

管理学院企业管理、会计学专业研究生入学考试初试试卷样题

一、简答题（4 小题，每题 15 分，共 60 分）

- 1、简述菲德勒领导权变理论的主要内容及其意义。
- 2、简述行为决策理论的主要内容。
- 3、简述创新的过程和组织。
- 4、简述采用分析性战略的企业的组织结构特征。

二、论述题（2 小题，每题 30 分，共 60 分）

- 1、试用生活中的事例说明有效管理必须坚持适度集权与分权的统一。
- 2、试论组织文化在组织发展与变革中的地位与作用。

三、案例分析题（共 30 分）

海尔集团

2005 年，海尔集团在转变发展观念、创新发展模式、提高发展质量，舍弃大量竞争力不高的订单的情况下，全年预计实现全球营业额 1039 亿元，同比净增 30 亿元，其中海尔品牌产品的出口和海外生产产品销售预计达 28 亿美元，同比增长 40%。实现从高速增长到高质量增长转变。同年 8 月 31 日，英国《金融时报》评选“中国十大世界级品牌”，海尔荣登榜首。国家质检总局首次评选三个“中国世界名牌”，海尔冰箱、洗衣机双双入选。据权威评估，海尔自主品牌价值高达 702 亿元，连续四年蝉联中国最有价值品牌榜首。在 2005 年世界品牌 500 强的排名中，海尔排在第 89 位，海尔已经成为“中国造”的一面旗帜。人们惊叹之余，不免要思索海尔是如何从一个严重亏损的小型国有企业走向成功和辉煌的呢？让我们沿着海尔成长的轨迹，看看其成长历程吧。

一、艰难的起步（1983—1988 年）

1984 年是海尔创业史的开端。海尔集团前身是由两个小厂合并而成的青岛电器总厂，由于技术落后、管理不善、人员素质差，企业举步维艰，1984 年亏损达 147 万元。新任厂长张瑞敏受命于危难之际，在大量市场调查基础上选择冰箱为突破口，试图通过引进技术转产电冰箱来谋求一条生路，通过对 32 个国外厂家进行比较，决定引进德国利勃海尔公司的先进技术。同年 10 月，青岛电冰箱厂被确认为中国最后一个电冰箱定点生产厂，由此拉开了海尔创业的序幕。

当时，国内已有 40 多家冰箱生产定点厂，其中有不少产品冠以“部优”，具备一定的市场竞争力，且进口冰箱已充斥市场。经过市场分析，该厂发现，尽管市场上冰箱产品繁多，但尚未形成中国的名牌冰箱，名牌几乎还只是洋货的代名词，若本厂能够率先创出名牌产品，必将立于市场不败之地。因此，他们提出了“要么不干，要干就要争名牌”的口号，确立了创名牌冰箱的企业发展战略。

名牌战略的核心是高质量。海尔理解全面质量管理的精髓是：改变质量的价

价值观。当时中国企业还是将产品分成一等品、二等品、三等品及等外品，只要能用就可以。张瑞敏等人认为，如果不抛弃这种质量分级概念，让带有缺陷的产品出厂，本厂所有产品都将失去生命力。于是明确提出“有缺陷的产品就等于废品”的新观念。改变企业面貌和方向的最难点是人的观念问题。1985年4月，张瑞敏主持了一个劣质产品展示会，展品是本厂新近生产的76台电冰箱，全厂职工轮流参观七天，最后由这些不合格产品的直接责任人当众砸毁，尽管这些冰箱完全可以分级出厂，尽管这些冰箱等价于全厂职工3个月的工资。正是这个“砸冰箱事件”砸出了全厂员工的质量意识、名牌意识。在企业走上正轨、蒸蒸日上时，海尔又提出了“创中国冰箱名牌”、“无私奉献、追求卓越”的企业精神。

高质量还得靠高水准的管理。该厂为尽快改变管理的混乱状态，出台了管理措施《十三条》。随着工厂走向正规，该厂逐步从德国厂方学到了科学管理方式。1985重点抓基层管理，实施4年后，企业管理逐渐由无序走向有效。随着1985年推出亚洲第一代四星级电冰箱“琴岛利勃海尔”，1988年摘取了中国冰箱史上首枚金牌，并入围全国500家最大工业企业。

二、蓄势腾飞（1988~1992年）

1988年是电冰箱最紧俏的年份，许多厂家把眼光全放在扩产上，质量不再成为热点，更谈不上售后服务。海尔则不然，它既不放松质量，又重点抓了服务。到1989年其相对优势显示出来了，与上一年的抢购风潮相比，这一年消费者持币待购，各类商品供过于求，市场萧条前所未有，降价之风此起彼伏。身处此等险境，张瑞敏突然决定将本厂所有产品提价10%出厂。他的分析是：消费者持币待购的实质是市场上缺乏高质量的产品，提价销售，恰是显示“海尔”品质的良策。果然，半个月后，其销售部已是车水马龙。

在国内市场尝到高质量的甜头后，海尔开始冲击国际市场。80年代末、90年代初，国家制定了优惠政策以资鼓励，中国出口创汇风盛行；很多企业不顾获利与否，倾销原料及半成品，低价换汇。海尔却冷静地坚守名牌战略，其出口导向不是创汇，而是创牌，采取“先难后易”策略，制定了先进入发达国家和地区市场，创出名牌后，再进入发展中国家和地区市场。海尔这一举措成功了。自1990年开始，其冰箱先后进入美、德、法等国市场。

冰箱得到市场承认，自然是得益于其日渐完善的质量管理体系，以及不断的新产品开发。从1988年到1990年，企业整体素质迅速提高，1990年晋升为国家一级企业，并获中国电器唯一驰名商标，且通过美国UL认证。1991年海尔集团公司正式成立，随着产量的稳步增加，海尔更注重正确处理规模扩张与质量控制的关系，除了现有质量保证体系外，还强化对过程的控制，进而达到对结果的控制，正是基于这样一种思路，产生了“日日清”及海尔特色的OEC管理模式，“竞争上岗、三工轮换”的科学用工制度，“计效联酬”的分配制度等一系列有效的管理手段及体系。

OEC是Overall Every Control and Clear（全面逐项控制和清理）的缩写。其含义是全方位地对每人、每天所做的每件事进行控制和清理。每位员工按“日事

日毕，日清日高”的标准检查自己，使每项工作每天都有新的提高，从而推动整个企业按照既定目标向上爬动。海尔的 OEC 管理模式由全方位目标系统、日清控制系统和有效激励系统三方面构成，它立足于海尔的三项制度改革，使海尔的各项制度相互衔接，构成一个有机的统一体，囊括了企业管理的诸项要素：目标、责任、考核、奖惩、监督、分配、晋升等。这是一种以人为本的管理，旨在调动职工积极性，开发其智慧，发挥其创造力。这是企业自我约束、自我发展、良性循环的精细化管理方法，达到了企业管理的一种高境界，是海尔文化的核心内容。

海尔在责权划分上，提出了著名的 80/20 原则，即管理人员和员工责任分配的“80/20 原则”，它是指企业里发生的任何一件过错、失误，管理者都要承担 80% 的责任，而具体操作者承担 20% 的责任。海尔认为，优秀的工作是由优秀的员工做出来的，优秀的员工是由优秀的干部带出来的。在海尔，只能说领导层素质差，不能说普通员工的素质差。因为如果说员工的素质差，那领导层起什么作用呢？所以张瑞敏有一句至理名言：部下的素质低，不是你的责任，但不能提高部下的素质，是你的责任。

在海尔看来，企业不缺人才，最缺的是出人才的机制。因为人人都是人才，关键是看你能不能将每个人所具备的最优秀的品质和潜能充分发挥出来。为此，海尔变相马为赛马，提出了著名的赛马机制。赛马机制实质上就是出人才的机制，即赛马场上挑骏马。这种赛马机制强调赛马而非相马。海尔的具体做法是：每个月都搞一次“大选”，所有岗位都面向外界实行公开竞聘。每个月人力资源中心将空岗情况和招聘条件公布于众，每个人都可以上台打擂。经严格的实际考核、笔试和面试，使每个人都有机会找到最大限度发挥自己特长、实现自身价值的位置。正如张瑞敏所言：“你能翻多大的跟头，我就给你搭多大的舞台。”

这一机制最初体现在公司内部实行的“三工转换制度”，即将员工分成：试用员工、合格员工和优秀员工，三种员工实行动态转化。通过科学的赛马规则，进行严格的工作绩效考核，使所有员工在动态的竞争中提升、降级、取胜、淘汰。对于努力者，试用员工可以转为合格员工乃至优秀员工；对于不努力者，就会由优秀员工转为合格员工或试用员工。对在岗干部实行“在位要受控，升迁靠竞争，届满要轮岗，末位要淘汰”，打破年龄、资历，干部，工人界线将一流的人才选拔到管理岗位上去，对科研人员推行预期招标，取消基本工资和档案工资，只领取项目承包费，收入上不封顶，下不保底。

三、创造辉煌（1992~1996 年）

1992 年邓小平同志南巡讲话，中国的经济改革进入了一个新的发展时期，海尔人迅速作出反应筹建海尔工业园。1992 年 11 月开工，1995 年底完成其投资 16 亿元的一期工程。海尔园占地 700 多亩，是中国最大的成片开发的电器生产基地。它的建设适应了集团内各企业急需调整产品结构、扩大生产规模之需要。其项目投资原则是“三高一名”，即高科技、高创汇、高附加值、走名牌战略之路。1996 年，海尔园的销售收入达到了 32.7 亿元，占当年集团总收入的 53.1%。

调整产品结构、扩大生产规模的另一途径是企业兼并，从 1988 年到 1997

年 10 年中,海尔先后兼并了亏损总额 5.5 亿元的 13 个企业,盘活资产 14.2 亿元,接收员工万余名,兼并企业成活率达 100%。主要的兼并事件有:1995 年 7 月兼并青岛红星电器公司,1995 年 12 月对武汉希岛冷柜公司控股 60%,兼并红星电器公司使海尔洗衣机产量从 30 万台猛增至 100 多万台。

海尔扩张的方法是专吃“休克鱼”,所谓“休克鱼”是张瑞敏对硬件条件很好,但因思想、观念滞后而停滞不前的企业的形象比喻。“休克鱼”有潜在活力,一旦激活具有较为显著的市场效益。这是海尔选择扩张对象的理论依据,也是海尔扩张成功的前提。海尔扩张的策略不采用注入资金盘活有形资产,而是通过自身优势的拉动、辐射、海尔文化的渗透、海尔品牌的输入,以无形资产盘活有形资产,使“休克鱼”条条激活,走出了一条成功的规模扩张之路。

海尔扩张的组织模式不采用火车头挂车厢的单动力牵引模式,而是创造“联合舰队”的模式。1993 年 2 月海尔进行了以权力分散化为中心的组织结构改革,将成熟化的 OEC 管理模式运用于各个企业,既要服从整体(旗舰)的指挥,又要发挥独立应战的能力,这一组织模式使每增加一成员,产生的是 $1+1>2$ 的效果,遵循了海尔“总体一定要大于局部之和”的扩张原则,体现了“做大是为了求强”的宗旨,把集团纵向式的组织结构改成扁平式的组织结构。

四、二次创业(始于 1996)

1995 年,海尔集团兼并重组,具有了相当规模,各种认证、奖项接踵而至,企业管理取得突出成果,但海尔不是“躺”在名誉上,安于现状,而是清醒地认识到来自市场的危机,敏感地意识到国内市场国际化是不可避免的大趋势,海尔主动出击,提出了“二次创业”的思路。在“八国联军”(八个外国品牌)将海尔当成重点研究对象并扬言 3 年打败海尔这种“与狼共舞”的局面下,初具“与狼争雄”实力的海尔便大胆提出“创世界名牌”,进入世界 500 强的宏伟目标。同时实施国际化的“三个 1/3”战略,即国内生产国内销售 1/3,国内生产国外销售 1/3,国外生产国外销售 1/3,其奋斗目标就是创国际名牌。同时,由于员工素质不断提高,成员结构发生变化,企业的任务发生变化,海尔适应新形势,把“无私奉献,追求卓越”的企业精神,改成“敬业报国,追求卓越”的企业精神,在集团总部 12 楼企业文化展览墙的序言里这样写道:“我们怀有一个梦想,中国应有自己的世界名牌,龙的民族应有龙的脊梁。我们怀有一个梦想,海尔要创出中国的世界名牌,让炎黄子孙在世界挺起胸膛。”

海尔在大跨步前进,海尔的观念也在不断创新,但每一次,海尔都能进行制度文化、物质文化的系统整合,保持动态平衡。目前海尔已初具“大名牌、大市场、大科研、资本和企业文化统一”的整体思路和氛围,出现在海尔的面前的将是更加宽广的世界!

请你对此案例进行分析,包括但不限于以下问题:

(1) 从海尔砸冰箱事件中,你认为这种质量控制应属于事前、事中或事后哪一类控制?为什么?

(2) 80/20 原则揭示了组织中的什么管理原则?

(3) 海尔的赛马机制与传统的相马机制有何不同？赛马机制蕴含着怎样的管理思想，请运用所学的激励理论进行分析。

(4) 海尔成功的管理经验有哪些？它对我国企业改革发展有何借鉴意义？