

# 中级经济师

## 工商管理专业知识和实务

### 教材精讲班

#### 第二节 企业战略分析

##### (★) (四) 内部因素评价矩阵

1. 含义：内部因素评价矩阵（IFE 矩阵），是一种对内部因素进行分析的工具，是确定企业竞争地位的一个有效途径，是用量化的方法评估企业在每个行业的成功要素和在评价竞争优势的指标上相较于竞争对手的优势和劣势。

2. 五个步骤：

(1) 列出在内部分析过程中确定的关键因素。包括**优势和劣势**两个方面。

(2) 赋予每个因素以权重。

(3) 为各关键因素进行评分。

1 分代表重要劣势； 2 分代表次要劣势；

3 分代表次要优势； 4 分代表重要优势。

(4) 计算每个因素的加权分数。

(5) 将所有因素的加权分数相加，得到企业的总加权分数。

总加权分数的范围都是从最低的 1 分到最高的 4 分，平均分为 2.5 分：

总加权分数**低于 2.5 分**的企业的内部状况**处于弱势**；

分数**高于 2.5 分**的企业的内部状况**处于强势**。

##### (★★★) 三、企业综合分析

###### 1. SWOT 分析法

S: Strength (优势)

W: Weakness (劣势)

O: Opportunity (机会)

T: Threat (威胁)

2. 分析步骤：分析环境因素→构造 SWOT 矩阵→战略方案的制定与选择。

(一) 分析环境因素：包括**外部环境因素**和**内部环境因素**。

外部环境因素包括**机会和威胁**，它们是外部环境对企业的发展有直接影响的有利和不利因素，属于**客观因素**；

内部环境因素包括**优势和劣势**，它们是企业在发展过程中自身存在的积极和消极因素，属于**主观因素**。

###### (★) 1. 内部环境因素

(1) 企业的优势 (S)：企业擅长的、能够提高企业竞争力的方面

如：**企业具有一项专有技术或技能、有宝贵的有形资产、有很好的品牌、声誉等无形资产。**

(2) 企业的劣势 (W)：企业缺少的或者做不好的事情

如：**企业没有明确的战略方向、企业有形资产存在缺陷、企业品牌声誉低等。**

###### (★) 2. 外部环境因素

(1) 企业外部的机会 (O)：外部环境中对企业有利的因素。

如：**政府支持、具有吸引力的业务领域的市场壁垒正在消除、市场需求增长势头强劲等。**

(2) 企业外部的威胁 (T)：外部环境对企业不利的因素；

如：**新竞争对手的出现、市场增长率缓慢、购买者和供应商讨价还价能力增强、不利的人口特征的变动等。**

###### (★) (二) 构造 SWOT 矩阵

将调查分析得出的企业优势和劣势、外部的机会和威胁要素，根据轻重缓急或影响程度等排序方式，构造 SWOT 矩阵。

		内部分析	
外部分析	<u>优势S</u>	1. 2. 3. 列出优势	<u>劣势W</u>
			1. 2. 3. 列出劣势
<u>机会O</u>	<u>SO战略</u>	1. 2. 3. 使用优势, 利用机会	<u>WO战略</u>
1. 2. 3. 列出机会			1. 2. 3. 克服劣势, 利用机会
<u>威胁T</u>	<u>ST战略</u>	1. 2. 3. 使用优势, 避免威胁	<u>WT战略</u>
1. 2. 3. 列出威胁			1. 2. 3. 克服劣势, 避免威胁

(★★★) (三) 战略方案的制定与选择

1. 将内部优势与外部机会相匹配——SO 战略：使用优势，利用机会
2. 将内部劣势与外部机会相匹配——WO 战略：克服劣势，利用机会
3. 将内部优势与外部威胁相匹配——ST 战略：使用优势，避免威胁
4. 将内部劣势与外部威胁相匹配——WT 战略：克服劣势，避免威胁

【例-单选题】企业利用 SWOT 分析工具制定的利用机会、克服劣势的战略属于（ ）。

- A. SO 战略
- B. WO 战略
- C. ST 战略
- D. WT 战略

网校答案：B

网校解析：此题考查对 SWOT 分析法的理解。利用 SWOT 分析法，可以将企业外部环境和内部环境的各种因素相互综合，从而能够以一种“匹配”的观念形成相应的战略。SWOT 分析法是用来评估企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、外部环境的机会（Opportunity）和威胁（Threat）的分析方法。题干中表述的利用机会、克服劣势的战略应属于 WO 战略。

企业外部环境分析	宏观环境分析	PESTEL 分析法
	行业环境分析	行业生命周期分析、行业竞争结构分析、战略群体分析
	外部因素评价矩阵	—
企业内部环境分析	企业核心竞争力分析、价值链分析、波士顿矩阵分析、内部因素评价矩阵	
企业综合分析	SWOT 分析法	

第二节 企业战略类型

本节知识点：

- 一、基本竞争战略
- 二、企业成长战略
- 三、企业稳定战略
- 四、企业紧缩战略
- 五、国际化经营战略