

談國家圖書館之經營

盧 荷 生

摘 要

本文依據現行法令，探討國家圖書館之成立、館藏之蒐集、館藏之整理、館藏之利用及對全國圖書館之輔導等各項業務之運作。

一、緒 言

國家圖書館，原國立中央圖書館，今年屆滿建館七十週年，該館《館刊》將發行專號，前來索稿。因我曾在該館服務前後近八年（民國45年9月至53年3月），特別是我的圖書館學啟蒙就在國立中央圖書館，是我在圖書館界服務四十多年的開端，自有一份深厚情感，所以現在雖已退休，與圖書館界亦漸疏離，仍勉力淺談己見，或可提供參考。

二、依法營運

我們討論國家圖書館的經營，如果先不談理論，而就現實面檢視一下，在現行有關的法令之中，到底對國家圖書館有那些規定，這些應該就是目前經營的目標所在。

關鍵詞 (Keywords)：國家圖書館；國立中央圖書館；圖書館經營

National Central Library；Library Management

盧荷生：輔仁大學圖書資訊學系所教授（退休）

「圖書館法」

第四條 政府機關（構）、學校應視實際需要普設圖書館，或鼓勵個人、法人、團體設立之。

圖書館依其設立機關（構）服務對象及設立宗旨，分類如下：

一、國家圖書館：指由中央主管機關設立，以政府機關（構）法人、團體及研究人士為主要服務對象，徵集、整理及典藏全國圖書資訊，保存文化，弘揚學術，研究、推動及輔導全國各類圖書館發展之圖書館。

第六條 圖書資訊分類、編目、建檔及檢索等技術規範，由中央主管機關指定國家圖書館、專業法人或團體定之。

第十五條 為完整保存國家圖書文獻，國家圖書館為全國出版品之法定送存機關。

政府機關（構）、學校、個人、法人、團體或出版機構發行第二條第二項之出版品，出版人應於發行時送存國家圖書館及立法院國會圖書館各一份。但屬於政府出版品者，依有關法令規定辦理。

第十八條 出版人違反第十五條第二項規定，經國家圖書館通知限期寄送，屆期仍不寄送者，由國家圖書館處該出版品定價十倍之罰鍰，並得按次連續處罰至寄送為止。

「國家圖書館組織條例」

第一條 國家圖書館（以下簡稱本館）隸屬於教育部，掌理關於圖書資料之蒐集、編藏、考訂、參考、閱覽、出版品國際交換、全國圖書館事業之研究發展與輔導等事宜。

「國家圖書館閱覽服務規則」

第二條 本館以典藏國家文獻，保存文化資產為主要任務，所蒐藏圖書資訊限館內閱覽不得攜出。

以上所抄錄的這些法條，應該是目前的法令之中，最直接關係到國家圖書館經營的一些條文，也就是國家圖書館經營之時，應該遵守的一些規範。當然，這些圖書館有關的法令，對圖書館學界來說，未盡滿意，但卻是現有的，也是僅有的幾項法令，國家圖書館自然要遵守。可是，對政府來說，這些法令，無論如何，代表著政府對國家圖書館的要求與期待。所以，我們討論國家圖書館的經

營，從這些法令出發，應該是相當踏實的。至於討論圖書館的實務經營，我們還是按照圖書館學的習慣來進行。從圖書館的成立、館藏的蒐集、館藏的整理、館藏的利用，依序一一說明。

三、國家圖書館的成立

首先，關於國家圖書館的成立，按照「圖書館法」第四條的內容，「國家圖書館」似乎指的是圖書館的一個類型，而今卻成為一所特定圖書館的名稱，這中間自然隱藏了一些問題。以類名為館名，意味著圖書館的這一類型，就只能有這一所圖書館了。當然，一個國家通常就只有一所國家圖書館，所以也不會覺得有甚麼不妥了。可是，以「國家圖書館」為一館之名稱以後，除了現在的國家圖書館以外，就排除了中央主管機關在這一類型之中再設立其他的圖書館了。當然，在「圖書館法」第四條裡，各級政府機關（包括中央主管機關）還可以設立公共圖書館（以社會大眾為主要服務對象）和專門圖書館（以所屬人員或特定人士為主要服務對象），但設立其他國立圖書館就沒有法源了。我們無意批評，只是感覺到如此情勢形成以後，現在的國家圖書館，獨挑大樑，所肩負的全盤責任，和面對的整體任務，就顯得更加重多了。我們討論國家圖書館的經營，自然需要想到這一點。

其次，按照「圖書館法」第四條：「國家圖書館以政府機關（構）法人、團體及研究人士為主要服務對象，徵集、整理及典藏全國圖書資訊，保存文化，弘揚學術，研究、推動及輔導全國各類圖書館發展之圖書館」，這一條法令是國家圖書館經營的基準點。上述的這些服務對象，他們的資訊需求，成為國家圖書館館藏蒐集的方向；滿足他們的需求，成為國家圖書館服務工作的目標。至於這些主要服務對象，非比一般，更應該轉化而成為國家圖書館經營的特色。因為政府機關（構），綜理全國政務，項目繁多，無所不包。法人、團體，種類不一，業務範圍，不勝枚舉。至於研究人員，現在學術發達，門類眾多，各有專精。他們的資訊需求，幾乎涵蓋了所有的知識，且多屬於知識的較高層次。對圖書館來說，要滿足這些對象的資訊需求，難度已相當高了。至於進一步的任務，要「保存文化，弘揚學術」，就更加艱巨了，不過這是國家圖書館的責任，無可規避。再說「研究、推動及輔導全國各類圖書館發展」，就要獨善其身以外，還得兼善天下，經營起來，就很不輕鬆了。不到一百個字的這一條法令，為國家圖書館塑

造了一個經營的基本格局，全館的每一份資源，都必須在為達成此一任務的努力中發揮最大的效能。說實在話，以目前國家圖書館所能掌握的資源，是難有機會圓滿完成如此任務的。惟其如此，國家圖書館的同仁們，除了工作要十分勤奮外，更需要的，是發揮高度的管理智慧，期能明本末、分輕重、知先後，然後國家圖書館的經營境界才能日新又新。

四、館藏的蒐集

再次，關於國家圖書館的館藏，一直是一個令人感覺有點茫然的問題。何以言之？「圖書館法」第四條裡，國家圖書館要「典藏全國圖書資訊」，同法第十五條「為完整保存國家圖書文獻，國家圖書館為全國出版品之法定送存機關」，且明訂有罰則。綜觀以上法令條文，國家圖書館的館藏，應包括全國的出版品，而且無須購置，都是由出版者依法送存。這應該是七十年前國立中央圖書館建館之初，就留下來的立法傳統。時至今日，有些問題值得思考。我們姑且不論時下的出版者是否都能依法送存，就算他們絕對守法，試想國家圖書館將面臨何種境界：各類出版品紛紛湧進國家圖書館，相對應地要有館員處理，要有館舍存放，要有設備因應，以目前的出版情勢，數量繁多，類型多元，國家圖書館的建築、人員、設備和經費的預算需求，每年要如何增列，方可因應，事實上恐怕是近乎不可能的。因此，我們覺得，這些法令裡對國家圖書館的規定，須知今日已非七十年前的情境，還該不該如此要求？真的這樣要求，還可不可能達成？甚至在今日圖書館的工作環境裡，國家圖書館還需不需要這樣？如果還需要，國家圖書館要怎樣經營？如果不需要這樣，國家圖書館又該怎樣，才能不辜負政府對國家圖書館的期待？這一連串的問題，我們在思考國家圖書館的經營問題之時，不能不面對，「客觀地」討論一下！

圖書館事業的發展，近二十年來的最大改變，是有很多的新科技，提供給圖書館使用，使得圖書館的經營，在業務的發展上，有很多的構想，過去僅屬於理想的層次，而實務一直是遙不可及。但是，今天這些新的工作境界，已經一一地實現了。最特別的，是資訊需求者可以經由網路設備，尋求檢索得到自己所需要的資料，而不一定要親自到圖書館去，使圖書館的發展面臨了嶄新局面。由於這一情況，館藏的觀念也隨之蛻變，從實體的擁有，擴充至於有效的掌握。也就是說，過去圖書館服務讀者，都是靠館內實有的蒐藏，如果自己不是擁有，根本無

從提供服務。而今不然，資訊需求者藉著網路設備，甚至不一定要透過圖書館，都可以逕自隨心所欲地尋求獲得自己需要的資料。因此，也有人懷疑：如此發展下去，圖書館往後還有沒有存在的價值？如果有，圖書館能做甚麼？依目前情勢，幸虧的是，雖然人人可以利用網路檢索自己所想取得的資訊，可是要想從網路上尋檢到最合適的資料，有如大海撈針，卻不是人人都能順心如意想要就辦得到的。這正是圖書館生存的空間。其實，圖書館自始就是知識與資訊的仲介者。過去的圖書館，藉著館藏資料的提供利用，推薦與傳播知識與資訊。現在呢，工作方式已經改變，提供館藏以外，更重要的服務方式，應該是提供尋求知識與資訊的相關資訊，幫助需求者進行有效的檢索。圖書館如果真的能夠協助使用者，利用各種設備，對浩瀚無邊的資源，達到有效地掌握利用，自是圖書館服務的新境界，也是圖書館未來工作發展的新空間之所在。我們秉持這一理念，對國家圖書館的館藏，自可建立一個新的構想。

誠如前文所述，有太多的理由，種種的限制，說明國家圖書館能夠圓滿達成「徵集、整理及典藏全圖書資訊」(「圖書館法」第四條)任務的機會不多。與其徒然空有法令，無從實施，不如面對事實，尤其應該省悟已非七十年前的時代，理當有所回應。事實上，國家圖書館如果能夠建立一個完整的全國書目資料庫，藉著網路，資訊需求者只要透過檢索，就能知道自己所想得到的資料，有那些圖書館已經入藏，或者可以從網路資源中獲得，自己可以選擇最方便的方式加以利用。國家圖書館再能在建立資料庫的同時，利用檢索的過程，增加設計，方便大家能更精準地獲得最合適的資料，這樣加值服務，對使用者而言，節省了時間與精力，可以說是受益無窮。這也是進一步的讀者服務。如此，國家圖書館雖然沒有能將全國圖書資訊入藏，但是卻有效地「掌握」住了全國的圖書資訊，又能夠為每一個需求者提供了得到所需資料的最佳途徑，絕對無愧於國家圖書館的職守，還應該會受到大家更多的歡迎。所以，在今天這樣網路發達的工作環境裡，似乎不必堅持過去那種館藏觀念了，何況事實上是困難的。我們常喜歡稱國家圖書館是圖書館的圖書館，其此之謂歟！國家圖書館的角色，從資料的提供，轉換而成為檢索行為相關資訊的提供者，幫助每一位資訊需求者能順利、快速、精準地獲得滿足，這樣的服務，非但絕無損於國家圖書館的工作任務，相反的，正是一種順應時代潮流的做法。尤有進者，那就是國家圖書館，藉著書目資訊的提供，將全國圖書館的館藏，幾乎可以說已經融合為一個共同的館藏，這是圖書館事業

發展觀念上的一個突破。

可是有一點要注意，那就是全國圖書館館藏的總和，不一定就等於全國的圖書資訊，所以有些圖書資訊，仍一定要靠國家圖書館來入藏。為甚麼？因為無論是大、中、小學的圖書館，或者專門圖書館，都各有其特定的服務對象，就連公共圖書館，也有其特定區域的服務對象，換句話說，在館藏建設之時，都會依照服務對象的資訊需求選擇圖書資訊，有所取，有所不取。國家圖書館掌握全國的出版資訊後，很有可能，會發現有少數出版品，是其他圖書館都未曾收藏的，那麼責無旁貸，國家圖書館對於這些圖書資訊就必須加以收藏。否則，國家圖書館典藏全國圖書資訊的任務，就未能達成了。原因是其他的圖書館都不想收藏，或者不必收藏，甚至由於經費原因不能收藏，以致於沒有收藏，對這些圖書館來說，都無礙於他們的任務達成。不過，這少數圖書資訊卻是全國圖書資訊的一部份，那怕是極小的一部份，少了，就不完整。別的圖書館不收藏，都沒有絲毫責任，國家圖書館呢？就難辭其咎了。國家圖書館之所以為國家圖書館，其差異也許就在這裡了。

五、館藏的整理

復次，關於館藏的整理，國家圖書館有雙重的責任，一則在整理本館的館藏，一則為全國圖書館的館藏整理提供最直接而有效的輔導。（「圖書館法」第四條：國家圖書館 整理典藏全國圖書資訊；第六條：圖書資訊分類、編目、建檔及檢索等技術規範，由中央主管機關指定國家圖書館，專業法人或團體定之。）國家圖書館的館藏，包括全國之圖書資訊，自然需要高水準的整理，才能遂行其任務。更進一步，國家圖書館館藏整理的成果，對國內其他圖書館來說，都可以分享，免除各館自己從事原始編目，節省了人力，又能保持良好的書目水準，真是受惠多多。所以國家圖書館怎樣將自己的館藏整理好，大家都寄望甚殷，也信心滿滿，國家圖書館的既有成就，更充份證明了這一點。還有一層，前文所說，如果國家圖書館無法真的入藏全國圖書資訊，建議改變方向，要能夠提供檢索所有圖書資訊的相關資訊。若是要想完成此一願望，所建立的全國書目資料庫，是必須具備的工具。一個能提供詳備檢索資訊的完整全國性書目資料庫，也有幾個條件一定要能具備，那就是「全」、「準」與「快」。

所謂「全」，是指這個書目資料庫所包涵的內容，應囊括全國的圖書資訊，

及其收藏的處所。凡有所需求的使用者，都可以利用這一服務獲悉自己所需要的資料在何處可以取得。所謂「準」，是指檢索的過程精準，減少在檢索時的不必要誤失，使資訊需求者不再浪費檢索的時間與精力。因為今日知識發達，內容豐富，媒體的類型又多元，都增加了檢索的不易，資料庫的設計，愈為精心規劃，效果一定更好。所謂「快」，是指各種出版品問世以後，到它的書目資料，完全登入資料庫，所需要的時間，愈短愈好。換句話說，所有出版品都能儘速完成編目工作，對使用者來說自然是一大福音。有了具備這樣功能的書目資料庫，國家圖書館得以善盡服務功能，自是意料中事。再說有關的技術規範，法有明文，國家圖書館負有訂定的責任，當然還有專業法人和團體，但以目前情形而論，無論從那一方面來說，國家圖書館都是負責訂定這些規範的最適當的單位。至少，專家學者分散在各圖書館學校，又有這麼多圖書館，分成不同類型，分屬不同主管機關，行政上只能靠橫的聯繫，國家圖書館，無疑的，是圖書館中行政層次最高的，再加上有比較豐富的各種資源，於情於理，都無可推辭。何況，這也是國家圖書館所要盡的輔導責任（容下文詳細敘說）。除了訂定以外，還要保持經常從事修訂，所以必須要有常設的組織，邀請專家參與，定期集會，這也非國家圖書館無法承接其事。國家圖書館，在館藏整理這一部份工作中，所扮演的角色，不僅繁重，更加關鍵。

六、館藏の利用

最後，關於館藏の利用，也就是一般所說的讀者服務，國家圖書館這些年來一直都表現得十分優異，觀念新穎，態度良好，親切熱誠，深獲各界讚譽，無可置喙。至於「圖書館法」，第四條：研究、推動及輔導全國各類圖書館發展；「國家圖書館組織條例」，第一條：全國圖書館事業之研究發展與輔導等事宜；提及國家圖書館要研究全國圖書館事業之發展，並輔導全國各類型圖書館，這是兩件相當艱巨的任務。

首先，研究推動全國圖書館事業，是整個圖書館界的大事，國家圖書館的責任，應該是邀集圖書館學界的所有精英，凝聚心智，群策群力，為圖書館事業的未來建構藍圖，提供政府施政參考，共創光明前景。所以，我們建議：國家圖書館藉研究推動全國圖書館事業的職能，為各類型圖書館，特別是公共圖書館，規畫出一條具體可行的經營策略來，以為大家經營的準繩。因為其他各類型圖書

館，都有較為固定而明顯的服務對象，經營目標比較容易把握。惟有目前的公共圖書館，無論歸教育部，或者文建會，這些上級單位都從未有明確的圖書館政策，各圖書館也從未制訂經營策略。多年來，館員們工作得很辛苦，卻未獲得社會的正面肯定。經費人事，固是關鍵，但是經營的目標未能針對社會的脈動，符合大眾的需求，應是最基本的問題。經營效果，不能落實，要想爭取分配到更多的社會資源，實如緣木求魚一般。當今之計，好好為公共圖書館訂定一套合適的經營策略，面對社會大眾，提供最新生活資訊，透過政府行政，形成政策，將公共圖書館的經營，導入正軌，才是當前研究發展圖書館事業的嚴正課題。

再談實務輔導全國各類圖書館，應有較多的工作空間。圖書館界一直訂有各種輔導的辦法，不容諱言，效果未見彰顯。原因很簡單，進行輔導工作，最好是由行政上的主管機關，支援經費，進行監督，執行起來容易貫徹。但目前實際的輔導工作，多委由一些圖書館來執行，說起來是專業的輔導，應該較為有效。可是，一些基本的問題，例如人事與經費，都不是進行輔導工作的圖書館所能解決的，所以說來說去，常都是停留在原點，無法向前。就連國家圖書館輔導各類型圖書館，也無法脫離這一困境。每年訪視，彙整結果，建議的改進事項，也千篇一律，如出一轍。國家圖書館又能奈何！其實，以國家圖書館目前的處境，也恐怕只有藉業務的輔導，來協助各圖書館一步步走上軌道。

所謂的業務輔導，我們可以舉兩項為例，編印《全國新書資訊月刊》和建立全國書目資料庫，都是業務輔導的最佳工具。國家圖書館每月出版的《全國新書資訊月刊》，裡面有最新的出版資料，可供各圖書館選擇採訪之參考；有最基本的書目資料，可供各圖書館分類編目之參考。這兩點，已可協助各圖書館解決了最困難的專業業務。如果該刊能夠內容更完整，出版資訊更豐富，書目資料更穩定，那輔導的功能就更圓滿了。可惜的一點，那就是我們早就著眼輔導的功能，曾建議該刊內容有「適宜購置之圖書館類型」一欄，方便為各類型圖書館選購時之參考，未見採納。其實，這一建議並非評論一書之優劣，只是從圖書館館藏建設的觀點，不同類型圖書館，應建立不同的館藏，每館應購置適宜自己入藏的圖書資訊而已。至於全國書目資料庫建立以後，對全國各圖書館的輔導功能，就更加說不完了。全國的圖書館館員，都可以經由這個書目資料庫，在全國整個館藏之內，進行各種服務工作，無往而不利，共創圖書館事業的空前圓滿大好境界。前文所說提供使用者檢索相關資料，就是一種最好的服務，更是對各圖書館的一

項輔導。

國家圖書館輔導全國各圖書館，如果能夠協助其處理館藏的蒐集與整理，又進而至推展服務工作，實在已經相當圓滿了。所謂輔導，也只能做到這種程度，其他的真的就無能為力了。至於經費和人力的問題，那應該是主管機關的職權。而且如此輔導，比起現在所進行的訪視，編寫報告，要實惠得多。如果這樣的輔導，各圖書館無法接受，獲得改善，那是基本條件都未具備，就不是輔導可以解決問題的了。對國家圖書館來說，這樣己立立人、己達達人，可謂一舉兩得，兩全其美。

七、結語

未談理論，僅就現實面簡單來談，國家圖書館，面對的任務已如此艱巨，永遠做不完；肩負的業務又如此繁雜，永遠理不清；實在是令人望而生畏、深感窒息，也只有思考如何以簡御繁，在本末輕重之間做好判斷，循序漸進，盡力而為了。

Discussing the Operations of National Central Library R.O.C.

Ho-sheng Lu

Abstract

This paper, according to the present-day regulations, discusses the establishment of National Central Library, and its collection development, cataloging and classification, readers service and to guide the development of all the other libraries throughout the country.

Keywords (關鍵詞): National Central Library ; Library Management
國家圖書館；國立中央圖書館；圖書館經營

Ho-sheng Lu : is a professor emeritus in the Department of Library and Information Science, Fu-Jen Catholic University, Taiwan.