

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：考察及其他)

應俄羅斯國家公務學院邀請前往訪問考察報告

服務機關：公務人力發展中心
出國人職稱：主任 組長
姓名：王漢源 蕭 鈺
出國地區：俄羅斯
出國期間：民國九十二年十二月三日至十二月十日
報告日期：民國九十三年三月五日

A/109300912

公務出國報告提要

頁數: 17 含附件: 否

報告名稱:

應俄羅斯國家公務學院邀請前往訪問考察報告

主辦機關:

行政院人事行政局公務人力發展中心

聯絡人/電話:

王淑娟/83691399#8305

出國人員:

王漢源 行政院人事行政局公務人力發展中心 中心本部 中心主任
蕭鈺 行政院人事行政局公務人力發展中心 研究組 組長

出國類別: 考察

出國地區: 俄羅斯

出國期間: 民國 92 年 12 月 03 日 - 民國 92 年 12 月 10 日

報告日期: 民國 93 年 03 月 05 日

分類號/目: / /

關鍵詞: 公務員訓練、訓練機構、訓練業務交流

內容摘要: 本次出國係我國政府訓練機構首次派員赴俄羅斯訪問考察，經順利完成建立雙方訓練機構交流管道的任務，為雙方的業務交流開啓歷史性新頁。訪問考察主要所得是發現俄羅斯國家公務學院具有以下特色：1.機構建置將訓練功能與學術研究及教育體制完整結合；2.學院課程規劃扣合公務需要並兼顧系統化與彈性化原則；3.學院建制規模龐大並有完善的教學設施；4.學院的參訓對象與合作關係相當廣泛並採行收費制。出國人員爰依據上述訪問考察心得，研提本次訪問考察的四項建議，包括：1.強化訓練實務規劃與公務處理需要之扣合，課程規劃並兼顧系統化與彈性化原則；2.循序推動參訓收費制，並落實訓練機構與派訓機關間夥伴關係網絡的建立；3.研議在訓練機構間建立策略聯盟的可行性，並逐步組成公務人力資源發展學習型社群；4.持續推動與俄羅斯等國政府及民間相關部門的業務交流。

本文電子檔已上傳至出國報告資訊網

摘 要

本次出國係我國政府訓練機構首次派員赴俄羅斯訪問考察，經順利完成建立雙方訓練機構交流管道的任務，為雙方的業務交流開啟歷史性新頁。訪問考察主要所得是發現俄羅斯國家公務學院具有以下特色：1.機構建置將訓練功能與學術研究及教育體制完整結合；2.學院課程規劃扣合公務需要並兼顧系統化與彈性化原則；3.學院建制規模龐大並有完善的教學設施；4.學院的參訓對象與合作關係相當廣泛並採行收費制。出國人員爰依據上述訪問考察心得，研提本次訪問考察的四項建議，包括：1.強化訓練實務規劃與公務處理需要之扣合，課程規劃並兼顧系統化與彈性化原則；2.循序推動參訓收費制，並落實訓練機構與派訓機關間夥伴關係網絡的建立；3.研議在訓練機構間建立策略聯盟的可行性，並逐步組成公務人力資源發展學習型社群；4.持續推動與俄羅斯等國政府及民間相關部門的業務交流。

目 次

壹、訪問考察目的.....	1
貳、訪問考察過程.....	2
參、訪問考察心得.....	4
肆、訪問考察建議.....	9
附錄：相關照片.....	13

壹、訪問考察目的

為瞭解我國公務人員訓練的實際辦理情形，獨立國協學者專家包含俄羅斯莫斯科國家暨市政管理學院(Moscow Academy of State and Municipal Management) 跨部門訓練計畫中心主任 Anatoly M. Balbeko 教授及 Galina Balbeko 助理教授等人，於民國九十二年十月七日上午至公務人力發展中心（以下簡稱本中心）參訪。此次至本中心參訪的學者專家，主要係前來我國參加清雲科技大學為配合政府北進政策，於九十二年十月三日至十月九日主辦的第二屆「台灣與獨立國協國家之合作交流與展望」國際學術研討會。渠等在參訪本中心過程中，除聽取有關我國政府部門人力培訓重要作法與措施的說明外，並實地參觀本中心新建大樓各項教學設施。在參訪結束前，渠等特別表達將適時邀請本中心王主任漢源及相關同仁赴俄羅斯等獨立國協國家參訪，期能雙方持續交流及建立進一步的合作關係。

其後於九十二年十一月間，王主任漢源接獲我國駐俄羅斯代表處傳來俄羅斯莫斯科國家暨市政管理學院院長 Viacheslav V. Gorlopanov 的邀請函，函內據說明係邀請王主任漢源於十二月間前往俄羅斯國家公務學院（Russian Academy of State Service）等機構參觀訪問。案經考量俄羅斯國家公務學院係屬俄羅斯的國家級公務人員訓練機構，與本中心業務性質相似，此次如能前往參訪考察，不僅能增進對俄羅斯公務人員訓練實務的瞭解，且有利於未來進一步規劃我國與俄羅斯間政府部門業務交流的可能，爰據以函報行政院人事行政局轉陳行政院核准。此次參訪考察乃成為繼上述 Anatoly M. Balbeko 教授等人來台參訪本中心之後，我國政府訓練機構首次派員赴俄羅斯訪問考察，為雙方的業務交流開啟歷史性新頁。

貳、訪問考察過程

本次訪問考察的期間為民國九十二年十二月三日至十二月十日，除由王主任漢源率同研究組組長蕭鈺前往外，大部分行程是與清雲科技大學楊校長潔豪、林副校長仲廉、財務金融系吳主任春光等三位學者同行（渠等出國目的為考察俄羅斯高等教育）。在我國駐俄羅斯代表處陳代表榮傑與相關同仁（尤其是文化組盧秘書雲賓）的全力協助之下，各項參訪行程的規劃及執行均能順利完成。茲將本次訪問考察行程列如下表：

日期	地點	行程
12月3日 (週三)	去程	
12月4日 (週四)	莫斯科	1. 拜會我國駐俄羅斯代表處 2. 參訪莫斯科國家暨市政管理學院(會見 Viacheslav V. Gorlopanov 院長)
12月5日 (週五)	莫斯科	1. 參訪俄羅斯國家公務學院(會見國際合作中心 Alexander N. Mikhailenko 主任) 2. 參訪莫斯科無線電電子及自動機械大學(會見 Alexander S. Sigov 校長)
12月6日 (週六)	聖彼得堡	1. 參訪聖彼得堡大學哲學系(會見 Yurii I. Solonin 系主任) 2. 參觀聖彼得堡市區建設
12月7日 (週日)	聖彼得堡	1. 參觀聖彼得堡市區建設 2. 整理參訪資料
12月8日 (週一)	聖彼得堡	1. 參訪俄羅斯國家科學院 Ioffe 物理技術研究所 2. 參訪聖彼得堡航空機具大學(會見

		Anatoli A. Ovodenko 校長)
12月9日 (週二)	莫斯科	1.參訪俄羅斯新大學(會見 Vladimir A. Zernov 校長) 2.參訪莫斯科文化藝術大學(會見 Tatiana Kiseleva 校長)
12月10日 (週三)	返程	

王主任此行獲得莫斯科國家暨市政管理學院的特別邀請，於該學院邀請各個可能派員參訓的部會與軍方單位代表(含參謀本部參軍長)參加的訓練課程說明會中發表專題演講，當場並會見俄羅斯國家公務學院主管行政事務的副校長 Slovetkiy Y. Leonidovich。在為時十二分鐘的演講中，王主任除就我國公務人力資源發展的概況及本中心業務職掌進行介紹外，並說明本中心目前亦有舉辦共好研習會，邀集各主管機關訓練業務主辦人員共同參與的類似作法。訓練課程說明會之後所舉辦的聯誼茶會中，Gorlopanov 院長及與會代表除對我國民主政治與教育訓練方面的成就給予高度肯定外，並希望今後能繼續保持雙方的密切聯繫，王主任也表達了對俄方人士給予熱誠接待的衷心感謝。

至於參訪俄羅斯國家公務學院的部分，該學院除由國際合作中心主任 Alexander N. Mikhailenko 簡介業務概況外，並派員陪同王主任等人實地參觀主要教學設施與環境。參訪人員對於俄羅斯國家公務學院在當前俄羅斯正大力推動政治經濟改革上所扮演的重要角色，以及該學院建制規模龐大並有完善的教學設施，機構運作的實質內涵將訓練功能與學術研究及教育體制完整結合，參訓學員廣泛來自於政府各機關甚至民間企業，採取收費制並建立與派訓機關間夥伴關係網絡，重視與外國相關組織與專業人士的交流合作等特色留下深刻的印象。

在俄羅斯停留的緊湊行程中，王主任等人尚獲安排參訪莫

斯科無線電電子及自動機械大學 (Moscow State Institute of Radiotechnics, Electronics and Automatics)、聖彼得堡大學 (St. Petersburg State University)、聖彼得堡航空機具大學 (St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation)、俄羅斯國家科學院 Ioffe 物理技術研究所 (Ioffe Physico-Technical Institute, Russian Academy of Sciences)、俄羅斯新大學 (Russian New University)、莫斯科文化藝術大學 (Moscow State University of Culture and Arts) 等著名大學與研究機構，以及莫斯科與聖彼得堡兩大都市重要建設，明顯地感受到俄羅斯在軍事與科技方面的強盛國力之外，文化藝術與高等教育的豐富內涵亦有其令人稱羨之處。不過更為重要的是，此次參訪除了建立雙方訓練機構交流的管道外，王主任與促成參訪的 Balbeko 教授兩人並達成數項共識，未來雙方除了相互舉辦學術與實務交流研討會及邀請對方人員前往參觀訪問外，亦可考量於雙方刊物介紹彼此的業務概況，或進一步規劃部分參訓對象能有前往對方國家參訪見習的機會。總之，台俄雙方聯繫交流機制的真正開展，應是王主任等人此次參訪所獲最為豐碩的成果。

參、訪問考察心得

本次訪問考察係我國政府訓練機構首次派員赴俄羅斯訪問考察，由於俄羅斯當地所使用的語文係俄文，英文並非通用語文，對於參訪人員而言，其間存在的語文隔閡相當明顯，因而在參訪過程中乃必須藉由翻譯人員（在停留莫斯科與聖彼得堡兩地期間，分別由我國駐俄羅斯代表處文化組盧秘書雲賓與相關同仁以及聖彼得堡大學 Kirill Solonin 副教授擔任翻譯）的協助以順利進行溝通。再者，參訪人員尚遭遇部分資料所呈現用語譯名不一的困擾，就俄羅斯國家公務學院而言，其名稱在相關資料中尚有俄羅斯公務人員學院 (Russian Academy of Civil Service)、俄羅斯公共行政學院 (Russian Academy of Public

Administration) 等兩種譯法。是以，出國人員除了根據俄方人員提供的簡略英文資料及參訪過程所見所聞認識其業務概況外，撰寫報告過程中尚須於多方比對資料（將參訪所得與相關資料及網站資訊進行比對）後方得以就訪問考察事項獲得較清晰的深入了解。

首先，本次訪問考察主要所得是發現俄羅斯國家公務學院具有以下特色：

一、機構建置將訓練功能與學術研究及教育體制完整結合

俄羅斯國家公務學院成立於一九九四年，是俄羅斯公共行政領域的主要高等教育機構、訓練機構及研究機構。依據俄羅斯相關法律與總統所頒布行政命令的規定，俄羅斯國家公務學院的設立宗旨主要包括：1.對現任高階文官與儲備擔任高階文官者提供教育、培育訓練及升級訓練；2.針對公共行政領域議題進行理論性研究與應用性研究；3.對於國家重要政策提出建議；4.對於行政改革與依法行政提出建議；5.針對公共行政領域議題推動國際性的計畫與專案；6.對於地區性的公務人員教育與訓練活動進行協調。

進入俄羅斯國家公務學院就讀的學員或學生原則上必須是已擔任公職或準備擔任公職的大學畢業生，在實際入學之前尚須參加根據相關政府機關推薦所辦理的甄選。該學院所提供的教育與訓練，其課程的實施分為住校、不住校及混合式三種方式，若從學員參加訓練是否離開工作的角度來看，尚可將之區分為全時參加訓練及以部分辦公時間參加訓練兩種情形。學院的專門領域主要包括下列十項：1.國家與市政管理；2.法律學；3.債信與財政；4.國家經濟；5.勞動經濟學；6.危機管理；7.政治學；8.心理學；9.社會學；10.應用資訊學（應用於國家與市政管理）。至於在教學過程中所運用的方法包括：演講、問題研討、圓桌討論、管理競賽、腦力激盪、個案研究、測驗、遠距教學等，且相當重視電腦與影音媒體等新科技的使用。

二、學院課程規劃扣合公務需要並兼顧系統化與彈性化原則

如同莫斯科文化藝術大學隸屬於俄羅斯文化部，俄羅斯國家公務學院是俄羅斯總統府下轄主要機構之一，該學院相當強調歡迎有志貢獻於國家的人士前來就讀，其在當前俄羅斯推動政治經濟改革上明顯扮演重要的角色。學院的課程規劃非常重視與政府施政方向的扣合（例如為配合經濟活動市場化的政策，學院開設有許多與市場經濟有關的課程），課程具公務應用導向，並且以模式化原則（modular principle）規劃課程，惟亦可依據政府機關及公務人員的實際需要，以量身訂做的方式規劃與執行課程，可說是兼具系統化與彈性的原則。

具體而言，俄羅斯國家公務學院在研究所專門教育（包括修讀博士學位）方面，其研究活動主要在於符合國家行政的以下實際需要：1.從政府機關的觀點進行研究；2.對於規劃中的重要政府方案提供專業意見；3.強化新的公共行政技術；4.專注於公共行政的人力策略；5.對政府機關提供資訊分析。

至於在公務專業訓練方面，俄羅斯國家公務學院將之區分為以下三種：

1.升級訓練（upgrading）：此種訓練的重點是在為學員提供與工作相關理論性知識與實務性知識的更新，期能符合公務人員職務升遷的要求（結業學員取得升遷職務的優先權），並有助於公務人員以新方法解決專業問題。訓練為期二週至四週，共七十二至一〇八小時，課程主題區分為二十餘種，涵蓋政府機關主要業務，如文化政策、外交政策、國家安全事務。

2.培育訓練（retraining）：此種訓練的重點是在使學員獲得新的知識、技能與態度，期能有助於公務專業活動的進行，並取得擔任新職的資格。訓練為期半年至一年，共五一二至一五四〇小時，有七十種課程計畫可供選擇，其中包括：文官體系與人力資源政策，公務人員管理，公務管理的內容、結構與科技，公務與市政管理的法律支持，經濟政策與社會發展，關於

市場經濟的國家管制，有關財政、債信與稅賦的國家政策，國家與行政控制，公共行政與國家安全，俄羅斯外部經濟活動，公務人員的心理支持服務，區域發展管理，自然資源利用的行政管理，文官體系與資訊科技控制，危機管理，俄羅斯聯邦的國際關係。

3. 專題研討會 (subject seminars)：此種訓練的重點是在協助學員有效地分析處理與業務有關的具體問題，研討會為期二天至五天，共十六至四十小時。

三、學院建制規模龐大並有完善的教學設施

俄羅斯國家公務學院設有二十四個系及二十八個行政單位，其教學單位約有三百五十位教師（其中超過半數是教授或具博士學位者），這些教師分別來自於政策、法律、經濟、社會、政治、歷史等領域。在校本部之外，學院另設有十一個地區分支機構（含莫斯科國家暨市政管理學院），學院與地區分支機構之間具監督關係，但地區分支機構的業務與財務獨立運作，整體上類似於一個聯合大學系統（或可將其命名為俄羅斯全國公務聯合大學系統），構成規模龐大而完整的教育與訓練機構體系。

俄羅斯國家公務學院的校本部位於莫斯科市的西南區，其主要設施包括兩棟教學大樓（教室面積共十二萬平方公尺）與兩棟住宿大樓（計一千三百個單人房與雙人房）。在教學大樓中，設有兩個可分別容納九百一十人及四百人的會議廳，十三個可容納五十人至兩百五十人的禮堂，以及超過五十間可容納十五至五十人的教室，這當中有部分裝設同步翻譯設備。學院的圖書館具有多達兩百萬冊的圖書資料，可滿足學生與學者們教學與研究上的需要。另外，學院尚設有兩個販賣部、數個餐廳，以及醫療中心、網球場、體育館與其他運動設施，其園區類似於一個大學城。

四、學院的參訓對象與合作關係相當廣泛並採行收費制

俄羅斯國家公務學院的參訓學員廣泛來自於政府各機關甚至民間企業，其中在政府機關方面遍及於行政、立法與司法部門，公務專業訓練則設定以聯邦政府副司處長(deputy director)以上的高階文官為主要參訓對象。該學院除了機構運作所需的基本費用由政府編列預算支應外，並採行收費制，每年的入學人數中約有四千人的費用是由國家預算(含學院預算與機關預算)支付，其他就讀者(主要是參加培育訓練者)的費用支付則包括公務人員自行付費及非政府部門人員由其任職機構付費兩種情形。

該學院非常重視與派訓機關間夥伴關係網絡的建立，除了可依據政府機關的個別實際需要，以量身訂做的方式規劃與執行課程之外，也定期辦理以政府機關為行銷對象的課程說明會。另外，學院亦相當重視與外國相關組織與專業人士的交流合作，在學院中擔任課程講師的學者專家除了俄羅斯本國人士之外，係分別來自於德國、法國、英國及美國等的著名機構，學院並與多個國際組織、大學及其他學習機構保持密切關係。學院亦經常舉辦國內與國際的研討會，以及聯合的教育與研究計畫。

其次，本次訪問考察的另一主要參訪對象是莫斯科國家暨市政管理學院，除了學院建制規模較小、教學設施較為陳舊、參訓對象略有不同之外，其運作大體上與俄羅斯國家公務學院並無明顯的差異。該學院係成立於一九七〇年，目前設有十五個系、六個中心及四個分部，是隸屬於俄羅斯國家公務學院的最主要分支機構。學院每年每年提供的訓練課程計畫超過四十五個，參訓學員約有四千人，其中的重點對象包括現役軍人與退伍軍人。該學院亦相當強調訓練課程係扣合俄羅斯國家及市政管理實務發展的需要，且將課程規劃與教學方法的改進視為學院持續努力的重點，學員也可能獲得安排赴國外一流大學與企業組織進行實習，可見其對於俄羅斯國家及市政管理方面的

投入極為用心。

肆、訪問考察建議

謹依據上述訪問考察心得，研提本次訪問考察的建議如下：

一、強化訓練實務規劃與公務處理需要之扣合，課程規劃並兼顧系統化與彈性化原則。

從俄羅斯與世界主要國家辦理公務人員訓練的實務經驗來看，訓練的規劃與執行仍屬政府機關策略管理的一環，其重要功能是在支持政府機關施政目標的達成。同樣地，我國公務人力的培訓與發展不僅不應與國家及社會的發展脫節，各機關辦理的人員訓練也必須與機關的施政計畫相結合。對此，有關主管機關可針對一般公務人員職能的提升如何與政府的全盤業務推動加以結合進行規劃，而各訓練機構則可就各項訓練的辦理與機關需求之間的扣合予以加強。一旦公務人員執行職務所需核心能力妥為訂定，即應將之做為各機關辦理公務人員考核及公務人力資源發展之準據，而公務人員每年學習護照時數的要求則須與政府機關業務及職務核心能力高度結合。另在訓練實務方面，公務人力發展中心為加強公務人員訓練規劃作業，近年曾分別委託學者專家完成「績效導向理念應用於公務人員訓練規劃之研究」、「政策性公務人員訓練需求評估與訓練規劃之研究」等研究，今後除了此等研究所獲結論與建議宜適度採擇實施外，更重要的應是強化訓練機構訓練作業方式的策略性與系統性，使年度訓練計畫的訂定扣合本機關及上級機關施政計畫，各訓練班期並應依據調訓機關業務需要、參訓人員職務所需核心能力及專業能力等面向，會同相關機關辦理訓練需求評估、規劃訓練內容及辦理成效評估。此外，在兼顧系統化與彈性化的原則下，各訓練機構可在課程規劃方面除既有的「套餐式」服務之外，也能加上「點菜式」服務，以量身訂做的方

式針對某些機關的特殊業務需要規劃與執行課程。

二、循序推動參訓收費制，並落實訓練機構與派訓機關間夥伴關係網絡的建立。

依據國內有關機關先前擬議的構想，未來的公務人員訓練機制，將由以訓練機構為主導，轉型為以機關需求為主導，而訓練經費則改由機關編列，提供所屬人員繳費參訓（公務人員亦得自費參與其他學習），訓練機構將於實施評鑑後作有效轉型（未來政府所屬訓練機構辦理的將限於政策性、機密性、特殊專業性的訓練），採自給自足或委外經營的方式運作。又查依據公務人員訓練進修法第十八條規定，各項訓練所需經費除編列預算支應外，得向受訓人員或其服務機關學校收取費用，其收費標準由各主管機關定之。由此可見，今後公務人員參加政府機關辦理的訓練，將逐漸轉變為由其服務機關或個人提供訓練所需經費（據悉公務人員保障暨培訓委員會刻正規劃研訂晉升官等訓練收費規定中），此一參訓收費的作法相當符合俄羅斯與其他國家已有的世界性趨勢，且有助於訓練課程與機關需求或個人需求間的結合，因而有必要循序漸進予以推動。同時，也為能落實依據業務需求辦理訓練的理念，未來公務人力發展中心及其他訓練機構除了繼續舉辦共好研習會，以期強化訓練機構與人事單位之間的協力合作關係之外，尚應適時辦理訓練課程說明會及訓練需求評估會議等活動，讓訓練機構與派訓機關間的夥伴關係網絡成為提昇訓練績效的有力推手。

三、研議在訓練機構間建立策略聯盟的可行性，並逐步組成公務人力資源發展學習型社群。

為加強公務人員訓練進修計畫的規劃與執行成效，公務人員保障暨培訓委員會已會同行政院人事行政局訂定有關規定，定期召開公務人員訓練進修協調會報，用以協調解決訓練進修相關問題及整合訓練機構資源，同時舉辦觀摩學習活動，以增

進機構間的聯繫交流與相互學習。再者，訓練機構間透過刊物的發行、網站專區的建置、研討會及研習班的舉辦，都提供了訓練業務人員共享訓練工作相關資源的可用管道。今後在目前已有的訓練業務交流機制之外，一方面可研議在訓練機構間建立策略聯盟的可行性，另一方面則可逐步推動公務人力資源發展學習型社群的成立。前者的目標在於藉由策略聯盟的建立，具體有效地整合某些訓練機構的相關資源，其具體作法可包括合作辦理訓練課程、聯合發行刊物與資訊、共同進行行銷活動等。後者的重點則在於透過學習型社群的成立，進一步提昇公務人力資源發展的專業水準，其具體作法可由對某一主題（如數位學習、混成學習）具有共同成長需求的訓練業務人員組成社群，以觀察、討論、實驗等方式，獲取知識與分享理解並採取行動。

四、持續推動與俄羅斯等國政府及民間相關部門的業務交流

為落實公務人員訓練業務與人力資源發展相關研究及實務經驗的結合，國內有關機關近年來對於國外訓練發展專業活動的參與相當積極。今後在訓練業務交流方面，有關機關仍應加強與世界各國訓練專業組織與人員的聯繫，並藉由派員參加國際訓練與發展組織聯合會及美國訓練與發展協會等組織舉辦的年會或研討會，將人力資源發展的最新知識與方法移轉至訓練業務的實際辦理過程中。至於本次前往俄羅斯參訪考察，不僅是在增進對俄羅斯公務人員訓練實務的瞭解，且著眼於未來進一步規劃我國與俄羅斯間政府部門業務交流的可能。本次出國除已順利完成建立雙方訓練機構交流管道的任務外，出國人員也充分了解到在我國駐俄羅斯代表處與國內相關部門努力之餘，我國與俄羅斯間經貿、文化與科技方面的各項交流未來仍應持續進行並予強化，同時逐步消除以往因缺乏了解導致的溝通障礙。對於出國人員與促成參訪的 Balbeko 教授所達成的數項共識，包括未來雙方可相互舉辦學術與實務交流研討會及邀

請對方人員前往參觀訪問，以及考量於雙方刊物介紹彼此的業務概況，或進一步規劃部分參訓對象能有前往對方國家參訪見習的機會，此等可能作法宜列為未來公務人力發展中心推動業務交流的努力方向。

附錄：相關照片



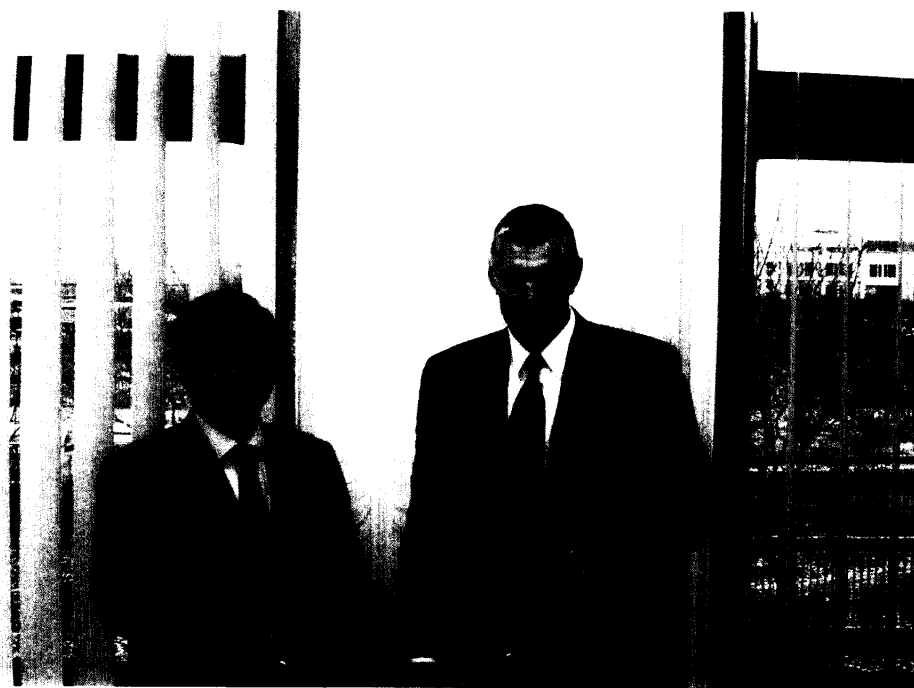
王主任漢源與莫斯科國家暨市政管理學院院長合影



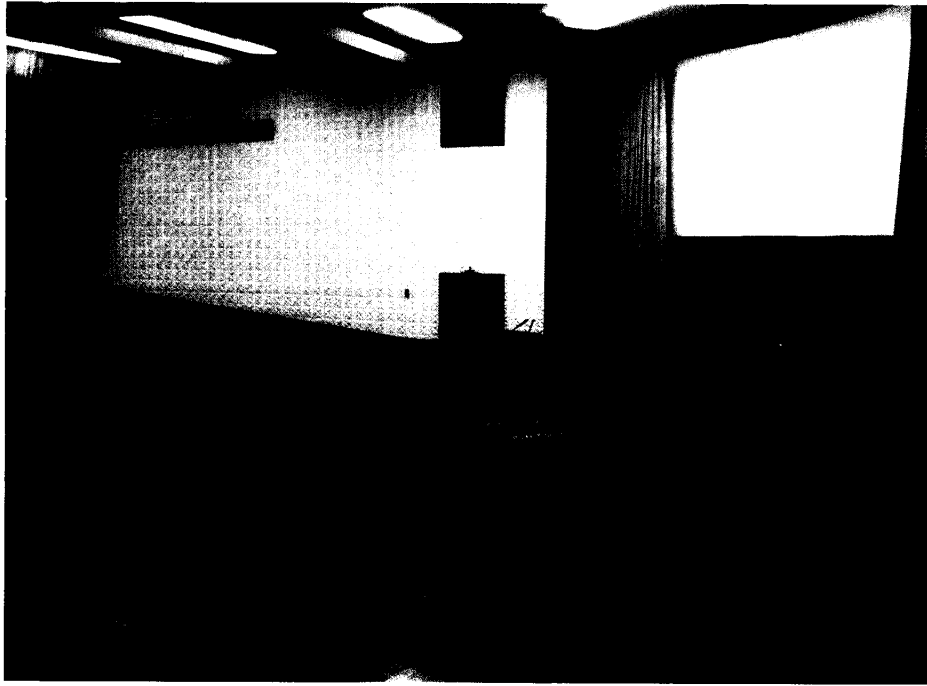
王主任漢源與俄羅斯參謀本部參軍長合影



王主任漢源於訓練課程說明會中發表專題演講



王主任漢源與俄羅斯國家公務學院國際合作中心主任合影



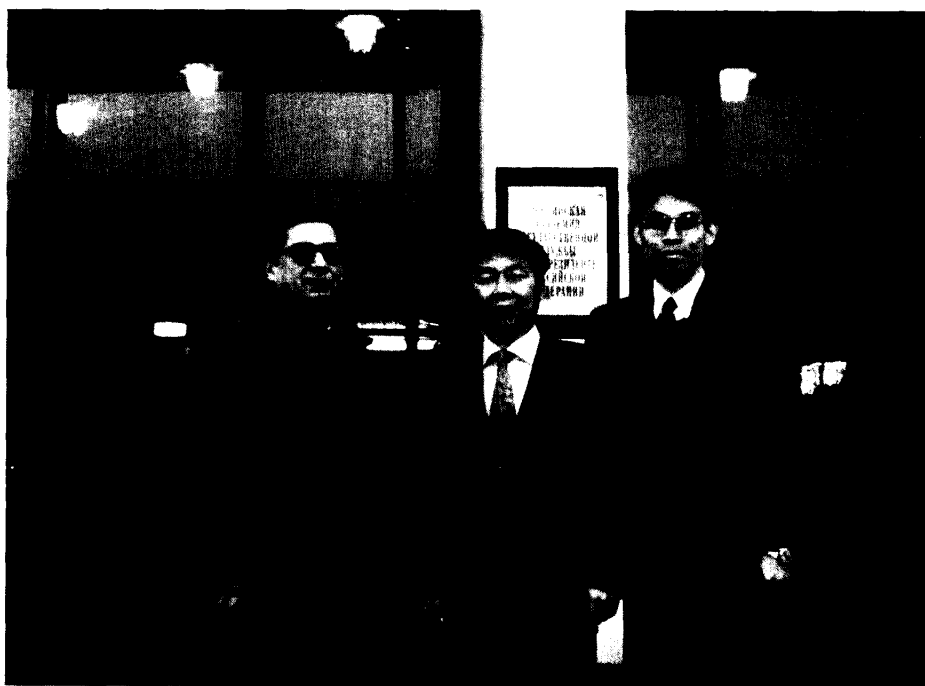
俄羅斯國家公務學院會議廳實景



俄羅斯國家公務學院電腦教室實景



俄羅斯國家公務學院住宿大樓實景



出國人員與莫斯科國家暨市政管理學院 Balbeko 教授合影