

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2012156123

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

山西金通投资管理有限公司发展战略研究

Research on development Strategy of Shanxi JingTong
Investment and Management Co.,Ltd

杨 军

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2013年6月

论文答辩日期: 2013年 月

学位授予日期: 2013年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2013年6月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

山西金通投资管理有限公司（简称金通公司）作为山西经济发展的投融资的重要平台，是山西省人民政府授权成立并受山西省国有资产监督管理委员会（省国资委）监管的国有资产管理机构。金通公司主要从事具有行政职能的政府投资，主营业务单一，自主投资能力差，公司内控制度不完善，融资方式与融资渠道狭窄、存量资产差，消融趋势不断加强、国有股股东行使权利难、自有资金缺乏、行政审批复杂、薪酬结构与员工激励机制难以相匹配等难以防范各类风险，作为国有投资公司已经面临诸多危机。因此，在新的形势下，金通公司的改革将会进入一个新的阶段，转型跨越发展正处在关键时期，要把转型跨越发展作为金通公司的重中之重，在发展中促转型，在转型中谋跨越，金通公司的发展战略需要进行战略布局，使公司资产多元化，实现国有资产的保值增值。

本文通过剖析金通公司的战略布局，业务调整，转型发展过程中遇到的问题，为未来五年中金通发展的方向提供依据，同时也为山西投融资体制深化改革提供建议。论文分析了金通公司十年发展历程的优势与劣势，面临的机遇和威胁，采用 SWOT 分析法得到了金通公司的最终矩阵分析。论文按照战略环境分析、战略选择、战略决策与战略实施的顺序最终分析出金通公司的改革创新之路。论文从业务发展计划、投融资计划、体制创新和搭建金融平台上实施发展战略，紧紧围绕省委省政府提出的转型跨越发展的总体要求，不断提高公司核心竞争力，在合理健全内控体系，完善法人治理结构上下功夫，为实现金通公司战略转型的宏伟目标而迈进。

关键词：金通公司； 发展战略； 治理结构

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

JinTong company as the economic development of Shanxi important platform in the investment and financing, authorized by the shanxi local government and state-owned assets supervision and Administration Commission. This company mainly engaged with the administrative functions of the government investment, the main business is single, the independent investment ability is bad, the company internal control system is not perfect, the financing methods and financing channel is narrow, the stock of assets is difference, Its hard to have right for the State-owned shareholders , lack of its own funds, salary structure and employee incentive mechanism is difficult to match and so difficult to guard against all kinds of risks. Therefore, in the new situation, the reform of JinTong Company will enter a new stage. Leaping development is in a critical period of transformation, the transformation and the spanning development is very important for JinTong Company .

Jintong company needs to carry on the strategic, asset diversification, increase the value of state assets. In the current situation, This paper need to reform the state-owned investment company. Analysis of the strategic layout JinTong company. Give advices for Shanxi investment and financing system. This paper mainly analysis of advantages and disadvantages of JinTong company during development history of ten years, facing opportunities and threats, using the SWOT analysis method analysis JinTong company. According to the strategic environment analysis, strategic choice, strategy implementation and strategy decision sequence to find the final analysis for the road of reform and innovation. From the implementation of the development strategy , business development plan, investment and financing plan to build a financial platform. Continuously improve the company's core competitiveness, build internal control system, improve the corporate governance structure, in order to achieve the grand goal of strategic transformation of the JinTong company.

Key Words: Shanxi JinTong Investments Company ; Development strategy ;
The governance structure

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

1 导论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.2 国内外研究现状	2
1.3 论文研究的思路、方法和内容	3
1.3.1 研究思路.....	3
1.3.2 研究方法.....	3
1.3.3 研究内容.....	4
2 公司发展现状及战略环境分析	6
2.1 公司基本情况	6
2.1.1 业务发展情况.....	6
2.1.2 公司经营及财务状况.....	8
2.2 公司构架	10
2.2.1 组织机构与人力资源.....	10
2.2.2 法人治理结构.....	10
2.2.3 全资子公司及重点控股公司介绍.....	11
2.3 经济形势分析	15
2.3.1 国内经济形势分析.....	15
2.3.2 全省经济形势及同行业分析.....	15
2.4 公司 SWOT 矩阵分析	16
2.4.1 S(strength) 优势.....	16
2.4.2 W (Weakness)劣势.....	17
2.4.3 O (Opportunity) 机会.....	18
2.4.4 T (Threat) 威胁.....	20
2.5 金通公司综合 SWOT 矩阵分析	21
3 战略决策和战略选择	23
3.1 指导思想和发展定位	23
3.1.1 指导思想.....	23

3.1.2 发展定位.....	23
3.1.3 战略选择.....	24
3.2 战略发展目标及实现途径	24
3.2.1 总体战略目标.....	24
3.2.2 实现途径.....	26
4 战略规划和战略实施	31
4.1 业务发展战略规划	31
4.2 融资战略规划	33
4.3 体制、机制创新战略规划	33
4.4 金融人才战略规划	34
5 战略实施.....	35
5.1 遵循企业市场化运营模式	35
5.2 构建人力资源新体系	35
5.3 提升财务管理能力	36
5.4 健全风险管理控制机制	36
5.5 推进企业文化建设	37
5.6 加强融资管理，拓宽融资渠道	37
5.6.1 拓宽融资渠道.....	37
5.6.2 引进战略投资.....	38
5.6.3 积极探索建立产业资本与金融资本结合的经营模式.....	38
6 结语.....	39
6.1 结论及贡献	39
6.2 论文不足以及待解决的问题	39
参考文献.....	40
致谢.....	42

1 导论

1.1 研究背景及意义

当前全球经济正在遭遇前所未有的经济危机重创，即使有着强大政府背景的国有投资公司也难逃厄运，也出乎意料地面临着战略紧缩，甚至部分上市国企被迫变卖资产，破产清算。这使得人们不得不重新思考和审视企业战略问题。近年来，国有企业并购重组力度在不断加强，中共中央国务院颁布了《关于促进企业兼并重组意见》，进一步加大对国有企业进行战略调整，这就为国有投资公司的转型跨越发展带来了新的契机。山西省也在加速推动国有投资公司的战略布局调整，优化国有经济布局结构，优化配置地方资源，推动资金、技术、人才等各类资源向优势企业集中。随着山西投融资体制改革不断的深入，国有投资公司作为省委省政府投融资体制改革的重点和难点，能否把握这一机遇，顺利完成体制转型和结构调整是我省投融资体制改革成功的关键之所在。山西金通投资管理有限公司（简称金通公司）作为山西经济发展的投融资的重要平台，是山西省人民政府授权成立并受山西省国有资产监督管理委员会（省国资委）监管的国有资产管理机构。金通公司主要从事具有行政职能的政府投资，主营业务单一，自主投资能力差，公司内控制度不完善，融资方式与融资渠道狭窄、存量资产差，消融趋势不断加强、国有股股东行使权利难、自有资金缺乏、行政审批复杂、薪酬结构与员工激励机制难以相匹配等难以防范各类风险，作为国有投资公司已经面临诸多危机。因此，在新的形势下，金通公司的改革将会进入一个新的阶段，转型跨越发展正处在关键时期，要把转型跨越发展作为金通公司的重中之重，在发展中促转型，在转型中谋跨越，金通公司的发展战略需要进行战略布局，使公司资产多元化，实现国有资产的保值增值。

本论文就在当前的形势下紧抓省委省政府关于国有投资公司进行深化体制改革，盘活国有存量资产的过程中，剖析金通公司的战略布局，业务调整，转型发展过程中遇到的问题和未来五年中金通发展的方向提供依据，同时也为山西投融资体制改革深化改革提供建议。本文主要通过分析金通公司十年发展

历程的优势与劣势，面临的机遇和威胁，采用 SWOT 分析法得到了金通公司的最终矩阵分析。论文按照战略环境分析、战略选择、战略决策与战略实施的顺序最终分析出金通公司的改革创新之路。论文从业务发展计划、投融资计划、体制创新和搭建金融平台上实施发展战略。紧紧围绕省委省政府提出的转型跨越发展的总体要求，不断提高公司核心竞争力，合理健全内控体系，完善法人治理结构，为实现金通公司战略转型的宏伟目标而迈进。

1.2 国内外研究现状

企业战略管理是管理学科的一个新的重要分支，在以往管理理论的发展中，反应企业生产、营销、财务、人事等方面的职能管理的理论发展较快，而反映企业全面的、战略性和方向性的整合性管理理论则比较落后。企业发展战略体系在美国经过 20 世纪 50 年代的长期计划、60 年代的战略规划之后，直到 70 年代顺应时代要求才诞生了战略管理。因此，美国是战略管理研究的发源地也是领头羊，战略管理理论基础扎实，发展脉络清晰，渗透领域广泛：产业战略、联盟战略、制度战略以及知识战略。我国是从 20 世纪 80 年代引入公司战略管理的。国内目前在战略管理研究上有很大的进展。从理论与学术研究的角度来看，公司多元化、以资源为基础的理论、核心竞争力理论、知识理论、高度重视环境因素、战略柔性、基于人本导向的公司发展战略理论、以复杂性科学为基础的系统理论等受到高度重视。目前国内在理论上基本朝着跟踪国际研究前沿问题、与国际研究接轨的方向发展，在研究方法上开始注重一定的规范性。企业战略管理是一个应用性较强的领域，其主流理论基本上发源于美国，而国内的企业所处的环境与背景还有一定的特殊性，因此使得问题的选择与研究结果完全不同于西方，不存在所谓的普适通用理论。因此在战略实践中必须注意理论的适用性问题。展望国内公司战略管理研究未来的趋势，应是在借鉴国际上规范的研究方法基础上，突出公司战略管理的环境依赖与问题导向性，应充分考虑到中国特定的社会、经济与文化背景即战略研究在中国环境背景下如何较好地实现本土化。

1.3 论文研究的思路、方法和内容

1.3.1 研究思路

金通公司主要从事具有行政职能的政府投资，主营业务单一，自主投资企业资金回报率比较低，公司内控制度不完善，融资方式与融资渠道狭窄、存量资产差，消融趋势不断加强、国有股股东行使权利难、自有资金缺乏、行政审批复杂、薪酬结构与员工激励机制难以相匹配等难以防范各类风险，作为国有投资公司已经面临诸多发展问题。金通公司该如何制定战略，向什么方向发展，怎样保证正确的发展方向成为了研究本论文的初步设想。

论文通过对金通公司提出问题，分析问题和解决问题三方面为公司转型发展提供了适合自身的战略发展规划。

(1) 提出问题。金通公司在创立十年的发展当中面临着全球经济不景气、政府产业结构调整、投融资改革、国有企业兼并重组、山西综改区开展实施、同类型国有投资公司被兼并重组等外部条件的变化；同时也面临着公司融资方式单一、融资渠道狭窄、存量资产差，消融趋势不断加强、国有股股东行使权利难、自有资金缺乏、行政审批复杂、内控制度不完善、薪酬结构与员工激励机制难以相匹配等内部环境的困境。金通公司的发展方向该何去何从，成为摆在面前的一个战略问题。

(2) 分析问题。通过对金通公司在宏观形势的外在环境机遇威胁分析和内在的优劣势分析，为企业发展提出了发展型战略、扭转型战略、多元化战略和防御型战略的四种战略布局。

(3) 解决问题。结合金通公司自身的发展道路和实际经营模式，提出了企业要想在未来的竞争中立于不败之地必须走组合型的发展战略即发展型战略和多元化战略相结合的道路。通过战略选择、提出战略、制定战略、战略规划和战略实施为企业的长期发展奠定坚实的基础。

1.3.2 研究方法

本文以理论研究为支撑，研究金通公司的发展战略与战略布局。主要采取了企业发展战略的核心理论是 SWOT 战略分析方法。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 分别代表：strengths（优势）、weaknesses（劣势）、opportunities（机遇）、threats（挑战）。结合起来进行分析，以寻找制定适合组织实际情况的经营战略和策略的方法。该分析方法从某种意义上来说隶属于企业内部分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析。SWOT 分析有其形成的基础。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。著名的竞争战略专家迈克尔·波特提出的竞争理论从产业结构入手对一个企业“可能做的”方面进行了透彻的分析和说明，而能力学派管理学家则运用价值链解构企业的价值创造过程，注重对公司的资源和能力的分析。

SWOT 分析，就是在综合了前面两者的基础上，以资源学派学者为代表，将公司的内部分析（即 20 世纪 80 年代中期管理学界权威们所关注的研究取向，以能力学派为代表）与产业竞争环境的外部分析（即更早期战略研究所关注的中心主题，以安德鲁斯与迈克尔·波特为代表）结合起来，形成了自己结构化的平衡系统分析体系。本论文通过对金通公司 SWOT 分析优势、劣势、机会和威胁的加以综合评估与分析得出结论，然后再调整企业资源及企业策略，来提出战略、制定战略、战略规划和战略实施，从而来实现企业转型发展的根本目的。

1.3.3 研究内容

本文以金通公司发展现状为背景，对企业的外部环境和内部因素及企业的经营状况进行了系统的分析和评价，提出了适应公司当前发展的战略，即搭建金融平台以投资、信托、贸易为三驾马车，在金融、贸易、高科技等领域开展多元化的发展模式。文中还对实现战略目标的相关策略进行了分析和评价，最后结合金通公司的实际情况给出了具体的措施。

(1) 研究了金通公司的基本情况。包括业务发展情况、财务情况、人力资源情况和法人治理结构情况。。

(2) 研究了金通公司面临的经济情况，包括国内经济、省内经济情况和

自己运行情况。

(3) 分析了金通公司的内部的优势和劣势。通过 SWOT 分析法得出了公司的矩阵分析。

(4) 通过战略决策分析了公司的指导思想和发展定位，提出了公司总的发展目标。

(5) 通过战略规划，制定了公司的业务发展规划、融资战略规划、体制创新战略规划和人才战略规划。

(6) 为了保证战略规划的实行，制定了详细了战略措施。包括要遵循市场的发展模式、构建人力资源体系、提升财务管理能力、健全风险管理控制、加强文化建设和拓宽融资渠道等方面。

2 公司发展现状及战略环境分析

2.1 公司基本情况

山西金通投资管理有限公司组建于 2001 年 11 月，是根据山西省“十五”规划，进行经济结构调整，由山西省人民政府晋政授权[2001]444 号文件批准设立，是山西省人民政府的国有投资主体和国有资产管理机构。注册资本为人民币 3 亿元，公司主要经营范围以投资、合作、资产经营管理、担保和咨询为主。金通公司按照发展社会主义市场经济的要求，盘活和处置国有存量资产，实现国有资本的保值增值，为深化企业产权制度和投资体制改革提供服务。公司成立后，根据省发改委相关文件精神，我公司从 2001 年底开始受托对省“1311”工程项目代省持股，行使国有出资人的权利。2002 年 10 月，原由山西省融资租赁公司受托承办的省发改委铺底流动资金贷款和出口基地贷款债权本金合计 6.4 亿元划归我公司管理。截止到 2012 年 12 月，公司累计经办省 1311 项目入股资金及煤炭可持续发展基金金额 17 亿元，涉及项目单位 1000 余家。合计管理委托债权项目本金余额 7.03 亿元，其中省发改委委托本金余额 6.4 亿元，省经委委托本金余额 6000 万元。从公司成立至今的十年中，业务发展经历了以夯实资本为目的的债权回收；为配合政府调产政策进行股权投资管理；以培育核心资产、优化业务结构为重点的企业转型运作三个阶段，公司正稳步由资产管理型企业向资本经营型企业转变。

2.1.1 业务发展情况

金通公司自 2001 年成立以来，紧密围绕产业结构调整中心任务，不断加强主营业务力度，前瞻性地开展业务工作，盘活和处置国有存量资产；积极倡导集投资、融资、资本运作为一体的现代投资管理理念，实现国有资产的保值增值和有序流动；积极推进经济结构优化升级，为深化企业产权制度和投融资体制改革以及经济结构的调整提供有力支持。

2008 年金通公司转增资本金之前，公司的三大业务架构是：委托债权业务、

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库