

# 项目管理综合应用案例（大型活动类）

## 一、项目背景及需要解决的问题

### 1. 项目背景简介

以“国家水平，国际盛会”为宗旨的“中国广播影视博览会——中国国际影视节目展”始自 2003 年，是一年一度的大型国际性、国家级广播影视界盛会，由国家广播电影电视总局、中国广播电视电影集团主办，由中国广播电视电影集团大型活动办公室、中国国际电视总公司、中国广播电影电视节目交易中心承办。中国国际影视节目展示中国广播影视博览会的重要组成部分，其诞生背景有如下两方面原因。

（1）国家举措，政府推动。从 2003 年春天开始，关于发展文化产业、改革文化体制的呼声日益高涨，中央有关领导同志亲自做了大量的调查研究，国家发改委、中宣部、文化部、国家广电总局等有关部委先后出台了一系列文件，对深化文化体制改革、促进文化事业和文化产业发展起到了极大的推动作用。首届（2003 年）“中国国际影视节目展”的举办，不仅是具有中央推行文化事业和文化产业改革举措的实践而富有深远意义，同时更因其是“非典”以后北京市的第一个大型国际活动，为世界重振对中国的信心具有更加特殊的意义。

（2）市场需求、发展趋势。中国目前家庭电视机拥有率达 98%，电视观众规模 11.7 亿人，每年电视节目需求近 10 万小时，节目内容丰富，同时，了解中国历史和当今中国现状的影视节目也是世界观众的希望。另一方面，中国目前有电台电视台 1900 多座，电影院 6000 余家，电影制片单位近 70 家，广播影视节目制作经营机构近 900 家，电视剧制作机构 300 余家，全国广播电视在国内的人口综合覆盖率达 93.34%和 94.61%，广播影视作为大众传播媒体，今天已经走进了千家万户。随着改革开放的不断深化和加入 WTO，境外广播影视传媒进入我国广播影视市场已经成为一个未来的必然。在这些宏观背景下，通过提供一个高规格、高水准的国内外广播影视交流、交易的平台，充分展示我国广播影视业的发展成就，大力推动我国广播影视业的发展，成为国家广播电影电视总局和中国广播电影电视集团创办此项目的最初动因。

### 2. 需要解决的问题

近十年，我国的展会业以年均 20%~30%的速度增长，2002 年我国内地会展达 2600 余个，营业收入约 70 亿元，占 GDP 的 0.07%。“中国国际影视节目展”拟以明确的定位，政府管理、市场运作的机制，形成规模效应，并从营销手段、活动安排、展会服务方面，满足市场需求，最大化实现参展商所关注的功能性利益，在同类接战中形成独特文化、独特个性和独特价值的品牌，并力争在三年内完成由现行的“项目运作”到“品牌运作”到“资本运作”的发展模式。最大化满足参展商的功能性利益，是中国国际影视节目展所倡导的，誓为国内外广播、电影、电视专业人士搭建交流与合作的最佳舞台，故而推出强有力的政策措施，请总局有关主管部门现场审片，开通海外节目进入中国市场的直接渠道。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjj.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 二、项目总目标的确定

“中国国际影视节目展”关注的不是简单的市场化、产业化的问题，而是市场竞争化、产业规模化的问题。在项目进行过程中，如何与公司相关业务配合，尤其是与交易中心会员发展配合，发挥会展经济的全盘效应，借助节目展的宣传推广媒体带动和创造更多的有效空间，为公司剧目发行、原有客户服务，开发、充实更多的媒体客户群、广告客户群是节目展的主要目的。据此，项目的利益相关方经过讨论协商确定了项目的目标主要为：

- （1）交付物成果。成功举办“中国国际影视节目展”。
- （2）工期要求。2003年11月1日至2004年9月22日，历时11个月。今后每年举办一届。
- （3）成本要求。总投资2000万元。

## 三、项目的组织管理

为了保证项目的顺利实施，总经理决定成立节目展项目部，项目部采用项目式组织结构，项目采取了项目负责人制，项目经理直接对总经理负责。项目经理对项目集成管理，是为确保项目各项工作能够有机地协调和配合所展开的综合性和全局性的项目管理工作，包括项目策划、项目协调、项目组织、项目实施、项目变动的总体控制等。项目经理按照公司组织结构特点结合项目特点，选拔了项目部成员，组建了项目团队。根据本项目的特点，采用项目式组织有以下优点：

（1）目标明确，便于统一指挥。本项目部是基于节目展项目而组建的，圆满完成中国国际影视节目展是项目部的主要目标，项目部各部门、各人员的责任和目标是通过分解项目的总目标而得出的。同时，项目部成员只受项目经理的直接领导，不像其他的组织类型容易出现多头领导的现象。

（2）项目经理拥有项目组织和资源的最大支配权，利于其控制和使用。由于项目式组织是按项目划分资源，项目经理在项目的工作范围内有绝对的控制权。所以，从项目角度讲，利于项目进度、成本和质量、风险等方面的控制与协调。

（3）有利于公司培养全面型人才的成长。项目实施涉及计划、组织、控制、人力资源管理等多方面工作，首要的是项目经理要统筹考虑这些工作。其次，项目式组织下辖多个小的项目式组织，管理小项目的经理也要学会这些工作的实施和控制。从小型项目的项目经理、中型项目的项目经理和大型项目的项目经理，项目组织中的人员可以得到不断的锻炼，直至成为企业的高级项目主管。这为公司培养高级项目经理创造了条件，有利于企业的不断发展壮大。

本项目部确定了组织结构，并经总经理审定，如图1所示。

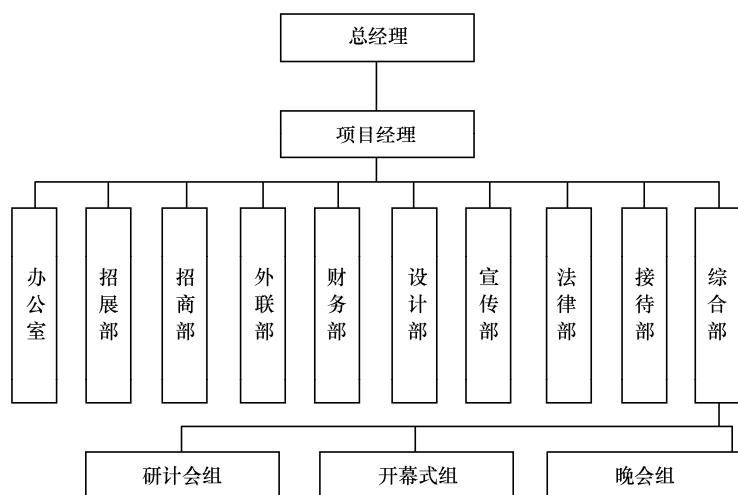


图 1 项目组织结构图

#### 四、项目的里程碑计划

针对项目的目标要求，结合项目的特点和各方的要求，项目部分析确定了本项目主要里程碑事件，制作了反映项目重大里程碑事件关系的里程碑计划图，如图 2 所示。

标识号	任务名称	2003		2004								
		11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	准备阶段结束	◇11-28										
2	招展结束											
3	招商结束											
4	宣传推广结束											
5	展馆准备结束											
6	其他工作结束											
7	展会活动安排结束											
8	展会总结评估结束											

图 2 项目里程碑计划图

#### 五、项目的工作分解结构

进行工作分解的主要目的和作用有以下几条：

- (1) 保证项目结构的系统性和完整性，建立完整的项目保证体系。
- (2) 通过结构分解，把项目分解开来，使人对项目一目了然，使项目的概况和组成明确、清晰、透明，便于观察、了解和控制整个项目，同时可以反过来分析可能存在的项目目标的不明确性。
- (3) 方便预见理想型的组织和相应的责任体系、毅力与目标的协调，从而使项目的形象透明，方便控制。
- (4) 有利于划分各单元和项目相关者之间界限，方便进行项目分解。

(5) 方便与网络的建立和分析，有利于项目的控制。

本项目组在进行工作结构分解时，以项目目标体系为指导，使用头脑风暴法尽可能多的挖掘项目的工作单元，然后通过分析和总结。对该项目得出的工作分解结构如图 3 所示。

## 六、项目的责任分配矩阵

一般而言，在完成工作分解结构后，紧接着就应该建立完整的责任矩阵，虽然在实际工作中，完成责任矩阵的建立工作并没有明确的时间约束。但在项目中，如果缺乏清晰的工作指派和分配，不但无法保证项目任务的按时完成，同时也使每个团队成员都不能清晰地说明他们当前的工作进度。

为了使项目团队成员清晰地了解项目中每一个任务的责任承担情况，并能在相互之间关于项目任务内容进行有效地沟通，项目团队核心管理层在确定了工作分解结构之后，着手进行了责任矩阵的制作工作，对项目中每个部门的职责做出了界定，如表 1 所示。

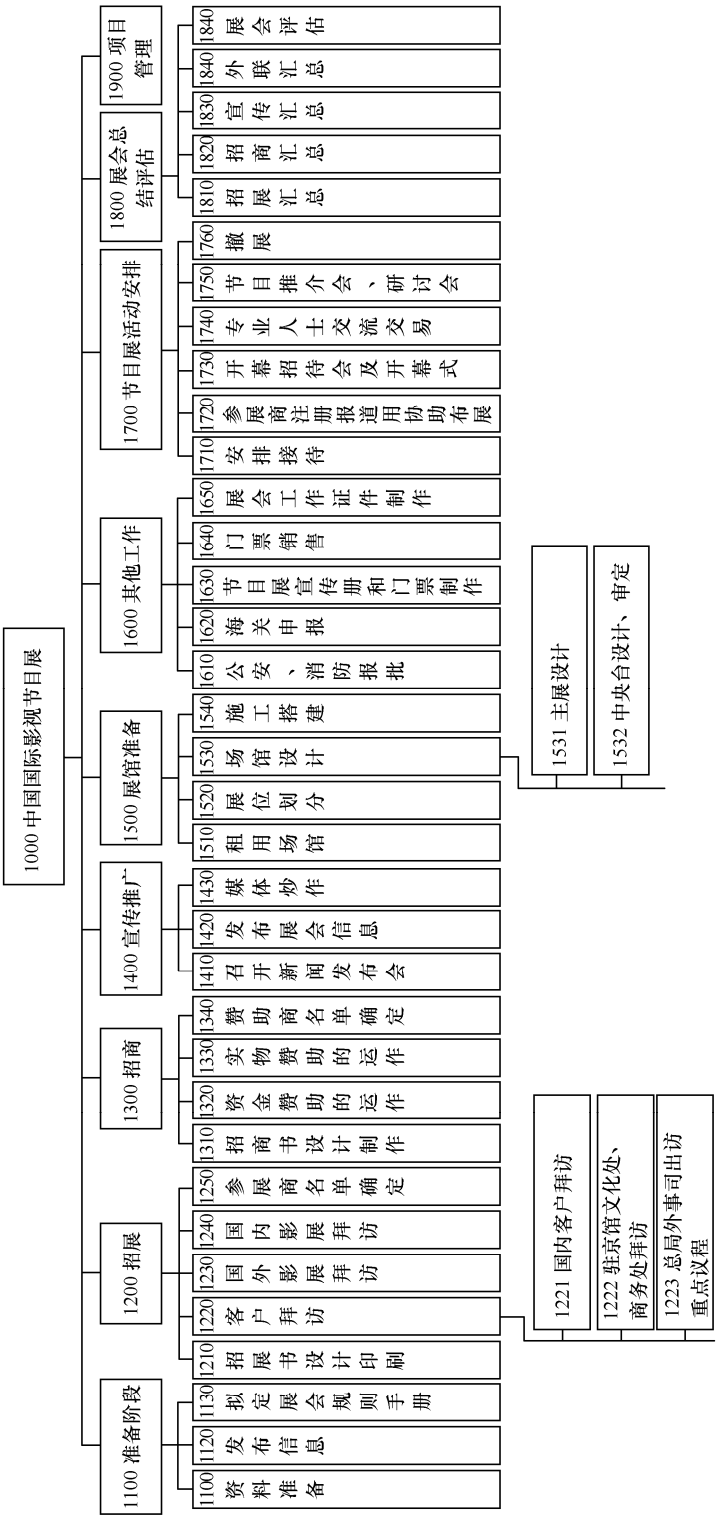


图 3 项目工作分解结构示意图



表 1 项目责任分配矩阵

工作 编码	工作名称	办 公 室	招 展 部	招 商 部	外 联 部	财 务 部	设 计 部	宣 传 部	法 律 部	接 待 部	综 合 部	项目 经理
1100	准备阶段											★
1110	资料准备	▲	○	○								
1120	发布信息	◆			○			▲				
1130	拟定展会规则手册	▲							○			
1200	招展											★
1210	招展书计印刷	◆				○	▲					
1220	客户拜访	◆	▲		○	○						
1221	国内客户拜访	◆	▲		○	○						
1222	驻京使馆拜访	◆	▲		○	○						
1223	总局外司出访重点议程	◆	▲		○	○						
1230	国外影展拜访	◆	▲		○	○						
1240	国内影展拜访	◆	▲		○	○						
1250	确定并提供参展商名单	◆	▲		○							
1300	招商											★
1310	招商书设计制作	◆				○	▲					
1320	资金赞助的运作	◆		▲	○							
1330	实物赞助的运作	◆		▲	○							
1340	赞助商名单确定	◆		▲	○							
1400	宣传推广	◆										★
1410	召开新闻发布会	◆				○		▲				
1420	发布展会信息，制造关注	◆				○		▲				
1430	媒体炒作，回报赞助商	◆				○		▲				
1500	展馆准备											★
1510	租用场馆	◆			▲	○						
1520	展位划分	◆					▲	○				
1530	场馆设计	◆					▲					
1531	主展设计	◆					▲					
1532	中央台设计、审定	◆					▲					
1540	施工搭建	◆			▲	○						
1600	其他工作											★
1610	公安、消防报批	◆			○				▲			
1620	海关申报	◆			○				▲			
1630	节目展宣传册和门票制作	◆			○		▲					

续表

工作 编码	工作名称	办 公 室	招 展 部	招 商 部	外 联 部	财 务 部	设 计 部	宣 传 部	法 律 部	接 待 部	综 合 部	项目 经理
----------	------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	----------

		室	部	部	部	部	部	部	部	部	部	
1640	门票销售	▲			○							
1650	展会工作证件制作	◆			○		▲					
1700	节目展活动安排											★
1710	制定接待方案，安排接待	◆								▲	○	
1720	参展商报道及协助布展	◆								▲	○	
1730	开幕招待会及开幕式	◆								○	▲	
1740	专业人士交流交易	◆									▲	
1750	节目推介会、研讨会	◆									▲	
1760	撤展	▲			○					○		
1800	展会总结评估											★
1810	招展汇总	◆	▲			○						
1820	招商汇总	◆		▲		○						
1830	宣传汇总	◆				○		▲				
1840	外联汇总	◆			▲	○						
1850	展会评估	▲				○						
1900	项目管理	▲	○	○	○	○	○	○	○	○	○	★

▲—负责；○—参与；◆—监督；★—批准。

## 七、项目工作先后关系的确定

通过项目的结构分解已将一个完整的项目分解成为许多相互独立的项目单元，但项目是一个动态的过程，项目单元之间互相联系，互相影响，互相依赖，构成了一个有机整体。

为了准确编制项目进度计划，需要确定项目各项工作的先后关系，同时估计各项工作的工作量和延续时间。本项目是一个系统的综合工程，技术难度大，涉及部门多，工序繁杂。项目实施过程中，有些工作之间存在明确的先后关系，但有些工作可以平行进行，先后关系不明确，正是这些工作的先后顺序影响了项目的总工期。由于项目工作工序很多，且工作之间存在一定的先后约束关系，如果工作量估计不准，则会引起一系列的连锁反应，甚至会使项目工期延长和费用增加。为此，项目部遵循工作独立的原则，经过认真分析研究，综合协调资源供应、技术、工艺、现场条件、工作效率和劳动定额等的情况，并结合历史信息，通过与项目各方多次讨论，确定了项目各项工作的先后关系，对项目各项工作的工作量做了比较客观准确的估计，同时根据初步计划的人力资源情况，对每项工作的工作时间做了初步估计，如表 2 所示。

表 2 项目的先后关系

工作编码	工作名称	开始日期	完成日期	持续时间 /工作日	紧前工作
1100	准备阶段	*11 月 1 日	*11 月 28 日	20	
1110	资料准备	*11 月 1 日	*11 月 14 日	10	
1120	发布信息	*11 月 15 日	*11 月 21 日	5	1110

1130	拟定展会规则手册	*11月15日	*11月28日	10	1110
1200	招展	*11月29日	7月10日	160	
1210	招展书设计印刷	*11月29日	*12月26日	20	1130
1220	客户拜访	*12月27日	6月19日	125	
1221	国内客户拜访	*12月27日	6月19日	125	1210
1222	驻京使馆文化处、商务处拜访	3月1日	3月28日	20	1210
1223	总局外事司出访重点议程	5月8日	5月12日	5	1210
1230	国外影展拜访	4月15日	4月21日	5	1210
1240	国内影展拜访	5月12日	6月15日	25	1210
1250	确定并提供参展商名单	6月20日	7月10日	15	1221、1222、1223、 1230、1240
1300	招商	*11月29日	7月10日	160	
1310	招商书设计制作	*11月29日	*12月26日	20	1130
1320	资金赞助的运作	*12月27日	6月19日	125	1310
1330	实物赞助的运作	*12月27日	6月19日	125	1310
1340	赞助商名单确定	6月20日	7月10日	15	1320、1330
1400	宣传推广	2月25日	8月24日	130	
1410	召开新闻发布会	2月25日	4月14日	35	1120
1420	发布展会信息，制造关注点	4月15日	6月23日	50	1410
1430	媒体炒作，回报赞助商	6月24日	8月24日	45	1420
1500	展馆准备	2月15日	8月14日	130	
1510	租用场馆	2月15日	2月28日	10	1130
1520	展位划分	3月1日	3月28日	20	1510
1530	场馆设计	3月29日	7月4日	70	
1531	主展设计	3月29日	5月2日	25	1520
1532	中央台设计、审定	5月3日	7月4日	45	1531
1540	施工搭建	7月5日	8月14日	30	1532
1600	其他工作	7月11日	8月19日	30	
1610	公安、消防报批	7月11日	8月7日	20	1540
1620	海关申报	7月11日	8月7日	20	1250、1340
1630	节目展宣传册和门票制作	7月11日	7月24日	10	1250、1340

续表

工作 编码	工作名称	开始日期	完成日期	持续时间 /工作日	紧前工作
1640	门票销售	7月25日	8月19日	20	1630
1650	展会工作证件制作	8月8日	8月14日	5	1610、1620
1700	节目展活动安排	8月8日	8月24日	15	
1710	制定接待方案，安排接待	8月8日	8月14日	5	1250、1340
1720	参展商注册报道及协助布展	8月15日	8月19日	5	1710
1730	开幕招待会及开幕式	8月20日	8月20日	1	1640、1650、1720
1740	专业人士交流交易	8月21日	8月23日	3	1730

1750	节目推介会、研讨会	8月21日	8月23日	3	1730
1760	撤展	8月24日	8月24日	1	1740、1750
1800	展会总结评估	8月25日	9月22日	20	
1810	招展汇总	8月25日	9月8日	10	1760
1820	招商汇总	8月25日	9月8日	10	1760
1830	宣传汇总	8月25日	9月8日	10	1430、1760
1840	外联汇总	8月25日	9月8日	10	1760
1850	展会评估	9月9日	9月22日	10	1810、1820、1830、 1840
1900	项目管理	*11月1日	9月22日	235	

注：一周有5个工作日，带\*日期表示上一年度。

## 八、项目的进度安排

项目进度计划就是根据项目实施具体的日程安排，规划整个工作进展。也把它称为项目初步计划、详细计划或者整体计划和子计划等。

在上面工作的基础上，项目部依据项目的工作分解结构和各种限制约束条件等，制定了以甘特图和网络计划图表示的项目进度计划，如图4和图5所示。甘特图表示工作的开始和结束时间，具有直观易懂的特点，在进行资源优化时发挥很大作用。网络计划图反映了项目工作逻辑关系、工作时间参数以及其他进度信息，它使得计划始终处于项目管理人员的控制之中。

## 九、项目的资源计划

项目资源计划是指在项目执行过程中，决定项目工作所需要的资源类型（人力、设备、材料）及其数量的规划过程，它是费用估计的基础。项目部在做项目的资源计划时，依据项目特点，着重进行了项目的人力资源计划。本项目所涉及的人力资源主要有行政人员、宣传人员、

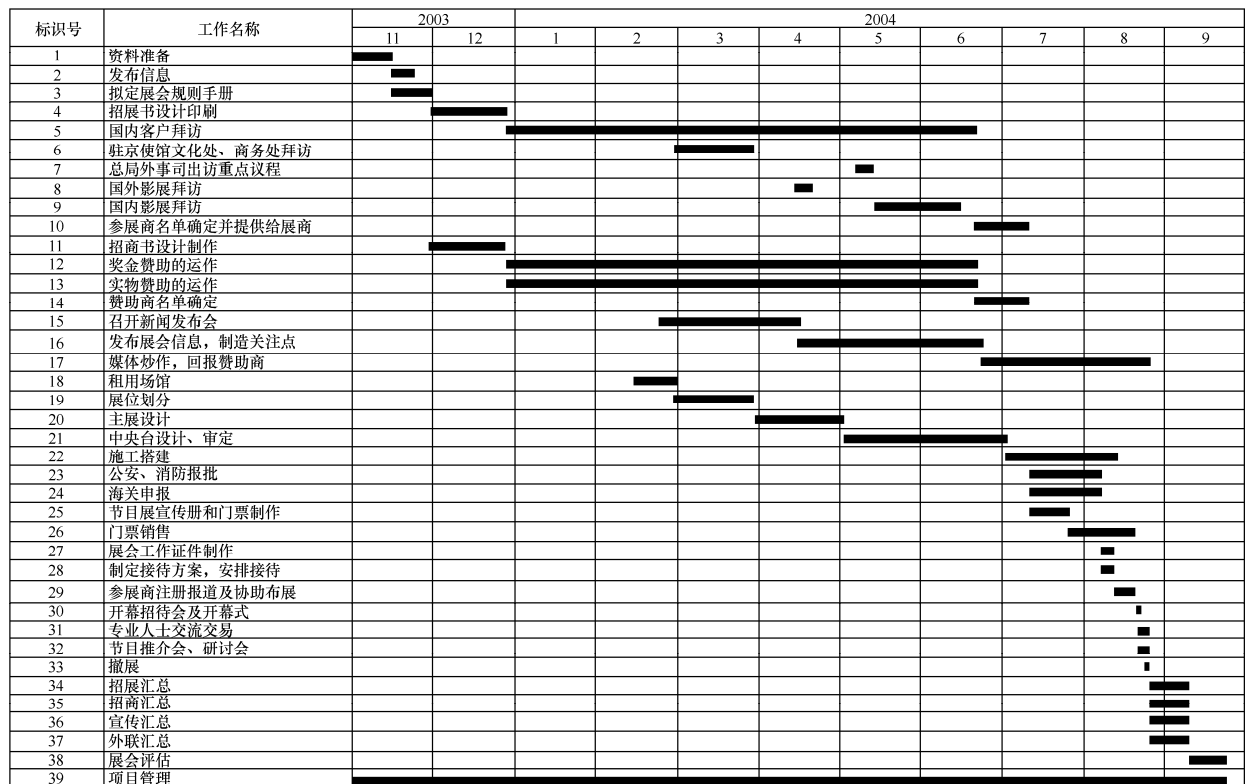


图 4 甘特图

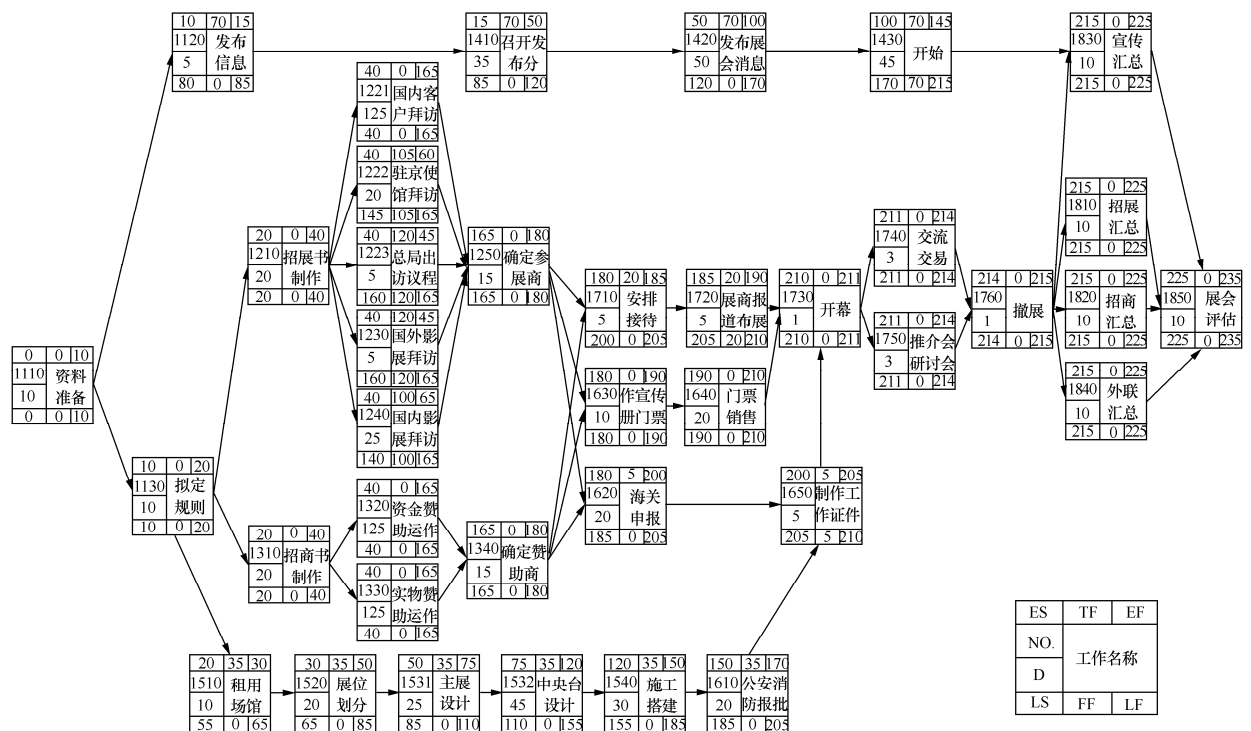


图 5 网络计划

设计人员、营销人员、管理人员和技术工人等六种类型,在项目的不同时段,各种

类型的人员所需数量是不同的。

按照项目工作进度计划，结合历史信息，根据公司人力资源情况，项目部对项目工作分解结构所得的项目单元所需的人力资源进行了详细的计划（见表 3），同时做出了项目的人力资源负荷图如图 6 所示。

表 3 人力资源计划表

工作 编码	工作名称	资源名称	资源 数量/人	工期 /工作日	工作量 /人工日
1100	准备阶段				
1110	资料准备	行政人员	10	10	100
1120	发布信息	宣传人员	10	5	50
1130	拟定展会规则手册	行政人员	10	10	100
1200	招展				
1210	招展书设计印刷	设计人员	5	20	100
1220	客户拜访				
1221	国内客户拜访	营销人员	20	125	2500
1222	驻京使馆文化处、商务处拜访	营销人员	10	20	200
1223	总局外事司出访重点议程	营销人员	5	5	25
1230	国外影展拜访	营销人员	5	5	25
1240	国内影展拜访	营销人员	20	25	500
1250	参展商名单确定并提供给展商	行政人员	10	15	150
1300	招商				
1310	招商书设计制作	设计人员	5	20	100
1320	资金赞助的运作	营销人员	20	125	2500
1330	实物赞助的运作	营销人员	20	125	2500
1340	赞助商名单确定	行政人员	10	15	150
1400	宣传推广				
1410	召开新闻发布会	宣传人员	10	35	350
1420	发布展会信息，制造关注点	宣传人员	20	50	1000
1430	媒体炒作，回报赞助商	宣传人员	20	45	900
1500	展馆准备				
1510	租用场馆	行政人员	5	10	50
1520	展位划分	设计人员	10	20	200
1530	场馆设计				
1531	主展设计	设计人员	10	25	250
1532	中央台设计、审定	设计人员	10	45	450
续表					
工作 编码	工作名称	资源名称	资源 数量/人	工期 /工作日	工作量 /人工日
1540	施工搭建	技术工人	100	30	3000
1600	其他工作				

1610	公安、消防报批	行政人员	5	20	100
1620	海关申报	行政人员	5	20	100
1630	节目展宣传册和门票制作	行政人员	10	10	100
1640	门票销售	行政人员	30	20	600
1650	展会工作证件制作	行政人员	5	5	25
1700	节目展活动安排				
1710	制定接待方案，安排接待	行政人员	30	5	150
1720	参展商注册报道及协助布展	行政人员	30	5	150
1730	开幕招待会及开幕式	宣传人员	10	1	10
1740	专业人士交流交易	行政人员	30	3	90
1750	节目推介会、研讨会	宣传人员	20	3	60
1760	撤展	行政人员	30	1	30
1800	展会总结评估				
1810	招展汇总	营销人员	10	10	100
1820	招商汇总	营销人员	10	10	100
1830	宣传汇总	宣传人员	10	10	100
1840	外联汇总	行政人员	10	10	100
1850	展会评估	行政人员	10	10	100
1900	项目管理	管理人员	20	235	4700

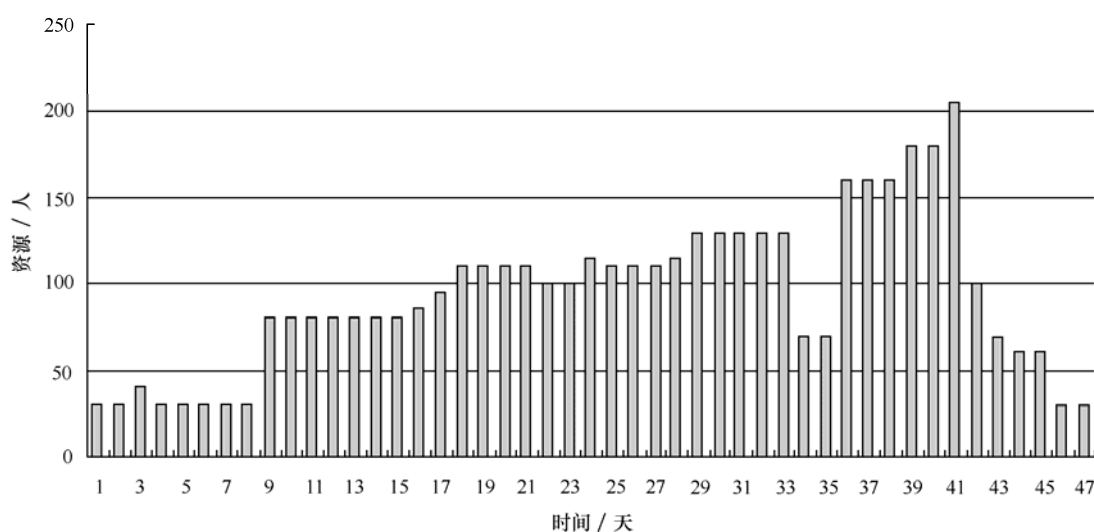


图6 人力资源负荷图

## 十、项目的费用计划

费用计划是指项目部要根据项目所需各项资源的使用计划和项目的费用目标，对项目 WBS 所分解的每个工作单元的费用进行估计，并根据费用条目确定每个工作单元的费用预算以及整个项目的费用预算。同时结合项目进度计划，做出项目的费用负荷图和累积图。通过这些直观的图表，就可以明确在整个项目期间费用的需求状况，了解到什么时候需要什么资源，需要多少资源，以便提前做好安排。同时也对费用的支付情况预先有一个初步的预算安排，到什么时候需要多少费用，到每

个时间点为止，总共计划支付多少费用。项目部根据本项目的费用目标，结合进度、质量和当地环境等多种因素，运用了类比估计法和自下而上估计法等方法，初步对项目费用进行了估计（见表 4），并结合项目的甘特图，绘制了项目费用负荷图和费用累积图，如图 7 和图 8 所示。

表 4 费用分解表

工作编码	工作名称	资源名称	工作量/ 人工日	费率 元/人工 日	人力费用 /万元	固定费用 /万元	总费用/ 万元
1100	准备阶段						
1110	资料准备	行政人员	100	100	1	1	2
1120	发布信息	宣传人员	50	100	0.5	5	5.5
1130	拟定展会规则手册	行政人员	100	100	1	5	6
1200	招展						
1210	招展书设计印刷	设计人员	100	150	1.5	10	11.5
1220	客户拜访						
1221	国内客户拜访	营销人员	2500	150	37.5	30	67.5
1222	驻京使馆拜访	营销人员	200	150	3	5	8
1223	总局外事司出访重点议程	营销人员	25	150	0.375	10	10.375
1230	国外影展拜访	营销人员	25	150	0.375	20	20.375
1240	国内影展拜访	营销人员	500	150	7.5	30	37.5
1250	提供参展商名单	行政人员	150	100	1.5	2	3.5
1300	招商						
1310	招商书设计制作	设计人员	100	150	1.5	5	6.5
1320	资金赞助的运作	营销人员	2500	150	37.5	5	42.5
1330	实物赞助的运作	营销人员	2500	150	37.5	5	42.5
1340	赞助商名单确定	行政人员	150	100	1.5	2	3.5
1400	宣传推广						
1410	召开新闻发布会	宣传人员	350	100	3.5	20	23.5
1610	公安、消防报批	行政人员	100	100	1	10	11

续表

工作编码	工作名称	资源名称	工作量/ 人工日	费率 元/人工 日	人力费用 /万元	固定费用 /万元	总费用/ 万元
1620	海关申报	行政人员	100	100	1	10	11
1630	节目展宣传册和门票制作	行政人员	100	100	1	20	21
1640	门票销售	行政人员	600	100	6	5	11
1650	展会工作证件制作	行政人员	25	100	0.25	10	10.25
1700	节目展活动安排						
1710	制定接待方案，安排	行政人员	150	100	1.5	10	11.5



	接待						
1720	参展商报道及协助布展	行政人员	150	100	1.5	5	6.5
1730	开幕招待会及开幕式	宣传人员	10	100	0.1	500	500.1
1740	专业人士交流交易	行政人员	90	100	0.9	5	5.9
1750	节目推介会、研讨会	宣传人员	60	100	0.6	20	20.6
1760	撤展	行政人员	30	100	0.3	2	2.3
1800	展会总结评估						
1810	招展汇总	营销人员	100	150	1.5	2	3.5
1820	招商汇总	营销人员	100	150	1.5	2	3.5
1830	宣传汇总	宣传人员	100	100	1	2	3
1840	外联汇总	行政人员	100	100	1	2	3
1850	展会评估	行政人员	100	100	1	5	6
1900	项目管理	管理人员	4700	100	47	10	57
小 计					253.9	1735	1988.9

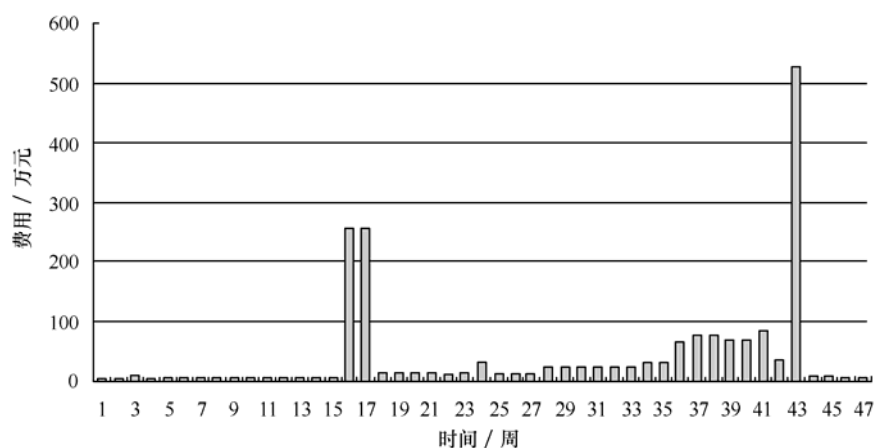


图7 费用负荷图

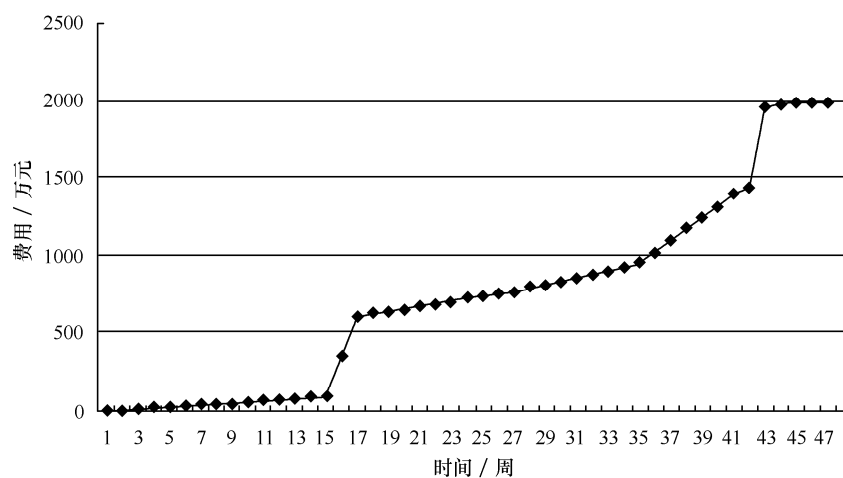


图8 费用累积曲线

十一、项目的风险分析

任何项目实施的过程中总会遇到意想不到的事情，再好的计划也难以保证考虑到各种可能发生的意外事件，项目在实施的过程中会存在各种各样的风险。要避免和减少损失，将威胁化为机会，项目执行者们就必须了解和掌握项目风险的来源、性质和发生规律，进而实行有效的管理。

为了避免风险、降低对产品的影响，项目组采取了以下措施：

- (1) 在项目组中设置了风险管理专责，使风险管理在组织上得到了保证。
- (2) 用头脑风暴法、SWOT 技术以及根据核对表法参考同类项目信息，找出风险，并做出应对措施。
- (3) 考虑到在项目实施过程中，还可能出现新的风险，对原有风险的管理也可能出现措施不当，或后果估计不足，因此，留有后备措施：
  - 1) 费用上留有 20 万元的不可预见费；
  - 2) 时间上计划工期与要求工期相比，留有一定的余度；
  - 3) 为了合理利用资源，项目组阶段性地监督费用实施情况，找出与计划的偏差，积极采取应对措施。

由于文化活动项目是一种多风险的项目，而且其风险有较强的独特性，主要表现在单位时间内风险高度集中，多种风险因素交错，因此其风险管理是个比较特别的领域。为了对项目实现过程中遭遇的风险和干扰因素起到预防作用，减少损失，在项目管理中建立风险管理策略和规划，并在项目的生存周期内不断控制风险是非常重要的。风险管理框架通常可分为四个阶段：风险识别、风险分析、风险应对措施的确和风险监控，如图 9 所示。

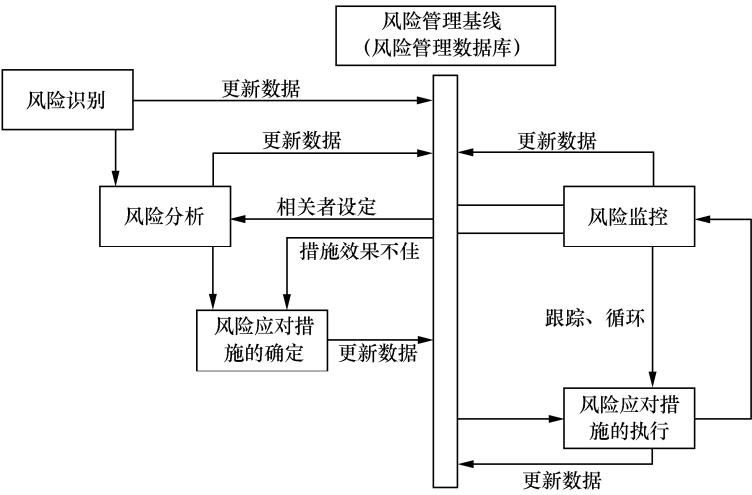


图 9 风险管理框架

1. SWOT 分析

根据经验和咨询专家意见，项目组应用 SWOT 技术分析了项目的内部优势与弱势和项目外部机会与威胁，从多角度对项目可能的风险进行了分析识别，如表 5 所示。

表 5 SWOT 分析检核表

潜在的内部优势	潜在的内部劣势
---------	---------

行业最高行政主管部门主办、权威性高 节目展声势、规模居同类之首 影展口碑传播良好 公开、透明的网上选位，展商认可程度高 规范的市场化操作，信誉度高	可享受政策优惠少 竞争劣势 相较同类影展，日期较为拖后 易受竞争压力影响
<b>潜在的外部机会</b>	<b>潜在的外部威胁</b>
首推“买家、卖家”方案，颇受关注 中央台 5 月的购片计划	国内同类节展林立，客户资源有限 驻华的国际客户情感上偏重上海节

从表中可以看出，由政府主管部门主办的中国国际影视节目展在某些方面是有优势的，但由于某些原因，还是存在一些威胁，如在国内的同类影展中“上海电视节”是最具竞争力的对手，其场地先进，利用率高，虽然地点稍嫌偏僻，但是上海节已形成规模和气候，尤其是海外招展工作扎实，国际展上偏多认可。

## 2. 风险管理计划

为了更好的控制风险，要制定风险管理计划和风险应对计划。在完成风险分析工作后，相应地就应该建立风险规避计划。为了找出最好的方案来降低已确定可能出现的风险，项目管理层以及客户等项目利益相关者，在开始制定战略计划时，就应该开始制作风险规避计划，并将这项工作贯穿在整个项目实施和收尾过程中。

建立风险规避计划的步骤如下：

- (1) 制定风险规避的目标和策略；
- (2) 制定风险规避方案；
- (3) 进行方案比选；
- (4) 按照确定的规避方案对项目详细计划进行修改；
- (5) 讨论如果当前任务失败，需用的应急资金量。

## 3. 风险应对计划

对于量化的项目风险，制定应对策略和技术手段。主要采取回避、转移、缓和、接受等方法 and 措施来减少和规避风险。本项目针对风险所采取的应对措施主要有：

- (1) 跟踪识别的风险；
- (2) 识别剩余的风险；
- (3) 修改风险管理计划；
- (4) 保证风险计划的实施；
- (5) 评估削减风险的效果。

在项目定期检查会上，项目组对项目每个阶段的风险识别表上检查的内容进行讨论，订出具体的风险应对措施，同时为了便于管理，项目组订立了风险计划应对表格的格式，采用统一的表单填制（见表 6），方便了后期的总结工作。

表 6 风险应对计划表

风险应对计划					
文档编号		填表人		日期	
项目名称				项目负责人	
风险编号		风险名称		风险提出人	
提出日期		风险负责人		风险概率	

风险影响值		风险期望值		风险等级	
风险影响描述					
预防风险发生采取的措施					
风险发生时的应对措施					
应对风险的成本分析					

## 十二、项目的控制过程

在项目实施过程中，项目部从技术、资源、组织措施和管理措施等四个角度出发，通过项目进度报告、重大突发性事件报告、项目变更申请报告项目执行状态报告、项目关键点检查报告和项目工作完成报告等一系列记录表格来监控项目的执行状态，通过与项目计划对比，动态的分析出现的和可能出现的偏差，权衡其已造成或可能造成的影响，从而采取一定的应对措施来保证项目的顺利实施。项目控制即是对项目的实施全过程进行有效的管理和控制，使其顺利到达项目规定的进度目标，而且在保证项目完成的前提下，以最好的质量、最低的成本来获取最大的经济效益。

### 1. 项目的控制措施

项目计划检测的重点为详细项目计划，因此在进度管理控制程序下，要求各个部门在计划执行过程中，专人进行跟踪、收集执行的实际情况。做出实际执行情况与目标的对比计划，并及时发现偏差，进行分析纠正，指定调整计划和有效措施，确保进度在受控范围内。在实施过程中建立以下制度：

- (1) 建立周报、周会制度。上周进行和已完成的工作内容及时间，下周工作安排计划，上周工作中存在的问题及原因，需要协助解决的问题。
- (2) 定期召开进度会，协调解决各负责部门之间配合中存在的问题，以促进进度计划的实现。
- (3) 建立信息管理系统，以保证信息的准确和畅通。
- (4) 对于一些需要当天总结的工作，各个项目小组要进行当天总结，重要的结论要向项目经理汇报。

在项目检测的基础上进行比较分析，找出并量化项目计划执行中的偏差值，特别要随时注意关键路径的变化，及调整修正，减少偏差。确保各级控制点的实施，应做到以下几点：

- (1) 定期召开会议，向责任方通报信息，指出改正调整意见，并制定新的项目计划，作为下一阶段的控制计划。
- (2) 在项目实际状态落后的情况下，及时制定满足要求的追赶计划，同时采取增加人力、加强管理等措施，保证追赶计划的完成。
- (3) 对一些特殊复杂问题召开专题会议并迅速做出决策。

### 2. 报告项目进展状态的方法

项目报告的目的是为了及时反映本软件开发的进展状况和内外环境变化状

况，发现存在的问题、发生的变化，分析潜在的风险和预测发展趋势，以便管理人员做出正确的判断和决策，实现项目管理的有效控制。

(1) 项目信息的收集。收集的内容包括项目的进展、日期、交付、成本、技术、人力资源等。

1) 进展状况。列出上次状态更新以来获取成绩和进展，说明日程表中的依赖关系，强调对所取得的进展起推动作用事件，明确导致推迟或阻碍进展的问题。

2) 日期安排。列出最重要的宏观日期及每项工作的完成时间。

3) 交付过程。列出主要的交付日期，说明每个交付日期能否实现的置信程度。

4) 成本。列出新的成本估算，如果有超出预算的成本，要分析原因，列出所采取的纠正和防范措施，计算出未来支出的切实估算。

5) 技术问题。列出已解决的技术问题和急需解决的技术问题，同时还要指出不稳定的技术，包括其疑问的来源，采取的措施和后备计划。

6) 资源。如果因为人力资源使项目受阻，一定要提出可能的解决办法。

(2) 项目信息的收集方式。项目信息的收集方式有：发生频率统计法、原始数据记录法、指标法、口头测定方式等。

(3) 项目报告的形式。为了达到招投标有形市场计算机管理软件开发项目信息需求的目的，使用了三种不同形式的报告，即日常报告、例外报告、特别分析报告。项目组对这些报告的格式都做了规范的要求。

通过定期检查项目的进展情况，并和项目计划进行对比，使项目管理者及时了解项目进展情况，并可以对项目进行实时监控，在项目偏离计划时，分析原因，找出对策。以每周状态报告为例，每周状态报告是沟通项目进展情况的主要方式，它也可以向项目高层支持者和经理反映项目存在的问题。要保证每周状态报告简洁明了，并可以突出重点，可以按照以下模板进行，如表 7 所示。

表 7 每周状态报告

填表单位：\_\_\_\_\_ 填表日期：\_\_\_\_\_

每周状态报告			
项目名称：			截至周：
状态标识：蓝色=正常绿色=跟踪中黄色=警告红色=危机			
状态（使用颜色）	说明：		
WBS 编码	任务名称	完成情况	说 明
本周发生的重要事件		说 明	

续表

每周状态报告					
计划外活动		发生日期		影 响	
下周目标		说 明			
本周出现的问 题/变化		上 报 人	描 述	状态/解决方案	备 注
问 题	事项 1				
	事项 2				
变 化	变化 1				
	变化 2				

另外,在项目进行过程中,对项目中的关键点及里程碑要重点进行监测和控制,以保证项目的顺利进行,如表 8 所示。

表 8 项目关键点监测表

填表单位: \_\_\_\_\_ 填表日期: \_\_\_\_\_

项目关键点监测表					
截止时间点					
计划完成					
实际完成					
偏离	1	描 述	原因分析	解决方案	影 响
	2				
	3				
	...				
计划是否 需要更改	否				
	是	更改建议	更改范围		更改带来的影响
监测人					

### 3. 进度执行的分析与处理

由项目经理主持每周定期召开项目工作例会,汇报总结上周进展计划,布置下周工作。通过对项目进度进行不间断的监控,使项目实际执行状态较好的控制在项目目标要求和项目计划要求中。项目组采用了挣值分析法对项目的费用/进度进行综合的定量检测,通过对各个工作实际的执行时间、实际消耗费用及完成情况,分析整个项目的进度执行情况及费用支付情况。以 6 月末为检查点,项目的 BCWS、BCWP、ACWP

参数见表 9 所示，项目进度偏差如图 10 所示。

表 9 项目 BCWS、BCWP、ACWP 参数表

参 数 \ 月	2003		2004								
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
BCWS	35.5	63.2	92.4	640.3	694.4	767.2	852.7	953.6	1243.7	1965.2	1988.9
BCWP	34	61	87	631.6	682.5	755.3	836.1	938.2			
ACWP	36	64	94.1	644.2	701.1	775.5	861.2	962.4			

从图 10 中可以看出，项目的效率比较低，进度缓慢，且投入超出预算，这要引起项目经理的关注，可以通过聘用一些效率比较高的工作人员来代替工作效率低的人员，以保证项目的进度。

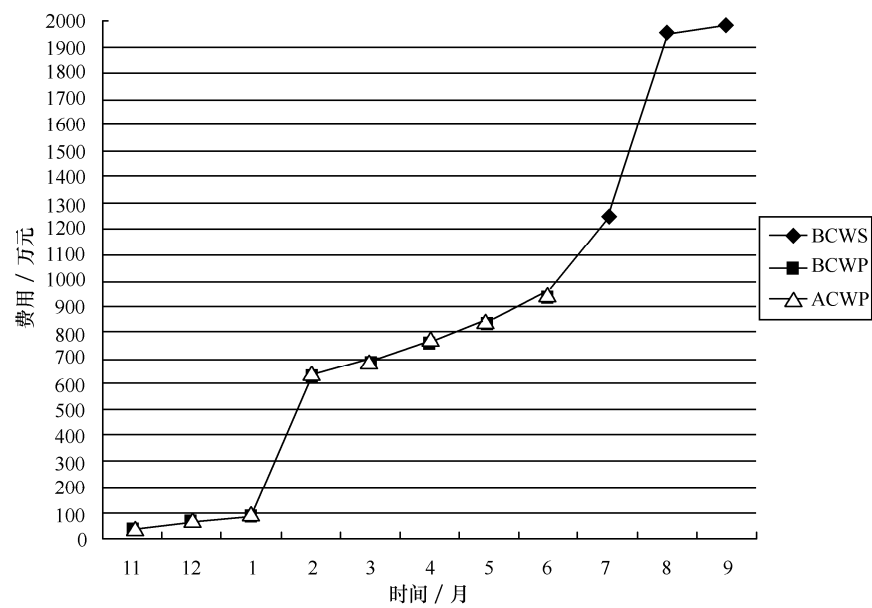


图 10 项目进度偏差示意图

小结：“中国国际影视节目展”在公司领导的大力支持及项目组成员的努力下圆满顺利地落下了帷幕。虽然由于人员构成复杂，在项目进行过程中出现了进度拖后的问题，但经过及时的协调和调整，最终项目顺利完成，且项目的总体花费与预算费用的偏差控制在了±5%。总体来说，“中国国际影视节目展”项目的各项指标都得到了较好的实现，取得了较好的效果。