

## 第十三章 项目干系人管理：

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。

PM 正确识别并合理管理干系人的能力，能决定项目的成败。

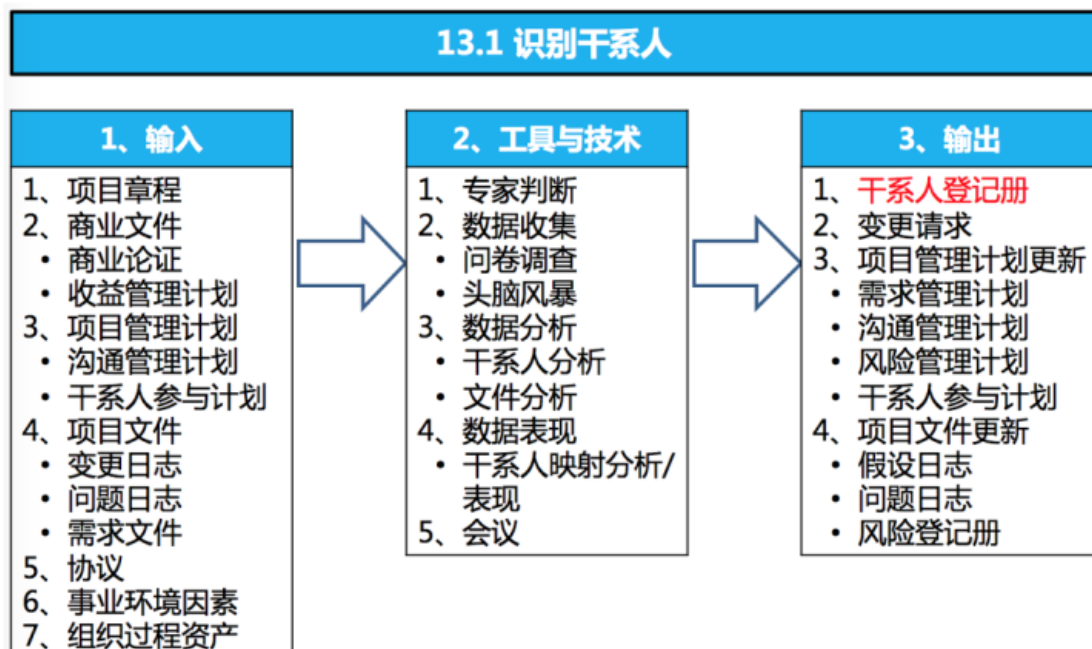
第十三章的四个过程：

- 识别干系人：尽早识别有哪些干系人；
- 规划干系人参与：制定合适的参与策略；
- 管理干系人参与：根据干系人管理策略引导干系人参与；
- 监督干系人参与：调整干系人参与情况。

### 13.1 识别干系人：

1、定义：定期识别项目干系人，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

- 1) 相关信息包括他们的利益、参与度、相互依赖、影响力及对项目成功的影响等。
- 2) 在项目或阶段早期就识别干系人，并分析相关信息，对项目成功非常重要。
- 3) 本过程在批准章程之前或同时开展。
- 4) 本过程在必要时需重复开展，至少应在每个阶段开始时，以及项目或组织发生重大变化时重复开展。所以说，识别干系人贯穿项目始终。



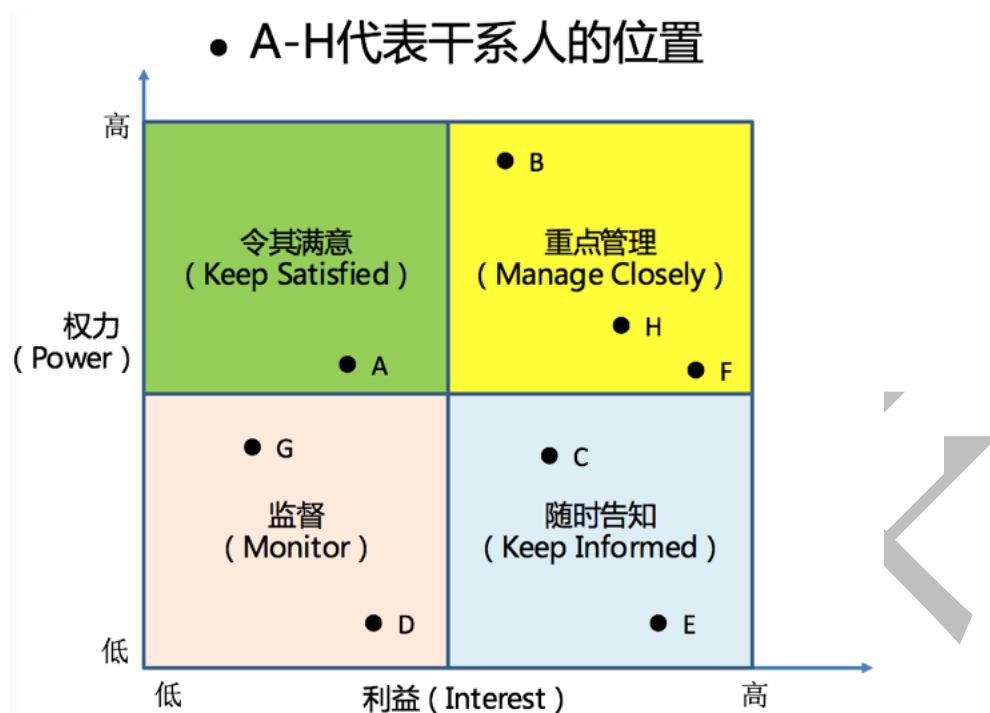
2、识别干系人的工具：干系人分析

干系人分析会产生干系人清单和关于干系人的各种信息（如组织位置、项目角色、利害关系（Stake）、期望、态度（对项目的支持程度）、对项目信息的兴趣等）。

### 3、识别干系人的工具：干系人映射分析/表现

相关方映射分析和表现是一种利用不同方法对干系人进行分类的方法。

需要重点掌握的是权力/利益方格：根据干系人的职权（权力）大小以及对项目结果的关注程度（利益）进行分组。



- A：权力高、利益低，不能得罪，要令其满意；  
B、H、F：权力高、利益高，是双高干系人需要重点管理；  
G、D：权力低、利益低，双低干系人只需要监督；  
C、E：权力低、利益高，需要把项目情况随时告知。

### 4、识别干系人的输出：干系人登记册

干系人登记册用来记录已识别干系人的所有详细信息，包括：身份信息、评估信息、干系人分类等等

- 1) 身份信息：姓名、职位、地点、联系方式、项目角色等；
- 2) 评估信息：主要需求、期望、对项目的潜在影响、与生命周期的哪个阶段密切相关等；
- 3) 干系人分类：内部 / 外部，作用/影响/权力/利益，上级/下级/向外/横向，或项目经理选择的其他分类模型。

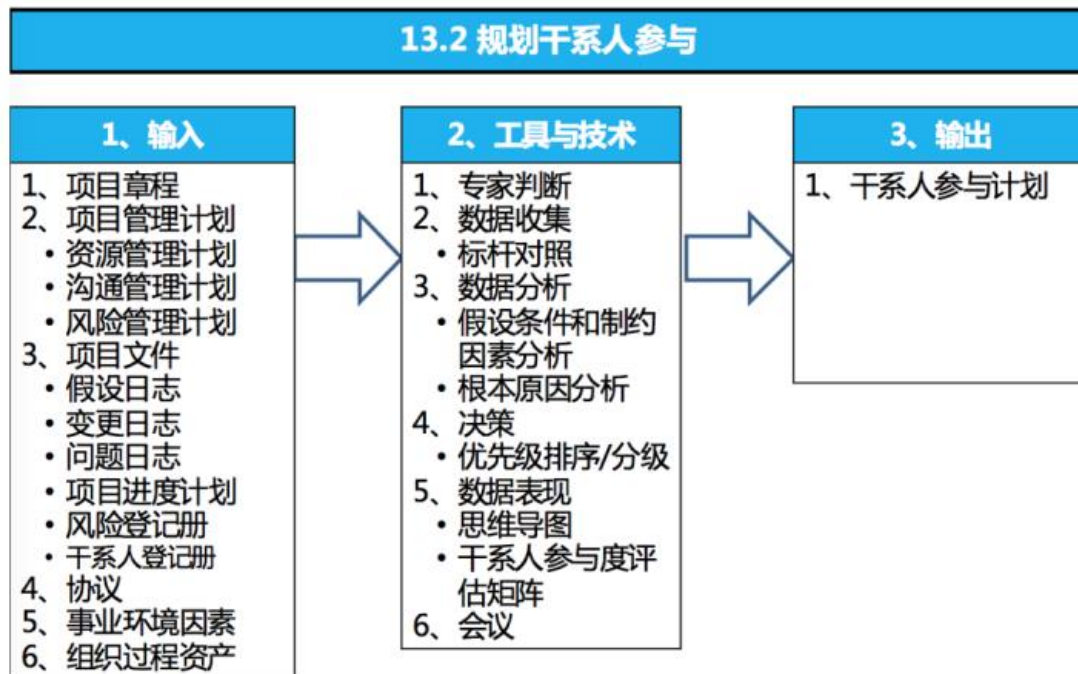
应该定期查看、更新干系人登记册，因为在整个项目生命周期中干系人可能发生变化，也可能识别出新的干系人。

识别了所有人出来，给他进行分类，不同类型的制定不同的管理参与策略。所以下一步是要制定参与策略

## 13.2 规划干系人参与：

1、定义：基于对干系人需要、利益及对项目成功的潜在影响的分析，制定合适的干系人参与方法，有效调动干系人参与整个项目生命周期。

大多数干系人不能被项目经理直接管理，项目经理能管理的是他们的参与。



2、规划干系人参与的工具：干系人参与度评估矩阵

分析技术：比较所有干系人的当前参与水平和期望参与水平。干系人的参与程度可分为5种：

- 1) 不知晓：对项目 and 潜在影响不知晓；
- 2) 抵制：知晓项目和潜在影响，抵制项目工作或成果可能引发的任何变更；
- 3) 中立：了解项目，既不支持，也不反对；
- 4) 支持：了解项目和潜在影响，支持项目工作和成果；
- 5) 领导：了解项目和潜在影响，积极参与以确保项目成功。

通过分析，识别出当前参与程度与所需参与程度之间的差距；项目团队可以使用专家判断来制定行动和沟通方案，以消除差距。

**5种参与程度，反映了干系人对项目的关注度**

3、规划干系人参与的输出：干系人参与计划/干系人参与策略

用于促进干系人有效参与决策和执行的策略和行动。

包括：

- 关键干系人的当前参与程度和期望参与程度；
- 干系人沟通需求与沟通方法。

项目经理应该意识到干系人参与计划的敏感性，并采取恰当的预防措施。

制定了不同的参与策略之后，我们就按照策略去执行、实施，实实在在的和干系人打交道——管理干系人参与。

### 13.3 管理干系人参与：

1、定义：通过与干系人沟通和协作，以满足其需要与期望，处理问题，并促进干系人合理参与项目活动。

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。主动管理干系人参与可以降低项目不能实现其目的和目标的危险。



### 13.4 监督干系人参与：

1、定义：监督项目干系人之间关系，并通过修订参与策略及计划来裁剪干系人参与策略的过程。

干系人管理计划里面会设置管理和目标，管理干系人参与是促成目标，监督干系人参与是监督干系人参与的状态，纠正偏差。



### ◇ 练习题

1、项目团队应使用哪一项来确定更新和沟通项目绩效的适当方法？

- A. 群体决策技术
- B. 会议
- C. 人际交往
- D. 多准则决策分析

答案：B。考规划沟通管理的工具。

2、在项目阶段评审会上，项目经理发现项目未获得所有项目干系人的支持。确保成功完成项目所需的参与层次是什么？

- A. 支持
- B. 不知道
- C. 中立
- D. 领导

答案：D。干系人参与程度，领导：知晓项目和潜在影响，积极致力于保证项目成功。

3、在为获得项目管理计划批准的会议上，项目经理得知一名干系人已被替换。项目经理应将该信息记录在哪里？

- A. 风险登记册
- B. 干系人登记册
- C. 资源管理计划





#### D.干系人参与计划

答案：B。干系人被替换，应该记录在干系人登记册中。

4、在项目启动阶段，项目经理得知干系人可能以多种积极和消极的方式影响项目。在这种情况下，项目经理应该怎么做？

- A. 给高级管理层和项目发起人分配任务，让其减少干系人的人数
- B. 执行一项干系人分析，并按照权力/利益方格给干系人分组
- C. 将管理行动集中在关键干系人上
- D. 更新风险登记册

答案B。执行干系人分析，将干系人分类后针对不同干系人施加不同影响。

5、干系人感觉他们收到的信息十分复杂，难以理解。因此，不能正确做出决定。若要解决这个问题，应该怎么做？

- A. 审查沟通需求
- B. 执行干系人分析
- C. 包含一个常用术语表
- D. 添加解释性附件

答案:A。通过沟通需求分析，确定项目干系人的信息需求，包括所需信息的类型和格式，以及信息对干系人的价值。

6、项目经理完成了项目章程。项目经理需要做的下一个活动是什么？

- A. 创建详细的干系人登记册
- B. 创建需求文件
- C. 创建干系人管理计划
- D. 创建质量管理计划

答案：A。识别干系人和制定项目章程，都是启动过程组。识别干系人的输出，干系人登记册。

7、在与新干系人召开的第三次约会上，项目经理发现一些干系人未收到会议纪要和其他关键文件。为防止这种情况再次发生，会后项目经理应该怎么做？

- A. 审查沟通管理计划
- B. 重新分发会议纪要和关键文件
- C. 签发变更请求，修订沟通过程
- D. 道歉并索取联系信息

答案：A。一些干系人没有收到文件，为防止这种情况再发生 PM 应该审查沟通管理计划，按照计划来确定到底要把信息发给哪些人。

8、由于组织结构的一个变更，干系人 A 承担一个新职责而从指导委员会辞职。干系人 A 的替代者干系人 B 引发一个有关于项目商业利益的问题。那么项目经理首先应该做什么？



- A. 在问题登记册中记录该问题，并更新项目利益
- B. 更新干系人登记册，并参考干系人参与计划
- C. 更新项目管理计划
- D. 与干系人会面，包括项目发起人

答案：B。干系人发生变化，应该更新干系人登记册。

9、在项目完工时，项目经理被要求收集客户的反馈。项目经理下一步应该怎么做？

- A.向所有干系人发送一份核对表，让其从 1 分到 10 分为各项打分
- B.与客户相关干系人进行一对一访谈，获得所有相关意见。
- C.与客户相关的所有干系人开会，并为高级管理层提供一份简短的问卷调查
- D.查阅沟通管理计划和干系人登记册，并为每名客户采取相应的措施。

答案：D。收集客户的反馈，是与干系人打交道和沟通，应该参考沟通管理计划和干系人登记册。

10、项目经理了解到一份获得批准的新标准将导致范围变更。为了确定谁应该接收变更请求的相关信息，项目经理应该参考？

- A. 干系人登记册
- B. 沟通方法登记册
- C. 沟通管理计划
- D. 变更控制文件

答案:C。沟通管理计划包括了干系人的沟通需求、需要沟通的信息、发布信息的原因、沟通频率、发送者、接收者、传递信息的方式、通用的术语表、还有问题升级程序。