

Opera suspicionată (OS)**Suspicious work****Opera autentică (OA)****Authentic work**

OS	Coman V., Hotea V., Management industrial, Ed.Universității de Nord, Baia Mare, 2009
OA	Opran S., Stan S., Abaza B., Năstasă S., Tudorancea M., Managementul proiectelor, București: Scoala Națională de Studii Politice si Administrative,2002, Disponibil la: facultate . regielive . ro / cursuri / economie / managementul_proiectelor-166597 .

Incidența minimă a suspiciunii / Minimum incidence of suspicion

p.189:2- p.189:13	p.66:02: p.66:09
p.190:14 – p.191:21	p.66:10-p.67:14
p.192:Fig.6.11	p.68:Fig/2:11
p.192:Fig.6.10	p.67:Fig.2.10
p.194:07-p.195:26	p.90:10 - p.91:11

Fișa întocmită pentru includerea suspiciunii în Indexul Operelor Plagiate în România de la www.plagiate.ro

VASILE COMAN VASILE HOTEA

MANAGEMENT INDUSTRIAL



Editura Universității de Nord
Baia Mare, 2009

VASILE COMAN

VASILE HOTEA

GRON DE ALEXANDRU DOBROGEA

Timpuri românești din secolul al XVIII-lea

Profilul și activitatea lui Vasile Coman (1750-1812), profesor la Colegiul Național din Craiova (1782-1802)

Profilul și activitatea lui Vasile Hotea (1750-1812), profesor la Colegiul Național din Craiova (1782-1802)

Profilul și activitatea lui Vasile Hotea (1750-1812), profesor la Colegiul Național din Craiova (1782-1802)

Profilul și activitatea lui Vasile Hotea (1750-1812), profesor la Colegiul Național din Craiova (1782-1802)

Profilul și activitatea lui Vasile Hotea (1750-1812), profesor la Colegiul Național din Craiova (1782-1802)

MANAGEMENT INDUSTRIAL

Într-o lume în continuă schimbare, în care tehnologia crește rapid, este deosebit de important să avem un management industrial eficient.

În cadrul acestui volum, se încearcă să se analizeze și să se dezvolte principalele aspecte ale managementului industrial, precum:

- Planificarea și organizarea proceselor produselor și serviciilor;

- Execuția și controlul proceselor produselor și serviciilor;

- Organizarea și dezvoltarea resurselor umane;

- Organizarea și dezvoltarea resurselor materiale;

- Organizarea și dezvoltarea resurselor financiare.

Comitetul de redacție: Mihai MĂRCEA
Călin Gheorghe-Căpățîiu Colțea

Tipar: Universitatea de Nord
Sediul: Sălăgean Cetate nr. 14
e-mail: unibm@unibm.ro



Editura Universității de Nord
Baia Mare 2009

2009 UNIVERSITATEA DE NORD

Toate drepturile rezervate autorului

Editura Universității de Nord este acreditată de C.N.C.S.I.S. -cod 22

*(Consiliul Național al Cercetării Științifice
din Învățământul Superior)*

Pagina web a CNCSIS: www.cnccsis.ro

Toate drepturile rezervate. Tipărit în România. Nici o parte din această lucrare
nu poate fi reproducă sub nici o formă, prin nici un mijloc
mechanic sau electronic, sau stocată într-o bază de date
fără acordul prealabil, în scris, al autorului.

All rights reserved. Printed in Romania. No parts of this publication may be
reproduced or distributed in any form or by any means, or stored
in a data base or retrieval system, without the
prior written permission of the author.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
COMAN, VASILE**

Management industrial / Vasile Coman, Vasile Hotea. - Baia Mare :

Editura Universității de Nord, 2009

Bibliogr.

ISBN 978-606-536-030-3

I. Hotea, Vasile

65.012.4:62

Referenți științifici:
Prof.univ.dr.ing. Rita Toader

Director editură: Mircea FĂRCAȘ

Consilier editorial: Constantin Corniță

Tipar executat la S.C. DESIGNPRINT S.R.L

SEDIU: SĂLAJ, CEHU-SILVANIEI ,Str. Cetății nr. 14

e-mail : designprint_ro@yahoo.com

mobil : 0740 417 892

BAIA MARE ,MARAMUREŞ ,Str.Victor Babeş 43/2

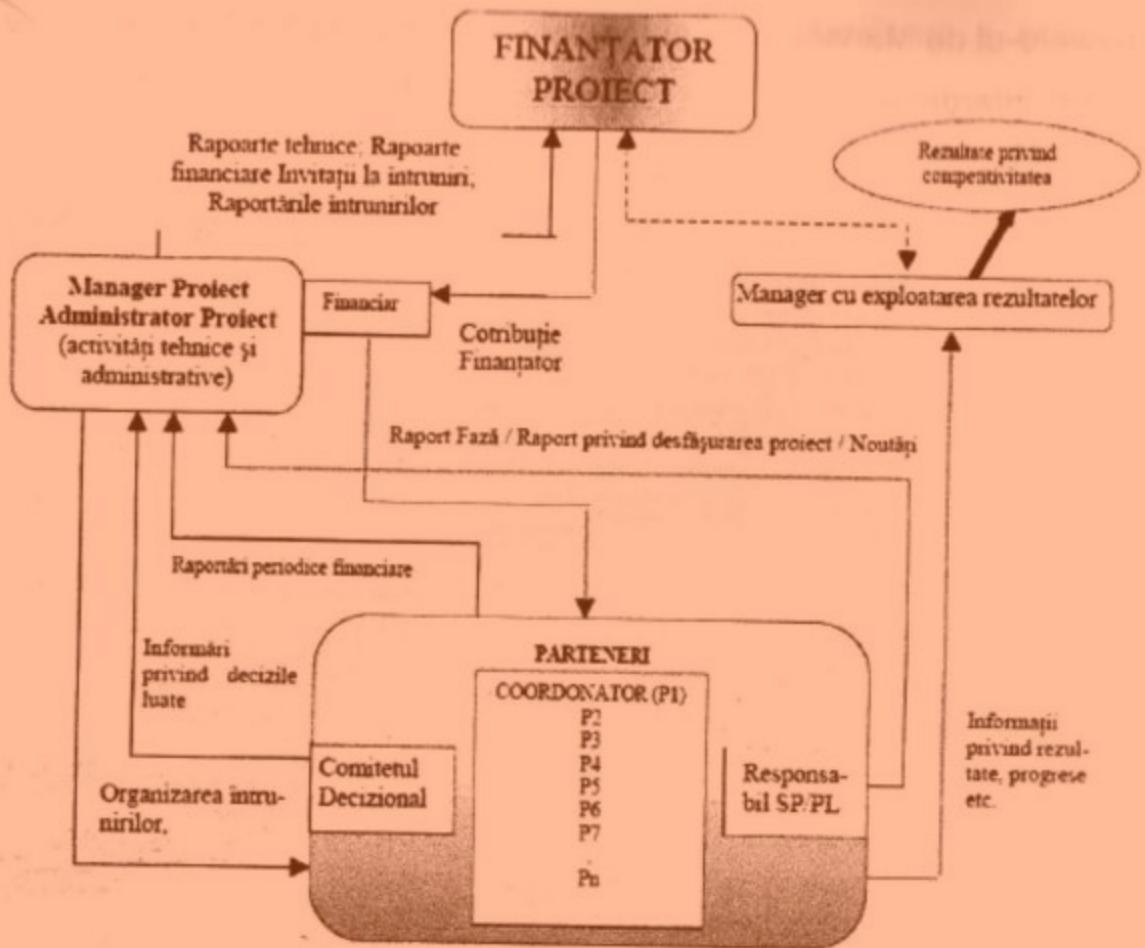


Fig. 6.8. Structura de management a proiectului (model demonstrativ) [5].

Analiza proiectului din punct de vedere al obiectivelor, scopului, rezultatelor și activității este dată conform matricei logice a proiectului ca în figura 6.9.

	Operația logică	Indicatori de performanță verificabili în mod obiectiv	Surse și mijloace de verificare	Ipoteze
Obiective generale	Care este obiectivul general la care va contribui proiectul?	Care sunt indicatorii cheie pentru obiectivul general?	Care sunt sursele de informare pentru acești indicatori?	Care este poziția obiectivelor proiectului față de mediul strategic al proiectului? Consorțiul proiectului poate realiza obiectivele propuse?
Scopul proiectului	Care sunt obiectivele specifice pe care le va realiza proiectul?	Care sunt indicatorii cantitativi și calitativi care să indice dacă și în ce măsură obiectivele specifice ale proiectului sunt realizate?	Care sunt sursele de informare existente sau care pot fi adunate? Care sunt metodele necesare pentru obținerea acestor informații?	Care sunt factorii și condițiile care nu sunt direct controlate de proiect, dar care sunt necesare pentru realizarea acestor obiective? Care sunt riscurile care trebuie luate în considerare?

	Operația logică	Indicatori de performanță verificabili în mod obiectiv	Surse și mijloace de verificare	
Rezultate preconizate	Care sunt rezultatele concrete prin care se vizează atingerea obiectivelor specifice? Care sunt efectele și beneficiile preconizate ale proiectului? Ce îmbunătățiri și modificări va produce proiectul?	Care sunt indicatorii care măsoară dacă și în ce măsură proiectul atinge rezultatele și efectele preconizate?	Care sunt sursele de informare pentru acești indicatori?	Care sunt și ce condiții îndeplinite rezultatele conform proiectului?
Activități	Care sunt activitățile cheie care vor fi derulate și în ce succesiune pentru a produce rezultatele preconizate?	Care sunt mijloacele necesare pentru implementarea acestor activități (ex. personal, echipament, perfecționare, studii, aprovizionare, facilități operaționale etc.)	Care sunt sursele de informare cu privire la derularea proiectului?	Care sunt condițiile începerei și continuării proiectului îndeplinite prin implementarea activităților?

Fig. 6.9. Matricea logică a proiectului.

6.5. Managerul proiectului

Managerul se definește ca persoana care, în virtutea responsabilităților și competențelor atribuite postului ocupă procese de management, adoptă decizii și inițiază acțiuni ce influențează comportamentul decizional și acțional al altor persoane numite colectiv sau parteneri, cu scopul creșterii eficienței structurii din care face parte. Managerul se caracterizează ca cel mai bun dintre egali care exercită / profesionează managementul, ocupându-se cu promovarea și conducerea activităților de concepție, organizatorice și administrative ale structurii din care face parte (echipă, societate, consorțiu de proiect etc.).

Managerul de proiect este apreciat în egală măsură după succesul din punct de vedere tehnic al proiectului cît și după c

care o aduce la realizarea scopurilor financiare ale companiei din care face parte. Managerul de proiect trebuie să disponă de cunoștințele economice și de afaceri necesare pentru a lua decizii legate de proiectul respectiv care să conducă la succesul companiei. Astfel el trebuie să posede pregătire în domeniul conceptelor de bază în afaceri precum:

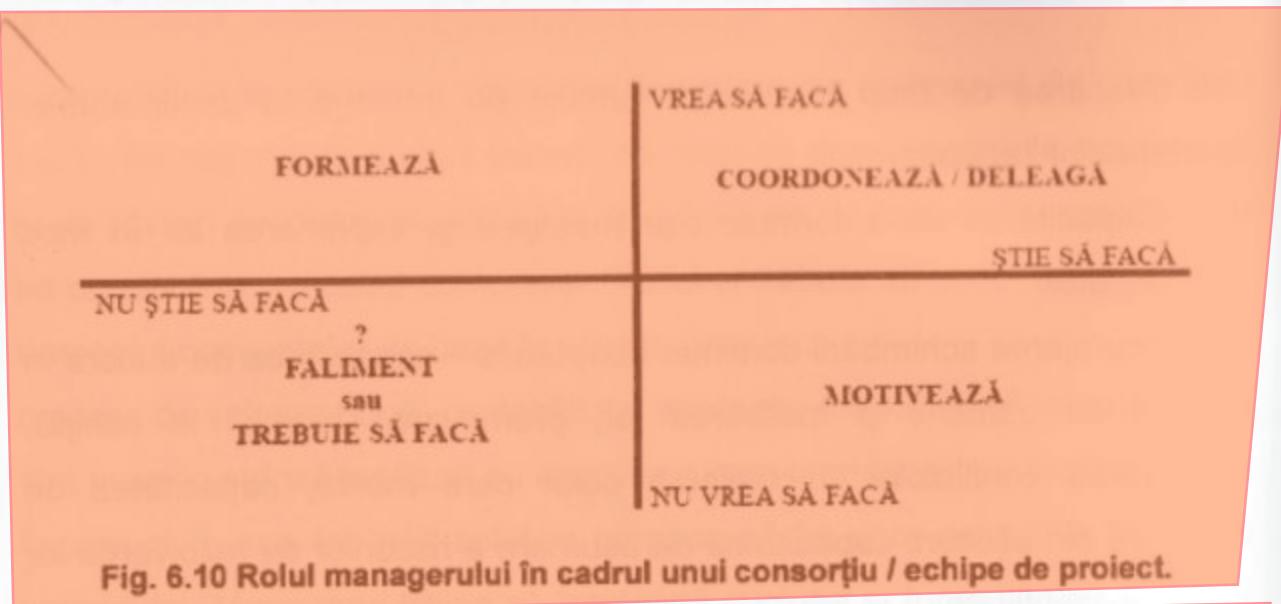
crearea de valoare nouă; contabilitate; strategie; marketing. Aceste concepte sunt puse în strânsă legătură cu decizile pe care managerul de proiect le ia în fiecare zi în aşa fel încât soluțiile propuse să fie ușor aplicabile în cadrul proiectului. Managerul trebuie să înțeleagă evoluția și funcționarea mediului extern și problemele cu care se confruntă structurile organizatorice fiind un bun administrator de criză cu inițiativă în conducerea procesului de schimbare continuă adaptabilă.

Managerul trebuie să rentabilizeze la maximum activitatea celor care l-au angajat și de care este plătit. Calitățile și atribuțiile managerului de proiect sunt următoarele:

1. Previziunea unei structuri de proiect
2. Calitatea realistă și pragmatică a previziunilor
3. Atitudinea netimorată în fața riscurilor și a erorilor
4. Capacitatea de a asculta înainte de a trece la acțiune
5. Disponibilitatea și adaptabilitatea pentru nou
6. Atitudinea de a trezi interesul și entuziasmul partenerilor / subalternilor
7. Determină asumarea de responsabilități de către parteneri / subalterni
încât aceștia să fie convinși de importanța rezolvării sarcinilor ce le revin
8. Recunoașterea performanțelor consorțiului / proiectului cât și a concurenței
9. Dovedește stima partenerilor / subalternilor

10. Alocarea de timp raporturilor umane cu înțelegerea se partenerilor / subalternilor
11. Capacitatea de a formula clar mesajele și exprimarea convingător.
12. Încurajarea schimbării continue adaptabile – capacitatea de echipă cu oamenii și motivarea lor, promovarea lucrului rezolvarea conflictelor, încurajarea celor care merită, capabilă învățare din eșecuri, capacitatea de asumare a riscurilor cu respect și responsabilitate.
13. Construirea capacității de a acționa rapid și eficient la schimb mediu, deschiderea, creativitatea, abordarea pozitivă a procesului învățare.
14. Înbunătățirea găndirii globale și prețuirea concurenței.
15. Însușirea responsabilității sociale.
16. Activitatea cu eficiență și pragmatism în cadrul unei distribuții corespunzătoare a sarcinilor pentru fiecare partener / echipe.
17. Informează structura internă și externă a proiectului de desfășurate în cadrul proiectului cu respectarea dreptului de proprietate intelectuală.

Rolul managerului în cadrul unui consorțiu / echipe de proiect este caracterizat conform figurii 6.10 [8].



Activitățile managerului în cadrul proiectului sunt redate în figura 6.11.



Fig. 6.11. Activitățile managerului în cadrul proiectului.

6.6. Managementul proiectului. Caracterizare.

Managementul proiectului se definește ca un proces de planificare, organizare și conducere a activităților și resurselor unui proiect cu scopul de

a îndeplini obiective bine definite care au în mod ușual restricții de resurse și cost.

Activitatea se definește ca o acțiune caracterizată prin început și de sfârșit. Îndeplinirea activităților este importantă pentru realizarea obiectivului proiectului. Îndeplinirea proiectului. Proiectul este compus din mai multe etape ordonate. Resursele se definesc ca personalul uman, echipamentele și materialele utilizate pentru realizarea activităților proiectului și finalizarea acestora.

Obiectivele se caracterizează drept criterii cuantificabile care trebuie să fie atinute în considerare și îndeplinite ca un proiect să aibă succes. Acestea trebuie să includă cel puțin următoarele elemente măsurabile: cost, calitate, termen. Elementele greu cuantificabile ale proiectului precum satisfacția clientului sau creșterea clienților trebuie să nu le poată satisface.

Restricțiile reprezintă factori care limitează opțiunile de management a proiectului. Cel mai adesea, un buget prea scăzut este una dintre restricțiile care limitează scopurile echipei de management, strategia de management și opțiunile de urmărire a proiectului. Cele mai mari proiecte au caracteristici comune precum descompunerea activității în subunități ușor de condus, urmărirea activităților, comunicarea cu echipa de proiect și desfășurarea activităților în scopul realizării obiectivelor proiectului. Toate proiectele au de obicei trei etape majore:

- 1) concepția planului proiectului;
- 2) desfășurarea și managementul proiectului;
- 3) finalizare proiectului.

Cu cât aceste trei etape sunt de succes, cu atât mai mare este probabilitatea ca proiectul să fie de succes. Managementul proiectului are rol important în realizarea acestor obiective.

desfășurarea acestuia de o asemenea manieră încât să mențină, în orice moment, echilibrul dintre exigențele (specificațiile), de regulă contradictorii, legate de cei trei factori caracteristici ai proiectului: calitate, buget și termen de realizare (figura 2.12) ținând cont de resurse, de performanțele cu tehnologia necesară în cadrul unor relații foarte bune cu clienții sau beneficiarii proiectului.

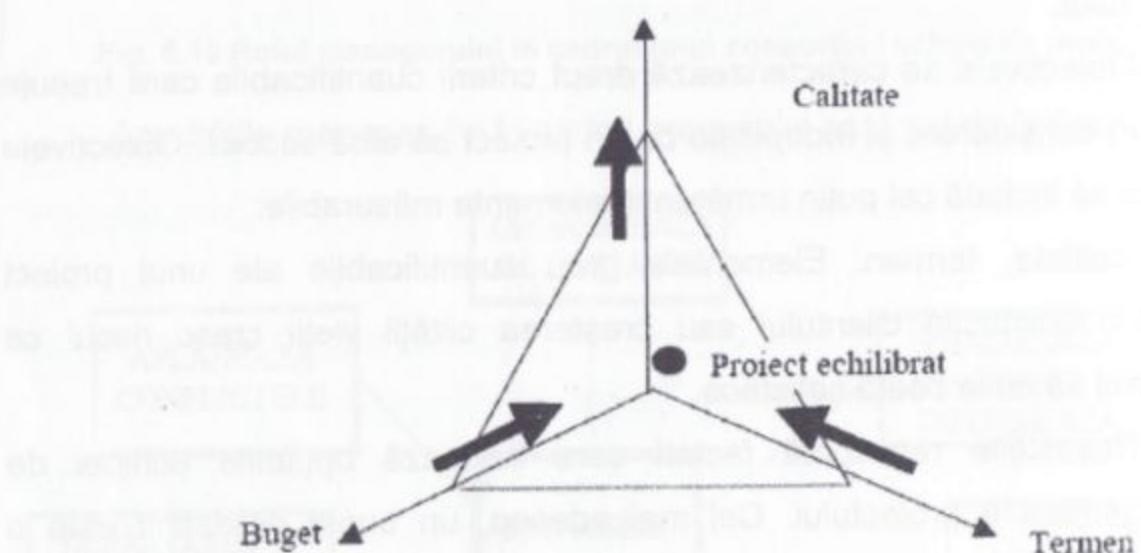


Fig. 6.12. Elementele de bază ale activității de management al proiectului.

6.7. Analiza financiară și economică a proiectului

A. Setul de indicatori

Un proiect este orientat spre profit. Scopul analizei financiare este să furnizeze factorilor de decizie informațiile necesare pentru a aprecia viabilitatea unui anumit proiect pe care doresc să-l finanțeze. Pentru un inițiator care dorește să-și investească capitalul de risc în proiectul propus, obiectivul de bază al analizei financiare este să determine dacă investiția îl va genera un canal de venit pe viitor, care să egaleze sau să depășească

costul de substituție al capitalului (gradul de valorificare în ceea ce alternativă).

Obiectivele analizei financiare sunt următoarele:

- determinarea celei mai atrăgătoare variante, după evaluarea variantelor potențiale privind configurația proiectului corespunzătoare de acțiune;
- întocmirea unui plan de finanțare realist pentru acoperirea pe timpul fiecărei etape de execuție a proiectului;
- ilustrarea resurselor financiare disponibile, care să satisfacă necesitățile în timpul desfășurării operațiunilor, să asigure disponibilitate regulată a mărfurilor, serviciilor și satisfacă obligațiilor financiare (serviciul datoriei, în special);
- să verifice dacă vor rezulta niveluri corespunzătoare de recopensare a investitorilor pentru riscul asumat.

Aprecierea viabilității unui proiect se poate face pe mai multe criterii:

- ◆ pe baza ratei interne de rentabilitate financiară;
- ◆ pe bază de indicatori financiari;
- ◆ pe baza analizei pragului de rentabilitate;
- ◆ pe baza analizei impactului economic general;
- ◆ alte metode de analiză a riscului.

De obicei, anumiți indicatori ai analizei financiare se supun unei sensibilități.

B. Raportul venituri – cheltuieli actualizate; rata internă de profitabilitate

a) Definiție, mod de calcul

Viabilitatea financiară a unui proiect poate fi apreciată folosind următorii parametri: