



10 项目干系人 (Stakeholder) 管理

10 项目干系人管理

■ 干系人（相关方，利害关系人）

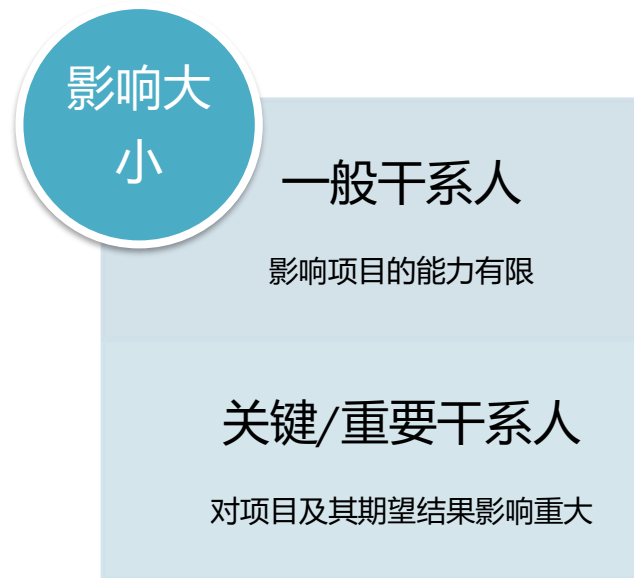
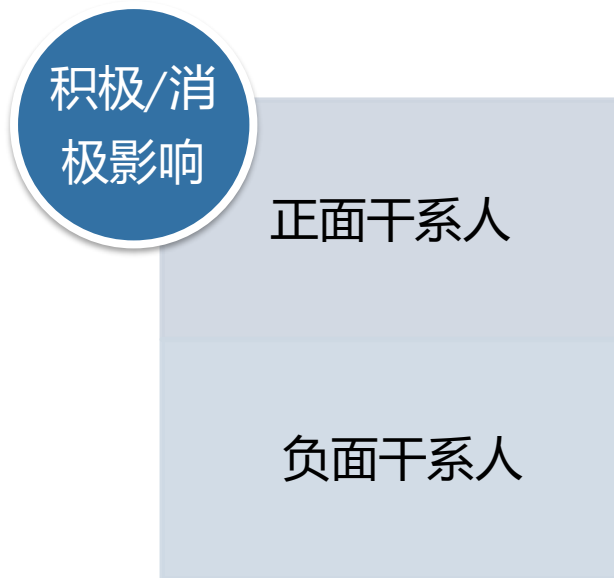


通常在项目启动阶段影响最大，
随着项目的进展而逐渐降低

(1) 对项目施加积极或消极的影响

(2) 受项目积极或消极的影响

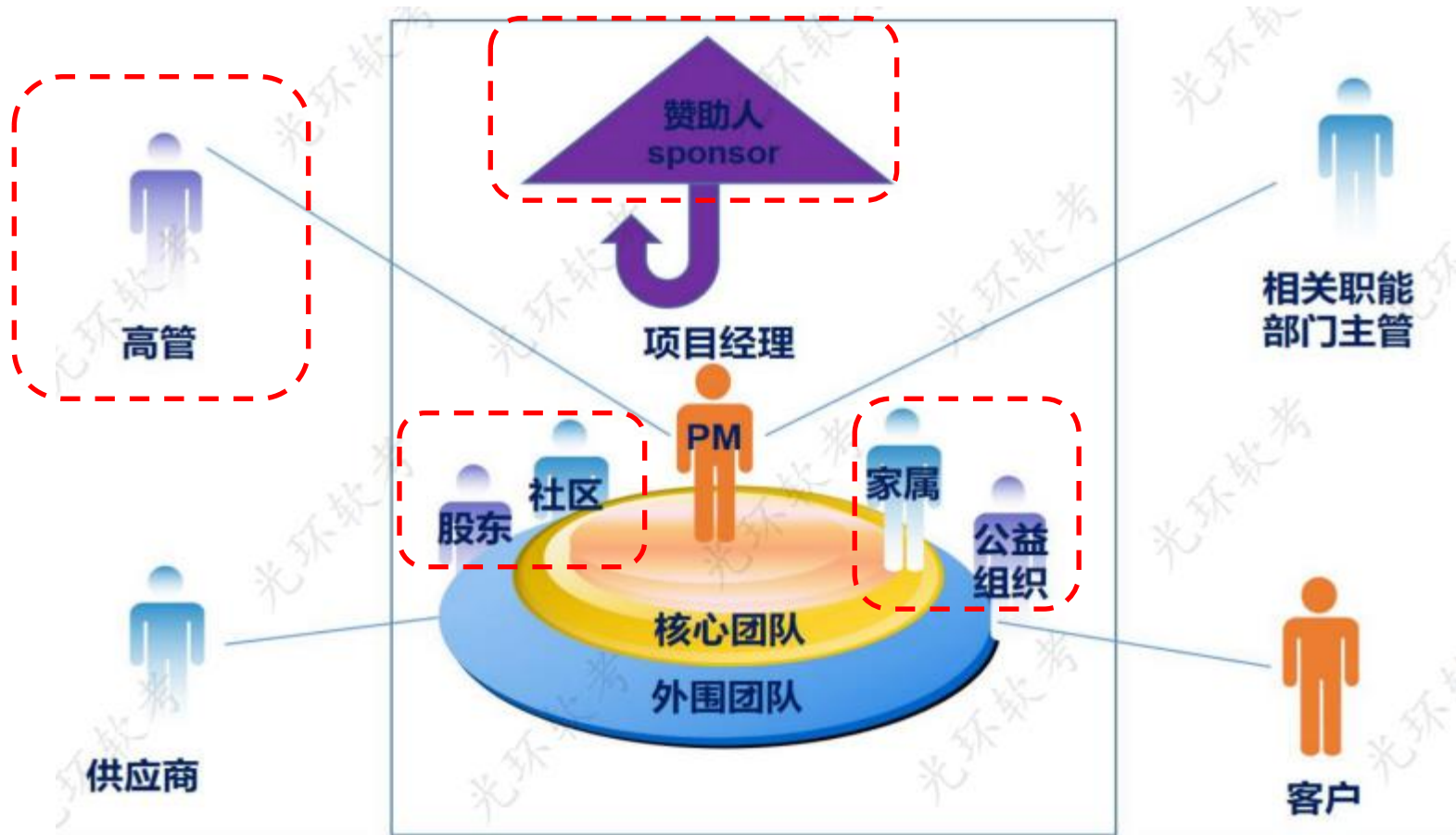
■ 分类：



10 项目干系人管理



10 项目干系人管理



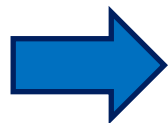
10 项目干系人管理



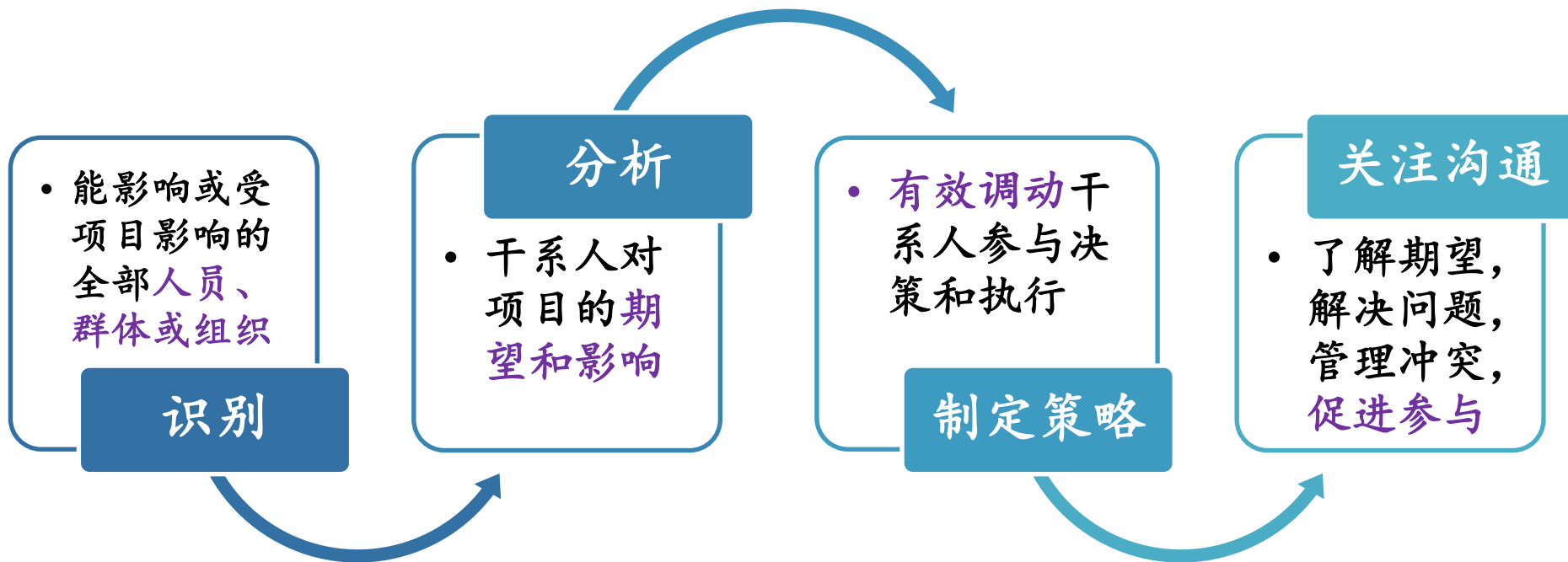
干系人管理：“要把拥护我们的人搞得多多的，把反对我们的人搞得少少的。”

10 项目干系人管理

项目干系人管理



把干系人满意度作为一个关键的项目目标



10 项目干系人管理

软件项目的干系人：

- (1) 组织内部或外部的人员
- (2) 软件维护和IT支持人员

预测性软件项目

- 1) 高度参与关键里程碑审查阶段
- 2) **周期性演示**以增加干系人的参与度

适应性软件项目

- 1) 频繁参与整个软件项目周期
- 2) **频繁地演示**逐步发展的增量给干系人

10 项目干系人管理

软件项目的干系人管理的注意事项:

(1) “没评论”有时可以当成好消息

(2) “没消息”很少被认为为好消息



缺乏反馈

缺乏干系人参与信号

做出努力保证项目干系人完全评估
里程碑状态、原型和产品增量版本

目 录

10.1 识别干系人



启动过程组

10.2 规划干系人管理



规划过程组

10.3 管理干系人参与



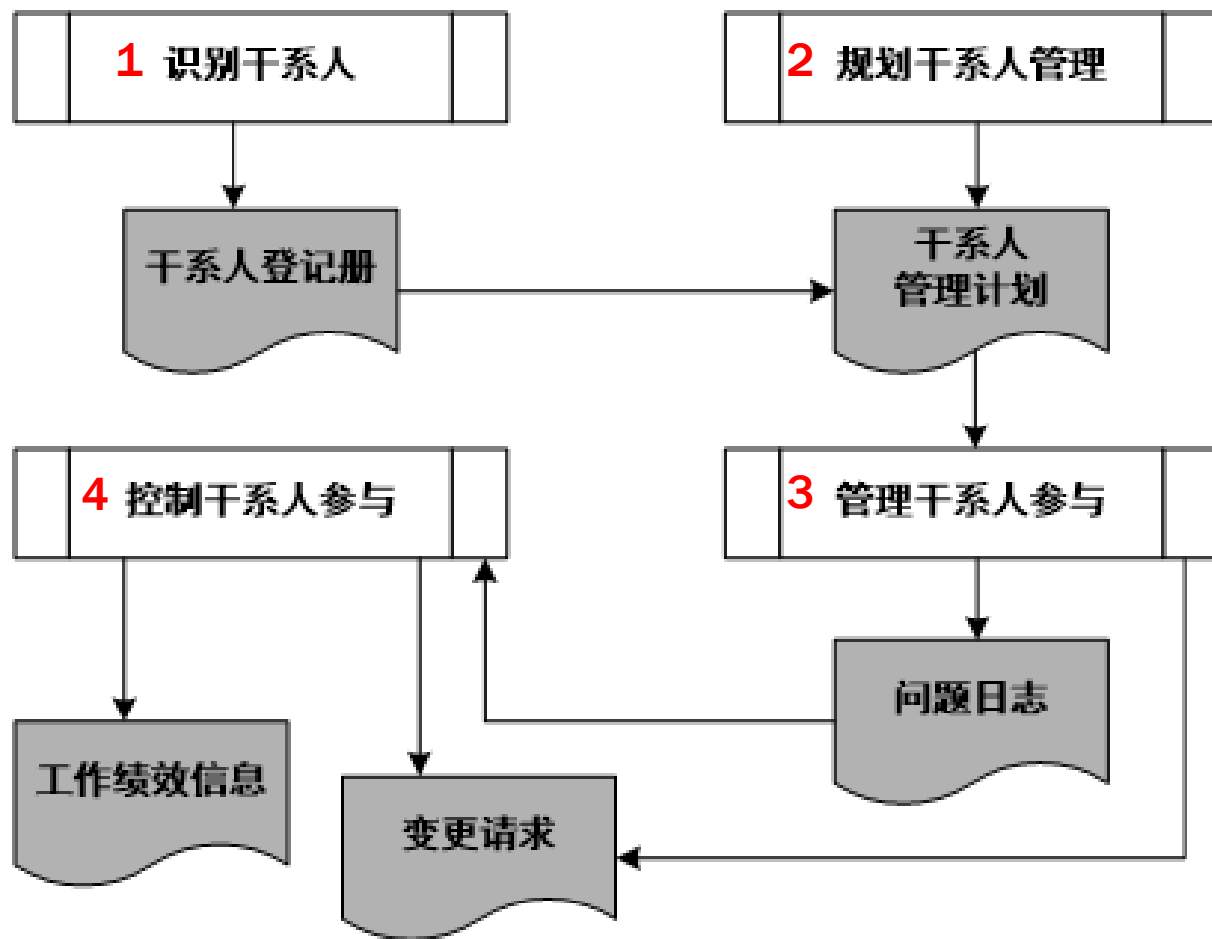
执行过程组

10.4 控制干系人参与



监控过程组

10 项目干系人管理



项目干系人
管理各过程
的数据关系

学习目标

- 1、理解项目干系人管理各个过程的作用
- 2、了解项目干系人管理各个过程的重要输入和输出
- 3、掌握干系人分析技术
- 4、掌握管理干系人参与的常用方法

10.1

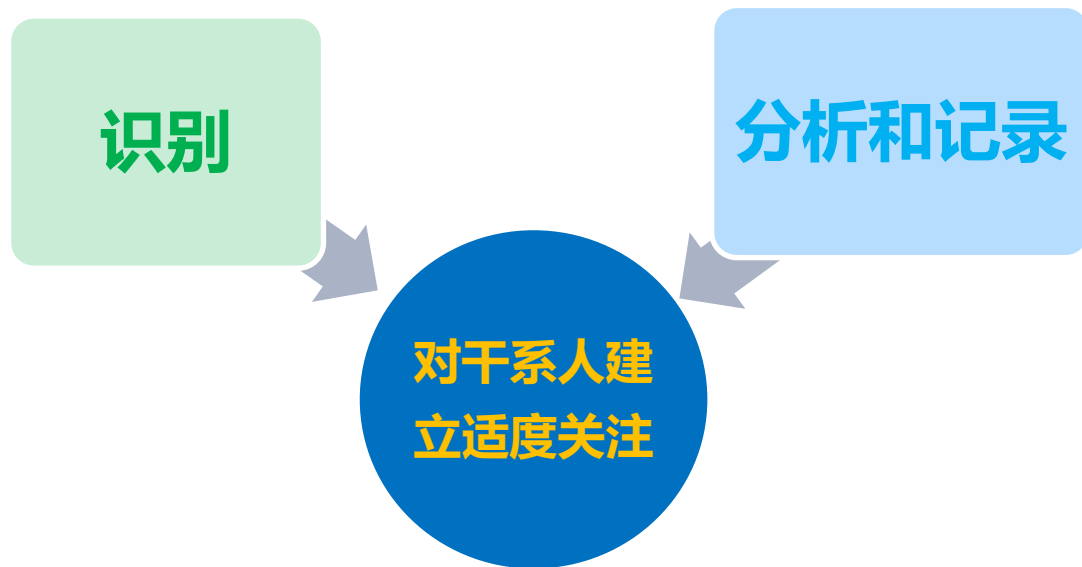
识别干系人



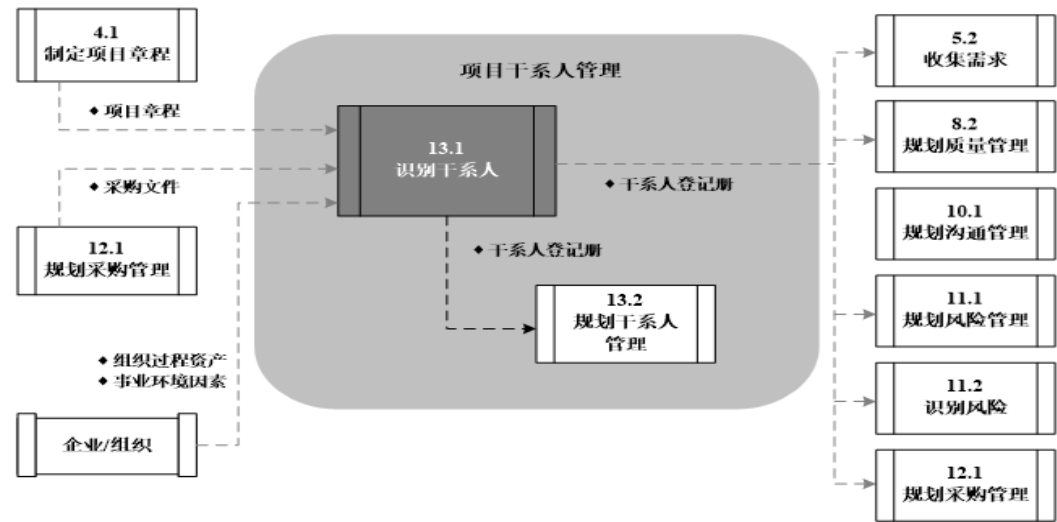
10.1 识别干系人

■ 识别干系人

早期识别、定期审查



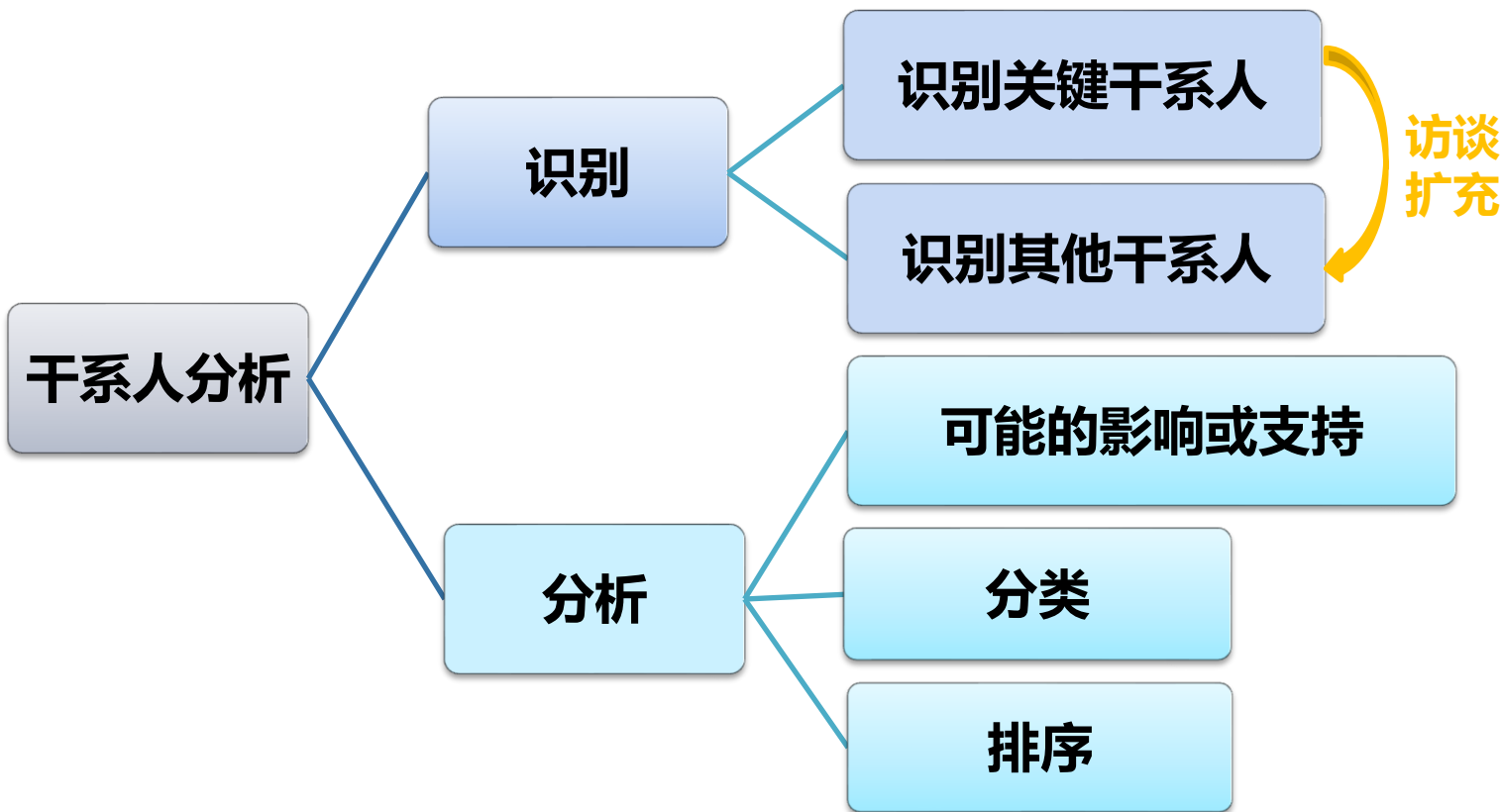
10.1 识别干系人



识别干系人的
数据流向图

10.1 工具与技术：干系人分析

■ 干系人分析



10.1 工具与技术：干系人分析

■ 干系人识别(检查)清单

软件项目



组织内部

高管

产品团队

产品经理

项目经理

其他关键角色

架构师

质量保证人员

运维

算法工程师

.....

协作部门

PMO

人力资源部

销售部

生产部

.....

合规检查员

财务

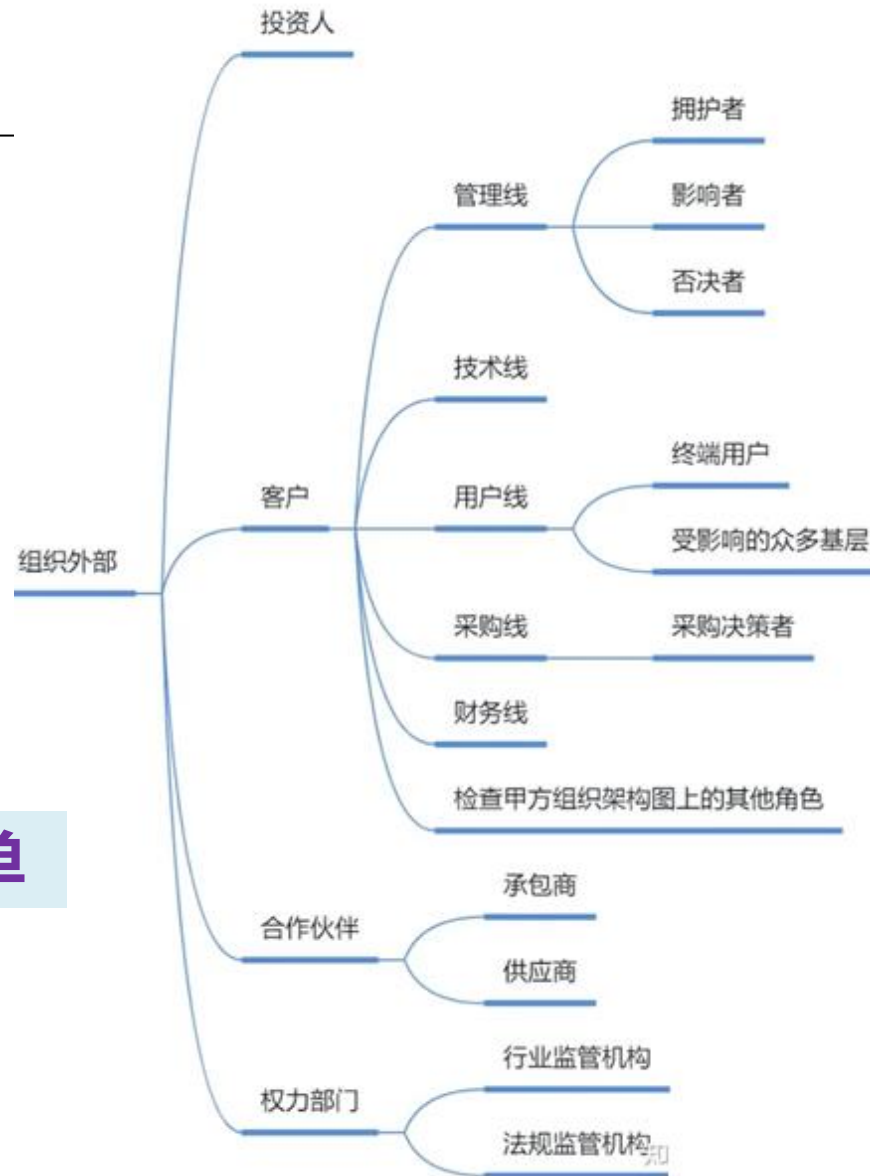
法务

审计

10.1 工具与技术：干系人分析

■ 干系人识别(检查)清单

软件项目 →



根据组织特点，制定识别清单

10.1 工具与技术：干系人分析

■ “干系人”的外延正在扩大：

(1) 传统意义上的员工、供应商和股东

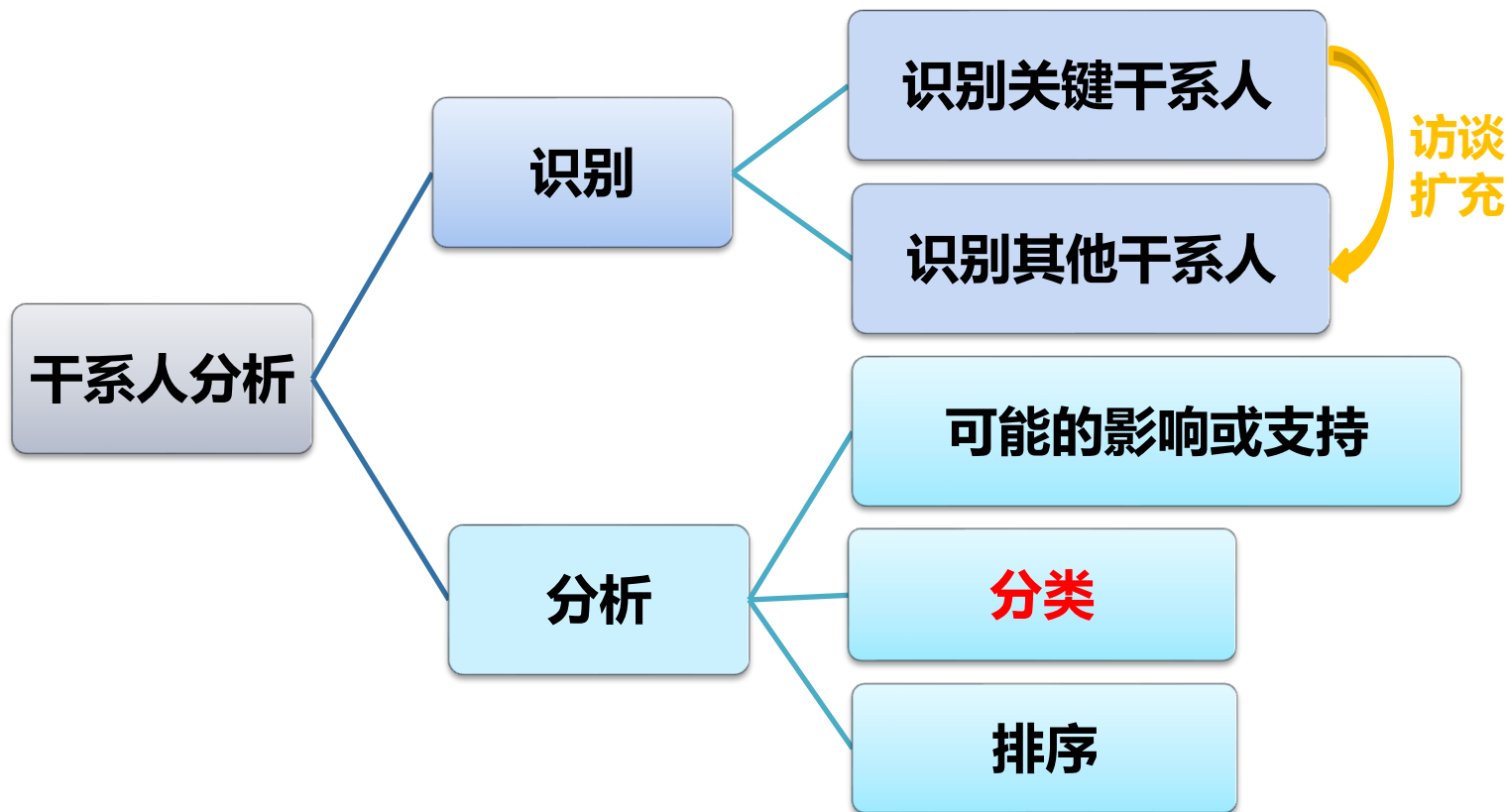
(2) 扩展到涵盖各式群体，包括：

A) 监管机构、游说团体、环保人士、金融组织、媒体

B) 自认为是干系人的人员（认为自己会受项目工作或成果的影响）

10.1 工具与技术：干系人分析

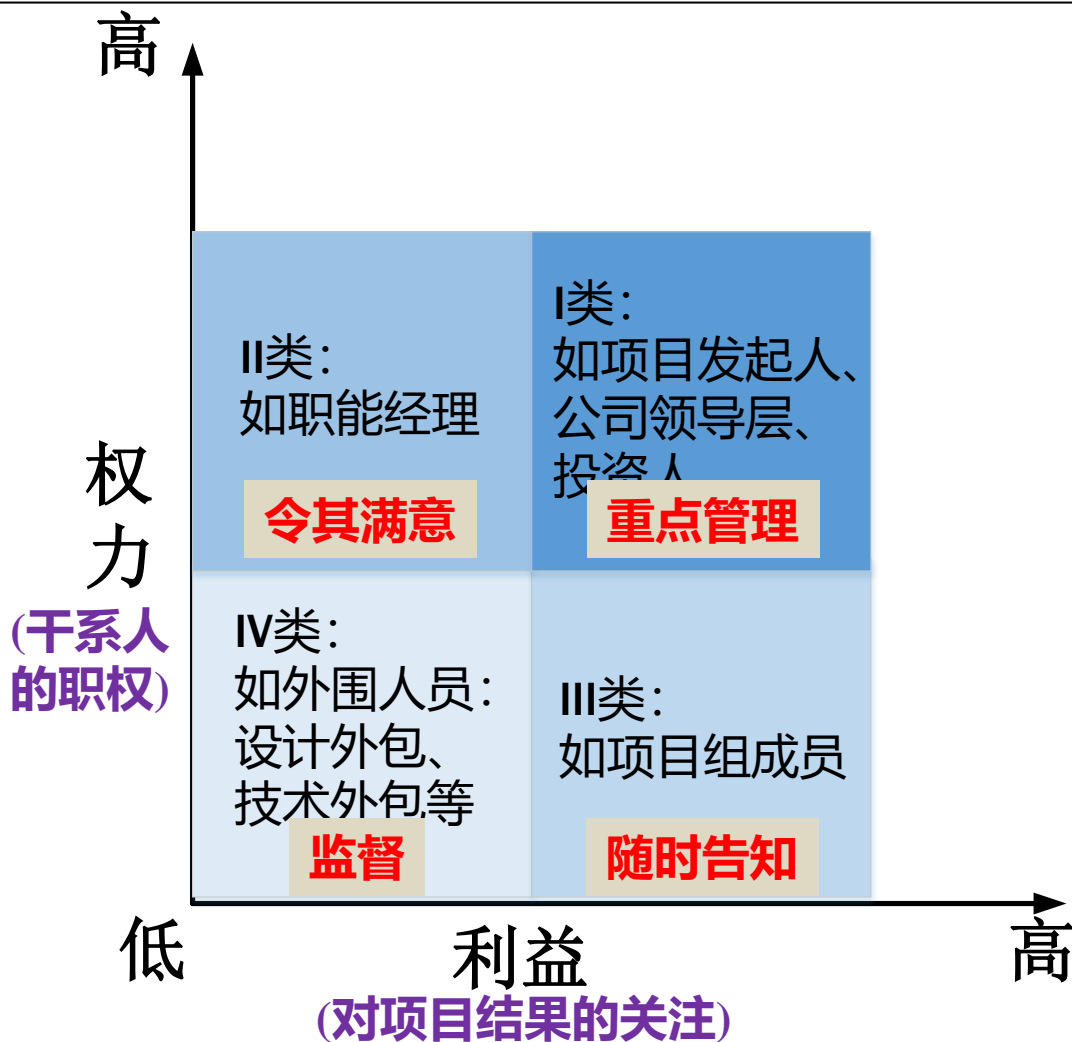
■ 干系人分析



10.1 工具与技术：干系人分析

■ 分类模型：

(1) 权力/利益方格



10.1 工具与技术：干系人分析

■ 分类模型：

(2) 权力/影响方格

- a) 职权（权力）大小
- b) 主动参与（影响）项目的程度

(3) 影响/作用方格

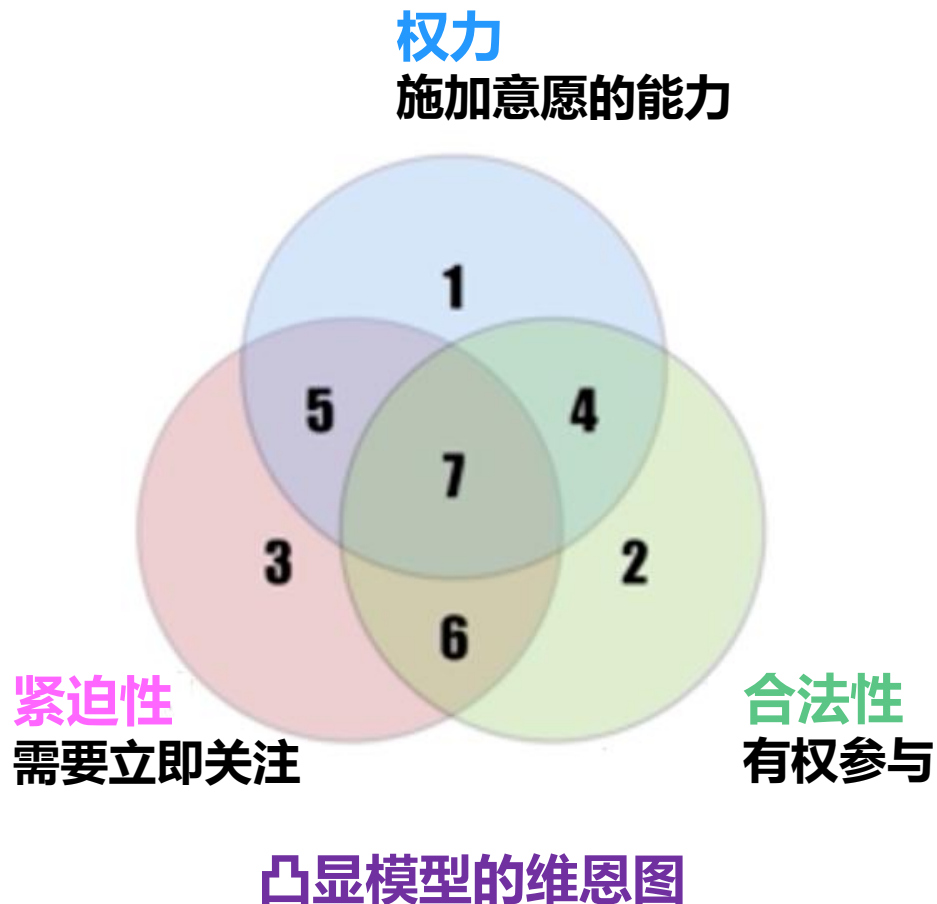
- a) 主动参与（影响）项目的程度
- b) 改变项目计划或执行的能力（作用）

10.1 工具与技术：干系人分析

■ 分类模型：

(4) 凸显模型

- 1. 潜伏的利益相关者→随时监控
- 2. 自由态的利益相关者→按计划告知
- 3. 苛求的利益相关者→无需关注
- 4. 有支配权的利益相关者→密切关注
- 5. 危险的利益相关者→适度参与
- 6. 依附型利益相关者→主动询问
- 7. 绝对关键(核心)的干系人→紧密关注

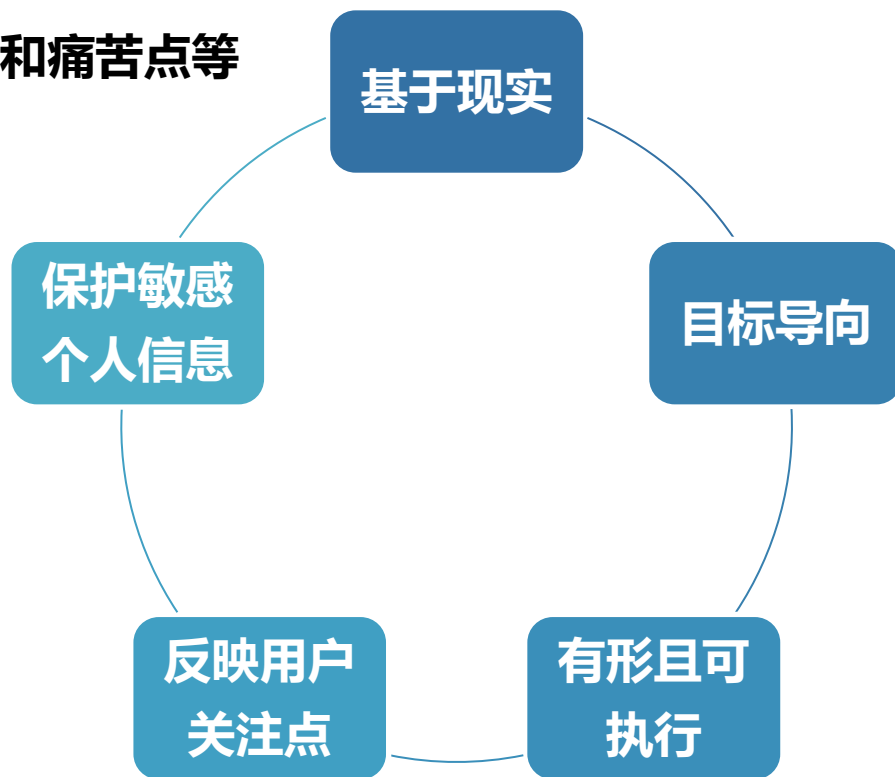


10.1 工具与技术：角色建模

■ 角色：关键干系人和他们兴趣点的概要描述

1) 直接因素：知识、活动、利益

2) 间接因素：目标、影响力、问题、挫折和痛苦点等



10.1 工具与技术：角色建模

价值

- 米兰想通过类型、艺术家、“类似于.....”功能来找到新的音乐
- 米兰希望缴固定月费就能无限量下载音乐，并且新专辑有试听服务
- 米兰希望音乐有在手机、MP3播放器及家庭媒体中心播放的格式

描述

- 米兰热爱音乐。她再进行日常工作时，每天会听10~14小时音乐。她喜欢混搭熟悉的歌曲和新发现的艺术家的音乐。她的喜好根据她的情绪变化，从适合清晨的慢旋律音乐到适合健身和舞蹈的快速的、节奏分明的音乐。

“热爱音乐用户”
角色建模的例子

10.1 识别干系人

输入

- 1、项目章程
- 2、采购文件



工具与技术

- 1、专家判断
- 2、会议
- 3、干系人分析
- 4、角色建模



输出

干系人登记册

干系人登记册

- (1) 记录已识别的干系人的所有详细信息
- (2) 定期查看并更新

10.1 识别干系人

干系人登记册

姓名	职位	角色/类型	联系信息	需求	期望	影响力	分类
知道之可以系职所织代 在姓名前用人的或组名称替	在组织中的职位，如程序员、人力资源分析师、质量专家	在项目团队中所起的作用，如测试主管、项目经理、专员	如电话号码、电子邮箱、地址	对项目产品或的高层需求	项目产品主望生期个最切 对或的期与周哪段切	对项目的潜在影响，可以叙述性描述，或者高、低影响力	可以是：内部、外部；支持者、中立者、反对者；影响：高、中、低作用

10.1 识别干系人

知识管理系统的 干系人登记册示例

类型	名称	说明	相关度	影响度
出资人	老板	提供费用、人力资源	高	高
发起人	知识管理总监	负责知识管理体系建设； 负责知识管理系统的研发、运营； 负责知识官团队、知识管理专员的管理	高	高
使用者	研发经理	对团队知识沉淀、知识交流的关心者，并关注知识管理相关的考核指标	高	高
使用者	研发工程师	使用知识管理系统贡献知识、学习知识	高	中
使用者	知识官	由研发骨干兼职，负责知识库内容的审核、分配激励积分	高	中
使用者	知识管理专员	负责知识管理系统的运营、推广，包括知识官的任务分配、积分统计、积分活动的策划组织等	高	中

10.2



规划干系人管理

10.2 规划干系人管理

■ 规划干系人管理



10.2 规划干系人管理

输入

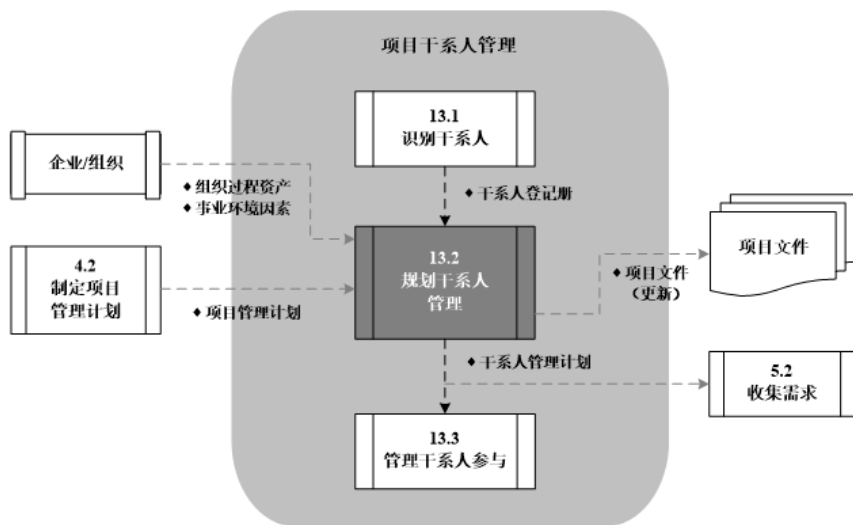
- 1、项目章程
- 2、项目管理计划
- 3、干系人登记册

工具与技术

- 1、会议
- 2、专家判断
- 3、分析技术

输出

干系人管理/参与计划



规划干系人管理
的数据流向图

10.2 规划干系人管理

输入

- 1、项目章程
- 2、项目管理计划
- 3、干系人登记册



工具与技术

- 1、会议
- 2、专家判断
- 3、分析技术

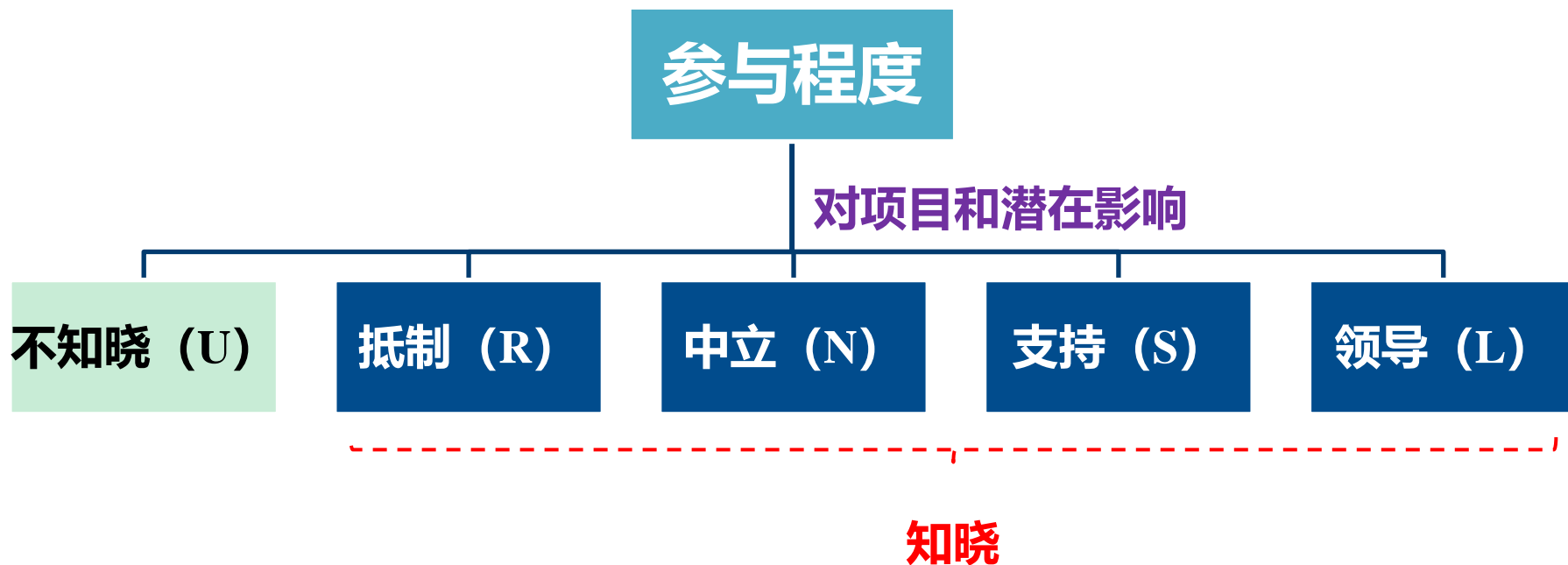


输出

干系人管理/参与计划

10.2 过程工具与技术

- **分析技术**：比较所有干系人的**当前**参与程度与**计划**参与程度



10.2 过程工具与技术

■ 分析技术：

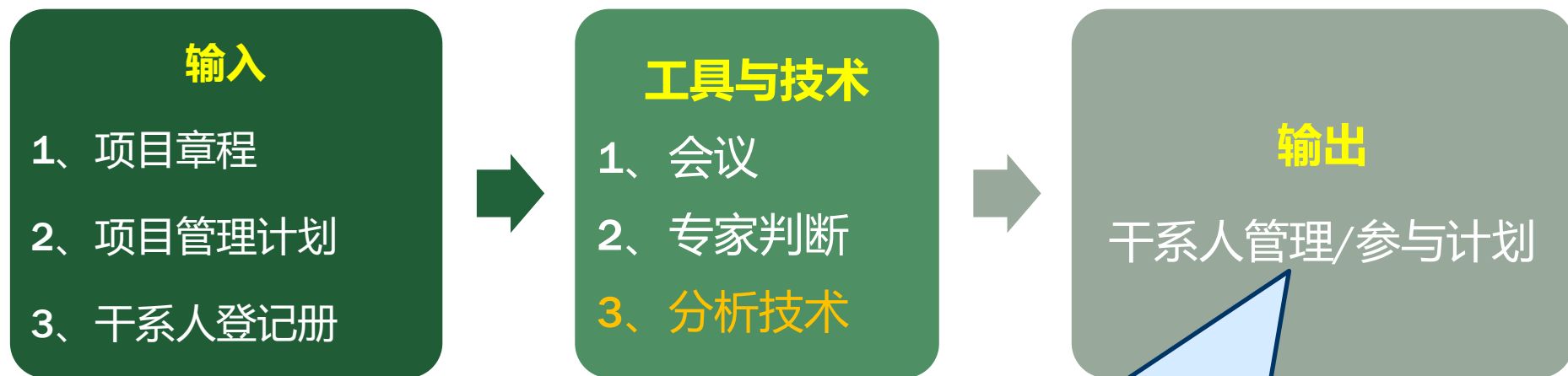
干系人参与评估矩阵：记录干系人的当前参与程度

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
干系人1	C			D	
干系人2		C		D	
干系人3				CD	

C: “当前” 参与程度, D: 项目团队 “期望” 干系人参与程度

规划应对措施：定期拜访、会议沟通、.....

10.2 规划干系人管理



干系人管理计划：项目管理计划的组成部分

- (1) 为有效调动干系人参与而规定管理策略
- (2) 意识到干系人管理计划的敏感性，并采取恰当的预防措施



10.3

管理干系人参与

10.3 管理干系人参与

■ 管理干系人参与



10.3 管理干系人参与

输入

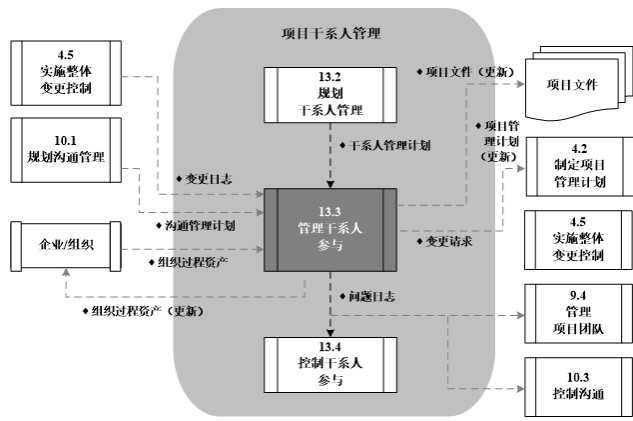
1. 干系人管理计划
2. 沟通管理计划
3. 变更日志
4. 审查、会议和计划

工具与技术

- 1、人际关系技能
- 2、沟通工具、技术
- 3、管理技能

输出

1. 问题日志
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）



管理干系人参与
的数据流向图

10.3 管理干系人参与

输入

1. 干系人管理计划
2. 沟通管理计划
3. 变更日志
4. 审查、会议和计划

工具与技术

- 1、人际关系技能
- 2、沟通工具、技术
- 3、管理技能

输出

1. 问题日志
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）

审查、会议和计划

- (1) 预测性软件项目：里程碑审查
- (2) 适应性软件项目：迭代计划

10.3 管理干系人参与

输入

1. 干系人管理计划
2. 沟通管理计划
3. 变更日志
4. 审查、会议和计划

工具与技术

- 1、人际关系技能
- 2、沟通工具、技术
- 3、管理技能

输出

1. 问题日志
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）

人际关系技能

- | | | |
|-----------|----------------------|--------|
| (1) 冲突管理 | (2) 文化意识 | (3) 谈判 |
| (4) 观察与交谈 | (5) 政治意识--指项目内外的权利关系 | |

10.3 管理干系人参与

输入

1. 干系人管理计划
2. 沟通管理计划
3. 变更日志
4. 审查、会议和计划

工具与技术

1. 人际关系技能
2. 沟通工具、技术
3. 管理技能

输出

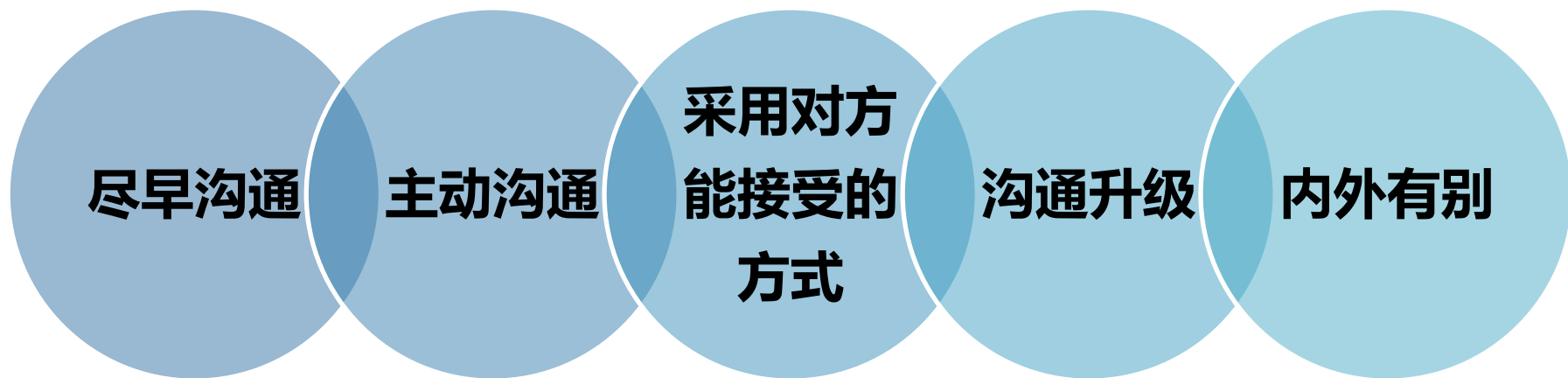
1. 问题日志
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）

沟通工具、技术

- (1) 周转率度量、昨日天气、信息发射源
- (2) 挣值报告、状态报告、配置管理报告和风险登记册
- (3) 反馈机制：了解干系人对管理活动和决策的反应

10.3 管理干系人参与

■ 沟通的原则



10.3 管理干系人参与

输入

1. 干系人管理计划
2. 沟通管理计划
3. 变更日志
4. 审查、会议和计划



工具与技术

- 1、人际关系技能
- 2、沟通工具、技术
- 3、管理技能



输出

1. 问题日志
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）

管理技能：协调各方以实现项目目标

- | | |
|-------------------|---------------------|
| (1) 引导人们对项目目标达成共识 | (2) 对人们施加影响，使他们支持项目 |
| (3) 谈判达成共识，满足项目要求 | (4) 调整组织行为，以接受项目成果 |

10.3 管理干系人参与

■ 以华为公司为例的干系人（B端客户）管理

重视在客户中发展Coach（线人，支持者）

客户角色	关键词	Coach 的作用
管理线	最后表态的拍板者	告诉我们这个项目成败的关键； 引荐客户关系，安排采购线、技术线等介入
技术线	单纯 + 理工男	告诉我们关于产品性能指标，他们是如何考虑的； 告诉我们竞争对手的技术方案情况； 影响领导对技术方案的选择
采购线	复杂 + 操盘手	通过项目资质帮助我们或者限制竞争对手； 通过安排评委影响打分结果； 通过标书的评分方等影响打分结果
财务线	事不关己	告诉我们项目的真实预算数据
用户线	易于成为 Coach 了解内情	告诉我们项目的产品需求； 告诉我们客户内部情况和竞争对手情况

10.3 管理干系人参与

■ 以华为公司为例的干系人（B端客户）管理

华为针对B端项目中优先级高干系人的**7种武器**



10.3 管理干系人参与

输入

1. 干系人管理计划
2. 沟通管理计划
3. 变更日志
4. 审查、会议和计划



工具与技术

- 1、人际关系技能
- 2、沟通工具、技术
- 3、管理技能



输出

1. 问题日志
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）

10.3 管理干系人参与

■ 问题日志示例

序号	问题描述	应对措施	责任人	截止日期	状态
001	设计有误	设计者立刻修正	张三	3.10	Open
002	查询模块测试出现问题	开发人员修改	李四	3.1	closed
003	产品没有及时入配置库	配置管理者负责纠正	王五	3.16	Reserved

10.4

控制干系人参与



10.4 控制干系人参与

■ 控制干系人参与



10.4 控制干系人参与

输入

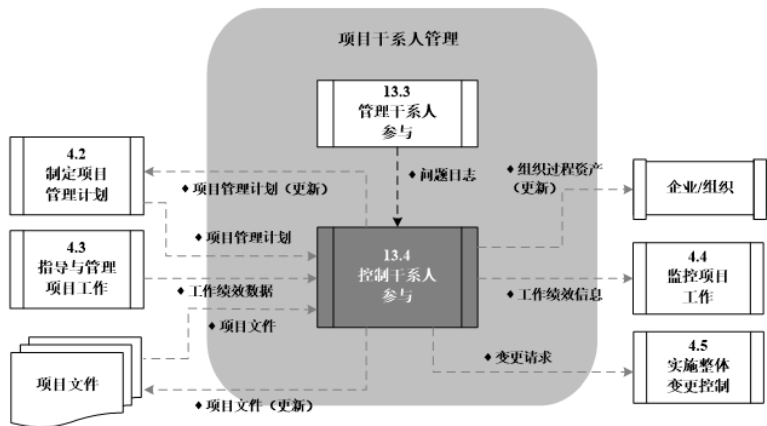
1. 项目管理计划
2. 问题日志
3. 工作绩效数据
4. 项目文件

工具与技术

- 1、会议、沟通、人际关系技能等
- 2、数据分析
- 3、数据表现

输出

1. 工作绩效信息
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）



控制干系人参与
的数据流向图

10.4 控制干系人参与

输入

1. 项目管理计划
2. 问题日志
3. 工作绩效数据
4. 项目文件

工具与技术

1. 会议、沟通、人际关系技能等
2. 数据分析
3. 数据表现

输出

1. 工作绩效信息
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）

数据分析：

- (1) **干系人分析**：确定干系人在任何特定时间对项目的状态
- (2) **根本原因分析**：确定参与度未达预期的根本原因
- (3) **备选方案分析**：参与效果未达预期是，开展备选方案分析

10.4 控制干系人参与

输入

1. 项目管理计划
2. 问题日志
3. 工作绩效数据
4. 项目文件



工具与技术

1. 会议、沟通、人际关系技能等
2. 数据分析
3. 数据表现



输出

1. 工作绩效信息
2. 变更请求
3. 项目管理计划、项目文件、组织过程资产（更新）

数据表现：干系人参与度评估矩阵

跟踪干系人参与水平的变化，并对参与加以监督

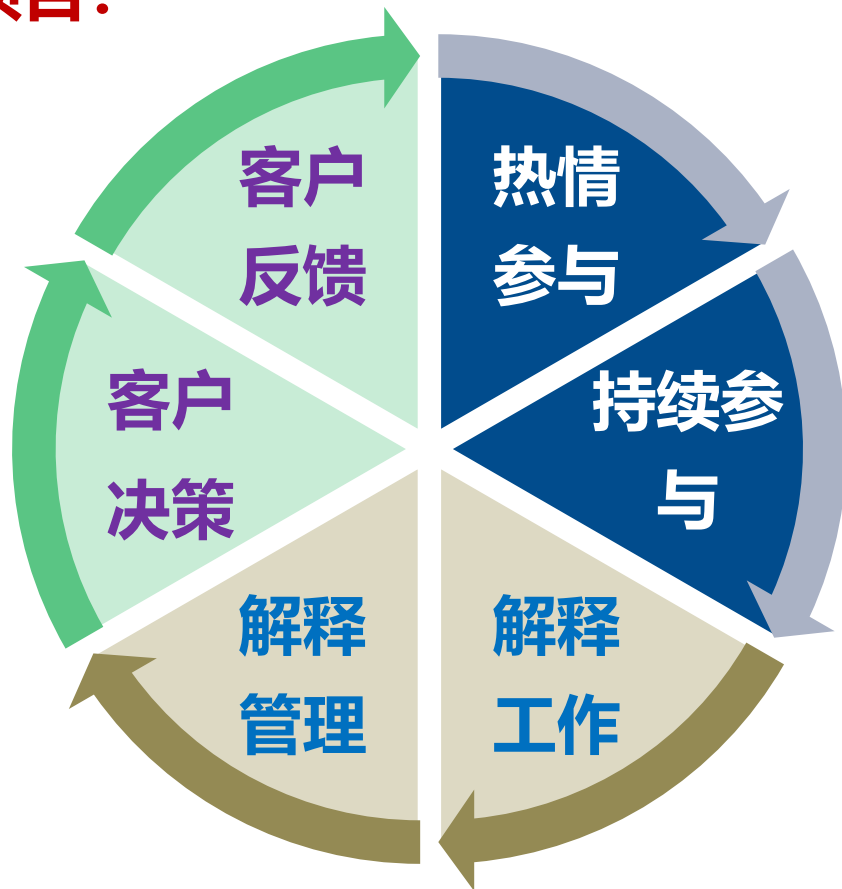
10.4 控制干系人参与

■ 预测性生命周期软件项目：



10.4 控制干系人参与

■ 适应性生命周期软件项目：



目 录

10.1 识别干系人



启动过程组

10.2 规划干系人管理



规划过程组

10.3 管理干系人参与



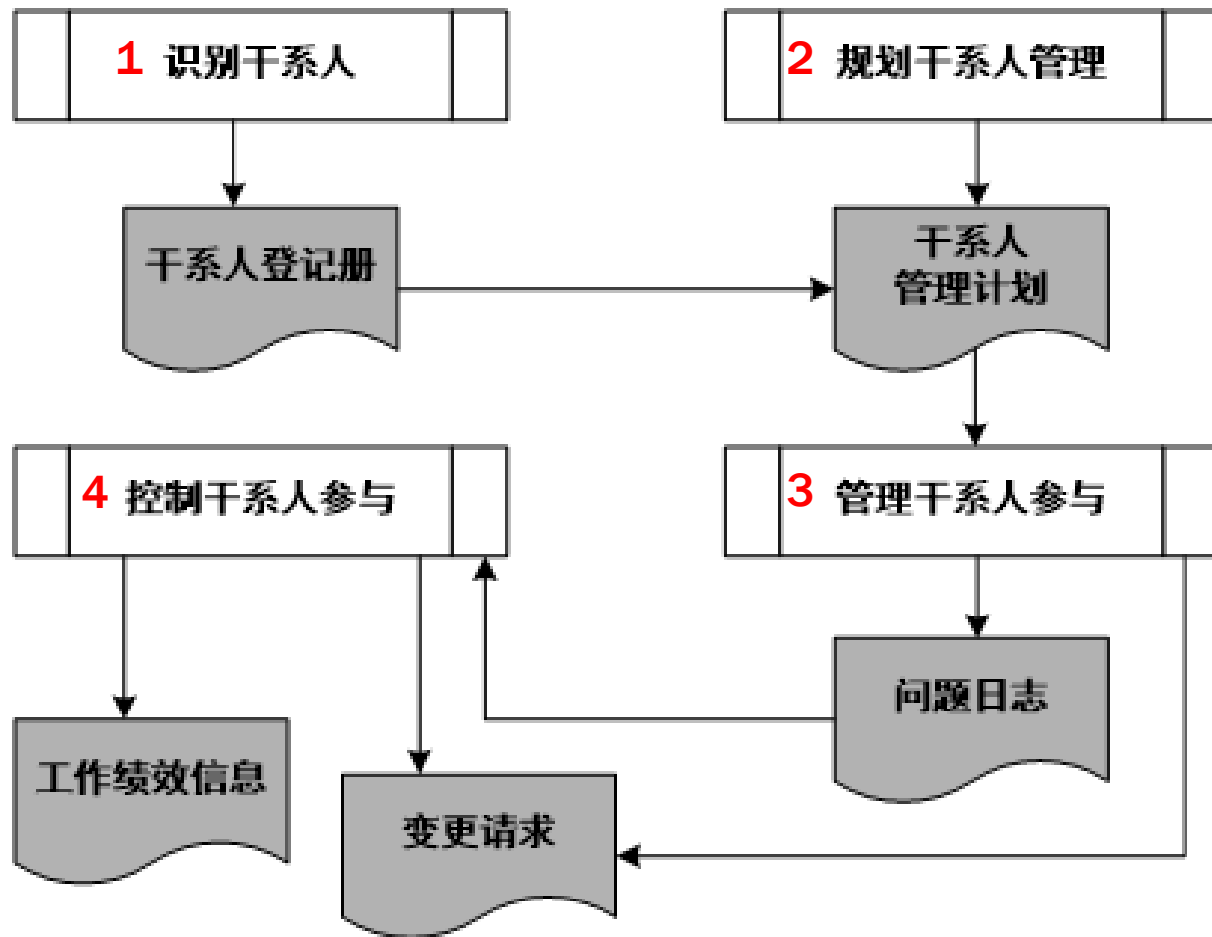
执行过程组

10.4 控制干系人参与



监控过程组

10 项目干系人管理



项目干系人
管理各过程
的数据关系

学习目标

- 1、理解项目干系人管理各个过程的作用
- 2、了解项目干系人管理各个过程的重要输入和输出
- 3、掌握干系人分析技术
- 4、掌握干系人参与的常用方法