

工作研究

浅议国土资源部门的公共关系危机管理

曹百强

(济宁市国土资源局,山东 济宁 272017)

公共关系危机管理是指公共关系从业人员在危机意识或危机观念的指导下,依据危机管理计划,对可能发生或已经发生的公共关系危机事件进行预测、监督、控制、协调处理的全过程,其目的是使危机对组织的负面影响降到最低限度。国土资源部门作为政府的重要职能部门,在一定程度上代表着政府的形象,承担着管理职能,特别是作为社会主义国家的政府机构更肩负着为广大人民群众服好务、切实维护广大人民群众根本利益的历史使命。因此,增强突发公共事件处理能力,加强公共关系危机管理,消除危机负面影响,维护广大人民群众的根本利益,进而树立政府的良好形象,是国土资源部门责无旁贷的义务。

1 公关危机处理的三个阶段

1.1 预防是解决危机的最好方法

大多数危机事件都有一个由隐患而渐变为危机的过程,偶发性事件如果得不到适当控制,扩散后就会爆发规模性危机,正因为如此,组织构建危机预防系统就显得尤为迫切。

(1)成立危机管理小组。针对国土资源部门管理范围广、头绪多、事务杂的特点,要以各职责科室处为单位设立各自管理范围内的危机管理小组,其成员包括:分管领导,科室处负责人、有关工作人员、内外联络人员、对外发言人员。主要作法:全面、清楚地对可能发生的各种危机情况进行全面预测、建立完善的预警系统,制定危机公关的具体策略和步骤,形成易于执行的固定模式。明确职责分工,并对工作人员进行危机公关的培训。负责监督危机公关策略和步骤的正确实施,及危机发生时负责

危机全面管理工作的具体协调指挥和政策咨询。危机消除后,负责总结经验与教训,提出改进建议并提升组织的危机公关水平。同时,各危机管理小组平时要保持定期联系,不断沟通交流信息,预测形势变化趋势,以调整应急措施。

(2)制定危机管理预测预警方案。在搜集和分析危机信息的基础上,对事先可能发生的危机作出预测、分析和评估。针对每种潜在危机,制定书面化危机管理预警方案,按照国务院《国家突发公共事件总体应急预案》的规定,国土资源部门主要制订突发公共事件专项、部门两类应急预案。同时,与处理可能发生危机的有关单位建立合作网络,以便危机到来时能很好合作。

(3)进行公共关系危机管理预警方案的演练。通过演练来强化危机意识;通过演习来检验准备工作。检查组织在真正面临危机时的协调程度,发现其不足,修正完善方案。

1.2 沟通是建立信任谅解的关键桥梁

危机发生后,国土资源部门应保持镇静,及时组织危机管理小组的相关成员在第一时间到达现场,开展工作,深入公众,了解事情的前因后果,调查相关公众及新闻媒介在危机中的反映与要求,查明事实真相,准确分析事故的原因,判断事物的性质,预测事故发展的趋势及可能引起的新问题,形成危机事件专题调查报告;及时召开会议,通报事故情况、针对不同公众确立相应的对策,制定消除危机事件影响的公关方案,确定对策、统一口径;采取积极措施,及时进行处置,尽最大努力控制局势,尽量挽回影响,使国土资源部门在最短的时间内平稳度过危险期。在处理的过程中,沟通是建立信任谅解的

收稿日期:2006-07-11;修订日期:2006-11-15;编辑:陶卫卫

作者简介:曹百强(1977-),男,山东济宁人,工程师,主要从事信息化工程工作。

桥梁和纽带,是关键环节。

(1)对内,要保证信息畅通无阻,增强工作人员对部门的信任感,把经会议研究确定后的事故情况及对策告诉有关工作人员,统一口径,搞好救护和善后。对上,要及时向上级主管部门汇报,定期报告事态发展,求得上级主管部门的指导和支持。

(2)对有关公众,如员工及其家属、媒介和一般社会公众,要及时进行安抚,尽可能地保持良好关系,要按照规定给予抚恤、补助或补偿,并提供心理及司法援助,充分保障其应有的知情权,尽量满足公众利益和组织需要,争取他们的合作和谅解。具体做到:沟通要及时。危机发生后,要尽可能地掌握事件的原因、经过和全过程,召开会议作出决策,通过电视、新闻发布会等媒介发布信息,满足公众信息的渴望,避免出现“信息真空”,并把舆论的控制权掌握在自己的手中,从而控制舆论、引导舆论。实践证明,在危机爆发期,沟通越及时,危机处理得就越好。克服一切沟通障碍。特别是在跨区域的危机事件中,更要克服在语言、文化、经济、民情、风俗习惯等一系列的沟通障碍。耐心而冷静地听取公众尤其是受害者的意见和他们提出的赔偿要求。避免与受害者及其家属发生争辩与纠纷;避免出现为自己辩护的言辞。实事求是地承担相应的责任,向受害者诚恳地表达歉意。坦诚、冷静地与他们交换意见,不要推卸责任。最好的沟通是行动。公共关系沟通不仅要靠“说”,更要靠“做”。真诚的行动胜过千言万语。

(3)对新闻媒体,要注重沟通方式,建立良性互动,发挥其积极作用。具体做到:为媒介准备一套通俗易懂、深入浅出、有权威鉴定的书面材料,避免报道失实;并就向新闻界公布危机事故的措辞、形式和披露的计划等应事先达成共识,统一口径。成立临时记者接待机构,专人负责发布消息,集中处理与事件有关的新闻采访,向记者提供权威资料和准确消息,公开表明部门的立场和态度,以减少新闻界的猜测。对新闻界表示出合作、主动和自信的态度,不可采取隐瞒表示、对抗的态度。对确实不便发表的消息,亦不要简单地“无可奉告”,应说明理由,求得记者的同情和理解。不要一边向记者发表敏感言论,一边又强调不要记录。注意以公众的立场和观点来进行报道,不断向公众提供他们所关心的信息、补偿方法、善后措施。当记者发表了不符

合事实真相的报道时,一方面要求对方更正;另一方面,可在刊登有关消息的报纸上以歉意广告的形式,向公众说明事实真相。

总之,发生危机后,应积极和公众做好沟通工作,在实施过程中,以友善的态度、真诚的情感、高效的工作赢得公众的好感和信任,促使危机向好的方向转变。

1.3 变危机为契机

危机不仅带来麻烦,也蕴藏着无限机遇,在危机处理中,国土资源部门必须树立强烈的重建良好公众形象的意识。一方面要对内整顿,总结经验,找出不足,注意从社会效应、经济效应、心理效应和形象效应诸方面评估消除危机有关措施的合理性和有效性,认真分析突发事件发生的原因,进一步完善管理的各项规章制度,有效地规范组织行为,制定一个更切实可行的突发事件预案,避免事件发生后部门工作人员惊慌失措。另一方面要通过图书、报刊、广播、电视、网络等传媒,加大对外宣传力度,实施一系列公共关系活动来稳定社会心理,消除消极影响,重塑部门形象。如开展到广场、社区为公众免费讲解活动,宣传应急法律法规和地质灾害预防、避险、自救、互救、减灾等常识,通过开展已毁山体集中整治、上门服务解决历史疑难问题等有效方法,减少灾害发生率,维护公众合法权益,赢得公众的好感和信任,增强公众的社会责任意识 and 自救、互救能力,促进国土资源工作的顺利开展。

2 公关危机处理技巧

(1)镇定忌慌张。镇静自若是处理危机的关键技巧。“保持镇静”是第一法则,接受既成的事实而不惊慌失措,面对突如其来的危机,做到临危不乱,才能在处理危机事件的过程中应付自如,左右逢源。

(2)谨慎忌犹疑。突发危机往往牵涉到多方面的关系,因此有关人员在处理危机时要谨慎从事、通盘考虑、切忌鲁莽轻率。对危机的处理既要谨慎,又要坚决果断,切忌优柔寡断,否则就会贻误处理事件的良机,使部门的形象受到更大的损害。

(3)尊重忌傲慢。危机产生后,在对待反映最强烈的受害组织和个人时要言语婉转,态度尊重。只有如此,才能缓解因危机带来的紧张与对抗情绪。切忌傲慢无理,态度冷淡,引发更大的冲突。

(4) 主动忌被动。危机产生后,往往流言蔓延,这势必使事件雪上加霜,处理更加困难。危机产生后争取主动,及时报道,既可引导舆论,又可消除谣言和猜测。

(5) 统一口径,多方出击。部门发言人的发言事关全局,影响极大。要注意措辞得体,否则就会引火烧身。另一方面要注意统一口径,避免让人在言辞的差异中找到破绽,甚至产生疑虑和猜测。

总之,公关危机的处理事关重大,处理得当,就能“大事化小,小事化了”,并能抓住危机带来的机遇,更好地树立形象。否则,可能会使部门多年苦心经营、精心造就的良好形象毁于一旦。面对危机,要动用多种形式,多种渠道,从多个侧面,多个角度进行处理,多管齐下,多方出击,才能度过危机,长树国土资源部门亲民、便民、利民的良好形象。

德州市出台促进节约集约用地意见

为切实保护耕地,建立节约集约用地新机制,促进经济全面、协调、可持续发展,德州市人民政府近日出台《关于严格土地利用管理促进节约集约用地意见》,全面促进土地节约集约利用。

意见要求,各级各有关部门要认真履行职责,将节约集约用地贯穿到建设项目用地管理全过程,严把“三关”:一是批前审查关,即建设项目用地预审关。要求市、县两级国土资源部门要加强建设项目预审,在预审环节严格掌握产业供地政策,国家明令禁止的产业项目,不得通过预审;国家产业政策允许建设的项目,要严格限制用地规模;能不占或少占耕地的,要尽量避免或减少耕地的占用。对未经预审通过的项目,发展改革部门不得批准立项。二是批中严控关,即建设项目用地供应审批关。要求严格工业建设项目用地供应的审查审批,严格掌握国家和《山东省建设用地区域控制标准》,投资强度不得低于 1500 万元/公顷,建筑容积率不得低于 0.6,建筑密度不低于 35%,绿地率不高于 15%,行政办公及生活服务设施所占比重不得大于 7%。对于固定资产投资小于 500 万元的项目,原则上不单独供地,企业可通过租赁标准厂房解决经营场所。要因地制宜发展多层、高层建筑,鼓励企业建设多层厂房,不得圈占土地搞“花园式工厂”。城市规划部门要加强与国土资源部门的工作衔接,按照有关要求,出具控制性详细规划,合理确定各项指标。三是批后监督关,即建设项目用地批后跟踪监管关。要求各县(市)要加强国有土地使用权出让合同履行情况的跟踪监管,防止土地囤积和闲置,更要加大对批而不用、批少用多、擅自改变土地用途、降低开发利用强度、提高厂前区和绿地面积比率等违法违规行为的监管。对不按批准规定用地,违反《国有土地使用权出让合同》、《国有土地使用权出让合同补充协议》约定的,根据有关规定坚决予以处罚或收回。对工业项目用地,其固定资产投资达不到需求标准的,不得以土地进行抵押贷款;房地产开发项目在办理分户土地证时,开发单位应提供项目建设工程审批材料,超出土地出让合同约定建筑容积率的,按规定补交土地出让金差价,重新签定土地使用权出让合同或变更协议。

意见要求,各县(市、区)要结合社会主义新农村建设,有计划、有步骤地积极推进城中村改造工作,进一步改变城市面貌,改善村居生活生产条件,为城市发展提供更大空间。城中村改造用于安置拆迁村(居)民的用地可依法征为国有后,以划拨或协议出让方式供应,也可将村(居)民安置作为条件,采取招标拍卖挂牌方式出让。用于安置本村(居)民生产生活所建房屋,不得对外销售。要认真贯彻《德州市人民政府关于加快城中村改造的实施意见》(德政字[2005]30号)规定,严格按照计划、规划进行城中村改造,改造选址、规划编制等必须符合土地利用总体规划和城市总体规划。在确定村庄改造用地规模时,不得突破一类区域 80 平方米/人、二类区域 100 平方米/人的规定指标。

对于如何积极盘活存量土地,充分挖掘建设用地潜力,该意见作出明确规定。一是加大对违法违规及粗放浪费土地的查处力度。建立规范高效的土地行政执法体制和公开的土地违法立案标准,对违反批准用途、违反土地出让合同约定,擅自将土地用途改变为商业、旅游、娱乐和商品住宅等 4 类经营性用途的,依法责令其交还土地,并可处以罚款。加大对闲置浪费土地行为的监督和查处力度,对按约定满 1 年未动工开发建设的,依法从高征收土地闲置费,并责令限期开工;闲置 2 年以上的,坚决依法收回土地使用权。二是鼓励企业实行“零地”招商。即在不改变土地用途的前提下,利用自有存量土地进行合资合作经营,涉及国有划拨土地办理出让手续的,可按评估地价 40% 缴纳政府纯收益。工业用地在符合规划、不改变原土地用途的前提下实施厂房多层改造,新建工业仓储设施,提高土地容积率的,不再增收土地出让金或租金。三是加强对尚未达到法定收回期限的闲置土地及各类低效利用土地的建设督导。对确实无力改变条件的,可通过协议方式收回土地使用权,纳入政府储备。意见对大力推进招拍挂出让制度,加强地价管理等评估市场管理,推进集体建设用地流转,加强农村宅基地管理也都作出了明确规定。

(张兴利 石敬涛)