





王 勇 / 著



海外工程项目 整合管理研究

 山西出版传媒集团
 山西经济出版社



王 勇 / 著

海外工程项目 整合管理研究

 山西出版传媒集团
 山西经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

海外工程项目整合管理研究 / 王勇著. —太原:
山西经济出版社, 2019. 7

ISBN 978 - 7 - 5577 - 0523 - 7

I. ①海… II. ①王… III. ①国际承包工程—工程项目管理—研究—中国 IV. ①F752.68

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 117917 号

海外工程项目整合管理研究

HAIWAI GONGCHENG XIANGMU ZHENGHE GUANLI YANJIU

著 者: 王 勇

责任编辑: 李春梅

装帧设计: 人文在线

出 版 者: 山西出版传媒集团·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351 - 4922133 (市场部)

0351 - 4922085 (总编室)

E - mail: scb@sxjjcb.com (市场部)

zbs@sxjjcb.com (总编室)

网 址: www.sxjjcb.com

经 销 者: 山西出版传媒集团·山西经济出版社

承 印 者: 山西出版传媒集团·山西省美术印务有限责任公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 9.5

字 数: 150 千字

版 次: 2019 年 7 月 第 1 版

印 次: 2019 年 7 月 第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5577 - 0523 - 7

定 价: 45.00 元

| 序 言 |

随着我国企业“走出去”步伐的加快，在发展中国家兴建的海外工程项目越来越多。海外工程项目具有投资规模巨大、建设周期长、政治意义重大的特点，不仅工期要求严格，还要按照所在国“本土化”政策要求，在劳动用工、工程量划分和利益分配等方面向当地倾斜。因此，项目合作方之间的关系更为复杂，各方诉求的差别更加突出。海外工程项目存在众多合作方，他们之间文化背景差异大、关系复杂，因此，业主监管失控、承包商寻租、第三方监理失信等问题不同程度地存在着。如果这些问题处理不当，可能导致项目的工期延误、成本上升和质量下降。

为了解决这些问题，笔者从中方业主的视角，以海外油气管道工程项目为主要研究对象，以项目的生命周期为时间轴，按照“分类、识别—影响因素分析、评价—主体研究—主客体综合研究—治理对策”的逻辑主线，对海外工程项目合作方之间的诉求差别问题开展研究，旨在化解、减缓和有效应对海外工程项目合作方之间的诉求差别，实现资源整合，最大限度地优化项目。

本书采用系统论、帕累托定律、合作博弈和演化博弈等分析方法，以调查问卷、统计数据等信息为研究基础，构建多方博弈模型，运用归纳、概括和抽象等定性分析方法演绎出新的项目整合管理理念。笔者认为，业主应在海外工程项目内建立多主体多诉求整合管理模型，采取项目合作方共享联盟的应对策略，实现项目整合管理。

本书主要有以下创新：

(1) 从系统化、整体化的视角，开发了多维度的海外工程项目合作方多主体多诉求识别体系。首先，以海外油气管道项目为典型案例，识别海外工程项目涉及的合作方诉求差别的主体（即各个项目合作方）；其次，识别项

目建设过程诉求差别的客体（即诉求差别本身）；最后，对项目成败至关重要的主要项目合作方和主要诉求差别，按照诉求差别的强度、业主可控程度和阶段性进行分类，构建诉求差别的主客体、可控性、强度和阶段性等多个维度的项目合作方多主体多诉求识别体系，实现了对诉求差别的全面、系统分析（见第2章）。

（2）构建了海外工程项目主要项目合作方多主体利益分配模型。对贯穿海外项目整个生命周期的、业主可控并且最强烈的资金诉求差别（即成本上的诉求差别），构建了海外工程项目主要合作方多主体利益分配模型。在项目定义阶段，提出了规避承包商与监理方之间寻租行为的控制策略；在项目实施阶段，提出了避免分包商工期延误的控制措施；在项目收尾阶段，提出了考虑实际约束条件的改进 Shapley 值利益分配方案，建立了海外实际情况的利益分配机制（见第5章）。

（3）构建了海外工程项目主要项目合作方多主体多诉求整合管理模型。对主要合作方可控、强烈的三大诉求差别——工期、成本和质量进行系统性分析，构建了多主体多诉求整合管理模型，提供了全面、综合的业主、承包商和监理之间工期、成本和质量诉求的综合解决方案，达到了全面、系统、统筹兼顾的效果（见第6章）。

（4）提出了海外工程项目主要项目合作方共享联盟理念。根据海外工程项目主要合作方多主体多诉求整合管理模型，对应提出海外工程项目合作方共享联盟理念，按照逻辑递进的关系划分了合作方的管理层次，相应地界定了不同层次的合作方整合管理模式——对核心层合作方采取“甲乙方一体化”整合管理模式；对紧密层合作方采取项目混合管理团队整合管理模式；对松散层合作方采取差异化共享整合管理模式（见第7章）。

由于水平和资料有限，本书的观点和经验还需要实践不断的检验，也欢迎读者提出宝贵意见，以便不断提高改进。

王 勇

2018年8月于北京

| 目 录 |

1 引言	1
1.1 问题提出	1
1.2 选题意义	4
1.3 国内外研究现状	7
1.4 研究方案与技术路线	15
1.5 本书的亮点和主要创新	21
2 海外工程项目合作方诉求差别识别	23
2.1 海外工程项目范围界定及管理模式	23
2.2 海外油气管道工程项目合作方识别	30
2.3 海外油气管道工程项目合作方之间的诉求差别识别	34
2.4 海外油气管道工程项目合作方客体诉求差别类型	40
2.5 构建多主体多诉求识别体系	42
2.6 本章小结	44
3 海外工程项目合作方诉求差别影响因素分析	45
3.1 项目合作方的选取与调研方法	45
3.2 项目合作方数理统计分类	47
3.3 海外工程项目合作方诉求差别归因	52
3.4 海外工程项目合作方诉求差别强度评价	56
3.5 海外工程项目合作方诉求差别可控强度评价	58
3.6 海外工程项目合作方阶段性可控强烈诉求差别评价	59
3.7 海外工程项目合作方诉求差别主要研究范围	60
3.8 本章小结	60

4	海外工程项目主要项目合作方诉求差别主体分析	62
4.1	业主与承包商两方诉求差别分析	62
4.2	主要项目合作方三方诉求差别分析	67
4.3	海外工程项目主要项目合作方主体诉求差别协调路径	73
4.4	本章小结	76
5	海外工程项目主要项目合作方多主体利益诉求差别解决机制	77
5.1	海外工程项目主要利益分配机制概述	77
5.2	海外工程项目主要项目合作方利益诉求差别分析	78
5.3	海外工程项目工期选择模型	81
5.4	各分包商之间利益分配模型	84
5.5	数值算例分析	86
5.6	本章小结	90
6	海外工程项目主要项目合作方多主体多诉求整合管理模型	91
6.1	多方多诉求差别协调问题描述及模型构建	91
6.2	基于粒子群算法的多诉求协调求解	95
6.3	实例验证与分析	98
6.4	多主体多诉求整合管理模型的保障因素	101
6.5	本章小结	102
7	海外工程项目主要项目合作方整合管理策略	103
7.1	共享联盟的分层管理模式	103
7.2	核心层项目合作方诉求差别应对策略	106
7.3	紧密层项目合作方诉求差别应对策略	112
7.4	松散层项目合作方诉求差别应对策略	115
7.5	海外工程项目共享联盟运行的基本原则	121
7.6	本章小结	123
	结论	124
	参考文献	130
	后记	140

| 表格目录 |

表 2-1	海外油气管道工程项目定义阶段管理模式比较	25
表 2-2	海外油气管道工程项目实施阶段管理模式比较	26
表 2-3	海外油气管道建设项目合作方需求分析	33
表 3-1	海外工程项目合作方访谈对象	46
表 3-2	项目合作方评分	47
表 3-3	三个维度 Spearman 相关系数	48
表 3-4	项目合作方的比较矩阵	49
表 3-5	海外工程项目的项目合作方评价	51
表 3-6	海外工程项目直接项目合作方期望分析	52
表 3-7	诉求差别影响因素频数分布	53
表 3-8	组织成员诉求差别归因分析	55
表 3-9	诉求差别强度指标数值	56
表 3-10	无量纲化处理结果	57
表 3-11	无极化处理结果	57
表 3-12	诉求差别强度综合评价价值	58
表 3-13	诉求差别可控性综合评价价值	59
表 3-14	诉求差别可控强度综合评价价值	59
表 3-15	阶段性可控强烈诉求差别综合评价价值	59
表 4-1	业主与承包商的博弈关系矩阵	63
表 4-2	承包商与业主的支付矩阵	66
表 4-3	海外工程项目主要项目合作方三方博弈矩阵	69
表 5-1	总承包商和监理的博弈矩阵	79
表 5-2	分包商联盟的模糊收益	87

表 5-3	分包商 A 的 Shapley 值	87
表 5-4	分包商 B 的 Shapley 值	88
表 5-5	分包商 C 的 Shapley 值	88
表 5-6	分包商 D 的 Shapley 值	88
表 5-7	分包商 A 的 Shapley 值	89
表 5-8	分包商 B 的 Shapley 值	89
表 5-9	分包商 C 的 Shapley 值	89
表 5-10	分包商 A、B 和 C 的权重因子	90
表 6-1	某海外项目各工序的相关参数	100

| 插图目录 |

图 1-1	研究框架	17
图 1-2	技术路线	20
图 2-1	海外油气管道工程项目建设阶段划分	25
图 2-2	PMC+EPC 模式	29
图 2-3	海外油气管道建设项目合作方识别	30
图 2-4	海外油气管道建设项目合作方分类	31
图 2-5	海外油气管道建设项目定义阶段项目合作方	35
图 2-6	海外油气管道建设项目设计阶段项目合作方	37
图 2-7	海外工程项目多主体多诉求识别体系	43
图 3-1	16 个项目合作方 Hasse 图	50
图 3-2	诉求差别感知的具体过程	55
图 4-1	承包商与业主的系统演化轨迹示意	67
图 5-1	国内工程项目分包商的成本函数	83
图 5-2	海外工程项目分包商的成本函数	83
图 6-1	粒子群算法基本框架	96
图 6-2	网络单代号	99
图 6-3	施工横道	99
图 6-4	帕累托前沿	101
图 6-5	算法收敛	101
图 7-1	正常合同管理模式下的系统结构	107
图 7-2	“甲乙双方一体化”管理模式下的系统结构	107

1 引言

1.1 问题提出

随着全球工业化进程的不断深入，各国不断兴建大型工程项目。近年来，随着中国经济的蓬勃发展，中国逐渐开始参与海外大型工程项目的投资、建设与管理，并取得了可喜的成绩。但是，在海外工程项目投资、建设的过程中，也出现了各种各样的问题，如工期延误、成本超支等。如何解决这些问题，以达到项目预期目标？众多的学者和项目经理们正在不懈地研究和探索着。

由于海外油气管道项目具备海外大型工程项目建设的全部特征，并且具有工期长、工艺和流程相对简单等特点，因此，笔者以海外工程项目中典型的海外油气管道项目为主要研究对象，以相关理论为依据，结合多年在海外的工作实践，进行研究和探索，以期通过海外油气管道项目的研究总结归纳出海外工程项目成功的秘密。

经济发展对油气资源的需求不断攀升，油气资源作为“工业血液”的国家战略储备能源地位得到不断加强，因而，备受各国政府青睐^[1]。同时，全球油气资源呈现出极度不均衡的分布状况，使得油气资源需求国需要源源不断地从油气输出国进口油气资源，以此作为本国能源供给的补充。传统的铁路、公路、航运等运输方式运输费效比低且易受不确定性风险的影响，难以保障能源供给的稳定性^[2]。管道运输方式由于受自然环境等因素的影响较小，并且其运输费效比随投资回收而不断提高，被称为工业能源运输的“大动脉”，在全球范围内逐渐成为油气运输的主要方式^[3]。

目前，全球已建成投入使用的跨国油气管道多分布于欧亚大陆及北非。

其中，中亚地区的跨国油气管道主要集中在里海地区。例如：里海管道财团（CPC）管道、巴库—第比利斯—杰伊汉（BTC）管道、土库曼斯坦—乌兹别克斯坦—哈萨克斯坦—俄罗斯—乌克兰（CACP）管道等^[4-6]。欧洲地区由于油气资源匮乏，进口需求旺盛，每年约 25% 的天然气需求由俄罗斯供给，因而欧洲的跨国油气管道多由俄罗斯起始，沿途供给欧洲各国。例如：亚马尔—欧洲输气管道、北溪天然气管道^[7,8]。北非的跨国油气管道主要包括阿尔及利亚至意大利的阿—意输气管道和阿尔及利亚至西班牙的阿—西输气管道，这两大输气管道系统形成了目前世界上第一个洲际管网^[9,10]。

在经过多年的蓬勃发展之后，中国海外油气管道建设取得了跨越式发展，形成了由西北、东北、西南和海上构成的中国四大能源战略通道^[11]。中国海外油气管道项目围绕中亚、中东、非洲、美洲（南美）、亚太五个油气合作区进行规划部署，中亚天然气管道后续建设项目以及中东两伊地区、尼日尔和乍得等地区的管道项目都将成为重点项目^[12]。可以说，在当前中国海外油气资源运输过程中，管道已经成为最主要的运输方式之一。

由于地缘政治和经济合作关系等原因，中国参与投资的大型海外工程项目往往在经济相对落后的发展中国家。由于这些建设项目投资规模巨大、涉及专业众多、建设周期长、运营风险高、参与各方利益诉求迥异、文化背景差异大等特点，项目合作方关系复杂、诉求种类繁多，协调及应对工作极其复杂棘手。因此，中国工程项目投资企业在海外工程建设过程中，有时候出现如下问题：业主监管失控、承包商寻租、第三方监理不认真；业主、承包商和监理等项目合作方因为利益之争，互不相让，关系很僵；中方的业主、承包商与所在国的分包商、合作伙伴等水火不容，等等。这些问题在不同的海外工程项目（特别是海外油气管道项目）中普遍存在，只是程度不同。情况严重的可能导致项目的工期、成本和质量失控，甚至导致项目失败。究其根本原因是项目合作方之间的诉求差别未能妥善解决。

美国和其他西方国家从事海外工程甚至海外管道项目建设的时间比较早，管道的起点和终点往往是西方国家内或者西方国家之间。由于文化和宗教的原因，业主、承包商和监理等项目合作方一般崇尚契约精神。因此，虽然各个项目合作方都追求自己的利益而相互之间有一定的诉求差别，但项目业主往往能够较好地运用法律和契约约束其他项目合作方的行为，从而化解

和缩小诉求差别。因此，在美国本土以及其他西方国家建设油气管道项目过程中，项目合作方之间的诉求差别表现不很明显。所以，项目合作方之间的诉求差别问题在项目管理领域，特别是国际工程项目领域一直不是重点研究对象。项目管理领域最权威的机构——美国项目管理学会在 2008 年以前出版的各版《项目管理知识体系》中，只是把项目合作方作为项目沟通的一部分内容予以简要介绍^[13]。

但是，近三四十年来，随着油气业务国际化迅猛发展的趋势，美国和其他西方国家逐渐在发展中国家（特别是在油气蕴藏量丰富的伊斯兰国家）开发油气资源，兴建海外管道工程，但是，由于和当地的项目合作方之间存在宗教和文化的巨大差别，因此，项目合作方之间的诉求差别表现得非常突出，甚至难以调节。例如，生活方式、工作方式、追求目标等都有不同的诉求差别。由于项目合作方之间的这些重大诉求差别，使得一些西方国家石油公司不得不从这些发展中国家退出了油气田开发业务，因此，相应地也从这些发展中国家退出了海外管道项目建设领域。

相反，西方石油公司退出发展中国家特别是伊斯兰国家的油气田开发项目，为中国油气企业“走出去”创造了条件。从 20 世纪 90 年代中后期开始，中国石油企业“走出去”的步伐逐渐加快，在发展中国家投资油气田业务，进而修建海外管道的项目越来越多。中国文化博大、包容的特点，奠定了中国投资者解决、化解不同文化项目合作方之间诉求差别的基础。中国油气投资企业特别是油气管道投资企业能够因地制宜，站在合作伙伴的角度上考虑问题，协调、处理合同之外的关系，进而能够解决和化解部分诉求差别。但是，中国油气投资企业投资兴建海外管道工程项目只有 20 年的历史，其间与其他项目合作方也出现了各种各样的诉求差别，因此，也需要对项目合作方之间的诉求差别进行深入的研究。

多年的海外项目实践证明，海外工程项目成败的关键因素之一是项目合作方之间的相互融洽程度。否则，不管合同多么完善、计划多么周密，只要是某些项目合作方特别是主要项目合作方的重要诉求差别不能得到解决，都会使工程项目失控。

近年来，中西方项目管理领域的学术研究越来越重视项目合作方之间的诉求差别问题。美国项目管理学会在 2008 年修订出版的《项目管理知识体

系》中，把“项目合作方”的内容扩展为单独的一章做专门的阐述^[13]。

目前来看，如何分析和应对项目合作方的各类不同诉求，解决其诉求差别，无论在理论上还是实践中都是当前海外工程项目管理领域关注的热点和难点问题。为此，结合理论和实践，本书拟解决以下问题：①海外工程项目合作方之间为什么产生诉求差别，是如何产生的；②海外工程项目合作方诉求差别的内容都包括什么，这些诉求差别的内在联系是什么；③海外工程项目合作方诉求差别的解决机制和应对策略是什么。

笔者在海外工程项目从事项目管理工作十余年，一直在实践中分析和研究海外工程项目的成功因素。从2005年起，逐渐总结发现了项目成败的关键因素之一是项目各个合作方之间的诉求差别，并陆续形成了系统化的观点，凝练成相关论文在核心期刊和南京大学核心期刊上发表。但是，限于当时的理论水平，未能进行更深入的研究。在读博士期间，系统地学习了相关理论，研读了大量的相关文献，对海外工程项目合作方的诉求差别有了更进一步的探讨，从理论上推导并在实践中证明了海外工程项目成败的关键因素之一是项目合作方的诉求差别化解程度，进而提出了解决机制和应对策略以保证项目顺利推进。

1.2 选题意义

以海外油气管道项目为代表的海外工程项目建设复杂性决定了其目标实现需要众多参与方。而这些参与方各自代表不同的利益集团，对项目的要求和期望是互不相同的，这也导致在项目实施过程中势必会产生诉求差别。为了保证海外工程建设的顺利进行，就需要对各方的利益关系进行综合权衡，在不损害其他项目合作方合法权益的前提下，维护其各自的权益。目前，国内外学者对海外工程项目的模式、风险、成本、合同等领域研究较为深入，但是对海外工程项目合作方的诉求差别则研究相对较少。而实践证明，海外油气管道工程项目的成败关键因素在于项目合作方的相互作用、相互影响以及他们对项目的贡献。

海外管道工程项目具备海外工程项目的一般属性。相比一般海外工程项目而言，其建设工序相对清晰明了，但是，项目合作方范围更大、关系更繁

杂，因而诉求差别种类更多、更复杂，不仅要考虑经济因素，还要考虑政治因素、社会因素和文化因素等。因此，本书以海外油气管道项目为对象，研究海外工程项目合作方的诉求差别问题，以期对海外工程项目管理实践具有指导意义。

鉴于海外油气管道项目的建设期和运营期的项目合作方的差别很大，甚至主要项目合作方都发生了变化，导致这两个阶段的项目合作方的诉求差别也很大，特别是管道运营是单独的一个行业，与其他各个行业相比有很大的独特性。由于对这两个阶段的不同项目合作方进行比较和研究无法实现也没有意义，因此，本书研究范围确定在诉求差别更有普遍性和典型性的工程项目的建设期，这样更符合一般海外工程项目建设期的特点。

海外工程项目建设期的项目合作方种类繁多，但是，对项目影响大或受到项目影响大的主要项目合作方就是业主、监理和承包商，因此，本书主要分析和研究主要项目合作方——业主、监理和承包商之间的诉求差别，并提出相应的对策。

由于业主特别是中方业主是海外工程项目建设期的主要项目合作方的投资者或主要投资者，是联系各个项目合作方的核心和中心，并且对项目影响或受到项目影响最大，因此，本研究的视角和立场是业主，特别是中方业主。

由于海外工程项目合作方之间的诉求差别种类繁多，有业主、承包商等本身的主体诉求差别，有资金、工期和质量等客体诉求差别；有的诉求差别可控（如资金诉求差别的可控程度较大），有的诉求差别不可控（如文化诉求差别很难控制）；有的诉求差别强烈（如资金诉求差别贯穿于项目的生命周期，是各个项目合作方追逐的焦点），有的诉求差别微弱（如语言诉求差别等）；有的诉求差别在项目不同的阶段表现差别很大，有的诉求差别在不同阶段表现差别不大等。

综上所述，本书从业主特别是中方业主的角度出发，以项目的生命周期为时间轴，对中国在发展中国家兴建的海外工程项目建设期的主要项目合作方——业主、监理和承包商以及业主、监理和承包商之间的可控、强烈的诉求差别进行阶段性的识别、分析和研究，进而提出应对策略。因此，本研究具有重要的理论参考价值与实践借鉴意义。

1.2.1 理论意义

本书对海外工程项目中涉及的主要项目合作方进行不同维度的识别，借鉴系统论、帕累托定律等科学理论和研究方法，建立了全方位的多主体多诉求识别体系，对各种维度的主要诉求差别进行分析，开发了项目合作方诉求差别识别的新方法。在此基础上，借鉴相关理论，分析海外工程项目中项目合作方的诉求差别，拓展了项目合作方理论的应用范围。此外，将博弈论引入海外工程项目合作方的诉求差别分析，丰富了化解项目合作方诉求差别的理论与方法。另外，充分考虑到海外工程项目与一般项目不同的政治性、属地性特征，提出了项目合作方多主体利益分配解决方案，为海外工程项目实践提供了理论依据。再者，本书引入多目标优化理论和合作博弈理论进行诉求差别的研究，构建了项目合作方的多主体多诉求整合管理模型，建立了海外工程项目合作方多诉求协调机制，对海外工程项目多主体多诉求协调具有理论指导意义。

1.2.2 实践价值

本研究虽然是从项目业主的视角出发，研究主要项目合作方的诉求差别，但是对社会和国家、投资者和承包商、监理等其他项目合作方等层面也具有实践意义。

从国家和社会层面来看，中国企业到海外投资兴建项目，特别是油气管道建设项目的机会越来越多，因此，对海外工程管道项目合作方的诉求差别进行分析，有利于促进海外工程项目国内外合作方之间的合作，有利于中国树立良好的国际形象，因而具有一定的国家战略意义。

从项目的投资者/业主层面来看，通过系统、全面的分析，找出影响主要项目合作方诉求差别的原因，消除、化解和协调各个项目合作方之间的各种诉求差别，可以使各项目合作方之间的关系更和谐，进而促进项目目标的实现，因而具有实践指导意义。

从项目的承包商、监理等其他项目合作方层面来看，通过分析研究项目合作方的诉求差别，能够最大限度地理解其他各个项目合作方，进而能够帮助解决诉求差别，使项目合作方之间关系融洽，可以提高项目整体利益，进

而直接或者间接地提高自身的收益，因而具有一定的实践操作价值。

1.3 国内外研究现状

围绕着项目建设各个合作方之间的诉求差别，国内外众多学者和研究机构开展过一定的研究，并产生了一系列成果。这些成果主要集中在项目合作方界定与分类、项目合作方诉求差别与管理、项目合作方合作与博弈关系等研究领域。

1.3.1 项目合作方界定与分类

合作方的理论研究起源于 20 世纪 60 年代，是在长期奉行外部控制型公司治理模式的欧美国家中逐步发展起来的^[14]。1963 年美国斯坦福大学的一个研究小组首次给出了利益相关者的定义：“利益相关者是这样一些团体，没有其支持，组织就不可能生存，它们是包括股东在内的受企业影响又能影响企业的企业参与者。”^[15]与股东至上的传统企业管理理论不同，利益相关者理论认为任何一家企业的发展都离不开各类利益相关者的投入与参加，如企业发展不仅包括股东、政府、债权人、雇员、消费者和供应商等直接利益相关者，还包括社区居民等间接利益相关者。企业不仅要为股东利益服务，还要考虑其他利益相关者的权益不受侵害。可以说，利益相关者的研究属于企业管理的范畴。

1.3.1.1 项目合作方范围界定

项目合作方 (Project Partner) 理论是利益相关者理论在项目管理领域的具体应用。美国项目管理协会 (PMI) 认为项目利益相关者是介入项目过程或者是受到项目成果影响的组织或个人。国际项目管理协会 (IPMA) 也提出过类似定义，并用 Interested Parties 来表示利益相关者^[16]。可以看出，项目利益相关者是指那些介入项目活动，并且其利益受到项目执行情况或项目完成与否影响的个人和组织。每个项目都有特定的干系人群体，即利益相关者^[17]。很显然，项目与这些利益相关者群体形成了复杂的关系网络，这其中，如何有效地识别关键利益相关者并对其进行分类，成为国内外学者关注的热点研究问题。与企业利益相关者研究相比，项目的一次性、临时性特