CTOP NP FIFT

ACTOPNIP FF IN

项目相关方管理

51CTO PMP教研总监 王安

51CTO学院

TETOPINP PETIT

TIETOPINP FF IVE

SIGTOP MP FF.





项目相关方管理概述

GICTOR







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	511	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	SIGNAR
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	MINO	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

FIGTOPNIP FFIFT

JETOP WP FFIFE

项目相关方管理概述



钼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。

TETOPNP: FILE

SICTOPINP FINE



■項目相关方管理概述



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。

利益代表立场

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。

51ETOPMP FIFT

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

ACTOPNIP !

STETOPINP FIFT

项目相关方管理概述



4ETOPNP FIFT

TOTOPINP THE

☑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。

516TOPNP PIPIF

#10TOPNP##IFE

- ■项目相关方管理概述
- 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)
- 三步做沟通(相关方参与项目—参与度)

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

TOTOP NP PETER

HETOPINP PRINT

4CTOPINP PER

本节小结

项目相关方管理概述







TOTOP WP FILE

#IETOPINP:#III

516TOP NP FFIN





鹦鹉和藏獒谁才是大佬

SICIO

STOTOPHIP! THE

516TOPNIP FIFT



鹦鹉和藏獒谁才是大佬



TIGTOP MP FF V

516 TOP INPERIOR





识别相关方

SICIOP

51CTO学院pMP^{控制}

516TOPMP: FIFT

#1610PMP#FILL



516TOPNP FF

THE TOPMP THE

■ 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<u>亲自领导项目启动</u>工作。
- 在项目正式启动之后,发起人应该<u>授权项目经理管理</u>项目,并充 当项目<u>最重要的高层支持者</u>。
- 发起人应该对项目及其成果<u>提出一些原则性</u>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<u>亲自签发</u>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<u>宣布项目正式关闭(结束)</u>。





■ 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<u>全体管理</u> 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。

- Ž.
- 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<u>按有利</u> 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<u>职责大</u> 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<u>理解并遵守</u>项目管理 的<u>职业要求</u>(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。
- <u>与项目经理就项目所需的资源进行协商</u>,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。

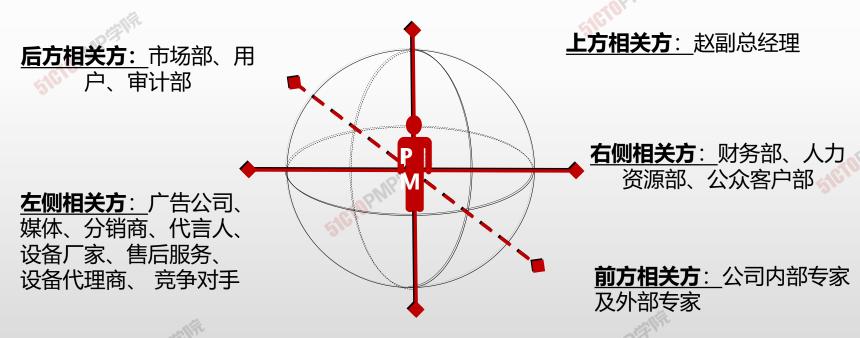
■ 识别相关方 -什么时候识别全部潜在相关方?



- ・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



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	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。 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。
why 为什么做	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。
who 谁来做	项目管理团队
when 什么时候做	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。
how 如何做	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。 专家判断、数据收集、数据分析、数据表现、会议

᠃割相关方

输入

1.项目章程 2.商业文件

- ·商业论证
- ·效益管理计划
- 3.项目管理计划
 - 沟通管理计划
 - ·相关方参与计划
- 4.项目文件
 - ·变更日志
 - ·问题日志
 - ·需求文件
- 5.协议
- 6.事业环境因素
- 7.组织过程资产

工具与技术

- 1.专家判断
- 2.数据收集
 - ·问卷调查
 - ·头脑风暴
- 3.数据分析
 - ·相关方分析
 - ·文件分析
- 4.数据表现
 - ·相关方映射分析/
- 表现
- 5.会议

输出

- 1.相关方登记册
- 2.变更请求 3.项目管理计划更新
 - 需求管理计划
 - ·风险管理计划
 - ·沟通管理计划
 - ·相关方参与计划
- 4.项目文件更新
 - ·假设日志
 - ·问题日志
 - ·风险登记册

训识别相关方-ITTO-数据分析

4

兴趣

个人或群体会受与项目有关的决策或成果的影响。



所有权

人员或群体对资产或财产拥 有的法定所有权。



提供资金或其他资源,包括人力资源,或者以无形方式为项目提供支持,例如,宣传项目目标,或在项目与组织权力结构及政治之间扮演缓冲角色。

数据分析 相关方分析

02

权利 (合法权利或道德权利)



国家的法律框架可能已就相关方的 合法权利做出规定,如职业健康安 全。道德权利可能涉及保护历史遗 迹或环境的可持续性。

矢



专业知识有助于更有效地达成项目目标和组织成果,或有助于了解组织的权力结构,从而有益于项目。

04

05

03

01

训识别相关方-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<u>分类有助于团队与已识别的项目相关方建立关系</u>。 常见的分类方法包括:



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





影响方向



E 优先级排序

训识别相关方-ITTO-数据表现

高权力影响力低

II 令其满意

I 重点管理

IV 监督 (保持关注) 皿 随时告知

低 相关的利益

高

相关的利益

项目或事件的成败对其所产生的 利益关系

影响力

对整个项目或具体事项的影响力

I 象限: 重点管理, 尽量 地满足其需求

□象限: 关键人物, 投其

所好

Ⅲ象限: 保持及时沟通

IV象限:较小的努力,不必要付出太大的资源和时

间等

■ 识别相关方输出-相关方登记册

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
	Υ							<u> </u>
基本信息			评估	信息	- III	分类		
		Pizilire				N/O		

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

TETOPINP FF.

SIGIOPNIPER

- D



规划相关方参与

FICTOR

51CTO学院phil^{P读lift}

SIGIPANPETINE

SICTOP WP FIN

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

输入 工具与技术1.项目章程 1.专家判断

- 2.数据收集
 - ·标杆分析
- 3.数据分析
 - ·假设条件和制约

因素

·根本原因分析

决策

·优先级排序/分

级

4.数据表现

·思维导图

·相关方参与度评

- 5.估矩阵
- 6.会议

输出

1.相关方参与计划

2.项目管理计划 ·资源管理计划 ·资通管理计划 ·风险管理计划 3.项 · 风险管理 · 风险 · 可里 · 可里 · 可里 · 可里 · 风险登记册 · 和关方登记册 · 相关方登记册 4.协议 5.事业环境因素 6.组织过程资产

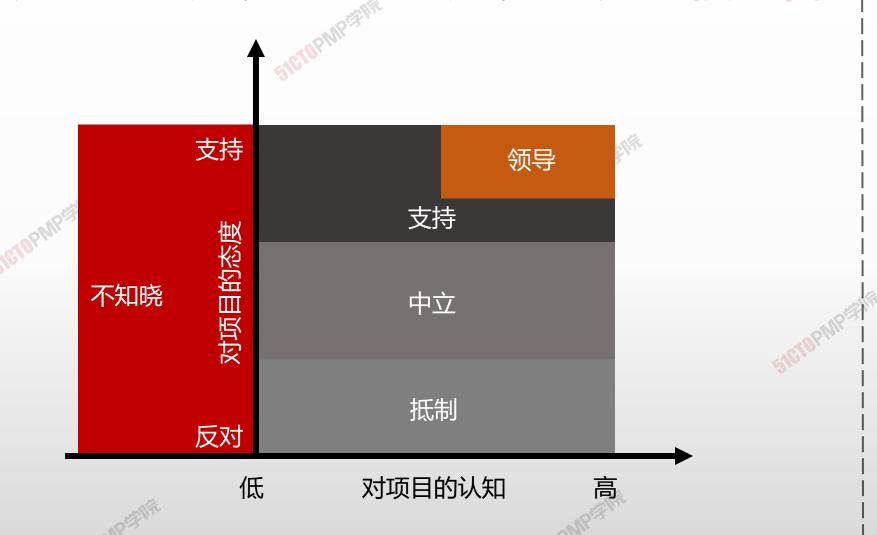
规划相关方参与-相关方参与度评估矩阵

相关方	不知晓	抵制	中立	支持	领导
相关方1	С			D	
相关方2			С	D	BHUL
相关方3				DC	

注: C表示当前状态, D表示需要的状态。 (期望)

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

划 规划相关方参与-相关方参与度评估矩阵



OTOP MP FIFT

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	 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

	<u> </u>	目天力	多与计划		
项目名称			准备日期		
相关方	不知晓	抵制	中立	支持	领导
		4	GIOPIN		
相关方	沟通需求		方法或媒介		时间或频率
即将发生的	加州关方变更	Ę.			
OFFI	Ř				E1CT
内部关系					•
相关方参与	ī途径				
相关方	关方 途径				
			OPIVIT		

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

516TOP NIP FIFT





TIETOPNP FIN

#16:TOPMP F.



管理相关方参与

SICION



FICTOPNIP

STOTOPINE STATE

管理相关方参与

与相关方沟通和协作

解决实际出现的问题

引导相关方合理参与

对相关方实现和保持项目 目标的意愿施加影响,积 极管理相关方期望,提高 相关方验收项目的可能性 管理 相关方 参与

处理预计关注点,进 行风险评估,采取应 对措施

确保相关方理解项目的利 益和风险,从而增加项目 成功的概率

澄清并解决已经识别的 问题。如发布变更请求, 借助外部力量解决问题 降低不同相关方对问 题的看法不一而使项 目不能达到目标的风 险 CIOPNP FFI

STOPMPETIE

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

输入

工具与技术

输出

- 1.项目管理计划

 - · 沟通管理计划 · 风险管理计划 · 相关方参与计划 · 变更管理计划
- 2.项目文件
 - ·变更日志
 - ·问题日志
 - ·经验教训登记册
 - ·相关方登记册
- 3.事业环境因素
- 4.组织过程资产

- 1.专家判断
- 2.沟通技能
- · 反馈 3.人际关系与团队技能

 - · 冲突管理 · 文化意识
 - ·谈判
 - ·观察/交谈
 - ·政治意识
- 4.基本规则
- 5.会议

- 1.变更请求
- 2.项目管理计划更新 ·沟通管理计划 ·相关方参与计划
- 3.项目文件更新
 - ·变更日志
 - ·问题日志
 - ·经验教训登记册
 - ·相关方登记册

SIGTOPHIP

SICIOPNPETINE

本节小结

- 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

STOTOPINP FIRE

SILTOPINE



TIETOPINP TO

516TOPNIP: 511



监督相关方参与

FICTOR

51CTO学院pulp^{控制作}

516TOPMP FIFT

STETOPNIP FIRE

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

输入

1.项目管理计划

- · 资源管理计划 · 沟通管理计划
- ·相关方参与计划

2.项目文件

- ·问题日志
- ·经验教训登记册
- ·相关方登记册
- 3.工作绩效数据
- 4.事业环境因素
- 5.组织过程资产

工具与技术

1.数据分析

- ·备选方案分析
- ·根本原因分析
- ·相关方分析

2.决策

- 多标准决策分析
- 3.数据表现
 - ·相关方参与度评估

矩阵

- 4.沟通技能
 - · 反馈 · 演示
- 5.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
- 6.会议

输出

- 1.工作绩效信息
- 2.变更请求 3.项目管理计划更新
 - 资源管理计划
 - ·沟通管理计划
 - · 相关方参与计划

4.项目文件更新

- ·问题日志
- ·经验教训登记册
- ·风险登记册
- ·相关方登记册



516TOPMP FINE

本节小结

- 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

- GIPMP - P. V.

516 TOP MP FF.



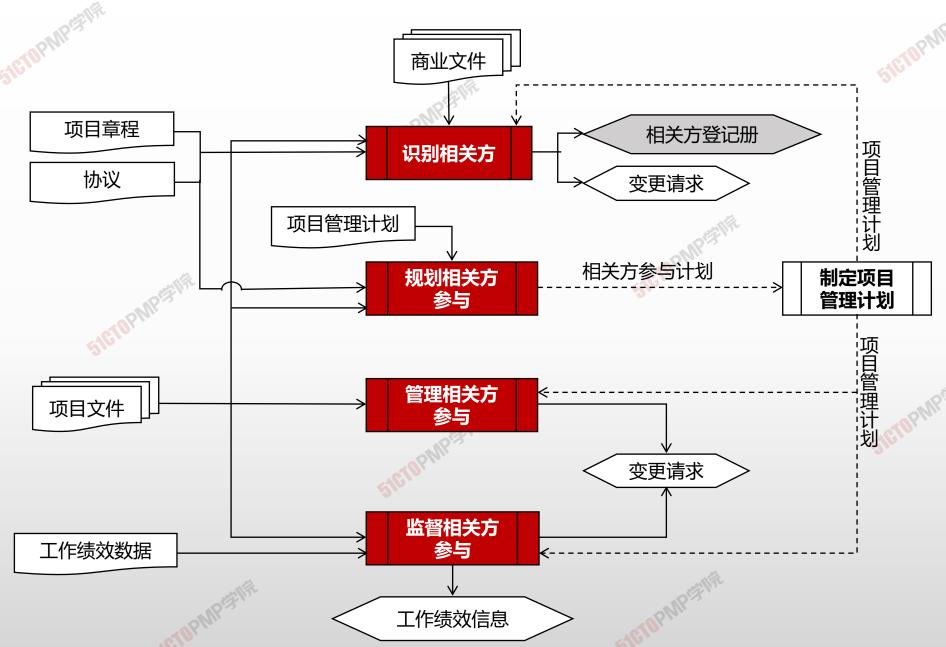
本章总结

SICTOP

51CTO学序,MP·学师

FIETOPINP FIFT

THE TOP WP FF IN





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

