油气管道行业股权收购项目后评价指标体系构建与评价要点

张 贺，王 鹏

（国家管网集团工程技术创新有限公司，天津 300456）

摘要：深入探讨油气管道行业股权收购项目后评价的重要性，构建涵盖目标实现程度、前期工作、整合与经营、投资与效益、影响与持续性等多维度的后评价指标体系。提出指标权重的设定和评分标准的确定方法，确保评价结果的客观性和准确性，为油气管道行业股权收购后评价提供了一套兼具理论价值与实践意义的参考框架，助力行业股权收购后评价工作规范化发展。

关键词：股权收购；油气管道行业；项目后评价；评价指标体系

中图分类号：F426.22 **文献标志码：**A **文章编号：**1671－1807(2026)13－0248－06

企业间股权收购是现代经济活动中常见的一种策略，用以资源重组、迅速突破进入未探索市场及增强核心竞争优势。其中，在现代商业往来中，在国有企业内部广泛实施。此类并购涉及多元化的目标，包括产业升级、改善资源配置、提高市场控制率、改进科技创新能力等。国有企业借助股权收购进一步巩固行业内的合作与一体化，抑制恶性竞争，并提高整个行业的运营效率与盈利潜力。

油气管道行业的股权收购项目需要考虑到国家战略目标、政策导向、市场需求、社会责任等多方面的因素，同时也涉及重大的资金投入和监管审批，其结果常常能够改变企业在市场中的竞争态势。对油气管道行业而言，股权收购活动的复杂度较高，涉及多维度的考量，包括法律、财务、运营及企业管理等方面，所有这些因素均使得收购过程的管理显得复杂且具有挑战性。再者，涉及收购成果的不确定性，企业文化整合、业务融合等众多因素都可能对收购的最终成败产生影响。最后，油气管道行业在完成收购后需要有效适应更新的业务架构，并妥善处理收购可能引入的债务问题和经营风险，同时也需遵守国有资产监督管理部门的相关规定。

近年来，国内学者对国有企业股权投资后评价的关注显著提升。在研究内容上，文建容[1]、杨姣[2]系统阐述了股权投资后评价的基本内涵与监管要求，强调其作为投资闭环管理的关键环节。陈尚聪等[3]、陈琴琴[4]则初步探讨了股权投资项目后评价的指标体系构建。部分学者结合企业实践展开案例研究，如秦钰雯[5]对 W 公司股权投资项目进行深入评估，为实务操作提供了有益借鉴。

综合来看，现有研究为股权投资后评价奠定了坚实的理论与实践基础。然而，当前成果多集中于通用性的国有企业股权投资领域，对于特定行业的深入探讨尚显不足，尤其是在评价指标的设定上，行业特性体现不够充分。本文的核心目标是建立一个针对油气管道行业股权收购项目后评价的指标体系，以便投资者能够深入评估收购效果、提高决策能力，并为未来类似的投资活动提供经验和借鉴。该指标体系的构建紧扣油气管道行业特性，从目标实现度、前期工作评价、实施评价、整合与经营评价、投资与效益评价及影响与持续评价 6 个维度展开，力求全面反映收购项目的综合价值。同时，结合近年来典型案例提炼关键点，使体系兼具理论价值与实践指导意义，为企业管理风险、优化决策及整合资源提供可操作的工具，推进油气管道行业股权收购实践的科学化与规范化。

1 开展股权收购项目后评价体系研究的意义

后评价体系在股权收购中扮演着关键角色，不

收稿日期：2026-02-27

作者简介：张贺(1988—)，女，辽宁大连人，硕士，高级经济师，研究方向为技术经济与管理；王鹏(1978—)，男，辽宁盘锦人，高级经济师，研究方向为技术经济与管理。

仅限于评判收购成功与否,还涉及企业战略规划、风险管理、整合与经营、投资与效益提升等全面工作,为企业长远发展提供数据和策略支持。对于油气管道行业而言,制定一套科学的后评价指标体系至关重要,它不仅用于分析和衡量股权收购行为是否达到预期目标,还有助于识别和管理收购全过程和最终结果中可能出现的各种风险。股权收购项目后评价的意义可以从以下两个方面体现。

1.1　提高股权收购成功率

在股权收购方面,后评价指标体系可以帮助公司分析并学习过去收购的成效,从而提高未来收购活动的成功率。它的作用主要体现在以下几个方面。

(1)决策优化。通过对已完成的股权收购项目进行后期评价,收集并分析其中的成功要素与失败经验,为企业今后类似投资决策提供实证参考,从而在未来的决策中避免重蹈覆辙,实现决策优化。

(2)投资与效益评估。对收购的目标公司,在交易完成后通过关键效益指标评估其运营表现,如收入增长、成本节约、市场份额增长等,有助于确定收购是否实现了预期具体目标。

(3)风险管理。收购活动围绕着诸多不确定因素,对股权收购项目的后评价有助于识别和分析项目中存在的风险,包括财务风险、市场风险、法律风险、合规风险等,并评估这些风险的大小以及对企业造成的影响,以便采取适当的风险防控措施。后评价指标体系有助于企业更好地理解和管理收购风险,以避免重复犯过去的错误。

(4)知识积累与信息反馈。在后评价过程中,企业可以提炼出一系列有关股权收购的知识与经验,并将这些宝贵的知识体系化用于企业知识管理和组织学习,逐渐形成企业的核心竞争力。

(5)治理和透明度。后评价可以为公司内部和外部相关利益者提供关于收购效果和价值创造情况的透明度,提高治理质量。顺利的合规性是股权收购后顺利运行的基础,后评价帮助企业确认所有收购活动是否符合相关法律法规和公司政策。

1.2　提升国有资产运营效率

(1)效益最大化。后评价助力企业评断收购后的综合效益,确定哪些策略或举措在收购中产生了正面的经济效益和战略价值,进一步强化这些做法。

(2)效率提升。通过监测运营指标,如资产利用率、盈利能力、成本等,后评价可以揭示经营管理中的低效环节,指导管理层优化改进措施以提升效率。

(3)战略调整。综合评价指标反映的信息可以帮助国有资产管理者评估现有战略的成效,并及时调整以适应市场变化。

(4)促进资源整合。股权收购之后的资源整合是收购成功的关键之一。后评价有助于企业监控整合过程中的资源配置,确保资源能够在收购后高效、合理地分配和利用。

2　股权收购项目后评价指标体系构建

2.1　评价指标选择原则

股权收购项目后评价指标体系的构建需要通过全方位的角度分析,围绕项目的整个周期建立互相关联、系统的评价指标,从而对项目的实施水平给出科学、合理的判断。应遵循以下原则选择评价指标。

(1)科学性原则。要求指标基于科学的理论和实证研究,能够准确衡量收购的效果。

(2)系统性原则。指标体系需全方位覆盖收购项目的所有关键方面,形成一个互联的整体,以综合反映项目的多维度成功度。

(3)针对性原则。要求明确收购的具体目标,确保评价指标与收购目标密切相关,对于评估项目成功有明确的导向作用。

(4)可操作性原则。相关指标应易于获取和采集,适合实际操作。

(5)定性与定量相结合原则。在设计指标时应兼顾定性和定量分析,量化的指标有利于进行统计和比较分析,定性的评价可以使评估结果更加丰富和全面。

(6)可持续性原则。考虑指标应能反映收购对企业长期价值的影响,评估其对企业未来持续发展的贡献。

2.2　评价指标选择标准

按照《中央企业固定资产投资项目后评价工作指南》〔2005〕92号文及相关规定,依据其项目后评价指标体系的内容作为参考,并围绕股权收购项目的特点,进一步讨论并确定了分层分解的各项评价指标,并建立了“阶梯递进式”的后评价指标体系。

2.3　评价指标形成

为使股权收购项目的后评价指标体系更加条理清晰,并体现内在的逻辑关系,利用层级分析法对指标体系进行层次化划分,建立由目标层、准则层、指标层构成的层级结构体系,结合股权收购建设项目特点确定评价目标为建设项目后评价成功

度综合评价效果，选取6大核心因素作为一级评价指标，并在此基础上构建了相应的二级评价指标体系，具体见表1。

表1 股权收购项目评价指标体系

评价维度	一级指标	二级指标
股权收购项目后评价成功度综合评价等级	目标实现程度	战略目标实现程度
		具体目标实现程度
	前期工作评价	决策程序规范性
		政策符合性
		尽职调研评价
		价值评估评价
		收购谈判评价
		收购方案评价
		可研编制质量
	实施评价	协议条款与执行评价
		交易合规性
		实施进度
	整合与经营评价	公司治理效果完善性
		公司管理合理性
		经营模式合理性
		公司风险管控措施及效果
	投资与效益评价	投资合理性
		投资控制
		财务指标实现程度
	影响与持续性	投资相关方影响评价
		社会影响评价
		组织管理可持续性
		市场需求可持续性
		市场竞争力可持续性
		外部条件可持续性

3 股权收购项目后评价指标要点分析

3.1 目标实现程度

(1)战略目标实现程度。对合资活动所体现的战略规划与企业经营运作有效结合的程度进行分析评价，评价优化整合内外部资源、获得协同效应、增强企业核心竞争力、提高行业地位和影响力等。

(2)具体目标实现程度。对整体(区域)、品牌、财务、质量、服务等竞争力提升情况进行分析评价，分析费用控制、进度控制、收购风险控制、符合收购方案程度。

3.2 前期工作评价

(1)决策程序规范性。项目是否根据相关法律法规和政策，完成项目立项的初步论证、可研报告编制与评审等相关工作程序，是否按照股权投资项目审批程序，履行企业内部决策、取得有关尽职调查报告、独立审计、资产评估、上报国家有关部门核准审批或备案、市场交易等相关程序，程序是否完整、合规。

(2)政策符合性。项目是否符合国家有关规划和产业政策；是否符合油气管道行业布局和结构调整方向。

(3)尽职调研评价。尽职调查的范围是否全面评价其深度和广度，是否充分揭示了潜在风险，以及这些风险是否得到了适当的管理和缓解。

(4)价值评估评价。评价价值评估方法的科学性，评估要素及范围的完整性，分析价值评估的方法、参数选择是否合理，项目估值是否合理、公正、客观，能否有效指导价格谈判。

(5)收购谈判评价。在谈判过程中，是否明确了谈判方案和可接受方案的顺序，是否审慎研究确定阶段性谈判策略，分析谈判策略的有效性，是否达成了有利于公司的交易条件，是否按照“三重一大”要求履行内部决策程序。

(6)收购方案评价。评价推荐合资方案是否合理，其内容是否齐全、完备，设计是否合理，是否符合集团公司的长期战略。

(7)可研编制质量。项目可研报告编制单位的选择方式，其资质等级是否符合国家有关规定，选择方式是否符合相关规定。可行性研究报告的编制内容、研究深度是否符合集团公司相关规定要求。重点分析股权项目收购必要性、依据和程序、收购的合理性、收购的择优性，风险分析是否全面、准确，评价风险规避措施是否合理、有效。

3.3 实施评价

(1)协议条款与执行评价。评价协议内容的完整性、全面性、公平性和合理性，是否包含所有必要的条款。协议条款是否严谨、明确了各方的权利和义务，采取的措施是否降低了我方的风险，是否能有效保护集团公司利益。

(2)交易合规性。评价交易程序是否合法，交易过程是否合规，是否遵循了相关的法律法规，交易程序是否满足了法律和监管机构的要求。

(3)实施进度。股权收购比例、出资方式、融资安排等是否符合预期的实施方案，计划工期安排是否合理，是否完成相关手续的办理，进度出现较大偏差的，应说明进度变化对项目目标实现是否产生影响。

3.4 整合与经营评价

(1)公司治理效果完善性。评价股权投资实施后，公司治理结构是否科学，制度和机制是否健全、合理。分析目标公司的内外部条件和资源与投资计划决策是否一致，不一致的原因。

(2)公司管理合理性。评价股权投资实施后，

评价合资公司制定的主要规则制度和内部控制体系是否齐全、完备,管理过程与原计划实施的符合性,执行是否有效。

(3)经营模式合理性。评价收购实施后,生产经营情况、经营效果、经营模式的合理性、分红的合规性等。

(4)公司风险管控措施及效果。评价后评价时点或有事项。有无较重大的财务或有事项发生,有无较重大的法律或有事项发生,有无资质、合规经营等或有事项发生,有无行业政策或有事项发生,以及上述或有事项产生的影响。

3.5　投资与效益评价

(1)投资合理性。项目投融资方案的合理性,包括项目的投资时机、投资方向、投资规模、融资模式、资金选择等方面的合理性。

(2)投资控制。主要对投资变动、投资控制和投资水平进行分析,分析投资差异程度及发生变动的原因。

(3)财务指标实现程度。评级项目盈利能力、偿债能力、财务生存能力是否达到预期,若差别较大,需详细说明原因。

3.6　影响与持续性

(1)投资相关方影响评价。评价项目对投资方、被投资方、项目关联方产生的积极与消极影响,对存在的问题认真总结教训。

(2)社会影响评价。评价项目对社会稳定、社会经济产生的直接和间接影响。

(3)组织管理可持续性。根据公司发展需求、技术能力等方面,分析未来组织管理的可持续性。

(4)市场需求可持续性。分析和预测今后的资源保障情况、市场需求趋势,评价被收购企业的可持续性。

(5)市场竞争力可持续性。分析企业对未来市场变化的适应能力和竞争力。

(6)外部条件可持续性。从项目外部条件(政策、行业、规划、地方支持等方面),分析项目可持续发展的有利条件与不利因素,评价外部条件的可持续能力。

4　指标权重与评分标准的确定方法

4.1　基于层次分析法和熵权法的指标权重确定方法

采用层次分析法与熵权法相结合的组合赋权方法。首先通过已构建层次结构,明确指标体系的逻辑框架,进而针对各准则层所辖指标,分别运用熵权法依据专家评分数据计算客观权重,并将其直接作为层次分析法中相应判断矩阵的单排序权重,最后通过层次总排序合成各指标对总目标的综合权重。

为了增强评价权重的准确性和合理性,可邀请一个由 N 名具有丰富项目经验的专家组成的团队。这些专家将对项目各项指标进行深入分析,并根据指标对项目成功的影响程度给出评分。专家打分采用 10 分制,评分的原则为:9～10 分为很重要,8 分为重要,7 分为较重要,6 分以下为不重要。

熵权法计算权重过程如下:通过层次分析法辅助,建立评价指标与评价对象的关系矩阵 $\{x_{ij}\}_{m\times n}$,由于各项指标的量纲不同,需要对矩阵数据进行处理,以消除因量纲不同对结果的影响,得到矩阵 $\{y_{ij}\}_{m\times n}$,计算指标信息熵值 $H_i=-\frac{1}{m}\sum_{j=1}^{m}f_{ij}\ln f_{ij}$,$f_{ij}=\frac{y_{ij}+1}{\sum_{j=1}^{m}y_{ij}+1}$,通过信息熵值反映各个指标的权重 $w_i=\frac{1-H_i}{n-\sum_{i=1}^{n}H_i}$。

基于专家评分,计算一级指标和二级指标的信息熵值和相应的权重值,最终得出一个全面反映指标重要性的权重分布。

4.2　评分标准的确定

定性指标评分标准主要评判各项指标的符合性、合规性、合理性、有效性、适应性、先进性、可靠性等方面,此类指标往往不易量化,因此需要根据各项指标进行有针对性的评分标准设计。定量指标主要为效益型指标,为了更好地对各项评价指标进行对比分析,将各指标进行无量纲化的标准化处理,从而实现各评价指标的分析与比较。评分标准见表 2。

4.3　项目评价等级的确定

项目评价等级可以根据上述评价指标权重与评分计算得出,根据从项目规划到整合经营各阶段的评价内容,结合油气管道行业股权投资项目特点,将项目的评价等级划分为优、良、中、差四级(表 3)。

5　结论与建议

在综合分析油气管道行业股权收购项目后评价实践和理论基础上,构建了一个全面评估收购效果的指标体系,覆盖目标实现程度、前期工作、整合与经营、投资与效益、影响与持续性 6 个维度,通过

表 2　项目评价标准

一级指标	二级指标	评价标准	评分标准
目标实现程度	战略目标实现程度	评价收购后目标实现程度	定性指标： A. 完全符合评价目标，收购后目标实现程度超出预期，评分≥9 分； B. 符合评价目标，收购后产生的正面效益较大，9 分＞评分≥8 分； C. 基本符合评价目标，收购后目标实现程度一般，8 分＞评分≥6 分； D. 未达到评价目标，收购后目标实现程度较差，评分＜6 分。 定量指标： 实际值 HR 与目标值 QR 的比值，且结合基准收益值 JR： HR≥1.1QR，评分 10 分； B. 1.1＞HR/QR≥1，9 分＞评分≥8 分； C. 1＞HR/QR≥0.9，并且 HR/JR≥1，8 分＞评分≥6 分； D. HR/QR＜0.9 或 HR/JR＜1，评分＜6 分。
	具体目标实现程度	评价收购后具体目标符合实现程度	
前期工作评价	决策程序规范性	评价项目前期工作的完整性、合理性及合规性。	
	政策符合性	评价收购项目与国家有关规划和产业政策的符合性。	
	尽职调查	评价尽职调查的内容、深度及全面性。	
	价值评估	评价价值评估方法、要素、范围及其合理性、客观性、公正性。	
	收购方案	评价收购方案的质量、研究深度及其合理性。	
	收购谈判	评价谈判方案、谈判策略，是否按照要求履行内部决策程序。	
	可研编制质量	评价可研报告的质量、研究深度及其合理性。	
实施评价	协议条款及执行	评价协议内容全面，协议条款严谨、相对公平，采取的措施可降低股权收购方的风险。	
	交易合规性	评价交易程序合法，交易过程合规。	
	实施进度	指实际实施进度与计划的符合性。	
整合与经营	公司治理	评价公司治理结构是否科学，制度和机制是否健全、合理，与投资计划决策时的符合性。	
	公司管理	评价管理过程与原计划实施的符合性。	
	经营模式	评价生产经营情况、经营效果、经营模式的合理性。	
	风险管控	评价后评价时点或有事项。	
投资与效益评价	投资合理性	评价投资时机、投资方向、投资规模、融资模式完全符合评价目标。	
	投资控制	评价投资差异程度及发生变化的原因。	
	财务指标实现程度	评价项目盈利能力、偿债能力、财务生存能力。	
影响与持续性	投资相关方影响评价	对投资方、被投资方、项目关联方产生的积极/消极影响。	
	社会影响评价	评价项目对社会稳定、社会经济产生的直接和间接的影响。	
	组织管理可持续性	评价项目在未来组织管理的可持续性。	
	市场需求可持续性	评价和预测资源保障情况、市场需求情况。	
	市场竞争力可持续性	分析对未来市场变化的适应能力和竞争力。	
	外部条件可持续性	评价项目面对外部风险的可持续性。	

表 3　项目评价等级划分

评价等级	等级说明	评分标准
优秀项目	项目的各项指标都已全面实现或超过，且在经济上取得了较大效益和影响	评分≥9 分
良好项目	项目的大部分指标都已全面实现，且在经济上取得了预期效益和影响。	评分 9 分＞评分≥8 分
中等项目	项目实现了原定的部分目标，且在经济上无明显效益和影响	8 分＞评分≥6 分
较差项目	项目实现的目标非常有限，且在经济上没有正效益和影响	评分＜6 分

量化的方式，为油气管道行业股权收购项目的后评价提供了一套科学、合理的工具，可为改进和完善油气管道行业的股权收购策略提供参考。

通过这一指标体系的研究与实施，可以促进股权收购项目更加符合国家经济战略，推动油气管道行业朝着更高质量的方向发展。同时值得注意的是，一个成功的股权收购不仅在财务数据上应显示出正向增长，更应在提升企业整体竞争力、对投资相关方影响等方面有所表现。同时，股权收购应与企业长期发展战略相一致，推动企业可持续成长，并实现国有资产的保值增值。

参考文献

[1] 文建容. 会计师视角下的国有企业股权投资后评价[J]. 中国商界，2025(21)：38-39.

[2] 杨姣. 国有企业股权投资项目后评价管理策略研究[J]. 市场瞭望，2025(10)：166-168.

[3] 陈尚聪，李强，刘安英. 股权收购项目后评价内容及评价要点研究[J]. 中国工程咨询，2021(3)：29-34.

[4] 陈琴琴. 国有企业股权投资项目后评价探索[J]. 投资与合作，2023(10)：29-31.

[5] 秦钰雯. 国有企业股权投资项目后评价研究[D]. 成都：电子科技大学，2024.

Developing a Post-evaluation Framework and Critical Assessment Criteria for Equity Acquisitions in State-owned Enterprises

ZHANG He, WANG Peng

(Pipe China Engineering Technology Innovation Co., Ltd., Tianjin 300456, China)

Abstract: An in-depth exploration was conducted of the significance of post-project evaluation for equity acquisition projects in the oil and gas pipeline industry. A multi-dimensional post-evaluation indicator system was constructed covering dimensions including the degree of goal achievement, preliminary work, integration and operation, investment and benefits, and impact and sustainability. Methods were proposed for setting indicator weights and determining scoring standards to ensure the objectivity and accuracy of evaluation results. A reference framework with both theoretical value and practical significance is provided for post-evaluation of equity acquisitions in the oil and gas pipeline industry, contributing to the standardized management of such projects.

Keywords: equity acquisition; oil and gas pipeline industry; post-project evaluation; evaluation indicator system