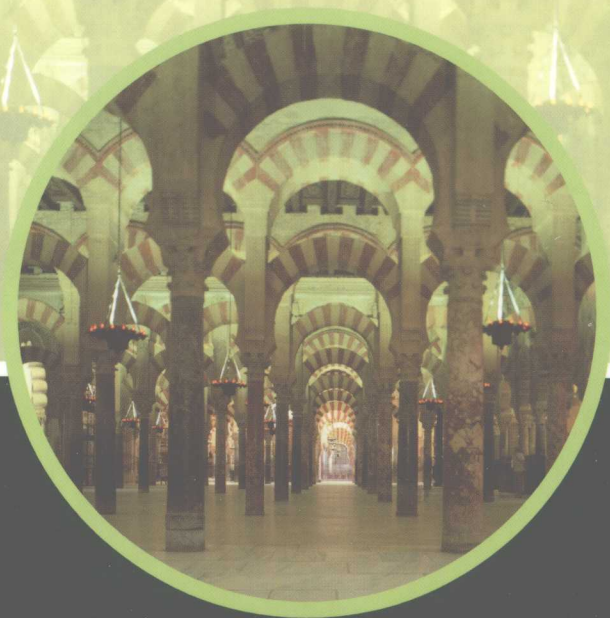


普通高等教育“十一五”规划教材
上海市会展策划与设计本科教育高地会展经济与管理系列教材

展览管理实务

施谊 张义 王真 主编

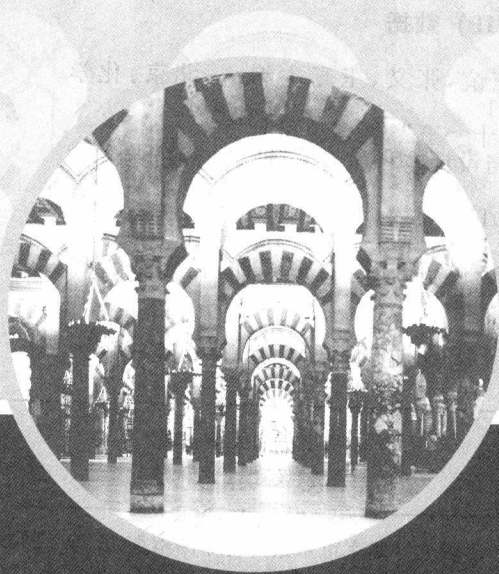


化学工业出版社

普通高等教育“十一五”规划教材
上海市会展策划与设计本科教育高地会展经济与管理系列教材

展览管理实务

施谊 张义 王真 主编



化学工业出版社

·北京·

本书紧密结合展览行业的特点,注重科学性、实践性、可操作性以及适度的超前性,较为系统地介绍了展览项目管理理论、方法和技术的运用、展览项目立项策划、展览项目营销策划、展览会的组织与管理、展览会相关活动的组织与策划、展览会现场服务与管理、展会客户关系管理、展览财务管理、展览评估等展览项目运行过程中所涉及的基本内容。书中有关实务环节的讲解,主要以现实中的典型案例为切入点,具有较强的可操作性,并结合每一案例进行深入的分析 and 讨论。

本书可用作高等院校会展专业的本科教材,也可选作会展专业高职高专的教学用书或与会展行业相关的企业和中高级会展专业技术水平认证考试培训的参考教材,以及会展从业人员为提升业务水平的辅助学习资料。

图书在版编目(CIP)数据

展览管理实务/施谊,张义,王真主编. —北京:化学工业出版社, 2008.1

(普通高等教育“十一五”规划教材)

上海市会展策划与设计本科教育高地会展经济与管理系列教材)

ISBN 978-7-122-01913-4

I. 展… II. ①施…②张…③王… III. 展览会-管理-高等学校-教材 IV. G245

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第004104号

责任编辑:唐旭华

文字编辑:宋湘玲

责任校对:洪雅姝

装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:化学工业出版社印刷厂

720mm×1000mm 1/16 印张16 1/4 字数330千字 2008年2月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:25.00元

版权所有 违者必究

上海市会展策划与设计本科教育高地

会展经济与管理系列教材

编写说明

在我国,会展产业作为现代服务业的重要组成部分,很大程度上还没有进入发展的成熟期,但满足其对高层次专业人才需求的会展类本科专业已经纷纷在高校设立。目前已经进入教育部本科专业目录的有“会展经济与管理”、“会展艺术和技术”、“展示设计”等。除此以外,各高校还设置了多种会展专业方向。一个产业在其刚起步阶段,便和高等教育形成了产业供求链关系,这既体现了新经济时代的特征,也体现了高等教育大众化的特征。

上海市会展策划与设计本科教育高地就是在这样一个背景下由上海市教委批准设立的。高地建设的目标就是培养会展类专业所急需的高层次专业人才,编撰一套会展经济与管理系列教材,正是这个目标的内容之一。

目前国内关于会展的教材已经有数十种之多,许多兄弟院校在会展教育 and 研究方面已经远远走在我们前面,相比之下我们是后起者。但就如会展产业是一门新兴的产业一样,会展专业也是一门新兴的专业。近年来,高校以新兴产业为背景的新专业层出不穷,如物流、电子商务、动漫、游戏等。这些专业都具有学科边缘性和学科背景模糊性的特征,这些特征决定了这些专业的教学和研究都还处在起步不久的探索阶段。因此,在会展教学和研究领域,我们虽然后起,但还是跟上了发展的基本势头。我们参加编写这套教材的团队,通过多年的学习和研究,在已有的会展研究成果的基础上,逐渐形成了自己的心得和体会,对会展理论逐步形成了一些自己的认识。把这些心得、体会和认识通过这套教材贯注于会展教育,并借此和理论教育界的同行进行交流,这无论是对于我们这个团队自身的提高,还是对于会展专业的发展,都是有利无弊的。

会展教育是需要理论支撑的,但到目前为止,无论是对会展学科还是对会展产业,理论研究都还显得不足。教育部在学科归类上把会展归于公共管理学科之下,这在理论界引起了种种不同的看法。但问题是理论界本身对会展学科的内涵和外延并没有形成比较清晰一致的意见。与此相关的是,对会展的产业属性、产业形成的经济依据等,理论界更是少有深入的研究文献。在高等教育大众化时代,一个新的学科和新的专业的形成,一定有着直接的产业背景,离开了深入的产业背景研究,就不可能形成成熟的学科理论。基于我们的教材是在经济与管理的框架内来阐述会展和会展产业的,因此我们力图在我们的教材中为会展的实际操作和运行提供一个清晰的产业背景分析。同时,我们把会展、会展产业这些基本的概念,放到当前经济时代的背景上作展开的理论解释。当然这些分析和解释都只是我们的研究心得,这些研究心得很可能是不成熟的,我们希望借这套教材出版的机会和会展教育、理论界的同行作一次交流,欢迎各位专家、同行的批评和指正。

我们这套教材的编撰工作得到了来自各个方面的热情支持。华东师范大学的朱国勤教授和上海师范大学的王春雷老师作为教材编审委员会的成员对教材的整体结构和编写提出了许多极有建设性的意见，朱国勤教授还亲自担任了其中一本教材的主编。姚望、储祥银、刘大可、龚维刚是我国会展业界极具影响的专家，他们本来就是上海会展策划与设计本科教育高地的专家组成员，这次又担任了本套教材的顾问。在此，我们向他们表示由衷的感谢。

上海市会展策划与设计本科教育高地
会展经济与管理系列教材
编审委员会
2007年5月

前言

从 20 世纪 90 年代中期开始,随着我国经济的高速发展,会展业以年均 20%~30% 的增长速度超常成长。会展业对城市经济特别是第三产业发展的强力带动和对“打造”、经营城市品牌的巨大作用,使全国城市“大办会展”形成了一股热潮。目前,会展业在我国已经发展成为具有可观经济规模的行业,分别以北京、上海、广州为中心,环渤海、长三角、珠三角会展产业带初步形成。随着我国西部大开发战略的实施,以成都、昆明、南宁为支撑的西南会展产业带也正在形成,我国会展业已经进入空前繁荣阶段。而我国加入世界贸易组织(WTO)后服务贸易市场的扩大开放,让会展业同样面临着挑战和机遇。外国资本的进入将为中国会展经济注入新的活力,同时也使得尚未发展成熟的中国会展业面临全球化的商业环境和更趋激烈的国际竞争。

我国会展业是一个涉及多个关联产业的现代服务产业,一个大型的展会活动就是一个系统工程,需要具备更宽、更高和更全面的知识。作为一个新兴的行业,国内许多高校和科研院所在教学和员工培训方面已做了不少工作,但是缺乏系统的教材和教学内容,实务部分主要是邀请学术界和行业内的专家做报告,类似于研讨会,缺乏系统性与连贯性。究其原因,是我国会展业人才资源建设总规划、人才资源建设实施系统、会展科学理论和会展管理科学体系不够完善,甚至缺乏针对提高会展从业人员实务素质要求的会展专业教材。教学和培训的真正价值在于传授一种具有指导性和可操作性的科学思维方式和技能,这就需要有一套完整、科学而实用的教材来体现、来规范。为顺应这一发展趋势,满足相关学科研究人员开展理论研究,专业教师和学生等获取教学资料、保障教学效果的需要,我们编写了从实务角度出发,全面系统介绍展览管理的教材。通过本书,读者可全面了解和学习展览项目所涉及的各环节、各方面的实务知识和技能。

本书主要包括展览项目管理、展览管理的立项策划、展览管理的可行性分析、展览管理的营销策划、展览会的组织与管理、展览会相关活动的组织与管理、展览会现场服务与管理、展会客户关系管理、展览财务管理、展览评估和展后总结等方面内容。笔者通过走访会展专业公司、会展行业协会,跟踪调研知名展会,与会展专家访谈等方式收集第一手会展实务资料,为教材的务实性提供素材。该教材强调实践,但不是简单操作步骤的罗列;理论内容为实践服务,通过大量的实务资料来说明和验证理论,很好地体现了理论够用为度,注重实践运用。

本书由施谊、张义、王真担任主编,由北京第二外国语学院会展系主任王起静博士担任主审。施谊负责全书体系的设计和编写工作的全局安排,并负责最后的统稿工作。全书共分 9 章,具体分工是:第 1、8 章由施谊编写,第 2、3 章由张义编写,第 4

至6章由王真编写,第7章由童琦编写,第9章由胡广梅编写。期盼本书有助于读者增加对展览项目实务管理的了解和进一步的深入运用,切实提高展览项目运作的决策和操作能力。

本书建立了全面的教学支持体系,收录大量的信息资源,并配备了配套的教学课件和参考资料,有助于加深对教材内容的理解,指导学生在信息时代如何突破传统教材的内容进行自主性、研究性学习。相关教学课件支持网站 www.hzgd.id666.com; E-mail: shiyi73@126.com。

由于编者水平有限而且时间紧迫,书中不足之处在所难免,希望各位读者和业内人士不吝赐教,以使本书得以不断修改和完善。

编者

2007年12月

目 录

1	展览项目管理	1
1.1	展览项目概述	1
1.2	展览项目管理的内涵和流程	6
1.3	展览项目的时间进度计划	11
1.4	展览项目经理与项目团队	20
	本章小结	27
	复习与思考	27
	案例分析：第九届中国杭州西湖博览会项目征集	28
	参考文献	32
2	展览策划管理	33
2.1	展览策划概述	33
2.2	展览策划基本流程	36
2.3	展览项目策划	38
	本章小结	62
	复习与思考	62
	案例分析：攀枝花大型交易展览会策划方案	62
	参考文献	66
3	展览营销管理	67
3.1	展会市场分析	67
3.2	目标市场战略	75
3.3	展览营销策略	77
3.4	展览营销创新	88
	本章小结	97
	复习与思考	97
	案例分析：展览会虚构项目 主办方被判退款	97

参考文献	98
4 展览会的组织与管理	99
4.1 展会项目的申报	99
4.2 展会项目的审批	100
4.3 展览会审批程序	102
4.4 会展场馆设施的选择	105
4.5 会展服务承包商的选择与管理	108
4.6 参展商的组织与管理	114
4.7 专业观众的组织与管理	120
本章小结	125
复习与思考	125
案例分析: 励展博览集团的特邀买家计划	126
参考文献	127
5 展览会相关活动的组织与管理	128
5.1 展览会相关活动组织的目的和原则	128
5.2 展览会相关活动策划方案的编写	133
5.3 展览会各类相关活动策划	135
本章小结	149
复习与思考	149
案例分析: 展览会开幕式的创意设计	150
参考文献	150
6 展览会现场服务与管理	152
6.1 展览会现场管理的基本理念	152
6.2 展览会现场服务与管理的主要内容	152
6.3 展览会的布展和撤展管理	159
6.4 运输代理商管理	163
6.5 专业观众管理与现场服务	169
6.6 餐饮与旅行接待服务	172
本章小结	174
复习与思考	175
案例分析: 提前撤展, 国内展览会的一个痼疾	175

参考文献.....	176
7 展会客户关系管理	177
7.1 展会客户关系管理概述	177
7.2 展会客户关系管理的方法和策略	181
7.3 展会客户关系管理的流程设计	189
本章小结.....	190
复习与思考.....	191
案例分析: 优品会展 CRM 模块——360 度管理客户关系	191
参考文献.....	194
8 展览财务管理	195
8.1 展览财务管理概述	195
8.2 展览财务预测	200
8.3 展览预算管理	208
8.4 展览项目财务评价	214
8.5 展览企业财务分析	219
本章小结.....	223
复习与思考.....	224
案例分析: 2010 年上海世博会收支预测	224
参考文献.....	226
9 展览评估	227
9.1 展览评估的涵义	227
9.2 展览评估的价值分析	228
9.3 展览评估的内容及类型	231
9.4 展览评估的工作程序	241
9.5 展览评估报告的撰写	242
9.6 展后总结	243
本章小结.....	244
复习与思考.....	245
案例分析: 第七届中国高交会电子展展后总结报告	245
参考文献.....	248

1 展览项目管理

学习要点

- 掌握展览项目的涵义、展览项目管理的内涵、特点；
- 了解展览项目的分类、展览会的功能；
- 理解展览项目的利益相关者；
- 理解展览项目管理的流程、展览项目管理涉及的知识领域；
- 掌握展览项目时间进度管理的基本内容；
- 理解展览项目时间进度管理的基本步骤、工具和方法的运用；
- 理解展览项目经理的责、权、利及展览项目团队的组建；
- 理解展览项目组织管理相关文件的运用。

基本概念

展览项目、展览项目管理、展览项目利益相关者、展览项目时间进度管理、展览项目经理、展览项目团队、展览项目组织管理

1.1 展览项目概述

1.1.1 展览项目的涵义和特点

项目是在一定的时间、资源、环境等约束条件下，为达到特定的目标所做的一次性任务或努力。只要具有目标明确性、活动一次性及资源消耗性等特性，都可以看作是项目。现实中的项目随处可见，如会议组织、展会举办、技术竞赛、结婚典礼以及家居装修等，都可以看作是项目。展览项目是以各种展览活动为管理对象的新型项目形式。

展览会的名称对于展览会来说具有相当重要的意义，一个知名的品牌展会无论对于展商还是观众来说都具有极大的号召力。特别是时至今日，各行各业都日益重视知识产权，为展览会取一个响亮的名称无疑是展会成功的基础。

在英文里有四个常用的词表示展览的意思，即 fair, exhibition, show 以及 exposition。其中 fair 原来是公平交易的意思，后来逐渐有了交易会的含义，在涉及

贸易的领域用的较多,如我们熟知的广交会、华交会就被称为 Chinese Export Commodities Fair 和 East China Import & Export Commodity Fair。exhibition 是被最为广泛应用的一个单词,特别是在展览业最为发达的欧洲地区绝大多数的展览会被称为 exhibition,其通常是各种形式的展览会的总称。show 的原意是展示比较适合于时装家居类的展览会。但是 show 在美式英语中有逐渐替代 exhibition 的趋势,且越来越多的展览会被称为“秀”,在形式上 show 也给人一种较为活泼的感觉。exposition 起源于法国,是法语展览会的意思。在历史上法国以世界博览会闻名于世,其代表作便是埃菲尔铁塔,由此 exposition 变成了世博会的代名词。往往一些大型的综合性的展览会也用上了 exposition。

展览项目是市场经济的重要资源,可以视为信息市场。它能使企业参展产品的信息得以交换,促进生产技术交流,并且能为产品生产提供新技术,降低生产成本提供平台。作为高新技术市场交易的平台,展览项目为生产能力、生产要素的优化组合与配置提供了条件,作为一种新兴的项目形式,它具有自身的项目特点,其主要反映在以下几方面。

① 产业关联性 展览会具有很强的示范带动效应。实施一个展览项目往往需要涉及交通、运输、餐饮、通信、建筑、旅游、物流、咨询、保险、饭店等诸多行业,能直接或间接地带动相关行业的发展。据有关专家测算,国际上展览业的产业关联系数大约是 1:10,因此,以城市为依托的展会项目采用项目管理的方法运作,有利于更好地优化资源,提高城市的综合竞争力。

② 客户导向性 会展业属于第三产业,从服务业的本质出发,其目标是最大限度的提高客户的满意度。展览从业人员围绕参展商和观众服务,以顾客的需求为导向,有利于最大限度地发挥资源能量,提高顾客满意度。

③ 服务广泛性 展览项目的服务对象包括参展商和观众等,展览会的最大的特点是人流量多,人群密度大,受关注程度高。从某种程度上说,这是衡量活动成功的重要标志。一个成功的展览会往往是展中有会,并且把旅游、文化等活动有机结合起来,既丰富了展会形式和内容,又增强了吸引力,扩大了参展规模。

④ 效益综合性 展会项目的投资效益是综合性的,一方面获得了经济效益,同时还获得了巨大的社会与环境效益。

【知识链接 1-1】 昆明世博会的成功举办取得了巨大的社会效益^①

1999 年昆明世博会的顺利召开和圆满成功,大大地加速了昆明城市的建设和云南省的经济发展。1998 年,由于世博会工程及相关的交通城建环保工程建设,云南省完成固定资产投资 705 亿元,拉动全省经济增长 6.3 个百分点。其中,建筑

^① 资料来源:杨春兰.会展概论.上海:上海财经大学出版社,2006.

业比 1997 年增长 28.8%，支撑全省经济增长 1.4 个百分点；昆明两年内共筹集资金 30 亿元，完成了城市路网建设，比原计划足足提前了 10 年。世博会为云南留下了珍贵的固定资产：占地 21 公顷、荟萃了中外园林精品的世博园，新建的 138 家星级酒店，改建的 69 条街道，新建的 19 座立交桥，建成的占地 274 公顷的 6 个城市绿地广场，云南省改造和扩建的 9 个民用机场，建成的昆明玉溪高速公路、大理—丽江的汽车专用公路，以及全省现代化通信网等。

1.1.2 展览项目的分类

展览分类时一般应考虑两个方面：一是展览的内容，即展览的本质特征，包括展览的性质、内容和所属行业等；二是展览形式，即属性，包括展览规模、时间和地点等。

① 展览从性质上分，有贸易类展览和宣传（教育）类展览两类。贸易性质的展览是为产业即制造业、商业等行业举办的展览，展览的主要目的是交流信息、洽谈贸易；宣传（教育）类的展览基本上都以宣传教育目的为主。

② 展览从内容上分，有综合展览和专业展览两类。综合展览指包括全行业或数个行业的展览会，也被称作横向型展览会，比如工业展、轻工业展等；专业展览是指某一行业甚至某一项产品的展览会，比如钟表展、珠宝展等。专业展览会的突出特征之一是常常同时举办讨论会、报告会，用以介绍新产品、新技术等。

国际博览会联盟（UFI）的展览会具体分类如下。

A：综合性展览

A1：技术与消费品展览会

A2：技术展览会

A3：消费品博览会

B：专业性展会

B1：农业、林业、葡萄业及设备

B2：食品、餐馆和旅馆生意、烹调及设备

B3：纺织品、服装、鞋、皮制品、首饰及设备

B4：公共工程、建筑、装饰、扩建及设备

B5：装饰品、家庭用品、装修及设备

B6：健康、卫生、环境安全及设备

B7：交通、运输及设备

B8：信息、通讯、办公管理及设备

B9：运动、娱乐、休闲及设备

B10：工业、贸易、服务、技术及设备

C：消费展览会

C1：艺术品及古董

C2: 综合地方展览会

③ 展览从规模上分,有国际、国家、地区、地方展,以及单个公司的独家展。这里的规模是指展出者和参观者所代表的区域规模,而不是展览场地的规模。

④ 展览从时间上划分的标准比较多,有定期和不定期之分。定期的有一年四次、一年两次(如广交会)、一年一次(如中国北京国际科技产业博览会)、两年一次等;不定期展则是视需要而定,分长期展和短期展。长期展可以是三个月、半年、甚至常设;短期展是一般不超过一个月。在发达国家,专业展览会一般是3天。在英国,一年一次的展览会占展览会总数的3/4。展览日期受财务预算、订货以及节假日的影响,有旺季、淡季。根据英国展览业协会的调查,3~6月及9~10月是举办展览会的旺季,12月至次年1月以及7~8月为举办展览会的淡季。

1.1.3 展览会的功能

众所周知,展览业可以推动旅游业、酒店业、运输业、电讯业、商业等众多行业的发展,促进地区经济的发展,其中的推动系数因展览会所处地区的不同而不同,大致在1:9左右。时至今日,现代展览业已走过百年历程,已成为各国促进贸易引进技术、吸引外资、展示形象、获取信息的重要手段。展览会具有如下三大功能。

(1) 交易功能

展览历史悠久,很早就被作为一种特殊的流通媒介,通过展览买主和卖主达成交易。展览为买卖双方提供一种交易的环境,最早是自发的,后来本身也成为一种行业,可以获得利润,类似的还有证券交易所、期货交易所等,所以说交易是展览会最传统的一项功能。

(2) 交流信息

展览会可以向展出者提供与客户进行联系和交流的机会,企业可以利用展览会建立关系调查市场,因为展览会是人流、物流集中的地方,所得到的信息具有量大、面广、效果好的特点,和其他媒体相比展览会在专业性方面有很大的优势,能提供高质量的交流环境。

(3) 提升品牌形象

现代市场的竞争越来越体现为品牌的竞争,品牌在消费者心目中是产品质量、信誉、售后服务的保证,塑造品牌是企业营销战略的重点,品牌的成功塑造将使企业获得打开市场大门的金钥匙。展览会是同类产品荟萃的地方,是展示企业文化实力的舞台,参展是企业提升品牌形象的手段之一。

1.1.4 展览项目的利益相关者

一个项目的完成需要许多方面的人员和组织参与才能实现。项目利益相关者是指积极参与项目、其利益受到项目成败影响的个人或组织。

(1) 项目团队

项目团队是项目能够顺利完成的实施者。需要通过展会项目团队中优秀的专业会展人员、先进的会展技术和有效的会展公关来促使展览会的成功举办。国际化的展会项目团队人才应该是一种复合型的高层次人才,不仅需要专业的会展知识,更需要语言、文化、法律、贸易等多学科的素养,国际化人才和经营管理者的可得性最终决定了会展国际化的成败。

(2) 项目经理

项目经理是展览会的负责人,他负责展览项目的组织、人员配备、预算、指导、计划和控制工作。在展览项目整个管理过程中,项目经理必须具备发现问题的敏感性,较强的人际沟通和处理压力技能、整合项目的能力(能与项目组织协商,以获得充足的人力、时间和财务等资源);选择合适的团队人员并激励他们;能对项目目标进行折中平衡,正确面对失败和风险,处理障碍;协调项目团队、展览企业、政府和参展商之间的关系。

(3) 母体组织—展览企业

凡以经营展览业务为盈利手段的单位都属于展览经营部门。展览组织者是指专营展览业务的机构和部门,即展览公司和一些行业协会。目前我国的展览组织者有专营、兼营和代理三种形式。展览组织者必须具备两个条件:一是与特定的参展厂商发生业务关系,有特定的服务对象;二是创造出服务的产品——展览会,即提供展示环境和信息。展览组织者在展览系统中处于核心和支配地位,它不但决定展览的性质、特点和形式,而且决定展览的最终效果。

(4) 项目发起人

展览项目发起人包括政府、企业、协会等。目前我国,有一部分展览会是由政府发起的,这是因为举办展览会对一个地区乃至国家来说,既有经济上的带动作用,又有城市的宣传作用。主要表现在以下几个方面。

第一,促进城市基础设施建设。展览项目是一种大型的群众活动,它要求有符合条件的展览场所,有一定接待能力、高中低档相配合的旅行社和酒店,便捷的交通和安全保障体系,优雅的旅游景点等。这些基础设施必须与该城市所要举办的展览项目的规模、档次、频率相适应。一个城市如果有展览资源,并且确定要搞一定规模的展览项目,就必须按照上述要求进行规划建设。因此,展览项目对城市基础设施建设的促进作用是明显的。

第二,提高城市在国内外的知名度。为了办好展览项目,其主办者必然要在国内外进行广告宣传活动。这种宣传往往是与对城市交通、经济、人文等环境的推介联系在一起的。它客观上起到了宣传展览城市的作用。城市的知名度也是一种无形资产,它对该城市开展教育文化交流、拓展世界市场、城市旅游创汇等,都具有重要的影响与作用。

第三,有助于其他第三产业的发展。展览业不仅为第一、二产业的发展提供科技与市场的支持,而且对促进其他第三产业的发展也起着积极的作用。展览项目举

办所引发的大量人流、物流,为交通、旅馆、饮食、旅游、购物以及工程设计、工程制作、广告、媒体等带来了大量的商机,有力地促进相关行业的发展。

(5) 客户—参展商和观众

对于展览企业来说,客户包括两个方面:一是参展商,亦称参展客户,指参加展览会的企事业单位、团体以及个体。由于市场的需求和参展厂商的存在,才产生展览组织者和观众的行为,同时参展厂商数量的多少和行为的活跃与否,直接关系到展览项目的生命力。二是观众,包括专业观众和非专业观众。对于展览企业来说,最主要的客户是参展商和专业观众。消费者是一切展览行为的起点,从社会再生产过程中看,如果没有消费,便不可能存在有目的的生产,没有生产就不可能产生参展厂商,也就不可能有其他行为展览活动。展览之最终目的是为了消费者的购买和选择的需要,展览效果的好坏也要由消费者最后决定。

1.2 展览项目管理的内涵和流程

1.2.1 展览项目管理的内涵

项目管理主要是以项目及其资源为对象,运用系统的理论和方法对项目进行高效率的计划、组织、实施和控制,以实现项目目标的管理方法体系。任何项目都会在范围、时间及成本三个方面受到约束,这就是项目管理的三约束。项目是一次性的,旨在产生独特的产品或服务,但不能孤立地看待和运行项目。项目管理就是要以科学的方法和工具,在范围、时间、成本三者之间寻找到一个合适的平衡点,以使项目所有干系人都尽可能的满意。

展览项目管理就是将各种相关知识、技能、手段和技术应用于展览项目的管理活动中,以实现展览项目的目标。

1.2.2 展览项目管理的特点

(1) 整体性

展览是一种服务,也是一种满足客户需求的解决方案,决不是可以单独割裂的某些片断组合。展览项目中的各项工作模块都是服务于同一个目标,它们之间的关系是相互依托和相互支撑的,单个的模块无法支撑客户所要求的解决方案。在具体的展览项目团队管理中,要使所有的队员参与团队目标的设计,提高大家对项目意义的认同,激发大家的使命感,提高工作效率。

(2) 独特性

每个展览项目的内容、达到的目的等不尽相同,即使同一个主题的展览项目,在重复举办的运作和管理过程中,其特点也是不相同的,要根据办展时的具体情况协调。

(3) 时间性

任何展览项目在启动、规划、实施、监控和收尾过程中,都伴随着严格的时间管理。展览会开幕之时,也就是项目成功与否的集中体现之时,因此,时间性的特点将使得展览项目在展览开幕后,无法对前期的失误和过程予以补救。

(4) 重复性和逐步完善性 每个展览项目虽然都有其独特性,但展览项目

展览项目每年重复举办,展览项目管理的许多过程都具有一定的重复性质,因此,展览项目的质量可以在不断总结以往项目的基础上,在整个长远生命期中可以得到逐步完善。

1.2.3 展览项目管理涉及的知识领域

展览项目管理涉及了九大领域的知识:范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、风险管理、人力资源管理、沟通管理、采购管理及整体管理。

(1) 展览项目范围管理

由于展览项目的特殊性,招展、招商等过程的不确定性,会导致展览项目范围的不断扩大。作为展览项目经理,在展览项目开始时,就要对项目范围拿出项目干系人都认可的、理解无歧义的范围说明文档——展览项目章程。然后为了保证展览项目的实施,明确项目组成员的工作责任,还必须分解展览项目范围,使之成为更小的项目任务包——工作分解结构(WBS, Work Breakdown Structure)。展览项目范围管理包括展览项目启动、范围规划、范围定义、范围核实、范围变更控制等内容。要认识到展览项目本身不是孤立的,因此有时范围的变更也是必须的,关键是当变更发生时,如何加以控制。

(2) 展览项目时间管理

展览项目的时间管理,就是确保展览项目按期成功举办的过程。首先要制定展览项目的进度计划,然后是跟踪检查进度计划与实际完成情况之间的差异,及时调整资源、工作任务等,以保证展览项目的进度实现。在跟踪过程中,要及时与组办方、承办方、参展商等项目干系人进行交流,以及时发现范围的偏差而产生时间与进度上的差异,预防项目组成员有意识或无意识地虚报了项目完成情况,导致进度的失控。时间管理具体包括以下内容:①展览活动定义:展览项目各项活动的具体内容很细、很多,可以通过WBS工具分解来确定具体定义范围;②展览活动排序,即明确活动之间的依赖关系;③展览活动历时估算,即估算每项活动的时间;④对于大中型展览项目可以利用Project 2003等工具软件,协助展览项目的时间管理,如利用甘特图帮助跟踪项目进度、利用网络图及关键路径分析协助确定完成日期上的重要性或调整工期对项目工期的影响以及处理关注的焦点活动等。

(3) 展览项目成本管理

展览项目成本管理就是要在批准的预算内努力减少和控制成本,满足项目干系人的期望。其过程包括:①项目资源计划,即制定展览项目资源需求清单;②成本估算,即对展览项目所需资源进行成本估算;③成本预算,即将整体成本估算配置到各个单项工作,建立成本基准计划;④成本控制即控制项目预算的变