अच्छा वित्त, अच्छा नेतृत्व: विकसित भारत@2047 की राह पर *

श्री स्वामीनाथन जे.

प्रोफ़ेसर नितिन उपाध्याय, अकादमिक अध्यक्ष; प्रोफ़ेसर जाबिर अली, संकाय एवं अनुसंधान अध्यक्ष; प्रोफ़ेसर प्रणब दास और डॉ. आशीष कुमार, इस कार्यक्रम के सम्मेलनाध्यक्ष;

सम्मानित वक्ता, पैनलिस्ट और अतिथि;

संकाय सदस्य, और सबसे बढ़कर, मेरे प्यारे छात्रों।

आप सभी को सुप्रभात।

अपनी बात शुरू करने से पहले, मैं यह कहना चाहता हूँ कि आईआईएम जम्मू, जो सबसे नए आईआईएम में से एक है, में आना मेरे लिए खुशी और सम्मान की बात है। इसने बहुत कम समय में, एक प्रमुख शैक्षणिक संस्थान के रूप में अपनी पहचान बनाई है और आईएफएसी जैसा समेलन इसी यात्रा का हिस्सा हैं - ये संकाय, छात्रों और व्यावसायिकों को एक साथ लाता हैं ताकि वे वित्त और लेखा से जुड़े अहम सवालों पर चर्चा कर सकें।

इस वर्ष का विषय : 'विकसित भारत@2047' का लक्ष्य प्राप्त करने के लिए, समावेशी और सतत आर्थिक विकास की वित्तीय रणनीतियाँ बहुत महत्वाकांक्षी और महत्वपूर्ण है। यह विषय सिर्फ़ नीतिगत कागजातों और बोर्डरूम तक ही सीमित नहीं रहना चाहिए, बल्कि इसे क्लासरूम में भी चर्चा का विषय बनाना चाहिए, क्योंकि आखिरकार यह समय के साथ लोगों के जीवन में होनेवाले सुधार से संबंधित है।

चूंकि आज यहाँ कई युवा एमबीए छात्र मौजूद हैं, इसलिए मैं, एक विनियामक के तौर पर कम और भविष्य के नेताओं से चर्चा करने वाले व्यक्ति के रूप में ज़्यादा बात करना चाहता हूँ।

कल्पना कीजिए कि यह आपकी पहली नौकरी है और आपका पहला वेतन आपके खाते में आता है। आपके पास विकल्प हैं। आप इसे खर्च कर सकते हैं। आप इसे सहेज सकते हैं। या आप इसे निवेश कर सकते हैं। अब रुकें और अपने आप से पूछें: इससे पहले कि आप इन तीनों में से किसी भी का चयन करें, वे कौन सी चीजें हैं जो आप वित्तीय प्रणाली से चाहते हैं?

- **सुरक्षा**, ताकि परिस्थितियां कठिन होने पर भी आपका पैसा सुरक्षित रहे।
- **निष्पक्षता**, ताकि उत्पादों को इस तरह से डिजाइन या बेचा न जाए जो सूचना अंतराल का फायदा उठाता है।
- **विश्वसनीयता**, ताकि सेवाएं दैनिक जीवन में सुचारू रूप से काम करें, और अगर कुछ गलत हो जाता है, तो यहाँ से वहाँ भागदौड़ किए बिना उसका हल हो जाता है।

ये तीन आश्वासन केवल व्यक्तिगत प्राथमिकताएं नहीं हैं। वे यह सोचने का एक उपयोगी तरीका भी हैं कि भारत को किस तरह की वित्तीय प्रणाली की आवश्यकता है क्योंकि हम 2047 की ओर बढ़ रहे हैं।

जीडीपी या प्रति व्यक्ति जीडीपी जैसी बड़ी संख्या के अलावा, विकास दैनिक जीवन की गुणवत्ता जैसे कि बेहतर नौकरियां, सशक्त परिवार, सुरक्षित वित्तीय विकल्प, और झटके लगने पर आघात -सहनीयता के बारे में भी है। यह इस बारे में है कि क्या विकास वास्तविक, विस्तृत- व्यापक और समावेशी लगता है।

इस परिवर्तन में वित्त को महत्वपूर्ण भूमिका निभानी होगी। इसे बचत जुटानी होगी, पूंजी आवंटित करनी होगी और जोखिम का प्रबंधन करना होगा। सही ढंग से किए जाने पर, यह देश भर के उद्यमों और परिवारों का समर्थन करेगा।

इसलिए, प्रथम वेतन प्रश्न केवल एक विचार प्रयोग नहीं है। अगले दो दशकों में, भारत की वित्तीय प्रणाली को आकार देने वाले कई निर्णय आप जैसे लोगों द्वारा बैंकों और एनबीएफसी, फिनटेक और भुगतान फर्मों, ऑडिट और परामर्श, कॉर्पोरेट वित्त और ट्रेजरी, स्टार्ट-अप, और सरकारी एवं सार्वजनिक संस्थानों में लिए जाएंगे।

2047 का भारत केवल प्रौद्योगिकी या पूंजी से आकार नहीं लेगा। आप जैसे युवा छात्रों के नेतृत्व से इसे आकार दिया जाएगा।

वित्त में नेतृत्व का मतलब सिर्फ़ समझदारी नहीं है। यह सही फ़ैसला लेने की क्षमता से संबंधित है। यह अनुशासन के बारे में है। यह इस संबंध में है कि आप किसे बढ़ावा देते हैं, किस पर सवाल उठाते हैं और किसे शुरू में ही ठीक करने का फ़ैसला लेते हैं।

---

* शुक्रवार, 27 फ़रवरी 2026 को भारतीय प्रबंधन संस्थान (आईआईएम), जम्मू में तीसरे अंतरराष्ट्रीय वित्त और लेखांकन सम्मेलन (आईएफएसी) में भारतीय रिज़र्व बैंक के उप गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे का मुख्य भाषण।

जब लोग वित्त के बारे में सोचते हैं, तो अक्सर उनके मन में संख्या, मॉडल और बाज़ारों की बातें आती हैं। ये चीज़ें मायने रखती हैं। लेकिन असल में, वित्त लोगों का एक व्यवसाय है। हर जमाराशि के पीछे एक ऐसा परिवार होता है जो सुरक्षित महसूस करना चाहता है। हर ऋण के पीछे आगे बढ़ने की महत्त्वाकांक्षा होती है। हर बीमा पॉलिसी के पीछे अनिश्चितता का डर होता है। हर धोकाधड़ी के पीछे आलोचनीयता का एक क्षण होता है। नियंत्रण की हर विफलता के पीछे किसी ऐसे व्यक्ति द्वारा उठाया गया एक वास्तविक नुकसान होता है जिसने जोखिम को पूरी तरह नहीं समझा था। अगर आप यह बात याद रखेंगे, तो आप एक बेहतर वित्त पेशेवरऔर बेहतर नेता बनेंगे।

चूंकि यह एक वित्त और लेखांकन सम्मेलन है, इसलिए मैं एक और बात जोड़ना चाहता हूं। वित्त को संख्याओं की आवश्यकता होती है, लेकिन इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि इसे संख्या में अखंडता की भी आवश्यकता होती है। डैशबोर्ड और एआई के युग में, यह भूलना आसान है कि लेखांकन स्पष्टता का विषय है। यह हमें नुकसान को पहचानने, अनिश्चितता को स्वीकार करने, आस्तियों का विवेकपूर्ण तरीके से मूल्य तय करने और कार्यनिष्पादन को इस तरह से बताने के लिए मजबूर करता है कि दूसरे उस पर भरोसा कर सकें। कई संगठनों में, एक अच्छी संस्था और कमजोर संस्थान के बीच का असली अंतर यह नहीं होता कि वह कितनी तेज़ी से बढ़ता है, बल्कि यह होता है कि वह कितनी ईमानदारी से अपना आकलन करता है।

मैं आपके सामने तीन हिस्सों में "करियर कम्पास" प्रस्तुत करना चाहता हूँ। ये कोई तकनीकी नियम नहीं हैं। ये कुछ ऐसे सबक हैं जो मैंने बैंकिंग में अपने सफ़र के दौरान और अक्सर मुश्किल हालात से गुज़रते हुए सीखे हैं। अगर आप इन्हें ध्यान में रखेंगे, तो मेरा मानना है कि आपके निर्णय सही होंगे और आपका नेतृत्व लंबे समय तक बना रहेगा।

ग्राहक का सम्मान करें

इस कम्पास का पहला हिस्सा है ग्राहक का सम्मान करना है। लंबे समय में, ग्राहकों को मिलने वाले अच्छे परिणाम ही सबसे मज़बूत व्यावसायिक रणनीति हैं। इनसे विवाद कम होते हैं, प्रतिष्ठा जोखिम घटता है, और औपचारिक वित्त में लोगों की भागीदारी बनी रहती है।

वित्त में कई समस्याएँ छोटी बातों जैसे कभी-कभी तो सचमुच 'छोटे अक्षरों में लिखी शर्तों' से शुरु होती हैं। जैसे- कोई शुल्क जो साफ़ तौर पर नहीं बताया गया; शर्तों के बीच छिपी हुई कोई बात; ऐसा लोन जिसे लेना तो आसान है पर चुकाना मुश्किल; या कोई ऐसा उत्पाद जो ज़रूरत पूरी करने के लिए नहीं, बल्कि लक्ष्य पूरा करने के लिए बेचा गया हो।

समय के साथ, ये छोटी-छोटी समस्याएँ बड़ी बन जाती हैं। ये शिकायत, विवाद, चूक और ग्राहक को नुकसान पहुँचाने जैसी स्थितियों में स्पष्ट रूप से सामने आती हैं।। इसलिए, हमें ऐसे उत्पाद बनाने और बेचने की कोशिश करनी चाहिए जो उपयुक्त, पारदर्शी और निष्पक्ष हों। सबसे अच्छे नेता नुकसान होने से पहले ही उसे रोक देते हैं। वे समस्याओं के सुर्खियों में आने का इंतज़ार नहीं करते।

वित्तीय मामलों का सम्मान करें

दूसरा हिस्सा है वित्तीय मामलों का सम्मान करना। वित्तीय विवरण आपको बताते हैं कि क्या स्थायी है और क्या नहीं। वे बताते हैं कि आप मज़बूती बना रहे हैं या बस जोखिम को टाल रहे हैं। मुनाफ़े के अलावा, आस्ति गुणवत्ता, निधीयन की स्थिरता, बफ़र की पर्याप्तता और जोखिम संकेंद्रण पर भी ध्यान दें। मज़बूती अच्छे समय में बनती है और मुश्किल समय में पता चलती है।

जब समय अच्छा होता है, तो आपको अनुशासन में ढील देने के कई कारण मिल जाते हैं। प्रतिस्पर्धा बहुत ज़्यादा होती है। लक्ष्य ऊँचे होते हैं। विकास आसान लगता है। जोखिम दूर दिखाई देता है। ठीक उसी समय नेतृत्व सबसे ज़्यादा मायने रखता है। सर्वश्रेष्ठ नेता अच्छे समय का इस्तेमाल बफ़र बनाने, नियंत्रण को बेहतर बनाने और अनुशासन मज़बूत करने के लिए करते हैं। जब बाकी सब जश्न मना रहे होते हैं, तब वे मुश्किल सवालों पर काम करते हैं।

अनुशासन का सम्मान करें

आपके करियर कंपास का तीसरा और आखिरी हिस्सा है अनुशासन का सम्मान करना। वित्त में कई असफलताएं जानकारी की कमी की वजह से नहीं होतीं। वे अनुशासन की असफलताएं होती हैं। लोगों को पता होता था कि क्या गलत हो रहा है, लेकिन वे कुछ नहीं बोलते थे। या वे बोलते थे, लेकिन कोई सुनता नहीं था। या सभी को खतरे के संकेत दिखते थे, लेकिन प्रोत्साहन की वजह से वे नज़रअंदाज़ कर देते थे।

नेताओं के रूप में आपको ऐसी प्रणाली बनाने की कोशिश करनी चाहिए जहाँ विकास, जोखिम और व्यवहार एक-दूसरे के साथ तालमेल बिठाकर चलें। असरदार तरीके से सवाल उठाने को बढ़ावा दें। सही व्यवहार को पुरस्कृत करें क्योंकि आखिर में जो पुरस्कृत होता है, उसे ही दोहराया जाता है। ऐसा माहौल बनाएं जहाँ टीम बिना किसी डर के अपनी चिंताओं को उठा सकें, जहाँ जोखिमों पर ईमानदारी से बात हो, और जहाँ आंकड़ों को जबरदस्ती अच्छा दिखाने की कोशिश न की जाए।

अब मैं इस कंपास को कुछ ऐसी व्यावहारिक तरीकों में बदलता हूँ जिन्हें आप अपने करियर की शुरुआत में अपना सकते हैं।

बेहतर सवाल पूछें

बहुत से लोग पूछते हैं, "हम कितनी तेज़ी से बढ़ रहे हैं?" एक बेहतर सवाल यह है कि "किससे रुकावट आ सकती है?"

- पूछें, "हम क्या धारणाएँ बना रहे हैं, और अगर वे गलत साबित हुए तो क्या होगा?"
- पूछें, "अगर ग्राहक का नकदी प्रवाह कम हो जाए तो क्या होगा?"
- पूछें, "अगर प्रणाली एक दिन के लिए बंद हो जाए तो क्या होगा?"
- पूछें, "अगर किसी तृतीय-पक्ष सेवा-प्रदाता की सेवा में रुकावट आए तो क्या होगा?"
- पूछें, "अगर किसी नए चैनल में धोखाधड़ी बढ़ जाए तो क्या होगा?"

ये सवाल किसी निराशावादी या हर बात पर शक करने वाले इंसान की निशानी नहीं हैं; ये जोखिम- संवेदनशील और विवेकपूर्ण नेता की निशानी हैं।

वित्त में सबसे मूल्यवान कौशल में से एक सिर्फ़ जवाब देना नहीं है। यह सही समय पर सही सवाल पूछना है।

आसान भाषा में बात करें

जो नेता किसी उत्पाद, जोखिम या निर्णय को आसान भाषा में नहीं समझा सकता है, वह अक्सर उसे गहराई से नहीं समझता। कभी-कभी जटिलता आवश्यक हो सकती हैं, लेकिन संभ्रम नहीं होना चाहिए। चाहे आप क्रेडिट, बाजार, अनुपालन,लेखा परीक्षा या फिनटेक में काम करते हों, स्पष्ट रूप से समझाने की आपकी क्षमता बड़ी फायदेमंद होगी।

आसान अल्पावधि के बजाय दीर्घावधि को चुनें

ऐसे पल आएंगे जब आसान रास्ता आकर्षक लगेगा। जैसे उचित परिश्रम में शॉर्टकट लेना; जानकारी देने में थोड़ी ढील देना; मानकों में "अस्थायी" छूट देना; या एक ऐसा लक्ष्य जो आक्रामक बिक्री को बढ़ावा दे। ये समझौते उस समय छोटे लग सकते हैं, लेकिन वे बढ़ते जाते हैं। वित्त में, छोटे समझौते बड़े नुकसान का कारण बन सकते हैं।

अब मैं इसे 'विकसित भारत@2047' की राष्ट्रीय कार्यसूची से जोड़ता हूँ।

भारत के विकास के अगले चरण के लिए तीन चीज़ों के एक साथ होने की आवश्यकता होगी।

- हमें ऐसे उत्पादक क्षेत्रों में पूंजी के निरंतर प्रवाह की आवश्यकता है जो रोजगार और क्षमताओं का सृजन करते हैं।
- हमें ऐसे समावेशन की आवश्यकता है जो सार्थक हो, जहाँ लोगों और छोटे उद्यमों को वित्त तक केवल पहुँच ही प्राप्त नहीं हो बल्कि वे उसका सुरक्षित रूप से इस्तेमाल भी कर सकें।
- और हमें यह सुनिश्चित करने की आवश्यकता है कि वित्त जैसे-जैसे अधिक डिजिटल और डेटा से संचालित होता जा रहा है, ग्राहक परिणाम निष्पक्ष रहें।

यहीं पर आपकी पीढ़ी की परीक्षा होगी, क्योंकि आपकी पीढ़ी ऐसे माहौल में काम करेगी जहाँ हर चीज़ तेज़ी से बड़े पैमाने पर फैलती है।

कोई उत्पाद कुछ ही महीनों में करोड़ों लोगों तक पहुँच सकता है। एक क्रेडिट मॉडल कुछ ही सेकंड में ऋण स्वीकृत कर सकता है। एक भुगतान प्लेटफ़ॉर्म बहुत बड़े पैमाने पर लेन-देन संसाधित कर सकता है। यह पैमाना बहुत असरदार है, लेकिन इसका मतलब यह भी है कि अगर डिज़ाइन खराब हो, नियंत्रण कमज़ोर हों, या प्रोत्साहन सही न हों, तो नुकसान भी तेज़ी से फैल सकता है।

इसलिए, वित्त के क्षेत्र में तेज़ी हमेशा अच्छी बात नहीं होती। कभी-कभी तेज़ी कमज़ोरियों को छिपा देती है। प्रौद्योगिकी एक 'फ़ोर्स मल्टीप्लायर' है। यह अच्छे और बुरे, दोनों तरह के डिज़ाइन के असर को बढ़ा देती है। आख़िरकार, भविष्य उन संस्थानों को ही पुरस्कृत करेगा जो समझदारी के साथ कुशलता और नवोन्मेष को, और आघात-सहनीयता के साथ विकास को जोड़कर चल सकते हैं।

निष्कर्ष

मैं इस बात पर ज़ोर देते हुए अपनी बात समाप्त करना चाहता हूँ कि 'विकसित भारत@2047' का सफ़र एक सामूहिक प्रयास है। इसके लिए ऐसे मज़बूत संस्थानों की ज़रूरत होगी जो हर तरह के हालात में विकास का समर्थन कर सकें; ऐसे समावेशन की

ज़रूरत होगी जो परिवारों और उद्यमों के लिए वास्तविक परिणामों को बेहतर बनाए; और ऐसी ग्राहक सुरक्षा की ज़रूरत होगी जो नवोन्मेष के साथ-साथ चले।

अगर हम पूँजी को क्षमता से, नवोन्मेष को सुरक्षा उपायों से, और समावेशन को कल्याण से जोड़ें, तो 2047 का सपना धीरे-धीरे करोड़ों लोगों के लिए हकीकत बन जाएगा। इसके लिए ऐसे नेताओं की ज़रूरत होगी जो सिद्धांतों के साथ कार्यनिष्पादन को, और अनुशासन के साथ महत्वाकांक्षा को जोड़ सकें।

अपनी बात समाप्त करने से पहले, मैं आईआईएम जम्मू के निदेशक, संकाय, कर्मचारी और छात्रों के समूह का दिल से शुक्रिया अदा करता हूँ जिन्होंने आईएफएसी 2026 के आयोजन में इतनी मेहनत की है। ऐसे मंच क्लासरूम की पढ़ाई को जीवन की वास्तविकताओं से जोड़ने में मदद करते हैं, और वे भविष्य के नेताओं के लिए ज़रूरी समझ-बूझ को और बेहतर बनाते हैं।

इसके साथ ही, मैं आपके लिए एक बहुत ही दिलचस्प और ज्ञानवर्धक सम्मेलन की कामना करता हूँ। जय हिंद।