

Cuprins

Cuvânt-înainte	15
Capitolul 1 - Bazele teoretice ale managementului organizației	17
Cuvinte-cheie	17
1.1. Obiectul de studiu al managementului	17
1.1.1. Definirea științei managementului	17
1.1.2. Procesele de management	19
1.1.3. Relațiile de management	21
1.2. Funcțiile managementului organizației	22
1.2.1. Previziunea	24
1.2.2. Organizarea	24
1.2.3. Coordonarea	25
1.2.4. Antrenarea	26
1.2.5. Control-evaluare	28
1.2.6. Interdependențele și dinamica funcțiilor managementului	29
1.3. Principiile și sistemul de management	34
1.3.1. Principiile generale ale managementului organizației economice	34
1.3.2. Definirea și componentele sistemului de management al organizației	37
1.4. Evoluția managementului pe plan mondial și în România	44
1.4.1. Considerații generale privind formarea și dezvoltarea științei managementului	44
1.4.2. Abordări ale managementului pe mapamond	46
1.4.3. Managementul românesc	49
1.5. Managementul bazat pe cunoștințe	52
1.5.1. Factori care impulsionează dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe	52
1.5.2. Definirea managementului bazat pe cunoștințe	55
1.5.3. Principii și precepte generale privitoare la managementul bazat pe cunoștințe	58
1.6. Raporturile dintre știința managementului și managementul științific	61
1.6.1. Definirea și conținutul managementului științific al organizației	61
1.6.2. Guvernarea corporativă - formă specifică de management științific	62
1.6.3. Interdependențele dintre știința managementului și managementul științific	63
1.7. Studii de caz - Funcțiile managementului	64
1.7.1. Prezentarea studiului de caz	64
1.7.2. Probleme de rezolvat	66
1.8. Teste-grilă	66
Bibliografie	69

Capitolul 2 - Mediul ambiant, organizația și întreprinzătorul	71
Cuvinte-cheie	71
2.1. Mediul ambiant al organizației	71
2.1.1. Necesitatea abordării mediului ambiant pentru managementul organizației	71
2.1.2. Definirea mediului ambiant al organizației	73
2.1.3. Factorii de influență ai mediului ambiant asupra organizației	74
2.2. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe, mutație determinantă în mediul ambiant al organizației	82
2.2.1. Definirea și rolurile cunoștințelor	82
2.2.2. Revoluția cunoștințelor	85
2.2.3. Definirea și trăsăturile economiei bazate pe cunoștințe	92
2.2.4. Strategia Uniunii Europene de construire a economiei bazată pe cunoștințe	97
2.2.5. Coordonate și premise ale abordării construcției economiei bazate pe cunoștințe în România	103
2.3. Organizația ca obiect al managementului	105
2.3.1. Conceptele de organizație și de firmă	105
2.3.2. Tipologia firmelor și implicații asupra managementului	110
2.4. Firma bazată pe cunoștințe	116
2.4.1. Caracteristici principale	116
2.4.2. Definirea firmei bazate pe cunoștințe	117
2.5. Întreprinzătorul și firma	120
2.5.1. Definirea și importanța întreprinzătorilor	120
2.5.2. Caracteristici ale întreprinzătorului roman	123
2.5.3. Privire generală asupra situației întreprinderilor mici și mijlocii în Uniunea Europeană	126
2.6. Studiu de caz - O carieră fulgerătoare	128
2.6.1. Prezentarea cazului	128
2.6.2. Subiecte pentru dezbateri	134
2.7. Teste-grilă	135
Bibliografie	137
Capitolul 3 - Strategia, managementul strategic și alianța strategică	139
Cuvinte-cheie	139
3.1 Conceptele de strategie, management strategic, politică și alianță strategică	139
3.1.1. Succintă incursiune retrospectivă	139
3.1.2. Gamă variată a abordărilor strategiei	140
3.1.3. Strategia și principalele sale caracteristici	142
3.1.4. Delimitarea strategiei de managementul strategic, alianțele strategice și politicile organizației	144
3.2. Componentele strategiei	146
3.2.1. Abordări variate ale anatomiei strategiei	146
3.2.2. Misiunea organizației	147
3.2.3. Obiectivele fundamentale	149
3.2.4. Opțiunile strategice	151
3.2.5. Resursele	152
3.2.6. Termenele	153
3.2.7. Avantajul competitiv	153
3.3. Determinanții strategiei	155
3.3.1. Abordări ale condiționării strategiei	155
3.3.2. Determinanții endogeni	157
3.3.3. Determinanții contextuali	163
3.3.4. Relația strategie - ciclul de viață al organizației	166

3.4. Tipologia strategiilor	167
3.4.1. Clasificarea lui Hofer și Schendel	168
3.4.2. Sistematizarea lui Collins	169
3.4.3. Tratarea lui Mintzberg	170
3.4.4. Abordarea lui Porter	171
3.4.5. Tipologia strategiilor organizațiilor	172
3.5. Rolul strategiilor organizațiilor	175
3.5.1. La nivel de organizație	175
3.5.2. La nivel de macroeconomie	177
3.6. Ghid de elaborare și implementare a strategiei de ansamblu a firmei	177
3.6.1. Abordări metodologice variate ale strategiei	177
3.6.2. Fundamentarea strategiei	179
3.6.2.1. Premisele strategiei	179
3.6.2.2. Modalități de fundamentare a strategiei	184
3.6.3. Elaborarea strategiei	186
3.6.3.1. Formularea misiunii organizației	186
3.6.3.2. Precizarea obiectivelor fundamentale	187
3.6.3.3. Stabilirea modalităților strategice	188
3.6.3.4. Dimensionarea resurselor necesare	188
3.6.3.5. Fixarea termenelor, inițiale și finale, de realizare a obiectivelor	189
3.6.3.6. Stabilirea avantajului competitiv	189
3.6.3.7. Articularea strategiei globale	190
3.6.3.8. Stabilirea strategiilor pe domenii	191
3.6.3.9. Formularea politicii globale și a politicilor parțiale ale organizației	191
3.6.4. Implementarea strategiei	192
3.6.4.1. Pregătirea implementării strategiei	192
3.6.4.2. Remodelarea integrală sau parțială a sistemului managerial al organizației	193
3.6.4.3. Operarea schimbărilor strategice preconizate	193
3.6.4.4. Evaluarea rezultatelor strategiei	194
3.6.4.5. Conceperea și operaționalizarea unor perfecționări	194
3.7. Studiu de caz - Strategia firmei	195
3.7.1. Prezentarea studiului	195
3.7.2. Subiecte de analiză	197
3.8. Teste-grilă	197
Bibliografie	200
Capitolul 4 -Sistemul decizional	203
Cuvinte-cheie	203
4.1. Conceptul de decizie managerială	203
4.1.1. Importanța și definirea deciziei manageriale și a procesului decizional	203
4.1.2. Factorii primari ai deciziei manageriale	205
4.2. Definirea și structura sistemului decizional al organizației	207
4.3. Abordări moderne ale procesului decizional strategic	210
4.3.1. Principalele abordări decizionale	210
4.3.2. Model decizional normativ strategic	212
4.4. Raționalizarea și modernizarea sistemului decizional	216
4.4.1. Cerințe de raționalitate privind decizia	216
4.4.2. Metode și tehnici decizionale	217

4.4.2.1. Optimizarea deciziilor în condiții de certitudine	219
4.4.2.2. Optimizarea deciziilor în condiții de incertitudine	225
4.4.2.3. Optimizarea deciziilor în condiții de risc prin tehnica arborelui decizional	227
4.4.3. Metodologia de reproiectare a sistemului decizional	230
4.4.3.1. Etapa I - Culegerea și înregistrarea informațiilor privind conceperea și funcționarea sistemului decizional	230
4.4.3.2. Etapa a II-a - Analiza sistemului decizional	232
4.4.3.3. Etapa a III-a - Reproiectarea sistemului decizional al organizației	233
4.4.3.4. Implementarea noului sistem decizional	233
4.5. Tendințe decizionale pe plan mondial	233
4.5.1. Personalizarea deciziei	234
4.5.2. Informatizarea deciziei	235
4.5.3. Metodologizarea decizională	236
4.5.4. Contextualizarea proceselor decizionale	237
4.5.5. Eficientizarea decizională multidimensională	239
4.6. Studii de caz	241
4.6.1. Variante de structurare a producției	241
4.6.1.1. Prezentarea cazului	241
4.6.1.2. Problema de rezolvat	241
4.6.2. Strategii posibile	242
4.6.2.1. Prezentarea cazului	242
4.6.2.2. Problemă de rezolvat	243
4.7. Teste-grilă	243
Bibliografie	246
Capitolul 5 - Sistemul informational-managerial	247
Cuvinte-cheie	247
5.1. Conceptul de sistem informațional	247
5.1.1. Definirea sistemului informațional	247
5.1.2. Componentele sistemului informațional	248
5.1.2.1. Date și informația	248
5.1.2.2. Circuite și fluxuri informaționale	252
5.1.2.3. Proceduri informaționale	253
5.1.2.4. Mijloace de tratare a informațiilor	254
5.1.3. Funcțiile sistemului informațional	256
5.2. Raționalizarea sistemului informațional	257
5.2.1. Deficiențe majore în sistemul informațional	257
5.2.2. Cerințe de raționalizare față de informații	258
5.2.3. Principii de concepere și raționalizare a sistemului informațional-managerial	260
5.2.3.1. Subordonarea concepției și funcționării sistemului informațional cerințelor managementului organizației	260
5.2.3.2. Corelarea strânsă a sistemului informațional cu sistemul decizional și cu organizarea structurală a organizației	260
5.2.3.3. Principiul unității metodologice a tratării informațiilor	261
5.2.3.4. Principiul concentrării asupra abaterilor esențiale	261
5.2.3.5. Principiul asigurării unui timp corespunzător de reacție componentelor și ansamblului sistemului managerial	261
5.2.3.6. Principiul asigurării de maximum de informații finale din fondul de informații primare	262

5.2.3.7. Principiul flexibilității	262
5.2.3.8. Principiul eficacității și eficienței	262
5.2.4. Raționalizarea sistemului informațional.....	263
5.2.4.1. Declanșarea studiului de raționalizare	264
5.2.4.2. Identificarea elementelor informaționale ale domeniului investigat.....	266
5.2.4.3. Analiza critică a subsistemului informațional	269
5.2.4.4. Perfecționarea subsistemului informațional	270
5.2.4.5. Implementarea perfecționărilor informaționale.....	272
5.3. Principalele tendințe informaționale internaționale	274
5.3.1. Dematerializarea și dezintermedierea informațiilor	275
5.3.2. Informatizarea sarcinilor de muncă și a pregătirii personalului	276
5.3.3. Externalizarea sau outsourcingul informațional	276
5.3.4. Proliferarea sistemelor de comunicații bazate pe internet și intranet.....	277
5.3.5. Expansiunea comerțului electronic	278
5.3.6. Scrutarea informațională	279
5.4. Studiu de caz - Perfecționare informațională la SC „Electronistul” S.A.	279
5.4.1. Prezentarea cazului	279
5.4.2. Probleme de rezolvat	281
5.5. Teste-grilă	281
Bibliografie.....	284
Capitolul 6 - Sistemul organizatoric	285
Cuvinte-cheie	285
6.1. Definierea și componentele organizării procesuale.....	285
6.1.1. Funcțiunea de cercetare – dezvoltare	289
6.1.2. Funcțiunea comercială	292
6.1.3. Funcțiunea de producție.....	294
6.1.4. Funcțiunea financiar-contabilă	299
6.1.5. Funcțiunea de resurse umane	302
6.1.6. Interdependențele funcțiunilor organizației	304
6.2. Organizarea structurală.....	305
6.2.1. Conceptul de structură organizatorică	305
6.2.1.1. Definierea și importanța structurii organizatorice	305
6.2.1.2. Componentele structurii organizatorice	307
6.2.1.3. Clasificarea structurilor organizatorice.....	313
6.2.2. Modalități de prezentare a structurii organizatorice a organizației	313
6.3. Interdependența dintre organizarea formală și organizarea informală	317
6.3.1. Conceptul de organizare informală	317
6.3.2. Interdependențele între organizarea formală și informală.....	319
6.4. Elemente metodologice de elaborare și raționalizare	319
6.4.1. Metodologie de structurare organizatorică rațională a organizației.....	320
6.4.2. Principii de structurare organizatorică	321
6.4.3. Interdependența dintre variabilele organizaționale și structura organizatorică a organizației.....	324
6.4.4. Elaborarea structurii organizatorice	326
6.5. Tendințe internaționale organizatorice	327
6.5.1. Remodelarea sistemului organizatoric pe baza lanțului valorii	327
6.5.2. Externalizarea activităților	327
6.5.3. Reconceperea funcțiilor și posturilor organizatorice într-o nouă viziune	328

6.5.4. Extinderea subdiviziunilor organizatorice cu dublă funcționalitate	328
6.5.5. Dezvoltarea de complexe relații cu stakeholderii	329
6.5.6. Cristalizarea de noi tipuri de organizare și de organizații.....	330
6.5.7. Conturarea și extinderea rețelelor de firme și „clusterelor”	331
6.6. Studiu de caz - Raționalizarea structurii organizatorice a SC Omnia SA	332
6.6.1. Prezentarea cazului	332
6.6.2. Problemă de rezolvat	338
6.7. Teste-grilă	338
Bibliografie.....	342
Capitolul 7 - Sistemul metodologico-managerial	343
Cuvinte-cheie	343
7.1. Conceptele de sistem și metodă	343
7.2. Tipologia sistemelor, metodelor și tehnicilor de management	344
7.3. Sisteme și metode generale de management.....	347
7.3.1. Managementul prin obiective	347
7.3.2. Managementul pe baza centrelor de profit.....	351
7.3.2.1. Definirea, necesitatea și oportunitatea managementului pe baza centrelor de profit	351
7.3.2.2. Caracteristici	352
7.3.2.3. Componentele managementului pe baza centrelor de profit	354
7.3.2.4. Metodologia managementului pe baza centrelor de profit	355
7.3.3. Managementul prin proiecte.....	360
7.3.4. Managementul pe produs	366
7.3.5. Managementul prin bugete	368
7.3.6. Managementul prin excepții	371
7.3.7. Managementul participativ	373
7.3.8. Reengineeringul organizației.....	377
7.3.8.1. Concept	377
7.3.8.2. Necesitate și oportunitate	378
7.3.8.3. Conținut	381
7.3.8.4. Metodologia de reengineering al managementului organizației.....	383
7.4. Metode și tehnici specifice de management	384
7.4.1. Metoda diagnosticării	384
7.4.2. Ședința	387
7.4.3. Delegarea.....	390
7.4.4. Tabloul de bord	394
7.4.5. Planul de afaceri	397
7.5 Metode de stimulare a creativității personalului	401
7.5.1. Brainstorming	401
7.5.2. Sinectica.....	402
7.5.3. Matricea descoperirilor	403
7.5.4. Metoda Delbecq	404
7.5.5. Metoda Delphi	405
7.6 Tendințe internaționale metodologico-manageriale	406
7.6.1. Proliferarea amplă a sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale.....	407
7.6.2. Creșterea gradului de sofisticare a elementelor metodologico-manageriale	408
7.6.3. Computerizarea crescândă a instrumentarului managerial.....	408
7.6.4. Conturarea unei dimensiuni participative a sistemului metodologico-managerial al organizației	409
7.6.5. Ascendența elementelor metodologico-manageriale cu un puternic conținut motivațional.....	410

7.6.6. Imprimarea unei viziuni sistemice accentuate conceperii și utilizării instrumentarului managerial	411
7.6.7. Internaționalizarea sistemelor, metodelor și tehnicilor manageriale	411
7.6.8. Profesionalizarea implementării instrumentarului managerial.....	412
7.7. Studii de caz.....	413
7.7.1. Managementul prin obiective la SC „Viitorul” SA	413
7.7.1.1. Prezentarea cazului	413
7.7.1.2. Probleme de rezolvat.....	416
7.7.2. Utilizarea metodei brainstorming la SC „Omnia” SA	416
7.7.2.1. Prezentarea cazului	416
7.7.2.2. Probleme de analizat	417
7.8. Teste-grilă	417
Bibliografie.....	421
Capitolul 8 - Sistemul managementului resurselor umane	423
Cuvinte-cheie	423
8.1. Resursa umană – resursă și vector de bază al organizației.....	423
8.1.1. Resursa umană și interdependențele sale cu celelalte resurse	423
8.1.2. Specificitatea resurselor umane.....	425
8.1.3. Ascendența și polivalența resurselor umane	427
8.1.4. Resursele umane - vector al dezvoltării organizației și determinant al funcționalității și performanțelor sale	428
8.2. Managementul resurselor umane din organizațiile contemporane.....	429
8.2.1. Viziuni diferite asupra sferei de cuprindere a managementului resurselor umane	429
8.2.2. Abordarea noastră asupra componentelor domeniului resurselor umane	433
8.2.3. Mutații în abordarea managementului resurselor umane.....	435
8.3. Selecția și încadrarea resurselor umane	439
8.3.1. Noțiuni de bază, premise și criterii de selecționare și încadrare	439
8.3.2. Metode și tehnici de selecție	440
8.4. Formarea și perfecționarea personalului.....	441
8.4.1. Modalități de formare și perfecționare	442
8.4.2. Metode didactice utilizate în formarea și perfecționarea resurselor umane.....	443
8.5. Evaluarea și promovarea resurselor umane	445
8.5.1. Definierea evaluării și metode de evaluare	445
8.5.2. Concepte, tendințe și caracteristici de promovarea a personalului organizației	448
8.6. Dezvoltarea carierei	449
8.6.1. Definierea și accepțiunile dezvoltării carierei	449
8.6.2. Planificarea organizațională și individuală a carierelor	451
8.7. Comunicarea în cadrul organizației.....	453
8.7.1. Definierea comunicării.....	454
8.7.2. Principalele abordări ale comunicării	454
8.7.3. Componentele procesului de comunicare	456
8.7.4. Tipologia comunicațiilor.....	456
8.7.5. Deficiențe majore în procesul de comunicare	458
8.7.6. Modalități de amplificare a eficacității comunicării	459
8.8. Motivarea complexă a personalului.....	460
8.8.1. Conceptul de motivare	460
8.8.1.1. Definierea motivării	460
8.8.1.2. Rolurile motivării personalului.....	461
8.8.2. Principalele teorii motivaționale.....	463

8.8.2.1. Tipologii	463
8.8.2.2. Prezentarea selectivă a teoriilor motivaționale	465
8.8.3. Mecanismele motivaționale	468
8.8.3.1. Categoriile de variabile implicate	468
8.8.3.2. Ciclul motivațional	470
8.8.3.3. Motivațiile salariaților organizației	474
8.8.4. Tipurile de motivare	476
8.8.4.1. Definirea tipului (forme) de motivare	476
8.8.4.2. Motivarea pozitivă și negativă	476
8.8.4.3. Motivarea economică și moral-spirituală	477
8.8.4.4. Motivarea intrinsecă și extrinsecă	478
8.8.4.5. Motivarea cognitivă și afectivă	479
8.8.5. Motivarea și puterea	480
8.8.5.1. Definirea și sursele puterii în cadrul organizației	480
8.8.5.2. Condiționarea motivării de puterea managerilor	483
8.8.6. Creșterea eficacității managerilor în realizarea motivării	484
8.8.6.1. Cerințe privind motivarea personalului	485
8.8.6.2. Tehnici motivaționale specifice	486
8.9. Studiu de caz - Relații management-sindicate la SC „Petarca“ SA	489
8.9.1. Prezentarea cazului	489
8.9.2. Subiecte pentru dezbateri	489
8.10. Teste-grilă	490
Bibliografie	493
Capitolul 9 - Managerii, liderii și leadershipul	495
Cuvinte-cheie	495
9.1. Managerii	495
9.1.1. Definirea managerului	495
9.1.2. Sfera calităților, cunoștințelor și aptitudinilor managerilor	496
9.1.3. Tipuri de manageri și stiluri manageriale	499
9.2. Leadershipul și liderii	503
9.2.1. Definirea și conținutul leadershipului	503
9.2.2. Raporturile leadership-management	506
9.2.3. Liderul și liderul-manager	508
9.2.4. Determinanții leadershipului	509
9.2.5. Mecanismul leadershipului organizațional	511
9.2.6. Instrumentarul leadershipului	513
9.2.7. Stilurile de leadership	514
9.2.8. Eficacitatea leadershipului și performanțele organizației	517
9.3. Creșterea eficacității muncii managerului	518
9.3.1. Importanța utilizării timpului pentru performanțele managerilor	518
9.3.2. Utilizarea judicioasă a timpului de lucru, fundamentul creșterii eficacității managerului	519
9.3.3. Modalități de amplificarea a eficacității muncii managerului	521
9.3.3.1. Programarea muncii managerului	521
9.3.3.2. Lista de priorități	522
9.3.3.3. Graficul de muncă	523
9.3.3.4. Agenda anuală	524
9.3.3.5. Lista de probleme	526
9.3.3.6. Agenda electronică	527

9.3.3.7. Perfecționarea raporturilor manageri – subordonați	528
9.3.3.8. Folosirea colaboratorilor moderni ai managerului	530
9.3.3.9. Utilizarea eficace a secretariatului	533
9.3.3.10. Modernizarea instrumentarului managerial.....	536
9.3.3.11. Organizarea ergonomică a muncii managerului	537
9.4. Studiu de caz - Bugetul de timp al managerului de organizație	539
9.4.1. Prezentarea studiului	539
9.4.2. Întrebări	545
9.5. Teste-grilă	545
Bibliografie.....	548
Capitolul 10 - Cultura organizațională	551
Cuvinte-cheie	551
10.1. Conceptul de cultură organizațională	551
10.1.1. Definirea culturii organizaționale a organizației	551
10.1.2. Raporturile dintre cultura și climatul organizațional	553
10.1.3. Nivelurile culturii organizaționale și subculturile componente.....	553
10.1.4. Dimensiunile culturii organizaționale.....	555
10.2. Variabilele care determină caracteristicile culturii organizaționale	558
10.2.1. Schema principalelor variabile	558
10.2.2. Prezentarea variabilelor cultural-organizaționale	560
10.3. Modalități de manifestare	563
10.3.1. Simbolurile	564
10.3.2. Normele comportamentele organizaționale	565
10.3.3. Ritualurile și ceremoniile	566
10.3.4. Statuturile și rolurile personalului	567
10.3.5. Istoriile și miturile organizaționale.....	568
10.4. Cultura managerială	569
10.4.1. Definiție și conținut	569
10.4.2. Dimensiuni specifice	572
10.5. Schimbarea culturii organizaționale – transformarea organizațională.....	574
10.5.1. Premisele schimbării culturii organizaționale	575
10.5.2. Transformarea organizațională – abordare primordială de schimbare a culturii organizaționale	577
10.5.3. Modele și metode de operaționalizare a schimbărilor organizaționale	580
10.5.4. Remitologizarea culturii organizaționale	582
10.5.5. Schimbarea culturii organizaționale în contextul abordărilor moderne organizatorice.....	584
10.6. Funcțiile și importanța culturii organizaționale.....	586
10.6.1. Funcțiile principale	586
10.6.2. Importanța cunoașterii și luării în considerare a culturii organizaționale.....	589
10.7. Studiu de caz - Cultura organizațională și conflictele de putere la SC INTRA SA	591
10.7.1. Prezentarea cazului	591
10.7.2. Probleme de rezolvat	594
10.8. Teste-grilă	595
Bibliografie.....	597
Capitolul 11 - Competitivitatea, eficacitatea, eficiența și benchmarkingul managementului organizației	599
Cuvinte-cheie	599
11.1. Contribuția managementului la creșterea competitivității organizației.....	599

11.1.1. Managementul – vector determinant al dezvoltării și creșterii economice	599
11.1.2. Competitivitatea și avantajul competitiv al organizației	600
11.1.3. Managementul, principal generator de valoare adăugată	605
11.2. Specificul eficienței managementului firmei	607
11.3. Evaluarea eficienței manageriale cuantificabile	608
11.3.1. Evaluarea eficienței manageriale directe	608
11.3.2. Evaluarea eficienței manageriale totale	610
11.4. Evaluarea eficienței manageriale necuantificabile	614
11.4.1. Conținutul eficienței necuantificabile	614
11.4.2. Modalități de evaluare a eficienței manageriale necuantificabile	615
11.5. Evaluarea comparativă a eficienței managementului prin benchmarking	617
11.5.1. Conceptul de benchmarking	617
11.5.2. Tipologia studiilor de benchmarking	620
11.5.3. Metodologii de realizare	621
11.6. Ghid de eficientizare a managementului organizației	624
11.6.1. Diagnosticarea organizației	624
11.6.2. Elaborarea strategiei organizației	626
11.6.3. Reproiectarea sistemului de management	627
11.6.4. Implementarea propriu-zisă a noului sistem de management	632
11.6.5. Evaluarea funcționalității, eficacității și eficienței sistemului managerial	635
11.7. Studiu de caz - Probleme manageriale la societatea comercială „AS” SA	635
11.7.1. Prezentarea cazului	635
11.7.2. Întrebări	639
11.8. Teste-grilă	639
Bibliografie	642
Anexa	645