

## 2012 年硕士研究生入学考试初试考试大纲

科目代码: 812

科目名称: 管理综合二

适用专业: 工商管理

参考书目: 管理学, 参考书《管理学》(第二版) 周三多 高等教育出版社 2005

财务管理, 参考书《财务管理学》(第二版) 郭复初 高等教育出版社 2005

市场营销, 参考书《市场营销学》(第三版) 吴建安 高等教育出版社 2007

考试时间: 3 小时

考试方式: 笔试

总 分: 150 分 (每部分 50 分)

考试范围:

### 管理学部分

#### 一、管理总论

##### (一) 考核知识点

1. 管理
2. 管理学的研究对象与方法
3. 管理的主体
4. 管理与环境
5. 道德与社会责任

##### (二) 考核要求

1. 管理
  - (1) 识记: 管理的涵义
  - (2) 理解: 管理的应用范围、管理的特性
  - (3) 应用: 结合实际分析管理的重要性、科学性和艺术性
2. 管理学的研究对象与方法
  - (1) 识记: 管理的对象和归纳法、实验法与演绎法的涵义
  - (2) 理解: 管理学各种研究方法的特点及适用性
  - (3) 应用: 结合实际正确运用管理学的研究方法
3. 管理的主体
  - (1) 识记: 管理主体、管理者角色的涵义
  - (2) 理解: 管理主体与客体的范畴、管理者角色的分类与变动、管理主体的能力结构
  - (3) 应用: 能结合实际情况分析管理者主要角色能力结构状况和要求
4. 管理与环境
  - (1) 识记: 管理环境的涵义
  - (2) 理解: 管理的环境构成与特点、管理(组织)与环境之间的作用
  - (3) 应用: 结合实际管理问题, 能正确地分析内部与外部环境因素, 并提出相应对策
5. 道德与社会责任
  - (1) 识记: 道德与社会责任的涵义
  - (2) 理解: 道德观与社会责任观
  - (3) 应用: 能结合实际情况明确提高员工道德修养的途径及社会责任与利润取向

## 二、管理理论的演进

### (一) 考核知识点

1. 早期管理思想
2. 近代管理理论的产生
3. 科学管理理论
4. 一般管理理论
5. 管理组织理论
6. 行为科学理论
7. 现代管理理论
8. 现代管理理论的新发展

### (二) 考核要求

1. 早期管理思想
  - (1) 识记：中国古代朴素的系统管理思想、用人思想、经济管理思想；国外古代的行政管理思想、生产管理思想
  - (2) 理解：原始社会管理思想的萌芽
2. 近代管理理论的产生
  - (1) 识记：亚当、斯密、小瓦特和博乐顿等人对管理理论的贡献
  - (2) 理解：近代西方管理理论的产生背景。
3. 科学管理理论
  - (1) 理解：科学管理理论的主要内容
  - (2) 应用：分析科学管理理论的内容
4. 一般管理理论
  - (1) 理解：一般管理理论的主要内容
  - (2) 应用：分析一般管理理论的内容
5. 管理组织理论
  - (1) 理解：管理组织理论的基本内容
  - (2) 应用：分析管理组织理论
6. 行为科学理论
  - (1) 识记：行为科学的涵义
  - (2) 理解：早期行为科学理论的主要内容；需要层次理论、双因素理论和 X-Y 理论等理论的主要内容
  - (3) 应用：分析行为科学理论
7. 现代管理理论
  - (1) 理解：现代管理理论的基本特征；各理论学派的基本观点
8. 现代管理理论的新发展
  - (1) 识记：业务流程再造、学习型组织和知识管理的涵义
  - (2) 理解：业务流程再造思想的提出以及再造给企业带来的变化；五项修炼及建立学习型组织在观念组织等方面要做的变革；知识管理的
  - (3) 应用：业务流程再造成功的要点分析

## 三、决策

### (一) 考核知识点

1. 决策概述
2. 决策理论
3. 决策程序

#### 4. 决策的方法

##### (二) 考核要求

###### 1. 决策概述

- (1) 识记：决策的涵义；决策的原则
- (2) 理解：决策的特征；决策的划分标准与决策类型

###### 2. 决策理论

- (1) 理解：古典决策理论、行为决策理论和当代决策理论的主要内容
- (2) 应用：分析三种理论的内容

###### 3. 决策程序

- (1) 识记：决策的程序
- (2) 理解：决策每一步骤的基本要求

###### 4. 决策的方法

- (1) 识记：各种决策方法的涵义
- (2) 理解：确定型、风险型和不确定型决策方法的涵义与具体步骤
- (3) 应用：运用决策树法和量本利分析法等方法进行决策

### 四、计划

##### (一) 考核知识点

- 1. 计划及其性质
- 2. 计划种类
- 3. 计划编制过程
- 4. 目标管理
- 5. 计划的方法

##### (二) 考核要求

###### 1. 计划及其性质

- (1) 识记：计划的概念；计划的性质
- (2) 理解：计划与决策的关系

###### 2. 计划种类

- (1) 识记：计划种类的划分标准及各种计划的涵义
- (2) 理解：每种分类中各种计划的相互关系

###### 3. 计划编制过程

- (1) 识记：制定计划的程序
- (2) 理解：每一步骤的基本要求

###### 4. 目标管理

- (1) 识记：目标管理的涵义
- (2) 理解：目标制定的原则和步骤，目标管理的评价

###### 5. 计划的方法

- (1) 识记：滚动计划法、网络计划技术
- (2) 应用：运用网络计划技术分析实际问题

### 五、组织

##### (一) 考核知识点

- 1. 组织概述
- 2. 组织设计
- 3. 人力资源管理
- 4. 组织变革

## （二）考核要求

### 1. 组织概述

- （1）识记：组织的概念
- （2）理解：组织的分类标准与类型

### 2. 组织设计

- （1）识记：组织设计的涵义、任务和原则
- （2）理解：影响组织设计的权变因素；部门化与层级化设计的内涵；组织的结构的类型及其特点与适用性

- （3）应用：认识现实中的具体组织结构，并能分析其存在的问题，提出改进的意见

### 3. 人力资源管理

- （1）识记：人力资源管理的涵义、任务，绩效评估的涵义与步骤
- （2）理解：人员选聘的标准与方式；人员配备的原则；绩效评估的程序与方法；人员培训的目标与方法

### 4. 组织变革

- （1）识记：组织变革的涵义
- （2）理解：变革的动力、类型、内容；变革的阻力及克服；组织变革的过程模式
- （3）应用：结合实际分析模式及阻力

## 六、领导

### （一）考核知识点

- 1. 领导
- 2. 激励
- 3. 沟通

### （二）考核要求

#### 1. 领导

- （1）识记：领导的内涵；领导影响力及构成；领导方式及特点
- （2）理解：人性假设理论与领导方式；领导理论中的特性理论作风和行为理论与权变理论的研究目的性及基本内容

- （3）应用：应用领导理论进行案例分析

#### 2. 激励

- （1）识记：激励的涵义、过程
- （2）理解：需要层次理论、双因素理论、期望理论、公平理论、强化理论等各种激励理论的主要内容及作用

- （3）应用：结合实际运用激励理论

#### 3. 沟通

- （1）识记：沟通的涵义与重要性；沟通过程；沟通的类型及特点
- （2）理解：沟通的渠道及特点；沟通网络及其特点；沟通的与克服
- （3）应用：分析实际组织沟通存在的问题

## 七、控制

### （一）考核知识点

- 1. 控制
- 2. 控制的过程
- 3. 控制的方法

### （二）考核要求

#### 1. 控制

- (1) 识记：控制的涵义、类型
- (2) 理解：控制与计划的关系；前馈控制、同期控制、反馈控制的功能

## 2. 控制的过程

- (1) 识记：控制过程的三个步骤
- (2) 理解：控制是一个连续的过程；有效控制特征

## 3. 控制的方法

- (1) 识记：预算控制、比率分析、审计控制
- (2) 理解：各种方法的作用与特点

# 八、创新

## (一) 考核知识点

- 1. 创新及其作用
- 2. 创新的基本内容
- 3. 创新过程和组织

## (二) 考核要求

- 1. 创新及其作用
  - (1) 识记：创新的涵义；维持的涵义；创新的类型与特征
  - (2) 理解：管理创新与维持的关系
  - (3) 应用：分析管理创新与环境之间的关系
- 2. 创新的基本内容
  - (1) 识记：目标创新、技术创新、制度创新、组织结构与结构创新和环境创新的涵义
  - (2) 理解：各种创新的基本内容
- 3. 创新过程和组织
  - (1) 识记：创新的四个阶段
  - (2) 理解：创新组织要点
  - (3) 应用：根据创新程序的原理设计一项创新方案

# 市场营销部分

## 一、市场营销与市场营销学

### 考核知识点

- (一) 市场和市场营销的相关概念
- (二) 市场营销学的产生和发展过程
- (三) 市场营销的相关理论及内容

## 二、市场营销管理哲学及其应用

### 考核知识点

- (一) 市场营销管理哲学（观念）及其演变及其背景
- (二) 市场营销管理新、旧观念的区别
- (三) 顾客满意、顾客价值和顾客忠诚的基本概念及应用

## 三、规划企业战略与市场营销管理

### 考核知识点

- (一) 企业战略的特征及层次结构
- (二) 规划总体战略的步骤
- (三) 规划投资组合的模式及如何规划成长战略



- (四) 三种基本竞争战略
- (五) 市场营销管理的一般过程及营销组合的特征

#### 四、市场营销环境

考核知识点

- (一) 市场营销环境的含义及特点
- (二) 营销活动与营销环境的关系
- (三) 宏、微观营销环境的构成要素

#### 五、消费者市场和购买行为分析

考核知识点

- (一) 消费者市场与消费者行为营销影响因素
- (二) 消费者购买决策过程、消费者购买行为类型及营销策略
- (三) 影响消费者购买行为的个体因素和环境因素及对消费者行为的影响

#### 六、组织市场和购买行为分析

考核知识点

- (一) 组织市场的类型和特点
- (二) 生产者购买行为的主要类型及影响生产者购买行为的因素

#### 七、市场营销调研与预测

考核知识点

- (一) 营销信息系统的内涵与作用及营销系统的构成
- (二) 营销调研的含义、类型、内容及步骤

#### 八、目标市场营销战略

考核知识点

- (一) 市场细分的概念、作用及理论依据
- (二) 市场细分的标准
- (三) 如何选择目标市场、目标市场在战略及适用条件
- (四) 市场定位概念、步骤级战略

#### 九、竞争性市场营销战略

考核知识点

- (一) 如何对竞争者进行分析
- (二) 市场领导者、挑战者、追随者和利基者采用的战略

#### 十、产品策略

考核知识点

- (一) 产品整体概念、产品分类
- (二) 产品组合及其相关概念产品生命周期个阶段的特征及营销策略

#### 十一、品牌与包装策略

考核知识点

- (一) 品牌的含义及作用
- (二) 品牌及包装策略

#### 十二、定价策略

考核知识点

- (一) 影响定价的主要因素及定价的一般方法
- (二) 定价的基本策略

#### 十三、分销策略

考核知识点

(一) 分销渠道的职能与类型

(二) 分销渠道策略

#### 十四、促销策略

考核知识点

(一) 促销与促销组合

(二) 人员推销的概念及特点

(三) 广告的概念与种类

(四) 公共关系及销售促进策略

(五) 分销渠道策略

#### 十五、市场营销计划、组织与控制

考核知识点

(一) 市场营销计划的要素与内容

(二) 市场营销组织的演变、形式

(三) 市场营销控制内容

### 财务部分：

#### 一、财务管理总论

本章分七小节，系统地阐述了财务管理的基本概念、职能、目标、原则、环节和体制，并在第三小节中论述了企业资金运动的规律。在了解财务管理基本概念的基础上，本章应重点把握企业资金运动包括的五项经济内容及在此过程中与五个有关方面发生的经济关系。理解这些内容，是把握企业财务本质的关键。财务管理的三个基本职能都是服务于财务管理的总体目标的，学习中应重点理解各种财务管理目标的优缺点及其发展演变过程。另外，各种财务管理原则在实际工作中的应用也是本章的重点。

(一) 企业财务活动及其内容

(二) 企业同各方面的财务关系

(三) 企业资金运动的规律与企业财务管理

(四) 财务管理目标的评价与选择

(五) 财务管理原则的内容与应用

(六) 财务管理体制的构架与应用

#### 二、财务价值计量基础

本章分二小节重点讲述了资金时间价值和资金风险价值。作为财务活动中客观存在的经济现象，资金时间价值和资金风险价值是现代财务管理中两个重要的计量基础。资金时间价值和资金风险价值是筹资决策、投资决策必须考虑的重要因素，对于成本管理、利润管理也有重要的影响，其应用将贯穿整个财务管理的各个环节。因此，应透彻深刻地理解这两个概念及其在实际财务管理活动中的运用。

(一) 资金时间价值的实质

(二) 在我国运用资金时间价值的必要性

(三) 资金时间价值的计算

(四) 资金风险价值的计算

(五) 投资组合的风险及风险收益的计算

#### 三、筹资管理

本章全面系统地阐述了企业筹资管理的基本理论和有关业务方法。

(一) 企业筹资的动机和原则

(二) 企业筹资的渠道和方式

- (三) 企业筹资的预测方法及其应用 (销售百分比法)
- (四) 各种筹资方式的比较及其优缺点
- (五) 资本成本及其计算
- (六) 财务杠杆原理及其应用
- (七) 最佳资本结构的每股利润分析法和资本成本比较法

#### 四、流动资产管理

- (一) 流动资产周转的特点及其对财务管理的意义
- (二) 现金收支计划的内容及其编制
- (三) 最佳现金持有量的确定
- (四) 应收账款的功能和成本
- (五) 应收账款的信用政策的内容及其确定
- (六) 有数量折扣时存货模型的扩展应用
- (七) 原材料资金定额的核定
- (八) 在产品资金定额的核定

#### 五、固定资产管理

- (一) 固定资产的计价
- (二) 固定资产价值周转的特点及其对财务管理的影响
- (三) 固定资产折旧的计算
- (四) 固定资产折旧方法的比较和选择
- (五) 固定资产需用量的核定
- (六) 现金流量的构成及其计算
- (七) 贴现现金流量指标的计算及其比较

#### 七、对外投资管理

- (一) 对外投资的种类
- (二) 对外投资的目的及其影响因素
- (三) 债券投资的特点
- (四) 债券价格的确定
- (五) 债券投资收益的计算
- (六) 债券投资的风险
- (七) 股票投资的特点
- (八) 股票价格的确定
- (九) 股票投资收益的计算
- (十) 证券投资基金的风险
- (十一) 风险投资机构的运行模式
- (十二) 风险投资金融工具的选择及投资组合
- (十三) 风险投资的退出

#### 九、营业收入管理

- (一) 营业收入及其意义
- (二) 营业收入的构成
- (三) 营业收入的确认
- (四) 商品价格的组成内容和形式
- (五) 影响商品价格的因素
- (六) 商品定价原则、目标和策略
- (七) 商品定价方法



- (八) 销售收入预测
- (九) 销售收入计划
- (十) 销售收入的组织
- (十一) 销售收入的考核
- (十二) 销售收入的分析

## 十、利润与分配管理

- (一) 利润的概念与意义
- (二) 利润分配的意义、原则与程序
- (三) 利润指标体系
- (四) 利润预测
- (五) 利润决策
- (六) 企业预计利润表的编制
- (七) 利润实现与增长途径
- (八) 利润目标管理责任制
- (九) 利润目标的考核
- (十) 税收筹划
- (十一) 股利无关论
- (十二) 股利相关论
- (十三) 股利政策
- (十四) 股票股利与股票分割

## 十一、财务评价

- (一) 比较分析法、因素分析法、比率分析法的内容及运用
- (二) 偿债能力、营运能力、盈利能力的计算及分析
- (三) 杜邦财务分析体系内容及运用
- (四) 现金流量结构分析与评价
- (五) 现金支付能力分析与评价
- (六) 收益质量分析与评价
- (七) 每股收益指标的计算及运用
- (八) 市盈率指标的含义、计算及运用
- (九) 股票获利率指标的计算及评价
- (十) 每股净资产指标的计算及评价

## 题型

1. 选择题
2. 判断题
3. 论述题
4. 计算题
5. 案例分析题

样 题：

## 《管理学》模拟试卷

### 一、单项选择题（每小题 1 分，共 10 分）

1. 对于管理者来说，进行授权的直接原因在于：
  - A. 使更多的人参与管理工作
  - B. 充分发挥骨干员工的积极性
  - C. 让管理者有时间做更重要的工作
  - D. 减少管理者自己的工作负担
2. 有一种说法认为“管理就是决策”，这实际上意味着：
  - A. 对于管理者来说只要善于决策就一定能够获得成功
  - B. 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的
  - C. 决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用
  - D. 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策
3. 管理人员与作业人员的根本区别在于：
  - A. 需要与他人配合完成组织目标
  - B. 需要从事具体的文件签发审阅工作
  - C. 需要对自己的工作成果负责
  - D. 需要协调他人的努力以实现组织目标
4. “三个和尚没水喝”说明的是，人浮于事可能反而不如人少好办事。但是反过来，如果“三个和尚”都很负责，结果也许会造成水满为患。这两种不同的说法表明：
  - A. 管理工作的有效性需要考虑内外部环境各部分的整体效应
  - B. 即使管理无方，人多还是比人少好办事
  - C. 在不同心态作用下会产生不同的群体合作结果
  - D. 纵使管理有方，也不一定是人多好办事
5. 某公司新近从基层选拔一批管理人员担任中层管理职务。上岗之前，公司委托你对他们进行培训，你认为，这种培训的重点应当放在：
  - A. 总结他们在基层工作的经验教训
  - B. 熟悉公司有关中层管理人员的奖惩制度
  - C. 促进他们重新认识管理职能的重点所在
  - D. 帮助他们完成管理角色的转变
6. 对于管理人员来说，一般需要具备多种技能，如概念技能、人际技能、技术技能等。当一名管理人员在组织中的职位趋升时，这三种技能相对重要性的变化情况是：
  - A. 同时等幅增加
  - B. 概念技能重要性增加最明显，其次是人际技能，最后是技术技能
  - C. 概念技能的相对重要性增加，技术技能的相对重要性降低，人际技能相对不变
  - D. 人际技能重要性增加最明显，其次是概念技能，最后是技术技能

7. 相对于个人决策而言, 群体决策既有其优点, 也存在着比较明显的缺点。因此, 必须根据所作决策的具体情况, 决定采用相应的决策方式。以下几种情况中, 哪一种通常不采取群体决策方式:

- A. 确定长期投资于一种股票
- B. 决定一个重要副手的工作安排
- C. 选择某种新产品的上市时机
- D. 签署一项产品销售合同

8. 在制定计划时, 为了有效地确定前提条件, 应当:

- A. 找出并着重研究那些关键性的、战略性的前提条件
- B. 要准备不只一套的备选前提条件, 以供出现偶发事件时应急使用
- C. 所选择的各前提条件相互间必须协调一致
- D. 对以上三条作综合考虑

9. 除了较低层次决策的数量、涉及的范围以及对这些决策的控制等标志外, 反映分权程度的标志还有:

- A. 高层次管理者的管理幅度
- B. 组织中的管理层次
- C. 低层次决策实施所涉及的费用数额
- D. 低层次决策的上级认可

10. “将在外, 君命有所不受” 这句古话, 表示承担重大军事任务的指挥员有获得不受约束的随机处置权。现代社会的许多场合中, 组织的管理者也有类似的要求。请问具备以下那个最基本条件时, 按上述规则行事才会有利于组织发展而不会给组织带来消极后果:

- A. 行动原则已明确, 过程影响因素众多, 控制成本太大
- B. 承担指挥任务的人员机智果断, 领导能力强
- C. 组织高层管理人员 (或古代的君主) 有很多其他重要的工作要开展, 压力太大
- D. 环境复杂多变难事先预见, 组织目标已达成共识

## 二、简述题 (每小题 10 分, 共 20 分)

- 1. 管理的科学性和艺术性对企业管理有何启发?
- 2. 试述集权与分权的有效性。

## 三、案例分析 (共 20 分)

### 案例 西南航空公司: 低成本的经营

**成功的标志** 无论用任何标准来衡量, 西南航空公司都是一家非常有效和非常成功的公司。成立于1971年的西南航空公司是由4家航空公司合并而成的, 到1993年, 它已经成为美国排名第7位的航空公司。拥有141架飞机, 年营业额达到12亿美元, 净利润接近7500万美元。1993年度的统计数字尤其给人留下深刻印象, 这是因为像德尔塔航空公司 (Delta)、美国

航空公司（American）和联合航空公司（United）在此期间都出现大量亏损。而在西南航空公司22年的经营中，除最初两年外，年年赢利。当其他航空公司挣扎在破产线上，解雇司乘人员和机械师，关闭某些航线时，西南航空公司却在张旗鼓地推进它的增长计划，购买更多的飞机，开辟新航线，招聘新人员。

西南航空公司是所在产业中的一家低成本经营者，它的有效座位每英里的成本仅为6.5美分，而美国航空公司为9美分，US航空公司（USAir）为15美分。或许西南航空公司最突出的成功标志是它的高效率，它因此而赢得了11次美国运输部颁发的“三重皇冠”奖——最佳正点率、最佳飞行安全记录和最少投诉次数，还没有哪家航空公司赢得过这种荣誉。

**西南航空公司的与众不同之处** 西南航空公司的宗旨很直截了当，即向顾客提供低廉的、俭朴的和专一化的航空运输服务。公司决心成为航空运输产业中成本最低的经营者。为了实现这一宗旨，公司向顾客提供不加虚饰的服务。

西南航空公司低廉的票价带来了飞机的满员和顾客的忠诚，并且使竞争者纷纷退出市场，不再与西南航空公司便宜透顶的票价竞争。

**朴实无华** 虽然其他主要航空公司都装备了昂贵的计算机化的机票预定系统，西南航空公司却并不盲目仿效。在西南航空公司的飞机上，不设头等舱座位，就像在公共汽车上一样；检票员按先来先登机原则发放可重复使用的编了号的塑料登机卡；在飞机上不供应餐点。这种“不加装饰”的方法，使旅客上下飞机所用的时间很短——大约15分钟左右，每天每架飞机平均飞11个班次。当你看到西南航空公司的检票员、机械师和地勤人员在飞机转港的短暂间隙中的工作情景时，你会联想起赛车中途的修理站上动作精确的作业小组，其结果是公司的效率水平和经营成本绝对领先于竞争对手。

**飞机的标准化** 西南航空公司只有一种型号的飞机，即省油的波音737飞机。设备的标准化降低了零件库存成本，并使维修人员和飞行训练减至最少。

**市场选择** 西南航空公司基本上没有枢纽站，都是短程的、点对点的航班，平均飞行时间为55分钟。正因为如此，它不与其他的航班联运，也不需要转运行李。

西南航空公司的市场有34个城市，分布在美国15个州里，它集中服务于阳光地带和中西部地区，向东最远到克利夫兰市。虽然西南航空公司服务的城市数量是有限的，但它在这些城市中间提供大量的航班。例如，公司每天有78个航班往返于达拉斯和休斯顿之间；有46个航班往返于菲尼克斯和洛杉矶之间；有34个航班往返于拉斯韦加斯和菲尼克斯之间。这使竞争者要想达到西南航空公司的服务频率几乎是不可能的。

**低票价** 当西南航空公司宣称它将提供最低的票价时，它绝不是在说大话，它的平均票价只有58美元。在1991年，西南航空公司新辟了圣路易斯—堪萨斯城航线，以及1992年新辟了克利夫兰—芝加哥的航线后，这两条航班的票价从300美元下降到59美元。在西南航空公司的大多数市场上，它的票价甚至比城市之间的长途汽车票价还便宜。正如公司首席执行官凯莱赫所说的，“我们建立了一个巩固的细分市场——我们的主要竞争者是汽车，我们正在从丰田汽车公司和福特汽车公司手中争夺顾客。”

**低经营成本和低债务** 西南航空公司每年花在每个工人身上的工资和福利费平均为43707美元，相比之下，德尔塔航空公司为58816美元，而产业的平均水平为45692美元。此外，今天的大多数航空公司都背负着沉重的债务，而西南航空公司的资产负债比仅为49%，



是美国的航空公司中最低的。公司还享有航空运输产业中最高标准一普尔（Standard & Poor's）资信等级。

**雇员忠诚** 从公司成立那天起，作为创始人和首席执行官的赫布·凯莱赫，就试图使西南航空公司成为一个愉快的工作场所。他常和雇员们无拘无束地闲谈，他们称呼他“赫布大叔”，他常参加设在达拉斯的公司总部的周末晚会，鼓励像乘务人员扮演滑稽小丑这样的小闹剧，像击鼓传令这样的小游戏，他给袜子上窟窿最大的乘客发奖品。飞机乘务员在复活节的晚会上穿着小兔服装，在感恩节穿着火鸡服装，在圣诞节戴着驯鹿角，凯莱赫自己还经常穿着小丑套装或小精灵戏装扮演各种角色。他这样做的目的是培育同心协力的精神，这有助于提高生产率。

凯莱赫的方法看来挺有效，雇员们工作得很辛苦但却毫无怨言，他们为受到尊重而自豪，并且喜欢他们的工作。西南航空公司雇员的流动率为7%，这在这个产业中是最低的。你在哪家公司听到过雇员尖锐地批评管理当局给他们分派的工作太少吗？1985年，西南航空公司在堪萨斯城的维修主管就感到有劲没处使，以致他们中的4个人组织了一个“无聊俱乐部”，请求管理当局增加航班，当时每天只有3个航班。一位成员抱怨说：“我们在两次航班之间有2到3个小时的空闲时间，只能来回打扫卫生间。”现在这个“俱乐部”解散了，因为西南航空公司每天有37个航班飞抵堪萨斯城。管理当局并不认为公司喜欢开玩笑的文化可以自然地延续下去。最近，公司成立了一个由44名雇员组成的团队，这些雇员来自四面八方，他们的任务是设计出一些方式，使公司成长和繁荣时，仍能保持那种亲密的和不那么严肃的文化。

**使顾客满意** 西南航空公司的过去和未来，都取决于能否满足顾客的需要。低成本加上大量的航班和可靠的服务，换来的是日益增多的高度忠诚的顾客。在加利福尼亚州，西南航空公司在那里逐渐占据了统治地位。一些家住圣何塞的居民，驱车一个小时到奥克兰搭乘西南航空公司的飞机，而不去当地的机场，尽管美国航空公司在那里设有枢纽站。类似地，许多亚特兰大的居民放弃德尔塔航空公司设在那里的大型基地，驱车150英里去亚拉巴马州的伯明翰搭乘西南航空公司的飞机，以致有位企业家专门开辟了这两个机场之间的货运业务。

“的确，你在飞机上像被放牧一样对待，并且确实你只享受到花生和饮料，”俄克拉何马州塔尔萨的一家石油研究企业的副总裁理查德·斯皮尔斯说，“但是西南航空公司尽一切努力使你准时到达所要去的地方，这是最重要的。”

### 试分析：

1. 描述西南航空公司的战略，为什么它很有效？你认为如果西南航空公司成为三大航空公司之一，这种战略还有效吗？
2. 你会把西南航空公司描述成防御者、探索者或是分析者吗？解释你的观点。
3. 你认为赫布·凯莱赫是企业家吗？论证你的观点。