

Những năm trước đây do nhấn mạnh quá mức vai trò tuyệt đối của công nghiệp quốc doanh (CNQD) đối với sự tăng trưởng và phát triển kinh tế, đối với việc bảo vệ nền độc lập chính trị, kinh tế và đã đạt phát triển nhanh chóng số lượng doanh nghiệp quốc doanh xuống tận quận huyện và một số đơn vị không có chức năng, để có sở hữu XHCN. Chúng ta đã ưu tiên phát triển doanh nghiệp quốc doanh đến mức

nền kinh tế. Những xí nghiệp quy mô lớn, vốn đầu tư nhiều, tăng khả năng điều tiết thị trường, giá các loại hàng quan trọng; CNQD đứng ra nhận dạng tổ chức kinh tế lớn của quốc gia để thu hút đầu tư và liên doanh với nước ngoài. Làm chức năng dự trữ Nhà nước về các mặt chiến lược quốc gia; gánh vác các khu vực, có nghĩa vụ và trách nhiệm xã hội mà nhà nước phải bảo đảm như hạ tầng cơ sở kinh tế, xã hội.

Như vậy vấn đề đặt ra là không phải cần hay không cần hệ thống CNQD, phát triển doanh nghiệp quốc doanh đến mức nào và làm như thế nào để thực hiện vai trò chủ đạo, kinh

phần. Để làm được điều đó, doanh nghiệp quốc doanh phải có sự đổi mới cơ bản ở ba lĩnh vực:

- Lĩnh vực chức năng hoạt động.
- Lĩnh vực hình thức hoạt động.
- Sự tự chủ trong sản xuất kinh doanh.

Doanh nghiệp quốc doanh trong cơ chế thị trường hiện nay phải thực hiện những nội dung cơ bản sau: Để đảm bảo được vai trò chủ đạo trên thực tế, nắm giữ vị trí then chốt trong đời sống kinh tế-xã hội, là lực lượng đối trọng và có khả năng cạnh tranh với các thành phần kinh tế khác, nơi hướng cụ thể và kỹ thuật hiện đại, nơi không ngừng nâng cao năng suất,

1. Đổi mới hoạt động có hiệu quả trong doanh nghiệp quốc doanh

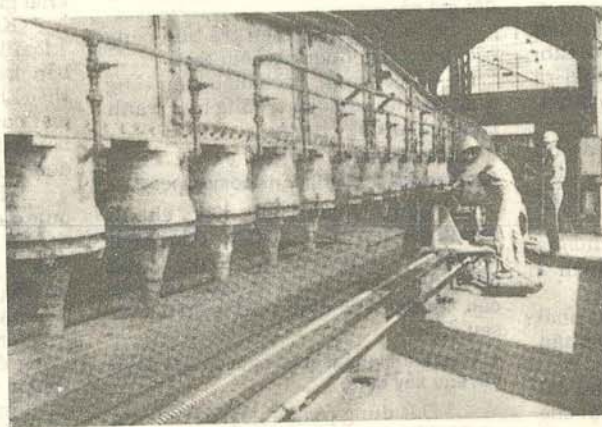
Vấn đề đặt ra trước tiên của việc tìm kiếm phương thức quản lý tối ưu là nên tìm hiểu quan niệm: như thế nào là một doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả; các nhà kinh tế và học quản trị học cho rằng tiêu chuẩn hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp sản xuất kinh doanh bao gồm:

- Xác định đúng mục tiêu, từ đó xác định đúng vị trí của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.
- Có một chiến lược sản xuất kinh doanh đúng đắn phù hợp với mục tiêu, phù hợp với sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ.

- Có mối liên hệ chặt

CÔNG NGHIỆP QUỐC DOANH TRONG CƠ CHẾ THỊ TRƯỜNG HIỆN NAY Ở NƯỚC TA

không cần môi trường cho doanh nghiệp tự phát triển. Nay phải nhận thức mới về vai trò của nó đối với sự nghiệp tăng trưởng, phát triển kinh tế, đối với việc thực hiện nhiệm vụ công nghiệp hóa và củng cố nền độc lập về kinh tế, chính trị. Đó là CNQD tạo ra điều kiện, tiền đề ban đầu cho sự tăng trưởng phát triển kinh tế, CNQD tạo ra bộ xương sống của nền kinh tế đất nước; CNQD là nơi để chính phủ nắm vững một bộ phận quan trọng về nguồn vốn để đầu tư vào các ngành cần thiết và chi dùng xã hội; doanh nghiệp CNQD giúp chính phủ giải quyết thất nghiệp bằng cách tạo ra nhiều việc làm thông qua đầu tư xây dựng mới và mở rộng sản xuất kinh doanh; CNQD là nơi thực hiện việc phát triển kỹ thuật, tiếp nhận và chuyển giao công nghệ tiên tiến, hiện đại hóa kỹ thuật, cải tiến cơ cấu công nghiệp và hiện đại hóa



doanh có hiệu quả cao nhất.

Trong nền kinh tế nước ta hiện nay, doanh nghiệp quốc doanh phải là đơn vị sản xuất hàng hóa, đơn vị kinh doanh, đồng thời giữ vai trò chủ đạo trong cơ cấu kinh tế nhiều thành

chất lượng và hiệu quả. Sản phẩm liên kết liên doanh, làm mẫu mực vô hình về quản lý, sản phẩm xây dựng và phát triển các cơ sở hạ tầng để thu hút vốn và đầu tư và động lực thúc đẩy xã hội phát triển.

NCS. NGUYỄN VĂN BẢNG

ché với khách hàng và thị trường.

- Có đội ngũ thuộc cấp có tính tự chủ và khả năng sáng tạo cao.

- Năng suất do con người; cho nên phải có một hệ thống khuyến khích vật chất, tinh thần thành công trong nội bộ.

- Biết tập trung vào một số hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu; có ý nghĩa then chốt đối với ngành nghề kinh doanh của mình.

- Giới hạn hoạt động của mình chỉ ở những việc mình hiểu biết nhiều và làm ăn thông thạo.

- Duy trì hình thức quản trị đơn giản biên chế quản trị gọn nhẹ, có hiệu lực.

- Tự do hoạt động, đồng thời có sự kiểm tra chặt chẽ

chiến lược tổ chức và phân định năng suất và phí tổn.

Trên cơ sở các tiêu chuẩn đó để đánh giá lại toàn bộ các doanh nghiệp, công nghiệp quốc doanh; phân loại doanh nghiệp và sản xuất kinh doanh có hiệu quả, doanh nghiệp sản xuất kinh doanh kém hiệu quả và không hiệu quả. Từ đó có kế hoạch tổ chức lại doanh nghiệp CNQD.

Hiện nay, trên thế giới có hai nhóm mô hình quản trị có hiệu quả trong các doanh nghiệp công nghiệp. Đó là mô hình quản trị tối ưu doanh nghiệp CNQD như:

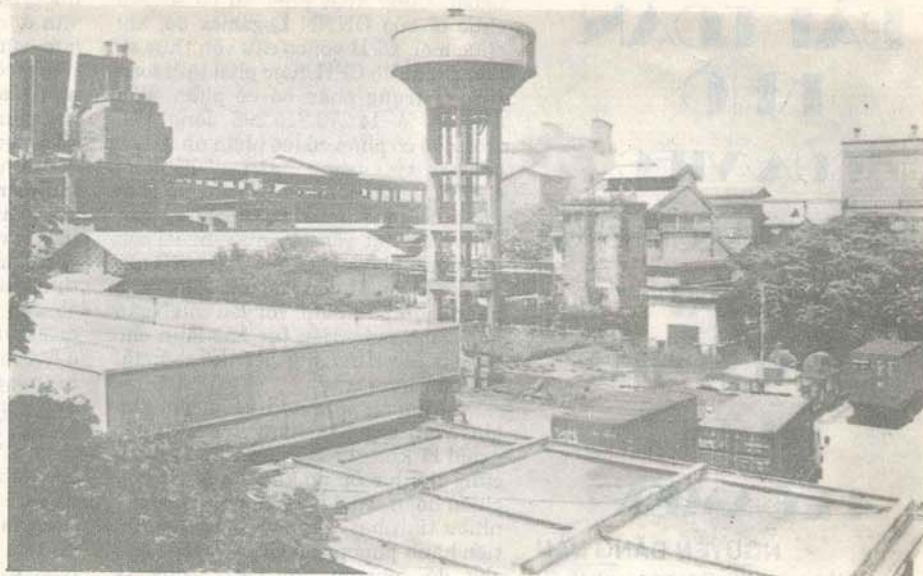
* Mô hình quản trị kinh doanh dựa chủ yếu vào việc áp dụng các hình thức tổ chức, kỹ thuật quản trị chuyên nghiệp, kỹ năng quản trị của con người; và cam kết trong hoạt động quản trị.

* Mô hình quản trị bao thầu là mô hình dựa vào các sáng kiến quản trị, tạo ra một tổ chức quản trị năng động, linh hoạt với tình hình.

Mô hình quản trị kết hợp là mô hình kết hợp hai mô hình quản trị nêu trên. Chúng tôi cho rằng trong bối cảnh nước ta có khuynh hướng phải đối đầu với môi trường hoạt động ngày càng phức tạp và đa dạng, các doanh nghiệp có thể có sự kết hợp quản trị chuyên nghiệp và bao thầu. Sự quản trị đó cần phải năng động thích nghi với sự đa dạng hóa quản trị, các doanh nghiệp đó cần được sử dụng các kỹ thuật quản trị chuyên nghiệp khác nhau, trong hoạt động theo ngành hàng.

Sự phối hợp như thế cho phép các doanh nghiệp phát triển nhanh chóng, đồng thời đạt hiệu quả hoạt động cao còn mô hình quản trị phục hồi các doanh nghiệp CNQD doanh yếu kém:

Giám đốc mới hoặc nhóm điều hành mới chuyên nghiệp và năng động; tiến hành soạn thảo các dự án thanh toán nhanh; những hoạt động xây dựng sự tin nhiệm ban đầu của nhân viên đối với ban giám đốc; sự động viên ban đầu đối với nhân viên;



tranh thủ giúp đỡ tài chính, cải tiến cơ cấu sản phẩm, kịp thời nắm bắt tốt các cơ hội trong kinh doanh; tăng cường chọn lọc hệ thống quản lý chủ yếu; hệ thống động viên nhân viên; quản trị bằng các mục tiêu và phối hợp các hoạt động giải quyết các mâu thuẫn.

2. Đổi mới quản lý của Nhà nước về kinh tế, đổi mới các doanh nghiệp quốc doanh. Bao gồm đổi mới quan niệm quản lý nhà nước về kinh tế. Đổi mới các mối quan hệ giữa xí nghiệp CNQD và Nhà nước như hình thành và phát triển bộ máy kiểm soát của Nhà

nước đối với doanh nghiệp quốc doanh. Chủ yếu thông qua luật về công ty, xí nghiệp quốc doanh, qua đó xí nghiệp, công ty tuân thủ sự kiểm soát của Nhà nước qua pháp luật.

Nhà nước xác định các mục tiêu và phương hướng của doanh nghiệp, đồng thời hướng dẫn đường lối thực hiện các mục tiêu đó. Việc chuyển các doanh nghiệp quốc doanh sang cơ chế hoạt động kinh doanh gắn liền với sự thay đổi sâu sắc trong nhận thức về đơn vị kinh tế cơ sở trên 3 mặt: Chức năng, mô hình hoạt động và chế độ tự chủ sản xuất kinh doanh

cần thiết phải tạo những điều kiện như sở hữu, pháp lý tài chính và môi trường luật pháp, chính quyền, chính trị, kinh tế, kỹ thuật, khách hàng, xã hội... kể cả việc tiến hành đại hội công nhân viên chức, vai trò của chủ sở hữu, vai trò tổ chức Đảng, các đoàn thể quần chúng, cơ chế tự chủ cho giám đốc điều hành. Tiến hành thực hiện một loạt các vấn đề có liên quan như quốc tế hóa cơ cấu bộ máy doanh nghiệp quốc doanh theo mô hình tổng công ty, công ty, xí nghiệp hoặc những hãng sản xuất; tập đoàn sản xuất kinh doanh, hội đồng quản trị doanh nghiệp quốc doanh. Tiến hành có hiệu quả loại công ty 100% thuộc sở hữu nhà nước, loại công ty cổ phần, thực hiện việc cho thuê các doanh nghiệp còn tiềm năng kinh tế kỹ thuật, song Nhà nước không cần giữ lại 100% sở hữu; thực hiện việc bán các xí nghiệp yếu kém, sản xuất các sản phẩm thông dụng.

Cuối cùng tiến hành chuyển đổi cơ cấu CNQD một cách hợp lý theo thứ tự ưu tiên như sau: Phát triển công nghiệp chế biến hàng lâm, thủy sản; coi trọng công nghệ sau thu hoạch thông qua các hình thức để phát triển công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng và hàng xuất khẩu; phát triển công nghiệp cho hạ tầng cơ sở.

