

nhân thông suốt, Ủy ban hành chính tỉnh (hoặc thành phố) có đủ các văn kiện cơ bản, ngành công nghiệp có qui chế của mình, mỗi một xí nghiệp có qui chế của mình, đồng thời có sự hoạt động của các tổ chức bảo đảm (đo lường, tiêu chuẩn hóa, kiểm tra chất

lượng sản phẩm, sáng kiến phát minh của Ban khoa học và kĩ thuật địa phương, và của các tổ chức quản lí kĩ thuật ở các cơ sở) thì nhất định chúng ta có thể mau chóng tạo ra được một nền nếp quản lí kĩ thuật trong công nghiệp địa phương.

Quản lí kĩ thuật là một dạng riêng biệt về khoa học tổ chức. Khi mà khoa học tổ chức đã trở thành một lực lượng sản xuất xã hội, thì chính bản thân quản lí kĩ thuật cũng là một trong nhiều loại lực lượng sản xuất xã hội. Một mặt, nó hạn chế thất thiệt, mặt khác, nó phát triển thặng dư. Bằng mọi

phương tiện mà nó có (tổ chức đo lường, tổ chức tiêu chuẩn hóa, tổ chức kiểm tra chất lượng, tổ chức sáng kiến phát minh v.v...), khoa học quản lí kĩ thuật sẽ nâng cao năng suất, hạ giá thành sản phẩm, phát triển sản xuất xã hội.

MỘT SỐ CHUYỂN BIẾN BƯỚC ĐẦU TRONG CÔNG TÁC QUẢN LÍ KỸ THUẬT Ở NGÀNH CÔNG NGHIỆP NHẸ

TRẦN ĐỨC QUÍ

Ngành công nghiệp nhẹ của ta xây dựng và phát triển từ một nền sản xuất nhỏ, phân tán, nếp « làm ăn » còn mang nhiều tính chất thủ công, tùy tiện. Đặc điểm đó đòi hỏi phải có sự lãnh đạo chặt chẽ, quản lí sát sao, nhất là mặt quản lí kĩ thuật để tránh hậu quả không tốt về sản lượng, chất lượng, giá thành sản phẩm, tích lũy vốn cho Nhà nước, v.v...

Năm 1970 vừa qua, ngành công nghiệp nhẹ đã có nhiều cố gắng và bước đầu xây dựng nền nếp quản lí kĩ thuật, lấy kĩ thuật làm cơ sở để đẩy mạnh các mặt quản lí sản xuất khác.

Toàn bộ công tác quản lí kĩ thuật bao gồm nhiều mặt. Trong bài này, chúng tôi chỉ xin giới thiệu một số mặt công tác chính.

CÔNG TÁC ĐỊNH MỨC KINH TẾ KỸ THUẬT

Trong sản xuất công nghiệp, định mức kinh tế kĩ thuật là thước đo tiêu hao lao động sống và lao động quá khứ, là cơ sở để nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành và lập các kế hoạch lao động, vật tư sản xuất v.v... Công tác định mức kinh tế kĩ thuật có một tầm quan trọng lớn như vậy, cho nên đầu năm 1970, Bộ công nghiệp Nhẹ đã tăng cường lãnh đạo các mặt:

— Củng cố các tổ chức định mức ở Bộ và cơ sở sản xuất.

— Xây dựng và điều chỉnh 4 loại định mức: lao động, vật tư, năng suất thiết bị, phân cấp sản phẩm cho các mặt hàng chủ yếu theo phương pháp thống kê kinh nghiệm.

có phân tích kĩ thuật và kết hợp bàn bạc dân chủ với công nhân.

— Đưa các mức đã xây dựng hoặc điều chỉnh vào việc lập các kế hoạch vật tư, sản xuất..., trả lương theo sản phẩm, cấp phát vật tư, khen thưởng tăng năng suất v.v... Đồng thời chỉ đạo điển hình hai nhà máy dệt 8-3 và pin Văn-diên để rút kinh nghiệm chỉ đạo chung về phân tích định mức kinh tế kĩ thuật.

Đến nay, hầu hết nhà máy trung ương đều có định mức và đã thu được một số kết quả tốt, nhất là về các mặt tiêu hao nguyên liệu, vật tư và sử dụng lao động. Năm 1970, so với năm 1969, các nhà máy dệt đã tiết kiệm 64 tấn bông, các nhà máy giấy đã tiết kiệm 300 tấn xút, nhà máy pin tiết kiệm 20% thiếc hàn, nhà máy Diêm tiết kiệm 420 m³ gỗ bô đề v.v... Nhiều nhà máy đã xây dựng được hàng trăm định mức tăng năng suất lao động và thiết bị từ 6 đến 15%. Nhiều xí nghiệp địa phương cũng làm tốt công tác định mức. Xí nghiệp dệt kim Cụ doanh xây dựng 195 định mức ở hai khâu chính, góp phần vượt kế hoạch sản xuất năm 1970 trước 17 ngày (6 tháng đầu năm đã đạt 38% kế hoạch cả năm). Xí nghiệp sứ Bát-tràng, lâu nay có nhiều khâu sản xuất thủ công, cũng xây dựng được 159 định mức mới, chủ yếu là định mức lao động, nên năm 1970 đã tăng năng suất lao động 13,9% so với năm 1969, và đặc biệt nộp lãi tăng 400%.

Công tác định mức kinh tế kĩ thuật đã thu được kết quả bước đầu, tuy nhiên vẫn còn một số mặt yếu như:

— Một số nhà máy đã xây dựng khá nhiều định mức, nhưng việc áp dụng vào sản xuất còn ít, hoặc việc theo dõi quản lí các định mức làm chưa được chu đáo. Công tác thống kê làm chưa tốt, số liệu kém chính xác.

— Công tác định mức làm chưa đều, chưa cân đối giữa các nhà máy, các công đoạn, các nguyên, nhiên, vật liệu chủ yếu (ví dụ định mức than, hơi, điện, dầu điêzen, nhiều nơi chưa làm hoặc làm chưa tốt).

— Nhiều nhà máy chưa chú ý sử dụng định mức vào các mặt quản lí khác: kế hoạch vật tư, lao động, sản xuất...

CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM

Trước tình hình hàng công nghiệp nhẹ có nhiều biến động, Bộ công nghiệp Nhẹ đã thành lập bộ phận quản lí chất lượng sản phẩm tại Vụ Kĩ thuật, củng cố các bộ phận kiểm

tra tại cơ sở sản xuất, ban hành các thể lệ kiểm tra chất lượng, hướng dẫn các nhà máy xây dựng lại tiêu chuẩn kĩ thuật, qui trình công nghệ v.v... Nói chung đã đề ra và thực hiện nhiều biện pháp, kết hợp giáo dục tư tưởng, chỉnh đốn tổ chức, cải tiến kĩ thuật, nhằm hạn chế hiện tượng làm ra hàng xấu, hàng hỏng. Nhờ đó nên những tháng cuối năm 1970, chất lượng nhiều mặt hàng hoặc đã ổn định hoặc có tiến bộ so với mấy năm trước: chất lượng pin, giấy viết, diêm, hàng dệt kim đạt tiêu chuẩn năm 1965; một số mặt hàng xuất khẩu như tơ lụa, xà phòng, phích nước, giấy than, bóng bàn... cũng đạt tiêu chuẩn qui định.

Chất lượng một số mặt hàng công nghiệp địa phương và thủ công nghiệp cũng có tiến bộ rõ rệt: năm 1969, tỉ lệ giấy loại A của xưởng giấy Trúc Bạch là 38%, năm 1970 lên 60%; chất lượng sợi nấu tẩy của hợp tác xã Phương Đông tốt hơn trước, thu nhập bình quân của mỗi xã viên tăng thêm 10 — 20 đồng mỗi tháng v.v...

Tuy nhiên, chất lượng sản phẩm, các mặt hàng nói chung toàn ngành còn nhiều mặt chưa tốt, trong khi đó, chúng ta còn nhiều khả năng tiềm tàng để nâng cao chất lượng hơn nữa.

Khuyết, nhược điểm chủ yếu là:

— Một số cán bộ lãnh đạo còn chạy theo sản lượng, chưa chú ý đúng mức chất lượng.

— Cán bộ, công nhân chưa nhận thức hết tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm, chưa tích cực tham gia làm tốt sản phẩm, kiểm tra kĩ sản phẩm trên mọi công đoạn của dây chuyền sản xuất.

— Việc xây dựng các tiêu chuẩn kĩ thuật sản xuất làm còn chậm.

— Công tác chấn chỉnh và quản lí qui trình công nghệ chưa được coi trọng và làm không kịp thời, nhất là khi có sự thay đổi về nguyên liệu, vật liệu.

— Công tác xây dựng hệ thống kiểm tra chất lượng và việc kiểm tra chất lượng chưa được thực hiện một cách tích cực, kể cả kiểm tra trong quá trình sản xuất, không đợi làm xong mới kiểm tra.

— Bao bì, đóng gói, và kĩ thuật công nghiệp chưa được chú ý đúng mức.

CÔNG TÁC QUẢN LÝ THIẾT BỊ

Máy móc, thiết bị ngành công nghiệp nhẹ rất phức tạp, nhiều loại, nhiều kiểu của nhiều nước khác nhau.

Trong những năm 1960 — 1965, máy móc thiết bị còn tốt, nhưng qua một thời gian do

bảo dưỡng, sử dụng không hợp lý, một số máy móc bị hư hỏng nặng, phụ tùng thay thế thiếu hụt, công suất máy giảm rõ rệt.

Trước tình hình đó, Bộ công nghiệp Nhẹ đã chấn chỉnh các bộ phận quản lý cơ điện tại Bộ và xí nghiệp, đẩy mạnh sản xuất phụ tùng, phục hồi chế độ tu sửa, dự phòng có kế hoạch v.v... nên đã thu được một số kết quả góp phần ổn định sản xuất.

Về thiết bị chuyên dùng, năm 1970 đã thực hiện 80 — 85% các kế hoạch sửa chữa nhỏ, sửa chữa vừa và sửa chữa lớn; đã sản xuất một khối phụ tùng gấp đôi so với năm 1969, đáp ứng được 60% yêu cầu về phụ tùng của toàn ngành.

Về thiết bị điện điêzen, nhiều nhà máy đã lắp, đặt, sửa chữa và sử dụng tương đối tốt máy điêzen để bổ sung điện thiếu hụt, góp phần thực hiện kế hoạch sản xuất năm 1970.

Qua một năm tăng cường công tác quản lý kỹ thuật, Bộ công nghiệp Nhẹ đã sơ bộ rút ra một số kinh nghiệm bước đầu:

1. Nhận thức rõ tầm quan trọng của công tác quản lý kỹ thuật, phân tích một cách khách quan và đầy đủ những nguyên nhân đưa tới buông lỏng quản lý kỹ thuật, và có quyết tâm cao làm tốt công tác này.

Trước tình hình sản lượng và chất lượng sản phẩm sút kém, một số lớn cơ sở sản xuất có xu hướng qui cho nguyên nhân khách quan là chính, Bộ công nghiệp Nhẹ đã nhận định tình hình nói trên, phân tích các nguyên nhân: có nguyên nhân khách quan, nhưng đặc biệt nhấn mạnh và nghiêm khắc phê phán mặt nguyên nhân chủ quan từ Bộ tới cơ sở đã dẫn tới buông lỏng quản lý kỹ thuật, và dẫn chứng một số cơ sở với điều kiện sản xuất như nhau nhưng do quản lý tốt, xấu khác nhau nên kết quả sản xuất khác hẳn nhau.

Kinh nghiệm ở ta cũng như ở các nước bạn cho thấy rõ: nhiều xưởng nhỏ thiết bị thô sơ, nhưng đã sản xuất được các mặt hàng cao cấp là nhờ quản lý tốt, kỹ thuật khá, tinh thần trách nhiệm và quyết tâm của cán bộ và công nhân cao. Riêng ngành công nghiệp nhẹ thực tế tình hình vừa qua cũng chứng minh rõ điều này: do có sự chuyển biến về nhận thức và phân tích đúng đắn mọi mặt tình hình, cho nên năm 1970, với thiết bị và nguyên liệu chưa có gì thay đổi lớn, nhưng các cơ sở sản xuất đã nỗ lực chủ quan, khắc phục nhiều khó khăn nên bước

Về nồi hơi và thiết bị có áp lực, đã kiểm tra và sửa chữa lớn vượt kế hoạch 20%, nên hạn chế được nhiều sự cố nguy hiểm. Công tác vận hành các thiết bị chịu áp lực và xử lý nước cất cho nồi hơi cũng làm tốt hơn.

Nói chung, tình hình quản lý thiết bị có tiến bộ hơn so với mấy năm trước, song vẫn tồn tại một số vấn đề cần tích cực giải quyết:

— Lực lượng cán bộ, công nhân cơ điện còn ít, yếu và phân phối chưa đồng đều.

— Việc sử dụng than, dầu điêzen, hơi, điện còn nhiều lãng phí.

— Việc bảo quản, tu sửa các thiết bị, nhất là thiết bị điện còn kém. Nhiều thiết bị chưa được sử dụng hết công suất.

— Chưa nắm được toàn bộ năng lực các thiết bị, để có kế hoạch phân phối và sử dụng hợp lý.

đầu đã đưa công tác quản lý kỹ thuật vào nền nếp.

2. Ban hành các qui phạm, thể lệ quản lý kỹ thuật kèm theo các biện pháp bảo đảm thực hiện các qui phạm và thể lệ đó.

Việc ban hành các qui phạm quản lý kỹ thuật rất cần thiết, nhằm đưa công tác quản lý kỹ thuật vào nền nếp, nhưng nếu không kèm theo các biện pháp thiết thực và tích cực thì không thực hiện được tốt các qui phạm đã ban hành. Trong những qui phạm do Bộ công nghiệp Nhẹ ban hành, các qui phạm về quản lý thiết bị, đặc biệt về quản lý tu sửa nồi hơi và thiết bị chịu áp lực có tác dụng rõ rệt, hạn chế sự cố nguy hiểm, góp phần ổn định sản xuất. Được như vậy là nhờ thi hành một loạt biện pháp tích cực, như tổ chức học tập kỹ qui phạm trong cán bộ và công nhân, giúp đỡ phương tiện thực hiện việc bảo dưỡng tu sửa dự phòng, tổ chức kiểm tra định kỳ và đột xuất, trao đổi phổ biến kinh nghiệm quản lý thiết bị, khen thưởng những nơi làm tốt, nghiêm khắc phê bình, cảnh cáo, thi hành kỷ luật đối với những nơi làm xấu v.v....

3. Chỉ đạo tập trung kết hợp với mở rộng dân chủ.

Trong tình hình sản xuất mới phát triển, trình độ quản lý nói chung còn thấp, không nên khoán trắng công tác quản lý kỹ thuật cho các xí nghiệp, các xí nghiệp cũng không nên khoán trắng cho các phân xưởng hoặc tổ sản xuất.

Cần tập trung chỉ đạo thật chặt chẽ các mặt công tác quản lý chủ yếu, đồng thời vẫn

có thể phân cấp quản lý các mặt công tác khác, với sự kiểm tra của cơ quan chỉ đạo và với sự tham gia quản lý của đông đảo cán bộ, công nhân.

Trước kia, tại Bộ công nghiệp Nhẹ, công tác quản lý kỹ thuật trong từng ngành do các Cục chủ quản phụ trách. Năm 1970, công tác này được tập trung chỉ đạo tại Vụ Kỹ thuật của Bộ. Các công việc như ban hành qui phạm, thể lệ, đề xuất chủ trương, tổ chức hướng dẫn thi hành, điều hòa phối hợp công tác, kiểm tra thực hiện... được qui vào một mối, kết quả tốt hơn là phân tán lãnh đạo.

Mặt khác, công tác quản lý kỹ thuật muốn đạt kết quả tốt, cần chú trọng vận động và tạo điều kiện cho cán bộ, công nhân làm chủ kỹ thuật, thực sự tham gia quản lý kỹ thuật xí nghiệp. Tuy nhiên, cần tránh tình trạng tập trung quan liêu và dân chủ quá trớn, như đã xảy ra ở một số nơi.

QUẢN LÝ KỸ THUẬT CÓ TRỌNG TÂM, TRỌNG ĐIỂM VÀ GẮN LIỀN KỸ THUẬT VỚI KINH TẾ

Toàn bộ hoạt động của công tác quản lý kỹ thuật phải nhằm mục tiêu: *bảo đảm và không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm các mặt hàng*. Chất lượng sản phẩm là một chỉ tiêu tổng hợp có nhiều ý nghĩa lớn về kỹ thuật, kinh tế, chính trị... Các mặt công tác quản lý kỹ thuật phải xoay quanh phục vụ mục tiêu này, và cũng qua việc phấn đấu cho mục tiêu này mà xây dựng, củng cố nền nếp quản lý kỹ thuật một cách khoa học.

Một trong những nội dung chủ yếu của công tác quản lý kỹ thuật là *định mức kinh tế-kỹ thuật*. Làm tốt công tác này sẽ tác động lớn đến hiệu quả sản xuất. Trong công tác định mức, nên chú ý đến 4 loại định mức: sử dụng vật tư, lao động, năng suất thiết bị, và phân cấp sản xuất. Trước hết, định mức cho các bộ phận chính, mặt hàng chính, và tình hình từng xí nghiệp và lấy *định mức vật tư hoặc*

lao động làm trọng điểm. Trong giá thành phần lớn hàng công nghiệp nhẹ, giá trị nguyên liệu, vật tư chiếm trung bình 80%, lao động 6%. Nếu giữ gìn, sử dụng hợp lý nguyên liệu, vật liệu thì sẽ đem lại lợi ích kinh tế rất lớn.

Về quản lý thiết bị, lấy *bảo dưỡng, sử dụng tốt thiết bị làm nội dung cơ bản*, đồng thời rất chú trọng các khâu tu sửa dự phòng có kế hoạch, chế tạo phụ tùng, củng cố lực lượng sửa chữa v.v...

Trong quản lý thiết bị, chú trọng các khâu tu sửa, chế tạo phụ tùng v.v... là rất cần thiết. Nhưng nếu không tích cực giải quyết khâu bảo dưỡng, sử dụng tốt và hợp lý các thiết bị, máy móc thì chẳng khác «gió vào nhà trống», chăm lo chữa bệnh mà nhẹ phòng bệnh. Ở đâu và lúc nào cũng cần nắm vững và giải quyết đúng đắn mối quan hệ đó, nhất là với tình hình bảo dưỡng, sử dụng các thiết bị, máy móc của ta hiện nay lại càng phải đặc biệt nhấn mạnh vấn đề này.

Như trên đã nói, mục tiêu của quản lý kỹ thuật là chất lượng sản phẩm. Có đạt được mục tiêu đó, công tác quản lý kỹ thuật mới có ý nghĩa thiết thực, mang lại hiệu quả kinh tế cao: sản xuất nhanh, tốt, rẻ — sản xuất nhiều của cải vật chất cho xã hội. Cho nên, công tác kỹ thuật phải gắn chặt với kinh tế, mỗi mặt hoạt động của quản lý kỹ thuật đều phải tính toán lợi ích kinh tế mang lại nhiều hay ít. Mặt khác, dùng những biện pháp kinh tế để tác động trực tiếp hoặc gián tiếp tới quản lý kỹ thuật như các chế độ hạch toán kinh tế, tiền lương, khen thưởng, hợp đồng kinh tế v.v...

Năm 1970, ngành công nghiệp nhẹ mới chỉ bước đầu đưa công tác quản lý kỹ thuật vào nền nếp. Năm 1971 và các năm tiếp theo còn phải cố gắng nhiều hơn nữa để làm tốt công tác này, đồng thời đẩy mạnh nghiên cứu cải tiến kỹ thuật, ứng dụng những thành tựu của khoa học kỹ thuật mới vào sản xuất, vừa hỗ trợ, thúc đẩy quản lý kỹ thuật vừa chuẩn bị cho việc phát triển sản xuất lâu dài.