

27.检查列表的权力

The Power of Check Listing

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。在茶俱乐部一天，一些年轻好奇的教员问资深同事坐在一起，分享他们的经验和意见，如何管理给予刺激学会的学术活动的任务。其中一位资深同事 Chidambaram 教授讲述了一个故事，关于研究所几年前在 4 个月内提供了 3.5 倍的管理学硕士研究生学位（参见案例 案例写作 A 和 B）， 另一名高级同事 Nandkumar 教授根据年轻同事的要求叙述了以下经验。

“编制检查清单被认为是规划和执行增长议程的重要管理工具。”但是这个工具有多强大，在文献中没有具体描述。

有时在 1996 年 2 月，我正在参加研究所的董事会会议。在讨论的一个阶段，也许是研究所的发展，主席看了一个董事会的教员，问为什么研究所不能把研究生课程批量（大约 125 个学生）增加到 180？

“教师 委员有礼貌地告知，应该向局长提问，而不是向他提问。

主席说：“主任解释说，由于各种限制，例如教室，教员等，教师委员会认为不可能增加摄入量。为什么你不能让至少 15-20 名学生达到现在的规模呢？”

这位教授说：“主任可能是正确的，因为教师理事会已经决定研究所应该再等一年，以便所有必要的基础设施提前到位。但是你可以和主任核实一下，我没有说过。关于增加 15 至 20 名学生，作为教员，我的观点是不应该这样做。我们连六十个学生都没有合适的教室。报告厅里有 9 名同学，我的声音甚至没有达到第七排。当我用麦克移动引出参与案例讨论时，麦克风的电源线随着我向前和向后移动到第七排而断裂。如果学生们不能听我说话，他们将如何遵循通过案例方法教授的内容？没有这些，我们就会有教学的乐趣，而不是把学习传授给学生。但是，你可以向导演询问我从来没有说过不要增加一个完整的部分，即使这大大增加了我的工作量。”

“但是主任说这是不可能的。教职员委员会建议教职员工大约 30 名教职员工增加 180 名学生的摄入量”，主席说。

这位教职员打趣地说：“我们已经发展出告诉我们不能做什么的专业知识。如果你明年二月问这个问题，答案将是一样的。我们会非常令人信服地告诉你，为什么不能这样做”。

“那么应该怎么办？”主席问道。

这位教授回答说：“应该要求研究所准备一份清单，说明明年将批量增加到 180 个。在每次董事会会议上，首要的主要议程应该是讨论还有哪些工作要做。研究所必须在明年 12 月份向董事会确认，已经完成了所有必要的工作，将批量增加到 180 个。如果这样做了，明年我们将有 180 个批量的可能性。”

董事会要求主任也这样做，令人惊讶的是，明年的摄入量是 180。

我从来没有意识到，准备和使用清单作为管理工具的能力是这样的。
“你呢？”他问道。

年轻的教员同事们想知道是否只是通过检查清单可以增加摄入量？为什么不准备使用战略管理模式将收入从 120 增加到 180 的检查清单？这个清单与案例写作乐趣（A）中提到的清单有什么不同？（A）及（B）的乐趣，何时可将摄取量增加至 180 或以上？

图表 1

年	研究生课 程的 摄入 量	校 园* 发 展	教师	非教 学人 员	研究 生课 程的 收费/ 学生	总 MHRD 拨款		
						非计 划	计划	总
1985-86	27	NA	NA	NA	2625	NA	NA	NA
1986-88	30	NA	NA	NA	2425	NA	NA	NA
1987-88	32	NA	NA	NA	3075	NA	NA	NA
1988-89	34	165	22	84	5375	NA	NA	289
1989-90*	105	290	25	88	6075	NA	NA	503
1990-91	96	517	28	79	6375	NA	NA	725
1991-92**	90	309	25	78	10650	NA	NA	537
1992-93	104	330	23(12)	105	12450	120	409	529
1993-94	118	121	22(18)	112	12450	120	130	250
1994-95	122	67	22(18)	106	19000	132	275	407
1995-96	108	293	23(15)	129	35800	145	500	645
1996-97	118	197	26(3)	132	50050	118	0	118
1997- 98***	172	NA	34(2)	135	59900	84	51	135
1998-99	158	NA	35(2)	146	70000	343	72	415
1999-00	183	NA	44(2)	140	85000	579	113	692
2000-01	183	NA	57(3)	141	95000	700	200	900
2001-02@	240	NA	64(3)	138	11000 0	750	400	1150

* 研究生课程摄入量增加到 2 个部门

**研究所转移到自己的校园

*** 研究生课程摄入量增至 3 节

@研究生课程摄入量增至 4 节