Toppersnotes®
Unleash the topper in you

मध्य प्रदेश पटवारी

MADHYA PRADESH PROFESSIONAL EXAMINATION BOARD

भाग – 6

प्रबन्धन

SIERRA INNOVATIONS

मध्यप्रदेश – पटवारी

S.N.	Content	P.N.
	प्रबन्धन	
1.	प्रबंध – एक परिचय	1
2.	विपणन	12
3.	नेतृत्व	28
4.	प्रबंध बनाम प्रशासन	45
5.	संगठन के सिद्धांत	71
6.	अंकेक्षण	80

प्रबंध – एक परिचय

- अपने व्यक्तिगत जीवन में आप देख सकते हैं कि आपके जीवन की समस्त आवश्यकताओं व इच्छाओं को पूरा करने के लिए विश्व में कितने उपक्रम या संगठन काम कर रहे हैं।
- प्रातः जीवनचर्या प्रारम्भ करने पर दन्तमंजन से लेकर रात्रि निद्रा तक के साधन या सुरक्षा यन्त्र या प्रातः पुनः उठने के लिए अलार्म तक की समस्त आवश्यकताओं की वस्तुएँ या सेवाएँ व्यावसायिक संगठन, सरकार या सामाजिक संस्थाएँ उपलब्ध करवा रहे हैं।
- आपकी वर्तमान व भावी आवश्यकताओं को जानना, समझना, आपके बजट के अनुरूप उत्पाद, सेवा तैयार करना, आप तक पहुँचाना तथा विक्रय व्यवस्था करना तत्पश्चात् ग्राहक से उसके अनुभव संग्रहित करना।
  - यह समस्त क्रियाएँ एक मात्र तत्त्व के कारण सम्भव हो पा रही है वह है – प्रबंध।
- 'प्रबंध ही पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए व्यक्तियों मानव, पूँजी धन, सामग्री, मशीन–उपकरण, उत्पादन पद्धतियों एवं बाजार जैसे संसाधनों को एकत्र करना एवं उनके बीच समुचित सामजस्य स्थापित करता है।
  - प्रबंध बहुत शक्तिशाली एवं गत्यात्मक तत्व है जो देश की अर्थव्यवस्था को मजबूत व गतिशील बनाता है।
- अन्य व्यक्तियों से कार्य करवाने की कला ही प्रबंध है।
- न्यूनतम प्रयास या लागत से अधिकतम उत्पादन या लाभ प्राप्त करना ही प्रबंध है।
- प्रबंध निर्धारित लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु नियोजन, संगठन, नियुक्ति, निर्देशन एवं नियन्त्रण की प्रक्रिया है।

विशेषताएँ एवं लक्षण

- प्रबंधक अन्य लोगों से कार्य करवाते हैं और वे स्वयं प्रबंधकीय कार्य नियोजन, संगठन, निर्देशन एवं नियन्त्रण करते हैं।
- प्रबंध कार्य निरुद्देश्य या लक्ष्यहीन नहीं होता है। प्रबंध के पूर्व निर्धारित कुछ उद्देश्य होते हैं।
- प्रबंध कार्य औपचारिक समूहों में सम्पन्न किया जाना सहज होता है।
  - असंगठित व्यक्तियों के समूह केवल भीड़ होती है जिनका प्रबंध करना कठिन होता है।
- प्रबंध एक मानवीय कार्य है।
  - प्रबंध कार्य समाज के श्रेष्ठ या विशिष्ट व्यक्तियों द्वारा किया जाने वाला कार्य है।
    - ऐसे व्यक्ति प्रबंधक विशिष्ट ज्ञान, अनुभव एवं अनुभूति वाले होते हैं।
- यह एक अत्यधिक चुनौतीपूर्ण कार्य है।
  - यह असंगठित संसाधनों का उपयोग कर उपयोगी उत्पादों, सेवाओं का उत्पादन करने में सक्षम है।
- प्रबंध एक सृजनात्मक कार्य है।
  - यह साधनों की प्रभावशीलता एवं दक्षता को बढ़ाकर अधिकाधिक उत्पादकता का सृजन करने में योगदान देता है।
- प्रबंध कुछ सामान्य सिद्धान्त है।
  - ये सिद्धान्त विभिन्न शिक्षाविदों, चिन्तकों एवं प्रबंधकों ने गहन शोध व अनुभव के आधार पर प्रतिपादित किये हैं –
- प्रबंधक में नेतृत्व करने की क्षमता होनी आवश्यक है।
- प्रबंधक जो भी करता है निर्णयन द्वारा ही करता है।
  - कभी कुछ कार्य करने के सम्बन्ध में तो कभी किसी कार्य को टालने के सम्बन्ध में निर्णय लेना ही पड़ता है।
- प्रबंधक दूसरों से कार्य करवाने हेतु अपने कुछ अधिकारों को अपने अधीनस्थों को सौंपते हैं।
  - वे अधीनस्थ पुनः अपने कुछ अधिकारों को अपने अधीनस्थों को सौंपते हैं।
    - फलतः प्रत्येक अधीनस्थ अपने अधिकारों के प्रति उत्तरदायी भी बन जाता है।
- इस प्रकार संस्था के प्रत्येक स्तर पर अधिकार एवं दायित्व की श्रृंखला का निर्माण हो जाता है।
- प्रबंध कार्य संस्था के अन्दर व बाहर के वातावरण से प्रभावित होता है तथा उसे प्रभावित करता है।
  - आन्तरिक वातावरण में नियोक्ता–कर्मचारी तथा संसाधन होते हैं जबकि बाह्य वातावरण में आर्थिक, सामाजिक, राजनैतिक तथा तकनीकी वातावरण होता है।
    - यह सम्पूर्ण वातावरण एवं प्रबंध कार्य एक–दूसरे को परस्पर रूप से प्रभावित करते रहते हैं।
- प्रबंध संस्था के मानवीय प्रयासों एवं भौतिक संसाधनों के समन्वय की प्रक्रिया है ताकि संस्था के उद्देश्यों, इससे सम्बन्धित सभी वर्गों की अपेक्षाओं को दक्षतापूर्ण एवं कारगर ढंग पूर्ण किया जा सके।
- प्रबंधक अपने संसाधनों की प्रभावी उत्पादकता पर ध्यान रखता है।
- प्रबंध एक सार्वभौमिक क्रिया है।
  - वह छोटे, बड़े, धार्मिक, राजनैतिक, सैनिक, सामाजिक, व्यावसायिक आदि संगठनों में की जाने वाली क्रिया है।

- प्रबंध एक अदृश्य शक्ति है।
  - इसे देखा एवं छुआ नहीं जा सकता किन्तु इसके प्रयासों के परिणाम के आधार पर इसकी उपस्थिति का स्वतः अनुमान हो जाता है।
  - जब संस्था में सभी कार्य सुचारू रूप से होते रहते हैं, कर्मचारी सन्तुष्ट होते हैं तथा संस्था में सौहार्दपूर्ण कार्य वातावरण से होता है तब प्रबंध शक्ति की उपस्थिति का सहज ही अनुमान हो जाता है।
    - कभी–कभी इस अदृश्य शक्ति का भान इसकी अनुपस्थिति में तब होता है जबकि संस्था असफलता की ओर जाने लगती है।

प्रकृति

प्रबंध बहु–विधा के रूप में

- ज्ञान की प्रत्येक स्वतंत्र शाखा को विधा Discipline कहा जाता है जैसे कला, विज्ञान, वाणिज्य व कानून आदि ।
- प्रत्येक विधा का अपना उद्देश्य होता है और उन उद्देश्यों की पूर्ति के लिए विभिन्न सिद्धान्तों का विकास किया जाता है।
  - वैसे प्रबंध अपने–आप में एक स्वतंत्र विधा है, किन्तु इसके सिद्धान्तों को विकसित करने में निम्न विभिन्न विधाओं के योगदान के कारण इसे बहु–विधा के रूप में माना जाता है–
- भौतिक विज्ञान, जीव विज्ञान, इलेक्ट्रोनिक्स, सामाजिक विज्ञान, अर्थशास्त्र, राजनीति शास्त्र, इतिहास, व्यवहार विज्ञान, मनोविज्ञान, समाज शास्त्र, मानव शास्त्र।
  - प्रबंध शास्त्र में कुछ का अधिक है और कुछ का कम योगदान रहा है जो इस प्रकार है –
    - अर्थशास्त्र ने प्रबंध में निर्णय प्रक्रिया, संसाधनों का आवंटन, संसाधनों के समुचित उपयोग आदि से सम्बन्धित सिद्धान्त दिये।
    - राजनीति शास्त्र ने संगठन संरचना, संगठन के सिद्धान्त, नौकरशाही आदि को योगदान दिया है।
    - जीवविज्ञान व मनोविज्ञान ने व्यक्ति के व्यवहार को समझने एवं उसे नियंत्रित करने सम्बन्धी सिद्धानों को प्रतिपादित किया है।
    - समाजशास्त्र ने व्यक्ति – समूहों की अवधारणा एवं उनकी कार्यप्रणाली समझने में योगदान दिया है।
- मानव शास्त्र ने नैतिक मूल्यों व व्यावसायिक नैतिकता से सम्बन्धित सिद्धान्तों के विकास में योगदान दिया है।

प्रबंध विज्ञान एवं कला के रूप में

- कुछ लोग प्रबंध को विज्ञान, कुछ लोग कला तथा कुछ लोग दोनों मानते हैं।
  - कुछ लोग इसे यथार्थ विज्ञान की संज्ञा देते हैं।
- इस विचारात्मक भिन्नता को दूर करने के लिए विज्ञान एवं कला का स्वरूप जानना आवश्यक है।
- तत्पश्चात् यह निर्धारित किया जा सकता है कि प्रबंध विज्ञान या कला या दोनों।
- प्रबंध विज्ञान के रूप में विज्ञान किसी ज्ञान का एक क्रमबद्ध अध्ययन है जो कारण और परिणाम में सम्बन्ध स्थापित करता है।
- जॉर्ज टेरी के अनुसार, ''विज्ञान किसी भी विषय, उद्देश्य अथवा अध्ययन का सामान्य सत्यों के संदर्भ में संग्रहित तथा स्वीकृत व्यवस्थित ज्ञान है।
- विज्ञान के सिद्धान्त प्रयोगों पर आधारित होते हैं तथा सार्वभौमिक रूप से लागू होते हैं।
- इस प्रकार विज्ञान की निम्नलिखित विशेषताएँ हैं –
  - विज्ञान स्थिति अध्ययन के आधार पर सिद्धान्तों एवं नियमों का समूह प्रदान करता है जिन्हें सार्वभौमिक रूप से लागू किया जा सकता है।
  - विभिन्न सिद्धान्त प्रयोगों के आधार पर प्रतिपादित किए जाते हैं। अतः ये सत्यों तथा तथ्यों पर आधारित होते हैं।
  - सिद्धान्त कारण एवं परिणाम में सम्बन्धों को प्रदर्शित करते हैं।
  - सिद्धान्तों का प्रयोग किसी समस्या या समस्याओं के समूह निवारण में प्रयोग किया जाता है।
  - विभिन्न सिद्धान्तों का परीक्षण किया जा सकता है और सभी परीक्षणों में एक–एक निष्कर्ष निकलता है।

प्रबंध कला के रूप में

- विज्ञान के विपरीत कला सिद्धान्तों एवं नियमों पर आधारित न होकर व्यवहार एवं अभ्यास पर आधारित है।
- कला का आशय उस विधि से है जिसके माध्यम से सिद्धान्तों का प्रयोग कुशलतापूर्वक करके इच्छित परिणामों को प्राप्त किया जाता है।
- टेरी के अनुसार **'चातुर्य के प्रयोग से वांछित परिणाम प्राप्त करना ही कला है।**
- कला की निम्नलिखित विशेषताएँ हैं –
  - कला इच्छित परिणामों को प्राप्त करने की विधि है।
  - इच्छित परिणामों की प्राप्ति व्यक्तिगत चातुर्य एवं ज्ञान तथा उनके प्रयोग पर निर्भर होती है।
  - कला व्यावहारिक अथवा अभ्यास पक्ष से सम्बन्धित होने के कारण निरंतर अभ्यास से किसी कार्य को करने में दक्षता प्राप्त की जा सकती है।

- **प्रबंध में कला की समस्त विशेषताएँ पाई जाती है जो कि निम्नलिखित है –**
    - प्रबंध अन्य कलाओं जैसे संगीत, नृत्य, चित्रकारी आदि की भाँति व्यक्तिगत गुणों पर आधारित है।
    - अन्य कलाओं की भाँति प्रबंध में निरंतर अभ्यास से दक्षता प्राप्त की जा सकती है।
    - अन्य कलाओं की भाँति प्रबंध में सृजनात्मकता प्राप्त की जा सकती है जिसका उपयोग समस्याओं के समाधान में हो सकता है।
    - इस प्रकार प्रबंध निर्विवाद रूप से कला की श्रेणी में रखा जा सकता है।
        - वास्तव में यदि देखा जाए तो प्रबंध का प्रारंभ कला के ही रूप में हुआ था जिसमें वैज्ञानिक पद्धतियों का प्रयोग बाद में प्रारंभ हुआ।
    - यदि प्रबंध को विज्ञान एवं कला के परिप्रेक्ष्य में देखा जाए तो इसमें दोनों गुण सन्निहित है और इसे दोनों के रूप में लिया जाना चाहिए।
    - इस सम्मिश्रण में प्रबंध की समस्याओं का समाधान तुलनात्मक रूप से अच्छी तरह हो सकता है जैसा निम्न गुणों से अभिव्यक्त होता है –

प्रबंध विज्ञान के रूप में	**प्रबंध कला के रूप में**
• ज्ञान के आधार पर दक्षता	• अभ्यास के आधार पर दक्षता
• सिद्धान्तों का प्रतिपादन	• सिद्धान्तों का उपयोग
• समस्याओं का परिभाषित करना	• समस्याओं की व्याख्या
• वैज्ञानिक प्रतिरूप मॉडल के आधार पर निर्णय।	• अंतर्ज्ञान एवं अनुभव के आधार पर निर्णय।

प्रबंध पेशे के रूप मे

- प्रबंध के अध्ययन को भी एक पेशेवर शास्त्र की श्रेणी में डाल दिया गया है।
- ऐसी अवस्था में यह निर्धारित करना आवश्यक है कि प्रबंध एक पेशा है या नहीं।
- इसके लिए पेशे की परिभाषा, उसकी विशेषता एवं प्रबंध में इन विशेषताओं की विद्यमानता जानना आवश्यक है।
- अलग–अलग समय में पेशे को विभिन्न रूप से परिभाषित किया गया है जिससे उसकी विशेषताओं में भी विभिन्नता पायी जाती है।
- सन् 1928 में कार सांडर्स ने पेशे को निम्नलिखित रूप से परिभाषित किया था, "प्रबंध संभवतः वह व्यवसाय है जो बौद्धिक अध्ययन एवं प्रशिक्षण पर आधारित है और जिसका उद्देश्य फीस या वेतन लेकर दूसरों को प्रवीण सेवाएँ देना है।
- इस परिभाषा के अनुसार कोई भी व्यवसाय जिसमें न्यूनतम ज्ञान प्राप्ति आवश्यक हो और उस ज्ञान प्राप्ति के उपरांत दूसरों को फीस या वेतन देना हो, पेशे की श्रेणी में रखा जा सकता है।
- पेशा एक ऐसा व्यवसाय है जिसके लिए विशिष्ट ज्ञान, दक्षता एवं प्रशिक्षण की आवश्यकता होती है तथा इन दक्षताओं का प्रयोग समाज के व्यापक हितों के लिए किया जाता है और प्रयोग की सफलता केवल मुद्रा अर्जन में नहीं मापी जाती है।
- मैकफरलैंड ने पेशे की पाँच विशेषताएँ बतायी है –
    - ज्ञान विद्यमानता
    - औपचारिक रूप में ज्ञान की प्राप्ति
    - प्रतिनिधि संस्था
    - नैतिक आचार–संहिता
    - सेवा की प्रवृत्ति
- यदि इन सभी विशेषताओं के संदर्भ में प्रबंध को देखा जाए तो इसमें कुछ विशेषताएँ विद्यमान हैं जबकि कुछ का अभाव है ।
    - प्रबंध ज्ञान की एक विशिष्ट शाखा के रूप में विकसित हो चुका है और इस ज्ञान के विस्तार में बहुत सी संस्थाएँ लिप्त हैं।
        - अतः प्रबंध को पेशे की श्रेणी में रखा जा सकता है।
    - ज्ञान की प्राप्ति के लिए औपचारिक व्यवस्था है जिसके अंतर्गत उपाधि देने की व्यवस्था है जैसे बी.बी.ए., एम.बी.ए. की उपाधि ।
        - यहाँ तक प्रबंध को पेशे की श्रेणी में रखा जा सकता है।
- किंतु इसका दूसरा पक्ष यह है कि प्रबंधक के लिए एम.बी.ए. की उपाधि आवश्यक नहीं है।
    - अतः इस आधार पर प्रबंध को पेशा नहीं माना जा सकता है।
    - अन्य प्राचीन एवं स्थापित पेशों जैसे चिकित्सा तथा कानून के समान प्रबंध में प्रतिनिधि संस्थान है, जैसे भारत में ऑल इंडिया मैनेजमेंट एसोसिएशन, अमेरिका में अमेरिकन मैनेजमेंट एसोसिएशन।
        - किन्तु प्रबंधकों के लिए इन संस्थाओं की सदस्य की अनिवार्यता नहीं है जैसा कि चिकित्सा एवं कानून पेशे में हैं। अतः प्रबंध को पेशे की श्रेणी में नहीं रखा जा सकता है।
    - अन्य पेशों की भाँति प्रबंध में भी आचार–संहिता Code of Conduct की व्यवस्था है, किन्तु बहुत से प्रबंधक इस आचार संहिता से परिचित भी नहीं है।
        - इस दृष्टि से भी प्रबंध स्थापित पेशे के समकक्ष नहीं हैं।
    - सेवा की प्रवृत्ति प्रत्येक पेशे के लिए आवश्यक है, यद्यपि किसी पेशे में ऐसी प्रवत्ति का पालन करना या न करना देश की सामाजिक एवं नैतिक व्यवस्था पर निर्भर करता है।
        - इस विशेषता के आधार पर प्रबंध को पेशे की श्रेणी में रखा सकता है।

पेशे के विभिन्न स्वरूप

पेशे की श्रेणी	पेशे की विशेषता
स्थापित पेशा	ज्ञान की शाखा पर आधारित जैसे चिकित्सा, कानून।
नवीन पेशा	नए विषयों पर आधारित जैसे रसायन शास्त्री, समाजशास्त्री।
अर्द्ध पेशा	प्राविधिक ज्ञान एवं अभ्यास पर आधारित जैसे नर्स, प्रयोगशाला सहायक।
भावी पेशा	आधुनिक व्यावसायिक तकनीकों पर आधारित जैसे प्रबंध।
सीमान्त पेशा	प्राविधिक दक्षता पर आधारित जैसे ड्राफ्ट्समैन।

पेशेवर प्रबंध

- सैद्धातिक रूप से प्रबंध को पेशे की श्रेणी में रखना या न रखना उतना महत्त्वपूर्ण नहीं है जितना इस बात का काई महत्त्व है कि किसी संगठन में प्रबंध को किस रूप में अपनाया जाता है – पेशेवर या गैर–पेशेवर।
- एक पेशेवर प्रबंध में निम्नलिखित विशेषताएँ होती है –
    - पेशेवर ज्ञान एवं तकनीक के प्रति समर्पित होना
    - आधुनिक प्रबंधकीय तकनीकों का प्रयोग।
    - व्यक्तिगत स्वेच्छाचारिता के स्थान पर टीम भावना पर बल।
    - परिवर्तन एवं परिवर्तन प्रबंध हेतु तैयार रहना।
    - संगठन में नियुक्ति एवं पदोन्नति दक्षता पर आधारित होय न कि जन्म स्थान या पारिवारिक सम्बंधों या जाति पर आधारित।
    - अनुकूलतम निर्णय प्रक्रिया जिसमें विभिन्न पक्षों का हित समन्वित हो, और
    - समाज के प्रति उत्तरदायी एवं राष्ट्रीय नीतियों के प्रति सम्मान।

प्रबंध के प्रमुख कार्य

नियोजन (Planning)

- यह मस्तिष्क की एक प्रक्रिया है, जिसमें बुद्धिमता, कल्पना शक्ति, अग्रद्दष्टि, पक्के इरादे आदि की आवश्यकता होती है।
    - अतः नियोजन का अर्थ यह है कि पूर्व में ही यह निश्चय करना कि किसी कार्य को किसी निश्चित उद्देश्य की पूर्ति हेतु किस तरह, किस स्थान पर किस समय तथा किसके द्वारा किया जाना चाहिए?
- दूसरे शब्दों में यह कहा जा सकता है कि नियोजन वांछित परिणामों को प्राप्त के लिए कार्य की विधि ज्ञात करना है ।
- किसी भी प्रतिष्ठान के नियोजन में उद्देश्यों का ज्ञान, तथ्यों को एकत्रित कर उनका विश्लेषण, मान्यताओं के आधार पर विभिन्न विकल्पों का निर्धारण कर सही निष्कर्ष पर पहुँचना तथा उनका अवलोकन करना सम्मिलित होता है।
- यह अनिश्चितता को निश्चितता में बदलती है, भविष्य की कल्पना करती है तथा प्रतिष्ठान के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव करती है ।
    - यही कारण है कि नियोजन को प्रबन्ध के कार्यों में सर्वोपरि स्थान मिला है।

संगठन (Organising)

- नियोजन द्वारा उद्देश्य एवं लक्ष्य आदि निर्धारित करने के पश्चात उन्हें कार्यान्वित करना होता है, जिन्हें प्रबंध 'संगठन' के माध्यम से करता है ।
    - संगठन का आशय योजना द्वारा निर्धारित लक्ष्यों की पूर्ति करने वाले तंत्र से है।
- उपक्रम की योजनाएँ चाहे कितनी ही अच्छी एवं आकर्षक क्यों न हों, यदि उनको कार्यान्वित करने के लिए संगठन का अभाव है तो सफलता की कामना करना निष्फल ही होगा ।
    - अतः नियोजन द्वारा निर्धारित उद्देश्यों एवं लक्ष्यों को क्रियान्वित करने तथा उन्हें प्राप्त करने के लिए यह आवश्यक है कि एक ऐसे कुशल एवं प्रभावी संगठन का निर्माण किया जाये जिसमें नियुक्त सभी अधिकारी एवं कर्मचारी अपने-अपने लिए निर्धारित कार्यों को इस प्रकार सम्पन्न करें कि उनके कार्यों में किसी प्रकार की कोई कठिनाई उत्पन्न न हो ।
- इसके लिए प्रबन्धक को चाहिए कि वह उपक्रम के सम्पूर्ण कार्य को छोटी-छोटी क्रियाओं में बाँट कर उन्हें इस प्रकार समूह बद्ध करे कि एक प्रकार की क्रियाएँ एक ही समूह में सम्मिलित हो ।
    - इन क्रियाओं का विश्लेषण तथा श्रेणीय न हो जाने पर उन्हें अधिकारियों को उनकी योग्यता एवं कुशलता के अनुरूप सौंपा जाना चाहिए ।
- उन्हें अपने कार्यों को कुशलतापूर्वक व उत्साहपूर्वक सम्पन्न करने के लिए पर्याप्त अधिकार एवं सुविधाएँ उपलब्ध होनी चाहिए ।
    - उपक्रम में संगठन की आवश्यकता इसलिए भी है, ताकि न्यूनतम प्रयासों से संस्था के उद्देश्यों को पूरा किया जा सके, उपलब्ध साधनों का अपव्यय न हो, कार्यरत व्यक्तियों के मध्य मधुर संबंधों की स्थापना की जा सके ।
    - इसी कारण से प्रबन्धक को एक संगठक तथा संगठन को प्रबन्ध का तन्त्र कहा गया है।

नियुक्तियाँ (Staffing)

- किसी भी संगठन के ढाँचे का निर्माण तब ही सम्भव है जब उसमें कुशल एवं योग्य व्यक्ति नियुक्त हों ।
- नियुक्तियाँ करना प्रबन्ध का प्रशासनिक 'जिसका अर्थ है- संगठन की योजना के अनुसार अधिकारियों तथा कर्मचारियों की नियुक्ति करना, उनको आवश्यक प्रशिक्षण प्रदान करना, पदोन्नति, स्थानान्तरण, सेवा मुक्ति आदि की व्यवस्था करना।
- जिस उपक्रम के कर्मचारी जितने अधिक योग्य, प्रशिक्षित एवं अनुभवी होंगे उस उपक्रम का प्रबन्ध उतना ही अधिक प्रभावी व कुशल होगा ।
- इस कार्य को कुशलतापूर्वक सम्पन्न करने के लिए प्रबन्धकों को आवश्यक कर्मचारियों की संख्या का पहले से ही पूर्वानुमान लगा लेना चाहिए ताकि उनके चयन के लिए विज्ञापन देना, चयन करना, प्रशिक्षण देना तथा उन्हें नियुक्ति देकर कार्यभार सौंपना आदि कार्यों को सूझ-बूझ से निपटाया जा सके ।
- मानव शक्ति ही उत्पादन के साधनों में सजीव संवेदनशील तत्व है, जो निर्जीव तत्वों को सक्रियता प्रदान करता है ।
    - अतः इनकी नियुक्ति के कार्य को साधारण कार्य नहीं माना जा सकता ।

- योग्य तथा कुशल कर्मचारी तो संस्था की सम्पत्ति होते हैं और इन्हीं के परिश्रम तथा काई निष्पादन से संस्था, प्रगति के पथ पर अग्रसर होती है ।

निर्देशन (Direction)

- प्रबन्ध मूलतः व्यक्तियों से काम करवाने की कला है ।
  - दूसरे व्यक्तियों से काम करवाने के लिए यह आवश्यक है कि उनके कार्य को निर्धारित उद्देश्यों एवं लक्ष्यों की प्राप्ति हेतु निर्धारित दिशाओं में प्रशस्त तथा निर्देशित किया जाये।
- निर्देशन का अर्थ है- उपक्रम में विभिन्न नियुक्त व्यक्तियों को यह बतलाना कि उन्हें क्या करना है कैसे करना है तथा यह देखना कि वे व्यक्ति अपना कार्य उसी प्रकार कर रहे है या नहीं ।
  - निर्देशन प्रबन्ध का महत्वपूर्ण कार्य इसलिए है क्योंकि यह संगठित प्रयत्नों को प्रारम्भ करता है, प्रबन्धकीय निर्णयों को वास्तविकता का जामा पहनाता है और उद्योग अथवा व्यवसाय को अपने उद्देश्यों एवं लक्ष्यों को प्राप्त करने की दिशा में अग्रसर करता है ।
- प्रत्येक प्रबन्धक को, चाहे वह प्रबन्ध के किसी भी स्तर पर कार्य क्यों न करता हो, अपने अधीनस्थ कर्मचारियों के कार्यों को सही दिशा में प्रशस्त करने के लिए उनका निदेशन करना पड़ता है ।
  - उस व्यक्ति में, जो निर्देश देता है गतिशील नेतृत्व का गुण होना चाहिए ।
  - किसी भी व्यवसाय अथवा उद्योग में निर्देशक-प्रबन्धक की स्थिति एक जहाज के कप्तान की तरह होती है ।

समन्वय (Co-ordination)

- एक ही कार्य की विभिन्न व्यक्तियों द्वारा भिन्न-भिन्न रूप से व्याख्या करना मानव जाति का स्वभाव है ।
  - इन वैचारिक मतभेदों से उपक्रम के सामूहिक उद्देश्यों को पूर्ण करना कठिन है ।
  - इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए व्यक्तिगत क्रियाओं, विचारों कार्यकलापों तथा भावनाओं में सामंजस्य लाना आवश्यक है ।
  - इसी सामंजस्य को समन्वय कहते हैं ।
- प्ले तथा रैले के अनुसार विभिन्न क्रियाओं के मध्य एकता बनाये रखने के उद्देश्य से सामान्य उद्देश्य की पूर्ति हेतु सामूहिक प्रयत्नों में सुव्यवस्था करने को ही समन्वय कहते है।
  - उक्त विचारों से यह स्पष्ट है कि समन्वय वह प्रक्रिया है, जिससे व्यक्तिगत क्रियाओं में सामान्य उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सामंजस्य स्थापित किया जाता है ।
- किसी भी उपक्रम को निर्बाध रूप से चलते रहने के लिए, अच्छे मानवीय संबंधों के विकास के लिए, सुदृढ़ निर्णयों तथा पूर्ण निर्धारित लक्ष्यों को पूर्ण कुशलता के साथ पूरा कराने के लिए सामंजस्य अति आवश्यक है ।
  - अतः समन्वय प्रबन्ध का आधारभूत कार्य है, क्योंकि समन्वय के अभाव में कोई भी प्रतिष्ठान अपने इच्छित उद्देश्यों की प्राप्ति नहीं कर सकेगा ।

नियन्त्रण (Control)

- नियंत्रण वर्तमान कार्यों को पूर्व निर्धारित लक्ष्यों से मिलान करने की वह प्रक्रिया है जिससे मानवीय तथा भौतिक साधनों के औचित्य पूर्ण उपयोग का ज्ञान हो सके तथा यदि आवश्यक हो तो उन प्रक्रियाओं में सुधार किया जा सके ।
  - इस कारण इसे प्रबन्ध का एक आवश्यक एवं आधारभूत कार्य माना जाता है ।
- उपक्रम में कितनी भी श्रेष्ठ योजना क्यों न बनाई जाए, यदि उसका भली भाँति क्रियान्वयन नहीं होगा तो संगठन की श्रेष्ठ योजना का लाभ नहीं मिल पायेगा ।
- कुछ स्वाभाविक गलतियाँ, अवांछनीय निर्देश तथा अनावश्यक कार्य उपक्रम के कार्यों के निष्पादन में अनावश्यक विचलन उत्पन्न कर देते हैं ।
- इन्हें दूर करने के लिए तथा प्रतिष्ठान के कार्यों को गति प्रदान करने के उद्देश्य से प्रभावी नियन्त्रण की व्यवस्था को महत्व देना अति आवश्यक है ।
  - इसके अतिरिक्त नियंत्रण तुलनात्मक अध्ययन तथा उत्तरदायित्व की स्थापना करने के लिए भी आवश्यक है ।

उत्प्रेरण (Motivation)

- किसी भी व्यवसाय अथवा उद्योग को सुचारु रूप से चलाने के लिए भौतिक तत्वों के अतिरिक्त एक और तत्व की आवश्यकता होती है, जिसे मानव तत्व अथवा श्रम तत्व कहते हैं ।
  - इस श्रम तत्व के द्वारा ही भौतिक साधनों का उपयोग किया जाना सम्भव होता है ।
- यह श्रम तत्व उसी समय अपनी पूर्ण कुशलता से कार्य करने को प्रेरित हो सकेगा जबकि उसे अधिक सन्तुष्टि प्रदान की जाये ।
  - इसी को उत्प्रेरण कहते हैं ।
- इसका कारण यह है कि मशीन की तरह श्रमिक से स्विच दबाकर कार्य नहीं कराया जा सकता है ।
  - श्रमिक के अपने विचार, इच्छाएँ एवं आकांक्षाएँ होती है।
  - अतएव एक श्रमिक में कार्य के प्रति रुचि उत्पन्न करना, उस रुचि में वृद्धि करना तथा विकास के लिए हार्दिक इच्छाएँ उत्पन्न करना आवश्यक है ।
- ये सभी कार्य उत्प्रेरण के अन्तर्गत आते हैं ।
  - उत्प्रेरण का उद्देश्य उपक्रम के विभिन्न स्तरों पर कार्य कर रहे समस्त कर्मचारियों को उत्पादन बढ़ाने की प्रेरणा देना तथा इस दिशा में उन्हें सफलता प्रदान करने के लिए उचित अवसर प्रदान कराना है ।
  - कुशल उत्प्रेरण से स्वस्थ मानवीय संबंध विकसित होते हैं, जो कि उपक्रम की सफलता में बहुत सहायक होते हैं ।

प्रबंध क्षेत्र

- प्रबंध का क्षेत्र बहुत व्यापक है क्योंकि जहाँ पर मानव समूह के रूप में कार्य करता है वहाँ प्रबंध की अवधारणा किसी न किसी रूप में विद्यमान रहती है चाहे वह समूह छोटा हो या बड़ाय व्यवसाय में हो या अन्य क्षेत्र में।
- हेनरी फेयोल के शब्दों, "प्रबंध एक सार्वभौमिक विज्ञान है जो वाणिज्य, उद्योग, राजनीति, धर्म, युद्ध या जन–कल्याण सभी पर समान रूप से लागू होता है।
  - अर्थात् जहाँ पर मानव सामूहिक प्रयास द्वारा उद्देश्यों की प्राप्ति में संलग्न है, वहाँ प्रबंध आवश्यक है।
- प्रबंध के क्षेत्र को दो तरह से परिभाषित किया जाता है

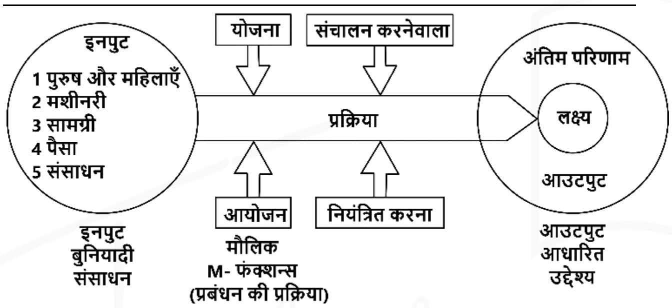
क्रियात्मक क्षेत्र

- वैश्विक प्रतिस्पर्धा बाजार में प्रत्येक पक्ष की अंशधारी, कर्मचारी, ग्राहक, सरकार की अपेक्षाएं बहुत अधिक हो गई है।

- इन आकांक्षाओं को पूरा करने के लिए प्रत्येक कार्य को, चाहे वो छोटा हो या परोक्ष रूप से प्रभावित करने वाला हो, विशेषज्ञ या विशिष्ट ज्ञान की सहायता से सम्पन्न करना पड़ता।
- उपक्रम में विशिष्टीकरण का समावेश करने के लिए प्रबंध विशेषज्ञों एवं प्रबंधकीय कुशलता का प्रयोग प्रयुक्त संसाधनों एवं निष्कासित की जाने वाली प्रत्येक क्रिया में किया जाने लगा है।
  - अतः उपक्रम, संस्था की प्रत्येक संसाधन क्रिया पेशेवर प्रबंधकों द्वारा निष्पादित की जाने लगी है,
    - इसलिए इसे 'प्रबंध के क्रियात्मक क्षेत्र' कहा जाता है।
- अध्ययन की दृष्टि से क्रियात्मक क्षेत्र को तीन वर्गों में विभाजित किया गया है।
  - **व्यावसायिक प्रबंध के क्रियात्मक क्षेत्र**
    - **उत्पादन प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा उत्पादन नियोजन, किस्म नियन्त्रण आदि क्रियाओं को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
    - **सामग्री प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा सामग्री के क्रय, भण्डारण उठाई–धराई, स्टॉक, नियन्त्रण आदि क्रियाओं को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
    - **विपणन प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा निर्मित वस्तुओं के विक्रय, विक्रय संवर्धन, बाजार शोध, विक्रय शाखाओं की स्थापना और संचालन, वितरण श्रृंखलाओं के चयन, विक्रय शक्ति प्रबंध आदि कार्यों को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
    - **वित्त प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा पूँजी की जरूरतों के निर्धारण, वित्त प्रबंध के स्रोतों की जानकारी करने, पूँजी प्राप्त करने तथा उसके सर्वोत्तम उपयोग को संभव बनाने के कार्यों को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
    - **सेवावर्गीय प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा कर्मचारियों की भर्ती, चयन, प्रशिक्षण, कार्य मूल्यांकन, योग्यता अंकन, श्रम कल्याण, सामाजिक सुरक्षा, दुर्घटनाओं की रोकथाम, कार्य दशाओं में सुधार, विवादों के निपटारे आदि कार्यो को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
    - **कायालर्य प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा पत्र व्यवहार, सूचना प्राप्ति एवं प्रेषण, संस्था के भीतर सम्पर्क शृंखला बनाए रखने आदि कार्यों को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
    - **परिवहन प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा माल एवं व्यक्तियों को एक स्थान से दूसरे स्थान पर कम व्यय एवं समय में सुरक्षित पहुँचाने से सम्बन्ध रखती हैं।
    - **निर्यात एवं आयात प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा वस्तुओं के निर्यात तथा आयात करने सम्बन्धी कार्यों को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
    - **शोध एवं विकास प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा टेक्नोलॉजी के विकास, विस्तार, नवाचार, प्रबंध आदि क्रियाओं से सम्बन्ध रखती है।
    - **लेखाकर्म प्रबंध**– प्रबंध की यह शाखा हिसाब– किताब रखने, लागत लेखे तैयार करने, भुगतान करने, राशियाँ प्राप्त करने, सम्पत्तियों का लेखा जोखा रखने आदि क्रियाओं को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती हैं।
  - **गैर व्यावसायिक प्रबंध के क्रियात्मक क्षेत्र**
    - जनपयोगी सेवाओं का प्रबंध–प्रबंध की यह शाखा पानी, बिजली, गैस, परिवहन, संचार, चिकित्सा आदि सेवाओं को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
    - वातावरण प्रबंध–प्रबंध की यह शाखा वातावरण अथवा प्रदूषित होने से बचाने के कार्यों को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
- वातावरण अथवा पर्यावरण प्रदूषण की रोकथाम सरकार, समाज ओर उद्योग प्रमुख दायित्व बनता जा रहा है।
  - शिक्षा प्रबंध–प्रबंध की यह शाखा शिक्षण–प्रशिक्षण सुविधाओं के विकास, विस्तार और संचालन से सम्बन्ध रखती है।
  - प्रतिरक्षा प्रबंध– प्रबंध की यह शाखा सैन्य संगठनों की स्थापना, संचालन तथा नियंत्रण से सम्बन्ध रखती है ताकि राष्ट्रीय सुरक्षा कमजोर नहीं हो सके।
  - न्याय प्रबंध–प्रबंध की यह शाखा कानूनों की विवेचना, अपराधों की सुनवाई तथा न्याय दिलाने से सम्बन्ध रखती है।
  - तकनीकी प्रबंध–प्रबंध की यह शाखा ज्ञान–विज्ञान को बढ़ावा देने वाली सेवाओं और क्रियाओं के विकास–विस्तार को अपने क्षेत्र में सम्मिलित करती है।
- **नवीन क्रियात्मक क्षेत्र**
  - प्रबंध के नवीन क्रियात्मक क्षेत्र में निम्नलिखित प्रबंध सम्मिलित हैं –
- सार्वजनिक उपक्रमों का प्रबंध
- निर्यात–आयात प्रबंध
- विनियोग एवे पोर्टफोलिया प्रबंध
- उद्यमिता प्रबंध

- लघु व्यवसाय प्रबंध
- फार्म प्रबंध
- थोक एवं फुटकर व्यापार प्रबंध.
- जोखिम एवं सुरक्षा प्रबंध
- विपणन शोध प्रबंध
- परिवर्तन का प्रबंध
- कार्यक्रम इवेन्ट प्रबंध
- संघर्षों का प्रबंध
- सीखने का प्रबंध
- समय का प्रबंध
- ज्ञान प्रबंध ।

प्रबंध प्रक्रिया – विशेषताएँ



- प्रबंध कार्यों की निरन्तर एवं गतिशील प्रक्रिया है।
- प्रबंध के सभी कार्य प्रबंधक द्वारा किये जाते हैं। अतः यह मानवीय प्रक्रिया है।
- प्रबंध की क्रियाएँ मूलतः व्यक्तियों के आपसी सम्बन्धों पर निर्भर करती है। अतः प्रबंध एक सामाजिक क्रिया है।
- प्रबंधक अपने प्रभाव का प्रयोग कर लक्ष्य प्राप्ति का पूर्ण प्रयास करता है। इसलिए यह प्रभावोत्पादक एवं परिणाम प्रधान प्रक्रिया है।
- लक्ष्य प्राप्ति की यह प्रक्रिया व्यक्तिगत जीवन से लेकर सभी छोटे–बड़े, व्यावसायिक–गैर व्यावसायिक संगठनों में प्रयुक्त होती है इसलिए सार्वभौमिक प्रक्रिया कहा जाता है।

प्रबंध के कार्य

- **राल्फ डेविस** – नियोजन, संगठन, नियन्त्रण
- **कुन्ट्ज ओ'डोनेल** – नियोजन, संगठन, नियुक्ति, निर्देशन, नियन्त्रण।
- **ब्रेक** – नियोजन, संगठन, अभिप्रेरणा, समन्वय, नियन्त्रण।
- **हेनरी फेयोल** – नियोजन, संगठन, आदेश, समन्वय, नियन्त्रण।
- **लिण्डाल उर्विक** – नियोजन, संगठन, आदेश, समन्वय, सन्देशवाहन, पुर्वानुमान, जाँच।
- **लूथर गुलिक** – नियोजन, संगठन, नियुक्ति, निर्देशन, समन्वय, विवरण देना, बजटिंग।
- प्रबंध के प्रमुख कार्यों में निम्न को सम्मिलित किया जा सकता है –
- **नियोजन**
  - नियोजन या योजना बनाना प्रबंध का पहला कार्य है।
  - योजना बनाने की जरूरत केवल व्यवसाय तक ही सीमित नहीं है।
  - इसकी जरूरत सभी समाजों मे तथा संगठनों मे पड़ती है।
  - किसी लक्ष्य की प्राप्ति के लिए किये जाने वाले अपेक्षित कार्यो की रूपरेखा या चित्रण ही नियोजन है।
  - **उदाहरण -** किसी कार्य हेतु किसी गंतव्य स्थान पर पहुँचना है तो हम निम्न बातों पर विचार करते हैं – कब पहुँचना है, कितनी दूरी है, कौनसा रास्ता व कौनसा साधन उपयुक्त रहेगा, साथ में क्या–क्या ले जाना है, कितना खर्च कर सकते हैं इत्यादि।
  - इन सभी प्रश्नों के उपयुक्त उत्तर उपलब्ध विकल्पों में से एक का चयन करना प्राप्त कर गंतव्य तक सही समय पर पहुँचने की रूपरेखा तैयार करते हैं।
- यही 'नियोजन' है –
  - प्रबंधक भी संगठन के लक्ष्य प्राप्त करने हेतु ऐसे ही प्रश्नों पर विचार कर कार्य करने से पूर्व कार्य की रूपरेखा या कार्य योजना बनाता है जिससे निर्धारित लक्ष्य सुगमता से प्राप्त हो सके।
  - प्रबंधक इस कार्य योजना के साथ इस हेतु आवश्यक साधनों, विधियों, कार्य–पद्धतियों, नियमों, कार्य–प्रणालियों, समय व बजट पूँजी का भी अग्रिम निर्धारण करता है।
- **नियोजन की प्रकृति (Nature of Planning)**
  - नियोजन एक बौद्धिक क्रिया है।
  - नियोजन उद्देश्यपूर्ण होता है।
  - नियोजन प्रबंध का प्राथमिक कार्य है।
  - नियोजन सभी प्रबंधकीय क्रियाओं मे व्याप्त है।
  - नियोजन का उद्देश्य कुशलता को बढ़ाना है।
  - योजना हमेशा भविष्य को ध्यान में रखकर बनाई जाती है।
  - योजना भावी जोखिम को खत्म नहीं करती बल्कि इसका सामना करने में मदद देती है।
  - योजना को लोचपूर्ण होना चाहिए।
- **नियोजन का महत्व**

  (Importance of Planning)
  - उद्देश्यों के द्वारा प्रबंध चलाने में सहायता
  - जोखिम का सामना करने में सहायता
  - कारोबार में किफायत व कुशलता
  - प्रभावपूर्ण नियंत्रण
  - नव–प्रवर्तन तथा सृजनशीलता
  - नियोजन की प्रक्रिया (Process of Planning)
  - उद्देश्यों की स्थापना

- पूर्वानुमान
- नियोजन की सीमाएँ
- विकल्पों का विकास करना
- मूल्यांकन एवं चुनाव
- योजना का क्रियान्वयन

- **संगठन**
  - यह प्रबंध प्रक्रिया का महत्वपूर्ण कार्य है।
  - उद्देश्य प्राप्ति हेतु जो आवश्यक कार्य या क्रियाएँ सम्पन्न करनी है उसका निर्धारण करना, उन कार्यों का विभाजन व वर्गीकरण करना, उस कार्य को करने योग्य व्यक्तियों की योग्यता का निर्धारण करना, अधिकार व दायित्व तय करना, सभी कार्य करने वाले व्यक्तियों कर्मचारियों के आपसी संबंध निर्धारित करना, समान कार्यों का विभागीकरण करना इत्यादि महत्वपूर्ण रचना संगठन संरचना प्रबंधक को करनी पड़ती है।
  - इससे ही विभाग – विभागाधिकारी, अधिकारी – अधीनस्थ सम्बन्ध, सम्प्रेषण प्रारूप, नियन्त्रण की विधि निर्धारित होती है।
  - संस्था की सफलता एवं स्थायित्व उसके संगठन रचना व संगठन कार्य पर निर्भर करती है।
  - इसलिए प्रबंध चिन्तकों ने इसे मानव शरीर में स्थित 'मेरुदण्ड' के समकक्ष बताया है।
- **निर्देशन**
  - किसी कार्य को करने के लिए उपलब्ध संसाधनों का प्रयोग किस प्रकार किया जायें कि अधिकतम सफलता या लक्ष्य प्राप्त हो सकें–यही निर्देशन है।
  - समान संसाधनों के होते हुए भी प्रत्येक निर्देशक प्रबंधक के प्राप्त परिणाम भिन्न होते हैं।
  - **उदाहरण -** भारतीय फिल्म उद्योग - वर्ष 1917 में शरतचन्द्र चट्टोपाध्याय द्वारा लिखे गए एक रोमांटिक उपन्यास 'देवदास' पर वर्ष 1927 से लेकर 2013 तक 14 फिल्म निर्देशकों द्वारा 16 फिल्में हिन्दी व क्षेत्रीय भाषाओं में बनाई गई किन्तु सबका परिणाम कमाई भिन्न–भिन्न रहा।
  - यह एक ही उपन्यास पर आधारित इतनी फिल्में बनने का अनूठा उदाहरण है।
  - फिल्म निर्देशक – नायक, नायिका, खलनायक व सभी पात्रों को अभिनय, नृत्य व बातचीत करने के तरीके का निर्देश देता है।
  - संगीतकार, कैमरामेन, ड्रेस डिजायनर एवं फिल्म के निर्माण में लगे सभी व्यक्तियों को आदेश–निर्देश देता है, अभिप्रेरित करता है, पर्यवेक्षण व जाँच करता है अंततः संयोजन कर फिल्म प्रदर्शन के लिए तैयार करता है।
  - सम्भवतः आप निर्देशन कार्य की व्यापकता, प्रासंगिकता एवं जटिलता को समझ पाये होंगे।
  - प्रबंधक भी संगठन में कार्यरत अधिकारी–कर्मचारियों को आदेश–निर्देश देता है, अभिप्रेरित करता है, नेतृत्व करता है, सम्प्रेषण करता है, पर्यवेक्षण करता है।
  - निर्देशन के द्वारा प्रबंधक कर्मचारियों के व्यवहार को संगठन के अनुकूल बनाता है, संस्था के प्रति अपनत्व भाव (Belongingness) उत्पन करता है।
  - निर्देशन में समाहित इन सभी कार्यों के लिए निर्देशक प्रबंधक का प्रभावी व्यक्तित्व होना आवश्यक है।
  - निर्देशन कार्य के प्रमुख घटक –
    - अनुशासनय आदेश
    - निर्देशय अधिकारों का भारार्पण
    - सम्प्रेषण अभिप्रेरण
    - नेतृत्वय पर्यवेक्षण
- **नियन्त्रण**
  - नियन्त्रण से प्रबंधकीय कार्यों का कुशलता से निष्पादन सम्भव होता है।
  - कार्य के प्रमाप नियोजन के समय ही लक्ष्य निर्धारण के साथ निर्धारित कर दिए जाते हैं।
  - कर्मचारी द्वारा सम्पन्न किए गए कार्य के वास्तविक परिणामों को इन पूर्व निर्धारित मानकों से तुलना कर विचलन– अधिक या कम (+/–) ज्ञात करते हैं।
  - ज्ञात विचलनों का प्रयोग सुधारात्मक प्रयास करने के लिए या आगामी योजना में विस्तार के लिए करते हैं।
  - नियन्त्रण प्रक्रिया के चार प्रमुख तत्त्व है –
    - प्रमाप का निर्धारण करनाय कार्यो का मूल्याकंन।
    - परिणाम विवरण तैयार करना।
    - वास्तविक परिणामों का प्रमापों से तुलनाकर विचलन ज्ञात करना।
    - विचलनों के आधार पर संशोधन या सुधारात्मक कार्यवाही करना।
- **समन्वय**
  - संगठन में कर्मचारियों की क्रियाओं, कार्यविधियों, कार्य क्षमताओं व गुणों में पर्याप्त भिन्नता तथा पायी जाती है, जिससे व्यक्तिगत व अन्तर्वैयक्तिक संघर्ष की सम्भावना रहती है।
  - किन्तु प्रबंधक को इनके प्रयासों में एकरूपता व सामंजस्य उत्पन्न करना होता है, ताकि न्यूनतम लागत पर निश्चित लक्ष्य प्राप्त किया जा सकें।
  - भौतिक साधनों की सीमितता तथा अधिकतम प्रयोग की बाध्यता के कारण इनके आवंटन में भी सामंजस्य उत्पन्न करना पड़ता है।
  - ताकि प्रति इकाई उपरिव्यय लागत न्यूनतम हो सके।

- **निर्णयन**
  - यह किसी कार्य को करने या नहीं करने के संबंध में उपलब्ध विभिन्न विकल्पों में से किसी एक 'श्रेष्ठ विकल्प' के चयन की प्रक्रिया है।
  - यह एक बौद्विक प्रक्रिया है जिसके द्वारा किसी समस्या के समाधान या उद्देश्य की प्राप्ति के लिए कुछ सम्भावित विकल्पों में से एक उपयुक्त विकल्प का चयन किया जाता है।
  - प्रबंधकों को प्रत्येक क्षण महत्वपूर्ण निर्णय लेने होते है जो संगठन के कार्यो व कार्य प्रणाली को प्रभावित करते हैं।
  - यह प्रबंधकीय कार्य 'निर्णयन' प्रबंध के प्रत्येक कार्य में अन्तर्व्याप्त होता है।
  - इसलिए हरबर्ट साइमन कहते है कि–''निर्णयन एवं प्रबंध''
- **नियुक्ति करना**
  - संगठन संरचना के दो प्रमुख भाग है –
  - भौतिक संरचना करना– जिसमें भवन उपकरण–मशीन, सामग्री तथा पूँजी आदि साधनों को एकत्रित कर व्यवस्थित करना आदि शामिल है।
  - मानवीय संरचना – जिसमें योग्य कर्मचारियों की भर्ती एवं विकास का कार्य होता है।
  - प्रबंधक संस्था में किए जाने वाले कार्यों के अनुरूप योग्य व्यक्ति उचित पारिश्रमिक पर चयन कर नियुक्त करता हैं।
  - कर्मचारी की भर्ती से लेकर सेवा निवृत्ति तक के समस्त कार्य इसमें सम्मिलित होते हैं।
  - परिवर्तन के दौर में बदलते उत्पाद, तकनीक व बाजार के कारण श्रमिक या कर्मचारियों की छंटनी व नियुक्ति निरन्तर चलती रहती है।
  - यह प्रबंध में निरन्तर चलते रहने वाला सहायक कार्य है।

प्रबंध के सिद्धान्त एवं तकनीकें

- **कार्य का विभाजन**
  - फेयोल ने विशिष्टीकरण का लाभ लेने के लिए कार्य विभाजन का सिद्धान्त उपयोगी बताया है।
  - इस सिद्धान्त के अनुसार श्रमिक एवं प्रबंधक विशिष्ट कार्यों में संलग्न होते हैं।
    - इसलिए कार्य क्षमता को बढ़ाने के लिए कार्यों का विभाजन इस प्रकार किया जाए ताकि कार्य एवं कार्यकर्ता में सामन्जस्य रहे और कार्यकर्ता की पूरी क्षमता का उपयोग हो सके।
  - इसके लिए आवश्यक है कि प्रबंधक प्रबंधकीय कार्यों में संलग्न रहें तथा श्रमिक क्रियान्वयन कार्यों में संलग्न रहें।
- **अधिकार एवं उत्तरदायित्व**
  - अधिकार एवं उत्तरदायित्व एक–दूसरे से सम्बन्धित है
    - अतः दोनों में समानता होनी चाहिए।
  - संगठन में जब किसी व्यक्ति को कोई कार्य सौंपा जाता है तो उस कार्य के निष्पादन का उत्तरदायित्व उस व्यक्ति पर होता है।
  - कार्य का यह निष्पादन उचित ढंग से तभी हो सकता है जब व्यक्ति को उचित अधिकार प्राप्त हो।
  - यदि उत्तरदायित्व एवं अधिकार में समानता नहीं होती है तो या तो संगठन में अधिकारों का अनावश्यक केन्द्रीयकरण हो जाता है या कार्य के प्रति उत्तरदायी व्यक्ति को अन्य व्यक्तियों पर आश्रित होना पड़ता है।
  - इन दोनों परिस्थितियों में संगठन की समग्र कार्यकुशलता में कमी आती है।
- **अनुशासन**
  - अनुशासन का सिद्धान्त कर्मचारियों में ऐसे व्यवहार को उत्पन्न करने के लिए किया जाता है जो संगठन के उद्देश्यों की पूर्ति हेतु सहायक होते हैं।
  - अनुशासित व्यवहार के लिए आवश्यक है कि संगठन में निरीक्षण प्रणाली उचित हो, कर्मचारी एवं संगठन के बीच उचित अनुबंध हो तथा गैर अनुशासित व्यवहार के लिए दण्ड की व्यवस्था हो।
  - फेयोल ने दंड के सम्बन्ध में यह विचार प्रकट किया है कि दंड देते समय उन सभी परिस्थितियों को ध्यान में रखा जाए जिनके कारण कर्मचारियों में अनुशासनहीनता का व्यवहार उत्पन्न हुआ जिससे कर्मचारी अपने आपको प्रताड़ित महसूस न करें।
- **आदेश की एकता**
  - इसका आशय यह है कि एक कर्मचारी को आदेश केवल एक ही उच्चाधिकारी से प्राप्त हो, अनेक उच्चाधिकारियों से नहीं।
  - अनेक अधिकारियों से आदेश प्राप्त होने पर और विशेष रूप से उन आदेशों में भिन्नता होने के कारण न केवल कर्मचारी भ्रमित हो जाता है बल्कि वह अपने दायित्वों से विमुख हो जाता है।
  - फेयोल के अनुसार, यदि आदेश की एकता के सिद्धान्त को भंग किया जाता है तो संगठन में अधिकारी की अवहेलना, परस्पर संघर्ष में वृद्धि, व्यवस्था में विघ्न एवं अनुशासन में कमी हो जाती है।
- **निर्देशन की एकता**
  - निर्देशन की एकता का आशय यह है कि संगठन की वह सभी क्रियाएँ जिनका उद्देश्य समान हो, एक ही अधिकारी एवं एक ही योजना के अंतर्गत रखना चाहिए।
    - निर्देशन की एकता, आदेश की एकता से भिन्न है।
  - निर्देशन की एकता, क्रियाओं के विभाजन एवं समूहीकरण से सम्बन्धित है, जब कि आदेश की एकता, व्यक्तियों के संगठनात्मक संबंधों को परिलक्षित करती है।

- निर्देशन की एकता का मुख्य उद्देश्य एक ही क्रिया के विभिन्न पक्षों में सामन्जस्य स्थापित करना है।
- निर्देशन के सिद्धान्त के महत्व के विषय में फेयोल ने हास्यास्पद ढंग से कहा है 'दो सिर वाला शरीर सामाजिक तथा पशु जगत में राक्षस माना जाता है तथा जीवित रहने में कठिनाई अनुभव करता है।'

- **सामूहिक हितों के लिए व्यक्तिगत हितों का समर्पण**
  - किसी संगठन में यदि संगठन के हितों एवं व्यक्तिगत हितों में परस्पर संघर्ष हो तो संगठन का हित सर्वोपरि होना चाहिए और इसके लिए व्यक्तिगत हितों का त्याग होना चाहिए।
    - संगठन एवं व्यक्तिगत हितों में संघर्ष कई कारणों से हो सकते हैं।
  - अतः प्रबंधकों को यह ध्यान में रखना चाहिए कि ऐसी परिस्थितियाँ उत्पन्न न हो पाएँ जिससे संगठन एवं व्यक्तिगत हितों में संघर्ष हो।
  - संगठन की उन्नति के लिए यह आवश्यक है।
- **कर्मचारियों का पारिश्रमिक**
  - कर्मचारियों को उनके कार्य में निष्पादन के लिए प्रतिफल दिया जाता है।
  - यह प्रतिफल मजदूरी तथा वेतन, विभिन्न प्रकार की वित्तीय प्रेरणाओं एवं अवित्तीय प्रेरणाओं के रूप में होता है।
  - प्रतिफल निर्धारित करते समय यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि यह न्यायपूर्ण एवं तर्कसंगत हो।
- **केन्द्रीयकरण**
  - फेयोल के अनुसार किसी संगठन में अधिकारों के केन्द्रीयकरण एवं विकेन्द्रीयकरण के बीच आवश्यक सामन्जस्य होना चाहिए।
  - यह सामन्जस्य संगठन के आकार एवं प्रबंध प्रणाली पर निर्भर करता है, जैसे बड़े संगठन में अधिकारों का विकेन्द्रीयकरण अधिक उपयुक्त होता है जबकि छोटे संगठन में अधिकारों का केन्द्रीयकरण अधिक उपयुक्त होता है!
  - बड़े संगठन में अधिकारों का केन्द्रीयकरण का निर्णय लेते समय संगठन के व्यापक हितों, कर्मचारियों की भावनाओं तथा कार्य की प्रकृति आदि बातों का विचार किया जाना चाहिए जिससे प्रबंध के प्रत्येक स्तर पर उचित अधिकारों का भारार्पण हो सके।
- **पदाधिकारियों में सम्पर्क की कड़ी**
  - उच्चतम अधिकारियों से लेकर नीचे के अधिकारियों के बीच सम्पर्क रूपी एक कड़ी रहनी चाहिए और संदेशवाहन इस कड़ी के द्वारा होना चाहिए। इस कड़ी को चित्र में दर्शाया गया है।
- **व्यवस्था**
  - व्यवस्था का तात्पर्य यह है कि 'प्रत्येक वस्तु के लिए निश्चित स्थान हो तथा प्रत्येक वस्तु अपने स्थान पर हो तथा सही व्यक्ति सही स्थान पर होना चाहिए।'
  - इस सिद्धान्त का उद्देश्य यह है कि उचित कार्य, उचित व्यक्तियों को सौंपा जाए, कार्य का उचित ढंग से निष्पादन हो और निष्पादन उचित नियंत्रण में हो, जिससे संगठन के कार्य क्षमता में वृद्धि हो।
- **समता**
  - समता न्याय एवं दयालुता का मिश्रण है।
  - समता का तात्पर्य यह है कि सभी व्यक्तियों को समभाव से देखा जाए एवं उनके पारिश्रमिक तथा दंड व्यवस्था में भेदभाव न हो।
    - इससे कर्मचारियों में संगठन के प्रति निष्ठा उत्पन्न होती है।
- **कर्मचारियों के कार्यकाल की स्थिरता**
  - इस सिद्धान्त के अनुसार एक कार्य पर कर्मचारियों की नियुक्ति कम से कम एक निश्चित समय के लिए अवश्य की जाए।
  - इसका एक लाभ यह होता है कि कर्मचारी अपने कार्य की प्रकृति, कार्य करने की परिस्थितियों आदि से भली–भाँति परिचित हो जाता है जिससे उसकी कार्यक्षमता में वृद्धि होती है।
  - कर्मचारियों के अधिक आवागमन बदलाव से कर्मचारी अपने और अपने कार्यों के बीच रचित सामन्जस्य पैदा नहीं कर पाते जिससे उनकी कार्यकुशलता पर विपरीत प्रभाव पड़ता है।
- **प्रेरणा**
  - अधिकारों एवं अनुशासन को ध्यान में रखते हुए प्रबंधकों को चाहिए कि वे अपने अधीनस्थों को किसी कार्य को पहले करने के लिए प्रेरित करें।
    - इससे न केवल नए विचारों का सृजन होता है, बल्कि अधीनस्थों में संतुष्टि की भावना पनपती है।
- **सहयोग की भावना**
  - किसी संगठन की सफलता कर्मचारियों के परस्पर सहयोग की भावना पर निर्भर करती है। यह सिद्धान्त 'एकता' ही शक्ति है' पर आधारित है।
  - इसके लिए आवश्यक है कि प्रबंधक ऐसे कदम उठाएँ जिससे कर्मचारियों में परस्पर विश्वास एवं सहयोग की भावना उत्पन्न हो सके।

नवीन प्रवृत्तियाँ

उद्देश्यों द्वारा प्रबंध (Management By Objectives – MBO)

- समस्त प्रबंधकीय कार्यों का उद्देश्य अभिमुखी होना ही उद्धेश्यों द्वारा प्रबंध है।
- उद्धेश्यों द्वारा प्रबंध का निर्धारण करके उनके आधार पर प्रबंध प्रक्रिया करने से है।

- उद्धेश्यानुसार प्रबंध संगठन के प्रत्येक स्तर पर संयुक्त रूप से उद्धेश्यों, लक्ष्यों व दायित्वों का निर्धारण करने, प्रभावी कार्य नियोजन करने तथा लक्ष्य प्राप्ति के संदर्भ में कार्य निष्पादन का मूल्यांकन करने का एक व्यवस्थित दर्शन एवं तकनीक है।
- मूलतः उद्धेश्यों द्वारा प्रबंध एक सरल अवधारणा है।
  - यह वांछित परिणामों से निर्देशित अथवा पथ–प्रदर्शित कार्य निष्पादन एवं उपलब्धि है।''
- 'उद्धेश्यों द्वारा प्रबंध' एक ऐसी प्रक्रिया एवं प्रणाली है जिसमें सभी श्रेणी के प्रबंधक तथा अधीनस्थ मिलकर संयुक्त रूप से संस्थागत, विभागीय एवं वैयक्तिक उद्धेश्यों का निर्धारण करते हैं और फिर उनकी प्राप्ति हेतु प्रबंधकीय क्रियाओं का संचालन करते हैं जिससे संसाधनों का प्रभावी उपयोग किया जा सके और व्यक्ति, संगठन एवं पर्यावरण में एकीकरण स्थापित किया जा सके।

अपवाद द्वारा प्रबंध

(Management by Exception - MBE)

- 'अपवाद द्वारा प्रबंध' वह तकनीक है जो बतलाती है कि उन समस्त कार्यों तथा मामलों में, उच्च प्रबंधकों का ध्यान आकृष्ट नहीं किया जाना चाहिए, जो कि नियमित रूप से निर्धारित परिणामों की उपलब्धि दे रहे है।
  - वे कार्य तो अधीनस्थ प्रबंधकों द्वारा ही कर दिये जाने चाहिए।
- उच्चाधिकारियों का ध्यान केवल उन परिस्थितियों एवं मामलों की और आकृष्ट किया जाना चाहिए जो कि अपवाद स्वरूप उत्पन्न हो रहे हों।
- लेस्टर आर.बिटेल के अनुसार MBE ''पहचान व संचार की वह प्रणाली है जो प्रबंधक को उस समय संकेत देती है, जबकि उसका ध्यानाकर्षण जरूरी होता है।
- इसके विपरीत यह प्रणाली उस समय तक शान्त रहती है जब तक कि प्रबंधक का ध्यानाकार्षण जरूरी नहीं हों।''
  - ऐसी प्रणाली का प्राथमिक उद्देश्य प्रबंध प्रक्रिया को सरल बनाना होता है ताकि समस्या क्षेत्र पर यथाशीघ्र ध्यान दिया जा सके और उन व्यक्तियों एवं मामलों पर उच्चाधिकारियों को समय व्यय नहीं करना पड़े जिन पर उनके अधीनस्थ भली प्रकार ध्यान दे रहे है।
- संक्षेप में हम यह कह सकते हैं कि अपवाद द्वारा प्रबंध वह प्रणाली है जो प्रबंधकों को उन अपवादों की सक्रिय खोज के लिए प्रोत्साहित करती है जो कि उन्हें उनकी सृजनात्मक योग्यताओं की प्रयुक्ति की अनुमति देते हैं।
  - इस प्रकार ''यह केवल नियन्त्रण की तकनीक ही नहीं है अपितु अवसरों की खोज की विधि भी है।''

व्यूहरचनात्मक प्रबंध (Strategic Management)

- संगठन के उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु आन्तरिक व बाहरी घटकों को ध्यान में रखते हुए विभिन्न क्रियाओं के स्वरूप का निर्धारण करना व्यूहरचना हैं।
- अमेरिका के स्टेनफोर्ड रिसर्च इन्स्टीट्यूट के अनुसार–'' व्यूहरचना एक ऐसी कार्यप्रणाली हे जिसमें संगठन वातावरण को ध्यान में रखते हुए उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु अपने मुख्य संसाधनों एवं प्रयत्नों का उपयोग करता है।
- व्यूहरचनात्मक प्रबंध का आशय संगठन के लिए पूर्व निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु भावी दिशा के बारे में निर्णय लेने एवं उन निर्णयों को लागू करने से सम्बन्धित है।''
- स्टोनर एवं मैन के मतानुसार– '' व्यूहरचना प्रबंध की एक ऐसी प्रक्रिया है जो एक संगठन को व्यूहरचना नियोजन एवं उन योजनाओं पर कार्यवाही करने हेतु बाध्य करती है।

विपणन

विपणन पुरानी विचारधारा

- प्रो. पाइल के अनुसार विपणन में क्रय एवं विक्रय दोनों ही क्रियाएँ शामिल हैं।
- अमेरिकन मार्केटिंग एसोसिएशन के अनुसार विपणन का अर्थ व्यापारिक क्रियाओं को पूरा करने से है।
- यह क्रियाएँ वस्तुओं और सेवाओं को उत्पादक से उपभोक्ता या प्रयोगकर्ता तक के बहाव को निर्देशित करती हैं।
- टाउसले, क्लार्क के अनुसार विपणन में वे सभी प्रयत्न शामिल हैं जो वस्तुओं और सेवाओं के स्वामित्व हस्तान्तरण को प्रभावित करते हैं और उनके भौतिक वितरण की व्यवस्था करते हैं।
- उपर्युक्त परिभाषाओं के अनुसार विपणन की विशेषताएँ निम्नलिखित हैं –
  - वस्तुओं के उत्पादन, क्रय एवं विक्रय को विपणन कहते हैं।
  - विपणन में विक्रय के बाद की सेवाओं को शामिल नहीं किया जाता है।
- इस विचाधारा के अनुसार विपणन में ग्राहकों की बजाय उत्पादन पर अधिक जोर दिया जाता है।
  - कुछ विद्वान उत्पादन, क्रय, विक्रय, या विक्रय की सेवा के बाद भी सामाजिक उत्तरदायित्व को भी विपणन का एक अंग मानकर विपणन की परिभाषा देते हैं।
- इस प्रकार की परिभाषाओं को विपणन संबंधी नई विचारधारा कहते हैं।

विपणन अवधारणा या विपणन की आधुनिक / नवीन / विस्तृत विचारधारा

नवीन परिभाषाएँ -

- **विलियम जे. स्टेन्टन के अनुसार -** "विपणन उन समस्त आपसी प्रभावकारी व्यावसायिक क्रियाओं की सम्पूर्ण प्रणाली है, जो विद्यमान एवं भावी ग्राहकों की आवश्यकताओं को सन्तुष्ट करने वाले उत्पादों तथा सेवाओं का नियोजन करने, मूल्य निर्धारण करने, प्रचार-प्रसार करने तथा वितरण करने के लिए की जाती है।
- **प्रो. पाल मजूर के अनुसार, -** "समाज को जीवन स्तर प्रदान करना ही विपणन है।"
- **लिप कोटलर के अनुसार, -** "विपणन वह मानवीय क्रिया है, जो विनिमय प्रक्रियाओं के द्वारा आवश्यकताओं एवं इच्छाओं की संतुष्टि के लिए की जाती है।"
- **कण्डिक स्टिल तथा गोवोनी के मतानुसार, -** "विपणन वह प्रबंधकीय प्रक्रिया है जिसके द्वारा उत्पादों का बाजारों से मिलान किया जाता है तथा उसी के अनुरुप स्वामित्व का हस्तांतरण किया जाता है।"
- **प्रो. हेन्सन के अनुसार,** – विपणन उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं की खोज करने एवं उस खोज को वस्तुओं और सेवाओं के विशेष विवरणों में परिणित करने की प्रक्रिया है।
  - इसमें इन वस्तुओं और सेवाओं की माँग उत्पन्न की जाती है और फिर इस माँग में वृद्धि की जाती है।

विपणन की विशेषताएँ व व्यवहार या प्रकृति

- आवश्यकता एवं अपेक्षाएँ का होना।
- यह मानवीय प्रक्रिया हैं ।
- सृजनात्मक क्रिया है - विपणन की सृजनात्मक क्रियाएँ निम्नलिखित हैं -
  - उत्पाद के रुप व आकार में सृजनात्मकता लाना
  - मूल्य उपयोगिता।
  - ज्ञान उपयोगिता - वस्तु को खरीदने से पहले तथा खरीदने के बाद उपयोग करने का तरीका सावधानियाँ रखने की जानकारी प्रदान करना
  - स्थान सृजनात्मकता - माँग के आधार पर स्थान पर वस्तु को पहुँचाना जैसे - खेतों की सब्जियाँ बाजार तक पहुँचाना।
  - स्वामित्व सृजनात्मकता - उत्पादों का विक्रय उपरांत उचित हस्तांतरण की प्रक्रिया जैसे - मारुती (कार उत्पादक द्वारा) के उत्पादन स्थान से उपभोक्ता तक पहुंचा कर हस्तातरण करना।
- विनिमय विपणन का आधार है - वस्तुओं व सेवाओं के लेन-देन को विनिमय कहा जाता है। इसके बिना विपणन क्रिया संभव नहीं है। अतः विपणन का आधार विनिमय होता है।
- विपणन विज्ञान एवं कला दोनों है।

विज्ञान	कला
• सालों के अनुभवों व खोज के द्वारा निकलने वाले प्रतिफलों को विज्ञान माना जाता है।	• दूसरी तरफ किसी कार्य को सर्वोत्तम रुप में पूर्ण करना कला माना जाता है।
• विज्ञान में नए-नए अनुसंधानों द्वारा सालों के अनुमानों को ध्यान में रखकर सिद्धान्त बनाये जाते है,	• कार्य की गुणवत्ता दिन-प्रतिदिन बढ़ाई जाती हैं।
• ठीक उसी प्रकार विपणन के नियम व सिद्धान्त सालों से चले आ रहे हैं। बाजार, अर्थव्यवस्था उपभोक्ताओं पर किये जाने वाले अनुसंधानों को आधार मान कर बनाये जाते हैं।	• विपणन में भी उपभोक्ता की आवश्यकता अनुसार निरंतर गुणवत्ता में बढ़ोत्तरी तथा कार्य को कुशलता से करने की आवश्यकता होती हैं।

विज्ञान व कला की प्रक्रियाओं का सममिलन विपणन में होने की वजह से कहा जाता है कि **विपणन भी विज्ञान व कला है।**

- विपणन विक्रय से भिन्न हैं।
- विपणन एक गतिशील प्रक्रिया है ।
- विपणन एक सार्वभौमिक क्रिया है।
- विभिन्न क्रियाओं का समायोजन है - विपणन में विभिन्न क्रियाओं का समायोजन है जिसके बिना विपणन पूर्ण नहीं होता है, जैसे उत्पाद व वस्तु नियोजन एवं उन्नति, विपणन अनुसंधान, भौतिक वितरण, मूल्य निर्धारण, उत्पाद भण्डारण, विज्ञापन, प्रचार, विक्रय संबंधित आदि सम्मिलित है।
- उपभोक्ता प्रधान प्रक्रिया है।

विपणन एवं विक्रय में अंतर

अन्तर का आधार	विक्रिय	विपणन
अर्थ ध्येय	माल और सेवाएँ ग्राहक को बेचना अधिक-से अधिक बिक्री करना	उपभोक्ता की आवश्यकता और इच्छा जानना
केंद्रीकरण गतिविधि आरंभ	मूल्य और माँग पर केंद्रीकरण बिक्री उत्पादन के बाद आरंभ होती है।	ग्राहक को अधिकतम संतुष्ट के द्वारा बिक्री बढ़ाना।
क्रियाओं का समापन	बिक्री के साथ ही बिक्री का अन्तर होता है।	उपभोक्ता की संतुष्टि पर केंद्रीकरण । उपभोक्ता की इच्छा और जरूरत जानते ही बिक्री शुरू
क्षेत्र	इसका क्षेत्र सीमित है। यह विपणन का ही भाग है।	होती है। बिक्री का अंत ग्राहक की संतुष्टि से होता है।
दबाव	इसका दबाव लाभ को अधिकतम करना होता है।	इसका क्षेत्र व्यापक है और इसमें बिक्री गतिविधियाँ शामिल होती हैं। इसका दबाव
विकास हस्तांतरण	यह पारम्परिक विधि है। यहाँ माल का स्थान बदलना होता है	ग्राहक की संतुष्टि करना होता है। यह नयी आधुनिक विधि है। यहाँ ग्राहक की
संबंध	यह विक्रय मात्रा से संबंधित है।	संतुष्टि दी जाती है। ग्राहक की आदत से संबंधित होती है।

विपणन की अवधारणा से संबंधित कुछ कथ्य निम्नलिखित है -

(a) "बाजार का राजा ग्राहक को माना जाता है।"
(b) "उपभोक्ता की संतुष्टि ही विपणन का लक्ष्य है।"
(c) "उपभोक्ता हमेशा सही होता है।"
(d) "विपणनकर्ता उत्पादन से नहीं, उपभोक्ता से प्यार करता है।"

विपणन की विभिन्न अवधारणाएँ

अंतर का आधार	उत्पादन अवधारणा	उत्पाद अवधारणा	विक्रय अवधारणा	विपणन अवधारणा	सामाजिक अवधारणा
प्रारंभ का आधार	कारखाना	कारखाना	कारखाना	बाजार अनुसंधान	बाजार समाज
प्रधान बिन्दु	उत्पादन की मात्रा	उत्पादन की गुणवत्ता, स्वरुप तथा अधिक	विक्रय संवर्धन द्वारा विक्रय वृद्धि	उपभोक्ता की आवश्यकताएँ	उपभोक्ता की आवश्यकताएँ तथा समाज कल्याण
मुख्य कार्य	उत्पादन की क्षमता मात्रा द्वारा लाभ	उत्पादन में सुधार	विक्रय व विक्रय संवर्धन	एकीकृत विपणन	एकीकृत विपणन
प्रक्रिया पूर्ण होने का बिन्दु	उत्पादन कर लाभ	अधिक लागत द्वारा अधिक लाभ उत्पादन कर कम अर्जन	विक्रय वृद्धि अर्जन	ग्राहकी की सन्तुष्टि से दीर्घ काल तक लाभ अर्जन	उपभोक्ता संतुष्टि व समाज कल्याण से लाभ अर्जन
विपणन मिश्रण	विक्रेता के आधार पर निर्धारण	विक्रेता के आधार पर निर्धारण	विक्रेता के आधार पर निर्धारण	क्रेता के आधार पर निर्धारण	क्रेता तथा समाज कल्याण के आधार पर निर्धारण

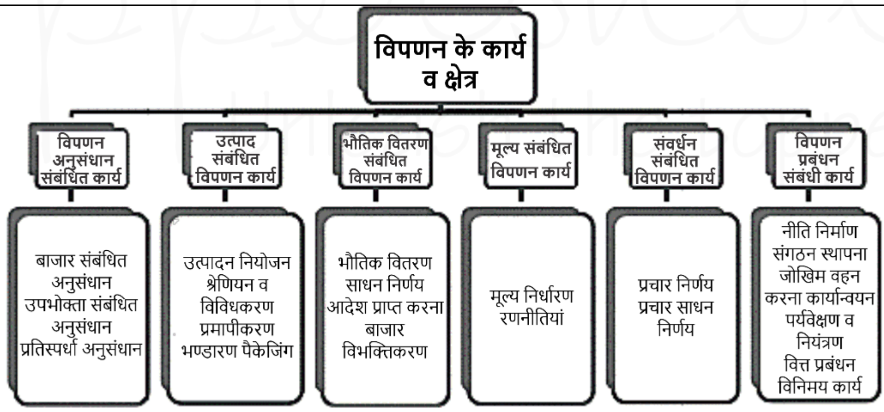
आधुनिक विचारधारा की विशेषताएँ

- **उपभोक्ता अभिमुखी**
  - विपणन विचारधारा का मुख्य आधार उपभोक्ता है जिसके चारों ओर समस्त व्यावसायिक क्रियाएँ चक्कर काटती हैं।
  - उपभोक्ता जिन वस्तुओं और जिस आकार–प्रकार, रंग, डिजाइन आदि की वस्तुएँ चाहता है उसी का निर्माण निर्माता द्वारा किया जाता है।
  - यदि उपभोक्ता की इच्छा, स्वभाव, आयु आदि बदल जाती है तो उत्पादन क्रम को भी उसी अनुसार बदल दिया जाता है जिससे कि उपभोक्ता की आवश्यकताओं की पूर्ति की जा सके।
- **विपणन समन्वय**
  - पुरानी विचारधारा में उत्पादन, वित्त, कर्मचारी, वस्तु नियोजन व विक्रय आदि अलग–अलग विभाग होते थे और उनके अलग–अलग प्रबन्धक होते थे जो अपने–अपने क्षेत्र में कार्य करने को स्वतंत्र थे।
    - लेकिन अनेक विचारधारा के अनुसार इन सभी विभागों में न केवल समन्वय होना चाहिए बल्कि यह सब एक कुशल अधिकारी के अन्तर्गत कार्यरत होने चाहिए।
  - इस अधिकारी को विपणन प्रबन्धक या विपणन संचालक कहा जा सकता है।
- **उपभोक्ता संतुष्टि**
  - आधुनिक विचारधारा के अनुसार उपभोक्ता संतुष्टि करके ही लाभ कमाया जाना चाहिए।
- **उपभोक्ता कल्याण**
  - उपभोक्ता की संतुष्टि और कंपनी के विपणन कार्यों में समन्वय ही आवश्यक नहीं है बल्कि यह भी आवश्यक है कि दीर्घकाल में उपभोक्ता के कल्याण का भी ध्यान रखा जाए जिससे कि सामाजिक कल्याण हो सके।

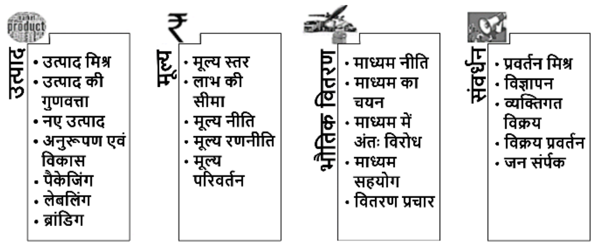
विपणन अवधारणा का दोष

- विपणन अवधारणा में एक दोष भी है। इसमें व्यवसाय तथा उपभोक्ताओं के हितों पर बल दिया जाता है लेकिन श्रमिकों तथा समाज के अन्य वर्गों के हितों पर ध्यान नहीं दिया जाता। जबकि विपणन का वास्तविक उद्देश्य सभी वर्गों के दीर्घकालीन हितों की रक्षा तथा संवर्द्धन करना होना चाहिए।

विपणन के काय



- **विपणन** के कार्य व क्षेत्र निम्नलिखित हैं -
- **विपणन अनुसंधान संबंधित कार्य**
  - बाजार संबंधित अनुसंधान
  - उपभोक्ता संबंधित अनुसंधान
  - प्रतिस्पर्धा अनुसंधान
- **उत्पाद संबंधित विपणन कार्य**
  - उत्पादन नियोजन
  - श्रेणियन व विविधकरण



  - प्रमापीकरण
  - भण्डारण
  - पैकेजिंग
- **मूल्य संबंधित विपणन कार्य**
  - मूल्य निर्धारण
  - मूल्य निर्धारण रणनीतियाँ
- **भौतिक वितरण संबंधित विपणन कार्य**
  - भौतिक वितरण साधन निर्णय
  - आदेश प्राप्त करना
  - बाजार विभक्तिकरण
- **संवर्धन संबंधित विपणन कार्य**
  - प्रचार निर्णय
  - प्रचार साधन निर्णय
- **विपणन प्रबंधन संबंधी कार्य**
  - नीति निर्माण

- संगठन स्थापना
- जोखिम वहन करना
- कार्यान्वयन पर्यवेक्षण व नियंत्रण
- वित्त प्रबंधन
- विनिमय कार्य

विपणन मिश्रण

विपणन मिश्र का अर्थ एवं परिभाषा

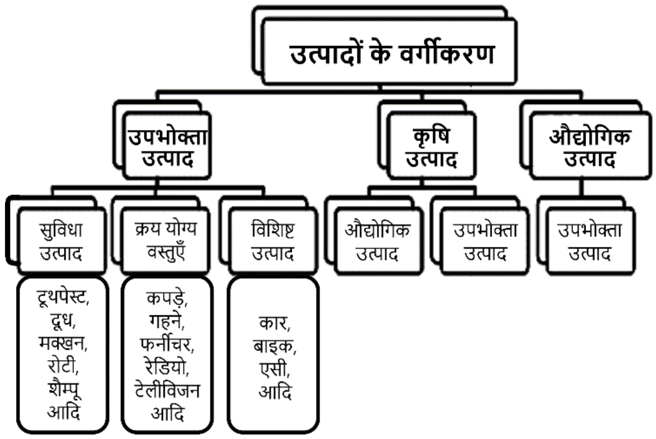
- विपणन मिश्रण उन विपणन औजारों का समूह है जिन्हें कोई संस्था लक्ष्य बाजार में अपने विपणन उद्देश्यों की पूर्ति के लिए उपयोग करती है।
- विपणन मिश्र चार घटकों उत्पाद मूल्य, संरचना, वितरण व्यवस्था तथा संवर्द्धनात्मक क्रियाओं का संयोजन है जिनका किसी संस्था के लक्ष्य बाजार की आवश्यकता को संतुष्ट करने तथा साथ ही विपणन उद्देश्यों को पूरा करने के लिए उपयोग किया जाता है।
- विपणन मिश्र के **घटक चार Ps के नाम से** जाने जाते है ये है -
  1. उत्पाद (Product)
  2. मूल्य (Price)
  3. भौतिक वितरण (Physical Distribution)या स्थान (place)
  4. संवर्धन (Promotion)

विपणन मिश्रण के घटक उत्पाद मिश्रण

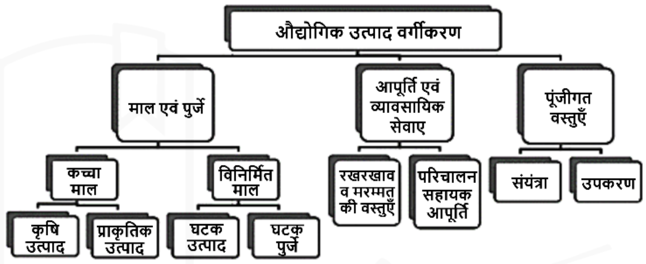
- उत्पाद मिश्रण उत्पादों का वह समूह है जिसे कोई संस्था विक्रय हेतु बाजार में प्रस्तुत करती है।
  - **उदाहरण** – हिन्दुस्तान यूनिलीवर कम्पनी द्वारा जितने भी उत्पाद बाजार में बेचे जाते हैं वे उत्पाद मिश्रण के अन्तर्गत आयेगें।
  - नहाने के साबुन के उत्पाद रेखा में लक्स, रेक्सोना, हमाम, पीयर्स आदि नहाने के साबुन आयेंगे।
- इसमें शामिल उत्पादों के लक्षणों को निर्धारित करना पड़ता है।
- उत्पाद के लक्षणों में सम्मिलित किया जाता है
  - उत्पाद की डिजाइन
  - उत्पाद का रंग
  - उत्पाद की पैकेजिंग
  - उत्पाद का ब्रांड और लेबल
  - उत्पाद का स्वाद
  - विक्रयोपरान्त सेवाएँ
  - उत्पाद की ख्याति

उत्पादों का वर्गीकरण

1. **उपभोक्ता उत्पाद**
2. **कृषि उत्पाद**
3. **औद्योगिक उत्पाद**



औद्योगिक उत्पाद



ब्रांडिंग

- उत्पाद के संबंध में किसी भी विपणनकर्ता को जो सर्वाधिक महत्त्वपूर्ण निर्णय लेना होता है वह ब्रांड के संबंध में होता है।
- उसे यह निर्णय लेना होता है कि फर्म के उत्पादों का विपणन किसी ब्रांड के नाम से किया जाए या फिर सामान्य नाम से किया जाए।
- यदि उत्पादों को उनके लाक्षणिक नाम से बेचा जाता है तो विपणनकर्ताओं को अपने प्रतियोगियों के उत्पादों से अंतर करना कठिन हो जाता है।
- इसीलिए अधिकांश विपणनकर्ता अपने उत्पादों को कोई विशेष नाम दे देते हैं जिससे कि उनके उत्पादों को अलग से पहचाना जा सकता है तथा प्रतियोगी उत्पादों से भी उनका अंतर किया जा सकता है।
- किसी उत्पाद को नाम चिहन अथवा कोई प्रतीक आदि देने की **प्रक्रिया को ब्रांडिंग कहते हैं।**
- ब्रांडिंग से जुड़े कुछ शब्द निम्नलिखित हैं -
  1. **ब्रांड**-
     - ब्रांड नाम, शब्द, चिह्न, प्रतीक अथवा इनमें से कुछ का मिश्रण होता है।
     - वस्तु एवं सेवाओं की पहचान बनाने के लिए किया जाता है।
     - वस्तु एवं सेवाओं का प्रतियोगियों के उत्पादों से अंतर किया जा सकता है।
     - उदाहरण के लिए कुछ प्रचलित ब्रांड हैं - बाँटा, लाइफबॉय, डनलप, हॉट शॉट एवं पारकर।
     - ब्रांड एक व्यापक शब्द है जिसके दो घटक है **ब्रांड नाम एवं ब्रांड चिह्न।**
  2. **ब्रांड नाम**-
     - ब्रांड का वह भाग जिसे बोला जा सकता है।
     - उदाहरण के लिए एशियन पेंट, सफोला, मैगी, लाइफबॉय, डनलप एवं अंकल चिप्स ब्रांड के नाम हैं।