

## **Qua việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý ở Bộ công nghiệp nhẹ**

**Nguyễn Thuyên**

### **Vụ trưởng Vụ tổ chức cán bộ Bộ công nghiệp nhẹ**

*Nhìn lại những kế hoạch ban đầu*

Công nghiệp nhẹ là một trong những ngành sản xuất vật chất quan trọng của nền kinh tế quốc dân, bảo đảm phục vụ nhu cầu to lớn và ngày càng tăng về hàng tiêu dùng trong nước và xuất khẩu.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế quốc dân, trong những năm qua - kể cả trong những năm có chiến tranh phá hoại, ngành công nghiệp nhẹ miền Bắc nước ta đã từng bước vững chắc tiến lên. Mạng lưới công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng từ trung ương đến địa phương được phát triển nhanh chóng.

Được như vậy, một trong những yếu tố quyết định là ngành công nghiệp nhẹ đã xây dựng được một đội ngũ đông đảo cán bộ lãnh đạo, quản lý, cán bộ khoa học, kỹ thuật và chuyên môn, nghiệp vụ làm nòng cốt trong việc quản lý và sản xuất. Đó là kết quả của công tác cán bộ, nhất là công tác đào tạo, bồi dưỡng qua nhiều năm. Chỉ tính trong 10 năm, từ khi thành lập Bộ đến nay, chúng tôi đã đào tạo được gần 15.000 cán bộ, trong đó số cán bộ lãnh đạo và quản lý từ phân xưởng trở lên chiếm gần một phần ba.

Khi vừa được giải phóng, miền Bắc có rất ít cơ sở quốc doanh sản xuất hàng công nghiệp nhẹ. Đến năm 1961, năm đầu của kế hoạch năm năm lần thứ nhất, số cơ sở quốc doanh do Bộ công nghiệp nhẹ quản lý đã tăng lên bốn lần.

Đứng trước sự phát triển nhanh chóng như vậy, việc nâng cao trình độ lãnh đạo và quản lý, đối với toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành, là một đòi hỏi hết sức cấp bách. Song, hồi ấy, đội ngũ cán bộ nói chung, nhất là cán bộ lãnh đạo và quản lý của ngành, vừa thiếu, vừa yếu và không cân đối về mặt cơ cấu. Vì vậy, để đáp ứng yêu cầu sản xuất trước mắt và lâu dài, ngay từ khi mới thành lập, một trong những nhiệm vụ hàng đầu của ngành là đi đôi với việc xây dựng

đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật và nghiệp vụ, chuyên môn, bằng mọi hình thức và mọi biện pháp, phải nhanh chóng bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý của ngành.

Lẽ ra, giữa phát triển kinh tế và xây dựng đội ngũ cán bộ, việc đào tạo cán bộ phải đi trước một bước. Nhưng trong thực tế, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của chúng tôi lại chưa theo kịp với yêu cầu phát triển của ngành. Chúng tôi đã phần đầu khắc phục dần tình trạng bị động lúc ban đầu, tiến tới chủ động trong thời gian sau, bảo đảm công tác cán bộ phát huy được tác dụng, thúc đẩy hoàn thành nhiệm vụ của ngành.

Công việc của chúng tôi thật là mới mẻ và khó khăn. Vì khi ấy ngành công nghiệp nhẹ mới được thành lập, phương hướng, nhiệm vụ, kế hoạch sản xuất và xây dựng cơ bản dài hạn chưa được xác định. Bộ máy của ngành, từ cơ quan Bộ đến cơ sở sản xuất vừa mới hình thành, chưa thật ổn định, có chỗ nhiệm vụ, chức năng chưa rõ ràng. Những khó khăn đó, không thể được khắc phục trong một hai năm, mà phải giải quyết nó qua nhiều năm. Do đó, trong việc làm kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ ở thời kỳ đầu, chúng tôi phải dựa vào các nghị quyết, chỉ thị của Đảng và căn cứ vào điều kiện, khả năng hiện có của ngành, giải quyết dần từng khâu thích hợp với từng thời gian, nhằm đáp ứng nhanh nhất nhu cầu của ngành. Qua mỗi kỳ xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, chúng tôi lại nâng cao thêm nhận thức và trình độ làm kế hoạch, từ đơn giản đến phức tạp, từ cách tính toán theo kiểu ước lượng đến phương pháp tính toán có cơ sở khoa học, từ chỗ giải quyết từng việc đến chỗ có kế hoạch toàn diện. Ví dụ: thời kỳ khôi phục kinh tế từ năm 1958 đến năm 1960, chúng tôi đã tính đến nhu cầu cán bộ cần đào tạo, bồi dưỡng cho những năm sau. Tuy là kế hoạch, nhưng cũng chỉ mới ước lượng được số cán bộ phục vụ các nhu cầu trước mắt. Phương hướng chủ yếu lúc này là đào tạo cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ. Cơ sở đào tạo là hai trường kỹ thuật và nghiệp vụ của Bộ, với thời gian đào tạo không quá một năm.

Bước vào thời kỳ kế hoạch năm năm lần thứ nhất (1961-1965), được nghị quyết của Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ ba của Đảng soi sáng, phương hướng nhiệm vụ của ngành được xác định rõ hơn. Đó là cơ sở giúp chúng tôi tính toán yêu cầu về cán bộ được sát hơn. Mặt khác, năm 1963, chúng tôi tiến hành một đợt khảo sát cán bộ. Qua lần khảo sát này, chúng tôi bước đầu đánh giá được chỗ mạnh, chỗ yếu của đội ngũ cán bộ. Từ đó, chúng tôi xác định phương hướng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lúc này là vừa mở rộng việc đào tạo cán bộ kỹ thuật, vừa tăng cường bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý từ Cục, Vụ đến giám đốc xí nghiệp. Tuỳ theo yêu cầu bồi dưỡng của từng loại và căn cứ vào chỗ mạnh, chỗ yếu của từng người mà giúp mỗi cán bộ xác định được mục tiêu phấn đấu học tập và tổ chức cán bộ thực hiện mục tiêu đó.

Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ từ năm 1965 đến năm 1970 là kế hoạch thứ ba, lại được thực hiện trong mấy năm chống chiến tranh phá hoại của giặc Mỹ.

Qua những lần làm kế hoạch nói trên, chúng tôi đã nâng dần trình độ và tích lũy được kinh nghiệm trong việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhất là cán bộ lãnh đạo và quản lý. Song, nhìn lại, chúng tôi thấy công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ trong thời gian qua còn nhiều thiếu sót. Việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý tuy có đặt ra, nhưng chưa đúng mức. Kế hoạch đặt ra nhiều, song thực hiện được ít. Số cán bộ lãnh đạo và quản lý tuy ít, nhưng giữ vị trí hết sức quan trọng trong việc nắm, vận dụng và tổ chức thực hiện đường lối, chính sách của Đảng. Do chưa thấy hết điều đó, nên việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ loại cán bộ này vẫn còn mang tính chất chấp vá, nhiều lúc vẫn còn bị động. Số cán bộ dự bị về loại này còn ít. Gần đây, được sự hướng dẫn của Ban tổ chức Trung ương Đảng, chúng tôi đã tập trung suy nghĩ làm thế nào để đội ngũ cán bộ này ngày càng được tăng thêm về số lượng và chất lượng. Với những kinh nghiệm đã thu được, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý của ngành chúng tôi trong những năm tới chắc chắn sẽ được làm tốt hơn trước.

*Khảo sát đội ngũ cán bộ là cơ sở để xây dựng kế hoạch*

Chúng tôi nhận thức rằng: muốn đề ra được chủ trương đúng phải xuất phát từ tình hình thực tế của ngành và yêu cầu của nhiệm vụ trước mắt. Những kế hoạch đầu tiên của chúng tôi còn đơn giản, có một nguyên nhân là do thiếu sự đánh giá đầy đủ về đội ngũ cán bộ. Rút kinh nghiệm đó, năm 1963, chúng tôi đã khảo sát tình hình đội ngũ cán bộ trong toàn ngành, từ cơ quan Bộ đến các xí nghiệp trực thuộc. Yêu cầu của đợt khảo sát này là qua nghiên cứu, tìm hiểu mà nắm được toàn diện, chính xác về các mặt, chủ yếu là về trình độ, năng lực hiện có và khả năng phát triển của từng người, và qua đó, đánh giá được mặt mạnh mặt yếu của từng loại cán bộ lãnh đạo và quản lý, cán bộ kỹ thuật và nghiệp vụ.

Nhận xét, đánh giá cán bộ là việc khó khăn, nó đòi hỏi phải rất khách quan, thận trọng. Trước đây, chúng tôi thường có thiếu sót là nhận xét cán bộ theo kiểu từ trên đưa xuống. Do nắm cán bộ chưa vững, nên có những mặt đánh giá thiếu đầy đủ. Lần này, được sự hướng dẫn chỉ đạo của cấp trên, chúng tôi tiến hành việc nhận xét từ dưới lên theo đường lối quần chúng và kết hợp cán bộ tự nhận xét với tập thể tham gia ý kiến.

Để làm tốt việc đó, trước hết chúng tôi làm cho các cấp, các đơn vị thấy rõ trách nhiệm của mình và từng cán bộ thấy rõ ý nghĩa của việc làm này. Tiếp theo, dựa vào sự hướng dẫn chung, mỗi cán bộ tự nhận xét, đánh giá chỗ mạnh, chỗ yếu của mình, từ đó, đề ra kế hoạch học tập, mục tiêu phấn đấu trong từng thời gian nhất định, có sự tham gia ý kiến của cơ quan lãnh đạo trực tiếp. Cuối cùng, cơ quan có trách nhiệm của Bộ làm bản tổng hợp, đánh giá toàn diện và đề ra phương hướng đào tạo cán bộ cho toàn ngành.

Cách làm này vừa bảo đảm tính trung thực, khách quan, vừa có cơ sở thực tế cho việc đề ra nội dung chỉ tiêu kế hoạch. Qua đó, việc nhận xét, lựa chọn cán bộ dự bị dễ nhất trí và sát hơn trước. Chúng tôi coi việc làm trên đây là sự cố gắng lớn, biểu hiện bước trưởng thành mới trong công tác cán bộ.

Qua đợt khảo sát đội ngũ cán bộ lần này, chúng tôi đã thu được một số kết quả: nhìn được tương đối toàn diện đội ngũ cán bộ trong toàn ngành, thấy được tình hình thừa thiếu cán bộ ở từng nơi, chỗ yếu, chỗ mạnh của từng đơn vị,... Trên

cơ sở đó, đề ra phương hướng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ trước mắt và lâu dài phù hợp với tình hình đội ngũ cán bộ và yêu cầu nhiệm vụ công tác của ngành, xây dựng chỉ tiêu đào tạo, bồi dưỡng từng loại cán bộ về các mặt: chính trị, văn hoá, kỹ thuật, nghiệp vụ quản lý,... Nhân dịp này, các cơ quan lãnh đạo và quản lý từ Bộ đến cơ sở đã nâng cao một bước nqlq cán bộ của đơn vị mình, nắm được số cán bộ có triển vọng, tạo thêm nguồn cán bộ dự bị ở các cấp, dần dần cải tiến cơ cấu đội ngũ cán bộ, như đưa một số cán bộ khoa học, kỹ thuật tham gia lãnh đạo ở các cấp, số cán bộ nữ, cán bộ trẻ được cất nhắc tăng nhanh, đặc biệt là một số công nhân có nhiều thành tích đã được bồi dưỡng thành cán bộ kỹ thuật, kinh tế hoặc được bổ sung vào các cơ quan lãnh đạo và quản lý. Đây cũng là lần đầu tiên chúng tôi phát động được đội ngũ cán bộ trong ngành góp phần xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cán bộ và có ý thức tự giác cao trong việc phấn đấu nâng cao trình độ của mình theo một mục tiêu nhất định.

Tuy nhiên, do thiếu kinh nghiệm, ở từng nơi, từng lúc, việc khảo sát cán bộ còn thiếu chặt chẽ, làm chưa được đầy đủ nên chưa đạt được kết quả tốt. Yêu cầu đề ra lớn, nhưng khả năng thực hiện có hạn. Do phải điều tra nắm tình hình nhiều loại cán bộ trong cùng một lúc, nên lực lượng bị phân tán, nắm cán bộ không được sâu, nhất là cán bộ lãnh đạo và quản lý. Trong lúc này, nếu chúng tôi đặt ra việc kiểm điểm công tác cán bộ và đi sâu kiểm điểm việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý ở các cấp và các đơn vị, rút ra những ưu điểm, khuyết điểm về các mặt mục tiêu, chương trình đào tạo, về đội ngũ cán bộ giảng dạy, về tổ chức chỉ đạo học tập tại trường, tại chức,... qua đó có phương hướng uốn nắn kịp thời, thì còn có thể đạt được kết quả tốt hơn nữa trong đợt khảo sát cũng như trong việc thực hiện kế hoạch bồi dưỡng cán bộ.

Qua thực tế, chúng tôi thấy đánh giá đội ngũ cán bộ là việc rất cần thiết, không thể thiếu được trong bước chuẩn bị xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ. Rút kinh nghiệm cũ, lại được sự hướng dẫn của Ban tổ chức Trung ương Đảng, chúng tôi thấy còn phải cố gắng cải tiến hơn nữa việc nắm và đánh giá đội ngũ cán bộ. Cách tốt nhất là nên đánh giá kỹ từng loại cán bộ. Đối với chúng tôi,

hiện nay, đánh giá lại đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý là việc rất cấp bách, vì nó đã có nhiều thay đổi sau gần 10 năm hoạt động kể từ khi đánh giá lần trước. Có như vậy, mới có thể đề ra được phương hướng, mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng thích hợp.

### *Tổ chức thực hiện kế hoạch và những kết quả bước đầu*

Xây dựng được kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ là một việc làm công phu. Song, chỉ đạo thực hiện kế hoạch đó lại là một việc rất khó khăn, phức tạp, đòi hỏi phải có sự cố gắng về nhiều mặt. Thực hiện kế hoạch đề ra, chúng tôi phải giải quyết nhiều vấn đề. Song, trước hết chúng tôi tập trung giải quyết vấn đề trường lớp và việc chiêu sinh, kể cả học tập trung và học tại chức. Đối với cán bộ lãnh đạo và quản lý, cụ thể là đối với giám đốc, phó giám đốc xí nghiệp, quản đốc, phó quản đốc phân xưởng, trưởng phó phòng ở các cơ quan, xí nghiệp và một phần cán bộ các ty, sở công nghiệp địa phương, hình thức đào tạo, bồi dưỡng chủ yếu mà trước đây chúng tôi áp dụng là giúp các đồng chí đó học bổ túc về quản lý xí nghiệp, về chính trị kinh tế học... Trong hơn năm năm đầu, mỗi năm trung bình chúng tôi mở được hai lớp, mỗi lớp từ 60 đến 80 người, cho gần hết số đồng chí nói trên lần lượt thay nhau đi học. Sau khi học xong chương trình bổ túc về quản lý xí nghiệp, chúng tôi mở các lớp luân huấn về kỹ thuật, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo ở các xí nghiệp có những hiểu biết nhất định về kỹ thuật cơ sở. Cũng trong thời gian ấy, các lớp bổ túc văn hoá phát triển mạnh trong các xí nghiệp và cơ quan. Phần lớn cán bộ lãnh đạo và quản lý chưa học xong chương trình văn hoá phổ thông cấp hai và cấp ba đã theo học.

Từ năm 1965, mặc dù cuộc chiến tranh phá hoại của giặc Mỹ diễn ra ngày một ác liệt, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của ngành chúng tôi vẫn không ngừng phát triển. Số lớp học tăng lên gần gấp rưỡi những năm trước. Đồng thời chúng tôi còn giúp các địa phương mở một số lớp đào tạo ngắn ngày cho cán bộ quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ... ở khu vực Nam-hà, Bắc-thái, Hà-bắc và Khu bốn cũ. Việc bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý ở thời kỳ này chủ yếu là theo chương trình đại học. Đồng thời, vẫn duy trì một số lớp luân huấn kỹ thuật và

nghiệp vụ theo chương trình trung học do Bộ quản lý. Mặt khác, chúng tôi tích cực cử cán bộ theo học các lớp tập trung ở các trường Đại học bách khoa, Đại học kinh tế-kế hoạch, Đại học tài chính và trường Nguyễn Ái Quốc. Được sự giúp đỡ của trường Đại học bách khoa, chúng tôi mở các lớp đại học tại chức kỹ sư kinh tế nhằm bồi dưỡng những cán bộ lãnh đạo và quản lý không có điều kiện đi học tập trung. Nhờ vậy, ở các cơ quan và xí nghiệp, nơi nào cũng có từ một phần ba đến một nửa số cán bộ lãnh đạo và quản lý thường xuyên thay nhau theo học các lớp đại học tập trung hoặc tại chức. Để tạo điều kiện cho cán bộ theo học, chúng tôi cố gắng kiến toàn các cấp lãnh đạo từ cơ quan Bộ đến các xí nghiệp, bảo đảm mỗi đơn vị ít nhất có đủ một trưởng một phó để có thể thay nhau đi học mà ít ảnh hưởng tới công tác.

Đi đôi với việc đào tạo trong nước, chúng tôi đã cử hàng chục cán bộ khoa học, kỹ thuật có triển vọng nâng lên trình độ trên đại học đi thực tập, nghiên cứu, tham quan ở nước ngoài. Số cán bộ này sẽ được bổ sung cho các cơ quan nghiên cứu của Bộ và dần dần đưa một số đồng chí có đủ tiêu chuẩn vào các chức vụ lãnh đạo.

Đối với những cán bộ dự bị đã được đào tạo có hệ thống, hình thức bồi dưỡng chủ yếu là kèm cặp trong công tác thực tế, hoặc cho học bổ túc thêm những phần còn thiếu như chính trị, tiếng nước ngoài, vv...

Nhờ sự quan tâm chỉ đạo của các cấp trong ngành, cộng với sự cố gắng phấn đấu của từng cán bộ, công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của ngành chúng tôi mấy năm qua đã bước đầu đạt được một số kết quả tốt. Một số cơ quan của Bộ như các viện nghiên cứu, các vụ kỹ thuật, kế hoạch, tài vụ, tổ chức cán bộ, lao động, tiền lương... đã có từ 80% đến 100% số cán bộ lãnh đạo chủ chốt đạt trình độ đại học. Một số xí nghiệp, như Nhà máy dệt "8-3" đã có từ 60% đến 66% số cán bộ lãnh đạo chủ chốt đạt trình độ trung cấp và đại học. Tính đến đầu năm 1970, trong số cán bộ dự bị được Bộ và Trung ương cất nhắc trong một đợt, đã có 81% đạt trình độ trung học và đại học, mà phần lớn được đào tạo theo kế hoạch.

Nhờ việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo và quản lý sớm đi vào kế hoạch, nên từ chỗ không có một cán bộ nữ nào trong các chức vụ giám đốc, bí thư đảng uỷ xí nghiệp và trưởng, phó phòng ở cơ quan Bộ, đến nay chúng tôi đã có trên vài chục cán bộ nữ ở các cương vị này. Nhiều chị em đã được đào tạo từ những công nhân, cán sự với trình độ văn hoá thấp lên đến trình độ đại học và một số đồng chí đang giữ các chức vụ như phó hiệu trưởng các trường trung học, phó giám đốc các vụ, giám đốc, phó giám đốc các xí nghiệp. Đến nay, chúng tôi chưa tổng kết việc thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ theo tinh thần chỉ thị số 61 ngày 29-3-1963 của Ban bí thư Trung ương Đảng và nghị quyết số 142 ngày 28-6-1966 của Bộ chính trị, nhưng qua số liệu thống kê năm 1969, thì trình độ của đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý đã được nâng lên một bước đáng kể so với năm 1963. Năm 1963 (khi bắt đầu thực hiện chỉ thị số 61), có 25,7% số cán bộ từ giám đốc xí nghiệp, trưởng, phó phòng ở cơ quan Bộ và chánh, phó giám đốc các Cục, Vụ, Viện trở lên, đạt trình độ trung học và đại học. Đến cuối năm 1969, đã có 62% số cán bộ nói trên đạt trình độ trung học và đại học.

Với những kinh nghiệm bước đầu nói trên, lại được sự hướng dẫn mới đây của Ban tổ chức Trung ương Đảng, chúng tôi càng thấy rõ thêm một số vấn đề về phạm vi đối tượng, mục đích yêu cầu, những căn cứ và phương pháp làm kế hoạch. Đó là những tiền đề quan trọng của việc xây dựng kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng cán bộ trong thời gian tới, trước hết trong kế hoạch 5 năm 1971-1975. Tin chắc rằng chúng tôi sẽ đạt kết quả tốt hơn nữa trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lần này.