

中国上市公司管理白皮书

(2013 年度)

北大纵横管理咨询集团

前 言

十八年咨询精耕，积淀出北大纵横管理技术深厚根基；

数千家企业实践，造就成中国企业管理思想大成宝库。

过去三十年，中国企业飞速发展，创造了一个又一个前所未有的经济奇迹。随着经济全球化、信息化和网络的发展，中国未来经济状况将更加复杂，企业在战略转型、资源配置、人本管理等方面接收着严峻考验，中国企业如何实现持续健康发展。

为系统、深入了解中国企业管理现状，更好地为企业服务，北大纵横自 2012 年启动中国上市公司公益性管理调研活动，旨在为中国上市公司提供系统、专业的健康体检，以系统、详实的数据，全方位、多角度剖析企业发展中的管理问题。

“比较创造价值”。为了体现数据的针对性，我们将调研数据进行了全方位、多角度的系统对比，除时间维度的年度比较外，还体现了企业特征及受访者身份的独特视角，为企业更系统了解问题的结构性特点，针对性地进行管理改善，提供切实的数据支持。

“解读挖掘价值”。基于北大纵横专业的咨询力量，我们对每个题目的调研结果，除进行系统的数据分析外，对于调研结果，我们进行了专业解读，挖掘出数据背后的管理问题。

“持续积累价值”。北大纵横将持续对上市公司进行调研工作，持续关注和归纳上市公司管理健康问题，系统构建最具权威的中国上市公司管理健康数据库，为广大企业管理提升提供科学、系统的数据支持。

目 录

一、上市公司管理白皮书发布背景	1
二、本次管理白皮书研究的宏观经济背景	1
(一) GDP	1
(二) 固定资产投资	2
(三) 中国上市公司数量历年数据	2
三、上市公司过去三年整体经营状况分析	3
(一) 上市公司经营总体表现。	3
(二) 过去三年经营收入分析	3
(三) 利润分析	4
(四) 净资产收益率分析	5
(五) 股票指数走势分析	6
四、2013 年重大政治经济事件及政策对上市企业管理的影响	7
(一) 国内重大事件、政策以及对企业管理的影响	7
(二) 国际重大事件、政策以及对企业管理的影响	9
五、上市公司管理水平调研情况	11
(一) 被调研上市公司分析	11
1. 上市公司整体覆盖率	11
(二) 参与调研人员情况	12
1. 职务	12
2. 司龄	12
(三) 调研方法概述	12
1. 管理水平调研分析的理论基础	12
2. 调研分析的基本构架	14
(四) 指标赋值和计算说明	15
1. 赋值原则	15
2. 分等原则	15
六、调研成果呈现与分析	16
(一) 管理水平健康度统计与分析	16
1. 综合管理健康度分析	16

2. 战略管理健康度	16
3.组织管理健康度	17
4.人员管理健康度	17
5.文化健康度	18
(二) 特定趋势分析	18
1. 上市场公司业务开拓情况分析	18
2.上市公司管理咨询情况分析	19
3.管理主题分析	20
七、上市公司管理综述及趋势特征	22
(一) 总体综述	22
(二) 2014 年上市公司管理将呈现以下趋势:	22
1.战略管理发展特点	22
2.组织管理特点	22
3.人员管理特点	23
4.企业文化管理特点	23

一、上市公司管理白皮书发布背景

截至 13 年末，我国上市公司数量已经达 2489 家，资产总额达 132.88 万亿元，营业收入总值 27.07 万亿占 2013 年 GDP 达 47.4%。上市公司已经成为我国市场经济中非常重要的经济成分。上市公司的管理水平直接影响到上市公司的经营业绩，同时也引导着中国企业整体管理水平的提升。

北大纵横作为中国管理咨询行业的排头兵，在发挥西方先进管理理论的先进性的同时，同时需要对中国企业的经营管理状况有深入的研究和了解，以此在服务中国企业管理变革时提供有力的支撑。

二、本次管理白皮书研究的宏观经济背景

（一）GDP 保持目标增长

指标名称	GDP:累计值(亿元)	GDP:累计同比%
2013-12	568,845	7.67
2012-12	519,470	7.70
2011-12	473,104	9.30
2010-12	401,513	10.40
2009-12	340,903	9.20
2008-12	314,045	9.60
2007-12	265,810	14.20
2006-12	216,314	12.70

2013 年以来，面对世界经济出现小幅复苏的经济环境，中央坚持稳中求进的工作总基调，以提高经济增长质量和效益为中心，继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策，不断加强和改善宏观调控，加快转变政府职能，加快转型升级和结构调整，国民经济运行总体平稳。预期中国未来几年经济将持续稳定增长，增速将有所回落，但仍保持较高速度增长。

(二) 固定资产投资放缓

年	GDP:累计值 亿元	GDP:累计同比	固定资产投资完成额:累计值 亿元
2013-12	568,845	7.67	436,528
2012-12	519,470	7.70	364,835
2011-12	473,104	9.30	302,396
2010-12	401,513	10.40	241,431
2009-12	340,903	9.20	193,920
2008-12	314,045	9.60	148,738
2007-12	265,810	14.20	117,464
2006-12	216,314	12.70	93,369

2014年1-3月份，全国固定资产累计完成投资68321亿元，同比名义增长17.6%，增速与去年同期略有下降。从当月同比看，3月份固定资产投资增长17.3%。

分产业看，1-3月份，第一产业投资1170亿元，同比增长25.8%；第二产业投资28254亿元，增长14.7%；第三产业投资38898亿元，增长19.6%。

(三) 中国上市公司数量基本稳定

年份	沪	深	沪深合计
2001	646	508	1154
2002	715	508	1223
2003	780	505	1285
2004	837	536	1373
2005	833	544	1377
2006	842	579	1421
2007	860	670	1530
2008	864	740	1604
2009	870	830	1700
2010	894	1169	2063
2011	931	1411	2342
2012	954	1540	2494
2013	953	1536	2489

三、上市公司过去三年整体经营状况分析

（一）上市公司经营总体表现。

中期矛盾决定市场的趋势，短期矛盾决定市场的波动。短期矛盾的化解或积累，会影响中期矛盾的减弱或加强。

2008 年危机后，“稳增长”严重依赖于投资，特别是基建和房地产投资，导致的后果：第一，资产负债率急速提升；第二，全要素增长率的贡献下降；第三，“稳增长”政策表面上扩张，却导致后续的紧缩，积累新的问题。

2010 年之后，贯穿至今未变的中长期矛盾：消化前期刺激政策的后遗症，痛苦地实现国内外经济以及经济内部的再平衡。“经济再平衡”的中长期矛盾不解决，整个市场的震荡调整的态势也很难发生系统性的改变。2010 年之后的短期矛盾表现为：经济下行与“稳增长”之间的博弈。因此，这几年 A 股的反弹时机往往是对冲周期下行的政策力量显著增强的阶段。

2013 年市场分化明显，其中全 A 指数上涨 5.44%，沪深 300 下跌 7.65%，中小盘（399401.SZ）上涨 15.4%，创业板（399006.SZ）上涨 82.7%。从涨跌幅来看，创业板最佳，中小盘第二，沪深 300 垫底。

2013 全年 A 股共成交 46.4 万亿元，其中沪市成交 22.8 万亿元，深市成交 23.6 万亿元。2013 年成交金额远远超过 2012 年，同比上升 49%，虽然没有恢复到 2009、2010 年超过 50 万亿的水平，但是已经超过了 2007 年的 44.7 万亿。

（二）过去三年经营收入分析

过去三年上市公司数量和单体体量的增加，在营业收入上表现的还是颇为明显。年营业收入总额从 2011 年的 22.7 万亿上升到 2013 年的 27.7 万亿，年增长率分别为 23.4%、8.8%、9.6%。

从增长率可以看出，2011年后虽然上市公司依然在增长，但是增速明显放缓。整体金融环境的重压下，上市公司很难绩效保持一个高速增长。

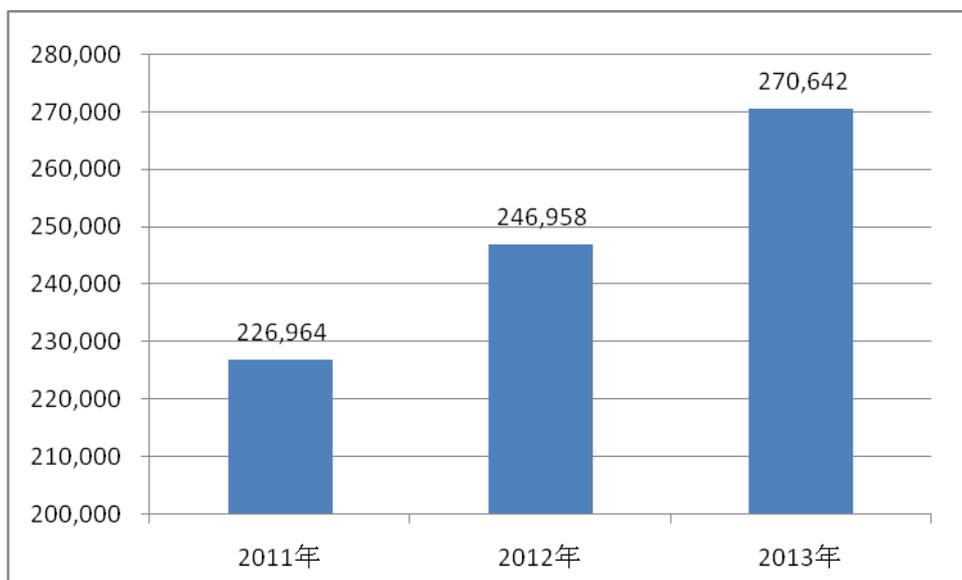


图1 上市公司近三年营收总额（亿元）

（三）利润分析

过去三年上市公司利润情况表现比营业收入要更为乐观。如图所示，2013年上市公司利润终于有了显著增长。过去三年的上市公司利润总额的年增长率分别为15.0%、1.5%、14.3%。

虽然相较2010年39.8%的增长率不可同日而语，但是从大趋势看，虽然企业依然面临极大的重振困难，经济面没有明显向阳迹象。但是，内部的结构调整已经初显成效。

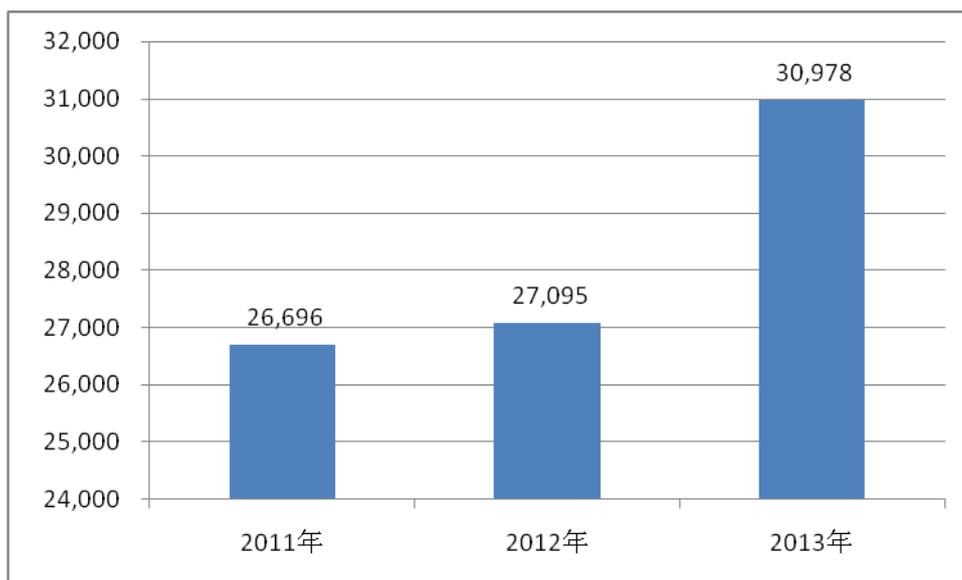


图 2 上市公司近三年利润总额（亿元）

（四）净资产收益率分析

净资产收益率我们采用整体法进行计算，2012 年出现了负增长，净资产收益率出现了七年来股市新低。主要原因是经济疲软的情况下，大部分上市公司继续做规模扩张，期望能够逆势而上，抗住行业整合风险。

2013 年净资产收益率虽然有所缓和，但势头极微。

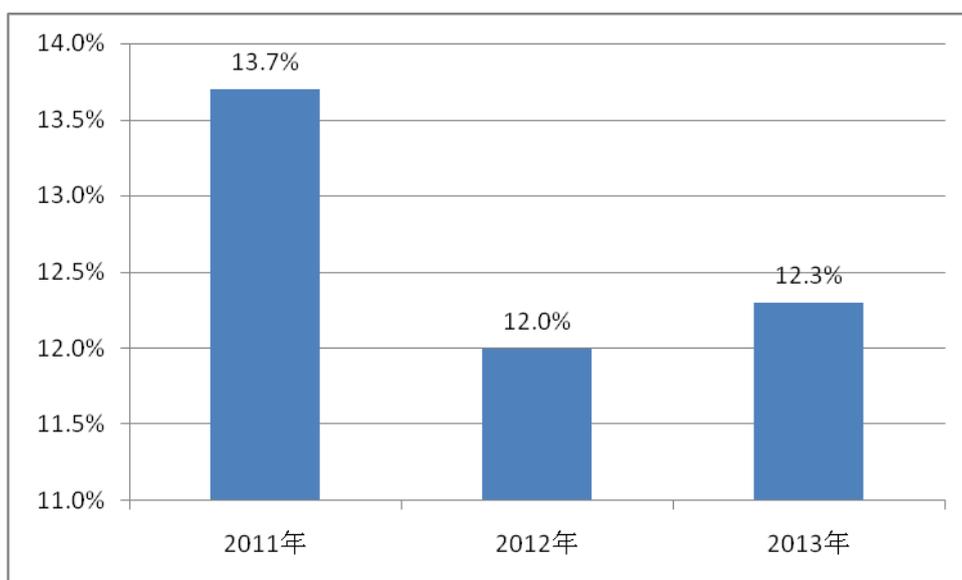


图 3 上市公司近三年净资产收益率（整体法）

2013 年共有 20 个行业获得正收益，其中收益排名前五的行业依次是：传媒、计算机、通信、电子元器件、国防军工。9 个行业收益为负，收益排名后五的行业是：建筑、房地产、钢铁、有色金属、煤炭。

（五）股票指数走势分析

2013 年全 A 指数上涨 5.44%，沪深 300 下跌 7.65%，中小盘上涨 15.4%，创业板上涨 82.7%。截至 2013.12.31，全市场平均 PE 为 11.29 倍，与年初相比，下降 10.3%。创业板从年初的 32.9 倍上升到 53.6 倍，上涨 62.7%，中小板从 26.2 倍涨至 32.1 倍 PE，上涨 22.4%，沪深 300 从年初的 10.6 倍下降到年底的 8.7 倍 PE，下降 18.6%。从估值的结果上看，投资者对主板的风险偏好下降，而对创业板的风险偏好大幅上升。

相对涨幅	2011 年	2012 年	2013 年
上证指数	-21.6%	3.1%	-6.8%
中小板指	-37.1%	-1.4%	17.5%
创业板指	-35.9%	-2.1%	82.7%

表 近三年板块股票涨跌幅

2013 全年 A 股共成交 46.4 万亿元，同比上升 49%，超过 2007 年的成交金额，其中沪市成交 22.8 万亿元，深市成交 23.6 万亿元。A 股总市值为 27.2 万亿，流通市值为 19.8 万亿，年平均换手 2.58 次。

2013 年 TMT 板块平均涨幅为 66.5%，下游涨幅 21%，中游涨幅 9.74%，上游下跌 6.3%，金融地产下跌 7.3%。TMT、中游行业的上涨主要由估值提升推动；电力、家电、通信、石油石化主要由盈率增长推动指数上涨；建筑建材、食品饮料、金融地产受估值下降影响，指数下降；而煤炭、有色金属、钢铁的下跌主要由盈利下滑造成。

2013 年，沪深 300 跑输几乎所有成熟市场、大中华区、金砖国家主要指数，仅跑赢巴西与俄罗斯指数。

四、2013 年重大政治经济事件及政策对上市 企业管理的影响

（一）国内重大事件、政策以及对企业管理的影响

- 2013 年 2 月，国务院出台房地产调控“国五条”。国五条的推出意味着房地产将政府调整目标，但与此同时，自 2013 年 5 月以来各地地王纪录不断被刷新，致使房价上涨预期快速加剧。由此导致政府出台更严厉的调控措施，相关企业需要做好战略调整。
- 中国铁路总公司正式挂牌成立，铁老大开始尝试进入市场，高企不下的中国物流成本将有望得到下降，效率得到提升，并且铁路相关产业将呈现新的投资机会。
- 国务院加速推进简政放权。企业经营环境将得到进一步改善，有利于民间资本向实体产业转移，而不是挤房市独木桥。
- 4、货币市场资金紧张利率飙涨，多年来中国资金市场的流动性过剩将成为历史，企业融资成本上升将带来企业管理转型的压力，同时现金流将成为企业经营中关注的话题。
- 央行取消贷款利率下限，对经营效益好的企业而言，将有望获得资金成本优势，从而得到快速发展。
- 光大证券乌龙事件。该事件将引发对企业尤其是金融企业内控风险的

认识，在此方面的管理投入将加大，在此影响下对上市公司的监管也将更趋严格规范。

- 中国(上海)自由贸易试验区正式挂牌。与国际上著名自由贸易区大都以“转口贸易+区内加工”为主要内容不同，上海自贸区主要聚焦于服务业的改革与开放。为鼓励自贸区企业发展，自贸区已实施三年内货币自由兑换、试行利率市场化、管理服从贸易便利等金融创新政策。而这也吸引了大批企业的入住，尤其是金融企业。上海自贸区之外，天津、广东、浙江、山东等多地申报自贸区的步伐也在加快。
- 阿里巴巴入主天弘基金，互联网金融发展迅速。互联网打破的不是金融本质，而是金融市场竞争的格局，新的参与者的不断涌入将在迫使老的从业者变革过程中，对金融行业参与者以及金融行业的最大客户--企业的竞争带来巨大的影响，任何企业在管理中不再忽视互联网因素。
- 十八届三中全会通过《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》。《决定》除提出重大经济和政治改革举措外，强化了混合制经济的概念，随着解读的深入以及相关政策的出台，国有企业管理和经营在未来几年将可能出现九十年代末期式的巨大变化。
- 工信部正式发放 4G 牌照。随着新的通信技术的应用，除三大运营商外众多参与者都纷纷加大对互联网的投入，小米式经营对不少企业的新业务发展战略而言不再是遥不可及的神话。

（二）国际重大事件、政策以及对企业管理的影响

- 多方推进 TPP、TTIP、FTA 贸易谈判。国际市场将进一步被推平，中国巨大的经济潜力将仍保持一定的发展空间，虽然预期未来中国经济走势将趋缓，但仍有发展机会。
- 双汇成功收购史密斯菲尔德。通过收购走向海外市场，将成为中国传统产业企业快速成长为国际企业的捷径。但国际收购风险大、收购成本高、收购成功率不高，对众多中国企业而言一来不宜套搬，二来要加大针对国际收购的财务储备以人员储备，尤其是后者
- 微软 71.7 亿美元收购诺基亚。对 IT 通信企业而言，行业的定义和规则在不断地变幻，企业在经营中要一边往远处看，一边加快脚下发展的步伐。
- 美国联邦政府遭遇停摆。对中国地方政府债务问题是一个警示，地方经济发展不能仅仅靠房地产。企业在经济转型中如何以自己的投资获是政府的资源扶持，从而实现自己的战略布局，将成为企业战略发展的考虑因素。
- 汽车城底特律正式宣告破产。依靠美国市场的美国汽车走到了尽头，众多依靠中国本土市场的规模企业而言，国际化将成为一道迈不过去的坎。而对不可复制的国际市场，是首攻竞争激烈的发达国家高端市场，还是首攻秩序混乱的发展中国家市场，对企业来说都是两难的选

择，关键在于市场的深入研究和长期的市场规划设计。

- 6、8 家银行涉 LIBOR 操纵案被重罚 17 亿欧元。市场操纵这个词对中国企业还比较陌生，打破市场垄断尤其是国企巨头的垄断的舆论一直不断，下一步相关国企都可能面临开放市场的压力，同时也成为众多企业多元化的良机。
- 世贸组织首个全球性贸易协定诞生。随之将极大促进国际贸易的增长，作为出口导向型经济的中国，将从中受益，从而成为中国经济增长以及中国企业发展的机遇。如何抓住机会进行过程中的转型，是对中国企业管理变革的挑战。
- 国际金价创 30 余年最大年度跌幅。中国大妈炒金刚刚让人一亮，随之金价下挫让人为中国大妈叫屈。中国企业的大妈式投资和理财模式，将成为影响企业发展动力的重要因素。
- 美联储迈开削减量化宽松第一步。一来意味着美国对经济复苏的信心，对中国企业经营环境是一利好。二来随着美国退出量化宽松，对中国金融市场将起到一定的影响，尤其是对房地产投资等将有一定的打击。

五、上市公司管理水平调研情况

（一）被调研上市公司分析

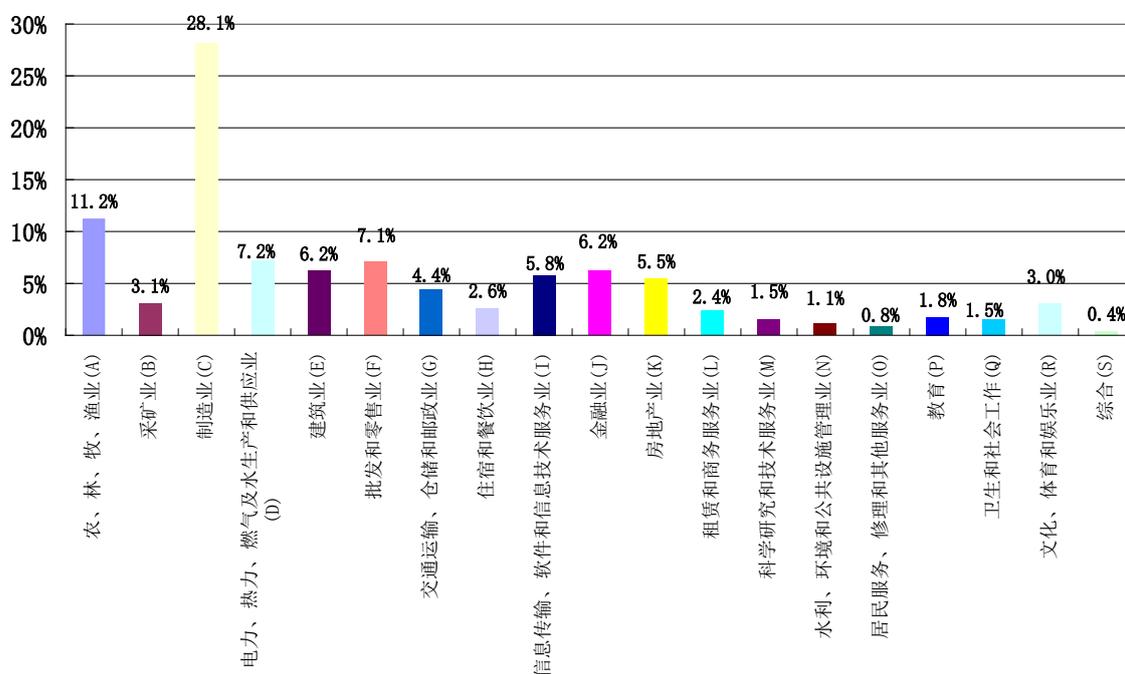
1. 上市公司整体覆盖率

本次上市公司市场调研中，有效受访企业共 1863 个，整体覆盖率为 74.8%。

其中上交所上市公司 765 家，覆盖率为 79.9%。深交所上市公司 1098 家，覆盖率为 71.7%。

2. 行业分布情况

本次上市公司市场调研中，根据 CSRC 行业分类，本次受访企业覆盖所有 A-S，19 大类。



（二）参与调研人员情况

1. 职务

6. 受访者职务:	数量	比例
A. 高层管理者	503	27.0%
B. 中层管理者	746	40.1%
C. 基层管理者	219	11.8%
=D. 基层管理者	394	21.2%

受访者中，高层/中层/基层管理者/基层员工的大体比例为27%/40%/11.8%/21.2%，分布相对均衡、适宜。便于我们全面、均衡地了解各层级员工的观点，其中更多地体现“中层”的感受，事实上，中层在企业经营管理中处于关键的地位和作用。另外，进一步通过交叉分析，具体对比三者的区别和特点，分析其中的管理问题和解决思路。

2. 司龄

4. 受访者加入公司的年限:	数量	比例
A. 6个月以下	276	14.8%
B. 6个月—2年	556	29.9%
C. 2—5年	599	32.2%
D. 5—10年	334	17.9%
E. 10年以上	97	5.2%

受访者中，2年以上司龄的超过50%，具有充分的代表性。

其中，6个月—2年员工约30%，这部分员工正处于关键的融入期，其观点也应当引起管理者的重视。另外，进一步通过交叉分析，可具体对比各视角的区别和特点，分析和挖掘其中的管理问题和解决思路。

（三）调研方法概述

1. 管理水平调研分析的理论基础

企业管理要析的理论很多，北大纵横在多年的咨询过程中总结出来战略管

理、组织管理、人力资源管理、企业文化管理的四位一体企业管理分析模型。这一分析模也是麦肯锡 7S 模型（战略、组织、体系、人员、技能、价值观、风格）在中国企业管理咨询实践中的归纳。

■ 战略

企业战略的制定要从战略组织职能建设、战略制定、战略实施三个角度进行评价。

战略组织职能建设在一定程度上表明了企业战略管理的重视程度和投入程度；战略制定是从战略管理的工作结果来衡量，是否具有科学的战略来指引企业发展；战略实施是看企业战略与企业经营工作的结合程度，看企业是否真正以战略来引领经营管理工作开展。

■ 组织管理

组织管理包括企业组织制度与工作制度体系，包括组织结构与管理流程、监督控制体系。鉴于上市公司的特点，我们从组织建设、制度体系建设、内控体系建设三个角度进行衡量。

组织建设从部门职责分工明确、规范角度衡量、制度体系建设从制度的规范性、完整性、执行情况进行衡量，内控体系建设从内控体系组织制度建设、执行、执行结果角度进行衡量。

■ 人力资源管理

人是企业最重要的资产，而非设备、厂房，管理者必须懂得如何管理、激励人才，使人才发挥最大能动性。我们立足于人员队伍发展、激励体系、培训体系几个角度进行评价。员工队伍发展以增长做为衡量的主要维度，激励体系以在内部的实施覆盖面做为衡量维度，培训体系以培训职能建设、培训体系建设水平、培训投入做为衡量维度。

■ 企业文化

企业文化，不管你承认不承认它的作用，在企业诞生的那一天就自然存在。就像人一出生就有思维一样，企业文化有它存在的客观性。从管理角度来看，企业文化无法判断其好坏，但可以评价其管理水平。我们从企业文化组织、企业文化成果、企业文化活动几个维度进行衡量。

2. 调研分析的基本构架

根据企业管理的四位一体模型，我们从战略管理、组织管理、人力管理、文化管理方面来构建此次调查问卷的主框架，在此基础上设置了一系列相关特定调查问题，包括：调查对象的背景、受调查企业的经营情况、近年备受企业的多元化情况、新业务开发情况、企业热点、管理咨询等内容。本次企业管理体检的调查问卷分共三十个问题，并由此形成整个问卷的问题。

3.调查方法及效度信度分析。

本次调查由北大纵横咨询顾问单独一对一访谈完成。

效度分析：本次调查对象以管理人员为主，对企业管理情况相对比较了解；调查对象来源于一千多家企业，调查对象虽分高中基层人员，但数量庞大，构成大样本群，具有较高效度。

信度分析：本次调查中，调查人员均为北大纵横管理咨询顾问，对被访对象的言辞具有相当的判断能力，每位受访人员均留下联系方式以备追踪验证。事后进行了抽样验证，调查总体准确性很高。因此，可以认为本次调查具有较高的信度。

（四）指标赋值和计算说明

1. 赋值原则

为了便于对应核算，对各项指标定义了为管理健康度，进行 100 分制赋值，最低一级为 20 分，最高一级为 100 分。

其他选项分值，根据各问题选项数量，采用平均插入法进行赋值，即如果选项为三项，则分值依次为 20/60/100；如果选项为四项，则分值依次为 20/53.33/86.66/100；如果选项为五项，则分值依次为 20/40/60/80/100；如果选项为六项，则分值依次为 20/36/52/68/84/100；

2. 分等原则

在统计分析管理健康指数时，将企业健康指数分为五个档次：不健康、不太健康、一般、比较健康和健康，对应分值区间如下：

得分范围	0—30	30—50	50—70	70—90	90—100
健康指数评价	不健康	不太健康	一般	比较健康	健康

六、调研成果呈现与分析

（一）管理水平健康度统计与分析

1. 综合管理健康度分析

年份	2012 年	2013 年	2014 年	变化趋势
战略管理	75.8	81.0	82.0	提高
组织管理	82.0	83.0	76.0	下降
人员管理	73.7	78.3	73.5	下降
文化管理	71.3	79.1	72.0	下降
综合健康度	75.7	80.4	75.9	下降

根据各题目健康指标统计显示，中国上市公司整体健康度为 75.9，还处于比较健康的区间，但相对 2013 年调查情况有所下降。

总体来看，上市公司管理者们对公司的管理水平的要求有所提升，同时由于 2013 年经营形势的下降，引发企业管理者们对公司管理水平的重新审视甚至重新定义，这也是 2014 年调查产生综合健康度下降的原因。

2. 战略管理健康度

根据战略各题目健康指标统计显示，中国上市公司战略健康度为 82，处于比较健康的区间，高于整体健康度，且较去年有明显提高。其中尤其是战略实施得到了很大提高，显示战略对于企业管理的重要性日益显现。从调查情况来看，战略管理的职能建设是在上市公司管理中还有待加强。

具体各题目健康指标统计如下表：

因素		2012 年	2013 年	2014 年	变化趋势
战略	战略职能建设	----	78	79	提高
	战略制定	79.2	91	83	下降

	战略实施	76.1	78	83	提高
	战略健康度	75.8	81.0	82	提高

3.组织管理健康度

根据组织管理各题目健康指标 2014 年统计显示，中国上市公司组织健康度为 77，处于比较健康的区间，高于整体健康度，较去年有所下降。分析下降原因主要在于内控管理评价下降明显。由此可以看到，一来内控体系在上市公司广泛建设后，管理人员对内控认识有所提升，并且对企业在目前经济势有所转变的情况下对企业风险的认识有所加深。

从近期企业管理咨询交流中我们也可以看到，对企业内控与企业运营结合的要求进一步趋多，单纯为达到内控审计合格为目的的内控体系建设现象减少。

具体各题目健康指标统计如下表：

因素		2012 年	2013 年	2014 年	变化趋势
组织管理	组织结构	72.6	87.0	84.0	下降
	制度管理	72.2	77.0	86.0	提高
	内控管理	72.2	77.0	62.0	下降
组织管理健康度		72.3	80.3	77.3	下降

4.人员管理健康度

根据人员管理各题目健康指标统计显示，中国上市公司人本健康度为 69.7，处于一般健康的区间，低于整体健康度，较去年有较大下降。在中国企业管理中往往比较关注人的因素，从调查统计情况来看，上市公司管理中对队伍建设、培训的要求在提升，这也符合近期人力资源管理的动向。在过去一年的管理咨询中，人力资源开发的项目比较大幅上升，能力素质与任职资格体系、人才测评技术、培训体系、职业规划与发展将成为企业人力资源管理的主要方向。

具体各题目健康指标统计如下表：

因素		2012 年	2013 年	2014	变化趋势
人员管理	队伍成长	70.6	77.0	62.0	下降
	激励体系	69.5	79.0	77.0	下降
	培训体系	74.4	75.0	70.0	下降
人本健康度		71.5	77.0	69.7	下降

5.文化健康度

根据文化各题目健康指标统计显示，中国上市公司文化健康度为 72.5，处于比较健康的区间，略低于整体健康度，且较去年有所下降。从调查结果看来，企业文化建设方面需要进一步加强，显示企业管理人员对企业文化建设管理的认识、要求、期望进一步提高，企业文化管理将越来越成为企业管理的一项不可忽视的内容而发生作用。员工满意度有所下降，显示在过去一年中，由于市场形势带来的企业经营压力向员工有所传递，从而引起满意度的下降。

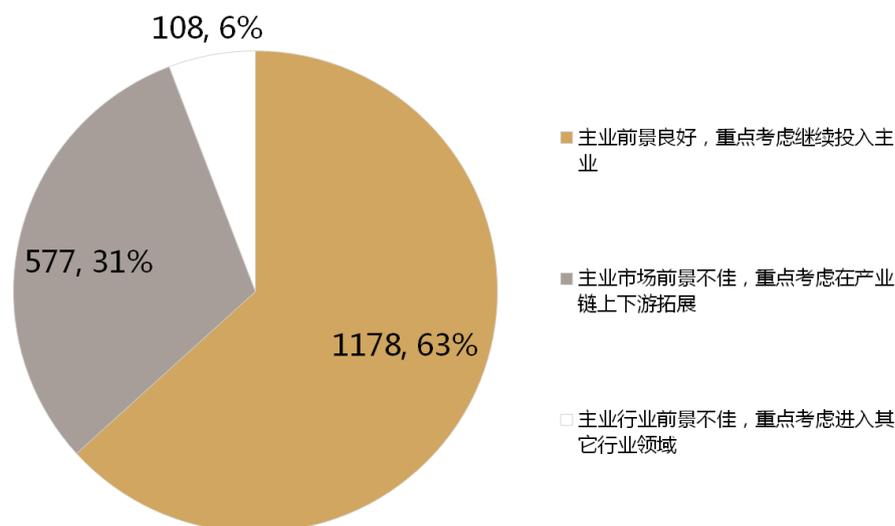
具体各题目健康指标统计如下表：

因素		2012 年	2013 年	2014 年	变化趋势
文化	企业文化建设	74.1	75.3	71	下降
	员工满意度	74.8	76	74	下降
文化健康度		74.5	75.6	72.5	下降

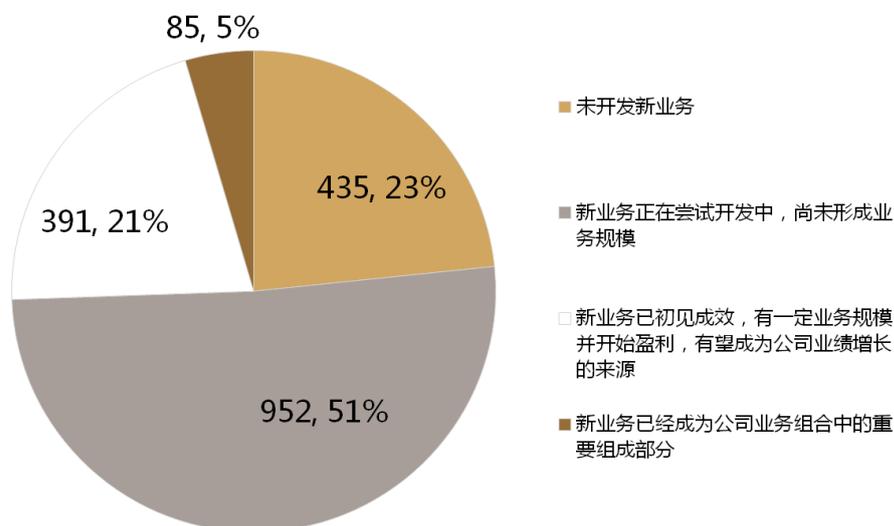
（二）特定趋势分析

1. 上市场公司业务开拓情况分析

从上市公司主业发展情况来看，大部分公司主业信心明确，但也有近 40%企业主业发展不佳，战略变革将是上市公司管理中的关键。

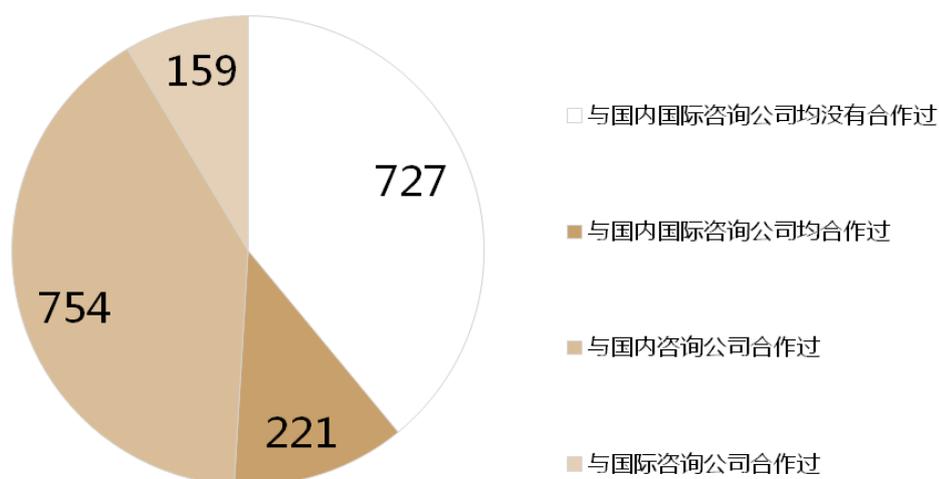


从上市公司新业务开拓来看，大部分企业关注新业务的开拓，但成效不高。说明中国上市公司对于企业发展持续经营能力建设有待提高。



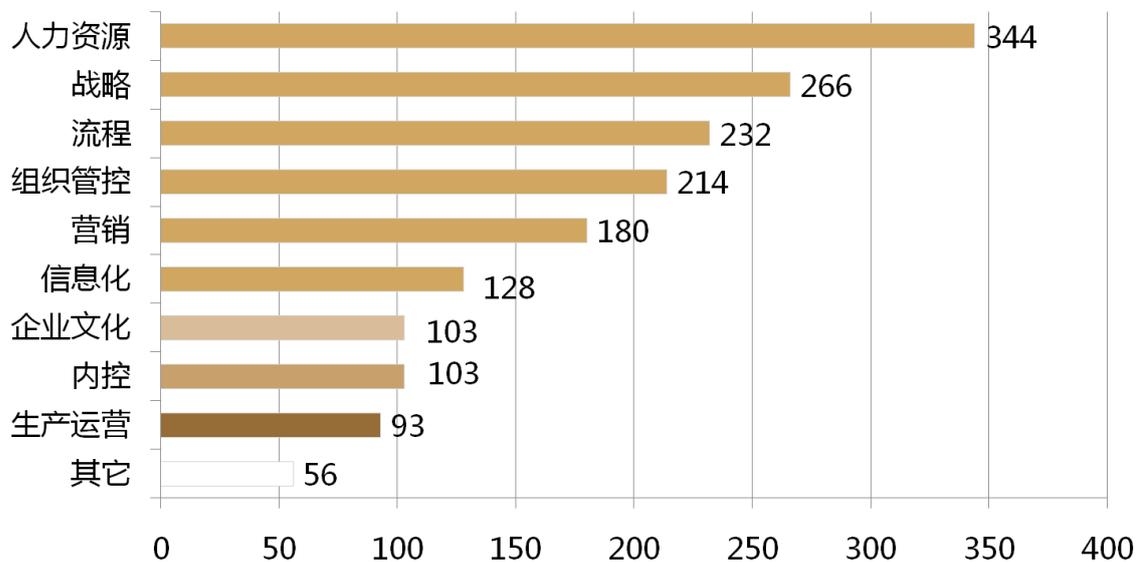
2.上市公司管理咨询情况分析

大部分上市公司与管理咨询公司进行过合作

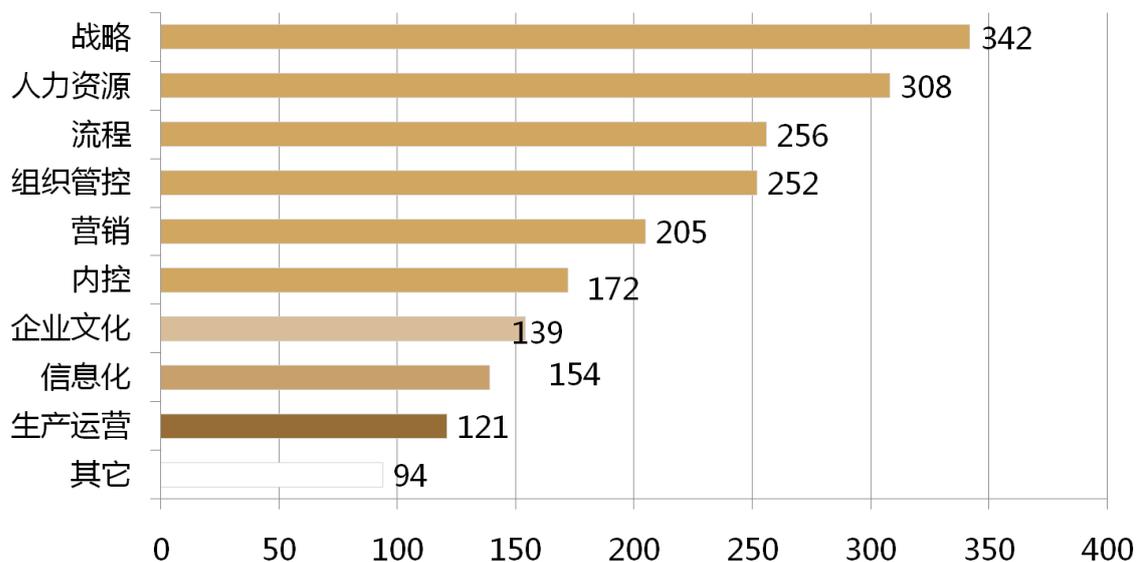


从 2013 年上市公司已开展的咨询内容来看，人力资源、战略、组织管理是主

要内容。

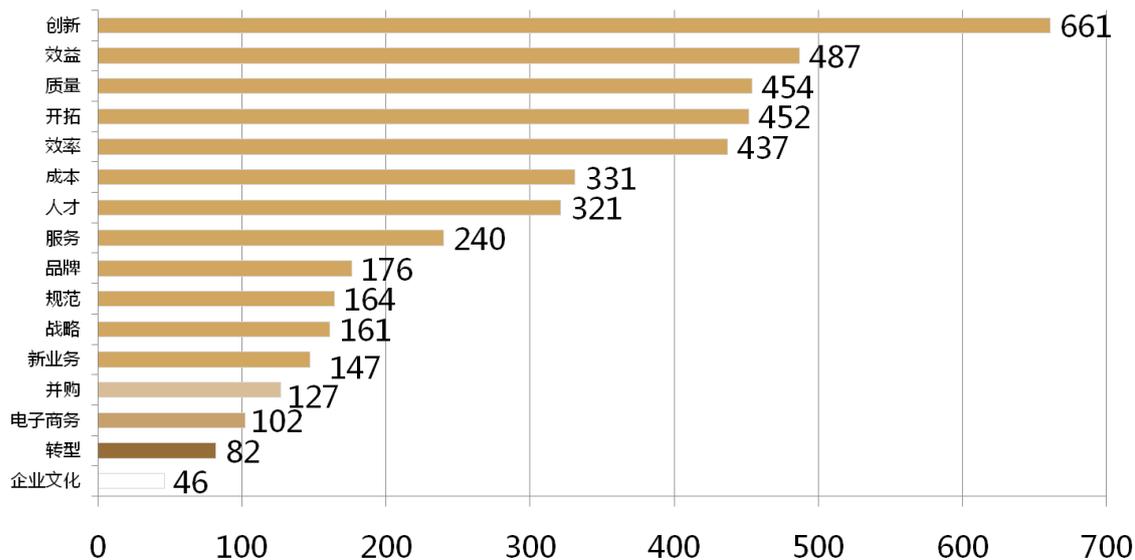


对 2014 年的预测来看，战略超越人力资源成为需求最大的项目。

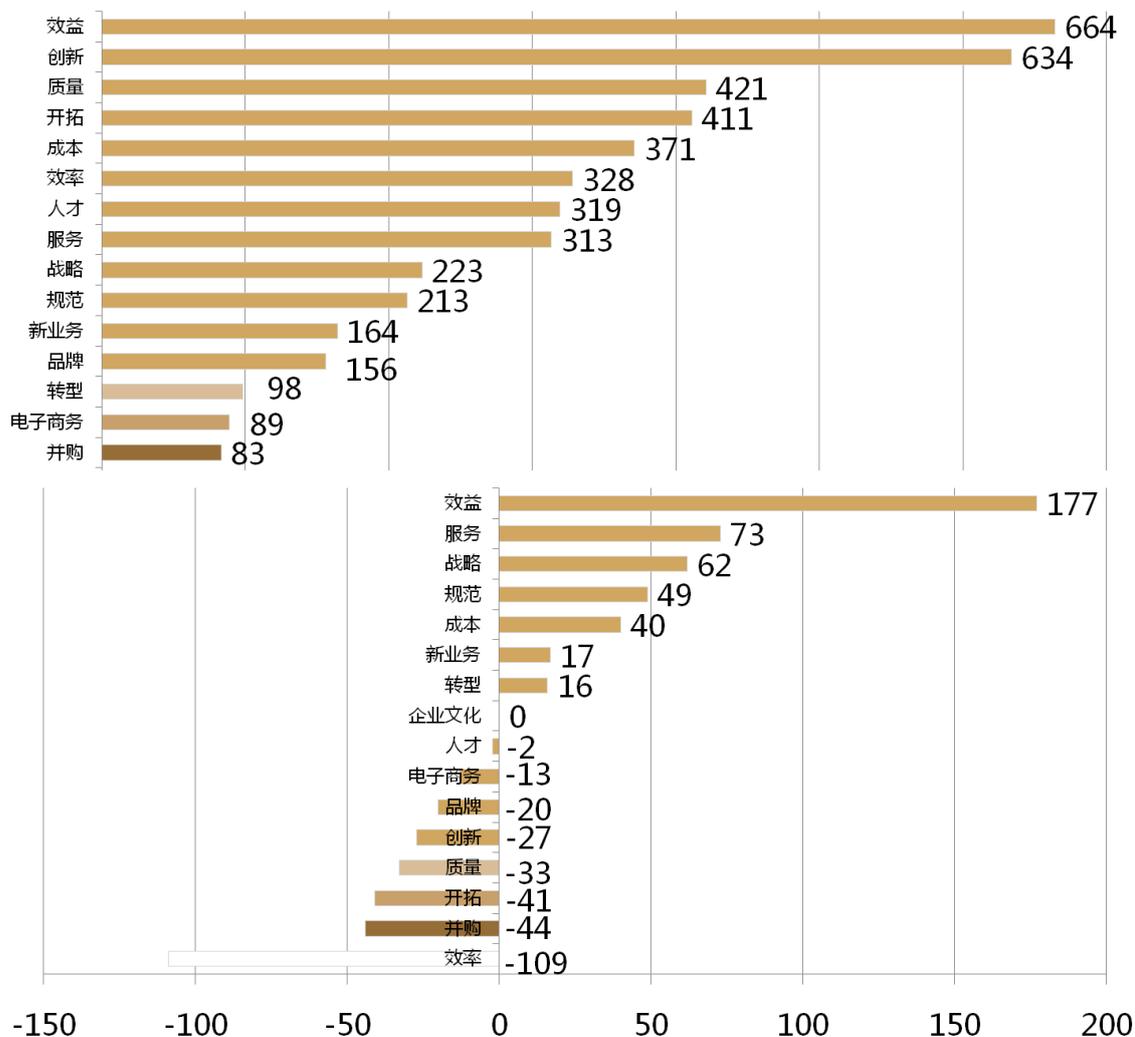


3.管理主题分析

2013 年的管理主题来看，创新首当其冲，说明企业变革意识提升，危机感强烈



对 2014 年主题词的预测来看，对成本的关注明显上升



七、上市公司管理综述及趋势特征

（一）总体综述

2013 注定是不平凡的一年，是中国经济转折意义的一年，也是中国企业管理具有转折意义的一年。如果说 2008 年的金融危机给中国企业管理带来了一点触动，2003 年可以说给中国企业带来了较大的震动。从管理环境我们可以看到，上市公司面临的世界经济大势趋缓、中国经济结构化转型、中国社会结构转型、政治体制变革等压力因素日渐释放，上市公司经营业绩虽然保持了增长的势头，但明显感觉到了经营上的压力，向管理向效益、向管理降风险成为企业正在以及未来持续的选择。从调查的情况来看，企业管理人员对管理的要求和期望了着巨大的提升，从而成为企业管理提升的动力。

（二）2014 年上市公司管理将呈现以下趋势：

1. 战略管理发展特点

在市场转型的压力下，战略管理成为大部分企业重视的管理内容，这也标志着中国企业有望真正迈入与发达国家的跨国企业竞争的行列。战略管理水平将成为企业家和企业中高层管理人员继续需要补充的课程，而专业战略管理人员将成为未来几年企业人才需求之首。在经营上，虽然企业将关注新业务开拓和新增长点，但效益将成本决定企业生死的关键而受到企业的格外重视。

2. 组织管理特点

在相关监管机构规范指引下的上市公司范式组织管理模式，随着经营压力的加大，企业管理的规范化和风险控制体系的建设成为关注的内容。基于信息化系统的企业流程再造和与经营实际紧密结合的内控体系建设将呈现更大、更专业的需求。

3.人员管理特点

在经历过粗放激励机制的原始动力推动之后,人力资源管理开发将成为中国企业下一步增长的新的机制创新之源。专业人才培养、人才测评技术、职业生涯规划、企业大学将不再是摆设和口号,将得到企业更大的投入。

4.企业文化管理特点

在经历过九十年代国企市场化变革的阵乱之后,社会结构呈现新的格局,在日趋稳定社会结构下,对企业归属感的渴求成为企业文化建设的原动力,也将成为上市公司核心竞争力打造的根本。打造与环境和谐的企业主体人格,将成为上市公司关注的话题。