

2021 年高级经济师《工商管理》真题

一、案例分析题(共 3 题，第 1 题 20 分，第 2 题 25 分，第 3 题 25 分)

(一)

FL 公司创立之初董事会制定了一个技术创新战略，确定了一些制度去保证该战略的实施，然后通过该战略的实施，在之后的十余年中，FL 公司一直处于技术领先的水平。

后来 FL 公司面临着市场上互联网的渗透，于是快速的进行了组织结构的调整，包括减少层级，削减人员，加强合作，简化职能管理机构，优化人力资源配置等，加强了组织结构的调整。

2020 年，FL 公司面临新冠肺炎疫情，公司快速响应，优先进行了口罩、呼吸机的生产，把握住了一个领先的机会。

1.企业制度对经营管理的重要作用。

2.企业组织结构变革的方向。

3. 法人治理结构中相互制衡关系。

(二)

CH 公司多年来致力于新材料的开发，2002 年，该公司抽调 5 名技术人员组建研发团队，率先开展 A 型新材料生产技术的研发，2007 年，该公司 X 技术成功推向市场，成为市场上最有竞争力的成熟技术。

2004 年，US 公司与某研究所签订协议，由该公司出资 3000 万元，研究所提供研究团队，双方共同开发 A 型新材料生产技术，2008 年，US 公司的 Y 技术研发成功，Y 技术上市后，US 公司与多家企业签订合作协议，大力抢占市场，两大技术展开了激烈竞争。到 2015 年，US 公司的 Y 技术已经占有了 39%的市场份额。

面对竞争，CH 公司决定对 X 技术进行技术升级，其中一个备选技术升级项目中，需要投入 200 万元，用于购买新设备，项目期 5 年，估算设备投入使用后，每年新增的运营收入为 60 万元，新增运行费用 5 万元，5 年后该设备可按 100 万元转让。折现率为 20%。

2016 年，CH 公司完成了技术升级，升级后的 X-1 技术，不仅使得新材料的生产成本较低，抗热性能也比上一代技术提升 20%，很快获得市场认可，到 2019 年，X-1 技术取得了 95% 的市场份额，成为 A 型新材料生产技术的主导设计。

4. CH 公司作为 A 型新材料生产技术的市场领先者，其优势主要有哪些？

5.CH 公司和 US 公司在 A 生产技术开发上，分别采用了什么技术创新战略，并说明这两种战略的优点。

6.CH 公司投资购买新设备的净现值为多少？投资该设备经济上是否可行，并说明理由。(计算

结果保留两位小数)

(三)

A 企业是一家国有工程咨询公司，业务包括工程信息咨询，技术咨询，项目咨询，工程设备监管等，负责市政项目，工程项目等合作。A 企业在全国各省市，包括北京、成都、上海、广东等有多家所属公司。A 企业总投资为 60000 万元，全国 6 家附属公司，合并财务报表后，总负债为 68000 万元，资产负债比率为 49.23%，企业员工 800 人

根据国企改革三年行动方案(2020-2022)，A 企业需要提质增效，提高核心竞争力，创新力，影响力等，企业准备引进职业经理人，加强企业管理实现目标。

A 企业准备从市场上聘任总经理，该总经理需要完成以下任务:在董事会任命下，执行战略决策，管理日常经营业务，完成经营目标。

7.设计总经理的面试评价要素及对应权重。

8.设计总经理的绩效考核指标及对应权重。

9.设计总经理的薪酬结构。

二、论述题(共 1 题，30 分)

我国已经开启全面建设社会主义现代化国家的新征程。企业应该立足新发展阶段，落实新发展理念，在新发展格局中，打造企业核心竞争力，切实履行社会责任，实现可持续发展。

10.企业如何打造核心竞争力?企业如何履行社会责任实现可持续发展?