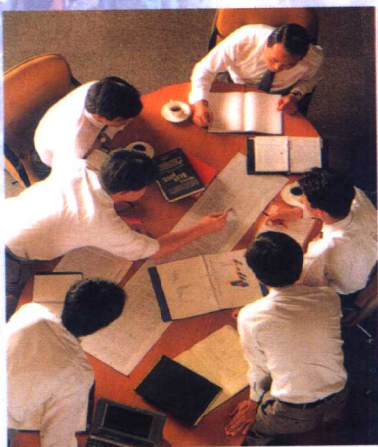


市场策划丛书

市场营销项目管理

王亚超 编著



● 网络营销策略

● 广告战略决策

● 市场调查评估

● 成本利润分析

● 可行性研究



中国纺织出版社

Marketing

市场策划丛书

编著 王亚超

市场营销

项目管理



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书由上下两编组成,上编介绍了项目管理的基本知识,包括项目确定、项目风险、项目计划、项目管理和项目质量管理等内容;下编以市场营销中的典型活动,如市场调查、新产品开发、广告策划和当今市场营销中的新技术、新方法,以特许经营、CRM 客户关系管理、网络营销为例子,按项目管理的理论及方法阐述了这些活动应如何开展。

本书能为市场营销人士提高工作效率及业绩提供帮助。

图书在版编目(CIP)数据

市场营销项目管理/王亚超编著. —北京:中国纺织出版社, 2002. 2

(市场策划丛书)

ISBN 7-5064-2181-X/F·0201

I. 市… II. 王… III. 市场营销学-项目管理

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 089491 号

策划编辑:曹炳镛	责任编辑:董友年	责任校对:楼旭红
责任设计:何 建	责任印制:刘 强	

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

邮政编码:100027 电话:010—64168226

<http://www.c-textilep.com/>

E-mail:faxing @ c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 2 月第一版第一次印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9.5

字数:212 千字 印数:1—8000 定价:18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换



现代企业经理人能否高效、成功地运作和管理企业有赖于企业各方面的项目经理人能否成功地管理各自的项目,项目经理人在现代企业中的重要性不言而喻。你是否经常面临这样的困境,项目因为失控而受挫,不得不向客户不断反馈坏的消息;客户有时并不了解他们真正的需求是什么,但却让你跌入需求不断变化的怪圈。这可能是许多企业所经历过的。

企业正处于高速发展并以项目为主导的环境中。企业每天所面对的不仅仅是几个大型项目,而且是成百上千不断发生和进行的项目。产生这种变化的因素是多方面的,包括:客户需求的不断提高导致产品生命周期缩短、产品开发项目数量大增;新技术导致了对研究和开发项目需求的增加;为了提高业务盈利能力,改进业务模式的项目需求大增等。因此,市场营销管理者必须掌握项目管理的方法与技巧,按项目管理的方法对企业营销活动进行管理。同时,市场营销中的各项活动也必须通过项目管理人完成。

本书由上下两编组成,上编介绍了项目管理的基本知识,包括项目确定、项目风险、项目计划、组建与领导项目组织、项目管理和项目质量管理等内容;下编是以市场营销中的典型活动,包括市场调查、新产品开发、广告策划、特许经营、客户关系管理(CRM)、网络营销等为例子,按项目管理的理论及方法阐述了这些活动应如何开展。

本书不是一本关于项目管理的理论著作,但围绕着市场营销中的活动也对项目管理中的一些问题进行了初探,通过市场营销

的实际例子,本书想回答的是使营销项目获得成功的因素和有效的项目管理之道。读者可以通过本书下编的实例,举一反三,将项目管理的方法引用到你所需要的市场营销项目活动中去。

本书由王亚超策划,与梁宜昕共同编写,其中上编第二章至第四章由梁宜昕编写,上编第一章和下编全部内容由王亚超编写。

作者希望本书能为市场营销人士提高工作效率及业绩提供帮助。

作 者

2001 年 12 月



上 编

第一章 项目确定	2
第一节 按项目管理 / 2	
第二节 项目管理的内容 / 4	
第三节 项目选择程序 / 17	
第四节 可行性研究 / 19	
第五节 决策 / 24	
第二章 项目风险	33
第三章 项目计划	41
第一节 项目计划的特征及其前提条件 / 43	
第二节 工作分解(WBS) / 45	
第三节 时间规划 / 50	
第四节 项目计划技巧 / 61	
第五节 项目计划书 / 63	
第六节 项目成本估算方法 / 65	
第四章 项目管理和项目质量管理	69
第一节 项目组织机构 / 69	
第二节 项目管理和控制 / 72	
第三节 项目质量管理 / 83	
第四节 项目质量管理认证 / 87	

下 编

第五章 市场调查	98
第一节 市场调查项目的确定 / 98	
第二节 市场调查评估 / 108	
第三节 市场调查经费预算与项目进度控制 / 115	
第四节 市场调研项目结果评估 / 118	
第六章 新产品开发	122
第一节 新产品的开发项目确定 / 122	
第二节 新产品项目风险 / 125	
第三节 新产品项目开发策略 / 129	
第四节 新产品项目控制 / 136	
第七章 广告策划	163
第一节 广告目标 / 163	
第二节 广告战略决策 / 171	
第三节 广告项目风险与回避方法 / 180	
第四节 广告项目效果测评 / 193	
第五节 广告项目控制技巧 / 199	
第八章 特许经营	204
第一节 特许经营的战略计划 / 204	
第二节 特许经营的可行性研究 / 209	
第三节 建立特许经营 / 213	
第四节 特许经营范例 / 224	
第五节 特许经营案例 / 230	
第九章 CRM 客户关系管理	237

第一节	客户关系管理概述 / 237	
第二节	如何进行客户关系管理 / 246	
第三节	CRM 系统的实施路径 / 253	
第四节	选择最好 CRM 供应商的方法 / 255	
第十章	网络营销	260
第一节	网络营销项目确定 / 260	
第二节	回避网络营销风险的关键 / 267	
第三节	网络营销策略制定 / 273	
第四节	网络营销项目评估——测试 / 283	
主要参考文献 / 293		

上

编

第一章 项目确定

第一节 按项目管理

在多项目并发、高技术快速变化、资源有限的环境下,失败和挫折是经常发生的。由于企业总是需要努力满足不断变化的市场需求和面对各种挑战,因此需要考虑实施新的管理方法。可采取的方法之一——按项目管理,将对企业中项目的执行和组织文化的变化产生深刻的影响。

当前,传统项目管理正在经历着一场革命性的变革。1996年,美国项目管理学会颁布的项目管理知识体系中,项目管理定义为“将各种知识、工具、技能应用于项目工作,以达到或超过项目干系方对项目的要求和期望”。这种定义虽然至今仍适用于任何一个项目,但它实质上是从管理大型项目的角度定义的。企业现在所面临的是如何利用上述定义의 相同原理,管理大量不断持续发生的项目。

最近几年,“将传统的项目管理方法应用于全面的企业运作”,即“按项目管理”的观念在国际上崭露头角并且十分有效。按项目管理是传统项目管理方法和技术在企业所有项目(无论大小)上的综合应用,并冲破了传统的管理方式和界限。按项目管理意味着项目观念渗透到企业所有的业务领域,包括市场、工程、质量管理、战略规划、人力资源管理、组织变革、业务管理等。项目管理者也

不再被认为仅仅是项目的执行者,他们应能胜任更为复杂的工作,参与需求确定、项目选择、项目计划直至项目收尾的全过程,在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等方面对项目进行全方位的管理。

为了更好地完成某一项目的目标,需要来自不同职能部门的项目成员在最佳的协作和交互环境下工作,并受到相同的利益驱动。然而,在传统的组织管理结构中,资源归某一特定职能单位的经理管理。这种结构显然不利于形成这种环境,使得一些企业在同一产品的开发、市场、销售和满足客户方面的协调工作总不是那么顺畅。在项目型的管理结构中,资源仍归属于各自的职能部门,只是临时被借调给一个或多个项目团队使用。这种理想化的结构使得项目可以由单独的项目经理更有效地进行管理,而不会受到职能型组织中存在的那种相对狭义的利益范围的束缚,从而确保资源拥有最高水准的协作能力,并增强项目团队成员实现项目目标的使命感。

通常,许多项目型组织应设立专门的项目管理小组或部门,而这些小组或部门中又包括有项目经理、计划人员、控制人员和其他项目支持人员。他们的主要职责是提供项目指导、管理并支持所有主要项目的计划和执行。

按项目管理整个企业,要求企业文化必须能够接纳这种新的思维方式。员工对自身工作的认识,应从“满足部门的要求”,转向“满足项目的要求”。

按项目管理涉及了项目的专业知识、综合管理知识和应用领域的专用知识。其中,项目的专业知识是一套独特的知识和技术体系。综合管理则包括了诸如计划、组织、人员管理、企



业业务的执行和控制等。应用领域的专用知识包括了不同项目类型所特有的一些共性要素,应用领域可按技术特征或管理特征定义。

第二节 项目管理的内容

项目管理是第二次世界大战后期发展起来的重大新管理技术之一。虽然在此之前项目管理已广泛应用于许多事业领域,如工程建设项目和新产品开发,但直到第二次世界大战期间以及战后,它作为管理技术复杂的活动,或需要多学科协作的活动的一种特殊工具的价值,才完全被认识,其结果使项目管理成为一种相对来说较新的管理方法,得到迅速发展和不断完善。

项目管理主要是从开始生产大型、高费用、进度要求严的复杂系统的需要中发展起来的。美国在 20 世纪 60 年代只有航空、航天、国防和建筑工业才愿意采用项目管理。70 年代项目管理在新产品开发领域中扩展到了复杂性略低,变化迅速、环境比较稳定的中型企业中。到 70 年代后期和 80 年代,愈来愈多的中小企业也开始注重项目管理,将其灵活地运用于企业活动的管理中,项目管理技术及其方法本身也在此过程中逐步发展和完善。到 90 年代,项目管理已经被公认为是一种有生命力并能实现复杂的企业目标的良好方法。

但是,项目管理也并非万能管理,项目以及项目管理有其明确的范围和特点。开始一项新的事业之前,首先需要判断是否适于使用项目管理。项目开始后,在项目管理中的组织、计划以及控制等诸多方面也只有遵循项目管理的基本原则以及基本方法,才有

可能取得项目的成功。

一、认识项目

项目是一种一次性的工作,它应当在规定的时间内,由为此专门组织起来的人员来完成,它应有一个明确的预期目标,还要有明确的可利用的资源范围,它需要运用多种学科的知识来解决问题,没有或很少有以往的经验可以借鉴。

项目可以是建造一栋大楼,一座工厂,或一座大水坝,也可以是解决某个研究课题,如研制一种新药;设计、制造一种新型设备或产品,如一种新型计算机。这些都是一次性的,都要求在一定的期限内完成,不得超过一定的费用,并有一定的性能要求等。所以,有人说项目是新企业、新产品、新工程、新系统和新技术的总称。

由此可见,在各种不同的项目中,项目内容可以说是千差万别的。但项目本身有其共同的特点,这些特点可以概括如下:

(1)项目由多个部分组成,跨越多个组织,因此需要多方合作才能完成;

(2)通常是为了追求一种新产物才组织项目;

(3)可利用资源预先要有明确的预算;

(4)可利用资源一经约定,不再接受其他支持;

(5)有严格的时间界限,并公之于众;

(6)项目的构成人员来自不同专业的不同职能组织,项目结束后原则上仍回原职能组织中;

(7)项目的产物及其保全或扩展,通常由项目参加者以外的人员来进行。



二、项目管理及其特点

与项目的概念相对应,项目管理可以说是在一个确定的时间范围内,为了完成一个既定的目标,并通过特殊形式的临时性组织运行机制,通过有效的计划、组织、领导与控制,充分利用既定有限资源的一种系统管理方法。上述定义中的“确定的时间范围”应该是相对短期的,但不同的项目中所谓“相对短期”的概念并不完全相同。例如一种新产品的研制开发可以是半年至两三年,工业建设项目可能是三至五年,而一座发电厂的建设期可能更长。

项目管理具有以下基本特点:

1. 项目管理是一项复杂的工作 项目管理一般由多个部分组成,工作跨越多个组织,需要运用多种学科的知识来解决问题;项目工作通常没有或很少有以往的经验可以借鉴,执行中有许多未知因素,每个因素又常常带有不确定性;还需要将具有不同经历、来自不同组织的人员有机地组织在一个临时性的组织内,在技术性能、成本、进度等较为严格的约束条件下实现项目目标等等。这些因素都决定了项目管理是一项很复杂的工作,而且复杂性与一般的生产管理有很大的不同。

2. 项目管理具有创造性 由于项目具有一次性的特点,因而既要承担风险又必须发挥创造性。这也是与一般重复性管理的主要区别。项目的创造性依赖于科学技术的发展和支持,而近代科学技术的发展有两个明显的特点:一是继承积累性,体现在人类可以沿用前人的经验,继承前人的知识、经验和成果,在此基础上向前发展;二是综合性,即要解决复杂的项目,往往必须依靠和综合多种学科的成果,将多种技术结合起来,才能实现科学技术的飞跃和发展。因此,在项目管理的前期构思中,要十分重视科学技术情

报工作和信息的组织管理,这是产生新构思和解决问题的首要途径。创造总是带有探索性的,会有较高的失败概率。有时为了加快进度和提高成功的概率,需要有多个试验方案并进。例如在新产品、新技术开发项目中,为了提高新产品、新技术的质量和水平,希望新构思越多越好,然后再严格地审查、筛选和淘汰,以确保最终产品和技术的优良性能或质量。而筛选淘汰下来的方案也并不是没用的,它们可以成为企业内部的技术储备,这种储备越多,企业越能应付外界条件的变化和具有应变能力。

3. 项目有其寿命周期 项目管理的本质是计划和控制一次性的工作,在规定期限内达到预定目标。一旦目标满足,项目就失去其存在的意义而解体。因此项目具有一种可预知的寿命周期。项目在其寿命周期中,通常有一个较明确的阶段顺序。这些阶段可通过任务的类型来加以区分,或通过关键的决策点来加以区分。根据项目内容的不同,阶段的划分和定义也有所区别。但一般认为项目的每个阶段应涉及管理上的不同特点并提出需完成的不同任务。表 1-1 提出了一种项目阶段的划分方法并说明每个阶段应采取的行动。无论如何划分,对每个阶段开始和完成的条件与时间要有明确的定义,以便于审查其完成程度。

表 1-1 项目阶段的划分

阶段一——概念	阶段二——计划	阶段三——执行	阶段四——完成
①确定项目需要 ②建立目标 ③估计所需投入的资源和组织 ④按需要构成项目组织 ⑤指定关键人员	①确认项目组织方法 ②制定基本预算和进度 ③为执行阶段做准备 ④进行研究与分析	项目的实施 (设计、建设、生产、建立场地、试验、交货等)	①帮助项目产品转移 ②转移人力和非人力资源到其他组织 ③培训职能人员 ④转移或完成承诺 ⑤项目终止



项目管理需要集权领导和建立专门的项目组织。项目的复杂性随其范围不同变化很大。项目愈大愈复杂,其所包括或涉及的学科、技术种类也愈多。项目进行过程中可能出现的各种问题多半是贯穿于各组织部门的,它们要求这些不同的部门做出迅速而且相互关联、相互依存的反应。但传统的职能组织不能尽快与横向协调的需求相配合,因此需要建立围绕专一任务进行决策的机制和相应的专门组织。这样的组织不受现存组织的任何约束,由各种不同专业、来自不同部门的专业人员构成。因此,复杂而包含多种学科的项目,大都以矩阵方式来组织,这是一种着眼于取得项目和职能组织形式两者的长处的组织方式。

项目负责人(或称项目经理)在项目管理中起着非常重要的作用。项目管理的主要原则之一是把一个时间有限和预算有限的事业委托给一个人,即项目负责人,他有权独立进行计划、资源分配、指挥和控制。项目负责人的位置是由特殊需要形成的,因为他行使着大部分传统职能组织以外的职能。项目负责人必须能够了解、利用和管理项目的技术逻辑方面的复杂性,必须能够综合各种不同专业观点来考虑问题。但只有这些技术知识和专业知识仍是不够的,成功的管理还取决于预测和控制人的行为能力。因此项目负责人还必须通过人的因素来熟练地运用技术因素,以达到其项目目标。也就是说项目负责人必须使其成员组织成为一支真正的队伍,一个工作配合默契、具有积极性和责任心的高效率群体。

三、市场营销项目管理任务组成

(一)战略控制

战略控制的目的是确保企业目标、政策、战略和措施与市场营

销环境相适应,因为在复杂多变的市场环境中,原来制定的目标和战略往往很快就过时了。因此,每个企业都应利用一种被称为“营销审计”的工具,批判性地定期重新评估企业的营销战略及其实施情况。

进行战略控制有以下两种工具。

1. 营销效率等级评估 该评估主要从以下五个方面对企业营销管理的效率进行衡量。

(1)顾客导向:即公司管理者所制定的营销计划和策略,所规划的日常营销活动等是不是以顾客的需要作为出发点。

(2)整体营销组织:即各重要营销职能部门是否被高度有效地整合在一起,以及营销管理部门能否有效地与市场调研、制造、采购和财务等职能部门进行合作,并从公司整体利益出发来解决问题。

(3)充足的营销信息:即营销管理者能否及时掌握有关不同的细分市场、顾客、地区、产品、分销、竞争者等方面的必要信息,以从事有效的营销活动。

(4)战略观念:即管理者是否以公司长期的发展和获利为出发点,来制定公司的营销计划和策略,现有的营销战略是否具有创新性,或者只是传统战略的延续。

(5)工作效率:即营销管理者是否有效利用了各种营销资源,对市场环境的各种变化能否迅速有效地做出反应。

2. 营销审计 通过营销效率等级评估,找出营销薄弱环节的公司和业务单位,可以着手进行更为全面的评估,即营销审计。

营销审计不是只审查几个出问题的地方,而是覆盖整个营销环境、内部营销系统以至具体营销活动的所有方面。营销审计通