

策略管理工具多元組合應用

TTQS 顧問 陳德展

前言

自 80 年代開始策略管理學派從單純討論公司政策運作的角度，演化成主導企業經營方向的重要工具，歷經 30 多年的發展，策略管理學者不斷推陳出新發展，如 PEST、BCG、五力分析、價值鏈、3C 模式、SWOT 矩陣、關鍵成功因素分析、資源基礎論、藍海策略、BSC(平衡計分卡)、ABC、GE 矩陣、三層面分析、7S 等工具，都是期望解決企業實務經營上所遇到的問題。

唯有 SWOT 矩陣能與其它策略管理工具互相結合應用，SWOT 矩陣屬於質性分析工具，可以彈性應用企業策略或是組織策略，配合上其它量化工具，歸納出策略行動方案，可以提升策略計畫的精確度，強化企業策略的執行效益。

策略管理萬用工具 SWOT

自 1960 年代初期開始，策略管理進入一個重大分水嶺，由安東尼(R. N. Anthony)、安索夫(H. I. Ansoff)和安德魯斯(K. R. Andrews)發表 3A 典範(Anthony-Ansoff-Andrews Paradigm)，經十多年後自 1979 年開始成為策略管理教科書中的重要模式，開啟策略通用模式的年代。尤其在 Michael Porter 五力分析模式發表同時，也是 80 年策略管理學派發展輝煌的年代，而 SWOT 分析也是當時策略管理理論下的產物，屬於策略態勢分析的策略工具的一種。

SWOT 矩陣概念源自 1969 年由 Steiner 等學者提出 SWOT 的概念，後續在 1982 年由美國舊金山大學教授 Heinz Wehrich 提出具實務性結構分析，成為早期 SWOT 矩陣的雛型。SWOT 為 Strengths、Weaknesses、Opportunities 與 Threats 四個英文字縮寫，主要是透過分析企業在產業內所具備的內部 Strength(優勢)與 Weakness(劣勢)，以及所面臨的外部環境 Opportunity(機會)與 Threat(威脅)。而從 SWOT 矩陣中，劃分 SW 部份可視為企業自我定位，而 OT 部份可視為產業環境變化，從 SW 與 OT 交叉分析延伸出 SO、ST、WO 及 WT 四種策略。

SWOT 矩陣是同時考量產業內外環境與企業內在競爭條件，運用企業內部的優勢與劣勢與外部的機會與威脅因素，相互搭配討論出企業策略，建立長期競爭優勢，維持企業永續經營。對企業而言，SO 策略(又稱 Max-Max 策略)則是充分發揮公司內部優勢抓住環境機會，發展企業核心策略。WO 策略(又稱 Min-Max 策略)則是存在某外部機會，但公司內部有些劣勢妨礙企業策略執行，故要用外部資源來彌補公司內部劣勢，發展策略聯盟反轉企業劣勢。ST 策略(Max-Min 策略)則是面臨外部環境威脅，公司具備某些優勢，故要利用公司優勢，以迴避或減輕外部威脅的衝擊，視為

守株待兔策略。WT 策略(又稱 Min-Min 策略)則是面對外部威脅，同時公司劣勢無法提昇為優勢，公司要減少內部劣勢的影響，同時回避外部環境衝擊。

事實上，SWOT 對策略規劃的初學者或是中小企業而言是非常容易上手的，主要是找出企業策略核心因素就進行策略分析，並可廣泛地應用在管理理論各領域，如個人生涯、業務、人力資源、組織、公司總體甚至財務或是人力資源等不同層面分析，其多樣化的應用非其它策略規劃工具所能比擬的。然而相對也有幾項缺點，被其他學者所批評的：

- (1) 核心因素的合理性；
- (2) 簡易分析但缺乏評價比較的基準；
- (3) 評估過程會受限於分析者的主觀意識或是偏見所誤導；

SWOT 因其包容性大能廣泛地與其它量化或質化工具混搭，但也成為其最大缺失。最大盲點就是會產生「套套邏輯」循環不斷的現象，究竟環境趨勢的變化對企業而言，找出影響企業經營的趨勢，再將趨勢分為機會與威脅，到底是機會真的是否是機會，威脅真的是否是威脅，要視企業本身組織的強弱，甚至是高階經營團隊的思維或經驗來裁決。

其次 SWOT 推導而得的策略行動，就策略層次來看，會牽涉到企業策略、行銷策略、產品策略、研發策略等多方面，容易讓人盲目在策略規劃工具的處理細節中，而迷失企業策略的真正目標為何，最後常發現內容都差不多，策略差異化小，結果使同業間陷入激烈價格競爭的惡性循環中。

策略管理學者為解決 80 年代通用策略規劃工具的不完美，就提出許多補強方法。比如說增加分析因素的重要性比重，以提升分析因素的差異性，而非以等量觀點的分析，如：機會威脅矩陣分析(OT)。早期的 SWOT 分析使用條列式列出清單做為因素分析因子，後來在 80 年代學者將經營環境的巨觀因子分為政治(political)、經濟(economic)、社會(sociocultural)和科技(technological)等因素，使 SWOT 分析角度能從內部、微觀環境到巨觀環境都具備，更符合企業實務應用之需求。而一般原文策略規劃教科書則是將 Michael Porter 五力分析與 SWOT 分析結合，Michael Porter 認為企業利潤源自買主、供應商、替代品、潛在進入者和產業競爭程度五種力量的衝擊，威脅或機會端視環境趨勢對五種力量的影響，原期望提高策略對環境變化的可預測性，但對台灣中小企業來說，要投入人力進行產業環境資料分析及規劃，在實務及深度上有其困難度，同時也缺乏對企業內部獨特能力的策略評估。

SWOT 跟 90 年代策略規劃理論的混搭，比如跟 BSC(平衡計分卡)、QFD(品質機能展開)等。做法是先以 SWOT 矩陣與 BSC(平衡計分卡)跨接，產生出具備系統性和整體性的策略管理系統，找出策略成功關鍵因素；進一步應用 QFD(品質機能展開)的品質屋為架構，以 BSC(平衡計分卡)的成功關鍵因素為縱軸(WHATs)，對應到策略行動的橫軸(HOWs)，最後，制定和實施企業經營策

略計劃。也可以與資源基礎觀點(Resource-Based View)結合，先從內部無形及有形資源角度來考量內部環境，分析內部資源的獨特性，再搭配 TOWS 矩陣制定策略計畫。

除以上策略執行工具的推陳出新外，策略理論學者因應企業實務的需求，對 SWOT 分析工具做出本質上的改變，將原有的 SWOT(Inside-Out)建議轉變成 TOWS(Outside-In)的思維。若沒有做進一步說明，一般人都會覺得 SWOT 變為 TOWS，只是前後順序顛倒換湯不換藥，若沒有細究其思考邏輯，就忽視它實質的分析方向。在 Heinz Wehrich 所著的 TOWS-A Tool for Situational Analysis 一文中，說明將 SWOT 轉變成 TOWS 的用意是，在於將 SWOT 矩陣從內部分析的角度轉變為 TOWS 外部分析的角度，讓 TOWS 更能成為一個符合情境分析的策略規劃工具，更進一步強調 TOWS 分析的動態思維，以增加 SWOT 分析工具的實用性及延伸性。同時 2004 年經濟學人雜誌(The Economist)建議將 SWOT 矩陣改稱為 TOWS 矩陣，提醒企業在規劃公司策略時，應先考慮外在環境的機會與威脅因子，而非原有從企業內部的優缺點考量，來因應競爭環境的變化。

SWOT 天蠶變

從以上的說明來看 SWOT 後續的發展，SWOT 的量化部份搭配多變量理論，藉由資訊系統的資料收集，產生精確數據分析做為企業經營的參考。對於我們導入 TTQS 的人資單位而言，要熟悉使用 SWOT 分析所產生的優缺點，並選擇適合且互補的策略規劃或是策略執行工具。

將 SWOT 與 BSC 搭配建置屬於企業整體策略的架構，再依照產業特性各別選擇策略執行工具，以落實策略執行力及強化績效管理的連結度。比如製造業來講，應用 SWOT 分析並搭配 BSC(平衡計分卡)外，可選擇 QFD 或是 Six Sigma 為策略執行工具，可強化訓練成果對組織的績效連結強度；若是在食品加工業，可選擇搭配 HACCP 流程管理工具。並從 BSC 四大構面中的學習與成長構面，發掘出重要支撐組織面或是流程面的關鍵因素，做為該公司年度訓練計畫的重要依據，可提升人力資源單位對企業經營的貢獻。