

您的企業組織具備復原能力(Organizational Resilience)嗎？

經濟學人智庫為 BSI 所做的一份全球研究顯示，88% 的企業優先投資於組織的復原能力以確保長期存續

一份經濟學人智庫 (EIU)代表BSI所發布的新報告指出，企業欲維持長期成長，卻面臨著令人憂慮的能力缺口。此一針對全球企業領袖的研究¹顯示，儘管有 88% 的企業主管認為復原能力是他們的組織最關注的事項，也是長期成長的必備條件(80%)，僅有三分之一(29%)的企業主管認為他們的公司已具備良好的復原能力(resilience)，預期在三年之內可具備的則不到一半(44%)。

依據「組織復原能力：建立永續企業」(Organizational resilience: Building an enduring enterprise)的研究報告顯示，組織要具備復原能力而得以存續並長期發展，會因為缺乏相關的技術與知識、領導階層的失職，以及關注短期的財務規劃而受阻。該研究也特別指出，文化面的阻力與技術的本位主義也會形成組織內部的弱點與瓶頸。五分之二(39%)的企業領袖苦於為組織培養必備的復原能力，包括資訊安全、供應鏈效能以及公司治理等。

與北美(37%)及亞太(34%)地區的三分之一相較，僅有五分之一(19%)的歐洲企業組織成功地導入完整的復原程序。就全球而言，大型組織約三分之一(33%)已完成導入；相對的營業額低於 5 億美元的企業中，僅四分之一(26%)已完成。小型企業面對的主要困難在於缺乏相關知識，較大型的企業則在於財務問題。成立時間較長的組織多半重視復原能力與長期成長的關聯性。

報告中指出，組織復原能力作為企業成功的驅動力，除能避免營運上的失誤，更能促進組織策略實踐。五分之三(61%)的企業領袖，視其為競爭優勢的來源；一半以上認為在此領域的投資，與長期的財務績效有極強的關聯性。該報告所訪談的企業，包括有 366 年歷史的芬蘭消費性產品公司 Fiskars 在內，都認為組織復原能力對於維持長期財務績效是無比重要的。真正的復原能力則源自於各種營運作業的策略性適應機制。

BSI 集團執行長 Howard Kerr 表示：

¹ 源自對歐洲、北美與亞太地區 411 位企業主管的調查，以及與企業領袖及產業專家的深度訪談。

「面對如今快速變遷的世界，企業必須保持靈活、穩健，並且具備適應能力，才能通過時間的考驗，防範企業的衰亡。從三分之二的企業領袖認為他們的組織可能無法通過這種考驗，可以看出企業的架構是多麼的脆弱與易受衝擊。這點也可以從全球經常可見的代表性案例中得知。」

該報告指出具復原能力的組織所具有的六項重要特質：

1. **採取主動** – 具備在被迫行動前即主動因應的意願
2. **機動的領導統御** – 來自包含 CEO 等組織高層的支援，由上而下深入組織流程
3. **勇於改變** – 具備傾聽市場需求的意願
4. **強而有力的企業文化** – 一視同仁，並能辨識每位成員所承擔的責任與對企業的貢獻
5. **保持專注** – 擁有明確的願景、目標與認同感
6. **眼光長遠** – 避免僅針對短期財務目標採取反應

該份 EIU 報告的編輯 Victoria Tuomisto 結論道：

「從企業對復原能力的重視，與實際行動之間的鴻溝，可以看出企業在一個變化多端而不穩定的市場環境下養成組織復原能力所面臨的巨大挑戰。這些挑戰對於每個企業來說都各不相同。而具備復原能力的組織的定義，是要能不斷的改變與調整。要培養快速復原的文化，則永遠沒有『完成』的一天。」