

新闻发布会筹备工作方案(汇总6篇)

为了确定工作或事情顺利开展，常常需要预先制定方案，方案是为某一行动所制定的具体行动实施办法细则、步骤和安排等。方案能够帮助到我们很多，所以方案到底该怎么写才好呢？下面是小编为大家收集的方案策划书范文，仅供参考，希望能够帮助到大家。

新闻发布会筹备工作方案篇一

酒店筹开(筹备开业)是一项非常繁琐、复杂的工作，是为今后酒店成功运营、降低运营成本等打好基础的重要阶段。具体而言，筹开的主要工作包括：了解酒店施工进度、制订筹开工作进度计划、人员招聘和培训、经营计划和预算编制、各部门运营手册的编制、物品采购和制作、开业广告和推广计划、证照办理、开业庆典计划、场地验收、模拟营运、开业前的检查等，因此，责任重大且极具挑战性。它要求总经理、管理团队既要协调好各种关系，又要考虑周全，在人、财、物等方面做好充分准备，做到捋顺关系、任务明确、责任到人。

捋顺协调好各种关系

在项目上，要想把工作做好、做顺，捋顺、协调好各方面的关系是外派管理团队的关键环节，也是站稳脚跟的基础。这种关系既包括与业主的关系、与团队内部的关系，还包括与社会各界的关系。总经理要学会吃“三明治”，协调处理好各种关系。

与业主方面的关系：酒店管理公司与业主方的关系，是项目中极其重要的关系。如果双方不能做到相互理解、信任、宽容、接纳，就会在合作过程出现矛盾和摩擦。因此，作为管理公司派驻的总经理，我们要向业主阐明彼此之间的目标是

共同的，最终获益者实际上是业主，要让他看到我们是负责的。同时，了解业主投资酒店的目的是我们今后合作策略的依据之一，在一些问题上要有原则地妥协，有礼节地争取。

如果面对的是私企业主，除了与本人处好关系外，还要注重与其身边得力的人甚至其亲属处理好关系，这往往会收到意想不到的效果。

而与国企或政府方面的业主合作，因项目具体负责人大部分不是拍板人而是执行人，他们要逐级请示、汇报，因此，管理团队要给执行人留一些时间和协商的余地，以防止出现“中梗阻”现象，最终达到预想的目标和效果。

与管理团队的关系：管理团队内部的关系也是作为一个总经理必须重视的。派驻的管理团队是酒店管理公司管理能力、职业素质的代表，业主随时都在关注着这个团队的和谐和能力。因此，管理团队的建设非常重要，总经理在人员选配、使用上，要以人为本，强调团队内部的团结与对外统一性，把公司愿景与团队目标结合起来，“志同道合”办大事。

了解项目施工进度

总经理和工程总监在进驻项目后，第一项工作就是要到施工现场多走走多看看。只有在详细了解工程进度的基础上，才能准确安排筹开进度，并与施工进度进行有效衔接，避免因步骤不一致而造成的延误和损失。

总经理要与筹建办开会了解工程进度及机电设备状况，索取酒店工程进度表、酒店平面施工图等，以保证各级管理人员熟悉酒店布局和各自负责的工作场所，编制工作流程和制定本部门的筹开计划。

设计酒店组织架构

作为总经理，要根据酒店规模与设施确定落实酒店组织框架，这是今后筹备酒店美好蓝图的基础。只有结合项目情况落实人员编制，才能实施招工计划，并预测每个部门、每个工种所需人员情况及劳动费用支出情况和员工食宿安排情况。

确定人员编制，要科学、合理地设计组织机构，综合考虑各种相关因素，要以既不浪费人力资源，又不影响经营水准的原则进行。要确保酒店顺利开业并使管理走上正常运营的轨道，根据项目进展、规模、经营需要等安排人员逐步到位。

落实员工宿舍等计划

“兵马未动粮草先行”，员工安居才会乐业。业内酒店员工因为住房和生活条件差而纷纷跳槽的例子并不鲜见。有的酒店工资虽然不高但食宿条件较好，员工往往愿意留下。我们要说服业主予以配合，在酒店招工前，全面规划好员工宿舍及餐厅等保障设施。

制定经营物品采购清单

饭店开业前事务繁多，经营物品的采购是一项非常耗费精力的工作，仅靠某一个部门去完成此项任务难度很大，各经营部门应协助其共同完成。

1. 本酒店的具体情况

采购的物品种类、数量与建筑的特点有着密切的关系。例如，客房楼层需配置工作车，但对于别墅式建筑的客房，工作车就无法发挥作用。楼层是否设立工作间，也影响着清洁设备的配置数量。此外，客房部某些设备用品的配置，还与客房部的劳动组织及相关业务量有关等。

2. 行业标准

国家旅游局发布的行业标准、管理公司标准，是制定采购清单的主要依据，一定要据此采购。

3. 本酒店的设计标准及目标市场定位

总经理应要求相关部门除了要从本酒店的实际出发，根据设计的星级标准，参照国家行业标准、管理公司的标准要求制定采购清单，还应根据本酒店的目标市场定位情况，考虑目标客源市场对客房用品的需求、对就餐环境的偏爱，以及在消费时的行为习惯来制定采购清单。

4. 行业发展趋势

酒店管理人员应密切关注本行业的发展趋势，在物品配备方面应有一定的超前意识，不能过于传统和保守。

5. 其他相关因素

在制定物资采购清单时，有关部门和人员还应考虑其他相关因素，如：出租率、配置标准、业主对经营物品的要求、资金支付能力、洗衣厂配置、周转量等。采购清单的设计必须规范，通常应包括下列栏目：部门、编号、物品名称、规格、单位、数量、参考供货单位、备注等。

如果是国企或政府方面作为业主的酒店，采购必须采取市场招标形式。管理团队要对物品规格要有更多的细化，以采购到质优价廉、符合酒店要求的物品。

在提交采购清单完毕后，应协助或要求业主将确定的供应商样品提供给酒店陈列，一方面可以货比三家，另一方面可以保障物品到货时的真实性。同时，也是开业后对供应商选择的一个参照。

协助采购

酒店管理团队应尽量避免直接承担采购任务，但由于这项工作对酒店的开业及开业后的运营工作影响较大，因此，应密切关注并适当参与采购工作，这在很大程度上能确保所购物品符合酒店各部门的要求。

酒店各部门经理要定期对照采购清单，检查各项物品的到位情况，且检查的频率应随着开业的临近而逐渐提高。

在酒店开业前期，如果各部门所需用的物品还没有到位，应及时与业主方召开协调会，综合物品清单，并将任务分配到各个采购员，规定到货日期。

制定各类制度、流程、标准

管理酒店就像管理一座城市，除了“宪法”（员工手册）外，必须要有各种辅助性“地方法规”（规章制度），还要有各部门的具体业务流程（岗位职责、工作程序），使各项管理工作做到“有法可依、有法必依、执法必严、违法必究”。同时，还要搞好企业文化建设。由于管理公司有比较完整的标准，各新开酒店根据市场定位、接待对象等现实要求加以补充、完善即可。

做好调查并制定经营策略

市场调查是每家酒店开业前必须要做的工作，也是酒店制定经营计划、营销策略、行动计划、市场定位、经营决策的基础。管理团队要通过对周边市场的考察，了解周边酒店市场的设备、设施、物品、服务、客源、收费及运作情况，并对其进行认真分析，从而制定本酒店的经营方针，确定收费标准和建立价格体系。这是做好经营策略的依据。

确定各部门管辖区域

各部门经理到岗后，首先要熟悉酒店的平面布局，要实地察

看，然后再根据实际情况，确定酒店各部门的管辖区域及主要职责范围，以书面的形式将具体的建议和设想呈报总经理。在进行区域及责任划分时，各部门管理人员应从大局出发，具有良好的团队协作精神与服务意识。

按专业化的分工要求，酒店的清洁工作要归口管理，这有利于标准的统一、效率的提高、投入的减少、设备的维护保养及人员的管理。各部门职责的划分要明确，并要以书面的形式加以确定。在全店的基建清洁工作中，酒店各部门除了要负责各自区域的所有基建清洁工作外，还要负责大堂等相关公共区域的清洁。

因开业前基建清洁工作的成功与否，直接影响着对饭店成品的保护，酒店各部门应在开业前与饭店最高管理层及相关负责部门，共同确定各部门的基建清洁计划，然后由客房部的pa组对各部门员工进行清洁知识和技能培训，为各部门配备所需器具及清洁剂，并对清洁过程进行检查和指导。

各部门皆要参与验收

酒店各部门的验收，由工程部牵头、各部门共同参加。酒店各部门参与验收，能在很大程度上确保装潢质量达到酒店所要求的标准。酒店各部门在参与验收前，应根据本酒店的情况设计一份酒店各部门验收检查表，并对参与的部门人员进行相应的培训。验收后，各部门要留存一份检查表，以便日后的跟踪检查。

建立各部门财产档案

酒店开业前，就要开始建立各部门的财产档案，这对日后酒店各部门的管理，包括各项成本控制、固定资产保留、各项审计等，都具有特别重要的意义。若忽视该项工作，将失去掌握第一手资料的机会。

安全保障

酒店安全工作是“重中之重”的工作。“没有安全，就没有效益”是酒店人常挂在嘴边的警句。消费者到酒店消费，主要考虑的是安全，包括食品安全、环境安全、人身安全等。因此，酒店开业前，要考虑到各种安全问题，要根据酒店项目的需要、环境、特点，建立有效、快捷的安全体系和危机处理体系，以保障酒店、消费者、员工等各方面的安全。

部门的模拟运转

酒店各部门在各项准备工作基本到位后，即可进行部门模拟运转。这既是对准备工作的检验，又能为正式的运营打下坚实的基础。另外，酒店开业前最好做一次消防演练，防患于未然。

开业前的准备工作

1. 召开员工大会。
2. 实地演练开始，全面进入正常营业状态。
3. 最后一次检查位置、配套设施设备与实际动作是否有相抵触的地方。
4. 落实邀请嘉宾名单。
5. 确定开业庆典物品清单和当日程序等。
6. 召开管理人员开业当日工作任务分配会议，发放任务分配一览表。
7. 开业头一天模拟庆典彩排工作。

注意事项

要坚持每天施工现场的巡视，注意观察，提出现场建议；

一定要倡议建立有业主方、施工单位的工程联席会议，有问题可及时处理；

根据项目进展、规模、经营需要制定管理团队人员到位计划，人员入职最好按30%、50%、80%比例进入，以便控制成本。

总经理进驻后要与业主讲明责权并要授权；

各项预算计划要先报管理公司审核、备案后，再递交业主方。

新闻发布会筹备工作方案篇二

一、主要工作开展情况

一）强化组织领导，切实加强党风廉政建设责任

一是强化责任意识。局高度重视党风廉政建设和反工作，把党风廉政建设工作纳入工作责任领导和党风廉政建设目标管理考核，与各股室和职工年度考核和年度考核挂钩，与年终考核挂钩，并与年终绩效考核挂钩，确保目标责任书有效落实。

二是完善责任机制。为确保党风廉政建设和反工作取得实效，局成员与局属各单位签订了《党风廉政建设责任书》，与局属各单位主要负责人签订了党风廉政建设责任书，形成了全年党风廉政建设责任目标明确，责任到人，有效落实的工作格局。

三是完善责任目标考核。将反腐倡廉和队伍建设纳入年度考核范围，对考核评优的单位和个人进行奖励，将职工的工作作风，工作成绩与年终绩效工资挂钩，确保了党风廉政建设责任目标的落实。

二) 强化监督检查, 认真开展党风廉政建设责任制检查

一是开展了“三项”工作。即“查找问题抓整改, 整改结果促落实”。在全县范围内开展了“查找廉政风险抓整改, 整改结果促落实”的工作。

二是开展了“一次评议”活动。局成员认真查找了单位廉洁建设存在的廉洁问题、不合规文明服务行为等方面问题。局成员与所属各单位签订了“一次评议”活动承诺书, 将党风廉政建设与业务工作有机结合。

三是开展了“双评双评”活动。按照《() 党风廉政建设责任书》要求, 局成员和班子成员结合自己分管的业务, 进行了评议, 局属各单位也与局属各单位签订了“一次评议”活动承诺书。

三) 强化廉政建设责任目标管理, 落实党风廉政建设责任制

局成员认真开展“两评双评”活动。在“两评双评”过程中, 局与各单位签订了党风廉政建设责任书, 将党风廉政建设责任目标进行了层层分解, 并与年终绩效工资挂钩。

四) 落实党风廉政建设责任制

局将党风廉政建设责任目标进行了层层分解, 对党风廉政建设责任目标进行了层层分解, 并与各单位签订了党风廉政建设责任书。局属各单位与各部门签订了党风廉政建设目标责任书, 并与各部门、各单位、各单位分别签订了党风廉政责任目标责任书。局成员与各部门、各单位的分管领导签订了党风廉政责任书, 局属各单位与各部门也与各单位签订了党风廉政责任目标责任书。

五) 落实监督检查措施, 加强廉政建设责任制落实

一是局成员按照县委、县要求，对党风廉政建设和反工作进行了检查，并在各单位开展了“三个一”活动。

二是局各部门与各签订了“一次评议”活动承诺书，局属各单位与各支部签订了“一次评议”责任书，局属各单位与各部门、各单位分管领导签订了“一次评议”责任书。局属各单位与各部门、各单位分管领导签订了党风廉政建设责任书，局属各单位与各单位的主要负责人签订了党风廉政建设责任目标责任书，局属各单位与各部门、各单位分管领导签订了党风廉政建设责任目标责任书，局属各单位与各部门、各单位分别签订了党风廉政建设责任目标责任书。

三是局将党风廉政建设责任目标进行了层层分解，各单位与各单位的党风廉政建设责任目标进行了层层分解。

六) 认真开展

新闻发布会筹备工作方案篇三

诠释公司经营理念文化，推广本酒吧文化，演绎现代生活，展现休闲高雅品位确寻找市场定位，为顾客提供优质的服务，给顾客温馨、轻松的感受，力求营造一种幽雅、舒适、休闲的娱乐环境。

新兴的休闲娱乐行业，随着人们生活水平的不断提高，刺激人们消费观念的逐步改变，酒吧娱乐行业的悄然兴起，推动经济活跃发展，那么主要体现以下方面：价格策略，促销策略，创新战略，品牌策略。

1、酒吧机构组建，员工招聘与录用：按公司人事体系要求制订本酒吧各岗位人员配备情况，开始进行人员招聘工作。

2、员工培训：培训是酒吧管理一基本功能，使其经营化，规范化，管理人员必须对酒吧自身组织机构，设备设施，资金

成本，技术方法，人际关系等各因素加以协调构成一个有团队服务的整体。并传达各项规章制度条例，制定各岗位工作流程与操作标准。制定相关计划，安排岗位培训内容，做入职前期全面培训，培训期完毕考核合格上岗。

3、员工考核:考核内容，包括工作知识，工作态度，观察能力与分析问题能力，协调能力工作效率，工作品质等。考核方法主要包括自己鉴定，排名次顺序法等。

1、订酒水计划主要以下几点:确定酒水采购品种，首先酒单确定了采购种类，酒水采购品种一般主要有;白兰地，威士忌，金酒，朗姆酒，伏特加，开胃酒，啤酒，葡萄酒，软饮料，咖啡，茶类等。其次是制定采购数量计划，确定一个适中的采购数量，必须明确各方面因素的影响，如季节影响，仓库储存能力，品种储存保质期等因素。

3、酒水采购程序计划:程序的指定与酒吧规模组织结构因素有密切联系，酒吧台根据经营需要向仓库申领原料，库存数量很低需要向上级请示申购。

2、树立酒吧自身形象，扩大酒吧知名度与吸引力，前提是让客了解经营理念，服务思想，品牌特色，必须通过一顶手段向顾客展示自己产品，吸引顾客，从而使客人观念上认可酒吧，信赖酒吧。

新闻发布会筹备工作方案篇四

20xx年度我校在各级*及教育主管部门的关爱下，全面贯彻党的教育方针，坚持正确的办学方向。坚持人人发展、发展人人的教育理念，以全面推进素质教育为导向，以全面提高教学质量为中心，严格规范学校管理，确保学校朝着健康有序的轨迹前行。现将20xx年度学校各项工作情况向年检组领导作简要汇报。

我校是一所九年一贯制的民办学校，现有31个教学班，其中小学23个、初中8个。在校学生1480人，其中小学1068人、初中413人。在职教师72人，其中小学52人、初中20人。学校基本具备了多媒体电教室、物理实验室、化学实验室、图书室、阅览室、舞蹈室、队部室、体育器材室等8个功能室和近200米环形塑胶跑道以及羽毛球场、篮球场等运动场所。为满足现代教学的需求，一至九年级均安装了多媒体教学*台，从而为教与学搭建了良好的发展空间。

一年来在改善办学条件的基础上，以提高办学水*和提高教职工福利待遇为抓手。学校投资近200万用于购置新校车14辆，有效的解决了校车超载问题。其二是用于教学设施设备建设，添置了物理、化学实验器材、体育活动器材以及一至九年级安装了多媒体教学*台，为学校长期发展奠定了坚实的基础。

一所学校的生存与发展，管理是关键，只有规范管理、精细管理，学校才能赢得发展机遇，才能有效提升社会影响和竞争力。一方面：我们利用管理杠杆加强队伍建设，以人为本，聚心、聚智、聚力，完善管理文本、落实管理责任、增强服务意识、提高管理水*、创新工作思路、追求工作绩效，构建学习型、创新型管理*台。

1、教学管理注重绩效：

教学工作是学校的中心工作，质量乃立校之本。一是学校按要求开齐开足课程外，教学处以常规教学为抓手，在加强教学常规管理的同时，指导学科教研组积极开展示范课、优质课、实验课、指导课的研究活动，不断优化以教为主导、学为主体，以课堂的高效促进教学高质。教研组创新管理，规范活动，每一次教研活动必须做到目标明确、形式多样、人人参与、讲求实效。以构建学生喜欢的课堂，建设学生喜欢的学科为抓手，优化课堂教学提高课堂效率的应对措施，规避教师教学的偏差行为。二是积极开展校本教研，坚持教学研究、“以人为本、亲近教师、关注学生、走进课堂、成长

师生”的原则，把解决教学中的实际问题作为研究重点，把促进教师专业成长作为归宿。其一突出教师基本功训练，组织教师教材解读、练习设计、学生教育、课堂管理等方面的培训评比活动，切实提升教师业务素质。其二发挥骨干教师的引领作用，开展教师结对子活动，在教学设计与教学研究、示范指导、提高研究成效。

2、德育教育立足实效：

万千物类人为上，数年教化德为先。学校始终坚持德育为首的办学思想，首先加强德育工作的组织领导，充分发挥各级组织的骨干作用，建立健全德育工作管理制度和考评细则，明确德育工作重点。一是坚持日常行为规范教育常态化，本着以日常行为规范抓起，从养成教育抓起，同时要求各班认真组织学生学习《中小学生守则》、《中小学生日常行为规范》、《班级量化评比细则》，确保学生言行举止规范，仪容仪表规范，课内课外和两操升旗规范。二是德育活动多样化，我校在德育工作建设中，充分利用班会、队会、*下的讲话、校内外活动等途径对学生进行德育教育。

(1) 有计划有针对性的对学生进行爱国主义、集体主义、法制、环保、安全、心理健康、孝心敬老。感恩教育和文明礼仪养成教育，做到重点清、要求高、措施实、效果好。

新闻发布会筹备工作方案篇五

在学亿教育工作考核制度，进一步确立改革意识，创新意识，责任意识，争先意识，全面提高教师的业务素质，狠抓教学常规管理，全面提高教学质量。同时，作为一名负责人，面对竞争激烈的教师队伍，我感到了身上的压力。作为教师的我必须对自己今后的发展有一个计划，在这段时间里，我也不能放松自己的学习，只有不断的学习，才能有所发展，有所进步。21世纪所需要的教师，既应具有高水平的思想政治素质，敬业爱岗的职业道德素质，也应该是通过不断地学习

和接受培训，充实和更新知识，提高水平和能力，成为教书育人的一名合格的教师。

一. 主要工作目标和任务

1、坚持以人为本。牢固树立“一切为了学生，为了一切学生”的教育理念，确立“服务树形象，质量求生存，特色打品牌。”的思想。

2、抓好学校稳步发展，争取把班级的留生率保持在90%以上。

3、在办名校的基础上扩大办学规模，扩大招生人数，尽自己的能力去吸引更多的学生来学亿教育学习。

4. 努力学习理论知识，在教学实践中提高自己的教学质量，让学生喜欢课堂，并在课堂中获得的收获。

二. 具体工作和措施

1. 教学常规管理

教学质量的好坏直接影响学校的生存，教学质量是学校的生命线，是学校的工作重点。课堂教学是提高教学质量的关键，充分利用好课堂，我们内部老师要起到一个监督，督促的作用。充分发挥以教师为主导，学生为主题的教学活动，调动学生学习的积极性，培养学生的能力，学生成绩的提高才是我们学校的宣传。任课教师必须将学生的作业批改，按时发放，让家长能够看到学生在我们这里学习的学习成果。

2. 加强教师队伍建设

(2)关心和帮助新老师。对他们的工作给以指导和帮助。安排新老师听课，试讲，帮助他们纠正工作中的错误，并且多给新老师锻炼的机会，让他们快速成长起来，能够为学校的发

展做出贡献。

3. 强化日常工作规范

(1) 按时交工作周计划，学期个人工作总结等。

(2) 认真检查晚托日志并做好统计工作，提高留生率。

(3) 搞好各个老师工作的安排和评定工作。

(4) 希望能够有时间到其他校区去学习经验，提高新安和勺湖两个校区的办学质量。

4. 加强学习，提高自身业务能力，提高教学质量

(1) 学习教育理论，提高自身道德修养

新闻发布会筹备工作方案篇六

2015年，国内零售百货业发展可谓“风起云涌，变幻莫测”。无论是外资“大鳄”，还是民营“新锐”，为了争夺店铺资源，抢占销售通路，纷纷加快了开店步伐。“布局全国，快速扩张”已经成为零售商实现规模效益，确立市场地位的重要战略举措。

毫无疑问，在雄心勃勃筹划全国战略布局蓝图的同时，零售商必将面临激烈的竞争和严峻的挑战。资源需求的巨大缺口和在调配上“捉襟见肘”的矛盾，将随着多家新店筹备工作的同时展开而日趋激化；随着开店步伐的加快，对新店筹备管理工作的系统性要求也越来越高。为了完成开店目标，零售商必须选择科学的管理方式和控制手段，确保有限资源的合理配置和充分利用，以满足新店筹备的高效率和低风险要求。

项目管理作为一项先进的管理技术，其应用理论近年来有了长足的发展。在零售管理工作中应用项目管理技术，是对传统管理思维和工作方式的有力挑战。在创新意识逐渐成为企业运营决胜关键的今天，使用项目管理技术改进新店筹备的工作效率，是一种创新思维的实践过程。

同样包含启动、计划、实施、控制和收尾等五大环节的新店筹备工作过程，比较突出地显示了项目运行的特性，为项目管理技术的应用提供了可能：首先，和项目“有起点、有终点”的一次性过程特征一样，新店筹备以新店项目立项为起点，以开业为终点，也是一次性的工作过程；其次，项目存在风险，管理项目必须预测风险，控制风险，而新店筹备过程也存在风险，同样需要预测和控制；再次，管理项目对进度、费用和质量有控制要求，而新店筹备同样也存在对上述三个方面的要求；最后，项目由临时组成的项目团队实施并管理，而新店筹备工作也是依靠组织抽调各职能部门资源组成筹备项目小组来开展工作，也需要组建临时性的工作团队。所以，将项目管理技术中一些有效的“管理工具”，应用到新店筹备工作当中，切实解决问题，提升新店筹备效率，是具有一定的操作可行性的。

1. 启动

以开设大型百货店为例，在确定新店店址后，零售商的各职能部门便进入新店筹备阶段。将新店筹备工作视同一个“项目”的展开，首先进入项目的“启动”状态。在启动阶段，组织通过对项目管理技术的利用，完成支持项目进入下一阶段所必须的各项准备工作。

第一、确定新店筹备项目负责人。为了使新店筹备项目负责人彻底发挥个人能力，全面负责对项目的操作管理，必须赋予项目负责人明确、清晰和充分的职责与职权。具体措施包括：在组织内正式发布项目负责人聘任通知；拟定有效的项目负责人管理职责文件；与项目负责人就项目绩效测评标准

达成一致；向项目负责人提供必需的人员和资源等。一般情况下，组织开设新店会首先确定店负责人人选，但是，目前人力市场存在较为严重的供需矛盾，当组织同时面对多个开店任务时，不一定都能按时配置合适的店负责人人选。确定新店筹备时期的项目负责人选，是相当有必要的。如果选定人选在能力和经验上获得组织高层认可，则以新店筹备“项目负责人”的角色组建项目小组开展工作；如暂无合适人选，为了确保新店筹备工作按时开展，可选择能力稍逊的第二人选担任新店筹备“项目联络人”，由公司高层负责组建项目小组。项目联络人负责协调项目小组成员之间和各提供资源的职能部门之间的工作关系，确保小组成员和职能部门沟通信息传递渠道的顺畅，并向高层汇报项目进展情况。

选择“项目联络人”的方式，是一种合适人选暂未到位的“权宜之计”。项目联络人相对项目负责人虽然在管理能力方面有所欠缺，但对组织整体扩张开店战略而言，却是唯一可供选择的办法。使用项目联络人，对组织高层和职能部门的关注和配合有着更高的要求，一旦有合适的项目负责人选，则应即时替换。

第二、确定“契约式”的新店筹备项目和组织职能部门的工作关系。新店筹备项目小组由各职能部门抽调人员组成，项目小组成员既要服从于项目负责人的工作安排，又要“听命”于职能部门经理的工作指令，形成“多头管理”的局面在所难免。当项目利益与职能部门利益存在冲突时，项目小组成员往往面临“两难”选择，从而影响新店筹备工作。根据项目管理理论，我们引入“契约”概念，将项目责任各方（职能部门、项目小组）之间的工作关系依据工作流程自上而下形成“管理契约”：作为作业流程的上游，各职能部门向新店筹备项目输送人员和资源，与项目小组的关系是：提供人员和资源以确保项目运转；而下游项目小组的任务，则是利用人员和资源完成新店筹备工作任务，对再下游的项目客户负责。上游部门对下游部门就项目合作事宜作出承诺，形成一种“契约”关系，有效确保对下游单位的工作质量。

形成“契约管理”关系的关键，是对职能部门和项目小组工作职责的有效规定和明确要求。为了避免以后形成的纠纷，在项目展开之初，职能部门、项目小组和项目客户应就新店筹备项目形成工作责任分配的“项目协议”（即：契约文件，也称“项目章程”），使各方在工作开始前达成对项目和自己方责任的一致认识。这样，在项目开展起来时，将会大大降低协调成本和管理内耗。

第三、确定新店筹备项目“干系人”与新店筹备项目的关系。新店筹备项目并非仅仅是项目小组的事情。事实上，很多新店筹备工作因各种原因而停滞不前，未能明确项目干系人及其应尽责任，致使各关联方不能发挥应有的作用，也是一个重要原因。如能明确项目干系人及其责任，充分发挥其应尽责任，新店筹备项目所需人员和资源能够得到保障，项目成功率也必将大大提高。

新店筹备项目的干系人至少应包括：项目发起人、项目负责人（项目联络人）、项目小组、项目客户和各职能部门。

新店筹备项目发起人由组织高管担任，主要责任是在整个组织层面对新店筹备项目负责，包括协调高层关系，监督项目管理状态和确保稀缺资源到位等等。当组织同时面对多个新店筹备项目时，确定不同的项目发起人，有利于使组织高层切实把握项目进度和资源需求，及时解决一些影响新店项目的重大问题，避免组织最高管理者频繁奔波于多个项目之间，造成顾此失彼的失控局面。

项目负责人一般由组织专门负责新店筹备的职能部门委派，并在组织范围内发布正式聘任通知，以确立其对项目负责和支配资源的合法性。项目负责人对新店筹备项目的各项指标全权负责。项目小组由各职能部门抽调专业人员组成，进入项目小组的人员在管理上由项目负责人指挥与控制，技术和业务资源由所在职能部门提供支持。项目小组作为项目干系人之一，是项目实施的主要承担者。

传统观点认为新店筹备项目的客户，是接受项目开业经营的管理团队。从整体运营战略来看，应将组织最高管理者视为项目客户，由其委托由专业人员组成的验收小组对新店筹备项目进行验收和绩效评估。这样有利于使组织最高战略思想能够不变形地贯彻到所进行的每一新店项目之上，以促成组织整体战略目标的达成。

最后，负责提供资源的各职能部门，包括职能部门的负责人，也应成为项目干系人。由于资源输送的质量好坏，是影响项目小组开展工作的决定因素，因而职能部门操控资源的能力和效果的好坏，将直接影响新店筹备项目。各职能部门负责人实际上担当着对多个新店筹备项目的专项职能责任人的角色。

所谓项目干系人，就是指对项目而言，有利益和责任的各关联方。既然联系紧密，那么项目实施的好坏必然与项目干系人紧密相连，因此，针对某新店筹备项目在启动阶段就必须落实各干系人选，才能保障项目的正常展开与运行。

工具示例：某百货店新店筹备项目章程

2. 计划

新店筹备是多个职能部门参与，作业周期较长的项目。形成有效、清晰的工作计划是确保项目成功的第一前提。一些管理者认为“计划不如变化”，主张“轻计划，重操作”。其实所谓“变化”，不过是与计划比较得出的差异，计划始终存在并发挥“标尺”作用。新店筹备过程的各个环节都存在不确定因素，没有工作计划整个筹备工作势必在层出不穷的问题中迷失方向，滑向“泥塘”。

拟制新店筹备工作计划的主要工作内容包括：形成工作分解结构、确定关键路径；编制项目工作责任分配表；绘制甘特图。

第一、形成新店筹备项目的工作分解结构，并确定实施项目的关键路径。根据项目理论，工作分解结构用来确定新店筹备项目的工作内容和工作范围，对新店筹备项目的全部工作进行科学分解，将新店筹备工作分解为一个个可以确定资源和操作步骤的“工作包”，是编制项目工作计划的基础工作。形成新店筹备项目工作分解结构的基础上，确定项目实施的关键路径，用以核算项目大致的工期。

一般来说，新店筹备的工作分解结构和关键路径，随着组织开店工作经验的积累和总结，可以形成固化的指导性文件，在项目特征相似的情况下可以考虑直接应用。

工具示例：某百货店新店筹备项目工作分解结构

序号/工作分解结构/可交付成果[里程碑]

1市场调查

1.1城市商业政策调查/调查报告

1.2消费水平调查/调查报告

1.3竞争对手调查/调查报告

1.4.....

2规划设计

2.1建筑结构设计/[设计图纸]

2.2动线及布局规划/平面图

2.3商品品类规划/布局图纸

2.4资金计划/[资金供给计划]

2.5.....

3工程施工

3.1土建施工/施工验收报告

3.2装饰施工/施工验收报告

3.3设备采购与安装/[施工验收报告]

3.4.....

4采购招商

4.1定向供应商接洽/定向供应商合作意向报告

4.2招商酒会/总结报告

4.3合同申报与确认/合同申报表

4.4.....

5营销策划

5.1广告招牌/招牌效果

5.2媒体推广/媒体广告、软文及效果评估报告

5.4卖场导示系统安装/导示系统效果

5.5.....

6现场管理

6.1专柜装修/装修效果

6.2 商户进场/[进场检查确认表]

6.3 人员招募与培训/招募及培训记录

6.4 开业前总检查/[检查报告]

6.5 开业庆典/效果评估报告

6.6.....

工具示例：关键路径图

注：具有下划线的工作包线路为关键路径。

第二、编制新店筹备项目的工作责任分配表，确保项目干系人认真履行职责。识别新店筹备项目干系人，并组成项目小组后，应明确规定项目干系人的工作职责，使项目在各阶段都能得到人员和资源保障。分配工作责任应注意：新店筹备项目是一个复杂的工作过程，干系人责任应做全面规定，防止“有事没人做”；工作职责的规定应遵循“适度”原则，不应滥用人员和资源，导致“有人没事做”；项目干系人在项目进展的不同阶段其应履行的工作职责也有所不同，在制定工作职责时应考虑清楚。工作责任分配表可以在新店筹备项目操作日臻成熟后予以固化，成为指导性文件。

第三、形成新店筹备项目的工作计划——绘制甘特图。具有项目特性的工作，甘特图是比较适合的计划管理工具。甘特图可以直观地反应新店筹备项目的连续性和协调性要求，同时具有较强的执行“比照”特点。结合甘特图并利用其他项目管理工具，可以在项目实施的各阶段对项目的进度、费用和质量指标进行较为准确的考量与评估，向组织决策提供充分的参考信息。

利用工作分解结构、关键路径和工作责任分配表，就能进行

甘特图的绘制工作。绘制甘特图应注意：各项工作任务应形成可交付成果要求，并识别一些具有“里程碑”意义的可交付成果；特别关注同时进行的不同工作任务的起止时段和状态要求，明确先后顺序和因果关系；将计划与执行结合在一起进行分析比较是甘特图的使用优势，因此在绘制完成后，可预留用于记录实际工作进展的空间，用于比较和修正计划。

工具示例：某百货店新店筹备项目甘特图

3. 实施

完成并确认项目工作计划，在确保人员和资源供给的状态下，新店筹备项目进入“实施”阶段。启动和计划阶段所做工作，是向实施阶段提供的一系列准备工作。新店筹备项目在操作层面上的工作成果，要靠实施阶段来予以实现。在实施阶段，由于各种未知因素的影响，整个工作呈现出明显的波动性和不规则运行状态，这对项目干系人，特别是项目负责人和项目小组来说，是一个接受考验的过程。

在实施阶段，首先要面对的，就是如何使项目小组协调一致，按即定的计划开展工作，达成目标。由于项目小组成员是由各职能部门抽调组成，成员之间相处会有一个“磨合期”。怎样使小组成员彼此在短时间内相互了解与信赖，是项目发起人、职能部门经理和项目负责人特别关注的工作：良好的组织文化有助于项目小组成员彼此之间的融洽相处和快速了解，同时，在组建项目小组时，如能充分考虑人员各自特点，有选择地组成性格互补的工作团体，是非常有助于开展工作的。

在实施阶段，很可能会因为资源分配和利益关系的矛盾引发冲突，如：招商与推广在广告投入上产生的分歧等。作为项目负责人，应充分作好解决小组成员纠纷，甚至是各职能之间纠纷的思想准备。在计划阶段明确责任分工是化解工作冲突的前提；项目负责人的个人魄力和处理冲突的经验是解决

问题的重要支持；各职能对项目的契约限制也是合理解决冲突的参照标准；而项目发起人的影响和对稀缺资源的支配权力也是解决工作冲突的有效手段。实际上，工作冲突同时意味着新店筹备工作正在依据计划向纵深进展。项目负责人在处理冲突的问题上应该因势利导，变管理内耗为工作动力，激励小组成员完成项目的信心。

在实施阶段，项目很可能会受到各种不确定因素的干扰，如：在百货店新店筹备工作中，比较容易发生的问题是：组织与合作方由于合同协议不清晰而形成各种分歧，导致在项目实施时产生摩擦或扯皮，使新店筹备工作停顿下来。作为新店筹备项目干系人，应充分考虑到这种情况发生的可能性，识别可能形成的制约项目的不确定因素，通过充分沟通协调，发挥项目干系人的优势，妥善解决这类问题。处理不确定因素引致问题的一般思路是：事前，预测发生的可能性，作好预防措施与紧急应对措施；事中，识别不确定因素引致问题的性质，评估自身资源解决问题的可能性，选择最优解决办法；事后，作好预防再发生措施，形成备忘，吸取经验。

在实施阶段，当几个新店筹备项目同时展开时，各职能在人员和资源有限的情况下，可能无法满足人员和资源同时向多个项目的输送要求，如：目前人才市场缺乏采购和营运管理人才，导致大多数零售企业对该类岗位的人力需求呈现供不应求状态。虽然从契约要求上可以对职能部门进行问责或追溯，但由于大环境影响，职能部门不能提供满足要求的资源是再所难免。如何合理配置有限的资源确保每个项目进展顺利，这才是解决问题的重心。解决资源紧缺的思路是：尽量错开单个新店筹备项目工期，使有限资源通过“时间换空间”，满足配置需要。但是，这种思路在现今店铺竞争激烈的环境下，显得有些一厢情愿。招募、培养和应用专业的新店筹备人才，也许是目前唯一可以解决同一时间进行多个项目筹备所需资源的方法。综合考虑多个新店筹备项目计划，合理安排有限的职能专业人才的工作量，使其同时兼顾多个项目，从操作上应该是可行的，如某百货店在面对多个新店

筹备项目时，通过工作计划安排，使某策划经理在不同的时间段内分别参与多个新店筹备项目，基本满足了项目对人力资源的要求。但这种解决措施对项目负责人的管理能力有着更高的要求，也是不能忽略的。

在实施阶段，为了确保项目按计划有条不紊地实施，必须特别注意对项目“工作包”的管理。前面提到，进行工作分解结构的结果，是将复杂的项目工作解构为一个个可嵌入，可拆分的单元——“工作包”。对“工作包”进行分析可以对所需资源、费用和时间等条件作出比较精确的估量。在实施阶段，通过对“工作包”的控制，可以实现对整个项目的管理控制工作。实施“工作包”管理应注意：注重对每一工作包的绩效指标的考量和监督；检查工作包任务完成后形成的可交付成果是否符合要求；确认实际工作是否依据计划要求按顺序执行工作包的任务要求等。

4. 控制

衡量项目成功与否的重要指标，是对项目进度、费用和质量的控制结果的测量。进度指标是指项目是否在计划的工期内予以完成；费用指标是指项目完成后花费的总费用是否控制在预算之内；质量指标则是指项目可交付成果是否满足项目客户的要求。新店筹备项目同样面临这三个指标的综合考核要求。通过对新店筹备项目实施过程的全程综合监控，分别在进度控制、费用控制和质量控制三方面进行有效评估，发现问题及时调整，确保新店开业，是控制环节的工作目标。

进度控制方面，主要通过项目工作计划——甘特图与实际工作进度的比较分析来进行判断。在绘制甘特图时，会预留用于填制实际工作进度的栏目。新店筹备项目实施任何阶段的工作状态，都必须在甘特图中清晰地反映出来。通过实际进度与计划进度的比较，可以直观地了解实际进度与计划要求的差异，以便及时补充资源，或调整计划。同时，通过对计划中要求的可交付成果和“里程碑”完成情况的确认，也可

以监控项目进度。可交付成果和“里程碑”都是具体的，实在的，可验证的项目工作指标，对它们的验证能够真实、准确地反映出项目的实际进度。

费用控制方面，在计划期拟制科学的项目费用预算是展开控制工作的前提条件。新店筹备项目工作分解结构的拆分结果——“工作包”对包括费用在内的资源需求已经有了比较准确的估算，依据工作包费用需求汇总整理的项目费用总需求应该还是比较精确的。但是，由于新店筹备工作存在众多不确定性因素，导致费用也存在波动可能，利用项目管理技术的“挣得值”计算方法，可以在项目实施的不同阶段，及时了解费用指标是否超支，对费用进行管理控制。

工具示例：“挣得值”计算小知识

“挣得值”计算方法通过对项目进行到某一阶段的实际费用和预算费用的比较，分析项目费用是否超标，以及判断项目进度是否正常，是有效控制项目进展的项目管理工具之一。

“挣得值”，即：项目实际已完成工作量的预算费用，计算方式为：

“挣得值” = 项目实际已完成工作量 * 项目工作量预算费用定额

费用偏差，即：判断项目某一阶段费用是否超标的分析指标，计算方式为：

费用偏差 = “挣得值” - 项目实际已完成工作量的实际费用

费用偏差计算结果为负值时，说明项目费用已经超支；为正值时，说明项目费用在现时阶段仍有所节余。

进度偏差 = “挣得值” - 项目计划完成工作量的预算费用

进度偏差计算结果为负值时，说明项目进度已经滞后；为正值时，则说明项目进度在现时阶段已经提前。

在质量控制方面，计划期确立系统的项目验收标准是确保质量控制的重要前提。新店筹备项目存在质量问题的工序环节相对集中在店铺工程施工和装饰施工、经营定位和招商管理等方面，在计划之初确定工程及装饰验收标准、经营定位标准和供应商商品引进标准，在实施阶段根据标准要求进行检查，就可以确保项目质量不会“走形”。

5. 收尾

随着各项工作任务接近尾声，和开业日的临近，新店筹备到达项目“收尾”阶段。为了使新店筹备项目划上完美的句号，在收尾阶段仍有一些相当重要的工作，包括：新店开业前的总体检查和工作移交；开业庆典；新店筹备项目的绩效评估和奖惩措施等。

如果各项工作均按计划进行并完成，距离新店开业日前一周，应组织新店开业前的总体检查和项目移交工作。新店开业前总体检查的标准，是依据计划设定的新店筹备项目的一系列验收标准，如：工程施工和装饰施工验收标准、供应商品牌进驻标准和包括导示系统、广告海报在内的购物环境验收标准等；新店开业前总体检查的责任主体，由项目客户——组织最高管理者委派，一般由各职能部门抽调的，未直接参加该项目筹备工作的专业人员组成检查小组，依据验收标准进行检查工作。在检查中发现的任何重大问题都将直接上报组织最高管理者并责令项目小组即时纠正，同时记录的结果也将作为新店筹备项目工作绩效评估和奖惩措施的依据。

项目即将结束，新店马上开业之前，正式的新店管理团队已经基本组成。常规的做法是：将到位的管理人员编入项目小

组，以“副手”的角色参与新店筹备的后期工作，为熟悉并接管新店做好准备；另一种情况是：由于参与新店筹备的职能部门存在人力紧缺现象，对应职能的项目小组成员可能在管理团队相应的职能管理人员到位后，马上就要投入到其他的新项目之中，在这种情况下，管理团队的管理人员将提前进入角色，既担当项目小组职能工作人员，又在开业后担当该职能演变后的部门的管理人员，如：新店筹备项目小组的招商人员在新店开业后继续担任招商部的管理人员，项目小组的行政职能人员在新店开业后继续担任行政人事部的负责人等。

对于工作移交，前一种情况，由项目小组成员向其副手移交工作即可；后一种情况，则在通过项目检查验收后，由项目小组成员直接进行角色转换，变为新店管理团队的管理成员，不需另做工作移交。对于新店筹备项目负责人和新店管理团队负责人——店总之间的工作和权力移交，仍然遵循这样的规律。但是一般情况下，这样的工作移交会随着店总的提前到位而有可能提前完成。

新店开业前的总体检查和工作移交是两项不同的工作，应在资源调配和人员安排两项工作区分开来，分别进行。一些零售组织为了节省资源，将两项工作同时进行，导致的缺陷是：由于检查与移交责任主体的混淆，致使验收检查工作草率完成，因为害怕追究责任，一些筹备中的问题被掩盖起来，不能被及时发现和纠正，为新店开业运营埋下隐患。

和一般项目有所不同，百货店的开业庆典仪式是非常重要的营销手段。成功的开业庆典对于百货店具有“一炮打响”的深远意义。因此，开业庆典是新店筹备项目收尾阶段的重要工作。开业庆典的操作规律是：开业十天前，确定开业庆典方案；八天前，开始相关媒体的广告投放工作；六天前，开业庆典所需资源采购到位；三天前，参加新店开业的贵宾邀请工作完成；一天前，开业庆典现场布置；开业庆典及活动效果评估等。

新店筹备项目随着开业庆典的结束而告以段落。开业后，一些具体的收尾工作无论完成与否，均由新店管理团队接管运作。由组织最高管理者授权，相关部门依据项目验收检查的结果，对整个新店筹备项目进行绩效评估工作，评估结果除了向项目干系人提出改进意见和建议之外，对于筹备工作过程中表现突出的小组成员和造成工作失误的小组成员将分别实施奖惩措施，形成及时的激励机制，促进下阶段项目工作质量的提高。

新店筹备项目结束，项目小组即时解散，小组成员返回所在职能部门。随着新的筹备项目的开始，各职能部门再行组建新的新店筹备项目小组，开展工作。

作为一种新的尝试，我们预期：在新店筹备工作中应用项目管理技术，能够为零售商快速、高效率地开设新店带来或多或少的帮助。更为重要的是：在变化迅速、竞争激烈的市场形态下，零售组织以什么样的经营姿态和管理理念，才能在商业博弈中占得主动？项目管理意识在充分利用现有条件把握不可预知的未来方面，显现出出众的效能和非凡的魅力。希望在不久的将来，“项目思维”将成为零售组织所能赖以重用的管理思维。

从目前来看，采用项目管理意识至少可以解决零售组织在发展和扩张中面临的两个方面的问题。第一、随着业务范围的不不断扩大，零售企业必将面对更多更广的未知的市场环境。在这种情况下，组织原先积累的经验所能起到的作用将会越来越少，很多时候，组织将可能面对一无所知的商业环境，如何在这种环境中以低风险的代价完成扩张任务，用项目技术和项目思维“武装”经营者的思想，显得尤为重要；第二、随着业务流程的日趋复杂，日常管理要求仅仅能够使企业保持现有的管理水平，而无法超越自己做出更高的提升。将企业管理提升作为一个“项目”来实施与改进，将使组织超越自我成为可能。

本文结合新店筹备工作，仅对项目管理技术的应用进行了比较粗浅的表述，身为零售组织的管理人员，我们应将自己的职业目光放高放远，积极学习包括项目管理技术在内的先进管理技术，以开放性的思维方式将其充分应用到日常工作当中，只有这样，我们的工作成果才会更加丰富，我们的工作前景才会更有希望！