

## CUPRINS

|   |    |
|---|----|
| <b>Introducere</b> .....  | 5  |
| <b>Capitolul 1. Concepții și tendințe privitoare la management</b> .....            | 7  |
| 1.1. Noțiuni de bază .....  | 7  |
| 1.1.1. Etimologia și semnificațiile conceptului de management                       | 7  |
| 1.1.1.1. Etimologia conceptului de management .....                                 | 7  |
| 1.1.1.2. Definiții ale conceptului de management .....                              | 10 |
| 1.1.1.3. Excurs în istoria managementului și a<br>diferitelor sale școli .....      | 17 |
| 1.1.1.3.1. Exemple și evenimente din istoria<br>managementului .....                | 17 |
| 1.1.1.3.2. Abordarea din punctul de vedere<br>al diferitelor școli .....            | 18 |
| 1.1.2. Rolul managementului în lumea modernă .....                                  | 21 |
| 1.1.3. Universalitatea managementului .....   | 23 |
| 1.1.4. Managementul între artă și știință .....                                     | 25 |
| 1.1.5. Abordarea sistemică a managementului .....                                   | 33 |
| 1.1.6. Managementul ca disciplină de învățământ .....                               | 35 |
| 1.1.7. Managementul ca profesiune .....   | 36 |
| 1.1.8. Managementul și raportul său cu alte științe .....                           | 38 |
| 1.2. Concepte-cheie .....   | 43 |
| 1.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....                          | 44 |
| 1.3.1. Scheme .....   | 44 |
| 1.3.2. Relații de calcul .....  | 45 |
| 1.4. Întrebări de control și aprofundare .....                                      | 46 |
| 1.5. Principalele caracteristici ale științei managementului .....                  | 46 |
| 1.6. Texte de analizat .....  | 46 |
| 1.7. Propuneri de teme pentru referate .....  | 47 |
| <b>Capitolul 2. Agentul economic și mediul ambient</b> .....                        | 48 |
| 2.1. Noțiuni de bază .....  | 48 |
| 2.1.1. Definierea mediului ambiant al agentului economic .....                      | 48 |
| 2.1.2. Factorii de influență ai mediului ambiant asupra<br>agentului economic ..... | 50 |
| 2.1.2.1. Componente și schimbări ale mediului intern<br>și extern .....             | 50 |
| 2.1.2.2. Factorii de influență ai mediului intern și extern                         | 52 |
| 2.1.3. Rolul agentului economic în economia de piață .....                          | 53 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1.4. Managementul transformării mediului ambiant .....   | 54        |
| 2.1.5. Firma ca obiect al managementului .....   | 55        |
| 2.1.5.1. Societatea comercială, teren de manifestare<br>a managementului .....                       | 55        |
| 2.1.5.2. Problematika managerială în concepția<br>și tipologia societății comerciale .....           | 60        |
| 2.1.6. Dinamizarea managementului societății comerciale .....  | 65        |
| 2.2. Concepte-cheie .....  | 69        |
| 2.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....   | 69        |
| 2.3.1. Reprezentări grafice .....  | 69        |
| 2.3.2. Scheme .....  | 70        |
| 2.3.3. Relații de calcul .....   | 72        |
| 2.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 72        |
| 2.5. Texte de analizat .....   | 73        |
| 2.6. Propuneri de teme pentru referate .....   | 74        |
| <b>Capitolul 3. Procesul managerial .....</b>  | <b>75</b> |
| 3.1. Noțiuni de bază .....   | 75        |
| 3.1.1. Conceptul de proces managerial .....  | 75        |
| 3.1.2. Esența și conținutul procesului managerial .....  | 76        |
| 3.1.3. Trăsăturile procesului managerial .....   | 78        |
| 3.1.4. Interrelația dintre procesul și structura managementului<br>societății comerciale .....       | 79        |
| 3.1.5. Organizarea procesului managerial .....   | 80        |
| 3.1.6. Influențarea și procesul managerial .....   | 82        |
| 3.1.7. Funcțiile managementului .....  | 85        |
| 3.2. Concepte-cheie .....  | 89        |
| 3.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....   | 89        |
| 3.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 91        |
| 3.5. Texte de analizat .....   | 91        |
| 3.6. Propuneri de teme pentru referate .....   | 91        |
| <b>Capitolul 4. Strategia și managementul strategic al firmei .....</b>                              | <b>92</b> |
| 4.1. Noțiuni de bază .....   | 92        |
| 4.1.1. Conceptele de strategie managerială, management<br>strategic și politică a organizației ..... | 92        |
| 4.1.2. Componentele și determinanții strategiei .....  | 94        |
| 4.1.3. Tipologia strategiilor .....  | 96        |
| 4.1.4. Elaborarea strategiei manageriale .....   | 98        |
| 4.1.5. Strategia managerială și inovația .....   | 101       |
| 4.1.6. Strategia managerială și logistica .....  | 102       |
| 4.1.7. Strategia dezvoltării societății comerciale .....   | 103       |
| 4.1.8. Rolul strategiilor în firmă .....   | 105       |
| 4.2. Concepte-cheie .....  | 106       |
| 4.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....   | 106       |
| 4.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 108       |

|   |            |
|---|------------|
| 4.5. Aplicații, studii de caz .....   | 108        |
| 4.6. Texte de analizat .....  | 109        |
| 4.7. Propuneri de teme pentru referate .....  | 109        |
| <b>Capitolul 5. Organizarea managerială .....</b>   | <b>110</b> |
| 5.1. Noțiuni de bază .....  | 110        |
| 5.1.1. Organizarea, ca funcție managerială .....  | 110        |
| 5.1.2. Organizarea procesuală a societății comerciale .....                               | 112        |
| 5.1.2.1. Definiție, importanță și componente .....  | 112        |
| 5.1.2.2. Funcțiunile societății comerciale .....  | 114        |
| 5.1.3. Organizarea structurală a societății comerciale .....                              | 120        |
| 5.1.3.1. Conceptul de organizare structurală .....  | 120        |
| 5.1.3.2. Structura organizatorică și organizarea formală ...                              | 120        |
| 5.1.3.3. Structura organizatorică și organizarea<br>informală .....                       | 137        |
| 5.1.3.4. Interdependența dintre organizarea formală<br>și organizarea informală .....     | 139        |
| 5.1.4. Tendințe moderne în evoluția structurilor organizatorice                           | 141        |
| 5.2. Concepte-cheie .....   | 142        |
| 5.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....                                | 142        |
| 5.3.1. Scheme .....   | 142        |
| 5.3.2. Relații de calcul .....  | 144        |
| 5.4. Întrebări de control și aprofundare .....  | 144        |
| 5.5. Aplicații, probleme, studii de caz .....   | 145        |
| 5.6. Texte de analizat .....  | 145        |
| 5.7. Propuneri de teme pentru referate .....  | 146        |
| <b>Capitolul 6. Sistemul informațional al managementului .....</b>                        | <b>147</b> |
| 6.1. Noțiuni de bază .....  | 147        |
| 6.1.1. Aspectul informațional al managementului societății<br>comerciale .....            | 147        |
| 6.1.2. Conceptul de sistem informațional al managementului<br>societății comerciale ..... | 148        |
| 6.1.2.1. Definiția sistemului informațional managerial .....                              | 148        |
| 6.1.2.2. Cerințe față de sistemul informațional<br>managerial .....                       | 149        |
| 6.1.2.3. Clasificarea sistemelor informaționale<br>manageriale .....                      | 150        |
| 6.1.2.4. Componentele sistemului informațional<br>managerial .....                        | 150        |
| 6.1.3. Rolul sistemului informațional managerial .....                                    | 158        |
| 6.1.4. Perfecționarea sistemului informațional managerial .....                           | 159        |
| 6.1.4.1. Necesitatea perfecționării .....   | 159        |
| 6.1.4.2. Deficiențe ale sistemului informațional<br>managerial .....                      | 160        |
| 6.1.4.3. Delimitarea activităților de perfecționare .....                                 | 161        |

|  |            |
|--|------------|
| 6.1.4.4. Metodele și etapele de perfecționare<br>a sistemului informațional managerial .....     | 162        |
| 6.1.5. Perspectivile dezvoltării sistemului informațional<br>managerial .....                    | 163        |
| 6.2. Concepte-cheie .....  | 164        |
| 6.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....                                       | 164        |
| 6.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 164        |
| 6.5. Aplicații, probleme, studii de caz .....  | 167        |
| 6.6. Texte de analizat .....   | 169        |
| 6.7. Propuneri de teme pentru referate .....   | 170        |
| <b>Capitolul 7. Sistemul decizional al managementului .....</b>                                  | <b>171</b> |
| 7.1. Noțiuni de bază .....   | 171        |
| 7.1.1. Conceptul de decizie managerială .....  | 171        |
| 7.1.1.1. Definiția deciziei .....  | 171        |
| 7.1.1.2. Rolul deciziei în managementul societății<br>comerciale .....                           | 172        |
| 7.1.1.3. Tipologia deciziilor manageriale .....  | 173        |
| 7.1.1.4. Condiții situaționale și cerințe .....  | 176        |
| 7.1.1.5. Factorii primari ai deciziei manageriale .....  | 178        |
| 7.1.2. Etapele și bazele metodologice ale elaborării și<br>realizării deciziei manageriale ..... | 179        |
| 7.1.2.1. Etapele procesului decizional managerial .....  | 180        |
| 7.1.2.2. Bazele metodologice ale elaborării deciziei<br>manageriale .....                        | 181        |
| 7.1.2.3. Câteva opinii referitoare la procesul de<br>adoptare a deciziilor .....                 | 182        |
| 7.1.3. Implicații psihologice în procesul de elaborare a deciziei<br>manageriale .....           | 184        |
| 7.2. Concepte-cheie .....  | 186        |
| 7.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....                                       | 186        |
| 7.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 187        |
| 7.5. Texte de analizat .....   | 187        |
| 7.6. Propuneri de teme pentru referate .....   | 188        |
| <b>Capitolul 8. Metode, tehnici și instrumente manageriale .....</b>                             | <b>189</b> |
| 8.1. Noțiuni de bază .....   | 189        |
| 8.1.1. Managementul societății comerciale conceput ca un<br>sistem .....                         | 189        |
| 8.1.1.1. Conceptul de sistem .....   | 189        |
| 8.1.1.2. Componentele societății comerciale concepute<br>ca sistem .....                         | 190        |
| 8.1.1.3. Caracteristicile societății comerciale<br>concepute ca sistem .....                     | 190        |
| 8.1.1.4. Managementul societății comerciale în viziunea<br>de sistem integrat .....              | 191        |

|  |            |
|--|------------|
| 8.1.2. Metode manageriale .....  | 192        |
| 8.1.2.1. Definiție .....   | 192        |
| 8.1.2.2. Metode manageriale operative .....  | 193        |
| 8.1.3. Tehnici manageriale .....   | 206        |
| 8.1.3.1. Definiție și rol .....  | 206        |
| 8.1.3.2. Cercetarea operațională .....   | 206        |
| 8.1.3.3. Programarea matematică .....  | 207        |
| 8.1.3.4. Programarea lineară .....   | 207        |
| 8.1.3.5. Tehnicile de modelare prin grafice-rețea .....  | 208        |
| 8.1.3.6. Tehnici stochastice .....   | 208        |
| 8.1.3.7. Tehnici de simulare .....   | 209        |
| 8.1.3.8. Tehnici de simulare a creativității .....   | 209        |
| 8.1.4. Instrumente manageriale .....   | 210        |
| 8.2. Concepte-cheie .....  | 210        |
| 8.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....   | 211        |
| 8.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 212        |
| 8.5. Studiu de caz .....   | 213        |
| 8.6. Texte de analizat .....   | 215        |
| 8.7. Propuneri de teme pentru referate .....   | 216        |
| <b>Capitolul 9. Controlul în activitatea managerială .....</b>   | <b>217</b> |
| 9.1. Noțiuni de bază .....   | 217        |
| 9.1.1. Controlul ca funcție managerială .....  | 217        |
| 9.1.2. Locul și rolul controlului în managementul societății<br>comerciale .....                               | 217        |
| 9.1.3. Obiectivele controlului .....   | 218        |
| 9.1.4. Caracteristicile controlului .....  | 218        |
| 9.1.5. Funcțiile controlului .....   | 219        |
| 9.1.6. Etapele exercitării controlului .....   | 219        |
| 9.1.7. Tipologia controlului .....   | 220        |
| 9.1.8. Aspecte psihologice ale controlului .....   | 221        |
| 9.2. Concepte-cheie .....  | 222        |
| 9.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....   | 222        |
| 9.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 224        |
| 9.5. Studiu de caz .....   | 224        |
| 9.6. Texte de analizat .....   | 225        |
| 9.7. Propuneri de teme pentru referate .....   | 226        |
| <b>Capitolul 10. Managementul activității de cercetare-dezvoltare ....</b>                                     | <b>227</b> |
| 10.1. Noțiuni de bază .....  | 227        |
| 10.1.1. Dimensiunea managerială a activității<br>de cercetare-dezvoltare .....                                 | 227        |
| 10.1.2. Managementul activității de cercetare științifică .....  | 228        |
| 10.1.2.1. Interrelații manageriale între dezvoltarea<br>tehnologiei și obiectivele cercetării științifice .... | 229        |

|  |            |
|--|------------|
| 10.1.2.2. Determinarea eficienței cercetării științifice, cerință managerială .....                            | 229        |
| 10.1.2.3. Fenomene manageriale în cercetarea științifică .....   | 230        |
| 10.1.2.4. Managementul și stimularea creativității și inovării .....   | 231        |
| 10.1.3. Managementul activității de proiectare .....   | 232        |
| 10.1.4. Managementul activității de investiții .....   | 233        |
| 10.1.4.1. Semnificația managerială a procesului investițional .....  | 233        |
| 10.1.4.2. Implicațiile manageriale în procesul de stabilire a priorităților și orientare a investițiilor ..... | 234        |
| 10.1.4.3. Influențarea managerială a procesului de folosire deplină și eficace a instalațiilor existente ..... | 234        |
| 10.1.4.4. Acțiuni manageriale de reducere a duratei de execuție a noilor capacități .....                      | 235        |
| 10.2. Concepte-cheie .....   | 236        |
| 10.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....  | 236        |
| 10.4. Întrebări de control și aprofundare .....  | 238        |
| 10.5. Texte de analizat .....  | 238        |
| 10.6. Propuneri de teme pentru referate .....  | 238        |
| <b>Capitolul 11. Managementul activității de producție .....</b>   | <b>239</b> |
| 11.1. Noțiuni de bază .....  | 239        |
| 11.1.1. Conceptul de management al producției .....  | 239        |
| 11.1.2. Managementul activității de programare, lansare și urmărire a producției .....                         | 242        |
| 11.1.3. Determinarea și folosirea capacităților de producție ...   | 244        |
| 11.1.4. Standardizarea, diversificarea și simplificarea producției .....                                       | 248        |
| 11.1.5. Managementul activității de fabricație .....   | 249        |
| 11.1.6. Îmbunătățirea calității produselor, ca preocupare majoră a managerului .....                           | 253        |
| 11.1.7. Managementul activității de întreținere și reparare a utilajelor .....                                 | 255        |
| 11.1.8. Managementul activităților auxiliare și de servire .....   | 256        |
| 11.1.9. Factorul uman în managementul producției .....   | 257        |
| 11.2. Concepte-cheie .....   | 258        |
| 11.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....  | 258        |
| 11.4. Întrebări de control și aprofundare .....  | 258        |
| 11.5. Texte de analizat .....  | 259        |
| 11.6. Propuneri de teme pentru referate .....  | 260        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Capitolul 12. Managementul activității de marketing, desfacere și reclamă comercială</b> .....                                       | 261 |
| 12.1. Noțiuni de bază .....   | 261 |
| 12.1.1. Conceptul de marketing în managementul societății comerciale .....  | 261 |
| 12.1.2. Piața societății comerciale .....   | 263 |
| 12.1.2.1. Elemente definitorii .....  | 263 |
| 12.1.2.2. Dimensiunile pieței societății comerciale .....   | 264 |
| 12.1.2.3. Studierea pieței .....  | 265 |
| 12.1.2.4. Strategia de piață a societății comerciale ....   | 266 |
| 12.1.3. Determinarea prețului .....   | 267 |
| 12.1.4. Organizarea activității de desfacere .....  | 269 |
| 12.1.5. Programarea și urmărirea desfacerii produselor .....  | 270 |
| 12.1.6. Reclama comercială și promovarea desfacerii .....   | 271 |
| 12.1.7. Probleme psihosociale în activitatea de desfacere și marketing .....  | 272 |
| 12.2. Concepte-cheie .....  | 273 |
| 12.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....   | 273 |
| 12.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 274 |
| 12.5. Texte de analizat .....   | 274 |
| 12.6. Propuneri de teme pentru referate .....   | 274 |
| <b>Capitolul 13. Managementul financiar</b> .....   | 275 |
| 13.1. Noțiuni de bază .....   | 275 |
| 13.1.1. Definiția și obiectul managementului financiar .....  | 275 |
| 13.1.2. Probleme fundamentale ale managementului financiar .....  | 276 |
| 13.1.3. Organizarea și domeniul de sarcini .....  | 277 |
| 13.1.4. Mecanismul financiar al societății comerciale .....   | 279 |
| 13.1.5. Bugetul de venituri și cheltuieli, instrument de bază al managementului financiar .....   | 279 |
| 13.1.6. Bilanțul societății comerciale, contul de profit și pierderi, contabilitatea comercială .....                                   | 280 |
| 13.1.7. Capitalul social și acțiunile .....   | 282 |
| 13.1.8. Decizia financiară — esența managementului financiar ...  | 283 |
| 13.1.8. Controlul financiar .....   | 284 |
| 13.1.9. Analiza financiară și valorificarea rezultatelor acțiunilor financiare de creștere a eficienței economice și a profitului ..... | 284 |
| 13.2. Concepte-cheie .....  | 285 |
| 13.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....   | 285 |
| 13.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 288 |
| 13.5. Aplicații, probleme, studii de caz .....  | 288 |
| 13.6. Texte de analizat .....   | 291 |
| 13.7. Propuneri de teme pentru referate .....   | 291 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capitolul 14. Managementul resurselor umane .....</b>  | <b>293</b> |
| 14.1. Noțiuni de bază .....   | 293        |
| 14.1.1. Conceptul de resurse umane .....  | 293        |
| 14.1.2. Organizarea managementului resurselor umane .....   | 296        |
| 14.1.3. Recrutarea și menținerea personalului .....   | 298        |
| 14.1.4. Orientarea și selecția profesională .....   | 299        |
| 14.1.5. Asimilarea și integrarea noilor angajați .....  | 301        |
| 14.1.6. Formarea și ridicarea nivelului profesional .....   | 304        |
| 14.1.7. Promovarea salariaților .....   | 305        |
| 14.1.8. Propunerile salariaților și modul de culegere, triere<br>și stimulare a acestora de către manager ..... | 305        |
| 14.1.9. Administrarea salarizării .....   | 306        |
| 14.1.10. Aprecierea salariaților în ordinea meritelor .....   | 306        |
| 14.1.11. Problemele sănătății și protecției muncii .....  | 309        |
| 14.1.12. Organizarea desfășurării unor servicii în folosul<br>salariaților .....                                | 310        |
| 14.1.13. Investigarea stării de spirit a salariaților .....   | 310        |
| 14.2. Concepte-cheie .....  | 310        |
| 14.3. Reprezentări grafice, scheme, relații de calcul .....   | 311        |
| 14.4. Întrebări de control și aprofundare .....   | 312        |
| 14.5. Aplicații, probleme, studii de caz .....  | 313        |
| 14.6. Texte de analizat .....   | 313        |
| 14.7. Propuneri de teme pentru referate .....   | 314        |
| <b>Bibliografie .....</b>   | <b>315</b> |

© Editura Fundației *România de Mâine*, 2007

**Editură acreditată** de Ministerul Educației și Cercetării  
prin Consiliul Național al Cercetării Științifice  
din Învățământul Superior

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**PETRESCU, ION**

**Management general. Concepte și aplicații /**  
Ion Petrescu, București: Editura Fundației *România*  
*de Mâine*, 2007

Bibliogr.

ISBN 978-973-725-973-8

65.012.4

Reproducerea integrală sau fragmentară, prin orice formă  
și prin mijloace tehnice, este strict interzisă  
și se pedepsește conform legii.

*Răspunderea pentru conținutul și originalitatea textului  
revine exclusiv autorului/autorilor.*

Redactor: Constantin FLOREA  
Tehnoredactor: Florentina STEMATE  
Procesare text: Mihai Flanța  
Grafică: Mihai Flanța  
Corecturi: Camelia Konrad  
Gabriel Băjenaru  
Coperta: Cornelia PRODAN

---

Bun de tipar: 06.11.2007; Coli tipar: 20,5  
Format: 16/61x86

---

Editura Fundației *România de Mâine*  
Bulevardul Timișoara, Nr. 58, București, Sector 6  
Tel./Fax.: 021/444.20.91; [www.spiruharet.ro](http://www.spiruharet.ro)  
E-mail: [contact@edituraromaniademaine.ro](mailto:contact@edituraromaniademaine.ro)

## ÎNTREBĂRI DE CONTROL ȘI APROFUNDARE

### 1.

1. Pornind de la semnificația etimologică a conceptului de „management”, reliefați principalele etape în evoluția termenului și explicați motivele pentru care acesta a fost utilizat relativ târziu în domeniul economic.

2. Din multitudinea definițiilor date managementului, alegeți trei abordări care vi se par mai semnificative pentru o economie aflată în plin proces de înfăptuire a reformei economice. Motivați alegerea făcută.

3. Analizați interacțiunea dintre economic și politic și modul cum această interacțiune influențează deciziile strategice la nivelul firmei.

4. Formulați aprecieri personale asupra raportului dintre știință și artă în management.

5. Ce înțelegeți prin „personalizarea muncii de conducere”?

6. Evidențiați interdependențele dintre știința managementului și managementul științific.

### 2.

1. Evidențiați elementele de interacțiune dintre agentul economic, mediul ambiant și concurență.

2. Cum interpretați relația agent economic – mediu ambiant în contextul accentuării caracterului deschis al sistemului agent economic?

3. Evidențiați rolul cointeresării materiale, al prețurilor, creditelor, impozitelor și dobânzilor ca pârghii economico-financiare de influență asupra activității firmei.

4. Să se analizeze modul cum durata medie a vieții influențează activitatea economică a firmei.

5. Analizați asemănările și deosebirile dintre sistemele economice (firme) care evoluează în cadrul unui sistem politic democratic prin comparație cu cele care evoluează în cadrul unui sistem politic dictatorial.

### 3.

1. Ce reprezintă procesul managerial?
2. Care sunt etapele conținutului informațional al procesului managerial?
3. Cum se împart, funcție de conținut și efecte, procesele de muncă?
4. Care sunt funcțiile managementului și care sunt definițiile lor?
5. Dintre funcțiile managementului, care credeți că sunt cele mai importante în managementul contemporan? Motivați alegerea.
6. Analizați interdependențele dintre funcțiile managementului.
7. Care sunt trăsăturile structurii managementului care influențează condițiile realizării procesului managerial?
8. În ce se concretizează funcția de previziune și prin ce se caracterizează aceste concretizări?

### 4.

1. Definiți strategia firmei și arătați trăsăturile sale.
2. Ce este politica firmei și prin ce se deosebește aceasta de strategie?
3. Ce este managementul strategic?
4. Care sunt etapele de elaborare a strategiei firmei și prin ce se caracterizează acestea?
5. Care sunt determinantii endogeni și exogeni ai strategiei firmei?
6. Cum se asigură implementarea strategiei?
7. Ce sunt stakeholderii și cum pot ei influența dezvoltarea unei firme?

### 5.

1. Identificați principalele probleme de organizare ale compartimentului de cercetare-dezvoltare specifice unei firme din domeniul construcției de mașini.
2. Evidențiați elementele definitorii ale organizării ca etapă a procesului managerial.
3. Analizați din punct de vedere teoretic sfera și conținutul funcțiilor, activităților, atribuțiilor și sarcinilor la nivelul societății comerciale.

4. Să se întocmească fișa postului pentru un salariat care-și desfășoară activitatea în sfera producției materiale. Să se evedențieze toate elementele componente ale fișei postului.

5. Care sunt deosebirile esențiale dintre organizarea formală și cea informală?

6. Să se analizeze tipurile de structuri organizatorice funcție de diferiți factori de influență cum ar fi: mărimea firmei, diversitatea produselor, domeniul tehnologic, incertitudinea pieței, interdependențele din cadrul subsistemelor firmei.

## 6.

1. Care este raportul dintre sistemul informațional și sistemul informatic ?

2. Arătați principalele tipuri de informații și caracteristicile acestora.

3. Ce sunt circuitele informaționale și fluxurile informaționale ?

4. Care sunt și în ce constă funcțiile sistemului informațional ?

5. Analizați în ce fel elementele relaționale reprezintă un factor de asigurare a eficienței sistemului informațional.

6. Formulați aprecieri personale asupra perspectivelor dezvoltării sistemului informațional.

## 7.

1. Care sunt principalele tipuri de decizii și care sunt caracteristicile acestora ?

2. Pornind de la rolul deciziei în managementul firmei, considerați că o unitate economică își poate desfășura activitatea în bune condiții în lipsa unui sistem decizional ? Motivați răspunsul.

3. Analizați interdependența dintre sistemul informațional și sistemul decizional și modul în care aceasta influențează activitatea unei firme.

4. Care sunt cerințele de raționalitate privind decizia?

## 8.

1. Definiți sistemul, în general, și sistemul de management, în special.
2. Precizați principalele proprietăți și caracteristici ale sistemului.
3. Ce înțelegeți prin sistem integrat de management ?
4. Definiți metoda, tehnica și instrumentul managerial.
5. Analizați scopul și rolul metodelor manageriale în cadrul procesului managerial.
6. Din multitudinea metodelor manageriale operative, alegeți trei metode care vi se par mai semnificative pentru o întreprindere industrială aflată în plin proces de restructurare și re tehnologizare. Argumentați alegerea făcută.
7. Ce este managementul prin obiective și care sunt caracteristicile sale esențiale ?
8. Precizați care sunt etapele de implementare a managementului prin obiective la nivelul societății comerciale,
9. Arătați principalele avantaje și limite ale managementului prin rezultate.
10. Definiți managementul pe produs și arătați conținutul metodologiei de implementare a acestei metode manageriale.
11. Evidențiați trăsăturile, caracteristicile și etapele managementului prin excepție.
12. Explicați în ce constă tehnica managerială de brainstorming și delimitați avantajele și limitele acesteia.

## 9.

1. Ce înțelegeți prin control? Dar prin evaluare? Există deosebiri între cele două noțiuni?
2. Pornind de la definiția controlului, analizați locul și rolul funcției de control în cadrul sistemului managerial.
3. Precizați principalele caracteristici ale unei proceduri de control eficiente.
4. Analizați influența controlului asupra procesului decizional și a modului de desfășurare a activităților și obiectivelor concepute.
5. Analizați și comentați etapele exercitării controlului având ca punct de plecare interdependența dintre planificare și control.

6. Stabiliți două obiective principale ale controlului. Comentați și argumentați alegerea făcută.

7. Precizați care sunt funcțiile controlului și în ce constau acestea.

8. Formulați aprecieri personale privind implicațiile psihologice ale controlului asupra personalului controlat.

## 10.

1. Care este obiectivul managementului activității de cercetare-dezvoltare?

2. Care sunt cerințele grupului constituit pentru desfășurarea activității de cercetare-dezvoltare?

3. Formulați aprecieri personale asupra rolului creativității și inovării în activitatea de cercetare-dezvoltare.

4. Evidențiați modalitățile concrete de scădere a costurilor activității de cercetare-dezvoltare.

5. Analizați implicațiile manageriale în procesul investițional.

## 11.

1. Delimitați conceptul de management al producției.

2. Arătați care sunt componentele managementului producției și prezentați, pe scurt, caracteristicile acestora.

3. Analizați managementul activității de programare, lansare și urmărire a producției și identificați obiectivul principal al acestei activități.

4. Definiți „capacitatea de producție” și reliefați importanța creșterii gradului de utilizare a acesteia în condițiile economiei de piață.

5. Formulați aprecieri personale privind folosirea capacităților de producție și identificați posibilități de îmbunătățire a folosirii acestora în cazul marilor întreprinderi brașovene.

6. În calitate de manager general al unei societăți comerciale, prezentați principalele căi de îmbunătățire a managementului producției firmei dumneavoastră.

7. Prezentați avantajele și dezavantajele standardizării, diversificării și simplificării producției.

8. Analizați locul și rolul activității de fabricație în cadrul managementului producției și evidențiați principiile de bază ale fabricației.

9. Menționați câteva măsuri de îmbunătățire a calității produselor pe exemplul unei întreprinderi din domeniul alimentar.

10. Precizați care sunt elementele componente ale managementului activității de întreținere și reparare a utilajelor.

11. Definiți noțiunea de mentenanță.

12. Identificați importanța calității resurselor umane în cadrul managementului producției.

## 12.

1. Dacă ați fi în situația să preluați prin contract realizarea unui studiu de piață, care ar fi problemele la care ar trebui să vă gândiți?

2. Analizați cele trei niveluri ale produsului.

3. Care este ciclul clasic de viață al produsului?

4. Evidențiați colaborarea serviciului de aprovizionare cu celelalte compartimente ale firmei.

5. Identificați nivelurile mediului extern.

## 13.

1. Prezentați conceptul de management financiar.

2. Evidențiați rolul și locul managementului financiar în cadrul managementului societății comerciale.

3. Pornind de la obiectivele fundamentale (maximizarea profitului și a bunăstării acționarilor), formulați obiective secundare (complementare) ale managementului financiar.

4. Identificați și prezentați principalele activități ale managementului financiar.

5. Enumerați și analizați componentele activității financiare.

6. Trasați atribuțiile și responsabilitățile managerului financiar în cadrul procesului managerial.

7. Enumerați principalele instrumente ale managementului financiar.

8. Prezentați importanța bugetului de venituri și cheltuieli, ca instrument de bază al managementului financiar.

9. Definiți decizia financiară și prezentați legătura acesteia cu managementul financiar.
10. Enumerați etapele deciziei financiare.
11. Prezentați noțiunile de control financiar preventiv și control financiar de gestiune.
12. Indicați principalele domenii ale analizei economico-financiare.

#### 14.

1. În ce constă rolul determinant al resurselor umane în cadrul firmelor?
2. Enumerați și comentați metodele și tehnicile de selecție și încadrare a personalului.
3. Precizați și comentați modalitățile de formare și perfecționare utilizabile la nivel de firmă.
4. Care sunt metodele de evaluare a personalului, generale și speciale, și în ce constau acestea?
5. Ce presupune procesul de promovare și care sunt criteriile principale de promovare?
6. Gândiți-vă la absentism ca un exemplu de comportament organizațional. Care sunt factorii care ar putea prezice cine anume tinde să absenteze de la muncă? Cum ați explica absentismul? Care ar fi tehnicile pe care le folosesc firmele ca să controleze absentismul?
7. Sentimentele de incorectitudine la locul de muncă pot face oamenii nefericiți. Dar cum pot sentimentele de inechitate acționa ca motivator?
8. Care sunt cauzele creșterii timpului de muncă afectat comunicării pe măsură ce urcăm în ierarhia unei organizații?
9. Care sunt aspectele negative ale stilului ocolitor în managementul conflictelor?
10. Cariera are un număr de elemente specifice. Care sunt ele?

## REZUMAT

Lucrarea abordează o problematică cu semnificative implicații și dimensiuni pentru teoria și practica managerială din țara noastră și ca atare demersul științific necesar elaborării ei a avut la bază convingerea că succesul, performanța și competitivitatea firmelor depind, în mare măsură, de conținutul și calitatea managementului general. În acord cu sublinierea renumitului matematician și filozof Henri Poincaré „nu există nimic mai practic decât o teorie bună”, am elaborat această lucrare pornind de la premisa că managementul general, în condiții concrete de timp și spațiu, poate fi înțeles corect și influențat profitabil pe baza unor fundamentate teorii științifice, coerente și realiste.

Astăzi, managementul general se prezintă ca o știință bine conturată, având o armătură teoretică și un registru de instrumente care îmbogățesc gândirea proprie managerială și îi adaugă noi componente pe măsura amplificării schimbărilor și provocărilor cărora trebuie să le facă față orice întreprindere.

Lucrarea „Management general. Concepte și aplicații” sintetizează cunoștințele de bază, integrând într-un tot organic teoria și practica managerială. Prin structura lucrării și conținutul său de idei, prin maniera de abordare am urmărit să formulez răspunsuri pertinente la întrebări majore care privesc dezvoltarea și perfecționarea activității întreprinderilor, modernizarea managementului acestora la diferite structuri organizaționale, plasarea vieții umane pe terenul unui management durabil. De asemenea, am încercat să pun în evidență, prin studii de caz și probleme accesibile, dar conjugate cu rigoarea științifică, potențialitatea managementului general, domeniu de activitate cunoscut atât sub aspectul științific al problematicii abordate, cât și prin efectele sale. M-am străduit să surprind fondul principal de cunoștințe, problematica de bază sub aspectele esențiale ale managementului general, care să aducă un autentic plus de cunoaștere, să ușureze înțelegerea dificilei problematici și să imprime

relevanță pentru profesionalizarea activităților din domeniul managementului general.

Pentru a da caracter unitar lucrării, am împărțit problemele fiecărui capitol în mai multe părți cu următoarea semnificație: noțiuni de bază; concepte-cheie; reprezentări grafice; scheme și relații de calcul; întrebări de control și aprofundare; aplicații (probleme, studii de caz); texte de analizat; propuneri de teme pentru referate.

Făcând loc acestei concepții de structurare a materiei, am fost preocupat ca lucrarea să reprezinte un instrument de aprofundare și înțelegere a cunoștințelor în acest domeniu vital pentru orice firmă și să contribuie la o mai bună receptare a proceselor și fenomenelor manageriale.