

# **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);

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);

Andi LUNGU: cap. 5 (în colaborare), cap. 8 (în colaborare);

Monica NEDELICU: 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 SIMION-MELINTE: cap.1 (par. 1.1-1.5 în colaborare), cap. 7 (în colaborare),  
cap. 12 (în colaborare);

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

Mihai VRÎNCUȚ: cap. 2 (în colaborare), cap. 7 (în colaborare), cap. 11 (în colaborare).



### **Colegiul științific:**

Prof. univ. dr. Ion Popa – coordonator

Prof. univ. dr. Cosmin Dobrin

Conf. univ. dr. Răzvan Corboș

Prof. univ. dr. Cristian Silviu Bănaș

Prof. univ. dr. Nadia Ciocoiu

Prof. univ. dr. Claudiu Constantin Cicea

# **MANAGEMENT**

**Ediția a treia  
revizuită și îmbunătățită**

**Vasile DEAC  
coordonator**

**Laura BĂDIȚOIU  
Mihai CIOC**

**Oana Elena CROITORU  
Alexandrina DEACONU**

**Corina FRĂSINEANU  
Florin IONIȚĂ**

**Daniel JIROVEANU  
Andi LUNGU**

**Monica NEDELICU  
Florea PÎRVU**

**Doina POPESCU  
Cătălina RADU**

**Cezar SIMION-MELINTE  
Aurelia STĂNESCU  
Mihai VRÎNCUȚ**

**Colecția  
Management**

**Editura ASE  
București  
2017**



## ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

**Copyright © 2017, 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

### **Referenți:**

Prof. univ. dr. Ion Popa

Prof. univ. dr. Cosmin Dobrin

#### **Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

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

Ed. a 3-a rev. și îmbun. – București : Editura ASE, 2017

Conține bibliografie

ISBN 978-606-34-0163-3

I. Deac, Vasile (coord.)

II. Bădițoiu, Laura

III. Cioc, Mihai

65

### **Editura ASE**

**Redactare, tehnoredactare și copertă:** Claudia-Marinela Dumitru

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

# 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
Bibliografie .....	48

## Capitolul 2

### Managementul strategic al organizației

---

2.1 Managementul strategic al organizației .....	51
2.1.1 Managementul strategic al organizației: esență, importanță, trăsături.....	51
2.2 Strategia organizației .....	55
2.2.1 Conceptul de strategie și componentele acesteia .....	55
2.2.2 Procesul de formulare a strategiei organizației .....	61
2.2.3 Analiza strategică a mediului concurențial .....	63
2.2.4 Diagnosticarea strategică internă a organizației .....	85
2.3 Opțiuni strategice ale organizației .....	97
2.3.1 Strategii de bază în fața concurenței .....	97
2.3.2 Strategia de specializare .....	104
2.3.3 Strategia de diversificare .....	105
2.3.4 Strategia de integrare pe verticală .....	107
2.4 Avantajul competitiv .....	110
2.4.1 Avantajul costului .....	110
2.4.2 Diferențierea .....	112
Bibliografie .....	121

## Capitolul 3

### Sistemul organizatoric

---

3.1 Organizarea structurală.....	123
3.1.1 Componentele organizării structurale .....	123
3.1.2 Documente specifice organizării structurale.....	130
3.2 Organizarea procesuală.....	134
3.2.1 Componentele organizării procesuale .....	134

3.2.2 Documente specifice organizării procesuale .....	141
3.3 Organizarea informală .....	147
3.3.1 Componentele organizării informale.....	147
3.3.2 Documente specifice organizării informale.....	153
3.4 Managementul echipei .....	154
3.4.1 Echipele și rolul lor în organizațiile moderne .....	154
3.4.2 Etapele evoluției echipelor .....	156
3.4.3 Roluri individuale în echipă .....	158
3.5 Managementul conflictului .....	163
3.5.1 Conflictul – definiție, caracteristici și tipologie .....	163
3.5.2 Cauze generale ale conflictelor .....	168
3.5.3 Stiluri și strategii de management al conflictului .....	170
3.5.4 Alte abordări de management al conflictului .....	178
3.5.5 Efectele conflictelor asupra performanței organizaționale .....	180
Bibliografie .....	183

## **Capitolul 4**

### **Sistemul informațional**

4.1 Sistemul informațional al organizației.....	185
4.1.1 Generalități.....	185
4.1.2 Raportul între subsistemul informațional și celelalte componente ale sistemului de management.....	186
4.1.3 Definiția subsistemului informațional .....	187
4.1.4 Funcțiile sistemului informațional.....	189
4.1.5 Comunicarea .....	190
4.2 Componentele sistemului informațional.....	192
4.2.1 Date, informații, cunoștințe .....	193
4.2.2 Circuitele și fluxurile informaționale.....	198
4.2.3 Procedurile informaționale .....	200
4.2.4 Mijloacele de tratare a informațiilor .....	202
4.3 Deficiențe ale sistemelor informaționale. Reproiectarea sistemelor informaționale ....	202
4.3.1 Deficiențe generale și specifice.....	203
4.3.2 Modalități de diminuare a manifestării deficiențelor sistemelor informaționale.....	206
4.3.3 Decizia de reproiectare a sistemului informațional Principii care stau la baza reproiectării .....	208
4.3.4 Etapele reproiectării unui sistem informațional .....	210
4.4 Sistemele informatice și tipologia generală a acestora .....	211
4.4.1 Subsistemul informațional și cel informatic .....	212
4.4.2 Componentele sistemului informatic al organizației.....	213
4.4.3 Tipuri de sisteme informatice .....	215
4.4.4 Sisteme informatice pentru management .....	217
4.4.5 Aspecte legate de guvernanta IT și de managementul sistemelor informatice pentru management .....	219
4.4.6 Etică și legalitate în utilizarea și managementul sistemelor informaționale și informatice .....	228
Bibliografie .....	232

## Capitolul 5

### Sistemul decizional

5.1 Decizia de management .....	235
5.1.1 Definierea deciziei și factorii primari ai acesteia .....	236
5.1.2 Cerințele și criteriile de clasificare a deciziilor .....	239
5.1.3 Etapele procesului decizional .....	242
5.2 Metode și tehnici de alegere a variantei optime (adoptare a deciziei) și de îmbunătățire a procesului decizional .....	244
5.2.1 Metode statice de adoptare a deciziei .....	245
5.2.2 Metode dinamice de alegere a deciziei .....	245
5.2.3 Metode de alegere a variantei optime în cazul deciziilor cu univers aleator (în condiții de risc) .....	253
5.2.4 Metode de alegere a variantei optime în cazul deciziilor în condiții de incertitudine .....	256
5.2.5 Alte metode și tehnici folosite în procesul decizional .....	257
Bibliografie .....	259

## Capitolul 6

### Sistemul de metode și tehnici manageriale

6.1 Analiza diagnostic .....	261
6.2 Managementul prin proiecte .....	262
6.3 Managementul prin bugete .....	263
6.4 Managementul prin excepții .....	265
6.5 Managementul prin obiective .....	268
6.6 Tabloul de bord .....	269
6.7 Delegarea .....	272
6.8 Ședința .....	275
6.9 Metode de stimulare a creativității .....	277
6.9.1 Conceptul și conținutul creativității .....	277
6.9.2 Metode de stimulare a creativității în vederea îmbunătățirii deciziilor .....	279
Bibliografie .....	283

## Capitolul 7

### Managementul cercetării-dezvoltării și de proiect

7.1 Dimensiunea managerială a activității de cercetare-dezvoltare .....	285
7.1.1 Definierea activității de cercetare-dezvoltare .....	285
7.1.2 Cercetarea științifică în România .....	289
7.1.3 Cercetarea și managementul .....	293
7.2 Rolul și locul cercetării-dezvoltării în cadrul organizației .....	294
7.3 Inovarea .....	298
7.3.1 Definiție .....	298
7.3.2 Concepte asociate inovării .....	298
7.3.3 Factori care încurajează inovarea .....	300
7.3.4 Factori care împiedică inovarea .....	302
7.3.5 Clasificarea inovării .....	302
7.3.6 Surse potențiale ale inovării .....	306
7.4 Proiectul – cadru general al manifestării cercetării și dezvoltării într-o organizație .....	307
7.5 Elementele definitorii ale unui proiect și relația dintre ele .....	309

7.6 Metode de selecție a proiectelor .....	321
7.6.1 Metoda de selecție a proiectelor pe bază de listă .....	323
7.6.2 Metode financiare de selecție a proiectelor .....	325
Bibliografie .....	327

## **Capitolul 8**

### **Managementul producției**

8.1 Procesul de producție: definiție, clasificare, factori de influență .....	331
8.2 Tipologia producției industriale: concept, caracterizarea tipurilor de producție .....	334
8.3 Structura de producție și de concepție .....	346
8.4 Organizarea verigilor de producție .....	352
8.5 Mentenanța echipamentelor tehnologice .....	358
8.6 Depozitarea și transportul intern – componente ale activității de servire .....	362
8.6.1 Depozitarea – componentă a activității de servire .....	362
8.6.2 Transportul intern – componentă a activității de servire .....	365
Bibliografie .....	369

## **Capitolul 9**

### **Managementul asigurării resurselor materiale și al vânzărilor**

9.1 Managementul aprovizionării cu resurse materiale și echipament tehnic .....	371
9.1.1 Strategia în asigurarea cu resurse materiale și echipament tehnic .....	371
9.1.2 Fundamentarea planului și programelor de aprovizionare .....	374
9.1.3 Evaluarea și selecția furnizorilor .....	376
9.2 Managementul logisticii și gestiunea stocurilor de resurse materiale .....	379
9.2.1 Logistica materialelor și produselor .....	379
9.2.2 Ambalarea și depozitarea produselor .....	381
9.2.3 Gestiunea economică a stocurilor .....	384
9.3 Managementul vânzărilor .....	386
9.3.1 Strategia activității de vânzare .....	386
9.3.2 Planificarea și organizarea activității de vânzare .....	389
9.3.3 Metode și tehnici de creștere a vânzărilor de produse (vânzările complexe) .....	391
Bibliografie .....	392

## **Capitolul 10**

### **Managementul resurselor umane**

10.1 Managementul resurselor umane: definiție, elemente de bază .....	395
10.1.1 Principalele activități ale managementului resurselor umane .....	396
10.2 Planificarea necesarului de resurse umane .....	396
10.3 Analiza și proiectarea postului. Postul. Fișa postului .....	399
10.3.1 Analiza postului .....	399
10.3.2 Postul .....	400
10.3.3 Fișa postului .....	401
10.4 Recrutarea și selecția resurselor umane .....	403



10.4.1 Recrutarea resurselor umane .....	403
10.4.2 Metode de recrutare a resurselor umane .....	405
10.4.3 Selecția resurselor umane .....	407
10.4.4 Formarea și perfecționarea resurselor umane.....	410
10.5 Motivația .....	411
10.5.1 Conceptul de motivație .....	411
10.5.2 Forme ale motivației .....	413
10.6 Teorii ce privesc conținutul motivației.....	415
10.6.1 Motivația în concepția lui A. Maslow.....	415
10.6.2 Teoria bifactorială motivație – igienă F. Herzberg .....	417
10.6.3 Teoria ERG a lui C. Alderfer .....	419
10.6.4 Teoria necesităților a lui D. McClelland .....	420
10.7 Teorii și modele ce privesc procesul de motivare .....	423
10.7.1 Teoria așteptării (speranței) a lui V. Vroom .....	423
10.7.2 Teoria echității .....	426
10.8 Evaluarea performanțelor resurselor umane.....	429
10.8.1 Evaluarea și obiectivele acesteia .....	429
10.8.2 Metode de evaluare .....	430
10.8.3 Interviuurile de evaluare .....	433
Bibliografie .....	434

## **Capitolul 11**

### **Managementul calității proceselor**

11.1 Evoluții în abordarea calității .....	437
11.1.1 Asigurarea calității de-a lungul timpului .....	437
11.1.2 Calitatea produselor și calitatea proceselor .....	440
11.1.3 Calitatea ca instrument de management .....	444
11.2 Planificare, Realizare, Control și Acțiune – procesul fundamental al Managementului Calității.....	446
11.3 Instrumente și tehnici de management al calității proceselor.....	448
11.3.1 Tendințe moderne în managementul calității proceselor.....	448
11.3.1.1 Standardizarea și ISO 9000:2005 .....	449
11.3.1.2 Teoria Restricțiilor.....	450
11.3.1.3 Six Sigma.....	451
11.3.2 Instrumente de control al calității proceselor .....	456
Bibliografie .....	462

## **Capitolul 12**

### **Managementul activității financiar-contabile**

12.1 Managementul activității financiare .....	465
12.2 Managementul activității de contabilitate .....	468
12.3 Controlul de gestiune .....	483
Bibliografie .....	492

<b>Abstract</b> .....	493
-----------------------	-----

<b>Contents</b> .....	495
-----------------------	-----