

中国上市公司管理白皮书

(2014 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 | 1 |
| (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 | 4 |
| (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 | 6 |
| (一) 国内重大事件、政策以及对企业管理的影响 | 6 |
| (二) 国际重大事件、政策以及对企业管理的影响 | 8 |
| 五、上市公司管理水平调研情况 | 10 |
| (一) 被调研上市公司分析 | 10 |
| 1. 上市公司整体覆盖率 | 10 |
| (二) 参与调研人员情况 | 11 |
| 1. 职务 | 11 |
| 2. 司龄 | 11 |
| (三) 调研方法概述 | 11 |
| 1. 管理水平调研分析的理论基础 | 11 |
| 2. 调研分析的基本构架 | 13 |
| (四) 指标赋值和计算说明 | 14 |
| 1. 赋值原则 | 14 |
| 2. 分等原则 | 14 |
| 六、调研成果呈现与分析 | 15 |
| (一) 管理水平健康度统计与分析 | 15 |
| 1. 综合管理健康度分析 | 15 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 2. 战略管理健康度 | 15 |
| 3.组织管理健康度 | 16 |
| 4.人员管理健康度 | 16 |
| 5.文化健康度 | 17 |
| (二) 特定趋势分析 | 17 |
| 1. 上市场公司业务开拓情况分析 | 17 |
| 2.上市公司管理咨询情况分析 | 18 |
| 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 | 23 |
| 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 2014 年末，我国上市公司数量已经达 2613 家，资产总额达 150.30 万亿元，营业收入 29.04 万亿，占 2014 年 GDP 达 45.6%。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% |
|---------|-------------|-----------|
| 2014-12 | 636463 | 7.4 |
| 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 |

2014 年以来，发达经济体经济运行分化加剧，发展中经济体增长放缓，世界经济复苏依旧艰难曲折。中国政府在“微刺激”主导思路下，实行了稳健偏宽松的货币政策和积极的财政政策组合，国民经济运行总体平稳。预期中国未来几年将出现新常态，经济仍将持续稳定增长，增速将有所回落，但仍会保持较高速度增长。

（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 |
|---------|---------|-------|----------|
| 2014-12 | 636463 | 7.4 | 502,005 |
| 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 |

2015年1-3月份，全国固定资产累计完成投资77511亿元，同比名义增长13.5%，增速与去年同期略有下降。

分产业看，1-3月份，第一产业投资1553亿元，同比增长32.8%，增速比1-2月份回落3.5个百分点；第二产业投资31361亿元，增长11.0%，增速回落0.5个百分点；第三产业投资44597亿元，增长14.7%，增速回落0.1个百分点。

（三）中国上市公司数量2014年有较大增长

| 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 | 957 | 1578 | 2535 |
| 2014 | 995 | 1618 | 2613 |

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。

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。

进入2014年以来，上市公司经营仍然面临国内经济发展下行压力、全球经济复苏艰难曲折等困难因素，但随着加大力度实施创新驱动发展、“一带一路”等重大战略，上市公司发展有了新机遇、新空间，简政放权等全面深化改革措施也在不断优化企业经营环境。在这种环境条件下，我国上市公司依托资本市场做优做强的意识和能力不断增强，2014年整体经营状况较好。大盘蓝筹股公司继续保持稳定，体现了中流砥柱的作用。战略新兴产业展现出成长活力，经营规模比重有所增大，产业整合型、产业升级型并购重组继续居于主导。上市公司旨在构建双主业及应对行业天花板的多元化并购开始增加，一部分传统行业企业借助并购重组实现业务转型。从并购标的看，新兴行业受到青睐，“互联网++”成为热点之一。

2014年，“转方式、调结构”对不同行业景气度的不同影响，新兴产业、消费升级行业发展势头良好，如计算机、通信和其他电子设备制造业，信息技术业，汽车制造业，文化传播等行业企业利润高于平均水平。产能过剩矛盾突出、环保压力较大的行业持续承受市场压力，石油加工、炼焦和核燃料加工业，化学纤维制造业整体亏损，有色金属冶炼和压延加工业、黑色金属冶炼和压延加工业利润下滑，非金属矿物制品业、黑色金属冶炼和压延加工业、有色金属冶炼和压

延加工业、造纸和纸制品业、化学纤维制造业、化学原料和化学制品制造业六个涉及产能过剩的行业，固定资产投资继续降低。

（二）过去四年经营收入分析

过去四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 2014 年的 29.04 万亿，年增长率分别为 23.4%、8.8%、9.6%、6.8%。

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。整体经济环境下，上市公司绩效将很难保持一个高速增长。

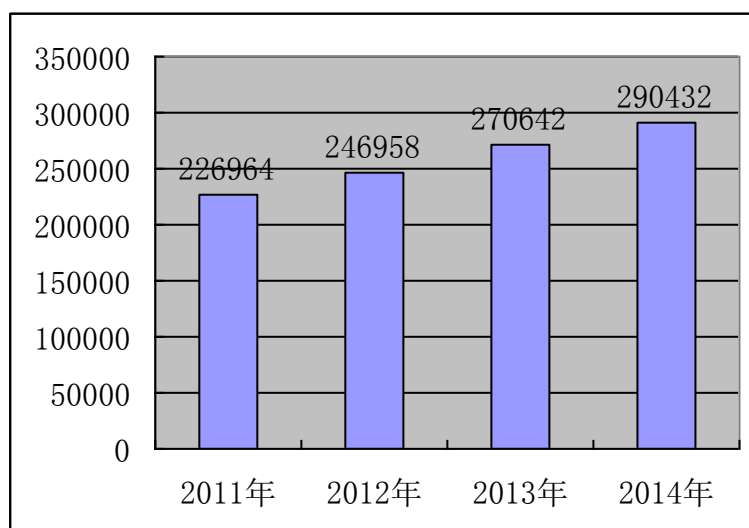


图 1 上市公司近四年营收总额（亿元）

（三）利润分析

过去四年上市公司利润情况比前有较大改观。如图所示，2014 年上市公司利润较 2013 年增速回落增长。过去四年的上市公司利润总额的年增长率分别为 15.0%、0.5%、14.7%、5.6%。

从大趋势看，上市企业依然面临极大的重振困难，经济面没有明显向阳迹象。但也可以看到，内部的结构调整已经初显成效。

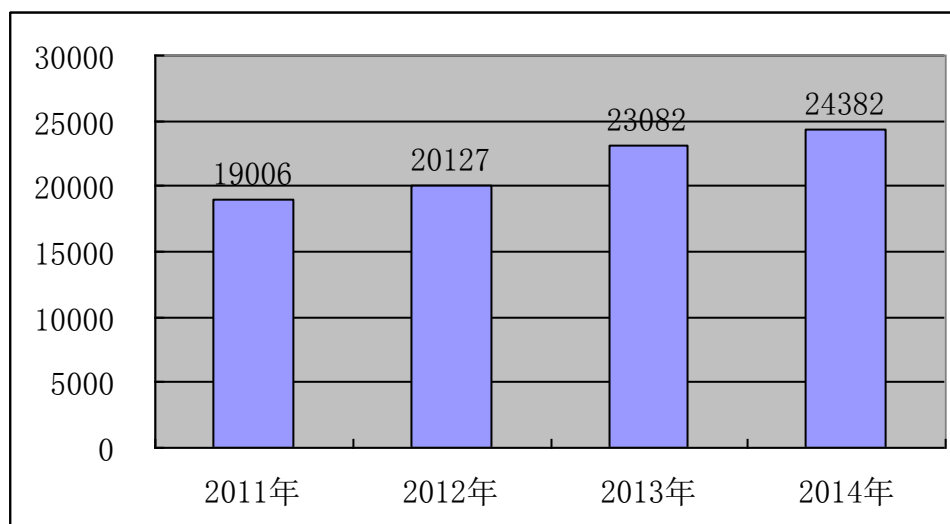


图2 上市公司近四年利润总额（亿元）

（四）净资产收益率分析

净资产收益率 2012 年出现了负增长，净资产收益率出现了七年来股市新低。2013 年后净资产收益率不断上升，但增幅不大，大部分上市公司继续做规模扩张，2014 年净资产收益率虽然有所缓和，但势头极微。

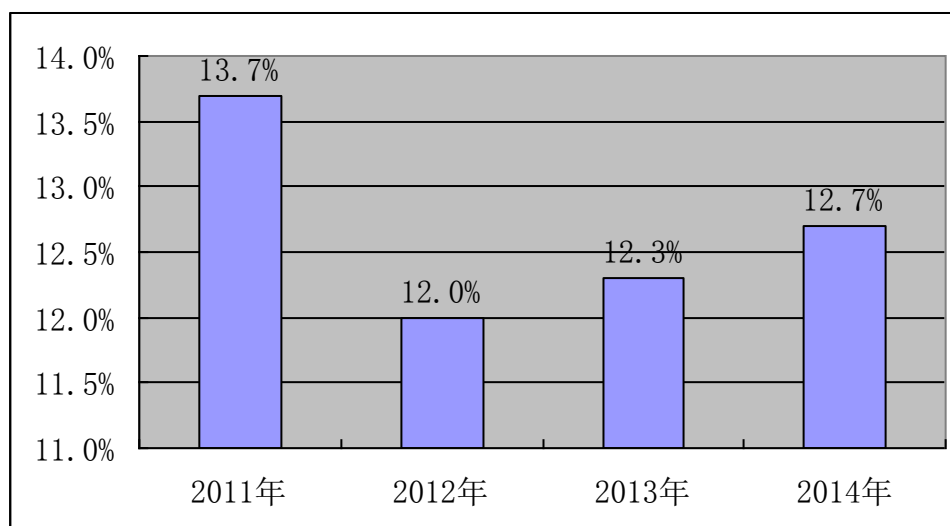


图3 上市公司近四年净资产收益率

2014 年度，受产能过剩和宏观经济周期影响，行业上游的采掘业利润大幅下滑；受上游成本传导和产业转型升级的共同影响，行业中游的设备制造业、化工行业、钢铁和有色等行业经营略有下滑；但行业下游的医药、文化、金融业等行业经营发展平稳。

（五）股票指数走势分析

2014 年 A 股 指数上涨 5.44%，沪深 300 51.66%，中小盘上涨 9.67%，创业板上涨 12.83%。有别于 2013 年，从指数全年表现看，市场呈现普涨行情，大盘股指数更胜一筹。沪市全年累计成交 37.7 万亿元，同比增加 59.1%。深市全年累计成交 36.7 万亿元，日均成交 1496.9 亿元，同比增加 49.4%。2014 年中国股市在全球股市中表现最为抢眼。

| 相对涨幅 | 2011 年 | 2012 年 | 2013 年 | 2014 年 |
|------|--------|--------|--------|--------|
| 上证指数 | -21.6% | 3.1% | -6.8% | 52.87% |
| 中小板指 | -37.1% | -1.4% | 17.5% | 9.67% |
| 创业板指 | -35.9% | -2.1% | 82.7% | 12.83% |

表 近三年板块股票涨跌幅

海外方面，2014 年美国经济数据复苏势头强劲，成为全球经济增长的引擎，美股指数亦领跑海外市场。道琼斯工业平均指数、标普 500 和纳斯达克指数全年分别上涨 7.52%、11.39% 和 13.40%。与之相比，欧洲与亚洲股市则表现欠佳。

四、2014 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

- 随着纽威股份在上交所上市，国内新股 IPO 时隔一年多后重启，2014 年共计发行 125 只股票。随着 IPO 的放开，中国企业发展所需要的资本轮子得到解决，有利于企业扩大规模，抓住发展机遇，降低直接成本，提高竞争力。
- 3 月 3 日，我国正式实行注册资本登记改革制度。根据新的注册资本登记制度，工商部门只登记公司认缴的注册资本总额，无需登记实收资本，不再收取验资证明，公司股东还可自主约定注册资本总额等事项，理论上可以“一元钱办公司”，还可自主约定公司设立时全体发起人的首次出资比例，以“零

首付”开办公司。制度推出，极大推动了我国创业热潮。对中国企业而言，将能够拥有更多的创业机制环境，同时也将出现更好的新业务发展模式和机会。

- 5月9日，国务院发布了《关于进一步促进资本市场健康发展的若干意见》（简称“新国九条”），提出到2020年，基本形成结构合理、功能完善、规范透明、稳健高效、开放包容的多层次资本市场体系。
- 7月25日，首批3家民营银行获准筹建，分别为深圳前海微众银行、温州民商银行、天津金城银行。
- 8月20日，国家发改委宣布，对日本住友等八家零部件企业价格垄断行为依法处罚8.3196亿元人民币，对日本精工等四家轴承企业价格垄断行为依法处罚4.0344亿元，合计罚款12.354亿元。这标示着行业垄断企业的地位将受到法律的制约，对于规范市场竞争规则有着积极的作用。
- 9月19日，阿里巴巴在美国成功上市，超过250亿美元融资额成就了全球历史上筹集规模最大的IPO。截至12月26日，阿里股价为每股105.95美元，市值已经超过纳斯达克交易所所有中概股总市值之和。中国企业的梦想得到现实的又一次佐证，对中国企业的发展起到重要的激励效果。
- 9月30日，央行和银监会发布《关于进一步做好住房金融服务工作的通知》，明确拥有1套住房并已结清相应购房贷款的家庭，为改善居住条件可再次申请贷款购买普通商品住房，银行业金融机构仍执行首套房贷款政策。这一消息视为房地产市场放开的信号。
- 2014年11月19日至21日，首届世界互联网大会在浙江乌镇举行。这是中国举办的规模最大、层次最高的互联网大会，也是世界互联网领域一次盛况空前的高峰会议。互联网大会成功为中外互联互通搭建了国际平台，为国际互联网共享共治搭建了中国平台，对中国企业参与国际互联网事业起到重大的影响。

- 11月21日，央行两年来首次降息，同时结合推进利率市场化改革，将金融机构存款利率浮动区间的上限由存款基准利率的1.1倍调整为1.2倍；其他各档次贷款和存款基准利率相应调整，并对基准利率期限档次作适当简并。有利于促进金融行业的市场化，资金向优秀企业流动。
- 11月17日，沪港通开通，这是中国资本市场第一次直接向大陆之外的大资本市场开放，也是人民币国际化进程中的一个重要里程碑，它将加速中国资本市场改革，为A股市场国际化做铺垫。它将促进中国市场的规范化，对上市公司的发展起到良性的促进作用。
- 12月8日，沪指站上3000点关口，深成指上探1.587.62点，创业板低开后冲高回落。两市成交近万亿。中国股市再现一波大牛市行情。

（二）国际重大事件、政策以及对企业管理的影响

- 美正式退出qe。2014年10月30日，持续了六年的美国量化宽松政策正式落下帷幕，随着“后qe时代”的到来，全球将进入“强势美元”和货币流动性的新周期。预示着美元进入强势通道，同时美国经济有一定稳定的信心。
- 国际油价步入熊途。伴随世界经济前景面临砥砺与考验，国际油价2014年下半年起一路下行，美国西德克萨斯轻质原油价格在2014年6月13日触及每桶107.68美元高位后一路下行，到12月26日已经跌去约50%至54.73美元的五年低位。石油输出国组织（欧佩克）坚持不减产又让熊市雪上加霜。对中国这样的石油消费大国来说是个福音，中国的经济增长离不开生产资料的价格支持。
- 俄罗斯经济遭遇寒流卢布惨遭崩盘。国际油价大跌和西方制裁不仅让俄出口收入骤减，经济增长明显失速，还引发卢布快速贬值，通胀压力加大。对能

源依赖度过高导致俄罗斯的现状，同样经济结构不平衡的中国要避免陷入低增长，同样需要产业结构的调整，中国企业任重而道远。

- **亚太自贸区进程推动。**中方与韩国、澳大利亚实质性结束自贸协定谈判，双边自贸协定已覆盖 20 个国家和地区，为打造全方位互联互通格局、推动亚太地区经济一体化方面明确了务实的方向。亚太自贸区倡导亚太地区经济一体化，如果最终建成，将成为世界范围内最大的自由贸易区，从而对亚太地区乃至世界贸易格局产生重要的影响，中国企业将面临更广阔的发展空间。如何在自贸区经济成份范围内实现国际化，将是中国企业的一下步发展机遇和挑战。
- **美国经济强劲增长。**2014 年三季度美国实际国内生产总值按年率计算增长 5%，创 2003 年第三季度以来最快增速，令人期待美国经济迎来转折点。美国经济的强劲增长与欧洲及日本经济的窘境对比下，可能导致推高美元汇率并引发金融市场其他一些领域的波动率大幅飙升，国际金融市场投资风险加大。
- **欧洲央行实行负利率政策。**2014 年 6 月，欧洲央行降息，出现了有史以来的首次负利率。说明金融危机六年后欧洲经济仍未走出阴霾，德国增长乏力，意大利等国出现负增长。欧洲整体失业率高居不下，通缩风险加剧，让全球经济更为复杂多变。
- **大宗商品价格集体大跌。**2014 年铁矿石和基本金属等商品价格均出现了下滑趋势，包括食品、能源、金属等 19 种大宗商品跌幅明显。大宗商品价格挫跌将带来消费者可支配收入的增长，将对中国这样的消费性国家经济走势和国内需求的形成推动。

五、上市公司管理水平调研情况

（一）被调研上市公司分析

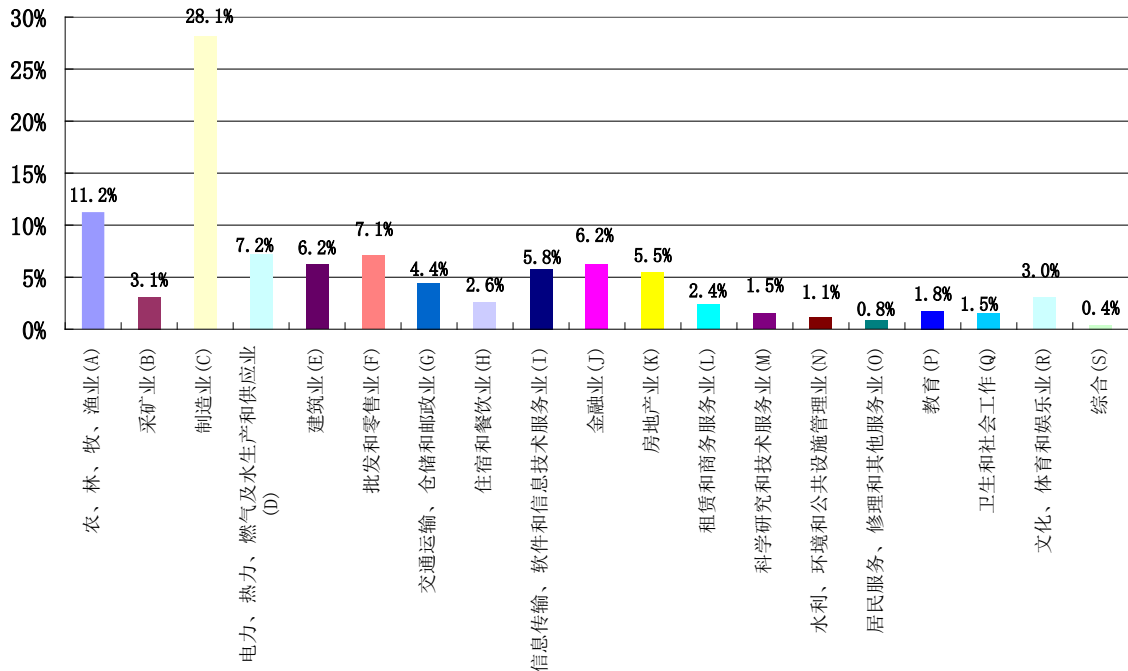
1. 上市公司整体覆盖率

本次上市公司市场调研中，有效受访企业共 1949 个，整体覆盖率为 74.8%。

其中上交所上市公司 786 家，覆盖率为 79.0%。深交所上市公司 1163 家，覆盖率为 71.9%。

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 | 1016 | 52.1% |
| B. 中层管理者 | 454 | 23.3% |
| C. 基层管理者 | 277 | 14.2% |
| =D. 基层管理者 | 202 | 10.4% |

受访者中，高层/中层/基层管理者/基层员工的大体比例为 52%、23%、14%、10%，调查偏向中高层，一方面能够全面各层级员工的观点，其中更多地体现“中高层管理层”的想法。事实上，中高层尤其是高层管理者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 | 99 | 5.0% |
| B. 6 个月—2 年 | 336 | 17.2% |
| C. 2—5 年 | 781 | 40.1% |
| D. 5—10 年 | 512 | 26.3% |
| E. 10 年以上 | 222 | 11.4% |

受访者中，2 年以上司龄的超过 80%，具有充分的代表性。

其中，6 个月—2 年员工约 17%，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 20/46/74/100；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 | 2015年 | 变化趋势 |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| 战略管理 | 75.8 | 81.0 | 82.0 | 79 | 下降 |
| 组织管理 | 82.0 | 83.0 | 76.0 | 77.3 | 上升 |
| 人员管理 | 73.7 | 78.3 | 73.5 | 76.1 | 上升 |
| 文化管理 | 71.3 | 79.1 | 72.0 | 72 | 下降 |
| 综合健康度 | 75.7 | 80.4 | 75.9 | 76.1 | 上升 |

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 79，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 | 2015年 | 变化趋势 |
|----|--------|-------|-------|-------|-------|------|
| 战略 | 战略职能建设 | ---- | 78 | 79 | 79 | 持平 |

| | | | | | | |
|-------|------|------|------|----|----|----|
| | 战略制定 | 79.2 | 91 | 83 | 78 | 下降 |
| | 战略实施 | 76.1 | 78 | 83 | 80 | 下降 |
| 战略健康度 | | 75.8 | 81.0 | 82 | 79 | 下降 |

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 | 2015 年 | 变化趋势 |
|---------|------|--------|--------|--------|--------|------|
| 组织管理 | 组织结构 | 72.6 | 87.0 | 84.0 | 80.5 | 下降 |
| | 制度管理 | 72.2 | 77.0 | 86.0 | 77.9 | 下降 |
| | 内控管理 | 72.2 | 77.0 | 62.0 | 73.6 | 上升 |
| 组织管理健康度 | | 72.3 | 80.3 | 77.3 | 77.3 | 持平 |

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年 | 2015年 | 变化趋势 |
|-------|------|-------|-------|-------|-------|------|
| 人员管理 | 队伍成长 | 70.6 | 77.0 | 62.0 | 71.1 | 上升 |
| | 激励体系 | 69.5 | 79.0 | 77.0 | 78.9 | 上升 |
| | 培训体系 | 74.4 | 75.0 | 70.0 | 78.4 | 上升 |
| 人本健康度 | | 71.5 | 77.0 | 69.7 | 76.1 | 上升 |

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。

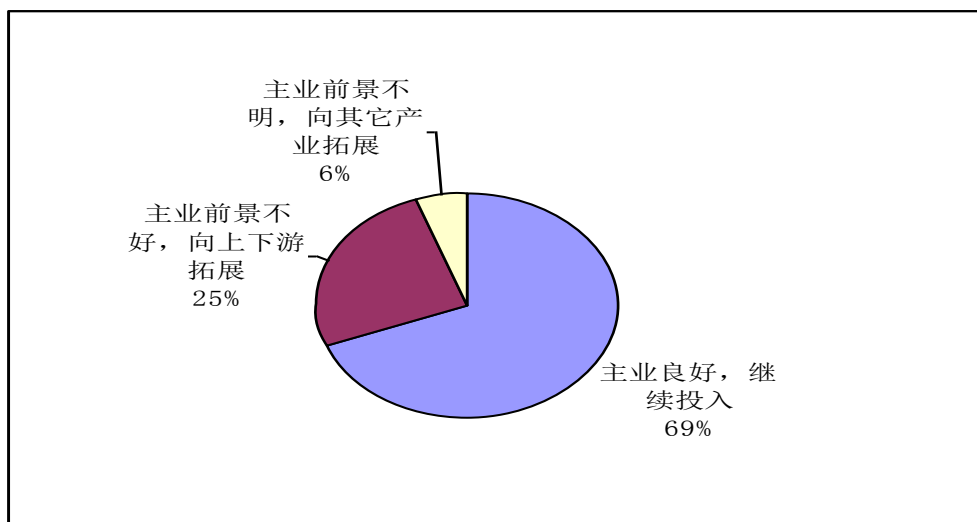
具体各题目健康指标统计如下表：

| 因素 | | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 变化趋势 |
|-------|--------|-------|-------|-------|-------|------|
| 文化 | 企业文化建设 | 74.1 | 75.3 | 71 | 76 | 上升 |
| | 员工满意度 | 74.8 | 76 | 74 | 68 | 下降 |
| 文化健康度 | | 74.5 | 75.6 | 72.5 | 72 | 下降 |

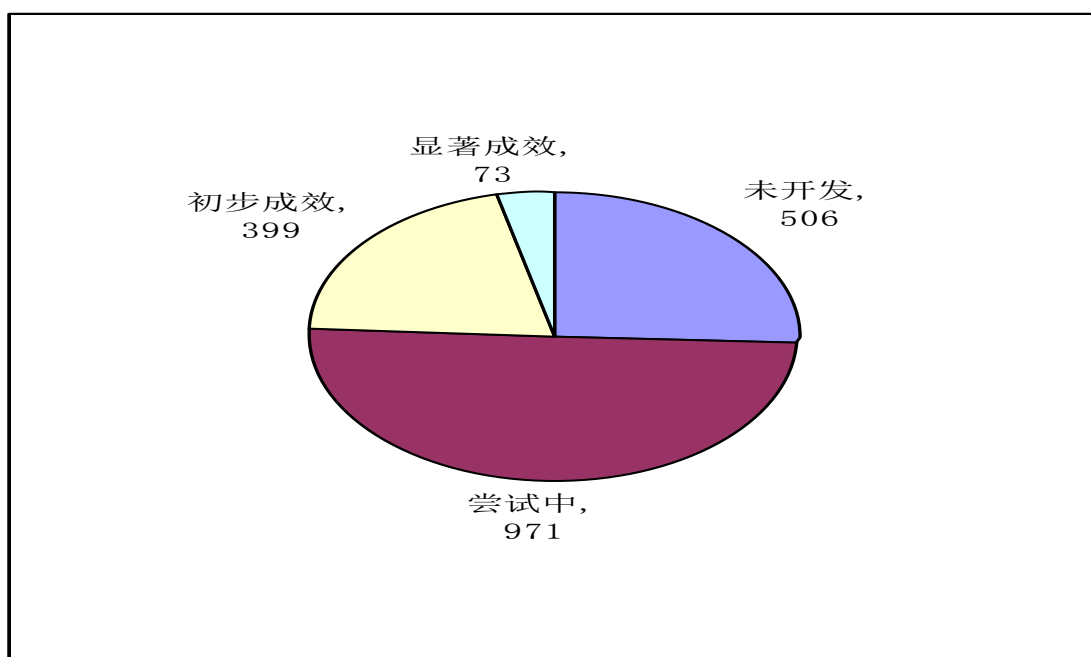
（二）特定趋势分析

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。

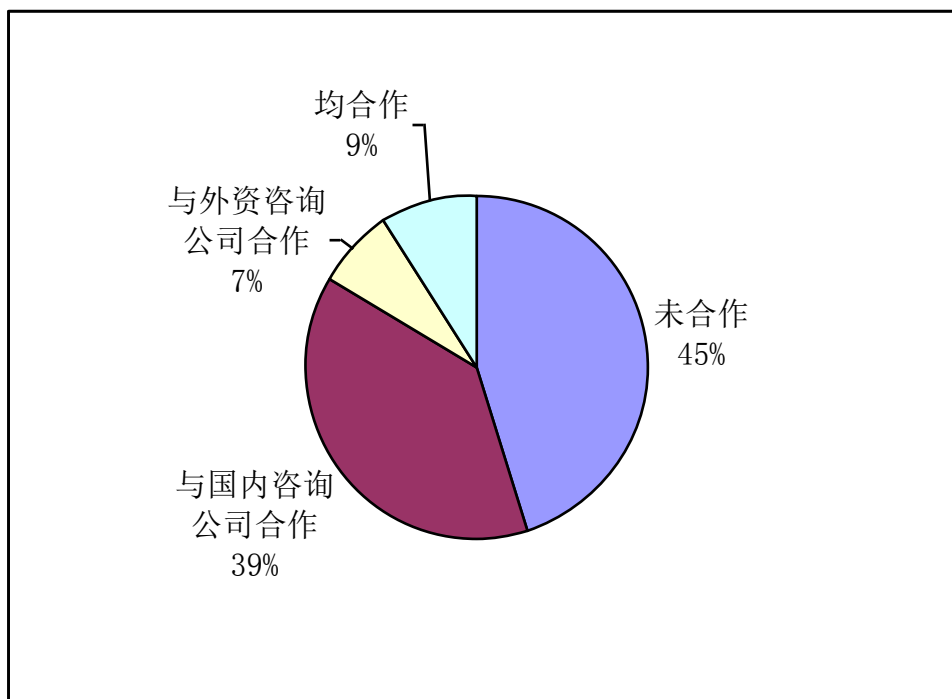


从上市公司新业务开拓来看, 大部分企业关注新业务的开拓, 但成效不高。说明中国上市公司对于企业发展持续经营能力建设有待提高。

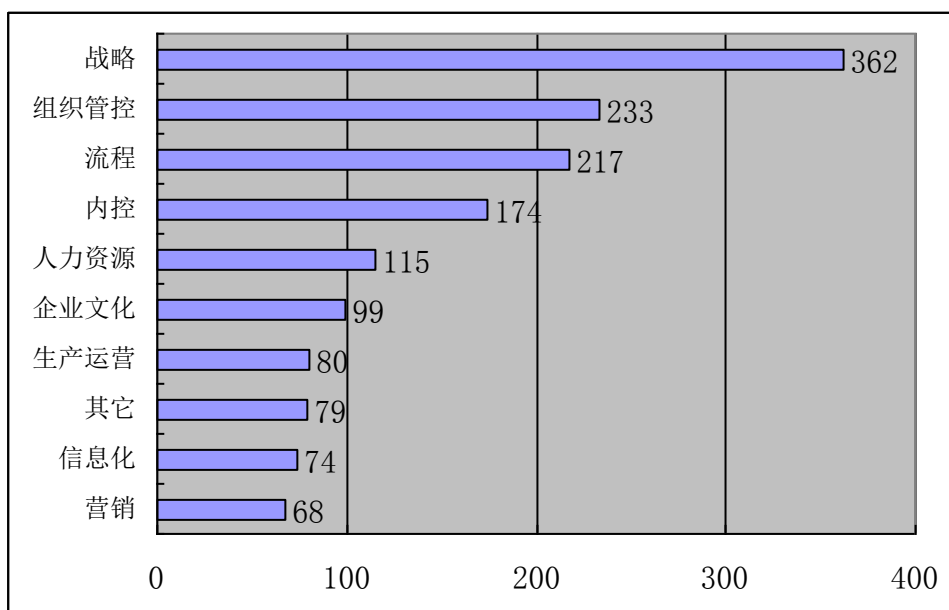


2.上市公司管理咨询情况分析

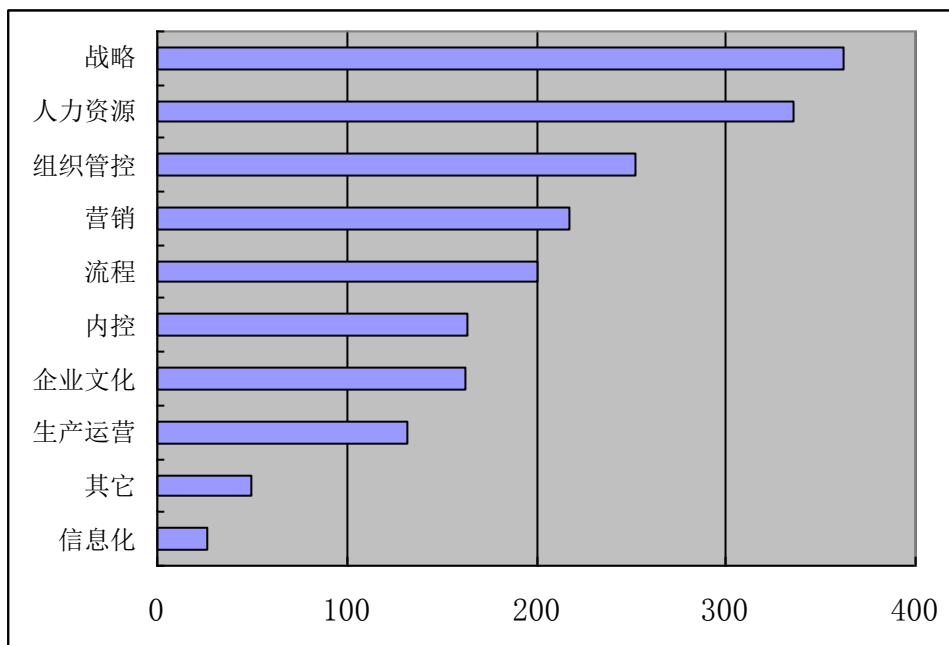
大部分上市公司与管理咨询公司进行过合作



从2014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。

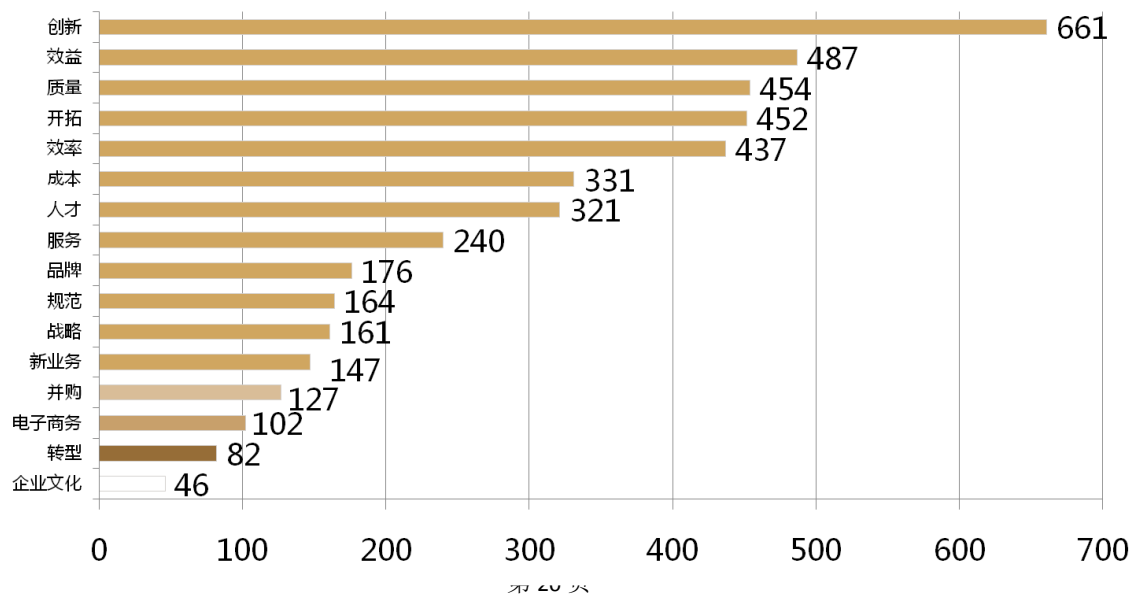


对 2014 年的预测来看，战略超越人力资源成为需求最大的项目。

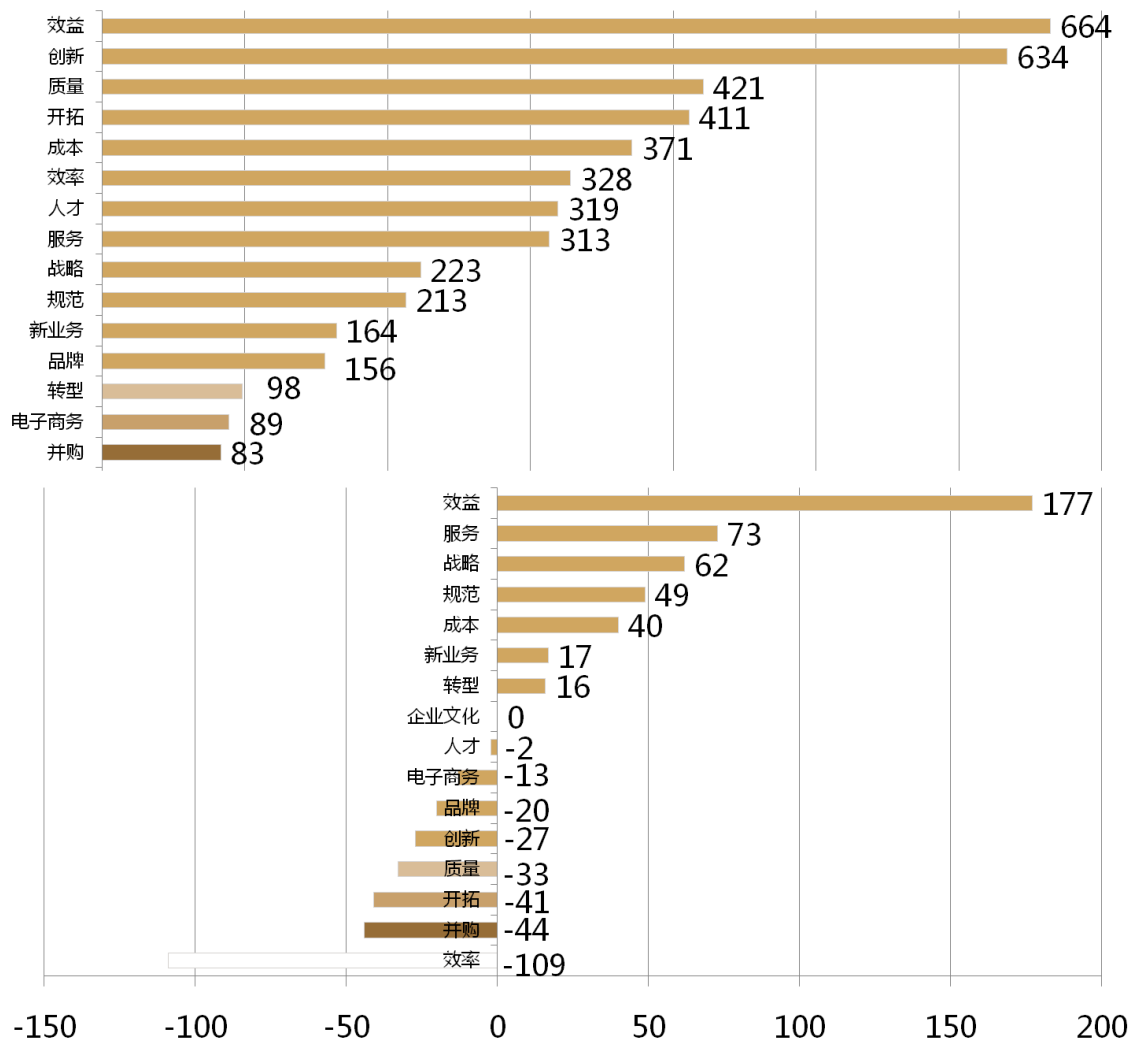


3.管理主题分析

2014 年的管理主题来看，创新仍然首当其冲，说明企业变革意识提升，危机感强烈

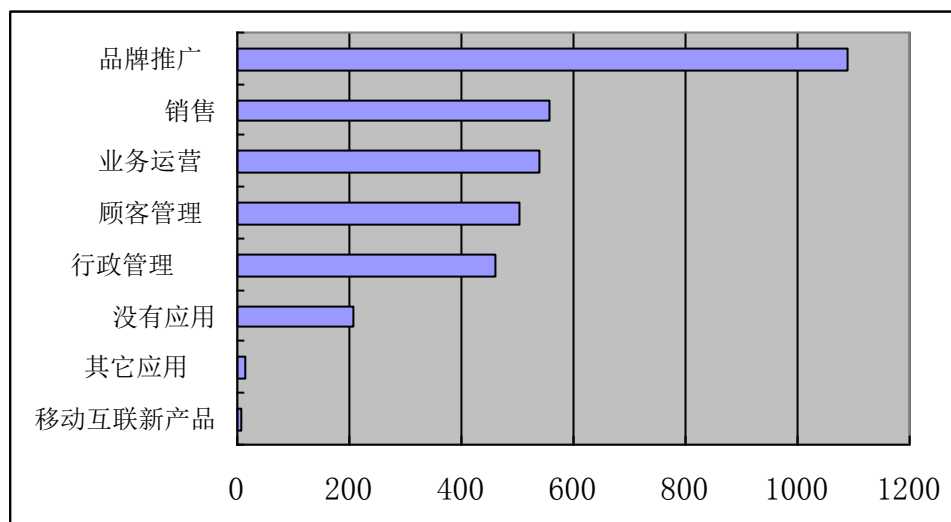


对 2014 年主题词的预测来看，对成本的关注明显上升



4 移动互联网管理应用分析

从调查来看，企业对移动互联网的应用主要在于品牌推广上，触网程度不高，还有待加强。



七、上市公司管理综述及趋势特征

（一）总体综述

2014 注定是中国经济环境转型的一年，也是很有特征的一年。自 2008 年金融危机后，中国经济一直处于困境中，2014 年在创业潮的带动下，2014 年可以说给中国企业带来了新的震动。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有着巨大的提升，从而成为企业管理提升的动力。

（二）2015 年上市公司管理将呈现以下趋势：

1. 战略管理发展特点

2015 年是中国十二五的最后一年，开始进入下一个五年规划编制中。不仅是国企，战略管理成为大部分企业重视的管理内容。国际化成为众多企业不仅仅是挂在口头的名词，而成为具体的行动。这是中国企业真正迈入国际市场竞争的一步，也是中国企业有望与发达国家的跨国企业竞争的机会。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。基于移动互联网的应用，企业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。