

# 建设项目利益相关者管理：项目成功的关键指标

Joseph Ignatius Teye Buertery<sup>1,\*</sup>, Daniel Amofa<sup>2</sup>, Felix Atsrim<sup>1</sup>

1 加纳 阿克拉 金尼希五旬节大学建筑环境系

2 加纳 阿克拉 阿克拉理工学院项目管理系

**摘要：**参与现在是一项国际议程，旨在确保人民充分代表他们的想法、感受和对涉及他们发展的事项的决定。据观察，大多数项目在实施后失败不是由于执行不力，而是由于利益相关者缺乏咨询和参与。本研究的目的是确定利益相关者参与基层发展项目的障碍，并研究利益相关者参与对项目成功的影响。通过向加纳选定地区议会的普通公民、社区领导人和地方当局工作人员分发结构化问卷收集数据。对结构化问卷的分析表明，在项目启动之前，对项目的背景、技术和物质理由没有向利益相关者作出充分的解释。利益相关者认为，他们很难参与技术讨论，而且人们认为项目执行者不愿意在决策过程中让他们参与，为此，利益相关者对项目成功的影响是重大的。为了克服涉众参与和对项目有意义影响的挑战，涉众必须发展能力，以便在讨论中作出有意义的贡献，或将他们关注的问题委托给专业代表。为此，项目实现者必须承认涉众的价值，并着手与涉众接触，以争取他们的参与，以增强项目的成功。

**关键词：**利益相关者参与；项目的成功；发展；地方政府；沟通；社区

## Stakeholder Management on Construction Projects: A Key Indicator for Project Success

Joseph Ignatius Teye Buertery<sup>1,\*</sup>, Daniel Amofa<sup>2</sup>, Felix Atsrim<sup>1</sup>

1Department of Built Environment, Pentecost University College, Kaneshie, Accra, Ghana

2Department of Project Management, Accra Institute of Technology, Private Mail Bag, Accra, Ghana

**Abstract:** Participation is now an international agenda for ensuring full representation of people in terms of their ideas, feeling and decision on matters concerning their development. It has been observed that most projects fail after implementation not due to poor execution but rather due poor stakeholder consultation and engagement. The purpose of this study was to determine the barriers to stakeholder involvement in developmental projects at the grassroots level and examine the impact of stakeholder involvement on the success of projects implemented. Data was gathered through structured questionnaires distributed to ordinary citizens, community leaders and local authority staff in selected district assemblies in Ghana. Analysis of structured questionnaires revealed that there was inadequate explanation of the background, technical and material justification for the project to the stakeholders prior to project initiation. Stakeholders held that they had difficulty in participating in technical discussions and there was the perceived unwillingness of project implementers to involve them during decision making, to this end, the impact of stakeholders towards project success was significant. To overcome the challenge of stakeholder involvement and meaningful impact to projects, stakeholders must develop capacities to contribute meaningfully in discussions or delegate their concerns to professional representatives. To this end, projects implementers must acknowledge the value of stakeholders and embark on stakeholder outreach to solicit their involvement for enhanced project success.

**Keywords:** Stakeholder involvement; Project success; Development; Local government; Communication; Community

### 1. 引言

项目利益相关者是衡量项目成功的必要条件。根据 [1]，利益相关者是积极参与项目的个人和组织，或其利益可能因项目执行或完成而受到影响。由于利益相关者对项目的兴趣，他们可能会对项目的目标和结果产生影响。为了确保项目的成功，项目团队必须确定并吸引所有利益相关者，确定他们的需求和期望，并管理他们对

其需求的影响。Amponsah[2] 假设，加纳作为任何一个发展中国家，其大多数发展项目都因利益相关者参与不力而失败。还有人认为，[3] 和 [4] 认为项目失败与利益相关者对项目的看法及其参与密切相关。

本研究的目的是审查项目参与者（执行者）内在管理其利益相关者的程度，确定其参与项目执行的障碍，并阐述解决方案和创新，以指导和积极影响当地利益相

关者参与发展的日常实践。结果将使较低级别的领导人更加了解利益相关者的参与程度，并找到让他们更多参与的适当步骤。此外，研究结果也有利于地区一级的利益相关者，以便在未来的项目中，他们能够参与项目规划和实施。这将确保他们成为为社区选择项目的决策的一部分，并有效地支持项目，提高项目的验收标准。换言之，组织可以预测其利益相关者对项目的反应，从而将其纳入行动计划，以赢得利益相关者的参与。

利益相关者文献提供了各种概念和描述。根据 [5]，利益相关者是指对组织有兴趣或关注的个人、团体或组织。沃德和查普曼 [6] 假设，“自愿的利益相关者由于向公司投资了某种形式的资本、人力或财力、有价值的东西而承担某种形式的风险。非自愿的利益攸关者由于公司的活动而面临风险。但没有风险的构成，就没有利益”。因此，利益相关者对组织的行为感兴趣，并有能力影响组织。其他人如 [7] 阐述了需要在利益相关者定义中强调利益相关者关系的真实性：与组织有一些合法的、非平凡的关系，如交换交易、行动影响和道德责任。本说明强调了利益相关者与组织之间的关系环境。

利益相关者和公司之间的关系也变得更加广泛或更加密切。这些观点认可了战略观点，并强调了一个事实，即公司只有有限的资源和不完美的时间可以用来与利益相关者打交道。因此，对那些对组织经济利益具有重要意义利益相关者进行分类和关注是管理层的重点。利益相关者也可以通过他们对企业的偶然关系和道德主张来定义。这些观点被视为公司与利益相关者之间道德关系的生长和维持。研究表明，利益相关者分类方案多种多样。Altman [7] 提到，利益相关者可以被归类为索赔者或影响者，并考虑利益相关者威胁或与组织合作的可能性。利益相关者也可以分为内部和外部利益相关者，或主要或次要利益相关者。例如，内部利益相关者是员工、客户和股东，而外部利益相关者的例子是社区活动家、媒体、宣传团体和其他非政府组织 [8]。次要利益相关者与关键业务没有直接联系，因为他们缺乏“与公司的正式合同关系”或对公司的“直接法律权威”。然而，主要利益相关者，如员工和客户，与公司有着不妥协的联系，沉迷于与公司的交易，或对公司有直接的法律权限。反过来，第二利益相关者不直接参与经济活动，但仍然能够影响组织。道德和合法的主张往往与不太重要的利益相关者相关。

然而，不同的是，[8] 认为利益相关者也可以分为战略利益相关者和道德利益相关者。战略利益相关者被衡量为能够将决策强加给公司，因此对其利益的管理至关重要。道德利益相关者是那些受公司影响较大的人。然而，其他工作不同意早期的利益相关者概念化和不确定性分类，并建议在利益相关者、利益观察者和利益相关者之间做出区别。就分类而言，利益相关者是指在公司中拥有实际利益的人。反过来，利益相关者本身实际上

并不拥有利益，但他们保护实际利益相关者的利益。利益相关者的例子是工会和社区压力团体。最后，[8] 假设利益相关者是在公司中没有利益但具有影响力和控制权的自主监管机构，如政府、监管机构和认证机构 [9]。

## 2. 实证审查

### 2.1 利益相关者参与开发项目

利益相关者的作用是建立一个最能满足他们需求的系统，愿意与其他人合作，特别是与你所选专业以外的人合作，分享所有信息，包括“正在进行的工作”，并积极扩展他们的知识和技能。可以肯定的是，项目利益相关者的作用可能包括但不限于：向项目团队提供资源（时间、金钱等），教育项目实施者了解他们的社区，花时间提供和澄清要求，具体和准确地了解要求，及时就项目实施者的成本和可行性评估做出决定，审查并及时提供有关项目实施者相关工作工作的反馈，并及时传达需求变更 [5]。这些角色有效地定义了项目团队及其利益相关者之间的关系，这种关系必须得到尊重，项目才能成功。

自上而下治理的替代方案数量众多；然而，利益相关者在项目所有阶段（议程制定、政策制定、决策制定、政策实施、政策评估）的参与似乎得到了广泛认可 [9]。利益相关者的参与是一个程序，它可以获取项目管理中的专业知识和基础知识。尽管存在多种形式的参与，但值得注意的是，所有形式都包含一种或另一种利益相关者参与。关键问题是，哪种利益相关者的参与适合特定环境，以及何种程度的强度被认为是可持续的 [10]。例如，许多研究人员认为，利益相关者的参与可以改善项目管理过程 [11]。另一个学派对这一论断提出质疑，认为利益相关者的参与不一定是对原有自上而下治理方法的改进。利益相关者的参与需要建立共识、谈判、解决冲突、权衡和整体思考，这一点怎么强调都不为过，而且无论规模如何，这些问题往往耗时且成本高昂 [10]。正在进行的辩论中的对立观点意味着，有必要从复杂性的角度来看待相关问题，因为无论哪种方式，仅仅扭转治理方式似乎都不足以解决多维度的问题。

在利益相关者参与项目的情况下，这是一种工具，因为它是达到目的的手段。目的或目标是利益相关者的行为改变。然而，假设通过利益相关者的参与获取信息必然会转化为行为改变，这是过于简单的。无论一个人在这个问题上的立场如何，似乎都需要某种评估标准来告知个人对参与过程的成败所持的立场。根据 [12]，任何类型的评估都必须捕获过程目标或结果目标。如果社会经济差异差距得到弥补，则侧重于过程目标的评估可能会认为参与性活动是成功的。在同一时间点，专注于结果目标的评估可能会认为该练习无效，因为该项目令人失望。无论哪种情况，结论都是主观的，因为它取决于进行评估的个人的价值观。由于 1950 年代和 1960 年代发展项目的失灵，社会工作者和实地活动人士开始呼

吁将关注发展的人口纳入项目设计和实施 [13]。当时的看法是, 这些项目是无效的, 因为当地人口被排除在决策过程之外; 倾向于使社会不平等永久化的状态。因此, 利益攸关方的参与被提议作为一种通过赋权包容来维护平等的机制。值得注意的是, 尽管预计利益相关者的利益将解决不平等问题, 但文献中充斥着这样的案例, 它们反而使不平等现象长期存在 [14]。

参与过程的核心是调解问题, 这涉及法律和民主之间的一种随意和冲动的联系 [15]。根据 [16], 利益相关者参与的讨论民主概念正在成为项目管理中的常规做法。讨论民主的猜想超越了即将到来的行动, 因为它概括了法律和民主制度化的理论。该理论认为, “民主并非植根于公民社会或民众自治, 而是存在于交流结构中, 哈贝马斯认为这是理所当然的共识和辩论话语的前景” [15]。在话语民主中, 平等使用话语平台是一个基本概念 [16]。然而, [17] 认为, 现实中的这种假设可能并不总是这样。例如, 在加纳, 利益相关者参与的历史表明, 情况并非如此 [8]; 因此, 对参与过程的有效监控对于确保进入讨论领域至关重要。

Delanty [16] 认为, 哈贝马斯认为大众民主或代议制民主不足以把握现代多元社会的复杂性。同样, 也有人认为, 大众民主未能 “考虑到多元文化多元化的现实, 这既挑战了公民社区的统一概念, 也挑战了基于大众主权的合法性诉求” [15]。大众民主的这些缺点支撑了哈贝马斯提出的讨论式民主参与理论。这一理论值得注意的原因有很多。首先, 它承认多元文化价值体系的真实性。其次, 它考虑了现代社会的复杂性问题。最后, 它确定了法律和制度化问题 [17]。因此, 从本质上讲, 利益相关者参与的话语式民主理论考虑了 (个人决策的) 机构和 (通过参与实践建立新机构的) 结构 [15]。

## 2.2. 项目不同阶段的利益相关者参与

开发项目通常从多个阶段开始, 不同的利益相关者可能参与其中 [18]。积极的利益相关者对社区和项目有重大影响, 他们做出的选择直接影响到其他人, 并且是招募其他利益相关者的必要条件。相反, 被动利益相关者受到主动利益相关者选择的影响。主要利益相关者是积极的决策者, 他们对社区和项目都有很大的影响, 必须参与项目的所有阶段。次要利益相关者大多是被动的, 承担主要利益相关者做出的决策, 在实施阶段几乎没有影响力。

项目的规划和设计阶段被认为是最重要的阶段, 但矛盾的是, 只有少数利益相关者参与, 而且往往是项目的守门人。有趣的是, 该项目的这一阶段的持续时间最短, 主要忽略了主要利益相关者。实施阶段主要涉及包括主要利益相关者在内的几乎所有关键利益相关者。开发项目的监测和评估阶段是实施阶段的一个发展阶段, 包括参与前阶段的所有利益相关者, 以衡量项目的长期成功, 通常确保考虑到大多数利益相关者并鼓励他们积

极参与项目 [19]。尽管利益相关者的参与不一定是固定的或僵化的, 但特别是在多利益相关者项目中, 确定需要他们投入的地方和方式是必要的, 因为在项目的每个阶段都不可能或不可能让所有利益相关者都参与进来。虽然并非所有利益相关者都具有相同的权力和影响力, 但人们认为, 在项目的早期阶段, 确定影响最大、对高效完成项目最重要的主要利益相关者至关重要 [20]。

## 2.3. 影响利益相关者参与开发项目的因素

许多不同的力量正在发挥作用, 正在进行并贯穿于一个公众参与计划, 其内在特征正在发生变化。人们通常抵制变革, 尤其是当他们不理解或不同意目标、设备、赞助商或预期变革的时机时。因此, 让公众蒙在鼓里往往是灾难的配方 [21]。公民也越来越不愿意听从 “专家” 政府机构的意见, 也不愿意为已经做出决定的机构充当发声板, 特别是当它们影响到当地社区时 [22]。这些倾向导致公众缺乏信心和信任, 除非有关当局注意到。在项目决策过程中, 所有种族、文化和收入的参与和公平管理的基础上, 一项影响深远的计划应运而生。“经验” 而非知识的传递是决策过程中被忽视的关键维度, 尤其是与项目决策相关的层面 [23]。利益相关者对项目的实施越深入, 公众对项目的参与就越重要, 在这种情况下, 面对面会议对于产生真正的学习和信任至关重要。

Jergeas 等人 [24] 发现了影响利益相关者参与开发项目的两个因素; 沟通和设定共同目标、目标和项目优先顺序。有效的沟通对于获得利益相关者的支持和承诺至关重要 [25]。与项目社区成员的定期沟通对于有效的项目绩效非常重要 [26]。根据 [27], 开发项目的绩效及其满足利益相关者的能力取决于决策者在利益相关者沟通中做出的决策和采取的谨慎措施。[28] 认为, 项目利益相关者参与的关键问题是管理和促进项目及其利益相关者之间的友谊和关系。可以认为, 利益相关者与项目之间的成功关系对于项目的成功实施至关重要。项目实施者和利益相关者之间的信任和承诺可以通过有效的关系管理来发展和维持 [19]。

## 2.4. 利益相关者参与项目实施的益处

实现项目目标和提高项目对社区的效益是利益相关者参与项目的重点目标。旨在提高程序和最终决策的质量。参与过程也是所有相关利益相关者的学习曲线, 特别是当各方之间的信息流动不受限制时。对于公众来说, 这往往是在项目实施过程中积极参与的第一次体验。项目受益于公民和企业对其社区项目实施环境的直接和直接知识。鼓励公众和其他利益相关者与监管机构分享他们的知识, 有助于做出更明智的决策, 并降低项目失败的可能性。在世界银行赞助和评估的 25 个海外项目中, 有 13 个项目失败, 主要原因是缺乏当地投入 [29]。应该认识到, 智慧并不局限于科学专家和政府官员, 在不了解政治现实的情况下进行的理性分析很可能最终脱离社会现实, 因此对任何人都没有什么用处 [23]。

利益相关者的参与为特定过程提供了更广泛的视角,早期的参与与研究问题和开发过程提供了更多的时间,提高了决策过程的可信度,促进了对关注问题的不同视角的早期识别和解决方案的生成 [29]。设计更好的项目可以避免昂贵的评估和实施延误,也可以通过早期和有计划的协商以及利益相关者的参与来实现 [30]。对于支持者来说,利益相关者的早期参与可以有助于分散对项目的反对。如果建立了广泛的共识,也会导致公众产生“所有权” [31]。公众的热情可能是项目实施的强大动力。利益相关者的参与也可以补充稀缺的政府监控、检查、执法和资源 [30]。利益相关者参与项目是一种学习经验,可以让公众深入了解治理过程。如果经验很好,它将为未来的合作铺平道路。反之亦然。

#### 2.5. 利益相关者参与项目实施过程中遇到的问题

关于使用利益相关者参与实践的不同方法的相对成本的信息有限,尽管有人试图对其进行量化。许多研究 [32] 给出了特定工艺的实际成本。显然,用于让相关利益相关者参与辩论、讨论和审议的审议过程只能作为另一项研究的一部分。利益相关者过程的强度,包括时间、精力和金钱的承诺,以及经常不确定的结果,导致许多参与者和所有利益相关者群体出现倦怠现象 [33]。

对利益相关者参与的期望过高会导致失望和愤怒,导致信任破裂。因此,必须向所有参与者明确该过程的影响范围。如果一个基础设施项目跨越规划管辖范围,或涉及多个官员,那么公众、州和支持者的成本将成倍增加。利益相关者参与所涉及的时间规模和支出在资本资金较少的项目中尤为重要。影响利益攸关方参与的最重要的斗争领域是态度、缺乏实施方案的能力、对可能的结果缺乏明确性以及缺乏立法框架。无论是由倡导方还是监管方,还是通过人员和资金的承诺,获取有价值的利益相关者公众参与过程所需资源的挑战至关重要。由于没有适当规划和资助的参与性项目过程,对项目支持者的影响可能会比应对反弹成本更高。在许多情况下,越来越多的选择不是是否让公众参与,而是如何从选择的过程中获得最佳价值 [32]。为了避免只听到活动家或有权势的精英的声音,为了获得最广泛的意见和信息,当局必须向社区伸出援手 [34]。在这方面,最好避免一些活动,例如公开会议。在缺乏训练有素的辅导员的情况下,这些往往可以归结为“喊得最响的人获胜!”

一些机构抵制变革,利益相关者内部的沟通障碍会阻止他们前进。许多机构的既定惯例和组织体系试图促进“现状”。支持可持续性和公众参与的组织结构对“指挥和控制”式管理系统构成威胁。已经在这种结构中掌权的管理者经常抵制向其他结构的过渡,这些结构包括公众咨询 [35]。许多利益相关者参与的机会都是在环境许可框架中规定的,如果立法没有规定利益相关者的早期参与,则由相关当局自行决定,并取决于相关公务员的意见。例如,在增长规划过程中,经理对咨询过程的

报告清楚地包括所有提交文件的名称和性质以及对这些文件的答复。

### 3. 方法

研究人群包括 Ada East 和 Gomoa East 地区议会的成员,特别是议会成员、社区成员和地区规划协调单位。使用 Kumar [36] 方法的统计数据确定样本量为九十 (90)。使用开放式和封闭式问题编制了一份结构化问卷,并通过手递给受访者进行管理,获得了 69% 的回答率。如果对某个问题的回答是无限的,并且不能用很少的话来充分回答,或者回答涉及定性和观点相关的问题,则使用开放式问题来获取答案。这有助于在尽可能短的时间内收集大量数据。它还 为受访者提供了表达意见和观点的机会。问卷旨在涵盖对调查中现象的全面评估和理解,主要目标如下:

了解影响利益相关者参与开发项目过程的因素 / 障碍?

检查利益相关者参与对实施项目绩效 (成功或失败) 的影响?

建议如何改善利益攸关方对加纳权力下放进程的参与?

### 4. 数据分析和讨论

定量数据是根据受访者提供的不同类别的五分制评分进行分析的。将这些评级结合起来,根据受访者的评级推断出因素的相对重要性指数,然后进行进一步分析,根据受访者对利益相关者参与障碍的看法,以及如何根据总样本量提高利益相关者的参与度,计算总体权重和解释。显著性检验用于决定是否接受或拒绝零假设,  $H_0$ 。对测试统计 (X) 进行了评估,并且还确定了观察测试统计值的概率 (P 值)。P 值被视为存在显著性水平 ( $\alpha$ ) 的最小值,并且仍然具有较小 (小于 5%) 的显著性水平。

表 1 中显示了每个因素的数据样本平均值和变化的影响。5 分评分 (1、2、3、4 和 5) 的平均值为 18,根据受访者观点的不同,使用了不同的标准。确定测试的 p 值,以确定  $\mu=18$  的零值与表 2 中的样本均值之间是否存在很大差异,从而导致  $H_0$  被拒收。计算观察样本平均值或更大  $\mu=18$  和  $\sigma$  的盈利能力。测试统计 (X) 是中心极限定理,其中 X 近似正态分布,平均值  $\mu$  和标准偏差  $\sigma/\sqrt{n}$  其中 n= 该因素的响应数量。使用以下关系获得 p 值。

$$P = (x \geq \mu) = p \left( z \geq \frac{x - \mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} \right) = 1 - P \left( z \leq x - \frac{\mu}{\frac{\sigma}{\sqrt{n}}} \right)$$

根据累积分布标准正态表,其中  $F_z(z) = P[z \leq z]$ , z 值的范围从 -3.9 到 3.9。任何小于 -3.9 的 z 值的  $F_z(z)$  为零 (0),而大于 3.9 的值的  $F_z(z)$  均为 1 (1)。

P 值是最小的显著性水平,观察到的数据将其称为拒绝  $H_0$  而支持  $H_1$ 。P 值提供了对所做决定强度的额外见解。因此,相对较小的 p 值 0.001 表示  $H_0$  为真的可

能性很小。另一方面，高 p 值（如 0.2033）意味着  $H_0$  不会被拒绝，并且几乎不可能是假的。

P 值通常被称为给定显著性水平的观察到的显著性水平， $\alpha$

如果 p 值，则拒绝  $H_0 \leq \alpha$

如果 p 值  $> \alpha$ ，不得拒收  $H_0$

因此，较大人口的分布为  $P \sim X[\mu=18, \sigma=X]$

例如，“背景和技术材料解释不充分”的 P 值计算如下

$$P[X \geq 4.696] = p \frac{[307 - 18]}{\left(\frac{7.2}{\sqrt{90}}\right)}$$

$$P[Z \geq 1.859] = 0.0955$$

由于无效假设  $H_0=0.05 < 0.09550$ ，我们接受  $H_0$ ，因此“背景和技术材料解释不充分”是影响利益相关者参与项目的重要因素。

No	Descriptors	1	2	3	4	5	Rel Imp	Weight	Rank	Mean	SD	VAR (s)	STAND (P)	P-value
A	Respondents view on barriers to stakeholders involvement													
A1	Inadequate explanations of background and technical material?	12	15	12	27	24	307	0.682	4	18	51.84	7.2	1.85	0.0955
A2	Poor Accountability on the part of implementers	6	28	15	29	12	282	0.626	7	18	99.63	9.94	1.62	0.9475
A3	Inadequate stakeholder consultative meetings	18	23	27	11	11	243	0.540	9	18	53.46	7.31	2.05	0.0202
A4	Perceived inability to influence issues	12	11	18	26	23	307	0.684	3	18	44.418	6.9	2.55	0.1100
A5	Lack of time to participate?	11	38	22	12	8	239	0.530	10	18	148.63	12.1	1.22	0.0131
A6	Failure to incorporate stakeholders view during scope definition	25	22	18	14	11	234	0.520	12	18	32.5	5.7	2.58	0.0561
A7	Poor communication between implementers and users (challenges in accessing information)	11	22	21	15	21	283	0.629	6	18	23	4.8	3.39	0.8641
A8	Lack of technical capacity and support on the part of stakeholders	16	13	15	24	22	293	0.651	5	18	22.5	4.74	3.50	0.9970
A9	Inability of project implementers to identify all stakeholders	39	21	15	5	10	196	0.436	13	18	173	13.2	1.01	0.0846
A10	Low enthusiasm on the part of the local stakeholders (apathy)	22	22	15	14	17	252	0.560	8	18	14.5	3.81	4.02	0.9537
A11	Feeling of powerlessness	10	11	19	25	25	314	0.698	2	18	53	7.28	2.36	0.9960
A12	challenge of accessing resources to enhance stakeholder efficiency	27	15	16	21	11	244	0.542	11	18	38	6.16	2.44	0.0997
A13	Unwillingness of project implementers to involve stakeholders?	7	11	25	14	33	325	0.722	1	18	115	8.3	1.63	0.2500
B	How to improve stakeholder involvement in projects													
B1	Stakeholders must develop their capacities to contribute meaningfully to project discussions?	2	5	2	26	55	397	0.882	3	18	527.715	23	0.85	0.8023
B2	Project implementers must adopt the use of technology to improve stakeholder involvement?	2	7	5	40	36	371	0.824	4	18	332.1	18.2	1.03	0.8707
B3	Project implementers must embark on stakeholder outreach to solicit for their involvement?	2	4	1	34	49	394	0.879	2	18	496.4	22.5	0.87	0.1920
B4	Project implementers must acknowledge the value of stakeholders towards the success of projects?	1	2	2	23	63	415	0.922	1	18	715.63	26.8	0.74	0.2200
C	Respondents view on projects implemented in the community													
C1	Are projects implemented needed by the community?	5	7	22	20	36	344	0.764	1	18	153.9	12.4	1.45	0.3500
C2	How regular are projects implemented in the community used?	13	16	14	21	26	302	0.670	2	18	29.565	5.44	3.10	0.9900
C3	Will you have preferred other projects to the current ones?	11	16	20	14	29	304	0.676	3	18	46.98	6.85	2.47	0.1100

表 1. 社区项目中利益相关者参与障碍的统计分析。

尽管利益相关者的参与被视为项目成功的关键，但仍存在各种障碍。为了了解在地区一级存在的障碍，制定了一系列问题并向受访者提出。根据表 1 的统计分析，推断利益相关者认为，他们参与项目的主要障碍是项目实施者不愿意参与。当 p 值为 0.0025 时，该因子可以作为非常重要的因子来使用。使用相对重要性指数，权重为 0.722，排名第一。因此可以推断，大多数项目都是在没有最终用户参与的情况下启动的。这些项目由发起人或融资人从上方进行规划，并在不寻求其参与和投入的情况下以最低级别进行。[37][38] 和 [3] 的研究证实了上述观点，即利益相关者参与的最大挑战是认可，这被认为是项目失败的最底层原因。

对现场研究的分析显示，p 值为 0.0996，最终美国利益相关者的无力感是他们不参与执行项目的原因。这

一因素被分析为影响利益相关者参与项目的第二个最重要因素，相对重要性为 0.698。这些障碍带来的无力感加剧了公众对地方发展低水平和高水平缺乏影响力的看法。有关各方的协商……只能补充而永远不能取代具有民主合法性的立法机构的程序和决定。这种无力感可能是为什么即使在花费了大量精力和资源来识别个人和群体的情况下，只有一小部分公众参加过参与计划的部分原因 [32]。利益相关者的参与实际上可能会导致冲突加剧。如果已经做出决定，或者一开始就没有明确可能的结果，那么参与协商进程可能会导致极大的挫败感。当公众的意见被忽视时，特别是在长期建设性参与之后，愤怒可能随之而来。专业人员之间也可能发生冲突。这种分歧的一个来源可能来自“科学同行评议”和“社会同行评议”的不同侧重点。科学同行审查程序已经建立，对评估向决策者提供的技术信息至关重要。相比之下，旨在获得社会认可和合法性的相应社会同行审查没有一套公认的专业标准 [29]。还应记住，尽管科学可能会追求“真理”，但科学家的观点却因其价值观和信念而受到影响。由此产生的僵局恶化了规划者就初步问题达成共识的能力，并助长了反对参与的态度。

因此，与其将态度视为对普通公民无法理解的小故障的非理性反应，不如鼓励更多的参与 [38]。人们误以为利益相关者过于情绪化、缺乏信息，并且仅仅受到自私利益的鼓励，阻碍了公共利益的实现，这导致了一种基于信息的战略，假设是“如果利益相关者知道真相就好了！”这假设存在一个客观的真相来了解 [32]。由不同的机构在项目执行的不同部分做出决定所产生的冲突往往会混淆公众的理解，并增加挫折感。

与第二个重要因素密切相关的是感知到的无法影响局势。对现场数据的分析显示，67% 的受访者在利益相关者协商会议上就如何改善项目实施后的使用情况发表了意见和看法，但他们既没有考虑任何因素，也没有给出拒绝采纳这些意见和看法的理由。因此，利益相关者认为他们影响情况的能力很低，因为大多数情况下，在他们参与的执行阶段，项目的范围定义已经被封存。根据 [38]，公开“听证会”通常不包括“倾听”。在 [39] 的一项研究中，公民的努力和想法没有包含在报价中，也没有给出任何理由。同样，公开听证会也被批评为：在公众不适宜的时候被逮捕，营造一种阻碍谈判的气氛，以及进行恐吓公众的诉讼。缺乏明确的目标也可能意味着公众的角色不时不确定，不仅对公众，而且对实施过程的人来说，这意味着所选择的参与过程往往不适合特定项目 [22]。

在 5% 的显著水平上，“技术材料的解释和背景不足”假设被检验为正确，p 值为 0.0995。这与第五个最重要的因素“利益相关者缺乏技术能力和支持”密切相关。约有 57% 的受访者同意这一说法，即利益相关者参与的障碍被认为与他们的低技术能力有关。根据 [29] 的一份

报告, 普遍缺乏参与过程的经验, 很少有利益相关者经历过计划的参与过程。可能有怀疑、愤世嫉俗或缺乏热情, 但不太可能有以前的训练。对参与的怀疑可能来自政治家, 他们可能觉得自己的权力被稀释了, 也可能来自非政府组织, 他们的观点非常明确和固定。犬儒主义可能来自之前管理不善的公众参与过程, 让参与者没有热情再试一次。当利益相关者被视为反对者, 而不是项目的舒适参与者时, 他们会感到愤怒。缺乏对利益相关者的技术支持以及获取信息的困难可能会削弱公众在项目过程中发挥雄辩作用的能力。利益相关者很难获得特定技术 / 科学领域的主权专业知识, 尤其是在项目的支持者垄断雇主的情况下。没有技术 / 科学经验的利益相关者发现很难获取、理解或评估数据和信息, 特别是在这些短时间限制下。

突出强调的一个非常重要的因素是项目实施者和执行者之间的沟通不良。p 值为 0.56 时, 假设: 沟通不良是利益相关者参与的障碍, 这一假设经验证是正确的。有趣的是, 超过 65% 的受访者表示, 在项目执行期间, 各个利益相关者之间的沟通非常差。这表明, 如果要感受到利益相关者的参与, 就需要向他们进行适当的简报, 而不一定需要提供足够的会议记录。它还从业者为从业者提供了一个关于向不同利益相关者传递信息的必要性的想法。也就是说, 一个受过教育的人的文件不可能与一个未受过教育的人员的文件相同。二级数据假设利益相关者有所有可用的时间, 但实施者只是没有让他们参与或与他们有效沟通。沟通不力的挑战可能会被视为利益相关者认为责任不力的原因。当人们被蒙在鼓里时, 他们会做出各种各样的假设。

关于需求、使用规律和对其他项目的偏好问题, 绝大多数受访者 (89%) 表示, 该地区开发的项目符合他们的需求。在接受问卷调查的受访者中, 约 82% 的人进一步认为社区开发的项目得到了社区的有效利用。有趣的是, 超过 58% 的受访者表示, 他们更喜欢其他项目, 而不是当前的项目。

上述有趣的断言可以解释为, 尽管执行的项目对当地社区很重要, 但这些项目可能会推迟到以后, 以满足他们的实际迫切需求。当政府和当权者计划满足基层人民的需要而没有充分参与时, 这一有趣的场景非常突出。

关于如何提高利益相关者的参与度的问题, 从利益相关者那里征求和分析的意见偏向于实施者需要承认利益相关者对项目成功的价值。在 5% 的显著性水平上, 这一点用 0.022 的 p 值进行了测试。与上述密切相关的是项目实施者要求在项目开始前开展利益相关者外联活动以征求意见。

## 5. 建议和结论

这项研究提供了证据, 以支持或质疑先前对利益相关者参与与项目规划和实施相关的权力下放过程的研究。先前的研究考察了利益相关者参与项目规划和实施

[9]、[11] 和 [13], 以及影响其参与的因素 [20] 和 [25] 利益相关者的利益 [20] 和 [31]。其他研究也探讨了利益相关者参与过程中遇到的问题 [32] 和 [38]。这项研究的结果表明, 利益相关者参与项目规划和实施会显著影响项目的成功与否。这证实了早期的研究表明, 社区参与项目的设计和实施大大提高了项目成功的可能性。进一步的研究还表明, 通常情况下, 确保考虑利益相关者会鼓励他们积极参与项目 [19]。然而, 研究表明, 受访者强调建立信任、商定参与规则和遵守利益相关者的建议, 这对项目的成功与否至关重要。因此, 即使参与有限, 实施者也应认为所做的少量参与很重要, 并将利益相关者的建议纳入该过程。

调查结果表明, 有多种因素阻碍了利益相关者参与该地区项目的开发。根据调查结果, 影响利益相关者参与项目的主要障碍是: ; 对背景和技术材料的解释不充分, 项目实施者不愿意让利益相关者参与, 而不是 [26] 和 [27] 分别进行的研究中提出的缺乏有效沟通或定期沟通。调查数据和分析表明, 尽管实施者可能会定期与利益相关者举行会议, 但很少关注利益相关者为项目提供的建议。研究的另一个主要发现是, 并非项目利益相关者不愿意参与项目实施过程, 而是因为项目实施者不愿意让利益相关者参与, 利益相关者认为无法影响问题, 项目实施者不愿让利益相关方参与其中。研究还表明, 尽管利益相关者可能参与规划和实施, 但他们的参与有限, 因为实施者不承认他们对提高项目绩效的看法。相当一部分受访者表示, 尽管社区内执行的项目经常被市民使用, 但他们更倾向于其他项目而非当前项目。

文献中对开发项目的绩效及其满足利益相关者的能力是否取决于决策者在利益相关者沟通中所做的决定和所采取的谨慎 [28], 而不是在利益相关方和实施者之间建立信任存在争论。然而, 鉴于从调查中获得的数据表明, 大多数受访者认为建立信任和沟通是利益相关者和实施者之间的问题, 因此建议所有方法都很重要。研究中经常注意到, 这些障碍带来的无力感加剧了公众对地方发展的低水平和高水平缺乏影响力的看法。

根据 [32], 这种无力感可能是为什么即使在花费了大量精力和资源来识别个人和群体的情况下, 只有一小部分公众参加过参与计划的部分原因。然而, 所进行的研究证明并非如此。有人提出了一个旨在调查这一说法的故意问题, 但调查结果表明, 大多数受访者不同意这一说法, 而是强调项目实施者的意愿。

对利益相关者之间能力差距的分析结果证实了所进行的各种研究, 表明普遍缺乏参与过程的经验, 很少有利益相关者经历过计划的参与过程。另一方面, 就利益相关者理解技术文件的能力而言, 研究发现, 超过一半的受访者无法理解项目的背景和技术材料, 因此难以评估数据和信息, 特别是在短时间内。这一限制被视为关键, 因为它是提高利益相关者参与度所需的最重要的问

题之一, 约 90% 的受访者表示这是必要的。

为了提高利益相关者的参与度和对实施项目的影响, 需要:

实施者有意识地确定项目的所有利益相关者。

项目实施者承认、重视并参与这些利益相关者

加强利益相关者之间的沟通

应用新技术以吸引和改善利益相关者参与项目开发和实施。

提高项目的技术能力和支持。

随着利益相关者对项目实施参与度的提高, 研究发现, 听取利益相关者的建议更有可能导致项目在实施项目的地区或社区以经济比例使用。

### 参考文献

[1] Project Management Institute (2013). A guide to the project management body of knowledge (5th ed.). Newtown Square, Pennsylvania: PMI Publishing Division.

[2] Amponsah Richard (2012). The Real Project Failure Factors and the Effect of Culture on Project Management in Ghana. ICBE-RF Research Report No. 45/12.

[3] Suer, C. (1993). Why information systems fail: A case study approach. Henley-on-Thames, UK: Alfred Waller.

[4] Lemon, W. F., Browitz, J., Burn, J. & Hackney, R. (2002). Information systems failure. A comparative study of two countries. *Journal of Global Information Management*, 10 (2), 28-40.

[5] Achterkamp, M. C., Vos J. F. J., 2008. Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26 (7), 749-757.

[6] Ward, B Chapman, A (2008). A stakeholder approach to strategic management. In: Freeman, R. E., Harrison, J. S., (Eds.), the Blackwell Handbook of Strategic Management, Blackwell, Oxford, 189-207.

[7] Aaltonen, K.; Jaakko, K.; Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects, *International Journal of Project Management* 26: 509 - 516.

[8] Botchway, K. (2001). Paradox of Empowerment: Reflections on a Case Study from Northern Ghana. *World Development*, 29 (1), 135-153.

[9] Giordano, R., Passarella, G., Uricchio, G. F., & Vurro, M. (2007). Integrating conflict analysis and consensus reaching in a decision support system for water resource management. *Journal of Environmental Management*, 84, 213-228.

[10] Fraser, et al., (2006). Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of*

*Environmental Management*, 78, 114-127.

[11] Prager, K., & Nagel, U. J. (2008). Participatory decision making on agri-environmental programmes: case study from Sachsen-Anhalt. *Land Use Policy*, 25, 106-115. Germany.

[12] Murdock, B. S., Wiessner, C., & Sexton, K. (2005). Stakeholder Participation involuntary Environmental Agreements: Analysis of 10 Project XL Case Studies. *Science, Technology and Human Values*, 30 (2), 223-250.

[13] Rahnema, S. (1992). Work Councils in Iran: The Illusion of Worker Control. *Economic and Industrial Democracy*, 13, 69-92.

[14] Lizarralde, G., & Massyn, M. (2008). Unexpected negative outcomes of community participation in low-cost housing projects in South Africa. *Habitat International*, 32, 1-14.

[15] Lotz-Sisitka, H., & Burt, J. (2006). A critical review of participatory practice in integrated water resource management. Johannesburg: South Africa Water Resources Commission.

[16] Delanty, G. (1997). Habermas and Occidental Rationalism: The Politics of Identity, Social Learning, and the Cultural Limits of Moral Universalism. *Sociological Theory*, 15 (1), 30-59.

[17] Palerm, J. (2000). An Empirical-Theoretical Analysis Framework for Public Participation in Environmental Impact Assessment. *Journal of Environmental Planning and Management*, 43 (5), 581-600.

[18] USAID (2001). Policy Implementation: What USAID has learned, at <http://www.usaid.gov/our>. Accessed 8/10/2014.

[19] Stiglitz, J. (1998). Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Processes. Proceedings from the Prebisch Lecture at UNCTAD at <https://ceaemgmt.colorado.edu> accessed 08/10/2014.

[20] Bourne, L.; Walker, D. H. T. (2005). Visualizing stakeholder influence - two Australian examples. *Project Management Journal* 37 (1): 5 - 22.

[21] Connor, D. M (2003). Preventing and Resolving Public Controversy. Commission of the European Communities. Brussels.

[22] Breggin, L. and Hallman, H. (1999). Building Capacity to Participate in Environmental Protection Agency Activities. Environmental Law Institute.

[23] Barkenbus, J. (1998). Expertise and the Policy Cycle. Energy, Environment and Resources Center. The University of Tennessee.

[24] Jergeas, G. F.; Williamson, E.; Skulmoski, G. J.;

Thomas, J. L. (2000).

Stakeholder management on Stakeholder management on construction projects. *AACE International Transactions* 12: 1 - 5.

[25] Briner, W.; Hastings, C.; Geddes, M. (1996). *Project Leadership* Aldershot. Gower.

[26] Cleland, D. I (1995). *Project management strategic design and implementation*. McGraw-Hill, New York.

[27] Landin, A. (2000). *Impact of Quality Management in the Swedish Construction process*. PhD Thesis. Department of Construction Management. Lund University.

[28] Aaltonen, K.; Sivonen, R. 2009. Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management* 27: 131 - 141.

[29] E. L. I. Research Report. (1997). *Transparency and Responsiveness: Building a Participatory Process for Activities Implemented Jointly Under the Climate Change Convention*. Environmental Law Institute.

[30] Bisset, R. (2000). *Methods of Consultation and Public Participation*. EIA in Developing and Transitional Countries. John Wiley and Sons.

[31] Acland A. (2002). *Guidelines for Stakeholder Dialogue*. The Environment Council London.

[32] Petts, J. and Leach, B. (2000). *Evaluating Methods for Public Participation: Literature Review*. R & D Technical Report E135. Environment Agency. UK.

[33] Yosie, T. F. and Herbst, T. D. (1998). *Using Stakeholder Processes in Environmental Decision making*. ICF Incorporated.

[34] Canter, L. W. (1996). *Environmental Impact Assessment*. McGraw Hill.

[35] Griffiths, A. (2000) *New Organisational Architectures: creating and retrofitting for sustainability*. Sustainability. Ed. Dunphy D. 226. Allen Unwin N. S. W. Australia.

[36] Kumar, R., (1999) *Research methodology: A step by step guide for beginners*, London, SAGE Publications.

[37] Jiang, J., Klein, G. (1999). Risks to different aspects of system success. *Information and Management*, 36 (5), 263-271.

[38] Lein, K. L. (2003). *Integrated Environmental Planning*. Blackwell Publication.

[39] C. E. Q. (1997). *The National Environmental Policy Act. A Study of its Effectiveness after Twenty-Five Years*. Council on Environmental Quality, <http://ceq.eh.doe.gov>.