

41 乱象

“我的天哪，退休七年了，研究所的折磨还不停止。”纳伦德拉·莫汉博士心想。他回忆起 24 年前的那一天，当时正值罢工迫在眉睫之际，理事会要求他提出一些建议，以缓解教职工对 IMX 院长的不满。他建议设立两位院长，以便分担院长的工作量和权力，并建立相应的制度和程序。在他看来，正是由于缺乏这些制度和程序，院长才成为教职工抗议活动的集结地，阻碍了研究所的发展。这一切的导火索是院长发来的一封电子邮件，内容是关于一位教职工不当报销医疗费用的案例（见附件 1）。

案例背景

这封邮件是在他询问为何养老金调整和欠款迟迟未到账之后发出的（见附件 1a 最后一段）。

莫汉博士和院长是很好的朋友。院长对他这位年长的同事给予了充分的尊重，莫汉博士也总是以礼相待，尽力满足院长的所有要求，除了那些涉及旅行的请求。因为莫汉博士过去五年一直身体欠佳，连长途旅行都无法进行。退休两年后，他不再接受任何外部邀请，只专注于研究和文献撰写，这些工作他都可以在床上完成。

这件事的曝光纯属偶然，起因是一起不幸的事件。IMX 有两个校区，相距约 500 公里。第二个校区位于国家首都区（NCR），大约在 20 年后建成；而主校区，也就是老校区，则位于一座一线城市。前任院长在 2010 年任命了一位教员，派驻到国家首都区校区。现任院长为了合理化人员配置，将这位教员调到了老校区。由于家属需要照顾，这位教员向法院提起诉讼，要求暂缓调动。法院并未颁布暂缓令，但教职工提交的户籍所在地和受抚养人申报表却被发现填写不完整。此前，教职工就曾因教职工要求其在首都区和老校区之间调动而反对他。此外，政府审计人员近期也指出，前任教职工在任期间存在一些付款错误。

调查

收到教职工的邮件后，他开始反思自己在退休前担任教务长期间究竟犯了什么错误。尽管他早在 25 年前就建议设立院长一职，以避免教职工与院长之间发生激烈冲突，但他关于设计系统和流程的责任（见附件 2）的建议，以及关于合理分配工作权限和划分不同职能部门（院长、院长和行政主管）职责范围的建议，在院长职位获得理事会批准后，却被大大削弱，甚至被完全忽略（见附件 3）。早在 20 年前他担任首任院长（AA）时，他就曾指出过这一点（见附件 3a）。

但由于种种原因，院长们选择无视他的建议，结果，实际上他们仍然负责系统和流程的设计，尽管他们对此知之甚少。这种权力的削弱也导致规划和发展工作被忽视，尽管“发展”这一头衔仍然被赋予了一位院长（发展与资源调动），而这位院长既没有相关经验，也没有这方面的兴趣。因此，董事会于 1993 年批准的远景规划目标没有一个实现（见附件 4）。

作为首任院长（副院长），莫汉博士曾尝试引入/简化一些制度（例如教师招聘流程、工作量规范的执行、工分制度等），促进发展（提高研究生项目规模），推进国际化等等。然而，下一任院长几乎彻底破坏了一切，将权力重新掌握在自己手中，据称是为了偏袒某些人而罔顾其他人。“只有上帝才知道之后发生了什么，因为我当时被借调到另一所姊妹学院担任院长，休假了五年。”莫汉博士说道。“但我可以肯定的是，下一任院长对制度的蔑视和对规则的破坏丝毫不亚于前任院长。很难说他给现任院长留下了多少烂摊子需要收拾（见附件 5）。此外，董事会也难辞其咎，甚至责任更大。他们在学术发展方面没有达到预期，对低水平学术活动带来的收入和盈余感到十分满足（见附件 6），而且从未在院长犯错时对其进行约束（见附件 7）。”莫汉博士总结道。

莫汉博士一直强调的另一点是，必须持续努力培养教师在学术管理方面的能力，无论是项目负责人（例如项目主任）还是院长，否则他们、主任和院长都容易因知识不足而犯错。

意外

然而，这封邮件也让他感到有些意外。这封信是否意味着他的养老金可能会受到影响？（因为它是在养老金调整的背景下发出的（见附件 1 最后一段））。主任难道不知道莫汉博士已经退休 7 年了，根据 1964 年中央公务员条例，他的养老金只有在退休后犯有严重不当行为的情况下才会受到影响（见附件 8，第 8 条和第 9 条）吗？

他的疑虑源于主任对养老金调整后金额的理解存在偏差，导致调整后的养老金迟迟未能确定（见附件 2 最后一段）。作为首席执行官和第一授权签字人（第一级拨款和支付官员），主任理应了解这一点。或许他并非长期在政府或自治机构处理中央公务员条例。

“我必须帮助主任解决这个问题，”他心想，并要求了解问题的详情（见附件 9）。

声明

“哦，”他看到附件后心想（见附件）。10）主任发来的文件显示，“这是巴比塔教授提交的户籍所在地和受抚养人声明，一式两份，并已转交财务部门，以便不时结算相关费用”。不存在尽职调查的问题，尽职调查本应由财务主管兼首席行政官负责，他经主任批准后结算医疗和休假津贴。院长（行政事务）从未被告知要核实相关信息。即使出现疏漏，财务部门也只需以信息不完整为由拒绝/退回申请即可。此外，即使到了 2018 年 5 月，也只是主任发布了通知（见附件 11），要求重新提交声明，而院长（行政事务）并未发布通知（见附件 11）（其中指出受抚养人身份将按照 1964 年中央公务员规则确定）。

因此，他回复主任说，这只是一份声明，而非申请（见附件 12），其核实责任在于财务部门。然而，主任并未……确信。

申报的受抚养人有两位，一位是 69 岁的寡妇母亲，另一位是 11 岁的侄女，侄女与巴比塔教授同住。巴比塔教授说，由于侄女双亲去世，所以作为受监护人与她同住。根据中央政府健康计划（CGHS）的规定，受监护儿童可以被视为受抚养人（见附件 13）。莫汉教授没有理由怀疑受抚养人的身份。母亲也与她同住，但后来发现她缴纳了所得税。莫汉教授询问后，巴比塔教授解释说，由于母亲与她同住，并且需要她照顾，所以她才将母亲列

为受抚养人。她没有意识到收入决定了受抚养人的身份，也没有人向她解释过这一点。她还告诉莫汉教授，她愿意赔偿因这个错误给机构造成的损失。然而，主任似乎并不相信。

关于受抚养人身份

事实上，2010 年使用的申报表（自始至终沿用至今）并未提及受抚养人应按照 1964 年中央公务员条例（CCS 规则）的规定来理解。政府从未就因津贴标准和工资调整等原因导致的受抚养人身份变更向教务长（学术事务）发出通知。教务长（学术事务）办公室只是收集申报表（一式两份），并根据教职工报到情况，不时转发给财务兼首席行政官（FA-cum-CAO）使用。因此，教务长（学术事务）办公室绝不能因缺乏相关建议或信息而未能及时核实受抚养人的收入资格标准。此外，教务长（学术事务）作为教职工，主要职责是学术工作，不能指望他像财务兼首席行政官和主任那样熟悉行政事务。

还有另一个有趣的转折。根据 1964 年中央公务员制度（CCS）的规定，受抚养人资格的认定也取决于所有收入来源的总和。对于寡妇和老年人来说，这成了一个棘手的问题。因此，如果一个人把钱存在储蓄银行，由于收入低于最低标准，他可能符合受抚养人资格。但如果他把钱存入高息定期存款，他可能就不符合退休人员受抚养人的资格。即使仅仅是生活津贴（DA）的增加，也可能导致一个人失去受抚养人资格。因此，受抚养人身份每年都可能发生变化，而此前的申报仅在入职时进行。此外，工资调整后，基准收入也会发生变化。所以，之前（比如在 2017 年 10 月之前）不符合受抚养人资格的人，在第七次中央薪酬委员会（7th CPC）调整后，由于基准收入发生变化，可能在 11 月重新获得受抚养人资格。但申报仅在入职时进行，没有系统可以更改受抚养人身份。

莫汉博士在网上搜索时发现了一个政府机构的表格，上面说明了每年如何进行申报，他这才意识到这个问题。他将此事转交给了主任（见附件 14）。“如果每年都进行申报，或许就能避免这种情况。唉，如果董事会认真对待莫汉教授提出的远景规划及其执行，或许研究所早已达到更高的水平，而不是把时间浪费在这些清理工作上。”然而，他决定在问题解决之前不再提出任何其他建议。

问题：

问题 1：如何解决这个问题？

问题 2：还需要采取其他措施吗？

附件 1

IMX 主任

尊敬的莫汉博士，

2018 年 7 月 23 日

关于另一件事，情况略有复杂。

2018 年 7 月 23 日，您接受了 Babita Jhunhunwala 的说法，即她的侄女和缴纳所得税的母亲是她的受抚养人，以便她可以领取福利。

您是否进行过尽职调查？她可能因福利欺诈而被定罪。您也可能受到严重牵连。

.....

附件 5

尊敬的维诺德博士，

2018 年 7 月 24 日

是时候开始进行任务主管/院长等的培训了，我从九十年代初就一直向董事会提出这项要求。许多疏忽可能是由于无知造成的，这使他们和主任处于不利地位。HAG 的授予就是其中一个例子，我一直在向董事会和人力资源开发部 (MHRD) 坚持不懈地提出这个问题。

祝愿所有现任项目负责人/院长等一切顺利。

莫汉

.....

IMX 主任

2018 年 7 月 24 日

我一直不明白为什么 HAG 没有颁给你！

维诺德

.....

这是一次意义非凡的人生经历。请阅读《祖父的故事》(smgi.in/tales.pdf) 中的第六个故事，了解详情。

莫汉

.....

附件 9

尊敬的维诺德博士，

2018 年 7 月 25 日

这件事是什么时候发生的？能否通过电子邮件发送一份申请文件的扫描件，以便我回忆一下当时的情况？莫汉

IMX 主任

咳！附件已附上。

维诺德

.....

附件 11

尊敬的 Vinod 教授，

2018 年 7 月 27 日

我收到了您于 2018 年 5 月发布的以下通知。

发件人：IMX 主任

日期：2018 年 5 月 15 日，星期二，上午 9:33

主题：转发：Swamy 规则

收件人：教职员工、管理人员

抄送：SDM 教授 sdmisra@imx.ac.in

请 IMX 全体成员重新核实并确认其户籍所在地以及用于医疗/长期护理的受抚养人名单，并参考 1964 年中央公务员条例（CCS 1964）的规定（见附件）。

如有任何更正/更新，请于 2018 年 5 月 18 日前以规定格式提交至教务长办公室。（附件）

请记住，虚假申报属于财务违规行为，可能会受到巨额罚款。

.....

IMX 主任

2018 年 7 月 27 日

虽然这是一项很好的举措，之前的主任都没有采取过类似的系统简化措施，但似乎仍然存在一些不足/改进空间，以避免再次发生虚假申报的情况。您不妨咨询一下该领域的专家，以便进行必要的修改。

莫汉

.....

IMX 主任

是的，但尽管如此，很少有人主动提出修改他们的受抚养人名单！

维诺德

.....

附件 12

先生，2018 年 7 月 28 日，这是申报，并非 LTC 或医疗报销申请。核实申请是 DDO 的职责，DDO 即 FACAO 或主管。

莫汉

.....

IMX 主任

2018 年 7 月 29 日

抱歉，您无法以技术性问题为由推脱。如果有人说是侄女，您就应该质疑……

.....

附件 14

尊敬的维诺德教授：

看来这项申报需要每年进行。我附上了 FCI 的一份通告副本。如果需要，您可以考虑进行检查，以便对系统进行必要的修正。

请注意，这只是一个建议。

莫汉

艾伦·格林斯潘的一句名言。

“规则永远无法取代品格！”

维诺德.....

说得好，医生。

自 20 世纪 90 年代初以来，我的研究和著述也指出，这是我们国家的一个主要因素。

我暂时不会再提出任何建议，以免引起误解。

不过，我在上一封邮件中已经说明了我到 12 月的行程安排以及联系方式。

莫汉

尊敬的莫汉教授：

不不……您必须理解。请继续提出您的建议，它们非常重要。

我的观察是，在前任主任任期十年内招聘的人员，不应在 IMX 系统中占有一席之地。我发现，由于过于注重特权而非制度建设，导致许多行为准则被淡化。

我们需要建立一套系统，能够自动排除第二类错误。这是确保可持续发展的唯一途径。

维诺德

先生：

我只是暂时不接受 Rai Saheb 的建议（他总是喜欢提供不请自来的建议），至少在当前案件解决之前是这样。

莫汉

(Nafraton ke teer khakar, Doston ke shahar mein, Hamne kis kis ko pukara, Ye kahani phir kabhi).

.....

IMX 主任

尊敬的先生：

2018 年 8 月 22 日

收到您下面的邮件后，我一开始很困惑，为什么调整后净养老金反而会减少。

我像个笨蛋一样，花了些时间才理解其中的逻辑，以及政府为什么不允许这样做，并确认我的计算是正确的。

我在附件中提供了相关示例，并附上了人事部养老金门户网站的链接，以便您尽快确定调整后的工资并支付欠款。我希望现在能尽快采取行动，发放拖欠款项。

此致，

莫汉

抄送：达尔先生，

巴苏先生.....

先生，

2018 年 8 月 22 日

我们已将相关事宜提交人力资源发展部/审计署，请求澄清。

我已亲自与他们沟通。我们期待尽快收到回复。

巴苏

抄送主任

尊敬的巴苏先生，

2018 年 8 月 23 日

您是否知道，法官和审计署的审计员通常不应事先正式提供任何澄清，因为这可能会被视为咨询？

莫汉

.....
先生，

2018 年 8 月 24 日

我也已将相关事宜提交人力资源发展部。科长*表示，他会发送澄清。

Basu** *

薪级 PB 2

** 薪级 PB 4

主任，薪级 HAG+

决定案件及后续行动时需要考虑的要点

1. 错误与欺诈的区别。错误
2. 错误与虚假的区别。错误
3. 因缺乏清晰的说明而导致的错误与个人无知导致的错误的区别。缺乏清晰的说明
4. 设计系统、政策和流程并传达这些内容的人所犯的错误的区别，与因缺乏清晰的说明而错误使用这些内容的人所犯的错误的区别。设计者
5. 系统、政策、流程和表格未得到妥善处理、未及时更新或未进行修改，或无人负责维护，两者之间的区别。无人负责
6. 第 4 点和第 5 点并非由于疏忽或尽管被指出仍未执行，两者之间的区别。尽管被指出
7. 收集申报信息的人与核实申报信息以接受索赔的人之间的区别。核实者