

# 山东大学

## 二〇一九年招收攻读硕士学位研究生入学考试试题

科目代码 840 科目名称 管理学

(答案必须写在答题纸上, 写在试题上无效)

### 一、简述题(每小题 10, 共 50 分)

1. 简述管理的职能和基本目标。
2. 什么是目标管理? 其步骤有哪些?
3. 简述马斯洛的需要层次理论的主要内容。
4. 简述企业文化的内涵与构成。
5. 简述公司治理内涵以及治理结构与治理机制的内容。

### 二、分析与应用题(每题 30 分, 共 60 分)

1. 管理者授权的角度看, 诸葛亮与司马懿相比是否是个好领导? 为什么? 授权的益处是什么? 如何做到有效授权? 举例说明之。(30 分)
2. 霍桑实验的过程和发现对管理学研究有何启示? 您觉得可以采取哪些方式来排除霍桑效应? 举例说明之。(共 30 分)

### 三、案例分析题(每题 40 分, 共 40 分)

#### 海尔的人单合一模式

成立于 1984 年的海尔, 已是世界白色家电第一品牌、中国最具价值品牌, 拥有青岛海尔和海尔电器两家上市公司, 2017 年年收入达到 2419 亿元, 连续 9 年蝉联大型家电世界第一。经历 30 多年的发展, 海尔颠覆传统企业自成体系的封闭系统, 发展网络互联中的节点, 目前已从传统制造家电产品的企业转型为面向全社会孵化创客的平台。海尔首创的“人单合一”模式获得全球管理学界及企业界的高度认可, 获得众多奖项, 并被哈佛商学院案例研究所采用。

#### (1) 海尔的发展历程

海尔的前身青岛电冰箱总厂是一家生产普通家电产品, 亏损额达 147 万元, 濒临倒闭的集体所有制小厂。1984 年, 张瑞敏出任该厂的厂长, 向附近农村大队借钱为员工发了工资。1985 年, 张瑞敏接到用户的投诉信说冰箱存在质量问题。经检查, 厂房里 400 台冰箱有 76 台存在各种各样的缺陷。当时, 一台冰箱的价格相当于海尔一名工人 2 年的工资。但为树立员工的质量意识, 张瑞敏坚持将不合格的冰箱全部砸毁, 并亲自砸毁了一台后还让员工自负其责找到自己经手生产的不合格冰箱将其砸毁, 同时告诉员工不会扣他们的工资。“砸冰箱”事件开启了海尔在中国制造业上的传奇篇章。

海尔的发展主要分为五个大战略阶段。

第一, 名牌化战略阶段(1984-1991)。1985 年, 张瑞敏担任厂长后不久提出将“名牌战略”作为海尔的核心目标。当时, 中国尚处于产品短缺的局面人们对品牌的概念十分模糊, 而海尔的“名牌战略”显然是具有前瞻性的。当时的海尔生产的主要产品是洗衣机, 而当时洗衣机市场已基本饱和, 甚至出现了过度的恶性竞争, 凭借当时海尔的技术与人力资源很难在洗衣机市场上取得成功。经过市场调研与分析, 张瑞敏当即决定退出洗衣机市场, 专攻电冰箱, 并提出生产“名牌冰箱”的目标。当时电冰箱供不应求, 很多企业采取规模取胜的战略, 重产量但不重视质量。而张瑞敏反其道而行, 利用砸冰箱事件发起“全面质量管理”的变革, 构筑“零缺陷”的质量管理体系, 帮助海尔实现了差异化竞争, 成为了中国名牌家电。

第二, 多元发展战略阶段(1992-1998)。1992 年, 海尔抓住中国改革开放的新机遇, 建立了海尔工业园, 启动了“多元发展战略”。海尔的多元化走的是一条相对理性和渐进式的道路, 而非盲目扩张之路。在多元化过程中, 海尔始终坚持两个原则: 第一, 把自己最熟悉的行业做大做强再进入该行业相关产品的生产经营; 第二, 东方亮了再亮西方。进入一个新行业一定要做到行业前三。当时正值国家鼓励企业兼并重组的时期, 海尔顺应形势, 利用低成本兼并重组实施扩张, 先后兼并了青岛红星电器等 18 家企业。兼并容易整合难, 但海尔独创了“激活休克鱼”的整合方式, 通过输出海尔文化, 盘活被兼并的企业使海尔规模不断扩张。在这一时期, 张瑞敏不断地进行管理模式的创新, 独创了海尔 OEC (Overall) EveryControl and Clear) 管理模式, 即“日事日毕, 日清日高”, 这是一个全新的涵盖目标管理系统、日清控制系统和激励系统等三大系统在内的全面执行力解决方案。

第三, 国际化战略阶段(1999-2005)。在这一阶段, 海尔制定了“走出去”、“走进去”、“走上去”的“三步走”战略。与之相对应的行动首先是选择“先难后易”的道路, 首先进入

发达国家创名牌，再以高屋建瓴之势进入发展中国家，逐渐在海外建立起设计、制造营销一体的本土化模式。不到两年时间，海尔在美国取得了巨大成功。同时，为了赶超跨国企业，海尔不断追求创新与速度，以信息化、扁平化、网络化为原则不断调整组织结构推动流程再造，追求信息流的零距离、物流的零库存和资金流的零运营成本。同时，海尔还发展对“人”的再造，让每个人从管理的客体转变为主体，成为一名经营者，即让每个人成为SBU (strategic business unit)。每个员工变为SUB，收入与其成果挂钩，成为创新主体。

第四，全球化品牌战略发展阶段(2006-2012)。截至2005年底，海尔已成为一个“巨无霸”型的企业，但实施全球化品牌战略还面临诸多困难和挑战，资金、以往的管理体系、单一文化，机遇利润发展模式等成为了限制企业成长的枷锁。为实现企业的进一步发展，2005年在海尔全球经理人年会上，张瑞敏第一次提出了“人单合一”的全球化竞争新模式。通过这一模式使每个人都成为老板，成为一个自主经营体，海尔则成为一个平台型企业，为员工提供资源和支持。与此相对应，海尔颠覆了传统的组织结构，首先从“正三角组织”颠覆为“倒三角组织”，又从“倒三角组织”变革为“节点闭环的网状平台型组织”，在全集团组建了2000多个自主经营体。

第五，网络化战略阶段(2013-2019)。这一阶段海尔的任务是从传统制造家电产品的企业转型为面向全社会孵化创客的平台，打造共创共赢的生态圈。2013年开始，海尔把“人单合一”双赢管理模式推向纵深，在战略、组织、员工、用户、薪酬与管理上不断进行颠覆式创新。2015年，海尔将自己的战略方向调整为以诚信为核心竞争力，以社群为基本单元，建立后电商时代的共创共赢新平台，将用户付薪、共赢增值表、小微企业对赌契约融入到转型变革之中。新战略指引下，“人单合一”被赋予了新的内涵，它使人人成为自己的CEO，把员工从传统的科层制解放出来，组成一个个直面市场的小微企业。通过这些小微企业，组合全球资源，不断对产品迭代升级。

## (2) 海尔“人单合一”的双赢商业生态系统

海尔的“人单合一”模式于2005年在张瑞敏的带领下启动，目的是激活组织能量，消除距离，破解大企业的组织僵化难题与有效管理不确定性。人单合一并非是人 and 订单的结合。张瑞敏曾解释说“人单合一”的“人”指员工，“单”表面上是订单，本质是用户资源，表面是把员工和订单连在一起，但订单的本质是用户，包括用户的需求、用户的价值。人单合一就是把员工和他应该为用户创造的价值、面对的用户资源“合”在一起。2015年，人单合一经过10年的发展迈入2.0阶段。进化了的“人单合一”双赢模式更符合时代的要求，更能激发人的潜能与活力。这里的“人”是指具有两创精神的员工，是自己做自己CEO

的员工；“单”是指用户价值。人单合一的目标是每位员工都在不同的自主经营体中为用户创造价值，从而实现自身价值，最终企业价值和股东价值也得到体现。

海尔的“人单合一”是一个探索性的模式。人单合一模式的六个要素都和传统企业不同，甚至是颠覆性的。六要素分别是：企业宗旨、管理模式、组织架构、驱动力、财务体系、物联网。

首先，在企业宗旨中，与传统企业不同，海尔将为社会创造价值作为企业理念，“员工第一”而非“股东第一”或者“客户第一”。第一，员工和用户的价值合一，员工能够创造出用户价值，股东价值也就得以实现了。第二，在管理模式上，海尔依靠互联网与物联网建立并联的多边平台，主张员工与用户价值合一。第三，海尔把传统组织颠覆为创业平台，平台上没有领导，只有平台主、小微主和创客。第四，海尔以用户付薪及创客所有制的自驱力激励员工。第五，海尔人单合一模式的财务体系创新了共赢增值表。共赢增值表的第一项是用户资源，然后才是收入成本，通过生态收入和生态价值，产生边际效益、边际利润。第六，进入物联网时代，很多企业做的都是产品传感器，海尔做的则是用户传感器。

请思考以下问题：

- (1) 结合上述材料分析海尔的管理创新。(10分)
- (2) 请概述领导者的素质，并结合海尔CEO张瑞敏予以分析。(15分)
- (3) 请谈一谈您对海尔“人单合一”模式的理解。(15分)