

PMP项目管理

《第十三章 项目相关方管理》

主讲：罗福星



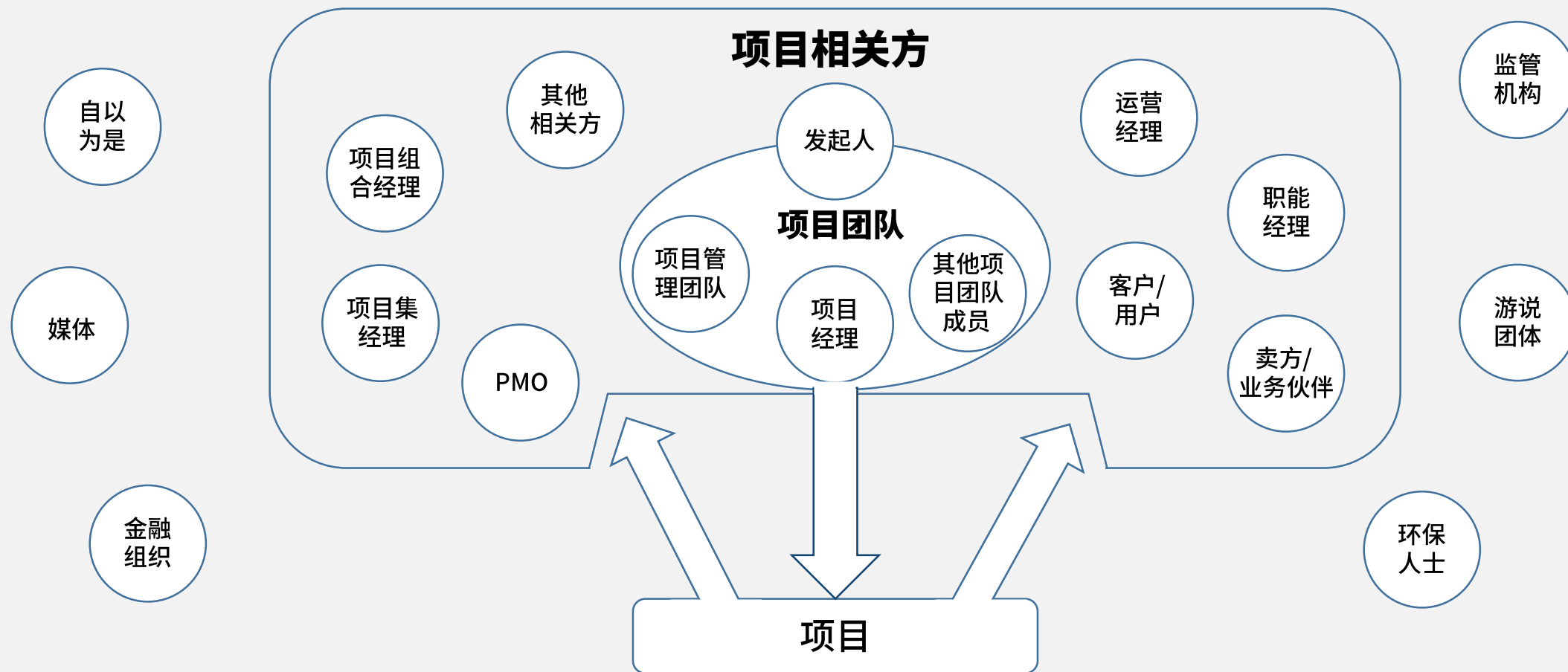
相关方的概念



相关方的概念



考点：识别相关方的重要性★





相关方的概念



考点：识别相关方的重要性★

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。

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



某智能化公司计划开发一个软件项目，该项目为公司内部所用，前期的工作已准备好，并设置了高标准的质量测量标准。按照项目管理计划的内容正在进行中，目前项目进度符合，成本符合，范围也是根据范围基准开发的，其他方面也都符合项目管理计划。此时，项目经理被告知开发的产品不能被接受，项目可能被终止。最可能是什么原因导致了该情况？

- A.没有识别出某个关键项目相关方
- B.产品质量未满足设定的标准
- C.发起人不再支持项目
- D.遇到重大技术困难



相关方的概念



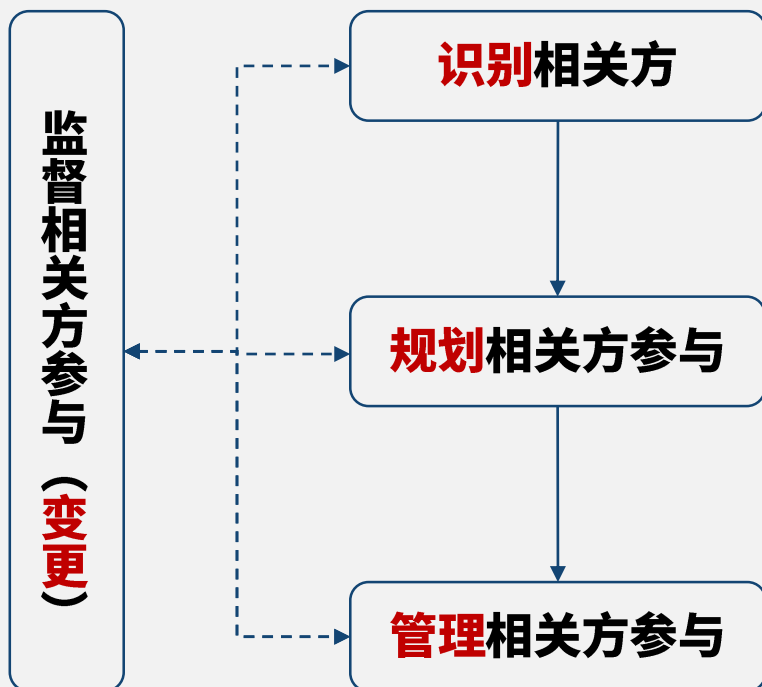
考点：识别相关方的重要性★

某智能化公司计划开发一个软件项目，该项目为公司内部所用，前期的工作已准备好，并设置了高标准的质量测量标准。按照项目管理计划的内容正在进行中，目前项目进度符合，成本符合，范围也是根据范围基准开发的，其他方面也都符合项目管理计划。此时，项目经理被告知开发的产品不能被接受，项目可能被终止。最可能是什么原因导致了该情况？

- A.没有识别出某个关键项目相关方
- B.产品质量未满足设定的标准
- C.发起人不再支持项目
- D.遇到重大技术困难



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

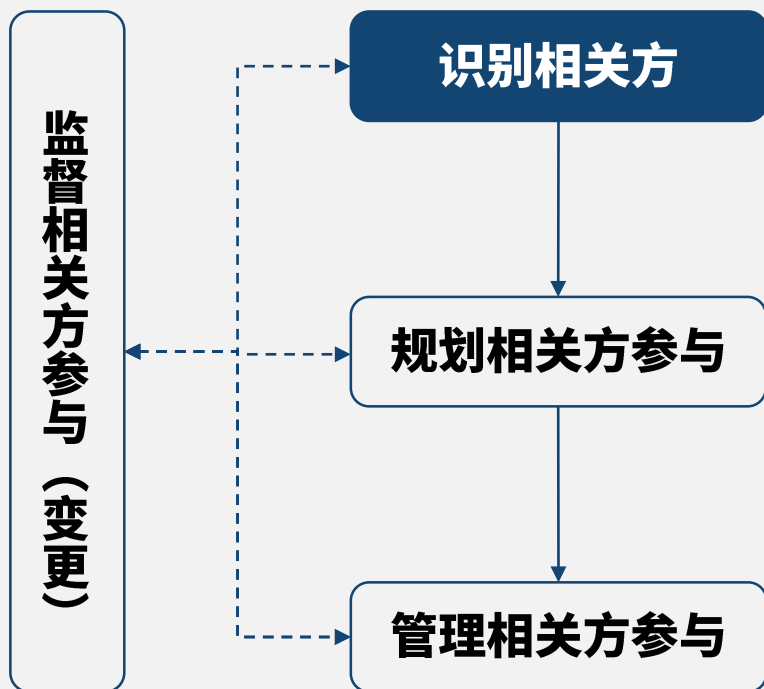
修订参与策略与计划来引导相关方合理参与



识别相关方



识别相关方



识别相关方是定期识别项目相关方，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的过程。本过程的主要作用是，使项目团队能够**建立对每个相关方**或相关方群体的**适度关注**。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。

本过程通常在编制和**批准项目章程之前**或同时首次开展。并在过程中**重复**开展。



识别相关方



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none">1. 项目章程2. 商业文件 (商业论证、效益管理计划)3. 项目管理计划 (沟通管理计划、相关方参与计划)4. 项目文件 (变更日志、问题日志、需求文件)5. 协议6. 事业环境因素7. 组织过程资产	<ol style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 数据收集 (问卷调查、头脑风暴)3. 数据分析 (相关方分析、文件分析)4. 数据表现 (相关方映射分析/表现)5. 会议	<ol style="list-style-type: none">1. 相关方登记册2. 变更请求3. 项目管理计划更新 (需求管理计划、沟通管理计划、风险管理计划、相关方参与计划)4. 项目文件更新 (假设日志、问题日志、风险登记册)



识别相关方



考点：数据收集

问卷和调查。

问卷和调查可以包括**一对一**调查、**焦点小组**讨论，或其他大规模**信息收集**技术。

头脑风暴

用于识别相关方的头脑风暴技术包括**头脑风暴**和**头脑写作**。

■ 头脑风暴

一种通用的数据收集和创意技术，用于向小组征求意见，如团队成员或主题专家。

■ 头脑写作

头脑风暴的改良形式，让个人参与者有时间在小组创意讨论开始前单独思考问题。信息可通过面对面小组会议收集，或在由技术支持的虚拟环境中收集。



识别相关方



考点：相关方分析★ ★

相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息，相关方的利害关系可包括（但不限于）以下各条的组合：

- 兴趣
- 权利
- 所有权
- 知识
- 贡献

相关方分析

姓名或角色	利益	影响力	态度



识别相关方



项目经理正在负责一个大型施工项目，一个月之前，项目管理计划已获得批准，项目开工会议（Kick-off meeting）已顺利召开，会议上，获得所有参会相关方的支持该项目的承诺。但项目经理发现，上月会议之后，其中三名相关方从未参与到项目中来。项目经理应该事先做什么来避免这个问题？

- A.进行相关方分析
- B.确保相关方充分了解项目进度及成本
- C.确保得到所有相关方支持项目的签字
- D.上报高级管理层



识别相关方



考点：相关方分析

项目经理正在负责一个大型施工项目，一个月之前，项目管理计划已获得批准，项目开工会议（Kick-off meeting）已顺利召开，会议上，获得所有参会相关方的支持该项目的承诺。但项目经理发现，上月会议之后，其中三名相关方从未参与到项目中来。项目经理应该事先做什么来避免这个问题？

- A.进行相关方分析
- B.确保相关方充分了解项目进度及成本
- C.确保得到所有相关方支持项目的签字
- D.上报高级管理层



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★ ★

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

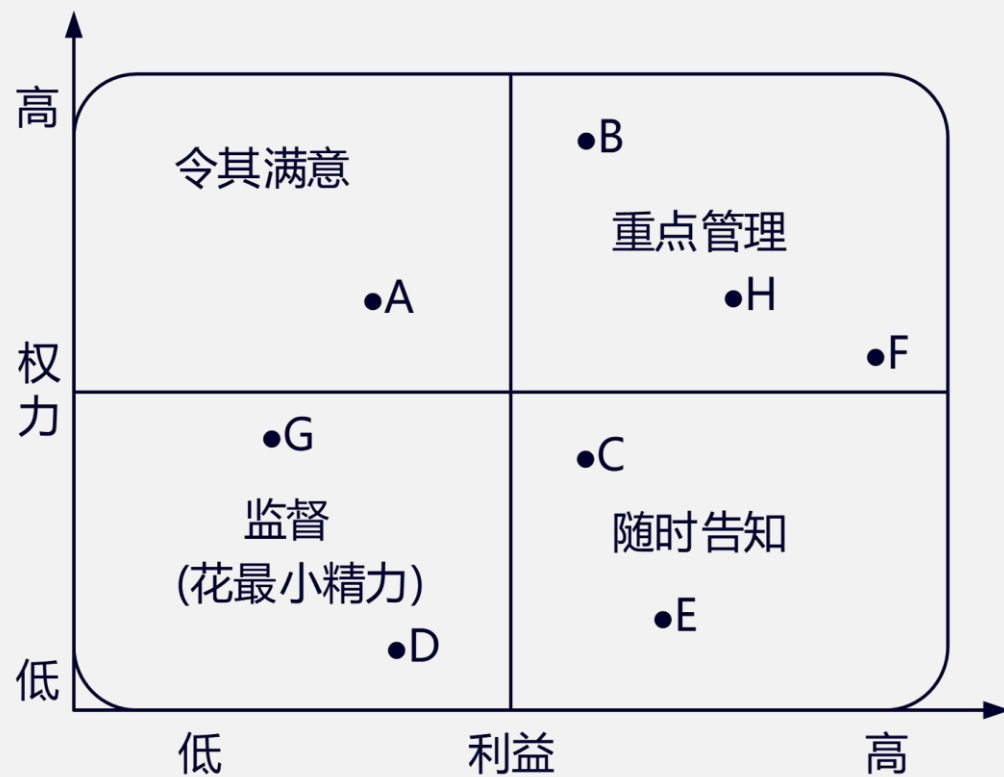
适用：①小型项目；②相关方与项目的关系很简单的项目；③相关方之间的关系很简单的项目。



识别相关方



考点：数据表现--权力利益方格、权力影响方格、作用影响方格★★



借钱给朋友，
老婆在哪里？

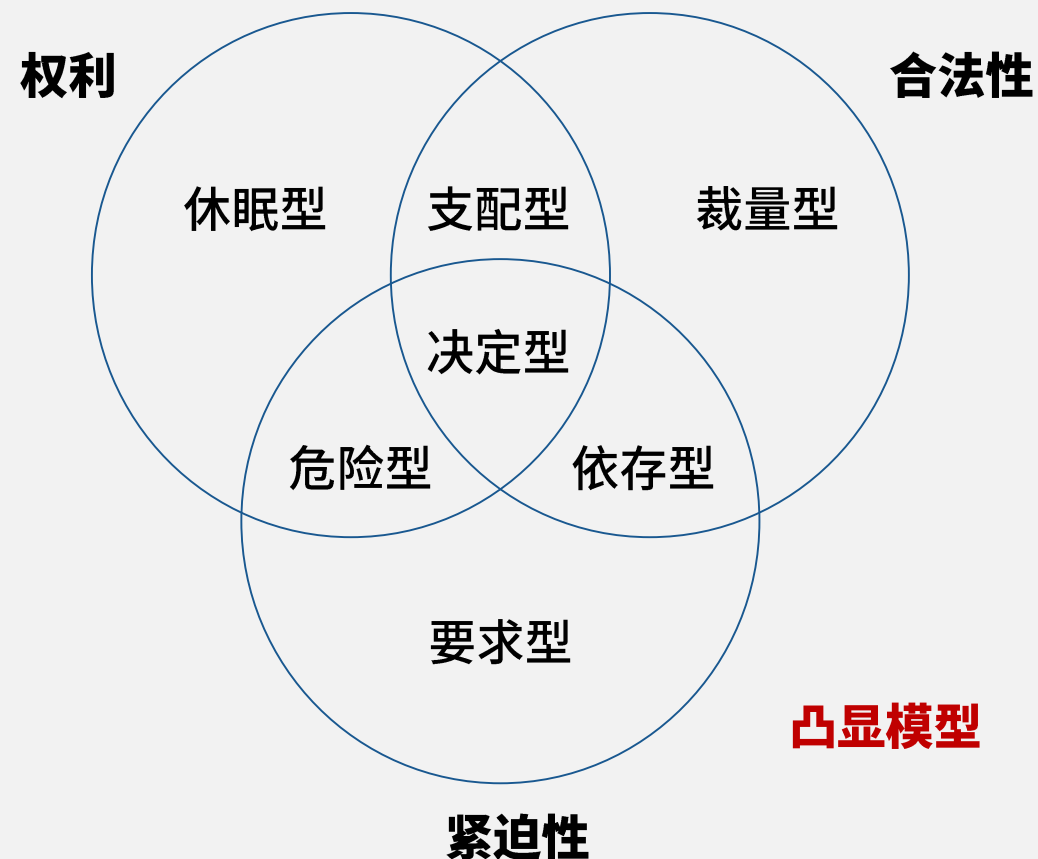


识别相关方



考点：数据表现--凸显模型★

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





识别相关方



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



识别相关方



考法：数据表现

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



识别相关方



项目经理正在管理一个大型的施工项目，该项目的相关方众多，而且关系网络复杂。项目经理应该如何高效的管理所有相关方？

- A.凸显模型
- B.权力/影响方格
- C.影响/作用方格
- D.相关方立方体



识别相关方



考法：数据表现

项目经理正在管理一个大型的施工项目，该项目的相关方众多，而且关系网络复杂。项目经理应该如何高效的管理所有相关方？

A.凸显模型

B.权力/影响方格

C.影响/作用方格

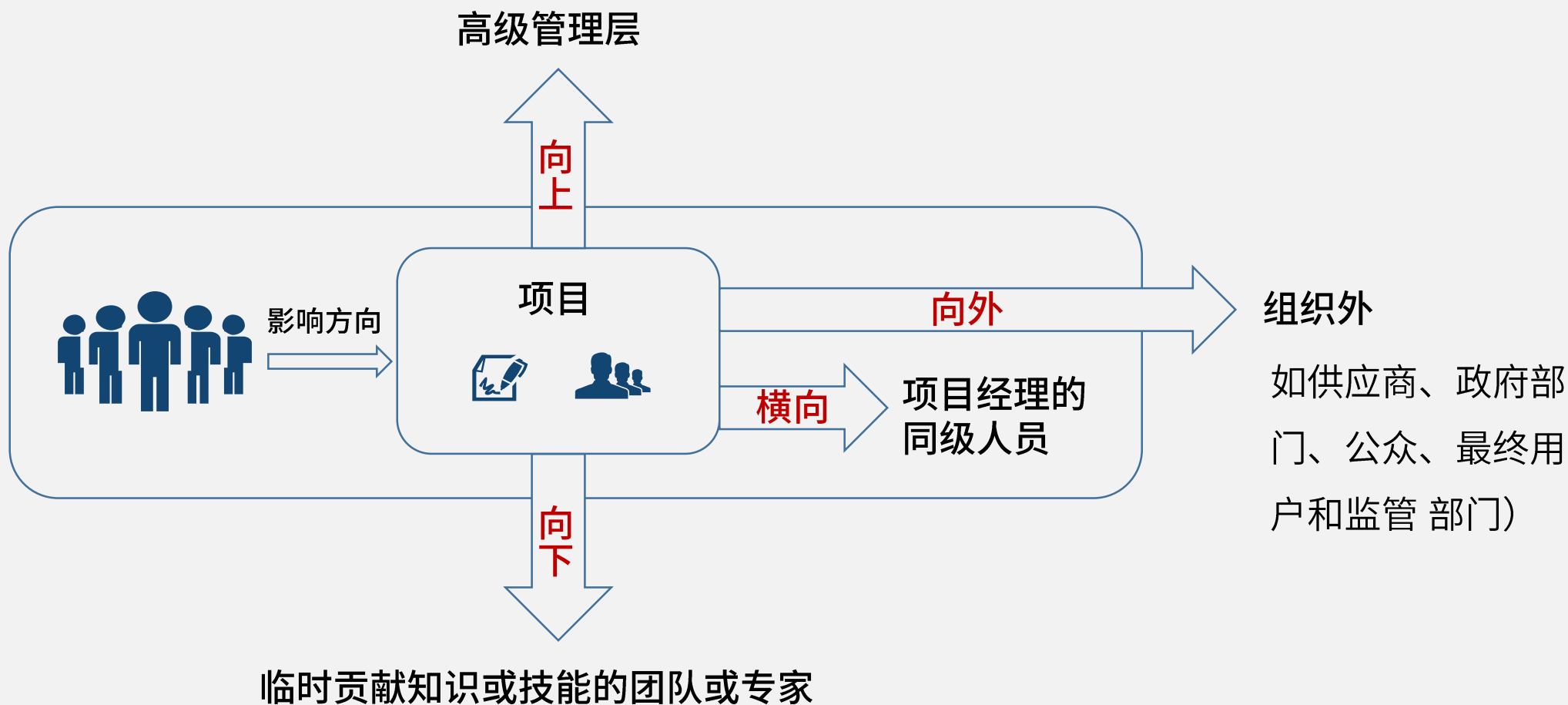
D.相关方立方体



识别相关方



考点：数据表现--影响方向

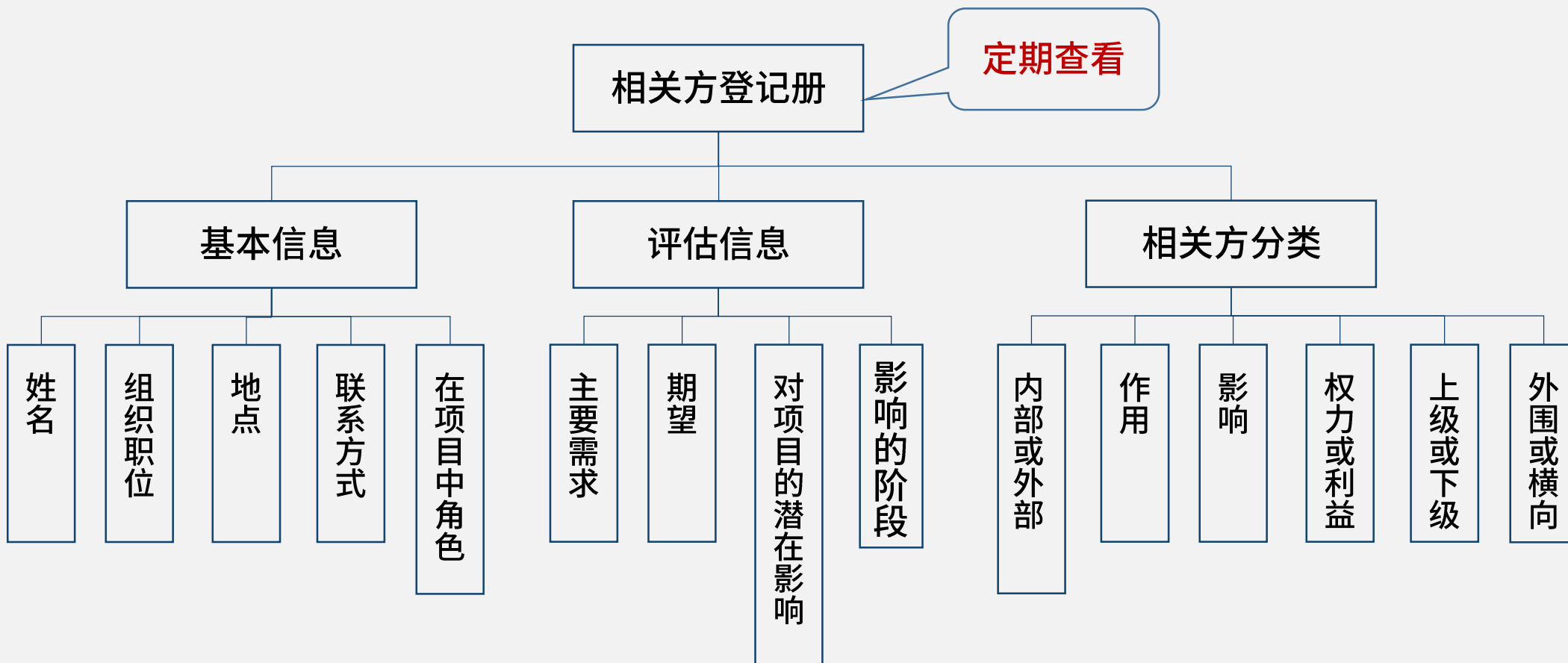




识别相关方



考点：输出——相关方登记册★★★★





识别相关方



考点：输出——相关方登记册★★★★

序号	主要项目 相关方	在项目中的 角色	对项目的主要 期望与需求	在本项目中的利益 程度（H/M/L）	对项目的影 响程度（H/M/L）	与该相关方的 沟通策略
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						



识别相关方



项目经理正在负责一个为期一年的项目，由于公司战略需求，需要细化公司的业务，于是对现有公司组织结构进行调整，调整后，该项目的项目集经理被安排管理其他项目，增加了一位擅长该领域的项目经理集经理管理该项目，项目经理首先应该做什么？

- A 评估新项目集经理的沟通需求
- B 更新相关方登记册
- C 更新沟通管理计划
- D 更新相关方参与计划



识别相关方



考点：输出——相关方登记册★★★★

项目经理正在负责一个为期一年的项目，由于公司战略需求，需要细化公司的业务，于是对现有公司组织结构进行调整，调整后，该项目的项目集经理被安排管理其他项目，增加了一位擅长该领域的项目经理集经理管理该项目，项目经理首先应该做什么？

A 评估新项目集经理的沟通需求

B 更新相关方登记册

C 更新沟通管理计划

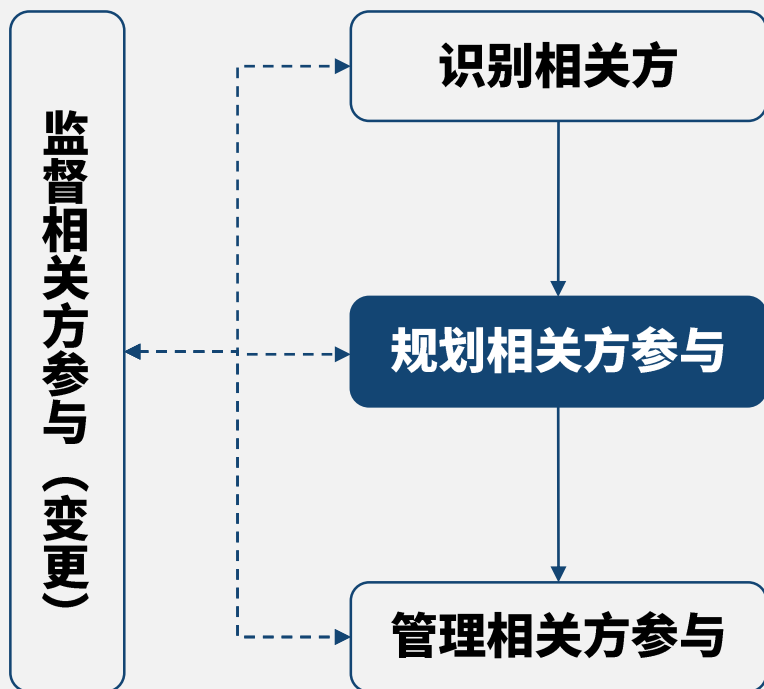
D 更新相关方参与计划



规划相关方参与



规划相关方参与



规划相关方参与是根据相关方的需求、期望、利益和对项目的潜在影响，制定项目相关方参与项目的方法的过程。本过程的主要作用是，**提供与相关方进行有效互动的可行计划**。本过程应根据需要在整个项目期间定期开展。



规划相关方参与



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none">1. 项目章程2. 项目管理计划 (资源管理计划、沟通管理计划、风险管理计划)3. 项目文件 (假设日志、变更日志、问题日志、项目进度计划、风险登记册、相关方登记册)4. 协议5. 事业环境因素6. 组织过程资产	<ol style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 数据收集(标杆对照)3. 数据分析 (假设条件和制约因素分析、根本原因分析)4. 决策 (优先级排序/分级)5. 数据表现 (思维导图、相关方参与度评估矩阵)6. 会议	<ol style="list-style-type: none">1. 相关方参与计划



规划相关方参与



应该在项目生命周期的**早期制定**一份有效的计划；然后，随着相关方社区的变化，**定期审查和更新**该计划。会触发该计划更新的典型情况包括（但不限于）：

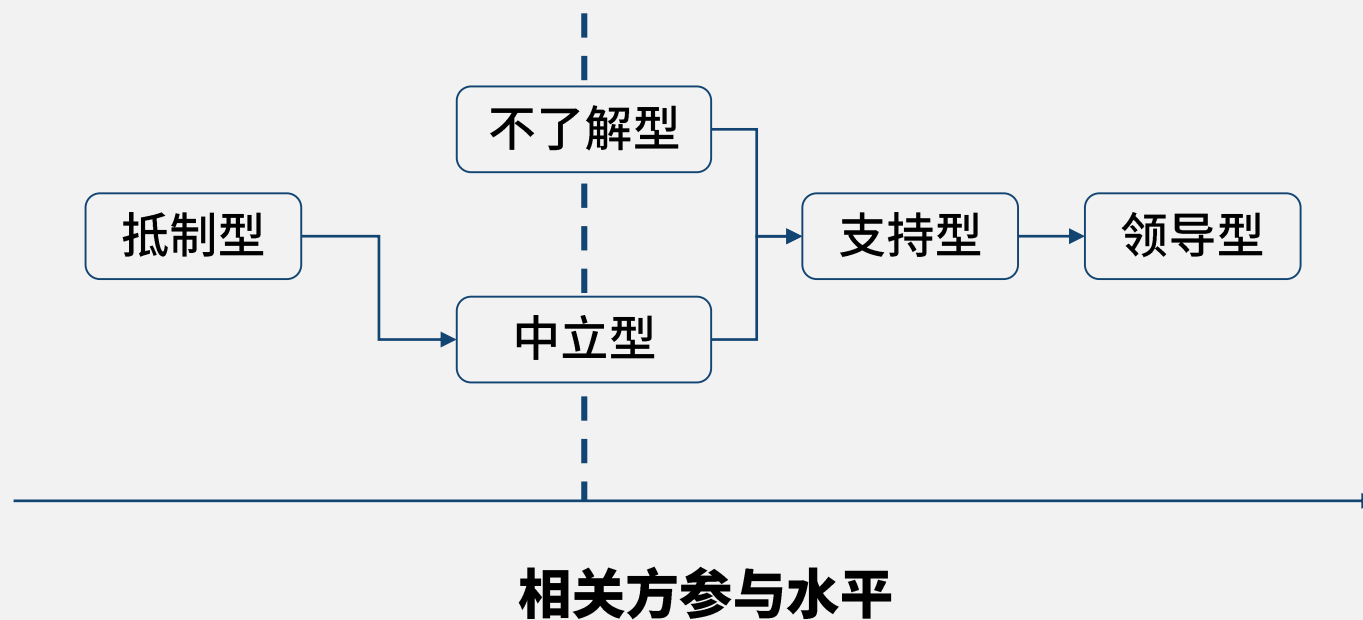
- 项目新阶段开始；
- 组织结构或行业内部发生变化；
- 新的个人或群体成为相关方，现有相关方不再是相关方社区的成员，或特定相关方对项目成功的重要性发生变化；
- 当其他项目过程（如变更管理、风险管理或问题管理）的输出导致需要重新审查相关方参与策略。



规划相关方参与



考点：工具与技术——相关方参与评估矩阵★ ★





规划相关方参与



考点：工具与技术——相关方参与评估矩阵★ ★

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



一家医疗设备企业正在研发一个高科技医疗产品，因为该产品能让公司提升品牌竞争力，所以高级管理层对产品对各方面的要求很高。其中一名关键相关方发现，应参与该项目的两名资深工程师目前在其他项目，关键相关方询问项目经理，希望让这两名资深工程师参与，确保他们的参与程度，否则项目很可能会出现质量问题。若要使关键相关方了解该信息，项目经理首先需要向关键相关方提供什么？

- A 相关方登记册
- B 质量审计报告
- C 质量管理计划
- D 相关方参与度评估矩阵



规划相关方参与



考点：工具与技术——相关方参与评估矩阵★ ★

一家医疗设备企业正在研发一个高科技医疗产品，因为该产品能让公司提升品牌竞争力，所以高级管理层对产品对各方面的要求很高。其中一名关键相关方发现，应参与该项目的两名资深工程师目前在其他项目，关键相关方询问项目经理，希望让这两名资深工程师参与，确保他们的参与程度，否则项目很可能会出现质量问题。若要使关键相关方了解该信息，项目经理首先需要向关键相关方提供什么？

A 相关方登记册

B 质量审计报告

C 质量管理计划

D 相关方参与度评估矩阵



规划相关方参与



考点：相关方参与计划★ ★ ★ ★

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**。



规划相关方参与



考点：相关方参与计划★★★★

相关方参与计划

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		

即将发生的相关方变更

--



规划相关方参与



考点：相关方参与计划★★★★

相关方的相互关系

--

相关方参与方法

相关方	方法



规划相关方参与



一公司承接了一个客户的项目，该公司与此客户合作过多次，项目经理负责管理该项目，在规划阶段，团队成员告知项目经理，在之前项目中，客户总是不满意总结的项目绩效，若要防止该项目出现类似情况，项目经理应该事先做什么来避免？

- A.制定相关方参与计划
- B.更新风险登记册
- C.与团队成员开会讨论解决客户不满意的问题
- D.更新沟通管理计划



规划相关方参与



考点：相关方参与计划

一公司承接了一个客户的项目，该公司与此客户合作过多次，项目经理负责管理该项目，在规划阶段，团队成员告知项目经理，在之前项目中，客户总是不满意总结的项目绩效，若要防止该项目出现类似情况，项目经理应该事先做什么来避免？

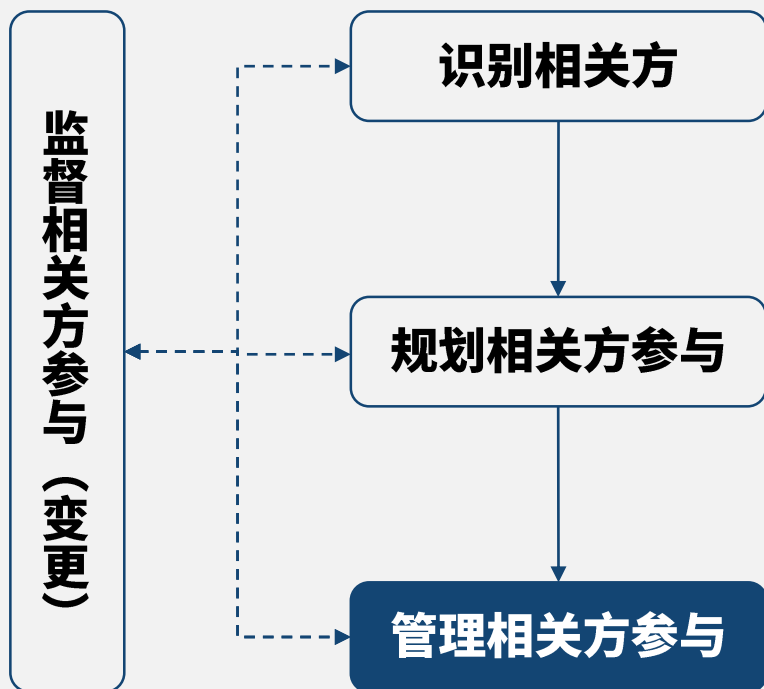
- A.制定相关方参与计划
- B.更新风险登记册
- C.与团队成员开会讨论解决客户不满意的问题
- D.更新沟通管理计划



管理相关方参与



管理相关方参与



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。



管理相关方参与



输入	工具与技术	输出
<ol style="list-style-type: none">1. 项目管理计划 (沟通管理计划、风险管理计划、相关方参与计划、变更管理计划)2. 项目文件 (变更日志、问题日志、经验教训登记册、相关方登记册)3. 事业环境因素4. 组织过程资产	<ol style="list-style-type: none">1. 专家判断2. 沟通技能 (反馈)3. 人际关系与团队技能 (冲突管理、文化意识、谈判、观察/交谈、政治意识)4. 基本规则5. 会议	<ol style="list-style-type: none">1. 变更请求2. 项目管理计划更新 (沟通管理计划、相关方参与计划)3. 项目文件更新 (变更日志、问题日志、经验教训登记册、相关方登记册)



管理相关方参与



项目经理负责管理一个大型项目，项目章程已获得批准，项目经理识别到公司的首席执行官（CEO）为项目的重要相关方，他对项目的成功非常在意，并且起着至关重要的作用，项目经理应该如何管理该相关方？

- A. 监督CEO对项目的影响
- B. 随时告知CEO项目进展
- C. 确保CEO满意项目
- D. 密切管理CEO的期望



管理相关方参与



考法：管理相关方期望★ ★

项目经理负责管理一个大型项目，项目章程已获得批准，项目经理识别到公司的首席执行官（CEO）为项目的重要相关方，他对项目的成功非常在意，并且起着至关重要的作用，项目经理应该如何管理该相关方？

- A. 监督CEO对项目的影响
- B. 随时告知CEO项目进展
- C. 确保CEO满意项目
- D. 密切管理CEO的期望



管理相关方参与



考点：沟通技能★ ★ ★

在开展管理相关方参与过程时，应该根据沟通管理计划，针对每个相关方采取相应的沟通方法。项目管理团队应该使用反馈机制，来了解相关方对各种项目管理活动和关键决策的反应。反馈的收集方式包括（但不限于）：

- 正式与非正式对话；
- 问题识别和讨论；
- 会议；
- 进展报告；
- 调查。



管理相关方参与



项目经理正在管理一个为期两年的项目，该客户对项目的各方面要求都很高。项目经理每周五都会组织关键相关方一起来审查项目的目前的情况。其中一名关键相关方，在上个月的都会按时参加会议，但在本月，几次会议都没有来参加，针对该情况，项目经理应该怎么做？

- A. 与该名相关方沟通，商议具体情况以达成共识
- B. 使用电子邮件，发送与项目的所有相关信息
- C. 把会议安排到周一，以便该相关方能参加
- D. 请求项目管理办公室（PMO）的协助



管理相关方参与



考点：沟通技能★ ★ ★

项目经理正在管理一个为期两年的项目，该客户对项目的各方面要求都很高。项目经理每周五都会组织关键相关方一起来审查项目的目前的情况。其中一名关键相关方，在上个月的都会按时参加会议，但在本月，几次会议都没有来参加，针对该情况，项目经理应该怎么做？

- A.与该名相关方沟通，商议具体情况以达成共识
- B.使用电子邮件，发送与项目的所有相关信息
- C.把会议安排到周一，以便该相关方能参加
- D.请求项目管理办公室（PMO）的协助



管理相关方参与



考点：人际关系团队技能★ ★

适用于本过程的人际关系与团队技能包括（但不限于）：

- **冲突管理。**项目经理应确保及时解决冲突。
- **文化意识。**文化意识有助于项目经理和团队通过考虑文化差异和相关方需求，来实现有效沟通。
- **谈判。**谈判用于获得支持或达成关于支持项目工作或成果的协议，并解决团队内部或团队与其他相关方之间的冲突。
- **观察和交谈。**通过观察和交谈，及时了解项目团队成员和其他相关方的工作和态度。
- **政治意识。**通过了解项目内外的权力关系，建立政治意识。



管理相关方参与



一家有影响力的公司中标了一个国外的政府项目，任命一名项目经理管理该项目，这是项目经理在该国开展的第三个项目，项目经理根据之前项目的经验，与团队成员强调，需要尊重当地的习俗和文化，并要及时解决与相关方的冲突，项目经理需要团队成员使用的属于什么工具技术？

- A.冲突管理
- B.谈判
- C.人际关系与团队技能
- D.文化意识



管理相关方参与



考点：人际关系团队技能★ ★

一家有影响力的公司中标了一个国外的政府项目，任命一名项目经理管理该项目，这是项目经理在该国开展的第三个项目，项目经理根据之前项目的经验，与团队成员强调，需要尊重当地的习俗和文化，并要及时解决与相关方的冲突，项目经理需要团队成员使用的属于什么工具技术？

A.冲突管理

B.谈判

C.人际关系与团队技能

D.文化意识



管理相关方参与



考点：会议★★★★

会议用于讨论和处理任何与相关方参与有关的问题或关注点。在本过程中需要召开的会议类型包括（但不限于）：

- 决策；
- 问题解决；
- 经验教训和回顾总结；
- 项目开工；
- 迭代规划；
- 状态更新。



管理相关方参与



项目经理正在管理一项室内软装项目，在项目进行过程中，一相关方认为将餐桌设计成可伸缩的形式能够提升客户的满意度。该相关方随后提交了变更请求并获得了批准。虽然当前项目进度超前，项目预算也很充足，但餐桌设计师却迟迟不开始进行变更后的设计，因为设计师认为此项变更没有意义。项目经理应该怎么解决？

- A.要求变更控制委员会重新审查批准的变更
- B.要求设计师立即执行这项变更
- C.与该设计师开会以打消其顾虑
- D.召开相关方会议讨论解决方案



管理相关方参与



考点：会议★★★★

项目经理正在管理一项室内软装项目，在项目进行过程中，一相关方认为将餐桌设计成可伸缩的形式能够提升客户的满意度。该相关方随后提交了变更请求并获得了批准。虽然当前项目进度超前，项目预算也很充足，但餐桌设计师却迟迟不开始进行变更后的设计，因为设计师认为此项变更没有意义。项目经理应该怎么解决？

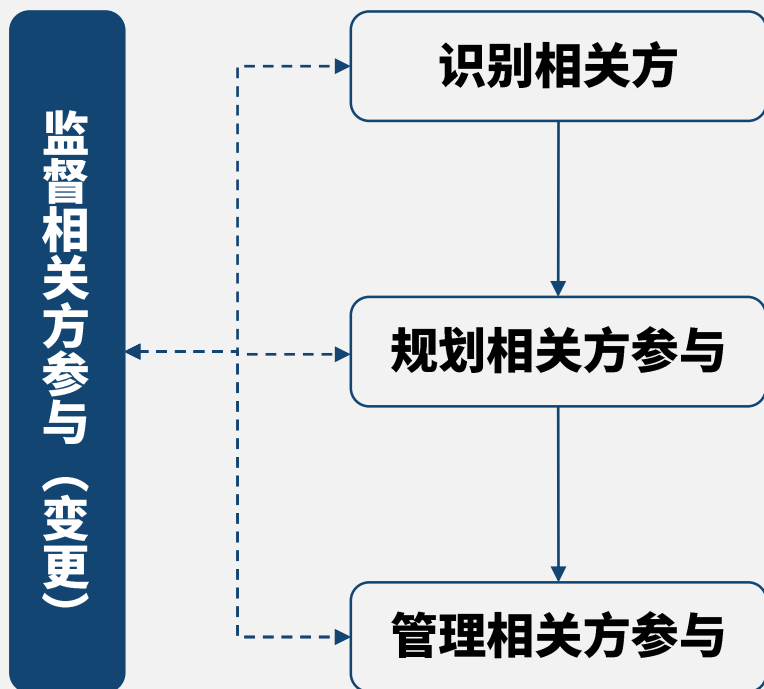
- A.要求变更控制委员会重新审查批准的变更
- B.要求设计师立即执行这项变更
- C.与该设计师开会以打消其顾虑
- D.召开相关方会议讨论解决方案



监督相关方参与



监督相关方参与



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。本过程需要在整个项目期间开展。



监督相关方参与



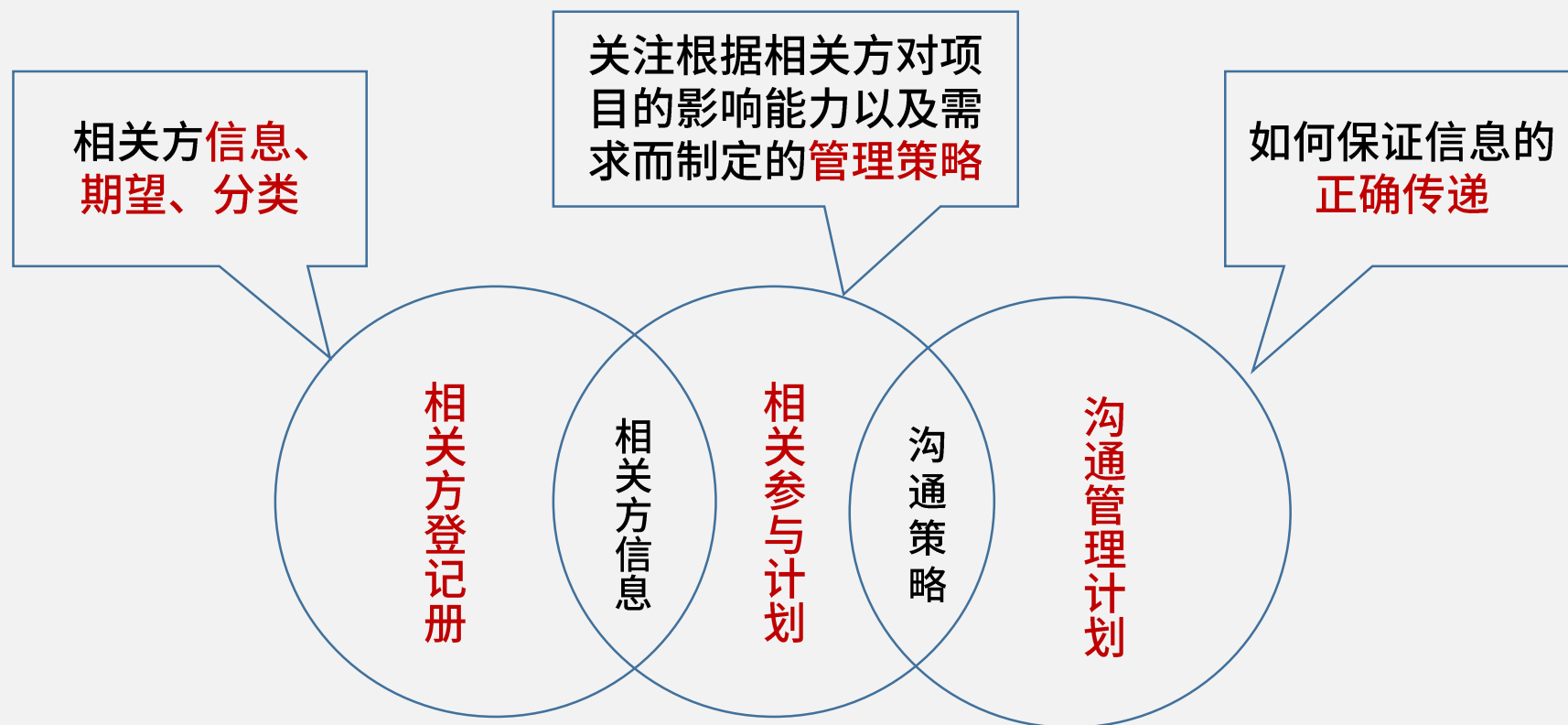
输入	工具与技术	输出
<p>1. 项目管理计划 (资源管理计划、沟通管理计划、相关方参与计划)</p> <p>2. 项目文件 (问题日志、经验教训登记册、项目沟通记录、风险登记册、相关方登记册)</p> <p>3. 工作绩效数据</p> <p>4. 事业环境因素</p> <p>5. 组织过程资产</p>	<p>1. 数据分析 (备选方案分析、根本原因分析、相关方分析)</p> <p>2. 决策 (多标准决策分析、投票)</p> <p>3. 数据表现 (相关方参与度评估矩阵)</p> <p>4. 沟通技能(反馈、演示)</p> <p>5. 人际关系与团队技能 (积极倾听、文化意识、领导力、人际交往、政治意识)</p> <p>6. 会议</p>	<p>1. 工作绩效信息</p> <p>2. 变更请求</p> <p>3. 项目管理计划更新 (资源管理计划、沟通管理计划、相关方参与计划)</p> <p>4. 项目文件更新 (问题日志、经验教训登记册、风险登记册、相关方登记册)</p>



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★★★





易混淆文件区分



客户的公司发生重组，对应的项目负责人发生改变，项目经理应该做什么？

- A 更新相关方登记册
- B 风险评估
- C 更新沟通管理计划
- D 重新制定项目章程



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★ ★ ★

客户的公司发生重组，对应的**项目负责人发生改变**，项目经理应该做什么？

- A 更新相关方登记册
- B 风险评估
- C 更新沟通管理计划
- D 重新制定项目章程



易混淆文件区分



一个关键项目落后于进度，并超出预算。项目管理办公室(PMO)的详细分析透露，并非所有关键人员都被识别，并且没有积极的过程来接洽和管理这些人员。项目经理应该采取什么纠正措施？

- A 改进相关方参与计划
- B 查看权力/利益方格
- C 控制相关方参与程度
- D 更新沟通管理计划



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★ ★ ★

一个关键项目落后于进度，并超出预算。项目管理办公室(PMO)的详细分析透露，并非**所**
有关键人员都被识别，并且没有**积极的过程**来接洽和管理这些人员。项目经理应该采取什
么纠正措施？

A 改进相关方参与计划

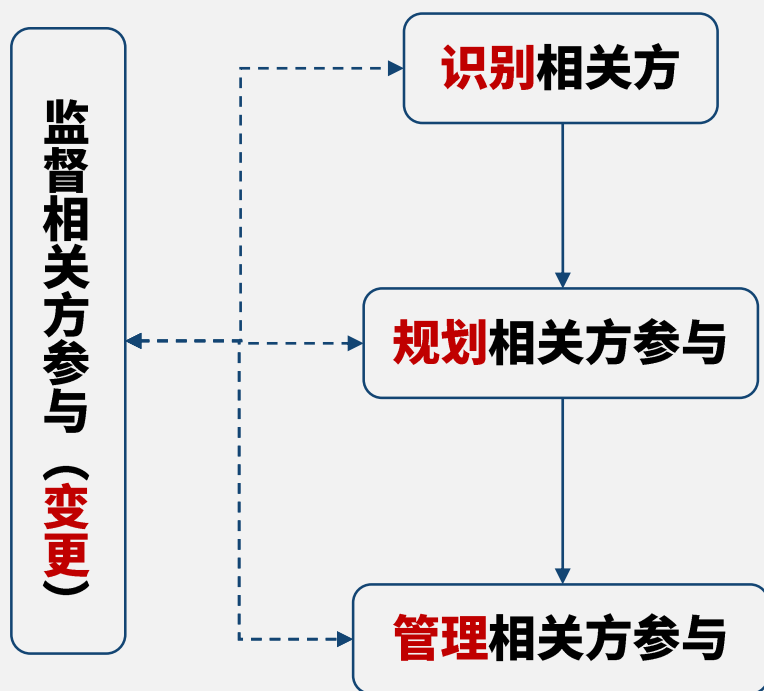
B 查看权力/利益方格

C 控制相关方参与程度

D 更新沟通管理计划



本章小结



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



(希赛 | 感谢您的观看