

CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH CÔNG CỦA MALAYSIA VÀ NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM

HỒ TRẦN SỸ (*)

Tóm tắt: Cải cách hành chính công của Malaysia trong thời gian qua đã đạt được những kết quả tích cực. Việc nghiên cứu kinh nghiệm thành công của Malaysia trong lĩnh vực cải cách hành chính có thể mang lại những kinh nghiệm hữu ích đối với cải cách hành chính nhà nước ở Việt Nam.

Từ khóa: Cải cách hành chính công; hành chính công; Malaysia.

Abstract: In the past year, public administrative reform in Malaysia has made positive achievements. By reviewing the experience from Malaysia's success in its administrative reform, it will provide useful experiences for the administrative reform in Vietnam.

Keywords: Public administrative reform; public administration; Malaysia.

Ngày nhận bài: 17/3/2021 Ngày biên tập: 29/3/2021 Ngày duyệt đăng: 15/4/2021

1. Quá trình cải cách hành chính công của Malaysia

1.1. Giai đoạn từ năm 1966 - 1980

Giai đoạn này được đánh dấu bằng sự ra đời của cơ quan chuyên trách về hành chính công năm 1968 và Viện Hành chính công quốc gia (năm 1972) trực thuộc Văn phòng Thủ tướng Malaysia. Dấu ấn quan trọng nhất là việc thành lập Hệ thống quản lý ngân sách theo chương trình và hiệu quả (PPBS) vào năm 1968 đã cho phép phân bổ ngân sách cho các chương trình của Chính phủ theo chất lượng cung cấp dịch vụ công đã được giao kế hoạch. Nhờ đó, cung ứng dịch vụ công không còn thực hiện theo phương thức phân bổ ngân sách truyền thống từ thời kỳ thuộc địa, đây là động lực để nỗ lực cải tiến và thực hiện tốt hơn. Việc thành lập bộ phận phụ trách hiện đại hóa hành chính và kế hoạch nguồn nhân lực (MAMPU) vào năm 1977 đã đẩy nhanh tốc độ cải cách, mang lại tác động lớn vào những năm 1980 và 1990.

1.2. Giai đoạn từ năm 1981 - 2003

Năm 1981, Thủ tướng Mahathir Mohamad đã bắt đầu chiến dịch "Hiệu quả, chính trực và đáng tin cậy", khởi đầu cho thời kỳ cải cách hành chính tiếp theo. Vào năm 1983, Chính phủ Malaysia cho tư hữu hóa nhiều cơ quan công để hoạt động theo thị trường. Mục tiêu kép đạt được sau các giải pháp quyết liệt này là giảm gánh nặng về hành chính và tài chính cho Chính phủ; nâng cao hiệu quả cung cấp dịch vụ công. Tư nhân hóa được triển khai mạnh mẽ trong các lĩnh vực quản lý phân tán và trong việc thành lập mới các tổ chức cung cấp các dịch vụ công mới.

1.2.1. Cải cách quản lý ngân sách

Năm 1990, Malaysia xây dựng Hệ thống quản lý ngân sách sửa đổi (MBS), theo đó yêu cầu từng dự án riêng hoặc từng cấu phần của các chương trình, nhiệm vụ phải được đánh giá hiệu quả ít nhất một lần trong mỗi giai đoạn 05 năm nhằm xác định mức độ phù hợp xuyên suốt, phạm vi hoạt động và nhu cầu tài trợ dài hạn của chương trình. Điều này phản ánh sự thay đổi rõ rệt so với yêu cầu của PPBS là các cơ quan đánh giá tất cả các

(*) Viện Khoa học tổ chức nhà nước, Bộ Nội vụ

chương trình hàng năm; qua đó giúp giảm bớt thời gian, công sức và tiền bạc. Đặc biệt, MBS đã đưa ra khung khổ mẫu cho thỏa thuận thực hiện dự án/nhiệm vụ, đặc biệt là về lĩnh vực tài chính - điều đã tồn tại cho đến tận ngày nay dưới dạng văn bản điện tử.

Mặt khác, thỏa thuận thực hiện dự án/nhiệm vụ có sự cam kết của người đứng đầu các cơ quan được phân bổ ngân sách để thực hiện dự án/nhiệm vụ, từ đó xác định được chỉ tiêu cho mỗi hoạt động trong phạm vi ngân sách được giao. Các chỉ tiêu được xét cả về khối lượng, chất lượng, giá trị, tác động kỳ vọng khi thực hiện hoạt động trong một năm. Những chỉ tiêu về năng suất, hiệu quả này phản ánh mức độ tin cậy trong thực thi nhiệm vụ của các cơ quan, tổ chức và ảnh hưởng đến việc linh hoạt điều chỉnh ngân sách phân bổ cho hoạt động trong khuôn khổ chương trình.

Thỏa thuận này giúp tạo ra mối liên hệ rõ ràng các kết quả đầu ra với chi phí để thực hiện. Từ đó, giúp Chính phủ xác định được mức ngân sách phù hợp cho mục tiêu mong muốn. Hàng năm, cơ quan, tổ chức phải nộp báo cáo đánh giá hiệu quả thực hiện, bao gồm cả những kết quả thấp hơn hoặc cao hơn mục tiêu đề ra và giải pháp, hành động để điều này không tái diễn. Để củng cố việc đo lường hiệu quả hoạt động, Hệ thống kế toán vi mô (MAS) được đưa ra vào năm 1987 và tiếp tục sửa đổi năm 1992. Bằng cách cho phép các cơ quan định giá đầu ra của mình, MAS xây dựng ngân sách dựa trên việc tổng hợp chi phí của các mức đầu ra theo kế hoạch.

1.2.2. Cải cách quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực cũng ghi nhận những cải cách quan trọng trong giai đoạn này. Trong đó, chế độ đãi ngộ mới (NRS) được ban hành năm 1992 nhằm tạo môi trường làm việc hiệu quả, thúc đẩy nâng cao năng suất trong khu vực công đáp ứng nhu cầu phát triển của quốc gia. Nhiều giải pháp về lương và phúc lợi cho người làm việc trong khu vực công được đề ra để thu hút lao động chất lượng cao, như trả lương theo hiệu suất, áp dụng mức tăng lương nhanh cho những công chức có thành tích xuất sắc; xây dựng bảng lương và cơ chế tăng lương mới (MSS).

Trước đây, hàng năm người làm việc trong khu vực công được tự động nâng bậc lương

bất kể có hoàn thành công việc trong năm hay không; nhưng kể từ khi chương trình NRS có hiệu lực, lương có thể tăng theo nhiều cách khác nhau, thậm chí là giữ nguyên. Những người làm việc xuất sắc thì mức lương sẽ được tăng gấp đôi, hoặc được khen thưởng tương đương một tháng lương, nhưng khống chế chỉ 5% được công nhận đạt thành tích xuất sắc. Việc đánh giá hiệu quả làm việc được phân cấp đến các đơn vị quản lý công chức và hội đồng đánh giá hiệu quả của công chức đó để quyết định mức tăng lương của họ.

Như vậy, thu nhập, đề bạt và khen thưởng của người làm việc trong khu vực công sẽ phụ thuộc vào hiệu quả làm việc. Bên cạnh đó, còn có các quyền lợi khác là: tăng thêm 90 ngày nghỉ cho lao động nữ mới sinh con, hỗ trợ chi phí mua máy tính, hỗ trợ chi phí tham gia một số hoạt động, câu lạc bộ giải trí, mở rộng phạm vi phúc lợi và bảo hiểm y tế cho cả cha, mẹ của những người làm việc trong khu vực công... Tuy nhiên, NRS cũng chịu những chỉ trích từ công chúng, như mô hình lương mới thuận lợi cho các công chức cấp cao có nhiều cơ hội để được tăng lương theo hình thức khen thưởng. Ngoài ra, Malaysia còn triển khai Hệ thống đánh giá hiệu suất mới để đánh giá hiệu quả thực thi nhiệm vụ của công chức một cách khách quan và có các giải thưởng về chất lượng dịch vụ công để nâng cao hiệu suất và đổi mới trong cung cấp dịch vụ công.

1.2.3. Cải cách về quản lý và nâng cao năng suất, hiệu quả

Năm 1991, Chính phủ Malaysia triển khai sáng kiến nâng cao năng suất nhằm xác định rõ các chỉ tiêu, hiệu quả có thể bổ sung vào các thỏa thuận theo MBS. Năng suất, hiệu quả được đo lường theo thời gian, chi phí và nguồn nhân lực. Năm 1992, Chính phủ triển khai công cụ Quản lý chất lượng tổng thể (TQM), nhấn mạnh tầm quan trọng hoạt động của Chính phủ, ý thức định hướng đến người sử dụng, quản lý chất lượng ở cả khâu thực hiện và kết quả cuối cùng. Đáng chú ý là công cụ này được xây dựng trên nền tảng các sáng kiến nâng cao năng suất, hiệu quả trước đó.

Với việc ra đời Hiến chương Khách hàng vào năm 1993 - mô phỏng theo Hiến chương Công dân của Vương quốc Anh, tầm quan trọng và vị thế của TQM đã được nâng lên.

Hiến chương không chỉ nhấn mạnh đến việc lấy người sử dụng làm trung tâm của dịch vụ công, mà còn đảm bảo chất lượng dịch vụ công bằng việc công khai các tiêu chuẩn về chất lượng và tính kịp thời trong cung cấp dịch vụ. Người dân nhờ đó sẽ biết mình có thể mong đợi những gì về chất lượng dịch vụ và có quyền yêu cầu cơ quan nhà nước giải thích hoặc có giải pháp khắc phục nếu các tiêu chuẩn này không được đáp ứng. Ngoài ra, các tiêu chuẩn này còn cho phép người dân đánh giá và so sánh hiệu quả hoạt động của cơ quan nhà nước với các cơ quan tương đương khác trong và ngoài nước.

Chính phủ Malaysia đã chủ động áp dụng tiêu chuẩn MS ISO 9001 từ năm 1996, qua đó văn bản hóa quy trình liên quan đến cung cấp một dịch vụ công bất kỳ. Các quy trình bị trùng lặp hoặc không cần thiết sẽ bị bãi bỏ để đơn giản hóa; chú trọng tăng cường hệ thống phản ánh, khiếu nại của người dân, đẩy mạnh chương trình “Ngày tiếp công dân” hàng tháng để nhận những góp ý và đề xuất cải thiện việc cung cấp dịch vụ công. Năm 1999, Chính phủ tiếp tục công bố các chuẩn mực cơ bản trong hành chính công để xây dựng nền tảng về văn hóa công vụ dựa trên hiệu suất, yêu cầu các cơ quan nhà nước phải nỗ lực thực hiện nhiệm vụ; thúc đẩy các đơn vị đặt ra những tiêu chuẩn về hiệu suất tương xứng với thực tiễn tốt nhất trên thế giới. Có thể thấy, cải cách này có mối liên hệ chặt chẽ với MBS - một hệ thống yêu cầu các cơ quan xác định chỉ tiêu hiệu suất cho từng chỉ số đánh giá được xác định trong thỏa thuận thực hiện nhiệm vụ.

Trước những chỉ trích về sự lạc hậu của NRS và sự phản ứng mạnh mẽ từ nhiều bộ phận trong nền kinh tế, đặc biệt là của các công đoàn dịch vụ dân sự, Chính phủ đã công bố phiên bản cải tiến của Hệ thống lương thưởng Malaysia (MRS) vào năm 2002. Cải cách này xác định chế độ đãi ngộ, thăng tiến dựa trên năng lực và dựa trên thành tích để nâng cao hơn nữa năng suất, hiệu quả trong cung cấp dịch vụ công.

1.3. Giai đoạn từ năm 2004 - 2018

1.3.1. Những cải cách trong thời kỳ Thủ tướng Abdullah Badawi (2004-2008)

Các cải cách từ giai đoạn trước tiếp tục diễn ra mạnh mẽ, đồng thời ghi nhận sự chú

trọng nhiều hơn dành cho công tác đánh giá hiệu quả thực thi nhiệm vụ. Sáng kiến Chỉ số hiệu suất (KPI) năm 2005 là một trong các giải pháp quan trọng để nâng cao vai trò của việc đánh giá hiệu quả thực thi nhiệm vụ. Theo đó, các cơ quan có trách nhiệm xây dựng KPI để đánh giá hiệu quả thực hiện nhiệm vụ và cung cấp dịch vụ công. Cơ quan dịch vụ công và Lực lượng vũ trang bắt đầu triển khai sử dụng thể điểm cân bằng (BSC) để đánh giá hiệu quả hoạt động của đơn vị.

Năm 2007, KPI tiếp tục được điều chỉnh và bổ sung về khía cạnh ngân sách. Theo đó, các cơ quan phải xác định các kết quả trọng tâm cần đạt được, các chỉ tiêu cụ thể để đo lường hiệu quả hoạt động và kết quả thực hiện các mục tiêu này sẽ là cơ sở để giao ngân sách cho một nhiệm vụ hoặc chương trình sau đó. Các thông tin, dữ liệu về kết quả cuối cùng cũng được sử dụng để cải thiện chất lượng hoạt động của cơ quan đó. Cải cách này sau đó đã được gộp vào Hệ thống quản lý ngân sách dựa trên kết quả (OBB) giới thiệu năm 2013.

Ngoài ra, Malaysia áp dụng hệ thống đánh giá mới của cơ quan Tổng kiểm toán từ năm 2007. Hệ thống này xếp hạng chất lượng quản trị tài chính của các bộ theo thang điểm từ 1 sao đến 5 sao với 1 sao là việc quản lý kém; 5 sao là quản trị rất tốt. Các tiêu chí để đánh giá trong quản trị tài chính bao gồm: lập dự toán ngân sách và triển khai thực hiện, quản lý nguồn thu, quản lý tài sản, mua sắm công, thanh toán và lưu giữ sổ sách, chứng từ, tài liệu... Việc xếp hạng này giúp các cơ quan biết được mình đang đứng ở đâu so với các đơn vị khác, tạo ra áp lực buộc họ phải cải thiện nếu kết quả chưa tốt và nỗ lực duy trì xếp hạng nếu đã được đánh giá cao.

Đồng thời, Cơ quan hiện đại hóa hành chính và quy hoạch phát triển Malaysia (MAMPU) đưa ra hệ thống xếp hạng tổng thể về hiệu quả của các bộ, ngành. Hệ thống này áp dụng xếp hạng theo số sao (1 sao là kém nhất; 5 sao là tốt nhất). Các tiêu chí đánh giá bao gồm: xây dựng kế hoạch và đánh giá kết quả thực hiện, quản lý nguồn nhân lực, quản lý tài chính, xây dựng và thực thi chính sách và các chương trình, dự án, giải quyết khiếu nại. Một sáng kiến nữa là thành lập Ủy ban tạo thuận

lợi kinh doanh (PEMUDAH). Đây được xem như “đội đặc nhiệm” trong giải quyết những hạn chế, quan liêu trong các quy định về kinh doanh và thực tế cho thấy Ủy ban này đã rất quyết liệt trong cắt giảm các quy định không phù hợp.

Để thực hiện trả lương theo hiệu suất, đã tiến hành bổ nhiệm các chánh văn phòng cấp bộ và người đứng đầu điều hành các mảng nhiệm vụ hành chính công theo dạng hợp đồng. Cơ quan dịch vụ công đã triển khai thẻ điểm đánh giá người điều hành từ năm 2008. Thẻ điểm đo lường hiệu quả hoạt động của chánh văn phòng trên bốn khía cạnh: góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, hiệu quả của việc cung cấp dịch vụ, quản trị và lãnh đạo chuyển đổi. Một mục tiêu dựa trên kết quả hoạt động của những năm trước và hai mục tiêu trong dài hạn được quyết định sau khi Cơ quan dịch vụ công thống nhất với các chánh văn phòng. Điểm số đánh giá được dựa trên kết quả thực hiện ba mục tiêu này và điểm cuối cùng sẽ là tổng hợp từ điểm của các chỉ tiêu thành phần. Kể từ năm 2012, thẻ điểm này đã được tích hợp vào trong Chương trình chuyển đổi quốc gia (NTP) nhằm đảm bảo sự phù hợp giữa thẻ điểm đánh giá của Bộ trưởng và Chánh Văn phòng.

1.3.2. Những cải cách trong thời kỳ Thủ tướng Najib Tun Razak (2009-2018)

Từ khi lên nắm quyền (năm 2009), Thủ tướng Najib Tun Razak đã có những hành động mạnh mẽ nhằm tiếp tục đẩy mạnh cải cách hành chính công, với thông điệp “Người dân là trên hết, hiệu quả ngay từ bây giờ”. Chính phủ ngày càng đề cao vai trò, tiếng nói của công chúng và quyết liệt triển khai Chương trình chuyển đổi quốc gia (NTP) với hai thành phần chính là Chương trình chuyển đổi của Chính phủ (GTP) và Chương trình chuyển đổi nền kinh tế. Bảy lĩnh vực được ưu tiên tập trung là: Giáo dục, chống tham nhũng, giao thông đô thị, hạ tầng nông thôn, chi phí sinh hoạt, ngăn ngừa tội phạm, thu nhập của nhóm thu nhập thấp. Người đứng đầu các bộ có trách nhiệm đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra, còn kết quả của bộ sẽ được áp vào bảng điểm hiệu quả hoạt động của Chánh Văn phòng thường trực tương ứng. Với việc tập trung vào các lĩnh vực quan trọng của quốc gia, cùng với các

phương pháp thực hiện hợp tác liên cơ quan độc đáo, GTP đã thể hiện một cách tiếp cận mới, không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ công mà còn đảm bảo môi trường kinh doanh thuận lợi cho khu vực tư nhân để đóng góp vào việc đạt các mục tiêu quốc gia.

Bên cạnh đó, Chính phủ triển khai chiến lược đại dương xanh (NBOS) vào năm 2009 nhằm thoát bẫy thu nhập trung bình, ra khỏi vị trí nằm kẹp giữa các nước đang phát triển chuyên về gia công giá rẻ và các nước đã phát triển chuyên đa dạng hàng hóa để mang lại giá trị gia tăng lớn. Chiến lược đại dương xanh tập trung vào các giải pháp đổi mới sáng tạo để tạo xung lực mới cho nâng cao hiệu quả hành chính công. Các giải pháp này vừa giảm chi phí vừa tạo ra giá trị gia tăng lớn, có thể triển khai nhanh chóng trong vòng 6 tháng và dễ dàng áp dụng trong tất cả các dịch vụ công. Từ năm 2009, đã có trên 100 dự án thuộc Chương trình được triển khai tại trên 90 bộ và các cơ quan thuộc khu vực công với nội dung rất đa dạng, từ an toàn, an ninh, phát triển kinh tế - xã hội, bảo vệ môi trường đến phúc lợi xã hội... giúp Chính phủ tiết giảm chi phí hành chính và mang lại thu nhập, sự hài lòng cho người dân.

Nhằm cụ thể hóa chính sách một cửa trong giải quyết thủ tục hành chính, năm 2012, Chính phủ Malaysia đã triển khai Tổng đài tư vấn quốc gia, cho phép người dân tiếp cận tất cả các dịch vụ công chỉ qua một số điện thoại duy nhất và đưa vào vận hành trung tâm phục vụ hành chính công một cửa tại các cấp với sự hiện diện của tất cả sở, ngành, cơ quan, đơn vị trên địa bàn.

Năm 2013, Malaysia ban hành khung khổ chuyển đổi và cải cách; từ đó các bộ, cơ quan ban hành kế hoạch cải cách nguồn nhân lực và cơ cấu tổ chức của mình nhằm cung cấp dịch vụ công tốt hơn. Các công chức không hoàn thành nhiệm vụ sẽ bị buộc thôi việc. Trước đó, họ sẽ có một năm để khắc phục các hạn chế trong công việc hiện tại hoặc chứng minh năng lực ở một vị trí khác. Cũng trong năm 2013, Hệ thống quản lý ngân sách dựa trên kết quả (OBB) được đưa vào vận hành, góp phần tiếp tục đẩy mạnh phân bổ ngân sách theo hiệu quả hoạt động và đảm bảo chi phí hoạt động của Chính phủ hiệu quả nhất.

2. Kết quả cải cách hành chính công của Malaysia

2.1. Về quản lý ngân sách

Các cải cách của Malaysia trong quản lý ngân sách đã góp phần đáng kể vào việc đổi mới cách thức phân bổ ngân sách. Việc đo lường và đánh giá hiệu quả được chú trọng dưới các chương trình PPBS, MBS và trở thành yếu tố quan trọng trong phân bổ ngân sách. Việc triển khai hệ thống OBB đã khắc phục những hạn chế trước đó, giúp đo lường hiệu quả đầu ra của chi phí cho khu vực công, sử dụng kết quả báo cáo và đánh giá làm căn cứ phân bổ tài chính trong năm hoặc giai đoạn tiếp theo.

2.2. Về quản lý nguồn nhân lực

Thứ nhất, mục đích của NRS là thúc đẩy sự tập trung trong dịch vụ công, cải cách này không thể giải quyết chính sách hiện hành là dành 80% vị trí công vụ cho Bumiputeras (các nhóm bản địa). Tuy nhiên, để thu hẹp khoảng cách về thu nhập giữa các nhóm dân tộc của Malaysia, việc “giữ chỗ sẵn” các vị trí vẫn là một rào cản lớn đối với hiệu quả trong hành chính công, khiến khu vực này không thể thu hút được những tài năng tốt nhất.

Thứ hai, việc thực hiện NRS khá khó khăn, bị nhiều bên cho là mang nặng chủ quan và thiên vị, đặc biệt là các phương pháp đánh giá hiệu suất mới. Do đó, NRS đã được cải tiến và thay thế bởi Hệ thống lương thưởng Malaysia (MRS) vào năm 2002, đồng thời đã hủy bỏ đề xuất về thù lao đối với hoạt động dịch vụ công và áp dụng một phiên bản cải tiến tạm thời của MRS. Chính phủ cũng thành lập một ủy ban dịch vụ dân sự để thực hiện một nghiên cứu tổng thể về dịch vụ dân sự và đề xuất chính sách trả lương trong tương lai.

2.3. Về quản lý và nâng cao năng suất, hiệu quả

Lĩnh vực này đã ghi nhận nhiều cải cách tích cực, từ đơn giản hóa quy trình, thủ tục đến thiết lập các bộ phận dịch vụ mới, trung tâm hành chính công một cửa, tôn chỉ lấy người dân, khách hàng làm trung tâm. Năm 2017, có 82% dịch vụ công đã được thực hiện qua mạng, góp phần đẩy mạnh hoạt động thực chất của chính phủ điện tử. Trung tâm hành chính công được đẩy mạnh thực hiện trực

tuyến qua mạng. Trên toàn quốc, mô hình trung tâm hành chính công một cửa đã được triển khai, tạo thuận lợi cho người dân trong việc tiếp cận và sử dụng dịch vụ. Chương trình chuyển đổi quốc gia (NTP) có sự khởi đầu thuận lợi, tạo ra những bước phát triển trong cung cấp dịch vụ công trên nhiều lĩnh vực.

Trong báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu năm 2017-2018, Diễn đàn Kinh tế thế giới (WEF) đánh giá Malaysia ở vị trí 23/137 nền kinh tế có năng lực cạnh tranh tốt nhất trong các nền kinh tế mới nổi khu vực Đông Á và Thái Bình Dương và dẫn đầu trong số 20 nền kinh tế đang chuyển đổi từ hiệu quả sang sáng tạo.

3. Kinh nghiệm rút ra từ cải cách hành chính công của Malaysia

Một là, Malaysia đã duy trì quyết tâm cải cách qua nhiều năm, nhiều nhiệm kỳ Chính phủ; thường xuyên chỉnh sửa, bổ sung hoặc thay thế bằng những cải cách khác tốt hơn. Nhờ đó, các tác động cải cách tiếp diễn liên tục, nâng hiệu quả lên mức cao hơn. Áp lực duy trì cải cách cũng tăng qua từng năm do yêu cầu của người dân, sự phát triển của bối cảnh kinh tế - xã hội và mong muốn cần có yếu tố thúc ép quá trình tạo dựng văn hóa hành chính công dựa trên hiệu quả, chất lượng. Một yếu tố khác là các nhiệm kỳ Chính phủ có thời gian tương đối dài, không bị ngắt quãng, do đó đủ thời gian khơi dậy mong muốn cải cách để thu hút sự ủng hộ của người dân.

Hai là, kết hợp giữa cải cách theo vấn đề và áp dụng thực tiễn tốt nhất trên thế giới. Cách tiếp cận theo thực tiễn tốt nhất đã định hình nhiều cải cách của Malaysia, góp phần đáng kể vào nâng cao hiệu quả hành chính công (ví dụ, sáng kiến tư hữu hóa để áp dụng các nguyên tắc thị trường trong cung cấp dịch vụ công bắt nguồn từ kinh nghiệm của Vương quốc Anh...). Tuy nhiên, một số cải cách còn nhiều hạn chế (ví dụ, giải pháp trả lương theo hiệu quả không tạo ra tác động lên hiệu suất như kỳ vọng và buộc phải bãi bỏ trước áp lực của các liên đoàn trong khu vực công). Khi đó, Malaysia đã đưa ra một số cải cách với cách tiếp cận theo vấn đề và mang lại hiệu quả rõ rệt (ví dụ, Chương trình NTP).

Ba là, sự tham gia tích cực của công chúng và sự phối hợp hiệu quả giữa các cơ quan

trong quá trình thực thi cải cách. Trong Chương trình NTP, các bộ, doanh nghiệp và người dân là đối tác của nhau, đều được tham gia lên ý tưởng, lấy ý kiến để xác định nội dung cải cách và lộ trình thực hiện. Hình thức này đã tận dụng cách tiếp cận từ trên xuống và từ dưới lên, đảm bảo cải cách được tiến hành dựa trên sức mạnh tổng hợp của tất cả các bên liên quan, tạo ra động lực lớn trong quá trình triển khai. Sự tham gia của các chính trị gia hàng đầu trong khâu rà soát, đánh giá hiệu quả mỗi tuần cũng góp phần xây dựng bầu không khí trách nhiệm trong thực thi, thúc đẩy thái độ triển khai nhanh chóng và mang lại hiệu quả rõ rệt.

Bốn là, Chính phủ Malaysia dành nguồn lực tương xứng cho công cuộc cải cách. Bởi vì, các cải cách lớn cần một nguồn lực không nhỏ, nhất là tài chính, tuy nhiên mọi chi phí bỏ ra phải hợp lý và đảm bảo mang lại hiệu quả như kỳ vọng. Cách tốt nhất là lộ trình cải cách được xây dựng trên một nền tảng chắc chắn, xác định chính xác vấn đề, từ đó nguồn lực tài chính được chuẩn bị phù hợp, hiệu quả nhất, tạo tiền đề cho tính bền vững của cải cách trong tương lai.

Năm là, cần có cam kết từ những người đứng đầu Chính phủ để thay đổi cách thức vận hành nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Tại Malaysia, mỗi nhiệm kỳ Thủ tướng đều gắn với ít nhất một nỗ lực cải cách hành chính công. Ví dụ, Thủ tướng Tunku Abdul Rahman (giai đoạn 1957-1970), tập trung vào phát triển hành chính; Thủ tướng Tun Abdul Razak (giai đoạn 1970-1974) tập trung thúc đẩy phát triển nông thôn; Thủ tướng Mahathir Mohamad (giai đoạn 1981-2003) thực hiện các cải cách hành chính và kinh tế để nâng cao hiệu quả cho hành chính công; Thủ tướng Abdullah Badawi (giai đoạn 2003-2008) tập trung vào phát triển nguồn nhân lực và quản lý hiệu quả; Thủ tướng Najib Razak (giai đoạn 2009-2018) đề cao khẩu hiệu "Một Malaysia, người dân là trên hết, hiệu quả ngay từ bây giờ" để nhấn mạnh ưu tiên xây dựng chính phủ phản ứng và quản lý nhạy bén.

Cải cách là một mục tiêu không cố định mà thường xuyên thay đổi, là một hành trình vươn đến cấp độ cao hơn chứ không phải là một điểm đến rồi dừng lại. Tại Malaysia, công cuộc cải cách hành chính đã diễn ra từng bước

nổi tiếp nhau, thể hiện ý chí chính trị và tính tất yếu của phương pháp kết hợp từ trên xuống và từ dưới lên để mang lại hiệu quả cao nhất./.

Tài liệu tham khảo:

1. Brinkerhoff, D.W. & Crosby, B.L. (2002). *Managing policy reform: Concepts and tools for decision makers in developing and transitioning countries*. Bloomfield, CT: Kumarian Press. ISBN: 9781565491427.
2. Hood, C. & Dixon, R. (2014). *A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 9780199687022.
3. Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review. ISBN: 1591396190.
4. Robinson, M. (2007). 'The Politics of Successful Governance Reforms: Lessons of Design and Implementation'. *Commonwealth & Comparative Politics*, 45(4): 521-548. Link: https://www.researchgate.net/publication/249027852_The_Politics_of_Successful_Governance_Reforms_Lessons_of_Design_and_Implementation.
5. Siddiquee, N.A. (2010). *Managing for results: Lessons from public management reform in Malaysia*. *International Journal of Public Sector Management*, 23(1): 38-53. Link: https://www.researchgate.net/publication/237935851_Managing_for_results_lessons_from_public_management_reform_in_Malaysia_International_Journal_of_Public_Sector_Management_231_38-53.
6. Siddiquee, N.A., Xavier, J.A. & Mohamed, M.Z. (2017). *What Works and Why? Lessons from Public Management Reform in Malaysia*. *International Journal of Public Administration*, 42(1):1-14. Link: https://www.researchgate.net/publication/320680345_What_Works_and_Why_Lessons_from_Public_Management_Reform_in_Malaysia.
7. World Bank (2011). *World Bank's Approach to Public Sector Management 2011-2020: "Better Results from Public Sector Institutions"*. Link: <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/PSM-Approach.pdf>.