

无忧考培教育学院2019年正版课程

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师

论文写作专题7-干系人管理写作思路

讲师：朱建军（江山老师）

项目干系人管理过程解释

【1识别干系人】项目章程（有干系人清单）+采购文件（采购决策影响干系人数量），结合这两份文档，运用干系人分析（识别/分类[权力/利益方格]排序/评估），得到干系人登记册（基本信息/评估信息[需求、期望、潜在影响]/分类）

【2规划干系人管理】干系人登记册的评估信息，通过干系人参与评估矩阵（不知晓/抵制/中立/支持/领导），针对C和D不一致等情况的干系人制定沟通方案。

【3管理干系人参与】提高干系人的支持，降低抵制。方法包括解决问题并汇报，满足其需要和期望；也可引入其参与或承诺来解决，还解决不了就变更。因此结合（干系人管理计划+沟通管理计划+变更日志[变和不变都要沟通]），方法为沟通方法/人际关系技能/管理技能；得到问题日志[记载过去/现在/未来问题及处理结果]，变更请求。

【4控制干系人参与】项目全阶段维持和提升干系人参与效率和效果：干系人策略重评估；向干系人发布项目成本/进度/绩效等信息；

4W1H	识别干系人	规划干系人管理	管理干系人参与	控制关系人参与
what 做什么	识别干系人，记录其利益、影响及程度，制作一份干系人登记册和管理策略	制定一份干系人管理计划 作用：为与项目干系人的互动提供可操作的、清晰的计划，支持项目利益	在整个项目周期中，与干系人沟通和协作，满足其需要和期望，解决实际出现的问题。 作用：帮助项目经理提升来自干系人支持，把干系人的抵制降到最低，显著提高项目成功的机会	全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，调动干系人参与过程 作用：随着项目进展和环境变化，为止并提升干系人参与活动的效果和效率
why 为什么做	干系人对项目的影响要重点关注，任何对干系人的忽略都有可能导致项目失败	为管理项目干系人提供指南	获得干系人对项目的支持，把干系人的抵制降到最低，显著提高项目成功的机会	维持并提升干系人参与活动的效率和效果
who 谁来做	项目管理团队	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	在项目进行过程中持续进行，在项目早期必须进行，项目章程制定后要识别干系人	项目早期，尽早规划项目干系人管理，降低项目风险	计划制定后，按照计划执行	贯穿项目生命周期始终
how 如何做	采用干系人分析方法，可利用干系人权力/利益方格或矩阵对干系人进行分析，干系人管理策略也可以标注在干系人分析矩阵图上，召开会议	专家判读，分析技术，会议	使用沟通方法，人际关系技能（建立信任，解决冲突，积极倾听，引导变革）和管理技能（演示技能，谈判技能，写作技能，公开演讲技能等）	信息管理系统，专家判断，会议

过程	通俗解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程）	写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路）
识别干系人	就是需要看本项目有哪些项目干系人，他们需要什么信息，识别出来	本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术，可以详细写有哪些干系人，需要什么信息，还可以写干系人登记册
编写干系人管理计划	需要写个文档，来对干系人进行管理	从本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容，输入、输出、工具技术等方面进行阐述
管理干系人参与	就是按照干系人管理计划对干系人进行管理	写重要性、输入、输出、工具和技术、举例说明哪些干系人是支持的，哪些干系人是反对的，分别怎么做
控制干系人参与	进行监督控制，看是否有偏差，是否需要进行调整	可以写重要性、输入、输出、工具和技术，可以举例有什么问题、原因、怎么解决。还可以写有什么文件进行了更新

1. 项目章程	1. 干系人分析	1. 干系人登记册
2. 采购文件	2. 专家判断	
3. 事业环境因素	3. 会议	
4. 组织过程资产		
业组采文章	人家会登记	
4	3	1
13.2 规划干系人管理		
1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 干系人管理计划
2. 干系人登记册	2. 会议	2. 项目文件更新
3. 事业环境因素	3. 分析技术	
4. 组织过程资产		
业主管登记	分家会文划	
4	3	2
13.3 管理干系人参与		
1. 干系人管理计划	1. 沟通方法	1. 问题日志
2. 沟通管理计划	2. 人际关系技能	2. 变更请求
3. 变更日志	3. 管理技能	3. 项目管理计划更新
4. 组织过程资产		4. 项目文件更新
		5. 组织过程资产更新
人通计划变日产	沟通管关系	去信来问5大件
4	3	5
13.4 控制干系人参与		
1. 项目管理计划	1. 信息管理系统	1. 工作绩效信息
2. 问题日志	2. 专家判断	2. 变更请求
3. 工作绩效数据	3. 会议	3. 项目管理计划更新
4. 项目文件		4. 项目文件更新
		5. 组织过程资产更新
文划问数据	管家会5件	
4	3	5

一、识别干系人

1.项目章程	1.干系人分析	1.干系人登记册
2.采购文件	2.专家判断	
3.事业环境因素	3.会议	
4.组织过程资产		
业组采文章	人家会登记	

1. 本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术，可以详细写有哪些干系人，需要什么信息，还可以写干系人登记册
2. 识别影响和被影响、分析期望、制定策略、执行
3. 干系人分析是系统地收集和分析各种定量与定性信息，以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。干系人分析步骤：**识别——分类和分析——评估。**

4. 干系人分析应遵循以下步骤：
- (1) 识别全部潜在的项目干系人及其相关信息，通常先识别关键干系人，然后对已识别的干系人进行访谈，来识别其他干系人，扩充干系人名单，直至列出全部潜在干系人；
 - (2) 分析每个干系人的可能影响或支持，并把他们分类，以便于制定管理策略；
 - (3) 评估关键干系人对不同情况可能做出的反应或反对，以提高他们的支持，减轻他们的负面影响。

4W1H	识别干系人
what 做什么	识别干系人，记录其利益、影响及程度，制作一份干系人登记册和管理策略
why 为什么做	干系人对项目的影响要重点关注，任何对干系人的忽略都有可能导致项目失败
who 谁来做	项目管理团队
when 什么时候做	在项目进行过程中持续进行，在项目早期必须进行，项目章程制定后要识别干系人
how 如何做	采用干系人分析方法，可利用干系人权力/利益方格或矩阵对干系人进行分析，干系人管理策略也可以标注在干系人分析矩阵图上，召开会议

5. 四种干系人分析模型：权力/利益方格；权力/影响方格；影响/作用方格；凸显模型。

6. 识别干系人和识别风险过程都是在项目早期就开始，但在整个项目生命周期要反复开展；尽可能鼓励所有干系人识别干系人和风险；除了识别对项目有正面影响和干系人和风险，还要识别对项目有负面影响的干系人和风险。

7. 干系人登记册的内容包括：基本信息、评估信息（主要需求、期望、对项目潜在影响、与生命周期的哪个阶段最密切相关）、干系人分类。

8. 记录干系人分组以及按组别的管理措施记录在干系人管理计划这个文件中，而不是干系人登记册。

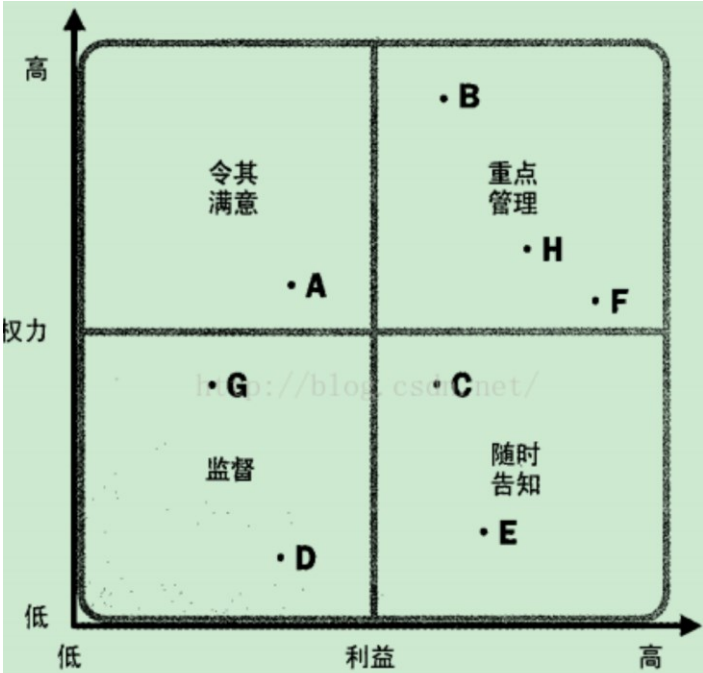


图 13-4 干系人权力/利益方格示例

干系人登记簿							
项目名称: _____				准备日期: _____			
姓 名	职 位	角 色	联系信息	需 求	期 望	影响力	分 类
干系人的姓名, 如果没有姓名, 在知道姓名前可以用干系人的职位或所属组织名称代替	干系人在组织或者公司的职位, 例如: 程序员, 人力资源, 质保专家	干系人在项目中起到的作用, 例如: 测试主管, 项目经理, 计划员	联系干系人的信息, 例如: 手机, 邮箱, 地址	对项目或项目产品的高层级需求	对项目或项目的主要期望	干系人对项目的影响力, 可以是叙述性描述, 或者高、中、低影响力。	某些项目可以把干系人分类为朋友, 敌人, 中立者, 或分为: 高、中、低作用者

干系人分析矩阵

干系人分析矩阵用于对干系人分类，可以用于填写干系人登记簿，对于干系人组，干系人分类也可以用于规划干系人参与。

下例中，一根轴用于评估相关权利（高或低），另一根轴用于评估相关利益（高或低）。还有用网络来分类干系人的许多方法。例如：

- 影响/作用
- 朋友/敌人

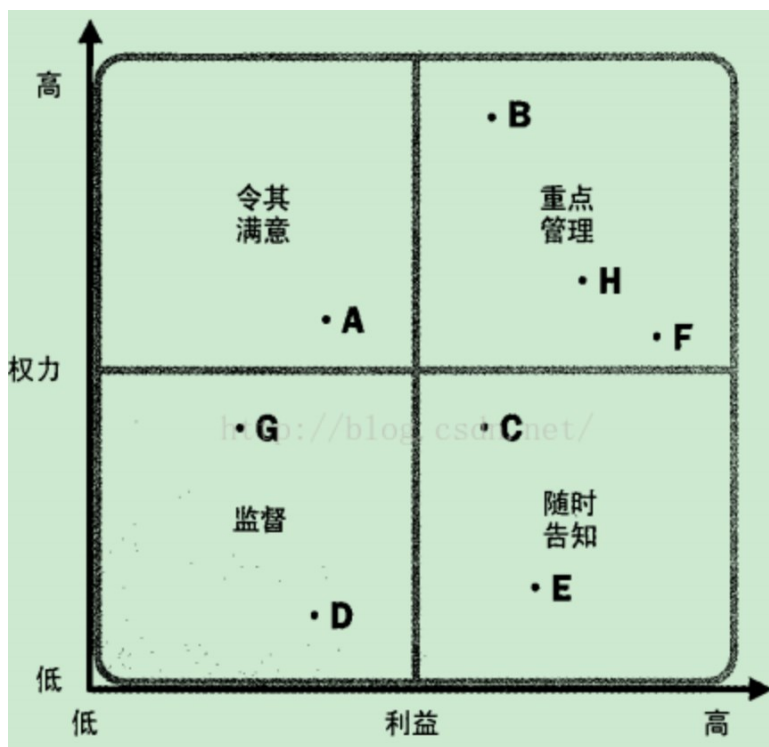
项目的需求将决定干系人分析矩阵是否有用。如果有用，如何评估干系人的情况。可以使用项目中的信息来裁剪表格以最好的满足需求。

干系人分析矩阵从以下方面获得信息：

- 项目章程
- 采购文件

它还与以下方面有关：

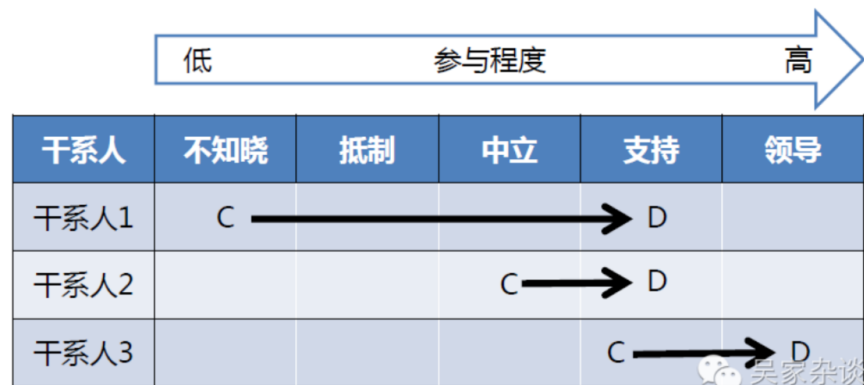
- 干系人登记簿



干系人参与评估矩阵

C- 当前参与程度 (Current engagement)

D- 所需参与程度 (Desired engagement)



一般三到四类：

一类就是BOSS级别以及起决定作用的干系人

二类就是双方的中层业务

三类就是供应商这些

四类就是项目组内部

一、识别干系人

范例1：我们所负责的“数据共享交换平台”项目，涉及部门政府部门多达21个，具体管理人员和应用人员众多，必须有效识别出干系人，从而确定确定能够影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及被项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织，并分析和记录他们的相关信息。这是项目实施过程中干系人管理的重要基础及确保项目顺利完成的重要保障。

我们通过邀请具有丰富项目经验的**专家**，针对该项目的特点进行干系人的识别，并利用**干系人分析技术**，特别是利用**权力利益方格**，将在项目实施过程中权力及影响最大的干系人进行重点关注，由此确定客户方领导、各部门信息中心主任作为重要干系人，同时，分析出各部门业务应用人员虽然权力小，但是使用平台的应用率非常高，应该将强具体信息沟通的沟通频率。通过一些列手段，还确定了包括干系人的利益、参与度、相互依赖、影响力及对项目成功的潜在影响等内容。制定出包括项目干系人姓名、职务、联系方式、需求利益、影响程度等在内的**干系人登记册**

范例2：项目启动阶段，我们就根据《项目章程》等相关文件，采用干系人分析和会议的方式，识别出了项目中绝大部分干系人，并把干系人的信息登记进《干系人登记册》中。

总有一些不明显甚至暗藏的项目干系人，所以全面识别项目干系人并不是很容易。在项目开始时，要认识到暗藏的项目干系人也会对项目产生重要影响。不要担心识别出的干系人多，可以通过后面的干系人分析并区分出重要、次要甚至不需要加以管理的干系人。被识别的某些干系人，对项目不会产生实质性的影响，只需加以观察即可。如果某些干系人不能够被识别出来，就说明存在问题，说不定哪一个被遗漏的干系人将给项目带来很大的麻烦。

二、编制项目干系人管理计划

13.2 规划干系人管理		
1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 干系人管理计划
2. 干系人登记册	2. 会议	2. 项目文件更新
3. 事业环境因素	3. 分析技术	
4. 组织过程资产		
业主管登记	分家会文划	

1. 从本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容，输入、输出、工具技术等方面进行阐述
2. 分析干系人需求、利益和潜在影响，制定管理策略
3. 与干系人管理计划相关的某些信息可能太敏感，不宜纳入公开的文件中。项目经理必须进行判断，确定哪些信息应列入干系人管理策略中。
4. 干系人管理计划：包括干系人登记册，及关键干系人当前参与程度C和所需参与程度D
5. 分析技术：干系人参与程度分类-不知晓、抵制、中立、支持、领导。

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
干系人 1	C			D	
干系人2			C	D	
干系人3				D C	

图 13-7 干系人参与评估矩阵

4W1H	规划干系人管理
what 做什么	制定一份干系人管理计划 作用：为与项目干系人的互动提供可操作的、清晰的计划，支持项目利益
why 为什么做	为管理项目干系人提供指南
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	项目早期，尽早规划项目干系人管理，降低项目风险
how 如何做	专家判读，分析技术，会议

二、编制项目干系人管理计划

范例1：在识别出干系人的基础上，明确了干系人需求、利益及对项目的成功的潜在影响的分析后，需要制定合适的管理策略，以有效调动干系参与到整个项目工作过程。从而制定出切实可行的项目关系人管理计划，为确保干系人管理取得成效提供指导。

通过专题**会议分析**及项目对相关干系人的影响程度，我们确定了项目中参与程度最高的应该是业务专家、各部门信息中心负责人，该项目的实施对他们都有着切身的影响，特别是各部门信息中心负责人，他们是直接负责本部门数据资源整合的具体落实人员，作为全市的重点信息化建设项目，确保成功是他们重要的工作职责也是他们证明自己，在息化水平关键所在。因此，我们将参与程度最高的人员定为业务专家和信息中心负责人，其他干系人我们依据参与程度进行了排序。同时，分析了每一类干系人的不同沟通需求，并确定了需求信息内容及标准格式和报告周期等必须明确的内容。从而制定出该项目的**干系人管理计划**。

范例2：我利用干系人登记册和干系人分析矩阵认真分析每个项目干系人的利益领域和利益大小，影响领域和影响大小，把干系人的利益和影响都可视化。一一列出干系人的利益点（包括负面利益），并对每个利益点赋予一定的权重，然后分析每个干系人在项目上的总体利益大小。采用类似的方法，评估出每个干系人在项目上的总体影响大小。据此，依据权重进行排序，分析出干系人的重要程度，以便有重点的做好干系人管理。有句话，屁股决定脑袋，但最终还是利益决定立场，所以支持或反对项目的程度是随着正面或负面利益的大小而变化的。除了分析利益和影响外，还要分析干系人对项目的认知程度、施加影响的紧急程度，以及为项目所用的知识技能。弄清楚项目干系人对项目的各种情况，以便以后加以利用和应对。如果干系人数量较多，就应该按照一定的标准进行分类，以方便管理。经过分析和归类，编制出《项目干系人管理计划》，其中记录对干系人的分析结果以及对不同干系人将要采取的管理措施。

三、管理干系人参与

13.3 管理干系人参与

1. 干系人管理计划	1. 沟通方法	1. 问题日志
2. 沟通管理计划	2. 人际关系技能	2. 变更请求
3. 变更日志	3. 管理技能	3. 项目管理计划更新
4. 组织过程资产		4. 项目文件更新
		5. 组织过程资产更新
人通计划变日产	沟通管关系	去信来问5大件

1. 写重要性、输入、输出、工具和技术、举例说明哪些干系人是支持的，哪些干系人是反对的，分别怎么做
2. 管理干系人参与：与干系人沟通和协作来满足其期望，解决实际问题；该过程包括1调动干系人参与项目、以获取对项目成功的持续承诺，2协商沟通管理干系人期望，3处理尚不是问题的干系人关注点，预测干系人未来提出的问题，4澄清和解决已识别的问题。
3. 人际关系技能是管理干系人参与过程的工具和技术之一。
项目经理需要使用恰当的人际关系技能来管理项目干系人期望。例如：
建立信任、解决冲突、积极倾听、克服变更阻力等
4. 项目经理需要使用的管理技能包括（但是不限于）：
 - 引导人们对项目目标达成共识
 - 对人们施加影响，使他们支持项目
 - 通过谈判达成共识，以满足项目要求
 - 调整组织行为，以接受项目成果

4W1H	管理干系人参与
what 做什么	在整个项目周期中，与干系人沟通和协作，满足其需要和期望，解决实际出现的问题。 作用：帮助项目经理提升来自干系人支持，把干系人的抵制降到最低，显著提高项目成功的机会
why 为什么做	获得干系人对项目的支持，把干系人的抵制降到最低，显著提高项目成功的机会
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	计划制定后，按照计划执行
how 如何做	使用沟通方法，人际关系技能（建立信任，解决冲突，积极倾听，引导变革）和管理技能（演示技能，谈判技能，写作技能，公开演讲技能等）

- 沟通方法：沟通管理计划中确定的针对各干系人的沟通方法
- 管理技能：引导、施加影响、谈判、调整组织行为—演示技能、谈判、写作技能、公开演讲
- 人际关系技能：建立信任、解决冲突、积极倾听、克服变更阻力—软技能

三、管理干系人参与

范例1：在整个项目生命周期中，保持与干系人保持有效的沟通和协调，以满足其需求与期望，解决实际出现的问题，从而促进干系人合理参与项目活动，这是项目最终顺利完成的关键所在。

在项目建设过程中，我们在利用好**正式沟通和非正式沟通手段**让项目干系人有充分的参与感的同时。针对项目建设过程中的重要环节都会邀请重要干系人参与项目的关键内容决策，特别是涉及技术评审的过程，我们会邀请业务专家、各部门信息中心主任，确认该技术标准是否与现有单位的数据平台技术上保持兼容，能够确保数据内容更新的及时有效。在重要应用流程方面，会邀请业务使用人员亲自参与意见征求，使平台的开发得到多方的认可和支持。另外，重要事件节点向我公司领导层进行汇报，并通过公司领导层邀请客户方领导共同实地查看、体验项目的成果，并定期安排高层级的汇报会议。

范例2：管理干系人参与就是执行项目干系人管理计划，让和项目有关的和能影响项目的人，让他们积极参与项目的建设，面对消极的干系人，应如同面对积极的干系人一样，我积极寻求解决问题的方法；充分理解他们，设法把项目对他们的负面影响降低到最低程度，甚至可以设法使项目也为他们带来一定的正面影响。直接面对问题，要比拖延、回避有效得多。让项目干系人满意是项目管理的最终目的，让干系人满意，不是简单的被干系人牵着鼻子走，而是切实弄清楚干系人的利益追求并加以适当引导，满足他们合理的利益追求。项目管理要在规定的范围、时间、成本和质量下完成任务，最终还是要让项目干系人满意。所以，必须把干系人的利益追求尽量明确、完整的列出，并以适当方式请干系人确认。特别注意干系人之间的利益平衡，由于各干系人之间或多或少地存在利益矛盾，无法同时同等程度的满足所有干系人的利益，但应该尽量缩小各干系人满足程度之间的差异，达到一个相对平衡。项目干系人管理的一个核心问题，就是在众多项目干系人之间寻找利益平衡点。要承认和理解利益差别甚至是冲突，并进行协商。依靠沟通解决干系人之间的问题，通过沟通，不但能及时发现项目干系人之间的问题，更重要的是能够达到相互理解、相互支持，直至问题解决。对于沟通，我建立了良好的沟通机制和沟通计划，并加以管理。

四、项目干系人参与的监控

13.4 控制干系人参与

1. 项目管理计划	1. 信息管理系统	1. 工作绩效信息
2. 问题日志	2. 专家判断	2. 变更请求
3. 工作绩效数据	3. 会议	3. 项目管理计划更新
4. 项目文件		4. 项目文件更新
		5. 组织过程资产更新
文划问数据	管家会5件	

- 1. 可以写重要性、输入、输出、工具和技术，可以举例有什么问题、原因、怎么解决。还可以写有什么文件进行了更新
 - 2. 监控干系人间的关系，调整策略和计划，调动参与程度
 - 3. 平衡干系人的目标
- 项目经理需要理解互相竞争的不同干系人的利益和需求；在处理不同目标时，熟悉冲突解决技术；公正地解决冲突；以专业合作的方式与项目团队和项目干系人交流；了解文化多元性、不同准则、沟通方式，包容差异。
- 4. 会议：状态评审会交流和分析干系人参与的信息
 - 5. 信息管理系统：归档合同文件和往来函件
 - 5. 工作绩效信息：从各控制过程收集，并结合相关背景和跨领域关系进行整合分析，可支持项目决策。

4W1H	控制关系人参与
what 做什么	全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，调动干系人参与过程作用：随着项目进展和环境变化，为止并提升干系人参与活动的效果和效率
why 为什么做	维持并提升干系人参与活动的效率和效果
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	贯穿项目生命周期始终
how 如何做	信息管理系统，专家判断，会议

四、项目干系人参与的监控

范例1：因为，该项目干系人众多，干系人之间的应用需求及利益点也有所不同，必须做好全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，避免没有必要的冲突和矛盾。

因为“数据共享交换平台”项目，涉及政务数据信息整合的内容量较多，各政府部门既是信息的提供者也是平台的使用者。但是在需求方面，部门之间的差异化很大。各干系人都会出于自身考虑，对项目不同程度的施加影响。我们项目团队已经充分分析到这个特点，在项目的前期，我们专题向市分管领导汇报，建议以市政府名义召开专题**会议**，相关部门分管领导和信息中心负责人参加，就该项目建设的必要性统一思想认识，充分认识到项目实施的意义。会议期间，为我们安排一定时间进行平台模拟及培训讲解，让项目干系人了解到平台实现的功能、整体方案的设计，政务信息整合的趋势。使用项目干系人达成一致共识，为我们后期和干系人沟通建立基础。

另外，定期召集干系人进行座谈交流，避免项目干系人之间缺乏有效沟通，造成不必要的矛盾和冲突的发生。

范例2：干系人通常站在自己角度思考问题，缺少全面认知，因此我在干系人对项目产生的影响偏离预期时进行干预，更新干系人管理计划，提高其活动效率和效果，我们也注意收集沟通的效果，如果发现沟通效果不理想，干系人不满意时，我们会研究和修正所采用的沟通方式，目的就是通过不断调整沟通方式，直至找到最合适的沟通方式让干系人满意，从而更好地支持项目建设工作。

干系人是：

- 在项目中拥有股份的人；
- 项目成果对其利益产生积极或消极影响的人；
- 对项目有积极或消极影响的人；
- 有效的干系人管理是项目成败中最重要的决定因素，它可以通过有效和及时的沟通实现。

R. E. Freeman 的“干系人管理”包括十个原则：

1. 干系人的利益点需要随着时间而趋于一致
2. 我们需要一个志愿者原则——联合干系人并经营关系，而不是留给政府。
3. 我们要找到同时让各个顾客满意的方法
4. 我们所做的都是为服务顾客，我们从不以一个人的利益换取其他人利益。
5. 我们充满目标完成对干系人的承诺。我们充满抱负实现我们和他人的梦想。
6. 我们需要和所有干系人彻底的沟通。
7. 干系人包括有姓名样貌的人和小孩，交错复杂。
8. 需要概括市场营销方法。
9. 我们与首要和次要干系人接洽。
10. 我们不断监督和重设计过程变得更好去服务干系人。

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：915446173



江山老师答疑微信



无忧官方公众号



知识分享公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证