R.K.
GROUP OF COLLEGE

Behind Kalwar Police Station, Kalwar, Jaipur (Raj.)

ASSIGNMENT

B.A.D.M

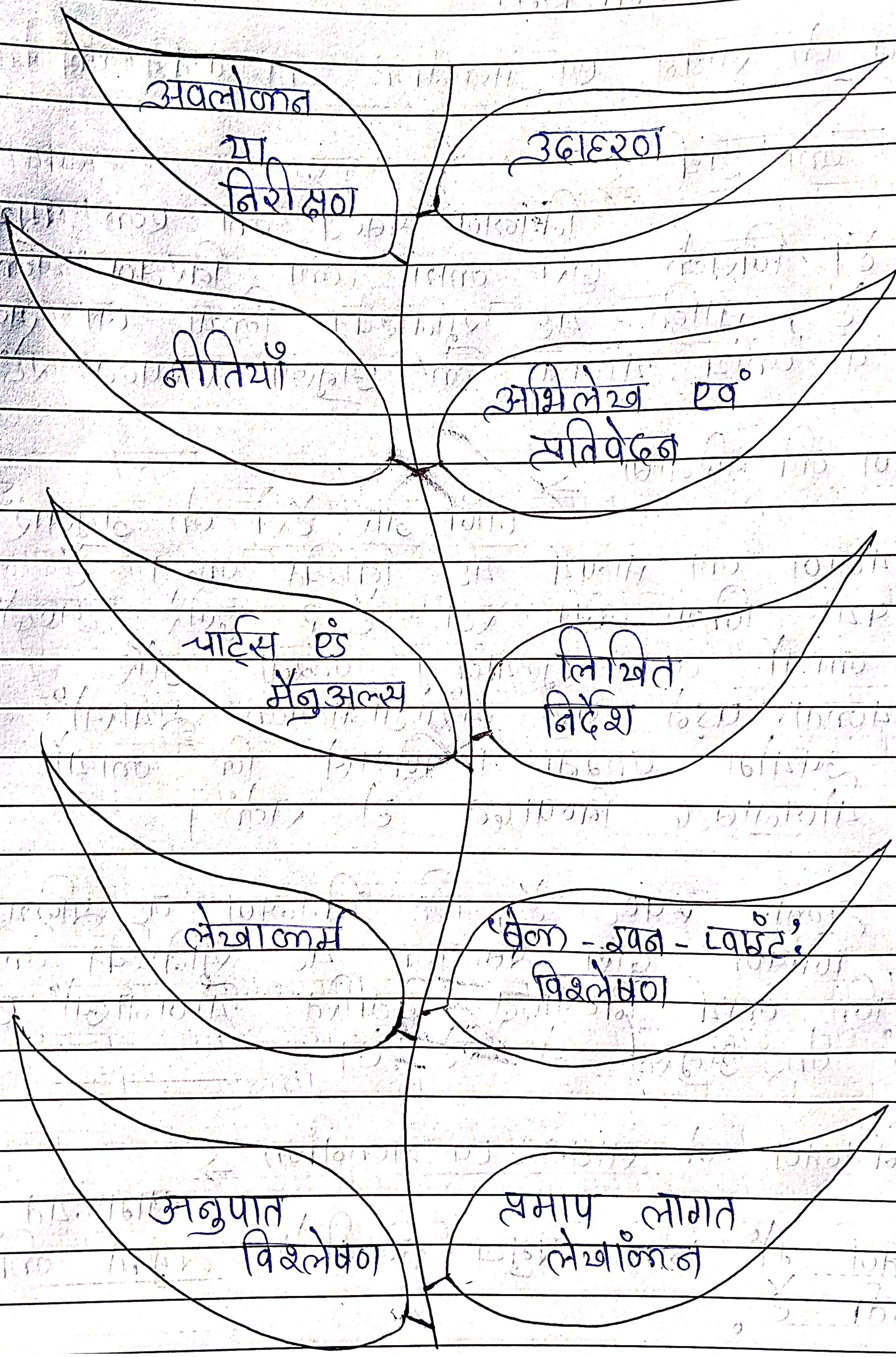
Ques 1. नियन्त्रण के साधन एवं तकनीक का वर्णन कीजिए ?

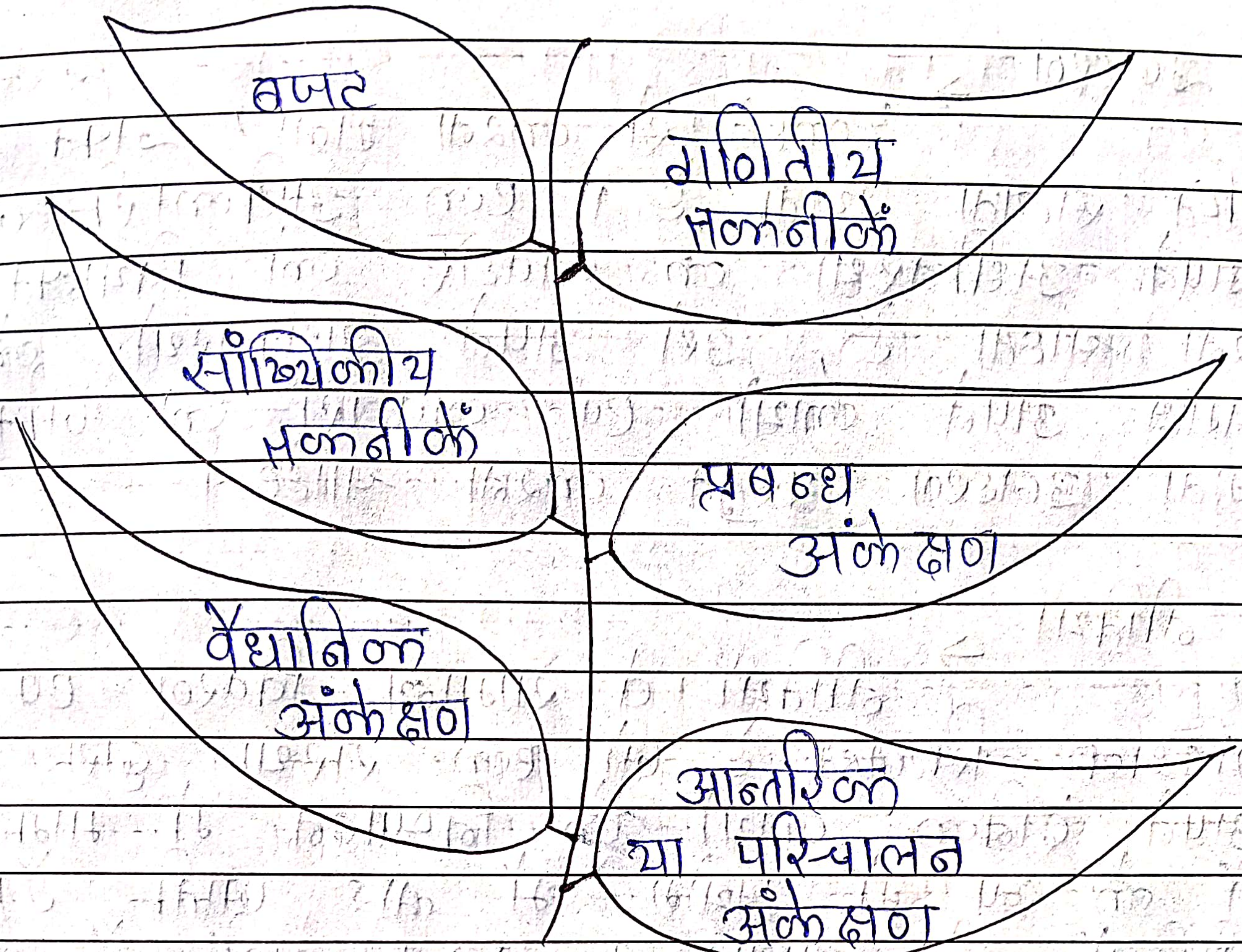
Ans नियन्त्रण का अर्थ → नियन्त्रण प्रबन्ध का एक प्रमुख कार्य है। जिसके द्वारा कार्यों का निरक्षण किया जाता है, ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके, कि वे कार्य योजना के अनुरूप सम्पन्न रहें।

नियन्त्रण की परिभाषा → जॉर्ज आर. टैरी के अनुसार, " नियन्त्रण का तात्पर्य यह निश्चित करना है कि क्या किया जा रहा है ? दूसरे शब्दों में कार्यों का मूल्यांकन करना और आवश्यकता पड़ने पर संशोधानात्मक प्रयासों का उपयोग करना। जिससे कि कार्यों का योजनाबद्ध निष्पादन हो सके।

→ इस प्रकार स्पष्ट है, कि नियन्त्रण वह प्रक्रिया है, जिसके द्वारा प्रबन्धक यह सुनिश्चित करते है, कि कार्य निष्पादन निर्धारित योजनाओं एवं लक्ष्यों के अनुरूप हो रहे हैं।

*→ नियन्त्रण के साधन एवं तकनीक → सामान्यतः नियन्त्रण में निम्न प्रमुख तकनीकें प्रयुक्त की जाती हैं:


अवलोकन या निरीक्षण
उदाहरण
नीतियाँ
अभिलेख एवं प्रतिवेदन
चार्ट्स एवं मैनुअल्स
लिखित निर्देश
लेखाकर्म
'बेक - इवन - प्वाइंट' विश्लेषण
अनुपात विश्लेषण
प्रमाप लागत लेखांकन



वर्णन →

1. अवलोकन या निरीक्षण → कर्मचारियों के कार्यों का प्रत्यक्ष रूप से अवलोकन करके तथा कर्मचारियों से प्रत्यक्ष सम्बन्ध स्थापित करके उनके कार्यों का नियन्त्रण किया जा सकता है।

2. उदाहरण → 'कहने से करना भला' उक्ति पर्याप्त सत्यता रखती है। एक अधिकारी जो अपने अधीनस्थों के व्यवहार को नियन्त्रित करना चाहता है, उसे अपने अधीनस्थों के समक्ष अपने कार्यों एवं व्यवहारों का जीता-जागता उदाहरण प्रस्तुत करना चाहिए।

3. नीतियाँ → नीतियाँ वे सामान्य विवरण एवं मार्गदर्शक सिद्धान्त है जो एक संस्था द्वारा अपने दैनिक कार्यों के निष्पादन में मार्गदर्शक तत्वों के रूप में प्रयोग में लाई जाती है। नीतियों के आधारभूत लक्षण यही है कि ये भावी कार्यों के नियन्त्रण का आधार होती है।

4. अभिलेख एवं प्रतिवेदन → अभिलेखों एवं प्रतिवेदनों को भी परिणामों के माप के रूप में प्रयोग किया जा सकता है। इनमें और योजनाओं के बीच तुलना की जा सकती है। अभिलेख एवं प्रतिवेदन का नियन्त्रण के अच्छे साधन के रूप में प्रयोग करना तभी सम्भव होता है, जब वे सरल हो।

5. चार्ट्स एंड मैनुअल्स → संगठन के चार्ट अधिकारियों एवं प्रबन्धक को संगठन ढाँचे का स्पष्ट चित्र प्रस्तुत करते हैं। ये चार्ट आपसी सम्बन्धों एवं कार्य - समूहों को भी स्पष्ट करते हैं।

6. लिखित - निर्देश → अधीनस्थों के कार्यों के नियन्त्रण के लिए लिखित निर्देश भी प्रयोग में लाये जाते हैं। सभी लिखित - निर्देश पूर्ण रूप से स्पष्ट होने चाहिए।

7. लेखाकर्म → लेखाकर्म भी कुशलता को मापने का एक महत्वपूर्ण साधन है। सामान्यतः लेखाकर्म के तीन पहलू होते हैं: प्रथम पहलू, व्यावसायिक सौदों को लिखने, द्वितीय पहलू, दैनिक व्यावसायिक क्रियाओं को नियन्त्रित करने तथा तृतीय पहलू, व्यावसायिक स्थिति का मूल्यांकन करने और भविष्य के लिए कुशलतम क्रियाओं का निर्धारण करने से सम्बन्धित है।

8. बजट → संस्था का बजट नियन्त्रण का एक

महत्वपूर्ण साधन है। हेमेन के अनुसार, " बजट प्रबन्धकीय नियन्त्रण का सर्वाधिक प्रभावशाली उपकरण है। "

9. 'ब्रेक - इवन - प्वाइंट' विश्लेषण → प्रबन्धकों के लिए नियन्त्रण करने का एक अन्य साधन 'ब्रेक - इवन - प्वाइंट' चार्ट तथा विश्लेषण है। 'ब्रेक-इवन-प्वाइंट' चार्ट का नियन्त्रण में महत्व इसलिए है कि यह उत्पादन की विभिन्न मात्राओं एवं लागतो में सम्बन्ध बताता है।

10. अनुपात विश्लेषण → अनुपात विश्लेषण समंको के आधार पर नियन्त्रण करने की एक तकनीक है। इस तकनीक में संस्था के विभिन्न विवरणों से प्राप्त समंको के बीच पाये जाने वाले सम्बन्ध को परिणामात्मक रूप में अभिव्यक्त किया जाता है।

11. प्रमाप लागत लेखांकन → लागत नियन्त्रण के लिए प्रमाप लागत लेखांकन एक महत्वपूर्ण तकनीक है। इसमें श्रम, कच्चे माल, उपरिव्यय इत्यादि सभी के प्रमाप पहले से ही निर्धारित कर

दिये जाते है।

12. आन्तरिक या परिचालन अंकेक्षण → संस्था के अपने ही अधिकारियों की सहायता से संस्था के कार्यकलापों एवं लेखों का निरन्तर रूप से अंकेक्षण करवाना आन्तरिक या परिचालन अंकेक्षण कहलाता है।

13. वैधानिक अंकेक्षण → कम्पनियों तथा कुछ विशेष प्रकार की संस्थाओं के लिए वैधानिक अंकेक्षण अनिवार्य है। इस अंकेक्षण से पूंजी एवं सम्पत्तियों के विवरण की सत्यता तो प्रमाणित होती ही है, साथ ही साथ उनकी प्राप्तियों एवं भुगतानों की प्रमाणिकता का भी ज्ञान हो जाता है।

14. प्रबन्ध अंकेक्षण → प्रबन्धकीय क्रियाओं के नियन्त्रण के लिए प्रबन्ध अंकेक्षण किया जाता है। इस अंकेक्षण से संस्था में प्रबन्धकीय व्यवहार का मूल्यांकन किया जाता है तथा ज्ञात किया जाता है कि प्रबन्ध के स्थापित सिद्धान्त प्रमापित व्यवहार से किस प्रकार भिन्न है एवं वह किस सीमा तक प्रभावी है।

15. सांख्यिकीय तकनीकें → नियन्त्रण की कुछ सांख्यिकीय तकनीकें भी हैं जिनका प्रबन्धक उपयोग करते हैं। औसत, प्रमाप - विचलन, निर्देशांक, सह - सम्बन्ध, लेखाचित्र, चित्र, निदर्शन इत्यादि प्रमुख सांख्यिकीय तकनीकें हैं।

16. गणितीय तकनीकें → नियन्त्रण के लिए आधुनिक समय में अनेक गणितीय तकनीकों का भी विकास हो चुका है। पर्ट / सी. पी. एम. (PERT / CPM) रेखीय कार्यक्रमण, सिम्यूलेशन, रेखा या कतार सिद्धान्त, क्रीड़ा सिद्धान्त इत्यादि गणितीय तकनीकें काफी उपयोग में लायी जाने लगी हैं।

Ques 2. प्रबंधन के महत्वपूर्ण सिद्धान्तों की व्याख्या कीजिए ?

Ans. सिद्धान्त का अर्थ → सामान्य एवं सरल शब्दो में, किसी कार्य या ज्ञान के सम्बन्ध में सिद्धान्त वे आधारभूत मार्गदर्शक बातें है जो अनुभव, शोध, विश्लेषण एवं परीक्षण के आधार पर निर्धारित की जाती है।

परिभाषा → <u>टेरी</u> के अनुसार, " सिद्धान्त को एक आधारभूत कथन या सत्य के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो किसी कार्य ~~का~~ या विचार का मार्गदर्शन करता है।"

प्रबन्धन के महत्वपूर्ण सिद्धान्त →

महत्वपूर्ण सिद्धान्त

- → कार्य विभाजन या विशिष्टीकरण का सिद्धान्त
- → अधिकार एवं दायित्व का सिद्धान्त
- → अनुशासन का सिद्धान्त

- आदेश की एकता का सिद्धान्त
- निर्देश की एकता या समानता का सिद्धान्त
- व्यक्तिगत हित के स्थान पर सामान्य हित को वरीयता का सिद्धान्त
- कर्मचारियों के पारिश्रमिक का सिद्धान्त
- केन्द्रीयकरण का सिद्धान्त
- सोपान श्रृंखला या पदानुक्रमता का सिद्धान्त
- व्यवस्था का सिद्धान्त
- न्याय या निष्पक्षता का सिद्धान्त
- कार्यकाल में स्थायित्वता का सिद्धान्त
- पहलपन का सिद्धान्त
- समूह भावना का सिद्धान्त

Other Principles :

- अपवाद का सिद्धान्त

- उद्देश्य का सिद्धान्त
- नियोजन का सिद्धान्त
- संतुलन का सिद्धान्त
- नियन्त्रण के विस्तार का सिद्धान्त
- प्रमापीकरण का सिद्धान्त
- समन्वय का सिद्धान्त
- नियन्त्रण का सिद्धान्त

वर्णन →

कार्य विभाजन या विशिष्टीकरण का सिद्धान्त → फेयोल ने जिसे कार्य या श्रम विभाजन का सिद्धान्त कहा है, टेलर उसे ही विशिष्टीकरण का सिद्धान्त कहा है। दोनों का सार एक समान है। यह सिद्धान्त यह कहता है कि सम्पूर्ण कार्य को अनेक भागो में विभाजित करना चाहिए तथा कार्य के प्रत्येक भाग को एक विशिष्ट ज्ञान या योग्यता वाले व्यक्ति को सौंपना चाहिए।

2. अधिकार एवं दायित्व का सिद्धान्त → फेयोल इस सिद्धान्त को प्रतिपादित करते हुए लिखा है कि "अधिकार एवं दायित्व साथ - साथ चलने चाहिए।" वास्तव में, ये एक - दूसरे में समाये हुए हैं।

3. अनुशासन का सिद्धान्त → प्रबन्ध का यह सिद्धान्त इस बात पर बल देता है कि संस्था की सफलता के लिए अनुशासन परमावश्यक है। अतः यह सिद्धान्त कहता है कि सभी कर्मचारियों को अपनी स्वेच्छा से संस्था के नियमों तथा अधिकारियों की आज्ञा का पालन करना चाहिए।

4. आदेश की एकता का सिद्धान्त → फेयोल के अनुसार, "एक कर्मचारी को केवल एक ही पर्यवेक्षक (अधिकारी) से आदेश प्राप्त होने चाहिए। जब एक कर्मचारी को एक से अधिक अधिकारियों से निर्देश प्राप्त होते हैं तो भ्रम एवं विवाद उत्पन्न हो सकते हैं।"

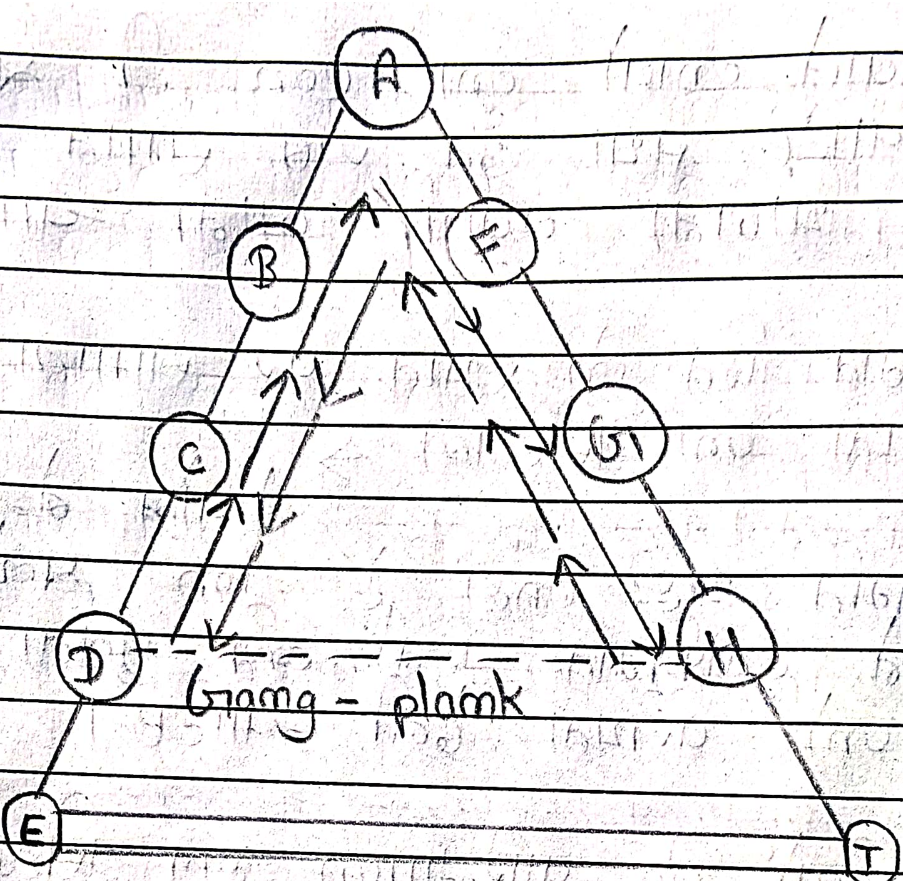
5. निर्देश की एकता का सिद्धान्त → यह सिद्धान्त यह कहता है, कि सभी समान प्रकार के

उद्देश्यों वाले कार्यों का एक ही प्रमुख अधिकारी होना चाहिए तथा उन सब समान कार्यों की एक ही योजना बनायी जानी चाहिए।

6. व्यक्तिगत हित के स्थान पर सामान्य हित को वरीयता का सिद्धान्त → फेयोल ने इस सिद्धान्त के अन्तर्गत यह कहा है कि प्रत्येक कर्मचारी को अपने व्यक्तिगत हितों की तुलना में सामान्य हितों को वरीयता देनी चाहिए।

7. कर्मचारियों के पारिश्रमिक का सिद्धान्त → फेयोल का यह सिद्धान्त यह कहता है कि कर्मचारियों को उचित पारिश्रमिक दिया जाना चाहिए। यह पारिश्रमिक केवल कर्मचारियों की दृष्टि से ही नहीं बल्कि संस्था की दृष्टि से भी उचित होना चाहिए।

8. केन्द्रीयकरण का सिद्धान्त → जब संस्था में निर्णय लेने के सभी अधिकार उच्च प्रबन्धकों के हाथों में केन्द्रित रहते हैं तब संस्था में केन्द्रीकरण की स्थिति होती है।



चित्र - 2.1 : सोपान श्रृंखला

9. सोपान श्रृंखला या पदानुक्रमता का सिद्धान्त → फेयोल के अनुसार, "प्रत्येक संगठन में उच्च प्रबन्धक से लेकर निम्नतम स्तर के प्रबन्धक के बीच अधिकारों की अखण्ड धारा बहती रहती है।

10. व्यवस्था का सिद्धान्त → फेयोल द्वारा प्रतिपादित यह सिद्धान्त यह कहता है कि प्रत्येक व्यक्ति तथा वस्तु की उच उपयुक्त व्यवस्था करनी चाहिए। जहाँ तक व्यक्तियों का प्रश्न है,

प्रत्येक व्यक्ति को सही स्थान पर लगाया जाना चाहिए तथा उसका एक स्थान निर्धारित कर देना चाहिए।

11. न्याय या निष्पक्षता का सिद्धान्त → प्रबन्ध का यह सिद्धान्त यह कहता है कि प्रबन्धकों को अपने कर्मचारियों के साथ उचित, निष्पक्ष, समता एवं दयालुता का व्यवहार करना चाहिए। फेयोल का विश्वास था कि इससे नियोक्ता तथा कर्मचारियों के बीच मधुर सम्बन्धों का सूत्रपात होगा।

12. कार्यकाल में स्थायित्वता का सिद्धान्त → यह सिद्धान्त यह बताता है कि कर्मचारियों का कार्यकाल स्थायी होना चाहिए। इस सिद्धान्त के पीछे यह मान्यता रही है, कि कोई भी कर्मचारी जब किसी नये कार्य पर लगाया जाता है, तो उसे उस नये कार्य को सीखने में कुछ समय लगता है।

13. पहलपन का सिद्धान्त → पहलपन का सिद्धान्त यह बताता है, कि प्रत्येक प्रबन्धक को अपने

अधीनस्थ कर्मचारियों को उनके कार्यों की योजनाएँ बनाने तथा उन्हें क्रियान्वित करने की कुछ स्वतन्त्रता देनी चाहिए।

14. समूह भावना का सिद्धान्त → यह सिद्धान्त यह कहता है कि प्रबन्ध की सफलता के लिए प्रबन्धकों को अपने कर्मचारियों के समूह भावना तथा एकता की भावना का विकास करना चाहिए।

15. अपवाद का सिद्धान्त → टेलर ने इस सिद्धान्त का प्रतिपादन किया था। यह सिद्धान्त यह कहता है कि किसी भी उच्च अधिकारी या प्रबन्धक को अपने अधीनस्थ अधिकारी या प्रबन्धक के दैनिक कार्यों तथा निर्णयों में सामान्यतः हस्तक्षेप नहीं करना चाहिए।

16. नियोजन का सिद्धान्त → वैज्ञानिक प्रबन्ध के जन्मदाता टेलर ने प्रबन्ध के नियोजन के सिद्धान्त को विशेष महत्व दिया है। इसके बाद के लेखकों जैसे कूंज एवं टेरी ने भी इस सिद्धान्त को महत्वपूर्ण माना है।

17. नियन्त्रण का सिद्धान्त → यह सिद्धान्त यह कहता है, कि प्रत्येक प्रबन्धक को यह देखते रहना चाहिए कि कार्य पूर्व निर्धारित प्रमापों, नियमों, निर्देशों आदि के अनुरूप हो रहे है और यदि नहीं तो उनके लिए आवश्यक सुधारात्मक प्रयास करने चाहिए।

Q3. उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन / सोद्देश्य प्रबन्ध से आप क्या समझते हैं इसकी विशेषताएँ बताइए एवं इसके उद्देश्यों का वर्णन कीजिए ?

Ans

सोद्देश्य प्रबन्ध का अर्थ → 'सोद्देश्य प्रबन्ध' प्रबन्ध की वह प्रणाली है जिसमें संस्था के उद्देश्यों को अधिकारियों एवं अधीनस्थों द्वारा सामूहिक प्रयासों से निर्धारित किया जाता है, तत्पश्चात उन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किये गये प्रयासों की प्रगति का सामाजिक मूल्यांकन किया जाता है।

परिभाषा

→ पीटर ड्रकर के अनुसार, "सोद्देश्य प्रबन्ध एक ऐसी प्रणाली है जिसमें व्यक्तिगत रूप से प्रत्येक प्रबन्धक की तथा सम्पूर्ण उपक्रम दोनों की कार्यकुशलता में सुधार हेतु निगमीय, विभागीय तथा प्रत्येक प्रबन्ध के स्तर पर उद्देश्यों का निर्धारित किया जाता है।"

*→ सोद्देश्य प्रबन्ध के उद्देश्य → सोद्देश्य प्रबन्ध के प्रमुख उद्देश्य निम्नानुसार है :

1. प्रत्येक विभाग एवं विभाग के प्रत्येक सदस्य के सामूहिक प्रयासों से उद्देश्यों का निर्धारण करना।

2. सत्यापन योग्य एवं मापन योग्य ठोस लक्ष्यों का निर्धारण करना।

3. प्रत्येक विभाग एवं सदस्य से जुड़ी आशाओं तथा किये जाने वाले कार्यों को स्पष्ट रूप से निर्धारित करना।

4. अधीनस्थों एवं अधिकारियों के बीच सन्देशवाहन या सम्प्रेषण को बढ़ावा देना और सहयोग बढ़ाना।

5. प्रत्येक विभाग एवं सदस्य के कार्य-निष्पादन को मापना एवं उस पर निर्णय करना।

6. व्यक्तिगत कार्य-निष्पादन एवं संस्थागत उद्देश्यों के बीच सम्बन्ध स्थापित करना तथा उनमें समन्वय स्थापित करना।

7. अधीनस्थों के बीच स्वस्थ प्रतिस्पर्धा प्रोत्साहित करना तथा उनके विकास को सुनिश्चित करना।

8. प्रत्येक सदस्य के कार्य-निष्पादन का मूल्यांकन करना और उचित पारिश्रमिक एवं अन्य पारितोषिक

उपलब्ध करना।

9. कर्मचारियों को अभिप्रेरित करना।

10. संस्था में नियन्त्रण एवं समन्वय को सरल एवं सहज बनाना।

सोद्देश्य प्रबन्ध की विशेषताएँ → सोद्देश्य प्रबन्ध प्रणाली की प्रमुख विशेषताएँ निम्नानुसार हैं:

1. उद्देश्य - प्रधान
2. सहभागिता
3. महत्वपूर्ण कार्यक्षेत्रों की पहचान
4. निष्पादन मूल्यांकन
5. क्रियात्मक प्रणाली
6. विकेन्द्रीकृत जवाबदेही
7. व्यापक विचारधारा
8. प्रणालीगत विचारधारा
9. संसाधनों का अनुकूलतम उपयोग
10. सरल तकनीक
11. सार्वभौमिक।

वर्णन →

1. उद्देश्य - प्रधान → सोद्देश्य प्रबन्ध प्रणाली उद्देश्य - प्रबन्ध प्रणाली है। इसके अन्तर्गत सर्वप्रथम संस्था के सामान्य उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है। तत्पश्चात् इन्हीं उद्देश्यों को ध्यान में रखकर प्रत्येक मण्डल, विभाग, उपविभाग एवं कर्मचारी के उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है।

2. सहभागिता → सोद्देश्य प्रबन्ध प्रणाली में उद्देश्यों का निर्धारण करते समय सभी सम्बन्धित व्यक्तियों की सहभागिता होती है। इसमें सभी अधिकारी, अधीनस्थ एवं कर्मचारी मिलकर आपसी विचार - विमर्श से ही प्रत्येक विभाग, उप - विभाग आदि के उद्देश्यों का निर्धारण करते हैं।

3. निष्पादन मूल्यांकन → सोद्देश्य प्रबन्ध प्रणाली के अन्तर्गत न केवल सहभागिता के आधार पर उद्देश्यों का निर्धारण ही किया जाता है बल्कि इसके अन्तर्गत सामयिक कार्य - निष्पादन का मूल्यांकन भी किया जाता है।

4. क्रियात्मक प्रणाली → सोद्देश्य प्रबन्ध प्रणाली एक

क्रियात्मक प्रबन्ध प्रणाली है, जिसे व्यवहार में अपनाया जा सकता है। यह प्रणाली क्रियात्मक है क्योंकि इसे मापनीय योग्य उद्देश्य को निर्धारित किया जाता है।

5. व्यापक विचारधारा → सोद्देश्य प्रबन्ध विचारधारा एक व्यापक विचारधारा है। यह संस्था के आर्थिक एवं मानवीय दोनों ही पहलुओं को महत्व देती है। यह संस्था के आन्तरिक वातावरण के साथ साथ बाह्य वातावरण के बीच समन्वय पर भी बल देती है।

6. प्रणालीगत विचारधारा → सोद्देश्य प्रबन्ध एक प्रणालीगत विचारधारा है। यह सम्पूर्ण संस्था का एक समग्र एवं व्यापक प्रणाली के रूप में प्रबन्ध करने पर बल देती है।

7. सरल तकनीक → सोद्देश्य प्रबन्ध एक सरल तथा आसान प्रणाली है। इसमें किसी भी तरह की जटिलता नहीं है। इसे समझने एवं क्रियान्वित करने में किसी विशेष ज्ञान की आवश्यकता भी नहीं पड़ती है।