

第 14 章 项目干系人的管理^①

笑着面对后人的批评。

阿尔弗雷德·丹尼森，男，美国加利福尼亚州人。

干系人的管理是组织战略管理的一个重要部分。在管理学领域有许多文献，它们确立了分析企业环境和干系人作为企业战略管理的一部分的必要性。例如，云云阿奎拉(云云阿奎拉^②)、宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^③)、云云明兹博格(云云明兹博格^④)、威那(宰援威那^⑤)以及布朗(宰援布朗^⑥)。在本章中将论述项目干系人管理的内容和过程。

政治、经济、社会、法律、科技和竞争环境会影响一个企业生存和发展的能力。项目经理需要识别出项目系统环境中的关键机构和个人，并与它们相互作用。事例见瑞德斯维奇(宰援瑞德斯维奇^⑦)和泰勒(宰援泰勒^⑧)，以及波尼特(宰援波尼特^⑨)和约克(宰援约克^⑩)的论述。项目系统环境管理的一个重要部分是辨别和管理这个环境中可能的干系

① 本章的部分摘自 宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^②)，云云阿奎拉(宰援阿奎拉^③)，云云明兹博格(宰援明兹博格^④)，威那(宰援威那^⑤)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑥)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑦)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑧)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑨)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑩)。

② 宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^③)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^④)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑤)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑥)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑦)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑧)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑨)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑩)。

③ 宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^④)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑤)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑥)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑦)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑧)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑨)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑩)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑪)。

④ 宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑤)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑥)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑦)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑧)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑨)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑩)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑪)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑫)。

⑤ 宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑥)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑦)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑧)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑨)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑩)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑪)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑫)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑬)。

⑥ 宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑦)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑧)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑨)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑩)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑪)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑫)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑬)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑭)。

⑦ 宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑧)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑨)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑩)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑪)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑫)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑬)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑭)，宰援阿奎拉(宰援阿奎拉^⑮)。

是我们的政策。在爱尔兰，我们对高等教育体系给予了很大的支持，包括都柏林城市大学（*Dublin City University*）的新的药学院，以及都柏林宇宙大学的迈克尔·司马菲德（*Michael Smyth*）研究生院商学院。爱尔兰对阿兰也不错，在早些年，我们得到爱尔兰政府和发展机构的大力支持。通过支持高等教育给予一些回报，我们使阿兰和这个国家共同受益，从中我们可以获得未来一代的科学家和经理人。^①

14.1 组织干系人

组织干系人是在商业组织的背景下定义的。表 14-1 表示商业组织中一般的组织权益人（干系人）和他们的权益（利益）模型。这个模型要求主要经理开发一个合适的战略管理组织，通过：

- 确认合适的干系人
- 明确干系人利益的本质
- 衡量干系人的利益
- 预测干系人什么样的行动会符合他的利益
- 评估干系人的行动对于项目团队管理项目的自由度的影响。

表 14-1 组织的权益者和他们的权益要求

权益人	权 益
股东	参与利润的分配、附加股提供、资产清偿；股票表决，检查公司账目，股票的转手，董事会的选举，以及一些附加权力，这些由与公司签订的合同确立
债权人	参与投资应付利息支付和本金回报的分配；抵押资产的安全性，在清偿中的相对优先权；如果公司内出现某些情况（如利息支付违约），分担一定的管理和所有者特权
员工	在其工作中的经济、社会和心理满足；对公司部分职业专断行动的自由；共享边际利润，自由加入工会和参与集体合约，通过劳工合同提供服务的个人自由；充分的工作环境
客户	提供产品服务；使用产品的技术数据；适当的保证；在客户使用期间支持产品的备用部件；导致产品改进的研发；消费者信用的简化。

① 爱尔兰政府资助阿兰·史密斯（*Alan Smith*）的科学研究，并资助其发展。

(续)

权益人	权 益
供应商	不间断的商业资源,按时完成传统的信用义务,在签订合同、购买和接受货物和服务方面的行业联系
政府	税收(收入、财产等),公平竞争,坚持对待“公平和自由”竞争要求的公共政策的严谨性;商业人士(和商业组织)遵守反垄断法的法律义务
工会	员工认可的谈判机构,使工会永远作为商业组织的一个参与者的机会
竞争者	由社会和行业确立的竞争行为的准则;现代的商业治理才能
当地社区	在当地社区中,雇佣有用的和健康的人的地方;公司管理者在社区事务中的参与,常规的雇佣,公平的竞争,一定比例的当地产品的购买,对当地政府的兴趣和支持,对文化和慈善项目的支持
一般公众	作为一个整体参与和促进社会的政府过程,在政府和商业部门间的创造性沟通,增加相互了解,承担政府和社会的一定比例的负担,产品的公平价格和产品线所用的技术工艺水平的提高

资料来源: 阅读世界, 2000年, 第10期, 第10页。资料来源: 阅读世界, 2000年, 第10期, 第10页。资料来源: 阅读世界, 2000年, 第10期, 第10页。

使用像表 2-1 中模型的价值是为开发一个对项目合适的模型确立出发点。了解环保组织关注项目的结果是很有趣的。但是, 了解项目团队对不同的战略有所偏好更为重要。通过预测该干系人的活动对项目结果的未来影响, 可以对他有更好的了解, 如一个环保团体倾向于满足自己方面干系人的具体目的和目标。例如, 一个项目经理, 要想设计一个新工厂, 就要考虑国家和地方土地的使用、工厂设计、税收法令和该地区可能的增长方式。项目经理必须注意当地的政治气候、熟练劳动力的有效性和公众对于这个工厂在社区中位置的看法。把所有的干系人的看法综合到一起, 需要懂得如何使用管理程序处理项目干系人的关系。

项目管理的政治方面是很现实的, 项目经理如果忽略了和关键的政治上的干系人建立联合并维持这种联合, 很快就会发现他们对他 他的项目很冷漠甚至反对。有几个受到当时政治危急事件影响的典型例子。最近完工的英吉利海峡隧道项目最初在 1980 年提出,

悦云希尔公司，一个由工程师、设计师、经济师和科学家组成的国际公司，已经从事商业活动 150 年，它主要的联合顾问团被选出来管理密尔瓦基的 90 号项目。干系人在项目设计和结果中发挥了重要作用。在 90 号的计划和执行中，仔细听取干系人的意见和关注这些意见的陈述对于项目的成功至关重要。公司管理团队在当地主要的社区讲坛上安排了发言人，获得了当地媒体评论的支持，并且谨慎地工作以获得高层政治团体和公共利益组织中重要的干系人的支持。在干系人的利益和项目管理者公司利益之间保持平衡是项目所采用的最困难的战略。项目中干系人利益的实现和项目团队有能力处理这些利益被认为是这个重要项目成功的一个关键因素。^①

维德曼(辛普森)认为好的公共关系(辛)是项目管理成功的一个重要组成部分。他对于项目中 辛项目的建议能帮助管理项目干系人，通过以下方法：

- 保持充分的项目沟通，通过项目团队成员促进对项目的充分了解。

- 让不同的现代“公众”关注项目的进度和完成情况。
- 对任何可能散播的关于项目的误导信息作出反应。

维德曼项目中 辛项目的对象有：

- 项目的特别工作组
- 项目用户
- 商业和行业组织
- 商业媒体
- 当地社区
- 总体社区
- 特殊利益集团
- 选举出的代表和政府管理者
- 新闻媒体

① 维德曼(辛普森)认为好的公共关系(辛)是项目管理成功的一个重要组成部分。他对于项目中 辛项目的建议能帮助管理项目干系人，通过以下方法：

- 劳工组织
- 教育者和学校团体
- 纳税人
- 项目的行业部门^①

成功的项目管理只有在负责任的经理把项目干系人的潜在影响考虑进去以后才能实现。项目计划的一个重要部分就是识别所有的项目干系人及其在项目中的利益。分析项目计划中的干系人，这对于在项目周期中简化干系人的管理的战略发展尤其有用。

伊利诺伊的两个公共公路项目就实施了有效的干系人管理。在这些项目中干系人的管理包括四个重要因素：（一）识别干系人；（二）参与的层次；（三）积极调查，确定利害关系和冲突问题；（四）用一种可以接受的方法解决利害关系和冲突；（五）正式的批准。有些干系人是很明显的，如市镇议会、商会和对公路项目有法规监督的机构。其他的如环保利益集团、邻居或历史性的协会和商业组织就不太容易注意到。识别这些不太明显的干系人的工作包括驾车通过这些地区，拜访关联行业、机构和当地居民，和当地的代表洽谈。问一些主要问题是会有帮助的，如“谁关心这个项目？”和“哪些组织代表了这些人的利益？”项目团队应把特殊的工作放在不考虑地域和特别利益社区的团体上。会谈在干系人中进行，如向伊利诺伊交通部官员和联邦公路协会代表提供正式的报告。为了由当地政府、机构、行业和代理机构的代表组成的技术团举行工作会议，在干系人利益集团中总共举行了大约五次次会议，例如，和非正式的利益集团会晤，解释项目，其理由、成本、日程和将会为社区做到什么。定期发放时事通讯和项目更新信息。在和干系人集团工作时，项目团队处于主动状态，讨论项目如何提高了干系人的舒适水平。干系人增进了对项目团队名字和面貌的认识，帮助提高了干系人的信任度。用于管理干系人和让他们知情的战略有：

组合的执行状况时，许多最重要的执行问题在于项目的总体环境，它们超出了项目经理的直接控制范围。^①

项目干系人，在核电站建筑行业通常称作干涉人，对项目有重大的影响。在一个核电站，不计其数的反对威胁了项目的寿命，延长了建造时间，在已经选择的区域中止工程，使经理和专家受挫，被迫增加安全装备，包括人员、设备和车辆的检查。反核障碍和示威行动影响了生产率。1985年秋，鲍鱼(粤语译音)联盟，一个反核组织，试图阻止电站。电站不得不付钱养活电厂操作人员、管理阶层、国家卫队和执法官员。和这样的干涉人行动相关的成本，如由于人身威胁导致的工作和旷职成本，是无法计算的。

远观 干系人影响的案例

几个最近发生的项目管理的案例突出了这些干系人的作用：

在对于萨福克县长岛照明设备公司(萨福克)的肖亥姆(萨福克)项目的管理战略的调查中，纽约州消费者保护委员会和行动中的长岛市民(干涉者)认为项目受到了其历史中管理不善的危害。在这些干涉者看来，记录表明大约 1 亿美元的肖亥姆的成本，被不必要的耗费的，“是由于萨福克的公司管理不善、行动鲁莽、缺乏效率造成的。”^②

超音速运输机项目在美国失败的一个原因是经理对于重要干系人的短视，随便的打发了环境专家这个重要而独特的角色，到最后知道时已经太晚了。^③

① 项目执行环境。项目执行环境是指项目执行过程中所面临的各种外部条件，包括政治、经济、社会、技术、法律、文化、环境等。项目执行环境对项目执行的成功与否有着重要的影响。

② 萨福克县长岛照明设备公司。萨福克县长岛照明设备公司是一家位于萨福克县的照明设备公司。该公司在长岛地区经营多年，其项目执行过程中曾遇到许多困难。

③ 超音速运输机项目。超音速运输机项目是美国政府的一项重大科研项目。该项目旨在开发一种能够在超音速状态下飞行的运输机。然而，由于种种原因，该项目最终未能成功。

州立公共事业委员会(马歇尔)在核电站的设计、管理、建造和运营中是重要的和难以对付的干系人。在过去几年内,州立马歇尔阻碍了数亿美元电站建造成本的回收。一些公用事业公司在核电站上的鲁莽行动已经受到惩罚,其他公司已经被告知它们的发电站并不需要。例如,宾夕法尼亚州公共事业委员会裁决,宾夕法尼亚电力和照明公司新启动的 1.5 亿美元造价的 1 号萨斯科海那(塞泽尔)圆号核电站为公共设施客户提供了足够的发电能力。这个设施只被允许收回税收、折旧和其他运营成本。密苏里州公共事业委员会解除了联合电力公司把地方纳税人 1 亿美元税收中的 1 亿美元用于密苏里中部的新的考俄威(霍登)核电站建设的资格。委员会提到了在其四年的耽搁中,高劳动力成本、不适当的工程时间和“低效率的、鲁莽的、不合理的或无法解释的成本。”^①

在为纽约医院建造一个 ~~五~~^五 万平方英尺的附楼中，存在着环境、政治和社会挑战。纽约市环境保护局甚至要求一个野生生物保护计划。超过 ~~一~~^一 家机构——“干系人”——不得不去满足，尽管项目没有使用公共资金。公共资金是唯一没有考虑的问题，而空气权利、公路、河流、接近于零的工作空间、历史保护、绝对的尺寸和其他事项不得不考虑。问题很少是产品——一个新的医院附属楼——的结果，更多的是关注于所包含的关键事项的项目概念化和
管理过程。☹

多种干系人或干涉人在项目听证会上担任活跃的角色。例如，当密苏里州圣路易斯的联合电力公司申请提高电力服务的关联税率时，下列团体被授权介入这个程序中：图 2-1 一个城市、密苏里州、杰弗森城市中学校区、电力地区纳税人保护项目、密苏里环保联盟、密苏里公共利益研究机构、拉克德（Laclede）天然气公司、密苏

① 牢，通老。早，通燥。“栽桑栽柳”，《通雅》云：“栽，早燥，同。”“月忌”，《通雅》云：“栽桑栽柳，月忌。”

① 辛丑年，即清道光“裁减站丁”案，今通译之谓“裁丁”案。清叶氏《月庵集》卷六《裁丁》。

(圆) 在詹姆士(詹姆斯)大坝项目中,进行了特别的工作以保持对社会经济和生态压力的关注。①

(猿) 詹姆士·维博(詹姆斯·博伊德)和他的同事在阿波罗项目中擅长干系人的管理。国家航空和宇航局不仅获得了航天工业和相关赞助者的支持,而且获得了教育团体、基础科学和天气预报专家的支持。②

(源) 通过克罗拉多州格林伍德(约翰·伍德)峡谷的 19 英里长,造价 1.9 亿美元的公路,是州际公路系统最贵的一段非城市部分。这个项目没有经营成分。因此,没有增加市场或投资者的责任风险水平。它需要一个超过 15 年的计划,15 年的建造时间。这个项目由项目团队、环境专家和游客共同实施了一个史无前例的合作,建造一条重要的公路,但又保留和加强了国家原先的自然风景。通过风景咽喉的公路建造克服了起初激烈的反对,加上完美的合作,创建了一条甚至是环境专家也喜爱的四车道公路。③

(缘) 本切尔(詹姆斯·本切尔)计划、设计、策划和管理了从加拿大到加利福尼亚中部的 19 英里的第二条天然气管道的中标、优先通行权的获得和建造。这包括建造一个新的压气机站和改进 15 个压气机站以及 1 个主要的测量站,总成本约为 1.5 亿美元。这个新的管道和 19 世纪 70 年代建成的第一条平行。在整个管道扩充中,对大量的环境因素的考虑是至关重要的。本切尔的周密计划促进了在管道上进行环境因素的广泛监控的发展。一定的测量方法完成了腐蚀、有毒废物、有害原料和建筑噪音的控制,同时还对所有员工进行了工作实践中环境意识的培训。④

① 项目团队在建造过程中,高度重视生态、环境、社会、经济、文化、历史、艺术、科学、技术等各方面的利益,并采取了相应的措施,以确保项目的可持续发展。

② 项目团队在建造过程中,高度重视生态、环境、社会、经济、文化、历史、艺术、科学、技术等各方面的利益,并采取了相应的措施,以确保项目的可持续发展。

③ 项目团队在建造过程中,高度重视生态、环境、社会、经济、文化、历史、艺术、科学、技术等各方面的利益,并采取了相应的措施,以确保项目的可持续发展。

④ 项目团队在建造过程中,高度重视生态、环境、社会、经济、文化、历史、艺术、科学、技术等各方面的利益,并采取了相应的措施,以确保项目的可持续发展。

边缘 项目干系人管理(孕酝)过程

采用孕酝观点的主要原因源于重要的外部干系人施与的重大影响。可以证明，项目达到具体目的和目标的程度受到重要的干系人所使用的战略的影响，用于干系人合作的干系人管理加速了项目目标的实现，忽略干系人就会阻碍目标的实现。在和项目经理协同工作开发项目战略时——这包含一个孕酝理念，下面一些基本的假设能为孕酝过程的发展提供一些指导：

- 孕酝对于确保管理项目的成功非常重要。

● 为了进行孕酝过程，要求一种正式的方法。运行多年的项目变化很大，非正式的孕酝方法是不够的。依靠非正式的或随意的获取孕酝信息的方法对于管理可能超出项目之外的事件是无效的。

● 孕酝应当提供给项目团队充分的情报，以进行项目干系人管理中的实际选择权的选择。

● 项目干系人的信息可经过多种渠道获得，其中一些在表面上看可能是无利益的。

孕酝被设计用来对项目管理的积极使用进行鼓励，以减少干系人对项目产生不利影响的活动，同时加强项目团队充分利用机会劝说干系人支持项目目标的能力。这些目标可能仅通过把干系人的观点融入到项目的程式化过程中，发展为一种孕酝战略就能实现。项目经理就能处在一个更好的位置上以影响干系人在项目结果上的行为。

孕酝的一些目标可能会是：

● 确保及时、可信和全面的信息的可获性，这些信息与干系人的才能和选择有关。

- 不断的确认干系人的可能战略。

- 确定主要的干系人的战略怎样影响当前的项目利益。

● 连续不断地监督，并为在项目干系人环境中可能的行为——这些行为可能会对项目的利益有影响——提供全面的信息。

- 为项目团队组织干系人信息的收集、分析和传送。

不能识别或同敌对的干系人合作可能会妨碍项目取得成功。事实上，强硬的和大事声张的干系人能在任何时候对项目经理施加特别的影响，而且可能是在对项目最不利的时候。因此，**干系人管理**是必要的，它允许项目经理制定一个时间表，保持更好的控制。一个积极的**干系人管理**过程被设计用来帮助项目团队制定最优的可能战略。

15.1 计划干系人管理

发展一种战略去管理干系人是从提出几个关键性问题开始的：

- 谁是项目的干系人——包括主要的和次要的？
- 他们在项目中有哪利益、权力或要求？
- 干系人为项目团队提出了哪些机遇和挑战？
- 对于其干系人，项目团队有哪些义务或责任？
- 什么是干系人的优势、劣势和可能用于实现他们目标的战略？
- 干系人用于实现其战略的资源有哪些？
- 是不是有一些因素给予干系人一个显著的有利位置以影响项目的结果？

● 项目团队应当开发和使用什么战略来处理干系人带来的机遇和挑战？

- 项目团队如何知道是否成功地管理了项目干系人？

15.2 一个**干系人管理**过程模型

干系人管理过程包括运用计划、组织、激励、领导和控制资源的管理职能处理外部干系人的战略。这些职能是相互联系和丰富的，新的干系人的出现可能要求这些职能在项目生命周期中的任何时候重新开始。这种管理过程是连续的，适合于新的干系人的威胁和约定以及当前干系人的战略改变，作为项目生命周期的基础的这种项目管理的观点，强化了在任何时候都关注干系人的影响的需要。

干系人的管理过程包含的阶段表示在图 15-1 中，在这一节会加以讨论。

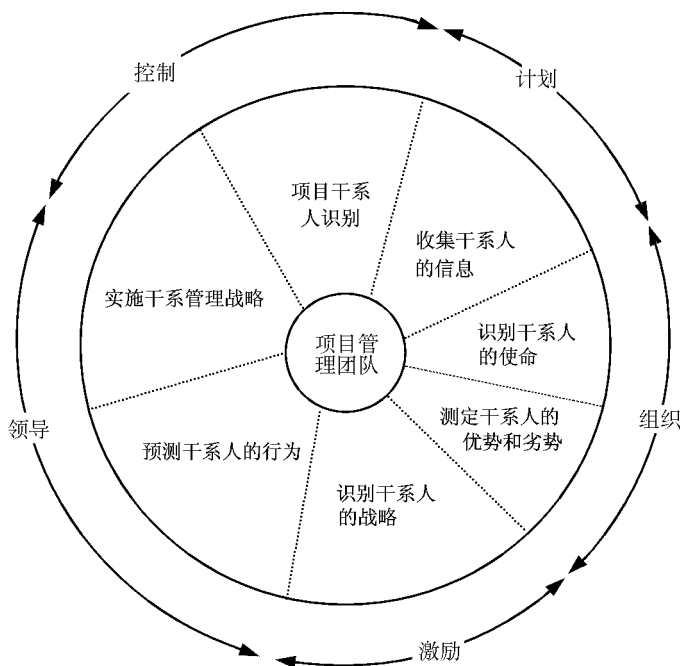


图 20-1 项目干系人管理过程

干系人的识别

干系人的识别必须超越内部干系人。当然，在组织战略的发展中，也必须考虑到内部干系人。他们的影响通常是支持项目战略的，因为内部干系人是项目团队的一个组成部分。一个谨慎的项目经理会确保这些内部干系人在项目战略的设计和发展中起到重要的支持性的作用。这样一种支持性作用通常是向前的，因为项目经理对这些人有一定的权力和影响。

干系人是这样的个人或团体，在项目和其活动的过去、现在或未来，他对项目有(或声称有)所有权、权利或利益。主要干系人是这样的个人和团体，他们对项目有合法的合同关系。这样的干系人包括项目所有人、供应商、职能团体、投资者以及来自公共领域的

人，这些公共领域如社区和社会事业机构提供基础设施和市场，它们的法律法规必须遵守，并且对它们负有纳税和其他义务。次要干系人被定义为这些人，他们影响或受到项目的影响，但是并不正式参与与项目的交易中来，这对于项目的生存可能不是必要的。^①在这种定义下，媒体和利益集团是次要的干系人。这些干系人有能力改变公众的观点，支持或反对项目的目标和执行。

项目的管理必然要承担这种责任，把同项目管理和结果有合同利益和既得利益的这些人和团体组织到一起。这些人和团体来自于一个多样化的组织背景，包括：

- 高级组织管理者包括公司董事长
- 总经理
- 职能经理
- 项目经理
- 工作包经理
- 项目团队成员
- 客户(用户)
- 供应商、承包商和分包商
- 地区、州和联邦机构、委员会、法院、法律和行政组织
- 员工
- 债权人
- 股东
- 工会
- 社会组织
- 政治组织
- 环境学家
- 竞争对手

① 非正式干系人是指那些对项目有影响或受到项目影响，但不正式参与项目交易的人。他们可能包括媒体、利益集团、社区、工会、供应商、承包商、分包商、地区、州和联邦机构、委员会、法院、法律和行政组织、员工、债权人、股东、工会、社会组织、政治组织、环境学家、竞争对手等。