

僕人領導與醫療機構

蕭文*、鍾安宜**

壹、前言

人類群體活動中，「領導」是特殊的行為，它影響一個組織的運作、走向與組織文化等，所以「領導」成為管理學中一個重要的議題。本文以僕人領導理論作為基礎，探討領導者與被領導者以及達成組織目標的關係。最後討論僕人領導在醫療產業的應用。

貳、領導理論發展概述

領導是一個人影響其他人的行為能力；影響是對他人行使力量，改變其他人的行為或態度的過程；若某個人的力量大於其他人，他就有可能行使其力量影響他人（邱毅，2001：251）。領導是一種影響他人或組織活動，來達成領導者所設定目標的一種過程（黃英忠，1998：561）。領導是任何成功組

*國立中山大學人力資源管理研究所博士生。

**國立彰化師範大學人力資源管理學系助理教授。

織背後的關鍵力量（Bennis and Nanys, 1997：22）。領導者可以改造一家企業（Tichy and Sherman, 1993：171），而拙劣的領導會導致系統性的問題，不利於組織的運作。研究指出，約半數的離職者與拙劣的領導有關（Gandolfi and Stone, 2018）。領導人站在制高點，掌握資源的分配以及組織的走向，並塑造企業文化。

在組織中，領導人具有舉足輕重的地位，所以引起不少人的關注。東方的管理思想著重整體性，傾向人治；西方著重個別行為的分析，建立制度，傾向法治。西方對於領導的研究，可分為三大類：

一、領導特質（Leader trait approach）

Galton（1869）認為領導者的特質是天生的，是個人特有的能力。Carlyle（1841a, b）提出「偉人理論（Great man theory）」，認為歷史都是偉人傳記，這些人都具備個人的特質（Personal attributes）與天生的魅力（Divine inspiration）。Weber（1921）用 Charisma 稱呼傑出的領導者，Charisma 是神學用語，是神給人的特別秉賦、特別能力或特別恩賜的意思，用在領導上，有魅力或天縱英才的意思。Ghiselli（1971）提出領導者須具備 8 種個性特徵和 5 種激勵特徵，這 8 種個性特徵為：才智、首創精神、督察能力、自信心、決斷力、適應性、性別以及成熟程度；五種激勵特徵為：對工作穩定的需求、對金錢獎勵的需求、對指揮別人

權力的需求、對自我實現的需求以及對事業成就的需求。Stogdill (1948) 將領導特性 (Traits of Leadership) 歸納為 6 類：生理、社會背景、智力、個性、與工作有關以及社交。

二、領導者的行為 (Leader behavior approach)

Lewin, Lippitt and White (1939) 將領導的風格分為 3 類：分別為專制型、民主型以及放任型。Likert (1955) 將領導者關注的事項分為「以工作為中心 (Job - centered)」與「以員工為中心 (Employee - centered)」兩大類，並且提出 4 種領導風格：專制權威式 (Exploitative authoritative)、溫和專制式 (Benevolent authoritative)、民主協商式 (Consultative) 以及民主參與式 (Participative)。Halpin and Winer (1957) 提出構成領導行為的兩大要素，定規行為 (Initiative of structure) 與關懷行為 (Consideration behavior)，前者以組織為中心，強調達成目標、執行命令等；後者強調對下屬溝通、尊重、肯定價值等，稱兩構面理論 (Two-dimension theory)。Blake and Mouton (1964) 將領導者關注的事項分為對人的關心程度以及對生產的關心程度，兩者按程度大小各分成九等分，組合成 81 種不同的領導方式，從 1.1 型的領導者不關心員工與工作到 9.9 型領導者兼顧員工與工作，稱管理方格理論 (Managerial grid theory, Leadership grid)。Reddin (1983) 認為，領導效能取決於領導者的人格與工作環境的關聯性，稱三構面理論 (Tri-dimension theory)。

三、領導權變理論（Contingency theory）

Tannenbaum and Schmidt（1958）提出連續構面理論（Continuum of leadership behavior），說明領導者在不同情況，決定部屬參與的程度，從領導者獨自決定到領導者與部屬共同參與，分 7 種情況。Fiedler（1967）將領導風格分為關係導向（Human-relation oriented）和任務導向（Task oriented），並將領導者面對的環境分為 3 種，即領導者與下屬關係、任務結構和職位權力；他將此 3 個情境因素組合成 8 種情境類型。當領導者發現其領導情境屬於有利及不利兩個極端時，他建議最好採取工作導向，亦即專斷式或體制式的領導型態；相反的，若領導情境處於有利與不利之間，最好採取關係導向，即民主式或體諒型的領導型態。Vroom and Yetton（1973）提出領導者參與決策模型，認為領導行為必需根據實際情況調整，將完全獨裁到群體決策設定為 5 個等級，領導者可根據環境因素調整自己的行為。House（1971）提出的路徑—目標理論（Path-goal theory），他認為領導者的責任就是根據不同的環境因素，選擇不同的領導方式，使部屬達成預期的目標，並獲得應有的報償。

參、僕人領導 (Servant leadership)

Greenleaf (1970)，提出僕人領導的概念並且主張，領導者需為被領導者提供服務，以服務代替管理，以引導代替監督，以「勸說」代替「權力」影響員工。它的基本概念是，「以身作則」、「身先士卒」、「我去，跟我來 (Greenleaf, 1970)」。僕人領導的特徵有：接受與同情 (Acceptance and empathy)、知道與理解 (Awareness and perception)、承諾 (Commitment)、概念能力 (Conceptualizing)、先見之明 (Foresight)、恢復與服務 (Healing and serving)、傾聽與瞭解 (Listening and understanding)、說服 (Persuasion)、信任 (Trustees) (Greenleaf, 1970; Sendjaya and Sarros, 2002; Liden et al., 2014)。因此，僕人領導表現出如下的特質，謙卑 (Humility)、平等 (Equality)、愛心 (Love)、正直 (Integrity) 以及誠實 (Honesty) (Chin and Smith, 2004; Russell, 2001)。僕人領導可提升被領導者的自主性 (Autonomy) 與責任感 (Responsibility)，有利於整個組織的運作 (Dierendonck, 2011)。

僕人領導訴諸於「人性」，強調「利他」的價值觀 (林思伶，2004)，這是僕人領導與以往的領導理論不同之處。僕人領導有助於改善主管與部屬間的關係，增強員工對組織的向心力與承諾，並且降低離職意願 (汪政龍，2014; Hanse et al., 2015)。然而，僕人領導的效能受到情境與對象的影響。Kumar (2018) 指出，僕人領導較適於非外向，非群體主義以及積極主動的群體。

僕人領導的程度愈高，欲增加員工對組織的承諾與情感，而降低離職的企圖（汪政龍，2014:50；Hanse et al., 2015）。

肆、中國的家長式領導（Paternalistic leadership）

中國的家長式威權領導將中國人的家庭觀念運用到企業組織，領導者視企業為一個大家庭，員工如同子弟，企業領導者有照顧與體諒部屬以及道德領導的責任，因此，主張施恩（Benevolence）、樹德（Moral）與立威（Authoritarianism）（鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2001：5-6；鄭伯璜、周麗芳、樊景立，2006:4），以展現出嚴謹的階層制度與上下垂直的義務關係（Redding, 1990; 林姿葶、鄭伯璜、周麗芳，2014）。領導者的行為傾向監督者的角色（陳冠政、羅仁鴻，2013）。楚漢相爭時，項羽的部屬生病，他為之流淚，把自己的飲食分給對方吃，因為項羽視部屬為自己人，願意為他們分擔病痛。然而，領導者會刻意與部屬保持一段距離，讓部屬感到某種神祕感，以維持其權威性，而不敢輕率挑戰。

將鏡頭拉到現在企業，台積電董事長張忠謀、鴻海董事長郭台銘能夠創立知名度高的企業王國，是「恩威並施」的家長式領導者的代表。「恩威並施」的家長式領導缺點是「找不到接班人」，萬一「家長」不在，企業恐將走下坡。

伍、基督教的僕人領導與中國的家長式領導

基督教源自於西亞以色列的猶太民族，這個地方位於亞洲，所以基督教是東方宗教。僕人領導典型的例子為《聖經》約翰福音第十三章記載耶穌為門徒洗腳的故事，《聖經》馬太福音第十章四十三至四十四節：「你們中間，誰願為大，就必做你們的用人。」說明領導者應有服務的觀念。「愛」是基督教的核心思想，具體表現在服務上，耶穌為門徒洗腳的故事，是這個思想的最高境界（Sendjaya and Sarros, 2002）。

僕人領導認為領導者作的是服務的工作，領導者的職權是服務部屬，引導部屬，激勵部屬；中國的家長式威權領導認為，領導者高高在上，大權在握，他須關心部屬；這是兩種觀點不同之處。

陸、僕人領導與醫療機構

一、僕人領導在醫療產業的適用性，說明如下：

- (一) 醫療產業具有「僕人」的性質（Schwartz, 2002）。此種「僕人」性質表現在醫護人員的專業訓練與醫學倫理上。醫護人員的專業訓練強調「視病猶親」；醫護人員養成教育的醫學倫理原則，強調行善、誠信、自主、不傷害、保密與公義，二者是良好醫病關係

的基礎，部分內容包括在僕人領導中，所以醫病關係的好壞與領導方式沒有直接關係，若說僕人領導可以促進醫病關係，此種關係是屬間接性（Trastek et al., 2014）

（二）醫護人員的專業群體，譬如公會、學會等，對醫護人員的約束力高於雇主，政策面的變動從專業群體著手較佳，尤其是醫師（Schwartz, 2002）。

（三）醫療機構的運作方式，強調醫護人員工作的專業自主性、尊重以及團隊合作，有助於推動僕人領導。Neil and Saunders（2008）認為，在護理人員中推動僕人領導，可改善醫療品質與員工滿足度。

（四）醫療機構是技術導向的產業，此種產業以專門技術人員為主，專門技術人員占員工總人數的一半以上，它強調的是團隊合作、調適能力、溝通、教導以及創意，並以知識為主的學習型組織（Learning organization）（Nonaka, 1994；Senge, 1990：424；Trastek, Hamilton and Niels, 2014）。

二、僕人領導較適用於技術人員

（一）醫療產業有行政層次與技術層次，行政層次扮演後勤支援的角色，技術層次與醫療服務直接有關係，是醫院生存的基石；行政人員忠於服務的機構，技術人員忠於所擁有的技術；通常技術人

員的人數高於行政人員。

(二) 技術人員具備的特質，包括學歷較高，具備一定的技能，進入的門檻較高，取代性低，某些技術工作有證照制度，譬如醫師、護理人員與技術員都有與工作相關的證照；其次，技術人員在工作上要求較多的自主權，譬如醫師的醫囑，完全由醫師個人決定；第三，技術人員的工作機會多，獨立性強，某些技術工作可以獨立作業，不一定要在組織裏，譬如醫事檢驗人員可以自行開設檢驗院；因此，領導行政人員與技術人員不同。

(三) 醫院裡的技術人員有護士、醫事技術人員、藥師以及醫師，醫師人數最少，通常，醫院中的醫師人數占全院總人數十分之一以下。醫療機構提供的是醫療服務，醫療服務是無形產品，醫師與護理人員握有醫療技術，是與病人接觸的第一線人員，所以，醫師掌握醫院的經濟來源，因此，留住高專業性的醫師是醫院的重點工作。多年前，高雄一家醫學中心，一位知名度高的心臟科醫師離職，該院心臟科門診的病人數明顯減少很多，說明醫師影響醫院的經濟來源。

(四) 每個機構都有約束員工的定規，譬如上下班打卡制度、員工服務規章等，這些定規對行政人員較嚴謹，因為行政人員以上下班制

為主；對技術人員較寬鬆，較具彈性，因為技術人員以責任制為主，所以，醫師與護理人員不適用上下班打卡制度。

(五) 通常，醫院的醫師有兩種，一種為薪津制，這類醫師是醫院的員工，他們須受醫院的約束，但約束的程度較技術人員為寬鬆，通常醫院對醫師是另外制定制度來管理；一種為合約制，這類醫師沒有底薪，他們與醫院的關係是依據合約與醫院拆帳而獲得酬勞，他們不是醫院員工，所以，不受醫院的約束。

所以，行政人員與技術人員的領導方式不同。領導行政人員應以定規為主，較少關懷；領導技術人員應以關懷為主，威權行為與制度化較行政人員為低。

柒、討論

領導應是管理的要素之一，而領導者應具備「高尚德行」與「價值觀」(Patterson, 2003；姚凱、呂雯晶，2007)。僕人領導被管理者採用的比重愈來愈多。網路時代，資訊迅速流通，組織趨向扁平化，傳統強調命令與階層掌控的領導方式式微 (Brown and Gioia, 2002)，分散式領導逐漸受到重視 (Palmisuno, 2006)，而有助於推動僕人領導。

一般而言，組織中對員工的信任度較低、假定他們不守規矩、會投機取巧、自利行為、保護主義（Greenleaf, 2004）。主管與部屬間有某種程度的緊張關係，部屬是短視的與自利的；主管的善意，部屬未必領情。有些主管面對部屬時，會有一些壓力，譬如，主管會聽到這樣一句話：「你要把他們壓下去。」若主管壓不住部屬，他會被視為能力不足而調離主管職位，因而影響到他的職場生涯。多年前，本文第一作者在擔任屏東基督教醫院醫療事務部主任時，一位屬下常向他表達各種意見，後來知道，他對前任主管不敢吭一句話，這位部屬看他好講話，願意傾聽，就多表示意見；有一次，一位主管對他說：「你對屬下好，屬下會感激嗎？」再者，有的人權力慾強，在組織裡有發號司令的慾望，此種人喜歡指使他人，要他人聽他的話做事，又喜歡擺架子，此種人不可能有「服務」的觀念。主管要達成組織既定的目標，在不確定員工對其要求的反應之下，他願意冒著高風險採用僕人領導嗎？遵循傳統領導方式，運用權力讓員工做事，風險較低，恐怕是多人選擇，因為多數人有迴避風險的傾向。

僕人領導的典範德蕾莎修女（Mother Teresa）、馬丁路德金恩（Martin Luther King）、亞伯特·史懷哲（Albert Schweitzer）等人（Smith, 2004），這些人是領導者，不是主管，他們有的是道德的感召，不是職務所賦予的權力；他們的跟隨者不是部屬，不支領薪水，沒有接受指揮命令的責任，而與一般營利性的組織不同。目前對僕人領導的研究，較欠缺詳細的敘說性研究

(Narrative research)。例如，Smith (2004) 的研究是質性研究，每個例子的敘述在兩百字以內，讓人難以瞭解詳細的領導內容。Melcharand and Bosco (2010) 用問卷調查以瞭解部屬對主管僕人領導的狀況，而問卷調查難以瞭解整個領導的過程。陳冠政與羅仁鴻 (2013) 的研究是電子公司的工程師，工程師是技術人員，並未包括行政人員。

中國人很早就注意到領導，強調的是領導人須具備的條件。儒家的領導思想強調「誠」、「信」，才可以獲得下屬的信任。台積電創辦人張忠謀認為，世界級的公司需要誠信的文化（莊素玉、張玉文等著，2000：22），他將「誠信」列為考核的項目，認為台積電的經營理念中，第一條就是誠信（楊艾俐，1998：146）。環球水泥董事長吳尊賢認為，說話算數，誠實信用，才能服人（季鴻，1991：24）。因此，領導者的品德是克己奉公以及不循私（樊景立、鄭伯璦，2000）。

西方當代企業家對領導人須具備的條件與我國一樣，也強調領導者的品德。美國奇異（GE）公司前總裁 Jack Welch（Chen, 2006：25, 60, 534；Slater, 2000：29）提出領導力的六大指標，第一為誠實不欺。誠實是博取信任的基石。領導者的品德會影響領導行為，進而影響到組織（Badarcco, 1996；Paine, 1994）。

西方領導理論以威權為主，建立在以工作為主的理性基礎上，從領導者的人格特質、領導者的行為以及領導者所處的環境，探索領導行為；東方領導思想突破既有框架，提出的「僕人領導」為管理理論打開一扇門，它強調人性，提醒領導者注意人性的一面。因此，建立在以工作為主的理性基礎上的西方領導思想，與建立在人性基礎上的東方領導思想，應為領導思想的兩大主流，二者都強調領導者的誠實，而誠實是領導者須具備的基本條件(Baum and Conti, 2008：125)。

捌、結論

領導是管理的要素之一，應與其他要素配搭運用。領導者採用僕人領導時，應該有智慧，考量情境因素，適時的與恰當的運用，才能發揮領導的效用。

參考文獻

Chen, C. (2006)。向威爾許學管理。臺北市：前景文化。

艾胡斐(譯)(2008)。器量：領導人的十個成長歷練(原作者：Baum, S.H. and D. Conti)。臺北市：商智文化。

吳鄭重(譯)(1993)。奇異傳奇(原作者：Tichy, N.M. and S. Sherman)。臺北市：智庫文化。

汪政龍(2014)。以僕人領導與激勵制度為干擾變項探討組織變革不確定感對組織承諾與離職意圖的影響(碩士論文)。成功大學企業管理系碩士在職專班。

周婉茹、周麗芳、鄭伯壘、任金剛(2010)。專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果。本土心理學研究，34，:223-280。

林姿葶、鄭伯壘、周麗芳(2014)。家長式領導：回顧與前瞻。本土心理學研究，42，3-82。

林思伶(2004)。析論僕人式／服務領導的概念發展與研究。高雄師大學報，16，39-57。

邱毅(2001)。新管理學。臺北市：偉碩。

姚凱、呂雯晶(2007)。僕人式領導：內涵解析與模型建構。理論界，5，201-202。

胡愈寧、周慧貞（譯）（2004）。**僕人領導學：僕人領導的理論與實踐**（原作者：Greenleaf, R. K.）。臺北市：城邦。

袁世佩（譯）（2000）。**複製奇異：傑克·威爾許打造企業強權實戰全紀錄**（原作者：Slater, Robert）。臺北市：麥格羅希爾。

莊素玉、張玉文等著（2000）。**張忠謀與台積電的知識管理**。臺北市：天下遠見。

陳冠政、羅仁鴻（2013）。電子產業家長式領導之轉化－個案分析。**中華管理評論國際學報**，16（1），1-19。

黃英忠（1998）。**現代領導學**。臺北市：華泰。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

楊艾俐（1998）。**一年賺兩百億的人：IC 教父張忠謀的策略傳奇**。臺北市：天下。

楊振富（譯）（1997）。**領導者：領導，如何成功**（原作者：Bennis, W. and B. Nanus）。臺北市：實學社。

際鴻（1991）。**中國企業家的名言**。臺南市：中華日報。

樊景立、鄭伯璜（2000）。家長式領導的文化基礎。**本土心理學研究**，13，127-180。

鄭伯璜、周麗芳、樊景立（2001）。家長式領導：三元模式的建構與測量。載

於楊國樞（主編），**家長式領導行為**。臺北市：桂冠。

鄭伯壘、周麗芳、樊景立（2006）。**家長式領導：模式與證據**。臺北市：華泰。

羅若蘋（譯）（2006）。**勇氣：領導力的本質**（原作者：Lee, G. and D. Elliott-Lee）。

臺北市：高寶國際。

二、英文部分

Badaracco, J.L. Jr., 1998. The Discipline of Building Character. *Harvard Business Review*, 74:115-124.

Blake, R. and J. Mouton, 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf.

Brown, M. E. and D. Gioia, 2002. Making Things Click: Distributive Leadership in an Online Division of an Offline Organization. *Leadership Quarterly*, 13(4): 397-419.

Carlyle, T., 1840a. *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*.

London : James Fraser.

Carlyle, T, 1840b. "*The Hero as Divinity*". <http://www.renegadetribune.com/the-hero-as-divinity/>.

Edwin, E.G., 1971. *Explorations in Management Talent*. Pacific Palisader, Cali: Goodyear Pub. Co.

Farh, J., T. Liang, L. Chou and B. Cheng, 2008. Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Research Progress and Future Research Directions In

C. Chen and Y. Lee (eds.) *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories and Practices*. Cambridge UK.: Cambridge University Press.

Fiedler, F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.

Galton, F. 1869. *Hereditary Genius*. New York: Appleton.

Gandolfi, F. and S. Stone, 2018. Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4): 261-269.

Greenleaf, R. K. 1970. *The Servant as Leader* . Indianapolis, IN: Paulist Press.

Halpin, A.W. and B.J. Winer, 1957. A Factor Study of the Leader Behavior Descriptions in R.M. Stogdill and A.D. Coons (eds.) *Leader Behaviors: Its Descriptions and Measurement*. Columbus: The Ohio University, Bureau of Business Research, p.42-44.

Hanse, J.J., U. Harlin, C. Jarebrant, K. Ulin and J. Winkel, 2015. The Impact of Servant Leadership Dimensions on Leader-Member Exchange among Health Care Professionals. *Journal of Nursing Management*, 24(2):1-7.

House, R.J., 1971. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16, 321-328.

Kumar, S., 2018. Servant Leadership: A Review of Literature. *Pacific Business Review International*, 11(1): 43-50.

Lewin, K., R Lippit and R.K. White, 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10,

271-301.

Liden, R. C., A. Panaccio, J.D. Meuser, J. Hu and S.J. Wayne, 2014. Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes In David V. Day (Ed.) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford, UK.: Oxford University Press.

Likert, R., 1955. *Developing Patterns in Management* . New York : American Management Association.

Melchar, D.E. and S.M. Bosco, 2010. Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 74-88.

Neil, M.W. and N.S. Saunders, 2008. Servant Leadership: Enhancing Quality of Care and Staff Satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 38(9): 395-400.

Nonaka, I., 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5:14-37.

Paine, LS., 1994. Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 74 : 106-117.

Palmisuno, S.J. 2006. The Globally Integrated Enterprise. *Foreign Affairs*, 85(3): 127-136.

Patterson, K.A. 2003. Servant Leadership: A Theoretical Model. *Dissertation Abstracts International*. (UMI NoAAT 3082719).

Reddin, W.J., 1983. *Managerial Effectiveness and Style : Individual or Situation*.

New York : McGraw-Hill,

Redding, S.G. 1990. *The Spirit of Chinese Capitalism*. New York: Walter de Gruyter.

Russell, S.T. 2001. The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2):76-83.

Sendjaya, S. and Sarros, J.C. 2002. Servant leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2).

Senge, PM, 1990. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday & Co. Inc.

Smith, W., 2004. Servant Leadership in Organizations: The Case of Australian. *Conference paper*.

Stogdill, R. 1948. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

Swartz, R.W. and T.F. Tumblin, 2002. The Power of Servant Leadership to Transform Health Care Organizations for the 21th Century Economy. *Archives Surgical*, 1419-1427.

Tannenbaum, R. and W. Schmidt, 1958. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 36(2):95-101.

Trastek, V.F., N.W. Hamilton and Emily E. Niles. 2014. Leadership Models in Health Care – A Case for Servant Leadership. *Mayo Clinic Proceedings*.

Van Dierendonck, D., 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal*

of Management, 37(4):1228-1261.

Vroom, V.H. and P.W. Yetton, 1973. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Weber, M, 1921. *Economy and Society*. translation of the work was not published in English until 1968, published in 1978 by University of California Press.



NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院