



所稱道。

繼屈先生之後，包遵彭先生於57年3月接掌館務，包先生主持歷史博物館十四年，經營學劃，績效卓著。接掌館務後積極充實館藏、編纂工具書，並廣蒐目錄索引，成立國家書目中心，以利檢索研究資源，便於學術資料之利用。包先生知人善用，以其縝密的心思，練達的行政能力，規劃推動各項工作，假以時日，館務當必更有發展，但不幸積勞成疾，到館不足兩年在任內逝世，誠為中圖之一大損失。

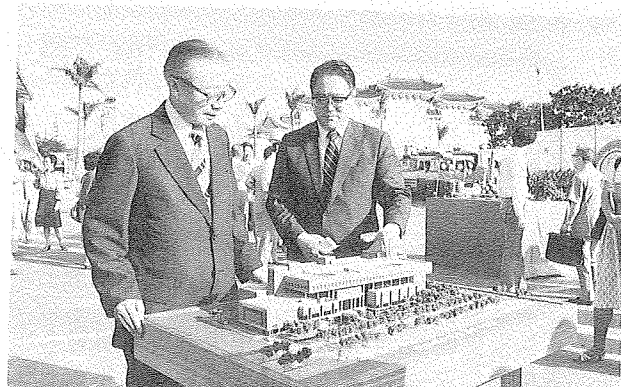
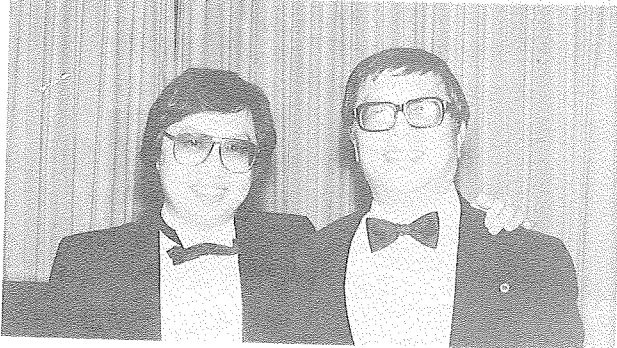
包先生逝世後，鮑幼玉先生代理館務。鮑先生溫文儒雅，學識經驗令人欽服，對於國際關係的促進，目錄的編印，尤為著力。59年8月李志鍾先生自美返國接任鮑先生職務，李先生為留美學人，對圖書館學之理論與實務均具研究，且其觀念新穎，有作有為，在職兩年對館務建樹良多。諸如成立日韓文室、法律室，推行印刷目片，設國家聯合目錄，舉辦圖書館會議，設立圖書館學研究班等頗多新猷。

62年4月諸家駿先生繼李志鍾先生接任館務。諸先生對於地方圖書館事業之推廣極為關切，基於全國圖書出版事業輔導立場，曾多次訪問各縣市圖書館及縣市行政主管，其不辭辛勞，重視全國圖書館事業



第四任李館長志鍾(中)於本館日韓文室開幕酒會

第五任諸館長家駿(右)與其獨子於酒會中合影



第六任王館長振鵠(右)於新館破土典禮向教育部朱部長匯森介紹新館模型

陳香梅女士捐贈手稿照片與第七任楊館長崇森(右)合影



發展的精神，令人欽佩。62年7月，前臺灣省立臺北圖書館改制為中央圖書館分館，有關管理編制的規畫，人事調整，頗費心力。尤其在職期間推行善本古籍攝印微捲計畫，對於館藏的維護保存，大有貢獻。

以上諸位館長的服務理念與做人做事的風格雖不相同，但都對中圖的發展懷抱著一份強烈的責任心與使命感。在過去四十多年的發展中，由於日積月累的奉獻，持之以恆的改進，才奠定了中圖的基礎。在我服務中圖期間，遇到煩難疑慮問題，每每從過去紀錄或檔案資料中找到解決方案，即使時間環境不同，但是仍舊可以從前人的做法中，體會出應走的方向。中圖館藏的發展、業務的規劃、組織的建立，以及服務的推廣，至今仍多沿襲過去的成規，在原有的基礎上謀求發展，尤其工作同仁合作無間、公而忘私的服務精神，實事求是的工作態度，更是中圖難能可貴的成功要素，這也是我在中圖服務期間感受最深，一直懷念的。

• 王振鵠先生，本館第六任館長，現任國立臺灣師範大學社會教育學系教授。



〈館長篇〉

和時間賽跑，為館務奔波

楊崇森

從學生時代起，一直是圖書館的常客。負笈國外深造時，日夜跑圖書館，更是領略了先進國家圖書館藏書之豐富、服務之完善，感觸良多。民國78年8月，意外地奉教育部指派擔任國立中央圖書館館長，在當時人事發表時，因為我是學法律出身，致有少許人不以為然，其實我對中外圖書館情形並不陌生，過去還在報紙上為文呼籲儘早制定圖書館法與博物館法，不過他人的疑慮更增強了我日後鞭策自己精進的動力。即使當時極少數的人，對我不甚了解或發出不是很善意的批評，但我不以為忤，認為是給我磨鍊的好機會，堅定為中圖將來發展與歷史負責的信念，使我更成熟、更堅毅，特別在今日追憶起來，內心非但沒有怨尤，而且只有感恩與懷念。

承乏館務以來，心中所訂定的目標，希望能與歐美先進圖書館並駕齊驅，求新求變，不斷發掘問題，解決問題，從靜態中動起來，提昇國家圖書館的服務品質與形象，即使短期內無法成為世界一流圖書館，也要致力將其建立為一流半、至少二流的圖書館，常言道，萬事起頭難，但總要跨出第一步，才能一步一步地接下去。在上任之初，就預感在館的時間不會太長，於是拼命地跟時間賽跑，積極推展各項改進措施與理念，深怕很多構思尚未完成即行調任。

在二年八個月的時光中，尤其剛上任之初期，每天須克服無數難題，小自公文撰擬，員工膳食，延攬秘書、總務等人才，徵集圖書之徵、謝函，服務臺之規劃調整，簡化閱覽手續改採「一證通行」措施，為館藏投保火險，籌設文物供應中心，出版「讀者通訊」，加強辦公室鎖匙安全維護，辦公室環境綠化；大至舉辦大型國際會議，加強館藏多元化，增設專科閱覽室，積極推動組織條例之立法……等，可謂鉅細靡遺，苦心經營目的無非在提供讀者與同仁安全、便利的環境，提昇中圖服務品質與形象。其中我用力最勤、最憂心的工作要算是致力館藏多元化，希望中圖能

更秀外慧中。因為看到許多先進國家，不要說國家圖書館，甚至大學或社區圖書館，都有豐富的館藏，而且蒐藏媒體力求多樣化，諸如地圖、圖片、手稿、照片、樂譜、油畫……等等，不一而足，反觀中央圖書館，則很缺乏這類收藏。要想與先進國家看齊，必須儘速建立多元化的館藏，然這是長年累月的功夫，非一朝一夕可成，自知在館時間有限，抱著「勿以善小而不為，勿以惡小而為之」的心態，絞盡腦汁，經常親自到處奔波。例如照片之收藏，我認為照片可鮮活的呈現時代流變，為歷史、文化作見證，往往勝過千言萬語的文字說明，除向各機關、個人、民間團體多方索求外，我想到新聞媒體一定保存有大量的照片，於是便和中央通訊社洪社長健昭、中央日報社石社長永貴多方聯繫，承蒙洪社長的鼎力支持，與中央通訊社簽約，議定本館定期派員篩選富於歷史價值的照片，由該社拷貝一份，以優惠價格提供本館收藏。記得80年5月28日第一次篩選照片時，親自帶著許正忠等幾位同仁一道前往該社，從百萬餘張充滿藥水味的泛黃縮小照片中，逐張過濾篩選，獲得了不少多彩多姿、珍貴的歷史鏡頭。

手稿也是歐美各大圖書館常見的收藏，由手稿可一窺作者的性情、習慣，寫作時的心路歷程與文化背景，因此我計劃在中央圖書館建立豐富的手稿資料，成立「名人手稿室」。然而手稿之徵集不像一般圖書，可以投注金錢去大量購買，於是只好土法煉鋼，先從當代名人下手，這件浩大的工程是委請林如女士負責。首先從各種名人錄、通訊錄中，勾選出欲徵集對象的名單，請同仁留意對方的年歲長幼、輩分高低以及從事行業，然後擬就函稿，逐一發信懇求惠賜手稿，講究措辭，一點馬虎不得，以免引起收信者不悅，影響對方的配合意願。早先絕大多數的人或基於客氣，或尚有其他顧慮，遲遲未能把手稿送來，於是我只有多方利用各種公私機會與場合，常厚著臉皮當面向



各界高官政要、社會賢達、知名作家等請託討索，有時更以電話追蹤。皇天不負苦心人，後來陸續收到了不少手稿，例如透過查良鑑先生的引介，在一個毛毛細雨的初冬，登門拜訪隱居多年的中國現代工業先驅——傳奇人物胡光廬先生，在真情懇請下，胡老先生（95 高齡）慨允捐贈大批的珍貴手稿、圖片和著作；王國維的女公子王東明女士，閱報有感於本館蒐藏文獻的誠意與用心，主動將其尊翁遺留之墨寶、文物及深具紀念價值之隨身用品，捐贈給本館；謝冰瑩女士訪臺時，追蹤應邀來本館參觀的謝女士，我靈機一動，當場準備筆墨紙硯，半哄半騙地請她老人家揮毫一番；另外又游說陳香梅女士，獲其首肯，捐贈她與陳納德將軍的照片、手稿等資料，並為之舉辦盛大儀式，吸引許多媒體競相採訪，為中圖增添佳話，生色不少。至今，仍感謝承辦此事的林如女士多方的協助與辛勞。

日文舊書的徵集也是辛苦耕耘而略有所獲的項目之一。從前在讀書的時候，就常利用臺大圖書館的日文書刊。中圖設立日韓文室有年，然這方面的收藏一直不夠理想，於是我四處打聽，得知日據時代即已建校的一些中小學，還保存有當時遺留下來的日文圖籍，由於無人利用，乏人整理，大多任其毀損發霉，有的索性扔掉，聞罷至為惋惜，遂興起「人棄我取」的念頭。先後前往建國中學、北一女中、成功高中，甚至驅車南下臺中高農、屏東農專等校，親自拜訪其校長，大多獲得同意，由此中圖驟然獲增萬餘冊日文書籍，而未花分文。當然，其間的接洽、運書、及事後的薰蒸、整理，倒是給採訪組及日韓文室的同仁增添了不少額外的的工作。

在徵集過程中，並非全然十分順利，如臺中一中，礙於該校校友要求保存參考；有些學校如臺北市永樂國小所藏日文舊籍早已依規定送往教育廳處理無存，令人聞之黯然。光復初期，日文圖書暫時封存，不使流傳，乃一時權宜，原無可厚非，但不應丟棄銷毀，須知傳承知識的圖書寶藏，拋棄容易，再蒐集可就太難了，因此政策之釐訂宜有閱深的遠見與智慧，不可不慎！

蒐集多元化館藏，為求效果，兼帶動同仁的自主性，我常身先士卒，親自出馬。周末往往流連於光華商場、假日玉市、臺北市、三峽各處古書、古玩店尋寶，遇有好書名畫，時而自己先墊錢，買下來充實館藏；久而怕被識破身分，遭店家哄抬價錢，常在鎖定

目標後再請其他同仁去討價還價一番。赴國外參加書展時，更是把握機會，猛抄書名與 ISBN 號碼，以便回國後請採訪組訂購，常弄得口乾舌燥；又至各機構與古書店，蒐購或索贈各類圖書，一袋一袋扛回國內，事後才知道，當時同仁很怕與我一道出國洽公，惟恐沒機會好好欣賞國外風光，還得當書僮扛著粗重書籍回國。籌劃成立輿圖室實在是國內首創，可說是「無中生有」，為一點一滴艱辛努力的成果，不僅個人透過各種公私管道（包括聯勤），向國內外各方索贈、蒐購，還囑託每位出國的同仁，儘量蒐集各類地圖帶回。其中有幾次巧遇，印象特別深刻：例如民國 80 年 3 月，與汪主任雁秋赴澳洲舉辦「臺灣研究」書展時，在紐西蘭下榻的旅館，看到牆上掛著一幅英國庫克艦長發現紐西蘭二百周年的紀念地圖，欲購置充實地圖館藏，惟四處詢問，皆謂已絕版，經輾轉請託，終於數月後，接獲由該國郵寄一幅該紀念地圖，真可謂得來不易。

民國 80 年 7 月，與閱覽組宋建成主任相偕赴加拿大舉辦書展，途經舊金山，在中國城看到早期華人移居美國生活照片之展覽，適逢宋主任認識負責攤位的女士，遂託其引見，找到收藏照片的主人，在懇切希望能有機會收藏在國家圖書館，讓國人了解先民在海外奮鬥的經過後，對方為我們精誠所感，乃慨允拷貝寄來，我們從數大本底片中仔細挑選具有代表性的一、二十幀。之後，又順便拜訪華埠女青年會，見其收藏已故臺灣省議會議長黃朝琴早年所題匾額，亦一併厚顏索得，加入為中圖手稿、照片收藏之列。

另有一回，為慶祝中澳首度直航，受邀赴澳洲觀禮，行程中拜會當地中國國民黨支部時，看見已故國民政府主席林森的墨寶，在閒聊中，談到尚有一支他用過的手杖，基於維護歷史性文物立場，遂厚顏向他們索贈。對方原甚遲疑，後經我慫恿拜託，遂慨允先取走，我遂千里迢迢，小心翼翼地一路攜回中圖，現置特藏組典藏。

除了致力館藏多元化外，其他方面我也力求革新，從上任起就以求變求新一直與同仁共勉，激發想像力和創造力，其中健全財物管理制度，訂定內部審核作業程序，並設置「稽核小組」，落實制度建立，績效良好，獲審計部評定為教育部所屬機構最優等單位；因加強讀者服務，採行連串便民措施，榮獲教育部 79 年度為民服務工作績優機構。另值得興奮的是，在 80 年 5 月間舉辦兩項規模空前研討會，乃重大突

破，一為「圖書館與資訊服務新境界國際研討會」，一為「中國人的價值觀國際研討會」，前者，與會者多為國際圖書館界著名人士，如 IFLA 會長、秘書長，ISBN 負責人，英、法、丹、瑞、韓國家圖書館館長等俊彥咸集，其中不少係首度訪華，堪稱我國圖書館界之一大突破，會後輿論與各國學者專家紛紛來函一致盛讚會議圓滿成功，更要感謝中圖全體同仁之辛勞與奔走協助；後者，期從各種角度來探討中國人價值觀，希望藉由科際整合，尋求一套適合現代社會之價值體系，為切中時弊之舉，更榮獲總統特頒書面賀詞，使本館增加不少自我鞭策的力量。

自己經常動腦筋，思索如何加強便利讀者善加利用圖書館，如何提高社會讀書風氣。記得某日，中國時報記者李翠瑩小姐來訪，我不經意的說道，每個人家中都有讀過的舊書，留之無益，棄之可惜，若能藉圖書館為管道，彼此交換，豈不充分利用資源，讓書籍又有了一次新生命。隨口一句，未料次日即經報端披露，引起很大迴響，不斷有民衆打電話來問實施詳情，令人不得不佩服報紙的影響力，逼得我不得不把此一念頭化為具體可行的方案，於是召集相關同仁開會，反覆研商後，終於擬定出「好書交換」活動方案。正當我們大張旗鼓，準備付諸實行時，教育部社教司卻認為，這種活動由國家圖書館來舉辦不太合適，最後遂委託臺北市立圖書館主辦，而由中圖提供經費及技術指導。目前好書交換活動已辦了三次，其他各縣市亦紛紛仿效辦理，每次舉辦民衆都熱烈參與，十分成功。思及此方案是被媒體逼出來的，箭在弦上，不得不發，不禁失笑。但又回想，我一時的靈感，能夠化為具體活動，豈非美事一樁？

與好書交換活動相反，有兩項計畫，經我構思推動多時，卻在尚未完成之際，奉派調職，那就是「圖書館之友」與「書的世界」，實在惋惜。在先進國家，很多圖書館都設有「圖書館之友」(Friends of library)組織，因光靠圖書館本身有限的經費與人力，不易辦好各項服務，故羅致熱心公益人士，組織成圖書館之友，一方面提供精神、物質與勞力上的支援，一方面作為圖書館與社會大眾溝通的橋樑。國內一般民衆對圖書館的了解和利用程度都不夠，圖書館人員、預算不足，正可藉圖書館之友開拓資源，因此我在中圖積極推動。請同仁蒐集了很多國內外相關資料，邀請專家學者及館內同仁一起開了幾次會，擬就備妥實施細則報教育部，並著手印製宣傳海報，由於離職

，不知後續發展如何？

「書的世界」是起因於看到國外有些圖書館，設置類似書的博物館專室，展示形形色色、珍奇古老的書籍，十分有趣，於是想在中圖如法炮製，先設立專櫃，後獨立成專室，名為「書的世界」，因無法如外國歷史悠久的大圖書館，有預算與機會購置古董書籍，只好出奇制勝，蒐集世界各國不同文字（尤其罕見文字如楔形文、蝌蚪文等）、不同裝訂、不同材料、不同型態的書，如特別大或特別小的書，可泡在水中的書，會發出聲音的書……等等，讓讀者開拓視野，提昇愛書、親近書的興趣，豈不美事一樁？因此每次出國，總不忘到處尋寶，曾在倫敦跳蚤市場蒐購，亦曾在比利時魯汶，午夜透過大學圖書館館長陪同駕車至荒野，自一業餘古書商處，買到西洋中世紀的善本書和一本好袖珍的小書。記得有一次在採訪組書車上，偶然看到一套介紹少數民族文字的書，立刻挑了好幾頁，準備放大裝裱後掛在「書的世界」四周牆壁上，同時為尊重著作權，還去函出版社，取得利用授權。辛苦籌劃數月，卻不及見其完成，至今頗感遺憾。

現任職於中央標準局，因為空間有限，每天必須外食或吃便當，使我很懷念過去往往午、晚三餐到員工餐廳與年輕同仁共享，以及下班後經常到地下二樓康樂室，與同仁打桌球發洩工作壓力的一段時光。

此外，尚有一件盛事值得懷念的，就是在立法院擱置多年的「中央圖書館組織條例修正草案」經多方奔走，透過各種管道懇請立法院支持協助，終於在任內獲立法院初審通過，且提昇擴大組織層次與員額，真誠期盼其能早日立法完成，徹底解決中圖組織、員額上問題，提昇中圖地位，發揮其功能。離職前夕，某報說我在中圖期間，外界對我有褒有貶，褒的地方不必再提，貶的地方說是國家書目乏善可陳，建立政府出版品目錄等未能持續等云云，事實此二種書目，皆係持續進行，並已建立制度，此恐為一二局外人不明真相誤導所致。總之，兩年多來，抱著豈能盡如人意，但求無愧我心的理念，與時間賽跑除舊布新，更要感謝中圖全體同仁努力不懈，充分發揮團隊精神之協助與支持，讓我留下了一連串豐富美好的回憶。

欣逢中圖六十週年大慶，謹祝她日新又新，百尺竿頭，更進一步。

• 楊崇森先生，本館第七任館長，現任經濟部中央標準局局長。

