



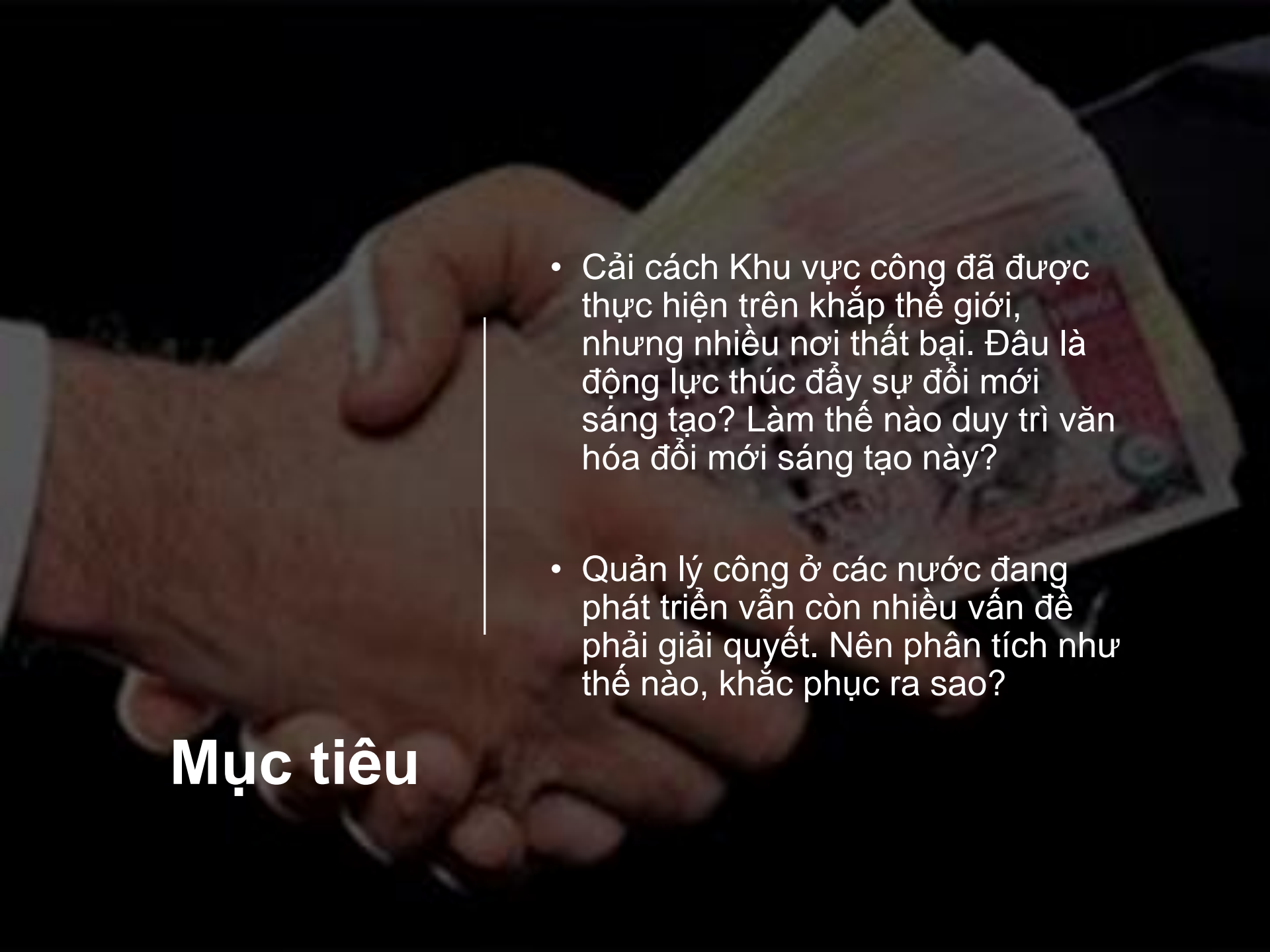
FULBRIGHT  
UNIVERSITY  
VIETNAM

FULBRIGHT SCHOOL OF  
PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT

# Quản lý Công

Bài giảng 18-20

**Quản lý văn hóa đổi mới sáng tạo và nền  
hành chính công ở các nước đang phát triển**

- 
- Cải cách Khu vực công đã được thực hiện trên khắp thế giới, nhưng nhiều nơi thất bại. Đây là động lực thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo? Làm thế nào duy trì văn hóa đổi mới sáng tạo này?
  - Quản lý công ở các nước đang phát triển vẫn còn nhiều vấn đề phải giải quyết. Nên phân tích như thế nào, khắc phục ra sao?

## Mục tiêu



# Quản lý những động lực đổi mới sáng tạo

Một số câu hỏi quan trọng:

Các nhà quản lý công có thể đẩy giới hạn ra bao xa khi thử nghiệm mà không phung phí công quỹ?

Họ cân đo và đánh giá rủi ro như thế nào?

Đổi mới sáng tạo đến đâu là đủ?

Các nhà quản lý công ươm dưỡng văn hóa học hỏi, sáng tạo và thích ứng như thế nào?

Họ thu hút những con người sáng tạo bằng cách nào?

- Trong môi trường thay đổi nhanh chóng nhà quản lý công buộc phải thay đổi cách họ suy nghĩ, vận hành, phản ứng, hỗ trợ và sản xuất.
- Đổi mới sáng tạo qui trình
- Đổi mới sáng tạo sản phẩm, dịch vụ
- Đổi mới sáng tạo quản trị
- Đổi mới sáng tạo tư duy
- Đổi mới sáng tạo diễn đạt



# Đặc tính tổ chức

- Đặc tính tổ chức thu hút con người sáng tạo: (Hunter et al, 2012)
- Tự chủ
- Hỗ trợ chia sẻ rủi ro
- Thúc đẩy tính đa dạng về chuyên môn
- Đam mê công việc
- Ghi nhận (học hỏi từ sai lầm)
- Tưởng thưởng đúng đắn



Văn hóa “không được phép thất bại” đã ăn sâu

Giá trị đối lập – ổn định, tiên liệu, tuân thủ qui định...

# Singapore 'Hive'



- Singapore hình thành đội “Dịch vụ số Chính phủ” (2015) – bao gồm 90% là nhà khoa học, chuyên gia mã hóa, và kỹ sư
- Mô phỏng theo môi trường văn phòng ở Silicon Valley – không gian mở, trần cao, đi vắng, bóng bàn...
- Hỗ trợ sáng tạo và đổi mới.
- Thiết kế trải nghiệm/thiết kế tư duy (nghĩ về người dùng trước)





# Giả định chính

- Cải cách quản lý công trong bối cảnh đang phát triển đòi hỏi phải đánh giá cẩn thận và nghiên cứu trước – bối cảnh khác
- **Giả định thông thường** – phong cách quản lý xuất phát từ các nước phát triển phương Tây sẽ có tác dụng
- Ví dụ phong trào Quản lý công mới – ràng buộc văn hóa
- Ví dụ chương trình quản trị tốt của WB
- Ví dụ viện trợ nước ngoài của Mỹ hay các chương trình của OECD



Hầu như  
không thành  
công

# Bộ máy quản lý nhà nước phát triển



- Sau thế chiến II – mô hình duy nhất về quản lý nhà nước cho các nước đang phát triển là “nền hành chính phát triển”
- Quy trình thủ tục hành chính xuất phát từ các nước cựu thuộc địa để hiện đại hóa nền kinh tế, thúc đẩy phát triển...
- Thông lệ phát triển tốt nhất: ví dụ bộ máy quản lý nhà nước kiểu Weber → có động cơ cao
- Thiếu điều kiện cần thiết: cơ sở thuế, nhân lực được đào tạo bài bản, sự chính danh chính trị, phi tôn giáo văn hóa, đại chúng, xã hội mở...

# Sự đồng thuận Washington / NPM – trượt dài vì...



- Thiếu sự khả tín – Khủng hoảng Đông Á 1997 (ví dụ, Indonesia làm theo lời khuyên của Washington – suy thoái nghiêm trọng).
- Sự trỗi dậy của Đông và Nam Á (Nhật, các con hổ ĐA – Trung Quốc và Ấn Độ) – các mô hình thay thế
- Cải cách dịch vụ dân sự không thành công ở các nước đang phát triển (đến giữa thập niên 1990, gần 40% dự án cải cách dịch vụ dân sự là không thành công)
- Ngân hàng Thế giới – chỉ trích do cam kết chính trị, nhưng có nhiều lý do khác.

Brinkerhoff and Brinkerhoff (2015), “bewildered” / one-size-fits-all public sector reform doesn’t work



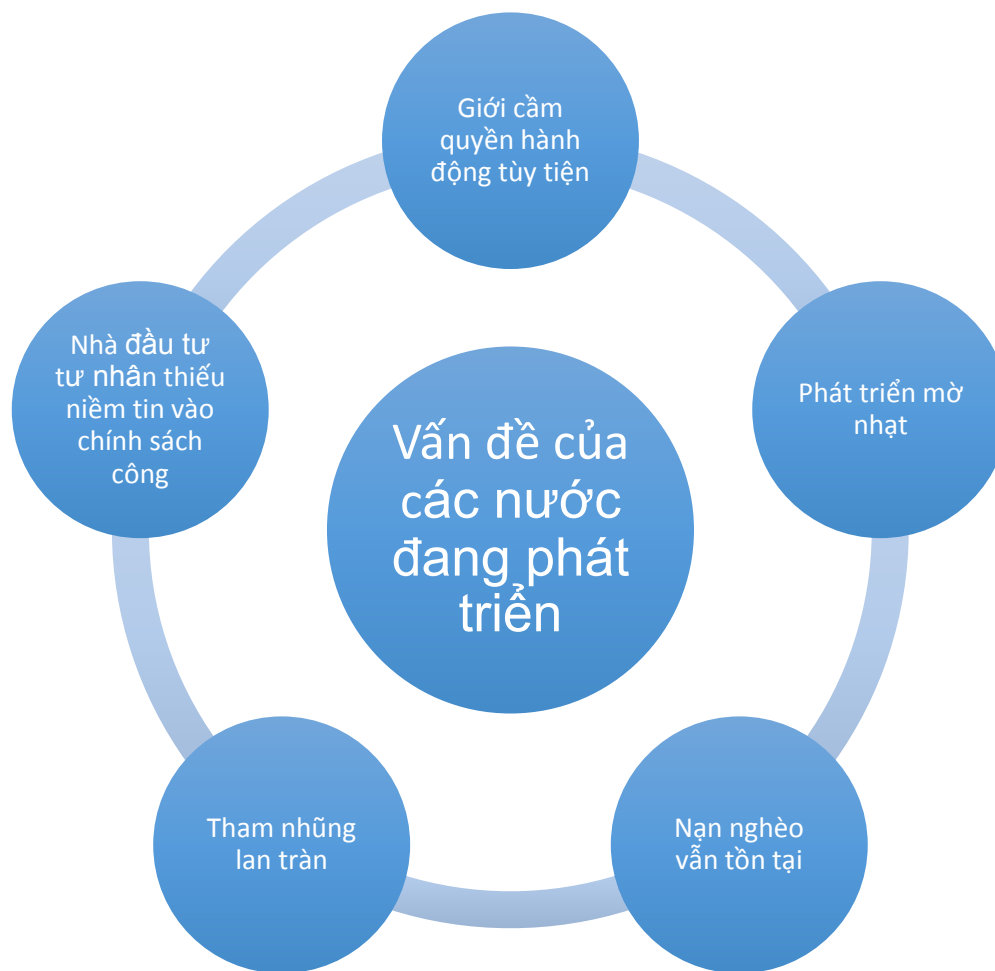


# Làn sóng thay đổi

- Kết thúc chiến tranh lạnh và thế giới dần dịch chuyển khỏi ý tưởng nhà nước chủ đạo và xã hội chủ nghĩa
- Trừ Triều Tiên, đa số các nước đang phát triển đều áp dụng các nguyên tắc thị trường tự do và tham gia vào hệ thống thương mại quốc tế
- Bầu cử dân chủ
- WB, IMF... - thúc đẩy thị trường hóa hay tự do hóa
- Vẫn chưa rõ: *liệu các nguyên tắc quản lý có tác dụng hay không.*



# Đánh giá của World Bank





# Ví dụ điều kiện tiêu biểu

- Ví dụ? – liệt kê các vấn đề quản lý công ở nước đang phát triển
- Trật tự thứ bậc nghiêm ngặt là thông lệ.
- Tuyển nhân viên qua thi cử để vào biên chế
- Nhiều tầng lớp khác nhau được tạo ra trong bộ máy quản lý nhà nước
- Chuyển biến chậm
- Bộ máy công chức là uy tín và **được trả lương tốt** (Việt Nam ?) \*\* phần này liên quan tới động cơ phục vụ



# Quyền lực nhà nước

- Đa số các nước đang phát triển áp dụng nguyên tắc khu vực nhà nước mạnh trong nền kinh tế (cũng như trong chính trị, xã hội)
- Liên kết với tư tưởng thịnh hành lúc đó là CNXH và Mác xít
- Cho rằng cách nhanh nhất để đạt tăng trưởng kinh tế là thông qua sở hữu nhà nước đối với doanh nghiệp và can thiệp vào nền kinh tế tư nhân, cùng vai trò chủ chốt của kỹ trị trong quản lý nhà nước
- Chiến lược này nhìn chung là thành công hay thất bại?



# Mô hình truyền thống (1):

- Vai trò của nhà nước: sau khi độc lập – vai trò lớn hơn của nhà nước trong nền kinh tế và xã hội
- Ví dụ: nước Pháp và Anh thời hậu chiến + các thuộc địa – tư tưởng Keynes chiếm lĩnh ở phương Tây (chủ trương nhà nước can thiệp)
- Vai trò của nhà nước hầu như trong mọi khía cạnh của nền kinh tế, lao động, ngoại hối...
- Liên Xô và Trung Quốc – có vẻ là chọn lựa thay thế thành công
- Bộ máy quản lý nhà nước – đặc biệt quan trọng (\*\* công chức chiếm khoảng 50% việc làm phi nông nghiệp ở châu Phi (36% ở CA, 27% ở Mỹ Latin (Smith, 1996).

# Tiếp tục...



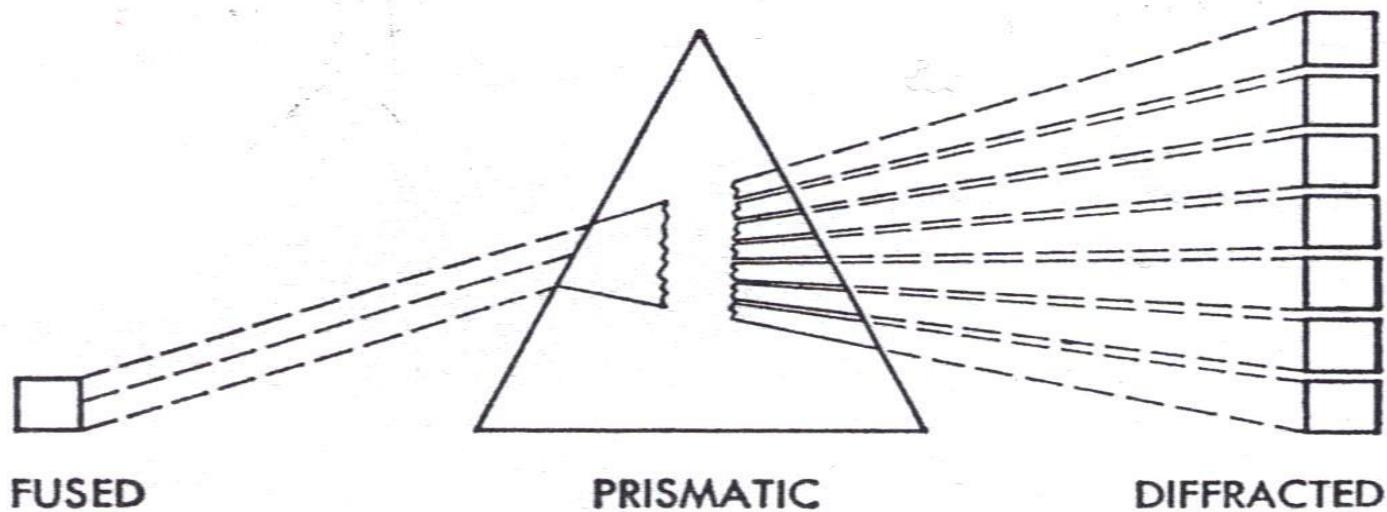
- Giới công chức = vị trí tinh hoa trong xã hội (biện pháp ngăn ngừa tham nhũng – yếu) \*\* ví dụ Indonesia, giới công chức làm thêm trong Khu vực tư
- Chính quyền thuộc địa sử dụng phương tiện quản lý nhà nước để quản lý sự độc lập. \*\* ví dụ Bangladesh – luật hành chính hiện hành là từ chính quyền thuộc địa Anh 50 hay 100 năm trước
- Sau độc lập: từ viên chức cấp thấp → viên chức cấp cao hơn (không được trang bị cần thiết cho vai trò mới)
- Bộ máy quản lý phình to và quan trọng nhưng không có hỗ trợ về tổ chức để làm hiệu quả
- Bộ máy quản lý nhà nước thường là nguồn chuyên môn và kiến thức duy nhất.

# Tiếp...



- Trong giai đoạn hậu độc lập, **chính phủ** là tác nhân chính trong phát triển kinh tế, cung cấp cơ sở hạ tầng, và sản xuất hàng hóa và dịch vụ + DNNN. Ví dụ năm 1977, Tanzania có 400 DNNN, 38% tổng vốn cố định (Việt Nam?)
- Lý do đúng: vốn liên tục thiếu hụt và thị trường vốn kém phát triển. Khu vực tư không quan tâm → kết cục: không phải là điều kỳ vọng
- Thay vì phục vụ như là tác nhân trong phát triển quốc gia, nhiều DNNN **chỉ phục vụ lợi ích của cấp quản lý và nhân viên trực thuộc**
- Bất kể một số thành công, với đặc trưng chung là lợi nhuận kém, đầu tư tồi và không có chiến lược rõ ràng.\*\*\*

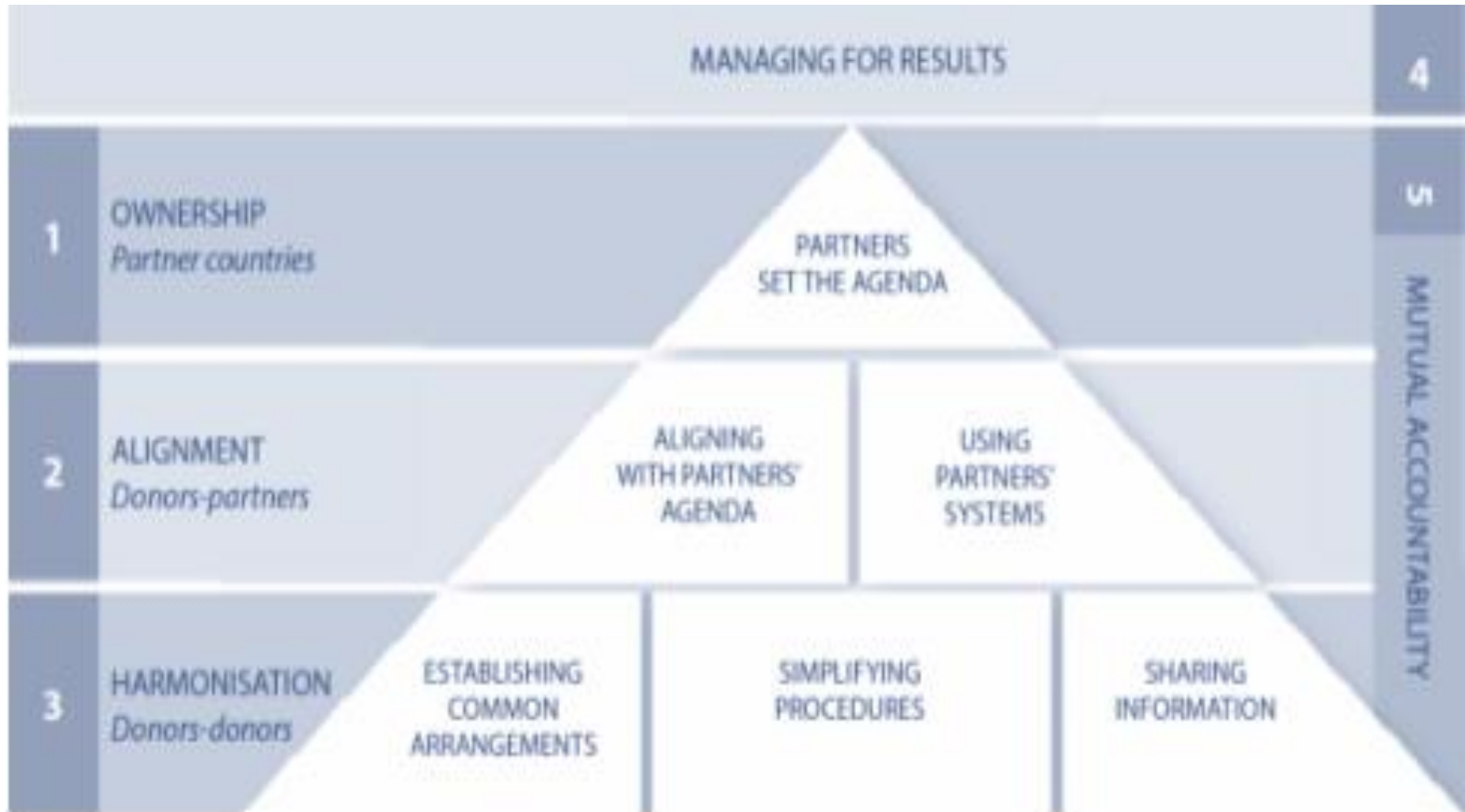
# Fred Riggs, quản lý hành chính ở các nước đang phát triển: lý thuyết về xã hội thấu kính (Prismatic Society)



**The Prismatic Model: *Conceptualizing Transitional Societies***

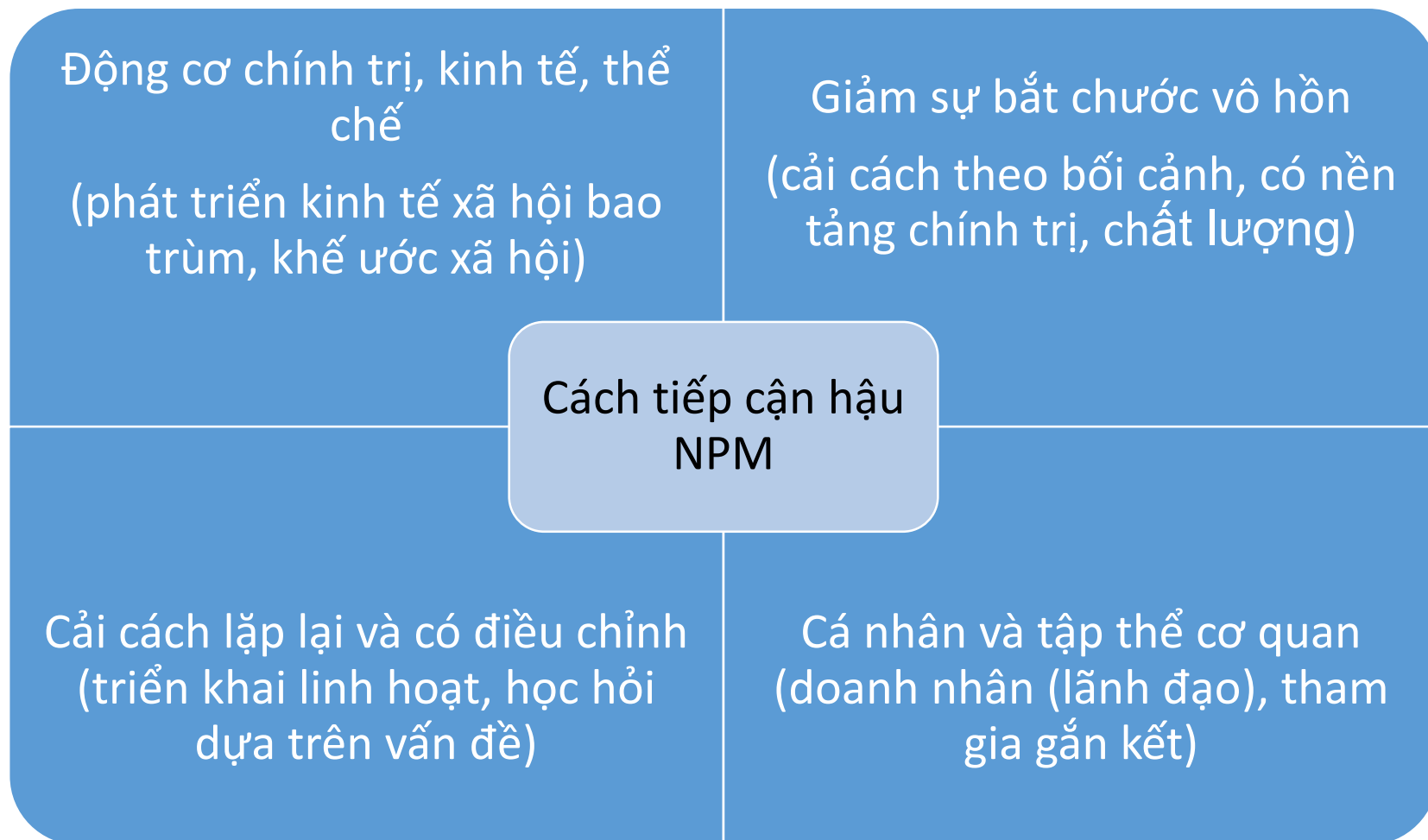


# Tuyên ngôn Paris về hiệu quả viện trợ



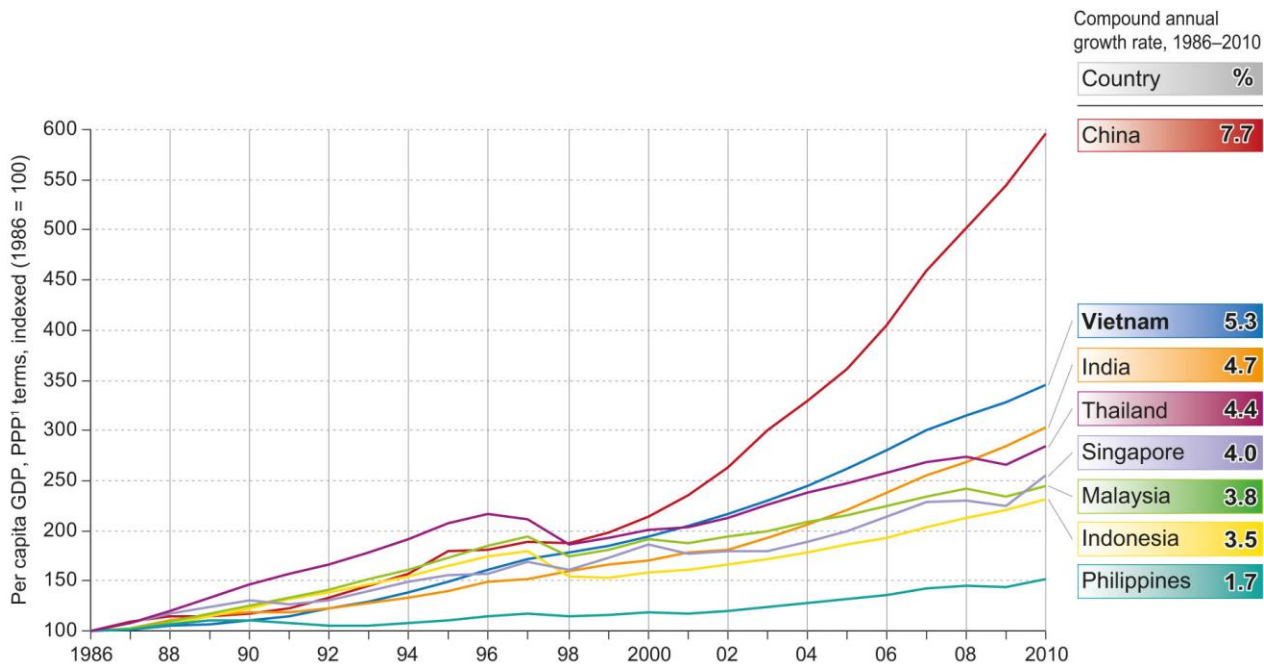


# Brinkerhoff and Brinkerhoff (2015)

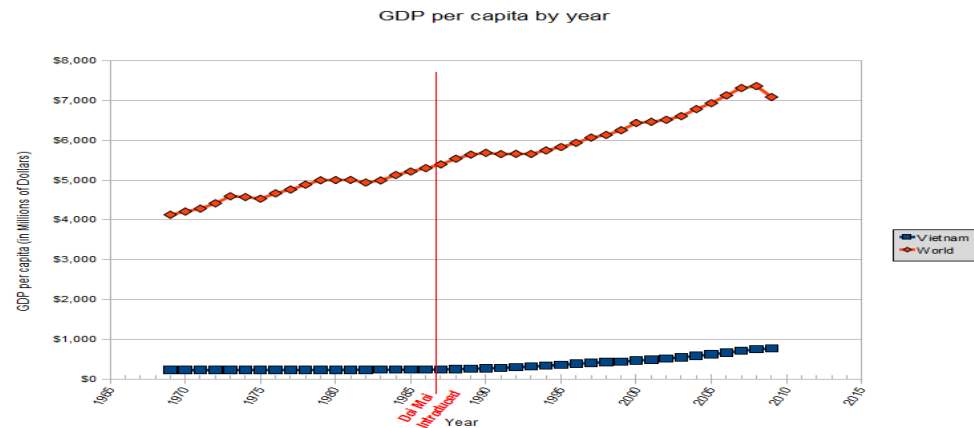




# Việt Nam (M. Painter) – thảo luận



Bất kể nhiều nỗ lực cải cách, vẫn tồn tại nhiều vấn đề ở Việt Nam, tại sao?



# Hướng đến một nhà nước hành chính bao trùm và trung lập?



- Đảng và nhà nước – nguyên tắc “Đảng lãnh đạo, nhà nước quản lý”? Phân tách quyền lực?
- Phân tách DNNN – cải cách chậm, nhiều đảng viên và các tác nhân nhà nước có quyền lợi trong DNNN. Thiết lập mạng lưới quan hệ cá nhân
- Quan hệ nhà nước – xã hội, tham nhũng. Nhân sự đảng, công chức cơ sở. Văn hóa xin cho. Thiếu sự đồng bộ và minh bạch qui mô quốc gia, cải cách tiền lương.
- Hợp lý hóa cấu trúc hành chính – không rõ mối quan hệ trung ương địa phương (chồng lấn)
- Cải cách dịch vụ dân chính – qui trình chuẩn/nhưng triển khai có vấn đề
- Cải cách thuế - thiếu hệ thống thuế khoa đồng bộ, hiệu quả, và tập trung.



---

Thank you very much  
cảm ơn bạn



# Q&A



## CONTACT

### **Fulbright School of Public Policy and Management**

232/6 Vo Thi Sau, District 3, HCMC

T: (028) 3932 5103

F: (08) 3932 5104

E-mail: [info.fsppm@fuv.edu.vn](mailto:info.fsppm@fuv.edu.vn)

Web: [www.fsppm.fuv.edu.vn/](http://www.fsppm.fuv.edu.vn/)