

北京师范大学 2002 年攻读硕士学位研究生考试试题

专业：企业管理 科目代码：508

研究方向：该专业各方向

考试科目：（企业）管理

一、判断题（正确画√，不正确画×，每题 2 分，共 20 分）

- 1.管理控制的例外原则是由法约尔提出来的。
- 2.麦克莱兰的激励需求理论认为，对主管人员来说最重要的是权力。
- 3.较早倡导实行目标管理的是德鲁克。
- 4.群体决策比个人决策效果好。
- 5.管理宽度越大，管理效率越高。
- 6.最经常使用的控制类型是反馈控制。
- 7.没有实行管理分工的组织结构是事业部制。
- 8.做好考评工作的要求之一是考评结果应告诉被考评者。
- 9.全通道式沟通可以看成是链式沟通形态的一个封闭式控制结构。
- 10.回归分析法是一种因果预测方法。

二、简答题（每题 10 分，共 40 分）

- 1.简述计划工作的主要原理。
- 2.简述菲德勒关于领导工作的权变理论。
- 3.组织结构的扁平结构与直式结构各有什么优缺点。
- 4.简述控制工作中的项目预算法的含义及其根本目的。

三、论述题（每题目 20 分，共 40 分）

- 1.结合实际论述“管理既是一门科学，又是一种艺术”的观点。
- 2.选聘主管人员的两种途径各有什么优缺点？在实际工作中应如何运用？

参考答案:

一、判断题(正确画√, 不正确画×, 每题2分, 共20分)

1.管理控制的例外原则是由法约尔提出来的。(×, 应当是泰勒提出的)

2.麦克莱兰的激励需求理论认为, 对主管人员来说最重要的是权力。(×, 最重要的应是成就)

3.较早倡导实行目标管理的是德鲁克。(√)

4.群体决策比个人决策效果好。(×, 群体决策的优点是能提供更完整的信息, 产生更多的方案, 增加对某个解决方案的接受性, 提高合法性。但与个体决策相比, 群体决策又有一些缺点, 如消耗时间, 少数人统治, 屈从压力, 责任不清等)

5.管理宽度越大, 管理效率越高。(×, 管理宽度指主管人员有效地监督、管理其直接下属的人数。影响管理宽度的因素包括工作能力, 工作内容和性质, 工作条件和工作环境。所以并非管理宽度越大, 管理效率越高。)

6.最经常使用的控制类型是反馈控制。(√, 根据控制的侧重点不同, 可以分为: 前馈控制、现场控制和反馈控制。其中, 反馈控制最为常用。)

7.没有实行管理分工的组织结构是事业部制。(×, 事业部制就是按照企业所经营的事业, 包括按产品、按地区、按顾客(市场)等来划分部门, 设立若干事业部。事业部是在企业统一领导下, 拥有自己的产品和独立的市场, 拥有一定的经营自主权, 实行独立经营、独立核算的部门。)

8.做好考评工作的要求之一是考评结果应告诉被考评者。(√, 考评的要求之一是考评结果要反馈, 考评结果应告诉被考评者, 这样才能使被考评者及时知道自己的优缺点, 以更好地加以改进, 在以后的工作中扬长避短)

9.全通道式沟通可以看成是链式沟通形态的一个封闭式控制结构。(×, 环式沟通可以看成是链式沟通的一个封闭式控制结构。因为链式沟通是信息在组织成员间只进行单线、顺序传递的犹如链条状的沟通网络形态, 且环式沟通是组织所有成员间都不分彼此地依次联络和传递信息。而全通道式沟通是一个全方位开放式的网络系统, 在这个系统中每个成员之间都不受限制的信息沟通与联系。所以说环式沟通是链式沟通的一个封闭式控制结构)

10.回归分析法是一种因果预测方法。(√ 回归分析法是从事物变化的因果关系出发, 通过数学处理来进行预测的方法。也就是通过观察值的统计分析来确立自变量与因变量之间的关系, 然后按照这个关系进行预测未来事物 发展变化的趋势和可能。因果预测法: 是从某项指标与其他有关指标之间的规律性联系中进行分析研究, 根据它们之间的规律性联系作为预测的依据。常见的有: 回归分析法, 相关分析法等。)

二、简答题(每题10分, 共40分)

1.简述计划工作的主要原理。

答: (1) 计划工作有两种: 狭义和广义。广义的计划工作是指制定计划、执行计划和检查计划的执行情况三个阶段的工作过程。而狭义的计划工作则是指制定计划。一般所说的计划工作概念是从狭义上讲的, 就是根据组织内外部的实际情况, 权衡客观需要的主观可能, 通过科学的预测, 提出在未来一定时期内组织所要达到的目标以及实现目标的方法。计划工作就是预先决定做什么(what)、讨论为什么做(why)、确定何时做(when)、何地做(where)、何人做(who)及如何做(how to)即通常所说的5W1H。

(2) 计划工作的程序包括以下几个阶段:

①描述宗旨。计划工作过程起源于组织的使命和宗旨, 鉴于以下两种情况, 使得对宗旨的描述非常重要: 一是组织并不存在明确的宗旨, 界定并描述组织的宗旨就成为计划工作的重要内容。二是已经有既定的宗旨, 需要正确理解组织的宗旨, 并将其贯彻到计划的制定和实施工作中。只是正确理解组织的使命和宗旨还是不够的, 还需要把组织的使命和宗旨传播

给组织成员、顾客以及多种多样的相关利益群体，让所有的相关人员了解并且接受组织的使命和宗旨，这将有利于计划的快速有效实施。

②评估状况。评估组织当前的状况是制定和实施计划工作的前提，是计划工作的一个重要环节。评估主要是对组织自身的优势和劣势、外部环境的机会和威胁进行综合分析，即SWOT分析。与此同时，还应该分析组织的外部关系，如与供应者之间的关系、与顾客之间的关系、与银行之间的关系等等。

③确定目标。目标是组织期望达到的最终结果，在这一步上，要说明基本的方针和要达到的目标，说明制定组织战略、政策、规则、程序、规划和预算的任务，并且指出工作的重点。企业目标为组织的主要计划指明了方向，而这些主要计划又根据反映企业目标的方式，规定了各个主要部门的目标。主要部门的目标确定之后，又可以依次制定下属部门的目标。

④确定前提条件。前提条件是关于要实现计划的环境假设条件，把握和利用关键性的计划前提条件，有助于编制计划人员取得一致意见。计划的前提条件主要有：a.外部和内部的前提条件；b.定量和定性的前提条件；c.可控和不可控的前提条件。在确定前提条件时应该注意如下问题：a.合理选择关键性前提条件，“抓重点”；b.提供多套备选的计划前提条件；c.强调一致性，这是为了同一的目标。

⑤制定计划方案。计划方案类似于行动路线图，它是指令和协调组织活动的工作文件，通过制定计划方案，组织的管理人员可以明确要做什么、何时做、由谁做、何处做以及如何做等问题。通常编制的计划方案不是单一的，而是多个的，可备评估选择的。

⑥评价备选方案。在本阶段，要根据前提和目标来权衡各种因素，比较各个方案的利弊，对各个方案进行评价。评价所得出的结论，一方面取决于评价者所采用的标准；另一方面取决于评价者对各个标准所给定的权数。在大多情况下，存在着多个可供选择的方案，同时存在着很多可变因素和限制条件，这就使得评估工作更为困难。在评估各个方案时，常借用的方法主要有运筹学、数学方法以及电子技术等方法。

⑦挑选可行方案。本阶段是计划工作的关键阶段，也是做出决策的紧要环节。在可供选择方案的分析和评估表明两个或者两个以上的方案是合适的情况下，管理人员在确定首要选择的方案的同时，可以把其它的一个或者几个方案作为备选方案，这样做的好处是可以加大计划工作的弹性，使之更好地适应未来多变的组织环境。

⑧制定辅助计划。辅助计划是指总计划下面的分计划。如组织发展战略中的投资计划、生产计划、采购计划、培训计划。总体计划要靠辅助计划来支持，而辅助计划又是总计划的基础。

⑨编制预算。本阶段是计划工作的最后一步，即把计划转化为预算。企业的全面预算体现了收入和支出的总额，所获得的利润或者盈余，以及主要资产负债表项目的预算。

(3)科学的计划程序为提高工作的效率起了很大的作用，具体表现在：第一，科学的计划程序是从外部环境和内部条件考虑制定出来的，增强了计划的现实性、针对性和可操作性，减少了随意性和盲目性；第二，科学的计划程序使管理者确定多个备选方案，并通过比较分析选择其中较优的一个，这使计划工作的质量得到了很大提高，而组织因执行计划多带来的风险也相应减小；第三，科学的计划程序使管理者有步骤地制订从高层到基层、从综合到具体、从理念到操作的一系列计划，这使计划工作呈现出很强的系统性。第四，科学的计划程序使管理者掌握了预算这一有效的管理手段，这将帮助管理者对计划的实施进行有效的监控。

2.简述菲德勒关于领导工作的权变理论。

答：(1)美国管理学家菲德勒在大量研究的基础上于1951年提出了有效领导的权变理论。他认为不存在一种“普遍适用”的领导方式，领导工作强烈地受到领导者所处的客观环境的影响。换句话说，领导和领导者是某种既定环境的产物，菲德勒的领导权变理论是比较

具有代表性的一种权变理论。

(2) 菲德勒将领导环境具体化为三个方面，即职位权力，任务结构和上下级关系。所谓职位权力是指领导者所处的职位具有的权威和权力的大小。任务结构指任务的明确程度和部下对任务的负责程度。上下级关系是指群众和下属乐于追随的程度。菲德勒设计了一种问卷来测定领导者的领导方式。该问卷的主要内容是询问领导者对最不与自己合作的同事(LPC)的评价。如果领导者对这种同事的评价大多用于敌意的词语，则该种领导趋向与工作任务型的领导方式(低LPC型)；如果评价大多用善意的词语，则该种领导趋向与人际关系型的领导方式(高LPC型)。菲德勒认为环境的好坏对领导的目标有重大影响。对低LPC型领导来说，他比较重视工作任务的完成。如果环境较差，他将首先保证完成任务；当环境较好时，任务能够确保完成，这时他的目标将是搞好人际关系。对高LPC型领导来说，他比较重视人际关系。如果环境较差，他将首先将人际关系放首位；如果环境较好时，人际关系也比较融洽，这时他将追求完成工作任务。

3.组织结构的扁平结构与直式结构各有什么优缺点。

答：(1) 组织结构的扁平结构，指通过减少管理层次，压缩职能机构，裁减人员而使团体组织紧凑而富有弹性。扁平化的组织结构是一种静态构架下的动态组织结构，其最大的特点就是等级型组织和机动的计划小组并存，具有不同知识的人分散在结构复杂的企业组织形式中，通过凝缩时间与空间，加速知识的全方位运转，以提高组织的绩效。

扁平结构的优点：①由于管理层次较少，同高层结构比较起来，它的信息传递速度快、失真少；②便于高层领导了解基层情况；③管理费用少。④主管人员与下属能够结成较大的集体，有利于解决较复杂的问题。⑤主管人员领导较多的下属，工作负担重，因而更乐于让下级享有更充分的职权，各自独当一面，这不仅能激发下级的干劲，因而有利于他们在实践中磨练，提高管理能力，从而为培养干部创造良好条件。

扁平结构的缺点主要是：①领导人员的管理幅度大，负荷重，精力分散，难以对下级进行深入具体地领导；②对领导人员的素质要求高，而且管理幅度越大，要求就越严格、越全面。当缺乏这样的干部时，只得配备副职从旁协作。这样，正副职之间的职责不易划清，还可能产生种种不协调的现象；③主管人员与下属结成较大的集体，固然有利于承担复杂工作，但同时，随着集体规模的扩大，协调和取得一致意见就会变得更加困难。组织的扁平化是当代企业组织结构变化的一个重要的新趋势。

(2) 直式结构起源于本世纪初法约尔在其经营的煤矿公司担任总经理时所建立的组织结构形式，它是按职能来组织部门分工，即从企业高层到基层，把承担相同职能的管理业务及其人员组合在一起，设置相应的管理部门和管理职务。

①直式结构形式的主要优点是：

- a. 由于按职能划分部门，其职责容易明确规定。
- b. 每一个管理人员都固定的归属于一个职能结构，专门从事某一项职能工作，在此基础上建立起来的部门间联系能够长期不变，这就使整个组织系统有较高的稳定性。
- c. 各部门和各类人员实行专业化分工，有利于管理人员注重并能熟练掌握本职工作的技能，有利于强化专业管理，提高工作效率。
- d. 管理权力高度集中，便于最高领导层对整个企业实施严格的控制。

②直式结构也存在明显的缺点，主要是：

- a. 横向协调差。高度的专业化分工以及稳定性使各职能部门的眼界比较狭窄，易产生本位主义、分散主义，造成许多摩擦和内耗，使职能部门之间的横向协调比较困难。
- b. 适应性差。由于人们主要关心自己狭窄的专业工作，这不仅使部门之间的横向协调困难，而且，妨碍相互间的信息沟通，高层决策在执行中也往往被狭窄的部门观点和利益所曲解，或者受阻于部门隔阂而难以贯彻。这样，整个组织系统就不能对外部环境的变化及时

做出反应，适应性差。

c. 企业领导负担重。在职能制结构条件下，部门之间的横向协调只有企业高层领导才能解决，加之经营决策权又集中在他们手中，企业高层领导的工作负担就十分重，容易陷入行政事务之中，无暇深入研究和妥善解决生产经营的重大问题。

d. 不利于培养素质全面的、能够经营整个企业的管理人才。由于各部门的主管人员属于专业职能人员，工作本身限制着他们扩展自己的知识、技能和经验，而且养成了注重部门工作与目标的思维方式的行为习惯，使得他们难以胜任也不适合担任对企业全面负责的高层领导工作。

4. 简述控制工作中的项目预算法的含义及其根本目的。

答：项目的计划和预算（Program Planning and Budgeting，缩写为 PPB）简称项目预算，它在 20 世纪 60 年代由美国国防部首创的，项目预算法基本上是一种寻求最有效地调配资源以实现目标的系统方法。它把计划、规划与预算的不同活动安排在同一系统中，以保持管理的一致性，有利于各方面财源的最佳分配，并且使思考与行动、拟定计划与执行计划以及控制之间相联系。

项目预算法强调选取实现目标的最佳途径，所以要对各种可能的方案进行费用效果分析。选择的标准是：或者是以最少的费用实现一个既定的目标；或者是以现有的资源实现最大的效果。

三、论述题（每题目 20 分，共 40 分）

1. 结合实际论述“管理既是一门科学，又是一种艺术”的观点。

答：“管理既是一门科学，又是一种艺术”这种观点是正确的。管理实践是一门艺术，而指导这种实践活动的有条理的知识，可以被称为一种科学。因而，管理既是一门科学又是一种艺术。

（1）管理具有科学性。管理的科学性首先指有效成功的管理必须有科学的理论、方法来指导；要遵循管理的基本原理、原则，管理必须科学化。管理由传统走向现代，也就是有经验逐渐走向科学的过程。时至今日，人们通过总结、管理中的大量成功经验；失败的管理教训，已经归纳、抽象出了管理的一些基本原理和原则。这些管理原则，较好地解释管理过程中涉及的两组或多组变量之间的关系，遵守这些基本的原理和原则，对管理效率的提高有着直接的意义。

管理的科学性是指管理学是一门科学。自资本主义生产方式诞生以来，在管理实践的推动下，管理学形成了自己的系统原理、原则和方法论，它们构成了管理学的基本框架。近几十年来，在管理实践和管理理论工作者的推动下，管理科学正在蓬勃发展。管理学作为一门独立的科学是其它任何学科不可替代的，这一点已经成为共识。在管理中有着很多规律、原则、方法，这是大多数企业都要遵循的，没有了这些原则、方法，企业就很难经营成功。

（2）管理也具有艺术性。所谓艺术性，在这里指的是创造性的方式、方法。管理的艺术性，指一切管理活动都应当具有创造性。在实际的管理中，没有一成不变的模式，没有放之四海而皆适用的方法。管理的艺术性是由这样两个因素决定的：其一是管理总是在一定的环境中的管理。而管理的环境是不断变化的。管理的目的最终是使组织适应环境。而环境又在不断的变化发展。所以，就不可能有一成不变的管理模式，不可能有适应一切环境的，处理所有环境中出现的问题的包治百病的管理良方，管理的模式和方法要视具体情况而定。其二是由管理的主要对象——人所具有主观能动性和感情所决定的。人的主观能动性的基础是人能够积极地思维，能够自主地做出行为决定。管理工作只有充分利用这种主观能动性，才能够将人们的积极性和创造性调动起来，使他们自觉地为实现组织的目标去努力地工作。此外，人还富有感情，感情是最难量化、模式化的东西。它的变化确有一定的规律，但是又带有相当的戏剧性。一个人感情的变化受多种因素的影响。如不同的个人对同一种管理方

式可能会有完全不同的反映，会有完全不同的行为；在不同的环境中，管理者处理问题时就必须采取不同的方法才能够收到相同的效果，达到管理的目的。所以，管理的原理与基本的原则必须与现实紧密结合起来，灵活地加以运用。管理者只有根据具体的管理对象、管理环境、管理目的，采取相应的措施去解决所遇到的问题，管理才可能是成功的。

管理的艺术性告诉我们，要想做一个成功的管理者，学习管理理论知识是有必要的，但仅仅只有这一点还是很不够的。成功的管理者必须学会熟练地运用科学的原理与原则，深入地把握实际、总结经验、因势利导，将理论与实际紧密联系起来。管理的艺术性还与管理者的性格有关。实践研究发现，一部分人有成为管理者的欲望，愿意做与人有关的工作；而另一些人则与此相反，他们不愿意与人打交道，更情愿做业务性的工作。显然，具有不同的性格的人在管哪活动中创造性的发挥就会有很大差别，因为一个人的基本的性格是较难改变的。

(3) 管理的科学性和管理的艺术性二者之间的关系：管理具有艺术性与管理的科学性之间并不矛盾。管理需要科学的理论作指导，管理艺术性的发挥必然是在科学理论指导下的艺术性发挥。离开科学的理论基础就不可能有真正的艺术性。但是，管理理论是对管理实践活动所作的一般性的概括与抽象，具有较高的原则性。而在实际中，每一项具体的管理活动都是在特定的环境和条件下展开的，这就要求管理者必须结合具体的实际情况进行创造性的管理，使理论服务于实践。成功的管理者与失败的管理者的差别表现在成功的管理者能够将管理知识灵活地运用于实际管理中，而失败的管理者却不能。也就是说，成功的管理者不仅能够掌握管理的科学性还能掌握管理的艺术性，失败的管理者可能仅仅只知道管理的科学性而不会灵活地加以应用。

管理的科学性与艺术性的统一性还表现为，管理的科学性与艺术性是相互作用、相互影响的。管理的艺术性是对管理的科学理论的发挥与延续，而管理艺术性、创造性的结果在被普遍适用之后就逐步成为科学的理论了。只有真正精通了管理的原理，把握了管理理论精髓的人才可能在管理的实践中得心应手地实现创造性的管理。

2. 选聘主管人员的两种途径各有什么优缺点？在实际工作中应如何运用？

答：主管人员选聘是人员配备职能关键的一个步骤，对整个管理过程的进行，乃至整个组织的活动，都有极其重要和深远的影响。因此，选聘公司的主管人员是公司人力资源管理中十分重要的活动。同其他的招聘途径相同，选聘主管的两个途径分别为内部招聘制与外部招聘制。

(1) 内部招聘制（又称“内部提升制”）。是指从组织内部提拔那些能够胜任的人员来充实组织中的空缺位置。其优点是：

①能为员工发展和晋升提供平等的机会，有利于在组织中营造一个更加开放、更为宽松的环境。

②企业和被选人之间的信息是对称的，企业对被选人的工作态度、素质能力以及发展潜力等方面有比较准确的认识和把握，不会存在“道德风险”等问题。

③内部员工对企业文化有较高认可度。现有员工对企业的历史、文化以及业务状况等非常了解，已融入企业文化之中，与企业具有共有的价值观与使命感，相互之间能充分了解和信任，员工的忠诚度较高。

④与外部招聘相比，现有的员工由于熟悉企业业务、管理方式以及企业文化因此更容易接受指挥和领导，易于沟通和协调，易于贯彻执行方针决策，易于发挥组织效能。

⑤内部晋升的机制一旦形成，可以激励被提升者更加努力、提高工作效率；同时，也可以激励和鼓舞其他员工，提高他们的工作士气。

⑥内部选拔可以节约外部招聘昂贵的招聘成本（包括时间成本）和费用；另外，一般来说，内部候选人已经认可企业现有的薪酬体系，其工资待遇要求会更符合企业的现状。

其缺点是：

①内部提升会失去从外部获得更合适更优秀人才的机会。

②提升的数量有限，容易挫伤未被提升人员的积极性，而且还可能影响组织的内部团结。

③易造成“近亲繁殖”。可能会出现“裙带关系”，滋生组织中的“小帮派”“小团体”，削弱组织效能。

④除非有很好的发展/培训计划，内部晋升者不会在短期内达到对他们预期的要求，内部发展计划的成本比雇佣外部直接适合需要的人才要高。且内部晋升引起的联动变化，会由于多个被提升人员短期内可能不能很好地胜任工作，影响到组织整体的工作效率和绩效。

(2) 外部招聘。是指从组织外部得到尤其是那些起关键作用的主管人员。其优点是：

①外部招聘是一种有效的与外部信息交流的方式，企业可借此树立良好的外部形象。

②新员工的加入，会给企业带来的不同的价值观和新观点、新思想和新方法，有利于企业经营管理和技术创新，防止僵化。

③根据“鲶鱼效应”，外聘人才的进入给内部员工带来无形的压力，造成危机感，可激发他们的斗志和潜能；另外，通过相互学习有利于共同进步，又可避免近亲繁殖。

④外部招聘可以缓解内部竞争者之间的紧张关系。由于空缺职位有限，企业内可能有几个候选人，他们之间的不良竞争可能导致勾心斗角、相互拆台等问题发生；一旦某员工被提升，其他候选人可能会出现不满情绪，消极懈怠，不服管理。外部招聘可以使内部竞争者得到某种心理平衡，避免组织内部成员间的不团结。

⑤外部招聘的人才来源广，挑选余地大，能招聘到许多优秀人才，尤其是一些较为稀缺的复合型人才，这样还可以节省内部培养和业务培训的费用。

其缺点为：

①由于信息不对称，往往造成筛选难度大，成本高，容易被应聘者的表面现象（如学历、资历等）所蒙蔽，而无法清楚了解其真实能力。

②外聘员工需要花费较长时间来进行培训和定位，对组织的了解需要一个过程，可能会影响组织的整体绩效。

③“外聘人员”有可能出现“水土不服”的现象，无法接受企业文化。

④招聘企业可能成为外聘员工的“培训基地”、“中转站”。

⑤若组织内部有胜任的人未被选用，而从外部招聘会使他感到不公平，容易产生与外聘者不合作的态度。

(2) 在实际选聘中，选择人才招聘渠道需要考虑如下因素：

①企业经营战略。当企业处在发展阶段，根据未来发展战略和业务拓展要求，需要大批量人才，此时内部选聘已不能满足需求，应采取外部招聘的方式获得人才。若企业采取的是维持战略，出现空缺职位时，从外部招聘可能会增加较多的人工成本，而内部又有较合适的人选，此时可采用内部选聘。

②企业现有人力资源状况。当空缺职位比较重要，现有人员中没有合适人选，且无可培养的对象，或者有培养对象但培养所需成本较高时，可从外部招聘。若现有人员中有可培养的对象，且培养的成本不高，则可内部选聘填补空缺。

③招聘的目的。当招聘的目的不仅仅是为了找到较合适的人来填补空缺，更重要的是出于管理考虑，通过招聘增加新鲜血液，带来新思想、新观点，激发现有员工队伍活力，为员工带来新的竞争，来运到提高员工积极性，转变经营观念和工作方式，改变工作态度和行为等目的，则可采用外部招聘方式。

④人工成本。当空缺职位是高级职位时，外聘高明可能要价很高。在这种情况下，若企业从长远发展角度以及外聘人员的贡献与作用来看，还是外聘较好；但若企业规模较小，短期内担负不起较高人工成本，则适宜从内部考虑。

⑤企业的用人风格。企业领导的用人风格对企业招聘渠道的选择起决定作用。有些企业领导人喜欢从外部引进，而有的企业领导人则对内部培养感兴趣。

⑥企业所处的外部环境。包括人才市场建立与完善状况、行业薪资水平、就业政策与保障法规、区域人才供给状况、人才信用状况，等等。这些环境因素决定了企业能否从外部招聘到合适的人选。若企业所处区域的人才市场发达、政策与法规健全、有充足的人才供给、人才信用良好等，在不考虑其他因素的情况下，外部招聘不仅能获得理想人选，且方便快捷。若企业外部环境与上述相反，则宜采用内部选拔培养，这样既可节约招聘成本，又可避免招聘风险。

(3) 选聘主管时，还必须遵循一些原则：

①公开竞争原则。组织越是想获得高质量的主管人员，提高自己的管理水平，越应在选拔和招聘未来主管人员的过程中鼓励公开竞争。

②用人所长原则。主管人员的选聘过程中，要根据职务要求，知人善任，扬长避短，为组织选择最合适的人员。

③条件适当原则。即决定选聘的依据和条件一定要切实根据组织的目标和这一目标对人员配备职能的要求，根据所需配备人员的职位性质，根据该职位对候选人的要求等来客观地设计。

④注意潜能原则。不仅要考察候选人在现有职位中表现的才能高低，更重要的是要考察其有无胜任更高一级工作的潜能，这样才既能够避免“提过头”的危险，又不至于浪费人才。

总之，外部引进和内部培养各有千秋，不能简单谈论某种方式优于另一方式。要从企业自身情况出发，系统分析人才市场状况、相关人才政策与法规、行业人才状况和薪资水平等外部环境，再结合企业自身经营战略和管理风格，以及现有人力资源状况，综合考虑外部招聘和内部选拔的优缺点，选择适合企业自身状况的、特定时期和特定条件下的不同职位的招聘渠道和方式，不能固化于某种单一模式。