

罗韵轩 著

国有金融集团战略管理研究

——金融进化观下制度适应与市场博弈的效率、稳健视角

GUOYOU JINRONG JITUAN

ZHANLÜE GUANLI YANJIU

 中国金融出版社

国有金融集团战略管理研究

——金融进化观下制度适应与市场博弈的效率、稳健视角

上架类别 ○ 公司金融

ISBN 978-7-5049-6376-5



9 787504 963765 >

定价：32.00元

国有金融集团战略管理研究

——金融进化观下制度适应与
市场博弈的效率、稳健视角

罗韵轩 著



中国金融出版社

责任编辑：赵燕红
责任校对：刘 明
责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

国有金融集团战略管理研究 (Guoyou Jinrong Jituan Zhanlüe Guanli Yanjiu) ——金融进化观下制度适应与市场博弈的效率、稳健视角/罗韵轩著. —北京：中国金融出版社，2012. 9
ISBN 978 - 7 - 5049 - 6376 - 5

I. ①国… II. ①罗… III. ①国有企业—金融集团—战略管理—研究—中国 IV. ①F832. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 082614 号

出版 **中国金融出版社**
发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京松源印刷有限公司

尺寸 169 毫米×239 毫米

印张 16.25

字数 282 千

版次 2012 年 9 月第 1 版

印次 2012 年 9 月第 1 次印刷

定价 32.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6376 - 5/F. 5936

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

序一

今年正值中国人民银行研究生部成立三十周年，回顾我国改革开放后的金融体制改革，当年81、82届研究生们在1984年5月安徽合肥举行的中国第二届金融年会上，首次系统提出“以开放金融市场作为金融改革突破口”的战略，书写中国金融改革的“蓝皮书”，即《中国金融改革战略探索提纲》。^①作为“金融改革蓝皮书”的执笔者之一，追溯重温这段历史，特撰文“五道口提出开放金融市场改革的建议”，^②此《提纲》在我国金融改革历史上具有里程碑意义和深远影响力，使得金融市场终于成为推动中国金融改革的重要平台。

弹指匆匆岁月，2007年美国次贷引发国际金融海啸和传统独立投行模式向金融机构全能化转型及监管的深入思考；随后出现的欧美债务危机对地区经济、货币联盟进程产生深远影响，国内外金融战略利益格局时移势易。在后金融危机时代以及我国“十二五”规划的金融国资管理体制改革的背景下，挑战与机遇并存，以金融控股集团为主要载体的金融综合经营仍是国内外金融发展的大势所趋。但相关法律法规、经营管理机制和监管制度等方面仍需进一步完善。回顾我国国有金融集团的发展变迁，国资管理体制以及金融国资出资人的相关改革贯穿了其演进历程。对于国有金融投资集团，无论是将其视为金融国资管理体制中不可缺少的中间层，还是视为国有金融控股集团动态发展中的一种过渡，目前仍在探索之中。

① 蔡重直，波涛，齐永贵，万建华，李弘．金融改革战略探讨[J]．金融研究，1984（8）．

《金融改革战略探讨》此文即《中国金融改革战略探索提纲》，由81届师姐吴晓灵组织，齐永贵、蔡重直、波涛、万建华执笔，五道口81、82届研究生共同署名，并在中国第二届金融年会上报告。

② 万建华．五道口提出开放金融市场改革的建议[J]．资本交易，2011（9）．

如何立足国际化与中国本土特色并重的金融战略，秉承专业、超前、务实、把握全局的管理理念，权衡市场化效率与稳健发展，从市场、政策、金融体制改革等方面循序渐进地审慎展开多元化战略布局突围，全球性、开放性、系统性、前瞻性地探索国有金融集团战略管理研究，关系到未来中国金融业发展的战略方向以及国有金融集团的国际竞争力。

在罗韵轩博士后开题及中期报告的指导中，作为企业导师，本人曾提出如下几点建议：

其一，此课题是问题导向，在我国中央及地方金融国资管理先行先试的实践探索改革阶段，国内外相关文献比较匮乏，鼓励她有信心从中微观的财务金融领域转向有一定高度的宏观战略管理研究领域。

其二，探索国有金融投资集团与金融控股集团分别在战略定位、战略目标、管控模式、责权利影响等方面的异同。

其三，理论上的共性指导实践中的个性，个性可通过国内外案例进行深入分析，需“既见树木又见森林”。在发达国家相对成熟的市场中，对国际知名金融集团进行案例比较，诠释其战略管理的轨迹、背景以及可借鉴之处；同时结合国内制度背景来考察我国不同类型金融集团的战略定位及目标、战略规划、战略管控模式、战略转型的优化路径，并分析其利弊得失。

其四，考虑到当前制度背景下因集团下属子公司之间的关联交易可能并非通过市场化竞争，分析如何有效防范集团下属公司间的不正当关联交易及利益输送行为的发生，国有金融集团战略管理及协同效率如何体现利益相关者价值最大化。

其五，此选题所涉及战略管理边界及维度的内涵较广，如何力求使其逻辑框架结构、论证推导及研究内容更紧凑清晰并且条理化。

罗韵轩博士所撰的《国有金融集团战略管理研究——金融进化观下制度适应与市场博弈的效率、稳健视角》一书，是在其博士后报告的基础上补充修改而成。纵观全书，具有以下特点：

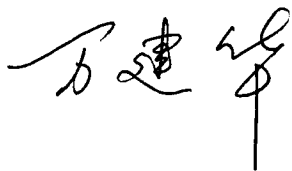
首先，选题与研究视角具有创新性，动态、系统地梳理、比较相关概念的异同，以金融学、管理学、制度经济学等多学科交叉融合的视角拓展了研究“域”。现有的文献大多侧重关注金融控股集团的经营模式、立法、监管等领域，在我国目前金融国资管理体制和“集团综合、

分业经营、分业监管”条件下，法律法规尚未对金融投资集团、金融控股集团明确界定，《公司法》的权力配置和管理中也没有赋予集团母公司统一管控权行使的空间。作者从金融进化观下制度适应与市场博弈的效率、稳健视角来研究国有金融集团战略管理无疑是个有益的尝试，对处于经济转轨时期我国国有金融集团的改革实践具有一定的指导意义，显示了作者敏锐的观察力、独到的见解和扎实的专业功底。

其次，引入我国与西方发达国家迥异的“特色”制度背景，遵循共性指导个性原则，构建基于系统整合观的国有金融集团战略管理体系框架。规范研究与数理建模、案例分析等研究方法在此领域有所突破，学术价值和实务价值并重。通过剖析国内外案例的相关制度背景与现状，比较、借鉴其成功经验，并得出反思与启示，有助于理解我国经济转型过渡期产权性质及其改革。作为国际金融中心的上海在金融国资、国企改革中坚持创新驱动、加快转型发展，亦是中国金融国资深化改革的重要试水。

综上所述，本书选题和研究视角新颖，逻辑思路及层次结构条理清晰，具有一定的创新力度，也推进了国有金融集团理论与实务前沿的探索。当然，其研究也存在尚待进一步深化拓展之处。

作为指导老师之一，本人对于罗韵轩博士务求真知、理论与实务契合的精神感到欣慰，听闻其出站报告准备付梓成书，并由中国博士后科学基金面上项目资助（课题号：20100470635），欣然提笔，为之作序！



2011 年 12 月于上海浦东陆家嘴

序二

管理是一种组织内资源配置的活动，即对组织资源进行有效整合，以达成组织既定目标和责任的动态创造性活动。因而管理学是以组织为对象研究其内部如何运用行政机制有效配置组织资源的学科；经济学则以企业与市场为基点研究全社会资源的配置活动。从资源配置的角度看，经济学和管理学可谓殊途同归，仅仅是研究层面不同，其学科生命力都体现于能解释现实社会中资源配置的宏观与微观行为。

随着现代经济复杂性提高与人们认识问题的深入，当今的制度经济学、法学与行为学等诸研究领域在不断扩展，原有理论在诠释、分析和解决有关问题时已经面临一系列新的挑战。新制度经济学继承了制度经济学的理论与方法并加以创新，研究重心由“理论技术层面”转移到“契约制度层面”。作为新制度经济学的主要理论即现代企业理论，其核心是从产权制度入手分析企业内组织资源配置的制度与机制，这就为传统的企业研究提供了新的视角——一种管理学不能提供的视角。我一直认为如果将此视角结合管理学原有组织行为分析视角来研究企业或公司，则可获得对现代公司或企业资源配置的新理论，能帮助我们更好地认识当今的企业与组织。图1是我在上个世纪提出两者结合的理论分析

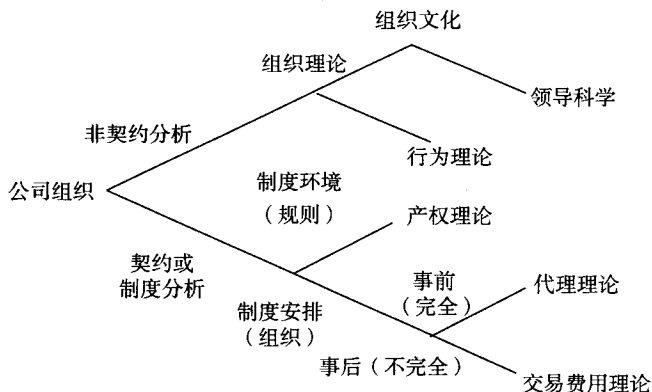


图1 制度经济与组织行为管理理论分析框架

框架。作为金融产业背景下的国有金融集团战略管理研究可遵循此分析框架，并在实践中创新，以适应我国市场经济过渡时期的制度演进与市场博弈。

本书是罗韵轩博士根据博士后研究报告修改而成，也是她主持中国博士后科学基金面上项目二等资助的阶段性成果（20100470635），作为学校导师，看到了她的努力与投入，才有了此专著，并具有如下特点：

其一，构建了基于系统整合观的国有金融集团战略管理体系框架。本书以国有金融投资集团与国有金融控股集团作为两条对比分析主线，以理论框架体系、逻辑结构及案例分析的国际比较作为研究突破口，结合战略管理和利益相关者管理等理论，针对不同的战略管控模式，探索基于系统整合观并与之相匹配的组织结构、治理机制设计、流程、战略管控权限配置、组织绩效等战略管理体系框架。

其二，采用集团战略管控机理和演化博弈及绩效研究等方法。本书研究归纳了财务管控、战略管控、经营管控三个战略管控主导模式，集团战略管控系统中的组织、流程、制度三大结构和人力资源管理、财务管理、业务管理、文化管理、信息管理等五大支撑体系，探索国有金融集团战略管控的协同优化路径。作者将绩效棱柱模型、基于平衡计分卡的战略管控绩效指标体系作为战略管理体系框架的转化工具，并引入利益相关者因素设计应用导向的金融集团战略管控绩效评价指标体系，从而促进金融集团战略管理体系、能力、模式的框架联动，对国有金融集团战略管理具有一定的指导意义。

其三，在前人的基础上有所创新。任何理论与实践研究的进展都是“站在巨人肩膀上”，因而，对相关文献的梳理及理论框架体系的构建决定了研究起点的高低，从中不仅可厘清本研究领域理论发展的脉络，评价已有研究成果的贡献与局限性，寻找研究空间，还可在讨论中寻求研究的突破和创新之处。尽管本书提出的框架体系尚有进一步完善的需要，但作者能克服当前国内外文献及案例分析资料相当匮乏的困难，认真研究探索中国国有金融集团现实问题的努力依然值得赞赏和鼓励，更难能可贵的是还有所创新。

学术研究不同于程序化工作，一项学术研究工作的完成往往并不意味着抵达终点，理论的探索是没有止境的。唯有不断交流、商榷，学术

才能发展！作为她的导师之一，希望罗韵轩博士能博采众长，继续努力，在今后的职业生涯中取得新的研究成果。是以为序！

苏明杰

2011 年 12 月于复旦大学思源楼

序三

2008年爆发的国际金融危机对全球金融战略格局冲击巨大、影响深远。即便是花旗、汇丰等国际领先的金融集团也难以独善其身。回顾世界金融发展史，20世纪30年代的经济大危机导致西方国家金融业从近百年的混业经营转向严格的分业经营。但在经济全球化和金融自由化的背景下，随着资本市场的发展和以证券化为代表的金融创新演进，20世纪后半期，全球进入一个新金融时代，传统以银行为主导的金融产业链被分解、重组，众多专业化的金融机构与金融集团之间分分合合。70年代浮动利率票据、金融期货的兴起，80年代票据发行便利、互换交易、期权交易和远期利率协议“四大发明”的出现，90年代以来金融衍生产品和结构化产品的迅速崛起，有力地推动了金融业创新和综合经营发展，也促进了国际金融业加快战略调整。

为适应日益激烈的金融全球化竞争，各国政府相继调整金融立法，加速分业经营向综合经营转型。凭借专业化创造更高效率和价值，多元化综合经营的金融集团把握专业化金融机构周期性波动的特点，在其低谷或繁荣时期进行战略并购套利或剥离，从而形成以专业化金融机构为基础、基于战略并购套利或剥离的多元化金融集团。在整个金融体系的演进过程中，专业化金融机构与综合经营的多元化金融集团并存。实现金融机构多元化、国际化经营成为各国金融机构保持和提高综合竞争力的重要战略选择之一。

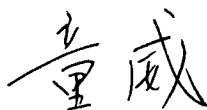
在罗韵轩博士后开题、中期报告的指导中，作为企业导师，本人曾建议她将当前国内外大环境以及国际金融中心——上海的小背景与国有金融集团战略定位、管理相结合，并根据国内外案例进行国际比较，借鉴其成功经验。

后金融危机时代应加快我国金融国资的体制建设，加强国有金融集团战略管理、风险监管和控制，尽快打造一批资本充足、风险控制能力突出、在国内外金融市场具有强大竞争力的国有金融集团，这是未来中

国有金融集团战略管理研究

国金融业改革发展的重大课题。希望罗韵轩博士出站后，在今后的金融理论与实践探索前沿不断历练！

听闻中国金融出版社即将出版本书，本人既充分肯定其学术价值和社会价值，也乐于为之作序！

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '王' (Wang) and '威' (Wei), written in a cursive style.

2011 年 12 月于上海国际集团

摘 要

中国正处于转轨经济加新兴市场的发展阶段，基于金融进化观下制度适应与市场博弈的效率、稳健视角，在后金融危机时代以及国内“十二五”规划的选题背景下，笔者将系统整合观融入国有金融集团战略管理研究中，结合战略管理和利益相关者管理等理论，以国有金融投资集团与国有金融控股集团为两条分析主线，综合宏观、微观、内生、外生等多维因素，即金融法律环境、国有产权性质、战略管控、公司治理机制等相关制度背景，把握梳理相关文献、理论，比较及借鉴国际案例，针对不同的战略管控模式，构建匹配的组织结构、治理机制设计、流程、战略管控权限配置、组织绩效管理系统，试图从多维度探索主线清晰、内容关联、方案实用、逻辑严密、较为完善的国有金融集团战略管理理论框架和应用体系。

研究起点是概念界定、文献综述；其次，构建国有金融集团战略管控模式及系统的理论框架，是战略管理体系的核心，根据集团战略管控机理和演化博弈关系，即财务管控、战略管控、经营管控三个战略管控主导模式，研究集团战略管控系统中的组织、流程、制度三大结构和人力资源管理、财务管理、业务管理、文化管理、信息管理等五大支撑体系，探索国有金融集团战略管控的协同优化；然后，结合国内外案例的相关制度背景与现状分析，通过比较、借鉴国内外国有投资集团与金融控股集团的战略管理成功经验，得出反思与启示；再者，通过重点研究组织结构治理机制设计、滚动流程及战略绩效评价系统的构建，将绩效棱柱模型、基于平衡计分卡的战略管控绩效指标体系作为战略管理体系框架的转化工具，构建绩效评价指标体系和评价方法，来解读、佐证前述的理论逻辑框架及战略管理体系的运行过程及实施效果；最后，研究、拓展我国国有金融控股集团战略管理的制度创新、战略转型及优化路径；以国际金融中心上海为

国有金融集团战略管理研究

例，在金融国资、国企改革背景下探索地方性国有金融投资集团战略管理作为本课题的研究终点。

关键词：国有金融集团 战略管理 金融进化观
制度适应与市场博弈 效率与稳健

Abstract

China is in the developing stage of economy transition and emerging market. Under the theory of financial evolution, based on the view angle of efficiency and steadiness in institutional adaptation and market game, with the background of the domestic “12th five – year plan” after the financial crisis, the author tries to merge the system integration view with the study on the strategic management of state – owned financial groups, to combine with the strategic management theories and the stakeholder management theories etc. , to grasp the two analytical clues of state – owned financial investment groups and state – owned financial holding groups, to integrate multidimensional factors which include macro & micro, endogenous & exogenous factors, such relevant system background as financial and legal environment, state – owned property right, strategic control, corporate governance mechanism. By means of grasping relevant literatures and theories, comparing and referencing international cases, according to the different strategic control modes, we can construct corresponding organization structure, governance mechanism designs, processes management, strategic control permissions configuration, and organization performance management systems. This book tries to explore more perfect theory framework and application system about the strategic management of state – owned financial groups with clear main lines, relevant contents, practical schemes and tight logic from multiple dimensions.

Firstly, the book begins with the concept definition and literature review. Secondly, it constructs the strategic control modes of state – owned financial groups and the systemic theory framework which is the core of strategic management system. The book carries out researches on the strategic control mechanism and evolution game relation about state – owned financial groups, which are three dominant models of strategic control that include financial control, strategic control, management control, three structures of groups strategic control system that include organization, process, system, and five support systems of groups strate-

gic control system that include human resources management, financial management, business management, culture management, information management. All these explore the strategic control collaborative optimization for state – owned financial groups. Thirdly, it combines relevant system background and the analyses on the current situation with domestic and foreign cases by comparing and referencing the successful strategic management experiences with state – owned investment groups and state – owned financial holding groups in order to rethink profoundly and enlighten. Fourthly, by the research on the organization structure governance mechanism design, rolling process and strategic performance evaluation system, taking the model of performance prism and the strategic control performance index systems which is based on the balanced scorecard as the conversion tool of strategic management system framework, it constructs the performance evaluation index systems and evaluation methods, in order to support the theoretical logic framework, and to interpret the operation process and effect of strategic management system. Lastly, this book carries out researches on expanding the system innovation, the strategic transformation and optimization path of strategic management about Chinese state – owned financial holding groups. At the same time, as the end of this book, it explores the strategic management of local state – owned financial investment groups in Shanghai as the international financial centre under the background of financial state – owned capital and financial state – owned enterprises reform.

Key Words: state – owned financial groups strategic management
financial evolution theory institutional adaptation and
market game efficiency and steadiness

目 录

第一章 导 论	1
第一节 研究背景与意义	1
一、研究背景	1
二、理论与现实意义	9
第二节 相关概念界定	17
一、企业集团：投资集团、控股集团	17
二、金融集团：金融控股集团、金融投资集团	19
第三节 文献综述	24
一、金融国资管理体系的理论逻辑及文献	24
二、国有金融集团战略管理的相关文献	29
第四节 课题的逻辑结构、研究方法以及创新点	32
一、思路及研究框架	32
二、研究方法	34
三、课题创新点	36
第二章 国有金融集团战略管控模式及系统的理论框架：战略管理体系的核心	38
第一节 国有金融集团股权控制与战略管控	38
一、国有金融集团股权投资的管控理论	38
二、集团母公司对子公司战略管控的内涵	43
三、国有金融集团战略管控的路径	45
第二节 金融集团战略管控模式的选择、评估	45
一、金融集团战略管控模式的比较、选择	46
二、金融集团战略管控主导模式的选择、权变式调整	51
三、金融集团复合型管控主导模式的五维评估法	55
四、金融集团战略管理与管控模式的匹配	56