

RÈN LUYỆN TƯ DUY CHIẾN LƯỢC CHO CÁN BỘ LÃNH ĐẠO, QUẢN LÝ Ở VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH TOÀN CẦU HÓA

✦ PGS, TS. NGUYỄN VIỆT THẢO

Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

Ngày tiếp nhận: 15/4/2025 Ngày bình duyệt: 15/8/2025 Ngày duyệt đăng: 25/8/2025

● **Tóm tắt:** Toàn cầu hóa là một trong những chuyển động bao trùm thế giới từ cuối thế kỷ XX đến nay và tiếp tục là một trong những chuyển động mang tính thời đại, tác động sâu rộng đến kinh tế, xã hội, văn hóa, chính trị của thế giới đến giữa thế kỷ XXI. Lãnh đạo, quản trị quốc gia ở Việt Nam nhất thiết phải thích ứng và đáp ứng đòi hỏi ngày càng phức tạp của thế giới toàn cầu hóa, trước hết, cần rèn luyện tư duy chiến lược cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý. Trên cơ sở làm rõ nội hàm tư duy chiến lược, toàn cầu hóa, bài viết đưa ra các nội dung rèn luyện tư duy chiến lược cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý ở Việt Nam trong thời gian tới.

● **Từ khóa:** Toàn cầu hóa, tư duy chiến lược, cán bộ lãnh đạo, quản lý, Việt Nam

1. Quan niệm về tư duy chiến lược

Tư duy là một phạm trù thuộc ý thức xã hội, luôn luôn được quyết định suy cho cùng bởi tồn tại xã hội, trước hết là các điều kiện kinh tế. Đây là hoạt động đặc trưng riêng có của con người, là sản phẩm của một vật chất có tổ chức rất đặc biệt là bộ óc người. Tư duy là một quá trình nhận thức thế giới khách quan, từ nhận thức cảm tính đến nhận thức lý tính, từ tư duy trực quan cụ thể đến tư duy trừu tượng khái quát thông qua hệ thống các khái niệm, định luật, quy luật... Hoạt động này được con người triển khai trên mọi lĩnh vực của đời sống loài người, trong đó chia thành tư duy thông thường và tư duy khoa học.

Chiến lược là thuật ngữ xuất hiện đầu tiên trên lĩnh vực quân sự, bao hàm các mục tiêu vĩ mô, hệ thống các kế hoạch tác chiến

lớn và phương thức chiến đấu của toàn quân để giành chiến thắng trong một cuộc chiến. Dưới đó là chiến dịch liên quan đến một mặt trận, hoặc nhiều trận đánh; thấp nhất là chiến thuật liên quan đến một trận đánh cụ thể.

Về sau, khái niệm chiến lược được áp dụng phổ biến và rộng rãi trên lĩnh vực kinh tế, nhất là hoạt động kinh doanh. Đối với doanh nghiệp, chiến lược sản xuất - kinh doanh là: bám sát sứ mệnh của mình, xác định đúng đắn và kịp thời những mục tiêu chiến lược trong từng bối cảnh cụ thể, cùng với phạm vi chiến lược, các phương châm, kế hoạch, nguồn lực... triển khai thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh trên thương trường. Trong xã hội ngày nay, khái niệm chiến lược được áp dụng trên mọi lĩnh vực và ở nhiều cấp độ khác nhau (tư nhân, doanh nghiệp,

địa phương, ngành, lĩnh vực, quốc gia, khu vực, quốc tế, toàn cầu).

Có thể hiểu chung nhất rằng, chiến lược là xác định tổng thể tầm nhìn và mục tiêu ưu tiên, cơ bản, dài hạn cần đạt tới; là nhận biết không gian cần thiết cho chiến lược ấy, những lợi thế cần tận dụng và những bất lợi cần phòng tránh; là vạch ra các phương châm hành động xuyên suốt và những nguyên tắc, giá trị cốt lõi cần tuân thủ trong quá trình thực hiện chiến lược; là sự chuẩn bị các nguồn lực, lộ trình và các kế hoạch hành động; là phân công trách nhiệm và các lĩnh vực công việc cho từng nhóm, từng cá nhân chỉ huy, chỉ đạo, lãnh đạo; là dự kiến một số tình huống bất trắc và dự phòng các phương án xử lý...

Tư duy chiến lược là tố chất, năng lực và hoạt động đặc trưng của lãnh đạo, chủ yếu là lãnh đạo cấp cao và trước hết là của người đứng đầu. Đó là tư duy vĩ mô, tổng hợp về tầm nhìn và mục tiêu chiến lược; về vị trí hiện thời còn cách mục tiêu bao xa; về không gian chiến lược và phân tích so sánh giữa lợi thế và bất lợi; về phương châm và lộ trình chiến lược; về các nguồn lực và kế hoạch thực hiện; về phân công trách nhiệm chỉ huy, chỉ đạo, lãnh đạo; về dự kiến một số tình huống bất trắc và dự phòng các phương án xử lý...

Tư duy chiến lược có một số đặc trưng và yêu cầu riêng. Chúng ta phân biệt tư duy chiến lược với tư duy thông thường ở những khía cạnh sau:

Thứ nhất, đó là tư duy vượt trước của lãnh đạo cấp cao, trước hết là người đứng đầu. Do tính phức tạp, chuyên biệt và trình độ rất cao nên tư duy chiến lược nhiều khi xuất hiện ban đầu trong người đứng đầu, người thủ lĩnh, sau đó được chia sẻ trong những người lãnh đạo chủ chốt và tiếp đó đến các thiết chế lãnh đạo cấp cao. Các chức danh lãnh đạo cấp cao mới cần có và nhất thiết phải có năng lực tư

duy chiến lược, nắm bắt tư duy chiến lược và thực hiện lãnh đạo, chỉ đạo, chỉ huy, điều hành theo tư duy chiến lược. Trong hệ thống chính trị Việt Nam, những chức danh lãnh đạo chủ chốt các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, các Ban, Bộ, Ngành, đoàn thể, cơ quan Trung ương, các tập đoàn kinh tế lớn và tương đương trở lên cần được trang bị tư duy chiến lược.

Thứ hai, tư duy chiến lược có quy mô đại cục, vĩ mô. Về mặt tầm nhìn, tư duy chiến lược phải bao quát ở tầm quốc gia và quốc tế, ngay cả khi đề cập đến tầm nhìn về một ngành, một tổ chức lớn, một địa phương cụ thể. Về mục tiêu, phải là những vấn đề cơ bản, cốt lõi, dài hạn ít nhất là của một ngành, một tổ chức lớn, một địa phương; nhiều khi, đó là mục tiêu của cả quốc gia dân tộc và cộng đồng quốc tế.

Thứ ba, tư duy chiến lược bao giờ cũng phải làm rõ lợi thế cạnh tranh. Sứ mệnh của tư duy chiến lược là tìm đường và dẫn đường cho tổ chức hoặc thiết chế vượt qua thách thức, tiếp tục tồn tại và vận động đi lên. Đây luôn luôn là con đường cạnh tranh khắc nghiệt, nhiều khi mang tính loại bỏ nhau. Bởi vậy, tư duy chỉ thật sự đạt tầm chiến lược khi nhận biết kịp thời và chính xác những lợi thế mà tổ chức hoặc thiết chế của mình cần phát huy. Điều này cũng hàm nghĩa là phải nhận biết như vậy về những bất lợi. Lợi thế cạnh tranh, khi được hiểu đúng và tận dụng hiệu quả, tự nó đã là một đảm bảo cho chiến lược thành công.

Thứ tư, tư duy chiến lược cần xác định rõ những ưu tiên. Không bao giờ có điều kiện thực hiện đồng loạt các mục tiêu theo mong muốn hoặc ý chí chủ quan, vì các điều kiện hiện thực, quy mô các nguồn lực và năng lực nguồn nhân lực luôn luôn có giới hạn, nhiều khi rất hạn chế so với mục tiêu, yêu cầu. Bởi vậy, tư duy chiến lược phải biết nghiên cứu, lựa chọn trong số các mục tiêu cần thiết xác

định được các mục tiêu ưu tiên. Đó là các mục tiêu cấp thiết nhất, có tính quyết định, thậm chí có tính sống còn, mà khi đạt được các mục tiêu này, chúng sẽ tạo tiền đề cho việc thực hiện các mục tiêu khác.

Thứ năm, tư duy chiến lược phải chủ động trước những rủi ro. Con đường vận động và phát triển không bao giờ là con đường hoàn toàn bằng phẳng, thuận lợi mà luôn luôn đầy trở ngại, thách thức và ẩn chứa nguy cơ, rủi ro lớn. Nhận thức được mặt trái này và có phương án xử lý phù hợp trở thành đòi hỏi không thể thiếu đối với tư duy chiến lược; đồng thời, tạo thành một trong những đặc trưng của loại hình tư duy này trong xã hội hiện đại.

2. Quan niệm về toàn cầu hóa

Toàn cầu hóa tiếp tục là chuyển động to lớn, bao trùm lịch sử thế giới hiện đại. Với tư cách là sản phẩm tất yếu của các lực lượng sản xuất hiện đại do cuộc cách mạng khoa học công nghệ tạo ra từ cuối thế kỷ XX, quá trình toàn cầu hóa diễn ra ban đầu trên lĩnh vực kinh tế - thương mại. Từ cuối thế kỷ XX đến nay, quá trình toàn cầu hóa diễn ra trên mọi lĩnh vực và ở phạm vi toàn cầu: *trước hết*, đó là quá trình củng cố, mở rộng và thành lập mới các tổ chức liên kết, hợp tác quốc tế; *hai là*, toàn cầu hóa vừa tiếp tục được triển khai mạnh mẽ trên lĩnh vực thương mại, đầu tư; vừa được mở rộng sang các lĩnh vực kinh tế khác và ngày càng sâu sắc hơn; *ba là*, toàn cầu hóa được triển khai mạnh mẽ trên các lĩnh vực văn hóa, xã hội, khoa học - kỹ thuật, an ninh, quốc phòng... thông qua hoạt động của các thiết chế đa phương và quản trị toàn cầu; *bốn là*, toàn cầu hóa và khu vực hóa vừa đối trọng nhau, vừa bổ sung cho nhau; *năm là*, quá trình toàn cầu hóa thường xuyên phải đối mặt với các quá trình đối lập nhưng luôn luôn đủ sức khẳng định tính chất không thể đảo ngược của mình.

Trước tính tất yếu, khách quan của toàn cầu hóa, các quốc gia dân tộc trên thế giới ngày nay đều phải tham gia vào xu thế này, tuy mức độ có khác nhau, tạo nên quá trình hội nhập quốc tế ngày càng toàn diện, từng bước nhất thể hóa hàng loạt các lĩnh vực của đời sống xã hội trên phạm vi toàn cầu.

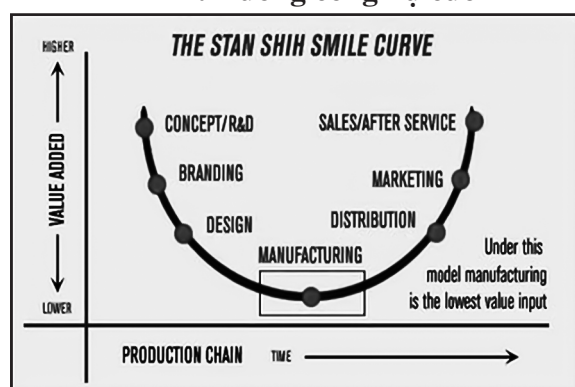
Trên thế giới ngày nay, xuất hiện ngày càng rõ nét chuỗi giá trị toàn cầu (global value chain) như hệ quả trực tiếp và tất yếu từ quá trình toàn cầu hóa. Năm 2016, hai nhà khoa học Mỹ là Raphael Kaplinsky và Mike Morris đã đưa ra khái niệm: “Chuỗi giá trị toàn cầu là một dây chuyền sản xuất kinh doanh theo phương thức toàn cầu hóa trong đó có nhiều nước tham gia, chủ yếu là các doanh nghiệp tham gia vào các công đoạn khác nhau từ thiết kế, chế tạo, tiếp thị đến phân phối và hỗ trợ người tiêu dùng”¹.

Thay vì sản xuất mọi linh kiện của một sản phẩm ở một quốc gia, các doanh nghiệp trên thế giới ngày nay đều chia nhỏ quy trình sản xuất - kinh doanh thành nhiều phân đoạn và thực hiện các phân đoạn ấy ở nhiều nền sản xuất trên cơ sở khai thác tối đa lợi thế cạnh tranh của từng nơi. Đây là phiên bản hiện đại của phân công lao động quốc tế trong bối cảnh toàn cầu hóa. Việc chia nhỏ quy trình sản xuất ở cấp độ toàn cầu mang lại những cơ hội mới cho sự hội nhập giữa các nền kinh tế giàu và nghèo, với những lợi ích tiềm năng cho mỗi bên.

Trong nghiên cứu kinh tế hiện đại, hình ảnh đường cong nụ cười (smile curve) được lưu hành khá phổ biến, thể hiện các phân khúc cơ bản của chuỗi giá trị toàn cầu. Trong đó, các phân khúc có giá trị gia tăng cao gồm: nghiên cứu và phát triển sản phẩm (A), thiết kế sản phẩm (B), marketing (E - thương hiệu, giá cả, bán hàng...) và dịch vụ sau bán hàng (F). Các phân khúc như sản xuất (C) và lắp ráp (D) có giá trị gia tăng thấp hơn.

Trong lý thuyết quản lý kinh doanh, đường cong nụ cười là một mô tả đồ họa về cách giá trị gia tăng thay đổi theo các giai đoạn khác nhau khi đưa sản phẩm ra thị trường. Vùng trũng là khâu sản xuất, tạo ra giá trị gia tăng thấp nhất. Các hoạt động nằm ở hai bên đỉnh của đường cong có đóng góp nhiều nhất vào chuỗi giá trị gia tăng của sản phẩm gồm: nghiên cứu và phát triển, xây dựng thương hiệu, dịch vụ khách hàng và marketing².

Hình 1: Đường cong nụ cười



Nguồn: Đinh Hiệp (2016)³

Toàn cầu hóa đang và tiếp tục biến thế giới thành một nền kinh tế, một dây chuyền sản xuất và một thị trường. Ở đó, các quốc gia dù lớn như siêu cường Mỹ hay nhỏ như các quốc đảo Nam Thái Bình Dương đều là những bộ phận hữu cơ của một thực thể toàn cầu, gắn kết với nhau bằng lợi ích, phụ thuộc lẫn nhau và chia sẻ với nhau vận mệnh chung.

Toàn cầu hóa vừa là một xu thế khách quan và là một quá trình sinh động, đầy mâu thuẫn. Đây là một xu thế khách quan, vì nó là sản phẩm của kỷ nguyên các cuộc cách mạng công nghiệp làm thu hẹp mọi khoảng cách về không gian và thời gian, chế tạo ra các phương tiện giao thông, vận tải siêu trường, siêu trọng, siêu tốc và các phương tiện thông tin, liên lạc, kết nối mau lẹ, phổ quát không chỉ chuyển phát tin tức, mà còn lưu chuyển cả tiền tệ, giá trị... Toàn cầu hóa là một quá trình

sống động, vì nó được các tập đoàn xuyên quốc gia, các doanh nghiệp lớn, các cường quốc và mọi quốc gia trên thế giới triển khai vì những lợi ích khác nhau, trái ngược nhau, thậm chí loại trừ nhau. Trên nhiều phương diện, toàn cầu hóa hiện nay đang bị các thế lực tư bản độc quyền chi phối nhằm bảo vệ lợi ích độc quyền bất chấp lợi ích của đông đảo các quốc gia dân tộc trên thế giới. Vì thế, nó là một cuộc hợp tác và đấu tranh gay gắt, phức tạp.

3. Nội dung rèn luyện tư duy chiến lược cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý ở Việt Nam trong thời gian tới

Rèn luyện tư duy chiến lược cho đội ngũ cán bộ, quản lý là một trong những nhiệm vụ cấp thiết của Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa và trong kỷ nguyên vươn mình đến giàu mạnh, văn minh, “sánh vai với các cường quốc năm châu”:

Thứ nhất, sáng tỏ nhận thức về toàn cầu hóa là một trong những chuyển động mang tính thời đại, tác động trực tiếp đến xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa. Không chỉ tác động trong ngắn hạn, mà ít nhất là đến giữa thế kỷ XXI, toàn cầu hóa vẫn là chuyển động bao trùm toàn thế giới. Đối với Việt Nam, quốc gia có độ mở lớn của nền kinh tế với thị trường thế giới, mức độ và tính phức tạp của sự tác động nêu trên lớn hơn gấp bội.

Thứ hai, định vị Việt Nam trong nền kinh tế và chính trị thế giới: không tự ti nhưng cũng không tự mãn. Ngay cả khi đất nước hoàn thành mục tiêu chiến lược trở thành quốc gia phát triển, thu nhập cao vào giữa thế kỷ XXI, Việt Nam cũng không phải là nước lớn, không phải yếu tố quyền lực trong sân chơi quốc tế, không phải là nền kinh tế dẫn dắt khu vực và thế giới, không phải sức mạnh mềm ảnh hưởng, chi phối đến đối tác, đối tượng... Việt Nam là một quốc gia tầm

trung; có vị thế lớn trong tiến trình chống thực dân, đế quốc, giải phóng dân tộc; được đánh giá tích cực trong quá trình đổi mới, ra khỏi tình trạng chậm phát triển và phát triển kinh tế - xã hội; là một thị trường không nhỏ, có sức thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và nhiều triển vọng tốt đẹp; là quốc gia có chế độ chính trị ổn định, vững chắc và đời sống xã hội lành mạnh, đồng thuận cao; là đất nước hội nhập sâu rộng với thế giới và được thế giới hoan nghênh, đồng tình...

Thứ ba, phân tích đánh giá môi trường chiến lược bên trong và môi trường chiến lược bên ngoài, xác định rõ ưu thế, lợi thế và bất lợi, khó khăn phía trước. Những đánh giá này phải xác thực, có số liệu tin cậy và định lượng được, tức là không được chung chung, cảm tính. Do không có được những phân tích, đánh giá theo yêu cầu như vậy, nên từ cuối thế kỷ XX đến nay, đã hơn một lần đất nước không đạt mục tiêu công nghiệp hóa, hiện đại hóa; đã hơn một lần xác định không trúng mũi nhọn công nghiệp... và, nếu ngược thời gian thêm 2 - 3 thập kỷ nữa, đất nước đã hơn một lần rơi vào thế bị động, bất ngờ.

Thứ tư, lựa chọn kịp thời, chính xác các ưu tiên chiến lược trong phát triển đất nước và bảo vệ Tổ quốc. Chiến lược luôn luôn là một sự lựa chọn và tư duy chiến lược là tư duy của sự lựa chọn. Yêu cầu, nhiệm vụ đặt ra thì rất nhiều, nhưng không thể thực hiện đồng loạt, giống nhau, mà phải có lộ trình, thứ tự, ưu tiên, bước đi... thích hợp. Trước mắt, ưu tiên gì, chưa ưu tiên gì và không ưu tiên gì, đều phải có câu trả lời tỉnh táo, khôn ngoan. Những ưu tiên phải mang tính khả thi và khi hoàn thành, phải tạo ra tiền đề, cơ sở cho triển khai hàng loạt mục tiêu, nhiệm vụ còn lại.

Thứ năm, chủ động quản trị các tình huống chiến lược do các nguy cơ, rủi ro, thách thức gây ra. Các tình huống chiến lược rất đa

dạng, bất ngờ: chúng có thể đến từ bên ngoài hoặc nổi lên ngay bên trong; có thể là khủng hoảng, đứt gãy kinh tế, thương mại hoặc căng thẳng chính trị, xung đột quân sự; có thể là dịch bệnh toàn cầu hoặc biến cố sinh thái, môi trường tự nhiên; có thể là khủng hoảng di dân, nhân đạo hoặc thánh chiến tôn giáo; có thể là đứt gãy toàn cầu của mạng Internet, thông tin số, không gian mạng hoặc cuộc tấn công từ các phần tử xa lạ... Không loại trừ vào cùng một thời điểm, đất nước phải đối mặt với vài tình huống chiến lược. Bởi vậy ngay từ sớm, từ xa, nhất thiết phải chuẩn bị nguồn lực và phương án xử lý tình huống chiến lược. Đây là thách thức sống còn đối với tư duy chiến lược của đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý ở Việt Nam.

Từ những phân tích trên, có thể thấy, toàn cầu hóa, một sản phẩm tất yếu của quá trình phát triển, sẽ tiếp tục có những tác động sâu rộng đến mọi mặt của đời sống xã hội. Bối cảnh này đòi hỏi mỗi cán bộ lãnh đạo, quản lý phải không ngừng rèn luyện, nâng cao năng lực tư duy chiến lược. Qua đó, đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý sẽ đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của quá trình hội nhập quốc tế, giúp Việt Nam đứng vững trước những khó khăn thách thức để phát triển kinh tế - xã hội. Chỉ khi đó, Việt Nam mới vững vàng tiến tới mục tiêu trở thành quốc gia phát triển có thu nhập cao và bảo vệ vững chắc độc lập, tự chủ, thống nhất và toàn vẹn lãnh thổ Tổ quốc trong kỷ nguyên mới - kỷ nguyên vươn mình phát triển của dân tộc. ■

¹ Raphael Kaplinsky, Mike Morris (2025): *Thinning and Thickening: Productive Sector Policies in The Era of Global Value Chains*, https://ideas.repec.org/r/pal/eurjdr/v28y2016i4d10.1057_ejdr.2015.29.html, truy cập ngày 15/5/2025.

^{2,3} Đinh Hiệp (2025): *Kinh tế Việt Nam và đường cong nu cười*, <https://thesaigontimes.vn/kinh-te-viet-nam-va-duong-cong-nu-cuoi/>, truy cập ngày 15/5/2025.