

## 第10章项目沟通管理和干系人管理

### 10.1项目沟通管理基础

#### 10.1.1项目沟通管理的重要性

沟通 (Communication) 是人们分享信息、思想和情感的过程。Communication的字源是源于拉丁语[COMMUNIS] 原意是“彼此分享”“建立共同看法” 所以 沟通的主旨在于互动双方建立彼此相互了解的关系 相互回应 并且期待能经由沟通的行为与过程相互接纳及达成共识。许多专家都认为对任何项目特别是IT项目失败的重要原因是沟通的失败。

与IT项目成功有关的最重要的四个因素是：主管层的支持、用户参与、有经验的项目经理和清晰的业务目标。所有这些因素都依赖项目经理和团队具有良好的沟通能力特别是与非IT人员。

信息技术领域在不断变化 这些变化产生了大量的技术行话。当计算机专业人士与非计算机人士进行沟通时 技术行话常常使问题变得越复杂 把非专业人士搞得没有头绪。尽管当今使用计算机的人越来越多 但是随着技术进步 用户与开发者之间的差距也越来越大。当然 并不是所有计算机专业人员都不善于沟通 任何领域的人员都可以提尚自己的沟通能力。

据统计 商场上的成功85%取决于沟通；美国企业经理94%的时间用于沟通；美国联邦品保机构已将沟通能力列入质量保证成功的先决条件。

项目沟通管理是确保及时、正确地产生、收集、分发、储存和最终处理项目信息所需的过程。项目沟通管理过程揭示了实现成功沟通所需的人员、观点、信息这三项要素之间的一种联络过程。项目经理们花费大量无规律的时间与项目团队、项目干系人、客户和赞助商沟通。项目中的每一成员都应当了解沟通是如何在整体上影响项目。

#### 10.1.2项目沟通管理相关理论

##### 1. 沟通模型

沟通的基本模型用于显示信息如何在双方（发送方和接收方）之间被发送和被接收。该模型的关键要素包括：

- (1) 编码。把思想或想法转化为他人能理解的语言。
- (2) 信息和反馈信息。编码过程所得到的结果。

(3) 媒介。用来传递信息的方法。

(4) 噪声。干扰信息传输和理解的一切因素（如距离、新技术、缺乏背景信息等）。

(5) 解码。把信息还原成有意义的思想或想法。

基本沟通模型包含5个基本状态：已发送、已收到、已理解、已认可、已转化为积极的行动。

(1) 已发送：当你传送信息给他人。这并不表示对方已经读取或听到了（电子邮件和电话也只是帮助我们快速传递信息却不能保证对方准备读取它。这仅仅是信息已发送的状态。

(2) 已收到：当对方信息已收到。但这并不表示对方有任何意图去读取、理解或解决信息的问题。

(3) 已理解：正确的消化和理解信息中的内容是简单接收信息中关键的一环。通常理解需要一定的上下文背景知识。需要对其中某些内容提出问题或向发送者进行确认或澄清等步骤。

(4) 已认可：理解了传达的信息并不代表对方已同意这个观点。或许对方明白了你的意思，但完全不同意或者认为这是个糟糕的主意。所以在两个聪明的有主见的人之间达成一致是一项复杂而又消耗时间的东西。尤其是两个人的观点又都不能非常明白清晰的向对方阐述的时候。尽管如此，达成一致仍然是做出项目决策和有效沟通的关键一环。

(5) 已转化为积极的行动：尽管正确的理解和达成一致的认可是多么的困难，更加困难的是让对方转化为实际的积极的行动，而且是方向正确无误的行动。这是整个过程中最难的一环，通常需要反复的沟通、一定的监督或帮助下才能较好的完成。

## 2. 沟通渠道

沟通渠道是指由信息源选择和确立的传送信息的媒介物，即信息传播者传递信息的途径。信息源必须确定何种渠道是正式的，何种渠道是非正式的。一般，正式渠道由组织建立，它传递那些与工作相关的活动信息，并遵循着组织中的权力网络；另一种信息形式在组织中是通过非正式渠道来传递的。沟通渠道分为个人的和非个人的两大类。

(1) 个人沟通渠道。通过个人沟通渠道，两个或更多的人直接互相交流，他们可以面对面、通过电话、甚至通过邮件交流。个人传播渠道中有一种现象称为口头传播影响，在许多产品领域都行之有效。

(2) 非个人沟通渠道。它包括主要媒体、氛围和活动。主要媒体包括报刊媒体、广播媒体、展示媒体。氛围是特别设计的环境，建立并加强买主购买某一产品的倾向。活动是安排好的事件，向目标受众传达信息。

在组织中的沟通渠道主要分为正式沟通渠道、非正式沟通渠道。

(1) 正式沟通渠道。是指在组织系统内，依据一定的组织原则所进行的信息传递与交流。例如传达文件、召开会议、上下级之间的定期的情报交换等。另外，团体所组织的参观访问、技术交流、市场调查等也在此列。正式沟通的优点是：沟通效果好，比较

严肃 约束力强 易于保密 可以使信息沟通保持权威性。重要信息的传达一般都采取这种方式。其缺点是：由于依靠组织系统层层地传递 所以较刻板 沟通速度慢。

(2)非正式沟通渠道。指的是正式沟通渠道以外的信息交流和传递以及相互之间的回馈 以达成双方利益和目的一种方式 它不受组织监督 自由选择沟通渠道。例如团体成员私下交换看法、朋友聚会、传播谣言和小道消息等都属于非正式沟通。非正式沟通是正式沟通的有机补充。在许多组织中 决策时利用的情报大部分是由非正式信息系统传递的。同正式沟通相比 非正式沟通往往能更灵活迅速地适应事态的变化 省略许多烦琐的程序；并且常常能提供大量的通过正式沟通渠道难以获得的信息 真实地反映员工的思想、态度和动机。因此 这种动机往往能够对管理决策起重要作用。非正式沟通的优点是：沟通形式不拘 直接明了 速度很快 容易及时了解到正式沟通难以提供的“内幕新闻”。非正式沟通能够发挥作用的基础 是团体中良好的人际关系。其缺点表现在：非正式沟通难以控制 传递的信息不确切 易于失真、曲解 而且 它可能导致小集团、小圈子 影响人心稳定和团体的凝聚力。

此外 非正式沟通还有一种可以事先预知的模型。心理学研究表明 非正式沟通的内容和形式往往是能够事先被人知道的。它具有以下几个特点： 消息越新鲜 人们谈论得就越多； 对人们工作有影响者 最容易招致人们谈论； 最为人们所熟悉者 最多为人们谈论； 在工作中有关系的人 往往容易被牵扯到同一传闻中去； 在工作上接触多的人 最可能被牵扯到同一传闻中去。对于非正式沟通这些规律 管理者应该予以充分注意 以杜绝起消极作用的“小道消息” 利用非正式沟通为组织目标服务。

现代管理理论提出了一个新概念 成为“高度的非正式沟通”。它指的是利用各种场合 通过各种方式 排除各种干扰 来保持他们之间经常不断的信息交流 从而在一个团体、一个企业中形成一个巨大的、不拘形式的、开放的信息沟通系统。实践证明 高度的非正式沟通可以节省很多时间 避免正式场合的拘束感和谨慎感 使许多长年累月难以解决的问题在轻松的气氛下得到解决 减少了团体内人际关系的摩擦。

### 3. 沟通技巧

在沟通管理过程中一定要善于运用非语言信号为语言的效果进行铺垫 真诚的微笑 热烈的握手 专注的神态 尊敬的寒暄 都能给对方带来好感 活跃沟通气氛 加重后面语言的份量。技巧包括 (但不限于)：

- 赞美对方。
- 移情入境。
- 轻松幽默。
- 袒胸露怀。
- 求同存异。
- 深入浅出。
- 聆听中的技巧。

- 使用目光接触和对视。
- 展现赞许性的表示。
- 避免分心的举动或手势。
- 适时合理地提问。
- 正确有效地复述。
- 避免随便打断对方。
- 尽量做到多听少说。
- 使听者与说者的角色顺利转换。

表述中的技巧：

- 预先准备思路和提纲。
- 及时调整和修订编码。
- 及时合理地征询意见。
- 避免过度表现自己。
- 尽量言简意赅。

## 10.2 项目沟通管理过程

项目沟通管理包括为确保项目信息及时且恰当地规划、收集、生成、发布、存储、检索、管理、控制、监督和最终处置所需的各个过程。项目经理的绝大多数时间都用于与团队成员和其他干系人的沟通（无论这些成员或干系人是来自组织内部（位于组织的各个层级上）还是组织外部。有效的沟通在项目干系人之间架起一座桥梁，把具有不同文化和组织背景、不同技能水平、不同观点和利益的各类干系人联系起来。这些干系人能影响项目的执行或结果。

项目沟通管理的各个过程包括：

- (1) 规划沟通管理。根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制订合适的项目沟通方式和计划的过程。
- (2) 管理沟通。根据沟通管理计划，生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息的过程。
- (3) 控制沟通。在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制的过程，以确保满足项目干系人对信息的需求。

### 10.2.1 规划沟通管理

规划沟通管理是根据干系人的信息需要和要求及组织的可用资产情况，制订合适的项目沟通方式和计划的过程。本过程的主要作用是识别和记录与干系人的最有效率且最有效果的沟通方式。



规划项目沟通对项目的最终成功非常重要。沟通规范不当 可能导致各种问题 在大多数项目中 都是很早就进行沟通规划工作。这样 就便于给沟通活动分配适当的资源。有效率的沟通是指以正确的形式、在正确的时间把信息提供给正确的受众 并且使信息产生正确的影响。而有效率的沟通是指只提供所需要的信息。

虽然所有项目都需要进行信息沟通 但是各项目的信息需求和信息发布方式可能差别很大。此外 在本过程中 需要适当考虑并合理记录用来存储、检索和最终处置项目信息的方法。需要考虑的重要因素包括 (但不限于):

- 信息应存储在什么地方。
- 信息应以什么形式存储。
- 如何检索信息。
- 信息需求方和信息的权限。
- 信息所被需要的时间。
- 是否需要考虑时差、语言障碍和跨文化因素等。

应该在整个项目期间 定期审查出自规划沟通管理过程的成果 以确保其持续适用。

#### 1. 规划沟通管理：输入

- (1) 项目管理计划。项目管理计划提供了将如何执行、监控和结束项目的信息。
- (2) 干系人登记册。干系人登记册为规划与项目干系人的沟通提供信息。
- (3) 事业环境因素。规划沟通管理过程与事业环境因素有密切关系 因为组织结构对项目的沟通需求有重大影响。原则上 所有事业环境因素都可作为本过程的输入 因为沟通需要适应项目环境。
- (4) 组织过程资产。原则上 所有组织过程资产都可作为本过程的输入。其中 经验教训和历史信息尤为重要。它们有助于人们深入了解以往类似项目中的沟通决策及其实施结果 有助于指导当前项目的沟通活动规划。

#### 2. 规划沟通管理：输出

##### 1) 项目文件更新

可能要更新的项目文件包括 (但不限于):

- 项目进度计划。
- 干系人登记册。

##### 2) 沟通管理计划

沟通管理计划是项目管理计划的组成部分 描述将如何对项目沟通进行规划 结构化和监控。该计划包括如下信息。

- 通用术语表。
- 干系人的沟通需求。
- 需要沟通的信息 包括语言、格式、内容、详细程度。
- 发布信息的原因。

- 发布信息及告知收悉或做出回应（如适用）的时限和频率。
- 负责沟通相关信息的人员。
- 负责授权保密信息发布的人员。
- 将要接收信息的个人或小组。
- 传递信息的技术或方法。
- 为沟通活动分配的资源（包括时间和预算）。
- 问题升级程序（用于规定下层员工无法解决问题时的上报时限和上报路径）。
- 随项目进展（对沟通管理计划进行更新与优化的方法）。
- 项目信息流向图、工作流程（兼有授权顺序）、报告清单、会议计划等。
- 沟通制约因素（通常来自特定的法律法规、技术要求和组织政策等）。

沟通管理计划中还可包括关于项目状态会议、项目团队会议、网络会议和电子邮件信息等的指南和模板。沟通管理计划中也应包含对项目所用网站和项目管理软件的使用说明。

### 10.2.2 管理沟通

管理沟通是根据沟通管理计划（生成、收集、分发、储存、检索及最终处置项目信息的过程）。本过程的主要作用是（促进项目干系人之间实现有效率且有效果的沟通）。

本过程不局限于发布相关信息（还要设法确保信息被正确地生成、接收和理解）并为干系人获取更多信息、展开澄清和讨论创造机会。有效的沟通管理需要借助相关技术考虑相关事宜（包括但不限于）：

- (1) 发送——接收模型。其中也包括反馈回路（为互动和参与提供机会）有助于清除沟通障碍。
- (2) 媒介选择。根据情形确定：何时使用书面沟通或口头交流（何时准备非正式备忘录或正式报告）何时进行面对面沟通或通过电子邮件沟通。
- (3) 写作风格。合理使用主动或被动语态、句子结构（以及合理选择词汇）。
- (4) 会议管理技术。准备议程和处理冲突。
- (5) 演示技术。知晓形体语言和视觉辅助设计的作用。
- (6) 引导技术。建立共识和克服障碍。
- (7) 倾听技术。主动倾听（告知收悉、主动澄清和确认理解）（清除妨碍理解的障碍）。

#### 1. 管理沟通：输入

- (1) 沟通管理计划。沟通管理计划描述将如何对项目沟通进行规划、结构化和监控。
- (2) 工作绩效报告。工作绩效报告汇集了项目绩效和状态信息（可用于促进讨论和建立沟通。报告的全面性、准确性和及时性（对有效开展本过程非常重要）。
- (3) 事业环境因素。能够影响管理沟通过程的事业环境因素包括（但不限于）：

- 组织文化和结构。
- 政府或行业标准及规定。
- 项目管理信息系统。

(4)组织过程资产。能够影响管理沟通过程的组织过程资产包括 (但不限于)：

- 有关沟通管理的政策、程序、过程和指南。
- 相关模板。
- 历史信息和经验教训。

## 2. 管理沟通：输出

(1) 项目沟通。管理沟通过程包括创建、分发、接收、告知收悉和理解信息所需的活动。项目沟通可包括 (但不限于) 绩效报告、可交付成果状态、进度进展情况和已发生的成本。受相关因素的影响 项目沟通可能会变动很大。这些因素包括 (但不限于) 信息的紧急性和影响、信息传递方法、信息机密程度。

(2) 项目管理计划更新。项目管理计划中包括项目基准及与沟通管理、干系人管理有关的信息。可能需要基于项目当前绩效与绩效测量基准的对比情况 更新这些内容。绩效测量基准是经过批准的项目工作计划 用来与项目执行情况相比较 以测量偏差采取管理控制。绩效测量基准通常是项目的范围、进度和成本参数的综合 有时还会包含技术和质量参数。

(3) 项目文件更新。可能需要更新的项目文件包括 (但不限于)：

- 问题日志。
- 项目进度计划。
- 项目资金需求。

(4) 组织过程资产更新。可能需要更新的组织过程资产包括 (但不限于)：

- 给干系人的通知。可向干系人提供有关已解决的问题、已批准的变更和项目总体状态的信息。
- 项目报告。采用正式和非正式的项目报告来描述项目的状态。项目报告包括经验教训总结、问题日志、项目收尾报告和出自其他知识领域的相关报告。
- 项目演示资料。项目团队正式或非正式地向任一或全部干系人提供信息。所提供的信息和演示方式应该符合受众的需要。
- 项目记录。包括往来函件、备忘录、会议纪要及描述项目情况的其他文件。应该尽可能整理好项目记录。项目团队成员也会在项目笔记本或记录本 (纸质或电子) 中记录项目情况。
- 干系人的反馈意见。可以分发干系人对项目工作的意见 用于调整或提高项目的未来绩效。
- 经验教训文档。包括对问题的起因、选择特定纠正措施的理由 以及有关沟通管理的其他经验教训。应该记录和发布经验教训 并在本项目和执行组织的历史数据库中记录。

### 10.2.3 控制沟通

控制沟通是在整个项目生命周期中对沟通进行监督和控制的过程 以确保满足项目干系人对信息的需求。本过程的主要作用是 随时确保所有沟通参与者之间的信息流动的最优化。

控制沟通过程可能引发重新开展规划沟通管理和/或管理沟通过程。这种重复体现了项目沟通管理各过程的持续性质。对某些特定信息的沟通 如问题或关键绩效指标 如实际进度成本和质量绩效与计划要求的比较结果) 可能立即引发修正措施 而对其他信息的沟通则不会。应该仔细评估和控制项目沟通的影响和对影响的反应 以确保在正确的时间把正确的信息传递给正确的受众。

#### 1. 控制沟通：输入

##### 1) 项目管理计划

项目管理计划描述了项目将如何被执行、监督、控制和收尾。它为控制沟通过程提供了有价值的信息 包括 但不限于)：

- 干系人的沟通需求。
- 发布信息的原因。
- 发布所需信息的时限和频率。
- 负责发布信息的个人或小组。
- 将接收信息的个人或小组。

##### 2) 项目沟通

在控制沟通过程中 需要开展活动 来监督沟通情况 采取相应行动 并向干系人通知相关情况。项目沟通可有多种来源 可能在形式、详细程度、正式程度和保密等级上有很大的不同。项目沟通可能包括 但不限于)：

- 可交付成果状态。
- 进度进展情况。
- 已发生的成本。

##### 3) 问题日志

问题日志用于记录和监督问题的解决。它可用来促进沟通 确保对问题的共同理解。书面日志记录了由谁来负责在目标日期前解决某特定问题 这有助于对该问题的监督。应该解决那些妨碍团队实现目标的障碍。问题日志中的信息对控制沟通过程十分重要 因为它记录了已经发生的问题 并为后续沟通提供了平台。

##### 4) 工作绩效数据

工作绩效数据是对收集到的信息的组织和总结 并展示与绩效测量基准的比较结果。

##### 5) 组织过程资产

可能影响控制沟通过程的组织过程资产包括 但不限于)：



- 报告模板。
- 定义沟通的政策、标准和程序。
- 可用的特定沟通技术。
- 允许的沟通媒介。
- 记录保存政策。
- 安全要求。

## 2. 控制沟通：输出

### 1) 工作绩效信息

工作绩效信息是对收集到的绩效数据的组织和总结。这些绩效数据通常根据干系人所要求的详细程度展示项目状况和进展信息。之后 需要向相关的干系人传达工作绩效信息。

### 2) 变更请求

控制沟通过程经常导致需要进行调整、采取行动和开展干预 因此 就会生成变更请求这个输出。变更请求需通过实施整体变更控制过程来处理 并可能导致：

- 新的或修订的成本估算、活动排序、进度日期、资源需求和风险应对方案分析。
- 对项目管理计划和文件的调整。
- 提出纠正措施 以使项目预期的未来绩效重新与项目管理计划保持一致。
- 提出预防措施 降低未来出现不良项目绩效的可能性。

### 3) 项目管理计划更新

控制沟通过程可能引起对沟通管理计划及项目管理计划（如干系人管理计划和人力资源管理计划）其他组成部分的更新。

### 4) 项目文件更新

作为控制沟通过程的结果 有些项目文件可能需要更新。需要更新的项目文件可能包括（但不限于）：

- 预测。
- 绩效报告。
- 问题日志。

### 5) 组织过程资产更新

可能需要更新的组织过程资产包括（但不限于）报告格式和经验教训文档。这些文档可成为项目和执行组织历史数据库的一部分 可能包括问题成因、采取特定纠正措施的理由和项目期间的其他经验教训。

## 10.3 项目沟通管理的技术和工具

### 1. 会议

需要与项目团队展开讨论和对话 以便确定最合适的方法 用于更新和沟通项目信

息 以及回应各干系人对项目信息的请求。这些讨论和对话通常以会议的形式进行。会议可在不同的地点举行 可以是面对面的会议或在线会议。

可借助几种不同类型的项目会议来开展项目沟通。大多数项目会议都是把干系人召集在一起解决问题或制定决策。虽然也可以把一些随意的讨论称作会议 但是大部分项目会议都更为正式 有事先安排的时间、地点和议程。典型的会议通常都用一份拟讨论事项的清单开始。应该事先传阅这份清单 连同专为会议准备的其他文件。然后 根据需把相关信息分发给其他合适的干系人。

## 2. 沟通需求分析

通过沟通需求分析 确定项目干系的信息需求 包括所需信息的类型和格式 以及信息对干系人的价值。项目资源只能用来沟通有利于项目成功的信息 或者那些因缺乏沟通会造成失败的信息。

项目经理还应该使用潜在沟通渠道或路径的数量 来反映项目沟通的复杂程度。潜在沟通渠道的总量为  $\frac{n(n-1)}{2}$ , 其中  $n$  代表干系人的数量。因此 在规划项目沟通中 需要做的一件重要工作就是确定和限制谁应该与谁沟通 以及谁将接收何种信息。

常用于识别和确定项目沟通需求的信息包括 (但不限于) :

- 组织结构图。
- 项目组织与干系人之间的责任关系。
- 项目所涉及的学科、部门和专业。
- 参与项目的人数与项目地点。
- 内部信息需求 (组织内部沟通的时间)。
- 外部信息需求 (与媒体、公众或外包的沟通时间)。
- 来自干系人登记册的干系人信息和沟通需求。

## 3. 沟通技术

可以采用各种技术在项目干系人之间传递信息。可能影响沟通技术选择的因素包括 :

- 信息需求的紧迫性。需要考虑信息传递的紧迫性、频率和形式 它们可能因项目而异 也可能因项目阶段而异。
- 技术的可用性。需要确保沟通技术在整个项目生命周期中 对所有干系人 都具有兼容性、有效性和开放性。
- 易用性。需要确保沟通技术适合项目参与者 并制订合理的培训计划 (如果必要)。
- 项目环境。需要确认团队将面对面工作或在虚拟环境下工作 成员将处于一个或多个时区 他们是否使用多种语言 以及是否存在影响沟通的其他环境因素。
- 信息的敏感性和保密性。需要确定相关信息是否属于敏感或机密信息 是否需要采取特别的安全措施 并在此基础上选择最合适的沟通技术。

#### 4. 沟通方法

可以使用多种沟通方法在项目干系人之间共享信息。这些方法可以大致分为：

- 交互式沟通。在两方或多方之间进行多向信息交换。这是确保全体参与者对特定话题达成共识的最有效的方法 包括会议、电话、即时通信、视频会议等。
- 推式沟通。把信息发送给需要接收这些信息的特定接收方。这种方法可以确保信息的发送 但不能确保信息送达受众或被目标受众理解。推式沟通包括信件、备忘录、报告、电子邮件、传真、语音邮件、日志、新闻稿等。
- 拉式沟通。用于信息量很大或受众很多的情况。要求接收者自主自行地访问信息内容。这种方法包括企业内网、电子在线课程、经验教训数据库、知识库等。

项目干系人可能需要对沟通方法的选择展开讨论并取得一致意见。应该基于下列因素来选择沟通方法：沟通需求、成本和时间限制、相关工具和资源的可用性 以及对相关工具和资源的熟悉程度。

#### 5. 信息管理系统

信息管理系统为项目经理获取、储存和向干系人发布有关项目成本、进度进展和绩效等方面的信息提供了标准工具。项目经理可借助软件包来整合来自多个系统的报告并向项目干系人分发报告。

用来管理和分发项目信息的工具有很多 包括：

- 纸质文件管理。
- 电子通信管理。
- 项目管理电子工具。

#### 6. 报告绩效

报告绩效是指收集和发布绩效信息 包括状况报告、进展测量结果及预测结果。应该定期收集基准数据与实际数据 进行对比分析 以便了解和沟通项目进展与绩效 并对项目结果做出预测。

需要向每位受众适度地提供信息。可以是简单的状态报告 也可以是详尽的报告；可以是定期编制的报告 也可以是异常情况报告。简单的状态报告可显示诸如“完成百分比”的绩效信息 或每个领域（即范围、进度、成本和质量）的状态指示图。较为详尽的报告可能包括：

- 对过去绩效的分析。
- 项目预测分析 包括时间与成本。
- 风险和问题的当前状态。
- 本报告期完成的工作。
- 下个报告期需要完成的工作。
- 本报告期被批准的变更的汇总。
- 需要审查和讨论的其他相关信息。

### 7. 专家判断

项目团队经常依靠专家判断来评估项目沟通的影响、采取行动或进行干预的必要性、应该采购的行动、对这些行动的责任分配以及行动时间安排。可能需要针对各种技术和/或管理细节使用专家判断。专家判断可以来自拥有特定知识或受过特定培训的小组或个人。之后项目经理在项目团队的协作下，决定所需要采取的行动，以便确保在正确的时间把正确的信息传递给正确的受众。

## 10.4 项目干系人管理基础

### 10.4.1 项目干系人的重要性

项目干系人管理是指对项目干系人需求、希望和期望的识别，并通过沟通上的管理来满足其需要、解决其问题的过程。项目干系人管理将会赢得更多人的支持，从而能够确保项目取得成功。具体来说，项目干系人管理能够带来以下好处。

- (1) 将会赢得更多的资源。通过项目干系人管理，能够得到更多有影响力的干系人的支持，自然会得到更多的资源。
- (2) 快速频繁的沟通将能确保对项目干系人需要、希望和期望的完全理解；从某种意义上来说需求管理是项目干系人管理的一部分。
- (3) 能够预测项目干系人对项目的影响，尽早进行沟通和制订相应的行动计划，以免受到项目干系人的干扰。

### 10.4.2 项目干系人管理的主要内容

#### 1. 项目干系人分析

识别出项目的干系人，并对干系人的兴趣、影响力等进行分析，理解关键项目干系人的需要、希望和期望。

#### 2. 沟通管理

根据项目干系人分析的结果，制订相应的沟通计划，并予以执行。

#### 3. 问题管理

对沟通过程发现的问题，记录，并采取行动进行解决。

### 10.4.3 项目干系人的管理依据

#### 1. 项目管理计划

用于制订干系人管理计划的信息包括（但不限于）：

- 项目的客户和用户。
- 项目的目的、产品和各项管理目标。



- 对如何执行项目以实现项目目标的描述。
- 项目所选用的生命周期及各阶段拟采用的过程。
- 项目实施组织内的主管领导、项目已安排的人员、项目的责任分配、报告关系和人员配备管理等内部干系人信息。
- 对如何满足人力资源需求的描述。
- 变更管理计划 规定将如何监控变更。
- 干系人之间的沟通需要和沟通技术。

## 2. 沟通管理计划

通过项目干系人需求和期望可以了解项目干系人的目标、目的与沟通层次。在沟通管理计划中对这些需求和期望进行识别、分析和记录。沟通管理计划是项目管理计划的从属计划。项目干系人需要并期望得到在项目进行期间明确的项目干系人目标、目的、沟通级别 这种需要和期望的信息是可识别的、可检查的并在项目沟通管理计划载明所用到的信息包括 (但不限于)：

- 干系人的沟通需求。
- 需要沟通的信息 包括语言、格式、内容和详细程度。
- 发布信息的原因。
- 将要接收信息的个人或群体。
- 沟通升级流程。

## 3. 组织过程资产

随着项目问题的出现 项目经理应与相关项目干系人共同致力于解决问题。

# 10.5 项目干系人管理过程

项目干系人管理包括用于开展下列工作的各个过程：识别能影响项目或者受项目影响的全部人员、群体或者组织 分析干系人对项目的期望和影响 制定合适的管理策略来有效调动干系人参与项目决策和执行。干系人管理还关注与干系人的持续沟通 以便了解干系人的需要和期望 解决实际发生的问题 管理利益冲突 促进干系人合理参与项目决策和活动。应该把干系人满意度作为一个关键的项目目标来进行管理。

## 10.5.1 识别干系人

识别能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织 以及被项目决策、活动或者结果影响的个人、群体或者组织 并分析和记录他们的相关信息的过程。这些信息包括他们的利益、参与度、互相依赖、影响力及对项目成功的潜在影响。项目干系人包括项目当事人和其利益受该项目影响 (受益或受损) 的个人和组织；也可以把他们称作项目的利害关系者。除了上述的项目当事人外 项目干系人还可能包括政府的有关部门、

社区公众、项目用户、新闻媒体、市场中潜在的竞争对手和合作伙伴等；甚至项目班子成员的家属也应视为项目干系人。在项目或者阶段的早期就识别干系人 并分析他们的利益层次、个人期望、重要性和影响力对项目的成功非常重要。

#### 1. 识别干系人：输入

##### 1) 项目章程

提供与项目有关的、受项目结果或执行影响的内外部各方的信息 如项目发起人、客户、团队成员、项目参与小组和部门 以及受项目影响的其他个人或者组织。

##### 2) 采购文件

如果项目是某个采购活动的结果 或者某个已经签订的合同 那么合同各方都是关键的项目干系人。

##### 3) 环境因素

能够影响识别干系人过程的环境因素包括 (但不限于)：

- 组织文化和结构。
- 政府或者行业标准。
- 全球区域或当地的趋势、习惯等。

##### 4) 组织过程资产

能够影响识别干系人过程的组织过程资产包括 (但不限于)：

- 干系人登记册模板。
- 以往项目或阶段的经验教训。
- 以往项目的干系人登记册。

#### 2. 识别干系人：输出

干系人登记手册。用于记录已经识别的干系人的相关详细信息。包括：基本信息、评估信息、干系人分类。应定期查看并更新干系人登记册 以为整个项目生命周期中干系人可能发生变化 也可能识别出新的干系人。

### 10.5.2规划干系人管理

基于干系人的需求、利益及对项目成功的潜在影响的分析 制定合适的管理策略 以有效调动干系人参与整个项目生命周期的过程。此过程为项目干系人的互动提供清晰且可操作的计划 以支持项目利益。规划干系人管理是一个反复过程 应由项目经理定期开展。

#### 1. 规划干系人管理：输入

##### 1)项目管理计划

用于制订干系人管理计划的信息包括 (但不限于)：

- 项目所选用的生命周期及各个阶段拟采用的过程。
- 对如何执行项目以实现项目目标的描述。

- 对如何满足人力资源需求 如何定义和安排项目角色与职责、报告关系和人员配置管理等。
- 变更管理计划 规定将如何监控变更。
- 干系人之间的沟通需要和沟通技术。

#### 2) 干系人登记手册

有助于对项目干系人的参与方式进行规划。

#### 3) 事业环境因素

所有的事业环境因素都是本过程的输入。其中 组织文化、组织结构和政治氛围特别重要。

#### 4) 组织过程资产

所有组织过程资产都是本过程的输入。其中 经验教训和历史信息特别重要。

### 2. 规划干系人管理：输出

#### 1) 干系人管理计划

为有效调动干系人参与而制定的管理策略。通常包括。

- 关键干系人的所需参与程度和当前参与程度。
- 干系人变更的范围和影响。
- 干系人之间相互关系和潜在关系。
- 项目现阶段的干系人沟通需求。
- 需要分发给干系人的信息。
- 分发相关信息的理由 以及可能产生的影响。
- 向干系人发送信息的频率和时限。
- 随着项目的进展 更新和优化干系人管理计划的方法。

#### 2) 项目文件更新

可能更新的项目文件包括 (但不限于)：

- 项目进度计划。
- 干系人登记册。

## 10.5.3 管理干系人

在整个项目生命周期中 与干系人进行沟通和协作 以满足他的需求与期望 解决实际出现的问题 并促进干系人合理参与项目活动的过程。此过程的作用是帮助项目经理提升来自干系人的支持 并把干系人的抵制降到最低 从而显著提高项目成功的机会。

管理干系人参与包括以下活动。

- 调动干系人适时参与项目 以获得或确认他们对项目成功的持续承诺。
- 通过协商和沟通管理干系人的期望 确保项目目标实现。
- 处理尚未成为问题的干系人关注点 预测干系人未来可能提出的问题。需要尽早

识别和讨论这些关注点 以便评估相关的项目风险。

- 澄清和解决已经识别出的问题。

通过管理干系人参与 确保干系人清晰地理解项目目的、目标、收益和风险 提高项目的成功概率。这不仅仅能使项目干系人成为项目积极的支持者 而且能够使项目干系人协调和指导项目活动和项目决策。干系人对项目的影响能力通常在项目启动阶段最大 而后随着项目进展逐渐降低。

1. 管理干系人：输入

- 1) 干系人管理计划

描述了用于干系人沟通的方法和技术 为调动干系人最有效地参与项目提供指导。该计划用于确定各个干系人之间的互动程度 有助于制定在整个项目生命周期中识别和管理干系人的策略。

- 2) 沟通管理计划

为管理干系人的期望提供指导和信息。所用到的信息包括 (但不限于)：

- 干系人的沟通需求。
- 需要沟通的信息。
- 发布信息的原因。
- 将要接受信息的个人或群体。
- 升级流程。

- 3) 变更日志

用于记录项目期间发生的变更。应该与适当的干系人就这些变更及其对项目时间、成本和风险等的影响进行沟通。

- 4) 组织过程资产

能够影响管理干系人参与过程的组织过程资产包括 (但不限于)：

- 组织对沟通的要求。
- 问题管理程序。
- 变更控制程序。
- 以往项目的历史信息。

2. 管理干系人：输出

- 1) 问题日志

问题日志应随着新问题的出现和老问题的解决而动态更新。

- 2) 变更请求

在管理干系人参与过程中可能对产品和项目提出变更请求。变更请求可能包括针对项目本身的纠正和预防措施 以及针对与相关干系人的互动的纠正或者预防措施。

- 3) 项目管理计划更新



对项目管理计划进行更新 以反映沟通计划的修改。当识别新的干系人需求 或者需要对干系人需求进行修改时 就需要更新计划。该计划也需要因处理关注点和解决问题而更新。

#### 4) 项目文件更新

可能更新项目文件包括 (但不限于) 干系人登记册。包括: 干系人信息变化、识别出新的干系人、原有干系人不再参与项目、原有干系人不再受项目影响等。

#### 5) 组织过程资产更新

可能需要更新的组织过程资产包括 (但不限于):

- 给干系人的通知。
- 项目报告。
- 项目演示资料。
- 项目记录。
- 干系人的反馈意见。
- 经验教训文档。

### 10.5.4控制干系人参与

全面监督项目干系人之间的关系 调整策略和计划 以调动干系人参与的过程。本过程的作用是 随着项目进展和环境变化 维持并提升干系人参与活动的效率和效果。

#### 1. 控制干系人参与: 输入

##### 1) 项目管理计划

可用于控制干系人参与的信息包括 (但不限于):

- 项目所选用的生命周期及各个阶段拟采用的过程。
- 对如何执行项目以实现项目目标的描述。
- 对如何满足人力资源需求 如何定义和安排项目角色与职责、报告关系和人员配置管理等。
- 变更管理计划 规定将如何监控变更。
- 干系人之间的沟通需要和沟通技术。

##### 2) 问题日志

问题日志应随着新问题的出现和老问题的解决而动态更新。

##### 3) 工作绩效数据

从每个正在执行的活动中收集到的原始观察结果和测量值。

##### 4) 项目文件

来自启动、规划、执行和控制过程的诸多文件 可用作控制干系人参与的支持性输入。包括 (但不限于):

- 项目进度计划。
- 干系人登记册。
- 问题日志。
- 变更日志。
- 项目沟通文件。

## 2. 控制干系人参与：输出

### 1) 工作绩效信息

从每个正在执行的活动中收集到的原始观察结果和测量值 结合相关背景和领域关系进行整合分析 而得到的绩效数据 可以作为项目决策的可靠基础。它通过沟通过程进行传递。

### 2) 变更请求

在分析项目绩效及干系人互动中 经常提出变更请求。

### 3) 项目管理计划更新

如发现需要改变方法和策略以适应干系人管理策略的整体有效性的变化 那么就需要更新项目管理计划。

### 4) 项目文件更新

可能更新项目文件包括 (但不限于)：

- 干系人登记册。
- 问题日志。

### 5) 组织过程资产更新

可能需要更新的组织过程资产包括 (但不限于)：

- 给干系人的通知。
- 项目报告。
- 项目演示资料。
- 项目记录。
- 干系人的反馈意见。
- 经验教训文档。

## 10.6 项目干系人管理的技术和工具

### 1. 干系人分析

干系人分析是系统的收集和分析各种定量与定性信息 以便确定在整个项目中应该考虑哪些人的利益。通过干系人分析 识别出干系人的利益、期望和影响 并把他们与项目的目的联系起来。干系人分析也有助于了解干系人之间的关系 以便利用这些关系来建立联盟或者伙伴合作 从而提供项目成功的可能性。在项目的不同阶段应该对干系

人施加不同的影响。

干系人分析的步骤如下。

- (1) 识别干系人及其相关信息。
- (2) 分析干系人可能的影响并把他们分类和排序。
- (3) 评估干系人对不同情况可能做出的反应 以便制定相应策略对他们施加正面影响。

干系人分类模型如下。

(1) 权利/利益方格。根据干系人的职权大小和对项目结果的关注 (利益) 程度进行分类。

(2) 权利/影响方格。干系人的职权大小以及主动参与 (影响) 项目的程度进行分类。

(3) 影响/作用方格。干系人主动参与 (影响) 项目的程度及改变项目计划或者执行的能力进行分类。

(4) 凸显模型。根据干系人的权力 (施加自己意愿的能力)、紧迫程度和合法性对干系人进行分类。

## 2. 专家判断

为确保识别和列出全部干系人 应该向专业的小组或者个人寻求专家判断和专业意见。如：高级管理人员、组织内部的其他部门、已经识别的关键干系人、相同领域有过经验的项目经理、相关行业或者项目领域的专家、行业团体和顾问、技术协会。

## 3. 会议

召开情况分析会议 来交流和分析各个干系人的角色、利益、知识和整体立场的信息 加强对主要项目干系人的了解。

## 4. 分析技术

比较所有干系人当前参与程度与计划参与程度 (为项目成功所需要的)。在整个项目生命周期中 干系人的参与对项目的成功至关重要。

干系人的参与程度可按照如下标准分类。

- 不知晓。
- 抵制。
- 中立。
- 支持。
- 领导。

可在干系人参与评估矩阵中记录干系人的当前参与程度。

## 5. 沟通方法

在管理干系人参与时 应该使用在沟通管理计划中确定的针对每个干系人的沟通方法。

## 6. 人际关系技能

项目经理应用人际关系技能来管理干系人的期望。如：

- 建立信任。
- 解决冲突。
- 积极倾听。
- 克服变更阻力。

#### 7. 管理技能

项目经理应用管理技能来达成项目目标。如：

- 引导干系人对项目目标达成共识。
- 对干系人施加正面影响。
- 通过谈判达成共识。
- 调整组织行为 以接受项目成果。

#### 8. 信息管理系统

此系统为项目经理获取、储存和向干系人发布有关项目成本、进展和绩效等方面的信息提供了标准工具。它也可以帮助项目经理整合来自多个系统的报告 便于向项目干系人分发报告。

### 10.7本章练习

#### 1. 判断题

- (1) 解码是把思想或想法转化为他人能理解的语言。 (X)
- (2) 项目沟通管理不包括控制沟通过程。 (x)
- (3) 规划沟通管理的输出包括干系人登记册。 (V)
- (4) 控制沟通的输出不包括工作绩效信息。 (x)

#### 2. 选择题

- (1) \_\_\_\_\_不是项目干系人管理的主要内容。

A. 项目干系人分析    B. 沟通管理    C. 问题管理    D. 风险预测

参考答案：D

- (2) \_\_\_\_\_不是识别干系人的输入。

A. 项目章程    B. 采购文件  
C. 干系人登记手册    D. 环境因素

参考答案：C

- (3) \_\_\_\_\_不是管理干系人的输入。

A. 问题日志    B. 干系人管理计划    C. 变更日志    D. 沟通管理计划

参考答案：A

#### 3. 问答题

- (1)项目干系人管理能够带来的好处有哪些？



将会赢得更多的资源 通过项目干系人管理 能够得到更多有影响力的干系人的支持 自然会得到更多的资源。

快速频繁的沟通将能确保对项目干系人需要、希望和期望的完全理解；从某种意义上来说需求管理是项目干系人管理的一部分。

能够预测项目干系人对项目的影响 尽早进行沟通和制订相应的行动计划 以免受到项目干系人的干扰。

(2)控制干系人参与的输出包括哪些？

工作绩效信息。

变更请求。

项目管理计划更新。

项目文件更新。

组织过程资产更新。