

---

परिणाम -रूपरेखा दस्तावेज (आर एफ डी)  
2011-2012  
के लिए दिशा-निर्देश

---

(01 अप्रैल, 2011 - 31 मार्च, 2012)

मंत्रिमंडल सचिवालय  
भारत सरकार

---

परिणाम -रूपरेखा दस्तावेज (आर एफ डी)

2011-2012

के लिए दिशा-निर्देश

---

1. पृष्ठभूमि

प्रधान मंत्री ने 11 सितंबर, 2009 को प्रधान मंत्री कार्यालय की अंटि0सं0-1331721/पीएमओ/2009-पीओएल के द्वारा “सरकारी विभागों के लिए निष्पादन मॉनीटरिंग और मूल्यांकन पद्धति (नि.मा.मू.प.)” की रूपरेखा को अनुमोदित किया। निष्पादन मॉनीटरिंग और मूल्यांकन पद्धति के अंतर्गत, प्रत्येक विभाग एक परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज (आरएफडी) तैयार करेगा।

परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज में उन सर्वाधिक महत्वपूर्ण परिणामों का सारांश दिया जाता है जो कोई विभाग/मंत्रालय उस वित्त वर्ष के दौरान प्राप्त करने की आशा करता है। इस दस्तावेज के दो मुख्य उद्देश्य हैं : (क) विभाग के फोकस को प्रक्रियोन्मुखी से हटाकर परिणामोन्मुखी करना, और (ख) वर्ष के अंत में विभाग के समग्र निष्पादन के मूल्यांकन के लिए तटस्थ और न्यायोचित आधार प्रदान करना।

निम्नलिखित दिशा-निर्देशों को मोटे तौर पर तीन भागों में बांटा गया है : (I) परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज का फॉर्मेट ; (II) मूल्यांकन की प्रणाली; तथा (III) परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज की प्रक्रिया और समय-सीमाएं।

I. परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज का फॉर्मेट

परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज (आर एफ डी) मूलतः जनादेश का प्रतिनिधित्व करने वाले मंत्री और इस जनादेश को कार्यान्वित करने वाले विभाग के सचिव के मध्य बनी सहमति का एक रिकॉर्ड है। इस दस्तावेज में न केवल पूर्व-सहमत उद्देश्य, नीतियां, कार्यक्रम और परियोजनाएं होती हैं वरन् उन्हें क्रियान्वित करने में हुई प्रगति को आंकने के लिए सफलता-सूचक और लक्ष्य भी होते हैं। पूर्व-सहमत कार्रवाइयों का सफलतापूर्वक कार्यान्वयन सुनिश्चित करने के लिए परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज में आवश्यक प्रचालनात्मक स्वायत्ता भी शामिल की जाए।

परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज (आरएफडी) में तीन मूलभूत प्रश्नों के उत्तर देने का प्रयास किया जाता है:

- (क) उस वर्ष के लिए विभाग के मुख्य उद्देश्य क्या हैं?
- (ख) इन उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए क्या कार्रवाइयां प्रस्तावित हैं?
- (ग) वर्ष के अंत में कोई यह कैसे जान पाएगा कि इन कार्रवाइयों को कार्यान्वित करने में कितनी प्रगति हुई? अर्थात्, संगत सफलता-सूचक और उनके लक्ष्य क्या हैं?

परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज के नीचे दिए अनुसार पाँच भाग होने चाहिए:

- भाग 1 मंत्रालय का विज्ञान, मिशन, उद्देश्य और प्रकार्य।
- भाग 2 मुख्य उद्देश्यों, सफलता-सूचकों और लक्ष्यों में परस्पर प्राथमिकताएं।
- भाग 3 सफलता-सूचकों के रूझान मूल्य।
- भाग 4 सफलता-सूचकों और प्रस्तावित मूल्यांकन प्रणाली का विवरण और परिभाषा।
- भाग 5 अन्य विभागों से ऐसा अपेक्षित विशिष्ट कार्य-निष्पादन, जो पूर्व-सहमत नतीजे देने के लिए पूर्णावश्यक है।

भाग 1: मंत्रालय का विज्ञान, मिशन, उद्देश्य और प्रकार्य

इस भाग में परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज के लिए प्रसंग और पृष्ठभूमि दिए जाएंगे। किसी विभाग के लिए विज्ञान और मिशन तैयार करना एक महत्वपूर्ण कार्य है। आदर्शतः, विज्ञान और मिशन, विभाग द्वारा की गई एक कार्यनीतिक नियोजन प्रक्रिया के सह-उत्पाद होने चाहिए। दोनों अवधारणाएं आपस में संबंधित हैं और प्रबंधन संबंधी साहित्य में दोनों के विषय में काफी कुछ लिखा गया है। यहां हम परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज के इस भाग को तैयार करने के लिए कुछ कार्यसाधक दिशा-निर्देश देंगे।

*विज्ञान* किसी विभाग के लिए एक आदर्श स्थिति है। यह एक ऐसी स्थिति है जिसमें नेतृत्व, भविष्य में उस विभाग को देखना चाहता है।

विभाग का *मिशन* इस विज्ञान का व्यावहारिक पक्ष है। मिशन ही विभाग के अस्तित्व का सर्वस्व है।

विज्ञान एक प्रतीक है, एक ऐसा निमित्त जिससे हम साझीदारों (ज्यादातर कर्मचारियों और कभी-कभी अन्य) को जोड़ना चाहते हैं। जैसा कि कहा जाता है, लोग तभी बेहतर काम करते हैं जब वे किसी लक्ष्य के बजाय किसी निमित्त के लिए कार्य कर रहे हों। विज्ञान उन्हें वह निमित्त प्रदान करता है।

विज्ञान किसी विभाग विशेष की एक दीर्घावधिक, व्यापक और सर्वोपरि अवधारणा है। इसलिए कोई विज्ञान अवधारणा साल दर साल तब तक नहीं बदलती जब तक कि विभाग की पुनर्संरचना न हो और भविष्य में उससे बिल्कुल भिन्न कार्य करने की अपेक्षा न की जाए।

विज्ञान के अन्दर “विज्ञान को कैसे हासिल करें” का विचार कभी भी शामिल नहीं किया जाना चाहिए। उदाहरण के तौर पर, ‘विमानन उद्योग में सबसे पसंदीदा ब्रांड बनना’ विज्ञान का एक उत्तम अभिकथन है जिसे यदि “विश्व-स्तरीय ‘इन-फ्लाइट’ सेवाएं प्रदान करके विमानन उद्योग में सबसे पसंदीदा ब्रांड बनना” में परिवर्तित कर दिया जाए तो यह विज्ञान अस्पष्ट हो जाएगी। विज्ञान में “विज्ञान को कैसे हासिल करें” को शामिल न करने का कारण यह है कि किसी विज्ञान का यह भाग समय के साथ बदलता रहता है।

विज्ञान की अवधारणा को कागज पर उतारना तो कठिन नहीं है, समस्या तो होती है कर्मचारियों को उससे जोड़े रखने में। कई बार, विज्ञान, मिशन, तथा कार्यनीति (स्ट्रेटिजी) जैसे शब्द अपनी महत्ता खोकर उपेक्षित होने लगते हैं। ऐसा मुख्यतः तब होता है जब नेतृत्व, विज्ञान/मिशन तथा लोगों के दैनिक काम-काज के बीच संबंध स्थापित न कर पाए। प्रायः कर्मचारी विज्ञान, मिशन तथा अपने लक्ष्यों और प्राथमिकताओं के बीच अंतर पाते हैं। यदि इस अंतर के पीछे कोई तर्कसंगत/ युक्तिसंगत कारण होता भी है तो वह बताया नहीं जाता। अतः मंत्रालय के नेतृत्व (मंत्री तथा सचिव) को चाहिए कि वे विभिन्न वर्गों के अधिकाधिक लोगों से विचार-विमर्श करके एक ऐसी विज्ञान तैयार करे जिसे मंत्रालय/विभाग के कर्मचारी अपना सकें।

विज्ञान, 5-10 वर्षों के लिए बनाई जानी चाहिए। यदि यह इससे कम वर्षों के लिए होगी तो मात्र युक्तिपूर्ण रूपरेखा बन कर रह जाएगी और यदि (मान लीजिए) 20 से अधिक वर्षों के लिए होगी तो कार्यनीति का सामंजस्य विज्ञान के साथ बैठाना मुश्किल हो जाएगा।

एक अच्छे विज्ञान अभिकथन की विशेषताएं:

- यह पढ़ने और समझने में आसान हो।
- यह संक्षिप्त और सटीक हो जो लोगों को सोचने के लिए प्रेरित करे।
- मंजिल के बारे में बताए, रास्तों के बारे में नहीं।
- यह अर्थपूर्ण हो, बहुत अधिक बंधनरहित न हो और अविश्वसनीय न लगे।
- लोगों में जोश और ऊर्जा जगाए।
- मुश्किल समय में भी प्रेरित करे।
- जो प्राप्त होने योग्य लगे, साथ ही चुनौतीपूर्ण हो तथा हमें अपनी क्षमताओं से बढ़कर कार्य करने के लिए बाध्य करे।

विज्ञान से लेकर उद्देश्यों तक की सम्पूर्ण प्रक्रिया अत्यंत आवृत्तिमूलक है। प्रश्न यह है कि हम कहां से प्रारम्भ करें? हम यह प्रबल सिफारिश करते हैं कि विज्ञान और मिशन के अभिकथन बनाते समय उस पर बंधनों, क्षमताओं तथा वातावरण का प्रभाव नहीं पड़ना चाहिए, जैसे कि कई सशस्त्र बलों की यह विज्ञान: 'देश को बाहरी खतरों से सुरक्षित तथा संकटमुक्त रखना'। इस विज्ञान से कोई समझौता नहीं किया जा सकता तथा यह संगठन को प्रेरित करती है कि वह क्षमताओं तथा संसाधनों की कमी से पार पाकर इसे हासिल करने के मार्ग तलाश करे। विज्ञान एक स्तम्भ के समान है, एक ऐसी स्थिति, एक ऐसा स्वप्न जो विवेकपूर्ण है लेकिन कुछेक विरल परिस्थितियों को छोड़कर इससे समझौता नहीं किया जा सकता।

मिशन विज्ञान का अनुसरण करता है:

हम यह प्रबल सिफारिश करते हैं कि मिशन विज्ञान का अनुसरण करे। ऐसा इसलिए है क्योंकि संगठन का विज्ञान पाने के लिए उसका प्रयोजन बदल सकता है। मंत्रालय/विभाग का मिशन, इस विज्ञान का व्यावहारिक पक्ष है। मिशन ही विभाग के अस्तित्व का सर्वस्व है। विज्ञान एक बड़े संकल्पना-चित्र के समान है और मिशन उसे पाने के लिए किया गया आवश्यक कार्य।

किसी भी विभाग का मिशन ही उसके अस्तित्व का प्रयोजन है। एक तरह से यह विज्ञान प्राप्त करने का मार्ग है।

उद्देश्य:

किसी विभाग द्वारा एक विनिर्दिष्ट समयावधि (लघु-मध्यम-दीर्घ) में चुनिंदा नीतियों और कार्यक्रमों के द्वारा किसी विशेष सेक्टर में हासिल की जाने वाली विकासात्मक अपेक्षाएं ही उद्देश्य हैं। उदाहरण के तौर पर, स्वास्थ्य और परिवार कल्याण मंत्रालय के उद्देश्यों में निम्नलिखित को शामिल किया जा सकता है: (क) पाँच वर्ष से कम उम्र के बच्चों में शिशु-मृत्युदर को कम करना; और (ख) विकास योजना के अंत तक मातृ मृत्युदर को (30 प्रतिशत तक) कम करना।

उद्देश्य दो प्रकार के हो सकते हैं: (क) परिणाम संबंधी उद्देश्य जो प्राप्त किए जाने वाले नतीजों के बारे में बताते हैं, और (ख) प्रक्रिया संबंधी उद्देश्य जो इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के साधनों को विनिर्दिष्ट करते हैं। जहां तक संभव हो, विभाग को परिणाम संबंधी उद्देश्यों पर ही फोकस करना चाहिए।

उद्देश्य, संगत पंचवर्षीय योजना, राष्ट्रीय अग्रणी स्कीमों, संगत सेक्टर तथा विभाग की प्राथमिकताओं और कार्यनीतियों, राष्ट्रपति के अभिभाषण, घोषणापत्र तथा सरकार द्वारा समय-समय पर की गई उदघोषणाओं/बनाई गई कार्यसूचियों में व्यक्त किए गए संगत राष्ट्रीय उद्देश्यों की प्राप्ति और उनके समर्थन से सीधे तौर पर जुड़े होने चाहिए।

उद्देश्य, विभाग की विज्ञान तथा मिशन अभिकथनों से ही लिए जाएं तथा इन्हीं से संबद्ध भी होने चाहिए।

इस भाग में विभाग के प्रकार्य भी दिए जाने चाहिए। ये प्रकार्य, उस विभाग/मंत्रालय को आबंटित कार्य के अनुसार होने चाहिए।

भाग 2: मुख्य उद्देश्यों, सफलता-सूचकों और लक्ष्यों में परस्पर प्राथमिकता।

परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज के भाग 2 के केंद्र में तालिका 1 है। आगे इस तालिका के प्रत्येक कॉलम के दिशा-निर्देशों के बारे में बताया गया है।

कॉलम 1: विभाग के मुख्य उद्देश्यों का चयन करें

सभी उद्देश्यों की सूची में से उन मुख्य उद्देश्यों का चयन करें जिन पर वर्तमान परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज में फोकस किया जाएगा। यहां कुछ अति महत्वपूर्ण एवं संगत उद्देश्यों का ही चयन करना व उन पर फोकस करना महत्वपूर्ण है।

तालिका 1: परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज (आरएफडी) का फॉर्मेट

कॉलम 1	कॉलम 2	कॉलम 3	कॉलम 4		कॉलम 5	कॉलम 6				
उद्देश्य	अधिमानता	कार्रवाईयां	सफलता -सूचक	यूनिट	अधिमानता	लक्ष्य/मानदण्ड मूल्य				
						उत्कृष्ट	बहुत अच्छा	अच्छा	ठीक- ठाक	खराब
						100%	90%	80%	70%	60%
उद्देश्य 1		कार्रवाई 1								
		कार्रवाई 2								
		कार्रवाई 3								
उद्देश्य 2		कार्रवाई 1								
		कार्रवाई 2								
		कार्रवाई 3								
उद्देश्य 3		कार्रवाई 1								
		कार्रवाई 2								
		कार्रवाई 3								

कॉलम 2: उद्देश्यों की सापेक्ष अधिमानता निर्धारित करें

परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज के उद्देश्यों को, उनकी महत्ता के अनुसार प्राथमिकता के अवरोही क्रम में लगाया जाना चाहिए और इन उद्देश्यों के साथ विशिष्ट अधिमानताएं जोड़ी जानी चाहिए। भारसाधक मंत्री, विभागीय उद्देश्यों में परस्पर प्राथमिकताएं निर्धारित करेगा और सभी अधिमानताओं का योग 100 होना चाहिए।

कॉलम 3: विभागीय उद्देश्यों को प्राप्त करने के साधन (कार्रवाईयां) निर्दिष्ट करें

विभाग को, प्रत्येक उद्देश्य के लिए अपेक्षित नीतियों, कार्यक्रमों, स्कीमों और परियोजनाओं को निर्दिष्ट करना होगा। प्रायः किसी उद्देश्य के साथ एक अथवा एक से अधिक नीतियां संबद्ध होती हैं। उद्देश्य वांछित 'लक्ष्य' को दर्शाता है और संबद्ध नीतियां, कार्यक्रम और परियोजनाएं वांछित "साधनों" को दर्शाते हैं। इन साधनों को प्रत्येक उद्देश्य के अंतर्गत "कार्रवाईयां" के रूप में सूचीबद्ध किया गया है।

कॉलम 4: सफलता के सूचक निर्दिष्ट करें

कॉलम 3 में विनिर्दिष्ट प्रत्येक “कार्रवाई” के लिए, विभाग को एक अथवा एक से अधिक “सफलता-सूचकों” को निर्दिष्ट करना होगा। उन्हें “मुख्य कार्य-निष्पादन सूचक (केपीआई)” अथवा “मुख्य परिणाम सूचक (केआरआई)” के रूप में भी जाना जाता है। सफलता-सूचक, नीति, कार्यक्रम, स्कीम और परियोजना में हुई प्रगति का मूल्यांकन करने के लिए साधन उपलब्ध कराता है। कभी-कभी, पूरी स्थिति की व्याख्या करने के लिए एक से अधिक सफलता-सूचकों की आवश्यकता हो सकती है।

विभागीय निष्पादन में सुधार लाने की प्रेरणा देने वाले सफलता-सूचक, महत्वपूर्ण प्रबंधन उपकरण हैं। ये किसी संगठन के मुख्य कार्य को दर्शाने वाले होने चाहिए और इनसे जवाबदेही में मदद मिलनी चाहिए। यदि किसी उद्देश्य के साथ अनेक कार्रवाइयां संबद्ध हैं, तो किसी विशेष उद्देश्य को दिया गया अधिमान सभी संगत सफलता सूचकों में बांट दिया जाना चाहिए।

सफलता-सूचकों में विभागीय निष्पादन के गुणात्मक तथा परिमाणात्मक, दोनों पहलुओं पर ध्यान दिया जाना चाहिए।

सफलता-सूचकों का चयन करते समय, किसी भी दोहराव से बचना चाहिए। उदाहरण के लिए, परिणाम देने और निष्पादन संबंधी एक सामान्य श्रृंखला चित्र 1 में दी गई है। इस परिणाम श्रृंखला का एक उदाहरण चित्र 2 में दिया गया है।

नीचे दिया गया चित्र परिणाम श्रृंखला के एक प्रतिदर्श को दर्शाता है।

#### परिणाम आधारित प्रबंधन

परिणाम	लक्ष्य (प्रभाव)	समाज में दीर्घावधिक, व्यापक सुधार
	परिणाम	ग्राहकों पर आउटपुट के मध्यवर्ती प्रभाव
	आउटपुट्स	तैयार किए गए उत्पाद तथा सेवाएं
कार्यान्वयन:	गतिविधियां	कार्मिकों द्वारा इनपुट्स को आउटपुट्स में परिवर्तित करने के लिए किए जाने वाले कार्य
	इनपुट्स	वित्तीय, मानव तथा भौतिक संसाधन

चित्र 1: एक सामान्य परिणाम श्रृंखला

## परिणाम आधारित प्रबंधन: प्रौढ साक्षरता

लक्ष्य (प्रभाव)	उच्चतर वेतन स्तर; अधिक कौशल वाले कार्यो तक पहुंच में वृद्धि
परिणाम	साक्षरता कौशल में वृद्धि; रोजगार के अधिक अवसर
आउटपुट्स	साक्षरता पाठ्यक्रमों को पूरा करने वाले प्रौढ व्यक्तियों की संख्या
गतिविधियां	साक्षरता प्रशिक्षण पाठ्यक्रम
इनपुट्स	सुविधाएं, प्रशिक्षक, सामग्री

### चित्र 2: परिणाम श्रृंखला का एक उदाहरण

यदि हम परिणाम (साक्षरता में वृद्धि) को सफलता-सूचक के एक रूप में प्रयोग करते हैं तो इनपुट्स और गतिविधियों का भी अतिरिक्त सफलता-सूचकों के रूप में प्रयोग, दोहराव माना जाएगा।

आदर्शतः ऐसे सफलता-सूचक होने चाहिए जो परिणामों तथा प्रभावों का आकलन करें। तथापि, कभी-कभी डाटा की कमी की वजह से केवल गतिविधियों या आउटपुट का आकलन ही संभव हो पाता है।

कॉलम 5: सफलता-सूचकों की सापेक्ष अधिमानताएं निर्धारित करें

यदि किसी उद्देश्य के साथ एक से अधिक कार्रवाई संबद्ध हों, तो इन कार्रवाइयों के कार्यान्वयन में हुई प्रगति को आंकने के लिए प्रत्येक कार्रवाई में एक या अधिक सफलता-सूचक होने चाहिए। ऐसे मामले में हमें, उद्देश्य की अधिमानता को उद्देश्य से संबद्ध विभिन्न सफलता-सूचकों में बांटना होगा।

कॉलम 6: सफलता-सूचकों हेतु लक्ष्य निर्धारित करें

अगला कदम है-- प्रत्येक सफलता-सूचक हेतु एक लक्ष्य का चयन करना। कार्य-निष्पादन में सुधार लाने के लिए लक्ष्य प्रेरक-माध्यम का काम करते हैं। अतः लक्ष्य के स्तरों में लचीलेपन एवं महत्वाकांक्षा के घटक निहित होने चाहिए। तथापि, वे प्राप्त करने योग्य भी होने चाहिए। यह संभव है कि व्यापक सुधार लाने के लक्ष्यों के कारण परिवर्तन से जुड़ी असहजता उत्पन्न हो, परन्तु अत्यधिक अपेक्षा करने वाले अथवा अयथार्थपरक लक्ष्यों का दीर्घावधि में मनोबल को क्षीण करने वाला प्रभाव भी हो सकता है।

लक्ष्य को निम्नलिखित पाँच-स्तरीय पैमाने के अनुसार दर्शाया जाना चाहिए:-

उत्कृष्ट	बहुत अच्छा	अच्छा	ठीक-ठाक	खराब
100%	90%	80%	70%	60%

आशा की जाती है कि बजटीय लक्ष्यों को 90% (बहुत अच्छा) स्तर पर रखा जाएगा। 60% से नीचे के निष्पादन पर, विभाग को 0% का स्कोर प्राप्त होगा।

### भाग 3: सफलता-सूचकों के रुझान मूल्य

प्रत्येक सफलता-सूचक और उससे संबंधित लक्ष्य हेतु परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज में लक्ष्य का मूल्य तथा विगत दो वर्षों के वास्तविक मूल्य और आगामी दो वर्षों के प्रक्षेपित मूल्य भी दिए जाएं। विगत दो वर्षों के लिए लक्ष्य के मूल्यों को शामिल करने से वास्तविक मूल्यों के साथ उनकी आमने-सामने तुलना होने से वर्तमान वर्ष के लिए लक्ष्य का मूल्य निर्धारित करने में मदद मिलेगी।

तालिका 2: सफलता-सूचकों के रुझान मूल्य

उद्देश्य	कार्रवाईयां	सफलता-सूचक	यूनिट	वित्त वर्ष 09/10 के लिए वास्तविक मूल्य	वित्त वर्ष 10/11 के लिए वास्तविक मूल्य (प्रत्याशित)	वित्त वर्ष 11/12 के लिए लक्ष्य मूल्य	वित्त वर्ष 12/13 के लिए प्रक्षेपित मूल्य	वित्त वर्ष 13/14 के लिए प्रक्षेपित मूल्य
उद्देश्य 1	कार्रवाई 1							
	कार्रवाई 2							
	कार्रवाई 3							
उद्देश्य 2	कार्रवाई 1							
	कार्रवाई 2							
	कार्रवाई 3							
उद्देश्य 3	कार्रवाई 1							
	कार्रवाई 2							
	कार्रवाई 3							

### भाग 4: सफलता-सूचकों एवं प्रस्तावित मूल्यांकन प्रणाली की व्याख्या और परिभाषा।

परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज में एक ऐसा भाग होना चाहिए जिसमें विभिन्न सफलता-सूचकों और प्रस्तावित मूल्यांकन प्रणाली की ब्यौरेवार परिभाषाएं दी गई हों। जहां संभव हो, वहां प्रस्तावित सफलता-सूचकों का प्रयोग करने के लिए तर्काधार दिया जाए।

भाग 5: पूर्व-सहमत परिणाम देने के लिए अन्य विभागों से अपेक्षित पूर्णावश्यक विशिष्ट कार्य-निष्पादन।

इस भाग में अन्य विभागों की ऐसी प्रत्याशाएं शामिल होनी चाहिए जिनका विभाग के कार्य-निष्पादन पर प्रभाव पड़ता हो। इन प्रत्याशाओं का उल्लेख ऐसे शब्दों में किया जाए जिनसे इनके परिमाण, विशेषता का पता चले और जिनसे इनका आकलन किया जा सके।

## II. मूल्यांकन प्रणाली

वर्ष के अंत में, हम सरकारी विभाग की उपलब्धियों का अवलोकन करते हैं, उनकी लक्ष्यों के साथ तुलना करते हैं और समग्र स्कोर निर्धारित करते हैं। तालिका 3 में स्वास्थ्य सेक्टर का एक उदाहरण दिया गया है। सरलता के लिए, मूल्यांकन प्रणाली प्रदर्शित करने हेतु हमने एक उद्देश्य लिया है।

तालिका 3 के कॉलम 6 में, उपलब्धि का प्रारंभिक स्कोर, उपलब्धि की तुलना पूर्व-सहमत लक्ष्य मूल्यों के साथ करके, प्राप्त किया गया है। उदाहरण के लिए, प्रथम सफलता-सूचक (प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल केन्द्रों में वृद्धि का प्रतिशत) की उपलब्धि 15% है। यह उपलब्धि 80% (अच्छा) और 70% (ठीक-ठाक) के बीच है और इसलिए “प्रारंभिक स्कोर” 75% है।

कॉलम 6 में, उपलब्धि का भारत प्रारंभिक स्कोर, प्रारंभिक स्कोर को सापेक्ष अधिमानताओं से गुणा करके प्राप्त किया गया है। इस प्रकार, प्रथम सफलता-सूचक के लिए, भारत प्रारंभिक स्कोर 75% को 0.50 से गुणा करके प्राप्त किया गया है। इससे भारत स्कोर 37.5% आता है।

अंत में, समग्र स्कोर की गणना, उपलब्धियों के सभी भारत प्रारंभिक स्कोरों को जोड़कर की जाती है। तालिका 3 में, समग्र स्कोर की गणना 84.5 है।

समग्र स्कोर, उस स्तर को दर्शाता है जो संबंधित सरकारी विभाग अपने उद्देश्य को पूरा करने में हासिल कर सका। हमारे परिकल्पित उदाहरण में विभाग ने 84.5% का स्कोर प्राप्त किया। इसका अर्थ यह है कि इस उद्देश्य की तुलना में इस विभाग के कार्य-निष्पादन का मूल्यांकन “बहुत अच्छा” के रूप में आंका गया।

ऊपर दर्शाई गई प्रणाली श्रेष्ठ है और प्रयोग में सदा परिणामदायी है। विभिन्न सरकारी विभागों के भिन्न-भिन्न उद्देश्य होंगे और उनके सफलता-सूचक भी उनके समरूप होंगे। फिर भी, वर्ष के अंत में प्रत्येक विभाग, विगत वर्ष के लिए अपने समग्र स्कोर की गणना कर सकेगा। यह समग्र स्कोर, उस स्तर को प्रदर्शित करेगा जो वह विभाग पूर्व-नियत लक्ष्यों को प्राप्त करने में हासिल कर सका।

विभागीय मूल्यांकन	समग्र स्कोर का मूल्य
उत्कृष्ट	100% - 96%
बहुत अच्छा	95% - 86%
अच्छा	85% - 76%
ठीक-ठाक	75% - 66%
खराब	65% और उससे नीचे

तालिका 3: वर्ष के अंत में निष्पादन मूल्यांकन का उदाहरण

कॉलम 1	कॉलम 2	कॉलम 3		कॉलम 4	कॉलम 5					कॉलम 6			
उद्देश्य	कार्रवाई	मानदण्ड/सफलता-सूचक	यूनिट	अधिमानता	लक्ष्य/मानदण्ड के मूल्य					उपलब्धि	प्रारंभिक स्कोर	भारित प्रारंभिक स्कोर	
					उत्कृष्ट	बहुत अच्छा	अच्छा	ठीक-ठाक	खराब				
					100%	90%	80%	70%	60%				
बेहतर ग्रामीण स्वास्थ्य	प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल तक पहुंच में सुधार	1	प्राथमिक स्वास्थ्य देखभाल केन्द्रों की संख्या में वृद्धि का प्रतिशत	%	.50	30	25	20	10	5	15	75%	37.5%
		2	20 किमी के अंदर प्राथमिक स्वास्थ्य केन्द्र तक पहुंच वाले लोगों की संख्या में वृद्धि का प्रतिशत	%	.30	20	18	16	14	12	18	90%	27%
		3	31 दिसम्बर, 2009 तक आईएसओ 9000 प्रमाणन वाले अस्पतालों की संख्या	%	.20	500	450	400	300	250	600	100%	20%
											समग्र स्कोर =	84.5%	

### III. परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज की प्रक्रिया तथा समय-सीमाएं

#### क. वर्ष का आरंभ

- प्रत्येक वित्तीय वर्ष के प्रारंभ में, संबंधित मंत्री के अनुमोदन से, प्रत्येक विभाग एक परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज (आरएफडी) तैयार करेगा जो इन दिशा-निर्देशों के अनुरूप होगा।
- परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज में सूचीबद्ध प्राथमिकताओं के अनुरूप नतीजे हासिल करने के लिए, भारसाधक मंत्री, मंत्रालय/विभाग के लिए प्रस्तावित कार्यकलापों और स्कीमों को अनुमोदित करेगा। भारसाधक मंत्री, तत्संबंधी सफलता-सूचकों (मुख्य परिणाम क्षेत्र - केआरए या मुख्य कार्य-निष्पादन सूचक - केपीआई) और समयबद्ध लक्ष्यों को भी अनुमोदित करेंगे ताकि इन उद्देश्यों को हासिल करने में हुई प्रगति का आकलन किया जा सके।
- संबंधित वर्ष के लिए प्रस्तावित बजटीय आबंटनों के आधार पर, प्रतिवर्ष 5 मार्च तक परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज का प्रारूप तैयार कर लिया जाएगा। विभिन्न विभागों में एकरूपता, सामंजस्य और समन्वित कार्रवाई सुनिश्चित करने के लिए मंत्रिमंडल सचिवालय इन प्रारूपों का पुनर्विलोकन करेगा और संबंधित मंत्रालयों/विभागों को फीडबैक देगा। यह प्रक्रिया प्रतिवर्ष 31 मार्च तक पूरी कर ली जाएगी।
- सभी परिणाम-रूपरेखा दस्तावेजों के अंतिम पाठ प्रतिवर्ष 15 अप्रैल तक संबंधित मंत्रालयों की वेबसाइटों पर डाल दिए जाएंगे।
- प्रत्येक विभाग/मंत्रालय का परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज प्रत्येक वर्ष की 15 अप्रैल तक मंत्रिमंडल सचिवालय को भेज दिया जाएगा। इसमें बजट प्रावधानों और विशेषकर परिणामी बजट का ध्यान रखा जाएगा। परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज इस तरह से तैयार किए जाएंगे ताकि उनकी तिमाही मॉनिटरिंग संभव हो सके। तिमाही रिपोर्टें मंत्रिमंडल सचिवालय को प्रस्तुत की जाएंगी।

#### ख. वर्ष के दौरान

छः माह के बाद, परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज के साथ-साथ वर्ष के प्रारंभ में निष्पादन के लिए निर्धारित लक्ष्यों के मुकाबले प्रत्येक मंत्रालय/विभाग की उपलब्धियों का सरकारी कार्य-निष्पादन पर उच्चाधिकार-प्राप्त समिति द्वारा पुनर्विलोकन किया जाएगा। इस समिति में मंत्रिमंडल सचिव, वित्त सचिव, व्यय सचिव, सचिव (योजना आयोग), सचिव (निष्पादन प्रबंधन) तथा यदि आवश्यक हो, तो संबंधित विभाग का सचिव शामिल होंगे। इस चरण पर, उस समय की प्राथमिकताओं के मद्देनजर, परिणाम-रूपरेखा दस्तावेजों का पुनर्विलोकन करके लक्ष्य फिर से तय करने पड़ सकते हैं। इससे सूखे की स्थिति, प्राकृतिक आपदाओं अथवा महामारियों जैसी अप्रत्याशित परिस्थितियों को रूपरेखा में शामिल करना संभव हो सकेगा। सरकारी कार्य-निष्पादन पर उच्चाधिकार-प्राप्त समिति की रिपोर्ट, संबंधित मंत्री की मार्फत, आगे की यथावश्यक कार्रवाई के लिए प्रधान मंत्री को प्रस्तुत कर दी जाएगी।

#### ग. वर्ष की समाप्ति

- वर्ष की समाप्ति पर, सभी मंत्रालय/विभाग, पूर्व-सहमत परिणामों तथा उनकी तुलना में मंत्रालय/विभाग की उपब्धियों का पुनर्विलोकन करेंगे और निर्धारित फॉर्मेट में उन्हें सूचीबद्ध करते हुए एक रिपोर्ट तैयार करेंगे। अपेक्षा की जाती है कि इस रिपोर्ट को प्रतिवर्ष 1 मई तक अंतिम रूप दे दिया जाएगा।
- मंत्रिमंडल सचिवालय द्वारा जांच के बाद, ये परिणाम प्रत्येक वर्ष 01 जून तक मंत्रिमंडल के समक्ष सूचनार्थ रखे जाएंगे।

#### IV. 2011-2012 के परिणाम-रूपरेखा दस्तावेजों के लिए समयसारिणी

कब	क्या	कौन	
2011	5 मार्च	परिणाम-रूपरेखा (आरएफ) दस्तावेज का अंतिम मसौदा निष्पादन प्रबंधन प्रभाग (पीएमडी), मंत्रिमंडल सचिवालय को प्रस्तुत करें। (चूंकि 05 मार्च, 2011 को शनिवार है, परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज सोमवार, 07 मार्च, 2011 को सायं 5.30 बजे तक प्रस्तुत किए जाएं)	विभाग/मंत्रालय
	15-31 मार्च	परिणाम-रूपरेखा पर तदर्थ कार्य बल (एटीएफ) के साथ पुनरीक्षण बैठकें	विभाग/मंत्रालय/एटीएफ
	12 अप्रैल	सरकारी कार्य-निष्पादन पर उच्चाधिकार-प्राप्त समिति (एचपीसी) के सुझावों को शामिल करने के बाद परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज को अंतिम रूप देना	विभाग/मंत्रालय
	15 अप्रैल	परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज को विभागीय वेबसाइटों पर डालना	विभाग/मंत्रालय
2012	01 मई	वर्ष के दौरान हुई प्रगति पर वर्षांत मूल्यांकन रिपोर्ट प्रस्तुत करना	विभाग/मंत्रालय
	10-18 मई	वर्षांत मूल्यांकन परिणामों पर तदर्थ कार्य बल (एटीएफ) के साथ पुनरीक्षण बैठकें	विभाग/मंत्रालय/एटीएफ
	28 मई	सरकारी कार्य-निष्पादन पर उच्चाधिकार-प्राप्त समिति (एचपीसी) के सुझावों को शामिल करने के बाद वर्षांत मूल्यांकन परिणामों को अंतिम रूप देना	विभाग/मंत्रालय
	01 जून	मूल्यांकन परिणामों को मंत्रिमंडल के समक्ष रखना	विभाग/मंत्रालय
	01 जून	मूल्यांकन परिणामों को मंत्रालय/विभाग की वेबसाइट पर डालना	विभाग/मंत्रालय

## V. अनिवार्य सफलता-सूचक

संवर्धित और सतत विभागीय निष्पादन को बढ़ावा देने के लिए प्रत्येक परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज में निम्नलिखित अनिवार्य सूचक शामिल होने चाहिए।

	उद्देश्य	कार्रवाईयां	सफलता-सूचक	यूनिट	अधिमानता	लक्ष्य/मानदंड मूल्य				
						उत्कृष्ट	बहुत अच्छा	अच्छा	ठीक-ठाक	खराब
						100%	90%	80%	70%	60%
1	परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज प्रणाली की कारगरता	अनुमोदन हेतु मसौदे को समय पर प्रस्तुत करना	समय पर प्रस्तुत करना	दिनांक	2%	7 मार्च, 2011	8 मार्च, 2011	9 मार्च, 2011	10 मार्च, 2011	11 मार्च, 2011
		परिणामों को समय पर प्रस्तुत करना	समय पर प्रस्तुत करना	दिनांक	1%	1 मई, 2011	3 मई, 2011	4 मई, 2011	5 मई, 2011	6 मई, 2011
2	मंत्रालय/विभाग की आंतरिक कार्य-कुशलता/प्रति-क्रियाशीलता / सेवा प्रदान करने में सुधार करना	विभाग के लिए संगत एआरसी II की 3 मुख्य संस्तुतियों की पहचान और क्रियान्वयन	विभाग के लिए संगत एआरसी II की 3 मुख्य संस्तुतियों को अंतिम रूप देना	दिनांक	2%	10 दिसंबर, 2011	15 दिसंबर, 2011	20 दिसंबर, 2011	24 दिसंबर, 2011	31 दिसंबर, 2011
		विभागीय कार्यकलापों से संबंधित भ्रष्टाचार के संभावित क्षेत्रों की पहचान और इनको कम करने के लिए एक कार्रवाई योजना विकसित करना	भ्रष्टाचार के संभावित क्षेत्रों को कम करने के लिए एक कार्रवाई योजना को अंतिम रूप देना	%	2%	10 दिसंबर, 2011	15 दिसंबर, 2011	20 दिसंबर, 2011	24 दिसंबर, 2011	31 दिसंबर, 2011
		विभाग/मंत्रालय में ई-कार्यालय के कार्यान्वयन के लिए एक कार्रवाई योजना	ई-कार्यालय के लिए एक कार्रवाई योजना को अंतिम रूप देना	दिनांक	2%	10 दिसंबर, 2011	15 दिसंबर, 2011	20 दिसंबर, 2011	24 दिसंबर, 2011	31 दिसंबर, 2011

		तैयार करना								
		आईएसओ 9001 प्रमाणन के कार्यान्वयन के लिए एक कार्रवाई योजना तैयार करना	आईएसओ 9001 प्रमाणन के कार्यान्वयन के लिए एक कार्रवाई योजना को अंतिम रूप देना	दिनांक	2%	10 दिसंबर, 2011	15 दिसंबर, 2011	20 दिसंबर, 2011	24 दिसंबर, 2011	31 दिसंबर, 2011
		सेवोत्तम का कार्यान्वयन	नागरिक चार्टर के कार्यान्वयन की स्वतंत्र लेखा-परीक्षा	%	1%	100	95	90	85	80
			लोक शिकायत निवारण प्रणाली के कार्यान्वयन की स्वतंत्र लेखा-परीक्षा	%	1%	100	95	90	85	80
वित्तीय उत्तरदायित्व रूपरेखा का अनुपालन सुनिश्चित करना।	नियंत्रक और महालेखा परीक्षक के ऑडिट पैरा पर एटीएनएस समय पर प्रस्तुत करना	वर्ष के दौरान नियंत्रक और महालेखा परीक्षक द्वारा संसद में रिपोर्ट प्रस्तुत करने की तारीख से तय तिथि (4 महीने) के अंदर प्रस्तुत किए गए एटीएनएस का प्रतिशत		.5	100	90	80	70	60	
	पीएसी की रिपोर्टों पर पीएसी सचिवालय को समय पर एटीआर प्रस्तुत करना	वर्ष के दौरान पीएसी द्वारा संसद में रिपोर्ट प्रस्तुत करने की तारीख से तय तिथि (6 महीने) के अंदर प्रस्तुत किए गए एटीआर का		.5	100	90	80	70	60	

		प्रतिशत							
	31.3.2011 से पहले संसद में प्रस्तुत की गई नियंत्रक और महालेखा परीक्षक की रिपोर्टों के ऑडिट पैरा पर लंबित एटीएन का शीघ्र निपटारा करना	वर्ष के दौरान निपटाई गई लंबित एटीएन का प्रतिशत		.5	100	90	80	70	60
	31.3.2011 से पहले संसद में प्रस्तुत की गई पीएसी की रिपोर्टों पर लंबित एटीआर का शीघ्र निपटारा करना	वर्ष के दौरान निपटाई गई लंबित एटीआर का प्रतिशत		.5	100	90	80	70	60
कुल अधिमानता=				15%					

1. निष्पादन मॉनीटरिंग और मूल्यांकन प्रणाली से संबंधित उदाहरणों और पृष्ठभूमि सामग्री के लिए कृपया हमारी वेबसाइट [www.performance.gov.in](http://www.performance.gov.in) देखें।
2. निष्पादन प्रबंधन प्रभाग, मंत्रिमंडल सचिवालय इन अनिवार्य सूचकों पर सूचना/ब्रीफिंग सत्रों का आयोजन करेगा।

#### VI. परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज प्रस्तुत करने की प्रक्रिया

सभी परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज, निष्पादन प्रबंधन प्रभाग, मंत्रिमंडल सचिवालय को सोमवार, 7 मार्च, 2011 को सायं 5.30 बजे तक निम्नलिखित फॉर्मेट में प्रस्तुत कर दिये जाने चाहिए:

- क. परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज के डाटा को परिणाम-रूपरेखा प्रबंधन प्रणाली (आरएफएमएस) में डाला जाना चाहिए। इसे सोमवार, 7 मार्च, 2011 को सायं 5.30 बजे बंद (लॉक) कर दिया जाएगा। आखिरी समय में कम्प्यूटर संबंधी अड़चनों से बचने के लिए, अच्छा होगा कि संगत परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज डाटा की प्रविष्टि जल्द से जल्द कर दी जाए।

ख. पीडीएफ फॉर्मेट में, परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज की इलेक्ट्रॉनिक प्रति निम्नलिखित ई-मेलों पर भेजी जानी चाहिए:

- [performance-cabsec@nic.in](mailto:performance-cabsec@nic.in),
- [prajapati.trivedi@nic.in](mailto:prajapati.trivedi@nic.in); और
- [RFD-Cabsec@nic.in](mailto:RFD-Cabsec@nic.in)

ग. निष्पादन प्रबंधन प्रभाग, मंत्रिमंडल सचिवालय को 15 मुद्रित प्रतियां निम्नलिखित पते पर दस्ती रूप से भेजी जाएं:

निष्पादन प्रबंधन प्रभाग  
मंत्रिमंडल सचिवालय  
कक्ष सं0 205 (5वां स्कन्ध)  
होटल जनपथ, जनपथ, नई दिल्ली-110001

परिणाम-रूपरेखा प्रबंधन प्रणाली (आरएफएमएस) द्वारा परिणाम-रूपरेखा दस्तावेज प्रस्तुत करने के संबंध में सूचना और सहायता के लिए: श्री कपिल शर्मा, राष्ट्रीय सूचना-विज्ञान केन्द्र (एनआईसी) से दूरभाष सं0 +91-9818026015 अथवा श्रीमती सुचित्रा प्यारेलाल, तकनीकी निदेशक, से +91-11-24365515, +91-11-24305808 पर संपर्क करें।

इन दिशा-निर्देशों से संबंधित सभी प्रकार की पूछताछ के लिए कृपया निम्नलिखित से संपर्क करें:

एस.बी.मंडल  
उप सचिव  
निष्पादन प्रबंधन प्रभाग  
मंत्रिमंडल सचिवालय  
5वां स्कन्ध, होटल जनपथ  
जनपथ, नई दिल्ली-110001  
ई-मेल: [sb.mondal@nic.in](mailto:sb.mondal@nic.in)  
दूरभाष: 011-23741164

