

项目管理中学会拒绝 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65880.htm

一、回绝客户 PM都知道与项目沟通最多的是跟客户，而客户首先给我们提供的是业务需求，如果一开始就是比较完善的需求则是我们求知不得，但事事并非人愿他们总让我们在整个项目周期中循环，甚至停滞。为了控制我们项目的质量、进度我们运用迭代，在迭代之中与客户交流却又出现新问题。用户让我们满足他们一切的需求，而满足用户好像就我们的本能一样，不断的修改完善，造成不可预料的后果。有些客户认为自己是的上层领导，一句胜千金，如有不妥，就会找到你的上级，以至于毁掉合约。有时关于项目外也要求你去解决，这对项目本身，以及公司的整体利益无非是一种无利的要求。若我们全盘脱出答应他们，这会影响我们的项目成本与项目整体的可控性。如何能回绝客户并让客户充分理解你的意图以致满足他们一些想法与关点是我们应遵循的话题，我们需在保存双方利益友好的情况下去进行，正所谓客户需求是无止境，无论是功能上的还是业务上的，在这个项目中找到适合的解决方法是其重点。

- 1、在当前项目涉及的问题与满足之后的想法参照对比，如果一但把这样需求带入软件当前会引发什么析后果；
- 2、可以通过其它途径处理；
- 3、当前需求的可行性与必要性；
- 4、与本项目相关性有多少，从那些方面能解决。

当然以上只列出四点，也许出现问题也不只这些，但我们可以因情况而定。

二、拒绝上司 把自己的思想和经营理念传递上去，得到公司最高层的认可，是PM的权力与职责。正

所谓天下有千万个上司，真正有英明领导却了了无几，有时上司不理解你所做的工作由于项目本身上存在诸多因素影响项目中的一些规范，上司认为你的工作在拖延时间，或没什么成果可言，在影响公司的运作，我们可考虑以下措施：1、在需求之后我们要做一简节性总结，总结内容不必太多，但要有力度；2、把我们主要的工作最好放在计划上，因为上司关心是你将要做什么，能做出什么成绩才是关键；3、项目变更也上下级最关心的，因为它涉及我们前面对项目风险是策划，把项目当前人的因素还是项目，做出时间的报告。

三、安抚下属 下属有时对您的工作方式等有所看法，有时下属认为自己当前项目独树一帜，有关你这样的项目管理方式他无法继续下去，认为这个工程起码有一半是无法的实现的。这时你的采取的处理原则，首先是与他沟通，表达出在项目中所处范围是什么，如果在这个项目处理，他采取什么样的态度，在谈话中你要主要看的表情与说话方式，有时候行体语言可能表他的态度与观点。当前谈话内容只能做一个辅助方面，因为下属有时对项目不是针对项目本身，而是对人有一些偏差，找出谈话中的对比较关点进行分析，给出对方可以理解的原因，但由于项目本身需要，有时不能完全已个人意愿而转移。你可在其它方面满足个人想做的的方式，让下属以此形成一种工作方式。

下列九项有关拒绝接受请托的要领，可供管理者参考：(1)要耐心倾听请托者所提出的要求。即令你在他述说的半途中即已知道非加以拒绝不可，你都必须凝神听完他的话语。这样做，为的是确切地了解请托的内涵，以及表示对请托者的尊重。(2)如你无法当场决定接受或拒绝请托，则要明白地告诉请托者你仍要考虑，并确切

地指出你所需要的考虑时间，以消除对方误以为你是在以考虑作挡箭牌。(3)拒绝接受请托的时候，应显示你对请托者的请托已给予庄重的考虑，并显示你已充分了解到这种请托对请托者的重要性。(4)拒绝接受请托时，你在表情上应和颜悦色。最好多谢请托者能想到你，并略表歉意。切忌过份地表达歉意，以免令对方以为你不够诚挚--因为你如果真的感到那样严重的过意不去，那么你将会设法接受他的请托而不会加以拒绝。(5)拒绝接受请托时，你除了应显露和颜悦色的表情外，仍应显露坚定的态度。这即是说，不要被请托者说服而打消或修正拒绝的初衷。(6)拒绝接受请托者，你最好能对请托者指出拒绝的理由。这样做，将有助于维持你跟请托者的原有的关系。但这并不意味着对所有的请托拒绝都必须附以理由。有时不申诉理由反而会显得真诚。例如你偶而对频频请托的人和颜悦色地说："真抱歉，这一次我将无法效力，希望你介意!"，相信不致于产生不良的后果。但是一旦你附以拒绝的理由，则只须重复拒绝，而不应与之争辩。(7)要令请托者了解，你所拒绝的是他的请托，而不是他本身。这即是说，你的拒绝是对事而不对人的。(8)拒绝接受请托之后，如有可能你应为请托者提供处理其请托事项的其它可行途径。(9)切忌通过第三者拒绝某一个人的请托，因为一旦这么做，不仅足以显示你的懦弱，而且在请托者心目中会认为你不够诚挚。以上九种要领，运用之妙存乎一心。下面举出两个颇为棘手的实例，以观察老练的管理者如何运用拒绝的技巧。实例一：拒绝接受不善体谅他人而又十分苛刻的上司的要求，通常都被视为极度艰难甚至不可能的事。但是，有些老练的管理者却深谙回拒方法：经常将来自上司的原已过多的

工作，按轻重缓急编排办事优先次序表，当上司再提出额外的工作要求时，即展示该优先次序表，以令他决定最新的工作要求在该优先次序表中的恰当位置。这种作法具有三个好处：第一、让上司作主裁决，表示对上司的尊重。第二、行事优先次序表既已排满，则任何额外的工作要求都可能令原有的一部分工作要求无法按原定计划完成，因此除非新的工作要求具高度重要性，否则上司将不得不撤销它或找他人代理。就算新的工作要求具有高度重要性，上司也将不得不撤销或延缓一部分原已指派的工作，以使新的工作要求能被办理。第三、部属若采取这种拒绝方式，将可避免上司误以为他在推卸责任。因此，这是一种极为有效的拒绝方式。

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