

## SWOT 分析方法論

作者：徐偉智 TTQS 評核委員

(國立高雄第一科技大學電通系教授兼智慧生活資通創新與服務中心主任)

SWOT 分析在組織制定政策與選擇行動方案上是很常用的手法。SWOT 分析看似簡單，實際上，要運用得好並不容易。本文針對如何進行 SWOT 分析，整理個人的應用心得，並提出一個步驟式的方法論。

**步驟一：寫出明確的目的或主題。**目的或主題可以類似這樣的句子：「為了行銷某某產品，本公司可以採用的策略有那些？」

**步驟二：脈絡探討(Context Research)。**可以採取的方法非常多元，組織狀況盤點(願景，經營目標，…等)、目標對象或目標市場特性分析、問卷調查、專家訪談、文獻查閱、產業分析、競爭對手分析、產品競爭力分析、差異化分析、PEST、數據分析、STP 等等。此步驟最重要的是要確定所陳述的內容是有依據的，或者為多數人所共同認知，千萬不要自我感覺良好，或者自以為是。

**步驟三：聚焦目的或主題，依據步驟二的結果，條列 S、W、O、T 陳述句。**陳述句前要加 S1、S2、O1、O2...等等編號。這裡的陳述句只要寫出情況，不須寫出為什麼，也不用寫出解決方案。"為什麼"應在第二個步驟：脈絡探討的說明中找得到，至於解決方案則是到第四個步驟再去思考。Strength(S、優勢)與 Weakness(W、劣勢)是指組織的內部條件，Opportunity(O、機會)與 Threat(T、威脅)是指外部環境。對此，分析者應都有初步了解，但在條列時通常會遇到一個主要的困難，也就是有些陳述句不知道要歸納到 S、W、O、T 的那一類。建議一個好方法，在寫 S 與 W 的陳述句時，都設想"本組織"做為主詞，在寫 S 與 W 的陳述句時，都設想"外部環境"做為主詞。(註：主詞可以不出現在最後陳述句)。另外也必須理解，優勢與劣勢是比較來的；外部環境是同業或競爭對手都會共同面對的。

歸類 S、W、O、T 的陳述句時，務必扣緊"主題"或"目的"，也必須考慮目標對象或客戶的特性。如此可以避免將優勢歸類為劣勢，或把機會歸類為威脅。另外，陳述句的寫法會影響歸類結果。舉例來說，『競爭對手 A 公司已佔有大部分市場』到底要歸類在劣勢或威脅？因為是針對競爭對手的描述，所以應該修改陳述句為『本公司的產品遠落後於競爭對手 A 公司』，然後歸類在劣勢。

**步驟四：根據 S、W、O、T 的陳述句，完成 TOWS 策略矩陣。**策略擬定必須有根據，也就是必須基於 S、W、O、T 的事實，而不是憑空出現。一般來說，會有

四大策略方向，分別叫 SO 策略(攻擊策略)、WO 策略(補強策略)、ST 策略(預防策略)、WT 策略(退避策略)。為了避免憑空出現的策略，在每一個策略列出後，最後可以使用括號說明該策略是從何而來。例如這樣的寫法「與產業公協會策略結盟，共同進行職能訓練需求分析(S1+S3+O1)」，表示此策略是根據優勢(S)的第 1 與第 3 陳述句，以及機會(O)的第 1 個陳述句而來。要提醒的是，TOWS 矩陣只列出策略擬定結果，沒有交待過程。做決策思考時，事實上，除了根據 S、W、O、T 的陳述事實，也應該參考步驟二之脈絡探討的結果。

**步驟五：列出策略或執行方案的優先順序。**組織資源有限，不可能執行所有的策略，所以應該進行排序。排序主要根據策略所需的資源需求與執行後所能達到的效益而定。