

इस पत्रिका में प्रकाशित लेखों में दिये गये विचार संबंधित लेखकों के हैं। यह आवश्यक नहीं है कि भारतीय रिज़र्व बैंक अथवा बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय उन विचारों से सहमत हों। इसमें प्रकाशित सामग्री को उद्धृत करने पर बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय को कोई आपत्ति नहीं है बशर्ते स्रोत का उल्लेख किया गया हो।

### संपादक - मंडल

#### प्रबंध संपादक

#### करुणासागर

प्रधानाचार्य और मुख्य महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

#### सदस्य

#### संदीप घोष

प्रभारी मुख्य महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

#### एच. एन. सिनौर

मुख्य कार्यपालक, भारतीय बैंक संघ, मुंबई

#### मृदुलकुमार चतुर्वेदी

महाप्रबंधक, इंडियन ओवरसीज़ बैंक

#### डॉ. सुरेश कुमार

उप महाप्रबंधक (राजभाषा), भारतीय स्टेट बैंक, मुंबई

#### एम. एस. आनंद

उप मुख्य प्रबंधक, ओरिएण्टल बैंक ऑफ कॉमर्स

#### आर. डी. धुर्वे

महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

#### आशा वशिष्ठ

महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

#### डॉ. अमरेन्द्र साहू

उप प्रधानाचार्य, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

#### डॉ. शरद कुमार

महाप्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

#### कार्यकारी संपादक

#### पुष्प कुमार शर्मा

सहायक महा प्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

#### सदस्य-सचिव

#### सावित्री सिंह

प्रबंधक, भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

#### बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय

भारतीय रिज़र्व बैंक, वीर सावरकर मार्ग

दादर (पश्चिम), मुंबई - 400 028.

श्री करुणासागर द्वारा बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय, भारतीय रिज़र्व बैंक, वीर सावरकर मार्ग, दादर (पश्चिम), मुंबई - 400 028 के लिए संपादित और प्रकाशित तथा मयूर ट्रेडिंग कॉरपोरेशन, मुंबई - 400 001 में मुद्रित।

इंटरनेट <http://www.rbi.org.in/hindi> पर भी उपलब्ध। E mail : [btcrbjbhasha@rbi.org.in](mailto:btcrbjbhasha@rbi.org.in) फैक्स नं. - 2430 3882

मुखपृष्ठ : सुधाकर वरवडेकर



# अंतर-बैंक हिंदी निबंध प्रतियोगिता - वर्ष 2004-2005

बैंकिंग विषयों पर हिंदी में मौलिक लेखन को प्रोत्साहित करने के लिए भारतीय रिज़र्व बैंक प्रति वर्ष अंतर-बैंक हिंदी निबंध प्रतियोगिता का आयोजन करता है। तदनुसार, वर्ष 2004-2005 की उक्त प्रतियोगिता के लिए निम्नलिखित विषय रखा गया है :

**“ ग्रामीण विकास की समस्याओं के निराकरण में बैंक ऋण का योगदान ”**

प्रतियोगिता के नियम एवं निबंध के साथ भेजे जाने वाले प्रमाणपत्र का नमूना निम्नानुसार है।

1. यह प्रतियोगिता सरकारी क्षेत्र के बैंकों तथा भारतीय रिज़र्व बैंक के सभी कार्यरत कर्मचारियों अधिकारियों के लिए है। इसमें राजभाषा अधिकारी / अनुवादक भाग नहीं लेंगे।
2. निबंध के लिए शब्दों की सीमा लगभग 3000 से 4000 तक रखी गयी है। शब्दों की सीमा का कड़ाई से अनुपालन किया जाएगा और उक्त सीमा का उल्लंघन करनेवाले सहभागी का निबंध प्रतियोगिता के लिए अपात्र माना जाएगा।
3. निबंध हिंदी में क्वार्टो साइज कागज पर एक ओर टाइप किया हुआ होना चाहिए। हाथ से लिखे हुए निबंध भी स्वीकार किए जाएंगे, बशर्ते वे साफ-साफ लिखे गए हों और आसानी से पढ़े जा सकते हों।
4. प्रतियोगिता मातृभाषा के अनुसार (i) हिंदी-भाषियों, (ii) मराठी, पंजाबी और गुजराती-भाषियों तथा (iii) अन्य गैर-हिंदी भाषा-भाषियों के लिए अलग-अलग आयोजित की जाएगी और प्रत्येक वर्ग में प्रथम तथा द्वितीय पुरस्कार प्रदान किए जाएंगे।
5. प्रथम पुरस्कार की राशि 10,000/- रुपए तथा द्वितीय पुरस्कार की राशि 5,000/- रुपए है।
6. प्रतियोगिता के परिणाम की सूचना बैंकों के प्रधान कार्यालयों को ही दी जाएगी और वे ही अपने समस्त स्टाफ - सदस्यों को परिणामों से अवगत कराएंगे। केवल विजेताओं को ही व्यक्तिगत रूप से सूचित किया जाएगा।
7. प्रत्येक सहभागी को निम्न फार्म के अनुसार अपने संबंधित बैंक के माध्यम से अपनी मातृभाषा सूचित करते हुए यह प्रमाणपत्र देना होगा कि उनका निबंध मौलिक है तथा उन्होंने उसे अन्यत्र पुरस्कार या प्रकाशन के लिए नहीं भेजा है।
8. निबंध में कोटेशन देते समय स्रोत का उल्लेख किया जाना आवश्यक होगा।
9. प्रतियोगिता के संबंध में रिज़र्व बैंक का निर्णय अंतिम और सहभागियों के लिए बाध्यकारी होगा।
10. निबंध प्राप्त करने की अंतिम तारीख 31 अक्टूबर, 2004 है।
11. प्रतियोगिता में भाग लेनेवाले अधिकारी / कर्मचारी अपने निबंध संबंधित शाखा / विभाग के मुख्य अधिकारी के प्रमाण के साथ सीधे ही निम्नलिखित पते पर भेजें :  
**महाप्रबंधक (प्र.अ.) भारतीय रिज़र्व बैंक, राजभाषा विभाग, गारमेट हाऊस, डॉ. एनी बेसंट रोड, वरली, मुंबई - 400 018**
12. प्रतियोगिता के विजेताओं को रिज़र्व बैंक राजभाषा शील्ड पुरस्कार वितरण समारोह के अवसर पर पुरस्कार दिए जाएंगे तथा संबंधित बैंक समारोह में शामिल होनेवाले विजेताओं को 'ड्यूटी पर' मानेगा।
13. पुरस्कृत निबंधों पर भारतीय रिज़र्व बैंक का सर्वाधिकार होगा। पुरस्कार विजेता निबंध को अन्यत्र कहीं नहीं छपवाएगा। भारतीय रिज़र्व बैंक को अपनी पत्रिकाओं में निबंध प्रकाशित करने का अधिकार होगा।

## प्रमाणपत्र का नमूना

मैं \_\_\_\_\_ यह प्रमाणित करता / करती हूँ कि मैं \_\_\_\_\_ में पिछले \_\_\_\_\_ वर्षों से  
(पूरा नाम) (बैंक एवं शाखा का नाम और उसका डाक का पूरा पता)

\_\_\_\_\_ के पद पर कार्यरत हूँ और मेरी मातृभाषा \_\_\_\_\_ है। भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा आयोजित अंतर-  
बैंक हिंदी निबंध प्रतियोगिता के लिए भेजा जानेवाला मेरा निबंध मौलिक है तथा इसे अन्यत्र पुरस्कार या प्रकाशन के लिए नहीं भेजा गया है।

हस्ताक्षर : \_\_\_\_\_ स्थान : \_\_\_\_\_ तारीख : \_\_\_\_\_

श्री / श्रीमती / कुमारी \_\_\_\_\_ इस बैंक के कर्मचारी हैं।

(पूरा नाम)

प्रमाणित करनेवाले बैंक अधिकारी के हस्ताक्षर \_\_\_\_\_

पूरा नाम : \_\_\_\_\_

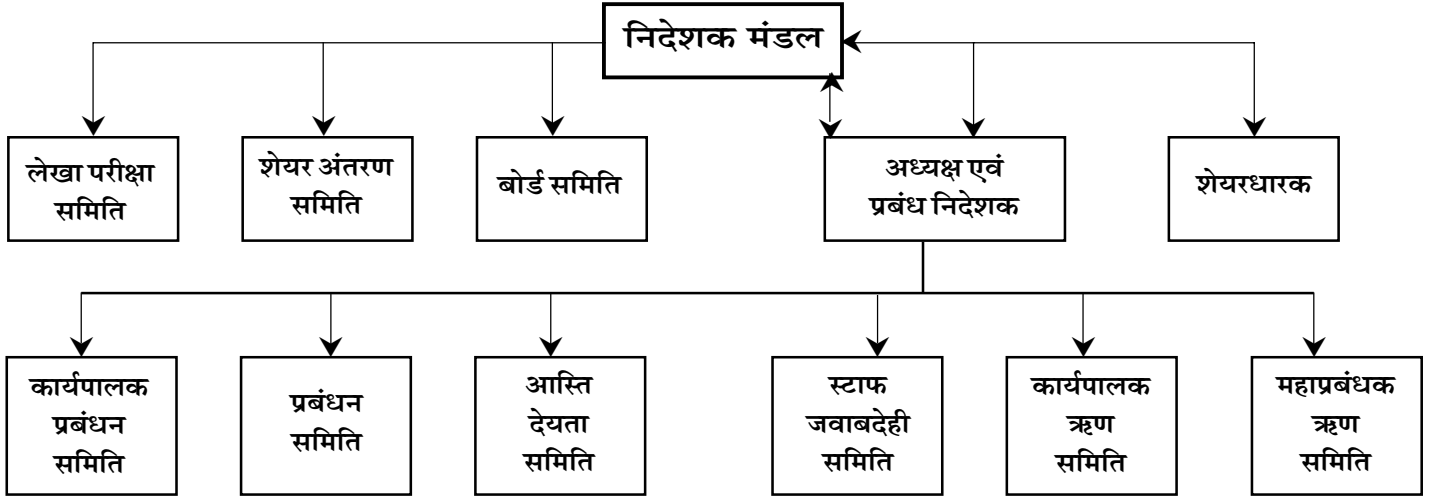
पदनाम : \_\_\_\_\_ तारीख : \_\_\_\_\_

फैक्स सं. : \_\_\_\_\_ दूरभाष सं. : \_\_\_\_\_

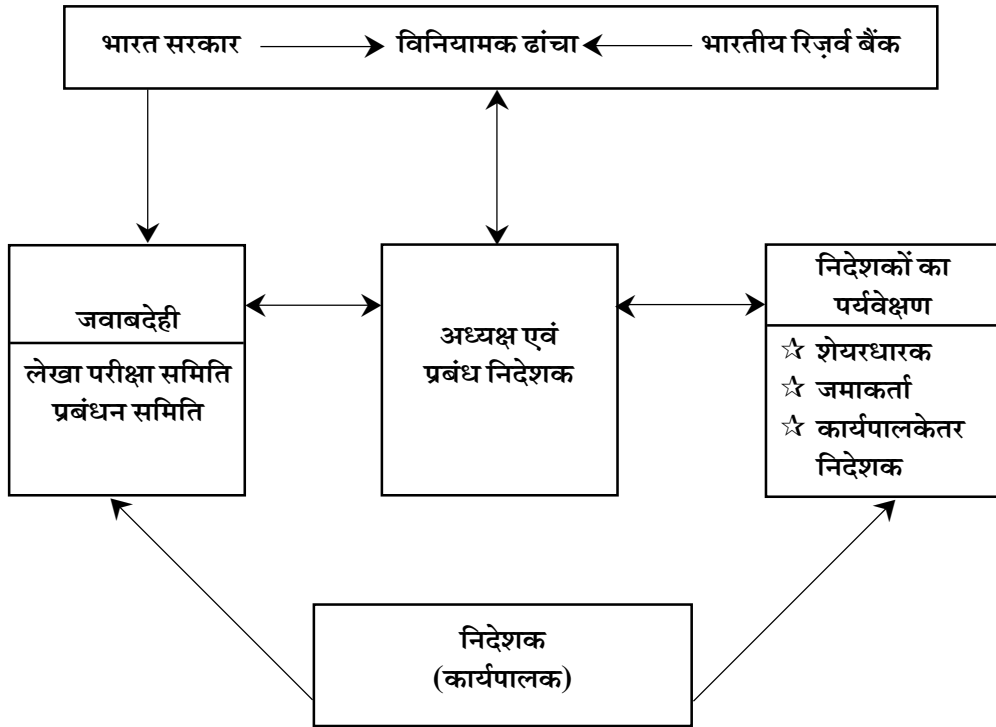
बैंक की मुहर

इस अंक के प्रकाशन में महाविद्यालय से सम्बद्ध संकाय सदस्य श्री श्वेतांक मौर्य, आईबीए की श्रीमती प्रभुता व्यास और राजभाषा कक्ष से सम्बद्ध गौरी करंदीकर, एम. वी. चांदनानी और बी. सी. सोनवणे का सहयोग प्राप्त हुआ। बैं प्र म का फैक्स नंबर 2430 3882

निजी क्षेत्र के नई पीढ़ी के बैंक गवर्नेंस का मॉडल



एक पारंपरिक सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक गवर्नेंस की संरचना



## बैंकिंग चिंतन-अनुचिंतन विषयसूची

संपादकीय		2
अनुचिंतन		4
साक्षात्कार		5
लेख		
◆ कार्पोरेट गवर्नेस व्यापक-परिचय	प्रल्हाद सबनानी	9
◆ कार्पोरेट गवर्नेस : एक संकल्पना	अजयेंद्रनाथ त्रिवेदी	15
◆ मानव संसाधन और बैंकिंग रूपांतरण	डॉ. रमाकांत शर्मा	20
◆ बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेस	डॉ. सुरेश कुमार	26
◆ कार्पोरेट गवर्नेस तथा भारतीय कम्पनियों	डॉ. रामप्रकाश सिंहल	31
◆ कार्पोरेट गवर्नेस : उपयोगिता	ध्रुवकुमार फिटकरीवाला	38
◆ कार्पोरेट गवर्नेस - समन्वित दृष्टिकोण	डॉ. दलसिंगार यादव	44
◆ सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेस	ए. के. हिरवे एवं श्रीमोहन यादव	47
◆ कार्पोरेट गवर्नेस - कार्यान्वयन	राजेंद्र सिंह	52
◆ मानव संसाधन तथा बैंकों में कार्यनिष्पादन	डॉ. राजीव सिन्हा	58
◆ कार्पोरेट गवर्नेस तथा वित्तीय संस्थाएं	रविनाथ टण्डन	61
◆ कार्पोरेट गवर्नेस - ग्राहक सेवा तथा मानव संसाधन	श्यामलाल गौड़	66
◆ कार्पोरेट गवर्नेस और भारतीय बैंकिंग	विनय बंसल	72
इधर-उधर से	सावित्री सिंह	80
बैंकिंग परिदृश्य		83
पुस्तक समीक्षा		86
लेखकों से/ पाठकों से		88
परिशिष्ट		I से XVI

## संपादकीय



प्रिय पाठको

“साथ चलें, मिलकर सोचें, बौद्धिक क्षमता एकाकार करें  
कोई द्वेष ना हो, सम्मिलित प्रज्ञा उज्वलित हो, प्रगति को साकार करें”

हज़ारों वर्षों पहले रची गयी ऋग्वेद की एक ऋचा (‘संगच्छध्वं संबदध्वम् ....’) का यह भावानुवाद न केवल आज के बहुचर्चित कार्पोरेट गवर्नेंस को परिभाषित करता है बल्कि यह भी दर्शाता है कि यह संकल्पना कोई नई नहीं है। वस्तुतः भारतीय परिवेश में, जहाँ अविभाजित हिन्दू परिवार की संकल्पना सदियों से लागू है, वहाँ कार्पोरेट गवर्नेंस कोई नया विषय नहीं लगता। अविभाजित हिन्दू परिवार का “कर्तव्य” न केवल पूरे कुटुम्ब को साथ लेकर चलता है बल्कि हर सदस्य के हितों को समझते हुए अपने कर्तव्य का निर्वाह करता है। परन्तु अमेरिका के वाटरगेट कांड ने पश्चिम के चितकों को इस भारतीय अवधारणा के प्रति विचार करने के लिये बाध्य कर दिया और कार्पोरेट गवर्नेंस की अलग-अलग परिभाषाएं देश और विदेश में गढ़ी जाने लगीं।

समय-समय पर बदलती परिभाषाओं ने कार्पोरेट गवर्नेंस के कई सिद्धान्तों को जन्म दिया जो कहीं न कहीं एक दूसरे से जुड़े होते हुए भी परस्पर सौतेले ही लगते हैं। वास्तव में सिद्धान्तों का मूल रूप एक ढांचे का ही होता है, उसमें प्राण नहीं होते- यही कारण है कि सभी सिद्धान्तों को यदि भावनाओं के साथ जोड़ दिया जाए तो परिणाम सुखद हो सकते हैं। ऐसा हमें अविभाजित हिन्दू परिवार की संकल्पना में दिखाई पड़ता है।

यहीं पर रेखांकित होती है मानव संसाधन की भूमिका। गहराई से समझा जाए तो यह बात उभर कर सामने आती है कि कार्पोरेट गवर्नेंस “सिद्धान्त” है और मानव संसाधन एक “भावना” और इन दोनों के समामेलन से ही अपेक्षित परिणाम प्राप्त होंगे। प्रश्न यह उठता है कि क्या हम इन दोनों को साथ में रख पाते हैं?

हाल के वर्षों में हम सभी बेहतर सेवा देने, विशेषकर बैंकों के संदर्भ में बेहतर ग्राहक सेवा देने के एकसूत्री फार्मूले को लेकर आगे बढ़ रहे हैं। पर यह फार्मूला सही रूप में सफल होता हुआ नहीं दिखलाई पड़ता है। आवश्यकता है अपने सिद्धान्त की समीक्षा कर इसे नया रूप देने की। चाणक्य ने इस बारे में एक नीति निरूपित की थी जो हमें अपने कर्मचारियों के मामले में लागू करनी चाहिये - “रक्षा, पालना और योगक्षेम”। हम यदि इस बात को समझ लें कि हमारे लिये **अपने कर्मचारी पहले हैं - उनका योगक्षेम हमें पहले देखना है और ग्राहक बाद में** तो निश्चित ही वह हमें बेहतर ग्राहक सेवा की दिशा में आगे बढ़ायेगा। इसे इस दृष्टिकोण से भी सोचा जा सकता है कि कर्मचारी संस्था के ‘आन्तरिक ग्राहक’ (Internal customer) होते हैं और पूरी तरह से संतुष्ट और प्रेरित कर्मचारी ही समग्र रूप से बेहतर ग्राहक सेवा के जनक होते हैं, आधार होते हैं। हमें कार्पोरेट गवर्नेंस के इस सशक्त पहलू “मानव संसाधन” पर व्यापक एवं गहरी समझ पैदा करनी होगी।

यह सच है कि किसी संस्था या संगठन का सिद्धान्त भले ही कुछ भी क्यों ना हो, उद्देश्य तो लाभ अर्जित करना ही होता है, --लाभ, सिर्फ लाभ। प्रश्न उठता है कि क्या कार्पोरेट गवर्नेंस के प्रचलित सिद्धान्तों के आधार पर ही लाभार्जन किया जा सकता है। वस्तुतः देखा जाए तो “लाभ” निरंतर चलनेवाली एक प्रक्रिया है और उसे उद्देश्य नहीं प्रेरक तत्व समझना चाहिये ताकि आगे की प्रगति को सुनिश्चित किया जा सके। कार्पोरेट गवर्नेंस और मानव संसाधन के समामेलन से एक नयी संकल्पना बन सकती है जिसे संत कबीर के इस दोहे से समझा जा सकता है।

“साई इतना दीजिये, जामे वुटम्ब सत्माय  
में भी भूखा ना रहूं, साधु ना भूखा जाय”

लाभ को इसी दृष्टि से देखने पर उसका सामाजिक सरोकार उजागर होगा। वास्तव में कार्पोरेट गवर्नेंस के भीतर यही भावना अन्तर्निहित होती है कि हमारे लाभ का प्रयोजन सामाजिक हो जो न केवल संस्था बल्कि उसके कर्मचारी, उसके ग्राहक और सम्पूर्ण समाज से जुड़ा हुआ हो। यह संभव है, यदि हम ज्ञान की कसौटी से अपनी दृष्टि को परखें और उसे विचारवान बनायें न कि उसे हर कीमत पर लाभ कमाने के संकीर्ण मार्ग पर बिखरने दें। ये आज के समय की छुपी हुई चुनौतियाँ हैं जिन पर हमें देर-सवेर ध्यान देना ही होगा वरना “कार्पोरेट गवर्नेंस” मात्र सिद्धान्त बनाकर समय की धारा में बह जायेगा।

उपर्युक्त विचारधारा का अनुपालन करने के लिये हमें अपने गवर्नेंस में चाणक्य के चार सूत्रों को शामिल करना पड़ेगा - अर्थात्

“अलब्धलाभादियत्तुष्टयं राज्य तंत्रम्”

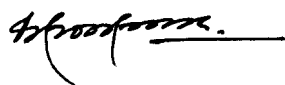
जो नहीं है, उसे पाना, उसकी रक्षा करना, उसका विकास करना और उसे सही रूप में वितरित करना - यही है एक सफल गवर्नेंस या नियमन की विशेषतायें जो हमें अपने लाभ को सामाजिक सरोकार से जोड़ने में प्रेरित करेगी।

इस विशेषांक में हमने कार्पोरेट गवर्नेंस और मानव संसाधन पर संतुलित सामग्री देने का प्रयास किया है जिससे हमारी सोच न केवल प्रभावित होगी बल्कि एक सही दिशा भी उसे मिल पायेगी। अस्तु, इस प्रयास में हम तब ही संपूर्ण होंगे जब हमें पाठकों की प्रतिक्रिया प्रेरणास्वरूप प्राप्त होगी। साक्षात्कार की कड़ी में हमने ओरियन्टल बैंक ऑफ कॉमर्स के प्रबंध निदेशक एवं अध्यक्ष श्री बी. डी. नारंग से हुई बातचीत को प्रस्तुत किया है जो इस विशेषांक के अनुरूप सिद्ध होगी।

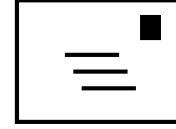
आपकी प्रतिक्रियाओं की प्रतीक्षा में।

सादर

आपका



## अनुचिंतन



पिछले कई वर्षों से इस पत्रिका के विभिन्न अंकों के साथ-साथ विशेषांकों को पढ़ने का भी सौभाग्य प्राप्त हुआ। निश्चित ही बैंकिंग विषयों पर हिंदी माध्यम की यह एक उच्चस्तरीय पत्रिका है। इसमें प्रकाशित लेख बैंककर्मियों के लिए ज्ञानवर्द्धक, रूचिकर और प्रेरणाप्रद होते हैं। सामग्री विविधतापूर्ण, भाषाशैली सरल किन्तु सारगर्भित एवं प्रभावपूर्ण रहती है। लाभप्रदता विशेषांक में लाभप्रदता बढ़ाने संबंधी व्यावहारिक पहलुओं पर प्रकाश डालनेवाले लेख प्रशंसनीय हैं। प्रस्तुत अंक में श्री अरूण पुरवारजी का रोचक व प्रेरणाप्रद साक्षात्कार प्रकाशित कर आपने एक अच्छी शुरुआत की है। कृपया इस कड़ी को बनाए रखें। बैंकिंग के क्षेत्र में सफल लोगों के जीवन के विषय में जानकर अन्य बैंककर्मियों को निश्चित तौर पर प्रेरणा मिलती है। इस पत्रिका का त्रुटिरहित उत्कृष्ट मुद्रण और पत्रिका का कलेवर विशेष रूप से प्रभावित करता है।

**ओमप्रकाश गैरोला**  
अधिकारी  
पंजाब नैशनल बैंक  
हरिद्वार (उत्तरांचल)

पत्रिका के अप्रैल-जून 2004 अंक का कवरपृष्ठ बहुत ही सुन्दर एवं समसामयिक है तथा पत्रिका में दी गई सभी रचनाएं ज्ञानवर्द्धक एवं उपयोगी हैं। विशेष तौर पर व्यवसाय संवर्द्धन के लिए विपणन, ट्रेवल करेंसी कार्ड तथा गैर उत्पादक आस्तियों की वसूली इ. रचनाएं बहुत ही उपयोगी हैं। इस सुन्दर प्रयास के लिए संपादक मंडल को हमारी तरफ से हार्दिक बधाई। राजभाषा नीति के प्रचार प्रसार में बैंकों के बैंक द्वारा प्रकाशित यह पत्रिका वास्तव में सराहनीय प्रयास कर रही है।

**जे.एल.तुली**  
सहायक महाप्रबंधक  
सेंट्रल बैंक ऑफ इंडिया  
चंडीगढ़

पत्रिका के अप्रैल-जून 2004 अंक का संपादकीय बहुत ही प्रेरक एवं मानव को उसकी सकारात्मक सोच की ओर आकर्षित करता है। पत्रिका के समस्त लेख ज्ञानवर्द्धक एवं संग्रहणीय हैं जो गागर में सागर की कहावत को चरितार्थ करते हैं। इसके सभी लेख वर्तमान बैंकिंग परिदृश्य से संबंधित हैं। हिंदी में प्रकाशित ये लेख राजभाषा के प्रचार-प्रसार में सहायक सिद्ध होंगे।

**सहायक क्षेत्रीय प्रबंधक**  
सेंट्रल बैंक ऑफ इंडिया  
क्षेत्रीय कार्यालय, कूच बिहार

अप्रैल-जून 2004 अंक के आवरण पृष्ठ की साजसज्जा काफी आकर्षक लगी व आपकी संस्था के 50वें गौरवशाली वर्ष में आकर्षक कलेवर में आपका यह प्रकाशन हमें वास्तव में हिंदी पाठकों की सुधि लेनेवाली बैंकिंग पत्रिका के रूप में स्थापित होने पर गौरवान्वित कर गया। माननीय अध्यक्ष, भारतीय स्टेट बैंक से लिए गए साक्षात्कार के प्रकाशन के लिए साधुवाद। इस अंक में शामिल लेख विशेषकर गैर उत्पादक आस्तियों की वसूली, स्व सहायता समूहों के स्वावलंबन में बैंकों की भूमिका तथा व्यवसाय संवर्द्धन के लिए विपणन काफी व्यावहारिक लगे। आपसे आग्रह है कि “नवीन बैंकिंग टेक्नॉलॉजी तथा ग्रामीण क्षेत्रों के लिए लघु उद्योग फाइनेंस” के सभी पहलुओं पर विस्तृत विशेषांक प्रकाशित करें ताकि ग्रामीण भारत में कार्यरत बैंकर ग्रामीण औद्योगिक वित्त की वृद्धि एवं ग्रामीण समाज की उन्नति में सार्थक योगदान दे सकें।

**एल.के. साहू**  
राजनांदगांव ग्रामीण बैंक  
शाखा नवागढ़, छत्तीसगढ़

आपकी पत्रिका हमें बहुत अच्छी लगी। हमारी शाखा ग्रामीण क्षेत्र में आती है इसलिए हमको बैंकिंग की नई जानकारी नहीं मिलती। आपकी पत्रिका से हमें बैंकिंग की नई जानकारी जैसे सरकारी क्षेत्र के बैंकों के लिए नीतिगत मामले, कंप्यूटर परिभाषा, ऋण खाता प्रबंधन, विश्व व्यापार इ. मिलती है।

**एस. एस. कुलकर्णी**  
शाखा प्रबंधक  
बैंक ऑफ महाराष्ट्र  
मालवण, सिन्धुदुर्ग

आपने इस पत्रिका का उत्कृष्ट स्तर बनाए रखा है। न केवल इसका मुद्रण और साज - सज्जा आकर्षक तथा सुरूचिपूर्ण है बल्कि इसमें संकलित सामग्री भी उपयोगी, प्रेरणादायक एवं ज्ञानवर्द्धक है। आशा है कि आप इस पत्रिका का स्तर बनाए रखेंगे तथा इसे और भी सुन्दर एवं रोचक बनाते हुए नियमित रूप से प्रकाशित करते रहेंगे।

**कृष्ण कुमार ग्रोवर**  
पूर्व सचिव  
संसदीय राजभाषा समिति  
नई दिल्ली



## ...एक आदमी नहीं, पूरा परिवार “ग्रो” करता है... !!

बैंकिंग जगत में सफल अध्यक्ष एवं प्रबंधक निदेशकों की जब भी बात चलेगी, **श्री.बी.डी. नारंग**, जो ओरियन्टल बैंक ऑफ कॉमर्स (ओबीसी) के अध्यक्ष हैं, का नाम सदैव अग्रणी पंक्तियों में रखा जायेगा। सबको साथ लेकर चलने के सिद्धान्त के साथ कामकाज में पारदर्शिता और फिर जब तक दूसरे लोग विचार के स्तर पर होते हैं तब तक निर्णय लेने की दूरदर्शिता वाले श्री नारंग बातचीत में एकदम मिलनसार हैं तथा *अपने* से लगनेवाले अधिकारी हैं। इस बार के विशेषांक में साक्षात्कार के लिये उनसे बातचीत करना अपने आप में एक अलग ही अनुभव रहा है। अपनी बात को साफ शब्दों में और आत्मविश्वास के साथ कहना उनकी विशेषता है।

बैंकिंग के विभिन्न क्षेत्रों से होकर अपनी कार्ययात्रा आरंभ करने वाले श्री नारंग वर्ष 2000 से ओबीसी के अध्यक्ष हैं। इसके पहले वे पंजाब एण्ड सिंध बैंक में कार्यपालक निदेशक रहे हैं। वे लम्बे समय तक विदेश में आईबीयू (यूनियन बैंक की एक सहायक कंपनी) के प्रभारी भी रहे हैं।

आईबीए तथा रिज़र्व बैंक की समितियों से जुड़े श्री नारंग बैंकर प्रशिक्षण महाविद्यालय की परामर्शदात्री परिषद के सदस्य भी हैं।

श्री नारंग का यह साक्षात्कार कार्पोरेट गवर्नेंस एवं मानव संसाधन के विभिन्न पहलुओं पर भी प्रकाश डालता है क्योंकि श्री नारंग का यह कहना है कि **“मेरे बैंक का एजेन्डा बैंक का चपरासी भी जानता है।”** आइए श्री नारंग से हुई बातचीत में आप भी शामिल हो जाइये।

*कहते हैं कि जब बाकी लोग सोच रहे होते हैं, तब तक आप निर्णय ले लेते हैं। कैसे ?*

\* नहीं, एकदम से तो ठीक नहीं है परन्तु ऐसी मेरी आदत है, मैं काम को पेंडिंग नहीं रखना जानता। दूसरी बात यह है कि मैंने बैंकिंग के हर फील्ड में काम किया है और ऐसे में बैंकिंग का मेरा अनुभव ही है जो मुझे तुरंत निर्णय लेने की शक्ति देता है।

*आपके बारे में कहा जाता है कि आप परिणाम चाहते हैं और काम करवाना जानते हैं - यही आपकी सफलता का फार्मूला है। इस बारे में आप हमें कुछ बताएं ?*

\* मेरा मानना है कि हर व्यक्ति में कार्य करने की क्षमता होती है, बस थोड़ा सा मोटिवेट करना होता है। उसे पहचान देनी होती है। कुशल प्रबंधन का कार्य है कि वे उसके सामर्थ्य को पहचानकर उसके हिसाब से उसे काम दें और उसकी कार्य कुशलता को बढ़ाएं। किसी संस्था की सफलता अच्छी नीतियां एवं योजनाएं बनाने पर ही निर्भर नहीं हैं, उन नीतियों को लागू करना भी जरूरी है और इसके लिए संस्था के प्रत्येक कर्मचारी की सहभागिता का होना आवश्यक है। इसलिए हमने अपनी “आधार” पत्रिका के माध्यम से प्रत्येक कर्मचारी को अपने सारे प्रोडक्ट्स की जानकारी दी है क्योंकि ग्राहक आते ही काउन्टर पर पूछताछ करता है। हमने अपने कार्पोरेट लक्ष्यों को मात्र मैनेजमेंट तक ही सीमित नहीं रखा है अपितु इन्हें प्राप्त करने के लिए बैंक के प्रत्येक कर्मचारी को इसमें शामिल किया है। मैनेजमेंट



और स्टाफ के बीच हमने दोहरा सम्प्रेषण रखा है ताकि वे संस्था की नीतियों को भली-भांति समझ सकें। कार्यालयीन मर्यादाओं को यदि हम छोड़ दें तो मेरे केबिन के दरवाजे सभी के लिए हरदम खुले हैं।

*लगातार तीन साल से “ओबीसी” प्रगति दर्ज कर रहा है, यह एक उल्लेखनीय बात है। कौन सी जादू की छड़ी है आपके पास ?*

\* जादू नहीं, फोकस का कमाल है, हमने रिकवरी पर ही अपना ध्यान केन्द्रित किया और परिणाम अच्छे रहे। हमने बैंक को आंतरिक रूप से सुदृढ़ बनाने पर जोर देते हुए सुनियोजित ढंग से कार्य किया।

दूसरी बात, मैंने तुलन पत्र का गहरा अध्ययन किया और पाया कि हमारी लागत ज्यादा है, बस ! हमने लागत कम करने की दिशा में कार्य किया। जमा लागत कम करने के लिए हमने कम लागत की बचत व चालू जमाराशियां जुटाने पर विशेष ध्यान दिया जिसके परिणामस्वरूप हम अपनी जमा लागत को 5.1% तक कम करने में सफल रहे। इसी प्रकार हमने खर्चों पर कड़ा नियंत्रण रखकर और स्थापना एवं परिचालन व्यय को कम करके 29.6 प्रतिशत का लागत आय अनुपात प्राप्त किया, जो सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में सबसे कम है।

हमने अपने स्प्रेड में कमी की और गैर ब्याज आय को बढ़ाने पर विशेष ध्यान दिया। इसके लिए हम भारतीय जीवन बीमा निगम व ओरियंटल इंश्योरेंस कार्पोरेशन के बीमा उत्पादों के साथ जुड़े और मास्टर कार्ड इंटरनेशनल के साथ मिलकर भारत का पहला प्रीपेड कार्ड लांच किया।

हमारा यह मानना है कि “ग्रो” एक आदमी नहीं होता - पूरा परिवार होता है - और मैंने इस संकल्पना को ही आगे बढ़ाया-हमने शाखा नेटवर्क बढ़ाने की अपेक्षा अपने मौजूदा नेटवर्क को और अधिक मजबूत बनाने पर जोर दिया जिससे परिचालन लागत में कमी आयी व लाभप्रदता पर अच्छा प्रभाव पड़ा।

हमने हर प्रकार की नीतियां बनाईं ताकि हमें अपने लक्ष्य पता हो सकें। बैंक की आंतरिक नियंत्रण प्रणाली की लगातार मानिट्रिंग और समीक्षा की ताकि रेवन्यू लीकेज को रोका जा सके। मैं व्यक्तिगत रूप से ब्रांच मैनेजर्स से मिला - उन्हें मोटिवेट किया और फिर रिजल्ट तो अपने आप आ ही जाते हैं।

*ओबीसी को “कस्टमर फ्रेंडली बैंक” कहा जाता है, क्यों और कैसे ?*

\* हमारे बैंक का एक कल्चर रहा है, क्योंकि इसके जन्म के साथ ही पंजाब की मंडियों के व्यापारी इससे जुड़े और वे पीढ़ी दर पीढ़ी हमसे आज भी जुड़े हुए हैं। दूसरी बात, हमने अफसरशाही अर्थात ब्यूरोक्रेसी को खत्म किया। अरे भई, किसी भी मामले में या तो “हाँ” हो सकता है या “ना” - फिर उसे उलझाएं क्यों। और हमारे ग्राहक परिवार की तरह ही तो हैं। प्राइवेट एवं विदेशी बैंकों में मिल रही अत्याधुनिक सुविधाओं के बावजूद भी, वे हमारे बैंक से ही बैंकिंग करना पसंद करते हैं। हमारा हमेशा यह प्रयास रहा है कि ग्राहकों को कम समय में बेहतरीन सुविधाएं प्रदान की जाएं। भई तभी तो ग्राहक आपसे जुड़ेगा ना। ग्राहकों के साथ पारदर्शिता बनाए रखने के लिए हमने सिटिजन्स चार्टर को लागू किया है।

*आजकल हम बैंकिंग में कार्पोरेट गवर्नेंस की बात बहुत करते हैं, आप इसे किस तरह से लागू करते हैं ?*

\* देखिये, सभी जानते हैं, सरकारी बैंक की अपनी सीमाएं तो होती ही हैं, फिर भी हमने इस कन्सेप्ट को सफलतापूर्वक लागू करने का प्रयास किया और हम सफल भी हुए। हमने हर तरह की कमिटी बनाई, जवाबदेही तय की, “की एरियाज” को निर्धारित किया, शाखाओं में अवेरनेस पैदा की, प्रशासनिक ढांचे को दुरुस्त किया और उसकी खामियों को समझा और एक पुख्ता एजेन्डा बनाया। सच कहूं तो हमारे बैंक का एजेन्डा हमारा चपरासी भी जानता है - जानते हैं क्यों, क्योंकि हमने यूनियन को अपने साथ जोड़ा, उन्हें बैंक का एजेण्डा बताया

और उसे लागू करने में उनकी सहायता मांगी। और फिर आप तो जानते ही हैं कि इस तरह की अन्डरस्टैंडिंग से ही तो काम अपने आप आसान हो जाता है।

आप कह सकते हैं कि हमने परिवार को एक साथ “ग्रो” करने की मानसिकता बनाई - ऐसा कल्चर पैदा किया। मेरा यह मानना है कि “मैन पावर” कभी रिप्लेस नहीं होता पर उसे अपग्रेड किया जा सकता है। प्रशिक्षण का अपना बजट हम पिछले दो सालों में बढ़ाते गये। देश विदेश में अपने लोगों को हर प्रकार की ट्रेनिंग दी जिससे आपसी “रोटेशन” बहुत आसान हुआ और मैनेजमेंट को इसका फायदा मिला क्योंकि मैरिट वाले लोग बढ़ते गये और हम आगे बढ़ने लगे।

बैंकिंग से जुड़े हर विषय पर समितियां और उप समितियां बनाकर कार्पोरेट गवर्नेंस में हर स्टेक होल्डर के हितों की रक्षा की जो बात कही गयी है उसे लागू करने का पूरा प्रयास किया।

*क्या भारतीय परिप्रेक्ष्य में, जहां बैंकिंग क्षेत्र सरकार के प्रति उत्तरदायी है, कार्पोरेट गवर्नेंस पूरी तरह से लागू किया जा सकता है ?*

\* भारत के सरकारी क्षेत्र के बैंकों में सरकार की शेरधारिता काफी है और निदेशक मंडल में उनके 5/6 नामिती होते हैं। इसलिए बैंक सरकार के प्रति उत्तरदायी हैं। ऐसी स्थिति में कार्पोरेट गवर्नेंस को पूरी तरह से लागू नहीं किया जा सकता अपितु कुछ हद तक किया जा सकता है और वह हमने किया।

*एक तरफ तो हम बात करते हैं प्रतिस्पर्धा की, विशेषकर निजी क्षेत्र के बैंकों के संदर्भ में, और दूसरी तरफ हम अपने पारंपरिक बैंकिंग के स्वरूप को छोड़ना भी नहीं चाहते - क्या इस तरह से हम स्पर्धा का सामना कर सकते हैं ?*

\* देखिये, यह सोच की बात है, मैं प्रतिस्पर्धा को नकारात्मक

रूप में न लेकर कार्यकुशलता बढ़ाने का अवसर मानता हूँ। हमने अपने एप्रोच को बदला। प्राइवेट एवं विदेशी क्षेत्र के बैंकों की कार्यप्रणाली के अनुरूप कार्य करने के लिए हम अपनी कार्यक्षमता को निरन्तर बढ़ा रहे हैं और उन्नत प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में प्रवेश करके ग्राहकों को कोर बैंकिंग सॉल्यूशन (सीबीएस), एटीएम, टेली-बैंकिंग जैसी अत्याधुनिक सेवाएं प्रदान कर रहे हैं। हम अपनी पारंपरिक बैंकिंग को नहीं छोड़ सकते क्योंकि सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक होने के नाते हमारा ग्राहक विस्तार व्यापक है जो महानगर तथा शहरों तक सीमित न होकर दूर-दराज़ के ग्रामीण क्षेत्रों तक फैला हुआ है। प्राइवेट बैंकों का दायरा बहुत छोटा है जबकि हम लोग बहुत फैले हुए हैं। हम ग्राहक को ग्राहक नहीं अपना आदमी मानकर काम करते हैं। इसलिए हमें दोनों प्रकार की बैंकिंग में तालमेल करना होगा।

*ओबीसी का एनपीए 1.4 प्रतिशत के बहुत ही कम स्तर पर है, इसलिए क्या कोई खास योजना बनाई गई है ?*

\* ऐसा है कि जब हम आगे बढ़ना चाहते हैं तो हमें अपनी जमीन तो मजबूत करनी ही पड़ेगी। हमारा अकेला बैंक है जो प्रोविजन करने में सबसे आगे है। हमारी सभी निवल गैर निष्पादनकारी आस्तियों (Net NPA) को, जो मार्च 2003 में 1.4% थीं, सितम्बर, 2003 में “शून्य स्तर” पर लाया गया। यह स्थिति 31 मार्च 2004 से ऋण अदायगी के 90 दिनों की चूक संबंधी प्रतिमानों के लागू होने के बाद भी बरकरार रही। हमने अपने सभी अनर्जक अग्रिमों के लिए 100% से भी अधिक का प्रावधान किया है। एनपीए खातों में वसूली होने से हमारी लाभप्रदता बढ़ी है। अब हम सकल एनपीए जो 5.9% है, को शून्य स्तर पर लाने की दिशा में प्रयासरत हैं। उम्मीद है हम सफल भी होंगे।

*सर, कार्पोरेट गवर्नेंस से मानव संसाधन (HR) का बहुत करीब का रिश्ता है, क्या आप सोचते हैं कि बेहतर एच आर प्रभावी गवर्नेंस ला सकता है या बेहतर गवर्नेंस के कारण एचआर में सुधार आता है ?*

\* मानव संसाधन व कार्पोरेट गवर्नेंस एक दूसरे के पूरक हैं। बेहतर मानव संसाधन से संस्था का आधार मजबूत होता है व लाभप्रदता में वृद्धि होती है। शोयरधारकों को उनके निवेश का पूरा लाभ देने के लिए बैंकों को सुदृढ़ एवं पारदर्शी नीतियां अपनाना व विभिन्न क्षेत्र के जोखिमों का कुशल प्रबंधन करना अत्यंत आवश्यक है। बैंक का प्रबंधन कुशल एवं योग्य प्रबंधकवर्ग के हाथों में रहे इसलिए भी मानव संसाधन की भूमिका महत्वपूर्ण है।

आप भविष्य के भारतीय बैंकिंग क्षेत्र को किस रूप में देखते हैं ?

\* भविष्य में बैंकिंग का एक अलग ही रूप होगा। एमआईएस संचालित क्रॉस सेलिंग होंगे, नये-नये प्रोडक्ट आर्येंगे, - एसेट और लायबिलिटी दोनों तरफ, और इन सब को सफलता देने के लिये बहुत जरूरी होगा कि दक्षता में मैथेमेटिकल एप्रोच हो। कोई भी दीवारें नहीं होंगी - क्योंकि हम ग्लोबल बैंकिंग का एक हिस्सा होंगे। आप संक्षेप में कहें तो इंटीग्रेटेड बैंकिंग का एक बढ़िया रूप मिलेगा हमें भविष्य में। “एनी व्हेयर” बैंकिंग जो आज कुछ क्षेत्रों में दिखाई देती है वो पूरी तरह से लागू होगी और हमें न केवल मैन पावर बल्कि अपनी तकनीक को भी पूरी तरह से अपग्रेड करना होगा क्योंकि आनेवाले जमाने के बैंकिंग में “वॉक इन” ग्राहक नहीं होंगे हमें ही ग्राहकों तक जाना होगा। यही भविष्य की बैंकिंग होनेवाली है। हमें उस समय तक के लिये एक सेतु का काम करना होगा।

आप बैंकिंग में प्रशिक्षण और मार्केटिंग को कितना महत्व देते हैं ?

\* मैं प्रशिक्षण और मार्केटिंग दोनों को ही जरूरी समझता हूँ। प्रशिक्षण किसी भी अच्छी संस्था को एक मजबूत आधार प्रदान करता है और बैंकिंग इसका अपवाद नहीं है। बैंकिंग उद्योग में दिन-प्रतिदिन हो रहे परिवर्तनों के अनुरूप कार्य करने के लिए हम अपने स्टाफ को योजनाबद्ध तरीके से बैंकिंग के विभिन्न क्षेत्रों में निरन्तर प्रशिक्षित करते रहते हैं। जहां तक मार्केटिंग का प्रश्न है, कड़ी प्रतिस्पर्धा के इस दौर में केवल वे बैंक ही टिक पायेंगे जो अपने नए-नए प्रोडक्टों के साथ ग्राहकों के बीच अपनी एक अलग पहचान बनाने में सफल होंगे और इसके लिए एक प्रभावी मार्केटिंग का होना बहुत जरूरी है। पर जरूरी नहीं है कि मार्केटिंग एग्रेसिव हो।

आप बैंकिंग में भाषा का महत्व किस प्रकार रेखांकित करते हैं ?

\* देखिये भाषा कोई भी हो, पर उस पर कमांड होना जरूरी है, भले ही वो अंग्रेजी हो, हिन्दी हो या पंजाबी। भाषा पर दूसरा दबाव है बाज़ार का, विशेष कर अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर। अभी हाल ही में मैं एक फ्रेंच बैंकर से मिला, जो धड़ल्ले से अंग्रेजी बोल रहा था क्योंकि उसे पता है कि अन्तर्राष्ट्रीय स्तर पर इसके बिना काम नहीं होगा। हमें भी ऐसा सोचना होगा, एक भाषा तय करनी होगी और उस पर कमांड लानी होगी क्योंकि भाषा ही तो संप्रेषण का काम करती है।

प्रस्तुतीकरण : पुष्प कुमार शर्मा

### ओबीसी - उपलब्धियां

200 राइजिंग कंपनियों में शामिल - फोर्ब्स ग्लोबल  
(2003 के लिए )

उत्तम बैंक (Best Bank) - बिजनेस इंडिया  
(2003 के लिए )

नेट सनपीस मार्च 2003 में 1.4% सितम्बर 2003 में “शून्य”

## कार्पोरेट गवर्नेंस – व्यापक परिचय



प्रल्हाद सबनानी  
भारतीय स्टेट बैंक,  
इंदौर

एशियाई कार्पोरेट गवर्नेंस संघ द्वारा वर्ष 2003 में संपन्न एक अध्ययन के अनुसार, एशियाई कंपनियों में कार्पोरेट गवर्नेंस के प्रति जागरूकता बढ़ी है। इस अध्ययन के अनुसार, 380 एशियाई कंपनियों को कार्पोरेट गवर्नेंस को मजबूती प्रदान करने पर औसत 62 प्रतिशत अंक प्रदान किए गए हैं। यह वर्ष 2002 के 57.9 प्रतिशत एवं वर्ष 2001 के 55.9 प्रतिशत अंकों से कहीं अधिक है। उक्त अंक इन कंपनियों के निम्नलिखित सात क्षेत्रों में कार्य-निष्पादन पर आधारित हैं -

- (1) अनुशासन; (2) पारदर्शिता; (3) स्वावलंबन;
- (4) उत्तरदायित्व; (5) जिम्मेदारी; (6) निष्पक्षता; एवं
- (7) सामाजिक दायित्व

हाल के वर्षों में पूरे विश्व में कार्पोरेट गवर्नेंस की सर्वश्रेष्ठ प्रथा अपनाए जाने एवं प्रकटीकरण मानदंडों में सुधार किए जाने की आवश्यकता महसूस की जाने लगी है।

**संप्रेषण में पारदर्शिता और ईमानदारी सुनिश्चित करना तथा सभी संबंधित पक्षों को समग्र, सही और स्पष्ट सूचना उपलब्ध कराना।**

### कार्पोरेट गवर्नेंस - अवधारणा

आर्थिक सहयोग और विकास संगठन (ओईसीडी) के अनुसार कार्पोरेट गवर्नेंस से आशय कंपनी के प्रबंधन, बोर्ड, शेयरधारकों एवं अन्य हितधारकों के बीच स्थापित संबंधों से है। कार्पोरेट गवर्नेंस एक संरचना उपलब्ध कराता है, जिसके माध्यम से कंपनी के उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है तथा इन उद्देश्यों को प्राप्त करने हेतु साधनों का निश्चय कर उनकी प्राप्ति के उपाय किये जाते हैं।

अच्छी कार्पोरेट गवर्नेंस व्यवस्था के अंतर्गत बोर्ड एवं प्रबंधन

को आवश्यक प्रोत्साहन दिया जाता है, ताकि उपलब्ध संसाधनों का दक्षतापूर्ण उपयोग कर कंपनी एवं शेयरधारकों के हित में निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। अन्य हितधारकों में संस्था के ग्राहक, कर्मचारी, पर्यवेक्षक तथा व्यापक स्तर पर समाज के विभिन्न अंग शामिल रहते हैं।

कुछ अन्य परिभाषाओं के अनुसार कार्पोरेट गवर्नेंस व्यवसाय का प्रभावी प्रबंधन एवं नियंत्रण सुगम बनाने की एक विधि है। कार्पोरेट गवर्नेंस के माध्यम से बैंक के ग्राहकों, शेयरधारकों और अन्य हितधारकों की आय में वृद्धि होती है।

कार्पोरेट गवर्नेंस में प्रतिस्पर्धात्मक और दक्षतापूर्ण बैंकिंग-प्रणाली का विकास सुनिश्चित करने के लिए वित्तीय क्षेत्र को स्वायत्तता प्रदान करने तथा प्रकटीकरण मानदंड के संबंध में अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर स्वीकार्य मानक लागू करने संबंधी मुद्दे मुख्य रूप से शामिल किए जाते हैं।

इस प्रकार बैंक के संबंध में, कार्पोरेट गवर्नेंस के निम्नलिखित उद्देश्य होते हैं -

- (i) ग्राहकों, कर्मचारियों, भारतीय रिज़र्व बैंक, लेनदार-देनदार तथा व्यापक स्तर पर समाज के साथ-साथ शेयरधारकों एवं अन्य हितधारकों के हितों की रक्षा करना।
- (ii) संप्रेषण में पारदर्शिता और ईमानदारी सुनिश्चित करना तथा सभी संबंधित पक्षों को समग्र, सही और स्पष्ट सूचना उपलब्ध कराना।

- (iii) निष्पादन के लिए उत्तरदायित्व सुनिश्चित करना तथा सभी स्तरों पर उत्कृष्टता प्राप्त करना ।
- (iv) ऐसा उच्चतम गुणवत्तापूर्ण कार्पोरेट नेतृत्व प्रदान करना, जो दूसरों के लिए अनुकरणीय हो ।
- (v) शेयरधारकों की पूंजी में वृद्धि करना ।

### कार्पोरेट गवर्नेंस - इतिहास

कार्पोरेट गवर्नेंस एक नया आविष्कार नहीं है । विश्व में सबसे पुरानी किताबों में से एक ऋग्वेद में भी कार्पोरेट गवर्नेंस का वर्णन है । हज़ारों वर्षों पूर्व भी भारत में कार्पोरेट गवर्नेंस की प्रथा अपनाई जाती थी । कौटिल्य के अर्थशास्त्र में भी समाज में उच्च पदों पर आसीन व्यक्तियों के लिए आचार-संहिता का वर्णन मिलता है । एक उच्च-अधिकारी के घर एक व्यक्ति किसी कार्य के लिए रात्रि में उस समय आता है जब वह अपने घर पर सरकारी कार्य कर रहा होता है । उच्च अधिकारी सबसे पहले सरकारी लैम्प बंद करता है और अपना व्यक्तिगत लैम्प जलाता है, तब जाकर वह उस व्यक्ति से बात करना शुरू करता है । हज़ारों साल पहले, सरकारी अधिकारी सार्वजनिक जीवन में इतने ऊंचे स्तर के मान स्थापित करते थे ।

### विश्व में कार्पोरेट गवर्नेंस व्यवस्था

पूरे विश्व में बैंकों द्वारा कार्पोरेट गवर्नेंस की सर्वश्रेष्ठ व्यवस्था अपनाने हेतु लगातार प्रयास किए जा रहे हैं । बासल समिति द्वारा विभिन्न देशों में सुदृढ़ बैंकिंग व्यवस्था के संबंध में जारी किए गए प्रपत्रों में भी कार्पोरेट गवर्नेंस का वर्णन किया गया है । बैंकों से यह अपेक्षा की गई है कि वे अपनी कार्यकुशलता में वृद्धि करने हेतु कार्यनीति तैयार कर उसे लागू करने के उपाय करें । साथ ही, प्रबंधन द्वारा लिए जा रहे निर्णयों के संबंध में प्रकटीकरण मानदंड स्थापित करने पर भी बल दिया गया है ।

इस प्रकार पूरे विश्व में कार्पोरेट गवर्नेंस व्यवस्था संबंधी

नियम बनाए गए । इंग्लैंड में यू. के. 1998 कंबाइंड कोड द्वारा बोर्ड संबंधी सुधारों हेतु नियम समेकित किए गए, जिनमें विभिन्न बोर्ड-समितियों की स्थापना संबंधी नियम भी शामिल थे । कनाडा में टोरंटो स्टॉक एक्सचेंज प्रतिवेदन (दिसंबर 1994) सूचीबद्ध कंपनियों को उनके वार्षिक प्रतिवेदन के माध्यम से अतिरिक्त जानकारी प्रकट करने हेतु प्रेरित करता है । फ्रांस में वाइनोट कमेटी बोर्ड (1995) द्वारा लेखा परीक्षा-समिति एवं मुआवजा-समिति स्थापित किए जाने का आग्रह करती है । साथ ही, इस बात पर भी जोर देती है कि बोर्ड में एक निश्चित संख्या में स्वतंत्र विचारधारा वाले बाहरी निदेशक भी नियुक्त किए जाएँ ।

### भारत में कार्पोरेट गवर्नेंस

भारत में निम्नलिखित कारणों के चलते बैंकों द्वारा कार्पोरेट गवर्नेंस पर बहुत ध्यान दिया जा रहा है -

- (i) भारतीय अर्थव्यवस्था का वैश्वीकरण एवं उदारीकरण तथा वर्ष 1991 में वित्तीय सुधारों को लागू करना;
- (ii) वैश्वीकरण एवं उदारीकरण के दौर में विदेशी संस्थागत निवेशकों एवं बहुदेशीय कंपनियों का भारत में आगमन;
- (iii) विश्व व्यापार संगठन के झंडे तले 31 दिसंबर, 2004 तक विदेशी व्यापार संबंधी समस्त बाधाओं को हटाना;
- (iv) कंपनियों के समस्त हितधारकों, शेयरधारकों, अन्य निवेशकों, कर्मचारियों, ग्राहकों, लेनदारों, देनदारों, लेखा परीक्षकों, कानूनविदों, मीडिया आदि में कार्पोरेट गवर्नेंस के प्रति जागृति आना ।

भारतीय प्रतिभूति और एक्सचेंज बोर्ड (सेबी) ने 7 मई 1999 को अपने बोर्ड के सदस्य श्री कुमार मंगलम बिड़ला की अध्यक्षता में भारत में कार्पोरेट गवर्नेंस की सर्वश्रेष्ठ प्रथा लाने के उद्देश्य से एक कार्पोरेट गवर्नेंस समिति का गठन किया था । इस समिति ने पूरे विश्व में पूर्व में ही प्रकाशित कार्पोरेट गवर्नेंस संबंधी विभिन्न प्रतिवेदनों एवं संहिताओं का अध्ययन किया,

जिनमें मुख्य रूप से केडबरी समिति प्रतिवेदन, ग्रीनबरी समिति प्रतिवेदन, कंबाइंड कोड ऑफ लंदन स्टॉक एक्सचेंज, कार्पोरेट गवर्नेंस पर ओईसीडी-संहिता एवं अमेरिका में कार्पोरेट गवर्नेंस पर ब्लू रिबन समिति के प्रतिवेदन शामिल थे ।

उक्त प्रतिवेदनों एवं संहिताओं का गहराई से अध्ययन कर कुमार मंगलम बिड़ला समिति ने अपनी सिफारिशें दी, जिनमें से प्रायः समस्त सिफारिशें सेबी द्वारा स्वीकार कर ली गई हैं तथा उन्हें लागू करने के उद्देश्य से मुंबई स्टॉक एक्सचेंज ने अपने सूचीकरण-अनुबंध-पत्र में एक विशेष खंड संख्या 49 जोड़ दिया है । यह विशेष खंड उन भारतीय बैंकों पर भी लागू कर दिया गया है, जिनके शेयर मुंबई स्टॉक एक्सचेंज में सूचीबद्ध हैं ।

वैसे तो कुमार मंगलम बिड़ला समिति ने निदेशक मंडल, लेखा परीक्षा, पारिश्रमिक-समिति, बोर्ड-कार्यविधि, प्रबंधन, प्रकटीकरण, शेयरधारकों, कार्पोरेट गवर्नेंस पर प्रतिवेदन, अनुपालन एवं डाक-मतपत्र आदि विषयों पर विस्तार से अपनी अनुशंसाएं दी हैं । सेबी द्वारा स्वीकार की गई कुछ मुख्य अनुशंसाओं का उल्लेख निम्नानुसार है -

- (i) निदेशक-मंडल की प्रतिवर्ष कम से कम चार बैठकें होनी चाहिए ।
- (ii) दो बैठकों के बीच चार माह से अधिक का अंतर नहीं होना चाहिए ।
- (iii) कोई भी निदेशक 10 समितियों से अधिक का सदस्य एवं 5 समितियों से अधिक का अध्यक्ष नहीं बनाया जाना चाहिए ।
- (iv) नया निदेशक नियुक्त करने अथवा वर्तमान निदेशक के संबंध में संक्षिप्त विवरण, यथा - निदेशक को किस

क्षेत्र में विशेषज्ञता अथवा निपुणता हासिल है, वह कितनी कंपनियों में पहले से ही निदेशक है, कितनी बोर्ड-समितियों का सदस्य है आदि, उपलब्ध कराया जाना चाहिए । यह जानकारी शेयरधारकों द्वारा नया निदेशक नियुक्त किए जाने में मददगार साबित होगी ।

- (v) शेयरधारकों की विभिन्न समस्याओं, यथा शेयर-अंतरण, वार्षिक-प्रतिवेदन की अप्राप्ति, लाभांश की अप्राप्ति आदि का निराकरण करने हेतु गैर-कार्यपालक, निदेशक की अध्यक्षता में एक बोर्ड-समिति का गठन किया जाना चाहिए ।
- (vi) बैंकों को अपने वार्षिक प्रतिवेदन के माध्यम से निम्नलिखित जानकारी की घोषणा करनी होगी -

**शेयरधारकों की विभिन्न समस्याओं, यथा शेयर-अंतरण, वार्षिक-प्रतिवेदन की अप्राप्ति, लाभांश की अप्राप्ति आदि का निराकरण करने हेतु गैर-कार्यपालक, निदेशक की अध्यक्षता में एक बोर्ड-समिति का गठन किया जाना चाहिए ।**

(क) निदेशक-बोर्ड के गठन संबंधी जानकारी ।

(ख) अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक को अदा किया गया वेतन एवं भत्ते ।

(ग) वर्ष के दौरान नव-नियुक्त सदस्यों के बारे में विस्तृत जानकारी ।

- (घ) वर्ष में आयोजित बोर्ड की बैठकों की संख्या एवं उनमें उपस्थित सदस्यों की संख्या ।
- (ङ) बोर्ड की निदेशक-समितियों की बैठकों के बारे में जानकारी, यथा-समिति के गठन की तारीख, समिति के कार्य, समिति द्वारा आयोजित बैठकों की संख्या एवं उनमें उपस्थित सदस्यों की संख्या ।
- (च) शेयरधारिता के संवितरण से संबंधित जानकारी ।
- (छ) बैंक के शेयरों के बाजार-मूल्य संबंधी आंकड़े । प्रतिमाह के अंत में बाजार-मूल्य का अधिकतम एवं न्यूनतम स्तर दर्शाया जाना ।

- (ज) कार्यपालक निदेशकों एवं गैर-कार्यपालक निदेशकों के नाम, पते, बोर्ड में नियुक्त की तिथि तथा उन कंपनियों की संख्या, जिनमें वे सदस्य हैं।
- (झ) गैर-कार्यपालक निदेशकों का संक्षिप्त परिचय।
- (ञ) सनदी लेखाकार से कार्पोरेट-गवर्नेंस संबंधी नियमों / शर्तों के अनुपालन हेतु प्रमाण-पत्र

- (iii) निदेशक की तकनीकी विशेषज्ञता;
- (iv) निदेशक का पिछला कार्य निष्पादन रिकार्ड; आदि।

### भारतीय बैंकों से अपेक्षाएं

सेबी द्वारा कुमार मंगलम बिड़ला समिति द्वारा दी गई अनुशंसाओं को लागू किए जाने के बावजूद कार्पोरेट गवर्नेंस की सर्वश्रेष्ठ व्यवस्था लागू करने हेतु बैंकों को निम्न मुद्दों पर अपनी प्रतिबद्धता दर्शानी चाहिए -

- (i) यह सुनिश्चित करना कि बैंक का निदेशक-मंडल नियमित बैठकें करे, प्रभावपूर्ण नेतृत्व प्रदान करे, प्रबंधन पर नियंत्रण तथा कार्यपालकों के निष्पादन पर नजर रखे।

### अन्य समितियों का गठन

सेबी के कार्पोरेट-गवर्नेंस संबंधी प्रयासों को आगे बढ़ाते हुए भारत सरकार ने नरेश चन्द्रा समिति का गठन किया। जिसने लेखा-परीक्षा संबंधी सिफारिशें दीं।

वर्ष 2001 में श्री एम.एस. वर्मा की अध्यक्षता में बैंकिंग पर्यवेक्षण पर सलाहकार दल का गठन किया गया। इस दल ने भारतीय बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस की स्थिति का आकलन करने के साथ ही बैंक पर्यवेक्षण संबंधी बासल समिति द्वारा सुझाए गए अंतर्राष्ट्रीय मानकों एवं संहिताओं पर भारतीय बैंकों की स्थिति का जायजा लिया।

मार्च 2001 में कार्पोरेट गवर्नेंस पर एक अन्य सलाहकार दल का गठन श्री आर.एच.पाटिल की अध्यक्षता में किया गया। इस दल ने बोर्ड के गठन के संबंध में मुख्य सुधार सुझाए थे।

वर्ष 2002 में डॉ. गांगुली की अध्यक्षता में भारतीय रिज़र्व बैंक ने एक परामर्शी दल का गठन किया। इस दल ने, बैंक एवं वित्तीय संस्थाओं में निदेशक मंडल में सदस्यों की नियुक्ति करने के संबंध में निम्न बातों का ध्यान रखने की जोरदार हिमायत की -

- (i) निदेशक की योग्यता का तत्परता से आकलन;
- (ii) निदेशक की औपचारिक अर्हता;

नीतिगत विकास, कार्यान्वयन एवं समीक्षा, निर्णयन, निगरानी, नियंत्रण और रिपोर्टिंग के लिए सुस्पष्ट, सुपरिभाषित एवं पारदर्शी प्रबंधन प्रक्रिया स्थापित करना।

- (ii) कार्यनीतिक नियंत्रण का ढांचा स्थापित करना तथा उसकी प्रभावोत्पादकता की लगातार समीक्षा करना।

- (iii) नीतिगत विकास, कार्यान्वयन एवं समीक्षा, निर्णयन, निगरानी, नियंत्रण और रिपोर्टिंग के लिए सुस्पष्ट, सुपरिभाषित एवं पारदर्शी प्रबंधन प्रक्रिया स्थापित करना।

- (iv) बोर्ड अपनी भूमिका का प्रभावोत्पादक ढंग से निर्वाह कर सके, इसके लिए बोर्ड को यथावश्यक सभी प्रासंगिक सूचनाएं, सलाह और संसाधन उपलब्ध कराना।

- (v) यह सुनिश्चित करना कि अध्यक्ष कार्यपालक प्रबंधक-वर्ग के सभी पक्षों के प्रति उत्तरदायी है तथा बैंक के अंतिम निष्पादन और बोर्ड द्वारा निर्धारित नीतियों के कार्यान्वयन के लिए जवाबदेह है।

- (vi) यह सुनिश्चित करना कि बोर्ड द्वारा निर्धारित सभी प्रयोज्य संविधियों, विनियमों एवं अन्य कार्यविधियों,

नीतियों का अनुपालन सुनिश्चित करने के लिए एक वरिष्ठ कार्यपालक को बोर्ड के प्रति उत्तरदायी बनाया जाए ।

### कार्पोरेट गवर्नेंस के क्षेत्र में बदलाव

वित्तीय संस्थाएं अर्थव्यवस्था के विभिन्न क्षेत्रों-कृषि, उद्योग एवं सेवा को वित्त की सुविधा उपलब्ध कर, एक उत्प्रेरक की भूमिका अदा करती हैं । अतः देश के आर्थिक विकास की गति तेज़ करने के लिए एक सुदृढ़, स्वस्थ एवं स्थिर बैंकिंग प्रणाली का होना आवश्यक है । बैंकिंग प्रणाली की असफलता अंततः पूरी अर्थव्यवस्था को ही असफल कर सकती है । हाल के वर्षों में वैश्वीकरण एवं आर्थिक उदारीकरण के दौर में कुछ भारतीय वित्तीय संस्थाओं ने अंतर्राष्ट्रीय बाज़ार में अपने कदम रखे हैं, अतः कार्पोरेट गवर्नेंस की महत्ता भारतीय बैंकिंग उद्योग के लिए भी बढ़ गई है ।

कार्पोरेट गवर्नेंस संबंधी नीतियों का पालन करने वाली कंपनियों पर निवेशकों का भी विश्वास बढ़ा है । यह बात अंतर्राष्ट्रीय संस्था मैकेंज़ीज - द्वारा संपन्न एक अध्ययन में सामने आई है । इस रिपोर्ट के अनुसार, 50 प्रतिशत निवेशक जो इस अध्ययन में शामिल किए गए थे, अच्छे गवर्नेंस वाली कंपनी के अंशों में 16 प्रतिशत तक प्रीमियम देने को तैयार थे । एक अन्य अध्ययन के अनुसार, एशियाई कंपनियों के बोर्ड अमेरिकी एवं इंग्लैंड की कंपनियों के बोर्ड की तुलना में गवर्नेंस के क्रम निर्धारण में काफी नीचे हैं । अतः एशियाई देशों में कार्पोरेट गवर्नेंस के क्षेत्र में अभी बहुत कुछ किया जाना बाकी है । इस संबंध में निम्नलिखित बदलाव भविष्य में हो सकते हैं -

(i) बैंक के अध्यक्ष एवं मुख्य कार्यकारी अधिकारी के कार्य को दो भागों में बांटकर दो अलग-अलग व्यक्तियों की नियुक्ति की जा सकती है ताकि बैंक का अध्यक्ष एवं मुख्य कार्यकारी अधिकारी बैंक की नीतियों को बनाने एवं उनके सफल क्रियान्वयन पर पूरा ध्यान केंद्रित कर सके । वहीं दूसरा अधिकारी बैंक के दैनंदिन कार्य की

ओर अपना पूरा ध्यान दे सके । इससे बैंक का अध्यक्ष एवं मुख्य कार्यकारी अधिकारी बैंक के बोर्ड के प्रति पूर्ण रूप से जिम्मेदार होगा । जर्मनी, नीदरलैंड एवं जापान आदि देशों में इस तरह की प्रक्रिया सफलतापूर्वक अपनाई जा चुकी है ।

(ii) भविष्य में बैंक के निदेशक मंडल में अधिक से अधिक गैर कार्यपालक निदेशकों की नियुक्ति की जा सकती है, ताकि इन पदों पर अधिक से अधिक विशेषज्ञ लिए जा सकें । फ्रांस की 40 मुख्य कंपनियों के बोर्ड में 82 प्रतिशत निदेशक गैर-कार्यपालक निदेशक की श्रेणी के हैं, जो किसी न किसी क्षेत्र में विशेषज्ञता अथवा महारत हासिल किए हुए हैं । बैंकिंग क्षेत्र में हो रहे बदलावों को देखते हुए प्रौद्योगिकी प्रबंधन, जोखिम प्रबंधन, मानव-संसाधन प्रबंधन, कानून प्रबंधन एवं प्रबंध विज्ञान आदि क्षेत्रों के विशेषज्ञों की नियुक्ति बैंक के निदेशक मंडल में की जा सकती है ।

(iii) वर्तमान में, बैंक के निदेशक मंडल में निदेशकों का नामांकन सरकार द्वारा किया जाता है । निकट भविष्य में, जब सरकार बैंकों में अपनी हिस्सेदारी घटाना चाहती है, तब हो सकता है कि निदेशक मंडल के सदस्यों को चुनने का अधिकार बैंक के शेयर धारकों को मिल जाए एवं निदेशक मंडल के सदस्य आपस में मिलकर बैंक के अध्यक्ष एवं मुख्य कार्यकारी अधिकारी का चुनाव करें । भारत के लिए इसे एक क्रांतिकारी परिवर्तन की श्रेणी में रखा जाएगा ।

(iv) बैंकों के निदेशक मंडल की कार्यकारिणी समिति को बड़ी राशि के ऋण स्वीकृति का कार्य सौंपा जा सकता है । हालांकि कई बैंक में इस नीति को लागू किया जा चुका है । इससे बैंक का निदेशक मंडल बैंक के विकास हेतु नीतियों की रचना में अपना पूरा समय लगा सकता है ।



- (v) लेखा परीक्षकों को अपने ग्राहकों को परामर्शी सेवाएं देने से रोका जा सकता है। बैंक के लेखा परीक्षकों को या तो लेखा परीक्षा का कार्य करना चाहिए अथवा परामर्शी सेवाएं देनी चाहिए।
- (vi) लेखा परीक्षकों को प्रति 2 या 3 वर्षों बाद बदला जा सकता है।
- (vii) बैंक के अध्यक्ष एवं मुख्य कार्यकारी अधिकारी तथा निदेशक मंडल के सदस्यों को बैंक के बही खातों की सत्यता के संबंध में व्यक्तिगत रूप से जिम्मेदार ठहराया जा सकता है। इस प्रकार की मांग अमेरिकी कंपनी एनरॉन में हुए घोटाले के बाद जोर पकड़ने लगी है।
- (viii) वित्तीय जिम्मेदारी में सुधार का एहसास कराने के उद्देश्य से सामान्यतया मान्य लेखा कारण सिद्धांतों को लागू किया गया था। इसी प्रकार कार्पोरेट गवर्नेंस में सुधार का एहसास कराने हेतु सामान्यतया मान्य नीतिपरक सिद्धांतों को भी लागू किया जा सकता है।

#### कार्पोरेट गवर्नेंस का श्रेणी निर्धारण

कुछ क्रेडिट रेटिंग एजेंसियों द्वारा कंपनियों की कार्पोरेट गवर्नेंस प्रक्रियाओं, व्यवसाय-प्रथाओं और प्रकटीकरण के मानदंडों के आधार पर उनका श्रेणी-निर्धारण अर्थात् रेटिंग करना प्रारंभ किया गया है। इस प्रक्रिया के चलते कई कंपनियों ने अपनी रेटिंग में सुधार लाने के उद्देश्य से कार्पोरेट गवर्नेंस संबंधी नीतियों को कड़ाई से लागू करने का बीड़ा उठाया है।

#### कार्पोरेट गवर्नेंस में सुधार-कर्मचारियों की महत्वपूर्ण भूमिका

कार्पोरेट गवर्नेंस में सुधार से बैंक के सभी हितधारकों

को लाभ होता है क्योंकि इस सुधार से बैंक की कार्यकुशलता बढ़ने से अंततः लाभप्रदता में वृद्धि होती है।

सामान्यतः कार्पोरेट गवर्नेंस संबंधी नीतियों को लागू करने की जिम्मेदारी बैंक के शीर्ष प्रबंधन की मानी जाती है। परंतु, वास्तव में बैंक के हर अधिकारी / कर्मचारी की जिम्मेदारी है कि वह बैंक के कार्पोरेट गवर्नेंस के सुधार में भागीदारी बने।

शाखा-स्तर पर गवर्नेंस में सुधार करने हेतु शाखा प्रबंधक से लेकर हर कर्मचारी की जिम्मेदारी है कि वह निम्नलिखित क्षेत्रों में सुधार करें -

- (i) शाखा में ग्राहक सेवा में सुधार हो, ताकि ग्राहकों को संतुष्ट रखकर शाखा में अधिक से अधिक व्यवसाय बढ़ाया जा सके;
- (ii) कर्मचारियों की उत्पादकता में वृद्धि हो इसके लिए शाखा के सभी कर्मचारियों को मिल जुलकर कार्य करना होगा;
- (iii) शाखा की लाभप्रदता में वृद्धि हो, ताकि बैंक स्तर पर लाभप्रदता में शाखा का योगदान बढ़े;
- (iv) शाखा में जोखिम का प्रबंधन उचित तरीके से हो, कर्मचारियों को इसके लिए चौकन्ना रखकर कार्य करना होगा;
- (v) शाखा की सूचना प्रबंधन प्रणाली में सुधार हो, इसके लिए समस्त कर्मचारियों का योगदान आवश्यक है।

कुल मिलाकर, कार्पोरेट गवर्नेंस में सुधार हेतु शीर्ष प्रबंधन के साथ ही समस्त कर्मचारियों की भूमिका भी बहुत महत्वपूर्ण है। अतः हम सभी को बैंकिंग उद्योग में गवर्नेंस को नई ऊंचाईयां देने हेतु कसर कस लेनी चाहिए।





अजयेन्द्रनाथ त्रिवेदी  
यूको बैंक  
गुवाहाटी

## कार्पोरेट गवर्नेंस : एक संकल्पना

विगत कुछ दशकों के दौरान संयुक्त राज्य अमेरिका तथा पश्चिमी यूरोप के देशों में अनेक व्यापारिक घराने वित्तीय कुप्रबन्धन के कारण विघटन के कगार पर आ गये। परिस्थिति की गम्भीरता को समझते हुए संयुक्त राज्य अमेरिका ने वर्ष 1979 में सिक्क्यूरिटीज एण्ड एक्सचेंज कमीशन का गठन किया। इंग्लैंड में एक के बाद एक व्यापारिक घराने ढेर हुए। लन्दन के स्टॉक एक्सचेंज ने, जो ब्रिटेन में लेखाकरण मानकों के लिए उत्तरदायी है, इन असफलताओं का पता लगाने के लिए तथा इनके निरोधात्मक उपाय सुझाने के लिए वर्ष 1991 में सर एड्रियन कैडबरी की अध्यक्षता में एक समिति का गठन किया।

कैडबरी समिति ने कम्पनियों के निदेशक मण्डल के कार्य-कलाप का अध्ययन किया। दिसम्बर, 1992 में इस समिति ने अपनी रिपोर्ट प्रस्तुत की। रिपोर्ट के साथ उसने अपनी 19 संस्तुतियाँ भी संलग्न कीं। यँ तो संस्तुतियाँ बाध्यकारी नहीं थीं तथापि बी.सी. सी.आई. बैंक के विघटन तथा अनेक कम्पनियों के बन्द हो जाने के बाद इनका दूरगामी प्रभाव पड़ा। युनाइटेड किंगडम में पंजीकृत तथा लन्दन स्टॉक एक्सचेंज में सूचीबद्ध कम्पनियों के लिए जुलाई, 1993 से अपनी वार्षिक रिपोर्ट में यह स्पष्ट करना बाध्यकारी बना दिया गया कि कम्पनियाँ किस सीमा तक इन संस्तुतियों का अनुपालन कर रही हैं। यदि कुछ का अनुपालन नहीं हो रहा है तो उसका कारण स्पष्ट करना अनिवार्य बनाया गया।

नयी सहस्राब्दी के आरम्भ में ही संयुक्त राज्य अमेरिका

के कार्पोरेट जगत में वित्तीय तथा लेखाकारी कदाचार की अनेक घटनाएँ प्रकाश में आयीं। एनरॉन, आर्थर एण्डर्सन, वर्ल्डकॉम, जेरौक्स, अडेल्फिया कम्युनिकेशन आदि विश्व प्रसिद्ध कार्पोरेटों में बरती गयी वित्तीय अनियमितताओं के कारण कई बिलियन डॉलर की राशि का नुकसान हो गया। इसके अतिरिक्त हजारों लोग बेरोजगार हुए और इन कम्पनियों पर आश्रित छोटी-छोटी अनेक कम्पनियाँ दिवालिया हो गयीं। कुप्रबन्धन की शिकार हुई इन कम्पनियों में अनेक फॉर्चुन 500 मानक की भी थीं। परवर्ती जाँचों से पता चला कि इन कम्पनियों के मुख्य कार्यपालक अधिकारियों ने निधियों का मनमाने तथा अनुत्तरदायी ढंग से इस्तेमाल किया।

संयुक्त राज्य अमेरिका तथा युनाइटेड किंगडम के कार्पोरेट जगत में हुई वित्तीय अनियमितताओं का प्रभाव पूरे विश्व में देखा गया। यह अनुभव किया गया कि इन दुर्घटनाओं पर यदि तत्काल रोक नहीं लगायी गयी तो पूरी विश्व अर्थ-व्यवस्था ही एक गम्भीर संकट में फँस सकती है।

संयुक्त राज्य अमेरिका तथा युनाइटेड किंगडम के कार्पोरेट जगत में हुई वित्तीय अनियमितताओं का प्रभाव पूरे विश्व में देखा गया। यह

अनुभव किया गया कि इन दुर्घटनाओं पर यदि तत्काल रोक नहीं लगायी गयी तो पूरी विश्व अर्थ-व्यवस्था ही एक गम्भीर संकट में फँस सकती है।

यदि बीमारी गम्भीर हो तो उसका इलाज भी अचूक ही होना चाहिए। अपनी कार्पोरेट इकाइयों को वित्तीय बदहाली से उबारने के लिए तथा निवेशकों के खण्डित होते जा रहे विश्वास को मजबूत करने के लिए संयुक्त राज्य अमेरिका ने सर्वानेस-आक्सले अधिनियम, 2002 पारित किया। इस अधिनियम ने कार्पोरेट गवर्नेंस को अपने प्रबंधन में मौलिक

परिवर्तन लाने का संवैधानिक दायित्व प्रदान किया। अब तक यह बात समझ में आ गयी थी कि कम्पनियों के निदेशक मण्डल कम्पनी के अभिशासन में ईमानदारी, पारदर्शिता एवं उत्तरदायित्व के स्थापित एवं औचित्यपूर्ण मानदण्डों का पालन नहीं कर रहे थे। सर्वानेस-आक्सले अधिनियम, 2002 का उद्देश्य प्रतिभूति अधिनियम के अनुपालन के क्रम में कार्पोरेट प्रकटीकरण की शुद्धता तथा विश्वसनीयता सुनिश्चित करना था।

### अपेक्षाएं

इस अधिनियम ने तीन महत्वपूर्ण दिशा-निर्देश तक किये। पहला, लेखा परीक्षा समितियों की पुनर्रचना करना, दूसरा, ज्यादा कठोर रिपोर्टिंग तथा प्रकटन अपेक्षाओं को पूरा करना एवं तीसरा, निदेशक मण्डल (बोर्ड) को और ज्यादा शक्ति प्रदान करना। इस अधिनियम की अपेक्षाओं के अनुसार सबसे महत्वपूर्ण कार्य लेखाकरण प्रक्रिया को गैर-लेखाकरण प्रक्रिया से पृथक करना था। इस पृथक्करण से लेखाकरण एवं परामर्शी कार्यों के बीच द्वन्द्व होने की सम्भावना जाती रही। ध्यान देने की बात यह है कि एनरॉन जैसी कम्पनी की समस्या के मूल में यही द्वन्द्व था।

सर्वानेस-आक्सले अधिनियम, 2002 के प्रावधान के अनुरूप एक स्वतंत्र निकाय का गठन किया गया। इस निकाय को पब्लिक कम्पनी एकाउंटिंग ओवरसाइट बोर्ड के नाम से जाना गया। इस बोर्ड के गठन से कम्पनियों की कार्य-प्रणाली पर नियंत्रण रख पाने में सुविधा हुई। यह बोर्ड इस बात की जाँच करने के लिए गठित किया गया कि कम्पनियाँ कोड ऑफ एथिक्स के अनुसार आचरण कर रही हैं या नहीं। यदि नहीं तो क्यों नहीं? इस बोर्ड को लेखाकरण, गुणवत्ता नियंत्रण, एथिक्स, नियंत्रण आदि के सन्दर्भ में मानक स्थापित करने और उन मानकों को प्रवर्तित करने का कार्य सौंपा गया। बोर्ड को यह अधिकार भी दिया गया कि वह अपने कार्य को पूरा करने के लिए आरोपी कम्पनी के अभिलेखों की छानबीन करे, उन पर अनुशासनात्मक कार्रवाई करे तथा आवश्यकता

पड़ने पर दोषी कम्पनियों पर प्रतिबन्ध भी आरोपित करें।

कम्पनियों के प्रशासनिक कार्य-कलाप पर सर्वानेस-आक्सले अधिनियम, 2002 के तीसरे प्रावधान का युगान्तरकारी प्रभाव पड़ा। इस प्रावधान ने निदेशक मण्डल के अधिकारों में उल्लेखनीय वृद्धि की। कम्पनियों के मुख्य कार्यकारी अधिकारी और मुख्य वित्त अधिकारी को कम्पनी के वित्तीय रिपोर्टों में प्रकट की गयी सूचनाओं की सत्यता के प्रति उत्तरदायी ठहराया गया। इसी प्रावधान में यह व्यवस्था भी की गयी कि सूचीबद्ध कम्पनी के मुख्य कार्यकारी अधिकारी और मुख्य वित्त अधिकारी प्रतिभूति विनिमय आयोग के समक्ष कम्पनी की वित्तीय रिपोर्टों तथा अन्य विवरणियों को प्रमाणित करके प्रस्तुत करेंगे। ऐसा करने में विफल रहने पर या ऐसा करने में किसी प्रकार की असावधानी होने पर अधिनियम में अर्थदण्ड का प्रावधान भी है।

सर्वानेस-आक्सले अधिनियम, 2002 के प्रावधानों का अनुपालन सुनिश्चित करने के लिए अनेक वैधानिक उपाय भी किये गये। संयुक्त राज्य अमेरिका की संघीय विधि में वित्त सम्बन्धी अभिलेखों के साथ छेड़छाड़, हेराफेरी करने या सच्चाई को छिपाने का प्रयास करने वालों और इसमें सहायता देने वाले लेखा परीक्षकों को दण्डित करने की व्यवस्था भी की गयी। फलस्वरूप लेखाकरण परम्परा और लेखाकरण समिति के कार्य में महत्वपूर्ण बदलाव आया।

संयुक्त राज्य अमेरिका तथा युनाइटेड किंगडम के अतिरिक्त इटली तथा फिलीपीन भी कार्पोरेट दुर्व्यवस्था के शिकार हुए। इटली की डेयरी महाकम्पनी परमालेट की वित्तीय दुर्व्यवस्था और फलस्वरूप उत्पन्न हुए संकट के कारण एनरॉन संकट के बाद की तरह की स्थिति बन गयी। फिलीपीन के आर्थिक संकट से तो सभी परिचित ही हैं। इन संकटों से निपटने के लिए अलग-अलग देश की सरकारों ने अलग-अलग विधियाँ निरूपित कीं। विधियों की भिन्नता के बावजूद सर्वत्र यही अनुभव किया गया कि कम्पनियों का प्रबन्धन वस्तुतः शेयरधारकों के लाभ में वृद्धि के प्रति उत्तरदायी पाया गया।

ऐसा करते समय प्रबन्धन ने अपने पणधारकों यथा उपभोक्ताओं, कर्मचारियों एवं समाज के प्रति अपने दायित्व की उपेक्षा की। कार्पोरेट इकाइयाँ यह अक्सर भूलती रहीं कि उन्हें अपने शेयरधारकों के हितों की रक्षा करते समय नैतिक मूल्यों और पारदर्शिता की अपेक्षाओं को भी पूरा करना चाहिए। ऐसा नहीं हुआ इसलिए कम्पनियों के नियामक और लेखापरीक्षक तक पणधारकों को आसन्न महाविनाश से बचने की पूर्व सूचना नहीं दे सके। ऐसी चूककर्ता कम्पनियाँ अपने वित्तीय विवरणों में पारदर्शिता रखतीं और कारोबार के स्थापित नैतिक मूल्यों की अवहेलना नहीं करतीं तो कम्पनियों का सर्वनाश नहीं होता और पणधारकों को अपूरणीय आर्थिक क्षति भी नहीं होती।

शेयरधारकों तथा पणधारकों के हितों की रक्षा करने तथा समाज के प्रति अपने दायित्व का निर्वाह करते हुए कम्पनी को आगे बढ़ाने की जिम्मेदारी स्वीकार करना ही कार्पोरेट गवर्नेंस की अवधारणा है। कार्पोरेट गवर्नेंस वह व्यवस्था है, जिसके अन्तर्गत कम्पनी का निदेशक मण्डल उस कम्पनी के सभी वित्तीय कार्य-कलापों और कम्पनी द्वारा जारी सभी रिपोर्टों की विधिसम्मतता एवं पारदर्शिता के प्रति उत्तरदायी है।

कार्पोरेट गवर्नेंस इस बात में निहित है कि कम्पनी का निदेशक मण्डल अपने कारोबार को न्यूनतम इण्टरफेस तथा अधिकतम उत्प्रेरण के सहारे गन्तव्य की ओर ले चले।

कम्पनी का प्रबन्धन अपने उपर्युक्त दायित्वों का सम्यक रूप से निर्वहन करे, इसके लिए उसे कतिपय स्वतंत्रताएँ देनी होंगी। पर इसके साथ ही उन स्वतंत्रताओं का उपभोग उसे प्रभावी तथा सक्षम ढंग से करना होगा ताकि वह कम्पनी को अपने निदेश एवं नियंत्रण में रख सके। इस प्रकार हम कह सकते हैं कि कार्पोरेट गवर्नेंस प्रबन्धन के लिए स्वतंत्रता के

उपभोग और दायित्व के निर्वहन रूपी दो नावों की सवारी जैसा दुःसाध्य कार्य है।

### परिभाषाएं

कार्पोरेट गवर्नेंस की कोई सर्वसामान्य परिभाषा अभी तक तैयार नहीं हो पायी है। एक परिभाषा के अनुसार कार्पोरेट गवर्नेंस कम्पनी के निर्देशन तथा नियंत्रण की एक प्रणाली का नाम है, जिसके सुचारु संचालन का दायित्व उसके निदेशक मण्डल पर होता है। कार्पोरेट गवर्नेंस की कनाडाई अवधारणा के अनुसार किसी निगम या कम्पनी के कारोबार को निदेशित अथवा सुप्रबन्धित करने के लिए प्रयुक्त होने वाली प्रक्रिया तथा संरचना को कार्पोरेट गवर्नेंस कहा जाता है। इसका उद्देश्य शेयरधारकों को ज्यादा मूल्य दिलाना तथा कारोबार को अर्थक्षम बनाये रखना होता है।

वर्तमान युग प्रबन्धन का युग है। समकालीन विश्व में कार्पोरेट जगत का ही बोलबाला है। परम्परागत कार्यों को करते हुए आज का कार्पोरेट जगत सभी प्रकार की सेवाएँ प्रदान करने लगा है। आर्थिक उदारीकरण के परिणामस्वरूप हमारे सामाजिक जीवन के हर क्षेत्र में कार्पोरेट इकाइयों का प्रवेश हो गया है।

वर्तमान युग प्रबन्धन का युग है। समकालीन विश्व में कार्पोरेट जगत का ही बोलबाला है। परम्परागत

कार्यों को करते हुए आज का कार्पोरेट जगत सभी प्रकार की सेवाएँ प्रदान करने लगा है। आर्थिक उदारीकरण के परिणामस्वरूप हमारे सामाजिक जीवन के हर क्षेत्र में कार्पोरेट इकाइयों का प्रवेश हो गया है। शिक्षा, स्वास्थ्य तथा सैनिटेशन जैसे क्षेत्र, जो मुख्यतः सरकार की देख-रेख में थे, अब कार्पोरेट व्यवस्था में संचालित होने लगे हैं। प्रायः सभी प्रकार की आर्थिक गतिविधियाँ अब कार्पोरेट व्यवस्था एवं सामुदायिक दायित्वों के प्रति उनकी संवेदनशीलता का महत्व पहले से कई गुना ज्यादा हो गया है।

कार्पोरेशनों के प्रबन्धन और निदेशक मण्डल को उत्तरदायी बनाने तथा विद्यमान विधि के अनुरूप कारोबार करते हुए स्थापित नैतिक मूल्यों का परीक्षण करने की आवश्यकता

पूरी करने के लिए कार्पोरेट गवर्नेंस की संकल्पना प्रस्तुत की गयी। अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस में शेयरधारकों के अधिकार की सुरक्षा के हर सम्भव प्रयास किये जाते हैं। शेयरधारकों को अधिकार है कि वह अपनी कम्पनी के कार्यनिष्पादन के विषय में नियमित अन्तराल पर जानकारी प्राप्त करें। उन्हें अपने निदेशक का चयन करने का भी अधिकार है। शेयरधारकों के अधिकारों की गारंटी भी अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस में ही सम्भव है।

अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस की कुंजी निदेशकों के हाथों में होती है। विधि द्वारा निदेशकों को जो अधिकार दिये गये हैं, उनका इस्तेमाल करते हुए निदेशकों को चाहिए कि वे अपनी कम्पनी और उसके शेयरधारकों की भूमिका तथा अपने दायित्वों को भली भाँति समझें। कम्पनी के दैनिक प्रशासन पर नियंत्रण रखना, अपने ज्ञान एवं अनुभव से कम्पनी को लाभान्वित करना भी निदेशकों की प्राथमिक जिम्मेदारी है। कम्पनी को सफलता की सीढ़ियों पर चढ़ाने के लिए निदेशक को भावी योजनाओं और परिस्थितियों में सम्भाव्य परिवर्तनों पर गहरी नजर रखनी चाहिए। इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए निदेशक को अपने व्यक्तिगत अनुभवों से कम्पनी को लाभ पहुँचाना चाहिए तथा प्रबन्धन को हर स्तर से बेहतर संपर्क रखने के लिए आवधिक समीक्षा बैठकें करनी चाहिए।

अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए निदेशक मण्डल को अधिकार प्रत्यायोजित करना ही पर्याप्त नहीं है। निदेशक मण्डल में सुयोग्य, समर्पित तथा निष्ठावान सदस्यों को शामिल किये बिना लक्ष्य की प्राप्ति आसान नहीं होगी। कार्पोरेट कार्य-संचालन में सरलता लाने तथा उसके उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए आवश्यक है कि अध्यक्ष और प्रबन्ध निदेशक के कार्यों में विभाजन हो ताकि अध्यक्ष प्रशासनिक कार्यों के बोझ से मुक्त रहकर निदेशक मण्डल के कार्यनिष्पादन पर पर्याप्त ध्यान दे सकें।

### भारतीय परिप्रेक्ष्य

कार्पोरेट जगत के अभिशासन को लेकर चल रही

विश्वव्यापी सरगर्मी से भारत भी अछूता नहीं रहा। इस मुद्दे पर सी. आई. आई., एसोसिएटेड चेम्बर्स ऑफ कॉमर्स, कम्पनी कार्य विभाग, भारत सरकार तथा भारतीय रिज़र्व बैंक ने यथा समय गम्भीर अध्ययन किये। नरसिंहन समिति - I (1991) ने स्पष्ट कहा कि वित्तीय क्षेत्र को कार्य करने की स्वतंत्रता दी जाए और उन्हें परिचालनगत ढांचे में परिवर्तन की अनुमति हो। नरसिंहन समिति -II (1998) ने बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस तथा जोखिम नियंत्रण उपायों को अपनाने की सलाह दी। भारतीय प्रतिभूति और विनिमय बोर्ड ने श्री कुमार मंगलम बिड़ला की अध्यक्षता में कार्पोरेट गवर्नेंस पर एक 15 सदस्यीय समिति गठित की। समिति ने अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए अपनी संस्तुतियाँ सेबी को दे दीं। समिति की कुछ सिफारिशें बाध्यकारी थीं और कुछ नहीं। कुमार मंगलम समिति ने दण्डात्मक प्रावधानों की सिफारिश नहीं की और सेबी से कहा कि इस सम्बन्ध में वही निर्णय ले। कुमार मंगलम समिति की रिपोर्ट को स्वीकार करते हुए सेबी ने सभी सूचीबद्ध कम्पनियों से कहा कि वे अपनी सूचीबद्धता करार के उपबन्ध 49 के रूप में कार्पोरेट गवर्नेंस को अनिवार्य रूप से शामिल करें। सेबी के इस बाध्यकारी निदेश के अनुसार कम्पनी की वार्षिक रिपोर्ट से संलग्न निदेशकों की रिपोर्ट में गवर्नेंस पर भी रिपोर्टिंग की जा रही है।

भारत में कार्पोरेट गवर्नेंस पर गठित समितियों में केन्द्रीय सरकार के कम्पनी कार्य विभाग द्वारा मई, 2000 में गठित अग्रणी उद्योगपतियों, अकादमीशियनों एवं पेशेवरों का अध्ययन दल तथा भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा गठित बैंकों तथा वित्तीय संस्थानों के अध्यक्षों की समिति का महत्वपूर्ण स्थान है। इनकी रिपोर्ट एवं अनुसंशाओं के आलोक में कार्पोरेटों के प्रशासन को उत्तरदायी तथा ज्यादा कार्यक्षम बनाने के लिए कई उपाय किये गये।

बैंकिंग पर्यवेक्षण पर गठित सलाहकार दल (एम.एस.वर्मा समिति) ने कार्पोरेट गवर्नेंस के सम्बन्ध में कतिपय अनुसंशाएँ कीं। इस समिति ने जोर देकर कहा कि निदेशकों की मनोनयन प्रक्रिया और उन्मुखता को समय-समय पर कारगर

बनाया जाना चाहिए। इस परामर्शी दल के परामर्श के आधार पर भारतीय रिज़र्व बैंक ने डॉ. ए. एस. गांगुली की अध्यक्षता में एक परामर्शी दल का गठन किया। इस दल को यह दायित्व सौंपा गया कि वह बैंकों और वित्तीय संस्थानों के निदेशक मण्डलों की पर्यवेक्षी भूमिका का अध्ययन करे और अनुपालन, पारदर्शिता, प्रकटीकरण, लेखाकरण आदि के बरअक्स उनकी कार्यप्रणाली पर प्रतिसूचना प्राप्त करे। विद्यमान वैधानिक और मार्गदर्शी दिशा-निर्देशों के आलोक में गांगुली समिति ने कार्य सम्पन्न करके अपनी रिपोर्ट प्रस्तुत कर दी। इस रिपोर्ट ने व्यापक विचार-विमर्श का आधार प्रस्तुत किया।

गांगुली समिति की रिपोर्ट बासल समिति (1999) की मान्यताओं के अनुसरण में प्रस्तुत की गयी। बैंक पर्यवेक्षण के सम्बन्ध में प्रस्तुत रिपोर्ट में बासल समिति ने भी राय व्यक्त की थी कि कार्पोरेट गवर्नेंस में निदेशक

मण्डल की भूमिका महत्वपूर्ण होती है अतः निदेशकों के योगदान का मूल्यांकन करने की व्यवस्था विकसित की जानी चाहिए। संगठन के हर स्तर पर परस्पर सूचनाओं के आदान-प्रदान और सहयोगिता बनाये रखने की निरन्तर कार्यशील व्यवस्था को भी बासल समिति ने बहुत महत्व दिया।

भारत के सम्बन्ध में कार्पोरेट गवर्नेंस को प्रभावी बनाने की आवश्यकता आने वाले समय में पहले से कहीं ज्यादा महसूस की जाएगी। प्रथम पीढ़ी के आर्थिक सुधारों का सिलसिला अब पूर्णता को प्राप्त होने वाला है। विद्वानों की राय है कि आने वाले समय में भारतीय कार्पोरेट जगत आकार

### प्रयुक्त शब्दावली

संस्तुतियाँ	Recommendations	प्रवर्तित करना	To enforce
कार्पोरेट जगत	Corporate World	प्रतिबन्ध	Restriction
कदाचार	Misconduct	पणधारक	Stake holder
पुनर्रचना	Restructure	परामर्शी	Consultancy
प्रकटन	Disclosure	बरअक्स	Vis-a-vis


विद्वानों की राय है कि आने वाले समय में भारतीय कार्पोरेट जगत आकार में बड़ा होगा और संरचना में जटिल। आर्थिक सुधारों की दूसरी पीढ़ी के प्रयास सुदृढ़ एवं सुसंगठित कार्पोरेटों के सबल कन्धों पर ही कार्यान्वित किये जा सकेंगे।

में बड़ा होगा और संरचना में जटिल। आर्थिक सुधारों की दूसरी पीढ़ी के प्रयास सुदृढ़ एवं सुसंगठित कार्पोरेटों के सबल कन्धों पर ही कार्यान्वित किये जा सकेंगे। इस अवस्था में उद्देश्यपूर्ण कार्पोरेट गवर्नेंस की आवश्यकता पड़ेगी। जो यह समझते हैं कि कार्पोरेट गवर्नेंस कुछ दिशा-निर्देशों अथवा अधिनियमों के अनुपालन से ही किया जाएगा, वे भ्रम में हैं। कार्पोरेट गवर्नेंस की कार्य-क्षमता की परीक्षा कार्पोरेट द्वारा पणधारकों और शेयरधारकों के हितों की रक्षा करते समय होगी। कार्पोरेट गवर्नेंस भी अपनी परीक्षा में तभी उत्तीर्ण होगा जब वह एक उत्तरदायी कार्पोरेट इकाई के रूप में अपने उद्देश्यों को प्राप्त कर लेगा।

भारत में कार्पोरेट गवर्नेंस के आदर्श को चरितार्थ करने के लिए अभी बहुत कुछ किया जाना है। इस सम्बन्ध में बैंकों और वित्तीय संस्थानों में अब यहाँ काफी जागरूकता देखी जा रही है।

राष्ट्रीयकृत बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस के सम्बन्ध में अपने विचार प्रकट करते हुए भारतीय रिज़र्व बैंक के पूर्व उप-गवर्नर श्री एस. एस. तारापोर ने कहा है कि भारत के सम्बन्ध में बैंक प्रबन्धन और बैंक प्रबन्धकों के बीच के अन्तर को समझने की आवश्यकता है। यहाँ बैंक प्रबन्धन का आशय भारत सरकार से है तथा प्रबन्धक का अर्थ विभिन्न स्तर के कर्मचारियों से है। वस्तुस्थिति चाहे जैसी भी हो बढ़ती वैश्विक प्रतिस्पर्धा के वर्तमान दौर में कोई कम्पनी कार्पोरेट गवर्नेंस को चुस्त और उत्तरदायी बनाये अस्तित्वमान रहेगी, ऐसा अब सम्भव नहीं देखता।

## मानव संसाधन और बैंकिंग रूपांतरण

 डॉ. रमाकांत शर्मा  
उप महाप्रबंधक  
भारतीय रिज़र्व बैंक  
मुंबई

बैंकिंग क्षेत्र में तीव्र गति से परिवर्तन हो रहे हैं और वह रूपांतरण के दौर से गुजर रहा है। वैश्वीकरण के कारण हमने व्यवसाय के प्रति अपना दृष्टिकोण बदला है, काम के तरीके बदले हैं, विचार बदले हैं और नीतियां बदली हैं। विकसित देशों में बैंकिंग के स्वरूप के अनुरूप हम अपने देश में बैंकिंग को स्वरूप देने की राह पर चल निकले हैं। यह सब कुछ इसलिए किया जा रहा है कि बैंकिंग का वाणिज्यिक आधार मजबूत हो और ग्राहकों को त्वरित और बेहतर सेवाएं प्रदान की जा सकें। ग्राहक संतुष्टि मुख्य लक्ष्य है क्योंकि यदि ग्राहक संतुष्ट होंगे तो व्यवसाय अपने आप बढ़ेगा और बैंकिंग क्षेत्र का लाभ भी बढ़ेगा।

दूसरा लक्ष्य लागतों को कम करना है ताकि लागत - लाभ अंतर बढ़ सके। इन लक्ष्यों को लेकर ही बैंकों का कंप्यूटरीकरण किया जा रहा है और प्रक्रियागत परिवर्तन लाए जा रहे हैं।

बैंकिंग रूपांतरण की प्रक्रिया में सबसे ज्यादा प्रभावित हुआ है बैंकों का स्टाफ। कंप्यूटरीकरण के परिणामस्वरूप अपनाई जा रही सुव्यक्त नीति के कारण बैंकों से स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति योजनाओं के जरिये स्टाफ कम किया जा रहा है। इसके अनुकूल परिणाम भी निकले हैं। इकॉनॉमिक टाइम्स में छपे एक सर्वेक्षण (मैनपावर रेशनेलाइजेशन रजेस प्रोडक्टिविटी ऑफ बैंक एम्प्लॉईज - लेखक श्री तुषार के. मोहंती) के अनुसार इससे प्रति कर्मचारी बैंक व्यवसाय में तेजी से वृद्धि हुई है। इस सर्वेक्षण के आंकड़े अपनी जगह सही हो सकते हैं। पर इसके सिर्फ तात्कालिक लाभ को ही विचार में लेना और दीर्घकालिक परिणामों से मुंह चुराना

भयंकर भूल हो सकती है। यह जानना बहुत जरूरी है कि मानव संसाधन के क्षेत्र में रूपांतरण का मतलब सिर्फ कर्मचारियों की संख्या में कमी करना नहीं है, बल्कि अधिकारों / प्राधिकारों से युक्त सक्षम कर्मचारी और टीम तैयार करना भी इसका महत्वपूर्ण अंग है।

बैंकों में रूपांतरण को सही अर्थों में ग्रहण करना होगा। इसके स्वरूप को उचित रूप से समझे बिना उठाये गये कदम इस पहल को निरर्थक बना सकते हैं। जहां तक मानव संसाधन से संबंधित कार्यों का प्रश्न है, बैंकों को यह देखना होगा कि परिवर्तन के इस दौर का लाभ मानव संसाधन विभाग तक अवश्य पहुंचे। मानव संसाधन प्रबंधन संबंधी कार्यों की विस्तृत समीक्षा की जानी होगी और यह सुनिश्चित किया जाना होगा कि

**ग्राहक संतुष्टि मुख्य लक्ष्य है क्योंकि यदि ग्राहक संतुष्ट होंगे तो व्यवसाय अपने आप बढ़ेगा और बैंकिंग क्षेत्र का लाभ भी बढ़ेगा। दूसरा लक्ष्य लागतों को कम करना है ताकि लागत - लाभ अंतर बढ़ सके।**

इन कार्यों का तर्कसंगत रूपांतरण किया जाये ताकि बैंकिंग रूपांतरण के महत्वपूर्ण लक्ष्य अर्थात् लागत - लाभ अंतर को बढ़ाया जा सके और कर्मचारियों की संख्या में जरूरी कटौती के बावजूद कारगर बैंकिंग सेवाएं प्रदान की जा सकें तथा कर्मचारी-संतोष में वृद्धि की जा सके।

### मानव संसाधन प्रबंधन - लागत और समग्र कार्यक्षमता

मानव संसाधन संबंधी गतिविधियों में लगने वाली लागत और संस्था की समग्र कार्यक्षमता के बीच के संबंध को स्पष्ट करते हुए एल.एम. स्पेंसर ने अपनी पुस्तक "रिइन्जीनियरिंग ह्यूमेन रिसोर्सेज" में शोध पर आधारित निष्कर्षों के अनुसार

यह उल्लेख किया है कि मानव संसाधन संबंधी गतिविधियों की कुल लागत का 60 प्रतिशत प्रशासन अर्थात् रिकार्ड कीपिंग तथा अन्य नौकरशाही कामों में लगता है। इसका 30 प्रतिशत भाग सेवाओं अर्थात् भर्ती, प्रशिक्षण, परामर्श, कार्य-निष्पादन, प्रबंधन, तथा समान अवसर उपलब्ध कराने से संबंधित होता है और 10 प्रतिशत भाग कूटनीतिक आयोजना बनाने अर्थात् कार्यपालक विकास, क्षतिपूर्ति तथा कर्मचारियों की दूसरी लाइन तैयार करने और यह सुनिश्चित करने से संबंधित होता है कि आने वाले वर्षों में अपने प्रतिस्पर्धियों से कारगर रूप से निपटने में कोई समस्या उत्पन्न न हो। लेकिन, संस्था की समग्र कार्यक्षमता में वृद्धि से इसका उल्टा संबंध होता है। रिकार्ड कीपिंग तथा नौकरशाही जैसे कामों से किसी संस्था की कार्यक्षमता 10 प्रतिशत, सेवा संबंधी कामों से 30 प्रतिशत तथा कूटनीतिक आयोजना से 60 प्रतिशत प्रभावित होती है। इसे निम्न सारणी से आसानी से समझा जा सकता है :-

मानव संसाधन गतिविधि	लागत	समग्र कार्यक्षमता में वृद्धि
प्रशासनिक कार्य	60%	10%
सेवाकार्य	30%	30%
कूटनीतिक आयोजना	10%	60%

उपर्युक्त सारणी हमें यह समझने में मदद करती है कि बैंकों में मानव संसाधन प्रबंधन के रूपांतरण की प्राथमिकताएं क्या होनी चाहिए।

#### मानव संसाधन और प्रशासनिक लागत

यह बात दोहराने की कोई आवश्यकता नहीं है कि कोई भी बैंक मानव संसाधन में व्यय नहीं, निवेश करता है। निवेश लाभ की प्रत्याशा से ही किया जाता है। यदि निवेश का उचित प्रतिफल न मिल रहा हो तो सामान्य प्रज्ञा वाला कोई भी व्यक्ति (संस्था) यह चाहेगा कि निवेशित राशि हटा ली जाए या फिर उसका बेहतर नियोजन किया जाए। इसे देखते हुए किसी भी बैंक की पहली प्राथमिकता यह होनी चाहिए कि वह सामान्य प्रशासनिक कार्य में लगे कर्मचारियों और

उसमें लगने वाले समय तथा लागत का बारीकी से विश्लेषण करे क्योंकि यह क्षेत्र ऐसा है जिसमें उपर्युक्त तालिका के अनुसार मानव संसाधन की सबसे अधिक लागत लगती है, लेकिन संस्था की समग्र कार्यक्षमता बढ़ाने में उसका सबसे कम योगदान होता है। समग्र बैंकिंग रूपांतरण के अनुरूप इस क्षेत्र में कंप्यूटरीकरण और सूचना प्रौद्योगिकी के इस्तेमाल की सबसे अधिक जरूरत है और इसे सर्वोच्च प्राथमिकता देनी होगी तभी पूरे बैंक की कार्यक्षमता को बढ़ाया जा सकेगा और कुल लागत में कमी लाई जा सकेगी। हां, इसके परिणामस्वरूप इस कार्य में लगे काफी कर्मचारी कम करने होंगे। ऐसा करते समय यह ध्यान में रखना आवश्यक होगा कि ऐसे अतिरिक्त कर्मचारियों का किसी अन्य कार्य में सदुपयोग किया जाए। यदि किसी कारणवश ऐसा करना संभव नहीं हो तो उन्हें प्रशिक्षण देकर नए कामों में लगाया जा सकता है। यह बहुत जरूरी है कि प्रशिक्षण की आवश्यकताओं के आधार पर उनका वर्गीकरण किया जाये और प्रशिक्षण दिलाने और उनके सही नियोजन के लिए उचित व्यवस्था की जाये।

मानव संसाधन से संबंधित प्रशासनिक कार्यों को कंप्यूटरीकृत करने और उसके बैंक की समग्र कार्यक्षमता पर पड़ने वाले सकारात्मक प्रभाव को एक उदाहरण से समझा जा सकता है। बैंक के किसी एक कार्यालय से दूसरे कार्यालय में स्थानांतरित होकर आने वाले व्यक्ति के सर्विस और छुट्टी आदि से संबंधित रिकार्ड नए कार्यालय में पहुंचने में काफी दिन लग जाते हैं। कई बार आवश्यक प्रविष्टियों आदि के लिए वे रिकार्ड फिर से पुराने कार्यालय को भेजे जाते हैं। वहां से लौटने में फिर से कई दिन लग सकते हैं। इस बीच, कर्मचारी और बैंक के काफी काम अटक सकते हैं, जिससे कर्मचारी की कार्यक्षमता में कमी आ सकती है और अंततः उसका विपरीत प्रभाव बैंक की समग्र कार्यक्षमता पर पड़ सकता है। लेकिन, इस कार्य को कंप्यूटरीकृत करने से रिकार्ड का स्थानांतरण मिनटों में हो सकता है। इसी प्रकार कर्मचारियों से समय-समय पर बैंक कुछ सूचनाएं मांगते रहते हैं, जिसके



लिए परिपत्र जारी किया जाता है, फार्म भराए जाते हैं, उन्हें एकत्र किया जाता है, फिर उनका समेकन किया जाता है। ऐसे कामों में जितना समय और श्रम व्यर्थ होता है, उसकी तुलना में समग्र कार्यकुशलता में कोई खास वृद्धि नहीं होती। इसके विपरीत कल्पना कीजिए कि सभी कर्मचारियों से सूचना ई-मेल के जरिये मांगी जाए, वे कंप्यूटर स्क्रीन पर ही जानकारी भरें और उसे संबंधित विभाग को ई-मेल कर दें तो कितने समय और श्रम की बचत हो सकेगी। इस प्रकार प्राप्त जानकारी का समेकन तथा उसका मनचाहा विश्लेषण भी तुरंत और सटीक ढंग से किया जा सकेगा। एक और उदाहरण लिया जा सकता है - बैंक से मिलने वाली सभी सुविधाओं की अद्यतन जानकारी के लिए कर्मचारियों को अक्सर इधर-उधर भटकना पड़ता है, यदि वे जानकारियां उन्हें कंप्यूटर के माध्यम से उपलब्ध करा दी जाएं तो उनका समय तो बचेगा ही, जानकारी देने वाले कर्मचारियों का समय और श्रम भी बचेगा और कर्मचारियों की कार्यक्षमता पर भी सकारात्मक प्रभाव पड़ेगा।

**मानव संसाधन के रूपांतरण पर विचार करते समय हमें दूसरी प्राथमिकता सेवा कार्यों के रूपांतरण को देनी होगी। यह गंभीरता से सोचना होगा कि इन कार्यों पर आने वाली लागत को भी कैसे कम किया जा सकता है, ताकि बैंक की समग्र कार्यक्षमता और लाभ पर उसका अनुकूल असर हो सके।**

उपर्युक्त से यह स्पष्ट है कि मानव संसाधन के क्षेत्र में प्रशासनिक कार्य को कागज रहित बनाने की दिशा में बैंकों को त्वरित कार्रवाई करनी होगी। आदर्श स्थिति वह होगी जब इस प्रकार के सभी कार्य फोन पर या कंप्यूटर स्क्रीन पर करने की व्यवस्था कर दी जाए। तभी मानव संसाधन विभाग बैंक के अन्य विभागों के रूपांतरण के साथ कदम से कदम मिला कर चल सकेगा और लागत में कमी तथा त्वरित सेवा के माध्यम से बैंक की समग्र कार्यकुशलता बढ़ाने में अपना योगदान दे सकेगा।

### सेवा कार्य

मानव संसाधन प्रबंधन का दूसरा महत्वपूर्ण कार्य सेवा

कार्य है जिसमें भर्ती, प्रशिक्षण, परामर्श, कार्य निष्पादन, प्रबंधन तथा समान अवसर उपलब्ध कराने आदि से संबंधित कार्य शामिल हैं। इनमें मानव संसाधन प्रबंधन पर आनेवाली कुल लागत का 30 प्रतिशत हिस्सा लगता है और उससे समग्र कार्य निष्पादन में भी लगभग 30 प्रतिशत की वृद्धि होती है। मानव संसाधन के रूपांतरण पर विचार करते समय हमें दूसरी प्राथमिकता सेवा कार्यों के रूपांतरण को देनी होगी। यह गंभीरता से सोचना होगा कि इन कार्यों पर आने वाली लागत को भी कैसे कम किया जा सकता है, ताकि बैंक की समग्र कार्यक्षमता और लाभ पर उसका अनुकूल असर हो सके।

सबसे पहले हम भर्ती के काम को लेते हैं। बैंकों में किसी भी पद के लिए चयन और भर्ती के काम में एक लम्बी प्रक्रिया का पालन किया जाता है। भर्ती के लिए विज्ञापन के प्रकाशन से लेकर, लिखित परीक्षा आयोजित करना, साक्षात्कार आयोजित करना, चिकित्सकीय और पुलिस जांच करना और फिर उम्मीदवारों

के चयन और भर्ती को अंतिम रूप देने में बहुत समय, श्रम और पैसा लगता है। बैंकिंग सेवा के लिए भर्ती हेतु बनाये गये बोर्डों की समाप्ति के बाद भर्ती की सारी प्रक्रिया अब स्वयं बैंकों को करनी है। यदि इसमें लगने वाले समय, श्रम और लागत में भारी कमी की जा सके तो उसके बेहतर परिणाम सामने आने में देर नहीं लगेगी। इसके लिए कॅम्पस रिक्रूटमेंट तथा प्रतिष्ठित प्लेसमेंट संस्थाओं आदि का सहारा लिया जा सकता है। कुछ बैंकों ने इस ओर पहल की भी है। इसके अलावा, बैंक आपस में योग्य कार्मिकों के आदान-प्रदान (प्रतिनियुक्ति आधार पर) से भी इस कार्य में लगने वाले समय, श्रम और लागत को कम कर सकते हैं। जिस क्षेत्र के विशेषज्ञ किसी एक बैंक के पास ज्यादा हों वह किसी अन्य बैंक को उनकी सेवाएं उपलब्ध करा सकता है और बदले में उस बैंक से ऐसे विशेषज्ञ ले सकता है जिनकी उसे जरूरत हो और

दूसरे बैंक के पास वैसी विशेषज्ञता रखने वाले काफी लोग उपलब्ध हों ।

मशीनीकरण को अपनाने और लागत में कमी के लिए स्टाफ की कटौती का एक गंभीर परिणाम यह हुआ है कि प्रशिक्षण के लिए स्टाफ को प्रतिनियुक्त करना संभव नहीं हो पा रहा है । बैंकों में स्टाफ की कमी के कारण प्रशिक्षण के काम को वह प्राथमिकता मिलनी बंद होती जा रही है, जो उसे मिलनी चाहिए । कुछ बैंकों ने तो अपने प्रशिक्षण केंद्रों की संख्या में भी कमी की है । बैंकों में बहुत से काम बाहर से कराने (आउटसोर्सिंग) पर बल दिया जा रहा है और ऐसा करते समय गुणवत्ता पर अपेक्षित ध्यान देना संभव नहीं हो पा रहा है । रूपांतरण की प्रक्रिया के कारण वी.आर.एस. के

जरिये बैंकों ने काफी स्टाफ तो कम किया है । पर, क्या यह कहा जा सकता है कि यदि कुशल और दक्ष कर्मचारी तैयार करने का काम पिछड़ा गया तो भविष्य में इसके भारी प्रतिकूल परिणाम सामने नहीं आएंगे? सच तो यह है कि सिर्फ

कंप्यूटरीकरण ही बैंकों की सफलता का वाहक नहीं बन सकता । इसके लिए सुप्रशिक्षित, प्रतिबद्ध और अभिप्रेरित कर्मचारियों का होना पहली और आखिरी शर्त है । बैंकिंग रूपांतरण की प्रक्रिया में तो प्रशिक्षण कार्य और भी महत्वपूर्ण हो जाता है, क्योंकि कंप्यूटरीकृत कार्य करने के लिए संबंधित स्टाफ को प्रशिक्षित करने के अलावा, नई प्रक्रियाओं, नए कार्यों तथा नए माहौल के लिए कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना आवश्यक ही नहीं, बल्कि अनिवार्य है । प्रशिक्षण में कमी करके लागत में कमी लाने का विचार कहीं से भी तर्कसंगत नहीं हो सकता । प्रशिक्षण में किया गया व्यय निश्चित तौर पर बैंकों के लिए ऐसा निवेश होगा जिसमें प्रतिलाभ की दर बहुत ऊंची होती है । अतः इस संबंध में सुविचारित और योजनाबद्ध रूप से कदम उठाये जाने की तत्काल जरूरत है । इस संदर्भ में शायद हमें परंपरागत

प्रशिक्षण से अलग हट कर सोचना होगा । आन दि जॉब ट्रेनिंग, डिस्टेंस लर्निंग तथा सेल्फ लर्निंग जैसे विकल्प तो हैं, पर उनकी प्रभावशीलता को भी कसौटी पर कसा जाना होगा । काम के बोझ से दबे कर्मचारियों को इस प्रकार का प्रशिक्षण कैसे और कितना लाभान्वित कर पाएगा, यह गंभीर सोच का विषय है । ऑन लाइन प्रशिक्षण की व्यवस्था एक बेहतर विकल्प हो सकता है जिसमें कर्मचारी को उसके काम से संबंधित सभी जानकारियां ऑन लाईन उपलब्ध कराई जा सकती हैं और यदि काम करते समय उसे कुछ अड़चन आ रही हो तो इंटरनेट के माध्यम से चैटिंग करके या फिर फोन पर बात करके उस समस्या का तत्काल हल निकाल कर काम को बाधित होने से बचाया जा सकता है ।

**कार्य-निष्पादन का आकलन करने के लिए सूचना प्रणाली को मजबूत बनाया जाना होगा । कार्य-निष्पादन के स्तर को ऊपर उठाने के लिए स्टाफ को वे सभी सुविधाएं देने पर भी विचार करना होगा जो अपेक्षित कार्य-निष्पादन की दृष्टि से आवश्यक हों ।**

परामर्श, कार्य-निष्पादन प्रबंधन तथा समान अवसर उपलब्ध कराने से संबंधित कार्यों की अनदेखी नहीं की जा सकती । मानव संसाधन के इन कार्य क्षेत्रों में लगने वाली लागत आनुपातिक रूप से बहुत अधिक नहीं होती

लेकिन, इसे बेहतर बनाने के लिए जहां आवश्यक हो कंप्यूटरीकरण का सहारा लिया जाना चाहिए ताकि इन कार्यों में लगने वाले समय और श्रम की बचत की जा सके । विशेषकर कार्य-निष्पादन का आकलन करने के लिए सूचना प्रणाली को मजबूत बनाया जाना होगा । कार्य-निष्पादन के स्तर को ऊपर उठाने के लिए स्टाफ को वे सभी सुविधाएं देने पर भी विचार करना होगा जो अपेक्षित कार्य-निष्पादन की दृष्टि से आवश्यक हों ।

### कूटनीतिक आयोजना

मानव संसाधन से संबंधित अन्य क्षेत्र है - कूटनीतिक आयोजना का, जिसमें भविष्य के लिए नीतियां तैयार की जाती हैं ताकि भावी चुनौतियों का सामना करने के लिए बैंक के पास कुशल कर्मचारियों का अभाव न हो । इसमें

कार्यपालक विकास तथा जिम्मेदारियां वहन करने के लिए दूसरी लाइन तैयार करने का कार्य खासा महत्व रखता है। मानव संसाधन कार्यों पर आने वाली कुल लागत का मात्र 10 प्रतिशत हिस्सा इस पर लगता है, पर बैंक की समग्र कार्यक्षमता बढ़ाने में इसका सबसे बड़ा योगदान होता है। आज लगाया गया पेड़ आगे निरंतर फल देता रहता है। मानव संसाधन संबंधी कूटनीतिक आयोजना को बेहतर और सफल बनाने के लिए इसका रूपांतरण करना भी आवश्यक होगा। इसके लिए कार्यपालक सूचना प्रणाली को कंप्यूटरीकृत करना होगा। प्रबंध तंत्र को अपने कार्मिकों की शैक्षणिक योग्यता, व्यावसायिक योग्यता, अनुभव, प्रशिक्षण, आयु जैसे आंकड़े तुरंत उपलब्ध होने चाहिए ताकि वे मानव संसाधन संबंधी कूटनीतिक आयोजना बनाते समय उसका उपयोग कर सकें। इस जानकारी के आधार पर यह तय किया जा सकता है कि किस व्यक्ति को किस काम के लिए तैयार किया जाना है और इस हेतु उसकी प्रशिक्षण की आवश्यकता क्या होगी। बैंक जो नये काम हाथ में ले रहा है या लेने वाला है, उन्हें संभालने के लिए उसके पास कितने योग्य कार्मिक उपलब्ध हैं। क्या ऐसे कामों के लिए नई नियुक्तियों की जानी जरूरी हैं। यदि जरूरी हैं तो समय पर योग्य व्यक्ति कहां से उपलब्ध होंगे। क्या उन कार्यों के लिए आउटसोर्सिंग की आवश्यकता होगी। यदि हां, तो उसके लिए कौन सी आउटसोर्सिंग एजेंसियां उपलब्ध हैं और उनमें से कौन सी एजेंसियां बैंक की आवश्यकता के अनुरूप त्वरित सेवाएं दे सकती हैं आदि।

यह समय की आवश्यकता है कि बैंक सक्षम, अधिकारों/प्राधिकारों से युक्त कर्मचारी और टीम तैयार करें। इसके लिए उन्हें नया दृष्टिकोण अपनाना होगा और कूटनीतिक आयोजना करते समय इसे ध्यान में रखना होगा।

### मानव संसाधन संबंधी कार्यों का समन्वयन

मानव संसाधन संबंधी कार्यों का रूपांतरण करते समय यह भी ध्यान में रखना होगा कि इसकी वजह से कार्यों का

समन्वयन प्रभावित न हो। इसके विपरीत बेहतर समन्वयन स्थापित हो ताकि कार्य अधिक दक्षतापूर्वक किये जा सकें। बैंकों के मानव संसाधन संबंधी प्रयासों को समन्वित करके संगठनात्मक प्रभावशीलता को निश्चित रूप से बढ़ाया जा सकता है। इसके लिए समन्वित मानव संसाधन प्रबंध सूचना प्रणाली अपनानी होगी।

समन्वित मानव संसाधन प्रबंध सूचना प्रणाली (IHRMIS), मानव संसाधन सूचना प्रणाली (HRIS) से इस रूप में भिन्न होगी कि जहां एच आर आइ एस का प्रयोजन सूचना प्रबंधन और रिपोर्टिंग होता है, वहीं आइ एच आर एम आइ एस का मुख्य प्रयोजन निर्णय लेने में सहायता पहुंचाना होता है। आइ एच आर एम आइ एस शीर्ष प्रबंध तंत्र के लिए तैयार किया जाता है और यह आवश्यक सूचना लेने के लिए एच आर आइ एस से जुड़ा रहता है, जहां स्टाफ से संबंधित आधारभूत आंकड़े एकत्र कर रखे जाते हैं।

आइ एच आर एम आइ एस ऐसा नोडल डाटाबेस होता है जिसमें किसी संस्था के आंतरिक परिवेश के साथ-साथ उसे प्रभावित करने वाले बाहरी परिवेश तथा उसके कार्यों और उसके स्टाफ के बारे में सभी जानकारी समेकित रूप में रखी जाती है। इसमें संस्था और जॉब डिजाइन (एच आर प्लानिंग); स्टाफिंग / डिस्टाफिंग; कार्यनिष्पादन प्रबंधन, प्रशिक्षण और विकास, कर्मचारी सहायता, वेतन तथा अन्य सुविधाएं; श्रम संबंध तथा संस्था विकास (संस्कृति प्रबंधन) आदि शामिल किये जाते हैं। इस प्रकार आइ एच आर एम आइ एस डाटाबेस ऐसा प्लेटफार्म उपलब्ध कराता है जिस पर उपयोगकर्ता आवश्यकतानुसार एप्लीकेशन मॉड्यूल्स जोड़ सकता है और उनकी सहायता से निर्णय ले सकता है।

बैंक आइ एच आर एम आइ एस में मुख्य रूप से बैंक/टीम, जॉब/भूमिका, तथा व्यक्तियों से संबंधित आंकड़े रखने पर विचार कर सकते हैं। “बैंक और टीम” शीर्षक के अंतर्गत परिवेश, मिशन/नीतियां, कार्यबल आयोजना, प्रबंधकीय शैली, संस्कृति, कर्मचारियों की प्रवृत्ति, मनोबल, अभिप्रेरण,

बैंकिंग उत्पाद (प्रोडक्ट्स) और सेवा गुणवत्ता, ग्राहक संतोष, उत्पादकता, लागत, आय और लाभ आदि से संबंधित आंकड़े रखे जा सकते हैं। इसी प्रकार, “जॉब/भूमिका”के अंतर्गत विभिन्न जॉब, उनका प्रयोजन, कर्तव्य और जिम्मेदारियां, कार्यनिष्पादन लक्ष्य और मानक, क्षतिपूर्ति घटक, कर्मचारियों को देय वेतन आदि की आयोजना, अपेक्षित सक्षमता आदि की जानकारी तथा “व्यक्ति” शीर्षक के अंतर्गत विभिन्न संवर्गों में कर्मचारियों की संख्या, प्रत्येक कर्मचारी के स्वास्थ्य, लाभ, उसके आश्रितों की संख्या, उसकी शैक्षणिक-योग्यता, अनुभव, वेतन-भत्ते, कार्य-निष्पादन मूल्यांकन, सक्षमता, विकास आयोजना, आगे बढ़ने की संभावनाओं आदि से संबंधित आंकड़े रखे जा सकते हैं। इस सूचना-भंडार के बल पर मानव संसाधन से संबंधित संभावित समस्याओं का पता लगाया जा सकता है तथा संस्थागत ढांचे का मूल्यांकन किया जा सकता है, जिससे लागत घटाने और उत्पादकता बढ़ाने में योगदान मिल सकता है। साथ ही, कार्यबल आयोजना अर्थात् कर्मचारी और सक्षमता की आवश्यकताओं तथा स्टाफिंग के उद्देश्य और कर्मचारी-विकास गतिविधियां निर्धारित करने में मदद मिल सकती है। नये कार्यों के लिए कर्मचारियों के चयन में तथा इस हेतु कर्मचारियों की प्रशिक्षण संबंधी आवश्यकताओं की पूर्ति में सहायता मिल सकती है। सबसे बड़ी बात यह होगी कि इसके जरिये मुख्य और महत्वपूर्ण पदों के लिए ऐसे सक्षम उम्मीदवारों की पहचान की जा सकती है जो इन पदों के रिटायरमेंट आदि से रिक्त होने पर उन्हें तुरंत भर सकते हैं। ऐसे उम्मीदवारों की पहचान करके उन्हें यथावश्यक प्रशिक्षण और व्यावहारिक अनुभव देकर भविष्य के लिए तैयार किया जा सकता है।

बैंक अपनी आवश्यकताओं और अपेक्षाओं के अनुरूप आइ एच आर एम आइ एस में और भी जानकारियां संचित कर सकते हैं, ताकि मानव संसाधन से संबंधित सभी क्रियाकलापों

का विवेकसम्मत समन्वयन किया जा सके और उसकी सहायता से बैंक की लागतों में कमी तथा उत्पादकता में वृद्धि लाई जा सके। कूटनीतिक आयोजना के लिए यह सबसे अच्छा साधन सिद्ध हो सकता है।

उपर्युक्त से स्पष्ट है कि बैंकिंग के रूपांतरण को सही अर्थों में कारगर बनाने के लिए मानव संसाधन संबंधी कार्यों के रूपांतरण की आवश्यकता को समझना और उसे अपेक्षित महत्व दिया जाना होगा। ऐसा करते समय बैंकों को यह देखना होगा कि मानव संसाधन से संबंधित जिन कार्यों में लागत की अपेक्षा समग्र कार्यकुशलता में कम वृद्धि होती है उसे सबसे पहले कंप्यूटरीकृत किया जाये और उसके बाद क्रमिक रूप से सेवा कार्य तथा कूटनीतिक आयोजना के कार्यों का रूपांतरण किया जाये। मानव संसाधन संबंधी सभी कार्यों के समन्वयन के लिए समन्वित मानव संसाधन प्रबंध सूचना प्रणाली विकसित करने पर विचार किया जाये ताकि बैंक की मानव संसाधन संबंधी सभी जानकारियां तत्काल उपलब्ध हो सकें, उनका विश्लेषण किया जा सके और तर्कसंगत निष्कर्ष निकाले जा सकें ताकि बैंक वर्तमान और भावी चुनौतियों का सामना करने के लिए पूरी तौर से तैयार रह सकें।

कंप्यूटरीकरण और सूचना प्रौद्योगिकी का प्रयोग बैंकिंग रूपांतरण का पर्याय जरूर है, लेकिन मानव संसाधन के बेहतर प्रबंध के बिना सिर्फ मशीनों के बल पर अच्छे परिणाम हासिल नहीं किये जा सकते। इसे देखते हुए बैंकों को मानव संसाधन विकास पर पहले से भी अधिक ध्यान देना होगा और यह देखना होगा कि कंप्यूटरीकरण और सूचना प्रणाली का लाभ मानव संसाधन को भी मिले ताकि वह बैंकों की समग्र लागत घटाने और उनकी समग्र कार्यकुशलता बढ़ाने में पूरा योगदान दे सकें।



## बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस



डॉ. सुरेश कुमार

उप महाप्रबंधक (राजभाषा)

भारतीय स्टेट बैंक

मुंबई

एक अरसा पहले, 1776 में एडम स्मिथ ने कहा था कि कंपनियों के निदेशक चूँकि अन्य लोगों के धन के प्रबंधक होते हैं, अपने धन के नहीं, अतः उनसे यह उम्मीद नहीं की जा सकती कि वे उसकी उतनी ही चिंतायुक्त सर्तकता से निगरानी करेंगे, जितनी अपने धन की करते। इसलिए ऐसी कंपनी के कार्यों के प्रबंधन में लापरवाही और अपव्यय लाजमी है। इसके 156 साल बाद कुछ ऐसे ही विचार बर्ल और मींस ने व्यक्त किए : नियंत्रण उनके हाथों में रहता है, जो प्रतिनिधि-समिति चुनते हैं और जिनके द्वारा निश्चयात्मक अवधि के लिए निदेशकों का चुनाव किया जाता है। चूँकि प्रतिनिधि-समिति वर्तमान प्रबंधन द्वारा नियुक्त की जाती है, अतः वह अपने उत्तराधिकारियों को वस्तुतः प्रभावित कर सकता है। तब से अभिशासन संबंधी चिंता घनीभूत होती गई और फलतः “कार्पोरेट गवर्नेंस” की अवधारणा विकसित हुई।

कार्पोरेट-गवर्नेंस “स्वामित्व” और “नियंत्रण” के अलगाव से उत्पन्न होने वाले मामलों से अनिवार्य रूप से संबंधित है। आज यह सक्रिय रूप से एक ऐसे छतरीनुमा शब्द के रूप में उभर रहा है, जो अपने में उन सभी आर्थिक, विधिक और संस्थागत प्रयासों को समेट लेता है जो कार्पोरेटों अर्थात् कंपनियों को अपना विविधीकरण करने, विकास करने, पुनर्गठन करने और वह सब-कुछ करने की अनुमति देता है, जिससे “शेयरधारक-मूल्य” बढ़ सकता हो। श्लीफर और विश्नी के अनुसार कार्पोरेट-गवर्नेंस निगमों को वित्त की आपूर्ति करने वालों द्वारा अपने निवेश पर प्रतिलाभ सुनिश्चित करने के लिए किए जाने वाले उपायों पर विचार करता है।

कार्पोरेटों को “उद्यम नकदी-प्रवाहों के विभिन्न दावेदारों के बीच संविदात्मक संबंधों के एक जटिल जाल” के रूप में देखते हुए विचारकों के एक वर्ग का मत है कि फर्मों के प्रबंधकों और निदेशकों के प्रत्ययी कर्तव्य शेयरधारकों के लिए फर्म का मूल्य अधिकाधिक बढ़ाने तक ही सीमित नहीं होने चाहिए, बल्कि उनका विस्तार समग्र उद्यम की सुरक्षा और मजबूती सुनिश्चित करने तक होना चाहिए। अनेक कारणों से, बैंकों के लिए कार्पोरेट गवर्नेंस का यही रूप सर्वाधिक उपयुक्त प्रतीत होता है।

भुगतान-प्रणाली और ऋण-प्रणाली में उनकी महत्वपूर्ण भूमिका को देखते हुए, और यह ध्यान रखते हुए कि उनका पतन एक संक्रमण को जन्म दे सकता है, प्रायः सभी सरकारें सक्रिय रूप से बैंकों का विनियमन और पर्यवेक्षण करती हैं।

**बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस : विशेष क्या है?**

बैंकों की तंदुरुस्ती पर अनेक पक्षों का दाँव लगा होने के कारण उनमें कार्पोरेट गवर्नेंस का कार्यान्वयन कई समस्याएँ पैदा करता है। शेयरधारकों

के अलावा जमाकर्ताओं का भी बैंकों के कार्यचालन और “अभिशासन” में सक्रिय हित होता है। बैंकों के अत्यधिक नियंत्रित और परिसंपत्ति तथा देयताओं की परिपक्वताओं में सन्निहित असमानताओं से युक्त तुलनपत्रों से उनके समक्ष रहने वाली चुनौतियों का भली-भाँति अनुमान लगाया जा सकता है।

बैंकों की देयताएँ ज्यादातर जमाराशियों के रूप में होती हैं, जबकि परिसंपत्तियाँ होते हैं लंबी अवधि वाले ऋण। अस्थायी देयताओं के विरुद्ध चल परिसंपत्तियाँ धारित कर बैंक अर्थव्यवस्था के लिए चलनिधि सृजित करते हैं। इस प्रकार “चलनिधि-उत्पाद” के अपने कार्य में विशिष्ट होने के



कारण बैंक देश की वित्तीय प्रणाली को स्थिर रखने में बहुत महत्वपूर्ण योगदान करते हैं।

भुगतान-प्रणाली और ऋण-प्रणाली में उनकी महत्वपूर्ण भूमिका को देखते हुए, और यह ध्यान रखते हुए कि उनका पतन एक संक्रमण को जन्म दे सकता है, प्रायः सभी सरकारें सक्रिय रूप से बैंकों का विनियमन और पर्यवेक्षण करती हैं। किंतु सरकारी विनियम बैंकों में स्वाभाविक कार्पोरेट-गवर्नेंस को प्रायः पंगु बना देते हैं। उदाहरण के लिए, सरकार द्वारा प्रस्तावित जमा बीमा, जो बेशक जमाकर्ताओं के हित में प्रस्तावित है, **बीमित** जमाकर्ताओं द्वारा बैंकों के कार्यचालन की निगरानी की प्रभावोत्पादकता को ही घेटा देता है। वह बैंकों को बहुत सारे अबीमित ऋणदाताओं से पूँजी उगाहने से रोकता है, जो बैंकों के कार्यों की निगरानी करने के ज्यादा इच्छुक होंगे। ऐसी निगरानी के अभाव में बैंक अपनी परिसंपत्तियाँ ज्यादा जोखिमपूर्ण निवेशों में लगाने के लिए प्रोत्साहित होते हैं। बैंकों के प्रवेश, अधिग्रहण और ऐसी अन्य गतिविधियों पर विनियामक प्रतिबंध प्रतिस्पर्धा घटाते हैं, जिससे प्रबंधकों पर लाभ अधिकतम करने का दबाव घटता है।

उभरते बाजारों में बैंक न्यूनतम शाखाएँ खोलने की आवश्यकताओं (अकसर ग्रामीण क्षेत्रों में), निदेशित ऋण-दिशानिर्देशों, पोर्टफोलियो संबंधी प्रतिबंधों या चलनिधि-अपेक्षाओं, ब्याज-दरों या शुल्क पर सीमाओं आदि विविध प्रतिबंधों के अधीन हैं। सरकारी स्वामित्व वाले बैंक के मामले में जमाकर्ताओं और प्रबंधकों के बीच द्वंद्व की गंभीरता सरकार की विश्वसनीयता पर अत्यधिक निर्भर करती है।

नियंत्रक श्रमिक-संघ जैसे विशेष हित वाले समूहों को

बढ़ावा देकर अपने राजनीतिक कैरियर को आगे बढ़ाने का प्रयत्न कर सकते हैं। इतना ही नहीं, स्वामित्व पर प्रतिबंध, सेवाओं के मूल्य-निर्धारण आदि के रूप में सरकारी हस्तक्षेप बैंकिंग-क्षेत्र में प्रतिस्पर्धात्मक शक्तियों को सीमित करता है। बैंकिंग-क्षेत्र में सरकारी हस्तक्षेप का सर्वाधिक घातक रूप, जो बाजार की ताकतों के संभावित अनुशासन को कम कर देता है, शायद किसी बैंक को असफल या बंद होने देने का प्रतिरोध है, हालाँकि असफलता का प्रतिरोध, ज्यादातर जमाकर्ताओं के प्रति नियामक की चिंताओं और संक्रमण के भय का परिणाम होता है।

इन बाधाओं के अतिरिक्त, बैंक अपने-आप में अपारदर्शी होते हैं। बाहरी लोगों के लिए उनकी निगरानी और मूल्यांकन बहुत मुश्किल काम है और इससे अपनी गतिविधियाँ शीघ्रता से और भारी मात्रा में अपने खुद के लाभ के लिए शिफ्ट करने की प्रबंधकों की योग्यता बढ़ती है। इस जटिल स्थिति के कारण बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस एक खास चीज बन जाता है।

**बैंकों के लिए सशक्त कार्पोरेट गवर्नेंस के सिद्धांतों की आधारभूत रणनीतियाँ और तकनीकें अपनाना आवश्यक है, जैसे योग्य और अनुभवी निदेशकों की नियुक्ति, सक्षम प्रबंधन, सुसंगत रणनीति और व्यावसायिक योजना तथा जिम्मेदारी और जवाबदेही की स्पष्ट रूपरेखा।**

### भारतीय बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस : सन्निहित द्वंद्व

भारत में लगभग 80 प्रतिशत बैंकिंग-व्यवसाय सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के नियंत्रण में है। यह स्थिति कार्पोरेट-गवर्नेंस को जटिल बना देती है, क्योंकि कारगर प्रबंधन सरकार के हाथ में है, जबकि बैंकों के शीर्ष प्रबंधन और निदेशक-बोर्ड मात्र पदाधिकारियों के रूप में कार्य करते हैं। ज्यादातर बैंकों की स्वामिनी के रूप में सरकार अकसर "स्वामी", "प्रबंधक", "नियामकवत्" आदि के और कभी-कभी "सुपर नियामक" के बहुविध कार्य एक साथ करती पाई जाती है।

इस समय राष्ट्र को इस बात पर बहस करनी चाहिए कि क्या कार्पोरेट गवर्नेंस सरकारी स्वामित्व के वर्तमान स्वरूप के अनुरूप है, जो संस्था के प्रधान को सरकारी संस्थाओं, जैसे कि सरकार, के प्रति जवाबदेह बनाता है, न कि आर्थिक

संस्थाओं, जैसे कि निदेशक-बोर्ड, के प्रति? इस दुविधा के चलते सरकारी शेयरधारिता का 51 प्रतिशत से कम होना भी तब तक अच्छी अभिशासन-प्रथाओं की गारंटी नहीं देता, जब तक कि सरकार अपनी भूमिका को नए सिरे से परिभाषित नहीं करती।

शेयरबाजार-घोटाले पर गठित संयुक्त संसदीय समिति का कहना है कि बैंकों के लिए सशक्त कार्पोरेट गवर्नेंस के सिद्धांतों की आधारभूत रणनीतियाँ और तकनीकें अपनाना आवश्यक है, जैसे योग्य और अनुभवी निदेशकों की नियुक्ति, सक्षम प्रबंधन, सुसंगत रणनीति और व्यावसायिक योजना तथा जिम्मेदारी और जवाबदेही की स्पष्ट रूपरेखा।

किंतु अक्सर यह पाया जाता है कि बैंकों के निदेशक-बोर्डों में नामांकित लोगों में रणनीतिक बोध और निर्णयकारिता, विश्लेषणात्मक कौशल, शीर्ष और मध्यवर्ती प्रबंधन को बैंक संदर्शन और ध्येय से जोड़ने की योग्यता, उपयुक्त जोखिम-प्रबंधन-तकनीकों के साथ उभरते अवसरों से लाभ उठाने पर ध्यान, प्रत्ययी कर्तव्यों के प्रति निष्ठा और प्रतिबद्धता तथा स्वतंत्रता का अभाव देखने को मिलता है।

भारत में तीन-चौथाई बैंकिंग का प्रबंधन करने वाले सार्वजनिक क्षेत्र के विभिन्न निदेशक-बोर्डों के सदस्यों के बीच कोई समानता नहीं है, क्योंकि बोर्ड की विभिन्न समितियाँ सरकारी / रिज़र्व बैंक के निदेशकों की सहभागिता के बिना कार्य नहीं कर सकतीं। दूसरे, बैंकों का विनियामक होने के अलावा रिज़र्व बैंक बैंकों के निदेशक-बोर्डों में अपना नामांकित भी रखता है जो उसके विनियामक कार्य के साथ हितों के संघर्ष को जन्म दे सकता है। तीसरे, वर्तमान विनियम बैंकों को ऐसी किसी कंपनी को ऋण देने से रोकते हैं जिसका कोई निदेशक उस बैंक के बोर्ड में भी हो। इस आदिम प्रावधान से व्यवसाय-प्रबंधन में ठोस अनुभव रखने वाले पेशेवर व्यवसाइयों को बोर्ड में रखने की बैंक की योग्यता पर विपरीत प्रभाव पड़ता है।

इतना ही नहीं, भारतीय बैंकिंग प्रणाली “अनर्जक

परिसंपत्तियाँ” नामक एक देसी बीमारी से भी ग्रस्त है, जो प्रसंगवश, नीतिजन्य है। हालाँकि नरसिंहम समिति-॥ ने “लक्षित उधार देना” समाप्त करने की सिफारिश की थी, पर निकट भविष्य में ऐसा होना असंभव है, क्योंकि भारत में “निदेशित उधार देना” कृषि, लघु उद्योग और प्राथमिकताप्राप्त समूहों से संबंधित है। “निदेशित उधार देना” कार्पोरेट गवर्नेंस के मूलभूत सिद्धांतों के विपरीत पड़ता है।

सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक प्रोत्साहनों की कमी के भी शिकार हैं। उनके अध्यक्ष निजी क्षेत्र के बैंकों के अध्यक्षों से बहुत कम वेतन पाते हैं। रिज़र्व बैंक गवर्नर के शब्दों में, “बाजार-संबद्ध वेतन व्यवहार्य नहीं है” (कम से कम निकट भविष्य में तो नहीं), क्योंकि “वे अन्य को वंचित रख नंबर वन को नहीं दिए जा सकते।” उनका यह भी कहना है कि “बाजार-संबद्ध प्रोत्साहनों का मतलब कर्मचारियों को जब चाहे नौकरी पर रखने और जब चाहे निकालने यानी हायर एंड फायर की स्वतंत्रता भी है”, जिसके बारे में सोचा भी नहीं जा सकता क्योंकि “भारतीय बैंक अभी तक इसके लिए तैयार नहीं।” सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में वेतन के रूप में ऐसे अपर्याप्त प्रोत्साहन, नियम, विनियम, पदोन्नतियाँ आदि कर्मचारी-निष्पादन में सहायक नहीं और अंततः इसका शिकार कार्पोरेट गवर्नेंस होता है।

“सतर्कता” एक अन्य हतोत्साहन है, जो सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के कार्यपालकों को अच्छा निष्पादन करने से रोकती है। वाणिज्यिक बैंकर को एक नौकरशाह की तरह **भ्रष्टाचार निवारण अधिनियम** के दायरे में रखा जाता है, जो व्यवस्था का एक बड़ा दोष है। सतर्कता के खटके की वजह से शाखा प्रबंधक से लेकर शीर्ष प्रबंधन तक अनेक बैंकर निर्णय टालते पाए जाते हैं, खासकर ऋण, कर्ज-पुनर्संरचना, समझौता-योजनाओं के अंतर्गत कर्ज-वसूली आदि के बारे में। उत्साह की यह कमी “सतर्कता” के भय का विशुद्ध परिणाम नजर आती है।

कार्पोरेट गवर्नेंस पर विपरीत प्रभाव डालने वाली कुछ

अन्य कमजोरियाँ भी हैं। इनमें संविदाओं की प्रवर्तनीयता को नियंत्रित करने वाले कानूनी प्रावधान उल्लेखनीय हैं। यह देखा गया है कि बैंकों द्वारा कर्ज-वसूली की प्रक्रिया के दौरान चूककर्ता अक्सर अदालतों में मुकदमे को लंबा खींचने और इस प्रकार चूकग्रस्त ऋण की चुकौती में देर करने के लिए कमजोर या अपर्याप्त कानूनी प्रावधानों का सहारा लेते पाए जाते हैं। कहने की आवश्यकता नहीं कि ऐसे **बाहरी हथकंडे** भी बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस के कार्यान्वयन को ठेस पहुँचाते हैं।

### प्रस्तावित समाधान

एक गतिशील “वैश्वीकृत अर्थव्यवस्था” में निदेशक-बोर्ड के सदस्य बैंक के जोखिम-प्रोफाइल के प्रबंधन के लिए बेहतर सूचना प्रदान करने और नया परिदृश्य प्रस्तुत करने में समर्थ होने चाहिए। उन्हें महज विगत निष्पादनों की समीक्षा करने के बजाय नई नीतियों और रणनीतियों पर फोकस करना चाहिए।

**लेखा-परीक्षा समिति बैंकों की आंतरिक और बाह्य लेखा-परीक्षा रिपोर्टों का निरीक्षण कर यह सुनिश्चित कर सकती है कि प्रबंधन नियंत्रण संबंधी कमजोरियाँ, परिचालन-जोखिम और आंतरिक नीतियों तथा क्रियाविधियों की उपेक्षा दूर करने के लिए समय रहते उपयुक्त सुधारात्मक कार्रवाई करता है।**

स्वतंत्र/गैर-कार्यपालक निदेशकों में बोर्ड की बैठकों में व्यावसायिक रणनीति और बैंक-निवेशक संबंधों के प्रबंधन से संबंधित महत्वपूर्ण प्रश्न उठाने के लिए आवश्यक योग्यता होनी चाहिए। शेयरधारकों के हितों की रक्षा करने के लिए उन्हें कारगर नियंत्रण और संतुलन उपलब्ध करवाना चाहिए। संक्षेप में, उनमें प्रभावी निर्णय लागू करवाने और विफल नीतियाँ उलटवाने की पर्याप्त विशेषज्ञता होनी चाहिए। जॉन पाउंड के शब्दों में, उनका उद्देश्य गलतियों की संभावनाएँ कम करना और उन्हें सुधारे जाने की गति बढ़ाना होना चाहिए। इसे मद्देनजर रखते हुए सरकार को योग्यताओं और तकनीकी विशेषज्ञता की दृष्टि से पद के लिए निदेशकों की उपयुक्तता का पूरा ध्यान रखते हुए ही उनकी नियुक्ति करनी चाहिए।

नवनियुक्त निदेशकों को बैंकिंग-क्षेत्र में उभरती चुनौतियों

से अवगत करवाने के लिए आवश्यक परिचयात्मक विवरण उपलब्ध करवाया जाना चाहिए और उन्हें संगोष्ठियों तथा कार्यशालाओं में भेजा जाना चाहिए। निदेशकों को देय पारिश्रमिक उनसे अपेक्षित कार्य की गुणवत्ता के अनुपात में बढ़ाया जाना चाहिए। साथ ही उन्हें सही, संपूर्ण और यथेष्ट सूचना भी उपलब्ध करवाई जानी चाहिए, ताकि वे सार्थक और विवेचनात्मक सवाल उठा सकें और महत्वपूर्ण निर्णय कर सकें। जिन कंपनियों के निदेशक बैंक-विशेष के बोर्ड में भी निदेशक हैं, उन्हें ऋण देने पर प्रतिबंध लगाने वाले मौजूदा विनियम संशोधित किए जाने चाहिए, ताकि बैंकों के बोर्डों में निदेशकों के रूप में नियुक्ति के लिए सक्षम व्यक्तियों की उपलब्धता सुनिश्चित की जा सके।

अध्यक्ष और प्रबंध निदेशक का कार्यालय अलग-अलग किया जाना भी वांछनीय है, ताकि अध्यक्ष रणनीति और **संदर्शन** पर अधिक ध्यान दे सके, तो प्रबंध निदेशक परिचालन-क्षमताओं पर ज्यादा ध्यान केंद्रित कर सके। **जे. बैरो और आर. बैरो** बताते हैं

कि शोध ने विशाल निगमों में सीईओ टर्नओवर और कमजोर निष्पादन के बीच अनुकूल संबंध स्थापित किया है। संचित शोधों के अनुसार अध्यक्ष और प्रबंध निदेशक दोनों का कार्यकाल पर्याप्त लंबा होना चाहिए, ताकि वे बैंक के निष्पादन पर अपने नेतृत्व और व्यावसायिक विदग्धता की छाप छोड़ सकें। और यही नजरिया निदेशक-बोर्ड के अन्य सदस्यों के प्रति भी अपनाया जाना चाहिए।

बैंकों को जोखिम-प्रबंधन जैसे महत्वपूर्ण कार्यों का निरीक्षण करने और लेखा-परीक्षा रिपोर्टों पर निगरानी रखने के लिए बोर्ड-स्तरीय सहभागिता वाली विशेषीकृत समितियाँ भी गठित करनी चाहिए। जोखिम-प्रबंधन समिति बैंक के ऋण, बाज़ार, चलनिधि, परिचालन, विधिक और अन्य जोखिमों के प्रबंधन संबंधी वरिष्ठ प्रबंधन के कार्य का निरीक्षण



और मार्गदर्शन कर सकती है। इसी प्रकार लेखा-परीक्षा समिति बैंकों की आंतरिक और बाह्य लेखा-परीक्षा रिपोर्टों का निरीक्षण कर यह सुनिश्चित कर सकती है कि प्रबंधन नियंत्रण संबंधी कमजोरियाँ, परिचालन-जोखिम और आंतरिक नीतियों तथा क्रियाविधियों की उपेक्षा दूर करने के लिए समय रहते उपयुक्त सुधारात्मक कार्रवाई करता है।

एक त्वरित और सक्षम ढाँचे से समर्थित ऋण-मूल्यांकन की एक समुन्नत प्रणाली और एक एकीकृत जोखिम-प्रबंधन-तंत्र को संस्थात्मक रूप देकर अनर्जक परिसंपत्तियों का दुष्प्रक्र भी तोड़ा जाना चाहिए। डॉ. विमल जालान के अनुसार यह रणनीति संगठनात्मक पुनर्संरचना, प्रबंधकीय क्षमता में सुधार, ऋण-पात्रता के उचित मूल्यांकन के लिए कौशल-समुन्नयन और कानूनी कार्रवाई के प्रति मनोवृत्त्यात्मक बदलाव की माँग करती है।

बैंकिंग-प्रणाली विधि-प्रणाली से समर्थित होनी चाहिए, जो वित्तीय संविदाएँ तत्परता से लागू करवा सके। बैंकों द्वारा सुरक्षा-उपाय लागू करने के वर्तमान उपबंधों की धार

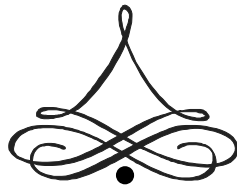
तेज करने और देय राशियों की वसूली में तेजी लाए जाने की आवश्यकता है। अर्थव्यवस्था के वैश्वीकरण और बाजारों को बाहरी प्रतिस्पर्धा के लिए खोल दिए जाने के कारण मौजूदा श्रम-विनियमों और दिवाला-कानूनों पर पुनर्विचार किए जाने की जरूरत है, ताकि अनर्जक परिसंपत्तियों का खतरा बैंकों को निस्तेज न कर दे।

इसी प्रकार **समझौतेपूर्ण निपटान** स्वीकार कर **कर्ज-पुनर्संरचना** या **अशोध्य ऋण-बंदी** के अनुरोधों पर विचार करते हुए शाखा प्रबंधकों से लेकर कार्पोरेट स्तर तक कार्यपालकों को अभिनव निर्णय करने के लिए प्रोत्साहित करने हेतु बैंकों को सतर्कता आयोग के पर्यवेक्षण से बाहर निकालने की भी तत्काल आवश्यकता है।

विनियामकों का हस्तक्षेप विनियम बनाने और उनका अनुपालन सुनिश्चित करने तक सीमित रहना चाहिए और बैंकों को उनके अनुपालन के लिए अपनी खुद प्रक्रियाएँ चुनने देनी चाहिए। केवल ऐसी स्वतंत्रता और जवाबदेही ही बैंकों में बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस का मार्ग प्रशस्त कर सकती है।

## प्रयुक्त शब्दावली

प्रतिनिधि समिति	Proxy committee	गतिशील वैश्वीकृत } अर्थव्यवस्था } संदर्शन	Dynamic Globalised Economy Vision
विविधीकरण	Diversification		
बीमित	Insured	समझौतेपूर्ण } निपटान }	Compromised Settlements
भ्रष्टाचार निवारण } अधिनियम }	Prevention of corruption Act	कर्ज-पुनर्संरचना	Debt restructuring
बाहरी हथकंडे	Externalities	अशोध्य ऋण बंदी	Closure of bad debts



## कार्पोरेट गवर्नेंस तथा भारतीय कम्पनियों



डॉ. रामप्रकाश सिंहल

उप महाप्रबंधक (राजभाषा)

भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

कार्पोरेट गवर्नेंस आज भारतीय कम्पनी-जगत में चर्चा का विषय बन चुका है। जहां कुछ कम्पनियां इसका दिखावे के रूप में प्रयोग करती हैं, वहीं कुछ कम्पनियां इसे गम्भीरता से ले रही हैं।

### अवधारणा

यद्यपि कुछ लोग कार्पोरेट गवर्नेंस को कम्पनी प्रबंधन का पर्याय ही मानते हैं तथापि कार्पोरेट प्रबंधन और कार्पोरेट गवर्नेंस (संचालन) में भारी अन्तर है। 'कार्पोरेट प्रबंधन' में जहां कम्पनी के दैनिक प्रशासन, निदेशक मण्डल के निर्णयों का अनुपालन, कम्पनी के नियमों, विधियों का अनुपालन सुनिश्चित करना और कम्पनी की आंतरिक व्यवस्था बनाये रखना शामिल हैं, वहीं कार्पोरेट गवर्नेंस अपने आपमें इससे कहीं अधिक व्यापक विषय है। इसमें कार्यपालक निदेशक की जवाबदेही, कम्पनी का लक्ष्य, उसकी नीतियों में नैतिकता का समावेश, समाज-कल्याण तथा कम्पनी के खातों और लेखों की पारदर्शिता के प्रति उनका दायित्व, कम्पनी के सभी पणधारकों के हितों की रक्षा का दायित्व और व्यापक अर्थ में उस समाज विशेष का कल्याण, जिसमें कम्पनी स्थापित है, सरकार और समुदाय के प्रति जवाबदेही आदि भी शामिल हैं। वस्तुतः कार्पोरेट गवर्नेंस नियमों के अनुपालन से ज्यादा नैतिकता, आंतरिक आदर्श, उच्च मानकों, खातों और निर्णयों की पारदर्शिता एवं स्वतः प्रेरित नैतिक मूल्यों के प्रति वचनबद्धता से ज्यादा निकटता से जुड़ी कम्पनी की आचार-संहिता है।

कम्पनी-प्रबंधन या कम्पनी-प्रशासन तथा कार्पोरेट गवर्नेंस

के बीच विशद अंतर है - कम्पनी-प्रशासन या प्रबंधन में जहां कम्पनी के निदेशक-मण्डल के निर्णयों, उसके द्वारा निर्मित नीतियों का अनुपालन कराना तथा कम्पनी के अंदर की व्यवस्था को ठीक-ठाक बनाये रखना है। कम्पनी-प्रबंधन या प्रशासन को कम्पनी के संचालक मण्डल पर निगरानी/नियंत्रण करने या उसकी नीतियों की पुनर्समीक्षा करने का अधिकार नहीं होता। उसका अधिकार-क्षेत्र कम्पनी से बाहर भी नहीं होता, जबकि कार्पोरेट गवर्नेंस में अध्यक्ष और निदेशक-मण्डल तथा प्रधान या मुख्य कार्यकारी अधिकारी के अधिकारों और दायित्व को भी निर्धारित, पुनर्निर्धारित या समीक्षा करने की शक्तियां निहित हो सकती हैं। कार्पोरेट गवर्नेंस में उन्हें भी कम्पनी के उद्देश्यों / नीतियों के प्रति जवाबदेह बनाया जा सकता है।

साथ ही कार्पोरेट गवर्नेंस में कम्पनी की नीतियों, उद्देश्यों, नैतिक मानदण्डों, सामाजिक दायित्वों और कम्पनी के प्रत्येक स्टॉक होल्डर के हितों की रक्षा का ध्यान रखना होता है। यहां तक कि उस क्षेत्र विशेष का और सरकार का भी, जिसके अधिकार क्षेत्र में वह कार्य करती है, हित-चिंतन करना कार्पोरेट गवर्नेंस का विषय क्षेत्र है। वस्तुतः कार्पोरेट गवर्नेंस की आवश्यकता ही कम्पनी की लेखा-पद्धतियों में पारदर्शिता लाने, उसे धोखाधड़ियों, जालसाजियों से बचाकर शेयरधारकों तथा अन्य सभी पणधारकों के हितों की रक्षा करने के उद्देश्य से उत्पन्न हुई।

कम्पनी प्रशासन कम्पनी के अधिकारियों और कर्मचारियों का प्रशासन और प्रबंधन करना तथा उसके शेयरधारकों के लिए अधिकतम लाभ अर्जित करना है, वहीं कार्पोरेट गवर्नेंस



उसके प्रत्येक पणधारी के हितों की सुरक्षा के साथ-साथ कम्पनी के प्रत्येक चरण पर प्रत्येक स्तर पर जवाबदेही और नैतिक-शुचिता की स्थापना करना है, नैतिक मूल्यों का या आदर्शों का अनुपालन कराना है।

कार्पोरेट गवर्नेंस उस समाज और समुदाय के हितों को भी अनदेखा नहीं कर सकता जिसमें वह कम्पनी स्थापित है या कार्य करती है। साथ ही कम्पनी सरकार के उद्देश्यों और नीतियों से भी बंधी रहकर उसके प्रति उत्तरदायी होती है।

इस प्रकार कार्पोरेट गवर्नेंस से कम्पनी संचालन काफी व्यापक और विशद है। यदि बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की विशेषताओं या उसकी विशिष्टताओं को सूचीबद्ध किया जाए तो यह अंतर और भी स्पष्ट रूप में उभरकर आता है।

### 1. प्रत्येक स्तर पर जवाबदेही

बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस में कम्पनी के अध्यक्ष और प्रबन्ध निदेशक तथा निदेशक मंडल से लेकर हर स्तर पर जहां उसके अधिकार निर्धारित होते

हैं, वहीं उसकी जवाबदेही भी। सामान्यतः कम्पनियों में अध्यक्ष या प्रबन्ध निदेशक जो कम्पनी के सबसे बड़े शेयरधारक या उसका खास व्यक्ति होता है, पर कोई अंकुश नहीं होता या अक्सर उसके कार्यों और निर्णयों के लिए उससे जवाब नहीं मांगा जाता है और उसकी जवाबदेही चाहे निर्णय गलत ही क्यों न हो नीचे के स्तर या कार्यपालन के स्तर पर डाल दी जाती है और अध्यक्ष और प्रबन्ध निदेशक अपने गलत निर्णयों के प्रति भी जवाबदेही से बच जाता है या उसे बचा लिया जाता है। वहीं बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस में अध्यक्ष और प्रबन्ध निदेशक की भी जवाबदेही ठहरायी जाती है। इसी प्रकार निदेशक मण्डल, प्रशासन तंत्र अधिकारी और कर्मचारी सभी के कर्तव्य और अधिकार सुस्पष्ट होते हैं; और वे अपने द्वारा लिये गये निर्णयों / किये गये कार्यों के प्रति जवाबदेह होते हैं।

लेखा परीक्षकों से यह अपेक्षित है कि वे लेखा परीक्षा में पायी गयी गड़बड़ियों को उजागर करें और उसके लिए दोषी व्यक्ति की जवाबदेही ही निर्धारित न करें, बल्कि उसे प्रकट करें और नियंत्रक प्राधिकारी / प्राधिकरण को भी सूचित करें।

इस प्रकार बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस में सत्ता का केन्द्रीकरण न होकर उसका विकेन्द्रीकरण होता है जो आज की बेहतर प्रबन्ध नीतियों के लिए आवश्यक माना जाता है। इसमें अधिकारों की निरंकुशता या स्वेच्छाधारिता को सीमित कर उसका विकेन्द्रीकरण करके उत्तरदायित्व और जवाबदेही का भी बंटवारा किया जाता है।

### 2. निर्णयों, नियमों और लेखांकन पद्धतियों की पारदर्शिता

बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की मांग ही वस्तुतः पश्चिमी देशों में बड़ी-बड़ी कम्पनियों के खातों में की गयीं जालसाजियों धोखाधड़ियों से निजात पाने के लिए हुई थी। अतः बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस का सर्वाधिक महत्त्वपूर्ण उद्देश और उसकी विशिष्टता कम्पनी को लेखांकन में की जानेवाली धोखाधड़ियों

से बचाना तथा उनमें पारदर्शिता लाना है। इसके लिए लेखा परीक्षकों से यह अपेक्षित है कि वे लेखा-परीक्षा में पायी गयीं गड़बड़ियों को उजागर करें और उसके लिए दोषी व्यक्ति की जवाबदेही ही निर्धारित न करें, बल्कि उसे प्रकट करें और नियंत्रक

प्राधिकारी / प्राधिकरण को भी सूचित करें ताकि दोषी व्यक्ति की जवाबदेही निर्धारित कर कम्पनी को इस प्रकार की धोखाधड़ियों से आगे बचाया जा सके। बहुराष्ट्रीय कम्पनी एनरॉन तथा वर्ल्डकॉम कम्पनियों के असफल हो जाने के पीछे इनकी लेखा पद्धतियों में की गयी जालसाजी / धोखाधड़ी ही सबसे बड़ा कारण रही है। बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस में कम्पनी को इस प्रकार की धोखाधड़ी से बचाकर शेयरधारकों और सभी पणधारकों के हितों की रक्षा करना है।

इसी प्रकार कम्पनी के निर्णयों / नियमों में भी पारदर्शिता लाना, उनका व्यापक प्रचार और प्रसार करना, कम्पनी की उपलब्धियों और कमियों से सभी संबंधितों को अवगत कराना तथा सूचना का व्यापक प्रसारण कर कार्पोरेट गवर्नेंस में बेहतर

पारदर्शिता लाना भी प्रमुख लक्ष्य है ।

### 3. प्रतिस्पर्धात्मकता में वृद्धि करना

बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस का एक और महत्वपूर्ण उद्देश्य कम्पनी के प्रबन्धक-मण्डल, कर्मचारियों के सभी स्तरों पर बेहतर लक्ष्य, स्पष्ट दिशा-निर्देश, बेहतर मानदण्ड और नैतिक मूल्यों को आधार बनाकर हर स्तर पर लक्ष्य के प्रति अधिक समर्पण और कर्तव्य की भावना जगाकर कम्पनी में बेहतर प्रतिस्पर्धात्मकता की भावना का संचार करना है । परन्तु एक बात जो बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस वाली कम्पनी को दूसरी कम्पनियों से पृथक करती है, वह है - इसके स्वस्थ मानदण्डों के प्रति समर्पण और प्रतिबद्धता तथा सभी पणधारकों के हितों की सुरक्षा करते हुए स्वस्थ प्रतिस्पर्धात्मकता को बढ़ावा देना । इसमें कहीं भी नैतिक मूल्यों या मानकों के प्रति छेड़छाड़ या समझौता नहीं किया जाता, बल्कि उसका लक्ष्य कार्य, वस्तु तथा सेवा की गुणवत्ता बनाये रखते हुए प्रतिस्पर्धी से बेहतर उत्पाद और सेवाएं प्रदान करना है ।

नैतिक मूल्य थोपे नहीं जाते, कर्मचारियों और कार्यपालकों में विकसित और आत्मसात कराये जाते हैं । ये उस परिवेश के अंदर से पनपते हैं, जो आदर्श / नैतिक लक्ष्य कम्पनी के निर्णयों, दिशानिर्देशों का पथदर्शन करते हैं ।

### 4. सर्वोच्च प्रबन्ध-तंत्र की निष्ठा

कम्पनी का सर्वोच्च प्रबन्ध-तंत्र जैसा व्यवहार, आदर्श और चरित्र स्वयं उपस्थित करता है, कम्पनी के दूसरे कार्यकर्ता वैसा ही अनुसरण करते हैं । अतः यदि कम्पनी के सर्वोच्च प्रबन्ध-तंत्र में कम्पनी के प्रति निष्ठा, कर्तव्यपरायणता और समर्पण भाव देखा जाता है तो नीचे के कर्मचारी और अधिकारी भी उनका अनुसरण करते हैं । अतः बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए यह आवश्यक हो जाता है कि कम्पनी का सर्वोच्च प्रबन्ध-तंत्र कम्पनी के नैतिक लक्ष्यों, आदर्शों और उद्देश्यों, कार्य प्रणालियों, मानकों और कृत्यों के प्रति पूर्ण समर्पित, निष्ठावान हों और वे आदर्श उदाहरण प्रस्तुत करें ।

### 5. नैतिक मूल्यों का हृदय से अनुपालन

बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए यह आवश्यक है कि कम्पनी के प्रत्येक स्तर पर अधिकारी-कर्मचारी नैतिक मूल्यों, आदर्श-मानदण्डों और निष्ठाओं का हृदय से पालन करें, केवल दिखावे के लिए नहीं । मूल्यों के प्रति यह शुचिता उनके उत्पादों, उनके व्यवहार, उनके निर्णयों, और उनके लक्ष्यों, सभी में स्पष्ट झलकनी चाहिए । यदि ये निष्ठा से उत्पन्न नैतिक मूल्य उनके दैनिक व्यवहार, ग्राहक सेवा, उत्पाद की गुणवत्ता, कम्पनी की नीतियों में पारदर्शिता के रूप में झलकती है तो कम्पनी अपने ग्राहकों का विश्वास जीतती है । ऐसे में मूल्यों के अधिक रहने पर भी ग्राहक उसी कम्पनी के उत्पाद और सेवाएं लेना चाहेंगे जिसमें उनका विश्वास हो जाए । अतः

कम्पनी का सर्वोच्च ध्येय तब लाभ कमाना मात्र न रहकर उत्पाद और सेवाओं की गुणवत्ता बढ़ाकर ग्राहकों में विश्वास को बढ़ाना होता है । ग्राहकों का विश्वास अर्जित कर कम्पनी अपने उत्पाद और सेवाओं की बिक्री बढ़ाकर अपना लाभ अर्जन भी

बढ़ा सकती है और ग्राहकों की संतुष्टि भी ।

परन्तु बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस में यह नैतिक-शुचिता नियमों, अनुदेशों या बाह्य अनुशासन और प्रशासन से न आकर अन्दर से, दिल से, आत्मानुशासन, आन्तरिक भावना से, परिवेश से आती है । ये नैतिक मूल्य थोपे नहीं जाते, कर्मचारियों और कार्यपालकों में विकसित और आत्मसात कराये जाते हैं । ये उस परिवेश के अंदर से पनपते हैं, जो आदर्श/नैतिक लक्ष्य कम्पनी के निर्णयों, दिशानिर्देशों का पथप्रदर्शन करते हैं । इनके आधार पर ग्राहक किसी कम्पनी के उत्पादों में, सेवाओं में बेधड़क होकर विश्वास कर लेते हैं, जबकि कुछ कम्पनियों के उत्पादों और सेवाओं के प्रति उनके मन में अविश्वास बना रहता है । परन्तु यह विश्वास या नैतिक-

शुचिता एक-दो दिन में अर्जित नहीं की जा सकती, वर्षों से इसे आत्मसात् करके ग्राहक को अनुभव कराकर उसके मानस में बैठानी होती है।

इस प्रकार हम पाते हैं कि कम्पनी-प्रशासन या कम्पनी-प्रबन्धन जहां उसका अनुशासनात्मक, नियमों, निर्णयों के अनुपालन का पहलू है, वहीं कार्पोरेट गवर्नेंस कम्पनी के सर्वांगीण चरित्र की पहचान है, जिसके दायरे में अध्यक्ष और प्रबन्ध-निदेशकों की जवाबदेही से लेकर, कम्पनी के कार्यों, उत्पादों, सेवाओं और व्यवहार में नैतिक-शुचिता, लेखांकन की पारदर्शिता, निर्णयों, नियमों और निष्कर्षों का व्यापक प्रसारण तथा जालसाजी और धोखाधड़ियों से बचाव करते हुए हर पणधारक के हितों की रक्षा तथा बेहतर ग्राहक सेवा के साथ-साथ उस समाज एवं समुदाय के प्रति भी जवाबदेही निहित है, जिसमें रहकर वह कार्य करती है। बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस आदर्श मानकों के प्रति निष्ठा, उच्च गुणवत्ता तथा अधिकारों और कर्तव्यों का विकेन्द्रीकरण है। बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस जहां अपने आप में सम्पूर्ण व्यवहार है, वहीं कम्पनी-प्रबंधन या कम्पनी-प्रशासन उसका एक अंग मात्र है।

### बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की प्रमुख परिभाषाएं

बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की परिभाषाएं समय के साथ-साथ विकसित और पनपती रही हैं। कार्पोरेट गवर्नेंस पर सर्वप्रथम प्रमुख परिभाषा मिल्टन फ्रायड मेन की आयी थी जिसके अनुसार “कार्पोरेट गवर्नेंस कारोबार को मालिक या शेयरधारकों की इच्छा के अनुसार चलाना है जो अक्सर कानून और परम्पराओं में निहित समाज के मूलभूत नियमों का पालन करते हुए अधिक से अधिक धन बनाने की होगी।”

परन्तु आज यह परिभाषा सीमित प्रतीत होती है क्योंकि बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस का उद्देश्य शेयरधारकों के लिए अधिकाधिक लाभ कमाना मात्र नहीं है, इसमें उस समाज तथा अन्य पणधारकों का हित भी समाहित है। एक दूसरी

प्रमुख परिभाषा आर्थिक सहयोग और विकास संगठन की आती है - जिसने बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की परिभाषा एक ऐसी प्रणाली के रूप में की है जिसके द्वारा व्यावसायिक नियमों को निर्देशित और नियंत्रित किया जाता है। ‘उसके अनुसार कार्पोरेट गवर्नेंस संरचना निगम के विभिन्न सहभागियों जैसे बोर्ड, प्रबन्धक, शेयरधारकों और अन्य पणधारकों के बीच अधिकारों और दायित्वों के वितरण को विनिर्दिष्ट करता है तथा कम्पनी कार्यों में निर्णय लेने के लिए नियम और प्रक्रियाएं बनाता है। कार्पोरेट गवर्नेंस एक ऐसी संरचना उपलब्ध कराता है जिसके माध्यम से कम्पनी के उद्देश्य निर्धारित किये जाते हैं और साथ ही उन उद्देश्यों के प्रति और कार्य-निष्पादन की निगरानी के साधन भी उपलब्ध कराता है।’ यह परिभाषा अपने आपमें काफी व्यापक है, परन्तु इसमें भी समाज और कर्मचारियों के महत्व को नजरंदाज कर दिया गया है। जबकि कोई भी संस्था भले ही वह कितनी ही ताकतवर क्यों न हो उस समाज को अनदेखा नहीं कर सकती जिससे वह अपनी वैधानिकता, अपनी शक्ति या अपना अस्तित्व ग्रहण करती है। अतः वह समाज के प्रति भी जवाबदेह है क्योंकि कम्पनी का लक्ष्य केवल अपने मालिकों के लिए धन कमाना ही नहीं, बल्कि उस समाज का कल्याण करना भी है, जिसमें वह कम्पनी कार्य करती है। “अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस में सभी पणधारकों के हितों का ध्यान रखना अनिवार्य है।” साथ ही साथ कार्पोरेट गवर्नेंस में समाज के साथ-साथ कर्मचारियों के हितों का ध्यान रखना भी अनिवार्य है। कार्पोरेट गवर्नेंस की सबसे व्यापक, समसामयिक और सर्वाधिक सुगठित सार्थक परिभाषा सर एड्रियन कैडबरी की ठहरती है, जब वे कहते हैं - “बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस, आर्थिक और सामाजिक उद्देश्यों के बीच तथा व्यक्तिगत, सामाजिक या समुदाय के उद्देश्यों के बीच संतुलन बनाये रखना है। कार्पोरेट गवर्नेंस संबंधी ढांचा संसाधनों का दक्ष रूप में प्रयोग करने में जवाबदेही की अपेक्षा रखता है। उद्देश्य यह है कि व्यक्तियों, निगमों और समाज के हितों में यथासम्भव सामंजस्य बनाये

रखा जाए। कम्पनियों के लिए प्रोत्साहन यह रहता है कि वह अपने उद्देश्यों को प्राप्त करें और निवेशों को आकर्षित करें। राज्यों का उद्देश्य अपनी अर्थव्यवस्था को सुदृढ़ करने और धोखाधड़ी और अव्यवस्था को हतोत्साहित करने का होता है।” कार्पोरेट गवर्नेंस की किसी भी संरचना की नींव “प्रकटीकरण” है। खुलापन किसी भी कम्पनी-संरचना में जनता के विश्वास का आधार है और निधियां उन आर्थिक गतिविधियों के केन्द्र में आयेंगी जो विश्वास को प्रेरित करती हों।”

यह परिभाषा जहां कम्पनी की आंतरिक व्यवस्था सरकार से लेकर संचालक मण्डल के साथ-साथ उसके आर्थिक, सामाजिक और व्यक्तिगत उद्देश्यों और समाज के बीच यथेष्ट समन्वय, जवाबदेही की मांग करती है, वहीं धोखाधड़ी और अव्यवस्था से निपटने की मांग भी करती है। इसमें वित्तीय अनुशासन और सामाजिक लेखा परीक्षा भी निहित है। इस प्रकार बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस में कम्पनी के विभिन्न घटकों यथा निदेशक मंडल, प्रबंधकों, शेयरधारकों के कर्तव्यों और दायित्वों का वितरण किया जाता है। यह कम्पनी के नियमों और प्रक्रियाओं का निर्धारण करता है, उन्हें प्राप्त करने के साधनों का निर्धारण करता है और कार्य-निष्पादन की निगरानी करता है, तथा जोखिमों का प्रबन्धन करता है और धोखाधड़ियों को रोकता है।”

इस संदर्भ में अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर काफी समय से बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की मांग जोर पकड़ती जा रही है जिसके लिए कैडबरी समिति की सिफारिशें अत्यधिक महत्वपूर्ण और मील का पत्थर साबित हुई हैं। जिनमें पहली बार कम्पनी के निदेशक-मण्डल को भी कम्पनी के कार्य-निष्पादन के प्रति जवाबदेह बनाया गया है और उससे कम्पनी की आंतरिक

नियंत्रण प्रणाली की प्रभावशीलता पर रिपोर्ट देने की अपेक्षा की गयी है। यह एक तरह से निदेशक-मण्डल पर भी अंकुश लगाने जैसा था। एक अन्य समिति (अध्यक्ष : रोन हेपेल) ने निदेशकों की जिम्मेदारी काफी सीमा तक बढ़ाकर “कारोबार जोखिमों के आकलन तथा घोटालों के जोखिमों को न्यूनतम करने तक कर दी है। साथ ही उनका कार्य सभी संबंधित नियंत्रणों के उद्देश्यों को भी शामिल करना है।”

भारत में भी इस प्रकार की कुछ पहलें की गयी हैं जिनमें सेबी द्वारा निर्मित कुछ समितियां जैसे कुमारमंगलम समिति, एन.आर.नारायणमूर्ति समिति, रिज़र्व बैंक द्वारा गांगुली समिति तथा सरकार द्वारा निर्मित नरेश चन्द्र समिति और अन्य कुछ समितियों की सिफारिशें प्रकाश में आयी हैं जिन्हें

**कम्पनी की आंतरिक व्यवस्था सरकार से लेकर संचालक मण्डल के साथ-साथ उसके आर्थिक, सामाजिक और व्यक्तिगत उद्देश्यों और समाज के बीच यथेष्ट समन्वय, जवाबदेही की मांग करती है, वहीं धोखाधड़ी और अव्यवस्था से निपटने की मांग भी करती है।**

लागू करने के प्रयास भी किये जा रहे हैं। परन्तु भारतीय परिवेश में अभी भी बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की आवश्यकता की व्यापक स्वीकृति कम्पनी-जगत में नहीं देखी जा रही है। इसका सबसे बड़ा कारण कार्पोरेट गवर्नेंस की नीतियां स्वयं प्रधान कार्यकारी निदेशक या

निदेशक-मण्डल और लेखा परीक्षा समितियों पर ही नियंत्रण लागू करने या कम्पनी द्वारा अधिकाधिक लाभ कम्पनी के मालिकों के लिए कमाने की नीतियों पर अंकुश लगाता है - अर्थात् यह संहिता स्वयं इसके स्वीकार करने वाले पर पहले लागू होती है और यह उसकी शक्तियों को सीमित तथा कार्यों को पारदर्शी बनाने पर जोर देती है। अतः अधिकांश कम्पनी जगत में इसे अपने पर ही अंकुश लगाने जैसा माना जाता है, परन्तु आज इसकी आवश्यकता बढ़ती जा रही है।

### भारतीय कम्पनियों में बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की आवश्यकता

यदि भारतीय कम्पनियों की पिछले दशक की स्थितियों

पर दृष्टिपात किया जाए तो हम देखते हैं कि पिछले दशक में एक के बाद एक अनेक कम्पनियां देखते-देखते देश के आर्थिक पटल से गायब हो गयीं हैं। अनेक कम्पनियां तो शेयर धारकों के खून-पसीने की गाढ़ी कमायी को इकार कर चंपत हो गयीं और निवेशक बेचारा ठगा-सा हाथ मलता रह गया। सेबी और शेयर बाज़ार भी, जिनमें वे कम्पनियां पंजीकृत थीं, इन कम्पनियों का कुछ नहीं बिगाड़ सके और निवेशक के हितों की रक्षा करने का 'सेबी' का दावा खोखला ही साबित हुआ। इसी प्रकार शेयर मार्केट और कम्पनियों में विदेशी संस्थागत निवेशकों ने अपना प्रभुत्व जमा लिया है और वे एक ही झटके में इन कम्पनियों के शेयर गिरा देने या उठा देने की स्थिति में पहुंच गए हैं। सुदृढ़ कार्पोरेट गवर्नेंस इन आघातों से उबारने में या प्रतिरोध करने को सम्भव बनाता है। वह सर्वोच्च प्रबंध-तंत्र के स्तर पर पारदर्शिता, जवाबदेही, निष्ठा के प्रकटीकरण के साथ-साथ सर्वोत्तम लेखा पद्धतियों, सूचना प्रणालियों और संस्था के हर स्तर पर जवाबदेही निश्चित करने के आधार पर न केवल कम्पनियों को असफल या बंद होने से रोक सकता है, बल्कि सभी शेयरधारकों और पणधारियों के हितों की रक्षा करके वित्तीय संरचना में उनके विश्वास को बढ़ा सकता है।

किसी ने ठीक ही कहा है "सुप्रबंधित कम्पनियां लाभ अर्जित कर सकती हैं, परन्तु सुसंचालित कम्पनियां विश्वव्यापीकरण के इस युग में मूल्यवर्धन प्राप्त करेंगी, क्योंकि पारदर्शिता और जवाबदेही पर आधारित व्यापक रणनीतियां दीर्घावधि में सभी पणधारकों के मूल्य में वृद्धि करती हैं।"

इन्फोसिस टेक्नोलॉजी के प्रबंध निदेशक श्री नंदन नीलकणी की मान्यता है कि "बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस जहां शेयरधारकों के मूल्य को अधिकतम करता है, वहीं वह सर्वोत्तम और सर्वाधिक प्रसिद्धिवाली कम्पनियों के लिए पूंजी को न्यूनतम कीमत पर आने के लिए आमंत्रित भी करता है

और उसके साथ ही अच्छी साझेदारी और सहयोग बनाने के लिए द्वार भी खोलता है। अतः यह एक अच्छी कारोबारी प्रथा है।"

वस्तुतः आज के उदारीकरण और विश्वव्यापीकरण के माहौल में जहां अंतर्राष्ट्रीय प्रतिस्पर्धा और प्रकटीकरण या पारदर्शिता व्यवसाय के मूलमंत्र बन चुके हों, वहां बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस ही उनकी सफलता की कुंजी है। यदि बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की पद्धतियां नहीं अपनायी गयीं तो भारतीय कम्पनियां भविष्य में अंतर्राष्ट्रीय बाज़ार में पूंजी जुटाने के लिए नहीं जा सकेंगी। दूसरे आज के उदारीकरण और अंतर्राष्ट्रीय रूप से प्रतिस्पर्धी माहौल में टिके रहने के लिए भी यह आवश्यक है कि कम्पनियां बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस के मानदंडों का पालन करें क्योंकि बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस सक्षमता और संभावनाओं के द्वारा खोलता है। "राष्ट्रीय स्तर पर हो या अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर निवेशक भी केवल उन्हीं कम्पनियों में पैसा लगाना पसंद करते हैं जो अपने परिचालनों में पारदर्शी और दक्ष हैं और अपने शेयरधारकों के मूल्य में वृद्धि करने का सतत रिकार्ड रखे हुए हैं। अतः बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस का महत्त्व और भी बढ़ जाता है।

दूसरे बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस बाज़ार के विश्वास के निर्माण तथा एक सुस्थिर दीर्घावधिक अंतर्राष्ट्रीय निवेश के आगमों को प्रेरित करने के लिए एक महत्त्वपूर्ण कदम है। क्योंकि बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस संव्यवहार न केवल मान्य निर्धारण के रूप में कार्य करता है, बल्कि उठते हुए अंतर्राष्ट्रीय वित्तीय समेकन और बाज़ार उत्पादों के साथ कम्पनी संचालन में रूपान्तरण की जागतिक प्रक्रिया में भी मददगार होता है। विदेशी संस्थागत निवेशक और उधारदाता भी उन्हीं आर्थिक संस्थाओं के साथ अपना लेनदेन पसंद करते हैं जो पारदर्शी और अंतर्राष्ट्रीय रूप से मान्यता-प्राप्त लेखांकन और संचालन के मानदण्डों को अपनाते हैं।

तीसरे, वित्तीय मीडिया बड़ी तेजी से अपनी व्याप्ति बढ़ाता

जा रहा है। अतः खराब और अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस की खबरें शीघ्र ही फैल जाती हैं।

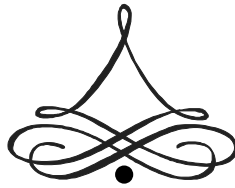
चौथे, परम्परागत रूप से उद्योग उसी खानदान के व्यक्तियों द्वारा चलाये जाने के स्थान पर अब काफी उद्योगों में **पेशेवर विशेषज्ञ** प्रबन्धक नियुक्त किये जाने लगे हैं जिन्होंने बेहतर मानकों के आधार पर कार्पोरेट गवर्नेंस की भावना को बढ़ाने

में महत्त्वपूर्ण योगदान किया है।

अतः यदि भारतीय कम्पनियों को राष्ट्रीय और अंतर्राष्ट्रीय स्तर पर प्रतिस्पर्धात्मकता प्राप्त करनी है और आर्थिक सुधारों के इस युग में उदासीकरण और विश्वव्यापीकरण के लाभ अर्जित करने हैं, तो उन्हें पूरी निष्ठा के साथ बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस की परम्पराओं को अपनाना होगा।

## प्रयुक्त शब्दावली

उच्च मानक	High standards	निष्ठा	Loyalty
निर्णयों की } पारदर्शिता }	Transparency of decisions	समर्पण	Dedication
नीतियों का } अनुपालन }	Compliance of policies	आत्मानुशासन	Self-discipline
निरंकुशता	Despotism	वित्तीय समेकन	Financial consolidation
		मान्यताप्राप्त लेखांकन	Recognised accounting
		पेशेवर विशेषज्ञ	Professionals



### कार्पोरेट मसखरा Corporate Jester

एक ऐसा कर्मचारी या परामर्शदाता अथवा कोई बाहरी व्यक्ति जो मज़ाकिया बातों-बातों में कंपनी विशेष की खामियों को उजागर करता है और समाधान देता है। अकबर के दरबार में नौ रत्नों में से बीरबल और राजा कृष्णदेव के चहेते तेनालीराम इसके जीवन्त उदाहरण हैं।





## कार्पोरेट गवर्नेंस: उपयोगिता



ध्रुव कुमार फिटकरीवाला  
भारतीय स्टेट बैंक  
पूर्णियां (बिहार)

ऐसे किसी भी संगठन के लिए, जो अपनी प्रभावशीलता अधिकतम करना चाहता है, अच्छी गवर्नेंस एक आवश्यक तत्व है। यह प्रत्येक निजी / सार्वजनिक क्षेत्र के व्यावसायिक एवं गैर व्यावसायिक संगठन एवं विभिन्न राज्यों की अर्थव्यवस्था के प्रतिनिधित्व के लिए एक यथार्थपरक तथ्य है। वित्तीय बाज़ार के लिए एक प्रभावी वैधानिक, नियामक एवं पर्यवेक्षी ढांचे की संरचना एवं उसे क्रियान्वित करने के प्रयासों में कार्पोरेट गवर्नेंस एक विश्वव्यापी सामयिक विषय बन गया है। वैधानिक एवं नियामक आधारभूत संरचना के एक भाग के रूप में कार्पोरेट गवर्नेंस को नैतिक जोखिम समस्याओं को कम करने / प्रशमित करने एवं बैंक प्रबंधन को अंशधारकों और पर्यवेक्षकों सहित अन्य पणधारियों के प्रति उत्तरदायी बनाने के एक यंत्र के रूप में देखा जाता है। उत्तरदायित्व एवं उपयुक्त उद्दीपक की आवश्यकता नियामकों एवं पर्यवेक्षकों पर भी लागू होती है।

कार्पोरेट गवर्नेंस वह प्रक्रिया है जिसमें संगठन में सेवा और वस्तुओं के उत्पादन करने या निर्धारित सामाजिक उत्तरदायित्व की प्राप्ति का लक्ष्य प्राप्त करने संबंधी निर्णय लेने वालों की नियुक्ति प्रक्रिया निर्धारित करने वाले सभी तथ्यों को प्रभावित करने वाले तत्व और वे सभी आंतरिक एवं बाह्य तत्व जो निर्णय लेनेवालों के कार्यकलाप एवं निष्पादन को प्रभावित करनेवाले हैं, - समाहित होते हैं।

कार्पोरेट गवर्नेंस का विषय एक जटिल एवं संश्लिष्ट विषय है। एक संकीर्णता केन्द्रीत दृष्टिकोण कार्पोरेट गवर्नेंस को सर्वविदित व्यापारकृत व्यावसायिक निर्गमों के संदर्भ में विचार करता है। यह एंग्लो कार्पोरेट गवर्नेंस मॉडल (जो मुख्यतः यू. के. एवं यू. एस. ए. में सीमित है) समाज में वस्तुओं एवं सेवाओं की डिलीवरी में लगे कई प्रकार के संगठनों को सम्मिलित नहीं करता है। गैर सरकारी इकाइयां बहुत उपयोगी सेवाएं प्रदान करने की अति प्रभावशाली सांस्थिक व्यवस्था उपलब्ध करा सकती हैं। लेकिन चूंकि समाज को विभिन्न

प्रकार की सेवाओं एवं वस्तुओं की आपूर्ति में विभिन्न प्रकार की संस्थाएं एवं संगठन लगे हुए हैं, संगठन के सभी प्रकार, जैसे-शैक्षिक संस्थाएं, स्वास्थ्य सेवा संगठन, सामाजिक संगठन आदि, चाहे वे निजी स्वामित्व में हो या सार्वजनिक स्वामित्व में, कार्पोरेट गवर्नेंस के अधीन शामिल किये जाने चाहिये।

गवर्नेंस निर्णय लेने की संरचना एवं निष्पादन मूल्यांकन की अवधारणा करता है। अतः कार्पोरेट गवर्नेंस वह प्रक्रिया है जिसमें संगठन में सेवा और वस्तुओं के उत्पादन करने या निर्धारित सामाजिक उत्तरदायित्व की प्राप्ति का लक्ष्य प्राप्त करने संबंधी निर्णय लेने वालों की नियुक्ति प्रक्रिया निर्धारित करने वाले सभी तथ्यों को प्रभावित करने वाले तत्व और वे सभी आंतरिक एवं बाह्य तत्व जो निर्णय लेनेवालों के कार्यकलाप एवं निष्पादन को प्रभावित करनेवाले हैं, - समाहित

होते हैं। कार्पोरेट गवर्नेंस की व्यापक संकल्पना स्वामित्व के प्रकार का ध्यान रखे बगैर, व्यावसायिक या गैर व्यावसायिक गतिविधियों में लिप्त रहने वाले सभी प्रकार के संगठनों को सम्मिलित करती है।

किसी भी व्यावसायिक निगम में, निदेशक मंडल - जो मालिकों (अंशधारकों) द्वारा नियुक्त होता है, निर्णय लेने की प्रक्रिया को नियंत्रित करता है और उनसे अपेक्षा की जाती है कि वे अपने मालिकों की इच्छा के अनुरूप निष्पादन करें।



भारत में, बड़ी संख्या में सूचीबद्ध कम्पनियों के मामलों में, प्रवर्तक/ उद्यमी या उनके परिवार के सदस्य ही निदेशक मंडल के बहुतेरे निर्णयों को प्रभावित करते हैं। हमारे देश में सार्वजनिक क्षेत्र की कम्पनियों के मामलों में, निदेशक मंडल में सरकार के प्रतिनिधि के पास तथा निजी क्षेत्र की कम्पनियों में प्रवर्तक ग्रुप / परिवार के पास निर्णय को प्रभावित करने वाले प्रभावी अधिकार हैं। कभी-कभी वित्तीय संस्थान भी, विशेषकर जब उनके पास ब्लॉक अंशधारिता हो, निर्णय करने की प्रक्रिया को प्रभावित कर सकते हैं। निर्णय करने की प्रक्रिया को प्रभावित करने का सीधा असर कार्पोरेट गवर्नेंस की गुणवत्ता पर पड़ता है।

### कार्पोरेट गवर्नेंस क्या है ?

कार्पोरेट गवर्नेंस की कोई एक सर्वमान्य या साधारण परिभाषा नहीं है और ऐसी परिभाषा भी नहीं है, जिस पर सभी देश सहमत हों। यह प्रत्यय/ धारणा कम्पनी के प्रबंधन, निदेशक मंडल (बोर्ड), अंशधारकों एवं अन्य पणधारियों के बीच संबंधों से संबंधित है। जैसा कि कैडबरी समिति द्वारा विचार व्यक्त किया गया है, कार्पोरेट गवर्नेंस में कम्पनी को निर्देशित करनेवाले आंतरिक एवं बाह्य तत्व समाहित होते हैं। इस समिति में कार्पोरेट गवर्नेंस नामक धारणा को - कम्पनी को निर्देशित एवं नियंत्रित करने वाली प्रणाली के रूप में परिभाषित किया है। इसका विस्तार कर हम इस धारणा को निम्नांकित रूप में परिभाषित कर सकते हैं :-

कार्पोरेट गवर्नेंस आर्थिक क्षमता विकसित करने एवं किसी कंपनी के प्रबंधन, इसके निदेशक मंडल एवं सभी पणधारियों के बीच संबंधों के सेट का एक तत्व है। कार्पोरेट गवर्नेंस कम्पनी के उद्देश्यों को निर्धारित करने, इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए तरीकों का निर्धारण करने एवं निष्पादन की निगरानी करने के लिए पद्धतियों का गठन सुनिश्चित करने के लिए एक संरचना उपलब्ध कराता है। कार्पोरेट गवर्नेंस वैधानिक, नियामक (रेगुलेटरी) एवं संस्थागत वातावरण पर निर्भर है, क्योंकि कार्पोरेट गवर्नेंस अधिकांशतः कानूनों एवं

संस्थाओं द्वारा प्रोन्नत किया जाता है।

### कुछ अन्य परिभाषाएं

कार्पोरेट गवर्नेंस का अर्थ हर चीज का अच्छी तरह किया जाना है, जैसे - कंपनियों एवं अंशधारकों के बीच संबंधों को विकसित करना, बाह्य निदेशकों की गुणवत्ता विकसित करना, पणधारियों की सूचना संबंधी आवश्यकताएं भली प्रकार पूरी करना, अंशधारकों के हित में कार्यकारी प्रबंधन की उपयुक्त तरीके से निगरानी सुनिश्चित करना।

कार्पोरेट गवर्नेंस, कार्पोरेट प्रबंधकों एवं कम्पनियों के निदेशक मंडल की इस परम्परागत जिम्मेदारी कि अंशधारकों का मूल्य संवर्धन हो, जिससे आचरण की नैतिक नियमावली (मोरल कोड) के पालन से कम्पनी की छवि एवं उसकी महत्ता बढ़ाने में सहयोग हो, के अतिरिक्त और कुछ नहीं है।

विश्व बैंक के पूर्व अध्यक्ष जेम्स वोल्फेन्शन के अनुसार कार्पोरेट गवर्नेंस का अर्थ निष्पक्षता, पारदर्शिता और उत्तरदायित्व है। एक अन्य परिभाषा आर्थिक सहयोग और विकास संगठन (ओ.ई.सी.डी.) ने दी है जिसका अभिप्राय एक ऐसी प्रणाली से है जिससे व्यावसायिक प्रतिष्ठानों का निर्देशन एवं नियंत्रण होता है। यहाँ कार्पोरेट गवर्नेंस की रूपरेखा पणधारकों के बीच अधिकारों एवं उत्तरदायित्वों की सीमा सुनिश्चित करती है। साथ ही कार्पोरेट परिचालन के मामलों में लिये जाने वाले निर्णयों के बारे में नियम एवं प्रक्रियाओं का निर्धारण भी करती है। इस तरह कार्पोरेट गवर्नेंस केवल एक ढांचा या रूपरेखा (फ्रेमवर्क) ही नहीं, अपितु कम्पनी के उद्देश्यों, उनको प्राप्त करने के तरीकों एवं निगरानी संबंधी आवश्यकताओं की भी पूर्ति करनेवाली प्रक्रिया है।

### कार्पोरेट गवर्नेंस की आवश्यकता

आज जब कई देशों की अर्थव्यवस्था में उदारीकरण, निजीकरण एवं वैश्वीकरण ने अपने पांव जमा लिये हैं तथा विश्व व्यापार संगठन (डब्लू.टी.ओ.) की स्थापना हुई है,

भारत जैसे विकासशील देश सार्वभौमिक मुक्त व्यापार और घटे हुए अवरोधों (बैरियर्स) से लाभान्वित होने में तभी सफल होंगे, जब भारतीय कार्पोरेट अपने वित्तीय एवं गैर वित्तीय मामलों का दक्षतापूर्वक प्रबंधन एवं गवर्नेंस करने में सक्षम होंगे। अर्थव्यवस्था के उदारीकरण के फलस्वरूप सीधे विदेशी निवेश की अर्थव्यवस्था के विभिन्न सेक्टरों में बढ़े हुए प्रवाह को सुसाध्य करते हुए, भारतीय कार्पोरेटों को विकसित देशों में प्रचलित सर्वोत्तम व्यावसायिक प्रथा एवं अन्तर्राष्ट्रीय विनियमों की अनदेखी नहीं करना सीखना होगा।

अच्छी कार्पोरेट गवर्नेंस प्रणाली किसी भी निगम की छवि / प्रतिष्ठा को विकसित करती है और पूंजी के उपयोगकर्ता के रूप में दीर्घकालीन पूंजी के आपूर्तिकर्ताओं के साथ अच्छे दीर्घकालीन संबंध स्थापित करने में मदद करती है। वित्तीय बाजारों के परराष्ट्रीयकरण के फलस्वरूप, यह (कार्पोरेट गवर्नेंस) अन्तर्राष्ट्रीय पूंजी बाजार से न्यूनतम मूल्य पर पूंजी उपलब्ध करने के लिए एक विपणन युक्ति के रूप में प्रयुक्त की जाती है।

**अच्छी कार्पोरेट गवर्नेंस किसी भी निगम की छवि / प्रतिष्ठा को विकसित करती है और पूंजी के उपयोगकर्ता के रूप में दीर्घकालीन पूंजी के आपूर्तिकर्ताओं के साथ अच्छे दीर्घकालीन संबंध स्थापित करने में मदद करती है।**

डॉ. बिमल जालान, भूतपूर्व गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक के अनुसार - “कार्पोरेट गवर्नेंस अभी से ज्यादा महत्वपूर्ण कभी नहीं था। अब यह केवल किसी एक बैंक या इकाई के लिए उपयुक्त न होकर, हम सभी के लिए आवश्यक है। 5 या 10 वर्षों के बाद, यदि हमारा कार्पोरेट गवर्नेंस सर्वोत्तम मानक स्तर का नहीं होगा, तो हम अपना परिचालन करने की स्थिति में नहीं होंगे।” अतः कार्पोरेट गवर्नेंस आज महत्वपूर्ण शब्द बन गया है। कार्पोरेट जगत में आज हर कोई इसकी बात कर रहा है। हम यह कह सकते हैं कि अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस में हमारी रुचि हमारे व्यावसायिक क्षितिज पर आंतरिक एवं बाह्य प्रतिस्पर्धा के आगमन / आविर्भाव के कारण है। सीधी और सामान्य भाषा में कार्पोरेट गवर्नेंस यह सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक है कि हमारा व्यवसाय निष्कलंक और नीतिपरक सिद्धान्त अपनाते हुए

अच्छे से अच्छा निष्पादन प्रदर्शित करे तथा निवेशकों को भी एक अच्छा प्रतिफल प्राप्त हो। अच्छे गवर्नेंस की रूपरेखा प्रबंधन को समग्र निर्देशन उपलब्ध कराने के साथ-साथ, अंशधारकों एवं अन्य पणधारियों के प्रति, प्रबंधन का उत्तरदायित्व भी सुनिश्चित करती है। इस प्रणाली के केन्द्र में किसी भी संगठन का निदेशक मंडल होता है जिसकी जिम्मेदारी अपनी प्रबंधन क्षमता एवं विश्लेषक दृष्टि द्वारा संगठन की दीर्घावधि व्यवहार्यता सुनिश्चित करना है। अतः निदेशक मंडल को अंशधारकों को अधिकतम लाभ के लिए उनके हितों का संतुलन करने के साथ-साथ अन्य पणधारियों यथा कर्मचारी, ग्राहक, सरकार और नियामक आदि के हितों का भी ध्यान रखना होता है। लेकिन, जब तक अंशधारकों सहित सभी पणधारी, निष्कलंक एवं नीतिपरक तरीके नहीं

अपनाते हैं, अच्छे गवर्नेंस का लक्ष्य पा सकना कठिन होगा। अतः कार्पोरेट गवर्नेंस को अपेक्षाकृत एक बड़े परिप्रेक्ष्य में देखा जाना एवं समझना आवश्यक है क्योंकि कार्पोरेट गवर्नेंस एक बहुत ही विस्तृत अवधारणा है।

### बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस

किसी साधारण कम्पनी के जैसे ही अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस का विषय बैंकों के लिये भी बहुत महत्वपूर्ण है। हालांकि बैंक एक वैधानिक, नियामक एवं पर्यवेक्षी वातावरण में परिचालित होते हैं, जो किसी गैर वित्तीय निगम के परिचालन वातावरण से एकदम भिन्न है। बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस की प्रभावशीलता अभी अपेक्षित स्तर एवं उद्दीपन आधारित नियम एवं विनियमन (चाहे वे बैंकों द्वारा स्वयं बनाये या लागू किये गये हों या बाह्य रूप से) केन्द्रित व्यवस्था या प्रचलित रीति से निम्न स्तर पर है, अतः इसमें सुधार की महती आवश्यकता है क्योंकि हमेशा से किसी संगठन की सफलता के लिए अच्छे गवर्नेंस की आवश्यकता पर जोर दिया जाता रहा है। यह भी बहुधा कहा जाता है कि कार्पोरेट गवर्नेंस ने अपने आप में

एक विकसित उद्योग का रूप ले लिया है।

बैंकिंग उद्योग में इस विषय का महत्व है। बैंक किसी देश की भुगतान एवं परिशोधन / निपटान प्रणाली में एक केन्द्रीय स्थान रखने के साथ, संसाधनों के विनियोजन में महत्वपूर्ण रोल अदा करते हैं। डिपोजिटरी संस्थान के रूप में वे सार्वजनिक रकम के कस्टोडियन या संरक्षक हैं। अर्थव्यवस्था के वास्तविक सेक्टरों से सम्बद्धता के कारण बैंकों को देश के आर्थिक विकास का बैरोमीटर समझा जाता है तथा एक स्थापित एवं शक्ति प्रदर्शित करने वाली बैंकिंग व्यवस्था का गुणगान करने में राजनीतिज्ञ गर्व अनुभव करते हैं।

अच्छा गवर्नेंस सिर्फ किसी बैंक के लिए ही आवश्यक नहीं है, बल्कि उस समाज के लिए भी आवश्यक है, जिसमें वे परिचालित होते हैं - जिसका मूल उद्देश्य जमाकर्ताओं की सुरक्षा तथा प्रणाली की सुदृढ़ता एवं एकात्मकता की सुरक्षा करना है।

लेकिन बैंकिंग संस्थानों में अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस का मर्म क्या है?

भारतीय रिज़र्व बैंक के भूतपूर्व गवर्नर डॉ. बिमल जालान के अनुसार - "बैंकिंग सेक्टर में जोखिम नियंत्रण एवं यथासमय चेतावनी सिग्नल या संकेत पहचान कर शीघ्र निवारक उपाय करके असफलता से बचना, बैंकों के लिए अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस का मूल है। यह जोखिम का निवारण या विमुखता नहीं है, बल्कि जोखिम का मूल्यांकन कर इन जोखिमों के लिए विभिन्न प्रकार के पर्याप्त प्रावधान करना है। यह भी स्पष्ट है कि जितनी जल्दी जोखिमों का पता लगाकर उनसे निपटने की उपयुक्त व्यवस्था की जाएगी, लागत उतनी ही कम होगी।"

हमें अपने अनुभव से ज्ञात है कि बैंकिंग संकट का मूल कारण बैंकों में जोखिम प्रबंधन प्रणाली की असफलता है और कमजोर जोखिम प्रबंधन अंततः कार्पोरेट गवर्नेंस की

असफलता है। किसी बैंक के जोखिम को चिन्हित करने, उसकी निगरानी करने एवं नियंत्रित करने की क्षमता का बैंक की आंतरिक नियंत्रण एवं गवर्नेंस प्रणाली की प्रभावशीलता पर अच्छा प्रभाव पड़ता है। अतः वर्ष 2007 से लागू होने वाले बासल - II समझौते के प्रावधानों को विशेष रूप से ध्यान में रखकर, बैंकिंग संस्थानों में अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस को लागू करना अति आवश्यक है।

### बासल समिति की अनुशंसाएं

बासल समिति ने सितंबर 1999 में एक दस्तावेज प्रकाशित किया था, जिसमें इस बात पर जोर दिया गया था कि बैंकिंग उद्योग में प्रभावी कार्पोरेट गवर्नेंस को सुनिश्चित करना बैंकिंग पर्यवेक्षकों की जिम्मेदारी है। समिति ने सुदृढ़ कार्पोरेट गवर्नेंस

के लिए प्रत्येक बैंक में उपयुक्त उत्तरदायित्व एवं जांच बिन्दु एवं संतुलनकार्य विद्यमान होने की आवश्यकता बताई है, जिससे प्रत्युत्तर में अपेक्षाकृत अधिक प्रभावी एवं अर्थपूर्ण पर्यवेक्षण का मार्ग प्रशस्त होगा। समिति ने

प्रभावी कार्पोरेट गवर्नेंस की महत्ता पर प्रकाश डालते हुए विभिन्न विषयों जैसे ब्याजदर जोखिम, बैंकिंग संगठनों में आंतरिक नियंत्रण प्रणाली के लिए रूपरेखा एवं साख जोखिम प्रबंधन पर अनेक दस्तावेज जारी किये हैं, जिनमें दिये गए सुझावों / दिशानिर्देशों का पालन करना सुदृढ़ कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए बैंकों के लिए श्रेयस्कर होगा। समिति ने इस बात पर ध्यान दिया है कि अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस की जिम्मेदारी बैंकों के निदेशक मंडल और वरिष्ठ प्रबंधन की है। हालांकि, इसके लिए दूसरे तरीके भी हैं, जिनको अपनाकर अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस को प्रोन्नत किया जा सकता है -

- ◆ सरकार द्वारा उपयुक्त कानून बनाकर एवं उनको लागू कराकर,
- ◆ प्रकटीकरणों एवं सूचीकरण (लिस्टिंग) आवश्यकताओं

के माध्यम से - सिक्यूरिटीज / प्रतिभूति नियामक एवं स्टॉक एक्सचेंजों द्वारा,

- ◇ लेखा परीक्षा द्वारा - बैंकों के निदेशक मंडल एवं वरिष्ठ प्रबंधन के साथ सुदृढ़ संप्रेषण के संबंध में लेखा परीक्षा मानक अपनाकर,
- ◇ बैंकिंग उद्योग संघों जैसे - भारतीय बैंक संघ द्वारा - उद्योग आधारित स्वैच्छिक सिद्धांत एवं समझौतों के माध्यम के साथ-साथ ठोस प्रथाएं अपनाकर ।

उपरोक्त विषयों के साथ-साथ भारतीय बैंकिंग उद्योग में अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए, बैंकों में अपनाए जा रहे लेखा मानकों पर ध्यान देना भी आवश्यक है, जिससे वर्तमान में अपनाये जा रहे लेखा मानकों की खामियां दूर की जा सकें। यह कोई छिपी बात नहीं है कि वर्तमान में कई विषय / मामले जनता से छिपे रहते हैं एवं जनता के समक्ष प्रस्तुत की गई बैंकों की गुलाबी तस्वीर उनकी असली तस्वीर नहीं होती। पारदर्शी रूप में कार्पोरेट गवर्नेंस के मुद्दे पर बासल समिति का स्पष्ट मानना है कि जब तक पारदर्शिता पूरी तरह लागू नहीं होगी तब तक बैंकों के निदेशकों एवं वरिष्ठ प्रबंधन तंत्र को उनके कार्यों एवं कार्य निष्पादन के लिए यथोचित रूप से जवाबदेह ठहराना कठिन है।

वित्तीय रिपोर्टिंग की एक सुदृढ़ प्रणाली को अपनाकर पर्याप्त प्रकटीकरणों एवं पारदर्शिता को सुनिश्चित किया जा सकता है। यह प्रसन्नता की बात है कि धीरे-धीरे कई बैंक अपने लेखा मानकों में संयुक्त राष्ट्र में सामान्यतः स्वीकृत लेखा सिद्धांत अपनाकर पर्याप्त प्रकटीकरणों एवं पारदर्शिता का मार्ग प्रशस्त कर रहे हैं। सुदृढ़ कार्पोरेट गवर्नेंस का परिणाम उत्कृष्ट ग्राहक सेवा, अंशधारकों को उच्चतर लाभांश तथा अन्य पणधारकों को भी उचित प्रतिफल का मिलना है।

### मानव संसाधन विकास

मानव संसाधन विकास से संबंधित मामले कार्पोरेट गवर्नेंस के मर्म विषय हैं एवं इन्हें निदेशक मंडल एवं कार्यकारी प्रबंधन

तक प्रतिबंधित नहीं किया जा सकता है। वे आधारभूत प्रबंधन के लिए भी समान रूप से महत्वपूर्ण हैं। जहां बैंकों के निदेशक मंडल में पूर्णतः समर्पित एवं बैंकिंग व्यवसाय का ठोस ज्ञान रखनेवाले व्यक्ति ही सम्मिलित किये जाने चाहिये, कार्यकारी प्रबंधन में मजबूत नेतृत्व कौशल, व्यावसायिक सूझबूझ होनी चाहिये। कम्पनी अधिनियम 1956 की धारा 274 तथा राष्ट्रीयकृत बैंक (प्रबंधन एवं विभिन्न उपबंध) योजना 1970 के खण्ड में उन बातों का जिक्र है, जिनके होने से कोई व्यक्ति किसी कंपनी / बैंक के निदेशक मंडल का सदस्य नहीं हो सकता है।

यूनाइटेड किंगडम वित्तीय सेवाएं प्राधिकार द्वारा निर्मित उपयुक्त एवं यथोचित युक्ति को अपनाकर बैंकों के लिए उपयोगी तंत्र हो सकता है। यह सुनिश्चित करना है कि, बैंकों की विभिन्न युक्तियों में आज विनियमन तीव्र गति पकड़ रहा है और तकनीक एक मुख्य चालक के रूप में तीव्र गति से उभर रही है, अतः यह जरूरी है कि जैसा कि गांगुली समिति ने अपनी अनुशंसा में कहा है, निदेशक मंडल में हमेशा जानकार एवं पूर्व व्यावसायिक ज्ञान तथा सूचना प्रौद्योगिकी का समुचित ज्ञान रखने वाले लोग ही सम्मानजनक ढंग से रखे जायें। गांगुली समिति ने इस पर विशेष बल दिया है।

आज कल विश्व के प्रायः प्रत्येक देश में कार्पोरेट गवर्नेंस का बोलबाला है। साथ ही विधि और अर्थशास्त्र के विशेषज्ञों ने इस ओर अपना ध्यान केन्द्रित किया है। फिर भी, बैंकों में अभी तक कार्पोरेट गवर्नेंस को वह स्थान नहीं मिला है जो उसे मिलना चाहिये था। उत्तम कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए बैंकों को भी चाहिये कि वे ऐसी नीतियां एवं पद्धतियां, पूरी तरह समझकर एवं पूरी तरह जांच परख कर तैयार की गई हों, लागू करें। अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए बैंक भी अपनी गतिविधियों एवं व्यवहारों को आशानुरूप बनाने एवं यह सुनिश्चित करने के लिए प्रयत्नशील हैं, जिससे वे अपना कार्य निष्पादन एवं अपना परिचालन एक सुरक्षित एवं सुदृढ़ तरीके से करें और उन्हें लागू होनेवाली प्रत्येक योग्य विधियों एवं अधिनियमों का पूर्णतया अध्ययन एवं अनुपालन करने

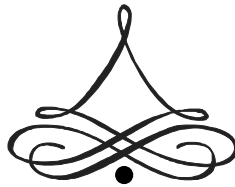
के साथ-साथ जमाकर्ताओं के हितों की पूरी - पूरी रक्षा करें। बैंकों के निदेशक मंडल के गठन के बारे में गांगुली समिति द्वारा दी गई व्यापक संस्तुतियों को भारतीय रिज़र्व बैंक ने मान लिया है एवं बैंकों को इस संबंध में उपयुक्त निर्देश जारी कर दिया है। अन्य बातों के अलावा, गांगुली समिति ने निदेशक मंडल की निम्न समितियों के गठन का सुझाव भी दिया है -

- 1) लेखा परीक्षा समिति
- 2) जोखिम प्रबंध समिति
- 3) प्रतिपूर्ति समिति एवं
- 4) नामांकन समिति

बैंकों में बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए कई समितियां, जैसे - कैडबरी समिति, डॉ. आर. एच. पाटिल समिति, कुमार मंगलम बिड़ला समिति एवं गांगुली समिति गठित की गई थीं, जिन्होंने बैंकों में उन्नत कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए बहुआयामी विषयों पर दूरगामी प्रभाव डालने वाली अनुशंसाएं की हैं। इनमें से अधिकांश को भारतीय रिज़र्व बैंक ने स्वीकार कर बैंकों को उनके अनुपालन के निर्देश जारी कर दिये हैं। इनमें से कुछ अनुशंसाओं का अनुपालन जहां अनिवार्य है, वहीं कुछ अनुशंसाओं का अनुपालन बैंकों के स्वविवेक पर छोड़ दिया गया है। इन अनुशंसाओं के अनुपालन से बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस तो बेहतर होगा ही, उसमें पारदर्शिता भी बढ़ेगी एवं अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस से बैंकों का चहुंमुखी विकास भी होगा। अतः बैंकों का इन अनुशंसाओं का शीघ्र पूरा-पूरा अनुपालन सुनिश्चित करना, उनके ही हित में होगा।

हम आज भारतीय बैंकिंग सेक्टर में मुख्य रूपान्तरण के मध्य में खड़े हैं। अभी तक, इस उद्योग ने उदारीकरण द्वारा अपने समक्ष प्रस्तुत चुनौतियों का सफलतापूर्वक सामना किया है - यह उद्योग के बहुत महत्वपूर्ण पक्ष, सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के उल्लेखनीय प्रत्यावर्तन से परिलक्षित है। बैंकिंग उद्योग के चारों ओर निरंतर आधार पर नई एवं पुरानी योजनाओं की सफलता कार्पोरेट गवर्नेंस के स्तर एवं उसकी प्रभावशीलता पर ही निर्भर है। बैंकिंग उद्योग में तीव्र गति से हो रहे परिवर्तन बैंकों को शीघ्र आत्मसात् करने होंगे। अब बैंक पुराने तौर तरीकों से प्रबंधित नहीं हो सकते यह पूर्व में सरकार द्वारा नियंत्रित एवं भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा पूर्णतया निर्देशित व्यवस्था या प्रचलित रीति में प्रासंगिक था। चूंकि कार्पोरेट गवर्नेंस एक विकसित धारणा है, बैंकिंग संस्थानों में कौशलों एवं पद्धतियों और प्रणालियों के लगातार उन्नयन की आज महती आवश्यकता है।

आर्थिक सुधार कार्यक्रम लागू होने और विवेकपूर्ण मानदण्डों के कठोर होने से, विदेशी और निजी क्षेत्र के नए बैंकों से बढ़ती हुई प्रतिस्पर्धा के बीच बैंकों को यदि सफल होना है, तो उन्हें कार्यप्रणाली में उत्कृष्टता प्राप्त करनी होगी। इस उत्कृष्टता का क्षेत्र व्यापक होना चाहिये जैसे प्रशासनिक क्षेत्र, निवेशकों को देय प्रतिलाभ, उत्पादन और सेवा, स्वैच्छिक उत्तरदायित्व, प्रवर्तकों को देय / प्राप्य प्रतिलाभ आदि। उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए सुदृढ़ कार्पोरेट गवर्नेंस आवश्यक है। इसमें कोई संदेह नहीं है कि आनेवाले दिनों में बैंकिंग उद्योग को कई कठिनाइयों का सामना करना पड़ेगा, लेकिन बेहतर कार्पोरेट गवर्नेंस से उन कठिनाइयों का सामना कर सकने में भी हमारा बैंकिंग उद्योग सक्षम सिद्ध होगा।



## कार्पोरेट गवर्नेंस – समन्वित दृष्टिकोण



डॉ. दलसिंगार यादव

सहायक महाप्रबंधक

भारतीय रिज़र्व बैंक, मुंबई

विदेशों में कार्पोरेट गवर्नेंस की अवधारणा के बजाय भारतीय परिप्रेक्ष्य में कंपनी संचालन के स्वरूप और उसकी प्रक्रिया पर चर्चा की जाए तो अधिक सार्थक रहेगा। इधर हाल के कुछ वर्षों में वित्तीय घोटालों और कंपनियों के फेल होने की बहुत सी घटनाएँ सामने आई हैं, कंपनी नैतिकता का द्वास हुआ है, सामाजिक दायित्व के प्रति दृष्टिकोण बदला है और समाजवाद की परिभाषा में समाज का स्थान पहले के बजाय बाद में हो गया है - 'पहले हम समाज बाद में'।

कंपनियों का अस्तित्व तो सैकड़ों वर्षों से रहा है परंतु कार्पोरेट गवर्नेंस का मामला इधर कुछ वर्षों से बहुत चर्चा में आने लगा है। वैसे विदेशों में यह विषय 10-12 वर्षों से अर्थशास्त्रियों, प्रबंधशास्त्रियों की विशेष रुचि का विषय बना रहा है। ऐसा क्यों हुआ? रिज़र्व बैंक के भूतपूर्व गवर्नर डॉ. विमल जालान के विचार में इसके कारण हैं -

**प्रतियोगी बाज़ार में वित्तीय सुदृढ़ता बनाए रखने तथा कम लागत पर उत्पादकता में वृद्धि एवं निष्पक्ष प्रशासन और स्टोक होल्डरों के प्रति सीधी जवाब देही।**

1. विश्व स्तर पर उदारीकरण और कानूनी शिकंजे में ढील,
2. विश्व स्तर पर बाज़ार उपलब्ध हो जाने के कारण प्रतियोगिता का परिवेश बन गया है और प्रतियोगी बाज़ार में टिके रहने के लिए उच्च गुणवत्ता बनाए रखना आवश्यक हो गया है,
3. प्रतियोगी बाज़ार में वित्तीय सुदृढ़ता बनाए रखने तथा कम लागत पर उत्पादकता में वृद्धि एवं निष्पक्ष प्रशासन और स्टोक होल्डरों के प्रति सीधी जवाबदेही।

आप जानते हैं कि कंपनी में करोड़ की संपत्ति का निवेश

होता है और अनेक निवेशकों, हितग्राहियों के हित निहित होने के साथ समाज का बड़ा योगदान होता है जिसमें लाखों करदाताओं का योगदान होता है जिनका सीधा हित तो नहीं होता है परंतु उनके कर का कोई न कोई हिस्सा उसमें जरूर लगा होता है। अतः कंपनी का प्रशासन उन सबके प्रति जवाबदेह होकर कंपनी संचालन करे और यही कंपनी संचालन - 'कार्पोरेट गवर्नेंस' का मूल आधार होना चाहिए।

कंपनी कानून सम्मत ढंग से कुछ व्यक्तियों द्वारा लाभ कमाने की दृष्टि से स्थापित की जाती है। उसमें निविष्ट परिसंपत्तियों का प्रबंध कुछ निश्चित प्रबंध तकनीक और अर्थशास्त्र के सिद्धांतों के आधार पर किया जाता है। इसके लिए कंपनी के तीन प्रमुख अंग हैं - आम सभा, निदेशक बोर्ड और प्रबंध तंत्र। इन तीनों का समन्वित रूप ही कंपनी प्रशासन बनता है जिससे 'कार्पोरेट गवर्नेंस' जैसी बृहद् संकल्पना का जन्म हुआ है। परंतु कंपनी प्रशासन का चौथा और सबसे महत्वपूर्ण अंग 'समाज' है। कोई भी कंपनी देश की जनता और सरकार के समर्थन के बिना नहीं चल सकती है। सरकार कंपनी को तरह-तरह की छूट और सुविधाएँ देती है। उन छूट और सुविधाओं की प्रतिपूर्ति आयकरदाता से भी की जाती है और वह करदाता केवल एक वर्ग का नहीं होता है। देश का हर व्यक्ति जो कंपनी के उत्पादों का उपभोक्ता है या करदाता है, कंपनी का हिताधिकारी है। अतः प्रकारांतर से उसका भी योगदान है।

कंपनी चाहे सार्वजनिक क्षेत्र की हो अथवा निजी क्षेत्र की इकाई हो समाज के प्रति उसका उत्तरदायित्व प्रथम स्तर पर



आना चाहिए। देश का सबसे छोटा व्यक्ति ही महत्वपूर्ण है और उसी की रक्षा व सुविधा के लिए सारी व्यवस्थाएँ की गई हैं। इसलिए 'कार्पोरेट गवर्नेंस' या 'कंपनी प्रशासन' का विवेचन इन्हीं चार पहलुओं के आधार पर किया जाना चाहिए।

कार्पोरेट गवर्नेंस की परिभाषाओं पर गौर किया जाए तो उनसे प्रतीत होता है कि कार्पोरेट गवर्नेंस कंपनी की अर्थव्यवस्था तथा उसके दैनिक कार्यव्यापार का प्रबंध है जिसका उद्देश्य कंपनी के वित्तीय निष्पादन को बढ़ाना है ताकि कंपनी अधिक से अधिक लाभ अर्जित कर सके। इसका मतलब यह हुआ कि कंपनी का 'प्रॉफिट मोटिव' ही कार्पोरेट गवर्नेंस का मूलाधार है।

इधर कार्पोरेट गवर्नेंस की परिभाषा पर नए दृष्टिकोण से विचार विमर्श जारी है। जब हमारे प्रधान मंत्री 'सामाजिक अर्थशास्त्र' की बात करते हैं तो उसका मतलब है कि उनके मन में गांधी जी का 'ट्रस्टीशिप' का दर्शन काम कर रहा है। महात्मा गांधी का विचार था कि देश के औद्योगिक घरानों की संपत्ति और पूँजी उनकी अपनी नहीं है बल्कि वह जनता की धरोहर है और वे केवल उसके न्यासी हैं। अतः कार्पोरेट जगत को जनता की संपत्ति समझकर उन्हें उसकी देखभाल ऐसे करनी चाहिए कि उससे देश को अधिक से अधिक लाभ हो और उसके लाभ का एक हिस्सा सामाजिक हित में खर्च किया जाना चाहिए। परंतु अभी इस संकल्पना की ओर हमारे अर्थशास्त्रियों का ध्यान नहीं गया है यद्यपि इस पर अर्थशास्त्र की नवीन अवधारणा के रूप में विचार विमर्श चल रहा है। फिर भी यह बहस का मुद्दा बना हुआ है और इसकी कोई सटीक परिभाषा नहीं की जा सकी है।

विभिन्न अर्थशास्त्रियों ने इसकी परिभाषाएँ दी हैं। मेथीसेन नामक अर्थशास्त्री ने इसे अर्थशास्त्र का वह क्षेत्र माना है जो इस बात की जाँच करता है कि कार्पोरेट के प्रबंध को प्रोत्साहन

का तंत्र, जैसे, कॉन्ट्रैक्ट, संगठनात्मक डिज़ाइन और कानूनी ढाँचे के माध्यम से किस प्रकार दक्ष बनाया जाए? यह अक्सर वित्तीय लाभप्रदता में सुधार तक ही सीमित है। अर्थात् कंपनी के मालिक प्रबंधतंत्र को किस प्रकार से प्रोत्साहित करें कि वे प्रतियोगी परिवेश में काम करके बेहतर उत्पादन दे सकें।

इस परिभाषा से तो यही ज्ञात होता है कि कार्पोरेट गवर्नेंस का एक मात्र ध्येय लाभ कमाना है और उसके लिए साम, दाम, दंड, भेद कोई भी उपकरण उपयोग में लाया जा सकता है।

श्लीफ़र और विश्नी ने दि जर्नल ऑफ़ फ़िनांस (1977) में लिखा था कि कार्पोरेट गवर्नेंस का कार्यक्षेत्र यह जानना है कि कंपनी को वित्त उपलब्ध कराने वाले अपने आपको किस प्रकार आश्वस्त करें कि उन्हें अपने निवेश पर लाभ मिल सके।

**महात्मा गांधी का विचार था कि देश के औद्योगिक घरानों की संपत्ति और पूँजी उनकी अपनी नहीं है बल्कि वह जनता की धरोहर है और वे केवल उसके न्यासी हैं।**

इस परिभाषा से भी यही ज्ञात होता है कि कार्पोरेट गवर्नेंस का एकमात्र ध्येय लाभ कमाना है।

फ़िनांशियल टाइम्स ने 1997 में लिखा था कि कार्पोरेट गवर्नेंस वह प्रणाली है जिसके द्वारा व्यावसायिक कंपनियों को दिशानिर्देश दिया जाता है और उन्हें नियंत्रित किया जाता है। कार्पोरेट गवर्नेंस का ढांचा कंपनी के विभिन्न सहभागियों, जैसे, शेयरधारकों तथा लेनदारों के बीच अधिकारों और दायित्वों को निर्धारित करता है तथा कंपनी के मामलों में निर्णय करने के लिए नियम और प्रक्रिया बनाता है। ऐसा करके वह ऐसा ढांचा उपलब्ध कराता है जिसके माध्यम से कंपनी के उद्देश्य नियत किए जाते हैं तथा उन्हें प्राप्त करने के लिए एवं उनके कार्यान्वयन के अनुप्रवर्तन के लिए क्या उपाय किए जाएं उसका भी निर्देश करता है।

कार्पोरेट गवर्नेंस को यदि संकीर्ण रूप से परिभाषित किया जाए तो वह कंपनी और शेयरधारकों के बीच संबंध को प्रदर्शित करता है और यदि उसे व्यापक रूप से परिभाषित किया जाए



तो वह कंपनी का समाज के साथ संबंध प्रदर्शित करता है । इस परिभाषा का भी मुख्य केंद्र बिंदु कंपनी और उसके शेयरधारक ही हैं ।

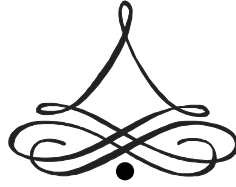
वर्ल्ड बैंक के प्रेसीडेंट ने 1999 में कहा था कि कार्पोरेट गवर्नेंस कंपनी की शुचिता (फ़ेयरनेस), पारदर्शिता और जवाबदेही को प्रचलित करता है ।

कार्पोरेट गवर्नेंस की इस परिभाषा से कुछ ऐसा आभास होता है जिससे कंपनी का उद्देश्य केवल लाभ कमाना ही नहीं है बल्कि समाज में रहकर नैतिकतापूर्ण और स्पष्ट ढंग से कंपनी का संचालन करना है ।

कुछ आलोचकों ने बहुत ही संकुचित दृष्टिकोण अपनाया है । उनके विचार में कार्पोरेट गवर्नेंस नूतन (नवोन्मेषी) अवधारणा है जो कंपनी के निदेशकों और लेखा परीक्षकों द्वारा शेयरधारकों

के बीच अपने संबंधों का निर्धारण तथा कर्तव्यों का निर्वाह करती है ।

निष्कर्षतः यह कहा जा सकता है कि कार्पोरेट गवर्नेंस नई अवधारणा है जिसकी परिभाषा अभी अपूर्ण है । यह एक तरह का विषय है जिसमें शेयरधारकों, कर्मचारियों, ग्राहकों, बैंकरों, राष्ट्र तथा देश की अर्थव्यवस्था के हितों को प्रवर्तित करने के विषय शामिल हैं । अतः कार्पोरेट गवर्नेंस को व्यापक परिप्रेक्ष्य में परिभाषित किया जाना है जिसमें अर्थशास्त्र, प्रबंधशास्त्र, विधिशास्त्र तथा समाजशास्त्र का समावेश हो । कंपनी में निवेशकों (शेयरधारकों) का धन लगा होता है । कंपनी के प्रबंधकों का दायित्व होता है कि वे कंपनी को इस ढंग से चलाएं कि उससे निवेशकों को लाभ मिल सके तथा साथ ही देश की अर्थव्यवस्था में भी सुधार हो जिससे सामाजिक अर्थशास्त्र के व्यापक उद्देश्यों की प्राप्ति हो ।



## कार्पोरेट प्रतिरोधक प्रतिक्रिया

### Corporate Immune Response

एक बृहद कार्पोरेट घराने के भीतर उत्पन्न नकारात्मक प्रतिक्रिया । जब कोई बड़ा कार्पोरेट घराना कई टुकड़ों में विभाजित होता है तो यह देखा गया है कि अलग-अलग समूह एक ही परियोजना पर कार्य कर रहे हैं । ऐसी स्थिति में परस्पर ईर्ष्या और भय का वातावरण पैदा होता है और एक दूसरे की परियोजना को नष्ट करने का प्रयास किया जाता है । कहावत है ना - हम तो मरेंगे सनम, आपको भी ले डूबेंगे ।



## सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस



ए. के. हिरवे, उप प्रधानाचार्य  
श्रीमोहन यादव, संकाय सदस्य  
कृषि बैंकिंग महाविद्यालय

कार्पोरेट गवर्नेंस की महत्ता आजकल सभी प्रबंधन विशेषज्ञ स्वीकारने लगे हैं। “आर्थिक सहयोग और विकास संगठन संस्थान” द्वारा कार्पोरेट गवर्नेंस की रूपरेखा में शेयर धारकों के अधिकार, कर्तव्य, उनके साथ एक समान व्यवहार तथा बोर्ड की जिम्मेदारियां पारदर्शिता तथा सूचनाओं के प्रकटीकरण पर जोर दिया गया है। “अन्तर्राष्ट्रीय निपटान बैंक” (Bank for International Settlement : BIS) स्विट्जरलैंड ने कार्पोरेट गवर्नेंस को इस प्रकार की गवर्नेंस व्यवस्था बताया है जिसमें संस्था के नियामक निकाय (गवर्निंग बॉडी), प्रबंधकों, शेयरधारकों व अन्य जोखिम धारकों के आपसी सम्बन्ध सुव्यवस्थित रहते हैं तथा यह एक ऐसी संरचना है, जिसके द्वारा संस्था के उद्देश्य निर्धारित किए जाते हैं, इन उद्देश्यों को प्राप्त करने की पद्धति दर्शायी जाती है तथा कार्यनिष्पादन की निगरानी का तरीका बताया जाता है। कार्पोरेट गवर्नेंस के महत्वपूर्ण सिद्धान्तों में यह बताया गया है कि एक उचित सूचना प्रणाली की सुनिश्चितता व नई प्रौद्योगिकी के प्रयोग से उपजे जोखिमों को कम करने का प्रयास करना, बोर्ड के मुख्य कर्तव्यों में शामिल है। बीआइएस के अनुसार सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस को नीतिगत कार्यसूची के रूप में प्रयुक्त किया जाना चाहिए। अत्यावश्यक व संवेदनशील सूचना प्रौद्योगिकी प्रणालियों हेतु कार्पोरेट गवर्नेंस प्रभावकारी, पारदर्शी तथा उत्तरदायी होना चाहिए। अत्यावश्यक व संवेदनाशील सूचना प्रौद्योगिकी प्रणालियों हेतु कार्पोरेट गवर्नेंस प्रभावकारी, पारदर्शी तथा उत्तरदायी होना चाहिए।

21 वीं शताब्दी में आर्थिक संवृद्धि के लिये सूचना प्रौद्योगिकी अत्यावश्यक है। जहाँ सूचना प्रौद्योगिकी संगठनों की सक्षमता व उत्पादकता बढ़ाने में सहायक होती है वहीं सूचना प्रौद्योगिकी के उपयोग में कई तरह के जोखिम भी हैं। अतः यह आवश्यक है कि

सूचना प्रौद्योगिकी पर उपयुक्त नियंत्रक रखे जायें। इस विषय पर शोध के लिये Information Systems Audit & Control Association (ISACA) ने 1998 में “सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस संस्थान” की स्थापना की। इस संस्थान द्वारा “सूचना व संबंधित प्रौद्योगिकी नियंत्रक उद्देश्य” (Control Objectives for Information & related Technology : COBIT व “सामान्यतया स्वीकार्य (Generally accepted) सूचना प्रौद्योगिकी नियंत्रण रूपरेखा” के नाम से जाने जाते खुले मानक विकसित किये हैं। इसी संस्थान द्वारा निदेशक मंडलों व शीर्ष प्रबंधन के मार्ग निर्देशन के लिये सूचना प्रौद्योगिकी व सूचना सुरक्षा गवर्नेंस पर दो अनुदेश पुस्तिकायें विकसित की गयी हैं।

इन अनुदेश पुस्तिकाओं में आई टी (सूचना प्रौद्योगिकी) गवर्नेंस की पृष्ठभूमि, उद्यम गवर्नेंस में आईटी गवर्नेंस का योगदान, आईटी गवर्नेंस की मूलभूत रूपरेखा, बोर्ड सदस्यों द्वारा पूछे जाने योग्य प्रश्न, आई टी गवर्नेंस हेतु उत्कृष्ट प्रथाएं व इसके महत्वपूर्ण घटक, बोर्ड सदस्यों द्वारा आसानी से मापने योग्य कार्यनिष्पादन मानक तथा आईटी गवर्नेंस के मापदण्ड तय करने हेतु परिपक्वता मॉडल शामिल किए गए हैं।

### आईटी तथा कार्पोरेट गवर्नेंस का सम्बंध

आईटी गवर्नेंस संस्थान का अनुसंधान, कार्पोरेट गवर्नेंस में सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस के महत्व को बताता है। इसका मानना है कि आई टी गवर्नेंस, कार्पोरेट गवर्नेंस का हिस्सा होना चाहिए और यह भी निदेशक मंडल और कार्यकारी प्रबंधन का ही उत्तरदायित्व रहेगा। अनुसंधान के अनुसार निदेशक मंडल, प्रबंधन से यह अपेक्षा करता है कि वह सूचना प्रौद्योगिकी संबंधित परियोजनाओं का क्रियान्वयन समय पर और बजट के अंदर करें,



आई टी के प्रयोग से कारोबार में वृद्धि करें, क्षमता एवं उत्पादकता में वृद्धि करें और साथ ही साथ आई टी संबंधित जोखिमों का उचित प्रबंधन करें। बहुधा, आई टी निवेश व व्यावसायिक लाभ में विरोधाभास पाया गया है। अनेक बार यह देखा गया है कि अपर्याप्त व समयबाह्य तकनीकी समाधान इस्तेमाल किए जाते हैं, जिससे न केवल बजट से अधिक खर्चा होता है बल्कि अपेक्षित लाभ व नवोत्पाद भी प्राप्त नहीं हो पाते। परियोजनाओं का समय पर पूरा न होना भी सामान्य हो गया है।

इन्ही समस्याओं को मद्देनजर रखते हुए, आई टी गवर्नेंस संस्थान इस बात पर जोर देता है कि आई टी गवर्नेंस कार्पोरेट गवर्नेंस का हिस्सा होना चाहिए। यह मत निम्नांकित कारणों से सुस्पष्ट है :

- ◆ आर्थिक एवं सामाजिक गतिविधियों को आरंभ करने तथा जारी रखने के लिए आवश्यक लेन-देन, सूचना और ज्ञान प्रबंधन के लिए सूचना प्रौद्योगिकी आवश्यक है।
- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी अपने उद्देश्यों को प्राप्त कर सके, इसे सीखने तथा अपनाने में लचीलापन हो, जोखिमों को विवेकपूर्ण रूप से कम किया जा सके और सुअवसरों को समय पर पहचान कर उन पर तुरन्त कार्यवाही की जा सके, इस सबके लिए उपयुक्त आश्वासन की आवश्यकता बोर्ड को रहती है।
- ◆ प्रौद्योगिकी के व्यापक प्रयोग से सूचना प्रौद्योगिकी पर निर्भरता बढ़ गयी है और इसके लिए आई टी गवर्नेंस पर विशेष ध्यान देने की आवश्यकता है।

#### आई टी गवर्नेंस की आवश्यकता

आई टी गवर्नेंस की आवश्यकता निम्नलिखित मुद्दों से सुस्पष्ट है:

- ◆ आई टी व्यावसायिक अग्रिमता, प्रतिष्ठा, आस्था और कम लागत जैसे लाभ प्राप्त होते हैं।
- ◆ सामान्य परिचालनों, नवीन प्रक्रियाओं और नवोत्पाद के लिए आई टी एक मूलभूत आवश्यकता है।

- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी एक आवश्यक प्रतिस्पर्धात्मक संसाधन है।
- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी ने 'नेटवर्क अर्थव्यवस्था' को अधिक समर्थ किया है तथा इससे बाज़ार कुशल हुए हैं, क्रियाविधियाँ युक्तिसंगत हुई हैं तथा आपूर्ति शृंखला अनुकूल हुई है।
- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी से तकनीक सम्बंधित कारोबार जोखिम बढ़ गये हैं। नई सूचना प्रणाली एवं इसके लचीलेपन की आवश्यकता के कारण सूचना प्रौद्योगिकी प्रबंधन को अधिक प्रभावी और पारदर्शी बनाना आवश्यक हो गया है।
- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी जटिल है। इससे जनित सुअवसरों और जोखिमों को समझने के लिए अधिक तकनीकी ज्ञान की आवश्यकता है। लेकिन विडम्बना यह है कि परंपरागत रूप से, कारोबार में सूचना प्रौद्योगिकी का अलग अस्तित्व माना जाता है।

#### आईटी निवेश व बोर्ड का उत्तरदायित्व

सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस संस्थान द्वारा बोर्ड सदस्यों हेतु बनायी गई अनुदेश पुस्तिका में सूचना प्रौद्योगिकी से सम्बन्धित समस्याओं पर भी विचार किया गया है :

- ◆ नए व्यवसायों व क्रियाविधियों के लिए सूचना प्रौद्योगिकी की समर्थकारी क्षमता
- ◆ सूचनाओं की बढ़ती महत्ता व सूचना प्रौद्योगिकी की बढ़ती हुई लागत
- ◆ परस्पर संबद्ध विश्व में उद्यम करने का जोखिम और बाह्य संस्थाओं पर बढ़ती निर्भरता
- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी पर निर्भरता का उद्यम की निरंतरता पर प्रभाव
- ◆ उद्यम का स्तर बनाए रखने और वृद्धि के लिए आवश्यक ज्ञान का विकास करने व उसे अद्यतन रखने में सूचना प्रौद्योगिकी का योगदान।

- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी की विफलता का उद्यम की प्रतिष्ठा और उद्यम मूल्य पर पड़ता प्रभाव ।

शोध से यह बात उभरकर सामने आई है कि बोर्ड सदस्यों की सूचना प्रौद्योगिकी में निवेश सम्बंधित चिंताओं को दूर करने में निम्नलिखित प्रश्नों के उत्तर सहायक हो सकते हैं :

- ◆ उद्यम का स्तर बनाए रखने और वृद्धि के लिए सूचना प्रौद्योगिकी कितनी महत्वपूर्ण है ?
- ◆ जोखिमों को घटाने हेतु कितने प्रयास आवश्यक हैं तथा क्या जोखिम घटाने पर आई लागत - उससे होने वाले लाभ के मुकाबले में औचित्यपूर्ण है ?
- ◆ क्या सूचना प्रौद्योगिकी बोर्ड की कार्यसूची का नियमित हिस्सा है तथा क्या इस पर तर्कसंगत तरीके से विचार किया जाता है ?
- ◆ क्या सूचना प्रौद्योगिकी प्रबंधक का पदानुक्रम सूचना प्रौद्योगिकी महत्ता के अनुरूप है ?

इस प्रकार हम सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस को नेतृत्व, संगठनात्मक विन्यास और संगठनात्मक प्रक्रिया से संबंधित संरचना के रूप में परिभाषित कर सकते हैं । सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस यह भी सुनिश्चित करती है कि संस्था की व्यवसाय-नीतियाँ तथा उद्देश्य व्यापक एवं सतत हों।

कार्पोरेट गवर्नेंस का ही एक भाग होने के नाते सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस का प्रयास यही रहता है कि सूचना प्रौद्योगिकी का कार्य निष्पादन उत्कृष्ट रहे, जिससे यह सुनिश्चित किया जा सके कि -

- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी का कारोबार के साथ तालमेल रहे व इससे अपेक्षित लाभ प्राप्त होते रहें ।
- ◆ लाभ बढ़ाने हेतु सूचना प्रौद्योगिकी, नवीन अवसरों के शोधन में सहायता करती रहे ।
- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी के संसाधनों का उपयोग उत्तरदायित्वपूर्ण होता रहे ।

- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी से सम्बन्धित जोखिमों का प्रबंधन उचित प्रकार से होता रहे ।

### सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस के स्तर

सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस किसी भी संस्था के विभिन्न स्तरों पर कार्यशील रहती है तथा इन स्तरों को निम्न मुख्य भागों में बांटा जा सकता है :

- ◆ दलों के नेतृत्व करने वाले, उद्यम के प्रबंधों को रिपोर्ट करने वाले अथवा उनसे सीधे निर्देश प्राप्त करने वाले कर्मचारी ।
- ◆ वे प्रबंधक जो शीर्षतन्त्र को रिपोर्ट करते हैं व उनसे सीधे निर्देश प्राप्त करते हैं ।
- ◆ संस्था के बोर्ड पर आसीन कार्यपालक ।

### सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस प्रक्रिया

संस्था के कारगर ढंग से संचालन हेतु बोर्ड पर आसीन कार्यपालकों की नीतियों व उद्देश्यों का तालमेल सूचना प्रौद्योगिकी योजना की नीतियों व लक्ष्यों से होना अति आवश्यक है । सूचना प्रौद्योगिकी की गवर्नेंस प्रक्रिया में निम्न क्रियाएं शामिल होती हैं :

- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी को प्रारम्भिक दिशा प्रदान करने हेतु उचित उद्देश्यों की स्थापना ।
- ◆ कार्यनिष्पादन को मापने के लिए तथा यह जानने के लिए कि कहाँ तक उद्देश्यों की प्राप्ति हुई है, सतत परिपथ की स्थापना ।
- ◆ जहाँ भी आवश्यक हो, कार्यकलापों की दिशा बदलना तथा उद्देश्यों में बदलाव लाना ।

जहाँ उद्देश्यों की स्थापना बोर्ड की जिम्मेदारी मानी जाती है, वहीं दूसरी ओर कार्य निष्पादन को मापने की जिम्मेदारी प्रबंधनतन्त्र की मानी जाती है । बोर्ड सदस्यों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि सूचना प्रौद्योगिकी नीति व उद्यम नीति का एक दूसरे से तालमेल

हो। उनको यह भी सुनिश्चित करना चाहिए कि अपेक्षित विवरण (सेवाएं अथवा वस्तुएं) उद्देश्यों के अनुसार होता रहे। बोर्ड को चाहिए कि कारोबार की वृद्धि में तथा सूचना प्रौद्योगिकी में किये गये निवेश में एक संतुलन बना रहे एवं सूचना प्रौद्योगिकी में निवेश काफी विचार-विमर्श के बाद ही तय किया जाए।

कार्यकारी प्रबंधन की यह जिम्मेदारी है कि वे समय पर तथा बजट सीमा के अंदर सूचना प्रौद्योगिकी के माध्यम से स्पष्ट व्यावसायिक वृद्धि करें जिससे कारोबार की प्रतिष्ठा में वृद्धि हो, ग्राहकों में विश्वास जागृत हो। यह जांचने के लिए कि निर्दिष्ट उद्देश्यों की प्राप्ति हो रही है या नहीं, कार्यनिष्पादन की निगरानी की जानी चाहिए।

जोखिम प्रबंधन के संबंध में बोर्ड हेतु अनुदेश पुस्तिका में यह भी स्पष्ट किया गया है कि चूंकि जोखिम प्रबंधन निदेशक मंडल का उत्तरदायित्व है, इसलिए सक्रिय भाग लेते हुए निदेशक मंडल संगठन के लिए महत्वपूर्ण जोखिमों के बारे में पारदर्शिता व सूचना की सुरक्षा को सुनिश्चित करे ताकि लेन-देनों पर भरोसा किया जा सके, आईटी सेवाएं उपयोगी हो, असफलताओं का सामना किया जा सके और महत्वपूर्ण जानकारी अप्राधिकृत लोगों तक न पहुँच पाए।

#### कार्यकारी प्रबंधन से अपेक्षाएं

सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस के सुचारू क्रियान्वयन हेतु कार्यकारी प्रबंधन से यह आशा व अपेक्षा की जाती है कि वह :

- ◆ स्पष्ट जोखिम नीति व नियंत्रण रूपरेखा पर आधारित जोखिम प्रबंधन व नियंत्रण के लिए स्पष्ट उत्तरदायित्व निर्धारित करें।
- ◆ उद्यम की कार्यनीतियाँ और लक्ष्य निर्धारित करें और उद्यम के लक्ष्यों के साथ सूचना प्रौद्योगिकी संगठन के लक्ष्यों का तालमेल बिठाएं।
- ◆ व्यावसायिक सूचना तैयार करने व आदान-प्रदान के लिए सूचना प्रौद्योगिकी की कार्यनीतियों व मूलभूत सुविधाओं के समर्थन के लिए सूचना प्रौद्योगिकी संबंधित संगठनात्मक संरचना उपलब्ध कराएं।

- ◆ कार्यनिष्पादन को मापें।
- ◆ उन मुख्य व्यावसायिक सक्षमताओं पर ध्यान केंद्रित करें जिसे सूचना प्रौद्योगिकी का सहयोग आवश्यक है।
- ◆ व्यावसायिक मूल्य को बढ़ाने वाली मुख्य सूचना प्रौद्योगिकी प्रक्रियाओं पर ध्यान केंद्रित करें।
- ◆ सूचना प्रौद्योगिकी की आयोजना से संबंधित महत्वपूर्ण आईटी क्षमताओं और आईटी परिसंपत्तियों के प्रबंधन, जोखिम, परियोजनाओं, ग्राहकों व विक्रेताओं की निगरानी पर ध्यान केंद्रित करें।
- ◆ एक ऐसे लचीले उद्यम का निर्माण करें जो सूचना व ज्ञान का उपयोग कर प्रगति कर सके।
- ◆ बाहरी आईटी स्रोतों व सेवाओं को प्राप्त करने के लिए स्पष्ट बाहरी स्रोत कार्यनीतियाँ निर्धारित करें।

आईटी की कार्यनीति व व्यवसाय की कार्यनीति में तालमेल एक यात्रा है, गंतव्य नहीं। आईटी की नीतियाँ और व्यवसाय की नीतियों में एकसारता होनी चाहिए व उद्यमगत कार्यनीति, आईटी कार्यनीति, आईटी परिचालन और उद्यमगत परिचालन के बीच संप्रेषण होते रहना चाहिए।

#### आईटी निवेश का मूल्यांकन

मूल स्तर पर “सुदृढ़ सूचना प्रौद्योगिकी संरचना” तथा सर्वोच्च स्तर पर “व्यवसाय इकाई का आई टी अनुप्रयोग” “परिचालन” एवं “व्यावसायिक इकाई का वित्तीय निष्पादन” मिलकर सूचना प्रौद्योगिकी की उपयोगिता के सही तरीके से वितरण की शृंखला को पूर्ण करते हैं। इन सभी स्तरों पर आई टी की पर्याप्तता को मापने के कुछ उपाय नीचे दर्शाये गये हैं :

*सुदृढ़ सूचना प्रौद्योगिकी संरचना* : बुनियादी सुविधाओं की उपलब्धता, प्रत्येक लेन-देन की लागत, प्रत्येक कम्प्यूटर इकाई की लागत।

**व्यावसायिक इकाई का आई टी अनुप्रयोग :** नये अनुप्रयोग के कार्यान्वयन में लगने वाला समय तथा नये अनुप्रयोग की लागत ।

**व्यावसायिक इकाई परिचालन :** नये उत्पादों को बाज़ार में लाने में लगने वाला समय, नये उत्पाद या नयी सेवा की कुल बिक्री एवं उसकी गुणवत्ता ।

**व्यावसायिक इकाई के वित्तीय परिणाम :** आमदनी में वृद्धि, परिसंपत्ति पर आय

जैसे-जैसे हम संस्था की मूल्य शृंखला में मूल स्तर से उच्च स्तर की ओर अग्रसर होते हैं, वैसे-वैसे सूचना प्रौद्योगिकी प्रबंधन व व्यावसायिक प्रबंधन का महत्व व प्रभाव बढ़ता चला जाता है । बोर्ड हेतु तैयार की गई अनुदेश पुस्तिका में डॉ. कॅप्लान द्वारा सुझाए गए “संतुलित स्कोर कार्ड” को उपयोग करने की हिमायत की गई है । यह संतुलित स्कोर कार्ड व्यावसायिक नीति को कार्रवाई में बदलने में प्रयुक्त किया जाता है । यह कार्ड पारम्परिक लेखा से अलग है । इसमें आपसी व्यवहार व ज्ञान पर आधारित परिसंपत्तियाँ यथा “ग्राहक को केन्द्र में रखना, क्रियाविधियों की उच्च निष्पादन क्षमता” तथा “सीखने की उच्च क्षमता का होना” आदि शामिल हैं । यह कार्ड, कार्य-निष्पादन को माप कर लक्ष्यों की प्राप्ति का मार्ग प्रशस्त करता है ।

### आई टी गवर्नेंस का परिपक्वता मॉडल

सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस संस्थान (ITGI) द्वारा COBIT परिपक्वता मॉडल सुझाया गया है । इस मॉडल में दर्शाये गये विभिन्न स्तर इस प्रकार हैं :

1. **अस्तित्व-हीन स्तर :** इसमें सूचना प्रौद्योगिकी सम्बन्धित

प्रबंधकीय प्रक्रिया का नितान्त अभाव रहता है ।

2. **प्रारंभिक स्तर :** इसमें सूचना प्रौद्योगिकी सम्बन्धित प्रक्रिया अस्थायी व अव्यवस्थित होती है ।

3. **आवर्ती स्तर :** इसमें सूचना प्रौद्योगिकी प्रबंधकीय प्रक्रिया एक नियत पैटर्न (नमूने) में पायी जाती है ।

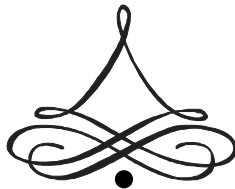
4. **परिभाषित स्तर :** इस स्तर में सूचना प्रौद्योगिकी प्रबंधकीय प्रक्रियाएं लिखित व संप्रेषित होती हैं ।

5. **प्रबंधित स्तर :** इसमें सूचना प्रौद्योगिकी प्रक्रियाओं पर लगातार नजर रखी जाती है व उनका समय-समय पर आकलन किया जाता है ।

6. **अनुकूलतम स्तर :** इसमें सर्वोत्कृष्ट एवं स्वचालित कार्यप्रणालियों का उपयोग पाया जाता है ।

यह परिपक्वता मॉडल, संस्था की वर्तमान कार्यप्रणालियों की समीक्षा करने में तथा अगले स्तर तक विकसित होने के लिए लक्ष्यों की स्थापना करने में सहायता करता है । इसके अतिरिक्त यह, अपेक्षित बदलावों को परिभाषित कर के परियोजनाओं का नियोजन करने में अत्यन्त उपयोगी है । यह परियोजनाओं की प्राथमिकता को उनके प्रभाव व कार्यान्वयन में सरलता के आधार पर निश्चित करने में भी सहायता करता है ।

तेजी से बदलते परिवेश में आवश्यकता इस बात की है कि बैंकिंग संस्थानों का प्रबंधन मंडल आई टी गवर्नेंस की महत्ता को समझें व इसका क्रियान्वयन कर अपनी संस्था को स्पर्धात्मक बढ़त दिलाएं ।



## कार्पोरेट गवर्नेंस – कार्यान्वयन



राजेन्द्र सिंह

इंडियन ओवरसीज़ बैंक  
लखनऊ

कार्पोरेट गवर्नेंस एक ऐसी नीति है, जो थोड़े ही समय में महत्वपूर्ण हो गयी है। उदारीकरण, निजीकरण और वैश्वीकरण के दौर में कार्पोरेट गवर्नेंस अब कोई बहस का मुद्दा नहीं है परन्तु एक ऐसा कार्य-बिन्दु है जिसे गंभीरता की आवश्यकता है।

आज प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण में कार्पोरेट गवर्नेंस की बाध्यता दिनों-दिन अनिवार्य होती जा रही है। आज कम्पनियों को पूंजी बाज़ार में बने रहने के लिए सूचीबद्ध होने और अन्य आवश्यकताओं के तहत अधिक से अधिक सूचनाओं पर ध्यान केन्द्रित करने की आवश्यकता है।

आज कार्पोरेट जगत की तरफ ध्यान डालें तो पता चलता है कि अनेक विकृत जोड़-तोड़ और भ्रष्टाचार की घटनायें सामने आ रही हैं जिनमें निवेशकों और जमाकर्ताओं के साथ धोखा-धड़ी, भुगतान में चूक, भेदिया व्यापार और स्टाक पर अनधिकृत दबाव, कानून और आदर्श व्यवहार का उल्लंघन, उत्पादन शुल्क भुगतान में टाल-मटोल, अल्पांश शेयरधारकों एवं संस्थागत शेयरधारकों के अधिकारों के प्रति उदासीनता और भ्रष्ट अधिकारियों एवं कतिपय राजनीतिज्ञों से सांठ-गांठ शामिल हैं।

सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक और विशेषतः सहकारी बैंकों की ज्यादातर मुश्किलों का कारण खराब कार्पोरेट गवर्नेंस ही माना जा रहा है। अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस से निश्चित रूप से किसी भी संस्था के सभी साझेदारों के अधिकारों का संरक्षण, और उनको अधिकाधिक लाभ, जिनके कि वे अधिकारी हैं, मिलना चाहिए। किसी भी बैंक के दो प्रमुख साझेदार होते हैं - शेयरधारक और जमाकर्ता। वित्तीय साझेदारी में

शेयरधारक से अधिक जमाकर्ता महत्वपूर्ण होता है। इसलिए यह युक्तिसंगत है कि बैंक विनियमन, बृहत्तम साझेदार के रूप में जमाकर्ता के संरक्षण पर केन्द्रित होता है। अतः बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस के साथ जमाकर्ताओं के हितों का बेहतर संरक्षण की अपेक्षा उतनी ही औचित्यपूर्ण है।

### अर्थ और दायरा

श्रेष्ठ कार्पोरेट गवर्नेंस एक ऐसी प्रणाली है जिसके अन्तर्गत कार्पोरेट जगत को निर्देश दिया जाता है और उन्हें नियंत्रित किया जाता है। अन्य शब्दों में हम इसे स्वैच्छिक स्वयं अनुशासन संहिता भी कह सकते हैं। इसमें किसी संस्था / कम्पनी के कार्य-कलापों का पूरा ब्यौरा और शेयरधारकों, लेखा-परीक्षकों और प्रबन्धन के बीच गहन छान-बीन भी शामिल है।

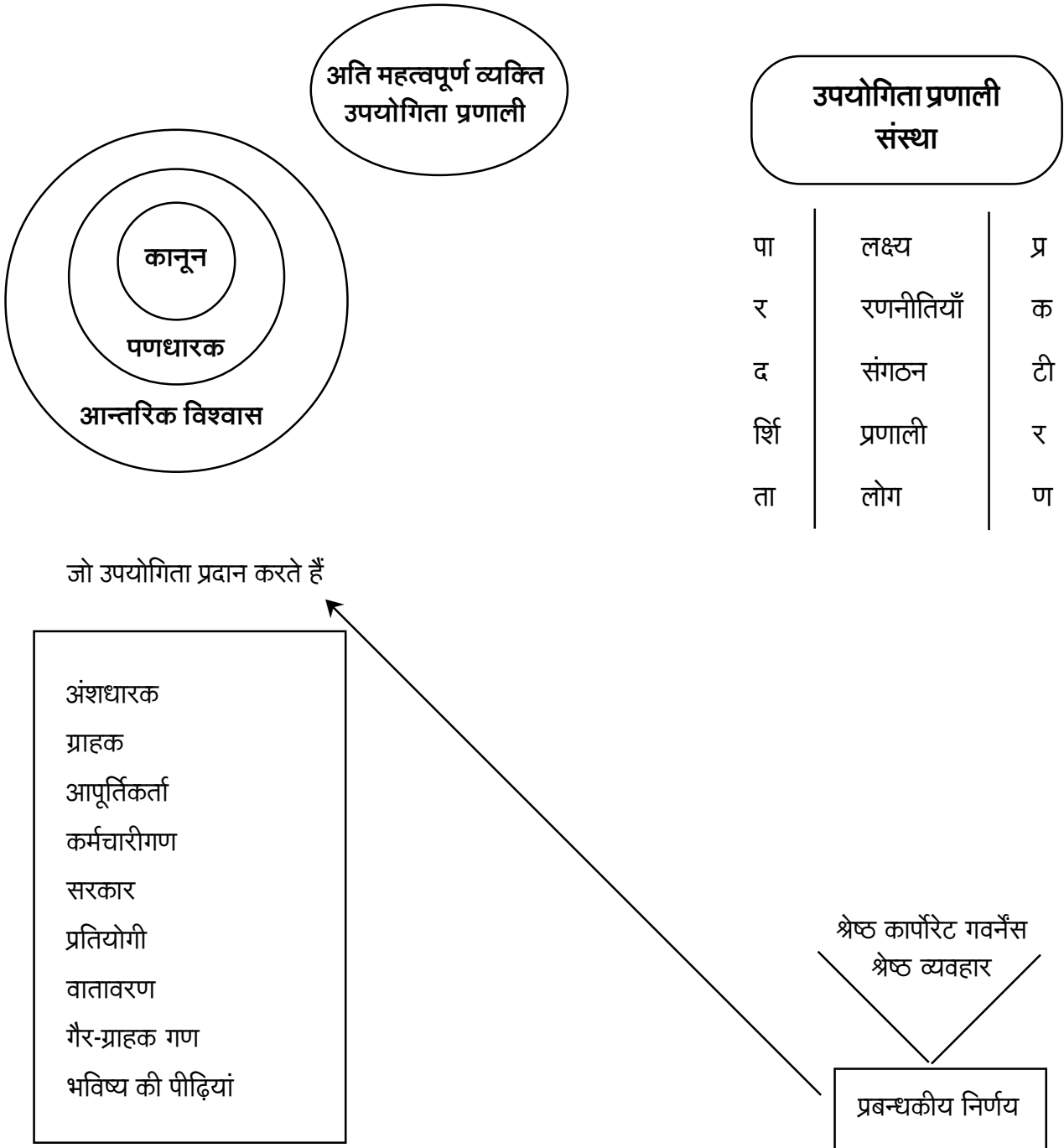
शेयरधारक संस्था / कम्पनी के निदेशकों एवं लेखा परीक्षकों का चयन करते हैं जिससे संचालन की व्यवस्था चुस्त-दुरुस्त रहे। निदेशक मण्डल की जिम्मेदारी कम्पनी / संस्था के अपेक्षित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिये प्रयत्न करना है। साथ ही इसको नेतृत्व भी प्रदान करना है जिससे व्यावसायिक कार्यों का समुचित प्रबन्धन हो सके और अंशधारकों को परिणाम से अवगत कराया जा सके।

### बैंकों के बोर्ड के समक्ष जिम्मेदारियां :

- ❖ ऐसी नीतियों पर पहल करना जिससे बैंक व्यवसाय वृद्धि की दिशा में अग्रसर रहे।
- ❖ कार्य-योजनाओं को बनाते समय इनको लागू करने के



श्रेष्ठ कार्पोरेट गवर्नेस



स्रोत : आईबीए 'बैंकिंग अर्थशास्त्री सम्मेलन', 1999



लिए आवश्यक मानव संसाधन एवं अन्य संसाधनों पर भी ध्यान दिया जाये ।

- ◆ समीक्षात्मक तंत्र चुस्त-दुरुस्त रखा जाए जिससे नीतियों के कार्यान्वयन को प्रभावशील बनाया जा सके और जहां खामियां मिले उसे सुधारा जा सके ।

भारतीय रिज़र्व बैंक बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस के विषय पर गंभीर रूप से चिन्तित है । भारतीय रिज़र्व बैंक ने डा. ए. एस. गांगुली की अध्यक्षता में एक सलाहकार समिति का गठन किया है । इस समिति ने अप्रैल 2002 में अपनी रिपोर्ट प्रस्तुत की, जिसमें बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस में सुधार लाने के लिए रूपरेखा दी गयी है । इस रिपोर्ट की सिफारिशों के आधार पर रिज़र्व बैंक ने कार्पोरेट गवर्नेंस पर बैंकों को विस्तृत मार्गदर्शी सिद्धान्त जारी किया है । आस्ति-देयता प्रबन्धन और जोखिम प्रबन्धन पर रिज़र्व बैंक के मार्गदर्शी सिद्धान्त भी कार्पोरेट गवर्नेंस की दृष्टि से महत्वपूर्ण हैं ।

श्री जी. पी. मुनियप्पन तत्कालीन उप गवर्नर भारतीय रिज़र्व बैंक के अनुसार कुछ ऐसे बैंक के बोर्ड हैं जो गांगुली समिति की संस्तुतियों के अनुमोदन और लागू करने में ढिलाई बरत रहे हैं । उन्होंने आशा प्रकट की कि बैंकों में प्रबंध तंत्र को पेशेवर बनाने के लिए बैंक बोर्ड पूरी तरह से आगे आयेंगे और न्यासी के कर्तव्यों का पूर्ण निर्वहन करेंगे । यहां एक और बात जो ध्यान देने की है कि कार्पोरेट गवर्नेंस केवल विनियामक उपायों से ही सुनिश्चित नहीं किया जा सकता क्योंकि इसके लिये नैतिक मानदण्डों की भी आवश्यकता है ।

### मुख्य कार्यपालक अधिकारी की भूमिका

अच्छे कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए संगठनात्मक मूल्यों और उचित मानदण्डों का अनुपालन करना आवश्यक है । निदेशक बोर्ड को बैंक के लिए एक स्पष्ट कार्यनीति बनानी चाहिए जिससे संगठनात्मक और वैयक्तिक कार्य निष्पादन को आंका जा सके ।

यह आवश्यक है कि भूमिका, उत्तरदायित्व और प्राधिकार स्पष्ट रूप से निर्धारित किये जायें । इसके अलावा बोर्ड तथा उच्च प्रबन्धन के बीच विचारों के आदान-प्रदान की व्यवस्था होनी चाहिए ।

सफल कार्पोरेट गवर्नेंस सुनिश्चित करने के लिए और बोर्ड, बैंक और सभी पणधारकों को साथ ले चलने के लिए मुख्य कार्यपालक अधिकारी की भूमिका अहम् है ।

कुछ ऐसे विशेष क्षेत्र हैं जिन पर आने वाले वर्षों में मुख्य कार्यपालकों को विशेष ध्यान देना होगा । इसमें सबसे पहला कार्य, कुशल कार्य निष्पादन करने वाले लोगों की एक टीम तैयार करना, पूरी संस्था को अभिप्रेरणा द्वारा उनके मनोबल को बढ़ाना है । एक मुख्य कार्यपालक अधिकारी का ध्यान केवल लाभप्रदता बढ़ाने में ही केन्द्रित नहीं होना चाहिए । प्रयत्न यह होना चाहिए कि स्टाफ के मन को टटोला जाए और मानव संसाधन विकास पर पूरा ध्यान देते हुए एक नई गतिशीलता का सृजन किया जाए । यहां यह बात स्पष्ट कर देनी होगी कि मुख्य कार्यपालक कितना ही सक्षम एवं प्रभावी क्यों न हो, असंबद्ध एवं कुंठित कर्मचारियों के बल-बूते पर बैंक को ज्यादा दिन टिकाऊ नहीं रखा जा सकता ।

दूसरा महत्वपूर्ण क्षेत्र बैंकों में नई प्रतिभाओं को लाने का है । इसका सबसे बड़ा कारण सार्वजनिक क्षेत्र के बैंक और कुछ निजी क्षेत्र के बैंकों में स्वैच्छिक सेवा निवृत्ति योजना का लागू होना है, जिससे प्रतिभाओं का पलायन हो गया है ।

तीसरी महत्वपूर्ण बात बैंकों में विपणन-क्रिया-कलाप को एक सशक्त भूमिका के लिये तैयार करना है । बैंक अनेक उत्पाद और नवोन्मेषी योजनाओं को लागू तो कर देते हैं परन्तु इनका विपणन लक्षित ग्राहकों तक नहीं कर पाते हैं जिससे इसका उद्देश्य पूरा नहीं हो पाता । प्रभावी विपणन प्रबन्धन सुनिश्चित करने के लिए चार घटकों के सामंजस्य की आवश्यकता है - उत्पाद, मूल्य, उत्पाद प्रोन्नयन एवं स्थान ।

आज समय की आवश्यकता है कि विपणन के लिए

शाखाओं में और नियंत्रक कार्यालयों में एक ठोस ढांचा खड़ा किया जाए जिससे विपणन प्रक्रिया को प्रभावशाली ढंग से कार्यान्वित किया जा सके। यहां यह कहना भी उपयुक्त होगा कि कुछ बैंकों की सफलता के पीछे उनकी बेहतर उत्पाद प्रयोजना और उनका सफल विपणन है।

चौथी महत्वपूर्ण बात गैर-सरकारी निदेशकों को शिक्षित करने से है। गैर-सरकारी नामित निदेशक बोर्ड के विचार-विमर्श में महत्वपूर्ण भूमिका अदा करते हैं। मुख्य कार्यपालक का यह कर्तव्य है कि वह सभी को साथ लेकर चले। साथ ही प्रवर्तकों, निदेशकों या सरकार द्वारा नामित स्वतंत्र निदेशकों के साथ संगठनात्मक रूपरेखा, संगठन की शक्ति और कमजोरियों पर गहन विश्लेषण, आन्तरिक नियंत्रण के निराशाजनक पहलू और विनियमनकारी व्यवस्था में कमी आदि जो पिछली लेखा परीक्षा निरीक्षण में सामने आयी हैं, अल्पावधि और दीर्घावधि की व्यावसायिक योजनाओं आदि पर लोगों के सुझाव आमंत्रित करने चाहिए जिससे इसे अर्थपूर्ण बनाया जा सके।

उपरोक्त विचार-विमर्श का एक महत्वपूर्ण पहलू यह है कि मुख्य कार्यपालक को बोर्ड के साथ बहस का एक अवसर मिलेगा। उदाहरण के लिये प्रकटीकरण का मामला। यहां मुख्य कार्यपालक को बोर्ड के समक्ष प्रकटीकरण को सही मायने में प्रस्तुत करना चाहिए। अनुभव यह बताते हैं कि कहीं-कहीं बोर्ड को संगठन द्वारा पूरी जानकारी नहीं दी जाती और बाद में इन सबके लिए जिम्मेदार ठहरा दिया जाता है। ज्यादातर ऐसे मामलों में दोष भारत सरकार या भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा नामित निदेशकों पर डाल दिया जाता है क्योंकि उन पर अन्यो की तुलना में संस्था के हितों को सुरक्षित रखने की जिम्मेदारी ज्यादा होती है।

श्रेष्ठ कार्पोरेट गवर्नेंस में जोखिम प्रबन्धन की भूमिका के बारे में सिटी बैंक के पूर्व कार्यपालक अधिकारी वाल्टर रिस्टन का विचार है, “बैंकिंग व्यवसाय जोखिम प्रबन्धन का व्यवसाय है और स्पष्ट और साधारण शब्दों में यही बैंकिंग व्यवसाय

भी है।” सफल जोखिम प्रबंधन प्रणाली ही सफल कार्पोरेट गवर्नेंस को सुनिश्चित कर सकती हैं।

### बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस का क्रमिक विकास

श्रेष्ठ कार्पोरेट गवर्नेंस का अर्थ तीन बातों पर निर्भर करता है, जैसे-नैतिक पहलू, जवाबदेही पहलू और क्षमता से सम्बन्धित पहलू।

जहां तक नैतिक पहलू का प्रश्न है, यह कार्पोरेट स्तर पर कपट (फ्राड) से सम्बन्धित है। यह किसी भी पूंजीगत अर्थ व्यवस्था में हो सकता है। कभी-कभी कपट सामने आ जाता है परन्तु अधिकांशतया इसे छुपा लिया जाता है। कभी-कभी ऐसे भी मामले प्रकाश में आए हैं जहां बड़े-बड़े कार्पोरेट्स ने सार्वजनिक नीतियों में परिवर्तन कराके छोटे-छोटे अंशधारकों एवं अन्य जमाकर्ताओं को चोट पहुंचाई है।

श्रेष्ठ कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए जवाबदेही अत्यन्त आवश्यक पहलू है। एक पूंजीगत व्यवस्था में प्रवर्तक पूंजी में अपना थोड़ा सा अंश लगाकर, शेष निधि पारम्परिक निधियों, सेवानिवृत्ति निधि और टैक्स निधियों के रूप में जनता से प्राप्त करते हैं। इसी तरह छोटे शेयरधारक प्रत्यक्ष रूप से इन कम्पनियों में निवेश करते हैं। इस प्रकार किसी भी कम्पनी का प्रवर्तक अपनी धनराशि के साथ जनता की निधियां भी उपयोग करता है किन्तु कम्पनी के प्रबन्धन में इन अल्पांश अंशधारकों की कोई भी भागीदारी / नियंत्रण नहीं होता है अतएव प्रवर्तक की इन अल्पांश अंशधारकों के प्रति जवाबदेही सुनिश्चित की जानी चाहिए।

कम्पनी में अंशधारकों के अलावा अन्य हितग्राही भी होते हैं जैसे - कम्पनी के कर्मचारी, ग्राहक और उनके साथ व्यापार करने वाले जिनका हित कम्पनी के सुचारू गवर्नेंस के साथ जुड़ा होता है। साथ ही कम्पनियों की कुछ सामाजिक जिम्मेदारी भी होती है। ऐसी स्थिति में प्रबंधन के काम-काज में पारदर्शिता का महत्वपूर्ण स्थान है।

वर्ष 1998 में भारतीय उद्योग परिसंघ ने सूचीबद्ध कम्पनियों

के लिए कार्पोरेट गवर्नेंस की ऐच्छिक संहिता बनाई है। इसी के बाद सेबी ने भारत में कार्पोरेट गवर्नेंस को लागू करने के सन्दर्भ में मई 1999 में श्री कुमार मंगलम की अध्यक्षता में एक समिति गठित की। इस समिति ने अनेक प्रतिवेदनों का अध्ययन किया तथा अपनी रिपोर्ट सेबी को सौंपी। सेबी ने लगभग सभी सिफारिशों को स्वीकार कर लिया है तथा शेयर बाज़ार में सूचीबद्ध कम्पनियों पर लागू कर दिया है। इसी के फलस्वरूप एक नया खण्ड 49 जोड़ा गया है।

कार्पोरेट गवर्नेंस के मानकों में सुधार हेतु की गयी सिफारिशें सभी सूचीबद्ध कम्पनियों, उनके निदेशकों, प्रबंधन वर्ग कर्मचारियों तथा इससे जुड़ी व्यावसायिक इकाइयों पर लागू की गई हैं। इन सिफारिशों को अमली जामा पहनाना निदेशक मण्डल एवं कम्पनी प्रबंधक की जिम्मेदारी है।

सूचीबद्ध कम्पनियों द्वारा कार्पोरेट गवर्नेंस संहिता के कार्यान्वयन की समीक्षा हेतु सेबी द्वारा श्री एन.आर. नारायणमूर्ति की अध्यक्षता में एक समिति का गठन किया गया। इस समिति ने अपनी रिपोर्ट 8 फरवरी 2003 को प्रस्तुत की। इसकी सिफारिशों के आधार पर खण्ड 49 संशोधित किया गया। इसके अनुसार कार्पोरेट गवर्नेंस के लिए पहली बार सूचीबद्ध होने के लिये अनुरोध करने वाली सभी संस्थाओं को 13 करोड़ रुपये या इससे अधिक प्रदत्त शेयर पूंजी अथवा 25 करोड़ रुपये या इससे अधिक निवल संपत्ति वाली आवश्यकता को 31 मार्च 2004 तक पूरा करना था।

सरकारी स्वामित्व वाले बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस को प्रभावशाली बनाने के लिए विनियामक पहलुओं की जांच महत्वपूर्ण है। इसके लिए आन्तरिक नियंत्रण प्रणाली को मजबूत बनाकर विशेष चिन्हित बिन्दुओं पर कड़ी निगरानी रखने की आवश्यकता है।

दूसरा पहलू भारतीय रिज़र्व बैंक के उन नियमों से है जो कार्पोरेट गवर्नेंस की आवश्यकता और उसके प्रभाव में वृद्धि करने में सहायक सिद्ध होते हैं। उदाहरण के लिये बैंकों के

तुलनापत्रों में पारदर्शिता का समावेश होना चाहिए, जिससे उनके क्रिया-कलापों एवं वास्तविक स्थिति की जानकारी मिल सके।

तीसरा पहलू विनियमन के लिए एक संस्थागत ढांचा तैयार करने का है। संस्थागत ढांचे का आधार सभी संस्थाओं को शामिल करने से है चाहे वे किसी भी व्यवसाय में क्यों न हों। यह विवेकपूर्ण दृष्टि से सुविधाजनक है। विनियामक के लिये एक ऐसे मॉडल की आवश्यकता है जो भारतीय परिस्थितियों के लिए उपयुक्त और भविष्य की आवश्यकताओं के अनुकूल हो।

कार्पोरेट गवर्नेंस पर डॉ. आर. एच. पाटिल की अध्यक्षता में एक सलाहकार समिति का गठन किया गया था जिसमें एक विस्तृत आकलन किया गया है और सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों के लिए अलग से संस्तुतियां दी गयी हैं। इसी तरह बैंकिंग पर्यवेक्षण पर गठित सलाहकार समिति जिसकी अध्यक्षता श्री एम. एस. वर्मा ने की है, इसकी रिपोर्ट में भी कार्पोरेट गवर्नेंस पर कुछ संस्तुतियां दी गयी हैं।

सार्वजनिक क्षेत्र के बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस थोड़ा पेचीदा है क्योंकि इसका प्रबन्धन सरकार और उच्च प्रबंधन दोनों के हाथ में होता है जबकि निदेशक मण्डल एक कार्यकर्ता के रूप में कार्य करता है। सच्चाई यह है कि सरकार को एक ही साथ बहुविध भूमिका निभानी पड़ती है, जैसे-स्वामी, प्रबंधक, अर्द्ध विनियामक और कभी-कभी उच्च विनियामक के रूप में भी भूमिका निभानी पड़ती है। अतएव आवश्यकता इस बात की है कि इन बहुविध और कभी-कभी परस्पर विरोधी भूमिका के बीच एक समाधान खोजा जाए। साथ ही बोर्ड को स्वायत्तता प्रदान की जाए। ऐसा करने पर ही कार्पोरेट गवर्नेंस की गुणवत्ता में सुधार लाया जा सकता है। सुझाव यह भी है कि सभी बैंकों को एक ही अधिनियम के अन्तर्गत लाया जाना चाहिए।

### बैंकों में कार्यान्वयन

बैंकों में कार्पोरेट गवर्नेंस की सफलता संस्था की मान-मर्यादा और कानूनी के प्रति सच्ची श्रद्धा से होता है। मात्र

प्रोत्साहन देने और श्रेष्ठ व्यवहार के बुनियादी नियमों के क्रियान्वयन से इसकी सफलता सुनिश्चित नहीं की जा सकती है। अनुभवों से पता चलता है कि अपेक्षित अनुपालन के लिए कभी-कभी कड़े कदमों को भी आवश्यकता पड़ती है। कार्पोरेट गवर्नेंस तभी संभव है जब अभिवृत्ति में बुनियादी परिवर्तन लाया जाये और लोकतंत्रीय पद्धति के प्रति आदर और प्रतिबद्धता सुनिश्चित की जाये।

आज आवश्यकता है समाज में कार्पोरेट गवर्नेंस के प्रति जागरूकता पैदा करने की। साथ ही कार्पोरेट जगत को इस बात के लिए तैयार किया जाए कि श्रेष्ठ गवर्नेंस से ही उनके हितों की सुरक्षा सुनिश्चित की जा सकती है। साथ ही उनके द्वारा बनायी गयी आचार संहिता के अनुपालन से ही देश में निवेश के वातावरण में पर्याप्त सुधार लाया जा सकता है।

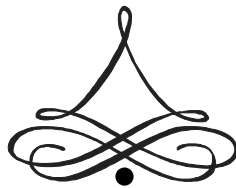
आज पूरे विश्व में वित्तीय प्रणाली की सुरक्षा एवं मजबूती पर अधिक ध्यान दिया जा रहा है। इसके लिए तीन स्तम्भ आवश्यक हैं - स्वस्थ गवर्नेंस, सरकारी सहयोग और बाज़ार अनुशासन। बैंक फॉर इण्टरनेशनल सेटलमेन्ट द्वारा प्रस्तावित 'नया पूंजी समझौता' भी इसी संकल्पना पर आधारित है।

गवर्नेंस प्रक्रिया में बोर्ड की भूमिका काफ़ी निर्णायक होती है। एक तरफ तो यह स्वामी के रूप में बैंक के काम-काज पर निगरानी रखता है तो दूसरी तरफ स्वामी और प्रबंधक

दोनों की भूमिका निभाता है। बोर्ड वित्तीय मजबूती निम्न बिन्दुओं से सुनिश्चित करता है :

- ◆ “बुनियादी घटक” जिसमें रणनीति, ढाँचा, बजट बनाना और योजना शामिल हैं।
- ◆ “बैंक ऑफिस” जिसमें परिचालन रणनीति, सूचना प्रौद्योगिकी एवं प्रबन्धन सूचना प्रणाली शामिल हैं।
- ◆ “परिसम्पत्तियों एवं देयताओं” की सूचना।
- ◆ “मानव संसाधन विकास” जिसमें भर्ती, निष्पादन प्रबन्धन, क्षतिपूर्ति और प्रशिक्षण शामिल हैं।

बैंकों में मानव संसाधन प्रक्रिया को कार्पोरेट गवर्नेंस से नहीं जोड़ा गया है। जबकि सार्वजनिक क्षेत्र की अन्य इकाइयों में मानव संसाधन विकास के लिए एक निदेशक की नियुक्ति रहती है। बैंकों में अभी इस दिशा में कोई भी गंभीर प्रयास नहीं किया गया है। अनुभव बताते हैं कि बैंक बोर्ड में एक वैयक्तिक निदेशक नियुक्त करने पर मानव संसाधन की रणनीतियों एवं व्यावसायिक रणनीतियों में बेहतर ताल-मेल हो सकता है, जिससे कार्पोरेट गवर्नेंस में व्यापक सुधार आ सकता है।



## बैंक आधारित कार्पोरेट गवर्नेंस प्रणाली Bank Based Corporate Governance System

एक पर्यवेक्षण बोर्ड का गठन जिसमें बैंकर और कार्पोरेट के प्रतिनिधि शामिल हों।

## ‘मानव संसाधन’ तथा बैंकों में कार्यानिष्पादन



डॉ. राजीव कुमार सिन्हा

रिसर्च असोसिएट

टी एम भागलपुर विश्वविद्यालय

‘आर्थिक सुधारों के दौर’ के एक दशक से अधिक की अवधि बीत जाने के बाद अब बैंकों के सामने महत्वपूर्ण मुद्दा समयानुसार अपने स्वरूप में आये परिवर्तन का कुशलतापूर्वक प्रबंधन करना है। इस सम्बन्ध में भारतीय बैंकों को **रूपांतरण प्रबंधन** के क्षेत्र में अनेक चुनौतियों का सामना करना पड़ रहा है। ‘भारतीय बैंकों’ को जहाँ एक ओर साधन-संपन्न तथा ‘व्यावसायिक’ एवं ‘वित्तीय प्रबंधनों’ तथा बैंकिंग उत्पादों के विद्यमान के विशिष्ट तथा तकनीकी ज्ञान / शिक्षा से लैस मानव शक्ति वाले ‘विदेशी’ एवं ‘निजी क्षेत्र के बैंकों’ से कड़ी प्रतिस्पर्धा करनी है, वहीं दूसरी ओर देश में उपलब्ध अपार मानव शक्ति के सदुपयोग का भी ख्याल रखना है। सामाजिक कल्याण के अपने मूल उद्देश्य के परिप्रेक्ष्य में, जहाँ एक ओर समाज के निर्धनतम, शोषित, पीड़ित तथा ‘सहायताविहीन’ वर्ग के लोगों को समुचित रोज़गार के अवसर उपलब्ध करवाकर उनकी आर्थिक स्थिति सुदृढ़ करने हेतु आवश्यक साख-सुविधाएँ देनी हैं, वहीं दूसरी ओर, ‘वैश्विक प्रतिस्पर्धा के इस दौर में, अपना अस्तित्व बचाये रखने के लिए ‘नवीनतम तकनीकों’ को भी यथासम्भव अपनाना है। बैंक कर्मियों को इन्हीं ‘नवीनतम तकनीकों’ की जानकारी तथा ‘वित्तीय प्रबंधन’ ‘व्यावसायिक प्रबंधन’ ‘कार्यालय प्रबंधन’, ‘विपणन-प्रबंधन’ आदि के अद्यतन-ज्ञान एवं तत्संबंधी प्रशिक्षण देने की अनिवार्यता ही बैंकों में ‘मानव-संसाधन विकास’ के आधार की पूर्व-निर्धारित शर्त बन गयी है।

बैंकों में ‘कर्मचारी-उत्पादकता में वृद्धि’ को इनके ‘उपलब्ध मानव संसाधन’ के बेहतर विकास के परिणाम के रूप में माना जा सकता है। बैंकों की ‘नवोन्मेषी योजनाओं’ के कार्यान्वयन तथा ‘नयी प्रौद्योगिकी को परिचालित करने के

लिए कुशल एवं ‘अद्यतन सैद्धान्तिक ज्ञान तथा व्यावहारिक जानकारी प्राप्त’ अधिकारियों एवं कर्मचारियों की जरूरत है। अतः सभी बैंकों को अपने उपलब्ध कार्मिकों को ‘परिवर्तित तकनीक’, बदली हुई परिस्थितियों, उपस्थित प्रतिस्पर्द्धाओं तथा परिवर्तनशील विश्व बाजार की माँग के अनुरूप प्रशिक्षण देकर उन्हें ग्राहकों की अपेक्षानुसार सेवाएँ देने के लिए तैयार करना होगा। एक सामान्य ग्राहक के मन में काउंटर पर बैठा बैंककर्मि ही बैंक के बेहतर / घटिया सेवा-स्तर के सम्बन्ध में छवि बनाता है। शाखा-स्तर पर बैंक के विभिन्न प्रकार के उत्पादों का विपणन करने वाले कर्मचारियों को बैंक द्वारा दी जा रही सभी प्रकार की सेवाओं तथा उसके एवज में वसूल किये जा रहे शुल्कों के विषय में पर्याप्त जानकारी होनी चाहिए तथा उनके विषय में ग्राहकों को मित्रवत ‘पूर्ण सहनशीलता’ का परिचय देते हुए उचित मार्गदर्शन दिया जाना चाहिए।

### मानव-संसाधन तथा उत्पादकता - वृद्धि, समस्याएँ तथा समाधान

उत्पादकता में वृद्धि के उद्देश्य से भी समय-समय पर ‘बैंक कर्मियों’ को कम-से-कम समय में अपेक्षाकृत कम लागत पर अधिक कार्य-उत्पादन प्राप्त करने हेतु तकनीकी प्रशिक्षण देकर बैंकों में ‘मानव-संसाधन’ की बेहतर गुणवत्ता प्राप्त की जा सकती है। वर्तमान में बैंकिंग उद्योग कम लाभप्रदता, मानवशक्ति में कुशल कर्मचारियों की कमी की समस्या तथा विश्वव्यापीकरण और प्रौद्योगिकीकरण के इस उच्च प्रतिस्पर्धात्मक युग में चुनौतीपूर्ण स्थितियों से जूझ रहा है। उच्च प्रबंधक स्तर पर ‘कर्मचारी अभिप्रेरणा’ के रूप में ‘कर्मचारी / स्टाफ विकल्प योजना अवधारणा’ को महत्व देना आवश्यक है। वर्तमान युग में उत्पादन एवं सेवाओं में



अप्रत्याशित वृद्धि हुई है। इससे मानव-श्रम 'उत्पादन प्रक्रिया' का निर्जीव हिस्सा या कम महत्वपूर्ण घटक मात्र बनकर रह गया है। परिणामस्वरूप, श्रेष्ठ एवं कुशल कर्मचारियों का अभाव हो गया है, जिसे दूर करने हेतु समय तथा कार्य की माँग के अनुरूप, समुचित प्रशिक्षण द्वारा उपलब्ध मानव-संसाधन के विकास का उपाय किया जा सकता है।

जहाँ तक तकनीकी प्रशिक्षण देकर बैंकों के 'मानव-संसाधन की गुणवत्ता' को सुधारकर उनकी कार्यगति में वृद्धि लाये जाने की सर्वसामान्य प्राथमिकता का सवाल है, भारत जैसे अधिक जनसंख्या वाले देश में, जहाँ बेरोजगारी का प्रतिशत काफी अधिक है, वहाँ, कुछ वर्षों पूर्व तक कम्प्यूटरीकरण को इसमें और वृद्धि का कारक माना जाता था। लेकिन जहाँ तक बैंकिंग क्षेत्र का संबंध है इस कम्प्यूटरीकरण के अभियान ने सकारात्मक संकेत ही दिये हैं। सच्चाई यह है कि बैंकों में तकनीक के प्रवेश ने 'परिचालन लागत' को कम करने के साथ-साथ, बैंकों की उत्पादकता बढ़ाने में भी महत्वपूर्ण भूमिका का निर्वाह किया है। कम्प्यूटरीकरण ने बैंकों को यह अवसर दिया है कि वे 'स्वैच्छिक सेवानिवृत्ति' व 'निर्गम योजना' जैसी योजनाओं के माध्यम से कर्मचारियों की संख्या कम करके उनके कौशल का बेहतर उपयोग करके 'तकनीकी रूप से प्रशिक्षित सक्षम मानव-संसाधन' का पूर्ण विदोहन कर सकें। इतना ही नहीं, अतिरिक्त स्टाफ को 'विपणन उत्पादों के विपरीत बिक्री' तथा अन्य ऋणात्मक मुद्दों को रोकने तथा 'अशोध्य ऋणों की वसूली में बेहतर रूप से उपयोग किया जा सकता है। इस क्षेत्र में होने वाले नये परिवर्तनों को जानकर उनके अनुरूप अपनी कार्यप्रणाली में धनात्मक परिवर्तन प्रशिक्षण के माध्यम से लाकर बैंककर्मियों / बैंक अधिकारी पहले की अपेक्षा अधिक कार्यक्षम व प्रतियोगी बन सकते हैं। इस प्रकार स्पष्ट है कि बैंकों में तकनीकी उन्नयन के माध्यम से उन्हें बाज़ार का नेतृत्व तथा बढ़त प्राप्त करने में आसानी होगी।

'भारतीय बैंकिंग प्रणाली' में 'मानव-संसाधन विकास' के लिए विशेष प्रयासों की आवश्यकता इसलिए भी महसूस की

गयी कि वर्षों तक नियंत्रित परिवेश में काम करने के कारण इनमें उपलब्ध मानव-संसाधन का विकास एक निश्चित बंधी-बंधायी सीमा के अंदर ही हुआ, जिसका परिणाम रहा एक ऐसा 'प्रबंध-तंत्र' जो कि परिस्थितियों में आये परिवर्तनों का न तो पूर्व आकलन कर सका और न परिवर्तित परिस्थितियों के अनुरूप विवेकपूर्ण एवं समुचित निर्णय ही ले सका। दो दशक पूर्व नियुक्त भारतीय बैंकों के अधिकांश कर्मचारी / अधिकारी अकुशल या बिना किसी विशेषज्ञता के भर्ती होते थे। उनका सम्पूर्ण विकास संस्थान के अंदर ही परिस्थितियों के अनुरूप तथा लम्बे कार्यानुभव के आधार पर हुआ। चूँकि सम्पूर्ण बैंकिंग उद्योग में ही निर्णय लेने के सीमित अवसर तथा बैंकिंग उत्पादों के विपणन की भी अनेक किस्में नहीं थीं, अतः उनका विकास भी सीमित ही रहा। परन्तु; इन दिनों 'बैंकिंग उद्योग में कार्यरत मानव-संसाधन' को विश्व बाज़ार की माँगों के अनुरूप अपनी विभिन्न प्रकार की सेवाओं / उत्पादों के विपणन से सम्बन्धित अद्यतन जानकारी प्रशिक्षण कार्यक्रमों के माध्यम से दिलाकर अधिक कार्यक्षम बनाया जा रहा है। इससे बैंकों की कार्यप्रणाली में अपेक्षित सुधार भी आ रहा है, जो जरूरी भी था।

### कार्पोरेट गवर्नेंस और मानव संसाधन

'कार्पोरेट गवर्नेंस' के निर्धारित उच्च स्तरीय मानदंडों के विषय में तथा बैंकों की कार्य-प्रणाली की पारदर्शिता, निश्चित समय-सीमा में किये जाने वाले महत्वपूर्ण कार्यों के प्रति सभी संवर्गों के बैंक अधिकारियों / कर्मचारियों के निश्चित उत्तरदायित्व तथा मानदण्डों का समुचित ढंग से पालन नहीं होने पर सम्बन्धित बैंकों को होने वाली 'वित्तीय हानि' तथा 'बाज़ार में उनकी विश्वसनीयता गिरावट' के विषय में सभी बैंक कर्मियों को 'अल्पकालिक विशेष प्रशिक्षण देकर / पाठ्यक्रम द्वारा बताया जाना चाहिए। किस स्तर पर किन अधिकारियों / बैंक कर्मचारियों द्वारा 'कार्पोरेट गवर्नेंस' के किन मानदण्डों का पालन नहीं हो रहा है, अथवा 'बैंक कर्मचारी संघों' का सदस्य होने का गैरवाज़िब लाभ उठाकर कितने कर्मचारी / अधिकारी लम्बे समय से एक ही शाखा में

पदस्थापित रहकर कुछ ग्राहकों को पक्षपातपूर्ण लाभ पहुँचाकर 'कार्पोरेट गवर्नेंस' के मानदण्डों का अप्रत्यक्ष / प्रत्यक्ष उल्लंघन करते रहे हैं, इन बातों की 'नियमित मॉनिटरिंग' हेतु तथा दोषियों को समुचित 'विभागीय / मौद्रिक दण्ड' सुनिश्चित करने के उद्देश्य से प्रत्येक बैंक के 'क्षेत्रीय कार्यालयों' के स्तर पर एक 'वैधानिक शक्ति प्राप्त विभागीय कार्पोरेट गवर्नेंस सेल' की स्थापना की जानी चाहिए।

बदलते वक्त की आवश्यकतानुसार बैंक के अधिकारियों / कर्मचारियों की कार्य-दक्षता में सुधार हेतु उन्हें पाँच-छः वर्षों के अंतराल पर 'अल्प-कालिक मानव-संसाधन प्रशिक्षण कार्यक्रमों' में भेजा जाना चाहिए। इस प्रकार के प्रशिक्षण कार्यक्रमों के पाठ्यक्रमों' द्वारा उन्हें / उनमें प्रभावी योजनाकर्ता, तीव्र निर्णय क्षमता, आत्म विश्वास, लोगों / ग्राहकों को प्रभावित करने की शक्ति, जीवंतता, कार्य के प्रति हर्षयुक्त लगन, तर्क क्षमता, संगठन क्षमता, संवाद-क्षमता, सामाजिक अनुकूलन, 'खाताधारियों' एवं बैंककर्मियों के प्रति सहयोग भावना', व्यक्ति की परख, आगे बढ़ कर जिम्मेदारी लेना, साहस आदि विशिष्ट मानवीय गुण भरने का प्रयास किया जाना चाहिए।

विभिन्न बैंकिंग-समूहों के लिए निर्धारित (घोषित) अपने-अपने 'संगठन मूल्यों' की अपने विलम्ब से कार्य करने की

प्रवृत्ति, असहनशीलता के कारण ग्राहकों के साथ / अन्य संबंधित लाभग्राहियों के साथ आदतन किये जाने वाले दुर्व्यवहारों तथा अल्पकालिक अथवा दीर्घकालिक व्यक्तिगत अवैधानिक विभागीय अथवा वित्तीय लाभ की प्रत्याशा में कुछ अनिवार्य कार्यों के निपटान में अनावश्यक विलम्ब करके बैंकों की साख को प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष रूप से धक्का पहुँचाने तथा इन बैंकों के 'कार्पोरेट गवर्नेंस' के आसान या सरल प्रक्रियाओं को बाधित करने वाले सभी स्तरों के 'कर्मचारियों / प्रबंधन के अधिकारियों (सिर्फ जो 'संगठन-मूल्यों' के उल्लंघन के दोषी पाये जायें) को, उन्हें दी गयी जिम्मेदारियों से विमुक्त करके दूसरे स्थान पर 'दूसरे प्रकार के कार्यों का उत्तरदायित्व देकर (समय-सीमान्तर्गत कार्य करने की सख्त हिदायत सहित) कार्पोरेट गवर्नेंस के मानदण्डों का अनुपालन सुनिश्चित किया जाना चाहिए।

उपर्युक्त उपायों को योजनाबद्ध ढंग से 'वास्तविक परिणाम-प्राप्ति के उद्देश्य से दृढ़ इच्छा-शक्ति सहित' अपनाये जाने पर न सिर्फ भारत में बैंकों की कार्य-प्रणाली में अनुकूल उत्कृष्टता आयेगी, बल्कि; बैंकों में 'मानव-संसाधन विकास' के बेहतर स्तरोन्नयन द्वारा 'नवोन्मेषी योजनाओं के कार्यान्वयन' तथा 'नई प्रौद्योगिकी के परिचालन' में संतोषजनक ढंग से वृद्धि भी होगी। वर्तमान 'भारतीय बैंकिंग क्षेत्र (परिदृश्य)' की यही महत्वपूर्ण माँग भी है।

## प्रयुक्त शब्दावली

आर्थिक सुधार	Economic reforms	पूर्ण सहनशीलता	Total Tolerance
रूपांतरण प्रबंधन	Change Management	कर्मचारी अभिप्रेरण	Employee motivation
नवोन्मेषी योजनाएं	Innovative Schemes	संगठन मूल्य	Organisational values

