सामान्य प्रबन्धन
GENERAL MANAGEMENT

INDEX

क्र.	विषय सूची	पृष्ठ
1.	प्रबंध- एक परिचय (Management– An Introduction)	01 – 07
2.	प्रबंधन के सिद्धान्त (Principles of Management)	08 – 12
3.	नियोजन (Planning)	13 – 20
4.	संगठन (Organization)	21 – 32
5.	नियुक्तिकरण (Staffing)	33 – 41
6.	नियंत्रण (Controlling)	42 – 50
7.	निर्देशन (Directing)	51 – 68
8.	व्यावसायिक पर्यावरण (Business Environment)	69 – 79
9.	प्रबधंन की व्यावसायिक नैतिकता तथा सामाजिक उत्तरदायित्व (Business Ethics & Social Resposibility of Management)	80 – 86
10.	मानव संसाधन प्रबंधन एवं ग्राहक संबंध प्रबंधन (Human Resource Management & Customer Relationship Management)	87 – 98
11.	उपभोक्ता संरक्षण (Consumer Protection)	99 – 105
12.	वित्तीय बाज़ार एवं वित्तीय प्रबंधन (Financial Market & Financial Management)	106 – 120
13.	विपणन एवं विपणन प्रबंधन (Marketing & Marketing Management)	121 – 134
14.	लेखांकन (Accounting)	135 – 151
15.	लागत लेखांकन (Cost Accounting)	152 – 159
16.	पिछले वर्ष परीक्षा में पूछे गए प्रश्न (Previous Year's Question Paper)	160 – 187

WINNERS

1 प्रबंधन- एक परिचय
MANAGEMENT- AN INTRODUCTION

प्रबंध का अर्थ एवं परिभाषा
(Meaning & Defination of Management)

- प्रबंध का सामान्य अर्थ है- **व्यवस्था करना।**
- व्यावसायिक जगत में इसका अर्थ कार्य निष्पादन लिया जाता है, लेकिन संकुचित दृष्टिकोण में प्रबंध दूसरे व्यक्तियों से काम कराने की तकनीक है।
- व्यापक अर्थ में प्रबंध कला एवं विज्ञान दोनों है, जो निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए भिन्न प्रकार के मानवीय प्रयत्नों से संबंध रखता है।
- अत: स्पष्ट है कि, प्रबंध में नियोजन, संगठन, समन्वय, निर्देशन, नियंत्रण, अभिप्रेरण, नीति निर्धारिण आदि सभी सम्मिलित हैं।
- प्रबंध का मकसद ऐसी नीतियों को लागू करना है, जो प्रशासन द्वारा निर्धारित की जाती है। प्रबंध की विचारधारा का इतना विकास हो चुका है कि इसे निश्चित परिभाषा की सीमा में बाँधा नहीं जा सकता है।
- प्रबंध की परिभाषा के संबंध में विभिन्न विद्वानों ने भिन्न-भिन्न दृष्टिकोण प्रस्तुत किए है।

हेनरी फेयोल के अनुसार, प्रबंध का आशय पूर्वानुमान लगाना एवं नियोजन करना, संगठन की व्यवस्था करना, निर्देश देना, समन्वय करना तथा नियंत्रण करना है।

किम्बाल एवं किम्बाल के अनुसार, विस्तृत रूप में प्रबंध उस कला को कहा जाता है जिसके द्वारा किसी भी उद्योग में मानव व माल को नियंत्रित करने के आर्थिक सिद्धान्तों को लागू किया जाता है।

क्रीटनर के अनुसार, प्रबंध परिवर्तनशील पर्यावरण में सीमित संसाधनों का कुशलता पूर्वक उपयोग करते हुए संगठन के उद्देश्यों का प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए दूसरों से मिलकर एवं उनके माध्यम से कार्य करने की प्रक्रिया है।

पीटर एफ. ड्रकर के अनुसार, प्रबंध प्रत्येक व्यवसाय का गतिशील एवं जीवनदायक तत्व है, जिसके नेतृत्व के अभाव में उत्पत्ति के साधन केवल साधन मात्र रह जाते है, कभी उत्पादन का रूप नहीं ले सकते।

एफ.डब्ल्यू. टेलर के अनुसार, प्रबंध यह जानने की कला है कि क्या करना है तथा उसे करने का सबसे उत्तम एवं सबसे सस्ता उपाय क्या है।

प्रबंधन

सामान्य अर्थ
(व्यवस्था करना/आयोजन करना)
↓
संकीर्ण अर्थ
(लोगों से काम करवाने की कला)
↓
प्रबंधन = कला + विज्ञान

प्रबंध की अन्य परिभाषाएँ :-

जॉर्ज आर. टेरी के अनुसार- प्रबंध एक विशिष्ट प्रक्रिया है, जिसमें नियोजन संगठन, क्रियान्वयन तथा नियंत्रण का समावेश किया जाता है और जो व्यक्तियों एवं साधनों के उपयोग द्वारा उद्देश्यों के निर्धारण एवं निष्पादन के लिए सम्मिलित की जाती है।

हैराल्ड कून्ट्ज एवं हीज ह्वरिक के अनुसार- प्रबंध एक ऐसा पर्यावरण तैयार करने एवं उसे बनाए रखने की प्रक्रिया है, जिसमें लोग समूह में कार्य करते हुए चुनिंदा लक्ष्यों को कुशलता से प्राप्त करते हैं।

रॉबर्ट एल ट्रिवैली एवं एम. जैनी न्यूपोर्ट के अनुसार- प्रबंध को परिभाषित किया गया है कि यह संगठन के परिचालन के नियोजन संगठन एवं नियंत्रण की प्रक्रिया है जो उद्देश्यों को प्रभावी एवं कुशलता से पूरा करने के लिए मानव एवं भौतिक संसाधनों में समन्वय के लिए की जाती है।

ई.एफ.एल. ब्रेच के अनुसार– प्रबंध एक सामाजिक प्रक्रिया है, जिसमें एक उपक्रम की क्रियाओं के प्रभावी नियोजन एवं नियमन का उत्तरदायित्व सन्निहित होता है।

ऐसे उत्तरदायित्व में निम्न तथ्यों का समावेश होता है–

(i) योजना को क्रियान्वित करने के प्रयोजन से उपयुक्त कार्यविधि स्थापित करना व अपनाना।

(ii) उपक्रम के कार्यो का निष्पादन करने वाले व्यक्तियों का पथ प्रदर्शन, एकीकरण, समन्वय, अभिप्रेरण एवं पर्यवेक्षक करना।

उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु प्रभावी ढंग से कार्यकुशलता/दक्षता से किए गये कार्यों को पूरा करने की प्रक्रिया प्रबंधन है।

प्रबंध = प्रभावी ढंग + दक्षता

हेनरी फेयोल के विचार–

- प्रबंध एक **'सार्वभौमिक'** प्रक्रिया है जो प्रत्येक संस्था में चाहे वह आर्थिक हो, सामाजिक हो, धार्मिक हो, राजनीतिक हो, पारिवारिक हो या व्यावसायिक हो सब में समान रूप से पूरी की जाती है।

प्रबंध के प्रमुख उद्देश्य
(Important Objectives of Management)

1. **संगठनात्मक उद्देश्य (Organizational Objectives)**

   (i) उत्तरजीविता– लम्बे समय से यह प्रतिस्पर्धी बाजार में विद्यमान है।

   (ii) लाभ– यह निरंतर सफल एवं उचित संचालन हेतु एक महत्वपूर्ण प्रोत्साहन प्रदान करता है।

   (iii) विकास– किसी संगठन के विकास की सफलता गतिविधियों के विकास और विस्तार से मापी जाती है।

2. **सामाजिक उद्देश्य (Social Objectives):** सामाजिक उद्देश्यों में समाज के लिए लाभ का निर्माण शामिल है।

3. **व्यक्तिगत उद्देश्य (Personal Objectives):** व्यक्तिगत उद्देश्य कर्मचारियों के उद्देश्य जैसे अच्छा वेतन, पदोन्नति, सामाजिक मान्यता, स्वस्थ कार्य परिस्थितियाँ।

प्रबंधन की अवधारणा

- **परम्परागत** → फॉलेट → लोगों से कार्य करवाने की कला
- **आधुनिक** → एफ.एम. टेलर → प्रबंधन वह प्रक्रिया है जो संसाधनों का प्रभावी व कार्यकुशलता के साथ उद्देश्यों को प्राप्त करना

- उद्देश्यों सरल व स्पष्ट होने चाहिए।
- प्रबंधन एक जटिल प्रक्रिया व सरल विज्ञान है।

प्रबंधन की प्रकृति
(Nature of Management)

1. जीवन के हर क्षेत्र यथा सेवा, सुरक्षा, राजनीति, सामाजिक स्तर आदि में किया जा रहा है। जिससे इसकी मूल प्रकृति के विषय में विद्वानों के मध्य मतभेद है। फिर भी प्रबंधन को दो भागों में विभाजित कर इसको समझा जा सकता है–

प्रबंधन की प्रकृति
- कला के रूप मे
- विज्ञान के रूप में

1. **प्रबंधन कला के रूप में (Management as Art):** प्रबंध न एक स्वअर्जित कला है, यह व्यक्ति को अनुभवों तथा कार्य में दक्षता के द्वारा माध्यम से प्राप्त होती है।

   जॉर्ज आर. टेरी के अनुसार– "चातुर्य के प्रयोग से इच्छित परिणाम प्राप्त करना ही कला है।"

   दूसरे शब्दों में– "ज्ञान अनुभव तथा सिद्धान्त व कार्यकुशलता के व्यवहारिक सहयोग के माध्यम से वांछित परिणाम प्राप्त करना ही कला कहलाता है।"

   कला से संबंधित विशेषताएँ–
   - सैद्धान्तिक ज्ञान का अस्तित्व।
   - व्यक्तिगत आवेदन के अनुसार।
   - व्यवहार रचनात्मकता पर आधारित।

   कला की उक्त विशेषताओं से प्रबंध की विशेषताओं की तुलना की जाए तो यह स्पष्ट होगा कि प्रबंध में कला के सभी गुण मौजूद है।

   1. प्रबंधक द्वारा प्रबंधन के ज्ञान एवं अनुभव का व्यवहारिक उपयोग किया जाता है। इसके परिणामस्वरूप संगठन के लक्ष्यों की प्राप्ति में उसे सुगमता होती है।
   2. प्रबंधकीय ज्ञान का प्रशिक्षण एवं शिक्षण दिया जा सकता है, लेकिन इसकी सफलता व्यक्ति के बुद्धि, विवेक एवं कार्यदक्षता पर निर्भर होती है।

   यह कहा जा सकता है प्रबंध एक कला है। **पीटर एफ. ड्रकर ने भी कहा है– "प्रबंध कला है ना कि विज्ञान"**

2. **प्रबधंन विज्ञान के रूप में (Management As Science):** प्रकृति में मौजूद किसी भी वस्तु के बारे में उपलब्ध क्रमबद्ध ज्ञान को विज्ञान कहा जाता है, वैसे ही प्रबंध के संबंध में अनेकों वैज्ञानिक आधार व अध्ययन के माध्यम से

WINNERS

प्रबंधन में निपुणता प्राप्त की जा सकती है। **कुंज के अनुसार**- विज्ञान, व्यवहारिक ज्ञान का संगठित भण्डार है। दूसरे शब्दों में, विज्ञान किसी भी विषय का क्रमबद्ध रूप में अर्जित किया गया ज्ञान होता है, जो अनेक अध्ययन एवं सिद्धान्तों पर आधारित होता है।

विज्ञान से संबंधित विशेषताएँ-

- प्रयोग पर आधारित सिद्धान्त।
- सर्व व्यापकता।
- क्रमबद्धता ज्ञान पर आधारित।

यदि उक्त विशेषता के आधार पर प्रबंध की तुलना ज्ञान के रूप में करें तो निम्न परिणाम प्राप्त होते है:-

1. प्रबंधन विज्ञान की तरह क्रमबद्ध ज्ञान का समूह है, जो सिद्धान्त अनुभव व अवलोकन से प्राप्त परिणामों पर आधारित होता है।
2. प्रबंधन के सिद्धान्त अनेक परीक्षण, अध्ययन, विश्लेषण व सर्वव्यापकता पर आधारित होते है।

अत: कहा जा सकता है कि, प्रबंधन शुद्ध विज्ञान न होकर व्यवहारिक विज्ञान होता है।

जॉर्ज आर. टैरी के अनुसार- ''यह वास्तव में एक सामाजिक विज्ञान है।''

निष्कर्ष
(CONCLUSION)

उक्त विवेचना के आधार पर स्पष्ट होता है कि, प्रबंधन एक प्राचीन कला एवं एक आधुनिक विज्ञान है। जो व्यक्ति द्वारा अर्जित व क्रमबद्धता के रूप में प्राप्त किया जा सकता है।

लॉवेल के अनुसार, प्रबन्ध सबसे बूढ़ी कला तथा सबसे जवान पेशा है।

प्रबंध की विशेषताएँ
(SPECIALITY OF MANAGEMENT)

1. **प्रबंधन का उद्देश्यपूर्ण होना**- लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु (सरल व स्पष्ट)
2. **प्रबंधन सर्वव्यापी है**- आर्थिक, राजनीतिक, सामाजिक, धार्मिक, व्यावसायिक आदि।
3. **प्रबंधन बहुआयामी है :-**
   - ★ कार्य का प्रबंधन
   - ★ लोगों का प्रबंधन
   - ★ परिचालन का प्रबंधन
4. **प्रबंधन एक निरंतर चलने की प्रक्रिया है**- गतिशील
5. **प्रबंधन एक सामूहिक प्रक्रिया है**- विभिन्न लोग, विभिन्न कार्य लेकिन उद्देश्य एक है।
6. **प्रबंधन एक अमूर्त शक्ति/अदृश्य है**- दिखाई नहीं देगा परन्तु, संगठन के कार्यों में उसकी उपस्थिति का अनुभव किया जा सकता है।

प्रबंधन का महत्व
(IMPORTANCE OF MANAGEMENT)

1. **सामूहिक लक्ष्यों की प्राप्ति (To achieve Collective Goals):** प्रबंधन के द्वारा व्यक्ति सामूहिक लक्ष्यों के निर्धारण तथा उन लक्ष्यों को कुशलतापूर्वक प्राप्त करने में सहायक होता है।
2. **उत्पादकता में बढ़ोत्तरी (Increase of Productivity):** कुशल प्रबंधन द्वारा उत्पादकता में वृद्धि होती है तथा न्यूनतम लागत पर अधिकतम उत्पादन हासिल किया जा सकता है, जिससे संगठन के लाभों में वृद्धि होती है।
3. **गतिशील संगठन का निर्माण (To Build Dynamic Organization):** प्रबंधन के द्वारा एक गतिशील एवं उद्देश्यपूर्ण संगठन का निर्माण किया जाता है, जो अपने लक्ष्यों के प्रति सदैव सजग रहते है।
4. **व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति (To Achieve Personal Goals):** कुशल प्रबंधन के द्वारा व्यक्ति अपने व्यक्तिगत उद्देश्यों की प्राप्ति कर सकता है।
5. **प्रतिस्पर्धा में बढ़त (To Increase Competition):** बाज़ार के प्रतिस्पर्धी स्वरूप में बने रहने के लिए एक कुशल प्रबंध न की सदैव आवश्यकता होती है।
6. **निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायक (Help in Achieving Goals):** उचित प्रबंधन द्वारा पूर्व नियोजित लक्ष्यों की प्राप्ति में सहायता मिलती है तथा कब, कैसे, किस प्रकार कार्य को किया जाए जिससे निर्धारित लक्ष्यों को कम समय व न्यूनतम लागत पर प्राप्त किया जा सकें।

प्रबंधन के कार्य
(WORK OF MANAGEMENT)

प्रबंध के कार्यों के संबंध में विद्वान सदैव एक मत नहीं थे। उनके मध्य सदा एक विवाद का विषय रहा है। प्रबंध के प्रमुख कार्य कौन हो सकते है। किसी घटनाक्रम में सर्वप्रथम **वर्ष** 1916 में **हेनरी फेयोल** ने प्रबंध के कार्यों का प्रतिपादन किया और प्रबंध के प्रमुख पाँच कार्य बतलाए है :-

- ✦ **नियोजन** (Planning)
- ✦ **संगठन** (Orgnization)
- ✦ **नियुक्तिकरण** (Staffing)
- ✦ **निर्देशन** (Directing)
- ✦ **नियंत्रण** (Controlling)

- लूथर गुडलिक ने प्रबंध के आठ कार्य बताए है, जो निम्न है:–
  - **नियोजन** (Planning)
  - **संगठन** (Orgnization)
  - **नियुक्तिकरण** (Staffing)
  - **संचालन** (Operating)
  - **समन्वयक** (Co-ordination)
  - **रिपोर्टिंग** (Reporting)
  - **बज़टिंग** (Budgeting)
- हेराल्ड स्मिडी ने प्रबंध के प्रमुख चार कार्यो को मान्यता दी है, जो निम्न है:–
  - **नियोजन** (Planning)
  - **संगठन** (Orgnization)
  - **एकीकरण** (Centralization)
  - **माप** (Evaluation)

प्रबंध का क्षेत्र
(Scope/Areas of Management)

प्रो. न्यूमेन के अनुसार प्रबंधन एक व्यापक सामाजिक प्रक्रिया है–

1. **उत्पादन प्रबंधन (Production Management):** उत्पादन बाजार की मांग के अनुरूप होना चाहिए।
2. **क्रय प्रबंधन (Purchase Management):** कच्चे माल की गुणवत्ता तथा विशेषताओं का निर्धारण, आपूर्ति का निर्धारण, समय से आपूर्ति।
3. **विपणन प्रबंधन (Marketing Management):** उपभोक्ता की जरूरतों की पहचान करना और बाज़ार का विश्लेषण करना।
4. **रख-रखाव प्रबंधन (Maintanance Management):** रखरखाव का आशय है कि उपकरणों को काम करने की स्थिति में रखने के लिए नियमित पद्धतिगत प्रक्रियाओं का पालन करना। अच्छी गुणवत्ता वाले उत्पादों का उत्पादन जारी रखने हेतु नियमित निरीक्षण और समायोजन की आवश्यकता होती है।
5. **कार्मिक प्रबंधन (Personnel Management):** मानव संसाधन प्रबंधन कार्मिको की भर्ती चयन, प्रशिक्षण तथा विकास करना।
6. **वित्तीय प्रबंधन (Financial Management):** वित्त के स्रोतों का निर्धारण, वित्त की प्राप्ति, निवेश का निर्णय।
7. **कार्यालय प्रबंधन (Official Management)**
8. **विकास प्रबंधन (Development Management):** वह प्रक्रिया जिसके द्वारा प्रबंधक अपने प्रबंधकीय कौशलों को सीखते है और उसे अधिक उन्नत बनाते हैं।

प्रबंधन के स्तर
(Levels of Management)

- प्रबंधन सार्वभौमिक शब्द है जिसे किसी उद्यम में संबंधों के समूह में एक दूसरे लोगों द्वारा कुछ कार्य करने तथा करवाने में उपयोग में लाया जाता है।
- प्रत्येक व्यक्ति का संबंधों की इस श्रृंखला में किसी न किसी विशेष कार्य को पूरा करने का उत्तर दायित्व होता है।
- इस उत्तरदायित्व को पूरा करने के लिए उसे कुछ अधिकार दिए जाते है जैसे- निर्णय लेने का अधिकार।

प्रबंध के स्तर

- **उच्च स्तरीय प्रबंध**
  - संचालक मण्डल
  - प्रबंध संचालक
  - मुख्य प्रबंधक
- **मध्यम स्तरीय प्रबंध**
  - प्रबंधक
  - उपप्रबंधक
  - सहायक प्रबंधक
- **निम्न स्तरीय प्रबंध**
  - अधीक्षक
  - पर्यवेक्षक
  - फोरमेन

उच्च स्तरीय प्रबंधक
(Top Level Management)

अध्यक्ष, सीईओ, संस्थापक, निदेशक, मुख्य परिचालन अधिकारी आदि।

- ये संगठन के वरिष्ठतम कार्यकारी अधिकारी होते हैं जिन्हें विभिन्न नामों से पुकारा जाता है।
- उच्च प्रबंधन विभिन्न स्तर के प्रबंधकों की टीम होती है। उनका मूल कार्य संगठन के कुल उद्देश्यों को ध्यान में रखते हुए विभिन्न तत्वों में एकता एवं विभिन्न विभागों में कार्यो में सामंजस्य स्थापित करना होता है।
- इन अधिकारियों के समूचे कार्य प्राय: निर्णयात्मक, विचारात्मक तथा विश्लेषणात्मक प्रकृति के होते है।
- उच्च स्तर के प्रबंधक संगठन के कल्याण एवं निरंतरता के लिए जिम्मेदारी होते है।
- व्यवसाय के सभी कार्यों एवं उनके समाज पर प्रभाव के लिए उत्तरदायी होते है।
- एक वृहद् व्यावसायिक उपक्रम के उद्देश्यों तथा नीतियों का निर्धारण संचालक मण्डल द्वारा किया जाता है।
  1. बजट का अनुमोदन करना।
  2. योजनाओं एवं परिणामों की समीक्षा करना।
  3. महत्वपूर्ण मामलों के विषय में विचार-विमर्श करना।
  4. आय का उचित वितरण करना।
  5. ट्रस्टी के रूप में कार्य करना।

WINNERS

6. मुख्य अधिशासी का चयन करना।
7. उपक्रम के उद्देश्यों का निर्धारण करना।
8. व्यवसाय में दीर्घकालीन स्थायित्व प्रदान करना।
9. ये संगठन के उद्देश्य निर्धारित करते है।

मध्य स्तरीय प्रबंधक

(Middle Level Management)

- ✓ **मंडल प्रमुख और उपमंडल प्रमुख।**
- ✓ **विभागीय प्रमुख जैसे खरीद प्रबंधक, बिक्री प्रबंधक, वित्त प्रबंधक, कार्मिक प्रबंधक आदि।**
- ✓ **संयंत्र अधीक्षक।**

- सामान्यत: इन्हें **विभाग प्रमुख** कहते हैं।
- ये उच्च प्रबंधकों तथा निम्न स्तर के मध्य की कड़ी होते हैं, ये उच्च प्रबंधको के अधीनस्थ तथा प्रथम रेखीय प्रबंधको के प्रधान होते हैं
- मध्यस्तरीय प्रबंधक, उच्चस्तरीय प्रबंधक द्वारा विकसित नियंत्रण योजनाएँ एवं व्यूह रचना के क्रियान्वयन के लिए उत्तरदायी होते हैं।
- प्रथम रेखीय प्रबंधको के सभी कार्यों के लिए उत्तरदायी होते है।
- यह उच्च स्तर एवं संचालक मण्डल के मध्य सेतु का कार्य करते है।

निम्नस्तरीय प्रबंध

(Low Level Management)

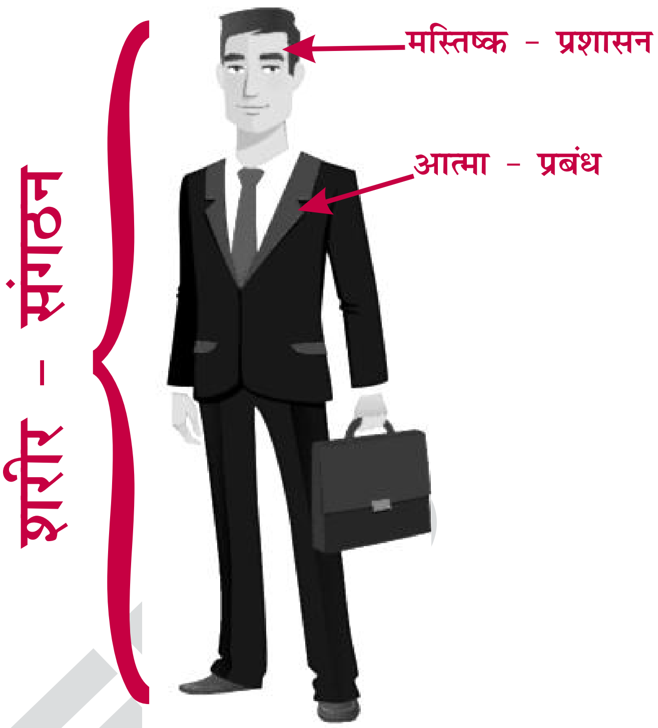
पर्यवेक्षक, फोरमेन, निरीक्षकों

- पर्यवेक्षक कार्यबल के कार्यों का प्रत्यक्ष रूप से अवलोकन करते हैं।
- इनकी संगठन में महत्वपूर्ण भूमिका होती है।
- इन्हीं के प्रयत्नों से उत्पाद की गुणवत्ता को बनाए रखा जाता है।
- ये प्रबंधन के निम्न स्तर के कर्मचारियों हेतु दिशा-निर्देश प्रदान करते है।
  वे श्रमिकों को आदेश और निर्देश देते है कि :-

प्रबंधन की सीमाएँ

(LIMITATIONS OF MANAGEMENT)

- कई बार प्रबंधक का व्यक्तिगत हित सामान्य हित से अधिक होता है।
- समय परिवर्तन के अनुसार प्रबंधन सिद्धान्तों को बदला जा सकता है।
- मानव व्यवहार अप्रत्याशित है जो कम्पनी के विकास में बाधा बन सकता है।



महत्वपूर्ण तथ्य

(IMPORTANT FACTS)

- प्रबंधन एक पेशा है। यह परिभाषा अमेरिकन प्रबंध एसोसिएशन द्वारा दी गई है।
- शीर्ष स्तर के प्रबंधन का कार्य दीर्घकालीन योजनाओं का निर्माण करना होता है।
- प्रबंधन व्यक्तियों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन। उक्त कथन प्रबंध के विद्वान एप्पले द्वारा परिभाषित किया गया है।
- प्रबंध के सामाजिक उत्तरदायित्व की विचारधारा के दोष के रूप में वैधानिक मुक्ति, अस्पष्टता, निरंतर देखते रहने का सिद्धान्त इत्यादि को शामिल किया जाता है।
- प्रबंध का महत्वपूर्ण एवं प्रथम कार्य योजना निर्माण करना होता है।
- प्रबंध के सिद्धान्त सार्वभौमिक होते हुए भी उन्हें जड़त्व लागू नहीं किया जा सकता है। यह कथन हेनरी फेयोल ने प्रबंध के संबंध में कहा है।

प्रश्नावली

1. **प्रबन्ध क्या है?**
(a) एक विज्ञान (b) एक कला
(c) (a) तथा (b) दोनों (d) इनमें से कोई नहीं

2. **प्रबन्ध कहाँ आवश्यक है-**
(a) उच्च स्तर पर (b) मध्य स्तर पर
(c) निम्न स्तर पर (d) उपर्युक्त सभी स्तर पर

3. **प्रबन्ध किस प्रकार की इकाई है?**
(a) सलाहकारी इकाई (b) निर्धारात्मक इकाई
(c) कार्यात्मक इकाई (d) इनमें से कोई नहीं

4. **प्रबंध कौन-से लक्ष्य प्राप्त करने में मदद करता है-**
(a) व्यक्तिगत लक्ष्य (b) संगठनात्मक लक्ष्य
(c) उपरोक्त दोनों (d) इनमें से कोई नहीं

5. **प्रबंधक का प्रथम एवं महत्वपूर्ण कार्य है-**
(a) नवीनीकरण करना (b) निर्णयन करना
(c) संचार स्थापित करना (d) योजना बनाना

6. **मध्य स्तरीय प्रबंधक में कौन शामिल नहीं है-**
(a) खरीद प्रबंधक (b) बिक्री प्रबंधक
(c) सहायक प्रबंधक (d) सुपरवाईजर

7. **'यह प्रबन्ध व्यक्तियों का विकास है, न कि वस्तुओं का निर्देशन।' यह कथन किसका है-**
(a) टैरी (b) एप्पले
(c) फेयोल (d) डेविस

8. **प्रबंध के कितने स्तर है-**
(a) 3 (b) 5
(c) 4 (d) 2

9. **निम्न में से कौन-सा प्रबन्ध का कार्य नहीं है-**
(a) नियोजन (b) संगठन
(c) लेखांकन (d) समन्वय

10. **प्रबंध कौन-सी चुनौतियों का सामना करने में मदद नहीं करता है-**
(a) वैश्वीकरण से उत्पन्न
(b) उदारीकरण से उत्पन्न
(c) तकनीकी विकास से उत्पन्न
(d) प्राकृतिक विपदाओं से उत्पन्न

11. **निम्न में से कौन-सा प्रबंध का स्तर नहीं है?**
(a) मुख्य स्तर (b) निम्न स्तर
(c) मध्य स्तर (d) उच्च स्तर

12. **प्रबंध परिवर्तनशील पर्यावरण में सीमित संसाधनों का कुशलता पूर्वक उपयोग करते हुए संगठन के उद्देश्यों का प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के लिए दूसरों से मिलकर एवं उनके माध्यम से कार्य करने की प्रक्रिया है।' उपर्युक्त परिभाषा किसके द्वारा दी गई है?**
(a) एफ.डब्ल्यू. टेलर (b) पीटर
(c) फेयोल (d) क्रीटनर

13. **बजट का अनुमोदन करना किस स्तर के प्रबंध का कार्य है?**
(a) निम्न स्तर (b) मध्य स्तर
(c) उच्च स्तर (d) इनमें से कोई नहीं

14. **निम्न में से प्रबंध के संगठनात्मक उद्देश्यों में शामिल किया गया है-**
(a) प्रतिस्पर्धा (b) लाभ
(c) विकास (d) उपरोक्त सभी

15. **प्रबंधन किस प्रकार की व्यवस्था है-**
(a) स्थिर व्यवस्था (b) गतिशील व्यवस्था
(c) उपर्युक्त दोनों (d) इनमें से कोई नहीं

16. **प्रबंध में सामाजिक उत्तरदायित्व की भावना-**
(a) समाज के हित में है
(b) मात्र आडम्बर है
(c) व्यवसाय एवं समाज दोनों के लिए हितकारी है
(d) उपर्युक्त कोई नहीं

17. **उद्देश्यों द्वारा प्रबंध व्यक्तियों को अभिप्रेरित करने में असफल रहा है। यह किसका कथन है-**
(a) हैरी लोविन्सन (b) ए.एन. ब्राउन
(c) आर.एस. ड्रकर (d) ई.एफ.एल. ब्रेच

18. **............... को प्रबंध का सर्वोत्तम कार्य मानते है-**
(a) नियुक्तिकरण (b) नियोजन
(c) समन्वयक (d) संगठन

19. **प्रबंध का अर्थ पूर्वानुमान लगाना, संगठन करना, निर्देश देना, समन्वय व नियंत्रण करने से है। यह कथन है-**
(a) एफ.डब्ल्यू. टेलर (b) पीटर
(c) फेयोल (d) इनमें से कोई नहीं

20. **सामाजिक उत्तरदायित्व की विचारधारा का दोष है-**
(a) वैधानिक मुक्ति
(b) अस्पष्टता
(c) निरन्तर देखते रहने का सिद्धान्त
(d) उपर्युक्त सभी

WiNNERS

21. प्रबन्धन से संबंधित सही विकल्प का चयन कीजिए?
(a) प्रबन्ध सामूहिक प्रयासों का समन्वय है।
(b) प्रबन्ध एक पेशा है।
(c) प्रबन्ध संसाधनों का सदुपयोग सम्भव बनाता है।
(d) उपरोक्त सभी।

22. 'प्रबन्ध एक पेशा है' यह कथन है-
(a) जॉर्ज आर. टैरी
(b) अमेरिकन प्रबन्ध एसोसिएशन
(c) हेनरी फेयोल
(d) स्टेनले विन्स

23. निम्नलिखित में से किन योजनाओं का निर्माण शीर्ष स्तर के प्रबंधकों द्वारा किया जाता है?
(a) दीर्घकालीन योजना
(b) अल्पकालीन योजना
(c) (a) और (b) दोनों
(d) इनमें से कोई नहीं।

24. निम्न में से किस प्रशिक्षण में कौन एक कर्मचारी को उसके/उसकी समस्याओं को सफलतापूर्वक समाधान करने के लिए तैयार करता है।
(a) मानव प्रबंध प्रशिक्षण
(b) समस्या समाधान प्रशिक्षण
(c) कौशल आधारित प्रशिक्षण
(d) प्रबंधन प्रशिक्षण

25. संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए योजनाओं और कार्यनीतियों को लागू करने हेतु निम्न में से कौन जिम्मेदार है?
(a) उच्च स्तरीय प्रबंधक
(b) निम्नस्तरीय प्रबंधक
(c) मध्यम स्तर के प्रबंधक
(d) इनमें से कोई नहीं।

26. 'प्रबन्ध सबसे बूढ़ी कला तथा सबसे जवान पेशा है।' यह कथन किसका है?
(a) लॉवेल का
(b) जॉन्सन का
(c) मैक्फारलैण्ड का
(d) क्रीटनर का

27. 'प्रबन्ध के सिद्धान्त सार्वभौमिक होते हुए भी उन्हें जड़वत् लागू नहीं किया जा सकता।' यह कथन है-
(a) लॉरेन्स एप्पले का
(b) हेनरी फेयोल का
(c) जॉर्ज आर. टेरी का
(d) टेलर का

28. प्रबंधक को कुशल कब कहा जाता है?
(a) जब वह समय पर कार्य पूर्ण करता है।
(b) जब वह लागत के अनुसार कार्य करता है।
(c) (a) और (b) दोनों।
(d) जब वह न्यूनतम लागत पर कार्य पूर्ण करता है।

29. प्रबंध का वह कौन-सा स्तर है जो प्रत्यक्ष कार्यबल के साथ अंत:क्रिया नहीं करता है?
(a) पर्यवेक्षी प्रबंधन
(b) मध्य स्तर प्रबंधन
(c) प्रथम पंक्ति प्रबंधन
(d) उच्च स्तर प्रबंधन

30. प्रबंधक आमतौर पर किस क्रम में प्रबंधकीय कार्य करता है?
(a) संगठन, नियोजन, नियंत्रण, नेतृत्व
(b) नियोजन, संगठन, नेतृत्व, नियंत्रण
(c) नियोजन, संगठन, नियंत्रण, नेतृत्व
(d) संगठन, नेतृत्व, नियोजन, नियंत्रण

ANSWER KEY

1	(c)	6	(d)	11	(a)	16	(c)	21	(d)	26	(a)
2	(d)	7	(b)	12	(d)	17	(a)	22	(b)	27	(b)
3	(c)	8	(a)	13	(c)	18	(b)	23	(a)	28	(d)
4	(c)	9	(c)	14	(d)	19	(c)	24	(b)	29	(d)
5	(d)	10	(d)	15	(b)	20	(d)	25	(c)	30	(b)

2 प्रबंधन के सिद्धान्त
PRINCIPLES OF MANAGEMENT

प्रबंधन के सिद्धान्त
(Principles of Management)

प्रबंधन को बहुआयामी एवं सर्वव्यापी बनाने के लिए कुछ सिद्धान्तों का अन्तरण किया जाता है, जिन पर अनेक विद्वानों के विश्लेषणों को मान्यता प्रदान करते हुए उक्त सिद्धान्तों की व्याख्या की गई है।

हेनरी फेयॉल के अनुसार, 'प्रबंध के सिद्धान्त गतिशील रहते है, जिनका उपयोग बदलती हुई परिस्थितियों को ध्यान में रखकर करना चाहिए।'

कुण्ट्ज एवं ओ'डोनेल के अनुसार, 'प्रबंध के सिद्धान्त वे मान्यता प्राप्त आधारभूत सत्य हैं, जो प्रबंध से सम्बन्धित कार्यों के परिणामों की भविष्यवाणी करने की क्षमता रखते हैं।'

प्रबंधन के सिद्धान्तों की आवश्यकता एवं महत्व
(Importance of Principles of Management)

प्रबंध के सिद्धान्त, प्रबन्धकों के लिए काफी महत्वपूर्ण होते हैं, क्योंकि उनके आधार पर ही वे अपने निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति में सफल होते हैं।

- ये सूक्ष्म ज्ञान की प्राप्ति के लिए आवश्यक होते हैं।
- ये संसाधनों के इष्टतम प्रयोग में सहायक होते हैं।
- ये वैज्ञानिक निर्णय में सहायक होते हैं।
- ये परिवर्तित वातावरण को समझने में सहायक होते हैं।
- ये कर्मचारी के प्रशिक्षण में उपयोगी होते हैं।
- ये प्रबंध, शिक्षा, अनुसन्धान में उपयोगी होते हैं।

प्रबंधन के सिद्धान्तों का विकासक्रम
(Evolution of Management Theory)

प्रबंधन का इतिहास बहुत पुराना है जो क्रमिक रूप से विकसित हुआ है तथा अपनी इस विकास यात्रा में प्रबंध ने अनेक चरणों को पार करते हुए एक सुव्यवस्थित एवं सर्वमान्य सिद्धान्तों की व्याख्या की है तथा ये सिद्धान्त वर्तमान समय में सर्वमान्य है। प्रबंध के सिद्धान्तों की विकास यात्रा के चरणों को निम्नांकित किया गया है :-

1. **प्रारंभिक स्वरूप (Initial Form):** प्रबंध संबंधी विचारों को 3000-4000 ई.पू. में सर्वप्रथम उल्लेख किया गया है। मिस्र के शासक क्योपास को 2900 ई.पू. में एक पिरामिड के निर्माण हेतु 1 लाख व्यक्तियों की 20 वर्षों तक कार्य करने की ज़रूरत थी। ऐसे कठिन कार्य को करने हेतु प्रबंध ने अपनी महती भूमिका निभाई जिसमें सफल प्रबंधक के सिद्धान्तों का पालन किया गया।
2. **क्लासिकल प्रबंध सिद्धान्त (Classical Management Theory):** यह प्रबंध की वह अवस्था थी जिसमें विवेकशील, आर्थिक विचार, वैज्ञानिक प्रबंध, प्रशासनिक सिद्धान्त, अफसरशाही संगठन में शामिल किया जाने लगा। इसका मूल उद्देश्य आर्थिक लाभ प्राप्त करना था। इसके मतावलम्बी में एफ.डब्ल्यू. टेलर एवं अन्य वैज्ञानिकों ने अपना महत्वपूर्ण योगदान दिया है।
3. **नवक्लासिकी सिद्धान्त-मानवीय संबंध मार्ग (New Classical Theory–Human Relationship):** इस विचारधारा का प्रतिपादन वर्ष 1920 से 1950 के मध्य हुआ है। इसमें कर्मचारी मात्र नियम अधिकार श्रृंखला एवं आर्थिक प्रलोभन के कारण विवेक से कार्य नहीं करते थे, बल्कि सामाजिक आवश्यकताओं एवं प्रेरणाओं से भी अभिप्रेरित एवं निर्देशित होते थे। इसमें औद्योगिक क्रान्ति के प्रारंभिक दौर के तकनीकी एवं प्रौद्योगिकी पर विशेष बल दिया।
4. **व्यावहारिक विज्ञान (Applied Science):** इसके प्रयोगकर्त्ताओं में डगलस मैकग्रैगर, अब्राहम मैसलो एवं लैडरिक-हज़्बर्ग ने इसके विकास में अपना योगदान दिया जो मनोविज्ञान शास्त्र, समाजशास्त्र एवं मानवशास्त्र पर आधारित था। यह व्यक्तियों को कार्यस्थल पर एवं घर पर अपनी योग्यताओं एवं रचनात्मक कौशल का प्रदर्शन करने में सहायक था।
5. **विज्ञान प्रबंधन (Science Management):** यह प्रबंधकों को निर्णय लेने में सहायता प्रदान करने के साथ तकनीकों के उपयोग एवं अनुसंधान में भी योगदान देता है।
6. **आधुनिक प्रबंध (Modern Management):** यह प्रबंध की वर्तमान जटिलताओं को एक प्रणाली के रूप में प्रदर्शित करते हुए संगठन एवं मानवीय समस्याओं के समाधान हेतु आधुनिक तकनीकों का प्रयोग करता है।

WINNERS

टेलर का वैज्ञानिक प्रबंध
(Scientific Management by F.W. Taylor)

एफ.डब्ल्यू. टेलर ने वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया है, जो प्रबंध को वैधता के साथ सर्वव्यापी बनाने में उपयोगी रहे है। इस कारण इन्हें **वैज्ञानिक प्रबंध का जनक** कहा जाता है।

वैज्ञानिक प्रबंध, प्रबंध की वह विचाधारा है जिसे क्लासिकल विचारधारा भी कहा जाता है। टेलर ने कार्य के नियोजन पर बल दिया तथा साथ ही कार्य का वैज्ञानिक रीति से विश्लेषण कर इसको सर्वोत्तम ढंग से किए जाने पर ध्यान केन्द्रित किया। टेलर किसी कार्य को सर्वोत्तम ढंग से करने के लिए वैज्ञानिक प्रयासों की खोज में अत्यन्त दक्ष माने जाते थे, इसीलिए उन्हें समय एवं गति के लिए प्राय: स्मरण किया जाता है।

वर्ष 1903 में उनका शोध पत्र **'कारखाना प्रबंध'** नाम से प्रकाशित हुआ। वर्ष 1911 में उनकी **'वैज्ञानिक प्रबंध'** नाम से एक पुस्तक प्रकाशित हुई।

टेलर के अनुसार, वैज्ञानिक प्रबंध यह जानने की कला है, श्रमिकों से क्या कार्य कराना चाहते हैं और फिर यह देखना की वे उसको सर्वोत्तम ढंग से एवं कम से कम लागत पर करें।

एफ.डब्ल्यू. टेलर के वैज्ञानिक सिद्धान्त
(Scientific Principles of F.W. Taylor)

1. **विज्ञान पद्धत्ति न कि अँगूठा टेक नियम**- प्रबंधकों को अपने अंतर्ज्ञान, इच्छा, अनुभव के आधार पर निर्णय नहीं लेना चाहिए, बल्कि वैज्ञानिक रूप से हर निर्णय लेना चाहिए।
2. **सहयोग न कि टकराव**- श्रमिकों और प्रबंधन के हित समान होने चाहिए। साथ ही, श्रमिकों और प्रबंधन के बीच सामंजस्य होना चाहिए।
3. **सहयोग न कि व्यक्तिवाद**- एक दूसरे के साथ सहयोग और आपसी विश्वास से काम करना चाहिए।
4. **प्रत्येक व्यक्ति का उसकी अधिक क्षमता एवं वृद्धि के लिए विकास**- कार्यकर्ताओं को वैज्ञानिक रूप से चुना जाना चाहिए और वांछित परिणाम प्राप्त करने के लिए प्रशिक्षित किया जाना चाहिए।

हेनरी फेयॉल के प्रबंध के सिद्धान्त
(Priciples of Management by Henry Fayol)

हेनरी फेयॉल को प्रशासकीय प्रबंध की प्रणाली का जन्मदाता माना जाता है। इन्होंने गहन अनुभव एवं परीक्षण के बाद प्रबंध संबंधी अनेक सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया था। जिसके आधार पर उनके सिद्धान्तों को फेयॉलवाद के नाम से जाना जाता है।

फेयॉल ने अपने विचार सर्वप्रथम एक लेख 'एडमिनिस्ट्रेशन एण्ड्रस्ट्रेली एट जैनरेली' के रूप में वर्ष 1916 में प्रकाशित कराए थे। बाद में आगे चलकर यह विचार फेयॉल की प्रसिद्ध पुस्तक **'दि प्रिंसीपल ऑफ जनरल एण्ड इण्डस्ट्री मैनेजमेन्ट'** के रूप में वर्ष 1925 में प्रकाशित किए गए।

हेनरी फेयॉल के सिद्धान्त
(Principles of Henry Fayol)

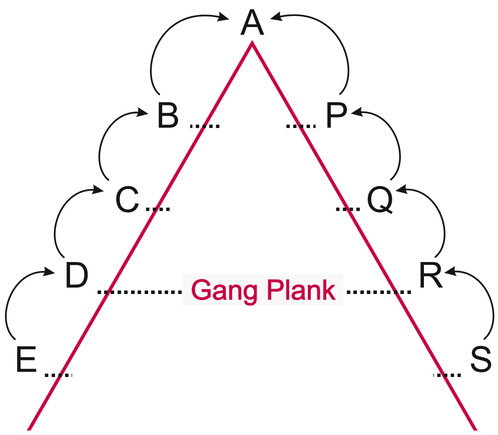
हेनरी फेयॉल ने प्रबंध के विषय में 14 प्रमुख सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया जो निम्नलिखित है :-

1. **कार्य विभाजन का सिद्धान्त (Division of Work):** कार्य को छोटी इकाइयों में विभाजित किया जाना चाहिए और कार्य की इस इकाई को कर्मचारी की क्षमताओं के अनुसार सौंपा जाना चाहिए।
2. **अधिकार एवं उत्तरदायित्व का सिद्धान्त (Authority & Responsibility):** सत्ता का अर्थ है निर्णय लेने की शक्ति देना और उत्तरदायित्व का अर्थ है एक निश्चित समयावधि में कार्य को पूरा करने का दायित्व।
3. **अनुशासन का सिद्धान्त (Descipline):** अनुशासन का अर्थ है आचार संहिता, संगठन के नियम विनियमों का पालन करना।
4. **आदेश की एकता का सिद्धान्त (Unity of Command):** कर्मचारी को केवल एक वरिष्ठ अधिकारी से ही आदेश प्राप्त करना चाहिए।
5. **निर्देश की एकता का सिद्धान्त (Unity of Direction):** कर्मचारी के प्रयासों को केवल एक लक्ष्य की ओर निर्देशित किया जाना चाहिए।
6. **सामूहिक हितों के लिए व्यक्तिगत हितों का समर्पण (Subordination of Individual Interest to General Interest):** संगठन के हितों की तुलना में कर्मचारी का व्यक्तिगत हित कम महत्वपूर्ण है।
7. **कर्मचारियों का प्रतिफल (Remuneration of Personnel):** श्रमिकों को उचित वेतन या पर्याप्त वेतन।
8. **केन्द्रीकरण एवं विकेन्द्रीकरण (Centralization & Decentralization):** केंद्रीकरण का अर्थ है अधिकार शक्तियों को एकत्रित कर किसी एक जगह या किसी एक स्तर पर रखने का कार्य करती है, जबकि विकेन्द्रीकरण का अर्थ अधिकारों को विभाजित करना है। हेनरी फेयॉल ने संस्था के आकार को देखते हुए चुनाव कर लागू करने पर जोर दिया है।

WiNNERS

9. **सोपान श्रृंखला (Scalar Chain):** यह संचार को प्रभावी तरीके से प्रवाहित करने का माध्यम हैं। इस सिद्धांत के अनुसार किसी भी जानकारी को पूर्व निर्धारित मार्ग के अनुसार उच्च अधिकारी को प्रवाहित करना चाहिए। फेयॉल के शब्दों में संगठनों में अधिकार एवं संप्रेषण की श्रृंखला होनी चाहिए जो ऊपर से नीचे तक हो तथा उसी के अनुसार प्रबंधक एवं अधीनस्थ होने चाहिए।

SCALAR CHAIN



10. **व्यवस्था (Order):** हर आदमी और हर सामग्री के लिए निश्चित और सही जगह होनी चाहिए।

11. **समता (Equity):** जाति, पंथ या लिंग के आधार पर कर्मचारियों के साथ कोई भेदभाव नहीं होना चाहिए।

12. **कर्मचारियों की उपयुक्तता (Stability of Tenure):** एक बार नियुक्त किए जाने के बाद, सेवा स्थिर और सुरक्षित होनी चाहिए। बार-बार स्थानांतरण या समाप्ति नहीं की जानी चाहिए।

13. **पहल क्षमता (Intiative):** इसका अर्थ है बिना कहे काम के मामले में पहला कदम उठाना।

14. **सहयोग की भावना (Esprit de Corps):** संघ शक्ति है, कर्मचारियों के बीच टीम, भावना, एकता और सद्भाव होना चाहिए।

हेनरी फेयॉल एवं एफ.डब्ल्यू टेलर के मध्य तुलना

हेनरी फेयॉल व एफ.डब्ल्यू. टेलर दोनों ही वैज्ञानिक प्रबंध के समर्थक रहे, परन्तु दोनों के सिद्धान्तों में विरोधाभास एवं अन्तर स्पष्ट रूप से दिखाई देता है, जिसको निम्नांकित बिन्दुओं से स्पष्ट किया जा सकता है :-

क्र.	अन्तर आधार	टेलर	फेयॉल
1.	क्षेत्र	एफ.डब्ल्यू. टेलर का कार्यक्षेत्र श्रमिक और मध्य स्तर के अधिकारियों के मध्य विस्तारित था।	हेनरी फेयॉल ने अपने अनुसन्धान का प्रयोग प्रशासनिक अधिकारियों के मध्य किया।
2.	स्तर	टेलर के प्रबंध का स्तर निम्न स्तर के कर्मचारियों से मध्य स्तर के अधिकारियों तक ऊर्ध्वाधर श्रेणी में सीमित था।	फेयॉल ने प्रशासकीय प्रबंध के तहत् निर्देशन में समन्वय के स्तर पर अधिक बल दिया।
3.	बल	टेलर ने सदैव कर्मचारियों की उत्पादकता वृद्धि पर बल दिया।	फेयॉल ने प्रशासकीय प्रबंध के क्षेत्र में गुणवत्तापूर्ण प्रबंधन पर विशेष बल दिया।
4.	योगदान	टेलर ने वैज्ञानिक प्रबंध के सिद्धान्त को कारखाना स्तर पर लागू कराने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाई।	फेयॉल ने प्रशासकीय प्रबंध के 14 महत्वपूर्ण सिद्धान्तों का प्रतिपादन किया।
5.	व्यक्तित्व	टेलर एक महान प्रबंध वैज्ञानिक थे।	फेयॉल एक कुशल शोधकर्त्ता एवं सफल व्यवसायी/उद्यमी थे।

WiNNERS