

國家文官學院的成立與核心任務的設定

邱志淳*、黃榮護**

《摘要》

立法院已三讀通過將國家文官培訓所改為國家文官學院，未來國家文官學院將負責高階公務人員中長期培訓之研究及執行工作。此項進展印證我國公務人員訓練進修體制，從分治、共治到善治的演變，也是政府各部門的運作，從分工制衡、協調到合作的過程。

國家文官學院發展願景，在於「整合國家訓練資源、打造優秀文官團隊、發揮綜效以達成善治」，結合文官核心價值—廉正、忠誠、專業、效能、關懷。彰顯其使命，衡諸其願景、使命與核心價值，以及高階文官培訓與國際交流之任務，國家文官學院應定位為國家級公務訓練機關。

展望國家文官學院未來發展，雖有近、中、長程工作重點，但應皆以培養高階文官之核心職能為中心，尤其是培養其倫理與政治管理能力，並落實全球化培育思維，努力朝向「國際級」的訓練機關邁進。

[關鍵詞]：文官改革、高階文官培訓制度、核心能力

* 世新大學行政管理學系副教授。

** 世新大學行政管理學系副教授。

立法院於今（二〇〇九）年十月二十三日三讀通過將國家文官培訓所改制為國家文官學院，未來國家文官學院將負責高階公務人員中長期培訓之研究及執行工作。

環顧世界各國為因應全球化所帶來的衝擊，確保國家競爭優勢，加速提昇國家整體競爭力，競將「政府再造」作為國家發展的策略及方針。其中打造高效能的文官體系乃為最重要的政府改革議題，而如何改革甄補方式、培訓模式與建立高階文官制度更成為各國關注焦點（黃一峯、陳衍宏，2006）。

各國文官培訓制度基本上都受到其國情生態與官僚文化的影響，因而發展出不同的制度設計，有些國家政府扮演強力介入培訓的主導角色，有些國家則傾向採取市場導向的培訓機制。美國自一九七八年根據文官改革法建立高級文官制度（Senior Executive Service, SES）以來，過去三十年中，已有其他許多國家也建立相仿的高階文官培訓制度，如一九九六年英國梅傑（John Major）政府所建立的高級文官制度（Senior Civil Service），與一九九五年荷蘭所建立的高級文官制度（Senior Public Service, SPS）等（轉引自黃萬益，1999）。

當前歐美及其他國家亦多有建置負責全國性文官培訓之最高統籌機關，例如英國「國家政府學院」、美國「聯邦行政主管研究院」、法國「國家行政學院」、德國「聯邦公共行政學院」、韓國「中央公務員教育院」、加拿大「文官學院」，以及中國大陸「國家行政學院」等，都有值得參考的發展經驗。

綜觀世界各國文官培訓制度之設計，其目的乃在於即時反應社會時代變遷，配合政府改造計畫，整合訓練資源，集中規劃與辦理公務人員訓練，同時與學術及專業機構通力合作，輔以證照或學位來長期養成公務人員之能力，此對於國家競爭力之提升，具有相當的成效（轉引自詹中原，2004），考試院成立國家文官學院之初衷，亦復如是。本文核心旨趣在於論述國家文官學院的成立背景、發展願景、屬性定位、核心任務與未來展望。

壹、國家文官學院的成立背景

根據瑞士洛桑管理學院（IMD）「二〇〇八世界競爭力年報」指出，在台灣的總體競爭力當中，政府效率排在第 16 名，企業效率則排名第 10 名；換句話說，如

何使得政府效率能與台灣總體競爭力並行，並且高於其他國家的表現，儼然成為我國政府改革的重要議題；同時政府績效表現多反映在各部會司、處長級（含）以上的高階文官之角色扮演，因此，如何建立完善的高階文官制度以養成、培育其能力，從而提升其施政績效，當為政府改造文官制度改革中最重要的課題。

雖然各界對於高階文官培訓職責之歸屬迭有爭議，但經考試與行政二院協商結果，在維持原有人事行政局高階文官培訓前提下，考試院國家文官學院承擔規劃辦理高階文官之中長期培訓的責任。誠然，我國目前的高階文官培訓制度尚有許多亟待改善之處，揆諸考試院成立國家文官學院，即在對文官培訓做整體性規劃，一方面希望有效整合目前分散的訓練資源，一方面響應行政及政治中立旨趣，期能經由培訓督促高階文官不受政治勢力干擾而能奮勉從公、戮力政事，這個看法可以從考試關中院長於今（二〇〇九）年六月五日在「二〇〇九民主治理理論與實務」研討會開幕演講中充分表達。

關院長指出，目前公務人員的培訓在發展性訓練方面仍嫌不足，亟應與時俱進，未來國家文官學院的主要任務就是培訓高階文官，這是基於「人民需要什麼樣的政府，國家需要什麼樣的文官」的思考，藉以提升文官執行力與國家競爭力。增加「關於培訓機關（構）之資源共享、整合及協調事項」之職掌，「這是考試院對於政府再造的回應，將努力整合現行的分裂式組織，並集中分散式資源，發揮綜合成效，以達善治的目標」（公務人員保障暨培訓委員會，2009）。

關院長進一步解釋，我國公務人員訓練進修體制，從分治、共治到善治的演變，是政府各部門的運作，從分工制衡、協調到合作的過程。民國五十六年行政院人事行政局成立之後，政府訓練機構最多曾多達 60 餘所，彼此並無隸屬關係，不利分工及協調；民國八十五年，考試院成立公務人員保障暨培訓委員會，公務人員訓練進修體制才由分治階段進入共治階段。及至立法院審查考試院九十二年預算時，曾決議請考試院儘速整併各訓練機構，並加強各訓練機構間之合作協調，九十三、九十五及九十六年也都有類似決議（公務人員保障暨培訓委員會，2009）。

關院長特別指出，善治階段目前尚未達成，但這是考試院成立國家文官學院的目標。到今（二〇〇九）年二月為止，國內公務人員訓練機構，已減併至 16 所，分屬四院及總統府；馬總統在今（二〇〇九）年的元旦談話中提到，考試院計畫成立的國家文官學院，有利於人才培訓資源的整合。而立法院十月二十三日三讀通過

「公務人員保障暨培訓委員會組織法」和「國家文官培訓所組織條例」修正案，賦予「文官培訓所」升格改制成立「國家文官學院」的法源，亦落實未來高階文官的中長期培訓計畫，將交由國家文官學院規劃與執行的理想。

貳、國家文官學院的發展願景

考試院積極修法規劃成立國家文官學院，期以「國家級」訓練機關作為國家文官學院的發展願景及使命；綜合考試院關中院長在多次有關我國「高階文官的角色與培育」及「文官培訓體制的強化與高階文官的養成」公開講話當中，「整合國家訓練資源、打造優秀文官團隊、發揮綜效達成善治」可以清晰地勾繪國家文官學院的願景。在此願景下，其使命可以由文官五個「核心價值」（廉正、忠誠、專業、效能、關懷）表述如下：

一、廉正－公務人員要廉潔公正，具有高尚品格，要清廉自持、潔身自好；以誠信、公平態度執行公務，以均衡並兼顧各方利益之考量，營造利及全民之良善治理。

二、忠誠－盡忠其職掌並熱衷其職務，亦即係指對於個人所服務之對象抱著忠心不貳，積極面則是熱衷於所擔任的職務，善盡其責，一秉初衷地對民眾提供優質的公共服務。

三、專業－熟悉主管之相關法令及政策措施，以謙虛的態度，參與終身學習，積極充實職務所需之知識技能，提供全民第一流的公共服務。

四、效能－研修相關法令措施使其符合成本效益及與時俱進要求；運用有效方法，簡化行政程序；發揮執行力，以提高行政效率及工作績效，達成政策目標。

五、關懷－以民眾福祉為念，親切提供服務及必要之協助與照護；對民眾之需求及所遭遇困難與問題，能以同理心設身處地著想，以增進其利益。

要之，在核心價值方面，係責成公務人員應具備廉正性格，成為一個行事公正的公務員，時時關懷民眾福祉，忠誠於服務的職責，扮演稱職的公僕角色，以專業但不失謙虛的態度，提升工作效能，提供民眾最優質的公共服務，透過這樣的培訓價值與目標，期能打造出最優質的現代化政府。

參、國家文官學院的屬性定位

立法院在三讀通過將國家文官培訓所改制為國家文官學院的同時，為配合政府組織再造，也要求國家文官學院在成立一年內，完成「行政法人化」的可行性評估。為求符合世界潮流與借鏡他國之例，本文簡單整理美國、英國、法國、加拿大以及中國大陸等五個國家的文官培訓機關發展概況，並針對適合我國國情發展之處，進行探討（如表 1）：

表 1：各國文官培訓機關概況

	美 國	英 國	法 國	加 拿 大	中 國 大 陸
機關名稱	聯邦行政主管研究院（Federal Executive Institute, FEI）	國家政府學院（The National School of Government, NSG）	國家行政學院（Ecole Nationale d'Administration, ENA）	加拿大文官學院（Canada School of Public Service, CSPS）	國家行政學院（China National School of Administration, CNSA）
性質	政府機關	政府機關	機關型學校	政府機關	事業單位
層級	三級機關	二級獨立機關	等同二級機關	二級機關	隸屬國務院
職掌	公務人員培訓業務、培訓政策制定及管理。	文官培訓業務、專業證照、國際合作、諮詢服務。	培育高階文官。	文官管理與語文訓練。	文官訓練業務、國際合作。
學位授與	無	無	有	無	有
訓練對象	中央及地方公務人員	中央政府文官	中央政府文官、外國公務員、外國大學生	中央及地方公務人員	高級公務員、高階管理人員及政策研究人員
高階文官課程設計	領導發展訓練、自我評估與發展、管理與監督技巧、政策議題等。	核心能力、合作服務、營運管理、個人生涯發展、政策與政府、策略領導。	國家改革與現代化、公部門人力資源管理、優質公共服務計畫、公共政策管理與評估、變革領導、歐洲與國際事務、法律與立法諮詢、優質治理、預算規劃。	提升領導能力計畫、合作領導計畫、全球觀點與因應策略、卓越管理。	領導科學（如領導基本理論與實踐、領導者與領導群體、組織行為與領導心理）以及國情與發展戰略研究。

資料來源：本文根據邱志淳（2000）、黃一峯（2004）以及各國官方網站整理而成。¹

經由以上對五個國家訓練機關（構）組織性質與型態的整理，並考量我國國情，以及考試院成立國家文官學院之願景—「整合國家訓練資源、打造優秀文官團隊、發揮綜效達成善治」，國家文官學院之屬性定位應為「國家級」的「公務機關」，較為允當。

再從行政法人法草案第二條規定觀之，所謂行政法人係指「國家及地方自治團體以外，由中央目的事業主管機關，為執行特定公共任務，以法律設置之公法人」。而所指之特定公共任務須符合三大條件：第一，具有專業需求或強化成本效益及經營效能者；第二，不適合由政府機關推動，亦不宜交由民間辦理者；第三，所涉公權力較低者（鄭錫錯，2006）。換句話說，行政法人通常為藝文性、研究性或經營性機構，所涉公權力程度較低，而經營效率要求較高，且人事與預算自主性要求也較高，這些條件及特殊需求，的確與國家文官學院成立之宗旨頗有差異。

國家文官學院辦理文官培訓業務，其職掌具有高度公權力性質，實不宜將其與民間以營利為導向之一般訓練等同視之，以避免過度商業化。加上國家文官係國家推動政務的資產，高階文官更為政府政策規劃的主力，各國無不競相投入大量資源致力於高階文官之養成與培育，因此不宜純就利潤或成本效益觀點進行我國國家文官學院屬性定位之考量。再者，由我國現階段國情缺乏相關法令基準與配套措施，難以依法要求受訓人員付費受訓，更難依法強制各送訓機關編列預算支應相關訓練經費，因此，若貿然採用行政法人制度，在實務上有一定困難度，況且「行政法人法」尚在立法草案階段，法律尚未臻完備。

以英國經驗來說，過去英國曾將其國家文官學院改制而以行政法人方式運作，但因過度強調商業化導致訓練品質降低，已於二〇〇一年後改制回復行政機關性質辦理，目前則為獨立之非部會機關；至於以行政法人成功經營辦理公務人員訓練如

¹ 美國聯邦行政主管研究院網址：<http://www.leadership.opm.gov/>；英國國家政府學院網址：<http://www.nationalschool.gov.uk>；公務人員保障暨培訓委員會網址：<http://www.csptc.gov.tw>；國家文官培訓所網址：<http://www.ncsi.gov.tw>；法國國家行政學院網址：<http://www.ena.fr/accueil.php>；加拿大公共服務學院網址：http://www.myschool-monecole.gc.ca/main_e.html；中國國家行政學院網址：<http://www.nsa.gov.cn>。檢閱日期二〇〇九年十月一日。

新加坡者，其強制規定訓練收費，具有法律強制力，因此經費來源不虞匱乏，然而此一做法與我國國情不盡相同，似不宜硬性移植。若以我國類似的案例如「國立中正文化中心」來看，其改制為行政法人後，雖人事與財政鬆綁，但內部組織與人事爭議不斷，並未能達成預期目標（轉引自黃臺生，1994）。

綜上，吾人認為國家文官學院基於整合國家訓練資源與培訓高階文官之要求，以及學院未來功能將擴及代表國家與其他國家進行國際交流事宜，其任務重大、性質特殊，實不宜採用行政法人組織型態，而由考試院成立行政機關型態之國家文官學院統籌辦理公務人員培訓，允為恰當。

肆、核心任務的設定

上述對國家文官學院發展願景以及屬性定位的說明，吾人認為國家文官學院的核心任務應當強調培訓高階文官之高度「卓越」能力、深度「前瞻」能力與廣度「民主」能力，並在各訓練發展上追求正確的態度、良好的風度以及恢宏的氣度。學者 David Schultz 藉由英國發展經驗認為，英國國家政府學院主要功能包括「研究」、「教學」與「服務」。其認為國家高階文官的培訓設計不只是急功近利的表現於國家績效的短暫提升，還要進行師資培育養成，落實永續發展理念，以避免在人力資源上出現斷軌的情形，同時還要配合世界發展趨勢，以研究提升文官訓練機關具備前瞻性視野，優化政府服務績效及公共服務品質（Schultz, 2002: 635）。

Schultz 進一步闡明，所謂培訓乃是泛指公務人員在業務職掌與公共作為上的專業技術及道德倫理訓練，「研究」則是一種自我能力提升的積極態度，必須以身體力行的方式去思考與發現新的專業知能與技術，至於「教學」的主要目的便是藉由互動成長、相互學習的過程中，持續性地培育新的人才，而「服務」就是基於公務人員乃是為民服務的公僕，在服務上應當以民為主，以負責任的態度做好公共服務；此一論述可循序漸進、按部就班地納入考試院規劃高階文官培訓作設計當中（包括培訓需求、目標及需求、教學方式）逐一落實。

因此，如何有效規劃及進行高階文官培訓將會成為國家文官學院的核心任務。觀乎各國發展其文官培訓制度時，莫不以形塑其核心能力為主。西方國家晚進興起了「管理人才架構」及「核心能力培訓」概念，認為公務人員要能勝任其職務，應

具備某種「核心能力」(core competence)；尤其是高階公務人員擔負著決策權責，面對二十一世紀新時代變革的挑戰，更應具備足夠的管理及領導能力方足以應付變局。此所謂核心能力乃是在強調職務設計與任職人員之間的適格性(fitness)。

經濟合作發展組織(OECD)在一九九七年的研究報告中指出，自一九八五年至一九九五年間高階文官能力的轉變，已經從以往所重視的專業技能外，轉而更強調管理的技能與能力，該報告歸納了各國高階文官所應具備的重要管理技能，如：變革領導、策略性願景、採取主動和管理變革的能力、一般管理技能、管理人群和人際技巧、團隊領導、溝通、資訊科技的技巧等。同時，有些國家也強調傳統能力及技能的優點和價值，如正直、廉正、不徇私等，此與我國強調公務人員之核心價值不謀而合(轉引自黃榮護，2008)。

Stewart 和 Walsh (1992: 499-518) 認為，組織的中、高階管理者應具備「策略性領導」、「對持續進步的承諾」與「生活技能」等能力，才能成為一個高效的 관리자。面對此一趨勢，高階文官在政府部門一方面要洞燭環境的變化，瞭解國家及政府機關政策方向以研擬施政計畫，另一方面要指導所屬落實貫徹施政計畫，扮演承上啓下的角色。

美國著名的公共行政學者 Starling (2008) 認為，有效的公共管理應該包含三個部分，亦即資源管理、方案管理與政治管理(如圖 1 所示)，高階文官在過去公務生涯養成過程中，比較嫻熟資源與方案管理，因此，在高階文官的培訓的過程中，應該要特別強化其政治管理的能力。尤其衡諸我國的社會現況與人民對政府的期待，高階文官必須瞭解政治知識與技能，以便分析、解讀政治及政策形成的運作與發展趨勢、評估行政作為的結果，應用論證以說服他人，達成共識以推展公共行政的目標。因此，政治管理知識在政策民主化及講究公共問責的時代，不僅成為西方主流學科領域，台灣在扣緊民主與行政腳步的過程中，如何展現 Wilson (1984) 對政治管理透過「代議暨民主程序」以及「政府的有效管理」兩種途徑，使得公共價值的真知得以透由政策形成而付諸實踐，乃成為高階文官培訓的重點。

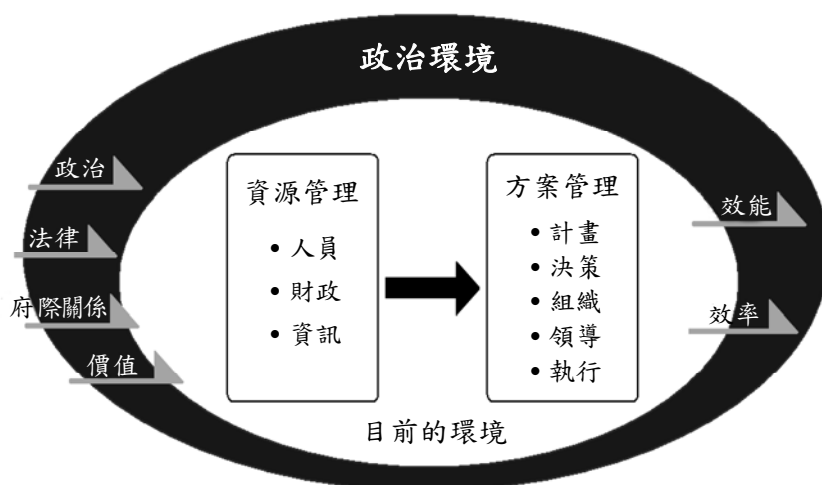


圖 1：公共行政的過程

資料來源：Starling (2008: 16)。

綜合言之，經由各國政府部門重視公務人員（尤其是高階文官）核心能力培訓的情形不難發現，各國文官制度的改革正緊跟著整個政府再造的潮流，而其主要重點則彰顯在培育政府高階文官的核心能力。從 Starling 政治管理角度來看，我國高階文官需要有議題分析與政策溝通的能力，以及關中院長所指出的「執行力、高度廉潔而有效率的行為以及系統思考能力」三種核心能力。

伍、結論與未來展望的構想

國家文官學院的成立，是我國文官培訓制度的劃時代創舉，亦將成為我國培養優秀高階文官的搖籃。鑑於優質的人才已是二十一世紀公、私部門維持競爭力的關鍵，而優質的人力資源則有賴組織計畫性的培育、發展與訓練，方能將其由為組織所用之「人力資源」，轉變成為組織提供價值的「人力資本」（human capital）（胡龍騰，2006：89）。

爰此，考試院成立國家文官學院的背景，乃參酌世界潮流、輿論民情及國家發展需要等因素，本著宏觀、前瞻與務實原則，配合政府組織再造而調整；其願景在於「整合國家訓練資源、打造優秀文官團隊、發揮綜效達成善治」，加諸其核心任

務設定為培訓兼具卓越、前瞻與民主等能力之高階文官，其屬性應定位為國家級公務機關，殆無疑義。

然而，由於目前行政院與考試院之訓練資源整合工作，實務上非一蹴可幾，藉由此次修法成立國家文官學院，將可視為初步資源整合與開創機關合作契機，並進一步建立未來訓練資源整併之合作基礎。

此外，自廢除「甲等特考」後，我國高階文官的來源採取封閉式的內陞途徑，亦即需經由「薦任升簡任官等訓練」或「薦任升簡任官等考試」合格或及格後，始能取得高階文官任用資格。然而此種重視以年資遞升做為前提之作法，與「功績制」（merit system）之做法與精神未必符合，因此，目前升任高階文官之才德是否與升任後之職務相稱，或者是否具備擔任高階文官所需之核心能力，頗令人質疑。是故，經由成立國家文官學院以辦理高階文官訓練事宜，實為國家重大政策之一，也攸關馬總統於今（2009）年元旦祝詞所提及之「為國家打造一支優秀的文官團隊」的政策宣示（考試院，2009：2）。

因此，展望未來，吾人謹提出一些近中長程的構想，以供參酌。在「近程」上，有關考試院和行政院對於文官培訓機關地位和功能，憲法及相關法律雖有規定，然的確仍存有許多模糊空間，因此在培訓權責與培訓對象釐清上，兩院必須持續進行溝通協調，而考試院基本立場乃是秉持著行政與政治中立的理念為國育才，如此方能明確劃分二院培訓對象與訓練權責；此外，辦理高階文官帶狀培訓必然牽動許多人事法規之配合修訂，因此公務人員保障暨培訓委員會應即規劃完善國家文官學院高階文官帶狀培訓計畫（如訓練需求與目標、核心能力、教學與訓練方式），並密切與銓敘部聯繫協商，完成相關配套人事法規之研訂。

在「中程」上，考試院辦理高階文官培訓之需求，在與行政院協商討論以後，規劃完善的高階文官培訓制度，進一步結合高階主管特別管理制度，精進高階文官訓練；建立國家高階主管人才庫；成立跨部會甄選培育委員會；進一步落實高階主管之「訓與用」之連結性，並與行政院、各大專院校甚至企業組織進行合作。因此，課程設計與培訓策略必須先確立高階文官所需具備之核心能力，本文認為較全面性的文官核心能力包括五種，首先是一般工作能力、專業技術能力、行政管理能力、倫理與政治管理能力，而高階文官培訓則是在已經包含前面三種能力之餘，將後二種能力適時反映在不同培訓發展方向（例如管理發展訓練、領導發展訓練、政

策民主訓練等），也就是說，國家文官學院必須在釐清訓練職責與對象後，進一步積極規劃與其他部門或學校、企業合作，抱持著培育接班人心態，擴大高階文官訓練成效。

最後在「長程」上，國家文官學院應被視為我國高階文官培訓之黃金招牌，打造國家文官學院成為名符其實的國家級培訓機關，鑒於考試院成立國家文官學院除了有歷史情懷考量之外，就上述各國經驗來看，率多係以「學院」為名，而且其所指學院之意涵不只有訓練，更以培養全方位人才（或稱「全人」）為主。因此，在組織功能設計上當具備涵蓋教學、研究與服務三個方面，如此可以透過學位授予方式刺激公務人員的學習動力，落實公務人員個人生涯發展規劃，並定期以海外合作方式與世界各國訓練機構進行交流，以提升我國文官國際視野與國際競爭力，同時與他國文官訓練機構合作，進行策略聯盟並伸展國際交流平台以達經驗交流，藉以落實全球化培育思維，努力朝向成為「國際級」（與國際同步、接軌）的訓練機關。

至於培訓策略方面，應當跳脫以往的傳統教學方式，採行更具彈性、豐富而生動之教育訓練方式，甚至可以學位認證做為誘因，參照法國將培訓時間拉長，以及中國大陸開放國外公務人員接受其培訓之作法，或是進行其他方式之海外合作，實際到其他國家參加培訓，以擴大培訓成效。上述構想，若能與時俱進，逐步落實，國家文官學院成立的初衷必現，國家競爭力也必然上揚。

參考書目

公務人員保障暨培訓委員會（2009）。**公務人力發展趨勢與展望研討會會議實錄**。

台北，公務人員保障暨培訓委員會。

考試院（2009）。**考試院文官制度興革規劃方案**。台北，考試院。

邱志淳（2000）。**中國大陸公務員培訓制度研究**。台北：風雲論壇。

胡龍騰（2006）。**各國中高階公務人員培訓策略蒐集編譯報告**。台北，行政院人事行政局。

黃一峯（2004）。訓練機關職能與定位之探討。**考銓季刊**，第39期，頁57-68。

黃一峯、陳衍宏（2006）。高級文官管理才能發展制度之研究—人力資本觀點。法

政學報，第 20 期，頁 76-97。

黃萬益（1999）。美國公務員培訓制度。人力發展月刊，第 67 期，頁 13-21。

黃臺生（1994）。英國三次重大文官改革。人事行政，第 110 期，頁 9-21。

黃榮護（2008）。中高級公務員管理能力之需求與培訓策略之研究。台北，行政院人事行政局地方研習中心委託研究報告。

詹中原（2004）。政府再造新藍圖。台北：國家政策研究基金會。

鄭錫鐸（2006）。當代公務訓練機構面臨的衝擊與功能角色的調整。人事月刊，第 43 卷第 4 期，頁 3-12。

Schultz, D. (2002). Civil Service Reform. *Public Administration Review*, 62(5): 635.

Starling G. (2008). *Managing the Public Sector* (8th Ed.). MA: Thomson Wadsworth.

Stewart, J., & K. Walsh (1992). Change in the Management of Public Services. *Public Administration*, 70(4): 499-518.

Wilson, H. T. (1984). *Political Management: Redefining the Public Sphere*. Berlin: Walter de Gruyter.

Founding and Core Task of National Civil Service Institute

Chih-Chun Chiu* Jong-Huh Huang**

Abstract

With the ROC Legislative Yuan passing the third reading of a revised bill mandating its status upgrading, the National Civil Service Institute (NCSI) is legally trusted with the ultimate responsibility of cultivating high-ranking civil servants in the mid- and long-term along with relevant research and execution work. This legal milestone has doubtlessly witnessed the progressive evolution of our civil service training system from divided governance, shared governance, to good governance, a process corresponding to the working logic of governmental agencies based on the division of labor, coordination and eventually collaboration.

In a nutshell, the NCSI has a mission of achieving good governance by means of “integrating national training resources, cultivating a distinguished civil service team, and maximizing the combined effects.” The five core values – integrity, loyalty, professionalism, efficacy, and care – manifest NCSI’s mission. Judging from its vision, mission and core values, NCSI is rightfully seen as a national institute.

As its near-, mid- and long-term goals are clearly delineated, NCSI should, regarding its outlook for future development, still center on its core competency of cultivating ranking officials, with greater emphasis on devel-

* Associate Professor, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

** Associate Professor, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

oping their ethics, political management competence as well as global thinking ability. It is hoped that NCSI will some day be recognized as a training institute of international capacity and reputation.

Keywords: civil service reform, ranking civil servant cultivation system, core competency