



專案管理



王慶富／著



企業名著 36

專案管理

王慶富 著

企業名著36
專案管理

1996年11月初版

定價：新臺幣280元

1997年11月初版三刷

1999年3月二版

2002年8月二版四刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著 者 王 慶 富
發 行 人 劉 國 瑞

出 版 者 聯 經 出 版 事 業 股 份 有 限 公 司
台 北 市 忠 孝 東 路 四 段 5 5 5 號
台 北 發 行 所 地 址：台北縣汐止市大同路一段367號

責 任 編 輯 賴 韻 如
封 面 設 計 楊 麗 雯

電 話：(02)26418661

台 北 忠 孝 門 市 地 址：台北市忠孝東路四段561號1-2F

電 話：(02)27683708

台 北 新 生 門 市 地 址：台北市新生南路三段94號

電 話：(02)23620308

台 北 基 隆 路 門 市 地 址：台北市基隆路一段180號

電 話：(02)27627429

台 中 門 市 地 址：台中市健行路321號B1

台 中 分 公 司 電 話：(04)22312023

高 雄 辦 事 處 地 址：高雄市成功一路363號B1

電 話：(07)2412802

郵 政 劃 撥 帳 戶 第 0 1 0 0 5 5 9 - 3 號

郵 撥 電 話：26418662

印 刷 者 世 和 印 製 企 業 有 限 公 司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-1926-X(平裝)

聯經網址 <http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

信箱 e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

專案管理 / 王慶富著. --二版.

--臺北市：聯經，1999年

304面；14.8×21公分. -- (企業名著；36)

ISBN 957-08-1926-X(平裝)

[2002年8月二版四刷]

I. 管理科學

494

88002407



王慶富

興大農化系畢業，美國馬里蘭大學博士、威斯康辛大學研究，曾任美國亞培藥廠專案經理，並獲該公司總裁獎。68年返國於工業技術研究院服務，69年應東海大學之聘，創辦食科系並成立研究所，任系主任及所長共13年，現任該所教授。80年獲列《中華民國現代名人錄》，82年獲選教育部教學特優教師獎。曾任美國康乃爾大學客座教授、中鋼研發處、食工所及其他食品公司之顧問。84年著有《科技管理》一書。

企業名著

●本書目定價若有調整，以再版新書版權頁上之定價為準●

(2)非理性的時代	吳美真譯	180
(3)推銷高手講座	官如玉譯	180
(5)決策陷阱	張城生譯	180
(6)經濟學家眼中的世界	薛光壽、李華夏譯	280
(7)企業聯盟新戰略	梁炳球譯	150
(8)矽谷女傑	王家英譯	200
(9)揭開哈佛商學院的奧祕	張瓊玉譯	250
(10)豐田式品管	陳耀茂譯	200
(11)品管大師戴明博士	汪 益譯	250
(12)愛心與管理	胡家華譯	180
(13)日本的產業策略	劉仁傑著	250
(14)更上一層樓	梁炳球譯	120
(15)如何增進銷售技巧	樂以媛譯	170
(16)直效行銷術	梁英斌譯	280
(17)強勢推銷術	何灣嵐、張城生譯	180
(18)領導與整合	羅耀宗譯	180
(19)經營之奧祕	吳樹文譯	180
(20)顧客至上	彭淮棟譯	150
(21)日本企業革新與廿一世紀戰略	吳永寬等譯	230
(22)日本企業的兩岸投資策略	劉仁傑著	250
(23)吸引顧客的店	雷古甫譯	250
(24)吸引女性顧客的店	葉珠娟譯	180
(25)旁觀者：杜拉克回憶錄	廖月娟譯	380
(26)哈佛商學院親歷記	唐慶華譯	200
(27)商業流程的再造	雷古甫譯	160
(28)生活的經濟學	蓋瑞·貝克著	360
(29)非常訊號：如何做好企業績效評估	勤業管理顧問公司譯	280
(30)不確定年代的專案管理	信懷南著	250
(31)如何利用Internet行銷	張文慧著	200
(32)變動法則	樂為良譯	160
(33)創意合作	黃裕美譯	270
(34)超越競爭	陳綉玲譯	290
(35)NPS新生產技術的魅力	許文治著	250
(36)專案管理	王慶富著	280
(37)國家創新系統與競爭力	徐作聖著	280
(38)公司併購教戰守則	林進富著	250
(39)總經理的新衣	葉匡時著	220

著名企業

- (40)總經理的內衣 葉匡時著 250
- (41)柔性行銷：由內而外的經營管理藝術 徐木蘭著 180
- (42)資訊時代的商業謬論 石俊峰著 170
- (43)辦公室管理 中華民國專業秘書協會編著 180
- (44)跨世紀台灣企業風暴 戴安·英曼著 250
- (45)推銷員成交策略 李振昌譯 350
- (46)經營的實學：會計與經營 林振輝譯 220
- (47)MBA完全攻略：MIT、哈佛學生的實戰經驗 方英等著 220

王 序

吾友王慶富教授從事「專案管理」的教學、研究及應用已有二十餘年，他將多年的經驗及心得完成了這本兼具理論及實務的專書，實可作為從事「專案管理」研究及應用者的參考書籍。

本書非常有系統地介紹了「專案管理」這個領域，首從「專案」及「專案管理」的定義介紹起，使讀者先對「專案管理」有一個通盤的了解，接著介紹「專案管理」的幾個重要的工作項目，如「專案的規劃」、「專案之評估考核」，以及「專案之成果報告」，將「專案管理」的內涵及程序，做了非常有系統且周詳的介紹，文字簡潔通暢，方便閱讀及使用。

本書也介紹了「專案管理」之技能及工具，使我們更清楚地了解一個專案要成功，除了了解「專案管理」之程序、要項，也要了解管理的技能及工具，才能確保專案的成功。

本書亦對專案執行的靈魂人物——專案經理的角色、地位、職責、能力、條件做詳細的介紹，可供專案經理之培育及甄選之參考。

最後，本書也將「專案管理」應用在政府機關之施政及建

設；學術、研究及產業機構之研究發展計畫；企業新產品之開發；以及海外投資分析等做了深入的探討，使我們了解「專案管理」可能應用的範圍，進而幫助讀者了解如何應用「專案管理」到各有關的領域，故為一本具有實用價值的書籍。

王國明

民國85年8月1日於元智工學院

自序

專案具有開創、建設之特性，為現代化社會活動不可缺少之工具，應用範圍相當廣，從政府推動交通、醫療及經濟等建設或解決環保、農業及教育等問題；工商企業為突破經營困境及技術瓶頸而從事研發、開發新產品或拓展新市場等；學校及學術研究機構進行基礎及應用研究；到其他民間團體執行特殊任務或解決困難問題等，這些活動皆可運用專案（或計畫）來執行，但因這些活動涉及層面廣，且內容複雜，同時需要投入人力、物力及財力等資源，所以必須妥當管理，才能達成預期目標。

筆者具備六年美國亞培藥廠專案管理之工作經驗及專業訓練，而於民國68年返國時，受到了前清大工工系主任王國明博士鼓勵，建議將該門知識傳授給國內學子，於該系開「計畫管理」課程，此後十餘年，為國內如東海大學、中鋼研發處、中國生產力中心、臺中航發中心及國外如美國康乃爾大學、日本亞洲生產力組織（APO）等機構教授該門課程。同時積極從事這方面研究，其重要研究經驗計有：研究中鋼研發處之計畫管理體系，協助經濟部國營會研擬研發計畫編審及追蹤考核作業

要點，評估行政院農委會五項國家級農業科技計畫之執行成效及86年度該會之委託，主持「食品加工計畫執行成效評估」計畫，87年9月提出評估報告等。依據上述之教學、研究及實務經驗，整理撰寫成《專案管理》一書，希望作為該課程之教科書，期望可用來培訓專案經理人才。本書適合專科、大學及研究生研讀，並可作為政府管制計畫官員、工商企業之研發與企劃部門人員，及學術研究機構之主管或計畫主持人等之參考。

本書共分十一章：首先介紹專案，讓讀者了解它（一章）；繼而分析專案管理將不同於傳統管理（二章）；專案應如何管理？從草擬規劃、組織人事、執行控制到評估考核等過程詳細討論（三至六章）；專案結束後，如何編寫成果報告（七章）。管理專案過程中，所需要用到的技能及工具（八及九章），探討專案管理之核心人物——專案經理（十章），最後廣泛討論專案之應用（十一章）。參考文獻及附錄之表格、問卷可供讀者參考。

筆者學驗淺陋，撰寫本書，難免有錯誤或遺漏之處，尚祈國內外學者專家，惠予指正，實所切盼。蒙聯經出版事業公司熱心資助及內人邵啓新之鼓勵，得以順利完成，深致謝意。

王慶富

序於臺中東海大學學人宿舍

民國87年12月4日

目次

王序	i
自序	iii

第一章 介紹專案

壹、專案之定義	1
貳、比較專案相關名詞	2
叁、專案之特性	4
肆、專案的類型	7
伍、專案的限制因素	9
陸、成功專案應具備條件	13

第二章 專案管理

壹、何謂專案管理？	17
貳、比較專案管理與傳統（功能）管理	18
叁、專案管理之特點	19
肆、專案管理之原則	22
伍、基本管理架構	23
陸、專案管理功能	40

第三章 專案草擬規劃

壹、介紹創新	43
貳、介紹規劃	47
叁、草擬專案	54
肆、專案規劃	56
伍、規劃專案時應注意事項	65

第四章 專案組織及人事

【組織】

壹、何謂組織？	67
貳、專案組織	68
叁、專案組織的特性	69
肆、專案組織的優缺點	71
伍、專案組織之類型	73
陸、矩陣式組織	75

【人事】

柒、何謂專案人事？	79
捌、專案人力資源規劃	80
玖、人員甄選	81
拾、人才培育	82
拾壹、員工績效之評估考核	84

第五章 專案執行及控制

【執行】

壹、何謂專案執行？	89
貳、執行專案應注意事項	90
參、建立專案之完整紀錄	90
肆、組成專案團隊	91
伍、專案執行中可能遭遇之問題	94
【控制】	
陸、何謂專案控制？	97
柒、專案控制過程	99
捌、專案控制之三基本要素	99
玖、專案控制之工具	101
拾、從人性管理論專案控制	102

第六章 專案評估考核

壹、何謂專案評估考核？	105
貳、評估方法	105
參、專案評估	114
肆、專案評估考核之階段	123
伍、建議注意事項	130

第七章 成果報告

壹、編寫成果報告之目的	133
貳、專案成果報告之格式	134
參、如何編寫	135
肆、注意事項	139

第八章 專案管理之技能

壹、領導	145
貳、溝通	150
叁、激勵	155
肆、決策	163
伍、解決問題	167
陸、聽之能力	172
柒、解決衝突	178

第九章 專案管理之工具

壹、專案之文件、表格及手冊	185
貳、會議	187
叁、甘特圖	192
肆、網路技術	196
伍、專案管理資訊系統	205

第十章 專案經理

壹、何謂專案經理？	213
貳、專案經理之角色	213
叁、專案經理的類型與地位	216
肆、專案經理之職權及責任	221
伍、界面管理	223
陸、專案經理之能力條件	226
柒、評估及甄選專案經理	230

捌、專案經理值得注意事項·····	233
-------------------	-----

第十一章 專案之應用

壹、專案使用時機·····	235
貳、政府機關施政與建設·····	238
叁、學術、研究及產業機構推動研究發展·····	239
肆、企業公司開發新產品·····	248
伍、廠商赴海外投資分析·····	254
陸、其他方面之應用·····	259
參考文獻·····	261
附錄·····	267

第一章 介紹專案

專案 (project) 具開創性，為有系統地捨棄舊的昨天、瞻望新的明天之活動，迫使吾人思考未來，發展新事物、謀求改進，為促進社會進步及提升人民生活水準之原動力；例如政府為推動交通、醫療、經濟、科技，及文教等建設與解決環保、農業及社會等問題，企業界為突破經營困境及技術瓶頸而從事研究發展；學校及學術研究機構為進行基礎、應用及技術開發之研究；以及其他民間團體為執行特殊任務或解決疑難問題等活動，皆可運用專案來達成目的。因此，專案是現代人類生活或社會團體活動中不可缺之行爲。

為有效掌管專案，運用有限資源，獲得最大效果，首應了解專案。本章從專案之定義、相關名詞比較、特性、類型、限制因素及應具備之條件等層面來介紹專案，期望讀者深一層認識它，進而有效管理它。茲將專案之各層面分別說明討論如下。

壹、專案之定義

因專案之類型及進行方式繁多，一般學者專家對專案所下定義，也不盡相同，特將各專家所下之定義分別敘述如下：

瑞色爾 (Reeser, 1973)：牽涉各種技術為達成任務所必要