

外部因素评价矩阵(EFE 矩阵)

外部因素评价矩阵 (External Factor Evaluation Matrix, EFE 矩阵) 外部因素评价矩阵, 是一种对外部环境进行分析的工具, 其做法是从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素, 根据各个因素影响程度的大小确定权数, 再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分, 最后算出企业的总加权分数。通过 EFE, 企业就可以把自己所面临的机会与威胁汇总, 来刻划出企业的全部吸引力。

EFE 矩阵可以按如下五个步骤来建立:

(1) 列出在外部分析过程中确认的关键因素

- 因素总数在 10-20 个之间
- 因素包括影响企业和所在产业的各种机会与威胁
- 首先列举机会, 然后列举威胁
- 尽量具体, 可能时采用百分比、比率 and 对比数字

(2) 赋予每个因素以权重

- 数值由 0.0(不重要)到 1.0(非常重要)
- 权重反映该因素对于企业在产业中取得成功的影响的相对大小性
- 机会往往比威胁得到更高的权重, 但当威胁因素特别严重时也可得到高权重
- 确定权重的方法: 对成功的和不成功竞争者进行比较, 以及通过集体讨论而达成共识
- 所有因素的权重总和必须等于 1

(3) 按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度为各关键因素进行评分

- 分值范围 1-4
- 4 代表反应很好, 3 代表反应超过平均水平; 2 代表反应为平均水平; 1 代表反应很差
- 评分反映了企业现行战略的有效性, 因此它是以公司为基准的
- 步骤 2 的权重是以产业为基准的

(4) 用每个因素的权重乘以它的评分, 即得到每个因素的加权分数

(5) 将所有因素的加权分数相加, 以得到企业的总加权分数

无论 EFE 矩阵包含多少因素, 总加权分数的范围都是从最低的 1.0 到最高的 4.0, 平均分为 2.5。高于 2.5 则说明企业对外部影响因素能做出反应。EFE 矩阵应包含 10~20 个关键因素, 因素数不影响总加权分数的范围, 因为权重总和永远等于 1。

下表是对吉林省民营图书行业发展进行外部评价的例子。

吉林省民营图书行业发展外部评价 EFE 矩阵

关键外部因素(KEF)	权重	评分	加权分数
机会			
1、省内政策环境好	0.15	4	0.60
2、省政府对民营提供融资便利	0.15	4	0.60
3、市场环境逐渐变好	0.05	2	0.10
4、民营书店不断增多	0.10	4	0.40
5、新华书店规模大, 应对困难	0.05	3	0.15
6、外资进入还需要时间	0.05	2	0.10
威胁			
1、各地区消费水平不一样	0.15	3	0.45
2、图书行业管理体制不完善	0.10	3	0.30
3、政策引导、拉动的促进作用不明显	0.05	2	0.10
4、替代产品比较多	0.05	1	0.05
5、相关人才匮乏	0.05	3	0.15
6、企业规模小	0.05	2	0.10
总计	1.00		3.10

EFE 矩阵的总评分为 3.10, 高于平均水平 2.5, 说明吉林省民营图书行业的现状能够对外部的机会和威胁做出反应, 可以通过适当的方式去利用有利的机会和避开不利的威胁