



Tại Singapore, trí tuệ nhân tạo cho phép phần lớn dịch vụ công ở cấp cơ sở (phường/xã) được cung ứng theo mô hình chính quyền 'một cấp'.

Xây dựng nền công vụ ưu tú: MÔ HÌNH 3D VÀ 5 TRỤ CỘT QUAN TRỌNG

GS. Vũ Minh Khương

Đại học Quốc gia Singapore



Sự tiến bộ nhanh chóng và có tính bước ngoặt của công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) cùng với sự thâm nhập ngày càng sâu rộng của cách mạng số không chỉ cho phép các quốc gia tăng tốc nhịp độ phát triển mà còn mở ra kỷ nguyên hoàn toàn mới, có thể khái quát bằng mô hình 3D dựa theo ba từ tiếng Anh: **Disruption - Discovery - Dawn**. Bên cạnh đó, cần gia cường và nâng cấp 5 trụ cột của nền công vụ ưu tú.



Mô hình 3D

Disruption: Đặc trưng cho những chuyển đổi mang tính bước ngoặt, khiến các mô hình truyền thống trong kinh doanh lẫn dịch vụ công dần đánh mất năng lực kiến tạo giá trị vốn có, đồng thời mở đường cho các mô hình mới với khả năng kiến tạo giá trị vượt trội, thậm chí chưa từng có. Ví dụ, việc soạn thảo chính sách và pháp luật sẽ không còn phụ thuộc hoàn toàn vào dự thảo của một cơ quan đơn lẻ, mà được kiến tạo trên cơ sở tri thức toàn cầu và trí tuệ tập thể của các chuyên gia hàng đầu với sự hỗ trợ của AI. Đồng thời, AI cho phép phần lớn dịch vụ công ở cấp cơ sở (phường/xã) được cung ứng theo mô hình chính



quyền ‘một cấp’ của Singapore, đặc biệt đối với các dịch vụ trong lĩnh vực có tính chuyên môn cao như địa chính, tư pháp, tổ chức - nhân sự.

Discovery: Chỉ dấu khả năng xuất hiện của những phát minh từng chỉ là ước mơ, được trợ giúp bởi AI (mô phỏng quy mô lớn, tạo sinh tri thức, tự động hóa thí nghiệm), qua đó kích hoạt các bước ngoặt mới trên nhiều lĩnh vực, kể cả dịch vụ công. Ví dụ, trong y tế, AI gợi ý phân tử thuốc/vắc-xin và hỗ trợ chẩn đoán sớm bằng ảnh y khoa, thiết bị giá rẻ cho tuyến cơ sở; trong giáo dục, gia sư AI cá nhân hóa lộ trình học và tạo học liệu để giáo viên tập trung vào cố vấn; trong an ninh - thiên tai, mô hình dự báo lũ và điều phối cứu hộ thời gian thực; trong pháp luật - chính sách, AI tổng hợp tiền lệ, mô phỏng tác động chính sách; trong quản trị đô thị, bản sao số tối ưu giao thông, thoát nước và năng lượng, v.v.

Dawn: Báo hiệu bình minh của một nền văn minh mới: Nơi mỗi cá nhân và tổ chức không chỉ thông minh hơn mà còn thông tuệ hơn trong mọi quyết định và nỗ lực hợp tác. Cá nhân có AI đồng hành cho sức khỏe (theo dõi sớm rủi ro, tư vấn dinh dưỡng), tài chính (lập kế hoạch, cảnh báo nợ xấu) và học tập suốt đời (lộ trình cá nhân hóa). Doanh nghiệp vận hành với sự trợ giúp toàn diện của AI (AI-Ops), thiết kế sản phẩm trên bản sao số, ra quyết định theo dữ liệu thời gian thực, chính quyền cung ứng dịch vụ một cấp với trợ lý AI, lập ngân sách dựa kết quả, minh bạch hóa giám sát. Hệ sinh thái hình thành chợ dữ liệu tin cậy, danh tính số, chuẩn liên thông và khung đạo đức, an toàn cho AI, khoa học chuyển sang phòng thí nghiệm với nhiều công đoạn được đảm nhiệm bởi tác nhân AI làm việc liên tục 24/7, rút ngắn chu kỳ R&D; giáo dục triển khai gia sư AI 1:1 và tín chỉ vi mô. Tất cả kết nối thành trí tuệ tập thể quy mô lớn, nâng chất lượng quyết định và tốc độ hợp tác trên phạm vi quốc gia và toàn cầu.

5 trụ cột quan trọng

Trong xây dựng nền công vụ ưu tú của Việt Nam, ứng dụng AI có thể mang lại bước tiến đột phá. Một cách tiếp cận đơn giản và có cấu trúc là trực tiếp gia cường và nâng cấp 5 trụ cột của nền công vụ ưu tú.

Trụ cột 1: Tầm nhìn và tư duy thời đại

Tầm nhìn Việt Nam 2045* và tư duy thời đại là hai yếu tố then chốt, tương tác và bổ trợ, tạo nền tảng định hình hành trình đi tới tương lai phồn vinh của quốc gia. Tầm nhìn thiết lập mục tiêu thôi thúc, kích lệ các cấp, ngành và địa phương phối hợp phấn đấu; đặt ưu tiên cao nhất cho mục tiêu này trong mọi nỗ lực (từ lựa chọn, giao trọng trách cho người đứng đầu các nhiệm vụ trọng yếu đến khen thưởng, đề bạt cán bộ; từ huy động nguồn lực đến học hỏi không ngừng để vượt qua khó khăn, thách thức và tăng tốc phát triển).

Tư duy thời đại làm sáng rõ mục tiêu, hướng đi, cùng các cơ hội và động lực cần nắm bắt để tiến nhanh tới tầm nhìn. Nó giúp quốc gia không chỉ chọn đúng quỹ đạo phát triển mà còn tăng khả năng gắn kết toàn cầu, tạo tương tác cộng hưởng giữa tiềm năng dân tộc và xu thế thời đại, giữa sức mạnh trong nước và nguồn lực quốc tế.

Những chuyển đổi mang tính cách mạng của kỷ nguyên AI đang tác động mạnh mẽ, tích cực đến tầm nhìn và tư duy thời đại của các quốc gia trên hành trình phát triển trong những thập kỷ tới. Mục tiêu phát triển vì thế không chỉ dừng ở thu nhập bình quân đầu người và tiện ích cuộc sống truyền thống, mà còn bao gồm việc kiến tạo nền tảng AI để mỗi cá nhân và toàn xã hội thụ hưởng các lợi ích do thời đại mang lại, qua đó không ngừng nâng cao năng suất, chất lượng sống và năng lực hợp tác, tạo sức bật vươn lên.

Trong nỗ lực nắm bắt AI để nâng cấp trụ cột “Tầm nhìn và tư duy thời đại”, Việt Nam cần một cơ chế học hỏi liên tục và giám sát chặt chẽ, công khai, gắn với các mục tiêu được cụ thể hóa từ Tầm nhìn Việt Nam 2045 mà Tổng Bí thư Tô Lâm khẳng định tại Lễ kỷ niệm 80 năm Quốc khánh (02/9/2025): “...đến năm 2045, kỷ niệm 100 năm thành lập nước, Việt Nam là quốc gia hùng cường, hưng thịnh, hạnh phúc...”.

*Nghị quyết Đại hội XIII của Đảng cùng hàng loạt quyết sách lớn được ban hành trong những năm tiếp theo, đặc biệt vào năm 2025, đã xác định rõ tầm nhìn chiến lược và quyết tâm hành động nhằm hiện thực hóa mục tiêu đưa Việt Nam trở thành một quốc gia phát triển vào năm 2045



Trợ lý “một cửa” hỗ trợ điền biểu mẫu, cá nhân hóa quyền lợi, tiếp nhận phản ánh thông minh và hỗ trợ đa ngữ.

Từ 02/9/2025 đến 02/9/2045 là 7.305 ngày, đòi hỏi nỗ lực cao độ của doanh nghiệp, địa phương và ngành kinh tế, cùng sức mạnh cộng hưởng của toàn xã hội. AI có thể hỗ trợ theo thời gian thực trong giám sát tiến độ, điều phối hợp tác và thúc đẩy học hỏi, sáng tạo. Mỗi cơ quan ở trung ương, địa phương, hiệp hội và doanh nghiệp nên thiết lập “đồng hồ đếm ngược 2045” để theo dõi cam kết và kết quả thực hiện.

Bên cạnh đó, Chính phủ, địa phương, và các ngành nên thiết lập bộ chỉ số đo lường hằng năm của mình để giám sát, rút kinh nghiệm thường xuyên. Bên cạnh các chỉ tiêu truyền thống (GDP/giá trị gia tăng, năng suất lao động, thời gian chi phí dịch vụ công, an ninh trật tự, môi trường), bộ chỉ số cần bổ sung thước đo kỹ nguyên số: Mức độ tích hợp và khai thác dữ liệu dùng chung (open data), hiệu năng của nền công vụ số, mức độ chuyển đổi AI và triển khai công nghệ thông minh, phát triển kinh tế số.

Trụ cột 2: Thể chế và chính sách đạt chuẩn quốc tế

Trong trụ cột này, AI là công cụ đặc biệt giá trị giúp các bộ, ngành, địa phương, hiệp hội và doanh nghiệp nhìn rõ hiện trạng, đối sánh quốc tế, xác định lộ trình chiến lược, nhất là về hệ thống pháp luật, thiết kế chính sách và thứ tự ưu tiên hành động, để triển khai nhanh hơn, chuẩn hơn trên hành trình phát triển.

Bằng một “bản đồ pháp lý sống” cập nhật theo thời gian thực, cơ chế vận hành chính sách kết nối dữ liệu mở, tiêu chuẩn hóa thuật ngữ và liên thông API giữa bộ/ngành - địa phương - tòa án - kiểm toán, giúp từng dự thảo được rà soát chồng chéo, đánh giá tác động (Regulatory Impact Assessment - RIA) và mô phỏng kịch bản trước khi thử nghiệm trong sandbox. Từ đó, quy định được hài hòa dần với chuẩn của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) và tiệm cận các quốc gia tham chiếu như Hàn Quốc, Singapore và Trung Quốc.

5 nhóm năng lực AI nên áp dụng ngay:

1. Thấu hiểu thực trạng và chuẩn mực quốc tế: Quét - tóm tắt hàng nghìn văn bản; lập bản đồ pháp lý theo chủ đề; phát hiện chồng chéo/khoảng trống; đối sánh với Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) và văn bản tương đồng từ các nước tham chiếu như Hàn Quốc, Singapore và Trung Quốc, để đưa ra gợi ý soạn thảo và chỉnh sửa cho tương thích.

2. Thiết kế dựa trên chứng cứ (RIA+): Mô phỏng kịch bản; ước tính chi phí - lợi ích và tác động theo vùng/nhóm; đề xuất phương án tối ưu.

3. Soạn thảo và chuẩn hóa: Tạo bản thảo; kiểm tra tính nhất quán thuật ngữ và độ dễ hiểu; tự động đối chiếu với văn bản liên quan.

4. Sandbox: Chấm điểm rủi ro; sinh bộ tiêu chí thử nghiệm; theo dõi tuân thủ theo thời gian thực.

5. Giám sát - thực thi: Bảng hiển thị (Dashboard) công khai theo chuẩn SLA (Service Level Agreement) trong cấp phép/kiểm tra; cảnh báo sớm rủi ro; nhật ký kiểm toán thuật toán phục vụ trách nhiệm giải trình.

Trụ cột 3: Lấy người dân và doanh nghiệp làm trung tâm

AI có thể nâng cấp trụ cột này theo 3 hướng lớn:

1. Trợ lý “một cửa” hỗ trợ điền biểu mẫu, cá nhân hóa quyền lợi, tiếp nhận phản ánh thông minh và hỗ trợ đa ngữ.

2. Tham vấn thường xuyên, thấu đáo với các nhóm chịu tác động để đảm bảo chính sách đạt mức tiếp nhận - tác động $\geq 3,5/5$ (thang 1 = rất thấp/gây sốc;



2 = dưới trung bình/gây ức chế; 3 = đạt yêu cầu; 4 = cao/tạo hy vọng; 5 = rất cao/tăng mạnh niềm tin và kỳ vọng).

3. Đồng kiến tạo cùng doanh nghiệp, hiệp hội, địa phương và chuyên gia để xây dựng chiến lược phát triển hiệu lực cao, tạo cộng hưởng hợp tác và thúc đẩy tăng trưởng nội sinh.

Với sự hỗ trợ của AI, trụ cột này giúp nền công vụ mạnh hơn nhờ tăng lòng tin của người dân và doanh nghiệp, nâng hiệu quả vận hành và gia tăng độ gắn kết đồng hành trong toàn xã hội để cùng tìm tòi học hỏi, ứng đáp nhạy bén với thách thức để tiến nhanh hơn trong chặng đường phía trước.

Trụ cột 4: Bộ máy tinh gọn - nhân sự công vụ tinh hoa - chính phủ tổng lực

Khai thác AI giúp tinh gọn bộ máy, nâng hiệu quả và thu hút nhân sự tinh hoa theo 3 hướng chính:

1. Tăng năng suất và chất lượng quyết định. Triển khai trợ lý số và tự động hóa quy trình để giảm khối lượng thủ công, rút ngắn thời gian xử lý, nâng độ chính xác phân tích, từ đó hỗ trợ ra quyết định nhanh, nhất quán và dựa trên dữ liệu.

2. Giám sát hiệu năng theo thời gian thực và trách nhiệm giải trình. Dùng dashboard toàn quốc để theo dõi thường xuyên các chỉ số vận hành; lãnh đạo trung ương có thể nắm tình hình hằng ngày của chính quyền hai cấp tại 3.210 xã/phường, phát hiện nhóm đầu (top) 10% đơn vị xuất sắc và nhóm cuối (bottom) 10% gặp khó, đồng thời gợi ý cải thiện kịp thời. Bài học phân tích dữ liệu ứng dụng trên phạm vi toàn Chính phủ WOGAA (Whole-of-Government Application Analytics) của Singapore cho thấy mô hình theo dõi chất lượng vận hành dịch vụ công trực tuyến và website cơ quan nhà nước rất hiệu quả.

3. Tái kiến trúc tổ chức để phối hợp tổng lực. AI không chỉ “gỡ nghẽn” vận hành mà còn giúp tái kiến trúc bộ máy để tăng khả năng phối hợp liên cơ quan và ứng phó với thách thức mới. Có thể tham khảo mô hình Ủy ban Cải cách và Phát triển Quốc gia Trung

Quốc (NDRC) ở cấp quốc gia và DDRC ở cấp tỉnh của Trung Quốc: Đội ngũ tinh nhuệ từ các ủy ban này phối hợp chặt chẽ với bộ, địa phương và doanh nghiệp trong điều phối đầu tư, quản lý dự án, cũng như hoạch định thực thi chiến lược phát triển.

Trụ cột 5: Nền tảng số và AI sâu rộng, tiên phong

Một thuộc tính nổi bật của trụ cột “Nền tảng số và AI sâu rộng, tiên phong” là khả năng tạo vòng xoáy nội sinh nâng cao chất lượng dịch vụ công. Khi AI được triển khai rộng khắp và mang lại tiện ích cụ thể, chẳng hạn đơn giản hóa, minh bạch hóa thủ tục, làm thuận tiện hơn các hoạt động thường ngày - mức sử dụng dịch vụ công trực tuyến tăng. Cơ chế này thể hiện rõ ở các lĩnh vực có nhu cầu xã hội lớn như y tế (trợ lý phân luồng, tóm tắt bệnh án), giáo dục, đất đai - xây dựng (soi chồng chéo pháp lý, điền biểu mẫu theo ngữ cảnh, cấp phép xây dựng, phòng cháy chữa cháy), giao thông đô thị (điều độ, thông tin hành trình hợp nhất), chất lượng không khí và nguồn nước, dự báo thời tiết. Nhờ đó, hình thành tập dữ liệu vận hành ngày càng dày, sạch và giàu ngữ cảnh; dữ liệu tốt giúp huấn luyện mô hình chính xác, tin cậy hơn, tiếp tục thúc đẩy mở rộng ứng dụng AI. Chu trình tự khuếch đại có thể tóm gọn: Ứng dụng AI → hiệu năng dịch vụ → dữ liệu tốt hơn → mô hình tốt hơn → mở rộng ứng dụng AI.

Khi AI được triển khai với khung quản trị bài bản và khoa học (bảo vệ dữ liệu, đánh giá tác động thuật toán, kiểm toán và “con người trong vòng lặp”), AI không còn là can thiệp cục bộ mà trở thành động cơ thể chế nâng hiệu lực công vụ - chuyển cải tiến vi mô trong quy trình thành năng lực hệ thống, tạo vòng xoáy nâng chất lượng và hiệu năng phục vụ một cách bền vững ✍