

节事管理译丛

Events Management Series

节事运营管理

[英] 朱莉娅·图姆 菲莉帕·诺顿 尼瓦·怀特/著
陶婷芳 廖启安/译

**Management of
Event Operations**

格致出版社  上海人民出版社

节事管理译丛

Events Management Series

节事运营管理

[英] 朱莉娅·图姆 菲莉帕·诺顿 尼瓦·怀特/著
陶婷芳 廖启安/译

Management of
Event Operations

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

节事运营管理 / (英) 图姆(Tum, J.), (英) 诺顿
(Norton, P.), (英) 怀特(Wright, J. N.) 著; 陶婷
芳, 廖启安译. —上海: 格致出版社: 上海人民出版社,
2008

(节事管理译丛)

书名原文: Management of Event Operations

ISBN 978-7-5432-1481-1

I. 节… II. ①图…②诺…③怀…④陶…⑤廖… III. 节
日-文娱活动-经济管理 IV. G247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 113792 号

责任编辑 王 炜

封面装帧 人马艺术工作室·储平

节事管理译丛

节事运营管理

[英] 朱莉娅·图姆 菲莉帕·诺顿 尼瓦·怀特 著
陶婷芳 廖启安 译

出 版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 上海商务联西印刷有限公司
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 21
插 页 1
字 数 398,000
版 次 2008 年 10 月第 1 版
印 次 2008 年 10 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1481-1/F·88
定 价 40.00 元

丛书序言

节事产业包括节日、会议、大会、展览、奖励旅游、运动会和一系列其他活动,是一个快速发展的产业,它为商业和与休闲相关的旅游业作出了重大贡献。随着法规的增加,政府和公司对节事活动干预的深入,产业环境变得复杂多了。目前,节事活动管理者需要识别广泛的利益相关者并为其服务,以平衡他们的需求与目标。尽管该行业的主要运作在国家层面,但是为满足节事活动以及相关产业和相关组织的需求,学术供应量增长很快。英语国家与主要的北欧国家已经设立了为未来的节事活动专业人士提供教育和培训的学习项目,可授予毕业证书和学士、硕士学位,其涵盖领域包括如节事策划和管理、市场营销、财务、人力资源管理 and 运作等。节事管理的内容还被包涵在了很多大学及学院里的旅游、休闲、娱乐和酒店等学位课程中。

这些课程的快速增加说明现在对于讲师、学生和专业人士来讲,这一方面的著作紧缺。因此,“节事管理译丛”出版了,以满足这些需求,为此领域提供一套专门规划的、有针对性的读物。

针对节事管理和相关研究的学术及管理发展情况,节事管理系列丛书具备以下特点:

- 提供了与管理发展各阶段需求相匹配的一整套课题;
- 是目前市场急缺的或目前不能满足需求的书籍;
- 开发了一整套既实用又令人感兴趣的书籍;
- 为研究项目打下了牢固的理论和研究基础;
- 全部具备高质量;
- 很快将成为作者和使用者的首选丛书。

译者序

节事产业是一个新兴行业,包括节日、集会、会议、展览、促销活动、运动会及其他众多的节事活动。该产业的兴起首先源于人类对群体活动的喜爱。人类是群居性的,因此人们喜欢参与群体活动,正如 Shone 和 Parry 所说:“在大多数社会中,举行某次庆祝活动往往只需要一个小小的借口,而通常一些日常生活中的普通活动也可以被当成节日或狂欢节来庆祝。”现代通讯手段日新月异,人们的眼界越来越开阔,客观联系越来越紧密,所以人们也越来越渴望彼此认识,互相了解。通过参加各种群体活动互相交流、放松身心也就成为现代人的一种生活方式。其次,人类社会对社交活动的依赖是节事产业兴起的另一个原因。社交活动本来就是人类社会存在的一种方式,而现在人类社会的进步越来越依赖于信息交流和共享,社交活动就充当了信息交流、分享的平台。随着信息社会的到来和全球化进程的加快,发布信息和获取信息已经成为社会生活不可或缺的一部分,从个人到团体、国家,都希望他人了解自己的想法、观念、信息,同时也希望了解、获得他人的信息。歌星希望大众了解自己的新作品,歌迷希望获得新歌讯息,政府希望公众理解他们的新政策,百姓希望了解新法规;公司希望提高新产品的认知度,消费者希望了解市场信息等等。所有这些都涉及信息的双向交流,而节事活动正是实现信息交流的重要途径。可以说,节事活动是传递信息并影响他人的最直接、最有效的方法。可见,在人类主观愿望和客观要求的共同作用下,节事活动成为了人类生活的必要组成部分,人们也逐渐认识到节事的重要作用,因此节事产业的发展才如此迅猛。节事产业的兴盛推动了相关的学术研究,内容围绕节事活动包括策划、管理、营销、金融、人力资源、实际操作等。另外,由于人们越来越关注节事活动,所以对节事活动的要求也越来越高,这是产业发展的必然结果,这也引起了对专业节事管理及运作人员的大量需求。于是,在英语国家,与节事产业相关的一整套的学位学习程序已经建立起来了,包括本科和研究生学位。但是由于节事产业是一个新兴行业,虽然相关研究是热门领域,但市场上可供专业人士、学生、讲师选用的著作还是很少,为了适应市场需求,Elsevier Butterworth-Heinemann 出版了这一套节事管理译丛。

《节事运营管理》是该系列丛书中的一本,其内容如书名所示,重点在节事的运营管理,关注的是实际操作问题,我们认为节事管理是实践性很强的学科,该学科的核心就是节事的

具体操作即节事运营。因为所有的准备、工作甚至研究,其最终的归宿都为举办一次成功的节事活动服务,可以说节事运营是节事管理的出发点也是最终目的,节事管理的问题在运营中产生,这是出发点,而学习、研究的目的是解决这些实际运作问题,所以我们说节事的运营管理是节事产业研究的重中之重,也应该是学习的重点。而节事运营管理之所以与其他行业的管理不同,就在于节事产业的独特性。该产业与其他产业的最大不同在于节事产品是不可重复生产的,也就是说每一次节事活动都是独一无二的,因此该节事活动成功的机会只有一次,这明显增加了节事运营的难度和管理者的压力,也对运营管理人员有了更高的要求,要求管理者具备一定的知识、技巧和应对突发事件的能力,这也是节事管理专业的培养目标。除了节事产品的特点,节事产业现在面临的新情况和挑战也对节事运营提出了更高要求。首先是节事活动越来越丰富多彩,节事的功能、目的越来越多样,如何实现各种各样的节事目标是节事运营要解决的首要问题。其次是成本问题,随着产业的成熟和人们对节事的要求越来越高,如何争取更多资金、减少成本,同时提高质量,也就是平衡赞助者、举办者、顾客等等相关利益者的要求,实现各方面的最大满意度,这是节事运营要考虑的第二个问题。以上都是运营中需求方带来的挑战,其实供应方内部也存在很多挑战。例如,现在大多数节事活动需要多个供应商同时提供服务,需要将多种企业集合在一起才能保证一次节事活动的成功,这其间的协调、合作、管理都是相当复杂的工程。以上提到的仅仅是节事运营过程中最重要的几个问题,其实实际操作中可能遇到的问题大小、多种多样,完全可能超出我们的想象。所以,要举办一次节事活动,管理者必须掌握节事运营的方法和技巧,这样面对千头万绪的节事运营工作才能从容应对。《节事运营管理》这本书恰能满足这一要求,该书以宏观视角探讨节事运营的整个过程,同时又深入到过程中的每个细节,提供了实际运营的基本方法和技巧。

《节事运营管理》一书由英国利兹都市大学节事管理中心的高级讲师朱莉娅·图姆(Julia Tum),奥克兰技术大学的管理学教授尼瓦·怀特(Nevan Wright)和节事产业界的自由职业人菲莉帕·诺顿(Philippa Norton)三人合作完成。此三人都是该领域的带头人,不仅在学术上颇有成就,而且三人都积极参与节事活动的具体工作,有丰富的实践经验。因此,本书能做到理论和实践、宏观和微观相结合。《节事运营管理》一书广泛借鉴了其他成熟行业的项目管理方法,把一次节事活动看作一个项目,提出了节事运营管理的理论模型,从宏观上完整地展示了节事运营的整体过程,全书以该模型为依据,逐章讲解讨论节事运营的各个阶段和步骤。接下来,我们就介绍一下该模型,即《节事运营管理》一书的主要内容。

《节事运营管理》分四部分,共16章,每一部分对应节事运营管理模型的四个阶段,每

部分开始时都有一个简短介绍,强调该部分在模型中的地位和主要内容。第1章首先介绍了节事运营管理模型。该模型有两种表示方法,一种是静态的,一种是动态的。静态模型(见图1.1)按顺序展示了举行节事活动应经历的四个阶段,所有的节事活动都可以按照这四个阶段进行,包括分析阶段、详细计划阶段、贯彻实施阶段和绩效评估阶段。动态模型(见图1.2)体现了节事运作是一个动态的过程,节事经理有必要在整个节事组织过程中不断回顾各个阶段,根据新情况、新要求做出相应的调整。由于静态模型清晰的展示了节事运营的具体过程,因此本书的结构以静态模型为依据。第一部分是分析阶段,包括第1到6章。第1章是全书的总纲,介绍了节事运营管理模型。第2章关于节事管理的特点和定义,目的在于明确相关概念和节事产业的基本情况。因此第1、2章是全书的理论、概念基础,全书以模型为核心,围绕模型展开,同时只有统一相关概念以后各章的表述才清晰明了。从第3章开始是节事运营的第一阶段——分析阶段。第3章是外部环境分析,主要是指经济、政治、技术、社会等大的环境因素,以及竞争者、顾客和利益相关者等因素。我们知道节事通常是能造成社会影响的活动,也正因如此,节事活动也很容易受到社会因素的影响,包括社会思潮、政治气候、法律法规等,因此,举办节事活动时一定要分析举办时的社会大环境,这是外部分析的最外层,这些社会因素对节事活动有间接影响。再具体一点,就是外部分析的第二层,主要是指竞争者、顾客和各种利益相关者。竞争者的动作、利益相关者的要求以及顾客的期望,这些对于节事活动有直接影响,也属于外部环境分析。第4章是关于服务供给的定义。实际上,这一章强调的是关键成功因素的重要性,即在节事活动中,顾客最看重、最在乎的因素是什么,这一点是内外部分析的衔接面,外部分析和内部分析是通过服务供给联系在一起的,外部分析相当于回答了“市场需要什么”,内部分析相当于回答了“我们有什么”,而服务供给则告诉我们怎样用我们拥有的东西满足市场需要,实际上第4章提出了一系列匹配供给和需求的原则,也相当于明确了所提供的服务应具备哪些特点。第5章是顾客、利益相关者及缺口分析。主要内容是结合第3、4章提出的外部影响因素,具体分析顾客、利益相关者对节事活动的不同期望和要求,以及服务与顾客要求之间差距的方法即缺口分析。因此,第3、4章相当于外部分析的理论部分,而第5章则是理论应用的具体方法,介绍了一些实用的分析工具。第6章是分析阶段的最后一章,关于内部环境分析。首先介绍了企业文化、质量要求、信息系统、财务状况和所有权状况几个内部因素,以及企业内部的各种资源,包括人员、设备、工具、场地、物资、库存、时间、信息数据等;其次介绍了如何有效利用节事组织公司的内部资源,节事经理的工作重点是要根据顾客的要求确定关键资源,并对其进行重点控制。最后,第6章还研究了组织结构类型和运营方式的相互影响,节事经理有必要了解这两者的关系,这样有利于选择有效的运营方式。

第二部分为详细计划阶段,包括第7到第11章。这一部分主要介绍了在分析工作的基础上,如何系统全面地进行节事活动的详细计划,使用了大量项目规划的技术,并借鉴了运营管理方面的理论知识。根据节事运营管理模型,详细计划阶段包括六大步骤和与之相关的服务生命周期、组合分析、产品开发、供应链管理、选址、风险管理等技术和方法,这一部分的五章分别讨论了这些内容。第7章是详细计划阶段的第一步,因此这一章首先结合节事产业的特点强调了计划对节事活动的必要性。接下来第7章介绍了详细计划的六大步骤,包括:确立目标,明确目标市场;分析关键成功因素;确定所需的专业技术和相关资源;建立所需技术和资源与关键成功因素的联系;制定相关战略;最终确定计划方案。以上两部分可以说是详细计划阶段的理论部分,在理论之后,第7章讨论了服务生命周期和波士顿矩阵这两个分析工具。这两个工具可以帮助节事经理确定节事产品所处的市场地位。第8章是产品开发,重点是节事活动的创意形成过程及创意的选择。这一章介绍了一个发现新创意的工具——安索夫成长矩阵。除此以外,还强调了创意来源的多样性,创意可以来自顾客,也可以来自员工,甚至可以来自竞争对手。在介绍了创意过程以后,第8章还详细讨论了节事活动的具体设计过程,即有了创意以后,如何实现这一创意,既要考虑到顾客的要求,也要考虑到公司内部资源条件。节事活动的具体设计越详细,节事活动成功的可能性越大,因此第8章还介绍了如何使用流程图进行节事活动设计,该工具能够将节事活动的每个细节、每个步骤清晰详细地表现出来。第9章是供应链管理。第7、8章关注的是节事活动本身的详细计划,这一章则主要解决针对供应商的详细计划,即如何保证供应商(外部资源)的服务质量。要整合各种企业和资源是节事运营的一大特点,这一特点决定了节事公司本身只能掌握完成节事活动的部分资源,而相当一部分资源要由供应商提供,也就是说,节事公司对供应商有一定的依赖性,节事活动的成功依赖于节事公司和其他供应商的共同努力。因此,第9章介绍了节事运营中采购工作的具体目标及对供应商的选择,此外还介绍了供应链的发展趋势。以上都是理论内容,而后第9章介绍进行采购决策的具体步骤和方法,这是理论基础上的具体操作方法。第10章是选址,虽然涉及节事的具体操作,但是其中的很多内容是需要详细计划阶段进行设计的,例如选址的标准,如何作出选址决策,要考虑的相关因素及各因素的优先顺序等。第10章还详细介绍了场馆的具体安排,包括如何最大程度利用空间,如何解决拥堵问题,甚至详细介绍了指示牌的设计和安放。第10章还描述了如何利用计算机技术模拟节事活动中人群的到达、离开和现场活动的情形,以及相关的健康、安全、人体工程学等方面的知识。所以第10章除了讨论了选址的相关原则和步骤,还谈到了与选址、场馆布置相关的各种问题。第11章是第二部分的最后一章,主要讨论风险管理。其实在节事运营管理的四个阶段都可能出现风险管理,详

细计划部分的风险管理主要是指对风险的识别、预测,以防患于未然。这一章主要详细介绍了风险管理的具体步骤,包括识别可能发生的风险;计算风险发生的概率;估算风险可能带来的损失;制定风险防御的措施;如果无法避免风险,必须设计应急计划。还介绍了可使用的风险管理工具,例如头脑风暴法、风险评估表等。

第三部分是贯彻实施,包括第12到14章。可以说这一部分要讨论的就是如何将前两部分的成果变为现实,因此这一部分的内容是更为务实、具体的管理方法和技巧。第12章是人力资源,顾名思义,这一章的内容集中于如何激励员工以成功完成节事活动。节事产业也属于服务行业,因此员工的表现直接影响到服务的质量。所以人力资源管理是节事活动实施中的重要内容。第12章先介绍了普遍的人力资源理论,而后详细说明了节事产业人力资源的特点,包括其一线、二线员工,以及志愿者。这一章还详细介绍了各种激励理论和组织文化,并提出了一个模型,指出了资源、员工和成功的节事活动三者间的关系。第13章关于需求预测和容量管理。介绍了需求预测的种类和方法。具体操作方法例如专家意见法、市场调查法、生命周期分析法、因果法、比较法、季节性需求分析法、常识法、时间序列预测法、平均历史数据预测法、移动平均预测法、指数平滑法等。需求预测结束后就需要进行容量管理,即如何能用最少的资源实现最大的顾客满意度。主要有三种管理战略,包括容量水平战略、跟随需求管理战略和需求管理战略。此外,由于节事活动中可能出现顾客排队等候服务的现象,这也与容量相关,因此13章的最后介绍了排队理论的相关内容,有利于从业者更深入的理解容量管理。第14章关于日程安排和时间管理。节事活动成功的一个标志就是可以准时举行。而在组织过程中各种准备工作都需要一定时间,因此如何合理安排日程,管理时间是贯彻实施的重要内容,直接关系到节事活动能否按时进行。第14章讨论了制定日常安排的步骤,并介绍了具体的操作工具,例如网络计划法、甘特图等。

第四部分是绩效评估,包括第15和第16章。其实在节事运营管理动态模型中,我们就可发现评估是贯穿于整个运营过程的,也正因如此,这个模型才呈现一个动态的过程。因此这一部分的内容可应用于运营的整个过程。第15章关于绩效评估,介绍了各种评估方法、控制周期的四个阶段以及赢利能力评估。其次,这一章介绍了进行评估的两种工具,即平衡计分卡法和基准化分析法。最后这一章介绍了节事活动的评估方法,还提供了具体的调查工具——“石川图”又称“鱼骨图”。第16章关于质量。主要讨论了什么是质量以及不遵守质量标准所造成的成本提高问题。此外还介绍了两种常用的质量管理工具:即时管理和SERVQUAL。

本书的翻译是集体智慧的结晶。由上海财经大学国际工商管理学院旅游管理系组织力量进行翻译。上海财经大学旅游管理系成立于2002年,现有旅游企业管理、会展管理等硕士

点和博士点。本书的主译是上海财经大学旅游管理系教授、博士生导师陶婷芳女士。本书的另一名主译廖启安,毕业于上海财经大学旅游管理系,硕士攻读的是会展管理方向。

参加本书首稿翻译的还有宋福杰(第1章、第2章)、梁莉莉(第3章、第4章)、叶剑苏(第5章)、张芸(第11章、第12章和第14章)和谢明磊(第16章)等。陶正毅、关旭和钱一甸对全书的校对和版面编排作出了许多工作。在此,对他们的辛勤付出表示衷心的感谢。

由于中国和欧美国家的国情有所不同,难免造成一些专业名词和术语的误读,如有错误和不当之处,还请读者能不吝赐教,以便再版时修正。

陶婷芳

教授、博导

2007.12

前言

本书结构建立在一个预想的节事运营管理模型上,该模型最早由 Wright(2001)提出,而本书则根据节事产业的特征对其作了补充。该模型提供了各类节事活动的计划与组织方法。本质上,无论是只有几个人参加的面试活动,还是有上万人参加的奥林匹克运动会,用于计划的方法都是一样的。本书作者认为每个节事活动实质上就是一个项目,面对节事活动中错综复杂的管理工作,节事经理可以参考项目运营与管理方面的丰富文献来协助自己的工作。

本书的目的便是提供一个可供节事经理使用的理论模型。通过本书的各个章节,使读者能够对节事活动的管理过程有一个大体的认识,并能够将不同的概念串联起来。

本书由四个部分组成,依次深入介绍了节事运营管理模型的四个阶段。在每个部分的开始,都会给读者提示一下全书的结构,以及该部分在整个模型中所处的位置。因此,在每个部分的开始都会对模型进行再次介绍,旨在起到承上启下之作用。

节事产业日益增长的重要性促成了本书的完成。本书将节事管理中林林总总、错综复杂的各种因素融合在一起,并表明节事运营管理模型可以使节事管理工作更具条理性。Bowdin 等人(2001)发现节事产业的起源可以追溯至上千年前。古罗马人便精通节事活动的组织。在漫长的历史中,可以找到很多人类祖先们举办节事活动的先例:如古希腊和古罗马时代的角斗运动会,古代奥林匹克运动会(于公元前 776 年第一次举行),中世纪时为庆祝丰收而举行的庆祝活动,皇家举办典礼时举行的庆典活动,为庆祝军事胜利而举行的庆祝活动,等等。Getz(1997)认为节事管理涉及文化、运动、政治和商业等众多领域。

长期以来,节事活动在人们的日常生活中扮演着重要的角色。Shone 和 Parry(2004)认为,在大多数社会中,举行某次庆祝活动往往只需要一个小小的借口,而通常一些日常生活中的普通活动也可以被当成节日或狂欢节来庆祝。

现代社会节事活动更多,1908 年《每日邮报》理想家居展(The Daily Mail Ideal Home Show)开始举办,1915 年第一届英国产业交易会(British Industries Fair)也在伦敦的皇家农学院(现在的商务设计中心)举办(Bowdin et al., 2001)。这些节事活动都是一个个项目,一群人为了完成项目这一共同目标而一起努力。

第二次世界大战后,从西印度群岛到南亚出现了很多新的英国社区,庆典活动开始流行,并与当地的节庆文化并存。McKay(2000)指出,节庆文化最初出现在 20 世纪 50 年代。

在 20 世纪 70 年代和 80 年代,经由地方政府的资助,一大批多功能节庆场馆兴建起来(Bowdin et al., 2001)。Wood(1982)认为,政府是要将节庆活动提升为社会关注点,是要利用它带动社会经济的复苏。

和酒店接待业与娱乐业的快速发展一样,体育活动也日益发展。从 1984 年的洛杉矶奥运会开始,人们更多地把运动、节事和创新等概念融合起来,并开始将生产、营销、媒体传播和经济效益结合在一起(Bowdin et al., 2001)。从细节来看,节事活动都是一个个项目,节事经理们可以运用节事运营管理模型确保节事活动的成功。

进入 21 世纪,随着赞助商、地方政府、产业界、政府和私人团体投入的资金越来越多,节事活动的组织也越来越专业。这些投资者对其投资都有一定的回报要求,因此他们需要确认节事活动的组织是否良好,能否实现其既定的目标,能否在预算的范围内准时举行等等。正是这种专业性要求的提高导致了节事产业的快速形成,亦导致了相关产业协会、产业教育和产业培训的产生。

和大多数其他产业一样,当市场需要的服务质量越来越高时,节事企业开始面临巨大的成本压力(Lee-Kelly, 2002)。正如 Lee-Kelley(2002)所述,现在的信息技术提供了先进的沟通途径,而先进的通信技术亦增加了顾客的期望,同样也增长了对供应商们的期望。

随便翻阅一些杂志、报纸、广告,便会发现社会上存在众多不同的节事企业,而它们提供的服务从策划婚礼、筹划国际会议、开展大型运动比赛,到举办慈善活动,可谓无所不包。在本书接下来的深入分析中,您便可知,其实大多数这些企业并不直接雇用专业人员和技师,也不直接购买那些资源,而是通过外包和转包来组织节事活动。例如,在节事活动期间,节事公司可以雇用餐食承包商、声光提供商、保安、舞台搭建、座位安排等专业公司,甚至还可以在节事期间直接包下节事场馆。

因此可以推断,很多节事公司在组织节事活动时,需要将各种企业集合在一起方可成事。这是相当复杂的工程,而节事运营管理模型恰恰提供了一系列经过研究的好方法和好经验供实际操作者参考。

随着节事产业的迅速发展,人们对于节事活动中的效率要求越来越高,人们越来越要求钱和时间“花得其所”。O'Toole 和 Mikolaitis(2002)发现,随着对节事活动的需求越来越高,节事活动本身也变得越来越复杂,而与之相应的节事企业也变得越来越专业。这就要求这些企业必须能够进行系统管理,从而能够从满足节事活动需求的角度去调用最合适的资源,满足众多利益相关者们的期望。

Goldblatt(2002)表示,要保证一次节事活动举行得安全顺利,要考虑上百个甚至上千个环节。在组织管理与项目管理中,协调最为关键,而这一点在节事管理中表现得尤为突出,因为节事活动受时间的严格约束,它必须准时完成。Watt(1998)认为在一个组织中,拥有合适的文化和共同的目标追求才能带来良好的协调作业。

O'Toole 和 Mikolaitis(2002)认为引入系统方法可以大大提高节事研究、设计、规划、协调和评价的效率。他们认为系统方法可以改善效率,使投入的时间、金钱和人力得到更高的回报。本书论述的基础——节事运营管理模型,便建立在系统方法的思想基础之上,同时参照了一般项目管理的有关文献资料。

为了保证节事活动的成功,节事经理在处理供应商网络和满足顾客及客户的多方需求时,需运用全面质量管理的方法。Crosby 在 20 世纪 80 年代初首先提出了全面质量管理的思想。而在这以前,美国与日本的企业界普遍接受的是全面质量控制和全公司质量管理(Juran, 1969)。Crosby(1979; 1984)提出工作中应该“零缺陷”,即无事故管理(total absence of failure,简称 TAF)。毫无疑问,这一理念对当时的管理活动产生了重大的影响,它将人们的注意力转移到了质量上面,也使经理们更视质量为生命(Kandampully, 2002)。

每个节事活动的举办都可以被看作是一个质量项目,在不超支和准时的前提下,项目经理还要能够满足客户与顾客的期望。事实上,Getz(1997)发现一次性的节事活动都有一个明确的开始时间和结束时间,他主张利用项目计划方法来组织节事活动。“而一旦节事开始,便不可能有重来的机会”(Allen, 2000)。本书中描述的便是节事经理成功管理节事活动的过程,我们将在每一章中分别描写该过程中的某一个阶段。

在一些较为成熟的产业,如建筑业,多年前便开始使用项目管理的方法进行管理(Webster, 1994; Cicmil, 1997)。这些运用于成熟产业中的管理方法形成了一个管理工具库,只要经过适当的调整和挑选,便可以拿来为节事经理所用,而且不仅可以用于满足质量方面的要求,也可以满足在时间和预算方面的要求。本书将研究数个与节事产业关联最为密切的方法,并在节事运营管理模型的框架内,将它们运用于节事产业。

目录

第一部分 分析 1

- 第 1 章 节事运营管理模型的发展 3
- 第 2 章 节事管理:特征和定义 10
- 第 3 章 外部环境分析 32
- 第 4 章 定义服务供给 53
- 第 5 章 顾客、利益相关者及缺口分析 60
- 第 6 章 内部环境分析 84

第二部分 详细计划 105

- 第 7 章 计划、产品组合及产品与服务开发 107
- 第 8 章 产品开发 122
- 第 9 章 供应链管理 135
- 第 10 章 场地管理及选址 152
- 第 11 章 节事风险管理 175

第三部分 实施与贯彻 193

- 第 12 章 人力资源——最有价值的资源 195
- 第 13 章 预测及容量管理 222
- 第 14 章 日程安排和时间管理 253

第四部分 绩效评估 279

- 第 15 章 绩效评估 281
- 第 16 章 质量意识 301

参考文献 316

第一部分

分析

简介

第一部分主要介绍和阐释节事运营管理模型。这个节事运营管理模型是本书的基本框架,本书四个部分分别对应模型的四个步骤。

本书的第1到第6章强调了“分析”这一步骤的重要性。作为一个节事经理,他应该对企业周围的一切保持密切关注,即要做到眼观六路,耳听八方,运筹帷幄——不论是与组织关系密切的活动还是那些被认为不会对组织产生直接影响的活动,都要关注。因为任何事物之间总会因某种联系而产生连锁反应。

本书主要想说明一个节事经理该如何运用传统的经营管理理论和项目规划技术把节事活动组织得更好。

因此第一部分的这几章主要通过对组织内外部环境的分析来阐述节事经理当前所处的工作环境。

在第1章,作者介绍了节事运营管理模型的发展过程。这个模型给我们列示了一个理想的运营过程,即在广泛的调查基础上,该模型结合前人模型的优点,涵盖了节事运营的各个方面,从创意到实施再到反馈。

就如本书前言所述,一方面环境不断变化,竞争者野心勃勃,消费者更加善变而且其需求繁多;另一方面,许多大型节事的组织方却往往是一些小型私人企业,或那些正忙于塑造品牌和提升形象的企业的某个部门,甚至还有一些是由社区赞助的慈善组织。在这些组织中,没有哪一个敢于冒着财务危机、名誉扫地甚至不能达到预期目标的风险来独自组织一次节事活动。节事运营管理模型要试图研究节事从创意形成到实施的过程中一个节事经理应该关注的所有因素和情况。

第2章解释了几个运营管理和项目管理文献中的关键术语,这些术语对节事产业中的管理者而言,也有重要的借鉴意义。这些成熟的方法相互关联,且均能被很好地应用到节事产

业中来。

本章还重点讨论了一个清晰的使命和一系列目标的重要性,以及“确定目标客户以及寻求满足他们需求方式”的重要性。

资源转化的概念也会被加以介绍。这是一个利用有形资源和无形资源创造节事,并为节事所利用的过程,通常创造和利用是同时发生的。

通过仔细研究节事举办的不同模式,在第1章的最后我们得出结论,对于一个节事经理来说充分考虑成本、培训需求、标准化和弹性等变量对节事的影响是非常重要的。

第3章深入探讨了外部环境因素。这一章提供了可以用来评价外部因素的各种技术,说明能够创立和理解不同人群所确立或期望的目标是很重要的。为了更全面地探讨这些要点,我们还会说明商业政策的重要性。因为它也会对节事运营管理模型产生重要影响。

本章深入探讨了许多影响组织的外部事件和团体,并为节事经理提供了用于研究分析利益相关者对组织影响的一项技术。

第4章考虑了营销方面的一些问题。这一章为我们提供了联系内外部环境的纽带。而这一章的主要目的是说明了解顾客需求和顾客关注点的重要性,这也是节事运营管理模型的重要方面。

在这一章里我们还谈到了供给的连续性、及时性、灵活性、价格和增值服务。这些对于节事经理来说都是相当重要的。

第5章深入探讨了顾客和各利益相关者的需求。我们研究了组织与顾客的互动频度,以及不同层次的接触对节事管理和控制因素的影响程度。与此类似,本章还分析了不同利益相关者对组织的影响程度,分析利益相关者对节事活动的影响,以及一个节事经理如何去控制这些影响。

我们还会介绍关键成功要素的概念,探索各种评价活动满足度的方法。本章最后集中探讨了缺口分析的概念。

第6章着眼于分析组织的内部环境。这是节事运营管理模型的重要组成部分。这一章探讨了组织文化以及它会如何影响企业的质量决策,还探讨了需要何种信息系统以及财务实力的重要性。这一章讲到了如何有效利用资源和员工能力的问题。我们还提出了一项能使节事经理充分有效地利用资源以使顾客满意最大化的技术——关键成功因素(CSF)。这一章的最后讨论了组织能够运用的各种节事管理框架以及它们各自的优缺点。

总之第一部分用一个清晰明了、论证充分的节事运营管理模型提出了一套节事管理的工具和技术。

第1章

节事运营管理模型的发展

学习目标

通过学习本章后你能够：

- 定义一个项目，并通晓节事运营和项目管理的各种方法；
- 解释项目管理的重要性及其在节事运营管理中的应用；
- 理解节事运营管理模型的建立过程；
- 理解节事运营管理模型的四个阶段。

导言

Tukel 和 Rom (2001) 研究了项目的各种定义，他们引用了 Kerzner (1994) 以前的研究成果。最初 Kerzner 只提出了一个项目的三个目标：

1. 按时完成；
2. 按预算完成；
3. 按质完成。

可以看出这些只是组织内部的目标，仅从组织自身视角来判断项目成功与否。

到了 20 世纪 80 年代后期，引进了全面质量管理 (Total Quality Management, TQM) 的概念后，Kerzner 增加了另外两个绩效测量指标：

4. 顾客对结果的满意度和接受度；
5. 顾客愿意为承包商提供建议和支持。

这一变化说明了研究者逐渐倾向于把顾客参与作为决定项目成功与否的一个重要因素来考虑。