附录X3 人际关系技能

项目经理通过项目团队和其他干系人来完成工作。有效的项目经理应在技术、人际关系和概念技能等方面维持均衡，以便正确分析形势并合理应对。本附录将描述一些重要的人际关系技能，包括：

领导力； 团队建设； 激励； 沟通； 影响力； 决策； 政治和文化意识；

谈判； 建立信任； 冲突管理； 教练技术。

虽然项目经理还要用到其他人际关系技能，但合理使用上述技能有助于项目经理高效地管理项目。

X3.1 领导力

领导力是指有能力让一个群体为了一个共同的目标而努力，并像一个团队那样去工作。一般地讲，领导力是指通过他人来完成工作的能力。尊重和信任，而非畏惧和顺从，是有效领导力的关键要素。尽管在项目的每个阶段都需要有效的领导力，但在项目的开始阶段特别需要，因为这个阶段的工作重点是与项目参与者沟通愿景，并激励和鼓舞他们取得优秀业绩。在整个项目中，项目团队的领导者要负责建立和维持愿景、战略与沟通，培育信任和开展团队建设，影响、指导和监督团队工作，以及评估团队和项目的绩效。

X3.2 团队建设

团队建设是指帮助一组人围绕共同的目标，彼此之间以及与领导、外部干系人和组织之间协同工作。卓越的领导力和团队建设将形成团队协作。

团队建设活动包括任务（建立目标、定义和协商角色、职责与程序）和过程（为加强沟通、管理冲突、激励和领导而进行的人际关系行为）。要创建良好的团队环境，就需要处理项目团队的问题，并把其作为团队的事情去讨论，而不是指责个人。还可以通过以下做法进一步强化团队建设：获取高级管理层的支持，鼓励团队成员的责任感，引入适当的奖赏、认可和道德规范，建立团队归属感，有效管理冲突，促进团队成员之间的信任和开放式沟通，以及提供有效的领导等。

团队建设在项目前期至关重要，并应该在整个项目期间持续进行。项目环境的变化不可避免。为有效地管理这些变化，需要持续进行团队建设或在团队建设中融入新内容。有效的团队建设将带来互相信任、高质量的信息交流、更好的决策及有效的项目管理。

X3.3 激励

项目团队由具有不同背景、期望和个人目标的团队成员组成。项目的全面成功依赖项目团队的责任感，而这又与他们的激励程度直接相关。

项目环境中的激励，需要建立一种氛围，保证既实现项目目标，又针对个人最看重的方面，使团队成员得到最大限度的满足。这些方面包括工作满意度、工作挑战性、成就感、成功与成长、充分的经济回报及成员认为必要和重要的其他奖赏与认可。

X3.4 沟通

沟通一直被认为是决定项目成败的最重要原因之一。项目团队内部及项目经理、团队成员与外部干系人之间的有效沟通至关重要。开诚布公地沟通，是达到团队协作和优秀绩效的有效途径。它可以改进项目团队成员之间的关系，建立相互信任。

为实现有效沟通，项目经理应了解其他人的沟通风格、文化差异／规范、关系、个性及整个情境等。对这些因素的了解可促进相互理解，进而实现有效沟通。项目经理应识别各种沟通渠道，了解自己需要提供哪些信息、接收哪些信息，以及使用哪些人际关系技能来与诸多项目干系人进行有效沟通。应该通过团队建设活动来了解团队成员的沟通风格（如直接的、合作的、逻辑性的、探索性的，等等），以便项目经理在规划沟通时合理考虑关系和文化差异。

倾听是沟通的一个重要部分。倾听技术（包括主动和被动）有助于洞察问题所在、谈判与冲突管理策略、决策方法和问题解决方法。

X3.5 影响力

影响力是通过分享权力和使用人际关系技能，使他人为了共同目标而相互合作。可根据以下原则来影响团队成员：

以身作则，始终表现出责任感； 使决策过程透明；灵活使用人际关系技能，根据受众适时调整。

要巧妙并慎重地运用权力，重视长期协作。

X3.6 决策

项目经理常用的4种决策方式是：命令、咨询、协商和抛硬币（随机）。影响决策方式的主要因素有4个，即时间限制、信任程度、质量和接受程度。项目经理可单独决策，也可允许项目团队参与决策过程。项目经理和项目团队有时会使用决策模型或过程，如以下所示六阶段模型：

问题定义。充分探究、澄清和定义问题；

问题解决方案生成。通过头脑风暴延长创意过程，避免过早决策，以便得到多个解决方案；

从创意到行动。确定评价标准，权衡备选方案的优缺点，选择最佳方案；

方案行动规划。获取关键参与者对方案的认可及承诺，使方案能发挥作用；

方案评估规划。进行事后分析与评价，总结经验教训；

对结果和过程的评估。评估问题解决的彻底程度或项目目标的达成情况（是前一阶段的延伸）。

X3.7 政治和文化意识

在项目环境里，由于项目所涉及的人员往往拥有不同的行为规范、背景和期望，组织中的政治问题是无法避免的。巧妙地运用政治和权力有助于项目经理获得成功。反之，如果忽略或回避项目中的政治问题，并且不恰当地运用权力，则会使项目的管理工作陷入困境。

今天，项目经理身处全球化的环境，很多项目都存在于文化多样性的环境中。理解并利用文化差异，项目管理团队更有可能创建一个互相信任和共赢的氛围。文化差异可以同时表现在个人或集体层面上，并且可同时涉及内部和外部的干系人。管理文化多样性的一个有效途径是，了解不同的团队成员，并编制良好的沟通计划（作为整体项目计划的一个部分）。

行为层面的文化是指那些独立于地理位置、民族传统或所讲语言（通用语言或多种语言）的行为和期望。文化能影响工作速度、决策过程及未经充分规划就采取行动的冲动。在某些组织中，文化可能引发冲突，形成压力，进而影响项目经理和项目团队的绩效。

X3.8 谈判

谈判是指与利益相同或相反的人进行会谈以期达成妥协或协议。谈判是项目管理中的一项主要工作，如果做得好就可以提高项目成功的概率。

以下技巧和做法有助于谈判成功：

分析形势； 区分自己的想要与需要，也要区分对方的想要与需要；

关注利益和问题，而非立场； 索取多、给予少，但要符合实际；

当你做出让步时，要表现得好像你在让出某些有价值的东西，而不是简单放弃；

一定要让双方都感觉自己赢了。双赢是最好的谈判风格，但并非总能实现。如果可能，不要让对方在离开时觉得自己被占了便宜； 认真倾听，清晰沟通。

X3.9 建立信任

在整个项目团队和其他关键干系人之间建立信任的能力，是高效团队领导力的关键组成部分。信任关系到合作、信息共享以及问题的有效解决。没有信任，就很难在参与项目的各干系人之间建立必要的良好关系。信任一旦被破坏，关系就会恶化、人员就会松散、合作就变得更加困难，甚至根本不可能。

以下措施可以帮助项目经理建立信任：

采用开放式的、直接的沟通来解决问题； 知会所有干系人，尤其是在所履行的承诺存在风险时；

花时间与团队直接沟通，询问非假设性问题，充分了解影响团队的情形；

直接、清晰地表达自己的需要或期望；

不要由于担心出错而隐瞒信息，而要乐于分享信息，即使你可能是错的；

接受创新，用直率的方式讨论问题或担忧； 超越自身利益看问题；

真正关心他人，避免让人觉得你的做法会损害他人利益。

X3.10 冲突管理

冲突在项目环境中不可避免。不一致的需求、对资源的竞争、沟通不畅以及其他诸多因素都可能成为冲突的起源。在项目环境中，冲突可能导致项目产生不良结果。但是，如果主动管理，冲突可以帮助团队找到更好的解决方案。项目经理必须能够找到冲突的原因，然后积极地管理冲突，从而最大程度地降低潜在的负面影响。在此基础上，项目团队才能交付更好的方案，从而提高项目成功的概率。

项目经理需要培养技能、积累经验，以便能够根据情形有效地调整自己的冲突管理风格。在项目环境下管理冲突，就需要在所有参与方之间建立基本信任，各方开诚布公地寻求解决冲突的积极方案。为了彻底解决问题，项目经理应该努力促进团队成员采用合作的方法。如果确实无法采用合作的方法，项目经理应该转而采用其他的主动管理方法来处理冲突，例如果断、包容、规避或妥协的方法。

管理冲突是项目经理所面对的重大挑战之一。为了带领团队成功应对冲突，项目经理需要动用其他所有的人际关系技能。

X3.11 教练技术

教练技术可以把项目团队的能力和绩效提升到更高的水平。教练技术通过授权和开发，帮助成员认识到自己的潜在能力。使用教练技术，可以帮助团队成员提升现有技能，也可以帮助他们掌握为保证项目成功所必需的新技能。教练技术有多种形式和方法。有时候，可以开展正式或非正式的培训，来提升技术能力或加强团队建设，并促进持续的人际互动。

面对绩效差的情况，也可以使用教练技术，帮助团队成员克服技能缺陷。教练不同于心理辅导。心理辅导关注的是团队成员“不愿做”的情形，而不是“不会做”的情形。如果团队成员由于缺乏技能、知识或经验，而没有实现或满足期望，那么就可以采用教练技术来帮助团队成员提升技能，使他们从“不会做”转化为“会做”。

教练技术是团队中的重要激励手段。随着团队成员技能、能力和自信的提升，他们就更愿意承担具有挑战性或要求严格的任务，团队会因此变得更高效。

分解结构

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 工作分解结构 | WBS | 内容：把项目可交付成果和项目工作分解成较小的、更易于管理的组件的过程。  作用：对所要交付的内容提供一个结构化的视图。 |
| 资源分解结构 | RBS | 内容：资源依类别和类型的层级展现。资源类别包括人力、材料、设备和用品。资源类型包括技能水平、等级水平或适用于项目的其他类型  作用：有助于结合资源使用情况，组织与报告项目的进度数据。 |
| 风险分解结构 | RBS | 有助于项目团队在识别风险的过程中发现有可能引起风险的多种原因 |
| 组织分解结构 | OBS | 对项目组织的一种层级描述，展示了项目活动与执行这些活动的组织单元之间的关系。 |
| 资源直方图 |  | 按一系列时间段显示某种资源的计划工作时间的条形图。为便于对照，可画一条横线表示资源可用时间。随着项目进展，还可画出代表资源实际工作时间的对比条形。 |
| 责任分配矩阵 | RAM  RACI | 一种展示项目资源在各个工作包中的任务分配的表格。 |

项目绩效评估、团队绩效评估

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 项目绩效评估 | 个人 | 管理项目团队(工具) | 在项目过程中进行绩效评估的目的包括澄清角色与职责，向团队成员提供建设性反馈，发现未知或未决问题，制定个人培训计划，以及确立未来目标 |
| 项目团队评价 | 团队 | 建设项目团队(输出) | 随着项目团队建设工作（如培训、团队建设和集中办公等）的开展，项目管理团队应该对项目团队的有效性进行正式或非正式评价。有效的团队建设策略和活动可以提高团队绩效，从而提高实现项目目标的可能性 |

关键路径法 关键链法

关键路径法：考虑任务依赖关系

关键链法:考虑了任务依赖关系和资源制约因素

配置控制 变更控制

配置控制重点关注可交付成果及过程的技术规范

变更控制重点关注识别、记录、批准或否决变更

# 第4章、项目整合管理

项目整合管理包括为识别、定义、组合、统一和协调各项目管理过程组的各种过程和活动而开展的过程与活动。在项目管理中，“整合”兼具统一、合并、沟通和集成的性质，对受控项目从执行到完成、成功管理干系人期望和满足项目要求，都至关重要。项目整合管理包括选择资源分配方案、平衡相互竞争的目标和方案，以及管理项目管理知识领域之间的依赖关系。

|  |  |
| --- | --- |
| 4.1 制定项目章程 | 1、编写一份正式批准项目并授权项目经理在项目活动中使用组织资源的文件的过程。  2、在项目章程中记录业务需要、假设条件、制约因素、对客户需要和高层级需求的理解，以及需要交付的新产品、服务或成果 |
| 4.2 制定项目管理计划 | 1、定义、准备和协调所有子计划，并把它们整合为一份综合项目管理计划的过程。项目管理计划包括经过整合的项目基准和子计划。  2、项目管理计划一旦被确定为基准，就只有在提出变更请求并经实施整体变更控制过程批准后，才能变更。  3、作用：生成一份核心文件，作为所有项目工作的依据 |
| 4.3 指导与管理项目工作 | 1、为实现项目目标而领导和执行项目管理计划中所确定的工作，并实施已批准变更的过程。  2、作用：对项目工作提供全面管理 |
| 4.4 监控项目工作 | 1、跟踪、审查和报告项目进展，以实现项目管理计划中确定的绩效目标的过程。  2、作用：让干系人了解项目的当前状态、已采取的步骤，以及对预算、进度和范围的预测。 |
| 4.5 实施整体变更控制 | 1、审查所有变更请求，批准变更，管理对可交付成果、组织过程资产、项目文件和项目管理计划的变更，并对变更处理结果进行沟通的过程。  2、作用：从整合的角度考虑记录在案的项目变更，从而降低因未考虑变更对整个项目目标或计划的影响而产生的项目风险。 |
| 4.6 结束项目或阶段 | 1、完结所有项目管理过程组的所有活动，以正式结束项目或阶段的过程。  2、作用：总结经验教训，正式结束项目工作，为开展新工作而释放组织资源。 |

# 第5章、项目范围管理

项目范围管理包括确保项目做且只做所需的全部工作，以成功完成项目的各个过程。管理项目范围主要在于定义和控制哪些工作应该包括在项目内，哪些不应该包括在项目内。

“范围”这一术语有两种含义:

 产品范围——某项产品、服务或成果所具有的特性和功能。

 项目范围——为交付具有规定特性与功能的产品、服务或成果而必须完成的工作。有时也包括产品范围。

|  |  |
| --- | --- |
| 5.1 规划范围管理 | 1、创建范围管理计划，书面描述将如何定义、确认和控制项目范围的过程。  2、作用：在整个项目中对如何管理范围提供指南和方向 |
| 5.2 收集需求 | 1、为实现项目目标而确定、记录并管理干系人的需要和需求的过程。  2、作用：，为定义和管理项目范围（包括产品范围）奠定基础。 |
| 5.3 定义范围 | 1、制定项目和产品详细描述的过程。  2、作用：明确所收集的需求哪些将包含在项目范围内，哪些将排除在项目范围外，从而明确项目、服务或成果的边界。 |
| 5.4 创建WBS | 1、将项目可交付成果和项目工作分解为较小的、更易于管理的组件的过程。  2、WBS组织并定义了项目的总范围，  包含了全部的产品和项目工作，包括项目管理工作，有时被称为100%规则  3、作用：对所要交付的内容提供一个结构化的视图 |
| 5.5 确认范围 | 1、正式验收已完成的项目可交付成果的过程。  2、作用：使验收过程具有客观性；同时通过验收每个可交付成果，提高最终产品、服务或成果获得验收的可能性。 |
| 5.6 控制范围 | 1、监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。  2、作用：在整个项目期间保持对范围基准的维护。 |
| 范围基准 | 经过批准的项目范围说明书、工作分解结构（WBS）和相应的WBS词典 |

# 第6章 项目时间管理

项目时间管理包括为管理项目按时完成所需的各个过程。

|  |  |
| --- | --- |
| 6.1 规划进度管理 | 1、为规划、编制、管理、执行和控制项目进度而制定政策、程序和文档的过程。  2、作用：为如何在整个项目过程中管理项目进度提供指南和方向。 |
| 6.2 定义活动 | 1、识别和记录为完成项目可交付成果而需采取的具体行动的过程。  2、作用：将工作包分解为活动，作为对项目工作进行估算、进度规划、执行、监督和控制的基础。 |
| 6.3 排列活动顺序 | 1、识别和记录项目活动之间的关系的过程。  2、作用：定义工作之间的逻辑顺序，以便在既定的所有项目制约因素下获得最高的效率。 |
| 6.4 估算活动资源 | 1、估算执行各项活动所需材料、人员、设备或用品的种类和数量的过程。  2、作用：明确完成活动所需的资源种类、数量和特性，以便做出更准确的成本和持续时间估算。 |
| 6.5 估算活动持续时间 | 1、根据资源估算的结果，估算完成单项活动所需工作时段数的过程。  2、作用：确定完成每个活动所需花费的时间量，为制定进度计划过程提供主要输入。 |
| 6.6 制定进度计划 | 1、分析活动顺序、持续时间、资源需求和进度制约因素，创建项目进度模型的过程。  2、把进度活动、持续时间、资源、资源可用性和逻辑关系代入进度规划工具，从而形成包含各个项目活动的计划日期的进度模型。 |
| 6.7 控制进度 | 1、监督项目活动状态，更新项目进展，管理进度基准变更，以实现计划的过程。  2、作用：提供发现计划偏离的方法，从而可以及时采取纠正和预防措施，以降低风险。 |
| 进度基准 | 经过批准的进度模型，只有通过正式的变更控制程序才能进行变更，用作与实际结果进行比较的依据。它被相关干系人接受和批准，其中包含基准开始日期和基准结束日期。在监控过程中，将用实际开始和结束日期与批准的基准日期进行比较，以确定是否存在偏差。 |

# 第7章 项目成本管理

项目成本管理包含为使项目在批准的预算内完成而对成本进行规划、估算、预算、融资、筹资、管理和控制的各个过程，从而确保项目在批准的预算内完工。

|  |  |
| --- | --- |
| 7.1 规划成本管理 | 1、为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。  2、作用：在整个项目中为如何管理项目成本提供指南和方向。 |
| 7.2 估算成本 | 1、对完成项目活动所需资金进行近似估算的过程。  2、作用：确定完成项目工作所需的成本数额。 |
| 7.3 制定预算 | 1、汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准的过程。  2、作用：确定成本基准，可据此监督和控制项目绩效。 |
| 7.4 控制成本 | 1、监督项目状态，以更新项目成本，管理成本基准变更的过程。  2、作用：发现实际与计划的差异，以便采取纠正措施，降低风险。 |
| 成本基准 | 成本基准是经过批准的、按时间段分配的项目预算，不包括任何管理储备，只有通过正式的变更控制程序才能变更，用作与实际结果进行比较的依据。成本基准是不同进度活动经批准的预算的总和。 |
| 项目预算 | 在成本基准之上增加管理储备，得到项目预算。当出现有必要动用管理储备的变更时，则应该在获得变更控制过程的批准之后，把适量的管理储备移入成本基准中。 |

# 第8章 项目质量管理

项目质量管理包括执行组织确定质量政策、目标与职责的各过程和活动，从而使项目满足其预定的需求。项目质量管理在项目环境内使用政策和程序，实施组织的质量管理体系；并以执行组织的名义，适当支持持续的过程改进活动。项目质量管理确保项目需求，包括产品需求，得到满足和确认。

|  |  |
| --- | --- |
| 8.1 规划质量管理 | 1、识别项目及其可交付成果的质量要求和/或标准，并书面描述项目将如何证明符合质量要求的过程。  2、作用：为整个项目中如何管理和确认质量提供了指南和方向。 |
| 8.2 实施质量保证 | 1、审计质量要求和质量控制测量结果，确保采用合理的质量标准和操作性定义的过程。  2、作用：促进质量过程改进 |
| 8.3 控制质量 | 1、监督并记录质量活动执行结果，以便评估绩效，并推荐必要的变更的过程。  2、作用：（1）识别过程低效或产品质量低劣的原因，建议并/或采取相应措施消除这些原因；（2）确认项目的可交付成果及工作满足主要干系人的既定需求，足以进行最终验收。 |
| 质量保证 | 质量保证旨在建立对未来输出或未完输出（也称正在进行的工作）将在完工时满足特定的需求和期望的信心。质量保证通过用规划过程预防缺陷，或者在执行阶段对正在进行的工作检查出缺陷，来保证质量的确定性。 |

# 第9章 项目人力资源管理

项目人力资源管理包括组织、管理与领导项目团队的各个过程。项目团队由为完成项目而承担不同角色与职责的人员组成。项目团队成员可能具备不同的技能，可能是全职或兼职的，可能随项目进展而增加或减少。项目团队成员也可称为项目人员。尽管项目团队成员被分派了特定的角色和职责，但让他们全员参与项目规划和决策仍是有益的。团队成员在规划阶段就参与进来，既可使他们对项目规划工作贡献专业技能，又可以增强他们对项目的责任感。

|  |  |
| --- | --- |
| 9.1 规划人力资源管理 | 1、识别和记录项目角色、职责、所需技能、报告关系，并编制人员配备管理计划的过程。  2、作用：建立项目角色与职责、项目组织图，以及包含人员招募和遣散时间表的人员配备管理计划。 |
| 9.2 组建项目团队 | 1、确认人力资源的可用情况，并为开展项目活动而组建团队的过程。  2、作用： 指导团队选择和职责分配，组建一个成功的团队。 |
| 9.3 建设项目团队 | 1、提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。  2、作用： 改进团队协作，增强人际技能，激励团队成员，降低人员离职率，提升整体项目绩效。 |
| 9.4 管理项目团队 | 1、跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的过程。  2、作用：影响团队行为，管理冲突，解决问题，并评估团队成员的绩效。 |

# 第10章 项目沟通管理

项目沟通管理包括为确保项目信息及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置所需的各个过程。项目经理的绝大多数时间都用于与团队成员和其他干系人的沟通，无论这些成员或干系人是来自组织内部（位于组织的各个层级上）还是组织外部。有效的沟通在项目干系人之间架起一座桥梁，把具有不同文化和组织背景、不同技能水平、不同观点和利益的各类干系人联系起来。这些干系人能影响项目的执行或结果。

|  |  |
| --- | --- |
| 10.1 规划沟通管理 | 1、根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制定合适的项目沟通方式和计划的过程。  2、作用：识别和记录与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式。 |
| 10.2 管理沟通 | 1、根据沟通管理计划，生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息的过程。  2、作用：促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通。 |
| 10.3 控制沟通 | 1、在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制的过程，以确保满足项目干系人对信息的需求。  2、作用：随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化。 |
|  |  |

# 第11章 项目风险管理

项目风险管理包括规划风险管理、识别风险、实施风险分析、规划风险应对和控制风险等各个过程。项目风险管理的目标在于提高项目中积极事件的概率和影响，降低项目中消极事件的概率和影响。

|  |  |
| --- | --- |
| 11.1 规划风险管理 | 1、定义如何实施项目风险管理活动的过程。  2、作用：确保风险管理的程度、类型和可见度与风险及项目对组织的重要性相匹配。风险管理计划对促进与所有干系人的沟通，获得他们的同意与支持，从而确保风险管理过程在整个项目生命周期中有效实施，至关重要。 |
| 11.2 识别风险 | 1、判断哪些风险可能影响项目并记录其特征的过程。  2、作用：对已有风险进行文档化，并为项目团队预测未来事件积累知识和技能。 |
| 11.3 实施定性风险分析 | 1、评估并综合分析风险的发生概率和影响，对风险进行优先排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。  2、作用：使项目经理能够降低项目的不确定性级别，并重点关注高优先级的风险 |
| 11.4 实施定量风险分析 | 1、就已识别风险对项目整体目标的影响进行定量分析的过程。  2、作用：产生量化风险信息，来支持决策制定，降低项目的不确定性。 |
| 11.5 规划风险应对 | 1、针对项目目标，制定提高机会、降低威胁的方案和措施的过程。  2、作用：根据风险的优先级来制定应对措施，并把风险应对所需的资源和活动加进项目的预算、进度计划和项目管理计划中。 |
| 11.6 控制风险 | 1、在整个项目中实施风险应对计划、跟踪已识别风险、监督残余风险、识别新风险，以及评估风险过程有效性的过程。  2、在整个项目生命周期中提高应对风险的效率，不断优化风险应对。 |

# 第12章 项目采购管理

项目采购管理包括从项目团队外部采购或获得所需产品、服务或成果的各个过程。项目组织既可以是项目产品、服务或成果的买方，也可以是卖方。

项目采购管理包括合同管理和变更控制过程。通过这些过程，编制合同或订购单，并由具备相应权限的项目团队成员签发，然后再对合同或订购单进行管理。

|  |  |
| --- | --- |
| 12.1 规划采购管理 | 1、记录项目采购决策、明确采购方法、识别潜在卖方的过程。  2、作用：确定是否需要外部支持，如果需要，则还要决定采购什么、如何采购、采购多少，以及何时采购 |
| 12.2 实施采购 | 1、获取卖方应答、选择卖方并授予合同的过程。  2、作用：通过达成协议，使内部和外部干系人的期望协调一致 |
| 12.3 控制采购 | 1、管理采购关系、监督合同执行情况，并根据需要实施变更和采取纠正措施的过程。  2、作用：确保买卖双方履行法律协议，满足采购需求。 |
| 12.4 结束采购 | 1、完结单次项目采购的过程。  2、作用：把合同和相关文件归档以备将来参考。 |

# 第13章 项目干系人管理

项目干系人管理包括用于开展下列工作的各个过程：识别能影响项目或受项目影响的全部人员、群体或组织，分析干系人对项目的期望和影响，制定合适的管理策略来有效调动干系人参与项目决策和执行。干系人管理还关注与干系人的持续沟通，以便了解干系人的需要和期望，解决实际发生的问题，管理利益冲突，促进干系人合理参与项目决策和活动。应该把干系人满意度作为一个关键的项目目标来进行管理。

|  |  |
| --- | --- |
| 13.1 识别干系人 | 1、识别能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及被项目决策、活动或结果所影响的个人、群体或组织，并分析和记录他们的相关信息的过程。这些信息包括他们的利益、参与度、相互依赖、影响力及对项目成功的潜在影响等。  2、作用：帮助项目经理建立对各个干系人或干系人群体的适度关注。 |
| 13.2 规划干系人管理 | 1、基于对干系人需要、利益及对项目成功的潜在影响的分析，制定合适的管理策略，以有效调动干系人参与整个项目生命周期的过程。  2、作用：为与项目干系人的互动提供清晰且可操作的计划，以支持项目利益。 |
| 13.3 管理干系人参与 | 1、在整个项目生命周期中，与干系人进行沟通和协作，以满足其需要与期望，解决实际出现的问题，并促进干系人合理参与项目活动的过程。  2、作用：帮助项目经理提升来自干系人的支持，并把干系人的抵制降到最低，从而显著提高项目成功的机会。 |
| 13.4控制干系人参与 | 1、全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，以调动干系人参与的过程。  2、作用：随着项目进展和环境变化，维持并提升干系人参与活动的效率和效果。 |

贯穿项目始终：监控、实施整体变更控制、跟踪需求、团队建设