

# 專案溝通與利害關係人管理介紹

---

讓你的履歷表不是廢紙·讓你的工作價值無可取代



逢甲大學  
楊朝仲 助理教授

# 專案溝通管理

# 專案溝通管理

| 流程群組         | I<br>起始流<br>程群組 | II<br>規劃流程<br>群組 | III<br>執行流程<br>群組 | IV<br>監控流程<br>群組 | V<br>結束流<br>程群組 |
|--------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| 知識領域         |                 |                  |                   |                  |                 |
| 7.專案溝通<br>管理 |                 | 7.1規劃溝通<br>管理    | 7.2管理溝通           | 7.3控制<br>溝通      |                 |

資料來源：PMI國際專案管理學會作(2013)。專案管理知識體指南(PMBOK Guide)(頁61)。臺北市:PMI台灣分會。

# 專案溝通管理

專案溝通能否有效進行是專案成功的關鍵因素，而專案經理通常扮演專案中最主要的溝通橋樑角色，一般專案經理大約花費**75%-90%**左右的時間在溝通上。

溝通之主要目的包括：

清楚表達組織願景及其策略方向、  
有效解決專案共同問題、  
確保專案團隊的向心力、  
釐清誤解以及改善工作績效等。

(楊朝仲等著，2011，頁216)

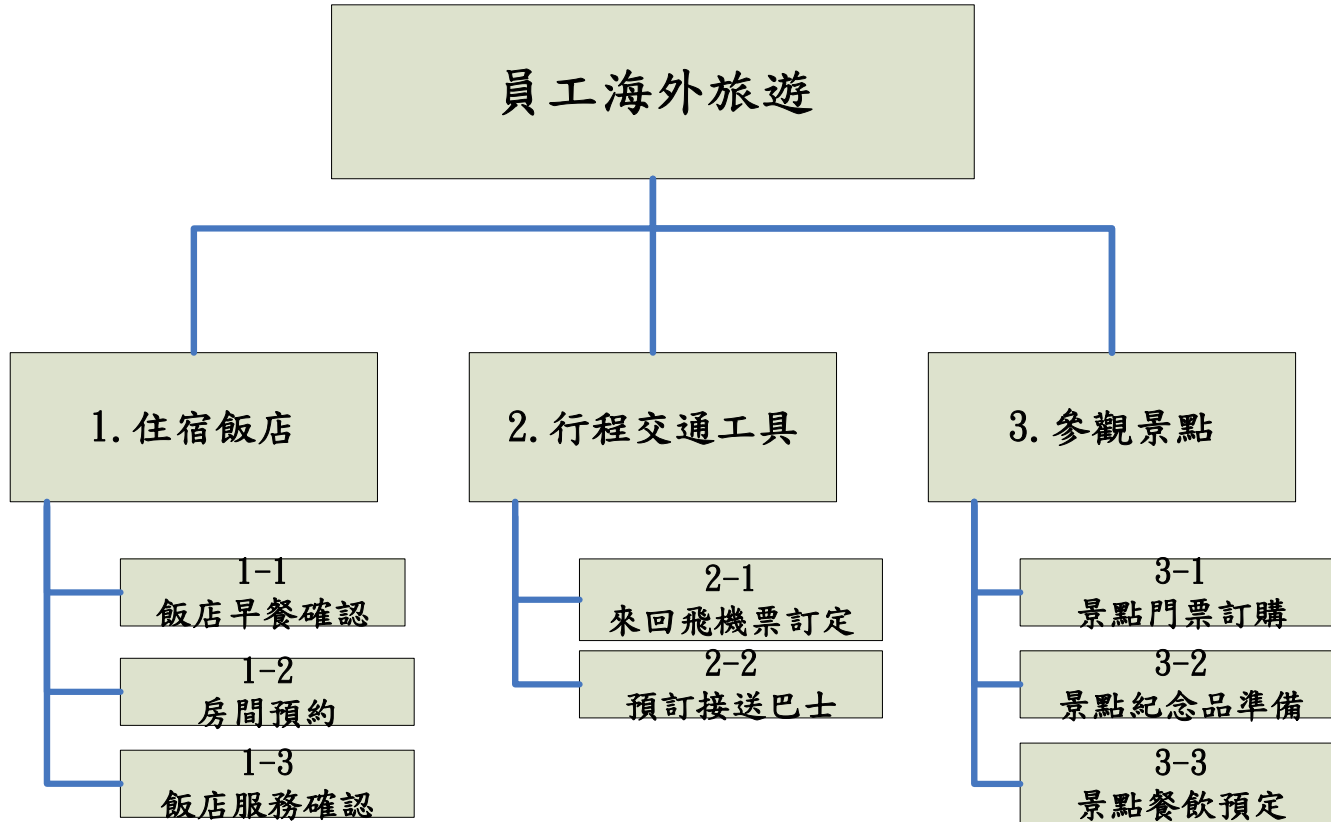
## 規劃溝通管理

### 「量身訂做個人化教育訓練」專案溝通計畫矩陣

| 提供者           | 接受者         | 方式            | 內容                           | 頻率    |
|---------------|-------------|---------------|------------------------------|-------|
| 專案經理          | 公司管理<br>高層  | 專案例會(內)       | 專案執行現況                       | 每雙週一次 |
| 專案經理與<br>團隊成員 | 客戶          | 專案例會(外)       | 核對專案進度、<br>針對問題討論<br>及進行意見交換 | 每週一次  |
| 團隊成員          | 客戶/<br>專案經理 | 電子郵件/<br>會議記錄 | 工作狀況                         | 不定期   |
| 專案經理          | 指定人員        | 特別會議          | 緊急議題                         | 不定期   |

# 規劃溝通管理

WBS是專案技術層面最佳的溝通工具。



# 管理溝通

召開會議的主要目的：（楊朝仲等著，2011，頁87）

★發佈資訊

★獲得資訊

★下達決策

★解決問題

| XXXXXX專案會議紀錄 |        |       |      |
|--------------|--------|-------|------|
| 會議名稱         | 專案工作會議 |       |      |
| 會議時間         |        | 會議地點  |      |
| 會議主席         |        | 記錄人員  |      |
| 出席人員：        |        | 簽名確認： |      |
| 待議事項         | 預定完成日  | 執行人   | 執行狀況 |
|              |        |       |      |
|              |        |       |      |
| 待辦事項         | 預定完成日  | 執行人   | 執行狀況 |
|              |        |       |      |
|              |        |       |      |
| 決議事項         | 備註     |       |      |
|              |        |       |      |
|              |        |       |      |

## 管理溝通

專案執行過程中的任何會議包括專案例行會議、需求收集會議、需求訪談會議等，均需留下會議紀錄，以利相關需求能被完整的確認下來。



# 專案利害關係人管理

# 專案利害關係人管理

| 流程群組<br>知識領域         | I<br>起始流程<br>群組      | II<br>規劃流程<br>群組       | III<br>執行流程<br>群組      | IV<br>監控流程<br>群組       | V<br>結束<br>流程<br>群組 |
|----------------------|----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|---------------------|
| 10.專案利害<br>關係人<br>管理 | 10.1 辨識<br>利害<br>關係人 | 10.2 規劃利害<br>關係人<br>管理 | 10.3 管理利害<br>關係人<br>參與 | 10.4 控制利害<br>關係人<br>參與 |                     |

資料來源：PMI國際專案管理學會作(2013)。專案管理知識體指南(PMBOK Guide)(頁61)。臺北市:PMI台灣分會。

# 專案利害關係人

專案利害關係人包括參與專案相關事項而影響該專案目標與結果的個人或組織以及其利益受專案影響的內部或外部相關當事者(如:業主、贊助商、老板、顧客等)。

# 辨識利害關係人

辨識專案利害關係人是專案溝通管理的首要任務，專案團隊依據專案章程與採購文件記錄來明確辨識專案利害關係人，全面探討其角色與責任、主要需求與期望及其對專案潛在影響與利益等，彙整建立專案利害關係人登錄表，做為管理利害關係人期望之重要依據，以確保專案能夠順利推展。

(楊朝仲等著，2011，頁195)

## 「量身訂做個人化教育訓練」專案利害關係人登錄表

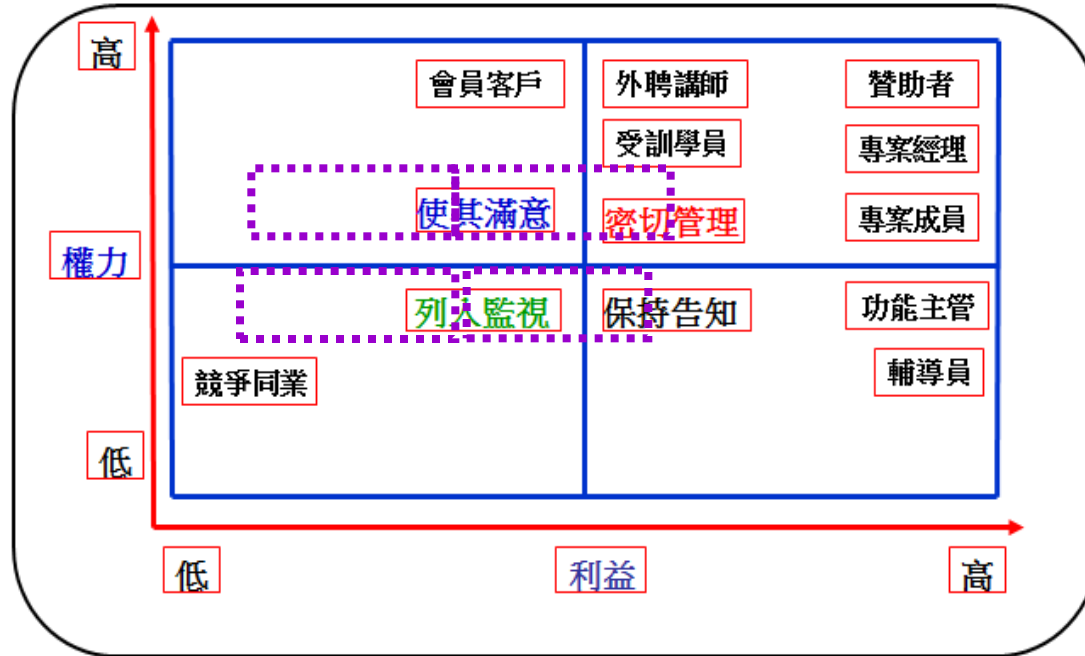
| 角 色   | 姓 名   | 單位/職稱  | 主要需求、期望、潛在影響及利益     |
|-------|-------|--------|---------------------|
| 贊助者   | (姓名略) | 業務副總經理 | 訂定訓練目標、受訓學員與支持專案資源  |
| 功能主管  | (姓名略) | 總務主任   | 訓練人力資源/設備支援         |
| 專案經理  | (某甲)  | 專案經理   | 如期、如質、如預算達成訓練專案目標   |
| 專案成員  | (某乙)  | 專案成員   | 一般/專業課程安排、場地/設備安排   |
|       | (某丙)  | 專案成員   | 授課講師聯繫、學員名單、分組安排    |
|       | (某丁)  | 專案會計   | 專案成本估計、預算、控制        |
|       | (某戊)  | 專案助理   | 專案庶務聯繫、文件檔案管理       |
| 外聘講師  | (名單略) | 專業講師   | 講授業務行銷訓練課程、實務演練指導   |
| 受訓學員  | (名單略) | 新進業務同仁 | 接受正規業務行銷與陌生客戶拜訪方法訓練 |
| 輔導員   | (名單略) | 資深業務同仁 | 輔導專案新進同仁談判與開發新會員技巧  |
| 客戶    | 相關客戶  | 會員客戶   | 權益受損會員客訴與舊客戶解約案件增多  |
| 同業競爭者 | 競爭對手  | 競爭同業廠家 | 注意競爭同業趁虛搶佔市場商機      |

## 規劃與管理利害關係人-專案權力/利益分析方格

專案團隊透過利害關係人分析技術以進行系統化蒐集與分析所有專案利害關係人資訊，並依據利害關係人管理策略加以分類(例如區分為密切管理、使其滿意、保持告知、列入監視等)，彙整建立「專案權力/利益分析方格」，以供差異化管理主要利害關係人期望的參照。

(楊朝仲等人，2011，頁197)

「量身訂做  
個人化  
教育訓練」  
專案權力  
/利益分析  
方格



## 規劃與管理利害關係人-專案利害關係人分析矩陣

專案經理與其團隊成員藉由建立利害關係人分析矩陣來評估各主要利害關係人對於專案的利益與可能產生的影響程度，分別擬訂獲得專案利害關係者正面支持與減少其負面影響的有效管理策略，據以平衡照顧專案利害關係人利益，具體實現專案利害關係者期望，確保專案目標順利達成。

「量身訂做個人化教育訓練」專案利害關係人分析矩陣（楊朝仲等人，2011，頁198）

| 利害關係者  | 在專案中之利益   | 對專案影響程度    | 利害關係者管理策略      |
|--------|-----------|------------|----------------|
| 贊助者    | 授權、提供資源   | 策略影響專案目標   | 爭取承諾與支持        |
| 功能主管   | 指派人力資源    | 資源可用性行事曆   | 爭取承諾提供人力資源與設備  |
| 專案經理   | 主導專案運作    | 影響專案目標成敗   | 充分授權、提供資源、追蹤績效 |
| 專案團隊成員 | 協同實現專案目標  | 影響專案效率效能   | 爭取承諾、協同合作、團隊發展 |
| 外聘講師   | 傳授行銷專業知能  | 教學能力影響專案成敗 | 教學評量與續聘條件配合    |
| 受訓學員   | 學習行銷專業知能  | 學習成效影響專案成敗 | 學習評量與獎勵措施配合    |
| 輔導員    | 輔導學員實務見習  | 協助學員經驗學習   | 輔導評量與獎勵措施配合    |
| 會員客戶   | 認同訓練專案措施  | 訓練成效反應入會意願 | 推銷訪談、媒體宣導、爭取認同 |
| 同業競爭者  | 可能有不利專案措施 | 會員可能轉換     | 注意監視同業競爭者之行銷動態 |

本單元課程講解結束  
謝謝大家觀賞聆聽





# 參考文獻

- 楊朝仲、文柏、洪世澤、陳國彰（2011）。反直覺才會贏：你從沒看過的系統思考、專案管理與孫子兵法。臺北市：商訊文化。