

# **PMP项目管理习题课**

## **《第十三章 项目相关方管理》**



# 相关方知识点



## 13 相关方管理

### 相关方管理的内涵

尽早识别出相关方，避免缺乏相关方支持

### 识别相关方

### 规划相关方参与

### 管理相关方参与

为满足其需求与期望，处理问题，并促进相关方合理参与

### 监督相关方参与

监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目

### 易混淆文件



# 相关方知识点



## 识别相关方

### 相关方分析

在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、支持程度，对项目信息的兴趣

### 权利利益方格

根据相关方权力与利益管理相关方

权力高利益高：重点管理  
权力高利益低：令其满意  
权力低利益高：随时告知  
权力低利益低：监督

### 凸显模型

针对大型复杂的相关方关系网络，从权力、紧迫性、合法程度分析

### 相关方登记册

相关方的基本信息、评估信息、相关方分类分析  
发现相关方发生变化或未识别时及时更新相关方登记册



# 相关方知识点



## 规划相关方参与

### 相关方参与度评估矩阵

如何管理相关方参与程度，5种程度，和Current（当前）和Desire（期望）的差距，来识别和制定策略

### 相关方参与计划

内容：关注根据相关方对项目的影响能力以及需求而制定的管理策略；项目相关方社区的相关信息

作用：指导管理相关方参与项目程度



# 相关方知识点



## 13 相关方管理

### 相关方管理的内涵

尽早识别出相关方，避免缺乏相关方支持

### 识别相关方

### 规划相关方参与

### 管理相关方参与

为满足其需求与期望，处理问题，并促进相关方合理参与

### 监督相关方参与

监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目

### 易混淆文件



## 相关方知识点



### 易混文件

**沟通管理计划**

如何保证信息的正确传递

**相关方登记册**

相关方信息、期望、分类

**相关方参与计划**

关注根据相关方对项目的影响能力以及需求而制定的管理策略



# 相关方的概念



## 考点：识别相关方的重要性

**【解题关键】：** 尽早识别出相关方，避免缺乏相关方支持，未识别或管理关键相关方，可能导致项目失败

### ①相关方与项目关系

相关方会受项目的积极或消极影响，  
或者能对项目施加积极或消极的影响。

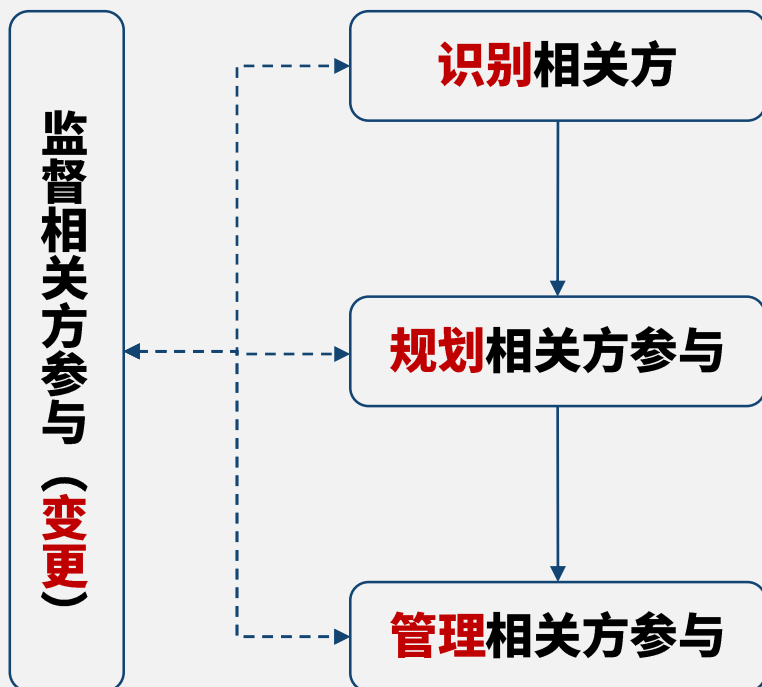
### ②识别相关方重要性

为提高成功的可能性，应：

- 尽早开始识别相关方
- 进行相关方优先级排序
- 引导相关方参与。



# 相关方的概念



## 识别相关方

识别、分析、记录

## 规划相关方

制定相关方参与项目的方法

## 管理相关方参与

按计划促进相关方合理参与

## 监督相关方参与

修订参与策略与计划来引导相关方合理参与





# 识别相关方



## 考点：相关方分析

**【解题关键】：**产生相关方清单和关于相关方的各种信息





# 识别相关方



**考点：数据表现--权力利益方格、权力影响方格、作用影响方格**

|                |  |
|----------------|--|
| <b>权力/利益方格</b> | 根据相关方的 <b>职权(权力)</b> 大小、对项目结果的 <b>关注程度(利益)</b> 进行分组    |
| <b>权力/影响方格</b> | 根据相关方的 <b>职权(权力)</b> 大小、 <b>主动参与(影响)</b> 项目的程度进行分组     |
| <b>影响/作用方格</b> | 根据相关方参与( <b>影响</b> )项目的程度、改变项目计划或执行的能力( <b>作用</b> ) 分组 |

**适用：**①小型项目；②相关方与项目的关系很简单的项目；③相关方之间的关系很简单的项目。

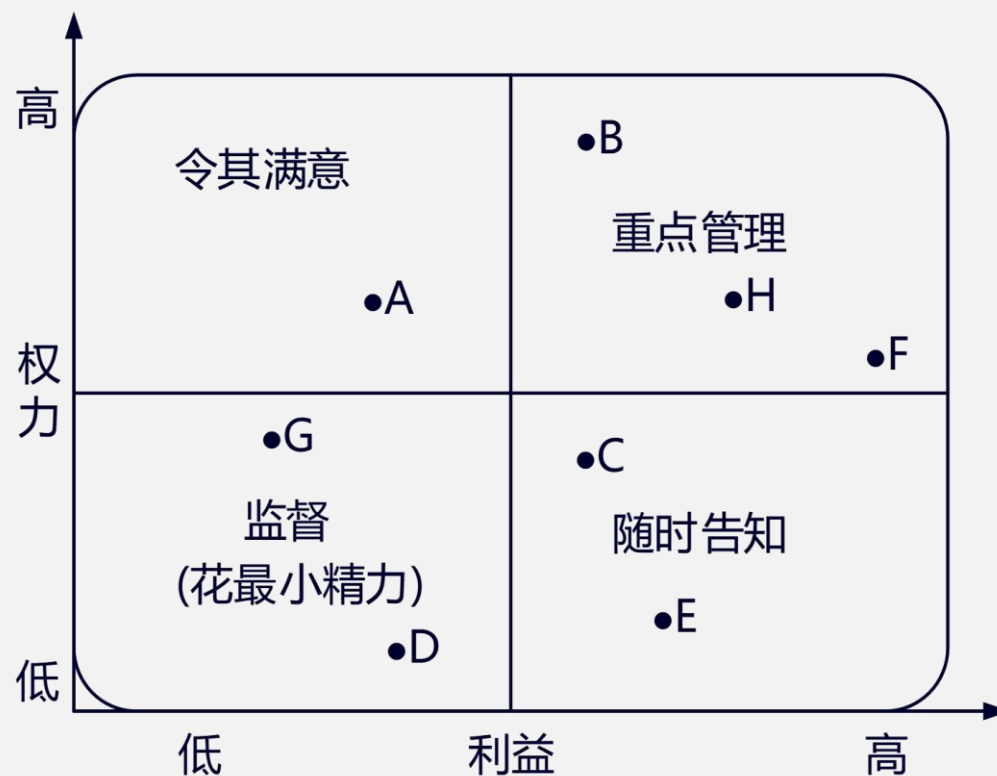


# 识别相关方



## 考点：权力利益方格

**【解题关键】：依据相关方权力和利益对其分类，分为四类**





# 识别相关方



## 考点：数据表现--凸显模型

**【解题关键】：**针对大型复杂的相关方关系网络，从权力、紧迫性、合法程度分析

|      |  |
|------|--|
| 分类依据 | <ul style="list-style-type: none"><li>①相关方的<b>权力</b>(施加自己意愿的能力)</li><li>②<b>紧急程度</b>(需要立即关注)</li><li>③<b>合法性</b>(有权参与)</li></ul> |
| 作用   | <ul style="list-style-type: none"><li>①<b>确定已识别相关方的相对重要性。</b></li></ul>  |
| 适用   | <ul style="list-style-type: none"><li>①<b>复杂</b>的相关方大型社区</li><li>②在相关方社区内部存在<b>复杂</b>的关系网络</li></ul>                             |

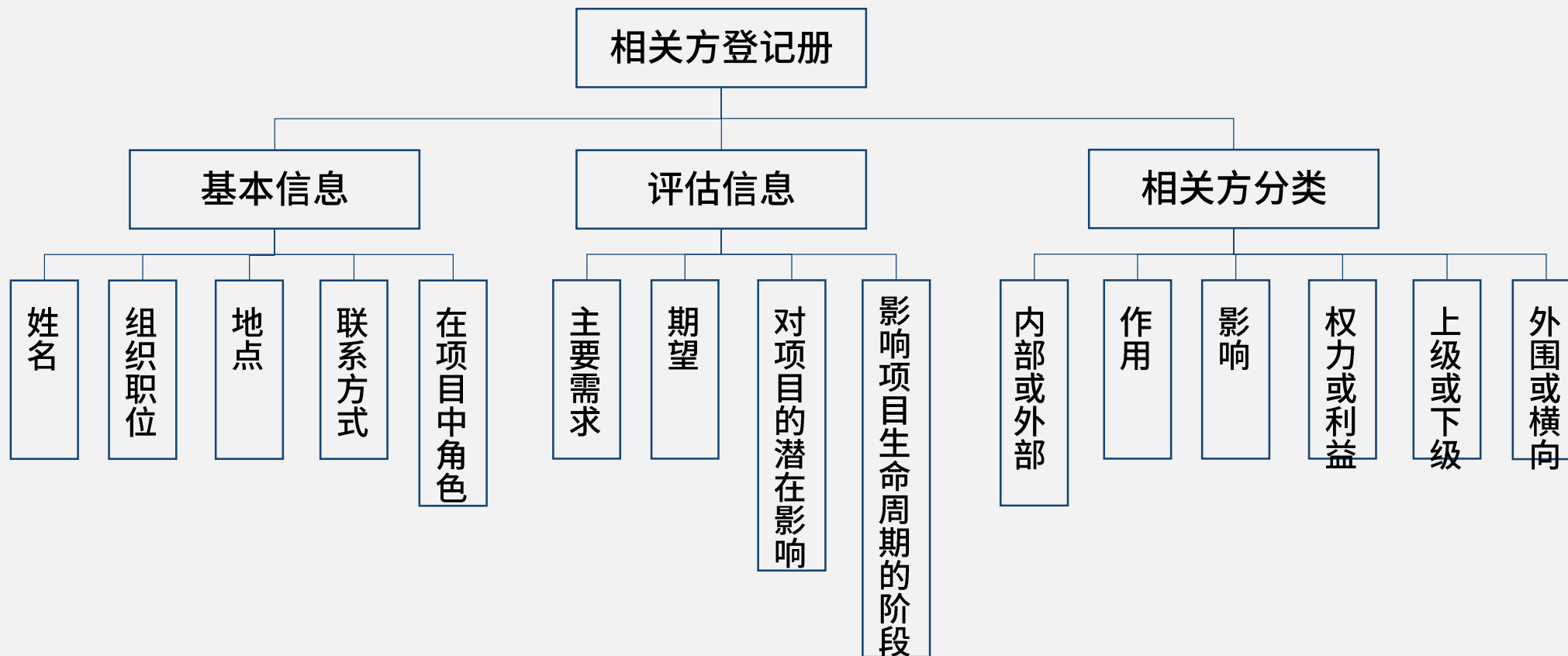


# 识别相关方



## 考点：相关方登记册

**【解题关键】：**发现相关方发生变化或未识别时及时更新相关方登记册





# 规划相关方参与



## 考点：相关方参与评估矩阵

**【解题关键】：**依据相关方的参与程度来识别和制定策略

相关方参与程度分为以下五种：

**不了解型：**不知道项目及其潜在影响。

**抵制型：**知道项目及其潜在影响，但抵制项目工作或成果可能引发的任何变更。此类相关方不会支持项目工作或项目成果。

**中立型：**了解项目，但既不支持，也不反对。

**支持型：**了解项目及其潜在影响，并且会支持项目工作及其成果。

**领导型：**了解项目及其潜在影响，而且积极参与以确保项目取得成功。

| 相关方  | 不知晓 | 抵制 | 中立 | 支持 | 领导 |
|------|-----|----|----|----|----|
| 相关方1 | C   |    |    | D  |    |
| 相关方2 |     |    | C  | D  |    |
| 相关方3 |     | C  | D  |    |    |

备注：

**C**=Current（当前）

**D**=Desire（期望）



# 规划相关方参与



## 考点：相关方参与计划

**【解题关键】：**根据相关方对项目的影响能力以及需求而制定的管理策略；项目相关方社区的相关信息

相关方参与计划是项目管理计划的组成部分。它确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动。基于项目的需要和相关方的期望，相关方参与计划可以是正式或非正式的，非常详细或高度概括的。

相关方参与计划可包括（但不限于）调动个人或相关方参与的特定策略或方法。



# 管理相关方参与



## 考点：管理相关方参与

**【解题关键】：为满足其需求与期望，处理问题，并促进相关方合理参与**

管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作以满足其需求与期望、处理问题，并**促进相关方合理参与**的过程。本过程的主要作用是，让项目经理能够**提高相关方的支持**，并尽可能**降低相关方的抵制**。本过程需要在整个项目期间开展。





# 监督相关方参与



## 考点：监督相关方参与

**【解题关键】：监督参与，修改计划**

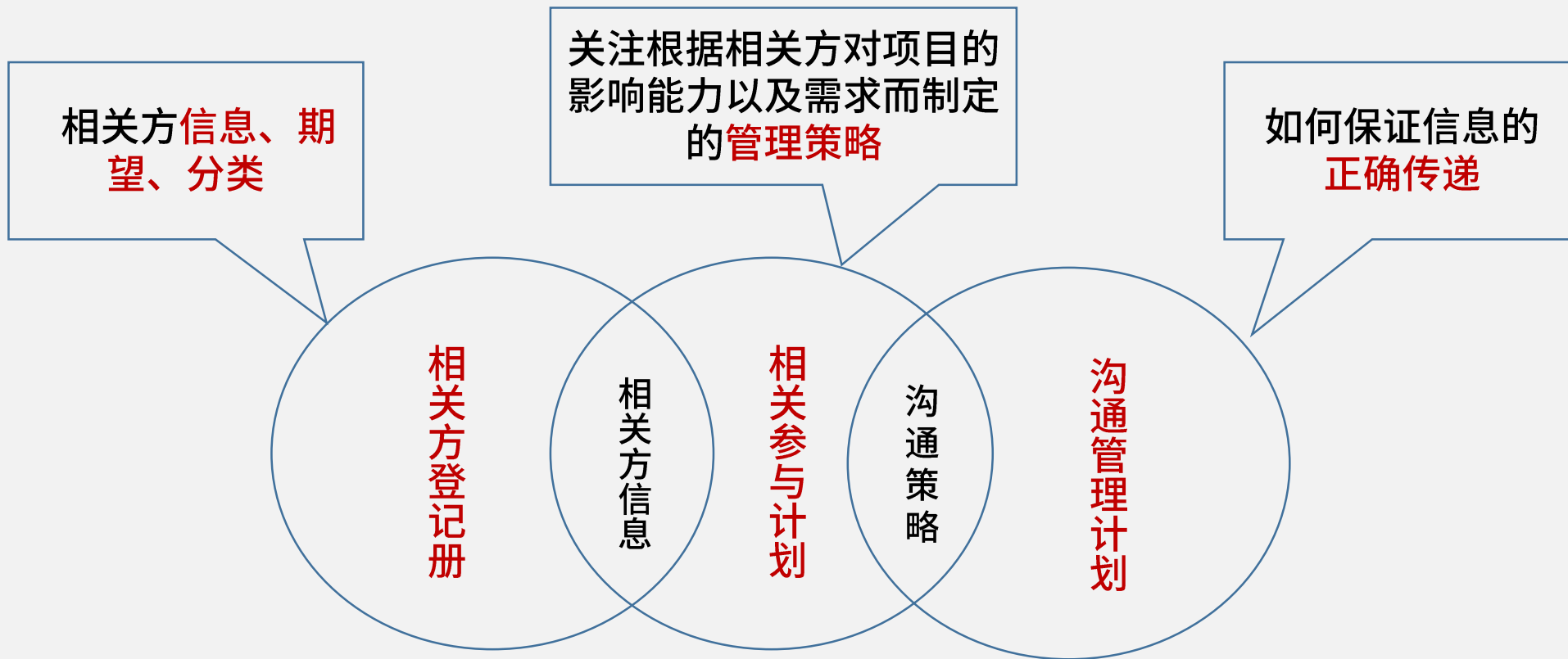
监督相关方参与是监督项目相关方关系，并通过**修订参与策略和计划**来引导相关方**合理参与项目的过程**。本过程的主要作用是，随着项目进展和环境变化，维持或提升相关方参与活动的效率和效果。



# 易混淆文件区分



## 考点：相关方参与计划VS相关方登记册VS沟通管理计划





## 习题1



在每周一次的项目会议上，一位团队成员表示在修订项可交付成果时，一名销售经理对客户服务过程做出一项重要评论，影响到整个项目。项目经理对销售经理参与项目可交付成果感到吃惊。若要预防这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A.完善风险审查会议，制定风险登记册
- B.执行相关方分析，并制定相关方参与计划
- C.将职能团队过程包含进问题日志中，并制定预防措施
- D.识别项目范围并通知相关方



## 习题1



### 考点：相关方分析

**【解题关键】：产生相关方清单和关于相关方的各种信息**

在每周一次的项目会议上，一位团队成员表示在修订项可交付成果时，一名销售经理对客户服务过程做出一项重要评论，影响到整个项目。项目经理对销售经理参与项目可交付成果感到吃惊。若要预防这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A.完善风险审查会议，制定风险登记册
- B.执行相关方分析，并制定相关方参与计划**
- C.将职能团队过程包含进问题日志中，并制定预防措施
- D.识别项目范围并通知相关方



## 习题2



一项目经理负责的一个施工项目，项目章程已获批，项目进入到规划阶段，项目团队识别到一位相关方是对方客户的CEO，他对该项目不感兴趣，团队成员询问项目经理，该如何对待客户CEO，项目经理应给团队成员什么建议？

- A 重点管理
- B 随时告知
- C 监督
- D 令其满意



## 习题2



### 考点：权力利益方格

**【解题关键】：**权力高利益高：重点管理、精心管理；权力高利益低：令其满意；权力低利益高：随时告知；权力低利益低：监督（最小精力）

一项目经理负责的一个施工项目，项目章程已获批，项目进入到规划阶段，项目团队识别到一位相关方是对方客户的CEO，他对该项目不感兴趣，团队成员询问项目经理，该如何对待客户CEO，项目经理应给团队成员什么建议？

- A 重点管理
- B 随时告知
- C 监督
- D 令其满意



由于跨文化差异，一个跨国项目的相关方未能批准项目管理计划。为减轻这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A. 审查/更新问题日志，以反映项目管理计划可能不会获得批准
- B. 要求相关方提前反馈
- C. 更新相关方登记册并注意到非语言线索
- D. 用一种通用的沟通语言培训团队



## 习题3



### 考点：相关方登记册

**【解题关键】：相关方的基本信息、评估信息、相关方分类分析**

由于**跨文化差异**，一个**跨国项目**的相关方未能批准项目管理计划。为减轻这个问题，项目经理应该**事先**做什么？

- A.审查/更新问题日志，以反映项目管理计划可能不会获得批准
- B.要求相关方提前反馈
- C.更新相关方登记册并注意到非语言线索**
- D.用一种通用的沟通语言培训团队





## 习题4



项目经理刚结束一个项目，该项目的发起人很不满意，因为项目预算超出了很多，究其原因，是因为项目经理没有在项目前期识别到关键相关方导致的。此时项目经理又被任命管理一个新项目，若要避免出现同样的问题，项目经理应该怎么做？

- A. 执行商业论证，以了解相关方的主要需求和期望
- B. 查阅公司组织结构，识别相关方的主要需求和期望
- C. 审查事业环境因素
- D. 更新风险登记册



## 习题4



### 考点：识别相关方的作用

**【解题关键】：**分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响

项目经理刚结束一个项目，该项目的发起人很不满意，因为项目预算超出了很多，究其原因，**是因为项目经理没有在项目前期识别到关键相关方导致的**。此时项目经理又被任命管理一个新项目，若要**避免出现同样的问题**，项目经理应该怎么做？

- A. 执行商业论证，以了解相关方的主要需求和期望
- B. 查阅公司组织结构，识别相关方的主要需求和期望**
- C. 审查事业环境因素
- D. 更新风险登记册



由于升职，一位新相关方加入到一个项目中。该相关方对其新角色的操作责任有良好的认识，但未接受过与该项目角色相关的培训。项目经理应该怎么做？

- A.与新相关方开会，审查相关项目文件并收集背景信息，然后更新相关方登记册
- B.请新相关方书面确认他们对新角色的理解，然后更新项目章程
- C.更新项目治理计划以添加这位新相关方，并包含相关责任的描述以反映这项变更
- D.修订工作分解结构（WBS），以包含这位新相关方的相关可交付成果



## 考点：更新相关方登记册

**【解题关键】：**发现相关方发生变化或未识别时及时更新相关方登记册

由于升职，一位新相关方加入到一个项目中。该相关方对其新角色的操作责任有良好的认识，但未接受过与该项目角色相关的培训。项目经理应该怎么做？

- A.与新相关方开会，审查相关项目文件并收集背景信息，然后更新相关方登记册
- B.请新相关方书面确认他们对新角色的理解，然后更新项目章程
- C.更新项目治理计划以添加这位新相关方，并包含相关责任的描述以反映这项变更
- D.修订工作分解结构（WBS），以包含这位新相关方的相关可交付成果



一家公司正在执行一个关键项目，而该项目可能极大影响到公司的收入。首席执行官非常关注项目成功，并承诺分配所有必要资源。该首席执行官的参与程度应如何分类？

- A.管理
- B.领导
- C.参与
- D.支持



## 考点：本题考查相关方参与度评估矩阵

**【解题关键】：相关方参与程度分为以下五种：不了解型、抵制型、中立型、支持型、领导型。**  
**本题中关键词，非常关注项目的成功，并且为项目的执行扫除一切障碍，属于领导型，选项B，**  
**若题干中表明相关方承诺分配所有必要资源，也是属于领导型。**

一家公司正在执行一个关键项目，而该项目可能极大影响到公司的收入。首席执行官非常关注项目成功，并承诺分配所有必要资源。该首席执行官的参与程度应如何分类？

- A.管理
- B.领导**
- C.参与
- D.支持



## 习题7



在执行一个几乎落后于进度的项目时，项目经理必须试运行一台新设备。一个会被该项目影响的当地组织要求立即停止项目，因为没有向他们提供批准项目的机会。若要避免这个问题，项目经理应该事先做什么？

- A.使用冲突管理技术
- B.获得所有相关方签署和批准项目章程
- C.使用谈判和影响技巧和技能
- D.实施相关方参与计划



## 考点：相关方参与计划

**【解题关键】：指导管理相关方参与项目程度，影响相关方参与的策略**

在执行一个几乎落后于进度的项目时，**项目经理必须试运行一台新设备**。一个会被该项目影响的**当地组织要求立即停止项目**，因为没有向他们提供批准项目的机会。若要**避免**这个问题，项目经理应该**事先**做什么？

- A.使用冲突管理技术
- B.获得所有相关方签署和批准项目章程
- C.使用谈判和影响技巧和技能
- D.实施相关方参与计划**





## 习题8



项目经理正在负责一个项目，项目的其中一部分组件是外包给供应商来完成的，在项目执行过程中，供应商组织结构重大调整，负责与项目对接的人发生变化，项目经理应该做什么？

- A.更新相关方登记册
- B.更新风险登记册
- C.更新沟通管理计划
- D.更新资源管理计划



## 习题8



### 考点：相关方登记册

**【解题关键】：发现相关方发生变化或未识别时及时更新相关方登记册**

项目经理正在负责一个项目，项目的其中一部分组件是外包给供应商来完成的，在项目执行过程中，供应商组织结构重大调整，负责与项目对接的人发生变化，项目经理应该做什么？

- A.更新相关方登记册
- B.更新风险登记册
- C.更新沟通管理计划
- D.更新资源管理计划



## 习题9



项目团队刚刚制定完成一个新的订单跟踪系统的开发。项目发起人销售总监对新系统非常满意。而生产总监对此不满，并要求重新设计该系统以满足生产需求。项目经理估计重新设计系统会导致项目实施延迟两个月。项目经理本应如何做就可以避免发生这种情况？

- A.在编制计划阶段完成角色和职责矩阵
- B.让项目相关方参与，确保要求不被忽略
- C.确保让销售总监批准该需求
- D.在编制项目计划阶段，制定有效的项目范围和变更控制流程



## 习题9



### 考点：管理相关方参与

**【解题关键】：为满足其需求与期望，处理问题，并促进相关方合理参与**

项目团队刚刚制定完成一个新的订单跟踪系统的开发。项目发起人销售总监对新系统非常满意。而生产总监对此不满，并要求重新设计该系统以满足生产需求。项目经理估计重新设计系统会导致项目实施延迟两个月。项目经理本应如何做就可以避免发生这种情况？

- A.在编制计划阶段完成角色和职责矩阵
- B.让项目相关方参与，确保要求不被忽略
- C.确保让销售总监批准该需求
- D.在编制项目计划阶段，制定有效的项目范围和变更控制流程



## 习题10



政府发起了一个建设新公路的项目，任命的项目经理告知相关方项目章程已批准。项目经理正在制定项目管理计划，这时收到环境组织发来的电子邮件，询问项目的目标和开始日期。若要处理这种情况，项目经理应该做什么？

- A. 执行相关方分析并与相关方进行沟通
- B. 回复电子邮件，并提供了所请求的信息
- C. 与相关方和团队进行头脑风暴会议
- D. 相应地更新沟通管理计划



## 习题10



### 考点：相关方参与计划VS相关方登记册VS沟通管理计划

**【解题关键】：相关方登记册：相关方信息、期望、分类**

**相关方参与计划：关注根据相关方对项目的影响能力以及需求而制定的管理策略**

**沟通管理计划：如何保证信息的正确传递**

政府发起了一个建设新公路的项目，任命的项目经理告知相关方项目章程已批准。**项目经理正在制定项目管理计划，这时收到环境组织发来的电子邮件，询问项目的目标和开始日期。若要处理这种情况，项目经理应该做什么？**

- A.执行相关方分析并与相关方进行沟通**
- B.回复电子邮件，并提供了所请求的信息
- C.与相关方和团队进行头脑风暴会议
- D.相应地更新沟通管理计划



## 习题11



在编制项目章程用于批准时，项目经理发现有两名相关方对关键可交付成果的期望有冲突。

若要解决期望冲突问题并完成项目章程，项目经理应该首先做什么？

- A.与关键相关方一起召开一个问题解决会
- B.将该问题上报给项目发起人
- C.使用专家判断来决定可交付成果
- D.在章程中减少可交付成果用于后期定义



## 习题11



### 考点：会议

**【解题关键】：**任何与相关方参与有关的问题或关注点，开会了解期望和问题所在

在编制项目章程用于批准时，项目经理发现有两名相关方对关键可交付成果的期望有冲突。

若要解决期望冲突问题并完成项目章程，项目经理应该首先做什么？

- A.与关键相关方一起召开一个问题解决会
- B.将该问题上报给项目发起人
- C.使用专家判断来决定可交付成果
- D.在章程中减少可交付成果用于后期定义





## 习题12



项目经理正在为一个项目工作，该项目的相关方分布在多个国家，为确保有效沟通并获得相关方批准项目管理计划，项目经理应该怎么做？

- A.提供有关该项目的详细信息，包括风险、升级上报途径、进度计划、成本和所有可交付成果
- B.请求项目发起人协助
- C.准备相关方参与计划和相关方登记
- D.沟通PMO (项目管理办公室)的项目知识和期望，已取得相关方的支持



## 习题12



### 考点：管理相关方参与

**【解题关键】：为满足其需求与期望，处理问题，并促进相关方合理参与**

项目经理正在为一个项目工作，该项目的相关方分布在多个国家，为确保有效沟通并获得相关方批准项目管理计划，项目经理应该怎么做？

- A.提供有关该项目的详细信息，包括风险、升级上报途径、进度计划、成本和所有可交付成果
- B.请求项目发起人协助
- C.准备相关方参与计划和相关方登记
- D.沟通PMO (项目管理办公室)的项目知识和期望，已取得相关方的支持



# 相关方知识点



## 13 相关方管理

### 相关方管理的内涵

尽早识别出相关方，避免缺乏相关方支持

### 识别相关方

#### 相关方分析

在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、支持程度，对项目信息的兴趣

#### 权利利益方格

根据相关方权力与利益管理相关方

权力高利益高：重点管理  
权力高利益低：令其满意  
权力低利益高：随时告知  
权力低利益低：监督

#### 凸显模型

针对大型复杂的相关方关系网络，从权力、紧迫性、合法程度分析

#### 相关方登记册

相关方的基本信息、评估信息、相关方分类分析

发现相关方发生变化或未识别时及时更新相关方登记册



# 相关方知识点



## 13 相关方管理

### 规划相关方参与

相关方参与度评估矩阵

如何管理相关方参与程度，5种程度，和 Current（当前）和 Desire（期望）的差距，来识别和制定策略

相关方参与计划

内容：关注根据相关方对项目的影响能力以及需求而制定的管理策略；项目相关方社区的相关信息

作用：指导管理相关方参与项目程度

### 管理相关方参与

为满足其需求与期望，处理问题，并促进相关方合理参与

### 监督相关方参与

监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目

### 易混淆文件

沟通管理计划

如何保证信息的正确传递

相关方登记册

相关方信息、期望、分类

相关方参与计划

关注根据相关方对项目的影响能力以及需求而制定的管理策略



(希赛 | 感谢您的观看