



FULBRIGHT  
UNIVERSITY  
VIETNAM

FULBRIGHT SCHOOL OF  
PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT

# Quản lý Công

Bài 7

**Bộ máy Quản lý Nhà nước và tổ chức công**



# Bài 7

---

- Bộ máy Quản lý nhà nước theo Weber: Cần hay không?
- Tổ chức công: Cấu trúc và yếu tố cơ bản
- So sánh quốc tế
- Tình huống Việt Nam



# Quản lý nhà nước duy lý kiểu Weber

Đặc tính cơ bản	Không liên quan đến chính trị, duy lý
Phân công lao động	Theo nhiệm vụ/nghiệp vụ
Chuỗi chỉ huy	Xác định rõ/theo thứ bậc
Điều kiện bổ nhiệm	Chuyên môn/trình độ
Quy trình thăng tiến	Theo năng lực thông qua đánh giá kết quả
Văn hoá cơ quan	Hiệu quả, phi cảm tính, chú trọng vào nghiệp vụ
Cách thức hoạt động	Chính sách công theo khoa học
Mục tiêu	Quản lý chính sách hiệu quả, theo kết quả

# Tiếp...



## Lợi thế

- **Trung lập:** Không ưu ái hay định kiến với bất kỳ đối tượng nào
- **Phương pháp hệ thống:** quyết định, chính sách và thủ tục theo mô thức xác định trước
- **Sự liên kết:** hệ thống theo mô thức rõ ràng, chính xác và lô gíc.
- **Tính tiên liệu:** Qui trình vận hành chuẩn (SOP) cho phép phản hồi theo dự kiến
- **Tự điều chỉnh:** đánh giá chính sách hệ thống và hoạt động khác
- **Hiệu quả:** lợi ích tối đa từ chi phí tối thiểu

## Bất lợi

- **Phi cảm tính:** người thừa hành là một phần của bộ máy hành chính, được xem là 'nguồn lực cơ quan để thúc đẩy hiệu quả
- **Giới quyền thế giàu có cai trị:** tiêu chuẩn thăng chức đòi hỏi phải bồi dưỡng thêm chuyên môn, và thêm chi phí - giá 'đầu vào' cao

# Cấu trúc tổ chức linh hoạt, thích nghi cao



- Cấu trúc tổ chức linh hoạt, thích ứng và phi chính thức, không có qui trình hay chuỗi cấp bậc
- Tổ chức thiên về giải quyết vấn đề - tổ chức sẵn sàng cao, thiên về chuyên môn, không thứ bậc
- Ví dụ, nhóm chuyên trách, nhóm dự án
- Vấn đề tiềm tàng – phối hợp (không có vị trí chỉ huy), quá kỹ thuật...

# ‘Ủy quyền, tăng tự chủ’ (agentification)



- Báo cáo UK Next Steps (1988) đề xuất:
- Tất cả chức năng điều hành chính phủ (chi trả phúc lợi, cấp phép, thu thuế) phải là trách nhiệm của các cơ quan
- Nhà quản lý cơ quan phải có tự do đáng kể để quản lý cơ quan, dẫn đến hiệu quả quản lý
- Đến 1998 có 138 cơ quan hoạt động (hơn 70% công chức được tuyển vào các cơ quan này)

Có thủ trưởng điều hành riêng (không phải bộ trưởng)

Quy trình kế toán nội bộ riêng

Tự chịu trách nhiệm ‘chi trả và phân định’ trong phạm vi ngân sách cố định

Loạt chỉ báo kết quả để xác định hiệu quả hoạt động



# Ví dụ

- Một số ví dụ quan trọng (UK)

- Văn phòng sở hữu trí tuệ
- Cơ quan không gian UK
- Dịch vụ Mất khả năng chi trả (quản lý và điều tra phá sản)
- Cơ quan hỗ trợ trẻ em
- Cơ quan công viên hoàng gia

- Cơ quan cấp ngân sách giáo dục
- Cơ quan hộ chiếu UK
- Khảo sát quân nhu (sản xuất bản đồ UK)
- Cơ quan nghiên cứu thực phẩm và môi trường
- Cơ quan quản lý sản phẩm thuốc và chăm sóc y tế

# Singapore



- Cơ quan luật định của Singapore – điều hành theo kiểu Singapore – Các yếu tố dẫn đến sự thành công của Singapore (Jon Quah).
- Dễ dàng đo lường kết quả, độc lập trong quản lý tổ chức (nhân sự, tài chính) không chịu sự giám sát cấp bộ. Linh hoạt. Cơ quan gần như thuộc chính phủ
- Chính phủ can thiệp rộng vào thị trường (như thế nào?)

Hội đồng quản lý quỹ phòng xa  
Hội đồng phát triển kinh tế  
Hội đồng quảng bá sức khỏe  
Hội đồng phát triển nhà ở  
Cơ quan thuế vụ nội địa

Cơ quan phát triển truyền thông  
Cơ quan Đất và Giao thông  
Hội đồng Nghệ thuật Quốc gia  
Hội đồng du lịch Singapore  
Hội đồng tái phát triển đô thị



# Việt Nam (1)



- Tâm thế cải cách từ cuối 80s (Liên xô sụp đổ). Đại hội Đảng thừa nhận cần thay đổi
- Các cơ quan Đảng và nhà nước chủ trì qui trình chính sách → công chức hành chính cấp cao phải là đảng viên
- Thiếu pháp quyền, công chức không thiên vị bất kể chuyên môn, tuyển dụng theo năng lực
- Chịu ảnh hưởng mô hình Liên Xô – bộ máy theo chiều dọc, phối hợp ngang hàng yếu (Mỗi bộ đều có viện đào tạo và nghiên cứu riêng)
- Ví dụ, phân bổ nguồn lực – vẫn theo triết lý hạn ngạch, cơ chế xin cho



# Việc làm ở Việt Nam (WB - 2016)

- Cơ quan bộ ngành chính phủ 7.75%
- Việc làm hộ cá thể (nông nghiệp) 46.2%
- Việc làm hộ cá thể (phi nông nghiệp) 31.4%
- Doanh nghiệp tư nhân 8.4%
- Doanh nghiệp nước ngoài 3.4%

# Qui mô dịch vụ dân sự (ví dụ giáo viên)



Quốc gia	Tỉ lệ công chức theo dân số (%)
Australia	5.0
New Zealand	5.5
United States	6.9
South Korea	1.2
China	2.9
Malaysia	4.1
Japan	1.9
Thailand	2.1
Vietnam	1.5

*Source: Moon and Hwang (2013)*

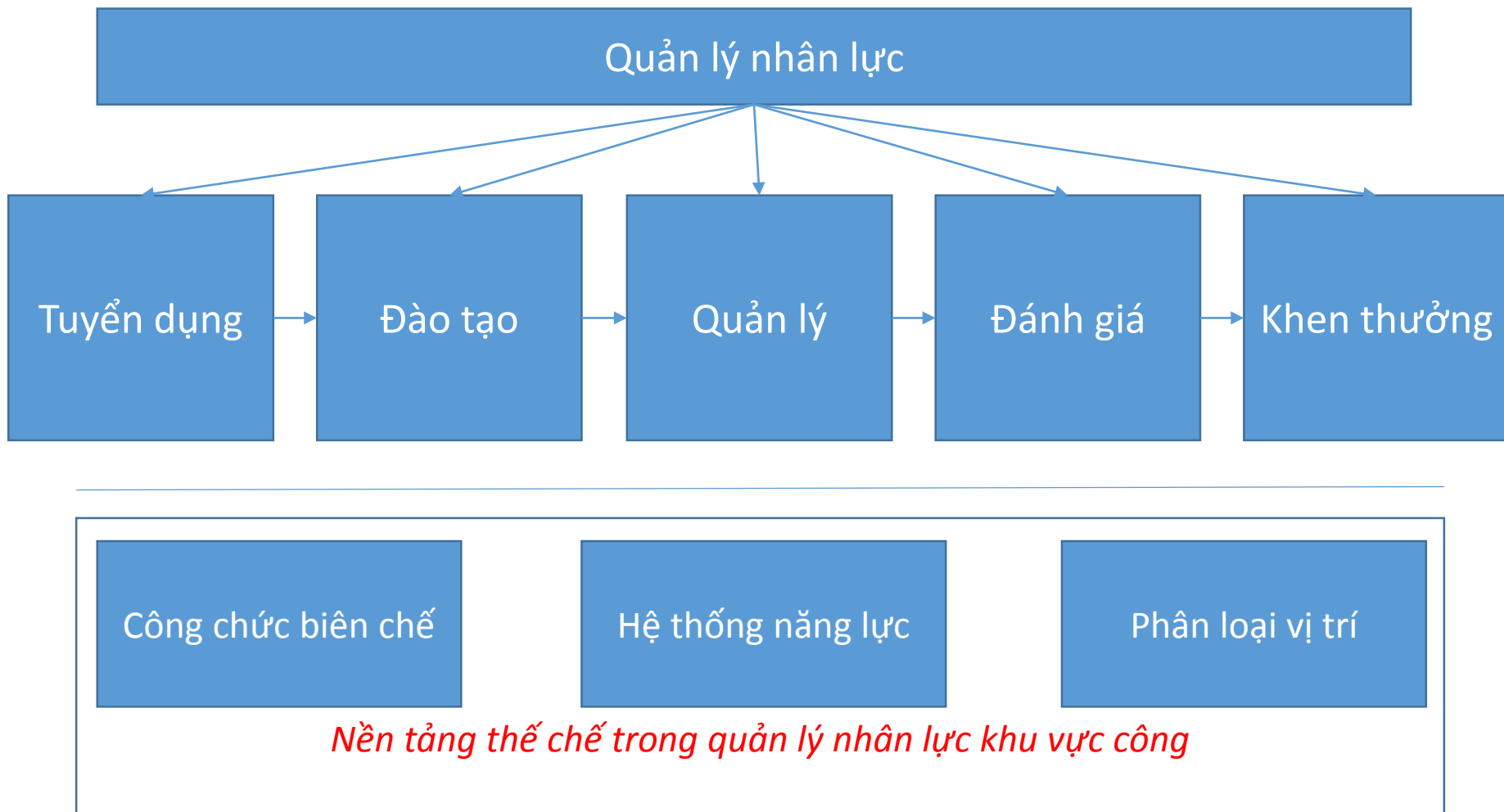


## Việt Nam (2)

- Tuyển dụng: thi tuyển công chức mới
- Phân chia trách nhiệm không rõ ràng giữa các bộ và cơ quan trung ương. Quyền tài phán đáng kể
- Luật cán bộ, công chức 2008/ luật viên chức nhà nước 2009
- Khó đạt được tham vọng về chuyên môn và tuyển dụng dựa trên năng lực
- Nhận định này đúng không?



# Quản lý nhân lực





# Chức năng nhân sự

- Chức năng của viên chức (cơ quan) - là phục vụ theo cấp quản lý
- Dịch vụ tiêu biểu: tuyển mộ, chọn lựa, đào tạo, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, và chấm dứt công việc
- Hiện chuyển hoá từ chức năng văn phòng sang tham vấn nội bộ, quản lý quan hệ lao động, tái thiết kế công việc, phát triển tổ chức...
- Quản lý sự mâu thuẫn: năng lực phẩm chất hay trung dung, lãnh đạo điều hành hay trách nhiệm chính trị...

# Tuyển dụng



- Quy trình đăng tuyển vị trí và khuyến khích các ứng viên nộp hồ sơ
- Chọn lựa theo năng lực chuyên môn
- Hệ thống công chức chuyên nghiệp: độc lập với nhà nước và chủ yếu là công chức chuyên nghiệp được tuyển theo chuyên môn năng lực thay vì được bổ nhiệm hay bầu chọn. Biên chế tổ chức thường tồn tại qua các đời lãnh đạo chính trị
- Việt Nam – từ cải cách 2009, hệ thống quản lý dịch vụ dân sinh chủ yếu theo vị trí do Bộ nội vụ quản lý (tiêu chí chung) + từng bộ ngành (thêm yêu cầu cụ thể)
- Xu hướng quốc tế: thiết lập các uỷ ban dịch vụ dân sinh độc lập



# Phân loại vị trí

- Nhóm theo nhiều vị trí trên cơ sở có cùng nhiệm vụ và trách nhiệm
- Bắt đầu với phong trào trả lương như nhau cho công việc như nhau - đưa tính trật tự vào hệ thống, đối xử bình đẳng bất kể giai cấp, vị trí, tuổi, giới tính...
- Lợi ích: hỗ trợ phân công công việc, bỏ chuẩn mực tài phán, thúc đẩy chất lượng và động viên nhân viên, đảm bảo hoạch định nhân lực hiệu quả, đặt ra chuẩn công việc đồng nhất, tăng tốc qui trình tuyển dụng, xác định nhu cầu đào tạo
- Vấn đề: khó cập nhật hệ thống, văn bản mô tả công việc khó theo thực tế, âm thầm vượt cấp (xu hướng tăng số vị trí cao, chuyển chuyên gia ngành hẹp thành tổng hợp...)





# Dịch vụ dân sinh Nhật

- Cơ sở pháp lý - Cơ quan nhân sự quốc gia (NPA, 1948, Luật Dịch vụ Công Quốc gia). Cơ quan độc lập, trung dung.
- Tuyển dụng – 1. thi tuyển cấp chuyên viên (kiến thức chung, kiến thức chuyên ngành, và phỏng vấn), 2. thi đậu sẽ được mời phỏng vấn (mỗi bộ chọn ứng viên để phỏng vấn)
- Thăng tiến và luân chuyển - nhân viên được luân chuyển theo các vị trí khác nhau sau vài năm. Trong hay giữa các ngành
- Lương thưởng - lương (cơ bản) + phụ cấp (sinh hoạt, khu vực, nhiệm vụ cụ thể, ngoài giờ, thưởng)
- Đào tạo - theo mỗi cơ quan, đào tạo tổng quát hay chuyên môn



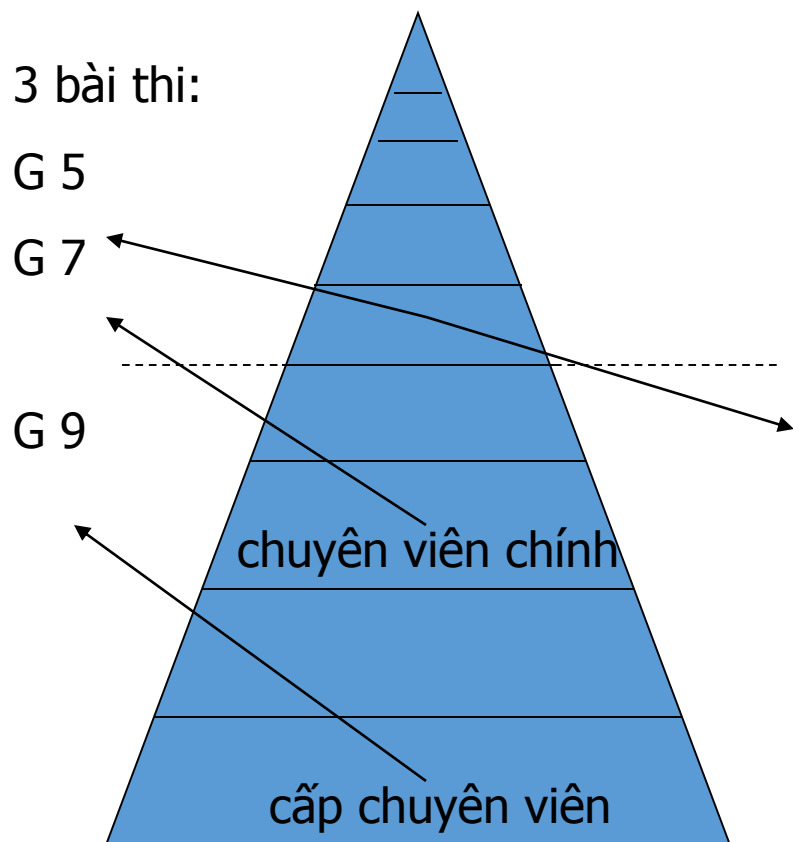
# Dịch vụ dân sự Singapore

- Cơ sở pháp lý – Điều 102-119 hiến pháp. Luật uỷ ban dịch vụ công (1956, 1994)
- Tuyển dụng
  1. Từ uỷ ban dịch vụ công đến Hội đồng nhân sự trong các bộ
  2. Nguyên tắc chọn mở: trình độ, năng lực
  3. Danh sách chọn → phỏng vấn → giới thiệu
- Thăng tiến: hệ thống báo cáo & hệ thống xếp hạng kết quả
- Khen thưởng: Hệ thống lương linh hoạt (1988) – Phụ cấp năm không qui hưu trí / Thành phần thay đổi hàng năm



# Thi tuyển công chức Hàn Quốc

## Cấu trúc công chức



Cấp 1 (cao nhất) đến 9 (thấp nhất)  
ba bài thi theo cấp bậc

Bài thi G 5 (Gia tống): "Hệ thống công chức cấp cao" (*Gosi*) – bài thi khó nhất (cấp quản lý mới, *samugwan*)

SCS: cửa ngõ thực hiện "giấc mơ chính phủ" cho giới trẻ có tài

Cấp 1 (cao nhất) – 9 (thấp nhất)



## Pan, Ki-Moon



- Đại học Quốc gia Seoul, Khoa Quan hệ Quốc tế
- Thi công chức cấp cao vào bộ ngoại giao - 1970
- Từ 3/1970 - nhà ngoại giao
- Thạc sĩ Quản lý công - Harvard Kennedy School – 4/1985
- Vụ trưởng Chính sách nước ngoài, BNG 1995
- Thứ trưởng, BNG và thương mại 2000
- Cố vấn chính sách nước ngoài tại văn phòng tổng thống 2003
- Bộ trưởng, BNG và thương mại 2004 – 2006
- Tổng thư ký LHQ, 2006 – đến nay
- “Chỉ cần làm 1/2 những gì Ban Ki-Moon đã làm”



# Công chức Trung Quốc

- Cải cách công chức quan trọng từ 1993. Việc làm khu vực công là danh giá. Tuyển nhân viên năng lực cao
- Cơ sở pháp lý - Quy định tạm thời đối với công chức (phân loại theo vị trí, thi tuyển công khai, thẩm định kết quả công tác hàng năm, hoán đổi vị trí và sa thải công chức không có năng lực
- Tuyển dụng – mọi cấp, thi tuyển công khai và công bằng, thay vì chỉ định
- Thăng tiến – liên chính chính trị, khả năng, và kết quả công việc
- Khen thưởng – trả theo vị trí, cấp bậc, cơ bản và thâm niên + phụ cấp theo vùng



# 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/)