

माध्यमिक शिक्षा बोर्ड द्वारा व्यवसाय अध्ययन कक्षा-12 की उपलब्ध पाठ्यपुस्तकें पूरे पाठ्यक्रम पर आधारित हैं। अतः यह संजीव पासबुक भी पूरे पाठ्यक्रम पर आधारित प्रकाशित की गई है।

पास बुक्स में नं. 1

संजीव®

पास बुक्स

व्यवसाय अध्ययन-XII

(1) प्रबन्ध के सिद्धान्त और कार्य (भाग-1)

एवं

(2) व्यवसाय, वित्त एवं विपणन (भाग-2)

(कक्षा 12 के वाणिज्य वर्ग के विद्यार्थियों के लिए नवीनतम पाठ्यक्रमानुसार)

- वर्ष 2023 का माध्य. शिक्षा बोर्ड का प्रश्न-पत्र
- पाठ्यपुस्तक के सभी अभ्यास प्रश्नों का हल
- सभी प्रकार के अन्य महत्वपूर्ण प्रश्नों का समावेश
- योग्य एवं अनुभवी लेखकों द्वारा लिखित
- प्रथम श्रेणी प्राप्त करने के लिए पूर्ण सामग्री

2024

संजीव प्रकाशन,

जयपुर

मूल्य : ₹ 380/-

- प्रकाशक :

संजीव प्रकाशन

धामाणी मार्केट, चौड़ा रास्ता,

जयपुर-3

email : sanjeevprakashanjaipur@gmail.com

website : www.sanjivprakashan.com

- © प्रकाशकाधीन

- मूल्य : ₹ 380.00

- लेजर कम्पोजिंग :

संजीव प्रकाशन (D.T.P. Department), जयपुर

- मुद्रक :

यूनिक ऑफ़सैट, जयपुर

- ❖ इस पुस्तक में त्रुटियों को दूर करने के लिए हर संभव प्रयास किया गया है। किसी भी त्रुटि के पाये जाने पर अथवा किसी भी तरह के सुझाव के लिए आप हमें निम्न पते पर email या पत्र भेजकर सूचित कर सकते हैं—

email : sanjeevprakashanjaipur@gmail.com

पता : प्रकाशन विभाग संजीव प्रकाशन

धामाणी मार्केट, चौड़ा रास्ता, जयपुर

आपके द्वारा भेजे गये सुझावों से अगला संस्करण और बेहतर हो सकेगा।

- ❖ इस पुस्तक में प्रकाशित किसी त्रुटि के प्रति तथा इससे होने वाली किसी भी क्षति के लिए लेखक, प्रकाशक, संपादक तथा मुद्रक किसी भी रूप में जिम्मेदार नहीं हैं।
- ❖ सभी प्रकार के विवादों का न्यायिक क्षेत्र 'जयपुर' होगा।

विषय-सूची

प्रबन्ध के सिद्धान्त और कार्य-भाग-1

1. प्रबन्ध की प्रकृति एवं महत्त्व
(Nature and Significance of Management) 1-29
2. प्रबन्ध के सिद्धान्त
(Principles of Management) 30-61
3. व्यावसायिक पर्यावरण
(Business Environment) 62-84
4. नियोजन
(Planning) 85-105
5. संगठन
(Organisation) 106-144
6. नियुक्तिकरण
(Staffing) 145-180
7. निर्देशन
(Direction) 181-228
8. नियन्त्रण
(Controlling) 229-252

व्यवसाय, वित्त एवं विपणन-भाग-2

9. व्यावसायिक वित्त (Business Finance)	253-290
10. वित्तीय बाजार (Financial Markets)	291-325
11. विपणन (Marketing)	326-384
12. उपभोक्ता संरक्षण (Consumer Protection)	385-410



उच्च माध्यमिक परीक्षा, 2023**व्यवसाय अध्ययन
(Business Studies)**

समय : 3 घण्टे 15 मिनट

पूर्णांक : 80

परीक्षार्थियों के लिए सामान्य निर्देश :

General Instructions to the Examinees :

1. परीक्षार्थी सर्वप्रथम अपने प्रश्न-पत्र पर अपना नामांक अनिवार्यतः लिखें।
Candidate must write first his/her Roll No. on the question paper.
2. सभी प्रश्न करने अनिवार्य हैं।
All the questions are compulsory.
3. प्रत्येक प्रश्न का उत्तर दी गई उत्तर-पुस्तिका में ही लिखें।
Write the answer of each question in the given answer-book only.
4. जिन प्रश्नों में आन्तरिक खण्ड हैं, उन सभी के उत्तर एक साथ ही लिखें।
For questions having more than one part, the answers to those parts are to be written together in continuity.
5. प्रश्न का उत्तर लिखने से पूर्व प्रश्न का क्रमांक अवश्य लिखें।
Write down the serial number of the question before attempting it.
6. प्रश्न-पत्र के हिन्दी व अंग्रेजी रूपान्तरण में किसी प्रकार की त्रुटि/अन्तर/विरोधाभास होने पर हिन्दी भाषा के प्रश्न को ही सही मानें।
If there is any kind of error/difference/contradiction in the Hindi & English versions of the question paper, the question of Hindi version should be treated valid.

खण्ड- 'अ' (SECTION-A)

1. नीचे दिये गये प्रश्नों में से सही विकल्प चयन कर दी गई उत्तर-पुस्तिका में लिखिए : 1×12=12

Choose and write the correct option for the following questions in the given answer- book.

- (i) प्रबन्ध का महत्त्व है—
(अ) विशिष्टीकरण (ब) कार्यात्मक विभेदीकरण
(स) गतिशील संगठन का निर्माण (द) संगठन का आकार
Importance of management is—
(A) Specialisation (B) Functional differentiation
(C) Creates a dynamic organisation (D) Size of organisation
- (ii) नियोजन है—
(अ) अविरत (ब) मध्यकालिक (स) अल्पकालिक (द) दीर्घकालिक
Planning is—
(A) Continuous (B) Middle-term (C) Short-term (D) Long-term
- (iii) नियुक्तीकरण के पहलू हैं—
(अ) दो (ब) तीन (स) चार (द) पाँच
Staffing aspects are—
(A) Two (B) Three (C) Four (D) Five
- (iv) सेबी को वैधानिक निकाय का दर्जा दिया गया—
(अ) 1992 (ब) 2000 (स) 1988 (द) 1995
The SEBI was given a statutory status on—
(A) 1992 (B) 2000 (C) 1988 (D) 1995
- (v) अभिप्रेरणा प्रक्रिया का प्रथम चरण है—
(अ) असन्तुष्ट आवश्यकताएँ (ब) तनाव
(स) आवेग (द) तनाव में कमी
The first step of motivation process is—
(A) Unsatisfied need (B) Tension
(C) Drives (D) Reduction of tension

- (vi) विपणन मिश्र के तत्व हैं—
 (अ) एक (ब) दो (स) तीन (द) चार
 The elements of marketing mix are—
 (A) One (B) Two (C) Three (D) Four
- (vii) अंगूरीलता सम्प्रेषण में सबसे अधिक लोकप्रिय है—
 (अ) गपशप (ब) इकहरी शृंखला (स) समूह (द) सम्भाव्यता
 The most popular in grapevine communication is—
 (A) Gossip (B) Single strand (C) Cluster (D) Probability
- (viii) आवर्त अनुपात का उदाहरण है—
 (अ) चालू अनुपात (ब) देनदार बिक्री अनुपात
 (स) स्वामित्व अनुपात (द) शीघ्र अनुपात
 An example of turnover ratio is—
 (A) Current ratio (B) Debtors turnover ratio
 (C) Proprietary ratio (D) Quick ratio
- (ix) प्रभावी सम्प्रेषण की संकेतिक बाधा है—
 (अ) तकनीकी विशिष्ट शब्दावली (ब) असामयिक मूल्यांकन
 (स) पदवी (द) नियम
 The semantic barriers of effective communication is—
 (A) Technical jargon (B) Premature evaluation
 (C) Status (D) Rules
- (x) नियन्त्रण का महत्त्व है—
 (अ) सतत प्रक्रिया (ब) नियोजन अभिमुख
 (स) कार्य में समन्वय की सुविधा (द) गत्यात्मक क्रिया
 Importance of control is—
 (A) Continuous process (B) Plan oriented
 (C) Facilitating co-ordination in action (D) Dynamic activity
- (xi) उपभोक्ता के दृष्टिकोण से उपभोक्ता संरक्षण का महत्त्व है—
 (अ) सामाजिक उत्तरदायित्व (ब) समाज के संसाधनों का उपयोग
 (स) सरकारी हस्तक्षेप (द) असंगठित उपभोक्ता
 Consumer protection is important from the consumer point of view—
 (A) Social responsibility (B) Utilisation of resources of society
 (C) Government intervention (D) Unorganised consumers
- (xii) प्रबन्धकीय नियन्त्रण की आधुनिक तकनीक है—
 (अ) सांख्यिकीय प्रतिवेदन (ब) समविच्छेद बिन्दु विश्लेषण
 (स) विनियोगों पर आय (द) बजटीय नियन्त्रण
 Modern technique of managerial control is—
 (A) Statistical report (B) Break-even point analysis
 (C) Return on Investment (D) Budgetary control

2. रिक्त स्थानों की पूर्ति करते हुए उत्तर-पुस्तिका में लिखिए :

Fill in the blanks and write in the answer-book :

1×6=6

- (i)में निर्णय रचना निहित है।
 involves decision-making.
- (ii) चयन प्रक्रिया में.....को चयन करना है।
 In selection process choosing the.....
- (iii) पूँजी बाजार को.....भागों में बांटा जा सकता है।
 The capital market can be divided into..... parts.
- (iv) निर्देशन कर्मचारियों का.....करता है।
 Directing..... employees.
- (v) उपभोक्ता मामलों का विभाग (भारत सरकार) उपभोक्ताओं में जागरूकता पैदा करने के लिए.....अभियान चला रहा है।
 Department of consumer affairs, (GOI) has been undertaking..... campaign, for generating awareness among consumers.

- (vi)ऊपर से नीचे की तरफ प्रवाहित होता है।
..... flow from top to bottom.

अतिलघूत्तरात्मक प्रश्न (Very Short Answer Type Questions)

3. निम्न प्रश्नों के उत्तर एक पंक्ति में दीजिए :

1×12=12

Answer the following questions in **one** line :

- (i) “प्रबन्ध एक सर्वव्यापी क्रिया है।” कैसे?
“Management is all pervasive activity.” How?
- (ii) विभेदात्मक पारिश्रमिक प्रणाली का अर्थ बताइए।
Mention the meaning of differential piece wage system.
- (iii) नियोजन में ‘प्रक्रिया’ का क्या अर्थ है?
What is the meaning of ‘Procedure’ in planning?
- (iv) आपकी राय में प्रभागीय संगठन ढाँचा कहाँ उपयुक्त है?
In your opinion, where the divisional organisation structure is suitable?
- (v) कर्मचारियों के चयन में ‘बुद्धि परीक्षा’ को स्पष्ट कीजिए।
Explain the ‘Intelligence Test’ in selection of employees.
- (vi) अभिप्रेरणा एक लक्ष्य आधारित व्यवहार को जन्म देती है, एक उदाहरण दीजिए।
Motivation produces goal directed behaviour. Give an example.
- (vii) प्राथमिक बाजार का दूसरा नाम क्या है?
What is the other name of primary market?
- (viii) कार्यात्मक संगठन ढाँचे का अर्थ लिखिए।
Write the meaning of functional structure of organisation.
- (ix) उपभोक्ता जागरूकता का अर्थ बताइए।
Mention the meaning of consumer awareness.
- (x) आपकी राय में, संगठन का एक महत्त्व लिखिए।
In your opinion, write an importance of organisation.
- (xi) सेबी का एक ‘नियमनकर्ता’ कार्य लिखिए।
Write a ‘regulatory’ function of SEBI.
- (xii) विज्ञापन सामाजिक मूल्यों में कमी कैसे करता है?
How does advertisement undermines in social values?

खण्ड-‘ब’ (SECTION-B)

लघूत्तरात्मक प्रश्न : प्रश्न सं. 4 से 16 तक प्रत्येक दो अंक का है।

2×13=26

Short Answer Type Questions : Question Nos. 4 to 16 are of **two** marks each :

4. पेशे की किन्हीं दो विशेषताओं को स्पष्ट कीजिए। 1+1=2
Explain any two characteristics of profession.
5. ‘कार्य पद्धति अध्ययन’ क्या है? 2
What is the ‘Work method study’?
6. पैकेजिंग के दो स्तरों को लिखिए। Write two levels of packaging. 1+1=2
7. राष्ट्रीय आयोग को संक्षेप में समझाइए। Explain the ‘National Commission’ in brief. 2
8. वित्तीय निर्णय के अन्तर्गत निवेश सम्बन्धी निर्णय को स्पष्ट कीजिए। 2
Explain the investment decision under the financial decision.
9. अधिकार अन्तरण व विकेन्द्रीकरण में निम्न बिन्दुओं के आधार पर अन्तर स्पष्ट कीजिए। 1+1=2
(अ) स्थिति (ब) क्षेत्र
Explain the difference between delegation and decentralisation.
- (a) Status (b) Scope
10. एक प्रबन्धक के रूप में, नियन्त्रण प्रक्रिया के प्रथम दो चरणों को स्पष्ट कीजिए। 1+1=2
As a manager, explain the first two steps of controlling process.
11. पूँजीगत वस्तुओं का वर्गीकरण चार्ट द्वारा कीजिए। 2
Classify the capital items by the chart.
12. औपचारिक सम्प्रेषण के निम्न तन्त्रों को चार्ट द्वारा प्रदर्शित कीजिए— 1+1=2
(अ) चक्र (ब) गोला

Show the following networks of formal communication through a chart—

- (a) Wheel (b) Circular
13. उपभोक्ता के निम्न अधिकारों को समझाइए— 1+1=2
(अ) आश्वस्त होने का अधिकार (ब) सुनवाई का अधिकार
- Explain the following rights of consumer—
(a) Right to be assured (b) Right to be heard
14. आपकी राय में कुशलता का अर्थ बताइए। 2
In your opinion, mention the meaning of efficiency.
15. कार्यशील पूँजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले निम्न घटकों को समझाइए— 1+1=2
(अ) व्यवसाय चक्र (ब) मौसमी कारक
- Explain the following factors to affecting requirement of working capital—
(a) Business cycle (b) Seasonal factors
16. वैयक्तिक विक्रय के दो लाभों को लिखिए। 1+1=2
Write two merits of personal selling.

खण्ड-‘स’ (SECTION-C)

प्रश्न संख्या 17 से 20 तक प्रत्येक तीन अंक का है।

3×4=12

Question Nos. 17 to 20 are of three marks each.

17. एक वित्तीय प्रबन्धक के रूप में प्राथमिक एवं द्वितीयक बाजार में कोई तीन अन्तर बताइए। 3×1=3
As a financial manager, mention any three differences between primary and secondary market.
18. विमुद्रीकरण का मुद्रा/ब्याज दरों पर प्रभाव बताइए। 3
Mention the impact of money/interest rates of demonetisation.
19. एक प्रबन्धक के रूप में नियोजन प्रक्रिया के प्रथम तीन चरणों को समझाइए। 3×1=3
As a manager, explain first three steps of planning process.
20. आपकी राय में, औपचारिक संगठन के दोषों को बताइए। 3
In your opinion, mention the disadvantages of formal organisation.

खण्ड-‘द’ (SECTION-D)

प्रश्न संख्या 21 से 23 तक प्रत्येक चार अंक का है।

3×4=12

Question Nos. 21 to 23 are of four marks each.

21. प्रबन्धकीय सिद्धान्तों के रूप में ‘आदेश की एकता’ व ‘निर्देश की एकता’ में कोई दो अन्तर स्पष्ट कीजिए। 2+2=4
Clarify the two differences between ‘Unity of Command’ and ‘Unity of Direction’ as the managerial principle.

अथवा/OR

प्रबन्ध के सिद्धान्तों के महत्त्व के किन्हीं चार बिन्दुओं को स्पष्ट कीजिए। 4×1=4

Explain any four points of importance of principle of management.

22. एक प्रबन्धक के रूप में, ‘चयन’ व ‘स्थापन एजेन्सी’ को स्पष्ट कीजिए। 2+2=4
As a manager, clarify the ‘selection’ and ‘placement agencies’.

अथवा/OR

एक प्रबन्धक के रूप में, भर्ती व प्रतीक्षा सूची को समझाइए। 2+2=4

As a manager, explain the ‘Recruitment’ and casual callers.

23. ‘स्थायी पूँजी’ एवं वित्तीय नियोजन का अर्थ समझाइए। 2+2=4
Explain the meaning of ‘Fixed Capital’ and Financial Management.

अथवा/OR

पूँजी संरचना को प्रभावित करने वाले ‘ब्याज आवरण अनुपात’ एवं ‘ऋण सेवा आवरण अनुपात’ का वर्णन कीजिए। 2+2=4

Describe the ‘Interest coverage ratio’ and ‘Debt service coverage ratio’ affecting the capital structure.

व्यवसाय अध्ययन-कक्षा-XII (भाग-1)

प्रबन्ध के सिद्धान्त और कार्य

1. प्रबन्ध की प्रकृति एवं महत्त्व

(Nature and Significance of Management)

पाठ-सार

वर्तमान समय में प्रबन्ध की आवश्यकता प्रत्येक संगठन में होती है, चाहे वह कम्प्यूटर के विनिर्माता हैं अथवा हस्तशिल्प के उपभोक्ता की वस्तुओं में व्यापार करते हैं या फिर केश-सज्जा सेवाएँ प्रदान करते हैं एवं वह गैर-व्यावसायिक संगठन भी हो सकते हैं। कोई भी संगठन हो तथा उसके कुछ भी उद्देश्य हों, उन सब में एक चीज समान है और वह है प्रबन्ध एवं प्रबन्धक।

वस्तुतः संगठन चाहे वह बड़ा हो या छोटा, लाभ के लिए हो अथवा गैर-लाभ वाला, सेवा प्रदान करता हो अथवा विनिर्माणकर्ता, प्रबन्ध सभी के लिए आवश्यक है। प्रबन्ध इसलिए आवश्यक है कि व्यक्ति सामूहिक उद्देश्यों की पूर्ति में अपना श्रेष्ठतम योगदान दे सकें।

प्रबन्ध में पारस्परिक रूप से सम्बन्धित वे कार्य सम्मिलित हैं जिन्हें सभी प्रबन्धक करते हैं, चाहे टाटा स्टील के जमशेद टाटा हों या फिर नामची डिजाइनर कैडल्ल्स की स्मिता राय। प्रबन्धक अलग-अलग कार्यों पर अलग समय लगाते हैं। संगठन के उच्च स्तर पर बैठे प्रबन्धक नियोजन एवं संगठन पर नीचे स्तर के प्रबन्धकों की तुलना में अधिक समय लगाते हैं।

अवधारणा—प्रबन्ध शब्द एक बहुप्रचलित शब्द है जिसे सभी प्रकार की क्रियाओं के लिए व्यापक रूप से प्रयुक्त किया जाता है। प्रबन्ध लोगों के प्रयत्नों एवं समान उद्देश्य को प्राप्त करने में दिशा प्रदान करता है। प्रबन्ध यह देखता है कि कार्य पूरे हों एवं लक्ष्य प्राप्त किये जायें (अर्थात् प्रभावपूर्णता) कम-से-कम साधन एवं न्यूनतम लागत (अर्थात् कार्य क्षमता) पर हो। इस प्रकार प्रबन्ध उद्देश्यों को प्रभावी ढंग से एवं दक्षता से प्राप्त करने के उद्देश्य से कार्यों को पूरा करने की प्रक्रिया है। अन्य शब्दों में, प्रबन्ध संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए उद्यम के संसाधनों का कुशलता एवं प्रभावी ढंग से नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन एवं नियन्त्रण की प्रक्रिया है।

प्रबन्ध की प्रमुख विशेषताएँ—(1) प्रबन्ध एक उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया है, (2) प्रबन्ध सर्वव्यापी है, (3) प्रबन्ध बहुआयामी है। इसके प्रमाण हैं—कार्य का प्रबन्ध, लोगों का प्रबन्ध, परिचालन का प्रबन्ध, (4) प्रबन्ध एक निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है, (5) प्रबन्ध एक सामूहिक प्रक्रिया है, (6) प्रबन्ध एक गतिशील कार्य है, (7) प्रबन्ध एक अमूर्त शक्ति है।

प्रबन्ध के उद्देश्य—प्रबन्ध के उद्देश्य हैं—(1) संगठनात्मक उद्देश्य—अपने अस्तित्व को बनाये रखना, लाभ कमाना, व्यवसाय की बढ़ोतरी करना (2) सामाजिक उद्देश्य (3) कर्मचारीगण संबंधी उद्देश्य।

प्रबन्ध का महत्त्व—प्रबन्ध का महत्त्व इस रूप में है क्योंकि यह (1) सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक होता है। (2) प्रबन्ध क्षमता में वृद्धि करता है। (3) गतिशील संगठन का निर्माण करता है। (4) व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायक होता है। (5) समाज के विकास में सहायक होता है।

प्रबन्ध की प्रकृति—(1) प्रबन्ध एक कला है क्योंकि (i) सफल प्रबन्धक प्रबन्ध कला का उद्यम के दिन-प्रतिदिन के प्रबन्ध में उपयोग करता है जो कि अध्ययन, अवलोकन एवं अनुभव पर आधारित होती है। (ii) कला की भाँति प्रबन्ध के भी कुछ सर्वमान्य सिद्धान्त हैं, जिनका उपयोग प्रबन्ध के विद्यार्थी अपनी सृजनात्मकता के आधार पर अलग-अलग करते हैं। (iii) कला की भाँति प्रबन्ध अपने ज्ञान का उपयोग परिस्थितिजन्य वास्तविकता के परिदृश्य में व्यक्तिनुसार एवं दक्षतानुसार करता है।

(2) **प्रबन्ध एक विज्ञान के रूप में**—प्रबन्ध एक विज्ञान है क्योंकि (i) विज्ञान की भाँति प्रबन्ध भी क्रमबद्ध ज्ञान-समूह है। इसके अपने सिद्धान्त एवं नियम हैं जो समय-समय पर विकसित हुए हैं। (ii) प्रबन्ध के सिद्धान्त भी विभिन्न संगठनों में बार-बार के परीक्षण एवं अवलोकन के आधार पर विकसित हुए हैं। (iii) प्रबन्ध के सिद्धान्त, विज्ञान के सिद्धान्तों के समान विशुद्ध नहीं होते हैं और न ही उनकी तरह उनका उपयोग सार्वभौमिक होता है। इनमें परिस्थितियों के अनुसार संशोधन किया जाता है।

(3) **प्रबन्ध एक पेशे के रूप में**—प्रबन्ध एक पेशा है क्योंकि इसमें पेशे की कुछ विशेषताएँ होती हैं जो निम्न हैं—(i) सम्पूर्ण विश्व में प्रबन्ध विशेष रूप से एक संकाय के रूप में विकसित हुआ है। (ii) पेशे की भाँति प्रबन्ध में भी ज्ञान एवं प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है। (iii) प्रबन्ध में लगे प्रबन्धकों के कई संगठन हैं जिन्होंने अपने सदस्यों के कार्यों के नियमन के लिए आचार संहिता बनायी है। (iv) प्रबन्ध का मूल उद्देश्य संगठन को अपने उद्देश्यों की प्राप्ति में सहायता करना है।

प्रबन्ध के स्तर—(1) उच्च स्तरीय प्रबन्ध (2) मध्यस्तरीय प्रबन्ध (3) पर्यवेक्षीय अथवा प्रचालन प्रबन्ध।

प्रबन्ध के कार्य—(1) नियोजन (2) संगठन (3) कर्मचारी नियुक्तिकरण (4) निर्देशन (5) नियन्त्रण।

समन्वय प्रबंध का सार है—समन्वय वह शक्ति है जो प्रबन्ध के अन्य सभी कार्यों को एक दूसरे से बाँधती है। यह एक ऐसा धागा है जो संगठन के कार्य में निरन्तरता बनाये रखने के लिए क्रय, उत्पादन, विक्रय एवं वित्त जैसे सभी कार्यों को पिरोये रखता है।

समन्वय प्रबन्ध का सार है क्योंकि यह संगठन के परस्पर निर्भर क्रियाओं एवं विभिन्न विभागों की गतिविधियों की एकात्मकता की प्रक्रिया है।

समन्वय की प्रकृति—(1) समन्वय सामूहिक कार्यों में एकात्मकता लाता है। (2) समन्वय कार्यवाही में एकता लाता है। (3) समन्वय निरन्तर चलने वाली प्रक्रिया है। (4) समन्वय सर्वव्यापी कार्य है। (5) समन्वय सभी प्रबन्धकों का उत्तरदायित्व है। (6) समन्वय सोचा-समझा कार्य है।

समन्वय का महत्त्व—बड़े संगठनों में व्याप्त विभिन्न प्रकार की जटिलताओं की स्थिति में समन्वय जैसे विशेष प्रयत्नों की आवश्यकता होती है। संगठन के आकार, कार्यात्मक विभेदीकरण तथा विशिष्टीकरण की स्थिति में समन्वय का अत्यधिक महत्त्व होता है।

इक्कीसवीं शताब्दी में प्रबंधन—जैसे-जैसे विभिन्न संस्कृतियाँ एवं देशों की सीमाएँ धुंधली पड़ती जा रही हैं एवं सम्प्रेषण की नई-नई तकनीकों के विकास के कारण विश्व को एक 'वैश्विक गाँव' समझा जाने लगा है, अंतर्राष्ट्रीय और अंतर-सांस्कृतिक संबंधों का दायरा तेजी से बढ़ रहा है। आज का संगठन एक वैश्विक संगठन है जिसका प्रबन्ध वैश्विक परिदृश्य में ही किया जाता है। वैश्विक प्रबंधक वह है जिसके पास 'हार्ड' एवं 'सॉफ्ट' दोनों प्रकार के कौशल हैं। ऐसे में प्रबन्धकों की भूमिका में भी परिवर्तन आया है।

पाठ्यपुस्तक के प्रश्न

अतिलघूत्तरात्मक प्रश्न—

प्रश्न 1. प्रबंधन से क्या आशय है?

उत्तर—प्रबंधन को प्रभावी ढंग से और कुशलता से लक्ष्यों को प्राप्त करने के उद्देश्य से किए जाने वाले कार्यों के रूप में परिभाषित किया जाता है। यह एक ऐसा पर्यावरण तैयार करने और बनाए रखने की प्रक्रिया है जिसमें समूहों में काम करने वाले व्यक्ति, चयनित उद्देश्यों को कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से प्राप्त कर सकते हैं।

प्रश्न 2. प्रबंधन की किन्हीं दो महत्त्वपूर्ण विशेषताओं का नाम दें।

उत्तर—(1) प्रबंध एक उद्देश्यपूर्ण प्रक्रिया है। (2) प्रबंध सर्वव्यापी है।

प्रश्न 3. उस घटक को पहचाननें और बताएँ जो प्रबंधन के सभी अन्य कार्यों को बाँधता है।

उत्तर—समन्वय वह शक्ति है जो प्रबंधन के सभी अन्य कार्यों को उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु एक सूत्र में बाँधती है।

प्रश्न 4. किसी संगठन के विकास के किन्हीं भी दो संकेतकों की सूची बनाइए।

उत्तर—(1) विक्रय आवर्त में वृद्धि (2) पूँजी के निवेश में वृद्धि।

प्रश्न 5. भारतीय रेलवे ने एक ब्रॉड गेज सौर ऊर्जा ट्रेन शुरू की है जिसका उद्देश्य ट्रेनों को हरित और पर्यावरण के अनुकूल बनाना है। सौर ऊर्जा डी.ई.एम.यू.

(डीजल इलेक्ट्रिक मल्टीपल यूनिट) में 6 ट्रेलर कोच हैं और इससे लगभग 21,000 लीटर डीजल की बचत और प्रति वर्ष 12,00,000 रुपये की लागत बचत सुनिश्चित करने की उम्मीद है। उपरोक्त मामले में भारतीय रेलवे द्वारा हासिल प्रबंधन के उद्देश्यों का नाम दें।

उत्तर-भारतीय रेलवे द्वारा प्राप्त प्रबंधन उद्देश्य सामाजिक उद्देश्य है। सामाजिक उद्देश्यों में समाज के लिए लाभ का सृजन शामिल है। इसमें समग्र रूप से समाज के लिए लगातार आर्थिक मूल्यों की रचना करना शामिल है।

लघूत्तरात्मक प्रश्न-

प्रश्न 1. रितु एक बड़े कॉर्पोरेट हाउस के उत्तरी प्रभाग की प्रबंधक है। वह संगठन में किस स्तर पर काम करती है? उसके बुनियादी कार्य क्या हैं?

उत्तर-रितु संगठन के उत्तरी प्रभाग की प्रबंधक होने के नाते मध्यम स्तर के प्रबंधन में है। वह और अन्य प्रबंधन शीर्ष प्रबंधन एवं परिचालन प्रबंधन के बीच एक कड़ी की तरह काम करते हैं। निम्नलिखित उसके मूल कार्य हैं-

(1) उच्च प्रबंधन द्वारा बनाई गई योजना की व्याख्या करना।

(2) अपने विभाग के लिए पर्याप्त संख्या में कर्मचारियों को सुनिश्चित करना।

(3) विभिन्न विभागों में काम करने वाले व्यक्तियों को आवश्यक कार्य एवं दायित्व सौंपना।

(4) इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु अन्य विभागों से सहयोग करते हैं।

(5) अन्य प्रभाग प्रमुखों के कार्यों के साथ समन्वय करना।

प्रश्न 2. एक पेशे के रूप में प्रबंधन की मूल विशेषताएँ बताइए।

उत्तर-पेशे के रूप में प्रबंधन की विशेषताएँ-

(1) भली-भाँति परिभाषित ज्ञान का समूह-सभी पेशे ज्ञान के समूह पर आधारित होते हैं जिसे शिक्षा से अर्जित किया जा सकता है।

(2) पेशागत परिषद्-भारत में प्रबंधकों के अभ्यास के कई संगठन हैं जैसे ए.आई.एम.ए. (ऑल इंडिया मैनेजमेंट एसोशिएशन) जिसने अपने सदस्यों के कार्यों के नियमन के लिए आचार संहिता बनाई है।

(3) सेवा का उद्देश्य-सभी व्यावसायिक संगठनों का मूल उद्देश्य उचित मूल्य पर गुणवत्तापूर्ण उत्पाद उपलब्ध करा कर समाज की सेवा करना है।

प्रश्न 3. प्रबन्ध को बहु-आयामी अवधारणा क्यों माना गया है?

उत्तर-प्रबन्ध एक बहु-आयामी अवधारणा है-प्रबन्ध एक बहुरूपीय या बहु-आयामी अवधारणा है। यह निम्न प्रकार से स्पष्ट होती है-

(1) कार्य का प्रबन्ध-सभी संगठन किसी न किसी कार्य को करने के लिए होते हैं। प्रबन्ध समस्याओं का समाधान करना, निर्णय लेना, योजनाएँ बनाना, बजट बनाना, दायित्व निश्चित करना एवं अधिकारों का प्रत्यायोजन करना आदि विभिन्न कार्य करता है। प्रबन्ध इन कार्यों को प्राप्य उद्देश्यों में परिवर्तित कर देता है तथा इन उद्देश्यों को प्राप्त करने का मार्ग निर्धारित करता है।

(2) लोगों का प्रबन्ध-संगठन में लोगों से कार्य करवाने का कार्य भी प्रबन्ध करता है। यह लोगों की ताकत को प्रभावी बनाकर एवं उनकी कमजोरी को अप्रासंगिक बनाकर उनसे संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कार्य कराता है।

(3) परिचालन का प्रबन्ध-प्रत्येक संगठन में एक ऐसी उत्पादन प्रक्रिया की आवश्यकता होती है जो आगत माल को उपभोग के लिए आवश्यक निर्गत माल में बदलने के लिए आगत माल एवं तकनीक के प्रवाह को व्यवस्थित करती है। यह कार्य के प्रबन्ध एवं लोगों के प्रबन्ध दोनों से जुड़ी होती है।

प्रश्न 4. इन दिनों कंपनी एक्स के सामने नई समस्याएँ आ रही हैं। यह कंपनी वाशिंग मशीन, माइक्रोवेव ओवन, रेफ्रीजरेटर और एयर कंडीशनर्स जैसे उत्पाद बनाती है। कंपनी के मार्जिन दबाव में हैं और मुनाफा और बाजार हिस्सेदारी कम हो रही है। उत्पादन विभाग बिक्री लक्ष्यों को पूरा न करने के लिए विपणन को दोषी ठहराता है और विपणन ग्राहकों की अपेक्षा के अनुसार गुणवत्तायुक्त माल उत्पादन न करने के लिए उत्पादन विभाग को दोष देता है। वित्त विभाग घटते निवेश पर प्रतिफल और खराब विपणन के लिए उत्पादन और विपणन दोनों विभागों को पूरी तरह दोषी ठहराता है। आपके अनुसार कंपनी में किस प्रकार के प्रबंधन की कमी है? संक्षेप में बताएँ। कंपनी को वापस पटरी पर लाने के लिए कंपनी प्रबंधन को क्या कदम उठाने चाहिए?

उत्तर-दी गई स्थिति के अनुसार, कंपनी में समन्वय की कमी है। इसका अंदाजा इस बात से लगाया जा सकता है कि कंपनी के घटते मुनाफे और बाजार

हिस्सेदारी के लिए विभिन्न विभाग एक-दूसरे को जिम्मेदार ठहराते हैं। समन्वय एक पथ को संदर्भित करता है जिससे सामूहिक कार्यों में एकात्मकता आती है। दी गई स्थिति में, एक-दूसरे को दोष देने के बजाय विभिन्न विभागों को एक-दूसरे के साथ समन्वित तरीके से काम करना चाहिए और लाभ मार्जिन और बाजार हिस्सेदारी के संबंध में कम्पनी की स्थिति में सुधार करने के लिए सामूहिक रूप से काम करना चाहिए।

कंपनी को पटरी पर लाने के लिए प्रबंधन द्वारा निम्नलिखित कदम उठाए जा सकते हैं—

(1) बाजार का सावधानीपूर्वक अध्ययन किया जाना चाहिए और माँग का विश्लेषण किया जाना चाहिए ताकि उत्पादों को तदनुसार संशोधित किया जा सके।

(2) उत्पादों की गुणवत्ता में सुधार किया जाना चाहिए।

(3) कस्टमर केयर सर्विसेज और फीडबैक जैसे उपायों के जरिए ग्राहकों की संतुष्टि पर काम किया जाना चाहिए।

प्रश्न 5. समन्वय प्रबंधन का सार है। क्या आप सहमत हैं? कारण बताइए।

उत्तर—हाँ, समन्वय वास्तव में प्रबंधन का सार है। समन्वय से हमारा तात्पर्य एक पथ से है जिसके माध्यम से समूह कार्य जुड़े हुए हैं। यह वह शक्ति है जो, प्रबंधन के अन्य सभी कार्यों को एक-दूसरे से बाँधती है। यह सामूहिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किए गए व्यक्तिगत प्रयत्नों में एकता लाता है।

निम्नलिखित बिंदु प्रबंधन में समन्वय के महत्त्व को उजागर करते हैं—

- (1) सामूहिक कार्यों में एकात्मकता लाता है।
- (2) कार्यवाही में एकता लाता है।
- (3) निरंतर चलने वाली प्रक्रिया है।
- (4) सर्वव्यापी कार्य है।
- (5) सभी प्रबंधकों का उत्तरदायित्व है।
- (6) समन्वय सोचा-समझा कार्य है।

प्रश्न 6. अशिता और लक्षिता एक आभूषण उद्यम में काम करने वाली कर्मचारी हैं। फर्म को 1000 कंगन का एक तत्काल आदेश प्राप्त हुआ जिसे 4 दिनों के भीतर वितरित भी किया जाना था। उन दोनों में से प्रत्येक को 100 रुपये प्रति कंगन की दर से 500 कंगन बनाने की जिम्मेदारी सौंपी गई। अशिता निर्धारित समय के भीतर 55,000 रुपये की लागत से आवश्यक 500 कंगन का उत्पादन करने में

सफल रही, जबकि लक्षिता 90 रुपये प्रति यूनिट की दर से केवल 450 इकाइयों का उत्पादन कर सकी। क्या अशिता और लक्षिता कुशल और प्रभावी हैं? अपने उत्तर का औचित्य सिद्ध करते हुए कारण दें।

उत्तर—अशिता प्रभावी है, लेकिन कुशल नहीं है। इसकी वजह यह है कि अशिता ने समय पर काम पूरा कर लिया लेकिन अधिक लागत पर। प्रभाव का तात्पर्य अंतिम परिणामों पर ध्यान देने के साथ दिए गए कार्य को आवश्यक समय में पूरा करना है। जबकि, लक्षिता न तो कुशल है और न ही प्रभावी। ऐसा इसलिए है क्योंकि लक्षिता ने लक्ष्य पूरा नहीं किया था। भले ही उसने कम लागत पर इकाइयों का उत्पादन किया, लेकिन लक्ष्य को प्राप्त नहीं करना उसे अक्षम और अप्रभावी बना देगा।

निबन्धात्मक प्रश्न—

प्रश्न 1. प्रबंधन को कला और विज्ञान दोनों माना जाता है। व्याख्या करें।

उत्तर—प्रबन्ध विज्ञान है या कला

प्रबन्ध के क्षेत्र में यह प्रश्न सदैव विवादास्पद रहा है कि प्रबन्ध एक विज्ञान है या कला या दोनों। इसके प्रत्युत्तर में यह जानना होगा कि वर्तमान में प्रबन्ध का स्वरूप क्या है? यहाँ हम विज्ञान एवं कला दोनों के अर्थ एवं विशेषताओं को समझने के पश्चात् ही यह निर्णय करेंगे कि प्रबन्ध विज्ञान है या कला या दोनों है।

प्रबंध एक कला है—कला इच्छित परिणामों को पाने के लिए वर्तमान ज्ञान का व्यक्तिगत एवं दक्षतापूर्ण उपयोग है। कला के आधारभूत लक्षण इस प्रकार हैं—

(1) **सैद्धांतिक ज्ञान का होना—**सभी कला विषय सैद्धांतिक ज्ञान पर आधारित होते हैं, जैसे—नृत्य, कला, संगीत आदि उसी तरह प्रबंधन और इसकी शाखाओं पर बहुत सारा साहित्य उपलब्ध है—वित्त, विपणन, मानव संसाधन आदि।

(2) **व्यक्तिगत योग्यतानुसार उपयोग—**इस मूलभूत ज्ञान का उपयोग एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति में अलग-अलग होता है। दो नर्तक, दो वक्ता, दो कलाकार या दो लेखक सभी अपने तरीके से अपने ज्ञान का उपयोग करते हैं। उसी तरह से दो प्रबंधकों ने जो एक ही ज्ञान प्राप्त किया है वह इसे अपने अलग-अलग तरीकों से काम पाने के लिए उपयोग कर सकता है।

(3) **व्यवहार एवं रचनात्मकता पर आधारित—**सभी कला व्यावहारिक होती हैं। इसमें रचनात्मक अभ्यास शामिल है। हम जितना बेहतर इसका अभ्यास करते हैं, हम उतना ही बेहतर होते जाते हैं। इसके लिए रचनात्मक