



FULBRIGHT  
UNIVERSITY  
VIETNAM

FULBRIGHT SCHOOL OF  
PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT

# Quản lý công

Bài 15

**Sử dụng chiến lược kinh doanh  
trong tổ chức công**

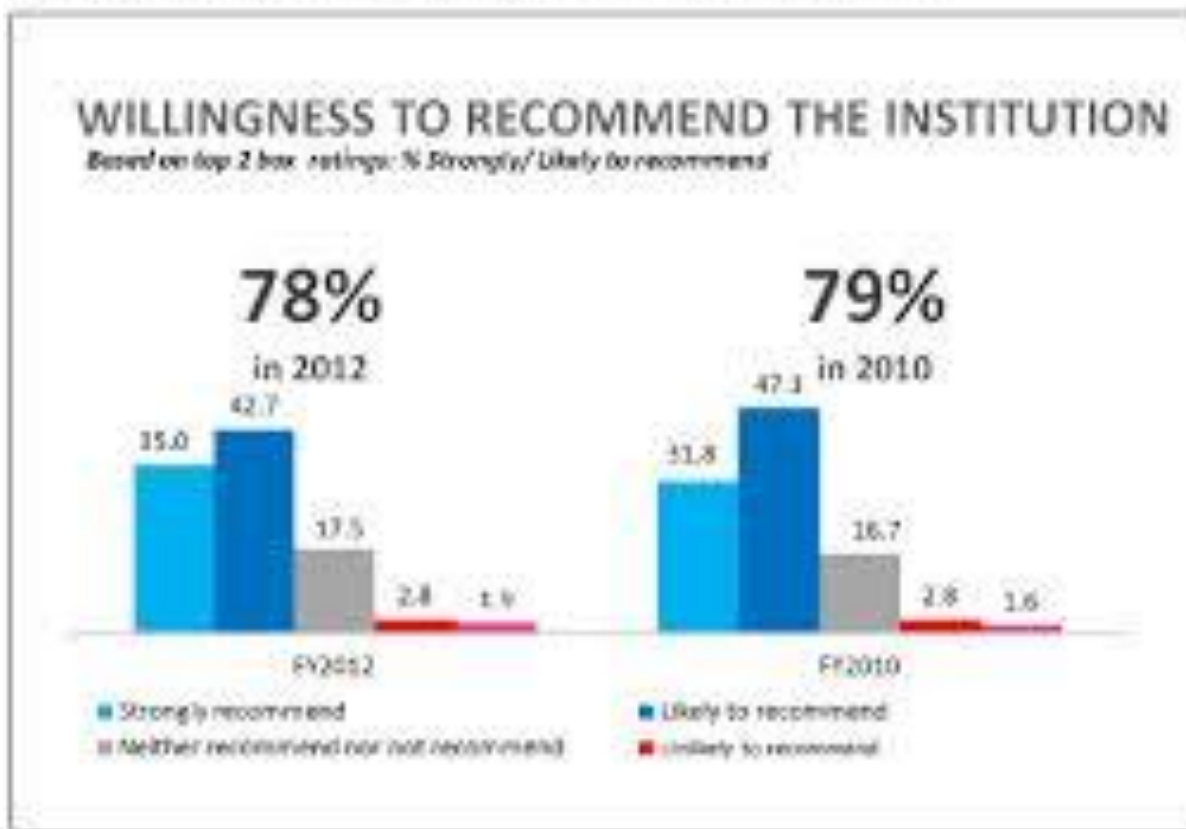


## Bài 15

- Làm thế nào tận dụng các nguyên tắc kinh doanh trong tổ chức công? Ưu nhược điểm?
- Tư duy khách hàng trong tổ chức công?
- Cách thức đo lường kết quả hoạt động trong tổ chức công?

Nhiều tổ chức công/doanh nghiệp ngày nay áp dụng khảo sát sự hài lòng. Tại sao? Hành vi giống doanh nghiệp tư nhân này có thể mang lại lợi ích cho tổ chức công không?

Chart 2: Willingness to recommend public healthcare institutions



# Việt Nam? Dịch vụ khách hàng trong Khu vực công?

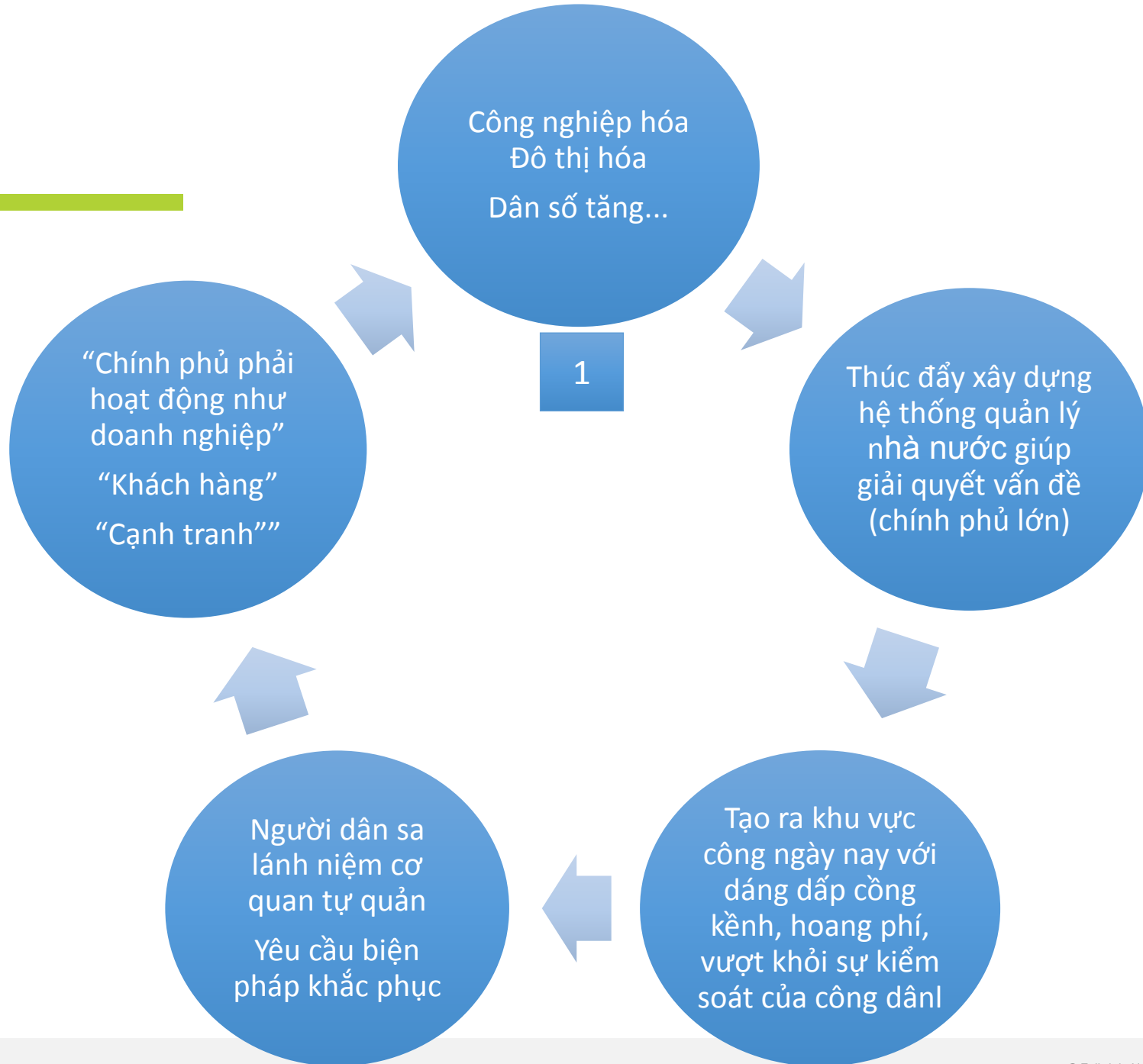


- Năm 2007 AFP tường thuật: “Báo chí nhà nước hôm thứ Sáu đang tin giới công chức Việt Nam được yêu cầu chỉnh đốn hành vi, không được la mắng người dân và cấm đun nấu trong văn phòng.”
- Theo qui định này “trong giao tiếp và hành vi, công chức phải thể hiện thái độ lịch sự và tôn trọng. Ngôn ngữ giao tiếp phải rõ ràng và dễ hiểu.”
- Theo đó, nguyên thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng đã ký một số chỉ thị về “văn hóa công sở”

# “Điều hành chính phủ như một doanh nghiệp” (Richard Box)

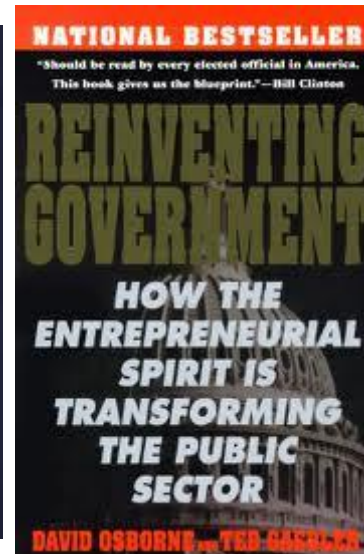


- Các nhà quản lý công và giới học giả đứng trước đòi hỏi ngày càng tang từ chính trị gia và công dân, chính phủ **phải hoạt động như doanh nghiệp**
- Hiệu quả chi phí, càng tinh gọn, cạnh tranh, sáng tạo kinh doanh càng tốt, và phải chú trọng **làm hài lòng khách hàng.**
- Tăng mức độ hoài nghi – công bằng? Công lý xã hội? Chất lượng dịch vụ? Bảo vệ môi trường?...
- Khu vực công ngày càng chịu ảnh hưởng so sánh của thị trường, “điều hành chính phủ như doanh nghiệp”.
- Đây là hướng đi đúng?



# Từ ngữ thời thượng

- Tự nhân hóa
- Giảm biên chế
- Qui mô vừa đủ
- Tinh thần nghiệp chủ
- Tái phát minh
- Vận hành như doanh nghiệp
- Quản lý chất lượng
- Dịch vụ khách hàng



# Khái niệm khách hàng của Khu vực tư, Jane Fountain



- Sự đồng thuận ngày càng tăng về việc chính phủ nên giống doanh nghiệp đơn giản kích thích sự phân tách quản lý dịch vụ (quản lý công mới)
- **Sự hài lòng của khách hàng** là yếu tố chính, ý tưởng quản lý dịch vụ trong tổ chức công.
- Phát triển quản lý dịch vụ trong Khu vực tư (giai đoạn hậu công nghiệp hóa) – phát triển chiến lược, vận hành, và tài chính
- Tại sao thu hút được nhiều sự chú ý?



# Sắc lệnh hành chính 12862 của Clinton



- **Xác định khách hàng** được, và phải được cơ quan phục vụ
- **Khảo sát khách hàng** để xác định loại và chất lượng dịch vụ họ cần, và mức độ thỏa mãn đối với dịch vụ hiện nay
- Công khai **tiêu chuẩn dịch vụ và kết quả đo lường**
- **Định chuẩn** dịch vụ khách hàng trong kinh doanh
- Khảo sát công chức tuyển đầu về rào cản, ý tưởng để so sánh với thông lệ tốt nhất trong kinh doanh
- Cho khách hàng chọn lựa nguồn dịch vụ và cách cung cấp dịch vụ
- Công khai thông tin về **dịch vụ và hệ thống khiếu nại** dễ tiếp cận



Nhiều cách cung cấp dịch vụ công định hướng khách hàng

# Khái niệm khách hàng có khả thi trong Khu vực công?



- Tính vô chùng của dịch vụ và sản phẩm – **nhận thức về chất lượng của khách hàng là rất quan trọng.**
- **Không phân công lao động rõ ràng** – hành vi của nhân viên dịch vụ giao hàng có ảnh hưởng nhiều hơn so với công nhân nhà máy.
- Khách hàng tham gia đồng sản xuất cung cấp dịch vụ

Đạt được dịch vụ khách hàng thông qua xác định sở thích của khách hàng và tái cơ cấu cơ quan (cạnh tranh thị trường)

Các cơ quan phải khảo sát khách hàng để thu thập thông tin về thái độ của họ với dịch vụ nhà nước một cách có hệ thống

Cạnh tranh với khu vực khác (thị trường)

Tạo thị trường để hoàn thành một số chức năng liên hiệp

# Phong trào năng suất: trường hợp Singapore



- Singapore là ví dụ thành công của phong trào năng suất do chính phủ chủ đạo, và hiện nay đã làm tư vấn cho các nước đang phát triển.
- Bắt đầu thập niên 1980 nhằm đến thay đổi tư duy ở mọi cấp.
- Phong trào năng suất được giới thiệu không chỉ trong Khu vực tư mà cả Khu vực công
  - Cam kết mạnh mẽ từ Thủ tướng
  - Chiến dịch rộng khắp
  - Hợp tác giữa chính phủ, ngành, công đoàn
  - 1981, Hội đồng năng suất quốc gia



# *Thách thức*



# Thách thức vận hành

- Nhận dạng khách hàng trong Khu vực công là khá rắc rối – vấn đề phổ biến, vẫn chưa được giải đáp
- Dịch vụ khách hàng vẫn chưa được định nghĩa xác đáng nếu không có **giá cả**

Khách hàng  
là ai?

Khó  
định  
nghĩa

- Phân tách quyền lực (chia sẻ)
- Mối quan hệ giữa các cấp nhà nước
- Người đóng thuế và cử tri không có kỳ vọng rõ ràng (dịch vụ tốt nhất cho họ là gì)
- Lời hứa chính trị



# Thách thức vận hành

- Khó khăn vốn có trong việc đo lường dịch vụ vô hình
- Vấn đề khảo sát – lệch về phía những người có khả năng phản hồi khảo sát nhất
- Mục tiêu cơ quan – mơ hồ, không rõ, hay mâu thuẫn vì lý do chính trị (khách hàng luôn biến động, thiếu nguồn lực, bất trắc).

Ở nhiều cơ quan  
tuyến đầu



Giới công chức vận dụng sự tùy tiện  
theo kiểu trải nghiệm như thiên vị,  
rập khuôn, thường nhật





# Thách thức chính trị

- Làm suy yếu sự cân bằng chính trị
- Doanh nghiệp tư nhân: chất lượng dịch vụ cao tương ứng với.....vị thế của khách hàng (ví dụ gói cước gia đình di động: chi nhiều, giảm giá nhiều; thẻ American Express). **Doanh nghiệp tạo trật tự cấp độ dịch vụ** → bất bình đẳng.
- Doanh nghiệp cũng phản hồi khi khách hàng lên tiếng
- Định giá linh hoạt – cho phép khách hàng dịch vụ công hay tư trả, hoặc sẽ trả thêm để có dịch vụ nhanh hơn (cấp hộ chiếu)
- Tuy nhiên, giới công chức không được động viên bởi chiến lược giữ chân khách hàng. Nghĩa vụ cung cấp dịch vụ công bằng.



# Mặt trái

- Khó thu thập phản hồi từ khách hàng một cách nhất quán
- Giới công chức chính trị có nghĩa vụ nhiều hơn là thỏa mãn khách hàng – duy trì sự chính danh chính trị + giảm thiểu bất bình đẳng chính trị
- Sở thích cá nhân và xã hội thay đổi theo thời gian (ví dụ chọn lựa hôm nay → tác động lên khách hàng tương lai, hưu trí/môi trường )
- Khách hàng khu vực tư – không chịu trách nhiệm với doanh nghiệp ngoại trừ phải giao dịch theo đúng luật. Không quan tâm đến người khác, doanh nghiệp, hay thế hệ tương lai.
- Công dân tương tác với chính phủ trong suốt cuộc đời trưởng thành theo nhiều cách góp phần hình thành nên bản sắc công dân của họ. Công dân trung thành với chính phủ. Công dân xem xét nghĩa vụ với hiện tại và tương lai. (lợi ích công/cộng đồng)



## ***Chính phủ định hướng kết quả thực hiện***

# Đánh giá kết quả thực hiện trong khu vực công



- Sự chú trọng gia tăng vào đánh giá kết quả thực hiện trong Khu vực công xảy ra đồng thời với phong trào cải cách hành chính (NPM)
- Mục tiêu: a. giảm ngân sách, b. cải thiện hiệu quả và kết quả của bộ máy quản lý nhà nước
- Quay trở lại sự phân loại chính trị - quản lý nhà nước: chính trị gia nên tập trung vào hoạt động chính của mình, là làm chính sách (quản lý đầu vào)
- Áp dụng nhiều kỹ thuật của Khu vực tư để đo lường và cải thiện kết quả thực hiện
- Giả định bên trong → khả năng đo lường kết quả thực hiện của Khu vực công



# Nghịch lý kết quả thực hiện là gì



Thỏa thuận là bệnh nhân được đưa vào danh sách chờ giải phẫu không quá 2 năm



Thành công  
Thời gian chờ bình quân giảm



Xem xét kỹ hơn

-----  
Thời gian chờ chỉ bắt đầu được tính sau lần khám đầu ở bệnh viện  
Thời gian chờ thực tế không giảm

# Nghịch lý kết quả thực hiện ngoài dự tính



Cơ quan trao đổi lao động

**Sứ mạng:** giúp đối tượng khách hàng cần dịch vụ này nhất như người nghèo, trình độ thấp



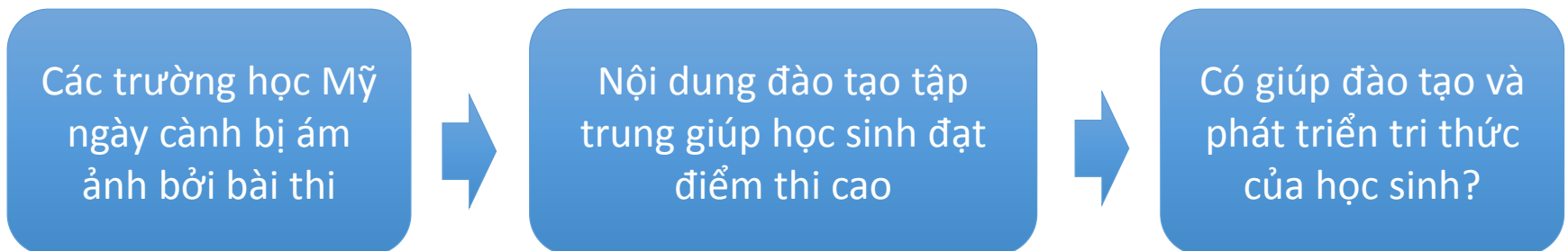
**Đo lường kết quả thực hiện:** số giao dịch thành công

**Thực tế điều gì có thể xảy ra?**

# Có đo lường được các mục tiêu chính sách?



- Mục tiêu chính sách thường là không định lượng được và khó đo lường
- Ví dụ khái niệm an toàn quốc gia hay sức khỏe quốc gia
- Số tội phạm bị bắt giữ có làm chúng ta thấy an toàn hơn?
- Số ca giải phẫu y khoa trong bệnh viện tang có làm chúng ta thấy khỏe mạnh hơn?



# Do đó định hướng kết quả thực hiện trong Khu vực công



- Có thể đồng thời mang lại nhiều vấn đề tiềm tàng
- Trì hoãn hay hành vi không hợp tác (sai biệt giữa báo cáo và thực tế)
- Cố gắng giấu đi kết quả thực hiện kém bằng cách diễn dịch sai chỉ báo kết quả thực hiện (chú trọng vào chỉ báo dễ định lượng, bỏ qua chỉ báo khó đo lường)
- Không tối ưu
- Ảo tưởng (mục tiêu ngắn hạn): hớt váng, chọn quả ngon.



# Tại sao có nghịch lý này và làm thế nào khắc phục?



- Tại sao?
  - Khác biệt giữa chính trị gia và công chức thừa hành
  - Không có biện pháp chế tài (thiếu cơ chế phá sản tiềm tàng)
  - Lợi thế của kiến thức chuyên gia (khó nhận biết sự lũng đoạn)
  - Tính chất độc quyền của Khu vực công
- Cách khắc phục? – nhiều cách (chỉ báo kết quả thực hiện mới, cơ quan giám sát, hội đồng thân chủ, đánh giá kết quả thực hiện có sự tham gia, công bố thông tin, đánh giá độc lập bên ngoài...)

# Tình huống Việt Nam: đánh giá của quốc tế



- Đánh giá: tự đánh giá / đánh giá đồng cấp / đánh giá của cấp trên trực tiếp
- Tự đánh giá thường không đại diện chính xác nội dung công việc thực tế và thành tựu của cá nhân
- Đánh giá đồng cấp – không hiệu quả trong văn hóa hành chính của Việt Nam (sự đồng thuận ảnh hưởng cao hơn tiếng nói)
- Tiêu chí thẩm định chính thức tập trung vào tính cách cá nhân và tuân thủ nguyên tắc chung hơn là mục tiêu cụ thể của công việc.
- **Thảo luận:** Bạn có khuyến nghị gì? làm thế nào gắn liền kết quả hoạt động với qui trình đánh giá trong bối cảnh Việt Nam?



# 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/)