FREE DEMO SAMPLE

Guessing Paper 2026-27 Demo Set

BBA · Semester 1 · Principles of Management

SGGV Sarguja — संत गहिरा गुरु विश्वविद्यालय, सरगुजा

यह सिर्फ़ एक डेमो सेट है 📘

इस डेमो से आप हमारे उत्तरों की क्वालिटी और पेपर का फ़ॉर्मेट देख सकते हैं। **असली 3 पूरे Guessing Paper सेट** (Set A, B, C) सिर्फ़ **Pariksha Pass App** में मिलते हैं:

- हर विषय के **3 पूरे सेट** — Most Probable, Highly Likely और Alternate
- हर प्रश्न का **सटीक मॉडल उत्तर** — हिंदी और English दोनों में
- **Year Tag** — जो प्रश्न पहले यूनिवर्सिटी परीक्षा में आ चुके हैं
- आपकी **यूनिवर्सिटी के पैटर्न** पर — पूरा सिलेबस कवर

▶ **Pariksha Pass App डाउनलोड करें**
यहाँ टैप करें — Google Play पर उपलब्ध

QR स्कैन करें

इस डेमो के प्रश्न असली Set A/B/C से नहीं लिए गए हैं। कोई भी पेपर परीक्षा में प्रश्न आने की गारंटी नहीं देता — इसे पाठ्यपुस्तक के साथ अभ्यास के लिए उपयोग करें। · Free sample shared on cguniversities.com

DEMO SAMPLE – NOT FROM THE ACTUAL SETS
डेमो नमूना – वास्तविक सेटों के प्रश्न इसमें नहीं हैं

Demo Set

Roll No. | | | | | | | | | |

SANT GAHIRA GURU VISHWAVIDYALAYA, SARGUJA (C.G.)
संत गहिरा गुरु विश्वविद्यालय, सरगुजा (छ.ग.)

B.B.A. (First Semester) Examination, Nov.–Dec. 2026
बी.बी.ए. (प्रथम सेमेस्टर) परीक्षा, नवम्बर–दिसम्बर 2026

PRINCIPLES OF MANAGEMENT
प्रबंध के सिद्धांत

Time / समय : 3 Hours	Maximum Marks / पूर्णांक : 70

DEMO SAMPLE – not from the actual sets · prepared by Online Student Seva to show the paper format and answer quality · not an official University question paper

Instructions:

1. Section A: Q.1 (objective) is compulsory. All 5 short-answer questions in Q.2 are compulsory.
2. Section B: attempt **one** question from each unit (Q.3 to Q.6); each has an internal choice.
3. Figures in the right margin show full marks. Draw neat, labelled diagrams wherever necessary.

निर्देश : खण्ड-अ में प्रश्न 1 अनिवार्य है; प्रश्न 2 के सभी 5 प्रश्न अनिवार्य हैं। खण्ड-ब में प्रत्येक इकाई से **एक** प्रश्न हल करें (प्रश्न 3 से 6), सभी में आंतरिक विकल्प है। दाईं ओर के अंक पूर्णांक दर्शाते हैं। आवश्यकतानुसार स्वच्छ व नामांकित चित्र बनाएँ।

SECTION – A / खण्ड – अ

Q.1 **Choose the correct answer.** सही उत्तर चुनिए। 10 × 1 = 10

(1) In Taylor's functional foremanship, a worker is supervised by how many specialist foremen?
टेलर की कार्यात्मक फोरमैनशिप में एक श्रमिक का पर्यवेक्षण कितने विशेषज्ञ फोरमैन करते हैं?

(a) Two / दो
(b) Four / चार
(c) Six / छह
(d) Eight / आठ

(2) Joan Woodward's study of South Essex firms classified organisations on the basis of:
जोन वुडवर्ड ने साउथ एसेक्स की फर्मों के अध्ययन में संगठनों को किस आधार पर वर्गीकृत किया?

(a) Size of the firm / फर्म का आकार
(b) Production technology / उत्पादन तकनीक
(c) Age of the firm / फर्म की आयु
(d) Number of owners / स्वामियों की संख्या

(3) A broad statement of the basic purpose for which an organisation exists is called its:
उस मूल उद्देश्य का व्यापक कथन, जिसके लिए संगठन अस्तित्व में है, कहलाता है:

(a) Policy / नीति
(b) Procedure / प्रक्रिया
(c) Mission / ध्येय (मिशन)
(d) Budget / बजट

(4) In the SMART way of setting objectives, the letter 'M' stands for:
उद्देश्य निर्धारण की SMART पद्धति में अक्षर 'M' का अर्थ है:

(a) Measurable / मापने योग्य (Measurable)
(b) Managerial / प्रबंधकीय (Managerial)
(c) Minimum / न्यूनतम (Minimum)
(d) Mandatory / अनिवार्य (Mandatory)

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

(5) In a SWOT analysis, strengths and weaknesses are:
SWOT विश्लेषण में शक्तियाँ (strengths) और कमज़ोरियाँ (weaknesses) होती हैं:

(a) External factors / बाहरी कारक
(b) Internal factors / आंतरिक कारक
(c) Political factors / राजनीतिक कारक
(d) Market factors only / केवल बाज़ार के कारक

(6) Which principle of management is violated in a matrix organisation?
मैट्रिक्स संगठन में प्रबंध का कौन-सा सिद्धांत भंग होता है?

(a) Unity of direction / निर्देश की एकता
(b) Scalar chain / सोपान श्रृंखला
(c) Unity of command / आदेश की एकता
(d) Division of work / कार्य विभाजन

(7) Authority can be delegated to a subordinate, but the ultimate _____ cannot be delegated.
अधिकार अधीनस्थ को सौंपा जा सकता है, परंतु अंतिम _____ नहीं सौंपा जा सकता।

(a) Accountability / जवाबदेही
(b) Salary / वेतन
(c) Work / कार्य
(d) Information / सूचना

(8) A decision taken when the probabilities of the possible outcomes are known is a decision under:
जब संभावित परिणामों की प्रायिकताएँ ज्ञात हों, तब लिया गया निर्णय किस दशा में लिया गया निर्णय है?

(a) Certainty / निश्चितता
(b) Risk / जोखिम
(c) Uncertainty / अनिश्चितता
(d) Conflict / संघर्ष

(9) Control that is exercised before actual operations begin, to prevent problems, is called:
वह नियंत्रण जो वास्तविक कार्य शुरू होने से पहले समस्याओं को रोकने के लिए किया जाए, कहलाता है:

(a) Concurrent control / समवर्ती नियंत्रण
(b) Feedback control / पुनर्निवेश (फीडबैक) नियंत्रण
(c) Feedforward control / अग्र-निवेश (फीडफॉरवर्ड) नियंत्रण
(d) Post-action control / कार्योत्तर नियंत्रण

(10) In PERT, an activity has optimistic time 2 days, most likely time 5 days and pessimistic time 8 days. Its expected time is:
PERT में किसी क्रिया का आशावादी समय 2 दिन, सर्वाधिक संभावित समय 5 दिन और निराशावादी समय 8 दिन है। इसका प्रत्याशित समय है:

(a) 4 days / 4 दिन
(b) 5 days / 5 दिन
(c) 6 days / 6 दिन
(d) 7 days / 7 दिन

Q.2 Answer the following questions. निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दीजिए। 5 × 4 = 20

(a) Distinguish between management and administration. 4
प्रबंध और प्रशासन में अंतर कीजिए।

(b) What is SWOT analysis? Explain its components with an example. 4
SWOT विश्लेषण क्या है? इसके घटकों को उदाहरण सहित समझाइए।

(c) What is a committee? State its merits and demerits. 4
समिति (committee) क्या है? इसके गुण-दोष बताइए।

(d) What is a matrix organisation? State its merits and demerits. 4
मैट्रिक्स संगठन क्या है? इसके गुण-दोष बताइए।

(e) What is management by exception? State its advantages. 4
अपवाद द्वारा प्रबंध (management by exception) क्या है? इसके लाभ बताइए।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

SECTION – B / खण्ड – ब

Long answer questions · one question from each unit with internal choice / **दीर्घ उत्तरीय प्रश्न**

Q.3 Explain the contingency approach to management. Discuss the contributions of Woodward, Burns and Stalker, Lawrence and Lorsch, and Fiedler. 10
प्रबंध के आकस्मिकता उपागम (contingency approach) की व्याख्या कीजिए। वुडवर्ड, बर्न्स व स्टॉकर, लॉरेंस व लोर्श तथा फिडलर के योगदान की चर्चा कीजिए।

OR / अथवा

Explain Max Weber's theory of bureaucracy. Discuss its characteristics, merits and limitations.
मैक्स वेबर के नौकरशाही (ब्यूरोक्रेसी) सिद्धांत की व्याख्या कीजिए। इसकी विशेषताओं, गुणों और सीमाओं की चर्चा कीजिए।

Q.4 Explain the BCG growth-share matrix and Porter's generic strategies as tools of strategy formulation. 10
रणनीति निर्माण के उपकरणों के रूप में BCG वृद्धि-हिस्सा मैट्रिक्स और पोर्टर की सामान्य रणनीतियों की व्याख्या कीजिए।

OR / अथवा

What are planning premises? Explain their types and discuss the main techniques of forecasting.
नियोजन की पूर्वधारणाएँ (planning premises) क्या हैं? इनके प्रकार बताइए और पूर्वानुमान की प्रमुख तकनीकों की चर्चा कीजिए।

Q.5 What is span of management? Explain Graicunas's theory and the factors that determine the span. Distinguish between tall and flat structures. 10
प्रबंध का क्षेत्र (span of management) क्या है? ग्रेकुनास के सिद्धांत और क्षेत्र निर्धारित करने वाले कारकों को समझाइए। ऊँची और चपटी संरचना में अंतर कीजिए।

OR / अथवा

Explain Herbert Simon's concept of bounded rationality. Discuss the group decision making techniques with their merits and limitations.
हरबर्ट साइमन की सीमित विवेकशीलता (bounded rationality) की अवधारणा समझाइए। सामूहिक निर्णयन की तकनीकों की उनके गुण-दोष सहित चर्चा कीजिए।

Q.6 What is break-even analysis? Explain it with a numerical example and discuss its use as a tool of managerial control. 10
सम-विच्छेद विश्लेषण (break-even analysis) क्या है? इसे संख्यात्मक उदाहरण सहित समझाइए और प्रबंधकीय नियंत्रण के उपकरण के रूप में इसके उपयोग की चर्चा कीजिए।

OR / अथवा

What is management audit? Explain its objectives, scope and process, and distinguish it from financial audit.
प्रबंध अंकेक्षण (management audit) क्या है? इसके उद्देश्य, क्षेत्र और प्रक्रिया समझाइए तथा इसे वित्तीय अंकेक्षण से अलग कीजिए।

— END OF QUESTION PAPER · प्रश्न-पत्र समाप्त —

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

Syllabus Coverage & Reference Books पाठ्यक्रम कवरेज एवं संदर्भ ग्रंथ

This paper follows the official **Principles of Management** syllabus of the Chhattisgarh Higher Education Department (NEP-2020). The table shows what each unit contains and where this paper tests it.

Unit	Syllabus content (as prescribed)	Questions in this set
1	**Introduction to Management and Management Thought** Concept, nature, process and significance of management; role, functions and responsibility of management; management thought - classical and neo-classical schools, systems and contingency approaches. **प्रबंध का परिचय एवं प्रबंध चिंतन** — प्रबंध की अवधारणा, प्रकृति, प्रक्रिया एवं महत्व; प्रबंध की भूमिका, कार्य एवं उत्तरदायित्व; प्रबंध चिंतन - क्लासिकल एवं नव-क्लासिकल विचारधारा, तंत्र उपागम एवं परिस्थितिगत उपागम।	Q.1(1), Q.1(2), Q.2(a), Q.3
2	**Planning** Concept and characteristics of planning; steps in the planning process; benefits and limitations; types of plans - objectives, strategies, policies; environment analysis and diagnosis; strategy formulation; management by objectives. **नियोजन** — नियोजन की अवधारणा एवं विशेषताएँ; नियोजन प्रक्रिया के चरण; लाभ एवं सीमाएँ; योजनाओं के प्रकार - उद्देश्य, रणनीतियाँ, नीतियाँ; पर्यावरण विश्लेषण एवं निदान; रणनीति निर्माण; उद्देश्यों द्वारा प्रबंध।	Q.1(3), Q.1(4), Q.1(5), Q.2(b), Q.4
3	**Organizing and Decision Making** Organizing - concept, nature, process, significance; authority and responsibility; centralization and decentralization; departmentation; organization structure; decision making - features, types, steps, techniques and principles. **संगठन एवं निर्णयन** — संगठन - अवधारणा, प्रकृति, प्रक्रिया, महत्व; अधिकार एवं उत्तरदायित्व; केंद्रीकरण एवं विकेंद्रीकरण; विभागीकरण; संगठन संरचना; निर्णयन - विशेषताएँ, प्रकार, चरण, तकनीकें एवं सिद्धांत।	Q.1(6), Q.1(7), Q.1(8), Q.2(c), Q.2(d), Q.5
4	**Controlling and Budgeting** Nature of control; relationship between planning and control; significance, limitations, types and process of control; budgetary control; performance budgeting; zero-based budgeting; management audit; network techniques (PERT/CPM). **नियंत्रण एवं बजटिंग** — नियंत्रण की प्रकृति; नियोजन एवं नियंत्रण में संबंध; नियंत्रण का महत्व, सीमाएँ, प्रकार एवं प्रक्रिया; बजटरी नियंत्रण; निष्पादन बजटिंग; शून्य आधारित बजटिंग; प्रबंध अंकेक्षण; नेटवर्क तकनीकें (पर्ट/सी.पी.एम.)।	Q.1(9), Q.1(10), Q.2(e), Q.6

Books recommended in the syllabus (derive your answers from these) / पाठ्यक्रम में अनुशंसित पुस्तकें

Text books:

- Peter F. Drucker - Management Challenges for the 21st Century; Butterworth-Heinemann
- Heinz Weihrich and Harold Koontz - Essentials of Management; Tata McGraw-Hill, New Delhi
- P.C. Tripathi - Principles of Management (6th edition); McGraw Hill Education
- Terry and Franklin - Principles of Management; AITBS, New Delhi

Reference books:

- M. Gupta - Principles of Management; Motilal Books of India, New Delhi
- Koontz and O'Donnell - Management; McGraw Hill

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

- Stephen P. Robbins - Management; Pearson
- L.M. Prasad - Principles of Management; Sultan Chand and Sons, New Delhi

Always use the latest edition. Model answers in this paper follow the standard university textbooks listed above, in simplified exam-ready form. / नवीनतम संस्करण का प्रयोग करें।

Important advice / ज़रूरी सलाह

This paper is based on the NEP syllabus and high-probability topic coverage, and it covers the topics most likely to be asked. However, **do not depend on this paper alone** — prepare the complete syllabus from your text book. Use this paper to practise writing and time management.

यह पेपर एनईपी पाठ्यक्रम और अधिक संभावित टॉपिक कवरेज पर आधारित है तथा अधिक संभावित टॉपिक कवर करता है। फिर भी **केवल इसी पर निर्भर न रहें** — अपनी पाठ्यपुस्तक से पूरा पाठ्यक्रम तैयार करें। इस पेपर का उपयोग लेखन-अभ्यास व समय-प्रबंधन के लिए करें।

DEMO SAMPLE · ONLINE STUDENT SEVA

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

PART – I : English Medium – Model Answers

Every answer is written to the marks allotted — learn the structure, then write in your own words.

Section A · Q.1 : Answer key

No.	Ans.	Correct option	Explanation
1	(d)	Eight	Taylor suggested eight specialist foremen, four for planning work and four for shop-floor work, so that a worker takes guidance from an expert in each area. This breaks Fayol's later rule of one boss for each worker.
2	(b)	Production technology	Woodward found that successful firms matched their structure to their production technology (unit, mass or process production), a key idea of the contingency approach.
3	(c)	Mission	A mission states why the organisation exists and whom it serves. Objectives, policies and procedures are drawn from it to guide action.
4	(a)	Measurable	SMART objectives are Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound; a measurable objective lets progress be checked, which is the heart of MBO.
5	(b)	Internal factors	Strengths and weaknesses belong to the organisation itself (internal), while opportunities and threats arise from the environment (external).
6	(c)	Unity of command	In a matrix structure an employee reports to both a functional manager and a project manager, so the principle of one boss (unity of command) is not followed.
7	(a)	Accountability	A manager may hand over tasks and authority, but remains finally accountable to his own superior for the results.
8	(b)	Risk	Under certainty the outcome is known; under risk its probability is known; under uncertainty even the probabilities are unknown.
9	(c)	Feedforward control	Feedforward control anticipates problems by checking inputs and plans in advance, for example inspecting raw material before production starts.
10	(b)	5 days	Expected time = (optimistic + 4 x most likely + pessimistic) / 6 = (2 + 20 + 8) / 6 = 30 / 6 = 5 days.

Section A · Q.2 : Short answers

Q.2(a) 4 marks · ≈ 100–120 words

Distinguish between management and administration.

Administration is the higher-level activity of laying down the objectives and broad policies of an organisation, while **management** is the execution of those policies through people and resources.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

Basis	Administration	Management
Function	Determines policy and objectives	Implements policy
Level	Top level	Middle and lower level
Concerned with	Planning and major decisions	Doing and supervising
Skills	Mostly conceptual	Mostly human and technical
Applies to	Government, institutions	Business enterprises

In practice the two overlap, and in a company the same top manager performs both. Modern writers therefore treat administration as the top part of the management process, not as a separate function, and use the two words almost alike in business.

Q.2(b) 4 marks · ≈ 100–120 words

What is SWOT analysis? Explain its components with an example.

SWOT analysis is a planning tool that studies the **internal** strengths and weaknesses and the **external** opportunities and threats of an organisation before strategy is formed.

Component	Nature	Example (a small retail chain)
Strengths	Internal, positive	Loyal customers, prime locations
Weaknesses	Internal, negative	Weak online presence
Opportunities	External, positive	Growing demand for home delivery
Threats	External, negative	Large e-commerce rivals

The firm then builds on strengths, repairs weaknesses, uses opportunities and prepares for threats, for instance by launching a delivery app. SWOT is simple and cheap, but it only lists factors; it does not rank them or say which strategy to choose, so it is used together with other planning tools.

Q.2(c) 4 marks · ≈ 100–120 words

What is a committee? State its merits and demerits.

A **committee** is a group of persons formally appointed to consider, investigate or decide a particular matter. It may be standing (permanent) or ad hoc (temporary), and line, staff or executive in nature.

Merits: pooled knowledge and experience, group judgement, coordination between departments, fair representation of interests and acceptance of decisions by members.

Demerits: delay in decisions, high cost in time and money, compromise decisions, divided responsibility, and domination by a few members.

A committee works best for complex problems needing varied expertise, but not for quick or routine decisions. Clear terms of reference, a fixed time limit and a capable chairman make its work more useful and reduce delay.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

Q.2(d) 4 marks · ≈ 100–120 words

What is a matrix organisation? State its merits and demerits.

A **matrix organisation** combines functional departments (finance, marketing, production) with project teams, so each employee reports to two bosses: a functional head and a project manager. It is common in construction, aerospace and software firms.

Merits: better use of specialists across projects, flexibility, faster response, and cooperation between departments.

Demerits: violation of unity of command, role conflict and confusion, power struggles between the two managers, and higher coordination cost.

It suits complex, changing projects, but needs clear communication and well-defined authority. Aerospace firms and construction companies use it for large projects, where experts from many departments must work together for a limited time.

Q.2(e) 4 marks · ≈ 100–120 words

What is management by exception? State its advantages.

Management by exception is a control technique in which managers give attention only to significant deviations from the plan, and leave routine matters that run as planned to subordinates. A tolerance limit is fixed in advance, for example a cost overrun of more than 5 per cent, and only deviations beyond it are reported upward.

Advantages:

- Top managers save time for important issues.
- Control becomes quicker and more selective.
- Subordinates get freedom and responsibility in routine work.
- Attention goes to the real problems, not to minor variations.
- It supports delegation and sound planning.

Its limit is that wrongly fixed standards can hide problems.

Section B : Long answers

Q.3 · Unit 1 10 marks · ≈ 600–700 words

Explain the contingency approach to management. Discuss the contributions of Woodward, Burns and Stalker, Lawrence and Lorsch, and Fiedler.

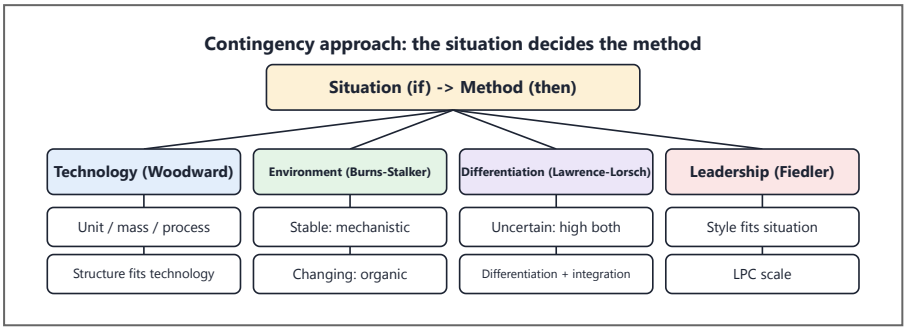
INTRODUCTION

The classical writers such as Taylor and Fayol believed that there is "one best way" to manage, whatever the organisation. The behavioural and systems approaches enriched management thought but still did not give universal rules. During the 1960s researchers found that the same practice succeeded in one firm and failed in another. This led to the **contingency approach**, which says that there is no single best way to manage; the right method depends on the situation.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

MEANING

The contingency (situational) approach holds that managerial action should be fitted to the particular circumstances of the organisation. Its basic idea is an "if-then" relationship: *if* the situation is X, *then* the most effective practice is Y. A manager must therefore diagnose the situation first and then choose the style, structure or technique that fits it.



The contingency approach: situation decides the best method

CONTINGENCY VARIABLES

- **Technology:** unit, mass or process production.
- **Environment:** stable or changing, simple or complex.
- **Size of the organisation:** small firms need less formal structure.
- **People:** skills, needs and attitudes of employees.
- **Task:** routine or non-routine, structured or unstructured.

MAJOR CONTRIBUTIONS

1. **Joan Woodward (1958):** she studied about 100 manufacturing firms in South Essex, England, and classified them by production technology into unit and small-batch, mass production, and process production. She found that successful firms had a structure matched to their technology. Mass production firms did well with a formal, bureaucratic structure, while unit and process firms needed a more flexible one.
2. **Tom Burns and G. M. Stalker (1961):** in *The Management of Innovation* they studied Scottish electronics firms and described two systems. The **mechanistic** system, with rigid rules, clear hierarchy and centralised decisions, suits a stable environment. The **organic** system, with flexible roles, open communication and decentralised decisions, suits a changing environment.
3. **Paul Lawrence and Jay Lorsch (1967):** in *Organization and Environment* they showed that firms in uncertain environments need high **differentiation** (different departments develop different orientations) together with high **integration** (coordination among them). Successful plastics firms had both in large measure.
4. **Fred Fiedler (1967):** his contingency model of leadership states that leader effectiveness depends on the match between the leader's style and the situation. Style is measured by the Least Preferred Co-worker (LPC) scale. Situation is judged by leader-member relations, task structure and position power. Task-oriented leaders do best in very favourable and very unfavourable situations, and relationship-oriented leaders in moderate ones.

DEMO SAMPLE · ONLINE STUDENT SEVA

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

MECHANISTIC AND ORGANIC SYSTEMS

Basis	Mechanistic	Organic
Environment	Stable	Changing
Rules	Rigid and many	Flexible, few
Authority	Centralised	Decentralised
Communication	Vertical	Lateral and open
Example	Government office	Software start-up

MERITS OF THE APPROACH

- It is realistic and practical, as it accepts that situations differ.
- It integrates ideas of earlier schools by using each where it fits.
- It encourages managers to diagnose the situation instead of using fixed formulas.
- It is flexible and suited to a changing business environment.

LIMITATIONS

- It lacks a single clear theory; it is more a way of thinking than a model.
- The number of variables is large, and managers find it hard to know which one counts.
- Research findings are sometimes contradictory.
- It demands skilled and experienced managers; beginners may find it vague.
- Frequent changes in style may confuse employees.

CONCLUSION

The contingency approach marks a shift from "one best way" to "it depends". The work of Woodward, Burns and Stalker, Lawrence and Lorsch, and Fiedler shows that technology, environment and the task shape the best structure and leadership style. Despite its limits, it is the dominant outlook in modern management, because a manager in a fast-changing economy must adapt methods to the situation instead of copying a formula.

Q.3 (OR) · Unit 1 10 marks · ≈ 600–700 words

Explain Max Weber's theory of bureaucracy. Discuss its characteristics, merits and limitations.

INTRODUCTION

Max Weber (1864-1920), a German sociologist, is a leading thinker of the classical school of management thought. While Taylor concentrated on the workshop and Fayol on the top manager, Weber studied the structure of large organisations. He gave an "ideal type" of organisation, which he called **bureaucracy**, in which work is done by rules and not by personal whims. His ideas became known to the English-speaking world through translations after the 1940s.

MEANING

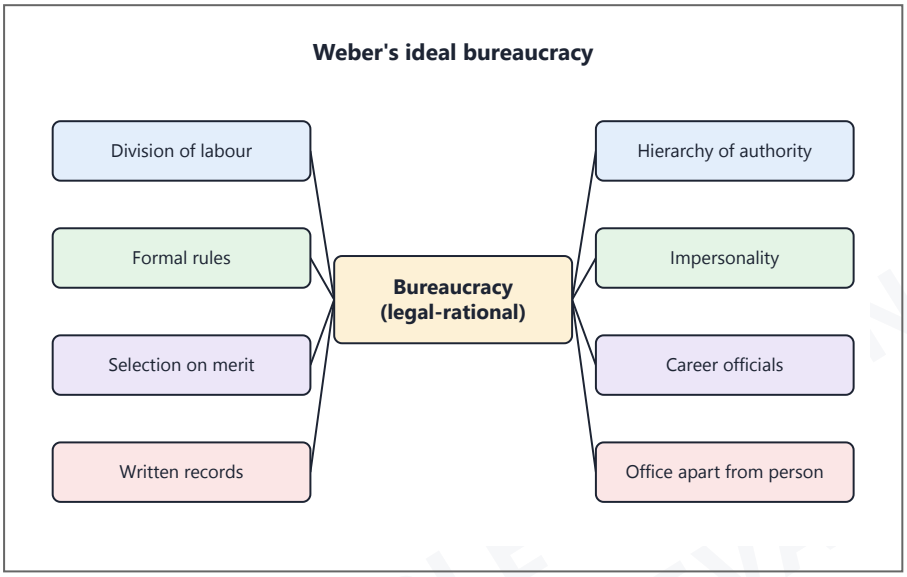
Bureaucracy in Weber's sense is a system of administration based on a clear hierarchy, written rules, and officials selected for their competence. The word has no insulting meaning here. It is a model of rational, impersonal and efficient administration, useful for large organisations such as government departments, armies, banks and railways.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

TYPES OF AUTHORITY

Weber distinguished three sources of legitimate authority:

1. **Traditional authority:** based on custom and heredity, as in a monarchy or a family business.
2. **Charismatic authority:** based on the extraordinary personal qualities of a leader, as with a religious or political leader.
3. **Legal-rational authority:** based on laws and rules, with obedience owed to the office and not to the person. Bureaucracy rests on this type.



Main features of Weber's ideal bureaucracy

CHARACTERISTICS OF AN IDEAL BUREAUCRACY

1. **Division of labour:** each position has specialised duties and clear responsibilities.
2. **Hierarchy of authority:** offices are arranged in a pyramid, and each lower office is under the control of a higher one.
3. **Formal rules and regulations:** written rules govern decisions and actions, ensuring uniformity and continuity.
4. **Impersonality:** officials act "without hatred or passion", and treat everyone by the rules, regardless of personal feeling.
5. **Selection on merit:** employees are chosen on technical qualifications, tested by examination or training, not by birth or favour.
6. **Career orientation:** officials are full-time salaried staff with fixed pay, promotion by seniority or achievement, and security of tenure.
7. **Written records:** all decisions and rules are recorded in files, providing a memory for the organisation.
8. **Separation of office and person:** official property and income are kept apart from private property.

MERITS

- **Efficiency and precision:** specialisation and clear rules reduce errors and delay.
- **Fairness:** impersonal treatment limits favouritism and nepotism.
- **Predictability:** rules give stability and consistent decisions, which citizens and customers can trust.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

- **Continuity:** records and rules allow work to continue even when persons change.
- **Suitable for large scale:** the model can handle thousands of routine cases, as in tax or pension offices.

LIMITATIONS

- **Rigidity:** excessive rules make the system inflexible and slow to adapt to change, which is the sense in which "red tape" is used.
- **Impersonality can demotivate:** it ignores human needs and informal relations, a point stressed by the human relations school.
- **Goal displacement:** following rules becomes an end in itself, and officials forget the real purpose.
- **Delays and paperwork:** many levels and files slow decisions.
- **Resists innovation:** fixed routines discourage creativity and risk-taking.
- **Over-specialisation:** narrow jobs can cause boredom and lack of overall view.

COMPARISON WITH FAYOL AND TAYLOR

Basis	Taylor	Fayol	Weber
Focus	Shop-floor efficiency	Management functions	Organisation structure
Main idea	Scientific methods	14 principles	Ideal bureaucracy
Unit studied	Worker and task	Top management	Whole organisation

RELEVANCE TODAY

Elements of bureaucracy remain in government offices, large corporations and franchises, where rules and uniform service are essential. Modern organisations, however, combine it with flexible teams and decentralised decision making, and the contingency approach suggests that bureaucracy suits stable environments but not fast-changing ones.

CONCLUSION

Weber's bureaucracy offers a rational basis for large organisations: clear hierarchy, rules, specialisation and merit-based selection. Its strengths are efficiency and fairness, while its weaknesses are rigidity and neglect of human relations. A manager should therefore use its discipline where routine and accuracy matter, and avoid its excess where creativity and speed are needed.

Q.4 · Unit 2 10 marks · ≈ 600–700 words

Explain the BCG growth-share matrix and Porter's generic strategies as tools of strategy formulation.

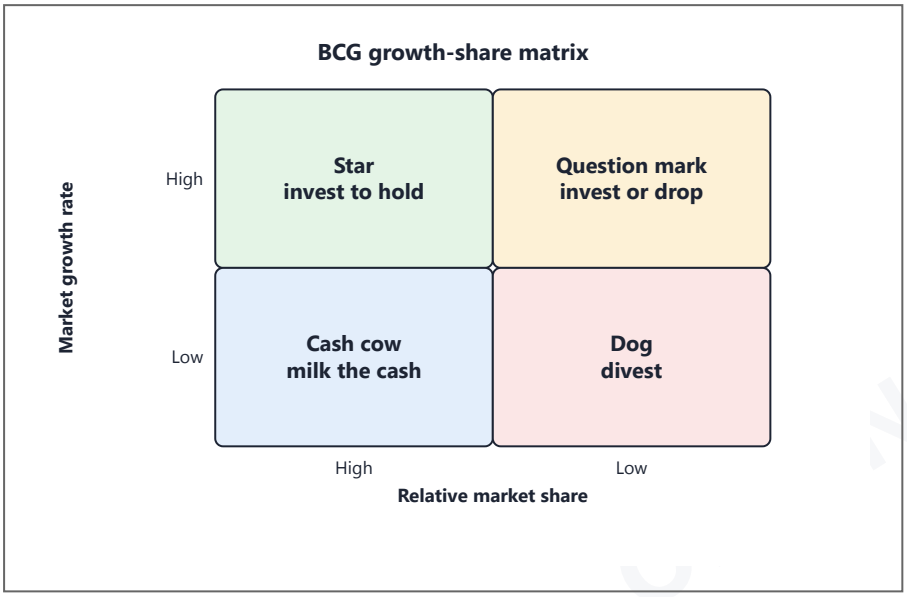
INTRODUCTION

Strategy formulation answers two questions: *in which businesses should the organisation compete* (corporate-level strategy) and *how should it compete in each business* (business-level strategy). Two well-known tools help managers answer them. The **BCG matrix** helps to decide where to put money among several businesses, and **Porter's generic strategies** show how a single business can gain competitive advantage.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

1. BCG GROWTH-SHARE MATRIX

The matrix was developed by Bruce Henderson of the Boston Consulting Group in about 1970. A diversified company treats each of its products or business units as a point on a two-dimensional chart. The vertical axis shows the **market growth rate** (high or low) and the horizontal axis shows the **relative market share** (high or low, compared with the largest rival). This gives four categories.



BCG growth-share matrix

Category	Growth	Share	Meaning	Strategy
Star	High	High	Leader in a growing market; needs heavy investment	Invest to hold position
Cash cow	Low	High	Mature, profitable; gives surplus cash	Milk the surplus, defend
Question mark	High	Low	Uncertain; needs cash to gain share	Invest selectively or drop
Dog	Low	Low	Weak, low profit	Divest or harvest

How it is used: cash from cash cows is used to fund question marks and stars. Stars become cash cows when the market matures, and some question marks become stars.

Merits: it is simple and visual; it helps in resource allocation and portfolio balance; it makes managers think about growth and share together.

Limitations: it uses only two factors; market share is not the only source of profit; "dog" units may support other units; and it ignores synergy between businesses.

2. PORTER'S GENERIC STRATEGIES

Michael Porter, in *Competitive Strategy* (1980), argued that a firm can earn above-average profit in the long run only if it has a sustainable competitive advantage. It can pursue three generic strategies.

1. **Cost leadership:** become the lowest-cost producer in the industry through economies of scale, efficient operations and tight cost control, and sell at competitive prices. Examples are discount retailers and low-cost airlines. Risk: rivals may copy or find lower costs.
2. **Differentiation:** offer a product or service that customers see as unique, in quality, design, brand or service, and charge a premium price. Examples are premium cars and luxury hotels.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

Risk: customers may not pay for the difference, or imitators may close the gap.

3. **Focus:** serve a narrow segment (a particular region, buyer group or product line) better than the broad competitors, using either low cost (cost focus) or differentiation (differentiation focus). Example: a specialised herbal-product firm. Risk: the segment may be small or rivals may enter it.

Porter warned that a firm "stuck in the middle", with neither low cost nor distinctiveness, earns poor returns.

COMPARISON OF THE TWO TOOLS

Basis	BCG matrix	Porter's generic strategies
Level	Corporate (portfolio)	Business unit
Question answered	Where to invest?	How to compete?
Main factors	Market growth, relative share	Cost, uniqueness, scope
Output	Build, hold, harvest, divest	Cost leadership, differentiation, focus

IMPORTANCE IN PLANNING

- They link the analysis of the environment to a clear choice of strategy.
- They guide the allocation of limited funds.
- They help to explain strategy to employees and investors.
- They should be used with judgement and along with other tools such as SWOT.

CONCLUSION

The BCG matrix and Porter's generic strategies are complementary: the first helps the corporate level decide which businesses to back, and the second helps each business decide how to win. Neither guarantees success, because markets change, but together they bring discipline and logic to the formulation of strategy.

Q.4 (OR) · Unit 2 10 marks · ≈ 600–700 words

What are planning premises? Explain their types and discuss the main techniques of forecasting.

INTRODUCTION

A plan looks into the future, and the future is uncertain. Before a manager decides what to do, he must make assumptions about what conditions will be like when the plan is carried out. These assumptions are called **planning premises**. They are obtained mainly through **forecasting**, which is the scientific estimate of future events. A plan built on poor premises is like a building on weak foundations.

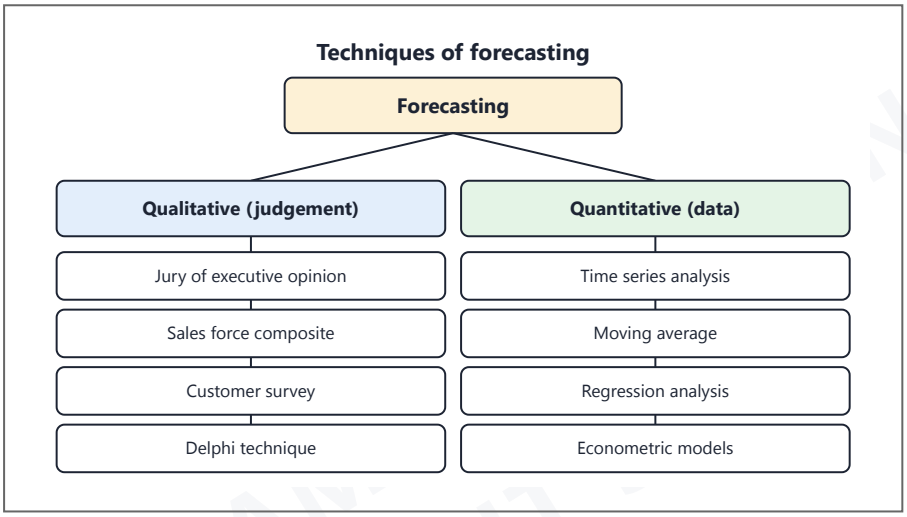
MEANING OF PLANNING PREMISES

Planning premises are the anticipated environment in which the plan will operate: assumptions about future sales, prices, costs, technology, government policy, competitors and the economy. Koontz and O'Donnell describe them as the forecast data, basic policies and existing company plans that form the setting for planning. They are laid down at the second stage of the planning process, after objectives are set and before alternatives are compared.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

TYPES OF PREMISES

1. **Internal and external premises:** *Internal* premises relate to the organisation itself, such as its capital, capacity, labour skill, policies and managerial ability. *External* premises relate to the environment, such as economic conditions, political stability, inflation, population growth, technology and customer taste.
2. **Controllable, semi-controllable and uncontrollable premises:** the firm can control its own policies (controllable), can influence its market share or reputation to some extent (semi-controllable), but has no control over government policy, inflation or natural calamities (uncontrollable).
3. **Tangible and intangible premises:** *Tangible* ones can be measured in numbers, such as units sold or rupees of cost. *Intangible* ones, such as employee morale or goodwill, cannot be measured exactly.



Techniques of forecasting

FORECASTING

Forecasting is the process of estimating future conditions on the basis of past and present data and informed judgement. It helps to reduce uncertainty, though it cannot remove it completely. Techniques are of two kinds.

A. Qualitative techniques (based on judgement)

- **Jury of executive opinion:** senior managers from different departments discuss and combine their estimates. It is quick and cheap but influenced by the views of dominant members.
- **Sales force composite:** salesmen estimate the sales in their areas and the estimates are added up. It uses close market knowledge but may be too optimistic.
- **Customer survey:** buyers are asked about their intentions. It is useful for new products but intentions may not become purchases.
- **Delphi technique:** a panel of experts answers questionnaires in several rounds without meeting. After each round the summary is circulated, and experts may revise their views, until a consensus is reached. It avoids the influence of strong personalities.

B. Quantitative techniques (based on data)

- **Time series analysis:** past data is studied for trend, seasonal variation, cyclical movement and random changes, and projected into the future. For instance, an ice-cream seller can project next summer's sales from earlier years.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

- **Moving average:** the average of the last few periods is used as the forecast, smoothing sudden ups and downs.
- **Regression (causal) analysis:** the relation between the item to be forecast and another variable, such as advertising and sales, is found and used to predict.
- **Econometric models:** several equations represent the economy or industry and are used for large-scale forecasting.

QUALITATIVE AND QUANTITATIVE COMPARED

Basis	Qualitative	Quantitative
Base	Opinion and judgement	Past numerical data
Best for	New products, no data	Stable, data-rich situations
Cost	Low	Medium to high
Risk	Bias	Past may not repeat

IMPORTANCE OF PREMISES

- They give all managers one common set of assumptions, so plans are consistent.
- They help to foresee problems and prepare alternatives.
- They make the plan realistic and reduce risk.
- They help in setting standards for control.

LIMITATIONS

- Forecasts depend on assumptions, and the future may not follow the past.
- Sudden events such as a pandemic cannot be predicted.
- Forecasting can be costly and needs expertise.
- Managers may rely on forecasts too heavily.

CONCLUSION

Planning premises are the foundation of sound planning, and forecasting is the main means of building them. Because no forecast is perfect, managers should use more than one technique, test the assumptions often and revise the plan when conditions change.

Q.5 · Unit 3 10 marks · ≈ 600–700 words

What is span of management? Explain Graicunas's theory and the factors that determine the span. Distinguish between tall and flat structures.

INTRODUCTION

When an organisation grows, one manager cannot supervise everybody personally. Work is divided among several levels, and each manager is made responsible for a certain number of subordinates. The question "how many subordinates can one manager supervise effectively?" is the problem of **span of management**, also called span of control. It affects the number of levels, the cost of administration and the quality of supervision.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

MEANING

Span of management is the number of subordinates who report directly to one superior. If a manager has eight persons directly under him, his span is eight. It is concerned with the *horizontal* spread of the organisation, whereas the number of levels measures its *vertical* spread. The two are inversely related: for a given number of employees, a wide span means fewer levels and a narrow span means more levels.

GRAICUNAS'S THEORY

V. A. Graicunas, a French management consultant, published a paper in 1933 in which he argued that a manager supervises not only individuals, but also the **relationships** among them. He identified three kinds of relationships:

1. **Direct single relationships:** between the manager and each subordinate.
2. **Direct group relationships:** between the manager and every possible combination of subordinates.
3. **Cross relationships:** between one subordinate and another.

His formula for the total number of relationships is: **R = n [2^(n-1) + (n-1)]**, where n is the number of subordinates.

Subordinates (n)	Relationships (R)
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
8	1,080

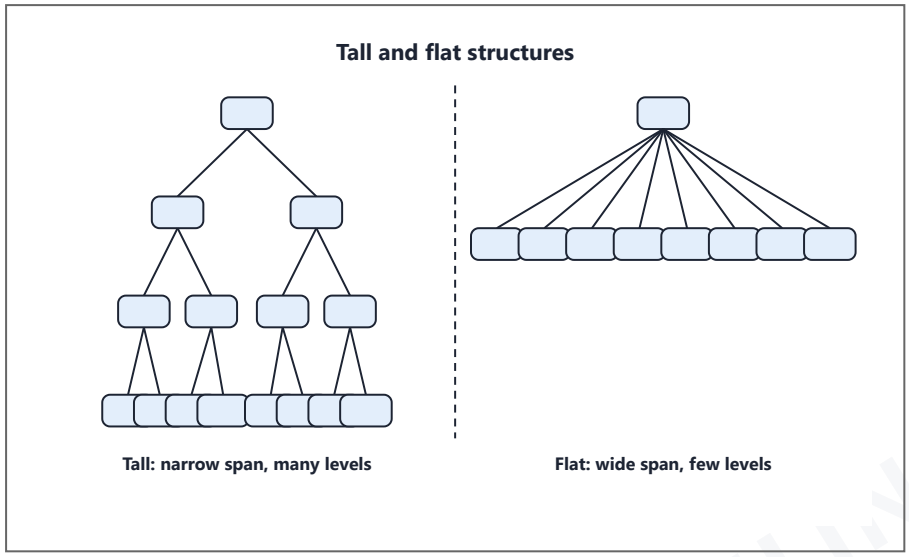
The table shows that the supervisory burden grows much faster than the number of subordinates. Graicunas therefore concluded that the span should be small, usually about four to six at higher levels. Critics say that not all relationships occur or need attention equally, so the formula overstates the burden.

FACTORS DETERMINING THE SPAN

1. **Nature of work:** routine, simple and repetitive work allows a wide span; complex and varied work needs a narrow span.
2. **Ability of the manager:** an able and experienced manager can handle more people.
3. **Ability and training of subordinates:** skilled and well-trained employees need less supervision.
4. **Clarity of plans and standards:** clear goals and procedures reduce questions and enlarge the span.
5. **Delegation of authority:** effective delegation lets subordinates decide themselves, so the span can be wider.
6. **Communication and technology:** good communication systems, such as email and dashboards, allow wider spans.
7. **Geographical dispersion:** when subordinates are in distant places, the span is narrower.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

8. **Level in the hierarchy:** higher levels need more thinking and coordination, so the span is narrower at the top than at the supervisory level.
9. **Need for personal contact and the attitude of workers.**



Tall and flat structures

TALL AND FLAT STRUCTURES

A **tall structure** has a narrow span and many levels. A **flat structure** has a wide span and few levels.

Basis	Tall structure	Flat structure
Span	Narrow	Wide
Levels	Many	Few
Supervision	Close and detailed	Loose, more freedom
Communication	Slow, distorted through levels	Fast and direct
Cost	High (many managers)	Lower
Employee morale	May feel controlled	More autonomy, more motivation
Decision making	Slow	Quicker
Suitable for	Complex, risky work	Skilled staff, routine work

EVALUATION

There is no ideal span for all organisations; the best span depends on the factors listed above, which fits the contingency approach. A narrow span gives close control but raises cost and delays decisions, while a wide span gives freedom and saves cost but can lead to loss of control if subordinates are not capable. Many modern firms have "delayered", flattening their structure by removing middle levels.

CONCLUSION

The span of management is a key element of organisation structure. Graicunas showed that supervision becomes complex very fast as the number of subordinates increases, but later writers recognised that capable staff, clear plans and good communication permit a wider span. Management should therefore decide the span in the light of the situation, balancing control against cost and freedom.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

Q.5 (OR) · Unit 3 10 marks · ≈ 600–700 words

Explain Herbert Simon's concept of bounded rationality. Discuss the group decision making techniques with their merits and limitations.

INTRODUCTION

The classical theory of decision making assumed that a manager is completely rational: he knows all alternatives, can foresee all results and always chooses the best one. In real life managers have limited time, information and ability. Herbert Simon, who won the Nobel Prize in Economics in 1978, challenged the classical view and described how decisions are actually made. For complex problems, organisations often use groups, because several minds can judge better than one.

BOUNDED RATIONALITY

Simon, in *Administrative Behavior* (1947), argued that human rationality is **bounded**, i.e. limited. Reasons for the limits are:

- **Incomplete information:** all facts are never available, and collecting them costs time and money.
- **Limited ability of the mind:** a manager cannot process unlimited data or foresee all consequences.
- **Time pressure:** decisions have to be made by a certain date.
- **Uncertain future:** results depend on events that cannot be predicted.
- **Conflicting values and goals** of different people.

As a result, managers do not *maximise* (choose the best option). They **satisfice**: they examine alternatives one by one until they find one that is good enough to meet the minimum standard, and stop. The word is a mixture of "satisfy" and "suffice".

Example: a manager needs a new supplier. Instead of checking hundreds of suppliers worldwide, he contacts a few known firms and picks the first that meets his needs for price, quality and delivery.

Simon also divided decisions into **programmed** (routine, solved by rules) and **non-programmed** (new and unstructured, needing judgement). Bounded rationality is most relevant to non-programmed decisions.

GROUP DECISION MAKING

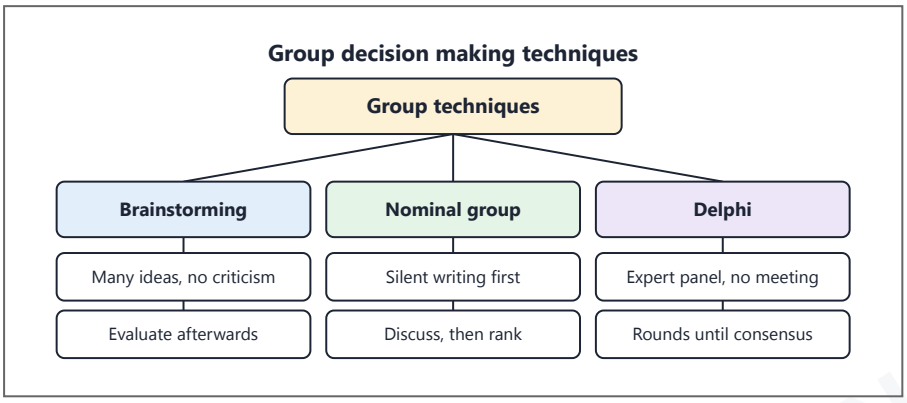
In a group decision, a number of people take part in discussing the problem and choosing the solution. Common techniques are as follows.

1. **Brainstorming:** a group meets and produces as many ideas as possible, with *no criticism* during idea generation, with free thinking encouraged. Ideas are evaluated afterwards. The method was popularised by Alex Osborn in the 1950s. It suits creative problems such as product names or advertising ideas.
2. **Nominal group technique (NGT):** members first write ideas silently and individually, then present them one by one, discuss them, and finally rank them privately. The decision is the idea with the highest total ranking. It reduces the influence of dominant speakers.
3. **Delphi technique:** developed at the RAND Corporation in the 1950s, it uses a panel of experts who never meet. They answer questionnaires in rounds and see an anonymous summary of

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

the group's views between rounds, until a consensus is reached. It suits long-range forecasting and avoids pressure from strong personalities.

4. **Consensus decision:** members discuss until all agree, even if it is not their first choice.
5. **Electronic meetings and committees:** members enter ideas at computers anonymously, or a formal committee is appointed.



Group decision making techniques

MERITS OF GROUP DECISIONS

- More information, knowledge and experience are available.
- A larger number of alternatives are generated.
- Decisions are better accepted, since members share ownership.
- Group judgement checks individual errors and bias.
- It improves communication and coordination.

LIMITATIONS

- It takes more time and is costly.
- **Groupthink:** pressure to agree may suppress critical thinking, a term used by Irving Janis.
- A few dominant members may control the discussion.
- Responsibility is diffused, so no one is fully accountable.
- Compromise may produce a mediocre decision.

INDIVIDUAL AND GROUP DECISIONS COMPARED

Basis	Individual decision	Group decision
Speed	Fast	Slow
Quality for complex issues	Limited	Usually better
Acceptance	Lower	Higher
Accountability	Clear	Shared and diffused
Cost	Low	High
Best for	Routine, urgent matters	Complex, important matters

CONCLUSION

Simon showed that managers work with bounded rationality and settle for satisfactory solutions rather than perfect ones. Group techniques such as brainstorming, NGT and Delphi widen information and ideas and make up for individual limits, but they cost time and carry the risk of

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

groupthink. A wise manager uses individual decisions for routine and urgent matters, and group methods for complex and important ones.

Q.6 · Unit 4 10 marks · ≈ 600–700 words

What is break-even analysis? Explain it with a numerical example and discuss its use as a tool of managerial control.

INTRODUCTION

Control needs standards against which actual results can be compared. One of the most useful non-budgetary control techniques is **break-even analysis**, which tells the manager how much must be produced and sold so that the firm neither makes profit nor suffers loss. It is a simple but powerful way of studying the relation between cost, volume and profit.

MEANING

The **break-even point (BEP)** is the level of sales, in units or in rupees, at which total revenue is exactly equal to total cost. Below this level the firm suffers a loss, and above it the firm earns a profit. Break-even analysis is the study of costs, volume and profit to find this point and to see how changes in price, cost or volume affect profit. It is also called cost-volume-profit (CVP) analysis.

BASIC CONCEPTS

- **Fixed cost (FC):** does not change with output in the short run, such as rent, salaries of permanent staff and insurance.
- **Variable cost (VC):** changes in direct proportion to output, such as raw material and piece-rate wages.
- **Contribution:** selling price per unit minus variable cost per unit. It is the amount each unit contributes to cover fixed cost and then to profit.
- **P/V ratio (profit-volume ratio):** contribution divided by sales, expressed as a percentage.
- **Margin of safety:** actual sales minus break-even sales. It shows how much sales can fall before the firm makes a loss.

FORMULAE

- BEP (units) = Fixed cost / Contribution per unit
- BEP (sales value) = Fixed cost / P/V ratio
- Sales needed for a target profit (units) = (Fixed cost + Target profit) / Contribution per unit
- Margin of safety = Actual sales - Break-even sales

NUMERICAL EXAMPLE

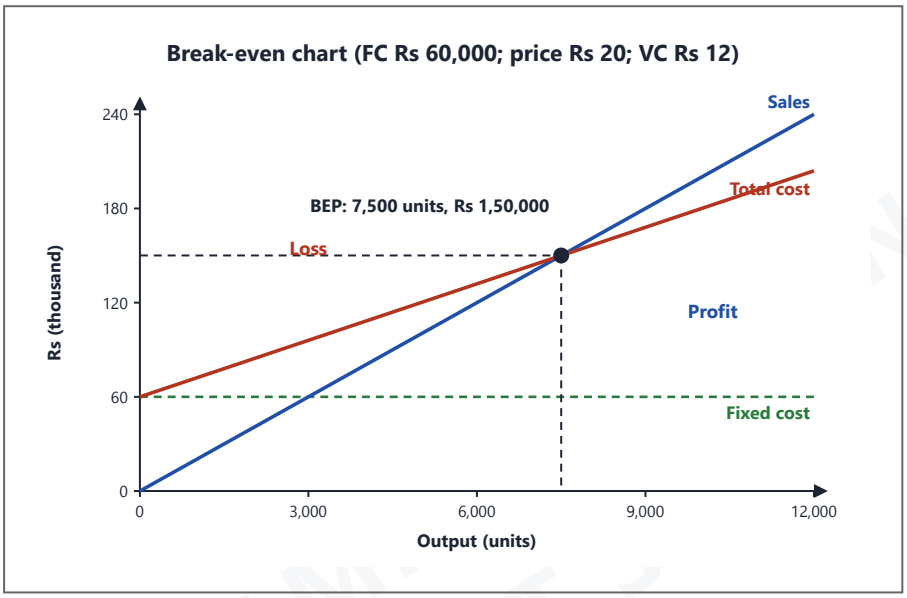
A company has fixed costs of Rs 60,000. It sells a product at Rs 20 per unit, and the variable cost is Rs 12 per unit.

- Contribution per unit = 20 - 12 = **Rs 8**
- P/V ratio = 8 / 20 = **40%**
- BEP (units) = 60,000 / 8 = **7,500 units**
- BEP (sales) = 7,500 x 20 = **Rs 1,50,000**, which also equals 60,000 / 0.40.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

- If the company wants a profit of Rs 20,000, units required = (60,000 + 20,000) / 8 = **10,000 units**.
- At 10,000 units, the margin of safety = 10,000 - 7,500 = **2,500 units**, which is 25% of actual sales.

Output (units)	Sales (Rs)	Total cost (Rs)	Profit / loss (Rs)
5,000	1,00,000	1,20,000	(20,000) loss
7,500	1,50,000	1,50,000	0 (break-even)
10,000	2,00,000	1,80,000	20,000 profit



Break-even chart for the example

THE BREAK-EVEN CHART

On the graph, output is shown on the horizontal axis and money on the vertical axis. The fixed-cost line is horizontal, the total-cost line begins at the fixed-cost level and rises with output, and the sales line starts at zero. The point where the total-cost line meets the sales line is the break-even point. The area between the lines to the left of it is the loss area, and to the right is the profit area.

USE AS A TOOL OF CONTROL

- It helps in **fixing standards** for minimum sales to avoid loss.
- It helps in **pricing decisions**, as the effect of a price change on BEP is seen quickly.
- It guides the choice of **product mix** by showing which products have a higher contribution.
- It supports **make-or-buy and expansion decisions**.
- The margin of safety shows how risky the position is and prompts corrective action.
- It enables management to forecast the profit at different levels of sales.

LIMITATIONS

- It assumes that costs can be divided clearly into fixed and variable; many costs are semi-variable.
- It assumes a constant selling price and constant variable cost per unit, which may not hold at large volumes.
- It assumes that all production is sold.

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

- It is difficult to use for firms with many products with different margins.
- It is valid only for the short run and for a relevant range of output.

CONCLUSION

Break-even analysis is a simple and valuable control technique because it shows the minimum sales needed for survival, the profit at different levels and the safety margin. Managers should use it along with other tools and keep in mind its assumptions, because real-world costs and prices change with volume.

Q.6 (OR) · Unit 4 10 marks · ≈ 600–700 words

What is management audit? Explain its objectives, scope and process, and distinguish it from financial audit.

INTRODUCTION

A financial audit checks whether the accounts of a business give a true and fair view of its financial position. But a firm may have correct accounts and still be badly managed, with weak planning, poor morale and wasted resources. To judge the quality of management itself, a wider review is needed. This review is called **management audit**. It is an important technique of control and of performance appraisal.

MEANING

Management audit is a systematic, independent and comprehensive review of the policies, plans, organisation structure, methods and performance of management in order to judge its efficiency and effectiveness and to suggest improvements. Its focus is on the *quality of managerial decisions and practices*, not on the correctness of accounts. The term is also used for "management appraisal" or "efficiency audit". It looks forward, as it aims at future improvement, and not only at the past.

OBJECTIVES

- To evaluate whether the objectives and policies of the organisation are clear and realistic.
- To assess the efficiency of the organisation structure, delegation and communication.
- To find the weaknesses in planning, decision making and control.
- To check the use of men, money, materials and machines.
- To measure the performance of managers against set standards.
- To suggest improvements for better results and for future growth.
- To help the board of directors and shareholders to know how well the business is managed.

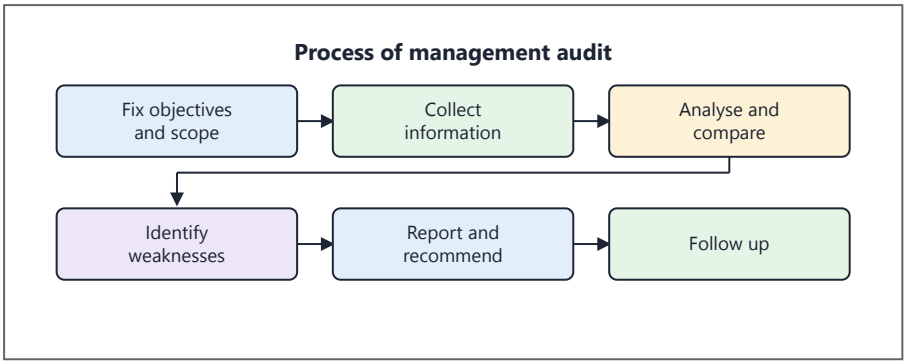
SCOPE (AREAS COVERED)

1. **Company objectives and policies:** whether they are suitable.
2. **Organisation structure:** lines of authority, span of control and committees.
3. **Planning and control systems:** quality of budgets, forecasts and reports.
4. **Production and operations:** efficiency, capacity use and quality.
5. **Marketing:** sales policy, pricing and distribution.
6. **Finance:** use of funds, capital structure and cost control.

DEMO SAMPLE · ONLINE STUDENT SEVA

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

7. **Personnel management:** recruitment, training, morale and labour relations.
8. **Social responsibility:** treatment of customers, community and the environment.



Process of management audit

PROCESS OF MANAGEMENT AUDIT

1. **Fix the objectives and scope** of the audit and decide who will carry it out (an outside expert team or an internal team).
2. **Collect information** through documents, reports, interviews, questionnaires and observation.
3. **Analyse** the facts and compare actual performance with standards, industry norms and past results.
4. **Identify weaknesses** and their causes.
5. **Prepare a report** with findings and practical recommendations, and submit it to top management or the board.
6. **Follow up** to see that the suggestions are carried out.

MERITS

- It reveals hidden weaknesses before they become serious.
- It improves efficiency, coordination and planning.
- It gives an objective picture of managers' performance.
- It builds confidence among investors and creditors.
- It encourages managers to maintain high standards.

LIMITATIONS

- There are no universally accepted standards for judging management, so the findings are partly subjective.
- It is costly and time-consuming.
- Managers may resist it or feel they are being criticised.
- The auditor needs wide expertise, and there is no legal requirement in most countries, so it is voluntary.
- Results depend on the honesty and cooperation of the staff.

DEMO SAMPLE · ONLINE STUDENT SEVA

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

MANAGEMENT AUDIT AND FINANCIAL AUDIT

Basis	Management audit	Financial audit
Subject	Policies, plans and performance of management	Accounts and financial statements
Purpose	To improve efficiency	To check true and fair view
Time view	Future-oriented	Past-oriented
Legal status	Voluntary	Compulsory for companies under the Companies Act
Conducted by	Management experts, consultants	Chartered accountants
Standards	Flexible, no fixed standards	Accounting standards and laws
Report goes to	Top management, board	Shareholders

CONCLUSION

Management audit goes beyond figures and examines how well the enterprise is being run. Although it cannot be exact and is voluntary, it gives top management a mirror to see its own strengths and weaknesses. Together with financial audit, budgetary control and network techniques, it completes the system of control in a modern organisation.

DEMO SAMPLE · ONLINE STUDENT SEVA

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

भाग – II : हिन्दी माध्यम – आदर्श उत्तर

प्रत्येक उत्तर अंक-भार के अनुसार लिखा गया है — ढाँचा सीखें, फिर अपने शब्दों में लिखें।

खण्ड – अ · प्रश्न 1 : उत्तर कुंजी

क्र.	उत्तर	सही विकल्प	स्पष्टीकरण
1	(d)	आठ	टेलर ने आठ विशेषज्ञ फोरमैन सुझाए, चार योजना कार्य के लिए और चार कार्यशाला के लिए, ताकि श्रमिक को प्रत्येक क्षेत्र में विशेषज्ञ से मार्गदर्शन मिले। यह फेयोल के बाद के 'एक श्रमिक, एक अधिकारी' नियम के विपरीत है।
2	(b)	उत्पादन तकनीक	वुडवर्ड ने पाया कि सफल फर्में अपनी संरचना को अपनी उत्पादन तकनीक (इकाई, बड़े पैमाने या प्रक्रिया उत्पादन) के अनुरूप रखती हैं; यह आकस्मिकता उपागम का मुख्य विचार है।
3	(c)	ध्येय (मिशन)	ध्येय (मिशन) बताता है कि संगठन क्यों है और किसकी सेवा करता है। उद्देश्य, नीतियाँ और प्रक्रियाएँ इसी से निकलकर कार्य का मार्गदर्शन करती हैं।
4	(a)	मापने योग्य (Measurable)	SMART उद्देश्य विशिष्ट, मापने योग्य, प्राप्य, प्रासंगिक और समयबद्ध होते हैं; मापने योग्य उद्देश्य से प्रगति जाँची जा सकती है, जो MBO का मूल है।
5	(b)	आंतरिक कारक	शक्तियाँ और कमज़ोरियाँ संगठन की अपनी (आंतरिक) होती हैं, जबकि अवसर और खतरे पर्यावरण (बाहरी) से उत्पन्न होते हैं।
6	(c)	आदेश की एकता	मैट्रिक्स संरचना में कर्मचारी कार्यात्मक प्रबंधक और परियोजना प्रबंधक दोनों को रिपोर्ट करता है, इसलिए एक ही अधिकारी (आदेश की एकता) का सिद्धांत नहीं निभता।
7	(a)	जवाबदेही	प्रबंधक कार्य और अधिकार सौंप सकता है, परंतु परिणामों के लिए अपने उच्चाधिकारी के प्रति अंततः जवाबदेह वह स्वयं रहता है।
8	(b)	जोखिम	निश्चितता में परिणाम ज्ञात होता है; जोखिम में उसकी प्रायिकता ज्ञात होती है; अनिश्चितता में प्रायिकता भी ज्ञात नहीं होती।
9	(c)	अग्र-निवेश (फीडफॉरवर्ड) नियंत्रण	फीडफॉरवर्ड नियंत्रण निवेश और योजनाओं की पहले ही जाँच करके समस्याओं का अनुमान लगाता है, जैसे उत्पादन शुरू होने से पहले कच्चे माल का निरीक्षण।
10	(b)	5 दिन	प्रत्याशित समय = (आशावादी + 4 x सर्वाधिक संभावित + निराशावादी) / 6 = (2 + 20 + 8) / 6 = 30 / 6 = 5 दिन।

खण्ड – अ · प्रश्न 2 : लघु उत्तर

प्रश्न 2(a) — 4 अंक · शब्द-सीमा ≈ 100–120 शब्द

प्रबंध और प्रशासन में अंतर कीजिए।

प्रशासन संगठन के उद्देश्य और व्यापक नीतियाँ निर्धारित करने की उच्चस्तरीय गतिविधि है, जबकि **प्रबंध** उन नीतियों को लोगों और संसाधनों के द्वारा क्रियान्वित करना है।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

आधार	प्रशासन	प्रबंध
कार्य	नीति और उद्देश्य निर्धारित करना	नीति को लागू करना
स्तर	उच्च स्तर	मध्य व निम्न स्तर
संबंध	नियोजन व बड़े निर्णय	करना व पर्यवेक्षण
कौशल	अधिकतर संकल्पनात्मक	अधिकतर मानवीय व तकनीकी
लागू	सरकार, संस्थाएँ	व्यावसायिक उपक्रम

व्यवहार में दोनों एक-दूसरे में मिले होते हैं, और कंपनी में वही उच्च प्रबंधक दोनों कार्य करता है। इसलिए आधुनिक लेखक प्रशासन को प्रबंध प्रक्रिया का उच्च भाग मानते हैं, अलग कार्य नहीं, और व्यवसाय में दोनों शब्दों का लगभग समान प्रयोग करते हैं।

प्रश्न 2(b) 4 अंक · शब्द-सीमा ≈ 100–120 शब्द

SWOT विश्लेषण क्या है? इसके घटकों को उदाहरण सहित समझाइए।

SWOT विश्लेषण नियोजन का उपकरण है जो रणनीति बनाने से पहले संगठन की **आंतरिक** शक्तियों व कमज़ोरियों तथा **बाहरी** अवसरों व खतरों का अध्ययन करता है।

घटक	प्रकृति	उदाहरण (छोटी खुदरा श्रृंखला)
शक्तियाँ	आंतरिक, सकारात्मक	वफादार ग्राहक, अच्छे स्थान
कमज़ोरियाँ	आंतरिक, नकारात्मक	कमज़ोर ऑनलाइन उपस्थिति
अवसर	बाहरी, सकारात्मक	होम डिलीवरी की बढ़ती माँग
खतरे	बाहरी, नकारात्मक	बड़े ई-कॉमर्स प्रतिद्वंद्वी

इसके बाद फर्म शक्तियों पर निर्माण करती है, कमज़ोरियाँ सुधारती है, अवसरों का उपयोग करती है और खतरों के लिए तैयारी करती है, जैसे डिलीवरी ऐप शुरू करके। SWOT सरल और सस्ता है, पर यह केवल कारकों की सूची देता है; उन्हें क्रम नहीं देता और न बताता है कि कौन-सी रणनीति चुनें, इसलिए इसे अन्य नियोजन उपकरणों के साथ प्रयोग किया जाता है।

प्रश्न 2(c) 4 अंक · शब्द-सीमा ≈ 100–120 शब्द

समिति (committee) क्या है? इसके गुण-दोष बताइए।

समिति ऐसे व्यक्तियों का समूह है जिसे किसी विशेष विषय पर विचार, जाँच या निर्णय के लिए औपचारिक रूप से नियुक्त किया जाता है। यह स्थायी या तदर्थ (अस्थायी) तथा लाइन, स्टाफ या कार्यकारी प्रकृति की हो सकती है।

गुण: ज्ञान और अनुभव का संयोजन, सामूहिक निर्णय, विभागों में समन्वय, हितों का उचित प्रतिनिधित्व और निर्णयों को सदस्यों की स्वीकृति।

दोष: निर्णय में देरी, समय व धन की अधिक लागत, समझौतावादी निर्णय, विभाजित उत्तरदायित्व और कुछ सदस्यों का प्रभुत्व।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

समिति विविध विशेषज्ञता वाली जटिल समस्याओं के लिए सर्वोत्तम है, शीघ्र या नियमित निर्णयों के लिए नहीं। स्पष्ट कार्य-शर्तें, निश्चित समय-सीमा और सक्षम अध्यक्ष समिति के कार्य को अधिक उपयोगी बनाते हैं और देरी घटाते हैं।

प्रश्न 2(d) — 4 अंक · शब्द-सीमा ≈ 100–120 शब्द

मैट्रिक्स संगठन क्या है? इसके गुण-दोष बताइए।

मैट्रिक्स संगठन कार्यात्मक विभागों (वित्त, विपणन, उत्पादन) को परियोजना टीमों के साथ जोड़ता है, इसलिए प्रत्येक कर्मचारी दो अधिकारियों, अर्थात कार्यात्मक प्रमुख और परियोजना प्रबंधक, को रिपोर्ट करता है। यह निर्माण, वैमानिकी और सॉफ़्टवेयर कंपनियों में प्रचलित है।

गुण: परियोजनाओं में विशेषज्ञों का बेहतर उपयोग, लचीलापन, तेज़ प्रतिक्रिया और विभागों के बीच सहयोग।

दोष: आदेश की एकता का भंग, भूमिका-संघर्ष और भ्रम, दोनों प्रबंधकों में सत्ता-संघर्ष और समन्वय की अधिक लागत।

यह जटिल, बदलती परियोजनाओं के लिए उपयुक्त है, पर स्पष्ट संवाद और सुपरिभाषित अधिकार आवश्यक हैं। वैमानिकी और निर्माण कंपनियाँ इसे बड़ी परियोजनाओं में प्रयोग करती हैं, जहाँ अनेक विभागों के विशेषज्ञों को सीमित समय के लिए साथ काम करना होता है।

प्रश्न 2(e) — 4 अंक · शब्द-सीमा ≈ 100–120 शब्द

अपवाद द्वारा प्रबंध (management by exception) क्या है? इसके लाभ बताइए।

अपवाद द्वारा प्रबंध नियंत्रण की ऐसी तकनीक है जिसमें प्रबंधक योजना से केवल महत्वपूर्ण विचलनों पर ध्यान देते हैं, और योजनानुसार चल रहे नियमित कार्य अधीनस्थों पर छोड़ देते हैं। सहनशीलता-सीमा पहले तय कर ली जाती है, जैसे लागत में 5 प्रतिशत से अधिक वृद्धि, और केवल उससे बाहर के विचलन ऊपर रिपोर्ट किए जाते हैं।

लाभ:

- उच्च प्रबंधकों का समय महत्वपूर्ण मुद्दों के लिए बचता है।
- नियंत्रण तेज़ और चयनात्मक होता है।
- अधीनस्थों को नियमित कार्य में स्वतंत्रता और जिम्मेदारी मिलती है।
- ध्यान छोटे अंतरों पर नहीं, वास्तविक समस्याओं पर जाता है।
- यह प्रत्यायोजन और सुदृढ़ नियोजन को बढ़ावा देता है।

इसकी सीमा यह है कि गलत तय किए गए मानक समस्याओं को छिपा सकते हैं।

खण्ड – ब · दीर्घ उत्तर

प्रश्न 3 · इकाई 1 — 10 अंक · ≈ 600–700 शब्द

प्रबंध के आकस्मिकता उपागम (contingency approach) की व्याख्या कीजिए। वुडवर्ड, बर्न्स व

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

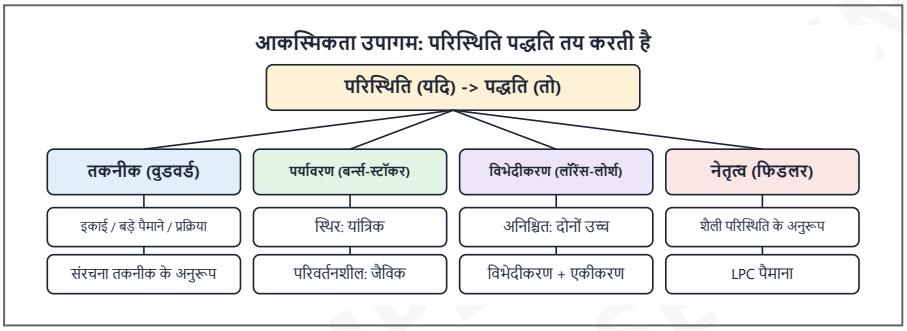
स्टॉकर, लॉरेंस व लोर्श तथा फिडलर के योगदान की चर्चा कीजिए।

प्रस्तावना

टेलर और फेयोल जैसे शास्त्रीय लेखकों का विश्वास था कि संगठन चाहे कैसा भी हो, प्रबंध का "एक सर्वोत्तम तरीका" होता है। व्यवहारवादी और प्रणाली उपागमों ने प्रबंध चिंतन को समृद्ध किया, पर वे भी सार्वभौमिक नियम नहीं दे सके। 1960 के दशक में शोधकर्ताओं ने पाया कि वही पद्धति एक फर्म में सफल और दूसरी में असफल होती है। इससे **आकस्मिकता उपागम** का जन्म हुआ, जो कहता है कि प्रबंध का कोई एक सर्वोत्तम तरीका नहीं है; उचित पद्धति परिस्थिति पर निर्भर करती है।

अर्थ

आकस्मिकता (परिस्थितिजन्य) उपागम के अनुसार प्रबंधकीय कार्य संगठन की विशिष्ट परिस्थितियों के अनुरूप होना चाहिए। इसका मूल विचार "यदि-तो" संबंध है: *यदि* परिस्थिति X है, *तो* सबसे प्रभावी पद्धति Y है। इसलिए प्रबंधक को पहले परिस्थिति का निदान करना चाहिए और फिर उसके अनुरूप शैली, संरचना या तकनीक चुननी चाहिए।



आकस्मिकता उपागम: परिस्थिति सर्वोत्तम पद्धति तय करती है

आकस्मिकता चर

- **तकनीक:** इकाई, बड़े पैमाने या प्रक्रिया उत्पादन।
- **पर्यावरण:** स्थिर या परिवर्तनशील, सरल या जटिल।
- **संगठन का आकार:** छोटी फर्मों को कम औपचारिक संरचना चाहिए।
- **लोग:** कर्मचारियों के कौशल, आवश्यकताएँ और दृष्टिकोण।
- **कार्य:** नियमित या अनियमित, संरचित या असंरचित।

प्रमुख योगदान

1. **जोन वुडवर्ड (1958):** उन्होंने इंग्लैंड के साउथ एसेक्स की लगभग 100 निर्माणी फर्मों का अध्ययन किया और उत्पादन तकनीक के आधार पर उन्हें इकाई व छोटे बैच, बड़े पैमाने के उत्पादन और प्रक्रिया उत्पादन में वर्गीकृत किया। उन्होंने पाया कि सफल फर्मों की संरचना उनकी तकनीक के अनुरूप थी। बड़े पैमाने के उत्पादन वाली फर्में औपचारिक, नौकरशाही संरचना में सफल रहीं, जबकि इकाई और प्रक्रिया फर्मों को अधिक लचीली संरचना चाहिए थी।
2. **टॉम बर्न्स और जी. एम. स्टॉकर (1961):** *द मैनेजमेंट ऑफ़ इनोवेशन* में उन्होंने स्कॉटलैंड की इलेक्ट्रॉनिक्स फर्मों का अध्ययन करके दो प्रणालियाँ बताईं। **यांत्रिक** प्रणाली, जिसमें कठोर नियम, स्पष्ट पदानुक्रम और केंद्रीकृत निर्णय होते हैं, स्थिर पर्यावरण के अनुकूल है। **जैविक** प्रणाली, जिसमें लचीली भूमिकाएँ, खुला संवाद और विकेंद्रीकृत निर्णय होते हैं, बदलते पर्यावरण के अनुकूल है।
3. **पॉल लॉरेंस और जे लोर्श (1967):** *ऑर्गनाइज़ेशन एंड एनवायरनमेंट* में उन्होंने दिखाया कि अनिश्चित पर्यावरण वाली फर्मों को उच्च **विभेदीकरण** (अलग-अलग विभाग भिन्न अभिविन्यास विकसित करते हैं) के साथ उच्च **एकीकरण** (उनके बीच समन्वय) चाहिए। सफल प्लास्टिक फर्मों में दोनों अधिक मात्रा में थे।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

4. **फ्रेड फिडलर (1967):** उनका नेतृत्व का आकस्मिकता मॉडल कहता है कि नेता की प्रभावशीलता नेता की शैली और परिस्थिति के मेल पर निर्भर करती है। शैली को न्यूनतम पसंदीदा सहकर्मी (LPC) पैमाने से मापा जाता है। परिस्थिति का आकलन नेता-सदस्य संबंध, कार्य संरचना और पद-शक्ति से होता है। कार्य-उन्मुख नेता बहुत अनुकूल और बहुत प्रतिकूल परिस्थिति में सफल होते हैं, और संबंध-उन्मुख नेता मध्यम परिस्थिति में।

यांत्रिक और जैविक प्रणाली

आधार	यांत्रिक	जैविक
पर्यावरण	स्थिर	परिवर्तनशील
नियम	कठोर और अधिक	लचीले, कम
अधिकार	केंद्रीकृत	विकेंद्रीकृत
संवाद	ऊर्ध्वाधर	पार्श्विक और खुला
उदाहरण	सरकारी कार्यालय	सॉफ़्टवेयर स्टार्ट-अप

उपागम के गुण

- यह यथार्थवादी और व्यावहारिक है, क्योंकि यह मानता है कि परिस्थितियाँ भिन्न होती हैं।
- यह पूर्ववर्ती विचारधाराओं के विचारों को जहाँ उपयुक्त हो वहाँ प्रयोग करके एकीकृत करता है।
- यह प्रबंधकों को निश्चित सूत्रों के बजाय परिस्थिति का निदान करने के लिए प्रेरित करता है।
- यह लचीला है और बदलते व्यावसायिक पर्यावरण के अनुकूल है।

सीमाएँ

- इसमें कोई एक स्पष्ट सिद्धांत नहीं है; यह मॉडल से अधिक सोचने का तरीका है।
- चरों की संख्या बहुत है और प्रबंधक को यह जानना कठिन है कि कौन-सा चर महत्वपूर्ण है।
- शोध निष्कर्ष कभी-कभी परस्पर विरोधी हैं।
- इसमें कुशल और अनुभवी प्रबंधक चाहिए; नए प्रबंधकों को यह अस्पष्ट लग सकता है।
- शैली में बार-बार परिवर्तन कर्मचारियों को भ्रमित कर सकता है।

निष्कर्ष

आकस्मिकता उपागम "एक सर्वोत्तम तरीके" से "यह निर्भर करता है" की ओर परिवर्तन दर्शाता है। वुडवर्ड, बर्न्स व स्टॉकर, लॉरेंस व लोर्श तथा फिडलर का कार्य दिखाता है कि तकनीक, पर्यावरण और कार्य सर्वोत्तम संरचना और नेतृत्व शैली को आकार देते हैं। अपनी सीमाओं के बावजूद यह आधुनिक प्रबंध की प्रमुख सोच है, क्योंकि तेज़ी से बदलती अर्थव्यवस्था में प्रबंधक को सूत्र की नकल करने के बजाय पद्धतियों को परिस्थिति के अनुरूप ढालना पड़ता है।

DEMO SAMPLE · ONLINE STUDENT SEVA

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

प्रश्न 3 (अथवा) • इकाई 1 10 अंक · ≈ 600–700 शब्द

मैक्स वेबर के नौकरशाही (ब्यूरोक्रेसी) सिद्धांत की व्याख्या कीजिए। इसकी विशेषताओं, गुणों और सीमाओं की चर्चा कीजिए।

प्रस्तावना

मैक्स वेबर (1864-1920), जर्मन समाजशास्त्री, प्रबंध चिंतन की शास्त्रीय विचारधारा के प्रमुख विचारक हैं। जहाँ टेलर ने कार्यशाला पर और फेयोल ने उच्च प्रबंधक पर ध्यान दिया, वहीं वेबर ने बड़े संगठनों की संरचना का अध्ययन किया। उन्होंने संगठन का एक "आदर्श प्रारूप" दिया, जिसे उन्होंने **नौकरशाही (ब्यूरोक्रेसी)** कहा, जिसमें कार्य नियमों से होता है, व्यक्तिगत सनक से नहीं। उनके विचार 1940 के बाद अनुवादों के माध्यम से अंग्रेज़ी भाषी विश्व तक पहुँचे।

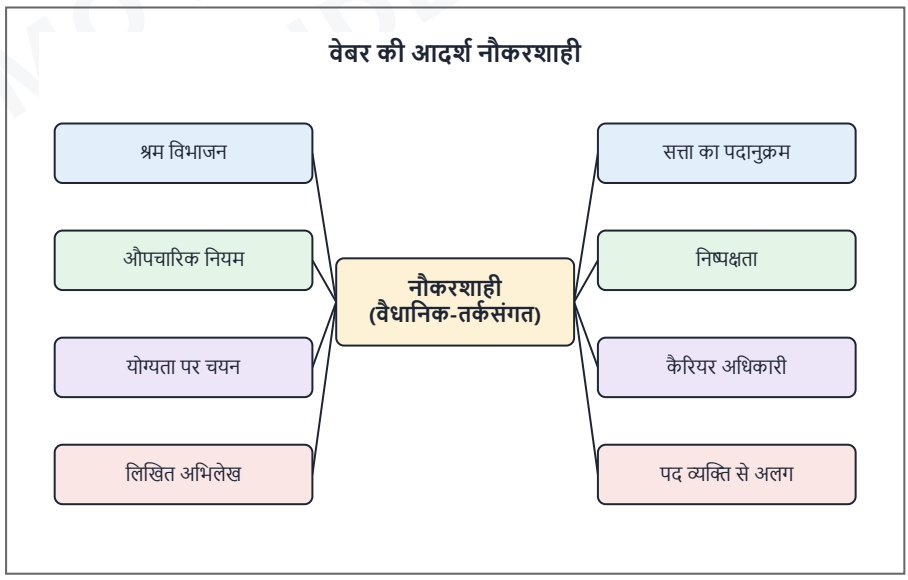
अर्थ

वेबर के अर्थ में नौकरशाही स्पष्ट पदानुक्रम, लिखित नियमों और योग्यता के आधार पर चुने अधिकारियों पर आधारित प्रशासन की प्रणाली है। यहाँ इस शब्द का कोई अपमानजनक अर्थ नहीं है। यह तर्कसंगत, निष्पक्ष और कुशल प्रशासन का प्रतिमान है, जो सरकारी विभागों, सेना, बैंकों और रेलवे जैसे बड़े संगठनों के लिए उपयोगी है।

सत्ता के प्रकार

वेबर ने वैध सत्ता के तीन स्रोत बताए:

1. **परंपरागत सत्ता:** रीति और वंश पर आधारित, जैसे राजतंत्र या पारिवारिक व्यवसाय में।
2. **करिश्माई सत्ता:** नेता के असाधारण व्यक्तिगत गुणों पर आधारित, जैसे किसी धार्मिक या राजनीतिक नेता में।
3. **वैधानिक-तर्कसंगत सत्ता:** कानूनों और नियमों पर आधारित, जिसमें आज्ञापालन पद का होता है, व्यक्ति का नहीं। नौकरशाही इसी प्रकार पर टिकी है।



वेबर की आदर्श नौकरशाही की मुख्य विशेषताएँ

आदर्श नौकरशाही की विशेषताएँ

1. **श्रम विभाजन:** प्रत्येक पद के विशिष्ट कर्तव्य और स्पष्ट उत्तरदायित्व होते हैं।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

2. **सत्ता का पदानुक्रम:** पद पिरामिड के रूप में व्यवस्थित होते हैं और प्रत्येक निचला पद ऊपरी पद के नियंत्रण में रहता है।
3. **औपचारिक नियम और विनियम:** लिखित नियम निर्णयों और कार्यों को संचालित करते हैं, जिससे एकरूपता और निरंतरता बनी रहती है।
4. **निष्पक्षता (वैयक्तिकता का अभाव):** अधिकारी "बिना द्वेष या आवेश" के कार्य करते हैं और व्यक्तिगत भावना की परवाह किए बिना सबके साथ नियमानुसार व्यवहार करते हैं।
5. **योग्यता पर चयन:** कर्मचारी तकनीकी योग्यता पर चुने जाते हैं, जो परीक्षा या प्रशिक्षण से जाँची जाती है, जन्म या कृपा से नहीं।
6. **कैरियर उन्मुखता:** अधिकारी पूर्णकालिक वेतनभोगी होते हैं, जिनका वेतन निश्चित, पदोन्नति वरिष्ठता या उपलब्धि से और कार्यकाल सुरक्षित होता है।
7. **लिखित अभिलेख:** सभी निर्णय और नियम फाइलों में दर्ज होते हैं, जो संगठन की स्मृति का काम करते हैं।
8. **पद और व्यक्ति का पृथक्करण:** सरकारी संपत्ति व आय को निजी संपत्ति से अलग रखा जाता है।

गुण

- **कुशलता और सटीकता:** विशेषज्ञता और स्पष्ट नियम त्रुटियाँ और देरी घटाते हैं।
- **निष्पक्षता:** निष्पक्ष व्यवहार पक्षपात और भाई-भतीजावाद को सीमित करता है।
- **पूर्वानुमेयता:** नियम स्थिरता और एकसमान निर्णय देते हैं, जिन पर नागरिक और ग्राहक भरोसा कर सकते हैं।
- **निरंतरता:** अभिलेख और नियम व्यक्ति बदलने पर भी कार्य को चलने देते हैं।
- **बड़े पैमाने के लिए उपयुक्त:** यह प्रतिमान हज़ारों नियमित मामलों को सँभाल सकता है, जैसे कर या पेंशन कार्यालयों में।

सीमाएँ

- **कठोरता:** अत्यधिक नियम प्रणाली को अनम्य और परिवर्तन के प्रति धीमा बना देते हैं; इसी अर्थ में "लालफीताशाही" शब्द प्रयुक्त होता है।
- **निष्पक्षता हतोत्साहित कर सकती है:** यह मानवीय आवश्यकताओं और अनौपचारिक संबंधों की उपेक्षा करती है, जिस पर मानव संबंध विचारधारा ने बल दिया।
- **लक्ष्य-विस्थापन:** नियमों का पालन स्वयं साध्य बन जाता है और अधिकारी वास्तविक उद्देश्य भूल जाते हैं।
- **देरी और कागज़ी कार्य:** अनेक स्तर और फाइलें निर्णय धीमे करती हैं।
- **नवाचार का विरोध:** निश्चित दिनचर्या रचनात्मकता और जोखिम लेने को हतोत्साहित करती है।
- **अति-विशेषज्ञता:** संकीर्ण कार्य ऊब और समग्र दृष्टि के अभाव का कारण बन सकते हैं।

फेयोल और टेलर से तुलना

आधार	टेलर	फेयोल	वेबर
केंद्र	कार्यशाला की कुशलता	प्रबंध के कार्य	संगठन की संरचना
मुख्य विचार	वैज्ञानिक पद्धतियाँ	14 सिद्धांत	आदर्श नौकरशाही
अध्ययन की इकाई	श्रमिक और कार्य	उच्च प्रबंध	संपूर्ण संगठन

आज की प्रासंगिकता

नौकरशाही के तत्व सरकारी कार्यालयों, बड़े निगमों और फ्रेंचाइज़ी में बने हुए हैं, जहाँ नियम और एकसमान सेवा आवश्यक हैं। परंतु आधुनिक संगठन इसे लचीली टीमों और विकेंद्रीकृत निर्णयन से जोड़ते हैं, और

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

आकस्मिकता उपागम सुझाता है कि नौकरशाही स्थिर पर्यावरण के लिए उपयुक्त है, तेज़ी से बदलने वाले पर्यावरण के लिए नहीं।

निष्कर्ष

वेबर की नौकरशाही बड़े संगठनों को तर्कसंगत आधार देती है: स्पष्ट पदानुक्रम, नियम, विशेषज्ञता और योग्यता-आधारित चयन। इसकी शक्तियाँ कुशलता और निष्पक्षता हैं, जबकि कमज़ोरियाँ कठोरता और मानवीय संबंधों की उपेक्षा। इसलिए प्रबंधक को इसका अनुशासन वहाँ अपनाना चाहिए जहाँ नियमितता और सटीकता आवश्यक हो, और वहाँ इसकी अति से बचना चाहिए जहाँ रचनात्मकता और गति चाहिए।

प्रश्न 4 • इकाई 2 10 अंक · ≈ 600–700 शब्द

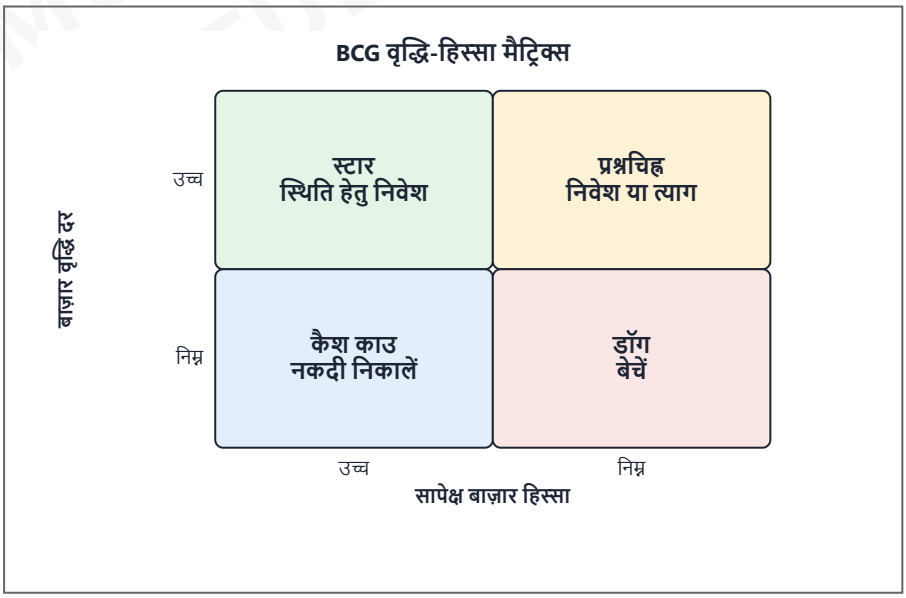
रणनीति निर्माण के उपकरणों के रूप में BCG वृद्धि-हिस्सा मैट्रिक्स और पोर्टर की सामान्य रणनीतियों की व्याख्या कीजिए।

प्रस्तावना

रणनीति निर्माण दो प्रश्नों का उत्तर देता है: *संगठन को किन व्यवसायों में प्रतिस्पर्धा करनी चाहिए* (निगम-स्तरीय रणनीति) और *प्रत्येक व्यवसाय में कैसे प्रतिस्पर्धा करनी चाहिए* (व्यवसाय-स्तरीय रणनीति)। दो प्रसिद्ध उपकरण प्रबंधकों को इनके उत्तर खोजने में सहायता करते हैं। **BCG मैट्रिक्स** कई व्यवसायों के बीच धन कहाँ लगाना है यह तय करने में मदद करता है, और **पोर्टर की सामान्य रणनीतियाँ** दिखाती हैं कि एक व्यवसाय प्रतिस्पर्धात्मक लाभ कैसे पा सकता है।

1. BCG वृद्धि-हिस्सा मैट्रिक्स

इस मैट्रिक्स को बॉस्टन कंसल्टिंग ग्रुप के ब्रूस हेंडरसन ने लगभग 1970 में विकसित किया। विविधीकृत कंपनी अपने प्रत्येक उत्पाद या व्यवसाय इकाई को द्वि-आयामी चार्ट पर एक बिंदु मानती है। ऊर्ध्वाधर अक्ष **बाज़ार वृद्धि दर** (उच्च या निम्न) और क्षैतिज अक्ष **सापेक्ष बाज़ार हिस्सा** (सबसे बड़े प्रतिद्वंद्वी की तुलना में उच्च या निम्न) दिखाता है। इससे चार श्रेणियाँ बनती हैं।



BCG वृद्धि-हिस्सा मैट्रिक्स

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

श्रेणी	वृद्धि	हिस्सा	अर्थ	रणनीति
स्टार	उच्च	उच्च	बढ़ते बाज़ार में अग्रणी; भारी निवेश चाहिए	स्थिति बनाए रखने के लिए निवेश
कैश काउ	निम्न	उच्च	परिपक्व, लाभदायक; अधिशेष नकदी देता है	अधिशेष निकालें, रक्षा करें
प्रश्नचिह्न	उच्च	निम्न	अनिश्चित; हिस्सा बढ़ाने को नकदी चाहिए	चुनकर निवेश या त्याग
डॉग	निम्न	निम्न	कमज़ोर, कम लाभ	बेचें या समेटें

उपयोग कैसे होता है: कैश काउ से मिली नकदी प्रश्नचिह्न और स्टार को धन देने में लगती है। बाज़ार परिपक्व होने पर स्टार कैश काउ बन जाते हैं और कुछ प्रश्नचिह्न स्टार बन जाते हैं।

गुण: यह सरल और दृश्यात्मक है; संसाधन आवंटन और पोर्टफोलियो संतुलन में सहायक है; प्रबंधकों को वृद्धि और हिस्से को साथ सोचने को प्रेरित करता है।

सीमाएँ: यह केवल दो कारकों का उपयोग करता है; बाज़ार हिस्सा लाभ का एकमात्र स्रोत नहीं है; "डॉग" इकाइयाँ अन्य इकाइयों की सहायक हो सकती हैं; और यह व्यवसायों के बीच तालमेल की उपेक्षा करता है।

2. पोर्टर की सामान्य रणनीतियाँ

माइकल पोर्टर ने *कॉम्पिटिटिव स्ट्रैटेजी* (1980) में तर्क दिया कि कोई फर्म लंबे समय में औसत से अधिक लाभ तभी कमा सकती है जब उसके पास टिकाऊ प्रतिस्पर्धात्मक लाभ हो। वह तीन सामान्य रणनीतियाँ अपना सकती है।

1. **लागत नेतृत्व:** पैमाने की बचत, कुशल संचालन और कठोर लागत नियंत्रण से उद्योग में न्यूनतम लागत वाला उत्पादक बनना और प्रतिस्पर्धी मूल्य पर बेचना। उदाहरण: छूट वाले खुदरा विक्रेता और कम लागत वाली विमान सेवाएँ। जोखिम: प्रतिद्वंद्वी नकल कर सकते हैं या और कम लागत पा सकते हैं।
2. **विभेदीकरण:** ऐसा उत्पाद या सेवा देना जिसे ग्राहक गुणवत्ता, डिज़ाइन, ब्रांड या सेवा में अनोखा मानें, और ऊँचा मूल्य लेना। उदाहरण: प्रीमियम कारें और लग्ज़री होटल। जोखिम: ग्राहक अंतर के लिए भुगतान न करें, या नकल करने वाले अंतर घटा दें।
3. **केंद्रीकरण (फोकस):** किसी संकीर्ण खंड (क्षेत्र, खरीदार समूह या उत्पाद पंक्ति) को व्यापक प्रतिद्वंद्वियों से बेहतर सेवा देना, कम लागत (लागत फोकस) या विभेदीकरण (विभेदीकरण फोकस) के द्वारा। उदाहरण: विशेषीकृत हर्बल उत्पाद फर्म। जोखिम: खंड छोटा हो सकता है या प्रतिद्वंद्वी उसमें प्रवेश कर सकते हैं।

पोर्टर ने चेताया कि जो फर्म "बीच में फँसी" है, यानी न कम लागत न विशिष्टता, उसे खराब प्रतिफल मिलता है।

दोनों उपकरणों की तुलना

आधार	BCG मैट्रिक्स	पोर्टर की सामान्य रणनीतियाँ
स्तर	निगम (पोर्टफोलियो)	व्यवसाय इकाई
उत्तर देता है	कहाँ निवेश करें?	कैसे प्रतिस्पर्धा करें?
मुख्य कारक	बाज़ार वृद्धि, सापेक्ष हिस्सा	लागत, विशिष्टता, दायरा
परिणाम	बढ़ाएँ, बनाए रखें, समेटें, त्यागें	लागत नेतृत्व, विभेदीकरण, फोकस

नियोजन में महत्व

- ये पर्यावरण विश्लेषण को रणनीति के स्पष्ट चयन से जोड़ते हैं।
- ये सीमित धन के आवंटन का मार्गदर्शन करते हैं।
- ये कर्मचारियों और निवेशकों को रणनीति समझाने में सहायक हैं।
- इनका प्रयोग विवेक से और SWOT जैसे अन्य उपकरणों के साथ करना चाहिए।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

निष्कर्ष

BCG मैट्रिक्स और पोर्टर की सामान्य रणनीतियाँ पूरक हैं: पहला निगम-स्तर को यह तय करने में सहायता करता है कि किन व्यवसायों का समर्थन करें, और दूसरा प्रत्येक व्यवसाय को यह कि कैसे जीतें। कोई भी सफलता की गारंटी नहीं देता, क्योंकि बाज़ार बदलते हैं, पर साथ मिलकर ये रणनीति निर्माण में अनुशासन और तर्क लाते हैं।

प्रश्न 4 (अथवा) · इकाई 2 10 अंक · ≈ 600–700 शब्द

नियोजन की पूर्वधारणाएँ (planning premises) क्या हैं? इनके प्रकार बताइए और पूर्वानुमान की प्रमुख तकनीकों की चर्चा कीजिए।

प्रस्तावना

योजना भविष्य की ओर देखती है और भविष्य अनिश्चित है। प्रबंधक क्या करना है यह तय करने से पहले उसे अनुमान लगाना होता है कि योजना लागू होते समय परिस्थितियाँ कैसी होंगी। इन अनुमानों को **नियोजन पूर्वधारणाएँ** कहते हैं। इन्हें मुख्यतः **पूर्वानुमान** द्वारा प्राप्त किया जाता है, जो भावी घटनाओं का वैज्ञानिक आकलन है। कमज़ोर पूर्वधारणाओं पर बनी योजना कमज़ोर नींव पर बनी इमारत जैसी है।

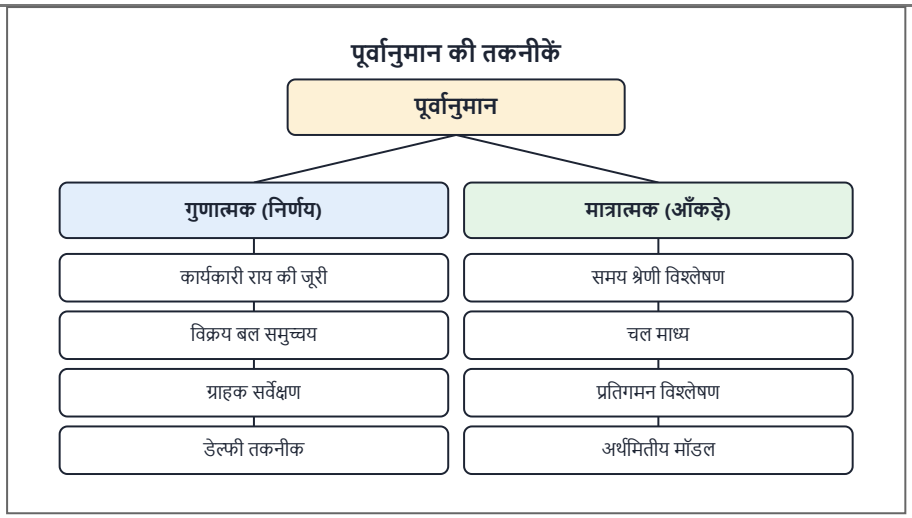
नियोजन पूर्वधारणाओं का अर्थ

नियोजन पूर्वधारणाएँ वह प्रत्याशित पर्यावरण है जिसमें योजना संचालित होगी: भावी बिक्री, कीमतों, लागत, तकनीक, सरकारी नीति, प्रतिस्पर्धियों और अर्थव्यवस्था के बारे में अनुमान। कून्ट्ज़ और ओ'डोनेल इन्हें पूर्वानुमान आँकड़े, मूल नीतियाँ और कंपनी की वर्तमान योजनाएँ बताते हैं जो नियोजन की पृष्ठभूमि बनाती हैं। नियोजन प्रक्रिया के दूसरे चरण में, उद्देश्य तय होने के बाद और विकल्पों की तुलना से पहले, इन्हें निर्धारित किया जाता है।

पूर्वधारणाओं के प्रकार

1. **आंतरिक और बाहरी पूर्वधारणाएँ:** *आंतरिक* पूर्वधारणाएँ संगठन से संबंधित हैं, जैसे पूँजी, क्षमता, श्रम-कौशल, नीतियाँ और प्रबंधकीय योग्यता। *बाहरी* पूर्वधारणाएँ पर्यावरण से संबंधित हैं, जैसे आर्थिक दशाएँ, राजनीतिक स्थिरता, मुद्रास्फीति, जनसंख्या वृद्धि, तकनीक और ग्राहकों की रुचि।
2. **नियंत्रणीय, अर्ध-नियंत्रणीय और अनियंत्रणीय पूर्वधारणाएँ:** फर्म अपनी नीतियों को नियंत्रित कर सकती है (नियंत्रणीय), अपने बाज़ार हिस्से या प्रतिष्ठा को कुछ हद तक प्रभावित कर सकती है (अर्ध-नियंत्रणीय), परंतु सरकारी नीति, मुद्रास्फीति या प्राकृतिक आपदाओं पर उसका नियंत्रण नहीं (अनियंत्रणीय)।
3. **मूर्त और अमूर्त पूर्वधारणाएँ:** *मूर्त* को संख्याओं में मापा जा सकता है, जैसे बिकी इकाइयाँ या रुपयों में लागत। *अमूर्त,* जैसे कर्मचारी मनोबल या साख, को ठीक-ठीक मापा नहीं जा सकता।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।



पूर्वानुमान की तकनीकें

पूर्वानुमान

पूर्वानुमान अतीत और वर्तमान आँकड़ों तथा सुविचारित निर्णय के आधार पर भावी परिस्थितियों का आकलन करने की प्रक्रिया है। यह अनिश्चितता घटाता है, पर उसे पूरी तरह समाप्त नहीं कर सकता। तकनीकें दो प्रकार की हैं।

क. गुणात्मक तकनीकें (निर्णय पर आधारित)

- **कार्यकारी राय की जूरी:** विभिन्न विभागों के वरिष्ठ प्रबंधक चर्चा करके अपने अनुमान मिलाते हैं। यह तेज़ और सस्ती है पर प्रभावशाली सदस्यों के मत से प्रभावित होती है।
- **विक्रय बल का समुच्चय:** विक्रेता अपने क्षेत्रों की बिक्री का अनुमान लगाते हैं और अनुमान जोड़े जाते हैं। यह निकट बाज़ार ज्ञान का उपयोग करती है पर अधिक आशावादी हो सकती है।
- **ग्राहक सर्वेक्षण:** खरीदारों से उनके इरादे पूछे जाते हैं। यह नए उत्पादों के लिए उपयोगी है पर इरादे खरीद में नहीं बदलते।
- **डेल्फी तकनीक:** विशेषज्ञों का पैनल मिले बिना कई चरणों में प्रश्नावलियों के उत्तर देता है। प्रत्येक चरण के बाद सारांश बाँटा जाता है और विशेषज्ञ अपने मत बदल सकते हैं, जब तक सर्वसम्मति न बन जाए। यह प्रभावशाली व्यक्तित्वों के प्रभाव से बचाती है।

ख. मात्रात्मक तकनीकें (आँकड़ों पर आधारित)

- **समय श्रेणी विश्लेषण:** पुराने आँकड़ों में प्रवृत्ति, मौसमी परिवर्तन, चक्रीय गति और यादृच्छिक परिवर्तन देखे जाते हैं और भविष्य में प्रक्षेपित किए जाते हैं। जैसे आइसक्रीम विक्रेता पिछले वर्षों से अगली गर्मी की बिक्री का अनुमान लगा सकता है।
- **चल माध्य:** पिछली कुछ अवधियों का औसत पूर्वानुमान के रूप में प्रयोग होता है, जिससे अचानक उतार-चढ़ाव समतल होते हैं।
- **प्रतिगमन (कारणात्मक) विश्लेषण:** जिस मद का पूर्वानुमान करना है और किसी अन्य चर, जैसे विज्ञापन और बिक्री, के बीच संबंध खोजकर उसका प्रयोग अनुमान के लिए किया जाता है।
- **अर्थमितीय मॉडल:** अर्थव्यवस्था या उद्योग को कई समीकरणों से दर्शाकर बड़े पैमाने के पूर्वानुमान में प्रयोग किया जाता है।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

गुणात्मक और मात्रात्मक की तुलना

आधार	गुणात्मक	मात्रात्मक
आधार	राय और निर्णय	पिछले संख्यात्मक आँकड़े
सर्वोत्तम	नए उत्पाद, आँकड़े नहीं	स्थिर, आँकड़ों से भरपूर स्थिति
लागत	कम	मध्यम से अधिक
जोखिम	पक्षपात	अतीत दोहराया न जाए

पूर्वधारणाओं का महत्व

- ये सभी प्रबंधकों को मान्यताओं का एक साझा समूह देती हैं, इसलिए योजनाएँ संगत रहती हैं।
- ये समस्याओं का पूर्वानुमान और विकल्प तैयार करने में सहायक हैं।
- ये योजना को यथार्थवादी बनाती हैं और जोखिम घटाती हैं।
- ये नियंत्रण के मानक निर्धारित करने में सहायक हैं।

सीमाएँ

- पूर्वानुमान मान्यताओं पर निर्भर हैं, और भविष्य अतीत का अनुसरण नहीं भी कर सकता।
- महामारी जैसी अचानक घटनाओं का पूर्वानुमान नहीं हो सकता।
- पूर्वानुमान महँगा हो सकता है और विशेषज्ञता माँगता है।
- प्रबंधक पूर्वानुमानों पर अत्यधिक निर्भर हो सकते हैं।

निष्कर्ष

नियोजन पूर्वधारणाएँ सुदृढ़ नियोजन की नींव हैं और पूर्वानुमान उन्हें बनाने का मुख्य साधन है। चूँकि कोई पूर्वानुमान पूर्ण नहीं होता, प्रबंधकों को एक से अधिक तकनीकें प्रयोग करनी चाहिए, मान्यताओं की बार-बार जाँच करनी चाहिए और परिस्थितियाँ बदलने पर योजना संशोधित करनी चाहिए।

प्रश्न 5 • इकाई 3 10 अंक · ≈ 600–700 शब्द

प्रबंध का क्षेत्र (span of management) क्या है? ग्रेकुनास के सिद्धांत और क्षेत्र निर्धारित करने वाले कारकों को समझाइए। ऊँची और चपटी संरचना में अंतर कीजिए।

प्रस्तावना

जब संगठन बढ़ता है तो एक प्रबंधक सभी का व्यक्तिगत रूप से पर्यवेक्षण नहीं कर सकता। कार्य कई स्तरों में बाँटा जाता है और प्रत्येक प्रबंधक को कुछ अधीनस्थों के लिए उत्तरदायी बनाया जाता है। "एक प्रबंधक कितने अधीनस्थों का प्रभावी पर्यवेक्षण कर सकता है?" यह प्रश्न **प्रबंध क्षेत्र** (नियंत्रण का विस्तार) की समस्या है। यह स्तरों की संख्या, प्रशासन की लागत और पर्यवेक्षण की गुणवत्ता को प्रभावित करता है।

अर्थ

प्रबंध क्षेत्र उन अधीनस्थों की संख्या है जो सीधे एक उच्चाधिकारी को रिपोर्ट करते हैं। यदि किसी प्रबंधक के सीधे अधीन आठ व्यक्ति हैं तो उसका क्षेत्र आठ है। यह संगठन के *क्षैतिज* फैलाव से संबंधित है, जबकि स्तरों की संख्या उसका *ऊर्ध्वाधर* फैलाव मापती है। दोनों में विपरीत संबंध है: कर्मचारियों की निश्चित संख्या के लिए चौड़ा क्षेत्र कम स्तर और संकरा क्षेत्र अधिक स्तर बनाता है।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

ग्रेकुनास का सिद्धांत

फ्रांसीसी प्रबंध परामर्शदाता वी. ए. ग्रेकुनास ने 1933 में एक शोध-पत्र में तर्क दिया कि प्रबंधक केवल व्यक्तियों का नहीं, बल्कि उनके बीच के **संबंधों** का भी पर्यवेक्षण करता है। उन्होंने तीन प्रकार के संबंध बताए:

1. **प्रत्यक्ष एकल संबंध:** प्रबंधक और प्रत्येक अधीनस्थ के बीच।
2. **प्रत्यक्ष समूह संबंध:** प्रबंधक और अधीनस्थों के प्रत्येक संभावित संयोजन के बीच।
3. **क्रॉस संबंध:** एक अधीनस्थ और दूसरे के बीच।

कुल संबंधों का उनका सूत्र है: **R = n [2^(n-1) + (n-1)]**, जहाँ n अधीनस्थों की संख्या है।

अधीनस्थ (n)	संबंध (R)
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
8	1,080

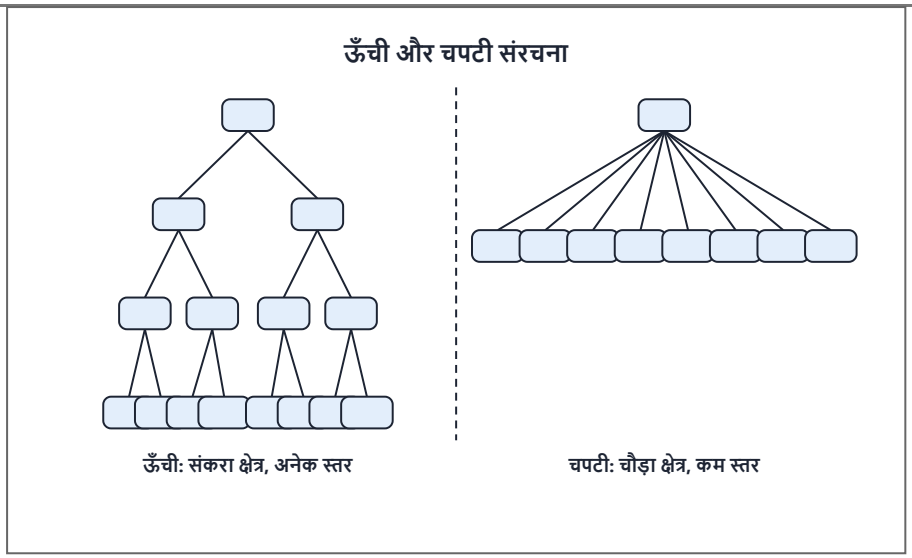
तालिका दिखाती है कि पर्यवेक्षण का भार अधीनस्थों की संख्या से कहीं तेज़ी से बढ़ता है। इसलिए ग्रेकुनास ने निष्कर्ष निकाला कि क्षेत्र छोटा होना चाहिए, उच्च स्तरों पर सामान्यतः लगभग चार से छह। आलोचक कहते हैं कि सभी संबंध उत्पन्न नहीं होते या समान ध्यान नहीं माँगते, इसलिए सूत्र भार को बढ़ाकर बताता है।

क्षेत्र निर्धारित करने वाले कारक

1. **कार्य की प्रकृति:** नियमित, सरल और दोहराव वाला कार्य चौड़ा क्षेत्र देता है; जटिल और विविध कार्य संकरा क्षेत्र माँगता है।
2. **प्रबंधक की योग्यता:** योग्य और अनुभवी प्रबंधक अधिक लोगों को सँभाल सकता है।
3. **अधीनस्थों की योग्यता और प्रशिक्षण:** कुशल और प्रशिक्षित कर्मचारियों को कम पर्यवेक्षण चाहिए।
4. **योजनाओं और मानकों की स्पष्टता:** स्पष्ट लक्ष्य और प्रक्रियाएँ प्रश्न घटाती हैं और क्षेत्र बढ़ाती हैं।
5. **अधिकार का प्रत्यायोजन:** प्रभावी प्रत्यायोजन अधीनस्थों को स्वयं निर्णय लेने देता है, इसलिए क्षेत्र चौड़ा हो सकता है।
6. **संचार और तकनीक:** ईमेल और डैशबोर्ड जैसी अच्छी संचार प्रणालियाँ चौड़ा क्षेत्र संभव बनाती हैं।
7. **भौगोलिक बिखराव:** जब अधीनस्थ दूर स्थानों पर हों तो क्षेत्र संकरा होता है।
8. **पदानुक्रम में स्तर:** उच्च स्तरों पर अधिक चिंतन और समन्वय चाहिए, इसलिए शीर्ष पर क्षेत्र पर्यवेक्षी स्तर से संकरा होता है।
9. **व्यक्तिगत संपर्क की आवश्यकता और कर्मचारियों का दृष्टिकोण।**

DEMO SAMPLE · ONLINE STUDENT SEVA

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।



ऊँची और चपटी संरचना

ऊँची और चपटी संरचना

ऊँची संरचना में संकरा क्षेत्र और अनेक स्तर होते हैं। **चपटी संरचना** में चौड़ा क्षेत्र और कम स्तर होते हैं।

आधार	ऊँची संरचना	चपटी संरचना
क्षेत्र	संकरा	चौड़ा
स्तर	अनेक	कम
पर्यवेक्षण	निकट और विस्तृत	ढीला, अधिक स्वतंत्रता
संचार	धीमा, स्तरों से विकृत	तेज़ और सीधा
लागत	अधिक (अनेक प्रबंधक)	कम
कर्मचारी मनोबल	नियंत्रित महसूस कर सकते हैं	अधिक स्वायत्तता, अधिक प्रेरणा
निर्णयन	धीमा	तेज़
उपयुक्त	जटिल, जोखिम भरा कार्य	कुशल कर्मचारी, नियमित कार्य

मूल्यांकन

सभी संगठनों के लिए कोई आदर्श क्षेत्र नहीं है; सर्वोत्तम क्षेत्र ऊपर बताए कारकों पर निर्भर करता है, जो आकस्मिकता उपागम से मेल खाता है। संकरा क्षेत्र निकट नियंत्रण देता है पर लागत बढ़ाता और निर्णय में देरी करता है, जबकि चौड़ा क्षेत्र स्वतंत्रता देता और लागत बचाता है पर अधीनस्थ सक्षम न हों तो नियंत्रण खोने का कारण बन सकता है। कई आधुनिक फर्मों ने मध्य स्तर हटाकर अपनी संरचना को चपटा किया है।

निष्कर्ष

प्रबंध क्षेत्र संगठन संरचना का मुख्य तत्व है। ग्रेकुनास ने दिखाया कि अधीनस्थों की संख्या बढ़ने पर पर्यवेक्षण बहुत तेज़ी से जटिल होता है, परंतु बाद के लेखकों ने माना कि सक्षम कर्मचारी, स्पष्ट योजनाएँ और अच्छा संचार चौड़े क्षेत्र को संभव बनाते हैं। इसलिए प्रबंधन को परिस्थिति के अनुसार क्षेत्र तय करना चाहिए, नियंत्रण को लागत और स्वतंत्रता के साथ संतुलित करते हुए।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

प्रश्न 5 (अथवा) • इकाई 3 10 अंक · ≈ 600–700 शब्द

हरबर्ट साइमन की सीमित विवेकशीलता (bounded rationality) की अवधारणा समझाइए। सामूहिक निर्णयन की तकनीकों की उनके गुण-दोष सहित चर्चा कीजिए।

प्रस्तावना

निर्णयन के शास्त्रीय सिद्धांत ने मान लिया था कि प्रबंधक पूर्णतः विवेकशील होता है: वह सभी विकल्प जानता है, सभी परिणामों का पूर्वानुमान कर सकता है और सदैव सर्वोत्तम चुनता है। वास्तविक जीवन में प्रबंधकों के पास समय, सूचना और क्षमता सीमित होती है। अर्थशास्त्र में 1978 का नोबेल पुरस्कार जीतने वाले हरबर्ट साइमन ने शास्त्रीय दृष्टि को चुनौती दी और बताया कि निर्णय वास्तव में कैसे लिए जाते हैं। जटिल समस्याओं के लिए संगठन प्रायः समूहों का उपयोग करते हैं, क्योंकि कई मस्तिष्क एक से बेहतर निर्णय कर सकते हैं।

सीमित विवेकशीलता

साइमन ने *एडमिनिस्ट्रेटिव बिहेवियर* (1947) में तर्क दिया कि मानवीय विवेकशीलता **सीमित** है। सीमाओं के कारण हैं:

- **अपूर्ण सूचना:** सभी तथ्य कभी उपलब्ध नहीं होते और उन्हें जुटाने में समय व धन लगता है।
- **मस्तिष्क की सीमित क्षमता:** प्रबंधक असीमित आँकड़े संसाधित नहीं कर सकता या सभी परिणामों का पूर्वानुमान नहीं कर सकता।
- **समय का दबाव:** निर्णय निश्चित तिथि तक लेने होते हैं।
- **अनिश्चित भविष्य:** परिणाम ऐसी घटनाओं पर निर्भर हैं जिनका अनुमान नहीं लगाया जा सकता।
- **विभिन्न लोगों के परस्पर विरोधी मूल्य और लक्ष्य।**

परिणामस्वरूप प्रबंधक *अधिकतमीकरण* (सर्वोत्तम विकल्प चुनना) नहीं करते। वे **संतोषजनक (satisfice)** निर्णय लेते हैं: वे विकल्पों को एक-एक करके तब तक जाँचते हैं जब तक कोई ऐसा न मिले जो न्यूनतम मानक पूरा करने के लिए पर्याप्त अच्छा हो, और वहीं रुक जाते हैं। यह शब्द "satisfy" और "suffice" का मिश्रण है।

उदाहरण: एक प्रबंधक को नया आपूर्तिकर्ता चाहिए। दुनिया भर के सैकड़ों आपूर्तिकर्ताओं की जाँच करने के बजाय वह कुछ जाने-पहचाने फर्मों से संपर्क करता है और उस पहली को चुन लेता है जो मूल्य, गुणवत्ता और आपूर्ति की उसकी आवश्यकताएँ पूरी करे।

साइमन ने निर्णयों को **क्रमादेशित** (नियमित, नियमों से हल) और **अक्रमादेशित** (नए व असंरचित, विवेक की माँग) में भी बाँटा। सीमित विवेकशीलता अक्रमादेशित निर्णयों में अधिक प्रासंगिक है।

सामूहिक निर्णयन

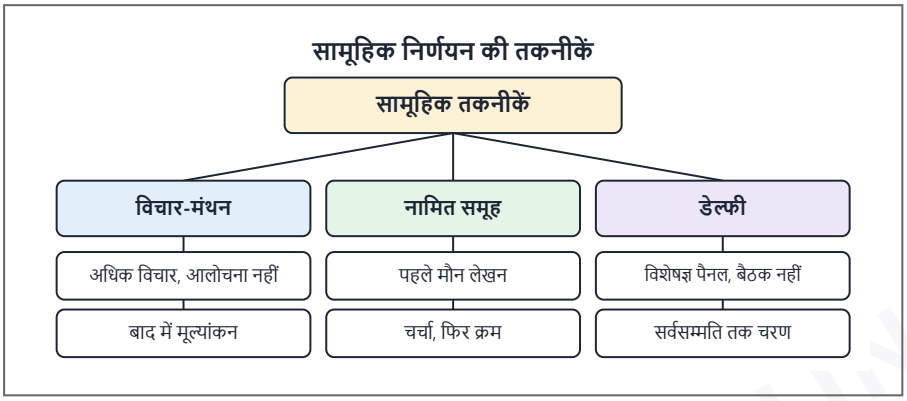
सामूहिक निर्णय में कई लोग समस्या की चर्चा और समाधान के चयन में भाग लेते हैं। सामान्य तकनीकें इस प्रकार हैं।

1. **विचार-मंथन (ब्रेनस्टॉर्मिंग):** समूह मिलता है और विचार उत्पन्न करते समय *आलोचना न करते हुए* अधिक से अधिक विचार देता है, मुक्त चिंतन को प्रोत्साहित करते हुए। विचारों का मूल्यांकन बाद में होता है। इस पद्धति को 1950 के दशक में एलेक्स ऑसबोर्न ने लोकप्रिय बनाया। यह उत्पाद नाम या विज्ञापन विचार जैसी रचनात्मक समस्याओं के लिए उपयुक्त है।
2. **नामित समूह तकनीक (NGT):** सदस्य पहले मौन रहकर व्यक्तिगत रूप से विचार लिखते हैं, फिर एक-एक करके प्रस्तुत करते हैं, चर्चा करते हैं और अंत में निजी तौर पर उन्हें क्रम देते हैं। सर्वाधिक कुल क्रम वाला विचार निर्णय होता है। यह प्रभावशाली वक्ताओं का प्रभाव घटाती है।
3. **डेल्फी तकनीक:** 1950 के दशक में रैंड कॉर्पोरेशन में विकसित, इसमें विशेषज्ञों का पैनल होता है जो कभी मिलते नहीं। वे चरणों में प्रश्नावलियों के उत्तर देते हैं और चरणों के बीच समूह के मतों का गुमनाम सारांश

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

देखते हैं, जब तक सर्वसम्मति न बने। यह दीर्घकालीन पूर्वानुमान के लिए उपयुक्त है और प्रभावशाली व्यक्तित्वों के दबाव से बचाती है।

4. **सर्वसम्मति निर्णय:** सदस्य तब तक चर्चा करते हैं जब तक सभी सहमत न हो जाएँ, भले ही वह उनकी पहली पसंद न हो।
5. **इलेक्ट्रॉनिक बैठकें और समितियाँ:** सदस्य कंप्यूटर पर गुमनाम रूप से विचार दर्ज करते हैं, या औपचारिक समिति नियुक्त की जाती है।



सामूहिक निर्णयन की तकनीकें

सामूहिक निर्णयों के गुण

- अधिक सूचना, ज्ञान और अनुभव उपलब्ध होता है।
- अधिक संख्या में विकल्प बनते हैं।
- निर्णय की स्वीकृति बेहतर होती है, क्योंकि सदस्यों का स्वामित्व-भाव रहता है।
- सामूहिक निर्णय व्यक्तिगत त्रुटियों और पक्षपात की जाँच करता है।
- यह संवाद और समन्वय सुधारता है।

सीमाएँ

- इसमें अधिक समय लगता है और यह महँगा है।
- **समूह-चिंतन (groupthink):** सहमति का दबाव आलोचनात्मक चिंतन को दबा सकता है; यह शब्द इरविंग जेनिस का है।
- कुछ प्रभावशाली सदस्य चर्चा पर नियंत्रण कर सकते हैं।
- उत्तरदायित्व बँट जाता है, इसलिए कोई पूर्ण जवाबदेह नहीं रहता।
- समझौता औसत निर्णय दे सकता है।

व्यक्तिगत और सामूहिक निर्णय की तुलना

आधार	व्यक्तिगत निर्णय	सामूहिक निर्णय
गति	तेज़	धीमा
जटिल मामलों में गुणवत्ता	सीमित	प्रायः बेहतर
स्वीकृति	कम	अधिक
जवाबदेही	स्पष्ट	साझा और बिखरी
लागत	कम	अधिक
उपयुक्त	नियमित, तात्कालिक मामले	जटिल, महत्वपूर्ण मामले

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

निष्कर्ष

साइमन ने दिखाया कि प्रबंधक सीमित विवेकशीलता के साथ काम करते हैं और पूर्ण समाधानों के बजाय संतोषजनक समाधानों पर रुक जाते हैं। विचार-मंथन, NGT और डेल्फी जैसी सामूहिक तकनीकें सूचना और विचारों का विस्तार करती हैं और व्यक्तिगत सीमाओं की पूर्ति करती हैं, पर वे समय लेती हैं और समूह-चिंतन का जोखिम रखती हैं। विवेकशील प्रबंधक नियमित और तात्कालिक मामलों में व्यक्तिगत निर्णय तथा जटिल और महत्वपूर्ण मामलों में सामूहिक विधियाँ अपनाता है।

प्रश्न 6 • इकाई 4 10 अंक · ≈ 600–700 शब्द

सम-विच्छेद विश्लेषण (break-even analysis) क्या है? इसे संख्यात्मक उदाहरण सहित समझाइए और प्रबंधकीय नियंत्रण के उपकरण के रूप में इसके उपयोग की चर्चा कीजिए।

प्रस्तावना

नियंत्रण के लिए ऐसे मानक चाहिए जिनसे वास्तविक परिणामों की तुलना की जा सके। सबसे उपयोगी गैर-बजटीय नियंत्रण तकनीकों में से एक **सम-विच्छेद विश्लेषण** है, जो प्रबंधक को बताता है कि कितना उत्पादन और बिक्री आवश्यक है ताकि फर्म को न लाभ हो न हानि। यह लागत, मात्रा और लाभ के संबंध का अध्ययन करने का सरल पर शक्तिशाली तरीका है।

अर्थ

सम-विच्छेद बिंदु (BEP) बिक्री का वह स्तर है, इकाइयों या रुपयों में, जहाँ कुल आगम कुल लागत के ठीक बराबर होता है। इस स्तर से नीचे फर्म को हानि होती है और ऊपर लाभ। सम-विच्छेद विश्लेषण इस बिंदु को खोजने और यह देखने के लिए लागत, मात्रा और लाभ का अध्ययन है कि मूल्य, लागत या मात्रा में परिवर्तन लाभ को कैसे प्रभावित करते हैं। इसे लागत-मात्रा-लाभ (CVP) विश्लेषण भी कहते हैं।

मूल अवधारणाएँ

- **स्थिर लागत (FC):** अल्पकाल में उत्पादन के साथ नहीं बदलती, जैसे किराया, स्थायी कर्मचारियों का वेतन और बीमा।
- **परिवर्ती लागत (VC):** उत्पादन के सीधे अनुपात में बदलती है, जैसे कच्चा माल और इकाई-दर मज़दूरी।
- **योगदान:** प्रति इकाई विक्रय मूल्य में से प्रति इकाई परिवर्ती लागत घटाने पर। यह वह राशि है जो प्रत्येक इकाई स्थिर लागत और फिर लाभ की पूर्ति में देती है।
- **P/V अनुपात (लाभ-मात्रा अनुपात):** योगदान को बिक्री से भाग देकर प्रतिशत में।
- **सुरक्षा सीमा:** वास्तविक बिक्री में से सम-विच्छेद बिक्री घटाने पर। यह दिखाती है कि हानि होने से पहले बिक्री कितनी गिर सकती है।

सूत्र

- BEP (इकाइयाँ) = स्थिर लागत / प्रति इकाई योगदान
- BEP (बिक्री मूल्य) = स्थिर लागत / P/V अनुपात
- लक्ष्य लाभ के लिए आवश्यक बिक्री (इकाइयाँ) = (स्थिर लागत + लक्ष्य लाभ) / प्रति इकाई योगदान
- सुरक्षा सीमा = वास्तविक बिक्री - सम-विच्छेद बिक्री

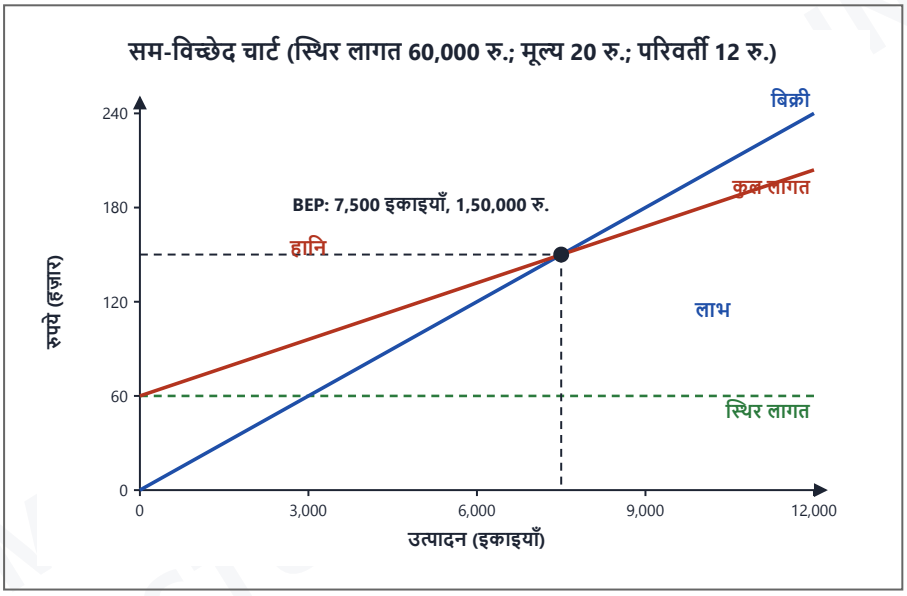
संख्यात्मक उदाहरण

एक कंपनी की स्थिर लागत 60,000 रुपये है। वह उत्पाद 20 रुपये प्रति इकाई बेचती है और परिवर्ती लागत 12 रुपये प्रति इकाई है।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

- प्रति इकाई योगदान = 20 - 12 = **8 रुपये**
- P/V अनुपात = 8 / 20 = **40%**
- BEP (इकाइयाँ) = 60,000 / 8 = **7,500 इकाइयाँ**
- BEP (बिक्री) = 7,500 x 20 = **1,50,000 रुपये**, जो 60,000 / 0.40 के भी बराबर है।
- यदि कंपनी 20,000 रुपये लाभ चाहती है तो आवश्यक इकाइयाँ = (60,000 + 20,000) / 8 = **10,000 इकाइयाँ**।
- 10,000 इकाइयों पर सुरक्षा सीमा = 10,000 - 7,500 = **2,500 इकाइयाँ**, जो वास्तविक बिक्री का 25% है।

उत्पादन (इकाइयाँ)	बिक्री (रु.)	कुल लागत (रु.)	लाभ / हानि (रु.)
5,000	1,00,000	1,20,000	(20,000) हानि
7,500	1,50,000	1,50,000	0 (सम-विच्छेद)
10,000	2,00,000	1,80,000	20,000 लाभ



उदाहरण का सम-विच्छेद चार्ट

सम-विच्छेद चार्ट

ग्राफ पर उत्पादन क्षैतिज अक्ष पर और धन ऊर्ध्वाधर अक्ष पर दिखाया जाता है। स्थिर लागत रेखा क्षैतिज होती है, कुल लागत रेखा स्थिर लागत के स्तर से आरंभ होकर उत्पादन के साथ ऊपर उठती है, और बिक्री रेखा शून्य से शुरू होती है। जिस बिंदु पर कुल लागत रेखा बिक्री रेखा से मिलती है वह सम-विच्छेद बिंदु है। उसके बाईं ओर रेखाओं के बीच का क्षेत्र हानि क्षेत्र है और दाईं ओर लाभ क्षेत्र।

नियंत्रण के उपकरण के रूप में उपयोग

- यह हानि से बचने के लिए न्यूनतम बिक्री के **मानक निर्धारित करने** में सहायक है।
- यह **मूल्य निर्धारण निर्णयों** में सहायक है, क्योंकि मूल्य परिवर्तन का BEP पर प्रभाव शीघ्र दिख जाता है।
- यह दिखाकर कि किन उत्पादों का योगदान अधिक है, **उत्पाद-मिश्रण** के चयन का मार्गदर्शन करता है।
- यह **बनाओ या खरीदो तथा विस्तार संबंधी निर्णयों** में सहायक है।
- सुरक्षा सीमा दिखाती है कि स्थिति कितनी जोखिम भरी है और सुधारात्मक कार्रवाई को प्रेरित करती है।
- यह प्रबंधन को बिक्री के विभिन्न स्तरों पर लाभ का पूर्वानुमान करने में सक्षम बनाता है।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

सीमाएँ

- यह मानता है कि लागत को स्थिर और परिवर्ती में साफ बाँटा जा सकता है; अनेक लागतें अर्ध-परिवर्ती होती हैं।
- यह स्थिर विक्रय मूल्य और प्रति इकाई स्थिर परिवर्ती लागत मानता है, जो बड़ी मात्रा पर सही न हो।
- यह मानता है कि सारा उत्पादन बिक जाता है।
- भिन्न मार्जिन वाले अनेक उत्पादों वाली फर्मों के लिए इसका प्रयोग कठिन है।
- यह केवल अल्पकाल और उत्पादन की प्रासंगिक सीमा के लिए मान्य है।

निष्कर्ष

सम-विच्छेद विश्लेषण सरल और मूल्यवान नियंत्रण तकनीक है क्योंकि यह अस्तित्व के लिए आवश्यक न्यूनतम बिक्री, विभिन्न स्तरों पर लाभ और सुरक्षा सीमा दिखाता है। प्रबंधकों को इसे अन्य उपकरणों के साथ और इसकी मान्यताओं को ध्यान में रखकर प्रयोग करना चाहिए, क्योंकि वास्तविक जगत में लागत और मूल्य मात्रा के साथ बदलते हैं।

प्रश्न 6 (अथवा) · इकाई 4 10 अंक · ≈ 600–700 शब्द

प्रबंध अंकेक्षण (management audit) क्या है? इसके उद्देश्य, क्षेत्र और प्रक्रिया समझाइए तथा इसे वित्तीय अंकेक्षण से अलग कीजिए।

प्रस्तावना

वित्तीय अंकेक्षण यह जाँचता है कि व्यवसाय के खाते उसकी वित्तीय स्थिति का सही और उचित चित्र देते हैं या नहीं। परंतु कोई फर्म सही खातों के बावजूद खराब प्रबंधित हो सकती है, जिसमें कमज़ोर नियोजन, खराब मनोबल और संसाधनों का अपव्यय हो। स्वयं प्रबंध की गुणवत्ता जाँचने के लिए व्यापक समीक्षा चाहिए। इस समीक्षा को **प्रबंध अंकेक्षण** कहते हैं। यह नियंत्रण और निष्पादन मूल्यांकन की महत्वपूर्ण तकनीक है।

अर्थ

प्रबंध अंकेक्षण प्रबंध की नीतियों, योजनाओं, संगठन संरचना, पद्धतियों और निष्पादन की ऐसी क्रमबद्ध, स्वतंत्र और व्यापक समीक्षा है जिसका उद्देश्य उसकी कुशलता और प्रभावशीलता को आँकना और सुधार सुझाना है। इसका केंद्र *प्रबंधकीय निर्णयों और व्यवहारों की गुणवत्ता* है, खातों की शुद्धता नहीं। इस शब्द का प्रयोग "प्रबंध मूल्यांकन" या "कार्यकुशलता अंकेक्षण" के लिए भी होता है। यह भविष्य-उन्मुख है, क्योंकि इसका लक्ष्य केवल अतीत नहीं बल्कि भावी सुधार है।

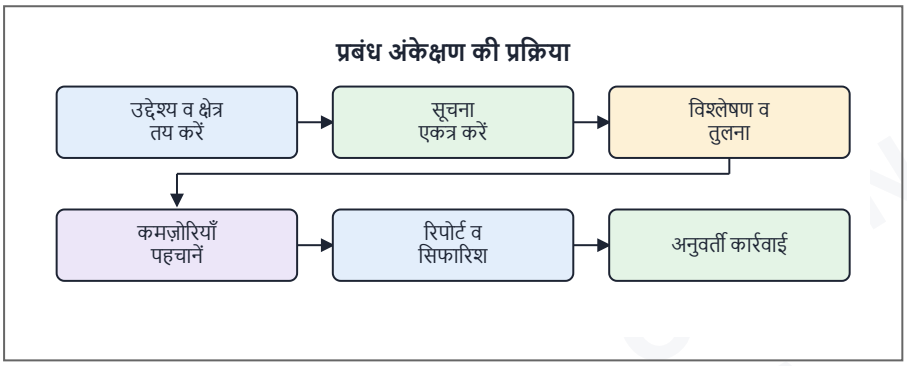
उद्देश्य

- यह मूल्यांकन करना कि संगठन के उद्देश्य और नीतियाँ स्पष्ट और यथार्थवादी हैं या नहीं।
- संगठन संरचना, प्रत्यायोजन और संचार की कार्यकुशलता का आकलन करना।
- नियोजन, निर्णयन और नियंत्रण की कमज़ोरियाँ खोजना।
- मनुष्य, धन, सामग्री और मशीनों के उपयोग की जाँच करना।
- निर्धारित मानकों के सापेक्ष प्रबंधकों के निष्पादन को मापना।
- बेहतर परिणामों और भावी वृद्धि के लिए सुधार सुझाना।
- निदेशक मंडल और अंशधारकों को यह जानने में सहायता देना कि व्यवसाय कितनी अच्छी तरह प्रबंधित है।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

क्षेत्र (कवर किए जाने वाले विषय)

1. **कंपनी के उद्देश्य और नीतियाँ:** क्या वे उपयुक्त हैं।
2. **संगठन संरचना:** अधिकार रेखाएँ, नियंत्रण क्षेत्र और समितियाँ।
3. **नियोजन और नियंत्रण प्रणालियाँ:** बजट, पूर्वानुमान और रिपोर्टों की गुणवत्ता।
4. **उत्पादन और संचालन:** कार्यकुशलता, क्षमता उपयोग और गुणवत्ता।
5. **विपणन:** विक्रय नीति, मूल्य निर्धारण और वितरण।
6. **वित्त:** धन का उपयोग, पूँजी संरचना और लागत नियंत्रण।
7. **कार्मिक प्रबंध:** भर्ती, प्रशिक्षण, मनोबल और श्रम संबंध।
8. **सामाजिक उत्तरदायित्व:** ग्राहकों, समुदाय और पर्यावरण के प्रति व्यवहार।



प्रबंध अंकेक्षण की प्रक्रिया

प्रबंध अंकेक्षण की प्रक्रिया

1. अंकेक्षण के **उद्देश्य और क्षेत्र तय करना** तथा यह निर्णय करना कि इसे कौन करेगा (बाहरी विशेषज्ञ दल या आंतरिक दल)।
2. दस्तावेज़ों, रिपोर्टों, साक्षात्कारों, प्रश्नावलियों और अवलोकन से **सूचना एकत्र करना**।
3. तथ्यों का **विश्लेषण** करना और वास्तविक निष्पादन की तुलना मानकों, उद्योग मानदंडों और पिछले परिणामों से करना।
4. **कमज़ोरियाँ और उनके कारण पहचानना**।
5. निष्कर्षों और व्यावहारिक सिफारिशों सहित **रिपोर्ट तैयार करना** और उच्च प्रबंध या निदेशक मंडल को सौंपना।
6. **अनुवर्ती कार्रवाई** कि सुझाव लागू हुए या नहीं।

गुण

- यह छिपी कमज़ोरियाँ गंभीर होने से पहले उजागर करता है।
- यह कार्यकुशलता, समन्वय और नियोजन सुधारता है।
- यह प्रबंधकों के निष्पादन का वस्तुनिष्ठ चित्र देता है।
- यह निवेशकों और लेनदारों में विश्वास बनाता है।
- यह प्रबंधकों को ऊँचे मानक बनाए रखने के लिए प्रेरित करता है।

सीमाएँ

- प्रबंध को आँकने के लिए सर्वमान्य मानक नहीं हैं, इसलिए निष्कर्ष कुछ हद तक व्यक्तिनिष्ठ हैं।
- यह महँगा और समय-साध्य है।
- प्रबंधक इसका विरोध कर सकते हैं या आलोचना महसूस कर सकते हैं।

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

- अंकेक्षक में व्यापक विशेषज्ञता चाहिए, और अधिकांश देशों में कानूनी बाध्यता नहीं है, इसलिए यह स्वैच्छिक है।
- परिणाम कर्मचारियों की ईमानदारी और सहयोग पर निर्भर करते हैं।

प्रबंध अंकेक्षण और वित्तीय अंकेक्षण

आधार	प्रबंध अंकेक्षण	वित्तीय अंकेक्षण
विषय	प्रबंध की नीतियाँ, योजनाएँ और निष्पादन	खाते और वित्तीय विवरण
उद्देश्य	कार्यकुशलता सुधारना	सही और उचित चित्र की जाँच
समय दृष्टि	भविष्य-उन्मुख	अतीत-उन्मुख
कानूनी स्थिति	स्वैच्छिक	कंपनी अधिनियम के अंतर्गत कंपनियों के लिए अनिवार्य
कौन करता है	प्रबंध विशेषज्ञ, परामर्शदाता	चार्टर्ड एकाउंटेंट
मानक	लचीले, निश्चित मानक नहीं	लेखा मानक और कानून
रिपोर्ट किसे जाती है	उच्च प्रबंध, निदेशक मंडल	अंशधारक

निष्कर्ष

प्रबंध अंकेक्षण आँकड़ों से आगे जाकर देखता है कि उद्यम कितनी अच्छी तरह चलाया जा रहा है। यद्यपि यह सटीक नहीं हो सकता और स्वैच्छिक है, फिर भी यह उच्च प्रबंध को अपनी शक्तियाँ और कमज़ोरियाँ देखने का दर्पण देता है। वित्तीय अंकेक्षण, बजटीय नियंत्रण और नेटवर्क तकनीकों के साथ मिलकर यह आधुनिक संगठन की नियंत्रण प्रणाली को पूर्ण करता है।

DEMO SAMPLE · ONLINE STUDENT SEVA

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

Exam Strategy परीक्षा रणनीति

1. Management answers score when every point is explained with a short business example; keep one familiar company or Indian organisation in mind per topic.
2. Begin each long answer with a definition and the name of the thinker or author, then give 5-6 headed points, a table or diagram, and a conclusion.
3. Learn management thinkers with their year and contribution (Taylor 1911, Fayol 1916, Mayo 1924-32, Woodward, Fiedler) so that evaluation answers carry facts.
4. Draw the organisation chart, the planning process or the control process as a neat labelled diagram; examiners give marks for it.
5. Keep numerical items such as PERT/CPM, budgets and variances practised with a calculator; show each step.
6. Practise one long answer in 25 minutes and one short answer in 6 minutes.
7. Do not depend on this demo or any single paper: finish the full syllabus from the prescribed books.

1. प्रबंध के उत्तर तब अंक पाते हैं जब हर बिंदु को छोटे व्यावसायिक उदाहरण से समझाया जाए; प्रत्येक विषय के लिए एक परिचित कंपनी या भारतीय संगठन याद रखें।
2. हर दीर्घ उत्तर की शुरुआत परिभाषा और विचारक या लेखक के नाम से करें, फिर 5-6 शीर्षकयुक्त बिंदु, तालिका या चित्र और निष्कर्ष दें।
3. प्रबंध चिंतकों को वर्ष और योगदान के साथ याद करें (टेलर 1911, फेयोल 1916, मेयो 1924-32, वुडवर्ड, फिडलर) ताकि मूल्यांकन वाले उत्तरों में तथ्य हों।
4. संगठन चार्ट, नियोजन प्रक्रिया या नियंत्रण प्रक्रिया को साफ नामांकित चित्र के रूप में बनाएँ; परीक्षक इसके अंक देते हैं।
5. PERT/CPM, बजट और विचलन जैसे संख्यात्मक प्रश्न कैलकुलेटर से अभ्यास करें और हर चरण दिखाएँ।
6. एक दीर्घ उत्तर 25 मिनट में और एक लघु उत्तर 6 मिनट में लिखने का अभ्यास करें।
7. इस डेमो या किसी एक पेपर पर निर्भर न रहें: निर्धारित पुस्तकों से पूरा पाठ्यक्रम पूरा करें।

Final reminder / अंतिम सलाह: Even though this paper covers high-probability topics, do not depend on it fully — revise the entire syllabus. इस पर पूरी तरह निर्भर न रहें; पूरा पाठ्यक्रम पढ़ें।

Online Student Seva · Pariksha Pass App · Edition Oct 2026

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।

Like the answer quality? उत्तरों की गुणवत्ता पसंद आई?

Unlock the full sets in the Pariksha Pass App

This Demo Set shows the real paper format and answer quality for **Principles of Management**. The complete Guessing Paper for your university gives you, for this subject:

- ✓ **3 full sets** – Set A (Most Probable), Set B (Highly Likely) and Set C (Alternate)
- ✓ **30 objective, 15 short-answer and 24 long-answer questions** with model answers, in English and in Hindi
- ✓ Every unit of the syllabus covered, with labelled diagrams, tables and worked examples
- ✓ An exam-style question paper with your university's header, a syllabus coverage table and a book list
- ✓ An "Asked in" tag wherever a question matches a past university paper

पूर्ण गेसिंग पेपर में : इसी विषय के 3 पूर्ण सेट (A, B, C), 30 वस्तुनिष्ठ, 15 लघु उत्तर तथा 24 दीर्घ उत्तर वाले प्रश्न — सभी आदर्श उत्तरों सहित, अंग्रेज़ी व हिन्दी दोनों में; पूरे पाठ्यक्रम की सभी इकाइयाँ, चित्र, तालिकाएँ और हल किए गए उदाहरण।

Available only in the Pariksha Pass App. Open the app, choose your university, course, semester and subject, and unlock your paper. केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध — ऐप खोलें, अपना विश्वविद्यालय, कोर्स, सेमेस्टर और विषय चुनें और अपना पेपर अनलॉक करें।

Please note / ध्यान दें: The questions in this Demo Set are **not** the questions of the actual Set A, B or C; they are sample questions from the same syllabus, written to show the paper format and the answer quality. इस डेमो सेट के प्रश्न वास्तविक सेट A, B, C के प्रश्न नहीं हैं; ये उसी पाठ्यक्रम के नमूना प्रश्न हैं, जो केवल पेपर का प्रारूप व उत्तरों की गुणवत्ता दिखाने के लिए बनाए गए हैं।

Our sets focus on high-probability topics, but no paper can promise what will be asked — use them for practice along with your text book. हमारे सेट अधिक संभावित टॉपिक पर केंद्रित हैं, पर कोई भी पेपर यह वादा नहीं कर सकता कि क्या पूछा जाएगा — पाठ्यपुस्तक के साथ अभ्यास के लिए उपयोग करें।

Online Student Seva · Pariksha Pass App · Demo edition Oct 2026

Download Pariksha Pass App >

Get all 3 full Guessing Paper sets on Google Play

© Online Student Seva · Exclusive property · Accessible only through the Pariksha Pass App · Copying, sharing or selling is strictly prohibited and will invite serious legal action.
© ऑनलाइन स्टूडेंट सेवा · विशेष संपत्ति · केवल परीक्षा पास ऐप पर उपलब्ध · कॉपी, शेयर या बिक्री पर कड़ी कानूनी कार्रवाई होगी।