

记册》中, 并根据项目的进展情况适时再次开展干系人识别。

例如内部的关键干系人包括我公司陈副总、技术部贺总、财务部邱总、人力资源部马总; 又如外部的关键干系人包括甲方李副局长、信息中心刘主任、指挥中心徐主任、设备供应商 A 公司莫经理。

## 2、理解和分析

理解和分析是在识别干系人的基础上明确干系人关注的重点及其主要需求, 为后续工作提供指南和方向。例如我们分析发现不同的干系人对于项目的关注侧重点也不尽相同。

例如我公司陈副总和财务部邱总关注的是项目完成情况以及项目过程中的投入产出比, 是否能为公司带来利润以及良好的声望;

又如甲方水务局李副局长和信息中心刘主任重点关注项目是否能按时完工并验收交付以及各子系统是否符合既定的标准和要求;

再如甲方水务局的一线工作人员更为关注系统是否能使他们从日复一日重复的、程序的工作中解放出来, 提升工作效率, 投入精力到做好水环境治理的工作中去。

## 3、优先级排序

干系人优先级排序是根据干系人对项目的利益、权利、影响力等因素进行排序以做好后续的管理和监督工作。我们结合权力/利益方格对项目所识别的干系人进行分类:

例如甲方李副局长、我公司的陈副总、财务部邱总等权力较高、利益较小的干系人我们将其分类为“令其满意”, 定期向他们进行汇报;

又如甲方信息中心刘主任是项目的发起人, 希望项目能取得成功并且可以调配大量资源投入到项目中, 因此将其分类为“重点管理”, 在日常工作中要时刻保持与刘主任沟通。

以此类推, 我们对项目所识别出的干系人进行分类并补充入权力/利益方格中。

## 4、参与

参与是通过与干系人沟通协作, 促进其参与的过程。由于该项目子系统较多, 因此与干系人保持密切沟通并取得干系人支持、促进干系人参与是保证项目进度的关键。

例如在需求收集的过程中, 我发现指挥中心刘主任对于项目的参与度不高, 发送给他的邮件往往要一个星期后才回复, 这严重影响了需求收集的进度, 通过与刘主任电话沟通我得知, 刘主任需要频繁参加会议, 有时候开完会回到办公室已经是下班时间, 因此他查阅和回复邮件不够及时, 为解决这一问题, 我及时调整了汇报方式, 将原有的邮件汇报改为面对面汇报, 我与刘主任约定于每周五下午两点碰面沟通。调整后刘主任参与度提升, 需求收集工作也在既定的时间内完成。

又如为增加甲方对项目的了解, 掌握项目目前的进展, 增强对项目顺利完成的信心, 我们依据《干系人管理计划》, 在主要系统验收的里程碑节点邀请甲方领导到现场共同验收, 如在“排水单元监测”系统的验收工作时, 我们先到现场查看监测设备的安装和运作情况, 随后到指挥中心查看数据看板, 进行实地测试并顺利通过验收, 甲方领导对于当前项目进展情况感到满意, 认为有信心能达成项目的预期成果, 并提出调配骨干力量, 积极配合我们的项目建设工作。

## 5、监督

监督是监督干系人的关系, 并引导干系人有效参与的过程。我借助《干系人参与矩阵》每月对干系人的参与情况进行统计和分析, 对于没有达到期望标准的及时采取措施, 引导干系人积极参与。

例如我公司邱总对项目抱有无感的态度。经了解, 梁总认为本项目所需要的高级开发工程师较多, 而公司内部目前开展的项目较多, 人力较为紧张, 我向其解释高级开发工程师可以采用“老带新”的模式培养, 也可以选用更多的中级、初级开发工程师, 这样不仅可以节约成本, 还有助于员工自身业务技能的提高, 经过与邱总的沟通, 他认同了我的看法, 并表示接下来将