इकाई – 1

अभ्यास के लिए प्रश्न

1. X लि० वाटर हीटर का निर्माण कार्य कर रही थी। व्यवसाय के लिए एक साल बाद कम्पनी ने जो राजस्व या लाभ कमाया वो कम था। विशलेषण करने के पश्चात कम्पनी ने तय कियाः –

   (क) श्रम लागत को कम करने के लिए उत्पादन इकाई को किसी पिछड़े क्षेत्र में स्थानांतरिक किया जाए जहाँ श्रमिक कम मजदूरी पर उपलब्ध हों।

   (ख) सोलहर वाटर हीटर का निर्माण शुरू किया जाए तथा धीरे–2 बिजली से चलने वाले हीटरों का उत्पादन कम किया जाए

   प्र०1 प्रबन्ध के किस कार्य की ओर इशारा किया गया है?

   प्र०2 व्यवसायिक वातावरण का कौन सा तत्व यहाँ पर लागू होता है।

   प्र०3 किन्हीं दो मूल्यों का उल्लेख कीजिए जिन्हें कम्पनी समाज तक प्रेषित करना चाहती है।

   (संकेत : (क) नियोजन एवं नियन्त्रण (ख) सामाजिक)

2. XYZ लिमिटेड प्रसाधन बनाने वाली कम्पनी है जिसका अपने उद्योग में वर्यस्व है। सन् 1991 तक कम्पनी का व्यापार बहुत अच्छा था। परन्तु उदारीकरण के नए वातावरण के कारण बहुत सी बहुराष्टीय कम्पनियों ने इस क्षेत्र में प्रवेश किया जिससे XYZ का बाजार अंश घट गया। कम्पनी ने व्यापार में अत्यधिक केन्द्रीयप्त माडल का अनुसरण किया। उन्होंने निदेशकों एवं प्रभाकीय प्रमुखों को छोटे–2 फैंसले लेने का भी अधिकार दे दिया।

   (क) प्रबन्ध के किस कार्य को यहाँ इंगित किया गया है?

   (ख) वातावरण का कौन सा आयाम यहाँ इस वसतुस्थिति में अर्न्तनिहित है?

   उपरोक्त में से उन पंक्तियों को इंगित कीजिए।

   (संकेत (क) नियोजन (ख) राजनैतिक)

3. निजीकरण के कारण बैंकिंग बीमा आदि क्षेत्रों में निजी कंपनियों के लिए एक नया सवेरा आया। बहुत सी कंपनियाँ भारत आईं। बैंकिंग व बीमा क्षेत्र में आने वाली किन्हीं दो कंपनियों के नाम लिखो। आई नीतियों ने किस प्रकार इनकी सहायता की?

4. एक कम्पनी में ब्रिक्रि अधिकारी (प्रबन्धक) को 40 यूनिट बेचने का लक्ष्य दिया गया जिसे पूरा करने के लिए उसे 10 ब्रिक्रि अधिकारियों की आवश्यकता है परन्तु उसके पास केवल 7 ब्रिक्रि अधिकारी हैं। तीन अन्य अधिकारियों को नियुक्त करने का अधिकार उसके पास नहीं था जिसके कारण वो केवल 28 यूनिट ही बेच पाया। कम्पनी के महा प्रबंधक ने लक्ष्य पूरा ना करने का दोष ब्रिक्रि प्रबन्धक पर लगाया ।

(क) आपके विचार में क्या ब्रिक्रि प्रबन्धक को दोषी ठहराया जाना चाहिये ?

(ख) प्रबन्ध के किस सिद्धान्त को यहाँ अनदेखा किया गया है ?

(ग) प्रबन्ध के किस कार्य की यहाँ अत्याधिक आवश्यकता है ?

(संकेतः (क) नहीं (ख) अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धान्त (ग) नियुक्तिकरण)

5. मीरा, सनशाइन लि० की अध्यक्ष का मानना है कि कम्पनी के सफल प्रबन्धन का श्रेय केवल उसका है क्योंकि बाकी लोग उच्च स्तर के प्रबन्धकों द्वारा बनाई गई योजनाओं एवं नीतियों का ही तो अनुसरण करते हैं।

(क) क्या आप उनके मत से सहमत हैं ?

(ख) यहाँ प्रबन्ध के किस लक्षण की कमी है ?

(ग) यहाँ प्रबन्ध के किस सिद्धान्त की अवहेलना की जा रही है ?

(संकेतः (क) नहीं (ख) सहयोग (ग) Espirit De Corps

6. ए. आर. रहमान ऑस्कर पुरस्कार विजेता हैं। वो इस पुरस्कार को जीतने वाले पहले भारतीय हैं। ये पुरस्कार उन्हें उनकी रचना "जय हो" के लिए मिला है। उनकी संगीत रचना अणितिय एवं भिन्न है क्योंकि उन्होंने गायन नोटस का प्रयोग अपने ही तरीके से किया है।

ए. आर. रहमान की भांति, नन्दन, जो एक्पर्ट सेल्स लि० में महाप्रबन्धक हैं अपने प्रबन्ध के ज्ञान को अलग तरीके से प्रयोग में लाते हैं तथा उनके मार्गदर्शन में काम करने वाले सभी कर्मचारी खुश एवं संतुष्ट हैं। जो कर्मचारी समय पर दफ़्तर पहुँचता है वो उसे पुरस्कृत करते हैं।

(क) प्रबन्ध की उस प्रकृति को पहचानिए जिस पर प्रकाश डाला गया है।

(ख) नन्दन के व्यवहार द्वारा प्रबन्ध का कौन सा सिद्धान्त प्रदर्शित होता है ?

(ग) नन्दन अपने कर्मचारियों के मन में कौन सा मूल्य बैठाना चाहते हैं ?

(संकेत : (क) प्रबन्ध कला के रूप में (ख) मधुरता न कि विवाद (ग) अनुशासन)

7. श्री सिंह चमड़े के वस्त्र बनाने वाली कम्पनी के मालिक हैं और अपने मार्केटिंग प्रमुख को हर तिमाही Europe भेजते हैं ताकि फैशन में होने वाले परिवर्तनों को समझ सकें। इससे उन्हें ग्राहकों की माँग तथा उम्मीद के अनुसार नवीनतम रेंज तैयार करने में मदद मिलती है।

(क) यहाँ प्रबन्ध के किस लक्षण की ओर संकेत किया गया है ?

(ख) व्यवसायिक वातावरण के किस आयाम की ओर यहाँ संकेत किया गया है ? उसका व्यापार पर पड़ने वाले 2 प्रभाव बताइये ?

8. श्रीमान बाली क्लासिक लि० के उत्पादन प्रबन्धक हैं एवं सफलतापूर्वक अपना विभाग चला रहे हैं। उन्होंने अपने विभाग में ऐसा वातावरण कायम किया है कि कोई भी किसी अन्य के कार्य में बाधा नहीं बनता परन्तु सभी एक दूसरे की सहायता के लिए तैयार रहते हैं। पिछले कुछ दिनों से श्री बाली बाजार में कुछ परिवर्तन देख रहे हैं पहले वे अपनी इच्छानुसार वस्तुओं का उत्पादन करते थे और थोड़ी सी कोशिश से उन्हें बेचने में सफल रहते थे। परन्तु अब उन्हें लोगों की इच्छानुसार वस्तुओं का उत्पादन करना पड़ता था। जाँच करने पर पता चला कि सरकार की सकारात्मक नीतियों के कारण अब व्यापार चलाना आसान हो गया है, जिसकी वजह से बहुत नए लोगों ने व्यापार में प्रवेश किया है जिसके फलस्वरूप स्पर्धा बढ़ गई है तथा बाजार का नियन्त्रण उत्पादकों के हाथों से फिसल कर ग्राहकों के हाथों में चला गया है।

(क) यहाँ प्रबन्ध की किस संकल्पना (Concept) की व्याख्या की गई है। इसके दो महत्व बताइए ?

(ख) व्यावसायिक वातावरण के किस आयाम एवं उसकी किस संकल्पना को दर्शाया गया है ?

(संकेत : (क) समन्वय (ख) आर्थिक वातावरण, उदारीकरण)

9. कुछ समय से सरकार ये देख रही है कि सार्वजनिक क्षेत्र उद्योग का प्रदर्शन मानकीकरण के स्तर तक नहीं पहुँच पा रहा था। कई कोशिशों के बाद भी जब कोई सुधार नहीं पाया गया तो सरकार ने सार्वजनिक क्षेत्रों के भागों में निजी क्षेत्र की भूमिका बढ़ाने का निश्चय किया है। इससे प्रदर्शन के स्तर में सुधार आएगा। सरकार के इस निर्णय पर पहुचने का

मुख्य कारण था कि सार्वजनिक क्षेत्र के विभिन्न विभाग एक दूसरे के साथ मिल कर कार्य नहीं करते जबकि निजी क्षेत्र में स्थिति बिलकुल विपरीत होती है।

(क) प्रबन्ध के क्षेत्र के उस संकल्पना को पहचानिए जो सार्वजनिक क्षेत्र की विफलता को दर्शाती है ?

(ख) उपरोक्त में व्यवसायिक वातावरण के किस आयाम की संकल्पना की गई है ? इसे पहचानिये तथा इसका अर्थ बताइये।

(संकेत : (क) समन्वय (ख) निजीकरण)

10. श्री सिंह एक होटल श्रंखला के महाप्रबंधक के रूप में कार्यरत हैं और व्यवसायिक वातावरण पर नजर रखना उनके रोज के कार्यों में शामिल है। पिछले कुछ दिनों से श्री सिंह ने ये महसूस किया कि सरकार पर्यटन उद्योग में विशेष रूप से रूचि ले रही है। विदेशी मुद्रा का अर्जन एवं रोजगार को बढ़ावा देना इसके मुख्य कारण हैं। इस खबर के आधार पर उन्होंने कई पर्यटन स्थलों पर होटल खोलने का निश्चय किया। बाकी कम्पनियों ने जब तक इस विषय पर जब तक विचार किया उससे पहले उन्होंने कई होटल बाजार में लोकप्रिय होने लगे। कम्पनी की इस सफलता के पीछे, एक और कारण यह भी था कि कम्पनी अपने कर्मचारियों को न केवल उतरदायित्व देती थी बल्कि कार्य पूरा करने के लिए अधिकार भी देती थी। वातावरण अनुकूल होने के कारण वे प्रबन्धकों के सम्मुख नए-2 विचार रखने लगे जिन्हें कम्पनी द्वारा ग्रहण किया जाने लगा।

(क) पंक्तियों को इंगित करते हुए व्यवयायिक वातावरण के इस महत्व को बताइये जिसकी व्याख्या की गई है।

(ख) कम्पनी द्वारा प्रबन्ध के किस सिद्धान्त का प्रयोग किया गया है ?

(ग) श्री सिंह किस स्तर पर कार्य कर रहे हैं। उस स्तर पर किए जाने वाले कोई अन्य दो कार्य बताइये।

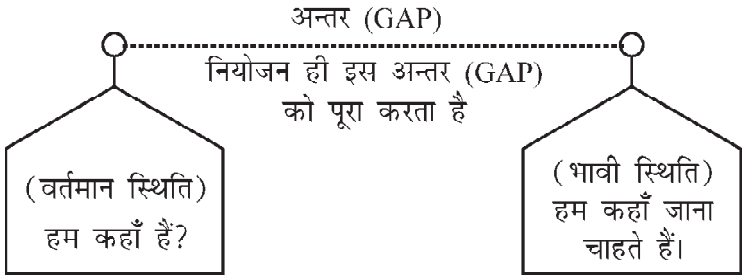
(संकेतः- (क) नियोजन एवं नीति निर्धारण में सहायता सरकार पर्यटन .....

(ख) अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धान्त

(ग) उच्च स्तर)

अध्याय – 4

नियोजन



अर्थ

नियोजन पूर्व में ही यह निश्चित कर लेना है कि क्या करना है कब करना है तथा किसे करना है। नियोजन हमेशा कहाँ से कहाँ तक जाना है के बीच के रिक्त स्थान को भरता है। यह प्रबन्ध के आधारभूत कार्यों में से एक है। इसके अन्तर्गत उद्देश्यों एवं लक्ष्यों का निर्धारण किया जाता है तथा उन्हें प्राप्त करने के लिए एक कार्य-विधि का निर्माण किया जाता है।

नियोजन का महत्त्वः-

1. **नियोजन, निर्देशन की व्यवस्था हैः-** किया जाना है इसका पहले से ही मार्गदर्शन करा कर नियोजन निर्देशन की व्यवस्था करता है। यह पूर्व निर्धारित क्रियाविधि से संबंधित होता है।

2. **नियोजन अनिश्चितत के जोखिम को कम करता हैः-** नियोजन एक ऐसी क्रिया है जो प्रबन्धको को भविष्य में झांकने का अवसर प्रदान करती है। ताकि गैर-आशान्वित घटनाओं के प्रभाव को घटाया जा सकें।

3. **नियोजन अपव्ययी क्रियाओं को कम करता हैः-** नियोजन विभिन्न विभागों एवं व्यक्तियों के प्रयासों में तालमेल स्थापित करता है जिससे अनुपयोग गतिविधियाँ कम होती हैं।

4. **नियोजन नव प्रवर्तन विचारों को प्रोत्साहित करता हैः–** नियोजन विभिन्न विभागों एंव व्यक्तियों के प्रयासों में तालमेल स्थापित करता है जिससे अनुपयोगी गतिविधियाँ कम होती है।

4. **नियोजन निर्णय लेने को सरल बनाता हैः–** नियोजन प्रबन्धकों का प्राथमिक कार्य है इसके द्वारा नये विचार योजना का रूप लेते है। इस प्रकार नियोजन प्रबन्धकों को नवीकीकरण तथा सृजनशील बनाता है।

5. **नियोजन निर्णय लेने को सरल बनाता हैः–** प्रबन्धक विभिन्न विकल्पों का मूल्यांकन करके उनमें से सर्वोत्तम का चुनाव करता है। इसलिए निर्णयों को शीघ्र लिया जा सकता है।

6. **नियोजन नियन्त्रण के मानकों का निर्धरण करता हैः–** नियोजन वे मानक उपलब्ध कराता है जिसके वास्तविक निष्पादन मापे जाते हैं तथा मूल्यांकन किए जाते हैं नियोजन के अभाव में नियन्त्रण अन्धा है। अतः नियोजन नियन्त्रण का आधार प्रस्तुत करता है।

प्र०1 प्रबन्ध का कौन सा कार्य है जो इस अन्तराल को भरता है "कि हम कहाँ हैं तथा कहाँ पहुंचना चाहते हैं।"

प्र०2 प्रबन्ध के उस कार्य को पहचानिए जो एक प्रबन्धक को इस योग्य बनाता है जिसे वह आगामी बदलाव की व्यवस्था कर सके। इस कार्य को महत्व का वर्णन भी कीजिए।

नियोजन की विशेषताऐं (Features)

1. **नियोजन का ध्यान उद्देश्य प्राप्ति पर केंद्रित होता हैः–** प्रबन्ध का शुभारंभ नियोजन से होता है और नियोजन का शुभारंभ उद्देश्य निर्माण से। उद्देश्य के अभाव में किसी संगठन की कल्पना भी नहीं की जा सकती।

2. **नियोजन प्रबन्ध का सर्वोपरि कार्य हैः–** नियोजन प्रबन्ध का प्रथम कार्य है। अन्य सभी कार्य जैसे संगठन नियुक्तिकरण, निर्देशन व नियंत्रण इसके बाद ही किए जाते हैं। नियोजन के अभाव में प्रबन्ध का कोई भी कार्य पूरा नहीं किया जा सकता।

3. **नियोजन सर्वव्यापक हैंः–** क्योंकि नियोजन कार्य पर उपक्रम के सभी स्तरों के प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है। इसलिए इसे सर्वव्यापक कहना उचित होगा। योजना बनाना प्रत्येक

प्रबन्धक का जकरी र्का है चाहे वह प्रबन्धक संस्था का प्रबन्ध संचालक हो या कारखाने में कार्य करने वाला कोई फोरमेन।

4. **नियोजन सतत् हैः-** नियोजन एक सतत् प्रक्रिया है क्योंकि योजनाएं एक विशेष समय के लिए बनाई जाती हैं। अतः प्रत्येक समयावजि के बाद एक नई योजना की आवश्यकता होती है।

5. **नियोजन भविष्य वादी हैः-** नियोजन के अन्तर्गत यह निश्चित किया जाता है कि क्या क्या जाना है ? कैसे किया जाना है ? कब किया जाना है ? सिके द्वारा किया जाना है ? ये सभी भविष्य से संबंधित है।

6. **नियोजन में निणर्यन सम्मितित हैः-** नियोजन की आवश्यकता उस समय पड़ती है जब किसी क्रिया को करने के लिए अनेक विकल्प उपलब्ध हों। नियोजनकर्ता विभिन्न विकल्पों में से सर्वधिक उपयुक्त विकल्प का चयन करता है। इसीलिए कहा जाता है कि नियोजन में निर्णर्यन सम्मिलित है।

7. **नियोजन एक मानसिक अभ्यास हैः-** नियोजन का संबंध कुछ करने से पहले सोचने के साथ है इसीलिए इसे मानसिक अभ्यास कहा जाता है।

नियोजन की सीमाऐं

(क) आंतरिक सीमाऐं

1. नियोजन दृढ़ता करता हैः- नियोजन व्यक्तियों की पहलशीलता एवं सृजनशीलता को हतोत्साहित कर सकता है। एक बार योजना बन जाने के बाद प्रबन्धक वातावरण में हुए परिवर्तनों को ध्यान में रखे बिना कठोरतापूर्वक इसका पालन करते है। अतः वे नए विचार एवं सुझाव लेना और देना बंद कर देते है। इसलिए विस्तृत नियोजन संगठन में कठोर रूपरेखा का सृजन कर सकता है।

2. **नियोजन परिवर्तनशील वातावरण में प्रभावी नहीं रहताः-** नियोजन भविष्य के बारे में किए गए पूर्वानुमानों पर आधारित होता है, क्योंकि भविष्य अनिश्चत एवं परिवर्तनशील होता है, इसलिए पूर्वानुमान प्रायः पूर्ण रूप से सही नहीं हो पाते।

3. **नियोजन रचनात्मकता को कम करता हैः-** नियोजन उच्च प्रबन्ध द्वारा किया जाता है, जो अन्य स्तरों की रचनात्मकता को कम करता है।

4. **नियोजन में भारी लागत आती हैः–** धन एवं समय के रूप में नियोजन में ज्यादा लागत आती है।

5. **नियोजन समय नष्ट करने वाली प्रक्रिया हैः–** कभी-कभी योजनाएँ तैयार करने में इतना समय लगता है कि उन्हें लागू करने के लिए समय नहीं बचता है।

6. **नियोजन सफलता का आश्वासन नहीं हैः–** उपक्रम की सफलता उचित योजना के उचित क्रियान्वयन पर निर्भर करती है। प्रबन्धकों की पूर्व में आजमायी गयी योजना पर विश्वास करने की प्रवृत्ति होती है, परन्तु यह सदैव आवश्यक नहीं है कि पहली योजना दोबारा भी सफल सिद्ध हो।

(ख) बाहरी सीमाएँः– नियोजन से सम्बन्धित वे सीमाएँ जिन पर संगठन का कोई नियन्त्रण नहीं होता बाहरी सीमाएँ कहलाती है। इनमें निम्नलिखित प्रमुख हैं :–

1. सरकारी नीति में परिवर्तन होने के कारण नियोजन असफल हो सकता है।
2. प्राकृतिक कारणों जैसे बाढ़, भूकंप, आदि के कारण भी नियोजन की सफलता प्रभावित हो सकती है।
3. प्रतियोगियों द्वारा अपनाऐं जाने वाली व्यूह रचना में बदलाव के कारण भी एक संगठन का नियोजन प्रभावित हो सकता है।
4. तकनीक में होने वाले निरंतर बदलाव के कारण भी नियोजन प्रभावहीन हो सकता है।
5. आर्थिक तथा सामाजिक पर्यावरण के परितर्वन से भी नियोजन असफल हो सकता है।

प्र०1 X लिमिटेड एक कम्नी अपने कर्मचारियों के विचारों एवं सुझावों को ध्यान में नहीं रखती एवं पूर्व निर्धारित योजना के अनुसार कार्य करती है। नियोजन की ऊपर वर्णित सीमा को पहचानिए तथा अन्य सीमाओं का वर्णन कीजिए।

प्र०2 राहुल अलफा लिमिटेड में एक प्रबन्धक के पद पर कार्य कर रहा है। उसके सर्वोत्तम प्रयासों के बावजूद भी संगठन की योजना अपना लक्ष्य प्राप्त करने में असफल रही। उन कमियों को पहचानिए तथा वर्णन कीजिए जिनके कारण संगठन की योजना असफल रही।

नियोजन प्रक्रिया

1. **उद्देश्यों का निर्धारणः–** नियोजन प्रक्रिया में पहला कदम उद्देश्यों का निर्धारण करना है। उद्देश्य पूरे संगठन या विभाग के हो सकते है।

2. **परिकल्पनाओं का विकास करनाः–** नियोजन भविष्य से सम्बन्धित होता है तथा भविष्य अनश्चित होता है। इसलिए प्रबन्धकों को कुछ पूर्व कल्पनाएं करनी होती हैं यह परिकल्पनाएं कहलाती है। नियोजन में पूर्व कल्पनाओं में बाधाओं, समस्याओं आदि पर ध्यान दिया जाता है।

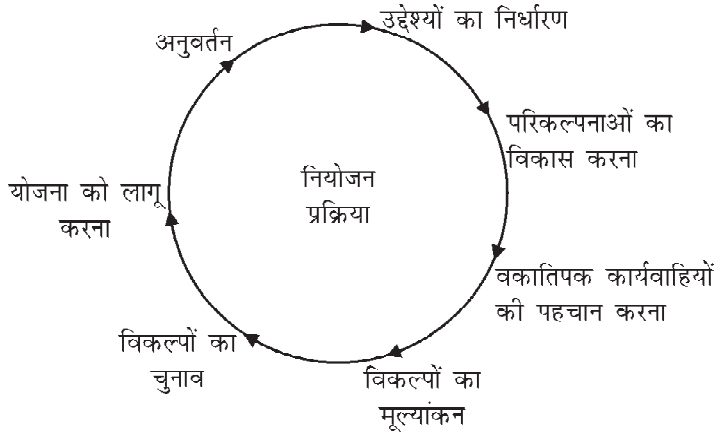
3. **कार्यवाही की वैकल्पिक विधियों की पहचानः–** उद्देश्य निर्धारण होने के बाद उन्हें प्राप्त करने के लिए विभिन्त विकल्पों की पहचान की जाती है।

4. **विकल्पों का मूल्यांकनः–** प्रत्येक विकल्प के गुण व दोष की जानकारी प्राप्त करना। विकल्पों का मूल्यांकन, उनके परिणामों को ध्यान में रखकर किया जाता है।

5. **विकल्पों का चुनावः–** तुलना व मूल्यांकन के बाद संगठन के उद्देश्यों तक पहुँचने के लिए बेहतरीन विकल्प चुना जाता है। (गुणों, अवगुणों, संसाधनों व परिणामों के आधार पर) विकल्प सर्वाधिक लाभकारी तथा कम से कम ऋणात्मक परिणाम देने वाला होना चाहिए।

6. **योजना को लागू करनाः–** एक बार योजनाएं विकसित कर ली जाए तो उन्हें क्रिया में लाया जाता है। योजना के सफल क्रियान्वयन के लिए सभी सदस्यों का पूर्ण सहयोग आवश्यक होता है।

7. **अनुवर्तनः–** यह देखना की योजनाएं लागू की गई या नहीं। योजनाओं के अनुसार कार्य चल रहा है या नहीं। इनके ठीक न होने पर योजना में तुरन्त परिवर्तन किए जाते हैं।



योजनाओं के प्रकारः-

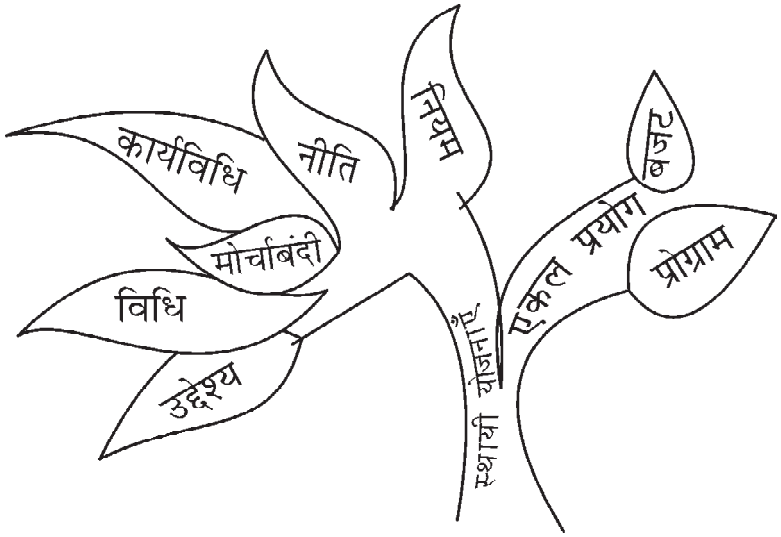
योजनाः- एक योजना संगठन द्वारा अपने उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए प्रस्तावित कार्यवाही हैं। यह दस्तावेज है जिसमें यह उल्लिखित होता है कि निश्चित उद्देश्यों को किस प्रकार प्राप्त किया जायेगा, एक निश्चित योजना के निर्धारण का महत्व इस तथ्य से स्पष्ट हो जाता है कि किसी उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए एक से अधिक उपाय हो सकते है। तार्किक योजनाओं की सहायता से संगठन के उद्देश्य सरलतापूर्वक प्राप्त किये जा सकते हैं।

एकल प्रयोग योजनाः- व्यवसाय में एकल प्रयोग योजना से हमारा आशय उस योजना से होता है जो कि विशिष्ट उद्देश्य वाली एकल परियोजना अथवा घटना हेतु तैयार की जाती है, यह उन गतिविधियों पर लागू होती है जिनकी पुरावृत्ति अथवा जिनका दोहराव नहीं होता है। ये एक विशिष्ट उद्देश्य को प्राप्त करने हेतु तैयार की जाती हैं इस प्रकार की योजनाओं का विकास विशिष्ट परिस्थितियों के अनुरूप ही किया जाता है। एक एकल प्रयोग योजना की अवधि विचारार्थ परियोजना अथवा कार्य पर निर्भर करती है जो कि एक दिन से लेकर कई माह तक भी हो सकती है, उदाहरण के लिए एक विशेष विज्ञान अभियान की रूपरेखा, विज्ञापन अभियान के क्रियान्वयन के पश्चात् इस योजना की प्रासंगिकता समाप्त हो जायेगी यद्यपि इस प्रकार की योजनाएँ भविष्य में नयी योजनाएँ तैयार करने हेतु उपयोगी होती है।

प्र० इन्फ्रा लिमिटेड के संचालक ने चालू वर्ष की बिक्री को 5000 करोड़ रूपये तक बढ़ाने का लक्ष्य रखा इसके लिए उसने भावी अनुमान एवं मान्यताओं को भी ध्यान में रखा इसके बाद उन्होंने बिक्री को बढ़ाने के अन्य विकल्पों को भी ध्यान में रखा जैसे विक्रय संवद्धन व नेटवर्क पिणन एवं अन्य विकल्प इनसबके बाद उसने कम्पनी प्रबन्धकों के साथ एक सभा रखी जिसमें लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए ज़रूरी बदलाव पर चर्चा की। नियोजन की प्रक्रिया के विभिन्न चरणों को पहचानिए एवं इस सन्दर्भ में प्रयोग की गई शब्दावली को भी लिखें।

एकल उपयोग योजनाओं के प्रकार

1. **प्रोग्रामः-** प्रोग्राम किसी विशेष कार्य को पूरा करने के लिए बनाई गई एकल उपयोग विस्तृत योजना होती है जिसमें उद्देश्यों, नीतियों, प्रक्रियाओं तथा नियमों का संयोग होता है।



2. **बजटः–** बजट अनुमानित परिणामों का वितरण है जिन्हें भविष्य के निश्चित समय अंतराल के लिए गणितीय शब्दों में व्यक्त किया जाता है।

स्थाई योजनाएः– स्थाई योजनाओं से हमारा आश्य उन योजनाओं से होता है जो कि व्यवसाय में अनेक बार प्रयुक्त होती हैं क्योंकि ये उन संगठनात्मक परिस्थितियों पर ध्यान देती हैं जो व्यवसाय में बार-बार उत्पन्न होती हैं, इस प्रकार की योजनाएँ प्रायः एक बार बनाई जाती है तथा लम्बे समय तक आवश्यक संशोधनों के साथ अपनी उपयोगिता बनाये रखती है। उदाहराण के लिए एक नए व्यवसाय को स्थापित करने की योजना जो व्यवसाय प्रारम्भ करने से पहले से लेकर व्यवसाय की प्रगति के प्रयासों तक सभी में प्रयुक्त होती रहती है।

स्थाई योजनाओं के प्रकारः–

1. **उद्देश्यः–** उद्देश्य से अभिप्राय उन अंतिम बिन्दुओं से होता है जिन्हें प्राप्त करने के लिए एक संगठन प्रयत्नशील रहता हैं उद्देश्य प्रबन्ध का वह गन्तव्य स्थान हैं, जहाँ उसे भविष्य में पहुँचना है। नियोजन के अन्तर्गत सर्वप्रथम उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है। उदाहरणः– बिक्री को 10 प्रतिशत बढ़ाना, निवेश पर 20 प्रतिशत की दर से आय प्राप्त करना। उद्देश्य स्पष्ट होने चाहिए तथा ये मापने एवम् प्राप्त करने योग्य होने चाहिए।

2. **व्यूह रचना / मोर्चाबंदीः–** व्यूह रचना से अभिप्राय उन योजनाओं से होता है जिन्हें एक संगठन परिस्थितियों, चुनौतियों एवं अवसरों का सामना करने के लिए तैयार करता हें जब एक संस्था के प्रबन्धकों द्वारा कोई नई योजना बनाई जाती है तो उसे आन्तरिक व्यूह

रचना/कार्यनीति कहा जाता है और जब कोई योजना प्रतियोगियों की योजनाओं का सामना करने के उद्देश्य से बनाई जाती है तो उसे कार्यनीति / व्यूह रचना कहा जाता है। उदाहरणः- विज्ञापन माध्यम का चुनाव, वितरण माध्यम का चुनाव, वस्तु की कीमत सम्बन्धित नियोजन आदि।

3. **नीतिः-** नीतियाँ सामान्य दिशा निर्देश / कथन होते है जो उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए किए गये निर्णयों में एकरूपता लाते है। नीतियाँ संस्था में कार्यरत प्रबन्धको को दिशा निर्देश प्रदान करती है। ये अपेक्षाकृत लचीली होती है जिनमें आवश्यकता पड़ने पर परिवर्तन किया जा सकता है। उदाहरणः संस्था द्वारा नकद आधार पर ही बिक्री करना, संस्था में उपलब्ध कुछ पदों को महिलाओं के लिए आरक्षित करना।

4. **कार्यविधिः-** कार्यविधियाँ वे योजनाएं होती है जो किसी कार्य को पूरा करने के लिए की जाने वाली विभिन्न क्रियाओं का क्रम निश्चित करती है। इसके द्वारा यह दर्शाया जाता है कि किसी कार्य को किस प्रकार/ क्रम में करना है। इसके द्वारा कार्यों के निष्पादन में सहायता प्रदान की जाती हैं उदाहरणः कर्मचारियों के चयन के लिए अपनाई जाने वाली प्रक्रिया।

5. **नियमः-** नियम वे विशिष्ट कथन होतें है जो बताते है कि किसी विशेष परिस्थिति में क्या करना है और क्या नहीं करना। इन के द्वारा यह निर्धारित किया जाता है कि कार्य करते समय किन-किन बातों का ध्यान रखा जाना चाहिये। नियम निश्चित एवं कठोर होते है तथा इन के द्वारा संस्था में अनुशासन सुनिश्चित किया जाता है। उदाहरणः- कर्मचारियों को प्रशिक्षण देने के लिए प्रयोग की गई विभिन्न विधियां जैसे नवसीखिया कार्यक्रम, प्रकोष्ठशाला प्रशिक्षण आदि।

एकल प्रयोग योजना एवं स्थाई योजना के मध्य अंतरः-

क्र.म.	अंतर का आधार	एकल प्रयोग योजना	स्थाई योजना
1.	आशय	व्यवसाय में एकल प्रयोग योजना से हमारा आशय उस योजना से होता है जो एक विशिष्ट उद्देश्य वाली एकल परियोजना अथवा घटना हेतु तैयार की जाती है।	स्थाई योजनाओं से हमारा आशय उन योजनाओं से होता है जो कि व्यवसाय में अनेक बार प्रयुक्त होती है, क्योंकि ये उन संगठनात्मक परिस्थितियाँ पर ध्यान करती हैं जो व्यवसाय में बार-बार उत्पन्न होती हैं।

2.	उद्देश्य	ये एक विशिष्ट उद्देश्य को प्राप्त करने हेतु की जाती है	स्थाई योजनाएँ प्रायः बार-बार पुनरावृत्त होने वाली क्रियाओं हेतु बनाई जाती हैं।
3.	क्षेत्र	इनका क्षेत्र एक कार्य विशेष तक सीमित होता है।	इनका क्षेत्र तुलनात्मक रूप से व्यापक होता है।
4.	स्थायित्व	एकल प्रयोग योजना निश्चित उद्देश्यपूर्ण होने के साथ ही समाप्त हो जाती है।	स्थाई योजनाएँ प्रायः सापेक्षिक रूप से अधिक स्थाई होती है। व आवश्यक सुधार के बाद बार-बार प्रयुक्त होती है।
5.	उदाहरण	अंशधारियों की वार्षिक साधारण सभा हेतु बजट	कंपनी में एक निश्चित पद हेतु भरती एवं चयन प्रक्रिया।

उद्देश्य एवं रणनीति में अन्तर

(Diff. Between Objectives & Strategy)

अंतर का आधार	उद्देश्य	रणनीति
1. अर्थ	उद्देश्य वे अंतिम बिंदु होते हैं जिन्हें प्राप्त करने के लिए संगठन की सभी क्रियाएं अग्रसर होती हैं।	रणनीति उद्देश्य प्राप्ति के लिए बनाई गई एक विस्तृत भोजना होती है।
2. मुख्य तत्व	उद्देश्यों के लिए ज़रूरी है कि वे अपने योग्य हो और उन्हें निर्धारित समय में प्राप्त किया जा सके।	जब भी एक रणनीति बनाई जाती है तो व्यवसायिक वातावरण को ध्यान में रख्ना ज़रूरी होता है।

उद्देश्य एवं नीति में अन्तर

(Diff. Between Objective and Policy)

अंतर का आधार	उद्देश्य	नीति
1. अर्थ	उद्देश्य वे अन्ति बिंदु है जिन्हें प्राप्त किया जाता है।	नीतियां उद्देश्य प्राप्ति का साधन होती हैं।

2. आवश्यकता	बिना उद्देश्य के किसी भी संस्था की स्थापना नहीं हो सकती। अतः ये आवश्यक हैं।	इनका निर्धरण करना इतना आवश्यक नहीं है। ये बनाई भी जा सकती हैं और नहीं भी।

नीति तथा कार्यविधि में अंतर

(Diff. Between Policy and Procedure)

अंतर का आधार	नीति	कार्यविधि
1. उद्देश्य	नीतियों में इस बात की व्याख्या की जाती है कि संस्था के उद्देश्य का पूरा करने के लिए 'क्या कार्य करना है।'	कार्यविधियां यह निश्चित करती हैं कि नीतियों में निर्धरित कार्यों को पूरा करने का क्रम क्याा होगा।
2. मार्गदर्शक	ये विचारों एवं निर्णय लेने की मार्गदर्शक हैं।	ये कार्यवाही करने का मार्गदर्शन करती हैं।

1 अंक प्रश्न

प्र०1 "कारखाने में धूम्रपान वर्जित है।" यह कथन योजनाओं के किस प्रकार से संबंधित है। (संकेत-

प्र०2 'शगुन लि० ने अपने उत्पाद को रेडियो तथा अखबार में विज्ञापन देने का निर्णय लिया।' यह किस तरह की योजना है? (संकेत-युक्ति)

प्र०3 'अशिका लि० ने अपने निवेश पर 20% प्रतिफल का लक्ष्य रखा।' यह किस तरह की योजना है? (संकेत-उद्देश्य)

प्र०4 उस योजना की पहचान कीजिए जो समयबंधित है तथा मापनीय प्रतिफल से बंधी है। (संकेत-बजट)

प्र०5 'हम उधार पर नहीं बेचते' यह कथन किस प्रकार की योजना से संबंधित है।

3-6 अंक वाले प्रश्न

प्र०1 एक कम्पनी कपड़ों की निर्माता है। उसका प्रबन्धक (Manager) निम्न उपायों के द्वारा कम्पनी का लाभ बढ़ाना चाहता है। नई आधुनिक तीव्र गति की मशीनों को खरीदकर या

विक्रय मूल्य बढ़ाकर या बेकार माल का उपयोग करके खिलौनों को बनाने में। वह अन्तिम विकल्प अर्थात् बेकार माल का उपयोग करके खिलौनों को बनाने में का निर्णय लेता है कम्पनी के लाभ को बढ़ाने के लिए।

(क) इसके प्रबन्ध की कौन सी अवधारणा शामिल है।

(ख) उपरोक्त पंक्तियों को अंकित करते हुए बताइऐ कि उपरांक्त प्रक्रिया में कौन से चरण शामिल हैं ?

प्र०2 Procter and Gamble Ltd. ने अपना विक्रय बढ़ाने के लिए 5 किलो टाइड वाशिंग पाऊडर के साथ एक बाल्टी मुफत देने की घोषणा की। प्रत्युतर में Hindustan Inilever Ltd. ने एक नई स्कीम की शुरुआत की और 5 किलो रिन वाशिंग पाऊडर की खरीदारी के साथ 1 किलो रिन वाशिंग पाऊडर मुफत देने की घोषणा की।

उपरोक्त पैराग्राफ में नियोजन के प्रकार को पहचानते हुए, व्याख्या करें। (3)

प्र०3 एक कम्पनी के उत्पादन प्रबन्धक (Production Manager) के समक्ष एक शिकायत यह आई की माल की Quality सही नहीं है। छानबीन करने पर पता चला कि मशीनें बहुत पुरानी हो चुकी हैं। इसीलिए हम प्रमापित क्वालिटी (Standardised Quality) तक नहीं पहुंच पा रहे हैं। उत्पादन प्रबन्धक ने इस समस्या के हल के रूप में अनेक विकल्प विकसित किए जैसे मशीनों की मरम्मत करवाना, नई देशी (Local) मशीनें खरीदना, नई आयातित (Imported) मशीनें खरीदना, यदि संभव हो तो मशीनें किराए पर लेना, कुछ माल दूसरी कम्पनियों से तैयार करवाना आदि। कम्पनी का CEO चाहता था कि वैकल्पिक मार्गों की सूची छोटी हो ताकि उनका गहन अध्ययन किया जा सके। वैकल्पिक मार्गों की सूची का छोटा करने के लिए उसके यह निश्चित किया कि रु० 10 करोड़ से अधिक लागत वाले सभी विकल्प छांड दिए जाऐं।

(क) उपर्युक्त अनुच्छेद में वर्णित अवधारणा को पहचानिए।

(ख) कम्पनी द्वारा विकल्पों की अधिक्तम लागत सीमा निश्चित करने से आप क्या समझते हैं ?

प्र०4 "नियोजन प्रबन्ध का अति महत्वपूर्ण औजार होते हुए भी सभी समस्याओं का समाधान नहीं है।" उपरोक्त कथन की व्याख्या करें। (4)

प्र०5 पीके लिमिटेड़ कार्यों में दोहराव व निर्णयों में देरी के लिए प्रसिद्ध है संस्था में प्रबन्ध के किस कार्य का अभाव है महत्व सहित बताएं। (6)

प्र०6 एक कम्पनी ने अपने कर्मचारी राहुल को प्रतिदिन दो कम्प्यूटर बनाने का कार्य दिया। वह कार्य करने का एक नया तरीका प्रयोग करना चाहता है जिससे न सिर्फ संस्था का समय बचेगा बल्कि लागत भी कम आएगी। किन्तु उसकी तारीफ करने की बजाय उसके सुपरवाईजर ने उसे डाँटते हुए पूर्व-निर्धारित तकनीक से कार्य करने का आदेश दिया।

उपरोक्त पैराग्राफ के आधार पर नियोजन की सीमाओं की व्याख्या करें। (4)

प्र०7 नियोजन के किस प्रकार में लोचशीलता का सर्वाधिक अभाव होता है और क्यों? (3)

प्र०8 एक कम्पनी ने अपने विक्रय अधिकारियों को निर्देश दिया कि वह माल उधार में बेच सकते हैं किन्तु ऐसा करने के लिए उन्हें अपने उपभोक्ताओं को सख्ती के साथ बताना होगा कि यदि उन्होंने एक महीने के अन्दर भुगतान नहीं किया तो उन्हें 10% प्रतिवर्ष के हिसाब से ब्याज देना होगा।

उपरोक्त पैराग्राफ में नियोजन के दो प्रकारों की व्याख्या की गई है उन्हें पहचाने व उनकी विशेषताओं के साथ व्याख्या करें। (5)

प्र०9 'चकदे' फिल्म में शाहरूख खान, महिला हॉकी टीम के कोच नियुक्त किए जाते हैं। उनका मुख्य कार्य महिला खिलाड़ियों को अन्तर्राष्टीय हॉकी मेचों की तैयारी करना है जिससे कि वह अन्तर्राष्टीय कप जीत कर ला सकें। इसके हेतु वह दीर्घकालिन योजना बनाते है जिसमें वह यह ध्यान रखते है कि वह अपने प्रतियोगियों से किस प्रकार जीत सकते हैं। वह सभी लड़कियों को विभिन्न तरीके सिखाते हैं जैसे अक्रमक व बचाव शैली आदि। हर मैच की शुरूआत में वे खिलाड़ियों को यह समझाते है कि कौन मैच की शुरूआत करेगा और कौन किसको बॉल देगा। वे पूरे क्रमांश को समझाते है। यहाँ कौन से योजनाओं के प्रकार दिए गए हैं। हर योजना के सम्मुख, वह पंक्ति लिखिए जो उस योजना के प्रकार को व्यक्त करती है। (4)

प्र०10 'अ. ब. स. लिमिटेड' अपने यहाँ उत्पादन प्रबंधक की भरती हेतु एक निश्चित प्रक्रिया का पालन करती है। यह किस प्रकार की योजना है? अपने उत्तर के समर्थन में उपयुक्त कारण भी दें। (1+2=3अंक)

(संकेतः स्थाई योजना)

प्र०11 'अ. ब. स. लिमिटेड' वित्तीय वर्ष 2011-12 की वार्षिक सामान्य सभा हेतु बजट तैयार करती है, यह किस प्रकार की योजना है? अपने उत्तर के समर्थन में प्रयुक्त कारण भी हैं (1+2)3