

## EXAMENPROGRAMMA

<b>Diplomalijn(en)</b>	Management
<b>Diploma('s)</b>	Nemas Middle Management®
<b>Examen</b>	Algemene Managementkennis
<b>Niveau</b>	vergelijkbaar met hbo-ad
<b>Versie</b>	5-0
<b>Geldig vanaf</b>	1-06-16
<b>Vastgesteld op</b>	26-09-13
<b>Vastgesteld door</b>	Bestuur Nederlandse Associatie voor Examinering
<b>Bijzonderheden</b>	n.v.t.

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 definitie 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, structurend 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		
<b>4</b>	<b>Organiseren</b>	<b>K</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>A</b>
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			
<b>5</b>	<b>Inschakelen van medewerkers, leiding geven</b>	<b>K</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>A</b>
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	Organisatietyptologie van Mintzberg Voor- en nadelen van de organisatietyptologie van Mintzberg Het onderscheid in de volgende sectoren: primaire, secundaire, tertiaire en quartiaire 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 Rijnlandse model en Angelsaksische model
2.1	Strategisch beleid Lange termijn doelen, middellange termijn doelen, korte termijn doelen Hoofddoelen - afgeleide doelen Missie en 'core-business' Top-down en bottom-up Proces strategieformulering Levenscyclus van een product Portfoliomanagement (BC-matrix) Constituerend management en dirigerend management
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	Naar reikwijdte: Het formuleren van beslissingen op lange, middellange en korte termijn Naar aard: Het formuleren van strategisch, tactische en operationele beslissingen
2.6	Naar reikwijdte: Het formuleren van doelen op lange, middellange en korte termijn Naar aard: Het formuleren van strategisch, tactische en operationele doelen Hoofddoelstelling en afgeleide doelstelling Strategische en tactische doelstelling
2.7	Coördinatiemechanisme
2.8	Primaire beginselen van de volgende functionele beleidsgebieden: personeelsmanagement, financieel management, kwaliteitsmanagement, informatiemanagement en marketing
2.12	Veranderstrategieën (interventiestrategie, implementatiestrategie, transformatiestrategie, vernieuwingsstrategie) BCG-matrix (Boston Consulting Matrix) Strategie volgens Hamel en Prahalad Groei-strategieën van Michael Porter Waardeketen/value chain van Michael Porter
2.13	Waardestrategieën volgens Treacy en Wiersema
3.1	Timemanagement Pioriteringsmethodieken zoals MoSCow en Eisenhowerkwadrant. Plannen van arbeid: flexibilisering van arbeid en thuiswerken
3.2	Lange termijnplanning, middellange termijnplanning, korte termijnplanning Strategische planning, tactische planning, operationele planning Inkoopplan, productieplan, verkoopplan, investeringsplan, logistiekplan, bezettingsplan, financieel plan Beslissingsboom en -matrix Principes van het INK-managementmodel
3.5	KPI (Kritische Prestatie Indicator), Flow Chart Definitie van de SWOT-analyse (confrontatiemix) Principes van timemanagement
3.6	Planbord bijvoorbeeld Gantt chart Principes van de PRINCE II fasering
3.7	Beschrijving van de principes van de Pert Netwerkplanning (Kritieke padmethode) Principes van tijdsregistratie
3.9	Planning- en controlecyclus Principes van PDCA-cyclus (Deming-cirkel)
3.10	Feedback - feed forward Controle - evaluatie Methoden voor borging van processen
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, cafétariasyteem, incentive systemen, systemen van prestatiebeloning
5.6	Consultatief leiderschap, autoritair leiderschap, democratisch leiderschap, participatief leiderschap, flexibel leiderschap, faciliterend leiderschap De managerial grid van Blake en Mouton: autocraat, deserteur, doelmatige leider, compromisse leider en zendeling of de Engelstalige typering (impooverished, task, teamleider, middle of the road en country club management)
5.7	De theorie van Harrison (taakcultuur, machtscultuur, personencultuur en taakcultuur)
5.8	Formele en informele organisatie De organisatieculturen volgens Mintzberg: innovatieve cultuur, ondersteunende cultuur, cultuur gekenmerkt door respect voor regels, cultuur gekenmerkt door doelgerichte informatiedoorstroming
5.9	De management by-technieken (management by objectives, management by delegation, management by direction, management by memo, management by exception, management by chaos) Enkelvoudige taakopdracht - samengestelde taakopdracht Personeelsinzet - berekening overbezetting
5.10	Problem solving benadering Conflictgrid van Blake en Mouton

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.

Voor een voorbeeld van door de Associatie gebruikte vraagsoorten, [klik hier](#).