

MỘT SỐ KINH NGHIỆM BƯỚC ĐẦU CỦA BỘ KIẾN TRÚC VỀ CẢI TIẾN TỔ CHỨC VÀ LỀ LỐI LÀM VIỆC TRONG THỜI CHIẾN

Hồng Quang

Vụ trưởng Vụ tổ chức cán bộ

Bộ kiến trúc

Trong thời bình, việc cải tiến công tác, cải tiến tổ chức và lề lối làm việc đã cần thiết, nay chuyển sang thời chiến, trước yêu cầu của Bộ kiến trúc phải tiếp tục thực hiện kế hoạch thi công xây lắp, sản xuất vật liệu và các mặt công tác khác, nhằm đưa nhanh công trình vào sử dụng với chất lượng tốt, giá thành hạ, để kịp thời phục vụ cho sản xuất và chiến đấu, vấn đề đẩy mạnh cải tiến công tác, cải tiến tổ chức và lề lối làm việc ở Bộ chúng tôi càng có ý nghĩa cấp bách và thiết thực.

Quán triệt tinh thần Nghị quyết 123 của Trung ương Đảng về chuyển hướng tổ chức nhằm bảo đảm hoàn thành thắng lợi kế hoạch Nhà nước 1966 của ngành, trong năm qua, Bộ chúng tôi đã đi sâu giải quyết một số vấn đề về cải tiến công tác, cải tiến tổ chức và lề lối làm việc sau đây:

1 □ Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận và cải tiến tổ chức bộ máy gọn nhẹ thích hợp với thời chiến

Xác định rõ chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận là một trong những nội dung rất quan trọng của việc cải tiến tổ chức, nếu không, trách nhiệm dẫm đạp lên nhau, vừa lãng phí sức người, vừa hạn chế kết quả công tác. Năm qua, Bộ chúng tôi đã giành nhiều thời giờ tiến hành khảo sát lại chức năng, nhiệm vụ của Bộ và lần lượt xác định rõ thêm chức năng, nhiệm vụ của từng cục, vụ, viện và cơ sở, vạch rõ phương hướng nhiệm vụ cụ thể để xây dựng cơ bản với tốc độ nhanh, và trước mắt để hoàn thành tốt nhiệm vụ thi công một số công trình quốc phòng, giao thông, sơ tán phòng không.

Trước tình hình và nhiệm vụ mới, công tác xây dựng cơ bản rất khẩn trương. Để giải quyết nhanh những yêu cầu sản xuất ở cơ sở, chúng tôi đã sắp xếp lại tổ chức bộ máy của Bộ, giải thể những bộ phận không còn thích hợp với tình hình mới, giao thêm trách nhiệm quản lý việc xây dựng cơ bản cho các công ty, hợp lý hoá tổ chức, giảm bớt đầu mối: giao cho các công ty kiến trúc quản lý một số công trường, xí nghiệp trước đây trực thuộc Bộ, giao hẳn cho địa phương quản lý toàn diện những xí nghiệp kỹ thuật ít phức tạp mà sản phẩm chủ yếu phục vụ cho địa phương (đá Minh-đức, vôi Cam-lộ...), rút lực lượng của một số xí nghiệp gạch ngói máy đi tổ chức sản xuất thủ công ở vùng sẵn nguyên liệu phục vụ tại chỗ cho xây dựng, sơ tán, di chuyển bớt một số bộ phận của xí nghiệp cơ khí, xí nghiệp khai thác đá phục vụ cho yêu cầu quốc phòng, thuỷ lợi, và sản xuất vôi cho nông nghiệp, v.v...

Về tổ chức xây lắp ở cơ sở, Bộ chúng tôi cũng có những hình thức mới khác với thời bình, chúng tôi đã chuyển hướng tổ chức các đội công trình là hình thức thích hợp với điều kiện thi công hiện nay. Ở những nơi còn tổ chức công trường trực thuộc công ty, cũng không lập ra các đội sản xuất lớn, mà chỉ có các tổ sản xuất trực tiếp với cơ quan chỉ huy, v.v... Đối với các công ty ở xa, Bộ lại tăng cường thêm cho thiết bị và công nhân lắp máy để tự lắp ráp những công trình được giao (nhiệm vụ này trước đây do công ty lắp máy phụ trách). Ở nhiều công ty, còn có sáng kiến thành lập đội công trình làm nhiệm vụ xung kích để thi công những công trình trọng điểm, do đó trong tình hình thi công khẩn trương, căng thẳng, Bộ chúng tôi vẫn đẩy mạnh được phong trào thi đua liên tục, nhiều công trình đã được hoàn thành tốt, sớm phát huy tác dụng đối với sản xuất và chiến đấu. Được như vậy là do sự chỉ đạo sâu sát của cán bộ phụ trách công ty, thường xuyên có mặt ở hiện trường, do có kế hoạch sản xuất cho từng tổ và có kế hoạch phòng không chu đáo.

Tuy vậy, tổ chức bộ máy quản lý hiện nay, nhất là ở cơ sở, cũng còn nặng nề; tỷ lệ gián tiếp quản lý còn cao, số nhân viên phục vụ còn nhiều.

Có công ty còn coi nhẹ, hoặc đặt vấn đề cải tiến chưa tốt, còn lúng túng trong việc cân nhắc giữa tổ chức đội công trình và tổ chức công trường. Có công ty giá trị sản lượng chỉ bằng một phần năm giá trị sản lượng thời bình, vẫn kiến nghị bổ sung nhiều cán bộ, nhân viên, v.v...

2 □ Cải tiến phương pháp và lề lối làm việc

Tổ chức bộ máy có được cải tiến, chức năng nhiệm vụ có được xác định rõ ràng, nhưng phương pháp công tác và lề lối làm việc của cán bộ không được cải tiến, trong thực tế cũng không có hiệu suất tốt. Vừa qua ở Bộ và cơ sở, chúng tôi đã đẩy mạnh cải tiến cả về mặt này, hướng mọi hoạt động của mỗi đơn vị, mỗi cán bộ của toàn ngành vào việc hoàn thành công trình, sớm phát huy tác dụng đối với sản xuất và chiến đấu. Từ khâu lập kế hoạch đến khâu chỉ đạo thực hiện, đảng đoàn Bộ và đồng chí Bộ trưởng đã trực tiếp nghe từng cơ quan, đơn vị, báo cáo công tác, giúp đỡ các nơi giải quyết khó khăn, xét duyệt và giao nhiệm vụ kế hoạch cho từng xí nghiệp, từng công ty, đi sâu vào từng chỉ tiêu, từng hạng mục công trình. Cách làm việc này có tác dụng làm chuyển biến tác phong chỉ đạo của thủ trưởng cơ sở, nâng cao trách nhiệm của các thủ trưởng cơ sở trong việc nắm tình hình chỉ đạo sản xuất. Nhiều cục, vụ, viện, đã tổ chức từng đoàn cán bộ xuống địa phương, xuống hiện trường, để thiết kế sát với thực địa và hướng dẫn, giúp đỡ cơ sở cải tiến công tác quản lý nghiệp vụ. Đối với công tác quản lý cán bộ và quản lý việc xây dựng cơ bản, Bộ đã ban hành những quy định mới, mở rộng thêm quyền hạn cho cơ sở. Công tác thi công dần dần đi vào quy hoạch hơn, không dàn mỏng lực lượng, tập trung xây dựng nhanh gọn những công trình trọng điểm, hoặc công trình có yêu cầu cấp bách. Có nơi còn tranh thủ thời gian tổ chức thi công ba ca. Nhiều công ty, phòng cung ứng đã cố gắng cải tiến việc cung cấp vật liệu, đảm nhiệm rót vật liệu đến tận hiện trường. Đối với những công trường, đội công trình ở xa, nhiều công ty đã dành cho một hạn mức tài khoản nhất định gửi Ngân hàng, để ban chỉ huy công trường hoặc ban chỉ huy đội công trình mua vật liệu sẵn có ở địa phương và trả lương cho

công nhân viên chức; làm như vậy, vừa phát huy tính chủ động, sáng tạo của cấp dưới, vừa bảo đảm sự chỉ đạo tập trung, thống nhất của công ty.

So với trước, những cải tiến này đã có tác dụng thiết thực, tuy nhiên, trong tác phong chỉ đạo và lề lối làm việc của cán bộ hiện nay không phải là không còn vấn đề. Nhiều nơi chưa chú trọng đầy đủ việc lập và chỉ đạo thực hiện kế hoạch và tiến độ xây lắp cụ thể trong từng thời gian, tổ chức thi công chưa theo tiến độ và trình tự hợp lý, chậm khắc phục những khuyết điểm đã phát hiện. Nhiệm vụ, quyền hạn của cán bộ kỹ thuật thi công và chế độ cán bộ kỹ thuật thường xuyên có mặt ở hiện trường chưa được thi hành đầy đủ, nhiều cán bộ lãnh đạo ở cơ sở còn nặng lối phụ trách chung, chưa đi sâu vào quản lý kỹ thuật, chưa nắm vững chính sách, chế độ, ỷ lại vào cán bộ nghiệp vụ, v.v... Bộ chúng tôi còn phải cố gắng nhiều để khắc phục những khuyết điểm, nhược điểm trên đây.

3 □ Xây dựng tốt chế độ trách nhiệm của cán bộ

Đi đôi với cải tiến tổ chức bộ máy, cải tiến phương pháp và tác phong công tác, chúng tôi đã tiến hành việc quy định rõ chế độ trách nhiệm của cán bộ. Quy định rõ chế độ trách nhiệm của cán bộ chẳng những là biện pháp nâng cao trách nhiệm của cá nhân đối với phần công tác, sản xuất được giao, mà còn là biểu hiện cụ thể của việc tăng cường sự chỉ đạo tập trung thống nhất, thực hiện đúng chế độ thủ trưởng phụ trách trước đảng uỷ. Làm tốt việc xây dựng chế độ, chức trách còn có tác dụng tăng cường đoàn kết trong hàng ngũ cán bộ. Về vấn đề này, trước đây ở Bộ chúng tôi thường có quan niệm cho rằng đó là trách nhiệm riêng của cơ quan tổ chức; bản thân các đồng chí cán bộ lãnh đạo chưa tích cực tham gia nghiên cứu. Vừa qua, để bảo đảm cho việc xây dựng chế độ trách nhiệm của cán bộ đạt chất lượng tốt, Bộ chúng tôi đã đặt vấn đề là các đồng chí thủ trưởng, thủ phó đơn vị đều phải tham gia công tác này. Thực hiện chủ trương trên, Bộ chúng tôi đã xây dựng trước hết là chế độ trách nhiệm của bộ trưởng, thứ trưởng, của đảng đoàn Bộ. Mặc dầu bận rộn nhiều công tác, đồng chí Bộ trưởng đã dành nhiều thì giờ chỉ đạo trực tiếp bộ phận tổ

chức trong việc xây dựng bản chế độ trách nhiệm của bộ trưởng, thứ trưởng. Qua nhiều cuộc họp bổ sung chỉnh lý, bản chế độ trách nhiệm của bộ trưởng, thứ trưởng đã được làm xong và đã bắt đầu được thi hành ở Bộ.

Hiện nay thủ trưởng các cục, vụ, viện đang tiến hành xây dựng chế độ trách nhiệm của đơn vị mình và có một số nơi đã làm xong.

*

**

Qua một năm tiến hành cải tiến tổ chức và lề lối làm việc trong thời chiến, chúng tôi bước đầu rút được mấy kinh nghiệm sau đây:

1 – Mỗi tổ chức, mỗi cán bộ chỉ có thể hoàn thành tốt trách nhiệm của mình, một khi nhận thức được rõ chức năng, nhiệm vụ cụ thể của mình, của đơn vị và cá nhân; lúc đầu một số cơ quan ở Bộ và cơ sở chưa thấy rõ nội dung công tác trước mắt và lâu dài của đơn vị mình, nên đã gặp lúng túng.

2 – Trước tình hình và nhiệm vụ mới, công tác thi công, sản xuất vật liệu rất khẩn trương và có nhiều khó khăn phức tạp do địch gây ra, muốn hoàn thành nhiệm vụ cần có sự chỉ đạo kiên quyết, sâu sát, tập trung lực lượng xây dựng nhanh, gọn những công trình trọng điểm (sự chỉ đạo của Bộ và của các công ty kiến trúc Uông-bí, Vinh, Hà-bắc đối với các công trình 7, 8, v.v... đã phát huy sớm tác dụng đối với sản xuất và chiến đấu, là những bài học cụ thể rất tốt trong công tác chỉ đạo thi công thời chiến).

- Công tác cải tiến tổ chức, xác định rõ chức năng nhiệm vụ và xây dựng chế độ trách nhiệm, có làm được tốt hay không, kết quả này phụ thuộc vào tình hình là thủ trưởng đơn vị có quyết tâm và trực tiếp làm hay không.

Trên đây là một số kết quả và kinh nghiệm bước đầu của chúng tôi trong công tác cải tiến tổ chức, cải tiến lề lối làm việc cho phù hợp với thời chiến. Sang năm 1967, Bộ chúng tôi có nhiệm vụ phải tiếp tục đẩy mạnh hơn nữa công tác này nhằm làm cho bộ máy quản lý sản xuất được gọn nhẹ, có hiệu lực hơn nữa, nhằm quản lý sử dụng tốt nhân lực, tài

chính, vật tư theo phương hướng: mặc dù nhân lực, tài chính, vật liệu có hạn vẫn làm được nhiều việc, có hiệu quả kinh tế cao, kịp thời phục vụ cho phát triển kinh tế và củng cố quốc phòng.