

B. Com IInd Semester

Paper = IVth

Subject = Business Management

Lecture By :- Vikas Maurya
Assistant professor
Department of Commerce
Nehru gram bharati
(Deemed to be University)
Prayagraj

Topic :- Techniques of Control.

नियंत्रण की तकनीकें :- नियंत्रण की विभिन्न तकनीकों एवं विधियों को निम्नलिखित दो भागों में विभाजित किया जा सकता है :-

(A) परम्परागत नियंत्रण तकनीकें

(B) आधुनिक नियंत्रण तकनीकें

(A) परम्परागत नियंत्रण तकनीकें :-

इसके अन्तर्गत निम्न तकनीकों व विधियों को शामिल किया जाता है :-

(i) बजटरी नियंत्रण :-

बजटरी नियंत्रण बजट अनुमानों तथा वास्तविक परिणामों में तुलना करने की क्रिया को कहते हैं।

जार्ज आर. टैरी के अनुसार, "बजट नियंत्रण एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके द्वारा वास्तविक कार्य-कलापों का पता लगाया जाता है, फिर बजट अनुमानों से उसकी तुलना की जाती है ताकि उपलब्धियों की पुष्टि हो सके अथवा

अनुमानों से समायोजन करके या अन्तरों के कारण का सुधार करके, अन्तरों को दूर किया जा सके।" बजटरी नियंत्रण की विशेषताएँ :-

1. साधनों का मितव्ययितापूर्ण उपयोग
2. विचलनों का विश्लेषण
3. सुधारात्मक उपाय
4. भावी कठिनाइयों पर विचार-विमर्श
5. विचलनों पर नियंत्रण

बजटों का वर्गीकरण :-

बजट को मुख्यतः दो प्रकार में विभाजित किया गया है :-

- (i) कार्यानुसार बजट
- (ii) लोच के अनुसार बजट

(i) कार्यानुसार बजट :-

किसी व्यावसायिक संस्था के किसी विभाग अथवा क्रिया से सम्बन्धित बजट कार्यानुसार बजट कहलाता है। कार्यानुसार बजट निम्न प्रकार के हो सकते हैं :-

1. विक्रय बजट
2. रोकड बजट
3. उत्पादन बजट
4. सामग्री बजट
5. श्रम बजट
6. कारखाना व्ययों का बजट
7. प्रशासनिक उपरिव्यय बजट
8. संगन्त एवं सन्ध सौजो सामान का बजट
9. ऋण एवं विकास बजट
10. पूँजीगत व्यय बजट
11. गारन्टर बजट

(ii) लोच के अनुसार बजट :-

लोच के अनुसार बजट दो

प्रकार के होते हैं :-

1. अधायी बजट
2. लोचदार बजट

बजटरी नियंत्रण के उद्देश्य :-

1. विद्याओं में समन्वय स्थापित करना
2. प्रशासनिक शास्त्र एवं उत्तरदायित्व का विकेंद्रीकरण

3. उचित पूंजीकरण की व्यवस्था करना
 4. विचलनों का पता लगाना व रोकना
 5. साधनों का भित्तव्यपी उपयोग
 6. विकास एवं अनुसंधान की संभावनाएं बढ़ाना
 7. प्रवन्धकीय नीतियों का निर्धारण तथा क्रियान्वित करना
- बजटरी नियंत्रण के लाभ :-

1. भावी संभावनाओं पर पहले से ही विचार करना
2. साधनों का सदुपयोग
3. उद्देश्य का स्पष्टीकरण
4. अधिकारों एवं दायित्वों को सीपने में सहायक
5. समन्वय स्थापित करना
6. प्रभावशाली नियंत्रण
7. व्यावसायिक क्रियाओं में स्थिरता लाना

बजटरी नियंत्रण की सीमारें :-

1. बजट प्रवन्ध का एक माध्यम मात्र है।
 2. अन्तर्गत को दिपाने का प्रयत्न
 3. अधिकारियों में अनुमोद
 4. परिवर्तनीय परिस्थितियों
 5. बजट नियंत्रण संबंधी नियमों का ज्ञान न होना
- बजट बनाने समय ध्यान देने योग्य बातें :-

1. परिस्थितियाँ
2. बजट की अवधि
3. उद्देश्यों का निर्धारण
4. बजट बनाने का उत्तरदायित्व
5. लागत सूचनाएँ
6. उचित सूचना व्यवस्था
7. लोचपूर्ण
8. स्पष्ट एवं यथार्थवादी लक्ष्य

(iii) सम - विच्छेद बिन्दु विश्लेषण :-

इस बिंदु के अन्तर्गत इस बात का पता लगाया जाता है कि किस स्तर (मात्रा) तक विद्युत करने पर (या उत्पादन करने पर) हानि होती है और किस स्तर के बाद लाभ होने लगता है। विद्युत मात्रा उत्पादन की वह मात्रा जिस पर न लाभ होता है और न ही हानि, सम - विच्छेद बिन्दु कहलाता है। इस बिन्दु पर कुल आय कुल लागत के बराबर होती है।

$$\text{Break even Point (in Unit)} = \frac{\text{Total Fixed Cost}}{(\text{Price} - \text{Variable Cost per Unit})}$$

(iii) सांख्यिकीय हानियाँ :-

प्रत्येक उपक्रम द्वारा अनेक परिचालनों जैसे - उत्पादन, लागत, विद्युत - गुणवत्ता नियंत्रण, सुरक्षा आदि से सम्बन्धित विभिन्न पहलुओं पर सांख्यिकीय समीक्षा का संग्रहण एवं प्रक्रिया किया जाता है और उन्हें उपलब्ध कराया जाता है। इन समीक्षा से नियोजन, निर्वाचन तथा नियंत्रण कार्य में उपयोगी मार्गदर्शन मिलता है। इनसे प्रमाणों में होने वाले विचलनों का पता लगाया जाता है और सुधारात्मक कार्यवाही की आवश्यकता प्रतिपादित होती है।

(iv) विशेष रिपोर्ट एवं विश्लेषण :-

प्रायः विशेष समस्या पर नियंत्रण करने के लिए विशेष रिपोर्ट का निर्माण तथा प्रयोग किया जाता है। व्यवहार में कुछ ऐसी समस्याएँ सामने आती हैं जिनको न केवल समझने में ही कठिनाई आती है अपितु उनका विश्लेषण करना भी कठिन होता है। ऐसी परिस्थितियों में समस्याओं का हल खोजने के लिए विशेषज्ञों की सेवाएँ प्राप्त करनी पड़ती हैं। ये विशेषज्ञ समस्या के सभी पहलुओं का गहन अध्ययन करते हैं और परिस्थितियों का विश्लेषण करके अपनी रिपोर्ट देते हैं कि उन्हें कैसे हल किया जा सकता है।

(V) वित्तीय अंश - या - आन्तरिक अंश :-

आन्तरिक अंश प्रवर्धनीय प्रक्रिया का एक महत्वपूर्ण साधन है। इस तकनीक के अन्तर्गत प्रवर्धक अपनी संस्था में विशिष्ट स्टाफ को नियुक्त करता है, जिसे आन्तरिक अंशक कहा जाता है। ये आन्तरिक अंशक संस्था के कर्मचारी होते हैं तथा वे संस्था के लेखों की वर्ष भर जांच पड़ताल करते रहते हैं। इस प्रकार आन्तरिक अंशक संस्था के समस्त कारोबार में नियंत्रण रखने में भूमिका निभाता है और साथ ही योजनाओं, नीतियों तथा पूर्व निर्धारित प्रमाणों से वास्तविक प्रगति की तुलना करने में भी सहायता प्रदान करता है।

(Vi) व्यक्तिगत अवलोकन :-

जब प्रवर्धक कर्मचारियों के कार्य-स्थल पर जाकर उनके कार्यों का अवलोकन करते हैं तो ऐसा अवलोकन एक प्रकार से नियंत्रण का काम करता है। व्यक्तिगत अवलोकन कर्मचारियों पर मनोवैज्ञानिक प्रभाव डालता है तथा सुधारात्मक कार्यवाही तुरन्त करने में सहायता प्रदान करता है।

(Vii) नीतियाँ, पद्धतियाँ एवं निर्देश :-

किसी संस्था में काम करने के लिए विभिन्न नीतियाँ एवं पद्धतियाँ बनायी जाती हैं व लिखित निर्देश जारी किये जाते हैं। इनका कितना पालन किया गया है और ये कितने प्रभावशाली हैं, उनकी जांच द्वारा भी नियंत्रण किया जाता है।

(Viii) अनुपात विश्लेषण :-

संस्था की लागतक्षमता, तुरन्तता एवं उपोद्यन-क्षमता ज्ञात करने के लिए विभिन्न अनुपातों का प्रयोग किया जाता है। अनुपातों के प्रयोग से संस्था के कार्य निष्पादन तथा लागतों पर नियंत्रण रखना संभव होता है।

(B) आधुनिक नियंत्रण तकनीकें :-

आधुनिक नियंत्रण तकनीकें निम्न हैं:-

1. शून्य आधार बजटन :-

है कि उसके द्वारा बजट बनाने में किसी भी पूर्व आधार का प्रयोग नहीं किया जाता है। प्रत्येक बजट जो धरे में तैयार किया जाता है शून्य आधार बजट एक ऐसा बजट नवीन योजनाओं के व्यापक विवृलेषण करने के आधार पर हर बार नवीन बजट प्रस्तुत करता है। इसकी प्रवृत्ति मांगों देखने की होती है।
उम्मे निम्नलिखित रुद्धम उद्देश्य होते हैं :-

- (i) उद्देश्य का निर्धारण करना
- (ii) प्रतिक्रिया पैदा करना
- (iii) निर्णय उद्देश्यों की पहचान करना
- (iv) निर्णय पैकेज निर्धारित करना एवं सुदृढीकरण करना
- (v) मुल्यांकन करना
- (vi) निर्णय उद्देश्यों के रैंक प्रदान करना
- (vii) रैंकिंग के आधार साधनों का बंटवारा करना।

2. निष्पत्ति बजटन अथवा कार्यक्रम बजटन :-

कार्यक्रम बजटन के अन्तर्गत किसी संस्था में उसके उद्देश्यों से प्राप्ति के लिए जो क्रियाएँ की जानी हैं, उनका कार्यक्रम तैयार किया जाता है। अर्थात् संस्था के हर प्रक्रिया को किसी न किसी कार्यक्रम के अनुसार जोड़ा जाता है। कार्यक्रम बजट मूल रूप से किसी संगठन के लक्ष्यों को प्रभावी ढंग से प्राप्त करने के उद्देश्य से उसके साधनों से व्यतस्थित तरीके बंटने का माध्यम है।

3. जिम्मेदारी लेखांकन या उत्तरदायित्व लेखांकन :-

उस प्रणाली के अन्तर्गत संस्था की प्रत्येक प्रक्रिया के लिए किसी न किसी व्यक्ति को जिम्मेदारी तय की जाती है। संस्था की विभिन्न क्रियाओं के भिन्न-2

केन्द्र कहते हैं। समूह बनाये जाते हैं जिन्हें उत्तरदायीत्व केन्द्र कहते हैं। इन उत्तरदायीत्व केन्द्र के जिम्मेदारियों के आधार पर प्रत्येक व्यक्ति पर नियंत्रण रखा जाता है तथा उनके कार्यों का मूल्यांकन किया जाता है।

4. प्रबन्धकीय शैक्षिक :=

प्रबन्ध शैक्षिक प्रबन्ध के विभिन्न स्तरों पर सिद्धान्तों एवं व्यवहारों से विचलन ज्ञात करता है और साथ ही प्रबन्ध का संगठन पर प्रभाव व उद्देश्यों पर प्रभावों से ज्ञात करता है। यह ज्ञात व वर्तमान प्रबन्धकीय व्यवहारों का मूल्यांकन करता है ताकि संगठन के और अधिक प्रभावी बनने के लिए आवश्यक समायोजन किया जा सके।

5. कार्यकुशल मूल्यांकन एवं पुनर्विलोकन तकनीक या परी :=

कार्यकुशल मूल्यांकन एवं पुनर्विलोकन तकनीक को नेटवर्क विश्लेषण के नाम से भी जाना जाता है। इसे 1958 में एक अमेरिकी प्रबन्ध सलाहकारी फर्म द्वारा विकसित किया गया। परी में परियोजनाओं के घटनाओं और क्रियाओं में बांटा जाता है और फिर उनका सावधानीपूर्वक विश्लेषण किया जाता है। यह समय घटना तन्त्र विश्लेषण है। यह क्रियाओं व घटनाओं के विश्लेषण पर आधारित है।

6. संकुलन संकट मार्ग पद्धति :=

अमेरिका की डू-पोन्ट कम्पनी ने नियोजन और नियन्त्रण की तकनीक के रूप में आन्तरिक पथ विधि का निर्माण किया। इस पद्धति में किसी भी परियोजना को पूरा करने में सबसे अधिक दधान संकट मार्ग पर लगाया जाता है। संकट मार्ग से अभिप्राय किसी परियोजना को पूरा करने में आने वाली बहुत सी बाधाओं से है। यह पद्धति महत्वपूर्ण क्रियाओं पर विशेष दधान देती है और महत्वहीन क्रियाओं पर धन, समय, तथा परिश्रम बर्बाद नहीं करती।

५. प्रबन्ध सूचना प्रणाली :-

इसमें करने, स्वीकारण तथा तुलनात्मक विश्लेषण करने की एक औपचारिक प्रणाली है। यह प्रबन्ध के समय पर, प्रभावहीन कुशल ढंग से इन सूचनाओं को मंथन के बाहर और भीतर फैलाने में सहायता करती है। यह प्रणाली - क्षुब्ध, वर्तमान तथा भविष्य और संगठन के अन्दर तथा बाहर बहनाओं के बारे में सूचनाएं प्रदान करती है।

इस प्रणाली के तीन मुख्य स्रोत हैं :-

- (i) वितीय सूचना प्रणाली
- (ii) सैविकीय सूचना प्रणाली
- (iii) संचार - तन्त्र प्रणाली