

**bsi.**

...making excellence a habit.™

# 组织生存力指数

## 2017年报告



# 目录

---

- 3 前言
- 4 组织生存力指数：概述
- 5 组织生存力16项要素
- 7 组织生存力指数：比以往更重要
- 12 不同规模、地域、成立时间和行业的组织生存力
- 18 结论



# 前言

## BSI集团总裁Howard Kerr先生



在如今这个复杂多变的世界，如何确保组织能够在此异常激烈的竞争环境中生存且繁荣发展，显然比以往更具挑战性。基于此，BSI于2014年发布了全球首个《组织生存力最佳实践指南》BS 65000。

自此，我们与经济学人智库合作编制并发布了《组织生存力：打造持久生命力》报告，针对全球400多家企业领导者进行了调查，采访了其关于组织生存力对企业长期成功重要性的意见。同时，我们与克兰菲尔德大学管理学院合作，发布了一项新的企业报告，此报告不仅提炼了组织生存力在五十年发展中的思想精髓，也为当今企业领导者提供了一个清晰的框架，帮助其管理风险，应对变化，助力企业未来基业长青。

现在，我们欣喜地为您推出BSI另一项首创成果：组织生存力指数。

该指数旨在为当今领导者提供一个能够评估其组织是否符合16项核心要素的基准测试工具。这16项核心要素可分为以下四类：领导力、人员、流程和产品。风险管理、组织治理、组织生存力、供应链

风险管理这四个方面的最佳实践文档，对这些要素进行了定义。<sup>1</sup>

该指数能够提供若干见解，均在本报告中有所涉及。有趣的是，尽管大家认为16项要素都十分重要，然而其中的声誉风险却被视作最重要的组织生存力要素。43%的企业领导者表示，如果优先考虑紧急事件而非重要事件，那么组织就很容易面临声誉风险。同时，三分之一的领导者认为，其组织的水平扫描能力为中等或较差，这意味着他们无法识别潜在的机会和威胁。

BSI始终秉持并践行帮助组织将卓越融入其企业文化之中，此指数的发布也正是如此。想要灵活应用组织生存力，就要求组织的高级领导者能够不断反思并对各种假设进行质疑与挑战。过去的繁荣并不能确保未来的成功，相反，一成不变和固步自封会导致企业走向失败，这一事实不断被历史证实，即便那些曾经最伟大的企业也不例外。

《组织生存力指南》的发布希望能够为更多努力寻求机会、不断向前发展的组织带来灵感。

A handwritten signature in blue ink, which appears to be the name Howard Kerr.

# 组织生存力指数：概述

BSI首个组织生存力指数诞生于此关键时刻——在企业失败屡见不鲜的时代，只有强劲韧性的组织才能生存并繁荣昌盛。

我们对全球各个组织的1250余位高级领导者进行了调查，让他们按照组织生存力的四大类别（领导力、人员、流程和产品）、16项核心要素的48个方面对自身企业进行评分。调查结果将以独特的图表形式呈现出来，从而能够生动且直接地了解到组织如何评价自身优劣势。借用此指数，组织能够针对所选择的同行群体，首次对本组织生存力的认知进行基准测试。

我们的研究将通过图标的形式，为您展现全球企业健康状况：

## 16项核心要素——至关重要

此调查再次强调了16项核心要素对企业成功的重要性。领导力类别尤其更为重要。

## 四大类别——组织的韧性基石

调查中，受访者认为最重要的要素是声誉风险、财务因素、领导力、愿景和目标。这些要素共同构成了组织生存力的有力基石。

## 组织对其各元素的韧性持积极态度

排在前三位的要素分别是财务因素、一致性和领导力。这些要素是最高管理层最关注的方面，因此其表现有望更出色。

## 供应链是弱点

受访者认为供应链是组织最不具备韧性的要素。这或许与当今复杂的商业环境有所关联——在此环境中，供应链中的每一个环节都有可能导致供应链瓦解。

## 寻求敏捷反应

如今的世界变幻莫测，因此需要组织能够对动态变化的环境做出适应性敏捷反应。受访者对其信息管理、适应能力和创新方面的表现并未持乐观态度，而这些要素却是灵敏且反应迅速的公司应具备的内在要素。

管理者知道，这一不足之处可能会导致灾难性的后果：BSI最近的一次报告显示，长远的成功则意味着须时刻准备应对意外事件，即“将敏捷思维与稳健体系相结合”。<sup>2</sup>

## 组织运营时间越久，其韧性相对就越薄弱

根据我们的调查，成立不足20年的公司其实更具强劲韧性。而相比之下，创立时间超过20年的公司，其韧性得分相对较低，尤其是在适应能力、创新、及水平扫描方面。

## 认知因行业而异

在被问到对自身韧性有何看法时，不同行业的企业对自身的认知情况也各有所异。例如，电信/IT业认为自身的创新方面不及其他要素，可相比于其它行业来说，电信/IT的评分算上相对较高。这是因为依靠创新才能向前发展的行业，一般对此方面认识得更为深刻，其做出来的评价也将更专业严谨。

# 组织生存力的16项核心要素

通过提炼与融合相关最佳实践的四大标准，BSI得出了组织生存力的16项核心要素，组织应将这16项要素视为其长远发展并迈向成功的重要组成部分。

- 组织生存力指南 (BS 65000)
- 实现组织有效治理的实践守则 (BS 13500)
- 供应链风险管理-供应商资格预审 (PAS 7000)
- 风险管理-原则与方针 (ISO 31000)

为此，我们同样仔细研究了业务连续性 (ISO 22301)、信息安全 (ISO 27001)、环境管理 (ISO 14001)、职业健康与安全 (BS OHSAS 18001) 在内的其他大量相关标准。我们已将这16项核心要素分为四大关键类别——领导力、人员、流程和产品，它们是支持、维护和发展组织强劲韧性的核心所在。

## 领导力

识别所有类型组织中领导者的关键作用与责任。

**要素：**

### 1.领导力

企业高级领导者的文化、可见度和绩效。

### 2.愿景和目标

目标如何确定、沟通并与战略性资源分配相关联。

### 3.声誉风险

企业管理和控制声誉风险的方法。

### 4.财务因素

企业财务方面管理的质量。

### 5.资源管理

人员、技术等资源的有效管理和合理分配。

## 人员

企业人员、文化与价值决定了一个企业成功与否。在追求自身发展与保证相关方利益的过程中，企业应当履行道德与社会责任方面的相关责任与义务。

**要素：**

### 6.文化

共享企业文化与价值；相互信任；重视员工参与。

### 7.社区参与

企业与社区的关系、管理资格和社会责任。

### 8.意识、培训与测试

组织生存力意识、培训与测试的级别。

### 9.一致性

组织质量、健康和安全、信息安全等各个方面统一，确保一致性，从而实现组织战略发展。

## 流程

产品和服务的研发及进入市场的过程应融入卓越性，它是组织成功的关键要素。对于最广泛意义上的质量流程，组织需要采取系统性策略。

**要素：**

### 10.管理及责任与义务

清晰明确管理政策以及对高级企业领导对利益相关方应如何履行相应的责任与义务

### 11.业务连续性

业务连续性框架、政策和程序

### 12.供应链

供应链治理、安全、管理

### 13.信息和知识管理

信息资产和知识分享

## 产品

组织须了解并预测其产品与服务是否满足客户需求，以及是否符合监管要求。本部分要素需要借用一些前瞻性的方法：极具韧性的组织通过创造新产品、开发新市场来获取竞争优势。

### 要素：

#### 14.水平扫描

企业对信息进行系统性检查以发现变化、威胁、风险和机会

#### 15.创新

企业文化激励和创新驱动

#### 16.适应能力

发现变化和不确定性，并及时采取有效措施的能力。

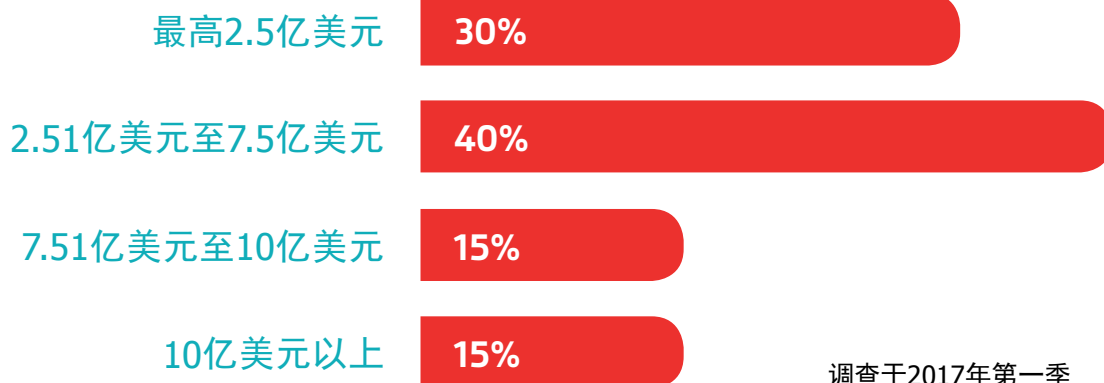


## 关于本研究

BSI 组织生存力指数调查了三大区域（英国与爱尔兰、美国，澳大利亚、日本、中国、印度等亚太地区）、10大行业领域（金融、专业服务、制造

业、电信/IT、汽车、食品、能源、建筑环境、医疗保健、航空航天）以及1263位高级管理人员。

按组织收入进行的受访者分类统计



调查于2017年第一季度

# 组织生存力指数：比以往更重要

组织生存力需要组织能够在各方面均表现出色，因企业的韧性与其弱项密切相关。尽管管理者可能对自己在大多数方面的表现感到满意，但真正具备较强韧性的组织应该在各方面都表现出色。

本研究中，通过回答48个问题（每项要素三个问题），并对各自组织在组织生存力的16项核心要素中的表现，受访者进行相应评分。整体而言，他们认为自己有效执行了16项要素，并认为自己在财务

因素、一致性和领导力要素中表现最出色。不过，他们也承认有一些相对薄弱的地方，目前表现不佳的方面包括水平扫描、创新和供应链。

研究也要求他们对16项核心要素的重要性进行评分。整体而言，领导者认为16项要素都很重要，但同时他们也表示其中的有些要素相较于其他要素，更为重要——如表1所示。

表1 组织生存力的16项核心要素的认知表现和重要性排名

● 领导力      ● 人员		● 流程      ● 产品	
表现排名		重要性排名	
1	财务要素	1	声誉风险
2	一致性	2	财务要素
3	领导力	3	领导力
4	愿景和目标	4	愿景和目标
5	管理与责任义务	5	信息和知识管理
6	社区参与	6	创新
7	业务连续性	7	资源管理
8	文化	8	业务连续性
9	声誉风险	9	管理与责任义务
10	资源管理	10	意识、培训和测试
11	适应性能力	11	供应链
12	意识、培训与测试	12	适应性能力
13	信息和知识管理	13	文化
14	水平扫描	14	社区参与
15	创新	15	一致性
16	供应链	16	水平扫描

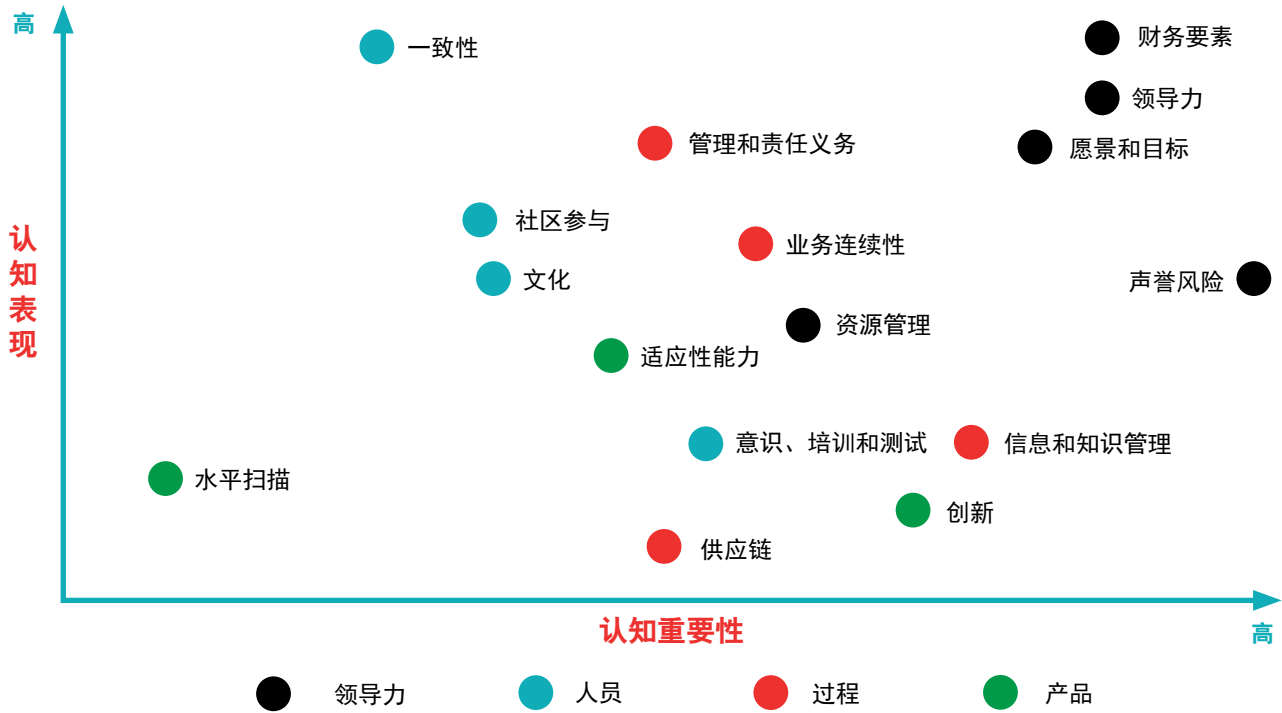
我们对领导力、人员、流程和产品四大类别中各要素之间的相互关系，以及这些要素与组织的地域、规模、成立时间、所有权之间的关系进行了探索。

评定。16项核心要素的松散模式表明认知表现和或重要性这两方面的变化更多，而更密集的模式则表明这两方面的变化则较少。

总体模式可根据平均韧性（认知表现）和重要性来

韧性的重要性比较图表2。

**图表2 组织如何看待韧性**



## 分类分析

包含16项要素的这四个类别都很重要，并且各部分应作为整体的一部分，以确保各组织的韧性。图表2的模式表明，领导力类别要素的生存力与重要性评分较高且密集分布在一起，而产品类别要素的生存力与重要性评分较低且分布较分散。

所有类别的相对整体形状（紧密度）和位置根据地域、规模、领域和成立时间的不同而异，但类别中的每个单独的要素也可能会显示整体模式的变化。

### 领导力

领导力类别极其重要，且在韧性方面具有相对优势。这一结果也在预料之中，因为这些要素是由组织的决策制定者评定的。

### 人员

人员类别中的一致性要素被视为在韧性方面具有领先优势。而意识、训练和测试则被认为是更为重要的要素，且应随着发展的需要，进一步被重视。

### 流程

尽管管理、责任义务以及业务连续性要素在很大程度上受控于组织，但认知表现相对逊色的供应链要素可能更容易受外界不可控因素影响，因此，领导者将供应链评为最不具韧性的要素。

### 产品

韧性强劲的组织因其产品的规划、反应以及如何应对外界竞争压力进行自我评估。此类别的三项要素在认知表现中均徘徊在图表的下半部分，因此这就需要组织在这些方面做更多努力。



## 对优先程度的认识

大多数组织与受访者感受颇为一致，均认为组织生存力非常重要。

特别是声誉风险（详见“声誉就是一切”），在组织态度和行为受到前所未有的高度关注之时，声誉风险要素自然而然成为了优先事项。

声誉风险与我们框架内的其他几项要素紧密相连。例如，管理与责任义务、文化、信息和知识管理常常对公司声誉的保护起到至关重要的

作用。

尽管部分声誉风险的驱动因素被视为强项，但许多受访者对自己处理客户投诉及从中汲取经验教训的能力表示怀疑。此外，43%的受访者同意甚至强烈同意其组织容易遭受声誉风险损害这一说法。

财务优势是组织生存力的另一大核心要素，特别是对那些担心全球经济不稳定的组织而言。

## 声誉就是一切

组织将声誉风险单独视为最重要的组织生存力要素，这不难理解，因为社交媒体往往能够传播和放大组织有意或无意发出的每一条消息。

客户对声誉的关注度也更高。声誉研究机构最近的研究表明，23%的消费者会购买声誉一般的公司的产品；38%的消费者会购买那些声誉较好的公司的产品，而77%的人会购买声誉出色的公司的产品。<sup>3</sup>

谈及到主动建立公司品牌、主动与外界交流以创造长远利益时，62%的受访者认为自己做得非常出色或很好。在美国，75%的受访者善于（“很好或非常出色”）积极建立企业品牌，而英国和爱尔兰、亚太地区的这一比例分别为55%及56%。

不过总体而言，认为自己善于（“很好或非常出色”）处理客户投诉并从中汲取教训以提升客户体验的人相对较少(49%)。

## 持续改善

组织生存力并非静止不变，这一点须铭记于心。随着需求和商业环境的不断变化，每一项要素都要进行持续系统的审核。

我们的调查表明，受访者已经看到了足够的提升空间。只有一个要素，即领导力，有超过三分之一的受访者认为自己在此方面表现非常出色；只有很少一部分受访者认为自己在所有16项要素中都表现出色。

“组织认为声誉风险是组织生存力要素中最重要的单项要素”

<sup>3</sup> [https://www.reputationinstitute.com/UK\\_RepTrak\\_2017\\_Release](https://www.reputationinstitute.com/UK_RepTrak_2017_Release)

---

## 优势与劣势

组织对部分生存力要素的信心明显高于其他要素。

---

### 相对优势

受访者认为自己在与战略思考和财务管理相关方面更具优势，特别是以下三个要素：

- **财务要素**

除声誉外，企业的财务要素被视为另一最重要的要素。受访者认为，他们在这方面表现出色：其中59%的受访者表示，其企业的整体财务要素表现良好甚至非常出色。

- **领导力**

59%的受访者将其领导力描述为很好或非常出色；这些组织非常关注长期绩效管理和风险管理。

- **一致性**

许多组织相信，他们的管理、文化和组织活动与其战略重点一致。58%的受访者表示，在确保组织所有方面都协调一致以达到战略目标方面，他们做得很好或非常出色。

许多组织对领导力相关要素的评分较高。例如，他们关注声誉风险，这体现在积极采取行动建立企业品牌以及与外界交流沟通以便产生长期收益等方面。

同样，很多受访者表示他们所在的组织对组织目标和愿景有着清晰的定义和良好的沟通。他们表示，经协商一致后，组织发布了相关政策来决定如何进行资源分配，以便使愿景、价值观和行为保持一致。

---

### 相对劣势

当然，受访者也承认，在许多方面，他们的组织生存力还有待提升。

许多受访者认为自己在适应能力、水平扫描方面尤其欠缺，而这些方面确实是应对全球不断变全球商业环境之关键所在。

我们对组织生存力16项核心要素的48个方面，进行了更加具体的分析，并显示出公司相对薄弱的一些环节：

- **供应链**

这是受访者认为最需要改进的要素。正如汽车、制造、航空航天业等这些拥有最为复杂的供应链，且供应链成为决定其业务成功与否的关键因素，这些行业则更应当改进供应链要素。在如今VUCA（不稳定性、不确定性、复杂性及模糊性）的新常态下，供应链中的每一个环节都有可能是造成破坏的潜在源头。受访者还强调，供应链安全是一大弱项，他们也担心供应商是否能够平衡好商业目标与社会、环境及健康问题之间的关系。

- **水平扫描**

大约三分之一的组织表示，他们需要提升自身的水平扫描能力，特别是产品和服务满足未来客户需求这一方面；在所有地域和行业中，该要素的韧性和重要性评分均较低。不论经营时间是一年还是超过20年，企业都感觉他们需要在这一方面进行改进，不过企业历史越久，问题就越严重。他们可能缺乏从过去事件中汲取经验教训、了解潜在威胁、进行增量式转型的流程和系统。这种水平扫描的不足在医疗保健行业尤其突出，其中有45%的受访者表示需要就此进行改进。

---

## 创新势在必行

能够在优胜劣汰的竞争环境中生存并不断向前发展的组织一般都擅长重塑自我，他们常常通过开发或销售新产品和服务、使用新技术或寻找新市场，以转型或适应自身的业务。

但许多组织发现，创新并非易事。受访者认为，他们可以从更大规模的合作和对创新领域的信任中获益。33%的受访者表示，他们需要改进。尽管所有组织始终认为自己需要创新，但在建立创新体制、为内外部利益相关者的贡献提供足够价值方面，48%的受访者认为做得很好或非常出色。考虑到组织迫切需要建立新的合作伙伴生态系统，就必须尽快克服阻碍创新发展的障碍——缺乏灵活的架构。

企业历史越悠久，就越难采用新方法及新的工作方式：成立时间超过20年的组织中，有39%的受访者表示需要改进创新要素。

“组织生存力没有  
终点线；相反，它是  
一个不断完善的过程。”



# 不同规模、地域、成立时间和行业的组织生存力

组织的规模不同，对当前自身组织生存力状况的认知也不尽相同。

## 中型组织

对于组织生存力的某些要素而言，组织规模似乎与认知表现相关。

例如，在供应链问题上，中型企业——收入介于2.51至10亿美元间的企业——对其业绩表现的评分始终高于比其更大或更小的企业。在创新方面，中等规模的企业也更容易做出决定：他们更倾向于将合作等级评得更高。

不同规模的组织的优先项目可能也各不相同。规模最大的企业——年收入超过10亿美元的企业——认为财务因素、愿景和目标是最重要的要素。规模最小的企业——年收入低于2.5亿美元的企业——认为声誉风险和领导力是最重要的。但两种规模的企业均认为水平扫描的重要性是最低的。

## 成立时间不一定与明智程度成正比

企业成立年限与组织生存力之间的关系非常清晰。最年轻和历史最悠久的组织都落后于中等年龄的组织。他们更倾向于给自己的业绩表现较低的评价，并且给16项要素的重要性相对较低的评分。

那些成立年限在6到10年间的企业认为自己在大部分要素上都更有弹性，特别在一致性要素方面给自己很高的评分。在水平扫描方面，这个群体和经营超过20年的群体在业绩表现的评分上存在着明显差异。

事实上，更多成熟企业在所有组织生存力要素方面都较为落后——且在适应能力和创新方面给出了相对较低的分数。正如我们在“创新势在必行”中所见到的那样，39%的相对较为成熟组织希望能够改进并鼓励创新及原创思维。

## 美国自认领先全球

美国的组织对16项组织生存力的各要素评分最高，而且他们认为自己在声誉方面有着特别的优势。


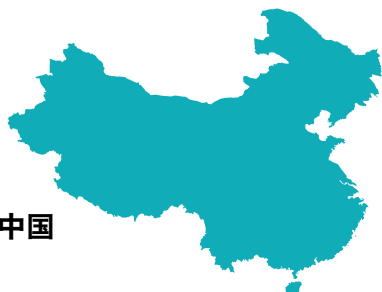

第13和14页的表3列出了排名前5的业绩表现和重要性要素。亚太地区认为自己在愿景和目标方面的业绩表现更佳，这与其他认为财务因素是其表现最好的要素的地区不同。

（见下页表3）。

“最年轻的企业尤其重视创新、意识、培训与测试，以及社区参与这些要素。”



表3 各国前5项韧性要素排名

	表现排名	重要性排名
澳大利亚 	1 文化	1 声誉风险
	2 愿景和目标	2 财务要素
	3 业务连续性	3 愿景和目标
	4 财务要素	4 创新
	5 声誉风险	5 供应链
中国 	1 领导力	1 声誉风险
	2 一致性	2 领导力
	3 愿景和目标	3 财务要素
	4 文化	4 创新
	5 资源管理	5 供应链
印度 	1 管理和责任义务	1 声誉风险
	2 一致性	2 财务要素
	3 领导力	3 领导力
	4 愿景和目标	4 信息和知识
	5 文化	5 愿景和目标

● 领导力

● 人员

● 过程

● 产品

表现排名

重要性排名

日本



- |           |         |
|-----------|---------|
| 1 愿景和目标   | 1 业务连续性 |
| 2 一致性     | 2 财务要素  |
| 3 管理和责任义务 | 3 声誉风险  |
| 4 财务要素    | 4 信息和知识 |
| 5 社区参与    | 5 愿景和目标 |

英国与爱尔兰



- |           |         |
|-----------|---------|
| 1 财务要素    | 1 声誉风险  |
| 2 一致性     | 2 财务要素  |
| 3 管理和责任义务 | 3 领导力   |
| 4 领导力     | 4 信息和知识 |
| 5 愿景和目标   | 5 创新    |

美国






- |         |         |
|---------|---------|
| 1 财务要素  | 1 声誉风险  |
| 2 领导力   | 2 财务要素  |
| 3 一致性   | 3 领导力   |
| 4 业务连续性 | 4 业务连续性 |
| 5 愿景和目标 | 5 信息和知识 |

## 行业差异

各行业根据业绩表现和重要性排名的前5项要素见表4（下方及翻页），该表展示了不同的意识水平以及对16项生存力要素的要求。

图标4 各行业前5项韧性要素排名

	表现排名	重要性排名
<b>航空航天</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>一致性</li> <li>财务要素</li> <li>领导力</li> <li>愿景和目标</li> <li>适应性能力</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>财务要素</li> <li>声誉风险</li> <li>创新</li> <li>信息和知识</li> <li>业务连续性</li> </ol>
<b>汽车</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>财务要素</li> <li>一致性</li> <li>领导力</li> <li>管理和责任义务</li> <li>业务连续性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>财务要素</li> <li>声誉风险</li> <li>创新</li> <li>信息和知识</li> <li>管理</li> </ol>
<b>建筑环境</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>领导力</li> <li>一致性</li> <li>文化</li> <li>愿景和目标</li> <li>意识、培训和测试</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>声誉风险</li> <li>领导力</li> <li>创新</li> <li>适应性能力</li> <li>愿景和目标</li> </ol>
<b>能源</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>领导力</li> <li>一致性</li> <li>财务要素</li> <li>愿景和目标</li> <li>文化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>领导力</li> <li>愿景和目标</li> <li>创新</li> <li>适应性能力</li> <li>声誉风险</li> </ol>
<b>金融</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>管理和责任义务</li> <li>财务要素</li> <li>领导力</li> <li>愿景和目标</li> <li>一致性</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>声誉风险</li> <li>财务要素</li> <li>信息和知识</li> <li>管理</li> <li>业务连续性</li> </ol>



● 领导力

● 人员

● 过程

● 产品

表现排名

重要性排名

食品



1 财务要素	1 声誉风险
2 社区参与	2 领导力
3 一致性	3 创新
4 资源管理	4 信息和知识
5 适应性能力	5 管理

健康医疗



1 财务要素	1 声誉风险
2 愿景与目标	2 愿景与目标
3 业务连续性	3 财务要素
4 社区参与	4 领导力
5 管理和责任义务	5 信息和知识

制造业



1 财务要素	1 声誉风险
2 领导力	2 财务要素
3 一致性	3 业务连续性
4 愿景与目标	4 创新
5 管理和责任义务	5 领导力

专业服务



1 管理和责任义务	1 声誉风险
2 愿景与目标	2 领导力
3 领导力	3 创新
4 创新	4 信息和知识
5 一致性	5 社区参与

电信/IT



1 财务要素	1 声誉风险
2 愿景与目标	2 财务要素
3 业务连续性	3 领导力
4 社区参与	4 业务连续性
5 管理和责任义务	5 愿景与目标

# 结论：组织生存力和持续评估

我们的研究为未来前沿领域提供了一些线索。对优先事项进行更具战略性的思考，这一点对高级领导者而言至关重要，因为他们必须时刻准备对其运营模式生存力的基本假设进行质疑。16项核心要素都**非常重要**，因此也重申了组织必须考虑利用稳健的流程和最佳实践来实现组织的**最强韧性**。

## 评分较高的要素

- **领导力**始终被评为是最重要、自身表现也是最高的要素，因为这些评分是由组织的决策者们做出的。
- 不论地域、行业、规模、成立时间如何，**声誉风险**都被视为最重要的要素。在当今这个信息传播极快的世界，数年积累起来的声誉很有可能会毁于一旦。
- 不论其行业、地域、规模如何，组织均认为**财务因素**是非常重要的，且自身在此方面表现不错的——经营年限超过20年的组织中，这一现象更是如此。

## 评分较低的要素

- 在大部分行业中，**供应链**始终是业绩表现评分最低的要素，但其表现在航空航天业中要高一些。在年收入高于一亿美元的组织中，它的评分也不高。
- 在所有地域和行业中，**水平扫描**的认知表现和重要性评分都较低，在航空航天和汽车行业中尤其明显较低。
- 许多组织对**创新**的评分也相对较低。甚至在那些需要创新以保持竞争优势的行业——航空航天、汽车和制造业中，这一要素的评分也较低；尽管电信/IT业中这一要素的评分较高，但它在该行业中的评分仍是最低的。

## 韧性因行业而异

- **建筑环境** 该行业对认知表现和重要性的评分都高于其他行业。
- **医疗保健和制造业** 这两个行业的总体评分更低，不同要素间的差异更大。这可能说明，与其他行业相比，这两个行业的整体自我评判水平更高，或者对其组织生存力的乐观程度更低。
- **电信/IT** 最严格的评分模式出现在电信/IT行业中，除建筑环境业外，这是自我评分最高的行业。这也说明了行业发展越快，韧性也相应地更为重要。

## 具体类别模式

**领导力类别**始终被评为业绩表现最佳、重要程度最高的组织生存力要素，这一模式在运营超过五年的企业中表现得更加明显。在五年期之前，其他要素的认知表现排名更高，其中财务要素和一致性的排名最高。

在新成立的企业中，**人员类别**的平均表现和重要性排名最高，但企业成立时间越长，人员类别的这两项排名就越低。在制造业和专业服务业中，人员类别的平均表现和重要性排名明显较低。

## 过程的持续性

不论是分开还是合并在一起，这些韧性要素都需要有一个持续的基准测试、改善和再评估过程。对于企业领导者来说，它们都非常重要。组织生存力没有终点线；相反，它是一个不断完善的过程。

## BSI组织生存力基准测试

如需了解更多您的组织与本调查中1260家组织的异同之处，请完成 [www.bsigroup.com/organizational-resilience](http://www.bsigroup.com/organizational-resilience) 中提供的BSI组织生存力基准测试。

BSI组织生存力基准测试工具是一套易于完成的问卷，它是我们本次调查问卷的简化版。

简化版问卷专注16项核心要素，其对组织生存力的建立与发展至关重要，其结果也能够进一步说明与其他所有调查的组织相比，您所在的组织自身的优劣势。

调查结果最终将以蜘蛛图的形式显示（下图5），组织基于领导力、人员、流程和产品的16项核心要素的评分结果。还可通过图表直接能够与整体基准测试结果进行比较。

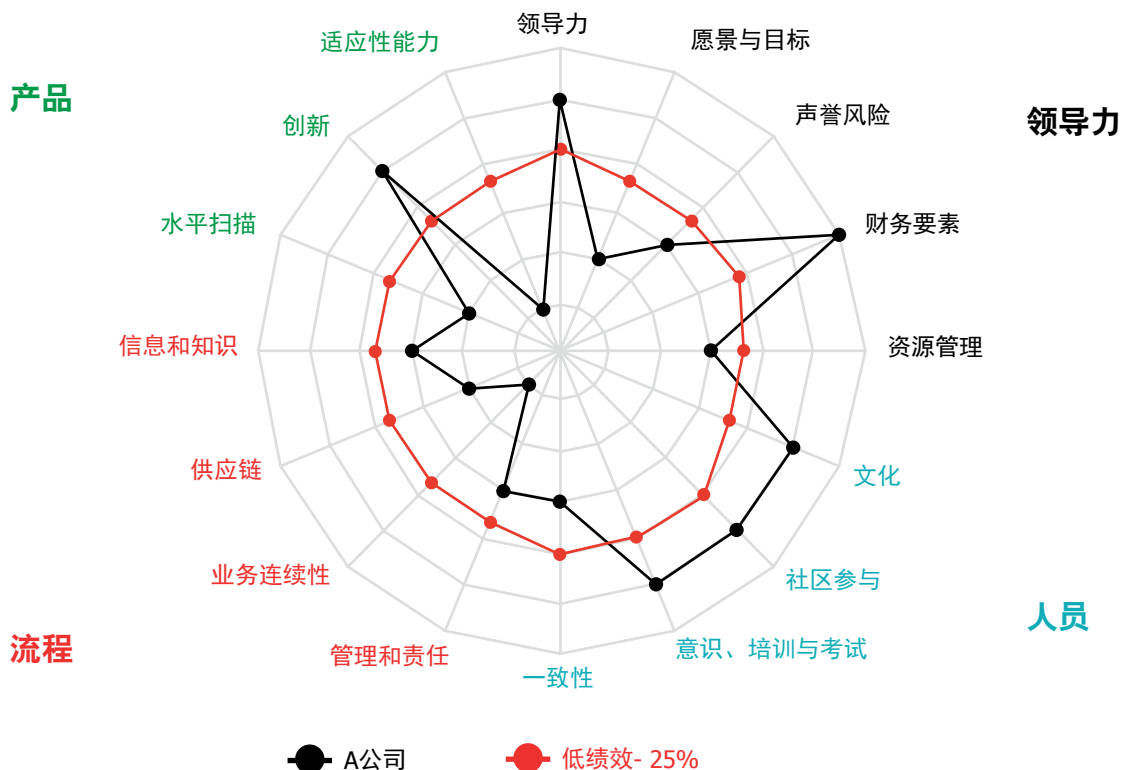
若您对结果感兴趣，还可通过与我们调查的结果进行更广泛的比较，以便进行更深的研究。

BSI此调查是全球首个完全以企业韧性为基础的调查，而且我们谨慎选择的样本覆盖了：

- 多个国家：包括澳大利亚、中国、印度、日本、英国和爱尔兰、以及美国在内的多个国家
- 多个行业：从航空航天到专业服务等各行各业
- 广泛的收入类别：从年收入低于9900万美元到年收入高于10亿美元的众多企业
- 不同的成立年限：从成立时间不足五年到运营时间超过20年的企业

如需了解更多与相似组织的对比情况，或者希望对组织生存力进行更深入独特的了解，请与我们联系，我们将乐意为您提供帮助。

图表5 BSI组织生存力基准测试工具蜘蛛图样本



**bsi.**

...making excellence a habit.™

要了解更多信息

🌐 [www.bsigroup.com](http://www.bsigroup.com)

☎ 400 005 0046

✉ [infochina@bsigroup.com](mailto:infochina@bsigroup.com)



关注bsi微信

