

2023 年高级经济师《工商管理》真题

一、案例分析题(共 3 道，第一道 20 分，第二道 25 分，第三道 25 分)

(一)

当今，能源电力产业一方面要面对“双碳目标”的挑战，另一方面要面对新一轮数字革命的机遇。习近平总书记指出，要顺应数字化、网络化、智能化融合发展趋势。以信息化、智能化为杠杆，培育数字经济新动能，推动数字经济和实体经济融合发展。

A 公司作为国有重要骨干能源电力企业，牢牢抓住数字革命的契机，积极实施数字化战略转型。A 公司充分利用数字化技术为电力生产和能源服务赋能，持续推进工业化和数字化深度融合，加快推进业务创新和模式变革。构建绿色、低碳、安全高效的能源体系，推动公司高质量发展。同时，A 公司充分运用数字化技术，助力能源产业结构调整优化，强化与产业链上下游的联动以及合作共赢。

为实现数字化转型的战略目标，A 公司制定了“3+1”数字化转型路径体系，具体如下。

第一，生产数字化转型。A 公司融入区块链、物联网、人工智能等技术，推进智能生产和产业转型升级。实现电力、煤炭、交通运输等数字化，促进基于数据的跨区域、分布式生产及运营，实现生产“智能化”，全面提升公司竞争力。

第二，管理数字化转型。公司推进 ERP、人力资源、财务、营销、风控等业务全面数字化、智能化建设，加快数据治理体系建设，深化各管理系统融合，降低管理成本，提升运营管理效率，实现业务管理流程的数字化全覆盖，共享数字化管理价值，实现管理“精益化”。

第三，决策数字化转型。A 公司依托能源智慧运维中心，通过异构计算、知识计算可视化等方法，打造精细化的数据管理看板、全员数据赋能系统和全方位的数据决策支持，从而全面优化辅助决策能力，构建自适应、自寻优的数字化决策体系。

第四，生态数字化转型。A 公司协同市场、技术、知识、资金、服务等方面资源，实现资源动态重组，通过智慧电厂、智慧矿山、智联物流中心、燃料一体化管控、数字化财务等业务领域的数字化整合，实现全要素、全产业链、全价值链的全面连接，从而打造生态运营平台，构建合作共赢数字化生态体系。此外，A 公司与乡村振兴、碳交易等相关产业紧密结合，打造以新能源为主体的新型能源系统产业生态。

1.数字化转型给 A 公司的管理带来哪些影响?

2.数字化转型给 A 公司带来哪些效益?

(二)

BT 公司是一家全球性的电子科技公司，提供数字信号处理和模拟技术。除此之外，公司业务还包括传感器和控制器以及教育产品。BT 公司在中国超过 25 个国家设有制造、研发或销售机构，全球雇员 3 万多人。近年来，由于科技进步和生产力迅猛发展。企业之间竞争越发激烈，面临缩短交货期、提高产品质量、降低成本和改进服务的巨大压力。BT 公司作为一家在世界多地拥有制造和销售中心的制造企业，如何协调各地工厂的采购、生产和销售，使其能够整合在一个框架之下即时协调工作是公司要解决的核心问题之一。

BT 公司的决策层在进行了充分的市场环境分析之后达成共识，要想在全球化进程中获得行业竞争优势，必须对公司的供应链管理系统进行优化。BT 公司经过评估和筛选，制定了优化方案。

根据方案，BT 公司从采购管理、运输管理、仓储和配送中心管理、库存管理、直接交付、需求分析预测与自动补货、财务系统以及供应商管理八个方面进行了供应链管理系统的改进

和优化。新的供应链管理系统建立了各部门的协调机制，优化了供应链协调控制模式，提高了供应链绩效，增强了 BT 公司的竞争优势。

1.BT 公司新供应链管理系统体现了供应链协调的重要性，请阐述供应链协调机制的内涵与供应链协调控制模式的类型。

2.基于供应链运作的角度，对 BT 公司的新供应链系统进行绩效评估，可以采用的评估指标有哪些？

3.BT 公司应如何与供应商建立相互信任与合作的双赢关系？

(三)

CAH 公司创立于 2016 年，是一家集研发、生产、销售为一体的纳米材料制造企业，专注于石墨烯、碳纳米管、分子筛、银纳米线领域，致力于提高产品解决方案。

CAH 公司现有员工 461 人，其中具有硕士、博士学位的员工占比 61.7%。近年来，公司员工流动率一直居高不下，尤其是高级管理人员流失风险较大，绩效管理注重绩效考评，但对绩效分配的重视不够，影响员工的工作绩效提升，制约了公司的长远发展，公司决定加强完善人力资源管理。拟采取的措施有：

(1)加大招聘力度，采取胜任力模型实施招聘，提高员工能力与企业需求的匹配度。

(2)采用关键绩效指标法 KPI 开展绩效考评，加强绩效管理，以提高员工个人工作绩效和公司的整体绩效。

(3)对高级管理人员实行年薪制，把员工个人利益与公司利益联系起来，加大激励与约束力度。

1.CAH 公司运用胜任力模型招聘时应做好哪些工作？

2.CAH 公司在开展绩效管理时，如何正确认识绩效考评与绩效管理的关系？

3.CAH 公司设计高级管理人员年薪时，应考虑构成要素有哪些？

二、论述题(共 1 道，30 分)

企业制度是企业赖以生存的体制基础，也是企业经营活动的体制保证。党的 20 大报告指出，“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业”“深化国资、国企改革，加快国有经济布局优化和结构调整，推动国有资本和国有企业做大做强做优，提升企业核心竞争力”。建立中国特色现代企业制度，是国资、国企改革的核心。其中，公司法人治理结构是现代企业制度的核心内容之一。

论述中国特色现代企业制度的特征以及我国独资公司法人治理结构的中国特色。