

项目人员（干系人）分析与管控实践

主讲：潘德有 1-2D

课程介绍：

在项目管理过程中，干系人会从各个不同的角度影响项目，项目经理和团队成员应该及早识别、分析、规划与管控干系人的全程参与。这期间包括：项目立项、规划、实施、绩效评价、结束全生命周期期间出现的干系人管理。

干系人是能够影响，或者自认为会存在与项目有影响关系的个人或组织单位。包括客户、供应商、发起人、管理组织、PMO、项目组合/集、外部协会、合作伙伴、竞争对手、政府/社区、直接参与和协作的团队等。项目经理和团队如何有效管理他们，是项目管理过程中的重要内容之一。

本课程将重点围绕“干系人”开展分析和探讨，以帮助项目团队准确捕捉干系人，并推动干系人从有利于项目利益的方向发展，并最终顺利完成项目。

解决问题：

1. 帮助项目经理和团队有能力识别、分析项目中的干系人环境，确保准确捕捉干系人信息；
2. 提升项目经理和团队对如何规划、引导、推动干系人参与项目的技巧和方法；
3. 如何评价、分析和判断干系人的参与程度，并有能力分析和给出干系人参与项目的改进方法；
4. 学会使用各种与干系人管理相关的工具与方法，能够在任何项目环境中使用这些方法；

适用对象：

本课程适用于所有行业和类型的企业，包括工程、研发、传统、服务、互联网、新技术、智能等企业。

项目经理、团队促进者、敏捷项目经理、产品负责人、商业分析师、项目组合/集经理、PMO、项目团队成员、职能经理、参与或主导项目的各类相关人员。

时间设置：

1-2天，6hours/天。

课程大纲（内容）：

（一）项目干系人管理概念和实践

1. 什么是项目“干系人”；
2. 干系人的影响力范围
3. 干系人“洋葱图”：
 - 1) 核心人员：项目经理和执行团队的角色
 - 2) 协作人员：资源提供者与项目竞争者的角色
 - 3) 管理人员：发起人、领导机构、指导委员会、PMO的角色
 - 4) 外部人员：客户、供应商、终端用户、政府/社区、竞争对手、业务伙伴角色
4. 干系人管理“最佳实践”选择：
 - 1) 干系人的多样性问题
 - 2) 干系人的复杂性问题
 - 3) 与干系人的沟通技术问题
5. 传统与敏捷项目干系人管理差异

案例探讨：在一个工程建设项目中，甲方的项目总监需要充分认清各方的项目干系人，如何开展？相比于另一个互联网开发项目，乙方的项目负责人则希望采用敏捷方式开展项目，与传统的工程项目相比较，各自的干系人管理方式有什么不同。

6. 干系人管理全过程说明
 - 1) 识别与寻找干系人群体
 - 2) 理解与分析干系人需要
 - 3) 评估干系人参与优先级
 - 4) 管理与推动干系人参与
 - 5) 监督与改善干系人参与

(二) 识别与寻找干系人群体

1. 什么时候识别与寻找干系人；
 - 1) 项目启动过程
 - 2) 阶段开始过程
2. 识别与寻找方法；
 - 1) 问卷调查
 - 2) 头脑风暴
 - 3) 组织结构图
3. 创建干系人清单；
 - 1) 干系人基本信息
 - 2) 干系人扩展信息

案例探讨：K公司是一个传统的生产制造企业，分管副总要求生产总监对现有工艺流程进行改进，引入外部咨询，作为甲方，生产总监应该如何满足企业和副总的诉求，如何考虑各级参与者的想法，从甲方的视角，看待干系人的识别。作为提供咨询的服务单位，又如何充分识别K公司内部各级人员？

(三) 理解与分析干系人需要

1. 干系人期望维度；
 - 1) 态度、文化、复杂度、经验
 - 2) 影响力水平、地点与可用性
2. 理解干系人需要方法；
 - 1) 工作分析
 - 2) 人物分析
 - 3) 文件分析
 - 4) 干系人映射分析/表现
3. 整合干系人信息；
 - 1) 身份信息
 - 2) 评估信息
 - 3) 干系人分类信息

案例探讨：一家软件开发公司正在为客户提供系统解决方案，在面对客户多次需求改变后，软件开发企业意识到，对刚开始识别的干系人存在偏差，此刻，应该如何充分分析已经识别到的干系人，这些人员是否发挥着持续的价值呢。

(四) 评估干系人参与优先级

1. 干系人协作与参与注意事项；
 - 1) 干系人分类参与、独立参与建议
 - 2) 干系人参与核心要素
2. 干系人参与方法；
 - 1) 参与比较法(标杆对照)
 - 2) 干系人参与度评估分析法
 - 3) 干系人参与优先级评估
 - 4) 干系人参与原因分析法
 - 5) 经验驱动法
3. 干系人参与计划；
 - 1) 个体参与方案制定细节
 - 2) 群体参与方案制定细节
 - 3) 干系人参与计划与沟通计划的协作
4. 干系人优先级分类

案例探讨：一旦识别并分析了干系人的诉求，期望，利益，想法等后，每个干系人都将以不同的身份和方式参与，项目负责人应该充分评估如何让他们有效参与进来更为合适。在一个户外的极限挑战项目中，主办单位应该如何让已经识别到的干系人参与进来呢？

(五) 管理与推动干系人参与

1. 沟通与参与计划的一致性；
2. 推动干系人参与方法；

- 1) 确保干系人的反馈
- 2) 管理干系人的冲突问题
- 3) 建立干系人参与的基本规则
- 4) 与干系人的谈判问题
- 5) 推动干系人参与的文化与政治问题
- 6) 洞察干系人参与
3. 管理干系人参与；
 - 1) 确定干系人在项目中的职责稳定
 - 2) 积极与干系人的沟通问题
 - 3) 透明、清晰、积极跟进
4. 不同干系人的职责发挥；

案例探讨：干系人的参与，在正式加入项目中就应该评估，这种规划参与的模式，未必在实际项目开展过程就能很好发挥，项目负责人需要积极推动各方参与，项目负责人应该如何做，才能让他们参与进来。此处案例将提供组织变革管理中，CEO 如何推动战略转型，让各方积极参与。

(六) 监督与改善干系人参与

1. 干系人评价表的制定；
2. 干系人参与评价维度说明；
 - 1) 积极与支持维度的变化
 - 2) 中立维度的变化
 - 3) 抵制与未知维度的变化
3. 监督与评价方法；
 - 1) 参与度变化原因分析
 - 2) 干系人反馈与计划比较分析
 - 3) 干系人自身分析法
 - 4) 干系人参与度评估矩阵
4. 监督与评价结论；
 - 1) 干系人评价表分析
 - 2) 与干系人确认信息
5. 干系人参与改进说明；
6. 干系人参与改进与完善方法；
 - 1) 改进备选方案分析
 - 2) 多标准决策分析法
 - 3) 参与度强弱改进法

案例探讨：根据确定的参与方案，和实际参与情况进行比较，项目负责人需要评估参与者的参与绩效。此处结合一个新产品研发项目的事例，由项目负责人进行评估和比较，来发现差异，并及时提供改进方法。