

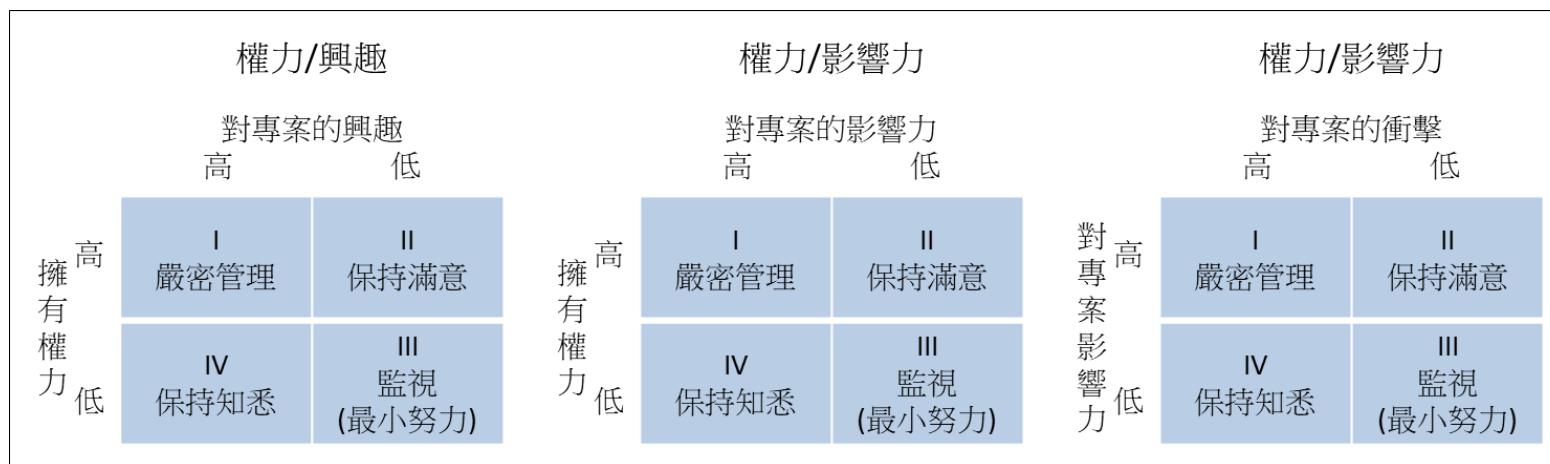
第 14 章 利害關係人管理

0.0 前言

- 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。其影響可能是正面，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。
- 利害關係人管理需先辨識利害關係人，並與他們溝通，以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。
- 利害關係人分析，有助於專案經理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。
- 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。

1.0 利害關係人分析

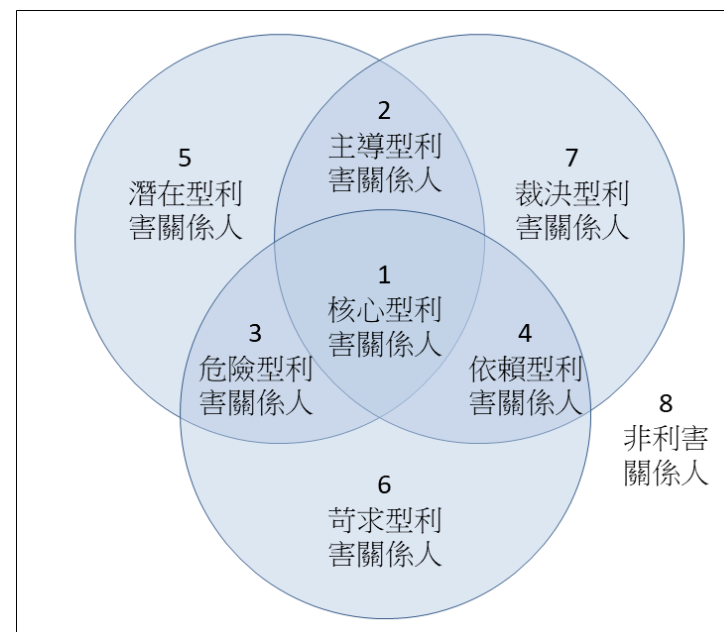
- 係對利害關係人加以辨識、分類、和溝通；PMBOK 第四版中說明，應考慮：「地位大小」、「權力(影響)程度」、「利益程度」、「歸屬性或共事的群體」等四個重要屬性；目的在於瞭解利害關係人的利益、需求和期望，以及對專案的影響，並有效評估對專案可能造成的衝擊。
- 利害關係人可能眾多，專案受限預算或資源限制難以全數滿足；因此需透過分析，將有限時間與資源花在關鍵利害關係人上。
- 分析模式
 - 方格模式：依利害關係人擁有的「權力」、「對專案影響力」、「對專案興趣」、「對專案造成衝擊」等四屬性，以二維方式進行分析，並擬出不同管理策略。



▫ 突顯模式：以下列三屬性進行分析

- 權力：利害關係人將自己意願施加於專案的能力
- 合法性：利害關係人有權影響專案的程度
- 緊急性：利害關係人的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



▫ 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)

2.0 識別利害關係人

- 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；包含有：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。
- 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。
- 輸入
 - 專案章程
 - 採購文件
 - 企業環境因素

- 組織流程資產
- 技術與工具
 - 利害關係人分析
 - 專家判斷
 - 腦力激盪會議
- 輸出
 - 利害關係人名冊：個人資訊、評估資訊、利害關係人分類

3.0 規劃利害關係人管理

- 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
 - ✚ 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
- 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。
- 輸入

- 專案管理計畫書
- 利害關係人名冊
- 企業環境因素
- 組織流程資產

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	

■ 技術與工具

- 專家判斷
- 會議
- 分析技術：利害關係人與專案互動程度等級；包含有：未查覺到的、抵抗的、中性的、支持的、帶領的
(案例：C 表示目前互動程度、D 表示未來希望互動程度)

■ 輸出

- 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
- 專案文件更新

4.0 管理利害關係人互動

- 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。

■ 輸入

- 利害關係人管理畫書
- 溝通管理計畫書
- 變更日誌
- 組織流程資產

■ 技術與工具

- 溝通方法，包含有：互動溝通、推式通、拉式溝通
- 人際關係技能
- 管理技術

■ 輸出

- 議題日誌：將利害關係人關心的事項紀錄，以利管理，包含待解決事項。
- 變更需求
- 專案管理計畫書更新
- 專案技術更新
- 組織流程資產：包含有專案報告、專案簡報、專案紀錄、回饋資訊、經驗學習文件

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

5.0 管制利害關係人互動

- 檢視是否正確和適當的執行，利害關係人計畫書中所有的活動，並決定是否變更，重點在於監視和調整。
- 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。
- 輸入
 - 專案管理計畫書
 - 議題日誌
 - 工作績效資料
 - 專案文件
- 技術與工具
 - 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。
 - 專案判斷
 - 會議
- 輸出
 - 工作績效資訊
 - 變更需求
 - 專案文件更新
 - 組織流程資產更新