

申论考试模拟试卷及答案10-公务员考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/25/2021_2022__E7_94_B3_E8_AE_BA_E8_80_83_E8_c26_25438.htm

一、背景材料：“海尔”，中国家电业的骄子，世界电器行业新升起的一颗巨星。其产品占有国内家电市场份额的30%以上并出口美、加、比、德等国家，仅在美国就占有家电市场份额的20%。“海尔”的成功，引起国内外的广泛关注。国内外众多的媒体都曾进行高频率的报道。假如你是省经贸委的工作人员，需要你通过“海尔”的成功，探询其成功的奥秘，从而为国有企业与市场经济相结合提出有见地的方案 and 对策。

(1)1984年，两个濒临倒闭的集体小厂合并成立了青岛电冰箱总厂，由当时担任青岛市家电公司副经理的张瑞敏出任厂长。当时，各种牌号的电冰箱挤满了市场，国外产品蜂拥而入。尽管市场上中国自己的冰箱品牌不少，但没有真正意义上的“名牌冰箱”。名牌还几乎是洋货的代名词。于是，张瑞敏果断提出，“要么不干，要干就要争第一，创名牌”。到厂后，张瑞敏做了一件使全体职工致死也会刻骨铭心的事：将76台电冰箱当众砸毁，并宣布，从他到所有的管理人员全部受罚。从此，全厂职工悟出厂一个简单而又深刻的道理：质量是企业的生命，生产劣质产品等于砸自己的饭碗。

(2)1985年，以“琴岛--利勃海尔”命名的电冰箱正式投放市场，很快以高质量、高技术赢得广大消费者的信任。1987年，海尔被48家大型商场联合推举为最受消费者欢迎产品电冰箱类第一名。1989年，原材料价格失控，其他冰箱品牌纷纷降价促销，许多冰箱厂关、停、转的情况下，海尔冰箱始终畅销不衰。

(3)1991年，青岛电冰箱总

厂兼并了青岛电冰柜厂和青岛空调器厂，组建了由张瑞敏任总裁的海尔集团公司。冷柜总公司和空调器总公司都是独立的利润中心。集团分别向他们选派了主要领导，投入了适量资金，并输入海尔管理模式。两厂迅速起死回生。1995年7月，青岛政府决定将青岛红星电器股份有限公司整体划归海尔集团，这标志海尔正式进入洗衣机领域。12月，海尔又出资收购了武汉希岛实业股份有限公司60%的股权，成立了武汉海尔电器股份有限公司。(4)1992年，海尔举债8000万元买了720亩地，决定筹建海尔工业园。1993年，海尔将经过股份制改造的海尔电冰箱股份有限公司在上海交易所上市，筹得资金3.69亿元。靠着启动资金边投资、边建设、边设计，成片开发、滚动发展。仅用3年即建成了中国目前最大的家电生产基地。(5)1996年，海尔实现销售收入62亿元、利税3.1亿元。这一年世界500强最后一名企业的年销售额折合成人民币是700亿元，是海尔的十几倍。(6)海尔的组织结构是：集团下辖冰箱事业发展部、冷柜事业发展部、洗衣机事业发展部、空调事业发展部、金融事业发展部及生物工程事业发展部，事业发展部下辖若干事业分部。集团为投资中心，事业部为利润中心，事业分部为成本中心。(7)1999年，海尔开始实施国际化战略，目标是使海尔成为国际名牌，进入世界500强。(8)2000年4月5日，张瑞敏在世界商学院高级经理人教育联盟在亚洲举办的年会的闭幕式上做了《海尔的竞争优势在于创新》的主题报告。主要观点如下：--只有淡季的思想，没有淡季的市场。海尔不仅生产出洗涤5公斤衣物的洗衣机，还生产出节水节电的洗涤1.5公升衣物的"小小神童洗衣机"，远销日本和韩国。--用户的难题就是我们的难题。--企业就像

斜坡上的小球，向下滑落是它的本性：要想使它往上移动，需要两个作用力；一个是止动力。保证它不向下滑，这好比企业的基础工作；一个是拉动力，促使它往上移动，这好比企业的创新能力。且两个动力缺一不可。--赛马不相马。我们缺乏的不是人才，而是出人才的机制。海尔在人力资源方面的一个基本做法是"赛马"而非传统的"相马"。即给海尔的每一位员工(上至副总裁下至普通员工)创造一个发挥才能的机会和公平竞争的环境，从而使企业整体充满活力。--国际化就是本土化。即当地设计、当地制造、当地销售以及当地融资、当地融智。如在美国，海尔在洛杉矶建立了设计中心，在南卡罗来州建立了生产工厂，在纽约建立了营销公司，三位一体，以形成本土化海尔，其雇员也是美国人。什么时候，美国人不在认为海尔是中国的海尔，而是美国的海尔，海尔在美国就算成功了。

二、申论要求：1、请用不超过150字的篇幅，概括出给定资料所反映的主要问题。2、用不超过350字的篇幅，提出解决给定资料所反映问题的方案。要有条理的说明，要体现针对性和可操作性。3、就资料所反映的主要问题，用1200字的篇幅，自拟标题进行论述。要求中心明确，内容充实，论述深刻，有说服力。##### 申论模拟考试卷参考范文 #####

1. 海尔的成功是国有大型企业市场化取向改革的成功。它的成功在于：以质量为企业生命的经营理念，以名牌战略、多元化战略、国际化战略为集合的战略思维和以人为本的经营思想和管理模式等。这些都为国有企业摆脱困境、融入市场提供了丰富的、系统的、既有理论又有实践的宝贵经验。

2. 海尔的成功在于：自主经营，效益目标，团队精神，竞争机制，名牌战略，市场评判等。这些恰恰

是亏损企业所缺乏的。要使国有企业出现更多的海尔，必须打胜改革的攻坚战。第一，进行政治体制改革，政府与企业彻底脱钩的同时，完成其职能的转换，由参与企业的经营决策转为制定竞争规则，培育资本要素市场，搞好公共服务等。第二，理顺产权关系，建立国有资产营运、管理、监督体系，即"国有资产管理委员会--资产经营公司--企业"三个层次的新体系。第三，培养一批有战略眼光、有组织能力、有责任感、勇于创新的企业家队伍。3. 为了中国能有更多的"海尔"

"海尔"的成功，给了中国人这样的信心：中国人能够缩短与世界发达国家的距离，公有制可以和市场经济相结合。但是，像海尔这样成功的企业，在国有企业中还为数不多。为了更多的海尔能够脱颖而出，还要下大力气解决改革攻坚阶段的问题。亟待解决的问题有：第一，必须加快政企分离的步伐。政企不分是国有企业难与市场经济相融的原因之一。海尔成功的关键在于自主经营。海尔起步时，由于是一个濒临倒闭的小厂，没有政府干预，这使得海尔可以自由地遨游在市场经济的海洋之中。有了这种自由，它可以忍痛亲手砸毁质量不过关的产品，强行向员工灌输一种经营理念和管理手段；可以寻找时机运作资本经营，创造条件将成熟的企业公开上市；可以决定企业的兼并重组和多元化经营。正是由于这种自由，激发了海尔巨大的创造力。而许多与政府之间的产权关系、所有权与经营权关系以及利益分配关系泾渭不分的国有企业，一方面被政府制约了活力，另一方面又滋生了对政府的依赖性。海尔的成功与困境中国企的问题都充分说明：政府不能经营企业，同时政府也管不好企业经营。由此，各级政府应该把转换政府职能、归还企业法人财产权作为

改革的当务之急。第二，造就一批具有创新精神和战略眼光的中国企业家队伍。企业成功取决于战略管理。而正确的战略确定后，企业经营管理者就是决定的因素，如果没有企业经营管理者正确地实施战术，这个战略要么变形，要么流产。在海尔的成长过程中，正是由于张瑞敏具有的品牌战略、多元化战略、国际化战略的头脑及所创造的一系列理念和方法，如斜体球体论、赛马不如相马、本土化等，才使海尔一步一步地走向成功。如果把海尔比作一艘或者一组舰队，那么，张瑞敏就是指挥其到达光辉彼岸的“船长”。中国当前面临的任务是：融入全球经济一体化，实现“三步”走的宏伟战略等，需要有一批象张瑞敏这样的可与世界500强相匹敌的中国企业家，因为国与国的较量说到底人才的较量。为此，各级政府应担负起造就中国企业家的历史任务。首先，为企业家创造平等的竞争环境，提供其汇入世界500强之林的政治保证和政策支持。其次，要从制度上根除企业家与行政官员的一身二任现象，培育企业家市场，对经营不善的厂长、经理，规定其在一定时期内不予使用。再次，帮助中国企业领导人完成由创业人向职业经理人的转变。第三，加快国有企业组织的体制改革。海尔的资本中心、利润中心、成本中心的三级经营管理组织体制，较好地解决了权利的“集中”与“下放”的关系问题，为其实施多元化战略、国际化战略提供了成功的范例。现存的直线职能制组织结构及所派生的分配制度，是企业平均主义的根源，压抑了员工的创利积极性。实行业务部制可以将产品与产品之间、工序与工序之间的权利和利益划分清楚，从而调动起每个人的积极性。海尔从名牌战略--多元化战略--国际化战略，为国有企业树立了典型。深入研

究海尔的发展战略，不仅对国企扭亏脱困有指导作用，而且对于当前如何应对经济一体化挑战、如何面对即将加入WTO的态势等问题，都会给予深刻的启迪。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com