



### 管理有風險的利益關係人

© December 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

利益關係人會給我們的企業和專案帶來風險—至少某些人會—而管理者及其團隊需要對此有所瞭解，以便採取步驟管控對這種由風險利益關係人所引起的風險。考慮所有「有關係的不確定」，利益關係人會帶來的風險有正面也有負面，而我們需要穩健的方法來辨識哪些利益關係人提供了機會，而潛在的威脅可能在這裡。

**基於風險的利益關係人分析**可以協助我們找出有風險的利益關係人。現存的利益關係人分析模型有很多，大部分都考慮兩個維度，例如權力/關注、權力/影響、影響/衝擊。二維模型雖然有用但有其限制，而如果我們考慮以下**三個維度**，則可能可以獲得較佳的分析結果：

- **態度。**利益關係人對企業或專案是支持的還是反對的？態度可能是正面的或負面的，所以利益關係人可能是後盾也可能是障礙。
- **關注。**利益關係人對結果的關切程度有多高？他們會主動介入事情的進展嗎？還是只是被動的旁觀？
- **權力。**利益關係人能顯著地影響結果嗎？或他們無法造成影響？

經由這三個維度評估每個利益關係人，我們便可決定他們有多高的風險：

- **態度可指出利益關係人是機會還是威脅。**利益關係人對企業或專案的態度是負面的，若他們想要阻撓進度時就可能造成威脅；有正向態度的則會藉由可協助我們達成目標而提供了機會。
- **關注決定了利益關係人尋求影響結果的機率。**如果利益關係人的關注程度高，他們就很可能會介入並試圖影響事情的演變方向；可能是正向也可能負向，關注高代表機率高；關注低代表機率低。
- **權力反映出利益關係人對結果可能的衝擊程度。**權力小的利益關係人無法對結果有重大影響，但權力大的就可以。權力大代表衝擊大，權力小代表衝擊小。

如果我們了解了每個利益關係人的態度、關注、以及權力，我們就能決定那些是最有風險的。以下是一些在專案層級上的例子：

- 考慮一個資深經理對你的專案持正面的態度、對專案的產出非常關切、且其職位又足以影響專案的產出，這個人對專案而言便顯示出一個重大的機會，我們就應該視其為專案的鼓舞者而主動接觸她，運用其權力幫助專案獲致成功。
- 想像一個關鍵供應商，認為你的專案會從對他們更重要的工作上分走他們的資源；而如果他們從你的專案抽走資源，會造成你嚴重的問題。他們的負面態度、加上高程度的關注和權力，意味著他們應該被視為專案的重大威脅。
- 另外一個專案的專案經理是你的朋友，並且知道你有準時交付的壓力，他真的很想幫助你，但他不被允許介入你的專案，雖然他的態度是正面的且高度關注，然而他的權力不大，代表他無法提供有助於專案的任何真正的機會。

---

歡迎對本文提供回饋意見，或想瞭解更多如何發展有效的風險管理，

請與 Risk Doctor 聯絡 ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com))，或 拜訪 Risk Doctor 的網站 ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com))。

採用**以風險為基礎的利益關係人分析**，我們可以辨識出具有最大威脅或可提供最大機會的個人或團體，然後我們可以專注於影響他們，適切地採取標準風險回應策略。我們可以尋求規避由最負面的利益關係人所引起的傷害效應、或保護我們的企業或專案不讓他們介入；我們也可以借重正面利益關係人可用的支持以創造優勢，儘可能取得他們的幫助以協助我們達成目標。許多利益關係人是有風險的，但如果我們可以辨識他們並適切行動，我們就可以有最大的成功機會。