

建筑施工管理中危机管理意识的应用研究

邱健

赣南医学院

摘要: 建筑施工过程即建筑产品的生产过程,直接关系到国计民生,是建筑市场的重要组成部分。建筑产品自身的特点决定了建筑施工涉及的不稳定因素较多,为危机的发生埋下隐患。为保证建筑施工的顺利、高效开展,应加强建筑施工管理。危机管理意识在建筑施工管理中的应用,能够减少甚至避免危机的产生或危害,更好地保障建筑施工安全、质量和效率。基于此,本文分析了危机管理的职能,并就建筑施工管理中危机管理意识的应用进行探究。

关键词: 危机管理意识; 建筑施工管理; 危机防范; 危机应对

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2022.06.101

引言

规模大、高投资、施工的复杂性、环境的不确定性以及施工现场的高风险性是建筑施工的主要特征。随着建筑工程数量与规模的增加,建筑施工过程中发生重大的、有负面影响的事件甚至危机的概率也随之增加,于是危机管理应运而生,并受到广泛重视。危机具有较强的破坏性与不可预见性,需要具备较强的危机管理意识才能有效防范和应对危机,危机管理意识在建筑施工管理中的应用,有助于提升建筑施工管理水平与成效,是建筑施工安全、高效开展的重要保障。

一、危机管理的职能

职能即功能与作用,危机管理的职能是指危机管理的功能和作用,危机管理的职能涉及基本职能与延伸职能^[1]。如图1所示。

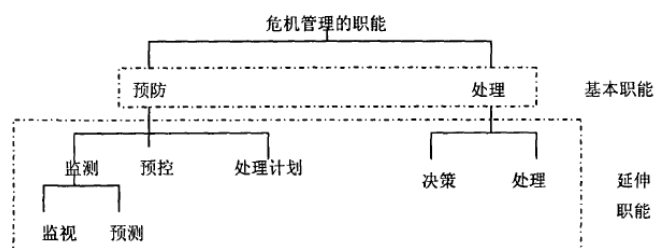


图1 危机管理职能

1. 危机管理的基本职能

预防与处理是危机管理的基本职能,危机管理的关键在于防止危机发生概率,借助有效措施避免爆发危机,起到对危机的预防作用。处理职能是指在危机爆发后采取的一系列处理措施,旨在将危机造成的损失与危害降到最低。预防并不能100%规避危机,有的危机无法完全避免,因此处理职能同样重要。预防职能可以看作是危机管理的第一个方向,那么处理职能便是危机管理的第二道防线,通过危机管理构筑两道防线,可以有效降低危机发生概率以及危机造成的损失。预防与处理职

能相辅相成,共同构成完整的危机管理体系。

2. 危机管理的延伸职能

1) 危机监测

危机监测涉及危机监视与危机预测,前者是指针对可能引发危机的因素与征兆进行的监视,后者是对可能发生的危机以及危机类型、危害做出的预测。危机监测是危机管理的重要参考,是制定危机处理计划的重要依据。危机具有不可预见性的特点,因此危机预测也面临着巨大的挑战^[2]。

2) 危机预控

可能引发危机的因素是危机预控的对象,危机预控是防止危机爆发的重要措施,同时也是危机管理的主要内容与关键影响因素。监察、宣传、计划、教育等是危机预控的重要手段,同时危机预控还要做好危机监测,危机监测是危机预控的重要保障。

3) 危机决策

危机决策是危机进入紧急状态后危机管理的重要职能,危机决策是指危机发生后从不同处理方案中选择最佳方案,旨在将危机的危害降到最低或者直接将危机转化为机会,危机决策是危机处理的决定性因素,直接影响着危机处理效果,因此提升危机决策科学性至关重要。

4) 危机处理

危机处理是指在危机爆发和持续阶段根据危机决策与危机处理计划对危机所采取的处理措施,旨在将危机造成的损失与危害降到最低。危机处理的有效程度将直接影响危机的危害程度以及将危机转化为机会的可能性。

二、建筑施工管理中危机管理意识的应用

1. 危机的防范

1) 强化危机意识

风险得不到及时有效的防控便会引发危机，只有具备危机意识才能及时有效防控风险，避免危机的爆发，因此强化危机意识至关重要，增强危机意识是每个组织成员的责任和义务。具备危机意识能做到防微杜渐，及时排除风险隐患，即使危机爆发也能做到临危不乱、应对自如，将危机造成的损失降到最低，甚至将危机转化为机会。强化危机意识一方面要加强岗位专题培训，针对不同专业的技术人员以及不同工种的施工人员开展专题培训，帮助其掌握与岗位有关的危机管理知识，明确施工中应注意的问题与风险，掌握危机预防以及危机处理的具体措施，在强化危机意识的同时提升危机防范和危机应对能力。岗位专题培训应适当引入现实案例，现实案例更具说服力和影响力，更有助于危机意识的培养。另一方面要借助激励的手段强化危机意识。针对那些能够主动防范和有效应对危机的工作人员应给予相应的表彰和一定的奖励，起到有效的激励作用，这样不仅可以对本人起到有效的激励作用，而且能够形成榜样作用，带动其他组织成员提升危机意识^[3]。

2) 危机的识别与评估

危机的识别与评估是危机防范的前提和基础，危机识别是在危机发生前对有可能引发危机的风险因素作出判断，是危机处理计划、危机决策的重要参考依据。危机识别纵向要贯穿建筑施工全过程，横向贯通施工管理各个方面。风险因素得不到及时有效地防控便会引发危机，因此危机识别要从风险识别入手。一方面可以参照其他工程管理经验识别风险，另一方面要广泛搜集信息进行全面分析，进而识别风险。风险识别要重点关注那些危险性高但发生概率低的潜在因素，此类因素往往得不到应有的重视而更容易引发危机，因此要将其作为危机识别的重点。另外危机识别过程中还要基于未来情景分析来识别危机，未来情景分析是指根据未来可能发生的事情来寻找可以满足未来这些情景的“假设前提”，如果在当前情况下这些“假设前提”合理，那么未来情景便很有可能出现，这是危机识别的有效方法。如在危机识别过程中可以假设施工过程中可能出现建筑墙体开裂，而导致墙体开裂的因素则包括材料质量问题、基础沉降、施工不当以及人为破坏等，然后再结合各原因继续深入推理，直至找出根本原因，完成危机识别。通过这种方式可以准确、全面识别潜在的危机因素，进而为危机管理奠定基础。

危机的评估是指对危机的类型、危害、影响等做出的判断，是危机防范的重要依据。危机评估应以定性为

主，定量为辅，涉及的方法主要包括名义群体法以及德尔菲法等，两种方法均为定性分析方法。以名义群体法为例，该方法是指参与危机评估的专业人员独立写出自己的看法，然后再进行说明和讨论，讨论后再由参与危机评估的人员对不同的看法进行排序，排序最高的看法作为最终的评估结果。危机晴雨表是危机定量评估的主要方法之一，是指以危机发生概率为横坐标，以危机影响值为纵坐标创建的表格，借助表格可以对危机做出定量评估。

3) 危机因素的处理

完成危机的识别与评估之后便涉及危机因素的处理，危机因素的处理包括消除危机因素以及必然危机因素等。危机识别过程中发现的潜在危机因素中有的是可以直接消除的，有的是无法消除的，针对前者则应直接消除，针对后者则需要做好避让^[4]。如施工现场中的老旧施工机械设备，可以通过更新或者维修保养的方式直接消除老旧施工机械设备存在的不安全因素。再比如，针对施工中可能引发质量安全事故的工序，可以通过优化施工工艺的方式绕过该工序，实现对危机因素的避让。

2. 危机的应对

建筑工程施工中一旦发生危机，需要及时应对，降低危机造成的损失。在异常情况出现时应在第一时间做出预警，一方面使管理人员各司其职，另一方面提醒其他工作人员注意安全或及时撤离。要按照危机应对计划要求针对不同的危机做出不同的预警，如施工现场发生安全事故，要及时发出安全事故通报，现场发生火情则要及时发出火警通报。在危机确认后应第一时间启动危机管理计划，防止危机事件进一步扩散。危机处理要秉持全局性原则，危机可以产生于局部，但危机的影响确是全局性的，在危机应对过程中，局部利益要服从全局利益，要从全局利益角度出发考虑问题并做出危机决策，综合考虑业主方、施工方以及周围群众的利益，做出科学决策，以便有效应对危机。另外危机的应对还要秉持以人为本原则，要将保障人的生命安全和健康放在首位，如果危机对人的健康或者生活造成威胁，那么便应首先考虑保障人的健康与生命安全，及时采取疏散撤离等方式保障人员的生命安全。建筑施工管理过程中危机的发生容易造成巨大损失与广泛的影响，因此会引起利益相关者以及社会的关注，在危机应对过程中还要秉持主动沟通原则，通过主动沟通不仅能够化解误会，而且还能争取更多的支持，强化危机应对的力量。

危机发生后要对危机情况进行初步评估,包括危机的类型、危机事件的影响范围、危机扩展的可能性、财产损失情况、人员伤亡情况等。结合初步评估结果和危机应急状态分级为当前的状态进行定级,并根据当前状态定级采取相应的应对措施。危机爆发后往往会继续扩散,导致那些原本未受危机影响的领域也会逐渐受到影响,增加危机造成的损失。因此在危机应对过程中要及时隔离危机,避免其他领域被殃及,减少危机造成的损失同时增加危机应对的余地^[5]。

在应对危机的过程中需要持续不断地对危机进行评估和定级,如果危机的影响与规模不断升级,甚至已经超过当前的应对能力,在这种情况下应及时请求外界支援。要与上级部门保持密切的联系,一方面及时向上级部门反馈危机情况以及危机处理进展情况,另一方面向上级部门求得指导与帮助,以便更好地应对危机。危机得到妥善处理后,要对危机事件进行调查,找出危机产生的原因,分析总结危机事件产生的影响和造成的损失,做好内外部的通告,并展开弥补企业形象的公关活动,重塑良好的企业公众形象,保障企业的健康、长远发展。

3. 危机后管理

1) 危机恢复管理

在危机得到妥善处理后,危机管理的重点便转移到施工恢复工作上来。根据危机造成的损失情况、可用的资金状况、组织人员的状态以及有效资源补给状况等确定施工恢复速度,并制定完善的恢复计划。危机恢复是危机管理的重要环节,但危机恢复并不独立于危机应对,而是广泛渗透到危机应对之中,如在危机爆发后及时将危机隔离,这样便可使未受危机影响或受危机影响较小的领域尽快恢复。由此可见,危机恢复的速度与效果直接受危机应对的影响。

危机恢复管理一方面可以保障项目系统实现结构的连续、功能的连续和运行的连续,另一方面也有助于将危机转化为机会。任何事物都有两面性,危机也不例外,危机的爆发也体现了建筑施工管理中存在的问题,如果能够及时吸取教训,注重总结经验,并积极改善与优化建筑施工管理措施,则有助于提升建筑施工管理水平和成效,促进建筑施工管理的发展。这样一来,危机也可以看作是完善建筑施工管理模式的机会。在危机后管理阶段,管理人员需要深刻反省、深入反思、认真总结,不仅要做好危机恢复管理,而且还要将危机作为完善和优化建筑施工管理的契机,结合危机发生的原因来

优化调整建筑施工管理方式方法,构建更加科学完善的管理模式。

2) 危机后评价

危机管理不仅仅是危机防范、危机应对和危机恢复管理,同时要涉及危机后的评价。危机后评价是危机管理的重要环节,是对危机管理全过程做出的总结、判断与反思,是促使管理人员总结经验教训、深刻反思以及提出改进措施的重要基础。危机后评价一方面要分析危机发生的原因,找到引发危机的主要因素和危机发生前的相关征兆,总结危机识别过程中存在的不足并加以改进。另一方面要对危机管理过程作出评价,包括危机防范、危机应对以及危机恢复管理等,根据危机管理效果做出客观评价,分析危机管理中存在的问题与不足,并加以改进,提升自身的危机管理能力^[6]。危机管理过程是一个不断循环的过程,而危机后评价则是这一过程的重要环节,做好危机后的评价才能使危机管理在每一次循环之后都能有所提升、有所发展,是提升危机管理水平、能力的重要举措。

结束语

建筑工程规模大,建设周期长,施工现场环境复杂,存在诸多安全风险,如果安全风险得不到及时有效地控制则容易引发危机,造成巨大的损失与危害。危机管理意识在建筑施工管理中的应用,能够更好地防范危机和应对危机,将危机的发生概率以及造成的损失降到最低,是提升建筑施工管理水平和效果的重要保障,同时也是提升建筑施工安全、质量、效率的重要基础。

参考文献

- [1] 余学胜,孙星亮.危机管理意识在建筑施工管理中的应用初探[J].中国建筑金属结构,2021,(01):34-35.
- [2] 张粤.建筑施工管理中危机管理意识的渗透[J].住宅与房地产,2020,(36):143+154.
- [3] 王晨瑜.危机管理意识在施工安全管理中的应用探究[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2018,(11):13-14.
- [4] 许毅.探究建筑施工管理中的阻碍因素及危机管理对策[J].建材与装饰,2017,(28):181-182.
- [5] 王瑞华.危机管理意识在建筑施工管理中应用的探索[J].城市建设理论研究(电子版),2017,(10):31-32.
- [6] 李培旭.基于危机管理意识在建筑施工管理中的应用研究[J].江西建材,2016,(10):275-276.