

## 目录

2022 年高级经济师真题.....	1-9
2021 年高级经济师真题.....	11-25
2023 年高级经济师《工商管理》模拟题（一）.....	26-33
2023 年高级经济师《工商管理》模拟题（二）.....	34-48
2023 年高级经济师《工商管理》模拟题（三）.....	49-58

## 2022 年高级经济师《工商管理》真题

### 问答题

1.BH公司是一专业从事精密仪器制造的地方国有独资公司，伴随《国企改革三年行动方案(2020-2022年)》的实施，BH公司大力推动中国特色现代化企业制度实践落地，将公司治理改革和正常决策运营有机结合从而提升公司经理业绩，该公司从三个方面着力。

其一，把加强党的领导完善公司治理统一起来，加快建立各司其职，各负其责，协调运转，有效权重的公司治理机制，其二厘清国有企业党委、董事会、经理层主体的责权利，各主体不缺位，不相互替代，不各自为政。其三，根据《公司法》《BH公司章程》以及国资委的相关规定，结合公司实际发展需要，董事会对经理层进行授权。

<1>. 简述法人治理结构中的党委、董事会、经理层的职责？

<2>. 阐述董事会对经理层授权的主要内容？

参考答案：

<1>. 党委职责：领导核心和政治核心作用；双向进入、交叉任职领导体制；重大事项由党组织研究把关。

董事会职责：国有独资公司董事会行使重大决策、选人用人、薪酬分配等权利，落实董事会年度工作报告制度；董事会与党组织保持充分的沟通，有序推行国有独资公司董事会的经理人员选聘，同时开展对经理人员的管理和监督。同时，积极探索董事会通过差额方式选聘经理人员。

经理层职责：经理层是国有独资公司的执行机构依法由董事会聘任或

解聘，接受董事会管理和监事会监督。

总经理对董事会负责，依法行使管理生产经营、组织实施董事会决议等职权，向董事会报告工作，董事会闭会期间向董事长报告工作。

<2>. 国有独资公司实行经理层授权管理制度，对经理层成员实行与选任方式相匹配、与企业功能性质相适应、与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配制度，国有独资公司经理层逐步实行任期制和契约化管理。同时，开展出资人机构委派国有独资公司总会计师试点。

2.CB公司成立于2015年11月。创业初始，公司推出了CB电动牙刷，其后转战牙膏、彩妆和洗发水市场。

2020年，公司决定重回口腔护理行业。行业相关报告显示，2019年中国口腔护理行业销售额超过490亿元，其中漱口水、牙齿冲洗产品的市场规模约为7.50亿元，在口腔护理行业的占比不到2%，漱口水品类的渗透率不到3%。在西方发达国家市场中，漱口水、牙齿冲洗产品在口腔护理行业的占比约为10%，漱口水品类渗透率为40%-50%。目前，国内漱口水市场主要有李施德林、BOR Usmile、冰泉、清之科研等品牌。

根据上述信息，CB公司明确了重回口腔护理市场的战略目标，决定将CB打造成国货口腔护理第一品牌，采用快消品打法，实现口腔护理产品的升级。

2020年9月底，公司推版漱口水系列产品。该系列产品精准捕捉年轻人喜好，主要面向家居、工作、出行三大使用场景，采用娇小可爱型瓶身，同时推出葡萄、绿茶、乌龙茶三种口味。宣传方面，公司联

合明星、利用 KOL种草推荐，并通过进入抖音、快手的流量池不断触达用户群体，达到高曝光、高讨论的效果。公司通过线上积累的口碑流量，助力线下推广，打开了 OIC 渠道、便利店渠道和 Cs 渠道。CB 公司连续 9 个月月销售额超过 1 亿元。目前，CB 漱口水已经成为公司的明星产品，销售占比高达 83%，在国内漱口水的市场份额位居第二，仅次于李施德林。

<1>.CB 公司重回口腔护理行业的营销管理步骤是什么，具体开展了哪些工作？

<2>. 从目标市场战略角度对 CB 公司的战略选择进行分析和说明？

参考答案：

<1>. 市场营销管理过程包括以下主要步骤：分析市场机会、制定战略规划、设计市场营销组合和管理市场营销活动。

(1) 分析市场机会；CB 公司根据行业相关报告显示，2019 年中国口腔护理行业销售额超过 490 亿元，其中漱口水、牙齿冲洗产品的市场规模约为 7.50 亿元，在口腔护理行业的占比不到 2%，漱口水品类的渗透率不到 3%。

(2) 制定战略规划；CB 公司明确了重回口腔护理市场的战略目标，决定将 CB 打造成国货口腔护理第一品牌，采用快消品打法，实现口腔护理产品的升级。

(3) 设计市场营销组合；CB 公司该系列产品精准捕捉年轻人喜好，主要面向家居、工作、出行三大使用场景，采用娇小可爱型瓶身，同时推出葡萄、绿茶、乌龙茶三种口味。

(4) 管理市场营销活动；宣传方面，公司联合明星、利用 KOL种草推荐，并通过进入抖音、快手的流量池不断触达用户群体，达到高曝光、高讨论的效果。公司通过线上积累的口碑流量，助力线下推广，打开了 OIC 渠道、便利店渠道和 Cs 渠道。

<2>. 从目标市场战略角度对 CB公司的战略选择的是集中化营销策略，CB公司精准捕捉年轻人喜好，主要面向家居、工作、出行三大使用场景，采用娇小可爱型瓶身，同时推出葡萄、绿茶、乌龙茶三种口味，表明 CB公司选择一个或几个细分市场作为目标市场制定营销组合方案，实行专业化经营，把企业有限的资源集中使用，在较小的目标市场上拥有较大的市场占有率。

3.DATA科技有限公司成立于 2015 年，是国内专业的大数据分析服务商。公司通过全渠道的数据采集、全场景多维数据分析帮助客户企业实现数字化经营目标。该公司拥有大数据存储与计算、大数据治理、大数据智能分析等产品序列，拥有 65 项大数据核心发明专利，并具有为 100 余家企事业单位提供大数据服务的丰富经验。

DATA公司注册资本 3053 万元人民币，现有员工 431 人，核心人员为技术研发人员、数据分析人员和客户经理。

核心员工中，35 岁及以下的年轻员工占比 73%，具有硕士、博士学位的员工占比 52%。近年来，公司员工流动率一直居高不下，存在较高的人力资源流失风险和潜在的知识产权泄密风险。

面对我国数字经济发展的历史机遇，DATA公司决定采取积极的人力资源管理举措，壮大公司员工队伍，实施员工培训，激励员工创新行

为，从而支撑公司的成长型发展战略，控制潜在的人力资源风险。

<1>.DATA公司应采取哪些人力资源管理举措，以激励技术研发人员的创新热情，激励其创新行为，并有效控制人员流失和泄密风险？

<2>.设计DATA公司数据分析人员的培训流程，帮助员工更加符合行业环境、公司发展和岗位的要求？

<3>.设计DATA公司客户经理的薪酬构成，并做简要说明？

参考答案：

<1>.DATA公司应采取知识薪酬人力资源管理举措，DATA公司现有员工431人，核心人员为技术研发人员、数据分析人员和客户经理。核心员工中，35岁及以下的年轻员工占比73%，具有硕士、博士学位的员工占比52%，表明公司占有较多的专业型人才。

知识薪酬方案对企业人才的激励主要体现在以下两点上：

(1)提高企业人才的工作满意度。知识薪酬方案允许、鼓励企业人才从事若干种工作，同时在工作中拥有相当程度的自由独立的处置权，这在某种意义上为人才创造了工作轮换的机会，一方面增加了人才工作的新鲜感和挑战性，另一方面又满足了人才增加个人薪酬和提升自我价值的需要，既提高了人才自我管理的能力，又提高了人才的工作满意度。

(2)提高企业人才的竞争力。首先，在知识薪酬方案下，企业人才通过学习知识和扩展能力，对企业的若干工作流程有了更加深入的了解，从而能够胜任若干职位的工作，提高了自己的工作能力，为自己进一步提升做好了自身条件的准备。同时，企业人才在工作轮换中表

现出来的成果和能力，也很容易被企业有关管理者发现和共事者认可，一旦上一级或者同级较为重要职位出现职位空缺的情形时，该人才很有可能被有关管理者和共事者推荐，而有机会晋升或进入这一职位，使企业人才脱颖而出，进一步展示自己的能力和才华，实现自我价值，为企业的发展做出更大的贡献。

<2>. (1) 确定员工培训目标和制定员工培训计划

(2) 受训人员的准备

(3) 实施员工培训计划

(4) 估员工的培训结果

<3>.DATA公司客户经理的薪酬构成可采用年薪制；DATA现有员工431人，核心人员为技术研发人员、数据分析人员和客户经理，客户经理属于对企业经营业绩责任和影响较大的人才。其中年薪制的构成要素大体上可以分成三个部分：①相对固定的收入；②定位于对人才进行短期激励的浮动收入；③长期激励

4. 《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》提出：“分行业做好供应链战略设计和精准施策，形成具有更强创新力、更高附加值、更安全可靠的产业链供应链”“坚持自主可控、安全高效，推进产业基础高级化、产业链现代化，……提升产业链供应链现代化水平”。疫情常态化下的全球经济面临产业链供应链循环受阻的严峻现实，尤其是对重要防疫物资保障供应的不确定性风险加大，引发了业界对于供应链安全性的深入思考。企业应加强评估供应链风险，并构建适用于企业自身需要的优化安全的供应

链系统。

<1>. 简述供应链风险的特征及供应链防范措施？

<2>. 分析供应链的典型结构，并如何构建设置。

参考答案：

<1>. 供应链风险特征：

(1) 动态性；供应链风险将与供应链的运作相伴存在，具有动态性特征。

(2) 复杂性与多样性；供应链网络的复杂性导致供应链风险的来源呈现复杂性特征。供应链从构建起就面对许多风险，不仅面对单个成员企业所面对的系统风险与非系统风险，还要面对供应链特有的企业间合作风险、技术与信息资源传递风险、文化冲突风险、利润分配风险等。

(3) 传递性；传递性是供应链风险最显著的特征。供应链从产品开发、原材料采购、生产加工到仓储配送整个过程都是由多个供应链节点企业共同参与完成。

(4) 此消彼长性；供应链各风险之间往往互相联系，采取措施消除一种风险可能会导致另一种风险的产生。

供应链风险的防范措施体现：

(1) 建立战略合作伙伴关系。供应链企业要实现预期的战略目标观上要求供应链企业进行合作，形成共享利润、共担风险的双赢局面。建立长期的战略合作伙伴关系，这不仅包括制造商和制造商之间的横向合作，也包括供应商与制造商之间的纵向合作。这要求供应链的成员



相互信任，加强成员间信息的交流与共事，建立正式合作机制，在成员间实现利益共享和风险共担。通过合作降低供应链的脆弱性，减少风险事件。

(2) 加强信息交流与共享，优化决策过程。供应链企业之间通过相互之间的信息交流和沟通来消除信息扭曲和不对称，从而降低不确定性和风险。

(3) 加强对供应链企业的激励。防范供应链企业间出现道德风险，主要通过尽可能消除信息的不对称性，减少滋生道德败坏行为的土壤等来进行。同时积极采取一定的激励手段和机制使合作伙伴能够获取比实施败德行为更大的利益，以消除代理人的道德风险

(4) 柔性化设计。在供应链合作中客观上存在需求和供应方面的不确定性，以通过在合同设计中互相提供柔性，部分消除外界环境的不确定性影响，传递供给和需求信息。柔性化设计是消除由外界环境不确定性引起的变动因素的一种重要手段。

(5) 建立预警和应急处理机制。有效的风险防范体系需要有一套预警评价指标体系，当其中一项以上的指标偏离正常水平并超过某一临界值时，发出预警信号。

(6) 资源配置到位。风险发生后实施各项应对措施时，企业各种资源的安排要保障硬件与软件的配合。

(7) 确保对话渠道畅通。如果缺乏内外部的沟通，风险可能会放大，因此，要保证企业内外部对话渠道畅通，与外部建立良好的互动、协作关系，改善企业外部生存环境。

供应链系统的典型结构，网链结构即以制造型企业或零售型企业为核心企业，连接上游原材料和零部件供应商、下游分销商和零售商的供应系统

## 年高级经济师《工商管理》真题

### 问答题

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。问题：

<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>法人治理结构下的相互制约关系？

参考答案:<1>. (1)统一与规范作用

企业是由众多人员组成的集合体，如果没有一定的制度约束，企业成员的行动没有统一的要求，成员之间和部门之间的协作就难以进行。如果说制度是集体对个体的一种约束，那么统一与规范就是制度约束的直接结果。企业对员工行为的统一与规范要求越高，越需要制度化。在市场经济条件下，企业通过制定和实施制度，就能够统一规范下属组织与员工所涉及的业务行为，对外可以展示企业形象，对内可以确保企业组织整体功能的发挥。有了制度，企业上下统一按照制度要求行事，协调成本会大大降低，产品和服务质量就有了保障，企

应当注意的是，企业制度统一与规范作用的发挥是有一定的时空限制的，企业管理者不能因为贯彻制度而影响到员工的人身自由及个人事项。如果不恰当地扩大制度的管理功能，会损害到员工的尊严和自主性的发挥其管理效果将适得其反。

### (2)保障与激励作用

从本质上看，企业制度就是权威部门对全体员工的一种不变的承诺，即员工的工作只要达到制度规定的要求，就能获得企业相应水平的待遇。这种制度形式的承诺，体现了企业对员工的一视同仁，使员工对投入与回报的关系有了稳定的预期，无须担忧领导失信。因此，企业制度体现了管理上的公平性，它为员工提供了通过努力可以达到的预期目标。通过制度性承诺，企业保障了广大员工合理的利益要求，提高了员工对组织的满意度。

企业制度对员工的激励程度取决于两种基本判断：一是员工通过努力能够取得一定工作成绩的判断；二是员工取得一定工作成绩后获得奖赏的可能性判断。企业激励措施制度化显然能够强化员工的第二种判断，提高企业对员工的激励程度，同时，激励的制度化也有助于消除某些激励措施中可能存在的不公平现象，促使员工积极参与制度的制定与完善，进而在工作中主动遵从制度要求。

### (3)稳定与控制作用

企业制度具有稳定性特征，其从形成到变更一般会持续较长时间，不会朝令夕改，频繁变动。制度一旦形成就意味着它已经过法定化程序，

企业制度在实施后，便要求员工始终按照制度规定办事，促使企业各项工作的稳定性和可持续性。企业制度的稳定性便于员工预测制度执行的后果，促使他们始终自觉地按照一定的规则工作，持续性地保持企业的整体效能。

从管理控制角度来看，企业制度是企业控制下属组织与成员的行为，实现企业目标的一种基本手段。相对于其他控制手段，制度控制具有事先控制、持续控制和自我控制的效果。这是因为制度颁布后，企业要求员工学习制度、遵守制度，这必然起到事先控制的作用。制度贯彻后，其作用无时不在，要求员工始终照章办事，表现出持续控制的特点。在制度实施中，主要依靠各类组织及员工的自我约束。这种约束属于自我控制的范畴。

#### (4)民主与法制作用

民主与法制是现代文明社会的标志，企业作为现代经济社会的基本组织，也应当在管理中体现民主与法制精神。这是因为企业制度在制定和完善过程中，不仅要经过企业各层级、各部门的充分研究和商议，也需要得到工会及多数员工的认同，能够代表企业大多数人的意见，体现出广泛的民主性。否则，企业制度便会失去其在规则上和伦理上的有效性，在执行过程中也会因为政府的制约和员工的反对而“搁浅”。企业制度的法制作用，主要表现为制度不仅规范了企业成员应有的行为规范，而且赋予制度监督机构行政强制执行权，对违反制度的组织或个人进行相应的处罚，不以个体的意志和诉求为转移，体现出企业制度在管理上的权威性和强制性。企业制度的强制性不仅在于具体条文

而且有组织的行政强制力作保障，这样就保证了企业的各项业务活动能够在统一规则下规范地运行。

<2>.组织系统的正常运行，既要符合组织所建立和完善的基本制度，又要求具有与之相适应的载体，即合理的组织形式。组织创新对于现代企业来说是至关重要的，这是因为创新是企业组织发展的基础，是企业组织谋取竞争优势的利器，也是企业摆脱发展危机的途径。

### (1)组织结构的扁平化

在信息时代，传统的企业层级结构之所以僵化低效，一个重要的原因是它拥有庞大的中层。从经验上看，企业中层的膨胀不仅是传统技术条件下组织规模扩大的相应举措，也是组织各层级对增加下属、扩大管理控制权的客观需要。同时，在传统企业人员、技术和管理条件的限定之下，组织的管理幅度往往难以扩大。然而企业经过一定时期的发展后，层次繁多、部门林立、机构肿、人浮于事成了传统官僚性组织普遍的弊病，在很大程度上制约和影响企业组织的健康运行和有效管理。

随着信息技术的发展，企业庞大的中层越来越不重要，有了先进的信息技术手段，企业就不需要大批的中层来处理、筛选、传递自上而下或自下而上的信息。这样，大部分的中层不仅成为企业发展的累赘，甚至会阻碍有效的信息流通与传递方式，降低组织的运行效率。因此，减少企业组织的层级，对传统的中层削减或“瘦身”也就成为企业适应信息时代的必然选择。通过这种削减或“瘦身”，使企业的高层能够更接近生产和销售的现场，减少信息的失真，增加组织的灵活性。

随着经济社会的发展，知识已经成为现代企业最为重要的生产要素，产品与服务中的知识含量越来越高。在现代企业中，知识虽然表现在产品与服务的每一部分，但它却是在各部分整合基础上发挥价值的，表现出整体性和统一性的要求。也就是说，现代企业的产品和服务越来越是一种合作的结果，而不是分工的结果。如果仍然采用细化分工的生产方式，同时要求各部分的生产充分反映产品与服务的统一性，必然需要很大的协调成本。为此，按照整体的产品与服务来整合组织的结构就成为一种必然的趋势。

### (3)组织结构的人本化

在知识经济环境下，知识成为企业最重要的生产要素，而人则是知识最主要的载体，也是知识转化为生产力的关键环节。一个企业，它的核心竞争力可能是多方面要素的整合，如生产技术、企业文化、组织体制等，但最终的落脚点都是人，人越来越成为决定企业长久竞争力的关键。因此，在企业组织结构的设计与调整，必须贯彻以人为中心的原则，充分考虑组织结构的形式是否能够改善和提升员工的满意度，能否促进员工之间的沟通与合作，会不会对企业内部的非正式组织产生负面的冲击等，从而将人的作用发挥放在第一位。

### (4)组织结构的柔性化

组织结构的柔性化是指企业的组织结构富有弹性，能够满足临时性或随机性任务的要求。现代企业建立柔性化组织结构的目的是使组织能够快速、有效地围绕目标与任务，合理配置并充分利用各种资源，强

化对市场环境动态变化的适应能力。柔性化的企业组织结构一般是通过减少管理层次、简化职能管理机构、优化人力资源配置而建立起来的静态架构下的动态组织结构，在柔性化的企业组织结构下，具有不同知识和技能的人员分散在多层网状的组织形式中，加速了知识和信息的交流和共享。

从企业组织的实践看，一方面，组织结构的柔性化表现为集权化和分权化的统一，柔性化组织在进行分权的同时，要求进行必要的集中，通过特定的交流渠道，及时进行信息的沟通，及时调整权限结构，以保证企业的战略目标与各项具体活动之间形成有机的联结关系；另一方面，组织结构的柔性化还表现为稳定性和变革性的统一。为了满足组织结构稳定与发展的双重要求，可以将组织结构分为两个部分，一部分是完成经常性任务的架构，这部分组织结构比较稳定；另一部分是完成临时性任务的架构，这部分组织结构具有灵活性。

#### (5)组织结构的网络化

组织结构网络化是指借助不断发展的网络技术，企业能够在更大的范围、更深的层次与其他组织或个人建立合作关系，通过契约形式构成产、供、销协作网络。在市场交易成本低于企业内部管理协调成本的情况，现代企业倾向于以自己拥有的核心技术、核心能力和核心资源为依托，充分利用信息技术手段整合外部的各种优势资源，与原料供应、产品设计、生产制造、产品销售等方面具有优势的企业、个人密切合作，共同开展和完成商业活动。

现代企业组织结构的网络化，具有两个根本性的特点。一是用特殊的



市场手段替代行政手段来联结各个经营单位之间及其与企业总部之间的关系。这种特殊的市场关系与一般的市场关系不同，一般的市场关系表现为不稳定的单一的商品买卖关系，而网络化组织结构中的市场关系则是以资本投放为基础，包括产权转移、人员流动和较为稳定的商品买卖关系在内的全方位的市场关系。二是在组织结构网络化的基础上形成了强大的虚拟功能，通过虚拟，企业可以获得诸如生产、物流和营销等方面的具体功能，实现了企业经营过程的虚拟化。

<3>. 市场经济是法制经济、契约经济，建立公司法人治理结构，目的是提高公司的运行效率。公司法人治理结构的实质是确立公司的“游戏规则”，确立公司各方面的职责、权利关系，通过企业自己的规章制度来指导内部单位和人员的业务活动，并依据明确的责权利关系，形成企业“有法必依、违法必究”的管理机制。公司法人治理结构的要旨在于明确划分股东、董事会、监事会和经理人员各自的责任、权力和利益，形成四者之间的制衡关系，以保证公司制度的有效运行。公司法人治理结构的制衡作用表现为，股东作为所有者掌握着公司最终的控制权，他们可以决定董事会、监事会的人选，董事会作为法人代表全权负责公司的经营，拥有支配公司法人财产和任命、指挥经理人员的权力；经理受聘于董事会，以公司意定代理人身份统管企业日常经营事务，在董事会授权范围内，经理有权决策，其他人员不能随意干涉；监事会依法监督公司的一切经营活动，不仅要进行会计监督，而且要进行业务监督，不仅要有事后监督，而且要有事前和事中监督。

2.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。问题：

<1>.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？

<2>.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。

<3>.假定折现率为 20%，CH 公司投资购买新设备的净现值为多少？(计算结果保留两位小数)。投资该设备经济上是否可行，并说明理由

参考答案:<1>企业作为新技术研发和应用的领先者,其优势主要有下列几个方面

(1)声誉和消费者品牌忠诚度。领先进入者可以率先赢得技术领先者的声誉,即使竞争对手采取紧随战略推出有竞争力的产品,技术领先者的声誉也可以帮助企业塑造良好的形象,赢得更大的消费者品牌忠诚度和市场份额。另外,企业还可以利用技术领先者的优势地位引导和培育消费者对产品的偏好。如果消费者需求的某些方面难以被采取紧随战略的企业所模仿(如受到专利或版权的保护或属于先动企业的独特能力),成为技术领先者就能帮助企业获得长期的垄断利润。

(2)优先获取各种稀缺资源,率先将某项技术引入其产业和市场,可以抢先占领有吸引力的市场,选择最好的分销渠道,通过率先签订采购合同控制新产品生产需要的设备,原材料等稀缺资源的来源,这些都可以使技术领先者在未来的竞争中处于更加有利的地位。

(3)有利于自己的技术成为主设计和技术标准。主设计和技术标准占据重要地位的产业,技术领先者可以充分利用知识产权保护制度和自我增强的正向反馈机制获得市场优势地位,使自己的技术逐渐发展成为主导设计和技术标准,使后来者采纳这些标准。后来者采用这些标准,会使技术领先者的地位得到进一步巩固,优势会更加明显和持久。

(4)获得早期的高额利润。在电子信息等行业,新产品进入市场初期,由于其稀缺性,可以以比较高的价格与买方签订合同,获得比较高的利润率和利润。随着产品进入市场期的延长,产品的供给能力快速提升,市场上同类产品迅速增加,产品的利润率和利润会快速下降。由

此，技术领先者可以通过率先进入市场获得高额利润。

(5)由于存在转换成本从而锁定用户。一旦顾客接纳了一个产品，当他要转用其他产品时，往往会产生转换成本，转换成本的存在可以让率先进入市场的企业锁定部分用户。通常转换成本来自三个方面：一是产品最初的成本。因为更换新的产品必然要放弃原来的产品。二是配套成本。由于更换产品而需要更换配套产品，由此带来配套成本。三是学习成本。对于复杂产品，更换新产品需要顾客花时间熟悉它的使用，此时时间也会成为一种转换成本。如果用户面临比较高的转换成本，即使市场上出现了新的性能更好的产品，用户可能仍然会使用老的产品。

<2>.CH 公司采用了自主创新战略。

自主创新战略是指企业通过自身的努力和探索实现技术突破，攻破技术难关，并在此基础上依靠自己的能力推动创新的后续环节，完成技术的商品化，获得商业利润，实现预期目标的创新战略。CH 公司通过组建研发团队，率先开展 A 型新材料生产技术的研发，正是运用了自主创新战略。

自主创新的优点是：在技术方面有助于形成较高的技术壁垒，奠定自身的领导地位。在生产方面，自主创新企业起步较早，能够较早建立起与新产品生产相适应的核心能力，在市场方面能获得初期的垄断利润，较早建立起销售网络，影响用户的消费行为，左右行业标准的建立 US 公司采用了合作创新战略。

合作创新战略是指两个或两个以上的企业合作进行研发，共享技术创

新的成果，以达到节约研发投资、缩短开发周期或进入新市场目的的创新战略。US 公司通过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，正是采用了合作创新战略。

合作创新战略的优点是：合作创新一般集中在新兴技术和高新技术产业，以合作进行研究开发为主要形式合作创新有助于合作方实现资源共享、优势互补；有助于缩短创新周期，赢得竞争优势，能够分摊创新成本，分担创新风险。

(3.净现值的具体计算公式为：

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CI_t - CO_t}{(1+i)^t}$$

$$NPV = -200 + (60-5)/(1+20\%) + (60-5)/(1+20\%)^2 + (60-5)/(1+20\%)^3 + (605)/(1+20\%)^4 - 1100 + 60 - 5 / (1+20\%)^5$$

$$NPV = -200 + 45.83 + 38.19 + 31.83 + 26.52 + 62.29 = 4.66$$

故净现值为 4.66，由于净现值为正值，故投资该设备经济上合理，可行。

3.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，广东等多个所属公司。A 企业总投资为 600000 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 49.2%，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。问题：

<1> 请设计总经理面试的评价因素和权重。

<2> 请设计总经理的绩效考核的因素和权重。

<3>. 请你给总经理设计薪酬结构，并说明理由。

参考答案:<1>. “双百企业” 职业经理人选聘标准如下

坚持业绩导向、市场导向。人选应具有良好的职业道德、职业操守、职业信用，具有过硬的专业素质和治企能力，熟悉企业经营管理工作，以往经营业绩突出，在所处行业或相关专业领域有一定影响力和认可度。

面试指标	评分要点
政治素质	坚持中国特色社会主义道路，认真履行经济责任、政治责任和社会责任。
职业素养	遵纪守法，勤勉尽职，团结合作，廉洁从业，作风形象和职业信誉好，市场竞争意识强。
专业知识	熟悉国家有关政策法规，熟悉工程咨询行业:备相应的职称学历:具备相应的从业资格证书。
业务能力	有丰富的管理经验和较强的决策能力、经营管理能力、

	沟通协调能力、处理复杂问题与突发事件能力。
从业经验	具有工程咨询领域的专业工作经历，以往从业业绩较好。

(2)、根据案例内容“该总经理需要完成以下任务。在董事会任而下，执行战略决策，管理日常经营业务，完成经营目标。”所以，设计该企业总经理的绩效考核指标及对应权重如下：

考核指标		评分要点
完成经营目标的情况 35%	盈利能力	如总资产报酬率等
	发展能力	资本积累率等
	营运能力	存货周转率等
日常经营业务 30%	业务开展	有条不紊的开展董事会交办的各项工作
	外部关系	保持良好的外部合作伙伴、利益相关者关系
	文化建设	员工流失率低、文化建设成果丰硕
战略决策 35%	战略制定	能够充分分析内外部环境，制定正确的企业战略
	战略实施	能够形成战略实施保障体系，确保战略实施

(3) 薪酬是指员工从事企业所需要的劳动而得到的各种直接和间接的经济收入，在企业中，员工的新酬一般是由基本容酬、激励薪酬、间接薪酬三部分构成。言之有理即可。

4.我国已经开展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。试论述企业如何提高核心竞争力?如何履行社会责任，实行可持续发展?

参考答案：(1)核心竞争力是企业能够长期获得竞争优势的能力，是企业所特有的、能够经得起时间考验的，具有延展性的，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

核心竞争力是企业竞争力中能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力，是将技能资产和运作机制有机融合的企业自身组织能力，是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。企业核心竞争力识别首先应从企业的资源和能力入手，从中发现企业的竞争力，然后再确定哪些竞争力能够构成核心竞争力。

企业核心竞争力的识别标准有四个，分别是价值性、稀缺性、不可替代性和难以模仿性。企业的核心竞争力主要体现在关系竞争力、资源竞争力和能力竞争力三个方面。

(1)关系竞争力:企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种“关系”。例如:企业所在行业的状况:本企业与相关企业的关系;企业与政府的关系。

(2)资源竞争力:企业所有用的或者可以获得的各种“资源”，包括外部



资源和内部资源。例如:人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。

3)能力竞争力:能够保证企业生存和发展以及实施战略的“能力”。企业的战略、体制、机制、经营管理商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性等可以通过以下几方面来构建企业核心竞争力:

第一,通过技术创新提高附加值来构建企业核心竞争力。第二,通过质量创新,提高产品与服务质量第一,通过管理创新构建企业核心竞争力。

第四,通过文化创新,完善现代企业制度,构建企业核心竞争力。

第五,多元化经营是企业维持与发展核心竞争力,保持持续竞争优势的一个重要手段。

(2)企业同时具有经济目标和社会目标,企业的经济目标就是通过生产经营活动获取利润,争取利润的最大化。企业的社会目标就是满足社会需要。

企业的社会目标和经济目标并非两者相互排斥,而是互为条件、相互补充的,首先,利润是企业满足社会需要程度的标志,其次,利润也是企业满足或更好地满足社会需要的一个重要前提;最后,满足社会需要是企业生存和发展的重要条件。

## 问答题

1.国内某知名电视生产企业采用 **SWOT** 分析法,分析企业面临的内外部环境,并进行战略选择。该企业不断收购中小电视生产企业,扩大企业生产规模;加强内部成本控制,降低产品价格,成为行业中的成本领先者;同时,该企业针对儿童观看电视的需求,独家推出保护视力的防眩光,不闪式液晶电视,获得了市场的认可和顾客的青睐。该企业拟推出一款新型平板电视,共有甲产品、乙产品、丙产品和丁产品四种产品方案可供选择。每种产品方案均存在着畅销、一般、滞销三种市场状态,三种市场状态发生的概率无法预测。每种方案的市场状态及损益值如表所示(单位:元)。

### 【问题】

- (1) 请解释 **SWOT** 分析法的内涵。
- (2) 请判断该企业目前都采用了什么战略。
- (3) 若采用后悔值原则进行决策,哪种方案可以为该企业获得最大经济效益?

参考答案:(1) **SWOT** 分析法是将企业外部环境和内部环境的各种因素相互综合分析,评估企业的优势 (**Strength**) 和劣势 (**Weakness**) 及外部环境的机会 (**Opportunity**) 和威胁 (**Threat**) 的一种方法。

(2) 该企业目前采用了以下战略:

- ①成本领先战略是指企业以低于竞争对手的成本,为顾客提供可接受的、具有某种特性的产品或服务,其核心是企业加强内部成本控制,

行业中的成本领先者，从而获得竞争优势。该企业加强内部成本控制，降低产品价格，成为行业中的成本领先者，属于成本领先战略；

②横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、增强企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。该企业不断收购中小电视生产企业，扩大企业生产规模，属于横向一体化战略；

③差异化战略是指通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成独特的竞争优势。该企业针对儿童观看电视的需求，独家推出保护视力的防眩光、不闪式液晶电视，属于差异化战略。

(3) 后悔值原则是用后悔值标准选择方案。后悔值是指在某种状态下因选择某方案而未选取该状态下的最佳方案而少得的收益。用后悔值法进行方案选择的步骤如下：①计算损益值的后悔值矩阵，方法是用各状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的损益值，从而得到对应的后悔值（见表中括号里的值）；②从各方案中选取最大后悔值；③在已选出的最大后悔值中选取最小值，对应的方案即为用最小后悔值法选取的方案。根据题中条件，得出后悔值矩阵，每种产品的最大后悔值分别为 110，150，160，200，其中最小的值为 110，对应的产品是甲产品。所以如果采用后悔值原则，甲产品可以为该企业获得最大经济效益。

方案	市场状态		
	畅销	一般	滞销
甲产品	640 (60)	350 (110)	-250 (50)
乙产品	690 (10)	460 (0)	-350 (150)
丙产品	550 (150)	300 (160)	-200 (0)
丁产品	700 (0)	440 (20)	-400 (200)

2.

生产量为 50 件，每日工作 8 小时，时间有效利用系数为 0.90，假设废品率为 0；流水线的第 3 道工序计算所需某精密设备为 6 台，现有 5 台该种设备投入生产。

- (1) 该企业所采用的生产过程空间组织形式是什么？
- (2) 计算该法兰盘流水线的平均节拍。
- (3) 计算该流水线的第 3 道工序设备负荷系数。
- (4) 为了解决流水线节拍与某道工序设备超负荷问题，企业可以采取哪些措施？

参考答案：(1) 对象专业化布置是以产品（或零件、部件）为对象来设置生产单位。在对象专业化的生产单位中，集中了为生产某种产品所需要的各种设备和各工种的工人，对同类产品进行不同的工艺加工。在这里，加工对象是一定的，而加工工艺方法则是多样的。在对象专业化的生产单位里，基本上能独立完成某几种产品（或零部件）的全部或大部分工艺过程。本题中，法兰盘的单对象流水线生产应采用的生产过程空间组织形式是对象专业化布置。

- (2) 流水线的平均节拍可按下式计算：

$$r = \frac{T_e}{Q} = \frac{\beta T_0}{Q}$$

$r$  为流水线的平均节拍； $T_e$  为计划期流水线的有效工作时间； $T_0$  为计划期流水线的制度 I 作时间； $\beta$  为工作时间有效利用系数，一般为  $0.90 \sim 0.96$ ； $Q$  为计划期的产品产量（包括计划产量和预计废品量），所以，本题中法兰盘流水线的平均节拍是：

$$\frac{0.9 \times 8 \times 60}{50} = 8.64$$

100%

(3) 一般来说，计算的设备数都不是整数，所取的设备数只能是整数，这样设备负荷系数  $K_i$  为：

$$K_i = \frac{S_i}{S_{ei}}$$

式中： $K_i$  为设备负荷系数； $S_i$  为第  $i$  道工序计算所需的设备数量（工作地数）； $S_{ei}$  为第  $i$  道工序安排的实际的设备数量（工作地数）。所以，题中第 3 道工序设备负荷系数为： $6/5=1.2$

(4) 为了解决流水线节拍与某道工序设备超负荷问题，企业可以延长节拍时间、优化并提升该道工序设备的效率。

3. 某企业进行人力资源需求与供给预测。通过统计研究发现，销售额每增加 500 万元，需增加管理人员、销售人员和客服人员共 20 人。新增人员中，管理人员、销售人员和客服人员的比例是 1: 7: 2，该企业预计 2021 年销售额将比 2020 年增加 1000 元。根据人力资源需求与供给情况，该企业制定了总体规划和员工招聘计划。

(1) 该企业计划采用内部招聘和外部招聘，平衡两者关系时应该考

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/987043104020006046>