

黑龙江省2006年新世纪教改工程项目

管理学实训教程

基础篇

李增笑 张慧英 编著
赵 越 魏赞鹏



黑龙江教育出版社

黑龙江省 2006 年新世纪教改工程项目

管理学实训教程

基础篇

江苏工业学院图书馆
藏书章

李增笑 张慧英
赵 越 魏赟鹏 编者

黑龙江教育出版社
2006·哈尔滨

图书在版编目(CIP)数据

管理学实训教程基础篇/李增笑等编著.—哈尔滨:
黑龙江教育出版社,2006.5

ISBN 7-5316-4594-7

I.管... II.李... III.管理学—高等学校—教材
IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 048680 号

管理学实训教程 ——基础篇

Guanlixue Shixun Jiaocheng

李增笑 张慧英 编著
赵 越 魏赞鹏

责任编辑:安玉滨

封面设计:傅 旭

责任校对:董淑丽

黑龙江教育出版社(哈尔滨市南岗区花园街 158 号)
黑龙江龙新印刷有限公司印制·黑龙江教育出版社发行
开本 787×1092 1/16·印张:25·字数:300 千字
2006 年 1 月第 1 版·2006 年 1 月第 1 次印刷
印数:1-1 000

ISBN 7-5316-4594-7/G·3500 定价:26.00 元

如有印装质量问题,请与印刷厂联系调换

前 言

《管理学实训教程——基础篇》一书，经过一年多来的辛勤编撰运作终于问世了。它凝聚着作者多年来在“管理学”课程教学中的心血和汗水，也寄托着作者对高校管理及非管理类专业“管理学”课程教学改革的良好预期。随着知识经济时代的到来，越来越多地要求各类管理人员要具有现代化管理知识和管理技能，尤其是管理素质的培养和修炼。这也是管理学的主要教学目标。为了达到这一教学目标，我们对管理技能实训的方法、手段、内容、目标及考核进行全面系统分析设计，按照自主学习的教学模式，构建成相对完整的实训体系。

本教程的实训内容按管理学知识技能结构体系分为七部分，其中包括 19 个实训项目（18 个单项实训和 1 个综合实训）。实训的具体方法主要包括六大模块：

一是管理案例分析。全部实训项目引用了大量的中外管理案例，可根据实训目的的需要选用。通过案例分析，使学员分析解决管理问题的技能得以提升。管理案例有二种：一是根据管理学教学内容编制的仿真案例；另一种是实际管理案例。在管理案例的引用和制作上，紧密结合现代管理学学科内容和现代管理实践活动，凸显鲜明的教学目的性和高度拟真性。

二是管理游戏。在教程中，汇集了大量的管理游戏，并结合教学目的及要求进行了改编。每个游戏都要求生动、有趣，并且使用的道具和场地尽量做到简化、便捷。通过管理游戏，使学员在愉快的游戏中，掌握和理解管理的基本理论与方式，让良好的管理者的素质和能力，在娱乐中得到潜移默化地培养，同时也激发学员对于管理学的学习兴趣。

三是管理沙龙。创造一个学员自主学习、自由讨论的空间。根据管理学的知识体系结构和管理学中的一些重点、难点和当前的热点问题，以及学员切身经历和所面临的一些管理困境问题进行讨论和交流。既提高了学员分析、解决管理问题的能力，又培养了学员沟通及语言表达能力。

四是网上冲浪。网上冲浪是借鉴于西方一些管理学名著中的实训方法。结合我国国情而制定的实训方式。网上冲浪汇集了中外各种经济类最新网站，让学员在网上冲浪中，拓宽了知识视野，捕捉现代管理学的最新信息；了解现代管理理论在企业 and 组织中的运用，提高学员利用因特网来学习知识，搜集信息的能力。

五是走进管理。学以致用，是我们进行管理学实训的宗旨。走进管理，一是学员深入实践，了解组织运营过程中的管理实践；找出组织中存在的管理问题，进行分析，根据管理理论和管理工具进行研究，并提出改进方案；同时，通过管理实践使自身的实际工作能力得到提高。二是进行管理情境模拟；根据管理问题编制情境剧本，设置不同情境，由学员担任不同角色，进行模拟表演，使学员产生身临其境的感觉。三是请著名企业家或管理者同学员座谈，探讨管理学在实践中运用有无问题。

六是管理品质测评。一方面，学员通过管理学理论的学习和技能训练，使自身的管理知识和能力得到了提高；管理品质得到了培训，另外，在长期的工作、学习成长过程中，管理潜质在不断形成。作为对自身的管理品质的自我检测，是学员对自身学习效果和熟练程度的一个总结；同时，通过测评，学员也可以认识到自身管理品质中所欠缺的地方。另一方面，管理品质测评是学员自我认识、自我控制、自我管理的一个重要手段。

管理学实训的六个模块的设计是本着适用性、系统性原则进行的。每个模块都是围绕着该实训项目的实训目标和要求来进行训练,模块之间的作用既是相辅相成,同时,又相互独立地完成各自特定的训练功能。

《管理学实训教程——基础篇》参照国内外管理学方面的一些著作及教材的一般知识体系,结合高等院校管理学课程的教学目标,制定了20个实训项目;每个实训模块中,又含有多个实训内容。因此,基本上能够满足各类院校管理学课程实训的一般要求。同时,管理类及非管理类各专业可以根据选用教材或实训目的的不同,选择适当的实训项目、实训模块和实训内容。

本教程的实训导引及实训项目中的案例分析模块,由李增笑撰写,实训项目中的管理游戏、网上冲浪及管理品质测评由张慧英编撰完成。实训项目中的管理沙龙由赵越编撰完成。实训项目中的走进管理,由魏赟鹏撰写完成。全书由李增笑总纂。

作为黑龙江省2006年新世纪教改工程项目,《教程》的出版得到了黑龙江省教育厅及牡丹江医学院资金上的协助,在此表示深深的谢意。

本《教程》在编撰过程中,参考引用了大量国内外管理学著作和教材中的案例及游戏,并得到了有关专家和学者的悉心指教,在此一并表示感谢。

由于编者学识水平所限,本实训教程肯定会存在不少瑕疵,请各位专家同仁给予斧正,不胜感激。作为管理学课程教学环节的一种尝试,希望能起到抛砖引玉的作用。

编者

2006年2月26日

II 前言

目 录

实训导引	3
第 1 部分 管理与管理学	
项目 1 管理与组织	11
项目 2 管理思想的变革	19
项目 3 管理组织与文化环境	27
项目 4 全球环境与管理	34
项目 5 管理伦理与社会责任	40
第 2 部分 计 划	
项目 6 制定决策	55
项目 7 组织计划与目标制定	65
项目 8 战略管理	77
第 3 部分 组 织	
项目 9 组织结构与设计	87
项目 10 管理沟通与信息技术	97
项目 11 人力资源管理	124
项目 12 变革与创新	132
项目 13 组织行为基础	152
第 4 部分 领 导	
项目 14 理解群体与团队	159
项目 15 激励	180
项目 16 领导与领导艺术	185
第 5 部分 控 制	
项目 17 控制	203
第 6 部分 个人效率管理	
项目 18 个人效率的管理	213
第 7 部分 综合实训	
综合实训	227
参考文献	253

实训导引

管理学实训是为实现管理学教学目标,根据教学对象的特点,运用自主教学模式和手段,通过在管理学仿真环境或实际工作场所中,组织各种形式的活动,使学员的管理学基本理论知识和管理技能得到培养和提高。在实训中,使学员学习管理学的兴趣和探求知识的主动性得到加强;使学员的管理能力和管理品质得到提升。

一、实训方法

(一)实训的意义及必要性

近年来,随着社会经济的飞速发展,对于经济管理人才的需求量越来越大;对于管理人才的基本素质和管理能力的要求也越来越高。各级各类管理岗位需要的是具有较高管理理论水平和较强管理技能的管理者。在各类高校中,作为管理类专业及非管理类专业普遍开设的管理学课程,为各专业学员的管理理论水平的提高及个人素质的提升打下了一个良好的基础。但是,从当前管理学课程教学所采取的教学策略及教学模式来看,由于普遍采取的是课堂灌输式讲授的以教为主的理论教学模式,对学生的基本管理技能的训练不够,使学生的基本管理素质距社会管理岗位实际需要还有很大的距离。同时,学员对管理理论的应用、概念的理解、方法的掌握还停留在浅表层上,不得其要领和精髓。因此,在管理学的教学上,应突破传统的以教为主的单一灌输式教学模式,在强化基本管理理论教学的同时,更应充分调动学员学习管理课程的兴趣,激发学习动机,形成以教师为主导、学生为主体的“双主”教学模式。在完成理论课教学的同时,进行以强化管理技能、提升管理素质为目标的实践技能训练,建立管理学技能实践训练系统。

管理学是一门研究适应于各种组织的普遍的管理原理和方法的综合性学科。其理论研究范围和方法十分宽泛,有很强的理论性和实践性。通过管理学实训系统的构建和运用,使学生由信息的外部刺激的被动接受者和管理理论的灌输对象转变为信息加工的主体,管理知识和技能意义的主动建构者;同时,要求教师要由管理知识的传授者、灌输者转变为学生管理知识和技能意义的帮助者、促进者和引导者。

(二)实训系统设计的原则

进行管理学实训系统的设计应以对学生进行管理学知识和技能建构为核心,突出管理学智力技能和动作技能训练的中心地位;激发学生的管理学学习兴趣和动机,达到使学生管理知识与管理技能的双提高;提升学生管理品质的实训目的。因此,在实训系统的设计中,应遵循如下原则:

1. 理论与实践相结合的原则。在管理学实训方法和策略的选择上,注重对学生的管理技能的培养和管理素质的提高。一是通过实训使学生对管理理论、概念、方法等有更深刻的理解和掌握;二是通过实训提高学生管理实践能力的培养,使学生的管理技能得到强化,分析解决管理中的实际问题的能力得到提升。

2. 智力技能与非智力技能训练并重的原则。管理学的课堂教学过去强调的是管理理论知识的教学,而忽视了管理综合素质的培养。管理学学科是一门实践性较强的学科,对于学员管理品质的培养,仅通过理论课堂的教学是不能完成的。因此,在对学生的管理智力技能训练的同时,应重视对学生的情绪、态度、情商等非智力因素的训练和培养。而这些只能通过制定相应的实训方法和采取合理的实训手段才

能达到。因此,在实训系统的设计上,应同时重视管理智力技能和非智力技能的训练。

3. 前瞻性原则。管理学的基本理论,随社会经济的发展而不断发展。未来对于管理者的知识与技能的要求也会愈来愈高。无论是管理的理论知识的传授还是管理技能的培养,都应充分考虑到这一发展变化的实际需要。如果只注重管理学现有理论知识的传授和现有管理岗位的技能要求,那么这种教学和实训都是要滞后于管理实践和理论的发展,降低实训或教学的实际效果。因此在实训系统的设计上,无论是实训目标的确定,还是实训策略、方法的选择,无论是测验项目的制定还是系统评价标准的建立,都应以未来管理实践的实际需要为出发点。

4. 系统性原则。对于管理学实训系统的设计,必须按照系统工程原理来进行。从系统环境分析,系统目标的确定到系统策略、系统方法的选择、实施,系统运行的反馈控制,直至系统的评价。尤其应强调系统中各模块之间的内在联系。

(三)实训环境分析与实训目标的确定

随着全球化经济的到来,Internet 的普及,市场竞争的激烈化程度越来越高,对于各类专业人才的管理品质和技能的要求也越来越高。尤其是创新能力和团队精神方面的要求,有了更高、更新的标准。因此,过去那种在管理学教学中只重视理论课教学而忽视其管理技能和实战能力的培养,已远远无法适应社会人才的需求。

对于高等院校的学生来说,有着一定的文化基础知识,对管理学的基本原理、方法等理论知识有一定的理解和认识能力。但是,由于缺乏实际管理工作经验,没有实践经历,对于运用管理理论分析、解决实际问题来说,缺乏足够的能力;另外,对于管理学中的基本概念的掌握也存在着一一定的认识障碍。同时,由于管理学是从长期社会实践活动中,高度抽象概括、总结出来的一门理论,使得这些对于管理实践缺乏了解和经历的学员,学习起来感到枯燥无味,对学习目的感到茫然。缺少了学习的动力和热情。

因此,进行管理学实训系统设计,应当在进行实训环境和学习者特征分析的基础上,建立实训系统的实训目标,并对其进行分解。构建出管理学实训系统的目标体系,为进一步制定实训策略奠定基础。

管理学实训的总目标应当使学生通过学习和实训,激发学生学习管理学的学习兴趣和动机,明确管理学的学习目标,完成管理学理论知识和实践技能的建构,使其管理学理论知识和技能得到高效率的培养,以满足社会对管理人才的基本素质和能力的要求。实训目标按管理学教学和实训单元进行分解。

在实训目标体系中,一级目标为实训系统总目标:即为实训系统运行完成后要达到的结果;二级目标为各教学单元的实训目标,形成了管理学知识和技能基本结构框架;对二级实训目标作进一步分解,形成三级目标,即实训项目目标,如:对计划实训目标进一步分解为:计划书的编制技能;预测能力;决策能力等分项目目标。

根据实训目标体系,分别制定各分项实训目标的测验项目和测验标准,作为实训系统运行有效性的评价标准。

(四)实训模块的使用方法

管理学实训系统实质上是一个以学为主的教学系统,强调的是以学生为主体。主要的教学实训策略应以自主学习和协作式学习为主要内容。管理学是一门集多学科理论为一体的边缘性学科。知识的多面性和技能的复合性,对实训的方法、手段

及策略要求亦是复杂多样的。根据对实训环境和实训目标分析,应从以下几个方面设计和选择实训模块:

一是自主实训(学习)。主要是激发学生学习的主动性、积极性,充分体现学生的认识主体作用,其着眼点就是帮助学生“学”。具体采取如下几种实训模式:

①抛锚式实训模式。按照各实训项目的目标要求,将管理案例或问题交给学生,由学生进行有关信息与资源收集。作出分析,完成所学知识和技能的意义建构。教师应该和学生一起做一个学习者。使学生通过管理案例分析来完成相应的训练,以达到预期目标。

②随机进入训练模式。由于管理学学科的复杂性和管理问题的多面性,要对管理概念及问题以及管理理论和技能的全面了解和掌握,真正达到对所学知识的全面而深刻的理解是很困难的。所以,在实训中,要注意对同一管理学内容要在不同时间、不同环境,为不同实训目的,用不同方式加以呈现。可以通过不同途径、不同方式进入同样管理学内容的实训,从而获得对同一管理知识点和技能点的理解与掌握,这就是所谓“随机进入实训模式”。通过多次进入同一内容实训将达到对相应管理知识与技能比较全面的理解与掌握。通过管理游戏来实现这一实训。

③自我反馈实训模式。由于管理学的教学目标是要实现管理综合素质的提高,包括智力因素与非智力因素和谐共进;认知知识技能领域和情感领域目标的同步提升。传统的测验、考核从方法到内容上,都无法对学生的管理品质作出全面的、科学的测评。通过采用管理品质自我测评,使学生能主动地检测自己通过学习和实训所达到的管理品质,能发现自己在管理学学习训练中存在不足和缺陷。经过自我反馈,由学生自己发现问题、修正错误、重新学习,使学生完全处于学习的主动地位。

④基于Internet的探究式学习,已成为主要的自主学习模式。在管理学实训中,模拟管理学家解决问题的过程,使学生获得在真实的管理工作情境中发现问题、解决问题的能力。在整个过程中,使学生处于主动地位,提高了学生的学习兴趣,提高了探究技能。网上冲浪是实训系统中,实现这一探究式学习的主要手段。

二是协作式实训模式。这是一个“双主”(学生为主体、教师为主导)实训模式。创造一定的情境,使学生对同一管理问题,运用多种不同观点进行观察、比较、分析和综合,最后达到问题的解决。这种方式对管理问题的深化理解、管理知识的掌握运用、管理能力的提高大有裨益。具体采用的模式是:

①计算机模拟实训,利用计算机模拟管理环境(使用相应管理模拟软件),学生分别扮演不同角色进行管理模拟操作,并在规定时间内完成任务;然后进行角色轮换。可分协作组来进行。由系统自动完成对每个操作者的管理业绩测评。

②角色扮演:利用情景剧来使学生通过不同角色的扮演来营造一种身临其境的气氛,使学生能设身处地地去体验,去理解管理学的基本理论、基本方法,掌握相应的基本技能。并且,通过角色互换,来真正体会管理学中各种角色的内含。

③工作场所实习。根据管理学的教学和实训进度,由教师设置管理学的问题,下达实习任务书。将学生分成若干实习小组,深入到校外实习基地。

一是见习。根据任务书的要求,对实习单位的管理领域进行观察,与企业家座谈,使学生对管理学中的问题在短时间内有一个直观认识,同时,将所学理论知识同现实管理实践比照,来发现和分析实际管理问题,增强学生的感性认识。提高学生观察分析问题的能力;

二是实习。在实际工作场所上岗实习。进行实际管理工作方法、技巧的锻炼,并定期进行岗位轮换,使学生的各方面管理技能得到实际锻炼。

(五)管理学实训资源的管理

管理学实训资源的选择与管理应与实训模式及方法相匹配,且与管理学实训系统的效度和信度密切相关。在管理学实训资源管理中,重点应抓好以下几点:

①实训师资队伍的建设与管理。进行管理学实训必须有一支具有较高专业理论水平和丰富管理实践经验的、具有较强管理学教学和实训能力的、专兼职相结合的教师队伍,这样才能达到管理学实训的目标和任务。作为专职理论课教师也承担着相当程度的实训任务,如在理论课教学过程中进行管理案例分析、管理游戏、管理沙龙等方面的实训,进行网上冲浪的指导和管理技能与技巧的训练指导等。所以,要求理论课任课教师经常深入实践,增强自身的管理水平和管理能力。同时,要有一支由校外企业家、管理学者、专家组成的兼职教师队伍,来参与管理学教学和实训,在管理沙龙中与学生对话;在管理学情境剧或角色扮演以及走进管理的实习中,作为评判和指导。

②实训基地的建设与管理。管理学实训中一个非常重要的元素是管理情境的创设。为了使学生能在管理学实训中,能有一个真实的管理情境,以尽快进入管理角色,完成实训,所以在实训基地的建设中,一是根据管理学实训的项目和方式的需要,创建校内管理学技能综合实训教室(包括管理技能计算机模拟教室),来完成诸如管理沙龙、管理游戏、网上冲浪、计算机模拟、管理情境剧或角色扮演等实训活动。二是按照管理学实训的内容及要求,建立校外管理学实训基地,完成相应的管理实习任务。在校外管理学实训基地建设中,应注意实习场所特征与管理学实训内容和目标的吻合度以及实习指导教师的实习指导能力。

③实训媒体的管理。管理学实训媒体的选择,应结合管理学实训的特点和内容来进行。在管理沙龙和管理案例分析的实训中,需要大量使用影像媒体,能够生动和直观地展现管理实景。在管理学计算机模拟训练中,应注重模拟软件的开发和利用。在管理游戏及管理品质评价中则需要大量地使用印刷媒体和实物道具。

二、实训考核

(一)考核的指导思想及原则:

管理实训的主要目标是培养学生管理学的基本技能,强化学生管理学的基本知识,提高学生的管理素质。找到管理学的理论知识与实践的结合点,使学生能在管理知识、技能、心理及潜质上适应管理实际工作需要,适应社会需要。因此,为了对管理实训的效果进行科学评价,对管理实训目标的实现程度进行检验,对管理实训系统的运行进行有效控制,就必须进行管理实训的考核。

由于管理实训系统运行的特殊性,在实训考核过程中,要紧紧围绕着管理实训的目标;以学生的管理学基本能力与素质考核为核心,强调学生对管理学的知识点与技能点的掌握;科学合理地制定考核标准及考核方法,最大限度地提高考核的效度、信度。

管理学的实训考核应遵循如下原则:

1. 智力因素与非智力因素考核相结合的原则。管理学实训的一个很重要的目的,就是对学生的管理潜质的培养。因此,在考核中,一方面要考核学生对管理学各部分知识点和技能点的掌握;另一方面也要对学生的一些潜在的管理品质进行考核。如:作为一个管理者的心理、伦理观念及道德品质、学习态度及能力等方面的考核。

2. 形成性考核与总结性考核相结合的原则。整个实训内容是由各单项实训与

综合实训组成的。在实训过程中,指导教师可根据专业培养目标及课程教学目标来选择有关实训项目和实训模块。但是,作为管理学的知识结构体系和技能体系的训练与培养应当相对完整。在考核中,一方面要注重对每一训练项目的考核,将形成性训练与考核和综合训练与总结性考核紧密结合,使考核结果能全面综合地反映学生对管理学知识和技能的掌握情况。另一方面,要重视形成性考核,对学生在实训过程中的表现作为重点考核内容,以确保实训考核的公正和客观。

3. 反馈性原则。由于实训项目及实训模块的可选择性,我们可以根据实训环境及条件,根据学生的特点和实训目标来选取实训项目和实训模块;而实训的项目及模块(或实训方法及内容)的选择,对实训的效果会产生不同的影响。所以,在每个项目实训过程中或完成后,对实训效果及时进行评价和考核,并及时将考核信息进行反馈,与实训目标进行比较分析,找出差距,及时调整实训方法、策略等,保证整个实训系统的有效运行,以实现实训目标。

4. 自评与他评相结合的原则。传统的教学考核是以他评形式为主的考核。而管理实训是一个自主学习的系统,在考核中也要充分体现这一点。他评可以使考核具有可衡量性、客观性和公正性。但是,他评在管理学实训这样一个特殊教学系统中,从实训目标的考核要求上,有时就鞭长莫及了。如对一些非智力因素的考核,管理潜质的考核等。自评不仅可以使学生对自身管理素质有个较全面的了解,对自身的管理品质缺陷有清醒的认识,以便在今后的再学习中,加以弥补和完善,同时,通过自评,也可以提高学生学习管理学,参与实训的积极性和主动性,激发学生的学习兴趣。

(二)实训考核标准

管理学实训考核标准是衡量管理学实训目标实现程度以及实训效果的尺度。是进行实训考核的重要依据。由于实训的特点,实训目标的多样性和实训内容、方法的复杂性使得实训标准的确定变得多重而复杂。根据实训模块及实训考核的要求不同,实训考核标准可分为主要标准、次要标准和辅助标准。根据实训模块选择和考核内容的不同,考核标准可分为:实训报告类考核标准;实训活动类考核标准;其他考核标准。

1. 书面报告类考核:在实训模块中的案例分析、管理沙龙、走进管理、网上冲浪等,其实训考核成绩的主要依据之一,是书面实训报告。书面报告主要应达到如下要求:

(1)达到四个基本能力:①分析能力:要求分析全面、深入,逻辑严密、完整;主次划分的准确分明;②决策能力:决策的依据有说服力;考虑的因素系统周全,采取的方案现实可行;③创新能力:想象力丰富奔放;见解精辟独创;洞察力深透久远;④表达能力:文笔流畅、简练;语法修辞正确,版面整洁,结构合理。

(2)时间与数量的规定:实训活动完成后,应在规定的时间内按照要求的数量完成书面报告。书面报告的完成有课外作业式、课堂限时式。课外作业式是实训课上完后,将书面报告作为课外作业,利用课余自习时间完成,在规定时间内上交。课堂限时式是在实训课上,实训活动进行过程中或完成后,将书面报告完成并上交。无论哪种形式的书面报告,都应在字数上达到相应规定标准。

2. 活动表现考核

学生在实训活动中的表现和状态,亦是考核重点之一。学生对于管理学基本知识和技能的掌握、学生自身管理品质的高低,很大程度上体现在管理实训活动中的

状态与表现上。

(1)具有较强的团队意识。学员能积极参与实训活动,在实训中,乐于与其他人合作,努力实现活动目标。表现出较好的参与度和较强的团队精神。

(2)具有良好的沟通、协调能力。在实训活动中,能主动地进行有效的沟通;采取的沟通方法科学、合理,并能协调好各方面的关系,较好地运用人际技能,顺利地完成任务。

(3)具有计划、组织能力。根据各项目实训要求,能根据实训目标,进行活动的策划、组织,使实训活动有条不紊地进行。

(4)具有较强的时间管理能力。一是能按教学要求在规定时间内参加实训,完成规定的项目实训;二是在每个项目实训中,能在规定时间内完成相应实训内容。

上述标准,应根据实训的项目、内容,实训对象的不同,由实训指导教师来确定具体评分标准。

(三)实训考核方法

由于实训形式的多样化,因而对实训成绩的评定与考核就不能唯一。实训考核方法应根据实训的不同阶段以及实训考核主体的不同来选取。最后,对学生的实训成绩作出综合评定。

1. 按实训考核主体,将考核分为:他考核和自考核。他考核是对于实训项目的考核(主要是形成性考核)。由指导教师和其他共同参加实训的同学来进行。对某学生的实训书面报告及实训表现进行打分(可按标准制定评分表),然后对学生评委的分数进行加权平均。自考核是实训学员对自己的实训状况进行自我评分。最后,分别赋予指导教师、学生评委、学生个人三个分数以不同权重(如分别为 0.5、0.3、0.2 等)。加权平均后的分数作为该学生在该项目某实训模块的最终成绩。

2. 按实训的过程,我们将实训考核分为形成性考核和总结性考核。形成性考核主要是在各个实训项目每个实训模块完成后及项目完成后进行的阶段性考核。主要考核学生对各部分管理学知识点和技能点的掌握。总结性考核,是在全部实训项目完成后进行的综合性考核,这部分考核主要是对学生在完成管理学课程的教学和实训后,对管理知识和技能的掌握进行全面性的综合评定。形成性考核可依据学生在每个项目实训中的书面报告及活动表现和课堂知识速测进行综合评定。评定成绩及时反馈给学生。总结性考核主要根据学生的综合实训成绩与期末考试卷面成绩进行评定。最后,对形成性考核成绩和总结性考核成绩进行赋权,加权平均后的成绩,为学生的实训成绩。

第 1 部分 管理与管理学

项目1 管理与组织

[管理点睛]

管理活动作为人类最重要的一项活动,广泛地存在于现实的社会生活之中,大至国家、军队,小至企业、医院、学校等等,凡是一个由两人以上组成的、有一定活动目的的集体就都离不开管理,管理是一切有组织的活动中必不可少的组成部分。因此,在社会生活中,特别是在组织的活动中,应掌握管理的概念和技能,进而能够有效地进行管理活动,达到管理的最终目的。

[实训目标及要求]

1. 能够正确解释管理及其性质,理解学习管理学的重要性;
2. 能运用现代管理理论来描述基本的管理过程和管理职能;
3. 识别管理者所扮演的角色并且能描述管理者所需的技能;
4. 能运用现代管理思想解释管理者的工作内容。

[案例分析]

百年老院的现代管理启蒙

北京同仁医院是一所以眼科闻名中外的百年老“店”,走进医院的行政大楼,其大堂的指示牌上却令人诧异地标明:五楼 MBA 办公室。目前该医院已经从北大清华聘请了 11 位 MBA,另外还有 1 名学习会计的研究生,而医院的常务副院长毛羽就是一位留美的医院管理 MBA。

内忧外患迫使同仁下定决心引进职业经理人才,实施规模扩张,希望建立一套行政与技术相分离的现代医院管理制度。

根据我国加入世贸组织达成的协议,2003 年,我国将正式开放医疗服务业。2002 年初,圣新安医院管理公司对国内数十个城市的近 30 家医院及其数千名医院职工进行了调查访谈,得出结论:目前国内大部分医院还处于极低层次的管理启蒙状态,绝大多数医院并没有营销意识,普遍缺乏现代化经营管理常识。更为严峻的竞争现实是:医院提供的服务不属于那种单纯通过营销可以扩大市场规模的市场——医院不能指望通过市场手段刺激每年病人数量的增长。

同仁显然是同行中的先知先觉者。2002 年,医院领导层在职代会上对同仁医院的管理做过“诊断”:行政编制过大、员工队伍超编导致流动受限;医务人员的技术价值不能得到体现;管理人员缺乏专业培训,管理方式、手段滞后,经营管理机构力量薄弱。同时他们开出药方:引入 MBA,对医院大手笔改造,涉及岗位评价及岗位工资方案、医院成本核算、医院工作流程设计、经营开发等。

目前,国内几乎所有的医院都没有利润的概念,只计算年收入。但在国外,一家管理有方的医院,其利润率可高达 20%。这也是外资对国内医疗市场虎视眈眈的重要原因。

同仁要在医院中引入现代市场营销观念、启动品牌战略和人事制度改革。树立“以病人为中心”的服务观念:以病人的需求为标准,简化就医流程,降低医疗成本,改善就医环境;建立长期利润观念,走质量效益型发展的道路;适应环境、发挥优势、实行整合营销;通过扩大对外宣传、开展义诊咨询活动、开设健康课堂等形式,有效扩大潜在的医疗市场。

同仁所引进的 MBA 背景各异,绝大多数都缺乏医科背景。他们能否胜任医院的