

项目相关方管理

51CTO PMP教研总监 王安

51CTO学院



项目相关方管理概述

项目管理知识领域

	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
4.整合管理	4.1制定项目章程	4.2制定项目管理计划	4.3指导与管理项目工作 4.4管理项目知识	4.5监控项目工作 4.6实施整体变更控制	4.7结束项目或阶段
5.范围管理		5.1规划范围管理 5.2收集需求 5.3定义范围 5.4创建WBS		5.5确认范围 5.6控制范围	
6.进度管理		6.1规划进度管理 6.2定义活动 6.3排列活动顺序 6.4估算活动持续时间 6.5制定进度计划		6.6控制进度	
7.成本管理		7.1规划成本管理 7.2估算成本 7.3制定预算		7.4控制成本	
8.质量管理		8.1规划质量管理	8.2管理质量	8.3控制质量	
9.资源管理		9.1规划资源管理 9.2估算活动资源	9.3获取资源 9.4建设团队 9.5管理团队	9.6控制资源	
10.沟通管理		10.1规划沟通管理	10.2管理沟通	10.3监督沟通	
11.风险管理		11.1规划风险管理 11.2识别风险 11.3实施风险定性分析 11.4实施风险定量分析 11.5规划风险应对	11.6实施应对	11.7监督风险	
12.采购管理		12.1规划采购管理	12.2实施采购	12.3控制采购	
13.相关方管理	13.1识别相关方	13.2规划相关方参与	13.3管理相关方参与	13.4监督相关方参与	

项目相关方管理概述

13.1	识别相关方	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。
13.2	规划相关方参与	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。
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。
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。

如何获得项目相关方支持



男友好不好
只有闺蜜知道



丈母娘经济
相关方管理的重要性



群众的力量
团结一切可以团结的人

项目相关方管理概述



铝铜项目是国家汶川地震灾区产业发展振兴重大支撑性项目、四川“十二五”发展规划重点项目、四川总投资上百亿元的重大工业项目之一，经国家环保部审批同意，于2012年6月29日在什邡举行开工典礼。

项目相关方管理概述



利益代表立场

据山东商报综合消息7月5日晚，什邡市市政府新闻办发布关于“什邡市妥善处理宏达钼铜项目群体性事件”的通报。

通报说，7月2日，四川省什邡市部分群众因担心宏达钼铜多金属资源深加工综合利用项目（以下简称钼铜项目）环境污染问题，到什邡市委、市政府聚集，发生群体性事件。

什邡市委、市政府高度重视，迅速做出“坚决维护人民群众合法权益、坚决维护社会大局稳定”和“停止宏达钼铜项目建设，今后不再建设这一项目”的决定。

至7月4日，什邡市区社会治安良好，生产生活秩序正常。

评论：该项目忽略最重要的相关方：当地群众的生存权利受到项目环境的影响，引发群体事件，最终停建该项目。

项目相关方管理概述



- 发起人
- 客户和用户
- 卖方，业务伙伴
- 管理层
- 项目组合经理
- 项目集经理
- 项目管理办公室
- 职能经理
- 运营经理
- 项目经理
- 项目团队

项目相关方管理概述



应用“共创”概念



应用“共创”概念，咨询最受项目工作或成果影响的相关方。
将团队内受影响的相关方视为合作伙伴。

项目相关方管理概述

1

一步做识别：尽早、尽量全部、持续开展

2

二步找策略（先分类，再定策略）

3

三步做沟通（相关方参与项目—参与度）

4

四步做改进：策略和计划的改进

准识别

清影响

善平衡

和为贵



本节小结

项目相关方管理概述



鹦鹉和藏獒谁才是大佬

鹦鹉和藏獒谁才是大佬



能调动资源的人才是最强的人





识别相关方

项目相关方



项目相关方：项目发起人

项目发起人是为项目提供资金和其他重要资源的人

- 项目发起人在提出项目的初步设想之后会组织专家开展项目商业论证，然后对可行的项目落实所需资金。
- 项目发起人亲自领导项目启动工作。
- 在项目正式启动之后，发起人应该授权项目经理管理项目，并充当项目最重要的高层支持者。
- 发起人应该对项目及其成果提出一些原则性要求。
- 发起人可以亲自起草项目章程或授权项目经理代为起草。
- 发起人可以亲自签发项目章程或授权项目执行组织高级管理层签发。
- 发起人应该与其他重要项目相关方（如客户）一起验收项目成果。
- 应该由项目发起人或其授权人员宣布项目正式关闭（结束）。



知道谁是大BOSS特别重要！

项目相关方：高级管理层

高级管理层是项目执行组织中高于项目经理的全体管理者的集合。

高级管理层又包括如下主要成员：

- **项目治理委员会**：项目的高层决策机构。
- **项目组合经理**：负责确保项目与组织战略的一致性。
- **项目集经理**：负责管理项目集中的各个项目之间的横向联系。
- **项目管理办公室**：项目执行组织中负责管理项目管理工作的常设职能部门。



项目相关方：客户

客户是项目成果的使用者，既包括直接使用者，也包括间接使用者。一个项目可能有多种客户。

- 必须在起草和签发项目章程时就明确谁是本项目的客户了解客户对项目的重要利益追求。
- 对于项目经理来讲，发起人或高级管理层本身也是客户，至少也是客户之一。



众多项目相关方之间有利益冲突，发起人、高级管理层或项目经理应该尽力协调相关方之间的利益冲突。如果实在无法协调，通常应该按有利于客户的原则进行处理。

客户利益至上！

项目相关方：项目经理

- 项目发起人或高级管理层应该尽早指定项目经理。
- 项目经理尽早参与项目工作，有利于项目成功。
- 在项目章程中赋予项目经理管理项目的权责，往往是职责大于职权。
- 项目经理面没有足够的正式权力，用其他权力来弥补正式权力的不足，如专家权力、参照权力等，也要把项目做成功。
- 项目经理应该积极主动地工作，而不是消极被动地工作。要主动预防问题的出现，并积极解决已经出现的问题。
- 项目经理作为项目管理专业人士，必须理解并遵守项目管理的职业要求（如职业道德）。
- 项目经理控制着项目，但不一定控制着资源。
- 项目经理作为一个整合者，应该在更大程度上是一个通才而不是专才。



人微责重 权小事多

■ 项目管理团队、职能经理、合作伙伴



项目管理团队与项目团队

项目经理应该把主要相关方都看成项目团队的组成部分。

职能经理

- 参与项目启动工作，参与制定项目目标，参与项目计划的编制和审批工作。
- 与项目经理就项目所需的资源进行协商，分派具体人员到项目上去。
- 就自己部门的专业领域，向项目提供技术支持。



卖方和合作伙伴

通过合同为项目提供货物、服务或其他成果的人，就是卖方。



相关方管理的核心概念



识别相关方：要全面、要尽早、要迭代开展，关注变化，引导参与。

识别相关方

-什么时候识别全部潜在相关方？



- 尽早、全面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

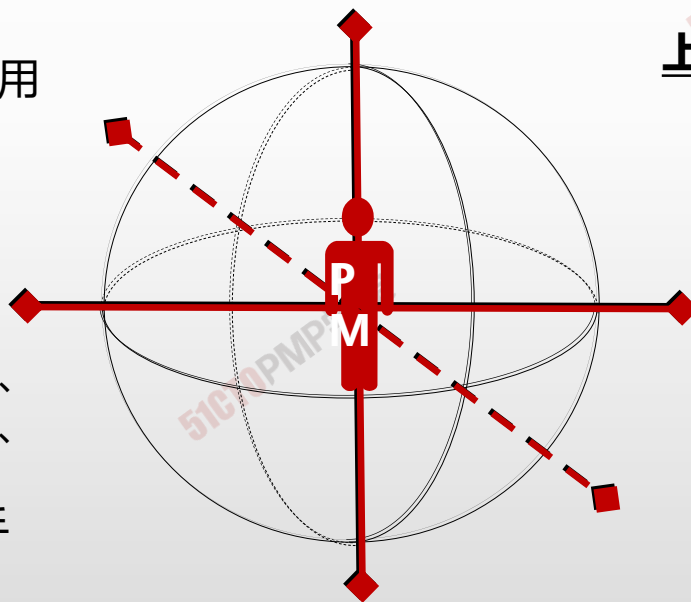
识别相关方

-如何360度识别全部潜在相关方？

由于涉及范围广泛，采用360度法来识别全部潜在的相关方，填入相关方登记表中。识别后应采用专家判断法进行筛选和确认

后方相关方：市场部、用户、审计部

左侧相关方：广告公司、媒体、分销商、代言人、设备厂家、售后服务、设备代理商、竞争对手



上方相关方：赵副总经理

右侧相关方：财务部、人力资源部、公众客户部

前方相关方：公司内部专家及外部专家

下方相关方：钱进度主管、孙成本主管、李质量主管

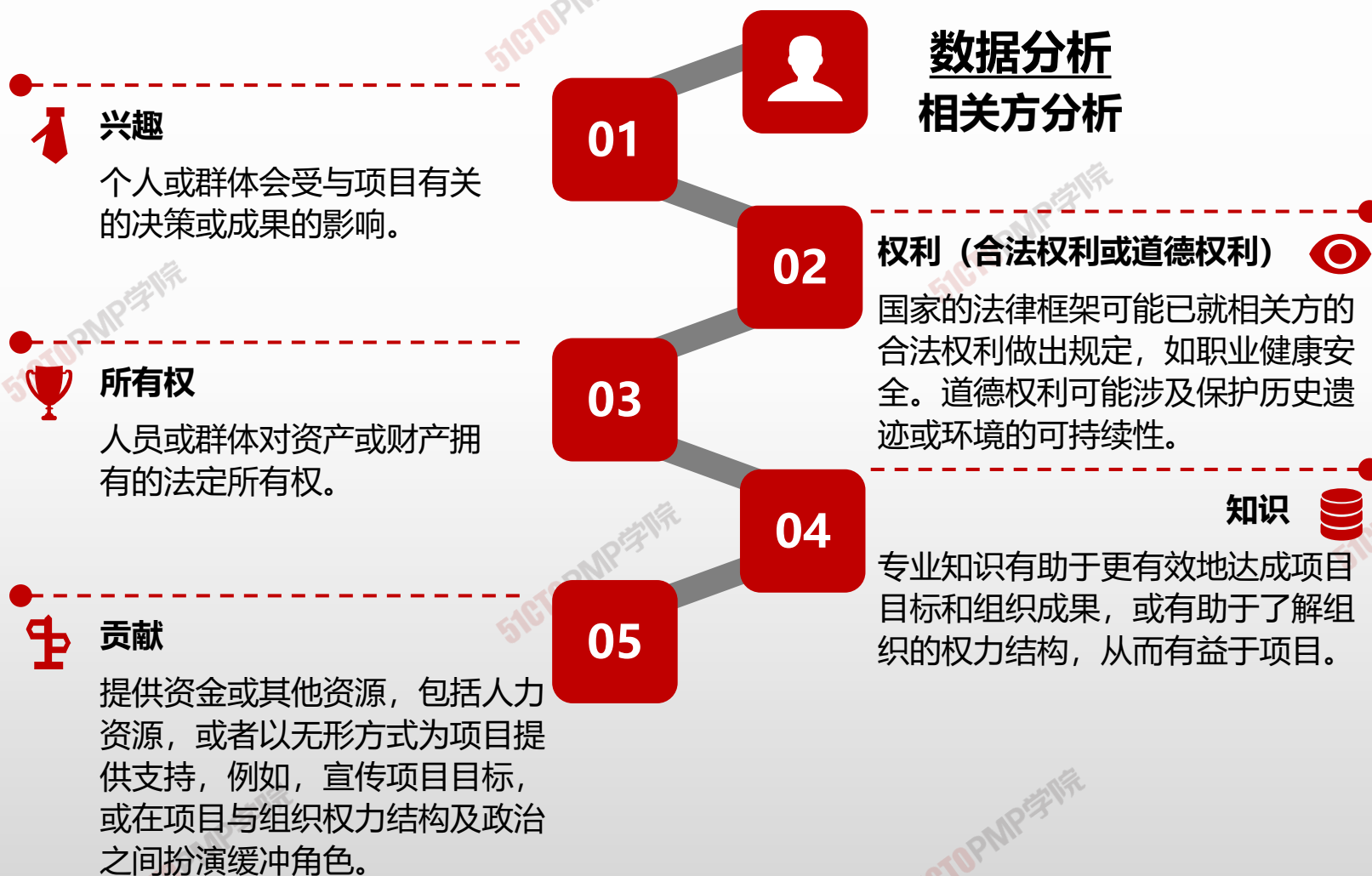
识别相关方4W1H

4W1H	识别相关方
what 做什么	<p>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。</p> <p>作用：使项目团队能够建立对每个相关方或相关方群体的适度关注。</p>
why 为什么做	<p>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。有些相关方影响项目工作或成果的能力有限，而有些相关方可能对项目及其期望成果有重大影响。</p>
who 谁来做	<p>项目管理团队</p>
when 什么时候做	<p>本过程需在必要时重复开展，至少应在每个阶段开始时，以及项目或组织出现重大变化时重复开展。</p>
how 如何做	<p>每次重复开展本过程，都应通过查阅项目管理计划组件及项目文件，来识别有关的项目相关方。</p> <p>专家判断、数据收集、数据分析、数据表现、会议</p>

识别相关方



识别相关方-ITTO-数据分析



识别相关方-ITTO-数据表现

相关方映射分析和表现是一种利用不同方法对相关方进行分类的方法。
对相关方进行分类有助于团队与已识别的项目相关方建立关系。
常见的分类方法包括：

A

权力利益方格、权力影响方格，或作用影响方格

相关方立方体

B

C

凸显模型

影响方向

D

E

优先级排序

识别相关方-ITTO-数据表现



二

身份信息

- 姓名、组织职位、地点、联系方式、在项目中扮演的角色。

评估信息

- 主要需求、期望、影响项目的潜力、最能影响的项目生命周期阶段。

分类

- 内部/外部，作用、影响、权力或利益模型，上级、下级、外围或横向分类模型

姓名	职位	角色	联系方式	需求	期望	影响	阶段	初步分类
基本信息				评估信息				分类

本节小结

1. 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
2. 《相关方登记册》是识别相关方过程的主要输出，记录已识别相关方的身份信息、评估信息和相关方分类
3. 应识别全部潜在项目相关方及其相关信息
4. 权力/利益方格就是根据相关方的职权大小以及对项目结果的关注程度进行分组



规划相关方参与

规划相关方参与4W1H

4W1H	规划相关方参与
what 做什么	规划相关方参与是根据相关方的需求、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。 作用：提供与相关方进行有效互动的可行计划。
why 为什么做	为管理相关方提供指南。
who 谁来做	项目经理和项目管理团队。
when 什么时候做	项目早期，尽早规划相关方管理，可以降低项目风险。
how 如何做	为满足项目相关方的多样性信息需求，应该在项目生命周期的早期制定一份有效的计划；然后，随着相关方社区的变化，定期审查和更新该计划。 专家判断、数据收集、数据分析、决策、数据表现、会议

规划相关方参与



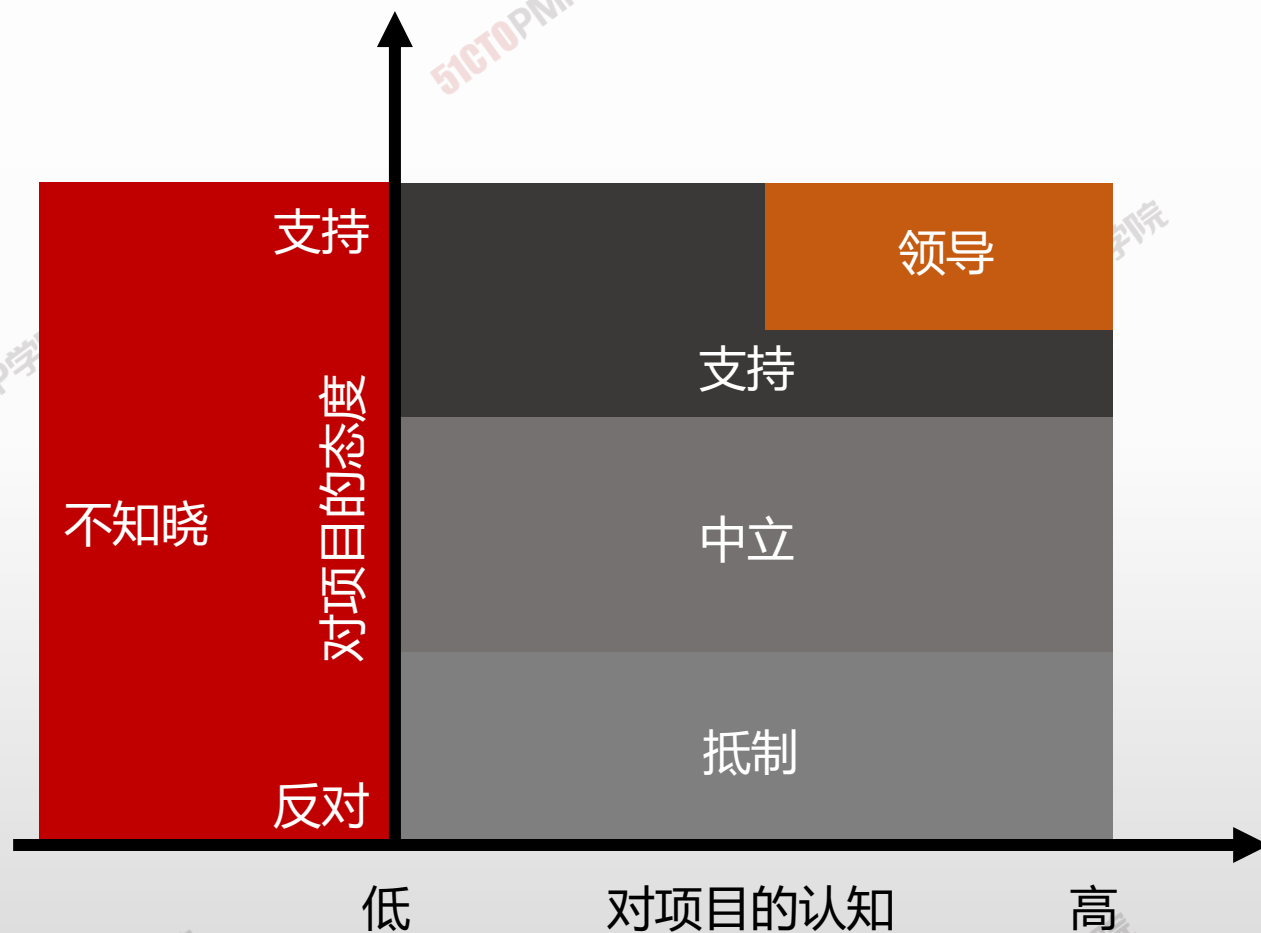
■ 规划相关方参与-相关方参与度评估矩阵

相关方	不知晓	抵制	中立	支持	领导
相关方1	C			D	
相关方2			C	D	
相关方3				D C	

注：C表示当前状态，D表示需要的状态。（期望）

- **不知晓** 对项目 and 潜在影响不知晓。
- **抵制** 知晓项目 and 潜在影响，抵制变更。
- **中立** 知晓项目，既不支持，也不反对。
- **支持** 知晓项目 and 潜在影响，支持变更。
- **领导** 知晓项目 and 潜在影响，积极致力于保证项目成功。

规划相关方参与-相关方参与度评估矩阵



■ 规划相关方参与输出-相关方参与计划

名称	规划相关方参与：输出
相关方参与计划	<ul style="list-style-type: none">相关方参与计划是项目管理计划的组成部分。它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动。基于项目的需要和相关方的期望，相关方参与计划可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的。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。

规划相关方参与输出-相关方参与计划

确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动

相关方参与计划

- 相关方登记册内容
- 相关方参与度评估矩阵
- 相关方之间的关系
- 管理策略和措施
- 与沟通计划的关系
- 相关方变更管理

相关方参与计划					
项目名称			准备日期		
相关方	不知晓	抵制	中立	支持	领导
相关方	沟通需求		方法或媒介		时间或频率
即将发生的相关方变更					
内部关系					
相关方参与途径					
相关方	途径				

本节小结

1. 规划相关方参与是根据相关方的需求、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
2. 应根据相关方群体的变化，定期审查和更新该相关方参与计划
3. 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，以便采取行动弥合差距
4. 相关方参与水平可分为不了解，抵制、中立、支持、领导



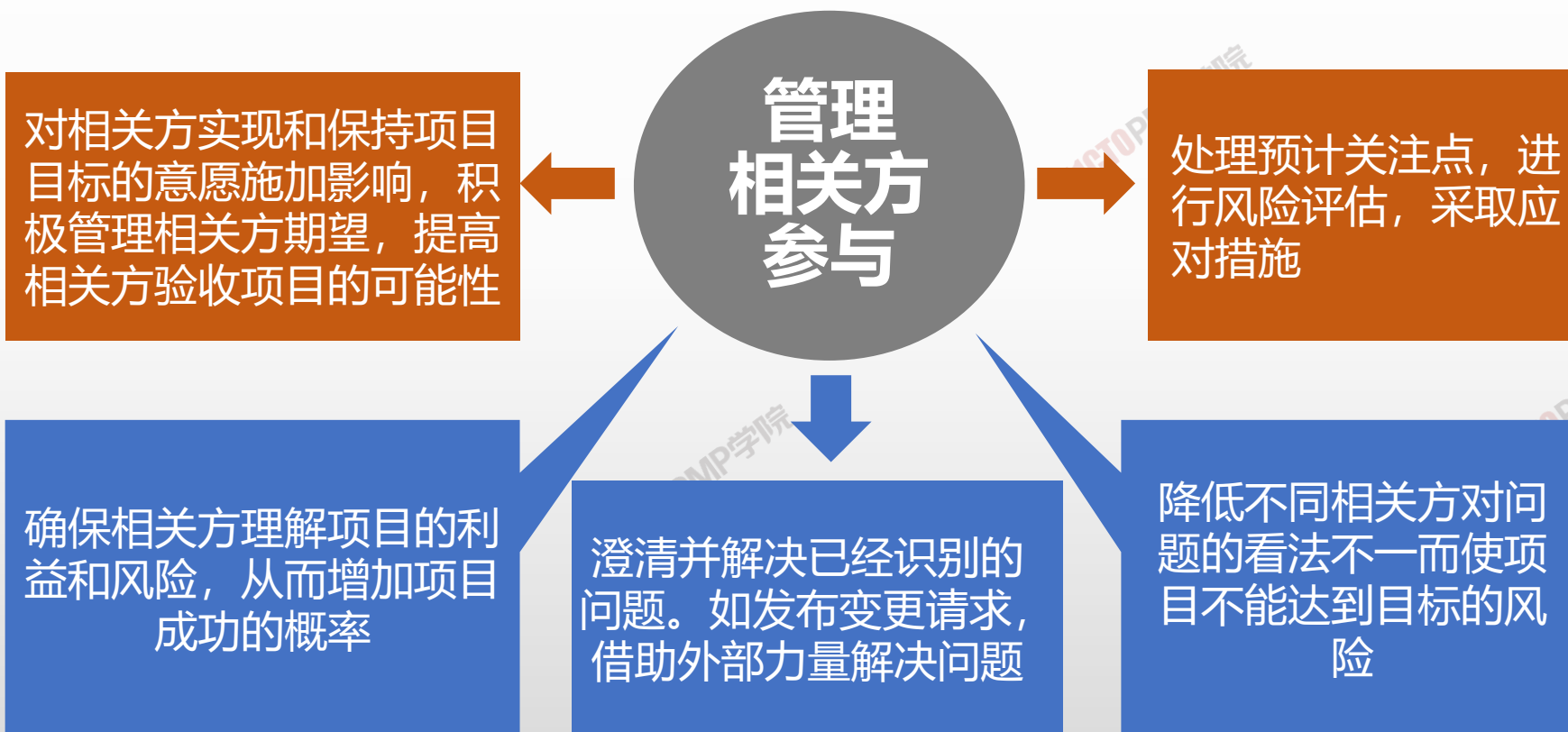
管理相关方参与

管理相关方参与

与相关方沟通 and 协作

解决实际出现的问题

引导相关方合理参与



管理相关方参与4W1H

4W1H	管理相关方参与
what 做什么	管理相关方参与是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。 作用： 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。
why 为什么做	有助于确保相关方明确了解项目目的、目标、收益和风险，以及他们的贡献将如何促进项目成功。
who 谁来做	项目管理团队
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，人际关系技能和管理技能 专家判断、沟通技能、人际关系与团队技能、基本规则、会议

管理相关方参与



本节小结

1. 管理相关方参与是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
2. 管理相关方参与的目标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
3. 在开展管理相关方参与过程时，应根据沟通管理计划，针对每个相关方制定相应的沟通方法



监督相关方参与

■ 监督相关方参与4W1H

4W1H	监督相关方参与
what 做什么	监督相关方参与是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。 作用： 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。
why 为什么做	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。
who 谁来做	项目管理团队。
when 什么时候做	本过程需要在整个项目期间开展。
how 如何做	关键绩效，关注参与度，灵活调整策略。 数据分析、决策、数据表现、沟通技能、人际关系与团队技能、会议

监督相关方参与

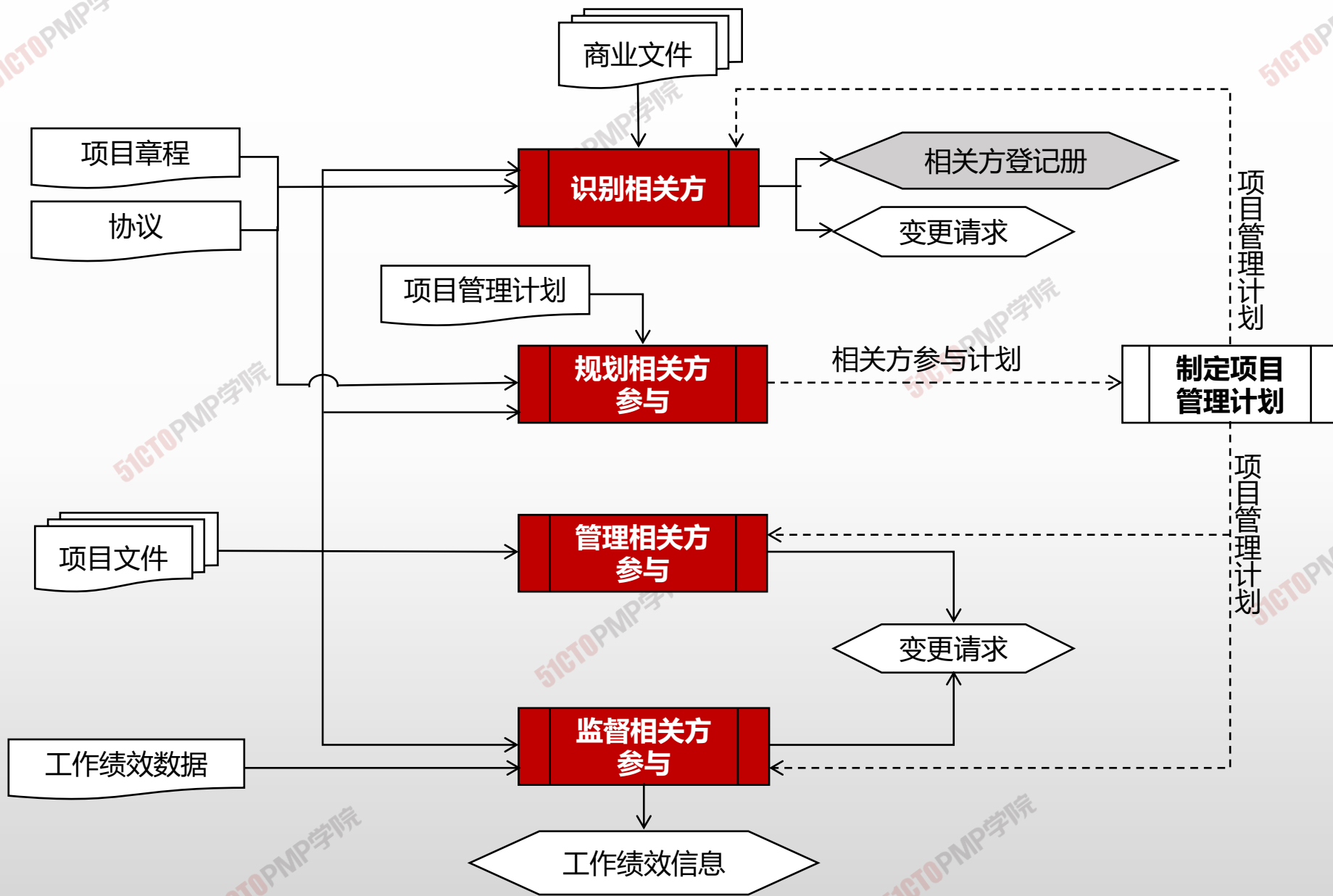


本节小结

1. 监督相关方参与是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过程
2. 通过获得反馈确保发送给相关方的信息被接收和理解
3. 通过积极倾听，减少理解错误和沟通错误
4. 使用相关方参与度评估矩阵，来跟踪每个相关方参与水平的变化，对相关方参与加以监督
5. 工作绩效信息记录了相关方当前支持水平与期望参与水平进行比较的结果



本章总结





**项目经理和团队正确识别，合理引导所有相关方参与的能力，
决定着项目的成败**

重视持续沟通

理解需求期望

处理发生问题

管理利益冲突

促进参与项目

**有效引导相关
方参与的关键**

项目管理的本质是“人”的关系协作
牢记：利益决定立场



Success
Failure