

識人識己識進退的韓寶鑑館長

Knowing Himself and Others: Director Han Bao-Jian

廖又生

Yu-Sheng Liao

國立中央圖書館臺灣分館館長、國立陽明大學教授

Director, National Taiwan Library

Professor, Management & Law, National Yang-Ming University

【摘要 Abstract】

韓寶鑑先生為照顧先室從師專校長轉調本館館長，面對公私兩忙，以最親信機要秘書輔弼館務，有「識人」之明；避免以私害公，從館長職位自請降調研究員，而甘之如飴，顯有「識己」之能；並替主管長官人事調節著想，自願配合轉任圖書館行政，兼有「識進退」的智慧，本文即在闡述第十一任館長行誼，並就渠主持館務與先後任館長事蹟作初步比較，藉使世人瞭解這位謙謙君子的人格特質與處事態度。

In order to take care of his wife, Mr. Han Bao-Jian transferred his post from the principal of Teacher's Academy to the director of this library and chose his most reliable man to act as his confidential secretary to help him. Furthermore, he retreated from the post of director to researcher for the sake of not to hinder the progress of the library due to personal affairs. It was his wisdom to know himself and others and to know the time when to advance or retreat. This essay describes the characteristics of the modest man of virtue, the 11th Director of this library,.

【關鍵詞 Keyword】

領導行為；影響力；協調性

Leadership; Influence; Cooperativeness

壹、前言

西元一九一五年建立的臺灣總督府圖書館，迭經更名改隸分別稱過臺灣省圖書館、臺灣省立臺北圖書館及國立中央圖書館臺灣分館，在九十年歲月裡，並歷經兩次世界大戰的洗禮，使本館館舍燬於兵燹，館藏四處分散，臺灣省行

政長官公署解散後，本館進入臺灣省立臺北圖書館時期，由於空間狹小，館方屢次建請省府核撥館舍，當時臺灣省政府主席陳誠原想將臺北市公園路的臺北賓館移撥予省立臺北圖書館使用，但經評估臺北賓館係舊建造易滋生白蟻，不適於典藏紙本圖書，嗣多次陳請另建新館皆因省府財政困難而緩議，迨民國五

十年（西元一九六一年）初，適逢臺灣省立博物館年久漏雨必須閉館翻修，當時寄居博物館一樓之省立臺北圖書館勢須遷移他處，省教育廳長劉白如有感圖書館與博物館性質不同，不宜共用一建築，遂准本館第九任館長王省吾所建議，同意省立臺北圖書館另行遷建，茲為本館第一次興建新館舍的開始，謙謙君子韓寶鑑先生躬逢其盛，擔任本館第十一任館長，首度建築新館歷三任館長（中經第十任館長劉效騫），而新生南路長方形四層西式建築即在韓寶鑑館長任內完成（註1）。

其次，除硬體建設外，本館屢經日治時代、國府時代及政黨輪替時代，在組織變遷的軌跡中，亦受日本化、中國化及本土化三波文化的衝擊，申言之，中日終戰後到政黨輪替不久（西元一九四五年至西元二〇〇四年止），前後十二任館長皆以中華文化治館，韓寶鑑館長為臺灣省立臺北圖書館第五任館長，亦是第二次世界大戰後本館第六任館長，其主持館務二年七個月，為中國化較為明顯的代表時期，在韓館長推動館務所從事的社會教育活動，所謂官定意識型態（Official Ideology）景然可見。

本文擬對「用慚愧心看自己，以感恩心看世界」的儒者韓寶鑑先生治館心得試作初步評介，藉資使世人瞭解韓館長人格特質、新生南路館舍建造歷程，省立臺北圖書館晚期實況及當時圖書館組織風格等事宜，俾印證現在所得的，

是過去所造的；未來所得的，是現在所做的，洵非虛言，從此期勉臺灣圖書館同仁，燃起精進奮發的心，踏踏實實的做人，穩穩當當的做事，關懷讀者，淨化人心；散播書香，淨化社會。

貳、韓寶鑑館長生平素描

韓先生，字鏡秋，江蘇東臺人，民國三年（西元一九一四年）六月二十五日生，即約在隈本繁吉籌備舊彩票局開館接近尾聲時，於民國十五年（西元一九二六年）八月，值北伐軍興時，考進江蘇省揚州高級中學師範科就讀，氏勤勉向學，在民國十八年（西元一九二九年）七月以優異成績畢業於該校，旋於次年（民國十九年、西元一九三〇年）八月順利考取國立中央大學教育學系就讀，然民國二十年（西元一九三一年）九一八事變後，嗣有松滬戰役等浩劫廢續發生，寶鑑先生大學學業中輟，自民國二十四年（西元一九三五年）起，開始在戰火綿延下從事黨、政、軍、公、教各種工作，茲分別說明如下：

一、抗戰勝利之前：

自民國二十四年（西元一九三五年）以降，寶鑑先生擔任駐贛特訓班訓育員、軍事委員會特別動員總隊部秘書、軍校駐贛特訓班特別黨部幹事、軍校駐蘇幹訓班政治教官、黨政分會黨政總隊駐蘇大隊秘書、魯蘇戰區副總司令部政訓處秘書、三民主義青年團東臺分團部主任、江蘇支團幹事會幹事兼組

長、中國國民黨江蘇省執行委員會委員等，都屬黨政軍性質職位，韓氏最後在抗戰勝利前一年（民國三十三年，西元一九四四年）暑期，終於完成大學學位。

二、抗戰勝利之後：

於國立中央大學畢業後，韓先生在民國三十五年（西元一九四六年）八月至民國三十八年（西元一九四九年）五月期間，轉江蘇省立鎮江中學擔任教師，講授歷史與公民等課程，綜觀在大陸河山變色前夕，寶鑑先生一直在高中教師崗位上發揮人師、經師之角色。

三、政府播遷來臺：

韓氏於民國三十八年（西元一九四九年）至民國四十七年（西元一九五八年）止，達九年多時間均服務於臺灣省立師範大學（原臺灣省立師範學院、現國立臺灣師範大學），以校為家，經多次調陞，先後擔任圖書館館員、出版組主任、副教授、秘書、夜間部副主任、主任秘書等職，有關大學校務行政知之最稔，渠於民國四十七年（西元一九五八年）八月奉調省立臺中第二高級中學校長，隔年再調升臺灣省立臺北師範學校校長，至民國五十年（西元一九六一年）八月改任省立臺北師專（現國立臺北師範學院）校長，直到民國五十六年（西元一九六七年）二月始告終結師專教職。

韓館長是列位館長中唯一從擔任師專校長而後改派轉調主持館務者，氏於民國五十六年（西元一九六七年）二月

二十日出掌臺灣省立臺北圖書館第十一任館長，迄民國五十八年（西元一九六九年）九月三十日止，共計擔任本館館長二年七個月。韓寶鑑先生接續劉效騫館長未臻完成的建館事宜，並以淡泊名利、守成負重之心操持館務，劉、韓二人皆曾任校長，在館史上傳為美譚，但由於韓寶鑑館長生性謙讓平和，又因夫婦二人身體違和，故於統領職工氣勢遠不如前一任之劉效騫館長，且因為館務多交沿路跟隨的機要秘書翟人倫先生擔綱，一時臺灣省立臺北圖書館氛圍形成安靜儉約、和平共處的小康格局。

參、韓寶鑑館長為新生南路建館三傑之末

如前所言，本館首度興建新館舍即在臺灣省立臺北圖書館時期，第九任館長王省吾於民國五十一年（西元一九六二年）十月完成新館第一樓層建築，旋即遷入辦公，讓漂泊在外的圖書得以陸續遣回，民國五十二年（西元一九六三年）二月一日恢復開館營運，按王省吾先生民國五十一年三月十八日開始建造、民國五十一年十月二十日完成館舍一樓建設、民國五十三年十二月二十日第二樓層竣工，為表示紀念，王氏曾核定二月一日為本館館慶日。當然，當時王館長多方奔走斡旋，剜空心思交涉，備極辛勞，故以二月一日為館慶日，是否妥當，後人已有公評，茲不贅述（註2）。

王館長卸任後，由嚴厲豪邁的劉效騫先生繼任館長，接續在新生南路、中正路（現八德路）口一千坪基地上向上建造第三樓層，劉氏連座監工策略奏效，為新生南路新館舍開啟向上提昇新契機，後來劉館長出任臺東師專校長一職，韓寶鑑先生接任本館第十一任館長即在劉效騫紮下根基上，再度完成新生南路最後一個樓層（即第四層樓）的建築，故稱王省吾、劉效騫、韓寶鑑三位館長為本館首度新建館舍的建館三傑，以示尊敬，據查新生南路建館是與臺北工專達成雙邊協定，採分段建造，為九十年館史中歷三位館長之智慧的接力賽，一棒接續一棒，亦是體力與汗水交織而成的美好回憶，此實非本館第二度建造中和新館舍之延遲過久、施工過快現象所可比擬。

韓寶鑑館長於民國五十七年（西元一九六八年）六月，完成新生南路新館舍最後工程，從此省立臺北圖書館結束無殼蝸牛困境，截至民國九十三年（西元二〇〇四年）十二月移撥國立臺北科技大學（昔日省立臺北工專）使用止，前後計三十六年，從省立臺北圖書館中期以後，約民國五十二年（西元一九六三年）至民國六十二年（西元一九七三年），前後十一年期在此推動館務，整體組織運作由成長邁向成熟，然好景不常，韓寶鑑先生之後館運即由盛轉衰，諺云：「生於憂患，死於安樂。」旨哉斯言，迄新生南路時期，國立中央圖書館臺灣分館受限於主客觀因素，守成已

不易，況志不在此乎？

肆、韓寶鑑館長與劉效騫館長領導風格之比較

領導行為（Leadership）係指主管運用影響力（Influence）以改變部屬的態度與觀念的歷程，領導者學識資質、性格、體格與道德修養等各方面的條件都是決定領導是否成功的關鍵因素（註3），九十年館史中第十任、第十一任館長，一剛一柔而呈現強烈的對比，韓、劉二人皆習教育，智力、學養、自信、表達能力約略相當，論語上有言：「政者正也，子帥以正，孰敢不正？」又言：「苟其身正矣，於從政乎何有？不能正其身，如正人何？」二人也在於為人師表、為民表率方面俱呈作之君、作之師的良好風範，惟一有差異者在於：第十一任韓寶鑑館長人緣好（Popularity）、協調性（Cooperativeness）佳、幽默感（Sense of Humor）足、社交性（Sociability）強，因之，其可以在中大校友朱匯森引介下，從省立臺北師專校長轉任本館，更可在自己及其妻養護身體期間充分授權翟人倫有效治理館務，維持省立臺北圖書館既有聲譽，相對的，第十任劉效騫館長則有堅決的意志（Desire to excel）、果敢積極（Aggressiveness）、判斷力（Judgement）強、精力充沛（Liveliness）、身體略高（Height）等特質，兩人接續主持館務，恩威並用、剛柔並濟、軟硬兼施，

形成臺灣省立臺北圖書館中葉之安康局面，劉效騫屬剛性指揮（Command）模式，韓寶鑑則採柔性輔導（Consultant）策略，各有千秋，茲先以表一將指揮與輔導本質上的差異比較如下（註4）：

表一：指揮與輔導的比較

| 特性 \ 構面 | 剛性指揮 | 柔性輔導 |
|---------|------|------|
| 1.學理基礎 | 法理的 | 心理的 |
| 2.屬員感受 | 迫使服從 | 獲得合作 |
| 3.溝通管道 | 片面追隨 | 雙方溝通 |
| 4.行為後果 | 制裁處罰 | 激勵鼓舞 |
| 5.決策模式 | 個人決策 | 團體決策 |
| 6.領導型態 | 積極領導 | 分權管理 |
| 7.參與程度 | 奉命行事 | 自動自發 |
| 8.採取手段 | 立即強制 | 溫和漸進 |
| 9.人性假定 | 性惡說 | 性善說 |
| 10.實務運作 | 權力說 | 影響力說 |

揆諸表一，不難窺知韓寶鑑館長是以影響者（Influencer）與被影響者（The Influenced）兩造間的良性互動來從事圖書館管理工作，此當然有異於劉效騫館長的強制權（Coercive Power）操作。不過，據查約略在劉、韓兩人擔任館長期間，美國管理學家費德勒（Fred E. Fiedler）曾於伊利諾大學提出領導權變理論（Contingency Leadership Theory），以實證資料顯現領導情境最有利與最不利的條件之下，採用威權領導（Autocratic Leadership）亦未見得是一件不好的事（註5），申言

之，韓、劉二人領導風格利弊互見，難以論斷孰是孰非，一切應就當時臺灣省立臺北圖書館所面臨的人、地、事、物而作不同的制宜。繼而以表二將兩位館長人格異同進一步比較如下：

表二：韓寶鑑與劉效騫二人人格特質之比較

| 人物 \ 異同 | 韓寶鑑 館長 | 劉效騫 館長 |
|--------------|-----------------|------------------|
| 1.相同點 | | |
| (1)專業背景 | 國立中央大學教育系 | 四川省立教育學院教育系 |
| (2)生逢環境 | 北伐、抗戰、剿匪、反共 | 北伐、抗戰、剿匪、反共 |
| (3)出生籍貫 | 民國三年、江蘇省 | 民國四年、江蘇省 |
| 2.相異點 | | |
| (1)處事態度 | 授權分責 | 親自督導 |
| (2)教育行政 | 臺北師專校長 轉本館館長 | 治館優異調任 臺東師專校長 |
| (3)任期長短 | 任本館館長二年七個月 | 任本館館長一年六個月 |
| (4)活動範圍 | 江浙及臺灣 | 大江南北及臺灣各地 |
| (5)最後任所 | 轉任本館研究員任內病歿 | 榮調省立嘉義師專校長 |
| (6)外表特徵 | 敦厚仁慈 | 客觀威嚴 |

就表二資料顯示，韓寶鑑館長識人、識己、識進退的磊落胸襟無人可比，其在職期間為照料自己及另一半將館務委交資深同仁（即翟人倫）處理，

該人長年跟隨韓館長，二人情同手足，故以其深諳秘書實務、竭智盡忠，館務運作如常；再者，韓氏因花費私務時間較多恐延宕重要公事，自行請辭臺灣省立臺北圖書館館長職務，而降調本館研究員一職，方便新生南路、浦城街兩處自在往返，公私兼顧；觀其潔身自愛、急流勇退情操，值得讚許。再次，迨本溯源考究民國五十六年二月韓寶鑑請辭省立臺北師專校長職務，主要原因在便利省政府安排胡宗南將軍妻葉霞翟博士出掌該校校長，其個性溫良恭儉讓的特質更傳為杏壇美譚，能要、該要的才要；不能要、不該要的絕對不要，是韓館長為人處世的基本哲學。觀其由校長自降為館長，由館長再調成研究員，連降二級而毫無怨氣，於滾滾紅塵中難得一見。

伍、韓寶鑑時代為省立臺北圖書館強弩之末時期

臺灣省立臺北圖書館新公園時期有吳克剛、沈寶環兩位學者擔綱，繼承臺灣總督府圖書館德威，館務仍有積極成長實績，迨新生南路建館三傑永續經營，省立臺北圖書館由成長邁向成熟時期，特別是生態環境險惡、意外頻仍的轉折階段，劉效騫館長挽狂瀾於既倒，使本館經營再度回復穩定平衡態勢，韓寶鑑繼位為第十一任館長，除繼續新館舍剩餘工程外，亦集眾人之力發展諸多重點館務：

一、出版品方面：

賡續劉館長刊行《圖書月刊》第十二期以外，並於民國五十六年（西元一九六七年）十二月至民國五十七年（西元一九六八年）六月止，再行創辦《圖書季刊》第一期至第三期，以推廣圖書館業務訊息及登載圖書館專業文章為主要，可惜《圖書季刊》受限於人力、財力，在發行三期後仍為韓氏在任期間宣告停刊。

二、輔導與推廣：

約兩年半任期，曾舉辦「臺灣省縣市圖書館館長業務座談會」，藉資檢討改善臺灣省縣級公共圖書館經營實務之缺失。另不斷舉辦「國父生平事蹟照片展覽」、「珍藏文物展覽」、「南洋民俗品展覽」、「善本圖書展覽」、「國父在海外倡導革命行程圖表」等，與劉效騫館長相同，都以弘揚中華文化復興運動為首要目標。

三、編圖書目錄：

韓館長完全承襲劉館長館藏發展政策，且積極組織整理迭散在外之舊籍資料，搬回寄存在外的南洋文物，同時編印出刊《臺灣省立臺北圖書館中文圖書目錄》、《臺灣省立臺北圖書館善本書目》。

四、個人的著作：

氏為著名教育學者，原先著有《比較職業教育》、《革命紀念日名人言論集》、接掌圖書館館務，入境隨俗出版有《佛教圖書館圖書分類法》、《圖書分類助記表使用法》、《歐美五大圖書分類

法之評議》、《圖書索引法之研究》等，已將初等教育原理之探討擴大至圖書館利用教育問題。

總之，寶鑑先生為一傳統儒者，上承臺灣總督府圖書館、臺灣省圖書館迄劉效騫主政時之政績，勉強維持穩定網絡局面，然其轉任本館研究員仍住居浦城街十六巷四號二樓官舍之際，接棒者雖為同樣中大畢業之袁金書，然畢竟韓、袁兩位館長皆屬謙虛退讓性格，特別是西元一九六八年臺北市升格為院轄市，本館受要求遷館於省垣，第十二任館長袁金書迫於時勢，乃於一九七三年七月一日轉隸國立中央圖書館，一時之權宜措施致使本館變成其「分館」（註6），下列再段史實足以證明本館從韓寶鑑館長之後，即由盛轉衰：

一、民國六十一年（西元一九七三年）

十月二十二日上午十時移交事件

民國六十一年十月二十二日上午十時，辦理臺灣省立臺北圖書館移交國立中央圖書館交接手續，當時由原任省立臺北圖書館館長袁金書代表臺灣省政府移交，教育部派國立中央圖書館館長諸家駿先生接收，並且由當時擔任國立中央圖書館採訪組主任胡安彝辦理經接手續；教育部派社會教育司司長謝又華、臺灣省政府派教育廳主任秘書聶鍾杉監交，胡安彝主任接任本館第十三任館長，並訂定十月二十二日為館慶紀念日（註7）。

二、國立中央圖書館臺灣分館于新生南路三十一年乃權宜作為

礙於民國六十一年前後教育部受當時掃除臺獨思想政策影響，教育部長蔣彥士於同年十月二十一日在立法院答詢時表示：「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。」並明示此段「經臺灣省議會有所建議之後，省府即曾博采眾議，多方研討，終經府會決定，建議行政院將該館移撥教育部接管，改為國立臺灣圖書館，以保存該館的特性與維持體制完整（註8）」。

渠料該館的新年度概算未見送到立法院及省議會審議，省立臺北圖書館面臨前途未卜的命運（註9），故就「組織條例、員額編制、經費預算、行政運作均屬教育部，而『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。此一立場當年立法院質詢時列有詳實的紀錄可考（註10）」。

職是，對此一改隸權宜作為，袁氏不辭勞苦殆無爭議，而所謂對館的貢獻永垂不朽乃有待商榷。

抽刀斷水水更流，時光一去不回頭，韓寶鑑館長任職於改隸之前（西元一九六七年至一九六九年），其後之袁金書館長亦在改隸定案後旋即退休，因之，胡安彝館長以下至第十七任館長止（西元一九七三年至西元二〇〇四年），長達三十一年之新生南路央圖分館時期，皆是本館同仁心中極為鬱悶歲月，因此說韓寶鑑館長時代是本館館務由盛轉衰的關鍵期。回溯西元一九四五年五月三十一日美軍轟炸臺北，總督府右側遭一枚五百磅燒夷彈擊中，大火波

及本館，五萬餘冊書報付諸一炬，高碧烈先生形容此日為館難日，事隔多年，安定中逐漸麻木，繁榮中漸趨腐化，居然淡忘五、三一館難，卻張燈結綵慶祝十、二二館慶，若韓寶鑑、袁金書地下有知，不知得否接納此錯置行舉。綜觀上述，尋回失落的臺灣圖書館靈魂，將是駐進中和新館舍後子子孫孫不能忘記的事。

陸、結語

擔心，是多餘的折磨；用心，是安全的動力。臺灣省立臺北圖書館是本館歷史的第三個分期，其中韓寶鑑館長剛好介於劉效騫、袁金書兩位館長之間，劉效騫和韓寶鑑二人都主修教育，但一剛一柔，互補互成，使省立臺北圖書館中葉全館同仁皆尚可安居樂業，而韓寶鑑與袁金書二人均出自中國大陸名校南京國立中央大學，然前者溫和敦厚、後者柔弱無聲，致使民國六十二年改隸爭議，在掃除臺獨氛圍之下，奔走呼號卻忘記編列概算，注定留下現今難捨難分的議題，苟袁館長平素用心用力以鐵腕作風整飭館務，一如劉效騫館長作風，或許不至於留予後人多餘的折磨，面對改制，要有最好的準備，最壞的打算，斯為確保安全的動力（註11）。

上等人安心於道，韓寶鑑先生為臺灣光復後頗負盛名的初等教育學者，其退一步海闊天空的處世哲學，向為業界同道所歆羨（註12），固然「柔弱生之

徒，老氏戒剛強」並非不對，但在圖書館組織經營的不確定環境考驗下，外在變數極多，韓氏以最自在、最恬靜的平常心治理館務，未遭非議，迨袁氏時代世變日亟，面對遷移考驗，未有魄力與膽識則無以招架不確定情境的挑釁，爰後人以韓寶鑑館長為分水嶺，認定其後即是新生南路時期家道中落的開始，非無道理。（民國九十四年七月一日寫於館前門口）

附 註

- 註1 袁金書，「臺灣省立臺北圖書館的過去、現在與未來」 中國圖書館學會會報 第24期（民國61年12月），頁44~46。
- 註2 歐淑禎，「國立中央圖書館臺灣分館館慶日的源流」 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，民國94年），頁431~442。
- 註3 雷飛龍，「談領導的基礎」 中國行政 第6期（民國55年1月），頁10。
- 註4 張潤書，行政學（臺北：三民，民國75年），頁354。
- 註5 Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (New York: McGraw-Hill, 1967), p.41.
- 註6 翟人倫，「改制一年來的國立中央圖書館臺灣分館」 中國圖書館學會會報 第26期（民國63年12

- 月)，頁 26~30。
- 註 7 邱輝塘，「國立中央圖書館臺灣分館簡誌」臺灣風物 40 卷 3 期（民國 79 年 9 月），頁 150。袁金書四處奔走是事實，永垂不朽的貢獻則出現仁智之見，邱前主任之評價實堪斟酌。
- 註 8 袁金書，「從本館創建的經過談未來的展望」臺灣省立臺北圖書館館刊 第 5 期（民國 61 年 12 月）頁 5。
- 註 9 宋建成，「繼往開來 承先啟後」，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，民國 94 年），頁 13。
- 註 10 孫德彪，「珍惜歷史開拓未來」慶祝建館八十週年論文集（臺北：國立中央圖書館臺灣分館，民國 84 年），頁 14。
- 註 11 胡安彝，見第三次中華民國圖書館年鑑（臺北：國家圖書館，民國 88 年），頁 742。
- 註 12 據查胡宗南將軍黃埔一期畢業，五十二歲結婚，葉蘋本名葉霞翟，浙江人，與韓寶鑑相同皆生於民國三年（西元一九一四年），葉霞翟為留美歸國教育博士，著有《天地攸攸》等書，陳誠夫婦見葉帶三個幼子女擠住簡陋木板窄房，將省政府在臺北市浦城街一間平房借給胡氏宗眷居住，本館第十一任館長韓寶鑑識進退以省立臺北師專校長一職轉任圖書館職務，亦住臺北市浦城街，與葉霞翟校長成為鄰居，憑添一段佳話。

〔轉載自廖又生著，臺灣圖書館經營史略（臺北縣中和市：國立中央圖書館臺灣分館，民 94），頁 143~156〕