

不要掉进SWOT分析的陷阱 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/261/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_8D\\_E8\\_A6\\_81\\_E6\\_8E\\_89\\_E8\\_c67\\_261156.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/261/2021_2022__E4_B8_8D_E8_A6_81_E6_8E_89_E8_c67_261156.htm) 什么是“SWOT分析”？“SWOT分析”最早是由旧金山大学管理学教授于20世纪80年代提出的。所谓“SWOT分析”即态势分析，是指将与研究对象相关的内部优势、劣势、机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后动用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出的一系列相应的带有决策性的结论。“SWOT分析”法总体上来说是一种比较准确和清晰的方法，它能比较客观地分析和研究一个单位的现实情况。利用这种方法可以找出对自己有利且值得发扬的因素，以及对自己不利需要回避的因素，发现问题并找出解决办法，从而明确未来的发展方向。根据分析的结果，企业可以将问题按轻重缓急分类，明确哪些问题目前需要解决，哪些问题可放在稍后解决，哪些属于战略上的障碍，哪些属于战术上的问题。“SWOT分析”是最常用的管理方法之一，根据研究结果可以制定相应的发展战略、计划以及对策等等。一个男孩子在追求一个姑娘之前，他要掂量掂量自己，我有多少优势？我身高多少啊，收入多少啊，学历怎么样啊，长相怎么样啊？我还有什么弱势？我性格弱点啊，或者我钱少一点啊，或者我工作现在暂时还不行啊等等，这里头我的机会是什么啊？我跟她有多少次见面的机会，能创造多少机会。然后是威胁，是否有情敌啊等。企业和个人生活都是一回事，每做一件事情，大事也罢小事也罢，实际上不管在纸上还是在心里都在做SWOT分析。中国环境下的

“SWOT分析”陷阱 我们中国的现实国情是有些国人的生命活力弱，忧郁症多，悲观论多、感性，唯物的比较多，所以有时作起“SWOT分析”来很容易进入错误的陷阱。一种是大家言必问题，讨论问题多了就上瘾，时间一长就会越过“优势”，陷在弱势里面，看不到西瓜，光捡芝麻。熊妈妈是怎么死的？是笨死的。掰包米掰一个掉一个，为了捡芝麻而丢了西瓜，芝麻也捡不完。对自己形成长期的心理暗示，结果生长出失败、垂暮和死亡心理。对大家，会大大损失士气，这是悲观主义者。另一种是盲目乐观主义者。他们只看到优势看不到劣势，或者无限夸大优势而忽视劣势，最终当威胁突然来临的时候只能会迅速走向失败。再一种是人人都是战略家，任何层面的人都会对组织战略评头论足。譬如当业务员关注公司大战略的时候，他就违背了职业伦理，他就陷在里面了，他就没有执行力了。一个人、一个组织最大的危机就是信心危机，没有一个全面的、理性的“SWOT分析”，我们就不会有自信和成功所需要的优势氛围和优势心智，当然也就更不会有优势结果。“科学的SWOT分析”观在中国环境下做好“SWOT分析”，我们提出要建立两个标准。一个是“细分问题，分别对待”，一个是“不越三纲”。“细分问题，区别对待”是指我们把问题分成四类，不同对待。第一种是有效问题，所谓重要的也紧急的问题。这类问题是根是本，必须保证足够的精力解决有效问题。解决了就会把问题转化为机会，把机会转化成优势。第二种是无效问题，所谓紧急但不重要的问题。这类问题解决起来往往会事倍功半，要不就是无效劳动，投入很大而效果甚微，得不偿失。所以我们不能为捡芝麻而丢西瓜。第三类是长效问题，所

谓重要的而不紧急的问题。这类问题需要按部就班分阶段地去解决。有精力就做，没精力就不做。我们要采取现实主义态度，有多少精力就做多少工作。第四类是长久问题，所谓永远或相当长的一段时间内不能解决的既不重要也不紧急的问题。这类问题如死亡等等是永远也没法解决的。对此我们应该想也不想，不费那个劲那个脑筋。要不会压我们一辈子，聪明人会想出个上帝来想出个生死轮回来。想解决这个问题的人是个完美主义者，“非傻即疯”，在组织里会影响一大片士气，对个人来讲则是一个悲惨世界。我们要学会应付无奈，要有平常心。如果没有这样正确的价值观，没有一种大的气魄和胸怀，肯定是知识越多越反动。天底下的钱多的数不胜数，属于我们的只有那么一点点；天底下的人才多的数不胜数，属于我们的只有那么有数的一些；天底下的问题多得数不胜数，属于我们的优势也只有那么有限的一些。所以我们对待这类问题要有一颗平和心，是所谓“力所能及之事全力以赴，力所不及之事泰然处之”。所说的“三纲”是指三个不能逾越。第一个，当我们把优势分析不彻底分析不完的时候，我们绝不能去谈问题。我们要把优势绝对地放在第一位，要大大地宏扬优势。只有抱好西瓜才能去捡芝麻。只有一个问题是永久的：一个企业也好一个人也好永远都有问题。书上不写成功企业就写失败企业，实际上企业99%以上是中间企业，有优点也有问题。走遍全世界找不到一个没有问题的企业，所以我们要先看优势再说问题。同时没有制定发展优势的方案，不能制定解决问题的方案。实际上把已有的西瓜培育大，比把芝麻变成西瓜要容易的多。把优势做大，比把问题解决变成优势要容易的多。把有限的资金和精

力放在优势上，优势会放大。把有限的资金和精力放在问题上，可能都解决不完。所以，只有发展才是硬道理。优势氛围具有排异性、同化性，在优势的平台优势更大。相反，在劣势的平台会加重劣势。第二个是我们把优势、弱势、机会和威胁没有全面分析完的时候，我们不能进入方案制定阶段。只有全面、综合分析完毕之后，我们才会得出比较精确的结论。“SWOT分析”是一个整体，而不能割裂开来。第三个是执行层不能去大谈战略。从管理伦理上来讲，实施者永远是执行的，他没有资格来管决策的问题，好的实施者眼里是没有问题的，他的任务就是实施。以他掌握的资源和信息是不可能对战略作全面正确分析的，没有少尉敢管、能管麦克阿瑟将军的事，否则就是越位。事实上仁者见仁智者见智，无所谓真正的对错。飘柔也对海飞丝也对，丰田也对沃尔沃也对，只要按着一个战略方向走下去就是对的。天天念叨问题者看似敬业实则最不敬业。实施者讲问题只有两个时候，一是企业作“SWOT分析”征求大家意见的时候，一是员工作自己的“SWOT分析”的时候，但这里不牵扯报表等正常的信息反馈。同时个人作为一个战略单元进行

“SWOT分析”的时候又得先从优势谈起。把握优势就是胜利 宏扬优势、建优势氛围、创优势心理、得优势结果，这是皇明成功的创业模式。如果我们没有能力干别的，就把所有力量集中在优势上。以优势舆论造优势心智，以优势行动创优势结果，认识优势、肯定优势、巩固优势、扩大优势、发挥优势。建立优势心理，实际上并不是外力强加给我们的，而应是从我们内心自发的一种尊严。这种尊严是关于个人价值的高度认可，是关于尊贵品牌的骄傲，是对内自信对外可

信。我们把握住了优势，把优势做到最大，以革命的浪漫主义激情结合革命的现实主义态度，我们会再一次开创火红的年代。按照这样的方法去作“SWOT分析”，去执行和做事，保证任何组织和个人在任何情况下都能找到优势，找到出路。即使在冬天，也能看到春天的希望。在春天，就会看到金色的秋天。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)