

(GI-1, GI-2+4, GI-3, GI-5+6 & VDI-1, VI-1, SI-1)

DATE: 13.10.2020

MAXIMUM MARKS: 100

TIMING: 3¼ Hours

EIS & SM**SECTION – A : ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS AND MANAGEMENT****Q. No. 1 & 2 is Compulsory,****Answer any three questions from the remaining four questions****Answer 1:**

1. Ans. b
 2. Ans. a
 3. Ans. c
 4. Ans. b
 5. Ans. b
 6. Ans. a
 7. Ans. a
 8. Ans. b
 9. Ans. d
 10. Ans. d
 11. Ans. a
 12. Ans. d
 13. Ans. a
 14. Ans. c
 15. Ans. b
- {1 M each}

Answer 2:

- (a) सबसे उपयुक्त विकल्प कम्प्यूनिटी क्लाउड है, जो उन संगठनों के उपभोक्ताओं के विशिष्ट समुदाय द्वारा अन्त्य उपयोग के लिए क्लाउड इन्फ्रास्ट्रक्चर का प्रावधान है जिनके पास मामले हैं (जैसे मिशन सुरक्षा आवश्यकताओं, नीति और अनुपालन विचार)। यह स्वामित्व, प्रबंधित और समुदाय में एक या अधिक संगठनों, एक तृतीय पक्ष या उनमें से कुछ के द्वारा संचालित किया जा सकता है, और यह परिसर में अंतर या बाहर मौजूद हो सकता है। इसमें कई संगठनों के बीच एक निजी क्लाउड साझा किया जाता है। यह मॉडल उन संगठनों के लिए उपयुक्त है जो निजी क्लाउड नहीं खरीद सकते हैं और सार्वजनिक क्लाउड पर भी भरोसा नहीं कर सकते हैं। सामुदायिक क्लाउड के लाभ इस प्रकार है :
- यह कम लागत वाले निजी क्लाउड स्थापित करने की अनुमति देता है।
 - यह क्लाउड पर सहयोगी काम करने की अनुमति देता है।
 - यह संगठनों के बीच जिम्मेदारियों को साझा करने की अनुमति देता है।
 - इसमें सार्वजनिक क्लाउड की तुलना में बेहतर सुरक्षा है।
- सामुदायिक क्लाउड की सीमा यह है कि संगठन की स्वायत्ता खो जाती है और कुछ सुरक्षा विशेषताएं निजी क्लाउड की तरह अच्छी नहीं होती है। यह उन मामलों में उपयुक्त नहीं है जहां कोई सहयोग नहीं है।

Answer 3:

- (a) भारत में ई-कॉमर्स और एक-कॉमर्स लेनदेन के लिए निम्नलिखित वाणिज्यिक कानून लागू है।
- **आयकर अधिनियम, 1961** : आयकर अधिनियम, में भारत में आय के कराधान के बारे में विस्तृत प्रावधान है। ई-कॉमर्स/एक-कॉमर्स लेनदेन के संबंध में, कर उद्देश्य के लिए मूल लेनदेन का स्थान मय करने का मुद्दा महत्वपूर्ण है।
 - **कंपनी अधिनियम, 2013** : कंपनी अधिनियम, 2013 कॉर्पोरेट क्षेत्र को नियंत्रित करता है। कानून भारत में कंपनियों के लिए सभी नियामक पहलुओं को परिभाषित करता है। ई-कॉमर्स/एक-कॉमर्स व्यवसाय में अधिकांश व्यापारी निजी और सार्वजनिक दोनों तरह की कंपनियां हैं।

- **विदेश व्यापार (विकास और विनियम) अधिनियम 1992** : यह आयात, भारत से निर्यात बढ़ाने और इसके साथ जुड़ मामलों या आकस्मिक उपचार के लिए विदेशी व्यापार के विकास और विनियमन के लिए प्रदान करने के लिए एक अधिनियम है।
 - **कारखाना अधिनियम, 1948** : यह श्रमिकों की काम करने की स्थिति को विनियमित करने के लिए एक कार्य है और भंडारण के साथ-साथ परिवहन के स्थान तक फैला हुआ है। ई-कॉमर्स/एम-कॉमर्स व्यवसाय के अधिकांश व्यापारियों को अधिनियम के प्रावधानों का पालन करने की आवश्यकता है।
 - **कस्टम एक्ट, 1962** : यह अधिनियम भारत से वस्तुओं / सेवाओं के आयात / निर्यात को परिभाषित करता है और उचित सीमा शुल्क के लिए प्रदान करता है।
 - **वस्तु और सेवा कर अधिनियम, 2017 (GST)** : इस अधिनियम में ई-कॉमर्स/एम-कॉमर्स सहित प्रत्येक लागू व्यापार की आवश्यकता है, एक केन्द्रीय आईटी बुनियादी ढांचे पर प्रत्येक बिक्री और खरीद चालान अपलोड करने के व्यापार की आवश्यकता है, एक केन्द्रीय आईटी बुनियादी ढांचे पर प्रत्येक बिक्री और खरीद चालान अपलोड करने के लिए, व्यवसाय के बीच लेनदेन के सामाजिक को अनिवार्य करते हुए, जीएसटी के भुगतान ई-रिटर्न की सुविधा, आदि लागू किया गया है।
 - **भारतीय अनुबंध अधिनियम, 1872** : यह अधिनियम एक वैध अनुबंध के घटकों को परिभाषित करता है। ई-कॉमर्स/एम-कॉमर्स व्यवसाय के मामले में, इन घटकों को परिभाषित करना महत्वपूर्ण हो जाता है।
 - **प्रतियोगिता अधिनियम, 2002** : यह भारत में प्रतिस्पर्धा पर प्रतिकूल प्रभाव डालने वाली प्रथाओं को विनियमित करने के लिए कानून है। प्रतिस्पर्धा आयोग यह सुनिश्चित करने के लिए सतर्क रहा है कि ई-कॉमर्स / एम-कॉमर्स व्यापारी शिकारी प्रथाओं में संलग्न न हों।
 - **विदेशी मुद्रा प्रबंधन अधिनियम (फेमा 1999)** : यह कानून विदेशी प्रत्यक्ष निवेश, भारत में विदेशी मुद्रा के प्रवाह को नियंत्रित करता है और ई-कॉमर्स/एम-कॉमर्स व्यवसाय के लिए महत्वपूर्ण निहितार्थ है।
 - **उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, 1986** : उपभोक्ता अधिकारों की रक्षा के लिए कानून ई-कॉमर्स के माध्यम से किए गए लेनदेन के अधिकांश मुकदमों का स्रोत रहा है।
- उपरोक्त सभी कानूनों में प्रयोज्यता का एक ही प्रकार है जैसा कि एक सामान्य वाणिज्यिक लेनदेन में होता है। तथ्य यह है कि लेनदेन के इलेक्ट्रॉनिक रूप से उन मुद्दों का जन्म देता है जो प्रकृति में अद्वितीय है। अदालती फैसलों से कुछ मुद्दों को रखा गया है लेकिन हर दिन नए मुद्दे सामने आते हैं।

(1/2 M Each)

Answer :

- (b) इंटरनेट बैंकिंग चैनल सर्वर (IBCS) IBCS (इंटरनेट बैंकिंग चैनल सर्वर) सॉफ्टवेयर पूरे इंटरनेट बैंकिंग ग्राहकों के नाम और पासवर्ड को संग्रहित करता है। IBCS सर्वर में उस शाखा के बारे में भी विवरण होता है जिससे ग्राहक संबंधित है। इंटरनेट बैंकिंग ग्राहक को पहले उपयोगकर्ता के नाम और पासवर्ड के साथ बैंक की वेबसाइट पर लॉग इन करना होगा।
- इंटरनेट बैंकिंग एप्लिकेशन सर्वर (IBCS), इंटरनेट बैंकिंग सॉफ्टवेयर जो आईबीएस (इंटरनेट बैंकिंग एप्लिकेशन सर्वर) में संग्रहित होता है, ग्राहक को आईबीएस में संग्रहित लॉगिन विवरण के साथ प्रमाणित करता है। प्रमाणीकरण प्रक्रिया वह विधि है जिसके द्वारा ग्राहक द्वारा प्रदान किए गए विवरण की तुलना डेटा सर्वर में पहले से संग्रहित डेटा से की जाती है ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि ग्राहक वास्तविक है और उसे इंटरनेट बैंकिंग की सुविधा उपलब्ध कराई गई है।

(2^{1/2} M)(2^{1/2} M)**Answer 4:**

- (a) सामग्री प्रबंधन (एमएम) मॉड्यूल उद्यमों में आवश्यक, संसाधित और उत्पादित सामग्रियों का प्रबंधन करता है। विभिन्न प्रकार की खरीद प्रक्रियाओं को वे प्रणाली के साथ प्रबंधित किया जाता है। (MM) मॉड्यूल में लोकप्रिय उप-घटकों में से कुछ विक्रेता मास्टर डेटा, खपत आधारित योजना, क्रय, इन्वेंट्री प्रबंधन, चालान सत्यापन और इतने पर हैं। सामग्री प्रबंधन भी रसद, आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन, बिक्री और वितरण, गोदाम प्रबंधन, उत्पादन और योजना जैसे अन्य मॉड्यूल के माध्यम से सामग्री की आवाजाही से संबंधित है। समग्र खरीद प्रक्रिया में निम्नलिखित उप-प्रक्रियाएं शामिल हैं:

{1 M}

- उत्पादन विभाग से खरीद अनुरोध – उत्पादन विभाग उत्पादन के लिए आवश्यक कच्चे माल की खरीद के लिए विभाग को खरीदने का अनुरोध भेजता है।
- मांग का मूल्यांकन – खरीद विभाग वर्तमान स्टॉक स्थिति और खरीद आदेश लंबित स्थिति के साथ आवश्यकता का मूल्यांकन करेगा और मांग को स्वीकार या अस्वीकार करने के बारे में निर्णय करेगा।
- कोटेशन के लिए पूछना – यदि आवश्यकता स्वीकार की जाती है, तो सामग्री की खरीद के लिए विक्रेताओं से अनुमोदन के लिए कोटेशन मांगे जाएंगे।
- कोटेशन का मूल्यांकन – प्राप्त कोटेशन का मूल्यांकन और तुलना की जाएगी।
- खरीद आदेश – यह एक अनुमोदित विक्रेता को यह बताने के लिए एक लेनदेन है कि हम क्या खरीदना चाहते हैं, हम कितना खरीदना चाहते हैं, किस दर पर हम खरीदना चाहते हैं, किस तारीख तक हम डिलीवरी चाहते हैं, जहां हम डिलीवरी चाहते हैं। इसलिए एक सामान्य खरीद आदेश में निम्नलिखित जानकारी होगी।
 - खरीदे जाने वाले स्टॉक आइटम का विवरण।
 - इन स्टॉक वस्तुओं की मात्रा।
 - खरीद के लिए दर।
 - देय तिथि जिसके द्वारा सामग्री प्राप्त की जानी है।
 - गोदाम जहां सामग्री प्राप्त करना है।
- सामग्री रसीद – यह खरीद आदेश के खिलाफ सामग्री की प्राप्ति का लेनदेन है। यह आमतौर पर सामग्री रसीद नोट (MRN) या माल रसीद नोट (GRN) के रूप में जाना जाता है। इस सौदे में खरीद आदेश के साथ एक लिंकिंग होगा। खरीद आदेश में सूचना स्वचालित रूप से सामग्री रसीद वाउचर को समय और प्रयास की बचत के लिए कॉपी की जाती है। स्टॉक इस लेनदेन की रिकॉर्डिंग के बाद बढ़ा है।
- सामग्री जारी करना – दुकानों द्वारा प्राप्त सामग्री आवश्यकता के अनुसार उत्पादन विभाग को जारी की जाएगी।
- खरीद चालान – यह एक वित्तीय लेनदेन है। इस लेनदेन के कारण ट्रायल बैलेंस प्रभावित होता है। सामग्री प्राप्ति लेनदेन परीक्षण संतुलन को प्रभावित नहीं करता है। इस लेनदेन में सामग्री प्राप्ति लेनदेन के साथ एक लिंकिंग होगा और प्राप्त सामग्री के सभी विवरण खरीद चालान में स्वचालित रूप से कॉपी किए जाएंगे। चूंकि सामग्री रसीद लेनदेन में स्टॉक बढ़ाया जाता है, इसलिए खरीद चालान की रिकॉर्डिंग के बाद इसे फिर से नहीं बढ़ाया जाएगा।
- विक्रेता को भुगतान – भुगतान पहले से रिकॉर्ड किए गए खरीद चालान के आधार पर विक्रेता को किया जाएगा। भुगतान लेनदेन में खरीद चालान के साथ एक लिंकिंग होगा।

(1 M
for
any 4
point)

Answer:

(b) कंप्यूटर आधारित सूचना प्रणाली की कुछ महत्वपूर्ण विशेषताएं इस प्रकार हैं:

- सभी प्रणालियां पूर्व निर्धारित उद्देश्यों के लिए काम करती हैं और प्रणाली को उसी के अनुसार डिजाइन और विकसित किया जाता है।
- सामान्य तौर पर, एक प्रणाली में कई परस्पर और अन्योन्याश्रित उपप्रणालियाँ या घटक होते हैं। अलगाव में कोई सबसिस्टम कार्य नहीं कर सकता; यह अपने इनपुट के लिए अन्य सबसिस्टम पर निर्भर करता है।
- यदि सिस्टम का एक सबसिस्टम या घटक विफल हो जाता है, ज्यादातर मामलों में, पूरी प्रणाली काम नहीं करती है। हालाँकि, यह उपतंत्रों के परस्पर संबंध कैसे हैं पर निर्भर करता है।
- जिस तरह से एक सबसिस्टम दूसरे सबसिस्टम के साथ काम करता है उसे इंटरैक्शन कहा जाता है। सिस्टम के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए विभिन्न उपप्रणालियाँ एक-दूसरे से संपर्क करती हैं।
- नई प्रणाली के केंद्रीय लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए व्यक्तिगत सबसिस्टम द्वारा किया गया कार्य एकीकृत है। व्यक्तिगत उपतंत्र का लक्ष्य पूरी प्रणाली के लक्ष्य की तुलना में कम प्राथमिकता का है।

(1 M
Each
Point)

Answer 5:

(a) विभिन्न नेटवर्क एक्सेस नियंत्रण, जिनके द्वारा किसी संगठन में हानिकारक तत्वों के खिलाफ सुरक्षा प्राप्त की जा सकती है, निम्नानुसार है :

- **नेटवर्क सेवाओं के उपयोग पर नीति** : इंटरनेट सेवाओं का उपयोग करने के लिए व्यवसाय की जरूरत के साथ गठबंधन की गई इंटरनेट सेवा आवश्यकताओं के लिए लागू एक उद्यम व्यापक नीति पहला कदम है। उपयुक्त सेवाओं का चयन और उन्हें एक्सेस करने की मंजूरी इस नीति का हिस्सा होना चाहिए।
- **लागू पथ** : जोखिम मूल्यांकन के आधार पर नेटवर्क को जोड़ने वाले सटीक पथ या मार्ग को निर्दिष्ट करना आवश्यक है, जैसे, कर्मचारियों द्वारा इंटरनेट का उपयोग एक फॉयरवाल और प्रॉक्सी के माध्यम से किया जाएगा।
- **नेटवर्क का अलगाव** : संवदेनशील जानकारी से निपटने के कार्य के आधार पर, एक शाखा कार्यालय और प्रधान कार्यालय के बीच वर्चुअल प्राइवेट नेटवर्क (वीपीएन) कनेक्शन कहें, इस नेटवर्क को इंटरनेट उपयोग सेवा से अलग किया जाना है।
- **नेटवर्क कनेक्शन और राउटिंग नियंत्रण** : एंटरप्राइज नेटवर्क सुविधा पर लागू स्रोत और प्रमाणीकरण एक्सेस नीतियों की पहचान के आधार पर नेटवर्क के बीच यातायात को प्रतिबंधित किया जाना चाहिए।
- **नेटवर्क सेवाओं की सुरक्षा** : प्रमाणीकरण और प्राधिकरण नीति की तकनीको को संगठन के नेटवर्क पर लागू किया जाना चाहिए।
- **फायरवॉल** : फायरवॉल एक ऐसी प्रणाली है जो दो नेटवर्क के बीच अभिगम नियंत्रण को लागू करती है। इसे पूरा करने के लिए, बाहरी नेटवर्क और संगठन के इंटरनेट बीच सभी यातायात को फायरवॉल से गुजरना होगा। जो संगठन और बाहरी के बीच केवल अधिकृत ट्रैफिक को इसके माध्यम से पारित करने की अनुमति देगा। फायरवॉल को संगठन के बाहर और अंदर दोनों से घुसने के लिए प्रतिरक्षा होना चाहिए।
- **एन्क्रिप्शन** : एन्क्रिप्शन डेटाबेस में स्टोरेज और नेटवर्क पर संचरण के लिए गुप्त कोड में डेटा का रूपांतरण है। प्रेषक मूल संदेश को स्पष्ट पाठ से सिफर पाठ में परिवर्तित करने को एन्क्रिप्शन एल्गोरिथ्म का उपयोग करता है। इसे प्राप्तकर्ता के स्तर पर डिक्लिप्ट किया जा सकता है।
- **कॉल बैंक उपकरण** : यह इस सिद्धांत पर आधारित है कि नेटवर्क सुरक्षा की कुंजी घुसपैटिये को इंटरनेट से कनेक्ट करने के बाद सुरक्षा उपाय को लागू करने के बजाय इंटरनेट को बंद रखना है। कॉल बैंक डिवाइस में उपयोगकर्ता को पासवर्ड दर्ज करने की आवश्यकता होती है और फिर सिस्टम कनेक्शन को तोड़ देता है। यदि कॉलर अधिकृत है, तो कॉल बैंक डिवाइस एक नया कनेक्शन स्थापित करने के लिए कॉलर का नंबर डायल करता है। यह केवल अधिकृत टर्मिनलों या टेलीफोन नंबरों से पहुंच को सीमित करता है और एक घुसपैटिए को वैध उपयोगकर्ता के रूप में पहचानने से रोकता है।

(1 M
for
any 5
point)

Answer:

(b) व्यापार जोखिम के प्रकार

व्यवसायों को सभी प्रकार के जोखिमों का सामना करना पड़ता है जो मुनाफे के गंभीर नुकसान से लेकर बैंक के टूटने तक के हैं और नीचे चर्चा की गई है:

- ♦ सामरिक
जोखिम जो किसी संगठन को उसके उद्देश्यों को पूरा करने से रोक देगा (उसके लक्ष्यों को पूरा करना)।
- ♦ वित्तीय
जोखिम जिसके परिणामस्वरूप संगठन पर नकारात्मक वित्तीय प्रभाव पड़ सकता है (संपत्ति की बर्बादी या हानि)।
- ♦ नियामक (अनुपालन)

(1 M
Each
point)

जोखिम जो कानूनों और विनियमों का अनुपालन न करने के कारण किसी नियामक एजेंसी से जुर्माना और दंड के लिए संगठन को उजागर कर सकता है।

- ♦ प्रतिष्ठा
जोखिम जो संगठन को नकारात्मक प्रचार के लिए उजागर कर सकता है।
- ♦ आपरेशनल
जोखिम जो संगठन को सबसे प्रभावी और कुशल तरीके से संचालन करने से रोक सकता है या अन्य कार्यों के लिए विघटनकारी हो सकता है।

Answer 6:

(a) बैंकिंग उद्योग जनता के पैसे से निपटने में शामिल है और इस प्रकार, बैंकिंग व्यवसाय से उत्पन्न होने वाले जोखिम को कम करते हुए, सौदे की नजदीकी निगरानी सुनिश्चित करने के लिए उचित जाँच और संतुलन की माँग करता है। इन अंतर्निहित विशेषताओं के साथ एक सीबीएस बनाया गया है। पिछले कुछ वर्षों में, बैंकों ने इन प्रमुख प्रौद्योगिकी पहलों को लागू किया है और नई अत्याधुनिक और नवीन बैंकिंग सेवाओं की तैनाती की है। कार्यान्वित महत्वपूर्ण परियोजनाओं में से एक है केंद्रीकृत डेटाबेस और कोर और संबद्ध अनुप्रयोगों और सेवाओं के लिए केंद्रीकृत अनुप्रयोग वातावरण जिसे लोकप्रिय रूप से सीबीएस के रूप में जाना जाता है। अधिकांश व्यावसायिक बैंकों में सीबीएस का डिजाइन और कार्यान्वयन पूरा हो चुका है। कोर बैंकिंग के विभिन्न घटक/विशेषताएं इस प्रकार हैं:

- ♦ नए खाते खोलना और ग्राहक ऑन-बोर्ड करना।
- ♦ पजीकतू जमा और निकासी का प्रबंधन।
- ♦ दीक्षा से रिपोर्टिंग तक लेनदेन प्रबंधन।
- ♦ ब्याज गणना और प्रबंधन।
- ♦ भुगतान प्रसंस्करण (नकद, चेक/जनादेश, एनईएफटी, आरटीजीएस, आईएमपीएस आदि)।
- ♦ ऋण संवितरण और प्रबंधन।
- ♦ नकद जमा और निकासी की प्रक्रिया।
- ♦ प्रसंस्करण भुगतान और जांच।
- ♦ प्रसंस्करण और ऋण की सेवा।
- ♦ लेखा प्रबंधन।
- ♦ ब्याज को कॉन्फिगर करना और गणना करना।
- ♦ ग्राहक संबंध प्रबंधन (सीआरएम) गतिविधियाँ।
- ♦ न्यूनतम बैलेंस, ब्याज दरों, निकासी की अनुमति, सीमा और इतने पर के लिए मापदंड निर्धारित करना।
- ♦ बैंक के सभी लेन-देन के लिए रिकॉर्ड बनाए रखना।
- ♦ शाखा निम्नलिखित प्रमुख कार्यों तक ही सीमित है:
- ♦ सॉफ्टवेयर में इनपुट के लिए आवश्यक डेटा कैप्चर करने वाले मैनुअल दस्तावेज बनाना
- ♦ आंतरिक प्राधिकरण
- ♦ शुरुआत-दिन (बीओडी) संचालन शुरू करना
- ♦ एंड-ऑफ-डे (ईओडी) संचालन
- ♦ नियंत्रण और त्रुटि सुधार के लिए समीक्षा रिपोर्ट।

{1 M}

{1/2 M
for any
8 point}**Answer:**

(b) बैंकों के स्वचालन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए कोर बैंकिंग प्रणाली (सीबीएस) की तैनाती और कार्यान्वयन को विभिन्न चरणों में नियंत्रित किया जाना चाहिए :

- **योजना** : बैंक के रणनीतिक और व्यावसायिक उद्देश्यों के अनुसार सीबीएस को लागू करने की योजना बनाई जानी चाहिए।
- **अनुमोदन** : सीबीएस को लागू करने के निर्णय के लिए उच्च निवेश और आवर्ती लागत की आवश्यकता होती है और यह प्रभावित करेगा कि बैंक द्वारा बैंकिंग सेवाएं कैसे प्रदान की जाती हैं। इसलिए, निदेशक मंडल द्वारा निर्णय को अनुमोदित किया जाना चाहिए।

- **चयन** : हालांकि सीबीएस के कई विक्रेता हैं, प्रत्येक समाधान में महत्वपूर्ण अंतर है। इसलिए, बैंक को अपनी विशिष्ट आवश्यकताओं और व्यापारिक उद्देश्यों को पूरा करने के लिए बैंक द्वारा परिभाषित विभिन्न मापदंडों पर विचार करते हुये सही समाधान का चयन करना चाहिए।
- **डिजाइन और विकास या खरीद** : सीबीएस समाधान बैंक द्वारा पहले घर में विकसित किए जाते थे। वर्तमान में, अधिकांश सीबीएस तैनाती की खरीद की जाती है। बैंक के लिए सीबीएस के डिजाइन या विकास या खरीद को कवर करने के लिए उपयुक्त नियंत्रण होना चाहिए।
- **परीक्षण** : सीबीएस के लाइव होने से पहले व्यापक परीक्षण किया जाना चाहिए। परीक्षण को खरीद चरण में अलग-अलग चरणों में किया जाना है, ताकि सभी मौजूदा डेटा को सही ढंग से माइग्रेट किया जा सके और सभी मॉड्यूल के विभिन्न प्रकार के लेन-देन के प्रसंस्करण की पुष्टि करने के लिए परीक्षण करने से डेटा माइग्रेशन का परीक्षण किया जा सके।
- **कार्यान्वयन** : सफल कार्यान्वयन सुनिश्चित करने के लिए सीबीएस को विशिष्ट परियोजना मील के पत्थर के साथ पूर्व-परिभाषित और सहमत योजना के अनुसार लागू किया जाना चाहिए।
- **रखरखाव** : सीबीएस को आवश्यकतानुसार बनाए रखा जाना चाहिए। जैसे प्रोग्राम बग स्थायी लागू किए गए संस्करण परिवर्तन आदि।
- **सहयोग** : यह सुनिश्चित करने के लिए सीबीएस का सहयोग किया जाना चाहिए कि यह प्रभावी ढंग से काम कर रहा है।
- **अद्यतन** : व्यावसायिक प्रक्रियाओं, प्रौद्योगिकी अद्यतन और विनियामक आवश्यकताओं की आवश्यकताओं के आधार पर सीबीएस मॉड्यूल का अद्यतन किया जाना चाहिए।
- **अंकेक्षण** : सीबीएस अंकेक्षण आंतरिक और बाह्य रूप से किया जाना चाहिए ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि नियंत्रण की परिकल्पना की गई है।

(1/2 M
for
each
point)

मूल रूप से, सीबीएस में, सभी बैंक की शाखाएँ केंद्रीकृत डेटा-केंद्रों से पहुँच प्राप्त करती हैं। सभी लेन-देन कोर प्रणाली के माध्यम से किये जाते हैं, जो 24 x 7 उपलब्ध है और कहीं से भी, कभी भी और कई उपकरणों जैसे डेस्कटॉप, लेपटॉप, एटीएम, इंटरनेट, मोबाइल फोन, टैबलेट, आदि के माध्यम से उपलब्ध है।

SECTION – B : STRATEGIC MANAGEMENT

Q. No. 7 & 8 is Compulsory,

Answer any three questions from the remaining four questions

Answer 7:

1. Ans. b
 2. Ans. d
 3. Ans. b
 4. Ans. a
 5. Ans. d
 6. Ans. c
 7. Ans. a
 8. Ans. b
 9. Ans. b
 10. Ans. d
 11. Ans. b
 12. Ans. a
 13. Ans. b
 14. Ans. b
 15. Ans. a
- { 1 M Each }

Answer 8:

संगठनों को उनके हित के आधार पर वाणिज्यिक और गैर-वाणिज्यिक के रूप में वर्गीकृत किया जा सकता है। आमतौर पर, किसी भी व्यावसायिक उद्देश्य के बिना एक सरकारी या चिकित्सा संगठन काम कर सकता है। एक वाणिज्यिक संगठन का मुख्य उद्देश्य मुनाफा है। हम अपने चारों ओर कई संगठन पा सकते हैं, जिनका मुनाफे का कोई व्यावसायिक उद्देश्य नहीं है। उनकी उत्पत्ति सामाजिक धर्मार्थ या शैक्षिक उद्देश्यों के लिए सकती है।

रणनीति प्रबन्धन प्रक्रिया अनगिनत गैर-लाभकारी सरकारी संगठनों द्वारा प्रभावी ढंग से उपयोग की जा रही है। कई गैर-लाभकारी संगठन निजी कम्पनियों और निगमों को नवीनता, प्रेरणा, उत्पादकता और मानक संसाधन पर मात देते हैं। लाभकारी कम्पनियाँ, गैर-लाभकारी और सरकारी संगठनों की तुलना में अक्सर एकाधिकार के रूप में कार्य करते हैं, उत्पाद या सेवा का उत्पादन करते हैं, और बाहरी विश्लेषण पर पूरी तरह से निर्भर होते हैं। विशेष रूप से इन संगठनों के लिए रणनीतिक प्रबन्धन आवश्यक वित्तीय सहायता के लिए अनुरोध को विकसित करने के लिए उत्कृष्ट वाहन प्रदान करता है।

Answer 9:

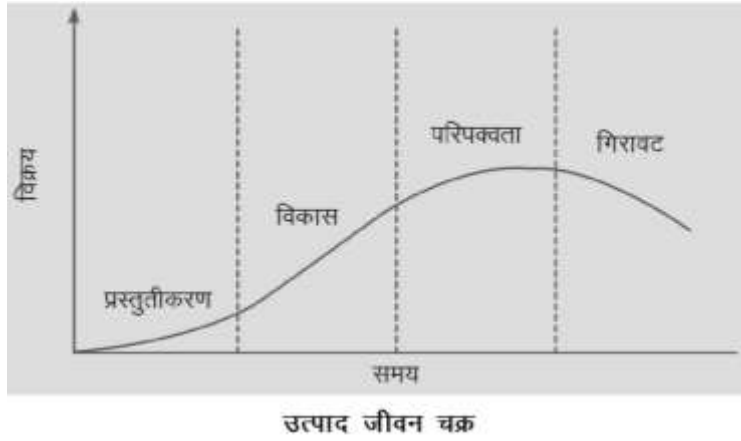
(a) **उत्पाद जीवन चक्र:** रणनीतिक चुनाव में अन्य महत्वपूर्ण अवधारणा 'उत्पाद जीवन चक्र' (PLC) है। रणनीतिक चयन को निर्देशित करने में यह उपयोगी अवधारणा है। मूलतः उत्पाद जीवन चक्र एक ऐसे आकार की वक्र है जो एक उत्पाद के चार सफलतम चरणों (धीमी बिक्री वृद्धि) वृद्धि (तीव्र बाजार स्वीकृति), परिपक्वता (वृहद दर में कमी) और (नीचे का तीव्र बहाव) के बिक्री के संबंध को समय के आधार पर प्रदर्शित करता है। यदि व्यवसायों को उत्पादों का स्थानापन्न माना जाता है तो उत्पाद जीवन चक्र भी उसी प्रकार से कार्य कर सकता है।

PLC की प्रथम अवस्था उत्पाद का प्रस्तुतीकरण है जिसमें स्पर्धा प्रायः नगण्य होती है, मूल्य अपेक्षाकृत ऊंचे एवं बाजार सीमित होता है। विक्रय में वृद्धि की दर धीमी होती है क्योंकि ग्राहकों में उत्पाद के ज्ञान का अभाव होता है।

PLC की वित्तीय अवस्था विकास की स्थिति होती है। इस चरण में भाग में तीव्र वृद्धि होती है, मूल्य गिरते हैं, प्रतियोगिता गहन होती है और बाजार का विकास होता है। ग्राहकों को उत्पाद का ज्ञान होता है अतः वे क्रय में रुचि दिखाते हैं।

PLC की तृतीय अवस्था परिपक्वता की होती है जिसमें स्पर्धा कठोर हो जाती है और बाजार स्थिर हो जाता है। लाभ कम होने लगते हैं क्योंकि स्पर्धा गहन हो चुकी होती है। इस स्थिति में संगठन स्थिरता को बनाये रखने को कार्य कर सकता है।

PLC की गिरावट की अवस्था में लाभ एवं विक्रय तीव्रता से गिरते हैं क्योंकि कुछ उत्पादों ने विद्यमान उत्पादों का स्थान ग्रहण कर लिया होता है। अतः बाजार में विविधीकरण अथवा छंटनी द्वारा बने रहने के लिये रणनीतियों के संयोजन को लागू किया जा सकता है।



{1½ M}

उत्पाद जीवन चक्र का सबसे बड़ा लाभ यह है कि इसका प्रयोग उत्पाद के पोर्टफोलियों (अथवा व्यवसाय) के निदान के लिए किया जा सकता है जिससे कि उस चरण को स्थापित किया जा सके जिसमें प्रत्येक विद्यमान है। विशेषतः उस व्यवसाय पर अधिक ध्यान दिया जाता है जो गिरते हुए चरण में हो। निदान पर निर्भर करते हुए उपयुक्त रणनीति का चुनाव किया जा सकता है। उदाहरण के लिए, प्रारंभिक दौर अथवा वृद्धि के चरण में खड़े व्यवसाय के लिए विस्तारीकरण एक संभाव्य विकल्प है। परिपक्व व्यवसाय के रोकड़ स्रोत को अन्य व्यवसाय के विनियोग के लिए प्रयोग कर सकते हैं जिससे संसाधनों की आवश्यकता है। गिरते हुए व्यवसाय के लिए रणनीति के मिश्रित रूप; जैसे-चयनात्मक कटाई, छंटनी इत्यादि को अपनाया जा सकता है। इस प्रकार एक व्यवसाय का एक संतुलित विभाग का निर्माण उत्पाद जीवन चक्र अवधारणा पर आधारित रणनीति का अभ्यास करके किया जा सकता है।

{1½ M}

Answer:

(b) BCG मैट्रिक्स विधि का प्रयोग करते हुए, कोई कम्पनी अपने विभिन्न व्यवसायों को, द्वि-आयामी विकास भाग मैट्रिक्स के अनुसार वर्गीकृत करती है। इस मैट्रिक्स में लम्बवत् रेखा पर बाजार विकास दर रखी जाती है, जो बाजार आकर्षण का मापन करती है, जबकि क्षैतिज रेखा पर प्रासंगिक बाजार भाग प्रकट किया जाता है, जो कम्पनी की बाजार में शक्ति को प्रदर्शित करता है। बाजार भाग एवं उद्योग विकास दर सम्बन्धी सूर्य लि. के संमकों को प्रदर्शित करने के उपरान्त BCG मैट्रिक्स का अग्रांकित रूप होगा

{1 M}

		उच्च	निम्न	
		उत्पाद A	उत्पाद B	
बाजार विकास दर	निम्न	(80% बाजार भाग + 15% विकास दर) स्टार्स	(40% बाजार भाग + 10% विकास दर) प्रश्नवाचक	}
	उच्च	(60% बाजार भाग - 20% विकास दर) 'दुधारू गाय'	(05% बाजार भाग - 10% विकास दर) 'डॉग्स'	

{3 M}

उत्पाद A की सर्वोत्तम स्थिति है क्योंकि इसका सम्बन्धित बाजार भाग एवं उद्योग विकास दोनों उच्च हैं। दूसरी ओर उत्पाद B का सम्बन्धित बाजार भाग कम है परन्तु उद्योग के विकास की दर उच्च है। उत्पाद C का सम्बन्धित बाजार भाग उच्च है परन्तु उद्योग की विकास दर नकारात्मक है। कम्पनी को अपनी

{1 M}

वर्तमान स्थिति का लाभ लेना चाहिए जो आगे बहुत समय तक जारी नहीं रहेगी। उत्पाद D सबसे निकृष्ट श्रेणी में है क्योंकि इसका बाजार भाग कम है साथ में उद्योग के विकास की नकारात्मक दर है।

Answer 10:

- (a)
- (i) उद्देश्यों को संगठन का अपने परिवेश से सम्बन्धों को परिभाषित करना चाहिए।
 - (ii) मिशन और प्रयोजन की प्राप्ति में वे सहायक होने चाहिए।
 - (iii) रणनीतिक निर्णयन लिये आधार प्रस्तुत करना चाहिए।
 - (iv) उद्देश्यों को कार्य प्रदर्शन के मूल्यांकन के लिए मानक प्रदान करने चाहिए।
 - (v) उद्देश्य आसानी से समझ में आने चाहिए।
 - (vi) उद्देश्यों को ठोस और विशिष्ट होना चाहिए।
 - (vii) उद्देश्य एक समय सीमा से समबद्ध हों।
 - (viii) उद्देश्यों नापने योग्य और नियन्त्रणीय होने चाहिए।
 - (ix) उद्देश्य चुनौतीपूर्ण होने चाहिए।
 - (x) विभिन्न उद्देश्य एक-दूसरे के साथ सह-सम्बन्धी होने चाहिए।
 - (xi) उद्देश्य संगठनात्मक संसाधनों और बाहरी वातावरण की बाधाओं के भीतर निर्धारित किया जाना चाहिए।

{ 1 M for
any 5
point }

Answer:

- (b) बढ़ती प्रतिस्पर्धा, व्यावसायिक चक्रों एवं आर्थिक चंचलताओं ने ऐसा परिवेश सृजित कर दिया है कि कोई भी व्यवसाय अपनी जीवन्तता को स्वीकृत नहीं मान सकता है। टर्न अराउण्ड रणनीति एक उच्च लक्षित प्रयास है कि किसी संगठन को लाभदायकता पर वापस लाकर पर्याप्त सकारात्मक रोकड़ प्रवाह सृजित कर सके। ऐसे संगठन, उन्हें ऐसी रणनीति अपेक्षित है। टर्न अराउण्ड रणनीति का प्रयोग तब किया जाता है, जब दुर्बलताएँ एवं चुनौतियाँ, दोनों ने संगठन के स्वास्थ्य को इतना प्रतिकूल प्रभावित किया है कि उसका मूल अस्तित्व ही खतरे में पड़ गया है। जब संगठन आंतरिक एवं बाह्य दोनों प्रकार के दबावों से पीड़ित हो और हालात इतने खराब हो चुके हों कि उसे ऐसी कोई पूर्णतः नवीन, नवकरण एवं भिन्न उपचार आवश्यक प्रतीत होता है। संगठन का प्रथम उद्देश्य जीवित रहना है और फिर बाजार में बढ़ना है, टर्न अराउण्ड रणनीति का प्रयोग तब किया जाता है, जब संगठन का जीवन ही शोचनीय हो। एक बार रणनीति के सफल रहने पर संगठन अपना फोकस विकास पर आधारित कर सकता है।

{ 1 M }

टर्न अराउण्ड रणनीति हेतु उपयुक्त स्थितियाँ (Conditions for turnaround strategies): जब फर्म की बाजार पर पकड़ छूट रही हों, आंतरिक एवं बाह्य कारणों से लाभ घट रहे हों और उसे जीवित रहना हो वह भी प्रतिस्पर्धात्मक परिवेश में, तब खतरे के संकेतों को शीघ्रताशीघ्र समझना आवश्यक होगा और तुरन्त सुधारात्मक उपाय अपनाने होंगे। इन स्थितियों में अन्य बातों के साथ, रोकड़ प्रवाह समस्याएँ, गिरता लाभ मार्जिन, उच्च कर्मचारियों का आवर्त, बाजार माँग में गिरावट, कर्मचारियों का गिरता मनोबल, आर्थिक मंदी की स्थितियाँ, कुप्रबन्ध, कच्चे माल की पूर्ति में समस्याएँ आदि, हो सकती है।

टर्न अराउण्ड रणनीति के लिए कार्य योजना (Action plan for turnaround strategy)

प्रथम चरण—चालू समस्या का मूल्यांकन (Stage One - Assessment of current problems): प्रथम चरण है कि विद्यमान समस्याओं का मूल्यांकन करें, उसे हानि की गहनता एवं विस्तार का निर्धारण करें कि उसने कहाँ तक प्रभावित किया है। एक बार समस्या चिह्नित करने के उपरान्त संसाधनों को उस और प्रवाहित करना चाहिए दक्षता सुधार के लिए और किसी फौरी समस्या के लिए आवश्यक हो।

द्वितीय चरण—स्थिति के विश्लेषण पश्चात रणनीतिक योजना का विकास (Stage Two-Analyze the situation and develop a strategic plan): किसी बड़े परिवर्तन से पूर्व, व्यवसाय के जीवित रहने की सम्भावना पर विचार करें। उपयुक्त रणनीति को चिह्नित करके एक प्राथमिक क्रियात्मक योजना का विकास करें। इसके लिए, लाभकारक मूल व्यवसाय का मूल्यांकन करके, संकटकालीन वित्त व्यवस्था करें और संगठनात्मक संसाधनों को उपलब्ध कराए। प्रतिस्पर्धात्मक क्षेत्र में शक्तियों एवं दुर्बलताओं का विश्लेषण करें। एक बार मुख्य समस्या एवं अवसरों को ढूँढने के पश्चात, स्पष्ट लक्ष्य एवं विस्तृत क्रियात्मक कार्यों के साथ रणनीतिक योजना की रचना करें।

{ 1 M }

तृतीय चरण—संकटकालीन क्रियात्मक योजना का क्रियान्वयन (Stage Three - Implementing and emergency action plan): यदि संगठन शोचनीय स्थिति में हैं, आगे नुकसान होने से रोकने के लिए क्रियात्मक योजना विकसित करनी चाहिए, जिससे कि संगठन जीवित रह सके। इस योजना में यथार्थ रूप में शामिल होते हैं— मानव संसाधन, वित्तीय विपणन एवं परिचालन क्रियान्वयन, जिसमें ऋणों की पुनर्संरचना, कार्यशील पूँजी की व्यवस्था, लागतों में कमी, बजटिंग रीतियों में सुधार उत्पादन श्रृंखला को छोटा करना और उच्च सम्भावित उत्पादों को गतिशील करने के साथ टर्नअराउण्ड रणनीतियों के क्रियान्वयन के लिए आवश्यक कोष की व्यवस्था के लिए सकारात्मक परिचालन रोकड़ प्रवाह को सुनिश्चित करना भी आवश्यक होगा।

{1 M}

चतुर्थ चरण—व्यवसाय की संरचना (Stage Four - Restructuring the business): संगठन के मूल व्यवसाय की वित्तीय स्थिति विशेष महत्वपूर्ण है। यदि मूल व्यवसाय की अपूरणीय क्षति हो चुकी है, तब सम्पूर्ण संगठन का भविष्य अंधकारमय है। रोकड़ पूर्वानुमानों की तैयारी, सम्पत्तियों एवं ऋणों का विश्लेषण लाभ स्थिति की समीक्षा और संगठन को तीव्र गति प्रदान करने के लिए अन्य प्रमुख वित्तीय क्रियाओं का विश्लेषण आवश्यक है। टर्न अराउण्ड के दौरान, उत्पाद मिश्रण को परिवर्तित किया जा सकता है, जिसके लिए संगठन को कुछ पुनर्स्थापना करनी होगी। पहले छोड़ दिए गए भौतिक उत्पादों पर तुरन्त ध्यान देना आवश्यक हो जाता है। कुछ उत्पादनों को बन्द भी किया जा सकता है; कुछ बाजारों से भी वापसी हो सकती है, जिससे संगठन हल्का होकर नवीन क्षेत्रों में अपने उत्पाद प्रस्तुत कर सके।

{1 M}

'समुचित मिश्रण; एक अन्य गुण है, जो संगठन की प्रतिस्पर्धात्मक दक्षता के लिए आवश्यक है। कर्मचारियों में निष्ठा एवं सृजनात्मकता के विकास को प्रोत्साहित करने के लिए उपयुक्त पुरस्कार योजना लागू की जाए।

पंचम चरण—मौलिक स्थिति (Stage Five - Returning to normal): इस अन्तिम अवस्था में लाभदायकता निवेश पर प्रत्याय एवं आर्थिक मूल्य सम्बर्धन के चिह्न दृष्टिगोचर होने चाहिए। रणनीतिक प्रयासों की संख्याओं को बढ़ाना आवश्यक है। जैसे—नवीन उत्पादों का प्रचलन, सुधरी हुई ग्राहक सेवाएँ, अन्य संगठनों से सहयोग प्राप्त करना, बाजार माँग में वृद्धि आदि।

{1 M}

Answer 11:**(a) विभेदीकरण की रणनीति के लाभ (Advantages of Differentiation Strategy)**

विभेदीकरण की रणनीति लाभदायक बने रहने में मदद कर सकती है: प्रतिद्वंद्विता, नए प्रवेशकों, आपूर्तिकर्ताओं की शक्ति, विकल्प उत्पाद और खरीदारों शक्ति।

1. **प्रतिद्वंद्विता** — ब्रांड वफादारी प्रतियोगियों के खिलाफ सुरक्षा के रूप में कार्य करती है।
2. **खरीदार** — वे कीमत के लिए बातचीत नहीं करते हैं क्योंकि उन्हें विशेष सुविधाएं मिलती हैं उनके बाजार में कम विकल्प भी होते हैं।
3. **आपूर्तिकर्ता** — क्योंकि विभेदक प्रीमियम मूल्य का प्रभार लेते हैं वे आपूर्ति की उच्च लागत को प्राप्त कर सकते हैं और ग्राहक को अतिरिक्त भुगतान भी करने के लिए तैयार हैं।
4. **प्रवेशकर्ता** — अभिनत सुविधाएं एक महँगे प्रस्ताव है। इसलिए नए प्रवेशकों को आमतौर पर इन विशेषताओं से बचने की आवश्यकता होती है क्योंकि उनके लिए समान उत्पाद को समान मूल्य पर विशेष सुविधाएं प्रदान करना मुश्किल होता है।
5. **विकल्प** — विकल्प उत्पादों विभेदित उत्पादों को प्रतिस्थापित नहीं कर सकते हैं, जो कि उच्च ब्रांड मूल्य है और ग्राहक वफादारी का आनंद ले सके।

{1 M for each valid point}

Answer:

(b) सफलतापूर्वक आपूर्ति प्रबन्धन प्रक्रिया के क्रियान्वयन में मुख्य आपूर्ति श्रृंखला प्रक्रियाओं के अर्न्तगत व्यक्तिगत क्रियाओं के प्रबन्धन से क्रियाओं के एकीकरण के बदलाव की आवश्यकता है। इसमें क्रेता एवं विक्रेताओं के मध्य सांमजस्य क्रिया, संयुक्त उत्पाद विकास, आम प्रक्रियाएँ तथा बाँटी हुई सूचनाएँ सम्मिलित है। हैं। आपूर्ति श्रृंखला के सफलतापूर्वक क्रियान्वयन हेतु एक मुख्य आवश्यकता सूचना वितरण तथा प्रबन्धन का नेटवर्क होगी। साझेदारों को इलेक्ट्रॉनिक डेटा विनिमय के द्वारा सूचनाओं को बाँटने तथा समयानुसार निर्णय लेने के लिए साथ में जुड़ने की आवश्यकता है।

{1 M}

आपूर्ति श्रृंखला प्रबन्धन प्रक्रिया के क्रियान्वयन तथा सफलतापूर्वक परिचालन में सम्मिलित होंगे:

1. **उत्पाद-विकास (Product development):** उत्पाद विकास प्रक्रिया में ग्राहकों तथा आपूर्तिकर्ताओं को साथ मिलकर कार्य करना चाहिए। प्रारम्भ से शुरू करते हुए साझेदार सभी की जानकारी रखेंगे। सभी साझेदारों का समावेश जीवन चक्रों को कम करने में सहायता करेगा। उत्पाद कम समय में बनाए जाते हैं तथा बाजार में उतारे जाते हैं एवं संस्थाओं के प्रतियोगी बने रहने में मदद करते हैं।
2. **उपलब्धता (Procurement):** उपलब्धता में सतर्क, स्रोत नियोजन, गुणवत्ता मामलें, संसाधनों की पहचान, समझौता ऑर्डर व्यवस्था, अन्तर्गामी परिवहन एवं भण्डारण की आवश्यकता है। संस्थाओं को किसी बाधा के बिना समयानुसार आपूर्तिकर्ताओं से समन्वय करना होता है। आपूर्तिकर्ता उत्पादन के नियोजन में सम्मिलित है।
3. **उत्पादन (Manufacturing):** बाजारीय चुनौतियों का जबाव देने हेतु उत्पादन प्रक्रियाएँ लचीली होनी चाहिए। ये विशेष निर्माण में समयोजित होने तथा रुचि एवं प्राथमिकताओं के अनुसार बदलाव करने में अनुकूल होने चाहिए। उत्पादन समयानुसार (Just-in-time) तथा न्यूनतम आकार के समूहों के आधार पर की जानी चाहिए। उत्पादन प्रक्रिया के समय को कम करने के लिए उत्पादन में परिवर्तन किए जाने चाहिए। **{1 M}**
4. **भौतिक विवरण (Physical distribution):** एक विपणन प्रक्रिया में ग्राहकों को माल पहुँचाना सबसे अन्तिम स्थिति है। प्रत्येक चैनल हिस्सेदार के लिए उत्पादों की उपलब्धता सही जगह पर सही समय पर कराने की आवश्यकता है। भौतिक वितरण प्रक्रिया द्वारा ग्राहकों सेवा प्रदान करना विपणन का एक महत्वपूर्ण अंग बन जाता है। इसीलिए, आपूर्ति श्रृंखला प्रबन्धन विपणन चैनल को ग्राहकों से जोड़ता है। **{1 M}**
5. **आऊटसोर्सिंग (Outsourcing):** आऊटसोर्सिंग माल एवं उपकरणों के क्रय करने तक सीमित नहीं है बल्कि इससे सेवाओं की आऊटसोर्सिंग भी सम्मिलित है जो परम्परागत तरीके से संस्था के अन्दर ही की जाती थी। कम्पनी उन गतिविधियों पर ध्यान देने के लिए सामर्थ्य होगी जिसमें यह योग्य है तथा बाकी सब कुछ आऊटसोर्स कर दिया जाएगा। **{1 M}**
6. **ग्राहक सेवाएँ (Customer services):** संस्थाएँ कम्पनी के उत्पादन तथा वितरण क्रियाओं के साथ सम्बन्धित होकर, ग्राहकों के साथ सम्बन्ध बनाती हैं जिससे वह सन्तुष्ट हो सकें। ये आपसी संतुष्टिपूर्ण उद्देश्यों के निर्धारण, परिपूर्ति तथा सम्बन्ध बनाने के लिए ग्राहकों के साथ काम करती हैं। यह बदले में संस्था एवं ग्राहकों में सकारात्मक विचार लाने में मदद करते हैं। **{1 M}**
7. **प्रदर्शन मूल्यांकन (Performance measurement):** आपूर्तिकर्ता तथा ग्राहक तथा संगठन के मध्य एक मजबूत सम्बन्ध है। आपूर्तिकर्ता की क्षमताओं तथा ग्राहकों के सम्बन्धों को फर्म के प्रदर्शन से परस्पर सम्बन्धित किया जा सकता है। प्रदर्शन को विभिन्न मापदण्डों जैसे कि लागत, ग्राहक सेवा, उत्पादन एवं गुणवत्ता में मापा जा सकता है। **{1 M}**

Answer 12:

- (a) अच्छे संगठन को बुरे से पृथक करने वाले गोचर तथ्य को सारांश रूप में निगम संस्कृति कहा जा सकता है। निगम संस्कृति का संदर्भ कम्पनियों के मूल्यों, विश्वासों, व्यावसायिक सिद्धान्तों, परम्पराओं, परिचालन की विधियों और आन्तरिक परिवेशीय से है। प्रत्येक निगम की अपनी संस्कृति होती है जो उसके प्रबन्धकों पर गहन प्रभाव छोड़ती है। संस्कृति न केवल प्रबन्धकों के आचरण को ही प्रभावित करती है वरन् संगठन के परिवेश एवं रणनीति से सम्बन्धित, उनके द्वारा लिये गये निर्णय भी प्रभावित है। 'संस्कृति एक शक्ति है जो दुर्बल तभी हो सकती है' इस कथन की व्याख्या के लिये इसे दो भागों में विभाजित किया जा सकता है। **{2 M}**
- (i) **शक्ति के रूप में संस्कृति (Culture as a Strength)** – संस्कृति के द्वारा सम्प्रेषण, निर्णयन, नियंत्रण सुविधाजनक होता है और सहयोग एवं प्रतिबद्धता सुजित करती है। किसी संगठन की संस्कृति अधिक शक्तिशाली एवं सम्यक हो सकती है जब यह अपना कार्य स्पष्ट एवं निश्चित सिद्धान्तों एवं मूल्यों के अनुसार करती है, जोकि प्रबन्धन कर्मचारियों को समप्रेषित करने में पर्याप्त समय लगाता है और ऐसे मूल्यों को सम्पूर्ण संगठन में अनुप्राणित किया जाता है। **{1^{1/2} M}**

- (ii) **दुर्बलता के रूप में संस्कृति (Culture as a weakness)** – संस्कृति के द्वारा निर्बाध क्रियान्वयन में अवरोध आ सकता है यदि इसे परिवर्तन के प्रति झिझक/रुकावटें आती हैं। किसी संगठन की संस्कृति को तभी दुर्बल कहा जा सकता है जब अनेक उपसंस्कृतियाँ विद्यमान हों, कुछ मूल्यों एवं व्यवहारगत मानदण्डों का पालन होता है, परम्पराओं का अनुपालन नहीं। ऐसे संगठनों में कमचारियों में निष्ठा, प्रतिबद्धता एवं पहचान का भाव नहीं होता है। {1^{1/2} M}

Answer:

- (b) BPR परिचालन में असामान्य सुधार की विचारधारा है जिसके अन्तर्गत विचारणीय व्यावसायिक प्रक्रियाओं एवं समर्थित व्यावसायिक प्रणालियों की रीडिजाइनिंग की जाती है। इसमें मिनटों के आधार पर प्रक्रिया का अध्ययन किया जाता है, जैसे कार्य क्यों किया जाता है, कौन करता है, कहाँ किया जाता है और कब किया जाता है। BPR का सन्दर्भ प्रक्रियाओं एवं कार्य प्रवाह की रीडिजाइन से है जो संगठन के अन्दर हों अथवा संगठन एवं बाह्य निकायों के मध्य हों जैसे—पूतिकर्ता, वितरक एवं सेवा प्रदाता। रीडिजाइनिंग प्रयासों का रुझान मूलतः आमूल-चूल होता है। अन्य शब्दों में यह सम्पूर्ण विनाश के पश्चात् व्यावसायिक प्रक्रियाओं के बारे में समग्र रूप से पुनर्विचार है, जिसमें विद्यमान संरचना एवं पैटर्न की कोई बाधा नहीं होती है।
- इसका उद्देश्य प्रक्रिया निष्पादन में समय, लागत, उत्पादन, गुणवत्ता एवं ग्राहकों को प्रत्युत्तर में, ऊँची छंलांग लगाना है।
- BPR का संगठन में क्रियान्वयन (Implementing BPR in Organizations)– BPR में निम्नांकित चरण हैं: {1 M}
1. **उद्देश्यों एवं रूपरेखा का निर्धारण (Determining objective and framework)** – रीडिजाइन प्रक्रियाओं से अपेक्षित अन्तः परिणाम उद्देश्य है जो संगठन एवं व्यवसाय प्राप्त करना चाहता है। इसमें अपेक्षित फोकस, निर्देशन एवं रीडिजाइन प्रक्रिया की अभिप्रेरणा शामिल है।
 2. **ग्राहकों की पहचान कर उनकी आवश्यकताओं का निर्धारण (Identify customers and determine their needs)** – डिजाइनरों को ग्राहकों को समझना आवश्यक है – उनका प्रोफाइल, अधिग्रहण में चरण, उपयोग एवं उत्पादों सम्बन्धी अधिनियम उद्देश्य यह है कि व्यावसायिक प्रक्रियाओं का रीडिजाइन किया जाए जिससे ग्राहकों को स्पष्टतः मूल्य सम्वर्धन प्राप्त हो सके। {1 M}
 3. **विद्यमान प्रक्रियाओं का अध्ययन (Study the existing processes)** विद्यमान प्रक्रियाओं से रीडिजाइन का महत्वपूर्ण आधार प्राप्त होता है। इसका उद्देश्य लक्षित प्रक्रिया के 'क्या' एवं 'क्यों' को समझना है। तथापि, कुछ कम्पनियाँ रीडिजाइन प्रक्रिया को नवीन परिप्रेक्ष्य में, पिछली प्रक्रियाओं को महत्व दिए बिना करती है।
 4. **रीडिजाइन प्रक्रिया योजना का निरूपण (Formulate a redesign process plan)** – पूर्ववर्ती चरणों में प्राप्त सूचनाओं के आधार पर आदर्श डिजाइन प्रक्रियाओं का निर्धारण। ग्राहक केन्द्रित अवधारणाओं को चिन्हित कर उनका निरूपण करना। इस शोचनीय चरण में वैकल्पिक प्रक्रियाओं पर विचार करके अनुकूलतम का चुनाव किया जाता है। {1 M}
 5. **रीडिजाइन का क्रियान्वयन (Implement the redesign)** – नवीन प्रक्रियाओं का निरूपण उनके क्रियान्वयन की अपेक्षा सरल है। रीडिजाइन प्रक्रिया का क्रियान्वयन और पूर्ववर्ती चरणों से उपार्जित ज्ञान का उपयोग ही नाटकीय उपजब्धि की चाबी है। रीडिजाइनर्स एवं प्रबन्धन का यह संयुक्त उत्तरदायित्व है कि नवीन प्रक्रियाओं को परिचालित किया जाए। {1 M}