

第 14 章 利害關係人管理

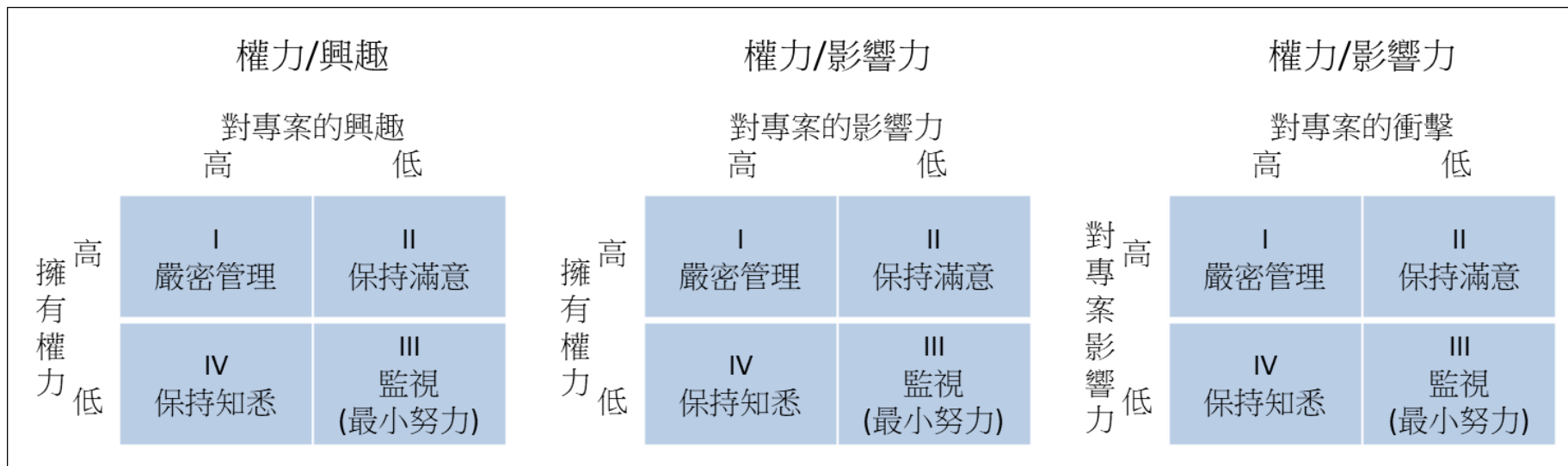
前言

1. 利害關係人是**指影響專案決策或受到專案決策影響的個人、群體或組織**。
 - 影響可能是正面，亦可能是負面；
 - 若因**負面影響而阻滯專案進行，則應採取行動加以防範**。
2. 需先**辨識利害關係人並與他們溝通**，導向對對專案正面助益之方向；
 - 因此需瞭解與分析他們的需求或期望，並持續與他們溝通，或採取一些必要措施。
 - 專案經理應瞭解主要決策所造成的衝突，以及在專案發展過程中，可能直接或間接受到的利害關係人的影響。
3. 利害關係人間可能導致陷入衝突，也就是回應某一利害關係人時，可能會**導致攻擊或激怒另一不同訴求或期望的利害關係人**
 - 因此在管理過程中，應努力尋求平衡，並與各利害關係人保持和諧和建設性的關係。
4. 在對**利害關係人辨識、分類、和溝通**中，PMBOK 說明，應考慮：
 - 「**地位大小**」、「**權力(影響)程度**」、「**利益程度**」、「**歸屬性或共事的群體**」等四個重要屬性；
 - 目的在於瞭解利害關係人的利益、需求和期望，以及對專案的影響，並有效評估對專案可能造成的衝擊。
 - 專案預算或資源限制難以全數滿足，需透過分析，將有限時間與資源花在**關鍵利害關係人**上。

5. 分析模式

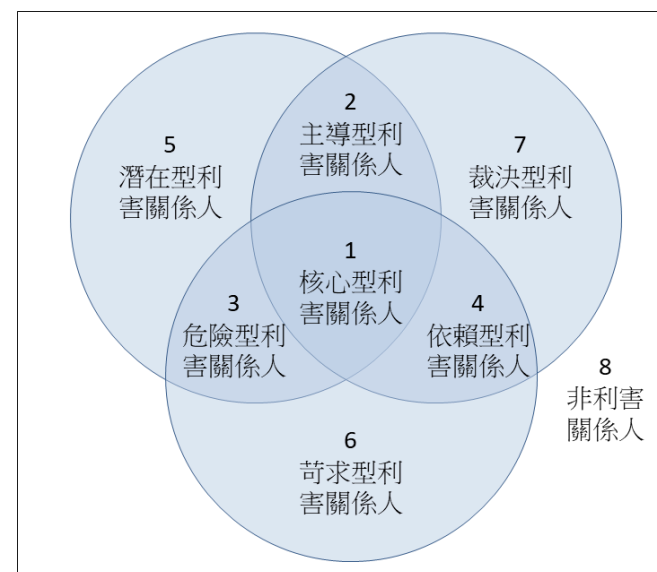
(1) 方格模式：

- 依利害關係人擁有的「**權力**」、「**對專案影響力**」、「**對專案興趣**」、「**對專案造成衝擊**」等四屬性，以**二維**方式進行分析，並擬出不同管理策略。



(2) 突顯模式：以下列**三屬性**進行分析

- 權力**：將自己意願施加於專案的能力
- 合法性**：有權影響專案的程度
- 緊急性**：期望需要立即關注的程度
 - 核心型**利害關係人
 - 主導型**利害關係人
 - 危險型**利害關係人
 - 依賴型**利害關係人
 - 潛在型**利害關係人



- 苛求型利害關係人
- 裁決型利害關係人
- 非利害關係人

(3) 威脅/影響與合作模式：

◆ 以「威脅/影響」與「合作」二屬性分析

- 支持型：專案管理階層、專案成員、供應商、顧客；採取涉入策略
- 邊際型：非互動專案的基層員工、一般社會大眾；採取監視策略
- 非支持型：競爭者、政府與媒體、利益衝突團體；採取防衛策略
- 憂喜參半型：技術提供者、顧客、供應商；採取合作策略

影響/威脅專案程度

		高	低
與專案合作可能程度	高	憂喜參半 (策略：與之合作)	支持的 (策略：讓其涉入)
	低	非支持的 (策略：防衛他們)	邊際 (策略：監視他們)

1.0 識別利害關係人

1. 利害關係人可能是組織內部或外部人員或團體

- 在專案初期尤為重要，當他們的**需求、期望或利益被忽視或沒有滿足時，可能採取某些措施加以阻滯專案之進行**；
- 專案經理必須識別出來，並依照他們的利益、影響力、對專案涉入程度等加以分類，擬定適當策略，並有效管理，確保專案順利執行。
- 有**現有或潛在顧客、最終產品使用者、員工、供應商、股東、政策制定者、提供融資金融機構、教育團體、工商團體、利益團體、環保團體…**等。

2. 輸入，辨識利害關係人時須參考的文件或資料

- 專案章程
- 商業文件
- 專案管理計劃書
- 專案文件
- 採購文件
- 企業環境因素
- 組織流程資產

3. 工具或技術，辨識利害關係人可採用的方法

- 專家判斷
- 利害關係人
- 資料蒐集

- ◆ 問卷和調查方法
- ◆ 腦力激盪法
- 資料分析
 - ◆ 利害關係人分析
 - ◆ 文件分析
- 資料呈現
 - ◆ 方格模式
 - ◆ 立體模式
 - ◆ 凸顯模式
 - ◆ 影響方向
 - ◆ 優先順序
- 會議
- 輸出，辨識利害關係人後會產出的文件或資料
 - 利害關係人名冊
 - 變更請求

2.0 規劃利害關係人管理

1. 主動式利害關係人管理，包含有：

- 維繫他們的位置
- 改變他們的態度
- 啟發他們可能的協助
- 降低他們可能的傷害

利害關係人	未察覺到的	抵抗的	中性的	支持的	帶領的
張三	C			D	
李四			C	D	
王五				DC	

- 試圖漸少他們對專案的控制權力
- 建立資己的權力基礎(尋求具高權力的支持)
- 尋求替代的關鍵性支持的利害關係人，防止原來支持的關係人變卦

2. 專案團隊若能與利害關係人**保持良好互動**，並適當引導其參與專案執行和決策，將有助於專案成功

- 因此規劃利害關係人管理，來分析利害關係人需要、利益和潛在衝突，以發展有效管理策略。

3. **輸入**，規劃利害關係人管理時須參考的文件或資料

- 專案章程
- 專案管理計畫書
 - ◆ 資源管理計畫書
 - ◆ 溝通管理計畫書
 - ◆ 風險管理計畫書
- 專案文件
 - ◆ 假設日誌、變更日誌、問題日誌
 - ◆ 專案時程
 - ◆ 風險登錄簿

- ◆ 利害關係人登錄簿
 - 企業環境因素
 - 組織流程資產
4. **技術與工具**，規劃利害關係人管理時可採用的方法
- 專家判斷
 - 標竿學習
 - 會議
 - 利害關係人互動評估矩陣
 - ◆ 未查覺到的
 - ◆ 抵抗的
 - ◆ 中性的
 - ◆ 支持的
 - ◆ 帶領的
 - ◆
5. **輸出**，規劃利害關係人管理後會產出的文件或資料
- 利害關係人管理畫書，包含下列資訊：
 - 關鍵利害關係人之目前和未來希望互動程度
 - 利害關係人彼此關係
 - 目前階段與利害關係人溝通需求
 - 利害關係人傳遞資訊方式、互動衝擊之理由、傳遞時間與頻率
 - 專案進展期間如何更新與修飾利害關係人管理計畫書

3.0 管理利害關係人互動

1. **互動**是指交換資訊、自利害關係人聆聽和學習，目的在**相互利益議題中，建立諒解和信任**；
 - 當專案愈複雜或愈龐大，專案利害關係人之互動管理需求就愈明顯。
 - 互動愈深、彼此關係愈緊密，互信程度愈高。

2. **輸入**，管理利害關係人互動須三考的文件或資料
 - 專案管理計畫書
 - ◆ 溝通管理計畫書
 - ◆ 風險管理計畫書
 - ◆ 利害關係人互動計畫書
 - ◆ 變更管理計畫書
 - 專案文件
 - ◆ 變更日誌
 - ◆ 問題日誌
 - ◆ 經驗學習檔案
 - ◆ 利害關係人登錄簿
 - 企業環境因素
 - 組織流程資產

3. **技術與工具**，管理利害關係人可採用的方法
 - 專家判斷
 - 溝通技能
 - **溝通方法，包含有：互動溝通、推式溝通、拉式溝通**
 - 人際和團隊技能
 - 基本規則
 - 會議
4. 輸出，管理利害關係人互動會產出的文件或資料
 - 變更需求
 - 專案管理計劃書更新
 - 專案文件更新

互動型式和程度				
通知	諮詢	涉入	協同合作	共同管理
教育告知	得到建議和回饋	一起工作	完全參與	聯合決策
互動工具				
公司資料 公司網頁 官方文書	公司招待會 公開評論 焦點團體 訪談	涉入 一起工作	協同合作 完全參與	共同管理 聯合決策

4.0 管制利害關係人互動

1. 檢視是否正確和適當的執行利害關係人計畫書中所述的活動，並決定是否變更，重點在於監視和調整。
2. 與利害關係人互動，應從「管制」調整為「協同合作」，而助於彼此互動學習、創新、和解決問題。

3. 輸入，管制利害關係人互動須參考的文件或資料
 - 專案管理計畫書
 - ◆ 資源管理計畫書
 - ◆ 溝通管理計畫書
 - ◆ 利害關係人互動計畫書
 - 專案文件
 - ◆ 變更日誌
 - ◆ 經驗學習檔案
 - ◆ 專案溝通
 - ◆ 風險登錄簿
 - ◆ 利害關係人登錄簿
 - 工作績效資料
 - 企業環境因素
 - 組織流程資產

4. 技術與工具，管制利害關係人互動可採用的方法
 - 資料分析
 - ◆ 替代資料
 - ◆ 根源資料

- ◆ 利害關係人分析
 - **報告系統**：提供一套標準工具，以獲得、儲存、和散佈關於專案成本、時程進度、和績效等資訊，適時且適當的給於利害關係人。
 - 決策
 - **利害關係人互動評估矩陣**
 - 溝通技術
 - **人際和團隊技能**
 - ◆ 主動傾聽
 - ◆ 文化差異意識
 - ◆ 領導
 - ◆ 網路
 - ◆ 政治意識
 - 會議
5. **輸出**，管制利害關係人互動會產出的文件或資料
- 工作績效資訊
 - 變更需求
 - 專案管理計劃書更新
 - 專案文件更新
 - ◆ 問題日誌
 - ◆ 經驗學習檔案
 - ◆ 風險登錄簿
 - ◆ 利害關係人登錄簿