

案生命周期全链条,形成穿透式品控对农险创新产品运用能力、合规管理能力及可持续盈利能力的有效支撑。在这一愿景下,为了让干系人有效参与项目,我带领项目团队按照以下步骤开展工作。

### 1、识别

项目启动之初,我们就识别高层并逐层识别详细的干系人。些干系人很容易识别,如总公司农险管理部领导及其下属各子部门的负责人、项目发起人、甲方项目负责人、团队成员等,但有些干系人很难识别,需要综合考虑项目所处的内外部环境再进行详细挖掘,如在项目中期识别到公司的财务部门会影响到用于地块验标的无人机的采购方式。

当出现新的干系人或者干系人环境发生了变化,项目团队需要重复进行干系人识别活动。如前期从客户资源平台获取客户标签数据时,双方系统负责人通过会议决定,为避免客户标签数据全量下发各个下游系统后,下游系统对标签进行修改,引起各个系统数据不一致的情况,需要通过接口调用的方式获取客户标签,但是对接一段时间后,科创部业务提出种植险被保人清单全量查询客户标签的需求,由于清单数据量较大,通过接口调用的方式实现不太现实,因此,对接方式要调整成将数据经交换平台 P11 下发的形式。因此我们重新识别了干系人,将交换平台负责人卢经理加入项目的干系人列表。

### 2、理解和分析

初步识别了干系人之后,我和项目团队就尽力去了解干系人的感受、情绪、信念和价值观,分析每个干系人对项目的立场和持有的观点。随着项目的进展,干系人对项目的立场和持有的观点会发生变化,因此,理解和分析干系人是项目生命周期中一项持续进行的工作。我们分析时考虑的因素包括:权力、作用、态度、信念、期望、影响,与项目的邻近性、在项目中的利益、与干系人和项目互动等。

此外,干系人通常会结成联盟,比如承保品控和应收管理两个模块的重要干系人平时关系比较近,为了促进项目目标的实现,我跟他们结成球友关系,打球的过程中我了解他们以及同部门其他干系人对本项目的一些态度和想法,从而更加有针对性的对不同的干系人实施相应的影响和联盟策略。

### 3、优先级排序

项目涉及的干系人中,有些无法直接或有效地参与项目,或出现新的干系人等情况,为了适时调整干系人策略和计划,我们定期对干系人进行优先级排序,更新干系人参与度评估矩阵,并将管理焦点聚焦于权力和利益大的干系人。

对权力高、利益高干系人如农险承保部的刘主任、农险理赔部负责人王主任和农险科技发展部的吕主任,我们将重点管理,关键节点汇报工作的进展;对权力高、利益低的干系人如甲方农险管理部总负责人王总,我们的做法是令其满意,每周都会与其沟通项目的情况;对权力低、利益高的干系人如甲方的一线业务人员代老师等人,我们采用随时告知的方式,让他们时刻清楚项目的进度;而对于权力低、利益低的干系人,如项目组全体成员,我们采用的管理方法是用最少的精力进行监督。

### 4、参与

我和项目团队经常会促进干系人参与到项目中,并和干系人一起管理需求、进行谈判、解决问题,并做出决策。促进干系人参与时需要运用一些软技能,如积极倾听、人际关系技能和冲突管理,以及创建愿景和批判性思维等领导技能。

善听者能言,为了获得干系人的支持,我经常和干系人进行正式与非正式的沟通,了解他们的处事风格,确认他们对项目的态度和期望,以提升来自他们的支持,并把干系人的抵制降低到最低,从而确保项目目标实现。

### 5、监督

干系人情况可能会随着项目的进展发生变化,因此我们定期进行监督,识别项目可能出现