



云大项目管理实用译丛



项目干系人管理

夯实人脉基础，达成项目目标

MANAGING PROJECT STAKEHOLDERS

Building A Foundation To
Achieve Project Goals

〔美〕特雷斯·罗德 (Tres Roeder) 著

邓伟升 汪小金 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY



云大项目管理实用译丛

项目干系人管理

夯实人脉基础，达成项目目标

MANAGING PROJECT STAKEHOLDERS

Building A Foundation To
Achieve Project Goals

〔美〕特雷斯·罗德 (Tres Roeder) 著

邓伟升 汪小金 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

图书在版编目 (CIP) 数据

项目干系人管理 / (美) 罗德 (Roeder, T.) 著; 邓伟升, 汪小金译. —北京: 中国电力出版社, 2014.5

(云大项目管理实用译丛)

书名原文: Managing project stakeholders: building a foundation to achieve project goals

ISBN 978-7-5123-5572-9

I. ①项… II. ①罗… ②邓… ③汪… III. ①项目管理 IV. ①F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第035151号

Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals
(978-1-118-50427-7)

Copyright© 2013 by Tres Roeder.

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2013-8054

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 邓明达 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2014年5月第1版 • 2014年5月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本 • 15.5印张 • 183千字

定价: 39.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

献给伊丽莎白、帕克和盖瑞特，

以及人类最好的朋友，蝙蝠侠

过去平静时代的信条，已不适用于当前骤变的时代。面对困难重重的局势，我们必须迎难而上，用全新的思维和全新的行动，去迎接前所未有的挑战。

——亚伯拉罕·林肯

译者序

项目管理作为一个专门的职业和学科，起源于 20 世纪 50 年代以美国为代表的西方国家。不过，许多西方的项目管理工作都都把中国 2500 年前的《孙子兵法》看做项目管理的第一本著作。每一场战争都是一个具有很大独特性和风险性的项目，《孙子兵法》中的道理自然也就成了项目管理的道理。

西方一直都在向中国学习，特别是学习中国古代先贤留下的经典哲理。中国自然也需要向西方学习，特别是学习西方现代的系统思维和科学方法。借助系统思维和科学方法，我们才能把祖先的经典哲理更好地付诸实践。与中国人的传统思维和方法不同，系统思维和科学方法更强调把道理具体化，更强调用可操作的、结构化的方法把道理落实下去。

作为国际最权威的项目管理标准，《项目管理知识体系指南》（以下统称《PMBOK®指南》）就是系统思维和科学方法在项目领域的具体应用。总部设在美国宾夕法尼亚州的项目管理协会（PMI），从 1981 年至

1996年，花了整整15年时间才开发出《PMBOK®指南》这本标准。这之后，又持续不断地对这本标准进行更新，使之与时俱进、不断完善，引领项目管理的发展。正是这本标准，把原本比较模糊、不便操作的项目管理方法，变成了相对清晰、便于操作的项目管理方法。

不过，为了确保其通用性，《PMBOK®指南》把与知识相关的具体情境剥离掉了。众所周知，项目管理知识必须放到具体的项目情境中才能得到有效应用。本译丛希望能为中国的项目管理工作者还原一部分具体情境，使大家能够更好地理解与应用《PMBOK®指南》中的相关知识，并为大家扩展与创新项目管理知识提供一个较好的基础。

本译丛的选书原则是：与《PMBOK®指南》相符合的原则，通俗易懂及简单实用的原则，非学术著作或教科书的原则。本译丛的每一本书，都由我根据这三大原则向出版社推荐。原著的作者都是具有丰富一线项目管理实践经验的优秀专家。本译丛的每一本书，都由我与一名合作译者一起翻译。我们分别翻译、交叉审校，最后由我修改定稿。虽然这并不能保证译文绝对正确和优美，但是可以尽量减少错误，并提高译文的易读性。本译丛特别适合已学过《PMBOK®指南》的项目管理工作者阅读，特别适合作为项目管理研究生的课外读物，也适合其他项目管理工作者阅读。

本译丛的第一批三本书是，澳大利亚罗斯·加兰的《项目治理》、美国特雷斯·罗德的《项目干系人管理》和美国汤姆·肯德里克的《微权力下的成功项目管控》。它们虽然由不同的作者撰写，但都讲述了项目管理方面的相互关联的重要知识和良好做法。综合应用这三本书中的知识和做法，将能够有效促进项目取得成功。

《项目治理》是关于如何进行重要项目决策的实践指南。项目的成败首

先是由一系列重要的项目决策决定的。如何用规范的方法，及时正确地做出重要的项目决策，这就是项目治理的核心所在。只有项目的高层治理机构能够规范、及时、正确地行事，项目经理才能够领导项目团队用规范的项目管理方法去完成项目任务。否则，项目经理及其项目团队就只能疲于应付来自四面八方的、毫无秩序而言的压力。作者针对项目治理中的常见问题，建立了一个广为适用的项目治理实用模型，并对该模型的使用做了详细的讨论。虽然本书并不是直接为配合《PMBOK®指南》而编写的，但是可以很好地补充《PMBOK®指南》中有关项目治理的内容。

《项目干系人管理》则是作者直接为配合《PMBOK®指南》（第5版）而撰写的。项目管理的最终目的是要满足项目干系人在项目上的利益追求。进入21世纪以来，项目干系人管理得到了人们越来越多的重视，并且仍在快速发展之中。为了适应并领导项目干系人管理的新潮流，《PMBOK®指南》（第5版）专门新增了“项目干系人管理”知识领域。《项目干系人管理》不仅传承了《PMBOK®指南》中的干系人管理知识，而且进行了大量的扩展和可操作化。应用本书所述的项目干系人管理知识和做法，有助于调动干系人的支持，提高项目成功的可能性。

《微权力下的成功项目管控》针对一个无法回避的事实展开，即：项目经理往往要在没有足够职权的情况下承担完成项目的重任。本书首先提出了项目经理无须职权就能取得理想结果的三大管控工具：规范化的项目管理过程、用于赢得合作的个人影响力以及用于引导合理行为的测量指标。然后，按《PMBOK®指南》所述的项目管理五大过程组对这三大控制工具展开应用性讨论。本书所讨论的许多做法，远远超出任何单一项目之所需，既包括适用于小型项目的“雕虫小技”，也包括适用于大型、多团队项目集的“锦囊妙计”。借助本书中的管控工具，无权的项目经理也能够实现有效

VIII | 项目干系人管理

的项目管控。

有了规范高效的项目治理结构，项目经理就有了来自高层及时且正确的指导；有了全面系统的项目干系人管理，项目经理就有了来自四面八方干系人的大力支持；有了无须职权的项目管控工具，项目经理就有了来自自身的巨大力量。如此一来，何愁做不好项目管理？项目经理应该在高层的正确指导下，充分依靠周围干系人的支持，运用自己的力量，把项目做成功！

我 2002 年留学回国后就加入了云南大学，从事项目管理的科研与教学工作。云南大学早在 2000 年就开始筹备项目管理专业的教育工作，并在 2002 年 3 月开办了项目管理研究生课程进修班。这套译丛的出版，得益于云南大学各级领导的鼓励和指导，得益于云南大学许多老师的支持，得益于云南大学许多研究生的参与。我也特别希望项目管理界的领导、专家和同行，对云南大学的项目管理学科建设给予更多的指导和支持！

汪小金

云南大学教授，《PMBOK®指南》中文版审校主任

2014 年 2 月 20 日

推荐序

项目为人（干系人）而做，由人（团队）完成。工具、技能和技术无疑是重要的，但人的参与和人们对项目及其可交付成果的感知，却是成就项目或毁掉项目的关键因素。因此，项目的成功标准最终是由干系人，尤其是项目成果受益人来定义的。即便项目未能真正满足传统三重制约“范围、时间、成本”的要求，但如果项目可交付成果确实能满足干系人的需求，他们也会视项目为成功。

随着该观念在项目管理界逐渐深入人心，干系人管理也逐渐超出了传统沟通管理知识领域的范畴，并成为项目管理的重要组成部分。这种趋势最近在项目管理协会（PMI）出版的《PMBOK®指南》（第5版）中得到了验证。作为项目管理界认可度最高的标准，《PMBOK®指南》（第5版）新增了一个专门阐述项目干系人管理的知识领域。

我本人是《PMBOK®指南》（第5版）编写的核心团队成员之一，负责协调该标准中关于“软技能”的相关内容，包括人力资源管理知识

领域、沟通管理知识领域和新增的项目干系人管理知识领域。项目干系人管理正式成为《PMBOK®指南》(第5版)的一个独立知识领域,说明了这部分内容的确是“大多数时候适用于大多数项目和项目经理”的最佳实践。

在这个过程中,我有机会与编写团队中高水平的专家们进行交流,分享他们的干系人管理经验,以及该领域内的研究成果。积极管理干系人的重要性是毋庸置疑的,这不仅是为了项目的顺利执行,也是为了使项目可交付成果最终能够满足项目发起组织的需求。

本书的作者特雷斯·罗德是一位长期研究干系人管理的顶尖专家,一贯倡导项目经理必须关注干系人管理。作为全球公认的项目管理专家,他经常应邀在世界各地分享其专业知识。他不仅是许多世界顶级组织的顾问,而且是各类国际会议和其他公共事件中非常受欢迎的演说家。通过文章、讲座、研讨会、课程、专题讨论会和博客,罗德先生把自己打造高绩效干系人团队的切身实践和该领域的最新研究成果结合起来,推动正式、持续和高效的干系人管理,使之成为项目成功的一个主要驱动因素。

在其第一本书《项目管理第六感》中,罗德先生详细介绍了如何通过对人的关注,借助综合平衡法来实现项目成功。他对这个领域的兴趣,继续在这本《项目干系人管理》中得到体现。项目干系人管理仍是一个处于演变和完善过程中的知识领域。作为《PMBOK®指南》(第5版)项目干系人管理知识领域草稿版的审阅人,罗德先生在本书中展示了他对干系人管理的丰富知识,对《PMBOK®指南》(第5版)中的相关内容做了补充、细化和解释。

与本领域内的其他作品不同，本书将“项目管理技术技能”（准则、框架、工具等）融入“软技能”领域，给我们带来了全新的视角，并使干系人管理这个多变、独特和不稳定的领域变得相对稳定、可重复和可预测。本书向读者呈现了用于理解、分类和管理日常项目干系人所必需的知识和实践案例。

本书分为四部分，每部分包含三章，由浅入深、循序渐进地帮助读者建立对干系人管理的理解。

第一部分讨论干系人管理中的基本概念。第1章把项目干系人定义为受项目影响、参与项目工作或进行项目决策的人。随后两章分别介绍了项目干系人的分类技术和优先级排序策略。

第二部分谈到了五个干系人群体：项目团队干系人、高管干系人、外部干系人，受变革影响的干系人和潜在的干系人。本部分的各章分别讨论了项目团队干系人、高管干系人，以及其他干系人。

第三部分聚焦于干系人沟通管理，并对虚拟环境下的项目沟通进行了特别阐述。最后提供了关于如何与棘手的干系人打交道的实用建议。

第四部分讨论可在任何情境下使用的通用管理技能，构成了对具体项目管理技能的有效补充。这部分讨论的通用管理技能包括领导力、认同和谈判。

本书不仅正式讨论了干系人管理方面的核心主题，而且提供了许多实用技巧。项目经理应该知道并能够应用这些技巧，在项目执行过程中有效调动干系人的参与，获得他们的支持，从而确保项目成功。对每位不满足

XII | 项目干系人管理

于“完成百分比”技术，并致力于取得所有干系人都认可的项目成功的项目经理，这是一本不可或缺的读物。

乔治·究肯，MSc PMP

前言

《项目干系人管理》这本书适合任何需要通过与他人协作来实现项目成果的人阅读。过去，项目管理著作主要讨论用于记录、跟踪和量化项目的各种技术技能。技术技能固然重要，但对项目成功而言，本书所讨论的人际关系技能却更加重要。项目经理必须知道如何与不同类型的人打交道。

读者可以从头到尾通读本书，以便深入理解该如何与干系人打交道。事务繁忙的专业人士也可以根据自己所需选读相关章。每章都是独立的模块，涉及前后各章的地方都已专门注明。

第一部分为成功的项目干系人管理打下基础。该部分包含三章：什么是干系人，干系人分类和干系人排序。

第1章，什么是干系人，本书定义的项目干系人包括受项目影响、参与项目工作或进行项目决策的人。我们讨论了在管理项目和管理变更的过程中，如何将包括项目管理技术技能、商业意识和人际关系技能在内的综合平衡法运用于项目干系人管理，来实现最为成功的项目干系人管理。

XIV | 项目干系人管理

第2章，干系人分类，介绍了项目干系人分类的技术。我们开发了一种用于描述干系人的通用语言。从专业角度看，通用语言有助于我们在不同组织与行业之间高效、无缝地工作。

第3章，干系人排序，基于第2章提到的分类技术，对项目干系人进行优先级排序。项目经理必须合理分配自己的时间。第3章指导人们在不忽视其他干系人的情况下，如何用简单的二阶矩阵识别出最重要的干系人。

第二部分讨论了五个干系人群体：项目团队干系人、高管干系人、外部干系人、受变革影响的干系人和潜在的干系人。同一群体内的干系人会有很多共同点。该部分包含三章：项目团队成员、高管干系人和其他干系人。

第4章，项目团队成员，讨论了用于管理项目团队的相关技术。项目经理往往要花很多时间与项目团队成员共事。本章还讨论了如何与项目团队建立良好的关系，并创建一个易于使项目成功的环境。

第5章，高管干系人，聚焦于如何在高管干系人指导项目的过程中与之合作。很多情况下，高管干系人是最强大的单一干系人群体。在这一章，项目经理要学会驾驭高管干系人力量的技术，并使项目团队从中受益。

第6章，其他干系人，解释了其他三类干系人：外部干系人、受变革影响的干系人和潜在的干系人。在这一章，项目经理要掌握与这三类干系人合作的技术，来提升项目成功的可能性。

第三部分专注于项目沟通与冲突。该部分包含三章：干系人沟通、虚拟环境中的干系人管理、管理棘手的干系人。

第7章，干系人沟通，专注于确保成功沟通的不同方法。成功的项目经理通过多种沟通渠道，反复传达清晰一致的信息。

第 8 章，虚拟环境中的干系人管理，讨论一个日益重要的领域：如何与远程的干系人合作。虚拟环境中的干系人管理与面对面环境中的干系人管理有相似性，但也有重大差异。

第 9 章，管理棘手的干系人，讨论该如何与挑战项目团队的干系人协同工作。不管项目经理如何努力，总会有某些干系人对项目有不同的看法。第 9 章就如何与这些人打交道，提供现实可行的解决方案。

第四部分提出了一整套项目经理应该掌握的通用管理技能。该部分包含三章：领导力、认同和谈判。

第 10 章，领导力，基于所有项目经理都是领导者的前提假设。项目干系人希望项目经理为其提供指导和方向。第 10 章基于“项目管理第六感”，提出了一个情境领导模式。

第 11 章，认同，提供了获得支持的三个步骤。项目干系人有各种各样的观点、态度和信念。本章包含一个用于获得每位项目干系人支持的强大框架。

第 12 章，谈判，提供了十个有效的谈判技巧。使用这些技巧，项目经理能够在项目谈判中获得成功。项目需要不断的谈判，无论是项目资源、进度计划，还是项目范围。在这一章，项目经理将学习如何获得所需，以实现项目成功。

致谢

首先要衷心感谢我的家人给我的持续鼓励与支持！感谢我妻子伊丽莎白！她一直深爱着我，一直在背后默默地支持我。感谢我的儿子帕克！他对本书每个写作步骤都表现出了浓厚的兴趣。感谢我的儿子盖瑞特，陪我聊天到深夜！感谢我们的狗狗蝙蝠侠，在我打字的时候趴在我身边啃骨头，伴我度过许多（不太）难熬的日子！

感谢乔治·究肯！他领导并监督团队完成了《PMBOK®指南》（第5版）第13章项目干系人管理的写作。感谢该章的整个编写团队！乔治亲自为本书作序，对此我深感荣幸！

我非常感激罗德咨询的专业团队！他们一直支持我的写作。尤其要感谢凯斯·詹金、杰姆·库布斯和莎拉·尼可儿！

感谢芝加哥消防队二班的消防队员罗布·曼斯菲尔德，以及辣椒派消防队的中尉安东尼·卡鲁索！他们为第10章的消防队案例提供了事实依据。正确地灭火其实就是一个项目，对每天都要“灭火”的我们有很多