

再起爐灶於淡水河南岸之始： 孫德彪館長時期

Resurging from the south bank of Dam-Sui
river: Director Sun De Biao

廖入生 國立中央圖書館臺灣分館館長暨國立陽明大學教授

【摘要】：孫德彪館長從軍轉教，熱愛藝術，擔任圖書館館長一職，愛護臺灣文獻與鞏固本館主權，業界同道眾所皆知，其就職之後，規劃整體發展草案極為堅實，是未來國立臺灣圖書館經營彌足珍貴的歷史檔案，本文旨在描述第二次建館伊始之整體規劃藍圖，並旁涉當時之汰舊更新制度、輔導法令構建，藉資喚醒來人扭轉乾坤、締造新猷。

【Abstract】 Having a great passion for culture and arts, Mr. Sun De Biao transferred his career from military to education and became the director of this library. He loved the Taiwan documents and tried every effort to stabilize the sovereignty of the library. His integrated planning drafts turned out to be the valuable historical files for the National Taiwan Library. This essay describes mainly the blueprint of building up a brand-new library for the second time.

關鍵詞：整體規劃（Integrated Planning）；汰舊更新（Weeding）；零成長（Zero-Growth）；
知識經濟（Knowledge Economy）；主權（Sovereignty）

一、引言

臺灣總督府圖書館於西元一九四五年（民國三十四年）五月毀於戰火，同年十一月開始，國民政府接收臺灣，西元一九四六年（民國三十五年）二月本館借用省立博物館一樓復館，改名為臺灣省圖書館，自此成長階段硬體建築仍沿用既

有建物，臺灣總督府圖書館原座落於書院町之彩票局（現就地改建成國防部博愛大樓），顧名思義，舊彩票局二樓建築原係發行彩票、證券之場所，日人予以改造轉型為圖書館，接續之臺灣省圖書館與省立臺北圖書館初期寄居於臺北市新公園省立博物館，館舍僅有底層一樓，極其狹小，



且並非本館所有，其設計以供博物展覽為主，故大致而言，本館博愛路時期、館前路時期，只專注於核心專業館務的推展，並無著力於館舍建築之機會。

迨民國五十一年（西元一九六二年）三月起至民國五十七年十月止，長達六年多期間，由本館建館三傑——肖吾、劉效騫、韓寶鑑，三位館長共同努力，首次於臺北市新莊南路建造了臺灣省立臺北圖書館新館舍，採四層樓分段建造方式，其中以第十任館長劉效騫親自督導運用連袂監工議員——參與圖書館建築，最令世人難忘，省立臺北圖書館館舍為第十三任館長胡安彝以降列位史圖臺灣分館館長（西元一九七三年至西元二〇〇四年）所繼承，從第一次建造新莊南路館舍起至西元二〇〇四年（民國九十三年）十月一日提前閉館止，總計使用四十二年，整體觀察，建館三傑共同締造的這座組合式建物（Modular Building），運作平順，堪稱臺灣地區第一座現代化公共圖書館建築，以民國五十年代時空背景，相當新穎，倍受國人肯定。

然近年來資訊科技（Information Technology）蓬勃發展，館藏總量急遽成長，讀者使用驟增，新莊南路既有館舍不敷使用，建造另一新館舍已成燃眉之急，爰從第十六任館長孫德彪時期（西元一九八八年—一九九二年止）企圖遷徙、周諮博訪，終於擇臺北縣中和市潭墘為第二次本館新建館舍之地點，從民國七十八年（西元一九八九年）教育部同意遷建始至民國九十三年（西元二〇〇四年）底再度開館止，歷十五年、沸沸揚揚，是一段頗為奇特的歷史，據查第十六任館長完成「館舍擇址」、「整體發展規劃」，接棒的第十七任

館長達成「發包」、「動工」與「竣工」作業，再接續之第十八任館長進行「搬遷」、「驗收」、「掃除界面障礙」等事宜，第二度興建館舍延過多時日，雖勉強竣工，但施工品質不如人意，善後瑕疵修補仍須努力，林林總總細部工作，倍極辛勞，故本館第二度建館史，猶如改制更名，崎嶇難行，茲以第十六任館長任內部定「國立臺灣圖書館整體發展規劃草案」為例，敘說本館再起爐灶於臺北盆地南境的艱辛歷程，俾喚醒世人謹記「凡事豫則立，不豫則廢」的哲理，俾可為公共圖書館事業帶來長治久安之根基。

二、孫德彪館史人生閱歷淺釋

孫德彪先生，江蘇省南通縣人，民國二十年（西元一九三一年）七月二十七日生，民國三十八年（西元一九四九年）隨軍來臺，民國四十五年（西元一九五六年）從軍中退伍。民國四十六年（西元一九五七年）十二月，政府安置任教於宜蘭縣壯圍鄉壯圍國民學校，擔任教師工作近四年，有感學然後知不足、教然後知困，自民國五十年（西元一九六一年）八月值學期結束後不久，謙辭國校教師職務，考進臺灣省立臺中師範專科學校接續進修，為往返臺中交通考慮，轉赴宜蘭空軍子弟小、宜蘭安南國校任職，歷三年而畢業於省立臺中師專，自民國五十七年（西元一九六八年）八月起於臺北縣永和鎮私立智光商職任教。

於民國五十七年（西元一九六八年）五月起，由教轉公，任教育部文化局（局長為新聞界耆宿王洪鈞先生）辦事員、專員、科長等職，約略同時本館第十四任館長劉昌博先生亦擔任文化局第二處處長、專門委員等，參與政府促進國民外交



及文化交流工作不遺餘力，迨文化局裁撤後，民國六十七年（西元一九七八年）三月調任教育部教研會秘書，民國六十八年（西元一九七九年）五月榮升教育部專門委員，至民國七十一年（西元一九八二年）九月，調任教育部中教司副司長，並兼新竹國立科學工業園區實驗高級中學籌備處課程設計研究委員會委員。

先生筆名孫虹，熱愛文學創作，於教育部任職期間，曾進入淡江大學中心系、臺灣師範大學教育部研究所進修，直到民國八十一年（西元一九九二年）七月十日調任教育部督學榮退為止，著有《長相思》、《紫色的愛》、《浪濤》等小說。另有散文《煙雨集》、《香、祈禱》、《流光下的軌跡》、《大地過客》、《急變中的臺灣》、《遊走地球村》等作品，其對文學的熱愛，躍然紙上。

民國七十七年（西元一九八八年）七月六日朱大松館長調任教育部秘書，同日派副司長孫德彪接掌本館第十六任館長，至離開止，共計四年，氏為大圖臺灣分館新莊南路時期第一位提出改制更名並完成整體發展規劃之館長。

三、國立臺灣圖書館整體發展規劃與實踐

「整體規劃 (Integrated Planning)」是西元一九六〇年以後策略規劃 (Strategic Planning) 裡最耀眼的概念，其是在圖有效利用資源以獲取圖書館組織既定目標的一套管理程序 (註 1)，民國七十九年（西元一九九〇年）二月十四日孫德彪館長任內，教育部核復本館未來改制名稱以「國立臺灣圖書館」為原則，並同意館方原規劃草案名稱改為「國立臺灣圖書館整體發展規劃草案」，茲有教育部(七

九) 府字第六二四二號函咨可稽。

孫德彪館長時代引用整體規劃方法發展「國立臺灣圖書館」的策略選擇，旨在使新莊南路的維持時期蛻變為脫胎換骨的新機構，藉系統規劃以更新組織，其緣由如下：

- (一) 現有館舍日漸陳舊，未能符合現代化、專業化、國際化、多角化企求標準，加以近數年來，資訊科學發展一日千里，資源共享與網路建置有待振興，俾能以自動化作業輔助館務發展。
- (二) 由於藏書總量急遽增長，服務項目趨於多元化，為規劃一個以臺灣文化為特色之地區性國立圖書館，進能積極從事於各地圖書館輔導，俾落實文化建設的宏遠目標。
- (三) 本館自自治時代，臺灣光復就具備了完整的組織法規、健全的人事、會計作業與單獨的印信，自始至終即是自主性的組織體，雖館舍經多次播遷，隸屬與館銜數度更易，未來改制名稱仍以獨立自主為原則。

就由此歷史背景之下，本館面對經營目標，由簡而繁，然以配合國家教育發展，加強社會教育整體功能，並發揮地區性以學術研究為主的功能則自始至終未變 (註 2)，矧孫館長任內規劃之國立臺灣圖書館組織條例草案，首條開宗明義的定明：國立臺灣圖書館隸屬於教育部，掌理各種圖書及非書資料之蒐集、編藏、考訂、展覽、研究及輔導臺灣地區圖書館事業發展事宜。職是，本館發展具有多種功能目標，主要有以下四項 (註 3)：

- (一) 一般功能：配合國家社會發展趨勢，推動終身教育理想，為社會大眾提供閱讀、參



考服務並加強社教推廣服務，以提昇國民文化素養。

- (二) **研究功能**：加強本館臺灣文獻資料、南洋資料、日本文籍及有關亞洲研究等資料之蒐集、整理、典藏及研究，以對學者及研究人員提供服務。
- (三) **輔導功能**：促進臺灣地區公私立公共圖書館事業之發展，提供專業服務，支援館際互借，以發揮整體社教的功能。
- (四) **特設功能**：加強盲胞點字讀物、有聲資料之製作、流通服務，並增加盲點字教材製作供應，以落實政府照顧殘障同胞之福利政策。

民國七十九年（西元一九九〇年）六月，國立臺灣圖書館整體發展規劃作業小組研訂出：國立臺灣圖書館整體發展規劃草案計有條目十二，其組織結構涵蓋六組（採訪組、編目組、閱覽典藏組、參考服務組、推廣輔導組、總務組）、三中心（臺灣文獻中心、亞洲資料研究中心、盲人資料中心）、三室（資訊室、會計室、人事室），另有各委員會、顧問、通訊員編制，直線單位、幕僚單位、研發單位、附屬機構皆完整齊備，可充分展現應有功能，且由於未來組織控制幅度過大，置副館長一人，協助館長綜理館務，並置有主任秘書、秘書等職稱，以調和鼎鼐、承上啟下，孫館長預計遷建新館始分三期作人力成長的步驟，換言之，整體規劃策略下，再依近程規劃（Short Range Planning）、中程規劃（Middle Range Planning）、長程規劃（Long Range Planning）順序，進行人力羅致。

另在館藏分佈規劃方面，整體藏書總量從初

期預計發展一二六萬冊到中期的三〇五萬冊以至後期的六六三萬冊，並謀求維持穩定狀態（Steady State），使汰舊更新（Weeding）數量等於新進採購（Acquisition）總合，俾維持零成長（Zero-Growth），從而避免館藏肥大症，諒係本館未來館藏規劃的首要面臨的問題。

國立中央圖書館臺灣分館處於知識經濟（Knowledge Economy）之社會，其建築亦須有長程規劃眼光，以適應未來圖書館組織發展需求，西元一九六八年（民國五十七年）十月完成的新莊南路館舍，曾幾何時，古館藏呈算術級數增加，而資訊卻呈幾何級數暴漲的情況下，新莊南路中央圖書館臺灣分館館舍早已不敷使用，故孫館長積極從事整體發展規劃，約民國七十九年前後，報紙並揭露中央圖書館有南遷高雄之舉，蓋圖書館建築規劃著眼於空氣潔淨、噪音量小、非洪水淹沒區、交通便利、遠離軍事變遷地為原則，經孫德彪館長尋尋覓覓、博采眾議，並有孔前古永和智光商職任教的經驗，孫館長與當時先後任中和市市長江上清、童永雄充分交換意見，就古中和市瓦磘溝附近，及現今中和市、永和市行政區交界的中和街、安斗路、安樂路與得和路環繞的中和四號公園（現改八二三公園）地點作為未來第二次興建新館舍之座落位置，可惜孫館長於選定預定地點後即調部任職，民國八十二年（西元一九九三年）底完成撥用手續，由於童永雄市長首肯，中和市地政事務所旋即辦理土地管理機關變更登記並使本館領得新館建築基地所有權狀。

綜觀上述，國立臺灣圖書館一概念雖早於西元一九七三年（民國六十二年）間由本館第十二任館長袁金書所提出，但鑑於當時時空背景未臻



成熟而告胎死腹中，迨民國七十九年教育部正式核復本館未來改制名稱以國立臺灣圖書館為原則，並據此修正本館組織條例，奈民國八十一年孫德彪館長榮調之後，行政院於民國八十六年六月十六日以臺（八十六）教字第24623號函核准所提「國立中央圖書館臺灣分館遷建計畫」，該函再度重申同意改名及修法，但當時僅投注於辦理工程規劃，本館如火如荼從事工程發包作業，各界與館方聯繫甚勤，軟體改制工作則未有進展，至屬憾事。

四、孫德彪館長與新館路時期之館務營運

所謂中央圖書館臺灣分館新館路時期，從1991年1973年至1992年1004月閉館止，為期三十九年，孫德彪館長首任之第十六任及其後的第十七任，總計十六年（1991年1988年至1992年1004月），堪稱「新館路時代晚期」，大致上而言，除整體規劃案外，孫氏所從事的館務經營，其影響力幾乎綿延至民國九十三年（1992年1004月）十月一日閉館，稱孫德彪時期為新館路時代晚期制度的奠基者，並不為過，茲依張國棟先生所整理的本館歷任館長實錄（註4）所載，依序說明如下：

（一）館藏報廢政策揭示

孫德彪建請教育部核准本館開架陳列圖書暨讀者外借逾期未還圖書耗損率可占百分之二範圍內依報銷規定核實報銷。此與後來圖書館法第十四條明定：圖書館如因館藏毀損滅失、喪失保存價值或不堪使用者，每月占不超過館藏百分之三範圍內，得自行報廢。二者精神相符，皆可為館

藏汰舊更新樹立另一嶄新的里程碑。

（二）現存碑碣之總清查

為保存臺灣地區現存碑碣之珍貴史料，孫館長委託國立成功大學歷史系何培元副教授從事本島碑碣調查、搨拓及整理，並定期召開指導小組與工作小組會議。出版有《臺灣地區現存碑碣圖誌—台南市（上、下）》。

（三）增設視聽室與展覽廳

為配合非書資料裡之視聽教育資料（Audio-Visual Materials）推陳出新，以滿足讀者需求，開闢視聽室，另謀藝文活動展示可有固定場所以弘揚社教功能，於新館路館舍一樓設置展覽廳，俾推廣藝文。

（四）釐訂專業輔導辦法

孫館長邀請臺大、師大、輔仁、淡江、世新圖書館學系科主任及教育部社教司代表赴本館研討「臺灣地區公私立圖書館輔導辦法草案」，最後報部核定名稱為「臺灣地區公私立公共圖書館輔導辦法」。該法令確立本館為全臺公共圖書館輔導業務之權責機關。奈其後忙於建造新館舍，民國九十年圖書館法公布，該法第十六條規定：中央主管機關應建立圖書館輔導體系。依此教育部委由國家圖書館訂定出：「圖書館輔導要點」。民國九十三年（1992年1004月）五月二十七日教育部社教司召集第一次公共圖書館輔導團會議，本館醉心周邊細部委外辦理輔導活動慣例，忽略鞏固孫館長任內所樹立的公私立公共圖書館輔導制度，占毫無異議情況下坐視自日據時代以來的輔導權暫行萎縮，未來如何重振，尚待有效積極扭轉導正。



(五) 印製各式樣出版品

孫館長任期四年內是史圖臺灣分館新址南路時期五位館長中出版量最多的一位館長，其出版《館藏琉球資料目錄》、《臺北市公私立兒童圖書館(室)現況調查研究》、《西心中國研究資料目錄》、《國立中央圖書館臺灣分館線裝書目錄》、《日心中國研究資料目錄》、《臺灣地區省(市)縣(市)公私立兒童圖書館(室)現況調查研究》、《國立中央圖書館臺灣分館館藏外心期刊目錄》、《臺灣心獻書目解題》區分為力誌類、地圖類、族譜類、傳記類、公報類等、《館藏臺灣心獻期刊論文索引》有民國七十年至民國七十四年一本；民國七十五年及民國七十九年另刊一本，再行出版《臺灣心獻資料聯合目錄初稿》、《南海遺珠印譜》、《中華民國憲政發展史料圖錄》、《中國的民族心化與社會系列演講集》、《國立中央圖書館臺灣分館珍藏民俗器物圖錄第三輯》、《尋根探源：臺灣開發史蹟展專集》、《臺灣心獻資料合作發展研討會會議報告出版》、《民俗系列演講》、《臺灣心獻資料合作發展研討會各單位典藏報告彙編》、《國立中央圖書館臺灣分館館訊》等，孫館長熱愛心學，擔任館長期間所刊行各式出版品都分別寄送各級學校，擴大讀者服務範圍，真正落實圖書館資源共享理念。

(六) 讀者服務工作成效

圖書館辦理圖書資訊之閱覽、參考諮詢、資訊檢索、心獻傳遞等項服務，得基於使用者權利義務均衡原則，訂定相關規定。此為現行圖書館法第八條明文規定。然孫館長時代自動化作業剛起步，前揭《臺灣心獻資料聯合目錄初稿》，便

有將其輸送至 TANET 上，以供讀者查詢，至於閱覽、參考諮詢業務較具成效者有：

1. 閱覽流通業務

民國七十八年(西元一九八九年)九月，全面實施借書證有效期限延長至三年規定，並讓讀者借書證之借書量一次提高至最多五本，以滿足讀者求知慾。

2. 參考諮詢業務

責成參考部門隨時對參考心具書順架、整理讀者所提參考問題，並適時添購各種心具書。

3. 成人社教研習

初期開辦八班民俗技藝研習班；舉辦民俗系列講座專題演講會，另舉行雜誌創刊號蒐藏邀請展及相關展覽。

4. 圖書館外活動

配合行政院六年國家建設計畫，教育部指示本館負責研擬「加強與促進公共圖書館建設六年計畫大綱」，本館邀請省市教育廳、局、省立臺中圖書館、相關業界學者專家共同議訂，內容包含：計畫項目、實施階段、人力發展、經費預估等，確實掌握臺灣地區公共圖書館專業主導權。

孫德彪館長珍惜臺灣心獻資料，是新址南路晚期最具代表性之範例，前記言之，渠舉辦臺灣心獻資料合作發展研討會，會後將書目資訊公開上網，但珍本圖書原件則一概禁止外流，讀者人愛書真情表露無遺，孫氏除積極認真從事館務經營外，並認為本館「其組織條例、員額編制、經費預算、行政運作均隸屬教育部，『分館』之含義，僅為當時教育部為接管所需法源依據之權宜作為。此一立場古當時立法院質詢時列有詳實的紀錄可考」。(註5)故孫氏任內以獨立經營的決



心，婉拒了當時中圖楊崇森館長通知常態性出席總館館務會議，曾引發兩館間的緊張，但其保護資料及維護主權（Sovereignty）的決心，迄今仍被中央圖書館臺灣分館資深同仁傳誦不絕。

3、國立臺灣圖書館概念緣起、經緯與現狀

誠如孫德彪館長於本館八十周年表示，中圖臺灣分館僅為當時教育部為接管所需法源依據之權宜作為。茲就國立臺灣圖書館此一概念出現序列作一整理，再析論現今改制更名事宜如下：

（一）民國六十一年教育部長答覆立法院有關本館改制更名首度證實：

「臺灣省政府將請省立臺北圖書館改為國立臺灣圖書館」確有其事。

（二）民國七十九年教育部副教司專函核復：

「國立中央圖書館臺灣分館未來改制名稱以國立臺灣圖書館為原則」。

（三）民國八十六年行政院核准「國立中央圖書館臺灣分館遷建計畫」時仍重申：「未來改制名稱以國立臺灣圖書館為原則」。

揆諸以上三次官方資料皆證明國立臺灣圖書館殆係本館未來改制唯一的選擇，另附加本館兩次專業規劃報告，亦闡示相同見解：

（一）民國七十六年朱大松館長時代「臺灣分館改制為專業圖書館規劃報告初稿」：其中本館全體研究發展委員會建議改為國立臺灣圖書館名稱。

（二）民國七十九年孫德彪館長時代「國立臺灣圖書館整體規劃草案」：明白服膺教育部副教司核復，採分期漸進方式擴充國立臺灣圖書館員額編制。

據上論結，本館改制更名最佳時機應在民國八十六年行政院核准本館遷建計畫之際，蓋孫德彪館長「做好本館整體規劃草案，自可一本「軟體與硬體並重」的基調從事「改制和遷建平行作業」，然孫氏初步達成擇定建址、整體規劃後，中和新館舍卻傾向長時間建造，從民國八十一年始至民國九十三年取得使用執照止，前後十二年專注工程發包及興建（註6），致「中央行政機關組織基準法」通過後，政府從事組織再造（Reengineering），以法人化、任務化、地方化、委外等途徑，做為中央政府員額緊縮的策略，直言之，民國八十五年國家圖書館組織條例修正未配合正名，隔年（民國八十六年）行政院核准遷建計畫，亦未掌握機勢請求改名，此為第二次錯失改制之良機，迨民國九十三年六月基準法、總員額法完成立法程序及公布手續，卻轉向仿國立中正文化中心設置條例而成立之「行政法人中正文化中心」之模式邁進，可謂失誤頻頻，導至甚難順利達成孫德彪時代規劃的初期員額一九〇人、中期員額二六五人、後期員額三七六人的境界。

依中央行政機關組織基準法規定，一級機關（五院）、二級機關（各部會）、三級機關（院及部所屬之署、局）、獨立機關（如中央銀行、保訓會），其組織編制仍屬法律保留事項，本館屬四級機關，可以主管院發布之法規命令加以規範（註7）。盱衡時勢，本館組織法規在民國九十三年十月十八日後採「國立臺灣圖書館組織規程」、「國立臺灣圖書館辦事細則」分立方式陳院核定中，具體經過如次：

（一）依據本館九十三年十二月七日圖人字第〇九三〇〇〇三七五八號函建請改制更名



「國立臺灣圖書館」。

(二) 教育部九十三年十一月十五日(台)函(三)字第○九三〇一四二九〇九號函陳「國立中央圖書館臺灣分館」擬更名為「國立臺灣圖書館」乙案。

(三) 行政院九十四年一月五日院授研綜字第○九四〇〇〇三九八號函復，原則同意，並請依所報訂定國立臺灣圖書館組織規程，將該館定位為教育部附屬機構，同時廢止國立中央圖書館臺灣分館組織條例。

(四) 教育部九十四年七月六日第五四五次部務會議審議修正通過乙案。

(五) 教育部九十四年八月三日(台)函(三)字第○九四〇〇九八五五二號函請行政院鑒核。

基於本館組織更名、改制從民國八十六年起至政府組織精簡之際，本館改制由政黨輪替後變成中央行政機關組織再造首例，爰依基準法第十六條規定併案檢附辦妥細則草案報院核定。

六、結語

孫德彪先生古臺灣地區廢除解嚴(民國七十六年)不久，就任本館第十六任館長，渠於民國七十九年召集國立臺灣圖書館整體發展規劃作業小組所研定的整體發展規劃草案，不管組織結構、員額編制、館藏徵集、館舍配置堪稱創新求變，無與倫比，可惜後人並未具體逐步實踐，觀孫氏由軍旅生涯轉公教職場，憑其努力及長輩提攜出掌公共圖書館館務，其古書籍報廢比率、輔導辦法訂定、出版品多元化等方面著力甚深，確為本館紮下輔導推廣業務深厚根基，珍愛原件、鞏固館格，殊值全館同仁予以尊敬。(民國九十

四年八月二十一日脫稿於新北門)

【附註】

- 註 1：廖丕生，《法律、管理與圖書館》，(臺北縣：國立中央圖書館臺灣分館，民 93)，頁 31。
- 註 2：國立臺灣圖書館整體發展規劃作業小組，《國立臺灣圖書館整體發展規劃草案》，(臺北市：該館，民 79)，頁 1。
- 註 3：林明地，〈國立臺灣圖書館整體發展規劃草案簡介〉，《國立中央圖書館臺灣分館館訊》第 1 期(民 79 年 6 月)，頁 10-13。
- 註 4：張國東，〈國立中央圖書館臺灣分館歷任館長實錄(西元一九一五~二〇〇三年)〉，《臺灣圖書館管理季刊》1 卷 1 期(民 94 年 1 月)，頁 93-94。
- 註 5：孫德彪，〈珍惜歷史開拓未來〉，《慶祝建館八十周年論文集》，(臺北市：國立中央圖書館臺灣分館，民 84)，頁 14。
- 註 6：曹永禮，〈國立中央圖書館臺灣分館新館之籌建、規劃設計、施工及搬遷營運〉，《根的迴響—慶祝建館九十週年論文集》，(臺北縣：國立中央圖書館臺灣分館，民 94)，頁 465-482。
- 註 7：吳庚，《行政法之理論與實用》，(臺北市：自刊本，民 94)，頁 140。

