

William O'Toole, Phyllis Mikolaitis: Corporate Event Project Management

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易登记合同号 图字：01-2002-6447

图书在版编目（CIP）数据

公司活动项目管理/（美）奥图尔（O'Toole, W.）,（美）米克莱提斯（Mikolaitis, P.）著；冯学钢，苏俊玲主译。—北京：电子工业出版社，2003.10

（旅游服务管理精选精译）

书名原文：Corporate Event Project Management

ISBN 7-5053-9148-8

I. 公... II. 奥... 米... 冯... 苏... III. 公司—企业管理：项目管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 081871 号

责任编辑：苑海波

印刷：

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：787×980 1/16 印张：16.5 字数：194 千字

版次：2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

定价：29.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

Preface from Translator

events

译者序

公司活动管理这一行业在西方的发展已有 20 年历史。从企业中最初的活动经理到职业化的活动公司的出现，公司活动管理的方法和工具正不断地走向专业化、系统化、规范化和科学化。然而，公司活动管理行业远非一个成熟的行业，它正处于成长期，因而在实践中存在很多问题，缺乏系统的理论和方法对其进行指导。《公司活动项目管理》一书正是在这样的情况下问世的。本书的独特之处不仅在于它总结了公司活动实际管理过程中好的方法和经验，还在于它把项目管理与公司活动管理结合起来，创造出一种全新的方法和工具，能够有效地解决目前西方公司管理行业中效率低下、成本过高的问题。

就中国目前的情况而言，还不存在真正意义上的公司活动管理行业。但是，随着中国行政管理体制和政府机构的进一步改革、中国经济在更高层次上与世界接轨，以及各种中介、咨询公司的出现，未来中国必然会出现公司活动管理这一行业。提前了解这方面的知识，将有助于我们从思想上和理论上对中国公司活动的出现和发展做好准备。

本书不仅对公司行业的从业人员和企业管理专业的师生大有裨益，而且对会展、旅游、酒店、娱乐服务等行业的工作人员也会有所帮助。书中较为成熟的理论方法、大量的图表和丰富的案例，都会对今天我国蓬勃兴起和发展的、急需理论和专业化指导的会展业、娱乐业等活动行业提供不同程度的指导作用。从这个意义上说，《公司活动项目管理》一书的出版无疑是及时而有用的。

本书的翻译工作是由翻译小组几位成员共同完成的，凝聚着大家的智慧和心血。具体分工如下：前言、附录、索引、第 4 章和第 11 章由冯学钢翻译；第 2 章和第 3 章由苏俊玲翻译；第 1 章和第 9 章由胡小纯翻译；

第 8 章和第 12 章由杨玲翻译；第 5 章由娄静翻译；第 6 章和第 7 章由汤雅芬翻译；第 10 章由顾雯翻译。全书由冯学钢、苏俊玲审定。在本书的翻译过程中，得到了北京大学旅游规划研究中心吴必虎教授、电子工业出版社苑海波编辑的大力支持与帮助，在此一并致谢。由于时间和水平有限，译稿中肯定存在一些不妥之处，敬请广大读者批评指正。

冯学钢

上海华东师范大学

2003 年 8 月 30 日

Foreword

events

序 言

“公司活动”一词在《活动管理国际词典》中是这样定义的：公司活动是企业为达到赢得顾客、引进和促销新产品或服务、激励和培训员工，以及其他特定目标和目的而举办的活动。因此，这个简单的词汇具有丰富而复杂的内涵。

这本让人耳目一新的书成功地把一个复杂的话题转变为一个形成中的简单而高效的方法体系。新一代公司活动经理们可以用它来改善工作。作者仔细而灵活地把项目管理中正确的原理用到了活动管理这一艺术和科学的综合体中，从而为管理公司活动提供了一种全新的、高效的方法体系。

无论你是公司活动经理，还是为公司活动提供服务和产品的供应商，阅读本书都会使你有很大的收获。

本书囊括了两位作者在项目管理和公司活动管理领域中 20 余年的专业经验，他们联合写出的这本书将会成为公司活动、沟通、人力资源和其他领域图书中的精品。

书中大量的表格、流程图和模型将会帮助你运用项目管理的原理，从而简化并改善你的公司活动管理工作。在引导员工“用最少的资源做最多的事情”的年代，这本书的出版是及时的，也是有价值的。

为了帮助读者最大限度地从本书中获益，我强烈推荐读者把它和企业中的其他培训手段结合起来培训下属和公司其他成员。通过学习和实际地教授公司活动项目管理的原理和方法，你们将很快掌握这个艺术和科学的复杂综合体。

不管你负责组织公司的一次野餐、一个销售培训项目，还是一项数百万美元的新产品上市，你都会在本书中找到你期待已久的方法。通过融合活动和项目管理，作者构建了一种不仅能被你，而且也能被那些在财会、

运营和风险管理等其他部门的人迅速理解、接受和支持的方法体系。公司活动管理中这种跨功能研究的方法是本书的重要特色之一。

各领域都会有一些人，他们有意或无意地发现了一种新的理论方法，从而在实践中引领了某一领域的变革。威廉·奥图尔和菲利普·米克莱提斯就加入了这样一群为数不多但是正在增长的研究者行列，这些研究者已经发现了一系列具有开创性的方法，这将会极大地改变活动管理这一行业。奥图尔是澳大利亚一位项目管理专家，米克莱提斯就职于施乐公司，是一位拥有 20 余年丰富管理经验的公司活动经理，他们在全球化扩展的最伟大时期带给我们对公司活动管理独到的、全面的理解。他们紧密地合作，把活动和项目管理融合在一起，这将载入活动管理领域的历史，并被视为 21 世纪活动管理的最伟大发现之一。

不论你是要为 10 个人准备一顿简单的晚餐，还是在筹备一个有 10 000 人参加的展览，阅读《公司活动项目管理》这本书都会对你有所帮助。因为它能够帮你完善你的工作表现，减轻工作压力，向你的上级成功展示你分析和解决复杂问题的能力。本书不仅开辟了崭新的天地，而且还为公司活动管理未来的发展打下了坚实的基础。我确信本书会帮你把活动管理的主要原理运用到日常工作里去时，你会从中受益匪浅。

也许当你读完这本有价值的书并和别人一起分享这些原理后，你会对“公司活动项目管理”一词有自己新的理解，因为本书构建了活动管理的一个新领域，而你正是这种知识和智慧幸运的受益者之一。

乔·格德布莱特博士
Johnson & Wales 大学教授

Preface

events

前 言

恭喜你！作为公司活动经理，你已经在你的职业生涯中向前迈进了一步。公司活动管理是一个年轻的、迅速发展的行业，现在正处于成长期，它正随着财会、法律和市场营销这些传统行业的步伐前进，并不非常落后于项目管理和信息技术。正如年轻人那样，它大胆、充满创造性、有吸引力、乐观，并且鲁莽。但是，现实世界需要承担责任，我们该如何开展公司活动管理工作，而又不破坏其创造性呢？本书提供了正确而有效的方法和体系，它不仅具有可汇报性和责任性，而且有助于培养对活动行业至关重要的创造性。

现代公司活动行业中存在着两种倾向。第一种是为应对内外部压力而更加专业化的倾向。图 1 简单地演示了发生在活动行业中的历史过程。另一倾向是聚合的倾向，也就是公司和公众聚合，奥林匹克运动会就是这一倾向的典型例证，公司宴请活动就像运动员比赛一样丰富多彩。同样，节庆和社区也通过交由企业主办和专业策划而更多地依赖企业的参与，这就使公司活动经理处于有利的地位，在公司活动项目管理中发展形成的能力在整个活动行业中都是有用的。

公司活动管理作为一个行业，产生于人们对改变整个社会和具体商业做法的需要，这样的背景下出现了活动经理。公司活动经理与大公司的人力资源部、市场营销部、联络部和其他部门一起工作。活动经理们展示了非常个人化的工作作风，这一作风更多地包含非正式的承诺，而不是具体的合同，他们一般是在自己的大脑里形成计划。

随着活动需求的增长和活动趋于复杂化，出现了职业化的活动公司。由于工作量大、工作复杂，活动公司对其方法体系不断标准化。活动数量众多，也使公司活动经理和职业活动公司能够共同存在。

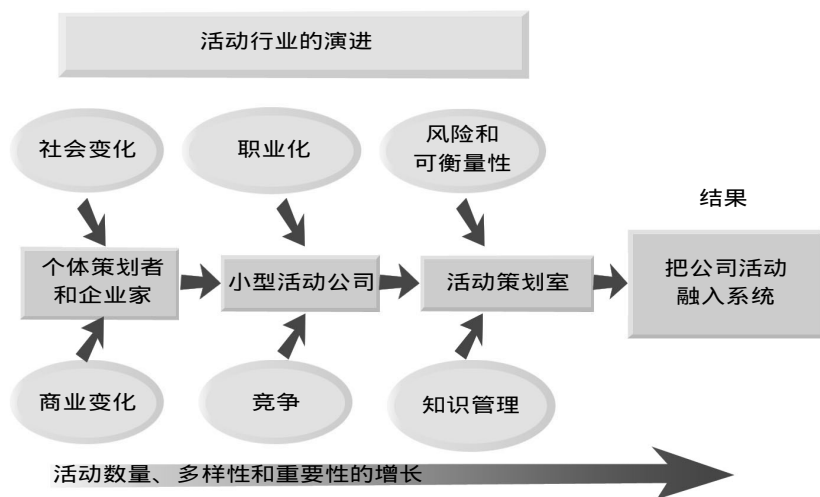


图1 活动行业的成长过程

活动数量的持续增长导致了复杂性和混乱的进一步增加，因而也增加了风险。这对聘请活动公司的企业来说是一件非常棘手的事情。他们的做法是在原有组织内增加一个新职位，即活动经理或协调者。然而，每位新人承担这一职位后，都会面临相同的问题，重复相同的错误，对活动管理方法的改善也不能继续。

上述情形描述了当前公司活动行业的现状。大多数企业实行不同的系统，其中公司内部的个人助理负责组织讨论会，而市场营销部负责对活动进行协调，并采购活动需要的任何东西。

最后，公司活动管理到了危急的状态。它没有效率，因此成本过高。解决之道是采用系统的方法来研究、设计、计划、协调和评估每项公司活动。只有这样，公司的知识体系才会因为每项活动而得到丰富。适当地采用项目管理的方法体系，并把它运用到公司活动管理中，是解决这种混乱状态的方法之一。这种方法使公司活动经理可以与公司内各部门有效地沟通，并极大地增强各部门与公司总部之间的联系，而这又直接转化为公司活动较高的内部投资收益率。本书会告诉你为了获得较高的收益率，应该怎样把项目管理和活动管理综合起来。

图2是对本书涉及到的内容的概括。粗略看来，一些章节也许并不是当今公司活动经理关心的内容。例如，采购这一章对那些公司有采购计划

的经理来说可能并不重要。然而，这种状况不会一成不变，因为企业正日益“项目化”（也就是说，作为一系列竞争性项目而被管理），公司活动运作也许很快就要与其他部门竞争资金了。



PBS/WBS——产品/工作分解结构

图2 本书结构图

首先，第1章指出，要使公司活动项目管理系统成功地实施和运作，非常有必要了解企业文化。虽然项目管理的方法体系看起来好像自成一体，但是没有人系统还是不能运转的。企业文化提供了明显的和隐含的环境、约束条件和机会，它们包围并渗透到活动中去。

第2章介绍了公司活动项目管理的基本过程。现代企业的模型是由企业目标、策略和文化决定的一系列竞争性项目。如果存在竞争性项目，那么活动（例如研讨会、会议、产品上市、筹划会）必须显示出其收益率高于企业中其他项目的收益率。活动现在要与诸如产品研究和开发、市场营销及新软件推广这些项目竞争，它必须能证明其使用的方法非常专业化，能产生可评估的成果。第2章将帮助你解决这个问题。

专业化的有形证据可以在其文档中找到，活动管理要想成为一个现代

的专业化的行业，就必须有高效的文档记录系统。为了达到活动的最佳效果，非正式的草率记录是远远不够的，适当的模型及相关的记录使活动管理的重要性在企业结构中凸现出来。第3章列出了一些文档，并说明了如何制作这些作为活动管理过程一部分的文档。

第4章探究了地点或活动场所的重要性。它对其他相关图书中经常提到的原理很少涉及。相反，它强调的是一些经常被忽视的方面，例如地点计划、活动图和场馆闭幕等。

第5章中所讲的活动可行性研究是非常重要的基本文档，用来争取策划活动的资金。全面了解本章所涉及到的各方面内容，对公司活动需要的良好的投资收益是至关重要的。研究活动只是活动可行性研究的一部分，除此之外，可行性研究还包括比较不同的活动以及提出建议。

第6章把决策科学和系统分析方法应用到活动中。无论活动系统多么完美，它还是需要被实施。仅仅拥有项目管理系统是无法管理活动的，因为管理活动需要创造性和相应的决策。这一章的主题就是良好的系统可以方便活动策划人员做出理想的决策，并提供更多发挥创造性的空间。

随着公司活动的重要性和复杂性渐增，第7章的主题风险管理被用于活动管理的每一层次。这一章说明风险管理涉及到的内容远非安全事宜，并把风险管理的手段和方法用到了活动管理中。

签订合同也许是早期的公司活动经理几乎不大涉及的内容。然而，像第8章指出的那样，现在的状况已经发生了很大的变化。风险管理的最佳做法是要求把合同管理作为活动的基础。即使活动经理并没有签订活动合同，他仍然要对那些合同的结果负责。

变化无常的商业环境是活动数量和规模增长的一个基本原因，最远的变化也许是因特网使用的增加，任何活动如果不能从网上浏览就是一个很大的缺陷。第9章介绍了一些可以最大限度地利用因特网优势的方法。

前面所有章节谈到的话题是公司活动手册应有的内容。第10章给出了公司活动中用到的各种手册，并指出了它们对企业知识管理的重要性。使用检查表，活动策划室就可以通过每次活动来为好的做法创建一个档案库。

本书一个隐含的主题就是，高效的系统会产生较高的投资收益率。第11章讲述了对提高收益率非常关键的成本估算和采购方法。采购程序是项目管理的基础，在公司活动项目管理中应该予以优先考虑。

最后，第 12 章探究了活动的总体评估。对公司活动管理来说，在一份专业报告中提出目标评估就像实施一个活动管理系统一样重要。活动必须得到评估，而且评估方法必须与企业策略相关，并以与企业文化相融的形式表现出来。

《公司活动项目管理》一书扩展了公司活动项目管理者的视野，并赋予了这一主题实用而丰富的内容。威廉·奥图尔运用他在项目管理和活动管理方面的经验提出了本书的基本框架。更重要的是，他在采用项目管理过程和创建活动管理知识体系方面所做的工作，有力地支撑着本书的基本框架。

菲莉斯·米克莱提斯在公司活动管理方面丰富的经验构成了本书的具体内容。她在施乐公司多年的工作经验给我们带来了有用的信息、业内人士对企业的看法，以及许多理论联系实际的案例，这些案例都是她或她的同事、客户和企业界朋友的亲身经历。菲莉斯曾是施乐公司的大型项目经理，成功主持了许多项目，这些经验现在已被她应用于自己的活动管理公司中。

本书不仅给出了公司活动项目管理中的最佳做法，还使你能轻松应对公司活动行业的未来变化。为了激发和提高读者思考的积极性，每一章在结尾都有“讨论与练习”，完成这些练习能使你比同行领先一步，并为你面对公司活动管理中的挑战做准备。与每个公司活动项目相似，每章结尾都有“要点总结”。这部分可以帮你及时总结你所学到的知识，并使用每章中的关键要点和方法。从现代企业的诞生开始，各种组织就一直依赖于活动来促进销售、进行培训、激励和教育员工。现在，你可以使用活动和项目管理结合后的最新发现来进一步推动和扩展这些领域。欢迎你加入公司活动项目管理行业，并预祝你在该行业中实现自我价值，获得成功！

Contents

events

目 录

译者序

序 言

前 言

第 1 章 公司活动概述 1

企业文化 2

活动目标和目的 6

目标受众 8

企业政治 9

公司活动策划者的作用 10

第 2 章 公司活动项目 管理的过程 13

管理区域 14

基线计划 14

活动项目的生命周期 15

范围 17

项目和公司活动管理 18

进度安排 28

甘特图 30

影响图表和敏感性分析 31

结果输出 32

可衡量性 32

大型公司活动项目管理 33

第 3 章 公司活动 策划室和文档 36

公司活动策划室的功能 37

专门的公司活动策划室 38

活动策划室的具体设置 39

公司活动策划室文档系统 40

公司活动策划室面临的问题 42

会议、剪报和培训 43

公司活动策划室的信息库 44

公司活动策划室的要求 44

文档 45

第 4 章 会场：活动的 举办地点 55

选择最佳地点 56

活动场所标牌	70
会场结束程序	78
小结	81

第 5 章 可行性研究、 投标和竞标方案

活动管理者的作用	85
可行性研究	86
初始客户访谈	92
竞标方案	93
竞标评价	99

第 6 章 系统和决策

系统的公司活动	103
系统分析	104
分布式知识	108
知识管理	108
创新思维	109
决策	111
分解和目标导向	116
启示语	116
问题和征兆	118

第 7 章 风险管理

风险——活动的必然 组成部分	122
生命周期	123
活动的特殊环境	125
风险管理	126
风险识别	127
风险识别工具	127
危机管理	134

风险管理报告	135
风险管理实例	135

第 8 章 合同管理

合同管理的重要性	140
与活动有关的合同	143
合同类型	144
合同管理过程	146
管理：检查和控制	149
合同变更	151
常见问题	152
合同的完成	154

第 9 章 网络与公司活动

整合	157
因特网的发展	159
工具	161
网络建设	165
网络内容	168
虚拟办公室	169
网站指南	171
通过因特网收发活动信息	174
把网站当做一个活动场所	174

第 10 章 公司活动手册

公司活动手册的类型	178
活动操作手册	180
活动操作手册的创建	184
检查表	188
活动管理者的工具箱	195

**第 11 章 成本估算、采购和
现金流 199**

成本分类 201
成本预算 202
成本控制 205
采购计划 212

第 12 章 价值评估 218

评估的重要性 219

计划和实施 222
评估的意义 224
活动要素合理性的检验 225

**附录 A 与公司活动相关的
各种文档示例 232**

**附录 B Explosion Lighting
公司案例分析 239**

events

第 1 章 公司活动概述

本章将帮助你：

- 了解公司活动的作用和范围；
- 把企业文化的独特要素融入公司活动中；
- 描述公司活动项目经理的作用和责任；
- 探讨如何利用活动执行企业战略。

国际公司活动市场是活动行业中增长最快的部分。1994 年至 1999 年间，华盛顿大学国际特殊活动协会活动管理分会（两年召开一次研讨会）的研究证实：最常产生的活动是企业活动。全世界每天都要举行贸易展示会、培训、市场营销、人力资源开发、体育运动会，以及其他公司活动。随着企业向全球市场出口其产品和服务，公司活动管理行业也不断发展。由于活动的数量和复杂性不断增加，有效协调对规范项目管理更重要了。因此，成功的公司活动经理必须全面掌握世界各地企业中正规和非正规活动的做法和程序。



企业文化

为了理解公司活动的作用，以及规范化的做法和程序的重要性，你必须首先理解企业文化和各企业间文化的区别。施乐公司的文化与佳能公司、太阳微系统公司、微软公司，以及昆士兰银行、美洲银行、通用电气公司和英国石油公司等的文化就大不相同。

在探究本书提到的方法之前，你必须首先对文化的基本概念有清晰的认识。《微软 Encarta 大学词典》对文化有如下定义：“3）群体共有的信念和价值观，即特定民族和人群的信念、习俗、做法和社会行为；4）拥有共同信念和价值观的人们，即一群人，他们共有的信念和价值观标志着他们所属的特定的地域、阶级和时代；共有的态度，即一些特殊的看法象征着一群人。”

迪尔和肯尼迪所著的《企业文化：企业生活的仪式和礼节》一书中谈到，企业包含“价值观、神话、英雄和象征营造的凝聚力，这对在那里工作的人们有着深刻的影响。”

企业文化不仅影响人们之间相互交往的方式，还在人们日常的具体工作中影响着他们的思维方式和行为方式。它影响员工生活的各个方面，也影响企业的运转。工业巨头和那些进入《财富》500 强的企业把他们的成就归功于良好的企业文化——信念，即他们深信并代表着的东西。企业发展其企业标识以把它们智慧传递给企业内部的员工和外部的公众。以下是一些大公司最近推行的企业理念。

通用电气公司：“我们创造美好生活。”

太阳公司：“我们是网络中的网点。”

施乐-文档公司：“知识共享。”

Zenith：“质量至上。”

Visa：“我们提供您所需要的一切。”

埃克森石油公司：“让你的发动机马力强大。”

美国航空公司：“在我们友好的天空中自由飞翔吧。”

然而，要想在企业文化中灌注一种理念，不仅仅是一条标语那么简单。良好的企业文化是经过多年发展而成的。无论是加强旧的企业文化，还是转向一种新的文化，都需要高层管理者的精心策划，通过组织严密的途径使其深入企业生活的方方面面。活动就是这个过程的一部分。诸如培训、员工识别和庆祝会等企业活动，常被用来传递和加强这种理念。明了企业理念及企业间文化的区别能使公司活动策划者为企业增加价值，并获得个人的成功。

■ 企业文化的类型

商业环境是形成企业文化的最大影响因素。在一些企业中，存在着创造一种“拼命干、拼命玩”的企业文化的驱动力，这种环境使得销售人员热情高涨，竞争激烈。在另一些企业，环境井然有序，并相当强调工作效率，从早上进入公司的那一刻开始，员工们就专心工作。有些企业工作十分程序化，而另一些企业员工则掌握了一定的自由度。有些公司的文化非常出名，社会上流传着它们怎样运转的故事。例如，某家大公司以严格地按照程序办事而闻名，如果一位员工在没有品尝食物之前就放盐的话，他就会被辞退，这种行为被视为一种在没有核对事实之前就轻易作假设和下结论的表现。

对照一下一些等级森严的严肃文化与硅谷里网络公司的轻松文化，在那种轻松的文化氛围里，公司鼓励员工到外面去锻炼和放松，就像鼓励创造性思维一样。可想而知，当你为不同的企业文化策划活动时，区别有多大。虽然两家公司都会坚持同一项目管理程序，但是它们的文化将会影响到计划的要素，而且小组成员相互之间以及他们与参与者之间接触方式也会受到文化的影响。

无论你是企业活动策划室的项目经理，还是企业的供应商，当你开始策划企业活动时，你必须考虑企业文化的关键因素。迪尔和肯尼迪把它们称之为环境、价值观、传奇人物、仪式、礼节，以及文化网络。图 1-1 为

企业文化与活动之间的关系示意图。这个例子进一步说明了信息的双向交流及所有要素的融和。

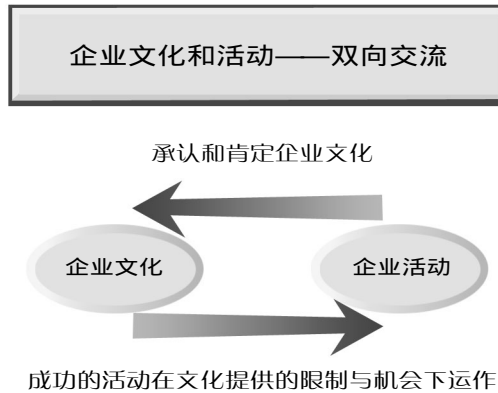


图 1-1 企业文化与活动

■ 与文化相适应

在策划企业活动时，了解活动如何适合企业文化将有助于活动取得成功。花时间来了解企业文化将会节省工作时间，也能避免以后在项目中可能碰到的尴尬情况。了解和组合文化要素可以使参与者从心理上和精神上与企业的核心价值观联系在一起。

一家《财富》500强企业与 BT Event Productions 公司联合把其企业文化融入一个大型的活动中。BT Event Productions 公司的总裁鲍比·泰勒从客户那里获得了 3 个非常明确的目标：

- 庆祝 10 年的光辉岁月，迎接新千年；
- 肯定员工做出的贡献；
- 为员工及其家庭提供一个机会，让他们观看公司的某一核心子公司众多的产品、服务和设备。

企业内部的委员会认为活动是达到这些目标的最佳方式，委员会评估了企业的内部资源，并认为由于活动的范围和复杂性，活动需要专家支持。鲍比的任务就是策划一个活动来达成上述目标，并使其与企业文化相符。她召集了一支由 35 个一流行业专家组成的“梦之队”，他们以极大的热情、创造性、专业性和团队精神来策划这一大型活动。

第一步就是制订一个计划，这将涉及业务状况、企业运转，以及企业