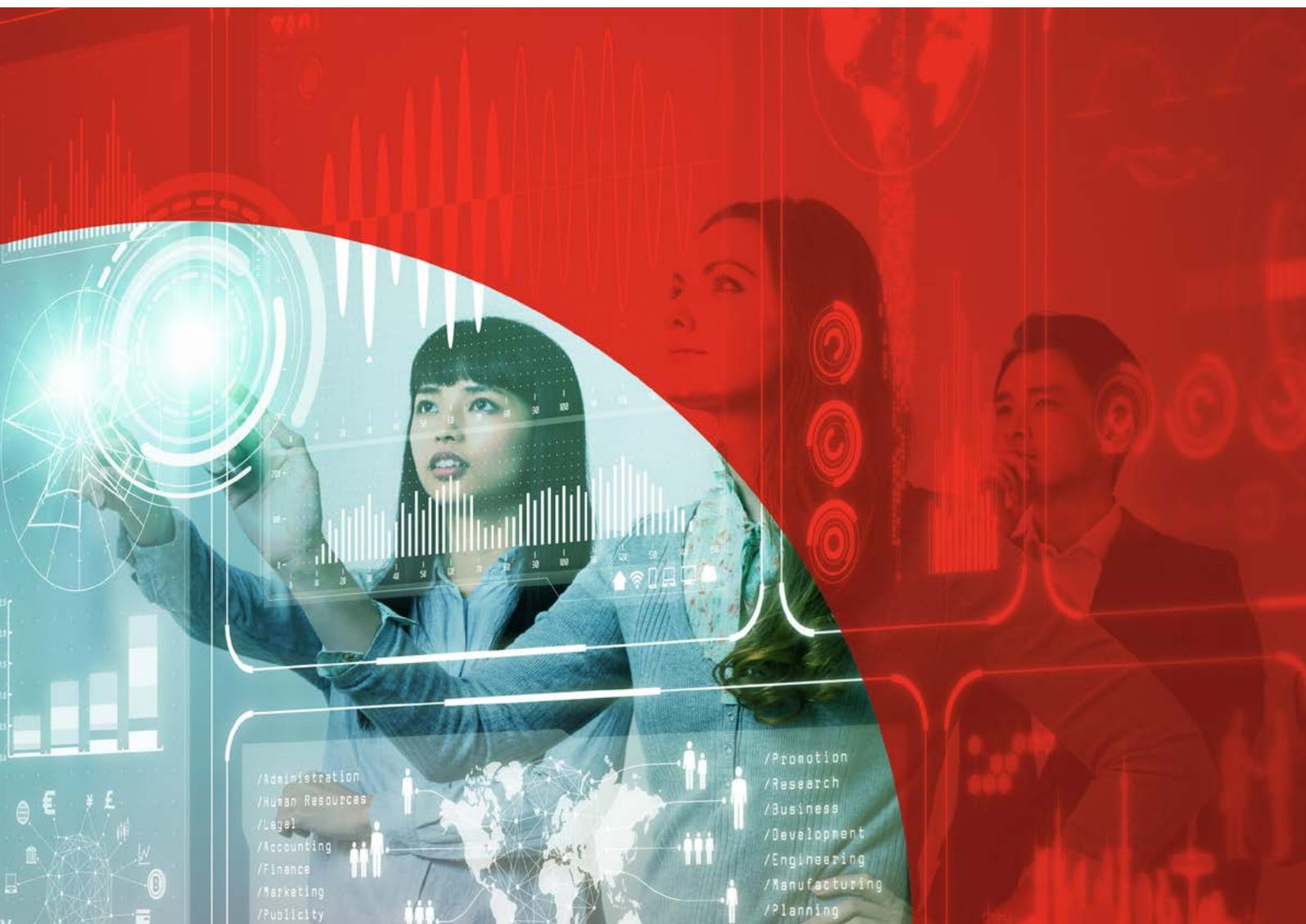


bsi.

...making excellence a habit.™

组织生存力指数 2018 年报告



目录

页码

- 3 序言
- 4 执行总结
- 7 2018: 动荡之年
- 10 企业领导必须展示决心
- 12 新式威胁破坏既定流程的生存力
- 15 在中国以外的其它地方, 创新是否变得没有那么必要?
- 17 关注产品甚于人员和社区
- 20 结论
- 22 附录 1: BSI 组织生存力基准
- 23 附录 2: 关于此研究
- 24 附录 3: 各国前 5 项生存力因素排名
- 26 附录 4: 各行业前 5 项生存力因素排名



BSI 首席执行官霍华德·科尔 (Howard Kerr) 序言



过去一年, 全球企业在应对内外部挑战和机遇时都经受了生存力的考验。虽然变化意味着许多的不确定性, 却也带来了大量的机遇。那些能够在难以预测的环境中大胆决策, 实现新增长的组织将会繁荣发展。

自我们发布世界上首份《组织生存力最佳实践指南》BS 65000 以来已有四年的时间了。在第二届全球组织生存力年度调查中, 我很高兴看到大家对生存力的认识日益增强, 各个组织内涌现出越来越多的生存力领域专家。

组织生存力指数是全球第一项从四大关键类别, 16 项核心因素出发衡量组织生存力的基准测试, 这四大关键类别分别为: 领导力、人员、流程以及产品。

从去年的指数中, 我们可以发现, 企业领导认为企业声誉至关重要。然而在许多情况下, 他们对短期挑战的过度关注可能会破坏企业的声誉。

今年的研究结果表明, 在注重声誉的同时, 企业正在将重心从资源管理等内部风险转移到新法规体制和创新技术等外部变革。

我理解, 塑造与维护敏捷且积极的组织文化颇具挑战。由于经济、政治和技术方面的不利因素, 企业可能倾向于寻求安全港以渡过难关。那些取得长期成功的企业认识到过分强调风险管理就意味着错过机遇。

熟练掌握组织生存力因素意味着将更有可能取得进步, 抓住机遇。我希望该指数像其他众多指数一样, 不仅能对企业生存带来启示, 更应能指导企业实现长足发展。

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Howard Kerr". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal line extending from the end of the name.

执行总结

许多大型和小型组织已将其关注点从业务连续性转移到组织生存力上面, 以适应不可捉摸的世界。

在此方面, 从第二届年度组织生存力指数我们可以发现, 全球商界的关注重心已从内部准备转移为外部声誉风险。如图 1a 所示, 2018 年的综合指数表明企业对组织生存力更加重视, 且生存力水平有所提升。关于这一点, 我们将在整个报告中进行更加详细地探讨。

三大明确的外部担忧正在促使企业从谋求生存向获得长期繁荣发展进行转变:

- 技术担忧
- 治理问题
- 技能短缺

“政府法规发生变化, 而员工未能做好准备, 是我们的一大担忧。”

制药企业高管, 美国

在全球范围内, 超过六成的受访者认为这些因素之一是其组织面临的主要风险。

尽管所有因素都很重要, 但通过研究企业对四大关键类别 16 项组织生存力核心因素的重要性和绩效上的认知, 我们可看出全球企业在健康状况方面的差异。

组织生存力增强

图 1a. 2017-18 年综合指标比较

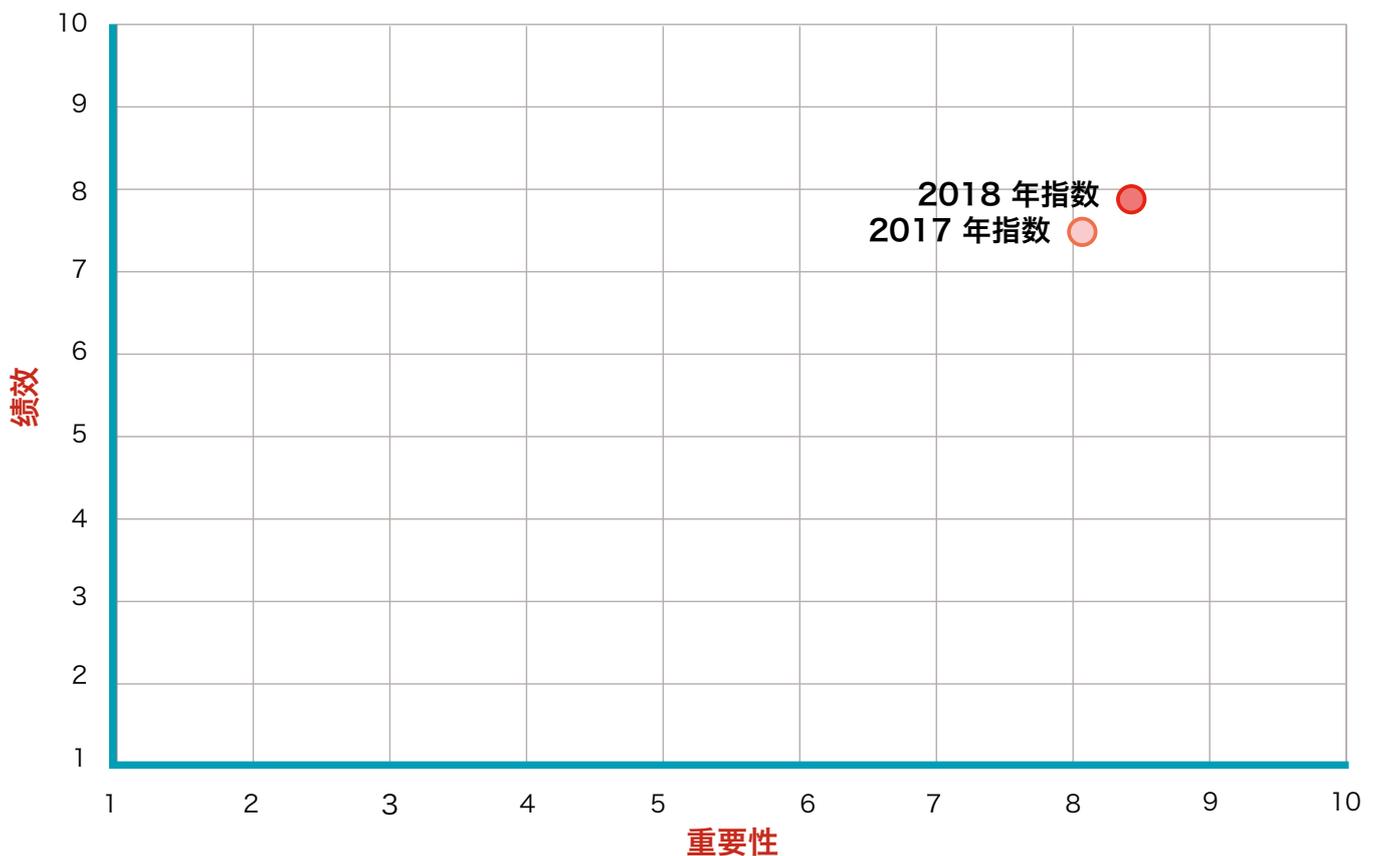
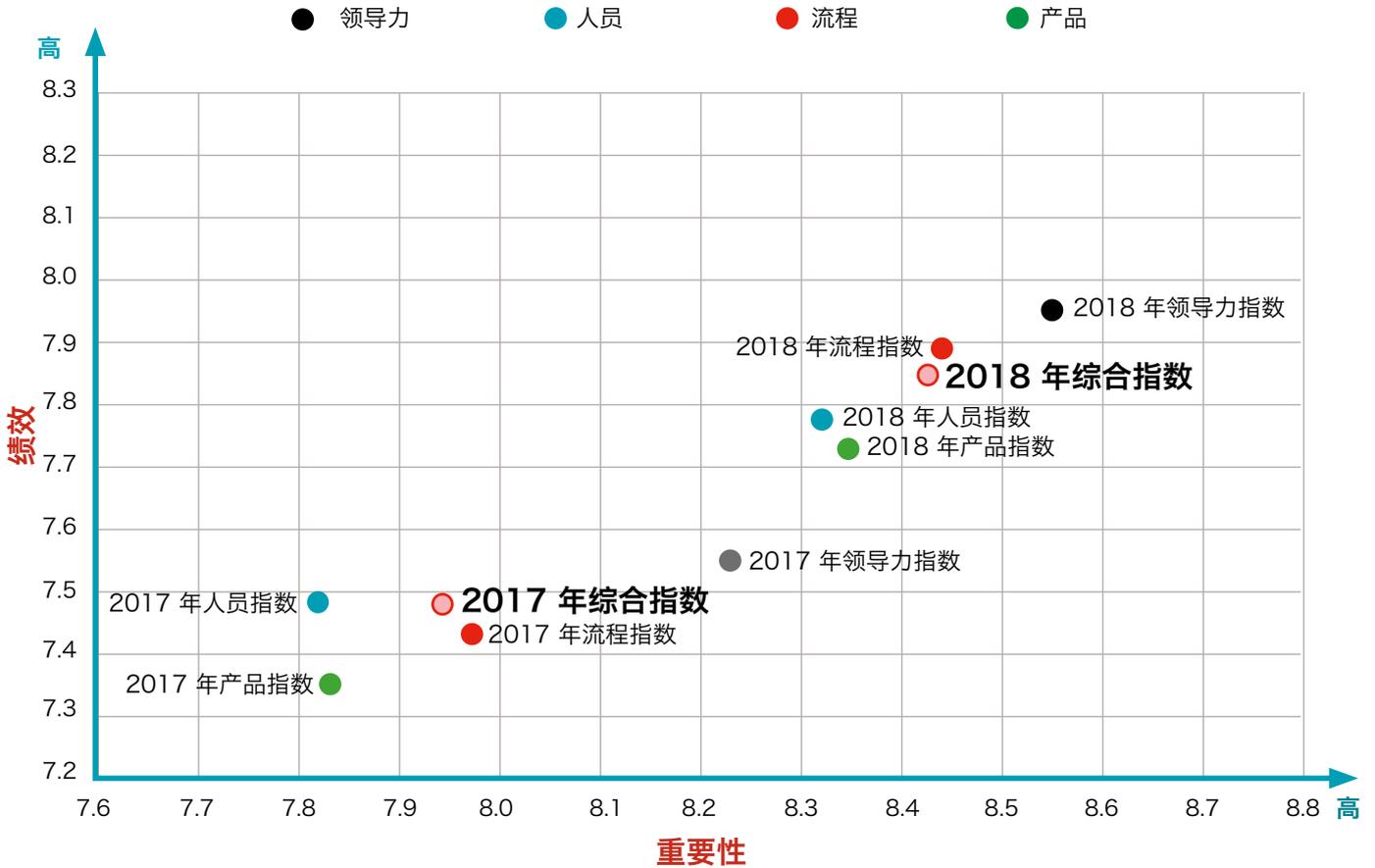


图 1b。2017-18 年各类别综合指标比较



如图 1b 所示, 2018 年的研究结果表明, 企业认知下, 所有类别的生存力因素的水平与对其重要性均有提升。毫无疑问, 组织生存力这一概念已被企业更广泛地接受和理解, 企业领导增强对组织生存力的关注, 从而使这一概念获得更高的重要性。虽然 2018 年企业认知下的生存力水平也有所进步, 但企业领导切不可就此自满。仅拥有新的程序和保障措施并不足以提升企业生存力; 企业文化和领导力才是获得持续改进的关键。

在去年企业公认最重要的五项生存力因素中, 我们看到其中四项因素的水平明显提升。这四项因素分别是: 声誉风险、财务管理、愿景和目标及信息和知识管理。更多详细信息, 请参见图 2。

然而, 还有更多工作亟待完成, 组织生存力是一个不断进行基准测试、改进和重新评估的过程。从今年的指数可以清楚地发现, 我们需要在整个企业中保持

战略平衡。管理良性制衡关系以及对某一领域的强势关注将不可避免地分散企业在其他优先事项上投入的时间和精力。这真是领导力类别面临的问题, 今年接受调查的高管认为相对于企业文化和绩效, 领导力没那么重要。

领导力下滑

企业领导在创造企业文化和激发员工绩效方面的水平是去年的优先指数之一。相较去年, 该指数今年的水平有所下降。特别是我们发现公司基层岗位和高层职位的人员对于领导力文化的看法存在着令人担忧的差异; 高层管理人员对自己的绩效评级显著高于手下员工。这一点在成立超过 50 年的组织中尤为突出, 这类组织很难提升其架构敏捷性。

治理与问责愈受关注

对新法规等外部风险的担忧增加了企业对治理与问责因素的关注度。除了认知度和培训之外，治理与问责是重要性上升最快的因素。众组织很明显地预测到法规和合规要求将日益增加，这项挑战在美国以及制药与医疗保健行业尤为明显。

创新地位岌岌可危

为了躲避外部威胁，将毯子往上拉遮住头部可能会使您的双脚暴露在外。这显然是企业创新面临的现状。纵观全球，产品创新已经成为相对重要性下降最快的因素。中国是唯一的例外，受访中国企业优先看

重产品生存力的三个方面，并且将创新视为组织生存力最重要的因素。相比之下令人担忧的是，英国和爱尔兰以及美国一项进入前两个四分位数的产品因素都没有。

对组织生存力的整体研究带具有深远意义。企业若能协调互相竞争的战略制衡关系，便可释放长期市场成长潜能。快捷应对不断变化的环境来平衡防御性适应需要调用各方面的力量。那些认识并勇于迎接制衡关系的组织更有可能实现可持续增长。无法做到这一点的组织只能任由生存力被自身最弱的一环制约。

主要发现

1. 今年，调查对象对组织生存力这一概念有了更高层次的认识，在组织生存力各大类别因素上取得了更高的水平。
2. 财务管理在绩效和重要性方面均排在第一名。
3. 在绩效方面，取得最大进步的因素为供应链管理，排名上升十位。
4. 而绩效方面下滑最严重的因素是社区参与，排名下降十位。
5. 21% 的全球高管认为技术变革是一项重大战略挑战。
6. 2017 年调查统计出的五大优先因素中有四项在今年的指数中绩效有所上升，只有领导力在相对绩效方面有所下降。
7. 在重要性方面，上升最多的因素是治理与问责以及认知度和培训。这些因素比起 2017 年的排名均上升了五位。
8. 重要性下滑最严重的因素是创新，排名下降六位。创新的重要性在全球范围都有所下降，除了中国，在那里其仍被视为优先因素。
9. 企业领导与其领导下的员工的文化影响力呈现出差距。高管对自身的领导力的评级比对资历较浅的同事的评级要高。
10. 在成立超过 50 年历史的成熟组织内，领导力水平的评分显著低于那些成立不到 10 年的组织。

“组织生存力是组织预测、准备、响应和适应渐进式变化和突发事件等情况以实现生存和发展的能力”

资料来源：BS 65000:2014，《组织生存力指南》

2018: 动荡之年

今年的组织生存力指数显示企业对生存力的看法发生了显著变化(图 2)。2017 年的基准测试报告显示, 高管们更关注财务管理和领导力, 以便使企业安然经受互动和颠覆性力量的冲击。

这些准备似乎得到了回报, 在过去的 12 个月里面, 企业的生存力实践意识不断提高。他们更加关注流程的稳健性(这体现在治理与问责因素重要性的日益增长), 以应对未来持续的不确定性。然而, 这似乎分散了人们对创新等竞争差异化领域的关注。

图 2。2018 年组织生存力指数

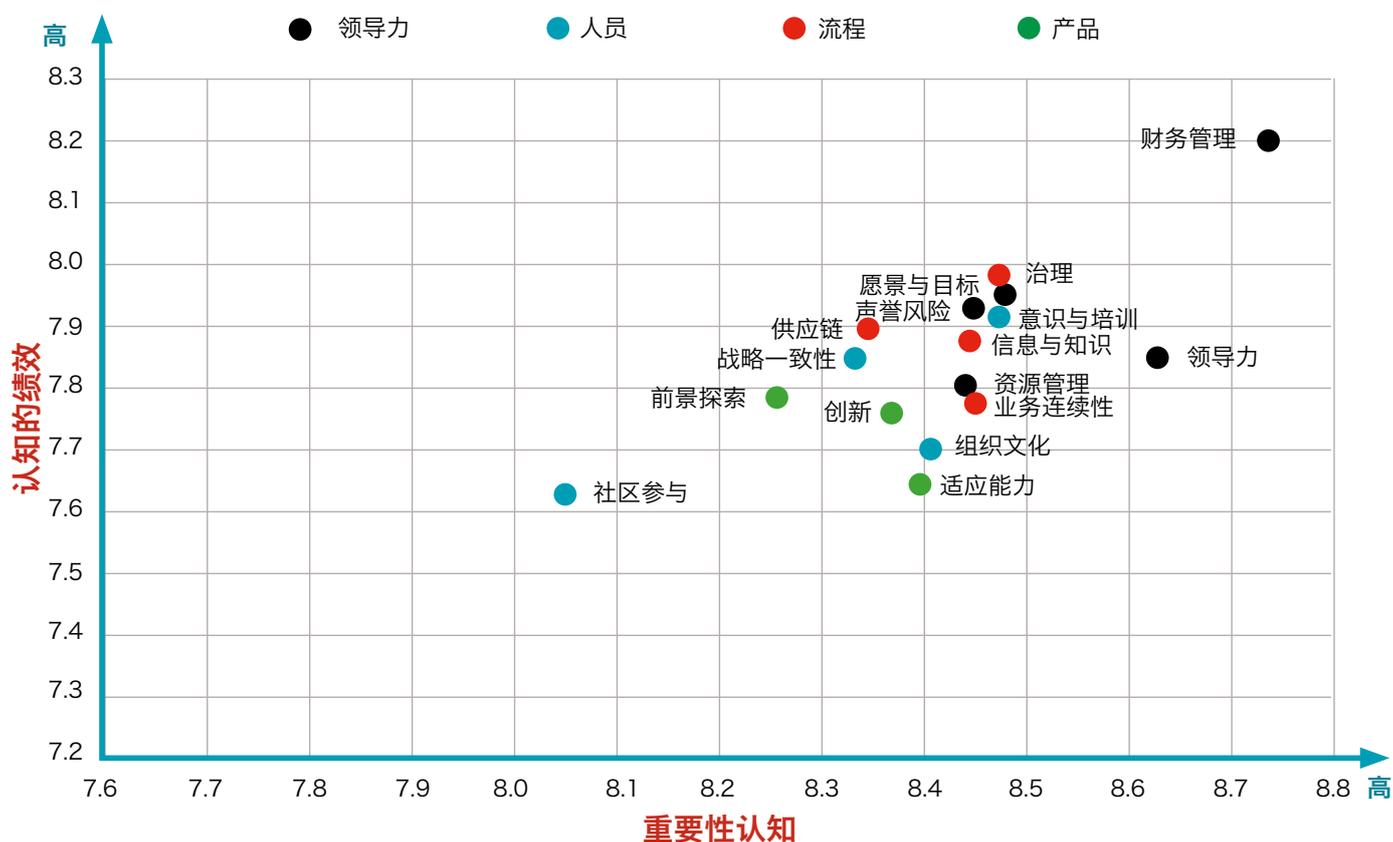


值得注意的是, 从 2017 年到 2018 年组织对特定因素的关注发生了怎样的变化, 因为组织对其认知下的薄弱领域倾注更多的注意力, 而对优势领域的重视程度则相对较低。声誉风险因素就是一个明显的例证, 自 2017 年被确定为最重要的因素以来, 绩效的排名上升了五位。如今, 尽管已不属于前五名, 其相对重要性依然很高。

虽然排名靠前的因素保持相对稳定 (财务管理连续第二年位居榜首), 但与外部审查有关的因素在排名上获得显著的提升; 治理与问责以及意识和培训因素均上升五位进入前五名。如此反映在绩效相关的改变, 表明在过去 12 个月里面, 这些领域获得了重大投资。

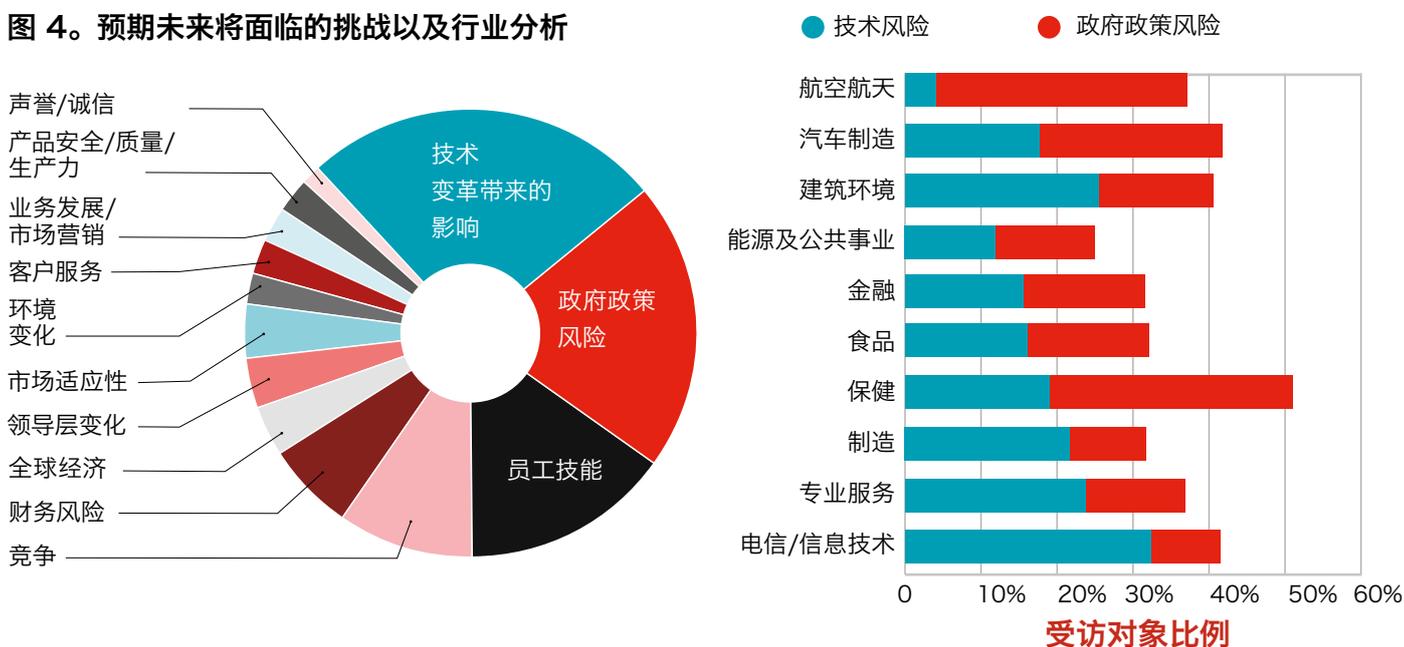
治理和意识因素在重要性和绩效方面的提高反映了技术的颠覆性影响和法规的变化。

图 3。包括所有 16 项因素的 2018 年综合指数



接受本报告调查的高管(图 4)将这种转变与两个主要外部因素联系起来,即技术对其商业模式的颠覆性影响的增加,以及政府政策和法规的变化。2018 年,全球市场受到飞速技术进步和地缘政治不稳定的影响,这两个因素近期不会消失。

图 4。预期未来将面临的挑战以及行业分析



技术不确定性

自动化和人工智能的兴起加剧了技术上的不确定性,这对如何调整和重组劳动力以实现最佳的人机合作关系提出了挑战。各行各业的企业(不仅仅是技术公司)正日益向数据驱动型转变,这增加了网络攻击的风险,给组织带来了财务和声誉方面的风险。

FANG 公司(脸书、亚马逊、网飞和谷歌)经历了多年的高速增长后,一直放任科技巨头自由发展的政府开始采取更加强硬的手段规范活动,类似于其对传统公用事业的管制一样。这一运动被称为“科技抵制”¹,催生了一些强硬的新政策,比如旨在保护个人隐私的欧盟《通用数据保护条例》(GDPR)的出台。技术与伦理的碰撞是促成企业对治理与问责日益重视的一个关键因素。治理与问责的重要性已从去年的第九位跃升至 2018 年的第四位。

地缘政治不确定性

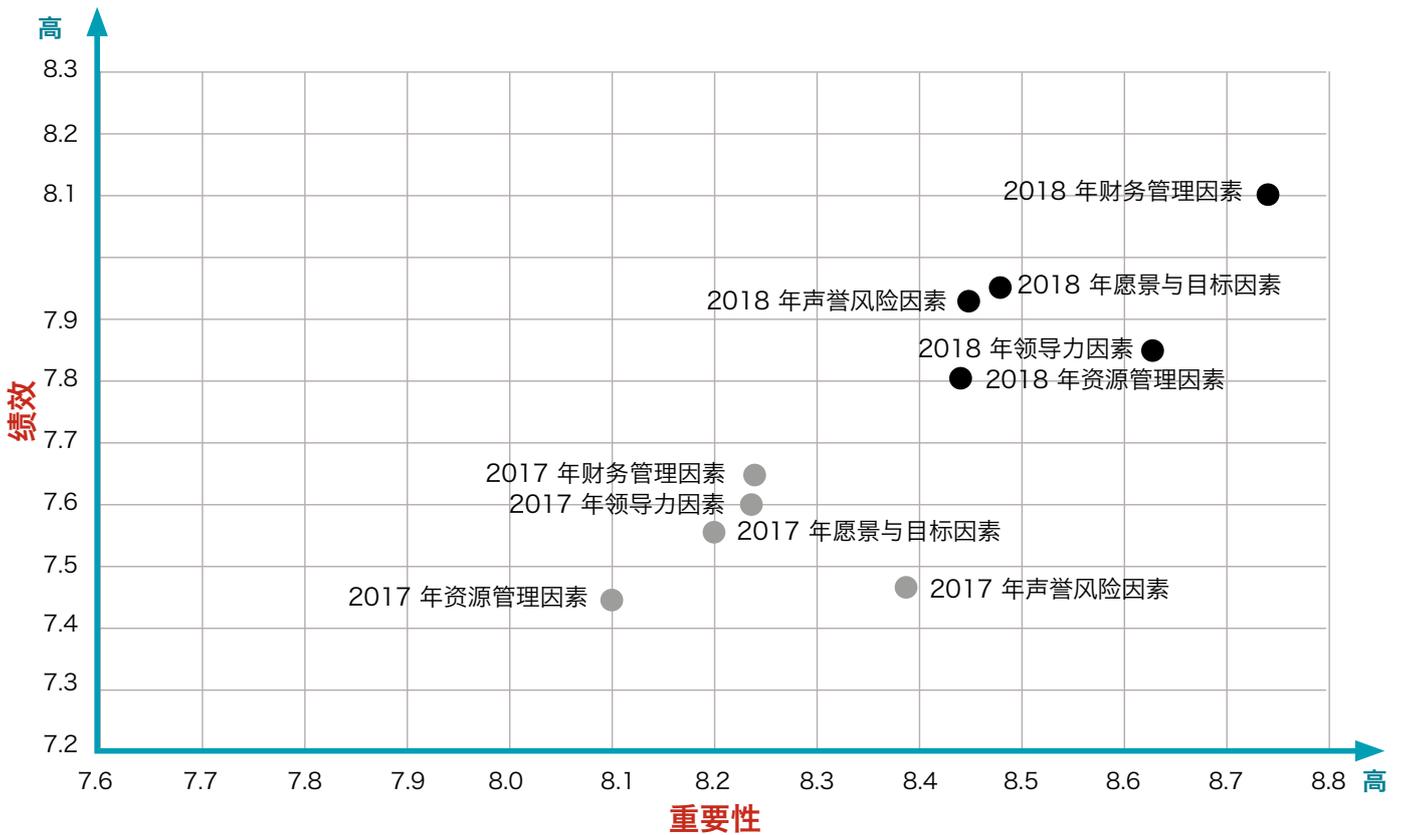
某些国家的政府呈现出日益强烈的民族主义倾向,不断变化的地缘政治格局正在破坏数十年的全球化成果,并对整个国际供应链产生影响。英国在漫长的脱欧谈判中艰难地维持稳定;虽然实际影响尚待量化,但人们仍然担忧脱欧对技能人才招聘以及汇率和跨境贸易关系的影响。与此同时,中国和美国之间的一系列新关税在多个行业造成了贸易摩擦,五分之一的美国企业表示政府政策和地缘政治的紧张局势对企业的生存力构成了挑战。如图 4 所示,这些挑战在医疗保健和航空航天领域尤为明显。

¹ 经济学人, 2018 年 1 月 20 日文章 “亚马逊、脸书和谷歌面临的科技抵制 - 及其对策”

企业领导必须展示决心

在当前形势下, 高管们面临着在降低风险和维持盈利增长之间取得平衡的挑战。因此, 在相对重要性和绩效方面, 领导力类别的因素再次在指数中领先(图 5)。

图 5。2017-18 年领导力类别因素的比较



领导力因素

财务管理是指企业财务方面的管理质量。

领导力是指企业高层领导的文化、透明度和绩效。

愿景与目标是指企业如何确定、沟通目标并将其与战略性资源分配相关联。

声誉风险是指企业管理和控制声誉风险的方法。

资源管理是指人员、技术等资源管理的有效程度, 以便将其分配至所需部门。

成立超过50年的成熟组织的领导力绩效排名显著低于成立不到10年的组织。这似乎反映了相对之下运营满足新的法规和技术创新等要求的大型复杂组织挑战重重。

当首席执行官任期越来越长²的时候，我们发现高管与其他员工对领导力生存力的看法的差异也愈发明显。高管对自己的绩效评级显著高于中层管理人员或普通员工。领导力因素在重要性和绩效认知上存在的巨大差距反映了这一点。这种差距意味着企业高管难以协调企业文化的战略理想与日常运营的现实状况。

图 6. 各行业领导力有多重要



自上而下的领导

2018年，百事可乐 (Pepsi)、高盛 (Goldman Sachs) 和辉瑞 (Pfizer) 等行业领军企业将迎来其首席执行官的久违继任者。对于这些新一把手而言，缺乏对企业生存力的基层认识，应该是一个关键问题。生存力强的领导层需采取一种双速的方法来经营公司：在维持现有商业模式产生基础现金流的同时，开发和执行新的商业模式。

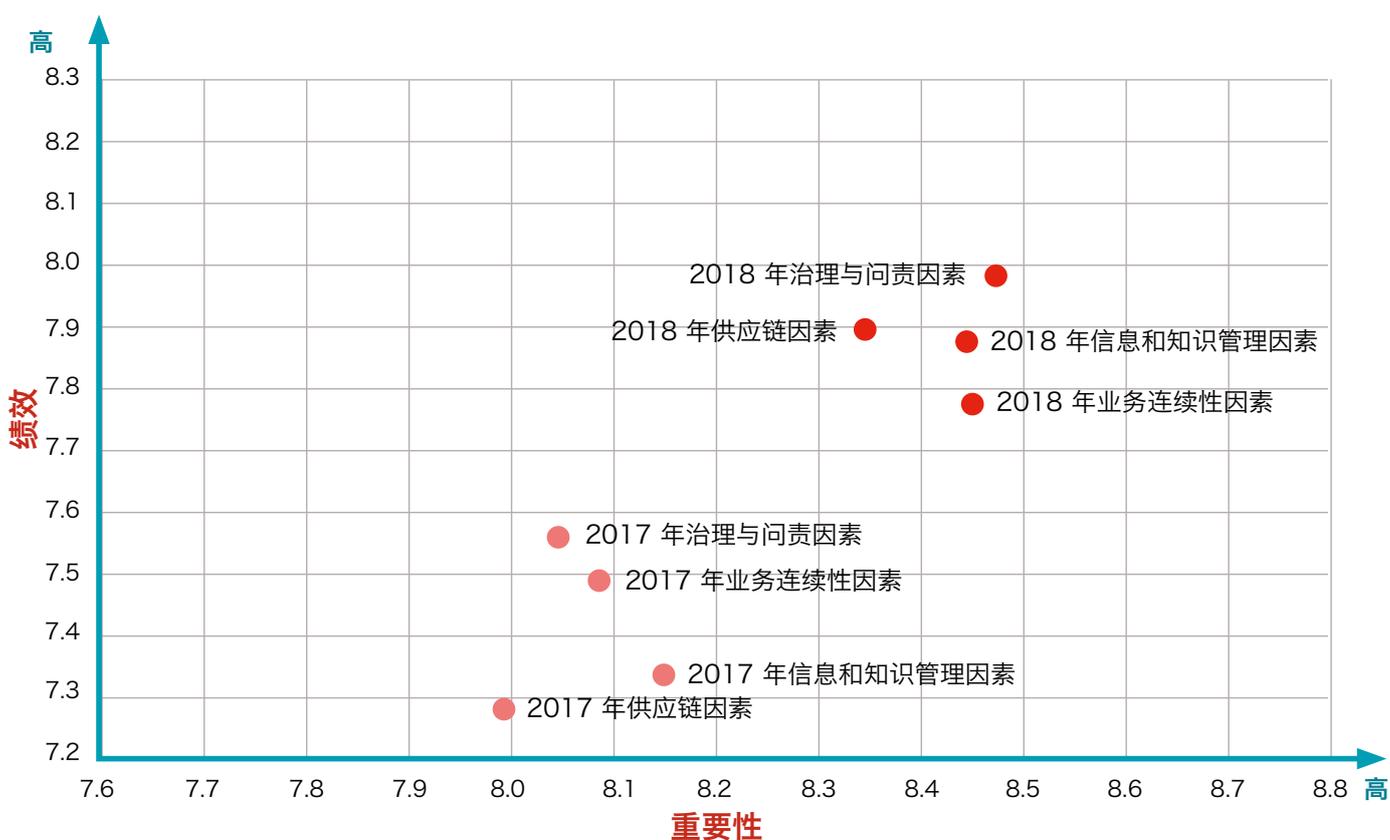
虽然所有行业 (图 6) 都认识到有效的领导在对发展组织生存力的重要性，但只有食品行业和专业服务行业将其列为最具重要性的成功因素。在重要性方面，只有建筑环境行业将其排在前五名之外，这一得分可能与以下事实有关：该行业中有较高比例的企业财务管理和声誉风险管理水平低于它们的同行。

² 英国《金融时报》2018年10月8日文章：“准备好告诉长期任职的老板们，他们的任期到了。”

新式威胁破坏既定的流程生存力

流程类别包括治理及问责、信息和知识管理、业务连续性和供应商管理四项因素。此类别成为2018年第二重要的组织生存力类别，反映出将卓越的习惯延伸到产品和服务的开发中是企业获得成功的关键因素（图7）。

图7。2017-18年流程类别因素比较



流程因素

治理和问责是指治理政策清晰定义以及高级企业领导对所有利益攸关方负责的程度。

信息与知识管理是指信息资产的质量和知识共享。

业务连续性是指业务连续性框架、政策和程序的质量。

供应商管理是指供应链治理、安全、管理的质量。

治理与问责重要性攀升

治理和问责成为流程类别中最重要的因素,从去年的第九名上升到今年的第四名。各组织预计法规和合规负担将会增加,这在美国(五分之一的企业)以及制药和医疗行业(27%)尤其令人担忧。

自从企业加大对治理和问责的重视度以来,一年来已有多位知名的首席执行官因被揭发各种违规行为(从财务不当行为到欺凌和性骚扰)而被公开免职。

令人欣慰的是,在绩效方面,治理和问责因素的排名靠前,这一现象突出了组织在维护声誉的同时,也不忘提升管理风险,保护现有价值。

从业务连续性到生存力

今年的指数表明,组织生存力的范围以及对其的认知也影响着对业务连续性框架、政策和流程的传统定义。许多业务连续性实践者正在重新定位自己为生存力实践者,并将更广泛的领域纳入其职责范围,此现象证明了这种思维方式的转变。

这也与 BSI 赞助的另一项独立研究的成果相呼应——BCI 前景探索 2018 年报告(图 8)。该报告发现,对企业干扰最大的三种情况分别为电信或 IT 中断、恶劣天气和公用资源供应中断。

平衡新兴风险和结构性风险难度颇高,业务连续性在重要性方面排行中等(16 项因素中排在第 8 位),在绩效方面排名靠后,为第 11 位。这一不足表明,企业应减少对被动性危机管理计划的关注,而应更多地关注主动风险管理和损失预防等方面,以增强企业的整体生存力。

“在可预见的未来,黑客或病毒仍将对我们的资源构成严重威胁。”

电信企业执行高管,印度

图 8。2018 年十大最干扰企业运营的突发事件



数据保护人人有责

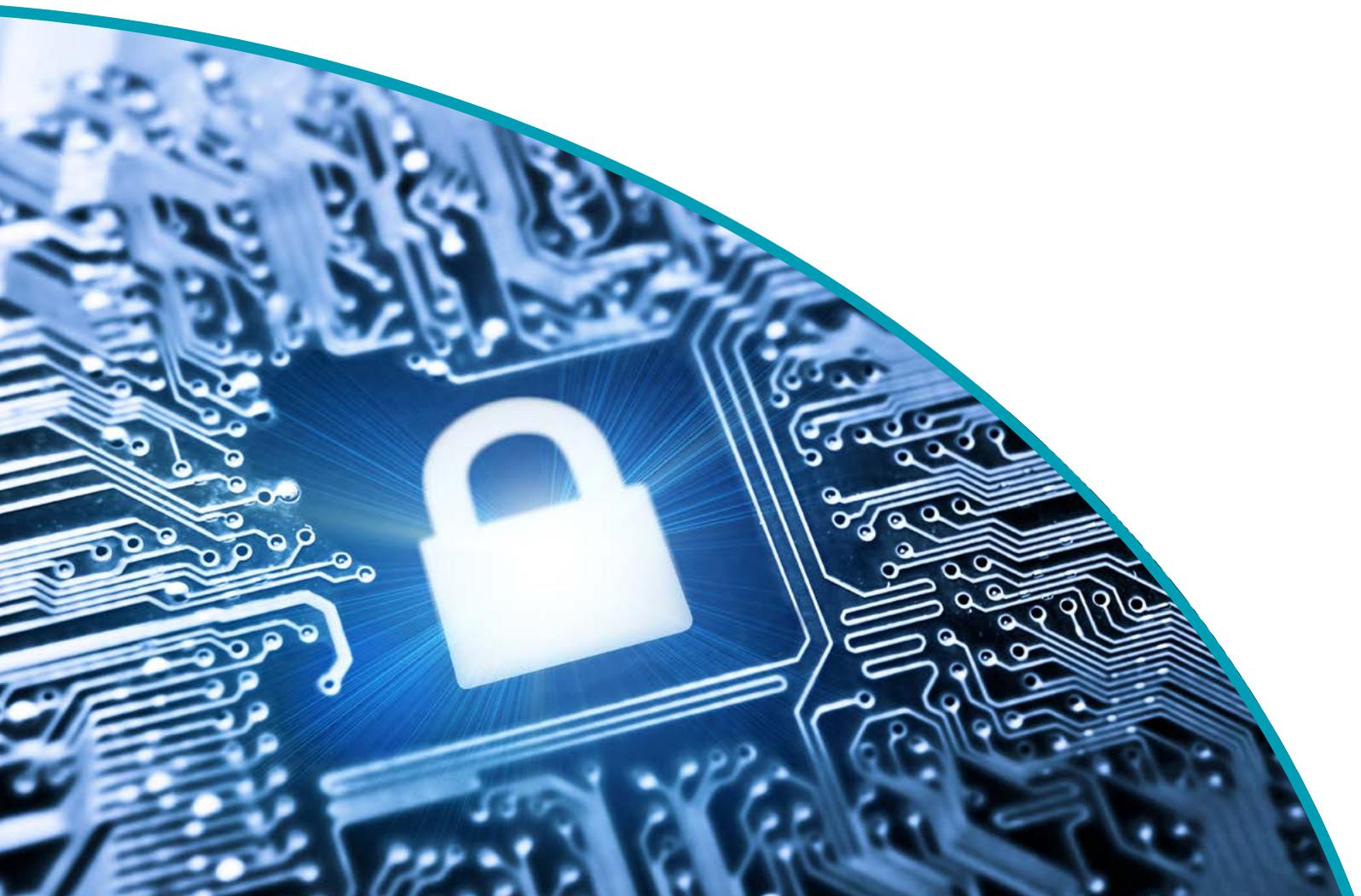
数据和网络安全对任何组织来说都是对业务的挑战，尽管 IT 和电信行业的人士更倾向将这一领域列为未来 12 个月的主要关注点。

随着各行业（从银行业到物联网）对数据驱动技术的依赖日益增加，全球政府也正在就数据保护出台愈发严厉的制裁措施。全球迄今为止最严格的个人数据收集和使用法规——欧盟《通用数据保护条例》（等新出台法规的影响并不局限于其直接管辖下的地域范围。其影响延伸到世界范围内任何向欧盟个人提供商品和服务的企业，无论该商品和服务是否需要付款。因此，随着企业强化其数据治理策略，个人数据管理因素在今年显示出强劲的绩效。

面对混乱，事后诸葛是一个可取的选择，尤其是在业务前景和风险情形变得越来越复杂的情况下。许多组织在不同地区拥有多个层次的供应商，再加上日益加剧的自然灾害和网络攻击威胁，如果其供应链未受到充分保护，遭到既有和新涌现的风险的影响，这些组织就会面临危险。

“保持足够敏捷以跟上技术的发展对企业来说颇为挑战”

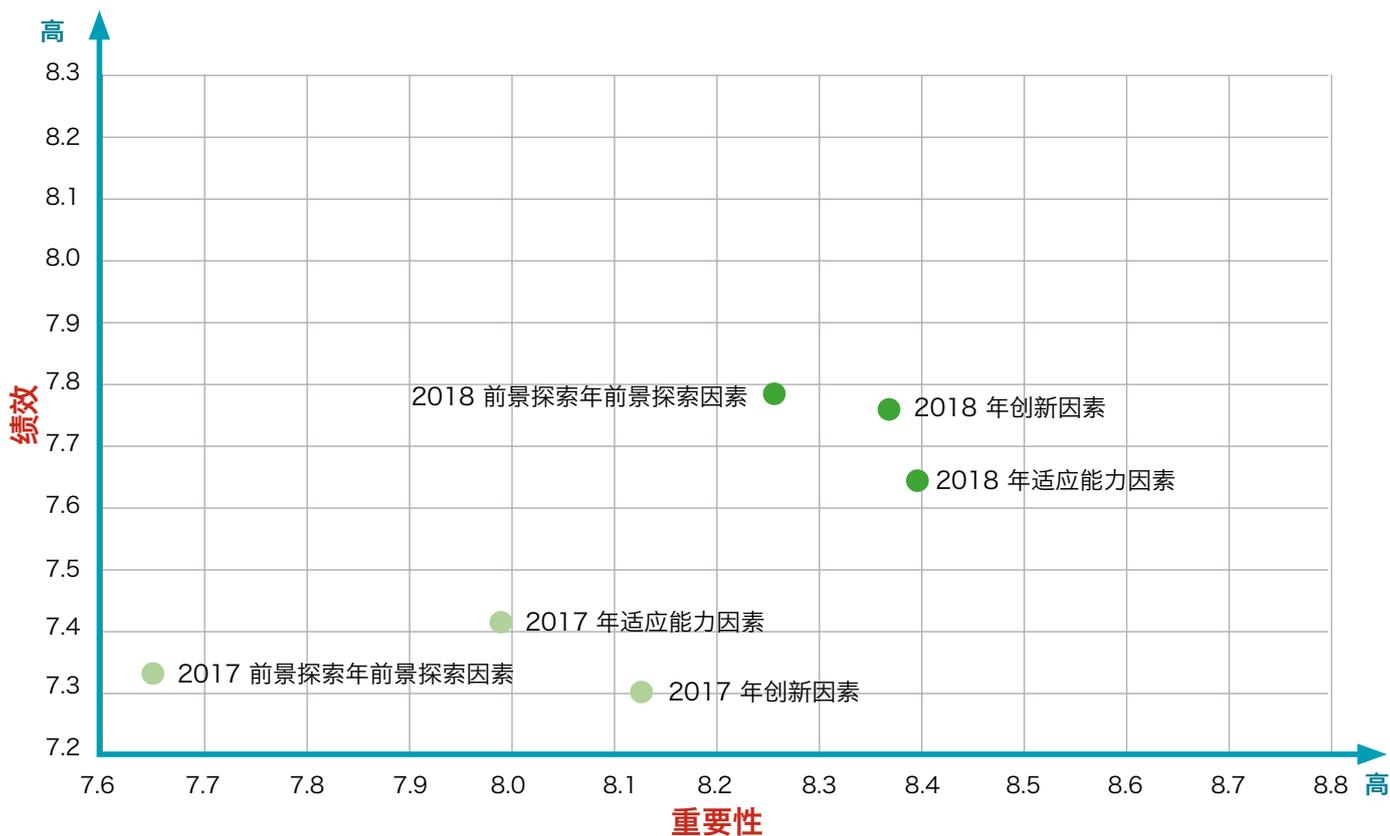
IT企业 资深高管，澳大利亚



在中国以外的地方，创新是否变得没有那么必要？

企业需要选择以何种姿态打造适应市场规律的产品：是定义未来、紧跟潮流，还是被动响应。

图 9。2017-18 年产品类别因素比较



产品因素

适应能力是指发现变化和不确定性，并及时采取有效措施的能力。

创新是指企业文化鼓励和推动创新的程度。

前景探索是指企业对系统性分析现有信息以识别变化、威胁、风险和机会的水平。

创新的一个基本前提是不把未来当成对过去的推断：正如网飞不可逆转地改变了我们对娱乐的期待，亚马逊颠覆了传统零售业一样，当今任何一个特定行业的蓬勃发展，往往都需要对基本业务和运营模式进行大胆的反思。

今年的指数显示，在整个西方，从绩效和重要性来看，产品生存力受到的关注比预期要低。尽管与2017年的指数相比，绩效和重要性两项指标均有上升。

产品生存力基于三个维度：适应能力、创新和前景探索。令人惊讶的是，这些因素的重要性和绩效指标都排在最后四分之一，这表明持续的不确定性正在阻碍新产品、新服务和新变现模式的发展。

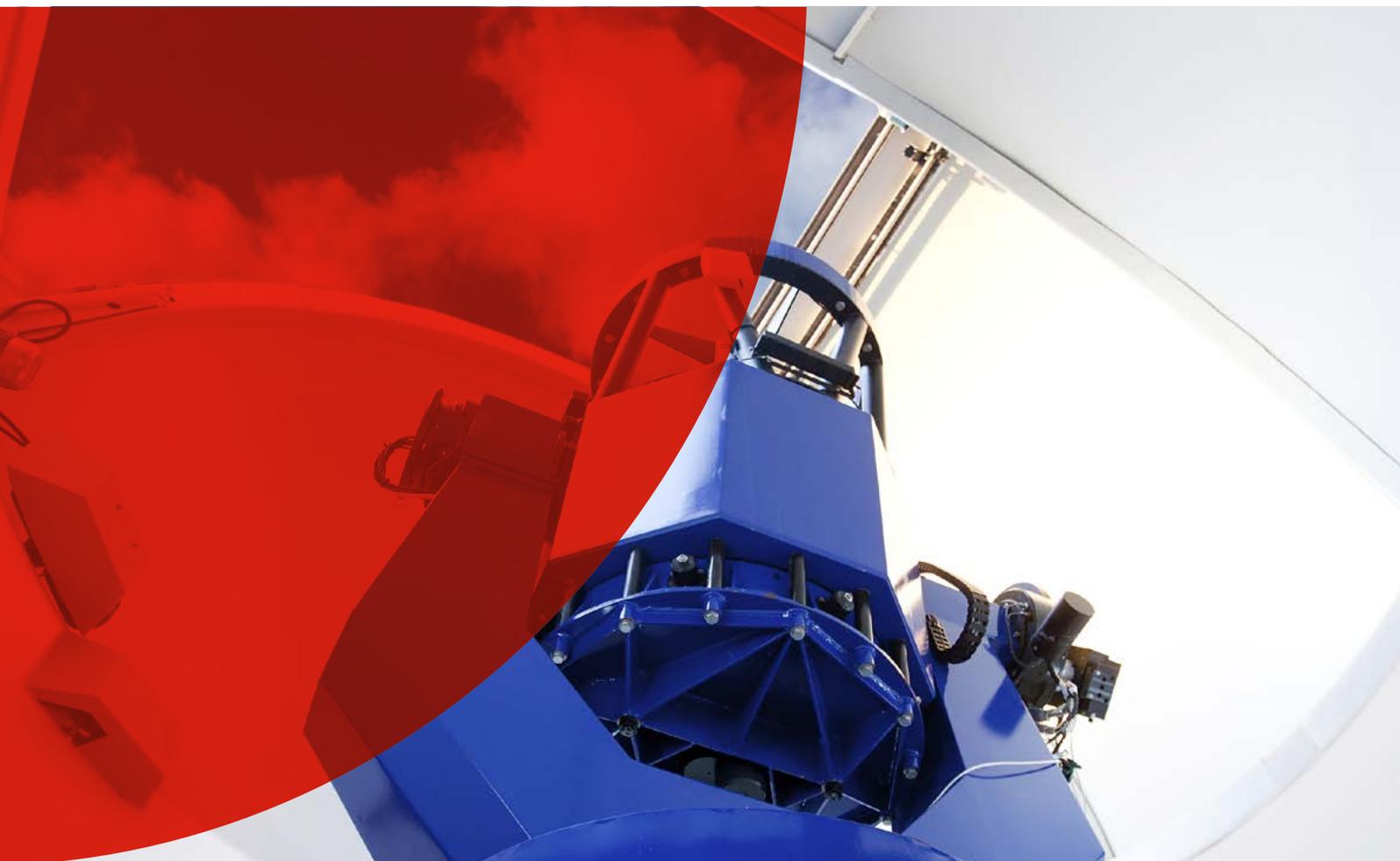
中国是唯一一个将产品生存力的三个因素都评为首位的国家，并将创新视为组织生存力最重要的因素，而英国、爱尔兰和美国一个进入前50%排名的产品因素都没有。

中国将创新视为组织生存力最重要的促成因素。

创新与生存力相辅相成

组织生存力衡量的不仅仅是企业在变革中生存的能力，更是企业在变革中茁壮成长的能力。创新可以培养企业适应能力及维系公司在业内的地位，是企业生存力的关键组成因素。如果企业想在与核心战略保持一致性的同时在不断变化的环境中取得发展，那么创造性问题解决思路、创新和学习至关重要。

虽然各组织对自身“专注于长期战略规划以识别新的商业机遇”的能力充满信心，但需要他们“积极鼓励适当的投入以识别新的机会”时，他们对自己的绩效缺乏信心，这表明，在全组织发展以富有远见的领导力为先导的创新文化氛围十分必要。



关注产品甚于人员和社区

组织内部的人员是促成绩效和成果的核心因素。然而,今年的指数显示,就打造强大而富有生命力的团队领域,受访组织对此因素的重要性与绩效的认知之间存在着显著差距。雇佣技能人才被列为未来三大挑战就反映出了这一点。

在领导力、流程、产品和人员四大类别中,人员类别在重要性和绩效指标上的排名存在着最大差异,尽管两项指标与2017年指数相比均呈上升趋势(图10)。

图 10。2017-18 年人员类别因素比较



人员因素

意识与培训是指组织生存力意识、培训与测试的水平。

组织文化是指价值与行为的分享程度,信任的建立度以及员工的参与度。

战略一致性是指企业系统性分析现有信息以识别变化、威胁、风险和机会的程度。

社区参与是指企业与社区的关系、贡献水平和社会责任。

忽视组织文化战略一致性的重要性

在组织文化方面，公司践行其价值观的能力远远落后于这项因素的重要程度。此现象值得深思，因为组织文化是一种战略资产，可能会影响公司吸引和留住最优秀和聪慧人才并协调员工朝着同一个愿景和具体绩效目标努力的能力。

在今年的指数调查中，受访的人力资源专业人士将文化放在最重要的位置，这一点与运营业务的同事形成了鲜明对比，从而暴露出不同部门之间的优先事项存在着冲突，这将不可避免地造成组织内部的摩擦。美国企业尤其认为自身的组织文化绩效相对较弱，此项的排名从去年的第八位下滑至现在的第十四位。

相反，虽然大部分公司认为自己已经达到了令人满意的战略一致性水平，但这个维度的重要性仅排在第十四位。这一点值得关注，因为高度的组织战略一致性对于发展市场领航能力至关重要（在日新月异的全球经济中，企业必须发展此项能力），战略一致性可让企业在正确的时机将精力集中在正确的领域，消除优先事项的冲突，并为员工提供具有组织性的清晰指令，从而实现市场领航。

“要想做到这一点，企业必须面对的挑战是开发能够应对行业和社会环境变化的高抗压人力资源。”

建筑行业高管，日本

2018 年的指数可以明显看出，许多行业正面临全球技能短缺问题：接受调查的 10 个行业中，只有能源行业和公用事业行业没有将即将出现的技能缺口列为未来一年企业将面临的五大挑战之一。在英国，许多行业已经身处争夺多种核心技能人才的激烈竞争，如果英国脱欧后，当前允许欧盟国民自由流动的欧洲经济区 (European Economic Area) 法规不再有效，这种竞争只会愈演愈烈。

图 11。不同时代的消费者对强大企业社会责任价值观的态度差异*

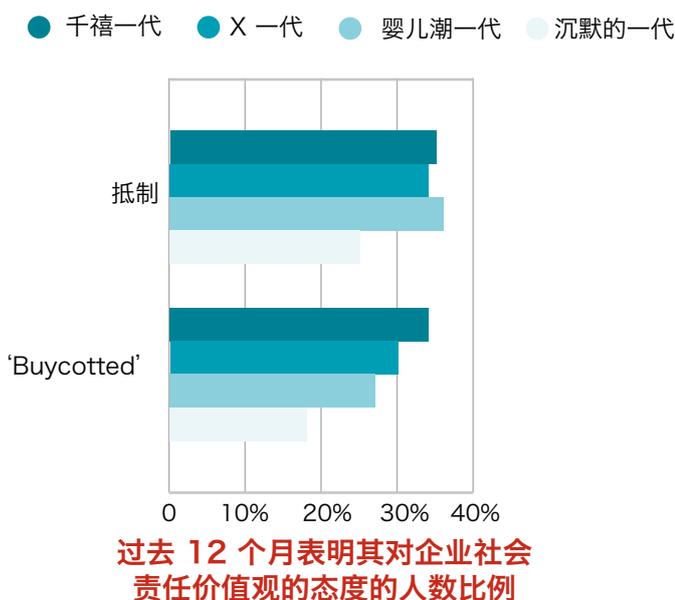
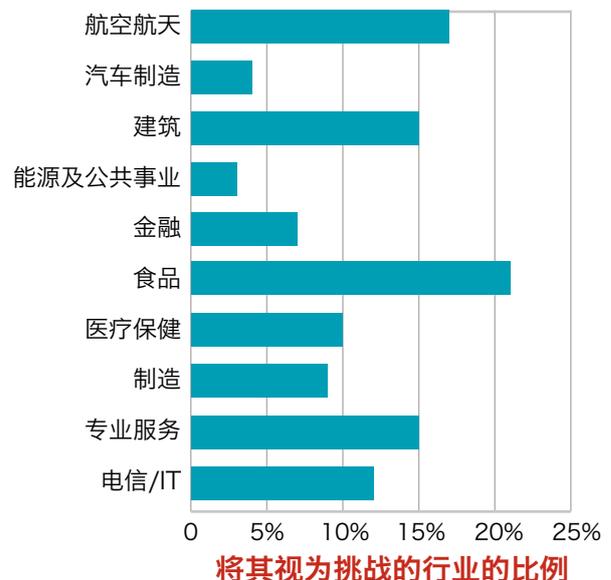


图 12。将雇佣技能人才视为未来关键挑战的行业的比例



社区参与造福企业

组织对人员的影响不仅仅局限于其内部员工，然而社区参与的重要性却被排在最后一位（从去年的第十四位下滑至末位）。这表明，在艰难时期，企业对社会责任的兴趣变淡了，在其中投入的资源也有所减少。

组织在专注打赢人才争夺战的同时，未能与周围社区保持有效的联系可能会削弱其长期的生存力。与婴儿潮一代相比，X一代和千禧一代的员工（图 11）通常更具有道德和环境意识，并且更愿意与表现出对社会责任坚定承诺的组织合作或为其工作。我们可以看到，本调查绩效最低的排序因素之一是“促进健康环境和控制碳足迹行为”，而这一项正是社区参与的组成部分，因此，这一结果难免令人担忧。

技能短缺排在政治和技术变革之后，位于第三名，根据今年的指数报告，接受调查的企业高管都将其视为未来将面临的挑战（图 12）。特别是人力资源专业人士，他们将组织文化放在重要性的首位，相比之下，业务部的同事将这项因素排在了较低的位置。这种相对的生存力认知不一致表明组织内部在优先事项上存在差异，可能会导致潜在的紧张关系。

通过倾听员工的意见，并将更多的注意力放在员工关心的事情上，而不是直接的灌输企业文化以及进行培训，会使公司对潜在的员工更具吸引力，并能激发发现有员工的热忱，获得更佳绩效。



结论：组织生存力是一个旅程，而不是终点

受访者确认，2018 年指数研究的 16 个因素都很重要。同样令人鼓舞的是，总体而言，企业正在关注生存力，将其视为个人、团队、组织和供应链的基本组成部分，以预测、准备和应对各种变化和动乱。具有生存力的组织在面临压力的情况下会弯曲但不会断裂，还能反弹回来。

1

今年的指数揭示了这样一种情况：，企业创新投资的过程步履维艰，并以谨慎的姿态面对全球政治和经济的不确定性，这一点或许是因为，创造力比更具交易性的商业方面更难定义和实现。

2

这种姿态与当前竞争激烈的大环境是不相容的，当前环境要求企业敢于尝试，快速试错采取敏捷策略开发新产品和新服务。企业面临的重大风险是在不稳定的环境中紧缩开支，而原地踏步。

3

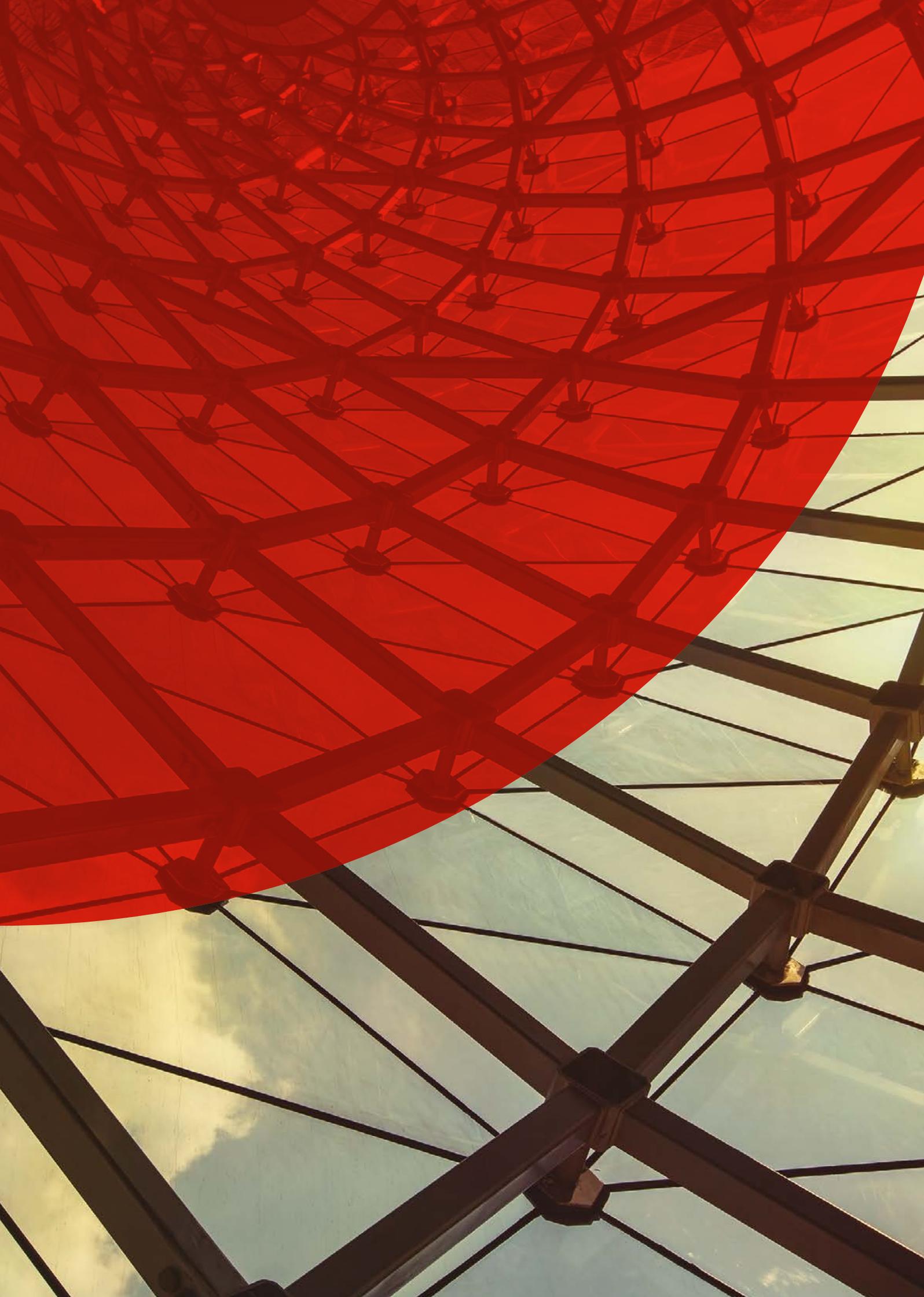
企业必须认识到，培养生存力需要协调紧张的战略制衡关系，在树立和加强防御措施与培养高适应性根基之间取得平衡。敏捷本身是组织生存力的关键组成部分。

4

企业必须承认，创新不仅是由技术推动的，也是由人推动的。企业领导不应过于狭隘地关注法规和合规，而忽视文化和战略一致性的重要性。

5

企业领导的责任也涵盖了确保组织处于适当的准备状态，以便其能顺利克服挫折并利用机遇。在过去的 12 个月里，强势的财务管理和治理措施尤为明显。但是企业不能因优势而自满，仍需持续关注，不断改进。



附录 1： BSI 组织生存力基准测试

如果您想了解更多关于您的组织与其他组织的对比信息, 请访问www.bsigroup.com/organizational-resilience 填写BSI 组织生存力基准测试工具。

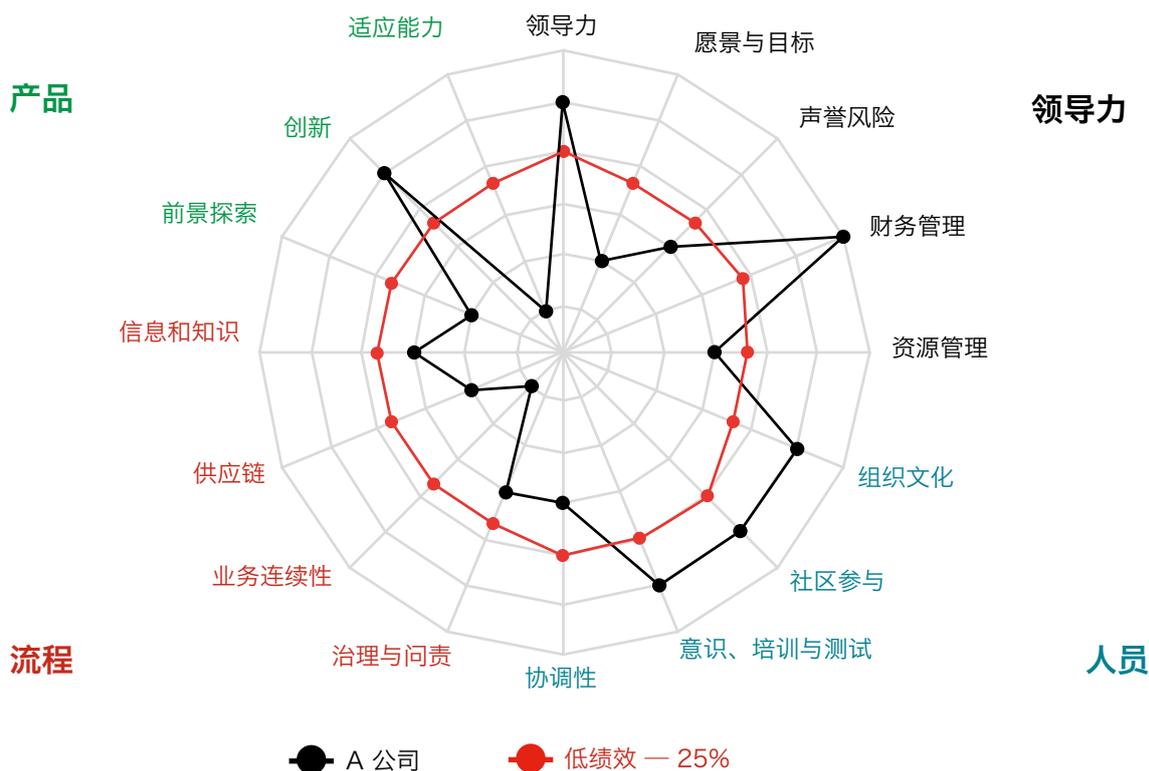
BSI 组织生存力基准测试工具是一套易于完成的问卷, 它是我们本次调查问卷的简化版。

简化版问卷关注对建立和发展组织生存力至关重要的 16 项因素, 其结果有助于您理解相较于参加本次调查的组织, 您所在组织的强项和弱项。

您的结果将以蜘蛛图的形式显示(下面的图13), 您还可用所在组织基于领导力、人员、流程和产品类别的 16 项因素的评分结果与整体基准测试结果进行比较。

如需了解更多与相似组织的比较信息, 或者希望对组织生存力进行更深入独特的了解, 请联系我们, 我们将乐意为您提供帮助。

图 13. BSI 组织生存力基准测试工具蜘蛛图样本



附录 2: 关于此研究

BSI 的年度组织生存力指数帮助我们广泛了解全球组织如何看待他们在生存力方面的绩效以及他们认为对进一步改善最为重要的生存力因素。

BSI 调查独家出，因为它是唯一一个基于以下国际最佳实践标准，在全球范围内对组织生存力 16 项因素的认知和绩效进行全面研究的调查：

- 《组织生存力指南》(BS 65000)
- 组织治理 (BS 13500)
- 信息安全 (ISO/IEC 27001)
- 安全与生存力 - 组织生存力 (ISO 22316)
- 风险管理。原则与方针 (ISO 31000)
- 供应链风险管理。供应商资格预审 (PAS 7000)
- 环境管理 (ISO 14001)
- 业务连续性 (ISO 22301)
- 质量管理与客户满意度 (ISO 9001)

这 16 个因素被整合为 4 大关键类别，这些关键类别对于从长期支持、维持和发展组织生存力至关重要：领导力、人员、流程和产品。

每年，我们会对全球企业领导进行全面研究，更新该指数，以形成一个独特的简况，了解组织如何认知其在这四大类别中的相对优势和劣势。使用该指数，组织可以进行性能基准测试，并与其选择的对等组进行比较。

2018 年的实地调查工作于 2018 年下半年进行。我们通过对澳大利亚、中国、印度、日本、英国和爱尔兰以及美国 808 家企业高管进行在线和电话采访收集反馈意见。数据可根据以下分类标准进行提供：

- 国家/地区
- 十个行业
- 组织营收范围: 从年营收 500 万美元到超过 10 亿美元的众多企业
- 组织成立时间
- 按组织营收划分的受访组织分析 (图 14)

图 14。按组织收入划分的受访者分布情况



4% 的受访组织未按营收分类

附录 3: 各国前 5 项生存力要素排名

	绩效排名	重要性排名	未来五大挑战
澳大利亚	<ol style="list-style-type: none"> 1 财务管理 2 治理与问责 3 战略一致性 4 声誉风险 5 意识与培训 	<ol style="list-style-type: none"> 1 财务管理 2 领导力 3 资源管理 4 组织文化 5 治理与问责 	<ol style="list-style-type: none"> 1 创新/技术 2 政府政策/合规/国际政治/资金 3 技能/资源配置/人力资源 4 多变的行业/行业结构/市场趋势 5 竞争
中国	<ol style="list-style-type: none"> 1 治理与问责 2 愿景与目标 3 领导力 4 前景探索 5 声誉风险 	<ol style="list-style-type: none"> 1 创新 2 领导力 3 声誉风险 4 财务管理 5 愿景与目标 	<ol style="list-style-type: none"> 1 创新/技术 2 竞争 3 政府政策/合规/国际政治/资金 4 技能/资源配置/人力资源 5 多变的行业/行业结构/市场趋势
印度	<ol style="list-style-type: none"> 1 财务管理 2 供应商管理 3 愿景与目标 4 创新 5 领导力 	<ol style="list-style-type: none"> 1 财务管理 2 领导力 3 创新 4 供应商管理 5 意识与培训 	<ol style="list-style-type: none"> 1 创新/技术 2 竞争 3 技能/资源配置/人力资源 4 政府政策/合规/国际政治/资金 5 经济/全球经济



领导力



人员



流程



产品

绩效排名

重要性排名

未来五大挑战

日本

- 1 财务管理
- 2 业务连续性
- 3 意识与培训
- 4 治理与问责
- 5 信息与知识管理

- 1 财务管理
- 2 领导力
- 3 资源管理
- 4 意识与培训
- 5 治理与问责

- 1 创新/技术
- 2 技能/资源配置/人力资源
- 3 公司结构变化/领导力
- 4 竞争
- 5 环境变化

英国和爱尔兰

- 1 财务管理
- 2 治理与问责
- 3 意识与培训
- 4 声誉风险
- 5 愿景与目标

- 1 财务管理
- 2 领导力
- 3 信息与知识管理
- 4 业务连续性
- 5 愿景与目标

- 1 政府政策/合规/ 国际政治/资金
- 2 创新/技术
- 3 技能/资源配置/人力资源
- 4 经济/全球经济
- 5 竞争

美国

- 1 财务管理
- 2 供应商管理
- 3 愿景与目标
- 4 声誉风险
- 5 战略一致性

- 1 财务管理
- 2 领导力
- 3 文化
- 4 信息与知识管理
- 5 意识与培训

- 1 创新/技术
- 2 政府政策/合规/ 国际政治/资金
- 3 技能/资源配置/人力资源
- 4 竞争
- 5 组织文化

附录 4: 各行业前 5 项生存力要素排名

	绩效排名	重要性排名	未来五大挑战
 航空行业	1 治理与问责 2 声誉风险 3 意识与培训 4 供应商管理 5 财务管理	1 财务管理 2 业务连续性 3 领导力 4 声誉风险 5 治理与问责	1 政府政策/合规/国际政治/资金 2 技能/资源配置/人力资源 3 经济/全球经济 4 组织文化 5 创新/技术
 汽车行业	1 财务管理 2 治理与问责 3 声誉风险 4 意识与培训 5 信息与知识管理	1 财务管理 2 声誉风险 3 领导力 4 组织文化 5 业务连续性	1 政府政策/合规/国际政治/资金 2 创新/技术 3 竞争 4 技能/资源配置/人力资源 5 经济/全球经济
 建筑行业	1 治理与问责 2 领导力 3 愿景与目标 4 资源管理 5 意识与培训	1 资源管理 2 治理与问责 3 财务管理 4 声誉风险 5 业务连续性	1 创新/技术 2 技能/资源配置/人力资源 3 政府政策/合规/国际政治/资金 4 竞争 5 利润空间/预算限制
 能源行业	1 财务管理 2 愿景与目标 3 治理与问责 4 信息与知识管理 5 业务连续性	1 财务管理 2 信息与知识管理 3 领导力 4 声誉风险 5 意识与培训	1 政府政策/合规/国际政治/资金 2 创新/技术 3 公司结构变化/领导力 4 竞争 5 环境变化
 金融行业	1 财务管理 2 意识与培训 3 信息与知识管理 4 声誉风险 5 前景探索	1 财务管理 2 适应能力 3 领导力 4 信息与知识管理 5 文化	1 政府政策/合规/国际政治/资金 2 创新/技术 3 技能/资源配置/人力资源 4 竞争 5 经济/全球经济



领导力



人员



流程



产品

绩效排名

重要性排名

未来五大挑战

食品行业

1 声誉风险	1 领导力	1 技能/资源配置/人力资源
2 财务管理	2 财务管理	2 政府政策/合规/ 国际政治/ 资金
3 供应商管理	3 意识与培训	3 创新/技术
4 领导力	4 资源管理	4 多变的行业/行业结构/市场趋势
5 治理与问责	5 适应能力	5 经济/全球经济

医疗保健行业

1 财务管理	1 财务管理	1 政府政策/合规/ 国际政治/ 资金
2 愿景与目标	2 领导力	2 创新/技术
3 治理与问责	3 治理与问责	3 技能/资源配置/人力资源
4 声誉风险	4 声誉风险	4 竞争
5 供应商管理	5 组织文化	5 经济/全球经济

制造业

1 财务管理	1 财务管理	1 创新/技术
2 供应商管理	2 领导力	2 竞争
3 创新	3 创新	3 政府政策/合规/国际政治/资金
4 愿景与目标	4 意识与培训	4 技能/资源配置/人力资源
5 资源管理	5 愿景与目标	5 环境变化

专业服务行业

1 财务管理	1 领导力	1 创新/技术
2 治理与问责	2 信息与知识管理	2 技能/资源配置/人力资源
3 战略一致性	3 治理与问责	3 政府政策/合规/国际政治/资金
4 意识与培训	4 组织文化	4 竞争
5 愿景与目标	5 财务管理	5 利润空间/预算 限制

电信/IT行业

1 财务管理	1 财务管理	1 创新/技术
2 治理与问责	2 治理与问责	2 竞争
3 意识与培训	3 领导力	3 技能/资源配置/人力资源
4 愿景与目标	4 意识与培训	4 政府政策/合规/ 国际政治/资金
5 领导力	5 创新	5 公司结构变化/领导力



bsigroup.com/organizational-resilience

