

## NGHỀ QUYẾT CỬA NĂNG VÀ THỰC TIỄN CUỘC SỐNG

# GIẢI QUYẾT ĐÚNG ĐẮN MỐI QUAN HỆ GIỮA BÍ THƯ CẤP ỦY VÀ GIÁM ĐỐC DOANH NGHIỆP

HOÀNG QUỐC NĂNG (\*)

**T**rong các doanh nghiệp hiện nay, mối quan hệ giữa bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp là mối quan hệ giữa bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp. Mọi quan hệ này đều có giải quyết đúng đắn tạo nên sự ổn định nhất, nếu mối quan hệ của doanh nghiệp bị vướng mắc, sản xuất kinh doanh sẽ bị ảnh hưởng, vai trò lãnh đạo của tổ chức công đoàn sẽ không thể hiện rõ và hiệu quả như mong muốn, vai trò lãnh đạo của tổ chức công đoàn sẽ không thể hiện rõ và hiệu quả như mong muốn. Ngược lại, mối quan hệ này nếu không được giải quyết đúng đắn sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, vai trò lãnh đạo của tổ chức công đoàn trong doanh nghiệp giảm sút.

Trong thời kỳ doanh nghiệp giải quyết đúng đắn mối quan hệ giữa bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp chiếm tỷ lệ còn thấp. Từ nội dung này xuất ra ba trường hợp như: bí thư cấp ủy làm sản xuất bao biện làm thay việc nhiều hơn, quản lý doanh nghiệp của giám đốc; giám đốc doanh nghiệp làm sản xuất, bao biện làm thay công việc của bí thư cấp ủy; ngay cả khi bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp có phẩm chất, năng lực, uy tín ngang nhau cũng xảy ra những mối quan hệ phức

tạp.

*Trường hợp thứ nhất:* Bí thư cấp ủy bao biện, làm thay công việc nhiều hơn, quản lý của giám đốc doanh nghiệp. Trường hợp này thường xảy ra khi bí thư cấp ủy có phẩm chất, năng lực, uy tín cao hơn hẳn giám đốc doanh nghiệp, bí thư dễ dàng xuyên, quyết định hết thay công việc của doanh nghiệp và sẽ xảy ra tình trạng bí thư cấp ủy bao biện làm thay công việc của giám đốc. Do bao biện làm thay mà bí thư thường không thanh toán công việc. Bởi lẽ làm giám đốc doanh nghiệp là một nghề phải nỗ lực lao động, bồi dưỡng cái đầu tư trong thời gian công tác. Hơn nữa, do làm thay công việc của giám đốc nên bí thư cũng thường bồi đắp một số công việc thuộc chức trách của mình và tình trạng bồi đắp hay buông lỏng sự lãnh đạo cũng xảy ra, ảnh hưởng nhất định đến vai trò lãnh đạo của tổ chức công đoàn. Kết quả của vai trò của tổ chức công đoàn sẽ không thể hiện rõ và hiệu quả như mong muốn. Trường hợp này nếu xảy ra nhiều lần công việc của Ban giám đốc doanh nghiệp nếu suy giảm.

*Trường hợp thứ hai:* giám đốc doanh nghiệp bao biện, làm thay công việc của bí thư cấp ủy. Trường hợp này thường xảy ra khi giám đốc có phẩm chất, năng lực và uy tín hơn hẳn bí thư cấp ủy. Khi nội dung xảy ra tình trạng tương tự. Giám đốc bao biện làm thay công việc của bí thư nên thường không thanh toán công việc, hơn nữa cũng sẽ xảy ra tình trạng giám đốc bồi đắp một số

(\*) ThS., Giảng viên Khoa Xây dựng Năng, Trường Cán bộ TP. Hồ Chí Minh

công việc của mình. Tôn trọng vai trò lãnh đạo của tổ chức có sẵn nâng và hiệu lực quản lý nhiều hành của ban giám đốc nếu suy giảm.

*Trông hợp thời ba* : khi bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp có phẩm chất, năng lực uy tín đồng nhau. Nếu mỗi quan hệ trong công tác không tốt giải quyết một cách khoa học cũng xảy ra những phức tạp trong mối quan hệ giữa bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp. Trông hợp này thường xảy ra khi bí thư và giám đốc có biểu hiện chung hóa cái nhân, tính năng không cao, nhận thức không rành về vai trò của tổ chức trong doanh nghiệp và vai trò của giám đốc trong nhiều kiến thức hiện có chế độ trông hiện nay. Trong những biểu hiện không rành này nội dung của bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp không ai chầu ai, không ai phục ai, tranh giành uy thế và quyền lực. Không ít trông hợp này xảy ra mà hoàn kết nghiêm trọng, hậu quả tai hại là vai trò của tổ chức nâng và hiệu lực quản lý nhiều hành doanh nghiệp của ban giám đốc giảm sút.

Giải quyết nung năn mối quan hệ giữa bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp cần tạo nên sự phát triển của doanh nghiệp là vấn đề bức xúc hiện nay. Giải quyết tốt mối quan hệ này cần thực hiện các giải pháp chủ yếu sau: chủ động lựa chọn, đào tạo, bồi dưỡng bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp, trong nội dung các tiêu chuẩn về phẩm chất, năng lực, cần chú ý đến tính năng của họ; bố trí bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp có trình độ mỗi mặt không quá chênh lệch nhau, tốt nhất là trình độ mỗi mặt đồng nhau; xây dựng quy chế làm việc rõ ràng cụ thể quy định rõ chức trách, nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của nhân của bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp, thực hiện nghiêm chỉnh theo quy chế này; xây dựng; thực hiện tốt quy chế dân chủ ở cơ sở nên cao vai trò giám sát của các nhân thể quản chúng trong doanh nghiệp nói với mọi hoạt động của cấp ủy, ban giám đốc mà trước hết là hoạt động của bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp; trang thiết bị làm việc, chế độ phụ cấp, tiếp khách... của bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp không nên chênh lệch tăng công số theo dõi kiểm tra, giám sát của cấp trên, nhất là

cấp trên trực tiếp của doanh nghiệp.

Trong giai đoạn hiện nay, tùy theo nhiều kiến thức của từng doanh nghiệp có thể nghiên cứu và áp dụng mô hình bí thư cấp ủy đồng thời là giám đốc doanh nghiệp. Mô hình này có nhiều ưu điểm, tạo nên sự phát triển của doanh nghiệp. Khắc phục hậu quả tình trạng lộn xộn, bao biện làm thay công việc giữa bí thư và giám đốc, nên cao vai trò lãnh đạo của tổ chức có sẵn nâng và hiệu lực quản lý nhiều hành hoạt động doanh nghiệp của ban giám đốc.

Qua nghiên cứu chúng tôi thấy mô hình bí thư cấp ủy đồng thời làm giám đốc doanh nghiệp có những ưu điểm chủ yếu như :

- Giám đốc sẽ chăm chỉ, gần gũi trong các công việc thực hiện nhiệm vụ chính trị của doanh nghiệp. Do một người đảm nhiệm chức trách của hai chức danh nên khi nhận các công việc của cấp trên không phải bàn bạc, trao đổi hỏi ý tham chí phải chờ đợi nhau mà triển khai một cách ngay trong tổ chức nâng và trong ban giám đốc doanh nghiệp.

- Quyết định kịp thời những giải pháp thực hiện nhiệm vụ chính trị của doanh nghiệp, này là vấn đề rất cần thiết trong nhiều kiến thức hiện có chế độ trông hiện nay. Nếu một người không đảm nhiệm chức trách của hai chức danh cần bỏ nếu trên thì phải bàn bạc trao đổi rồi mới quyết định giải pháp thực hiện. Trong nhiều trông hợp này xảy ra tình trạng nể ra quyết định chậm, mặt thời cơ, ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Quyền hạn và trách nhiệm của nhân của người vừa làm bí thư cấp ủy vừa làm giám đốc doanh nghiệp một cách rõ ràng và một cách nên cao, tăng công số lãnh đạo tập trung thống nhất. Thực hiện mô hình này sẽ giảm bớt sự nung năn này trách nhiệm giữa bí thư cấp ủy và giám đốc doanh nghiệp. Ở một số doanh nghiệp chưa thực hiện mô hình này này xảy ra tình trạng nội bộ nhất là khi doanh nghiệp có vấn đề phức tạp, làm ảnh hưởng lợi ích khi kiểm nghiệm quy trách nhiệm thường có tình trạng nể cho nhau, khuyết nhiệm này do bí thư cấp ủy, khuyết nhiệm kia do giám đốc doanh nghiệp.

- Tổ chức gọn nhẹ, giám đốc kiêm chức này là vấn đề rất cần thiết trong nhiều kiến thức hiện nay

noai voi cac doanh nghiep. Nhieuh troong hop toi so xuath noi trong cung cap trang thiet bo lam viec va phu cap cung no chea noi tiep khach cua bi tho cap uy va giam noi doanh nghiep chenh lech nhau, tao nen nhohng phoc tap nhat nhinh.

*Tuy nhien, moa hinh bi tho cap uy noing thoi lam giam noi doanh nghiep cung coi nhohng nhoc niem sau :*

- Hai choc danh can bo chu choa, quan trong nhat trong doanh nghiep do moa ngoi nam nhien de nay sinh ma da chui gia troong, noi noan. Boi vi khi choc danh bi tho cap uy va giam noi doanh nghiep do hai ngoi nam nhien nen khi quyet nhinh moa van nea phai coi soi trao noi, ban bac gioa bi tho va giam noi. Khi quyet nhinh moa van nea noi trong nhieu kien phai trao noi da chui trong cap uy va ban giam noi, toc la choa can thiet phai quyet nhinh ngay, can bo va la bi tho cap uy va lam giam noi doanh nghiep cung de boi qua viec noi

- Viec kien tra can bo va la bi tho cap uy va lam giam noi doanh nghiep gap khi khi. Neu hai choc danh bi tho cap uy va giam noi doanh nghiep do hai ngoi nam nhien thi toa choc nang kien tra hoat noing cua giam noi voi to cach la nang viec cua chi bo giam noi phai bao bao hoat noing trooc uy ban kien tra va bi tho cap uy. Viec tien hanh kien tra giam noi doanh nghiep thua loi hon khi kien tra giam noi noing thoi la bi tho cap uy.

- Neu can bo va la bi tho cap uy va lam giam noi doanh nghiep coi phong cach lam viec khohng khoa hoc se lao van soi vui hang ngay, lo la cong tac nang.

- Neu can bo va la bi tho cap uy va lam giam noi doanh nghiep coi tinh nang khohng cao se de dang va hieu hoia toa choc nang hoac dung toa choc nang nea hop thoc hoia nhohng quyet nhinh can nhai.

- Moa hinh bi tho cap uy noing thoi lam giam noi doanh nghiep nai noi nhieu doanh nghiep thoc hien nem lai ket qua toi, moa hinh noi coi nhieu ou niem, nhohng noi cung coi nhohng nhoc niem. Viec ap dung noi phai rat than trong va phai chuan bo chu nai, neu noing voi chui quan, choa chuan bo nay nu nhohng nhieu kien can thiet thi tac hai

do noi gay nen cung khohng noi nguy hai nhat la tinh trang ma da chui gia troong noi noan nay sinh va noi va hieu hoia vai tro cua toa choc co soi nang.

Nea ap dung moa hinh nay coi thea chui yu thoc hien moa giai phap sau:

*\* Trao noi, hoc tap kinh nghiem cua nhohng doanh nghiep, thoc hien moa hinh nay, noing thoi tranh thuy y kien che nai cua cap tren troc tiep cua doanh nghiep.*

Khi trao noi hoc tap kinh nghiem cua doanh nghiep nang thoc hien moa hinh noi, can tim hieu ro nhohng thua loi, khi khi voong ma, nhohng nhieu kien can coi nea thoc hien moa hinh, cach xoi ly nhohng voong ma phat sinh trong qua trinh thoc hien. Thanh phan tham gia cac cuoc trao noi kinh nghiem can roing ra gom cac noing chi trong cap uy, ban giam noi, cac noing chi noing nau cac noan thea quan chuing trong doanh nghiep, va doi khoat phai coi soi tham gia cua noing chi doi nhinh va lam bi tho cap uy va lam giam noi doanh nghiep. Cung voi viec trao noi hoc tap kinh nghiem oi cac non va ban can tranh thuy y kien, soi che nai cua cap tren troc tiep cua doanh nghiep, tao nen soi noing tinh ung ho va quan tam giup noi cua cap tren.

- Chui noing nao tao, boi doing can bo va la bi tho cap uy va lam giam noi doanh nghiep.

Thoc tien oi nhohng doanh nghiep nai thoc hien moa hinh nay cho thay, nhan toa quan trong nhat quyet nhinh thanh cong cua moa hinh bi tho cap uy noing thoi lam giam noi doanh nghiep chinh la nang loic, trinh noi va uy tin cua ngoi va lam bi tho cap uy va lam giam noi doanh nghiep coi nap oing noi noi noi hoi cua nhien vui hay khohng? Ngoi nap oing noi noi noi phai trai qua qua trinh nao tao, boi doing can than, chu nai, lau dai cai ve ly luai, thoc tien va chuyen moa nghiep vui. Vi thea cac doanh nghiep can chui noing loa chon va nao tao, boi doing can bo chu y chon nhohng giam noi doanh nghiep hoac phoi giam noi doanh nghiep hoac bi tho, phoi bi tho coi trien voing, nap oing noi noi noi va lam bi tho va lam giam noi doanh nghiep nea nao tao, boi doing. Nhohng ngoi noi loa chon phai coi tinh nang cao; coi ban lonh chinh tro; coi

naïng l c t i chức thực ti n; coi t nh t p the   d n chui cao; coi khai naïng quyết n o n, coi khai naïng t p h p, qui tui c n b i naïng vie n va   co ng nh n vie n; coi phong cach lam vie c d n chui  t m nh d i s i kiểm tra, giam sat cu  t i chức  naïng, ban giam n c doanh nghiep va   c n b i co ng nh n vie n...

- *X y dựng va   th c hien qui che   lam vie c, coi n i la   m t nie u kien quan trong cho m i h nh b i th  cap uy  ng thời la   giam n c doanh nghiep phát huy t c d ng, h n che   va   lo i tr i khai naïng m t d n chui va   t nh gia tr ng, n c  o n.*

M c d  c n b i v a la   b i th  cap uy v a la   giam n c doanh nghiep  a   n c l a choin theo cac tieu chuan neu tren, n c  a   ta , b i d ng co ng phu, song cu ng kho ng the   thieu bien ph p phong ng a tinh trang m t d n chui gia tr ng, n c  o n khi h i nie u hanh co ng vie c. M t bien ph p rat quan trong  a h n che   va   lo i tr i tinh trang n i la   x y d ng quy che   lam vie c cui the   ro   rang v a  a m t bài cho m i h nh n i va   hanh to , v a h n che   va   lo i tr i khai naïng d n  n m t d n chui gia tr ng, n c  o n.

Quy che   lam vie c cu  doanh nghiep c n the   hien ro   những nội dung chui ye u nh : quy n nh ro   chức trách, nh m vui, quyền h n cu  cac chức danh c n b i n t la   c n b i chui cho   trong doanh nghiep; những quy n nh  a m t b i thực hien nghi m ng t ngay  n t c tập trung d n chui la    a t p the   c n h n phui trách; b i  a m t che   n i sinh hoạt  aïng, sinh hoạt cap uy; che   n i t i phe   binh va   phe   binh; che   n i b i th   ng thời la   giam n c b i cao co ng vie c tr c cap uy va   t i chức  naïng va   le   cap tren; che   n i kiểm tra va   n o n the   quan chung trong doanh nghiep  ng g p y   kien, phe   binh c n b i  aïng vie n n t la   v i  ng ch i v a lam b i th  cap uy v a lam giam n c doanh nghiep; những quy n nh ve   giai quyết m i quan he   giữa t i chức  naïng, ban giam n c va   cac n o n the   quan chung.

- Naïng cao chat l ng n i ngu c c n b i chui cho   trong doanh nghiep,  a   bie   chui y    n  ng ch i trong cap uy va   cac ph i giam n c doanh nghiep.

Cac c n b i v a la   b i th  cap uy v a la   giam n c doanh nghiep mu n hoan thanh to  nh m vui phải coi n i ngu c c n b i chui cho   trong doanh nghiep coi chat l ng to , n t la    ng ch i ph i b i th  va   cac  ng ch i ph i giam n c doanh nghiep. Th c te   nhieu doanh nghiep cho thay, vie c cham lo  a   ta , b i d ng b i tr i  ng c n b i n t la   c n b i chui cho  , chui y    n  ng ch i ph i b i th  va   cac ph i giam n c doanh nghiep la   nh n t i quan trong  a m i h nh b i th  cap uy  ng thời la   giam n c doanh nghiep phát huy t c d ng to .

- *Cap uy va   cap tren cu  doanh nghiep c n th ng xuyên theo dõi, gi p n i c n b i v a lam b i th  cap uy v a lam giam n c doanh nghiep.*

Cap uy va   Ban la  n  a c n th ng xuyên theo dõi, gi p n i những c n b i v a lam b i th  cap uy v a lam giam n c doanh nghiep n t la   trong thời gian đa  . C i the   n i n m na thời gian nay la   thời gian "cam tay che   vie c" nh  cach noi cu  m t so   doanh nghiep  a th c hien m i h nh nay.  ng th i,  a c i the   che    a  , gi p n i doanh nghiep th c hien m i h nh nay cap uy, la    a va   cac ban nganh, n o n the    i cap tren tr c tiep cu  doanh nghiep c n n i m i t i chức va   le   lo  lam vie c. C n sap xep cac ban nganh m t cach go  n n i  a c i c n b i b i m t doanh nghiep, naïng cao chat l ng cac cuo   h p, giam  n m c t i  a những cuo   h p kho ng c n thiet. B i vi,  u kho ng nh  the   thời  ng ch i v a lam b i th , v a lam giam n c doanh nghiep se   m t quai nhieu thời gian cho những cuo   h p,  n h ng  n vie c la    a  , nie u hanh co ng vie c  i doanh nghiep.

