

# A Study of the Project Management Application ” Projects of Supervision and Counseling of Townscape ” - Referring to the

蔡明峰、黃俊熹

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

## ABSTRACT

Due to the downturn of living quality as well as the environment in recent years, the government is promoting various development projects for advancing the quality of life in towns and counties. Upon developing the plans, several problems appeared. For example, gradation implementation cannot meet its goals and there is recognition difference among the participating units as well as no creative and progressive suggestions from the participants particularly from the viewpoint of environmental vision and sustainable concept (most of the projects still follow traditional-oriented engineering). There is no professional integration capability between the governmental units. As a result, the Construction and Planning Agency, Ministry of the Interior has proposed the Supervision and Counseling of Townscape Renaissance Project. Several consulting teams were established and the field research was implemented. The studies helped the local government to supervise and counsel relevant cases and the desired effect has been achieved. Unfortunately, some policies and procedures, upon implementation, need to be improved. The problems caused are mostly due to the concept and operation. This study ’ s goal is to understand the process and effect of the project implementation. It is taken as a basis and management concepts are applied to determine the assignment, procedure and extra attention in various periods. The Professional Construction Management, an engineering system, is used as the main management example. Its key frame has been transformed into a proper management process and evaluation system for the supervising project. Cases in the Jiayi area were analyzed and related proposals were recommended. The Balanced Scorecard was used as the evaluation tool since it is commonly used to appraise a public unit. The evaluating index and items were created by using the two factors that the implementing effect is expected to promote. This study can be a reference for improving the style of a town or county as well as for sustainability development projects.

Keywords : Townscape Renaissance Project ; Project Management ; The Balanced Scorecard ; Appraisal Evaluation

## Table of Contents

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
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
起	85~87	3.3.2計畫主旨
標	88~89	3.3.5督導團功用
與流程	89	3.3.6督導及顧問團組織
例	90	3.3.7執行工作
城鄉風貌督導機制與專案管理	91~92	3.4實際已執行之案例及未執行案例分析
機	93~95	3.4.2九十三年度案例
管理	95~97	3.5案例分析比較
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
4.2專案管理觀念介入時	103~105	4.3專案管理觀念與使用
4.3專案管理觀念與使用	106	4.3.1時間管理
4.3.1時間管理	106~124	4.3.2成本管理
4.3.2成本管理	124~130	4.3.3品質管理
4.3.3品質管理	130~135	4.3.6合約管理
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
5.2相關督導表	151~155	第六章 結論與建議
6.1結論	156~158	6.2建議
6.2建議	158~159	6.2.1建
6.2.1建	159~160	參考文獻
參考文獻	161~164	附
錄一	165~187	附錄二
附錄二	188~189	圖目錄
圖目錄	圖1-1研究架	構
圖1-1研究架	05	圖1-2研究流程
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
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
圖2-3嘉義縣專案的生命週期	41	圖2-4功
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
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
圖2-8績效回饋	65	圖3-1嘉義
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
圖3-3督導及顧問團組織圖	90	圖3-4執行工作與流程
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
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
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錄
圖4-5嘉義縣城鄉風貌計畫三週記錄錄	表	122
圖4-6 Project操作介面	123	圖4-7整合成本/進度/工作表
圖4-7整合成本/進度/工作表	129	圖4-8工程成本
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
圖5-4城鄉風貌執行評估架構	149	表目
表目	錄	表2-1城市意象與風格形塑結論與建議表
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
表2-2各國城鄉風貌改造分析表	18~19	表2-3現行創造
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
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
表2-7合約的管理方法	56	表2-10專
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
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
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
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
表3-6計畫勘查檢討表	94~95	表3-7 93年度新
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
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
表5-3督導單位評量表格	152~154	

## REFERENCES

- (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、方文寶(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/](http://home.kimo.com.tw/citycountry_2002/) 2.營建署 - 城鄉新風貌 <http://cpamicitytown.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](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](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](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。