

策略規劃程序與SWOT

簡賢智

策略性規劃程序

2

- 公司宗旨
- 公司目標及目的
- 公司組合計畫
- 公司事業計畫
- 競爭分析
- 基本策略擬訂、執行、控制

企業宗旨

3

- 我們的事業是什麼？
- 誰是我們的顧客？
- 對顧客而言什麼是有價值的？
- 我們的事業將會是什麼？
- 我們的事業應該是什麼？

產品導向與市場導向

4

- 我們製造化妝品
- 我們經營鐵路
- 我們賣肥料
- 我們賣汽油
- 我們拍電影
- 我們製作影印機
- 我們銷售希望
- 我們提供運輸服務
- 我們協助增進農業生產力
- 我們供應能源
- 我們行銷娛樂
- 我們協助增進辦公室生產力

企業目標與目的

5

- 短期利潤與長期成長
- 利潤毛利與競爭地位
- 直接銷售力量與市場開發力量
- 舊市場滲透與新市場開發
- 關聯性拓展與非關聯性拓展
- 營利目標與非營利目標
- 成長與穩定
- 規避風險與追求風險

釐清思考的工具

6

- Time Horizon
- Pros & Cons
- Cause & Effect / Fishbone Diagram
- SWOT

SWOT分析

7

- SWOT (或稱TOWS)
是優勢(strengths) 、劣勢(weaknesses) 、
機會(opportunities) 、威脅(threats)的縮寫
- 用以評估組織策略、內部能力 (優勢和劣勢)
和外部可能情況 (機會和威脅) 之間的配適程
度的工具

SWOT的意義

8

- **Strengths**：讓企業能比同業更具競爭力的因素，是企業在執行或資源上所具備優於對手的獨特利益
- **Weaknesses**：組織相較於競爭者而言，不擅長或欠缺的能力或資源
- **Opportunities**：任何組織環境中有利於現況或未來展望的因素
- **Threats**：任何組織環境中不利於現況或未來情勢、可能傷害或威脅其競爭能力的因素

SWOT 分析

9

STRENGTH

優勢

WEAKNESS

劣勢

OPPORTUNITY

機會

THREAT

威脅

SWOT資訊取得之思考關鍵 I

10

□ 內部思考(以企業或產品的角度思考)

- 生產製造的能力
- 銷售通路的能力
- 組織與人力的能力
- 研發專利的能力
- 財務資源運用的能用

□ 外部思考 (機會)

- 國際情勢(總體經濟)
- 國內經濟條件 (生產製造成本)
- 國內外政治局勢 (市場穩定性)
- 銷售國當地法律與規範 (市場友善度)
- 銷售國當地的風俗民情 (產品的喜好度)
- 銷售國的人均所得及消費力 (產品購買力)

SWOT資訊取得之思考關鍵 II

11

□ 外部思考 (威脅)

- 在同質性商品競爭的能力
- 對原物料供應的掌控能力
- 對替代性商品的弱化能力
- 對潛在性競爭者競爭優勢
- 對消費者忠誠度的掌控能力

SWOT分析常犯錯誤

12

- 內外部條件錯置
- 層次紊亂 (一會兒產品一會兒企業)
- 敘述不清
- 未有佐証資料
- 重點提醒
 - 優劣勢一定是自己可以掌控的事
 - 機會通常不會是大家都知道的事
 - 威脅是無所不在的事

SWOT 策略配對表

外部 \ 內部	優勢 寫在這	劣勢 寫在這
	機會 寫在這	威脅 寫在這
機會 寫在這	S+O 前進策略	O-W 維持策略
威脅 寫在這	S-T 改善策略	W+T 撤退策略

溫尼巴高公司SWOT 分析

14

<div> <div>內部</div> <div>外部</div> </div>	優勢 <ol style="list-style-type: none"> 1. 擁有優良商譽的公司名聲 2. 優良的服務和保證 3. 已建立良好關係的經銷網 4. 強大的研發能力 5. 自動化工具經濟性的工廠 6. 製造大部分休旅車的零件 	劣勢 <ol style="list-style-type: none"> 1. 專注單一產品的風險 2. 集中在高價位區隔 3. 在工具製造方面投入重資 將提高改款時的成本 4. 單一廠址 5. 沒有準備好從家族事業轉 為公司經營
機會 <ol style="list-style-type: none"> 1. 小型休旅車的需求 2. 開發國際市場 3. 低成本組合屋的需求 	可能策略 <ol style="list-style-type: none"> 1. 強化更小、更有效率的休 旅車(O1,S1,S2,S3,S4,S5,S6) 2. 拓展至海外市場(O2,S1,S4) 3. 多角化經營組合屋 (O3,S1,S4,S6) 	可能策略 <ol style="list-style-type: none"> 1. 開發製造更小的休旅車 (O1,O2,W1,W2) 2. 在各地設立更小型的工廠 (O1,O2,W4)
威脅 <ol style="list-style-type: none"> 1. 石油短缺和高油價 2. 趨緩的休旅車需求 3. 二手市場的興起 4. 競爭增加 (GM、福特、 International Harvester、 福斯、豐田) 5. 即將實施的安全規範 	可能策略 <ol style="list-style-type: none"> 1. 多角化經營農業設備、鐵路 車廂(T1,T2,T3,S1,S3,S4,S5) 2. 考慮使用柴油引擎(T1,S4) 3. 製造更安全的休旅車 (T5,T4,S6) 	可能策略 <ol style="list-style-type: none"> 1. 出售公司 (T1,T2,T4,W1,W3,W4,W5)

台灣自行車產業SWOT 分析

15

可行方案 外部因素	內部因素	優勢	弱勢
		1.具OEM經驗，技術成熟 2.創新材質推出 3.海外市場拓展能力強	1.生產成本高，價格競爭力不敵大陸 2.關鍵組件仰賴進口 3.零組件廠商外移嚴重
機會 1.自有品牌提升知名度 2.休閒活動興起 3.環保意識盛行		1.採ODM與OBM並重策略，設立海外工廠，建立海外市場行銷通路(S1,S3,O1) 2.開發新智慧型自行車，結合運動與環保功能(S2,O2,O3)	1.自有品牌提升知名度，帶動國際認同，使訂單增加，進而擴大規模產量，以減少生產成本(W1,O1)
威脅 1.大陸低價威脅，中低價訂單移轉至大陸 2.大陸製程技術提升		1.研發高階、環保技術或多功能自行車，使國際認同台灣自行車與大陸有別(S2,T1)	1.台灣廠商應「重質不重量」，以高技術、高品質為導向，避免削價競爭(W1,T1)