

现代咨询方法与实务第7讲 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022__E7_8E_B0_E4_BB_A3_E5_92_A8_E8_c60_219596.htm 企业外部环境分析一、PEST分析 企业外部环境分析，包括政治、经济、社会和技术分析四个方面，简称PEST分析。政治法律环境:政治环境对企业的影响具有直接性、难预测性和不可控制等特点，这些因素常常制约、影响企业的经营行为，尤其是影响企业较长期的投资行为。经济环境:企业的经济环境主要由社会经济结构、经济发展水平、经济体制和宏观经济政策等四个要素构成。社会自然环境包括社会环境和自然环境。技术环境分析是要分析本企业的产品有关的科学技术的现有水平、发展趋势及发展速度，跟踪掌握新的技术、新材料、新工艺、新设备，分析对产品生命周期、生产成本以及竞争格局的影响。

二、企业外部因素评价矩阵 企业外部环境分析常采用外部因素评价矩阵(EFEM)，这是对企业的^{关键}外部因素进行分析和评价常用的分析方法。其程序是：(1)列出企业面临的外部环境中的关键因素，包括企业面临的机会和威胁。(2)对每一因素赋予一定的权重(01，表示重要性程度)，全部因素权重合计为1。(3)对企业对每一因素的有效反应程度进行打分，分值范围为1-5。其中1分表示很差，2分表示较差，3分表示一般，4分表示反应较好，5分表示反应很好。它反应了企业的严重威胁、一般威胁、无威胁亦无机会、一般机会或主要机会。(4)将全部因素加权求和，以得到综合得分。EFE竞争反应的是一种主观判断，其评价结构可能会因专家的不同而存在差异，主要是因为各种因素的重要程度及企业对其有效反

应的指标具有相对性，并且是动态变化的。三、SWOT分析

SWOT分析方法，即优势(Strengths)、劣势(Weakness)、机会(Opportunities)和威胁(Threats)分析，它是基于企业自身的实力，对比竞争对手，并分析企业外部环境变化影响可能对企业带来的机会与企业面临的挑战，进而制定企业最佳战略的方法。SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析企业的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。SWOT分析实际上是企业外部环境分析和企业内部要素分析的组合分析。因此，企业外部环境评价矩阵和内部要素评价矩阵构成了SWOT分析的方法基础。其中，优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上，

1、优势与劣势分析(SW)竞争优势是指一个企业超越其竞争对手、实现企业目标的能力，企业的主要目标包括盈利、增长、市场份额等。因此，企业的竞争优势并不完全体现在较高的盈利率上，有时企业更希望保持增长速度、增加市场份额，或者稳定雇员等。在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。影响企业竞争优势的持续时间，主要的是三个关键因素：建立这种优势要多长时间？能够获得的优势有多大？竞争对手作出有力反应需要多长时间？只有分析清楚了这三个因素，企业才能明确建立和维持竞争优势。企业的优势和劣势可以通过企业内部因素来进行评价，可以采用企业内部因素评价矩阵(IFE)，通过加权计算，定量分析企业的优劣势。

2、机会与威胁分析(OT)机会与威胁分析主要着眼于企业外部环境带来的机会和威胁。外部环境发展趋势

分为两大类：一类表示环境威胁，另一类表示环境机会。企业外部的不利因素包括：新产品替代、销售商拖延结款、竞争对手结盟、市场成长放缓、供应商讨价还价能力增强等，影响企业目前的竞争地位。环境机会是指企业面临的外部环境中对企业发展有利的因素，外部机会如政策支持、技术进步、供应商良好关系、银行信贷支持等。机会与威胁分析可以采用企业外部评价矩阵。

3、企业战略选择根据企业优势劣势分析和机会威胁分析，可以画出SWOT分析图，并据此制定企业相应所需采取的策略。如教材图26所示。SWOT分析图划分为四个象限，根据企业所有的不同位置，应采取不同的战略。SWOT分析图提供了4种战略选择。在右上角的企业拥有强大的内部优势和众多的机会，企业应采取增加投资、扩大生产、提高生产占有率的增长性战略。在右下角的企业尽管具有较大的内部优势，但必须面临严峻的外部挑战，应利用企业自身优势，开展多元化经营，避免或降低外部威胁的打击，分散风险，寻找新的发展机会。处于左上角的企业，面临外部机会，但自身内部缺乏条件，应采取扭转性战略，改变企业内部的不利条件。处于左下角的企业既面临外部威胁，自身条件也存在问题，应采取防御性战略，避开威胁，消除劣势。

[2004考试既考到表2-10，2-11的计算，图2-6的画法，分析。]对案例2-3要理解 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