



सत्यमेव जयते

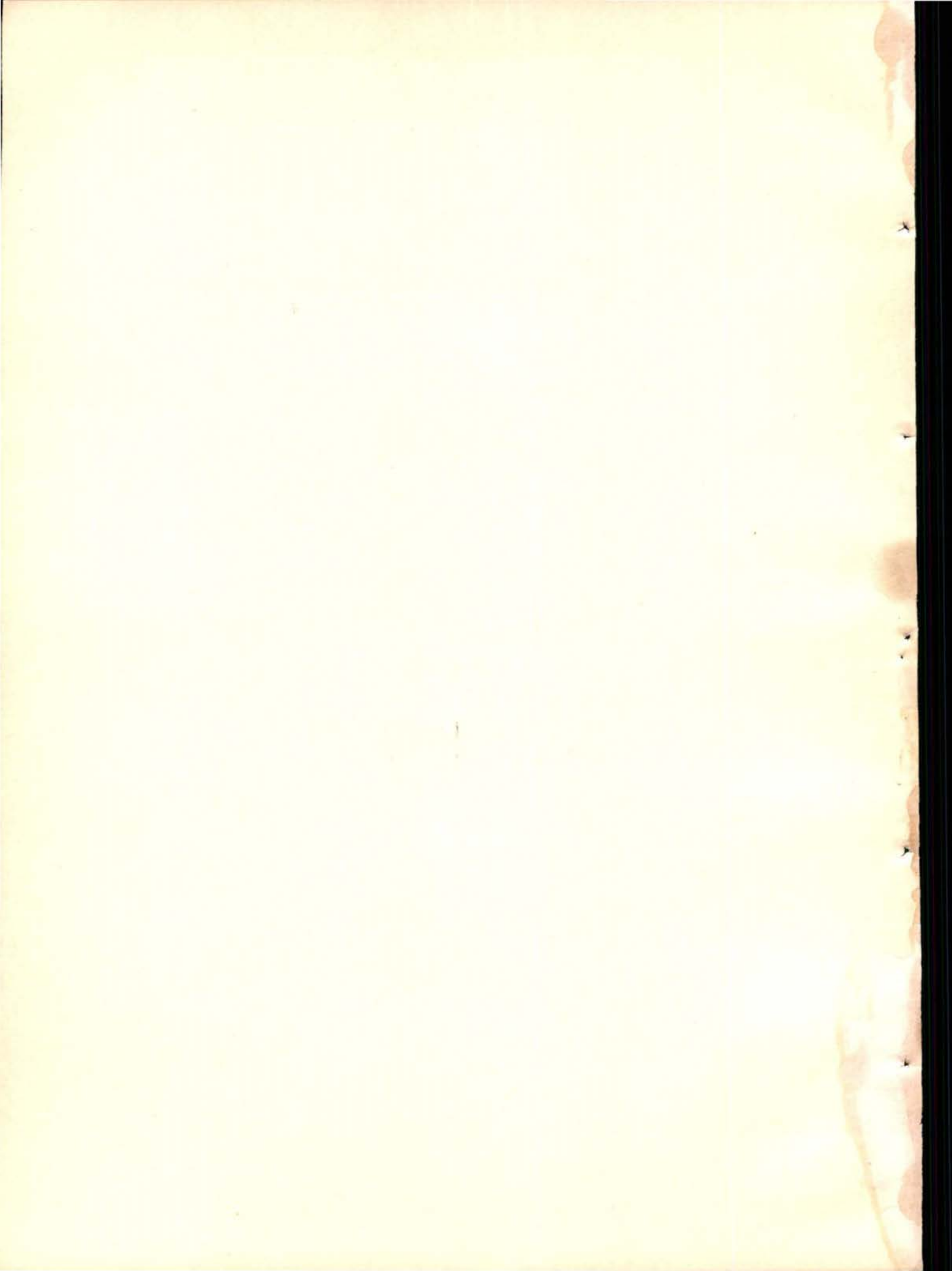
भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक
का
प्रतिवेदन

संघ सरकार

1995 की संख्या 15(वाणिज्यिक)

CAG
351.7232R
N5;2

हिन्दुस्तान पेपर कार्पोरेशन लिमिटेड





सत्यमेव जयते

भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक
का
प्रतिवेदन

संघ सरकार

1995 की संख्या 15(वाणिज्यिक)

हिन्दुस्तान पेपर कार्पोरेशन लिमिटेड

1882

1882

1882

1882

1882

1882



विषय सूची

अध्याय संख्या	विषय	पृष्ठ संख्या
	प्राक्कथन	i - ii
	विहंगावलोकन	iii - v
1.	प्रस्तावना	1
2.	उद्देश्य	2
3.	पूँजी संरचना	4
4.	संगठनात्मक ढांचा	5
5.	परियोजना	6
6.	उत्पादन	11
7.	विपणन निष्पादन	22
8.	कच्ची सामग्री	24
9.	श्रम बल	27
10.	वित्तीय निष्पादन	29
11.	लागत निर्धारण प्रणाली और लागत नियंत्रण	34
12.	आंतरिक लेखापरीक्षा	35
13.	ऊर्जा संरक्षण	36
14.	अन्य ध्यान देने योग्य विषय	37
	अनुबंध	41 से 48

PARLIAMENT LIBRARY
Central Govts. Publications
Acc. No. PC. 94006 (3)
Date... 23/4/96

CAG
351.7232 R
NS; 2

प्राक्कथन

भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक द्वारा लेखापरीक्षा के अध्यक्षीन कम्पनियों और निगमों के निष्पादन का व्यापक मूल्यांकन करने के लिए भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक के पर्यवेक्षण और नियंत्रण के अधीन लेखापरीक्षा बोर्ड गठित किए जाते हैं।

2. हिन्दुस्तान पेपर कार्पोरेशन लिमिटेड के सम्बन्ध में प्रतिवेदन को लेखापरीक्षा बोर्ड द्वारा अन्तिम रूप दिया गया जिसमें निम्नलिखित सदस्य थे:-

1. श्री सी.के. जोसेफ
उपनियंत्रक-महालेखापरीक्षक एवं
अध्यक्ष, लेखापरीक्षा बोर्ड
13 दिसम्बर 1993 से 20 मार्च 1995 तक
2. श्री रमेश चन्द्र
उपनियंत्रक-महालेखापरीक्षक एवं
अध्यक्ष, लेखापरीक्षा बोर्ड
6 अप्रैल 1995 से।
3. श्री बी.के. चट्टोपाध्याय
प्रधान निदेशक, वाणिज्यिक लेखापरीक्षा एवं
पदेन सदस्य, लेखापरीक्षा बोर्ड I, कलकत्ता
8 जुलाई 1994 से
4. श्री सुरिन्दर पाल
प्रधान निदेशक, वाणिज्यिक लेखापरीक्षा एवं
पदेन सदस्य, लेखापरीक्षा बोर्ड - III, नई दिल्ली
5 सितम्बर 1994 से।
5. डॉ. बी.एल. बिहानी
अंशकालिक सदस्य - प्रबन्ध निदेशक,
स्टार पेपर मिल्स लिमिटेड, सहारनपुर
6. श्री के.एस.आर. मूर्ति
अंशकालिक सदस्य - प्रबन्ध निदेशक,
श्री रघु पेपर एण्ड पल्प कन्सल्टैन्ट्स प्राइवेट लिमिटेड
7. श्री आर.एन. घोष
निदेशक (वाणिज्यिक),
भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक का कार्यालय,
28 जून 1994 से।

अंश कालिक सदस्य भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक की सहमति से भारत सरकार द्वारा (कम्पनी अथवा निगम के नियंत्रण वाले सम्बन्धित मंत्रालय अथवा विभाग में) नियुक्त किए जाते हैं।

3. इस प्रतिवेदन को 30 अगस्त 1995 को उद्योग मंत्रालय, भारी उद्योग विभाग के साथ हुई चर्चा को ध्यान में रखकर लेखापरीक्षा बोर्ड द्वारा अंतिम रूप दिया गया था।

4. भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक लेखापरीक्षा बोर्ड द्वारा किए गए कार्य की सराहना करते हैं।

विहंगावलोकन

1. प्रस्तावना

हिन्दुस्तान पेपर कार्पोरेशन लि. (हि पे का) मई 1970 में गठित किया गया था इसकी अस्म में दो कागज विनिर्माण यूनिटें - नागांव पेपर मिल (ना पे मि) और कछार पेपर मिल (क पे मि) हैं। इसकी दो सहायक यूनिटें जैसे केरल में हिन्दुस्तान न्यूजप्रिंट लि. (हि न्यू लि), कर्नाटक में मांडया नेशनल पेपर मिल्स लिमिटेड (मा ने पे मि), नागालैण्ड में नागालैड पल्प एण्ड पेपर कम्पनी लि. (ना प एण्ड पे क) भी हैं।

इस मूल्यांकन में अस्म में कम्पनी की दो परियोजनाओं के निष्पादन और उनके अनुपालन को प्रस्तुत किया गया है।

(पैरा 1.1. और 1.2)

II. पूंजी संरचना

भारत सरकार द्वारा पूर्ण रूप से अंशदान की गई कम्पनी की प्रदत्त पूंजी 479.35 करोड़ रु. थी और 31 मार्च 1994 को सरकारी ऋण 406.18 करोड़ रु. था। सरकारी ऋणों पर ब्याज और शास्तिक ब्याज के सम्बन्ध में बकाया देयताएं उस तारीख को क्रमशः 396.94 करोड़ रु., 284.79 करोड़ रु. थीं।

(पैरा 3.1)

III. परियोजना कार्यान्वयन

कम्पनी की दो परियोजनाएं जिनमें से प्रत्येक की प्रतिवर्ष 1,00,000 टन की प्रतिष्ठापित क्षमता थी, अक्टूबर 1985 (ना पे मि) और अप्रैल 1988 (क पे मि) में चालू की गई थीं जबकि नियत तारीख सितम्बर 1980 थी अर्थात् ये 5 वर्ष के विलम्ब (ना पे मि) और 7 1/2 वर्ष के विलम्ब के बाद (क पे मि) चालू हुईं। ब्यौरेवार परियोजना रिपोर्ट (ब्यो प रि) का पांच बार संशोधन किया गया और संशोधित लागत अनुमान (सं ला अ) में ना पे मि और क पे मि के सम्बन्ध में परियोजना लागत में क्रमशः 151.61% और 212.76% की वृद्धि हुई।

सरकार द्वारा नियुक्त (अक्टूबर 1989) एक समिति (मार्च 1990) ने समय और लागत अधिक लगने का कारण आधारभूत कठिन स्थिति के अन्तर्गत साथ-साथ दो वृद्ध परियोजनाओं को शुरू करना, परियोजना तैयार करने में पूर्ण विफलता बेतरतीब कार्यान्वयन ब्यौरेवार इंजीनियरिंग के लिए परामर्शदाता की नियुक्ति में 2 1/2 वर्ष का विलम्ब, बिना किसी संतोषजनक परिणाम के अधिक लागत पर दो परामर्शदाताओं

की नियुक्ति और कमजोर तथा ऐसी परियोजना संगठन का होना बताया था जिन पर अत्यधिक कार्य का बोझ था।

(पैरा 5.1)

IV. क्षमता उपयोग

31 मार्च 1994 को समाप्त छः वर्षों के दौरान नागांव मिल में 55.64% और 70.23% के बीच और कछार मिल में 37.43% तथा 59.15% के बीच क्षमता उपयोग रहा। कम क्षमता उपयोग मुख्यतः भाप/बिजली की अनुपलब्धता, लुगदी की कमी, मशीनरी और विद्युतीय खराबी, प्रक्रिया में विफलता आदि के कारण था।

(पैरा 6.1)

V. संयंत्रों का उपयोग

विभिन्न प्रक्रियाओं और सहायक संयंत्रों में उपलब्ध घंटे कच्ची सामग्री और विद्युत की कमी के कारण और मशीनरी, विद्युतीय और प्रक्रिया विफलता के कारण पर्याप्त मात्रा में अप्रयुक्त रहे। रिकवरी बॉयलर की कम दक्षता के कारण रिकवरी हानियां अधिक थीं। 1986-87 से 1993-94 के दौरान कास्टिक और क्लोरिन संयंत्र के खराब निष्पादन के परिणामस्वरूप ना पे मि द्वारा क्रमशः 690.92 लाख रु. और 307.28 लाख रु. का कास्टिक सोडा और तरल क्लोरीन खरीदना पड़ा।

दोनों मिलों में प्रतिमान की तुलना में परिष्करण हानियां अधिक थीं। तैयार कागज में कम नमी की मात्रा के परिणामस्वरूप कम गुणवत्ता वाले तैयार कागज का उत्पादन हुआ तथा 1988-89 से 1993-94 के दौरान कागज के वजन में कमी के कारण 389.86 लाख रु. की हानि हुई।

(पैरा 6.3, 6.4, 6.5 और 6.6)

VI. प्रयोज्य सामग्री का उपयोग

कीमती प्रयोज्य सामग्री जैसे बांस, रोजिन एलम आदि की खपत प्रतिमान की तुलना में अधिक थी। परिणामस्वरूप 1993-94 तक संशोधित लागत अनुमान प्रतिमान के अनुसार 84.92 करोड़ रु. का और प्रबन्धन प्रतिमान के अनुसार 64.04 करोड़ रु. का अतिरिक्त व्यय हुआ।

(पैरा 8.1)

श्रम उत्पादकता

ना पे मि में प्रचालन 8 वर्ष और क पे मि में प्रचालन के 6 वर्ष बाद भी प्रति कामगार/महीने वास्तविक उत्पादकता इष्टतम श्रम उत्पादकता अर्थात् क पे मि में 6.37 मी ट और ना पे मि में 6.08 मी ट की अपेक्षा बहुत कम थी।

(पैरा 9.2)

VIII. कार्यचालन परिणाम

कम्पनी को प्रारम्भ से लगातार हानि हो रही थी। 31 मार्च 1994 को संचित हानि 688.49 करोड़ रु. की थी। इसके अतिरिक्त मालसूची में वृद्धि, तैयार माल के स्टॉक, चालू कार्य और वही ऋण का संचय, निवेश और बिक्री आय की उगाही के बीच काफी अन्तराल दर्शाता था जिससे उत्पादन क्षमता का इष्टतम स्तर तक उपयोग नहीं हुआ। परिणामस्वरूप अर्थोपाय की स्थिति खराब हो गई और कार्य चालन पूंजी की मांग बढ़ गई।

(पैरा 10.1 और 10.2)

IX. वित्तीय पुनर्गठन

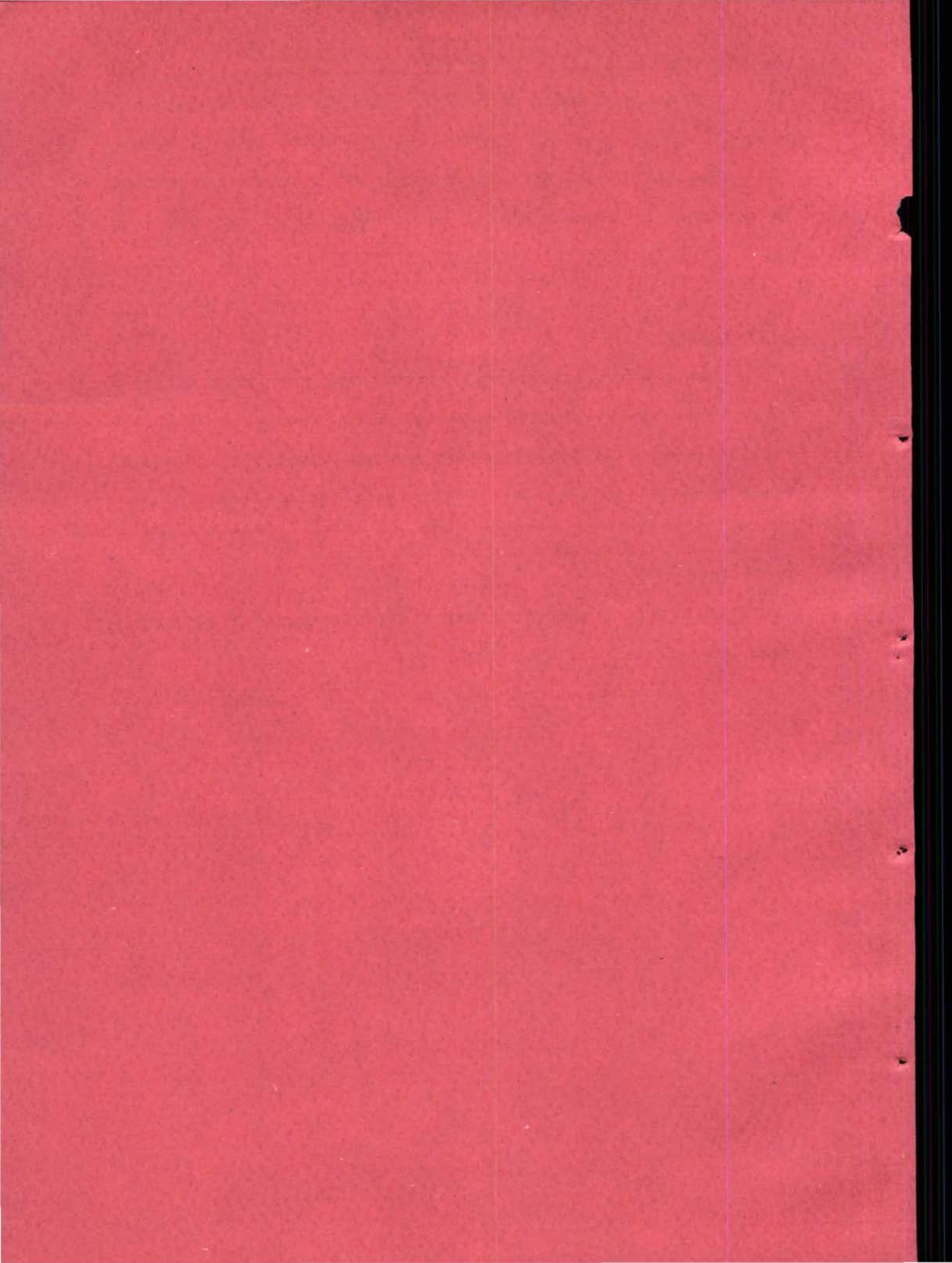
आर्थिक व्यवहार्यता को सुनिश्चित करने के लिए कम्पनी ने पूंजी पुनर्गठन, वित्तीय राहत आदि के लिए सरकार से सम्पर्क किया (जनवरी 1988 और जून 1992)। मंत्रालय ने पुनर्गठन प्रस्तावों की जांच करने के लिए और दो विकल्पों अर्थात् निजीकरण और वित्तीय पुनर्गठन का मूल्यांकन करने के लिए एस बी आई कैप्स को लगाया। एस बी आई कैप्स से प्राप्त वित्तीय पुनर्गठन प्रस्ताव सरकार के विचाराधीन है।

(पैरा 10.3)

X. ऊर्जा संरक्षण

समग्र रूप से भारतीय कागज उद्योग के प्रतिमान की तुलना में तैयार कागज पर प्रति मी ट बिजली की खपत प्रतिकूल थी।

(अध्याय 13)



अध्याय 1

प्रस्तावना

1.1 हिन्दुस्तान पेपर कार्पोरेशन लिमिटेड (हि पे का) को निम्नलिखित तीन परियोजनाओं के कार्यान्वयन के लिए 29 मई 1970 को गठित किया गया था:

- (i) असम के नागांव जिले में प्रतिवर्ष 80,000 टन (50,000 टन कागज और 30,000 टन की बाजार लुगदी) की क्षमता वाले समाकलित पल्प और पेपर मिल।
- (ii) केरल में एक न्यूजप्रिंट मिल जिसकी क्षमता प्रतिवर्ष 75,000 टन थी।
- (iii) नागालैण्ड में एक समाकलित पल्प और पेपर मिल जिसकी क्षमता प्रतिवर्ष 30,000 टन थी।

प्रथम दो परियोजनाएं हि पे का द्वारा कार्यान्वित की जानी थीं और तीसरी हि पे का की सहायक थी जो नागालैण्ड सरकार के साथ संयुक्त उद्यम के रूप में थी। वह 14 सितम्बर 1971 को नागालैण्ड पल्प एण्ड पेपर कम्पनी के रूप में निगमित की गई थी।

भारत सरकार ने असम के कछार जिले में अन्य पल्प और पेपर प्राजेक्ट की स्थापना को सिद्धान्ततः अनुमोदित (1972) किया था। 1972-73 में हि पे का को भारत सरकार ने मांड्या नेशनल पेपर मिल कर्नाटक को अधिकार में ले लेने की सलाह दी थी जो मा ने पे मि का 92.5% इक्विटी पूंजी अधिप्राप्त करके हि पे का (जनवरी 1974) की सहायक कम्पनी हो गई।

नवम्बर 1982 में केरल न्यूजप्रिंट परियोजना पूरी हुई और उसने वाणिज्यिक उत्पादन शुरू कर दिया। परियोजना के पूरा होने पर यूनिट अलग सहायक कम्पनी के रूप में परिवर्तित कर दी गई थी जो हिन्दुस्तान न्यूजप्रिंट लि (हि न्यू लि) के रूप में 7 जून 1983 को निगमित की गई थी।

1.2 वर्तमान समीक्षा में कछार और नागांव की दो परियोजनाओं का कार्यान्वयन और इन दो परियोजनाओं का निष्पादन शामिल किया गया है।

1.3 कम्पनी लोक उद्यम विभाग (लो उ वि) के दिशानिर्देशों के अनुसार कोई निगमित योजना नहीं तैयार कर रही है। प्रबन्धन ने बताया (अगस्त 1995) कि यद्यपि पहले ऐसी कोई योजना नहीं तैयार की गई थी तथापि कम्पनी इसको लागू करने की योजना बना रही है।

अध्याय 2

उद्देश्य

2.1 कम्पनी के मुख्य उद्देश्य निम्नवत् हैं:-

- (क) लुगदी, कागज आदि के विनिर्माण के लिए यथोचित कच्ची सामग्री की मौजूदगी को सिद्ध करने के लिए व्यापार और कारबार सर्वेक्षण करना।
- (ख) लुगदी, पेपर बोर्ड, न्यूजप्रिंट, पेपर कनवर्शन, रसायन और अन्य उत्पादों का विनिर्माण और बिक्री।

2.2 अक्टूबर 1983 में हि पे का ने अपने सूक्ष्म उद्देश्यों को बताया जो मार्च 1984 में सरकार द्वारा अनुमोदित किए गए थे और निम्नवत् हैं:-

- क) न्यूजप्रिंट पेपर बोर्ड का विनिर्माण करने के लिए और न्यूजप्रिंट के आयात में पर्याप्त कमी करने के लिए इन यूनिटों को प्रभावी ढंग से चलाने के लिए नई परियोजनाओं का कार्यान्वयन करना।
- ख) व्यावसायिक और आधुनिक प्रबन्धन द्वारा व्यवहार्य प्रचालन को सुनिश्चित करने के लिए बड़ी यूनिटों की स्थापना को बढ़ावा देना।
- ग) कल्याण राज्य के इसके सामाजिक दायित्व और उपयुक्त कीमत पर ओचित्य पूर्ण वितरण को पूरा करते हुए निवेश पर उचित प्रतिफल को सुनिश्चित करना।
- घ) तकनीकी सुविज्ञों और अन्य संसाधनों तथा अपरिहार्य मामलों में उनको चलाकर बीमार कागज मिलों की सहायता करना।
- ड.) अपने उत्पादन और आयातित कागज तथा न्यूजप्रिंट के लिए उचित वितरण एजेंसी के रूप में कार्य करना।
- च) आवश्यक परामर्शी और आर एण्ड डी सुविधाएं विकसित करना।
- छ) पारिस्थिति संतुलन के लिए गैर: पारम्परिक कच्ची सामग्री की पहचान करना और इस कच्ची सामग्री से उन्नत कागज और न्यूजप्रिंट का उत्पादन करने के लिए ऊर्जा की बचत करने वाली नई औद्योगिकी को अधिप्राप्त करना/विकसित करना।

2.3 सूक्ष्म उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए हि पे का ने निम्नलिखित कार्य शुरू किया:-

- (क) तीन नई परियोजनाओं अर्थात् यू पी न्यूजप्रिंट प्रोजेक्ट, बिहार न्यूजप्रिंट प्रोजेक्ट और अरुणाचल प्रदेश पेपर प्रोजेक्ट के लिए प्रारम्भिक कार्य और व्यवहार्यता अध्ययन पर 34.58 लाख रु. का व्यय किया गया।

परियोजना कार्यान्वयन और अपने निजी संयंत्रों के प्रचालन में खराब प्रदर्शन को ध्यान में रखकर प्रस्तावित पेपर परियोजना का कार्यान्वयन हि पे का को नहीं सौंपा गया था। यू पी प्रोजेक्ट, नेशनल न्यूजप्रिंट एण्ड पेपर मिल्स (नेपा) लि. को सौंपा गया था (मार्च 1986) इसके अतिरिक्त कम्पनी नेपा से व्यवहार्यता अध्ययन पर लगाई गई लागत वसूल नहीं कर सकी क्योंकि इस आशय का कोई विशिष्ट करार नहीं किया गया था।

(ख) यू एन डी पी प्राजेक्ट, जो सेन्ट्रल पल्प और पेपर रिसर्च इंस्टीट्यूट (सी पी पी आर आई) के रूप में जाना जाता था, के अन्तर्गत देहरादून और सहारनपुर में पाइलट प्लांट के ब्यौरेवार इंजीनियरिंग और पर्यवेक्षण कार्य के संबंध में परामर्शी सेवा के लिए निविदाएं मंगाने का निर्णय (अगस्त 1976) लिया। तथापि यह कार्य सी पी पी आर आई के साथ बिना कोई करार किए स्वयं कम्पनी द्वारा शुरू किया गया। सी पी पी आर आई के प्रति बकाया देय 9.22 लाख रु. था जो सी पी पी आर आई ने अदा करने से इन्कार कर दिया क्योंकि भुगतान की शर्तें प्रारम्भिक रूप से तय नहीं की गई थी। सरकार ने 9.22 लाख रु. को बट्टे खाते डालने का अनुमोदन स्वीकार किया (जनवरी 1986)।

इस प्रकार इसके दो सूक्ष्म उद्देश्यों अर्थात् नई परियोजना कार्यान्वित करने और परामर्शी सेवाएं मुहैया कने के सम्बन्ध में हि पे का न केवल सूक्ष्म उद्देश्यों को प्राप्त करने में विफल रही अपितु उसे हानि भी उठानी पड़ी।

अध्याय 3

पूंजी संरचना

3.1 31 मार्च 1994 को कम्पनी की प्राधिकृत पूंजी 500.00 करोड़ रु. और प्रदत्त पूंजी 479.35 करोड़ रु. थी (भारत सरकार द्वारा समग्र रूप से अंशदान की गई)। भारत सरकार द्वारा दिया गया 406.18 करोड़ रु. के ऋण 31 मार्च 1994 को बकाया थे। कम्पनी की कार्यचालन पूंजी की अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए विभिन्न बैंकों के साथ नकद क्रेडिट की व्यवस्था भी थी। मार्च 1994 के अन्त में बकाया राशि 30.38 करोड़ रु. थी।

31 मार्च 1994 को सरकारी ऋणों पर ब्याज की संचित राशि 396.94 करोड़ रु. थी। इसका भुगतान न करने के कारण कम्पनी 31 मार्च 1994 तक 284.79 करोड़ रु. का शास्तिक ब्याज अदा करने के लिए दायी हो गई थी।

31 मार्च 1994 को समाप्त 5 वर्षों के दौरान ऋण से प्रदत्त पूंजी का अनुपात 0.84:1 से 0.89:1 के बीच था।

3.2 कम्पनी ने 31 मार्च 1990 तक ब्याज के भुगतान और मूलधन की किस्तों के स्थगन के लिए सरकार से सम्पर्क (अक्टूबर 1989) किया। सरकार ने मार्च 1990 तक नागांव और कछार पेपर मिल के लिए दिए गए ऋण पर किस्तों के भुगतान पर स्थगन मंजूर किया (फरवरी 1990) परन्तु ब्याज स्थगन के अनुरोध पर सहमत नहीं हुई।

संगठनात्मक ढांचा

अध्यक्ष एवं प्रबन्ध निदेशक की सहायता सहायक कम्पनियों के मुख्य कार्यकारी, निदेशक (वित्त), निदेशक (कार्मिक), निदेशक (प्रचालन), निदेशक (विपणन), कार्यकारी निदेशक (सतर्कता) और ना.पें.मि. और क.पे.मि. के मुख्य कार्यकारी द्वारा की जाती है। 31 मार्च 1994 को कम्पनी का संगठनात्मक ढांचा अनुबंध-1 में दिया गया है।

20 जून 1970 से 31 मार्च 1994 की अवधि के दौरान कम्पनी के 8 अध्यक्ष (दो अंशकालिक और एक कार्यशील सहित) थे। कम्पनी के पास क्रमशः 9 महीने, 10 महीने और 16 महीने के लिए तीन अलग अलग अवसरों पर पूर्णकालिक अध्यक्ष अथवा पूर्णकालिक प्रबन्ध निदेशक नहीं थे।

5.0 नागांव और कछार परियोजना

5.1 कागज परियोजना में राष्ट्रीय औद्योगिक विकास निगम (रा. और वि.नि.) के अनुभव का उपयोग करने के लिए हि.पे.का ने 75,000 रुपए के शुल्क पर नागांव पेपर प्राजेक्ट (ना.पे.प्रो.) और कछार पेपर प्रोजेक्ट (क.पे.प्रो.) के संबंध में ब्यौरेवार परियोजना रिपोर्ट (ब्यो.प.रि.) तैयार करने के लिए रा.औ.वि.नि. को सौंपा (जनवरी 1971)। रा.औ.वि.नि. ने ना.पे.प्रो. के संबंध में ब्यौरेवार परियोजना रिपोर्ट तैयार किया और प्रस्तुत किया (दिसम्बर 1971) जिसमें 31.70 करोड़ रुपए (4.19 करोड़ रुपए के विदेशी मुद्रा सहित) के पूंजीगत परिव्यय के साथ 50,000 टन पेपर का उत्पाद मिश्र और 30,000 टन की विक्रेय लुगदी की अपेक्षा की गई। हि.पे.का के लिए परियोजना रिपोर्ट 30.88 करोड़ रुपए की पूंजीगत लागत पर 50,000 टन की वार्षिक क्षमता के साथ समाकलित लुगदी और कागज मिल के लिए 1972 में तैयार की गई थी। प्रत्येक परियोजना के लिए चालू करने का नियत समय ब्यौरेवार परियोजना रिपोर्ट में 4 1/2 वर्ष परिकल्पित किया गया था। ब्यो.प.रि. पर सरकार के साथ चर्चा (नवम्बर 1972) की गई जिसने नवीनतम लागत अनुमानों को शामिल करते हुए संशोधित ब्यो.प.रि. को प्रस्तुत करने की सलाह दी। तदनुसार कम्पनी ने नागांव के लिए 88.99 करोड़ रुपए और कछार के लिए 88.68 करोड़ रुपए का संशोधित अनुमान (मई 1974) प्रस्तुत किया। कम्पनी ने दोनों परियोजनाओं के संबंध में कुछ प्रारम्भिक कार्य पूरा कर लिया था। अगस्त 1975 में कम्पनी ने महसूस किया कि मई 1974 की तुलना में परियोजना लागत 30% तक बढ़ेगी। सितम्बर 1974 में प्रबन्धन ने प्रतिवर्ष 1,00,000 टन की क्षमता तक बढ़ाने के लिए सरकार से सिफारिश की जो मार्च 1977 में सरकार द्वारा अनुमोदित की गई थी।

ना.पे.प्रो. और क.पे.प्रो. परियोजनाओं के चालू होने में असामान्य विलम्ब के कारण कम्पनी द्वारा लागत अनुमानों के चार बार संशोधित किया गया था। नवीनतम अनुमानों (अप्रैल 1991) के अनुसार मार्च 1977 के संशोधित लागत अनुमानों (सं.ला.अ.) की पूंजीगत लागत की तुलना में क्रमशः 151.61% और 212.96% तक अधिक लागत थी जो नीचे सारणी में दर्शाई गई है:-

अनुमान के संशोधन की तारीख	सरकार द्वारा अनुमोदन की तारीख	प्रत्येक परियोजना की पूंजीगत लागत अनुमान (करोड़ रु. में)		चालू करने की नियत तारीख		प्रथम सं. ला. अ. की तुलना में प्रतिशतता वृद्धि	
		ना. पे. प्रो.	क. पे. प्रो.	ना. पे. प्रो.	क. पे. प्रो.	ना. पे. प्रो.	क. पे. प्रो.
को प रि (रा. ओ. वि. नि.)		31.70	30.88	--	--	--	--
बोर्ड द्वारा संशोधित							
(क) अगस्त 1975	मार्च 1977	114.25	114.00	सित. 80	सित. 80	--	--
(ख) अगस्त 1981	जुलाई 1982	228.44	226.32	दिस. 83	मध्य 84	99.94	98.53
(ग) फरवरी 1984	मार्च 1986	278.54	305.29	अक्तू. 85	अक्तू. 86	143.80	167.80
(घ) जुलाई 1987	--	310.70	384.89	अक्तू. 85	जन. 88	171.95	237.62
(ड.) अप्रैल 1991	मई 1992	287.47	356.77	--	--	151.61	212.96

ना. पे. प्रो. के कार्यान्वयन में 5 वर्ष का विलम्ब था जबकि क. पे. प्रो. के मामले में विलम्ब 7.5% का हुआ क्योंकि वास्तविक रूप से अक्तूबर 1985 और अप्रैल 1988 में प्रोजेक्ट चालू किया गया जबकि उसके लिए नियत तारीख सितम्बर 1980 थी।

प्रबन्धन ने अधिक पूंजीगत लागत और परियोजना को पूरा करने में विलम्ब का कारण बड़ी रेलवे लाइन का अभाव, पर्याप्त औद्योगिक विकास का अभाव परिणामतः निपुण/अनिपुण श्रमिकों की अनुपलब्धता, विद्युत की अनुपलब्धता क्योंकि मिले भूकम्पी जोन में स्थित थी; सिविल कार्य के निर्माण की लागत और नगर क्षेत्र जिसे कंक्रीटिंग में 2.5% और पुनर्वसन के लिए इस्पात में 10% बढ़ाना था, बाढ़ और लम्बे स्थानीय आंदोलन तथा प्राकृतिक विपदाओं से संयंत्र क्षेत्र को मुक्त रखने के लिए अत्यधिक राशि का व्यय, ठेकेदारों ने अनिवार्य बाध्यता खंड का सहारा लिया जिसके परिणामस्वरूप परियोजना के पूरा होने की अवधि में वृद्धि, उच्चतर लागत आदि लगी, बताया (मार्च 1992)।

सरकार ने फरवरी 1984 के लागत अनुमान के संशोधन के निष्पादन और प्रस्तुतीकरण पर जांच करने और रिपोर्ट देने के लिए एक समिति नियुक्त (अक्तूबर 1989) की। समिति ने अधिक समय और लागत के निम्नलिखित कारण बताए (मार्च 1990)।

- (क) कठिन आधारभूत सुविधा की स्थिति के अन्तर्गत साथ साथ कार्यान्वयन के लिए इस आकार की दो परियोजनाओं को शुरू करना।
- (ख) परियोजना तैयार करने में लगभग पूर्ण विफलता।
- (ग) बेतरतीब कार्यान्वयन
- (घ) ब्यौरेवार इंजीनियरिंग के लिए परामर्शदाता की नियुक्ति में 2 1/2 वर्ष का विलम्ब।
- (ङ.) बिना किसी संतोषजनक परिणाम के परियोजना के लिए अत्यधिक लागत पर दो परामर्शदाताओं की नियुक्ति।
- (च) कमजोर और कार्य से अत्यधिक दबा परियोजना संगठन।

जांच समिति के निष्कर्षों (मार्च 1990) पर सरकार द्वारा की गई कार्यवाही के संबंध में मंत्रालय ने बताया (अगस्त 1995) कि 1977 और 1982 के बीच जब परियोजना की प्रगति सही ढंग से नहीं बताई गई, लागत मूल्य में काफी वृद्धि हुई। मामले की जांच की गई और यद्यपि कतिपय वरिष्ठ कर्मचारी स्पष्ट रूप से जिम्मेदार थे फिर भी कोई कार्यवाही नहीं की जा सकी क्योंकि यह मामला काफी विलम्ब से सामने आया।

5.2 दोनों परियोजनाओं के संबंध में प्रत्येक संशोधन के मदवार ब्यौरे अनुबंध-11 में दिए गए हैं। पूर्ववर्ती लागत अनुमानों की तुलना में दो परियोजनाओं के लागत अनुमानों के संशोधन के लिए मुख्यरूप से जिम्मेदार घटक नीचे दर्शाए गए हैं।

(लाख रूप में)

संशोधन की तारीख	भौतिक कारण		वित्तीय कारण	
	ना.पे.प्रो.	क.पे.प्रो.	ना.पे.प्रो.	क.पे.प्रो.
अगस्त, 1981	1416.68	2005.08	10001.76	9226.92
फरवरी, 1984	2079.00	2100.00	2931.00	5797.00
जुलाई, 1987	2196.00	2676.00	1020.00	5284.00
अप्रैल, 1991	(-)3218.00	(-)3373.00	895.00	561.00
जोड़	2473.68	3408.08	14847.76	20868.92

अधिक समय के अतिरिक्त दो परियोजनाओं के लागत अनुमान का ऊर्ध्वमुखी संशोधन निम्न के कारण

था:-

(क) खराब मिट्टी की स्थिति के कारण स्थान में परिवर्तन होने से अंतर्ग्रस्त अतिरिक्त काम के लिए 180 लाख रुपए का अतिरिक्त भुगतान किया गया जबकि ठेके में ऐसा अपेक्षित नहीं था।

निदेशक बोर्ड ने यह देखा (अगस्त 1989) कि परियोजना प्राधिकारी निरन्तर यह कोशिश कर रहे थे कि अतिरिक्त भुगतान के लिए ठेकेदार की दलील उचित थी, उन्होंने प्रबन्धन को सम्भव सीमा तक सभी ठेकेदारों से वसूली करने के लिए शीघ्र कार्यवाही करने की सलाह (अगस्त 1989) दी थी। परन्तु अभी तक (मार्च 1994) ऐसी कोई वसूली नहीं की गई थी। एक व्यक्ति की जांच समिति ने पाया (मार्च 1990) कि चार ठेके जमीन अधिग्रहीत करने और मिट्टी की जांच शुरू किए जाने के काफी पहले दिए गए थे जिसके कारण स्थान बदलना पड़ा और अतिरिक्त भुगतान करना पड़ा।

मंत्रालय ने बताया (दिसम्बर 1994) कि ब्यौरेवार जांच करने के बाद यह निष्कर्ष निकाला गया था कि न तो ठेकेदार और न ही हि.पे.का. अतिरिक्त व्यय के लिए जिम्मेदार हैं। मंत्रालय ने यह भी बताया (अगस्त 1995) कि कतिपय चूकों और अनावश्यक जल्दी के परिणामस्वरूप अधिक व्यय हुआ।

(ख) संशोधित अनुमानों (अनुबन्ध -III) में "नए परिवर्धनों" को शामिल करना: किन्तु यह देखने में आया कि इन मदों को पूर्ववर्ती अनुमान में शामिल करने के लिए काफी पहले अनुमान लगाना चाहिए था क्योंकि कम्पनी पहले दो परियोजनाओं (ना.प.पे. और एच एन एल) के निष्पादन द्वारा अनुभव प्राप्त कर चुकी थी।

5.3 विलम्ब का प्रभाव

(क) अन्ततः ना.पे.प्रो. और क.पे.प्रो. के कार्यान्वयन में विलम्ब के परिणामस्वरूप अगस्त 1975 के संशोधित लागत अनुमान पर क्रमशः 173.22 करोड़ रुपए और 242.77 करोड़ रुपए तक परियोजना लागत में वृद्धि हुई। इस अवधि के दौरान संयंत्र और मशीनरी की कीमत में तीव्र वृद्धि और विनिमय दर तथा सांविधिक शुल्कों की दर में पर्याप्त अर्धवृद्धि संशोधन था। तथापि परियोजना की लागत की कुल वृद्धि पर मुद्रास्फीति (वित्तीय कारण) का प्रमुख 148.48 करोड़ रुपए (एन पी पी) और 208 करोड़ रुपए (सी पी पी) था।

(ख) दोनों परियोजनाओं के लिए इंजीनियर्स इंडिया लिमिटेड (ई आई एल) 217 लाख रुपए के शुल्क पर परामर्शदाता के रूप में नियुक्त (दिसम्बर 1979) किया गया था। चूंकि परियोजना में विलम्ब ई.आई.एल. की गलती के कारण नहीं हुआ था इसलिए कम्पनी को संशोधित शुल्क के रूप में ई.आई.एल. को 416 लाख रुपए अदा करना पड़ा।

मंत्रालय ने बताया (दिसम्बर 1994) कि ई.आई.एल. के लिए अतिरिक्त व्यय मुख्यतः परियोजना के विलम्बित कार्यान्वयन और ई आई एल के साथ करार की शर्तों के कारण भी थी।

(ग) परियोजना के पूरा होने में विलम्ब के कारण सी पी पी में 4.00 करोड़ रुपए के उपस्कर क्षतिग्रस्त/गुम हो गए। कम्पनी ने चूकों के लिए जिम्मेदारी तय करने के लिए एक समिति के माध्यम से जांच कराने का निर्णय (मई 1986) लिया।

समिति ने हानि/क्षति का कारण लम्बे समय/अनुचित भंडारण, उठाईगिरी/चोरी और मार्ग में हुई हानि/क्षति को बताया। इसने परियोजना प्रबन्धन, निगमित मुख्यालय और कार्यस्थल प्रबन्धन की पुनर्व्यवस्था करने और पुनः ठीक करने पर हुए अतिरिक्त व्यय के लिए जिम्मेदार ठहराया परन्तु निश्चित जिम्मेदारी नहीं तय कर सकी। इसकी बजाय कलकत्ता अथवा कार्यस्थलों पर विभिन्न चरणों में कार्य करने वाले समूह को जिम्मेदार ठहराया गया।

अध्यक्ष एवं प्रबन्ध निदेशक (अ.प्र.नि.) ने निदेशक बोर्ड के लिए अपनी रिपोर्ट में निष्कर्ष निकाला (नवम्बर 1989) कि किसी अकेले व्यक्ति या व्यक्तियों के समूह को जिम्मेदार ठहराना न्यायपूर्ण नहीं हो सकता क्योंकि यह पूर्ण रूप से प्रबन्धन की विफलता थी। निदेशक बोर्ड जवाबदेही के सिद्धान्त को अस्वीकार करते हुए अ.प्र.नि. के निष्कर्षों से सहमत हो गया।

(घ) दोनो परियोजनाएं आर्थिक रूप से अव्यवहार्य हो गईं क्योंकि नवीनतम संशोधित लागत अनुमान के अनुसार लाभ-अलाभ बिन्दु क्रमशः ना.पे.प्रो. और क.पे.प्रो. के लिए 102% और 123% थे।

5.4 कोयला प्रहस्तन संयंत्र (को प्र.सं) कच्चा परियोजना के लिए कोयला प्रहस्तनसंयंत्र भूमि के अधिग्रहण और मिट्टी की जांच के पहले दिया गया था। अन्य बातों के साथ ठेके में यह प्रावधान था कि कच्चा परियोजना के चालू होने अर्थात् सितम्बर 1983 तक कीमते सभी मामलों में निश्चित रहेंगे। तथापि कम्पनी ने 62.40 लाख रुपए (मूल कार्य स्थल पर मिट्टी की खराब स्थिति के कारण स्थान में परिवर्तन के लिए अतिरिक्त कार्य हेतु 37.00 लाख रुपए, वैकल्पिक संयंत्र विन्यास पर मिट्टी की जांच की लागत के लिए 3.00 लाख रुपए और पहले किए गए और छोड़े गए कार्य के लिए 22.40 लाख रुपए) का अतिरिक्त भुगतान करने के लिए निर्णय लिया। अगस्त 1986 में संयंत्र चालू किया गया।

मंत्रालय ने बताया (दिसम्बर 1994) कि यदि वेंडर के ठेकागत दायित्व को ही आधार बनाया जाता तो वेंडर कार्य को छोड़ देता और हि.पे.का. के पास किसी अन्य पार्टी को कार्य आबंटित करने के सिवाय और कोई विकल्प न होता जिसमें अधिक लागत व समय लगता।

तथापि यह बात रह जाती है कि यदि कम्पनी ने ब्यौरेवार मिट्टी की जांच पहले की होती तो 59.40 लाख रुपए के अतिरिक्त व्यय से बच सकती थी।

अध्याय 6

उत्पादन

6.1 उत्पादन निष्पादन

उत्पादन प्रक्रिया में लुगदी बनाना (मूल कच्ची सामग्री के टुकड़े बनाना, गलाना, स्क्रीनिंग, वाशिंग और ब्लीचिंग) लुगदी को कागज में परिवर्तित करना (लुगदी को पीटना/साफ करना, एलम, क्ले, रोजिन ड्राई आदि का मिश्रण बनाना, कागज बनाना, कलेंडरिंग, वाइंडिंग, कटिंग, फिनिशिंग और पैकिंग करना) शामिल है। लुगदी बनाने की प्रक्रिया में प्रयुक्त अल्कली की प्राप्ति के लिए सोडा रिकवरी प्रक्रिया भी शामिल है। विनिर्माण प्रक्रिया का फ्लोचार्ट अनुबंध-IV में दिया गया है।

नागांव पेपर मिल (ना.पे.मि.) में पहली और दूसरी कागज मिलें क्रमशः मार्च 1985 और अप्रैल 1986 में चालू की गई थी जबकि कछार पेपर मिल (क.पे.मि.) में पहली और दूसरी कागज मिलें क्रमशः अप्रैल 1988 और जुलाई 1988 में चालू की गई थी। प्रत्येक की प्रतिवर्ष 50,000 मी. ट. तक प्रतिष्ठापित क्षमता थी। निम्नलिखित सारणी ना.पे.मि. और क.पे.मि. की प्रतिष्ठापित क्षमता, बजट/संशोधित बजट उत्पादन, वास्तविक उत्पादन और उपयोग की प्रतिशतता दर्शाती है।

(आंकड़े मी ट. में)

वर्ष	बजट	संशोधित	वास्तविक	निम्न से वास्तविक उत्पादन की प्रतिशतता	
	उत्पादन	बजट	उत्पादन	प्रतिष्ठापित क्षमता	बजटित उत्पादन
प्रतिष्ठापित क्षमता 100,000 मी ट.					
एन.पी.एम.					
1988-89	80,000	58,000	58,117	58.12	72.65
1989-90	90,000	72,500	70,232	70.23	78.03
1990-91	90,000	70,000	66,125	66.13	73.47
1991-92	90,000	65,000	57,544	57.54	63.94
1992-93	75,000	65,000	55,643	55.64	74.19
1993-94	65,000	65,000	67,482	67.48	103.82

सी पी एम

1988-89	60,000	45,000	37,435	37.43	62.39
1989-90	70,000	52,000	47,160	47.16	67.37
1990-91	80,000	80,000	57,623	57.62	72.03
1991-92	80,000	60,000	54,455	54.46	68.07
1992-93	65,000	60,000	59,150	59.15	91.00
1993-94	65,000	65,000	51,432	51.43	79.13

यह देखने में आया कि (i) उत्पादन के लिए बजट/संशोधित बजट प्रतिष्ठापित क्षमता से कम थे (ii) वर्ष 1988-89 और 1993-94 के लिए एन पी एम को छोड़कर वास्तविक उत्पादन बजट/संशोधित बजट से कम था। कम उत्पादकता कच्ची सामग्री की कमी और भाप की अनुपलब्धता, विद्युत, लुगदी की कमी, मशीनरी और विद्युतीय समस्या, प्रक्रिया विफलता आदि के कारण थी। ब्यौरेवार अभिलेखों के अभाव में उपरोक्त कारणों से हुई उत्पादन की मात्रा में हानि अभिनिश्चित नहीं की जा सकी।

प्रबन्धन ने बताया (मार्च 1992/अप्रैल 1993) कि बजट/संशोधित बजट अनुमान सामान्यतः उत्पादों के बाजार को ध्यान में रखकर तैयार किए जाते हैं जो हमेशा उपलब्ध क्षमता के स्तर के नहीं हो सकते। इसलिए वास्तविक उत्पादन की प्रतिशतता की तुलना बजट उत्पादन के साथ करने की बजाय संशोधित बजट उत्पादन के संदर्भ में की जानी चाहिए।

विविधीकरण के भाग के रूप में कम्पनी ने जुलाई 1992 में नागांव और कछार में न्यूजप्रिंट का विनिर्माण चालू किया। आर्थिक उदारता के बाद आयातित न्यूजप्रिंट की कीमतें तीव्रता से गिर गईं और दोनों यूनिटें अपने द्वारा विनिर्मित न्यूजप्रिंट बेचने में असमर्थ रहीं। इसलिए वे लेखन और छपाई कागज के उत्पादन का कार्य फिर से करने लगीं।

निदेशक बोर्ड ने पाया (मार्च 1991) कि दोनों मिलों में निहित डिजाइन दोषों और विद्युत आपूर्ति की दृष्टि से 70-75% से अधिक क्षमता उपयोग प्राप्त करना अन्यन्त कठिन होगा। ना.पे.मि. और क.पे.मि. में प्राप्त किया गया उच्चतम क्षमता उपयोग क्रमशः 67.48% (1993-94) और 59.15% (1992-93) था। प्रबन्धन ने आगे बताया (अगस्त 1995) कि डिजाइन दोषों को दूर करने के लिए सुधारात्मक उपाय कर लिए गए थे।

6.2 समझौता ज्ञापन (स.ज्ञा.)

वर्ष 1992-93 और 1993-94 के लिए सरकार के साथ समझौता ज्ञापन के अन्तर्गत नियत लक्ष्य की तुलना में वास्तविक निष्पादन नीचे दिया गया है:-

	वर्ष	ना.पे.मि.		क.पे.मि.		जोड़	
		लक्ष्य	वास्तविक	लक्ष्य	वास्तविक	लक्ष्य	वास्तविक
क) उत्पादन (मी.ट.)	1992-93	75000	55643	65000	59150	140000	114793
	1993-94	65000	67482	65000	51432	130000	118914
ख) प्रचालन लाभ/हानि (करोड़ रु. में)	1992-93	23.82	6.97	25.09	14.75	48.91	21.72
	1993-94	4.62	13.62	13.69	(0.96)	18.31	12.66
ग) नकद लाभ/हानि (करोड़ रु. में)	1992-93	8.50	(8.24)	5.15	(4.73)	13.65	(12.97)
	1993-94	(10.75)	(1.89)	(5.94)	(20.43)	(16.69)	(22.32)
घ) निवल लाभ/हानि (करोड़ रु. में)	1992-93	(15.06)	(31.87)	(25.06)	(32.91)	(40.12)	(64.78)
	1993-94	(34.42)	(25.42)	(36.82)	(51.12)	(71.24)	(76.54)

यह देखने में आएगा कि दोनों मिलों के लिए समझौता ज्ञापन में यथा अपेक्षित न तो उत्पादन और न ही प्रचालन लाभ प्राप्त किया जा सका था। वर्ष 1992-93 के लिए समझौता ज्ञापन में अनुमानित नकद लाभ की बजाय कम्पनी को नकद हानि हुई। इसके अतिरिक्त वर्ष 1992-93 और 1993-94 के लिए समझौता ज्ञापन में प्रत्याशित हानि पर क्रमशः 61.47% और 7.44% की वृद्धि हुई।

वर्ष 1992-93 के लिए लोक उद्यम विभाग (लो.उ.वि.) द्वारा दी गई समझौता ज्ञापन दरे वर्ष 1993-94 के लिए उचित (समिश्र स्कोर) और बहुत अच्छी (अनन्तिम दर निर्धारण) थी।

6.3 संसाधन संयंत्रों का उपयोग

31 मार्च 1994 को समाप्त गत 6 वर्षों के दौरान एन पी एम और सी पी एम संयंत्रों के विभिन्न संसाधन यूनिटों का उपयोग नीचे सारणी में दिया गया है:-

वर्ष	उपलब्ध क्षमता मी.ट.	वास्तविक उत्पादन मी.ट.	उपयोग की प्रतिशतता	कुल उपलब्ध घंटे	निष्क्रिय घंटे	उपलब्ध घंटों से निष्क्रिय घंटों की प्रतिशतता
------	---------------------------	------------------------------	-----------------------	--------------------	-------------------	--

चिप्पर हाउस

एन पी एम

1988-89	601920	159960	26.57	35040	20201	57.65
1989-90	-वही-	209949	34.88	-वही-	14691	41.93
1990-91	-वही-	194980	32.39	-वही-	15825	45.16
1991-92	-वही-	144871	24.07	-वही-	14457	41.26
1992-93	-वही-	128935	21.42	26280	14146	53.83
1993-94	-वही-	136794	22.73	-वही-	13097	49.84

सी पी एम

1988-89	601920	89501	14.87	35040	8779	25.05
1989-90	-वही-	116096	19.29	-वही-	14423	41.16
1990-91	-वही-	150608	25.02	-वही-	14150	40.38
1991-92	-वही-	138812	23.06	-वही-	16982	48.46
1992-93	-वही-	140972	23.42	-वही-	16591	47.35
1993-94	-वही-	118991	19.77	-वही-	18185	51.90

कांटीनिवस कुकिंग प्लांट (डाइजेस्टर)

एन पी एम

1988-89	123750	58894	47.59	8760	3019	34.46
1989-90	-वही-	72877	58.89	-वही-	1729	19.74
1990-91	-वही-	68713	55.53	-वही-	1640	18.72
1991-92	-वही-	60391	48.80	-वही-	2021	23.07
1992-93	-वही-	54244	43.83	-वही-	2896	33.06
1993-94	-वही-	66738	53.93	-वही-	2983	34.05

सी पी एम

1988-89	-वही-	37689	30.46	8760	4706	53.72
1989-90	-वही-	48353	39.07	-वही-	3382	38.61
1990-91	-वही-	57817	46.72	-वही-	3384	38.63
1991-92	-वही-	55206	44.61	-वही-	3118	35.59
1992-93	-वही-	56869	45.95	-वही-	3267	37.29
1993-94	-वही-	49701	40.16	-वही-	3286	37.51

ब्लीचिंग प्लांट

एन पी एम

1988-89	108900	52594	48.30	8760	3717	42.43
1989-90	-वही-	65702	60.33	-वही-	2017	23.03
1990-91	-वही-	61778	56.73	-वही-	2314	26.42
1991-92	-वही-	53801	49.40	-वही-	2584	29.50
1992-93	-वही-	47814	43.91	-वही-	3484	39.77
1993-94	-वही-	59086	54.26	-वही-	3162	36.10

सी पी एम

1989-90	108900	33778	31.02	4380	1805*	41.21
1989-90	-वही-	43546	39.99	8760	3365	38.41
1990-91	-वही-	51820	47.58	-वही-	3293	37.59
1991-92	-वही-	49765	45.70	-वही-	3486	39.79
1992-93	-वही-	46659	42.85	-वही-	3353	38.28
1993-94	-वही-	41233	37.86	-वही-	3553	40.56

* अप्रैल 1988 से सितम्बर 1988 तक ब्लीच सेक्शन के लिए रुके काम समय का अभिलेख अलग से नहीं रखा गया था।

कागज मशीन

एन पी एम

1988-89	137610	58117	42.23	17520	9564	54.59
1989-90	-वही-	70232	51.04	-वही-	6897	39.37
1990-91	-वही-	66125	48.05	-वही-	7017	40.05
1991-92	-वही-	57544	41.82	-वही-	8251	47.09
1992-93	-वही-	55643	40.44	-वही-	8585	49.00
1993-94	-वही-	67482	49.04	-वही-	7198	41.08

सी पी एम

1988-89	113850*	37434	32.88	17520	9671	55.20
1989-90	137610	47160	34.27	-वही-	10063	57.44
1990-91	-वही-	57623	41.87	-वही-	8003	45.68
1991-92	-वही-	54455	39.57	-वही-	8654	49.39
1992-93	-वही-	59150	42.98	-वही-	6934	39.58
1993-94	-वही-	51432	37.38	-वही-	8031	45.84

* दो मशीनों में से एक जुलाई 1988 में चालू की गई थी।

यह देखने में आएगा कि 1988-89 से 1993-94 तक के सभी वर्षों के दौरान विभिन्न संसाधन संयंत्रों का उपयोग खराब था। 31 मार्च 1994 को समाप्त गत 8 वर्षों (एन पी एम के लिए) और 6 वर्षों (सी पी एम के लिए) के दौरान निष्क्रिय समय के लिए उत्तरदायी घटक संक्षेप में नीचे दिए गए हैं:-

संयंत्र का नाम	एन पी एम	कच्ची सामग्री की कमी	विद्युत कमी	मशीनी विद्युतीय एवं संसाधन विफलता	अन्य
क - चिप्पर हाउस	एन पी एम	0.50 - 5.82	4.00 - 44.63	8.52 - 21.19	16.52 - 39.97
	सी पी एम	2.33 - 3.19	4.33 - 14.20	16.38 - 21.78	34.65 - 58.74
ख - कांटीनिवस कुर्किंग प्लांट (डाइजेस्टर)	एन पी एम	4.46 - 24.63	8.27 - 47.98	19.20 - 47.90	1.73 - 9.85
	सी पी एम	1.51 - 48.11	6.15 - 26.85	20.85 - 51.01	2.74 - 17.72
ग - ब्लीचिंग प्लांट	एन पी एम	21.25 - 44.92	7.00 - 40.11	10.87 - 28.91	4.55 - 7.35
	सी पी एम	6.45 - 43.43	0.66 - 23.48	11.59 - 43.36	8.35 - 16.18
घ - पेपर मशीन	एन पी एम	16.77 - 48.54	6.21 - 57.76	4.05 - 24.68	2.41 - 16.17
	सी पी एम	20.75 - 34.75	7.66 - 29.92	7.81 - 19.96	5.60 - 54.44

6.4 कागज मशीन पर परिष्करण हानि:

दोनों मिलों में परिष्करण हानियां बहुत अधिक थीं। प्रबन्धकों ने बताया (अगस्त 1990) कि मै. डेवलपमेंट कन्सलटैंट प्राइवेट लिमिटेड (डी सी पी एल) के अनुसार परिष्करण हानि का प्रतिमान 6-8% के बीच था। तथापि, कम्पनी ने सामान्य परिष्करण हानि 6% बताया (मार्च 1991)। किन्तु ना.पे.मि. में वास्तविक हानि 1988-89 में 5.45% से बढ़कर 1992-93 में 11% हो गई। 1993-94 में यद्यपि सीमान्त (9.63%) सुधार हुआ था परन्तु यह भी सामान्य हानि से अधिक था। सी पी एम में हानि 6.9% से 9% के बीच था जो नीचे दिखाया गया है:-

एन पी एम	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94
(आंकड़े एम टी में)						
1. मशीन उत्पादन	61465	74961	70602	62018	60310	74677
2. तैयार उत्पादन	58117	70232	66125	57544	53628	67482
3. कुल परिष्करण हानि	3348	4729	4477	4474	6682	7195
	(5.45%)	(6.31%)	(6.34%)	(7.21%)	(11.08%)	(9.63%)
4. मशीन उत्पादन का बोर्ड द्वारा यथा निर्धारित (6%) परिष्करण हानि	3688	4498	4236	3721	3619	4481
5. उत्पादन की अतिरिक्त हानि	--	231	241	753	3063	2714
सी पी एम						
1. मशीन उत्पादन	40215	51394	62635	59236	64799	56528
2. तैयार उत्पादन	37434	47160	57623	54455	59150	51432
3. कुल परिष्करण	2781	4234	5012	4781	5649	5096
	(6.92%)	(8.24%)	(8.00%)	(8.07%)	(8.72%)	(9.01%)
4. मशीन उत्पादन का बोर्ड द्वारा यथा निर्धारित (6%) परिष्करण हानि	2413	3084	3758	3554	3888	3392
5. उत्पादन की अतिरिक्त हानि	368	1150	1254	1227	1761	1704

प्रबन्धन ने अत्यधिक परिष्करण हानि का कारण मुख्यतः "डेकल" के आरपार और उसके आसपास व्यापक अन्तर होना, पेपर मशीन पर कागज का लगातार फटना और रिवाइंडिंग, स्वचालित मशीनों का अभाव और रीलों का अत्यधिक रद्द कर दिया जाना था। इसके अतिरिक्त, आधार भार, नमी में भिन्नता, शेड में भिन्नता और अनुचित पैरेंट रोल का अभाव के कारण भी हानि हुई। हानियों को कम करने के लिए आधार भार और नमी में भिन्नता से बचने के लिए बी एम गेज की अधिप्राप्ति की पहल की गई है और परिष्करण हानि को कम करने के लिए अन्य उपाए किए जा रहे हैं। प्रबन्धन ने आगे बताया (अगस्त 1995) कि 1992-93 और 1993-94 में अत्यधिक परिष्करण हानि कागज के बड़ी किस्म के विनिर्माण के कारण थी।

6.5 1988-89 से 1993-94 के दौरान दोनों मिलों में तैयार कागज में नमी का तत्व 2.65% और 4.50% के बीच था जबकि न्यूनतम वांछनीय नमी 5% थी। इसके परिणामस्वरूप निम्न कोटि के तैयार कागज का उत्पादन हुआ। इसके परिणामस्वरूप कागज के वजन में कमी के कारण 389.86 लाख रुपए की हानि हुई।

प्रबन्धन ने बताया (अगस्त 1995) कि तैयार उत्पाद में नमी का तत्व अब आधार भार नमी मीटर लगाकर नियंत्रित कर लिया गया है।

6.6 सहायक संयंत्रों का उपयोग

6.6.1 31 मार्च 1994 को समाप्त गत 8 वर्ष (एन पी एम के लिए) और 6 वर्ष (सी पी एम के लिए) के लिए मुख्य सहायक संयंत्रों के उपयोग नीचे सारणी में दिए गए हैं:-

संयंत्र का नाम	उपयोग की प्रतिशतता	रेंज के रूप में निष्क्रिय घंटे निष्क्रिय घंटों के लिए उत्तरदायी घटक (कुल उपलब्ध घंटों की प्रतिशतता)					
		प्रयोज्य सामग्री	विद्युत की कमी	स्थान	मशीनी और विद्युतीय कठिनाई	अन्य	
क. रिकवरी ब्वायलर्स	एन पी एम	52.00-85.10	26.45-65.55	0.00-1.09	0.04-14.32	11.45-46.47	10.79-36.0
	सी पी एम	82.95-86.49	1.28-10.01	9.95-20.40	6.25-25.99	10.25-45.92	17.15-59.2
ख. विद्युत संयंत्र							
i) टी जी प्लांट (प्रत्येक मिल में 2x15 एम डब्ल्यू)	एन पी एम	28.09-55.37	--	--	--	58.07-100.00	40.88-41.9
	सी पी एम	24.31-50.56	उ.न.	उ.न.	उ.न.	उ.न.	उ.न.
ii) सी एफ ब्वायलर्स	एन पी एम	63.89-84.50	उ.न.	उ.न.	उ.न.	उ.न.	उ.न.
	सी पी एम	47.58-83.64	उ.न.	उ.न.	उ.न.	उ.न.	उ.न.

नोट: उ.न. यह दर्शाता है कि प्रबन्धन के पास आंकड़े उपलब्ध नहीं हैं।

यह देखने में आया कि वर्ष 1985-86 से 1993-94 तक के सभी वर्षों के दौरान ऐसे संयंत्रों का उपयोग क्षमता से काफी कम था।

प्रबन्धन ने रिकवरी ब्वायलर की न्यून दक्षता का कारण दोनों इलेक्ट्रो-स्टैटिक प्रेसीपिटेटर्स के खराब निष्पादन, एन पी एम में चूना कीचड़, फिल्टरों के खराब निष्पादन, डाइजेस्टर में उच्चतर क्रियाशील अल्काली चार्ज और एन पी एम में लुगदी मिल में उच्चतर अल्काली हानियां, चूने की खराब गुणवत्ता, विद्युत और भाप प्रतिबन्धों का होना बताया। रिकवरी ब्वायलर में भाप के आ जाने से बार बार सोपानी उबाल के कारण रिकवरी हानियां भी अधिक हैं। समस्या को हल करने के लिए ब्वायलर अपग्रेडेशन और अतिरिक्त सफेद द्रव क्लैरिफायर के प्रतिष्ठापन पर विचार किया जा रहा है। अगस्त 1995 में प्रबन्धन ने पुष्टि की कि ब्वायलर की दक्षता में सुधार करने के लिए आशोधन चल रहा है।

टर्बो जनरेशन प्लांट (टी जी प्लांट) के संबंध में प्रबन्धन ने कम दक्षता का कारण (अगस्त 1990/मार्च 1992) कोयला जिसमें राख के तत्व की प्रतिशतता का अधिक होना, सी पी एम के मामले में 1988-89 तक कोल फायर्ड ब्वायलर के खराब उत्पादन, अन्य सेक्शनों का बंद होना और टी जी सेटों में भाप का न निकलना बताया।

6.6.2 नागांव और कछार में कोयला प्रहस्तन संयंत्र पहले ही अधिप्राप्त वैगन टिपलर (क्रमशः 47.76 लाख रुपए और 42.27 लाख रुपए मूलक के) को चालू किए बिना क्रमशः अक्टूबर 1985 और अगस्त 1986 में चालू किए गए थे। वैगन टिपलर के अभाव में वैगनों से कोयला उतारने का काम आदमियों द्वारा रेलवे ट्रैक से उतारा जाता था और वहां से कनवेयर और क्रशर के माध्यम से ब्वायलर तक ले जाए जाते थे।

प्रबन्धन ने बताया (अगस्त 1995) कि मीटर गेज पर बाक्स वैगन की अनुपलब्धता और ट्रक द्वारा कोयले की उपलब्धता के कारण उपस्कर का उपयोग नहीं हो रहा था। प्रबन्धन ने यह भी बताया कि कम्पनी फालतू टिपलर के निपटान की कोशिश कर रही है।

किन्तु मीटर गेज लाइन के बड़ी लाइन में परिवर्तन की बढ़ोत्तरी के कारण मीटर गेज वैगन टिपलर के क्रेता प्राप्त करना कठिन हो सकता है।

6.6.3 कास्टिक और क्लोरीन प्लांट (सी एण्ड सी प्लांट) का निष्पादन खराब था जिसके कारण 1986-87 से 1993-94 के दौरान एन पी एम को क्रमशः 690.92 लाख रुपए और 307.28 लाख रुपए का कास्टिक सोडा और तरल क्लोरीन खरीदना पड़ा।

प्रबन्धन ने बताया (मार्च 1992) कि सी एण्ड सी प्लांट की क्षमता उपयोग के संबंध में ए एस ई बी पावर की अनियमित आपूर्ति को ध्यान में रखकर करना चाहिए।

क.पे.मि. में सी एण्ड सी प्लांट के उत्पादन/चालू करने के लिए ठेका सितम्बर 1983 में दिया गया। संयंत्र 2346.60 लाख रुपए की लागत पर अप्रैल 1993 में चालू किया गया था जबकि चालू करने की नियत तारीख जुलाई 1986 थी। चालू करने में विलम्ब से कास्टिक सोडा और तरल क्लोरीन की आंतरिक आपूर्ति से प्रत्याशित लागत की बचत से कम्पनी वंचित रह गई। अप्रैल 1993 में सी पी एम में सी एण्ड सी प्लांट के चालू होने के बाद भी यूनिट को 1993-94 के दौरान क्रमशः 152.35 लाख रुपए और 29.50 लाख रुपए का कास्टिक सोडा और तरल क्लोरीन खरीदना पड़ा।

6.6.4 मिल की मांग को पूरा करने के लिए ना.पे.मि. में क्लोरीन डाई-आक्साइड प्लांट प्रतिवर्ष 550 मी. ट. की प्रतिष्ठापित क्षमता के साथ फरवरी 1987 में चालू करने के लिए नियत किया गया था। चालू करने की नियत तारीख अक्टूबर 88 और पुनः जनवरी 1987 तक संशोधित की गई थी। संयंत्र वास्तव में सितम्बर 1992 में चालू किया गया था।

प्रबन्धन ने बताया (अगस्त 1990/जुलाई 1993) कि नियमित आंतरिक विद्युत शक्ति जो एक प्राथमिक अपेक्षा थी, के उपलब्ध न होने के कारण 1989 तक संयंत्र चालू नहीं हो सका। यह बताया गया कि

चूँकि यूनिट कम उगाही के साथ शिक्षा क्षेत्र के लिए कागज की अधिक मात्रा तैयार कर रहा था इसलिए क्लोरीन डाई-आक्साइड से इस कागज की ब्लिचिंग करने से बिना अतिरिक्त प्रतिफल के लागत में वृद्धि होती।

प्रबन्धन ने यह भी बताया (अगस्त 1995) कि संयंत्र का अब उपयोग किया जा रहा था क्योंकि प्रतियोगी बाजार में निजी ग्राहकों को अच्छी कोटि के कागज की आपूर्ति करनी है जबकि विगत में सरकार को ऐसी आपूर्ति नहीं करनी होती थी। यह भी बताया गया कि विद्युत आपूर्ति की सुधार के लिए उपचारी उपाय अब किए गए हैं।

अध्याय 7

विपणन निष्पादन

7.1 भूमिका

कम्पनी की नागांव पेपर मिल ने अक्टूबर 1985 में वाणिज्यिक उत्पादन शुरू किया था। किन्तु जब मांडया नेशनल पेपर मिल्स लिमिटेड का प्रबन्ध कम्पनी के पास चला गया तो विपणन प्रभाग ने जनवरी 1974 से कार्य करना प्रारम्भ कर दिया था।

7.2 विपणन योजना

विपणन प्रभाग के बिक्री कार्यक्रम केवल वास्तविक उत्पादन तक सीमित थे और इसलिए उत्पादन बजट को कम्पनी के बिक्री बजट के रूप में माना गया। 1985-86 से हि.पे.का. (केवल एन पी एम और सी पी एम के सम्बन्ध में) वर्षवार बजट अनुमान, संशोधित बजट और वास्तविक बिक्री/उत्पादन नीचे तालिका में दी गयी है:-

(मी ट में आंकड़े)

वर्ष	प्रतिष्ठापित क्षमता	बजट	संशोधित बजट	वास्तविक बिक्री	वास्तविक उत्पादन	अन्त स्टाक
1985-86	50000	63000	25000	3971	6388	2417
1986-87	100000	70000	40000	19048	26881	10520
1987-88	100000	60000	60000	72597	64584	1886
1988-89	200000	140000	103000	90624	95552	6334
1989-90	200000	160000	124500	118066	117392	5432
1990-91	200000	170000	143000	121895	123748	7174
1991-92	200000	170000	125000	92441	111999	26183
1992-93	200000	140000	130000	126043	114793	13587
1993-94	200000	130000	130000	120264	118914	10923

ऐसा पता चलता है कि 1985-86, 1986-87, 1988-89, 1990-91 और 1991-92 के दौरान कम्पनी का उत्पादन/बिक्री निष्पादन असंतोषजनक था।

7.3 एजेंसी कमीशन

कम्पनी ने विभिन्न दरों पर बारह सर्विस एजेंटों को 1992-93 और 1993-94 के दौरान क्रमशः 66.27 लाख रुपए और 125.60 लाख रुपए का एजेंसी कमीशन अदा किया। इन दरों का उद्देश्य विभिन्न सरकारी विभागों और स्वायत्त निकायों से आर्डरों की अधिप्राप्ति और बिक्री प्राप्ति की शीघ्र वसूली के लिए उनकी सेवाओं के लिए था।

तीन एजेंटों को 1993-94 के दौरान प्रदत्त 15.49 लाख रुपए की कमीशन राशि अतिरिक्त व्यय था क्योंकि ऐसे क्रेताओं से और आर्डर कम्पनी के विपणन नेटवर्क का उपयोग करके कम्पनी द्वारा अपने ही प्रयासों द्वारा अधिप्राप्त किए गए थे। संवीक्षा से पता चला कि इन लेनदेनों में एजेंटों ने क्रेताओं द्वारा निविदा सम्बन्धी पूछताछ आमंत्रित करने और कम्पनी द्वारा उसके प्रति प्रस्ताव के प्रस्तुत करने के बाद ही कम्पनी के एजेंटों के रूप में कार्य करने की अपनी इच्छा व्यक्त की थी। चूंकि क्रेताओं ने केवल कम्पनी का प्रस्ताव स्वीकार किया था इसलिए एजेंटों को भूमिका या उनके द्वारा निष्पादन कार्य, जिसके लिए उन्हें कमीशन अदा किया गया था, स्पष्ट नहीं थे।

यह भी बताया गया था कि मैसर्ज तमिलनाडु टैक्सर बुक सोसायटी को एजेंसी बिक्री के मामले में कम्पनी ने सामान्य नकद छूट और प्रोत्साहन के अतिरिक्त 3.05 लाख रुपए की विशेष छूट अनुमत की थी।

मंत्रालय ने बताया (अगस्त 1995) कि सर्विसिंग एजेंट नियुक्त करने की प्रणाली 1995-96 से समाप्त कर दी गयी है।

8.1 प्रयोज्य सामग्री का उपयोग

बांस, फिटकरी, चूना, कोयला और रोजिन जैसी प्रयोज्य सामग्री की खपत सी पी एम और एन पी एम में प्रतिमानों की तुलना में निरन्तर अधिक रही थी। अतिरिक्त खपत के परिणामस्वरूप 1993-94 तक संशोधित लागत अनुमान (सं ला अ) प्रतिमानों के अनुसार 84.93 करोड़ रुपए और प्रबन्धन प्रतिमानों के अनुसार 64.04 करोड़ रुपए का अतिरिक्त व्यय हुआ था। प्रयोज्य सामग्री की खपत में प्रतिकूल अन्तर के कारणों का पता लगाने के लिए प्रबन्धन द्वारा कोई नियमित विश्लेषण नहीं किया गया था।

एन पी एम में रोजिन की अधिक खपत के सम्बन्ध में प्रबन्धक ने बताया (मार्च 1992) कि इसे संयंत्र के विभिन्न क्षेत्रों में सूक्ष्म मानीटरिंग और नियंत्रण द्वारा कम किया गया था।

मंत्रालय ने बताया (अगस्त 1995) कि कम्पनी को प्रयोज्य सामग्री की अधिक खपत में कमी करने के सभी यथासम्भव प्रयास करने चाहिए जिसके अभाव में कम्पनी प्रतियोगी नहीं होगी। उन्होंने यह भी बताया कि इस मामले पर मंत्रालय तथा कम्पनी के निदेशक बोर्ड का पूरा ध्यान आकृष्ट किया जा रहा था।

8.2 बांस के उत्पादन को बढ़ाने के लिए कम्पनी ने आंतरिक बागान लगाने के लिए 5 वर्षों की अवधि के लिए प्रत्येक मिल को प्रतिवर्ष 2.50 लाख रुपए संस्वीकृत (नवम्बर 1989) किए थे। अभी तक ऐसा कोई बागान तैयार नहीं किया गया है (मार्च 1994)।

मंत्रालय ने बताया (दिसम्बर 1994) कि ऐसी बागान योजनाओं को मूर्त रूप नहीं दिया जा सका क्योंकि किसान पहले से ही मासिक तथा वार्षिक भुगतान चाहते थे जोकि निगम को स्वीकार्य नहीं था।

8.3 कम्पनी ने असम सरकार और कर्बी एंगलॉग एवं उत्तरी कछार की पहाड़ियों की दो जिला परिषदों के साथ करार किया। करार में प्रतिवर्ष 10 लाख रुपए की रायल्टी की निम्नतम गारंटीकृत राशि का प्रावधान था जो करारों की तारीखें 13.10.80 और 23.12.80 से दो वर्ष बाद शुरू होना था। रायल्टी को तीसरे, चौथे और पांचवें वर्ष के दौरान बांस को वास्तविक रूप से उखाड़ने पर निर्धारित दरों पर भुगतान योग्य रायल्टी के प्रति समायोजित किया जाना था।

तथापि चूंकि संयंत्र उचित समय पर चालू नहीं किए गए थे और उनका पूरा उपयोग नहीं किया गया था इसलिए कम्पनी निम्नतम गारंटीकृत रायल्टी को पूरी तरह समायोजित करने के लिए बांस को पर्याप्त मात्रा में नहीं उखाड़ सकी थी। परिणामस्वरूप प्रदत्त निम्नतम गारंटीकृत रायल्टी में से 21.51 लाख रुपए (सी पी एम) और 28.19 लाख रुपए (एन पी एम) को लिया नहीं गया और परिणामतः कम्पनी को हानि हुई।

प्रबन्धन ने बताया (अगस्त 1995) कि ली नहीं गयी रायल्टी अभी भी असमायोजित पड़ी है जबकि कम्पनी को एक बैठक में असम सरकार ने अंतरिम वादा किया है। तथापि कम्पनी दो जिला परिषदों से कोई वचनबद्धता प्राप्त करने में विफल रही थी।

8.4 सामग्री प्रबन्धन

सामग्री प्रबन्धन को निम्नलिखित कमियों के कारण हानि उठानी पड़ी थी:

- (i) कम्पनी ने कोई ए बी सी विश्लेषण नहीं किया था।
- (ii) कम्पनी के पास उपयोग में न आने वाले या क्षतिग्रस्त भंडारों और कच्ची सामग्रियों को नियमित अन्तरालों पर निर्धारित करने वाली कोई प्रणाली नहीं है। कम्पनी ने कम प्रयोग में आने वाली या प्रयोग में न आने वाली मदों की भी कोई सूची तैयार नहीं की थी। तथापि इन मदों का पता लगाने का कार्य आंशिक रूप से एन पी एम में किया जा रहा था।
- (iii) मूल्यांकित भंडार खाते के साथ भंडारों, फालतू पुर्जों और अन्य उपभोज्य सामग्रियों से सम्बन्धित कोर्डेक्स/बिन कार्ड के बीच समायोजन नहीं किया गया था।
- (iv) कम्प्यूटर अर्हता के अन्तर्गत मिल की सम्पूर्ण मालसूची धारिता को लाने के लिए 1988-89 और 1990-91 में एन पी एम और सी पी एम में क्रमशः 1.64 लाख रुपए और 4.25 लाख रुपए की कुल लागत पर कम्प्यूटर प्रतिष्ठापित किए गए थे। कम्प्यूटरीकरण अभी तक पूरा नहीं हुआ था (मार्च 1994)।
- (v) कम्पनी में उन्नत सामग्री आयोजना की प्रणाली थी परन्तु ऐसी आयोजना पर प्रतिमानों से अधिक प्रयोज्य सामग्री की खपत, अनियमित खपत, निधि की कमी, नकदी समस्याओं, असामान्य विद्युत कटौती, पानी की कमी, उपभोज्य सामग्री की चोरी और उनके खराब होने जैसे असम्बद्ध घटकों द्वारा प्रतिकूल प्रभाव पड़ा था।

प्रबन्धन ने बताया (मार्च 1992) कि स्थान सम्बन्धी हानियां और असम में राजनैतिक परिस्थितियां भी आयोजन में विफलता के लिए जिम्मेदार थीं।

8.5 31 मार्च 1985 (1980 के बाद से अधिप्राप्त सामग्री) को इस्पात और फालतू पुर्जों के भंडारों के प्रत्यक्ष सत्यापन के दौरान एन पी पी में 314.896 मी.ट. इस्पात की कमी का पता चला। इसमें से 204.647 मीटर की कमी का कारण (जुलाई 1986) कम्पनी द्वारा वास्तविक तौल की बजाय लाइनियर माप के आधार पर ठेकेदारों को अधिक निर्गम बताया गया था।

प्रबन्धन ने बताया (अक्टूबर 1989) कि अप्रैल 1982 तक वेब्रिज के अभाव, चारदीवारी के बिना खुले में सामग्री के पड़े रहने और निगरानी करने वाले स्टाफ के अपर्याप्त होने के कारण कमी हुई जिसके परिणामस्वरूप इस्पात की चोरी हुई/उसे उठाया गया।

तथापि यह पाया गया कि यद्यपि वेब्रिज जनवरी 1980 में प्राप्त किया गया था परन्तु इसे अप्रैल 1982 में चालू किया गया।

अध्याय 9

श्रम बल

9.1 एन पी एम और सी पी एम में नियोजित वास्तविक श्रम बल संस्वीकृत क्षमता के क्रमशः 77% से 84% और 72% से 80% के बीच था। एन पी एम और सी पी एम में पर्यवेक्षकों की वास्तविक क्षमता क्रमशः 1988-89 और 1990-91 से संस्वीकृत क्षमता से सदा ही अधिक रही है। 31 मार्च 1994 को पर्यवेक्षकों की वास्तविक संख्या एन पी एम और सी पी एम की 96 और 103 की संस्वीकृत क्षमता के प्रति क्रमशः 131 और 116 थी। तथापि कुशल, अर्धकुशल कार्मिक की वास्तविक क्षमता एन पी एम और सी पी एम (31 मार्च 1990 और 1991 को छोड़कर) में 1988-89 से संस्वीकृत क्षमता से सदा ही कम रही है।

9.2 श्रम उत्पादकता

प्रतिमाह इष्टतम श्रम उत्पादकता सी पी एम के मामले में 6.37 मी.ट. और एन पी एम के मामले में 6.08 मी.ट. निकाली गयी थी। प्रति श्रमिक प्रतिमाह वास्तविक उत्पादकता में वर्षानुवर्ष अन्तर था जैसाकि नीचे दर्शाया गया है:

वर्ष	श्रमिकों की संख्या		कागज का उत्पादन (मी ट) प्रति श्रमिक प्रति माह उत्पादकता (मी ट)			
	एन पी एम	सी पी एम	एन पी एम	सी पी एम	एन पी एम	सी पी एम
1988-89	1053	943	58117	37435	4.60	3.31
1989-90	1063	899	70232	47160	5.51	4.37
1990-91	1212	934	66125	57623	4.55	5.14
1991-92	1232	998	57544	54455	3.89	4.55
1992-93	1218	981	55643	59150	3.81	5.02
1993-94	1207	981	67482	51432	4.66	4.37

प्रबन्धन ने कम उत्पादकता के लिए निम्नलिखित कारण बताए (मार्च 1992):

- (क) अधिक परिष्कृत कागज मिल की जानकारी प्राप्त करने में तकनीकी कार्मिक को समय लगता है।
- (ख) इतने बड़े आकार की मिलों के लिए उत्पादन के स्थिर होने में कुछ समय लगता है। टर्बो जनरेटर समस्याओं के कारण वर्ष 1988-89 में आंतरिक विद्युत आपूर्ति (21.3%) की कमी रही।

उत्तर स्वीकार्य नहीं है क्योंकि एन पी एम में प्रचालन के 8 वर्षों और सी पी एम में प्रचालन के 6 वर्षों के बाद भी श्रम उत्पादकता में कमी ही जारी रही।

9.3 समयोपरि

श्रमिकों और स्टाफ को समयोपरि भत्ते की पर्याप्त राशि का भुगतान किया गया था जैसा कि नीचे दर्शाया गया है:

वर्ष	(लाख रु. में)					
	श्रमिकों/स्टाफ को सामान्य वेतन/मजदूरी		श्रमिकों/स्टाफ को समयोपरि भुगतान		सामान्य वेतन/मजदूरी के प्रति समयोपरि भुगतान की प्रतिशतता	
	एन पी एम	सी पी एम	एन पी एम	सी पी एम	एन पी एम	सी पी एम
1988-89	299.75	194.92	52.50	40.13	17.51	20.59
1989-90	355.20	290.65	71.71	62.75	20.19	21.59
1990-91	312.89	340.75	95.51	83.44	30.53	24.49
1991-92	448.14	307.13	107.09	84.50	23.90	27.51
1992-93	412.32	397.20	80.85	88.16	19.61	22.20
1993-94	397.72	361.72	80.90	104.75	20.34	28.96

प्रबन्धन ने बताया (मार्च 1992) कि निम्नलिखित के कारण समयोपरि का भुगतान किया गया (क) कतिपय विभागों में श्रमबल की कमी थी क्योंकि कतिपय क्षेत्रों में तकनीकी रूप से अर्हता प्राप्त व्यक्ति उपलब्ध नहीं थे इसलिए ऐसे मामलों में समयोपरि पर कर्मचारी लगाए गए थे (ख) अनुपस्थिति और छुट्टी रिक्तियां, और (ग) ब्रेक डाउन जाब करना आदि। प्रबन्धन ने यह भी बताया (अप्रैल 1992) कि उत्पादकता बढ़ाने और समयोपरि नियंत्रण के लिए उपाए किए गए थे।

लेखापरीक्षा बोर्ड मीटिंग (अगस्त 1995) में प्रबन्धन द्वारा यह भी बताया गया था कि प्रारम्भिक चरणों में अधिक खराबी और अनुपस्थिति के कारण अधिक समयोपरि भुगतान किया गया।

तथापि उपरोक्त तालिका यह दर्शाती है कि समयोपरि का भुगतान असमानुपातिक रूप से अधिक ही रहा है।

अध्याय 10

वित्तीय निष्पादन

10.1 वित्तीय स्थिति

31 मार्च 1994 को समाप्त हुए पिछले 5 वर्षों के लिए कम्पनी की वित्तीय स्थिति नीचे तालिकाबद्ध की गयी है:-

	(आंकड़े लाख रु. में)				
क्रम सं.	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94
देयताएं					
1. (क) प्रदत्त पूंजी (शेयर जमा सहित)	47798.43	47935.43	47935.43	47935.43	47935.43
(ख) आरक्षित निधि एवं अधिशेष पूंजी आरक्षित	653.30	653.30	653.30	653.30	653.30
2. उधार					
(क) भारत सरकार	41478.02	40718.02	40618.02	40618.02	40618.02
(ख) नकद क्रेडिट एवं अन्य	302.41	2441.68	4961.76	4609.68	3037.90
3. व्यापार देयता एवं अन्य चालू देयताएं (प्रावधानों सहित)					
(क) ग्राहकों से अग्रिम	1464.75	448.60	803.95	973.90	1040.89
(ख) अन्य चालू देयताएं	24314.05	30523.03	38398.95	45913.83	79623.67
	116010.96	122720.06	133371.41	140704.16	172909.21
परिसम्पत्तियां					
4. सकल ब्लाक	57141.41	57430.30	57619.10	57945.94	61581.15
घटाए: मूल्यहास	<u>15108.01</u>	<u>20080.27</u>	<u>25033.49</u>	<u>30051.84</u>	<u>35193.23</u>
5. निवल स्थायी परिसम्पत्तियां	42033.40	37350.03	32585.61	27894.10	26387.92
6. कार्यचालन पूंजी	2671.58	2626.61	2631.64	3290.80	902.44
7. व्यापार के अलावा निवेश	13919.85	14140.87	14140.94	14140.94	14140.98

8. चालू परिसम्पत्तियां, ऋण एवं अग्रिम

(क) माल सूची	4740.01	5203.47	6994.05	7327.86	7254.49
(ख) तैयार स्टॉक	862.11	1266.50	4851.68	2596.94	2187.84
(ग) प्रोसेस स्टॉक	21.58	30.77	49.91	60.98	41.51
(घ) विविध देनदार	1589.75	2436.38	2521.44	4005.11	4981.03
(ङ.) नकद एवं बैंक शेष	428.56	442.02	594.38	1708.70	1994.52
(च) ऋण एवं अग्रिम	15591.72	18403.90	19889.12	24151.80	23568.15
(छ) उपचित ब्याज	6861.54	7562.86	9016.03	10467.78	21711.25

9. विविध व्यय 1387.24 1215.80 1064.93 893.89 889.69

(बट्टे खाते न डाला गया)

10. संचयी हानि 25903.62 32040.85 39031.68 44165.26 68849.39

116010.96 122720.06 133371.41 140704.16 172909.21

प्रदत्त पूंजी अनुपात के प्रति ऋण 0.87:1 0.84:1 0.89:1 0.89:1 0.85:1

नियोजित पूंजी 46349.87 41724.30 37299.32 31325.54 7462.15

निवल मूल्य 21894.81 15894.58 8903.75 3770.17 (-)20913.96

टिप्पणी: नियोजित पूंजी निवल स्थायी परिसम्पत्ति में + कार्यवाही पूंजी की द्योतक है।

2. निवल मूल्य प्रदत्त पूंजी (-) संचयी हानि का द्योतक है।

10.2 कार्यचालन परिणाम

31 मार्च 1994 को समाप्त हुए पिछले 5 वर्षों के लिए कम्पनी के कार्यचालन परिणाम नीचे तालिका

में दिए गए हैं:-

(आंकड़े लाख रु. में)

क्रम संख्या	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94
1. बिक्री (स्क्रेप की बिक्री, लिखने वाले और मुद्रण कागज की आंतरिक खपत, कास्टिक क्लोरिन एवं रैपर तथा अन्तर - यूनिट अंतरण तथा पेपर की बिक्री पर सहायक अनुदान सहित)	18334.07	20673.88	18238.55	25488.15	25718.78
2. तैयार माल के स्टॉक में वृद्धि (+)/ कमी (-)	(-)112.80	(+)421.79	3604.71	(-)2246.14	(-)428.58
3. उत्पादन का मूल्य	18221.27	1095.67	21843.26	23242.01	25290.20
4. अन्य आय एवं समायोजन (पूर्वावधि समायोजन क्रेडिट सहित)	1224.37	789.56	1619.68	3041.66	10611.44
5. घटाएं:					
कच्ची सामग्री एवं अन्य सामग्री भंडार और फालतू पुर्जे विद्युत एवं खपत ईंधन का मूल्य	10801.48	13098.07	14059.39	14796.89	15275.29
6. जोड़ा गया निवल मूल्य	8644.16	8787.16	9403.55	11486.78	20626.35
7. जोड़े गए निवल मूल्य के प्रति किया गया व्यय					
(क) वेतन (बोनस, उपदान, भविष्य निधि के प्रति अंशदान और परिवार पेंशन निधि सहित)	1176.47	1556.70	1617.33	1772.25	1887.70
(ख) कामगार और स्टाफ कल्याण खर्चें	31.24	33.27	51.15	67.10	64.96
(ग) मूल्यहास	4838.16	4887.20	4882.82	4900.38	5221.21
(घ) ब्याज	4312.54	4060.56	3896.31	3848.83	8074.10
(ड.) अन्य व्यय एवं प्रभार (पूर्वावधि समायोजन डेबिट सहित और सहायक अनुदान के प्रति आबंटित राशि को छोड़कर)	3867.04	4386.66	5946.77	6031.80	30062.51

8. कुल व्यय	14225.45	14924.39	16394.38	16620.36	45310.48
9. समायोजन और पूर्वावधि (निवल)	(-)5581.29	(-)6137.23	(-)6990.83	(-)5133.58	(-)24684.13
समायोजन के बाद लाभ (+)/हानि (-)					
10. जोड़ा गया निवल मूल्य	8644.16	8787.16	9403.55	11486.78	20626.35
11. व्यय की प्रतिशतता (जोड़े गए निवल मूल्य के प्रति किया गया)	164.57	169.84	174.34	144.69	219.67
12. प्रति कर्मचारी जोड़ा गया मूल्य	2.41	2.36	2.52	3.17	5.70
(लाख रु. में)					

पर्याप्त निधियों का आंतरिक सृजन के अभाव में कम्पनी को व्यय करने के लिए सरकार और बैंक से उधार का सहारा लेना पड़ा था। परिणामतः ब्याज में वृद्धि हुई। मालसूची में वृद्धि, तैयार माल के स्टॉक, चालू कार्य और बुक ऋणों के संचय से निवेश और बिक्री प्राप्तियों की वसूली के बीच लम्बे समय के अंतर का पता चला और इसी के साथ इष्टतम स्तर पर उत्पादन क्षमताओं के अनुपयोग के कारण अर्थोपाय स्थिति बिगड़ गई और कार्यकारी पूंजी के लिए मांग में वृद्धि हुई।

10.3 वित्तीय पुनर्गठन

आर्थिक व्यवहार्यता को सुनिश्चित करने के लिए कम्पनी ने सरकार से (जनवरी 1988) निम्नलिखित पर विचार करने की सिफारिश की:-

- ऋण का ईक्विटी में बदलना,
- रिबेट को 5 वर्षों की अवधि या संयंत्र और मशीनरी लागत की प्रतिशतता तक सीमित किए बिना मौजूदा रूप से लागू 50% रिबेट की बजाय 100% उत्पादशुल्क रिबेट
- प्रचालन की प्रारम्भ की अवधि के दौरान उपचित हानियों को बट्टे खाते डालना
- विद्युत की इकाई दर में 115 पैसे से 52 पैसे, जो अन्यत्र प्रचलित है तक कमी के प्रश्न को असम सरकार के साथ उठाने के लिए भारत सरकार की मदद

31 मार्च 1990 को देय मूलधन और समस्त ब्याज को इक्विटी में बदलने के सम्बन्ध में मामले पर जून 1992 में बोर्ड की मीटिंग में अंतिम रूप से विचार किया गया था जब कम्पनी के निष्पादन में सुधार करने के लिए प्रबन्धन को एक समेकित सुधार योजना तैयार करने की सलाह दी गयी थी।

प्रस्ताव 20 जून 1992 को सरकार को (i) उत्पादन स्तर 65% से 80% तक बढ़ाने के लिए 64.00 करोड़ रुपए (प्रमुख मरम्मत के लिए 8.00 करोड़ रुपए के अतिरिक्त) की लागत वाली योजनाओं के कार्यान्वयन, (ii) वर्ष 1992-93 के लिए मूलधन पर ऋण स्थगन, (iii) 1992-93 और 1993-94 के लिए ब्याज से छूट (iv) 50:50 आधार पर ऋण और ब्याज के बीच उपलब्ध नकद वेशी अदा करने की अनुमति के लिए भेजा गया था।

सरकार को (क) हानि में शामिल भारत सरकार की देयता की सीमा तक पिछली हानियों को बट्टे खाते डालने, (ख) बी आई सी पी द्वारा की गयी अनुशंसा के अनुसार परियोजनाओं की अवस्थिति सम्बन्धी हानियों के कारण 19.00 करोड़ रुपए की अतिरिक्त को बट्टे खाते डालने, (ग) शास्तिक ब्याज को छोड़ने, (घ) 1997-98 के बाद से ऋण की वापस अदायगी के पुनर्निर्धारण करने और (ड.) एच पी सी के साथ एच एन एल को मिलाने के लिए भी प्रस्ताव भेजे गए थे।

मंत्रालय ने इस प्रकार बताया (दिसम्बर 1994):

"एच पी सी के जून 1992 के वित्तीय पुनर्गठन प्रस्ताव पर मंत्रालय में विचार किया गया। नागांव और कछार कागज मिलों के तीसरे संशोधित लागत अनुमानों पर विचार करते समय नवम्बर 1991 में सी सी इ ए ने निदेश दिया कि "उच्च पूंजी लागत और कच्ची सामग्रियों की अनुपलब्धता को ध्यान में रखते हुए पूंजी को बट्टे खाते डालते हुए इसे प्राइवेट पार्टियों को सौंपने की संभावना, यदि आवश्यक हो, का पता लगाया जाए"। अगस्त 1992 में सरकार ने निर्णय किया कि दोनों विकल्पों अर्थात् निजीकरण और पुनर्गठन दोनों के लिए सरकार के लाभ का मूल्यांकन किया जाना चाहिए और इसकी तुलना की जानी चाहिए तथा आर्थिक मामलों पर मंत्रिमंडलीय समिति के आदेशार्थ इसे प्रस्तुत किया जाना चाहिए। एस बी आई "कैप्स" को इस प्रयोजनार्थ लगाया गया है। एच पी सी को भी एस बी आई "कैप्स" को अपना पुनर्गठन प्रस्ताव प्रस्तुत करने और उनके साथ पुनर्गठन प्रस्ताव को अन्तिम रूप देने की सलाह दी गयी है"।

मंत्रालय ने आगे बताया (अगस्त 1995) कि एस बी आई "कैप्स" से प्राप्त वित्तीय पुनर्गठन प्रस्ताव सरकार के विचाराधीन था और कम कीमत वसूली प्रत्याशाओं के कारण निजीकरण विकल्प को समाप्त कर दिया गया था।

लागत निर्धारण प्रणाली और लागत नियंत्रण

1.1.1976 से भारत सरकार द्वारा कागज उद्योग में लागत लेखापरीक्षा आवश्यक कर दी गयी थी तथा वह 1.10.1985 से एन पी एम पर लागू की गयी थी। तदनुसार एन पी एम में लागत लेखापरीक्षा पहली बार 1987-88 में की गयी थी। सी पी एम के मामले में 1989-90 से लागत लेखापरीक्षा लागू की गयी थी।

प्रोसेस इंडस्ट्री होने के कारण कम्पनी ने प्रोसेस लागत निर्धारण प्रणाली अपनायी है। लागत नियंत्रण के प्रयोजनार्थ वार्षिक कार्यकारी योजना के माध्यम से लागत के प्रत्येक अवयव के लिए प्रबन्धन द्वारा प्रतिमानों का सैट निर्धारित किया जाता है। भिन्ता रिपोर्ट तैयार की जाती हैं और इनपर उत्पादन मीटिंग में विचार किया जाता है, उपयुक्त कार्रवाही करने के लिए पूरे वित्तीय वर्ष के लिए भिन्ता विश्लेषण को "एच पी सी मिलों की निष्पादन विशिष्टताएं" के रूप में तालिकाबद्ध किया जाता है।

दोनों मिलों के सम्बन्ध में बिक्री व्यय और लाभ में अन्तर दशनि वाले भिन्ता विश्लेषण अनुबन्ध V में दिए गए हैं।

अनुबन्ध V से ऐसा प्रतीत होता है कि एन पी एम में 1989-90 को छोड़कर दोनों मिलों में सभी वर्षों में प्रतिकूल लाभ भिन्ता थी।

आंतरिक लेखापरीक्षा

आंतरिक लेखापरीक्षा के लिए कार्यक्षेत्र और कार्यक्रम निर्धारित करने के लिए कम्पनी की कोई नियम पुस्तक नहीं है। माल सूची नियंत्रण पद्धति, निष्क्रिय संयंत्र और मशीनरी, जांच के लिए पड़ा संयंत्र और मशीनरी ठेकेदारों के पास पड़ी सामग्री के समायोजन न होने/वसूली न होने, आपूर्तिकर्ताओं के अग्रिमों, विविध देनदारों के समाधान आदि के सम्बन्ध में आंतरिक नियंत्रण प्रणाली शिथिल थी।

आंतरिक लेखापरीक्षा प्रतिवेदन कम्पनी के निदेशक बोर्ड के समक्ष प्रस्तुत करने होते हैं। आंतरिक लेखापरीक्षा प्रतिवेदनों पर प्रबन्धन द्वारा की गयी कार्रवाई अभिलेखों में उपलब्ध नहीं थी। सांविधिक लेखापरीक्षकों ने 1988-89 के अपने पूरक प्रतिवेदन में यह बताया कि निगम के बढ़ते हुए कार्यकलापों को ध्यान में रखते हुए न केवल विस्तृत कार्यक्षेत्र के साथ लेखापरीक्षा की निरन्तरता में वृद्धि करने की आवश्यकता थी बल्कि और प्रशिक्षित स्टाफ को भी बढ़ाने की आवश्यकता थी।

स्टाफों, प्रयोज्य कच्ची सामग्रियों और विपणन विभाग की विभिन्न शाखाओं के प्रत्यक्ष सत्यापन के क्षेत्रों में समीक्षाओं की एक प्रणाली केवल नवम्बर 1991 से शुरू की गयी है।

आंतरिक लेखापरीक्षा द्वारा बताई गई कमियों के सम्बन्ध में ऐसी समीक्षा पर प्रबन्धन द्वारा अभी तक (मार्च 1994) कोई कार्रवाई नहीं की गई है। तथापि ऐसे समीक्षा प्रतिवेदनों की जांच करने और उनपर अंतिम कार्रवाई करने के लिए एक लेखापरीक्षा समिति गठित की गयी थी (मार्च 1992)। ऐसी जांच का अभी तक (मार्च 1995) कोई परिणाम नहीं देखा गया है।

आंतरिक लेखापरीक्षा प्रतिवेदनों पर अनुवर्ती कार्रवाई के न होने को स्वीकार करते हुए प्रबन्धन ने बताया (अगस्त 1995) कि ऐसे प्रतिवेदनों पर अनुवर्ती कार्रवाई आवश्यक थी और इससे अच्छे परिणाम निकल सकते थे।

अध्याय 13

ऊर्जा संरक्षण

कागज बनाना अधिक ऊर्जा खर्च करने वाली प्रक्रिया है। ऊर्जा खपत विभिन्न घटकों पर आधारित है जैसे अर्न्तग्रस्त प्रक्रियाएं, उत्पाद मिश्र, कच्ची सामग्री, क्षमता उपयोग, उपस्कर के प्रकार, समाकलन की मात्रा, मिल का आकार तथा कार्यकाल, प्रतिष्ठापित उपस्कर की डिजाइन और उनमें असंतुल।

तैयार कागज की प्रतिटन बिजली की खपत प्रतिमानों अर्थात् भारतीय कागज उद्योग में तैयार उत्पाद की प्रतिटन बिजली की खपत की भारत औसत दर के साथ प्रतिकूल तुलना दर्शाती है, जैसाकि नीचे ब्यौरा दिया गया है:-

संयंत्र	प्रतिमान	(के डब्ल्यू एच में आंकड़े)	
		वास्तविक	प्रतिमान की तुलना में वास्तविक उत्पादन वृद्धि की प्रतिशतता
चिप्पर हाउस	58	96	65.52
पल्प मिल	256	458	78.91
स्टाक प्रीपरेशन एण्ड	756	850	12.43
पेपर मशीन			
सोडा रिकवरी	151	176	16.56

इसके अतिरिक्त संयंत्र और मशीनरी के कम क्षमता उपयोग के कारण सर्विस डिपार्टमेंट में बिजली की खपत भी काफी अधिक थी (कागज उत्पादन का प्रति मी.ट. 841 के डब्ल्यू एच)।

प्रबन्धन ने अधिक खपत निम्नलिखित के कारण बताई (अगस्त 1992): (क) न पके हुए बांस और सख्त लकड़ी का उपयोग, (ख) डाइजेस्टर का कम क्षमता उपयोग और पल्प मिल की भी कम कार्यक्षमता।

दो अन्य क्षेत्रों (अर्थात् स्टाक प्रीपरेशन एंड पेपर मशीन और सोडा रिकवरी) में बिजली की खपत की उंची दर के कारणों का हमेशा कम्पनी द्वारा विश्लेषण नहीं किया गया था।

प्रबन्धन ने बताया (अगस्त 1995) कि बेहतर क्षमता उपयोग और उत्पादन में वृद्धि के साथ उत्पादन की प्रति यूनिट बिजली की खपत में कमी होगी।

मंत्रालय ने बताया (अगस्त 1995) कि बाजार में प्रतिस्पर्धा करने के लिए कम्पनी को बिजली की अधिक खपत को नियंत्रित करने को उचित महत्व देना चाहिए।

ध्यान देने योग्य अन्य विषय

14.1 कम्पनी ने परामर्शदाता, मैसर्स डिवलपमेंट कंसल्टेंट प्राइवेट लिमिटेड (डि कं प्रा लि) द्वारा प्रभावित आवश्यकता के आधार पर पाइपिंग मैटीरियल की आपूर्ति के लिए आर्डर दिए (जनवरी 1981 से मार्च 1982)। इस आवश्यकता में कतिपय मदों को जोड़कर और कतिपय मदों को कम कर के डी.सी.पी.एल. की सलाह पर जून 1981, जून 1982, और सितम्बर 1982 में संशोधन किया गया था। आपूर्तिकर्ताओं ने अतिरिक्त प्रमात्रा की आपूर्ति की थी परन्तु घटायी गयी प्रमात्राओं को रद्द करने से मना कर दिया था। इसके परिणामस्वरूप 52.00 लाख रुपए मूल्य की पाइपिंग मैटीरियल की अधिक अधिप्राप्ति हुई। यद्यपि प्रबन्ध ने डि कं प्रा लि को अधिक अधिप्राप्ति की लागत डेबिट करने की धमकी दी थी (सितम्बर 1982) परन्तु राशि अभी तक (मार्च 1994) डेबिट नहीं की गयी थी।

प्रबन्धन ने बताया (नवम्बर 1985) कि बड़ी परियोजनाओं में अनिश्चितता और जोखिम घटक की कतिपय मात्रा थी क्योंकि परामर्शदाता ने प्रारम्भिक/अर्ध व्यौरे वाले आहरणों पर आधारित आवश्यकताओं की एक सूची तैयार की थी। इसके अतिरिक्त थोक में मानक मदों की उन्नत अधिप्राप्ति प्राप्त करने की मानक प्रथा थी जिसे यदि परियोजना पूरा होने और अनुरक्षण के लिए मालसूची आवश्यकताओं को पूरा करने के बाद असामान्य रूप से अधिक पाया जाता है तो या तो इसका अन्य परियोजना में उपयोग किया जा सकता है या प्रीमियम पर बेचा जा सकता है।

उत्तर स्वीकार्य नहीं है क्योंकि अन्तर की सीमा बहुत अधिक (400 से 600 प्रतिशत) थी और 12 वर्षों (1982 से) के बाद भी प्रबन्धन फालतू सामग्री को बेचने या उनका उपयोग करने में विफल रहा था।

14.2 कम्पनी ने 26.68 लाख रुपए मूल्य के भंडारों की चोरी, गुम हुई और क्षतिग्रस्त हुई मदों के लिए बीमा कम्पनी के प्रति आठ दावों (अक्तूबर 1984 से दिसम्बर 1985) को प्रस्तुत किया। बीमा कम्पनी ने इस आधार पर कि किसी मामले में कोई एफ आई आर दर्ज नहीं की गयी थी, दावों को अस्वीकार कर दिया (जुलाई/सितम्बर 1987)।

प्रबन्धन ने बताया (अक्टूबर 1992) कि कार्य स्थल पर विभिन्न सामग्रियों की प्राप्ति और वास्तविक जांच के बीच समय का अन्तर होने के कारण एफ आई आर दर्ज नहीं कराया जा सकी।

मंत्रालय ने बताया (अगस्त 1995) कि सभी मामलों में विफलता स्वीकार्य नहीं थी और इन मामलों में विस्तृत जांच की जानी चाहिए।

14.3 कम्पनी की नागांव पेपर मिल प्रहस्तन एजेंटों के माध्यम से कोल इंडिया लिमिटेड (को इ लि) से मुख्यतया कोयला अधिप्राप्त करती रही है। ऐसे प्रहस्तन एजेंटों की नियुक्ति की शर्तों में यह अनुबद्ध था कि यदि किसी मामले में अधिक भार के कारण रेलवे द्वारा कोई शास्ति भाड़ा प्रभारित किया गया था तो राशि एजेंट से वसूल की जाएगी।

कम्पनी ने अधिक भार के कारण 24.47 लाख रुपए के शास्ति प्रभार अदा किए (सितम्बर 1986 से दिसम्बर 1989) जिन्हें प्रहस्तन एजेंटों से वसूल नहीं किया गया है।

प्रबन्धन ने बताया (नवम्बर 1990) कि शास्ति प्रभारों के प्रतिदाय के सम्बन्ध में मामला समय समय पर सभी सम्बन्धित अधिकारियों के साथ उपयुक्त/उच्चतम स्तरों पर उठाया गया था परन्तु इसका कोई लाभ नहीं हुआ।

14.4 कछार पेपर प्रोजेक्ट (क पे प्रो) ने 1980 और 1982 के बीच सही बाह्य पैकिंग परिस्थितियों में पेपर मशीन के घटकों और विभिन्न भागों की आपूर्तियां प्राप्त की थीं। जब पैकेजों को जीर्ण अवस्था में पाया गया तथा चोरी और लम्बे समय तक भंडारण के कारण अनेकों मर्दे गुम/क्षतिग्रस्त पाई गई तब विक्रेता प्रतिनिधियों के साथ कम्पनी द्वारा अगस्त 1985 में एक संयुक्त जांच भी की गयी थी।

24.32 लाख रुपए का दावा प्रस्तुत किया गया था जिसे बीमाकर्ता द्वारा 2.68 लाख रुपए की सीमा तक स्वीकार किया गया (फरवरी 1987) और 21.64 लाख रुपए की शेष राशि के लिए दावा अस्वीकार कर दिया गया था।

प्रबन्धन ने बताया (अप्रैल 1993) कि चूँकि निगम को इस बात की कोई जानकारी नहीं थी कि चोरी कब और कैसे हुई इसलिए कोई एफ आई आर दर्ज नहीं कराया गया था। इसके अतिरिक्त सामग्री के लिए कोई उचित निगरानी और वार्ड व्यवस्था उपलब्ध नहीं थी तथा यद्यपि सामग्री कार्य स्थल पर प्राप्त की गयी थी, वहाँ कोई पर्याप्त भंडारण सुविधा उपलब्ध नहीं थी। यह भी बताया गया कि कम बीमा कराने के कारण क्षतिग्रस्त घटकों के प्रतिस्थापन मूल्य की वृद्धि को बीमा कम्पनी द्वारा अस्वीकार कर दिया गया था।

14.5 नागांव पेपर मिल के लिए पेजिंग इंडस्ट्रियल कम्यूनीकेशन सिस्टम की आपूर्ति, उत्पादन, चालू करने और टैस्टिंग के लिए एक टर्नकी ठेका 15.30 लाख रुपए (12.05 लाख रुपए प्रणाली की लागत होने के कारण जबकि शेष 3.25 लाख रुपए उत्पादन और चालू करने के लिए) के कुल मूल्य के लिए 15 जनवरी 1987 तक चालू करने की निर्धारित तारीख के साथ फर्म "क" को दिया गया था (फरवरी 1986)। उपकरणों को जून 1986 तक थोड़ा थोड़ा करके प्राप्त किया गया था और 12.05 लाख रुपए का पूरा भुगतान कर दिया गया था। अक्टूबर 1986 के अंत तक कुछ स्थानों पर उत्पादन पूरा किया गया था जिसके लिए 0.92 लाख रुपए का भुगतान किया गया था। यद्यपि कार्य को पूरा करने की तारीख 12 फरवरी 1988 तक बढ़ा दी गयी थी परन्तु कार्य को अभी तक (मार्च 1994) पूरा नहीं किया गया है।

प्रबन्धन ने बताया (दिसम्बर 1988) कि इन उपकरणों पर निवेश अनावश्यक था।

मंत्रालय ने इस प्रकार बताया (दिसम्बर 1994):

".....प्रणाली अभी भी लागू है और इसे अनावश्यक नहीं माना जा सकता। मिल प्राधिकारी प्रणाली में अपने स्तर पर सुधार करके इसका प्रयोग करने की कोशिश कर रहे हैं जो कि सार्थक नहीं होगा।"

14.6 कम्पनी ने स्टाक प्रीपैरेशन बिल्डिंग का निर्माण कार्य एक ठेकेदार को सौंपा जिसमें पहली जून 1980 से 12 महीनों के अन्दर पूरे किए जाने वाले 108.82 लाख रुपए की कुल लागत पर रोल ग्राइंडर, टरबाईन हाउस, बायलर हाउस, डी एम प्लांट और टैंक फाउंडेशन शामिल है। चूंकि कम्पनी आरेखणों और कार्यस्थलों को उचित समय पर जुटाने में विफल रही थी, इसलिए ठेकेदार को अक्टूबर 1984 तक के लिए और समय अनुमत किया गया था। जब को 108.82 लाख रुपए के मूल ठेका मूल्य के प्रति 241.47 लाख रुपए की लागत पर पूरा किया गया था।

अनुमान से अधिक लागत और समय के संबंध में गठित जांच समिति ने पाया (मार्च 1990) कि ठेका देने के बाद कार्य स्थलों की अनुपलब्धता और तदनन्तर कार्य क्षेत्र तथा विनिर्देशनों में परिवर्तन किए जाने के कारण अतिरिक्त भुगतान का दावा स्वीकार किया गया था।

14.7 यद्यपि नागांव एवं कछार में परियोजनाएं क्रमशः अक्टूबर 1985 और अप्रैल 1988 में शुरू की गयी थीं, 5 ट्रक टिप्पलर (12.38 लाख रुपए) और विप्पर (0.30 लाख रुपए) के लिए 2 लोकल कंट्रोल पैनल वाली 12.68 लाख रुपए मूल्य की परियोजनाओं के निर्माण कार्य के दौरान अधिप्राप्त संयंत्र एवं उपस्कर फालतू पड़े हुए हैं। निदेशक बोर्ड द्वारा उपस्कर को बेचने का निर्णय लिया गया था (अप्रैल 1992)। अभी तक (मार्च 1995) कोई कार्रवाई नहीं की गयी है।

नई दिल्ली

दिनांक:

27 JAN 1995

(रमेश चन्द्र)

(रमेश चन्द्र)

उपनिर्वाहक-महालेखापरीक्षक

एवं अध्यक्ष लेखापरीक्षा बोर्ड

प्रतिहस्ताक्षरित

नई दिल्ली

दिनांक

02 JAN 1996

(सि. जि. सोमैया)

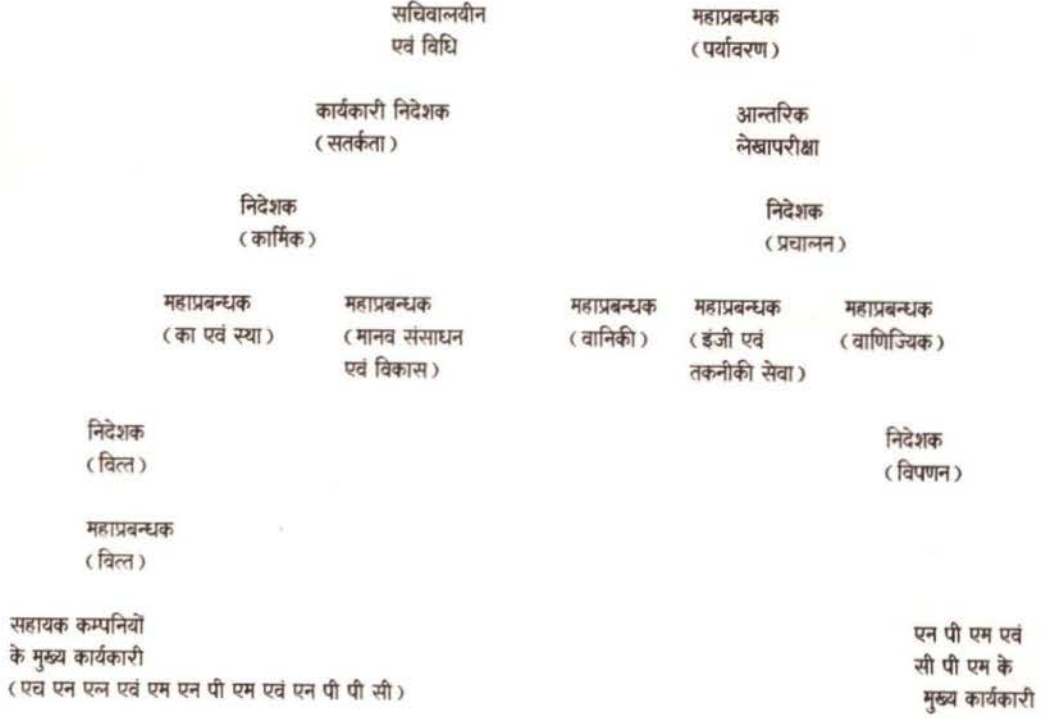
(सि. जि. सोमैया)

भारत के नियंत्रक-महालेखापरीक्षक

अनुबन्ध -I
(देखें पैराग्राफ 4.01)

संगठनात्मक ढांचा

अध्यक्ष एवं प्रबन्ध निदेशक



अनुबन्ध -II

(देखें पैरा 5.2)

ब्यौ प रि की तुलना में संशोधित लागत अनुमानों के ब्यौरे दशनि वाला विवरण

विवरण	(लाख रु. में)											
	एन आई डी सी द्वारा क्या तैयार ब्यौ प रि		मार्च 1977 में भारत सरकार द्वारा अनुमोदित संशोधित लागत अनुमान		जुलाई 1982 में भारत सरकार द्वारा अनुमोदित संशोधित अनुमान		मार्च 1986 में भारत सरकार द्वारा अनुमोदित संशोधित अनुमान		जनवरी 1988 में भारत सरकार द्वारा अनुमोदित संशोधित लागत		अप्रैल 1991 में भा सरकार द्वारा अनु संशोधित लागत	
	एन पी पी	सी पी पी	एन पी पी	सी पी पी	एन पी पी	सी पी पी	एन पी पी	सी पी पी	एन पी पी	सी पी पी	एन पी पी	सी पी पी
1. भूमि	381.75	361.67	25.0	22.0	34	33	34	62	34	62	145	89
2. सिविल कार्य	--	--	902.5	936.5	2822	3160	5030	6621	5395	7502	5016	7150
3. आरम्भिक फालतु पुर्जों सहित संयन्त्र एवं मशीनरी	2292.73	2183.46	8992.7	8932.7	15546	15141	15641	15746	16985	17929	16011	174
4. प्रक्षेपी लागत	282.13	254.49	803.4	887.2	2847	2692	4532	5198	5048	9269	5044	8881
5. टाउनशिप	214.00	288.10	496.6	496.6	1102	1120	1979	2265	2070	2952	1756	1329
6. कार्यवाहन पुर्जों के लिए लाभ धन	--	--	205.0	205.0	493	486	638	637	775	775	775	775
7. घना संयंत्र जोड़	--	--	--	--	--	--	--	--	763	--	--	--
	3170.61	3087.72	11425.2	11400.0	22844	22632	27854	30529	31070	38489	28747	356
	59.80%	66%	67%	67%	98%	76%	82.07%	97.93%	206.30%	266.74%	102%	123%
	5	5	5	5	10	11	9	11	41	64	15	14
	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष	वर्ष
	7	11	8	8	5	2	3	3	3	11	3	10
	माह	माह	माह	माह	माह	माह	माह	माह	माह	माह	माह	माह

"नई मदों" के रूप में सं ला अ में शामिल मदें

- (क) लुग्दी मिल के लिए लिफ्ट शाफ्ट
- (ख) बम्बू स्टेकिंग यार्ड
- (ग) पेंटिंग
- (घ) रसायन गोदाम
- (ङ.) द्वितीय एच सी एल संयंत्र
- (च) इन्टरचेंजिंग आफ रील्सस्पूल
- (छ) लोको इंजन
- (ज) चिप्पड़ धावन प्रणाली का उपमार्ग
- (झ) पम्प फ्लो मीटर सहित ब्लीच प्लांट कंट्रोल्ड इन्स्ट्रूमेंट
- (त्र) हेन्ड हाइपो ट्रांसफर स्टेशन
- (ट) हाइपो स्लूज डिस्टोजल पम्प
- (ठ) मरकरी पम्प
- (ड) एफ आर पी सेंट्रीफ्यूगल पम्प
- (ढ) एयर ब्लाअर
- (ण) क्लोरिन भंडार के लिए बाल्ब (आयातित)
- (त) ओ आर पी रिडक्स कंट्रोलर

अनुबन्ध - V (i)

(देखें पैरा 11)

(रु. प्रति मी ट)

(केवल एन पी एम के लिए)

विवरण	1989-90			1990-91			1991-92		
	वास्तविक	मानक	भिन्नता	वास्तविक	मानक	भिन्नता	वास्तविक	मानक	भिन्नता
क कुल आय									
i) बिक्री (कागज)*	14137	13386	751 एफ	15347	14692	655 एफ	16889	15562	1327 एफ
ii) अन्य आय	533	160	373 एफ	576	233	343 एफ	1249	220	1029 एफ
जोड़	14670	13546	1124 एफ	15923	14925	998 एफ	18138	15782	2356 एफ
ख परिवर्ती लागत	7841	8125	248 एफ	9916	7785	2131 ए	11509	10420	1089 ए
ग. अंशदान (क-ख)	6829	5421	1408 एफ	6007	7140	1133 ए	6629	5362	1267 ए
घ. स्टार्ड खर्च	2708	1977	731 ए	3203	2886	317 ए	4915	2572	2343 ए
ड. मूल्यहास, ब्याज एवं अन्य खर्चों से पूर्व लाभ	4121	3444	677 ए	2804	4254	1450 ए	1714	2790	1076 ए
च. मूल्यहास एवं आस्थगित राजस्व व्यय	3269	2546	723 ए	3540	2865	675 ए	4069	2606	1463 ए
छ. ब्याज प्रभारित करने से पूर्व लाभ	852	898	46 ए	(-)736	1389	2125 ए	(-)2355	184	2539 ए
ज. ब्याज प्रभार									
i) सरकारी ऋण	2066	2389	323 एफ	2450	2203	247 ए	2704	1939	765 ए
ii) नकद उधार	184	--	184 ए	189	--	189 ए	407	144	263 ए
iii) अन्य ऋण									
झ. लाभ (छ-ज)	(-)1398	(-)1491	93 एफ	(-)3375	(-)814	2561 ए	(-)5466	(-)1899	3567 ए
ञ. उत्पादन (मी ट)	70232	90000	19768 ए	66125	85000	18875 ए	57544	90000	32456 ए

* बिक्री कागज उत्पादन के मूल्य का द्योतक है, कास्टिक एवं क्लोरिन के स्टॉक की वृद्धि/कमी सहित कास्टिक एवं क्लोरिन की बिक्री लक्ष्य और वास्तविक के बीच तुलना के उद्देश्य से अन्य आय में शामिल की गई है।

अनुबन्ध - V (i)

(रु. प्रति मी ट)

(केवल एन पी एम के लिए)

विवरण	1992-93			1993-94		
	वास्तविक	मानक	अन्तर	वास्तविक	मानक	अन्तर
क. कुल आय						
i) बिक्री (कागज)*	18124	16621	1503 एफ	18267	16758	1509 एफ
ii) अन्य आय	2845	295	2550 एफ	2230	591	1639 एफ
जोड़	20969	16916	4053 एफ	20497	17449	3148 एफ
ख. परिवर्ती लागत	12462	10473	1989 ए	11086	11550	464 एफ
ग. अंशदान (क-ख)	8507	6443	2064 एफ	9411	5799	3612 एफ
घ. स्थाई खर्च	5445	3094	2351 ए	5849	4734	1115 ए
ड. मूल्यहास, ब्याज एवं अन्य खर्चों से पूर्व लाभ	3062	3349	287 ए	3562	1065	2497 एफ
च. मूल्यहास एवं आस्थगित राजस्व व्यय	4247	3141	1106 ए	3487	3642	155 एफ
छ. ब्याज प्रभारित करने से पूर्व लाभ	(-)1185	208	1393 ए	75	(-)2577	2652 एफ
ज. ब्याज प्रभार						
i) सरकारी ऋण	2733	2043	690 ए	18230	2364	15866 ए
ii) नकद उधार	526	173	353 ए	366	354	12 ए
iii) अन्य ऋण						
झ. लाभ (च-छ)	(-)4444	(-)2008	2436 ए	(-)18521	(-)5295	13226 ए
त्र. उत्पादन (मी ट)	55643	75000	19357 ए	67482	65000	27482 एफ

अनुबंध - V (ii)

(देखें पैरा 11)

(केवल सी पी एम के लिए)

विवरण	1989-90		1990-91			1991-92			अन्तर
	वास्तविक	मानक	अन्तर	वास्तविक	मानक	अन्तर	वास्तविक	मानक	
क. कुल आय									
i) बिक्री (कागज)*	13980	12464	1516 एफ	15400	14712	688 एफ	17474	16703	771 एफ
ii) अन्य आय	581	261	320 एफ	609	290	319 एफ	1373	17190	1657 एफ
जोड़	14561	12725	1836 एफ	16009	15002	1007 एफ	18847	487	886 एफ
ख. परवर्ती लागत	10430	8820	1610 ए	10036	9276	760 ए	11867	10244	1623 ए
ग. अंशदान (क-ख)	4131	3905	226 एफ	5973	5726	247 एफ	6980	6946	34 एफ
घ. स्थाई खर्चे	3130	2260	870 ए	3823	2934	889 ए	4883	3359	1524 ए
ड. मूल्यहास, ब्याज एवं अन्य खर्चे प्रभारित करने से पूर्व लाभ	1001	1645	644 ए	2150	2792	642 ए	2097	3587	1490 ए
च. मूल्यहास एवं आस्थगित राजस्व व्यय	5818	4234	1584 ए	4895	4257	638 ए	5177	3552	1625 ए
छ. ब्याज प्रभारित करने से पूर्व लाभ	(-)4817	(-)2589	2228 ए	(-)2745	(-)1465	1280 ए	(-)3080	35	3115 ए
ज. ब्याज प्रभार									
i) सरकारी ऋण	4610	3571	1039 ए	3851	3309	542 ए	3608	2689	919 ए
ii) नकद उधारी	331	--	331 ए	180	--	180 ए	372	180	192 ए
iii) अन्य ऋण									
झ. लाभ (छ-ज)	(-)9758	(-)6160	3598 ए	(-)6776	(-)4774	2002 ए	-7060	(-)2834	4226 ए
त्र. उत्पादन (मी ट)	47160	70000	22840 ए	57623	70000	12377 ए	54455	80000	25545 ए

* बिक्री कागज उत्पादन के मूल्य का द्योतक है, कास्टिक एवं क्लोरीन के स्टॉक की वृद्धि/कमी सहित कास्टिक की बिक्री लक्ष्य और वास्तविक के बीच तुलना के उद्देश्य से अन्य आय में शामिल की गई है।

अनुबन्ध V (ii)

(रु. प्रति मी ट)

(केवल सी पी एम के लिए)

विवरण	1992-93			1993-94		
	वास्तविक	मानक	अन्तर	वास्तविक	मानक	अन्तर
क. कुल आय						
i) बिक्री (कागज)*	18707	18043	664 एफ	18601	17300	1301 एफ
ii) अन्य आय	2801	385	2416 एफ	2959	741	2218 एफ
जोड़	21508	18428	3080 एफ	21560	18041	3519 एफ
ख. परिवर्ती लागत	11831	10860	971 ए	12988	11192	1796 ए
ग. अंशदान (क-ख)	9677	7568	2109 एफ	8572	6849	1723 एफ
घ. स्थाई खर्च	5650	3538	2112 ए	6746	4435	2311 ए
ड. मूल्यहास ब्याज एवं अन्य खर्चों से पूर्व लाभ	4027	4030	3 एफ	1826	2414	588 ए
च. मूल्यहास एवं आस्थगित राजस्व व्यय	4764	4648	116 ए	5967	4751	1216 ए
छ. ब्याज प्रभारित करने से पूर्व लाभ	(-)737	(-)618	119 ए	(-)4141	(-)2337	1804 ए
ज. ब्याज प्रभार						
i) सरकारी ऋण	3293	3068	225 ए	19146	3020	16126 ए
ii) नकद उधार	467	169	298 ए	406	308	98 ए
iii) अन्य ऋण						
झ. लाभ (छ-ज)	(-)4497	(-)3855	642 ए	(-)23693	(-)5665	18028 ए
त्र. उत्पादन (मी ट)	59150	65000	5850 ए	51432	65000	13568 ए

शुद्धि पत्र

पृष्ठ	पंक्ति	अशुद्ध	शुद्ध
(i)	11 (नीचे से)	8 जुलाई 1994 से	6 जुलाई 1994 से
iii)	2	इसकी दो	इसकी तीन
iii)	6 (नीचे से)	212.76%	212.96%
4	6 (नीचे से)	089:1	0.89:1
7	13 (नीचे से)	7.5%	7 वर्ष
9	7 (नीचे से)	प्रमुख और 208 करोड रुपए	प्रभाव और 208.69 करोड़ रुपए
18	तालिका सी पी एम (क्रम संख्या 3)	परिष्करण	परिष्करण हानि
19	तालिका अन्य अंतिम कालम)	36.0 59.2 41.9	36.07 59.23 41.92
20	12 (नीचे से)	उत्पादन/	उत्थापन
20	4 (नीचे से)	जनवरी 1987 तक	जनवरी 1989 तक
33	8	अतिरिक्त	अतिरिक्त लागत
34	1	प्रारम्भ में 11.1 पढ़ा जाए	
37	1	प्रभावित	प्रमाणित
42	अंतिम कालम (तीसरी पंक्ति आंकड़े)	174	17453
42	अंतिम कालम	356	35677
47	1991-92 मानक और अन्तर के नीचे दूसरी की जगह तीसरी तथा तीसरी की जगह दूसरी पंक्ति पढ़ी जाए।		

