

项目综合管理：项目经理如何对老板说“不” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_272382.htm 公司在不断发展，人员也有一定的流转，大家都来自全国各地。一般情况下，很难保持原帮人马一个不变地从事下一项目，基本上都会有人员的变动，或是你自己成了一个项目组的新人。在大家彼此都不太了解的情况下，给项目的工作安排带来一定的困难。项目进行过程中，不可避免地要遇到非常多的问题，项目经理在和客户交流的同时，要注意维护和下属的关系，不要伤了人家的自尊，让下属和你有隔阂，他们是真正为这项目打拼的人。本文从项目经理如何向下属说“不”的角度，举三个正面案例、三个反面案例、三个建议事项，来阐述笔者的九个观点。说“不”是非常深的一潭水，笔者只是撬动冰山一角，供大家借鉴。保持话语权 妥用教训与鼓励 加强内部管理，对客户只有一个传声器，那就是做为项目组代表的你，而不是所有项目成员都有话语权。（反）笔者前期出任一个较大项目的项目经理时，公司投入技术人员近20人，有一两个是刚招进来三个月不到的同事。项目进行很顺利，笔者为一鼓作气将项目推进至验收，将不少人员申请调入客户现场，包括一个性格开朗、负责做报表的新同事。当时有不少需求点笔者对客户说了“不”，有的以其他方式延期处理或变成其他方案。这位新同事到达现场后，客户让其帮忙测试和培训使用软件。客户是两个长得不错、身材也挺好的女生，没有男朋友，结果这位新同事将我们项目组之前说了“不”的需求全盘肯定，还说一点不难，很多需求点竟然天马

行空地扩充。当时笔者直接通知了他的直属上司，他受到项目组的批评。多年后，笔者回想时，觉得当初处理得也不好，现在则会这样处理：私底下告诉他这样做给项目组造成的痛苦，直接面对客户，哪些话能讲，哪些话不能讲；除了项目组提交的程序有明显BUG外，其他需求他没有发言权。然后告诉他，项目经理也有管理的失误，接下来最重要的事情是我们应对已经发生的事情。对某些聪明学习快、做事却总粗心大意、细节问题处理不好的同事，一定要让他有个深刻教训，把事做好。（正）对这样的同事又爱惜又痛苦。他布置的任务非常快就完成了，自己检查测试也都正确，但提交后，很容易发现他的错误，然后把他打回去，有时要反复多次，结果完成的时间比别人快不了多少。不论说多少次，他总是这样，很难改正。要下定决心，勇于说“不”，太过爱惜这样的人反而无法助其成长。笔者当初给每个人分配任务后，因为第二天要和客户演示，而故意将一任务分配给这样的同事，一天完成。结果这同事还和平时一样，只是这次笔者没有直接理他，而是要他按照各种流程和录入不同数据来检验工作。当晚，笔者组织内部人员预演，他负责的任务不能正常运行，他满脸通红，项目组的成员看着他现场修改调试程序，结果还是问题不断。笔者当时什么都没有说，只是告诉他，明天和客户预约的时间是九点，就结束了预演。第二天这同事很早就到公司，笔者并不理会他再等十分钟的请求，毫不犹豫地让他停止工作，告诉他只能拿着这样的程序向客户演示了，会出什么问题也不知道。笔者就走了，留下他一个人修改程序去。其实，笔者昨晚收到他提交的程序后，加班将他的程序修改好了，但没告诉他。如果他事后

还认识不到错误，为自己找借口，这样的同事就不值得培养了。对比较有想法、创新精神的人，要用鼓励的方式说“不”，以保持他的积极性，同时对他的任务催得紧一些。（建议）有想法的人，搞不好以后就成为你的老板或上司也说不定。对这种人要管理得好，会让整个团队有一种积极乐观的态度。做项目周期一长，大家都有苦闷空虚的时候，正常情况下不出错的工作搞不好这期间不断犯错，团队中要有这样的人才，不但平时饭桌上会有新的争论和开拓思想视野的新观点，而且会在一定程度上提高士气。对这种人说“不”的，是针对他的工作进度，因为有想法的人一般不遵循常规出牌，自然对要完成的任务有不少创意，不惜加班加点用新方法来印证。笔者的观点就是不管他用什么方法，工作进度不能拉下，可以对他的任务稍微延后，但不能拖过周末。反正周末大家都休息，让他自愿加班去。善待牛人保持项目方向正确

当项目组中有技术超牛的同事，甚至是上司或公司的核心层时，记住要把握主题，该说“不”时就说“不”。（正）遇到这样的一群人，说“不”是需要勇气的，方法也很重要。直接了当地说“不”，这些人物一来不一定听你的；二来他们经过思考的东西，有时是现在不重要但未来是趋势，或考虑得更远，所以一定要理解了他们的想法再表态；三来如果不让对方心服，就算你说的是对的，执行力也不见得高；四来你得到的评价是能力不错，脾气不怎么好，而且很固执。对这帮人，笔者担心的是他们唯技术论或完美化。笔者一般都告诉他们，客户要什么，我们项目组要做什么，大家的任务是什么，什么时间内完成。其实分配给了这些人任务后，是高枕无忧的，比笔者写的程序还要好，只要让他

们明白就可以了。遇到有争执的时候，笔者会先理解他们的思路，分析他们的方案，如果修改其中的一些变成这样或那样后，是不是会更好一些。这帮人一听基本上都明白，理解能力强，只要有耐心并且结合实际就好了，一般听和想占了90%以上的时间。

对有离职意向的同事，对他的日常工作任务要催紧，说“不”态度要坚决，同时注意他离职后的真空。（反）笔者就有这样一起案例，同事出任一百万级项目的项目经理，他挖了以前公司的下属过来，这样的组合应当是比较好的，只是他的原下属因为学历关系工资低了点。几个月后，下属找了个薪水多的工作提出离职，第二天就不来了。笔者听说，两周前他的原下属就表现出了这样的意向，分配的任务完成得很差劲，心都不在这边。笔者当时就劝他，对他的原下属要照顾，要说他这边的工作完成得很好，交接得也不错，有什么问题自己扛下来，加班去补齐。他不听，对领导实话实说。笔者认为大家都在外求职，要替人家圆场，再说人是你自己叫来的，几个月就离职，工作也没做好，只能说明你的水平也有限。笔者总结，在知道老下属有离职倾向时，会要求他所做的任务要完成得更好；同时告诉他，这既是对自己负责，对老上司负责，更是对新公司负责。因为搞不好，哪天两公司的老总相互参观，知道你给老上司惹了一身麻烦，对你的的人品和处事也就大打折扣了。所以只要和他一说，基本上最后的任务和交接工作不会有什么问题。对他离职后的工作也要开始逐步转移，早做准备，不要被突发事件搞个措手不及，把项目计划全盘打乱。对项目进行过程偏离方向或是理解不正确的，要坚决说“不”。

（建议）项目出现方向性错误是非常大的事情，不论接下

来投入多少人力、物力，所做都是空，不被客户接受的东西是没有价值的，推翻重做不但浪费时间精力，更严重打击了项目成员的信心和激情。笔者有一同事出任项目经理，开发半年了，还是不断推翻重做，当然每次做的都比之前的更好，技术也不不断深化，很多是非常精典的代码。但不论是做项目还是做产品，在强调利润的情况下，时间是非常关键的一点，是坚决不允许人说“不”的。一个项目，首先考虑的是项目的成功，客户的满意。所以遇到偏离方向或是理解不正确或是不断推翻重做的人员，不论职位高低，都要坚决说“不”，而且一定要坚持，扼杀于萌芽状态。真正优秀的项目经理接手的项目很难见到大风大浪，时间一到项目就验收了，平淡无奇，好像是没有风险，其实是他们早就预测到问题，早做了准备，化解了风险。控制项目进度对精益求精说“不” 对事情做得不好或是出纰漏的下属说“不”，建议考虑一下说“不”的方式。（反）某一项目，有个刚来公司不久的下属把任务完成了，没有细测就把程序发到现场，结果整个模块错误，所有的页面打开后数据都错误。笔者将其打回，让其重做。事后回到公司，在一个会上无意间谈起这件事，对这个同事大批一番。这位同事争辩否认，让笔者非常气愤，于是语言更加严厉。结果这同事一年之内对笔者都非常有成见，有机会就说笔者的负面信息。事后，其他同事跟笔者说，笔者处理的方式不好，特别是当他在女生面前表现自我时，被批得下不了台，特别没面子，对我日后的直接管理自然是非常抵触了。这样的事算是笔者为自己的成长交学费，如果有机会回头处理这事，当然效果会完全不一样。对某些突发事情的处理，要体现出对下属关心的人情味，同

时又不影响工作的进度。（正）笔者当初主持一个项目时，项目组中一个成员突然请假，说她的朋友被人打了，要赶去另一个城市的医院去探望。当时项目转入验收前的检查阶段，是人手最紧张的时候，笔者非常不愿意她放下工作，觉得也没到非请假不可的地步。但笔者还是当场准了她的假，告诉她，工作真的是非常忙，项目组周末也都加了一天的班，但你的事也重要。笔者着力赞扬了一下，说她平时工作很努力很出色，希望她后天一早就能来上班，同时要完成请假这两天的工作量，因为进度不能拖。然后说我也会帮她工作，跟其他同事说是因为加班太严重而生病，向公司请病假，问她还有没有什么要帮助的。这样她的工资基本不会被扣，退一步说病假只扣半天工资，而事假是一天的工资。但加班我们是没有工资的，周末加班笔者还得个人出资请大家吃饭。结果她回来后，工作比平常更积极，连续三天加班，我们的项目也照进度推进。在时间点非常紧的情况下，对程序和界面精益求精的同事也不得不坚定地说“不”。（建议）在一个项目组中，各人的能力不同，性格不同，处事方式不同，对任务的完成也有非常大的差别，自然不能用同一种方式说“不”。有些老员工，需要和蔼委婉地说“不”；有些新人，更希望得到肯定。有些人自尊强，要充分考虑他们的承受能力，对这类人，委婉一些，将事情细化，告诉他们如果按原来的会变成怎样，按修改的方式处理又会变成怎样，让他们不觉得是在否定他们的观点，而是对其观点修正和补充，最后还要真心说做得不错之类的话。对女同胞向来不能太直接，只是不少女生对界面的排版美化非常用心，对自己所做的工作比较细心，会经常陷于细节，在一个地方不断完善

。而时间总是有限的，任务完不成，会拖团队的后腿。笔者的建议是催促她们不要太陷于细节，尽量把握时间完成任务。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com