

## Mấy kinh nghiệm về quản lý cán bộ trong quân đội

Trần Hoài Ân

**T**RONG công tác cán bộ, khâu quản lý cán bộ giữ vị trí rất quan trọng, là cơ sở để bảo đảm thực hiện tốt mọi chính sách đào tạo, bồi dưỡng, điều động, đề bạt, sử dụng cán bộ của Đảng.

Quản lý cán bộ có hai mặt: quản lý đội ngũ cán bộ và quản lý từng người cán bộ. Hai mặt này có quan hệ chặt chẽ và bổ sung cho nhau. Có quản lý tốt đội ngũ cán bộ mới đề ra được phương hướng, chủ trương, kế hoạch công tác cán bộ sát đúng. Đồng thời có quản lý tốt từng người cán bộ mới bồi dưỡng, sử dụng và thực hiện mọi chính sách đối với người đó một cách đúng đắn. Quản lý tốt từng người giúp cho việc quản lý đội ngũ được thuận lợi. Ngược lại, quản lý tốt đội ngũ sẽ giúp cho việc tìm hiểu, nhận xét từng người cán bộ có phương hướng đúng đắn.

Trong thời gian qua, công tác quản lý cán bộ quân đội bước đầu đã nắm được số lượng và chất lượng chung, từng thời kỳ đã đề ra được kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, điều động, đề bạt cán bộ tương đối sát với thực tế. Tuy vậy, so với yêu cầu quản lý đội ngũ thì việc nắm chất lượng còn kém hơn nắm số lượng. Trong chất lượng, việc quản lý về tư tưởng, chính trị và trình độ hiện nay của cán bộ còn yếu; chưa theo được thật sát chức trách của cán bộ thể hiện trong chiến đấu và công tác; chưa nắm được diễn biến tư tưởng của cán bộ, nhất là diễn biến trong những tình huống phức tạp khó khăn; nên việc nhận xét, đánh giá cán bộ có nhiều trường hợp chưa cụ thể, chưa thật phù hợp với cuộc sống thực tế sinh động của cán bộ. Một số trường hợp, do chưa nắm được cán bộ một cách đầy đủ

còn có hiện tượng điều động, sử dụng chưa thật phù hợp với ngành nghề, không phát huy được hết năng lực, sở trường của cán bộ. Có trường hợp đưa vào đội ngũ cán bộ người chưa đủ tiêu chuẩn, đưa đi đào tạo chính trị viên người không đủ điều kiện làm chính trị viên, v.v...

Trong hoàn cảnh chiến đấu chống thực dân Pháp trước đây, quân đội ta bao gồm chủ yếu là bộ binh, đầu mối quản lý chưa nhiều, số lượng cán bộ có hạn, thậm chí có loại đếm đầu ngón tay được. Vậy mà công tác quản lý cán bộ cũng đã rất phức tạp, đòi hỏi phải rất công phu mới có thể nắm được cán bộ. Ngày nay, trong sự nghiệp chống Mỹ, cứu nước, nhiệm vụ của quân đội rất nặng nề. Trong cùng một thời gian, quân đội phải làm nhiều nhiệm vụ, để chống lại đế quốc Mỹ xâm lược, kẻ thù hung bạo có nhiều âm mưu, thủ đoạn thâm độc và xảo quyệt. Tổ chức, lực lượng quân đội phát triển nhiều, không phải chỉ có bộ binh với bao gao và khẩu súng trường như trước, mà đã có các quân, binh chủng hiện đại như không quân, hải quân, cao xạ, tên lửa, v.v... Riêng đội ngũ cán bộ hiện nay, không phải chỉ bao gồm mấy loại, mà đã có rất nhiều loại của các quân, binh chủng kỹ thuật, chuyên môn, với rất nhiều ngành nghề, với yêu cầu quản lý, đào tạo, bồi dưỡng phức tạp hơn trước. Không những thế, do đòi hỏi của chiến đấu, việc phát triển lực lượng có nhiều trường hợp không lường trước được nhu cầu. Trong những trường hợp ấy, nếu không nắm chắc được đội ngũ cán bộ thì không thể tổ chức, xây dựng đơn vị được nhanh chóng để kịp phục vụ yêu cầu chiến đấu khẩn trương.

Từ những tình hình trên, vấn đề tăng cường quản lý cán bộ càng có tầm quan trọng đặc biệt. Qua thực tiễn công tác quản lý cán bộ trong quân đội, chúng tôi đã thu hoạch được một số kinh nghiệm dưới đây về quản lý đội ngũ và quản lý từng người cán bộ.

## I – VỀ QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ CÁN BỘ

Quản lý đội ngũ cán bộ là một yêu cầu rất cơ bản, nhất là đối với cấp chỉ đạo. Vì có nắm chắc được toàn bộ đội ngũ mới hiểu được đặc điểm, cơ cấu hình thành, mới đánh giá được chỗ mạnh chỗ yếu, rút ra được vấn đề cần chỉ đạo, đề ra được phương hướng, chủ trương, kế hoạch một cách sáng tạo, phù hợp với tình hình đơn vị, địa phương, chiến trường. Muốn quản lý được đội ngũ cán bộ:

**1 – Phải nắm được chất lượng và số lượng cán bộ.** Từ đó mà giải quyết đúng đắn mối quan hệ giữa phát triển về số và nâng cao về chất. Về quản lý *số lượng*, trước hết phải nắm được *nhu cầu*. Muốn nắm được nhu cầu thì phải nắm được tổ chức biên chế, xem trước mắt so với biên chế ít nhất, cần bao nhiêu cán bộ, và về lâu dài so với biên chế nhiều nhất, cần bao nhiêu, loại gì? Sau đó nắm đến *số lượng cán bộ hiện có*, phân ra cán bộ thường trực và cán bộ dự bị; bộ đội chủ lực, bộ đội địa phương và dân quân tự vệ. Trong thường trực, chia ra cán bộ các quân, binh chủng, các ngành kỹ thuật, chuyên môn, bao gồm cơ quan và đơn vị. Đi đôi với việc nắm số lượng cán bộ hiện có, phải nắm cả nguồn bổ sung thay thế. Việc *quản lý nguồn* rất quan trọng, vì muốn mở rộng đội ngũ cán bộ theo phương hướng, đường lối cán bộ của Đảng, muốn tăng cường thành phần công nông và làm trẻ đội ngũ cán bộ, thì phải nắm và bồi dưỡng nguồn cho tốt. Chủ yếu là nắm số chiến sĩ ưu tú xuất thân từ công nông, con liệt sĩ, con cán bộ cách mạng, đã trải qua rèn luyện thử thách, trẻ, khoẻ, có văn hoá, có triển vọng đào tạo hoặc đề bạt thành cán bộ. Với cán bộ chuyên môn kỹ thuật, phải nắm nguồn đào tạo thành kỹ sư, bác sĩ, bao gồm những công nhân, kỹ thuật viên trung cấp, y tá, hộ lý, quân y sĩ có phẩm chất chính trị tốt, trưởng thành trong nghề, có trình độ văn hoá, trẻ, khoẻ, có triển vọng phục vụ lâu dài trong quân đội. Kinh nghiệm thực tế đã chỉ rõ: do chưa chú trọng quản lý nguồn nên có đơn vị tỷ lệ thành phần công nông trong chiến sĩ có tới 70%, nhưng trong cán bộ tiểu đội chỉ

có trên dưới 30%, làm cho việc tăng cường thành phần công nông trong đội ngũ cán bộ bị hạn chế trong một chừng mực nhất định

Đồng thời, với việc quản lý nguồn cán bộ trong quân đội, phải nắm cả nguồn cán bộ Nhà nước có thể bổ sung, nhất là những ngành nghề chuyên môn, kỹ thuật phù hợp với quốc phòng. Không những chỉ nắm những người đã là cán bộ mà còn phải nắm cả số người đang học ở các trường đào tạo để trở thành cán bộ.

Trên cơ sở nắm số lượng toàn bộ đội ngũ mà giúp cho cấp trên hạ quyết tâm về tổ chức lực lượng, phân bố, điều chỉnh hợp lý, tập trung vào những hướng chiến lược quan trọng nhất hoặc những công tác trung tâm đột xuất của quân đội, để giành thắng lợi trong xây dựng và chiến đấu. Từng thời kỳ phải phát hiện được số lượng những loại cán bộ thiếu và thừa để chỉ đạo công tác nhà trường đề ra kế hoạch đào tạo, bổ sung cho đội ngũ cán bộ. Như có lúc thấy được tình trạng thiếu nhiều cán bộ trung đội, chúng tôi đã tập trung khả năng mở những lớp huấn luyện đột kích, đào tạo nhiều trung đội trưởng đáp ứng kịp nhu cầu. Hoặc có lúc, thấy tỷ lệ cán bộ chuyên môn cao, kỹ thuật còn quá thấp so với yêu cầu của một quân đội có nhiều trang bị kỹ thuật hiện đại bằng mọi cách (tại chức, tại trường, ban đêm, chuyên tu, dài hạn...) chúng tôi đã tích cực đẩy mạnh việc đào tạo thêm nhiều cán bộ đó. Hoặc trong tình hình thiếu loại này nhưng thừa loại khác, thì có thể lấy loại cán bộ nghiệp vụ, chuyên môn gần giống, gần họ để bồi dưỡng cấp tốc rồi chuyển sang. Do nắm được số lượng nên có thể đề ra kế hoạch dự trữ, điều hoà hoặc bổ sung cho những công tác cần thiết.

Đi đôi với việc nắm số lượng, phải nắm *chất lượng cán bộ*. Về quản lý chất lượng, ngoài việc nắm thành phần, lịch sử, đảng viên, đoàn viên, quá trình chiến đấu và công tác, v.v... điều hết sức quan trọng là phải nắm được *tình hình tư tưởng, thái độ chính trị* hiện nay của cán bộ đối với nhiệm vụ chính trị của Đảng, nhiệm vụ chiến đấu của quân đội nói chung và của đơn vị nói riêng, thể hiện trong huấn luyện cũng như trong chiến

đấu, khi thuận lợi cũng như lúc khó khăn, trong điều kiện công tác và chiến đấu tập trung cũng như khi hoạt động độc lập, phân tán. Phải nắm được *trình độ năng lực lãnh đạo, chỉ huy và nghiệp vụ, kỹ thuật chuyên môn* của cán bộ, thể hiện ở tỷ lệ cán bộ đã huấn luyện ở trường dài hạn hoặc ngắn hạn, theo chương trình cấp nào, cán bộ đã qua cương vị chỉ huy chiến đấu và lãnh đạo công tác ở cấp nào? Qua đó mà đánh giá một cách tổng quát để có phương hướng bồi dưỡng hoặc điều chỉnh sắp xếp, kết hợp giữa các loại.

Qua việc nắm chất lượng cán bộ mà từng thời kỳ có chủ trương tập trung giải quyết từng vấn đề nhằm nâng cao chất lượng cán bộ. Như luân lưu cán bộ từ hậu phương ra tiền tuyến nhằm rèn luyện, bồi dưỡng và tăng thêm tỷ lệ số cán bộ được trực tiếp rèn luyện qua chiến đấu chống Mỹ; hoặc hướng vào những chiến sĩ ưu tú, xuất thân công nông để phát triển Đảng, bồi dưỡng thành tổ trưởng đảng, chi uỷ viên để làm nguồn chuẩn bị đào tạo nhằm cải tiến cơ cấu thành phần trong đội ngũ cán bộ chính trị, v.v...

Qua việc nắm số lượng và chất lượng mà giải quyết đúng đắn mối quan hệ giữa số và chất, làm cho việc củng cố về chất luôn luôn đi kịp việc phát triển về số, bồi dưỡng để sử dụng và sử dụng phải đi đôi với bồi dưỡng. Bởi vì, cách mạng và yêu cầu của quân đội mỗi ngày một cao, đòi hỏi đội ngũ cán bộ luôn luôn phát triển, nếu việc củng cố về chất không đi kịp với sự phát triển về số, thì đến một lúc nào đó đội ngũ cán bộ sẽ gặp khó khăn trong việc trưởng thành, không đủ năng lực, trình độ để hoàn thành nhiệm vụ. Mặt khác, để giữ tỷ lệ cân đối giữa sản xuất và chiến đấu, giữa kinh tế và quốc phòng, số lượng cán bộ thường xuyên cũng chỉ giữ ở một mức độ nhất định, nhưng phải làm sao để khi cần thiết vẫn có đủ cán bộ nhằm thoả mãn yêu cầu phát triển lực lượng. Từ đó, phải nắm vững khâu đào tạo, bồi dưỡng, coi đây là công tác trung tâm quan trọng bậc nhất trong việc xây dựng đội ngũ cán bộ. Phải chỉ đạo tốt công tác nhà trường, theo dõi chặt việc học tập tại chức, bảo đảm chấp hành nghiêm

chỉnh các tiêu chuẩn, quy định về chiêu sinh, hết sức tránh việc phát triển số lượng một cách bừa bãi.

Quân đội ta hiện nay bao gồm nhiều thành phần binh chủng; có cán bộ chính trị, quân sự, chuyên môn, kỹ thuật, cán bộ đơn vị và cơ quan. Trong đơn vị có loại trực tiếp chiến đấu và loại phục vụ chiến đấu. Yêu cầu của nhiệm vụ cách mạng khác nhau đòi hỏi mỗi loại cán bộ phải có trình độ, năng lực chuyên môn, kỹ thuật khác nhau. Từ đó, việc quản lý đội ngũ về mặt số lượng và chất lượng *phải đi sâu vào từng hệ, từng khối, từng đơn vị, từng cấp*. Chỉ có quản lý chặt như vậy mới phát hiện được vấn đề, đề ra chủ trương điều chỉnh hoặc nâng cao chất lượng cán bộ phù hợp với từng loại.

## **2 – Phải quản lý chặt cửa ngõ bước vào đội ngũ cán bộ**

Quản lý chặt cửa ngõ bước vào đội ngũ cán bộ là nhằm thực hiện đúng đường lối, chính sách của Đảng trong việc xây dựng đội ngũ cán bộ. Bởi vì cửa ngõ bước vào đội ngũ cán bộ là nơi thu nhận lớp cán bộ mới, bổ sung cho các cấp. Lớp cán bộ mới có phát huy được kinh nghiệm và truyền thống tốt đẹp của quân đội hay không, đội ngũ cán bộ quân đội có phát triển đúng hướng và vững chắc hay không là tùy thuộc một phần quan trọng vào việc quản lý cửa ngõ bước vào đội ngũ cán bộ có chặt hay không. Do đó, phải coi trọng và quản lý chắc đội ngũ cán bộ cơ sở. Cán bộ trung đội, đại đội là những người trực tiếp thực hành nhiệm vụ huấn luyện và chiến đấu ở đơn vị cơ sở, có quan hệ trực tiếp với chiến sĩ, nếu quản lý không chặt thì trước mắt có thể không thực hiện tốt được chủ trương, chính sách, nhiệm vụ của Đảng mà về lâu dài cũng sẽ gây nên những hậu quả vô cùng tai hại cho sự phát triển đội ngũ cán bộ. Lựa chọn cán bộ cơ sở không trong sạch về chính trị, vững vàng về tư tưởng, kiên quyết, linh hoạt trong chiến đấu... thì đội ngũ cán bộ sẽ không phát triển tốt về chất lượng, ảnh hưởng không tốt đến việc xây dựng quân đội. Thực tế chứng minh: do quản lý không chặt cửa ngõ này có lúc có trường hợp đã lựa chọn cả những phần tử xấu, có quan hệ chính trị phức tạp, ảnh

hưởng đến việc trong sạch đội ngũ cán bộ, và gây thêm khó khăn cho công tác tổ chức về sau.

Việc quản lý cửa ngõ bước vào đội ngũ cán bộ phải làm từ khâu *tuyển quân*. Khi các chiến sĩ mới vào trong quân đội cần có kế hoạch phân loại, lựa chọn những người ưu tú, xuất thân từ công nông, con liệt sĩ, con cán bộ cách mạng, có phẩm chất chính trị, tư tưởng tốt, có văn hoá và sức khoẻ, tích cực bồi dưỡng (bao gồm cả việc phát triển Đảng, Đoàn...), tạo điều kiện để anh em được qua rèn luyện, thử thách trong thực tế chiến đấu và công tác; kịp thời phát hiện những người đủ tiêu chuẩn đưa đi đào tạo hoặc đề bạt thành cán bộ. Để làm tốt việc này phải *hết sức chú trọng khâu thẩm tra*. Có thể kết hợp với địa phương thẩm tra ngay từ khi tuyển quân, hoặc kết hợp với khâu thẩm tra khi phát triển Đảng. Cần hết sức cảnh giác, đề phòng những phân tử thù hằn giai cấp, phản bội dân tộc, chống đối đường lối, chính sách của Đảng hoặc đạo đức sinh hoạt đồi bại, thoái hoá biến chất chui vào đội ngũ cán bộ.

## II – VỀ QUẢN LÝ TỪNG NGƯỜI CÁN BỘ

Quản lý từng người là cơ sở để quản lý đội ngũ. Quản lý từng người có tốt mới tạo cơ sở thuận lợi cho việc quản lý đội ngũ, đồng thời có nắm được từng người mới bồi dưỡng, sử dụng họ đúng đắn. Yêu cầu quản lý từng người rất phức tạp, thuộc phạm trù khoa học xã hội, đòi hỏi phải dày công tìm hiểu, nghiên cứu. Bởi vì con người luôn luôn biến động, có nhiều tâm tư, nhiều mối quan hệ với xã hội.

Kinh nghiệm về tìm hiểu từng người cán bộ, cho thấy là phải hiểu thật rõ *đức, tài* của người đó. Để hiểu đức, tài, phải xuất phát từ yêu cầu của nhiệm vụ chính trị và yêu cầu của nhiệm vụ xây dựng quân đội trong từng giai đoạn. Như trong thời kỳ trước khởi nghĩa, nhiệm vụ của Đảng là chuẩn bị vũ trang giành chính quyền, thì công tác quản lý cán bộ phải căn cứ vào yêu cầu về lòng trung thành vô hạn với cách mạng, không sợ nhà tù, máy chém, v.v... mà tìm hiểu, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ. Trong

cuộc kháng chiến chống Pháp, hoàn thành cách mạng dân tộc, dân chủ, chủ yếu phải căn cứ vào tinh thần dũng cảm đánh Pháp, không sợ phi pháo, không ngại gian khổ, và tinh thần kiên quyết đấu tranh xoá bỏ giai cấp địa chủ, để tìm hiểu và lựa chọn cán bộ. Cũng như trong cuộc cách mạng xã hội chủ nghĩa, chủ yếu phải căn cứ vào tinh thần kiên quyết thực hiện ba cuộc cách mạng: về quan hệ sản xuất, về kỹ thuật, về văn hoá, tư tưởng và xây dựng quân đội. Trong cuộc chiến đấu chống Mỹ hiện nay, chủ yếu phải căn cứ vào lập trường kiên định, kiên quyết chống Mỹ đến cùng, dũng cảm chiến đấu, tích cực công tác, không sợ gay go, ác liệt, sẵn sàng nhận mọi nhiệm vụ... để hiểu và nắm cán bộ. Rõ ràng, công tác quản lý cán bộ lúc nào cũng phải gắn chặt với yêu cầu của nhiệm vụ chính trị và nhiệm vụ quân sự của Đảng, nhằm bảo đảm hoàn thành tốt các nhiệm vụ đó. Tách rời nhiệm vụ chính trị và quân sự của Đảng, công tác quản lý cán bộ sẽ không có nội dung, không có tính chiến đấu cách mạng và cũng không có ý nghĩa thực tiễn. Cho nên, tìm hiểu từng người cán bộ không phải chỉ qua một vài lời nói, thái độ, cá tính hoặc hình thức bề ngoài, mà chủ yếu là phải xem xét việc thực hiện yêu cầu nhiệm vụ của Đảng, thái độ chấp hành mệnh lệnh, chỉ thị, nghị quyết của Đảng và của cấp trên trong mọi hoàn cảnh, nhất là trong những tình huống phức tạp, khó khăn. Kinh nghiệm thực tế đã chỉ rõ: có người dũng cảm trong cuộc kháng chiến trước đây nhưng lại thiếu kiên quyết trong cuộc đấu tranh chống Mỹ hiện nay. Có người rất gan dạ trong cuộc chiến đấu chống kẻ thù dân tộc nhưng lại thiếu can trường trong đấu tranh chống kẻ thù tư tưởng. Bởi vậy, quản lý từng người cán bộ trước hết là phải nắm *tư tưởng* và *thái độ chính trị* của người đó. Trong nội dung này bao gồm những vấn đề như lòng trung thành với Đảng, với sự nghiệp cách mạng của giai cấp vô sản và nhân dân, biểu hiện ở tinh thần dũng cảm chiến đấu, tận tụy công tác, lập trường quan điểm đúng đắn, phù hợp với đường lối, chủ trương chính sách của Đảng, thái độ xử lý đúng trong các vấn đề có liên quan đến lợi ích cá nhân và lợi ích của cách mạng, v.v... Trong thực tế



vừa qua, còn có nhiều trường hợp chúng tôi chưa chú trọng tìm hiểu tư tưởng cán bộ. Năm lịch sử thì tương đối tốt, nhưng năm tư tưởng hiện nay thì chưa chặt. Hoặc nắm được những diễn biến về tư tưởng thuộc ý thức cá nhân chủ nghĩa, nhưng nắm những quan điểm sai, đúng về nhận định tình hình, về nhận thức và thực hiện đường lối, chính sách của Đảng thì lại kém. Hoặc có chú ý nắm tư tưởng thể hiện trong công tác và chiến đấu, nhưng nắm tư tưởng thể hiện trong sinh hoạt và quan hệ xã hội thì lại coi nhẹ, v.v... Cho nên tìm hiểu tư tưởng và thái độ chính trị của cán bộ là phải tìm hiểu một cách toàn diện trong cả một quá trình dài. Có như vậy mới có thể giúp đỡ, bồi dưỡng, tạo điều kiện cho cán bộ rèn luyện được tốt.

Trong quân đội có nhiều loại cán bộ, mỗi loại có nhiều cấp, nhưng cần chú trọng trước hết là cán bộ chủ trì, cán bộ cơ sở và cán bộ chuyên môn, kỹ thuật:

*Với cán bộ chủ trì:* Cán bộ chủ trì là người nắm chủ trương, đường lối, nguyên tắc, hướng dẫn, quán triệt xuống dưới, là trung tâm đoàn kết, nòng cốt chỉ huy, lãnh đạo, là chỗ dựa cho ban chỉ huy trong những lúc khó khăn. Trách nhiệm càng lớn đòi hỏi càng phải vững vàng. Bởi vậy phải chú trọng nắm số cán bộ này.

Nắm cán bộ chủ trì chủ yếu là phải nắm quan điểm, tư tưởng, lập trường, trình độ lý luận cơ bản của chủ nghĩa Mác – Lê-nin, trình độ khoa học quân sự, kinh nghiệm tổ chức lãnh đạo, chỉ huy, quản lý đơn vị trong xây dựng và chiến đấu, năng lực tổ chức thực hiện mọi mặt công tác.

*Với cán bộ cơ sở:* Cơ sở là trường học, là nơi nung đúc, rèn luyện cán bộ. Tất cả cán bộ các cấp đều phải qua cơ sở mà trưởng thành lên, nên việc quản lý cán bộ cơ sở phải được đặc biệt chú trọng.

Quản lý cán bộ cơ sở chủ yếu là phải nắm trình độ thông thạo chức trách cấp mình, khả năng tổ chức thực hiện các chỉ thị, mệnh lệnh của cấp trên trong phạm vi đại đội, trung đội. Đối với cán bộ quân sự, phải hiểu được trình độ nắm chiến thuật, kỹ thuật, động tác chiến đấu của quân đội,

khả năng huấn luyện, chỉ huy, quản lý quân số, vũ khí, khí tài trong đơn vị. Đối với cán bộ chính trị, phải hiểu được trình độ nắm nguyên tắc tiến hành công tác chính trị ở đại đội, nhất là công tác chi bộ, chi đoàn, hội đồng nhân dân, tổ ba người, trình độ quản lý tình hình tư tưởng, chính trị trong đại đội, năng lực vận động, tổ chức quần chúng thực hiện mọi nhiệm vụ của đơn vị.

*Với cán bộ chuyên môn, kỹ thuật:* Theo yêu cầu xây dựng và tác chiến, trang bị kỹ thuật của quân đội ta ngày càng lớn, phức tạp và tinh vi. Muốn phát huy được hết mọi thứ trang bị kỹ thuật để giành thắng lợi trong chiến đấu, phải ra sức đào tạo mở rộng đội ngũ cán bộ chuyên môn, kỹ thuật và phải quản lý, bồi dưỡng, sử dụng tốt loại cán bộ này.

Quản lý cán bộ chuyên môn, kỹ thuật chủ yếu là phải nắm lập trường quan điểm, tư tưởng, trình độ hiểu biết về quân sự, về đời sống bộ đội, khả năng tiến hành công tác kỹ thuật, chuyên môn, phục vụ chiến đấu và xây dựng. Với kỹ sư, phải đi vào kỹ thuật để nắm trình độ của họ trong nghiên cứu sử dụng, sửa chữa hoặc sản xuất những trang bị, vũ khí, khí tài phục vụ cho chiến đấu và huấn luyện. Với bác sĩ, phải đi sâu vào y học quân sự để nắm trình độ của họ trong việc tổ chức, lãnh đạo quân y hoặc khả năng điều trị, trình độ thông thạo chuyên khoa, v.v...

Đồng thời với việc tìm hiểu năng lực của từng người, việc *nắm đạo đức thể hiện trong sinh hoạt của cán bộ* là một vấn đề có ý nghĩa rất quan trọng. Đạo đức trong sinh hoạt cũng là thể hiện quan điểm, lập trường, thể hiện nhân sinh quan cách mạng của người cán bộ. Một cán bộ đã sa đoạ, hủ hoá về vật chất thì không thể lành mạnh về tinh thần. Kinh nghiệm thực tế đã chỉ rõ: có cán bộ trước đây chiến đấu rất dũng cảm, nhưng trong những năm hoà bình, do thiếu tu dưỡng, rèn luyện thường xuyên, tổ chức lại quản lý không chặt, nên sinh hoạt bê tha, dần dần đi từ khuyết điểm này đến sai lầm khác; vốn là cán bộ tốt trở thành cán bộ xấu, dễ bị kẻ thù mua chuộc, lợi dụng. Đối với những cán bộ đó, thái độ của cơ quan quản lý phải hết sức thành khẩn, chân tình. Cần nói cho cán bộ tất cả

những gì phải nghĩ, phải làm để sửa chữa sai lầm, hoàn thành nhiệm vụ của người cán bộ cách mạng. Đồng thời, tạo mọi điều kiện thuận lợi để những cán bộ đó đi sát thực tế, gần gũi quần chúng, tham gia sinh hoạt tập thể, chịu sự kiểm tra, giáo dục của quần chúng.

Vấn đề *quản lý sức khoẻ cán bộ* hiện nay cũng trở thành một vấn đề không thể coi nhẹ. Do chiến đấu khẩn trương và liên tục, điều kiện sinh hoạt có nhiều khó khăn nên sức khoẻ của cán bộ giảm sút. Trong khi đó, để đáp ứng yêu cầu cơ động rất cao của quân đội, đòi hỏi cán bộ phải có thể lực rất tốt, có sức chịu đựng bền bỉ, dẻo dai. Do đó, yêu cầu quản lý sức khoẻ cán bộ là một yêu cầu rất quan trọng trong nội dung quản lý cán bộ. Đối với cán bộ chủ trì thì chủ yếu là phải *giữ gìn, bảo dưỡng sức khoẻ chu đáo*; thực hiện chế độ kiểm tra sức khoẻ hàng năm cho tốt, phát hiện bệnh kịp thời; cán bộ ốm đau phải kiên quyết bố trí cho nghỉ và điều trị, tránh để xảy ra những tổn thất đáng tiếc. Với cán bộ cơ sở, đi đôi với việc chăm sóc sức khoẻ số cán bộ hiện có, chủ yếu là phải *bằng mọi biện pháp ra sức làm trẻ đội ngũ*; cố gắng phấn đấu bảo đảm cho cán bộ cơ sở bao gồm tuyệt đại đa số là những đồng chí trẻ tuổi, có sức khoẻ thật tốt, có triển vọng phục vụ quân đội lâu dài.

Đi đôi với việc quản lý bản thân cán bộ, lại phải rất quan trọng nắm *tình hình gia đình* của họ. Bởi vì gia đình cán bộ có ảnh hưởng rất quan trọng đến tình hình tư tưởng, thái độ chính trị, công tác và chiến đấu của cán bộ. Thực tế cho thấy, có những trường hợp, tư tưởng và sinh hoạt của gia đình cán bộ không lành mạnh đã ảnh hưởng không tốt đến cán bộ, thậm chí có trường hợp ảnh hưởng đó rất tai hại. Bởi vậy, nắm gia đình cán bộ (chủ yếu là tình hình cha mẹ, vợ con và những người thân thiết có quan hệ mật thiết với cán bộ), chính là nhằm bảo đảm cho cán bộ không bị những quan hệ chính trị, xã hội phức tạp làm ảnh hưởng tới hành động cách mạng của mình; nhằm bảo vệ người cán bộ khỏi bị những tư tưởng thù địch, những sinh hoạt đồi bại của xã hội cũ làm hư hỏng; nhằm làm cho cán bộ luôn luôn giữ được đạo đức cách mạng, biết cách giải quyết

vấn đề gia đình, dạy dỗ con cái theo đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng; nhằm bảo đảm cho cán bộ ngày càng phục vụ cách mạng, phục vụ quân đội được nhiều hơn.

Trong khi nắm tình hình gia đình cán bộ, cần đặc biệt chú trọng giáo dục, giúp đỡ những gia đình cán bộ đi công tác xa, bảo đảm được đời sống ổn định, sinh hoạt lành mạnh, con cái được học hành.

Trong khi tìm hiểu tình hình gia đình cán bộ, thái độ và hành động của cơ quan quản lý cán bộ là phải làm cho cán bộ dễ gần gũi, cởi mở, dám đề bạt ý kiến của mình đối với việc riêng cũng như việc chung. Khi cán bộ đề bạt ý kiến thì dù công tác hay đời tư, cơ quan quản lý cán bộ đều phải chú ý lắng nghe và giúp cho cán bộ phương hướng giải quyết đúng đắn. Bởi vì, có những việc không phải lớn đối với tổ chức, nhưng lại là quan trọng đối với riêng người cán bộ đó.

Việc tìm hiểu cán bộ cần được vận dụng bằng nhiều biện pháp. Biện pháp tốt nhất là *thông qua tình hình thực hiện chức trách của từng người* trong công tác và chiến đấu mà nhận xét về họ. Trong học tập ở nhà trường có thể dựa vào tổng kết cuối khoá. Trong huấn luyện ở thao trường thì qua “bình dạy, bình học” mà tìm hiểu. Trong chiến đấu thì phải *qua thực tế chiến trường* mà tìm hiểu và đánh giá cán bộ. Vì chiến đấu là lò lửa để rèn luyện, thử thách và cũng là hoàn cảnh có nhiều thuận lợi nhất để tìm hiểu và đánh giá cán bộ một cách chính xác nhất. Không qua chiến đấu thì không thể thấy hết, thấy đúng được cán bộ. Vừa qua, để nắm được cán bộ trong chiến đấu, nhiều đơn vị đã có kinh nghiệm tốt: tổ chức *năm bình* “bình lãnh đạo, chỉ huy; bình kỹ thuật; bình chiến thuật; bình chính sách; bình khen thưởng, kỷ luật”, qua đó mà hiểu đúng được cán bộ. Đó là một biện pháp nắm cán bộ theo đường lối quân chúng vô cùng sinh động và phong phú. Qua năm bình, mọi người, nhất là những người gần gũi cán bộ nhất trong chiến đấu, sẽ nói lên mọi ý kiến của mình về vai trò lãnh đạo và chỉ huy của cán bộ, giúp cho cán bộ nhận rõ ưu điểm để phát huy, nhược điểm để khắc phục, giúp cho cấp trên đánh giá đúng cán bộ,

khắc phục được những hiện tượng cá biệt như “làm láo, báo cáo hay” hoặc nhận xét cán bộ không đúng.

Bên cạnh biện pháp nói trên, để quản lý cán bộ được tốt và thường xuyên hơn, phải thực hiện tốt *chế độ nhận xét cán bộ hàng năm*. Có thể tiến hành theo hai cách: một là, thủ trưởng cấp trên trực tiếp nhận xét cán bộ cấp dưới, thủ trưởng cấp trên nữa thông qua. Hai là, từng cán bộ tự nhận xét, tập thể đồng cấp thông qua, cấp trên phê chuẩn. Đồng thời thực hiện chế độ *định kỳ kiểm tra cán bộ*. Có thể kiểm tra từng vấn đề một, từng công tác một, qua đó mà hiểu biết cán bộ được sâu sắc, tỉ mỉ hơn.

Để thực hiện được những biện pháp quản lý nói trên, điều quan trọng nhất là phải thường xuyên *đi sâu xuống đơn vị, đi sát chiến trường* để tìm hiểu mọi hoạt động thực tiễn của người cán bộ. Không những hiểu cán bộ trong chiến đấu và công tác, mà còn hiểu cán bộ trong đời sống riêng. Tạo mọi điều kiện thuận tiện để cán bộ được gặp gỡ tổ chức, trình bày một cách thoải mái mọi tâm tư và nguyện vọng, ý nghĩa và việc làm của mình. Chỉ có thông qua tiếp xúc trực tiếp với cán bộ kết hợp với ý kiến của quần chúng và các cấp lãnh đạo, rồi tổng hợp lại và phân tích thì mới có thể rút ra những kết luận chính xác.

Khi đánh giá cán bộ, phải *khách quan và toàn diện*, không được có định kiến, phải luôn luôn thấy được sự phát triển của cán bộ. Bởi vậy nhận xét cán bộ phải thấy được cả quá khứ và hiện nay, thấy cả ưu điểm và khuyết điểm. Với một số cán bộ nào đó phạm sai lầm, khuyết điểm, thì cần phải *thực sự cầu thị*, phải xem xét điều kiện, hoàn cảnh, nguyên nhân để đánh giá khuyết điểm đó cho đúng mức, chỉ cho cán bộ thấy rõ ưu điểm để phát huy, khuyết điểm, nhược điểm để khắc phục. Ngược lại, khi cán bộ đạt được nhiều thành tích, thì đi đôi với việc biểu dương, phát huy ưu điểm, cũng cần chỉ ra cho cán bộ thấy rõ những nhược điểm, khuyết điểm còn lại, để cán bộ ra sức khắc phục, chống tự mãn, chủ quan.

Nhận xét đánh giá cán bộ là một vấn đề rất quan trọng, có quan hệ đến sinh mệnh chính trị của người cán bộ. Đánh giá có đúng mới bồi

dưỡng, sử dụng cán bộ được đúng. Bởi vậy nhận xét cán bộ phải thận trọng, phải do *tập thể đảng uỷ phụ trách*. Kiên quyết chống lối cá nhân nhận xét một cách tùy tiện, thiếu trách nhiệm. Phải thực hiện theo đúng quyền hạn đã quy định.