



中小企业

国际商务参展

200问

陈海涛 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

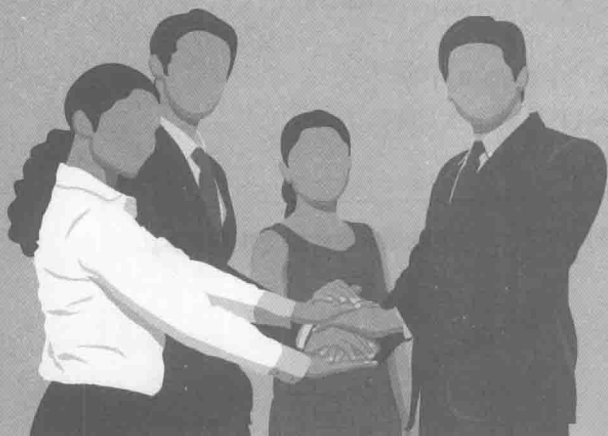
武汉大学出版社

浙江省社科联社科普及课题成果

2012年浙江省优势专业“国际经济与贸易”建设项目成果之一

中小企业 国际商务参展 200问

陈海涛 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业国际商务参展 200 问/陈海涛编著. —武汉: 武汉大学出版社, 2014. 11

ISBN 978-7-307-14628-0

I. 中… II. 陈… III. 中小企业—国际商务—展览会—管理—问题
解答 IV. ①G245-44 ②F276.3-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 243428 号



责任编辑: 张 欣

责任校对: 干婉婷

版式设计: 大春文化

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.whu.edu.cn)

印刷: 杭州印校印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 12.25 字数: 240 千字

版次: 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-14628-0 定价: 39.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

前言

由于政府的政策支持和商务签证的便利化,中小企业出国参展变得越来越普遍。但是企业参展能否取得预期的参展效果,不仅仅取决于展会承办方和服务供应商提供的服务质量,更是取决于企业自身对参展的理解。目前市场上关于会展方面的书籍很多,但令人遗憾的是这些著作在撰写时是从会展举办方的角度来写的,更多的是适合会展公司的策划人员、会展专业的师生阅读,根本没有顾及到广大参展商急于寻找客户、吸引客户、达成交易等方面的要求,而从参展商角度撰写的这方面的著作不是很多。鉴于此,作者从中小企业参展商的角度撰写《中小企业国际商务参展 200 问》,从商展的推广与促销、如何设计有效的展位、展中的沟通技巧、展会现场管理等方面入手,注重细节,以实用为目的,对中小企业国际商务参展前、参展中、参展后常用的、必用的知识,以问答的形式进行清晰的说明,适用于各类会展培训机构、中小企业、市场经营户、学校师生等。

特别需要说明的是,由于中小企业参展理论研究尚处于初期阶段,资料收集较为困难,在编写过程中参考了许多专家的观点和理论,虽在参考文献中已尽量详细列出,但或有遗漏,在此深表歉意。尽管作者做了最大的努力,但是由于作者水平有限,书中难免会有欠缺之处,希望读者体谅并提出宝贵意见。

本书是 2014 年浙江省社科联社科普及课题成果(编号:14ND11),也是 2012 年浙江省高职高专优势专业“国际经济与贸易”建设项目的阶段性系列成果。在此特别感谢以上相关课题及项目的成员及负责人在本书撰写过程中提供的帮助和指导。

陈海涛

2014 年 10 月于义乌工商学院

目 录

第一章 制定参展目标和计划	1
第一节 参展商	1
第二节 制定参展目标	6
第三节 目标管理	10
第四节 制定参展计划	12
第二章 贸易商展选择	18
第一节 贸易商展选择	18
第二节 考察展会	23
第三章 展前准备工作	28
第一节 展前市场调查	28
第二节 展前客户沟通	31
第三节 展品选择	39
第四章 参展团队的培训与训练	44
第一节 企业参展人员	44
第二节 参展人员的要求	47
第三节 展出人员的培训	53
第五章 商展的推广与促销	58
第一节 展前促销	58
第二节 展中促销	60
第六章 设计有效的展位	63
第一节 展位	63
第二节 展位设计	66
第七章 展中沟通技巧	73
第一节 交流	73
第二节 有效沟通	74

第三节 结束交流	80
第八章 展中现场管理	84
第一节 客户	84
第二节 展中现场管理	86
第三节 展中销售方法	90
第九章 展后追踪与管理	98
第一节 客户	98
第二节 客户关系管理	100
第十章 展后的业绩评估与报告	106
第一节 展会业绩评估	106
第二节 展后总结报告	109
第十一章 展会礼仪	113
第一节 仪表	113
第二节 仪容	114
第三节 仪态	115
第四节 服饰礼仪	119
第五节 握手礼仪	122
第六节 名片礼仪	123
第七节 拜会礼仪	126
第八节 世界各国、地区礼节礼貌与禁忌	128
第十二章 展会知识产权	147
第一节 知识产权	147
第二节 专利权	149
附录一 国际展览公约	151
附录二 中华人民共和国海关对进口展览品监管办法	160
附录三 中华人民共和国海关对出口展览品监管办法	163
附录四 展会知识产权保护办法	164
附录五 上海市展览场地租赁合同示范文本	169
附录六 展会英语口语	177
参考文献	188

第一章 制定参展目标和计划

第一节 参展商



1. 中小企业为什么有必要参展?

参加商业展会,甚至组织自己的商业展会,是企业众多营销工具中的一个。企业要参加展会的理由有以下几个。

(1)最佳中小企业广告平台。

中小企业是会展业得以生存和发展的脊梁,而展会是中小企业走向世界市场,扩大客户群体的捷径。跨国公司有自己的销售渠道,它们不需要过多宣传,客户有时就会自己找上门来。而中小企业不同,它们需要发展,需要让外界了解自己,特别是自己的产品和发明创造。因此就需要与外部世界沟通并建立联系,而国际展会就是建立这种联系的桥梁和平台。这些成长型的企业有技术或有创新产品需要向外界和同行展示,但却缺乏渠道或作广告的资金。即使是做广告,其效果也远不如当面交流。当面交流可以拉近彼此的距离,让客户感到亲切并产生信任感。

(2)潜在机遇。

展会不仅是企业面对顾客的平台,同时也给企业提供了发掘潜在供货商和同行业间合作的机会。在展会大量的专业观展人群中,有些上游企业通过展会积极推销自己的产品,为自己的产品寻找更多的买家。参展公司在作为卖家参展的同时,也扮演着潜在买家的身份。通过展会,竞争企业间也可以加深了解,企业的技术优势和成本优势提高了中外企业合作的可能性。

(3)认清自我,认清行业发展趋势,认清顾客需求变化。

名牌展会是技术创新的群英会。在全球化时代,任何有抱负的企业家对于同行们在技术领域的进展和突破都不可能抱着熟视无睹的态度。因为那无异于闭关自守,其结果必然是企业在长期的竞争中被淘汰或衰败。行业展会中的技术创新展示可以让企

业看到自己的不足和差距,同时看到行业的发展趋势。如同每个国家的宏观调控政策一样,科技发展的方向同样影响企业未来几年到几十年的发展。展会中,企业通过与专业观展顾客的交流,也可以获悉顾客对产品改进的期望和对新产品的需求。

(4) 扩大外销。

当今外贸主要靠网络检索,但是网络检索中过于繁冗的信息量让顾客对企业的资质和规模等信息都没有准确的概念。展会中,外国顾客首先通过企业的展台和参展产品对企业有初步认识,在进一步的交流中就能进行更多实质的探讨。展会强大的广告宣传力度,也使很多境外顾客了解企业。通过参加展会,企业可以迅速全面地了解市场行情,向国内外客户试销新产品、推出新品牌,同时通过与世界各地买家的接触,了解谁是真正的客户、行业的发展趋势如何,最终达到推销产品、占领市场的目的。



2. 成熟的参展企业应该具备的素质有哪些?

一个成熟的参展商是真正懂得欣赏展览会价值的人,是具备懂得与展览会建立和谐的合作关系能力的人,知道品牌展览会的专业承诺值得信赖,并且像珍惜无价之宝一样呵护自己选定的展览会。每一个成熟的参展商都知道,与其他企业市场营销工具(如广告等)相比,通过参展能够较好地实现吸引新客户、发现潜在客户、节约费用、节省时间等基本企业市场营销目标,展览会也因此被称为企业最有效的市场营销工具。国际上机电类参展商把参加行业知名展览会纳入企业战略营销之中,例如一年一度的汉诺威工业博览会,成熟的参展商均会在企业营销计划中提前一年制定参展计划,并按照展览会的运行规律和相关规定,结合企业销售计划提出企业参展市场营销计划,该计划属于企业整体市场组合营销的重要内容。然而并非所有的企业都能够炉火纯青地使用这个工具。

根据德国贸易展览与博览会委员会所做的一项调查可知,企业参加展览会的目标可分成:基本目标、产品目标、价格目标、宣传目标、销售目标。例如,德国著名研究机构 IFO 曾经对世界跨国展览集团之一德国慕尼黑国际博览集团举办的世界最大规模的机械工程设备类展览会进行过“企业参展目标”专门调查,结果表明,其参展目标中提高企业知名度为 85%,联络老客户和结识新客户均为 70%,通过展览会宣传产品,提高市场占有率为 63%,推介新产品为 60%,提升产品知名度为 58%,交流信息占 50%,发现客户需求为 50%,影响客户决策为 33%,最后才是签署销售合同,仅占 29%。

可见,对成熟的参展商来讲,他们知道,尽管其参展的根本目的就是为了提高产品销售率、获得订单、扩大市场份额,但是,他们也知道,企业作为一个组织机构

的影响力大于任何一种产品的力量,而展览会作为一种中立的连接客户和市场的桥梁,对专业观众而言,最具有影响力的除了产品性能和价格之外,更关键的是企业实力。所谓企业实力,我们可以理解为是一种对产品供销的市场保障能力与提供服务的执行能力,也就是企业在强大实力基础上形成的企业卓越信誉,其在展览会的表现形式就是展示企业形象和提高企业知名度,这对世界 500 强企业来讲是一个基本的参展特征。因此,几乎所有大型的成熟参展商通常的参展标准目标模式可简述为:在知名展览会上集中精力“展示企业形象”和“推介创新产品”。



3. 什么是展览会的五大价值认知?

成熟参展商之所以能够拥有企业参展的准确定位能力,是因为他们对展览会的价值具有几乎一致的认知,通过调查研究,发现企业对展览会价值认知主要集中在“信息传播价值”、“第三方认证价值”、“体验价值”、“理念价值”、“精神领袖价值”等五个方面。

所谓展览会的“信息传播价值”,指的是展览会具有快速反馈高效率、高质量的市场信息的特点,一个知名展览会实际上就是一次行业年会,从行业协会到产业链的各个环节均被聚集在一个时空里,是行业信息量的大潮到来之际,是行业海量信息汇集的尖峰时刻。我们不难发现,世界上一流的品牌展览会的一个主要标志,就是能够聚集行业最有影响力的媒体参与,大部分的展览会都有市场政策发布新闻发布会和行业市场宏观走势分析与专题论坛,50%以上的企业会通过展览会把最新的产品信息发布给目标消费群体,因此,信息传播是展览会最基本的价值,任何参展企业都知道这个道理。

关于“第三方认证价值”,目前国内企业的认识不是很深刻,展览会是一个市场经济发展的阶段性产物,分析展览会产生的历史原因,可以知道展览会实际上是一个公平买卖的市场,是提供企业进行商业交易的特定场所,其所处的地位就是一个中立的第三方,其对展览产品的认证相当于第三方认证,具有一定的客观权威性。一个简单的例子就是贵州的茅台酒,茅台酒之所以在 20 世纪 70 年代被周恩来总理点名定为“国宴酒”招待美国总统尼克松,是由于贵州茅台厂 1915 年在美国旧金山参加巴拿马世界博览会期间被评选为金奖。因此,产品在展览会上评奖和认证是企业参展市场营销的一个主要目的之一。

展览会的“体验价值”,表现在展览会的聚集人气功能,由于展览会的直接参与性和体验性,一次参展常常成为一次深刻难忘的体验。展览会作为一个行业盛会,可以将来行业的各方人士在短短的 3 到 5 天内汇集到一个展览场馆中,大家平等交流,联络老客户、结识新客户、发现潜在客户、刺探竞争对手、观摩新产品……所有的活动均以个人调动五官全力体验为基础,与他人进行平等沟通为纽带,体验

价值成为企业决策者最直接地对各类信息综合分析的第一手资料依据,这样的体验价值具有唯一性、时效性和前瞻性,是展览会作为市场营销工具区别于其他市场营销方式最重要的不可替代特征之一。

那么,展览会的第四个价值“理念价值”又是什么呢?这是为许多参展商较难以理解的一种价值,不过,许多成熟的参展商一般对此有其独特的理解。纵观世界各个机电类知名品牌展览会,无不像人有自己的“灵魂”一样,都在倡导、传播一种理念,这种理念能够左右消费行为,在消费市场上可能引爆流行,在生产资料市场上可能引起生产方式的革命。这是因为消费观念是巨大的消费动力。例如,汉诺威工业博览会就是一个能够给参观者带来强烈的体验,使得参观者心灵上形成一种“极化”、“磁化”作用的展会,这种作用足够强烈,就固化成为一种“观念”,只要企业参加了这个展览会就足以说明企业紧跟着消费市场的步伐,有能力在本行业与竞争对手“逐鹿中原”。

展览会的最后一个价值是“精神领袖价值”,成熟的参展商都懂得善于运用展览会的这个价值去影响自己的消费群体和与竞争对手进行较量,因为展览会的最高境界是成为了一个消费者群体的“精神领袖”。一个达到精神领袖境界的展览就是按照已经设定的一套清晰的价值观念,成为某种生活方式的鉴定者和护卫者,通过展览会及其多种相关活动的举办,带来人们对所倡导的概念理解,为广大参展商“制造”一个通用型的价值观念或者价值信仰平台,从而带来巨大的商业效果。例如,法兰克福国际照明展览会被称为“世界照明行业的麦加”,是全球照明行业毕生追求的圣地,是反映世界照明行业最新动态和市场的晴雨表,成熟的参展商总是为能够参加这样的展览会而自豪和骄傲,这不仅是企业实力的佐证,最关键的是这样的展览会令成熟的参展商有了一种精神上的归属感。



4. 企业出国参展要具备哪些专业素质?

目前,出国参展已成为我国企业开拓国际市场的有效做法之一。作为国际贸易活动的一种重要形式,出国参展不仅可以使国内企业扩大商务接触面,开阔视野,还能为企业提供寻求最佳供货厂商与合作对象。但是,参加国际展会需要企业具备专业的素质,否则,就难以达到预期目标。

(1) 参展前对相关信息了解不足。

一些企业赴海外参展的效果不太理想,与其事前准备工作不充分有很大的关系。有些企业似乎是在“赶庙会”、“摆地摊”,宣传精品意识不强。导致这种现状的发生,是因为有些企业对到底什么样的展会适合自己并不了解。现代展会专业细

化程度已越来越高,即使是同一个展览会,每届也会有不同的主题。在瑞士曾有一个医药展览会,国内一家有名的中成药企业贸然前往,而该展会的主题是原料药。结果,那家企业展台前问津者寥寥无几。

基于此,企业在参加国际展会时,应事先对该展会的主题进行深入了解,并且掌握往届展会观展商的组成结构,以便确定参展主体,突出参展重点。

(2) 产品形象设计欠缺。

运来几台设备,挑选几名工作人员,见人就发企业宣传册;拥挤的展台,阻止了观展者的脚步;展台上的服务人员没有足够的专业素质,想进一步了解产品信息、企业情况,还得等不知何时才能亲临现场的管理人员……这些都给观展者留下了不佳的印象。

不仅如此,在细节上,国内参展企业也存在着诸多不足,如样本上介绍的资料不规范(只有企业的形象性宣传,不能提供商业操作;产品只有照片,但无颜色、尺寸、材料与重量等说明);对询价与订货反应迟钝(必须要与国内商量后,才能答复)。

此外,参展资料应使用英语或展览会所在国语言,而且要确保信息准确。应该说,企业参展的宣传册很有讲究。有的企业想在一本书里把全部资料都囊括进去,其实大可不必,只要介绍拳头产品就够了,国外企业的宣传册大多薄而精。

(3) 参展人员素质参差不齐。

中国企业参加国际上的行业展会,竞争对手强,参展开支相对也会大一些,这就对参展人员的工作能力提出了较高的要求。有的中国企业在参展时,出于照顾人情关系等方面的考虑,派出的参展人员冗杂,缺乏精兵强将。这种做法既增加了参展经费,也降低了参展效益。有些公司花大量时间和金钱准备展品和资料,却忽略了对参展人员的培训,致使部分人员服务意识不强,坐着聊天、冷落客户等现象时有发生。这些行为既损害了参展企业形象,又将不少潜在客户拒之门外。

(4) 知识产权纠纷不断。

近年来,中国企业在国外参展时遭遇的知识产权纠纷越来越多,已经开始对企业的贸易成交产生负面影响。据悉,经常会有一些企业在国外的展会上被发现有侵权行为,结果其展示当即被关闭,对这些国内企业造成了极大的损失与麻烦。

(5) 缺乏约束限制。

国内参展商往往将一些不良习惯带到国外,如不按展会规定的撤展时间撤展,在展会中违规低价甩卖展品。这些行为既影响了整个展览会会场的秩序,又损害了中国参展企业的整体形象。个别地方的一些单位和个人甚至违反国家有关出国

办展的管理规定,采取非规范化操作,直接以零售为目的,引发诸多事端,给出国展览工作带来许多不良影响。

(6) 产品档次不适合。

某些国外成熟的展会,一般对展品范围及档次都有一定的要求,有些中国企业拟参展的产品因档次较低,达不到展会的要求,往往被拒之门外。

第二节 制定参展目标



1. 如何制定参展目标?

参展现在已经成为很多企业的普遍选择,那么要求企业在参加之前要对参加展会的目标有明确清晰的认识,要为自己设置相应的参展目标,这样才能有的放矢,不至于盲目地进行。

(1) 充分挖掘机会。

展会能有效达成多种市场营销目标,其中包括:

收集潜在销售线索:参展商能在短短几天内接触大量买家,并通过产品展示有效推动销售。而且,展会期间获得的销售线索通过会后跟踪销售转化为订单的成功率非常高。

新产品或新服务上市发布:突出展示新产品的展位往往是买家及媒体关注的焦点,因为收罗新品正是大多数观众及媒体观展的主要目的。

开拓新市场:展会是最迅速、成本效益最佳的新市场开拓手段之一,它不仅具有广泛的覆盖,而且能即时收集优质销售线索。

提高客户忠诚度:定期与客户保持经常性联系可表达出对客户的高度重视,而展会正是一种最省时、成本最低、效益最佳的与客户保持联系的方式。

公司品牌定位/重新定位:展会能迅速建立新的公司定位,或改变市场对公司形象及能力的理解。

市场研究:因为展会将市场的各个部分全面地集合在一起,所以也是公司进行客户研究并进行即时反馈的理想手段。

建立媒体关系:展会是大范围接触媒体并影响媒体的不可多得的机会,从而激发媒体对公司新产品或新服务及公司发展的报道宣传。

招募新代理商或经销售:行业展会是代理商及经销商寻找新代理机会的常规渠道,因此,如果企业正在寻找新的代理商,务必要在相关展会资料及展位上突出

有关信息。

获取市场竞争情报:展会是观察、评估竞争对手及其产品与市场策略的极好机会。

(2) 设定清晰的参展目标。

所选择参加的展会必须符合公司的市场推广目标。尽管这项原则听起来是老生常谈,但事实上不少公司所参加的一些展会并不能有效针对其目标客户群,从而不能充分实现其参展价值。

(3) 保持一致。

参展目标必须与公司更广泛的市场策略、目标一致,以便使广告、公关、直邮、直销等其他营销手段与展会协调作用、互相加强,而非各自孤立。

(4) 设定可达到的目标。

没有什么比设定不可能实现的目标更打击员工士气,而对现实目标的完成正是对员工努力的最佳鼓励。

(5) 为目标设定优先级别。

如果企业需要设定多个目标,就应该对这些目标分别设定不同的优先级别,以确保将企业的最大努力投入到最重要的目标上。面对多个目标时,应该有所侧重,切忌贪多,否则企业的资源将被分散,从而使参展失去重点。

(6) 通传目标。

必须将既定的参展目标向所有的参展工作团队成员通传,以确保每一位团队成员都朝着统一的目标努力。



2. 企业参展前制定目标包含哪些内容?

各类企业应根据企业和产品的具体情况制定出参展目标。目标主要包括以下几个方面:

①维护或树立参展企业的形象。参展对于企业树立形象来说既省时又省力。对于新企业来说,参展可以帮助企业在短时间内建立客户关系,进入市场,被同行所接受。而对老企业来说,则更应注重固定参加一些有影响、有规模的专业展会,以便定时与客户交流联络。

②增加对市场的了解。企业参展,尤其是专业的展览,展商很容易了解到其他企业的发展、产品状况,甚至是科技秘密。另外,在与观众的交流中了解市场的需

要和潜力。这些了解比日常的市场调研要更为直观和准确。

③宣传产品和服务。展览会是一种立体的广告,为展商提供了一个充分展示自己产品的机会,使客户增进对产品和服务的了解,便于客户接受。

④销售与成交。展览的时间虽然短,由于方便了客户直接与商家交流,大多数参展者都希望在展览会上达成一些协议或意向,作为他们在展览会的最大收获。



3. 制定参展目标的常见问题有哪些?

制定参展目标存在的问题大致可以归结为七种,是参展企业的通病。几乎一切失败的展览,都可以在本节中找到原因。具体处理规范如下所示。

(1) 目标不明确。

①目标利益偏重不均。偏重宣传(或政治)的参展目标可能有“成就展”的痕迹。简而言之,偏重政治的展出形式表现为高质量的展出产品和高水平的展览设计。其目的是树立国家、地区、行业良好的形象,扩大良好的影响。在特定的历史、社会、经济环境中,这类参展目标是必要的、有效的。

②参展目标含糊。这可能由两种原因造成:一是由于集体展出组织者通常没有太大的压力,没有硬指标要求,于是负责人便将展出工作作为例行公事,不认真制定参展目标;另一种原因是集体展出组织者(尤其是政府部门)面对参展企业实际成交的要求,不愿承认本身的政治目的而对此含糊其辞。这样的结果使展出很难取得良好的效果,组织者和参展者都难以达到预期目标。

③作为集体展出组织者一方面要克服例行公事的态度,认真制定参展目标。如果集体展出组织者认为有必要制定政治性的参展目标,应当明确地向参展者说明,并作出相应的安排和投入。

(2) 目标中的附加目标。

附加参展目标中比较常见的是将展览当做安排度假旅游的机会。展出地点对于大部分参展企业可能是异地他乡。展出工作头绪多,互相连接,互相影响,展览结束后,休息放松、旅游购物是正常现象。但是如果主次颠倒,不能按时完成工作,就可能影响整体展出。如果以旅游为主、展览为辅,那么参展目标自然就错了。

(3) 目标过高或过低。

①参展目标的作用之一是指导展出工作,保证高效展出。高效率和高质量的工作才能达到好效果和高效益。

②参展目标定得过高,有关人员不论如何努力都达不到,那么参展目标就不是

一种工作标准,而仅仅是一种方向,可望而不可即。目标失去指导实际工作的意义,有关人员可能就不再努力。

③参展目标制定得过低,不用努力就能轻易达到,那么有关人员就会感到没有压力,工作的积极性减弱,可能不再努力。

④必须处理好几项任务即几个分目标之间的关系。分目标不能等同参展目标,这不利于提高展出工作的效率和质量,难免产生矛盾。因此,目标要有轻有重,以确保重点目标和工作能够落实;参展目标应当制定得恰当、实际。

(4) 目标没有主次。

①按主次关系、轻重程度分配预算、安排人员、布置工作,这是根据展出工作的实际情况安排的。这个实际不是中庸的实际,不是随随便便就能做到的实际,而是要发挥展览多重作用,并达到预定的参展目标。

②制定参展目标,要有主次地考虑,要有需要经过奋斗才能达到的主要目标,也就是主要目标要制定得有抱负,有野心,通过有关人员的积极工作可以实现。遇到出现人力、财力不足等情况或者其他困难时,可以取消或者减少一些要求,这些要求就是次要目标。

(5) 目标过于抽象。

参展目标应当具体化。具体是与抽象相对而言的,订货会是一种多功能、多作用的营销手段和方式。如以“促进双赢、开创未来”作为参展目标就显得过于抽象,难以衡量展出效果。应将参展目标数字化,改为“发展几个客户,谈成几个订单”就更为现实,也易于评估。

(6) 目标没有可操作性。

①所制定的参展目标必须落实到展出工作中,展出工作才有可能到目标,制定目标才有意义。

②目标量化是订货会展览管理的重要内容。量化的目标要落实到展出工作中的道理是显而易见的。目标量化可以使参展企业更合理地分配资源,更科学地安排工作,采用最佳的方式方法,有利于提高展出工作的质量和效率,有利于提高展出效果。

③参展目标应当落实到展出工作中,最重要的一点是要使全部有关人员了解参展目标,使他们知道自己的分工、制定参展目标后的要求以及自己的工作与参展目标的关系,并督促他们对照参展目标制定自己的工作目标。

④制定目标是为了指导工作,不落实参展目标或参展目标落实不力将使参展目标失去意义。

(7) 目标随意更换。

① 参展目标要稳定, 一经确定后, 不要因为出现问题或更换负责人就随意更改。

② 参展目标一般是根据参展企业的发展需要和发展战略、订货会情况等因素综合考虑后制定的, 若无充足理由就改变参展目标, 就有可能不符合发展的要求, 不适应环境条件, 就需要相应地调整人员、经费和工作重点, 就可能造成参展企业资源的浪费。

③ 改变目标而不作相应的资源调整, 那么这个新的参展目标就可能只是个虚的目标。虚的参展目标本身就没有任何实际意义, 也不容易提高展出工作的效率和质量, 而展出效果就更加难以保证。

第三节 目标管理



1. 什么是目标管理?

简言之, 目标是在一定时期内要达到的期望标准。目标管理(MBO)由管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)提出, 首先出现于他的著作《管理的实践》(The Practice of Management)一书中, 该书于 1954 年出版。根据德鲁克的说法, 管理人员一定要避免“活动陷阱”(Activity Trap), 不能只顾低头拉车, 而不抬头看路, 最终忘了自己的主要目标。



2. 什么是目标管理的 SMART 原则?

(1) Specific——明确性。

所谓明确性就是要用具体的语言清楚地说明要达成的行为标准。明确的目标几乎是所有成功团队的一致特点。很多团队不成功的重要原因之一就是目标定的模棱两可, 或没有将目标有效地传达给相关成员。

实施要求: 目标设置要有项目、衡量标准、达成措施、完成期限以及资源要求, 使考核人能够很清晰地看到部门或科室计划要做哪些事情, 计划完成到什么程度。

(2) Measurable——衡量性。

衡量性就是指目标应该是明确的, 而不是模糊的。应该有一组明确的数据, 作

为衡量是否达成目标的依据。如果制定的目标没有办法以明确的数据衡量,就无法判断这个目标是否实现。比如领导有一天问“这个目标离实现大概有多远?”团队成员的回答是“我们早实现了”。这就是领导和下属对团队目标所产生的一种分歧。原因就在于领导没有给团队成员一个定量的可以衡量的分析数据。但并不是所有的目标都可以衡量,有时也会有例外,比如说大方向性质的目标就难以衡量。

实施要求:目标的衡量标准遵循“能量化的量化,不能量化的质化”。使制定人与考核人有一个统一、标准、清晰可度量的标尺,杜绝在目标设置中使用形容词等概念模糊、无法衡量的描述。对于目标的可衡量性应该首先从数量、质量、成本、时间、上级或客户的满意程度五个方面来进行,如果仍不能进行衡量,其次可考虑将目标细化,细化成分目标后再从以上五个方面衡量,如果仍不能衡量,还可以将完成目标的工作进行流程化,通过流程化使目标可衡量。

(3) Attainable——可实现性。

目标是要能够被执行人所接受的,如果上司利用一些行政手段,利用权力性的影响力一厢情愿地把自己所制定的目标强压给下属,下属典型的反映是一种心理和行为上的抗拒:“我可以接受,但是否完成这个目标,有没有最终的把握,这个可不好说。”一旦有一天这个目标真完成不了,下属有一百个理由可以推卸责任:“你看我早就说了,这个目标肯定完成不了,但你坚持要压给我。”

“控制式”的领导喜欢自己定目标,然后交给下属去完成,他们不在乎下属的意见和反映,这种做法越来越没有市场。今天员工的知识层次、学历、自己本身的素质,以及他们主张的个性张扬的程度都远远超出从前。因此,领导者应该更多地吸纳下属来参与目标制定的过程,即便是团队整体的目标。

定目标时,先不要想达成目标的困难,不然热情还没点燃就被畏惧给打败了。

实施要求:目标设置要坚持员工参与、上下左右沟通,使拟定的工作目标在组织及个人之间达成一致。既要使工作内容饱满,也要具有可达性。可以制定出跳起来“摘桃”的目标,不能制定出跳起来“摘星星”的目标。

(4) Relevant——相关性。

目标的相关性是指实现此目标与其他目标的关联情况。如果实现了这个目标,但对其他的目标完全不相关,或者相关度很低,那这个目标即使达到了,意义也不是很大。因为毕竟工作目标的设定,是要和岗位职责相关联的,不能跑题。比如一个前台,你让她学点英语以便接电话的时候用得上,这时候提升英语水平和前台接电话的服务质量有关联,即学英语这一目标与提高前台工作水准这一目标直接相关。若你让她去学习六西格玛(6sigma),就比较跑题了,因为前台学习六西格玛这一目标与提高前台工作水准这一目标相关度很低。