

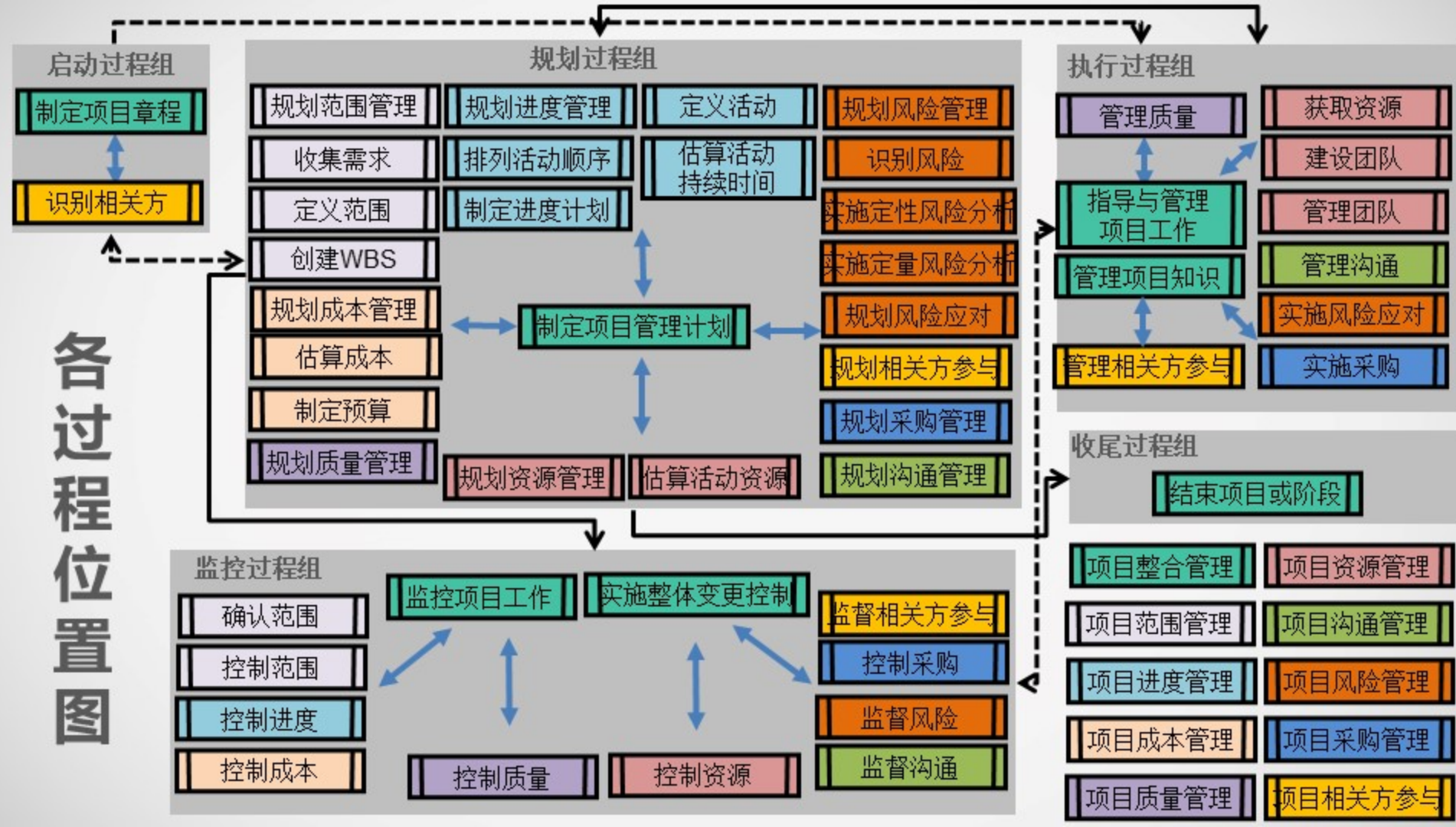
A hand in a dark suit jacket points upwards with the index finger. The background behind the hand is dark and filled with numerous small, white, stylized icons of people in business attire.

13

项目相关方管理

www.xiang.net

各过程位置图



什么是相关方管理？

项目相关方管理包括用于开展下列工作的各个过程：识别能够影响项目或会受项目影响的人员、团体或组织，分析相关方对项目的期望和影响，制定合适的管理策略来有效调动相关方参与项目决策和执行。

用这些过程分析相关方期望，评估他们对项目或受项目影响的程度，以及制定策略来有效引导相关方支持项目决策、规划和执行。这些过程能够支持项目团队的工作



如何进行相关方管理

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

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

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

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的过程

项目相关方管理的核心概念

相关方是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的**任何组织或个人**

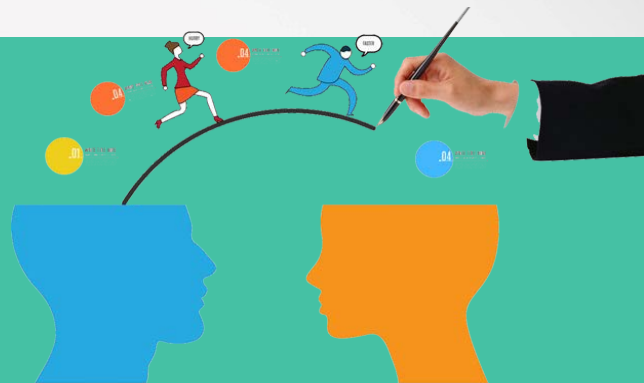
注意 事项

- ① 并不是所有相关方都是积极的
- ② 相关方影响力是不一样的，要合理排序
- ③ 项目经理和团队正确识别并合理引导所有相关方参与的能力，能决定着项目的成败

管理相关方最重要的手段是沟通

与所有相关方保持持续沟通，以...

- 理解他们的需求和期望
- 处理所发生的问题
- 管理利益冲突
- 并促进相关方参与项目决策和活动



管理相关方的活动（识别、排序、引导）需要迭代开展

至少要在以下时点开展这些活动：

- 项目进入其生命周期的不同阶段
- 当前相关方不再与项目工作有关，或者在项目的相关方社区中出现了新的相关方成员
- 组织内部或更大区域的相关方社区发生重大变化



项目相关方管理的发展趋势和新兴实践



整体趋势

“相关方”一词的外延正在扩大，从传统意义上的员工、供应商和股东扩展到涵盖各式群体，包括监管机构、游说团体、环保人士、金融组织、媒体，以及那些**自认为是相关方的人员**

项目相关方管理的发展趋势和新兴实践包括：

- 识别所有相关方，而非在限定范围内
- 确保所有团队成员都涉及引导相关方参与的活动
- 定期审查相关方社区，往往与单个项目风险的审查并行开展
- 应用“共创”概念，咨询最受项目工作或成果影响的相关方。该概念的重点是，将团队内受影响的相关方视为合作伙伴
- 关注与相关方有效参与程度有关的正面及负面价值。正面价值是相关方（尤其是强大相关方）对项目的更积极支持所带来的效益；负面价值是因相关方未有效参与而造成的真实成本，包括产品召回、组织信誉损失或项目信誉损失

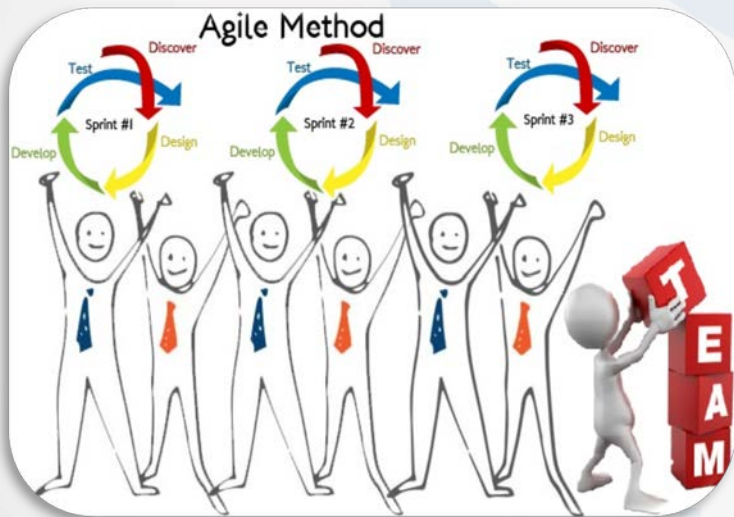


裁剪时需要考虑的因素



- 相关方多样性
- 相关方关系的复杂性
- 沟通技术

在敏捷或适应型环境中需要考虑的因素



为了开展及时且高效的讨论及决策，适应型团队会直接与相关方互动，而不是通过层层的管理级别

为加快组织内部和组织之间的信息共享，敏捷型方法提倡高度透明



项目相关方管理
识别相关方

www.xiang.net

课程目标

- 掌握识别相关方过程的定义和基本观点
- 理解相关方的含义及范围
- 识记识别相关方过程的输入、工具与技术及输出的内容
- 了解识别相关方的步骤及分类方法，能够利用相关方分析工具对相关方进行分类
- 熟悉相关方登记册的组成部分，能够绘制相关方登记册

www.xiang.net



过程定义：识别相关方

定义

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

作用

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

时机

根据需要在整个项目期间定期开展

识别相关方过程越早进行越好。通常在编制和批准项目章程之前或同时首次开展。本过程需在必要时重复开展



识别相关方：ITTO



输入

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

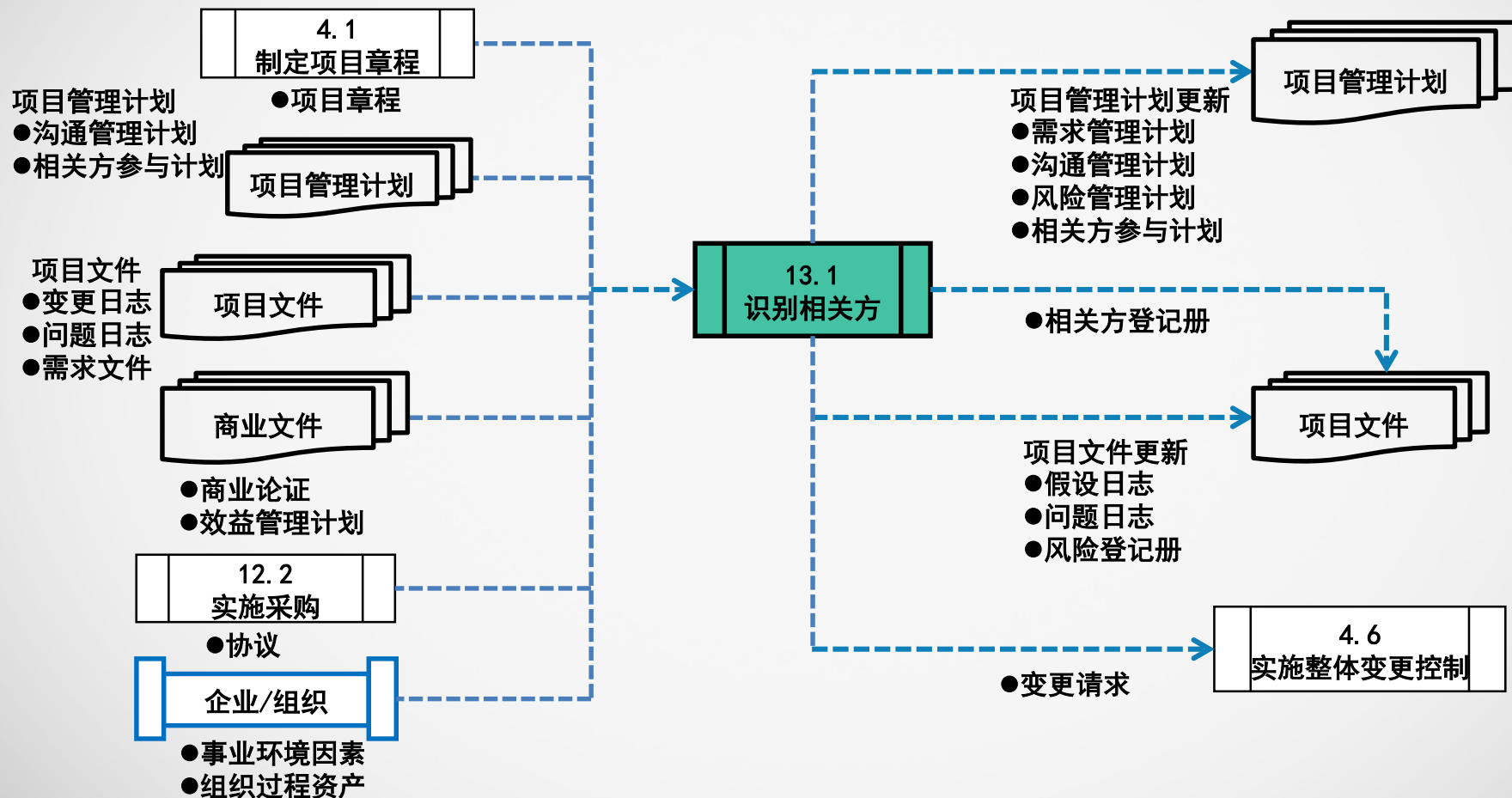
工具与技术

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

输出

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：数据流向图





识别相关方—输入：项目章程、商业文件、项目管理计划



项目章程



商业文件



项目管理计划

项目章程会列出关键相关方清单，还可能包含与相关方职责有关的信息

在首次开展识别相关方过程时，商业文件和收益管理计划是项目相关方信息的来源。

- 商业论证：确定项目目标，以及受项目影响的相关方的最初清单
- 收益管理计划：描述了如何实现商业论证中所述收益。它可能指出将从项目成果交付中获益并因此被视为相关方的个人及群体

在首次识别相关方时，项目管理计划并不存在；不过，一旦编制完成项目管理计划组件包括：

- 沟通管理计划：沟通与相关方参与之间存在密切联系。沟通管理计划中的信息是了解项目相关方的主要依据
- 相关方参与计划：确定了用于有效引导相关方参与的管理策略和措施



识别相关方--输入：项目文件、协议



项目文件



协议

并非任何项目文件都将成为首次识别相关方的输入。然而，需要在整个项目期间识别相关方。项目经历启动阶段以后，将会生成更多项目文件，用于后续的项目阶段。可作为本过程输入的项目文件包括：

变更日志：可能引入新的相关方，或改变相关方与项目的现有关系的性质

问题日志：所记录的问题可能为项目带来新的相关方，或改变现有相关方的参与类型

需求文件：可以提供关于潜在相关方的信息

协议的各方都是项目相关方，还可涉及其他相关方



识别相关方--输入：事业环境因素、组织过程资产



事业环境因素

能影响识别相关方过程的事业环境因素包括：

- 组织文化、政治氛围，以及治理框架
- 政府或行业标准（法规、产品标准和行为规范）
- 全球、区域或当地的趋势、实践或习惯
- 设施和资源的地理分布



组织过程资产

能够影响识别相关方过程的组织过程资产包括：

- 相关方登记册模板和说明
- 以往项目的相关方登记册
- 经验教训知识库，包括与相关方偏好、行动和参与有关的信息

识别相关方—工具与技术：专家判断

专家判断是指基于某应用领域、知识领域、学科和行业等的**专业知识**而做出的，关于当前活动的合理判断

征求专家意见的**主题**

- ◆ 理解组织内的政治和权力结构
- ◆ 了解所在组织和其他受影响组织（包括客户及其他组织）的环境和文化
- ◆ 了解项目所在行业或项目可交付成果类型
- ◆ 了解个体团队成员的贡献和专长



识别相关方—工具与技术：数据收集



问卷调查

问卷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—工具与技术：数据分析



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**，例如，在组织内的位置、在项目中的角色、与项目的利害关系、期望、态度（对项目的支持程度），以及对项目信息的兴趣。相关方的利害关系可包括以下各条的组合：

- 兴趣
- 权利（合法权利或道德权利）
- 所有权
- 知识
- 贡献



文件分析

估现有项目文件及以往项目的经验教训，以识别相关方和其他支持性信息

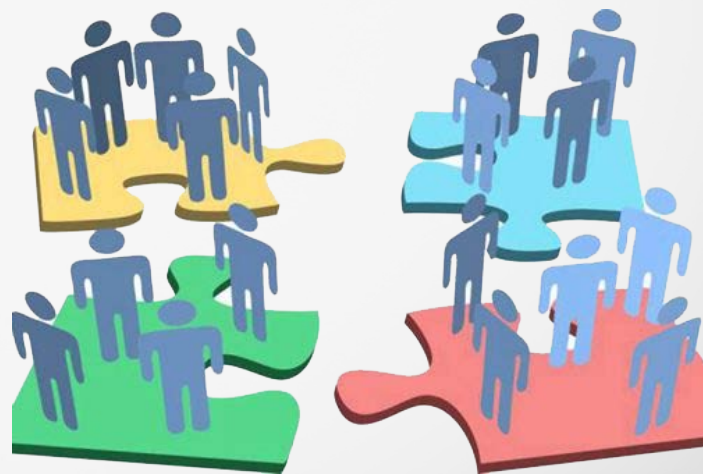
识别相关方—工具与技术：数据表现

适用于本过程的数据表现技术包括**相关方映射分析和表现**。

相关方映射分析和表现是一种利用不同方法对相关方进行分类的方法。对相关方进行分类有助于团队与已识别的项目相关方建立关系

常见的分类方法包括：

- 权力利益方格、权力影响方格，或作用影响方格
- 相关方立方体
- 凸显模型
- 影响方向
- 优先级排序





识别相关方—工具与技术：数据表现

权力利益方格、权力影响方格，或作用影响方格

四个常用分类角度：

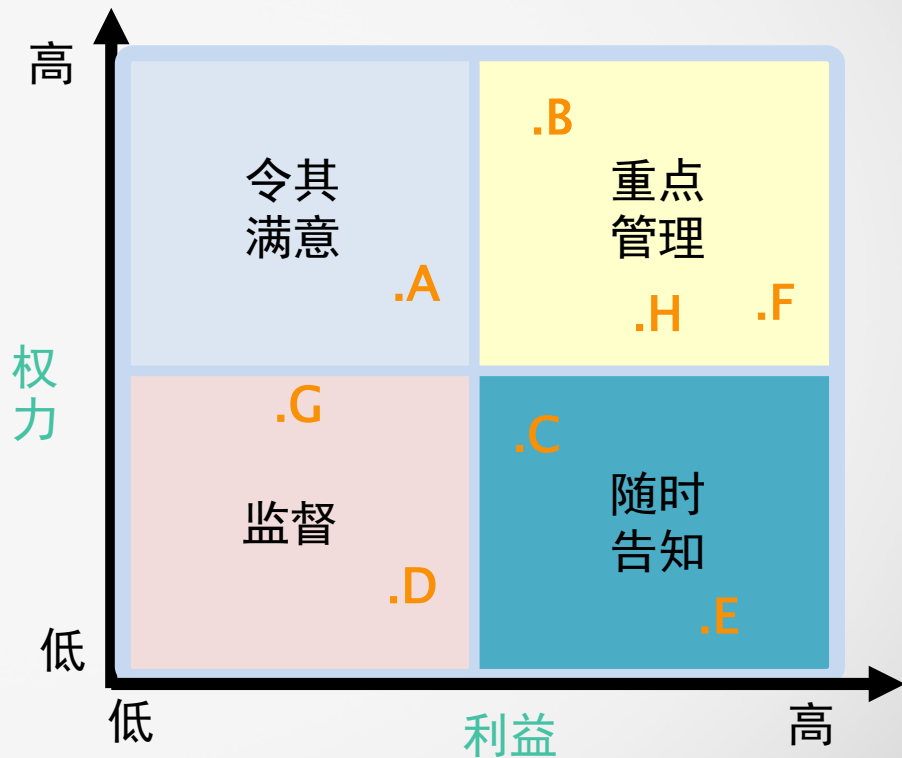
权力：职权级别

利益：对项目成果的关心程度

影响：对项目成果的影响能力

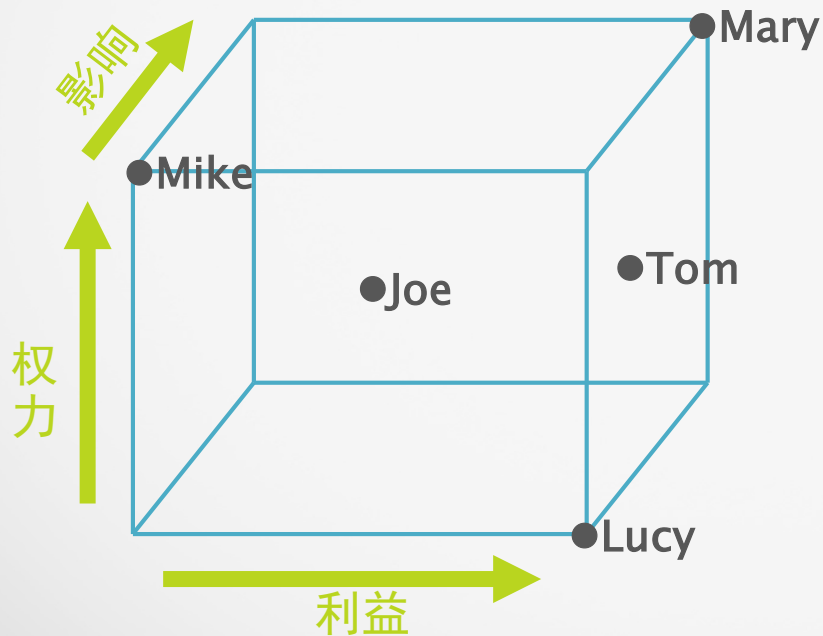
作用：改变项目计划或执行的能力

对于小型项目、相关方与项目的关系很简单的项目，这种分类模型非常实用



识别相关方—工具与技术：数据表现

相关方立方体是上述方格模型的改良形式。本立方体把上述方格中的要素组合成三维模型，项目经理和团队可据此分析相关方并引导相关方参与项目

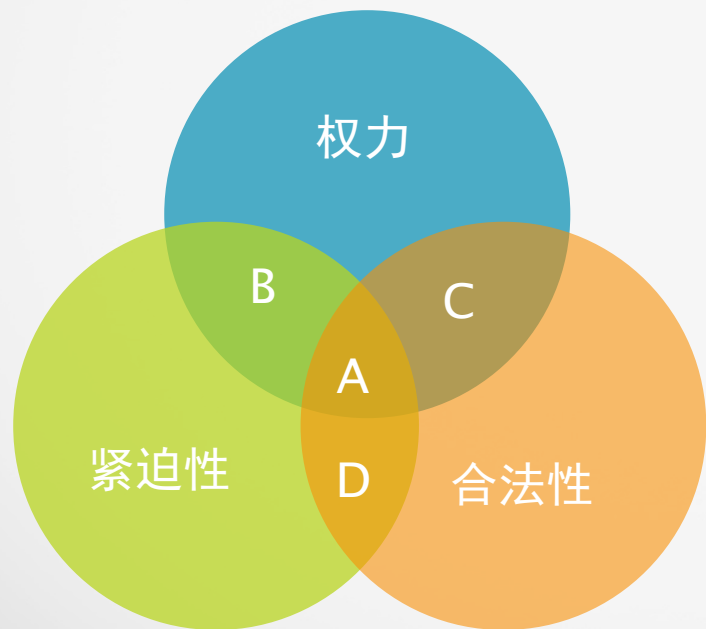


作为一个多维模型，它将相关方视为一个多维实体，更好地加以分析，从而有助于沟通策略的制定



识别相关方—工具与技术：数据表现

凸显模型通过评估相关方的权力（职权级别或对项目成果的影响能力）、紧迫性（因时间约束或相关方对项目成果有重大利益诉求而导致需立即加以关注）和合法性（参与的适当性），对相关方进行分类



凸显模型适用于复杂的相关方大型社区，或在相关方社区内部存在复杂的关系网络；
凸显模型可用于确定已识别相关方的相对重要性



>>> 识别相关方—工具与技术：数据表现


影响方向

可以根据相关方对项目工作或项目团队本身的影响方向，对相关方进行分类。可以把相关方分类为：


- 上级（执行组织或客户组织、发起人和指导委员会的高级高级管理层）
- 下级（临时贡献知识或技能的团队或专家）
- 外围（项目团队外的相关方群体及其代表，如供应商、政府部门、公众、最终用户和监管部门）
- 横向（项目经理的同级人员，如其他项目经理或中层管理人员，他们与项目经理竞争稀缺项目资源或者合作共享资源或信息）

优先级排序

如果项目有大量相关方、相关方社区的成员频繁变化，相关方和项目团队之间或相关方社区内部的关系复杂，可能有必要对相关方进行优先级排序



识别相关方—工具与技术：会议



会议可用于在重要项目相关方之间达成谅解。既可以召开引导式研讨会、指导式小组讨论会，也可以通过电子或媒体技术进行虚拟小组讨论，来分享想法和分析数据

识别相关方—输出：相关方登记册

相关方登记册是识别相关方过程的主要输出。记录关于已识别相关方的信息，包括：

- 身份信息。姓名、组织职位、地点、联系方式，以及在一个项目中扮演的角色
- 评估信息。主要需求、期望、影响项目成果的潜力，以及相关方最能影响或冲击的项目生命周期阶段
- 相关方分类。用内部或外部，作用、影响、权力或利益，上级、下级、外围或横向，或者项目经理选择的其他分类模型，进行分类的结果

[illegible]

识别相关方—输出：变更请求、项目文件更新



变更请求



项目文件更新

首次开展识别相关方过程，不会提出任何变更请求。但随着在后续项目期间继续识别相关方，新出现的相关方或关于现有相关方的新信息可能导致对产品、项目管理计划或项目文件提出变更请求。应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理

可在本过程更新的项目文件包括：

- 假设日志：大量关于相对权力、利益和相关方参与度的信息，都是基于一定的假设条件的。应该在假设日志中记录这些假设条件。此外，还要在假设日志中记录会影响与具体相关方互动的各种制约因素
- 问题日志：在本过程中产生的新问题应该记录到问题日志中
- 风险登记册：记录在本过程中识别，并通过风险管理过程加以管理的新风险

识别相关方—输出：项目管理计划更新

在项目初始时识别相关方，不会导致项目管理计划更新。但随着项目进展，项目管理计划的任何变更都以变更请求的形式提出，且通过组织的变更控制过程进行处理

可能需要变更的项目管理计划组件包括：

- ◆ 需求管理计划：新识别的相关方可能会影响规划、跟踪和报告需求活动的方式
- ◆ 沟通管理计划：记录相关方的沟通要求和已商定的沟通策略
- ◆ 风险管理计划：如果相关方的沟通要求和已商定的沟通策略会影响管理项目风险的方法，就应在风险管理计划中加以反映
- ◆ 相关方参与计划：记录针对已识别相关方的商定的沟通策略



识别相关方—核心知识整理

- ◆ 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
- ◆ 识别相关方过程越早进行越好,通常在编制和批准项目章程之前或同时首次开展
- ◆ 相关方分析会产生相关方清单和关于相关方的各种信息
- ◆ 权力/利益方格就是根据相关方的职权大小以及对项目结果的关注程度进行分组
- ◆ 应识别全部潜在项目相关方及其相关信息
- ◆ 凸显模型是根据相关方的权力、紧迫性和合法性三个维度对相关方进行分类
- ◆ 身份信息。姓名、组织职位、地点、联系方式，以及在项目中扮演的角色
- ◆ 相关方登记册是识别相关方过程的主要输出，记录已识别相关方的身份信息、评估信息和相关方分类





项目相关方管理

规划相关方参与

课程目标

- 掌握规划相关方参与过程的定义
- 熟悉规划相关方参与的输入、工具与技术和输出
- 掌握相关方参与度评估矩阵
- 熟悉相关方参与计划的内容和作用



过程定义：规划相关方参与

定义

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

作用

提供与相关方进行有效互动的可行计划

时机

根据需要在整个项目期间定期开展

应该在项目生命周期的早期制定一份有效的**相关方参与计划**，之后随着相关方群体 (community) 的变化，定期审查和更新该计划

何时更新相关方参与计划：

- 项目新阶段开始
- 组织结构或行业内部发生变化
- 新的个人或团体成为相关方，现有相关方不再是相关方群体的成员，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：ITTO



输入

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



工具与技术

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



输出

1. 相关方参与计划





规划相关方参与--输入：项目管理计划、协议



项目管理计划



协议

项目管理计划组件包括：

资源管理计划：可能包含关于团队成员及其他相关方的角色和职责的信息

沟通管理计划：用于相关方管理的沟通策略以及用于实施策略的计划，既是项目相关方管理中的各个过程的输入，又会收录来自这些过程的相关信息

风险管理计划：可能包含风险临界值或风险态度，有助于选择最佳的相关方参与策略组合

在规划承包商及供应商参与时，通常涉及与组织内的采购小组和（或）合同签署小组开展合作，以确保对承包商和供应商进行有效管理



规划相关方参与—输入：项目文件

可用作本过程输入的项目文件（尤其在初始规划之后）包括：

- 假设日志：假设日志中关于假设条件和制约因素的信息，可能与特定相关方相关联
- 变更日志：记录了对原始项目范围的变更。变更通常与具体相关方相关联，因为相关方可能是：变更请求的提出者，变更请求的审批者，或受变更实施影响者
- 问题日志：为了管理和解决问题日志中的问题，需要与受影响的相关方进行额外沟通
- 项目进度计划：进度计划中的活动可能需要与具体相关方相关联，即把特定相关方指定为活动责任人或执行者
- 风险登记册：包含项目的已识别风险，它通常会把这些风险与具体相关方相关联，即把特定相关方指定为风险责任人或受风险影响者
- 相关方登记册：提供项目相关方的清单，以及分类情况和其他信息





规划相关方参与--输入：事业环境因素、组织过程资产



事业环境因素

能够影响规划相关方参与的事业环境因素包括：

- 组织文化、政治氛围，以及治理框架
- 人事管理政策
- 相关方风险偏好
- 已确立的沟通渠道
- 全球、区域或当地的趋势、实践或习惯
- 设施和资源的地理分布



组织过程资产

能够影响规划相关方参与过程的组织过程资产包括：

- 企业的社交媒体、道德和安全政策及程序
- 企业的问题、风险、变更和数据管理政策及程序
- 组织对沟通的要求
- 制作、交换、储存和检索信息的标准化指南
- 经验教训知识库，包括与相关方偏好、行动和参与有关的信息
- 支持有效相关方参与所需的软件工具



规划相关方参与—工具与技术：专家判断、数据收集



专家判断



数据收集

应征求具备以下专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见：

- 组织内部及外部的政治和权力结构；
- 组织及组织外部的环境和文化；
- 相关方参与过程使用的分析和评估技术；
- 沟通手段和策略；
- 来自以往项目的关于相关方、相关方群体及相关方组织（他们可能参与过以往类似项目）的特征的知识

适用于本过程的数据收集技术包括**标杆对照**。将相关方分析的结果与其他被视为世界级的组织或项目的信息进行比较

>>> 规划相关方参与—工具与技术：数据分析



决策

适用于本过程的决策技术包括**优先级排序或分级**。应该对相关方需求以及相关方本身进行优先级排序或分级。具有最大利益和最高影响的相关方，通常应该排在优先级清单的最前面



会议

会议用于讨论与分析规划相关方参与过程所需的输入数据，以便制定良好的相关方参与计划



规划相关方参与—工具与技术：数据表现之思维导图

思维导图用于对相关方信息、相互关系以及他们与组织的关系进行可视化整理





规划相关方参与—工具与技术：数据表现之相关方参与度评估矩阵

相关方参与度评估矩阵用于将相关方当前参与水平与期望参与水平进行比较。
对相关方参与水平进行分类的方式之一

相关方参与水平可分为如下：

- 不了解：不知道项目及其潜在影响
- 抵制：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：了解项目，但既不支持，也不反对
- 支持：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：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



相关方参与度评估矩阵示例

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				D C	

应根据每个相关方的当前与期望参与水平的差距，开展必要的沟通，有效引导相关方参与项目。弥合当前与期望参与水平的差距是监督相关方参与中的一项基本工作



规划相关方参与—输出：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。

相关方参与计划可包括调动个人或相关方参与的特定策略或方法

相关方参与计划模板

相关方名称	潜在角色	参与策略	跟进策略

组织、团体
或个人

整个项目或
某个活动中的
角色

为了让相关
方参与进来
所需的行动

如何获得反馈
并持续改进他
们的参与

规划相关方参与—核心知识整理

- ◆ 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
- ◆ 应根据相关方群体的变化，定期审查和更新该相关方参与计划
- ◆ 应该对相关方需求以及相关方本身进行优先级排序或分级
- ◆ 相关方参与度评估矩阵用于将相关方当前参与水平与期望参与水平进行比较，以便采取行动弥合差距
- ◆ 相关方参与水平可分为不了解、抵制、中立、支持、领导





项目相关方管理

管理相关方参与

课程目标

- 掌握管理相关方参与过程的定义
- 了解管理相关方参与过程所需执行的活动
- 熟悉管理相关方参与的输入、工具与技术和输出



过程定义：管理相关方参与

定义

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

作用

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

时机

在整个项目期间开展



需要开展多项活动，包括：

- 项目新阶段开始
- 组织结构或行业内部发生变化
- 新的个人或团体成为相关方，现有相关方不再是相关方群体的成员，或特定相关方对项目成功的重要性发生变化
- 当其他项目过程的输出导致需要重新审查相关方参与策略

管理相关方参与：ITTO



输入

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
3. 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
4. 事业环境因素
5. 组织过程资产

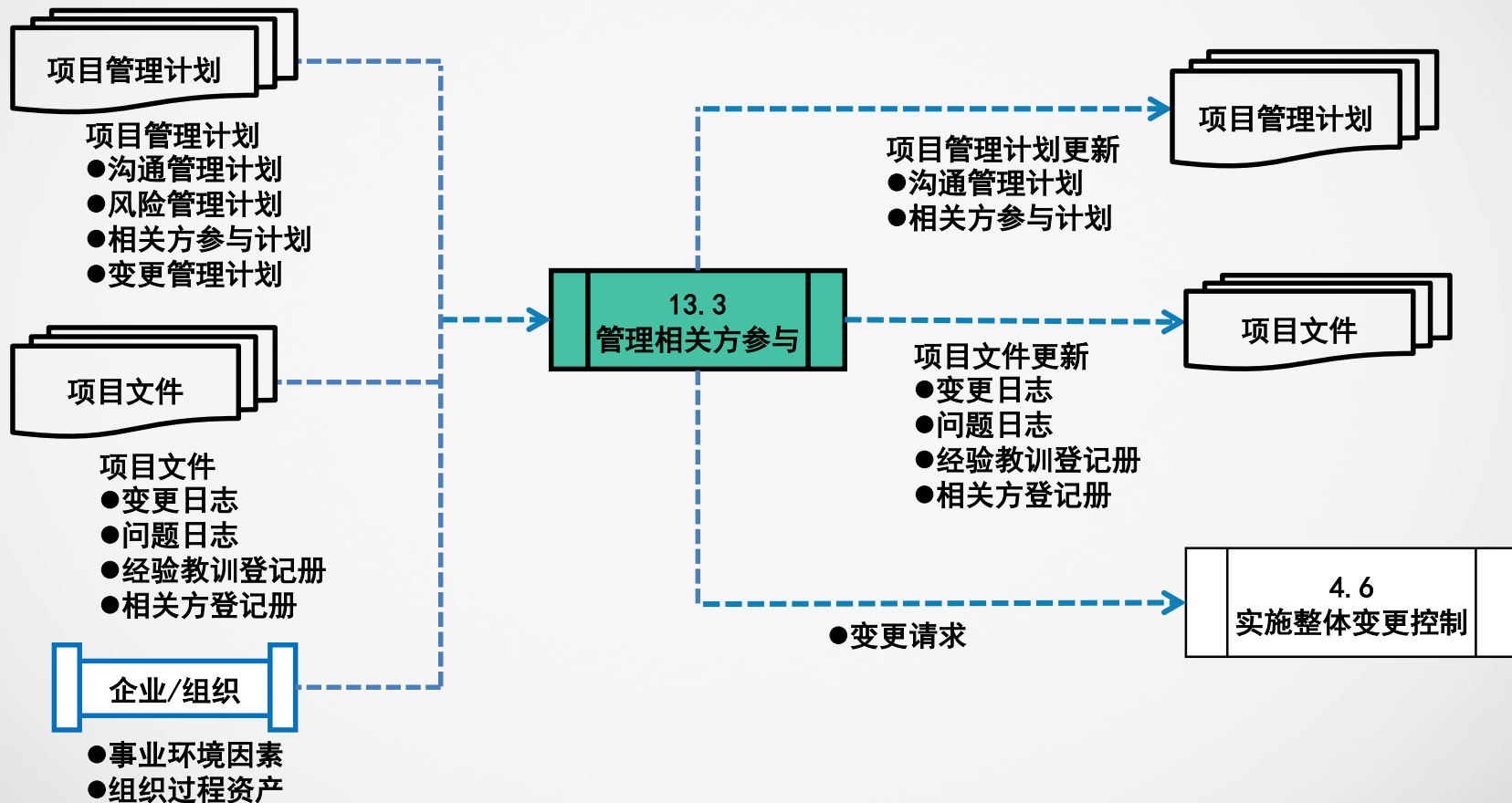
工具与技术

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

输出

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：数据流向图





管理相关方参与--输入：项目管理计划、项目文件



项目管理计划



项目文件

项目管理计划组件包括：

- 沟通管理计划：描述与相关方沟通的方法、形式和技术
- 风险管理计划：描述了风险类别、风险偏好和报告格式。这些内容都可用于管理相关方参与
- 相关方参与计划：为管理相关方期望提供指导和信息
- 变更管理计划：描述了提交、评估和执行项目变更的过程

可作为本过程输入的项目文件包括：

- 变更日志：记录变更请求及其状态，并将其传递给适当的相关方
- 问题日志：会记录项目或相关方的关注点，以及关于处理问题的行动方案
- 经验教训登记册：在项目早期获取的与管理相关方参与有关的经验教训，可用于项目后期阶段，以提高本过程的效率和效果
- 相关方登记册：提供项目相关方清单，以及执行相关方参与计划所需的任何信息



管理相关方参与--输入：事业环境因素、组织过程资产



事业环境因素



组织过程资产

能够影响管理相关方参与的事业环境因素包括：

- 组织文化、政治氛围，以及组织的治理结构
- 人事管理政策
- 相关方风险临界值
- 已确立的沟通渠道
- 全球、区域或当地的趋势、实践或习惯
- 设施和资源的地理分布

能够影响管理相关方参与过程的组织过程资产包括：

- 企业的社交媒体、道德和安全政策及程序
- 企业的问题、风险、变更和数据管理政策及程序
- 组织对沟通的要求
- 制作、交换、储存和检索信息的标准化指南
- 以往类似项目的历史信息



管理相关方参与—工具与技术：专家判断、沟通技能



专家判断

应征求具备以下专业知识或接受过相关培训的个人或小组的意见：

- 组织内部及外部的政治和权力结构
- 组织及组织外部的环境和文化
- 相关方参与过程使用的分析和评估技术
- 沟通方法和策略
- 可能参与过以往类似项目的相关方、相关方群体及相关方组织的特征
- 需求管理、供应商管理和变更管理



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：

- 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—工具与技术：人际关系与团队技能、基本规则



人际关系与团队技能

适用于本过程的人际关系与团队技能包括：

冲突管理：项目经理应确保及时解决冲突

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：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



基本规则

根据团队章程中定义的基本规则，来明确项目团队成员和其他相关方应该采取什么行为去引导相关方参与

管理相关方参与—工具与技术：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：

- 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—输出：变更请求、项目管理计划更新



变更请求

作为管理相关方参与的结果，项目范围或产品范围可能需要变更。应该通过实施整体变更控制过程对所有变更请求进行审查和处理



项目管理计划更新

项目管理计划的任何变更都以变更请求的形式提出，且通过组织的变更控制过程进行处理。可能需要变更的项目管理计划组件包括：

- 沟通管理计划：需要更新沟通管理计划，以反映新的或已变更的相关方需求
- 相关方参与计划：需要更新相关方参与计划，以反映为有效引导相关方参与所需的新的或更改的管理策略

管理相关方参与—输出：项目文件更新

可在本过程更新的项目文件包括：

- 变更日志：根据变更请求更新变更日志
- 问题日志：可能需要更新问题日志，以反映问题日志条目的更新或添加
- 经验教训登记册：更新经验教训登记册，记录管理相关方参与的有效或无效方法，以供当前或未来项目借鉴
- 相关方登记册：可能需要基于提供给相关方的关于问题解决、变更审批和项目状态的新信息，来更新相关方的登记册



管理相关方参与—核心知识整理

- ◆ 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
- ◆ 管理相关方参与的目标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
- ◆ 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
- ◆ 作为管理相关方参与的结果，项目范围或产品范围可能需要变更





项目相关方管理

监督相关方参与

课程目标

- 掌握监督相关方参与过程的定义
- 了解监督相关方参与过程所需执行的活动
- 熟悉监督相关方参与的输入、工具与技术和输出



过程定义：监督相关方参与

定义

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

作用

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

时机

在整个项目期间开展



监督相关方参与：ITTO



输入

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
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
3. 工作绩效数据
4. 事业环境因素
5. 组织过程资产



工具与技术

1. 数据分析
 - 备选方案分析
 - 根本原因分析
 - 相关方分析
2. 决策
 - 多标准决策分析
 - 投票
3. 数据表现
 - 相关方参与度评估矩阵
4. 沟通技能
 - 反馈
 - 演示
5. 人际关系与团队技能
 - 积极倾听
 - 文化意识
6. 会议
 - 领导力
 - 人际交往
 - 政治意识

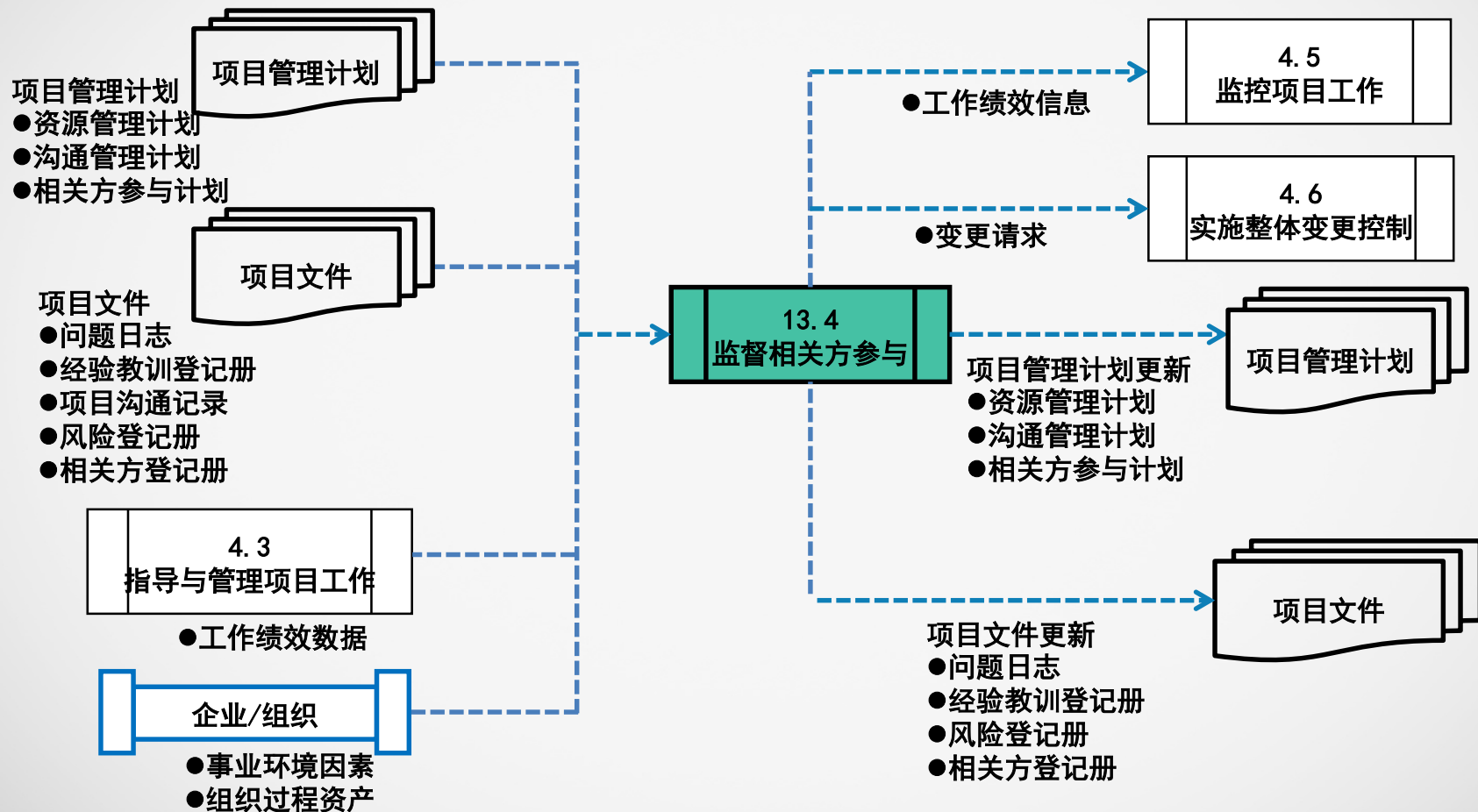


输出

1. 工作绩效信息
2. 变更请求
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
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



监督相关方参与：数据流向图





监督相关方参与--输入：项目管理计划、项目文件



项目管理计划



项目文件

项目管理计划组件包括：

- 资源管理计划：确定了对团队成员的管理方法
- 沟通管理计划：描述了适用于项目相关方的沟通计划和策略
- 相关方参与计划：定义了管理相关方需求和期望的计划

可作为本过程输入的项目文件包括：

- 问题日志：记录了所有与项目和相关方有关的已知问题
- 经验教训登记册：在项目早期获取的经验教训，可用于项目后期阶段，以提高引导相关方参与的效率和效果
- 项目沟通记录：根据沟通管理计划和相关方参与计划而和相关方开展的项目沟通，都已包括在项目沟通记录中
- 风险登记册：记录了与相关方参与及互动有关的风险，它们的分类，以及潜在的应对措施
- 相关方登记册：记录了各种相关方信息，包括（但不限于）：相关方名单、评估结果和分类情况



监督相关方参与—输入：工作绩效数据、事业环境因素、组织过程资产



工作绩效数据



事业环境因素



组织过程资产

工作绩效数据包含项目状态数据，例如，哪些相关方支持项目，他们的参与水平和类型

能够监督相关方参与过程的事业环境因素包括：

- 组织文化、政治氛围，以及治理框架
- 人事管理政策
- 相关方风险临界值
- 已确立的沟通渠道
- 全球、区域或当地的趋势、实践或习惯
- 设施和资源的地理分布

能够影响监督相关方参与过程的组织过程资产包括：

- 企业的社交媒体、道德和安全政策及程序
- 企业的问题、风险、变更和数据管理政策及程序
- 组织对沟通的要求
- 制作、交换、储存和检索信息的标准化指南
- 以往项目的历史信息



监督相关方参与—工具与技术：数据分析、沟通技能



数据分析

适用于本过程的数据分析技术包括：

- 备选方案分析：在相关方参与效果没有达到期望要求时，应该开展备选方案分析，评估应对偏差的各种备选方案
- 根本原因分析：开展根本原因分析，确定相关方参与未达预期效果的根本原因
- 相关方分析：开展相关方分析，确定相关方群体和个人在项目任何特定时间的状态



决策

适用于本过程的决策技术包括：

- 多标准决策分析：对考察相关方参与的成功程度的多种标准进行优先级排序和加权，识别出最适当的选项
- 投票：通过投票，选出应对相关方参与水平偏差的最佳方案



监督相关方参与—工具与技术：数据表现、沟通技能、会议



数据表现

适用于本过程的数据表现技术包括相关方参与度评估矩阵。使用相关方参与度评估矩阵，来跟踪每个相关方参与水平的变化，对相关方参与加以监督



沟通技能

适用于本过程的沟通技能包括：

- 反馈：用于确保发送给相关方的信息被接收和理解
- 演示：为相关方提供清晰的信息



会议

会议的类型包括：为监督和评估相关方的参与水平而召开的状态会议、站会、回顾会，以及相关方参与计划中规定的其他任何会议。会议不再局限于面对面或声音互动。虽然面对面互动最为理想，但可能成本很高。电话会议和电信技术可以降低成本，并提供丰富的联



监督相关方参与—工具与技术：人际关系与团队技能

适用于本过程的人际关系技能包括：

- 积极倾听：通过积极倾听，减少理解错误和沟通错误
- 文化意识：文化意识和文化敏感性有助于项目经理依据相关方和团队成员的文化差异和文化需求对沟通进行规划
- 领导力：成功的相关方参与，需要强有力的领导技能，以传递愿景并激励相关方支持项目工作和成果
- 人际交往：通过人际交往了解关于相关方参与水平的信息
- 政治意识：有助于理解组织战略，理解谁能行使权力和施加影响，以及培养与这些相关方沟通的能力



监督相关方参与—输出：工作绩效信息、变更请求



工作绩效信息

工作绩效信息包括与相关方参与状态有关的信息，例如，相关方对项目的当前支持水平，以及与相关方参与度评估矩阵、相关方立方体或其他工具所确定的期望参与水平相比较的结果



变更请求

变更请求可能包括用于改善相关方当前参与水平的纠正及预防措施。应该通过实施整体变更控制过程对变更请求进行审查和处理

监督相关方参与—输出：项目管理计划更新、项目文件更新



项目管理计划更新

项目管理计划的任何变更都以变更请求的形式提出，且通过组织的变更控制过程进行处理。

可能需要变更的项目管理计划组件包括：

- 资源管理计划：。可能需要更新团队对引导相关方参与的职责
- 沟通管理计划：可能需要更新项目的沟通策略
- 相关方参与计划：可能需要更新关于项目相关方社区的信息



项目文件更新

可在本过程更新的项目文件包括：

- 问题日志：可能需要更新问题日志中与相关方态度有关的信息
- 经验教训登记册：遇到的挑战及其本可采取的规避方法需要更新在经验教训登记册中。调动相关方参与效果好以及效果不佳的方法也要更新在经验教训登记册中
- 风险登记册：可能需要更新风险登记册，以记录相关方风险应对措施
- 相关方登记册：更新相关方登记册，以记录从监督相关方参与中得到的信息

监督相关方参与—核心知识整理

- ◆ 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
- ◆ 通过获得反馈确保发送给相关方的信息被接收和理解
- ◆ 通过积极倾听，减少理解错误和沟通错误
- ◆ 使用相关方参与度评估矩阵，来跟踪每个相关方参与水平的变化，对相关方参与加以监督
- ◆ 工作绩效信息记录了相关方当前支持水平与期望参与水平进行比较的结果





稍后再见