CHAHAL ACADEMY
LEARN TODAY! LEAD TOMORROW!
96259-93995

प्रबन्धन (प्रश्न-पत्र–I)

समय : तीन घण्टे

अधिकतम अंक : 250

प्रश्न-पत्र सम्बन्धी विशेष अनुदेश

(उत्तर देने के पूर्व निम्नलिखित निर्देशों को कृपया सावधानीपूर्वक पढ़ें)

इसमें **आठ** प्रश्न हैं जो दो खण्डों में विभाजित हैं तथा **हिन्दी** और **अंग्रेजी** दोनों में छपे हैं।

उम्मीदवार को कुल **पाँच** प्रश्नों के उत्तर देने हैं।

प्रश्न संख्या **1** और **5** अनिवार्य हैं तथा बाकी प्रश्नों में से प्रत्येक खण्ड से कम-से-कम **एक** प्रश्न चुनकर **तीन** प्रश्नों के उत्तर दें।

प्रत्येक प्रश्न/भाग के लिए नियत अंक उसके सामने दिए गए हैं।

प्रश्नों के उत्तर उसी प्राधिकृत माध्यम में लिखे जाने चाहिए, जिसका उल्लेख आपके प्रवेश-पत्र में किया गया है, और इस माध्यम का स्पष्ट उल्लेख प्रश्न-सह-उत्तर (क्यू० सी० ए०) पुस्तिका के मुखपृष्ठ पर निर्दिष्ट स्थान पर किया जाना चाहिए। प्राधिकृत माध्यम के अतिरिक्त अन्य किसी माध्यम में लिखे गए उत्तर पर कोई अंक नहीं मिलेंगे।

प्रश्नों की शब्द-सीमा, जहाँ उल्लिखित है, को माना जाना चाहिए।

अपने उत्तरों के समर्थन में, यदि आवश्यक समझें, उपयुक्त आँकड़ा देकर इसका स्पष्ट रूप से उल्लेख करें।

प्रश्नों के प्रयासों की गणना क्रमानुसार की जाएगी। आंशिक रूप से दिए गए प्रश्नों के उत्तर को भी मान्यता दी जाएगी यदि उसे काटा न गया हो। प्रश्न-सह-उत्तर पुस्तिका में खाली छोड़े गए कोई पृष्ठ अथवा पृष्ठ के भाग को पूर्णतः काट दें।

MANAGEMENT (PAPER–I)

Time Allowed : Three Hours

Maximum Marks : 250

QUESTION PAPER SPECIFIC INSTRUCTIONS

(Please read each of the following instructions carefully before attempting questions)

There are EIGHT questions divided in two Sections and printed both in HINDI and in ENGLISH.

Candidate has to attempt FIVE questions in all.

Question Nos. **1** and **5** are compulsory and out of the remaining, THREE are to be attempted choosing at least ONE question from each Section.

The number of marks carried by a question/part is indicated against it.

Answers must be written in the medium authorized in the Admission Certificate which must be stated clearly on the cover of this Question-cum-Answer (QCA) Booklet in the space provided. No marks will be given for answers written in a medium other than the authorized one.

Word limit in questions, wherever specified, should be adhered to.

Assume suitable data, if considered necessary, and indicate the same clearly.

Attempts of questions shall be counted in sequential order. Unless struck off, attempt of a question shall be counted even if attempted partly. Any page or portion of the page left blank in the Question-cum-Answer Booklet must be clearly struck off.

खण्ड—A / SECTION—A

1. निम्नलिखित में से प्रत्येक का लगभग *150* शब्दों में उत्तर दीजिए :

Answer the following in about *150* words each : 10×5=50

(a) ''इस संसार में केवल एक ही चीज़ स्थायी है, वह है परिवर्तन।'' इस वक्तव्य पर टिप्पणी कीजिए। आपकी राय में एक सरकारी संगठन हेतु अधिक महत्त्वपूर्ण क्या है—स्थायित्व अथवा परिवर्तन?

"There is only one thing permanent in this world, i.e., change." Comment on this statement. In your opinion, what is more important for a government organization—stability or change?

(b) सरकारी अधिकारियों में अधिकांश विदेशी अधिगम तथा विकास नियुक्ति के उद्देश्यों को पूरा करने में असफल होते हैं। विभिन्न सुझाव दीजिए ताकि विदेशी प्रशिक्षण में विनियोग पर प्रत्याय में सुधार किया जा सके।

Most of the government officers fail to serve the purpose of overseas learning and development assignments. Suggest different interventions which can improve the return on investment on overseas training.

(c) *(i)* क्या सभी प्रकार के तनाव बुरे हैं? अपने उत्तर को तर्कसंगत रूप से स्पष्ट कीजिए।

(ii) तनाव को व्यवस्थित करने में योग तथा मनन की भूमिका की विवेचना कीजिए।

(i) Whether all types of stress are bad? Justify your answer. 5

(ii) Discuss the role of Yoga and Meditation in managing stress. 5

(d) शारीरिक सामर्थ्य, भाषा, बुद्धि एवं भावनात्मक स्थिरता के अतिरिक्त सत्यवादिता एवं अक्षतता ये दो विशेषताएँ हैं, जो किसी भी अभ्यर्थी में सर्वाधिक माँगी जाती हैं। भर्ती तथा चयन की उन तकनीकों का वर्णन कीजिए जो इन दो विशेषताओं, सत्यवादिता तथा अक्षतता, को जाँचने हेतु अपनायी जाती हों।

Apart from physical ability, language, intelligence and emotional stability, honesty and integrity are the two most sought after characteristics required in any candidate. Describe the techniques followed in Recruitment and Selection to check these two characteristics of honesty and integrity.

(e) ''भारत में सामाजिक उत्तरदायित्व व्यवहार की अपेक्षा सैद्धांतिक अधिक है।'' क्या आप इस वक्तव्य से सहमत हैं? अपने उत्तर को उचित उदाहरणों से निरूपित कीजिए।

"In India, social responsibility is more in theory than in practice." Do you agree with this statement? Support your answer with suitable examples.

2. *(a)* मानव संसाधन (एच॰ आर॰) प्रबंधकों की नयी पीढ़ी अंकों तथा तकनीक से अच्छी तरह से अवगत है। मानव संसाधन सूचना पद्धति (एच॰ आर॰ आइ॰ एस॰) इसका एक उदाहरण है। संक्षेप में एच॰ आर॰ आइ॰ एस॰ की विवेचना कीजिए। मानव संसाधन डैशबोर्ड मेट्रिक्स बनाते समय आप किन गुणों (ऐट्रिब्यूट्स) को ध्यान में रखेंगे, जो एक संगठन में मानव संसाधनों की वास्तविक तस्वीर प्रदान कर सके?

New generation Human Resource (HR) managers are well-versed with numbers and technology. Human Resource Information System (HRIS) is one example of it. Briefly discuss HRIS. What attributes will you consider while framing an HR dashboard metrics, which can give a realistic picture of Human Resources in an organization? 15

(b) हेनरी फेयोल का प्रबंध में योगदान किस प्रकार टेलर के वैज्ञानिक प्रबंध सिद्धान्त से भिन्न है? क्या फेयोल द्वारा प्रतिपादित सामान्य प्रबंध सिद्धान्त आज भी लागू होते हैं एवं आधुनिक संगठन हेतु प्रासंगिक हैं? अपना उत्तर तर्क सहित सिद्ध कीजिए।

In what respect is Henri Fayol's contribution to management different from that of Taylor's Scientific Management theory? Do the general management principles given by Fayol still hold good and are they relevant to the modern organizations? Justify your answer. 15

(c) अधिगम संगठन क्या है? एक रचनात्मक एवं अभिनव संगठनात्मक संस्कृति हेतु आवश्यक शर्तों की रूपरेखा प्रस्तुत कीजिए। गला-काट प्रतियोगिता में विद्यमान रहने के लिए संगठन की यह कैसे सहायता करता है?

What is a learning organization? Outline the prerequisites for a creative and innovative organizational culture. How does it help the organization to survive in cut-throat competition? 10

(d) एक सरकारी कर्मचारी के निष्पादन का मूल्यांकन कैसे कर सकते हैं? 360-डिग्री निष्पादन मूल्यांकन विधि की विवेचना कीजिए। मूल्यांकन प्रक्रिया की बाधाओं को कैसे दूर कर सकते हैं?

How can the performance of a government employee be appraised? Discuss 360-degree performance appraisal method. How can the barriers in the appraisal process be removed? 10

3. (a) सूचना एवं संचार तकनीक (आइ० सी० टी०) के आगमन के साथ प्रबंध के सभी कार्यात्मक क्षेत्रों में वृहत् परिवर्तन हुआ। इस संदर्भ में अगले दशक में मानव संसाधन प्रबंध (एच० आर० एम०) क्षेत्र की भविष्यगत चुनौतियों की विवेचना कीजिए।

With the advent of Information and Communication Technology (ICT), there has been a sea-change in all the functional areas of Management. In this context, discuss the future challenges of Human Resource Management (HRM) area in the next decade. 10

(b) ''पूर्ण विकेन्द्रीकरण उसी प्रकार परिकल्पित है जैसे कि पूर्ण केन्द्रीकरण।'' विवेचना कीजिए। विकेन्द्रीकरण की श्रेणी को प्रभावित करने वाले घटकों की व्याख्या कीजिए।

"Absolute decentralization is as hypothetical as absolute centralization." Discuss. Explain the factors which affect the degree of decentralization. 15

(c) ''यह कहा जाता है कि सत्ता एवं राजनीति-विहीन संगठन निष्प्राण होता है।'' क्या आप सहमत हैं? अपने उत्तर हेतु कारण दीजिए। किसी संगठन में सत्ता एवं राजनीति को उसके बेहतर निष्पादन हेतु सकारात्मक रूप से कैसे ढाला जा सकता है?

"It is said that an organization devoid of power and politics is lifeless." Do you agree? Give reasons for your answer. How can power and politics in an organization be positively moulded for better performance? 15

(d) संगठनात्मक डिज़ाइन के प्रतिष्ठित, नव-प्रतिष्ठित एवं आकस्मिकता उपागमों में अन्तर स्पष्ट कीजिए। आपके विचार में कौन-सा उपागम सर्वश्रेष्ठ है? क्यों?

Distinguish among Classical, Neo-classical and Contingency approaches to Organizational Design. Which approach in your opinion is the best? Why? 10

4\. (a) ''औपचारिक संगठनों के हित में अनौपचारिक संगठन हानिकर हैं।'' इस कथन पर टिप्पणी कीजिए। किन तरीकों से प्रबंधक अनौपचारिक संगठनों का अपने लाभ हेतु अधिक प्रभावी प्रयोग कर सकते हैं?

"Informal organizations are detrimental to the interest of formal organizations." Comment on this statement. In what ways can managers make most effective use of informal organizations to their advantage? 15

(b) कर्मचारी मनोबल से आप क्या समझते हैं? इसे किस प्रकार बढ़ाया जा सकता है? इस संदर्भ में किसी सार्वजनिक क्षेत्र के उपक्रम (पी० एस० यू०) का उदाहरण दीजिए।

What do you understand by employee morale? How can it be boosted? In this context, give example of a Public Sector Undertaking (PSU). 15

(c) ''व्यक्तित्व कारक, व्यक्तिगत व्यवहार को प्रभावित करते हैं।'' क्या आप सहमत हैं? अपने उत्तर हेतु कारण दीजिए तथा उपयुक्त उदाहरण भी दीजिए।

"Personality factors influence individual behaviour." Do you agree? Give reasons for your answer and also give suitable examples. 10

(d) क्या आप समझते हैं कि प्रबंध के सार्वभौम सिद्धान्त हैं, जो समस्त संगठनों तथा प्रबंधकों की सफलता को प्रभावित करते हैं? उपयुक्त उदाहरणों सहित अपने उत्तर का समर्थन कीजिए।

Do you think that there are universal principles of management that affect the success of all organizations and managers? Support your answer with suitable examples. 10

खण्ड—B / SECTION—B

5\. निम्नलिखित में से प्रत्येक का लगभग *150* शब्दों में उत्तर दीजिए :

Answer the following in about *150* words each : 10×5=50

(a) परीक्षण कीजिए कि कैसे सूचना एवं संचार तकनीक (आइ० सी० टी०) ने पारम्परिक विपणन प्रक्रिया एवं क्रेता के क्रय-व्यवहार का स्वरूप बदल दिया है। उपयुक्त उदाहरणों की सहायता से अपने उत्तर को स्पष्ट कीजिए।

Examine as to how Information and Communication Technology (ICT) has transformed the traditional marketing processes and buyers' purchase behaviour. Justify your answer with the help of suitable illustrations.

(b) ''लेखाकरण अनुपात अन्तःसम्बन्धीय लेखाकरण संख्याओं के मध्य व्यक्त किया गया सिर्फ गणितीय सम्बन्ध है और कभी-कभी भ्रामक हो सकता है।'' उपयुक्त उदाहरणों सहित इस वक्तव्य का निरूपण कीजिए।

"Accounting ratios are mere mathematical relationships expressed between interconnected accounting figures and at times may be misleading." Elucidate the statement with suitable examples.

(c) इन्वेन्ट्रि रखने से सम्बन्धित लागतों तथा लाभों की संक्षेप में व्याख्या कीजिए। इन्वेन्ट्रि का अधिकतम स्तर तथा न्यूनतम स्तर निर्धारित करने वाले कौन-कौन से तत्त्व हैं?

Explain briefly the costs and benefits associated with holding inventory. What are the considerations determining the maximum level and minimum level of inventory?

(d) जॉब तथा प्रक्रिया लागत-निर्धारण (कॉस्टिंग) में भेद कीजिए। उन उद्योगों को भी बताइए, जहाँ उक्त लागत-निर्धारण विधियाँ प्रयोग की जाती हैं।

Distinguish between Job and Process costing. Also state the industries, where the above costing methods are used.

(e) 'खींचना' एवं 'ढकेलना' रणनीति में अन्तर कीजिए। उन विपणन स्थितियों को उपयुक्त उदाहरणों से स्पष्ट कीजिए, जो 'खींचना' बनाम 'ढकेलना' रणनीति अपनाने हेतु विपणनकर्ता के निर्णय को प्रभावित करती हैं।

Distinguish between 'pull' and 'push' strategies. Explain the marketing situations with suitable illustrations that influence a marketer's decision to adopt 'pull' vs. 'push' strategy.

6. (a) विश्व दुग्ध उत्पादन में 21% से भी अधिक हिस्से के साथ भारत विश्व में दुग्ध का सबसे बड़ा उत्पादक है। फिर भी अन्तर्राष्ट्रीय बाजार में इसका हिस्सा नगण्य है। अन्तर्राष्ट्रीय बाजारों में भारत के दुग्ध उत्पादों के लिए सम्भावना तलाशने हेतु एक व्यापक बाजार शोध योजना तैयार कीजिए।

India is the largest producer of milk in the world accounting for over 21% share in global milk production. However, its share in the international market remains negligible. Prepare a comprehensive Market Research Plan to explore potential for India's dairy products in the international markets. 15

(b) लाभांश असंबद्धता की मोदिग्लिआनी-मिलर परिकल्पना की व्याख्या कीजिए। उन मान्यताओं का भी आलोचनात्मक परीक्षण कीजिए, जो असंबद्ध परिकल्पना को अधःस्थ करती हैं।

Explain the Modigliani-Miller hypothesis of dividend irrelevance. Also critically examine the assumptions underlying the irrelevant hypothesis. 15

(c) मोहन लि० की ब्याज एवं कर से पूर्व की आय (ई० बी० आइ० टी०) ₹ 5,00,000 है। वर्तमान में फर्म पर 12% औसत लागत, K_d पर ₹ 20,00,000 का अदत्त ऋण है। ईक्विटी पूँजी की लागत, K_e 18% अनुमानित है।

(i) पारम्परिक उपागम का प्रयोग करते हुए फर्म का वर्तमान मूल्य निर्धारित कीजिए।

(ii) फर्म की समग्र पूँजीकरण दर, K_o निर्धारित कीजिए।

(iii) फर्म ₹ 10,00,000 की पूँजी का निर्गमन करने का विचार कर रही है ताकि ₹ 10,00,000 के ऋण का मोचन किया जा सके। ऋण की लागत अप्रभावित रहने की आशा है। लिवरेज में कमी के फलस्वरूप फर्म की ईक्विटी पूँजी की लागत 16% तक घटेगी।

क्या आप प्रस्तावित कदम की अनुशंसा करेंगे?

Mohan Ltd. has earnings before interest and taxes (EBIT) of ₹ 5,00,000. The firm currently has an outstanding debt of ₹ 20,00,000 at an average cost, K_d of 12%. Its cost of equity capital, K_e is estimated to be 18%.

(i) Determine the current value of the firm using the traditional approach.

(ii) Determine the firm's overall capitalization rate, K_o.

(iii) The firm is considering to issue the capital of ₹ 10,00,000 in order to redeem ₹ 10,00,000 debt. The cost of debt is expected to be unaffected. However, the firm's cost of equity capital is to be reduced to 16% as a result of decrease in leverage.

Would you recommend the proposed action? 20

7. *(a)* *(i)* दुग्ध, पानी, खाद्य तेल इत्यादि चीज़ों में भी विशिष्टीकरण कर मजबूत ब्राण्डों का सृजन किया जाता है। ऐसा विशिष्टीकरण उत्पन्न करने हेतु वैकल्पिक ब्राण्डिंग रणनीतियों की व्याख्या कीजिए।

(ii) 'ब्राण्ड ईक्विटी' एवं 'ब्राण्ड पहचान' में अन्तर कीजिए।

(i) Creating differentiation even in commodities such as milk, water, edible oil, etc., lead to creation of strong brands. Explain alternate branding strategies employed to create such differentiation. 8

(ii) Differentiate between 'brand equity' and 'brand identity'. 7

(b) पूँजी परिसंपत्ति मूल्यन मॉडल (सी० ए० पी० एम०) क्या है? इसकी अधःस्थ मान्यताएँ क्या हैं? पूँजी बाजार रेखा (सी० एम० एल०) तथा प्रतिभूति बाजार रेखा (एस० एम० एल०) में आप कैसे अन्तर करेंगे?

What is Capital Asset Pricing Model (CAPM)? What are its underlying assumptions? How will you distinguish between Capital Market Line (CML) and Security Market Line (SML)? 10

(c) दो प्रतियोगी फुटकर विक्रेता A और B एक-दूसरे के निकट स्थित हैं। दोनों समान आकार की बिल्डिंग पर अधिकार रखते हैं, समान रूप से ₹ 1,250 किराया चुकाते हैं एवं अपने उत्पादों हेतु एकसमान मूल्य वसूलते हैं। विक्रेता B की तुलना में A ने तीन गुना कर्मचारी नियोजित किया है एवं B से A की आय दुगनी है। अन्य समंक निम्नांकित हैं :

	विक्रेता A	*विक्रेता B*
विक्रय	₹ 8,000	₹ 4,500
विक्रीत वस्तु की लागत	विक्रय का 50%	विक्रय का 50%
मजदूरी	₹ 2,250	₹ 750

आप निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर दीजिए :

(i) व्याख्या कीजिए कि क्यों विक्रेता A, विक्रेता B से दो गुना लाभदायक है।

(ii) कर्मचारियों की संख्या उसी वेतन दर पर दुगनी उचित ठहराने हेतु विक्रेता B को कितना विक्रय बढ़ाना होगा, अगर B की इच्छित परिचालन आय ₹ 350 है?

Two competing retail vendors A and B are located adjacent to each other. Both occupied buildings of the same size, paid the same rent, i.e., ₹ 1,250 and charged similar prices for their products. Vendor A employed three times as many employees as B and has twice as much income as B. Other data are as follows :

	Vendor A	*Vendor B*
Sales	₹ 8,000	₹ 4,500
Cost of Goods Sold	50% of sales	50% of sales
Wages	₹ 2,250	₹ 750

You are required to answer the following questions :

(i) Explain why vendor A is twice as profitable as vendor B.

(ii) By how much vendor B's sales have to be increased in order to justify the doubling of the number of employees at the same rate of pay, if B's desired operating income is ₹ 350? 15

(d) क्या स्थायी सम्पत्ति के मूल्य में उच्चावचन के कारण ह्रास चार्ज किया जाता है? वित्तीय वर्ष में हानि होने के बावजूद क्या फर्म द्वारा ह्रास की व्यवस्था करनी चाहिए? क्या सम्पत्ति का बाजार मूल्य, खाता मूल्य से अधिक होने पर भी स्थायी सम्पत्ति पर फर्म ह्रास चार्ज करते हैं?

Is depreciation charged due to fluctuations in the value of fixed assets? Should depreciation be provided even if the firm is in loss during the financial year? Do firms charge depreciation on fixed assets, although the market value of the assets is higher than its book value? 10

8. (a) एक फर्म के रोकड़ प्रवाह तथा कोष प्रवाह विवरणों में अन्तर स्पष्ट कीजिए। इन विवरणों को तैयार करने का क्या महत्त्व है?

Distinguish between Cash flow and Fund flow statements of a firm. What is the significance of preparing these statements? 10

(b) पूँजी बजटिंग में पूँजी की लागत का क्या महत्त्व है? क्या अधिमान अंशों की लागत, समता अंशों की लागत से कम होती है? अपने उत्तर हेतु कारण स्पष्ट कीजिए।

What is the significance of cost of capital in capital budgeting? Is the cost of preference shares lower than the cost of equity shares? State reasons for your answer. 10

(c) एक फर्म का विक्रय ₹ 20,00,000, परिवर्तनशील लागत ₹ 14,00,000, स्थायी लागत ₹ 4,00,000 तथा 10% ब्याज की दर से ₹ 10,00,000 ऋण है। प्रचालन, वित्तीय एवं संयुक्त लिवरेज की गणना कीजिए। यदि फर्म ब्याज एवं कर से पूर्व आमदनी (ई० बी० आइ० टी०) तीन गुना करना चाहती है, तो प्रतिशत के आधार पर विक्रय में कितनी वृद्धि की आवश्यकता होगी?

A firm has sales of ₹ 20,00,000, variable cost of ₹ 14,00,000, fixed cost of ₹ 4,00,000 and debt of ₹ 10,00,000 at 10% rate of interest. Calculate the operating, financial and combined leverages. If the firm wants to triple its earnings before interest and tax (EBIT), how much of a rise in sales would be needed on a percentage basis? 15

(d) (i) 'प्रेम एवं युद्ध में सब कुछ उचित है' एवं विपणन को भी एक रणनीतिक युद्ध माना जाता है, जो शिष्ट तरीके से प्रतियोगियों के विरुद्ध लड़ा जाता है। उक्त सूक्ति का भारत में प्रचलित अनैतिक विपणन व्यवहारों के संदर्भ में परीक्षण कीजिए।

(ii) अनैतिक विपणन व्यवहारों को नियंत्रित करने सम्बन्धी प्रासंगिक कानूनी ढाँचे तथा प्रवर्तन तंत्र का संक्षेप में मूल्यांकन कीजिए।

(i) 'Everything is fair in love and war' and marketing is considered to be a strategic war fought against competitors in a civilized manner. Examine the above axiom with reference to prevalent unethical marketing practices in India.

(ii) Briefly evaluate the relevant legal framework and enforcement mechanism to curb unethical marketing practices. 15

★ ★ ★