

Chien 笑了笑,并对刚才的不愉快道了歉。他对 Debra 的表现很满意,也知道她是公司的宝贵财富。他解释了尝试创建并执行 IT 标准是多么困难,特别是有一个 Stephen 这样为所欲为的新副总。

Debra 解释说,她推荐的软件解决方案是唯一一种能很好地集成其他国家炼油厂各种会计系统的方案。她描述了与会计部主管会谈后了解到的一些技术细节,而 Stephen 知道,对这样一个巨大的项目来说,持续追踪成本非常重要。Chien 也认同当前公司的首要任务是迅速而经济地升级炼油厂。他告诉 Debra,他相信她的客观分析做出了最好的建议。他还说,反对他和 Ryan 需要很大的勇气,但他现在明白了,对整个公司来说这是最好的方案。 □

### 13.8 本章小结

管理干系人是《项目管理知识体系指南(第6版)》的第十个知识领域。项目干系人管理包括识别干系人、计划干系人参与、管理干系人参与和监督干系人参与。

在识别项目干系人之前不能进行其他干系人管理的过程。干系人可以是组织的内部或外部人员,他们可能支持或反对你的项目。这个过程的主要输出是干系人登记册。

干系人分析是计划干系人参与的关键技术。有些信息,例如如何管理与干系人的关系,可能是敏感信息,因此必须谨慎处理。干系人管理计划描述了干系人参与程度、相互关系、沟通需求、管理策略和更新计划的过程。

在管理干系人参与时,项目经理和他们的团队必须了解干系人的各种期望,并充分应用沟通和人际关系的技巧。鼓励干系人在项目早期参与和拥有需要干系人参与的可交付成果是非常重要的。这一过程的一个重要输出是更新问题日志,问题日志是用于辅助跟踪和解决项目问题的文档。

公开对话并跟踪可交付成果对于监督干系人参与是很重要的。

有几种类型的软件可以用来辅助项目干系人管理。除了在其他章节中提到的改善沟通和协作的技术之外,社交媒体也有助于发展与干系人的关系。一些项目管理应用软件包含社交媒体的特性,比如“击掌庆祝”和发布评论。

一定要考虑项目干系人管理在敏捷/自适应环境中的差异。

### 13.9 讨论题

1. 为什么 PMI 为干系人管理创建了一个独立的知识领域?
2. 识别项目干系人的方法有哪些?你认为哪些干系人在应被识别的时候却经常被识别出来?
3. 有哪些方法可以密切管理干系人关系?举例说明如何根据不同人的独特个性来管理不同的人际关系。
4. 讨论你在课堂或工作环境中见过的管理干系人参与的方法。哪种方法看起来最有效?
5. 描述记录在问题日志中的信息类型。怎样避免花费太多时间来记录和跟踪问题?
6. 软件如何辅助项目干系人管理?你认为社交媒体工具会帮助还是会阻碍项目?

### 13.10 快速测验

1. 哪个知识领域是在 2013 年《项目管理知识体系指南》中首次引入的?

- a. 项目参与管理      b. 项目咨询管理      c. 项目干系人参与      d. 项目干系人管理

2. 供应商和关注项目的公众是哪种类型的干系人?

## 作业

13.10 快速测验

13.13 实践案例

- a. 内部                      b. 外部                      c. 支持                      d. 不支持
3. 哪种类型的干系人信息不在干系人登记册中?  
a. 识别信息                      b. 分类信息                      c. 评估信息                      d. 参与程度
4. 什么类型的坐标系可以根据干系人的权力和兴趣对他们进行分类?  
a. 权力 / 兴趣坐标系                      b. 权威 / 关注坐标系                      c. 权威 / 兴趣坐标系                      d. 反对 / 支持坐标系
5. 你的项目干系人之一有很高的权力和很高的兴趣。你应该如何管理这种关系?  
a. 保持通知                      b. 保证满意度                      c. 紧密管理                      d. 监督
6. 哪种类型的矩阵可以帮助指明对项目干系人来说最重要的知识领域?  
a. 知识领域矩阵                      b. 优先级矩阵                      c. 期望管理矩阵                      d. 干系人管理矩阵
7. 你可以使用哪种工具来记录、监督并跟踪项目?  
a. 问题日志                      b. 风险登记册                      c. 问题登记表                      d. 决议日志
8. 应该何时开始控制项目的干系人参与?  
a. 早期    b. 中期  
c. 后期    d. 以上都不是, 不能控制干系人参与
9. 关于可以协助项目干系人管理的软件, 下列哪项表述是错误的?  
a. 社交媒体工具可以辅助干系人管理  
b. 一些项目管理软件有“击掌庆祝”这样的功能  
c. 短消息是微博的一个例子, 它可以让干系人了解项目工作  
d. vodcast 是一种视频播客, 可以提供信息并吸引干系人参与
10. 经历一系列大型项目失败之后, 哪个国家要求项目经理在领导一个大型政府项目之前, 完成一个新的在项目管理方面的学术课程?  
a. 澳大利亚                      b. 英国                      c. 印度                      d. 日本

### 13.11 快速测验的答案

1. d 2. b 3. d 4. a 5. c 6. c 7. a 8. a 9. c 10. b

### 13.12 练习题

- 回顾本章的“开篇案例”和一些与之相关的文档例子。你对 Debra 处理各种干系人的方式怎么看? 提至少两个建议以避免她被高级经理斥责。把你的答案总结在一个简短的备忘录里给 Debra。
- 在互联网上搜索与项目发起人打交道相关的文献。在备忘录中总结两篇好文章, 你可以把它发给新的项目经理, 就如何有效吸引发起人参与项目提供建议。
- 采访一个从事 IT 项目的成员, 该项目有几个棘手的干系人。问问他们哪些工作已经做好, 哪些工作做得不好。总结采访结果, 并用电子邮件发给你采访的人, 写明你从他们身上学到的重要经验。
- 使用权力 / 兴趣坐标系来评审信息。找到至少两篇描述此坐标系或类似的文章, 以辅助分类并管理干系人。将结果总结到备忘录中, 并发给对这个工具感兴趣的新的项目经理。
- 访问 [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)。如果你没有账户, 请注册一个。搜索与项目管理相关的群组与干系人管理相关的主题。加入至少两个群组, 阅读一些讨论的主题。在每个群组提出一个好问题, 至少用两天来等待回复。总结你所学到的内容并发布在这些群组中。
- 搜索关于保持特定干系人信息保密的重要性的文献。什么类型的信息应该保密? 请举出两个机密信息被泄露的实例。将你的发现总结在一篇简短的论文或报告中。



### 13.13 实践案例

回顾一下参与全球 Treps 项目的人员：

- 你自己，项目经理
  - K 博士，项目发起人
  - Bobby，团队成员 / 技术专家
  - Alfreda、Kim 和 Ashok，在其他国家组织活动的团队成员
  - 域名和网站管理、网站的接受捐款功能、网站视频制作的供应商（含视频供应商联系人 Angela）
  - 每个地方帮助组织活动的指导者（包括埃塞俄比亚的 B 博士）
1. 使用前面的信息完成一个干系人登记册。根据需要补充其他信息。
  2. 为项目创建一个干系人管理策略，关注那些不在项目团队中的成员，比如 Angela 和 B 博士。补充另外两个在印度和越南的指导者的名字和性格。在发展潜在的管理策略方面保持创造力。
  3. 为项目准备问题日志。包括前面章节中讨论的问题，比如 Ashok 的手腕骨折、Bobby 想要使用看板管理、Alfreda 与 B 博士沟通困难，补充 3 个潜在问题。

### 13.14 关键术语

期望管理矩阵 (expectations management matrix)	干系人分析 (stakeholder analysis)
问题日志 (issue log)	干系人登记册 (stakeholder register)
权力 / 兴趣坐标系 (power/interest grid)	

### 13.15 注释

- <sup>1</sup> Peter Fretty, "Most Valuable Players," *PM Network* (May 2012).
- <sup>2</sup> Project Management Institute, Inc., *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition* (2017), p. 505.
- <sup>3</sup> Peter Gilliland, "List of Project Stakeholders," [www.projectstakeholder.com](http://www.projectstakeholder.com) (accessed May 1, 2012).
- <sup>4</sup> Denene Brox, "Say No," *PM Network* (May 2012), pp. 46–49.
- <sup>5</sup> Kathy Schwalbe, *An Introduction to Project Management*, Fourth Edition (2012).
- <sup>6</sup> Denene Brox, op. cit., pp. 46–49.
- <sup>7</sup> Elizabeth Harrin, *Social Media for Project Managers*, Project Management Institute (2010).
- <sup>8</sup> University of Oxford, "Oxford Teams Up with Cabinet Office to Teach Leadership," *PM Network* (February 7, 2012).
- <sup>9</sup> Steve Hendershot, "Facing Up to Government IT Project Failures," *PM Network* (May 2015), [www.pmi.org/Learning/PM-Network/2015/facing-government-it-project-failures.aspx](http://www.pmi.org/Learning/PM-Network/2015/facing-government-it-project-failures.aspx).
- <sup>10</sup> Project Management Institute, Inc., *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition* (2017), p. 506.