13 相关方管理计划

- 内容
  - 结构化方法对识别所有相关方，进行相关方优先级排序，引导相关方参与非常重要。
  - 1. 相关方满意度自为项目目标加以识别和管理。
  - 有效引导的关键
    - 重视与 同有 相关方保持持续沟通。
    - 理解所有相关方的需求和期望。
    - 处理所发生的问题。
    - 管理利益冲突。
    - 促进相关方参与项目决策和活动。
  - 识别和引导相关方参与的过程需要迭代开展
    - 项目进入生命周期的不同阶段，
    - 当前相关方不再与项目有关，或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。
- 新兴实践和发展趋势
  - 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，找出与单个项目风险的审查并行开展。
  - 应用“共视”概念，咨询最受项目工作或成果影响的相关方
    - 将团队内受影响的相关方视为合作伙伴
    - 增强其“主人翁”意识。
  - 关注与相关方有效参与程度有关的正面及负面价值
    - 正面：相关方积极支持所带来的效益
      - 产品召回。
      - 组织信誉损失
      - 项目信誉损失
    - 负面：相关方未有效参与造成的真实成本
- 裁剪因素
  - 相关方多样性。
  - 相关方关系的复杂性。
  - 沟通技术。
- 转换环境考虑因素
  - 要重要项目相关方的有效互动和参与。
  - 直接与相关方互动，而不是层层管理。
  - 互动方的外部过程中交换信息，通常能实现更高的相关方参与和满意程度。
  - 项目期间保持互动有利于
    - 降低风险。
    - 建立信任。
    - 尽早做出项目调整。
    - 节约成本。
    - 提高项目成功的可能性。
  - 提倡高度透明以加快组织内部和组织之间的信息分享
    - 让问题尽快呈现。

13-1 识别相关方

- 概述
  - 启动过程组。
  - 定期识别项目相关方，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖型、影响力和对项目成功的潜在影响。
  - 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。
  - 通常在编制和批准项目章程之前首次开展。
  - 每次重复开展都应通过查阅项目管理计划组件及项目文件，来识别项目相关方。
  - 整个项目期间定期开展。
- 输入
  - 项目章程
  - 商业文件
    - 商业论证
    - 效益管理计划　　识别项目获益的相关方
  - 项目管理计划
    - 沟通管理计划。
    - 相关方参与计划。
  - 项目文件
    - 变更日志。
    - 问题日志。
    - 需求文件。
  - 协议。
  - 事业环境因素。
  - 组织过程资产。
- 工具与技术
  - 专家判断。
  - 数据收集
    - 问卷调查。
    - 头脑风暴
      - 头脑风暴。
      - 头脑写作
        - 围一圈，每人单独思考。
        - 将自己识别的全部相关方写在一张白纸上，并传递给下一个人。
        - 下一个人在上一个人的基础上进行补充，继续传递。
        - 直到所有纸张回到第一个写下它的人的手中。
        - 上交给主持人，一起研讨。
  - 数据分析
    - 相关方分析
      - 问题　　个人/组织会受项目有关的决策/成果的影响。
      - 权利。　　合法权利，道德权利。
      - 所有权。
      - 知识。
      - 贡献。
    - 文件分析。
  - 数据表现　　相关方映射分析/表现
    - 权力利益方格
      - 高权高利，重点管理。
      - 高权低利，令其满意。
      - 低权高利，随时告知。
      - 低权低利，保持监督。
      - 权力：相关方的职权。
      - 利益：相关方对项目成果的关心程度。
    - 权力影响方格　　影响：相关方对项目成果的影响力。
    - 作用影响方格。
    - 相关方立方体
      - 多维模型。
      - 更好分析，有助于沟通策略的制定。
    - 凸显模型
      - 权力。　　施加影响的能力大小。
      - 紧迫性。　　施加影响的紧急程度。
      - 合法性。　　施加影响的合法性体　　经常使用坐近性取代合法性以考察相关方参与程度。
      - 适用于大型、复杂相关方社区。
      - 确定已识别相关方的相对重要性。
    - 影响方向
      - 向上。　　组织、客户、发起人、高管。
      - 向下。　　临时原射型的团队、专家。
      - 向外。　　外包、正负、公众、最终用户、监管部门。
      - 向内。　　其他项目经理或组织中层管理。
    - 优先级排序
      - 大量相关方。
      - 相关方频繁变化。
      - 相关方之间关系复杂
  - 会议。
- 输出
  - 相关方登记册
    - 身份信息
    - 评估信息
      - 需求与期望。
      - 影响或潜在影响力。
      - 最能影响/冲击的项目阶段。
    - 相关方分类
      - 内部/外部
      - 作用、影响、权力、利益。
      - 影响方向。
  - 变更请求。
  - 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。
  - 项目文件更新
    - 问题日志。
    - 问题日志。
    - 风险登记册。
- 注意问题
  - 1. 需要将相关方的办证考虑得尽可能周全，因为遗漏重要相关方将会带来很大麻烦，尤其在项目后期才发现的遗漏。
  - 2. 相关方识别的注意要素
    - 识别 全部 的项目相关方。
    - 考虑 全部 相关方的利益和影响。
    - 充分发挥 全部 相关方的作用。
    - 相关方管理工作不好，往往导致项目失败　　尤其强调“向上管理”
    - 尽早和稳妥对负面相关方，如同对待正面相关方一样。
    - 充分评估项目相关方的知识和技能，并充分利用。
    - 出钱出资源
    - 提高层级，原则性要求
    - 起草项目章程或者授权PM起草
    - 发发项目章程或授权高管签发
    - 与客户一起确定项目成果
    - 宣布项目关闭或授权他人宣布
    - 治理委员会——治理项目
    - 项目组合经理——确保项目与组织战略一致
    - 项目集经理——负责管理项目集中的各项目横向联系
    - 项目管理办公室——PMO
    - 客户一般是指付款者、买单者或直接验收成果的人。
    - 客户
      - 区别于客户，终端用户是产品的最终使用者。
      - 例如医院是医疗设备的客户，但病人才是终端用户。
    - 高管层
      - 时间重要，能在自己能力、影响力、控制范围以外，需要请求高管或发起人。
      - 关注技术、团队、过程与阶段的结合部，关注整合工作。
    - PM
      - 用其他权力来弥补正式权力的不足。
      - 积极主动
      - 不缺席
    - 职能部门
      - PM的权力大小、对资源的调动能力取决于组织类型
      - PM经常需要与职能经理谈判。
      - 职能经理需要提供资源与技术的双重支持。
      - 参与项目的启动工作。
      - 告知组织内的其他项目，活动可能对本项目造成的影响。
    - 卖方，合作伙伴
      - 协议，合同很重要
      - 能长期合作最好。
      - 一般会通过某种认证作为协议依据。
  - 3. 核心相关方
  - 4. 识别相关方四大方针
    - 尽早识别。
    - 多轮迭代。
    - 全面识别
    - 全员参与。

13-2 规划相关方参与计划

- 概述
  - 规划过程组。
  - 根据相关方的需求、期望、利益和对项目的潜在影响，制定相关参与项目的计划。
  - 提供与相关方进行有效互动的可行计划。
  - 项目早期制定以满足相关方的全样性信息需求。
  - 定期审查和更新
    - 新阶段开始。
    - 组织结果、行业内部发生变化。
    - 新的个人或群体成为相关方，现有相关方不再相关，特定相关方重要性发生变化。
    - 其他项目过程的输出导致。
  - 定期开展。
  - 项目章程。
- 输入
  - 项目管理计划
    - 资源管理计划。
    - 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。
  - 项目文件
    - 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。
  - 协议。
  - 事业环境因素。
  - 组织过程资产。
- 工具与技术
  - 专家判断。
  - 数据收集　　标杆对照
  - 数据分析
    - 假设条件和制约因素分析。
    - 根本原因分析。
  - 决策　　优先级排序/分类。
  - 数据表现
    - 负责矩阵　　建立相关方联系。
    - 相关方参与度评估矩阵
      - 不了解型。
      - 抵制型
      - 中立型。
      - 支持型
      - 领导型。
  - 会议。
- 输出　　相关方参与计划
  - 确定用于促进相关方有效参与决策和执行的策略和行动。
  - 可包括确定个人/相关方参与的特定策略和方法。
  - 来自于相关方登记册的内容
    - 相关方现在的参与程度，以及需求的参与程度。
    - 应采取的策略和措施。
    - 相关方参与计划与沟通管理计划的关系。
    - 如何更新相关方登记册和相关方参与计划。
  - 可详尽简略，可正式可非正式。
- 注意问题

13-3 管理相关方参与

- 概述
  - 执行过程组。
  - 与相关方进行沟通和协作以满足其需求和期望，处理问题，并促进相关方的合理参与。
  - 提高相关方支持，尽可能降低相关方的抵触。
  - 在项目阶段引导相关方参与，以便获取、确认或维持他们对项目成功的持续承诺。
  - 可开展活动，例如
    - 通过谈判和沟通管理相关方期望。
    - 处理与相关方管理有关的信任风险和潜在关注点，预测相关方可能在未来引发问题，
    - 澄清和解决已识别的问题。
  - 有助于确保相关方明确了解项目目的、目标、收益和风险，以及他们的贡献如何促进项目成功。
  - 整个项目期间开展。
- 输入
  - 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。
  - 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。
  - 事业环境因素。
  - 组织过程资产。
- 工具与技术
  - 专家判断。
  - 沟通技能　　反馈
    - 正式与非正式对话。
    - 问题识别和讨论。
    - 会议。
    - 进展报告。
    - 调查。
  - 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。
  - 基本规则　　明确团队成员和其他相关方该采取什么行为去引导相关方参与。
    - 来自团队章程。
  - 会议。
- 输出
  - 变更请求。
  - 项目管理计划更新
    - 沟通管理计划。
    - 相关方参与计划。
    - 变更日志。
  - 项目文件更新
    - 问题日志。
    - 经验教训登记册。
    - 相关方登记册。
- 注意问题
  - 1. 负面相关方管理
    - 积极决策交流。
    - 转取最见并给予理解
    - 采取措施减轻项目对其损害。
    - 使用合理方法为其带来利益。
    - 尽早识别，尽早管理。
    - 关注相关方需要的帮助。
  - 2. 矛盾不可调和，以客户利益为重。

13-4 监督相关方参与

- 概述
  - 监控过程组。
  - 监督项目相关方关系，通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目　　合理参与：不多不少。
  - 维持或提升项目相关方参与活动的效率和效果。
  - 整个项目期间开展。
- 输入
  - 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。
  - 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。
  - 工作绩效数据
  - 事业环境因素
  - 组织过程资产
- 工具与技术
  - 数据分析
    - 备选方案分析。
    - 根本原因分析。
    - 相关方分析。
  - 决策
    - 多标准决策分析。
    - 投票。
  - 数据表现　　相关方参与度评估矩阵。
  - 沟通技能
    - 反馈。
    - 演示。
  - 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。
  - 会议。
- 输出
  - 工作绩效信息
  - 变更请求
  - 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。
  - 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。
- 注意问题
  - 1、中途退出的相关方
    - 首先要重新评相关方进行识别，并更新相关方登记册。
    - 之后审查项目是否会出现连锁反应。
    - 再次审查项目是否需要产生对应的变更请求。
    - 实施整改变更控制。
  - 2、PM如果担心自己每日力不够，可以通过邀请发起人来处理。