

MANAGEMENT

Contribuția autorilor:

Laura BĂDIȚOIU: cap. 3 (par. 3.5);

Mihai CIOC: cap. 3 (par. 3.1-3.3 în colaborare); cap. 4 (în colaborare);

Oana Elena CROITORU: cap. 7 (par. 7.3);

Vasile DEAC: cap. 2 (în colaborare), cap. 11 (în colaborare);

Alexandrina DEACONU: cap. 1 (par. 1.6-1.7 în colaborare); cap. 3 (par. 3.4 în colaborare);

Adriana DIMA: cap. 5 (în colaborare), cap. 6 (în colaborare), cap. 8 (în colaborare);

Corina FRĂSINEANU: cap. 2 (în colaborare);

Florin IONIȚĂ: cap. 3 (par. 3.1-3.3 în colaborare), cap. 4 (în colaborare);

Daniel JIROVEANU: cap. 9, cap. 1 (par. 1.1-1.5 în colaborare), cap. 12 (în colaborare);

Monica NEDELCU: cap. 6 (în colaborare), cap. 8 (în colaborare);

Florea PÎRVU: cap. 5 (în colaborare), cap. 6 (în colaborare);

Doina POPESCU: cap. 10 (par. 10.5-10.8);

Cătălina RADU: cap. 1 (par. 1.6-1.7 în colaborare); cap. 3 (par. 3.4 în colaborare);

Cezar-Petre SIMION: cap. 1 (par. 1.1-1.5 în colaborare), cap. 7 (par. 7.1-7.2 și par. 7.4-7.6 în colaborare), cap. 12 (în colaborare);

Aurelia STĂNESCU: cap. 10 (par. 10.1-10.4);

Mihai VRÎNCUȚ: cap. 2 (în colaborare), cap. 7 (par. 7.1-7.2 și par. 7.4-7.6 în colaborare), cap. 11 (în colaborare).

MANAGEMENT

**Ediția a patra
revizuită și îmbunătățită**

**Vasile DEAC
coordonator**

**Laura BĂDIȚOIU
Mihai CIOC**

**Oana Elena CROITORU
Alexandrina DEACONU**

Adriana DIMA

**Corina FRĂSINEANU
Florin IONIȚĂ**

Daniel JIROVEANU

Monica NEDELCU

Florea PÎRVU

Doina POPESCU

Cătălina RADU

Cezar-Petre SIMION

Aurelia STĂNESCU

Mihai VRÎNCUȚ

**Colecția
Management**

**Editura ASE
București
2020**



ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Copyright © 2020, Editura ASE

Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii.

Editura ASE

Piața Romană nr. 6, sector 1, București, România

cod 010374

www.ase.ro

www.editura.ase.ro

editura@ase.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Management / Vasile Deac (coord.), Laura Bădițoiu, Mihai Cioc, ... –

Ed. a 4-a reviz. și îmbunătățită. – București : Editura ASE, 2020

Conține bibliografie

ISBN 978-606-34-0325-5

I. Deac, Vasile

II. Bădițoiu, Laura

III. Cioc, Mihai

005

Editura ASE

Redactare, tehnoredactare și copertă: Claudia-Marinela Dumitru

Autorii își asumă întreaga responsabilitate pentru: ideile exprimate, corectitudinea științifică, originalitatea materialului și sursele bibliografice menționate.

Cuvânt-înainte

Actuala conjunctură economică determinată de noul context economico-financiar, respectiv perioada post criză cu care ne confruntăm, de accelerarea procesului de globalizare, de internaționalizare a companiilor, de interdependență crescută a piețelor plasează majoritatea organizațiilor economice într-un context de „război economic”. Față de o asemenea conjunctură, problema care se ridică este aceea de a nu fi fatalist, de a rămâne pasiv sau de a admite că traversăm o perioadă economică fără ieșire. Din această situație dificilă, dar stimulativă, vor ieși victorioase organizațiile a căror management dau dovadă de imaginație și de creativitate pentru a găsi soluții de progres mai bine adaptate și cu o eficiență economică ridicată, soluții de creștere a competitivității organizației. În cadrul acestor soluții, cele privind creșterea performanței printr-un management modern al organizației sunt prioritare.

În ultima perioadă de timp se vorbește tot mai mult, îndeosebi în țara noastră, că lipsa de performanță economică a companiilor își are justificarea în lipsa unui management performant, capabil să formuleze un demers strategic pertinent, să-și fundamenteze științific deciziile, să modernizeze sistemul de management, să introducă metode și tehnici moderne de management, toate acestea în vederea creșterii eficienței și a competitivității.

În cadrul competiției concurențiale companiile caută să-și crească eficiența operațională (adică să faci același lucru mai bine decât competitorii tăi). Deși, creșterea eficienței operaționale este necesară pentru creșterea performanței, ea nu este suficientă, pentru că și concurenții îi pot imita cu ușurință, eficiența operațională conducând la o formă de competiție convergentă distructivă, în care toate companiile tind să arate la fel. Ori, *„pentru a fi competitiv, trebuie să fii diferit”*, arată M. Porter, și în acest aspect considerăm că se vede știința și arta managerilor.

Lucrarea de față își propune să contribuie la dezvoltarea gândirii și aptitudinilor manageriale și să ofere cadrul conceptual, metodele și tehnicile necesare analizei și perfecționării activității organizațiilor pentru atingerea performanței necesare competiției, prin realizarea acelu transfer absolut necesar de cunoștințe „de clasă mondială” spre comunitatea de specialitate preocupată de managementul organizației. Ne-am propus o structurare diferită față de abordările managementului întâlnite în majoritatea lucrărilor de specialitate existente,

respectiv o abordare a problemelor specifice managementului având în vedere atât componentele sistemului de management (decizional, organizatoric, informațional, metodelor și tehnicilor de management), cât și funcțiunile unei organizații economice (managementul cercetării-dezvoltării, managementul producției, managementul resurselor umane, managementul asigurării cu resurse materiale și a vânzărilor, managementul activității financiar-contabile). În această a patra ediție, pe lângă îmbunătățirile aduse la unele capitole, pentru a veni în sprijinul studenților în activitatea de seminar, la sfârșitul fiecărui capitol, sunt prezentate studii de caz, oferind studenților posibilitatea de a aprofunda aspectele teoretice prezentate pe baza unor dezbateri și analize efectuate plecând de la problematica prezentată în aceste studii de caz. Dacă am reușit pe deplin aceste lucruri în acest moment, rămâne să vedem după primirea sugestiilor și propunerilor dumneavoastră. Deși abordările autorilor capitolului reprezintă puncte de vedere personale, deplin responsabile, prin modul de structurare pe capitole și tematica abordată în cadrul fiecărui capitol s-a urmărit asigurarea unui caracter unitar al lucrării.

Conștienți de complexitatea și dificultățile problemelor abordate, nu avem pretenția acoperirii tuturor aspectelor privind managementul organizației și nici măcar a clarificării complete a problemelor abordate, dar considerăm că prin problematica abordată această lucrare poate fi cu adevărat utilă, nu numai studenților de la toate facultățile din ASE, care au ca disciplină fundamentală MANAGEMENT, dar și managerilor și specialiștilor din cadrul companiilor internaționale, cursanților de la studiile masterale, precum și studenților din învățământul economic și tehnic, care se pregătesc în domeniul managementului economic.

Autorii mulțumesc pentru sugestiile primite după cele trei ediții, sunt conștienți că lucrarea, și în această ediție, este, încă, susceptibilă de îmbunătățire și așteaptă, cu recunoștință, sugestii și propuneri, care să fie luate în considerare la o ediție viitoare.

București, februarie, 2020

Prof. univ. dr. Vasile DEAC

Cuprins

Capitolul 1

Fundamentele teoretice ale managementului

| | |
|---|----|
| 1.1 Conceptul de management | 13 |
| 1.1.1 Etimologia termenului de management | 13 |
| 1.1.2 Abordări ale conceptului de management | 13 |
| 1.1.3 Managerii | 19 |
| 1.2 Școlile de management..... | 21 |
| 1.3 Funcțiile managementului | 27 |
| 1.4 Procesul de management..... | 31 |
| 1.5 Organizația și mediul ambiant..... | 33 |
| 1.5.1 Organizația..... | 33 |
| 1.5.2 Mediul ambiant al organizației | 37 |
| 1.6 Management versus leadership | 39 |
| 1.6.1 Ce este leadershipul? | 39 |
| 1.6.2 Management și leadership – care este relația dintre cele două concepte? | 43 |
| 1.6.3 Leadershipul colaborativ..... | 44 |
| 1.7 Antreprenoriatul – o altă formă de management? | 45 |
| Studii de caz (1) | 48 |
| Bibliografie | 52 |

Capitolul 2

Managementul strategic al organizației

| | |
|---|-----|
| 2.1 Managementul strategic al organizației..... | 55 |
| 2.1.1 Managementul strategic al organizației: esență, importanță, trăsături..... | 55 |
| 2.2 Strategia organizației | 59 |
| 2.2.1 Conceptul de strategie și componentele acesteia | 59 |
| 2.2.2 Procesul de formulare a strategiei organizației..... | 65 |
| 2.2.3 Analiza strategică a mediului concurențial | 67 |
| 2.2.4 Diagnosticarea strategică internă a organizației | 89 |
| 2.3 Opțiuni strategice ale organizației | 101 |
| 2.3.1 Strategii de bază în fața concurenței | 101 |
| 2.3.2 Strategia de specializare | 108 |
| 2.3.3 Strategia de diversificare | 109 |
| 2.3.4 Strategia de integrare pe verticală | 111 |
| 2.4 Avantajul competitiv | 114 |
| 2.4.1 Avantajul costului | 114 |
| 2.4.2 Diferențierea | 116 |
| Studii de caz (2)..... | 125 |
| Bibliografie..... | 134 |

Capitolul 3

Sistemul organizatoric

| | |
|--|-----|
| 3.1 Organizarea structurală..... | 137 |
| 3.1.1 Componentele organizării structurale..... | 137 |
| 3.1.2 Documente specifice organizării structurale..... | 144 |
| 3.2 Organizarea procesuală..... | 148 |
| 3.2.1 Componentele organizării procesuale | 148 |
| 3.2.2 Documente specifice organizării procesuale | 155 |

| | |
|---|-----|
| 3.3 Organizarea informală | 161 |
| 3.3.1 Componentele organizării informale | 161 |
| 3.3.2 Documente specifice organizării informale | 167 |
| 3.4 Managementul echipei | 168 |
| 3.4.1 Echipele și rolul lor în organizațiile moderne..... | 168 |
| 3.4.2 Etapele evoluției echipelor | 170 |
| 3.4.3 Roluri individuale în echipă | 172 |
| 3.5 Managementul conflictului | 177 |
| 3.5.1 Conflictul – definiție, caracteristici și tipologie | 177 |
| 3.5.2 Cauze generale ale conflictelor | 182 |
| 3.5.3 Stiluri și strategii de management al conflictului | 184 |
| 3.5.4 Alte abordări de management al conflictului | 192 |
| 3.5.5 Efectele conflictelor asupra performanței organizaționale | 194 |
| Studii de caz (3) | 197 |
| Bibliografie..... | 206 |

Capitolul 4

Sistemul informațional

| | |
|--|-----|
| 4.1 Sistemul informațional al organizației | 209 |
| 4.1.1 Generalități..... | 209 |
| 4.1.2 Raportul între subsistemul informațional și celelalte componente ale sistemului de management | 210 |
| 4.1.3 Definiția subsistemului informațional..... | 211 |
| 4.1.4 Funcțiile sistemului informațional | 213 |
| 4.1.5 Comunicarea | 214 |
| 4.2 Componentele sistemului informațional | 216 |
| 4.2.1 Date, informații, cunoștințe | 217 |
| 4.2.2 Circuitele și fluxurile informaționale | 222 |
| 4.2.3 Procedurile informaționale | 224 |
| 4.2.4 Mijloacele de tratare a informațiilor..... | 226 |
| 4.3 Deficiențe ale sistemelor informaționale. Reproiectarea sistemelor informaționale | 226 |
| 4.3.1 Deficiențe generale și specifice | 227 |
| 4.3.2 Modalități de diminuare a manifestării deficiențelor sistemelor informaționale..... | 230 |
| 4.3.3 Decizia de reproiectare a sistemului informațional Principii care stau la baza reproiectării..... | 232 |
| 4.3.4 Etapele reproiectării unui sistem informațional..... | 234 |
| 4.3.5 Aspecte specifice ale Managementului Schimbării în cazul reproiectării sistemelor informatice | 237 |
| 4.4 Sistemele informatice și tipologia generală a acestora..... | 241 |
| 4.4.1 Subsistemul informațional și cel informatic | 241 |
| 4.4.2 Componentele sistemului informatic al organizației | 242 |
| 4.4.3 Tipuri de sisteme informatice | 245 |
| 4.4.4 Sisteme informatice pentru management | 247 |
| 4.4.5 Aspecte legate de governanța IT și de managementul sistemelor informatice pentru management | 249 |
| 4.4.6 Etică și legalitate în utilizarea și managementul sistemelor informaționale și informatice | 258 |
| Studiu de caz (4) | 261 |
| Bibliografie..... | 266 |

Capitolul 5

Sistemul decizional

| | |
|--|-----|
| 5.1 Decizia de management | 269 |
| 5.1.1 Definirea deciziei și factorii primari ai acesteia..... | 270 |
| 5.1.2 Cerințele și criteriile de clasificare a deciziilor | 273 |
| 5.1.3 Etapele procesului decizional..... | 276 |
| 5.2 Metode și tehnici de alegere a variantei optime (adoptare a deciziei) și de îmbunătățire a procesului decizional..... | 278 |
| 5.2.1 Metode statice de adoptare a deciziei..... | 279 |
| 5.2.2 Metode dinamice de alegere a deciziei..... | 279 |
| 5.2.3 Metode de alegere a variantei optime în cazul deciziilor cu univers aleator (în condiții de risc)..... | 287 |
| 5.2.4 Metode de alegere a variantei optime în cazul deciziilor în condiții de incertitudine..... | 290 |
| 5.2.5 Alte metode și tehnici folosite în procesul decizional..... | 291 |
| Studiu de caz (5) | 293 |
| Bibliografie..... | 299 |

Capitolul 6

Sistemul de metode și tehnici manageriale

| | |
|---|-----|
| 6.1 Analiza diagnostic | 301 |
| 6.2 Managementul prin proiecte..... | 302 |
| 6.3 Managementul prin bugete..... | 303 |
| 6.4 Managementul prin excepții..... | 305 |
| 6.5 Managementul prin obiective..... | 308 |
| 6.6 Tabloul de bord | 309 |
| 6.7 Delegarea..... | 312 |
| 6.8 Ședința | 315 |
| 6.9 Metode de stimulare a creativității..... | 317 |
| 6.9.1 Conceptul și conținutul creativității | 317 |
| 6.9.2 Metode de stimulare a creativității în vederea îmbunătățirii deciziilor | 319 |
| Studiu de caz (6) | 323 |
| Bibliografie..... | 327 |

Capitolul 7

Managementul cercetării-dezvoltării și de proiect

| | |
|---|-----|
| 7.1 Dimensiunea managerială a activității de cercetare-dezvoltare | 329 |
| 7.1.1 Definirea activității de cercetare-dezvoltare | 329 |
| 7.1.2 Cercetarea științifică în România | 333 |
| 7.1.3 Cercetarea și managementul | 337 |
| 7.2 Rolul și locul cercetării-dezvoltării în cadrul organizației | 338 |
| 7.3 Inovarea | 342 |
| 7.3.1 Definiție | 342 |
| 7.3.2 Concepte asociate inovării | 342 |
| 7.3.3 Factori care încurajează inovarea | 344 |
| 7.3.4 Factori care împiedică inovarea | 346 |
| 7.3.5 Clasificarea inovării | 346 |
| 7.3.6 Surse potențiale ale inovării | 350 |
| 7.4 Proiectul – cadru general al manifestării cercetării și dezvoltării într-o organizație | 351 |

| | |
|--|-----|
| 7.5 Elementele definiției ale unui proiect și relația dintre ele | 353 |
| 7.6 Metode de selecție a proiectelor | 365 |
| 7.6.1 Metoda de selecție a proiectelor pe bază de listă..... | 367 |
| 7.6.2 Metode financiare de selecție a proiectelor | 369 |
| Studiu de caz (7) | 371 |
| Bibliografie..... | 379 |

Capitolul 8

Managementul producției

| | |
|--|-----|
| 8.1 Procesul de producție: definiție, clasificare, factori de influență..... | 383 |
| 8.2 Tipologia producției industriale: concept, caracterizarea tipurilor de producție | 386 |
| 8.3 Structura de producție și de concepție | 398 |
| 8.4 Organizarea verigilor de producție..... | 404 |
| 8.5 Mentenanța echipamentelor tehnologice..... | 410 |
| 8.6 Depozitarea și transportul intern – componente ale activității de servire | 414 |
| 8.6.1 Depozitarea – componentă a activității de servire..... | 414 |
| 8.6.2 Transportul intern – componentă a activității de servire..... | 417 |
| Studiu de caz (8)..... | 421 |
| Bibliografie..... | 425 |

Capitolul 9

Managementul asigurării resurselor materiale și al vânzărilor

| | |
|--|-----|
| 9.1 Managementul aprovizionării cu resurse materiale și echipament tehnic..... | 427 |
| 9.1.1 Strategia în asigurarea cu resurse materiale și echipament tehnic | 427 |
| 9.1.2 Fundamentarea planului și programelor de aprovizionare | 430 |
| 9.1.3 Evaluarea și selecția furnizorilor | 432 |
| 9.2 Managementul logisticii și gestiunea stocurilor de resurse materiale..... | 435 |
| 9.2.1 Logistica materialelor și produselor | 435 |
| 9.2.2 Ambalarea și depozitarea produselor | 437 |
| 9.2.3 Gestiunea economică a stocurilor..... | 440 |
| 9.3 Managementul vânzărilor..... | 442 |
| 9.3.1 Strategia activității de vânzare..... | 442 |
| 9.3.2 Planificarea și organizarea activității de vânzare | 445 |
| 9.3.3 Metode și tehnici de creștere a vânzărilor de produse (vânzările complexe).... | 447 |
| Studii de caz (9) | 448 |
| Bibliografie..... | 451 |

Capitolul 10

Managementul resurselor umane

| | |
|---|-----|
| 10.1 Managementul resurselor umane: definiție, elemente de bază..... | 453 |
| 10.1.1 Principalele activități ale managementului resurselor umane..... | 454 |
| 10.2 Planificarea necesarului de resurse umane..... | 454 |
| 10.3 Analiza și proiectarea postului. Postul. Fișa postului..... | 457 |
| 10.3.1 Analiza postului | 457 |
| 10.3.2 Postul..... | 458 |
| 10.3.3 Fișa postului | 459 |

| | |
|--|-----|
| 10.4 Recrutarea și selecția resurselor umane..... | 461 |
| 10.4.1 Recrutarea resurselor umane..... | 461 |
| 10.4.2 Metode de recrutare a resurselor umane..... | 463 |
| 10.4.3 Selecția resurselor umane..... | 465 |
| 10.4.4 Formarea și perfecționarea resurselor umane..... | 468 |
| 10.5 Motivația..... | 469 |
| 10.5.1 Conceptul de motivație..... | 469 |
| 10.5.2 Forme ale motivației..... | 471 |
| 10.6 Teorii ce privesc conținutul motivației..... | 473 |
| 10.6.1 Motivația în concepția lui A. Maslow..... | 473 |
| 10.6.2 Teoria bifactorială motivație – igienă F. Herzberg..... | 475 |
| 10.6.3 Teoria ERG a lui C. Alderfer..... | 477 |
| 10.6.4 Teoria necesităților a lui D. McClelland..... | 478 |
| 10.7 Teorii și modele ce privesc procesul de motivare..... | 481 |
| 10.7.1 Teoria așteptării (speranței) a lui V. Vroom..... | 481 |
| 10.7.2 Teoria echității..... | 484 |
| 10.8 Evaluarea performanțelor resurselor umane..... | 487 |
| 10.8.1 Evaluarea și obiectivele acesteia..... | 487 |
| 10.8.2 Metode de evaluare..... | 488 |
| 10.8.3 Interviurile de evaluare..... | 491 |
| Studii de caz (10)..... | 492 |
| Bibliografie..... | 499 |

Capitolul 11

Managementul calității proceselor

| | |
|--|-----|
| 11.1 Evoluții în abordarea calității..... | 501 |
| 11.1.1 Asigurarea calității de-a lungul timpului..... | 501 |
| 11.1.2 Calitatea produselor și calitatea proceselor..... | 504 |
| 11.1.3 Calitatea ca instrument de management..... | 508 |
| 11.2 Planificare, Realizare, Control și Acțiune – procesul fundamental al Managementului Calității..... | 510 |
| 11.3 Instrumente și tehnici de management al calității proceselor..... | 512 |
| 11.3.1 Tendințe moderne în managementul calității proceselor..... | 512 |
| 11.3.1.1 Standardizarea și ISO 9000:2005..... | 513 |
| 11.3.1.2 Teoria Restricțiilor..... | 514 |
| 11.3.1.3 Six Sigma..... | 515 |
| 11.3.2 Instrumente de control al calității proceselor..... | 520 |
| Studiu de caz (11)..... | 526 |
| Bibliografie..... | 530 |

Capitolul 12

Managementul activității financiar-contabile

| | |
|---|-----|
| 12.1 Managementul activității financiare..... | 533 |
| 12.2 Managementul activității de contabilitate..... | 536 |
| 12.3 Controlul de gestiune..... | 551 |
| Studiu de caz (12)..... | 560 |
| Bibliografie..... | 567 |

| | |
|-----------------------|-----|
| Abstract | 569 |
|-----------------------|-----|

| | |
|-----------------------|-----|
| Contents | 571 |
|-----------------------|-----|