

專業管理應用於城鄉風貌督導顧問機制之探討-以嘉義縣為例

蔡明峰、黃俊熹

E-mail: 9405666@mail.dyu.edu.tw

摘要

近年來，有鑑於生活環境與品質的低落，政府大力推行有關城鄉風貌改造的各項計畫，期許提升國民生活環境品質。但城鄉風貌等專案的推動過程中出現諸多問題，例如執行進度普遍未達預期、執行單位對計畫的認知差異、部份分項計畫提擬，依循以往以工程導向的慣習，缺乏具創新進步的環境視野與永續經營的理念以及政府地方負責單位專業整合能力不足，等問題出現。因此，內政部營建署提出創造城鄉新風貌計畫督導及顧問諮詢團工作計畫，成立督導及顧問團隊，分赴各計畫地點實地查訪輔導，協助地方政府進行監督及輔導城鄉風貌相關業務案例，以增進城鄉新風貌整體成效。但觀察督導機制執行中，仍有許多未盡完善的政策與流程，造成督導執行上的困難，追根究底，上述問題和觀念操作、執行過程息息相關。因此，本研究是以探討督導及顧問諮詢團計畫執行過程與成效為基礎，導入管理觀念，釐清各階段任務、流程與注意事項，利用營建工程業常用的管理系統「營建專業管理 (PCM)」為主要的管理方式，取其主要架構精神，轉化成適合督導計畫的管理程序及評核制度，以嘉義地區實際執行案例進行分析探討，提出改善建議，並選定常用來評估公共部門執行績效的平衡計分卡法為評估工具，建立衡量指標、項目進行績效評估，期望增進計畫的執行成效，並對城鄉風貌改善及永續發展提供可行之方向。

關鍵詞：城鄉風貌；專案管理；平衡計分卡；績效評估

目錄

第一章 緒論	1.1 研究動機與目的.....01~02	1.2 研究範圍.....02	1.3 研究方法與研究流程.....02~06
1.3.1 研究方法.....02~03	1.3.2 研究架構.....03~06	第二章 理論與相關文獻回顧	2.1 相關城鄉風貌理論.....07~08
2.2 城鄉風貌之定義.....08~09	2.3 城鄉風貌改造初探.....09~12	2.4 外國城鄉風貌改造經驗介紹.....12~19	2.5 創造城鄉新風貌計畫之回顧與檢討.....19~27
2.5.1 創造城鄉新風貌計畫推動歷程介紹.....19~22	2.5.2 創造城鄉新風貌計畫釋義與計畫重點.....22~28	2.5.2.1 整合類型計畫.....22~23	2.5.2.2 公園綠地系統類型計畫.....23
2.5.2.3 自然生態環境類型計畫.....23~24	2.5.2.4 城鄉公共生活空間類型計畫.....24~25	2.5.2.5 地方文化特色空間類型計畫.....25	2.5.2.6 都市夜景類型計畫.....26
2.5.2.7 其他類型計畫.....26~27	2.6 創造城鄉風貌現行推動及操作機制.....28~34	2.6.1 計畫申請與執行流程.....29~31	2.6.2 地方操作機制.....31~34
2.7 政府過去執行創造城鄉風貌計畫之評析.....35~37	2.7.1 創造城鄉新風貌計畫督導及顧問諮詢團的成立...37~38	2.7.2 其他督導團執行成效.....38	2.8 專案管理理論.....39~46
2.8.1 專案的意義.....39~40	2.8.1.1 專案管理的意義.....40	2.8.1.2 專案管理的目標.....40~43	2.8.2 專案管理程序.....43~46
2.9 專案管理要項.....46~56	2.9.1 時間管理.....46~48	2.9.2 成本管理.....48~50	2.9.3 品質管理.....50~52
2.9.4 其他注意事項.....52	2.9.5 營建專案管理 (PCM)52~55	2.9.5.1 營建專案管理的定義.....53	2.9.5.2 (PCM) 主要機能.....53~54
2.9.5.3 (PCM) 主要內涵.....54~55	2.9.6 合約管理.....55~56	2.10 專案管理工具及專案管理的完成.....56~60	2.10.1 工作分解結構 (WBS)57~58
2.10.2 (PERT) 計劃評核術.....58	2.10.3 專案管理結束的原因.....58~59	2.10.4 專案管理結束程序.....59~60	2.11 績效評估.....60~66
2.11.1 平衡計分卡.....66~67	第三章 嘉義縣創造城鄉新風貌計畫推行現況	3.1 嘉義縣發展概要及相關計畫.....68~80	3.1.1 嘉義縣發展概要.....68~71
3.1.2 上位及相關計畫.....71~80	3.2 九十二年度及九十三年度嘉義縣政府之社區風貌營造計畫整體推動構想.....80~85	3.2.1 九十二年度新故鄉社區營造 - 社區風貌營造計畫執行計畫.....80~81	3.2.2 九十三年度嘉義縣之社區風貌營造計畫整體推動構想.....81~85
3.3 嘉義縣創造城鄉新風貌督導顧問計畫.....85~92	3.3.1 計畫源起.....85~87	3.3.2 計畫主旨.....87	3.3.3 計畫分析.....87~88
3.3.4 計畫目標.....88~89	3.3.5 督導團功用.....89	3.3.6 督導及顧問團組織.....90	3.3.7 執行工作與流程.....91~92
3.4 實際已執行之案例及未執行案例分析.....93~97	3.4.1 九十二年度案例.....93~95	3.4.2 九十三年度案例.....95~97	3.5 案例分析比較.....97~100
第四章 城鄉風貌督導機制與專案管理	4.1 城鄉風貌督導機制與專案管理的關係.....101~103	4.2 專案管理觀念介入時	

機.....	103~105	4.3專案管理觀念與使用.....	106	4.3.1時間管理.....	106~124	4.3.2成本
管理.....	124~130	4.3.3品質管理.....	130~135	4.3.6合約管理.....	135~139	4.4
結論與建議.....	139~142	第五章 績效評估 5.1評分計分卡法的運用.....	143~151	5.2相關督導表		
格運用.....	151~155	第六章 結論與建議 6.1結論.....	156~158	6.2建議 6.2.1建		
議.....	158~159	6.2.2後續研究建議.....	159~160	參考文獻.....	161~164	附
錄一.....	165~187	附錄二.....	188~189	圖目錄 圖1-1研究架		
構.....	05	圖1-2研究流程.....	06	圖2-1創造城鄉風貌計畫申請與執行流		
程.....	30~31	圖2-2專案管理的目標及其限制.....	41	圖2-3嘉義縣專案的生命週期.....	41	圖2-4功
能性組織及矩陣性組織圖.....	42	圖2-5督導及顧問團組織圖.....	43	圖2-6各專案的管理程		
序.....	44	圖2-7 CDPM的持續改善方法.....	45	圖2-8績效回饋.....	65	圖3-1嘉義
縣全圖.....	71	圖3-2嘉義縣發展圖.....	74	圖3-3督導及顧問團組織圖.....	90	
圖3-4執行工作與流程.....	92	圖3-5 92年度新故鄉社區營造-社區風貌營造計畫位置圖.....	93	圖4-1時間管理的		
程序圖.....	111	圖4-2嘉義縣城鄉風貌督導顧問計畫分工結構圖.....	116	圖4-3城鄉風貌督導計畫執行網路		
圖.....	119	圖4-4嘉義縣城鄉風貌督導案週進度表.....	122	圖4-5嘉義縣城鄉風貌計畫三週記錄		
表.....	122	圖4-6 Project操作介面.....	123	圖4-7整合成本/進度/工作表.....	129	圖4-8工程成本
評估報告書.....	130	圖5-1策略性議題形成圖.....	147	圖5-2策略性議題導出		
圖.....	147	圖5-3策略性目標導出圖.....	148	圖5-4城鄉風貌執行評估架構.....	149	表目
錄 表2-1城市意象與風格形塑結論與建議表.....	07	表2-2各國城鄉風貌改造分析表.....	18~19	表2-3現行創造		
城鄉新風貌各項分類計劃對照表.....	27	表2-4區分優先順序方法表.....	47	表2-5成本管理應用公式及相關名		
詞解釋.....	49	表2-6專案生命周期的文件需求表.....	52	表2-7合約的管理方法.....	56	表2-10專
案合約管理之步驟.....	56	表3-1濱海遊憩及轉運生產軸重大建設計劃表.....	77~78	表3-2行政服務機能軸重大		
建設計劃表.....	78	表3-3沿台一線工商發展軸重大建設計劃表.....	79	表3-4執行架構表.....	92	表3-5 92年度新故鄉社區營造-社區風貌營造計畫案一覽表..94
表3-5 92年度新故鄉社區營造-社區風貌營造計畫案一覽表.....	94	表3-6計畫勘查檢討表.....	94~95	表3-7 93年度新		
故鄉社區營造-社區風貌營造計畫案一覽表.....	96~97	表3-8案例執行過程與其問題				
點.....	98~100	表4-1城鄉風貌督導團各階段任務.....	105	表4-2浪費時間因素與可改善方向一覽		
表.....	113~114	表5-1策略性目標及審核方向表.....	145~146	表5-2審查計分標準一覽表.....	150~151	
表5-3督導單位評量表格.....	152~154					

參考文獻

- (一) 城鄉風貌部份 1.內政部營建署(民90),創造台灣城鄉風貌操作手冊,台北。2.大葉大學空間設計系(民92~93),嘉義縣創造城鄉新風貌督導顧問計畫書,彰化。3.陳資雲著(民90),從城鄉景觀之特色探討台灣地區城鄉風貌改造之方向-以嘉義縣為例,國立雲林科技大學營建工程研究所碩士論文。4.藍秀琪著(民90),創造城鄉新風貌地方層及推動機制之研究-以金門縣為例,國立台灣科技大學建築研究所碩士論文。5.洪嘉宏(民90),創造城鄉新風貌政策背景,(短篇報告),台北。6.陳冠位、連雅玲(民91),城市意象與風格形象之塑造,(短篇報告),台北。7.黃世孟(民93),台灣城鄉新風貌之營造與期許-精緻文化小而美的景觀風貌,(短篇報告),台北。8.李永展著(民93),永續發展式的城鄉風貌(短篇報告),台北。9.社區營造與城鄉風貌,陳版(民92),社區參與機制及地方民意對城鄉風貌改造運動之推動品質與績效影響(短篇報告),台北。(二) 專案管理部份 1.何文榮、許光華(民87),專案管理-理論與實務,頁08-20、35-50、78-90、120-168、180-230,華泰文化,臺北。2.蓋瑞哈肯著、丁惠民譯(民91),專案管理立即上手,頁24-31、109-126、135-190,美商麥格羅.希爾國際有限公司,台北。3.艾琳托比斯、邁可托比斯著、丁惠民譯,(民92)進階專案管理立即上手,頁28-50,美商麥格羅.希爾國際有限公司,台北。4.詹姆斯路易斯(民92),我懂了!專案管理,頁2-35,經濟新潮社,台北。5.周文賢與柯國慶(民83),工程專案管理,華泰文化,頁21-45、47-55,台北。(三) 績效評估部分 1.李建華、方文實(民85),企業績效評估理論與實務,頁57-110,新文京開發出版有限公司,台北。2.行政院研究發展考核委員會(民93)。政府績效評估,頁115-135、369-462,行政院發展考核委員會,台北。3.李得璋(民93),公共工程建設計畫績效評估,(短篇報告)。4.Leslie W.Rue & Lloyd L.Byars 著、林財丁譯(民89),管理學技巧與應用第九版,頁497-523,美商麥格羅.希爾國際有限公司,台北。(四) 營建工程管理部份 1.楊世清編著,張錦章、李華寧審定(民80)營建專業管理,台北斯坦出版有限公司,台北。2. Garold D.Oberlender 著,呂以寧譯(民91),營建工程專案管理,六合出版社、美商麥格羅.希爾國際有限公司,台北。3.楊世清編著,張錦章審定(民87),營建管理技術手冊,台北斯坦出版有限公司,台北。4.林耀煌編著(民83),營建工程施工規劃與管理控制,頁46-95,長松出版有限公司,台中。(五) 網站部份 1.內政部營建署-城鄉風貌宣導網站 http://home.kimo.com.tw/citycountry_2002/ 2.營建署-城鄉新風貌 <http://cpamcitytown.cpami.gov.tw/> 3.第三工作室社區營造與城鄉風貌 <http://www.maillist.com.tw/maillist/file/banchern/20001105201614.html#bm1> 4.臺灣鄉土脈絡下的襲產保育 <http://www.geog.ntu.edu.tw/main/paper/d85228002/%BD%D7%A4%E5%A9w%BDZ%A4%BA%A4%E5%B2%C4%A4T%B3%B90720.htm> 5.台北城風貌改造暨經驗交流研討會實錄 <http://www.planning.taipei.gov.tw/3/303/30338/page02.htm> 6.城鄉新風貌設計觀念 http://tech.pcc.gov.tw/basicgph/dis_3v/town_1.htm 7.城鄉景觀風貌改造運動 <http://w3.cpami.gov.tw/up/polity/polity.htm> 8.擴大內需方案

<http://w3.cpami.gov.tw/up/plan1/index.htm> 9. 創造城鄉新風貌行動方案 <http://www.cepd.gov.tw/land/town/creative/creative.htm> 10. 建築攝取網 <http://www.archi.com.tw/archinet/netweb/netweb8.htm> 11. 歐拉史蓋普 <http://www.ohlandscape.com/xoops/modules/news/index.php?start=a&storytopic=11> 12. 桃園縣城鄉風貌 http://www.tycg.gov.tw/cgi-bin/SM_theme?page=3eb5d93f 13. 新竹縣城鄉風貌 <http://society.hchg.gov.tw/hchg.htm> 14. 國立台灣大學建築與城鄉研究所 <http://www.bp.ntu.edu.tw/bpwww/index.html> 15. 嘉義縣綜合發展計畫 http://www.bp.ntu.edu.tw/cpis/cprpts/chiayi_county

(六) 網路文章 1. 打造故鄉社區空間的新活力元素，網路文章。2. 如何參與城鄉新風貌計畫，網路文章。3. 營建署（民92），營建署推動城鄉風貌改造運動之意義和遠景。4. 林峰田（民90），下一波的城鄉規劃理論，網路文章。