

无忧考培教育学院2019年正版课程

全国计算机技术与软件专业技术资格(水平)考试

信息系统项目管理师

论文写作专题7-干系人管理写作思路

讲师：朱建军（江山老师）

项目干系人管理过程解释

【1识别干系人】项目章程（有干系人清单）+采购文件（采购决策影响干系人数量），结合这两份文档，运用干系人分析（识别/分类[权力/利益/资格]排序/评估），得到干系人登记册（基本信息/评估信息[需求、期望、潜在影响]/分类）

【2规划干系人管理】干系人登记册的评估信息，通过干系人参与评估矩阵（不知晓/抵制/中立/支持/领导），针对C和D不一致等情况的干系人制定沟通方案。

【3管理干系人参与】提高干系人的支持，降低抵制。方法包括解决问题并汇报，满足其需要和期望；也可引入其参与或承诺来解决，还解决不了就变更。因此结合（干系人管理计划+沟通管理计划+变更日志[变和不变都要沟通]），方法为沟通方法/人际关系技能/管理技能；得到问题日志[记载过去/现在/未来问题及处理结果]，变更请求。

【4控制干系人参与】项目全阶段维持和提升干系人参与效率和效果：干系人策略重评估；向干系人发布项目成本/进度/绩效等信息；

4W1H	识别干系人	规划干系人管理	管理干系人参与	控制干系人参与
what 做什么	识别干系人，记录其利益、影响及程度，制作一份干系人登记册和管理策略	制定一份干系人管理计划 作用：为与项目干系人的互动提供可操作的、清晰的计划，支持项目利益	在整个项目周期中，与干系人沟通和协作，满足其需要和期望，解决实际出现的问题。 作用：帮助项目经理提升来自干系人支持，把干系人的抵制降到最低，显著提高项目成功的机会	全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，调动干系人参与过程 作用：随着项目进展和环境变化，为止并提升干系人参与活动的效果和效率
why 为什么做	干系人对项目的影响要重点关注，任何对干系人的忽略都有可能导致项目失败	为管理项目干系人提供指南	获得干系人对项目的支持，把干系人的抵制降到最低，显著提高项目成功的机会	维持并提升干系人参与活动的效率和效果
who 谁来做	项目管理团队	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	在项目进行过程中持续进行，在项目早期必须进行，项目章程制定后要识别干系人	项目早期，尽早规划项目干系人管理，降低项目风险	计划制定后，按照计划执行	贯穿项目生命周期始终
how 如何做	采用干系人分析方法，可利用干系人权力/利益/资格或矩阵对干系人进行分析，干系人管理策略也可以标注在干系人分析矩阵图上，召开会议	专家判读，分析技术，会议	使用沟通方法，人际关系技能（建立信任，解决冲突，积极倾听，引导变革）和管理技能（演示技能，谈判技能，写作技能，公开演讲技能等）	信息管理系统，专家判断，会议

过程	通俗解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程）	写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路）
识别干系人	就是需要看本项目有哪些项目干系人，他们需要什么信息，识别出来	本过程的重要性、可以写输入输出工具和技术，可以详细写有哪些干系人，需要什么信息，还可以写干系人登记册
编写干系人管理计划	需要写个文档，来对干系人进行管理	从本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容，输入、输出、工具技术等方面进行阐述
管理干系人参与	就是按照干系人管理计划对干系人进行管理	写重要性、输入、输出、工具和技术、举例说明哪些干系人是支持的，哪些干系人是反对的，分别怎么做
控制干系人参与	进行监督控制，看是否有偏差，是否需要进行调整	可以写重要性、输入、输出、工具和技术，可以举例有什么问题、原因、怎么解决。还可以写有什么文件进行了更新

一、识别干系人

范例1: 我们所负责的“数据共享交换平台”项目，涉及部门政府部门多达21个，具体管理人员和应用人员众多，必须有效识别出干系人，从而确定能够影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及被项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织，并分析和记录他们的相关信息。这是项目实施过程中干系人管理的重要基础及确保项目顺利完成的重要保障。

我们通过邀请具有丰富项目经验的**专家**，针对该项目的特点进行干系人的识别，并利用**干系人分析技术**，特别是利用**权力利益方格**，将在项目实施过程中权力及影响最大的干系人进行重点关注，由此确定客户方领导、各部门信息中心主任作为重要干系人，同时，分析出各部门业务应用人员虽然权力小，但是使用平台的应用率非常高，应该将具体信息沟通的沟通频率。通过一些列手段，还确定了包括干系人的利益、参与度、相互依赖、影响力及对项目成功的潜在影响等内容。制定出包括项目干系人姓名、职务、联系方式、需求利益、影响程度等在内的**干系人登记册**

范例2: 项目启动阶段，我们就根据《项目章程》等相关文件，采用干系人分析和会议的方式，识别出了项目中绝大部分干系人，并把干系人的信息登记进《干系人登记册》中。

总有一些不明显甚至暗藏的项目干系人，所以全面识别项目干系人并不是很容易。在项目开始时，要认识到暗藏的项目干系人也会对项目产生重要影响。不要担心识别出的干系人多，可以通过后面的干系人分析并区分出重要、次要甚至不需要加以管理的干系人。被识别的某些干系人，对项目不会产生实质性的影响，只需加以观察即可。如果某些干系人不能够被识别出来，就说明存在问题，说不定哪一个被遗漏的干系人将给项目带来很大的麻烦。

二、编制项目干系人管理计划

13.2 规划干系人管理

1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 干系人管理计划
2. 干系人登记册	2. 会议	2. 项目文件更新
3. 事业环境因素	3. 分析技术	
4. 组织过程资产		
业主管登记	分委会文划	

1. 从本计划的重要性、编写的方法、原则、过程、计划的内容，输入、输出、工具技术等方面进行阐述
2. 分析干系人需求、利益和潜在影响，制定管理策略
3. 与干系人管理计划相关的某些信息可能太敏感，不宜纳入公开的文件中。项目经理必须进行判断，确定哪些信息应列入干系人管理策略中。
4. 干系人管理计划：包括**干系人登记册**，及**关键干系人当前参与程度C和所需参与程度D**
5. 分析技术：干系人参与程度分类-**不知晓、抵制、中立、支持、领导**。

干系人	不知晓	抵制	中立	支持	领导
干系人1	C			D	
干系人2			C	D	
干系人3				DC	

图 13-7 干系人参与评估矩阵

4WH	规划干系人管理
what 做什么	制定一份干系人管理计划作用：为与项目干系人的互动提供可操作的、清晰的计划，支持项目利益
why 为什么做	为管理项目干系人提供指南
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	项目早期，尽早规划项目干系人管理，降低项目风险
how 如何做	专家判断，分析技术，会议

二、编制项目干系人管理计划

范例1: 在识别出干系人的基础上，明确了干系人需求、利益及对项目的成功的潜在影响的分析后，需要制定合适的管理策略，以有效调动干系参与整个项目工作过程。从而制定出切实可行的项目关系人管理计划，为确保干系人管理取得成效提供指导。

通过专题**会议分析**及项目对相关干系人的影响程度，我们确定了项目中参与程度最高的应该是业务专家、各部门信息中心负责人，该项目的实施对他们都有着切身的影，特别是各部门信息中心负责人，他们是直接负责本部门数据资源整合的具体落实人员，作为全市的重点信息化建设项目，确保成功是他们重要的工作职责也是他们证明自己，在息化水平关键所在。因此，我们将参与程度最高的人员定为业务专家和信息中心负责人，其他干系人我们依据参与程度进行了排序。同时，分析了每一类干系人的不同沟通需求，并确定了需求信息内容及标准格式和报告周期等必须明确的内容。从而制定出该项目的**干系人管理计划**。

四、项目干系人参与的监控

13.4 控制干系人参与		
1. 项目管理计划	1. 信息管理系统	1. 工作绩效信息
2. 问题日志	2. 专家判断	2. 变更请求
3. 工作绩效数据	3. 会议	3. 项目管理计划更新
4. 项目文件		4. 项目文件更新
		5. 组织过程资产更新
文控间数据	管家会5件	

1. 可以写重要性、输入、输出、工具和技术，可以举例有什么问题、原因、怎么解决。还可以写有什么文件进行了更新
2. 监控干系人间的关系，调整策略和计划，调动参与程度
3. 平衡干系人的目标

项目经理需要理解互相竞争的不同干系人的利益和需求；在处理不同目标时，熟悉冲突解决技术；公正地解决冲突；以专业合作的方式与项目团队和项目干系人交流；了解文化多元性、不同准则、沟通方式，包容差异。

4. 会议：状态评审会交流和分析干系人参与的信息
5. 信息管理系统：归档合同文件和往来函件
5. 工作绩效信息：从各控制过程收集，并结合相关背景和跨领域关系进行整合分析，可支持项目决策。

4WH	控制关系人参与
what 做什么	全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，调动干系人参与过程作用：随着项目进展和环境变化，为止并提升干系人参与活动的效果和效率
why 为什么做	维持并提升干系人参与活动的效率和效果
who 谁来做	项目管理团队/项目团队（如果项目规模比较小的话）
when 什么时候做	贯穿项目生命周期始终
how 如何做	信息管理系统，专家判断，会议

17

干系人是：

- 在项目中拥有股份的人；
- 项目成果对其利益产生积极或消极影响的人；
- 对项目有积极或消极影响的人；
- 有效的干系人管理是项目成败中最重要的决定因素，它可以通过有效和及时的沟通实现。

R. E. Freeman 的“干系人管理”包括十个原则：

1. 干系人的利益点需要随着时间而趋于一致
2. 我们需要一个志愿者原则——联合干系人并经营关系，而不是留给政府。
3. 我们要找到同时让各个顾客满意的方法
4. 我们所做的都是为服务顾客，我们从不以一个人的利益换取其他人利益。
5. 我们充满目标完成对干系人的承诺。我们充满抱负实现我们和他人的梦想。
6. 我们需要和所有干系人彻底的沟通。
7. 干系人包括有姓名样貌的人和小孩，交错复杂。
8. 需要概括市场营销方法。
9. 我们与首要和次要干系人接洽。
10. 我们不断监督和重设计过程变得更好去服务干系人。

19

四、项目干系人参与的监控

范例1：因为，该项目干系人众多，干系人之间的应用需求及利益点也有所不同，必须做好全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，避免没有必要的冲突和矛盾。

因为“数据共享交换平台”项目，涉及政务数据信息整合的内容量较多，各政府部门既是信息的提供者也是平台的使用者。但是在需求方面，部门之间的差异化很大。各干系人都会出于自身考虑，对项目不同程度的施加影响。我们项目团队已经充分分析到这个特点，在项目的前期，我们专题向市分管领导汇报，建议以市政府名义召开专题会议，相关部门分管领导和信息中心负责人参加，就该项目建设的必要性统一思想认识，充分认识到项目实施的意义。会议期间，为我们安排一定时间进行平台模拟及培训讲解，让项目干系人了解到平台实现的功能、整体方案的设计，政务信息整合的趋势。使用项目干系人达成一致共识，为我们后期和干系人沟通建立基础。

另外，定期召集干系人进行座谈交流，避免项目干系人之间缺乏有效沟通，造成不必要的矛盾和冲突的发生。

范例2：干系人通常站在自己角度思考问题，缺少全面认知，因此我在干系人对项目产生的影响偏离预期时进行干预，更新干系人管理计划，提高其活动效率和效果，我们也注意收集沟通的效果，如果发现沟通效果不理想，干系人不满意时，我们会研究和修正所采用的沟通方式，目的就是不断调整沟通方式，直至找到最合适的沟通方式让干系人满意，从而更好地支持项目建设工作。

18

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务

问题咨询联系江山老师 QQ/微信：915446173



江山老师答疑微信



无忧官方公众号



知识分享公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证