

管理类试题--领导素质修养类（八）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/458/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E7_B1_BB_E8_c25_458822.htm 领导者如何解决棘手问题【参考答案】所谓棘手问题，就是情况复杂、困难较多、阻力较大、头绪较乱、积重难返的问题。这类问题，在任何领导工作中，都可能会遇到。凡属真正的棘手问题，一般都具有以下特征：一是复杂性。它是由复杂多变的客观存在决定的。有的问题本身就是一团乱麻，加上其它因素，从而使每个细节上的差错，都可能引发出新的或更为严重的问题，有的问题是“拔起萝卜带起泥”，旧问题未解决，新问题又出现。二是严重性。棘手问题经常伴随着比较严重的性质与后果，要么为国法所不容，要么事关重大，对个人或单位影响深远，群众反映强烈、上级领导关注，三是敏感性。这类问题常常与某些人的切身利益密切相关，所以处理起来，这些人就会很敏感，很关注，四是突发性。应当说，棘手问题的形成常常呈累积性，但这类问题的爆发又往往呈突发性，势头猛，变化快，瞬息万变，难以驾驭，等。领导者对棘手问题的处理应当把握以下几点。（一）增强“诊断”的准确性 解决问题，首先要探明“病因”，“病因”不明，就难以“诊断病情”。尤其是对那些较为复杂的综合性“病症”，更应在弄清“病因”上下功夫，以免“误症”，“错诊”，铸成大错，给问题的解决带来新的困难。为此，必须掌握好准确“诊断”的思想方法与操作方法。第一，实事求是是准确“诊断”的前提。具体说来，一是要弄清基本事实。一个较为复杂问题的基本事实是多方面的，有历史的，也有现

实的，有主观的，也有客观的，有大环境的，也有小环境的。对这些基本事实必须搞清，否则就不可能做出准确的“诊断”。二是要抓住事实的本质。对于复杂而又认识不一的多种“事实”，要排除各种人为因素及“折光”现象的干扰，透过现象，抓住本质。三是要把握事实内在的联系。构成同一个问题的种种“事实”，它们是相互联系、相互制约、相互转化的，深刻分析它们的内在联系及其辩证关系，可以使认识逐步深化，有利于做出全面的“诊断”。

第二，集体领导是准确“诊断”的保证。俗语说：“智者千虑，必有一失。”面对情况复杂而又有难度的棘手问题，任何高明的领导者也不可能万无一失，考虑不周产生失误都在所难免。但是，作为一级领导集体，研究分析问题就有着极大的优越性。领导成员开诚布公地各抒己见和分析利弊，可以从各个角度把问题分析得更全面、透彻。每个成员的聪明才智和建设性意见，能够在相互研讨、相互砥砺中产生思想火花，从中找出最可行的办法。领导集体在认识上高度一致和班子的团结和谐，能为棘手问题的最终解决提供可靠的保证。

（二）增强“配方”的针对性

寻找“病因”是为了“对症下药”，以便“药到病除”。而用什么“药”治“病”，则是“配方”的问题了。“配方”的过程，就是研究制定解决问题办法的过程。一个比较好的办法，应当具有以下特征：第一，办法应在比较、优选中产生。有比较才有鉴别，有优选才能找到最佳。同时通过领导集体的认真比较和精心优选，又促进了领导成员对于方案及具体做法的理解，更加有利于各项措施的落实。第二，办法应将执行过程中可能发生的意外情况考虑进去，制定相应的应急措施。任何高明的办法也不可能没

有疏漏，一个复杂的问题常常隐含着多种激发矛盾的诱因。对此，领导者要有足够的认识，要保持高度的警惕，要有相应的防范措施，以唯事实按预定的方向发展。第三，办法应尽可能地考虑长远。解决问题不能只图一时痛快，急功近利，更不能以感情代替政策。必须始终把对上负责与对下负责统一起来，把对当事人的一时一事的负责与对单位建设的长远负责一致起来，以体现政策的最大感召力、从而收到最好的效果。

（三）增强“治疗”的科学性 一个棘手问题的解决，需要领导者做大量艰苦细致的工作。这当中，最为常见的、也是行之有效的工作就是领导者与当事人的思想交锋。

第一，对于有糊涂认识的一般群众和当事人，领导者的谈话应当入情入理。就是说，谈话应在平等、和谐、探讨的气氛中进行。这时，领导者应让当事人和一般群众充分阐述自己的意见之后，再迅速而准确地做出判断，针对问题的要害给予答复。领导者这时的谈话，应以通俗明了的理论晓其理，以高度负责的精神动其情，以严密的逻辑思维促其服，为问题的最终解决营造一个良好的环境和群众基础。

第二，对于思想结疙瘩、一时难以想通的当事人，领导者的谈话应当有耐心。这时，当事人会找出多种理由，为自己的言行辩解。有时当事人明明走进了误区，但迟迟不能自拔。对此，领导者应表现出极大的耐心，灵活运用疏导等谈话技巧，真正做到以情感人，以理服人。

第三，对于犯有严重错误或无理取闹的当事人，领导者的谈话应当具有威慑力。在问题的是非已经清楚，而性质又比较严重的情况下，领导者的谈话必须表现出原则性，旗帜鲜明地指出问题之所在，后果危害之所在，使其在迷途中猛醒，幡然悔悟。

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