6

प्रबंधन के मूल सिद्धांत

आइए, हम आपके सम्मुख एक गृहिणी का उदाहरण प्रस्तुत करते हैं जो घर के प्रत्येक कामकाज की देखरेख करती है। वही है, जो यह निर्णय लेती है कि घर में फर्नीचर, पर्दे कैसे लगाए जाने हैं, बैडशीटें कैसे बिछाई जानी हैं, सोफा कवर, क्रॉकरी, भोजन के बर्तन इत्यादि कैसे होने चाहिए, परिवार के सदस्यों को कौन सा भोजन परोसा जाना है और ब्रेकफास्ट, लंच, डिनर वगैरह का समय क्या होना चाहिए। साथ ही, वह भोजन तैयार करने के लिए आवश्यक सामग्रियों की व्यवस्था करती है, घर के कामकाज में सहायता के लिए पार्ट टाइम अथवा पूरे दिन के आधार पर मेड / सर्वेंट की सेवा प्राप्त करती है और अन्य अनेक ढेरों काम करती है। वह न केवल काम के बारे में खुद निर्णय लेती है अपितु वह यह सुनिश्चित भी करती है कि सारा काम सही ढंग से निपटाया जाना चाहिए। अपने इस दायित्व को पूरा करने के लिए कुछ कार्य वह खुद कर लेती है तथा कुछ काम परिवार के सदस्यों को सौंप देती है जिससे कि कार्य का निर्वाह निर्बाध ढंग से हो सके। उदाहरण के तौर पर वह बच्चों को विद्यालय छोड़ कर आने का जिम्मा अपने पति को सौंपती है, बिस्तर पर चादर बदलने का काम अपने बड़े बेटे को सौंपती है तथा बर्तन धुलाई का कार्य वह अपनी पार्ट टाइम मेड / से करवाती है। प्रत्येक गृहिणी यह सब कार्य अपनी सूझबूझ, रूचि एवं प्रतिबद्धता तथा उपलब्ध संसाधनों के आधार पर करती है।

इसी प्रकार, एक ऐसे स्कूल अध्यापक के मामले में भी, जिसे बच्चों को पिकनिक पर ले जाने का दायित्व सौंपा गया है, अध्यापक अनेक प्रकार के निर्णय लेता है, जैसे कहां जाना चाहिए, कितने विद्यार्थियों और अन्य अध्यापकों को साथ लेकर जाना चाहिए, कितना धन आवश्यक होगा, धन कहां से आएगा, विद्यार्थियों को कितने बजे तक वापिस आना चाहिए, उन्हें घर से कैसे लिया जाएगा और घर पर उन्हें वापिस पहुंचाया कैसे जाएगा, जैसे अनेक निर्णय। इसके पश्चात वह इस कार्य के लिए अन्य व्यक्तियों की सहायता प्राप्त करता है। उदाहरण के तौर पर, वह यात्रा के लिए बस की व्यवस्था का दायित्व, विद्यार्थियों से धन एकत्र करने, विद्यार्थियों

के एक ग्रुप को भोजन की व्यवस्था करने तथा भोजन वितरित करने जैसे अन्य कार्य सौंपता है। इस प्रकार के मामलों में भी प्रत्येक अध्यापक अपने इस प्रकार के दायित्व का निष्पादन/ अपनी क्षमता एवं रूचि तथा अन्य अनेक कारकों को विचार में लेकर करता है।

आइए, हम एक और उदाहरण पर चर्चा करते हैं। आपके क्षेत्र में किराना की अनेक दुकानें होंगी। ऐसी किन्हीं दो दुकानों पर विचार करें जिसका स्वामित्व किसी एक व्यक्ति के पास एकल स्वामी के रूप में हो। दोनों ही दुकानदार अनेक प्रकार के कार्य करते हैं जैसे निर्माता / थोक व्यापारियों से माल की प्राप्ति करना तथा ग्राहकों को बेचना, लेन देन के रिकार्ड रखना, करों का भुगतान करना, कर्मचारियों का पर्यवेक्षण करना और बिक्री बढ़ाने के लिए तरह तरह के प्रयास करना इत्यादि। तथापि, अपने दायित्वों का निर्वाह वे जिस प्रकार करते हैं वह उनकी क्षमताओं एवं उनके व्यापार के स्थल, उन्हें प्राप्त सहायता जैसे अन्य अनेक कारकों पर निर्भर है।

ऊपर दिए गए उदाहरणों का विश्लेषण करने से हमें यह ज्ञात होता है कि गृहिणी, स्कूल अध्यापक एवं किराना की दुकान के स्वामी में से प्रत्येक में एक तथ्य की समानता है और वह यह है कि वे अपने अपने कार्यों अर्थात घर, स्कूल की पिकनिक तथा व्यवसाय का प्रबंधन करने की क्रिया करते हैं। इससे हमें यह ज्ञात होता है कि प्रत्येक कार्य के लिए प्रबंधन की आवश्यकता होती है, प्रत्येक गृहिणी अपने घर का प्रबंधन करती है, प्रत्येक पेशागत अपने कार्यों का प्रबंधन करता है तथा प्रत्येक व्यापारी अपने व्यापार का प्रबंधन करता है। इस पाठ में हम व्यवसाय प्रबंधन के संदर्भ में प्रबंधन की अवधारणा, तथा उसकी विशेषताएं, प्रकृति, महत्व, प्रक्रियाओं एवं प्रबंधन की प्रक्रियाओं के लिए प्रबंधन की कार्यवाहियों के सामान्य मार्गदर्शी सिद्धांतों का अध्ययन करेंगे।

अधिगम के प्रतिफल

इस पाठ को पढ़ने के बाद, शिक्षार्थी:

- व्यवसाय प्रबंधन के दृष्टिकोण से व्यवसाय प्रबंधन की अवधारणा को समझता है;
- एक व्यावसायिक रूपरेखा/ढांचे में व्यवसाय प्रबंधन के महत्व एवं प्रकृति पर प्रकाश डालता है;
- किसी व्यवसाय संगठन में विद्यमान प्रबंधन के विभिन्न स्तरों की पहचान करता है; और
- कार्यात्मक स्तर पर व्यवसाय के परीक्षण के लिए मूलभूत एवं कार्यात्मक प्रबंधन में अंतर करता है।

6.1 प्रबंधन का अभिप्राय एवं लक्ष्य

6.1.1 प्रबंधन का अभिप्राय

किसी एक व्यावसायिक प्रतिष्ठान के बारे में विचार करें जो, कोई उद्योग अथवा कोई व्यापारिक संस्थान/प्रतिष्ठान, कुछ भी हो सकता है। इन दोनों मामलों में व्यवसाय के संचालन के लिए कुछ धन, कुछ सामग्रियों, कुछ मशीनों तथा कुछ व्यक्तियों की आवश्यकता पड़ती है तथा कुछ प्रक्रियाएं भी की जानी आवश्यक होती हैं। इन सभी को किसी व्यापार आगत कहा जाता है जिसमें से उत्पाद अथवा सेवाओं के संदर्भ में निर्गत होती है। तथापि, इसी समान राशि, कच्चे माल, मशीनों तथा व्यक्तियों के साथ और समान प्रकार की प्रक्रियाएं करने पर प्राप्त होने वाला निर्गत प्रत्येक मामले में एक जैसा नहीं होता है।

उदाहरण के तौर पर, इसी समान राशि, व्यक्तियों, मशीनों तथा सामग्रियों के साथ, यदि आप और रमेश समान प्रकार के किसी स्वतंत्र व्यवसाय की शुरूआत करते हैं तो ऐसा करने से प्राप्त होने वाले परिणाम आप दोनों के लिए एक समान नहीं भी हो सकते हैं। ऐसा हो सकता है कि आप अच्छा कार्य करें परन्तु रमेश न करे। ऐसा इसलिए होता है कि आगत अपने आप से ही निर्गत में परिवर्तित नहीं होती है। अनेक गतिविधियां करनी पड़ती है, जिसके लिए आगत से अच्छे परिणाम प्राप्त करने के उद्देश्य से उचित रूप से संचालन, समन्वय एवं समेकन किया जाना आवश्यक होता है। विभिन्न संसाधनों (आगत) के उपयोग से परिणाम निर्गत की उत्पति के लिए की जाने वाली क्रियाएं प्रबंधन के नाम से जानी जाती हैं, तथा इससे प्राप्त होने वाली सफलता का स्तर संसाधनों के उपयोग के लिए प्रयुक्त कौशल के अनुसार भिन्न होता है।

6.1.2 प्रबंधन के उद्देश्य

किसी संगठन में प्रबंधन उपलब्ध संसाधनों का कुशल एवं प्रभावी उपयोग करने में सहायक होता है। इसके उद्देश्य वे अंतिम परिणाम हैं जिनकी प्राप्ति के लिए सभी प्रबंधकीय प्रयास एवं संगठनात्मक क्रियाकलाप निर्देशित होते हैं। प्रबंधन के उद्देश्यों में निम्नलिखित शामिल है:-

1. **संसाधनों का इष्टतम उपयोग:** प्रबंधन को उत्तम परिणामों की प्राप्ति के उद्देश्य से न्यूनतम प्रयासों एवं संसाधनों के साथ किसी संगठन में उपलब्ध मानव एवं भौतिक संसाधनों का इष्टतम उपयोग करके अधिकतम निर्गत सुरक्षित करने का प्रयास करने का प्रयास करना चाहिए।
2. **उत्पादन के सभी घटकों से उत्पादकता में वृद्धि:** प्रबंधन को समय, धन एवं प्रयासों के अपव्यय को न्यूनतम करके पूंजी एवं श्रम जैसे उत्पादन के विभिन्न कारकों का उचित उपयोग करना चाहिए। ऐसा करने से उत्पादन के प्रत्येक साधन के कौशल में

बढ़ोतरी होगी। प्रबंधन को प्रत्येक वर्ष उत्पादन के उच्चतर मानक निर्धारित करने के प्रयास करने चाहिए तथा अपने इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए कड़े प्रयास करने चाहिए।

3. **पूंजी पर उचित लाभ:** प्रबंधन के लिए स्वामी को उसके पूंजी निवेश पर उचित लाभ प्रदान करना आवश्यक है। प्रबंधन को निवेश का उचित रखरखाव करना चाहिए और साथ ही विकास एवं विस्तार के लिए अधिक निवेश के प्रयास करने चाहिए।

4. **ख्याति निर्माण:** प्रबंधन की प्रक्रियाएं विभिन्न प्रकार के क्रियाकलाप करके, जैसे विज्ञापन, औचित्यपरक मूल्य, उत्पादों की अच्छी गुणवत्ता इत्यादि, फर्म की ख्याति का निर्माण करने की ओर लक्ष्यबद्ध होनी चाहिए। व्यवसायिक वातावरण गतिशील होता है तथा यह अनेक कारकों से प्रभावित होता है।

5. **बदलते वातावरण की चुनौतियों का सामना करना:** ऐसे प्रतिष्ठानों का अस्तित्व समाप्त हो जाता है जो परिवर्तित स्थितियों के अनुसार स्वयं को ढाल नहीं पाते हैं। प्रबंध न को परिवर्तित स्थितियों की चुनौतियों का सामना करने के लिए तैयार रहना चाहिए। ऐसा करके, प्रबंधन किसी संगठन के अस्तित्व एवं विकास में सहायक हो सकता है।

6.2 प्रबंधन के अभिलक्षण की विशेषताएं

प्रबंधन की विभिन्न विशेषताएं निम्नलिखित हैं:

(क) प्रबंधन सर्वव्यापी है : इसका अर्थ यह है कि प्रत्येक प्रकार के संगठन के लिए प्रबंधन आवश्यक है। यह व्यवसायिक संगठन अथवा सामाजिक अथवा राजनैतिक संस्थान भी हो सकता है। किसी भी छोटी अथवा बड़ी फर्म के लिए भी प्रबंधन आवश्यक होता है। प्रबंधन की आवश्यकता किसी स्कूल अथवा किसी कालेज अथवा अस्पताल अथवा रिलायंस इंडस्ट्रीज जैसी बड़ी फर्म के लिए और आपके क्षेत्र में स्थित विभिन्न प्रकार के छोटे छोटे स्टोर के लिए भी होती है। इस प्रकार, प्रबंधन सर्वव्यापी है तथा यह प्रत्येक संगठनों के लिए समान एवं एक अनिवार्य मूल तत्व है।

(ख) प्रबंधन लक्ष्य संचालित है : प्रत्येक संगठन का निर्माण कुछेक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए किया जाता है। उदाहरण के लिए, किसी व्यवसाय फर्म का लक्ष्य अधिकतम लाभ कमाना तथा/अथवा उत्कृष्ट उत्पाद एवं सेवाएं प्रदान करना हो सकता है। किसी संगठन के प्रबंधन का लक्ष्य सदैव संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति होती है। प्रबंधन की सफलता का निर्धारण उन लक्ष्यों के आधार पर होता है जिनकी प्राप्ति की गई है।

(ग) प्रबंधन एक अनवरत प्रक्रिया है: प्रबंधन एक अनवरत प्रक्रिया है। जब तक संगठन का अस्तित्व होता है तब तक प्रबंधन जारी रहता है। प्रबंधन के बिना कोई भी प्रक्रिया नहीं की जा सकती है। उत्पादन, बिक्री, स्टोरेज, परिचालन आदि जैसी किसी भी प्रकार

की प्रक्रिया के लिए प्रबंधन अपेक्षित होता है। इस प्रकार, जब तक ये सभी प्रक्रियाएं की जाती हैं तब तक इन प्रक्रियाओं के संचालन के लिए प्रबंधन की आवश्यकता जारी रहती है।

(घ) **प्रबंधन एकीकरण की एक प्रक्रिया है:** प्रत्येक प्रकार के कार्यों, क्रियाओं, प्रक्रियाओं एवं परिचालनों को परस्पर संबद्ध कर दिया जाता है। प्रबंधन का कार्य इन सभी को एक साथ मिलाना तथा समन्वित स्वरूप में वांछित परिणाम की प्राप्ति करना है। वस्तुत:, व्यक्तियों, मशीनों तथा सामग्रियों के एकीकरण के बिना तथा एक टीम के रूप में वैयक्तिक प्रयासों के समन्वय के बिना संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति अत्यंत कठिन होती है।

(ङ) **प्रबंधन अमूर्त है:** प्रबंधन किसी निदेशक मंडल की बैठक अथवा किसी स्कूल प्रिंसिपल के कार्यालय की डेस्क दर्शाने वाले किसी ऐसे चित्र की तरह नहीं होता है जो अक्सर हम देखते हैं। प्रबंधन एक अप्रत्यक्ष बल है तथा आप इसकी उपस्थिति का अनुभव नियमों, विनियमों, निर्गत, कार्य परिवेश आदि के रूप में कर सकते हैं।

(च) **प्रबंधन बहु-विषयक है :** किसी भी संगठन के प्रबंधन की प्रक्रियाओं के लिए व्यक्तियों, मशीनों, सामग्रियों का संचालन करना होता है तथा उत्पादन, वितरण, लेखांकन एवं अन्य अनेक कार्यों की देखरेख करनी होती है, अत: इसके लिए विभिन्न विषयों के विस्तृत ज्ञान की आवश्यकता पड़ती है। इस प्रकार, प्रबंधन के अधिकांश सिद्धांतों एवं तकनीकों का निर्धारण इंजीनियरिंग, अर्थशास्त्र, समाजशास्त्र, मनोविज्ञान, मानविकी, गणित, सांख्यिकी आदि जैसे अध्ययन के लगभग सभी विषयों में किया जाता है।

(छ) **प्रबंधन एक सामाजिक प्रक्रिया है:** प्रबंधन का सर्वाधिक महत्वपूर्ण पक्ष कार्य समूहों में संगठित व्यक्तियों का संचालन करना है। इसके अंतर्गत कार्यस्थल पर व्यक्तियों के विकास एवं प्रोत्साहन तथा एक सामाजिक प्राणी होने के नाते उनकी संतुष्टि की ओर ध्यान दिए जाने की आवश्यकता होती है। सभी प्रबंधन प्रक्रियाएं मुख्यत: व्यक्तियों के मध्य संबंधों से जुड़ी होती हैं तथा इस प्रकार इसे सामाजिक प्रक्रिया कहा जाता है।

(ज) **प्रबंधन स्थितिपरक है:** प्रबंधन की सफलता स्थितियों पर निर्भर करती है एवं यह स्थिति के अनुसार परिवर्तित होती है। प्रबंधन की कोई उत्तम विधि नहीं है। प्रबंधन की तकनीकें एवं सिद्धांत परस्पर संबंधित हैं तथा परिस्थितियों से इनकी अनुरूपता सदैव सही नहीं होती है।

(झ) **प्रबंधन गतिशील है:** प्रबंधन एक गतिशील प्रक्रिया है तथा इसे बदलते परिवेश के अनुसार परिवर्तित होना पड़ता है। प्रबंधन बाह्य वातावरण के साथ सह-क्रियाएं करता है। यह वातावरण विभिन्न आर्थिक, सामाजिक एवं राजनैतिक कारकों से प्रभावित होता है। संगठनात्मक लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए प्रबंधन को बाह्य वातावरण की अनुरूपता के अनुसार ही अपने लक्ष्य निर्धारित करने होते हैं।

6.3 प्रबंधन का महत्व

किसी संगठन का अस्तित्व एवं सफलता का प्रमुख आधार इस तथ्य पर निर्भर करता है कि उसका प्रबंधन किस प्रकार का है। कुशल प्रबंधन के बिना गुणवत्ता सम्पन्न संसाधनों की विशाल मात्रा भी फलदायी नहीं हो सकती है। इसका कारण यह है कि एक विषय के रूप में प्रबंधन का अध्ययन शिक्षा के लगभग प्रत्येक क्षेत्र में होता है। आज के वैश्विकरण के परिदृश्य में कार्य विशिष्टताएं, परिवर्तनशील प्रौद्योगिकियां, व्यवसाय से जुड़े नए उत्तरदायित्व, उपभोक्तावाद, प्रतिस्पर्धा तथा अनुसंधान एवं विकास को महत्व देने से प्रबंधन की भूमिका अनेक गुणा बढ़ गई है। इसका महत्व उस सकारात्मक परिणाम में परिलक्षित होता है जो संगठन को निम्नलिखित के संबंध में प्राप्त हो सकता है:

(क) लक्ष्यों की प्राप्ति: जिस प्रकार किसी संगठन के सम्मुख हासिल करने के लिए एक लक्ष्य होता है वैसे ही संगठन के कर्मचारियों के भी अपने अपने लक्ष्य होते हैं जिन्हें वे प्राप्त करना चाहते हैं। परिचालनात्मक स्तर पर भी प्रत्येक विभाग, प्रत्येक यूनिट और यहां तक कि प्रत्येक समूह अपने अपने लक्ष्य की प्राप्ति करना चाहते हैं। ऐसा सब केवल उचित प्रबंधन सुविचारित योजना, अच्छे निर्देशन एवं उचित समन्वय के माध्यम से तथा ऐसे नियंत्रण के साथ हासिल किया जा सकता है जिसमें प्रत्येक समूह के प्रयासों के प्रभाव से दिए गए लक्ष्य की प्राप्ति का सुनिश्चय हो सकता हो।

(ख) स्थायित्व एवं विकास: प्रबंधन संगठन में उपलब्ध संसाधनों का प्रभावी एवं कुशल उपयोग का प्रयास करता है। यह क्रियाकलापों एवं परिचालनों का नियंत्रण, प्रक्रियाओं का एकीकरण, कर्मचारियों को प्रोत्साहन, प्रत्येक बदलते परिवेश में संगठन के स्वास्थ्य के अनुरक्षण का नियंत्रण करता है। ऐसा करने से संगठन की कार्यशीलता में स्थायित्व एवं विकास में योगदान संभव हो पाता है।

(ग) परिवर्तन एवं विकास : प्रबंधन परिवर्तित परिस्थितियों के प्रति सदैव सजग रहता है तथा यह भावी विकास के पूर्वानुमान आंक सकता है। तदनुसार, संगठन को आने वाली चुनौतियों का सामना करने में सक्षम बनाने के लिए संगठनात्मक योजनाएं बनाई जाती हैं। भविष्य की ओर नजर टिकाकर प्रौद्योगिकियों, परिचालनों एवं मानव कारकों का निरंतर आधार पर विकास किया जाता है।

(घ) कार्यकुशलता एवं प्रभावशीलता: उचित योजना निर्माण, कर्मचारियों की पर्याप्त संख्या, संगठनात्मकता, समन्वय, निर्देशन एवं अपने नियंत्रण क्रियाकलापों से प्रबंधन मानव प्रयासों एवं परिचालनों से प्राप्य कार्यकुशलता एवं प्रभावशीलता की प्राप्ति में सहायता प्रदान करता है।

पाठगत प्रश्न 6.1

1. अपने शब्दों में प्रबंधन की परिभाषा व्यक्त करें।

2. प्रत्येक के लिए नीचे प्रस्तुत संकेत के उपयोग से निम्नलिखित अपूर्ण शब्दों को पूरा करें। प्रत्येक खाली स्थान में केवल एक ही अक्षर लिखा जा सकता है। प्रथम प्रश्न उदाहरण के रूप में है।

   (क) प्रबंधन..... र्व.....पी है (सर्वव्यापी)

   (ख) प्रबंधन एक ..... मू ..... प्रक्रिया है।

   (ग) प्रबंधक एक ..... माजि ..... प्रक्रिया है।

   (घ) प्रबंधन एक स्थि ..... प ..... क प्रक्रिया है।

   (ङ) प्रबंधन एक अ ..... नव ..... त प्रक्रिया है।

संकेत :

   (क) इसकी आवश्यकता प्रत्येक संगठन में होती है।

   (ख) यह एक अप्रत्यक्ष बल है।

   (ग) यह व्यक्तियों के समूह के गठन के कार्य करती है।

   (घ) प्रबंधन का इससे अच्छा उपाय कोई नहीं है, इस प्रकार यह भिन्न होती है

   (ङ) यह एक प्रकार की जारी प्रक्रिया है।

3. प्रबंधन के किन्हीं तीन उद्देश्यों को सूचीबद्ध करें।

6.4 प्रबंधन की प्रकृति

निम्नलिखित का अध्ययन करके प्रबंधन के महत्व को अच्छे ढंग से समझा जा सकता है :-

(क) एक प्रक्रिया के रूप में प्रबंधन : प्रबंधन में योजना, संगठन एवं नियंत्रण की परस्पर संबंधित क्रियाओं की श्रृंखला होती है। सभी गतिविधियों का निर्वाह उचित क्रम में प्रक्रियाबद्ध स्वरूप में यह सुनिश्चय करने के लिए किया जाता है कि ये सभी समान लक्ष्य की प्राप्ति की ओर उन्मुख हों। इस प्रकार, इसे पूर्व निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति के उद्देश्य से संगठनात्मकता एवं संसाधनों के नियोजन की प्रक्रिया कहा जाता है।

(ख) व्यवस्था के रूप में प्रबंधन : प्रबंधन ज्ञान का एक प्रक्रियाबद्ध निकाय है जिसका विकास, वृद्धि एवं उद्भव वर्षों से किए गए अभ्यास एवं अनुसंधान के माध्यम से हुआ है। इस प्रकार संचित ज्ञान का प्रसार प्रबंधकों की भावी पीढ़ियों के लिए किया जाता है तथा इसका उपयोग वे अपने कार्य दायित्वों के निर्वाह के लिए करते हैं। ऐसा होने

से यह अध्ययन का एक अलग ऐसा क्षेत्र बन गया है जिसके अपने सिद्धांत एवं अपने व्यवहार होते हैं जिससे इसका उद्‌भव अपनी स्वयं की तकनीकों एवं अभिमुखता के साथ एक स्वतंत्र विषय के रूप में हुआ है।

(ग) समूह के रूप में प्रबंधन : प्रबंधन का सामान्य अर्थ किसी संगठन में कार्यरत प्रबंधकों का समूह है। इसमें उच्च कार्यकारी एवं प्रथम पंक्ति के सुपरवाइजर शामिल हैं। ये प्रबंधक अपने कार्यों का संपादन एक साथ मिलकर एक समूह में करते हैं। किसी व्यवसाय की सफलता किसी एक के कार्य कौशल पर निर्भर नहीं होती है अपितु इसमें सभी प्रबंधकों का सम्मिलित योगदान अपेक्षित होता है। प्रबंधक समूह में कार्य करते हैं जिससे वे व्यवसाय के पूर्ण लक्ष्यों की प्राप्ति कर पाते हैं। तथापि, प्रत्येक संगठन में प्राधिकारों एवं उत्तरदायित्वों में भिन्नता के साथ स्तर भी भिन्न प्रकार के होते हैं। इसके बारे में आपको आगे के पाठ में जानकारी दी जाएगी।

(घ) प्रबंधन एक विज्ञान के रूप में भी और एक कला के रूप में भी : प्रबंधन को विज्ञान एवं एक कला का स्वरूप भी माना जाता है। इसके ज्ञान के प्रक्रियाबद्ध निकाय को अध्ययन के दृग्विषय अथवा विषय अथवा वस्तु के ज्ञान के संदर्भ में विज्ञान माना गया गया है। यह भिन्नताओं के मध्य कारण एवं प्रभाव में सम्बद्धता स्थापित करता है। यह प्रक्रियाबद्ध व्याख्या, अनुभवजन्य विश्लेषण, जोखिम मूल्यांकन एवं औचित्यपरक निरंतरता पर आधारित है। विज्ञान में हम किसी दृग्विषय का अध्ययन 'क्यों' का उत्तर प्राप्त करने के लिए करते हैं। उदाहरण के तौर पर, हाइड्रोजन के दो अणु / परमाणु तथा ऑक्सिजन के एक अणु/परमाणु से जल (एच2ओ) की उत्पति होती है। इसी प्रकार ही हम यह कहते हैं कि पृथ्वी सूर्य की परिक्रमा करती है।

किसी भी ऐसे विषय के अध्ययन, जिसमें निम्नलिखित विशेषताएं हों, उसे विज्ञान कहा जा सकता है:

(i) उसमें ज्ञान का एक ऐसा प्रक्रियाबद्ध निकाय हो जिसमें अवधारणाएं, व्यक्ति एवं सिद्धांतों का समावेश हो।

(ii) हम कारण एवं प्रभाव के मध्य संबद्धता स्थापित करने में सक्षम हो सकें।

(iii) जिसके सिद्धांतों का सत्यापन किया जा सकता हो।

(iv) जिसमें परिणामों के पूर्वानुमान सुनिश्चित होते हों।

(v) जिसकी उपयोज्यता सार्वभौमिक हो।

प्रबंधन अध्ययन का एक ऐसा विषय है जिससे उक्त सभी विशिष्टताओं की पूर्ति होती है। सिद्धांत एवं तकनीकें वैज्ञानिक प्रबंधन के समान हैं, पीईआरटी एवं सीपीएम, संतुलन स्तर विश्लेषण, बजट कार्य इत्यादि प्रत्येक का स्वरूप वैज्ञानिक प्रकार का है। तथापि, इसका व्यक्तियों के साथ निर्वाह होने के कारण हम इसमें कारण एवं प्रभाव की सम्बद्धता के निश्चित

पूर्वानुमान नहीं लगा सकते हैं। इस प्रकार, प्रबंधन को शुद्ध एवं संपूर्ण विज्ञान नहीं माना जा सकता है।

जहां तक कला की बात है, आप यह जानते ही हैं कि इसमें कौशल के उपयोग के माध्यम से वांछित परिणामों की प्राप्ति का संदर्भ है। यह अनुकूलता की एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें किसी कार्य का संपादन करने की कोई सर्वश्रेष्ठ विधि नहीं है। इस प्रकार, इसमें रचनात्मकता है तथा व्यवहारों में यह सुधार स्थापित करती है। कला में हम किसी दृग्विषय के अंतर्गत ''कैसे' के बारे में अध्ययन करते हैं। उदाहरण के तौर पर, आइए, पेंटिंग का ही एक उदाहरण लेते हैं। ऐसी कोई विधि नहीं है जो पेंटिंग के लिए सर्वश्रेष्ठ मानी गई हो। कोई जितना ज्यादा पेंट करता है वह उतना ज्यादा ही इसमें सुधार कर पाता है और यह सीख पाता है कि पेंट कैसे किया जाना है। आइए, अब प्रबंधन की ओर ध्यान देते हैं। यहां भी अनेक प्रकार के कौशल (जैसे तकनीकी, वैचारिक, मानवीय आदि) उपयोग में लाए जाते हैं तथा इनका स्वरूप भी रचनात्मक प्रकार का होता है। कोई व्यक्ति जितना अधिक प्रबंधन करता है वह उतना अधिक अनुभव प्राप्त करता है और विशेषज्ञ बन जाता है। इस प्रकार, विज्ञान एवं कला, दोनों, का मिश्रण प्रबंधन में व्याप्त है।

(ङ) पेशे के रूप में प्रबंधन: पहले पाठ में आपने यह अध्ययन किया है कि पेशा जीविका का एक माध्यम है। इसका सही अर्थ यह है कि कोई आजीविका जिससे निम्नलिखित अपेक्षाओं की पूर्ति होती हो उसे पेशा कहा जाता है।

(i) यह ज्ञान का संगठित एवं प्रक्रियाबद्ध निकाय होना चाहिए। उदाहरण के तौर पर, इंजीनियरिंग अथवा चार्टर्ड लेखांकन जैसे पेशा। इसके लिए विशेषज्ञतापूर्ण ज्ञान अपेक्षित होता है।

(ii) ऐसे ज्ञान की प्राप्ति की सदैव एक औपचारिक विधि होती है। अन्य शब्दों में, किसी व्यक्ति को किसी विशेष ज्ञान की प्राप्ति के लिए किन्हीं व्यवस्थित संस्थानों के माध्यम से विशेषज्ञ ज्ञान की प्राप्ति करनी चाहिए। उदाहरण के तौर पर, विधि अथवा इंजीनियरिंग की डिग्री आपके लिए वकील अथवा इंजीनियर के पेशे के अनुगमन के लिए आवश्यक है।

(iii) किसी ऐसी एसोसिएशन का अस्तित्व होना चाहिए जो पेशेगतों के लिए आचार संहिता का निर्माण करे। आचार संहिता में पेशेगतों द्वारा अपने कार्य के निर्वाह के दौरान अनुपालन किए जाने के मापदंड निर्धारित होते हैं। निर्धारित संहिता का उल्लंघन किए जाने की स्थिति में पेशेगतों द्वारा किया जाने वाला पेशा प्रतिबंधित किया जा सकता है।

(iv) इसमें कोई संदेह नहीं है कि आजीविका के उपार्जन के उद्देश्य से पेशा एक उप-जीविका है परन्तु इसमें वित्तीय लाभ की प्राप्ति होना ही इसमें प्राप्त सफलता

का मापदंड नहीं माना जा सकता है। पेशागत अपने विशेषज्ञ ज्ञान का उपयोग समाज के दीर्घकालिक हितों एवं सामाजिक दायित्वों के प्रति अपने कर्तव्य के निर्वाह के रूप में करते हैं।

तथापि, वर्तमान में पूर्णतः सक्षम माना जाने वाला प्रबंधन सही मायनों में पेशे की सभी अपेक्षाओं की पूर्ति यदि नहीं भी कर पाता है तो भी उपर्युक्त अधिकांश अपेक्षाओं की पूर्ति हो ही जाती है। अनेक नए संस्थान औपचारिक विधि से प्रबंधन की शिक्षा प्रदान करने एवं भविष्य के लिए प्रबंधकों को प्रशिक्षण प्रदान करने के लिए आगे आई हैं। यूएसए की अमेरिकन मैनेजमेंट एसोसिएशन, भारत में आल इंडिया मैनेजमेंट एसोसिएशन प्रबंधकों के प्रतिनिधि निकाय के रूप में कार्य कर रहे हैं तथा उनके पास प्रबंधकों के लिए विधिवत निर्मित आचार संहिता है। अन्य अनेक संगठन ऐसे भी हैं जो प्रबंधन के किसी विशेषज्ञ क्षेत्र से संबंधित हैं।

पाठगत प्रश्न 6.2

1. नीचे प्रस्तुत वर्णन प्रबंधन का कला, विज्ञान अथवा पेशे का स्वरूप है। प्रत्येक वर्णन की पहचान करें और उससे संबंधित संख्या को नीचे दिए गए बॉक्स में लिखें।

   (क) इसमें ज्ञान का एक प्रक्रियाबद्ध निकाय है जिसमें विचार, सिद्धांत एवं व्यक्तियों का समावेश होता है।

   (ख) इसकी प्रकृति रचनात्मक प्रकार की है।

   (ग) इसकी उपयोज्यता सार्वभौमिक होनी चाहिए

   (घ) प्रबंधन की कोई सर्वश्रेष्ठ विधि नहीं है

   (ङ) ज्ञान की प्राप्ति की सदा से ही कोई औपचारिक विधि होती है।

कला	विज्ञान	व्यवसाय

2. कॉलम-I में दी गई अभिव्यक्तियों का मिलान कॉलम-II में दी गई प्रस्तुति से करें

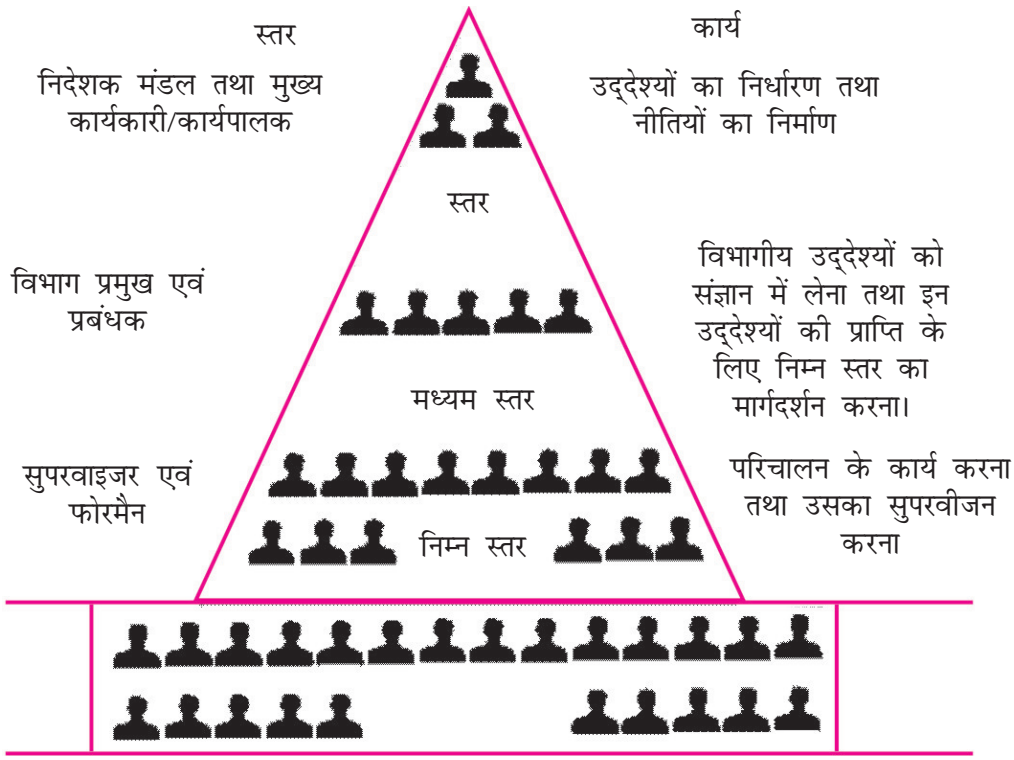
कॉलम-I		कॉलम-II	
(क)	व्यवस्था के रूप में प्रबंधन	(i)	प्रबंधकों का समूह
(ख)	प्रक्रिया के रूप में प्रबंधन	(ii)	व्यावसायिकों के लिए आचार संहिता
(ग)	समूह के रूप में प्रबंधन	(iii)	अभ्यास एवं अनुसंधान के माध्यम से विकास एवं उद्भव
(घ)	पेशे के रूप में प्रबंधन	(iv)	परस्पर संबंधित क्रियाकलापों की श्रृंखला

6.5 प्रबंधन के स्तर

जैसा कि पहले बताया गया है कि प्राधिकार एवं उत्तरदायित्वों की भिन्न डिग्रियों के साथ प्रबंधन के कुछ स्तर होते हैं। कुछ प्रबंधक पूर्ण व्यवसाय के लिए लक्ष्यों का निर्धारण करते हैं; कुछ विभिन्न विभागों, जैसे उत्पादन, बिक्री इत्यादि, में इन लक्ष्यों की प्राप्त के लिए कार्यों का संपादन करते हैं; तथा कुछ प्रबंधन कामगारों के रोजमर्रा के कार्यो का पर्यवेक्षण करने के कार्य करते हैं। विभिन्न प्रकार के कार्यों का निष्पादन करने वाले प्रबंधकों को निम्नानुसार तीन वर्गों में विभाजित किया गया है:

- उच्च स्तरीय प्रबंधन
- मध्यम स्तरीय प्रबंधन
- निम्न स्तरीय प्रबंधन

नीचे प्रस्तुत चित्र में यह दर्शाया गया है कि **उच्च स्तरीय प्रबंधन** में निदेशक मंडल तथा मुख्य कार्यकारी शामिल होते हैं। मुख्य कार्यकारी का पदनाम अध्यक्ष, प्रबंध निदेशक, प्रेजीडेंट, कार्यकारी / कार्यपालक निदेशक, महाप्रबंधक के नाम से हो सकता है। यह स्तर संपूर्ण व्यवसाय के लक्ष्यों का निर्धारण करता है तथा इन लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए नीतियां निर्धारित करता है (नीति निर्माण का अर्थ क्रियाओं एवं निर्णय के लिए दिशानिर्देश प्रदान करना है)। उच्च प्रबंधन संगठन का पूर्ण नियंत्रण भी करता है।



चित्र 6.1

मध्यम स्तरीय प्रबंधन: इसमें विभिन्न विभागों जैसे उत्पादन, बिक्री, इत्यादि के प्रमुख तथा अन्य विभाग प्रबंधक शामिल हैं। कभी कभार वरिष्ठ विभाग प्रमुख को भी उच्च प्रबंधन समूह में शामिल किया जाता है। मध्यम स्तर के लिए संगठनात्मक लक्ष्यों को विभागीय लक्ष्यों में परिवर्तित किया जाता है। इसके पश्चात विभाग प्रमुख इन लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए स्वयं अपनी रणनीतियां तैयार करते हैं। मध्यम स्तरीय प्रबंधन मुख्यत: अपने संबंधित विभाग की गतिविधियों से ही संबंधित होते हैं।

निम्न स्तरीय प्रबंधन: इसमें फोरमैन एवं सुपरवाइजर शामिल होते हैं जो परिचालन कर्मचारियों की देखरेख करते हैं तथा यह सुनिश्चय करते हैं कि उनके कार्य का संपादन उचित ढंग से एवं समय पर हो सके। इस प्रकार, उनका मुख्य उत्तरदायित्व माल के वास्तविक उत्पादन एवं संगठन की सेवा से संबंधित है।

प्रबंधन के यह तीन स्तर 'प्रबंधन की तारतम्यता' का स्वरूप है। इससे तारतम्यता के अनुसार प्रबंधकों के रैंक एवं स्थिति चिह्नित होती है। इससे यह प्रदर्शित होता है कि मध्यम स्तर उच्च स्तरीय प्रबंधन के अध्याधीन है तथा निम्न स्तर मध्यम स्तरीय प्रबंधन के अध्याधीन है।

ऊपर दिए गए चित्र को यदि एक बार फिर से हम ध्यान से देखें तो हमें यह ज्ञात होगा कि ऊपर से नीचे के प्रत्येक स्तर पर व्यक्तियों की संख्या में वृद्धि होती है। कामगारों में संगठन में कार्यरत कारीगर, श्रमिक, इंजीनियर, वैज्ञानिक इत्यादि शामिल हैं। प्रबंधकीय रैंकों में ही नीचे से ऊपर के स्तर पर उच्च स्तरीय प्रबंधन में प्रबंधकों की संख्या घटती जाती है। संगठन के उच्चतर स्तर पर सामान्यत: एक ही व्यक्ति होता है।

6.6 प्रबंधन के कार्यकलाप

प्रत्येक संगठन में प्रबंधक मूलत: कुछेक कार्यों का निर्वाह करते हैं। इन कार्यों को विस्तारित स्वरूप में छह वर्गों में अर्थात योजना निर्माण, संगठन, नियुक्तिकरण निर्देशन, समन्वय एवं नियंत्रण में विभाजित किया गया है। इसके संबंध में विस्तृत विवरण नीचे प्रस्तुत किया जा रहा है। आगे के पाठों में आपको इनके कार्यकलापों के संबंध में विस्तृत ज्ञान प्राप्त होगा।

(क) योजना : क्या किया जाना है, कब किया जाना है, कैसे किया जाना है की योजना का निर्धारण अग्रिम तौर पर किया जाता है। इसकी संबद्धता मूलत: प्राप्त किए जाने वाले लक्ष्यों के चयन तथा प्रस्तुत विभिन्न विकल्पों में से कार्रवाई के लिए प्रभावी क्रिया का निर्धारण करने की है। इसके अंतर्गत, पूर्वानुमान, लक्ष्यों का स्थापन, नीतियों का निर्माण एवं कार्रवाई, प्रक्रिया आदि के लिए कार्यक्रम तथा अनुसूची का निर्माण किया जाता है। इस प्रकार योजना के अंतर्गत क्या करना है, कैसे करना है, कौन करेगा, इसे कब किया जाना तथा इसे क्यों किया जाना है जैसे निर्णय लिए जाने अपेक्षित होते हैं । लक्ष्यों एवं क्रियाओं के कार्यक्रम के निर्धारण के उद्देश्य से यह योजना का एक अनिवार्य अंग है।

(ख) संगठन: योजनाओं के निर्माण के पश्चात चयनित कार्यक्रमों के संचलन के लिए प्रबंधन को क्रियाकलापों एवं फर्म के भौतिक संसाधनों को व्यवस्थित करना पड़ता है। इसके अंतर्गत कार्यों के लिए अपेक्षित प्राधिकार एवं उत्तरदायित्व संबंधता, लक्ष्य से सम्बद्ध कार्यों का संपादन निर्बाध एवं प्रभावी स्वरूप में होने के सुनिश्चय के लिए विभागों तथा विभिन्न स्तरों के कार्मिकों के निर्धारण किए जाते हैं। इस प्रकार संगठन के व्यवस्थापन कार्य मुख्यत: कार्यों की पहचान करना और विधिवत समन्वित एवं संगठन में सहकार्य प्रयासों से उनका समूहन यूनिटों एवं विभागों में करना तथा प्रत्येक विभाग में विभिन्न पदों पर कार्यरत व्यक्तियों के कार्य एवं उत्तरदायित्व निर्धारित करना है।

(ग) नियुक्तिकरण: यह विभिन्न कार्यों के निष्पादन के लिए कर्मचारियों की सेवाएं प्राप्त करने से संबंधित है। कर्मचारियों की सेवाओं की प्राप्ति विभिन्न पदों पर योग्य व्यक्तियों की नियुक्ति के माध्यम से की जाती है। इसके अंतर्गत भर्ती, प्रशिक्षण एवं विकास, स्थापन एवं पारिश्रमिक तथा कर्मचारी निष्पादन मूल्यांकन के कार्य शामिल हैं।

(घ) निर्देशन: प्रबंधन के निर्देशन कार्यों में अधीनस्थों का मार्गदर्शन, उनके निष्पादन का सुपरवीजन, प्रभावी संचार करने एवं उन्हें प्रोत्साहित किए जाने के कार्य शामिल हैं। प्रबंधक की नेतृत्व क्षमता अच्छी होनी चाहिए। वह अधीनस्थों के मध्य किसी प्रकार की अप्रसन्नता व्यक्त किए बिना कमांड संभालने एवं निर्देश जारी करने में सक्षम होना चाहिए। अपने अधीनस्थों के निष्पादन पर उसे नजर रखनी चाहिए तथा जब कभी उनके सम्मुख किसी प्रकार की कठिनाई उत्पन्न हो तो उनकी सहायता करनी चाहिए। सामान्य समझ के निर्माण एवं स्पष्टता के लिए संचार प्रसार अर्थात सूचना का आदान-प्रदान नियमित रूप से किया जाना चाहिए। प्रबंधकों को अपने अधीनस्थों की आवश्यकताओं को समझना चाहिए और साथ ही उन्हें सर्वश्रेष्ठ कार्य करने, नवप्रयास करने तथा रचनात्मक कार्य करने के लिए प्रोत्साहित करना चाहिए।

(ङ) नियंत्रण: इसके अंतर्गत प्रबंधन के कार्यों में योजनाओं के अनुसार कार्य का निष्पादन होने का सुनिश्चय करने के लिए किए जाने वाले उपाय शामिल हैं। इसके लिए निष्पादन मानक स्थापित किए जाते हैं तथा वास्तविक निष्पादन निर्धारित मानकों के अनुसार किया जाता है। यदि किसी की भिन्नता प्रकाश में आती है तो सुधार कार्य किए जाते हैं जिनमें मानकों में संशोधन, परिचालनों का विनिमयन, कमियों को समाप्त करने एवं निष्पादन सुधार किए जाने जैसे सुधार उपाय शामिल हैं।

पाठगत प्रश्न

1. नीचे दी तालिका में प्रबंधन के कार्य, स्थिति एवं विभिन्न स्तर दिए गए हैं। प्रत्येक कॉलम में किसी एक के उपयोग से सार्थक वाक्यों का निर्माण करें :-

प्रबंधन का स्तर	स्थिति	कार्य
(क) उच्च	(क) विभाग प्रमुख एवं प्रबंधक	(i) विभागीय लक्ष्यों की पहचान करना तथा उनके संबंध में निम्न स्तर का मार्गदर्शन करना
(ख) मध्यम	(ख) निदेशक मंडल एवं मुख्य कार्यकारी / कार्यपालक	(ii) परिचालनों का संचालन करना तथा पर्यवेक्षण करना
(ग) निम्न	(ग) पर्यवेक्षक एवं फोरमैन	(iii) लक्ष्यों को परिभाषित करना तथा नीतियों का निर्माण करना

2. निम्नलिखित के लिए वैकल्पिक शब्द बताएं

क) भविष्य में कार्रवाई के लिए अग्रिम तौर पर निर्णय लेना

ख) कार्य के संबंध में अधीनस्थों का मार्गदर्शन एवं पर्यवेक्षण करना

ग) इससे यह पुष्टि होती है कि योजना का संपादन उचित ढंग से किया गया है।

घ) यह कार्यों के लिए विभागों तथा विभिन्न स्तर के कार्मिकों के प्राधिकार एवं उत्तरदायित्व की सम्बद्धता का निर्धारण करता है।

6.7 प्रबंधन के सिद्धांत

सिद्धांत वे मूलभूत सत्य हैं जिनकी अभिव्यक्ति सामान्यत: संबंध स्थापित करने के कारक के रूप में की जाती है।

प्रबंधन सिद्धांत वे विस्तृत दिशानिर्देश हैं जिनका उपयोग प्रबंधकों को निर्णय निर्धारण के लिए करना होता है।

अवधारणा

प्रबंधन के सिद्धांतों की उत्पति प्रेक्षण एवं अनुभवजन्य अध्ययनों के आधार पर होती है। प्रबंध न के सिद्धांतों से संबंधता के कारक स्थापित होते हैं तथा यह विचार प्रक्रिया एवं कार्रवाई के लिए मार्गदर्शक के रूप में उपयोगी है। उदाहरण के तौर पर, कार्य का विभाजन करने के सिद्धांत के अनुसार कार्य के विभाजन का अंत परिणाम विशेषज्ञता है। इसमें कारक (कार्य विभाजन) एवं प्रभाव (विशेषज्ञता) को सरलता से ज्ञात किया जा सकता है।

प्रबंधन के सिद्धांत उस सारवान सत्य की अभिव्यक्ति है जिससे प्रबंधन को निर्णय निधारिण के लिए मार्गदर्शन प्राप्त होता है।

प्रबंधन के सिद्धांतों की प्रकृति

1. **सार्वभौमिक :** प्रबंधन के सिद्धांत प्रत्येक प्रकार के संगठनों, यथा सरकारी प्रतिष्ठान, शैक्षिक संस्थान, व्यावसायिक प्रतिष्ठान इत्यादि, के लिए लागू होत हैं।

2. **लोचकता :** परिवर्तित स्थितियों के अनुसार प्रबंधन के सिद्धांत संशोधित करके लागू किए जाते हैं। उदाहरण के तौर पर, जब कोई संगठन अपने कार्य प्रारंभ करता है तो ऐसा संभव है कि यह केन्द्रीयकरण के सिद्धांत अंगीकार करे। जब संगठन एक विशाल प्रतिष्ठान बन जाता है तो यह विकेन्द्रीयकरण का सिद्धांत लागू कर सकता है।

3. **मानव व्यवहार को प्रभावित करने के लिए लक्ष्यबद्ध :** मानव व्यवहार जटिल है तथा इसके पूर्वानुमान नहीं लगाए जा सकते हैं। प्रबंधन के सिद्धांत मानव व्यवहार को प्रभावित करते हैं जिससे कि संगठन में मानव संसाधनों के उपयोग से सर्वश्रेष्ठ प्राप्ति हो सके। उदाहरण के तौर पर व्यवस्थित सिद्धांत का अनुसरण करके कामगारों की अपव्ययी गतिविधियां समाप्त की जा सकती हैं।

4. **कारक एवं प्रभाव संबंधता :** प्रबंधन के सिद्धांतों में विभिन्न कार्यवाहियों एवं विभिन्न निर्णयों के प्रभावों का उल्लेख स्पष्ट रूप में होता है। उदाहरण के तौर पर, अनुशासन के सिद्धांत के अनुसार व्यवसाय का निर्बाध संचालन अनुशासन का परिणाम है।

प्रबंधन के सिद्धांतों का महत्व

प्रत्येक समूह प्रयासों के लिए प्रबंधन के सिद्धांत महत्वपूर्ण माने गए हैं। नीचे हम प्रबंधन के सिद्धांतों के महत्वपूर्ण बिंदुओं की प्रस्तुति कर रहे हैं:-

1. **प्रबंधन में अनुसंधान के लिए मार्गदर्शक की भूमिका :** निर्मित सिद्धांतों का परीक्षण नव स्थितियों एवं प्रबंधन व्यवहारों के लिए करके इन्हें अधिक प्रभावी बनाया जा सकता है। उदाहरण के तौर पर पूर्व काल में कामगारों को उनके अभिप्रेरण के लिए पारिश्रमिक प्रदान किए जाते थे। परन्तु, अब संगठन में कामगारों को अभिप्रेरित करने एवं उन्हें अपने साथ बनाए रखने एवं अभिप्रेरित करने के लिए परिवार, स्वास्थ्य, बच्चों की शिक्षा आदि प्रदान किए जा सकते हैं।

2. **समझ में सुधार:** प्रबंधन के सिद्धांतों की जानकारी होने से प्रबंधक उद्यम का प्रबंधन उचित ढंग से कर पाते हैं। प्रबंधकों द्वारा उचित निर्णय निर्धारण के लिए प्रबंधन के सिद्धांत उपयोगी होते हैं। प्रबंधक स्थितियों का सामना निर्बाध रूप में कर पाते हैं।

3. **प्रबंधकों को प्रशिक्षण प्रदान किए जाने वाले क्षेत्रों की पहचान करना:** प्रबंधन के सिद्धांतों से प्रबंधकों को दिए जाने वाले प्रशिक्षण के क्षेत्रों का निर्धारण किया जा सकता है।

4. **प्रबंधकों के लिए संदर्भ के रूप में उपयोग:** प्रबंधकों के लिए सिद्धांत संदर्भ के लिए उपयोगी होते हैं तथा इनसे प्रबंधक यह मूल्यांकन कर पाते हैं कि क्या उनके निर्णय उचित तथा सटीक हैं अथवा नहीं हैं।

5. **कार्य कौशल में वृद्धि:** सिद्धांतों से प्रबंधकों को सटीक निर्णय लेने का मार्गदर्शन प्राप्त होता है। सिद्धांतों से प्राप्त मार्गदर्शन से प्रबंधक संगठन की समस्याओं का समाधान कर पाते हैं।

6.7.1 वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांत

फ्रेडरिक विंसलो टेलर ने यह निर्धारण किया है कि प्रबंधन के विद्यमान व्यवहार प्रयत्न एवं त्रुटि विधि पर आधारित हैं। एफ डब्ल्यू टेलर को वैज्ञानिक प्रबंधन का जनक माना जाता है।

वैज्ञानिक प्रबंधन का अर्थ प्रबंधन की समस्याओं का अध्ययन एवं विश्लेषण वैज्ञानिक विधि यों के उपयोग से करना है। टेलर ने किसी संगठन में प्रबंधकों के लिए निम्नलिखित सिद्धांत तैयार किए हैं। इन सिद्धांतों को वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांत के नाम से जाना जाता है।

वैज्ञानिक प्रबंधन के सिद्धांत निम्नलिखित हैं :

1. **व्यक्ति के कार्य के प्रत्येक अंश के लिए विज्ञान का विकास:** इस सिद्धांत के अनुसार निर्णय का निर्धारण तथ्यों के आधार पर किया जाना चाहिए न कि अंगुठे के नियम के आधार पर। किसी कामगार को सौंपे जाने वाले कार्य की समीक्षा की जानी चाहिए। कार्य के प्रत्येक अंश (प्रयुक्त समय, कामगार के श्रम आदि) का विश्लेषण किया जाना चाहिए। इस समीक्षा का उद्देश्य कार्य के निष्पादन के लिए सही विधि का निर्धारण करना है। टेलर न इस तथ्य पर जोर दिया है कि प्रत्येक कार्य वैज्ञानिक अध्ययन के आधार पर किया जाना चाहिए।

2. **कामगार के चयन, प्रशिक्षण एवं विकास का विज्ञान :** टेलर ने यह सुझाव दिया है कि यदि कोई संगठन अपने कार्य कौशल में बढ़ोतरी करना चाहता है तो उसके लिए कामगारों की नियुक्ति, कार्य विश्लेषण एवं कार्य विवरण वैज्ञानिक के आधार पर पूर्ण सावधानी के साथ करना आवश्यक है। ऐसा करके कौशल एवं अनुभव का अनुकूलन कार्य के साथ किया जा सकता है।

3. **कामगारों एवं प्रबंधन के मध्य गहन समन्वय:** एफ डब्ल्यू टेलर का यह मानना है कि योजना एवं मानकों के अनुरूप कार्य का निष्पादन करने के लिए कामगारों एवं प्रबंध न के मध्य गहन समन्वय होनी चाहिए।

4. **मानसिक क्रांति:** एफ डब्ल्यू टेलर के अनुसार कामगारों एवं प्रबंधकों संपूर्ण मानसिक क्रांति किए बिना वैज्ञानिक प्रबंधन सफल नहीं हो सकता है। कामगारों एवं प्रबंधकों को अपने संबंधों एवं अपनी कार्य प्रक्रियाओं से संबंधित अपने दृष्टिकोण में आमूल परिवर्तन करना चाहिए। इसे मानसिक क्रांति कहा जाता है।

5. **अधिकाधिक समृद्धि:** इस सिद्धांत के अनुसार, प्रत्येक प्रबंधन का लक्ष्य नियोक्ताओं एवं कर्मचारियों की समृद्धि में वृद्धि किए जाने की दिशा में होना चाहिए। ऐसा केवल कामगार को प्रतिबंधित आउटपुट के स्थान पर अधिकाधिक आउटपुट प्रदान करने अवसर देकर ही किया जा सकता है।

6. **दायित्वों का विभाजन:** टेलर ने इस तथ्य पर जोर दिया है कि प्रबंधन एवं कामगारों के मध्य दायित्वों का स्पष्ट विभाजन होना चाहिए। कार्य के लिए योजना निर्माण का दायित्व प्रबंधकों का होना चाहिए जबकि कार्य का निष्पादन कामगारों को करना चाहिए।

6.7.2 वैज्ञानिक प्रबंधन की विधियां

टेलर की वैज्ञानिक प्रबंधन की विधियां काफी लोकप्रिय हैं, उनमें से उत्पादन विभाग, वह भी शॉप स्तर पर, से संबंधित विधि को काफी सराहा जाता है। टेलर द्वारा सुझाई गई वैज्ञानिक **प्रबंधन की विधियां निम्नलिखित हैं:**

1. **कार्य अध्ययन:** कार्य अध्ययन का अर्थ किसी भी कार्य विशेष में सुधार के लिए परिचालन कार्य कौशल के सभी कारकों का प्रक्रियाबद्ध, उद्देश्यपरक एवं गुणदोष विवेचन करना है। इसके अंतर्गत समय अध्ययन, गति अध्ययन, थकान अध्ययन एवं विधि अध्ययन का विवेचन किया जाना शामिल है।

   क. **समय अध्ययन:** यह किसी विशेष के लिए अपेक्षित समय का अध्ययन करने एवं उसे रिकार्डबद्ध करने तथा उसे सही ढंग से करने की विधि का निर्माण करने की विधि है।

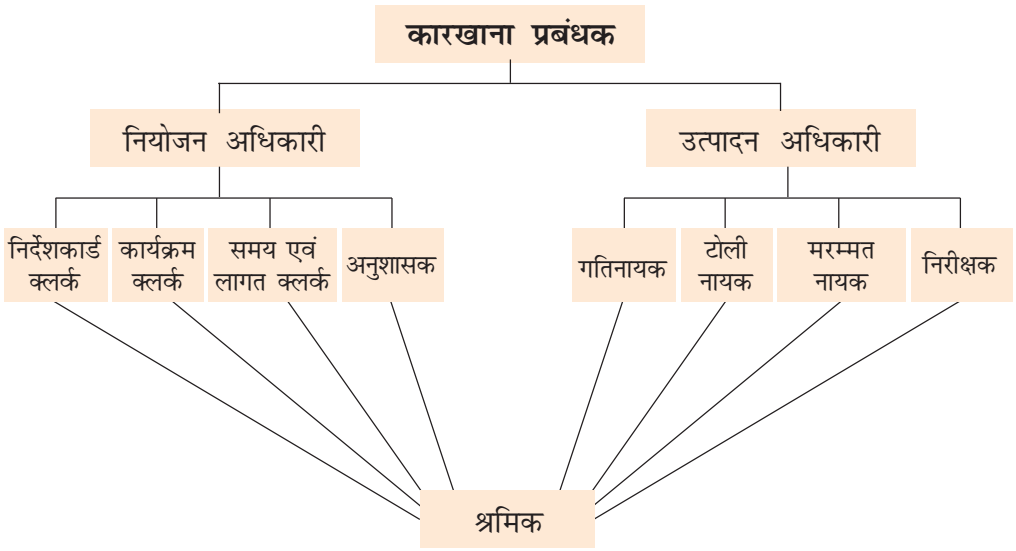
   ख. **गति अध्ययन:** गति अध्ययन के अंतर्गत व्यक्तियों, मशीनों तथा सामग्रियों का अध्ययन एवं विश्लेषण किया जाता है। गति अध्ययन करके अपव्ययी गति हटा दी जाती है तथा ऐसा करके किसी कार्य विशेष का संपादन करने की उत्तम विधि तैयार की जाती है।

   ग. **थकान अध्ययन:** थकान अध्ययन का अर्थ थकान का प्रक्रियाबद्ध, उद्देश्यपरक एवं गुणदोष परीक्षण करके थकान के कारण एवं उसके परिणामों का अध्ययन करना है। यह अध्ययन किसी कार्य का पूर्ण क्षमता के साथ संपादन करने के लिए अपेक्षित विश्राम के काल एवं बारम्बारता का निर्धारण करने के लिए अपेक्षित है।

   घ. **विधि अध्ययन:** विधि अध्ययन का अभिप्राय किसी कार्य के निष्पादन की विधियों (पूंजी प्रधान अथवा श्रम प्रधान) का विश्लेषण एवं मूल्यांकन करना है। श्रम लागत, पूंजी की उपलब्धता, सामग्री लागत आदि जैसे कारकों को विचार में लेकर प्रबंधन को उत्तम विधियों का चयन करना चाहिए।

2. **मानकीकरण:** यह कामगारों द्वारा उपयोग में लाई जाने वाली मानक सामग्रियों, मशीनों तथा उपकरणों तथा प्रकाश व्यवस्था, वेंटिलेशन आदि जैसी मानक कार्य स्थितियों का चयन करने की विधि से संबंधित है। ऐसा करके कार्य का निष्पादन अधिक कार्य कौशल के साथ किया जा सकता है।

3. **कार्यात्मक फोरमैनशिप:** कार्यशील फोरमैनशिप के अंतर्गत कामगार का सुपरवीजन विशेषज्ञ फोरमैन करते हैं। आठ फोरमैन उत्पादन के विभिन्न पहलूओं का नियंत्रण करते हैं।



चित्र 6.2 कार्यात्मक फोरमैनशिप

योजना विभाग के अंतर्गत फोरमैन निम्नलिखित हैं:

1. **कार्यक्रम क्लर्क:** यह उत्पादन की प्रक्रिया तथा उस कार्यक्रम का निर्धारण करता है जिसके माध्यम से कच्चे माल की प्राप्ति होगी।

2. **निर्देश कार्ड क्लर्क:** यह कामगारों के लिए उन निदेशों का निर्धारण् करता है जिनका अनुसरण कार्य के निष्पादन के दौरान किया जाना है।

3. **समय एवं लागत क्लर्क:** यह विभिन्न कार्यों के लिए समय तालिका तथा प्रत्येक परिचालन की श्रम लागत एवं सामग्री लागत का निर्धारण करता है।

4. **अनुशासक:** यह फेक्टरी में अनुशासन कायम रखने का दायित्व संभालता है।

उत्पादन विभाग के अंतर्गत फोरमैन निम्नलिखित हैं:

1. **टोली नायक:** यह कार्य के संपादन के लिए कामगारों, मशीनों, उपकरणों तथा सामग्रियों की व्यवस्था करता है।

2. **गति नायक:** यह उत्पादन की योजनागत गति को बनाए रखने के लिए उत्तरदायी है। किसी प्रकार की देरी के मामले में यह देरी के कारण ज्ञात करके सुधार कार्रवाई करता है।

3. **मरम्मत नायक:** इसे मशीनों, उपकरणों एवं औजारों के रखरखाव (सफाई, ग्रिसिंग, ऑयलिंग इत्यादि) का दायित्व सौंपा गया है।

4. **निरीक्षक:** यह योजना विभाग द्वारा निर्धारित मानकों के अनुरूप आउटपुट (प्रतिफल) होने का सुनिश्चय करता है।

6.7.3 विभेदात्मक योजना

एफ डब्ल्यू टेलर ने मानक अथवा आउटपुट की उत्पति करने वाले कामगारों को अधिक भुगतान तथा मानक आउटपुट के अनुसार उत्पति न करने वाले कामगारों को कम भुगतान करने का सुझाव दिया है। कामगारों को उनके द्वारा उत्पादित संख्या के आधार पर भुगतान किया जाना है। विभिन्न कार्य करने वाले कामगारों की दरों में भिन्नता होने के कारण इसे विभेदात्मक दर योजना कहा जाता है।

मान लीजिए मानक आउटपुट 100 यूनिट निर्धारित की गई है तथा दो कामगार ए और बी क्रमश: 120 यूनिट एवं 80 यूनिट की उत्पति करते हैं। इस प्रकार यदि 1/- रुपया और 0. 75 रुपया की दो प्रकार की दरें हैं तो ए को 120/- रुपए प्राप्त होंगे तथा बी को केवल 60/- रुपए ही प्राप्त होंगे। बी को जब कम भुगतान प्राप्त होगा तो वह दबाव में आएगा और अपने मानक आउटपुट के अनुसार उत्पादन करने के लिए अपने कार्य कौशल में सुधार करेगा।

6.8 प्रबंधन के सामान्य सिद्धांत

वैज्ञानिक प्रबंधन मुख्यत: कार्यशाला पर कामगारों के कार्य कौशल में बढ़ोतरी करने से संबंधित है। इसमें प्रबंधकों तथ उनके कार्यों की भूमिका की ओर पर्याप्त ध्यान नहीं दिया गया है। तथापि, इसी काल के दौरान फ्रांस की एक कोयला खनन कम्पनी के निदेशक हेनरी फेयोल ने प्रबंधन की प्रक्रिया का एक प्रक्रियाबद्ध विश्लेषण किया था। उन्होंने प्रबंधकों को अपने कार्य निष्पादन सिद्धांतों का अनुसरण करके किए जाने की आवश्यकता पर बल दिया था तथा इसके लिए उन्होंने प्रबंधन के 14 सामान्य सिद्धांत भी सुझाए थे जो प्रबंधन के लिए अभी भी महत्वपूर्ण माने जाते हैं। ये सिद्धांत निम्नानुसार हैं:-

1. **कार्य का विभाजन:** इस सिद्धांत में किसी योग्य व्यक्ति को कार्य सौंपे जाने का सुझाव है। कार्य का विभाजन छोटे-छोटे भागों में करके व्यक्तियों को दिया जाता है। ऐसा करने से विशेषज्ञता एवं कार्य कौशल में सुधार आता है।

2. **प्राधिकार एवं उत्तरदायित्व:** उत्तरदायित्व का अर्थ किसी व्यक्ति को निष्पादन के लिए सौंपा गया दायित्व है तथा प्राधिकार से वे अधिकार अभिप्रेत हैं जो निष्पादन के

सुनिश्चय के लिए किसी को व्यक्तियों एवं वस्तुओं का प्रबंधन करने के लिए दिए जाते हैं। दूसरे शब्दों में, प्रभावी परिणामों की प्राप्ति के लिए उत्तरदायित्व के साथ प्राधिकार किसी एक द्वारा दूसरे को सौंपा जाता है।

3. **अनुशासन:** इस सिद्धांत में इस आशय पर बल दिया गया है कि अधिनस्थों को अपने वरिष्ठों का सम्मान करना चाहिए तथा उनके आदेशों का पालन करना चाहिए। इसके साथ साथ ही वरिष्ठों का व्यवहार कुछ इस प्रकार का होना चाहिए कि अधीनस्थ उसकी आज्ञा का पालन करें। यदि ऐसे अनुशासन का पालन किया जाता है तो किसी प्रकार से औद्योगिक विवाद की कोई समस्या उत्पन्न नहीं होगी।

4. **आदेश की एकता:** अधीनस्थ को केवल एक ही सुपरवाइजर के अधीन कार्य करना चाहिए जिसके प्रति वे निदेश प्राप्त करके जवाबदेह होगा। ऐसा करने से प्राधिकार एवं निदेशों में किसी प्रकार भ्रम नहीं रहता है।

5. **निर्देश की एकता:** समान उद्देश्य वाले प्रत्येक समूह के कार्यकलाप एक ही प्रमुख के अधीन होने चाहिए तथा एक ही कार्यवाही योजना होनी चाहिए। ऐसा न करने से अपव्यय, अधिक व्यय होगा तथा प्रबंधकों के मध्य अनावश्यक मतभेद उत्पन्न होगा।

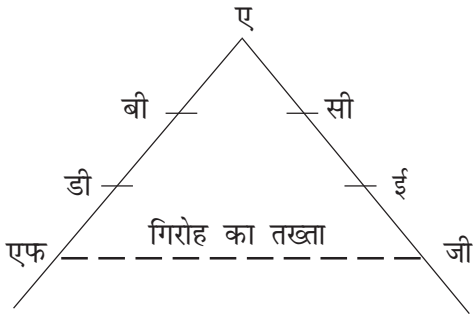
6. **वैयक्तिक हितों की तुलना में सामान्य हितों को महत्व देना:** किसी भी प्रकार निर्णय लेते समय वैयक्तिक हितों के स्थान पर समग्र रूप से संगठन के सामूहिक कल्याण एवं सामूहिक हितों को वरीयता दी जानी चाहिए। संगठन के समग्र हित को वैयक्तिक हित की तुलना में अधिक महत्व दिया जाना चाहिए। ऐसा करने से संगठन एवं इसके सदस्यों के कल्याण का सुनिश्चय हो सकता है।

7. **पारिश्रमिक:** प्रबंधन को अपने कर्मचारियों को उचित भुगतान करने चाहिए जिससे कामगारों तथा संगठन की उत्पादकता में औचित्यपरक संतोष का सुनिश्चय हो सकता है। उचित का अर्थ कम्पनी की भुगतान क्षमता के अनुरूप होना चाहिए तथा यह मानक जीवनयापन के लिए औचित्यपरक होना चाहिए।

8. **केन्द्रीकरण:** जब कोई एकल व्यक्ति संगठन के कार्यों का नियंत्रण करता है तो इसे पूर्ण केन्द्रीकरण कहा जाता है। छोटी कम्पनियों में केवल एक प्रबंधक ही अपने अधीनस्थों के कार्य का सुपरवीजन सरलता से कर सकता है जबकि बड़े संगठनों में विभिन्न स्तरों पर परिचालनात्मक निर्णय निर्धारण के लिए ऐसा नियंत्रण अनेक व्यक्तियों में विभाजित किया जाता है। फेयोल का ऐसा मानना है कि केन्द्रीकरण तथा किसी संगठन के प्राधिकारों के प्रत्यारोपण के मध्य उचित संतुलन होना आवश्यक है।

9. **सोपान श्रृंखला:** यह उच्चतर से निम्नतर रेंक में प्राधिकार सम्बद्धता की श्रृंखला है। जिसका अभिप्राय है कि अधीनस्थ अपने निकटतम सुपरवाइजर को रिपोर्ट करेगा, जो आगे सीधे अपने वरिष्ठ अधिकारी को रिपोर्ट करेगा। इस श्रृंखला के क्रम का पालन

किसी भी प्रकार के निदेश दिए जाने अथवा कोई जानकारी प्राप्त करने के उद्देश्य से करना होता है।



चित्र 6.3 सोपान शृंखला

10. **व्यवस्था:** व्यक्तियों तथा सामग्रियों की व्यवस्था सही ढंग से की जानी चाहिए। सामग्रियों के लिए ऐसा उचित स्थान होना चाहिए जहां सुरक्षित ढंग से उनका भंडारण किया जा सके। प्रत्येक व्यक्ति को ऐसे कार्य सौंपे जाने चाहिए जो उसके कार्य कौशल के अनुरूप हों।

11. **समता:** सिद्धांत के अनुसार प्रबंधकों से कामगारों के साथ अच्छा व्यवहार करने की अपेक्षा की गई है। ऐसा करने सुपरवाइजरों एवं अधीनस्थों के मध्य मैत्रीपूर्ण वातावरण तैयार होता है तथा वे अपने कार्यों का निर्वाह कुशलता पूर्वक करने के लिए प्रोत्साहित होते हैं।

12. **कार्यकाल का स्थायित्व:** कामगारों को उनके रोजगार के काल में स्थायित्व एवं निरंतरता प्रदान करनी चाहिए। कर्मचारियों को बार बार हटाया नहीं जाना चाहिए। ऐसा आकर्षक पारिश्रमिक एवं कामगारों के साथ सम्मानजनक व्यवहार करके हासिल किया जा सकता है।

13. **पहल:** इसका अभिप्राय किसी वांछित परिणाम की प्राप्ति के उद्देश्य से कर्मचारियों को नव प्रयास करके योजना बनाने और निष्पादन करने के लिए प्रोत्साहित करना है।

14. **सहयोग की भावना:** इसका अर्थ टीम भावना है। प्रबंधक को कार्य में टीम भावना की उत्पति करनी चाहिए एवं कर्मचारियों में समन्वय स्थापित करना चाहिए। ऐसा करने से वातावरण में परस्पर विश्वास एवं एकता का भाव निर्मित होता है।

फेयोल ने यह स्पष्ट किया है कि इन सिद्धांतों का उपयोग अधिकांश संगठनों में किया जा सकता है परन्तु ये अपने आप में सम्पूर्ण सिद्धांत नहीं हैं। संगठनों को अपनी स्थिति के अनुसार इन्हें अंगीकार करना चाहिए अथवा यदि आवश्यकता न हो तो इनमें से कुछ को हटा देना चाहिए।

पाठगत प्रश्न 6.4

1. निर्देश की एकता से क्या अभिप्रेत है?

2. निम्नलिखित में से प्रबंधन के सामान्य सिद्धांतों की पहचान करें और उन्हें वाक्य के अनुसार संबंधित करें:

   (क) एक व्यक्ति को केवल ही व्यक्ति से आदेश प्राप्त करने चाहिए।

   (ख) टीम भावना को प्रोत्साहित किया जाना चाहिए।

   (ग) प्रबंधकों को अपने कामगारों के साथ अच्छा व्यवहार करना चाहिए।

   (घ) विधिवत परिभाषित विधि से ही निर्देश जारी किए जाने चाहिए।

3. निम्नलिखित में से जो सही है उसे चिह्नित करें ।

   (क) वैज्ञानिक प्रबंधन के जनक कौन हैं

   क) पीटर एफ ड्रकर

   ख) हेनरी फेयोल

   ग) फ्रेड्रिक विंसलो टेलर

   घ) उपर्युक्त में से कोई नहीं

   (ख) वह वैज्ञानिक विधि कौन सी हैं जिसमें मजदूरी भुगतान के लिए दो पकार की दरों के सुझाव दिए गए हैं

   क) विभेदात्मक दर योजना

   ख) मानकीकरण

   ग) कार्यात्मक फोरमैनशिप

   घ) मानसिक क्रांति

   (ग) निम्नलिखित में से वैज्ञानिक प्रबंधन की उस विधि की पहचान करें जिसमें कामगारों के लिए विभिन्न प्रकार की जवाबदेही के निर्धारण किए गए हैं

   क) मानकीकरण

   ख) कार्यात्मक फोरमैनशिप

   ग) विभेदात्मक दर योजना

   घ) मानसिक क्रांति

पाठांत प्रश्न

अति लघुउत्तरीय प्रश्न

1. 'प्रबंधन' शब्द को परिभाषित करें।
2. प्रबंधन के भिन्न स्तरों को सूचीबद्ध करें।
3. सहयोग की भावना का अर्थ समझाएं।
4. वैयक्तिक हित की तुलना में सामान्य हित श्रेयकर होने का अर्थ क्या है?
5. प्रबंधन के सिद्धांत में प्रयुक्त 'समता' शब्द को परिभाषित करें।
6. वैज्ञानिक प्रबंधन के किसी भी एक सिद्धांत का वर्णन करें।
7. गति अध्ययन से क्या अभिप्रेत है?

लघुउत्तरीय प्रश्न

1. प्रबंधन के किन्हीं तीन उद्देश्यों का वर्णन करें।
2. प्रबंधन की विभिन्न विशेषताओं का वर्णन करें।
3. 'अनुशासन के रूप में प्रबंधन' का अर्थ समझाएं।
4. क्या प्रबंधन को पेशा माना जा सकता है? अपने उत्तर के समर्थन में कारण बताएं।
5. वैज्ञानिक प्रबंधन का अर्थ क्या है।
6. प्रबंधन के सिद्धांतों की किन्हीं तीन विशेषताओं का वर्णन करें।
7. प्रबंधन के सिद्धांतों का महत्व समझाएं।
8. प्रबंधन के सिद्धांतों से क्या अभिप्राय है?
9. मानसिक क्रांति का अर्थ क्या है?

दीर्घ उत्तरीय प्रश्न

1. प्रबंधन की विशेषताओं का वर्णन करें।
2. प्रबंधन के उद्देश्यों का वर्णन करें।
3. प्रबंधन के महत्व का वर्णन करें।
4. प्रबंधन के विभिन्न कार्यों का वर्णन करें।
5. हेनरी फेयोल द्वारा सुझाए गए चौदह प्रबंधन के सिद्धांतों का वर्णन करें।
6. प्रबंधन की कोई भी तीन विशेषताएं समझाएं।
7. अनुशासन एवं समूह के रूप में प्रबंधन का अर्थ स्पष्ट करें।

पाठगत प्रश्नों के उत्तर

6.1

1. किसी परिणाम (आउटपुट) की उत्पति के लिए विभिन्न संसाधनों (इनपुट) के उपयोग की प्रक्रिया को प्रबंधन कहा जाता है।

2. (ख) अमूर्त (ग) सामाजिक (घ) स्थितिपरक (ङ) अनवरत

3. (क) संसाधनों का इष्टतम उपयोग

   (ख) उत्पादकता में बढ़ोतरी

   (ग) उचित लाभ

   (घ) क्रेडिट साख

   (ङ) परिवर्तित परिवेश की चुनौतियों का सामना (कोई तीन)

6.2

1. कला: (ख), (घ) विज्ञान : (क), (ग) पेशा (ङ)

2. (क)-(iii)

   (ख)-(iv)

   (ग)-(i)

   (घ)-(ii)

6.3

1. (क)-(ख)-(iii) (ख)-(क)-(i) (ग)-(ग)-(ii)

2. (क) योजना

   (ख) निर्देशन

   (ग) नियंत्रण

   (घ) संगठन

   (ङ) कर्मचारियों की नियुक्ति

6.4

1. (क) आदेश की एकता

   (ख) टीम भावना

   (ग) अनुशासन

(घ) समता

(ङ) सोपान श्रृंखला

2. (i) ग (ii) क (iii) ख

करें और सीखें

1. अपने निकट के किसी एक प्रतिष्ठान में जाएं। वहां कार्यरत व्यक्तियों की सूची तैयार करें और उनका वर्गीकरण उनके संबंधित प्रबंधन के स्तर के आधार पर करें।

2. मान लीजिए कि आपकी माता आपके परिवार की मुखिया है। ऐसी सभी कार्यों की एक सूची बनाएं जो वे प्रतिदिन करती हैं। इन कार्यों को प्रबंधन के विभिन्न कार्यों में विभाजित करें।

रोल प्ले

1. तनुज और मनोज दोनों लकड़ी की कुर्सियां बनाने वाली एक ही फेक्टरी में एक साथ काम करते हैं। माह के अंत में तनुज को मनोज से अधिक मजदूरी मिलती है। इससे मनोज निराश होकर अपने फोरमैन के पास जाता है और उस पर पक्षपात का आरोप लगाता है। मनोज और फोरमैन के बीच निम्नानुसार वार्तालाप हुआ है:-

मनोज: मैंने तनुज से ज्यादा मेहनत की है, तो भी मुझे भुगतान कम क्यों दिया गया है?

फोरमैन:शांत हो जाओ मनोज! यह भुगतान किए गए कार्य के अनुसार दिया गया है।

मनोज: यह सत्य नहीं है। मैंने भी उसके समान घंटों में काम किया है। आप पक्षपात कर रहे हैं। यह अनुचित है।

फोरमैन:आप गलत कह रहे हैं। कम्पनी की नीति के अनुसार उत्पादन की यूनिटों की संख्या के अनुसार मजदूरी का भुगतान किया जाता है। हम अपने कुशल कामगारों को विभेदात्मक दर पर मजदूरी का भुगतान करते हैं। आओ, मैं तुम्हें समझाता हूं (काल्पनिक स्थिति को इसमें जोड़कर तथा इसमें हास्य विनोद का समावेश करके इनके बीच वार्तालाप को आगे बढ़ाएं)

2. अनुभव ने अभी अभी एनआईओएस से अपना वरिष्ठ माध्यमिक पाठ्यक्रम पूरा किया है। उसके पिता प्रसन्न हैं कि अब उनका पुत्र उनके व्यवसाय में उन्हें सहायता देगा। परन्तु, उन्हें तब बहुत दुख होता है जब अनुभव व्यवसाय में अपना योगदान देना पसंद नहीं करता है। वह पहले बीबीए (व्यवसाय प्रशासन स्नातक) करना चाहता है तथा उसके पश्चात अपने पिता के व्यवसाय से जुड़ना चाहता है।)

अनुभवः घटते हुए संसाधनों के साथ आज के परिवर्तनशील विश्व में प्रबंधन हमें हमारे लक्ष्यों को और अधिक प्रभावी एवं कुशल ढंग से प्राप्त करने में सहायता कर रहा है।

पिताः अनुभव, आखिर बीबीए की डिग्री की आवश्यकता क्या है? आखिर तो तुम्हें व्यवसाय ही संभालना है। तो फिर क्यों अपने तीन महत्वपूर्ण वर्ष प्रबंधन की डिग्री की प्राप्ति के लिए व्यर्थ कर रहे हो। मैंने तो कोई प्रबंधन कोर्स नहीं किया था, तो भी मैं ठीक ही चल रहा हूं।

अनुभवः आपने खुद ही कहा था कि आपने अपना व्यवसाय तीस वर्ष पहले शुरू किया था। तुलनात्मक रूप से व्यवसाय स्थिर है। अनेक कोशिशें करके और अनेक गलतियां तथा अनेक उतार चढ़ाव के पश्चात आप आज इस स्थिति में पहुंचे हैं। परन्तु, आज का युग वैश्विकरण, परिवर्तनशील प्रौद्योगिकी एवं संचार का विश्व है, हम सभी को प्रबंधन के सिद्धांतों का उपयोग करना आना चाहिए। भविष्य में, हम प्रतिस्पर्धा का सामना नहीं कर पाएंगे।

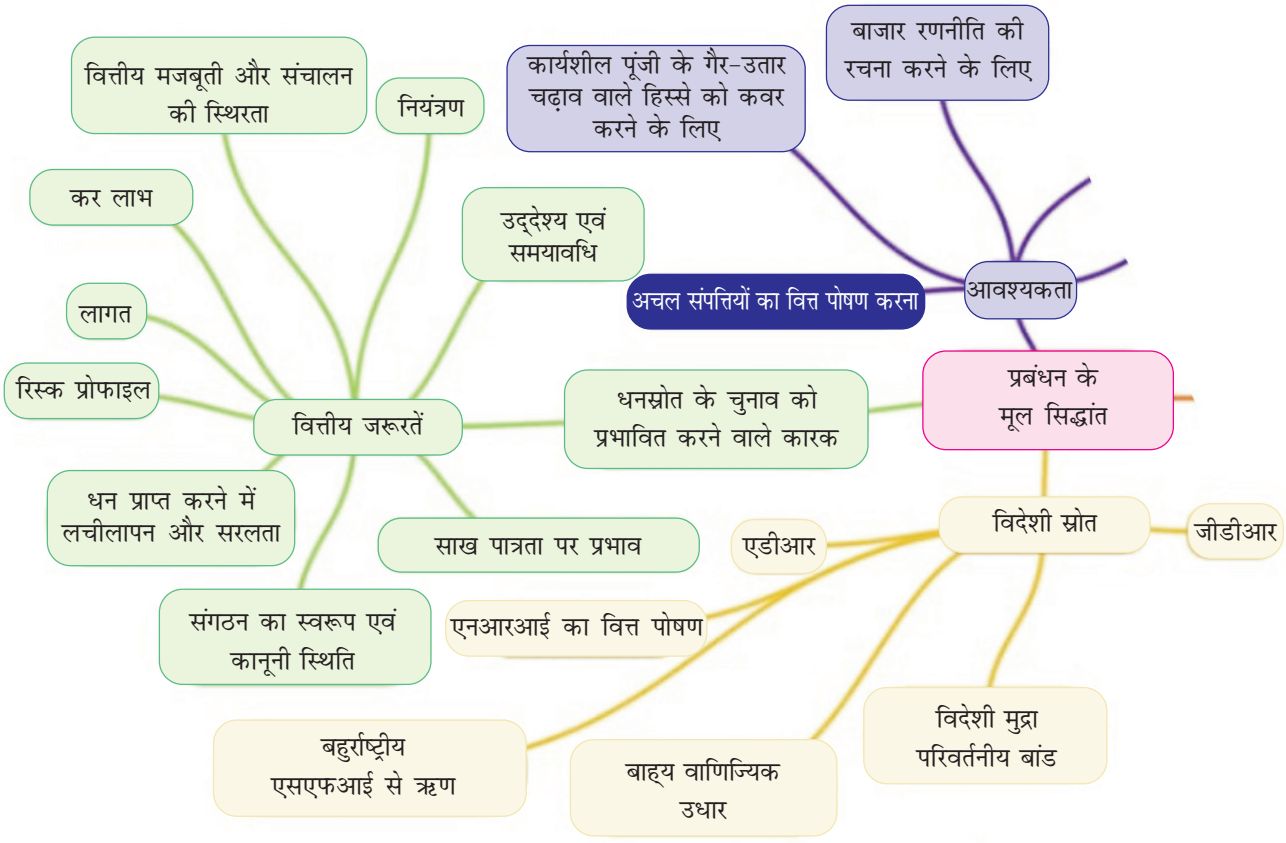
पिताः क्या कहना चाहते हो?

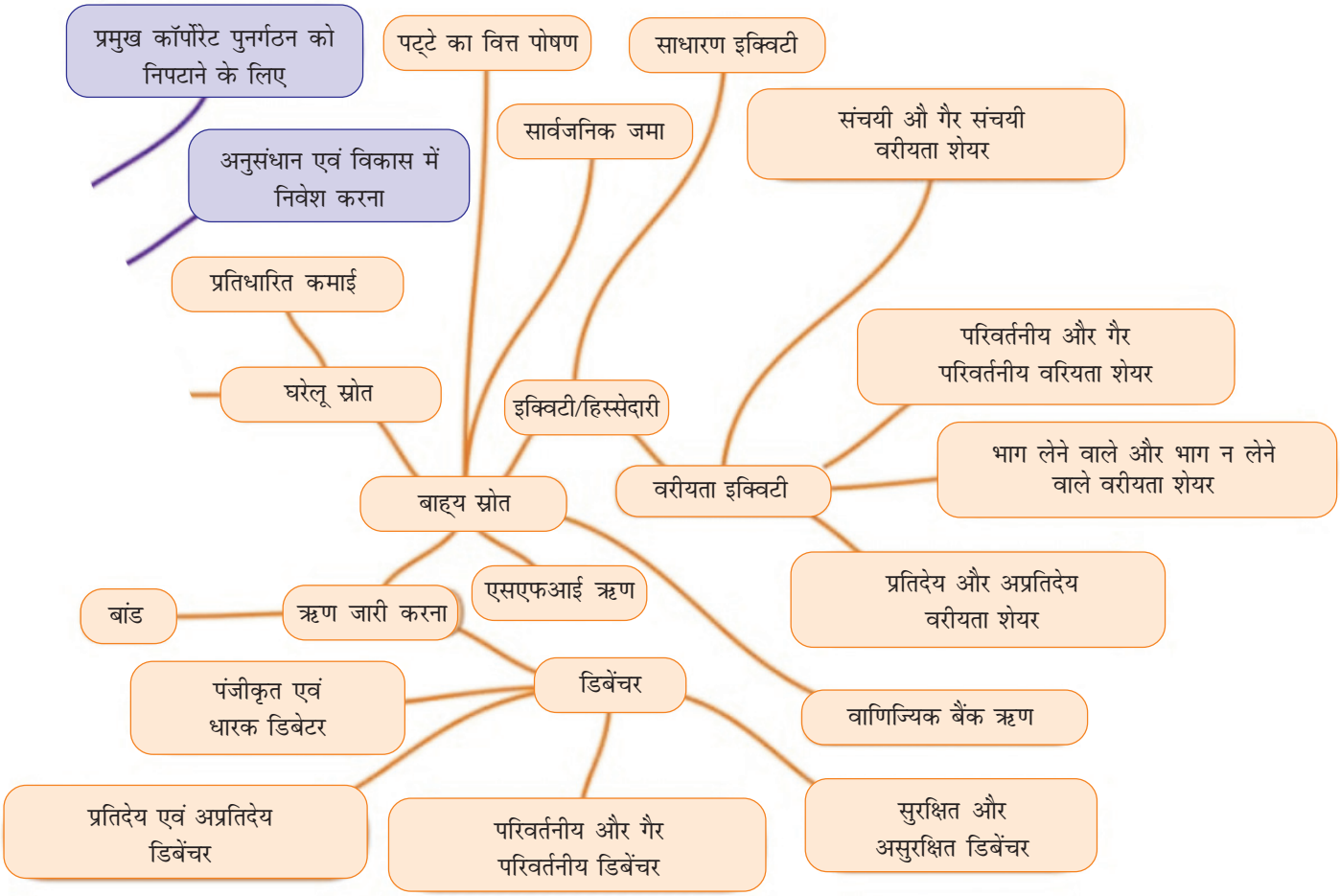
अनुभवः आज के परिवर्तनशील विश्व में जब संसाधन घटते जा रहे हैं तो प्रबंधन हमें हमारे लक्ष्यों को और अधिक प्रभावी एवं कार्य कुशल विधि से प्राप्त करने में सहायता प्रदान कर रहा है।

पिताः मैं भी तो प्रबंधन कर रहा हूं।

अनुभवः परन्तु, हम प्रतिस्पर्धा का सामना प्रभावी ढंग से नहीं कर सकते हैं। अनुभव अपने पिता को प्रबंधन के महत्व के बारे में विस्तार से बताता है। (आप अपने और अपने मित्र के लिए अलग अलग भूमिका का निर्धारण करके इस वार्तालाप को आगे बढ़ाएं)

आपने क्या सीखा


बाजार रणनीति की रचना करने के लिए
कार्यशील पूंजी के गैर-उतार चढ़ाव वाले हिस्से को कवर करने के लिए
वित्तीय मजबूती और संचालन की स्थिरता
नियंत्रण
कर लाभ
उद्देश्य एवं समयावधि
आवश्यकता
अचल संपत्तियों का वित्त पोषण करना
लागत
रिस्क प्रोफाइल
वित्तीय जरूरतें
धनस्रोत के चुनाव को प्रभावित करने वाले कारक
प्रबंधन के मूल सिद्धांत
धन प्राप्त करने में लचीलापन और सरलता
साख पात्रता पर प्रभाव
विदेशी स्रोत
एडीआर
जीडीआर
संगठन का स्वरूप एवं कानूनी स्थिति
एनआरआई का वित्त पोषण
बहुर्राष्ट्रीय एसएफआई से ऋण
बाह्य वाणिज्यिक उधार
विदेशी मुद्रा परिवर्तनीय बांड


प्रमुख कॉर्पोरेट पुनर्गठन को निपटाने के लिए
पट्टे का वित्त पोषण
साधारण इक्विटी
सार्वजनिक जमा
संचयी औ गैर संचयी वरीयता शेयर
अनुसंधान एवं विकास में निवेश करना
प्रतिधारित कमाई
घरेलू स्रोत
परिवर्तनीय और गैर परिवर्तनीय वरियता शेयर
इक्विटी/हिस्सेदारी
भाग लेने वाले और भाग न लेने वाले वरीयता शेयर
वरीयता इक्विटी
बाह्य स्रोत
प्रतिदेय और अप्रतिदेय वरीयता शेयर
एसएफआई ऋण
बांड
ऋण जारी करना
पंजीकृत एवं धारक डिबेटर
डिबेंचर
वाणिज्यिक बैंक ऋण
प्रतिदेय एवं अप्रतिदेय डिबेंचर
परिवर्तनीय और गैर परिवर्तनीय डिबेंचर
सुरक्षित और असुरक्षित डिबेंचर