

QUẢN LÝ CÁN BỘ LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

■ NGUYỄN DUY THĂNG (*)

Sau hơn 10 năm thực hiện Nghị quyết Hội nghị lần thứ ba Ban Chấp hành Trung ương khóa VIII về chiến lược cán bộ thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước đã có sự lớn mạnh không ngừng cả về số lượng và chất lượng, kết quả được thể hiện qua tốc độ tăng trưởng kinh tế nhiều năm liên tục ở mức khá, nhiều doanh nghiệp nhà nước đã tạo được uy tín và thương hiệu trên thị trường trong nước và nước ngoài. Tuy nhiên, theo đánh giá của nhiều chuyên gia, khi chuyển đổi từ cơ chế kế hoạch hóa, tập trung bao cấp sang cơ chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, các doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam đã bộc lộ nhiều yếu kém, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chưa tương xứng với tiềm năng và sự hỗ trợ, đầu tư của Nhà nước. Để nâng cao hiệu quả kinh tế của các doanh nghiệp nhà nước, trong thời gian qua Nhà nước đã tiến hành nhiều biện pháp như đổi mới cơ chế, chính sách; tách chức năng quản lý hành chính nhà nước với chức năng quản lý, điều hành sản xuất, kinh doanh; tổ chức, sắp xếp lại khu vực doanh nghiệp nhà nước; từng bước mở rộng cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước; chú trọng công tác tuyển chọn, tăng cường quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt trong doanh nghiệp... Nhưng hiệu quả hoạt động của khu vực kinh tế nhà nước vẫn chưa đạt được mục tiêu và yêu cầu đặt ra. Nhiều vấn đề mới về doanh nghiệp nhà nước cần được tiếp tục nghiên cứu, giải quyết, trong đó có vấn đề quản lý đội ngũ cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp nhà nước nhằm đáp ứng yêu cầu của thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước.

I. Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước

1. Cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước là một bộ phận quan trọng trong đội ngũ cán bộ của hệ thống chính trị ở nước ta. Đó là những người trực tiếp điều hành hoạt động của doanh nghiệp nhà nước, lấy hoạt động sản xuất kinh doanh làm đối tượng, dựa trên cơ sở phân tích kinh tế - kỹ thuật và hạch toán kinh tế nhằm đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh và hiệu quả kinh tế - xã hội tối đa; đồng thời chịu sự quản lý của Đảng và Nhà nước.

Đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước gồm: các thành viên Hội đồng quản trị (đối với các doanh nghiệp có Hội đồng quản trị); tổng giám đốc, giám đốc, phó tổng giám đốc, phó giám đốc, kế toán trưởng và những chức danh trưởng phòng, phó trưởng phòng (ban) trong doanh nghiệp; các chuyên gia, nghệ nhân và các viên chức chuyên môn, nghiệp vụ. Ngoài ra, trong tiến trình mở rộng cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, thì những cán bộ được giao đại diện phần vốn của nhà nước tại các doanh nghiệp cổ phần cũng thuộc đội ngũ này.

Trong đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp thì tổng giám đốc (giám đốc) có vai trò đặc biệt quan trọng; năng lực quản lý điều hành của giám đốc ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Xét về mặt tổ chức và kỹ thuật thì doanh nghiệp là một hệ thống, vai trò của giám đốc trong hệ thống này chính là sự kết hợp được mọi nỗ lực chung của con người (nguồn nhân lực) trong hệ thống đó, sử dụng tốt nhất các nguồn tài lực, vật lực thuộc quyền quản lý để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Sự thành công hay thất bại trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (kể cả quy mô lớn, vừa hoặc nhỏ) phụ thuộc vào hiệu quả quản lý, điều hành của giám đốc doanh

(*) Thứ trưởng Bộ Nội vụ

ngiệp. Giám đốc doanh nghiệp được coi là một nghề, đòi hỏi phải có những tiêu chuẩn riêng về phẩm chất chính trị, phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức quản lý doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế thị trường, hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

2. Việc hình thành đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước là một quá trình gồm nhiều giai đoạn, phụ thuộc vào phương pháp kết hợp hay kết nối các khâu tuyển chọn, đào tạo bồi dưỡng, bổ nhiệm và sử dụng. Các phương pháp kết hợp hay kết nối giữa các khâu này như sau:

Một là, tuyển chọn – bổ nhiệm và sử dụng: là phương pháp tuyển chọn rồi bổ nhiệm và sử dụng ngay vào vị trí cán bộ quản lý (không qua khâu đào tạo, bồi dưỡng).

Hai là, tuyển chọn – bổ nhiệm - đào tạo bồi dưỡng: là phương pháp bắt đầu bằng tuyển chọn rồi bổ nhiệm, sau đó mới đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí chức danh đảm nhiệm trong doanh nghiệp.

Ba là, tuyển chọn - đào tạo, bồi dưỡng – bổ nhiệm: là phương pháp được bắt đầu bằng việc tuyển chọn những người có khả năng và triển vọng, sau đó tiến hành đào tạo bồi dưỡng và cất nhắc lên các vị trí lãnh đạo quản lý doanh nghiệp.

Bốn là, đào tạo, bồi dưỡng – tuyển chọn – bổ nhiệm: phương pháp này dựa trên nền tảng là đào tạo các kiến thức, kỹ năng chuyên môn cho mỗi chức danh theo nghề quản trị kinh doanh, việc tuyển chọn và bổ nhiệm được dựa trên cơ sở nguồn nhân lực qua đào tạo, đáp ứng đủ tiêu chuẩn để bổ nhiệm vào vị trí chức danh quản lý doanh nghiệp nhà nước.

Để nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước, thì quy trình “đào tạo, bồi dưỡng – tuyển chọn – bổ nhiệm” có ưu việt hơn. Tuy nhiên, trong thực tế cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước ở nước ta thường được tuyển chọn rồi bổ nhiệm, chưa chú trọng khâu đào tạo, bồi dưỡng. Đây là vấn đề cần phải được xem xét thấu đáo, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế, chúng ta coi giám đốc doanh nghiệp là một nghề, không phải cứ có thời gian công tác lâu năm, cần cù chịu khó là làm được.

II. Quản lý đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý doanh nghiệp nhà nước

Ngày 04/7/2007, Bộ Chính trị (khóa X) đã ban hành Quyết định số 67-QĐ /TW “Quy định về phân cấp quản lý cán bộ”, trong đó nêu rõ bảy nội

dung của công tác quản lý cán bộ, đồng thời đã phân biệt trách nhiệm quản lý cán bộ với thẩm quyền quyết định về cán bộ. Để góp phần làm tốt các nội dung quản lý cán bộ (trong đó có đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước), trong giới hạn bài viết này, chúng tôi chỉ trao đổi hai vấn đề, đó là: tiêu chuẩn và đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước.

1. Về tiêu chuẩn đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước

Tiêu chuẩn cán bộ được xem là vấn đề cốt lõi, là căn cứ để thực hiện tất cả bảy nội dung của công tác quản lý cán bộ. Nghị quyết Hội nghị Trung ương 3 (khóa VIII) đã đề ra những yêu cầu về tiêu chuẩn chung cho đội ngũ cán bộ (trong đó có cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước) trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Những yêu cầu về tiêu chuẩn chung này cần được tiếp tục cụ thể hóa ở hai mặt là phẩm chất và năng lực như sau:

1.1. Yêu cầu về phẩm chất

Phẩm chất bao gồm: phẩm chất chính trị và phẩm chất đạo đức

a. Về phẩm chất chính trị:

- Trước hết, sự biểu hiện cao nhất, tập trung nhất về phẩm chất chính trị của từng cán bộ quản lý doanh nghiệp hiện nay là phải có tinh thần yêu nước sâu sắc, có lòng tự hào và tự tôn dân tộc, phải nắm vững và quán triệt được quan điểm, đường lối phát triển kinh tế – xã hội, xây dựng chủ nghĩa xã hội theo quan điểm đổi mới của Đảng ta.

- Ở từng cấp quản lý trong doanh nghiệp phải biết cụ thể hóa đường lối, quan điểm và nội dung quản lý, biểu hiện ở việc làm, kết quả cống hiến vào sự phát triển của doanh nghiệp trong sự phát triển chung của đất nước.

- Khi xem xét đánh giá phẩm chất chính trị của từng cán bộ quản lý phải dựa vào việc xem xét người đó đã tìm tòi, đã cống hiến được gì vào sự phát triển của doanh nghiệp, của địa phương, của ngành và cả nước, vào việc bảo đảm và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động trong doanh nghiệp. Đây chính là tiêu thức cơ bản nhất để đánh giá cán bộ.

- Yêu cầu cụ thể về phẩm chất chính trị của mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước cần phải có là:

+ Có quan điểm, lập trường chính trị vững vàng, có bản lĩnh và kiên định trong công việc được giao. Có ý chí và có khả năng làm giàu cho doanh nghiệp và bản thân. Thích ứng với sự thay đổi của cơ chế thị trường, năng động, sáng tạo trong công việc, phục vụ lợi ích chung của cộng đồng.

+ Có khả năng tự hoàn thiện, tự quản lý, đánh giá kết quả công việc của bản thân, đánh giá con người mà mình quản lý theo tiêu chuẩn chính trị.

+ Biết biến nhận thức chính trị của mình thành nhận thức chính trị của mọi người, tạo được lòng tin và lôi cuốn mọi người cùng tham gia.

b. Về phẩm chất đạo đức:

- Trước hết, người cán bộ lãnh đạo, quản lý với tư cách là một công dân, phải sống và làm việc theo tiêu chuẩn đạo đức một công dân, phải lấy việc gương mẫu sống và làm việc theo pháp luật là tiêu chuẩn đạo đức cơ bản.

- Yêu cầu đặc thù của chức nghiệp quản lý doanh nghiệp là phải quản lý một tập thể con người, đòi hỏi mỗi cán bộ quản lý phải biết chăm lo đến con người, tập thể, cộng đồng, biểu hiện qua việc làm phải công bằng, công tâm, khách quan, có văn hóa, tôn trọng con người, có đạo đức trong kinh doanh.

- Là tấm gương cho người dưới quyền và người lao động trực tiếp noi theo. Điều đó đòi hỏi mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp phải là người cần, kiệm, liêm, chính, chí công vô tư, khiêm tốn, trung thực, thẳng thắn, không tham nhũng, không cơ hội, không vụ lợi, thực hiện bình đẳng giữa cống hiến và hưởng thụ, giữa quyền hạn và trách nhiệm. Có ý thức tổ chức kỷ luật, được quần chúng tín nhiệm.

1.2. Yêu cầu về năng lực:

Năng lực của cán bộ quản lý doanh nghiệp là khả năng hoàn thành có kết quả một loạt hoạt động trong doanh nghiệp. Năng lực bao gồm năng lực chuyên môn và năng lực tổ chức quản lý.

a. Năng lực chuyên môn:

Chuyển sang nền kinh tế thị trường, lĩnh vực chuyên môn có sự thay đổi lớn và cũng đặt ra đòi hỏi rất cao về kiến thức chuyên môn.

- Trước hết, cán bộ quản lý doanh nghiệp phải có kiến thức chuyên môn về lĩnh vực được giao trách nhiệm quản lý, biết sử dụng và tập hợp các chuyên gia giỏi, các cán bộ chuyên môn dưới quyền, giao đúng việc và tạo điều kiện cho mọi người phát huy

khả năng chuyên môn, nghiệp vụ phục vụ nhiệm vụ và lợi ích chung của doanh nghiệp.

- Phải có kiến thức kinh tế thị trường, luật pháp và thông lệ quốc tế, kiến thức về khoa học công nghệ, nắm vững bản chất và cơ chế vận động của quy luật thị trường để ứng xử, lựa chọn các phương án kinh doanh; để sử dụng công cụ điều tiết kinh tế thị trường trong quản lý và điều hành doanh nghiệp.

- Phải có kiến thức về khoa học quản lý hiện đại, hoạt động theo nguyên tắc của thị trường như mọi nghề khác. Trong hoạt động quản lý, điều hành doanh nghiệp phải xuất phát từ thực tiễn sản xuất kinh doanh và thực tiễn đời sống kinh tế - xã hội để tìm lời giải, biện pháp cụ thể.

b. Năng lực tổ chức quản lý:

Cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp là những người trực tiếp tổ chức điều hành hoạt động của từng đơn vị kinh tế. Do đó, yêu cầu đặt ra cho từng cán bộ quản lý là những yêu cầu mang tính cụ thể, thiết thực bao gồm: năng lực phân tích các tình huống; năng lực quyết sách và giải quyết các vấn đề thực tiễn; năng lực tổ chức và chỉ huy; năng lực liên kết phối hợp hành động.

- Là người có trình độ văn hóa trong giao tiếp, có sức khỏe và đủ năng lực chuyên môn, phản ứng nhanh nhạy, linh hoạt, có tầm nhìn và có khả năng hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp trong dài hạn, biết quan sát nắm bắt được các nhiệm vụ từ tổng thể tới từng chi tiết để quản lý, điều hành doanh nghiệp hoạt động đồng bộ và có hiệu quả.

- Là người bình tĩnh, tự tin, tự chủ, quyết đoán trong công việc, có kế hoạch làm việc rõ ràng và tiến hành công việc theo kế hoạch. Có năng lực tham gia vào các quyết định tập thể và tổ chức thực hiện tốt nhiệm vụ thuộc phạm vi trách nhiệm của bản thân.

- Là người năng động, sáng tạo, dám nghĩ, dám làm, dám mạo hiểm, dám chịu trách nhiệm, có khả năng lường trước mọi tình huống có thể xảy ra, biết dồn đúng tiềm lực vào các khâu yếu, biết tận dụng thời cơ có lợi cho doanh nghiệp, chịu được áp lực của công việc và của dư luận xã hội.

- Là người có tác phong đúng mức, có thái độ chân thành, cởi mở; đồng thời hướng cho cấp dưới tác phong cộng tác, giúp đỡ lẫn nhau. Biết sử dụng đúng tài năng từng người, đánh giá đúng con người, biết xử lý tốt các quan hệ trong và ngoài doanh nghiệp.

Ngoài những yêu cầu nêu trên, ở từng doanh nghiệp còn có yêu cầu cụ thể riêng về độ tuổi, chuyên môn được đào tạo, trình độ về ngoại ngữ, vi tính, thành tích, công trạng cống hiến cho doanh nghiệp.

2. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước

2.1. Để có được đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp đáp ứng được những yêu cầu của thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, trên cơ sở ban hành tiêu chuẩn đối với từng vị trí chức danh thì giải pháp đào tạo, bồi dưỡng có tầm quan trọng đặc biệt vì các lý do sau đây:

Thứ nhất, trong thời kỳ chuyển đổi cơ chế kinh tế, việc thích ứng với cơ chế thị trường để làm ăn đúng đắn có hiệu quả đòi hỏi phải có quá trình. Điều đó có nghĩa là chúng ta phải tổ chức việc đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức về kinh tế thị trường cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp để họ có đủ tự tin khi quyết định các phương án sản xuất kinh doanh và điều hành doanh nghiệp theo yêu cầu của các quy luật kinh tế thị trường.

Thứ hai, đào tạo bồi dưỡng để thích ứng với sự thay đổi và phát triển.

Kỹ năng, phương pháp quản lý và luật pháp trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng nhiều, càng phức tạp và luôn thay đổi, cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế ngày càng gay gắt, nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng phong phú đa dạng. Để đáp ứng sự thay đổi và phát triển này, đòi hỏi phải nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp thông qua việc đào tạo, bồi dưỡng nhằm cung cấp những kiến thức cơ bản cũng như cập nhật thông tin và vấn đề quan trọng là cần tiến hành thường xuyên, liên tục.

2.2. Hiện nay, việc đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp còn thiếu vai trò tổ chức, nội dung chương trình thiếu thống nhất và chưa đáp ứng yêu cầu thực tiễn, đặc biệt là khi bỏ cơ chế bộ chủ quản đối với doanh nghiệp nhà nước. Vì vậy, cần thiết phải có một cơ quan hoặc tổ chức của Nhà nước để thực hiện chức năng quản lý hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước nhằm định hướng nội dung, chương trình đào tạo, kiểm tra hoạt động đào tạo và chất lượng đào tạo cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp. Trong điều kiện hiện nay thì nên để các tổ chức thuộc hệ thống Học viện Chính trị

- Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh thực hiện nhiệm vụ này; đồng thời để thực hiện tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp cần tiến hành làm tốt các công việc sau:

- Điều tra cơ bản đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước để xác định rõ những mặt hạn chế và yếu kém. Trên cơ sở đó, tiến hành phân định trình độ và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng để có chương trình đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với tính đặc thù của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp.

- Cải tiến nội dung đào tạo, bồi dưỡng theo hướng đáp ứng yêu cầu của tiến trình đổi mới hoạt động kinh doanh, tiến bộ khoa học công nghệ và quá trình toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế. Kiến thức cần thiết trang bị cho cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước hiện nay là phương pháp thu thập, xử lý thông tin để ra quyết định; phương pháp dự đoán (dự báo) tương lai và xu hướng phát triển kinh tế của Việt Nam và quốc tế; phương pháp hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập quốc tế; phương pháp xử lý tình huống và kỹ năng sử dụng các công cụ quản lý hiện đại. Theo phương thức này, cán bộ quản lý doanh nghiệp nhà nước chủ yếu được đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản lý sản xuất kinh doanh và quản trị doanh nghiệp - đó là những kiến thức và kỹ năng cơ bản và trực tiếp liên quan đến quá trình tổ chức và điều hành hoạt động doanh nghiệp.

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp nhà nước theo khu vực, theo ngành nghề (công nghiệp, nông nghiệp, thương mại, dịch vụ); theo loại hình doanh nghiệp (hoạt động kinh doanh, công ích và doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực đặc biệt), theo cấp bậc, chức vụ (tổng giám đốc, giám đốc), liên ngành hoặc nội bộ trong một tập đoàn, tổng công ty, doanh nghiệp. Mở rộng đối tượng đào tạo, bồi dưỡng và áp dụng các phương thức đào tạo, bồi dưỡng linh hoạt như: hội thảo, sinh hoạt câu lạc bộ giám đốc, tham quan khảo sát kinh nghiệm của các doanh nghiệp tiên tiến trong nước và ngoài nước (kể cả cử đi thực tập, đào tạo ở nước ngoài). Mặt khác, cần tiến hành luân chuyển những giám đốc các doanh nghiệp có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước sang làm giám đốc doanh nghiệp nhà nước để bổ sung kinh nghiệm quản lý từ khu vực tư cho khu vực kinh tế nhà nước. ●