

# 組織韌性 (Organizational Resilience)

由 BSI 及英國克蘭菲爾德管理學院 (Cranfield School of Management)  
提出涵蓋學術證據、企業洞見與新思維之摘要報告

bsi.





# 序言

---

組織韌性是一個組織為了因應日益增加的外在變化與突如其來的意外狀況，而事先預測、準備、回應與適應，以求存續與繁榮的能力。

組織提升韌性有其急切的必要性。目前，僅三分之一的執行長對於自身企業的長期發展具有信心。姑且不論這些組織是否採用了最佳實務來進行管理，但從一般現況看來，參照使用源自各門派的作業方法/指引所造成的矛盾衝突，反而是組織韌性的重大挑戰。

為了因應此項挑戰，BSI 委託英國頂尖研究型大學－克蘭菲爾德管理學院 Cranfield School of Management（後面簡稱 Cranfield）檢視從 1970 年代迄今，約半個世紀以來的管理思維，以瞭解組織如何能夠更具韌性。這次一共審閱了 600 多份學術論文，以及許多附加的書籍與報告，其中 181 份被視為值得深入分析。

本報告乃整合了 Cranfield 從這些學術知識，以及全球各地在組織韌性方面展現良好作業模式之組織實務經驗，所綜合得出的結論。



## 重點：

組織韌性是一個組織為了因應增加的外在變化與突如其來的意外狀況，而事先預測、準備、回應與適應，以求存續與繁榮的能力。

---

“過去 Infosys 的組織韌性依賴於政策、程序、執行和問責機制，但現在看到更多的是可分析性和敏捷性。”

執行副總裁 - 企業戰略及首席風險官, Infosys (印度最大軟體廠商)

---

1. 依據 BS 65000:2014 之定義，BSI 組織韌性指南  
2. 組織韌性：建立一個永續企業：EIU/BSI 20155



## 組織韌性的張力象限 (Tension Quadrant)

本報告說明組織韌性思維是如何隨著時間的推移而演變，並因為兩股核心驅動力劃分為：**防禦**（Defensive，制止壞事發生）和**改革**（Progressive，令好事發生）；以及提倡**一致性**（Consistency）與**靈活性**（Flexibility）的兩種核心方法。

這 4 種驅動力與方法途徑，分別形成組織韌性張力象限的 4 個軸線，如下所述。

過去，我們對組織營運的關注一向在於防禦機制，而較少將重點放在能夠協助組織因應現代企業所面臨龐大且複雜問題的韌性上，並掌握從中綻現的最新機會、令其成為改革的「策略推手」。

此外，Cranfield 也鑑別出有關組織韌性的 4 種思考方式：

- **預防式控制 (Preventative control)** – 透過強力的風險管理、實體屏障、系統的備份支援、安全防衛與標準等方法來達成組織韌性，得以保護組織免於受到威脅，並且使組織得以在遭受破壞後，重新恢復到穩定的狀態。從本質上來說，預防式控制是一種以**一致性**為基礎的**防禦**策略。
- **謹慎行動 (Mindful action)** – 透過人們運用自身經驗、專業與團隊合作，預測威脅且適應它，並對不熟悉或面臨挑戰的情況，予以有效地回應而達成組織韌性。謹慎的行動同樣也是一種以**靈活性**為基礎的**防禦**。

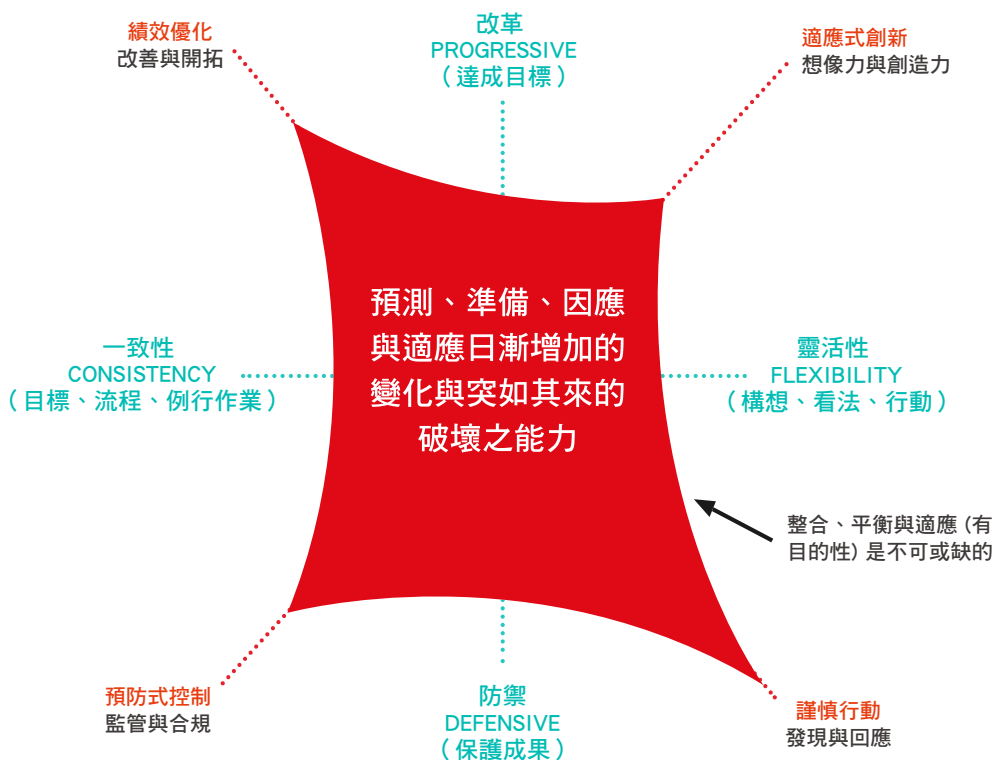


### 重點：

組織韌性需要預防式控制、謹慎行動、績效優化以及適應式創新。悖論式思維有助於領導者從「擇一/或者」進展至「兩者/兼顧」的成果。

- **績效優化 (Performance optimization)** – 組織韌性是透過作業流程的優化、持續改善、擴張既有能力，以及利用當前的科技，得以更有效率及效益地服務目前的顧客與市場。績效優化在本質上是一個以**一致性**為基礎的**改革**方式。
- **適應式創新 (Adaptive innovation)** – 透過創新、探索不熟悉的市場，並採用新技術而達成組織韌性。透過這種方式做出前瞻性思考的企業，可成為產業內的變革者。適應性創新是一種以**靈活性**為基礎的**改革**方式。

組織韌性的 4 個驅動力並非單打獨鬥的運作，而是相互作用，如下圖內的張力象限所示：



圖：組織韌性的張力象限融合了攻守思維

**重點：**  
 組織韌性指的是在各種變革尚未導致營運成本大幅增加前，組織就必須調整其經營思維，必須透過改變潛在的價值觀與看法、以創造力解決問題、創新與學習，來進行新事務。

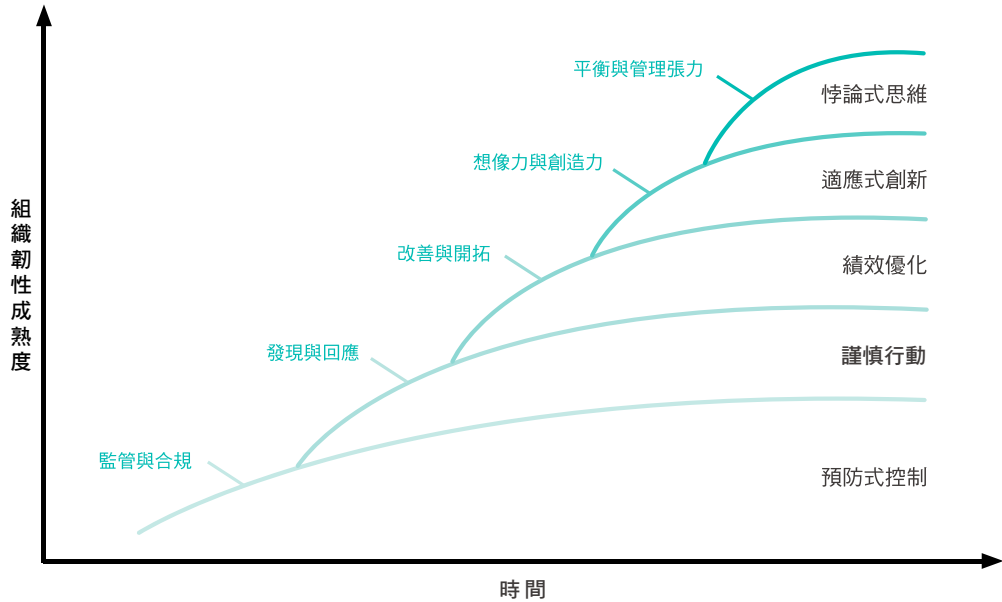
象限中的各種張力，依據組織與經營環境以及面臨的情況而有所不同。例如，一家具有潛在高風險的核電公司，其在象限中的張力當然就會趨向一致性的防禦。然而，組織可能會因為新的法令法規而需要更具有商業競爭力，例如：政府撤銷補助，在這樣的情況下，組織則需要更多改革型的靈活性。相反地，白手起家的創業者，在本質上一般是強調改革的靈活性。但當面臨挫敗，例如：品質失誤或產品召回，則可能會促使增強防禦的一致性。

張力象限的分佈情況並沒有所謂的「對」或「錯」，所有組織的張力分佈都將隨著外部因素而隨時改變。

## 韌性的 5 個階段

Cranfield 提出組織韌性要長期發展至成熟，將經歷數個不同階段。依據下圖所顯示，從預防式控制開始，進展至謹慎行動、績效優化以及適應式創新。重要的是，最終階段的悖論式思維。

圖：組織韌性的長期演化



“從我多年的工作與軍旅經驗中觀察到，我們可以「咎責」的對象其實很少。因為競爭力差異的原因，總是存在作業流程中。”

NxtraData 執行長

### 悖論式思維 (Paradoxical thinking)

組織韌性需要資深的領導者在時而相互衝突的預防式控制、謹慎行動、績效優化，以及適應式創新等目標及要求之間，取得適當的平衡。悖論式思維有助於領導者從「擇一／或者」進展至「兩者／兼顧」的決策成果：像是同時做到**防禦與改革**，同時提升**一致性與靈活性**。

組織韌性需要持續的努力。任何的輕忽怠慢，都將讓預防式控制、謹慎行動、績效優化以及適應式創新所帶來的成就，隨著時間而消蝕，令組織無意識地邁向災難或偏離正軌。

預防式控制可能因為一些潛藏的問題而逐漸失效，例如：維護不良、訓練不足或被當地的習慣作法取代正規的流程。

當組織不再將資源投資在職員維護標準的技能，並鼓勵其成長時，便將會削弱謹慎行動的能力。同樣地，組織架構與實際作業也會逐漸遭到瓦解，並造成員工缺乏關注力及優柔寡斷的性格。

當組織沉浸在過往的成就裡，開始自滿並輕視未來失敗的可能性時，績效優化的能力即可能逐漸被削弱。

當組織感受到迫在眉睫的危機時，適應式創新便會受到抑制。因為組織會傾向控制支出與資源，並且把重心放在擅長的業務上（例如：核心產品或服務），然而此舉所犧牲的代價，卻剛好是組織尋找或採用其他更好替代方案的能力與可能性。

“您需要良好的管理體制，但並非過多的官僚束縛。”

Baiada 風險長

## 運用悖論式思維 (Paradoxical Thinking) 征服張力

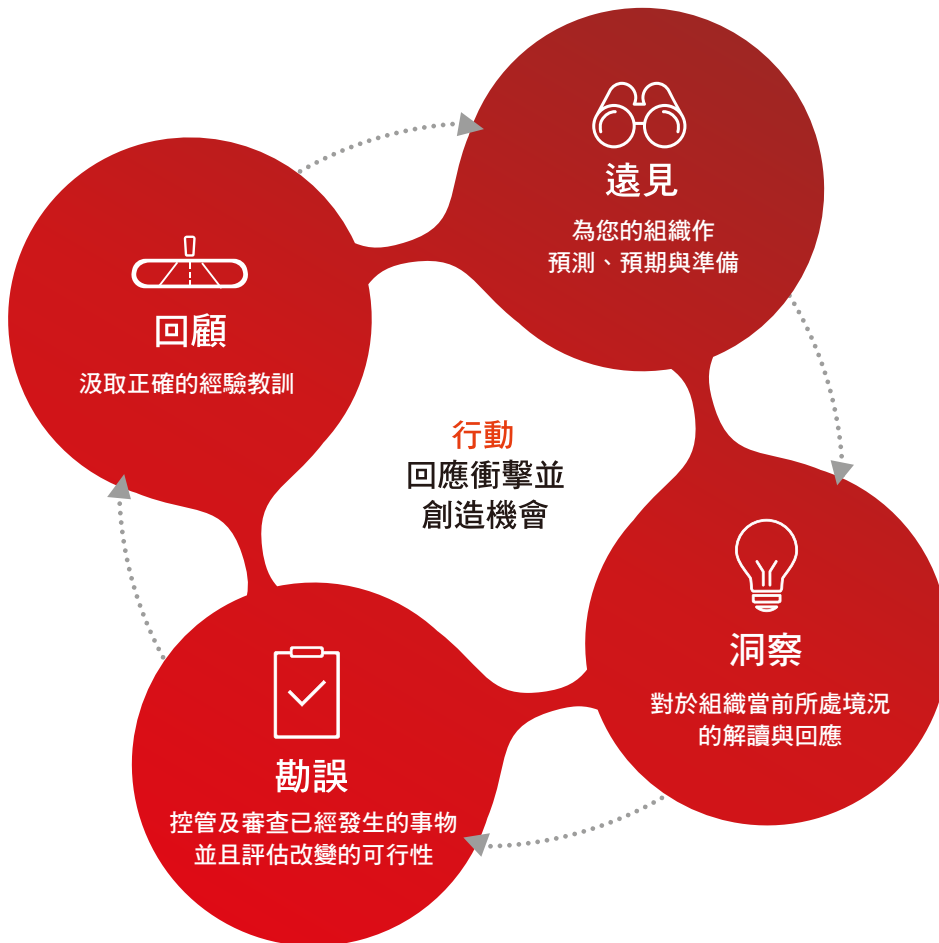
大多數組織在面臨失敗的威脅時，會採取預防式控制—增加新的防護、強化屏障，甚至增加訓練，但是絕少會展現靈活性，或從基本面改變其謹慎行動與適應性創新的能力。唯有運用悖論式思維，才能在組織韌性中管理防禦與改革觀點之間的張力。組織需要加以整合：預防式控制、謹慎行動、績效優化以及適應式創新，才能將其融合成整體管理框架的一部分。

過度強調防禦機制會阻礙韌性，因為它將令組織變得僵化且無生產力。過度強調改革也會阻礙韌性，因為僅僅追求成長，往往使得組織忽略核心業務而導致失敗。具備韌性的組織必須能高度適應外部的市場變化，同時兼顧自身的業務策略。資深的領導者必須適度的管理一致性與靈活性之間的張力，並找出控制風險與掌握機會間的必要平衡。

## 4Sight：前進的方向

Cranfield 認為企業領導人與決策者，可以運用一個嶄新的前瞻方法—4Sight，來引導與永續支持組織的韌性。

4Sight 說明了一個由 4 個核心步驟組合而成的循環流程：



圖：組織韌性的 4Sight 模式

“無論我們認為自己的管理系統有多出色，我們仍必須確定它是建立在真實層面上。請相信，將基礎建立在真實面上最好的方式，就是讓員工成為整個流程的一部分。”

Ciena 企業社會責任主管

---

“過度強調改革  
將會阻礙韌性，因  
為僅僅追求成長，  
往往使得組織忽略  
核心業務，而導致  
失敗。”

BSI, 2017

---

**遠見 (Foresight)** – 為您的組織作預測、預期與準備。這須要不斷的監測潛藏的威脅與可能的機會。您必須探索各種可行、合理、有希望的與最理想的未來。遠見將協助您組織內部的人員，在精神上對未來的不確定與變動有所準備。

**洞察 (Insight)** – 對於組織當前所處境況的解讀與回應。從各種不同的來源，有系統地蒐集資訊與證據，包括現場或來自員工的第一手觀察，來創建和持續更新組織所面臨的營運及環境現況的共識。您必須不懈努力地蒐集潛藏的問題與失誤。

**勘誤 (Oversight)** – 控管及審查已經發生的事物並且評估改變的可行性。其中包括導入更加強化的作業流程，因應企業環境的改變，來辨識、管理與控管重大的風險，並且持續地改善作業。確保管理者的行動與企業策略相符合、反映企業的文化，並且配合組織的風險模式，來求取績效與合規的平衡點。

**回顧 (Hindsight)** – 汲取正確的經驗教訓。這點必須要有「不歸咎」的組織文化，並且願意從成功或失敗中學習。除非您的組織能夠記取經驗而改變行為，未來的績效才能夠提升。

---

“我們比任何人都更早做出回應，是因為我們傾聽顧客的聲音，我們觀察市場，所以我們能夠主動調整支援顧客的方式。”

SAP 營運長暨安全與資訊保護長

---



---

“我們必須擬定一個計劃、政策或經營方式來迎接各種層面的干擾。如果你的組織文化中沒有韌性，那麼你將無法在商場生存下去。”

NxtraData 執行長

---



4Sight 最適合用於處理複雜的問題，例如：發展一個全新的技術、規劃一套全新的基礎設施系統、推動一項重大的改革方案，或進行危機處理。由於知識的不足或相互矛盾、利害關係者的多寡與不一致的看法、財務風險，以及各種議題與其他問題之間的相互作用，導致這些挑戰都十分難以處理。鼓舞員工面對挑戰，是組織韌性的核心。

### 混合式解決方案

解決複雜的問題，通常需要同時採取不同的概念，4Sight 與管理系統既有的「計畫-執行-查核-行動」(PDCA) 正好相輔相成。PDCA 提供了一致性，4Sight 則以靈活性來處理如今最為複雜與強大問題。唯有採取悖論式思維，才可能將這兩種方法運用得宜，而這就是成功達成組織韌性的關鍵。

是否加強強調 PDCA 或 4Sight，取決組織於能否精準地辨識出所面臨挑戰的本質。這份報告提醒我們的是，組織的失敗往往是由於錯判情勢，而未能解決真正的問題，並非因為用錯方法來處理問題。

PDCA 與 4Sight 的結合運用，提供了結構完善的管理框架來理解和追求持續性的改善與創新，從而降低破壞所帶來的衝擊，並為利害關係人增添實際的價值。無論您是擬定企業方向的執行長，或是專注於特定任務的從業人員，這兩種模式都將協助您達成並繼續維持組織韌性。



**重點：**  
複雜的問題，難以解決。以一個嶄新的作業方式鼓舞員工面對這些挑戰，即是組織韌性的核心思維。

## 領導統御能力的重要性

---

推動任何一個組織韌性的框架，都需要努力和有效的領導統御能力。處在一個日益複雜與多變的環境裡，領導者必須能夠引領及協調各種改變。要以通力合作，激勵英才開發對應新型挑戰的解決方法，而不是用「由上至下」的願景和目標來疏離人員，與員工同床異夢。

在邁向組織韌性的變革期間，組織的高階管理者必需加以管理因領導魄力而在員工間產生的緊張關係，以及更具挑戰性但可提升人才的合作領導力。再回溯一下本報告的主題，在如今日益充斥著不確定性、複雜且渾沌不清的世界中，領導統御能力必須在防禦與改革、一致性與靈活性之間求取適度的平衡。

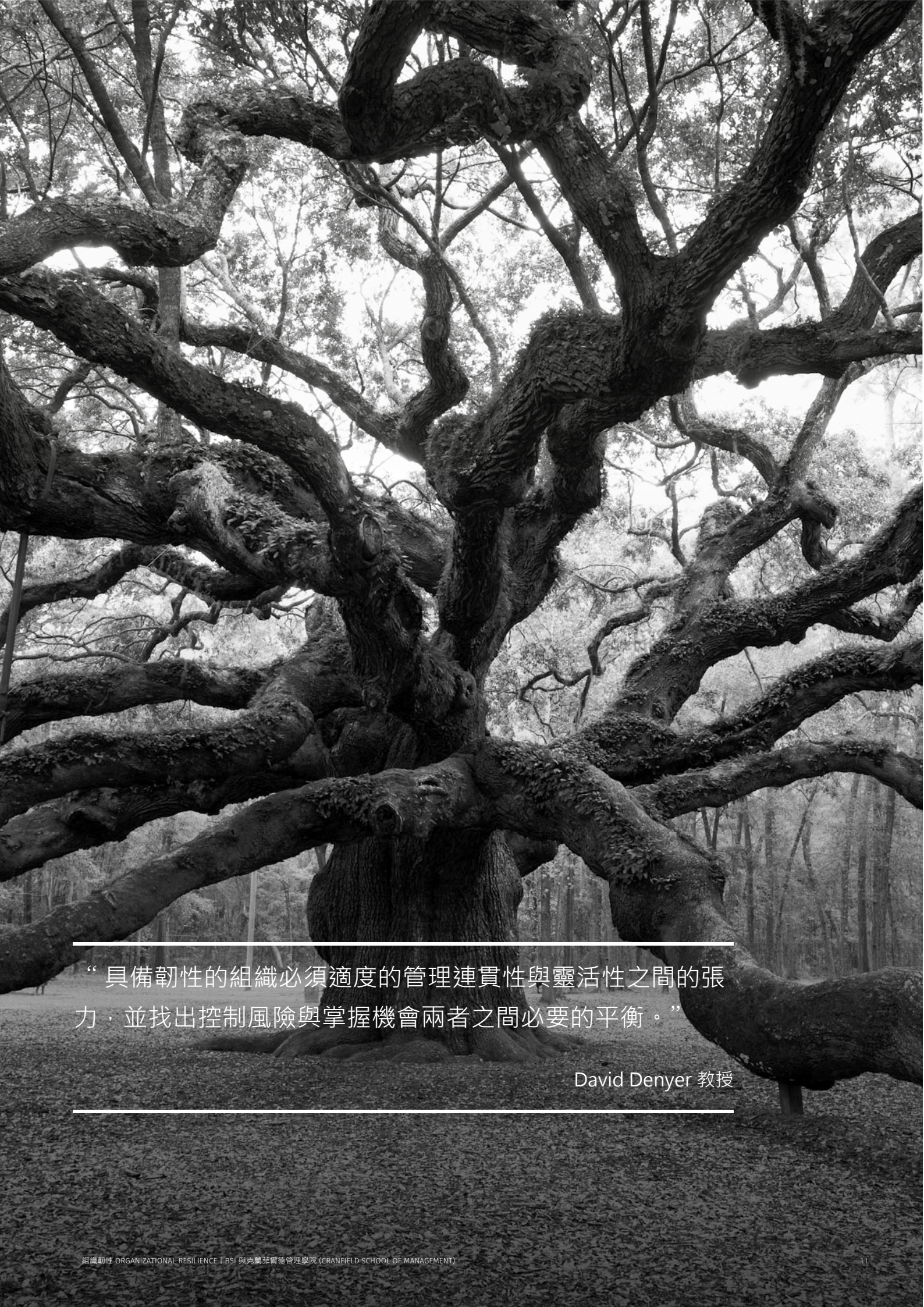
最後，本報告提供了有關組織韌性如何發展，並且說明某些業界裡的頂尖企業組織－包括 Infosys、Baiada、NextraData、SAP 與 Ciena 是如何運用這份指南而繁榮茁壯。

---

“我深知我們的員工是企業成功的關鍵，從執行管理階層到資深管理人員，以迄基層員工。”

Baiada 風險長

---



---

“具備韌性的組織必須適度的管理連貫性與靈活性之間的張力，並找出控制風險與掌握機會兩者之間必要的平衡。”

David Denyer 教授

---

本報告完整版可至 [bsigroup.com/zh-tw/organizational-resilience](https://bsigroup.com/zh-tw/organizational-resilience) 下載

引用本報告：

Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking. BSI and Cranfield School of Management.