

电力设备营销项目干系人管理：以H公司为例
林海涛指导
教师蔡舜教授
厦门大学

学校编码：10384

分类号密级

学 号：X2012153070UDC

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

电力设备营销项目干系人管理：以H公司为例

Stakeholder Management in Power Equipment Marketing

Projects: A Case Study of H Company

林海涛

指导教师姓名：蔡舜教授

专业名称：项目管理

论文提交日期：2016年 月

论文答辩时间：2016年 月

学位授予日期：2016年 月

答辩委员会主席：

评阅人：

2016年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为()课题(组)的研究成果，获得()课题(组)经费或实验室的资助，在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

随着近年我国国民经济的高速发展以及智能电网概念的提出和建设工作的逐渐推进,电网对电力仪器设备的需求量正逐步放大。随着市场需求的增加,电力仪器设备企业营销项目的数量也出现了相应的增长,从而对电力仪器设备销售企业的营销项目管理能力提出了更高的要求。尤其是在公司各方面资源基本不变的情况下,如何有效的组织和利用有限的资源,协调内外部关系,在有限的时间内同时管理好上百个营销项目,确保或提升项目完成率,是迫切需要解决的问题。而一直以来,电力仪器设备企业在营销项目管理方面的观念较为落后,由于欠缺科学的管理手段,企业对项目干系人的管理往往只停留在传统的客户关系层面,而忽略了项目全生命周期各阶段的干系人管理,仅以当年销售额完成情况作为考核依据,使得企业每年在销售额仅有缓慢增长的同时产品美誉度下降,客户关系维护和售后服务成本快速增加,直接导致在产品毛利率没有明显下降的情况下企业整体利润率和人均销售利润的快速下滑。本文从电力设备企业的营销项目管理的现实出发,着眼于目前电力仪器设备企业最为关注的客户关系问题,针对不同类型的电力设备营销项目,通过研究干系人管理的方法和构建不同干系人管理工作侧重模型(基于层次分析法(AHP)),制定一套合理的资源配置方案和相应的管理策略。以期能为电力设备企业在资源有限的条件下如何根据不同类型的营销项目有针对性的协调管理好相应项目的干系人,提供一种便于操作的、较为通用的模式和策略指引,能为电力设备企业在未来的营销项目管理实践中提供有益参考。

关键词: 干系人管理; 层次分析法(AHP); 电力设备营销项目

Abstract

As the rapid development of China's national economy in recent years, as well as the concept of smart grid proposed and the gradual progress of the construction work, the demand for the power equipments is gradually enlarged. Along with the increasing of market demand, the quantity of the power equipment marketing projects also appeared the corresponding growth. Especially in the situation of the enterprise resource is almost unchanged, higher requirements of marketing project management of power equipment enterprises need be put forward. Under the conditions of limited time and resources, how to effectively coordinate the relationship between inside and outside, and manage hundreds of marketing projects, in order to improve the completion rate, is an urgent need to solve the problem for the power equipment enterprises. The marketing project management of power equipment enterprises was relatively backward. Due to the lack of scientific means of management, the project stakeholder management of power equipment enterprises was usually only stay in the traditional customer relationship level, ignoring the stakeholder management in the whole project life cycle. Power equipment enterprise usually uses the completion of the year sales as the basis for the assessment. This makes the every year sales grow very slowly, but the product reputation decline and the customer relationship maintenance and after-sales service costs increase very rapidly. And it directly leads to the overall profit rate of enterprises and per capita sales profit decline rapidly, in the case of no significant decline in the product gross margin. Based on the reality of marketing project management of the power equipment enterprises, this paper focuses on the customer relationship problems, which are the most concerned by the power equipment enterprises. In order to provide a convenient operation, strategy guidelines according and more general model to manage the different types of marketing projects for the power equipment enterprise in the case of limited resources. This paper researched on stakeholder management method and construct different stakeholder focus model (based on the analytic hierarchy process (AHP)) of the different types

of power equipment marketing projects, developed a set of reasonable resource allocation scheme and the corresponding management strategy. It can provide a useful reference for the power equipment enterprises in the future marketing project management.

Key Words: Stakeholder management; Analytic hierarchy process (AHP); Power equipment marketing project

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章引言	1
1.1 项目研究背景和意义	1
1.1.1 项目研究背景	1
1.1.2 项目的意义	2
1.2 研究的技术路线	2
1.3 论文结构	3
第2章文献综述	5
2.1 电力设备企业营销项目的模式和特点	5
2.1.1 电力设备营销项目	5
2.1.2 电力设备营销项目的生命周期	5
2.1.3 电力设备营销项目干系人管理上存在的问题	6
2.2 干系人管理的方法和理论研究	7
2.2.1 项目的干系人管理	7
2.2.2 国内外项目干系人研究现状	8
2.3 本章小结	11
第3章 H 公司电力设备营销项目简介	12
3.1 H 电力设备公司简介	12
3.2 H 电力设备公司面临的形势	13
3.3 H 电力设备公司几种典型的营销项目	13
3.3.1 科技类项目	14
3.3.2 零购类项目	15
3.3.3 框架招标类项目	16
3.3.4 超市化采购类项目	18
3.3.5 新增资金类项目	20
3.4 H 电力设备公司营销项目的管理状况	21
3.5 H 电力设备公司营销项目干系人管理的特点及存在的问题	23
3.6 本章小结	24
第4章项目干系人管理的方法和模型	25
4.1 干系人识别	25
4.2 规划干系人管理	26
4.3 管理干系人参与	28
4.4 控制干系人参与	29
4.5 本章小结	30
第5章项目干系人管理模型在几种典型的电力设备营销项目中的应	

用.....	31
5.1 科技类项目的干系人管理.....	31
5.1.1 科技类项目——干系人识别.....	31
5.1.2 科技类项目——规划干系人管理.....	32
5.1.3 科技类项目——管理干系人参与.....	35
5.1.4 科技类项目——控制干系人参与.....	43
5.2 零购类项目的干系人管理.....	43
5.2.1 零购类项目——干系人识别.....	43
5.2.2 零购类项目——规划干系人管理.....	45
5.2.3 零购类项目——管理干系人参与.....	47
5.2.4 零购类项目——控制干系人参与.....	49
5.3 框架招标类项目的干系人管理.....	49
5.3.1 框架招标类项目——干系人识别.....	50
5.3.2 框架招标类项目——规划干系人管理.....	51
5.3.3 框架招标类项目——管理干系人参与.....	52
5.3.4 框架招标类项目——控制干系人参与.....	54
5.4 超市化采购类项目的干系人管理.....	54
5.4.1 超市化采购类项目——干系人识别.....	55
5.4.2 超市化采购类项目——规划干系人管理.....	56
5.4.3 超市化采购类项目——管理干系人参与.....	59
5.4.4 超市化采购类项目——控制干系人参与.....	60
5.5 新增资金类项目的干系人管理.....	61
5.5.1 新增资金类项目——干系人识别.....	61
5.5.2 新增资金类项目——规划干系人管理.....	62
5.5.3 新增资金类项目——管理干系人参与.....	64
5.5.4 新增资金类项目——控制干系人参与.....	66
5.6 应用效果分析.....	67
5.7 本章小结.....	68
第 6 章结论与展望.....	69
6.1 结论.....	69
6.2 展望.....	70
附录.....	71
附录 1 AHP 问卷调查表（以零购类电力设备营销项目为例）.....	71
附录 2 AHP 判断矩阵.....	77
参考文献.....	101
致谢.....	103

Contents

Chapter 1 Introduction	1
1.1 Project research background and significance.....	1
1.1.1 Project research background.....	1
1.1.2 Project research significance.....	2
1.2 Research technical route.....	2
1.3 The structure of thesis.....	3
Chapter 2 Literature Summary.....	5
2.1 Mode and characteristics of power equipment marketing projects.....	5
2.1.1 Power equipment marketing projects.....	5
2.1.2 Cycle life model of power equipment marketing projects.....	5
2.1.3 Problems existing in the power equipment marketing projects' stakeholders management.....	6
2.2 The theory and method of stakeholder management.....	7
2.2.1 Project stakeholder management.....	7
2.2.2 Research status of project stakeholders at home and abroad.....	8
2.3 Summary.....	11
Chapter 3 Introduction of the H company's power equipment marketing projects.....	12
3.1 Introduction of the H company.....	12
3.2 The situation that the H power equipment company has faced.....	13
3.3 Several typical marketing projects of power equipment company.....	13
3.3.1 Science and technology projects.....	14
3.3.2 Fragmented procurement projects.....	15
3.3.3 Frame bidding projects.....	16
3.3.4 Supermarket purchase projects.....	18
3.3.5 New funds projects.....	20
3.4 The status of marketing projects of H power equipment company.....	21

3.5 Characteristics and problems of marketing projects stakeholders management in H power equipment company.....	23
3.6 Summary.....	24
Chapter 4 Model and method of project stakeholder management.....	25
4.1 Identify stakeholder.....	25
4.2 Plan stakeholder management.....	26
4.3 Manage stakeholder Management.....	28
4.4 Control stakeholder engagement.....	29
4.5 Summary.....	30
Chapter 5 Application of project stakeholder management model in several typical power equipment marketing projects.....	31
5.1Stakeholder management of science and technology projects.....	31
5.1.1Science and technology projects -- Identify stakeholder.....	31
5.1.2 Science and technology projects -- Plan stakeholder management.....	32
5.1.3Science and technology projects -- Manage stakeholder Management.....	35
5.1.4Science and technology projects -- Control stakeholder engagement....	43
5.2 Stakeholder management of fragmented procurement projects.....	43
5.2.1Fragmented procurement projects -- Identify stakeholder.....	43
5.2.2 Fragmented procurement projects -- Plan stakeholder management.....	45
5.2.3Fragmented procurement projects -- Manage stakeholder Management.....	47
5.2.4Fragmented procurement projects -- Control stakeholder engagement.....	49
5.3 Stakeholder management of frame bidding projects.....	49
5.3.1Frame bidding projects -- Identify stakeholder.....	50
5.3.2 Frame bidding projects -- Plan stakeholder management.....	51
5.3.3Frame bidding projects -- Manage stakeholder Management.....	52
5.3.4Frame bidding projects -- Control stakeholder engagement.....	54
5.4 Stakeholder management ofsupermarket purchase projects.....	54

5.4.1 Supermarket purchase projects -- Identify stakeholder.....	55
5.4.2 Supermarket purchase projects -- Plan stakeholder management.....	56
5.4.3 Supermarket purchase projects -- Manage stakeholder Management....	59
5.4.4 Supermarket purchase projects -- Control stakeholder engagement.....	60
5.5 Stakeholder management of new funds projects.....	61
5.5.1 New funds projects -- Identify stakeholder.....	61
5.5.2 New funds projects -- Plan stakeholder management.....	62
5.5.3 New funds projects -- Manage stakeholder Management.....	64
5.5.4 New funds projects -- Control stakeholder engagement.....	66
5.6 Effect analysis.....	67
5.7 Summary.....	68
Chapter 6 Conclusion and expectation.....	69
6.1 Conclusion.....	69
6.2 Expectation.....	70
Appendix.....	71
A.1 AHP questionnaire (fragmented procurement projects).....	71
A.2 AHP judgment matrix.....	77
References.....	101
Acknowledgements.....	103

第一章引言

1.1 项目研究背景和意义

电力工业是能源工业的重要组成部分，是生产、输送和销售电能的公用事业。电力工业是国民经济的重要基础工业，是国家经济发展战略中的重点和先行产业。2010年，国家电网公司发布了《国家电网公司“十二五”电网智能化规划》，2011年，南方电网公司发布了《2011年输变电设备状态检修工作实施方案》。由此，我国智能电网已进入全面建设阶段，对智能化的仪器仪表的需求已呈现逐年递增态势，使得电力仪器设备企业每年的营销项目数量也呈现爆发式的增长。目前电力设备企业每年同期在不同省份电力公司的不同口岸（营销、运检、科技、大修技改等）都可能有一个甚至多个营销项目需要同步开展，每个项目的各个环节涉及到不同的干系人，为保证如此多的营销项目都能顺利推进并取得良好的效果，对电力设备企业而言良好的项目管理水平就显得尤为重要。

1.1.1 项目研究背景

2012年以来，次贷危机阴云未散，欧债危机反复恶化，全球经济增长明显放缓；国内主动调控房地产市场和化解投融资平台风险，经济增长面临较大下行压力；工业转型升级、淘汰落后产能、加强环境保护等一系列措施使传统市场需求结构发生巨大变化；人力资源、原材料等企业经营成本上升给企业经营带来了较国际金融危机更大的困难。

为此，国家出台了《工业转型升级规划（2011—2015年）》、《智能制造装备产业“十二五”发展规划》等多项政策和中长期规划以及《国家重大科学仪器设备开发专项资金管理办法（试行）》、《重大技术装备自主创新指导目录（2012年版）》等，为仪器仪表行业的发展创造了良好的政策和经营环境^[1]。

我国物联网和智能电网的建设为智能仪器仪表提供的巨大的市场需求，随着市场需求的增加，电力仪器设备企业每年的营销项目数量也呈现爆发式增长，因此，如何在有限资源条件下确保各类营销项目协调推进，提高项目完成率不仅仅是营销项目管理本身的问题，而是涉及到电力设备企业的生存与发展的一个关键

问题。

1.1.2 项目的意义

目前电力设备企业每年同期在不同省份电力公司的不同口岸（营销、运检、科技、大修技改等）都可能有一个甚至多个营销项目需要同步开展，每个项目的各个环节涉及到不同的干系人，为保证如此多的营销项目都能顺利推进并取得良好的效果，对电力设备企业而言良好的项目管理水平就显得尤为重要。

而一直以来，电力仪器设备企业在营销项目管理方面的观念较为落后，由于欠缺科学的管理手段，企业对项目干系人的管理往往只停留在传统的客户关系层面，而忽略了项目全生命周期各阶段的干系人管理，仅以当年销售额完成情况作为考核依据，使得企业每年在销售额仅有缓慢增长的同时产品美誉度下降，客户关系维护和售后服务成本快速增加，直接导致在产品毛利率没有明显下降的情况下企业整体利润率和人均销售利润的快速下滑。

本文从电力设备企业的营销项目管理的现实出发，着眼于目前电力仪器设备企业最为关注的客户关系问题，针对不同类型的电力设备营销项目，通过研究干系人管理的方法和构建不同干系人管理工作侧重模型（基于层次分析法（AHP）），制定一套合理的资源配置方案和相应的管理策略。以期能为电力设备企业在资源有限的条件下如何根据不同类型的营销项目有针对性的协调管理好相应项目的干系人，提供一种便于操作的、较为通用的模式和策略指引，能为电力设备企业在未来的营销项目管理实践中提供有益参考。

1.2 研究的技术路线

本论文首先归纳和研究电力设备营销项目的生命周期，归纳总结了电力仪器设备企业在营销项目干系人管理方面存在的问题。

其次，通过研究 PMBOK 干系人管理方法和模型，以及干系人管理在建筑 / 工程建设项目、酒店管理项目、旅游项目、信息系统项目、土地 / 河流管理项目、公私合营项目（PPP）、研发项目和环境规划项目等各类项目中有效应用的相关文献，结合电力设备营销项目的自身特点，从科技、零购、框架招标、超市化采购、新增资金五个典型的电力设备营销项目类型进行全面的分析，应用层次分

析法构建典型类型的电力设备营销项目干系人管理工作侧重模型。

第三,根据本文提出的典型类型的电力设备营销项目干系人管理工作侧重模型,将其投放到 H 公司的营销平台中用于指导电力设备营销项目的干系人管理工作,并对其应用效果进行评价分析。

本文的研究技术路线如图 1-1 所示。

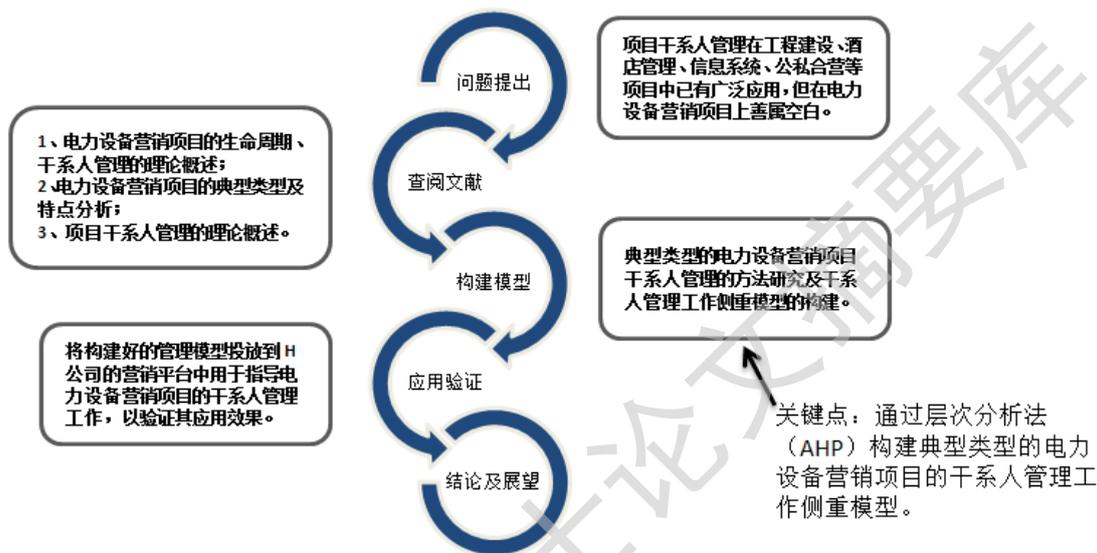


图 1-1 研究的技术路线

1.3 论文结构

第一章是引言,简要分析了研究背景及意义,刻画了本研究的技术路线,并给出本论文的结构。

第二章是基本理论概述。在对电力设备营销项目的生命周期、目前电力仪器设备企业在营销项目干系人管理上存在的问题进行简要介绍和分析的基础上,结合 PMBOK 及各领域有关项目干系人管理的成功应用中所提及的基本过程、工具和方法,为构建典型类型的电力设备营销项目干系人管理工作侧重模型打下基础。

第三章为 H 电力设备公司营销项目现状介绍。本章在第二章的基础上,针对 H 电力设备公司自身特点,梳理出五种典型的电力设备营销项目类型,并总结了 H 电力设备公司营销项目干系人管理的特点和存在的问题。

第四章是项目干系人管理的理论研究。对项目干系人识别、规划、管理和控

制的基本理论、工具和方法进行了详细陈述，并结合典型类型的电力设备营销项目加以应用。

第五章以五种典型类型的电力设备营销项目为例，运用层次分析法（AHP）构建电力设备营销项目干系人管理工作侧重模型，并进行实践验证。

最后是结论与展望，着重总结论文阶段所做的工作、应用实践的效果及创新性成果。

厦门大学博硕士论文摘要库

第 2 章文献综述

2.1 电力设备企业营销项目的模式和特点

2.1.1 电力设备营销项目

通常，我们将项目定义为“为创建一个独特的产品或服务所必须进行的一次性工作”^[2]，即一个项目就是为了完成项目目标所必须完成的一系列明确定义的工作，主要包含了三层含义：

- (1) 项目是一项有待完成的任务，有特定的环境与要求。
- (2) 在一定的组织机构内，利用有限资源，在规定的时间内完成任务。
- (3) 任务要满足一定性能、质量、数量和技术指标等要求。

随着企业产品形式的多样化和复杂化，相应的销售和营销过程也变得相当复杂。而企业实施市场营销项目化管理的意义在于：1. 有利于建立客户为导向的市场营销观念。2. 有利于满足客户多样化需求，获取竞争优势。3. 有利于提升企业市场整合营销活动的绩效^[3]。

基于项目管理视角的营销管理模式是指站在企业高层管理者的角度，结合企业营销战略，以市场营销信息系统为中介，运用项目群管理的方法，分析、识别、评价营销管理中能项目化运作的所有营销活动并实施项目管理。是一种以“项目”为中心的营销管理方式，包括两个层面的管理：营销大项目群管理和营销项目管理^[4]。

电力设备营销项目，顾名思义就是以销售电力设备为目的的营销项目。由于电力设备的主要采购单位，国家电网公司和南方电网公司均采用项目管理的方式对设备研发和采购工作进行管理，使得电力设备企业需要更多的尝试以项目管理的方法对销售项目进行的管理。本人所在的 H 公司也不例外，每年约有 80% 以上的销售额是以营销项目的形式通过项目管理的方式完成的。

2.1.2 电力设备营销项目的生命周期

项目生命周期（Project Life Cycle）是描述项目从开始到结束所经历的各

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.