

中国上市公司管理白皮书

(2012 年度)

北大纵横管理咨询集团

前 言

2012年7月-10月，北大纵横管理咨询集团正式发起了中国上市公司管理调研，调研的主题以北大纵横独有的“企业核心竞争力”战略三角形，以企业战略、管理、运营的实际情况为核心展开，从不同的角度展现年中国上市公司的管理趋势。

调研问卷的发放对象为企业工作人员。为体现调研问卷的广泛代表性，我们扩大了调研范围，共覆盖1324家上市公司（截止2011年底中国共有2342家上市公司），抽样覆盖率56.5%。

中国上市公司管理调研将成为我们的一个专业产品，每年度一期，共同研究分析大家关心的问题，更多掌握行业发展态势，为政府及相关机构、广大的上市公司和客户服务。

本白皮书仅为摘要版，如有需要各行业、各地区等分类数据，请致电北大纵横咨询。

电话：010-82861188、400-620-8080。

目 录

一. 2012 年北大纵横中国上市公司管理白皮书概述	4
(一) 参与调研企业背景概述	4
(二) 受访人员信息	5
1. 职位	5
2. 司龄	6
二. 宏观环境分析	7
(一) 宏观环境与企业管理的关系	7
1. 国内生产总值 (GDP)	7
2. 通货膨胀分析 (CPI、PPI)	8
3. 消费者信心指数 (CCI)	8
4. 采购经理人指数 (PMI)	9
三. 调研成果展现	10
(一) 调研成果分析框架	10
(二) 健康指数赋值说明	12
(三) 战略管理调研结果	12
1. 战略清晰度	12
2. 战略合理性	12
3. 战略落地性	13
(四) 文化管理调研结果	13
1. 文化总体功能	13
2. 认知认同-理念层	14
3. 制度匹配-制度层	14
4. 实践执行-行为层	14
5. 文化氛围	15
6. 组织沟通	15
(五) 人本管理调研结果	15
1. 人才队伍规划	15
2. 岗位管理	16
3. 学习与成长	16
4. 薪酬福利	16
5. 绩效考核	17

6. 职业生涯	18
7. 员工忠诚度	18
8. 流程与风险管理	18
9. 组织结构	19
10. 人员流动	19
(六) 整体健康度	20
四. 其他	21
(一) 公司 2012 年员工规模预计	21
(二) 2011 年是否做过管理咨询	21
(三) 2011 年管理咨询项目的效果	22

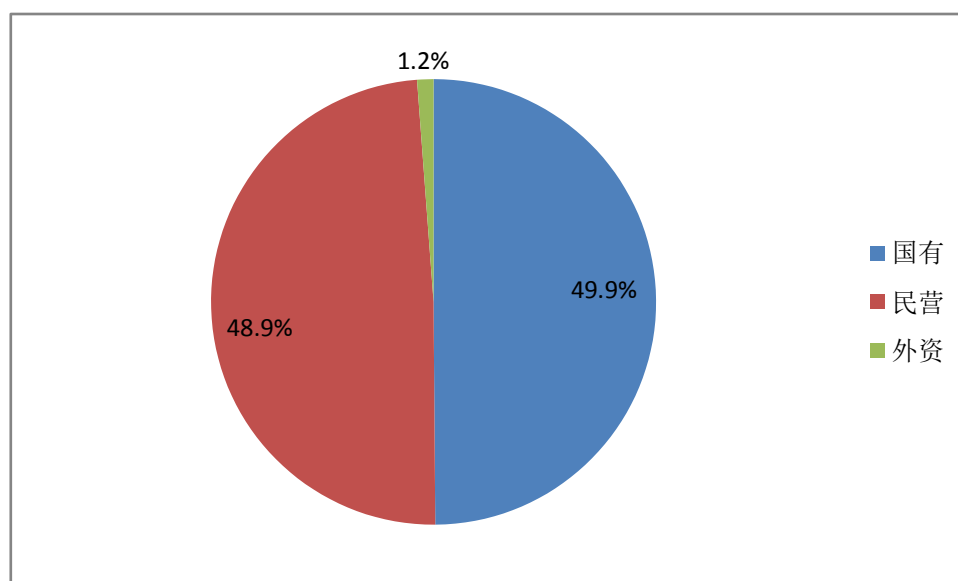
一. 2012 年北大纵横中国上市公司管理白皮书概述

本次调研活动从 2012 年 7 月 24 日正式开始，至 2012 年 10 月 22 日结束，历时近 3 个月。调研范围主要以北京、上海、广州、深圳一线城市为中心，向全国进行辐射，点面结合向目标客户的发放调研问卷，共计回收问卷 2381 份，其中有效问卷 2003 份，问卷有效率 84%。

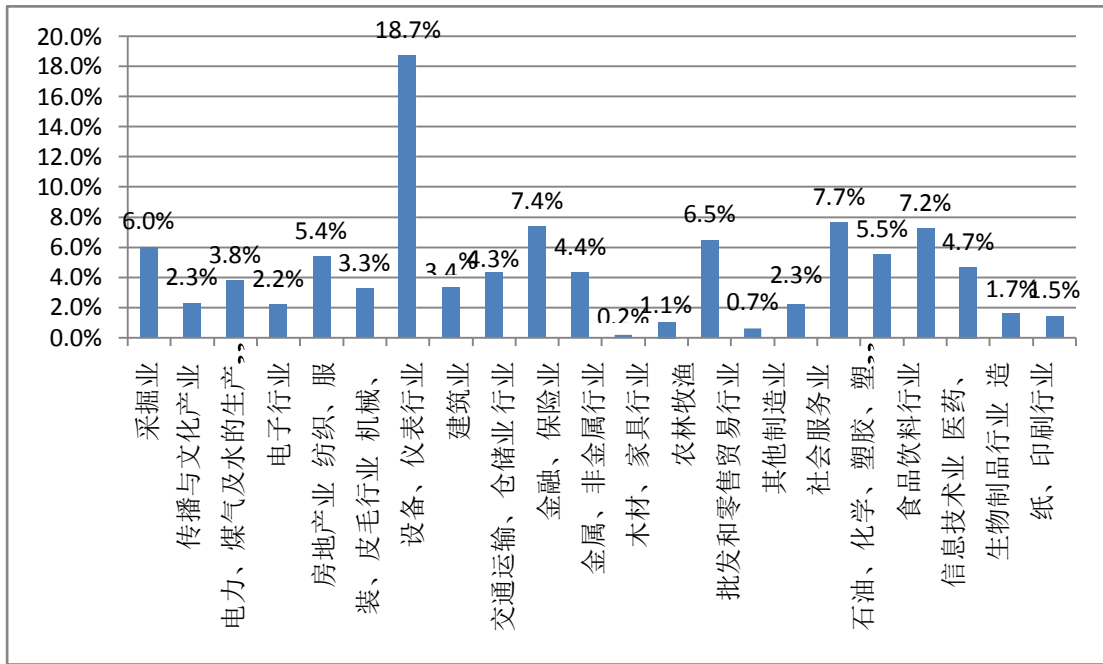
为体现调研样本的广泛代表性，除重点选择了在行业内具有一定知名度的企业参与调研，包括万科、中联重科、格力电器、五粮液、苏宁电器等知名企业，还包括了一些处于西部地区的上市公司。

本次调研的重点是战略及管理相关问题，包括企业高层者关心的战略合理性、认同度、组织氛围、组织沟通、绩效考核、员工忠诚度、员工流动等指标。

(一) 参与调研企业背景概述



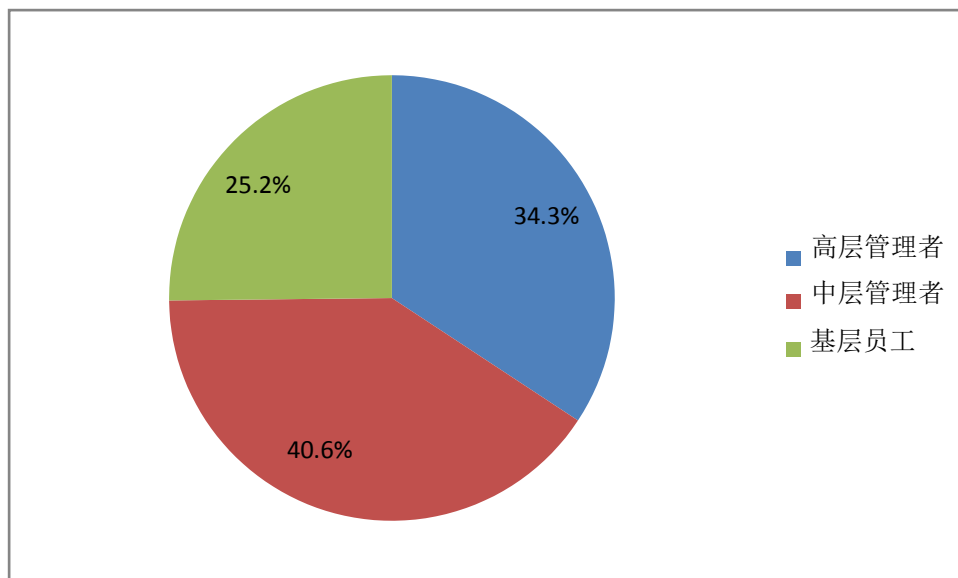
本次调研中，国有企业、民营企业主导企业占的比重几乎相当，两者合计达到 98.8%。



本次调研各 CSRC 行业均有涉及，其中机械、设备、仪表行业占比最多，为 18.7%。

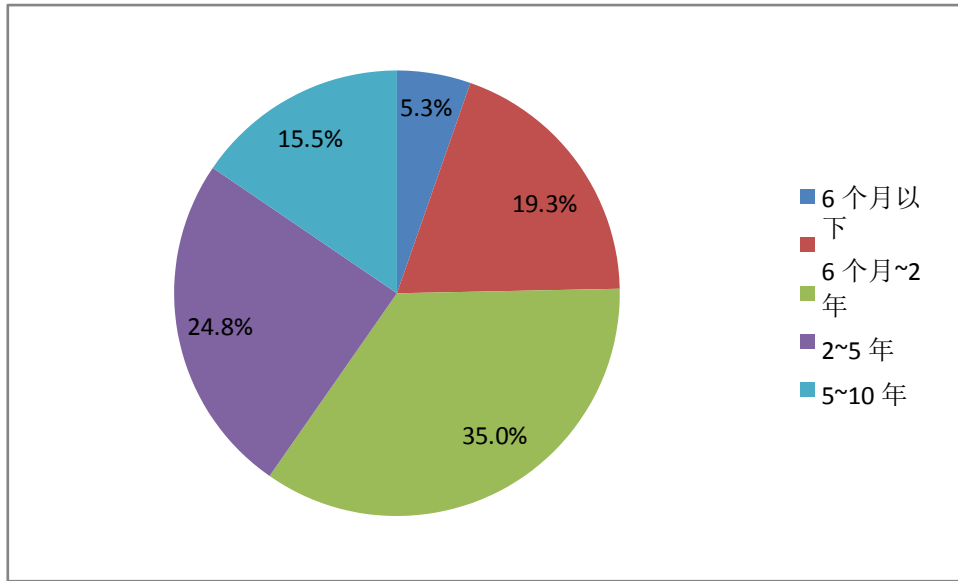
(二) 受访人员信息

1. 职位



7 成五的受访者在公司任职高层及中层管理者，对企业的整体运营情况比较熟悉，引起调研结果有较高的可信度。

2. 司龄



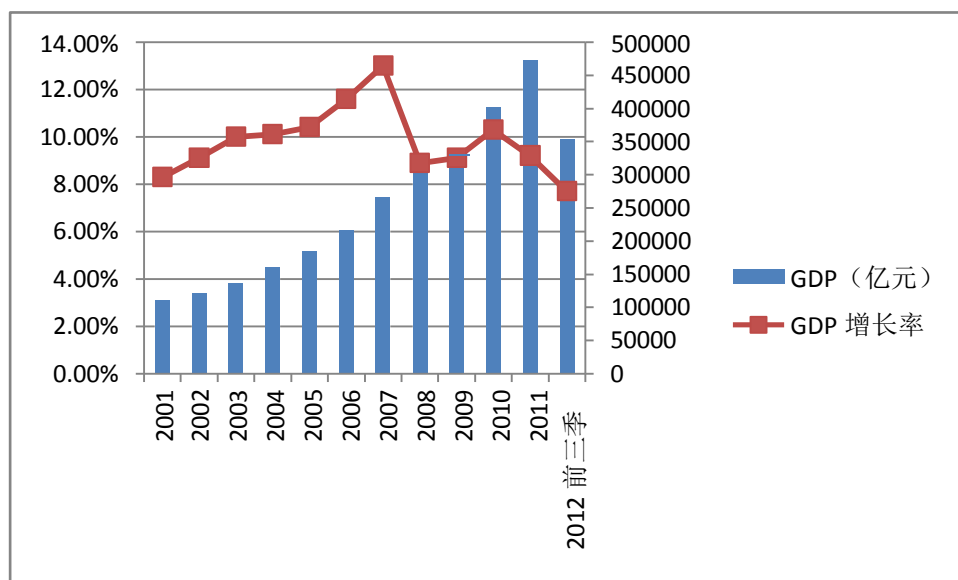
大部分受访者在公司任职超过 2 年，因此调研结果有较高的可信度。

二. 宏观环境分析

(一) 宏观环境与企业管理的关系 消费者信心指数和采购经理人指数是未来经

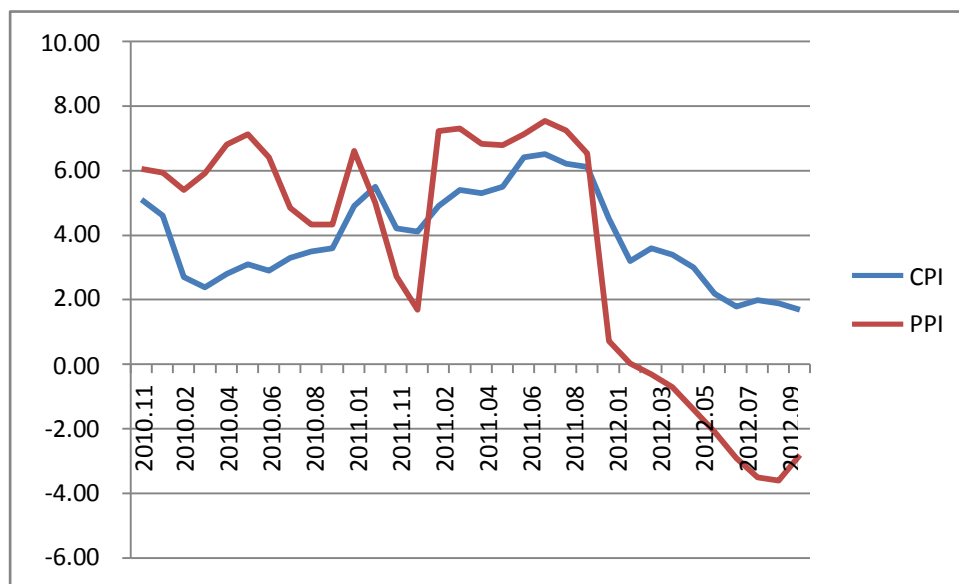
济发展的指向标，能够反映消费者收入预期和宏观经济发展趋势。 失业率是反映劳动力供需关系的一个较直观的指标，失业率下降意味着经济向好。

1. 国内生产总值（GDP）



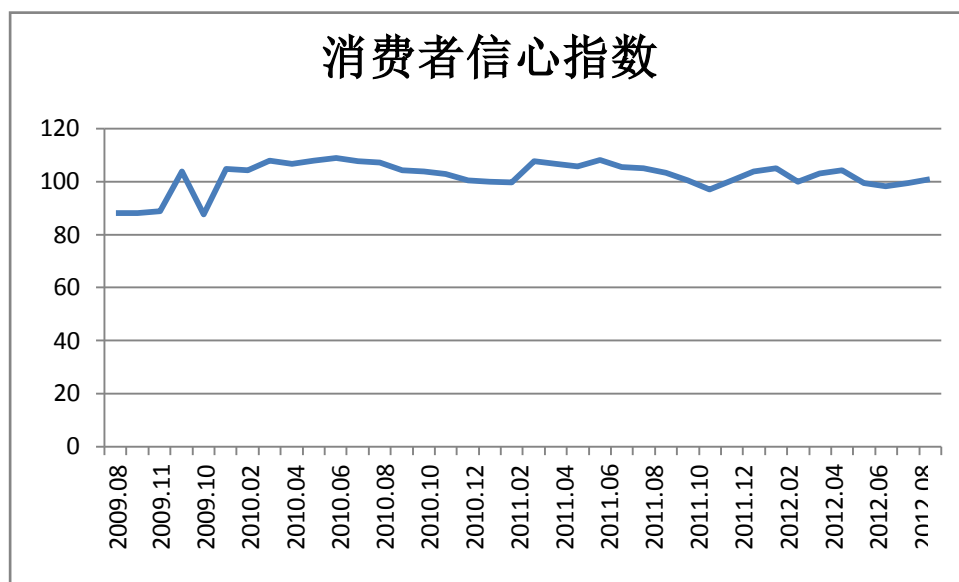
在国际国内不利的情况下，国内生产总值保持惯性增长，但是增长速度已经明显回落。

2. 通货膨胀分析 (CPI、PPI)



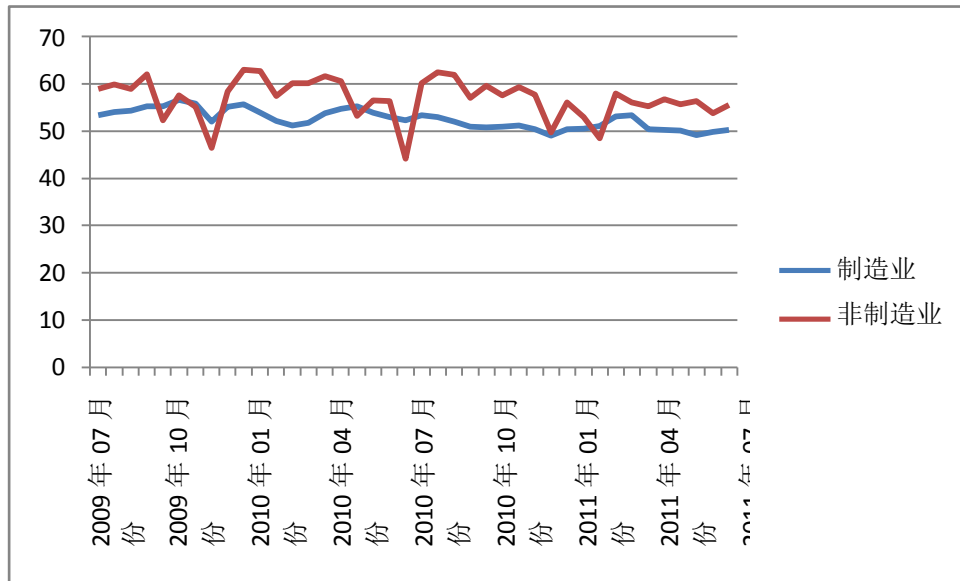
2012 年以来，CPI、PPI 同步回落，其中 CPI 已经降低到 5% 以内，通胀有转向通缩的危险。PPI 已经成为复制，作为一个领先指标，PPI 的转负预示着未来一段时间经济可能发生通缩。

3. 消费者信心指数 (CCI)



消费者信心指数保持平稳波动，显示民众对未来经济发展谨慎乐观。

4. 采购经理人指数 (PMI)



自 2011 年下半年以来，采购经理人指数向下探底，显示企业界对未来的经济发展并不看好。

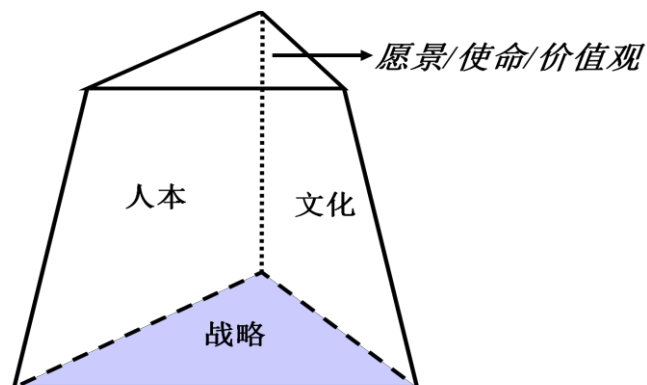
总之，在国际国内双重压力下，2011 年以来经济已经由过热转为变冷，虽然 GDP 保持惯性增值，但是各项指标显示未来的经济不容乐观。

三. 调研成果展现

(一) 调研成果分析框架 构建本次调查问卷的理论基础——北大纵横企业核心

竞争力“金字塔”模型

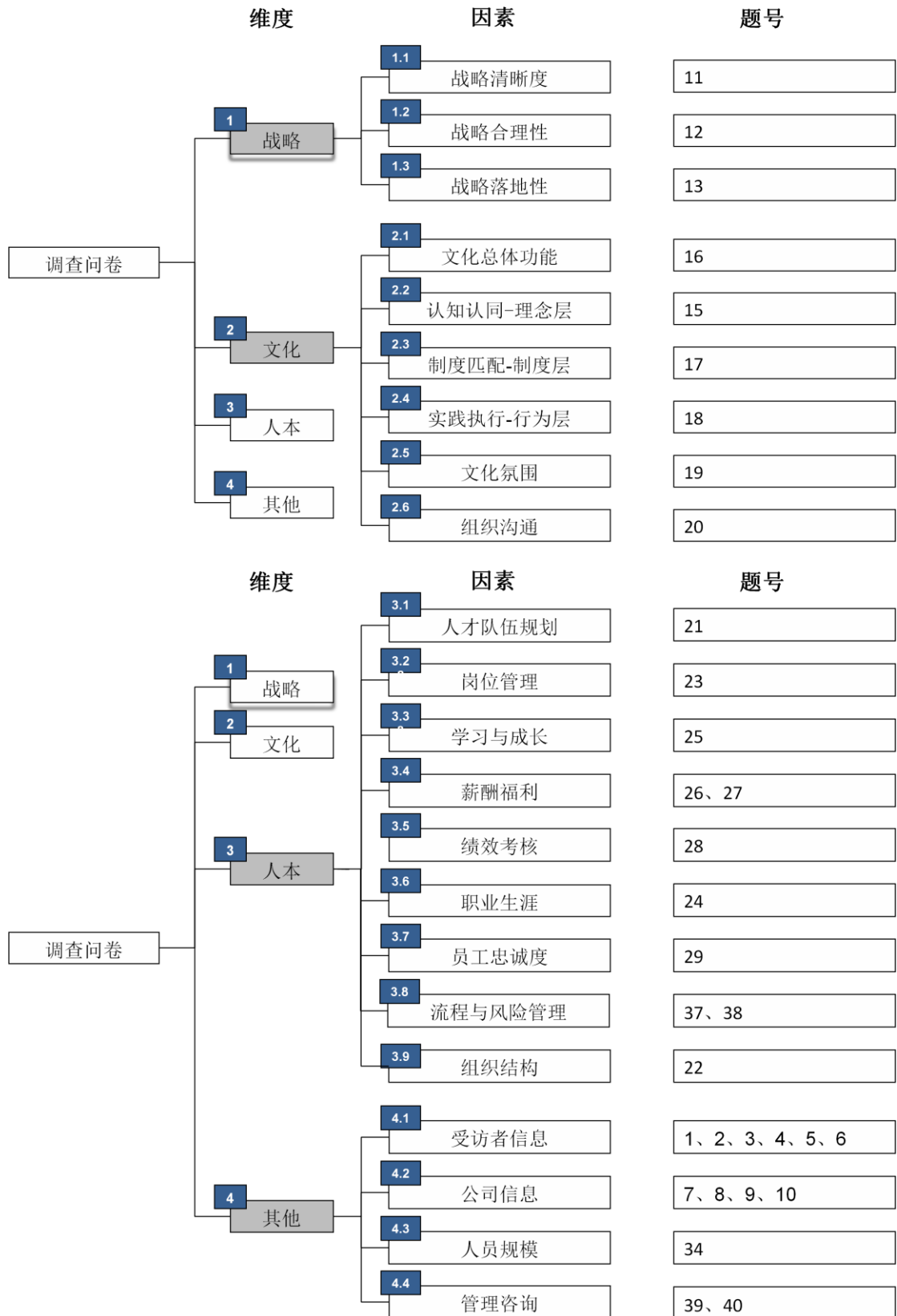
战略、人本、文化可以被看成三面体的企业管理金字塔，是企业核心竞争力的三驾马车。战略的高端是愿景、文化的高端是价值观、人本的高端是使命，它们构成了金字塔的顶部。这三驾马车形成坚固的铁三角，支撑着企业不断发展前进。



根据“金字塔”模型，我们从战略、文化、人本及管理等方面来构建此次调查问卷的框架

问卷结构——本次企业管理体检的调查问卷分为四个维度，共二十三个因素，并由此形成整个问卷的问题

问卷结构—本次企业管理体检的调查问卷分为四个维度，共二十三个因素，并由此形成整个问卷的问题



（二）健康指数赋值说明

是否赞同问题的描述	对应 100 分制
“非常同意”	100
“比较同意”	80
“基本同意”	60
“不同意”	40
“强烈反对”	20

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	$0 \leq HS < 30$	$30 \leq HS < 50$	$50 \leq HS < 70$	$70 \leq HS < 90$	$90 \leq HS \leq 100$
健康指数评价	不健康	不太健康	一般	比较健康	健康

（三）战略管理调研结果

1. 战略清晰度

调研显示，平均 54.9% 的员工清楚地了解公司发展战略。

2. 战略合理性

选项	百分比
非常同意	24.6%
比较同意	47.6%
基本同意	26.8%

不同意	1.0%
强烈反对	0.0%

战略合理性的健康度为 79.2。

3. 战略落地性

选项	百分比
非常同意	15.9%
比较同意	50.9%
基本同意	31.2%
不同意	1.8%
强烈反对	0.2%

战略落地性的健康度为 76.1。

（四）文化管理调研结果

1. 文化总体功能

选项	百分比
非常同意	15.7%
比较同意	43.3%
基本同意	36.9%
不同意	3.6%
强烈反对	0.5%

文化总体功能的健康度为 74.1。

2. 认知认同-理念层

选项	百分比
非常同意	18.2%
比较同意	44.5%
基本同意	34.3%
不同意	3.0%
强烈反对	0.1%

认知认同的健康度为 75.5.

3. 制度匹配-制度层

选项	百分比
非常同意	14.0%
比较同意	45.6%
基本同意	36.8%
不同意	3.2%
强烈反对	0.4%

制度匹配的健康度为 73.9.

4. 实践执行-行为层

选项	百分比
非常同意	12.0%
比较同意	45.4%
基本同意	36.4%
不同意	5.8%
强烈反对	0.5%

实践执行的健康度为 72.5.

5. 文化氛围

选项	百分比
非常同意	13.3%
比较同意	50.7%
基本同意	32.9%
不同意	2.7%
强烈反对	0.4%

文化氛围的健康度为 74.8

6. 组织沟通

选项	百分比
非常同意	10.2%
比较同意	44.1%
基本同意	39.2%
不同意	6.1%
强烈反对	0.4%

组织沟通的健康度为 71.5

（五）人本管理调研结果

1. 人才队伍规划

选项	百分比
非常同意	9.6%
比较同意	39.4%
基本同意	41.1%
不同意	9.4%
强烈反对	0.5%

人才队伍规划的健康度为 69.6

2. 岗位管理

选项	百分比
非常同意	11.1%
比较同意	44.2%
基本同意	39.7%
不同意	4.6%
强烈反对	0.5%

岗位管理的健康度为 72.2

3. 学习与成长

选项	百分比
非常同意	10.8%
比较同意	39.0%
基本同意	42.9%
不同意	6.8%
强烈反对	0.5%

学习与成长的健康度为 70.6

4. 薪酬福利

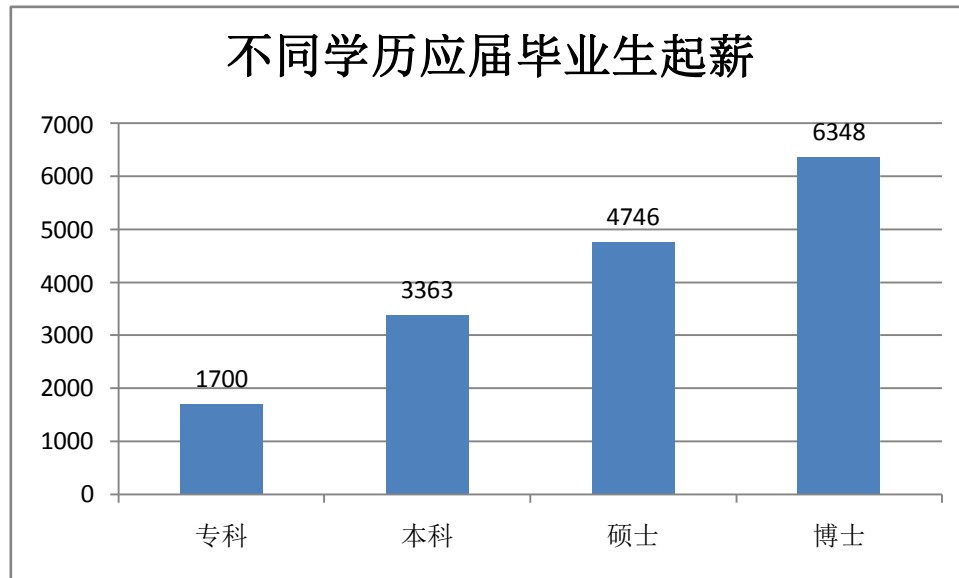
(1) 健康度

选项	百分比
非常同意	8.6%
比较同意	39.7%

基本同意	45.1%
不同意	6.2%
强烈反对	0.4%

薪酬福利的健康度为 70.0

(2) 起薪



5. 绩效考核

选项	百分比
非常同意	9.0%
比较同意	36.1%
基本同意	46.4%
不同意	8.2%
强烈反对	0.3%

绩效考核的健康度为 69.1

6. 职业生涯

选项	百分比
非常同意	9.9%
比较同意	36.7%
基本同意	44.6%
不同意	8.3%
强烈反对	0.6%

职业生涯的健康度为 69.4

7. 员工忠诚度

选项	百分比
非常同意	17.5%
比较同意	42.2%
基本同意	36.0%
不同意	3.8%
强烈反对	0.6%

员工忠诚度的健康度为 74.4

8. 流程与风险管理

选项	百分比
非常同意	11.4%
比较同意	43.3%
基本同意	41.1%
不同意	3.4%
强烈反对	0.3%

流程与风险管理的健康度为 72.2

9. 组织结构

选项	百分比
非常同意	10.8%
比较同意	46.0%
基本同意	38.9%
不同意	3.9%
强烈反对	0.4%

组织结构的健康度为 72.6

10. 人员流动

离职率	选择率
10%以下	69.7%
10%-20%	23.6%
20%-30%	5.5%
30%-50%	1.0%
50%以上	0.2%

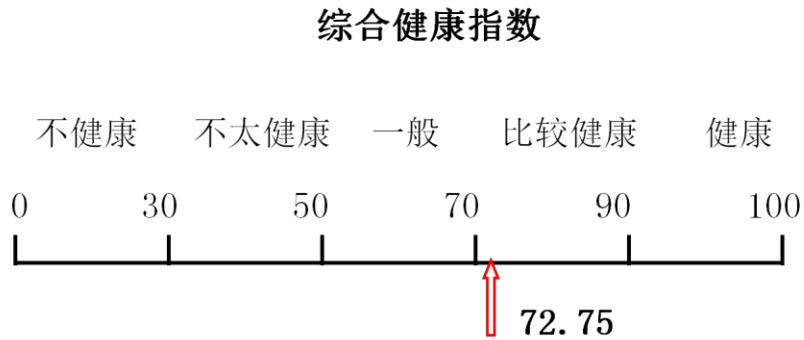
离职率的加权值为 8.91%

离职原因	选项	占比
追求更高的薪酬福利	196	30.4%
发展、晋升机会有限	125	19.4%
个人风格与企业文化冲突	103	16.0%
其他	86	13.3%
不能充分发挥个人优势及能力	47	7.3%
工作强度压力大	32	5.0%
所在业务板块前途不定	22	3.4%
不认可上司	20	3.1%
公司对其业绩认可不足	9	1.4%
薪酬与奖金分配不公平	3	0.5%

公司声誉不佳	2	0.3%
合计	645	100%

调查数据显示：追求更高的薪酬以及现在岗位发展、晋升机会有限是员工离职的主要原因。

(六) 整体健康度



调研显示，中国上市公司整体健康度为 72.75，处于比较健康的区间。

四. 其他

(一) 公司 2012 年员工规模预计

选项	百分比
大幅增加（20%以上）	4.5%
略有增加（5%-20%）	38.3%
同比持平（减少 5%到增加 5%之间）	49.8%
略有减少（5%-20%）	6.8%
大幅减少（20%以上）	0.7%

调研数据显示，面对宏观经济形势近半企业员工规模将同比持平，有近 4 成企业略有增加。员工规模减少的约 7.5%，不足一成。显示上市企业发展相对稳定。

(二) 2011 年是否做过管理咨询

选项	百分比
未做过管理咨询，2012 年可能做	7.9%
未做过管理咨询，2012 年不打算做	17.9%
做过战略咨询	12.4%
做过人力资源咨询	16.2%
做过组织与流程咨询	11.2%
做过企业文化咨询	6.9%
做过营销咨询	6.3%
做过信息化咨询	7.0%
做过生产运营咨询	4.7%
做过财务咨询	6.7%
做过其他咨询	2.7%

结果显示：大部分企业做过管理咨询。

(三) 2011 年管理咨询项目的效果

选项	百分比
2011 年未做过管理咨询	40.3%
比较成功	24.4%
褒贬不一	28.4%
效果不太明显，但是以后会考虑换其他咨询公司提供服务	4.2%
效果不太明显，以后不会寻求外部咨询服务	2.7%

调研结果显示，在 2011 年做过管理咨询的上市公司中，4 成比较成功，近 5 成褒贬不一，效果不明显的不足 1 成。