

QUẢN LÝ NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC DỰA TRÊN HIỆU QUẢ: KINH NGHIỆM TRUNG QUỐC VÀ GIẢI PHÁP CHÍNH SÁCH CHO VIỆT NAM

LÊ ĐỨC MINH¹

Tóm tắt

Quản lý ngân sách dựa trên hiệu quả (Performance-Based Budgeting - PBB) là xu hướng cải cách quan trọng trong quản lý tài chính công, nhằm gắn kết chi tiêu với kết quả đầu ra và nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình. Nghiên cứu phân tích quá trình triển khai PBB tại Trung Quốc qua 3 giai đoạn, từ khởi đầu thử nghiệm đến áp dụng toàn diện, đồng thời đánh giá những thành tựu và thách thức đặt ra. Trên cơ sở đó, nghiên cứu rút ra bài học kinh nghiệm và đề xuất một số giải pháp cho Việt Nam, trong đó tập trung vào hoàn thiện khung pháp lý, phát triển hệ thống chỉ số đánh giá, tăng cường cơ chế giám sát và triển khai thí điểm phù hợp trước khi mở rộng toàn diện.

Từ khóa: Ngân sách dựa trên hiệu quả, quản lý tài chính công, cải cách ngân sách, Trung Quốc, Việt Nam

IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE-BASED BUDGETING IN PUBLIC FINANCE MANAGEMENT: LESSONS FROM CHINA AND POLICY IMPLICATIONS FOR VIET NAM

Summary

Performance-based budgeting has become a key reform trend in public financial management, aiming to link expenditures with outcomes and enhance transparency and accountability. This paper analyzes the implementation of performance-based budgeting in China through three stages, from initial experimentation to nationwide adoption, highlighting both achievements and challenges. Based on these insights, the study identifies lessons learned and proposes recommendations for Viet Nam, focusing on strengthening the legal framework, developing performance indicators, enhancing monitoring mechanisms, and piloting implementation before scaling up nationwide.

Keywords: Performance-based budgeting, public financial management, budget reform, China, Viet Nam

Ngày nhận bài: 2/10/2025; Ngày hoàn thiện biên tập: 15/10/2025; Ngày duyệt đăng: 25/10/2025

ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong tiến trình đổi mới quản lý tài chính công, việc gắn chi tiêu ngân sách với kết quả đầu ra và hiệu quả sử dụng nguồn lực ngày càng trở thành yêu cầu tất yếu. Thay vì chỉ tập trung kiểm soát đầu vào và tuân thủ thủ tục, quản lý ngân sách dựa trên hiệu quả nhấn mạnh đến tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và khả năng đo lường tác động thực sự của ngân sách đối với phát triển kinh tế - xã hội. Ở Việt Nam, định hướng này đã được thể chế hóa trong nhiều văn bản pháp luật. Luật Ngân sách Nhà nước năm 2015 khẳng định, nguyên tắc quản lý ngân sách công khai, minh bạch, gắn với mục tiêu phát triển. Nghị quyết số 26/2016/QH14 ngày 10/11/2016 về kế hoạch đầu tư công trung hạn giai đoạn 2016-2020 yêu cầu nâng cao hiệu quả phân

bổ và sử dụng ngân sách. Quyết định số 18/2019/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ quy định đánh giá chi tiêu ngân sách nhà nước, coi đây là công cụ quan trọng để tăng cường kỷ luật tài khóa và hiệu quả đầu tư công. Thực tiễn triển khai cho thấy, mặc dù đã đạt được một số kết quả bước đầu, việc áp dụng quản lý ngân sách theo hiệu quả ở Việt Nam vẫn còn nhiều thách thức như hệ thống chỉ số đánh giá chưa hoàn thiện, dữ liệu và công cụ phân tích còn hạn chế, sự phối hợp giữa trung ương và địa phương chưa được đồng bộ. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu kinh nghiệm của các quốc gia, đặc biệt là Trung Quốc đã áp dụng mô hình này một cách toàn diện có hệ thống và có ý nghĩa thiết thực để rút ra bài học, từ đó đề xuất giải pháp phù hợp với điều kiện thực tiễn và khuôn khổ pháp lý của Việt Nam.

¹ Th.S., Bộ Quốc phòng; Email: minhld8386@gmail.com

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Việc áp dụng PBB đã được nhiều quốc gia triển khai nhằm nâng cao hiệu quả quản lý tài chính công, song hiệu quả đạt được mang tính điều kiện hơn là tuyệt đối. Kinh nghiệm tại Mỹ và châu Âu từ thập niên 1990 cho thấy PBB có thể góp phần tăng cường trách nhiệm giải trình và hiệu quả phân bổ nguồn lực, nhưng thành công này phụ thuộc vào năng lực thể chế, chất lượng dữ liệu và mức độ độc lập của cơ chế giám sát (Richard và Daniel, 2001). Trong trường hợp những yếu tố này còn hạn chế, PBB dễ rơi vào hình thức chủ nghĩa, không tạo ra cải cách thực chất. Các nghiên cứu gần đây tiếp tục nhấn mạnh rằng, PBB không phải là một cơ chế vạn năng trong quản lý ngân sách. Zheng (2023) chỉ ra rằng, thiếu dữ liệu tin cậy và giám sát độc lập, PBB khó phát huy tác dụng, trong khi Pourghaffar và cộng sự (2023) nhấn mạnh, sự gắn kết giữa PBB và báo cáo tích hợp như một yếu tố nâng cao hiệu quả quản trị ngân sách. Những kết quả này gợi mở rằng PBB chỉ có thể mang lại cải cách bền vững khi được đặt trong khuôn khổ cải cách thể chế rộng hơn, đi kèm với minh bạch hóa thông tin và củng cố cơ chế giám sát độc lập.

PBB là công cụ quản lý tài chính công hiện đại, tập trung vào đánh giá kết quả đầu ra và hiệu quả sử dụng nguồn lực thay vì chỉ kiểm soát chi phí đầu vào. PBB được Hoa Kỳ giới thiệu từ những năm 1950, nhấn mạnh mục tiêu, nguồn lực và kết quả dự kiến (Jordan và Hackbart, 1999), và sau đó được nhiều quốc gia trên thế giới triển khai. PBB giúp liên kết chi tiêu với kết quả mong đợi, nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình (Shaw, 2016; Reba và cộng sự, 2021), giảm lãng phí và tối ưu hóa chi phí dịch vụ công. Tuy nhiên, cải cách PBB gặp nhiều thách thức. Kết quả đánh giá hiệu quả chưa tác động trực tiếp đến phân bổ ngân sách, sự khác biệt về hệ thống chính trị và năng lực tổ chức làm việc triển khai khó đồng bộ (Lu và cộng sự, 2015; Raudla, 2022; Yu & Jennings Jr, 2021). Các rào cản khác bao gồm thiếu giám sát thực thi, hạn chế trong quy trình lập ngân sách, và sự thiếu đồng bộ giữa phân bổ ngân sách và thông tin hiệu quả (Zhang và Wang, 2023; Zhao và cộng sự, 2023).

Nghiên cứu chỉ ra rằng chất lượng cải cách PBB phụ thuộc vào thể chế, văn hóa tổ chức, bộ chỉ số hiệu quả và nền tảng công nghệ thông tin (Andrews, 2010; Bartocci và cộng sự, 2023; Hijal-Moghrabi, 2019; Rubin và Bartle, 2023). Đồng thời, cần thiết lập cơ chế đánh giá minh bạch, tham gia và định kỳ, nhằm đảm bảo sử dụng hiệu quả nguồn lực và đạt mục tiêu cải cách (Kroll, 2015; Tuan và cộng sự, 2020; Ren và cộng sự, 2023). Về bản chất, PBB vừa là công cụ quản lý, vừa là công cụ lập ngân sách,

nhấn mạnh vai trò quản lý và trách nhiệm giải trình hơn là chỉ phân bổ nguồn lực (Chornovol và cộng sự, 2020; Li và Guo, 2022; Hu và cộng sự, 2023). Khi được triển khai toàn diện, PBB có thể nâng cao hiệu quả phân bổ và sử dụng ngân sách, thúc đẩy quản lý tài chính công minh bạch, trách nhiệm và dựa trên bằng chứng (Schoeman và Chakwizira, 2023). Mặc dù có nhiều nghiên cứu về lý thuyết và thể chế, vẫn còn thiếu bằng chứng về tác động thực tế của PBB đối với áp lực ngân sách địa phương, cũng như vai trò của chuyển đổi số trong nâng cao hiệu quả quản lý ngân sách (Kong, 2005; Wang và cộng sự, 2023). Quá trình từ thí điểm đến triển khai toàn diện vẫn còn nhiều vấn đề về cơ chế và thể chế cần được nghiên cứu bổ sung.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ QUẢN LÝ NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC THEO KẾT QUẢ

PBB là một phương thức quản lý tài chính công hiện đại, được phát triển nhằm thay thế cách tiếp cận truyền thống vốn chủ yếu tập trung vào kiểm soát thủ tục, chi phí đầu vào và tuân thủ định mức. Thay vì chỉ đo lường số tiền chi ra hay tuân thủ các quy trình hành chính, PBB đặt trọng tâm vào đánh giá kết quả đầu ra, hiệu quả chi tiêu và tác động thực chất của ngân sách đối với mục tiêu chính sách công. Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD, 2019), PBB giúp chính phủ gắn kết chi tiêu công với kết quả mong đợi, từ đó nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và khả năng ra quyết định dựa trên bằng chứng, đồng thời tạo điều kiện để xã hội và các cơ quan lập pháp giám sát hiệu quả sử dụng nguồn lực công.

Trong bối cảnh lý thuyết quản trị công mới (New Public Management - NPM), PBB được coi là công cụ chiến lược để cải cách khu vực công, không chỉ hướng đến tối ưu hóa nguồn lực mà còn thúc đẩy văn hóa quản trị dựa trên hiệu quả và kết quả. Theo đó, PBB có 3 cơ chế tác động cơ bản gồm: (i) gắn kết chi phí với kết quả, đảm bảo mỗi khoản chi đều hướng tới mục tiêu cụ thể và đo lường được; (ii) thiết lập trần chi dựa trên kết quả mong đợi, giúp kiểm soát quy mô chi tiêu công và hạn chế lãng phí; và (iii) công khai thông tin để giám sát xã hội, từ đó tăng cường trách nhiệm giải trình và tính minh bạch trong quá trình quản lý ngân sách (OECD, 2019).

Một trong những điểm nổi bật của PBB là khả năng liên kết chiến lược giữa lập kế hoạch ngân sách và đánh giá hiệu quả thực hiện. Cụ thể, quá trình lập NSNN dựa trên hiệu quả bắt đầu từ việc xác định mục tiêu và kết quả mong đợi của từng chương trình, dự án hay lĩnh vực chi tiêu, sau đó gán ngân sách dựa trên khả năng đạt được các kết quả này. Tiếp theo, trong quá trình thực hiện, PBB yêu cầu hệ thống giám sát và báo cáo liên tục, cho phép đánh giá tiến độ,



hiệu quả và điều chỉnh nguồn lực kịp thời. Cuối cùng, kết quả đánh giá được sử dụng để cải thiện kế hoạch ngân sách trong các kỳ tiếp theo, tạo vòng lặp phản hồi liên tục nhằm nâng cao hiệu quả tổng thể của chi tiêu công.

Ngoài ra, PBB còn đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện sự phối hợp giữa các cơ quan nhà nước và tăng cường quản lý dựa trên dữ liệu. Hệ thống PBB hiện đại thường đi kèm với các công cụ quản trị thông tin, phân tích dữ liệu và chỉ số đo lường hiệu quả (Key Performance Indicators - KPIs), giúp các nhà hoạch định chính sách đánh giá được tác động thực sự của chi tiêu công đối với các mục tiêu kinh tế - xã hội. Điều này không chỉ nâng cao chất lượng quản lý ngân sách mà còn góp phần vào việc xây dựng hệ thống tài chính công minh bạch, có trách nhiệm và bền vững.

KINH NGHIỆM QUẢN LÝ NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC DỰA TRÊN HIỆU QUẢ TẠI TRUNG QUỐC

Dựa trên kinh nghiệm và thực tiễn quản lý NSNN dựa trên hiệu quả (Performance-Based Budgeting - PBB) của các quốc gia phát triển trên thế giới, Trung Quốc đã chủ động tiếp thu các khái niệm, nguyên tắc và phương pháp PBB, từ đó tích hợp một cách hệ thống vào toàn bộ quá trình lập và thực hiện ngân sách. Việc tích hợp này không chỉ bao gồm việc áp dụng các công cụ đánh giá hiệu quả đầu ra, mà còn mở rộng đến việc thiết kế các cơ chế giám sát, đánh giá, phản hồi và sử dụng kết quả để điều chỉnh chính sách tài khóa, tạo sự kết nối trực tiếp giữa kế hoạch ngân sách, thực thi ngân sách và đánh giá hiệu quả. Thông qua quá trình này, Trung Quốc đã hình thành một mô hình quản lý ngân sách mới, trong đó khái niệm hiệu quả ngân sách trở thành trụ cột trong toàn bộ hệ thống quản lý, đồng thời thúc đẩy minh bạch tài chính, trách nhiệm giải trình của các cơ quan quản lý và khả năng ra quyết định dựa trên bằng chứng.

Con đường phát triển của phương pháp PBB tại Trung Quốc có thể được phân loại thành 3 giai đoạn chính, mỗi giai đoạn phản ánh mức độ hoàn thiện về thể chế, phương pháp và phạm vi triển khai. Giai đoạn đầu đánh dấu việc tiếp nhận khái niệm và thực hành PBB, đồng thời xây dựng nền tảng pháp lý và thể chế cần thiết để triển khai đánh giá hiệu quả ngân sách. Giai đoạn thứ hai chứng kiến sự mở rộng của các cơ chế quản lý hiệu quả, từ đánh giá kết quả đơn lẻ sang quản lý toàn bộ quy trình ngân sách, bao gồm cả việc lập kế hoạch, thực hiện, giám sát và sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh chính sách. Giai đoạn thứ ba tập trung vào triển khai toàn diện và đồng bộ PBB trên phạm vi toàn quốc, với sự tham gia của cả trung ương và địa phương, đồng thời nhấn mạnh việc áp dụng các

phương pháp quản lý hiện đại, bao gồm cả đánh giá của bên thứ ba, phân tích dữ liệu và phản hồi chính sách kịp thời, nhằm tạo ra một hệ thống quản lý ngân sách hiện đại, minh bạch, hiệu quả và có trách nhiệm giải trình cao. Việc phân chia quá trình phát triển thành 3 giai đoạn không chỉ giúp nhận diện các bước tiến quan trọng trong lịch sử cải cách quản lý ngân sách tại Trung Quốc mà còn làm nổi bật sự tiến hóa từ việc tiếp nhận lý thuyết, thử nghiệm thể chế đến triển khai thực tiễn đồng bộ trên quy mô lớn. Đồng thời, cách tiếp cận này thể hiện sự linh hoạt trong học hỏi kinh nghiệm quốc tế, cùng với đó là điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh chính trị, kinh tế và xã hội đặc thù của Trung Quốc, từ đó đảm bảo tính khả thi, hiệu quả và bền vững của cải cách quản lý NSNN dựa trên hiệu quả.

Giai đoạn thứ nhất: Khởi nguồn của quản lý NSNN dựa trên hiệu quả (cuối thập niên 1990-2011).

Khái niệm ngân sách dựa trên hiệu quả đã được giới thiệu tại Trung Quốc, khởi xướng các nghiên cứu và thảo luận trong cả lĩnh vực lý thuyết lẫn thực tiễn. Tuy nhiên, do thiếu các điều kiện cần thiết để triển khai ngân sách dựa trên hiệu quả, Trung Quốc đã tích cực tìm hiểu và thực hành việc xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả ngân sách. Năm 2011, “Biện pháp tạm thời về quản lý đánh giá hiệu quả chi tiêu tài khóa” được ban hành, cung cấp hướng dẫn và cơ sở tuân thủ có thẩm quyền cho việc đánh giá hiệu quả chi tiêu tài khóa ở Trung Quốc. Văn bản này trở thành hướng dẫn then chốt cho nỗ lực triển khai đánh giá hiệu quả chi tiêu công tại Trung Quốc.

Giai đoạn thứ hai: Phát triển quản lý NSNN dựa trên hiệu quả (2012-2017)

Năm 2012, Bộ Tài chính Trung Quốc ban hành “Kế hoạch công tác quản lý NSNN dựa trên hiệu quả (2012-2015)”, thúc đẩy việc xây dựng khung quản lý NSNN dựa trên hiệu quả toàn diện, đặc trưng bởi lập ngân sách dựa trên mục tiêu, giám sát chặt chẽ quá trình thực hiện ngân sách, đánh giá nghiêm ngặt kết quả thực hiện ngân sách, cung cấp phản hồi có thể thực hiện và sử dụng phản hồi một cách thực tiễn. Văn bản này nêu rõ mục tiêu truyền tải triết lý quản lý hiệu quả “nhấn mạnh, ưu tiên và tận dụng hiệu quả”. Trong giai đoạn này, quản lý NSNN dựa trên hiệu quả tại Trung Quốc đã phát triển từ việc đánh giá hiệu quả đơn lẻ sang quản lý hiệu quả toàn bộ quy trình. Bên cạnh đó, Trung Quốc đã thực hiện các thí nghiệm và thử nghiệm trong việc cải thiện hệ thống quản lý ngân sách, áp dụng đánh giá hiệu quả của bên thứ ba, thực hiện đánh giá hiệu quả tổng thể của chi tiêu theo các bộ, và đánh giá hiệu quả trước khi triển khai, đặt nền tảng cho việc triển khai quản lý NSNN dựa trên hiệu quả toàn diện.

Giai đoạn thứ ba: Triển khai toàn diện quản lý NSNN dựa trên hiệu quả (2017 đến nay)

Đại hội XIX của Đảng Cộng sản Trung Quốc đã đề xuất rõ ràng “triển khai toàn diện quản lý NSNN dựa trên hiệu quả”, biến việc triển khai toàn diện quản lý NSNN dựa trên hiệu quả thành một chiến lược trọng điểm của Ban Chấp hành Trung ương Đảng và Quốc vụ viện trong thời kỳ mới. Điều này thúc đẩy những thay đổi sâu sắc và tái cấu trúc trong mô hình quản trị chính phủ và phương thức quản lý ngân sách, có ý nghĩa quan trọng trong việc thiết lập hệ thống quản lý ngân sách và tài chính công hiện đại, cải thiện hệ thống quản trị quốc gia và nâng cao năng lực quản trị. Với chủ trương “Ý kiến của Ban Chấp hành Trung ương Đảng và Quốc vụ viện về việc triển khai toàn diện quản lý NSNN dựa trên hiệu quả” năm 2018, cải cách quản lý NSNN dựa trên hiệu quả tại Trung Quốc đã được triển khai toàn diện. Hiện nay, từ trung ương đến địa phương, một hệ thống quản lý NSNN dựa trên hiệu quả toàn diện, bao quát và đồng bộ đã cơ bản được thiết lập, mang lại hiệu quả rõ rệt trong phân bổ nguồn lực tài khóa, thúc đẩy sự tập trung và hiệu quả của quỹ ngân sách, cũng như tăng cường minh bạch và trách nhiệm giải trình của chính phủ.

Triển khai ở cấp địa phương cũng được ghi nhận rõ nét. Chính quyền tỉnh Quảng Đông với vai trò tiên phong khi ban hành “Kế hoạch thí điểm đánh giá hiệu quả chi tiêu tài khóa tỉnh Quảng Đông” năm 2004, xác định rõ nguyên tắc chỉ đạo, khung nội dung và tiêu chí đánh giá hiệu quả, đánh dấu sự khởi đầu của cải cách quản lý NSNN dựa trên hiệu quả ở cấp địa phương. Năm 2009, các tỉnh Giang Tô và Hải Nam tiến hành đánh giá hiệu quả sử dụng kinh phí dự án. Tiếp đó, năm 2011, một số tỉnh như Bắc Kinh, Thượng Hải, và Thiên Tân đã mời các tổ chức bên thứ ba tham gia quản lý NSNN dựa trên hiệu quả. Năm 2013, một số tỉnh như Sơn Tây và Liêu Ninh thành lập các trung tâm đánh giá hiệu quả và tiếp tục thúc đẩy cải cách quản lý ngân sách dựa trên hiệu quả. Đồng thời, các chính quyền địa phương đã ban hành nhiều văn bản quy phạm về quản lý NSNN dựa trên hiệu quả, tập trung vào các lĩnh vực như đánh giá hiệu quả trước khi triển khai, thiết lập mục tiêu hiệu quả, giám sát thực hiện, đánh giá và sử dụng kết quả, tạo nền tảng thể chế vững chắc cho việc tiến hành và nâng cao cải cách quản lý ngân sách dựa trên hiệu quả.

Quản lý NSNN dựa trên hiệu quả tại Trung Quốc đã trải qua 3 giai đoạn phát triển, phản ánh mức độ hoàn thiện về thể chế, phương pháp và phạm vi triển khai. Giai đoạn đầu (cuối thập niên 1990-2011) đánh dấu việc tiếp nhận khái niệm ngân sách dựa trên hiệu quả và thử nghiệm các công cụ đánh giá, đồng thời xây dựng nền tảng pháp lý quan trọng,

như ban hành các biện pháp tạm thời về quản lý đánh giá hiệu quả chi tiêu tài khóa. Qua giai đoạn thứ hai (2012-2017), Trung Quốc mở rộng quản lý hiệu quả từ đánh giá kết quả đơn lẻ sang quản lý toàn bộ quy trình ngân sách, bao gồm lập kế hoạch, thực hiện, giám sát và sử dụng kết quả đánh giá để điều chỉnh chính sách. Quá trình này giúp nâng cao tính khoa học, minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quản lý ngân sách, đồng thời cho phép áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại như đánh giá của bên thứ ba, đánh giá tổng thể theo các bộ và phản hồi chính sách kịp thời, đặt nền tảng cho việc triển khai toàn diện.

Quản lý ngân sách dựa trên hiệu quả là phương pháp giúp chính phủ gắn kết chi tiêu công với kết quả mong đợi, từ đó nâng cao tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và khả năng ra quyết định dựa trên bằng chứng, đồng thời tạo điều kiện để xã hội và các cơ quan lập pháp giám sát hiệu quả sử dụng nguồn lực công.

Tuy nhiên, con đường cải cách tại Trung Quốc cũng gặp những thách thức đáng kể. Việc triển khai đồng bộ ở cấp địa phương gặp khó khăn do sự khác biệt về năng lực quản lý, dữ liệu và nguồn lực, dẫn đến hiệu quả áp dụng chưa đồng đều giữa các tỉnh. Bên cạnh đó, hệ thống đánh giá hiệu quả phụ thuộc vào chất lượng dữ liệu, bộ chỉ số và cơ chế giám sát; nếu thiếu hoặc yếu kém, cải cách dễ trở thành hình thức hành chính, chưa thực sự cải thiện chất lượng chi tiêu. Ngoài ra, kết quả đánh giá hiệu quả đôi khi chưa tác động trực tiếp đến quyết định phân bổ ngân sách ở các cơ quan lập pháp và địa phương, khiến hiệu quả thực tiễn còn hạn chế. Dù vậy, việc học hỏi kinh nghiệm quốc tế, kết hợp với điều chỉnh phù hợp bối cảnh chính trị, kinh tế và xã hội của Trung Quốc đã giúp cải cách ngân sách dựa trên hiệu quả trở nên khả thi, hiệu quả và bền vững, đồng thời góp phần nâng cao minh bạch, trách nhiệm giải trình và tập trung nguồn lực tài khóa.

BÀI HỌC KINH NGHIỆM VÀ CÁC KHUYẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM

Bài học kinh nghiệm

Quá trình triển khai quản lý ngân sách dựa trên hiệu quả tại Trung Quốc cho thấy một số bài học quan trọng. Thứ nhất, việc học hỏi kinh nghiệm quốc tế và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh nội địa là yếu tố then chốt để đảm bảo khả thi và hiệu



quả của cải cách. Trung Quốc đã không sao chép mô hình nước ngoài một cách máy móc mà tiến hành thử nghiệm từng bước, xây dựng nền tảng pháp lý và thể chế trước khi mở rộng phạm vi áp dụng. *Thứ hai*, quản lý NSNN dựa trên hiệu quả cần được triển khai toàn bộ quy trình ngân sách, từ lập kế hoạch, thực hiện, giám sát đến sử dụng kết quả đánh giá, nhằm đảm bảo chi tiêu công gắn kết với mục tiêu phát triển và tăng cường minh bạch, trách nhiệm giải trình. *Thứ ba*, sự phối hợp giữa trung ương và địa phương, cùng với việc áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại như đánh giá của bên thứ ba, phân tích dữ liệu và phản hồi chính sách kịp thời, giúp cải thiện hiệu quả phân bổ nguồn lực và nâng cao chất lượng dịch vụ công. *Thứ tư*, việc phát triển hệ thống chỉ số hiệu quả, nâng cao năng lực đánh giá và cải thiện cơ chế giám sát là nền tảng để hạn chế hình thức hóa thủ tục, đảm bảo cải cách thực chất. Cuối cùng, triển khai thí điểm ở một số địa phương điển hình trước khi áp dụng rộng rãi giúp nhận diện sớm các khó khăn và điều chỉnh phù hợp, từ đó tăng tính khả thi và bền vững của cải cách.

Các đề xuất khuyến nghị

Dựa trên kinh nghiệm của Trung Quốc về triển khai PBB, một số khuyến nghị có thể được áp dụng trong bối cảnh Việt Nam. *Thứ nhất*, cần xây dựng cơ sở pháp lý và thể chế rõ ràng cho quản lý ngân sách dựa trên hiệu quả, đồng thời thiết lập các hướng dẫn chi tiết về lập kế hoạch, đánh giá và sử dụng kết quả ngân sách. *Thứ hai*, việc triển khai nên thực hiện từng bước, bắt đầu từ thí điểm ở các địa phương hoặc bộ ngành có năng lực quản lý tốt, trước khi mở rộng phạm vi áp dụng toàn quốc. *Thứ ba*, cần phát triển hệ thống chỉ số đánh giá hiệu quả toàn diện, bao gồm cả các chỉ tiêu định lượng và định tính, đồng thời nâng cao năng lực cán bộ quản lý và giám sát thực hiện. *Thứ tư*, việc áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại như đánh giá của bên thứ ba, phân tích dữ liệu và phản hồi chính sách kịp thời cần được khuyến khích nhằm tăng cường minh bạch, trách nhiệm giải trình và tối ưu hóa chi tiêu công. Cuối cùng, quá trình cải cách nên kết hợp linh hoạt giữa học hỏi kinh nghiệm quốc tế và điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù chính trị, kinh tế và xã hội của Việt Nam, nhằm đảm bảo hiệu quả, khả thi và bền vững trong dài hạn. ■

Tài liệu tham khảo:

1. Andrews, M. (2010). Good government means different things in different countries. *Governance*, 23(1), 7-35.
2. Azam, M., & Bouckaert, G. (2025). Performance-based budgeting reform and evolution of performance information quality: empirical analysis of Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(1), 25-47.
3. Chornovol, A., Tabenska, J., Tomniuk, T., & Prostebi, L. (2020). Public finance management system in modern conditions. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(4), 402.
4. Hu, S. (2023). Research on Comprehensive Budget Performance Management in Universities under the Background of Smart Finance. *Accounting and Corporate Management*, 5(11), 1-6.
5. Jiang, S., & Chi, Y. (2024). Impact of budget performance management reform on local fiscal relief. *International Review of Economics & Finance*, 93, 905-918.
6. Lu, E. Y., Mohr, Z., & Ho, A. T. K. (2015). Taking stock: Assessing and improving performance budgeting theory and practice. *Public Performance and Management Review*, 38(3), 426-458.
7. Park, S., & Jang, S. (2021). Asymmetric information and excess budget: The influence of performance-based budgeting on budgetary slack in US states. *International Review of Psycho-Analysis*, 26(4), 353-372
8. Reba, S., & Harris III, J. A. (2021). The Key to Better Budgeting and Performance Outcomes is Enterprise Performance Management. *The Journal of Government Financial Management*, 69(4), 26-31.
9. Richard, A., & Daniel, T. (Eds.). (2001). *Managing public expenditure a reference book for transition countries: A Reference Book for Transition Countries*. OECD Publishing.
10. Richard, A., & Daniel, T. (Eds.). (2001). *Managing public expenditure a reference book for transition countries: A Reference Book for Transition Countries*. OECD Publishing.
11. Schoeman, I., & Chakwizira, J. (2023). Advancing a performance management tool for service delivery in local government. *Administrative Sciences*, 13(2), 31.
12. Wang, L., Xi, J., Yang, X., & Liu, G. (2022). Budget-constraint admissible output consensus tracking for intermittent-interaction singular multiagent networks. *ISA Transactions*, 128, 71-80.
13. Yu, J., & Jennings Jr, E. T. (2021). Politics, competence, and performance: Evidence from the US state budget agencies. *Public Administration Review*, 81(3), 500-518.
14. Zhao, Z., & Ho, A. T. K. (2023). The double connotation of budgetary performance management in China-innovation, development and reflection on the "localization" of performance budgeting theory. *Public Finance Research*, (2), 32-42.
15. Zheng, Y. (2023). Deepen budget performance management reform to enhance the effectiveness of fiscal resources allocation. *Chinese Public Administration*, 39(12), 6-9.