

第13章 项目相关方管理

每个项目都有相关方，他们会受项目的积极或消极影响，或者能对项目施加积极或消极的影响。相关方也包括那些自认为是相关方的人员（他们认为自已会受项目工作或成果的影响）。

为提高成功的可能性，应该在项目章程被批准、项目经理被委任，以及团队开始组建之后，尽早开始识别相关方并引导相关方参与。

相关方满意度应作为项目目标加以识别和管理。

识别相关方和引导相关方参与的过程需要迭代开展，至少要在以下时点开展这些活动：

1. 项目进入其生命周期的不同阶段；
2. 当前相关方不再与项目工作有关，或者在项目的相关方社区中出现了新的相关方成员；
3. 组织内部或更大区域的相关方社区发生重大变化。

13.1 识别相关方

识别相关方是定期识别项目相关方，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。

过程	输入	工具和技术	输出
识别相关方	项目章程	专家判断	相关方登记册
	商业文件	数据收集	变更请求
	商业论证	问卷调查	项目管理计划更新
	效益管理计划	头脑风暴	需求管理计划
	项目管理计划	数据分析	沟通管理计划
	沟通管理计划	相关方分析	风险管理计划
	相关方参与计划	文件分析	相关方参与计划
	项目文件	数据表现	项目文件更新
	变更日志	相关方映射分析 / 表现	假设日志
	问题日志	会议	问题日志
	需求文件		风险登记册
	协议		
	事业环境因素		
	组织过程资产		

13.1.1 输入

项目章程：项目章程会列出关键相关方清单，可能包含与相关方职责有关的信息。

协议：协议的各方都是项目相关方，还可涉及其他相关方。

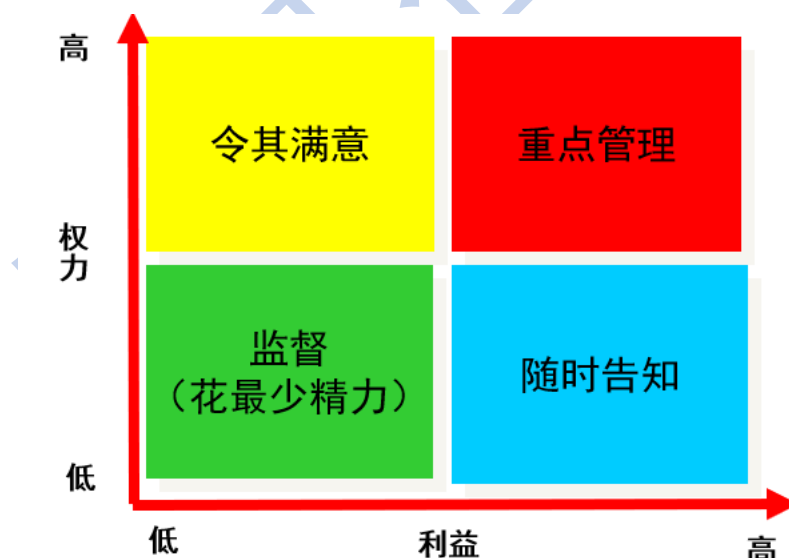
13.1.2 工具和技术

问卷和调查：可以包括一对一调查、焦点小组讨论，或其他大规模信息收集技术。

头脑写作：**头脑风暴的改良形式**，让个人参与者有时间在小组创意讨论开始前单独思考问题。信息可通过面对面小组会议收集，或在由技术支持的虚拟环境中收集。

相关方分析：相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息，包括：**兴趣、权利、所有权、知识、贡献**。

权力利益方格、权力影响方格，或作用影响方格



- 权力----职权
- 利益----对项目结果的关注程度
- 影响----主动参与项目的程度

- 作用----改变项目计划或执行的能力

对于小型项目、相关方与项目的关系很简单的项目， 或相关方之间的关系很简单的项目， 权力利益方格非常实用。

凸显模型：权力、紧迫性和合法性（参与的适当性）。凸显模型适用于复杂的相关方大型社区，或在相关方社区内部存在复杂的关系网络。凸显模型可用于确定已识别相关方的相对重要性。

优先级排序：如果项目有大量相关方、相关方社区的成员频繁变化，相关方和项目团队之间或相关方社区内部的关系复杂，可能有必要对相关方进行优先级排序。

13.1.3 输出

相关方登记册：身份信息、评估信息、相关方分类。

13.2 规划相关方管理

根据相关方的需求、期望、利益和对项目的潜在影响，制定项目相关方参与项目的方法的过程。本过程的主要作用是，提供与相关方进行有效互动的可行计划。

过程	输入	工具和技术	输出
规划相关方参与	项目章程	专家判断	相关方参与计划
	项目管理计划	数据收集	
	资源管理计划	标杆对照	
	沟通管理计划	数据分析	
	风险管理计划	假设条件和制约因素分析	
	项目文件	根本原因分析	
	假设日志	决策	
	变更日志	优先级排序 / 分级	
	问题日志	数据表现	
	项目进度计划	思维导图	
	风险登记册	相关方参与度评估矩阵	
	相关方登记册	会议	
	协议		
	事业环境因素		
	组织过程资产		

13.2.1 输入

相关方登记册：提供项目相关方的清单，以及分类情况和其他信息。

13.2.2 工具和技术

数据收集技术 — 标杆对照：将相关方分析的结果与其他被视为世界级的组织或项目的信息进行比较。

根本原因分析：开展根本原因分析，识别是什么根本原因导致了相关方对项目的某种支持水平，以便选择适当策略来改进其参与水平。

优先级排序或分级：应该对相关方需求以及相关方本身进行优先级排序或分级。具有最大利益和最高影响的相关方，通常应该排在优先级清单的最前面。

思维导图：思维导图用于对相关方信息、相互关系以及他们与组织的关系进行可视化整理。

相关方参与度评估矩阵：相关方参与度评估矩阵用于将相关方当前参与水平与期望参与水平进行比较。

不了解型：不知道项目及其潜在影响。

抵制型：知道项目及其潜在影响，但抵制项目工作或成果可能引发的任何变更。此类相关方不会支持项目工作或项目成果。

中立型：了解项目，但既不支持，也不反对。

支持型：了解项目及其潜在影响，并且会**支持**项目工作及其成果。

领导型：了解项目及其潜在影响，而且**积极参与**以确保项目取得成功。

C 代表每个相关方的当前参与水平，而 **D** 是项目团队评估出来的、为确保项目成功所必不可少的参与水平（期望的）。**应根据每个相关方的当前与期望参与水平的差距，开展必要的沟通，有效引导相关方参与项目。**

13.2.3 输出

相关方参与计划：相关方参与计划可包括（但不限于）**调动个人或相关方参与的特定策略或方法**。

13.3 管理相关方参与

与相关方进行沟通和协作以**满足其需求与期望、处理问题，并促进相关方合理参与**的过程。主要作用是，让项目经理能够**提高相关方的支持，并尽可能降低相关方的抵制**。

在管理相关方参与过程中，需要开展多项活动，例如：

1. 在适当的项目阶段引导相关方参与，以便获取、确认或维持他们对项目成功的持续承诺；
2. 通过谈判和沟通管理相关方期望；
3. 处理与相关方管理有关的任何风险或潜在关注点，预测相关方可能在未来引发的问题；
4. 澄清和解决已识别的问题。

过程	输入	工具和技术	输出
管理相关方参与	项目管理计划	专家判断	变更请求
	沟通管理计划	沟通技能	项目管理计划更新
	风险管理计划	反馈	沟通管理计划
	相关方参与计划	人际关系与团队技能	相关方参与计划
	变更管理计划	冲突管理	项目文件更新
	项目文件	文化意识	变更日志
	变更日志	谈判	问题日志
	问题日志	观察/交谈	经验教训登记册
	经验教训登记册	政治意识	相关方登记册
	相关方登记册	基本规则	
	事业环境因素	会议	
	组织过程资产		

13.3.1 输入

理解为主

13.3.2 工具和技术

理解为主

13.3.3 输出

理解为主

13.4 监督相关方参与

监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。主要作用是，随着项目进展和环境变化，维持或提升相关方参与活动的效率和效果。

过程	输入	工具和技术	输出
监督相关方参与	项目管理计划	数据分析	工作绩效信息
	资源管理计划	备选方案分析	变更请求
	沟通管理计划	根本原因分析	项目管理计划更新
	相关方参与计划	相关方分析	资源管理计划
	项目文件	决策	沟通管理计划
	问题日志	多标准决策分析	相关方参与计划
	经验教训登记册	投票	项目文件更新
	项目沟通记录	数据表现	问题日志
	风险登记册	相关方参与度评估矩阵	经验教训登记册
	相关方登记册	沟通技能	风险登记册
	工作绩效数据	反馈	相关方登记册
	事业环境因素	演示	
	组织过程资产	人际关系与团队技能	
		积极倾听	
		文化意识	
		领导力	
		人际交往	
		政治意识	
		会议	

13.4.1 输入

理解为主

13.4.2 工具和技术

理解为主

13.4.3 输出

理解为主

乐凯咨询jim