



商业会展项目设计与施工的精细化管理研究

FINER APPROACH OF DIVISION OF WORK ON COMMERCIAL EXHIBITION PROJECT DESIGN AND CONSTRUCTION MANAGEMENT

苑兆朋 *

何荣良 博士 **

叶小梅 ***

摘 要

随着世界经济的快速发展和全球化进程的日益加深,中国的商业会展也得以迅速发展,特别是当代商业对会展项目设计与施工的要求剧增,当代商业会展项目设计与施工也发生了很大的变化,并具备了特定的时代特点,但由此同时商业会展项目设计与施工的弊端也日渐暴露出来。而项目的精细化管理可以说是一种当代会展项目管理的新理念,是对涉及项目的设计与施工各个进度环节的无缝隙的精细化管理,是明确工作进度和计划、严格技术规范 and 过程式控制制以及施工工艺的精细化管理。

本文先对项目的精细化管理的概念及相关的研究成果进行了总结分析;进而对商业会展项目设计与制作的一般程序、当代商业会展项目设计与施工的特点以及弊端做了一定的分析研究;最后,针对当代会展项目设计与施工引入精细化管理的重要性进行了分析研究。通过研究发现,当代商业会展项目设计与施工引入项目的精细化管理有着重要性意义,其是会展项目顺利执行成功与否的关键性所在。把项目的精细化管理这一先进的管理理念,来适应当前会展项目的新特点并采用一定的措施,是可以更好的避免当代商业会展项目设计与施工一般程序的弊端,并可以更好的促进商业会展项目的管理走向精细化进而更好的高效率的完成既定目标。

关键词: 商业会展项目 设计与施工 精细化管理

* YUAN ZHAO PENG 泰国正大管理学院国际学院 CMBA 研究生 2015 年 工商管理硕士
(文化与艺术管理) 论文

** PAK THALDUMRONG; Dr. 指导老师: 泰国正大管理学院国际学院 CMBA 教师

*** TANSINY LERTSIRIWORAPONG 联合导师: 泰国正大管理学院国际学院 CMBA 教师



ABSTRACT

With the rapid development of the world economy and the deepening of the globalization process, China's commercial exhibition has also been rapid development, especially the contemporary business on the expo project design and construction requirements surge, contemporary commercial exhibition project design and construction also occurred very Big changes, and have a specific characteristics of the times, but at the same time commercial exhibition project design and construction of the drawbacks are increasingly exposed. The refinement of the project management can be said that a new concept of contemporary exhibition project management is involved in the design and construction of the various aspects of the progress of the seamless management of the fine is clear work schedule and plans, strict technical specifications and processes Type control system and the construction of fine management.

In this paper, the concept of fine management of the project and the related research results are summarized and analyzed. Then the general procedure of the design and construction of the commercial exhibition project, the characteristics of the design and construction of the contemporary commercial exhibition project and the malpractice are analyzed. Finally, the importance of the introduction of fine management in the design and construction of contemporary exhibition projects is analyzed and studied. Through the research, it is found that the modern commercial exhibition project design and construction of the introduction of fine management of the project is of great significance, which is the smooth implementation of the success of the project is the key to success. The fine management of the project to the advanced management concepts to adapt to the current characteristics of the Convention and Exhibition and the adoption of certain measures is to better avoid the contemporary commercial exhibition project design and construction of the general procedures of the drawbacks, and can be better To promote the management of commercial exhibition projects to fine and thus better and more efficient completion of established goals.

Keywords: Commercial exhibition project, Design and construction, Division of work on management



绪论

随着世界经济的快速发展和全球化进程的日益加深,中国的商业会展也得以迅速发展,特别是当代商业对会展项目设计与施工的要求剧增,当代商业会展项目设计与施工也发生了很大的变化,并具备了特定的时代特点,但由此同时商业会展项目设计与施工的弊端也日渐暴露出来。

而项目的精细化管理是一种理念、文化,是源于发达国家的一种企业项目管理的理念,是分工的精细化,是服务质量的精细化对现代管理的一种必然的要求,其在常规管理的基础之上,将常规的管理引向深入的基本思想和管理模式,是一种最大限度地降低管理成本及减少占用的资源为主要目标的管理方式。

通过当代会展项目设计与施工的特点、弊端以及会展项目设计与施工中引入精细化管理重要性的相关分析研究。我们认为,把项目的精细化管理这一先进的管理理念,来适应当前会展项目的新特点并采用一定的措施,可以更好的避免当代商业会展项目设计与施工一般程序的弊端,并可以更好的促进商业会展项目的管理走向精细化进而更好的高效率的完成既定目标。

一、项目的精细化管理

精细化管理理念是企业进行科学管理的层次之一。在 20 世纪初期,美国著名的管理学家弗雷德里克·泰勒就其撰写的《科学管理原理》一书中详细地阐述了精细化管理的基本工作理念。但是这种理念真正得以推行却是在上世纪 50 年代的日本。随着工业化进程的不断加快,这种管理理念很快被更多的国家和企业争相学习借鉴。“天下大事,必做于细”。随着经济的发展和竞争的激烈,越来越多的企业意识到只有追求现代化科学化的经营管理模式,才是获得生存赢得成功的策略。

精细化管理就是将具体的工作内容和责任明确地分担到每一个部门和每一个员工。为了达到最佳的效果,企业中的每一个员工都要认真做好自己的本职工作,确保自身所运行的环节没有任何的失误。精细化管理要求管理者要进行精细的监督管理工作,每一天都要对当天的工作项目进展状况进行总结和分析。这样做的目的是为了尽快地发现和解决问题。精细化管理最重要的就是注重工作项目的精准程度,这种精准具体表现为工作项目日程的合理安排,工作项目进度的按时推进,工作项目人员的准确操作。精细化管理的理念已经被更多的公司经营者采纳。考虑到国内外在经济政策以及文化思想等方面存在着巨大的差异,所以,该种管理模式不可以直接被引入到我国的企业管理工作中来。我国的



很多管理学专家也已经加快了对这项管理理念的研究，目前已经取得了丰厚的理论成果，这为我国企业的发展及具体的项目管理上起到了一定的指导作用。（石洁梅，2015：265）

二、商业会展项目设计与制作的一般程序概述

商业会展是指展览、会议、等商业集体性活动的简称。具体来讲，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，其概念的外延还包括各种类型的博览会、大中小型会议、展览展销活动、文化活动、节庆活动等等。

商业会展项目设计与制作的一般程序，从参展商提供基本资料开始，一般包括了前期初步设计方案的提出、最终设计方案的确定、设计施工准备、施工布展、撤展工作五个阶段。

（一）由项目方团队为会展项目筹办方提出一个前期设计方案

前期的设计方案是在计划的前提下由会展项目活动的筹办方（通称为甲方）以委托或下达任务的形式开始的。任何商业会展设计项目都需要项目方（通称为乙方）在获取甲方的企业理念、了解甲方对展场的预期效果、明确参展目的、弄清参展品的各方面信息等相关资料以及市场调查的基础上，为甲方提供一个前期的设计方案。这个方案是一个总体的目标和要求，包括确立展示的内容与目的、计划展示的形式和规模、预算展示活动的计划资金等。

1. 明确定位会展项目的设计主题并形成最终设计与施工方案

甲乙双方在前期设计方案相互协商的基础上，明确定位会展项目的设计主题，达成一致后由乙方完成最终的设计与施工方案。

2. 会展项目设计施工准备

最终的设计与施工方案确定后，进入会展项目施工准备阶段，具体而全面的按照其设计方案的每一项具体的要求，细致深入的进行备料、制作等各项工作的安排及落实。如根据会展项目设计方案总体及单项具体要求，列出展示清单，并照单准备到位；按照会展展示空间制作好主题构架，并逐渐制作完善好所需要的各种展示道具；按照会展展示的内容及其版式设计的要求，设计制作好所需要的文字、照片、宣传册、纪念品、招贴、广告等所需因素；准备好施工布展所需的各种装饰材料和工具等，都是会展项目施工准备阶段的事宜。

3. 施工布展阶段

会展项目设计施工的准备工作中完成后，在商业会展主办方所规定的布展时间，整个会展项目进入施工布展阶段。在此阶段中，乙方要组合安装展示空间主体构件、安装展示道具、铺设照明线路、安装照明设备、布置展品等，最终完成整个展场的搭建与施工，形成设计方案的最终效果，并通过施工验收。



4. 撤展工作

会展举办结束后,在商业会展主办方所规定的撤展时间内完成撤展工作(吴爱莉,2010:24-39)。

三、当代商业会展项目设计与施工的特点及其弊端

随着社会的快速发展,特别是当代商业对会展项目设计与施工的要求剧增,当代商业会展项目设计与施工也发生了很大的变化,使商业会展与消费进入一个新的领域。与此同时,当代商业会展项目设计与施工也具备了其特定的时代特点以及弊端,具体表现在:

(一) 行业经营现状惨淡

中国国民经济的快速发展为中国会展业的发展奠定了稳定的基础。目前,全国每年举办的各类会展数超过1200个,是中国改革开放前20几年内国内会展数量总和的10倍。2008年奥运会、2010年世博会,蓬勃发展的会展业又给会展设计行业带来了光明的发展前景。但是,据调查至今国内都没有几家成功的、上规模的会展设计企业。而且,较活跃的会展设计企业基本上都是近几年才涌现出来的新兴力量,以前活跃在会展设计舞台上的“著名”企业已经寥寥无几,不是已经转行就是处在倒闭、利润微薄的惨淡经营状态下。(郭燕,2008:138-140)

(二) 卖方为主的市场,市场竞争恶劣

随着世界经济的快速发展和全球化进程的日益加深,中国的商业会展也得以迅速发展,表现在涌现出了会展场所非常集中的一二线城市,如:北京、深圳、广州、上海等(辛宏艳,2006:9-12)。以成都的会展设计与施工的情况来讲,参展方数量暴涨,而设计公司更是如雨后春笋般多如牛毛,再加上中国特有的人情关系,往往筹办方处以强势地位,当前中国会展设计与施工市场处于卖方为主的市场。另一方面,多数设计企业对自身的定位不够准确,没有核心竞争力、没有特色的设计与服务风格。为了生存经常自贬身价,同样的项目报价从几十万到几千不等,甚至存在设计不要钱,只赚搭建费的悲壮之举。不正当的经营行为导致行业内部竞争恶劣、市场混乱。(郭燕,2008:138-140)

(三) 容易导致争端

传统商业会展项目设计中,参展商的参展主题往往不能一次性确定,有时甚至在施工的过程中还在改变设计主题,甚至在设计与施工的过程中经常出现甲乙双方因争论修改设计、施工稿而引起麻烦,处以相对混乱的地位。



1. 人才较为缺失

会展行业存在着较为严重的人才缺口，特别是对于会展行业特别重要的的设计人才和服务人才，缺口更为严重。在中国，会展设计行业的设计师对于专业的教育来讲，较为缺乏。其大多数为从事环境艺术设计、平面设计、文案策划等其他行业中转行而来的人才，对于会展行业没有深刻的认识与了解。据调查，目前全国会展从业人员约有 100 多万人，从事经营策划、设计、管理的人员约 15 万人以上，其中会展设计人员不足 1%。业内人士预测，我国今后 3 年内会展市场需要的会展设计人员将达 200 万人以上（邬燕，2008：138-140）。而对于会展行业来讲的相关服务性人员也较为缺乏，会展行业中的企业往往在接到工作之后，临时的去雇佣廉价的劳动力来进行相关的服务性工作，造成了会展服务质量难以得到保障，严重影响了会展设计行业的持续性发展。

2. 工作效率低下

从商业会展项目的设计者的职责来看：如果没有充分的前期准备工作以及设计前的与参展商的充分沟通，就很容易在设计的过程中出现反复的修改与返工的情况，造成人力和物力的无谓浪费。此外，在商业会展项目设计与施工的任何一个环节上的疏漏，都会给后一步骤的设计工作带来麻烦。正是为数众多的会展设计与施工公司由于不熟悉项目管理，造成了材料与时间的浪费严重，外加人员管理的制度也不尽完善，极易导致工作效率低下的状况，且急需加以改善。（邬燕，2008：138-140）

3. 会展设计与施工公司缺乏项目精细化管理的思想

由于会展设计工作量的所不固定性，且其行业竞争又非常激烈，从而导致我国会展设计与施工公司的服务质量也在不断的下滑，更为缺乏品牌效应（杨璐，2011：207）。同时，会展公司本身对于会展项目设计与施工的精细化管理认识不足，造成了中国会展企业的规模普遍不大，更缺乏创新的能力及整体的战略思想，因而其综合竞争力也很难得到培养及提高。（辛宏艳，2006：9-12）

四、当代会展项目设计与施工引入精细化管理的重要性

众所周知，当代会展行业是一种劳动密集型的行业，对于这样一种劳动密集型的行业是否要引入精细化管理一直以来都受到了争议。而项目的精细化管理作为一种全新的管理理念，已经被其他行业广泛的吸收，并且也得到了很好的成效。虽然当代会展行业是劳动密集型行业，但不能说当代会展项目设计与施工就不应该与时俱进。如果在当代会展项目设计与施工的管理上作出改进，引入精细化管理，相信其会发展的更好。其重要性主要表现在：



(一) 有利于当代会展行业的可持续发展，减少争端

在这个社会中，众所周知的是当代会展行业是劳动密集型产业的一种，特别是在会展项目的施工中，其主力军又是以手工作业的工人，这些工人所具备的专业素质有高低，这样的分布很容易导致管理分散。另外值得一提的一点是，因为会展醒目所涉及到的专业比较多，而很多想要节省工程成本的总包单位往往会采取以包代管的管理模式，这样一来，就会出现很多的问题。而“全面推行精细化管理”作为一种现代管理的新理念，可以做到对涉及项目的各种因素实施全过程、无缝隙的管理，形成一环扣一环的管理链，严格遵守技术规范和操作规程，优化各工序施工工艺，克服各个细节质量缺陷，形成整体工程高质量。这也无形当中有效的避免了会展项目设计与施工过程中的诸多争端问题。由管理精细化到施工精细化再到产品精细化，实施精细化管理是实现质量、安全、工期等施工管理目标并实现可持续发展的必由之路。（张希锐，2014：350）

(二) 有利于当代会展企业竞争力的提升

精细化管理是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入的一种管理模式，是一种以最大限度减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目的的管理方式。企业的精细化管理决定企业经营状况，经营状况的好坏与竞争力密切相关。随着中国加入世界贸易组织，越来越多的国外大企业进入中国国内市场，和他们竞争，国内会展企业实力尚缺，虽然占有天时和地利，但若不苦练内功，迟早会被淘汰。所以，实现企业精细化管理，是提升企业竞争力的必由之路。

实践证明，今后的竞争将是细节的竞争。企业只有在每一个细节上做足功夫，树立“细节优势”理念，才能保证基业长青。如果一个企业在产品或服务上有某种细节上的改进，只能给用户增加1%的方便，而在市场上这1%的细节将会增加几倍的市场购买力。商品之间微小的细节差距往往是市场占有率的决定因素。国际品牌POLO皮包评着“一英寸之间一定缝满8针”的细致规格，20多年在市场上始终保持着旺盛的生命力；德国西门子Z118手机靠着附加一个小小的F4彩壳，使自己成了万人迷。当今时代是“细节经济”时代，企业只有加强精细化管理，才能占领市场。（周蓉，2008：74-75）

(三) 有利于当代会展项目设计与施工管理机制的完善

项目的精细化管理可以帮助企业建立有效的项目管理机构并构筑好系统科学的管理机制，从而达到提高项目施工的执行力。如果一个设计与施工企业的没有一个很好的管理体制，对于项目的执行力就会降低甚至失去所谓的执行力，而项目的精细化管理可以给企业建立一个良好的管理制度。所以，当代会展项目设计与施工引入精细化管理是有助于企业项目管理机制完善的。（张希锐，2014：350）



(四) 有利于工作效率的提高

当代会展项目设计与施工引入精细化管理，还可以帮助企业优化设计与施工的方案，并合理的调配资源，更好的实现各工序间的合理搭配和衔接，从而降低机械设备的闲置率。不仅如此，会展项目设计与施工引入精细化管理还有助于缩短工期，并且使得施工现场适应现代化大生产，能够流畅的完成操作流程，从而大大提高工作的效率。(张希锐，2014：350)

(五) 有利于打造学习型企业，培养人才

对于员工而言，完善的职业生涯培训计划和企业的精细化管理互为表里，员工通过接受培训完成职业化过程。实现企业和员工之间在制度层面的沟通。对于企业而言是完成了企业文化的传播。对于员工而言是掌握了企业生存的基本原则实现了自身价值的预估。同时，不可忽视的是，完善的企业培训体系由企业针对自身情况设计，企业为了更好的适应市场的需要，需要根据实际的变化和市场的需求不断的调整培训的内容和形式，进而以最小的成本完成员工的人力资本再生产过程。因此企业的员工培训对于精细化管理制度的执行和制定都有着全面的支撑作用。在推行精细化管理的企业中，接受教育培训是员工的福利同时也是员工提高工作技能的必备话捏。(成树军，2014：81)

四、项目的精细化管理来适应当前会展项目的新特点

通过对传统商业会展项目设计与施工一般程序、当代商业会展项目设计与施工的特点以及弊端的分析与研究，结合当代会展项目设计与施工中引入精细化管理的重要性分析，我们不难发现，以项目的精细化管理来适应当前会展项目设计与施工的新特点，是可以更好的避免当代商业会展项目设计与施工一般程序的弊端，并可以更好的促进商业会展项目的管理走向精细化进而更好的完成既定目标，它是当代商业会展项目设计与施工顺利执行成功与否的关键。具体的建议性措施如下：

(一) 把精细化管理作为指导思想

我们通过多年的实践发现，在以往的会展设计与施工过程中，参与的主要是学环境艺术设计专业的人员，注重的是展场空间的构成与样式，美则美矣，然而常常让参观的人对展示空间的样式印象深刻，却忽略了展示的主题即参展商品本身的特点进行了解，有买椟还珠之嫌。商业会展的设计实际上就是一种广告活动，商业会展项目的设计与施工事实上是执行这种广告活动的一种过程而已，而会展项目的精细化管理，正是针对这一过程而在管理上提出的精耕细作，其要求在这一过程中的每一环节及每一工序要做细、做精、做到



位，因此要在整个会展项目的设计与施工过程中要紧抓住精细化管理这一指导思想。（骆夏平，2007：198）

（二）制定明确的工作进度和计划

在会展设计与施工项目中，乙方在充分理解甲方的意图和方案要求后，需要根据计划要求的展示内容、规模时间等，制作出合理的、精确的设计工作日程进度表，以便合理安排、管理并保障会展项目的设计与施工的顺利进行，从而提高工作效率。

首先，应对展示时间要求和设计难易度进行整体的了解，并合理安排工作进度和计划。其次，必须考虑到计划时间内各个阶段工作的相互配合，确保在最短、最合理的进程安排来获得会展项目的最大保障。再者，商业会展项目的设计与施工并非个人行为，其是相互配合的团体行为，因此需要对每个环节的工作进行细化安排与管理。

（三）将项目变更纳入新的计划并进行过程式控制

商业会展设计与施工过程中导入精细化管理，并设计出具有灵活变通性的管理体系模型，其特点是要在传统的执行过程中把项目的变更纳入计划并进行过程式控制。

在整个的商业会展设计及施工过程中，可能发生的项目变更都会对项目的进度计划造成一定的影响。而这些变更可能由参展商或者项目方团队（通称为乙方）所发起的，如商业会展设计与施工过程中，参展商随便要求项目方团队更改设计主题、更改参展商品的摆放位置等，如此之类的变更将会直接对计划进度、设计成本等产生影响。因此，当参展商提出项目的变更要求时，项目团队或者承包商应首先需要估计变更对设计与施工进度及项目预算所造成的影响，进而提出新的变更计划，并在实施之前征求参展商的认可同意，在参展商同意对该项目预算及进度的变更后，把任何的新增任务、劳动力成本、原材料、修改后的工期估计等列入新的计划。（陈建西、刘纯龙，2012：210-219）

此外，不可预见的事件的生也会使得一些变更难以避免。如：自然灾害的原因对展场设计及施工的工期延缓，项目方团队的关键性人员的突然辞职或死亡等。诸如此类的事件对会展设计与施工的项目进度或预算都会产生影响，也需要对项目计划进行修改。

总之，变更无论是参展商还是项目团队或是不可预见的元素所引起的，都必须对项目计划从进度、范围或预算的角度来进行修改。并且一旦这些变更得到各方同意后，都必须纳入新的计划中，作为衡量项目进度情况的比较基准并进行过程式控制。因此，此举既可以更好的对项目进行精细化的管理过程控制又可大大减少会展项目设计与施工过程中的诸多浪费、争端等问题。



(四) 加强对人员精细化管理项目的执行以及团队人员的培训

第一，会展项目设计与施工等人员队伍建设的加强，落实人员的精细化管理责任制尤为重要。可考虑将会展项目设计与施工的每个进度目标进行分解，并将完成质量、责任分解、落实到人，并进行责任登记及会展项目的工序交接、签字，以便确保会展项目的每个环节都可顺利有保障的完成。

第二，建立和落实会展项目设计和施工等人员学习和培训制度。会展项目的完成质量最终取决于会展项目设计和施工等人员，因此要以工作人员的素质来保证项目的质量，要让会展设计与施工项目的每名参与者明白所做的工作好坏对于项目全局质量来讲的至关重要性，对团队人员的培训以及项目期间不定期的学习、培训应建立档案进行精细化管理。

(五) 制度化是精细化项目管理能够得到成功的关键

制度化的实质，就是依靠由制度规范体系构建的具有客观性的管理机制，进行精细化管理。制度化意味着对项目的设计与施工中的各方面规范都必须严格执行，如设计与施工人员必须严格按照技术标准、技术规范进行操作，包括会展行业施工人员使用规范的施工材料，施工中工具、机械、设备的规范使用等。会展项目执行中的规章制度完不完善，会直接影响精细化项目管理的贯彻落实。

结论

本文主要完成了以下几个方面的工作：

1. 对项目的精细化管理的概念及相关的研究成果进行了总结分析；
2. 结合商业会展项目设计与施工的一般程序，对当代商业会展项目设计与施工特点及弊端做了一定的研究分析；
3. 在参考了大量文献的基础之上，对当代会展项目的设计与施工中引入项目化管理的重要性做了一定的分析研究；
4. 通过结合商业会展项目设计与施工一般程序、当代商业会展项目设计与施工新特点及弊端、当代会展项目的设计与施工中引入项目化管理的重要性的研究，对当代商业会展项目的设计与施工提出一定的建设性的建议与措施。

本文的结论是：随着社会的快速发展，特别是当代商业对会展项目设计与施工的要求剧增，当代商业会展项目设计与施工也发生了很大的变化，使商业会展与消费进入一个新的领域。与此同时，当代商业会展项目设计与施工也具备了其特定的时代特点以及弊端，但由于会展公司本身对于当代会展项目设计与施工的精细化管理的重要性认识不足，更缺乏精细化管理的思想与理念，故其综合竞争力也很难得到培养及提高。



而会展项目设计与施工的精细化管理是一种现代会展项目管理的新理念。商业会展项目设计与施工中引入项目的精细化管理，并以项目化管理来适应当代会展项目设计与施工的新特点，可以更好的避免当代商业会展项目设计与施工中存在的各种弊端。项目的精细化管理可使管理形成一环扣一环的管理链，还可以针对涉及会展项目设计与施工的各个进度环节来进行无缝隙的管理，进而更好的促进商业会展项目设计与施工的管理走向精细化来更好的完成既定目标，并它是当代商业会展项目设计与施工顺利执行成功与否的关键。

参考文献

- 石洁梅.《推行精细化管理的重要性》[J].经济师, 2015, (7)
- 成树军.《浅谈精细化管理在现代国有企业管理中的作用》[J].经营管理者, 2014, (6)
- 邬 燕.《会展设计行业存在的问题与对策》[J].企业经济, 2008, (7)
- 辛宏艳.《中国会展经济发展研究》[D].东北师范大学, 2006
- 张希锐.《关于当代建筑工程项目精细化管理的探究》[J].建筑发展导向, 2014, (10)
- 陈建西、刘纯龙.《项目管理学》[M].北京: 化学工业出版社, 2012
- 吴爱莉.《会展设计师宝典》[M].北京: 化学工业出版社, 2010
- 杨 璐.《浅谈当前我国会展设计的现状及发展》[J].经济管理者, 2011, (9)
- 周 蓉.《企业精细化管理决定企业的竞争力》[J].建学理论, 2008, (16)
- 骆夏平.《工程项目管理之精细化管理的思考》[C].科技创新导报, 2007

