

---

---

---

---

---

---

# 目 录

---

---

---

---

---

---

## 第一章 会展项目管理概述 / 001

### 第一节 项目与项目管理 / 002

### 第二节 会展项目管理 / 006

## 第二章 会展项目的可行性分析 / 011

### 第一节 会展项目可行性分析概述 / 012

### 第二节 会展项目可行性分析的阶段和实施步骤 / 014

### 第三节 会展项目可行性分析的方法及报告编写 / 019

## 第三章 会展项目组织管理 / 027

### 第一节 会展项目组织 / 028

### 第二节 会展项目经理 / 036

### 第三节 会展项目沟通 / 042

## 第四章 会展项目计划管理 / 047

### 第一节 会展项目计划概述 / 048

### 第二节 会展项目计划管理的内容和步骤 / 052

## 第五章 会展项目采购与招投标管理 / 059

### 第一节 会展项目采购 / 060

### 第二节 会展项目采购管理的类型和程序 / 064

### 第三节 会展项目的招投标管理 / 070

## 第六章 会展项目范围管理 / 075

### 第一节 会展项目目标 / 076

### 第二节 会展项目范围 / 078

第三节 会展项目结构分析 / 081

第四节 会展项目范围确认 / 085

## 第七章 会展项目成本管理 / 089

第一节 会展项目成本管理概述 / 090

第二节 会展项目成本估算 / 093

第三节 会展项目成本预算 / 097

第四节 会展项目成本控制 / 101

第五节 挣值管理 / 106

## 第八章 会展项目进度管理 / 111

第一节 会展项目进度计划 / 112

第二节 网络计划技术 / 114

第三节 双代号和单代号网络计划 / 119

## 第九章 会展项目质量管理 / 125

第一节 项目质量与质量管理概述 / 126

第二节 会展项目质量管理 / 131

第三节 会展项目质量计划编制 / 135

第四节 会展项目质量保证 / 140

第五节 会展项目质量控制 / 142

## 第十章 会展项目风险管理 / 147

第一节 会展项目风险概述 / 148

第二节 会展项目风险识别 / 151

第三节 会展项目风险估计 / 158

第四节 会展项目风险应对 / 170

## 第十一章 会展项目收尾管理 / 179

第一节 会展项目验收 / 180

第二节 会展项目后评价 / 182

## 参考文献 / 187

# 第一章

## 会展项目管理概述

---

### 学习目标

---

理解和掌握有关项目、项目管理、会展项目管理的含义和特征；理解会展项目管理的任务及其发展历程。

---

### 基本概念

---

项目；项目管理；会展项目；会展项目管理。

---

## 第一节 项目与项目管理

### 一、项目概述

#### （一）项目的含义

“项目”一词的应用十分广泛。大到一个国际集团或者一个国家、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。30多年来，我国经济和社会快速发展，在国家和地区、地方建设中推进了许多重要项目。国家级的项目，如京九铁路项目、三峡工程项目、国道主干线项目等；区域性项目，如各地的高技术开发区项目、高速公路项目等；社会项目，如希望工程项目、申办和举办奥运会等；还有国家和地方的各种科技发展项目，各种军事和国防工程项目，企业的新产品开发项目等。可见，项目的应用领域十分广泛，当今社会和经济发展的任务与工作越来越具有项目的特征。

关于项目的定义，在理论认识上并未完全统一。一般认为，项目定义应具有两大基本特征：一是主观方面的特征，即项目是作为一定管理主体的被管理对象和管理手段而存在的；二是客观方面的特征，即项目在客观上必须具备单次性任务的属性。

在“项目”多种定义中，最常用的定义是1964年Martino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所必须完成的互相独立、互相联系、互相依赖的活动。”

在标准化管理体系里，ISO10006将项目定义为“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”。德国国家标准和美国项目管理学会对项目也有明确定义。

综上所述，项目是一个有计划的活动，是为了完成特定目标，按照规定时间，在预算范围内，有组织地完成的一组任务。它是某种一次性的任务，具有一个明确的目标，包括数量、功能和质量标准，项目执行者要按照限定的时间和财务预算来完成任务所规定的目标。

## （二）项目的特征

项目的特征是项目存在的充分必要条件。从客观特征的层面来看,只有被管理的对象具有单次性任务这一基本属性时,才有可能把它作为一个项目来管理。从主观特征的层面来看,即使被管理对象在客观上具备了一次性属性,是否要作为一个项目来管理则取决于人们的主观意愿。当某一单次性任务作为一个项目有助于管理者有效地实现任务的目标时,可作为项目来管理,否则不必作为项目来管理。

总的来说,项目具有如下几点特征:

(1) 目的性。所有项目都设有要完成的任务,如获得一项成果或生产一种产品,没有目标的项目不是项目,只能算是一种活动。

(2) 阶段性。所有的项目都有生命周期,一定有起点和终点。项目最终都会结束或终止,没有无限期的项目。

(3) 约束性。所有的项目均受各种条件的约束,如资金、人员、时间、政策、法律等。项目要实现的功能、性能也是对项目的一种约束,项目的最终结果要达到这些要求。

## （三）项目的分类

项目可以按照规模、复杂程度、行业和管理特点进行分类。

### 1. 按项目规模分类

根据项目的规模即投入项目的劳动量、项目持续时间、项目投资额等指标,可以将项目分为大型项目、中型项目和小型项目。在采用这种方法对项目分类时,不同的国家、行业会有不同的标准。

### 2. 按项目的复杂程度分类

项目所包含的内容、技术、组织关系、人员关系的复杂程度有着相当大的差别,根据这些差别,可以把项目分为复杂项目和简单项目。

### 3. 按行业分类

按项目所属的行业,可把项目分为农业项目、工业项目、信息技术项目、高科技项目、软件开发项目、金融项目、教育项目、旅游项目和会展项目等。

### 4. 按照管理特点分类

按照管理特点的不同,项目可以分为以下四类:工程建设项目(以有形产品的技能、工艺活动为主)、业务运作项目(以无形产品的技能、工艺活动为主)、新产品开发项目(以有形产品的智力活动为主)、技术研究开发项目(以无形产品的智力活动为主)。

#### （四）项目的要素

项目的要素是判断一项活动或任务是不是具有项目属性的重要条件。一些非项目工作可以由多个项目构成，哪些工作是项目，哪些不是项目，一般可以依据下列要素进行判断：

- （1）明确的目标和具体的结果（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）。

## 二、项目管理概述

### （一）项目管理的含义

项目管理是运用系统的管理理论和方法，利用现有的资源，对项目进行计划、组织、实施、协调、控制等专业化的活动，最终达到项目的预定目标。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个子项目，按照项目来进行管理。项目管理的系统较小，它所指的系统是一个项目，而企业是一个整体，在企业管理中可以按照项目管理模式进行，是企业管理的一种模式。

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基础上，在规定时间内，在批准的费用预算内完成。”项目管理目标主要包含三要素：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，它们共同构成项目的目标体系。

因此，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。它的管理主体是项目管理者，即投资者或经营者（项目业主）对项目发展周期全过程的管理。管理客体是项目周期中的工作任务。管理目的是在有限资源条件下，保证项目的时间、质量、成本达到最优化。管理职能是计划、组织、控制、沟通和激励。离开这些职能，项目的运转是不可能的，管理的目标也无法实现。

## （二）项目管理的特征

### 1. 计划性

项目管理首先要制订计划。如果没有计划，项目管理将会杂乱无章，项目进行没有先后次序，进度无法把握，质量无法控制，阶段目标无法设定，验收没有标准。

### 2. 系统性

项目管理是一项系统工程，管理必须形成体系，因此要用系统工程的思想和方法进行管理。

### 3. 过程控制

项目管理最重要的是过程管理，过程如果出问题，最终的结果一定有问题，最终的目标也难以实现。

### 4. 资源调配

项目需要很多资源，所以项目管理通常就是资源管理。项目需要人力资源，所有的项目都需要由人来完成，如何协调人力资源至关重要；项目需要资金，资金是项目成功的保障，项目启动必须筹集足够的资金，项目进行中进行成本核算，进行资金使用的管理；项目建设需要各种物资，需要进行物资的采购，需要进行供应商的挑选、招标和采购管理。

## （三）现代项目管理的发展历程

项目管理学科起源于20世纪50年代，通常被认为是第二次世界大战的产物（如美国研制原子弹的曼哈顿计划），在20世纪四五十年代主要应用于国防和军工项目。项目管理分为两个阶段：20世纪80年代之前为传统的项目管理阶段，20世纪80年代之后为现代项目管理阶段。

20世纪60年代，项目管理的应用范围还局限于建筑、国防和航天等少数领域。进入20世纪90年代以后，随着信息时代的来临和高新技术产业的飞速发展并成为支柱产业，项目的特点也发生了巨大变化，在发达国家中现代项目管理逐步发展成为独立的学科体系，成为现代管理学的重要分支。

项目管理的理论来自于管理项目的工作实践。时至今日，项目管理已经发展成为一门学科。不同的国家和组织推出了各自的项目管理知识体系，如美国项目管理学会的项目管理知识体系、英国项目管理学会的项目管理知识体系、中国劳动保障部的项目管理知识体系等。其中，美国项目管理协会制定的项目管理知识体系历史最早，也最成熟，在国际上有较高的知名度。

1969年成立的美国项目管理学术组织（Project Management Institute, PMI）

致力于向全球推行项目管理，是项目管理专业最大的全球性专业组织，由研究人员、学者、顾问和经理组成。

我国对项目管理的系统研究和行业实践起步较晚。一些高校在 20 世纪 70 年代末才开始这方面的工作，直到 1991 年才成立全国性的项目管理研究会。我国财政部于 1994 年向世界银行申请了一笔 IDF 赠款，专门用于项目管理人才培养，建立了由清华大学、同济大学、上海财经大学和西安交通大学等高校组成的项目管理培训网。1991 年 6 月，中国项目管理研究委员会正式成立，是我国唯一的、跨行业的、全国性的、非盈利的项目管理专业组织。

我国的项目管理理论与实践水平与国际同类水平相比仍有相当差距，现阶段要做好引进、消化、培养人才的工作，同时研究一些我国国情下的特殊问题，逐步形成有中国特色的项目管理理论。

## ■ 第二节 会展项目管理

### 一、会展、会展项目及会展项目管理的含义

#### 1. 会展的含义

会展是会议、展览、大型活动等集体性活动的简称。其含义是指在一定地域空间，许多人聚集在一起形成的、定期或不定期、制度或非制度的传递和交流信息的群众性社会活动，其概念的外延包括各种类型的博览会、展览展销活动、大型会议、体育竞技运动、文化活动、节庆活动等。狭义的会展仅指展览会和会议；广义的会展是会议、展览会、节事活动的统称。

#### 2. 会展项目的含义

会展项目是一个以各种会展活动为管理对象的有计划的活动。会展类项目也是为了完成特定目标，按照规定时间，在预算范围内，有组织地完成的一组任务。会展项目执行者要按照限定的时间和财务预算来完成任务所规定的目标。

#### 3. 会展项目管理的含义

会展项目管理是会展项目管理者根据会展项目运营的客观规律，运用系统的理论和方法，对会展项目发展周期中的各个阶段工作进行计划、组织、控制、沟通与激励，以实现其目标的各项管理活动的总称。会展项目管理是一个系统工程，其包含的内容颇为广泛。按照其核心内容来讲，主要包括会展项目计划

管理、会展项目进度管理、会展项目质量管理、会展项目信息管理、会展项目人员管理和会展项目财务管理，每一项内容对于整个会展项目的实施都是至关重要的。

## 二、会展项目的分类

### （一）会议项目的分类

#### 1. 按会议的组织形式分类

按会议的组织形式，会议项目可分为年会、代表会议、论坛、专题学术讨论会、讨论会、座谈会。

#### 2. 按会议的内容分类

按会议的内容，会议项目可分为商务型会议、度假型会议、展销会议、文化交流会议、专业学术会议、政治性会议、培训会议。

#### 3. 按会议的主办主体分类

按会议的主办主体，会议项目可分为协会会议、公司会议和政府会议。

### （二）展览项目的分类

#### 1. 按展览项目的性质分类

依据展览项目的性质，展览项目可以分为贸易类展览项目和消费类展览项目。贸易类展览项目是指为产业及制造业、商业等举办的展览活动，参展商和参观者主体都是商人，参展商可以是行业内的制造商、贸易商、批发商、经销商、代理商等相关单位，参观者主要是经过筛选邀请来的采购商，一般的观众被排除在外，展览的最终目的是达成交易。消费类展览项目是指为社会大众举办的展览活动，这类展览项目多具有地方性质，展出内容以消费品为主，通过大众媒介如电视、电台、报刊、网络等吸引观众。观众主要是消费者，消费者需要购买门票入场，这类项目非常重视观众的数量。区分展览项目是贸易性质还是消费性质，主要标准是观众的组成，即观众是贸易商还是一般消费者，而不是以展品，即工业品或消费品来反映。

#### 2. 按展览项目的内容分类

依据展览项目的内容，展览项目可以分为综合类展览项目和专业类展览项目。综合展览是指包括全行业或数个行业的展览会，也被称作横向性展览会，如重工业展、轻工业展。专业展览是指展示某一行业甚至某一项产品的展览会，如钟表展。

### 3. 按展览项目的级别分类

展会可分为不同的级别。原国家经贸委 2002 年 12 月批准了中华人民共和国商业行业标准《专业性展览会等级的划分及评定》(SB/T 10358—2002)(以下简称《标准》),并于 2003 年 3 月 1 日起实施。目前,我国只有对专业性展览会的等级进行划分的标准。在《标准》中具体规定了专业性展览会等级评定条件。

### 4. 按展览项目的影响地域分类

依据展览项目的影响地域,展览项目可分为国内展、国际展。国际展览局在其公约中规定,有两个以上国家参加的展览会可以称作“国际展览会”。在贸易展览业中,使用比较普遍的标准是由国际展览会联盟规定的,具备 20% 以上的展出者来自国外,或者 20% 以上的观众来自国外,或者 20% 以上的广告宣传费使用在国外的展览会,就可称作“国际展览会”。

## 三、会展项目管理的特征

### 1. 顾客导向性

会展项目以提供令客户满意的服务为目标。会展业属于第三产业,从服务业的本质出发,要求会展从业人员围绕人来开展工作,最终实现客户满意的目的。因此从目标看,会展企业引进项目管理的运作方式可以使企业最大限度地实现会展目的,服务于与会者或参展商。

### 2. 客户广泛性

会展活动以客户群体而非个体为对象。会展项目的服务对象是以参会者、参展商、专业观众等为主的客户群,其构思与启动要充分调研客户的需求和市场。一个成功的会展项目,往往把会议、展览和文化、旅游等活动有机结合起来,一方面吸引大量的参展商参展或参会者参会,丰富会展内容,另一方面也增强对观众的吸引力,扩大观众的观展或参会规模,从而形成广泛的客户群体。

### 3. 行业关联性

实施一个会展项目往往会涉及服务、交通、通信、建筑、装饰等诸多部门,需要诸多部门和行业的密切配合。同时也能直接或间接带动一系列相关产业(如旅游业、广告业等)的发展。

### 4. 效益综合性

会展项目的投资效益是综合性的,这种综合性体现在两个方面:一是会展项目投资在获取经济效益的同时,还将获得巨大的社会与环境效益,比如推动社会相关行业的发展、城市环境的优化等;二是项目的关联性决定了项目收益由多方构成,具有综合性的特点。

## 四、会展项目管理的任务

会展项目有多种类型,不同类型的项目管理,其具体任务不尽相同,但任务的主要范围是相似的,会展项目管理一般包括会展项目团队组织、成本控制、进度控制、质量控制、合同管理、风险管理等六项任务。

### 1. 会展项目团队组织

会展项目团队组织任务,包括明确会展项目团队组织关系和沟通渠道,选择合适的会展项目组织形式,选拔会展项目经理及调集各有关职能人员,组建会展项目团队,制定会展项目管理制度和建立会展项目信息管理系统五个方面。前三个方面任务是提高会展项目组织的运行效率和运行效果的重要前提,后两个方面任务是提高会展项目组织的运行效率和运行效果的重要保证。

### 2. 会展成本控制

会展成本控制任务,包括编制会展成本计划、审核会展成本支出、分析会展成本变化情况、研究降低会展成本途径和采取会展成本控制五个方面。前两个方面任务是对会展成本的静态控制,比较容易实现;后三个方面任务是对会展成本的动态控制,比较难实现,不仅需要研究一般项目会展成本控制的理论和方法,还需要总结特定会展项目费用控制的经验,才能将会展成本控制在计划目标内。

### 3. 会展进度控制

会展进度控制任务,包括会展进度方案的科学决策、会展进度计划的编制和实施有效的会展进度控制三个方面。会展进度方案的科学决策,是实现会展进度控制的先决条件;会展进度计划的编制是实现会展进度控制的重要基础;实施有效的会展进度控制是实现会展进度控制的根本保证。

### 4. 会展质量控制

会展质量控制任务,包括规定各项会展工作的质量标准与预防措施,对各项会展工作进行质量监督与验收以及各项会展工作的质量问题的处理三个方面。规定各项会展工作的质量标准与预防措施是实现质量目标,将“事后处理”转为“事前控制”的可靠基础;对各项会展工作进行质量监督与验收是实现质量目标的重要过程,它包含了对会展项目设计质量、施工质量以及材料和设备等质量的监督与验收;对各项会展工作的质量问题进行处理是实现质量目标的根本保证。

### 5. 会展合同管理

会展合同管理的任务,包括谈判、签订、修改合同、处理合同纠纷、索赔

等。在会展合同管理任务中，要突出会展合同签订的法律性和合同执行的严肃性，为实现管理目标服务。

#### 6. 会展风险管理

会展风险管理的任务，包括会展项目风险识别、风险估测、风险评价，并在此基础上优化组合各种风险管理技术，对风险实施有效的控制和妥善处理风险所致的后果等。其目的是以最少的风险管理成本获得最大的安全保障。

### 复习思考题

1. 什么是项目和项目管理？二者具有什么特征？
2. 简述会展项目的类型和总体特征。
3. 会展项目管理的任务有哪些？