

Cải cách hành chính công ở Malaysia và gợi ý cho Việt Nam

PGS. TS. PHẠM THÁI QUỐC*

CN. ĐỒNG VĂN CHUNG**

Cải cách hành chính công ở Malaysia là một quá trình liên tục nhằm hiện đại hóa và nâng cao năng lực vận hành của chính quyền trong việc thực thi các nhiệm vụ công. Những nỗ lực cải cách hành chính công ở Malaysia từ năm 1957 đến nay có thể chia làm 4 giai đoạn. Ở mỗi giai đoạn, quan điểm chủ trương và biện pháp thực thi đều có những nét đặc thù riêng nhưng được thực hiện trong khuôn khổ kế thừa và phát huy những cải cách trước đó. Bài viết này phân tích những chính sách, biện pháp chính, những nét đặc thù trong cải cách hành chính công ở Malaysia, từ đó đề xuất một vài gợi ý chính sách cho Việt Nam.

Từ khóa: Hành chính công, dịch vụ công, Malayssia, Việt Nam.

1. Quan điểm, chủ trương của Malaysia về cải cách hành chính công

Sau khi giành được độc lập năm 1957, các nhà lãnh đạo Malaysia cho rằng Chính phủ không chỉ đơn thuần là đầu tàu thúc đẩy phát triển kinh tế quốc gia thông qua thiết lập và thực thi các chương trình phát triển kinh tế - xã hội mà còn là cơ quan hành chính thực hiện các nhiệm vụ nhằm cung cấp các dịch vụ thiết yếu cho người dân. Từ sau năm 1969, Chính phủ Malaysia xem xét lại các chính sách và chương trình phát triển của mình và điều chỉnh, nhấn mạnh việc thiết lập và quản lý các thực thể và các thể chế công, xem đó là chiến lược cải cách vì chúng là các nhân tố chính yếu trong sự phát triển mà nhà nước có vai trò chính yếu.

Từ năm 1981, khi Thủ tướng Mahathir bin Mohamed lên nắm quyền, ông nhấn mạnh cải cách hành chính công hướng đến xây dựng một chính quyền có năng lực và hiệu quả, bắt kịp với môi trường kinh tế hiện đại. Ông cho rằng việc học tập và ứng dụng các sáng kiến và mô hình của các quốc gia khác để nâng cao chất lượng và hiệu suất của các dịch vụ công là cần thiết. Theo đó, Malaysia kêu gọi chấm dứt tình trạng đối kháng giữa khu vực tư nhân và khu vực công, nhấn mạnh yêu cầu thiết lập mối quan hệ cộng sinh để thực hiện các mục tiêu phát triển quốc gia.

Bước sang thế kỷ XXI, các nhà lãnh đạo Malaysia cho rằng dịch vụ công không chỉ là sự xem xét và hợp lý hóa vai trò và chức năng của chính quyền mà nó còn phải thay đổi quan điểm của công chức để phù hợp với thực tế mới. Năm

*Viện Kinh tế và Chính trị thế giới

2003, khi Abdullah Ahmad Badawi nhậm chức thủ tướng, ông đề cao việc xây dựng một chính quyền trong sạch, liêm khiết, khiêm tốn. Ngay sau đó, ông ban hành Kế hoạch Liêm chính quốc gia (NIP) và thành lập Học viện Chống tham nhũng để thúc đẩy sự thượng tôn pháp luật trong tất cả các lĩnh vực của nền hành chính công. Cải cách hành chính công hướng đến quản trị hiệu quả trở thành phương châm hành động.

2. Các chính sách, biện pháp chính trong cải cách hành chính công ở Malaysia

i) Giai đoạn 1 (1957 – 1980). Xuất phát từ quan điểm chính phủ không đơn thuần là cơ quan hành chính mà còn là đầu tàu thúc đẩy xây dựng đất nước, từ giữa những năm 1960, Chính phủ Malaysia đưa ra kế hoạch phát triển toàn diện.

Năm 1966, với sự giúp đỡ của Quỹ Ford, Báo cáo “Montgomery-Esman” (Montgomery-Esman Report¹) đã đưa ra nền tảng căn bản cho hiện đại hóa hệ thống hành chính công của Malaysia. Báo cáo kiến nghị Chính phủ Malaysia thành lập Đơn vị Quản lý Phát triển (DAU) như là hạt nhân cho sự đổi mới quản trị, cải tiến hệ thống giáo dục và tăng cường tính chuyên nghiệp trong các dịch vụ công. Báo cáo đánh dấu sự thay đổi lớn trong triết lý về dịch vụ công từ quan điểm truyền thống “duy trì hệ thống” sang “quản trị phát triển”, trong đó dịch vụ công được xem là chất xúc tác quan trọng cho sự thay đổi. Báo cáo ngay lập tức được Chính phủ Malaysia chấp thuận và DAU được thành lập trực thuộc quản lý của Thủ tướng. DAU có nhiệm vụ lập kế hoạch và thực thi cải cách hành chính. Những đề xuất của DAU đã mở đường cho một loạt các cải cách về cơ cấu tổ chức, quản lý nhân sự và tài chính. Năm 1977, DAU được biết với tên mới là Cơ quan Kế hoạch nhân lực và Hiện đại hóa hành chính Malaysia (MAMPU). MAMPU đóng vai trò chính trong việc lập kế hoạch và thực thi cải

cách hành chính công ở Malaysia. Học viện Hành chính Quốc gia (NITAN) được thiết lập thay thế cho Trung tâm Đào tạo cán bộ trước đây, với mục đích nâng cao năng lực và hiệu quả của các dịch vụ công. Văn phòng Tổ chức Liên bang cũng được nâng cấp thành Cục Dịch vụ Công (PSD) như là cơ quan hành chính cấp liên bang chịu trách nhiệm về các vấn đề nhân sự trung ương. Năm 1971, Cục Khiếu nại Công (PCB) được thành lập với sứ mệnh phục vụ công chúng trong việc giải quyết khiếu nại của người dân đối với khu vực công, cũng như tiếp nhận phản hồi của người dân về các chính sách và chương trình của Chính phủ hướng tới nâng cao chất lượng của dịch vụ công. PCB được chính thức điều chuyển về Văn phòng Thủ tướng năm 1992².

Năm 1971, Chính sách Kinh tế mới (NEP) được ban hành trong nỗ lực loại bỏ sự chênh lệch kinh tế giữa các dân tộc và các vùng miền. Chính phủ được yêu cầu nắm giữ vai trò tích cực hơn trong các hoạt động kinh tế. Hệ quả là các doanh nghiệp quốc doanh, các thể chế nhà nước và các công ty sở hữu nhà nước đã tăng trưởng mạnh trong suốt thập niên 1970. Điều này cũng đồng nghĩa với việc vai trò của nhà nước được mở rộng hơn trong xã hội³.

ii) Giai đoạn 2 (1981 - 1990). Ngay sau khi tiếp quản Thủ tướng Mahathir đã đưa ra chính sách Hướng Đông (Look East Policy) nhằm thay đổi quan điểm truyền thống của người dân Malaysia rằng các mô hình phương Tây mới là chuẩn mực. Ông cho rằng Malaysia có thể học tập kinh nghiệm của các nước phương Đông như Nhật Bản, Hàn Quốc – những nơi có nền tảng giá trị và văn hóa tương đối tương đồng. Chính sách Malaysia Hợp thành (Malaysia Incorporated Policy) năm 1983 là kết quả trực

¹ Tên của hai nhà khoa học D. Montgomery and Milton J. Esman - người đưa ra đề xuất

² Noore Alam Siddiquee, (2008) và Abdullah Sanusi Ahmad, Norma Mansor, and Abdul Kuddus Ahmad, (2003).

³ Noore Alam Siddiquee, (2008) và Abdullah Sanusi Ahmad, Norma Mansor, and Abdul Kuddus Ahmad, (2003).

tiếp của chính sách Hướng Đông. Các Ban cố vấn cấp liên bang và bang được thành lập; chính phủ yêu cầu chính quyền các cấp đối thoại thường xuyên để thảo luận các chính sách, chương trình, các quy tắc, quy định tác động đến khu vực tư nhân.

Một chủ trương quan trọng khác xuất phát từ chính sách Hướng Đông là “Chính quyền tin cậy, hiệu quả và minh bạch” được ban hành trên phạm vi toàn quốc năm 1982. Theo đó, công chức được yêu cầu phải đeo thẻ tên, đi làm đúng giờ, có trách nhiệm và hiệu quả trong công việc. Đồng hồ đếm giờ được đặt ở tất cả văn phòng làm việc để đảm bảo thời gian được tuân thủ nghiêm túc. Năm 1983, Hiệp hội Tiêu chuẩn chất lượng (QCC) đối với lĩnh vực công được ban hành. Theo đó, các công chức có cùng vị trí công việc (nhóm nhỏ) được yêu cầu gặp nhau định kỳ để xác định, phân tích các vấn đề liên quan đến công việc và tìm kiếm các cách thức cải thiện công việc. Đến cuối những năm 1980, một loạt các sáng kiến nhằm xây dựng nền quản trị hiệu quả được đưa ra như văn hóa nghề nghiệp ưu tú, tính đồng nhất giá trị Đạo Hồi và Đạo đức nghề nghiệp.

Trong giai đoạn này, chiến lược tăng cường hiệu quả và năng lực của các dịch vụ công cũng được chú trọng trong cải cách. Các hệ thống quản lý hành chính tiên tiến được áp dụng, các thủ tục không cần thiết bị loại bỏ. Biện pháp quản lý ngân sách khắt khe cũng được áp dụng, đặc biệt là ở các khu vực công không hiệu quả. Chương trình tinh giản biên chế nhằm xây dựng khu vực công gọn nhẹ và hiệu quả được tiến hành sâu rộng. Từ giữa những năm 1980, việc rà soát và tái cơ cấu các đơn vị hành chính công được tiến hành; đến cuối những năm 1990, các cơ quan hành chính công đã được cấu trúc lại, tinh giản hơn cả về vị trí, cấp bậc lẫn nhân sự.

iii) Giai đoạn 3 (1991 - 2009). Ở giai đoạn này, các chủ trương cải cách trong các giai đoạn trước đó vẫn tiếp tục được thực hiện, tuy nhiên, động lực thúc đẩy tiến trình xây dựng nền hành

chính công mới là hai chính sách phát triển quan trọng. Thứ nhất là *Chính sách Phát triển quốc gia* – NDP (1991 - 2000) và *Tầm nhìn 2020* (1991 - 2020). NDP là kế hoạch tổng thể 10 năm thay thế trực tiếp cho NEP; Tầm nhìn 2020 là kế hoạch viễn cảnh đất nước 30 năm với trọng tâm là chuyển đổi Malaysia từ quốc gia đang phát triển thành quốc gia phát triển trước năm 2020. Cả hai chính sách này đều xác định công nghiệp hóa là cơ sở để phát triển, khu vực tư nhân đóng vai trò chủ đạo.

Động lực thứ hai là Chính sách Quản lý công mới (NPM). Đây cũng là chính sách có ảnh hưởng và tác động mạnh đến các nỗ lực cải cách hành chính công của Malaysia trong hơn hai thập niên qua. Chính sách NPM chủ trương ứng dụng các nguyên tắc thị trường và quy luật của thị trường trong các hoạt động của chính quyền. Các mô hình hành chính công mới được áp dụng phổ biến cuối thập niên 1990 và đầu thập niên 2000. Chính sách Quản lý công mới cũng nhấn mạnh đến vai trò của các chính quyền địa phương trong việc tạo lập dịch vụ công hoàn hảo. Malaysia cho rằng các chính quyền địa phương gặp nhiều khó khăn trong cung cấp dịch vụ công do hạn chế về năng lực và hạn chế về tiếp cận nguồn lực thông tin và tài chính, đặc biệt trong môi trường quốc tế biến đổi nhanh chóng hiện nay. NPM thể hiện nỗ lực của chính quyền để tăng khả năng cung cấp dịch vụ hiện hành chính công hiệu quả ở nhiều cấp độ. Theo đó, Chính phủ Malaysia tích cực đào tạo và gửi đi đào tạo các công chức ở một số nước phương Tây, tiếp nhận viên chức được đào tạo từ phương Tây trở về, đồng thời học hỏi kinh nghiệm bằng cách mời các chuyên gia đầu ngành của các nước phương Tây đến để tham vấn các mô hình hành chính công tiên tiến.

Với mục tiêu cuối cùng là cung cấp dịch vụ công hoàn hảo nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh trong môi trường toàn cầu hóa, Chính phủ Malaysia xác định các vấn đề liên quan đến thể chế, thủ tục quan liêu, nhân sự cũng như quản

lý tài chính phải được cải cách một cách sâu sắc và triệt để. Theo đó, xây dựng nền hành chính công mới phải dựa trên các giá trị cơ bản của dịch vụ công là chất lượng, hiệu quả, sáng tạo, toàn vẹn, kỷ luật, trách nhiệm và chuyên nghiệp. Để nâng cấp QCC, Chính phủ Malaysia ban hành Chiến lược Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) trong khu vực công nhằm xây dựng chính quyền mạnh, định hướng vào đối tượng là người dân và được dẫn dắt bởi chất lượng cao. Các cơ quan công quyền được yêu cầu đánh giá cách thức vận hành để đảm bảo toàn hệ thống vận hành thông suốt và đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của người dân. NITAN được giao nhiệm vụ cung cấp và đào tạo các kỹ năng, kiến thức cần thiết cho các cơ quan chính quyền và cán bộ công chức để thực thi quản lý chất lượng hiệu quả. Đây được xem là chính sách sống còn đối với phát triển kinh tế của Malaysia và con đường duy nhất để xây dựng bộ máy chính quyền hướng đến nền hành chính công tiên tiến. Chính phủ Malaysia áp dụng tiêu chuẩn MS ISO 9001-2000 làm công cụ đo lường sự hài lòng của người dân đối với sự phục vụ của các cơ quan hành chính. Hệ thống Ngân sách Điều chỉnh (MBS) được ban hành và có hiệu lực từ năm 1991 nhằm mục đích cải thiện tiến trình ngân sách, đặc biệt trong quan hệ với tính giải trình, phân bổ nguồn lực và thực thi các chương trình bởi các cơ quan chính quyền. Cơ quan kiểm toán nội bộ (IAU) được thành lập ở các bộ có vai trò kiểm toán độc lập, báo cáo các vấn đề kiểm toán và đề xuất giải pháp lên các cơ quan chủ quản và Chính phủ⁴.

Bên cạnh việc ban hành Bộ Quy tắc ứng xử năm 1991 nhằm quy chuẩn cách thức ứng xử của công chức, viên chức trong các hoạt động tiếp dân thì kể từ năm 1991, Malaysia giới thiệu chương trình Giải thưởng dịch vụ công đặc biệt về Dịch vụ tiếp dân (PSSACS). Các giải thưởng

chính bao gồm: giải thưởng Chất lượng của Thủ tướng, Chất lượng Dịch vụ công, Sáng kiến Dịch vụ công, Sáng kiến Nghiên cứu kết nối công - tư, Hội kiểm soát chất lượng, Hiến chương Khách hàng, Dịch vụ xuất sắc, Dịch vụ công, Dịch vụ công chuyên biệt, phần thưởng chất lượng cấp quận/hạt và các chính quyền địa phương. Ngay sau đó một loạt các thay đổi liên quan đến sơ đồ, quy trình làm việc, phương tiện, thái độ phục vụ, các tiếp cận người dân được tiến hành ở các trung tâm, cơ quan tiếp công dân. Hệ thống Bộ phận một cửa (SW) và bộ phận lưu động được ban hành. Các dịch vụ thanh toán bằng séc, thẻ tín dụng và một cửa được áp dụng trong các giao dịch giữa người dân và chính quyền. Năm 1992, Hệ thống Tiền lương mới (NRS) được ban hành đối với dịch vụ công nhằm đánh giá kỹ lưỡng hệ thống quản lý tiền lương tổng thể. Theo cải cách mới, mức độ tăng lương hàng năm của công chức được căn cứ dựa trên năng lực thể hiện hơn là dựa vào vị trí cấp bậc.

Một sáng kiến quan trọng nhằm thúc đẩy chất lượng dịch vụ công, định hướng khách hàng và đảm bảo trách nhiệm của chính quyền là Hiến chương Khách hàng 1993 (Client's Chapter). Đây là cam kết chính thức của Chính phủ về việc đảm bảo các đầu ra của dịch vụ công đối với người dân ở tất cả các cấp và tất cả các lực lượng công chức. Trong trường hợp chính quyền và công chức không tuân thủ các tiêu chuẩn, điều lệ trong Hiến chương, người dân có quyền khiếu nại. Trong khuôn khổ Hiến chương này, một loại các sáng kiến sau đó được áp dụng như thành lập Hội thẩm đoàn quản lý liên chính ở cấp liên bang, bang và quận, xây dựng hệ thống tiếp nhận phản hồi của người dân và ban hành chương trình "Ngày tiếp dân". Người đứng đầu Chính quyền và thủ trưởng phòng ban các cấp được yêu cầu gặp mặt đối thoại và lắng nghe phản hồi, giải đáp thắc mắc của người dân định kỳ ít nhất một tháng một lần.

⁴ Noore Alam Siddiquee, (2008) và Abdullah Sanusi Ahmad, Norma Mansor, and Abdul Kuddus Ahmad, (2003).

Cải cách quan trọng nhất của Malaysia là *hoàn thiện hệ thống Chính phủ điện tử toàn diện và xây dựng nền hành chính công không giấy tờ*. Để thực hiện chiến lược này, Chính phủ Malaysia đã đầu tư lớn vào phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin thông qua các Kế hoạch 5 năm. Thực tế, Sáng kiến Chính phủ điện tử đã được đưa ra từ năm 1996 với việc thành lập Hành lang đa phương tiện (MSC) để truyền tải thông tin và đẩy nhanh tốc độ giao dịch công giữa người dân và chính quyền. Mục tiêu cuối cùng của Chính phủ điện tử là cung cấp dịch vụ công cộng tốt nhất bằng cách giảm các công việc liên quan giấy tờ và hợp lý hóa các dịch vụ công để người dân có thể truy cập và giao dịch với chính quyền bất cứ lúc nào và từ bất cứ nơi đâu. Đặc biệt, năm 1999, Malaysia đã cấp thẻ căn cước điện tử trên toàn quốc, một bước tiến quan trọng làm thay đổi cơ bản trong hệ thống tổ chức quản lý nhà nước theo hướng hiện đại⁵.

Ở Malaysia, một loạt các trụ cột quan trọng trong Chương trình xây dựng Chính phủ điện tử đã hoàn thành và đang hoạt động tốt. Chẳng hạn Dịch vụ đăng ký phương tiện giao thông, cấp phép lái xe và thu hồi bằng lái được cung cấp trực tuyến. Các hóa đơn thanh toán dịch vụ được tích hợp vào chương trình Dịch vụ điện tử. Cổng thông tin E-Perolehan là thị trường trực tuyến chính thức cho các công ty, doanh nghiệp và các cơ quan chính phủ. Thông qua E-Perolehan, các công ty không chỉ tiếp nhận thông tin từ các cơ quan nhà nước trên phạm vi toàn quốc, đệ trình các sản phẩm và dịch vụ của họ, nhận và nộp hồ sơ mời thầu mà còn hoàn tất giao dịch và thực hiện nghĩa vụ tài chính thông qua hệ thống trực tuyến. Thẻ đa dụng chính phủ được chính quyền cung cấp tới người dân tích hợp thanh toán điện tử, chứa đựng thông tin nhận dạng công dân, giấy phép lái xe và có chức năng như hộ chiếu và thẻ bảo hiểm y tế. Malaysia tin rằng việc thực hiện Chính phủ điện

tử đầy đủ sẽ cung cấp dịch vụ công hiệu quả hơn, sự tương tác giữa chính quyền liên bang với các chính quyền địa phương và giữa chính quyền với người dân sẽ không bị giới hạn bởi thời gian và không gian. Để nâng cấp hiệu suất và hiệu quả của dịch vụ công trong sự tương tác với người dân và doanh nghiệp, Dịch vụ công điện tử (E-PS) được áp dụng. Mục tiêu của E-PS cũng giống như Chính phủ điện tử nhưng phạm vi rộng hơn, bao gồm tất cả các dịch vụ điện tử không phân biệt được cấp bởi lĩnh vực công, tư nhân hay tự nguyện⁶.

Năm 2008, để cải thiện trách nhiệm giải trình của lực lượng công chức, Ủy ban Chống tham nhũng Malaysia (MACC) được thành lập thay thế cho Cơ quan chống tham nhũng (ACA) thành lập năm 1982. Ủy ban được trao nhiều đặc quyền và đóng vai trò quan trọng trong cuộc chiến chống tham nhũng ở Malaysia hiện nay.

Năm 2009, Chính quyền Malaysia áp dụng *Chỉ số đánh giá thực hiện công việc* (KPI) hay còn gọi là *Chỉ số hiệu suất công việc* để đảm bảo tất cả các cơ quan chính quyền các cấp phải đạt được các mục tiêu và thực hiện đúng chức năng nhiệm vụ của mình. KPI là phương thức đánh giá tài chính và phi tài chính để giúp đỡ các chính quyền xác định và đánh giá mức độ thành công (hiệu quả) của công việc liên quan đến việc thực hiện các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của cơ quan tổ chức nhà nước. Theo đó, ở cấp độ cá nhân là công chức viên chức, ở cấp độ tập thể là các cơ quan hành chính nhà nước sẽ được đánh giá theo các tiêu chuẩn cụ thể của bộ Chỉ số KPI (tùy từng bộ ban ngành và các địa phương có các bộ chỉ số KPI phù hợp với đặc tính công việc được xây dựng trên khung khổ chung các tiêu chuẩn của nhà nước căn cứ theo Thông tư 20 của Chính quyền liên bang Malaysia). Kết quả của quá trình đánh giá có thể được xử lý bằng cách thức phi tài chính (bổ nhiệm, lưu chuyển, cách chức, khiển trách...)

⁵ Lê Thị Thanh Hương (2013).

⁶ Noore Alam Siddiquee (2008).

hoặc bằng biện pháp tài chính (phạt tiền, thưởng tiền, nâng lương, hạ lương...).

iv) Giai đoạn 4 (2010 - nay). Chương trình chuyển đổi chính phủ (GTP) và Mô hình kinh tế mới (NEM) là hai chính sách cụ thể nhất cho chiến lược cải cách hành chính công của Malaysia sau năm 2010. GTP là một trong 4 chính sách quan trọng trong sơ đồ chuyển đổi quốc gia Malaysia⁷. Theo đó, mục tiêu của GTP là phân phối có hiệu quả dịch vụ của Chính phủ với phương châm “Người dân trên hết, Hiệu quả tức thì” (People First, Performance Now), có nghĩa là phải xây dựng được nền quản trị công tiên tiến lấy người dân làm đối tượng phục vụ. GTP tập trung cải cách 7 lĩnh vực là giảm tội phạm, chống tham nhũng, cải thiện đầu tư giáo dục, nâng cao tiêu chuẩn sống của người thu nhập thấp, cải thiện cơ sở hạ tầng nông thôn, cải thiện giao thông công cộng đô thị, và khắc phục tình trạng tăng giá sinh hoạt. Để đảm bảo thực hiện thành công, GTP được chia làm ba tầng: Tầng 1 (2010 - 2012) tạo lập động cơ mới cho thay đổi và cung cấp đầu tư bền vững đối với dịch vụ công; Tầng 2 (2012 - 2015) lan tỏa thay đổi bên trong chính quyền, cải thiện rõ ràng đời sống nhân dân, cấu trúc kinh tế mới dựa trên các lĩnh vực giá trị cao phù hợp với NEM và năng lực chính phủ được nâng cấp; Tầng 3 (2015 - 2020) thay đổi căn bản xã hội Malaysia - xã hội thịnh vượng và dịch vụ công tốt hơn, chính quyền nhỏ hơn và linh hoạt hơn, lĩnh vực công - tư hợp tác hiệu quả hơn, và cung cấp mô hình dịch vụ công dựa vào lựa chọn và cạnh tranh⁸.

NEM được thủ tướng Rajib Tun Razak ban hành từ tháng 3/2010, việc xây dựng NEM dựa

trên 3 nguyên tắc: thu nhập cao, tăng trưởng bền vững và tạo lập sự đồng thuận chung. NEM được thực hiện thông qua 8 sáng kiến: i) Chú trọng hồi sinh và phát triển kinh tế tư nhân; ii) Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao; iii) Tạo dựng sức cạnh tranh cho kinh tế nội địa; iv) Phát triển kinh tế nhà nước hiệu quả; v) Xây dựng nền kinh tế minh bạch; vi) Phát triển kinh tế tri thức; vii) Mở rộng nguồn tăng trưởng; và 8- Đảm bảo tăng trưởng bền vững⁹.

3. Nét đặc thù trong cải cách hành chính công ở Malaysia

Mỗi giai đoạn trong tiến trình cải cách hành chính công ở Malaysia đều có những nét hết sức nổi bật và độc đáo, tuy nhiên, năm nét đặc thù xuyên suốt và có tác động mạnh nhất tới nền hành chính công ở Malaysia là i) tính kiên định trong quá trình cải cách; ii) trách nhiệm giải trình; iii) dịch vụ công hướng tới người dân; iv) chính phủ điện tử toàn diện; và v) xác định vai trò nguồn lực công.

i) Tính kiên định trong quá trình cải cách. Ngay từ khi giành độc lập từ Anh năm 1957, Malaysia đã xác định hành chính công phải hướng tới người dân, xem nó như là dịch vụ hàng hóa trong nền kinh tế thị trường, bộ máy hành chính phải được nâng cấp và chuyển đổi không ngừng, vì môi trường kinh tế - xã hội trong nước và thế giới luôn không ngừng biến đổi. Triết lý chủ động luôn thường trực trong tư duy quản lý của các nhà lãnh đạo Malaysia xuyên suốt chiều dài lịch sử. Chính điều này lý giải tại sao Malaysia là một trong số các nước đã thoát ra khỏi Khủng hoảng tài chính châu Á 1997 - 1998 sớm nhất.

ii) Trách nhiệm giải trình. Khi bàn về trách nhiệm giải trình trong lĩnh vực công có nghĩa là đề cập đến vấn đề công khai, minh bạch và chịu trách nhiệm của bộ máy nhà nước trên tất cả các khía cạnh. Hiểu một cách thuần túy, trách nhiệm giải trình là việc tất cả cán bộ, công chức

⁷ Sơ đồ chuyển đổi quốc gia Malaysia được đưa ra năm 2010 bởi Hội đồng Tư vấn Kinh tế Quốc gia. 4 chính sách quan trọng trong sơ đồ chuyển đổi là Chương trình một nước Malaysia (4/2009), Chương trình Chuyển đổi chính phủ (GTP-1/2010), Chương trình Chuyển đổi kinh tế (ETP-3/2010) và Kế hoạch 5 năm lần thứ 10 (6/2010).

⁸ GTP, (2011), Annual Report 2011.

⁹ Lưu Ngọc Trinh, Nguyễn Văn Dân (2013).

và các cơ quan nhà nước phải có trách nhiệm thực hiện nhiệm vụ, nghĩa vụ theo quy định một cách tốt nhất và phải chịu trách nhiệm pháp lý về hậu quả của các quyết định, chính sách, hành động và việc làm của mình trước nhân dân và nhà nước.

Malaysia là một trong số ít các nước đang phát triển coi trọng giá trị trách nhiệm giải trình trong xây dựng nền hành chính công. Hiến chương Khách hàng năm 1993 là tài liệu pháp lý quan trọng thể hiện quyết tâm của chính quyền trong nỗ lực cải thiện trách nhiệm giải trình trong lĩnh vực công. Hiến chương không chỉ là bản cam kết của Chính phủ về chất lượng dịch vụ công, mà còn là sự đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng đầu ra của dịch vụ công. Cơ quan chống tham nhũng thành lập năm 1982 được thay thế bằng Ủy ban Chống tham nhũng Malaysia năm 2008 nhằm nâng cao trách nhiệm giải trình của công chức ở tất cả các cấp độ chính quyền. Một cải cách quan trọng nữa liên quan trực tiếp và gián tiếp tới vận hành và hoạt động lĩnh vực công là việc thiết lập Cục Khiếu nại Công (PCB). Thông qua PCB, người dân có thể dễ dàng phản hồi ý kiến của mình về dịch vụ công tới cơ quan nhà nước. Cơ quan kiểm toán nhà nước giúp Chính phủ chấn chỉnh sai lầm và yếu kém của lĩnh vực công cũng như tăng cường trách nhiệm giải trình.

iii) Dịch vụ công hướng tới người dân. Đây là đặc điểm có nét rất giống với nền hành chính công hiện đại ở các nước phát triển. Chúng tôi cho rằng đây là nét đặc sắc nhất trong nỗ lực cải cách hành chính công hiện nay của Malaysia. Trong lịch sử, các nước Đông Nam Á hầu hết đều là thuộc địa hoặc nằm dưới sự bảo trợ của các đế quốc, do đó Mô hình Quản trị hành chính quan liêu thuộc địa (CBM) hết sức phổ biến. Sau khi giành độc lập, Mô hình Quản lý phát triển hậu thuộc địa (PDM) được áp dụng nhằm theo đuổi phát triển kinh tế xã hội lấy nhà nước làm chủ đạo, tức là vẫn kế thừa nền hành chính công thuộc địa trong nỗ lực tái cấu trúc di sản

cũ. Mô hình Quản lý công mới (NPM) định hướng hành chính công theo cơ chế thị trường được áp dụng rộng rãi ở các nước phát triển như Mỹ, Anh, Canada, Australia, New Zealand từ những năm 1980s¹⁰. Theo đó, nhà nước không đơn thuần là cơ quan thực hiện chức năng duy trì, định hình xã hội mà nhấn mạnh vai trò lớn hơn trong việc cung cấp dịch vụ công, tức là dịch vụ công được xem như là hàng hóa trong nền kinh tế thị trường trong đó nhà nước đóng vai trò là nhà cung cấp và người dân và doanh nghiệp là khách hàng tiếp nhận và đánh giá sản phẩm. Hiện nay, các nước ASEAN như Việt Nam, Lào, Campuchia, Myanmar, Philippines, Indonesia đang nỗ lực thực thi cải cách hành chính công theo Mô hình NPM. Tuy nhiên, Mô hình PDM vẫn được xem là chủ đạo ở các quốc gia này. Singapore và Malaysia là hai trong số các nước Đông Nam Á ứng dụng thành công Mô hình NPM. Cụ thể hóa hơn cho mô hình này, Malaysia đã ban hành một loạt các văn bản pháp luật hướng đến nền quản trị lấy người dân là đối tượng phục vụ như Hiến chương Khách hàng, Cục Khiếu nại Công, Bộ Quy tắc ứng xử, Chính phủ điện tử, Ngày tiếp dân... và gần đây nhất là GTP - lấy người dân làm trung tâm cho cải cách hành chính công.

iv) Chính phủ điện tử toàn diện. So sánh tương quan giữa Malaysia và Singapore thì không khó để thấy rằng năng lực và tính hiệu quả của chính phủ điện tử ở Singapore hoàn toàn vượt trội, tuy nhiên, trong số các quốc gia đang phát triển, đặc biệt là các quốc gia trong khu vực ASEAN, Malaysia được xem là quốc gia có nền hành chính công điện tử tốt nhất, tiết kiệm thời gian và chi phí nhất. Điều này được minh chứng rõ ràng bởi thứ hạng về Chỉ số chính phủ điện tử (EGDI) và Chỉ số phát triển công nghệ thông tin (IDI) của Malaysia trong khu vực và trên thế giới. Năm 2014, đối với Chỉ số EGDI, Malaysia đứng đứng 52 thế giới, thứ 12 châu Á và thứ 2 Đông Nam Á (sau

¹⁰ M. Shamsul Haque, (2007).

Singapore)¹¹; còn đối với chỉ số IDI, Malaysia đứng 71 thế giới, thứ 11 châu Á và thứ 3 Đông Nam Á (sau Singapore và Brunei)¹². Malaysia là quốc gia đang phát triển, nằm ở nhóm các nước có mức thu nhập trung bình nhưng những nỗ lực xây dựng chính phủ điện tử hiện đại là những nét hết sức đặc thù và độc đáo. Ở đây, Chính phủ Malaysia không chỉ giành được sự thành công nhất định trong việc nâng cao năng lực, hiệu quả của chính quyền, hướng tới cung cấp dịch vụ công hoàn hảo tới người dân và doanh nghiệp, mà nó còn nói lên sự nhất quán và tầm nhìn thời đại công nghệ thông tin. Cuối thập niên 1990, internet vẫn còn là thứ gì đó mơ hồ, đặc biệt gần như là con số 0 đối với các quốc gia đang phát triển nhưng Chính phủ Malaysia đã xác định được con đường phải xây dựng một Chính phủ hiện đại dựa vào nền tảng công nghệ thông tin. Sáng kiến MSC năm 1996 là một trong những chính sách có thể xem là đi trước thời đại, đặt nền tảng cho việc xây dựng chính phủ điện tử sau này.

v) **Xác định vai trò nguồn lực công.** Cũng giống như việc xác định cải cách hành chính công phải hướng đến đối tượng khách hàng là người dân và doanh nghiệp, việc xác định nguồn lực công và cơ chế đãi ngộ cho họ được Malaysia xem là ưu tiên hàng đầu trong việc thực hiện thành công nền hành chính công hiện đại. Đầu tiên là việc chính phủ thay đổi cách tiếp cận mô hình công. Malaysia cho rằng học tập các mô hình hành chính công của phương Tây là cần thiết, song mô hình của các nước phương Đông như Nhật Bản, Hàn Quốc cũng cần phải học tập và ứng dụng. Bên cạnh việc gửi nguồn lực sang các nước phương Tây, thì một bộ phận không nhỏ cán bộ công chức của Malaysia được gửi sang Nhật Bản, Hàn Quốc để học tập và đào tạo. Trong quá trình tuyển dụng công chức, chính quyền các cấp ưu

tiên các đối tượng được đào tạo ở các nước có nền hành chính công tiên tiến. Quy trình xét duyệt nâng lương được áp dụng cơ chế thị trường, tức là áp dụng theo năng lực và trách nhiệm thực thi công việc chứ không phải căn cứ vào vị trí cấp bậc (quy chế NRS). Khía cạnh đạo đức và trách nhiệm của nguồn lực công cũng được chú trọng, đó là tính mẫu mực trong quá trình tiếp dân, là cung cấp sự xuất sắc trong dịch vụ công và chịu trách nhiệm trước các quyết định và hành động mà mình đưa ra. Tinh giảm biên chế được áp dụng ở tất cả các cấp chính quyền nhằm xây dựng một nền hành chính công hiện đại, hiệu quả.

4. Một số hạn chế trong cải cách hành chính công ở Malaysia

Bên cạnh những thành tựu đạt được, cải cách hành chính công ở Malaysia cũng còn tồn tại một số hạn chế và thách thức, đó là:

Thứ nhất, các biện pháp cải cách gần đây, đặc biệt là chính sách Quản lý công mới (NPM) nhấn mạnh đến vai trò của thị trường dẫn tới khu vực công đảm nhận vai trò thụ động hơn, do đó, năng lực của chính quyền bị giảm đáng kể trong thực hiện các nhiệm vụ kiểm soát cần thiết đối với các hoạt động kinh tế, phân phối thu nhập và phương thức tiêu dùng. Điều này đặt ra nghi vấn về khả năng của Chính phủ trong thúc đẩy công bằng xã hội. Quá trình tư nhân hóa, đặc biệt là *Chính sách Malaysia Hợp nhất* không chỉ tạo khoảng cách thu nhập giữa các nhóm người gia tăng, việc thực hiện các biện pháp cắt giảm chi tiêu chính phủ đã chuyển gánh nặng các chi phí cơ bản lên vai những người nghèo và dễ tổn thương trong xã hội; mà còn tạo sự kết nối “ngầm” giữa tư nhân và nhà nước, hình thành nên các nhóm lợi ích riêng. Điều đó lý giải cho nguyên nhân tại sao Malaysia xây dựng được một Chính phủ điện tử mạnh, hướng dịch vụ công đến người dân nhưng chỉ số độ mở của chính quyền (OGI) vẫn còn rất thấp. Theo World Justice Project, năm 2014 OGI của Malaysia chỉ đạt 0,43 điểm xếp hạng 88/102,

¹¹ United Nations, (2014), E-Government Survey 2014.

¹² International Telecommunication Union (2014), Measuring the Information Society Report 2014, Switzerland.

xếp dưới hầu hết các quốc gia ASEAN như Singapore (0,63 điểm, hạng 25), Indonesia (0,58 điểm, hạng 32), Philippines (0,54 điểm, hạng 50), Việt Nam (0,43 điểm, hạng 86); và chỉ xếp trên Campuchia (0,36 điểm, hạng 98) và Myanmar (0,32 điểm, hạng 100)¹³.

Thứ hai, sáng kiến Hiến chương Khách hàng giữ niềm tin lớn của người dân đối với chính quyền, song cũng tạo ra những mặt trái phức tạp. Hiến chương Khách hàng ban hành nhằm bảo đảm lợi ích của khách hàng (công dân và các doanh nghiệp) nhưng quá trình xây dựng lại thiếu sự tham vấn của các đối tượng khách hàng này, dẫn tới hệ lụy là khoảng cách lớn giữa mong muốn của người dân và mục tiêu đề ra của chính quyền. Mục tiêu của Chính phủ là Hiến chương phải được thực hiện ở tất cả các cấp độ của hệ thống chính quyền, tuy nhiên, theo các tài liệu nghiên cứu thì năm 2000 chỉ có 80% thể chế chính quyền các cấp áp dụng Hiến chương, con số này có tăng lên nhưng vẫn còn tới 17% số cơ quan trong hệ thống chính quyền Malaysia chưa thực thi được Hiến chương Khách hàng trong năm 2011¹⁴. Bên cạnh đó, việc xác định vai trò của công chức và các tổ chức hành chính công trong việc xử lý các đầu ra sai lệch là không hề dễ dàng. Do đó, khoảng cách giữa lý thuyết và thực hành vẫn còn rất lớn.

Thứ ba, so với các quốc gia đang phát triển, chiến lược xây dựng chính phủ điện tử của Malaysia là bước tiến lớn mở ra chương mới trong quản lý hành chính công hiện đại, tuy nhiên, quá trình thực hiện chiến lược này vẫn còn nhiều hạn chế. Quá trình xây dựng chính phủ điện tử của Malaysia khởi xướng từ năm 1996 nhưng đến nay nó vẫn chưa được xem là hệ thống điện tử hoàn chỉnh và vẫn còn một khoảng cách lớn so với các quốc gia trong khu vực như Singapore hay Hàn Quốc – những nước vốn có xuất phát điểm triển khai chương trình điện tử gần như nhau. Hơn thế nữa,

Malaysia đứng trên hầu hết các quốc gia ASEAN về Chỉ số phát triển Chính phủ điện tử (EGDI), tuy nhiên, đang cho thấy xu hướng giảm. EGDI của Malaysia năm 2014 đã tụt 12 điểm từ vị trí 40 năm 2012 xuống vị trí 52 năm 2014; trong khi đó, Singapore tăng từ vị trí thứ 10 năm 2012 lên vị trí 3 năm 2014¹⁵.

Thứ tư, tính hiệu quả và sự chuyên nghiệp trong các chính sách cải cách hành chính công của Malaysia vẫn còn nhiều mối quan ngại nhất định. Tình trạng công chức thiếu chuyên nghiệp, bận rộn trong các cuộc hội họp, các thói quen hành chính quan liêu vẫn thường xuyên xảy ra làm giảm vai trò và uy tín của các dịch vụ công. Điều này thể hiện rõ trong chỉ số năng lực cạnh tranh toàn cầu (GCI). Trong giai đoạn 2006 - 2014, Chỉ số GCI của Malaysia gần như không tăng, thậm chí còn giảm trong năm 2010. So với Singapore, Malaysia gần như lép vế hoàn toàn về năng lực cạnh tranh toàn cầu.

Cuối cùng, mục tiêu xây dựng nền hành chính công hoàn hảo của Chính phủ Malaysia bị giới hạn trong khả năng cung cấp dịch vụ công xuất sắc, trách nhiệm và năng lực của công chức và cơ quan chính quyền. Theo Báo cáo hàng năm của Cục Kiếu nại Công (PCB), Văn phòng Thủ tướng Malaysia, đơn thư kiếu nại của người dân về các dịch vụ công có xu hướng tăng nhanh kể từ năm 2006 bất chấp những cải cách hành chính công đang diễn ra mạnh mẽ. Điều này cho thấy khoảng cách lớn giữa mục tiêu đề ra và thực tế thực hiện. Năm 2005, PCB tiếp nhận 2.707 khiếu nại của người dân về các dịch vụ công giảm nhẹ so với 2.792 vụ trong năm 2004, trong đó xử lý thành công 2.247 vụ, tăng nhẹ so với 2.252 vụ năm 2004¹⁶. Năm 2007, PCB tiếp nhận 5.347 vụ khiếu nại của công dân, trong đó có 3.730 vụ khiếu nại cấp bộ và dưới bộ, 1.617 vụ khiếu nại cấp liên bang; con số này tăng lên lần lượt là 8.066 vụ (5.609 vụ cấp bộ và dưới bộ và 2.457 cấp liên bang) năm 2008 và 11.715 vụ (8.021 vụ cấp bộ và

¹³ World Justice Project, (2015), Open Government Index 2015. USA.

¹⁴ Commonwealth Secretariat, (2004) và Prijono Tjiptoherjanto, (2012).

¹⁵ United Nations (2014), E-Government Survey 2014.

¹⁶ Public Complaints Bureau (2005).

dưới bộ và 3.694 cấp liên bang) năm 2009¹⁷. Tham nhũng trong khu vực công ở Malaysia vẫn là bài toán nhức nhối. Chỉ số tham nhũng (CPI) của Malaysia năm 1995 là 5,28, năm 1999 là 5,1 xếp hạng 32, năm 2000 là 4,8 xếp hạng 36, năm 2005 là 4,4 xếp hạng 39, năm 2010 là 4,4 xếp hạng 56 và năm 2014 là 5,2 hạng 50¹⁸. Chỉ số CPI của Malaysia gần như không tăng trong hơn 20 năm qua, thậm chí có nhiều giai đoạn thụt lùi, điều này cho thấy những cải cách công nhằm xây dựng chính phủ minh bạch, không tham nhũng của Malaysia chưa mang lại nhiều hiệu quả như mong đợi.

5. Một vài gợi ý cho Việt Nam

Có thể khẳng định rằng Malaysia là một trong số các quốc gia đang phát triển theo đuổi và thực thi cải cách nền hành chính công mạnh mẽ và quyết liệt nhất. Từ nghiên cứu trường hợp của Malaysia có thể đưa ra một số gợi ý hữu ích cho Việt Nam như sau:

Thứ nhất, Việt Nam cần xác định tầm quan trọng của mục tiêu xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ trong bộ máy quản lý nhà nước. Kinh nghiệm Malaysia cho thấy, nguồn nhân lực đóng góp vai trò quan trọng trong xây dựng nền hành chính công. Để làm được điều này, trước tiên cần chúng ta cần phải hệ thống hóa lại tiêu chuẩn và chu trình tuyển dụng cán bộ. Có lẽ không quốc gia nào như Việt Nam mà quan niệm “*nhất hậu duệ, nhì tiền tệ, ba quan hệ, bốn trí tuệ*” phổ biến đến mức thành một tiêu chuẩn ngầm mặc định. Thứ hai là áp dụng các chính sách thu hút và sử dụng nhân tài mang cơ chế đặc thù, đặc biệt với những ưu đãi tương xứng với tài năng của họ. Bên cạnh việc thu hút nguồn lực, cơ chế đào tạo nhân lực chất lượng cao cũng phải được áp dụng quyết liệt. Malaysia đã không ngần ngại gửi cán bộ đi đào tạo ở các nước có nền hành chính công phát triển, đồng thời, mời các chuyên gia

cao cấp đến để tham vấn liên quan đến các vấn đề hành chính công. Việt Nam hiện nay cũng đang làm như Malaysia nhưng những gì đang diễn ra vẫn còn chưa thật sự triệt để và sâu sắc. Chúng ta cần áp dụng cơ chế thị trường trong việc trả lương đối với đội ngũ công chức thay vì áp dụng hệ thống lương bổng theo cấp bậc và thâm niên. Hệ thống NRS của Malaysia chính là một trong các điểm hấp dẫn thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao cho khu vực công, cũng là động lực để công chức, viên chức phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ tốt nhất. Điều này không chỉ tăng cường năng lực của cán bộ mà còn góp phần đào thải những người không đủ năng lực làm việc trong bộ máy hành chính công.

Thứ hai, chúng ta cần sớm luật hóa trách nhiệm giải trình của cán bộ công chức viên chức và các cơ quan hành chính nhà nước. Trách nhiệm giải trình có thể xem là một trong các khái niệm mới đối với nền hành chính công của Việt Nam, bởi mô hình quản lý hành chính hậu thuộc địa đã ăn sâu trong nền hành chính công của Việt Nam. Những bước tiến cải cách theo đuổi mô hình quản lý hành chính công mới gần đây đang được thúc đẩy mạnh hơn với việc Nghị định 90/2013NĐ-CP quy định về trách nhiệm giải trình của cơ quan nhà nước trong việc thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao được Chính phủ ban hành ngày 8/8/2013. Tuy nhiên, trên bình diện chung đó mới chỉ dừng lại ở những quy định phổ quát, chưa quyết liệt, chưa nhấn mạnh đến trách nhiệm của người lãnh đạo, của cơ quan chính phủ. Luật Phòng chống tham nhũng chưa đi sâu đi sát thực tế; cơ quan chống tham nhũng thiếu những quyền hạn đặc thù, tình trạng “vừa đá bóng vừa thổi còi” còn phổ biến... Cơ quan tiếp nhận khiếu nại công dân thiếu tính độc lập, trong khi được lồng ghép trong hệ thống quản lý các cấp, thiếu tính độc lập tự chủ như kiểu Cục Khiếu nại Công của Malaysia. Chính vì vậy mà tình trạng khiếu nại ở Việt Nam diễn ra thường xuyên, ách tắc ở các cấp và vượt cấp gia tăng. Luật hóa trách nhiệm giải trình là phương án tốt nhất để tạo lập

¹⁷ Public Complaints Bureau (2009).

¹⁸ Tổng hợp từ Transparency International, Corruption Perception Index.

ơ chế công khai minh bạch và thực thi nguyên tắc thượng tôn pháp luật tạo nền tảng giá trị văn minh cho nền quản trị nhà nước hiện đại.

Cuối cùng, chúng ta cần thẳng thắn nhìn nhận dịch vụ công tốt là dịch vụ phải thỏa mãn nhu cầu người dân, hướng tới người dân, tức là tối ưu hóa độ thỏa dụng của người dân. Do đó, phải thay đổi quan điểm quản lý hành chính mệnh lệnh bằng quan điểm hành chính phục vụ.

Một trong các công cụ tốt nhất để làm được việc này đó là xây dựng Chính phủ điện tử, nền hành chính công phi giấy tờ. Cũng là nước đang phát triển nhưng chúng ta phải thừa nhận là đã đi sau Malaysia trong lĩnh vực này hàng thập kỷ. Tuy nhiên, là quốc gia đi sau chúng ta lại có lợi thế kinh nghiệm để tránh những sai lầm của các nước đi trước. Cần đẩy mạnh tiến trình hoàn thiện Chính phủ điện tử♦

Tài liệu tham khảo:

1. Abdullah Sanusi Ahmad, Norma Mansor, and Abdul Kuddus Ahmad (2003): *The Malaysian Bureaucracy: four decades of development*. Pearson Malaysia, Kuala Lumpur.
2. Ahmad Atory Bin Husaain, (1995): *Administrative Reform in Malaysia: Strategies for Promoting Efficiency and Productivity in the Public Service, 1981-1991*, University Pertanian Malaysia Press.
3. Ahmad Faiz Yaakob (2009): *Accountability from the Perspective of Malaysian Governmance*, Journal of Politics and Law, Vol.2, No.3.
4. Camine Bianchi and Jonh Antony Xavier (2014): *The Design and Execution of Performance Management System at State Level: a Comparative Analysis of Italy and Malaysia*, 2014 APPAM Fall Research Conference, Albuquerque, USA.
5. Danilah Salleh and Siti Nabihah Abdul Khalid (2011): *Accountability Practitce at Local Government of Malaysia*, 2nd International Conference on Business and Economic Research Proceeding (2nd ICBER).
6. Đinh Văn Minh: *Bàn về trách nhiệm giải trình*, Viện Khoa học Thanh tra, đăng trên Hệ thống Cơ sở Dữ liệu Khoa học hành chính – Luật, Học Viện Hành chính Quốc gia.
7. Government Transformation Programme - GTP, (2014): *Annual Report 2014*, Malaysia.
8. International Telecommunication Union – ITU, (2014): *Measuring the Information Society Report 2014*, Switshzerland.
9. Lau Zheng Zhou (2013): *Reforming the Civil Servie*, CPPS Policy Paper Series.
10. Lê Thị Thanh Hương (2013): *Bước đi mới trong cải cách hành chính ở Malaysia trong thập niên thứ hai của thế kỷ XXI*, Tạp chí Nghiên cứu Đông Nam Á, Số 9/2013, trang 12-19.
11. Loo See Beh (2007): *Administrative Reform: Issues of Ethics and Governmance in Malaysia and China*, International China World Conference at Institute of China Studies, University of Malaya “Implications of a Transforming China” Domestic, Regional and Global Impacts”, on 5-6 August 2007.
12. Public Complaints Bureau (2009): *Annual Report 2010*, Prime Minister’s Department, Malaysia.