

25.称赞

Shabashi

在印度一家领先的管理机构中，正在进行前景规划，以制定未来 10 至 15 年的计划。有一天，在茶馆里，一些年轻教师对坐在那里的高级同事说，分享他们对如何管理研究所学术活动的经验和看法。其中一位高级同事 Chidambaram 教授讲述了以下故事。

大约 20 年前，我加入了这个研究所，看看国家级机构是如何建立起来的。我在一个已经建立的印度领先的管理学院学习。我不确定自己对学院的职业和未来感兴趣，所以来到了这里。在这里，我注意到研究所在工业、市场营销、财务（获取和利用资金）、人力资源管理（教师和员工）、业务（运行研究生课程和其他项目）、项目管理等方面都有自己的职能。你可以从事任何一个或更多的工作，而不会像在工业中那样受到压力。两年后，我同意获得永久职位。

我曾经在第一批研究生课程的三个学期中教授三门不同的科目。业务政策（即现在的战略管理），管理控制系统（这是典型的教金融地区的其他地方），改变和创新管理（通常教的行为科学领域）。我也被赋予了安置责任。我们的主任曾不时见我们。有一天，他问我是否有困难。我表达了自己的问题，“除非我确信我所教的是可以完成的，否则我觉得很难教导”，导演笑着点点头说：“Chidambaram 博士说。

教务委员会决定要求他为他的第一门课开发案例材料。因为在勒克瑙的公司并不多，他开发了一个关于踏板车印度公司的三部分案例研究，他惊讶地发现他在管理博士课程中所教的一切都没有解释案件情况。“一个公司应该如何管理和各功能区仍持续近 16 年的亏损（无法支付费用）”，他很感兴趣。

学院甚至工资是中央银行。“在第二年我开始发抖，我们是否也会以同样的方式”他说。

“我不知道怎么解决这个问题，但我确信一定有办法解决的。我教的科目没有解决办法吗？”“他想知道。”“偶然地，我作为未来方向委员会的成员”，这是在一次教师理事会会议上等待一位教师的即席建议下形成的。这是一个 84 页的报告，12 页致力于“我们想成为”和 72 页“如何做到”。由于一些专家认为“透视图不应超过 1-2 页”，所以会员“太笨重”不值得阅读。虽然我起草了这份报告，认为这是一个认真的商业政策学生，但我确信事情是否会按照提议的方式实现。“他补充说。

到第二年年底，我碰巧在阿波罗医院企业有限公司写了一篇文章。从收集数据回来，我越来越确信，我们必须逐渐减少对财政的依赖/外流，“如果阿波罗能独自完成这一切，为什么我们不能这样做呢？”。毕竟，概念上的挑战是相同的。Chidambaram 博士说：“当我发现 7 月 30 日，我们 1988 岁的薪水因为没有拿到支票而被记入帐户时，我觉得时间已经不多了。”。该研究所处于婴儿期，大约四岁。只有很少的教员和很少的、借来的/租用的基础设施。政府资金呆滞，无法制造基础设施。由于师资队伍不平衡，有些人负担重，有些人很少，给了后者时间来争吵。

“于 1989 年 8 月一位新任主任加入。我很佩服她宽容我的苛刻言辞，为什么这个研究所不能把研究生课程的摄入量增加从 30 提高到 100。老实说，如果一个教员一再这样问我，我会很生气的。但她容忍了。然而有一天，到 1991 年 1 月底，她失去了耐心，在教师会议上告诉她，她要任命我为下一个研究生课程的董事长，因为这是她认为可能的唯一方式，让我闭嘴”逗乐 Chidambaram 博士在接下来的几天内，对于新的研究生课程主席任命办公室的命令发出，这通常是在四月中旬完成。1991 年 7 月 1 日，第五批研究生课程有 105 名学生，而不是平时的 30 名。

很多事情都要完成。在 4 个月的时间内，重新安排教室（特殊小椅子的设计，以适应不断增加的批量），宿舍，餐饮设施，计算机中心，安排教师等等。但最后一切都安定下来了。在 25 平方米的广场

上建造 120 个座位的教室是一生活经验。尽管增加了批量，夏季和就业岗位也进行得很顺利。

还有很多其他的事情发生的。研究生课程的费用是合理的，从 5000 卢比提高到 10650 卢比，为了支付这些费用，并确保当批量达到 180 个时，研究所不需要经过该部门的任何经常性补助金，其他机构也不需要。费用减少了。指定阅读书籍没有减少反而给予退还的基础上使成本在两年。研究生课程宿舍成本降低从每月 800 卢比卢比 300 卢比/月收取按实际值，而不是 150 卢比每月初。征收费用是为了支付会议费用，而不是通过财政拨款提供资金。安置费是与公司协商后引入的（为扩大产能而产生资源），其他机构也在后面介绍。

除公司外，其他利益相关者的贡献也有所增加。教师委员会的起诉决定，每个教师每年至少会教授 2-3 门课程，这在其他印度管理学院中已经成为惯例。尽管增加了 3 倍的研究生课程摄入量，但仍没有增加工作人员的人员费用。从 5 天的课程，6 天班引入研究生课程合理安排和给研究生课程学生足够的自由时间。新教师加入，其中一些人后来成了闪亮的明星。

在增加班时，图书馆身份证和身份证在注册时当场签发，这需要花费很长时间。登记表格由 16 页减至 4 页，以加快注册。研究生课程手册是从下一批推出的。介绍了格式化的接受表格，并等待接受名单。受理费从 100 卢比提高到 500 卢比克服掉容量相关的未充分利用的问题。定制的入场优惠是第一次发送，而不是旋转字母粘贴姓名。

许多意外的事情也发生了。复印介绍为了课程材料的照顾负荷和降低成本。计算机在研究生课程办公室和其他办公室引入。与其他数据录入操作员不同，秘书处的工作人员被鼓励转而使用基于计算机的工作而不是打字。教职员工明年也得到了个人电脑。当这批次被推移时，大多数员工得到提升或特殊增量。随着工作量的增加，教职员工之间的争吵也减少了。

随着批量的增加，该部释放了大量的资金来完成校园建设，研究所可以从第七批搬到新建的校园，共有 120 名学生批量生产。所有这一切都非常令人欣慰，尽管每天工作 18-20 小时严重干扰了我的代谢系统，并且在第一年结束时他几乎崩溃了。

有一天，一位心烦意乱的导演给 Chidambaram 博士打电话说：“你一直在给我麻烦。我不是告诉过你不要增加摄取量吗？。现在你回答事务所审计员（做了 5 年的全面审计）询问，他们说我们的位置是好的，我们已经成功地从 30 增加到 100 在第五年的摄入量，并问我们为什么不早做呢？”

Chidambaram 博士也对这种赞赏艰苦努力的方式感到不安，但转念一想，他还想知道为什么其他领导机构在过去 15 年里连一个席位都没有增加，为什么研究所也没有更早地做这件事，而且研究所何时能在下一次飞跃中走得更远呢？