

**天强管理顾问——企业创新转型与变革管理的智力伙伴**

**陕西省工程勘察设计企业**

**受疫情影响调研报告**

****

**二零二零年三月**

**陕西省工程勘察设计企业受疫情影响调研报告**

**【样本说明】**

为深入了解新型肺炎疫情对陕西省工程勘察设计企业的影响，陕西省勘察设计协会联同天强管理咨询启动了“陕西省工程勘察设计企业受新型冠状病毒疫情影响情况”线上问卷调研工作。截至2020年2月27日，此次调研共回收了来自65家样本企业的调研问卷。

按照企业性质分布来看，此次参与调研的65家企业以国有企业（含独资、控股和参股）为主，占比61.5%。其中，国有独资企业34家，占比52.3%，民营企业共17家，占比26.2%，此次调研就样本分布来看，虽然国有企业占据大多数，但是在一定程度上也反映了陕西省工程勘察设计企业在此次疫情中所面临的影响。

图 1：陕西省工程勘察设计企业疫情影响企业性质分布

从细分行业来看，接受此次调研的65家企业涵盖了建筑设计、市政设计、交通设计、工业工程设计、工程勘察和专项设计等六大类型。工业工程设计类企业占比最高，达30.8%，其次是工程勘察类类企业，占比约为23.1%。本次回收的样本从企业行业类别分布上看与陕西省细分行业分布较为一致。

图 2：陕西省工程勘察设计企业疫情影响细分领域划分

**【企业影响】**

**企业复工率从2月中小旬后得到好转，达到68.9%**

从企业复工率来看，从调研情况来看，2月15日之前，80%的企业表示复工率在30%以下，但从2月17日多数企业开始积极复工复产，逐步恢复生产经营活动。

截至3.9日，根据陕西省住建厅的统计，报送复工情况的409家勘察设计企业中已复工复产企业282家，复工率达68.9%，其大多采取现场办公和远程办公相结合等形式开展工作；所报送未复工企业中，有37家企业正在积极办理复工手续，全省其余未复工企业由于疫情影响，人员无法集中到位、办公场所管制无法进出等原因尚未实现复工。

全省施工图审查机构28家，已复工复产机构24家，占全省施工图审查机构的85.8%，其余4家机构由于疫情影响原因，预计一个月内能够实现复工。随着国家各种扶持政策的推动和疫情逐渐得到强有力的控制，企业生产经营活动有望在三月底四月初得到全面恢复。

**主要面临企业回款困难、企业市场开发压力增长及企业经营成本增加等问题**

从影响方面来看，疫情直接导致了企业与其客户难以正常开展生产经营活动。“客户服务进度延迟”成为多数企业当下面临的困境，该选项得分为8.22分，影响最为明显。由于国家以及地方政府要求企业延迟节后复工，对于需要现场投入人力的业务影响较大。

随着疫情的发展，带来的外出限制，企业普遍面临市场开发压力增长的困境，得分为7.88分，影响明显。此外，“企业回款困难，现金流压力增大”以7.74分成为第三项重大影响。

除了对企业带来的负面影响，多数企业也表示本次疫情在一些方面也给企业发展带来了促进作用。例如，促进加快了企业的信息化建设，提升了企业的凝聚力等。但整体来看，陕西省勘察设计企业普遍认为此次疫情带来的负面影响要大于正面影响。

图 3：此次疫情对企业的影响

注：采用10分值，分值越大，影响越大（1≤影响较小＜3；3≤影响一般＜6；6≤影响明显＜8；8≤影响显著＜10。）

**七成以上企业表示流动资金仅能支撑企业中短期正常生产经营**

调研结果显示，目前陕西省多数工程勘察设计企业的流动资金只能支撑其半年以内的正常生产运营。其中30.8%的企业表示其流动资金仅能够支撑3至6个月；29.2%的企业表示其流动资金仅能够支撑2至3个月；仅有10.8%的企业表示其流动资金能够支撑正常生产运营一年以上。

图 4：目前贵单位流动资金能支撑的时间

从不同细分行业流动资金支撑情况来看，市政设计类、专项设计类企业普遍面临流动资金较为紧张的状况。主要受企业规模和企业性质影响，对于业务多元化企业而言，资金来源更加多样，尤其是部分企业通过开展BOT或合同能源管理业务能够使现金流保持在较为稳定的水平，抗风险能力较强。

图 5：不同细分行业流动资金能够支持的时间

**61.5%的企业新签合同额同期降幅两成以上**

调研结果显示，疫情对企业的新签合同额也带来了明显影响。其中61.5%的企业表示当前新签合同额与上一年同期相比下降了20%以上；21.5%的企业表示下降了10%-20%；没有企业表示其新签合同额有所增长。

图 6：当前企业新签合同额与上一年同期相比

从细分行业来看，所有的市政设计类企业、约80%的工程勘察类、约75%的建筑设计类企业表示新签合同额将下滑20%以上。没有企业表示新签合同额与上一年同期相比仍保持增长。

图 7：不同细分行业当前企业新签合同额与上一年同期相比

**92.4%的企业表示当前在手合同量不足正常经营状况下的一半**

调研结果显示，与正常生产经营状况相比，目前企业在手的合同量整体偏低，大多数企业在手合同量不足正常状况下的50%。其中46.2%的企业表示其在手合同量仅能够达到正常生产运营状况的30%以下，倘若疫情不能尽早结束，这些企业生存压力将逐渐增大；46.2%的企业表示能达到正常状况的30%-50%；没有任何一家企业表示在手的合同量能够达到正常生产运营状况的90%以上。

图 8：按照正常的生产经营状况，目前企业在手的合同量

从细分行业来看，各类细分行业内的大部分企业均表示目前在手合同量低于50%。仅有5%的工业工程设计类企业表示其在手合同量满足70%至90%。

图 9：不同细分行业以正常生产经营状况为参照，目前企业在手的合同量

**疫情对于企业的经营成本的影响具有两极性**

调研结果显示，疫情对于企业的经营成本的影响出现两极分化的现象。56.9%的企业表示其经营成本会有所增长，其中12.3%的企业表示其经营成本会增长20%以上；20%的企业表示其经营成本会有所降低，其中有10.8%的企业表示其经营成本会降低20%以上。通过调研了解到，造成经营成本降低的因素来自于受业务开拓影响，差旅减少以及部分企业所采取的裁员以及薪酬调整带来的经营成本降低。此外，有20.0%的企业表示其经营成本的变化尚无法判断，需进一步观察分析。

图 10：本次疫情对贵单位的经营成本带来的影响

**形势不明朗导致预期年收入有所下滑，第一季度收入下滑明显**

调研结果显示，多数企业认为其营业收入将有所下滑。40.0%的企业表示其年营业收入会减少10%-20%；26.2%的企业认为会减少20%-30%；13.8%的认为会减少30%以上，整体态度较为悲观。同时，对于第一季度营业收入的预期判断，40.0%的企业表示其第一季度营业收入会下滑30%以上，形势更为不乐观。

图 11：预计年营业收入与第一季度营业收入同比变化

**疫情对企业开展人才工作带来严峻挑战**

各地节后复工延迟的相关文件层出不穷，给企业正常展开人才工作带来了严峻挑战。调研结果显示，“集中性的培训工作不便组织”成为影响最为严重的选项，其得分为7.69分。作为技术密集型和智力密集型的企业，多数企业会定时展开集中性的培训用以提升人员的技术水平。但是在当前的严峻形势下，多数企业只能采取远程办公模式，集中性的培训难以有效开展。

其次，由于勘察设计行业的传统特性，技术人员习惯于面对面线下工作以便沟通协作，而面对疫情采用的线上办公导致远程办公管理比较困难，效果不佳。

同时，也可以明显看到此次疫情对企业人才工作的影响是多方面的。比如，受疫情影响，多数人出于保险的心态不会在此时选择离职或者求职，增加线下招聘难度；此外，还有在手合同量的不饱和，导致人才冗余；生产经营成本的提升，营业收入的减少导致很多企业无法承担原有的工资成本，以至于部分企业面临裁员或者破产的危险……

图 12：疫情对设计院开展人才工作带来的挑战

注：采用10分值，分值越大，表示挑战越大

**【行业影响】**

**行业整体受到疫情影响显著**

根据调研结果显示，企业普遍认为行业受到疫情影响明显，整体得分为7.82分。从细分行业来看，工程勘察类企业的业务影响最为严重，其得分为9.07分。其次是市政设计类企业，得分为8.00分。其中需要现场作业的工程勘察类企业遭受的影响最为突出。

j

图 13：不同细分行业认为疫情影响的评价

注：采用10分值，分值越大，影响越大（1≤影响较小＜3；3≤影响一般＜6；6≤影响明显＜8；8≤影响显著＜10。）

**疫情导致市场需求萎缩、加剧市场竞争**

调研结果显示，此次疫情对陕西省工程勘察设计行业诸多方面都造成了不利影响。疫情的全面爆发导致房地产、基础设施建设等投资放缓，市场萎缩。作为为房地产、基础设施建设等领域提供专业技术的服务行业，勘察设计行业整体受到不利影响较大。因此陕西省的勘察设计市场必然受到影响，市场需求放缓，从而进一步导致更多的企业加入到原本已经十分激烈的市场中，市场竞争进一步加剧。

同时，也可以看到此次疫情对于行业而言，不仅仅是“危”，同样是“机”。加速行业服务升级，推进行业市场监管优化等促进行业迭代更新的选项成为重要举措。

图 14：本次疫情对行业的影响主要聚焦在哪些方面

注：采用10分值，分值越大，影响越大（1≤影响较小＜3；3≤影响一般＜6；6≤影响明显＜8；8≤影响显著＜10。）

**疫情影响下工期延误对工程总承包、设计施工一体化等业务影响较大**

调研结果显示，工程总承包和设计施工一体化业务受疫情影响最为明显，其得分分别为为7.75分和7.60分。在疫情防控的特殊阶段，全国多个地方政府已明确发文要求迟延复工，对于工程总承包和设计施工一体化业务造成较大影响。外加疫情爆发造成的用工紧缺、原材料上涨等问题，此次疫情将不可避免地对正在开展中的项目造成工期延误等影响。因此工程总承包和设计施工一体化业务受到影响明显。

此外，施工总承包的实施也对工程勘察设计企业尤其是设计企业的影响尤为重大，此次疫情在一定程度上无疑是加重了这方面的影响，也警示着工程勘察设计企业面对未来工程建设组织模式的变革和发展，其发展路径需要做出改变。

图 15：本次疫情对行业业务的影响

注：采用10分值，分值越大，影响越大（1≤影响较小＜3；3≤影响一般＜6；6≤影响明显＜8；8≤影响显著＜10。）

**【企业举措】**

**远程办公成为此次疫情的必然选择**

受疫情影响，各地节后复工受到限制。越来越多的企业开始开展远程办公，支持企业快速恢复生产能力，减少疫情对于企业和社会经济的负面影响。调研结果显示，远程办公成为企业面对此次疫情采取的必然选择，其比例高达90.8%。

任何外部环境的重大变化都是企业战略调整的时机，甚至会逼迫企业不得不做出战略调整。因此，在面对疫情的直接影响和应对不确定性风险时，积极调整经营方式、创新服务模式也成为诸多企业已经采取或者准备实施的重要举措。

图 16：面对疫情影响，目前贵单位计划采取哪些措施

**急需优化办公方式、强化企业风险管理能力和信息化应用水平**

调研结果显示，多数企业表示需要提升企业信息化应用水平，调整优化办公方式，以便企业能够在未来从容应对各种危机。突发事件考验的不仅仅是政府的治理能力，也考验着企业的核心竞争能力、企业的应变能力和经营厚度。

即便没有疫情，设计行业自身也面临着重大转变。设计企业加快信息化建设、大数据开发，可以减少标准设计工作量，特别是对于标准化设计基础数据模型探索，能够为未来标准模块的自动设计创造条件，也为减少设计失误提供基本保障。此次疫情无疑加速了企业信息化建设的步伐，迫使企业不得不尽快提升信息化应用水平来减少远程设计所带来的误差。

图 17：企业需要提升的能力建设

注：采用10分值，分值越大，影响越大（1≤影响较小＜3；3≤影响一般＜6；6≤影响明显＜8；8≤影响显著＜10。）

**疫情让企业开始重视人文关怀，加速远程服务能力**

调研结果显示，“关注员工心理状态、增强人文关怀”是当下企业人才工作中最为重视的能力建设。以往多数企业过多地专注于生产经营和营收利润等直接体现企业效益的参数；对于企业文化建设、增强人文关怀和关注员工心理往往是纸上谈兵，空中楼阁。而此次疫情在导致企业生产经营活动放缓，甚至是人员冗余的情况下，为企业提供了从以往的业务能力建设等“硬实力”转向打造企业文化、人文关怀等“软实力“的良好机会。

此次机会也是企业开始探索线上远程办公、打造线上业务平台的重要机会。远程办公是每个企业的硬核能力，也是企业强有力的风险管理能力的体现。当然，当下远程办公正处于上升阶段。随着企业与员工意识的不断提升，工作方式更多的将成为一种形式，更重要的是提升工作效率。对于企业完全实现线上的远程办公，目前仍然有不少方面有待突破。

图 18：企业应对人才工作挑战的举措

注：采用10分值，分值越大，影响越大（1≤影响较小＜3；3≤影响一般＜6；6≤影响明显＜8；8≤影响显著＜10。）

**【扶持需求】**

**减轻企业负担，推动复工复产是企业重点诉求**

从政府层面来看，减轻企业负担、推动企业复工复产成为最重要的选择。其中90.8%的企业表示希望政府能够出台减轻企业负担，实施援企稳岗、减轻税费等政策来辅助企业恢复生产，减少企业生产经营压力；87.7%的企业表示希望政府能够在保障疫情防控的基础上尽力恢复和推动企业复工复产，尽量减少企业损失。这两项诉求从一定层面上也反映出陕西省工程勘察设计企业具有较高的自主性，希望能够在政府的辅助支持下，充分发挥企业的“自救”能力，努力恢复生产经营。

未来，企业也希望行业相关管理部门能够针对行业发展出台相关政策，主要集中在：

* 政策的优化调整，加快企业恢复。例如出台专项扶持政策，优惠政策，减税降费，减轻企业负担，减少疫情对企业的影响。希望能够加大对本地企业的支持力度。
* 增加市场需求，希望后续在基础领域加大投资，例如推进医疗基础设施建设等。
* 规范行业内企业的市场行为，监督业主单位及时支付欠款；有效监管低价中标行为，避免行业不正当竞争。
* 简化审批流程，简化招投标程序，提高效率；对部分规定期限业务希望能够适当延期办理，适当延期企业资质。
* 加速推进数字化进程，希望开展远程评审。希望继续加大放管服力度，简化资质申报体系，加大对线上公共服务的建设，提升效率。希望能够增加网络培训。

图 19：希望得到的政策支持

**【政府扶持政策】**

当下，国家及地方政府积极出台各种政策，保障国民经济的正常运行。

从财税支持的角度来看，以加强减税降费，扩大支出力度为主。自2月2日以来北京、上海、苏州、无锡、青岛、宁波、山东、湖北等省市密集出台扶持中小企业发展的财税政策，通过减税降费减轻企业负担，帮助各类企业稳定生产经营。

从金融支持的角度来看，降低企业融资成本，维护金融系统稳定。各地政府强调以优质、快捷、高效的金融服务全面助力疫情防控，保证经济金融体系平稳运行，降低企业融资利率，为企业生产经营提供流动性支持。

从稳岗就业的角度来看，政策强调保障职工工资待遇权益，合理分担企业稳岗成本。

表 1：部分国家扶持政策梳理

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **部门** | **时间** | **相关政策** |
| 民银行、财政部、银保监会、证监会、国家外汇管理局 | 01/31 | 关于进一步强化金融支持防控新型冠状病毒感染肺炎疫情的通知 |
| 财政部 | 02/01 | 关于支持金融强化服务做好新型冠状病毒感染肺炎疫情防控工作的通知 |
| 国务院 | 02/05 | 国务院常务会议确定支持疫情防控和相关行业企业的财税金融政策 |
| 发改委 | 02/05 | 关于应对新型冠状病毒感染肺炎疫情，支持鼓励劳动者参与线上职业技能培训的通知 |
| 人社部 | 02/05 | 关于做好疫情防控期间有关就业工作的通知 |
| 财政部、税务总局 | 02/06 | 财政部发布关于支持新型冠状病毒感的染肺炎疫情防控有关税收政策的公告 |
| 财政部、发改委、工信部、人民银行和审计署 | 02/07 | 财政部、发展改革委、工业和信息化部、人民银行和审计署发布打赢疫情防控阻击战，强化疫情防控重点保障企业资金支持的紧急通知 |
| 人民银行 | 02/07 | 召开电视电话会议部署专项再贷款支持疫情防控工作 |
| 发改委 | 02/08 | 国家发展改革委办公厅关于疫情防控期间做好企业债券工作的通知 |
| 人大法工委 | 02/10 | 明确此次疫情防控影响到合同履行的情况，属于不可抗力的情形 |
| 国家税务总局 | 02/10 | 关于充分发挥税收职能作用 助力打赢疫情防控阻击战若干措施的通知 |
| 国家税务总局 | 02/10 | 国家税务总局关于支持新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控有关税收征收管理事项的公告 |
| 国家税务总局 | 02/11 | 新冠肺炎疫情防控税收优惠政策指引 |
| 国家税务总局 | 02/17 | 关于进一步延长2020年2月份纳税申报期限有关事项的通知 |
| 国家税务总局 | 02/20 | 关于做好新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间出口退（免）税有关工作的通知 |
| 人力资源社会保障部、 财政部、税务总局 | 02/20 | 关于阶段性减免企业社会保险费的通知 |
| 国家医保局、财政部、 税务总局 | 02/21 | 关于阶段性减征职工基本医疗保险费的指导意见 |
| 国家发展改革委 | 02/22 | 关于阶段性降低企业用电成本支持企业复工复产的通知 |
| 国家税务总局 | 02/25 | 关于贯彻落实阶段性减免企业社会保险费政策的通知 |
| 国家税务总局 | 02/27 | 关于开展2020年“便民办税春风行动”的意见 |
| 国家发展改革委办公厅、民政部办公厅 | 02/27 | 关于积极发挥行业协会商会作用,支持民营中小企业复工复产的通知 |
| 国家发展改革委 | 02/28 | 国家发展改革委关于阶段性减免部分征信服务收费的通知 |
| 银保监会、人民银行、 发展改革委、工业和信息化部、财政部 | 03/01 | 关于对中小微企业贷款实施临时性延期还本付息的通知 |
| 国务院办公厅 | 03/04 | 国务院办公厅关于进一步精简审批优化服务精准稳妥推进企业复工复产的通知 |

表 2：陕西省扶持政策及办法梳理

|  |  |
| --- | --- |
| **时间** | **相关政策** |
| 01/27 | 陕西省人民政府关于加强新型冠状病毒感染的肺炎防控工作的通告 |
| 01/29 | 陕西省人力资源和社会保障厅  关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知 |
| 02/01 | 复工复产疫情防控要做到八个“严格落实” |
| 关于防控新型冠状病毒感染的肺炎疫情进口物资免税政策的公告 |
| 02/11 | 工信部出台二十条政策措施支持中小企业复工复产渡过难关 |
| 陕西省人民政府关于坚决打赢疫情防控阻击战促进经济平稳健康发展的意见 |
| 陕西省应急管理厅对30家防疫物资生产企业“一对一”安全指导 |
| 02/17 | 陕西省应对新冠肺炎疫情支持中小微企业稳定健康发展的若干措施 |
| 02/23 | 陕西银行业对751.97亿元到期贷款进行延期操作 |
| 02/24 | 陕西省积极应对新冠肺炎疫情影响决战决胜脱贫攻坚八条措施 |
| 陕西省相关政策性银行52.3医院应急专项贷款发放到位 |
| 03/05 | 陕西省旅游业恢复发展预案 |
| 陕西阶段性减免企业社会保险费 |

**【行业政策】**

当前行业发展的主管部门也在陆续发布相关政策以应对疫情影响，各地建委也陆续发布文件明确防疫期间的关于文件审批以及招投标的相关应对策略。

表 3：国家层面各级主管部门关于疫情防控相关政策

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **时间** | **部门** | **政策文件** | **主要要点** |
| 02/08 | 发改委 | 《关于加强投资项目远程审批服务 保障新型冠状病毒感染肺炎疫情防控期间项目办理工作的通知》 | 对实行备案制的投资项目，要严格执行告知性备案制度，一律通过全国投资项目在线审批监管平台（以下简称在线平台）实行网上备案。  对实行审批制、核准制的投资项目，相关省级发展改革委要完善、畅通在线平台互联网端项目申报、进度查询功能，指导项目单位上传电子材料、实行远程审批。 |
| 02/08 | 国家卫建委、住建部 | 《新型冠状病毒肺炎应急救治设施设计导则（试行）》 | 适用于集中收治新型冠状病毒肺炎患者的医疗机构或临时建筑的改建、扩建和新建工程项目，明确了相关工程项目的建设原则、选址、建筑设计、结构、给水排水、采暖通风及空调、电气及智能化、医用气体和运行维护等多方面要求，提出了负压病房改造参考方案，并收集汇总了医疗类建筑相关主要建设标准目录。 |
| 02/08 | 交通运输部 | 关于贯彻落实习近平总书记重要指示精神统筹做好疫情防控加快公路水运工程复工开工建设加大交通投资力度的通知 | 优先保障重点项目、控制性工程，优先保障当年完工项目，优先保障交通扶贫脱贫攻坚项目。 |
| 02/10 | 工信部 | 关于应对新型冠状病毒肺炎疫情帮助中小企业复工复产共渡难关有关工作的通知 | 全力保障企业有序复工复产；进一步加强对中小企业的财政扶持、金融扶持、创新支持和公共服务；进一步加强统筹协调，减少中小企业损失 |
| 02/26 | 住房和城乡建设部办公厅 | 关于加强新冠肺炎疫情防控有序推动企业开复工工作的通知 | 加强房屋建筑和市政基础设施工程领域疫情防控，分区分级推动企业和项目开复工；加大扶持力度，加强合同履约变更管理，加快清理政府部门和国有企业拖欠民营企业账款，切实减轻企业资金负担；加快推进产业转型，大力推进企业数字化转型，积极推动电子政务建设，推动资质审批告知承诺制改革等。 |
| 03/05 | 住房和城乡建设部办公厅 | 关于加强新冠肺炎疫情防控期间房屋市政工程开复工质量安全工作的通知 | 坚决防止盲目抢工期,各地要督促建设单位切实保障工程项目合理工期安排，严禁盲目抢工期、赶进度等行为;  网上办理开复工审核,对企业申报新建、改扩建施工许可和复工安全条件审核的项目，优化报批审核流程，实施网上快速办理，落实不见面审批服务，待疫情防控结束后再进行现场核验;  实行到期证件自动顺延,在疫情防控期间，企业安全生产许可证和企业主要负责人、项目负责人、安全生产管理人员及特种作业人员安全证书到期的，有效期自动顺延至疫情防控结束。 |
| 03/06 | 住房和城乡建设部建筑市场监管司 | 住房和城乡建设部建筑市场监管司关于建设工程企业资质有效期延期的通知 | 住房和城乡建设部核发的工程勘察、工程设计、建筑业企业、工程监理企业资质，有效期于2020年3月1日至6月30日期满的，统一延期至2020年7月31日。相关建设工程企业资质有效期将在全国建筑市场监管公共服务平台自动延期，资质证书无需换发，在此期间仍可用于工程招标投标等活动。 |

表 4 陕西省行业各级主管部门关于疫情防控相关政策

|  |  |
| --- | --- |
| **时间** | **相关政策** |
| 01/30 | 关于印发新型冠状病毒感染肺炎疫情防控工作指引的通知 陕建发〔2020〕20号 |
| 02/02 | 关于进一步加强党的领导坚决打赢疫情防控阻击战的通知 陕建党发〔2020〕1号 |
| 02/04 | 关于新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间行政复议有关工作安排的通告 |
| 02/06 | 关于转发中国工程建设标准化协会标准《新型冠状病毒感染的肺炎传染病应急医疗设施设计标准》的通知 陕建标发〔2020〕1号 |
| 02/07 | 陕西省工程建设项目审批制度改革领导小组办公室关于进一步做好工程建设项目审批服务的通知 陕建发〔2020〕32号 |
| 02/08 | 关于印发新型冠状病毒肺炎应急救治设施设计导则（试行）的通知 国卫办规划函﹝2020﹞111号 |
| 02/15 | 关于印发《住建行业坚决打赢新冠肺炎疫情防控阻击战稳企业稳民生稳发展二十二条措施》的通知 陕建发〔2020〕35 号 |
| 02/18 | 转发省应对新冠肺炎疫情领导小组《关于加强复工复产企业疫情防控信息管理工作的紧急通知》 陕建发〔2020〕40号 |
| 02/24 | 关于切实加强复工复产安全防范和安全服务的通知 陕建质发〔2020〕10号 |
| 关于印发《做好疫情防控前提下分类有序推动建设行业企业复工复产实施方案》的通知 陕建发〔2020〕43号 |

**【总结】**

目前各种政策虽然层出不穷，但是从顶层设计到下层落实推进的时间点难以把握，对于企业来说，越是艰难的时刻，越需要发挥自身力量，学会“自救”。

第一，疫情影响项目正常运转带来的流动资金压力，从各地发布的政策和已经呈现出的问题来看，将为企业带来直接影响。一方面企业应加强自身的资金统筹管理，另一方面应争取金融机构的信贷支持。

第二，在日常经营运作方面，探索新的工作模式已经成为一种普遍的尝试，本次疫情一定会加速在线协同工作的进程。

* 为解决类似突发事件对内部工作协同、与客户交互服务的影响，加快推进正向设计、协同设计将是重要的基础性工作；
* 在线协同工作方式的精益化。相较于面对面的交流，技术手段解决了沟通渠道问题。但如何更好地提高在线协同效率将是需要突破的问题。这需要关注工作的有效策划分解及有效跟踪、研讨型会议的策划与组织、员工职业化工作行为规范等诸多方面。

第三，员工人文关怀。企业—员工的职业格局未来会随着行业市场监管、工作协同方式的改变而发生较大变化。部分设计企业与员工的关联更多是一种利益链接。面对当前的困境，企业的主动作为是与员工建立新型伙伴关系的重要契机，以人文关怀加强粘性与归属感，共克时艰。

第四，“战时”创新主动布局未来。这次疫情也将对未来城市建设管理、相关基础设施建设带来新的要求，包括医疗建筑、智慧城市等方面。如何立足场景需求，布局产品与服务创新，也将是跨越寒冬、拥抱新春天的主动作为。一旦机会来临，拥有更具价值的业务结构便能让企业有机会与其他企业拉开距离。

**关注思翔工程设计洞察微信（tacter-sixiang），回复关键词【疫情】，即可获取与对抗疫情相关的专业文章。**

****



1. **天强管理顾问**
2. 上海 / 北京 / 广州 / 成都 / 武汉 / 西安 / 天津
3. 上海总部：淞沪路308号创智天地广场9号楼3层
4. Tel：021-68868860 Fax: 021-68868878
5. **企业创新转型与变革管理的智力伙伴**

