

研究論文

SWOT 分析應用於社區發展經營策略之 研究—以參與農村再生培根計畫之 社區為例

謝政勳*

國立中山大學公共事務管理研究所助理教授

收稿日期：2016年1月15日，接受刊登日期：2016年7月18日。

* 通訊方式：dobbit@mail.nsysu.edu.tw

中文摘要

社區營造推動至今已近二十個年頭，許多資源投注社區，帶來鄰里地區生活的提升，但也有社區因陷入資源競爭問題而發展停滯。近來政策資源有限，公部門補助越趨減少，民間贊助不易爭取，社區如何重新檢視本身經營條件，思索創新方向並找出亮點新策略，應用 SWOT 分析即為一簡單又具效益的工具。

社區組織要在競爭激烈的大環境中戮力生存，極重要的策略規劃常被忽略。研究者多年擔任培根計畫課程講師與陪伴輔導者，觀察社區所做的分析結論多未能與其未來願景及行動有一強力連結關係。故本研究目的有：(一)分析並釐清社區組織應用 SWOT 分析的盲點與思考內涵，提出具體思維作為凝聚在地共識的參考依歸；(二)探析社區組織應用 SWOT 分析的思考內涵，作為社區居民凝聚共識的參考依歸；(三)建構社區工作者可參考之 SWOT 思辨分析架構，作為引領社區發展決策之依據。

本研究從認知 SWOT 分析內涵開始，藉文獻探討各構面社區需考量之因素以釐出思考架構，並以研究者過去五年內實際參與引導之社區為例，統整分析 51 個社區討論內容。針對社區 SWOT 分析應用，本研究提出之結論，首先為建構更完整的社區 SWOT 分析參考架構，針對劣勢分析修正建議應新增兩問項：「社區內欠缺必要之軟硬體資源」及「社區三生（生活、生產、生態）發展失當」，以符合一般社區會考量的部分；其次 SWOT 分析應用於社區發展經營策略規劃有其必要性包括：社區組織實力的自我檢視、社造資源與潮流脈動的掌握、社造行動計畫的規劃依據。希冀社區營工作的推展能善用策略規劃知識，周詳策略應對，善用優點並利用機會以突破困境，進而務實地逐步實踐社區願景。

關鍵字：農村再生、社區培力、SWOT 分析、策略規劃

Application of SWOT Analysis in Operations Strategies of Community Development – Using Communities Participating in Rural Regeneration Projects as an example

Cheng-Hsun Hsieh

Assistant Professor, Institute of Public Affairs Management,
National Sun Yat-sen University.

Abstract

Community development has been advocated in the past twenty years. Many resources have been invested into communities to improve the standard of living in the neighborhood. However, the development of some communities remains stagnant due to stiff competition for resources. Owing to limited resources, decrease in departmental subsidies and difficulties in getting private sponsorships, it is crucial for communities to re-evaluate their own operation conditions and to brainstorm innovative directions as well as to explore new strategies. SWOT analysis is a simple-to-use and effective tool that can help achieve such goals.

With survival in the highly competitive environment being the focus of community organizations, the importance of strategic planning is often overlooked. Over the years, the researcher has taken on roles of lecturers and counsellors in different incubation schemes, and has observed that there is yet no strong connection between the conclusion made in the community and the future vision as well as actions in the communities. Therefore, the purposes of the present study are: 1. To analyze and clarify the blind spots and connotation of the SWOT analysis applied in community organizations in order to propose specific ideas for the communities to achieve cohesion and consensus. 2. To investigate and analyze the way of thinking of the community organizations adopting SWOT analysis as so to provide reference

to residents in the community in achieving cohesion and consensus. 3. To construct a speculative and analytical SWOT framework which community workers can refer to and use as a basis to lead community development decision-making.

Starting with a cognitive analysis of the SWOT content, followed by literature review of the factors that communities should consider from different perspectives, this study clarified and developed a thinking framework based on 51 discussion topics related to the communities which the author has engaged in and led over the past five years. In regard to the application of the SWOT analysis in the communities, this study puts forward the following conclusions: first, for the construction of a complete SWOT analysis framework , weaknesses should be added : " the lack of necessity of hardware and software within the community " and " sustainable development of the community misconduct " ; secondly , the SWOT analysis of strategic planning for community development its necessity , include :1. Evaluation of the strengths of the communities. 2. Handling and control of social resources and trends. 3. The basis for formulating social action plans. It is hoped that strategic planning knowledge will be put to use in promoting community work and by making good use of comprehensive strategies and strengths with the right opportunities we can overcome obstacles and realize the community's vision in a gradual and pragmatic manner.

Keywords: Rural regeneration, Community empowerment, SWOT analysis, Strategic planning

壹、前言

回顧過去台灣「社區」(community)的發展脈絡，其已逐漸成為形塑公民社會與地方治理關注的議題。從 1960 年代聯合國推動社區理念起，引入台灣的「社區發展」(community development)成為當時政府進行鄉村社會整合與社會福利的重要措施，隨後行政院於 1968 年制訂「社區發展綱要」，首規劃出 4,893 個「社區」¹；1983 年修訂「社區發展工作綱領」以落實社區發展與自治，其內涵實已貼近現今所界定「社區營造」的精神與意涵。1980 年代後半開始，不少自主性、草根的民間團體或組織相繼成立，在各地展開不同類型關心自己所在地方的活動(陳亮全，2000)。1994 年文建會推行「社區總體營造」的理念與相關政策開始，社區質與量的變化陸續被關注，「社區主義」、「社會資本」、「社區網絡」、「居民參與」、「社區培力」、「社區凝聚」、「社區共識」等相關名詞亦被加以表述與探討。社區在保育、環境、文化遺產、族群政治上所扮演的功能遠較中央政府來的有效率(黃文彥，2006)，由此可見社區與社區主義(communitarianism)在公共事務領域發揮的影響力遽增，亦成為最新的治理模式(柯于璋，2005)。

「社區總體營造(後簡稱社造)」從文化建設出發並逐漸轉化為普及的社會運動，試圖在以社區為核心的多元草根民主之社會動員過程中，建構市民社會的認同，並解決因高度經濟成長所造成的社會亂象與劣質文化的發展危機(劉立偉，2008)。社區性或地方層級的活動廣泛地在台灣各地被推展開來，相關的民間組織更形增加，活動內容趨於多樣化，民間與公部門參與者也更全面化。社區營造的模式，不但為民眾的參與帶來令人意想不到效應，更要的是將之轉

¹ 截至 104 年止，社區發展協會總數為 6,860 個(資料來源:衛福部社會救助及社工司-社區發展工作統計資料)

化為民主社會中現代公民意識和社群共同體的凝聚作用（文化環境基金會，1999）。因此，強調「由下而上」的社區營造政策中，社區不僅與居民的生活脈絡息息相關，更是公共政策中相當基礎且重要的研究單元。

近些年來政府頒佈的各種社區營造政策與新思維，從新故鄉社區營造計畫到健康社區六星計畫，乃至近期的農村再生政策（2010年通過農村再生條例），均以「社區」為主要思考基礎，使基層社區被期待發揮群體合作精神共同行動，強調社區居民當家作主，本著「自助人助、自動自發」的精神，自行治理，並配合政府施政措施與指導，由社區居民設法去解決多元而複雜的問題與需求，進而提升社區居民的生活品質（張墩卿，2008）。

一、研究動機

「社區培力」(community empowerment) 係指因應受威脅的生活品質而產生改善社區的初始力量，且能提供公民參與的機會。藉由公民採取行動，維繫或增進生活品質，並得以回應社區的需求。社區居民擁有技能、期望與資源而集聚活動以改善社區生活。培力過程建立社區居民合作的信心、能量、技巧和能力，而以個人或集體行動的力量來面對生活挑戰，並共同提昇整體福祉（Zimmerman, 2000；Dubois & Miley, 1996）。

行政院農業委員會水土保持局（後簡稱水保局）於2008年所提出的《農村再生條例》（後簡稱農再條例），由公部門協助社區組織，採由在地居民由下而上自主提出需求及行動實踐，創造一個符合三生（生產、生活、生態）一體概念的富麗新農村。《農再條例》第九條提及「農村社區內之在地組織及團體應依據社區居民需求，以農村社區為計畫範圍，經共同討論後擬訂農村再生計畫...」。申請農再計畫前，社區組織必須先完成四個階段的培力課程（即參與「培根計

畫」)，始能獲得提案資格。截至目前為止，全台已有 2,260 個社區組織參與培根計畫，完成課程並提報再生計畫的社區數已有 640 個，已開始執行農再計畫的社區數有 461 個。全台具參與農再計畫資格的社區數為 4,232 個，即已有高達五成三的參與率。

SWOT 分析是企業經營管理最常被使用的一項既簡單又有效益的工具，它可分析組織的好壞的不同面向、提出優缺點，並指出可能影響組織長遠生計的問題。今日社區的經營者面臨重大課題與挑戰，要在公部門補助資源越趨減少，企業贊助不易爭取，競爭激烈的大環境中戮力經營。SWOT 分析正是社區可學習應用策略規劃以發揮優勢獲取機會、突破困境克服威脅，增強社區經營績效之有力工具。

SWOT 分析作為策略規劃的一項前導分析工具，其為一種評估分析的方法也是一種經營策略分析工具。本研究的對象為參與農再培根計畫的社區，完成培力四階段後所提的農再計畫即為社區未來四年發展的策略規劃構想，在培力階段先以 SWOT 作為本質發展條件、資源的檢視與分析。許多研究認為 SWOT 之後的策略矩陣更為重要，但本研究認為，若連最基礎的分析內容都有偏誤，方向思考無法聚焦及模糊，必會影響行動策略的正確性。故本研究並非要發展新的方法論，而是希冀建構一具體、易懂、可操作，可讓非專業的社區組織了解 SWOT 可思考的分析項目。

本研究從社區培力觀點及認知 SWOT 分析的內涵開始，透過策略規劃文獻資料探討各構面中社區需要思考的方向，釐出一個思考架構以作為社區決策規劃之參考。以研究者過去五年內親自參與引導討論之社區為例，分析統整近 51 個社區的討論結果，思辨社區面對未來發展的 SWOT 分析架構。本研究效益有：(一) 試圖為社區經營策略規劃建立分析架構；(二) 以 SWOT 觀點探討社區在社造推展的策略規劃具體思維；(三) 提供社區經營者思考引導自身組織或整體社區的走向，了解在地需求、凝聚共識，實踐社區願景。

二、研究目的

面對未來的發展，社區需重新檢視本身經營條件，思索創新方向並嘗試找出亮點新策略，然而它在社區經營策略與願景規劃的思考上常被忽略，並未發揮其應有之功效。由於農再培根計畫第二階段一進階班課程設計中即將「農村再生發展課題與對策或農村優劣勢分析」納入必修課程，故該探討分析的結果即應與社區未來規劃願景與發展行動有一緊密的呼應與連結關係，因此本研究目的有三：

- (一) 分析並釐清社區組織應用 SWOT 分析的盲點，提出具體思維作為未來發展規劃的思考；
- (二) 探析社區組織應用 SWOT 分析的思考內涵，作為社區居民凝聚共識的參考依歸；
- (三) 建構可提供社區工作者參考之 SWOT 思辨分析架構，作為引領決策規劃之依據。

貳、文獻回顧

一、社區培力

(一) 培力意涵

依據牛津英文字典對 **empowerment** 的定義為「合法地授權或正式擁有權力或影響力，以某種目的或責任給予或賦予權力，使能夠 (**enable**)、獲得或具有權力」。(Oxford English Dictionart, 1989)。國內學者對 **empowerment** 的譯稱依學科領域的不同而有差異，包括增強權能 (增權)、增能、充權、充能、授權、

賦與權能（賦權）、彰權益能、權能自主、培力等名詞（引自鄭麗珍，2003；蔡秀美，2004；宋麗玉，2008；張麗春，2009；陳美惠、陳至瑩，2009），而事實上 empowerment 所建構的就是減少權力集中（powerless）的實務模式，朝向以促進社會行動與改革為目的，與近年來所強調社區自主性與民眾參與有關，與社區自決自己的需求趨勢相同（引自鄭麗珍，2003），因此有人將 community empowerment 中文翻譯為社區培力（郭麗津，2004；郭瑞坤、王春勝、陳香利，2007；方雅慧，2008）、社區充權與社區營造（羅秀華，2003；許燕真，2005；廖俊松，2007 江大樹、張力亞，2008；劉立偉，2008）。本研究的 empowerment 是指發生於社區層級，社區透過參與的過程取得發展所需內外資源，而成為有能力的社區，故定名為「社區培力」。

Zimmerman (2000) 指出自我調節或系統性努力會引導思想、情感和行為，進而朝自己的目標去實現。一個已被培力（empowered）的社區能夠在其生活品質的威脅開始時投入社區力量去改善，過程中並提供公民參與的機會（Zimmerman, 2000）。故可從 Zimmerman 的核心理論可以得知，培力社區是使其在學習過程中具備自我效能（Self-Efficacy），能認知社區自身所具備的條件與資源是否足以去面對社區發展議題。而且社區培力是一種社會集體行動的過程，在過程中個人與組織應用技巧與資源，促進民眾、組織及社區的參與，目標以朝向增進個人與社區的控制、政治效力、改善社區生活、以及社會公平（Wallerstein & Bernstein, 1988; Wallerstein, 1992）。

Cottrell (1983) 描述一個有能力的社區是藉由社區工作中相互依賴而組成，有效的認同社區需求、發展策略以處理需求，進而形成行動去對回應需求。Minkler (1990) 認為領導權的分享對於成為具有能力的社區有一定的重要性，培力中的社區包括為社區居民取得資源，該資源包括休閒設備（如公園、遊樂區域）、提供保護服務（例如警察、消防）、健康照護（例如緊急醫療服務）、一

般性服務（例如媒體宣傳、公共衛生設備）。Hamilton（1992）認為培力在社區發展佔有重要的地位，培力已成為社區研究中關於民眾、組織、領導者與社區居民對於資源價值不均衡的分配時，影響議題決策過程的一種重要理念（Rappaport, 1987）。

培力理論聚焦於參與的過程、組織的設置、以及政治環境。關於培力的研究有不同的層次，在個人層級的培力，其概念為個人的知覺控制、政治上的效力、與社會政治環境的關鍵判斷。在組織層級的培力，其概念包括強化成員的技能的過程與結構、提供必須之支援以增加成員得到能力以影響社區改變（community change）的過程（Zimmerman, 1995）。在社區層級的培力則是個體以「組織形式」合作以改善共同的生活品質，並且避開社區環境中不必要的改變（Florin & Wandersman, 1990）。

從上述關於培力的國內外相關文獻論述中整理得知，社區內以組織形式進行培力，而參與培力的過程則可藉由學習達到提升自我效能感，進而評估分析社區資源的匱乏於否，其結果是導致獲得政府與其他資源的一種改變。從培力理論我們可得知，在組織層次上，可增強成員的參與以及增進組織的目標達成，參與培力是以達到目的、得到資源、以及理解社會政治環境，進而促成社區自主發展。

（二）台灣重要社區培力機制的回顧

「社區培力」的精神在於「賦民與能」，讓民眾有足夠能力及適當參與機會，進入社造的機制中，做自己社區的主人，並能公平分享可用的資源。而社區發展在台灣已過了五十多個年頭，回顧相關文獻從早期對社區發展的定義開始就可以發現社區發展隱含的意義在於社區自主及公共參與，社區透過內外部資源的運用而達到提升總體生活品質。蔡必焜（2009）指出社區發展的過程涵蓋：1. 發展的觀念、問題或議題的認定；2. 上述觀念、問題和議題的原因和影響分析；

3.願景建立;4.行動計畫;5.行動的執行和評估,以及 6.社區組織建立(community organizing) 等階段。在這些階段當中, Mayer (1994) 認為社區發展的成敗關鍵牽涉到社區能力建構 (community capacity-building) 的概念,如學習能力、網絡與組織能力、公共參與能力、培力和社會資本 (social capital) 創造與運用等。而所謂「社區能力建構」是指提供行動、資源與支援進而強化居民與社區團體的技術、能力與自信,使其在社區發展中採取有效的行動與領導角色(Home Office, 2004)。

這幾年觀察下來發現不管是公部門或是民間社團對於社區此一層級都有相對的協助機制(如表 1),例如文化部系統的各縣市社區營造中心、內政部的社工服務體系、營建署的社區規劃師制度、水保局的農村再生培根計畫等。研究者認為不管是哪一種協力機制,大多循著「授與」社區「知」與「能」的方向進行,透過講座課程學習、工作坊操作、社區會議討論等方式,鼓勵、引導、協助社區對環境的知覺,凝聚社區共識,重建人與人及人與環境的關係,促進社區對於生活品質改善、參與公共事務的集體行動,實現一個真正現代化公民社會的理想。

社造理念自 1994 年文建會(即文化部前身)提出,隨後大力推展之際,2002 年文建會提出區域型社區營造中心的輔導架構,將台灣分為北、中、南、東四區,透過委託分區專業團隊培訓社區在地優秀人才,讓社區的人學會如何發覺社區需求、申請經費、運作資源等,採「做中學」的概念,讓受輔導的社區試運作社區營造計畫小額補助,此機制改變了早期掠奪式的社區協助方式,轉變為紮根式的協助,該機制也成為後來許多公部門思考社區培力方式的重要參考依據。2003 年後各縣市透過向文建會申請補助成立社區營造中心,甄選社造點加以輔導,以社區為主體的培力機制變得更加落實。2004 年農委會水保局推動鄉村營造人力培訓計畫(即「農村再生培根計畫」前身)依各分局所轄範圍分

做六區，以非都市計畫區範圍的社區為主，各區分別委託專業團隊直接到各社區開課，社區若有意願與能力，再依自身條件與需求進行開課，依不同條件設定二十至四十人為一班，課程採漸進式規劃，從關懷班、進階班、核心班到再生班，後續還有專員班等。社區居民集體學習、集體討論，另外也結合自主簡易式環境改造課程，讓培訓的社區居民共同試做、體驗改善生活環境的過程。

表 1：公部門的社區培力機制

主辦單位與培力政策（執行期）	培力對象	操作機制	培力形式
內政部營建署 城鄉新風貌營造計畫（2001 年至今）	不分城鄉，培訓社區規劃師	由縣市向營建署提案，之後再補助各縣市都發局或城鄉處；各縣市委託專業團隊執行自訂培力機制	各縣市型態不同，對象包括社區組織、個人；培力形式以課程為主，有些搭配小額提案補助；每年各縣市約培訓幾十個至上百位社區規劃師；例如台南市都發局綠社區培力計畫。
農委會輔導處 整合鄉村社區組織計畫（2003 年~2011 年）	以農會為主但其需與轄內社區組織合作	由各農會自行向農委會提案申請計畫補助；農委會委託設輔導團進行培力機制。	以專家駐村、社區陪跑方式，引導鄉鎮農民組織透過參與方式進行；每年全台約 100 個鄉鎮農會提案通過後，由各農會與社區執行，輔導團則於執行過程給予輔導。
行政院文化建設委員會（文化部前身） 區域型社區營造中心（2002 年~2005 年）	培訓通過申請的社區營造點	文建會直接委託全國四分區社造（培力）中心；分區操作輔導培訓機制，成立社造家族。	每年各分區約有 15 至 20 個社造點。第一階段先徵選社造點提案（分初階與進階），培訓課程搭配小額提案進行；第二階段社造點通過提案並開始執行，同時搭配陪伴輔導機制。

表 1：公部門的社區培力機制（續）

主辦單位與培力政策（執行期）	培力對象	操作機制	培力形式
各縣市文化局處 縣市社區營造中心（2003 年至今）	培訓通過申請的社區營造點	先由各縣市提案文化部申請，各縣市文化局補助通過後，再自行自辦或委託專業團隊執行輔導培訓。	各縣市操作機制與重點不同，會先徵選社造點，培訓課程搭配小額提案進行；各縣市徵選之社區點數量及類型未有一定，多以配合文化部年度重點推動工作為主。
農委會水保局 農村再生培根計畫（前身「鄉村營造人力培訓計畫」）（2004 年至今）	以非都市計畫區內之社區為培訓點	由水保局分別依其六個分局轄區範圍委託專業團隊執行相關社區發展之輔導、培訓工作。	先徵選培訓點，每年每區約 20 至 30 個培訓點，由專業團隊到各社區個別開培訓課程；分為「關懷」、「進階」、「核心」及「再生」四個階段 92 小時，後續亦有「專員班」強化社區技能。完成培訓始獲提農再計畫之資格。
勞動部勞動力發展署 多元就業開發方案暨培力就業計畫（2005 年至今）	培訓提案通過之社區組織	由勞動部勞動力發展署就五個分區範圍，委託專業團隊執行相關社區組織之輔導、培訓工作	主要為建構公私部門促進就業之合作夥伴關，徵選補助計畫類型區分為社會型、經濟型及培力型；主要為補助 NPO 人事及培訓費用；引入專業資源，提供 NPO 諮詢輔導、陪伴機制，以提升計畫執行的效益。
縣市社會局 社區發展育成中心/社區願景培力中心（2011 年至今）	培訓社區組織的志工幹部	由各縣市社會局處委託專業團隊執行相關社區發展之輔導、培訓工作	主要為鼓勵社區推動社會發展服務工作，並建構，以「輔導、服務、培力、協力」循序地陪伴社區，協助社區成長的推動機制。培力方向主要提升各社區對於社福領域的認知並擬訂福利服務活動計畫。

資料來源：本研究自行整理。

綜上整理所述，研究者從過去持續參與的經驗認為社區推動總體營造要有所成效，首要即是對所生活居住的場域產生基本認同，此即為社區意識的發生。發覺社區課題，由小眾發散，藉不同方式與技巧凝聚社區共識，集體構思改善策略。接著，尋找資源加以輔助具體行動的運作，透過集體行動、參與改善社區生活課題。因此，公部門無論是自辦或是委辦專業團隊提供的培力機制，對社區組織而言，皆為相當重要的成長資源，亦達到提升社造知能的效益。而本研究對象所參與的農村再生培根計畫是透過階段性培訓目標的設定，強化社區民眾的能力與對未來發展的信心，思考生活環境面臨的各項課題進而提出因應的對策，轉化為行動計畫，最終提出符合自身需求的四年期社區農村再生規劃。故農再培根計畫即可視為建構社區能力、提升組織自我效能的過程，包括互動學習、網絡建構、公共參與等元素的累積。

二、策略規劃

策略規劃 (strategic planning)，游振昌 (1997) 在其「策略規劃」一文中認為是企業發展的一種利基分析。一般策略規劃的涵義，是指企業主為達成其發展目標，從而制定的各項政策或策略，以促成資源有效利用的一套程序。

一般進行策略規劃大多以 SWOT 策略分析架構開始，而 SWOT 分析理論即源自於策略管理，主要功能在於協助有效的決策選擇、發展能力、詮釋環境，以集中主體資源，藉由評估結果達成既定目標，包含內部、外部的環境分析。內部環境分析，應就自身所擁有的資源做為分析的對象，亦稱為對內部的檢視程序，並作為策略評估的重要指標。外部環境分析，即分析自身以外的環境，此一環境影響因素擴及周邊整體，分析外部環境可了解所面臨的衝擊，或了解外部環境所帶來有力的發展機會 (黃忠華，2005)。張崇山 (2007) 亦指出在進

入 SWOT 分析探討之前，必先瞭解 SWOT 分析乃是一個組織在擬定策略性規劃中分析環境的一種工具，它本身並非目標。蘇景輝（2009）提出策略規劃的程序：第一，先採腦力激盪術（Brain Storming）讓規劃小組人員提出各種想的到的策略；第二，運用符合性、可受性、可行性三個指標去評估所有策略進行篩選；第三，透過 SWOT 分析法逐一分析實踐該策略的可能性，之後從中選擇一或數項策略。

農村再生培根計畫是設計規劃系統性的課程讓參與的社區得以從了解自己、掌握問題與需求，最終達到共識提出未來的行動規劃。根據水保局所制定的「農村再生培根計畫執行注意事項」，其中第八項規範課程內容及檢核方式（整理如表 2），在進階班階段即明確訂定參與培訓的社區需針對農村發展進行優劣勢分析。故培根課程的設計是由水保局制定方向，內容及型式則由授課者自行決定，考量 SWOT 分析之清楚架構便於討論，故進行「農村優劣勢分析」課程即帶入操作 SWOT 分析，但在社區中則以「社區史瓦特分析」稱之（因考量參與者大多高齡不懂英文），其來源為參考鄭晃二及陳亮全教授於 1999 年共同著作的《社區動力遊戲》一書，為了設計讓社區居民易於討論 SWOT 而轉化繪製「史瓦特象」而來。

表 2：農村再生培根計畫課程內容及檢核方式

培力階段	課程內容	檢核方式
關懷班	1.核心課程：農村再生計畫及相關法規介紹。 2.自選課程：農村發展案例分享、初步社區議題工作坊、農村社區產業概念。	完成社區宣言-對社區之期待（形式不拘-可以文字、詩詞、錄音、圖畫、照片等）。
進階班	1.核心課程：社區資源調查與社區地圖製作、 農村發展課題與對策或農村優劣勢分析 、農村營造經驗觀摩研習、社區組織運作實務與討論。 2.自選課程：農村營造概念及各項發展實務介紹、認識社區防災、農村文史資料紀錄、氣候變遷與低碳社區、農村營造操作技巧與方法、生態社區概念與實務、政府資源尋找及運用、農村社區產業盤點、其他與農村再生相關之課程。	社區資源調查紀錄並製作社區地圖、農村社區發展願景及課題、觀摩研習心得。
核心班	1.核心課程：社區願景分析及具體行動方案規劃、社區計畫實務操作討論及輔導、農村再生計畫及社區公約初步討論、農村美學、社區僱工購料或活化活動實作。 2.自選課程：社區防災規劃、農村社區產業活化、農村多元發展規劃、農村再生條例相關子法規介紹、低碳社區實踐方法、農村社區產業環境分析、農村社區產業特色發覺、其他與農村再生相關之課程。	完成僱工購料或活化活動實作課程、社區整體發展構想（含構想圖）、土地分區及設施規劃（初步構想及示意圖）。
再生班	1.核心課程：農村再生計畫討論及修正、社區會議召開技巧實務操作、社區僱工購料或活化活動實作。 2.自選課程：農村社區產業發展願景、其他與農村再生相關之課程。	完成模擬社區會議或社區大會、討論並初擬農村再生計畫草案。

資料來源：整理自水保局「農村再生培根計畫執行注意事項」。

(一) SWOT 分析

SWOT 分析，又稱為「TOWS Analysis」，它是一種簡單的現狀分析模式，係由 E. Learned, C. Christiansen, K. Andrews, and W. Guth 於 1969 年所合著「Business Policy : Text and Cases」一書中所提出的分析工具，是一種兼顧內部（優點、弱點）與外部（機會、威脅）審視的方法，廣泛受到重視與應用。Wehrich（1982）提出可再將內部優、弱點與外部環境的機會、威脅點以矩陣（matrix）方式呈現以形成行動方案。SWOT 分析是企業管理最常被使用的工具，既簡單又有效益，是讓許多業務經理集中思維的良方，它可以分析事業好壞的不同面向、提出優缺點，並指出可能影響組織長遠生計的問題（林潔盈譯，2002）。SWOT 分析自 1970 年代廣被企業組織用於規劃目標、分析策略計畫以來，其合理的引導邏輯及系統性思考分析模式，對今日管理有不可磨滅的貢獻。善用 SWOT 分析程序，作為設計計畫、評估計畫及策略擬定，實為一項有效的利器（周郁喆，2000；轉引自張崇山，2007）。

SWOT 分析是一種分析的架構，是組織用來辨識、蒐集、控制、分析與綜合環境條件相關資料的工具，許多組織將 SWOT 分析當成策略管理/規劃時的首要步驟，主要的目的在於針對組織所面臨的內、外部環境加以檢視，找出組織內部環境的優點（Strengths）與弱點（Weaknesses）、外在環境的機會點（Opportunities）及威脅點（Threats）。SWOT 分析中內部環境評估分析之目的，主要是在確認特定結構或組織內本身的專長與能力等價值與背景關係。而外部環境評估分析之目的，則主要是分析特定結構或組織外的產業環境以及市場環境的競爭因素關係（周旭華，1999）。SWOT 分析的結果，可作為願景及目標的修改及訂定策略方案的參考，最終的目的在訂出可以充分利用組織的優勢與外部環境的機會、克服組織劣勢與將威脅影響降至最低的策略，以協助組織經營更具績效。

Roger & Jerry (1991) 定義 SWOT 分析是策略計畫者利用來辨識、蒐集、監控、分析和綜合存在於組織內、外部環境中優勢、劣勢、機會、威脅相關資料的一個過程，這些資料是組織規劃策略時非常有用的訊息，使組織能夠訂定充分利用組織優點與環境機會、並克服組織弱點或將環境威脅降至最低的策略，使組織達成願景的可能性增至最大。Williams (1996) 定義 SWOT 分析是一種工具，組織藉由 SWOT 分析，有助於獲得足夠的資訊並對組織所面臨的情勢加以判斷，持此，組織可採取適當行動將組織的機會發揮至最大限度，而避免組織可能遭受的威脅；SWOT 分析另一主要的意義在於 SWOT 分析過程包括其他成員的參與，因此藉由討論過程，可獲得個人所無法獲得的訊息。Collett (1999) 定義 SWOT 分析是用以分析公司或部門在市場上相對於競爭者地位的一種方法，主要的目的在於訂定公司策略前，辨識出所有影響組織競爭力的主要因素。Turner (2001) 定義 SWOT 分析是一種分析方法，用來鑑定足以影響公司作業的組織內部優點與弱點，並辨識外在環境的機會與威脅，所謂的優點，指的是能使公司達到目標或是相對於競爭者較為卓越的資源、或是能力；而所謂的弱點即為足以妨礙公司達到目標的限制或缺點。

方世榮譯 (1999) 認為 SWOT 分析通常是形成策略的起始點，在 SWOT 分析中，完成組織使命的最佳策略必須能善用組織的機會與優點並能化解組織的威脅以及規避組織的弱點。方至民 (2000) 認為 SWOT 分析是指一個組織不管是營利或非營利機構，評估其組織本身的優點、弱點及其所處的外部環境所存在的有利機會與不利威脅，是一種分析的概念與方法，可以用在組織，作為策略擬定時的重要參考。換言之，SWOT 分析主要目的如 Turner (2001) 提出之「SWOT 分析是一個簡單的過程，最後的結果有助於管理者瞭解如何善用組織的優點、糾正組織弱點，而訂定有助於組織未來成功的計畫。」

(二) 應用 SWOT 分析之相關文獻

整理國內應用 SWOT 分析的文獻研究（如表 3）可以發現，應用 SWOT 分析的研究對象相當多元，包括生態永續發展（郭訓德、陳家榮、柯淳涵、謝嘉榮，2006）、地方文化觀光（張翔竣，2006；張淑青，2006；郭信霖、許忠治、吳怡萍，2014；鄧博維、林棋凡、楊嘉玟、莊鴻濱、蔡維鈞、郭秋伶，2008）、文化館舍經營（張崇山，2007；馬綺霞，2008）、地區產業發展（陳振杰、黃榮琚、蔡漢生、吳連賞，2008；蘇東生，2008；薛怡珍、賴明洲、林孟龍，2010）、文化資源開發（宋慶財、李雪香，2011）、商業經營思維（李思璇、程紹同，2012；陳榮聰、戴劍鋒、彭克仲，2012）。

從上述研究文獻可以發現，應用 SWOT 分析進行研究的對象較少是以社區組織為分析的主體，且研究中 SWOT 分析的資料來源多以文獻整理、質性訪談、問卷調查為主。研究文獻中多僅將 SWOT 分析以一般性概念化主觀思維呈現，並無詳細交代思考的邏輯，亦即無發現進行 SWOT 分析可參考的問項依據。故本研究即想分析並釐清目前社區組織應用 SWOT 分析的思考內涵，藉以建構出可提供社區工作者參考之社區 SWOT 思辨分析架構，作為導出正確決策規劃之依據。

表 3：應用 SWOT 分析相關文獻

作者	研究對象	研究方法	研究結論
郭訓德、陳家榮、柯淳涵、謝嘉榮 (2006)	太魯閣國家公園西寶松莊社區	1.參與式地方評價 (PLA) 方法進行問卷調查。 2.SWOT 矩陣分析設計問卷，配合模糊德爾非 (Fuzzy Delphi) 法與TOWS 矩陣分析法	1.在結合優勢與機會之發展策略中，應朝向設置人文及自然生態資料展示場。 2.在改善弱勢掌握機會之發展策略中，應朝向進行承載量管制研究。 3.在發揮優勢避免威脅之發展策略中，應朝向針對遊客之特性進行調查評估。 4.在改善弱勢避免威脅之發展策略中，應朝向專責管理機構。
張翔竣 (2006)	大甲媽祖文化節	1.訪談、文獻分析 2.歷史追溯法 3.SWOT 分析	1.未來此活動之發展 (1)短期目標:能刺激地方經濟，推展台中縣的觀光產業。 (2)長期目標:藉由名聞遐邇的民間信仰文化活動，引導民眾對歷史的探源與尋根，有效保存發揚台灣的常民文化，進而提升台中縣的國際知名度。 2.未來能將大甲文化節慶行銷至國際舞台，創造更多的產業收益。
張淑青 (2006)	澎湖觀光淡季	1.SWOT 分析 2.問卷調查	推導出 WT 劣勢威脅策略，依據其降低內部劣勢與避開環境威脅之防禦策略的意涵，加以發展澎湖淡季觀光發展行銷策略之建議，作為澎湖淡季觀光發展的參考。
張崇山 (2007)	工博館	1.文獻回顧 2.SWOT 分析	運用 SWOT 交叉分析工博館的發展方向應：結合地方發展,提高國際能見度；運用外界資源更新展示主題；掌握時代脈動，建立展示特色；提升展示品質，減少特展數量。
陳振杰、黃榮琿、蔡漢生、吳連賞 (2008)	高雄市文創產業	SWOT 分析	1.研究發現高雄市重化工業將持續衰退，產業結構轉型與再定位勢在必行。 2.台灣的文化創意產業的營業收入與家數仍多半集中在北部地區。 3.如果能發展出地方特色為主，作為南部七縣市發展文化創意產業的中心區，融入在11項產業範疇中，相信仍大有可為。 4.高雄市具備山海河港兼備的海洋首都特色，有助於創新城市與文化創意產業之發展。

表 3：應用 SWOT 分析相關文獻（續）

作者	研究對象	研究方法	研究結論
蘇東生 (2008)	台東地區鳳梨釋迦	1.問卷調查 2.SWOT 模式分析	1.優勢:在田間授粉技術、修剪技術，果實套袋、品種改良、採後處理、分級包裝及行銷等。 2.弱勢:如栽培年限應不超過15年、不宜太早採收、應予分級建立制度以免影響信譽。 3.機會:在品牌形象上如公信力、分級形象、產地品牌、消費者信心及品牌滿意度等。 4.威脅:現階段計有如品牌未整合、產地品牌較小規模也較小、較少與地方文化相結合、產地品牌未能與地方休閒產業配合等。
馬綺霞 (2008)	臺灣朱銘美術館、日本吉卜力美術館	1.4P分析 2.SWOT分析	從本研究SWOT 與4P 交叉綜合分析後可見，地方性質的博物館經營最重要在於如何融入當地社群，當地藝術工作者的創作繁衍與當地居民的累積生活脈絡皆為地方最大的資產。
鄧博維、林棋凡、楊嘉玟、莊鴻濱、蔡維鈞、郭秋伶 (2008)	高雄市左營區	1.城鄉行銷 2.標竿學習 3.SWOT分析	1.從SWOT分析中，左營區在發展觀光上，古蹟觀光資源中有別於其它的地區。 2.左營區亦同時擁有的生態文化區，是高雄市唯一生態溼地。在台灣的生態旅遊已超越台灣小吃躍居第二位。 3.左營區萬年季及2009世界運動會在宣傳推廣上缺乏廣泛性、大眾吸收性及誘導性，每年的主題又缺乏邀約性。 4.左營區觀光活動，太侷限區域性，且與國內各城市太多類似之處，無法呈現自身的特色。 五、左營小吃分布零散，其特色無法用具體的語言表達，在行銷上一大阻礙。
薛怡珍、賴明洲、林孟龍 (2010)	七股地區	SWOT 分析	1.未來能活化地方產業與加強居民對七股的認同感。 2.可永續利用環境資源、維持生物多樣性、保障社區居民的經濟與生活環境。 3.未來應加強旅遊動線規劃、積極培訓當地解說員資源，提昇現有硬體資源的使用效率。 4.應對七股地區進行長期的環境生態監測。 5.進行土地使用分區管制，於重點保護地區劃設嚴格保護的保護區。 6.限制高污染的產業進駐。

表 3：應用 SWOT 分析相關文獻（續）

作者	研究對象	研究方法	研究結論
宋慶財、李雪香（2011）	五溝村客家伙房民宿	1.文獻回顧 2.量化分析 3.SWOT 矩陣分析	1.五溝村的客家伙房經評估結果，具有發展客家伙房民宿的可行性。 2.永續發展的具體策略為：整體資源規劃，結合美食、景觀、民俗與生態等資源，將閒置空間改良成特色客家伙房民宿，最能被遊客接受。
李思璇、程紹同（2012）	Club Med 度假村	SWOT 分析	1.面臨之市場外在環境，與本身內部組織優劣缺點，影響 Club Med 臺灣品牌行銷策略運作。 2.休閒市場的未來趨勢強調服務的「定點定時」度假方式，正式 Club Med 擁有之特色賣點。
陳榮聰、戴劍鋒、彭克仲（2012）	花蓮縣富里鄉農會碾米廠	1.SWOT 矩陣分析 2.差異矩陣比較分析 3.量化分析	1.碾米廠在與稻農關係建立、庫存數量管理、生產效率等核心資源條件上，以及顧客關係與自動化生產等產業關鍵成功因素條件中，皆擁有較佳的實質競爭優勢。 2.對消費者而言，產品新鮮度、口感、品質與生產過程的安全性，以及購買便利性需求，都有較高需求程度。 3.花蓮縣富里鄉農會應積極著重於品種與技術研發。 4.在運銷通路上，加強廣告媒體宣傳以提高市場佔有率。
郭信霖、許忠治、吳怡萍（2014）	基隆文化節慶活動	1.半結構式訪談法 2.SWOT 分析	1.當地居民的參與及認同跟民俗節慶活動是否成功有很大的關聯。 2.根據傳統民俗慶典活動、地方新興產業觀光活動、運動競技活動、商業博覽活動，及其他特殊項目活動而形成 3.節慶活動可增加地方就業機會，同時提升當地的品牌知名度，增加地方的文化內涵。

資料來源：本研究自行整理。

（三）社區 SWOT 分析問項架構

葉至誠（2010）指出制定正確的社區資源開發規劃必須在調查該社區的區位、地理、交通、自然資源和社會資源狀況的基礎上根據市場競爭的 SWOT 分

析模型，確定地區的資源開發方向、發展願景、發展速度、發展策略等。社區資源開發的整體規劃通常由政府專業職能部門聯合組織實施，社區工作者主要倡導社區資源開發規劃、負責聯合協調規劃、組織居民提出需求和建議等。

外部的機會與威脅是源自於經濟、社會、文化、人口統計變數、環境、政治、法律、科技、競爭趨勢與事件所即於顯著有利或傷害組織，內部優點與弱點則是指在組織中可控制的活動被執行的特別好或不好，諸如源自於企業所擁有的天然資源或功能管理活動等（張淑青，2006）。整理思考 SWOT 分析的問題要項（宋玲蘭、林溥鈞譯，2002）如下：

1. 潛在優點

好的發展策略？強大的產品生產線？廣泛的市場政策？工廠之競爭力？良好的市場策略？良好原物料管理系統？研究與發展及領導能力？人力資源的競爭力？產品品牌的名聲？不同成本的競爭優勢？適當的管理型態？適當的組織架構？適當的控制管理系統？能夠改變戰略的變化？其他？

2. 潛在弱點

弱的發展策略？陳舊及較小的產品線成本費用的提高？降低研究與發展的改革？不良的市場規劃？不良的物料管理系統？喪失客戶良好的形象？人力資源的缺乏？產品品牌的喪失？成長沒有方向？喪失公司的方向？部門的衝突？喪失公司的控制？不適當的組織及控制架構？高度的政治化及衝突？其他？

3. 潛在機會點

發展核心事業？利用新的市場區隔？擴大產品的範圍？增加成本或用不同的競爭優點？新成長事業的多元化？擴張進入外國市場？利用研究與發展在新的領域？進入新的相關領域？向前的垂直整合？向後的垂直整合？克服進入的障礙？減少同業的競爭者？專精於主要產品品牌於新的領域？尋找高度成長的市場？其他？

4. 潛在威脅點

主要的產業被攻擊？競爭的增加？國外競爭力的提升？客戶購買習慣的改變？進入市場陷入障礙？新替代性產品的產生？競爭對手的增加？新形式的工業競爭？潛在的進入者？人口統計學因素的改變？經濟因素的改變？經濟的沈滯？勞工成本的增加？市場成長緩慢？其他？

藉由研究者過去之觀察與經驗，將前述以企業組織為對象的 SWOT 分析思考問項轉化為社區組織進行策略規劃較為適用之「社區 SWOT 分析思考問項」，並進行各構面題項編碼（如表 4~表 7），將「社區 SWOT 分析」題項帶入做為焦點團體訪談進行的參考題綱。研究者在農村再生培根計畫培力課程中親自擔任引導者（Facilitator）的角色，引導社區民眾以社區 SWOT 分析方法探討社區面臨農村再生發展的策略規劃，本研究再將社區居民思慮的重點進行比對、歸納及統計，最終形成社區思考策略規劃的參考架構。

表 4：「社區 SWOT 分析之思考問項」—潛在優點（S）

題項	潛在優點（S）思考	定義說明
S1.	社區特有之競爭力？	社區範圍內是否存在特有資源，包括人、文、產、地、景。是社區所獨有，其他社區少有；是社區能力可及，其他社區無法做到。
S2.	良好的社造策略？	社區是否了解社區需求進而擬定發展循序漸進的策略、步驟。
S3.	適當的管理型態？	社區內是否制定良好的溝通或資訊傳遞的管道，例如定期開會討論社區事務、透過社區報宣傳社區活動資訊。
S4.	領導者能力卓越？	社區領導者或是幹部是否能夠引領社區組織、居民處理社區所面臨的課題
S5.	完整組織分工架構？	社區內是否有完善的分工體系，例如志工隊、媽媽教室、社區守望相助隊、長青會等社團以共同協助推動社區公共事務。
S6.	社區居民凝聚力高？	社區內居民是否存在團結氛圍，進而齊心協力面對社區公共議題。
S7.	居民參與度高？	社區居民參與社區內活動情形是否主動積極，例如參與活動辦理的分工，關切活動執行情形等。
S8.	其他？	指未能歸納的回答

表 5：「社區 SWOT 分析之思考問項」—潛在弱點（W）

題項	潛在弱點（W）思考	定義說明
W1.	急躁的營造策略？	社區面對社造工作尚未打好基礎，例如未了解社區資源、未清楚社區需求、未思考社區願景等。
W2.	居民參與度不高？	社區居民對於社區內辦理之活動普遍漠不關心，且參與活動的人數稀稀落落，欠缺踴躍參與的態度。
W3.	模糊的社造規劃（方向）？	欠缺相關社造所需之專業資訊，對於未來發展方向與規畫尚未釐清。
W4.	欠缺居民的認可與信心？	社區居民普遍欠缺對於社造理念的認知，社區組織欲推動的工作尚未得到多數居民認同，故居民不易主動參與、配合。
W5.	人力資源缺乏？	社區面臨人口外流及高齡化問題，社區營造工作欠缺規劃與執行之人力資源（例如文書處理、計畫撰寫）或是人力出現斷層工作無法接續。
W6.	不當的組織及控制架構？	社區內未建構適當的溝通管道及未有討論機制以處理社區內的公共事務。
W7.	內部高度政治化及衝突？	社區內存在派系問題，未能有效溝通與協調。
W8.	其他？	指未能歸納的回答

表 6：「社區 SWOT 分析之思考問項」—潛在機會點（O）

題項	潛在機會點（O）思考	定義說明
O1.	參與核心社造政策？（政策導向）	社區組織能夠掌握當下政策，由下而上申請補助資源解決社區議題、滿足社區需求。
O2.	找尋新的市場區隔？（需求導向）	社區能夠掌握社會潮流與趨勢進而推展社造工作，例如配合養生健康風氣，推廣無毒、有機的農作方式。
O3.	社造工作推展多元化？	社區組織能夠依照社區內需求結合公私部門資源，發展福利照顧、文化傳承、生態維護、產業振興等工作。
O4.	社造資源的整合？	社區針對公私部門資源能夠統合並做整體營造的思考與擬定發展行動策略。
O5.	社造協力網絡的連結？	社區組織在面對高度專業性議題能利用外部公私資源協助發展社造工作，例如可結合周邊大專院校資源進行產學合作。
O6.	專精於主要營造方向？	針對社區核心發展工作，導入必要的外部性核心資源，並提升核心能力，例如社區產業發展專精於產品開發與行銷。
O7.	尋找高度成長的市場？	無論是社區服務提供亦或是社區產業發展，社區組織能夠了解大環境市場所在，考量本身定位及思考市場區隔。
O8.	其他？	指未能歸納的回答

表 7：「社區 SWOT 分析之思考問項」—潛在威脅點 (T)

題項	潛在威脅點 (T) 思考	定義說明
T1.	外部環境整體規劃不當？	社區外部環境有不適當的硬體規劃進而可能產生阻礙社區未來發展的限制因素。
T2.	競爭者的增加？	因公部門資源有限，補助計畫多為競爭型計畫，因而社區面對更多競爭者的出現，感到資源競爭越趨困難。
T3.	社造政策的改變？	政府社造政策的更迭，影響社區推動社造工作的持續性。
T4.	整體經濟因素的變化？	大環境經濟的優劣影響居民參與公共事務的意願，亦或是因經境因素不佳導致影響民眾購買社區產品的意願。
T5.	推動社造的障礙？ (制度面)	指政策、制度、法規影響社區的發展性，例如窳陋地改造前需先取得土地使用同意之困難、國家公園內參與農再之社區則須受國家公園法的限制。
T6.	周圍環境不當開發？	區域內存在不良的開發工程，影響居民的生命安全與健康品質，例如山坡地違法開發。
T7.	鄰避設施的存在？	區域內存在著如養豬場、發電廠、掩埋場、軍事基地、機場、高速公路等有汙染威脅的設施，產生損害居民公共利益。
T8.	其他？	指未能歸納的回答

參、研究方法與研究對象

一、研究對象

本研究嘗試針對過去五年內實際參與引導之社區組織（即參與農村再生培根計畫的培力社區），一共分析 51 個農村社區組織的 SWOT 分析內容做系統性的統整分析，社區組織分布範圍包括台南市、高雄市、屏東縣。

由於農再計畫的申請僅能為社區中之單一社區組織/團體代表，目前多以社團法人社區發展協會為申請單位。社區內存在著許多組織，例如廟宇管理委員會，故在農再條例中第 9 條指出農村社區內之在地組織及團體應依據社區居民需求，以農村社區為計畫範圍，經共同討論後擬訂農村再生計畫，並互推其中

依法立案之單一組織或團體為代表，將該農村再生計畫報直轄市或縣（市）主管機關核定。本研究中的社區組織為農再計畫之申請單位，其隸屬之社區範圍即為其計畫範圍，亦即視同經營規劃之範圍。

二、研究方法—採焦點團體工作坊操作

焦點團體法（focus groups）為本研究主要之資料蒐集方法，焦點團體法的精神在於：（1）參與者必須具有相同的特質，以營造心理上可以分享經驗及意見的舒適環境；（2）主持人不是參與者，其工作是依照設定的討論主題，提出問題讓參與者討論；（3）必須是一種團體討論的形式，研究者方能觀察意見的形成過程及擷取團體互動的效果；（4）產生的資料是質化資料，必須經過仔細謹慎且系統化的分析（鄭夙芬，2005）。

焦點團體屬於結構團體法（structured groups），透過正式的團體過程，達到需求調查的目的。換言之，它運用有計畫的組織形式，仔細地選擇參與者，並且訂定明確的團體目標與過程（李欽湧，1994）。焦點團體法讓參與者可以探詢彼此主張某一論點的理由，而參與者互相挑戰及質疑的過程代表著研究者更有機會得出符合社會大眾真正想法的結果。並且焦點團體成員可根據自己的經驗與看法，與其他參與者進行互動，進而建構出具備社會文化脈絡的共識。焦點團體可產生豐富的資料，而且是以焦點團體成員利用自己的話和脈絡（context）加以表達，所以蒐集到的資料，是成員在團體動力之下所產生，這樣的團體動力能產生出其他方法不容易獲得的洞見（劉鶴群，2012）。

由於焦點團體是以參與成員之互動為主，因此同一團體的受訪者以選取具有類似社會背景特質者為佳，也就是採同質性（homogeneity）原則來組成焦點團體（周雅容，1997）。焦點團體的構成（Group Composition）一般包括 6

至 12 人，而團體人數的多寡則是依據研究目標而定，周雅蓉（1997）指出隨著研究性質的不同，每一個焦點團體人數可彈性調整。參與人數的規範，僅是一種建議，在使用上，可以彈性根據研究目的加以調整（李雯智，2006）。故本研究之參與者其背景來源皆屬於社區單位成員，人數的考量則因社區發展著重擴大參與，需多數人共同討論，而本研究對象為參與農再培根計畫之社區，故每次參與之人數多遵循農再培根開課相關規範進行邀請²。

焦點團體訪談的特色在於團體動力的激盪，藉由主持人的問題引導，讓團體成員在開放的討論氛圍中提供個人特殊的意見與經驗（李雯智，2006）。故焦點團體訪談的進行過程，研究者的角色為掌握全場討論聚焦的主持人或串場者（Moderator），負責互動的進行及掌控討論時不偏離主題。本研究以 2011 年至 2015 年由研究者擔任主持人，以符合鄭夙芬（2005）提出之焦點團體法精神，引導社區居民針對「農村發展優劣勢」所進行的互動討論。每場次參與的人數約在 20 至 40 人左右，總計提出分析的場次數為 51 場，分別位於高雄市的有 3 場、屏東縣的有 13 場、台南市的有 34 場，各社區單位所在之區域分布如表 8。研究者各別以 K-1~K-3 代表位於高雄市的社區單位、P-1~P-14 代表位於屏東縣的社區單位、T-1~T-34 代表位於台南市的社區單位作為各社區的代號。

² 因依「農村再生培根計畫執行注意事項」，各階段必須完成培訓之人數，依社區戶數或人口數分為 A、B、C 三級距，分別為 20 人、30 人、40 人。

表 8：研究對象所在區域之分布一覽

縣市	社區所在之區域
台南市	T-1 (鹽水區)、T-2 (新營區)、T-3 (新市區)、T-4 (善化區)、T-5 (善化區)、T-6 (麻豆區)、T-7 (麻豆區)、T-8 (麻豆區)、T-9 (麻豆區)、T-10 (將軍區)、T-11 (將軍區)、T-12 (楠西區)、T-13 (後壁區)、T-14 (後壁區)、T-15 (後壁區)、T-16 (東山區)、T-17 (西港區)、T-18 (白河區)、T-19 (白河區)、T-20 (白河區)、T-21 (白河區)、T-22 (左鎮區)、T-23 (左鎮區)、T-24 (六甲區)、T-25 (下營區)、T-26 (下營區)、T-27 (七股區)、T-28 (白河區)、T-29 (白河區)、T-30 (東山區)、T-31 (東山區)、T-32 (南化區)、T-33 (後壁區)、T-34 (柳營區)
高雄市	K-1 (旗津區)、K-2 (前鎮區)、K-3 (岡山區)
屏東縣	P-1 (三地門鄉)、P-2 (牡丹鄉)、P-3 (枋寮鄉)、P-4 (屏東市)、P-5 (屏東市)、P-6 (屏東市)、P-7 (屏東市)、P-8 (崁頂鄉)、P-9 (萬丹鄉)、P-10 (滿洲鄉)、P-11 (滿洲鄉)、P-12 (滿洲鄉)、P-13 (滿洲鄉)、P-14 (瑪家鄉)

資料來源：本研究自行整理。

三、關於本研究之信效度

焦點團體互動的過程，不只是形成個人的意見，而且容易產生雪球的效果，不同的意見或想法經由群體互動的方式所產生的資料與母群體的意見通常也有同質性，因此，具有外在效度（王雅各、盧蕙馨、范麗娟、成虹飛、顧瑜君、吳天泰、蔡篤堅、魏惠娟、謝臥龍、駱慧文，2004）。內在信度則著重於研究的可靠性 (dependability)，即在引導討論過程中對於參與者回應有任何疑惑產生，研究者都應與參與者進行確認，以確保資料的正確性。研究者本身在社區主持進行焦點團體訪談的過程中，皆會以合適的口語、眼神或肢體動作來讓參與者感受到被專注傾聽與尊重，若對參與者回應之意見中有不明白之處，皆會進一步表達疑問並加以詢問，以確實掌握回應意見的可靠性。

故本研究在實際操作過程中，SWOT 討論的結果為群體互動思考後的共識結果，且研究者在過程中儘量避免過度的干涉並協助適度地釐清討論方向，因此具有一定的信效度。

肆、社區組織推動農村再生之 SWOT 分析

本研究將 51 個參與農村再生培根課程的社區組織所討論的 SWOT 分析題項與內容進行歸納統計分析，結果如表 9 所示，後續將各別針對優點（S）、弱點（W）、機會（O）、威脅（T）等面向之統計結果進行深入分析與探討。

表 9：「社區 SWOT 分析」統計一覽 n=51

潛在優點 (S)	次數百分比 (%)	潛在弱點 (W)	次數百分比 (%)	潛在機會點 (O)	次數百分比 (%)	潛在威脅點 (T)	次數百分比 (%)
S1. 社區特有之競爭力/資源?	98.0	W1. 急躁的營造策略?	60.8	O1. 參與核心社造政策?(政策導向)	100	T1. 外部環境整體規劃不當?	52.9
S2. 良好的社造策略?	31.4	W2. 居民參與度不高?	45.1	O2. 找尋新的市場區隔?(需求導向)	23.5	T2. 競爭者的增加?	15.7
S3. 適當的管理型態?	13.7	W3. 模糊的社造規劃(方向)?	70.6	O3. 社造工作推展多元化?	86.3	T3. 社造政策的改變?	11.8
S4. 領導者能力卓越?	33.3	W4. 欠缺居民的認可與信心?	60.8	O4. 社造資源的整合?	29.4	T4. 整體經濟因素的變化?	56.9
S5. 完整組織分工架構?	60.8	W5. 人力資源缺乏?	88.2	O5. 社造協力網絡的連結?	72.5	T5. 推動社造的障礙?(制度面)	62.7
S6. 社區居民凝聚力高?	76.5	W6. 不當的組織及控制架構?	25.5	O6. 專精於主要營造方向?	19.6	T6. 周圍環境不當開發?	56.9
S7. 居民參與度高?	45.1	W7. 內部高度政治化及衝突?	56.9	O7. 尋找高度成長的市場?	19.6	T7. 鄰避設施的存在?	56.9
S8. 其他?	5.9	W8. 其他?	90.2	O8. 其他?	9.8	T8. 其他?	52.9

一、潛在優點 (S)

根據優點問項討論的結果(如表 10),統計得知社區居民提出最多的是「S1.社區特有之競爭力/資源(98.0%)」,其次為「S6.社區居民凝聚力高(76.5%)」;最少的則為「S8.其他(5.9%)」。分析發現社區居民在討論優勢時,多能直接點出社區內的特有人文產地景資源,因此對於社區資源已多有基本的了解。其次則多能贊同社區內存在團結氛圍為發展優勢。在「其他」一項中,有社區認為「治安良好」(如 T-10)³、「環境無污染」(如 T-11)、「不會淹水」(如 P-5)等,為社區的優點而有助於社區發展。

表 10:「社區 SWOT 分析」—潛在優點 (S) 歸納統計 n=51

題項	S1*	S2	S3	S4	S5	S6**	S7	S8 [#]
次數	50	16	7	17	31	39	23	3
百分比	98.0%	31.4%	13.7%	33.3%	60.8%	76.5%	45.1%	5.9%

註:*表最高; **表次高; #表最低。

二、潛在弱點 (W)

根據弱點問項討論的結果(如表 11),統計得知社區居民提出最多的是「W8.其他(90.2%)」,其次為「W5.人力資源缺乏(76.5%)」;最少的則為「W6.不當的組織及控制架構(25.5%)」。其中統計出最多的「其他」此一面向是指未能歸納的回應,例如「社區環境欠缺公共硬體設施」(如 P-2)、「社區內工作機會較少」(如 T-10)、「社區年輕人口外流」(如 T-1)、「社區高齡化」(如 T-9)、「社區組織欠缺發展經費」(如 T-6)等問題。另外,亦可發現社區對於建構適當的溝通管道一項較不易去顧慮到。

³ 括號中是指該意見為整理自某一社區在居民討論後形成共識所回饋的意見。例如本項即為位於台南市編號 T-10 社區所回饋的意見。

表 11：「社區 SWOT 分析」—潛在弱點 (W) 歸納統計 n=51

題項	W1	W2	W3	W4	W5**	W6#	W7	W8*
次數	31	23	36	31	45	13	29	46
百分比	60.8%	45.1%	70.6%	60.8%	88.2%	25.5%	56.9%	90.2%

註:*表最高；**表次高；#表最低。

三、潛在機會點 (O)

根據機會問項討論的結果(如表 12),統計得知社區居民提出最多的是「O1.參與核心社造政策(100.0%)」,其次為「O3.社造工作發展多元化(86.3%)」;最少的則為「O8.其他(9.8%)」。分析結果發現社區對於 O1 問項所回饋之回應多提及若把握及參與當前核心社造政策(如農委會的農村再生計畫、文化部的新故鄉社區營造計畫等)是對社區發展產生良好助益的機會。另外發現社區多能贊同若能掌握公私部門所提供的資源,會是有利於社造工作推展的機會;其他社區會納入其考量有助發展的機會意見之提出尚有:「與區域周邊社區建立合作聯盟關係」(如 P-4、P-5)、「發電廠回饋地方的補助經費」(如 T-3)、「民意代表與社區互動良好」(如 T-9)等。

表 12：「社區 SWOT 分析」—潛在機會點 (O) 歸納統計 n=51

題項	O1*	O2	O3**	O4	O5	O6	O7	O8#
次數	51	12	44	15	37	10	10	5
百分比	100.0%	23.5%	86.3%	29.4%	72.5%	19.6%	19.6%	9.8%

註:*表最高；**表次高；#表最低。

四、潛在威脅點 (T)

根據威脅問項討論的結果(如表 13),統計得知社區居民提出最多的是「T5.推動社造的障礙(62.7%)」,次高的有三項,分別為「T4.整體經濟因素的變化(56.9%)」、「T6.周圍環境不當開發」、「T7.鄰避設施的存在」;最少的則為「T3.社造政策的改變(11.8%)」。分析發現社區對於 T5 問項所回饋之回應,多提及在環境空間改造上,面對土地使用權的取得規範處理較為困難亦不容易,為主要在推動環境綠美化及窳陋空間改造之障礙;另外對於社造政策變動影響社造工作持續性的感受較不高,故被考量的次數最低。其他社區會視為威脅之考量尚有「農業產銷制度不良」(如 T-10)、「生態氣候環境劇變」(如 T-32)等。

表 13:「社區 SWOT 分析」—潛在威脅點 (T) 歸納統計 n=51

題項	T1	T2	T3#	T4**	T5*	T6**	T7**	T8
次數	27	8	6	29	32	29	29	27
百分比	52.9%	15.7%	11.8%	56.9%	62.7%	56.9%	56.9%	52.9%

註:*表最高;**表次高;#表最低。

伍、研究結論與建議

正確且具適宜性的社區 SWOT 分析架構,主要有助於社區工作者引導社區居民共同瞭解並盤點可被善用的內部優勢與外部有利機會,掌握亟需克服之內部弱勢與外部不利威脅,訂定規劃有助未來社區工作推展的行動計畫。故本文研究提出之結論與建議有兩部分,一為針對研究結果發現調整所欲建構之社區 SWOT 分析內容;另一則為社區 SWOT 分析提供社區工作者未來應用於社區發展經營策略規劃之具體建議。說明如下:

一、針對社區 SWOT 分析之內容調整

關於分析內部潛在弱勢（W）的引導問項，許多回應多為無法歸納在原設計提項架構之中而納入其他（即 W8 為 90.2%）一項。無論是優點（S）或是弱點（W），原期望是從「組織面」的經營運作去強化省思，但社區居民回應仍多為直覺式認知本身生活環境內所欠缺的資源與支援，例如缺公園、缺路燈、缺工作、缺特色等，亦或是提出排水不良、擋土牆破損、路面不平等意見。為建構更完整的社區 SWOT 分析參考架構，本研究建議應新增兩問項：「社區內欠缺必要之軟硬體資源」及「社區三生（生活、生產、生態）發展失當」，以符合一般社區會考量的弱勢/缺點（請參見表 14）。

表 14：社區 SWOT 分析架構

社區內部		社區外部	
潛在優點（S）	潛在弱點（W）	潛在機會點（O）	潛在威脅點（T）
S1.社區特有之競爭力/資源？	W1.急躁的營造策略？	O1.參與核心社造政策？（政策導向）	T1.外部環境整體規劃不當？
S2.良好的社造策略？	W2.居民參與度不高？	O2.找尋新的市場區隔？（需求導向）	T2.競爭者的增加？
S3.適當的管理型態？	W3.模糊的社造規劃（方向）？	O3.社造工作推展多元化？	T3.社造政策的改變？
S4.領導者能力卓越？	W4.欠缺居民的認可與信心？	O4.社造資源的整合？	T4.整體經濟因素的變化？
S5.完整組織分工架構？	W5.人力資源缺乏？	O5.社造協力網絡的連結？	T5.推動社造的障礙？（制度面）
S6.社區居民凝聚力高？	W6.不當的組織及控制架構？	O6.專精於主要營造方向？	T6.周圍環境不當開發？
S7.居民參與度高？	W7.內部高度政治化及衝突？	O7.尋找高度成長的市場？	T7.鄰避設施的存在？
S8.其他？	W8.社區內欠缺必要之軟硬體資源？	O8.其他？	T8.其他？
	W9.社區三生（生活、生產、生態）發展失當？		
	W10.其他？		

二、SWOT 分析應用於社區發展經營策略規劃

(一) 社區組織實力的自我檢視

參與農村再生培根計畫的社區在討論 SWOT 分析(即討論農村發展的優劣勢)前,已先經過關懷班、進階班的階段,除了瞭解社造意涵,並藉由共同繪製社區地圖進行社區資源調查與盤點,對於社區內的環境與資源已能有清楚的輪廓,因此進行社區 SWOT 分析討論之產出效果較佳,多已能深入考量未來社區營造所能利用資源及預先思考可能需要處理的課題與面對需克服的威脅點,進而擬出最適的行動發展策略。

故建議社區工作者在引導討論社區 SWOT 分析之前,可先帶領社區居民針對社區之現況條件,包括人、文、產、地、景等類別資源進行系統性之盤點調查,並在調查中同時觀察、探詢社區課題之所在,此亦可視為社區培力之過程。如此,即能將調查結果應用於社區 SWOT 分析,成為討論之素材,亦較能合乎社區實際的情形與需求。

(二) 社造資源與潮流脈動的掌握

從機會與威脅的問項引導考量,讓社區組織後續能再進行相關資訊的蒐集與分析,進而適切掌握時下公私部門的重點社造政策資源與大環境的發展影響因素,例如有助於社區營造推展的公部門資源,像是農委會水保局的「農村再生計畫」、文化部的「推動社區營造及村落文化補助計畫」、衛生福利部國民健康署的「社區健康營造計畫」、衛生福利部社會救助及社工司的「推展社會福利補助經費申請」、內政部警政署的「推動社區治安工作實施計畫」、勞動部勞動力發展署的「多元就業開發方案與培力就業計畫」、環保署的「社區環境改造計畫」、農委會林務局的「社區林業計畫」等。社區組織對於自身發展行動即能結合正確的補助資源與連結合適的外部協力人員或組織,有效促成社區願景的實踐。

故建議社區工作者應鼓勵社區居民或是組織幹部積極參與公部門之社區培力機制，將有助於社造推展資源相關資訊的瞭解與連結。社區培力能對社會資本（social capital）產生一定的正向作用，透過社造學習培力機制，提供居民接觸機會、學習溝通技巧、減少居民溝通的衝突與困境，無形中也增加了互信的基礎。因此藉由培力課程的參與，實有助建構社區網絡關係並增進地方認同的情感。

（三）社造行動計畫的規劃依據

本研究建置的「社區 SWOT 分析思考問項架構」可做為社區策略規劃的思考與依據，社區亦可將組織內部的優勢、劣勢與外部環境的機會、威脅以矩陣（matrix）方式呈現，並運用策略配對方式來擬訂因應策略（Wehrich,1982）。將社區 SWOT 分析的結果轉化發展 S-O（強化優勢利用機會）、W-O（利用機會克服弱勢）、S-T（發揮優勢避免威脅）、W-T（降低弱勢避免威脅）等四項「方針」，延伸成為具體可行的社造行動方案（如表 15），以台南市 T-6 社區為例，藉由居民共同討論的社區 SWOT 分析結果，進而擬定策略分析矩陣，內容請參閱表 16。

表 15：社區 SWOT 策略分析矩陣

外部性 \ 內部性	優勢 (S)	劣勢 (W)
機會 (O)	S-O 策略 強化優勢 (S) 利用機會 (O)	W-O 策略 克服弱勢 (W) 利用機會 (O)
威脅 (T)	S-T 策略 發揮優勢 (S) 避免威脅 (T)	W-T 策略 降低弱勢 (W) 避免威脅 (T)

表 16：以台南市 T-6 社區為例之社區 SWOT 策略分析矩陣

<p style="text-align: center;">內部性</p> <p style="text-align: center;">外部性</p>	<p style="text-align: center;">優勢 (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 社區內人才眾多且多元 2. 近總爺藝文中心藝文資源豐富 3. 曾文溪堤防沿岸景觀幽雅 4. 文旦、白柚、酪梨品質優良 5. 具有諸羅樹蛙生態區 6. 社區文化資源豐富 (古厝、故事) 7. 社區民風純樸，治安良好 8. 鄰近交流道，交通便利 	<p style="text-align: center;">劣勢 (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 青壯人口外流，社區高齡化 2. 參與社區營造人力較缺乏 3. 缺乏社區發展經費 4. 社區觀念保守，缺乏積極動力 5. 地方派系存在 6. 社區領導人才的斷層 7. 排水系統年久失修部分毀損 8. 閒置土地髒亂未利用
<p style="text-align: center;">機會 (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 台糖在社區有廣闊土地，有開發機會 2. 農村再生政策的參與 3. 文建會生活美學運動 (廟埕空間改善計畫) 推廣 4. 內政部已補助興建社區活動中心 5. 社會局提供社區照顧關懷據點之資源 6. 有多所學校豐富資源，有利產學合作 	<p>SO.1:發揮社區內人才之專長，共同參與農村再生計畫之執行推動，分工合作以促進社區總體發展。</p>	<p>WO.1:運用農再計畫補助資源，發展特色農業，吸引青年返鄉以克服人口外流。</p>
	<p>SO.2:利用農再計畫之資源，推廣行銷社區內品質優良之文旦、白柚、酪梨，打開知名度以增加農民收入。</p>	<p>WO.2:社區周邊有多所學校的豐富資源，有利產學合作，加以利用以克服人力缺乏及專業性不足。</p>
	<p>SO.3:社區有豐富文化資源 (古厝、故事) 並鄰近總爺藝文中心，可與多所學校的豐富資源，進行產學合作</p>	<p>WO.3:社區藉由申請社會局的社區照顧關懷據點，透過照顧資源提昇長者生活品質，以因應高齡化社區的課題。</p>
<p style="text-align: center;">威脅 (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 縣市合併所帶來的影響 2. 曾文溪有潰堤氾濫的威脅 3. 整體經濟衰退影響社區農產銷售 4. 異常氣候影響農業生產 5. 閒置土地使用與管理的法令限制 6. 外來產業競爭 7. 產銷管道不佳，有獨佔之疑慮 	<p>ST.1:發揮社區內人才之專長，共創社區生態特色 (諸羅樹蛙生態區)，積極爭取外部資源以避免縣市合併後可能被邊緣化之影響。</p>	<p>WT.1:積極鼓勵社區幹部參與農再培根課程，溝通觀念並提升個人能力，進而發掘社區領導人才。</p>
	<p>ST.2:利用社區內品質優良的文旦、白柚、酪梨，積極推廣行銷宣傳，農產品加值透過包裝設計並建構多元通路，以避免整體經濟衰退影響社區農產銷售。</p>	<p>WT.2:為避免社區發展經費之不足，除應提升計畫撰寫能力向公部門申請補助外，並思考發展社區產業之可能性，透過農村生態旅遊、農產品加工 (如製作柚子酒) 等，增加多元收入管道。</p>
	<p>ST.3:發揮曾文溪堤防沿岸幽雅的景觀特色及周邊存在諸羅樹蛙棲息地，發展為生態特色區；並藉以吸引公私部門之關注，進而引入曾文溪堤防修繕之資源，避免潰堤氾濫的威脅。</p>	<p>WT.3:在社區內建置充分溝通的平台與管道，例如定期開會、將相關活動與成果資訊公開透明化，以降低地方派系間彼此的猜忌問題。</p>

故社區申請公私部門補助計畫之前，前置作業可先進行社區 SWOT 分析之討論，再透過分析的結果思考與發展計劃行動的相關性與可行性，如此一方面可預先考量自身發展的條件與潛在能量；另一方面亦可先透過溝通過程凝聚社區共識，對未來推動方向建構一致性的觀點，進而形塑出願景規劃。

參考書目

- 文化環境基金會(1999)。《台灣社區總體營造的軌跡》。台北：行政院文化建設委員會。
- 方至民(2000)。《企業競爭優勢》。台北市：前程企業管理公司。
- 方雅慧(2008)。〈偏鄉社區營造之啟動：宜蘭社區大學的課程案例〉。《教育實踐與研究》，21(1)，65-95。
- 王雅各、盧蕙馨、范麗娟、成虹飛、顧瑜君、吳天泰、蔡篤堅、魏惠娟、謝臥龍、駱慧文(2004)。《質性研究》。台北市：心理。
- 水保法規資料庫(2016)《農村再生培根計畫執行注意事項》。資料檢索日期：2016.3.15。網址：
<http://www.swcb.gov.tw/class2/index.asp?ct=laws&m1=10&m2=55&AutoID=177>。
- 江大樹、張力亞(2008)。「社區營造中組織信任的機制建構：以桃米生態村為例」。《東吳政治學報》，26(1)，87-142。
- 李欽湧(1994)。《社會政策分析》。台北市：台北巨流圖書公司。
- 李雯智(2006)。〈焦點團體之理論探索與教育研究論文評析〉。《學校行政》，46，183-192。
- 宋麗玉(2008)。〈增強權能策略與方法：台灣本土經驗之探索〉。《社會政策與社會工作學刊》，12(2)，123-194。
- 宋慶財、李雪香(2011)。〈從 SWOT 矩陣分析法探討傳統民居永續發展之可行性—以五溝村客家伙房民宿為例〉。《設計學研究特刊》，111-132。
- 李思璇、程紹同(2012)。〈以 SWOT 理論分析 Club Med 臺灣品牌行銷策略〉。《休閒研究》，4(3)，46-53。

- 周雅容(1997)。〈焦點團體法在調查研究上的應用〉。《調查研究》，3，21-73。
- 周旭華(1999)。《競爭策略產業環境及競爭者分析》。台北市：天下遠見出版公司。
- 周郁崑(2000)。〈淺談策略管理程序—SWOT 分析〉。《生產管理與研發設計月刊》，32，26-28。
- 柯于璋(2005)。〈社區主義治理模式之理論與實踐—兼論台灣地區社區政策〉。《公共行政學報》，16，33-58。
- 馬綺霞(2008)。〈地方博物館行銷策略研究—朱銘與日本吉卜力美術館之比較分析〉。《藝術論文集刊》，10-11，181-205。
- 張淑青(2006)。〈澎湖淡季觀光策略性行銷之研究—SWOT 分析及 TOWS 矩陣之應用〉。《朝陽商管評論》，5(1)，59-88。
- 張翔竣(2006)。〈節慶活動 SWOT 分析—以大甲媽祖文化節為例〉。《雲科大體育》，9，213-218。
- 許燕真(2006)。《探討社區營造之府際關係—南投縣與彰化縣之比較》。南投縣：國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 張崇山(2007)。〈從 SWOT 分析看博物館展示的發展方向:以工博館為例〉。《科技博物》，11(4)，41-52。
- 張墩卿(2008)。〈嘉義縣社區發展工作之績效評析〉。《嘉南學報》，34，884-896。
- 張麗春(2009)。〈台灣地區學校衛生護理人員員工充能對工作滿意度影響研究〉。《護理暨健康照護研究》，5(2)，100-108。
- 黃忠華(2005)。《節慶觀光活動行銷策略之研究—以臺東南島文化節為例》。台中市：臺中健康暨管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 黃文彥(2006)。〈合作與參與：社區發展的困境與策略〉。《社區發展季刊》，115，408-418。

- 游振昌(1997)。《策略規劃-農企業經營環境的認識》。台北：中國生產力中心。
- 廖俊松(2007)。〈從網絡治理觀點觀察重建區社區總體營造計畫之執行〉。《政策研究學報》，7，35-64。
- 郭麗津(2004)。《從社區培力到「社區規劃師」－台北市社區規劃體制化進程之分析（1995-2004）》。台北市：國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 郭訓德、陳家榮、柯淳涵、謝嘉榮(2006)。〈太魯閣國家公園西寶松莊社區永續發展策略分析〉。《中華林學季刊》，39(3)，329-342。
- 郭瑞坤、王春勝、陳香利(2007)。〈居民社區培力與社會資本、社區意識關聯性之研究－以高雄市港口社區為例〉。《公共事務評論》，8(2)，97-129。
- 劉立偉(2008)。〈社區營造的反思：城鄉差異的考量、都市發展的觀點、以及由下而上的理念探討〉。《都市與計畫》，35(4)，313-338。
- 葉至誠(2010)。《社區工作與社區發展》。台北市：秀威資訊。
- 劉鶴群(2012)。〈社會排除概念之本土意涵－臺灣民眾焦點團體的歸納研究〉。《東吳社會工作學報》，23，47-80。
- 郭信霖、許忠治、吳怡萍(2014)。〈應用 SWOT 分析雞籠文化節慶活動之服務行銷〉。《管理資訊計算》，3 (2)，121-134。
- 陳亮全(2000)。〈近年台灣社區總體營造之展開〉。《住宅學報》，9 (1)，61-77。
- 陳振杰、黃榮琿、蔡漢生、吳連賞(2008)。〈高雄市文化創意產業發展的現狀與前景規劃之研究〉。《環境與世界》，18，43-73。
- 陳美惠、陳至瑩(2009)。〈社區林業計畫主要執行者的被培力狀況與情緒智慧對於計畫執行成效關係之研究〉。《中華林學季刊》，42(2)，193-205。
- 陳榮聰、戴劍鋒、彭克仲(2012)。〈創新 SWOT 矩陣分析花蓮縣富里鄉農會碾米廠競爭優勢之研究〉。《台灣農學會報》，13(5)，487-511。
- 蔡秀美(2004)。社區營造中社區增權展能概念與學習規劃之探討。成人及終身

教育雙月刊，1：11-18。

蔡必焜(2009)。〈推動鄉村社區發展的一些思考〉。《台灣農業推廣學會通訊》，80，1-2。

鄭麗珍(2003)。〈增強權能理論與倡導〉。《社會工作理論－處遇模式與案例分析》。台北市：洪業文化事業有限公司。

鄭夙芬(2005)。〈焦點團體研究法的理論與應用〉。《選舉研究》，12(1)，211-239。

鄧博維、林棋凡、楊嘉玟、莊鴻濱、蔡維鈞、郭秋伶(2008)。〈高雄市左營區觀光行銷策略之研究〉。《觀光餐旅評論》，2(1)，21-38。

薛怡珍、賴明洲、林孟龍(2010)。〈應用生態博物館理念規劃七股地區生態旅遊遊程〉。《臺灣觀光學報》，7，39-54。

羅秀華(2003)。《文山社區由充權到治理的發展歷程》。台北市：國立臺灣大學建築與城鄉研究所博士論文。

蘇東生(2008)。〈SWOT 分析應用於鳳梨釋迦產業經營策略之研究〉。《台東區農業改良場研究彙報》，17，51-72。

蘇景輝(2009)。《社區工作理論與實務（第三版）》。台北市：巨流圖書公司。

Careth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W.L. Hill(原著)，宋玲蘭、林溥鈞(譯)(2002)。《當代管理學 (Contemporary Management, 2E)》。台北：美商麥格羅·希爾國際公司臺灣分公司出版。

Collett, S. (1999). SWOT Analysis. *Computerworld*, 33(29):58-61.

Cottrel, L. S., Jr. (1983). The Competent Community. In R. Warren & L. Ryon (Eds.), *New perspectives on the American community*, 398-342. Homewood, IL: Dorsey.

Dubois, B. L., & Miley, K. K. (1996). *Social Work: An Empowering Profession*. Boston: Allyn & Bacon.

- Florin, P., & Wandersman, A. (1990). An introduction to citizen participation, voluntary, organizations and community development: Insights for empowerment through research. *American Journal of Community Psychology*, 18: 41-54.
- Griffin Ricky W(原著) , 方世榮(譯)(1999) 。《基礎管理學》。台北：台灣東華書局股份有限公司。
- Hamilton, E. (1992). *Adult Education for Community Development*. New York: Greenwood.
- Home Office (2004). *Firm foundation: The government's framework for community capacity building*. London: Home Office, Civil Renewal Unit.
- Learned, E. P., Christensen, C. P., Andrews, K. P., & Guth, W. (1969). *Business policy : Text and cases*. Homewood, IL: Irwin.
- Mayer, S.E. (1994). *Building Community Capacity: the Potential of Community Foundations*. Minneapolis, MN: Rainbow Research.
- Minkler, M. (1990). Improving health through community organization. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (Eds.), *Health behavior and health education: Theory, research, and practice*, 257-287. San Francisco: Jossey-Bass.
- Oxford English Dictionary (2nd ed.) (1989). *Oxford*. UK: Oxford University Press.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory of community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15: 121-148.
- Roger, K.& Jerry , H. (1991). *Strategic Planning in Education: Rethinking, Restructuring, Revitalizing*. Lancaster: Technomic.
- Sharron Dickman(原著) , 林潔盈(譯)(2002) 。《如何行銷博物館》。台北：五觀。

- Tumer, M. (2001). How Does Your Company Measure Up ?. *Black Enterprise*, 32 (4) : 52-53.
- Wallerstein, N. (1992). Powerlessness, empowerment and health: Implication for health promotion programmes. *American Journal of Health Promotion*, 6 (3) : 197-205.
- Wallerstein, N., & Bernstein, E. (1988). Empowerment education: Freire's ideas adapted to health education. *Health Education Quarterly*, 15(4): 379-394.
- Weirich, H. (1982). The TOWS Matrix – a Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(5): 52-64.
- Williams, J. (1996). On becoming a strategic partner with management. *Communication World*, 13(3): 31-32.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23: 581-599.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In Rappaport, J. & Seidman, E.(Eds.), *Handbook of Community Psychology* , 43-63. New York: Plenum.