清华大学经济管理学院 | EMBA

报考指南

APPLICATION INSTRUCTIONS

英国《金融时报》全球 EMBA2015 百强排名全球第一
QS全球EMBA合作项目 2026 年排名全球第四
《经理人》杂志 2007 年—2025 年“中国EMBA 排行榜”十三连冠

http://www.sem.tsinghua.edu.cn

SEM TSINGHUA UNIVERSITY 清华经管学院 | EMBA

清华经管EMBA项目简介

清华大学经济管理学院成立于1984年，朱镕基教授担任首任院长。2000年10月，在朱镕基院长的积极推进下，清华经管学院顾问委员会成立。经过全体师生三十年不懈努力，经管学院现已成为中国乃至亚洲地区最优秀的经济管理学院之一。清华经管EMBA项目是清华大学经济管理学院面向在职高级管理人员推出的专业学位教育项目。作为2002年9月首批获准开办的教育项目的院校之一，以“培养产业领袖，塑造企业未来”为己任，致力于帮助学生扩大业务视野，丰富经济管理知识，提高领导能力，建立和拓宽人际和业务网络，为成为一名卓越的领导者奠定扎实的基础。

• 师资队伍

清华经管EMBA有来自清华大学经济管理学院、清华大学其他院系和海外知名商学院等100余位教授组成的强大师资储备，其中包括全国政协委员、央行货币政策委员会委员和两院院士等。

• 课程设置

清华经管EMBA全新课程体系以“天、地、人、通”四大模块构成，是一个基于学院与大学融合的平台，充分体现了清华大学作为一个综合性大学，经济管理学院作为一所大学中的商学院的优势。新课程的设计与建设还有除经济管理学院外清华大学内的多所学院的积极参与，包括人文学院、社会科学学院、法学院、公共管理学院、美术学院、医学院、信息科学技术学院、环境学院、土木水利学院、机械工程学院等。

“天、地、人、通”课程体系不仅引领清华经管EMBA学生的思想，也彰显了清华经管EMBA项目的独特优势，堪称世界一流、中国特色、清华风格。

天
企业经营的宏观环境

- 中国式现代化的理论与实践
- 宏观政策解读与企业转型
- 中国经济与金融
- 国际关系与世界发展
- 中国经济前沿问题解读
- 数字经济时代的产业数字化转型
- 中国资本市场的改革与发展

地
企业经营的管理之道

- 管理实战模拟
- 公司治理
- 战略的思想方法
- 人工智能与企业价值
- 财务会计与控制
- 商业模式
- 营销管理
- 新企业孵化和创业投资

人
企业领导者的领导力

- 公司沟通
- 商业伦理与选择
- 组织行为学
- 绩效管理与员工激励
- 管理心理学
- 全媒体时代的舆论引导
- 领导艺术

通
通中西 通文理 通科技 通未来

- 清华探究
- 生命科学前沿进展与应用
- 能源革命和我国实现碳中和的路径
- 比较文明视野下的中华领导智慧
- 理解与探索大模型能力涌现
- 社会学与中国社会
- 智能机器人变革性技术创新及应用
- 马克思主义与当代科技

项目简介

2020年，清华经管EMBA再次梳理和优化课程体系，精准把脉市场需求，产学研结合，为“天、地、人、通”整体课程体系赋予新的时代特征，在经典体系基础上推出科技创业、产业转型、AI与数字三个全新的EMBA方向，为企业在全球环境下保持前瞻视野，为战略转型和创新发展提供持续新知和智慧引擎。每个专业方向均以精致实用的课程内容、导师制的学习方式为企业家保驾护航，强化深度学习与专业学习的理念，培养有远见的思考者。三个专业方向各具侧重点，共同延续着优质EMBA教育的血脉和基因。

• 课程特色

科技创业

聚焦科创、引领未来，培养具有跨界能力和颠覆性创造力的新一代企业家

产业转型

顺应时代发展、洞察外部环境变化，培养在变局中引领产业发展的新时代企业家

AI与数字

以AI与数字技术赋能企业成长创新，培养贡献社会数字化变革的现代企业家。

• 培养目标

创享未来

聚焦科创、引领未来，培养具有跨界能力和颠覆性创造力的新一代企业家

变局求赢

顺应时代发展、洞察外部环境变化，培养在变局中引领产业发展的新时代企业家

AI驱动

以数字技术赋能企业成长创新，培养贡献社会数字化变革的现代企业家

• 学生组成

自2002年第一次招生以来，已有10000余名来自于国内外优秀企业的高层管理人员加入清华经管EMBA的行列。清华经管EMBA在保持学生高素质的基础上，办学规模居国内首位。

97%的清华经管EMBA学生为公司的副总经理以上级别，其中董事长或总经理占全部学生的68%以上。大量优秀的管理人才齐聚清华，辐射出清华经管学院强大的校友网络，高层次的人脉网络是每一位清华经管EMBA学生的无形资产并将受益终生。

• 教学模式

- 学习期限不少于18个月，每月利用一个周末（周四至周日）集中授课四天
- 课程以教师讲授和案例分析为主，辅助以小组讨论、实战模拟和各种形式的讲座
- 每门课程将配备辅导教师或教学助理，帮助学生与教师沟通及解答疑难问题
- 所有课程均在计算机多媒体教学环境内进行。学生还可以充分利用清华的图书馆、实验室、计算机教室等一流的硬件资源，在清华深厚的文化气息中，享受优异的教学品质与周到的管理服务
- 学生完成全部课程和通过学位论文答辩后，可获得由清华大学授予的高级管理人员工商管理硕士(EMBA)学位证书和学历证书

清华经管EMBA招生简章

• 培养目标

培养道德良好、遵纪守法、具有较强开拓创新能力和领导能力，掌握系统的现代管理知识和国际经济、技术发展的最新动态，适应国际竞争需要，具有国际经营战略头脑和总揽全局决策能力的企业家和高级职业经理人。

• 培养方式

采取非全日制学习方式，学制2年，每月上课四天（周四到周日）， 学时全长18个月，全部课程结束后，最后半年需完成一篇论文。

课程教学以教师讲授和案例分析为主，辅助以小组讨论、实战模拟和各种形式的讲座。

• 学历学位

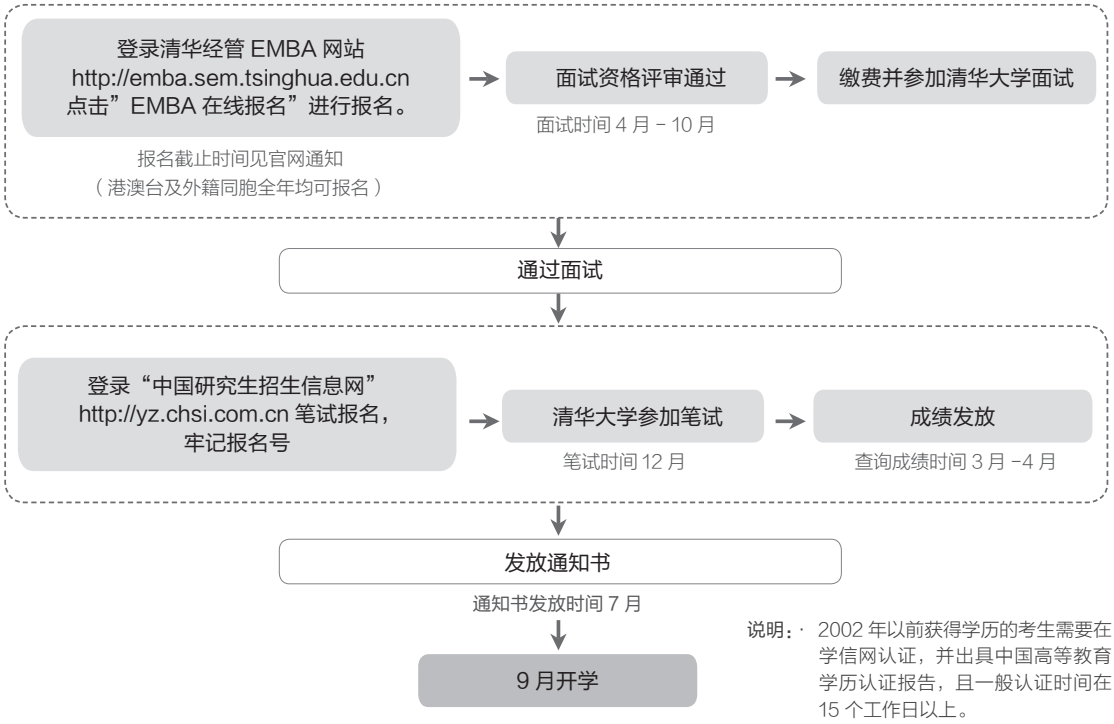
学生完成全部课程和通过学位论文答辩后，依《清华大学章程》，经学校批准，可获得由学校颁发的清华大学高级工商管理硕士（EMBA）学位证书和研究生学历证书（双证）。

• 报考条件

具有国民教育序列大学本科或本科以上学历，毕业后有八年或八年以上全职工作经历，其中应有五年或五年以上管理工作经历，较大规模企业的现职高层管理人员。

具有国民教育序列大学专科毕业并取得毕业证书，毕业后有十年或十年以上全职工作经历，其中应有五年或五年以上管理工作经历，具有丰富实践经验的较大规模企业的现职高层管理人员。

• 选拔方式



说明：· 2002 年以前获得学历的考生需要在学信网认证，并出具中国高等教育学历认证报告，且一般认证时间在 15 个工作日以上。

清华大学不接受考生调剂，报考清华大学的考生亦不能调剂到其他招生单位。

- **面试报名材料**

◎ 正式报名表一份

- 含个人信息、工作及公司信息、工作履历、教育背景、社会职务、荣誉和奖励、公司组织机构、报考人自述等
- 推荐信两封（中英文均可）
- 学历学位证书扫描件
- 身份证扫描件

由考生报考的学院组织专家对面试申请材料进行审查

- **面试考核**

重点考核考生作为优秀管理人员所应具备的政治素养、管理经验、综合素质与培养潜力。面试资格评审通过，通知缴费，缴费登录网址：http://yz.tsinghua.edu.cn。面试时需携带最近一次通过审计的企业财务报表。

- **笔试报名**

报名截止时间见官网通知

报名网址：http://yz.chsi.com.cn/

- **笔试说明**

按照全国硕士生统一入学考试安排，笔试将于每年12月举行，考点设在清华大学。

笔试科目为《EMBA联考综合能力》，时间3小时，满分200分。主要考察考生的英语阅读水平、逻辑思维能力、管理实践经验及商业判断能力。

考试内容包括商务英语阅读、逻辑数学推理、管理案例分析和商业判断能力四大部分。其中：

◎ 商务英语阅读：满分25分，测试考生的商务英语理解能力。题型为两篇英文阅读理解，每篇阅读理解包括5道选择题，每题2.5分。

◎ 逻辑数学推理：满分35分，测试考生逻辑推导能力、数学分析能力。其中，5道逻辑推理题，题型为选择题，每题4分；5道基础数学题，题型为选择题，每题3分。

◎ 管理案例分析：满分80分，测试考生的实践管理分析能力，题目主要来自企业管理的实际问题，涉及战略规划、人力资源、商业伦理、经济热点等方面。题型为2道开放式论述题（可在3道题目中任选2道进行论述），每题40分。

◎ 商业判断能力：满分60分，测试考生的商业敏感性、问题决断力、社会责任感。题型为2道开放式论述题（可在3道题目中任选2道），每题30分。

- **学费**

包括听课费、教材讲义费、同声传译费和翻译费、学校和学院图书馆、计算机中心的使用费、论文答辩费等费用。此费用不包含海外上课所需的国际旅费和食宿费用。具体学费请参见项目官方网站。

考试时长 3 小时

清华经管 EMBA自命题联考笔试：参考样题

一、商务英语阅读

（阅读下面的短文，对 10 个题目进行判断，每道题正确答案只有一个。每小题 2.5 分，共 25 分）

In today's demanding business environment, it is an unfortunate fact that a large number of senior managers and directors become so absorbed in the day-to- day running of their companies that they often failed to see savings they could make or the hidden profits they could exploit. This is particularly true in smaller companies. They may be simply too busy to see what is really happening. In fact, these directors would often do better to work less and think more about the actual procedures they are using in the running of the company.

Detail is often the key to improving the overall picture. The secret of identifying hidden profits is to work on the business and not in it. Often the involvement of an independent individual who can point the director in the right direction is invaluable in showing that even minor improvements can have a dramatic effect on profit margins.

To take one example, the manager of a car parts factory could not understand why, although his staff was busy dealing with telephone enquiries, the actual number of sales remained frustratingly low. A standard system for dealing with the enquiries was what was needed and, once introduced, it paid dividends-without the need to invest in expensive new technology.

Another example concerns the owner of a small specialist export company. He exploited his existing computer system by creating a database containing the details of all his customers. He used this to send them all a newsletter, keeping them up to date and telling them about new products as they came out. He found this increased the number of enquiries he was receiving because his customers were passing the newsletter around their contacts. Of course, newsletters are not the only way of using a database to increase sales.

The business world is full of examples like these that can be used to prove more or less anything that you want. What is vital is to look closely at your own organization and see what improvements you could make to it. In addition to such initiatives as those mentioned above, it is also worth examining current expenditure. Overheads need to be kept under control and actually reduced. Where possible. Every cost such as postage, stationery, telephone calls, heating should be questioned individually. Check their value to the company. Calculate the annual cost of each and then see if it would be possible to get it at a better price somewhere else: it usually is. No businessperson enjoys spending money unnecessarily.

There is no doubt that a mistake common among growing businesses is allowing costs to increase so quickly. Managers are too busy concentrating on recruiting more staff or improving customer service. Rather, they should be ensured that the rate of growth continues by guaranteeing that no cost is allowed to rise unless it is clearly related to profit by the generation of further sales. That is the real core of business activity and it should never be forgotten that everything else is only there to make that happen.

1. In the first paragraph, the writer says that many managers.
   A. are unwilling to make savings.
   B. do work that they are unsuited to.
   C. are too eager for their business to grow.
   D. spend too little time examining company systems.

2. One way to increase a company's profits is to.
   A. look at individual performance.
   B. have a strong inside knowledge.
   C. understand the value of small changes.
   D. have a strong sense of direction.

3. The manager of a car parts factory increased his profits by_____.
   A. changing his staffs telephone procedure.
   B. improving his staff's telephone manner.
   C. updating his telephone equipment.
   D. providing more telephone lines.

4. The exporter's computer database proved useful because he was able to _____.
   A. improve his company newsletter.
   B. research new products.
   C. respond to enquiries quickly.
   D. attract new customers.

5. What is the best way to reduce overheads?
   A. Remove unnecessary services.
   B. Find cheaper suppliers.
   C. Reduce telephone calls.
   D. Cut down on stationery.

In the information technology industry, it is widely acknowledged that how well IT departments of the future can fulfil their business goals will depend not on the regular updating of technology, which is essential for them to do, but on how well they can hold on to the people skilled at manipulating the newest technology. This is becoming more difficult. Best estimates of the current shortfall in IT staff in the UK are between 30,000 and 50,000 and growing.

And there is no end to the problem in sight, A severe industry-wide lack of investment in training means the long-term skills base is both ageing and shrinking. Employers are chasing experienced staff in ever-decreasing circles, and, according to a recent government report, 250,000 new IT jobs will be

created over the next decade, most employers are confining themselves to dealing with the immediate problems. There is little evidence, for example, that they are stepping up their intake of raw recruits for in-house training or retraining existing staff from other functions. This is the course of action recommended by the Computer Software Services Association, but research shows its members are adopting the short-term measure of bringing in more consultants on a contract basis. However, this approach is becoming less and less acceptable as the general shortage of skills, coupled with high demand, sends contractor rates soaring. An experienced contract programmer, for example, can now earn at least double the current permanent salary.

With IT professionals increasingly attracted to the financial rewards and flexibility of consultancy work, average staff turnover rates are estimated to be around 15%. While many companies in the financial services sector are managing to contain their losses by offering skilled IT staff "golden handcuffs" -deferred loyalty bonuses that tie them in until a certain date-other organizations, like local governments, are unable to match the competitive salaries and perks on offer in the private sector and contractor market and are suffering turnover rates of up to 60% a year.

But while loyalty bonuses have grabbed the headlines, there are other means of holding on to staff. Some companies are doing additional IT pay reviews in the year and paying market premiums. But such measures can create serious employee relations problems among those excluded, both within and outside IT departments. Many industry experts advise employers to link bonuses to performance wherever possible. However, employers are realizing that bonuses will only succeed if they are accompanied by other incentives such as attractive career prospects, training, and challenging work that meets the individual's long-term ambitions.

This means managers need to allocate assignments more strategically and think about advancing their staff as well as their business. Some employers advocate giving key employees projects that would normally be handled by people with slightly more experience or capability. For many employers, however, the urgency of the problem demands a more immediate solution, such as recruiting skilled workers from overseas. But even this is not easy, with strict quotas on the number of work permits issued. In addition, opposition to the recruitment of IT people from other countries is growing, as many professionals believe it will lead to even less investment in training and thus a long-term weakening of the UK skills base.

6. According to the first paragraph, the success of IT departments will depend on_____.
   A. their success at retaining their skilled staff.
   B. the extent to which they invest in new technology.
   C. their attempts to recruit staff with the necessary skills.
   D. the ability of employees to keep up with the latest developments.

7. A problem referred to in the second paragraph is that_____.
   A. the government needs to create thousands of new IT posts.
   B. the pool of skilled IT people will get even smaller in the future.
   C. company budgets for IT training have been decreasing steadily.
   D. older IT professionals have not had adequate training.

8. What possible solution to the long-term problems in the IT industry is referred to in the third paragraph?
   A. To ensure that permanent staff earn the same as contract staff.
   B. To expand company training programmes for new and old employees.
   C. To conduct more research into the reasons for staff leaving.
   D. To offer top rates to attract the best specialist consultants.

9. In some businesses in the financial services sector, the IT staffing problem has led to _____.
   A. cash promises for skilled staff after a specified period of time.
   B. more employees seeking alternative employment in the public sector.
   C. the loss of customers to rival organizations.
   D. more flexible conditions of work for their staff.

10. Employers accept that IT professionals are more likely to stay in their present post if they _____.
   A. are set more realistic performance targets.
   B. have a good working relationship with staff in other departments.
   C. are provided with good opportunities for professional development.
   D. receive a remuneration package at top market rates.

二、逻辑数学推理

（一）逻辑推理（每题只有一个正确选择，本大题共5小题，每小题4分，共20分）

1. 东方日出，西方日落；社会是发展的，生物是进化的。这些都反映了不以人的意志为转移的客观规律。小王对此不以为然。他说，有的规律是可以改造的，人能改造一切，当然也能改造某些客观规律。比如价值规律不是乖乖地为精明的经营者服务了吗？人不是把肆虐的洪水制住而变害为利了吗？

   以下哪项最为确切地揭示了小王上述议论中的错误？_____

   A. 他过高地估计了人的力量
   B. 他认为“人能改造一切”是武断的
   C. 他混淆了“运用”与“改造”这两个概念
   D. 洪水并没有都被彻底制服
   E. 价值规律若被改造就不叫价值规律了

2. 张教授：如果没有爱迪生，人类还将生活在黑暗中。理解这样的评价，不需要任何想象力。爱迪生的发明，改变了人类的生存方式。但是，他只在学校中受过几个月的正式教育。因此，接受正式教育对于在技术发展中做出杰出贡献并不是必要的。李研究员：你的看法完全错了。自爱迪生时代以来，技术的发展日新月异。在当代如果你想对技术发展做出杰出贡献，即使接受当时的正式教育，全面具备爱迪生时代的知识也是远远不够的。

   以下哪项最恰当地指出了李研究员的反驳中存在的漏洞？_____

   A. 没有确切界定何为“技术发展”
   B. 没有确切界定何为“接受正式教育”
   C. 夸大了当代技术发展的成果
   D. 忽略了一个核心概念：人类的生存方式
   E. 低估了爱迪生的发明对当代技术发展的意义

3. 某家饭店中，一桌人边用餐边谈生意，其中，一个人是哈尔滨人，两个人是北方人，一个人是广东人，两个人只做电脑生意，三个人只做服装生意。

   如果以上的介绍涉及餐桌上所有的人，那么，这一桌人最少可能是几个人？最多可能是几个人？_____

   A. 最少可能是3人，最多可能是8人
   B. 最少可能是5人，最多可能是8人
   C. 最少可能是5人，最多可能是9人
   D. 最少可能是3人，最多可能是9人
   E. 无法确定

4. 所有的灰狼都是狼。这一断定显然是真的。因此，所有的疑似SARS病例都是SARS病例，这一断定也是真的。

以下哪项最为恰当地指出了题干论证的漏洞？_____

A. 题干的论证忽略了：一个判断是真的，不等于具有该判断形式的任一判断都是真的

B. 题干的论证忽略了：灰狼与狼的关系，不同于疑似SARS病例和SARS病例的关系

C. 题干的论证忽略了：在疑似SARS病例中，大部分还是SARS病例

D. 题干的论证忽略了：许多狼不是灰色的

E. 题干的论证忽略了：此种论证方式会得出其他许多明显违反事实的结论

5. 甲：什么是生命？乙：生命是有机体的新陈代谢。甲：什么是有机体？乙：有机体是有生命的个体。

以下哪项与上述对话最为类似？_____

A. 甲：什么是真理？乙：真理符合实际的认识。甲：什么是认识？乙：认识是人脑对外界的反应；

B. 甲：什么是逻辑学？乙：逻辑学是研究思维形式结构规律的科学。

甲：什么是思维形式结构的规律？乙：思维形式结构的规律是逻辑规律；

C. 甲：什么是家庭？乙：家庭是以婚姻、血缘或收养关系为基础的社会群体。

甲：什么是社会群体？乙：社会群体是在一定社会关系基础上建立起来的社会单位；

D. 甲：什么是判断？乙：判断是用语句表达的判断。

甲：什么是判断？乙：判断是对事物有所判定的思维形式；

E. 甲：什么是人？乙：人是有思想的动物。甲：什么是动物？乙：动物是生物的一部分

（二）基础数学（每题只有一个正确选择；本部分共5小题，每小题3分，共15分）

1. $\dfrac{(1-\frac{1}{2})(1-\frac{1}{3})(1-\frac{1}{4})\cdots(1-\frac{1}{9})}{0.1+0.2+0.3\cdots+0.9}$ 的值是（　　）

A. $\frac{2}{81}$　　B. $\frac{2}{9}$　　C. $\frac{9}{2}$　　D. $\frac{81}{2}$　　E. $\frac{13}{9}$

2. $(1+\frac{1}{2})(1-\frac{1}{2})(1+\frac{1}{3})(1-\frac{1}{3})\cdots(1+\frac{1}{99})(1-\frac{1}{99})=$（　　）

A. $\frac{50}{97}$　　B. $\frac{52}{97}$　　C. $\frac{47}{98}$　　D. $\frac{47}{99}$　　E. $\frac{50}{99}$

3. 小王利用计算机设计了一个计算程序，输入和输出的数据如下表：

输入	…	1	2	3	4	5	…
输出	…	$\frac{1}{2}$	$\frac{2}{5}$	$\frac{3}{10}$	$\frac{4}{17}$	$\frac{5}{26}$	…

那么，当输入数据是8时，输出的数据是（　　）

A. $\frac{8}{61}$　　B. $\frac{8}{63}$　　C. $\frac{8}{65}$　　D. $\frac{8}{67}$　　E. $\frac{8}{69}$

4. 已知A股票上涨的0.16元相当于该股票原价的16%，B股票上涨的1.68元也相当于其原价的16%，则这两种股票原价相差（　　）。

A. 8元　　B. 9.5元　　C. 10元　　D. 10.5元　　E. 9元

5. 一种货币贬值15%，一年后又增值百分之几，才能保持原币值？（　　）

A. 15%　　B. 15.25%　　C. 16.78%　　D. 17.17%　　E. 17.65%

三、管理案例分析：本部分提供3个案例，请从中任选2个，根据案例提供的背景信息，回答相关问题。多选将按前两个计算成绩。（每个案例40分，共80分）

1. **华耐家居的员工持股制度探索**

华耐家居集团是马可波罗瓷砖、欧神诺陶瓷、箭牌卫浴、法恩莎卫浴等多个瓷砖和卫浴品牌的区域代理商，并先后在天津、济南、青岛、太原、上海、南京、广州、成都等地成立公司，实现了在全国市场的战略布局，成为陶瓷卫浴流通行业唯一一家跨地域连锁经营的企业。

华耐家居集团的员工持股制度，经过了很多阶段的探索。

第一阶段：全员持股的探索

为了公司发展，需要更多的资金。有员工提议“让公司所有员工都参股，集合大家的力量钱不就够了”。经过大家的讨论，1997年底，华耐决定推行普及到全员的股份制，这是早期全员股份的尝试。这一时期的股份制是五千元一股，财务人员、仓管员、出纳等都成了股东，对于那些没钱入股的员工，公司就借钱给他们。

公司早期员工回忆道：“我是1998年入职企业的，入职企业以后我经历了真正的第一次股份制全员改造的阶段，实现这次全员改造开了一天一夜的股东大会，公司章程的讨论从一开始的争论不休、字斟句酌到所有人又饿又困，写什么都接受。决策效率低下的弊端凸显。”

股份制本身决定了民主的文化根基，这对于刚刚成长创业时期的民营企业来讲是一个很大的挑战。1998年，华耐股东大会在公司章程上增加了这样的条款：股东只能通过股东大会行使股东权力，在股东大会闭会期间，不得干涉公司的日常经营。

第二阶段：高管持股制度

21世纪初的10余年，中国房地产行业进入了黄金时期，国家在政策上保证了其稳定快速的增长，建材行业飞速发展。在华耐的全员股份制激励下，大家都得到了分红，干劲也增加了。

但是没过多久，公司经常有人小声议论：“不用那么努力，反正年终分红都是一样的。”换言之，分红的收入令员工不再那么看重工资、奖金了。结果，这一年年终董事会上，财务部报上的数据显示营业收入增长缓慢，增长率远远低于过去两年的平均水平。而且年轻的干部们也颇不满意，他们发现下属比自己的收入高得多，心里很不平衡，工作积极性也在下降。问题究竟出在哪里？一位董事脱口而出：“大锅饭”。他接着说：“企业在创业和发展期，要有自己的核心骨干力量，因此股权不能过度分散，股权要有大有小，有多有少，要根据个人对企业的贡献和能力来分配，才能凸显公平。”

由于分红按职工入股的年限从高到低分配，并且分红收入占总收入的比重太大，导致与工资和奖金挂钩的绩

效管理形同虚设，职工无论干多干少，干好干坏，都不会对收入有太大影响，因而工作积极性大大下降。

2000年，新的高管持股制度取代了全员持股制度，除了企业核心决策层的30人持普通股以外，670位经理级以上员工每人持有岗位期权股。该期权股享受与普通股一样的分配权，但不参与表决权。同时约定持有该股权三年后即可转为普通股。2004年对岗位期权股进行了改革，公司将该股细分为两层，第一层岗位期权股与普通股一样参与分配，第二层岗位期权股优先分配，并按12%、20%、30%的固定比例根据业绩完成情况进行分配，激励形式的多样化，大大加强了员工归属感。

与这一时期的股份制激励措施相关，华耐此时出现一个致命的现象——中高级管理层的流失率特别低（每年1%左右），而基层员工的流失率特别高（每年20%左右）。

此外，北京分公司的一名采购经理为了拿回扣，高价购入了一批有质量问题的瓷砖；公司里日常用的A4打印纸，不同地域的分公司报上的价格差距很大，有的0.1元，有的0.3元，显然公司内部出现了腐败。

高管内部讨论任务：华耐内部贫富差距拉大的同时，“内部已经出现了对立。”

第三阶段：股权下移

2003年公司决定对高管持股制度再一次进行改革，实行股权下移，让管理干部到一线工作，到下属分公司任职，参与分公司的股权分红，利用多劳多得的机制来进行激励。同时让更多基层员工有机会持有公司股权，建立员工在一线工作上自主决策的机制。

这一时期，华耐已逐步将早期绝对的民主改造成为了一种以民主意识为主相对集中决策的机制，即“把整个的组织切分成很多单元，然后由每一个单元进行集体决策。每一个单元都有一个核心团队，这样既保证了企业的活力和每个组织的活力，又保证了决策的相对正确。”但是，由于分销区域主管的股份占比过大，而总部的股份占比较小，所以区域要根据自身情况过滤总部的政策，带来政令不畅通的问题。

股东身份的行权意识显著弱化还要得益于薪酬制度的改革和激励机制的多元化。2001年华耐开始了薪酬改革，中层以上管理干部有了年薪制。2005年由于引入了大量外部人才，华耐与社会薪酬制度发生碰撞，公司对员工薪酬又进行了一定幅度的调整，收入结构发生了变化后，股东也日益认同了股权与经营权的分离。

由于华耐属于销售流通行业，财务数据容易统计，核算便捷，员工持有分公司股份，按部门结算具有可操作性。这次股权下移改革将公司分成了若干个独立的利润核算中心，在销区层面形成了总部投资+经营者个人投资相结合的股权架构，并对经营者采取按个人投资额占本销区实收资本的比例来享受年度利润分配的分配方式。销区股权分为占比型期权股与附加型期权股。

请根据以上案例，回答下列问题：

（1）华耐家居集团进行了持续的股权制度探索，其背后隐含了管理学里面的什么理论?

（2）上述案例中所提及的第一阶段，全员持股为什么会有那样的弊端?

（3）总部与分区的矛盾，应该遵照哪些原则来解决?

（4）综合以上各阶段股权制度的探索，你能给该公司的股权制度提供哪些建议?

2. **沃尔玛公司（Wal-Mart）**

沃尔玛公司（Wal-Mart）在 1962 年成立于美国阿肯色州，是目前世界上最大的连锁零售企业。为提供低价的产品，沃尔玛选择直接与供应商或制造商谈判，以大额稳定的订单削减成本、压低利润。同时，它也在全

球范围内选择人工成本更低的产地的产品。此外，它建立了高度自动化物流系统，最大限度地降低了商品库存和在途时间，压缩了营运成本。其配送中心从收到店铺的订单到向生产厂家进货和送货，只需要两天时间。在提供低廉商品外，为达到“让顾客满意”的目标，沃尔玛也提供了“无条件退款”的承诺。沃尔玛也积极与员工建立伙伴关系。对每一位员工，公司除了提供“利润分红计划”、“员工折扣规定”和“奖学金”，也给予带薪休假、节假日补助、医疗、人身保险等待遇。一时间，美国社会开始用“沃尔玛效应”这样的词来描述这家公司对于美国社会造成的影响。

长期以来，沃尔玛对于数据分析即有很好的掌握。一个经典的故事是，沃尔玛的资讯工程师在分析结账数据时发现，尿布和啤酒的销售量在每周五的晚上存在正向的关联性。透过调查才发现，这是因为在周五晚上，父亲在前往超市买尿布的同时，会顺便为周末球赛购买啤酒回家。因此，沃尔玛开始固定在每周五把啤酒和尿布摆设放在同一区域，意外让这两项产品的销售量提升30%。在大数据时代下，沃尔玛进一步利用建立社会基因组（Social Genome）程序，对终端消费者在社群网站的话题进行分析，进一步提供采购建议给终端消费者。沃尔玛的营销方式已经从挖掘顾客的需求演化到了创造消费者的需求。

在互联网时代下，面对电商的崛起，沃尔玛也努力的转型。在传统零售方面，沃尔玛在英国、日本和美国开展了小型门店的这一业态。在小型门店中，沃尔玛提供更加精简商品品类，同时也经由提供独家商品提升差异化。此外，由于电商的发展趋势已进入了 O2O 全通路的时代。所谓的「O2O」模式，是整合线上及线下的买方及卖方，藉由打折、提供资讯、服务预订等方式，把线下商城的消息推送给线上使用者，从而将线上使用者转换为线下客户。为此沃尔玛透过旗下的创新实验室 @WalmartLabs 收购十多家新创公司，专注于创新的 O2O 服务。在取货方面，它推出免费的线上订货、线下领取的“购货点”。消费者可以在网路上订购商品，取得取货编号后，根据预约时间到店提取商品。在物流方面，与 Uber与Lyft合作提供由司机担任送货员的外送服务。在行动支付方面，它启用了“沃尔玛付款”行动支付服务，打造自己的行动支付生态系，进一步掌握消费者的消费与支付习惯。沃尔玛希望经由 O2O 战略，整合线下实体店和线上电子商务，进而定义零售业的未来。

请根据以上案例，回答下列问题：

（1）沃尔玛在过去几十年间最重要的成功因素有哪些?

（2）从与员工间建立积极工作关系的角度，你认为沃尔玛有哪些经验值得当前中国企业借鉴?

（3）近年来零售行业遇到重大冲击，你认为沃尔玛等类似公司当前应该如何应对新形势的挑战?

（4）沃尔玛等大卖场在有些国家的经营遭遇了严重的挑战，甚至退出了若干市场。你分析原因可能有哪些?

3. **A公司**

A公司成立于1960年代，是中国的一间省级国资委下属的中型企业，公司的主要产品为机械表和机芯。目前A公司的固定资产约有5000万元，企业员工的人数约为1000人。自公司成立以来，经营情况大致良好，在1980 年代曾有过一段辉煌的历史。然而，在改革开放后，随着贸易自由化时代来临，全国手表行业受到了外国竞争者强大的挑战。在行业内，除了少数几个企业经营情况尚好，其他大多数的企业经营状况都陷入困境。与其他同业相似，A公司的利润，也开始逐渐下滑。在此情况下，省级国资委撤换了A公司原有的领导班子。经过竞选，苏某获选为公司的总经理。苏某一上任后，立刻大刀阔斧精简机构，把公司内各部门的人力

减为原来的 60%，并加强了对工厂运作的现场管理和对产品生产的质量管理。此外，苏某经市场调查，发现如今机械表在国内市场已不受欢迎。全行业的销售额，整体呈现出了逐年下降趋势。目前，A公司每年生产的机芯共100万只，主要销售给香港的中间商，每个机芯的售价在12.60到12.70元之间，每个机芯的生产成本约为12.50元。由于A公司的生产量未达到1000万只的经济规模，A公司每个机芯的生产成本比同行厂商的12.30元高出了许多。另外，除了本身生产成本较竞争对手高之外，也由于A公司的产品为低档的机械表， 在国内经济蓬勃发展下销售比较困难。一方面，A公司的产品在其他省的销售量极低，在本省的市场占有率也从前几年的10%下降到了5%，且其主要购买对象在农村。在如此的发展下，A公司目前正处于亏损状态，若香港中间商停止订货，公司就会有立即破产的可能。有鉴于此，苏某认为公司应该开展多元化经营。为此，公司在厂区外租了几间房和一块空地，开设了餐厅与卡拉 OK 厅，建造了钓鱼池和游泳池，并办起了一个“华新度假村”。同时，公司还进入第一产业，办了养猪、养鸡、养兔场。此外，苏某了解到在距公司 100 多公里的山区，许多农民开采铁矿砂非常赚钱。他通过亲自考察，并经全体员工讨论，决定开办铁矿砂厂。在征得有关金融管理部门同意后，公司召开了全体职工大会，苏某在会上说：“当前公司严重亏损，机芯和机械表销售情况不好，资金极为短缺。我们每个职工一定要认清形势，团结一条心，让黄土变成金。今天我动员大家集资自救，自力更生。我本人愿出 1 万元。希望同志们在保证生活不受影响的情况下，自愿集资，不要勉强。我们保证集资款的利率高于银行利息率。将来铁矿砂厂赢利后，再按资分红。尽快把铁矿砂厂办起来，就可以帮助公司解决当前发展的难题。”在苏某的号召和带动下，仅两周时间，公司就集资了 100 余万元，再从各车间抽调了得力人员，经过紧张的筹备，半年后铁矿砂厂就土法上马了。开工第一个月赢利 40 万元。A公司董事长非常兴奋地说：“我们现在是一、二、三产业并举，农、工、商齐上，照这样的势头发展下去，我们的公司是大有希望的。”然而，好景不长，过了不久，铁矿砂厂发生了事故，由于山坡上堆放过多的废泥浆，在下雨之后，废泥浆流进了农民的庭院，冲毁了几间民房。环保部门勒令该铁矿砂厂停产并处以罚款。而“公司旗下的度假村”也因为地理位置欠佳，游客不多，再加上经营不善，也出现了亏损。而养猪、养鸡、养兔场原有的管理者，也因为认为公司没有发展前途，选择离职。种种的事件，使得公司的发展，陷入了极度困难。

请根据以上案例，回答下列问题：

（1）你认为A公司此时的经营中面临的严重挑战有哪几方面?

（2）你认为A公司此时应该进行怎样的调整?

（3）从5~10年的角度，你认为A公司这样的企业应该如何打造核心竞争力?

（4）你认为A公司应该进行多样化战略吗？为什么?

四、商业判断能力

（请在以下三个题目中任选两道题进行论述，多选将按前两道题计算成绩，每题 30 分，共 60 分。）

我国的国家层面对经济发展提出了绿色、环保、可持续发展等理念，还特别突出创新是引领发展的第一动力。创新已经成为经济社会发展的主要驱动力，创新能力也成为国家竞争力的核心要素，企业未来的发展也是如此。请结合你的行业经验，谈一谈对创新如何能够驱动发展质量、并促进可持续发展。

在激烈的市场竞争中，为什么有的企业能长盛不衰，有的企业只能昙花一现？有学者提出了“核心竞争力”这一概念，即能为企业带来长期竞争优势的核心能力。请以你所了解的某公司为例，说明其核心竞争力是什么，以及该公司如何不断提高企业的核心竞争力。注意回答中不要介绍你自己所在的公司，不要暴露个人信息。

近年来，以物联网、人工智能、云计算等为代表的新技术、新经济形态越来越深度融合到经济社会的各领域当中，给企业的生产、管理和思维带来了重大变革。你认为，这些新技术、新经济形态对哪些行业、企业的影响最大，分别带来了什么样的机遇与挑战。

客观题参考答案及解析

一、商务英语阅读解析

文章一大意：本文讲述一些经理、主管人员虽然每天忙于业务，却没有发现其真正的利润其实很低。其实一些小的改变就能引出销售额的巨大变化。

1. 答案：D。细节题。题干意为：文章的第一段，作者说许多管理者怎么样?

第一段提到，他们可能太忙了以至于忽视了真正发生了什么。事实上，这些经理少点工作多想想公司内部的实际运转会更好。选项D所表达的内容与此一致。Examining company systems对应the actual procedures they are using in the running of the company。

2. 答案：C。细节题。题干意为：增加利润的一个办法是什么?

第二段提到，即使一些小的改进也能对利润带来巨大影响。选项C所表达的内容与此一致。

3. 答案：C。细节题。题干意为：一个汽车配件制造厂的经理通过什么办法增加利润?

第三段说A standard system for dealing with the enquiries was what was needed and…即处理询问的标准系统是必要的。选项C所表达的内容与此一致。

4. 答案：D。细节题。题干意为：出口商的计算机数据库中备案证明是有用的，因为他是可以做到什么?

第四段提到，经理发现他收到的咨询越来越多，因为他的顾客将这些咨询给周围的人看。由此可以推测，这将吸引更多的顾客。D符合题意。

5. 答案：A。细节题。题干意为：减轻费用的最好方式是什么?

第五段提到，计算各自每年的开销，看看是否能在别处花一个更好的价格得到：事实总是如此。没有一个生意人愿意花不必要的钱。选项A中remove unnecessary services与spending money unnecessarily相对应。

文章二大意：本文主要介绍了英国的IT产业存在的专业技术人员不足的问题。文章说明产生这一问题的原因以及现在的一些消极的处理方式，最后提出了一些可行的解决措施。

6. 答案：A。逻辑细节题。题干意为：根据第一段，IT部门的成功取决于什么?

答案是buy后面的一句：but on how well they can hold on to the people skilled at manipulating the newest technology. 即取决于他们能否留住精通于掌握最新技术的人。也就是A所说的，成功留住有技术的员工。

7. 答案：B。细节题。题干意为：第二段提到的一个问题是什么?

文中第二段指出，整个IT产业严重缺少培训资金的投入，这将意味着从长远来看，技术人员面临着老化和缩减的问题。选项B所表达的内容与此一致。 Shrinking与选项B中get even smaller相一致。

8. 答案：B。细节题。题干意为：对于文章第三段提到的IT行业的长期问题的可能解决方法是什么?

第二段首先提到了大部分雇主只考虑眼前的问题，因此他们不能够做到加快对没有经验的新员工进行公司内部培训，或者从其他方面对现有的员工进行再培训，然后指出这些培训正是计算机软件服务协会所建议的方案。选项B所表达的内容与此一致。

9. 答案：A。细节题。题干意为：在金融服务行业的一些企业，IT员工问题导致了什么?

第三段提到，金融服务部门中的许多公司正在设法向技术型IT员工提供“金手铐”一滞后发放的考验忠诚度的奖金，以此来拴住员工，并来降低公司的亏损，像当地政府这样的机构却不能……选项A所表达的内容与此一致。

10. 答案：C。细节题。题干意为：IT职业者更愿意待在现有的位置上，如果……

第五段的最后一句讲，这些分红只有同其他的动力相结合才能成功：有吸引力的职业前景，培训以及和个人长期目标相吻合的有挑战性的工作，故选C。

二、逻辑数学推理

（一）逻辑推理

11. 答案：C

“价值规律为精明的经营者服务”，“人控制肆虐的洪水”等这些例子都说明人能够“运用”客观规律，而不是“改造”客观规律。所以，小王的议论混淆了概念。

12. 答案：A

张教授的“技术发展”是爱迪生时代的“技术发展”，而李研究员反驳中用的“技术发展”则是现代社会中的“技术发展”。不能选B，因为两人所说的接受“正式教育”都是指“爱迪生时代的正式教育”。

13. 答案：B

要注意文中的“只做电脑生意”，“只做服装生意”的信息，所以最少5人；在5人基础上，加两个北方人和一个广东人，所以最多8人。

14. 答案：B

判断实际上表达了概念之间的关系。所有灰狼都是狼，反映了灰狼和狼是种属关系，而疑似SARS病例和SARS病例之间不具有上述种属关系。所以，B是正确答案。A不正确，因为A选项中“一个判断是真的，不等于具有该判断形式的任一判断都是真的”这一解释的原因仍然是B选项。

15. 答案：B

题干对于“生命”和“有机体”的定义很明显在循环，属于循环定义。B选项犯相同的循环定义的错误。

16. 答案：A

解：

分子 $= \frac{1}{2} \times \frac{2}{3} \times \frac{3}{4} \times \frac{4}{5} \times \frac{5}{6} \times \frac{6}{7} \times \frac{7}{8} \times \frac{8}{9} = \frac{1}{9}$

分母 $= \frac{1+2+3+4+5+6+7+8+9}{10} = \frac{9}{2}$

所以原式 $= \frac{1}{9} \times \frac{2}{9} = \frac{2}{81}$

17. 答案：E

解： $(1+\frac{1}{2})(1+\frac{1}{3})\cdots(1+\frac{1}{98})(1+\frac{1}{99}) = \frac{3}{2} \times \frac{4}{3} \times \cdots \times \frac{99}{98} \times \frac{100}{99} = 50$

$(1-\frac{1}{2})(1-\frac{1}{3})\cdots(1-\frac{1}{98})(1-\frac{1}{99}) = \frac{1}{2} \times \frac{2}{3} \times \cdots \times \frac{97}{98} \times \frac{98}{99} = \frac{1}{99}$

从而原式 $= \frac{50}{99}$

18. 答案：C

解： 输出数据的分子等于输入数据。输出数据的分母第1个为2，第2个为2+3=5，第3个为5+5=10，第4个为10+7=17，…，依次为前一个数的字母加上一个奇数(2_n−1)，因此，第6个数为 $\frac{6}{26+(2\times6-1)} = \frac{6}{37}$，第7个数为 $\frac{7}{37+(2\times7-1)} = \frac{7}{50}$，第8个数为 $\frac{8}{50+(2\times8-1)} = \frac{8}{65}$

19. 答案：B

解：设A股票原价为 x 元，B股票原价为 y 元。

则由已知 $\begin{cases} 0.16 = 0.16x \\ 1.68 = 0.16y \end{cases}$，解得 $x=1$，$y=10.5$，从而 $y-x=9.5$(元)

20. 答案：E

解：原币值为 $\alpha \rightarrow 0.85\alpha \rightarrow \alpha$， 则 $\frac{\alpha-0.85\alpha}{0.85\alpha} = \frac{1-0.85}{0.85} = 0.1765 = 17.65\%$

清华经管EMBA欢迎您

培养产业领袖
塑造企业未来

北京办公室

北京市海淀区清华大学经济管理学院建华楼A505室
邮编：100084
电话：8610 - 6278 9913 ／ 6277 3370
传真：8610 - 6278 8164
邮箱：emba@sem.tsinghua.edu.cn

广东办公室

深圳市福田区深业上城T2栋五层529
电话：0755 - 3306 6885
邮箱：zhangteng@sem.tsinghua.edu.cn

上海办公室

上海市凯旋路1398号长宁国际发展广场T4座23层
邮编：200336
电话：8621 - 6270 0632
传真：8621 - 6295 7328
邮箱：chenjue@sem.tsinghua.edu.cn

微信公众账号：清华经管EMBA
微博账号：清华经管EMBA
http://emba.sem.tsinghua.edu.cn