

户等,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。在项目进展期间,如果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。

(2) **理解和分析**。一旦识别了干系人,项目经理和项目团队就需要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。随着时间推移和环境的变化,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。

对干系人进行分析时,需要考虑的因素包括:权力、作用、态度、信念、期望、影响程度、与项目的邻近性、在项目中的利益、与干系人和项目互动相关的其他方面,这些信息有助于项目团队考虑干系人的动机和行为。此外,如果超出分析的背景范围,可能会被误解,因此需要对干系人的分析工作进行保密。

在实际项目中,干系人通常会结成联盟,因此除了需要针对干系人进行独立分析外,项目经理和项目团队还需要考虑并分析干系人之间的互动关系。

(3) **优先级排序**。项目会涉及很多干系人,有些干系人可能无法全部直接或有效地参与,项目经理和项目团队需要对干系人进行优先级排序,将管理焦点聚焦于权力和利益大的干系人。在项目进展期间,如果出现新的干系人或者干系人环境发生了变化,项目团队需要重新进行优先级排序。

(4) **参与**。项目执行过程中,项目经理和项目团队需要促进干系人参与到项目中,以启发他们的需求,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。

与干系人的沟通可以通过各种形式,结合第14章项目沟通管理过程中的方法和技术,采用多种沟通方法与干系人进行沟通。

(5) **监督**。在整个项目期间,随着项目的进展,一些新的干系人会被识别,也有一些其他干系人会退出,干系人以及干系人的态度或权力将发生变化。因此,在整个项目期间需要对干系人参与的数量和有效性进行监督,除了不断识别和分析新的干系人外,还要评估当前的参与策略是否有效或是否需要调整。

可以通过干系人满意度指标来评估干系人绩效域的有效性。通常可以通过与干系人的对话来确定干系人满意度,也可以通过项目或迭代审查会、产品审查会和其他方法获得定期反馈。如果有大量的干系人,还可以使用问卷调查来评估满意度,必要时,甚至可以通过更新干系人参与方法来提高干系人的满意度。

## 2、18.1.2 与其他绩效域的相互作用(掌握)

很多项目工作都是围绕着促进干系人参与、与干系人进行沟通而展开的,干系人会参与到项目的很多方面,某些干系人可以帮助减少项目的不确定性,而有些干系人则可能导致不确定性的增加。干系人主要参与的项目工作包括:

- ①为项目团队定义需求和范围,并对其进行优先级排序;
- ②参与并制定规划;
- ③确定项目可交付物和项目成果的验收和质量标准;
- ④客户、高层管理人员、项目管理办公室领导或项目集经理等干系人将重点关注项目及其可交付物绩效的测量。

## 3、18.1.3 执行效果检查(掌握)

在项目整个生命周期过程中,项目经理和项目团队需要对干系人绩效域的执行效果进行检查,确保其有效执行并实现预期目标。执行效果检查的方法如表所示。