

辛酸鹹苦話「管家」(下)

記蔣、屈、包三位館長的行誼

陳萬鼎 國立臺灣師範大學兼任教授

續本刊第十六卷第一期，頁 22-24。

十、信任部屬不聽小人之言

屈館長到任未久，交換處一名工友苗飛，直接到館長室面見館長，大概說我一些「壞話」；屈館長說，我不相信，我們總務主任是如此的人嗎？待我問問再說！這話是屈館長親口講給我聽的，並問我有甚麼事？我說，最近有一個工友缺，應該由苗飛補升，他人緣不好，館中工友都暗潮反對。苗飛清晨為人送報，收入較豐，衣著比其他工友光鮮，所以遭嫉。昨天下班前，我接到一封匿名限時專送信，要我不要升苗飛。屈館長問如何處理？也說收到匿名信。我說苗飛雖不被別人歡迎，但一定要升，一方面二元郵票限時信斷送一個人升遷機會太便宜了，再說平常他的工作並沒要人替他做，凡是自力完成本身工作的人，就是盡責的員工，考績升遷一律平等，屈館長當然贊成。

在這裡我補充一段我「不私一人」的事。按我個人私心，這缺可以補升一名年長工友于永世。我來臺北人地生疏，他陪我找房子，東奔西跑；當時中圖門前小池塘，有從植物園池中飄過來青苔浮萍，蔓延得極快，我叫于永世打撈，實在撈不勝撈，最後他脫衣下水，將青苔浮萍拾個一乾二淨，工作精神實在感人。還有，我住在永和，有時邀約一二人回家用膳，即請他回家通知我內人作準備，我從未給過他車錢。他年資比不上苗飛，而勤勞過之，如果拿清除青苔浮萍這工作成績為由，就可以提升他。我覺得這就是「私心」，自私自利！他兒子結婚，我送他三百元禮金，那時便是相當厚了。

這件事，證明屈館長能信任部屬，要換其他館長，一定先起疑心，然後滋事，鬧得雞犬不寧；天下本無事，可憐庸人自擾之！

十一、借車郊遊平易近人

屈館長沒有階級觀念，大概是由基層發跡的緣故

，工友職員都視為一體，不會看不起工友。一年，他在救國團借來兩部汽車，辦石門水庫郊遊活動，大家都很高興。在石門水庫午餐自理，屈館長打開小包包，拿出幾個小酒杯，一瓶酒，還有屈夫人滷的燒雞，大家飲用起來。在另外有一桌工友，自己在用餐，也喝著酒，屈館長拿錢給我，叫我替他們付賬。第二天我也未將他付的錢轉報公賬，領來還給他，以為這是他對工友的恩惠，讓他真正付錢，才是真心實意，君子要愛人以德。這天工友職員郊遊，一起行走，他一點架子沒有，不像是一個國家圖書館的館長。到達當時號稱遠東第一，最大的信東製藥廠參觀，每人發一瓶「安賜百樂」，他是第一個開瓶就喝的人，頗令人感覺他平易近人。

屈館長也不是甚麼「聖人」，心直口快形諸顏色。他主見甚深，決定做的事，不會中途更改，也不大接受別人意見。他對部屬講的話慢慢聽，最後會用四兩撥千斤回答你；他記憶力強，會用你從前講的話反詰你。在屈館長面前要進言，不可大而化之，信口開河更是不行的，現在館中老同事，應該還有人記得這教訓。

屈館長沒有「雅量」，記得是鄭毅庵先生女公子在悅賓樓喜宴，蔣院長與屈館長都來參加，中圖同事分成兩桌，一桌以屈館長為首席，另一桌以蔣院長為首席。當時這桌無人向蔣院長問好，相應不理，氣氛低沉，更無人領頭敬酒。席間，蔣院長來這桌敬酒，眾人起立，屈館長紋風不動，拿起汽水杯偏著頭，不理不睬喝自己汽水，看著蔣院長難過。這時蔣與屈失和，很長一段時間不講話，後來又講話。可見屈館長的脾氣，有時是毫不妥協的。

十二、任職不久貢獻良多

屈館長主持中圖先後僅一年半時間，他是中圖的過客，但短短時間裡，運用中美人文社會科學合作委

十四、一位犧牲奉獻者

包龍溪先生接任中圖第三任館長，他的為人處事，遠比我們過去道聽塗說的好很多，的確是一位能為國家犧牲奉獻的公務人員。我照例辭總務主任，他挽留我，我也不堅持，個性如此，但言明他真除時我得調職。包館長是南海學園的老館長，我們常常碰面，或是在一起開會。中圖與歷史博物館合建木柵倉庫，就是有一次同在教育部開會時決議辦理的。

包館長蒞任之後，大部分時間在中圖，小部分時間在歷史博物館，經常聽到他指示史博館如何辦事的電話。他能幹出了名，而且常說他會無中生有，創辦了許多事業，如幼獅電臺是他辦的（？），歷史博物館也是其中之一。他求好心切，要每天都有進步，讓人覺得今日比昨日好，他常對我說：「我對史博館同人要求很嚴，工作做不完便不休息，員工用便當充饑，在中圖我不能這樣子做！」這表示長官與部屬關係親疏有別，也表示貫徹一件事達到目的的決心。又說：他對行政最重視，沒有行政那有業務？這話未必是由衷之言，但替這些總務牛馬打點氣，倒也難得出自長官之口。

十五、謙和有禮關心部屬

包館長對於中圖單位主管，及部分負責工作同事，都非常禮貌，他常引用宋朝某一位皇帝的話：朕與諸公卿共天下。表示館中高層人士要通力合作推行館務。此外，他對館中大大小小同事，都非常關心，年長的同事生日都是陰曆記載，他換算成陽曆，年輕的同事生日都是陽曆；這天他會送點禮物，會喝酒的送一瓶酒，愛讀書的送一本書，或是史博館裱裝的畫，祝福「生日快樂」！尤其下級幹部收到禮物，真是感激涕零，對於工作就份外努力。

包館長對人很謙虛，如稱毛子水教授為毛老師，錢穆為錢老師……。他在臺大洽公（看合作的善本書庫），回來時會將下課的老先生請上他的座車，一個一個送回家。那時期有車階級很少，他坐在車上，眼睛不停向外看，遇到熟人就請上車，對他來講是惠而不費小事，搭車的便十分窩心，所以他去世後，很多人寫文章懷念他。

包館長頭腦很清楚，信任別人，也極大方的授權。有時徵詢意見，我也就直話直說。一年有些雇員缺待補，包館長問我，他想將這些雇員缺都給基層工作

員會的資助，出版臺灣地區圖書館善本書目、普通線裝書書目。善本書目是格式統一書本形態目錄，由各參加單位自編，中圖整合主持發印工作，分則為各館藏書書目，合則為聯合目錄，後又編輯綜合索引，有功於文教不在話下，這部十餘冊的書目，以飛快的速度完成，一點不動聲色，沒有宣傳、沒有標榜！

在大陸時，中圖曾編印《國立中央圖書館館刊》，甚具學術價值，在臺曾經想恢復發行，祇因經費無著，有心無力而已。屈館長上任，很快談好與學生書局合作出版，中圖出力，學生書局出錢。這份《國立中央圖書館館刊》，可以說是屈館長與我兩人負責：他徵稿、審查國學類；我整理稿、審查普通稿，如圖書館學、新書簡介、圖書館消息……。每期稿收齊後，發交給學生書局編輯、印刷，稿費也由我核算寄發，記得發稿費函件很別緻，有「文章無價」等辭。中圖與學生書局合作條件，是送 50 本供中圖交換之用。這館刊合作到三卷就停止，中圖收回自辦，發行迄今未輟。臺諺：飲水拜源頭，吃果子拜樹頭；如果我們從該刊吸取到一些知識，應該感謝屈館長，用聯合書本書目也應如此。

十三、屈館長離去

屈館長是中圖出身的學者，當館長最適當，應該可以做上幾十年，與蔣館長先後輝映才是。但他不想做，據我觀察所得，他作風平實穩健，不講排場，一上任就將許多專門閱覽室關閉了，夜間祇開中央大閱覽室及報紙期刊室，節省不少人力與開支，這種「蕭規曹『不』隨」作風，當然引起蔣前館長不悅，兩人為中國圖書館學會事正式交惡，相見不講話，以上述屈館長喝汽水事，可見誤會到了何種程度。屈館長曾對我說，來中圖當館長，損失了國科會的學術研究補助費，每月數千元，收入少開支大，對於沒有官癮的人，做不做這館長，算不得甚麼！另外還有一點，是史博館秦主任告訴我，那年屈館長要競選中央研究院院士，因做圖書館行政工作受到影響，所以要擺脫圖書館，回中央研究院做學術工作。屈館長離館意志甚堅，他推薦沈寶環先生繼任，因沈被「小人」在教育部中傷甚深，怎麼力薦也不成功，這是屈館長親口對我講的。屈館長求去，教育部慰留不成，最後由歷史博物館包館長來接任，中圖便進入另一個時代了。

包遵彭館長時期

人員，中級的大學畢業的，鼓勵他們參加高等考試，及格了替他們升編輯、幹事。我連忙說，這樣不好，這般人要想考試的，早就應該去考，他就是不去，而且做額外幹事好多年，如果不升他們，他們也不會體念館長善意要砥礪他們，到那時會顯得不公平，還是按年資升遷最好。包館長當時未講話，後來是按年資發表的人事命令，這件事我記得十分清楚。

十六、我不自私又一例證

包館長好強，別人有的他一定要有，他有的別人可以沒有。民國 57 年夏季，中央機關試辦改善暑期辦公時間，規定早上八時上班，下午一時下班，免得公務人員炎夏中午奔波之苦，一時各機關辦理免費供應員工午餐。南海學園似都在辦，包館長指示我，中圖也辦，我猶豫未一口答應。理由是中圖單身員工伙食，十分簡陋，和大陸軍隊的伙食差不多，中午有人搭伙，多半吃一次第二天就不來了。我在伙食團是整年搭伙，飯後在館中休息看書或查資料。這樣伙食團水準，怎樣辦同事免費午餐？如果辦，原在伙食團用膳的單身員工，中午這餐是否應該免費了，長期辦下去他們是不是也長期中午免費呢？站在我個人私利立場，對於我好處最大，至少是可以名正言順白吃午餐，我卻不因私而浪費公帑。第一天來用餐的，記得祇有編目組王小姐一人，第二天沒有人再來，實在是伙食差得不成樣！當時包館長認為我没有推行他的德政有些不悅，後來過了一段時間，向他提起個中原委，他祇說：「我很感謝你！」

五十年代中圖經費真是拮据，每年到了六月就沒錢開支，有往來的商家先送貨，後開七月份發票，也就世俗所謂「寅支卯糧」，後來我儘量不賒欠，不對外負債，因為這是因人的舉動，一旦人事有變動，後繼者不承認怎麼辦？

十七、包館長打起精神做事

包館長來中圖，已算是病人膏肓的人，但是他裝著沒病，打起精神辦事，與時間競走，每天都要求進步，求表現。他到中圖成立國家目錄中心、全國圖書館圖書互借辦法，忍辱負重要求別的圖書館與他配合，這種苦況恐怕知道的人很少。包館長為了趕成績，連春節假都嫌太長。有一年快過年了，他想辦一個活動，有人提議年後再辦，他說：「要過甚麼年嗎！年過了有燈節，還有二月二龍抬頭……」這件事卻有人

評論他嘴太油滑了，是我聽到說他的瑕疵。包館長很重視館務會議紀錄，越詳細越好，一週出版交換的新書都要載入，會議紀錄要好好保存，裝訂成冊，現在想起來，他為了留下紀錄，供後人檢閱與追憶。

十八、我辭掉總務主任職務

58 年 5 月，歷史博物館由王宇清先生接任館長，他專任中圖，我辭總務主任職務，他就准了，我積極整理案卷辦移交。因為圖書館學會事情，我與故宮博物院蔣院長有二年未講話，突然間他聽到我辭去中圖總務主任，就請秘書室主任王璞兄，來圖書館請我到博物院任文獻處編纂。王璞兄來中圖幾次，被包館長看見，他非常敏感，認為是在「挖角」。他對我說：「人家給你甚麼職位，我就給你甚麼職位；人家給你多少錢，我也給你多少錢；你千萬不能走！」我告訴他，「不是為了這些；再說館長也有去博物院當院長的風聲，我替你打個頭站也是好的。」後面這句話，他竟能接受，便不堅持留我在中圖了。

有些地方也可以看出包館長待人很誠懇。我離中圖辦完移交，當天晚上他在菸酒公賣局餐廳貴賓室，邀請全館主管替我送行，首席讓給我坐。吃到一半，他起身要走，說到天主教公署歡迎一位主教，去去就回，大家心照不宣，都說館長請便。過了未久，他真的回來了，不但未騙人、敷衍人，反而顯示他待人誠實。他平常在筵席上都不吃東西，陪著大家說笑，每次祇吃一小塊麵食，一碗甜湯，聽說回家再吃稀飯，我說他「病入膏肓」就是指此。他也知不久於人世，努力替國家幹事，幹一天算一天，想起來實在可憐！這天席散，他親自送我到永和福和路我住所巷口，還下車告別，口口聲聲謝謝我替他幫忙。從此我離開了服務四年四個月的中央圖書館，也沒有甚麼得之可喜，失之可悲的情愫，可能是我没有文人氣質，感物興懷的理念不深吧！

十九、僕人眼中無英雄

以上三位館長，我覺得都很偉大，國史館已蒐集他們的資料作傳記。我記述的都是事實，他們的勳業在《國立中央圖書館六十年大事記》中，有詳細記載，我文中很少提到這方面，而是記一些我自身的感受，記事瑣碎但都是正確的，可補正史記載之不足。最後用西方諺語作結論：「僕人眼中無英雄」，其此之謂歟？

□期刊，是你我保持最新資訊的媒體之一。本欄將定期為你介紹館藏國內新近創刊之期刊，以期為圖書館界暨讀者提供最新之期刊出版資訊。

——專欄主編 曾堃賢(採訪組編輯)——

選介說明

一、本選目主要收錄自民國 82 年 12 月至 83 年 2 月間，本館所收國內新創刊的期刊，並補前期(82 年 2 月至 11 月)未錄者，共計 31 種，以期為國內外圖書館界暨讀者提供最新之期刊出版資訊。

二、本選目依刊名之筆畫順序排列先後。

三、本選目每種期刊著錄款項依序為刊名代號、刊名、國際標準期刊號(ISSN)、刊期、創刊年月、內容簡介、出版者、出版地、出版者電話號碼、傳真號碼、郵政劃撥號碼、售價、適宜訂閱圖書館、附註等。

- 001 人力發展 月刊 82 年 11 月 以服務省屬公務人員、傳播新知、提供行政學理與實務經驗交流為創刊宗旨，刊登社論、專載、時論、行政論述、專題報導、理論與實務、學術講座、藝文天地及精緻生活等內容
臺灣省訓練團 南投中興新村光明路 1 號 電話：(049)332131 傳真：(049)312664 公共、專門圖書館 原刊名為：訓練通訊
- 002 文明 月刊 83 年 1 月 刊登學佛心得、教學或工作心得、生活小記、社會時事評析等內容之綜合性雜誌 文明雜誌社 桃園縣大溪鎮永福里 4 鄰 34 之 1 號 電話：(03)3883152 郵撥：01840841/妙法寺 公共、專門圖書館
- 003 天地方圓 季刊 83 年 1 月 以弘揚傳統壺文化、發掘壺文化歷史、及推動研究為創刊目的，刊載兩宜茶話、宜興天地、方圓論壇、壺人春秋、藝壇攬勝、珍品欣賞等專欄 瑞雲實業有限公司 臺北市光復南路 32 巷 8 號 電話：(02)5787292 傳真：(02)578-5884 每冊 200 元 公共、大學圖書館
- 004 中華民國臺灣地區勞動統計季報 季刊 82 年 12 月 以一般性統計為基礎，就勞工專屬性部分重組、整合、彙編而成 行政院勞工委員會 臺北市民生東路 3 段 132 號 9 樓 電話：(02)7192680 公共、大學、專門圖書館
- 005 中華書道研究 年刊 82 年 11 月 刊載書法風格發展史、書法家養成、書法作品欣賞與評鑑、書法技巧

- 等相關內容之學術論文，提供讀者學習書法技巧與欣賞的學術性刊物 中華書道學會 臺北市新生南路 1 段 97 巷 19 號 6 樓 電話：(02)7816041 郵撥：11220222/周月雲 每冊 300 元 公共、大學圖書館
- 006 中華書道學會會刊 季刊 82 年 5 月 以提供會員互相抒發翰墨情懷的橋樑為創刊目的，刊載會員動態、學習心得、學書答問、會議紀要等內容 中華書道學會 臺北市新生南路 1 段 97 巷 19 號地下 1 樓 電話：(02)7816041 贈閱 公共、大學圖書館
- 007 中華農業氣象 季刊 83 年 1 月 刊載會員及從事農業氣象研究人員之專題研究、論文摘要、書評及專輯等學術性論述之專業雜誌 中華農業氣象學會 臺中縣霧峯鄉萬豐村中正路 189 號 電話：(04)3330230 傳真：(04)3338162 郵撥：21351388 全年 800 元 國外美金 40 元 大學、專門圖書館
- 008 今日二林 季刊 82 年 10 月 刊登鎮政要聞、地方民情、民俗采風、文教天地及農情資訊、生活資訊等內容，提供政府與民眾溝通管道、提昇本土文化素質及喚起民眾對鄉土的認知與關懷 彰化縣二林鎮公所 彰化縣二林鎮豐田里斗苑路 4 段 636 號 電話：(04)8969906 贈閱 公共圖書館
- 009 石材報導 月刊 82 年 12 月 刊登與石材有關之技術新知、研究報告、工作心得、案例介紹、環保、時事等文章，為一知識性與新聞性之石材專業雜誌 財團法人石材工業發展中心 花蓮市國民九街 52 號 2 樓 電話：(038)336203 傳真：(038)334574 郵撥：06610378/石材報導雜誌社 全年 1,000 元 公共、大學、專門圖書館
- 010 生活禪 季刊 82 年 12 月 刊載人體科學、潛能、藝術、文學、哲學等各生活層面與禪相映成趣之文章，包括投稿天地、氣功專欄、靈感小錄及人物專訪等專欄 生活禪雜誌社 高雄市九如一路 307 號 電話：(07)3848186 贈閱 公共圖書館
- 011 自由基生物學與醫學 季刊 82 年 12 月 刊載醫學專論、報導、自由基新知文摘、國內外自由基醫學會議動向等專欄，為一份自由基(任何一個不含不成對電子的分子或原子)醫學之專業雜誌 自由基雜誌社