

企业危机管理的前因后果 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/186/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_8D_B1_E6_c41_186068.htm 在市场经济条件下，工程建设行业竞争日益激烈，市场环境、顾客需求、技术创新等方面都在不断变化，使得施工企业经营风险越来越大，以往单凭经验办企业、搞工程很难适应形势发展的需要。如果企业不能及时防范风险就会产生企业危机，造成恶劣影响。可以说，施工企业正面临新的挑战与前所未有的竞争与机遇，不可预测性的问题大量增加，一次危机多米诺骨牌效应便会给企业带来致命的灾难。我国建筑市场目前存在四大“顽疾”：质量和安全形势严峻，拖欠工程款和农民工工资严重，工程招投标中“阴阳合同”问题突出，建筑领域腐败行为屡禁不止。同时，施工企业发展面临三大矛盾：市场竞争日益激烈与诚信体系尚未建立的矛盾；整顿建筑市场秩序与企业行为不规范的矛盾；企业急剧扩张与生产能力不足的矛盾。以上问题在短期内不可能得到彻底解决，这给施工企业发展留下了多种不确定风险。现在一些企业通过处理突发事件已初步建立起应对紧急事件的工作制度，但这还远远不够，必须上升到危机管理的高度才能有效避免危机的发生。下面结合施工企业的特点分析危机管理的阶段过程，这对施工企业正确实施危机管理具有重要意义。危机预防企业必须将所有风险因素逐一系列出来，考虑其可能产生的后果，制定预防措施，估计预防所需花费。同时，成立危机处理小组，成员包括公司内部以及顾问公司的人员，分配好职责和任务。另外，设立固定发言人，他可能是公司的负责人、总裁，

或是对危机最了解的人，还要具有沟通能力，能够在短时间建立可信度及权威感，以便在第一时间传递出最适当的讯息。危机预防的关键是通过平时的细致工作，将危机化解、消灭在萌芽状态，这也是企业危机管理的核心内容。施工企业预防危机应主要做好以下几种风险防范：进行经营投标风险评估。考虑业主的信誉、实力，考虑工程项目的特点、技术难点，考虑项目是否符合企业的设计施工优势，进行承包工程风险评估，预防工程款的拖欠和施工风险。进行资本运营风险评估。如进行BOT项目投资，要考虑项目的社会效益和经济效益，地方政府的政策、态度，合作方的信誉、能力、资金实力等情况。在招标方式上要对施工单位实行资金担保，以规避、转移或分散风险，减少企业的投资风险。企业还要及时对投资收益进行评估，决定下一步解决方案。进行跨国投资经营风险评估。考虑国家关系、国家政策、当地劳动力状况、工资水平、资源状况，评估企业自身跨国投资经营策略、方式、资金实力、人才状况等，避免误入跨国经营陷阱。进行企业生产规模和生产能力的适应性评估。避免全面出击，减少项目摊子大、亏损多、效益低的现象，走技术管理创新型发展新路子。这样既能避免管理失控而造成安全质量事故，又能使企业集中精力规范企业行为。这是企业规避危机的根本，也是当前施工企业普遍和迫切需要解决的问题。

危机的确认 危机管理人员要做好日常的信息收集、分类管理，建立起危机防范预警机制。危机管理人员要善于捕捉危机发生前的信息，在出现危机征兆时尽快确认并确定哪种类型的危机，为危机控制做好前期工作。例如，近期北京地铁五号线发生钢筋架整体倾斜事故时，施工单位就要立刻认识

到事故可能给企业带来的严重后果，必须立即启动危机管理机制。危机的控制 通常的危机控制程序是：立即启动危机管理控制程序，危机管理主管领导和专职管理人员立即各司其职。其他管理人员继续正常的工作，并保证公司正常经营工作的稳定。危机管理小组快速调查危机情况及原因，并指定专人作为公司发言人，所有面向公众和相关方面的信息都由他发布，保证信息的一致。当企业债务等危机发生时，及时向国家主管部门、银行、合作方等通报情况，争取各方理解，决不能忽视这些与公司利益息息相关的各方；当项目发生重大安全事故时，要及时向建设方、业主、设计、监理方进行事故情况通报，商讨事故处理意见和建议。总结经验 危机有危险和机遇的含义，危机管理的最后阶段其实就是总结经验教训。如果一个公司在危机管理的前三个阶段处理得很好的话，这一阶段就可以提供一个至少能弥补部分损失和纠正混乱的机会。有时甚至可以巧妙地宣传企业的实力和优势，关键是看企业如何策划。企业危机管理不仅仅是最高领导层和危机专门管理人员的事，而是与企业每个员工的言行息息相关。可喜的是，目前多数施工企业已普遍认识到了危机管理的重要性，一些大型企业已经建立起危机管理机制或应对突发事件的制度。相信随着危机管理意识的不断深入，危机管理手段的不断加强，企业会沿着健康轨道持续发展。

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