

技巧心得:提高公务效率四 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/56/2021_2022__E6_8A_80_E5_B7_A7_E5_BF_83_E5_c39_56816.htm 8.顺心转意

领导在非原则问题决策不当，做为下属，提三次意见就可以了。但如果是在原则问题上决策不当，指出三次无效后，就要考虑改变方法，顺其心而转其意。百决不能硬来，引起领导反感，批评意见就更听不进去了。在重述中“去弊存利”。以没有完全领会领导意图为由，请求领导允许自己把理解的意思重述一遍，在重述中沿着正确的方向说，说完后，领导认可了，说明领导已改变了主意，那么就可以按理解的意思执行。这样就达到了改变领导主意的目的。实际工作中，领导人因事务繁忙，对某个具体事情不可能考虑的很细致、很周到，所做决定中有对的成份，也有错的成份。当下属要求重述或正在重述时，领导时会专心考虑这件事情，权衡利弊得失，当下属讲述对的方面时，领导经过考虑，一般会接受正确的表述。这样，不仅顾及了领导的面子，也可以纠正领导决策中的不当部分。在“但是”后面陈述。如果一开始就对领导讲，我不同意你的意见，这样，话可能就说不下去了。可以采取“先褒后贬”之法，先说：“我同意这样办”，或“意见的指示我坚决执行”，先肯定正确的方面，使自己有陈述意见的机会，然后再说：但是，我还有点补充意见。或者说：但是，我还有些不理解的地方。接着讲述决生取失之处，剖析这些失误可能造成的后果，并提出如何纠正这些失误的办法。这样讲，有可能使领导接受意见。因为下属的意见只是领导意见的补充，领导一般是可以接受的。劝说时

有意“借题发挥”。使领导看到错误的严重性，自己收回成命。有的领导你单说他做出的决定错了，是很难接受的。不妨变个法子，说；我完全同意你的决定，我感到还不够。接下去就错误的方面尽量发挥一番，把错误的方面推到顶峰，使领导自己领悟到这样做下去可能造成的恶果。这样，一般的领导就会感到问题的严重性，从而改变主意。这方面古代有个很典型的例子：楚庄王非常爱马，马死了之后他要按宫廷官员的葬礼办，谁说也不听，甚至还下令，谁再说这事，一律处死。有个优孟的人，听到这事，到王宫大套，说按宫廷官员的葬礼太轻薄了，有失楚国体面，应该按国王的葬礼办，接着又出了许多主意，什么用玉石作棺，让各国使节送葬，什么修一座富丽堂皇的祠堂，立上牌位，长年用整牛整马供奉，追封谥号等等，这些话都说到庄王心里去了，在把葬马的事发挥到顶峰后，优孟话锋一转，点出了恶果：让天下人都知道我们楚国把马看得很重，把人看得很轻。“重马不重人”的事，楚庄王是不会干的，于是他猛醒过来，征求优孟的意见说：“我该怎么办呢？”优孟说；“很简单，象对待其它牲畜一样，把肉煮得熟熟的，让大家饱吃一顿。”楚庄王接受了优孟的意见，不再提葬马的事了。优孟如果一开始就对楚庄王说，你重马不重人，话说不下去，头就可能落地了。当然，象楚庄王这样的人现在是没有了，但固执错见的领导还是有的，当遇到这种情况时，想一想“优孟之术”还是有好处的。

9.以事喻理 当领导决策不当许多人已劝说无效时，做为下属，不妨用以事喻理的方法再试劝一次。古代有这么一个例子：春秋时，晋灵公造九层之台，花费无数钱财，浪费大量人力。有人劝他不要再修了，他不但不听，还

说：“谁要再劝我停工，一律处死。”有个叫荀息的大夫求见晋灵公。灵公弯弓搭箭召见，只要荀息有半句规劝的话，就会被一箭射死。荀息说：“臣能将12个棋子堆起来，上面再加9个鸡蛋。”灵公一听，不是劝他停工，就让荀息堆堆看。荀息谨慎地把棋子一个个叠起来，然后又把一个个鸡蛋加了上去，周围的人连气也不敢出，灵公也惊呆了，叫道：“这太危险了。”荀息说：“这不算啥，还有比这更危险的！”灵公说：“愿意听一听。”荀息说：“九层之台，造了三年，尚未完工，致使男的耽误耕地，女的耽误织布，国库也快空了，邻国正计划乘机侵略，这样下去，国家总有一天要灭亡，那时大王还有什么办法呢？”灵公听了，立即下令停建九层之台。从这个例子中，我们可以看到，在运用以事喻理方法时，要注意以下几个环节：一是先谈似是无关却有关的事，取得说话的机会。“先敲边锣‘，再槌重鼓”，如果开口就讲，你这件事做的不对，话就说不下去了。二是所说的具体事物和要规劝的道理环环相扣，恰到好处，自然“喻”出，千万不能牵强附会，弄巧成拙。三是将理“喻”出之后，要“乘胜追击”，用简洁的语言点出要害，促其猛醒。如果吞吞吐吐隔靴搔痒就可能失去机会，达不到规劝的目的。以事喻理基本上是采用比喻的办法，或以物比人，或以小比大，或以古比今，或远比近，或以已比人，关键在于所选之事，真正能“喻”出理来。这方面，古今中外，成功的例子是很多的，只要仔细琢磨，是可以因人因地因时制宜，选用恰当的事例，喻出说服人的道理，达到进言的目的。

10.茅焦开塞 《东周列国志》上有这么一个故事：秦王政平了假父之乱后，当年四月，天大寒，降霜雪，百姓多冻死，民间纷

纷扬扬说是秦王子不认母所致，大夫陈忠进谏秦王，请求把太后从雍城迎归咸阳，以尽孝道，秦王大怒，将陈忠杀之，陈尸于皇宫门前楼下，贴了一张榜文说，“有以太后事来谏者，视此！”相继谏者有二十七人被杀，尸积成堆。齐国沧州人茅焦，在咸阳旅游，听到此事后决定去劝说秦王，第二天来到皇宫门前楼下伏尸大哭，声言上谏大王，秦王政得知茅焦仍是为太后事而来，并准备做28宿，怒不可遏，让手下人烧上一大锅开水，准备煮茅焦，当此之下，茅焦若有半句话不慎，就会被扔到开水锅里。茅焦慢慢腾腾走到台阶前跑下，说要给秦王讲讲生死存亡之计，看大王愿不愿意听，秦王表示可以讲，茅焦说了一番忠言逆耳利于行的道理后讲，我看危险哩！秦王听此，气消了不少，说：“你指的是什么事，我愿听听。”茅焦接着说：“今天下所以尊秦，并非独看你秦国强盛，也看大王为天下之雄主，手下人才济济。今天你车裂假父，有不仁之心；囊扑两弟，有不友之名；迁母于外宫，有不孝之行；诛戮谏士，有纣之治。你想统一天下，却做这等事情，怎能让天一睥人服你。历史上这种教训已经很多了。我知道自己必死，但死后，不会有第二十九个人来劝你，到那时，大家看你这样霸道，必然离心离德，秦国的江山必然败到你手中。我要讲的完了，请让我下锅吧。”茅焦站起角衣往大锅处走，秦王急忙下殿，扶起茅焦，挥着右手让左右人员赶快把开水锅撤了。茅焦说：“大王已张榜拒谏，不烹臣，无以立信。”秦王又让左右收起榜文，命内侍与茅焦穿衣、让坐，感谢茅焦说：“以前劝我的人，总是数落我的罪过，没有人讲国家存亡大计，上天让先生开我茅塞，我怎么能不听呢。”茅焦再拜之后说：“大王既然听我

的话，请赶快备车往迎太后，楼下死尸，都是忠臣，好生安葬。”秦王一一都照办了。并且拜茅焦为老师，封为上卿。

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