**प्रश्न 2. "नियोजन का कार्य आगे की ओर देखना है जबकि नियंत्रण पीछे की ओर देखता है।" व्याख्या कीजिए।**

*[Jharkhand Sample Paper, 2009]*

**उत्तर**—नियोजन भविष्य में झाँकता है तो नियंत्रण पीछे की क्रिया का अवलोकन करता है यद्यपि यह वाक्य आंशिक रूप से ही ठीक है। नियोजन भविष्य के लिए ही किया जाता है। जिसका आधार भविष्य की दशाओं के विषय में भविष्यवाणी करना होता है। अत: नियोजन में आगे (भविष्य) देखना सन्निहित है और इसलिए यह प्रबंध का दूरदर्शी कार्य कहलाता है इसके विपरीत नियंत्रण भूतपूर्व क्रियाओं की शव-परीक्षा (पोस्टमार्टम) है जो इस बात का पता लगाती है कि मानकों में कहाँ-कहाँ विचलन है। इस आधार पर नियंत्रण पीछे देखने वाला कार्य है। यह भली भाँति समझ लेना चाहिए कि नियोजन का पथ प्रदर्शन, नियंत्रण भूतकालीन अनुभवों तथा सुधारात्मक कार्यों द्वारा प्रेरित भविष्य के निष्पादन को अधिक सुधारपूर्ण बनाकर करता है।

अत: यह कहा जा सकता है कि नियोजन तथा नियंत्रण दोनों ही पीछे की ओर देखने वाले तथा दोनों भविष्य की ओर देखने वाले हैं। अर्थात दोनों ही भूत एवं भविष्य दोनों का ध्यान रखते हैं। अत: नियोजन तथा नियंत्रण दोनों ही परस्पर सम्बन्धित हैं तथा दोनों ही एक दूसरे को बल प्रदान करते हैं। जैसे—

(i) नियोजन जिन तत्वों पर आधारित होता है ये ही नियंत्रण को सुगम तथा प्रभावी बनाते हैं तथा

(ii) नियंत्रण, नियोजन को पिछले अनुभवों की सूचनाएँ देकर भविष्य में सुधार लाता है।

Scanned with CamScanner

**प्रश्न 4. प्रबंधकीय नियंत्रण की एक तकनीक के रूप में बजटीय नियंत्रण पर सूक्ष्म नोट लिखिए।**

उत्तर—बजटीय नियंत्रण प्रबंधकीय नियंत्रण की वह तकनीक है जिसके अन्तर्गत सभी कार्यों का नियोजन पहले से ही बजट के रूप में किया जाता है तथा वास्तविक परिणामों की तुलना बजटीय मानकों से की जाती है यह तुलनात्मक अध्ययन ही इस ओर अग्रसर करता है कि संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए क्या आवश्यक कार्यवाही की जाय?

बजट एक परिमाणात्मक विवरण हैं जिसका निर्माण भविष्य के लिए तैयार की गई नीतियों का उस समय में अनुगमन करने के लिए किया जाता है और उस बजट का उद्देश्य निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करना होता है।

**बजट बनाने के लाभ—**

(क) बजट के केन्द्र बिंदु, विशिष्ट तथा लक्ष्य की समय सीमा होते हैं अत: यह संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने में सहायक होता है।

(ख) बजट कर्मचारियों के लिए प्रेरणा का स्रोत होता है तथा उन्हें कार्य के अच्छे निष्पादन के लिए सामर्थ्यवान बनाता है।

(ग) बजट विभिन्न विभागों को उनकी आवश्यकतानुसार संसाधनों का आवंटन करके उनके अधिकतम उपयोग में सहायता करता है।

(घ) बजट एक संगठन के विभिन्न विभागों में सामंजस्य बनाए रखने तथा उनके अपने अस्तित्व को प्रथक बनाए रखने में भी सहायता करता हैं।

(ङ) यह प्रबन्ध में अपवादों द्वारा उन प्रक्रियाओं पर दवाब बनाकर सहायता करता है जो बजटीय मानकों में एक महत्वपूर्ण दिशा में विचलित होती हैं।

Scanned with CamScanner

1. एक प्रभावी नियंत्रण तंत्र सहायक होता है—
   (क) संगठनात्मक लक्ष्यों के निष्पादन में
   (ख) कर्मचारियों की मनोदशा के संवर्धन में
   (ग) मानकों की यथार्थता के निर्णय में
   (घ) उपरोक्त सभी में
2. एक संगठन का नियंत्रण करना कार्य है—
   (क) आगे देखना
   (ख) पीछे देखना
   (ग) आगे, साथ-ही-साथ पीछे देखना
   (घ) उपरोक्त में से कोई नहीं
3. प्रबन्ध अंकेक्षण किसके निष्पादन पर निगरानी रखने की एक तकनीक है ?
   (क) कम्पनी
   (ख) कम्पनी का प्रबन्ध
   (ग) अंशधारी
   (घ) ग्राहक
4. बजटीय नियंत्रण के लिए तैयारी आवश्यक है—
   (क) प्रशिक्षण समय सारणी
   (ख) बजट
   (ग) नेटवर्क आरेख
   (घ) उत्तरदायित्व केन्द्र
5. निम्नलिखित में से सुधारात्मक कार्यवाही में कौन उपयुक्त नहीं है?
   (क) विनियोग केन्द्र
   (ख) एंडोसेंट्रिक केन्द्र
   (ग) लाभ केन्द्र
   (घ) लागत केन्द्र

[उत्तर—1.(घ), 2.(ग), 3. (ख), 4. (ख), 5. (ख) ।]

Scanned with CamScanner

**प्रश्न 1. नियंत्रण के उद्देश्य बताइए।**

**उत्तर—नियंत्रण के उद्देश्य** (Objectives of Controlling)—निम्न प्रकार हैं—

(i) **योजना के अनुसार निष्पादन** (Implementation of goals as per planning)—नियंत्रण का प्रमुख उद्देश्य यह निश्चित करना है कि वास्तविक परिणाम इच्छित परिणामों के अनुरूप हों।

(ii) **साधनों का सही उपयोग** (Proper use of resources)—प्रत्येक संस्था के पास लक्ष्य प्राप्ति के लिए सीमित साधन होते हैं। नियंत्रण, इन उपलब्ध साधनों का सर्वश्रेष्ठ उपयोग करने के लिए किया जाता है।

(iii) **हितों का एकीकरण** (Integration of objectives)—नियंत्रण संस्था के उद्देश्यों तथा कर्मचारियों के हितों में सामजस्य स्थापित करने के लिए किया जाता है।

(iv) **समन्वय व सहयोग** (Co-ordination and Co-operation)—नियंत्रण का एक उद्देश्य सभी विभागों तथा कर्मचारियों के बीच समन्वय एवं सहयोग कायम करना है।

Scanned with CamScanner

**प्रश्न 2. बजटरी नियन्त्रण की सीमाएँ बताइए।**

**उत्तर—बजटरी नियन्त्रण की सीमाएँ** (Limitations of Budgetary Control)—

(i) **बजट प्रबन्ध का एक साधन मात्र है** (Budget is mere a means for Management)—बजट प्रबन्ध का एक साधन मात्र है न कि स्थानापन्न परन्तु व्यवहार में प्राय: इसे प्रबन्ध का स्थानापन्न मान लिया जाता है जो कि उचित नहीं है।

(ii) **बजट प्रबन्धकीय प्रेरणा के अवरोधक** (Budget may hinder the Management Process)—बजट प्रबन्धकीय प्रेरणा के अवरोधक बन सकते हैं क्योंकि प्रत्येक अधिकारी बजटीय लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्रयत्न करता है। यह प्रबन्धक की स्वतन्त्रता का हनन करता है और वह अपनी इच्छानुसार अपने विभाग या अनुभाग का प्रबन्ध नहीं कर सकता है।

(iii) **बजटीय लक्ष्यों की प्राप्ति में कठिनाई** (Difficulty in attaining Budgetary Goals)—बजटीय लक्ष्यों की प्राप्ति असम्भव हो सकती है क्योंकि बजट पूर्वानुमानों पर आधारित होते हैं।

Scanned with CamScanner

सही उत्तर चुनिए (Select the Correct Answer)—

(i) प्रबन्धकीय नियन्त्रण किया जाता है (Management control is done)—
(अ) निम्न प्रबन्धकों द्वारा (by lower level managers)
(ब) मध्यम स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा (by middle level managers)
(स) उच्चतम स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा (by top level managers)
(द) सभी स्तरीय प्रबन्धकों द्वारा (by all level managers)

(ii) नियन्त्रण प्रबन्धकीय कार्य है (Control is a managerial function)—
(अ) अनिवार्य (compulsory) (ब) आवश्यक (necessary)
(स) ऐच्छिक (optional) (द) इनमें से कोई नहीं (none of these)

(iii) नियन्त्रण प्रबन्ध का कार्य है (Control is the function of the management)—
(अ) प्रथम (first) (ब) अन्तिम (last)
(स) तृतीय (third) (द) द्वितीय (second)

(iv) प्रभावी नियन्त्रण है (Effective controlling is)—
(अ) स्थिर (static) (ब) निर्धारित (pre-determined)
(स) गत्यात्मक (dynamic) (द) उपरोक्त सभी (all the above)

(v) व्यावसायिक उपक्रम में नियन्त्रण की आवश्यकता होती है (In a business enterprise controll
(अ) व्यवसाय की स्थापना के समय (at the time of establishment of business)
(ब) व्यवसाय के संचालन के समय (at the time of directing the business)
(स) वर्ष के अन्त में (at the end of the year)
(द) निरन्तर (continuously)

(vi) नियन्त्रण प्रबन्ध का पहलू है (Controlling is the aspect of management)—
(अ) सैद्धान्तिक (theoretical) (ब) व्यावहारिक (paractical)
(स) मानसिक (mental) (द) भौतिक (physical)

(vii) नियन्त्रण सम्बन्धित है (Control is related to)—
(अ) परिणाम (results) (ब) कार्य (functions)
(स) प्रयास (efforts) (द) किसी से नहीं (none of these)

(viii) नियन्त्रण का कर्मचारी करते हैं (By employees control is)—
(अ) विरोध (opposed) (ब) समर्थन (support)
(स) पसन्द (liked) (द) इसमें से कोई नहीं (none of these)

(ix) नियन्त्रण आवश्यक है (Controlling is necessary)—
(अ) लघु उपक्रम के लिए (for small enterprise)
(ब) मध्यम श्रेणी के उपक्रम के लिए (for medium sized enterprise)
(स) बड़े आकार वाले उपक्रम के लिए (for large sized enterprise)
(द) उपरोक्त सभी के लिए (for all the above)

Scanned with CamScanner

(x) नियन्त्रण क्रिया है (*Control is an activity*)—

(अ) महँगी (*costly*) (ब) सस्ती (*cheap*)

(स) अनार्थिक (*uneconomic*) (द) इनमें से कोई नहीं (*none of these*)

[**उत्तर**—(i) (द), (ii) (अ), (iii) (ब), (iv) (स), (v) (द), (vi) (ब), (vii) (अ), (viii) (अ), (ix) (द), (x) (अ) ।]

Scanned with CamScanner

**प्रश्न 1. पूँजी संरचना से क्या तात्पर्य है?**

**उत्तर**—पूँजी संरचना को पूँजी ढाँचा भी कहते हैं। पूँजी ढाँचे से आशय पूँजी के दीर्घकालीन साधनों के पारस्परिक अनुपात हैं। पूँजी-ढाँचा एक व्यापक शब्द है जिसमें समस्त दीर्घकालीन कोषों को सम्मिलित किया जाता है। पूँजी ढाँचे को निर्धारित करते समय कम्पनी के प्रवर्तकों को इस बात का निर्णय लेना पड़ता है कि स्वामित्व पूँजी तथा ऋण पूँजी का अनुपात क्या होगा?

**परिभाषा—आर. एच. वैसिल** (R.H. Wessel) के अनुसार, "पूँजी ढाँचा का बहुधा प्रयोग एक व्यावसायिक उपक्रम में

Scanned with CamScanner

**प्रश्न 3. वित्तीय जोखिम क्या है? इसका अभ्युदय कैसे होता है?**

**उत्तर**—वित्तीय योजना सक्षम न होना अथवा वित्त सम्बन्धी निर्णयों का पूरा न होना वित्तीय जोखिम कहलाते हैं। ये निम्न कारणों से उत्पन्न होते हैं—

(i) **वित्तीय योजना के कार्यान्वयन में कठिनाई** (Problems in Execution of Financial Plans)—कई बार वित्तीय योजना के अन्तर्गत नियोजित स्त्रोत से वित्त प्राप्त नहीं हो पाता, परिणामतः महँगे स्त्रोत से वित्त प्राप्त करना पड़ता है, जिससे वित्तीय लागत बढ़ जाती है।

(ii) **अपरिवर्तनशील** (Rigidness)—एक बार वित्तीय योजना बन जाने के पश्चात् उसको परिवर्तित करने में अत्यंत कठिनाई होती है फलस्वरूप वित्तीय जोखिम एवं हानि का सामना करना पड़ता है।

(iii) **पूँजी बाजार में परिवर्तन** (Changes in Capital Market)—पूँजी बाजार में होने वाले आकस्मिक परिवर्तन भी वित्तीय जोखिम का कारण बनते हैं।

Scanned with CamScanner

**प्रश्न 1. सुदृढ़ वित्तीय योजना की विशेषताएँ बताइए।**

उत्तर—सुदृढ़ वित्तीय योजना की निम्नलिखित विशेषताएँ हैं—

(i) **लोचशीलता** (Flexibility)—एक व्यवसाय की वित्तीय योजना में लोचशीलता का गुण होना अति आवश्यक है। लोचशीलता के गुण से ही व्यवसाय में अवसरों का लाभ उठाया जा सकता है।

(ii) **सरलता** (Simplicity)—व्यवसाय की वित्तीय योजना का सरल होना उसकी सफलता के प्रतिशत में वृद्धि करता है। वित्तीय योजना ऐसी होनी चाहिए जिसे सभी सम्बन्धित पक्षकार आसानी से समझ सके।

**प्रश्न 2. वित्तीय नियोजन की सीमाएँ बताइए।**

**उत्तर**—वित्तीय नियोजन की कुछ कमियाँ अथवा सीमाएँ इस प्रकार हैं—

(i) **अविश्वसनीय पूर्वानुमान** (Unrealistic Forecasting)—वित्तीय नियोजन पूर्वानुमानों पर आधारित होता है क्योंकि भविष्य अनिश्चित होता है इसलिए पूर्वानुमान प्राय: सही नहीं हो पाते।

(ii) **परिवर्तन का विरोध** (Resistance to Change)—परिस्थितियों में परिवर्तन होने के कारण वित्तीय योजना में भी परिवर्तन करना जरूरी होता है परन्तु प्रबन्ध इसका विरोध करते हैं।

**प्रश्न 3. वित्त की कमी एवं अधिकता की समस्या से बचने के लिए वित्तीय प्रबन्ध में किसकी आवश्यकता है ? इस अवधारणा का नाम बताइए और इसके महत्व के किन्हीं तीन बिन्दुओं को समझाइए।** *[C.B.S.E. (All India), 2008 Set I]*

**उत्तर**—वित्त की कमी एवं अधिकता की समस्या से बचने के लिए वित्तीय प्रबन्ध में कार्यशील पूँजी की आवश्यकता है इस अवधारणा का महत्व इस प्रकार है—

(i) **संस्था का आकार** (Size of the Enterprise)—कार्यशील पूँजी एवं संस्था के आकार में सीधा सम्बन्ध होता है। बड़े आकार की संस्थाओं में अधिक तथा छोटे आकार की संस्थाओं में कम कार्यशील पूँजी की आवश्यकता होती है।

(ii) **निर्माण प्रक्रिया की अवधि** (Period of Manufacturing Process)—निर्माण प्रक्रिया की अवधि का अभिप्राय माल को तैयार माल में परिवर्तित करने में लगने वाले समय से है यह अवधि जितनी लम्बी होगी उतनी ही अधिक कार्यशील पूँजी की आवश्यकता होगी।

(iii) **उधार सुविधाएँ उपलब्ध कराना** (To provide Credit Facilities)—जो संस्थाए अधिक बिक्री नकद करती हैं उन्हें कार्यशील पूँजी की आवश्यकता नहीं होती है। इसके विपरीत जो संस्थाएं अधिक बिक्री उधार करती है उन्हें अधिक कार्यशील पूँजी की आवश्यकता होती है।

Scanned with CamScanner