

## 第十三章 项目干系人管理：

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。

PM 正确识别并合理管理干系人的能力，能决定项目的成败。

第十三章的四个过程：

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
13. 项目干系人管理	13.1 识别干系人	13.2 规划干系人参与	13.3 管理干系人参与	13.4 监督干系人参与	

识别干系人：尽早识别有哪些干系人；

规划干系人参与：制定合适的参与策略；

管理干系人参与：根据干系人管理策略引导干系人参与；

监督干系人参与：调整干系人参与情况。

### 13.1 识别干系人：

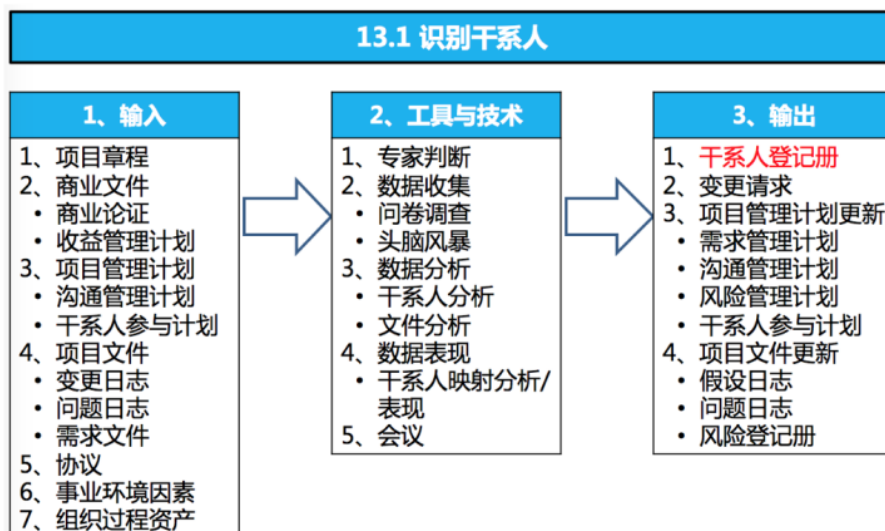
1、定义：定期识别项目干系人，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响的过程

1) 相关信息包括组织位置、项目角色、利害关系 (Stake)、期望、态度 (对项目的支持程度)、对项目信息的兴趣等。

2) 在项目或阶段早期就识别干系人，并分析相关信息，对项目成功非常重要。

3) 本过程在批准章程之前或同时开展。

4) 本过程在必要时需重复开展，至少应在每个阶段开始时，以及项目或组织发生重大变化时重复开展。所以说，识别干系人根据项目需要开展。



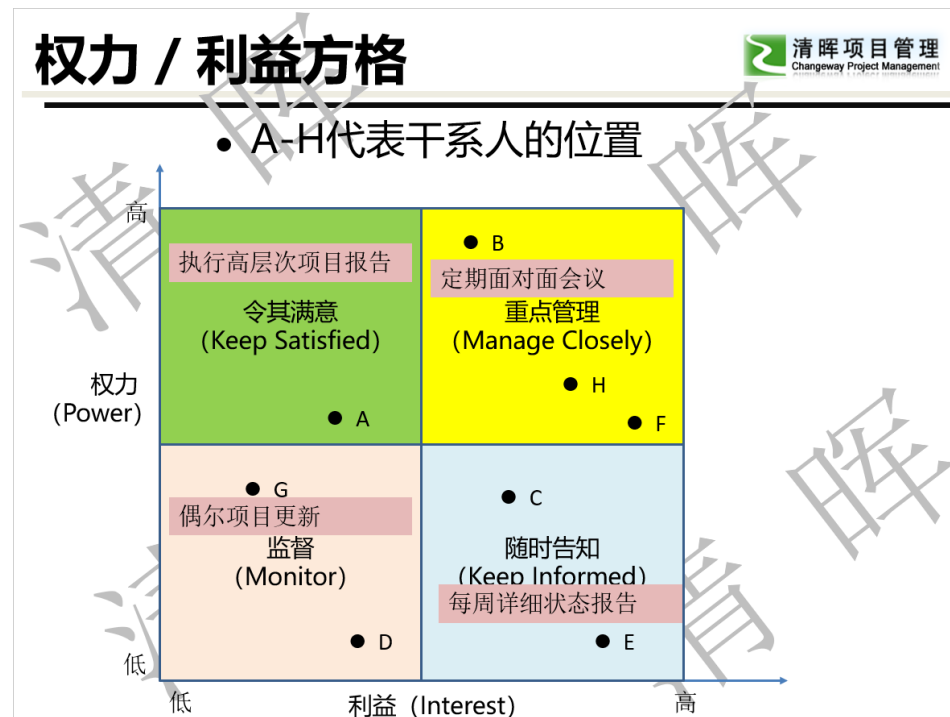
## 2、识别干系人的工具：干系人分析

干系人分析会产生干系人清单和关于干系人的各种信息（如组织位置、项目角色、利害关系（Stake）、期望、态度（对项目的支持程度）、对项目信息的兴趣等）。

## 3、识别干系人的工具：干系人映射分析/表现

相关方映射分析和表现是一种利用不同方法对干系人进行分类的方法。

需要重点掌握的是权力/利益方格：根据干系人的职权（权力）大小以及对项目结果的关注程度（利益）进行分组。



- A：权力高、利益低，不能得罪，要令其满意；
- B、H、F：权力高、利益高，是双高干系人需要重点管理；
- G、D：权力低、利益低，双低干系人只需要监督；
- C、E：权力低、利益高，需要把项目情况随时告知。

## 4、识别干系人的输出：干系人登记册

干系人登记册用来记录已识别干系人的所有详细信息，包括：身份信息、评估信息、干系人分类等等

- 1) 身份信息：姓名、职位、地点、联系方式、项目角色等；
- 2) 评估信息：主要需求、期望、对项目的潜在影响、与生命周期的哪个阶段密切相关等；
- 3) 干系人分类：内部 / 外部，作用/影响/权力/利益，上级/下级/向外/横向，或项目经理选择的其他分类模型。

应该定期查看、更新干系人登记册，因为在整个项目生命周期中干系人可能发生变化，也可能识别出新的干系人。

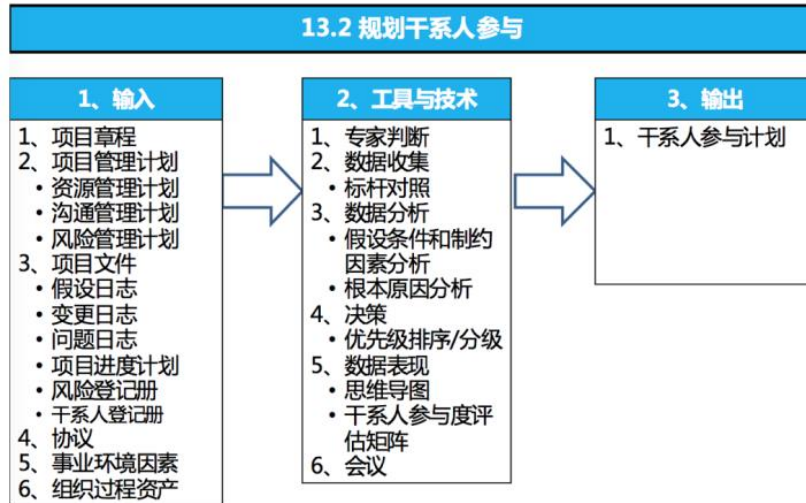
识别了所有人出来，给他进行分类，不同类型的制定不同的管理参与策略。所以下一步

是要制定参与策略

### 13.2 规划干系人参与：

1、定义：基于对干系人需要、利益及对项目成功的潜在影响的分析，制定合适的干系人参与方法，有效调动干系人参与整个项目生命周期。

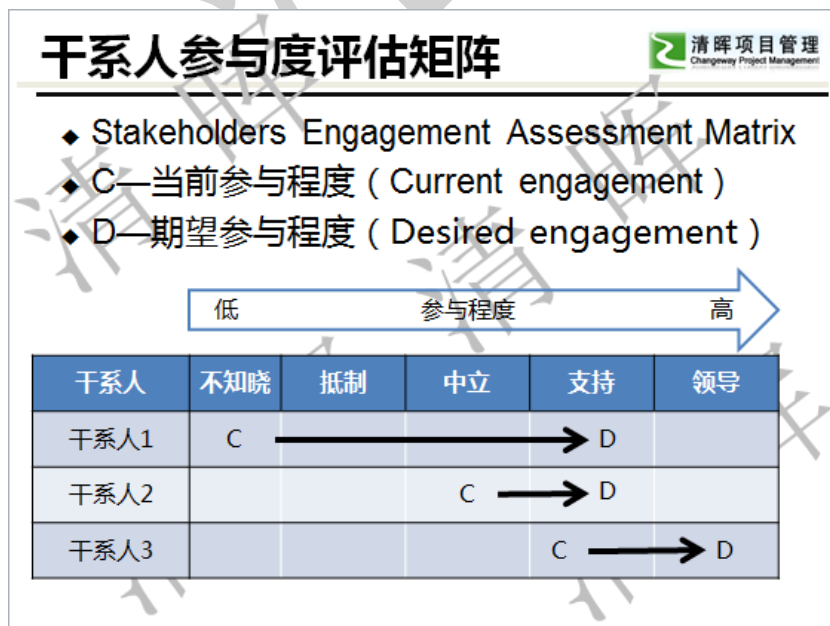
大多数干系人不能被项目经理直接管理，项目经理能管理的是他们的参与。



2、规划干系人参与的工具：干系人参与度评估矩阵

分析技术：比较所有干系人的当前参与水平和期望参与水平。干系人的参与程度可分为5种：

- 1) 不知晓：对项目 and 潜在影响不知晓；
- 2) 抵制：知晓项目 and 潜在影响，抵制项目工作 or 成果可能引发的任何变更；
- 3) 中立：了解项目，既不支持，也不反对；
- 4) 支持：了解项目 and 潜在影响，支持项目工作和成果；
- 5) 领导：了解项目 and 潜在影响，积极参与以确保项目成功。



通过分析，识别出当前参与程度与所需参与程度之间的差距；项目团队可以使用专家判断来制定行动和沟通方案，以消除差距。

### 5 种参与程度，反映了干系人对项目的关注度

#### 3、规划干系人参与的输出：干系人参与计划/干系人参与策略

用于促进干系人有效参与决策和执行的策略和行动。

包括：

关键干系人的当前参与程度和期望参与程度；

干系人沟通需求与沟通方法。

项目经理应该意识到干系人参与计划的敏感性，并采取恰当的预防措施。

制定了不同的参与策略之后，我们就按照策略去执行、实施，实实在在的和干系人打交道——管理干系人参与。

### 13.3 管理干系人参与：

1、定义：通过与干系人沟通和协作，以满足其需要与期望，处理问题，并促进干系人合理参与项目活动。

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。主动管理干系人参与可以降低项目不能实现其目的和目标的风险。



### 13.4 监督干系人参与：

1、定义：监督项目干系人之间关系，并通过修订参与策略及计划来裁剪干系人参与策略的过程。

干系人管理计划里面会设置管理和目标，管理干系人参与是促成目标，监督干系人参与是监督干系人参与的状态，纠正偏差。



### ◇ 练习题

1、利害关系者在项目期间抱怨信息过多。他们发现很难将相关信息与无关信息分类。该问题的原因是什么？

- A. 管理沟通过程实施不当
- B. 识别利害关系者过程实施不当
- C. 控制沟通过程实施不当
- D. 规划沟通管理过程实施不当

答案:D。最早的规划过程就做的不好。

2、在一个化工厂施工项目工作的项目经理每月应向关键干系人简要报告。项目按计划进展，但是有些关键干系人对项目状态沟通水平不满意。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 分发足够的相关信息
- B. 每周向关键干系人简要报告
- C. 审查沟通管理计划
- D. 修订发送接收模式

答案：C。对项目状态沟通水平不满意，说明要加强沟通管理，需审查沟通管理计划。

3、在项目阶段评审会上，项目经理发现项目未获得所有项目干系人的支持。确保成功完成项目所需的参与层次是什么？

- A. 支持
- B. 不知道
- C. 中立
- D. 领导





答案：D。干系人参与程度，领导：知晓项目和潜在影响，积极致力于保证项目成功。

4、在为获得项目管理计划批准的会议上，项目经理得知一名干系人已被替换。项目经理应将该信息记录在哪里？

- A. 风险登记册
- B. 干系人登记册
- C. 资源管理计划
- D. 干系人参与计划

答案：B。干系人被替换，应该记录在干系人登记册中。

5、在项目启动阶段，项目经理得知干系人可能以多种积极和消极的方式影响项目。在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 给高级管理层和项目发起人分配任务，让其减少干系人的人数
- B. 执行一项干系人分析，并按照权力/利益方格给干系人分组
- C. 将管理行动集中在关键干系人上
- D. 更新风险登记册

答案B。执行干系人分析，将干系人分类后针对不同干系人施加不同影响。

6、干系人感觉他们收到的信息十分复杂，难以理解。因此，不能正确做出决定。若要解决这个问题，应该怎么做？

- A. 审查沟通需求
- B. 执行干系人分析
- C. 包含一个常用术语表
- D. 添加解释性附件

答案：A。通过沟通需求分析，确定项目干系人的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对干系人的价值。

7、项目可交付成果已移交给客户，项目经理现在必须收集项目参与者的反馈意见。项目经理应该查阅哪份文件来确定哪些人应该被包含进请求反馈意见的名单中？

- A. 相关方登记册
- B. 沟通管理计划
- C. 经验教训
- D. 项目资源管理计划

解析：B 是参考答案。沟通管理计划。哪些人应该被包含进请求反馈意见的名单中，什么人什么时机应该接收或提供什么信息，在规划沟通中明确。A 记录的是干系人本身的信息特性。B 记录的是干系人应该如何参与到项目的信息交流中。知识点：章节 10.1.3.1。

8、项目经理收到一个请求，向额外的项目相关方发送状态报告。项目经理应更新哪一份文件？

- A. 项目章程

- B. 变更日志
- C. 沟通管理计划
- D. 相关方参与计划

解析: C 是参考答案。向干系人传递信息, 需要更新沟通管理计划。知识点: 章节 10.1.3.1。

9、在月度状态报告会上, 发起人向项目经理询问有关可交付成果和预算制约因素的问题, 而这些问题已经在每周的书面报告中回答和澄清。项目经理认为发起人并没有阅读附有每周报告的电子邮件。

项目经理应该怎么做?

- A. 请设计师将每周报告设计得更生动有趣。
- B. 停止编写和发送每周项目报告, 因为发起人没有阅读。
- C. 与发起人讨论沟通偏好。
- D. 将每周报告打印出来并放在发起人的桌子上。

解析: C 是参考答案。PM 需要明确发起人的沟通需求。知识点: 章节 10.1.2.2。

10、在项目开发阶段, 职能经理被调到另一个部分, 不再参与项目。项目经理首先应该做什么?

- A. 修订沟通管理计划
- B. 更新相关方登记册
- C. 评估对风险的影响
- D. 审查项目人员分配

解析: B 是参考答案。干系人发生了变化, 首先更新干系人登记册。知识点: 章节 13.1.3.1。