



IT项目管理

Information Technology

Project Management

第十二章 强化项目干系人管理



【本章知识要点】

项目之所以出现，最根本的是源于人的需求；

项目之所以艰难，是由于人际关系的多变；

项目之所以成功，是因为其满足了人的需求。

与项目相关的人，对项目的作用是非常复杂的，既有正向的积极作用，又有逆向的消极影响。

能否有效管理项目干系人对于项目目标能否实现至关重要。



【本章知识要点】

项目干系人管理，需要与干系人保持沟通以了解其需要和期望，有效协调干系人的利益冲突。

从根本上讲，项目的成功与否就在于项目能否满足干系人的需求，

因此，必须将提高干系人对项目的满意度作为项目的核心任务来完成。



【本章知识要点】

学习完本章后，应当掌握如下知识：

- (1) 项目干系人的概念与特点。
- (2) 项目干系人管理的主要过程。
- (3) 如何识别项目干系人。
- (4) 如何规划干系人管理。
- (5) 如何管理干系人参与。
- (6) 如何控制干系人参与。

提 纲



■项目干系人管理概述

■识别干系人

■规划干系人管理

■管理干系人参与

■控制干系人参与



12.1 项目干系人管理概述

项目干系人，是指直接或间接对项目有积极或消极影响的个人、群体或组织，以及被项目直接或间接影响的个人、群体或组织。

项目干系人管理，是指对项目干系人需要、希望和期望的识别，并通过合理制定管理计划，在持续沟通中执行管理计划以控制干系人行为，最终满足其需要、解决其问题的过程。

有效的项目干系人管理，将会赢得更多人的支持，从而能够确保项目取得成功。



12.1 项目干系人管理概述

由于项目实施会对干系人造成不同的影响，因此干系人与项目的关系是极其复杂的。

干系人可能主动参与项目、影响项目，力图使项目朝向有利于维护其利益的方向发展。

由于项目实施可能导致不同干系人间的竞争关系，干系人间可能在项目中发生冲突。

干系人为了实现其不同层次的目标（远期战略业务目标或近期业务目标），干系人可能对项目、项目可交付成果及项目团队施加不同影响。



12.1 项目干系人管理概述

项目干系人管理，在很大程度上是对沟通进行管理以满足项目干系人的需求，使得项目干系人与项目团队及其他相关干系人合作一起解决问题。

强化项目干系人管理可提高团队成员协同工作的能力，限制对项目干扰的产生。

所谓“强化”就是“增强,加强”。



12.1 项目干系人管理概述

12.1.1 项目干系人管理的作用

加强干系人的沟通与管理，以满足项目干系人需求并与他们一起解决问题是项目管理的首要任务。

项目干系人的有效管理至少具有如下作用：

- 1. 清晰地识别利益涉及者(直接、间接、关心程度)**
- 2. 显化利益涉及者的需求(不同诉求、求同存异)**
- 3. 创造积极的项目实施氛围(沟通、冲突化解)**



12.1 项目干系人管理概述

12.1.2 项目干系人管理过程

干系人管理，集中体现了“人”在项目中的核心作用，因此，项目经理必须把干系人满意作为度量项目成功与否的关键指标。

项目干系人管理的4个过程如图12—1所示。

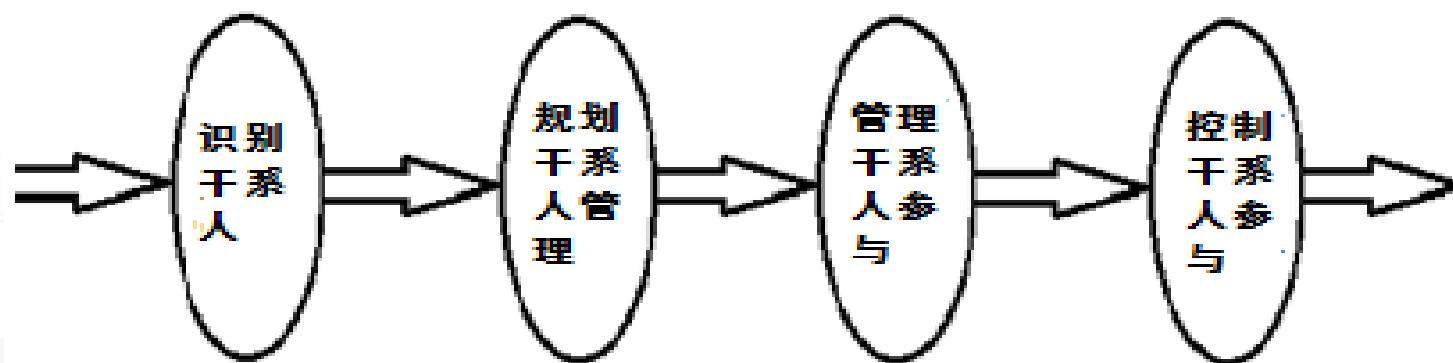


图 12-1 项目干系人管理主要过程



11.1 项目采购与外包概述

表 1-3 项目辅助知识领域和相关过程(项目干系人管理部分)

辅助知识领域	主要过程	简要描述
项目干系人管理	识别干系人	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。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
	规划干系人管理	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
	管理干系人参与	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
	控制干系人参与	全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，以调动干系人参与项目的积极性

提 纲



■项目干系人管理概述

■识别干系人

■规划干系人管理

■管理干系人参与

■控制干系人参与



12.2 识别干系人

项目干系人，是主动或被动受项目的决策、活动或结果影响的个人、群体或组织。从利益相关的角度考虑，项目干系人是指直接参与人，及相关利益与此有关的人。

识别干系人，是分析和记录相关信息的过程。通过识别干系人过程，为项目经理和项目团队明确影响项目的个人或群体，指明需要重点关注的个人或群体。



12.2 识别干系人

干系人可能来自组织内部的不同层级，也可能来自项目执行组织的外部。例如对于企业而言，其干系人包括如下几类：

- ① 投资人或股东：** 是为企业提供资金，希望获得回报的个人或群体；
- ② 债权人：** 为企业提供资金，而仅仅关心能否回本得息，并不特别关心企业的长期运营；
- ③ 员工：** 为企业服务获得回报；
- ④ 供应商：** 利益共通；
- ⑤ 客户：** 付钱获得货物、服务等；
- ⑥ 税务部门：** 提供公平公正安全的整体社会环境。



12.2 识别干系人

12.2.1 干系人识别的依据

识别干系人需要从已有项目资源中分析与项目有关的**组织和个人**，具体可以从如下几方面入手。

- ① 项目章程
- ② 采购文件
- ③ 事业环境因素
- ④ 组织过程资产



12.2 识别干系人

12.2.2 干系人识别的方法

项目干系人识别是一项细致的工作，采用合适的方法能够有效提高识别效率和准确性，可以选择的具体方法：

- ① 干系人分析：考虑全生命周期对人、物影响**
- ② 专家判断：高级管理人员、资深项目经理、行业顾问等。**
- ③ 召开讨论会**



12.2 识别干系人

12.2.3 项目干系人分析

在干系人分析过程中，除了**掌握和记录项目干系人的姓名、单位、在项目中扮演的角色等基本情况**，还要**分析干系人与项目的利益大小、以及对项目的影响程度，管理这些项目干系人关心的有关建议等。**

项目管理的首要任务就是全面识别出项目干系人及其在项目中的影响，从项目干系人的识别开始来分析和
管理项目。



12.2 识别干系人

1. 识别项目干系人

项目干系人分析需要先仔细识别出项目的所有干系人。**项目经理需要对项目干系人有一个全面的了解，在心中有一张完整的项目干系人结构图。**

在项目的**全生命周期**中，都可以通过对项目干系人的管理**实现对项目系统地、全局地思考和解决问题。**

12.2 识别干系人

【案例12-2】某厅局组织办公自动化项目之项目干系人识别

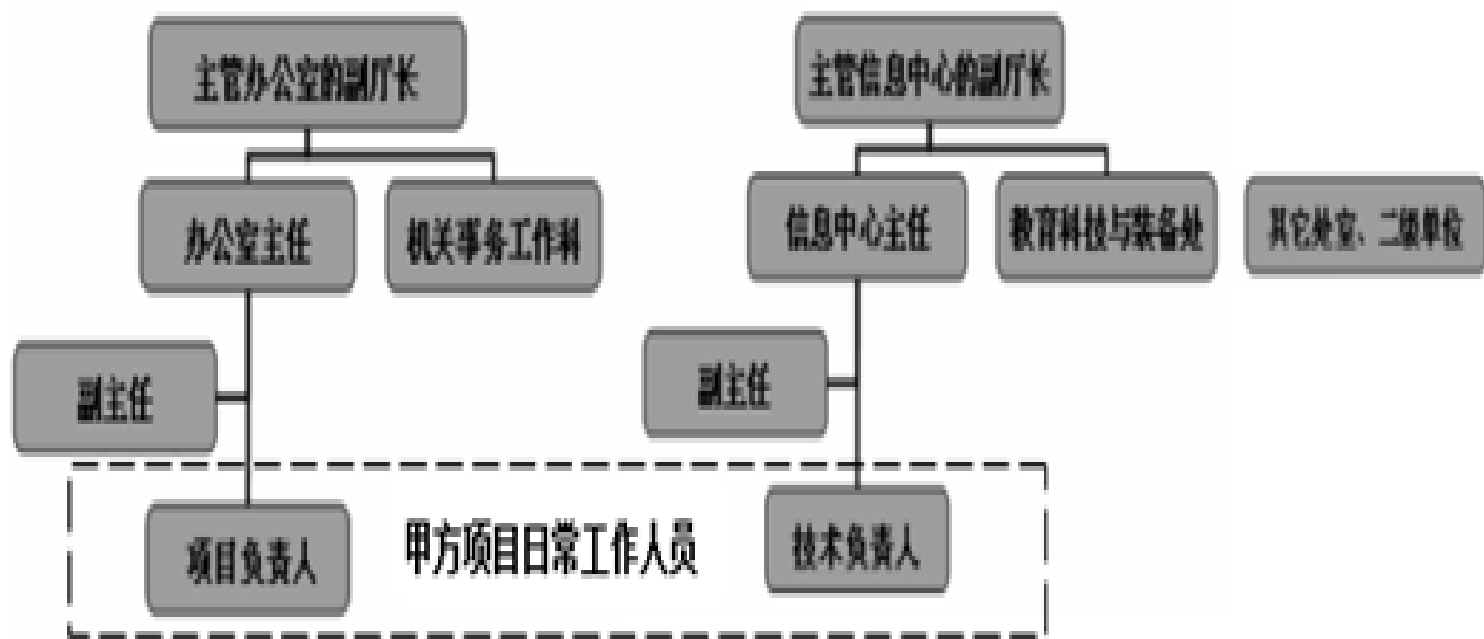


图 12-2 某厅局组织办公自动化项目之甲方项目干系人结构图



12.2 识别干系人

2. 分析项目干系人的重要程度

在全部识别出项目干系人及其角色后，**经验丰富的项目经理马上就会想到他们具有不同的的重要性**，在项目的不同阶段对项目目标的达成影响程度有很大差别。

按照一般项目的干系人分类方法，**项目的甲方干系人主要有如下几类**：**出资人、决策者、辅助决策者、采购者、业务负责人、业务人员、技术负责人、技术人员、系统使用者等。**

识别出项目干系人后需要**进一步分析项目干系人对项目的重要程度。**

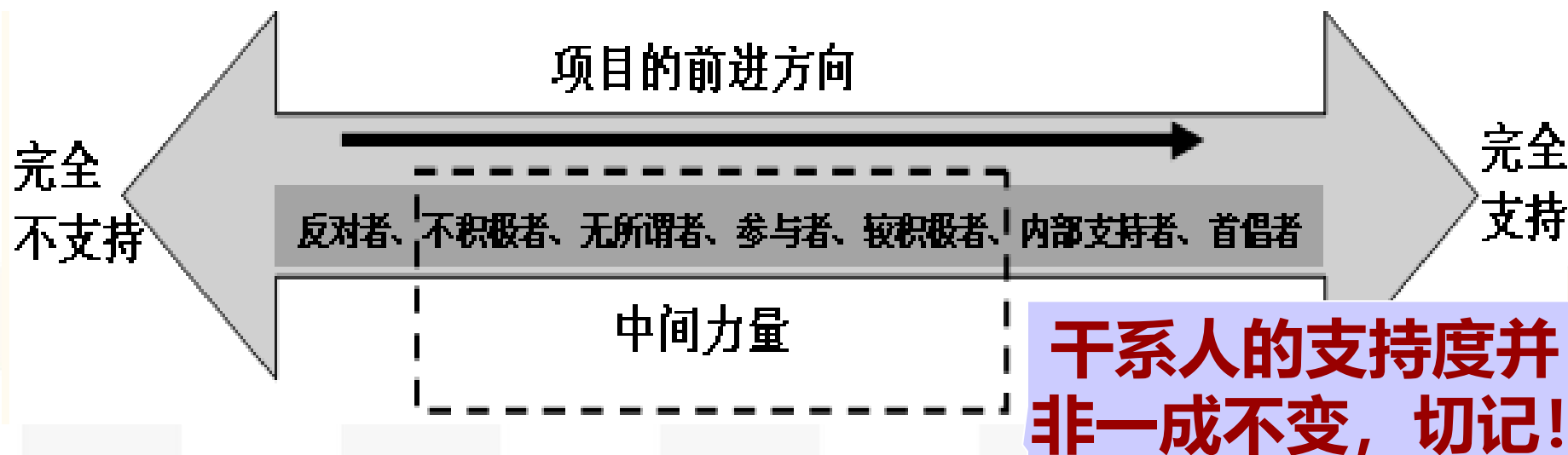


12.2 识别干系人

3. 项目干系人的支持度

不同的立场，最终将体现在对项目的支持度上的不同。

就一般项目而言，**按支持度依次递减的顺序**，干系人主要类别如图12-3所示的项目干系人支持度分析图。



12.2 识别干系人



不但要团结和自己意见相同的人，而且要善于团结那些和自己意见不同的人，还要善于团结那些反对自己并且已被实践证明是犯了错误人。

—— 毛泽东



12.2 识别干系人

【案例12-2的进一步分析】项目干系人的支持度

表 12-1 项目干系人分析

分析参考项	主管办公室的副厅长	甲方项目负责人	甲方办公室主任
组织	甲方高层领导	甲方项目经理	甲方中层领导
在项目中的角色	项目的发起人	项目的组织协调者	审批项目的一些设备资源
各自的实际情况	工作忙，经常在外出差，注重高效，MBA学位	汉语言文学专业本科，喜欢写作、交朋友，工作踏实	善于交际，但审批资源时喜欢深思熟虑，注重细节
对项目的重要程度	极高	很高	中等
对项目的期望	希望项目成功，实现高效办公	希望能适当学到一些项目管理的知识，想借助项目的成功来减轻工作压力	想通过项目的成功实施增强办公室工作的运转效率
管理这些关系的建议	每个月都要找时间，采取正式或非正式的方式向他汇报项目的进展情况，以取得支	让他多参与到项目中来，多就OA的发展动态进行讨论，可以考虑多用文字的方式	给他审批的表格填写要仔细权衡考虑，在项目进程中邀请他参与一些技术研讨会和娱乐活动



12.2 识别干系人

12.2.4 干系人识别的成果分析

识别干系人过程的最主要成果是**干系人登记册**。

干系人登记册的内容主要是：

- ✓ 记录已识别干系人所有详细信息，包括干系人**基本信息（姓名、职位、项目角色、适合的沟通方式等）**
- ✓ **干系人分类**（可以根据图12-3类似的方式进行分类）



12.2 识别干系人

12.2.4 干系人识别的成果分析

- ✓ 在后续过程，需要根据干系人的具体情况考虑如何规划干系人、如何管理干系人以及如何控制干系人。
- ✓ 识别干系人应尽可能在项目或阶段的早期进行分析，这对项目的顺利进行至关重要；
- ✓ 要根据项目进展情况定期查看并更新干系人登记册。
- ✓ 干系人应当进行适当分类，以提高干系人管理效率。

提 纲



- 项目干系人管理概述
- 识别干系人
- 规划干系人管理
- 管理干系人参与
- 控制干系人参与



12.3 规划干系人管理

规划干系人管理是指针对干系人需要、利益相关性以及对项目影响度等因素，制定适合于不同类别干系人的管理策略，以尽可能争取更多的干系人支持并参与项目。

规划干系人管理过程的关键在于，制定提供清晰且可操作的项目干系人管理计划。

在识别干系人的基础上，本过程将协助项目经理制定合适的沟通方法以有效协调干系人，平衡干系人间的利益和期望，最终实现项目目标。



12.3 规划干系人管理

相比于沟通管理，干系人管理的内容更为丰富和复杂，因为干系人管理必须达成某种目的，而不仅仅是将信息传送到干系人；

相比于团队管理，干系人管理中的利益冲突更为明显，协调难度也更大。

随着项目的进展，干系人及其参与项目的程度不可避免会产生变化，因此，项目经理需要定期实施规划干系人管理过程，以识别干系人的变化。



12.3 规划干系人管理

12.3.1 规划干系人管理的依据

规划干系人管理时，不仅需要考虑到干系人识别的成果，而且还要考虑项目管理中其他知识领域的成果，以及组织自身的实际情况。

其依据主要包括如下几个方面：

- ① 干系人登记册
- ② 项目管理计划
- ③ 事业环境因素
- ④ 组织过程资产



12.3 规划干系人管理

12.3.2 规划干系人管理的方法

- **专家判断：**向受过专门培训、具有专业知识或深入了解组织内部关系的小组或个人寻求专家判断和专业意见以拟定干系人管理计划。
- **会议：**通过与领域专家及项目团队举行专题研讨会等会议，确定所有干系人的参与程度从而为干系人管理计划提供支持。
- **分析技术：**比较分析所有干系人的当前参与程度与计划参与程度。**项目经理识别干系人当前参与度与期望参与度间的差距，并采取相应措施弥补差距，以确保干系人对项目的支持和有利。**



12.3 规划干系人管理

12.3.3 规划干系人管理的成果

1. 干系人管理计划

干系人管理计划是整个项目管理计划的一部分，**计划明确有效调动干系人参与所需要的管理策略。**

干系人管理计划比较灵活，可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的。

干系人管理计划包括**干系人登记册内容**及如下内容：**关键干系人的项目参与度和当前参与度；干系人变更；干系人间的关系；沟通需求、沟通内容、沟通频率及形式等。**



12.3 规划干系人管理

2. 项目文件更新

由于该过程的进行而引发的项目其他成果的变化，包括项目进度计划和干系人登记册等项目文档的更新。

由于干系人管理计划具有敏感性，项目经理需要采取恰当的预防措施，以应对反对项目的干系人不利于项目的行为。

需要定期识别并更新干系人管理计划，以保持计划的有效性。

提 纲



- 项目干系人管理概述
- 识别干系人
- 规划干系人管理
- 管理干系人参与
- 控制干系人参与



12.4 管理干系人参与

管理干系人参与是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，解决项目过程中出现的问题，并促使干系人合理参与项目活动的过程。

管理干系人参与过程的目的是，获取尽可能多的干系人支持，尽可能降低干系人的反对，从而提高项目成功的机会。

良好的冲突管理是该过程中非常重要的内容，项目经理需要掌握冲突的类型、原则和解决方法。



12.4 管理干系人参与

通常，干系人对项目的影响在项目启动阶段最大，并随着项目的进展逐渐降低。

项目经理应该理解和把握这个特点和规律，主动积极的、特别要尽可能早的管理项目干系人参与工作。



12.4 管理干系人参与

管理干系人参与包括如下活动：

- ✓ **调动干系人适时参与项目，获取其对项目的持续支持；**
- ✓ **积极地协商和沟通，尽可能满足干系人的期望；**
- ✓ **预测干系人未来的关注点和可能提出的问题，并评估相关的项目风险。**



12.4 管理干系人参与

12.4.1 管理干系人参与的三要素

1. 输入

- **干系人管理计划**：明确干系人管理的具体对象以及用于干系人沟通的方法和技术，指导如何调动干系人最有效地参与项目。
- **沟通管理计划**：为管理干系人期望提供指导和信息，包括：沟通需求、沟通内容、沟通对象等。
- **变更日志**：记录项目过程中出现的变更。应该与相关的干系人沟通这些变更及其对项目时间、成本和风险的影响。被否决的变更请求也应该记录在变更日志中。
- **组织过程资产**：组织对沟通的要求、问题管理程序、变更控制程序等是组织过程资产中需要特别关注的部分。



12.4 管理干系人参与

2. 工具与技术

- **沟通方法**：使用在沟通管理计划中确定的针对每个干系人的沟通方法。基于干系人的沟通需求，项目经理决定在项目中如何使用、何时使用及使用哪种沟通方法。
- **人际关系技能**：管理干系人的期望需要灵活应用人际关系技能，包括建立信任、解决冲突、积极倾听等。
- **管理技能**：应用管理技能来协调各方以实现项目目标，包括引导干系人对项目目标达成共识、平衡干系人利益获得干系人支持、调整组织行为以获得项目成果等。



12.4 管理干系人参与

3. 输出

- **问题日志**：记录并随时更新项目进展过程中出现的问题。
- **变更请求**：对产品或项目提出变更请求。变更请求可能包括针对**项目本身及干系人互动的纠正或预防措施**。
- **项目管理计划更新**：有关于干系人导致的项目管理计划更新的因素比较多，如**新的干系人或需求；沟通方法方式、项目变更等**。
- **项目文件更新**：干系人登记册更新，包括干系人信息变化、干系人退出目等。
- **组织过程资产更新**：根据组织过程资产的类别，需要更新的内容包括：项目报告（经验教训总结、问题日志、收尾报告等）；干系人相关资料（反馈意见、沟通记录等）。



12.4 管理干系人参与

12.4.2 冲突管理

所谓冲突，是指双方感知到矛盾与对立，是一方感觉到另一方对自己关心的事情产生或将要产生消极影响，因而与另一方产生互动的过程。

项目冲突是组织冲突的一种特定表现形态，是项目内部或外部某些关系难以协调而导致的矛盾激化和行为对抗。

冲突将伴随项目整个生命周期，管理冲突是项目经理的一项重要工作。



12.5 利害关系者管理

12.5.5 良好的冲突管理

冲突是使人生气的根源。研究表明，人生气10分钟耗掉的精力不亚于参加一次3000米赛跑，人体生理反映十分剧烈，其分泌物比任何情绪时都复杂，且具毒性。

因此，爱生气的人容易生病，很难健康和长寿；而情商高，有利于降低项目冲突的激烈程度，甚至化解。

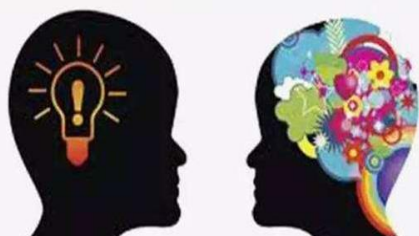
第9章 改善项目的沟通

情商的重要性？情商包括什么？高情商的表现

高情商的十种表现

- 第一：不抱怨、不指责
- 第二：热情和激情
- 第三：包容和宽容
- 第四：沟通与交流
- 第五：多赞美别人
- 第六：保持好心情
- 第七：聆听的好习惯
- 第八：敢于担当
- 第九：每天进步一点点
- 第十：用心对待他人

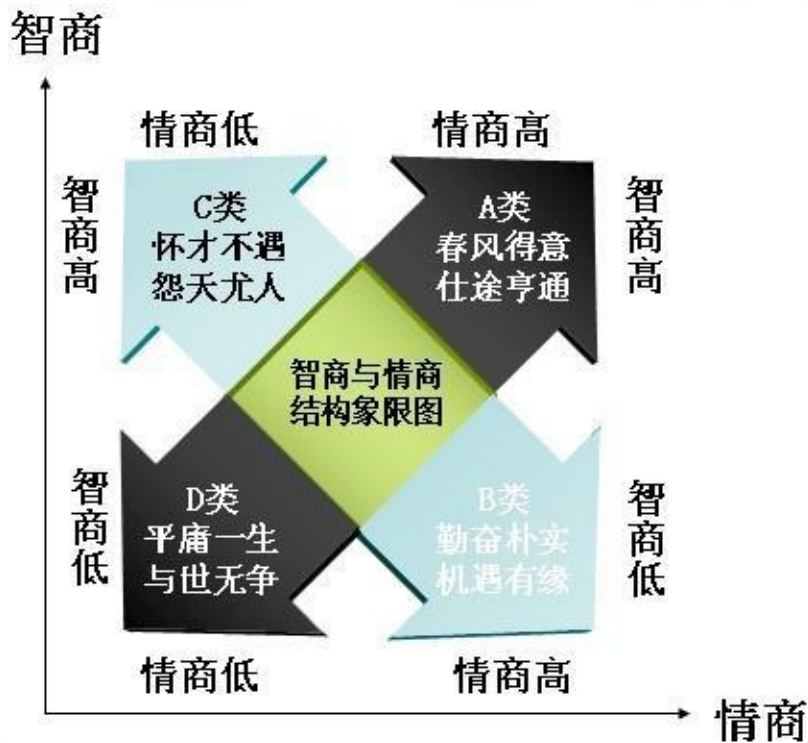
成功 = 80% 情商 + 20% 智商



**情商，
对于软件项目团队协作、
保持身心良好状态、个人事业提升、
收获美满的爱情、婚姻、家庭生活等，
都是非常重要的！**



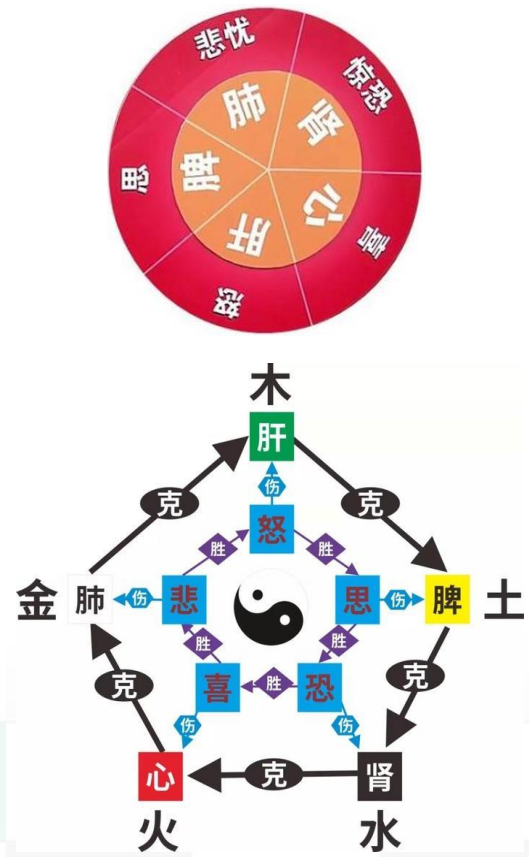
情商智商象限图 七情内伤 情商提升



情商分类测试

高情商是可以练出来的!

中医七情内伤



通则不痛，同样适用对事物的认知

12.5 利害关系者管理



习近平总书记指出，传统医药是优秀传统文化的重要载体(阴阳、五行、易经)，在促进文明互鉴、维护人民健康等方面发挥着重要作用。中医药以其在疾病预防、治疗、康复等方面的独特优势，不仅为中华民族繁荣昌盛作出了卓越贡献，也对世界文明进步产生了积极影响。

中医学主张的天人整体观，源于中华文化的天人合一理念；

中医学秉持的“医乃仁术、大医精诚”医德伦理思想，与中华文化中的人命至重、惠民济世伦理道德观念相融相通；

中医学倡导的“阴平阳秘”理念，与中华文化推崇的“中庸”思想不谋而合；

中医学采用的辨证论治、取象比类治疗方式，与中华民族灵活多变、触类旁通的思维方式相契相合；

中医学追求的“和”的思想原则，与中华文化讲求“和而不同”的理念高度一致；

中医学的治未病理念，与《周易》的忧患意识息息相关



12.5 利害关系者管理

蕴藏在中医药文化中的中国哲学智慧可以为当代国人化解快节奏社会生活中的自我焦虑和种种矛盾提供精神力量。

“不为良相，便为良医”，一直以来，良医正是中国文人的精神家园之一，在“达则兼济天下”和“穷则独善其身”之间，还有一个同样体现家国情怀的“医者悬壶济世”。（家国情怀）

无论处庙堂之高，还是处江湖之远，千百年来济世良医们在入世、出世间自有一种大智慧，昭然于卷卷医书的字里行间，如从“天人合一”中学会处理人和自然的关系，从“三因制宜”“辨证论治”中学会处理与千变万化的社会之间的关系，从“阴阳平衡”中悟出“致中和”的处世哲学等。

由此可见，学习了解中医的七情内伤，学习情绪管控与调控，对于软件项目中的冲突处理、项目成功、个人身心健康、生活幸福感等非常重要！

12.5 利害关系者管理



近年中医药行业相关政策及主要内容
(反映了国家对中医药行业在应对严峻的健康形势方面寄予的殷切期望)

日期	发文机构	名称	相关内容
2023年2月	国务院办公厅	中医药振兴发展重大工程实施方案	研发中医数字化辅助诊断装备、中医特色疗法智能化装备、中医治未病现代化装备
2023年4月	国家中医药管理局	中医药专业技术人员师承教育管理办法	鼓励利用现代信息技术推动中医药师承教育发展
2022年9月	科技部、国家中医药管理局	“十四五”中医药科技创新专项规划	研发中医“治未病”评测技术，丰富中医“治未病”服务技术体系；研制中医诊疗、健康管理仪器设备；聚焦重大疾病预防和特定健康状态干预，立足中医“治未病”理论，围绕共性技术研究、健康干预等关键问题，充分利用人工智能、物联网、大数据等技术，提升中医“治未病”的能力和水平。
2022年10月	国家中医药管理局	“十四五”中医药人才发展规划	加快推进中医药振兴发展，更好发挥中医药在健康中国建设中的独特优势；实施西医学习中医重大专项
2022年11月	国家中医药管理局	“十四五”中医药信息化发展规划	针对制约发展的关键问题，依托高水平研究机构、高等院校、中医医院以及中药创新企业，开展政产学研用协同创新，鼓励和支持智能中医设备研发及应用。
2021年12月	工信部、国家卫健委等	“十四五”医疗装备产业发展规划	发挥中医在疾病预防、治疗、保健康复等方面的独特优势，推动中医临床诊疗和健康服务规范化、远程化、规模化、数字化发展



12.6 管理干系人参与

12.5.2 冲突管理

从冲突对项目的影响看，通常可以分为两类，即**建设性冲突和破坏性冲突**。

建设性冲突或良性冲突，即指冲突双方的**目标一致**，在一定范围内所引发的争执。

良性冲突的主要特点是，**双方有共同的奋斗目标，通过一致的途径及场合了解对方的观点、意见**。大家以争论的问题为中心，在冲突中互相交换信息，最终达成一致。

这类冲突对于企业目标的实现是有利的，应当加以鼓励和适当引导。



12.4 管理干系人参与

12.4.2 冲突管理

破坏性冲突，也可以称其为**恶性冲突**，主要是**由于冲突双方的目的和途径不一致所导致的**。

此类冲突所带来的后果往往是**具有破坏性的**，持不同意见的双方**缺乏统一的既定目标**，过多地**纠缠于细枝末节**，在冲突的过程中不分场合、途径，是团队内耗的主要原因，严重时还可能会导致团队的**分裂甚至解体**，这类冲突是管理层所**应当尽量避免的**。



12.4 管理干系人参与

项目冲突管理是从管理的角度运用相关理论来面对项目中的冲突事件，引导冲突朝着积极的方向发展，避免其负面影响，保证项目目标的实现。

冲突如果能得到很好的解决，其出现对项目是有利的，否则将出现矛盾激化，进而导致糟糕的项目决策、延误项目等。

因此，项目管理人员必须掌握冲突来源、冲突原因以及解决方案，以保证项目的顺利进行。



9.5 利害关系者管理

9.5.5 良好的冲突管理

1) 常见的冲突来源

- ① 资源的冲突
- ② 费用冲突
- ③ 技术意见和性能权衡的冲突
- ④ 管理程序上的冲突
- ⑤ 项目优先权的冲突
- ⑥ 项目进度的冲突
- ⑦ 项目成员个性冲突 “以自我为中心、自私”



9.5 利害关系者管理

2) 项目冲突产生的原因

- 沟通与知觉差异 （感觉差异，主观心智体验）
- 角色混淆 （在其位不谋其政、越俎代庖）
- 资源分配及利益格局的变化 （竞争、改革）
- 目标差异 （个人目标/岗位、个人观念、价值观等）



9.5 利害关系者管理

3) 项目冲突的类型

■建设性冲突

**目标一致，以争论问题为中心，碰撞思想火花；
属良性冲突，应鼓励并加以利用！**

■破坏性冲突

**双方目标、途径均不一致；冲突的过程不分场合、
时间、途径，是团队内耗的主要原因，甚至团队解体。
具有破坏性，应尽量避免！**



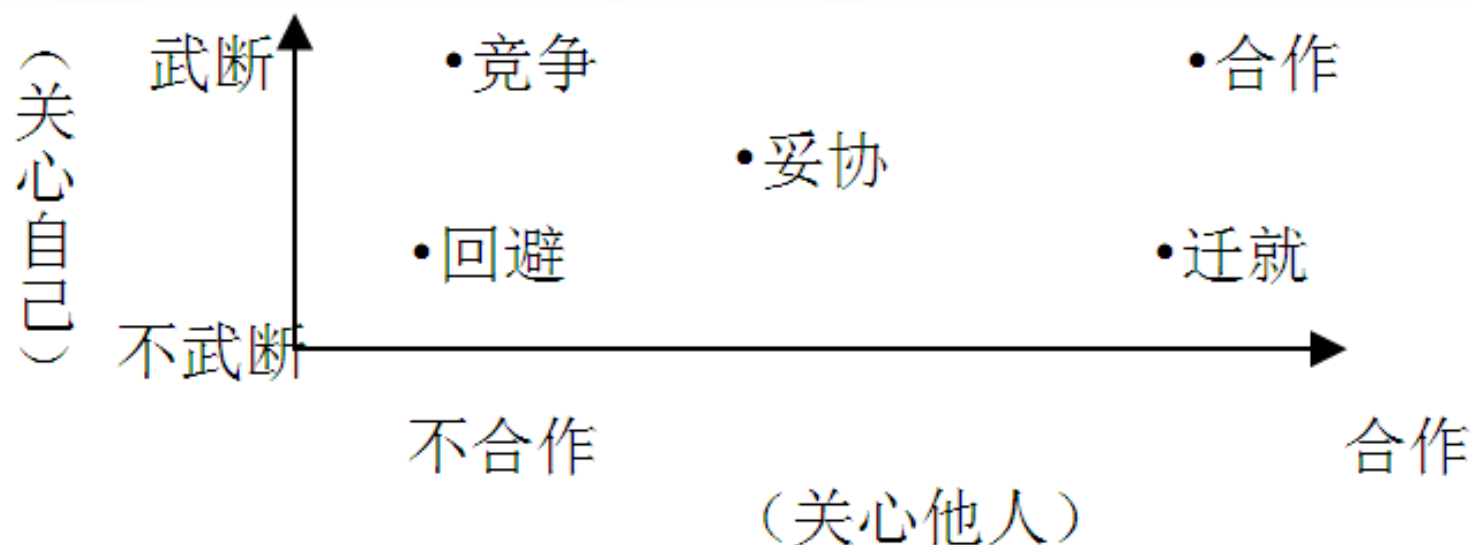
9.5 利害关系者管理

4) 解决项目冲突的策略

破坏性的冲突，对项目所带来的负面影响应该引起足够的重视。

项目成员通常是冲突的起源，如果处理不当，可能破坏团队的沟通，造成项目成员的相互猜疑和误解；严重时，冲突还能破坏团队的团结，消减项目集体的战斗力，给项目和人员造成极大的伤害。

9.5 利害关系者管理



托马斯冲突管理模式

横标 “关心他人”：表示冲突主体在追求自身利益过程中与对方的合作程度，即**试图使他人的关心点得到满足的程度**。

纵标 “关心自己”：表示冲突主体在追求自己利益过程中的武断程度，即**试图使自己的关心点得到满足或坚持己见的程度**。

冲突处理策略---强制或竞争



是一种“非赢即输”，武断而不合作的冲突管理策略。

奉行这种策略者，往往只图满足自身目标和利益却无视他方的目标和利益，常常通过权力、地位、资源、信息等优势向对方施加压力，迫使对方退让、放弃或失败来解决冲突问题。

这种策略难以使对方心悦诚服，但在冲突主体实力悬殊或应付危机时较为有效。

是一种积极解决冲突的方式。

冲突处理策略---强制或竞争



竞争策略的常见表现情形有：

- ①产生“赢一输”局势；
- ②敌对争斗；
- ③迫使对方认输；
- ④运用权力等优势以达到自身目的。

冲突处理策略---强制或竞争



竞争策略经常发生或常被使用于以下场合：

- ①冲突各方中有一方具有压倒性力量；
- ②冲突发展在未来没有很大的利害关系；
- ③冲突中获胜的成本很高，赢的“赌注”很大；
- ④冲突一方独断专行，另一方则消极而为；
- ⑤冲突各方的利益彼此独立，难以找到共赢或相容部分；
- ⑥冲突一方或多方坚持不合作立场。

竞争策略也包含了诉讼与仲裁方式。

冲突处理策略---强制或竞争



任何主体在决定是否采用竞争战略时，应当认真权衡实行此策略之成本与利益，慎重回答这样几个问题：

- ①自身有无足够实力保证一定能赢？输的概率有多大？输的结果是什么？
- ②此策略是否导致最希望的结局？
- ③此策略导致的结局是否能以更缓和的策略、更节省的时间或更低的成本取得？
- ④该领域的竞争是否会导致其他领域的竞争？对自身损害可能有多大？



冲突处理策略---回避或退让

回避策略是指既不合作又不武断，既不满足自身利益又不满足对方利益的冲突管理策略。

奉行这一策略者无视双方之间的差异和矛盾对立，或者保持中立姿态，试图将自己置身事外，任凭冲突事态自然发展，回避冲突的紧张和挫折局面，以“退避三舍”，“难得糊涂”的方式处理冲突问题。回避策略可以避免冲突问题扩大化。

当冲突主体相互依赖性很低时，还可避免冲突或减少冲突的消极结果；但当冲突双方相互依赖性很强时，回避则会影响工作，降低绩效，并可能会忽略某些重要的看法、意见和机会，招致对手的受挫、非议和影响冲突的解决，故拟长期使用回避策略时，务必三思而后行。

冲突处理策略---回避或退让



回避策略的常见表现情形有：

- ①忽略冲突并希望冲突消失；
- ②以缓慢的程序节奏来平抑冲突；
- ③将该问题不作为主要考虑对象或将此问题束之高阁；
- ④以保密手段或言行控制来避免正面冲突；

冲突处理策略---回避或退让



回避策略会导致冲突各方进入僵局，所以也有人称之为回避——僵局方法。

回避策略常被使用或经常发生在以下场合：

- ①冲突主体中没有一方有足够力量去解决问题；
- ②与冲突主体自身利益不相干或输赢价值很低；
- ③冲突一方或多方不关心、不合作；
- ④彼此缺少信任、沟通不良、过度情绪化等，不适合解决冲突。

冲突处理策略---回避或退让



个人、群体或组织在决定是否采用回避策略时：

首先，应当检讨避免冲突的理由何在：是因为不相信能够达成解决冲突的协议？还是缺乏相互依赖的利益，缺少对问题的关心？或者是因为缺乏冲突处理的知识，惧怕对立对抗等。

其次，应当判断实行回避策略对冲突问题解决的**建设性(生产性)影响和破坏性影响后果。**

再次，应根据不同情况和目标需要实施**不同层次回避策略：**



冲突处理策略---回避或退让

① “不予注意”式回避——有意回避或忽视冲突存在，“冷却”冲突或寄希望于到一定时候冲突自行消失。

② “中立”式回避——第一层次的回避，指的是对冲突保持“中立”立场，限制相互作用，减少摩擦，或不表示看法与言行的做法。

③ 分开或“隔离”型回避——第二层次的回避，工作任务已明确划分的前提下，为了防止公开冲突或冲突的发展破坏，一方采取与冲突对方“隔离”或冻结互动关系，独自向其他方面追寻利益的做法。

④ “撤退”式回避——第三层次的回避，指的是当己方实力远逊于对方，冲突失败的概率很高时；为了避免招致新的失败，确保继续生存而采取的主动“撤退”、避让的做法。



冲突处理策略----合作

合作策略指的是在高度合作精神和武断的情况下，尽可能地满足冲突主体各方利益的冲突管理策略模式。

奉行这种策略者必须既考虑自己关心点满足的程度，又考虑使他人关心点得到满足的程度；尽可能地扩大合作利益，追求冲突解决的“双赢”局面。

合作策略的基本观点(或基本前提)是：

- ①冲突是双方不可避免的共同问题；
- ②冲突双方相信彼此平等，应有平等待遇；
- ③双方充分沟通，信任对方，了解冲突情景；
- ④每一方都积极理解对方的需求和观点，寻找“双赢”方案。

冲突处理策略----合作



合作策略的常见表现情形有：

- ①解决问题的姿态；**
- ②正视差异并进行思想与信息的交流；**
- ③寻求整合性解决方式；**
- ④寻找“双赢”的局面；**
- ⑤把冲突问题看做是一种挑战。**

冲突处理策略---合作



合作策略经常被使用或经常发生于以下场合：

- ①冲突双方不参与权力斗争；
- ②双方未来的正面关系很重要，未来结果的赌注很高；
- ③双方都是独立的问题解决者；
- ④冲突各方力量对等或利益互相依赖。

冲突处理策略---合作



合作策略旨在达成冲突各方的需求，而采取合作、协商，**寻求新的资源和机会，扩大选择范围，“把蛋糕做大”的解决冲突问题方式。**相比之下，妥协策略则局限于对固定资源，眼见的利益进行划分。

实施合作解决问题的策略的步骤：

- ①检查解决问题的程序与愿望；
- ②研讨需求和利害关系；
- ③定义问题；
- ④拟定与评估备选方案；
- ⑤选择各方能够接受的方案；
- ⑥确定执行方法及监控程序

冲突处理策略----迁就



迁就策略又被称为克制策略或迎和策略，指的是一种高度合作且武断程度较低(不坚持己见)，当事者主要考虑对方的利益、要求，或屈从对方意愿，压制或牺牲自己的利益及意愿的冲突管理策略。

通常的迁就策略奉行者要么旨在从长远角度出发换取对方的合作，要么是不得不屈从于对手的势力和意愿。

冲突处理策略----迁就



迁就策略的常见表现情形有：

- ①退让或让步；
- ②屈服或顺从；
- ③赞扬、恭维对方；
- ④愿意改进关系，提供帮助。

冲突处理策略----迁就



迁就策略的核心是迎合——对别人或其他群体的利益让步，或将己方需求的利益让予他人(他方)。

此策略常被使用的场合为：

①各自利益极端相互依赖，必须牺牲某些利益去维持正面关系；

②力量过于悬殊，**希望以让步换取维持自身利益或在未来其他问题上的合作；**

③己方缺乏使用其他策略处理冲突的能力；

④**己方对冲突结果的期望值低或低度投资，**采取消极的或犹豫不决的态度。这其中有着正面和负面两类理由。

冲突处理策略----妥协



妥协实质上是一种交易，也有人称之为谈判策略。

妥协策略指的是一种合作性和武断性均处于中间状态，适度(居中)的满足自己的关心点和满足他人关心点，通过一系列的谈判、让步，避免陷入僵局，“讨价还价”的部分满足双方要求和利益的冲突管理策略。

妥协策略是一种被人们广泛使用的处理冲突方式，它反映了处理冲突问题的实利主义态度，有助于改善和保持冲突双方的协和关系；尤其在促成双方一致的愿望时十分有效。

奉行此策略时，应在满足对方最小期望的同时作出让步，冲突双方应当相互信任并保持灵活应变的态度，着重要防止满足短期利益在前，牺牲长远利益在后的妥协方案或妥协策略的消极影响。

冲突处理策略----妥协



妥协策略的常见表现情形有：

- ①谈判；
- ②寻求交易；
- ③寻找满意或可接受的解决方案。

冲突处理策略----妥协



妥协策略可能发生或经常使用于以下场合：

- ①冲突双方无一方有能力包赢，从而决定按各方所见的有限资源和利益来分配(结果)；**
- ②双方未来的利益有一定的相互依赖性和相容性，有某些合作、磋商或交换的余地；**
- ③双方实力相当，任何一方都不能强迫或压服对方；**
- ④双方各自独立，互不信任，无法共同解决问题，但赢的赌注较多。**

冲突处理策略----妥协



妥协中的讨价还价技巧有4个层级：

一是不做实际承诺，但表明灵活的立场；

二是做很少让步，但须等对方作出反应之后才会有实际进展；

三是提供双方都能接受的具体交易条件；

四是非正式地暗示对方的让步将有所报答。



冲突处理策略----其它

2.冲突管理的其它策略:

- 谈判(Negotiation): 冲突双方直接交谈。
- 调停(Mediation): 中立第三方, 使用劝说、讲道理、建议其它解决方案等方法来促进达成协议。
- 仲裁(Arbitration): 运用权威来达成协议。可以是自愿的(主动要求的), 也可以是强制的(法律或合同的约束)
- 和解(Conciliation): 透过冲突双方信任的第三者, 在双方之间提供非正式的沟通渠道。



2、激发冲突水平的对策

- 选派态度开明的管理者
- 引进外人
- 鼓励竞争
- 重构组织
- 任命吹毛求疵者



3、降低冲突水平的对策

- 协商谈判
- 第三方调解
- 权威仲裁
- 折中妥协
- 拖延
- 资源开发
- 调整人员
- 重构组织
- 加强沟通
- 工作轮换
- 设立超级目标

提 纲



- 项目干系人管理概述
- 识别干系人
- 规划干系人管理
- 管理干系人参与
- 控制干系人参与



12.5 控制干系人参与

控制干系人参与，是全面监督项目干系人之间的关系，调整干系人管理策略和计划，以更为有效地调动干系人参与项目，并为项目成功提供支持和帮助。

控制干系人参与过程的主要作用是，实时监控项目进展和环境变化，采取相应措施维持并提升干系人参与项目活动的效率和效果。



12.5 控制干系人参与

12.5.1 控制干系人参与的依据

控制干系人参与，需要综合考虑原定计划和当前项目状态，其中：**项目管理计划和相关项目文件属于既定内容；问题日志和工作绩效数据等属于当前项目状态。**

1. 项目管理计划
2. 项目文件
3. 问题日志
4. 工作绩效数据



12.5 控制干系人参与

12.5.2 控制干系人参与的方法

- **信息管理系统**：辅助管理项目整个生命周期的各类信息，并能够根据设置定时向干系人分发项目报告。
- **专家判断**：为了确保全面识别和列出新的干系人，应对当前干系人进行评估。可以通过向专家进行单独咨询或小组对话等方式，获取专家判断。
- **会议**：在项目组负责的相关会议上，交流和分析有关干系人参与的信息。



12.5 控制干系人参与

12.5.3 控制干系人参与的成果

针对控制干系人参与所依据的内容，本过程的成果同样直接体现在对相关信息的更新上，具体内容如下。

1. 项目管理计划更新
2. 项目文件更新
3. 变更请求
4. 工作绩效信息
5. 组织过程资产更新

【感想&体会】



有了人，项目就有希望；处理好了干系人的关系，项目才能获得希望。

有项目，就会有冲突，面向项目干系人来解决冲突，是项目成功的保障；

“动之以情、晓之以理”，是强化干系人管理的有效手段，应该深刻理解和巧妙运用。

谢谢大家