

EXAMENPROGRAMMA

Diplomalijn(en)	Management
Diploma('s)	Nemas Middle Management®
Examen	Algemene Managementkennis
Niveau	Vergelijkbaar met hbo-ad
Versie	5.0
Geldig vanaf	1-06-16
Vastgesteld op	26-09-13
Vastgesteld door	Bestuur Associatie voor Examinering
Bijzonderheden	geen

Eind- en toetstermen								
*) = Zie toelichting								
K = Kennisvragen B = Begripsvragen T = Toepassingsvragen A = Analysevragen								
1	Maatschappij en organisatie				K	B	T	A
	1.1	De kandidaat kan de term en het vak management definiëren. *)	x					
	1.2	De kandidaat kan de relevante wetenschappen of vakonderdelen noemen van de studie of het vakterrein.	x					
	1.3	De kandidaat kan de fasen van het management- of besturingsproces benoemen om tot een definiëring of begripsomschrijving te komen: doel, beleid, planning, organiseren, leiding geven, motiveren medewerkers, uitvoering, controle en evaluatie.	x					
	1.4	De kandidaat kan een onderscheid maken in de hoofdtypen van organisaties en sectoren, alsmede een beeld geven van de elementen in het managementproces, waarin deze hoofdtypen van elkaar afwijken. *)		x				
	1.5	De kandidaat kan de kenmerken van de werkniveaus in het management geven: strategisch, structurerend en operationeel management. *)	x					
	1.6	De kandidaat kan het samenspel tussen de organisatie en de interne en externe omgeving beschrijven. *)		x				
	1.7	De kandidaat kan de belangrijkste scholen of denkrichtingen in de organisatie- of managementtheorie benoemen en typeren. *)	x					
	1.8	De kandidaat kan het primaire en transformatieproces van een organisatie beschrijven. *)	x					
	1.9	De kandidaat kan de belanghebbenden van een organisatie aangeven. *)		x				
2	Bestuur, besluitvormingsproces, doelstelling en beleid				K	B	T	A
	2.1	De kandidaat kan het bestuursproces doorgronden als een opeenvolging van beslissingen met een verschillend karakter (zie 1.3). *)		x				
	2.2	De kandidaat kan de fasen van het besluitvormingsproces systematisch doorlopen. *)		x				
	2.3	De kandidaat kan de technieken toepassen die het nemen van weloverwogen beslissingen tot doel hebben. *)				x		
	2.4	De kandidaat begrijpt de reglementering en de nadere analyse van opeenvolgende beslissingen als een aanzet tot een procedure rond een rationele besluitvorming. *)				x		
	2.5	De kandidaat kan beslissingen naar aard, reikwijdte en naar mate van onzekerheid indelen. *)		x				
	2.6	De kandidaat kan de soorten doelen naar aard en reikwijdte onderscheiden. *)		x				
	2.7	De kandidaat kan de primaire hoofddoelen van de verschillende organisatietypen benoemen. *)	x					
	2.8	De kandidaat kan de hoofddoelen voor de functionele beleidsgebieden van een specifieke organisatie formuleren. *)				x		
	2.9	De kandidaat kan afgeleide en werkbare doelstellingen voor de functionele beleidsgebieden op elk beleidsniveau formuleren.				x		
	2.10	De kandidaat kan de rangorde en een weging van de hoofddoelen aanbrengen voor strategische beleidsvorming.				x		
	2.11	De kandidaat kan het verschil tussen impliciete en expliciete beleidsvorming doorgronden.		x				
	2.12	De kandidaat kan de strategie van een organisatie bepalen aan de wijze waarop doel en beleid zijn bepaald. *)		x				
	2.13	De kandidaat kan het proces van strategieformulering beschouwen als een proces aan de hand waarvan de organisatie naar vermogen inspeelt op haar interne en externe omgeving. *)		x				
3	Planning, procesbeheersing en controle				K	B	T	A

3.1	De kandidaat kan doelen en beleid van de organisatie zodanig vertalen dat duidelijk wordt welke activiteiten op ieder moment accent of voorrang geniet.*)			X	
3.2	De kandidaat kan plannen indelen naar termijn, de ingrijpendheid of het vakterrein/werk thema.*)			X	
3.3	De kandidaat kan de strategische plannen van de organisatie zodanig vormgeven dat zij een vertaling of uitwerking vormen van de centrale beleidskeuzes.			X	
3.4	De kandidaat kan voorbeelden formuleren van de onder 3.2 genoemde plannen voor de verschillende te onderscheiden organisatietypen.		X		
3.5	De kandidaat kan de te gebruiken hulpmiddelen bij de planning noemen en omschrijven.*)	X			
3.6	De kandidaat kan elementaire planningstechnieken gebruiken.*)			X	
3.7	De kandidaat kan een werkwijze formuleren, waarin controle op de planning en de vooruitgang kan worden uitgeoefend.*)		X		
3.8	De kandidaat kan de benodigde aanpassingen of bijsturingen in de planning herkennen en uitwerken.			X	
3.9	De kandidaat kan de onderdelen van een planning- en controlecyclus aangeven.*)		X		
3.10	De kandidaat kan uitvoering geven aan methoden tot directe en indirecte controle.*)			X	
3.11	De kandidaat kan technieken aangeven op verschillende managementniveaus, aan de hand waarvan wordt getoetst in hoeverre de gewenste en werkelijke situaties afwijken.*)		X		
3.12	De kandidaat kan aangeven hoe in de verschillende managementfasen, doelen en resultaten in overeenstemming kunnen worden gebracht.		X		
4	Organiseren	K	B	T	A
4.1	De kandidaat kan alle activiteiten in een organisatie definiëren.*)	X			
4.2	De kandidaat kan de verticale en horizontale ordening (F-, G-, P-, M-indeling) in de activiteiten en de (gewenste) relaties uitbouwen tot een doordachte structuur.*)			X	
4.3	De kandidaat kan de centrale motieven in het organiseren in logisch verband brengen met hoofdtypen van organisaties.*)		X		
4.4	De kandidaat kan van de diverse taakverdelingen en organisatiestelsels een beschrijving geven met de hoofdkenmerken en met voordelen en nadelen.*)	X			
4.5	De kandidaat kan de procedure doorlopen, die moet leiden tot een taak- en functieanalyse en een functieclassificatie.*)			X	
4.6	De kandidaat kan de manieren en procedures schetsen die open staan bij het streven naar een doordachte organisatieverandering.*)	X			
4.7	De kandidaat kan de fasen benoemen in het kader van organisatieontwikkeling.*)	X			
5	Inschakelen van medewerkers, leiding geven	K	B	T	A
5.1	De kandidaat kan een beeld geven van formele en informele factoren die bepalend zijn voor het inzetten van personeel in de organisatie.*)		X		
5.2	De kandidaat kan de leiderschapstaken noemen.*)	X			
5.3	De kandidaat kan de aspecten herkennen die bepalend zijn voor de menselijke motivatie bij het aanbrengen van de functieclassificatie en het uitvoeren van werkstructurering.*)		X		
5.4	De kandidaat kan de mogelijkheden afwegen bij het in overeenstemming brengen van het omspanningsvermogen met de spanwijdte.*)		X		
5.5	De kandidaat kan de vormen van beloning benoemen als onderdeel van het personeelsbeleid.*)	X			

	5.6	De kandidaat kan de belangrijkste stijlen van leiderschap in verband brengen met de belangrijkste theorieën op het gebied van leiding geven.*)		x		
	5.7	De kandidaat kan invloeden benoemen die verband houden met de organisatiestructuur en -cultuur.*)	x			
	5.8	De kandidaat kan een beeld schetsen van de informele en cultuurkenmerken van de diverse te onderscheiden organisatietypen.*)		x		
	5.9	De kandidaat kan de belangrijkste grondhoudingen en methodieken op het gebied van leiderschap voor de manager aanduiden.*)	x			
	5.10	De kandidaat kan een aanduiding geven van de methoden die worden gehanteerd bij het oplossen van conflicten in de organisatie, aan de hand van de belangrijkste modellen op dit terrein.*)	x			

Toelichting op toetstermen	
Toetsterm	Toelichting
1.1	Organisatie, bedrijf, onderneming Macro, meso, micro-omgeving Eenmanszaak, maatschap, vof, cv, bv, nv, coöperatieve vereniging Aansprakelijkheid Organen binnen nv/bv Directe omgeving - indirecte omgeving Stakeholders Primaire proces Transformatieproces Ondernemingsvormen Profit- en non-profit organisatie Multi en interdisciplinair Omgevingsfactoren Producent en consument Klassieke school - Human Relations benadering Contact passerelle (Fayol) Vijf principes van Fayol Revisionisme - systeembenadering Contingentiebenadering Concrete en abstracte markt Bedrijfskolommen en bedrijfstak Beschrijven van het bestuursproces Management van het bedrijf Begroting, repetorium, statuten, notulen
1.4	Organisatietynologie van Mintzberg Voor- en nadelen van de organisatietynologie van Mintzberg Het onderscheid in de volgende sectoren: primaire, secundaire, tertiaire en quaternaire sector
1.5	Richten, verrichten en inrichten Werkniveaus van het management
1.6	Extern: Dynamische processen: integratie (voorwaarts en achterwaarts), specialisatie, parallelisatie en differentiatie Motieven voor integratie (risicospreiding, kostenbesparing en verkleinen afhankelijkheid) Intern: Wet op de Ondernemingsraden Werkoverleg
1.7	De theorie McKinsey (7S-model) De theorie van Taylor (scientific management) De theorie van Human Resource Management (Elton Mayo)
1.8	Bedrijfskolom Transformatieproces (input, throughput, output)
1.9	Belanghebbenden: ondernemingsraad, Raad van Commissarissen, Raad van Bestuur, shareholders en stakeholders Participanten: management, medewerkers, klanten, leveranciers en financiers Rijnslandse model en Angelsaksische model

2.1	<p>Strategisch beleid</p> <p>Lange termijn doelen, middellange termijn doelen, korte termijn doelen</p> <p>Hoofddoelen - afgeleide doelen</p> <p>Missie en 'core-business'</p> <p>Top-down en bottom-up</p> <p>Proces strategieformulering</p> <p>Levenscyclus van een product</p> <p>Portfoliomanagement (BC-matrix)</p> <p>Constituerend management en dirigerend management</p>
2.2	Beslissingen in platte en steile organisaties
2.3	Technieken zoals een beslissingsboom
2.4	Rationele en irrationele besluitvorming (beslissen op 'gevoel')
2.5	<p>Naar reikwijdte: Het formuleren van beslissingen op lange, middellange en korte termijn</p> <p>Naar aard: Het formuleren van strategisch, tactische en operationele beslissingen</p>
2.6	<p>Naar reikwijdte: Het formuleren van doelen op lange, middellange en korte termijn</p> <p>Naar aard: Het formuleren van strategisch, tactische en operationele doelen</p> <p>Hoofddoelstelling en afgeleide doelstelling</p> <p>Strategische en tactische doelstelling</p>
2.7	Coördinatiemechanisme
2.8	Primaire beginselen van de volgende functionele beleidsgebieden: personeelsmanagement, financieel management, kwaliteitsmanagement, informatiemanagement en marketing
2.12	<p>Veranderstrategieën (interventiestrategie, implementatiestrategie, transformatiestrategie, vernieuwingsstrategie)</p> <p>BCG-matrix (Boston Consulting Matrix)</p> <p>Strategie volgens Hamel en Prahalad</p> <p>Groeitstrategieën van Michael Porter</p> <p>Waardeketen/value chain van Michael Porter</p>
2.13	Waardestrategieën volgens Treacy en Wiersema
3.1	<p>Timemanagement</p> <p>Prioriteringsmethodieken zoals MoSCow en Eisenhowerkwadrant.</p> <p>Plannen van arbeid: flexibilisering van arbeid en thuiswerken</p>
3.2	<p>Lange termijnplanning, middellange termijnplanning, korte termijnplanning</p> <p>Strategische planning, tactische planning, operationele planning</p> <p>Inkoopplan, productieplan, verkoopplan, investeringsplan, logistiekplan, bezettingsplan, financieel plan</p> <p>Beslissingsboom en -matrix</p> <p>Principes van het INK-managementmodel</p>
3.5	<p>KPI (Kritische Prestatie Indicator),</p> <p>Flow Chart</p> <p>Definitie van de SWOT-analyse (confrontatiemix)</p> <p>Principes van timemanagement</p>
3.6	<p>Planbord bijvoorbeeld Gantt chart</p> <p>Principes van de PRINCE II fasering</p>
3.7	<p>Beschrijving van de principes van de Pert Netwerkplanning (Kritieke padmethode)</p> <p>Principes van tijdsregistratie</p>
3.9	<p>Planning- en controlecyclus</p> <p>Principes van PDCA-cyclus (Deming-cirkel)</p>
3.10	<p>Feedback - feed forward</p> <p>Controle - evaluatie</p> <p>Methoden voor borging van processen</p>

3.11	Principes van BSC (Balanced Scorecard) Dashboard Benchmarking Business Process Redesign Business Process Management INK-Managementmodel
4.1	De verschillen tussen de begrippen organisatie, bedrijf en onderneming Transformatieproces Interne differentiatie
4.2	De verschillende indelingen: functionele indeling (F), geografische indeling (G), productindeling (P), marktindeling (M) Formele en informele organisatie Activiteiten, taken en functies Bevoegdheid en verantwoordelijkheid Organisatiestructuur Hiërarchie in organisaties Verticale taakverdeling - horizontale taakverdeling Organogram Steile en platte organisatie
4.3	Overlegvormen Bestuursmotief, sociaal motief, kostenmotief, maatschappelijk motief Factorvergelijkingsmethode - Puntenmethode Taakspecialisatie Principes van eenheid van leiding en van bevel Horizontale en hiërarchische relatie
4.4	Lijnrelaties, functionele relatie, staf- of adviesrelaties Dirigerende taken of beslissingen en constituerende taken of beslissingen Enkelvoudige en meervoudige taakopdrachten Theorie van Likert (Linking pin) Beschrijvingen van organisatietypen: lijnorganisatie, lijn- en staforganisatie, functionele organisatie, matrixorganisatie, divisieorganisatie, projectorganisatie, entente-organisatie
4.5	Methodieken: taakroulatie, taakverruiming, taakverrijking, autonome groepen Het formuleren van een taak- en een functieomschrijving Functional job analysis
4.6	Strategieën zoals de machts-dwang strategieën, normatief-reëducatieve strategieën, rationeel-empirische strategieën, ruil-beloningsstrategieën Organisatieveranderingsmodellen zoals het arts-patiënt model en het procesmodel
4.7	Theorie van Lewin De verschillende fasen volgens de theorie van Greiner Theorie van Lievegoed
5.1	Contingentiebenadering
5.2	Theorie van Reddin Veranderings- en implementatiestrategieën
5.3	De theorie van McGregor (Theory X and Theory Y) De behoeftepiramide van Maslow De theorie van Herzberg
5.4	Voor- en nadelen van eenhoofdige leiding Voor- en nadelen van meerhoofdige leiding Spanwijdte en omspanningsvermogen Methoden: delegeren, invoegen van een stafafdeling, assistent-manager, assistent-to, scholen van de manager, toepassen van time-management, mandateren
5.5	Vormen van beloning zoals contractverloning, cafétariasysteem, incentive systemen, systemen van prestatiebeloning

5.6	<p>Consultatief leiderschap, autoritair leiderschap, democratisch leiderschap, participatief leiderschap, flexibel leiderschap, faciliterend leiderschap</p> <p>De managerial grid van Blake en Mouton: autocraat, deserteur, doelmatige leider, compromisse leider en zendeling of de Engelstalige typering (impoverished, task, teamleider, middle of the road en country club management)</p>
5.7	De theorie van Harrison (taakcultuur, machts cultuur, personencultuur en taakcultuur)
5.8	<p>Formele en informele organisatie</p> <p>De organisatieculturen volgens Mintzberg: innovatieve cultuur, ondersteunende cultuur, cultuur gekenmerkt door respect voor regels, cultuur gekenmerkt door doelgerichte informatiedoorstroming</p>
5.9	<p>De management by-technieken (management by objectives, management by delegation, management by direction, management by memo, management by exception, management by chaos)</p> <p>Enkelvoudige taakopdracht - samengestelde taakopdracht</p> <p>Personeelsinzet - berekening overbezetting</p>
5.10	<p>Problem solving benadering</p> <p>Conflictgrid van Blake en Mouton</p>

TOETSMATRIJS	
Diplomalijn(en)	Management
Diploma('s)	Nemas Middle Management®
Examen	Algemene Managementkennis
Versie	5.0
Geldig vanaf	1-06-16
Toetsvorm	online
Toetsduur	1 uur (60 minuten)
Totaal aantal vragen	20
Geslaagd bij	55% van het totaal aantal te behalen punten *)
Toegestane hulpmiddelen	woordenboek rekenmachine

Eindterm	Toetsterm(en)	%age pnt min	%age pnt max	Vraagsoort **)	K	B	T	A
1	1.1, 1.2, 1.3, 1.5, 1.7 en 1.8	4	4	gesloten vragen	x			
1	1.4, 1.6 en 1.9	4	4	gesloten vragen		x		
1	1.1, 1.4 en 1.6	8	8	open vragen	x	x		
2	2.7	4	4	gesloten vragen	x			
2	2.1, 2.2, 2.5, 2.6, 2.11, 2.12 en 2.13	4	4	gesloten vragen		x		
2	2.3, 2.4, 2.8, 2.9 en 2.10	4	4	gesloten vragen			x	
3	3.5	4	4	gesloten vragen	x			
3	3.4, 3.7, 3.9, 3.11 en 3.12	4	4	gesloten vragen		x		
3	3.1, 3.2, 3.3, 3.6, 3.8 en 3.10	4	4	gesloten vragen			x	
2 en 3	2.3, 2.4, 2.6, 2.12, 3.2 en 3.7	8	8	open vragen		x	x	
4	4.1, 4.4, 4.6 en 4.7	8	8	gesloten vragen	x			
4	4.3	4	4	gesloten vragen		x		
4	4.2 en 4.5	4	4	gesloten vragen			x	
4	4.2, 4.3, 4.4, 4.5 en 4.7	8	8	open vragen	x	x	x	
5	5.2, 5.5, 5.7, 5.9 en 5.10	4	4	gesloten vragen	x			
5	5.1, 5.3, 5.4, 5.6 en 5.8	13	13	gesloten vragen		x		
5	5.1, 5.3, 5.4, 5.6, 5.7, 5.8 en 5.9	8	8	open vragen	x	x		

Verdeling beheersingsniveaus in percentage van het aantal punten:

K	B	T	A
30	50	20	

De verdeling in punten en beheersingsniveau kan 5% afwijken van de opgegeven waarden.

*) Iemand met 54,99% van het totaal aantal te behalen punten is niet geslaagd.

**) Een open vraag is een vraag waarbij een kandidaat zelf een antwoord moet formuleren. Bij een gesloten vraag maakt een kandidaat een keuze uit gegeven opties.