

社區策略分析

李易駿 副教授

靜宜大學

社會工作與兒童少年福利學系

策略分析的意義

- ▣ 判斷情勢，選擇方向
- ▣ 套組式的選擇，先不處理技術問題
- ▣ 管理學大師Glueck將策略定義為：「為達到組織基本目標而設計出一套統一的、協調的、廣泛的整合性計畫。」
- ▣ 決定了方向，再一一克服執行上的技術
- ▣ 作對的事 vs 把事做好

社區組織的使命

- 使命：核心價值與任務，可永續推行的
- 公益、
- 志同道合者的聚集
- 組織的使命常有理想性，但仍應具現實性。
- 您的社區組織的使命為何

使命與策略

- ▣ 策略是實現使命的中間工具
- ▣ 使命 - 策略 - 計畫（方案） - 執行
- ▣ 策略的釐定是一項決策與選擇，
- ▣ 組織如何在組織**環境**中根據**自身的優缺點**
發掘問題與找尋發展機會。

策略管理的意義

- ▣ 組織運用適當的分析方法，
確定組織**目標和任務**，**形成發展策略**，並執行策略和進行結果評估，以達成組織目標的過程。
- ▣ SWOT分析。將對於
組織內部的**優勢**」(Strength)與「**劣勢**」(Weakness)，以及
外在環境的「**機會**」(Opportunity)與「**威脅**」(Threat)進行分析，這種工作稱為SWOT分析。

SWOT分析法

- SWOT分析通常是由專業顧問或資深管理團隊以一種互動的、腦力激盪的方式進行。
- 以下即分別從組織內部與外在環境等兩個向度來說明SWOT分析法。

腦力激盪

- ▣ 避免會議中「權威觀點」、「多說多錯」的效果。可謂是「集思廣益」予以操作化，作法
- ▣ 1.不可批評：不對成員所提出的構想進行任何有關優缺點、可行性的評價。
- ▣ 2.歡迎自由聯想：歡迎異想天開及荒謬的想法，但要自我控制，針對問題不說廢話。
- ▣ 3.意見越多越好：鼓勵提出大量的點子越多越好。
- ▣ 4.組合改進別人意見：鼓勵搭便車，巧妙地利用並改善他人的構想。

組織內部優劣勢的分析

- 組織應就其內部的優勢和劣勢來進行客觀的分析；
- 任何一個組織都必須要去發展或擁有某些優勢，如此組織才能擁有發展的空間，例如，擁有一些重要資源、（組織或社區內）所具備的獨特專長或能力、組織的聲譽、組織的公信力等；
- 組織本身也一定會具有某些內部的缺點或劣勢，例如，人力、財力、組織結構等，在進行SWOT分析時，也必須被客觀分析出；

外部的威脅和機會分析(1/2)

- 外部環境的機會與威脅；外在環境主要包括三個部分：
 1. **公眾環境**：如社區居民、社區權力人物、媒體、主管機構、其他社會服務機構、資金提供者（捐款者），以及社區內的其他組織（如，村里辦公室、教會、寺廟管理委員會、社區福利機構、學校、文史工作室、政黨地方黨部等。

外部的威脅和機會分析(2/2)

2. **競爭環境**：指的是和組織競爭資源，或是向組織的服務對象爭取關注與忠誠度的其他群體或組織，也包括方案和資源的競爭者；這些競爭者不一定侷限於NPO，現在有很多商業組織也會和NPO競爭服務對象或資源。
 3. **宏觀環境**：指的是會對於組織構成機會和威脅的結構性或制度性的力量，例如，人口、經濟、政治、科技、社會等等面向。這些力量對於組織會產生很重要的影響力。
- 凡是外部組織的變動或發展會對組織產生有利影響的，就是**機會**，會產生不利影響的，就是**威脅**。

如何進行SWOT分析(1/5)

- ▣ 第一步，尋找相關資料：
- ▣ 第二步，將資料分為優勢、劣勢、機會與威脅等四大面向：
- ▣ 第三步，畫出SWOT十字圖，將資料填入四大面向：
- ▣ 第四步，運用SWOT圖表進行分析，發展出未來的策略方向

如何進行SWOT分析(2/5)

- ▣ **第一步，尋找相關資料：**根據分析主題與目地，尋找與該目地相關的資料，資料的屬性不拘（量化與質性資料皆可），只要與分析主題有關即可。例如如果主題是在於對組織資源進行分析，那麼就必須蒐集有關資源的相關資料，如，組織內部的人力配置、組織的設施設備、財務會計管理、人力資源、廠商贊助、捐款、政府補助及指導、可共享的資源、組織的公共關係、可連結的外部資源、社區民眾的支持、社區內的商家...等。

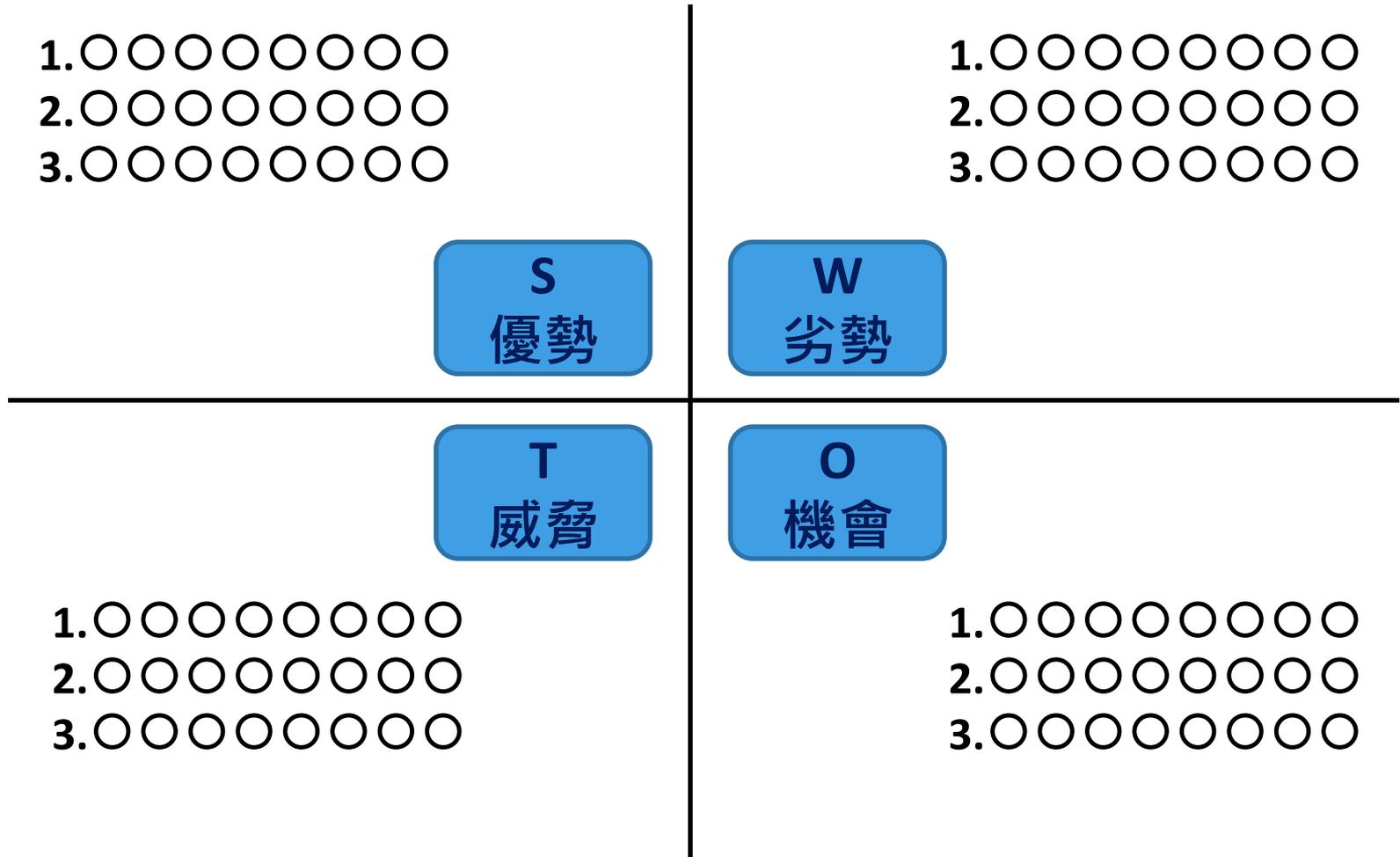
如何進行SWOT分析(3/5)

- **第二步，將資料分為優勢、劣勢、機會與威脅等四大面向：**將資料蒐集完畢後，要先過濾與分析目地關連性較低的資料，再將資料區分為四大面向。如果比較不熟悉SWOT分析，可以採取兩階段的步驟來進行：首先，將所有的資料區分為「優點」及「缺點」；接著，再依據該資料屬於「內部」或「外部」條件，將優點區分為「優勢」和「機會」，以及將缺點區分為「劣勢」和「威脅」。

如何進行SWOT分析(4/5)

- **第三步，畫出SWOT十字圖，將資料填入四大面向：**繪製SWOT的分析圖。首先畫出十字（或是四個象限的表格），接著標示出四大面向。SWOT圖是以十字區分為四個區塊，通常是由左上方順時針方向分別區分為：**優勢、劣勢、威脅、機會**。在各個區塊依序標示出**S、W、O、T**後，再將前一步驟中已經區分好的資料內容，分別填入這四個區塊中（如下頁例）

SWOT分析圖例



如何進行SWOT分析(5/5)

- **第四步，運用SWOT圖表進行分析：**在繪製完成後，便可依據所要決策的目標來進行分析。
- 通常在SWOT分析中，可以採取的策略為「**提升優勢**」、「**減低劣勢**」、「**把握機會**」、「**消除威脅**」；
- 但也可以**綜合分析**其中兩個以上的面向，來擬定應對策略，如下圖例：

SWOT綜合分析

	優勢S	劣勢W
機會O	積極進取策略	階段性策略
威脅T	差異化策略	防衛或撤退

社區組織在SWOT分析後的行動

- ▣ 「**提升優勢**」，如，發揮志工團隊堅強的優勢，讓志工更能發揮，提供更多的服務
- ▣ 「**減低劣勢**」，如減低行政文書能力不高的劣勢，參與訓練研習
- ▣ 「**把握機會**」，如，把握政府提昇社區組織幹部能力的機會，參加研訓，申請計畫
- ▣ 「**消除威脅**」；透過理解外部環境，讓威脅的影響最小化

說明完畢，謝謝聆聽