



組織韌性的評估與確認

在持續變化及突然中斷的經營環境下，如何維持及增進組織韌性，成為企業管理階層的重大挑戰。本文探討組織韌性的意義、衡量、評估及確認，說明英國標準協會（BSI）發布的組織韌性指引所提出的 16 項指標，其衡量及評估方式，並簡述可用於確認組織韌性的做法，提供相關人士參考。

陳錦烽（國立政治大學會計學系兼任副教授）

壹、前言

最近兩年，嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19，以下簡稱新冠肺炎）在世界各地蔓延，對於各國政府、企業及民衆產生巨大的衝擊。為了控制此項疫情，民衆日常活動受限，消費需求降低，因而影響企業營運，其中以旅遊、餐飲、航空等行業受創較為嚴重。企業能否展現其韌性，以期安然度過此次危機，實為高階管理者的重大挑戰。本文之目的在於探討組織韌性（business resilience）的意義、衡量、

評估及確認，以供有關人員參考。

貳、組織韌性的意義與衡量

依據英國標準協會（British Standards Institution, BSI）的定義，組織韌性係指「一個組織能夠預測、準備、應對、適應環境的持續變化，以及突發性的營運中斷，讓組織能繼續生存和繁榮發展的能力」。各種組織必須有能力面對及因應持續變化的環境及突然的衝擊，才能確保其營運的持續性（sustainability）。例如 1997

年亞洲金融風暴、2008 年美國次級房貸風暴引發的全球金融海嘯以及 2019 年全球新冠肺炎疫情，都為各國政府及相關產業帶來重大的衝擊，導致企業倒閉，某些國家財政發生困難。因此，無論是企業或政府，皆應審慎評估其組織韌性，強化其應對環境變化及營運中斷的能力，以確保組織的持續營運及發展。

組織韌性的思維隨著時間演變。Denyer（2017）指出，傳統的組織韌性著重於「防衛性（defensive）」及「一致性（consistency）」，以避免發

生不利的情況；現代的觀點則強調「發展性 (progressive)」及「彈性 (flexibility)」，以促成好的結果。透過這 4 項驅動因素的交互作用，可以構

成如表 1 的張力象限 (tension quadrant)。

表 1 的張力會因為組織性質及其面臨的環境與情況而變動，而在不同的象限之間移動。

Denyer (2017) 認為組織韌性的成熟過程 (張力象限進程：IV → II → III → I) 的最終階段為「矛盾的思維 (paradoxical thinking)」，亦即這 4 項驅動因素的目標及要求有時候會相互衝突，而需要企業高階領導者在其間尋求適當的平衡。換言之，企業領導者必須考量總體環境及產業的變化，調整其經營策略。為了維持組織韌性，領導者應適時進行變革，以免

表 1 組織韌性的張力象限

驅動因素	發展性 (達成結果)	防衛性 (保護結果)
彈性 (想法、觀點、行動)	I. 適應性創新 (想像及創造)	II. 有意識的行動 (注意及回應)
一致性 (目標、流程、程序)	III. 績效最佳化 (改進及利用)	IV. 預防性控制 (監控及遵循)

資料來源：作者自行整理。

表 2 BSI 組織韌性架構

類別 (Categories)	因素 (Elements)
領導力 (Leadership)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導力 (Leadership)：企業高階領導者的文化、能見度及表現。 2. 願景與目標 (Vision & Purpose)：目標如何訂定、溝通及連結至策略性資源的分配。 3. 聲譽風險 (Reputational Risk)：企業管理及限縮聲譽風險的方法。 4. 財務表現 (Financial Aspects)：企業財務層面管理的品質。 5. 資源管理 (Resource Management)：有效管理各項資源 (例如人員及科技)，以便部署到需要的地方之程度。
人員 (People)	<ol style="list-style-type: none"> 6. 企業文化 (Culture)：共享價值觀及行為、建立信任以及員工參與的程度。 7. 社區參與 (Community)：企業的社區關係、管理證書及社會責任。 8. 意識與培訓 (Awareness & Training)：對於組織韌性的意識與培訓。 9. 一致性 (Alignment)：組織各個層面 (包含品質、衛生與安全以及資訊安全等領域) 一致，以實現其策略的程度。
流程 (Process)	<ol style="list-style-type: none"> 10. 治理與當責 (Governance and Accountability)：各項治理政策明確界定，以及企業高階領導者對於所有利益相關人承擔責任的程度。 11. 營運持續 (Business Continuity)：營運持續性架構、政策及程序的品質。 12. 供應商管理 (Supply Chain)：供應鏈治理、安全及管理的品質。 13. 資訊與知識 (Information & Knowledge)：資訊資產及知識分享的品質。
產品 (Product)	<ol style="list-style-type: none"> 14. 地平線掃描 (Horizon Scanning)：企業系統性的檢視資訊，以辨識變化、威脅及機會的程度。 15. 創新 (Innovation)：企業文化鼓勵及促進創新的程度。 16. 適應能力 (Adaptive Capacity)：辨識變化及不確定性，並採行及有效行動的能力。

資料來源：作者自行整理。

論述》專論 · 評述

承受未作改變的巨大成本。組織應改變既有的價值觀及假設，以具有創意的方式解決問題，重視創新及學習，勇於嘗試新做法及新事物。

爲了提供相關的實務指引，BSI 提出組織韌性架構（business resilience framework），其中包含 4 大類別：領導力、人員、流程及產品，以及對應的 16 項因素，如上頁表 2 所示。

有別於傳統的組織韌性觀點（著重於災害復原、營運持續及風險抑減），上頁表 2 的組織韌性架構強調組織的適應性、目的性及產生優勢的能力。組織透過強化領導力及人員，持續改善流程及產品，藉以形塑營運韌性、供應鏈韌性及資訊韌性，進而提升組織韌性，以因應持續變化的經營環境，維持競爭優勢，掌握先機。

參、組織韌性的評估

BSI 於 2015 年提出的研究顯示，80% 的企業領導者認爲韌性是組織長期成長的必要條件。該協會自 2016 年起針對多個地區不同產業進行組織韌性

的調查，並更新指標資訊。各組織領導者可依照其設定的標準，並參考同業的表現，使用 BSI 的標竿分析工具，將各項指標以 1 到 10 評比，以評估整體的表現及需要加強的部分。

新冠肺炎疫情嚴重衝擊企業經營環境，進而影響領導者對於組織韌性的認知及作爲。BSI 的 2021 年組織韌性指標報告發現，領導者對韌性發展出更全面性的認知、更加重視人員及流程、著重人員與環境層面帶來正面的影響、強勢復甦

需要靈活應變之道，以及抱持樂觀心態。該報告指出，爲了因應新冠肺炎的衝擊，2018 年至 2020 年領導者對於組織韌性的關注方向出現變化，其中改變最爲顯著的在於適應能力、社會參與、資源管理及地平線掃描，如附圖所示。

該報告亦指出，在面對新冠肺炎如此具破壞性的事件所帶來的衝擊時，組織預測、靈活應對，以及讓利益相關人參與的能力，將攸關組織的興衰及更迭。企業領導者可以利

附圖 BSI 組織韌性指標調查結果

2018 年至 2020 年



資料來源：BSI (2021)，組織韌性指標報告。

用 BSI 提供的標竿分析工具，進行基準測試及評估，深入了解該組織的韌性狀況，並與其產業及相同地區的類似組織比較，以辨識可能的弱點及應進行的改善。

肆、組織韌性的確認

內部稽核在組織中扮演第三道防線的角色，負責確認其服務機構的治理、風險管理及控制過程設計及執行的有效性，並提出相關建議，以協助機構改善營運、增進價值。新冠肺炎疫情對於多數組織的營運產生重大的衝擊，內部稽核應協助管理階層採行適當的因應策略，以確保服務機構持續有效的運作。

一、新冠肺炎的衝擊

新冠肺炎為組織的經營環境帶來衝擊。根據 Bhakta and Madenburg (2020) 提出的白皮書 (white paper)，組織在此種環境下所面臨的挑戰包括

- (一) 缺乏遠端工作員工所需的科技及設備。
- (二) 虛擬私人網路 (VPN)

存取時間的延滯。

- (三) 遠端視訊會議帳戶數不足。
- (四) 員工家用無線網路頻寬偏低。
- (五) 安全及隱私規範。
- (六) 供應鏈吃緊。
- (七) 通訊延遲。
- (八) 生產力降低。

內部稽核、風險管理及法遵等主管應協助高階管理者有效地因應此項持續性的危機，保護員工的安全，使營運中斷最小化，並能達成業務目標。

二、內部稽核應重新評估的領域

上述白皮書建議內部稽核單位應先針對組織的重要業務單位進行新冠肺炎影響評估，聚焦於各單位的人員、流程及科技，其目的在於協助組織針對最需要幫助的領域，評估及排序其因應策略。該項評估涵蓋的領域包含遠端通信、人員及組織風險、流程風險、供應鏈及委外風險，以及系統及安全風險。內部稽核應協助重新評估及更新組織的業務持續計

畫，其主要領域包括

- (一) 緊急事項管理計畫及架構。
- (二) 員工衛生及安全。
- (三) 內部及外部溝通。
- (四) 組織安全。
- (五) 資訊系統、科技及資料庫。
- (六) 供應鏈及關鍵投入與產出。
- (七) 公共及媒體關係。
- (八) 法律議題。
- (九) 政府考量事項。
- (十) 業務持續及生存策略。

此外，組織也應考量關鍵的服務提供者、必要的科技及設備、工作團隊地點及差旅、員工跨功能訓練，以及供應鏈及關鍵的資源需求。

三、疫情因應策略及韌性原則

鑒於全球新冠肺炎疫情仍未明顯減緩，組織應設法掌握最新資訊，持續評估及更新組織的疫情因應策略。實施該項策略的具體做法包括

- (一) 成立疫情專案小組，其成員可包括高階管理階

論述》專論 · 評述

層、法務、內部稽核、風險管理、遵循等主管，但應避免成員過多。

(二) 建立一份持續更新的疫情文件，以供管理階層參考。

(三) 考量不同的科技解決方案，以支持遠端工作，並確保流程順暢。

(四) 考量如何與員工及客戶溝通，並建立適當的資訊平臺，適時提供攸關資訊。

(五) 利用韌性原則制定各項政策。

韌性原則的特性包含

(一) 冗餘性 (redundancy)：可取得額外的製造產能，以因應供應鏈波動。

(二) 多樣性 (diversity)：建立多樣化的方法及構想，以提升彈性。

(三) 模組性 (modularity)：易於組合的不同模組，可增進彈性。

(四) 可演變性 (evolvability)：建立可演變的系統，以

因應多變的環境。

(五) 審慎性 (prudence)：預想最壞的情境，並制定相對的應變策略。

(六) 嵌入性 (embeddedness)：考量讓組織融入供應鏈或生態系統的解決方案，有助於建立互信及商譽。

伍、結語

在持續變化及突然中斷的經營環境下，如何維持及增進組織韌性，成為企業管理階層的重大挑戰。本文探討組織韌性的意義、衡量、評估及確認，可供企業（包含國營事業）、政府機關及非營利組織領導者參考。換言之，組織韌性不侷限於企業，政府機關亦應具備組織韌性，以期持續提供公眾及企業良好的服務。在全球新冠肺炎疫情衝擊之下，政府設置中央疫情指揮中心，訂定及實行相關防疫政策，結合各界力量，並獲得民衆的配合，防疫成效良好，因而提升我國的防疫韌性。此外，政府已採行的各項紓困措施，有助於減緩

疫情對於某些行業的衝擊，提升其組織韌性。廣義而言，政府必須確保其財政韌性、公用事業韌性（水、電、天然氣等）、社會安全韌性（長期照護、福利、治安等）、國防韌性、金融市場韌性等，為企業提升其組織韌性提供良好的基礎，以有效地因應不斷變化的內外環境，永續經營。

參考文獻

1. Bhakta, A & Madenburg, S.(April 02, 2020). Covid-19 Response Strategy: Evolving Internal Audit Practices for Success. <https://www.auditboard.com/blog/covid-19-response-strategy-internal-audit-practices>
2. British Standards Institute (BSI). BS 65000:2014 Guidance on organizational resilience.
3. BSI (2021), BSI 組織韌性指標報告。
4. Denyer, D. (2017). Organizational Resilience: A summary of academic evidence, business insights and new thinking, BSI and Cranfield School of Management (Executive Summary). ❖