



CHANGYONGGUANLIFENXIPINGJIA

FANGFAHUBIAN



常用管理分析评价

方法汇编

苏俊 主编



中国科学技术出版社

常用管理分析评价方法汇编

苏 俊 主编

中国石油华北油田公司 编
河北华北油田投资咨询有限公司

中国科学技术出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

常用管理分析评价方法汇编/苏俊主编. —北京: 中国科学技术出版社, 2007. 9
ISBN 978 - 7 - 5046 - 4568 - 5

I. 常... II. 苏... III. 企业管理 - 经济评价 - 汇编 IV. F272.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 138966 号

自 2006 年 4 月起本社图书封面均贴有防伪标志, 未贴防伪标志的为盗版图书。

中国科学技术出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081

电话: 010 - 62103210 传真: 010 - 62183872

<http://www.kjpbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京长宁印刷有限公司

*

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 印张: 12 字数: 300 千字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1 ~ 1000 册 定价: 43.00 元

ISBN 978 - 7 - 5046 - 4568 / F · 529

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、
脱页者, 本社发行部负责调换)

《常用管理分析评价方法汇编》编委会

主 编 苏 俊

副主编 陈金瑞 朱跃生 李庆军

编 委	陈兴德	尚文生	岳仲金	刘怀军	鲍 建
	殷海军	王 刚	王连茂	刘丽荣	陈敬东
	李 辉	张翠丽	余洪军		

责任编辑 郑爱华

封面设计 王 鹏

责任校对 赵丽英

责任印制 王 沛

加强企业管理研究，深化企业管理方法，持续提高企业管理的效果和效率，是我国企业健康发展必须持之以恒的重要工作。

随着从计划经济到社会主义市场经济的转变，我国的企业管理也实现了从传统管理阶段向现代管理阶段的跨越式发展。但是，当今社会是一个充满变革的时代，我国经济社会的快速发展以及经济全球化愈演愈烈，新形势、新问题、新情况、新视角不断涌现，对企业管理工作提出了更高的要求。如何既继承传统，又创新发展，成为企业管理工作的主旋律之一。

中国石油在国家改革开放的大环境中，改革不断深化，业务领域不断拓展，经济效益持续保持良好运行态势，给企业管理工作带来了难得的机遇，促进了中国石油管理水平上台阶。同时，随着中国石油全球化步伐的加快，以及落实科学发展观、构建节约型企业、建设和谐企业的深入推进，企业管理工作也在继承中发展、在深化中创新。

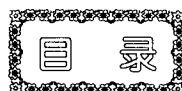
华北油田公司在多年的管理实践中，紧跟潮流、结合实际，把加强企业管理工作作为提高油田发展的重要举措，一直在深化研究和积极探索，积累和总结了许多成功的经验，为油田的健康发展奠定了良好的基础。

然而，发展无止境，管理没终点。企业管理工作必须不断总结、不断完善、不断深化、不断提高，这样，企业才能在保持成果的基础上实现新的发展。

本书正是基于这样的观点，我们对近年来华北油田公司经济与管理研究工作进行了全面的总结，梳理出油田企业常用的一些管理方法，以期为石油企业管理工作者和经济管理研究者提供生产经营与管理过程中常用的一些管理方法，在实践中更好地加以应用。

编 者

2007年5月10日



第一章 战略分析方法	(1)
一、SWOT 分析	(1)
二、SCP 分析模型	(8)
三、波特五力分析模型	(10)
四、波特价值链分析模型	(13)
五、管理要素分析模型	(15)
六、平衡记分法	(16)
七、DEA 相对有效性评价方法	(30)
八、物元模型及可拓学评价方法	(37)
第二章 经济预警预测方法	(46)
一、移动平均法	(46)
二、指数平滑法	(47)
三、灰色预测理论	(48)
四、马尔可夫预测法	(49)
五、灰色 - 马尔可夫原理	(52)
六、神经网络方法	(55)
第三章 管理评价方法	(60)
一、层次分析法 (AHP)	(60)
二、模糊综合评判法	(70)
三、沃尔评分法	(76)
四、杜邦分析法	(76)
五、业绩金字塔	(81)
六、EVA 系统	(82)
七、高标定位	(83)
八、蒙特卡洛模拟	(83)
九、BPR 原理	(85)
第四章 其他	(90)
一、ABC 管理法	(90)
二、回归分析原理	(92)

三、盈亏平衡分析法	(96)
四、价值工程原理	(99)
五、 3σ 法原理	(101)
第五章 综合应用实例——油田企业健康发展研究	(102)
一、油田健康发展内涵界定	(102)
二、油田健康发展的内容与标准	(110)
三、油田可持续发展评价	(127)
四、油田健康发展管理评价	(136)
五、油田健康发展总体评价	(165)
六、实现油田健康发展的方向与重点	(174)
附图 油田健康发展评价体系图	(185)
参考文献	(186)

第一章 战略分析方法

一、SWOT 分析

SWOT 分析法又称为态势分析法,它是由旧金山大学的管理学教授于 20 世纪 80 年代初提出来的,是一种能够较客观而准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。SWOT 分析法常常被用于制定集团发展战略和分析竞争对手情况,在战略分析中,它是最常用的方法之一。

从整体上看,SWOT 可以分为两部分:第一部分为 SW,主要用来分析内部条件;第二部分为 OT,主要用来分析外部条件。利用这种方法可以从中找出对自己有利的、值得发扬的因素,以及对自己不利的、要避免的东西,发现存在的问题,找出解决办法,并明确以后的发展方向。根据这个分析,可以将问题按轻重缓急分类,明确哪些是目前急需解决的问题,哪些是可以稍微拖后的事情;哪些属于战略目标上的障碍,哪些属于战术上的问题,并将这些研究对象列举出来,依照矩阵形式排列,然后用系统分析的思想,把各种因素相互匹配起来加以分析,从中得出一系列相应的结论,而结论通常带有一定的决策性,有利于领导者和管理者作出较正确的决策和规划。

运用 SWOT 分析方法,可一目了然地全面分析组织内部条件的优势(S)与劣势(W)、外部环境的机会(O)与威胁(T)的相互制约因素,又可从内外环境条件的相互联系中作出更深入的分析评价。SWOT 分析的真正价值在于帮助企业战略制定者明确下列问题:①企业适应未来出现的产业竞争态势所需要的优势资源和能力是什么;②企业当前的优势是否还是未来优势;③企业是否需要弥补资源的缺陷;④企业是否需要新的竞争优势;⑤在企业现有的资源和能力中,哪些需要强化,哪些需要减少。

(一) EFE - 外部因素评价矩阵

外部因素评价矩阵一般用于综合评价经济、社会、文化、人口、环境、政治、政府、法律、技术及竞争等方面的信息。

以油田土地管理为例,运用外部因素评价(EFE)矩阵,可以帮助我们归纳和评价油田企业土地利用管理的外部关键因素,并以此判断目前管理战略对外界机会与威胁的反应能力。按照以下步骤建立 EFE 矩阵:

- 1) 列出在外部分析过程中确认的外部因素,包括影响油田企业土地管理的各种机会与威胁。

- 2) 赋予每个因素以权重,其数值由 0 (不重要) 到 1 (非常重要)。权重标志着该因素对于油田土地利用管理中取得成功影响的相对重要性。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能得到高权重。确定恰当权重的方法包括对成功的竞争者和不成功的竞争者进行比较,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) 按照土地管理现行战略对各关键因素的有效反应程度给各关键因素评分, 范围为 1~4 分。4 分代表反应很好, 3 分代表反应超过平均水平, 2 分代表反应为平均水平, 1 分代表反应很差。评分反映了油田企业目前土地管理战略的有效性。

4) 用每个因素的权重乘以它的评分, 得到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。所能得到总加权分数最高为 4 分, 最低为 1 分, 总加权分数为 4 分说明油田企业当前的土地利用管理战略对现有机会与威胁作出了最出色的反应, 即土地管理战略有效地利用了现有机会并将外部威胁的潜在影响降至最小。总加权分数为 1 分说明土地管理战略不能利用外部机会或回避外部威胁的能力差。

(二) IFE - 内部因素评价矩阵

在战略管理文献中, 进行优势—弱点评价的系统化方法还没有得到充分的研究, 但是, 战略制定者为了有效地制定和选择战略, 必须对企业的内部优势和弱点进行识别与评价。内部因素评价 (IFE) 矩阵能够为战略制定者提供成功制定竞争战略所必需的基本信息, 是一种有效的战略制定工具。

建立 IFE 矩阵的方法和步骤与 EFE 矩阵类似, 包括以下 5 个主要步骤:

1) 列出在内部分析过程中确定的关键因素 采用多个内部因素, 包括优势和弱点两个方面。要尽可能具体、要采用百分比、比率 and 对比数字。

2) 给每个因素以权重其数值范围由 0.0 (不重要) 到 1.0 (非常重要) 无论关键因素是内部优势还是弱点, 对企业有较大影响的因素就应当得到较高的权重, 所有权重之和等于 1.0。

3) 为各因素评分 1 分代表重要弱点, 2 分代表次要弱点, 3 分代表次要优势, 4 分代表重要优势。评分以企业为基础, 而权重则以行业为基础。

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, 得到企业的总加权分数 无论 IFE 矩阵包含多少因素, 总加权分数的范围都是以最低 1.0 到最高 4.0, 平均分为 2.5。总加权分数大大低于 2.5 的企业内部状况处于弱势, 而分数大大高于 2.5 的企业内部状况处于强势。

(三) SWOT 战略组合

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 (图 1-1)。

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。

SO 战略 (增长性战略): 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。

ST 战略 (多元化战略): 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。

WO 战略 (扭转性战略): 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。

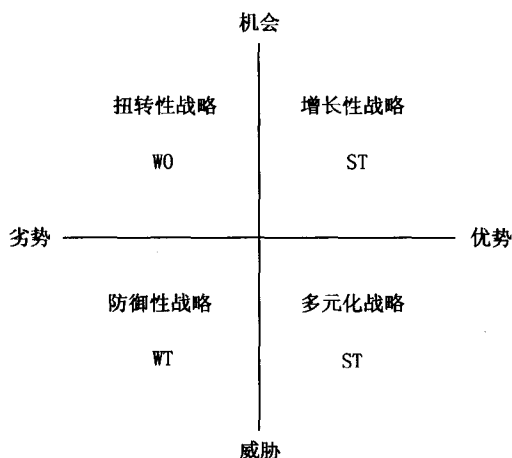


图 1-1 企业 SWOT 分析图

WT 战略（防御性战略）：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。

（四）油田土地利用 SWOT 分析实例

1. 油田土地利用的 EFE 矩阵

（1）列出外部因素

根据分析，列出一系列的外部因素，即油田土地利用面临的机会和威胁，将这些因素在听取多方专家意见及进行评价分析筛选，综合各位专家的意见最终确定如下一些关键因素（表 1-1）。

表 1-1 油田土地利用外部条件

项目	因素
机会	1. 国家法律法规规范了土地利用管理 2. 能源行业土地利用优先 3. 国家加大整顿油田周边秩序的力度 4. 地方政府支持油田发展 5. 油田利用相关项目带动油地共同发展 6. 土地资源观渐入人心
威胁	1. 国家政策严格限制农用地转为建设用地 2. 社会各方面发展对土地需求的不断加剧 3. 地方其他基础建设项目对地价上涨产生影响 4. 油田周边农民的人为干扰 5. 地方各级政府、农民利益权衡分配的冲击 6. 周边不法分子偷油盗电造成土地污染

（2）各因素的权重确定

采用美国运筹学家萨迪（A. L. Saaty）提出的九标度法，通过对上述外部条件进行两两比较的方法构造判断矩阵 A：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 2 & 3 & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 5 & 3 & 2 & 5 & 3 & 2 & 1 \\ \frac{1}{2} & 1 & \frac{1}{2} & 1 & \frac{1}{3} & 3 & 1 & 2 & 3 & 1 & 3 & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{3} & 2 & 1 & 2 & 1 & 4 & 2 & 2 & 3 & 1 & 3 & \frac{1}{2} \\ 2 & 1 & 2 & 1 & \frac{1}{3} & 1 & 1 & 2 & 2 & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} \\ 3 & 3 & 1 & 3 & 1 & 4 & 2 & 2 & 3 & 1 & 2 & 1 \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{4} & \frac{1}{4} & 1 & \frac{1}{4} & 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 1 & 1 & 1 & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{2} & 1 & \frac{1}{2} & 3 & 1 & 2 & 3 & 2 & 2 & 1 \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & \frac{1}{2} & 2 & \frac{1}{2} & 1 & 2 & 3 & 2 & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{5} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 1 & 1 & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} \\ \frac{1}{3} & 1 & 1 & 2 & 1 & 1 & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & 1 & 1 & 1 & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & 3 & \frac{1}{2} & 1 & \frac{1}{2} & 2 & 2 & 1 & 1 & \frac{1}{2} \\ 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 3 & 2 & \frac{1}{2} & 1 \end{bmatrix}$$

根据上述判断矩阵, 采用 MATLAB 计算软件。可以得到该判断矩阵的特征向量和特征值分别为:

$$W = \begin{bmatrix} 0.136 & 0.078 & 0.108 & 0.082 & 0.145 & 0.037 & 0.082 & 0.065 \\ 0.032 & 0.063 & 0.066 & 0.107 \end{bmatrix}$$

$$\lambda_{\max} = 13.364$$

计算 CI 和 CR , 对判断矩阵进行一致性检验, 得到:

$$CI = 0.124, RI = 1.54, CR = 0.081$$

$CR < 0.1$ 说明该判断矩阵的一致性可以接受, 计算结果可用于评价。

(3) EFE 矩阵

根据上述各要素的权重、分值构建出 EFE 矩阵 (表 1-2)。

无论 EFE 矩阵所包含的因素有多少, 一个企业所能得到的总加权分数都是从最低的 1.0 到最高的 4.0, 平均分数为 2.5。对于油田企业的土地利用管理方面来讲, 总加权分数大大高于 2.5 的管理战略处于强势; 总加权分数大大低于 2.5 的管理战略则处于劣势。通过 EFE 评价可以发现, 目前油田的土地利用管理战略在利用外部机会和回避外部威胁方面低于平均水平, 有待于提高。这说明, 油田目前的土地管理战略还没有对现有的外部机会做出有效的反应, 同时也没有将潜在的威胁降至最小。这从另一个侧面也说明制定油田土地利用发展战略的必要性和紧迫性。

表 1-2 油田土地利用外部因素评价表

项目	因素	权重	评分	加权系数
机会	1. 国家法律法规规范了土地利用管理	0.136	2	0.272
	2. 能源行业土地利用优先	0.078	2	0.156
	3. 国家加大整顿油田周边秩序的力度	0.108	1	0.108
	4. 地方政府支持油田发展	0.082	3	0.246
	5. 油田利用相关项目带动油地共同发展	0.145	3	0.435
	6. 土地资源观渐入人心	0.037	1	0.037
威胁	1. 国家政策严格限制农用地转为建设用地	0.082	2	0.164
	2. 社会各方面发展对土地需求的不断加剧	0.064	3	0.192
	3. 地方各级政府、农民利益权衡分配的冲击	0.032	2	0.064
	4. 油田周边农民的人为干扰	0.063	2	0.126
	5. 地方其他基础建设项目对地价上涨产生影响	0.066	3	0.198
	6. 周边不法分子偷油盗电造成土地污染	0.107	1	0.107
	总计	1		2.105

2. 油田土地利用管理的 IFE 矩阵

IFE 矩阵各因素及其权重的计算结果如下：

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 5 & 3 & 1 & 2 & 5 & 2 & 3 & 2 & 3 & 2 & 1 \\ \frac{1}{5} & 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & 1 & 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{5} & \frac{1}{3} \\ \frac{1}{3} & 3 & 1 & 1 & 4 & 4 & 2 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 3 & 1 & 1 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & \frac{1}{3} & 1 \\ \frac{1}{2} & 1 & \frac{1}{4} & \frac{1}{3} & 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{4} & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{5} & 1 & \frac{1}{4} & \frac{1}{3} & 3 & 1 & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{3} & \frac{1}{4} & \frac{1}{2} \\ \frac{1}{2} & 3 & \frac{1}{2} & 1 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & \frac{1}{2} & 1 \\ \frac{1}{3} & 2 & \frac{1}{3} & 1 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & \frac{1}{2} & 1 \\ \frac{1}{2} & 3 & 1 & 1 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & \frac{1}{2} & 1 \\ \frac{1}{3} & 3 & 1 & 1 & 3 & 3 & 1 & 1 & 1 & 1 & \frac{1}{2} & 1 \\ \frac{1}{2} & 5 & 1 & 3 & \frac{1}{4} & 4 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 3 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 1 & 1 & 2 & 1 \end{bmatrix}$$

根据上述判断矩阵，采用 MATLAB 计算软件。可以得到该判断矩阵的特征向量和特征值分别为：

$$W = \begin{bmatrix} 0.036 & 0.167 & 0.050 & 0.060 & 0.168 & 0.157 & 0.063 & 0.072 \\ 0.059 & 0.062 & 0.044 & 0.061 \end{bmatrix}$$

$$\lambda_{\max} = 12.668$$

继续计算出 CI 和 CR 的数值对判断矩阵进行一致性检验，得到：

$$CI = 0.061, RI = 1.54, CR = 0.039$$

$CR < 0.1$ 说明该判断矩阵的一致性可以接受。

根据上述各要素的权重、分值构建出 EFE 矩阵（表 1-3）。

表 1-3 油田土地利用内部条件

项目	因素	权重	评分	加权系数
优势	1. 油田企业树立了合理节约占地的理念	0.037	3	0.111
	2. 节约占地的做法贯彻于工程项目实施的全过程	0.167	4	0.668
	3. 油田各单位土地管理机构初步建立，人员基本落实	0.050	3	0.150
	4. 油田土地管理职责明确、流程顺畅	0.060	3	0.180
	5. 油田土地利用管理等方面具有一定实践经验	0.168	4	0.672
	6. 为地方寻找能共同创造商业价值的产业链模式	0.157	3	0.471
劣势	1. 油田土地利用缺乏有效的战略研究	0.063	2	0.126
	2. 油田土地利用没有长远规划，对土地的综合利用及目标不明朗	0.072	2	0.144
	3. 整体上土地资源对油田发展的重要性认识不足	0.059	2	0.118
	4. 机构、人员尚未完全到位，需进一步理顺业务管理关系。	0.062	2	0.124
	5. 油田土地管理对地价市场的反应不够灵敏	0.044	1	0.088
	6. 土地利用管理手段落后	0.061	2	0.122
	总计	1		2.974

通过上述计算得知，油田土地管理内部因素的总加权平均数值为 2.974。这说明油田目前的土地管理工作很好地把握了各项内部因素，发挥了客观主动性，调动了内部优势。但这种优势不太明显，因此需要进一步对土地的管理工作进行战略研究规划，通过改造劣势，扩大油田土地利用管理现有优势。推动土地利用管理工作，促进油田健康发展。

3. 油田土地利用策略分析

运用 SWOT 分析法，可以通过环境因素与实力和弱点的作用，确定油田土地利用管理所面临的机会与威胁。根据对油田土地利用的劣势与威胁的分析，发现土地利用管理中存在一定的内部优势，但外部机会的利用还存在不足，所以应该进一步发挥油田土地管理内部优势，合理配置各种优势条件，有效及时把握所在地区的土地市场变化以及其他可用机会，积极应对变化，促进企业健康发展。

(1) 优势与劣势分析 (SW)

虽然竞争优势通常指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势,但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义,因为只有这样,才可以扬长避短,或者以实击虚。

由于土地资源的特殊性,企业土地利用的竞争优势应该理解为该企业在不同的土地利用条件下能够取得盈利率或更具有盈利潜力的能力,如果某企业能够对更加严格苛刻的土地利用条件下取得更大的利润,那么,我们就认为这个企业比其他企业更具有土地方面的竞争优势。但值得注意的是:土地竞争优势并不完全体现在较高的盈利率上,如果土地的综合利用虽然没有使企业利润得到增加,但能够增加社会总价值或产生社会效益,同样可以认为该企业更具有土地竞争优势。

在国家强化土地资源的管理的大环境下,油田应该从明晰土地使用权入手,针对存在的问题整顿改进,采用科学手段依法加强对土地的利用管理。

1) 重新定位独立工矿企业土地资产的价值 早期的经济学理论有企业资源由劳力、资金和土地组成“三分说”,后来由于土地较容易取得而不再受重视,技术和管理的改进地位日益提升,随之出现的企业资源“五分说”、“七分说”,摒弃了土地要素。我国计划经济时期,国家出于实现工业化的迫切要求,优先保证工业建设用地。加之土地法规不健全,企业取得土地使用权较为容易,土地管理粗放。20世纪末期,随着世界人口激增、现代化大生产的迅速发展和地球环境的恶化,人们的认识发生了重大变化,珍惜耕地和保护环境成为国际共识。我国人口多、耕地少,人均占有土地资源量仅为世界平均水平的1/3。国家把“十分珍惜、合理使用土地和切实保护耕地”确立为基本国策。1998年8月全国人大通过了修改后的《中华人民共和国土地管理法》,立法思想上体现了重大转变。国家从保障建设用地供应为主转变到以切实保护耕地为主;从分级限额审批制度转变为土地用途管制制度;从外延粗放型土地利用方式转变为内涵集约型方式。国家逐步深化土地使用制度的改革,全面推行土地有偿使用,计划供给机制,推进土地资源管理走上法制化、市场化轨道。

石油企业必须审时度势,对于国家的土地政策、土地法规要有深刻的认识,对于土地资产的管理要以法制化、市场化的大思路重新认识,重新构建。工作的转变必须建立在观念更新的基础上,企业必须树立符合国情和可持续发展的土地经营理念。

2) 树立科学的土地资源观 土地为石油企业提供了必需的生存空间,是其存在发展不可缺少的承载物和支撑体。我国国土资源尤其是耕地资源供需形势严峻,需要长期树立忧患意识。国家新的土地法律法规采用的是世界最严格的土地保护措施。国家对耕地资源特别提出了“保护和管理”“必须严而又细”的总要求,制定了“在保护中开发、在开发中保护”的总原则,并推行“资源开发和节约并举,把节约放在首位,努力提高资源利用效率”的总方针。石油企业的经营者和员工对此应有深刻的理解,懂得珍惜、爱护和用好每寸土地的意义和作用。

3) 树立健全的土地法制观 耕地是关系国家安全和社会稳定、关系民族生存、发展与振兴的生命线,土地制在一个时期被误解成人人有份、人人可以随意使用、违规违法乱占耕地屡禁不止,新的土地法标志着我国的国土资源管理走上法制化道路,政府土地行政管理部门今后将严格依法行政、强化执法监察力度,严肃查处各类土地违法案件;国家还将建立耕地保护预警预测机制,实施土地利用动态遥感监测和对建设用地规模扩展的直接监测等。企业必须适时跟进、严格做到依法征地、依法用地、依法管地和依法治地。

4) 树立严谨的土地资产观 土地是重要的生产资料, 国有企业依法获得使用权的土地是国有资产的重要组成部分。企业重组改制要做到“明晰产权”, 其中包括土地使用权。资产重组中不仅要防范这部分国有资产流失, 还要优化土地资源配置, 提高土地产出效益, 提高企业的综合效益, 考虑到今后企业再要取得土地使用权所花费的代价将大幅度提高, 出于经营成本考虑, 国有企业需要形成一套节约用地的有效机制; 企业已经取得使用权的土地会大幅度增值, 依法用好这些土地, 具有经济增长潜力。

国有企业依法取得使用权的土地是国有资产, 属不动产。与一般资产不同, 企业土地资产具有一些特殊属性: 一是我国土地实行公有制, 企业只能依法取得使用权, 不能取得所有权; 二是国家实行土地用途管制, 企业只能按照上报批准的用途使用土地, 改变用途必须依法报请批准; 三是有限制的经营。土地的使用权可以依照法定程序转让, 但任何单位和个人私自买卖, 转让土地都是违法的; 四是国家还对临时占地的时限, 耕地的复垦有明确严格的要求。土地资产的管理和经营, 必须分清法律界定, 严格依法行事。

(2) 机会与威胁分析 (OT)

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展, 特别是世界经济全球化、一体化过程的加快, 全球信息网络的建立和消费需求的多样化, 企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此, 环境分析成为一种日益重要的企业职能。

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。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战, 如果不采取果断的战略行为, 这种不利趋势将导致企业的竞争地位受到削弱。环境机会是对企业行为富有吸引力的领域。

国家对土地的管理加强, 规范土地使用。随着我国经济的快速发展, 土地需求成为社会的焦点, 一方面是国家不断出台严格的土地管理制度, 严格限制农用地转为建设用地, 另一方面是社会对土地需求的不断加剧。我国已经逐步形成了土地资源综合利用的配套法律法规, 初步建立了规范土地管理的良好法律环境, 土地作为人类生存的必备前提的观念渐渐深入人心, 全社会各个行业逐渐认识到合理利用土地的重要意义。

从政策层面来看, 国家关于加快国民经济和能源开发的大前提决定了相关部门为能源利用的土地需求优先供应, 为石油行业的发展提供了良好的政策环境和发展机遇。

与此同时, 油田在土地利用上既有来自地方部门政府出于利益考虑的冲击, 又有基层农民的多方面干扰。油田生产开发多年, 与地方的关系错综复杂, 也给土地的管理造成了一定的影响。国家近期加大了治理整顿油田周边秩序力度, 但由于部分农民的法制观念淡漠以及多年来形成的人文环境难以在短时间内得到改善。

二、SCP 分析模型

(一) SCP 模型概述

SCP (structure - conduct - performance, 结构 - 行为 - 绩效) 模型是由美国哈佛大学产业经济学权威贝恩 (Bain)、谢勒 (Scherer) 等人建立的。该模型提供了一个既能深入具体

环节，又有系统逻辑体系的市场结构（structure）- 市场行为（conduct）- 市场绩效（performance）的产业分析框架。

SCP 模型分析在行业或者企业受到表面冲击时，可能的战略调整及行为变化。

SCP 模型从对特定行业结构、企业行为和经营绩效三个角度来分析外部冲击的影响。

外部冲击：主要是指企业外部经济环境、政治、技术、文化变迁、消费习惯等因素的变化；

行业结构：主要是指外部各种环境的变化对企业所在行业可能的影响，包括行业竞争的变化、产品需求的变化、细分市场的变化、营销模型的变化等。

企业行为：主要是指企业针对外部的冲击和行业结构的变化，有可能采取的应对措施，包括企业方面对相关业务单元的整合、业务的扩张与收缩、营运方式的转变、管理的变革等一系列变动。

经营绩效：主要是指在外部环境方面发生变化的情况下，企业在经营利润、产品成本、市场份额等方面的变化趋势。

（二）SCP 模型分析框架（图 1-2）

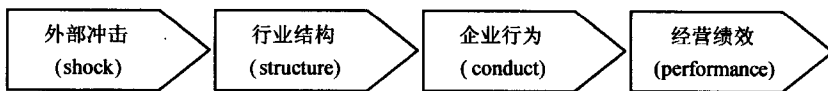


图 1-2 SCP 分析模型

1. 外部冲击（shock）

技术突破；政府政策/管理改变；国内；国际；口味/生活方式的转变。

2. 行业结构（structure）

（1）需求经济学

替代产品可获得性；产品差异性；增长率；变更性/周期性。

（2）供给经济学

生产商集中度；进口竞争；生产商差异性；固定/可变成本结构；产能运用；科技机遇；供给曲线；进入/退出壁垒。

（3）产业链经济学

供应商讨价能力；顾客讨价能力；信息市场失败；纵向市场失败。

3. 企业行为（conduct）

（1）营销

定价；批量；广告/促销；新产品/研发；分销。

（2）产能改变

扩张/收缩；进入/退出；收购/合并/剥离。

（3）纵向整合

前向/后向整合；纵向合资企业；长期合同。

（4）内部效率

成本控制；物流；过程发展；组织效能。

4. 经营绩效 (performance)

(1) 财务

盈利性；价值创造。

(2) 科技发展

(3) 雇佣对象

三、波特五力分析模型

(一) 模型介绍

五力分析模型是迈克尔·波特 (Michael Porter) 于 20 世纪 80 年代初提出, 对企业战略制定产生全球性的深远影响。用于竞争战略的分析, 可以有效地分析客户的竞争环境。五力分别是: 供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。

五种力量模型将大量不同的因素汇集在一个简便的模型中, 以此分析一个行业的基本竞争态势。五种力量模型确定了竞争的五种主要来源, 即供应商和购买者的讨价还价能力, 潜在进入者的威胁, 替代品的威胁, 以及最后一点, 来自目前在同一行业的公司间的竞争。一种可行战略的提出首先应该包括确认并评价这五种力量, 不同力量的特性和重要性因行业和公司的不同而变化。如图 1-3 所示。

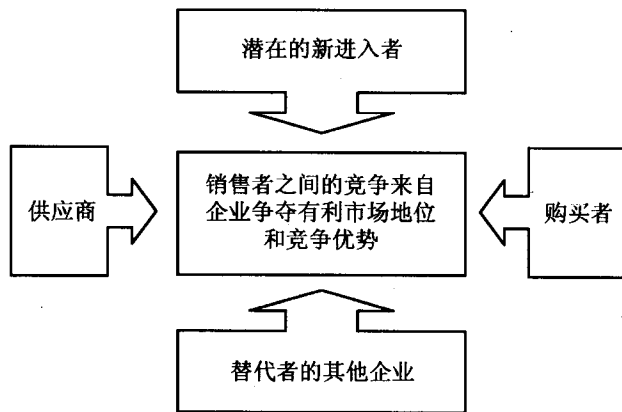


图 1-3 波特五种竞争力分析模型

1. 供应商的讨价还价能力

供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力, 来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素, 当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要、或者严重影响买主产品的质量时, 供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。一般来说, 满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价力量:

1) 供方行业为一些具有比较稳固的市场地位而不受市场激烈竞争困扰的企业所控制,