

北京高校第六届青年教师教学基本功比赛

- 类别：文科类
- 组别：A 组

北京高校第六届青年教师教学基本功比赛教案

- 课程名称：公共管理
- 课程类型：公共管理硕士（MPA）核心课
- 授课对象：MPA 一年级研究生
- 参赛内容：公共组织运营管理
- 授课人：程文浩

2009 年 4 月

“公共管理”课程“公共组织运营管理”教学单元教案

一、课程简介

“公共管理”课程作为公共管理硕士项目(MPA)的核心课程,肩负为其他专业课树立基本观念、奠定知识基础的重任。该课程以公共管理理论与实践的发展为基础,结合中国改革开放和政府改革的具体实践,通过课堂教学、案例分析等方式,系统地介绍市场经济条件下现代公共管理的基本理论、分析方法、行为规范和实用技巧,力求使学生们通过课程学习,能够对公共管理的基本范畴、过程功能、资源配置和方法技术等问题的形成较为深刻的理解,并能够灵活运用公共管理的基本理论及方法对公共组织中的各种管理问题进行专业化的分析,提出切实可行的解决办法,同时为学习其他课程奠定坚实的基础。

二、课程目标

本课程力求达到以下3个层面的目标。

- (1) 在思想层面,培养学生爱国、奉献、创新的公共管理精神,促使其关注国家利益和民生福祉,牢固树立公共管理者的天职就是维护和发展公共利益这一基本信念。
- (2) 在知识层面,使学生能够掌握现代公共管理的基本概念、主要管理实践和主要理论流派,并能够了解各派理论之间的内在联系和差异。
- (3) 在技能层面,使学生能够利用课堂所学的理论知识和解决现实生活中的公共管理问题,同时也能够对其日常工作实践进行理论提炼。

三、学生特点分析

MPA学生不同于一般的学术研究生,这个群体具有以下3个突出特点。

- (1) 年龄特点:MPA学生在入学时,都已具有3~4年以上的工作经验。其年龄在27岁左右,在单位属于一线业务骨干,处于事业上上升期,所以他们普遍上进心强,求知欲旺盛,希望能尽快提高自身的公共管理理论素养,从而为今后的事业发展奠定坚实的理论知识基础。
- (2) 知识特点:这些学生都拥有大学本科学历,总体知识水平较高,获取新知识的能力较强,但其本科专业十分多元,文科、理科、工科均有,而且其管理学基础知识相对薄弱,增加了课程教学的难度。
- (3) 工作经验:大部分学生目前在党政部门或企事业单位从事一线管理工作,具备一定的管理实践经验,但是普遍缺乏相应的理论基础,基本处于经验管理的初级阶段。

四、针对学生特点采取的教学措施

针对学生群体的上述特点,本课程在课程定位、内容和方式等方面主要采取了以下措施,以提高教学的针对性和实际效果。

- (1) 贴近现实、服务实践。公共管理是实践性很强的专业,“公共管理”作为其核心课,必须使理论知识能与学生的工作实践对接,使其掌握应用所学理论知识解决现实问题的方法,能够学以致用。
- (2) 广泛采用启发式和互动式教学。针对学生群体比较活跃的特点,改变单纯的灌输式教学,更多地采用启发式和互动式教学,通过启发式提问、小组讨论、集体讨论等多种方式,调动学生参与课堂教学的积极性。

(3) 大量采用案例教学和多媒体教学。课上大量引用中外管理实例,利用丰富的视频和音频资料,直观、形象、立体地展示各种管理实例,加深学生们对于理论知识及其应用方式的理解。

(4) 努力营造轻松愉快的课堂气氛。由于学生群体相对年轻、易于沟通,所以力求教学内容严肃而教学方式活泼,寓教于乐,努力创造师生之间平等沟通、相互学习的良好氛围,真正实现教学相长的目标。

五、本次课的基本信息

(一) 授课专题

公共组织运营管理

(二) 授课时间

50 分钟

(三) 教学内容

本次课主要讲授以下内容:

(1) 公共组织运营管理在公共管理中的地位和作用。

(2) 公共组织运营管理的基本概念。

(3) 公共组织运营管理的四大目标:高效率、高质量、高响应度和低成本。

(4) 上述 4 个目标之间既对立又统一的关系。

(5) 如何在公共组织运营管理的实践中全面实现上述 4 个目标。

(四) 教学目的

通过 50 分钟教学,力图使学生有以下收获:

(1) 掌握公共组织运营管理的基本概念、方法和技巧。

(2) 理解公共组织运营管理 4 个目标之间对立统一的复杂关系。

(3) 领会在日常管理过程中,需要合理平衡各种运营管理目标,不能有所偏废这一道理。

(4) 能够利用所学理论工具来诊断公共组织运营管理中出现的低效率、高成本等问题,并能够提出具体的解决方案。

(五) 整体教学安排

本次教学分为课前、课中和课后 3 个环节。在课前阶段,教师在上节课结束时,要求学生们通过查阅辞典和管理学工具书等途径,了解成本、效率、质量等概念的基本含义,并结合自身的业务工作来阐释这些概念在本单位的具体内涵。

在上课阶段,主要借助大量的案例教学,使学生们能够有效掌握公共组织运营管理的基本理论知识及其现实应用方式。

在课后阶段,要求学生写一篇 1 000 字左右的短论文,介绍本单位在提高工作效率、质量、响应度或降低成本等方面的成功经验,从而将其课上所学与工作实际结合起来,达到学以致用的效果。

(六) 教学方式和媒体选择

本课将综合采用以下教学方式,以激发学生的学习兴趣和引发其深入思考,顺利达到教学目标。

(1) 采取教师讲授、启发式提问和讨论相结合的互动式教学方法,鼓励学生积极思考,踊跃发言。

(2) 大量运用 PPT、视频等多媒体教学,力求更加形象、生动、直观地展示并行作业等运营管理的 basic 技巧。

(3) 利用板书重点剖析课程的难点部分(如流程优化)。

(七) 本讲的重点与难点

1. 重点

(1) 理解公共组织运营管理的独特性。

(2) 了解公共组织运营管理目标的多元性。

(3) 掌握动态调整、盘活存量以提高响应度的基本方法。

(4) 掌握提高运行效率的基本方法。

(5) 掌握降低行政成本的基本方法。

2. 难点

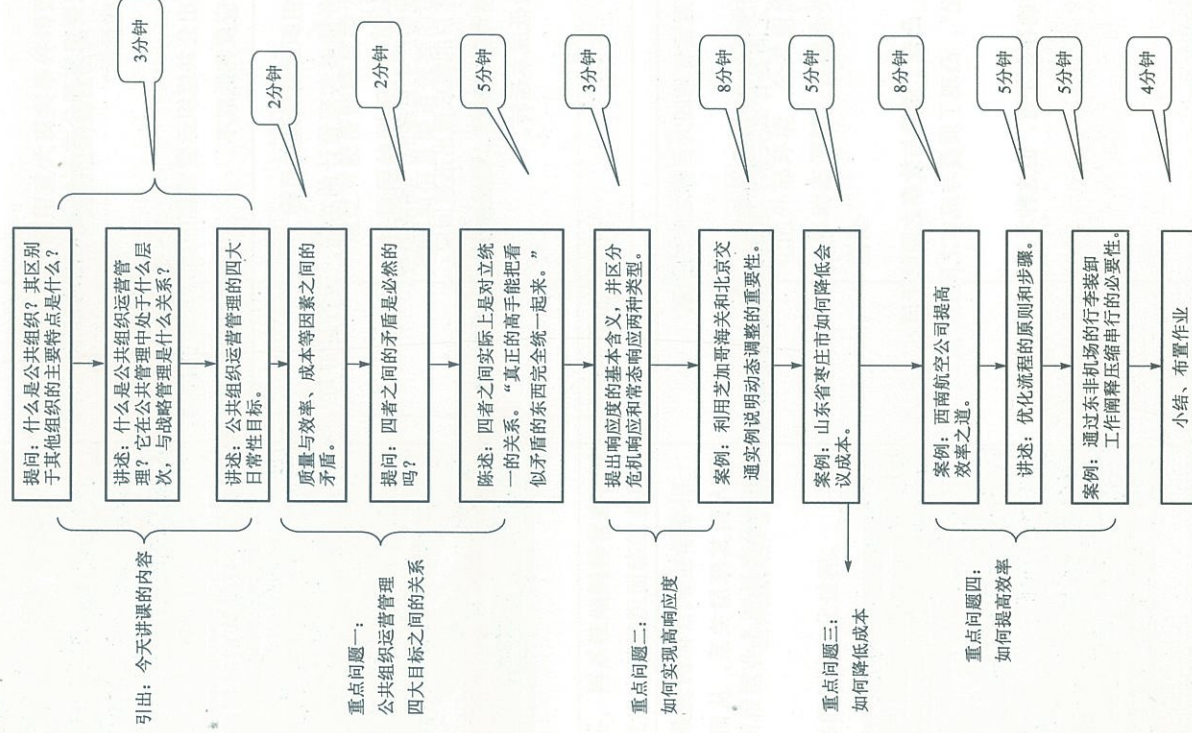
- (1) 如何全面地理解公共组织运营管理与企业运营管理之间的区别和联系。
- (2) 如何理解公共组织运营管理多目标之间既对立又统一的关系。
- (3) 如何在特定的情况下对运营管理的多个目标进行侧重和取舍。

(八) 对重点、难点的处理

为了使学生们能够更好地理解和掌握教学内容，教师将综合采取以下措施。

- (1) 在教学内容方面，力求讲授原理和教授方法并重，使学生知道如何应用原理来分析和解决实际问题，避免理论和实际脱节。
- (2) 在教学方式方面，通过有针对性的提问，启发学生独立思考，在观点上与老师形成共识，而不是要求学生接受教师提出的唯一标准答案。
- (3) 在教学素材方面，尽量多引用公共管理、企业管理和日常生活的实例，使抽象的理论知识尽量具体化、形象化、生活化。
- (4) 在教学角度方面，注重利用生活实例揭示管理道理，培养学生以小见大、举一反三、从局部看全局的意识和能力。

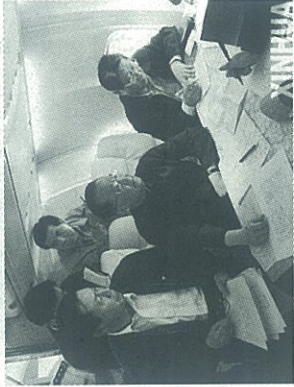


(九) 本讲讲授流程

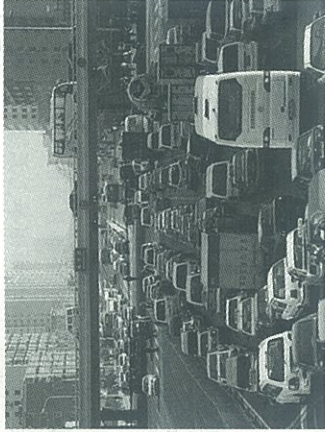



(十) 教学进程设计


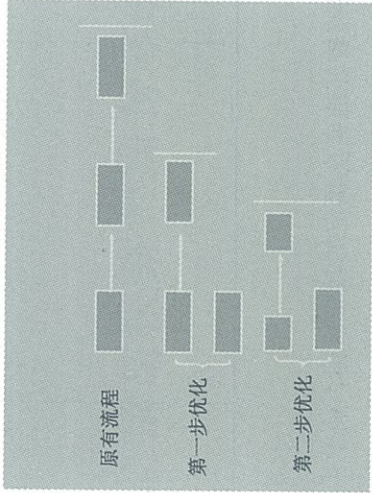
教 学 内 容	教 学 目 的	教 学 手 段
<p>核心概念阐述:</p> <p>运营管理: 一般指(企业)为了生产出高质量的产品和服务而对从投入到产出的生产系统各个方面的管理。</p> <p>公共组织运营管理: 公共组织为了实现公共利益最大化的目标而对公共管理和公共服务过程所有方面的管理。</p> <p>强调重点: 公共组织运营管理的“质量、效率、响应度、成本”四大目标之间既相互矛盾又内在统一的关系。</p> <p>在管理过程中能把对立因素统一起来, 方为管理高手。</p> <p>注意问题: 让学生意识到不应把并行关系的优点以及串行关系的缺点绝对化, 而应具体问题具体分析。</p> <p>提出问题: 什么是公共组织? 其区别于其他组织的主要特点是什么?</p> <p>进一步提问: 公共组织要想实现公共利益最大化的目标, 其日常的运营管理需要遵守哪些目标?</p> <p>总结学生发言, 正式提出公共组织运营管理的四大日常性目标, 即高质量、高效率、高响应度和低成本</p> <div> <p>公共组织运营管理的目标</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 高质量: 产品和服务能够实现设计的功能, 运行良好可靠, 能够满足客户的需求。 ◆ 高效率: 单位投入能够产生更多的产品或服务。 ◆ 高响应度: 能够对客户的需求做出迅速回应。 ◆ 低成本: 在实现上述目标的时候, 能够减少不必要的成本和消耗, 使系统能够最低成本运转。 <p>“多快好省”</p> </div>	<p>使学生掌握公共组织运营管理的概念、方法和技巧; 理解公共组织运营管理四个目标之间对立统一的复杂关系; 领会日常管理时需要合理平衡各种运营目标而不能有所偏废这一道理; 能够利用所学理论工具来诊断公共组织运营管理中出现的问题, 并提出具体的解决方案</p>	<p>启发式提问</p>
<p>使学生迅速回到公共组织的本源, 即维护公共利益、创造公共价值上来</p> <p>呼应上节课结束时留给学生的问题, 即效率、质量、成本等概念在公共管理中的具体内涵</p> <p>使学生理解运营目标的多元性</p>	<p>使学生迅速回到公共组织的本源, 即维护公共利益、创造公共价值上来</p> <p>呼应上节课结束时留给学生的问题, 即效率、质量、成本等概念在公共管理中的具体内涵</p> <p>使学生理解运营目标的多元性</p>	<p>启发式提问</p> <p>口头总结和 PPT</p> <p>PPT</p>
<p>重点问题一: 公共组织运营管理四大目标之间的关系</p> <p>提问: 这四大目标相互之间是什么关系? 是相辅相成还是相互影响、干扰甚至相互抵消?</p> <p>列举实例:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “萝卜快了不洗泥”, 凸现了质量与效率之间的矛盾。 • 汽车生产厂商“减配”, 凸现了质量与成本之间的矛盾。 <p>提问: 四大目标之间的确存在矛盾, 但这种矛盾是必然的吗?</p>	<p>引导学生从目标的表象逐步深入到其深层关系, 从而理解运营管理的复杂性</p> <p>使学生意识到现实生活充满矛盾</p> <p>引导学生进而超越单纯的矛盾思维, 理解“对立统一”的内涵</p>	<p>启发式提问</p> <p>学生发言和讨论</p> <p>启发式提问</p>

续表

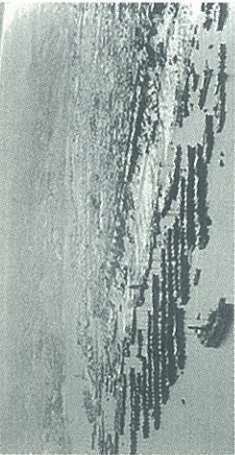
教 学 内 容	教 学 目 的	教 学 手 段
<p>阐述“真正的高手能把看似矛盾的东西完全统一起来”这一道理。</p> <p>例证：组织部门的用人“四标准”。</p> <p>重点问题二：如何实现高响应度？</p> <p>阐述高响应度的定义和必要性，并区分危机响应和常态响应这两种基本类型。</p> <p>案例：通过汶川地震救灾和“4.28”胶济铁路重特大交通事故来阐述危机响应的重要性。</p> <p>案例关键点：响应快慢对危机管理的极端重要性。</p>	<p>使同学理解如何在为人处世的过程中把对立的素质统一起来</p> <p>使学生区分响应度的基本类型，并认识到公共管理“平战转换”能力的重要性</p>	<p>讲解</p> <p>板书</p> <p>PPT</p> <p>PPT</p>
  <p>在分析了危机响应之后，再系统地阐释常态响应，即如何通过工作体系的动态调整，灵活应对组织面临的各种外部变化→提出“柔性公共组织”的概念。</p>	<p>利用重大现实事件增强学生对危机响应的感性认识</p> <p>通过对胶济铁路重特大交通事故原因的剖析，使学生深刻了解到信息渠道选择的极端重要性</p>	<p>讲解 & PPT</p> <p>原因剖析 & PPT</p>
<p>案例：芝加哥海关如何根据业务流量变化动态调整工作人员的职责和服务对象。</p> <p>案例关键点：服务体系的具体变化过程。</p> 	<p>使学生意识到，面对千变万化的外部环境，公共组织必须能够动态调整，否则会失之于僵化</p>	<p>案例</p> <p>讲解 & 板书</p> <p>案例讲解</p>

教 学 内 容	教 学 目 的	教 学 手 段
<p>案例：北京市的交通拥堵在时间和方向上的双重规律。 如何实现道路资源的动态调配？ 案例关键点：动态调整的优点，以及如何实现动态调整？</p> 	<p>使学生意识到，在资源总量有限的情况下，盘活存量比一味增量更显得紧迫和重要，而且更能显示管理水平</p>	<p>案例讲解</p>
<p>重点问题三：如何降低公共组织的运营成本？ 案例：山东省枣庄市政府如何成功降低会议成本。 案例关键点：会议组织方式的前后对比。</p> <p>重点问题四：如何提高运营效率？</p> <p>案例：美国西南航空公司如何通过高水平的运营管理，同时实现低票价、高赢利和高安全性。（提问：这三者之间是什么关系？） 案例关键点：西南航空究竟是如何统一三者之间矛盾的。集中分析美国西南航空公司如何通过加快周转速度来增加飞行班次，提高资源的综合使用率。</p>	<p>使学生们意识到在任何的体制下，成本控制都可以有所作为，增强其降低我国居高不下的行政成本的信心</p>	<p>启发式提问</p>
<p>提问1：民航班机在地面要进行哪些必要的工作？</p> 	<p>使学生们通过航空公司的管理实例，掌握流程分析的基本方法</p>	<p>案例</p>
<p>提问2：飞机在地面的各项工作，哪些是并行关系，哪些是串行关系？</p> <p>提问3：究竟是并行关系容易拖整个工作体系的后腿，还是串行关系容易拖后腿？</p>	<p>正式提出工作流程的两大基本类型，通过实例引出理论知识</p>	<p>启发式提问</p>
<p>实例：骑自行车为什么怕掉链子？→说明串行关系容易卡壳和中断这一缺点。</p>	<p>检验学生们的观察能力和管理常识</p>	<p>实物展示 & 启发式提问</p>

续表

教 学 内 容	教 学 目 的	教 学 手 段
<p>陈述：分析并行关系和串行关系的各自特点。</p> <p>播放视频：用 F1 赛车比赛换轮胎的录像，说明并行作业是提高效率的关键。</p> 	<p>使学生能够结合平时的工作经验，加深对于并行和串行关系的理解，为下一步提出优化流程的原理和步骤奠定基础</p>	<p>视频播放</p>
<p>总结 1：前面的案例内容，正式提出优化流程、提高效率的诀窍，即“尽量并行，压缩串行”八字原则。</p> <p>总结 2：讲授优化流程的 4 个具体步骤。</p> <p>接着用简易流程图来进一步讲授优化流程的具体方法。</p> 	<p>通过有趣的比赛场景，提高学生对于并行作业优点的感性认识</p> <p>把实践经验提炼为通俗易懂的操作指南</p> <p>使学生能够更为直观地了解优化流程四步骤的基本过程，教给学生优化流程的具体方法，提高其立足于本职工作进行创新的能力</p>	<p>讲解</p> <p>讲解 & 动画</p> <p>讲解</p>
<p>公共管理流程优化实例：审批流程改革。</p> <p>提问：为何公共管理实践中经常出现明显的流程不合理、效率不高等问题？</p> <p>本讲小结</p> <p>重新回到课程开始时提出的公共组织运营管理的四大目标，使学生们通过 50 分钟的学习，能够更加深刻地领会其对立统一的关系，从而深化其对于公共管理实践复杂性的认识。</p> <p>课后作业</p> <p>每位学生写一篇 1 000 字左右的短文，介绍本单位在提高效率、提高质量、提高响应度或降低成本等方面的某项成功经验。</p>	<p>把流程优化方法与公共管理实务结合起来，使学生了解到现实生活中的管理低效究竟是如何造成的，激发其优化流程、提高效率的积极性</p> <p>总结全课内容，使学生能够对公共组织运营管理形成整体性认识</p> <p>使学生能够了解日常工作运营的 management之道，并能够检验课上所学理论</p>	<p>启发式提问</p> <p>讲解</p>

续表

教 学 内 容	教 学 目 的	教 学 手 段
<p>课后阅读</p> <p>阅读“中国抗战史上的‘敦刻尔克大撤退’”一文，重点分析民族实业家卢作孚先生1938年如何通过高水平的运营管理，奇迹般地完成了宜昌大撤退这一历史壮举。</p>  <p>课后延伸阅读</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 西南航空公司基本资料 <ul style="list-style-type: none"> • http://www.southwest.com/about_swa/press/factsheet.html • http://www.southwest.com/about_swa/airborne.html • 人民网介绍文章：《美国西南航空公司：一个低成本经营的成功范例》，http://www.people.com.cn/CB/paper81/5648/575895.html 2. 运营管理知识网站 <ul style="list-style-type: none"> • 维基百科关于运营管理的网页：http://en.wikipedia.org/wiki/Operations_management • 沃顿商学院知识网站运营管理板块：http://knowledge.wharton.upenn.edu/category.cfm?cid=13 • Association of Operations Management 运营协会官方网站：http://www.apics.org/default.htm 	<p>使学生通过了解宜昌大撤退的基本史实，不但能从历史中学习公共管理，而且也能强化自身的爱国主义精神</p> <p>加深学生对本讲内容的理解，并使其能主动获取更多运营理论知识</p>	

课程自我评价

- 基本评价：本节课通过启发式和案例式教学，能够较好地实现预定的教学目标，使学生们在轻松愉快的氛围中掌握运营管理的理论知识及其应用方式。
- 努力方向：今后应使理论知识能够更紧密地联系实际。