

MỘT SỐ KIẾN VÊ

CÔNG TÁC QUẢN LÝ KỸ THUẬT Ở XÍ NGHIỆP

TRẦN ĐẠI NGHĨA

Về việc tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với công tác quản lý kinh tế, nghị quyết Hội nghị lần thứ 19 của Ban chấp hành trung ương Đảng vạch rõ: « Yêu cầu trước mắt đối với công tác quản lý kinh tế là ổn định và cải tiến một bước công tác quản lý làm cho các hoạt động kinh tế mau trở lại bình thường, đi vào nền nếp, phát triển đều đặn, nhịp nhàng, mọi người làm tốt nghĩa vụ

lao động, hăng hái thi đua sản xuất, thực hành tiết kiệm, tận dụng các năng lực sản xuất hiện có để tăng nhanh sản phẩm xã hội và thu nhập quốc dân, đạt và vượt năng suất lao động cao nhất trước đây ».

Để thực hiện tốt chủ trương đó của Trung ương Đảng, chúng ta cần có nhận thức đúng đắn về công tác quản lý nói chung, và về công tác quản lý kỹ thuật nói riêng ở xí nghiệp.

*

Thông thường, muốn đánh giá trình độ phát triển kinh tế của một nước, một ngành hay một cơ sở sản xuất, ngoài việc xem xét trình độ tư tưởng, trình độ kỷ luật và ý thức tôn trọng luật pháp là những yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển của sản xuất, còn cần đi sâu vào các mặt tổ chức quản lý, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công nhân kỹ thuật, trình độ khoa học và kỹ thuật. Các yếu tố đó có liên quan mật thiết và tác động lẫn nhau.

Về tổ chức quản lý. Hiện nay khi muốn thành lập một cơ sở sản xuất, người ta thường nêu ra hai yêu cầu chính là: *phải có trình độ kỹ thuật tiên tiến đi đôi với trình độ quản lý cao.* Có được hai điều kiện đó thì việc sản xuất của cơ sở mới phát triển mạnh mẽ, có hiệu quả kinh tế cao.

Trên lĩnh vực phát triển kinh tế, trong vòng vài chục năm gần đây, người ta nhận thấy có những điểm nổi bật sau đây:

— Sự phát triển rất nhanh của kinh tế quốc dân, nhất là về công nghiệp, do sự thúc đẩy của cách mạng khoa học và kỹ thuật: qui mô sản xuất ngày càng lớn, cơ cấu các ngành càng hoàn chỉnh và phức tạp hơn trước, những đòi hỏi về công cụ, thiết bị, nguyên liệu, vật liệu, phương pháp công nghệ tiên tiến đã và đang xuất hiện hàng loạt.

— Sự hiện đại hóa rất nhanh của ngành giao thông vận tải, thông tin liên lạc, v.v... đã thúc đẩy sự giao lưu, trao đổi rất nhanh giữa các nước về kinh tế, văn hóa, khoa học và kỹ thuật; làm cho mỗi nước chịu ảnh hưởng rất lớn của thế giới.

— Trong phe tư bản chủ nghĩa, sự cạnh tranh giữa các tập đoàn tư bản trong nước, giữa tư bản nước này và nước khác ngày càng gay gắt và ác liệt.

Trước tình hình đó, tất nhiên cuộc đấu tranh giữa hai chế độ xã hội chủ nghĩa và tư bản chủ nghĩa trên các mặt trận chính trị,

quân sự, kinh tế... cũng diễn ra quyết liệt và phức tạp hơn.

Vấn đề đặt ra cho mỗi nước là phải nghiên cứu để giải quyết việc phân vùng kinh tế, phân công sản xuất và mối liên hệ hợp tác giữa trung ương và địa phương, sự phân công lao động xã hội, giải quyết vấn đề quản lý tài chính, thương nghiệp, vấn đề đầu tư xây dựng cơ bản cùng các chính sách về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, chính sách phát triển kinh tế, khoa học và kỹ thuật, v.v... Cần phải tổ chức, quản lý các mặt đó như thế nào để có hiệu quả cao nhất, có lợi cho trước mắt cũng như cho tương lai. Có tổ chức, quản lý tốt, thì mới tận dụng được những thành tựu khoa học và kỹ thuật để đẩy mạnh kinh tế phát triển, nếu không thì những thành tựu mới về khoa học và kỹ thuật khó bước qua khỏi ngưỡng cửa của xí nghiệp, đi vào trực tiếp phục vụ sản xuất.

Cùng với sự phát triển của cách mạng khoa học và kỹ thuật, cuộc cách mạng về tổ chức và quản lý ngày nay trở thành một vấn đề được quan tâm rất nhiều ở các nước trên thế giới. Người ta nhận thấy rằng muốn quản lý tốt nền kinh tế, một bộ máy Nhà nước, thì không thể dựa vào những kinh nghiệm chung chung, theo phương pháp chủ quan mà phải dựa vào những phương pháp khoa học, phải tìm ra và giải quyết những định luật, những qui luật về tự nhiên và xã hội, phải sử dụng những thành tựu của các ngành khoa học kỹ thuật (như máy tính điện tử), của khoa học tự nhiên (như toán học, vật lý học...) và của các ngành khoa học xã hội nữa. Ở các nước tiên tiến, phương hướng nghiên cứu là tiến lên quản lý tự động hóa với qui mô ngày càng rộng lớn và chất lượng ngày càng cao.

Từ đó, vấn đề tổ chức và quản lý ngày nay đã trở thành một ngành khoa học: khoa học về quản lý.

Quản lý nói chung là một chu trình điều khiển kín, gồm có các khâu: thông tin — dự báo — quyết định — kế hoạch hóa — tổ chức thực hiện — quản lý quá trình thực hiện.

Các khâu công tác đó có liên quan với nhau theo một trình tự và tác động gắn bó chặt chẽ với nhau.

Trong một xã hội, một cơ sở sản xuất, hằng ngày, hằng giờ để ra những tình hình mới, xuất hiện những mâu thuẫn dưới hình thức các tin. Người cán bộ lãnh đạo, quản lý phải nghiên cứu giải quyết thống nhất các mâu thuẫn đó, nghiên cứu các biện pháp chỉ đạo. Ngành khoa học thông tin có nhiệm vụ nghiên cứu các phương pháp lấy tin, chọn tin, xử lý

các tin và cung cấp kịp thời cho đúng các đối tượng yêu cầu. Các tin cung cấp cho lãnh đạo phải chính xác, đầy đủ, gọn và kịp thời. Thông tin gồm có thông tin chiến lược và thông tin chiến thuật, những tin ở cơ sở sản xuất, tin của ngành, của Bộ và tin của các nước trên thế giới nữa. Muốn lãnh đạo, quản lý tốt thì tình hình công tác phải được thường xuyên sơ kết, tổng kết rút kinh nghiệm qua các số liệu đầy đủ, thông tin nhanh chóng. Ở những cơ sở sản xuất tiên tiến, người ta tiến hành sơ kết định kỳ giá thành sản xuất trong vòng 7 ngày, 10 ngày một lần để từ đó lãnh đạo có những quyết định về giá thành, về cách quản lý, về biện pháp kỹ thuật...

Dự báo là một ngành khoa học mới xuất hiện trong vòng 11 năm gần đây. Tùy theo yêu cầu công tác mà người ta định ra các loại dự báo ngắn hạn (từ 2, 3 đến 5 năm), dự báo trung bình (10 đến 15 năm), dự báo dài hạn (15 đến 30 năm). Thông thường có 6 loại dự báo: dự báo về khoa học và kỹ thuật, dự báo về dự trữ lao động, dự báo về tài nguyên thiên nhiên, dự báo về dự trữ vật chất, dự báo về yêu cầu xã hội, dự báo về điều kiện xã hội.

Căn cứ vào tài liệu thông tin và dự báo, cấp lãnh đạo sẽ nghiên cứu, xác định các chủ trương. Ở một số nước, người ta qui định là phải qua thông tin và dự báo đầy đủ, chính xác rồi cấp lãnh đạo mới *quyết định* được những chủ trương đúng đắn. Những quyết định về chủ trương sẽ biến thành *kế hoạch* qua việc nghiên cứu, tính toán, cân đối các mặt. Đi cùng với kế hoạch là các biện pháp về *tổ chức thực hiện*. Cơ quan lãnh đạo sản xuất *quản lý* chặt chẽ quá trình thực hiện.

Trong quá trình thực hiện kế hoạch và biện pháp công tác, tình hình mới lại nảy sinh ra, các tin tức, các nhân tố mới lại xuất hiện và chu kỳ hoạt động lại tiếp diễn đều đặn liên tục, luôn luôn được cải tiến, điều chỉnh và phát triển không ngừng.

Một hệ thống tổ chức càng lớn, có nhiều khâu, nhiều bộ phận thì công tác quản lý càng phức tạp, đòi hỏi trình độ cán bộ lãnh đạo phải: có nhãn quan rộng, có tầm nhìn xa, có năng lực về tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm tra.

Từ một nền kinh tế chủ yếu là nông nghiệp lạc hậu, sản xuất nhỏ, tiến thẳng lên chủ nghĩa xã hội không qua giai đoạn phát triển tư bản chủ nghĩa, đi đôi với việc áp dụng những kinh nghiệm tốt về tổ chức, quản lý

kinh tế của thế giới, chúng ta cần nghiên cứu để vận dụng những quan điểm của chủ nghĩa Mác — Lê nin phù hợp với hoàn cảnh của ta, xây dựng và thực hiện một nền nếp quản lý kinh tế, quản lý Nhà nước, quản lý cơ sở sản xuất tiến bộ, thích hợp nhất.

Về đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ và công nhân kĩ thuật. Chúng ta xây dựng kinh tế, phát triển khoa học và kĩ thuật dựa vào những qui luật phát triển tất yếu khách quan đi đôi với việc phát huy tính năng động chủ quan của con người. Vấn đề giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và quần chúng, bồi dưỡng con người mới để xây dựng chủ nghĩa xã hội, trở thành một vấn đề cấp thiết và quan trọng.

Muốn xây dựng nhanh chủ nghĩa xã hội, chúng ta phải củng cố *một hệ thống đào tạo, bồi dưỡng cán bộ liên tục, với qui mô lớn và chất lượng cao*; điều đó đòi hỏi phải đầu tư nhiều công sức và vật chất. Đầu tư vào con người là đầu tư có hiệu quả cao nhất. Thật là lãng phí nếu chỉ chú ý phát triển nhiều cơ quan, xây dựng thêm nhà máy mới, mở rộng nhiều ngành sản xuất mà lại không chăm lo đầy đủ đến chất lượng của cán bộ và công nhân hoạt động trong các tổ chức đó.

Vấn đề xây dựng một đội ngũ cán bộ và công nhân giỏi gồm có nhiều khâu, từ việc qui hoạch, kế hoạch đào tạo, nghiên cứu cơ cấu đến việc phân phối, bố trí sử dụng, bồi dưỡng liên tục và đặng đến nhiều chế độ, chính sách; ... mà ở mỗi khâu, mỗi chế độ, chính sách phải được nghiên cứu kĩ, có biện pháp thực hiện tốt thì đội ngũ cán bộ, công nhân mới mau chóng trưởng thành được.

Nói đến cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý một nền sản xuất đại công nghiệp, việc đào tạo và bồi dưỡng phải rất công phu, không chỉ bồi dưỡng về những kiến thức khoa học mà còn bồi dưỡng đầy đủ về kinh nghiệm thực tiễn.

Bằng các phương pháp xem xét, kiểm tra về tâm lý, kĩ thuật, người ta tiến hành chọn lọc cẩn thận trước và cả trong quá trình đào tạo nhằm nâng cao chất lượng cán bộ. Ngoài những kiến thức khoa học và kinh nghiệm thực tiễn, người cán bộ quản lý phải rèn luyện cho mình có óc khoa học, óc hợp lý hóa và óc công nghiệp, thường xuyên thể hiện nếp suy nghĩ và hành động theo phương pháp công tác tiến bộ nhất:

— **Phương pháp khoa học**: Trước mọi sự việc biết xử lý khách quan, không thụ động hấp tấp, có quan sát, nghiên cứu sâu sắc, tìm

ra các định luật, qui luật, những mối tương quan bên trong và bên ngoài; biết sắp xếp các hiện tượng vô cùng phức tạp thành đơn giản (ví dụ: muốn nghiên cứu động vật, thực vật gồm có hàng triệu loài, người ta phải phân loại ra, sắp xếp theo từng ngành, từng lớp), biến cái ngẫu nhiên thành ổn định (dùng định luật xác suất), biến các hiện tượng cơ động thành cố định (ví dụ như muốn nghiên cứu qui luật gió trên trời để thiết kế máy bay phản lực, người ta có thể đặt máy bay tại chỗ dưới đất và dùng thiết bị thổi với tốc độ 2 000 km/giờ), sau khi sắp xếp, sẽ tiến hành tiêu chuẩn hóa, và để diễn đạt gọn, còn dùng phương pháp kí hiệu hóa nữa.

— **Phương pháp hợp lý hóa**: Để hoàn thành một nhiệm vụ công tác phải dùng một số người và vật chất cần thiết, ngược lại trong điều kiện lao động và vật chất nhất định phải sử dụng thế nào để đạt hiệu quả cao nhất. Chính phương pháp hợp lý hóa là nghiên cứu xác định các phương án tối ưu, trong mọi trường hợp đạt yêu cầu chi phí ít nhất mà đạt kết quả cao nhất. Người biết vận dụng phương pháp hợp lý hóa cũng là người có đầu óc thực tiễn nhất. Người ta có thể vận dụng phương pháp này để tiết kiệm động tác và thời gian, tiết kiệm nguyên liệu, vật liệu, tăng năng suất trong sản xuất, vận chuyển, bố trí địa điểm các kho tàng có lợi nhất và áp dụng rộng rãi trong mọi lúc, mọi trường hợp.

Nhờ sự phát triển của toán học, các phương pháp vận trù học, phương pháp sơ đồ mạng đã nâng cao thêm, mở rộng một bước về hợp lý hóa.

— **Phương pháp công nghiệp**: Vận dụng triệt để phương pháp khoa học và phương pháp hợp lý hóa vào sản xuất công nghiệp vô cùng phức tạp, với qui mô lớn, theo cách sản xuất hàng loạt, đồng bộ. Phương pháp công nghiệp có rất nhiều ưu điểm và được ứng dụng rộng rãi trong tất cả các ngành nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm. Trong ngành xây dựng cơ bản, phương pháp công nghiệp được dùng trong việc: định hình hóa, tiêu chuẩn hóa, thiết kế, công xưởng hóa thi công lắp ghép theo khối và gần đây người ta đã tiến hành tự động hóa thiết kế.

Muốn quản lý tốt một bộ máy nhà nước, một cơ sở sản xuất thì không phải chỉ có cán bộ lãnh đạo, cán bộ phụ trách giỏi là được mà còn phải có đội ngũ công nhân, nhân viên có những kiến thức khoa học về quản lý. Nếu mỗi cán bộ, công nhân, nhân viên, bất kì ở cương vị công tác nào, đều làm đúng trách

nhệm của mình, hiểu và vận dụng được các phương pháp khoa học, phương pháp hợp lý hóa, biết theo dõi, ghi chép những diễn biến công tác hằng ngày, thường xuyên sơ kết, rút kinh nghiệm trên cơ sở những tài liệu, số liệu cụ thể, chính xác, thì chắc chắn góp phần rất lớn trong việc cải tiến công tác, cải tiến sản xuất. Ở một số nước, những kiến thức đó đều được phổ cập ở các trường phổ thông cho học sinh.

Ngoài ra, đội ngũ công nhân kĩ thuật giỏi, có kĩ năng lao động là một trong những yếu tố quan trọng, quyết định tốc độ phát triển kinh tế, phát triển khoa học và kĩ thuật. Chưa có đội ngũ công nhân kĩ thuật giỏi thì chưa có thể đưa những đề án nghiên cứu, những phát minh khoa học vào sản xuất được.

Nói tóm lại, vấn đề đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lí, cán bộ khoa học, kĩ thuật, đội ngũ công nhân lành nghề, đòi hỏi sự phấn đấu liên tục, mạnh mẽ của mỗi người, phải say sưa học tập để tiến kịp với đà phát triển của cuộc cách mạng khoa học và kĩ thuật, mặt khác phải ra sức cải cách công tác giáo dục, tạo mọi điều kiện về tổ chức và phương tiện cho công tác đào tạo, bồi dưỡng, thường xuyên nâng cao trình độ, chất lượng của cán bộ, công nhân, nhân viên (và cả nhân dân nữa).

Về cách mạng khoa học và kĩ thuật.

Chúng ta đang sống trong thời đại mà cuộc cách mạng khoa học và kĩ thuật diễn ra sôi nổi trên thế giới. Sự phát triển có tính chất nhảy vọt, nhanh như vũ bão và rất toàn diện của khoa học và kĩ thuật đang có những ảnh hưởng và tác động sâu xa không những đối với sự phát triển của lực lượng sản xuất mà cả đối với toàn bộ hoạt động xã hội.

Ở đây, chủ yếu nhấn mạnh đến *cuộc cách mạng khoa học và kĩ thuật có chất lượng cao, sâu rộng, đã đi vào thực tiễn có tác động mạnh mẽ đối với sản xuất và nâng cao đời sống.*

Thực tế, có một số nước tuy có nhiều công trình nghiên cứu khoa học lớn, có những nhà bác học lỗi lạc, nhưng ở đó nền kinh tế phát triển chậm chạp, hoặc ngược lại có nước đi sau, nhưng biết tận dụng những điều kiện thuận lợi, vận dụng sáng tạo những thành tựu của thế giới và nhờ vậy đã đưa tốc độ phát triển kinh tế, đời sống ngày càng cao.

Cuộc cách mạng khoa học và kĩ thuật có liên quan chặt chẽ với việc tổ chức quản lí, đến các chính sách về phát triển khoa học và kĩ thuật, đến việc cải tiến hệ thống giáo dục,

đào tạo và bồi dưỡng cán bộ cùng với những điều kiện xã hội nhất định, cho nên việc nghiên cứu đề ra các quan điểm, chính sách phát triển khoa học và kĩ thuật đúng đắn cũng như phấn đấu xây dựng các tiền đề về điều kiện vật chất và điều kiện xã hội cho thích hợp là yêu cầu không thể thiếu được để tiến hành cuộc cách mạng khoa học và kĩ thuật thắng lợi.

Trong việc lãnh đạo sự nghiệp cách mạng xã hội chủ nghĩa ở miền Bắc, Đảng ta đã nhấn mạnh đến vai trò của công tác khoa học và kĩ thuật, xác định vị trí quan trọng của nó đối với sự nghiệp cách mạng nói chung, đối với sự nghiệp xây dựng và phát triển kinh tế nói riêng. Nghị quyết Hội nghị lần thứ 10 của Trung ương Đảng đã nêu: « Chúng ta phải đồng thời tiến hành cách mạng về quan hệ sản xuất, cách mạng kĩ thuật, cách mạng tư tưởng và văn hóa..., song phải tập trung sức thực hiện cách mạng kĩ thuật là then chốt ».

Ba cuộc cách mạng đó luôn luôn gắn bó, ảnh hưởng và thúc đẩy lẫn nhau. Cách mạng về quan hệ sản xuất mở đường cho lực lượng sản xuất phát triển, tạo điều kiện đầy nhanh cách mạng kĩ thuật. Việc phấn đấu xây dựng con người mới, có văn hóa, có nhiệt tình lao động, luôn luôn trung thành với sự nghiệp của Đảng, của dân tộc là nội dung và yêu cầu chủ yếu của cách mạng tư tưởng và văn hóa, đồng thời có tác dụng thúc đẩy cách mạng kĩ thuật. Ra sức cải biến nền sản xuất nhỏ, thủ công, lạc hậu thành nền sản xuất lớn xã hội chủ nghĩa, cơ khí hóa, từng bước tiến lên tự động hóa là một quá trình phấn đấu của cách mạng kĩ thuật nhằm không ngừng nâng cao mức sống vật chất và văn hóa của nhân dân, góp phần củng cố và hoàn thiện quan hệ sản xuất xã hội chủ nghĩa.

Chúng ta có những điều kiện chính trị và xã hội rất thuận lợi: chế độ ta ưu việt, nhân dân ta đã và đang đánh thắng giặc Mĩ xâm lược. Trên mặt trận khoa học và kĩ thuật, tuy có những khó khăn, trở ngại bước đầu, nhưng được sự lãnh đạo đúng đắn của Đảng, với tinh thần anh dũng của một dân tộc đã chiến thắng, chúng ta quyết phát huy những thuận lợi đã đạt được, tiếp tục giành những thắng lợi mới trong công cuộc cách mạng kĩ thuật.

Sức sản xuất ngày càng phát triển trên cơ sở trình độ quản lí và trình độ khoa học và kĩ thuật tiên tiến, có hiệu quả kinh tế cao là những điều kiện vững chắc thực hiện tích lũy vốn để công nghiệp hóa xã hội chủ nghĩa và

nâng cao đời sống của nhân dân. Đây là một trong những nội dung có ý nghĩa quan trọng đối với việc giải quyết những nhiệm vụ kinh tế cơ bản trong bước đi ban đầu của chúng ta hiện nay.

*

Trong công tác ổn định và cải tiến quản lý kinh tế hiện nay, Trung ương chủ trương lấy việc cải tiến quản lý đơn vị cơ sở, cải tiến quản lý xí nghiệp là khâu trung tâm; hướng phấn đấu là từng bước tiến lên quản lý xí nghiệp theo phương thức quản lý đại công nghiệp xã hội chủ nghĩa, phù hợp với tình hình và đặc điểm nước ta.

Việc cải tiến và tăng cường công tác quản lý sản xuất ở xí nghiệp có liên quan chặt chẽ với việc cải tiến và tăng cường công tác quản lý kinh tế, quản lý bộ máy nhà nước nói chung, cho nên phải có sự phối hợp ăn khớp, nhịp nhàng các mặt công tác của cơ quan cấp trên có liên quan thì việc ổn định và cải tiến quản lý sản xuất ở xí nghiệp mới có kết quả tốt được.

Mặt khác, cần thấy rằng việc cải tiến và quản lý toàn diện bộ máy nhà nước là một việc khá phức tạp có liên quan đến nhiều ngành, nhiều khâu, đụng đến những yếu tố ngẫu nhiên, khách quan theo những định luật xác suất cho nên có nhiều khó khăn hơn so với ở cơ sở sản xuất.

Phấn đấu ổn định và cải tiến công tác quản lý sản xuất ở xí nghiệp sẽ thúc đẩy việc cải tiến và tăng cường công tác quản lý của ngành, của các cơ quan Nhà nước.

Công tác quản lý sản xuất ở xí nghiệp gồm có nhiều khâu: quản lý kế hoạch, quản lý lao động, quản lý vật tư thiết bị, quản lý tài chính giá thành, quản lý kỹ thuật,...

Ở đây, chúng tôi bàn chủ yếu đến vấn đề *quản lý kỹ thuật*.

Việc quản lý kỹ thuật có ý nghĩa rất quan trọng. Trong quá trình sản xuất, người lao động phải vận dụng những hiểu biết và tài nghệ khéo léo của mình để tác động vào công cụ và đối tượng lao động, làm biến đổi vật chất, tạo ra những sản phẩm, của cải cho xã hội.

Những hoạt động trong quá trình đó luôn luôn được cải tiến, hoàn thiện không ngừng và tích lũy lại thành những biện pháp kỹ thuật. Cho nên, kỹ thuật nói chung là tập hợp những phương pháp, những thủ đoạn lao động có ý

thức của con người để cải tạo thiên nhiên, biến đổi vật chất, thực hiện những yêu cầu của sản xuất và yêu cầu phát triển xã hội.

Lúc nền sản xuất còn sơ khai, những biện pháp kỹ thuật có tính chất rời rạc, phân tán, mỗi người, mỗi nơi thực hiện theo những cách khác nhau. Đến khi nền sản xuất phát triển đến một trình độ nhất định, người ta tiến hành tổng hợp, đúc kết thành lý luận, kinh nghiệm và tổ chức chỉ đạo thực hiện những biện pháp kỹ thuật đó trong quá trình sản xuất.

Quản lý quá trình sản xuất ở xí nghiệp, thực chất là quản lý quá trình hoạt động kỹ thuật bao gồm một nội dung rộng lớn, phong phú từ việc nghiên cứu xác định phương hướng sản phẩm, thiết kế sản phẩm, thiết kế qui trình công nghệ, xây dựng và quản lý các tiêu chuẩn, định mức kỹ thuật, công tác đo lường, kiểm tra chất lượng sản phẩm... đến việc bảo dưỡng, sử dụng thiết bị, bảo quản nguyên liệu, vật liệu, công tác an toàn lao động, vệ sinh công nghiệp...

Các mặt công tác đó luôn luôn gắn bó nhau theo một trình tự, tác động lẫn nhau và thúc đẩy sản xuất, tái sản xuất phát triển.

Quản lý kỹ thuật là cơ sở, là chỗ dựa của quản lý sản xuất. Nói một cách khác, quản lý kỹ thuật là thực chất, là nội dung chủ yếu của các mặt quản lý và mọi hoạt động sản xuất ở xí nghiệp.

Mục đích của quản lý kỹ thuật là làm cho kỹ thuật sản xuất tiến hành một cách có trật tự, ổn định theo một tổ chức, nền nếp nhất định, sử dụng hợp lý nhất năng lực tiềm tàng để sản xuất nhiều, nhanh, tốt, rẻ, đồng thời vận dụng được những thành tựu khoa học kỹ thuật mới, thúc đẩy kỹ thuật và sản xuất tiến bộ không ngừng.

Công tác quản lý kỹ thuật bao gồm một phạm vi rộng lớn, trước mắt chúng ta cố gắng phấn đấu thực hiện tốt một số nội dung chủ yếu sau đây:

1 — *Làm tốt công tác chuẩn bị sản xuất.*

Việc chuẩn bị tốt các điều kiện và phương tiện cho người công nhân trước khi bắt tay

vào trực tiếp sản xuất là yếu tố trước tiên, quyết định đối với việc tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm và hạ giá thành.

Khi phương án sản xuất đã được xác định thì việc thiết kế sản phẩm, xây dựng qui trình công nghệ, chuẩn bị bản vẽ thiết kế và các hồ sơ kĩ thuật, lựa chọn, thiết bị và các phương tiện dụng cụ, vật tư thích hợp phải được tiến hành chu đáo và kịp thời.

Trong thời gian qua, ở từng nơi, từng lúc, công tác chuẩn bị sản xuất và xây dựng của chúng ta chưa làm tốt như: có sản phẩm đưa vào sản xuất mà chưa có qui trình kĩ thuật đầy đủ, thiếu dụng cụ, đội ngũ cán bộ thiết kế còn yếu, trong xây dựng cơ bản việc nghiên cứu chuẩn bị mặt bằng, khảo sát chọn địa điểm và thiết kế không ổn định, hay thay đổi... đã gây những lãng phí và khó khăn cho sản xuất và thi công.

Để làm tốt công tác chuẩn bị sản xuất phải:

— Sớm xác định phương án sản phẩm để xí nghiệp có đủ điều kiện và thời gian cần thiết nghiên cứu các biện pháp, tổ chức sản xuất. Vấn đề này có liên quan đến các cơ quan chỉ đạo kế hoạch cấp trên và các ngành.

— Tích cực xây dựng một đội ngũ cán bộ thiết kế, cán bộ làm công tác chuẩn bị sản xuất giỏi. Thông thường loại cán bộ này phải có kiến thức rộng và có nhiều kinh nghiệm thực tiễn lâu năm trong sản xuất, nhất là về ngành chế tạo cơ khí.

Bên cạnh đó, phải có đủ các tài liệu kĩ thuật, các tài liệu hướng dẫn có hệ thống để tạo điều kiện thuận lợi cho công tác thiết kế, chuẩn bị sản xuất. Ở các nước tiên tiến, thông thường có tích lũy, lưu trữ hàng kho tài liệu cho cán bộ thiết kế. Có viện nghiên cứu làm đồ chơi trẻ em có cả một nhà trưng bày các mẫu đồ chơi trẻ em từ thời thiên chúa giáng sinh, qua các thời đại cho đến nay.

Trước mắt, chúng ta thường nêu ra yêu cầu phải sớm ổn định phương án sản phẩm cho xí nghiệp, đó là yêu cầu chính đáng và cần thiết hiện nay; tuy nhiên tiến lên một bước nữa trong tương lai, phải xây dựng một đội ngũ cán bộ và điều kiện chuẩn bị sản xuất vững mạnh để có khả năng chuyển hướng một cách nhanh chóng khi các mặt hàng sản phẩm thay đổi do thị trường và do yêu cầu phát triển kinh tế; không có một sản phẩm nào ổn định tuyệt đối và lâu dài.

Ngoài ra, sự hợp tác chặt chẽ và thường xuyên giữa cán bộ thiết kế và anh chị em công nhân trực tiếp sản xuất là điều kiện

quan trọng để tiến hành chuẩn bị sản xuất tốt.

2 — Tăng cường công tác quản lí thiết bị, vật tư kĩ thuật.

Quản lí tốt thiết bị, vật tư kĩ thuật tức là tổ chức chu đáo việc khai thác, tận dụng khả năng công suất của thiết bị, sử dụng hợp lí, có hiệu quả cao các vật tư kĩ thuật, đồng thời có những biện pháp bảo quản, tu sửa thường xuyên nhằm kéo dài tuổi thọ, trình độ chính xác của thiết bị tránh những hư hỏng đột xuất, những sự cố bất thường trong sản xuất.

Trong công tác quản lí thiết bị, cần thực hiện đúng phương châm: « Phòng bệnh là chính » nghĩa là phải thường xuyên chăm sóc, giữ đúng chế độ dầu mỡ, lau chùi; định kì thực hiện việc bảo dưỡng, kiểm tra, đặc biệt cần chú ý các biện pháp bảo vệ thích đáng đối với những thiết bị quý, những dụng cụ đo lường chính xác. Kinh nghiệm của các nước cho thấy rằng: nếu không giữ gìn, chăm sóc tốt thì không thể đủ phụ tùng để thay thế, số lượng công nhân sửa chữa càng ngày càng chiếm một tỉ lệ rất cao và gây ra những lãng phí nghiêm trọng. Hơn nữa đối với chúng ta, máy móc thiết bị tuy còn ít nhưng lại có nhiều loại, nhập khẩu từ nhiều nước khác nhau, cộng thêm vào đó ở hoàn cảnh của một nước nhiệt đới, khí hậu nóng ẩm là môi trường dễ gây phá hoại máy móc thiết bị, cho nên lại càng phải quan tâm đầy đủ các biện pháp đề phòng hơn là để khi máy móc thiết bị hư hỏng rồi mới tiến hành sửa chữa. Trong công tác bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị, ở một số xí nghiệp cần gấp rút kiện toàn và tăng cường bộ phận cơ điện để bảo đảm tốt hơn nữa nhiệm vụ sản xuất.

Vấn đề tiết kiệm trong việc sử dụng hợp lí thiết bị, vật tư kĩ thuật có một ý nghĩa kinh tế rất quan trọng vì ở các xí nghiệp của ta, vốn chi phí cho thiết bị, vật tư kĩ thuật, thông thường chiếm một tỉ lệ rất lớn (từ 40 đến 60%) hoặc hơn nữa trong tổng số chi phí sản xuất.

Ra sức cải tiến công tác định mức vật tư kĩ thuật, định mức sử dụng công suất thiết bị dựa vào các phương pháp tính toán khoa học, các tiêu chuẩn kĩ thuật, chúng ta có khả năng tiết kiệm một khối lượng thiết bị, vật tư kĩ thuật không nhỏ, góp phần đẩy mạnh sản xuất phát triển. Chúng ta phải quản lí chặt chẽ hơn nữa thiết bị, vật tư kĩ thuật, phấn đấu để hằng tuần (hằng ngày) nắm chắc tình hình sử dụng thiết bị, vật tư ở cơ sở, từ đó có kế hoạch điều chỉnh kịp

thời, cân đối với nhiệm vụ sản xuất, tránh tồn kho quá nhiều gây ứ đọng vốn, lãng phí, mặt khác cũng không để lâm vào tình trạng căng thẳng, báo động vì quá thiếu gây trở ngại cho sản xuất.

3 — Tăng cường công tác quản lý chất lượng sản phẩm.

Chất lượng sản phẩm thể hiện tổng hợp trình độ kỹ thuật và trình độ quản lý kỹ thuật của một xí nghiệp.

Nói chung, chất lượng sản phẩm phải đạt những yêu cầu kỹ thuật đã qui định, thích dụng với người tiêu thụ, có mỹ thuật, giá thành hợp lý, đạt hiệu quả kinh tế cao, tiêu thụ ở thị trường nhanh. Ngày nay, thế giới đang có một cuộc chạy đua về chất lượng: chất lượng của sản phẩm hàng hóa cũng như chất lượng các mặt công tác khác. Trên thị trường, nói chung sự cách biệt về giá cả của cùng một loại sản phẩm thường rất lớn so với sự cách biệt về chất lượng. Cho nên thông thường, sản xuất sản phẩm có chất lượng cao cũng là kinh tế nhất. Ngoài ra, muốn phát triển kinh tế nhanh, muốn nâng cao đời sống thì phải nhập khẩu các thiết bị, vật tư kỹ thuật và hàng hóa, phải xuất khẩu để mở rộng trao đổi; hàng hóa xuất khẩu thì phải bảo đảm chất lượng.

Đối với những sản phẩm tiêu thụ trong nội địa, ở nước ta tuy không có thị trường cạnh tranh tự do nhưng nếu chất lượng sản phẩm quá xấu thì cũng bị ứ đọng và sinh ra lãng phí.

Công tác quản lý chất lượng sản phẩm có liên quan đến việc thiết kế sản phẩm, xây dựng và quản lý tiêu chuẩn kỹ thuật, công tác đo lường, kiểm tra, vấn đề cung cấp năng lượng và vật tư kỹ thuật cùng với trình độ kỹ năng của người sản xuất.

Trong chúng ta cũng còn một số nhận thức chưa đầy đủ, thường vin cớ về trình độ, vì hoàn cảnh khách quan trong việc cung cấp vật tư kỹ thuật, ... để xem nhẹ vấn đề chất lượng sản phẩm. Thật ra, phần lớn các trường hợp không bảo đảm chất lượng sản phẩm hiện nay chủ yếu đều do nguyên nhân chủ quan trong công tác quản lý. Vả chăng, việc qui định các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm không thể tách rời các điều kiện và khả năng cho phép thực hiện; có lúc phải cân nhắc thận trọng giữa những đặc điểm quá khắt khe về kỹ thuật của sản phẩm với giá thành sản xuất quá cao để xác định tiêu chuẩn chất lượng thế nào cho hợp lý, kinh tế nhất (trừ một số yêu cầu đặc biệt).

Khâu đầu tiên, quan trọng trong việc quản lý chất lượng sản phẩm là vấn đề thiết kế sản phẩm, xây dựng tiêu chuẩn chất lượng cho thích hợp với yêu cầu của người sử dụng. Chúng ta cần coi trọng hơn nữa việc điều tra nghiên cứu thị trường, thăm dò ý kiến của khách hàng tiêu thụ. Đối với những mặt hàng xuất khẩu, cần tránh những suy nghĩ chủ quan trong việc thiết kế sản phẩm. Ví dụ như hàng tiêu dùng chẳng hạn, nếu để bán trong nước thì dựa vào phương châm là « ăn chắc, mặc bền », nhưng ở một số nước thì khẩu hiệu của họ là: « ăn ngon, mặc đẹp ». Hàng tiêu dùng và cả thiết bị máy móc nữa, nếu không đẹp, không có mỹ thuật thì khó hấp dẫn người mua; có khi người ta mua hàng « bằng con mắt ». Cho nên, sự tham gia của các nhà kỹ thuật trong thiết kế sản phẩm công nghiệp là cần thiết.

Hiện nay, chúng ta đang tiến hành xây dựng và củng cố các cơ quan quản lý chất lượng sản phẩm; thành lập Cục kiểm tra chất lượng sản phẩm và hàng hóa Nhà nước, kiện toàn các tổ chức kiểm tra kỹ thuật ở các cơ sở. Hoạt động của công tác kiểm tra cần nắm vững phương châm: « tích cực ngăn ngừa, đề phòng những sai sót, hư hỏng sản phẩm trong quá trình sản xuất, nghiên cứu đề xuất các kiến nghị, các biện pháp nhằm khắc phục tình hình đó là chủ yếu, còn việc phát hiện, loại bỏ những phế phẩm chỉ là thứ yếu ». Mục đích của việc kiểm tra là góp phần thúc đẩy sản xuất phát triển, đưa sản xuất của xí nghiệp, của Nhà nước đạt hiệu quả kinh tế cao. Do chưa nhận thức đầy đủ như vậy, và mặt khác, có nơi chỉ chạy theo sản lượng, coi nhẹ chất lượng sản phẩm, cho nên thường hay đối lập giữa bộ phận sản xuất và bộ phận kiểm tra kỹ thuật, gây trở ngại cho công tác quản lý chất lượng sản phẩm.

Đề quản lý tốt công tác chất lượng sản phẩm, phải tiến hành một số biện pháp về:

— Tuyên truyền, giáo dục, hướng dẫn một cách sâu rộng trong đông đảo cán bộ, công nhân, gây một phong trào quần chúng rộng rãi, nhận thức tốt và làm đúng các qui định về kỹ thuật, quan tâm trau dồi tay nghề, thực hiện tốt chế độ kiểm tra lẫn nhau trong từng khâu, từng bộ phận công tác. Chất lượng sản phẩm tốt chỉ khi nào chất lượng công tác ở mỗi người, mỗi bộ phận đều làm tốt.

— Nghiên cứu ban hành và thực hiện một số chế độ, chính sách về kinh tế, kỹ thuật có tính chất hợp lý, công bằng, có tác dụng khuyến khích mọi người quan tâm đến vấn

đề chất lượng sản phẩm, chú ý đến các mặt hàng xuất khẩu và các ngành có ý nghĩa kinh tế quan trọng.

— Kiện toàn và tăng cường chấn chỉnh các bộ phận quản lý chất lượng như : công tác tiêu chuẩn hóa, đo lường, kiểm tra kỹ thuật và những tổ chức có liên quan như : thiết kế sản phẩm, thiết kế công nghệ, cải tiến công tác cung cấp vật tư kỹ thuật và thiết bị cùng các khâu bảo quản lưu thông, phân phối sản phẩm và hàng hóa.

4 — *Quản lý tốt hơn nữa công tác sáng kiến, cải tiến kỹ thuật.*

Sự nghiệp cách mạng của chúng ta là sự nghiệp của đông đảo cán bộ và quần chúng. Chỉ khi nào lực lượng vĩ đại đó phát huy mọi khả năng và trí sáng tạo đầy đủ thì công cuộc cách mạng mới được tiến hành mạnh mẽ và vững chắc.

Phong trào phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất, thi đua áp dụng kỹ thuật mới vào sản xuất, phải được tổ chức và quản lý mới đem lại hiệu quả kinh tế thiết thực.

Nhìn chung, chúng ta đã có những cố gắng nhất định trong việc nghiên cứu ban hành một số chế độ, chính sách, tổ chức thực hiện những biện pháp để đẩy mạnh phong trào thi đua phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hóa sản xuất và cũng đã đưa lại một số kết quả và thành tích bước đầu. Tuy nhiên, ở từng nơi, từng lúc, nhận thức và phương pháp về công tác này chưa được đầy đủ.

Có xí nghiệp chưa coi trọng những sáng kiến của quần chúng, ít tổ chức nghiên cứu xét duyệt hoặc xét duyệt công bố chậm nên ít có tác dụng động viên phong trào của đông đảo quần chúng công nhân.

Mặt khác, có nơi chưa quan tâm đầy đủ đến việc nghiên cứu áp dụng kỹ thuật mới vào sản xuất, vì vậy nhìn chung có những dấu hiệu chậm tiến về trình độ kỹ thuật trong sản xuất hiện nay : phương pháp công nghệ lạc hậu còn kéo dài, chất lượng sản phẩm xấu, các chi phí về vật tư, lao động còn quá cao so với định mức... Việc trao đổi, phổ biến những sáng kiến cải tiến kỹ thuật giữa những bộ phận, giữa những đơn vị xí nghiệp chưa tiến hành đều khắp và kịp thời.

Để làm tốt hơn nữa, công tác quản lý sáng kiến, cải tiến kỹ thuật của chúng ta cần thực hiện theo những hướng và biện pháp sau đây :

Một là : tích cực phát huy đầy đủ nhất mọi sáng kiến trong sản xuất. Trong công tác

và sản xuất hằng ngày, cán bộ và anh chị em công nhân chúng ta có thể đề xuất nhiều sáng kiến hợp lý hóa sản xuất, tiết kiệm lao động, sử dụng hợp lý vật tư kỹ thuật... Những sáng kiến này tuy không lớn, nhưng dễ thực hiện, đâu đâu cũng có thể áp dụng được, và « góp gió thành bão », nó sẽ trở thành một sức mạnh sáng tạo rất lớn, có tác dụng thiết thực đối với sản xuất. Trong công tác chỉ đạo, chúng ta phải chống tư tưởng xem thường, cho là những sáng kiến vụn vặt, mặt khác, cần đề phòng ý thức tự do, tùy tiện trong sản xuất, muốn thay đổi, « cải tiến » lung tung như : cắt xén qui trình công nghệ gây ra chất lượng sản phẩm xấu, không tôn trọng qui trình kỹ thuật về an toàn đưa đến tai nạn lao động... Vì thế, công tác sáng kiến phải được quản lý chặt chẽ, có hướng dẫn, xét duyệt chu đáo và kịp thời.

Hai là : ra sức đẩy mạnh công tác nghiên cứu, từng bước đưa những kỹ thuật mới vào thay thế kỹ thuật sản xuất cũ, đã lạc hậu, nhằm cải tiến, giải quyết những vấn đề cơ bản về tiến bộ kỹ thuật, nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm. Thực hiện theo hướng này có những khó khăn, đòi hỏi sự cố gắng và thời gian nhất định, nhưng nếu không chú ý đầy đủ thì chưa có thể tái sản xuất mở rộng với qui mô lớn được.

Hai hướng chủ yếu của công tác quản lý sáng kiến, cải tiến kỹ thuật trên đây có liên quan mật thiết và tác động lẫn nhau. Có chú ý đầy đủ cả hai mặt đó mới phát huy hết được mọi khả năng sáng tạo của lực lượng đông đảo cán bộ, công nhân, huy động triệt để những khả năng tiềm tàng của xí nghiệp để phục vụ sản xuất có hiệu quả cao nhất.

Bên cạnh việc củng cố và nâng cao nhận thức, công tác sáng kiến, cải tiến kỹ thuật phải đi đôi với những biện pháp về bồi dưỡng và nâng cao không ngừng kiến thức khoa học và kỹ thuật cho đông đảo cán bộ, công nhân, tổ chức chu đáo công tác thông tin kỹ thuật và kinh tế, thực hiện việc trao đổi, học tập những kinh nghiệm tốt giữa các xí nghiệp, giữa các ngành, phổ biến kịp thời những sáng kiến có giá trị về kinh tế, khoa học và kỹ thuật nhằm động viên một phong trào quần chúng sâu rộng và sôi nổi.

5 — *Làm tốt công tác kỹ thuật an toàn và bảo hộ lao động.*

Công tác kỹ thuật an toàn và bảo hộ lao động gồm việc áp dụng các biện pháp khoa học và kỹ thuật nhằm bảo đảm an toàn và vệ sinh công nghiệp trong sản xuất, cải thiện

điều kiện làm việc, giảm nhẹ sức lao động, và mục đích cuối cùng là để tăng năng suất lao động.

Làm tốt công tác này là thiết thực bảo vệ và tiết kiệm cái vốn quý nhất của xí nghiệp tức là con người lao động, là thể hiện đúng đắn quan điểm quần chúng của Đảng trong sản xuất.

Nhận thức đầy đủ ý nghĩa đó, tất cả anh chị em công nhân chúng ta cần nghiêm chỉnh chấp hành các qui định về bảo hộ lao động, các qui trình kĩ thuật về an toàn ở xí nghiệp; mặt khác phải nghiên cứu các biện pháp cải thiện điều kiện làm việc của anh chị em công nhân, nhất là ở những khâu lao động nặng nhọc, thường xuyên tiếp xúc với môi trường độc, nguy hiểm. Phải cố gắng từng bước giải quyết những hoàn cảnh thuận lợi về ăn, ở, đi lại, nghỉ ngơi cho cán bộ và công nhân nhằm tạo một không khí phấn khởi, an tâm, nhiệt tình lao động sản xuất.

Nói chung về sản xuất, con người cũng giống như một chiếc máy, nhưng có đặc điểm là thông minh, biết tự điều chỉnh cho thích hợp với hoàn cảnh và môi trường. Khi cần thiết, con người có thể thực hiện một công suất rất lớn hơn bình thường hoặc có thể hoạt động được khi một bộ phận của cơ

thể bị thương tổn. Tuy nhiên, khả năng đó không tồn tại mãi mãi nếu không được chăm sóc, bồi dưỡng sau những giờ làm việc căng thẳng. Về điểm này, chúng ta cần nghiên cứu lại chế độ làm ca ba (ca làm việc từ 10 giờ đêm đến sáng), giai đoạn làm việc có ảnh hưởng nhiều đến sức khỏe. Phải có chế độ bồi dưỡng thiết thực, tạo điều kiện nghỉ ngơi trước và sau lúc đó. Người ta nhận thấy rằng: trong một tuần lễ, nếu thay đổi đi nhiều loại ca thì thường gây đảo lộn nếp sinh hoạt, con người phải luôn điều chỉnh lại thói quen lúc nghỉ ngơi và có ảnh hưởng đến sức khỏe nhiều hơn là bố trí thời gian tương đối dài rồi mới thay đổi ca. Chúng ta cũng nên xem xét, suy nghĩ để nếu cần thì bố trí lại cho hợp lí hơn.

Công tác bảo hộ lao động hiện nay còn nhiều vấn đề phải được nghiên cứu và từng bước giải quyết. Nếu không chú ý đầy đủ thì sẽ ảnh hưởng không tốt đến sự cống hiến của người lao động; thời gian vừa mới thông thạo nghề nghiệp, có kĩ năng lao động khá thì cũng bắt đầu thời điểm đã mất sức, gây ra lãng phí rất lớn cho xã hội. Đội ngũ công nhân kĩ thuật giỏi của chúng ta vốn đã ít, nếu như vậy thì càng khó nhanh chóng trưởng thành được

*

Phần đầu xây dựng một nền nếp quản lí kĩ thuật tốt là yêu cầu cấp thiết để đẩy mạnh sức sản xuất phát triển, đồng thời tạo một tiền đề thuận lợi để tiến hành cách mạng kĩ thuật. Hoàn cảnh chúng ta có nhiều khó khăn và phức tạp, nhưng được sự lãnh đạo

chặt chẽ và đầy đủ của các cấp bộ Đảng, chúng ta quyết tâm cố gắng thực hiện được các yêu cầu và chủ trương mà Hội nghị lần thứ 19 của Trung ương Đảng đã đề ra cho công tác quản lí kinh tế hiện nay.