

## CÔNG TÁC CÁN BỘ

### MẤY KINH NGHIỆM VỀ CÔNG TÁC QUẢN LÝ LỰC LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ CỦA CÁC NGÀNH TUYÊN GIÁO

Phạm Quán

(Ban tuyên giáo trung ương)

Nội dung công tác cán bộ bao gồm nhiều mặt, trong đó việc quản lý lực lượng đội ngũ cán bộ chiếm một vị trí quan trọng. Khâu yếu của công tác lãnh đạo hiện nay là vấn đề tổ chức thực hiện, mà bố trí, sắp xếp lực lượng cán bộ là vấn đề then chốt. Muốn sắp xếp, bố trí lực lượng cán bộ một cách đúng đắn thì trước hết phải quán triệt cho được nhiệm vụ chính trị còn phải làm tốt việc quản lý lực lượng đội ngũ cán bộ, nhất là trong tình hình hiện nay, phải điều chuyển số khá lớn cán bộ đáp ứng cho các yêu cầu mới về sản xuất, chiến đấu và đào tạo cán bộ.

Trong các năm 1963 và 1964, một số ngành tuyên giáo đã tiến hành điều tra cơ bản lực lượng cán bộ một cách tương đối toàn diện, thấy có mấy kinh nghiệm sau:

#### **I - Nhận rõ ý nghĩa, mục đích, xác định yêu cầu của công tác quản lý lực lượng đội ngũ cán bộ nói chung và việc điều tra cơ bản lực lượng cán bộ nói riêng**

Vì chưa nhận thức rõ ý nghĩa mục đích của công tác quản lý lực lượng đội ngũ cán bộ, nên ở một số nơi, cấp lãnh đạo thường ít quan tâm chỉ đạo, coi việc nắm lực lượng cán bộ là công việc của cơ quan tổ chức, đồng chí phụ trách tổ chức lại ít chú ý đến công tác này, phó mặc cho đồng chí thống kê, cốt làm sao căn cứ theo biểu mẫu thống kê tổng hợp được số liệu để báo cáo lên trên. Hàng năm cấp trên đề ra biểu mẫu gì thì làm, việc điều tra cơ bản lực lượng đội ngũ không làm hoặc làm không tốt, số liệu thu thập được không đáp ứng yêu cầu nghiên cứu phương hướng, đường lối, chính sách cán bộ, hoặc chỉ là "để biết". Vì vậy hàng



năm cấp dưới phải làm nhiều thống kê cán bộ mà cấp trên vẫn không thể nắm được chính xác, kịp thời số lượng, chất lượng cán bộ.

Nhiều đồng chí cán bộ tổ chức còn quan niệm đơn giản cho việc quản lý lực lượng đội ngũ, cán bộ chỉ là nắm những con số thống kê về số lượng, chất lượng cán bộ.

Quản lý tốt lực lượng đội ngũ cán bộ là phải đánh giá một cách chính xác và khoa học đội ngũ cán bộ về số lượng và chất lượng, đặc điểm cấu tạo, chỗ mạnh, chỗ yếu, chỗ thiếu, chỗ đủ, tình hình sử dụng, phân phối cán bộ giữa các khâu công tác, giữa địa phương và trung ương, ưu, khuyết điểm cơ bản của đội ngũ cán bộ trong toàn ngành, toàn địa phương nói chung, từng cấp, từng đơn vị, từng loại cán bộ nói riêng. Thông qua việc nắm lực lượng cán bộ một cách có hệ thống và toàn diện mà phát hiện ra những vấn đề chủ yếu nhất trong việc chấp hành đường lối, chính sách cán bộ của Đảng trên các mặt: bồi dưỡng, đào tạo, đề bạt, sử dụng, phân phối, bố trí lực lượng, v.v... đồng thời đề ra được phương hướng kế hoạch và biện pháp khắc phục những nhược điểm và khuyết điểm tồn tại trong công tác cán bộ.

Quản lý tốt lực lượng đội ngũ cán bộ có nghĩa là phải có ý thức cải thiện và xây dựng đội ngũ cán bộ cho đúng với đường lối cán bộ của Đảng, đáp ứng cao nhất cho yêu cầu của nhiệm vụ chính trị trước mắt và lâu dài. Lấy ngành y tế làm ví dụ: nếu như chỉ căn cứ theo thống kê khái quát nhất thì mới chỉ hiểu được số lượng bác sỹ, dược sỹ, y tá, dược tá, xét nghiệm viên, hộ lý, v.v... đồng thời cũng hiểu được chất lượng chính trị, chất lượng chuyên môn của từng loại cán bộ. Song, như thế chưa đủ, mà còn phải hiểu sâu hơn nữa, ví dụ như trong tổng số bác sỹ nội khoa, ngoại khoa, sản khoa, nhi khoa, xét nghiệm, X quang, v.v... chất lượng chính trị, chuyên môn, ở mỗi khoa, tỷ lệ cân đối giữa các khoa như thế nào cho thích hợp. Trong mỗi khoa lại cần phải dần dần đi sâu, ví dụ như trong nội khoa thì, số chuyên về tim mạch, gan, phổi, thận, v.v... Trong ngoại khoa

thì bao nhiêu người chuyên về chấn thương, sọ não, lồng ngực, bụng, v.v... Do việc quản lý lực lượng đội ngũ cán bộ y tế bước đầu đi vào cụ thể nên đảng bộ đoàn Bộ y tế đã có ý thức chỉ đạo cải thiện lại cơ cấu đội ngũ cán bộ chuyên môn, như nâng cao dần tỷ lệ bác sỹ, y sỹ các chuyên khoa nhi, lâm sàng để khắc phục tình trạng mất cân đối giữa các chuyên khoa, đẩy mạnh hơn nữa tốc độ đào tạo cán bộ được để cân đối giữa y và dược, tăng cường hơn nữa việc đào tạo cán bộ chuyên môn sơ cấp để hạn chế tình trạng mất cân đối giữa cán bộ chuyên môn cao, trung cấp. Nhờ đó đã góp phần nâng cao chất lượng phòng bệnh và điều trị. Với một tỷ lệ khoảng 20,3% số bác sỹ, và 3,32% y sỹ ngoại khoa không đáp ứng được nhu cầu thời chiến, Đảng đoàn đã chủ trương ngoại khoa hóa cán bộ y tế, hoặc như, những năm trước đây cán bộ chuyên môn cao cấp của ngành y tế tập trung hơi nhiều ở trung ương, vì vậy mất cân đối giữa trung ương và địa phương. Để bảo đảm sự phân cấp điều trị và để các địa phương có thể nâng cao năng lực điều trị của mình, ngành y tế, đã chủ trương đưa nhiều cán bộ chuyên môn cao cấp về địa phương. Từ năm 1963 đến nay, khoảng từ 74% đến 80% số cán bộ chuyên môn cao cấp y tế ra trường đã được phân phối về cơ sở sản xuất hoặc địa phương; tỷ lệ cán bộ chuyên môn cao cấp y tế ở địa phương chiếm 51,3% của năm 1962 đã tăng lên 58,3% của năm 1963 và hiện nay là 59,3% trong tổng số cán bộ chuyên môn cao cấp y tế. Cán bộ chuyên môn cao cấp y tế ở địa phương hàng năm đều tăng nhanh và nhiều hơn ở trung ương.

Qua ví dụ trên đây, chúng ta thấy rằng việc quản lý lực lượng đội ngũ cán bộ là phải phát hiện ra những vấn đề phương hướng đường lối, phương châm chính sách cán bộ và công tác của ngành, những mâu thuẫn mới nảy ra trong tình hình của đội ngũ cán bộ, để phát huy hết mặt tích cực, đồng thời hạn chế đến mức thấp nhất những nhân tố tiêu cực còn tồn tại trong đội ngũ cán bộ, không những chỉ nắm cho được số lượng, chất lượng cán bộ trong từng thời gian mà phải có ý thức, bằng những chủ trương, chế độ, chính sách, biện pháp đào tạo, điều chỉnh, phân phối, v.v...



để cải thiện lại cơ cấu đội ngũ cán bộ không ngừng mở rộng và nâng cao đội ngũ cán bộ cả về số lượng một cách toàn diện và cân đối theo một kế hoạch nhất định để bảo đảm đáp ứng cho yêu cầu của nhiệm vụ chính trị.

Cũng qua ví dụ trên cho thấy, nội dung yêu cầu năm lực lượng đội ngũ cán bộ phải xuất phát từ yêu cầu của nhiệm vụ chính trị chung của Đảng, nhiệm vụ đường lối công tác của ngành, đường lối, phương châm, chính sách cán bộ của Đảng, đồng thời còn phải gắn với nhiệm vụ cụ thể trước mắt, yêu cầu công tác của ngành trong từng thời gian nhất định. Công tác quản lý lực lượng đội ngũ cán bộ, do đó rất sinh động, luôn luôn phát triển, không bao giờ có thể coi là đã thỏa mãn được.

Muốn năm lực lượng đội ngũ cán bộ thì trước hết phải tiến hành điều tra cơ bản lực lượng cán bộ. Nội dung và yêu cầu của cuộc điều tra là nắm chính xác tình hình số lượng, chất lượng bao gồm chất lượng chính trị (thành phần xã hội, lực lượng đảng viên, đoàn viên, thời gian tham gia cách mạng và vào Đảng, trình độ lý luận, số cán bộ có vấn đề lịch sử hoặc vấn đề chính trị, quan hệ xã hội phức tạp, v.v...) chất lượng chuyên môn nghiệp vụ (trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, văn hóa, ngoại ngữ, thâm niên trong ngành, năng lực cán bộ, v.v...), đặc điểm cấu tạo đội ngũ cán bộ (nam, nữ, dân tộc, miền Nam, Bắc, bộ đội chuyển ngành, tuổi đời, thể lực, v.v...) tỷ trọng phân phối giữa các khâu công tác, giữa các khu vực, giữa địa phương và trung ương. Muốn tiến hành cuộc điều tra cơ bản trước hết phải khắc phục tư tưởng ngại khó, bảo thủ trong một số cán bộ tổ chức, hoặc là cho việc này làm chỉ để phục vụ yêu cầu của cấp trên, nên kém tích cực thực hiện. Kinh nghiệm cho thấy rằng: kết hợp với việc thống kê lực lượng cán bộ cuối năm để tiến hành việc điều tra cơ bản lực lượng cán bộ thì rất thuận tiện. Thống kê cuối năm đã có nhiều biểu mẫu, khá đầy đủ, chỉ cần hướng dẫn cách lập biểu, lên biểu và thêm một số cột cần thiết tùy theo yêu cầu phân tích đội ngũ cán bộ của công tác lãnh đạo.

Sau khi đã tập hợp được đầy đủ số liệu rồi thì tiến hành phân tích và đánh giá theo các mặt sau đây:

- Phân tích sự cấu tạo và phát triển của đội ngũ cán bộ toàn ngành nói chung, từng cấp từng khu vực, từng loại cán bộ nói riêng.

- Phân tích chất lượng (phẩm chất chính trị, và năng lực chuyên môn: bao gồm cả quan điểm, lập trường, tư tưởng, năng lực công tác, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực quản lý và lãnh đạo, tình trạng thể lực, v.v...) của đội ngũ cán bộ nói chung, từng đơn vị, từng cấp, từng loại cán bộ nói riêng, nhưng chủ yếu là phân tích chất lượng cán bộ lãnh đạo, cán bộ nghiên cứu chính trị, cán bộ chuyên môn.

Từ những phân tích trên, rút ra những kết luận cần thiết, những kết luận này cần dựa trên cơ sở của số liệu thống kê đã điều tra được và căn cứ vào các báo cáo tổng kết công tác tổ chức cán bộ hàng năm, vào qua trình theo dõi tìm hiểu cán bộ

- Đặc điểm cơ bản của đội ngũ cán bộ toàn ngành nói chung, từng đơn vị, từng khu vực, từng loại cán bộ nói riêng.

- Đối chiếu với yêu cầu của nhiệm vụ chính trị chung của Đảng và đường lối phương châm công tác của ngành thì chỗ mạnh chỗ yếu, ưu khuyết, nhược điểm cơ bản, tình hình bố trí, sử dụng lực lượng cán bộ còn khâu nào chưa hợp lý, chưa thể hiện đúng với phương châm đường lối cán bộ của Đảng và phương châm đường lối công tác của ngành, tình hình cân đối lực lượng cán bộ giữa các khâu công tác, giữa biên chế và tổ chức, giữa địa phương và trung ương, giữa các khu vực, giữa các loại cán bộ với nhau như thế nào?

- Những thiếu sót, ưu điểm, trong việc chấp hành đường lối chính sách cán bộ trên các mặt: tuyển dụng, điều động, đào tạo, phân phối, đề bạt, sử dụng, v.v... ưu, nhược điểm và khuyết điểm tồn tại trong công tác cán bộ.



Sau khi đã phân tích thống kê, đánh giá và kết luận rồi, thì cần đề ra phương hướng công tác cán bộ trong thời gian tới như cần nghiên cứu chấn chỉnh lại như thế nào? Cần nghiên cứu đề xuất những chính sách chế độ cán bộ cần thiết nào riêng cho ngành và chung cho Đảng. Phương hướng điều chỉnh phân phối bổ sung, bồi dưỡng, đào tạo, đề bạt....

## **II. Danh sách cán bộ là cơ sở chắc chắn của việc quản lý lực lượng cán bộ. Trên cơ sở danh sách thống kê tổng hợp lực lượng cán bộ cần có những thống kê chuyên đề cần thiết.**

Muốn thống kê lực lượng cán bộ một cách chính xác kịp thời, thì việc quan trọng điều tiên là phải lập được danh sách cán bộ. Hiện nay còn nhiều nơi chưa có bản danh sách cán bộ. Trong đợt điều tra cơ bản lực lượng cán bộ vừa qua, bộ văn hóa đã nghiên cứu và in sẵn danh sách cán bộ theo mẫu thống nhất, đồng thời hướng dẫn cụ thể tỉ mỉ cách ghi chép.

Danh sách cán bộ có hai loại: loại danh sách cơ bản, và loại danh sách chuyên đề. Loại danh sách cơ bản mà ta gọi nôm na là sổ cái. Loại danh sách này có hai cách ghi, một là ghi theo trình tự từng đơn vị tổ chức (ví dụ như Bệnh viện X ghi từ Ban giám đốc, phòng y vụ, phòng hành chính tổ chức, phòng khám, phòng X quang, phòng xét nghiệm, rồi đến từng khoa, v.v...) hoặc là ghi theo trình tự chức danh cán bộ. Qua thực tế, chúng tôi thấy ghi theo cách thứ nhất có lợi hơn, vì giúp cho cấp trên hiểu rõ được sự bố trí cán bộ ở từng bộ phận trong đơn vị tổ chức, qua đó, không những hiểu lực lượng cán bộ mà còn nắm được cả cơ cấu tổ chức của mỗi đơn vị, hơn nữa từ cách ghi thứ nhất cơ quan quản lý cán bộ cũng dễ chuyển sang cách thứ hai nếu cần thiết.

Sau khi đã lập được danh sách cơ bản rồi thì cơ quan quản lý cán bộ có thể dần dần lập các danh sách chuyên đề cần thiết, ví dụ như: cán bộ phụ nữ, miền Nam, người dân tộc, là bộ đội chuyển ngành, hoạt động từ



trước cách mạng tháng Tám, thuộc diện trực tiếp quản lý và kế cận quản lý, có triển vọng, cần lưu trí, hoặc nghỉ vì mất sức, có vấn đề nghi vấn chính trị, hoặc quan hệ lịch sử phức tạp, cần điều chỉnh, sử dụng không hợp lý vì trái ngành, trái nghề, cần được bồi dưỡng tập trung về chính trị, văn hóa, nghiệp vụ, chuyên môn, khoa học kỹ thuật, v.v... (Chia theo ngành chuyên môn ví dụ như nếu là y tế thì chia theo khoa: Nội, Ngoại, Sản, Nhi, X quang, Xét nghiệm, v.v... và chia theo trình độ: cao, trung, sơ cấp).

Danh sách cơ bản thì các đơn vị cơ sở đều phải lập, còn danh sách chuyên đề thì chỉ Vụ tổ chức các Bộ, Ban tổ chức tỉnh lập.

Danh sách cán bộ hàng năm hoặc 6 tháng cần đối chiếu giữa đơn vị cơ sở và cấp quản lý cán bộ một lần để điều chỉnh hoặc bổ sung.

Danh sách cán bộ là cơ sở để thống kê lượng cán bộ một cách chính xác, có danh sách cơ bản và danh sách chuyên đề thì cơ quan quản lý có thể chủ động thống kê được các mặt khi cần thiết, không cần yêu cầu cấp dưới báo cáo, như vậy vừa nhanh, vừa để cho cơ sở không phải làm quá nhiều thống kê gửi lên trên.

Trên đây là một số kinh nghiệm bước đầu của chúng tôi, xin giới thiệu với các đồng chí tham khảo.