

# 复杂项目利益相关者沟通机制研究

丁纯刚 杜许可\*

通用技术金砖（厦门）投资发展有限公司

DOI:10.12238/ej.v7i8.1790

**[摘要]** 不同的认知、不同的观察视角会对同一事物复杂性存在不同的观点,特别是在纷繁复杂的建设项目中会折射出各式各样的问题。本文首先通过构建多维图形将利益相关者进行层层划分与归类,接着对其利益相关者沟通机制进行研究与分析,并提出复杂项目利益相关者进行多维空间沟通,最后给出合理化建议。

**[关键词]** 复杂项目; 利益相关者; 沟通机制; 多维空间沟通; 新媒体

**中图分类号:** TP316.5 **文献标识码:** A

## Study on the stakeholder communication mechanism of complex projects

Chungang Ding Xuke Du\*

General Technology BRICS (Xiamen) Investment and Development Co., LTD

**[Abstract]** Different cognition and different observation perspectives will have different views on the complexity of the same thing, especially in the complicated construction projects will reflect various problems. This paper first takes a super-top large-scale complex project in Xiamen as the research object, and then studies the stakeholder communication mechanism, and finally gives reasonable suggestions.

**[Key words]** Complex projects; stakeholder; Communication mechanism; Multidimensional spatial communication; new media

### 1 研究现状

顾名思义,复杂项目在参建过程中涉及到的参与者众多,形成全面、高效的沟通管理机制是成功构建项目的前置条件。拥有一套全面完善的沟通机制管理体系,除了能够提高各个层级、跨行业、跨领域之间的沟通效率外,同时使项目管理更加标准化,也能够有效减少项目在协调中存在的风险和冲突。

佛里曼<sup>[1]</sup>将股东和员工等群体之间的关系进行正反两方面进行全面描述,认为两者之间是相互影响的。尹贻林早在2006年文献中提到建立项目核心价值生成模型和实现模型,探讨项目的可行性<sup>[2]</sup>;曹晓丽在文献中通过揭示出利益相关者之间主体、动力、过程、效能之间的关系,提出针对性的项目沟通优化对策<sup>[3]</sup>;某地区特大暴雨引发的工程伦理思考——以\*\*为例中也提到利益相关者在项目中扮演着至关重要的角色<sup>[4]</sup>。孙蕴茹<sup>[5]</sup>将新媒体引入到利益相关者的有效沟通中,并采用“三维”分析建立起有效的沟通管理体系。姚凯<sup>[6]</sup>通过剔除利益相关者协同的两个问题,构建影响因子指标体系,并通过分析将利益相关者之间的影响因素进行层级划分并制定出合理的项目协同管理机制。杜岩<sup>[7]</sup>指出建设项目在决策过程中应该以政府部门为中心的关系治理机制可以协调参与方之间的利益冲突问题。王敏<sup>[8]</sup>等人提出沟通就是生产力,建立有效的共享心智模型,形成团队

有效沟通机制。韦广平<sup>[9]</sup>等人以农业产业化为例将利益相关者分为七大主体,构建利益共享、沟通、保障等三大有效协调机制。

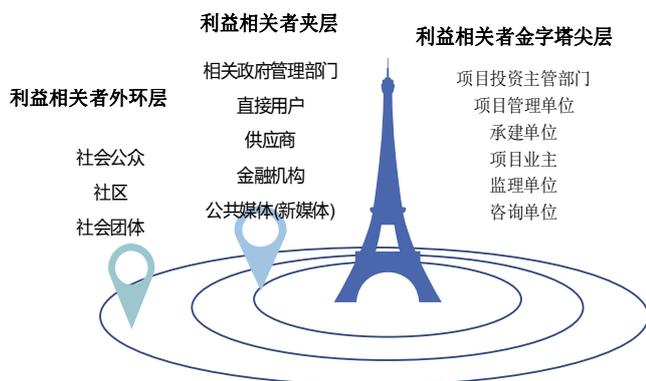
以上研究发现:大型、成功的项目需要的是完善且合理的利益相关者管理体系;同时在利益相关者之间需要一个完善又有力的机制;但是在复杂大型的项目中,关于项目利益相关者之间的沟通机制研究相对较少。因此,本文在相关参考文献的基础上针对复杂项目利益相关者沟通机制进行研究。

### 2 复杂项目利益相关者关系网影响因素分析

#### 2.1 复杂项目利益相关者属性分类

PMBOK<sup>[10][11]</sup>中将项目利益相关者分为外部和内部两个大类利益相关者:外部利益相关者包括但不限于:当地政府机构、社会组织、政治组织、团体、社会大众、媒体(新媒体)、社会团体、贸易、社会等;内部利益相关者包括项目业主管理团队、客户、承包商、金融信贷、员工、供应商、分包商等。在金砖国家新工业革命伙伴关系创新基地总部区复杂的项目中,对参与项目的项目相关人员以及相关专业的专家学者等进行问卷调查及打分,将项目简单的划为与以上三大主体类似的三大主体。最终通过属性分析及minitab软件分析,将这三大主体分别划分为:项目利益相关者金字塔尖层、项目利益相关者夹层、项目利益相关者外环层。详细内容如下图图一:复杂项目利益

相关者关系网分析 (Figure1: stakeholder network analysis of complex projects) 所示:



图一 复杂项目利益相关者二维关系网分析

### 2.2 复杂项目利益相关者间关系分析

以上二维图形中可以详细看出,各利益相关者处于不同的范围与领域,因此在沟通过程中也存在一定的鸿沟与屏障。在二维空间中不难看出复杂项目分为三个层面:利益相关者金字塔尖层、利益相关者夹层、利益相关者外环层,这三个层面分别处于闭环区域,且存在沟通屏障。

第一,由于沟通目标不一,容易出现沟通不畅、在利益方面产生冲突。整个项目利益相关者中,政府部门是整个项目的纽带,促进项目的实施进程;项目监理单位、投资部门、承建单位等是整个项目的推手,为了加快项目进度促进项目成功验收与投入使用;人民大众在整个沟通过程中更多的是为了突出项目给自身带来的价值与体验。这三个层面都存在从自身的利益面出发,容易出现信息错乱与不对称,形成资源浪费。

第二,面对项目实施进程中金字塔尖的群体在没有对应的沟通渠道下会产生信息不畅影响项目实际施工进度,甚至影响到项目安全等。在金字塔尖层面的利益相关者作为与项目进程紧密相关的群体,扮演的角色也更加重要。通过大量文献以及同类型项目研究,大部分项目存在范围不明、进度与实际产生偏差、项目质量与要求有瑕疵;项目管理过程中管理存在诸多偏差与漏洞,沟通缺少技巧导致整个项目利益相关者沟通障碍重重。

第三,管理方面容易产生权责不明使项目决策受到影响,产生负面经济效益。项目在实施过程中,因沟通渠道缺失、沟通内容层层传递出现失真情况,导致项目出现大众需求的与实际完成的出现严重偏差,最终形成费用增加。因工期延误等原因出现的偏差,导致延期投入使用,经济回收期等延长形成负面经济效益。

### 3 项目利益相关者多维协同因素分析

在复杂项目中如何解决利益相关者之间的沟通屏障成为进一步研究的方向。以上分类中关于利益相关者金字塔尖层的群体形成整个复杂项目信息的主要承载者,他们是复杂项目信息沟通的重要成员、扮演着信息的使用、接收、传递三重重要角

色,所处的角色不同,承担的责任与义务也会有所差别。

#### 3.1 复杂项目利益相关者金字塔尖层

对于复杂项目的投资主管单位,也是整个项目的监督者。项目管理单位在利益相关者金字塔尖层中属于项目投资主管单位与承建单位、监理单位、咨询单位的枢纽。项目管理单位在复杂项目建设实施过程中需要定期对项目的相关信息进行收集,并针对性的进行汇总、上报;在面对项目施工标准和要求中,项目管理单位需要对承建单位、监理单位、咨询单位等进行标准普及与统筹。当然,面对复杂项目在实施过程中遇到的问题等承建单位、监理单位、咨询单位等也需要及时进行沟通上报。

#### 3.2 复杂项目利益相关者夹层

复杂项目利益相关者夹层中存在主体分别为政府相关管理部门、直接用户、供应商、金融机构和媒体(新媒体)。在这个层面中,政府相关管理部门根据自身的职能属性分别履行着相对应的职责,同时也保持着与各利益相关者之间的有效沟通。例如,当面对供应商时,由于项目的特殊性及其复杂性则需要进行政府采购;在面对资金支持方面,金融机构则会在对应的时间进行贷款等;在面对代发声的媒体(新媒体),则会在对应的时间为项目利益相关者显现出对应的信息与内容,同时也起到社会制约、监督等的作用。

#### 3.3 利益相关者外环层

利益相关者外环层涉及到的群体有社会公众、社区、社会团体等。在本层面中的群体收取到项目相关信息主要来源于媒体、代表会议等,针对这部分群体更加关注的是项目本身的属性、项目的功能以及项目投入营运期间的体验感等;当然,社会公众同样会关注项目所产生的各种负面影响等。对于项目利益相关者外环层而言,最直接、有效的沟通方式是新媒体、电子媒介、网络新闻、报纸等。面对当下社会人手一部手机的社会环境下,新媒体(网络抖音、腾讯新闻等)是项目利益相关者外环层获取信息最直接的渠道之一。在新媒体的力量下,社会大众对项目的制约监督更加直接。

#### 3.4 利益相关者多维协同

复杂项目有着大型、专业种类多、属性强等多方面因素,面对不同层面的利益相关者采取针对性的解决方案:面对不同群体可以实行新媒体协同、构建畅通的信息渠道,建立高效的信息共享平台;面对利益冲突,应当提前构建冲突预防以及应急机制,针对项目遇到的不同冲突运用不同的调解方式,从而使得冲突的解决方案得到最优解。

在多维协同条件下,通过团队成员自身的特点因才适用,并在特有的人文条件下构建宽松的团队工作方式与环境;面对管理机制方面构建适宜的富有弹性的组织结构并夸层、夸领域适当授权;允许空间有效信息互传互通,将群体思维带入到项目整个进程;以项目为载体,打破沟通壁垒。多维协同,打通了各个利益相关者之间的沟通鸿沟,从原来的二维横向信息发展与传递向纵向发展与传递。打破沟通的空间条件和客观限制,通过横

向、纵向的信息传递再到空间领域信息高效筛选,最终高效定位形成多维协同的优质互联。

#### 4 结语

本文通过对复杂项目利益相关者进行归类划分,通过共享、协同、同频、隔空信息传递等方式将项目利益相关者进行链接,不仅可以提升整个项目的建设管理效率、减少因管理不当造成的成本浪费;同时运用多维协调,充分挖掘项目利益相关者间的优势,在错综复杂的项目中抓住主线。合理规划使得项目各个利益群体优化、利益分配更加完善科学与合理,使得项目各个利益群体的权利与义务更加明确,提高项目进程、改善项目质量,精简项目成本,创优品工程。

#### [参考文献]

[1]Freeman R E.Strategy Management:A Stakeholder Approach[M].Boston:Pittman,1984.

[2]尹贻林,胡杰.项目成功标准的一个新视角——基于利益相关者的核心价值研究[J].科技管理研究,2006,(09):156-159.

[3]曹晓丽.公共项目利益相关者沟通机制研究[D].河北工业大学,2014.

[4]孙月峰,杜许可.某地区特大暴雨引发的工程伦理思考——以\*\*地铁为例[J].城市情报,2022(12):0059-0061

[5]孙蕴茹.企业危机管理中的有效沟通机制研究[D].江西

师范大学,2021.

[6]姚凯.大型政府投资工程项目利益相关者协同关系研究[D].山东建筑大学,2018.

[7]杜岩,闫艺鑫,庞玉成.医院建设项目决策阶段利益相关者关系治理[J].现代医院管理,2021,19(01):92-95.

[8]王敏,赵修文,庞娟,等.基于共享心智模型的团队有效沟通机制研究[J].西部经济理论论坛,2017,28(04):79-84+96.

[9]庞庆媚,叶嘉艺,韦广平.农业产业化龙头企业落户广西沿边地区发展利益相关者协调机制研究[J].黑龙江粮食,2024,(3):102-104.

[10]张丽婷,宁延.项目价值交付的内涵及边界分析——基于项目管理知识体系的对比[J].项目管理技术,2023,21(06):23-28.

[11]项目管理知识体系指南(PMBOK指南)[M].北京:电子工业出版社,2013:391-415.

#### 作者简介:

丁纯刚(1982--),男,汉族,天津市人,一级建造师,研究生,通用技术金砖(厦门)投资发展有限公司,研究方向: 工程管理。

#### 通讯作者:

杜许可(1992--),女,汉族,天津市人,助理工程师,研究生,研究方向: 工程管理。