

项目综合管理：项目化管理营销活动 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260027.htm 李经理是一家大型IT公司的市场部经理，在六月份的一次会议上，公司的总经理房总提出要加强与客户的沟通。李经理迅速组织部门中的全体人员花了近两个月的时间，近100万人民币组织了一次大型的客户研讨会，会上邀请了许多的社会名流。会议成功举办，但是对销售影响甚微。房总在会议上批评李经理不动脑筋，做无用功。李经理感到非常冤枉，他认为“不是你要我加强客户沟通的吗？”这样的事情在您的企业也许发生过。您是满腹抱怨的李经理还是对下属失望的老总？据统计，中国企业中80%以上的营销活动对销售的影响几乎等于零，大量的资源由于这样盲目的营销活动而被浪费掉。一年后，李经理又要策划一次客户联谊活动，吸取了上次的经验，他使用了项目的思想，首先进行了一次正规的市场研究，之后他起草了一份正式的《项目立项书》，其中明确的提出了本次项目目的为“将忠诚客户的满意度提升15%，并详细地进行了项目分解，将项目分为12项工作任务，并提出了各项任务的任务目标。通过一次正式的项目启动会议，他使房总充分了解了他的想法。由于房总认识到了项目的意义，给予了李经理大量的支持。最终以15万人民币的费用，达成了客户满意度提升15%的项目目标。面对纷繁复杂的营销活动，即使是一位精力充沛的职业经理人也很难时时做出正确的决策。几十年前，国际公司纷纷探索新的管理模式，虽然观念改变与文化的导入可以适当改变营销的执行力与可靠性，

但是方法仍然是最重要的。项目化管理是最终的答案，人们发现它是系统而高效的办法，可以从根本上提高营销以及整个企业的效率与执行力。1985年宝洁公司在美国推广了以项目化管理为基础的全面质量管理体系，当年就节省了近1.5亿美元的成本，占全年美国本土利润的12%左右。项目化管理是人类在系统化科学化管理中的一项重要突破。它的基本思想是将纷繁的工作全部打成以项目为单位的“项目包”，对每个项目都设定清晰的量化目标，并进行明确的任务分解。例如一个广告项目可以分解为：项目目标设定为，通过三个月的广告投放，达到目标客户知名度上升30%，产品尝试率达到15%。此项目被分解为以下九个工作任务：广告计划制定、概念开发、创意开发、脚本制作、脚本测试、媒介计划制定、媒介购买、媒介投放、投放后监测。实践证明，项目化管理无论在任何企业组织，在任何商业领域，相比传统的、分散的、随意式的管理模式有着巨大的优势。而且这种管理模式也适应于各种规模的企业。经过多年的研究，项目化管理的导入与推广已经有了清晰的步骤。概括起来可以分为以下五个基本步骤：1. 年度营销计划项目化。年度营销计划是连接公司战略与战术的纽带，也是项目化的起点。它不是一个简单的目标分解，而更重要的是描绘了实现目标的道路。传统常规的年度计划通常是表达为“在未来一年中，我们要做好客户联谊活动，销售人员要加强客户拜访工作”而项目化的年度营销计划要求所有工作必须打包为项目。例如2006年度目标为，销售27亿人民币，为实现此目标，我们共计设计了42个工作项目。通常要求企业的副总或市场总监负责制定年度计划，并组织立项。这种管理模式使得年度杂

乱无章的工作以统一的方式，得以清晰化和模块化。使得管理科学化具有了运作的基础。

2. 职责项目化年度计划的项目化将工作模块化，对应的人员岗位职责也就发生了本质的改变。小张是一位新加入公司的市场主管，进入公司后他拿到的工作描述书上列出了42条职责，大到“完成每月促销任务”，小到“做好部门文件管理”，他感到无所适从。工作半年后，他感到前途一片茫然，因为他基本上成为了上级经理的勤务兵。小李是一间中型制造型企业的人力资源主管，刚加入公司时，他拿到的工作描述为完成五类工作任务：制定年度人力资源规划；组织非年度型人员招聘；组织市场类业务培训；处理人员离退；年度员工满意度调查。由于每项任务都有详细工作流程描述，小李花了三个月就成为几项任务的专业人士，三年后升为公司人力资源部经理。以项目化方式描述岗位职责，优化了管理沟通，进一步推动了人才的成长与发展，是一种简单易行的管理手段。

3. 薪酬项目化薪酬与激励的主要原则是按劳分配，多劳多得，当工作被清晰地分解，薪酬系统也就自然可以实现相对公平的机制。小王是一名销售主管，三月份他完成了上级下达的四项任务，他的任务质量的评价平均分为8分，于是他的奖金为 $(4 \times 8) \times 20 = 640$ 元，20为公司奖金的换算系数。公平的原则只有在工作模块化之后才能真正得以实现。

4. 项目流程标准化知识的存留是企业发展的重要前提，由于工作的整齐划分与模块化，针对每一模块就可以进行标准化，现今国际流行的ISO及GMP就是项目流程标准化的结果。在宝洁，从市场到销售，从人力资源到公共关系，几乎所有项目都制定了标准化流程手册，总数已超过若干本。标准化手册就相当于动

物的骨骼，标志着企业进化的程度，骨骼越强，机体抗风险及运动能力就越强。以上项目四化是项目化管理导入的起始工作。项目化管理的进一步实施，将深刻地影响到企业中的每一个角落，最终也将帮助企业建立一种科学公平的新文化。国际企业的实践表明，项目化管理方式将直接快速地体现在企业的人均利润率指数，平均带来的增长大于20%。“临渊慕鱼，不如退而结网”，先进的管理，不能仅靠热情与观念，务实的工作方法是必须的，对于发展中的中国企业来说，项目化管理这张网是提高竞争力与执行力的有力武器。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com