



复旦卓越 · 21世纪管理学系列

会展项目管理

杨顺勇 施 谊 主 编

刘飞跃 李智玲 副主编

475.321
459.326
898.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
857.326
993.265
145.265
1523.144
545.248
547.265
455.325
953.2147
258.328
114.265
564.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.8216
654.145
314.564
1434.18
565.654
5498.4
1674.16
234.384
3.3.34

复旦大学出版社



复旦卓越·21世纪管理学系列

会展项目管理

杨顺勇 施 谊 主 编
刘飞跃 李智玲 副主编

475.321
659.328
888.236
45.32
1124.145
653.225
4452.2
857.326
993.265
145.565
1523.144
646.248
847.265
465.326
953.2147
258.328
114.265
664.2687
2165.32
6485.6
5654.654
987.3215
664.145
314.564
1434.18
656.654
6498.1
1574.1
232.304

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

会展项目管理/杨顺勇、施谊主编. —上海:复旦大学出版社, 2009. 9
(复旦卓越·21世纪管理学系列)
ISBN 978-7-309-06853-5

I. 会… II. ①杨…②施… III. 展览会-项目管理 IV. G245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 150144 号

会展项目管理

杨顺勇 施 谊 主编

出版发行 复旦大学出版社 上海市国权路 579 号 邮编 200433
86-21-65642857(门市零售)
86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)
fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 罗 翔

出品人 贺圣遂

印 刷 浙江省临安市曙光印务有限公司
开 本 787 × 1092 1/16
印 张 15.5
字 数 303 千
版 次 2009 年 9 月第一版第一次印刷
印 数 1—5 100

书 号 ISBN 978-7-309-06853-5/G · 848
定 价 30.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

全书共分九章，系统地介绍了会展项目管理理论的基本框架和内容，详细阐述了会展项目管理的最新理论及其发展实践。其主要内容包括：会展项目管理导论，会展项目识别与启动，会展项目组织管理，会展项目计划管理，会展项目的财务管理，会展项目的实施与控制，会展项目合同管理，会展项目危机管理，会展项目评估。在体系与内容上，注重理论实践的紧密结合，涵盖了近年来会展项目管理理论的新观点，具有实践的可操作性，表现出了内容详实、观点新颖、视野广阔、方式灵活的特点。本书提供网络教学支持，并及时更新相关教案、教学参考及阅读资料，有助于加深对教材内容的理解，指导学生在网络时代如何突破传统教材的内容限制进行自主性、研究性学习。

本教材内容新颖、简明通俗、实用性强，并附有大量实例，可作为高校专业教材，也适合从业人员参考使用。

目录

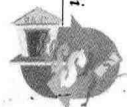
MU LU

第一章 导论	1
第一节 项目.....	1
第二节 项目管理.....	5
第三节 会展项目管理	10
本章小结	20
复习与思考	21
案例分析：会展项目管理的创新思考	21
参考文献	23
第二章 会展项目识别与启动	25
第一节 会展项目的立项与报批	25
第二节 会展项目需求分析与选择	33
第三节 会展项目的可行性研究	37
第四节 会展项目的经济评价	43
本章小结	50
复习与思考	50
案例分析：西湖博览会给杭州带来了什么？	51
参考文献	54
第三章 会展项目组织管理	55
第一节 会展项目组织	55
第二节 会展项目团队	59
第三节 会展项目经理	64
第四节 会展项目人力资源管理	70
本章小结	79
复习与思考	80



案例分析：大连国际服装博览会的成功之道	80
参考文献	83
第四章 会展项目计划管理	84
第一节 会展项目计划概述	84
第二节 会展项目范围计划管理	87
第三节 会展项目进度计划管理	95
第四节 会展项目资源计划管理	104
本章小结	112
复习与思考	113
案例分析：2008 北京奥运会大型活动项目的 WBS	113
参考文献	116
第五章 会展项目财务管理	117
第一节 会展项目财务管理概述	117
第二节 会展项目财务预测	121
第三节 会展项目预算管理	126
第四节 会展项目的资金筹集	131
本章小结	139
复习与思考	139
案例分析：北京奥运会的收入来源	140
参考文献	142
第六章 会展项目的实施控制	143
第一节 会展项目控制概述	143
第二节 会展项目质量控制	148
第三节 会展项目成本控制	151
第四节 会展项目进度控制	155
第五节 会展项目变更控制	158
本章小结	164
复习与思考	165
案例分析：展览项目管理的要点	165
参考文献	167

第七章 会展项目合同管理	168
第一节 会展项目合同概述	168
第二节 会展项目合同的签约与履行	171
第三节 会展项目合同纠纷的处置	180
本章小结	189
复习与思考	190
案例分析：安徽首起会展合同纠纷案	190
参考文献	193
第八章 会展项目危机管理	194
第一节 会展项目危机	194
第二节 会展项目危机识别	197
第三节 会展项目危机评价	205
第四节 会展项目危机应对	210
本章小结	214
复习与思考	215
案例分析：泰国如何面对会展业的危机	215
参考文献	216
第九章 会展项目评估	217
第一节 会展项目评估概述	217
第二节 会展项目评估的内容	222
第三节 会展项目评估程序及评估报告	230
本章小结	235
复习与思考	236
案例分析：第九届中国北京国际科技产业博览会的总体评价	236
参考文献	240
后记	241



第一章 导论



学习目标

学完本章,你应该能够:

1. 了解项目、项目管理的概念与特征;
2. 掌握会展项目、会展项目管理的概念与特征;
3. 理解会展项目管理过程;
4. 熟悉会展项目管理的发展趋势。



基本概念

项目 项目管理 会展项目 会展项目管理

第一节 项目



什么是项目?项目的特征有哪些?

一、项目的概念与特征

“项目”一词的应用十分广泛。大到一个国际集团(如世界银行)或者一个国家、一个地区,小到一个企业、一个职能部门,都会参与或接触到各类项目。

我国经济高速发展的显著标志之一就是项目随处可见:国家有许多重点工程项目,如京九铁路、三峡工程、国道主干线等;各个地区都有区域性项目,如高新技术开发区项目、高速公路项目等;各种形式的社会项目,如希望工程、申办和举办奥运会等;





国家和地方的各种科技和发展项目;各种军事和国防工程项目;各种企业的新产品开发项目等等。所以,项目的应用领域十分广泛,当今社会的任务与工作越来越具有项目的特征。

“项目”有很多定义,最常用的定义是 1964 年 Martino(德国)的定义:“项目为一个具有规定开始和结束时间的任务,它需要使用一种或多种资源,具有许多个为完成该任务(项目)所必须完成的互相独立、互相联系、互相依赖的活动”。但是,这个定义还不能将项目与人们常见的一些生产过程相区别。所以还需要对项目的特征描述予以定义。例如 ISO 10006 定义项目为“具有独特的过程,有开始和结束日期,由一系列相互协调和受控的活动组成。过程的实施是为了达到规定的目标,包括满足时间、费用和资源等约束条件”。

德国国家标准 DIN 69901 将项目定义为“项目是指在总体上符合如下条件的具有唯一性的任务(计划):具有预定的目标,具有时间、财务、人力和其他限制条件,具有专门的组织。”

根据上述定义及其他资料,我们对项目的定义是:项目指某种一次性的任务。它具有一个明确的目标,包括数量、功能和质量标准;要求其执行者按照限定的时间和财务预算完成任务所规定的目标。因此,项目具有如下特征。

1. 项目的一次性(单件性)

项目的一次性即没有与此项目完全相同的另一项任务,因此要针对性地根据项目的特殊情况和要求进行管理。

2. 项目成果性目标和约束性目标的明确性

成果性目标是根据项目的功能性要求,如一条公路的设计车速、通行能力及其技术指标。约束性目标是指限制条件,如施工工期、承包单价或总价、质量要求等方面的限制条件。

3. 项目作为管理对象的整体性

一个项目,在按其需要配置生产要素时,必须以总体效益的提高为标准,做到数量、质量、结构的总体优化。由于内外环境是变化的,所以管理和生产要素的配置应是动态的。

工程项目是最为普遍,也是最为重要的项目类型。例如公路工程项目又属于工程项目的一种,它通常必须经过项目构思、批准立项、设计、招标、施工和运营(使用)这样的全过程。

二、项目的分类

如图 1-1 所示,项目可以作以下分类。

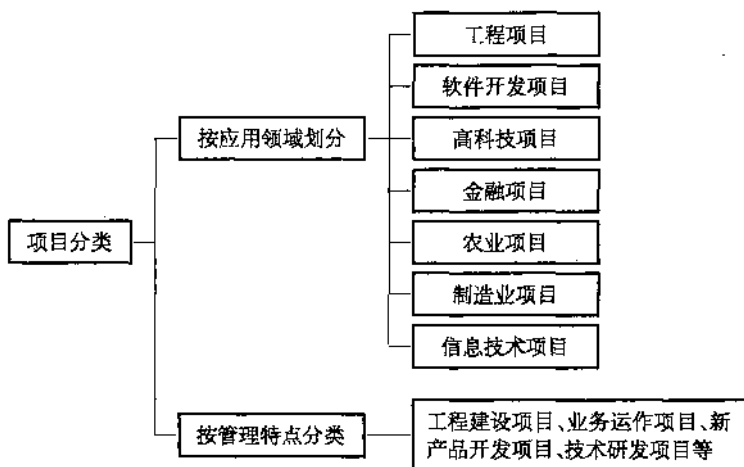


图 1-1 项目分类

1. 按照项目的应用领域进行划分

按照项目的应用领域进行划分,可以分为工程项目、信息技术项目、高科技项目、软件开发项目、金融项目、农业项目、制造业项目等等,不同应用领域的项目有各自不同特点。

2. 按照管理特点进行分类

按照管理特点进行划分,项目可分为以下四类。

- (1) 工程建设项目:以有形产品——技能、工艺活动为主。
- (2) 业务运作项目:以无形产品——技能、工艺活动为主。
- (3) 新产品开发项目:以有形产品——智力活动为主。
- (4) 技术研究开发项目:以无形产品——智力活动为主。

在实际工作中,不同类型的项目对项目管理提出了不同的要求。

三、项目的要素

企业内部开展的工作可以分为两部分:一个是日常运作;另一个是项目。日常运作和项目的主要区别在于:日常运作是连续不断和重复的,而项目是一次性和独特的。那么,怎样判定哪些是项目,哪些是非项目?如提高产品质量,建设一流大学,团队建设,提高劳动生产率等等,所有这些任务都不是项目。项目和非项目的关联是:一些非项目工作可以由多个项目构成。

一个项目无论大小、特点如何,一般包括下列要素。

- (1) 具体的结果(产品或结果)。
- (2) 明确的开始与结束日期(项目工作开始日期和它的结束日期)。
- (3) 既定的预算(包括人员、资金、设备、设施和资料总额等)。





【案例1-1】

成功项目经理人的秘诀

1. 不断协调

项目经理没有固定的团队组合,在没有项目的时候更没有实权,有项目的时候需要从别的部门借调人力,最后得到的资源未必一定是项目所需的,往往是经验不足,或者是技术不到位的次等人员。

同时,项目的范围在接收的时候通常含糊不清,需要跟客户和业务人员确认,又或者项目范围太广,远远超出项目的财务和时间预算,这一切都要不断地跟项目赞助人,各部门的主管和客户协调才能够建立可交付的项目指标和资源来进行项目的交付。

在项目进行的过程中,还需要不断地跟客户、主管,或者是组员的领导进行协调来有效地管理范围变更的要求,或延长组员借用的时间。能够有效地跟各方面进行协调是项目管理很重要的一环。

2. 不要做老大

很多项目经理认为在进行项目的时候,便有全权去进行与项目有关的决策。于是把自己放在项目组织架构的最高位置上,害怕别人不知道自己是这个项目的经理。其实这是对项目管理最大的误解。当你接收项目的时候,每一个项目涉及人都已经知道你是项目经理,成功地完成项目的时候当然最理想,但经验告诉我们有些项目的失败率达到70%,所以失败的时候,你也将负全责。

聪明的项目经理会借助领导的权力来达到自己的目标。让客户的领导和自己的领导来做整个项目的监管,有重要决定的时候让他们去替你做主,替你去推动你要推动的工作或目标。项目成功的时候,你还是那个众所周知的项目经理。万一失败的时候,也有这帮领导替你分担一部分的责任,何乐而不为呢?

3. 让组员投入而不是参与

有一只母鸡和一头猪走过一家孤儿院,看到里面的小孩很瘦,好像很多天没有好好地吃一顿的样子,那母鸡和小猪便起了恻隐之心,互相商量如何提供一些帮助。想了一会儿,母鸡对小猪说:“我们让那些可怜的小孩好好地吃一顿吧,我可以生些鸡蛋来让他们做炒蛋,你也可以从大腿上割一块肉来让他们炒肉丝,你说可好?”小猪看了母鸡一会儿,然后对母鸡说:“能够帮助那些小孩是一件好事,你生一些鸡蛋,对你来说是‘参与’,我要从大腿上割一块肉出来,那可是全面的‘投入’啊!”

换句话说,要能够让组员和项目涉及人全面投入,才能够让项目成功。这当然不能用恐吓的手段,而是要让项目涉及人理解项目对他们将来业务和运作上的重要,使大家能够同心协力地去完成项目,有效利用这一策略能提高士气和团队的凝聚力,减

少组员和各方面的纷争和指责,共同为目标而努力。

资料来源: <http://www.226e.net>。

第二节 项目管理



什么是项目管理? 项目管理有哪些特征?

一、项目的概念与特征

有些人认为,项目管理就是完成工作,项目管理就是按计划进行管理。也有人说,项目管理就是目标管理,项目管理就是风险管理。这些说法都有一定的道理,但都不全面。

英国建造学会编写的《项目管理实施规则》对项目管理的定义是:“为一个建设项目进行从概念到完成的全方位的计划、控制与协调,以满足委托人的要求,使项目得以在所要求的质量标准的基础上,在规定的时间内,在批准的费用预算内完成”。所以项目管理的目标有三个最主要的方面:专业目标(功能、质量、生产能力等)、工期目标和费用(成本、投资)目标,它们共同构成项目管理的目标体系。

需要特别指出的是,由于项目的一次性,项目只能成功,不许失败,要求项目管理具有程序性、全面性和科学性,要运用系统工程的观念、理论和方法进行管理。管理学的一般原理在项目管理中也是适用的,项目管理的目标就是项目的目标。该目标界定了项目管理的主要内容,即“四控制、二管理、一协调”,即进度控制、质量控制、安全控制、费用控制,合同管理、信息管理和组织协调,以及与上述“四控制”相适应的配套管理工作(如物资、设备、技术、劳务等方面的管理工作)。

项目管理主要是基于目标开展管理,它是把项目从大项目分解到子项目,再分解到每个工作包,依据不同层次的工作包来制定各自的目标,来实施目标管理。

目标管理是一个范围更大、更抽象的管理模式,而项目管理本身是针对具体的一个项目。项目管理可以采用目标管理模式。

项目管理和企业管理不同,企业管理的范围更大。企业的很多工作都可以看成一个子项目,按照项目来进行管理,而项目管理的系统较小,它是当前企业管理当中的一种新的管理模式,它所指的系统是一个项目,而企业是一个整体,在企业管理当中可以按照项目管理模式进行企业管理。

因此,我们对项目管理的定义是:项目管理就是将各种知识、技能、手段、技术应





用到项目中,以满足或超过项目干系人的要求和期望,它是指导某个项目从开始、执行,直至终止的过程。

项目管理与其他管理活动相比具有以下显著特征。

1. 项目经理是项目的核心

在项目实施过程中,要建立以项目经理部为主要组织管理形式的生产管理系统,实行项目经理负责制;项目管理要求实行企业内部承包制,用以确立项目承包者与企业、员工之间的责、权、效、利的关系;企业总经理一般要授予项目经理较大的权力,以便处理项目同社会各方面的关系。

2. 项目管理对象是一次性的

项目管理组织是临时的,按项目的任务设置项目管理机构,组建队伍;项目完成后,其组织机构随之撤销。



【案例 1-2】

有效地推行项目管理

许多跨国公司都认为,企业的成功在于有效地推行项目管理。IBM 公司指出:掌握和使用项目管理是对其未来发展起关键作用的因素,它计划在未来 5 年内,将整个企业的运作管理变成基于项目的管理。摩托罗拉(中国)公司是我国唯一一家通过 CMM 五级评审的企业,CMM 五级评审实际上反映了这个企业在项目管理方面的能力和成熟度。

除此之外,其他的跨国公司像朗讯、诺基亚、惠普等在其公司运营的核心部分都采用了项目管理模式。

20 世纪 90 年代末期以来,美国的一些金融组织,包括花旗银行、摩根斯坦利、美国国家储备银行、美国国家税务局等,也在大力开展关于项目管理的培训。这些项目管理培训和过去人们观念上的投资项目管理完全不同。这些项目管理完全随着信息技术的变化而变化,它们是基于信息技术的变化而产生的一系列大大小小的项目,是整个企业运作中的一个重要构成部分。

越来越多的企业引入了项目管理,一些跨国企业也把项目管理作为自己主要的运作模式和提高企业运作效率的解决方案。由此可见,项目管理在当今经济社会中的重要性。

资料来源: <http://www.longjk.com>。

二、项目管理的基本职能

(一) 计划

计划是对未来活动的一种事前安排。它包括确定未来活动的目标和方向,行动

的程序和工作步骤,有效的执行方法,完成的时间,人、财、物、资源的合理分配和组织等。计划的要求在于把握未来的发展,有效地利用现有资源,以获得最大的经济效益。

(二) 组织

组织是把生产的各要素、各个环节和各个方面,从劳动分工和协作上,从生产过程的空间和时间的相互联结上,科学地组织成一个有机的整体,从而最大限度地发挥它们的作用。组织职能所要解决的问题主要包括:确定科学的管理组织,建立合理的生产结构,正确配备人员以及规定他们之间的相互关系,使组织机构得以协调运转。

(三) 管理

管理是重新确认人员所期望的工作,所采取的监督行为和所取得的结果,应付所遇到的各种问题,与有利害关系的人共享信息。

在企业组织和政府部门中,经常遇到的问题均涉及:组合项目,群项目(项目群),多项目计划管理。

项目有时涉及资源数量巨大,范围很广。例如:三峡工程,西部大开发,上海世博会和北京奥运会,这些大的项目都可以看成一个项目组的管理。

在企业的运作过程中,一个企业经常同时进行着多个项目。企业运作也可以划分成一系列的项目,企业管理可以按照项目管理模式来开展,也就是说,用项目管理来取代过去的运作管理,这样就形成一套所谓基于项目的管理。这种基于项目的管理模式,不仅适用于大的项目,同时也可以把这种管理模式应用到企业的运作当中。

那么,项目管理包括哪些因素?如图1-2所示,项目管理主要包括外部的和内部的因素,即包括人和物的因素。项目管理离不开人,离不开项目团队、人的激励、团

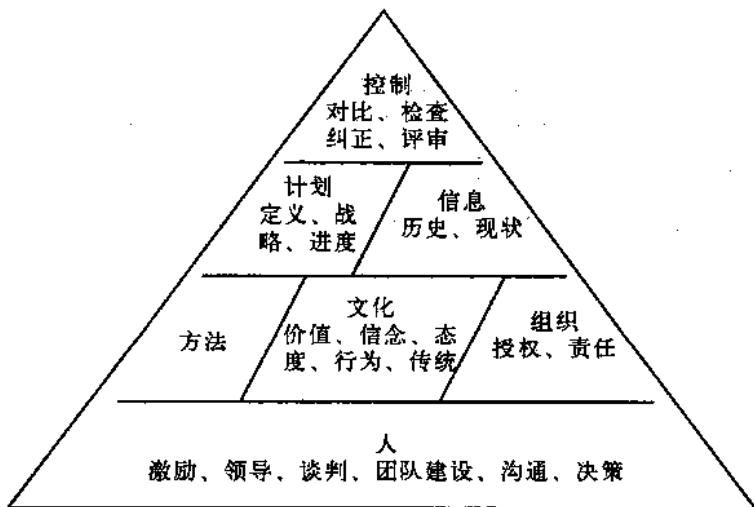


图1-2 项目管理系统



队建设、沟通以及领导艺术、谈判等等。人的作用发挥的好坏对项目的成功至关重要。

在人的基础上,还有项目的管理方法、企业的文化和项目组织。文化包括人的价值观念以及信念、态度、行为,组织包括授权和职责。

项目管理还包括计划和信息管理。计划包括工作定义、工作策略和战略以及工作的时间安排、进度计划;信息管理包括信息的沟通、历史信息以及工作进展、现状和对未来的预测。

有了项目计划,还需要对项目进行控制,通过对比、检查、评审和纠正等一系列工作来控制项目,使其按照既定的目标和既定路线前进。

三、现代项目管理的发展历程

(一) 第一阶段:1960 年以前

通常认为,现代项目管理作为管理学的重要分支,最早出现于 20 世纪 30 年代的美国,现代项目管理是伴随一些大型建设工程的需要逐渐发展起来的。在二战时期,项目管理已经开始运用到一些军事工程、规划工程、航空航天、科学研究等大型项目当中。

此阶段特点:按计划进行管理,主要关注工期、成本,在一些非传统的项目环境下应用。

(二) 第二阶段:1960—1985 年

到了 20 世纪 60 年代,美国的阿波罗登月项目通过应用现代项目管理方法,证明了现代项目管理的科学性和使用价值,同时也使项目管理通过不断实践获得了很大发展,初步确立了它的科学地位。

20 世纪 80 年代,我国开始提出项目管理知识体系,在这期间项目管理开始从一些大型的工业工程管理及军事方面的应用向民营企业转移并推广,应用范围逐步扩大,与此同时,项目管理在世界上也越来越受到重视。

此阶段特点:出现了大量优化技术的应用,开始关注组织和质量问题;项目管理主要运用于军事、航天和建筑施工项目的管理。

(三) 第三阶段:1985—1995 年

20 世纪 90 年代以后,科学技术飞速发展,在整个管理科学内部出现了知识结构重组和一些新的内部核心,项目管理也以全新的面目出现在很多企业,包括一些政府部门、各级组织,都认为项目管理是一种新的管理科学,一种新的管理模式。项目管理越来越多地被各行各业广泛采用,项目管理也成了热门的行业和职业。

此阶段特点：突破人们传统概念上对项目的理解，并开始进入普及阶段。

(四) 1996 年至今

这个时期是知识经济时代。项目管理在非传统项目环境下取得了巨大成功，各种企业和组织纷纷采用项目管理模式。

表 1-1 把这四个阶段的特点和应用领域进行了归纳。

表 1-1 项目管理发展阶段及特点

发 展 阶 段	特 点	应 用 领 域
20 世纪 60 年代以前	关注工期和项目的成本，提倡做什么事情都要有计划	主要应用于航空航天领域
20 世纪 60 年代中期到 80 年代	出现了大量优化技术的应用	应用于一些大型项目，像航天项目、建筑项目和一些军事项目等
20 世纪 80 年代中期到 90 年代	突破了人们传统概念上对项目的理解，并开始普及，具有各种不同的模式	制造业、信息产业、IT 行业等
20 世纪 90 年代后半阶段	项目管理在一些非传统的项目环境下应用。如政府部门、学校、金融部门等开始采用	应用于各个领域



【案例 1-3】

项目管理的发展趋势

一、项目管理的应用范围扩大

20 世纪 90 年代以来，项目管理的应用迅速扩展到所有的工业领域（行业），应用范围从单一项目环境扩展到整个组织环境，有些项目管理从单一的项目管理转变为多个项目管理，或者一种项目的组合管理。

二、从偏重技术管理到注重人的管理

项目管理重点开始转移，从偏重技术管理转移到注重人的管理，从简单的考虑工期和成本控制到全面综合的管理控制，包括项目质量、项目范围、风险、团队建设等各方面的综合管理。

过去，项目管理片面强调技术。如建筑业，过去有技术方面的经验就可以胜任项目经理的工作，现在要求项目管理者 and 项目成员不再仅仅是项目的执行者，他们要能胜任更为广泛的工作，他们被要求掌握更加广泛的专业技术、经营管理知识和





会展项目管理

了女中以后,那个校园又大,草地又大,没有男同学,你可以毫无顾忌地在那儿翻滚啊,或者追逐啊,那个年龄可不都那样吗?在那个地方,不会受伤,永远不会受伤,没有人来伤害你。可以肆无忌惮,爱干什么就干什么。市三女中最好的风景就是学生们在中午休息的时候晒太阳,大家在草地上,翻啊,滚啊,竖蜻蜓啊,追逐啊,打闹啊。到现在都还是这样,非常美好。我觉得我们女中当时的校长很了不起,她是个虔诚的基督徒,独身一辈子,我现在还记得她的名字,她叫薛正^①。解放以后,她很少介入教学,但是她有老师的尊严和威望。我们看到的薛正校长,常常拄了根棍,在校园里走。“文革”以后,市三女中被改为男女同校,后来在她的争取下,又变成女中。我读书的时候,女中很多,大概有十一、十二所女中。现在女中基本上没有了,但是市三女中还是保留着,这和学校的历史以及薛校长的影响力分不开。女中有什么好处?对女生来说,就是实现了一种释放。在那里,女生的智力和体力都得到了最大程度的自由和解放,女生可以很放肆,在男女混合的中学里做不到。一直到现在,我们女中那些同班同学,一个月两个月就要聚会一次,总是会有一些热心分子,今天谁谁从外地回来了,我们就要聚会,经常这样。

^① 薛正(1901-1995),江苏无锡人。民国七年(1918年)就读于上海圣玛利亚女中。五四运动中,她第一次从学校走向社会,上街演说、呼吁,从中受到爱国思想的熏陶。入高中时选读教育专科。民国十三年就读于燕京大学教育系,毕业后任美国基督教卫理公会创办的上海中西女中教导主任,后任校长。中西女中当时完全是以传授西方文化为宗旨,课本一律是英文版,教师绝大多数是美国人。薛正首先从加强中文教学入手,提高学生的中文水平;聘请中国教师讲授中国历史、中国地理;组织学生演出中国现代剧《一片爱国心》。为在教育上争取更多自主权,薛正聘请7名中国教师组成校政委员(转下页)