

辛酸鹹苦話「管家」(上)

記蔣、屈、包三位館長的行誼

陳萬鼎 臺灣師範大學兼任教授

一、楔子

國立中央圖書館六十周年慶，先後兩次來函向我徵稿——「中央圖書館與我」，因我在中央圖書館（以下逕稱「中圖」）服務時間短暫，沒有絲毫貢獻，實在不忍浪費《館訊》的寶貴篇幅，一直未敢答應。後來，承主編章以鼎兄熱心敦促，情不可卻，僅將二十餘年前往事，作一番回憶。雖然也如其他在中圖的同事所說「甜蜜的回憶」，但我個人是當時的總務主任，身邊有許多瑣事，故而還帶著一點辛、酸、鹹、苦的滋味，願與當年的同事先生、女士攜手走回時光隧道，重溫舊夢。

二、我與中圖的結緣

民國39年，我來臺灣，在一家兵工廠當外文圖書管理員，整日與書為伍，十分快樂！我從小就犯「手癢」的毛病，喜歡東抄西抄（《國立中央圖書館同仁著作目錄》，244-250面是著錄我抄件的總帳），我為管理那些圖書需要，便抄了幾十種中外圖書管理資料，居然抄成一部《圖書館學××》的書稿；就因為這本書，認識了屈翼鵬、藍乾章先生，也加入了中國圖書館學會為會員。更荒唐的事，是僥倖考上48年考試院舉辦的高等、普通考試，圖書館兩榜的榜首。這是圖書館第一屆開科，以一天圖書館沒有讀過的人上榜，真是讓專家跌破眼鏡！記得這年頒發考試及格證書的日期，與中國圖書館學會年會期同日，由於藍乾章先生的引見，親候了中圖館長蔣慰堂先生，那時他也有點好奇，約我第二天到館午餐面談，嗣後，偶而有書信往來，這是我與中圖及圖書館學會結緣的經過。

三、我是三位館長的總務

我在中圖服務，總共是四年四個月，但其中歷經三位館長，說來也極具特色：

一、蔣慰堂館長：我54年2月來中圖工作，他同年9月即出任故宮博物院院長，55年9月離館。

二、屈翼鵬館長：55年9月蒞任，57年3月離館。

三、包龍溪館長：57年3月蒞任，仍兼歷史博物館館長，他59年2月逝世，我58年6月離館。

有些中圖的「老人」，以蔣館長為中圖的精神指標，奉為永久館長。我離開中圖到故宮博物院，當了一年的編纂，後來又作了十年六個月的總務主任，基於上述理由，我算是中圖精神領袖的總務牛馬——「太史公牛馬走」（史記報任少卿書）！三位館長都是一代偉大人物：一位是「中國圖書館王」（程光裕「祝館慶憶往事」）；一位是「經學家」，一位是「史學家」，都淹貫羣書，可惜都作了古人，但給後世留下典型！

蔣復璁館長時期

四、做事易伺候人難

我於54年2月入館，代理總務主任。聽人說，蔣館長對新進人員，比較客氣，過一段時間，就一視同仁了。這年4月21日館慶，蔣館長要擴大一點舉行，除了邀請在臺舊日同事回館聚餐外，還遙祭館中逝世同人——看立監兩院如此。我建議聚餐時工友也參加，可能蔣館長未聽清楚，就答應了！一天，我寫信給張東哲兄（原總務主任，赴美參加博覽會展覽），告訴工友也參加館慶聚餐事，他回信說：我能幹！他爭取了幾年都未成功。後來正式訂位時，才知道工友不是與職員一起開席，「他們要在下午喫」。我是從小機關出身，一般情形，是主管與員工打成一片，結婚、送行、慶生、聚會，上下渾然一體，沒有明顯的階級觀念；但我初到中圖的這場建議卻落得空歡喜罷了，死硬派的工友也拒絕晚上聚餐。後來館中同事告訴我：前輩德國留學的人，都非常重視自己身分的。

我是個較具民主與平等觀念的人，一年中圖第一次分發極少數的年節福利金，我主張工友職員平等分配，不要有全份與半份之分，同事們對於這少數金錢，本來也不斤斤計較，便欣然接受了。

從我到中圖工作這春夏兩季，蔣館長身體偶有小恙，但仍然帶病上班，僅略作休息。我看到「大家長」生病，全館沒有一個同事去問候他、關心他，毫不相干似的，心中非常納悶。一天，我下班甚晚，便在重慶南路口買了一籃水果，去到館長宿舍探望他。這時他已熄燈，我知道他並未就寢，輕輕敲門試試，他問「誰」，我答「陳某」；「甚麼事」？「給館長送點水果來」；「不必了」。第二天叫我到辦公室訓誡我——「不來這些，你們就是這樣子」。我本來也含有試探性質，這種行為，實是基於人道主義，沒有利害關係，館長不收水果，我內心一時說不出有多高興，想我家一妻三子那有高級水果喫，連普通水果也不是天天都有，將一籃水果拿回家，大家嚷著「爸爸發財了！」後來又有同事告訴我：館長生病，不是大家不關心，而是無從關心起；有人說：「不盡人情」，我說：「清官就是如此的。」——鐵面無私呀！

五、窮不要「裝」真實不應掩飾

一位長官年齡長，我們應該奉之如父母、兄長；他愛護部屬應如子姪、兄弟。尤其長官的品行有值得學習的，就應該虛心去學習；值得尊敬的，就應該好好去尊敬。但人各有一套處世的哲學，也不必過分遷就，泯滅自己的人性。

我到中圖首先遭到賃房的困難，當年主管級房租津貼五百元，編輯三百元，人不敷出，住家環境又十分惡劣。一天帶著妻小遊動物園，遇見在海南島患難之友，起先我以為他去南洋了，彼此失去聯絡；寒暄幾句，他記下我空南一村住址，說過兩天來看我。兩天後他與妻子來我家，攜帶甚多禮物，第一句話：「住這樣的爛房子」！因為他在永和作營造業（本是土木工程師），福和路有一批房子建造完成，要「搞一棟給你住」。就這樣照成本又分二年付餘款方式，購下一棟三房二廳廚衛全，前後小院的房子，6月6日遷入。我同內子說：如果厚臉不給他錢也無所謂，我們初到臺灣，幾個朋友供給過他，但我們還過得去，親兄弟明算帳，比較心安。

一次，在向蔣館長報告公事，順便提到我永和購房子的事，他一聽將臉往下一沉說：「我們中央圖書

館的同人都很窮，自己有房子的祇有幾家，你當總務主任買房子不太好吧！」我說：「我來中圖才三個月，作總務貪污，也不致於貪到買一棟房子的程度；如此說來，我現在不買，將來買任何東西，豈不都是變成貪污來的錢！再說你中央圖書館我也不一定做得下去，買房子是解決住的問題。」那時沒有炒地皮、炒房子這名辭，當然我的買房子，不會因「警告」而作罷！從這點我反省，當時公務人員普通清寒，一位「清廉長官」是替部屬深入著想，令人十分感激，但是「裝窮」是件十分不正常的事。以往，臺北市以外公務機關，多有宿舍配給，中圖最大的缺點，是沒有宿舍配給，沒有交通車。以當時中圖身分與地位，及掌管中華國寶典籍重任，在臺北市爭取宿舍與交通車，並非難事，而館中全體同人，祇知道服務，館中經費全部開支在業務方面，沒有絲毫為同人謀福利，這種公而忘私的做法，在今日是難以想像的，特別在此一提。

六、我的「四不主義」終身奉行不渝

當我知道代理總務主任時，內心立刻浮現「四不主義」：1.不私一人、2.不私一心、3.不私一財、4.不私一物——此受我姊丈讓滌泉先生的影響。「不私一人」在中圖很容易做，機關小，編制有限，職員工友都勞主管官操心，自愛的人怎敢與主管爭權？「不私一心」須有講理性與公平的克制工夫；「不私一財」就是不貪污，臨財不苟取是很難的，這首先家中要有一位不愛財貨的妻子，第一不要丈夫在外撈錢，第二不接受別人賄賂；最重要的是主管官不要錢，部屬敢要錢就應該很少。我感謝中圖三位館長，從來沒有明示、暗示，要我為他們當爪牙！中圖局面很小，購物訂貨原都是總務主任與商人直接交涉（後來由事務張華之兄辦），我都是先說明，報實在價不拿「回扣」（多麼可恥的語言）。有家公司對我說：臺北機關祇有中圖與×××師專不拿回扣。我告訴他：「你接觸太少，一定有其他機關也不拿，古人云：十步芳草」。後來，一次在某航空公司購機票，我對於對方服務態度親切，十分滿意。那知付款後，承辦人將「優待餘額」送來我辦公室，我拒收，將幹事張華之兄找來，證實退還此款，言明以後開票實價計算。承辦人說：「一些機關總務人員來了，就問多少折扣，除了陳主任不要外，在××部×科長也不要。」我仍以「妳接觸太少」，用「十步芳草」等語安慰她。這類退款記

得都有收據貼在日記簿上，如果要翻出來看，也可作紀念。用手去接別人這類錢，手會髒，污穢是永遠洗不掉的，一雙黑手到地下見父母、到天上見天主是恥辱！我既不要人錢，也不去向人事二室(政風室)報備記功嘉獎，覺得「為善不欲人知，便是真善」。

有些公務員投身這個機關，便以這機關為「家」，公家就是他自家，公私一體，每天回家都帶點東西，辦公文具而外，連家用電燈泡也要，正是「靠山喫山，靠水喫水」。我對機關視為「傳舍」(史記孟嘗君列傳)，我雖想永久為它效力，可是它不定能完全接納，隨時都抱著背水而戰的心態，幾十年公務員生涯，自然達到「不私一物」的目標。

我秉持「四不主義」，一次簽辦公事，十分不合蔣館長口味，東挑西剔，我復簽時說我是抱「四不主義」的人，如果不合適，他可以另請高明。後來他漸漸瞭解我的為人，背後也稱讚我不貪污，我祇有感謝主管對我的信任！

七、蔣院長榮升博物院院長

我與蔣館長在中圖相處不太久，這時館中大工程似乎沒有，東拆西補卻四季不斷，譬如攝影室(微捲)剛作好，還未用就拆掉了；這個閱覽室成立沒有多久，很快搬到另一間。這些洋書重得很，一聲令下就得動手，頂多發點加班費給工友，總務組職員不拿加班費，我個人也從來不拿加班費，數十年皆然。主管領頭拿加班費，問題就難以擺平，總覺得工友辛苦，收入也少，我比他們收入多，工作也輕鬆，還要高高在上，那就沒良心了。

54年間，蔣館長發表新職國立故宮博物院院長，起初還兼中圖館長，到了55年7月才正式辭職。聽說辭職後經常夜間回館「巡視」，看到這裡改了，那裡變了，曹參不聽蕭何的話，心裡便不高興，後來這老館長與新館長決裂了相當一段時期，後面再詳細敘述。

屈萬里館長時期

八、屈館長學問行政兼擅

屈翼鵬先生是中圖的老館員，接任第二任館長，人際關係很好，聲望也非常高。接篆那天中午，他請我到中華路一家餐館午餐，記得是一家北方館子，菜是點的，主食是麻醬燒餅。我即向他辭總務主任工作

，希望他在衆多門生故舊中，尋找適當人才來接任。他說：總務人才不易找，叫我做下去，做總務出了名也是很好的，便舉高化臣先生例子勉勵我。我也就不堅持，反正辭不掉就認了！

屈館長是經學家，也能作行政工作，而且行政經驗非常豐富，記憶力也很驚人。我平常有記事的習慣，在辦公室有本日記簿，一天大小事務隨手記上去，有些剪報與單據順便貼在一起，寫工作報告，查工作進度極有幫助。我每次向他報告或談話，都有記錄，有時是當著他面就記，免得遺漏。屈館長對人接物，比較溫和，是非分明，向他報告事情是坐著的，抽煙的同事他敬一支煙，報告完畢告辭，他會起身相送。對我談公事之外，會問「近來寫點甚麼東西」？也順便討論一點學術問題。如果是酒席筵前會講些笑話，增進聚會趣味，真是一位富於親和力的長官。

九、南海學園第一部轎車

中圖在南海學園比較其他四館稍勝一籌，編制大一點，職工較多，經費也充裕一些，它收藏的善本圖書，是世界人類文化珍貴資產，在國際上受到相當重視！中圖是南海學園第一部汽(轎)車(二手貨中古車)的擁有者，領牌照還費了一番工夫。屈館長住在南港中央研究院宿舍，每天上午搭研究院交通車，在潮州街口下車，步行到館上班，下午下班用車子送他回南港，星期天不用車，非公事不用車，自律甚嚴，屈夫人(師專教授)坐在車中我祇看見一次。館中同事有婚姻喜事，他會主動問我，他們要不要用車？這部爛車在當年還蠻神氣，藝術館王館長卸任，總務主任王明兄，與我商量借車，我報告屈館長照借，王館長坐著這部車，接受該館同人歡送，比沒車風光一點。現在，人人有車，想到五十年代苦況，應該積德惜福才是。

屈館長公私分明，很少私人事用公家錢。他的司機每次開車赴宴會，他自己先給司機20元飯錢，但叫司機不再向請客主人要錢。我知道此事後，說司機飯錢應由公家付，屈館長說：不要開這些例子，我幹不了多久！（待續）

●陳萬釅先生，曾任本館總務組主任，後任故宮博物院研究員退休，現兼師範大學、藝術學院音樂研究所教授。

□資訊科技已帶動了國際間圖書館資源的共享及技術的合作；猶有盼者，館與館間，館員與館員間，每一顆炙熱服務的心相互間，都有合作的理念與共享的空間，我們的硯讀筆耕將讓天涯比鄰、知己知彼的美夢成真。

——專欄主編 汪雁秋(出版品國際交換處主任)——

新加坡國家圖書館

李筱眉 中央圖書館出版品國際交換處編輯

新加坡國家圖書館的外觀是一棟磚紅色長方形建築物，座落地點離市區不遠，交通便利。在正式踏入該館大門之前，就像其他許多圖書館一樣，先穿過一段小簷廊，再踏上階梯到達正門，頗有幾分登入「寶山」的意味！雖然它的外觀並不特別宏偉，但只要進入該館走一趟，便不難發覺其組織與運作皆頗完備。它集合了國家圖書館與公共圖書館的性質於一身，除了管理出版品的呈繳、ISBN與ISSN、全國書目網路及參與國際性活動外，它亦擁有九所分館，在總館的「中央領導」之下，開放給各地區、各年齡層的讀者使用。本文將以該館的組織結構為綱，作一概括性的綜合介紹。需說明者，文中許多部門、職稱與系統名稱均由筆者依英文字義或其性質翻譯，為使讀者明白其原義，特將英文名稱標註於括弧內。

一、組織結構

新加坡國家圖書館隸屬於「新聞藝術部」(MITA: Ministry of Information and the Arts)。館長之下設兩位副館長(Deputy Directory)，分別管理「公共服務」(Public Services)與「參考支援服務」(Reference & Support Services)。前者掌理分館，其下又有兩位主任(Assistant Directory)，督導不同的分館；後者綜理所有圖書館業務，包括採訪、編目、閱覽等，共有四位主任分別負責四大部門——技術服務(Technical Services)、參考服務(Reference Services)、系統管理(SYSTEMS)與新加坡圖書館網路系統(SILAS)。另外在行政事務方面則由另一位主任統籌，包括一般行政、人事、財務及公共關係等事宜。

總館對分館的管理是屬於「中央領導」形態，即



本館同人參觀新加坡國家圖書館合影於門前

由總館統一採訪與編目後分送各館，再由各分館負責公共借閱服務。該館原本只有八所分館，而第九所分館是於1993年11月正式啟用，加入了國家圖書館的行列中。

二、技術服務(Technical Services)

這個部門主要包含了採訪與編目的業務。1991年11月重新改組，分成「呈繳與新加坡典藏服務」(LDSC: Legal Deposit and Singapore Collection Services)及「採訪與編目服務」(GAC: General Acquisitions and Cataloguing Services)。這項改組行動是為了要簡化作業流程並能使作業自動化。目前該館所使用的自動化系統是「SEA-URICA 2.5」版，乃依據URICA圖書館自動化作業套裝軟體，配合它的需求而修改成的新版本。

三、參考服務(Reference Services)

這個部門事實上涵括了一般所指的「閱覽服務」