

现代咨询方法与实务讲义(三) PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/92/2021_2022__E7_8E_B0_E4_BB_A3_E5_92_A8_E8_c60_92921.htm 第三讲 内容提要 第四节 企业外部环境分析 第五节 SWOT分析 第六节 企业投资组合分析 重点难点 1、了解PEST（政治、经济、社会、技术）分析方法。 2、熟悉竞争能力分析和矩阵分析方法。 3、掌握SWOT（优势、劣势、机会、威胁）分析方法。 内容讲解 第四节 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。 例题：PEST分析包括包括[]分析。 A、企业外部环境， B、企业内部环境、 C、经济、政治D、社会E、技术 答案： C、 D、 E、 政治法律环境是指一个国家或地区的政治制度、行政体制、法律法规等，特别是和企业经营密切相关的经济法律法规，各种政治社会团体对企业活动所采取的态度和行动，以及社会重大政治事件等。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。 经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况和国家经济政策。国家经济政策是国家调控宏观经济结构，实施国家经济发展战略的指导方针，对企业经济环境有着重要的影响。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⁰¹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。

第五节 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，一、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。例题：影响企业竞争优势的持续时间，主要的是[]因素 A、建立这种优势要多长时间？B、竞争对手作出有力反应需要多长时间？C、能够获得的优势有多大？D、A B C、答案：D、二、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。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