

一、五力分析的內涵

產業競爭力分析，又稱作五力分析，是 Michael Porter 提出的。五力包括現有競爭者的威脅、替代品的威脅、供應商的威脅、購買者的威脅與潛在加入者的威脅，茲就其具體內涵說明於下：

1.現有競爭者的威脅：如競爭者的數目、產品差異化程度、固定成本的多寡、變換成本的高低，以及競爭者之間的平衡情況或能力的相似情況。愈多競爭者，經營上會愈困難。

2.替代品的威脅：如相似替代品的來源多寡、使用者的轉換成本、提供替代品機構的利潤及企圖心與替代品的價值等。替代品愈多，愈不易經營。

3.供應商的威脅：如重要供應商的數目、替代供應品的可能性、供應商的產品在產業中所占的品質或服務水準地位、以及供應商的產品在產業的總成本中所占的比率。若僅靠單一供應商，則價格與品質便任由人掌控，而無議價空間。

4.購買者威脅程度的相關項目，與上述的供應商威脅的項目是相似的，但所占角色剛好相反。

5.潛在加入者的威脅：包括規模經濟、產品差異化、轉換成本、銷售通路、資本需求、技術取得可能性、人爲阻礙及政府管制等。若有利可圖且進入障礙不高，則組織面臨威脅的機會便大增。

二、策略控制系統的設計

一般而言，控制系統所涉及的問題可分為兩大類，分別是整體性的組織文化問題與中低階的控制層面問題。

1.組織文化是組織成員所共享的價值觀與規範，它會影響組織成員日常運作的基本思維方式。例如日本公司的組織文化與歐美公司差異甚大，日本公司較強調團隊精神，而歐美公司則是個人英雄主義很強烈。組織文化通常受創辦人的理念影響很大，其理念會直接影響組織的結構、運作方式、高階團隊的組成方式，進而造成所謂的「適應遲鈍的組織文化」或「強勢與適應快速的組織文化」。故就非營利組織而言，為有效達成目標與策略的控制，其便須發展出一套強勢的組織文化，以便對成員的行為產生控制的效果，而使命正是此強勢文化的根基。

2.中低階的控制層面問題，主要在於各階層如何設計一套適當的控制制度，讓下一階層的所有人員在執行業務時有所遵循。該制度涉及控制準則的採用，其類

別包括財務控制、產出控制、目標管理、行為控制及標準化作業等方式。這些控制準則可互相整合，同時應用於控制系統中，以提升控制的完整性與嚴謹性。

總之，略策控制系統用於設定具體目標、評估及回饋修正策略，它必須具有足夠彈性，以適應外在環境的改變，適時地提供正確資訊，以便管理者能適時地進行評估工作，進行適當的回饋修正行動。除了上述問題外，最重要的手段，便是設計一套能適當激勵員工的策略酬償制度，其內容包括個人酬償制度與團體獎金制度。