

清华五道口金融EMBA2026级研究生联考 报考指南

重要提示：本报考流程仅供中国内地考生报名参考，请在确认面试通过后进行笔试报名，否则不予准考。

报考条件：具有国民教育系列大学本科或本科以上学历，毕业后满八年或八年以上全职工作经验，其中包括五年或五年以上管理工作经验；或具有国民教育系列大学专科毕业并取得毕业证书毕业后满十年或十年以上全职工作经验，其中包括五年或五年以上管理工作经验。

说明：考生在报名时需特别注意必须符合以上报考条件，具体要求如下：
2018年7月之前（含）7月取得本科学历，或2016年7月之前（含7月）取得大专学历，并满足相应全职工作及管理工作年限。

报考流程

一、研招网网上报名

报名时间：2025年10月16日-10月27日，每天9:00-22:00

报名网址：中国研究生招生信息网<http://yz.chsi.com.cn>

二、登录清华大学研究生申请服务系统

研招网报名并成功缴纳报名费用24小时后，登录清华大学研究生网上招生系统完成报名确认手续，按要求上传照片

网址：<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>（首次访问时需要注册账号）

截止日期：2025年11月4日上午8:00前

三、学历学籍校验

登录“中国研究生招生信息网”笔试报名时，凡学籍学历校验结果不通过者，需考生自行进行学历认证，且认证时间15个工作日以上。

研招网 – 网上报名

- 1、登录：中国研究生招生信息网<http://yz.chsi.com.cn>
点击：2026年全国硕士研究生招生考试网上报名



- 2、点击：统考报名



3、点击：注册（如已有学信网账号可直接登录）

4、注册账号

5、输入注册账号密码、点击登录



登录

请使用 学信网账号 进行登录

学信网账号

密码

登录

找回用户名 找回密码 注册

微信登录 支付宝登录

6、点击网上报名

用户中心

咨询客服 账号信息

统考硕士招生

 专业目录	 在线咨询	 网上报名	 网上确认	 消息中心
 网报公告	 退役大学生专项计划、退役初试 加分相关资格审核结果查询	 准考证下载	 调剂意向采集	 复试调剂
 信息公开平台				

7、阅读报名须知，点击确定

2026年全国硕士研究生招生考试

网上报名平台

首页

退出

报名须知

1. 全国硕士研究生招生考试报名包括网上报名和网上确认两个阶段。其中，网上报名时间为2025年10月16日至10月27日（网上预报名时间为2025年10月10日至10月13日，相关工作安排由省级教育招生考试机构确定并公布），每日9:00~22:00。网上确认时间由省级教育招生考试机构确定并公布。
2. 考生应在规定时间内登录“中国研究生招生信息网”（以下简称“研招网”），按省级教育招生考试机构、报考点以及报考招生单位的网报公告要求参加网上报名和网上确认，并按规定缴纳报考费。逾期不再补办，考生最终报名信息以网上确认数据为准。未参加网上确认或网上确认未通过的，无法参加考试。
3. 网上预报名和正式报名具有同等效力，完成预报名的考生无需在正式报名阶段再次报名。
4. 考生应按要求认真填写网上报名信息。开始报名前，请考生仔细阅读 [常见问题](#) 以及 [各单位网报公告](#)，提前准备好 [需要填写的信息](#)。网上报名时，[请考生仔细阅读网报页面提示文字，按要求如实准确填写报名信息。](#)
5. 网上报名期间，考生可自行修改或重新填报网上报名信息，但每位考生只能保留一条有效报名信息，逾期不得修改或重新填报网上报名信息。如需重新填报报名信息，须先取消已有报名信息，已取消的报名信息不可用于网上确认。
6. 考生完成信息填报，成功生成报名号并完成网上交费后，即代表报名成功。报名号是网上确认的重要凭证，[请考生务必牢记。](#)
7. 请考生妥善保管并牢记学信网用户名和密码，后续网上确认、下载准考证或复试调剂等环节仍需使用（无需重复注册），为避免个人信息泄露，请设置复杂密码并定期修改。
8. 所有消息通知，请以系统内实际查看内容为准。如已关注学信网公众号，可通过公众号底部菜单进入“帮助中心-绑定学信网账号”进行绑定，以便及时获取提醒。
9. 考生网上报名成功后，应通过定期查阅省级教育招生考试机构、报考点、招生单位官方网站等方式，主动了解网上确认、考试安排及注意事项等，积极配合完成相关工作。
10. 考生在考前十天左右，凭网上报名的用户名和密码登录“研招网”自行下载打印《准考证》。考生凭下载打印的《准考证》及有效居民身份证参加初试和复试。
11. 推免生、立功表彰退役军人免试生需在 [推免服务系统](#) 报名。

确定

8、填写考生信息，确认实名信息

2026年全国硕士研究生招生考试

网上报名平台

首页

退出

1 填写考生信息 2 填写报考信息 3 交费 4 申请加分或照顾政策 符合条件考生须按规定申请，其他考生无需申请 5 网上确认 6 下载准考证

2026年网上报名

考试报名公告

1 填写考生信息

9月30日-10月27日

待填写

2 填写报考信息

10月10日-13日，10月16日-27日
9:00-22:00

申请少数民族高层次骨干人才计划资格 >

申请享受初试加分或照顾政策 >

立功表彰退役军人免试生请至推免服务系统报名 >

2026年全国硕士研究生招生考试

网上报名平台

首页

退出

确认真实信息

请使用现在有效身份证件姓名、证件号码注册报名。因填写无效身份信息而造成不能考试或录取的，后果由考生本人承担。

姓名: 修改

此信息来源于实名注册，如有误请登录实名注册进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效

证件类型: 01(居民身份证) 修改

此信息来源于实名注册，如有误请登录实名注册进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效

证件号码: 修改

此信息来源于实名注册，如证件号码填写错误，请修改证件号码或重新注册学信网账号，退出系统，关闭浏览器，重新登录并同步信息后，修改方可生效

移动电话: 修改

此信息来源于实名注册，如有误请登录实名注册进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效

返回

下一步

9、填写学籍学历信息

学籍学历

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能造成报名失败；名词解释：半角、半角。

考生来源 4(其他在职人员) ← 统一选择：4 (其他在职人员)

在硕士研究生入学年份毕业的普通全日制本科毕业生；自学考试、网络教育、开放教育录取当年入学前可毕业本科生源“其他人员”。

获得符合报考条件条件的最后学历的学习形式 ← 请填写符合报考条件的学历和学习形式，不一定是最高学历；报考条件详见指南第一页。

符合报考条件条件的最后学历

普通全日制应届本科和应属本科毕业生应选“本科毕业”。

符合报考条件条件的最后学历证书编号 ← 与上方填写的学历信息一致，可登录学信档案验证本人学籍或学历

往届生必须填写（可登录学信档案验证本人学籍或学历）：按毕业证书上“证书编号”填写，普通全日制应届本科和应属本科毕业生不填；国外留学生请填写教育部留学服务中心认证的国外学历学位证书认证证书编号，旧版认证证书编号样式为：教留服认[2010]00001号，新版认证证书编号样式为：1201900000001，请务必与认证证书上的编号保持一致（最多输入40个字符的字符）

获得符合报考条件条件的最后学历毕业日期

往届生以毕业证书为准，应属生以实际将毕业日期为准。

最后学位 请选择

应届毕业生或未获得学位的毕业生请选择“无”。

学位证书编号 请输入学位证书编号

学位证书编号不允许为空

按学位证书上的“证书编号”填写。高职院校、普通全日制本科和成人应届本科毕业生不填；国外留学生请填写教育部留学服务中心认证的国外学历学位证书认证证书编号，旧版认证证书编号格式为：教留服认[2010]00001号，新版认证证书编号格式为：120190000001，请务必与认证书上的编号保持一致（最多输入40个字节的字符）

符合报考条件 请选择前（市）
的最后学历毕
业学校

请选择学校

填写毕业学校应确保学校名称与本人毕业证书上的学校名称一致。如在下拉菜单中无相关学校名称，可选择“其他”，并在下面的输入框中填写毕业证书中的毕业学校名称。
应届毕业生应与“学历证书”中学校名称一致。如在下拉菜单中无相关学校名称，可选择“其他”，并在下面的输入框中填写“学历证书”中的学校名称（最多输入100个字节的字符）

符合报考条件 请选择科类
的最后学历毕
业专业

请选择专业

毕业专业中没有自己的专业或专业名称与实际不同，则选择“其他”，并在下面的输入框中填写中文专业名称（以毕业证书为准）（最多输入100个字节的字符）

下一步

※取得国（境）外学位且未办理认证的考生在证书编号一栏填写“留学生”，并于2025年12月19日前提交教育部留学服务中心出具的国（境）外学历学位认证报告。

10、请确定学历校验是否通过，如未通过请参考关于办理学历认证的说明。点击“下一步”继续填报。

考生信息

1 学籍学历 2 基本信息 3 户籍档案 4 家庭主要成员 5 学习与工作经历 6 奖惩情况 7 联系方式

！ 学历校验未通过
查不到学历（学籍）信息
可能的原因如下：
1. 报名时输入的学历（学籍）相关信息有误；2. 学历（学籍）电子注册信息有误；3. 学历（学籍）未注册；详情请看页面下方的注意事项。
考生可通过学信档案核实本人的学历（学籍）信息。如有疑问，请及时与就读院校学籍学历管理部门联系。

为了不影响您的报考进程，您可选择继续填写考生信息，但填写后，须根据以上所提示的原因进行解决，解决后请务必重新登录本系统查看校验结果，以免影响报名考试。

下表为学历（学籍）校验时读取的报名信息，如修改过相应信息请等待下次核对。

姓名		获得符合报考条件的最后学历毕业日期	
证件号码		符合报考条件的最后学历毕业学校名称	
符合报考条件的最后学历		符合报考条件的最后学历证书编号	
取得符合报考条件的最后学历的学习形式			

关注学信网公众号并绑定微信账号，及时接收重要消息提醒
建议您关注学信网公众号并绑定微信账号（如已关注公众号，可在“学信账号-绑定学信网账号”菜单栏里，点击进入绑定页面），以及时接收重要消息提醒。

上一步 下一步

11、填写基本信息

考生信息

1 学籍学历 **2 基本信息** 3 户籍档案 4 家庭主要成员 5 学习与工作经历 6 奖惩情况 7 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会导致报名失败；名称解释：半角 半角。

- 考生姓名：修改

此信息来源于实名认证，如有误请登录实名认证进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。
- 考生姓名拼音：修改

按姓名的汉语拼音的书写形式填写，要求顶格写，且不可出现空格，大小写均可。（最多输入80个半角字符）
- 证件类型：01(居民身份证) 修改

此信息来源于实名认证，如有误请登录实名认证进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。
- 证件号码：修改

此信息来源于实名认证，如有误请登录实名认证进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。
- 考生性别：请选择
- 考生民族：请选择
- 婚姻状况：请选择
- 现役军人：0(非现役军人) 修改
- 政治面貌：请选择

上一步 下一步

12、填写户籍档案

考生信息

1 学籍学历 2 基本信息 **3 户籍档案** 4 家庭主要成员 5 学习与工作经历 6 奖惩情况 7 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会导致报名失败；名称解释：半角 半角。

- 出生地省市：请选择 - 请选择 - 请选择

如列表中无，则请选择其他。
- 考生籍贯：请选择 - 请选择 - 请选择

如列表中无，则请选择其他。
- 户口所在地：请选择 - 请选择 - 请选择

如列表中无，请选择其他，应据生投实际户口所在地选择。
- 户口所在地详细地址：请输入街道门牌等

请如实填写。（最多输入80个半角字符。）
- 考生档案所在地：请选择 - 请选择 - 请选择

考生档案所在的省、（直辖市、自治区）
- 考生档案所在单位名称：请输入考生档案所在单位名称

请如实填写，按国家档案管理规定，严禁个人保管，需委托具有人事代理权的机构管理。（最多输入80个半角字符。）
- 考生档案所在单位地址：请输入街道门牌等

请如实填写。（最多输入80个半角字符。）
- 考生档案所在单位邮编：请输入6位邮编

按国家公布的《全国邮政编码》填写。（最多输入6个半角字符。）

上一步 下一步

13、填写主要家庭成员

考生信息

1 2 3 4 5 6 7
 学籍学历 基本信息 户籍档案 家庭主要成员 学习与工作经历 奖惩情况 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

姓名	与本人关系	在何单位工作/任何职务	联系电话

请如实填写。（所有字数加到一起最多200个字节的字符。）

14、填写学习与工作经历

考生信息

1 2 3 4 5 6 7
 学籍学历 基本信息 户籍档案 家庭主要成员 学习与工作经历 奖惩情况 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

* 现在学习或工作单位：

请如实填写。（最多输入80个字节的字符。）

* 学习与工作经历（高中毕业后起）：

起止年月	学习或工作单位	任何职务

请如实填写。（所有字数加到一起最多200个字节的字符。）

15、填写奖惩情况

考生信息

① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
 学籍学历 — 基本信息 — 户籍档案 — 家庭主要成员 — 学习与工作经历 — 奖惩情况 — 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

* 何时何地何原因受过何种奖励或处分：

请尽量填写完整，不要使用回车、空格等字符，如果没有就填写“无”。（最多输入200个字节的字符。）

* 考生作弊情况：

请尽量填写完整，不要使用回车、空格等字符，如果没有就填写“无”。（最多输入250个字节的字符。）
 考生诚信状况是招生单位录取的重要依据，报名时请如实填写参加普通和成人高等学校招生考试、全国硕士研究生招生考试、高等教育自学考试等国家教育考试过程中作弊情况。（填写何时、何地、参加何种考试、作弊事实）

16、填写联系方式

考生信息

① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦
 学籍学历 — 基本信息 — 户籍档案 — 家庭主要成员 — 学习与工作经历 — 奖惩情况 — 联系方式

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

* 考生通讯地址：

指省（区、市）/地市区县/县市旗/乡镇/街村（为考生接收复试通知书、录取通知书地址，考生必须真实准确填写）。（最多输入80个字节的字符）

* 移动电话：
 [修改](#)
此信息来源于实名注册，如有误请登录实名注册进行修改，修改后退出系统且关闭浏览器重新登录并同步信息后方可生效。

* 电子信箱：

请填写常用的电子信箱。（最多输入30个字节的半角字符）

17、确认考生信息，检查无误后点击“确认”，返回首页。

18、点击查看“学历学籍校验”结果，继续填写报考信息

2026年全国硕士研究生招生考试 网上报名平台

1 填写考生信息 2 填写报考信息 3 交费 4 申请加分或照顾政策 5 网上确认 6 下载准考证

2026年网上报名

1 填写考生信息
9月30日-10月27日
已完成

2 填写报考信息
10月10日-13日, 10月16日-27日
9:00-22:00
待填写

学历 (学籍) 校验 查看 >

查看学历 (学籍) 校验结果

申请少数民族高层次骨干人才计划资格 >

申请享受初试加分或照顾政策 >

立功表彰退役军人免试生请至推免服务系统报名 >

19、填写报考信息

招生单位: 11北京市 10003 (清华大学)
考试方式: 21 (全国统一考试 (含联合考试))
专项计划: 0 (普通计划)
报考类别: 12 (定向就业)
定向就业单位所在地及单位名称: 请填写本人目前就职单位

报考信息

① 报考单位
② 备用信息
③ 报考专业
④ 报考点

1. 考生应按省级教育招生考试机构、报考点以及报考招生单位的网报公告要求进行报名，认真填报，核对报名信息，避免因信息填写错误导致报名无效。

2. 招生单位、考试方式、报考点、专项计划等关键信息提交后不允许修改，确有错误需取消报名后重新填报报名信息。报名信息经考生确认后一律不作修改。

3. 残疾考生如需组考单位在考试期间提供合理考试便利服务的，应于报名阶段与考点所在地省级招生考试机构和招生单位沟通申请，以便提前做好安排。

* 招生单位: 11(北京市) - 10003(清华大学) (按单位名称排序)

招生单位网报公告 清华大学

[清华大学 2026年硕士研究生招生相关事宜须知](#) 2025-10-10

[2026年全国硕士研究生招生考试清华大学报考点公告](#) 2025-10-10

省（区、市）网报公告 北京市

[北京市2026年全国硕士研究生招生考试网上报名公告（一）](#) 2025-10-09

[北京市2026年全国硕士研究生招生考试网上报名公告（二）](#) 2025-10-09

* 考试方式: 21(全国统一考试)

各类考试方式和专项计划的概述以及关系

* 专项计划: 0(普通计划)

* 报考类别: 12(定向就业)

硕士研究生录取类别分为非定向就业和定向就业两种。参加单独考试的考生，只能被录取为回原单位的定向就业硕士研究生

* 定向就业单位所在地: 请选择 - 请选择 - 请选择

报考类别为定向就业时必选，并填写定向就业单位名称；如报考类别为非定向就业，不可选择并不可填写定向就业单位名称

* 定向就业单位名称:

直接输入定向就业单位的汉字名称全称（最多输入80个字符的字符）

上一步
下一步

20、备用信息无须填写，点击“下一步”

考生信息

① 报考单位
② 备用信息
③ 报考专业
④ 报考点

在输入数字或字母时，请使用半角字符，否则可能会造成报名失败；名词解释：字节 半角。

备用信息:

请按照 报考单位网报公告 的要求填写，如无明确要求不用填写，最多输入50个字符的字符

备用信息1:

请按照 报考单位网报公告 的要求填写，如无明确要求不用填写，最多输入50个字符的字符

上一步
下一步

21、填写报考专业

报考单位名称：10003（清华大学）

报考院系所名称：060（五道口金融学院）

报考专业：125100（（专业学位）工商管理）

研究方向：02（高级管理人员工商管理硕士（EMBA））

报考一带一路EMBA的考生须选择“03（一带一路高级管理人员工商管理硕士(BRI EMBA)）”

学习方式：2（非全日制）

考试科目：（199）管理类综合能力（204）英语（二）

报考方向为02（高级管理人员工商管理硕士）的报考信息如下图



报考信息

报考单位：10003(清华大学)

* 报考院系所：060(五道口金融学院)

* 报考专业：125100((专业学位)工商管理)

* 研究方向：02(高级管理人员工商管理硕士 (EMBA))

* 学习方式：2(非全日制)

* 考试科目：(199)管理类综合能力|(204)英语 (二) |(-...)

上一步 下一步

报考方向为03（一带一路高级管理人员工商管理硕士（BRI EMBA））的报考信息如下图



报考信息

报考单位：10003(清华大学)

* 报考院系所：060(五道口金融学院)

* 报考专业：125100((专业学位)工商管理)

* 研究方向：03(一带一路高级管理人员工商管理硕士...)

* 学习方式：2(非全日制)

* 考试科目：(199)管理类综合能力|(204)英语 (二) |(-...)

上一步 下一步

22、选择报考点，必须选择11（北京市），1103（清华大学）

报考信息

① 报考单位② 备用信息③ 报考专业④ 报考点

1. 报考点负责报名组考等工作，考生应认真阅读省级教育招生考试机构和报考点网报公告，按要求认真选择报考点，避免因不符合报考点要求导致报名无效。如有疑问请咨询报考点所在省级教育招生考试机构及报考点。

2. 招生单位、考试方式、报考点、专项计划等关键信息提交后不允许修改，确有错误需取消报名后重新填报报名信息。报名信息经考生确认后一律不作修改。

* 报考点: 11(北京市) - 1103(清华大学)

报考点网报公告 清华大学

无网报公告!

省（区、市）网报公告 北京市

北京市2026年全国硕士研究生招生考试网上报名公告（一）
北京市2026年全国硕士研究生招生考试网上报名公告（二）

报考点必须选择：
11（北京市）
1103（清华大学）
选择其他考点报名无效

上一步请阅读网报公告(54s)

23、确认报名信息

24、支付报名费

交费信息

订单号码： 下一步生成

报考单位： 10003(清华大学)

考试方式： 21(全国统一考试)

交费金额： ￥ 138

返回

支付

⑦ 网上支付问题 (如何交费、退费等)

25、返回首页可查看学历（学籍）校验结果，查看报名信息并牢记报名号

学历（学籍）校验： [查看 >](#)

报名号：  (未交费)

考试方式： 21(全国统一考试)

报考点： 1103(清华大学)

报考专业： 125100((专业学位)工商管理)

考试科目： 199(管理类综合能力)； 204(英语 (二))； -(无)； -(无)

报考单位： 10003(清华大学)

专项计划： 0(无)

报考院系： 060(五道口金融学院)

报考研究方向和学习方式： 02(高级管理人员工商管理硕士 (EMBA))
2(非全日制)

[查看报名信息](#)

[下载报名信息表](#)

[修改报名信息](#)

[取消报名](#)

※ 交费成功 24 小时后方可登陆清华大学研究生申请服务系统<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>上传照片及确认。（遇周末顺延至周一）

网上信息确认及上传照片

清华大学报考点实行网上确认，且仅使用“清华大学研究生申请服务系统”完成网上确认工作。10月16日正式报名以后且交费成功一个工作日后（24小时后），必须按照以下要求在“清华大学研究生申请服务系统”完成网上确认（无需在“中国研招网”的网上确认系统操作），具体步骤如下：

（1）登录“清华大学研究生申请服务系统”（<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>）（首次访问时需要注册账号）。请考生务必使用在研招网报名时使用的二代居民身份证进行注册，无二代居民身份证的港澳台生或华侨等考生注册之前请联系清华大学研究生招生办公室协助解决（电话：010-62782192，邮箱：yjszb@tsinghua.edu.cn）。点击上述登录界面的“注册新用户”链接（或直接访问：<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/account/ndzs/register>），根据界面提示进行注册。请使用个人常用电子邮箱注册，建议不要使用126邮箱。请确保注册时使用的邮箱能正常接收邮件。

登录后，请点击“2026年硕士研究生招生”下的“网上确认”进入界面，按照网页提示进行操作。

（2）在**2025年11月4日上午8：00**前上传本人电子照片。

照片要求如下：应为**白色背景**的本人近期正面、免冠、无妆、彩色头像电子证件照，JPG格式，**照片宽度150像素，高度200像素**，文件大小不超过50KB；脸部无遮挡，头发不得遮挡脸部、眼睛、眉毛、耳朵或造成阴影，露出五官；不得佩戴眼镜、隐形眼镜、美瞳拍照，照片内容要求真实有效，**不得做任何修改（如不得使用PS等照片编辑软件处理，不得对人像特征如伤疤、痣、发型等进行技术处理，不得用照片翻拍）**。

我校将对考生照片进行审核，不符合要求的照片将不能通过审查，未能通过审查的考生也应在**11月4日上午8：00**前重新上传照片。到截止时间仍未上传照片或未能通过照片审核的考生，将不予准考。

学历认证

网报期间，研招网报名系统将对考生学历（学籍）信息进行网上校验，考生可上网查看学历（学籍）校验结果。考生也可在报名前或报名期间自行登录中国高等教育学生信息网（网址：<http://www.chsi.com.cn>）查询本人学历（学籍）信息。

研招网报名时未通过网上学历（学籍）校验的考生，必须于**2025年12月19日**前将学历（学籍）认证报告或教育部留服学历学位认证上传至“清华大学研究生申请服务系统”（<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>）。因更改姓名或身份证号导致的学历（学籍）校验未通过的考生，除学历（学籍）认证报告外，还须上传具有更改记录的户口本（簿）复印件或公安机关开具的相关证明原件。部分学历（学籍）认证报告认证时间周期可能较长，建议考生在报名前及早到学籍学历权威认证机构进行认证，以免影响参加考试。

首次访问“清华大学研究生申请服务系统”（<https://yzbm.tsinghua.edu.cn/ndLogin>）时需要注册账号，请务必使用在研招网报名时使用的二代居民身份证进行注册，具体注册方法请见“网上确认”相关内容。登录后，请点击“2026年硕士研究生招生”下的“学历认证等材料提交”进入界面，按照网页提示进行操作。

※ 若考生持有2002年之前毕业的国内高等教育学历证书或2002年之后毕业但无法在学信网查询学历学籍信息的考生，须申请书面学历认证报告，申请流程如下

- ◆ 登录学信网“学历查询”（<https://www.chsi.com.cn/xlcx/index.jsp>）
- ◆ 选择申请“学历证书电子注册备案表”或“中国高等教育学历认证报告”，关于如何申请详见学信网



联系方式

※ 全国研究生招生信息网

中国高等教育学生信息网（学信网）

联系电话：010-67410388

客服邮箱：kefu@chsi.com.cn

※ 咨询有关全国网上报名，以及学历（学籍）认证等相关问题。

※ 清华大学研究生招生办

联系电话：010-62782192

※ 咨询有关清华网上确认相关问题，如上传照片、学历（学籍）认证报告等。

报考成功要素

- 一、全国研招网交费成功；
- 二、学历（学籍）校验通过或未通过但已提供学历认证报告；
- 三、清华网上确认以及照片审核通过。

EMBA 联考信息

※ 打印准考证

考生应当在考前十天左右，凭网报用户名和密码登录“研招网”自行下载打印《准考证》，《准考证》使用A4幅面白纸打印。特别提醒：《准考证》正、反两面在使用期间不得涂改或书写。考生凭下载打印的《准考证》及有效居民身份证参加考试。

※ 关于联考笔试：《EMBA 联考综合能力》

按照全国硕士生统一入学考试安排，笔试将于**2025年12月20日**上午举行，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。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：

(1)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。

(2)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。

(3)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。

(4)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。

清华五道口金融EMBA，紧密结合多年中国金融改革和产业发展实践，融合五道口“金融黄埔”优势资源、清华大学顶尖数智化科研力量，致力以金融和科技创新赋能企业发展、链接多元产业，打造产融共进、产业互联的企业家终身学习平台。自首期班开学以来，金融EMBA、金融EMBA“一带一路”、金融CEO（领航）三个项目已招收3000余名学生，来自全球30个国家和地区，学生平均年龄43岁，1/2学生曾攻读国内外一流商学院EMBA项目，近1/3为上市公司最高决策者及核心管理人员，覆盖国内外上市公司1000余家。



笔试参考

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)

文章一： Business Environment

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.

文章二： Problems in the IT Industry

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、逻辑推理和数学

（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）

11. 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

12. 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

13. 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

14. 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

15. 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)

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

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

17. $(1+\frac{1}{2})(1-\frac{1}{2})(1+\frac{1}{3})(1-\frac{1}{3})\dots(1+\frac{1}{99})(1-\frac{1}{99}) = ()$

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

18. 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. $\frac{8}{69}$

19. 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

20. 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）

案例一：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。

21. 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？
22. 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？
23. 总部与分区的矛盾，应该遵照哪些原则来解决？
24. 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？

案例二：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。

25. 沃尔玛在过去几十年间最重要的成功因素有哪些？
26. 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？
27. 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？
28. 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？

案例三：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。

29. 你认为A公司此时的经营中面临的严重挑战有哪几方面？
30. 你认为A公司此时应该进行怎样的调整？
31. 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？
32. 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）

33. 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。

34. 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。

35. 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”——滞后发放的考验忠诚度的奖金，以此来拴住员工，并降低公司的亏损，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。

(二) 数学推理

16. 答案：A

解：

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

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

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

17. 答案：E

解：

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

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

$$\text{所以原式} = \frac{50}{99}$$

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(2n-1)，因此，第6个数为 $\frac{6}{26+(2 \times 6-1)} = \frac{6}{37}$ ，第7个数为 $\frac{7}{37+(2 \times 7-1)} = \frac{7}{50}$ ，第8个数为 $\frac{8}{50+(2 \times 8-1)} = \frac{8}{65}$

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a $\rightarrow 0.85a \rightarrow a$ ，则 $\frac{a-0.85a}{0.85a} = \frac{1-0.85}{0.85} = 0.1765 = 17.65\%$