

试议工程项目的危机管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/220/2021_2022__E8_AF_95_E8_AE_AE_E5_B7_A5_E7_c67_220090.htm 「摘要」近年来危机管理逐渐被人们所认识和重视。把不确定性因素较多的工程项目看作工程项目系统，从系统入手分析了危机发生机理和特点，提出了工程项目危机的定义和危机管理方法，并对危机管理和风险管理进行比较分析。危机管理理论产生于20世纪的60年代，主要在公共关系、公共卫生、公共事件和企业管理中应用，在工程项目中的应用才刚起步。

1 工程项目系统和工程项目危机

1.1 工程项目系统的含义

对于系统的科学定义，不同学科、不同领域在其语言描述上仍存在着一定的差异。一般来说最为广泛的是从系统结构概念出发的定义：系统是由若干个要素按一定的方式结合在一起，相互依赖、相互制约在一定空间和时间范围内表现出一定的特征，完成一定的功能和效用。在物质世界的普遍联系中，任何事物都是作为系统而存在的，每一系统都同其他系统处于相互联系、相互作用之中人类的建造过程及结果都是系统，工程项目系统由项目目标系统、项目组织系统、项目行为系统、项目对象系统4个子系统组成。工程项目系统与其外部环境相互作用，项目的外部环境可以分为微观环境和宏观环境。微观环境包括项目所在地的自然条件、天气状况、基础设施、交通通讯、当地的风俗习惯以及项目参与各方的情况等。宏观环境包括国家的政治环境、法律环境、经济环境、人文及科技环境[1].因此，工程项目是涉及众多因素的复杂系统。

1.2 系统危机产生过程及特点

当系统在外

部干扰因素和内部不合理因素变化的影响下无法保持正常状态时，就可能出现失控和变态现象，这些外部干扰因素或内部不合理因素称之为不稳定要素。在系统出现失控和变态的萌芽阶段，从表面上去看并无变化，但系统内部已经开始改变其原有的属性，只是还未威胁到系统的运行。看不出变化的原因是显示变化的讯号较弱，且观察者的认识能力所限。随着不稳定因素不断增强，就会发生累积效应，系统的失控与变态将由量变过渡到质变，表现为突发事件。当系统内部的矛盾激化威胁到系统的正常运行，通常所说的危机就发生了，整个过程如图 1 所示[2]。此时如果系统的抗偏差能力足够大，系统还可以通过自身的调整恢复运行，否则，原系统将崩溃。危机的特点如下：（1）不确定性。项目运行过程中涉及到很多因素，如政治、法律、经济、科技、基础设施、天气、水文地质以及参与项目各方的情况等。外部的干扰因素和内部的干扰因素也很多，很难知道什么状态下外部干扰因素和内部因素会交叉作用形成引发危机的潜在因素，而且也无法知道要经过多么久的累积才会在突发事件下使矛盾激化到失控的状态。人们也很难对系统抗偏差能力做出定量的衡量，并且难以确定危机的发展趋势及其对项目组织的影响。

（2）突发性。由于人们认知能力的局限，加上信息在传递过程中受到干扰产生失真因此，在危机的萌芽之前人们很难认识到危机的存在，危机的发生常让人感觉是超出常规的。

（3）紧迫性。系统在危机中常常面临的是生死存亡的考验，若不能在有限的时间内作出有效且正确的反应，否则，全局将崩溃。（4）危害性。危机的出现使的整个系统的运行偏离了正常的轨道，造成资源严重的损失，并威胁到项目的目

标和组织的基本价值。（5）影响范围大。危机产生会使得整个组织的正常运行发生质的变化，即系统对外部显现出的作用变化，因此同样也会影响大系统的运行。

1.3 工程项目危机的定义

“危机”二字从汉语的字面上可以看成是“危”和“机”的组合，一方面表示有危险，另一方面表示存在着机会。根据以上分析，危机事件并非是凭空产生，而是在一系列不确定性引发的细小事情积累中形成的，由于不确定性强且出乎常规，才形成某种程度上的危险。但危机中孕育着机会，这是事物发展的规律。人类只有掌握了其规律才能在危机中求得生存，找到发展的契机。从系统的角度并根据工程项目自身的特点对工程项目危机的定义为：由于工程项目本身和环境条件的不确定性，而引起严重的资源损失导致项目失败的可能性。这里的资源损失包括工期、资金、人员、环境、信誉等。

2 工程项目危机管理

根据危机发生的过程，工程危机管理的可以分为4个阶段，即危机因素的识别、危机征兆信息的捕捉、危机的处置、危机后的恢复和总结学习。

2.1 危机因素的识别

最理想的危机管理是对发生危机的来源进行识别和控制，把危机消除在萌芽状态，做到事前控制，危机来源的识别应当是危机管理的第一步。项目组织应树立危机意识，加强危机来源的识别。根据工程项目的实施内容和生命周期可以把项目分为前期决策、设计、项目施工、项目运行和维护等阶段。不同的阶段涉及到的因素不同，这样的划分有利于危机来源的识别。但由于人认知能力的局限和信息失真现象，真正做好危机来源的识别还有待于危机管理的不断探索和发展。

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