

41 Do We Matter

41 Имеем ли мы значение?

В далеком 1974 году господин Говиндрам был переведен с индорского завода компании Takshashila Engineering Corporation Ltd. на завод в Бангалоре. Его назначили в отдел продаж теплового оборудования и поручили заниматься заказами на запчасти и ремонт, что не считалось престижным назначением.

В понедельник утром в его кабинет пришел главный инженер (ГИ) крупной тепловой электростанции из восточного региона и попросил отремонтировать несколько упорных колодок (часть разъемного подшипника крупных паровых турбин) для турбины мощностью 100 МВт. Почти половина тепловой электростанции была остановлена, и ремонт этих деталей мог бы восстановить 20-25% мощности. Господин Говиндрам попросил его оставить деталь и возвращаться, но ГИ настаивал на том, чтобы работа была выполнена немедленно. Говиндрам был раздражен (отчасти из-за собственного разочарования от порученной ему незначительной работы, отчасти потому, что он чувствовал себя сотрудником государственного предприятия, и отчасти потому, что был уверен: никто в цехах не примет это как срочную работу). Однако спустя некоторое время он согласился попытаться. Отвечая на вопрос, он сказал ГИ забронировать обратный билет на пятницу.

Затем он отправился в цех, чтобы организовать заливку баббитом. Как и ожидалось, мастер цеха отказался браться за работу, сказав, что ни один рабочий не станет этого делать, поскольку они получают надбавки (за сверхурочные) за обслуживание основных агрегатов, то есть нового теплоэнергетического оборудования. На его предложение выполнить работу в ночную смену мастер рассмеялся, сказав, что ночная смена не для работы — они (рабочие) спят. Тем не менее, он согласился попробовать, когда Говиндрам попросил его оформить сверхурочные и выполнить работу в ночную смену. Говиндрам был приятно удивлен, когда на следующий день посетил цех и обнаружил, что мастер выполнил работу. Затем он посетил механический цех и обратился с аналогичной просьбой. Этот трюк сработал, и в среду утром детали были готовы.

Обрадованный этим огромным достижением — выполнением чего-то из ряда вон выходящего, — он отправил сообщение в гостевой дом, чтобы проинформировать ГИ о необходимости прийти и забрать деталь. Смотритель гостевого дома сообщил, что комната заперта. Позже вечером смотритель передал, что ГИ все еще не появился, хотя его багаж находился в комнате. Четверг тоже прошел. Говиндрам начал волноваться. Ему даже пришла в голову мысль о похищении ГИ. Он поговорил со своим начальником, и было решено подождать эту ночь, прежде чем подавать заявление в полицию о пропаже ГИ на следующий день.

Однако в пятницу утром ГИ появился в кабинете Говиндрама и саркастически спросил, готова ли работа. Это привело Говиндрама в ярость, и последовала следующая перепалка.

Говиндрам: «Об этом я расскажу вам позже. Сначала вы скажите мне, где вы были последние два дня?»

ГИ: «Это не ваше дело. Отдайте детали, если они готовы».

Говиндрам: «Вам лучше сказать мне, иначе я не отдам вам эти детали. Вместо этого я отправлю их вашему председателю с просьбой уволить вас. Как Управление электроснабжения может быть прибыльным с таким ГИ, как вы?»

ГИ: «А что я сделал? Вы сказали мне прийти в пятницу. Я пришел минута в минуту».

Говиндрам: «Что вы сделали? Вы сказали мне, что более 50% вашей тепловой электростанции остановлено, а это значит, что недоступно более 100 МВт мощности. Один кВт по 0,50 рупии означает, что ваше управление электроснабжения теряло 12 рупий в день, то есть 24 рупии за два дня. Один мегаватт (1000 кВт) означает потерю 24 000 рупий за 2 дня, а остановка электростанции мощностью 100 МВт на два дня означает потерю 24 лакхов. Я собираюсь рассказать об этом вашему председателю и потребовать вашего увольнения. Вы понимаете, какой убыток вы принесли?»

ГИ: «24 лакха рупий»

Говиндрам: «(Еще больше разозлившись) 24 лакха рупий, 100 МВт — это больше, чем потребность Бхилайского металлургического завод (BSP) с годовым оборотом в несколько сотен крор. Вы понимаете теперь, какой убыток вы принесли?»

ГИ: «(Теперь уже в шоке) Более 2 крор рупий».

Говиндрам: «Более 2 крор рупий? Куда идет сталь? BSL поставляет сталь для железнодорожных путей. Из-за вас железные дороги упустили доход, который мог бы быть получен за счет постепенного расширения путей. Аналогичные убытки понесли и другие клиенты BSL. Вы знаете, сколько потеряла индийская экономика из-за вас? Вот о чем я собираюсь написать вашему председателю. А теперь скажите мне, где вы были последние два дня?»

ГИ: (Теперь с извинениями) «Мне жаль. Я действительно не осознавал всю серьезность своего отсутствия. Знаете, у нас почти нет возможности приезжать в эти края. Поскольку вы сказали мне прийти в пятницу, я подумал воспользоваться этим временем, чтобы съездить и посмотреть Майсур, Сады Вриндавана, Ути и т. д. Мне и в голову не приходило, что вы сможете выполнить работу за два дня, электростанцию можно будет ввести в эксплуатацию на два дня раньше и избежать огромных государственных потерь. Обещаю, в будущем я никогда так не поступлю, поскольку не смогу забыть то, что вы мне сказали.»

Говиндрам: «Это прискорбно. Прямой убыток, который вы нанесли, превышает зарплату всего персонала вашей станции за целый месяц. Даже если бы всем вашим сотрудникам оплатили отпускные, эта сумма была бы меньше. Ладно. Теперь, когда вы вернетесь, пожалуйста, пришлите мне заказ на запчасти, необходимые для поддержания работы станции. Знаете, если бы у вас были запчасти, вы могли бы сэкономить целую неделю и избежать потери почти 2% годовой выручки вашей электростанции и ее клиентов».

ГИ: «Спасибо. Я сделаю это».

P.S.

Не выдавайте эту часть вместе с кейсом. Добавьте ее ближе к концу, после того как обсуждение вопроса выше будет завершено.

Позже, делаясь этим случаем с другом, Говиндрам сказал: «Хотя я не был уверен, что смогу выполнить работу за два дня, и был в ярости от ГИ, но, честно говоря, я и сам не осознавал, насколько мы имеем значение. Посмотри, как я отреагировал, когда ГИ пришел ко мне в понедельник».