

中國科學院植物研究所

植物所植物標本館

植物標本



植物標本

植物標本

文華圖書館學專科學校叢書

民衆圖書館的行政

美國駱約翰亞當著

章新民譯



3 0648 8017 6

民國二十三年

武昌文華圖書館學專科學校發行

新開

BOONE LIBRARY SCHOOL SERIES
PUBLIC LIBRARY
ADMINISTRATION

By

JOHN ADAMS LOWE

TRANSLATED

into

CHINESE

by

SIMON H. M. CHANG

Published by
Boone Library School
Wuchang
1934

024.2
655

目 次

| | |
|----------------|-----|
| 沈 序 | |
| 譯者序 | |
| 原 序 | |
| 第一章 館長的行政職權 | 1 |
| 第二章 館長與董事 | 17 |
| 第三章 財務 | 36 |
| 第四章 圖書與用品的採購 | 69 |
| 第五章 行政組織 | 85 |
| 第六章 統計的意義 | 103 |
| 第七章 民衆圖書館的發展機會 | 125 |

圖 表

| | | |
|------|-----------------|-----|
| 第一圖 | 美國圖書館協會統計格式 | 45 |
| 第二圖 | 總賬 | 50 |
| 第三圖 | 雜費賬 | 53 |
| 第四圖 | 每年預算表 | 55 |
| 第五圖 | 付款單 | 59 |
| 第六圖 | 付款單背面 | 60 |
| 第七圖 | 委員會開支報告 | 61 |
| 第八圖 | 付款證 | 62 |
| 第九圖 | 會計每月報告 | 63 |
| 第十圖 | 館長每月雜費賬報告 | 64 |
| 第十一圖 | 週年財務概況總表 | 66 |
| 第十二圖 | 週年財務概況表(美圖協報告式) | 68 |
| 第十三圖 | 用品領取單 | 82 |
| 第十四圖 | 西雅圖民衆圖書館組織圖 | 101 |
| 第十五圖 | 對馬因民衆圖書館組織圖 | 102 |
| 第十六圖 | 楊城民衆圖書館組織圖 | 103 |

章譯民衆圖書館的行政序

本書譯者章新民君，是本校第三屆畢業的同學，他在百忙中，抽出工夫來譯成這本書以貢獻於本國的圖書館界，這是我們所要感謝他的。此書的內容，有資我們借鏡的地方，殊爲不少。我國圖書館事業，僅在萌芽時代，若不虛心研求，吸取他人之長，則閉門造車，出門那能合辙呢？此書原本，本校早已選爲教本，其特點爲我們應當注意的：一，圖書館主管機關的職權，與館長的職權分得極爲清晰，主管機關可監督館長，但不能干涉館長的行政。館長總管全館，對於用人，館內的組織，設備，處理，與計劃工作的前途，都有適當的分配，主管機關只不過考核他的成績。二者關係極爲精密，所以成效易見。二，確定經費的來源和預算，並歲入歲出的統計，絕不淆混，以各項劃定之經費開支酌用，一文不落虛空，真是謀圖書館發展，以服務民衆爲職志的。如果有人查考賬目，亦完全可以公開。因此，羣衆對於圖書館都能深刻的認識和信仰。他們既享受了此項權利，也就樂意擔任經費，盡他應盡的義務了。爲這兩點，在敘述中我要特別提到的，就是以中國圖書館的情形而論，多不能如此。像第一點，圖書館主管機關的職權與館長的職權，好多是錯用的，亂用的，主管機關對於館長的進退不是論他的成績的優劣，乃是以個人的好惡爲轉移的。再經費是沒

沈 序

有法律根據，牠的增減，並不以羣衆意旨爲依歸，伸縮聽其自便；且主管機關並不視圖書館爲教育文化的重要機關，只是敷衍了事。我們若是把這本書來看，就知道圖書館應怎樣去管，圖書館的工作應怎樣去經營才能有效，經費才不致於虛費了。三，著者是他生平服務圖書館的經驗並採取他館實事求是的成效，詳述出來，並非空虛理想。至於圖書館的組織，圖表和例證，綱目並舉，鉅細無遺，更屬難得祖榮因樂爲介紹於此。

中華民國二十二年一月二十一日沈祖榮。

譯者序

這件譯作開始於十九年之秋。在常人以為閑得打盹的我輩守書奴們往往想寫作點文字來災禍鉛石都感覺到沒有時候提筆；說出來，除了我輩自己，沒有多少人能夠相信。白日要忙館務，所剩下來的夜間及假期又不多，我就利用了這不多的閒暇來作這件介紹工作，時作時輟輟轉經年，始克畢事。設若不是內子在料理家務之餘替我把稿子謄清表格畫好——又經過一年——這本書到現在恐怕還不能夠交母校出版。

在普及方面及管理方面，世界各國的民衆圖書館，沒有能趕得上北美合衆國的。我國民衆圖書館的創設尚在萌芽時期，要做倣美國民衆圖書館的地方正多。以董事會爲圖書館的最高管轄機關而以行政管理的職務交付於受過訓練的館長及其館員，經費的來源有地方的專稅可靠，因而不受政潮黨派的動搖，以及經費斷絕的窘迫，尤其是彼邦民衆圖書館制度所演化出的特點；這雖然不是我國最近所能辦到的，但可作我們努力的目標。駱氏這本書的內容，除了編目參考等技術問題外，對於民衆圖書館的行政各方面，莫不包括在內。牠的敘述簡明，舉例洽當，篇幅雖不長而沒有疏略處，沒有多的高深原理和術語，頗合圖書館學校學生及有志研究圖書館學的人士們之用。這就是我特地要介紹

譯 者 序

這本著作於國人之前的原因。原書裏面的參考書目經我刪去，因為那些書都是用英文寫作的載在譯本裡面沒有多大用處。有幾種被採作樣式的表格，是專為美國圖書館用，也沒有照樣抄下。至於本體文字絲毫沒有刪棄。

本譯作的出版承母校諸師友擔任校對等事，最是我要深深地感謝的。

我所要說的話就只這些，其餘不必嘮叨罷！

章 新 民

二十三年，一月，十二夜

原 序

本書專作圖書館學校基本課本，用以教授大學程度預備執行館長職務的學生。對於其他從事自行研究民衆圖書館行政原則者也適用。

因本題範圍的寬泛盡其量討論只能限於不收費民衆的圖書館管理者的事務。這類圖書館乃照州法令設立的，有委任的董事會，主要供給取自直接稅收或市府撥款，有館員約三十人，服務於十萬人口的區域，可用『中等』二字形容之。在事實上，對於學生最有用的原則就是那些一樣能應用於大圖書館及小圖書館的原則。

爲要增加本書對於任何學生的功用起見，無論他是加入團體或個人研究，每章末尾特附些參考書名（譯者按參考書在國內不易得，故刪（藉以於緊要處加以注重，又將一些應比在本書中敘述更詳盡的事引而伸之。本書的目的乃在供給學生以經營圖書館的理想，灌輸合宜的執行原則。至於原則的應用乃在乎他就本人範圍以內以管理者的身分去解決之。熟能生巧。

坎龍（Cannons）及回勒（Wheeler）二氏的圖書館學書目宏著到處可以參考，所以本書的書目不求其完備。本書所選的參考書目，均直接與狹義的民衆圖書館有關，以爲經營民衆圖書館的方針。

原 序

在圖書館學校正式授課的時候，調查，解答問題，報告，討論，會議，均與研討圖書館的行政絕妙地相宜。除這些求學問的方法以外，若能佐以實習更加其美。像那樣，本書就可作為一個出發點。關於設備，學校方面應藏有比較完全關於經營可為表率的中等美國民衆圖書館的出版品。手邊若有這樣豐富的材料，一切都用指定參考法比較反復地出問題要靈敏些也要滿意些。這些材料當然要包有週年報告，辦事大綱，廣告，組織圖，預算數目費用表，關於館員的事項，以及印刷的格式。

在許多圖書館當中足以代表中等圖書館而為本書所根據者有以下各城的民衆圖書館：(共二十七城地名從略)

這裏所寫下的沒有新東西，也不能稱為自出心裁。試引一位著作家的名言：(見Luther Pratt所著數學導言，一八二四年在紐約出版)。「我可以無猶疑地說這本書與現在旁的作品同為一樣的創作；但牠的用處是否大些就須用經驗去試證。」

我不能夠把圖書館學校教授，圖書館專家，學生及普通人士所慷慨給予我的各種心得和意見都表揚出來。他們之所以如此樂於幫助乃是希望藉此可以增高圖書館職業的地位。他們的勛助和精神都是我珍貴而感激的。我對下列諸先生尤為銘感：(人名從略)。

駱約翰亞當(John Adams Lowe)

一九二八年三月序於紐約

第一章

館長的行政職權

圖書館職業，照晚近的意義說，是一種新興專門職業。『由受過高等教育及完備訓練的圖書館人員所辦的真實的圖書館事業，應列為一種專門職業，這件事若用〔公認的〕定義和標準來估量似乎是無問題地確定了。教育專家，公共團體及政府機關給予牠的認可就是表明牠在時代思潮裡面是如此受重視的。〔注一〕』圖書館職業方興未艾將成為一種社會原動力，漸漸地在經濟，社會，職業，個人報酬方面與別的職業躋於同等的地位。

從事於這個職業的人不很多。的確，牠對於具有端正品行，高尚意志，廣博見聞，專門訓練辦事材幹，情願以時間與毅力專用於重大社會服務的準備上面的男女們所備的出路較比別種職業還多些。大概牠最令人滿意的報酬，是牠所貢獻給人們在社會智識與道德生活方面服務的機會。〔注二〕

注一：引Herbert, C. W. 言。

注二：『一位精明能幹的民衆圖書館的主腦不僅是社會上一個館長而已。他還能作民衆思想的領導者……他可以希冀愉快但進項平常的生活。他的位置普通是穩固的並且有在社會上佔重要地位的機會……青年人若非和善

館長的職務

行政的技能是圖書館職業的一個新進步。在往昔我們曾有收藏家，目錄學家，分類員，編目員，及學者作圖書館的館長。順時代的趨勢，當今的急務乃重在圖書館事業的組織和行政。館長爲全館的執行長官，直接對董事會負責，間接對民衆負責。他應當是一個上等的幹才，長於組織，設計，決斷，調度。

圖書館對社會的事業應爲有效率的，靈敏的，活動的。照理論說來，這種事業的機會是無限的，可能的結果也難估量。實際上牠們全靠行政者的眼光和實現他的夢境的能力。圖書館行政的精神與宗旨，組織的功效，對社會的影響，大都視乎館長的毅力，遠見和常識。圖書館以他和他自己的工作爲轉移，只有他能左右圖書館的事業。他是館員的指揮者，爲他們的領袖，顧問，鼓勵者，知己。

在繁榮的城市裡面，圖書館館長的職務，若要人稱其職，是一種「吃力」的位置。在那裏面，能幹有爲，受過良好訓練，富於經驗的人正可顯試他的身手。青年人先須刻苦預備方可守斯職。剛出圖書館學校的青年，不可希冀這樣

可親而去做這種職業就很荒唐……他應具有同情心與愛社會的心。」（引丹納氏〔J. C. Dana〕言，見圖書館雜誌第四六卷，第一六九面，一九二一年二月十五日。）

的位置，因為在那時候他是否有成熟的判斷力和充分的經驗使他能解決當前的困難尙是疑問。

館長日常的工作，是具有興趣，活動，複雜性的。可作表率的一天是不能描述的，因為每天的工作變換不同，絕然沒有可作表率的一天。拚合成的縮影也不能合意，因為這樣的縮影是做作成的，一定為瑣屑事務蒙蔽不清。有一位在約十四萬人口城市裏面的民衆圖書館館長把幾天實地工作的概要記載下來，也許這種記載的一部份，與別種材料一樣可表示一個辦理合法中等圖書館館長事務的範圍。

一九二七年三月二十四日星期四。

館員會議，八時一刻起九時一刻止。社會學書籍由三位館員討論選擇。

披閱信件。信件是常折開了的，隨時待審核。

口授覆函四件。

與三位分館館長，作短時間談話，又與一位欲於四月辭職的女館員談話。有一個分館須掃除；又一分館有幾冊參考書被中學學生撕壞了；另一分館的工作表及書籍選擇標準亟待修改。

接見一個書商。

此時為數次電話所間斷，最重要的一次是一個地產經理人打來的，探詢分館地址的地價。

午飯前編輯委員交來一份下月月刊的草稿。

十二時至十二時半在館員休息室用午餐。

十二時半至一時半赴商會婦女部執行委員會的常會。

提議請美國書局協會的某君向市民講演出版界的情況，在秋初商會開午會時講演。

一時半至二時半赴地方法院晤本縣會計師及會計科長談稅收事及一九二七至一九二八年經費的概數。

通知報館請派攝影人到南城分館攝取該館所貼的廣告畫。

指教一個鐵路上服務的青年補習英文應讀的書籍。

四時至五時在南城分館報告兩個學校六年級甲組間舉行的圖書館廣告圖案競賽得獎者的姓名。

(星期四共赴兩個常會，即八時一刻的館員會議與午間的商會執行委員會議，法院及南城分館之行當然不是常有的。)

一九二七年三月二十五日星期五。

八時半赴市政府晤市長談圖書館事務。

披閱晨報及信件。

口授覆函，較平日多數件；有兩件係覆自薦信。

與兒童部長及流通部長討論月刊及客廳內展覽檯的位置。

披閱購書單與採購部長商洽數點。

用午餐。

簽蓋信件。

與流通處部長談刻片，詢及新近設立的流通處情況，及另一設在禮拜堂裏面而同時用作宗教課室的流通處情形。

接見一位願在暑期時來本館實習的教員。

接見本館編輯委員，決定四月份月刊的稿子。

編製下年度預算表直到回家時為止。

（這是我在館裡很能作表率的一天，但在一星期之內事務更換極多。一星期之內我在下午忙的時候幫助出納檯。在下午的末了，我常有一小時的空閑，那時我就可以策劃將來的事務，或整理我想親手辦理的細事，下午的接洽比較上午少些。）

我們不可以從這個簡略的記載就想到館長的每件事都是分割清楚的，可以分配一定的時候去辦理。常有臨時事務發生，有時幾件事要同時辦，先後措置是不免的。館長往往要等候旁人，把一件事的各節辦完，在等候時他應當利用時間去幹別的事。

館長的各種職務，雖難以劃清，本來總沒有完全分開的可能，但包含三種不同的工作。就執行者的身分而論，他須監督每天的日常事務。其中有許多是要躬親參與的；他又須代表董事會。就行政者的身分而論，他須分派工作，規定計劃和方針俾能繼續發展。除此以外，身為全市的圖書館館長，他須對全社會負責；對於社會的各部份，如團體，

個人，及一切機關，須保持密切的關係；照這樣說，館長差不多變成了一位外交家。

雖然各館的職務輕重不同，這些職務——執行的，行政的，外交或公民的——概歸館長擔任。圖書館愈小，耗費於日常的事務時間愈多，因為在小圖書館裡面，事務的執行以及策劃均歸館長去幹；〔注三〕縱然是小圖書館裏面，管理者應常有明確規定替社會服務的政策，放在前面，並應始終一致求其實現。在中等圖書館裡面，執行的職務當佔館長時間的大部份，日常事務就須派給別人去幹；執行工作或者要吸去他全部的時間，他將會僅成爲董事會的幹事，而忽略他的行政職務，常有這個危險。在大圖書館裏面，組織及策劃的行政事務，須吸去館長大部的時間，但他應極力保持各種職務間的平衡，而同時做一個執行者，行政者及社會的領袖。

注三：一位具有數年資格的圖書館學校畢業生說：『我們做事處處須自己動手，我那地方有十二萬人口，但除兒童部及流通部以外實際上我成了每部的部長，當然不是總是如此，我一定要知道怎樣用最經濟最有效率的方法去採購編目，出納書籍；怎樣聘用館員；怎樣照料修理房屋怎樣通盤籌算。』

執行者的館長

館長是圖書館組織上總執行者。他被委任去實現董事會的議決案和政策，使圖書館的一切活動得順利地進展。很多圖書館董事會，常讓館長行使很大的權柄，但他除董事會所賦予的以外無例外的權柄。通常館長的職權，就我們所知道的，只有艾瓦 (Iowa) 州圖書館委員會編輯的第一號小冊裡所載的是很詳細的，題目是：應否設立免費民衆圖書館？裏面載有下列的條例供圖書館董事會採用：

『館長管理全館及閱覽室並且負責保管書籍及其他產業。他應保持服務時的禮貌和工作的效率；監督視察圖書的登錄，分類，編目，典藏，規則的施行，設錄的準確，罰款及各種收入的實數，房屋的清潔和美觀。』

『他應與書籍委員會合作介紹書籍。』

『他應每月報告圖書館進行的情形，包含新加增的圖書，流通統計，借書人數，閱覽人數等；又應提出促進館務的建議。』

『他應編製週年報告盡量呈報過去一年內圖書館進行情形，其內並有圖書館清查單等，並且應赴董事會的會議襄助書記編撰會議的紀錄及登記賬目。』

『他應行使其他董事會派定的職務，不過不要舉董事會未許可的債務。』

館長首要的責任是供給相當的設備，精選的書籍，靈敏

稱職的館員。館裏面的辦事人員爲全館生命之所繫，館長的成績不僅靠專門智識或專門技術也要看他有否善用人的才幹。其他如方法的劃一；日常事務的減縮；用費及預算的籌備；館員的等階，聘請，升格以及別的瑣屑事務，都須館長籌劃；他若浸沈在細小的事務裡面太深，他就不能以客觀的眼光統觀全局。一切職務若要行使順利就須有透澈的眼光。

圖書館行政者所恃以爲成功的基本的執行資格即任何執行人員所應具備的，在這裡不能一一敘述。〔注四〕館長對於人民，須具有非常的同情和友善的態度。他的問題就是如何與民衆接近得密切，如何與館員有更親密的感情。對於館員，他應蘊蓄一副合作的，道同志合的，休戚與共的，對於圖書館事業矢志無懈的精神；一種和諧的態度與意志，就是我們所謂之德行。對於社會他應當獲得至誠的感戴和信仰，使人民永久視圖書館，爲本市教育原力的一整個部

注四：地特 (Tead) 與墨卡夫 (Metcalf) 合著的人員管理：原則與實行裏面論到 (第一三八面) 優越的執行人員的重要資格，有以下數事：品行端正；富於創造思想的冷靜的頭腦；精明的判斷力；勇敢；談諧，合作的能力，知人善用的能力；含蓄力；有禮貌；專門智識，——這是執行事務者的重要資格。』

份。〔注五〕 因此，一種堅毅而和善的人格是不可缺少的。

再者，館長必須有充分發達的科學化頭腦。他應當能敏捷地用科學家的分析方法解決疑難。他應當能從根據於經驗的事實裡推到正確的判斷。爲要使圖書館行政上的複雜問題，得到圓滿解決，他應當以顯明的科學態度籌劃將來。這就需要臨事壓制自己個人成見和辨別事實與意見的能力。他應有使他的理想適應環境以利建設的才能。只有在堅固持久的基礎上面，進步方爲可能。

行政者的管長

在行政範圍以內，考慮，策劃，建議是館長首要的職務。董事得審核他的建議；聰慧的行政者，總會歡迎董事會的公忠批評。建議案對於社會將發生甚麼影響，董事是比館長要看得透徹些，也比他善於評判得失，偵察謬誤；反是，倘館長能當得他們的批評，並能使他們相信他建議的價值，他就可以獲得他們誠意的贊助以抵擋社會的批評。

館長當利用各項出版物以求獲關於民衆圖書館功作的

注五：一位諳知國內各大圖書館，情狀的批評家，論到一個他認爲辦理最善的圖書館，曾經這樣說：「慷慨的捐輸，足以表示人民對於這種機關的態度。經過二十五年以上由館長人格流露出來的友善運動，這個圖書館，始獲得爲全市所倚重的位置。館長對於當地無論何人均推誠相待。」

明確觀念；以後，他又當想出實際的方法，以實現這個觀念；那就是說，他須演化出一種方案，其中一切組織，行政，辦事的細則都分配各得其所。有這樣的計劃常在他面前，隨新獲的學問或新環境而變更，每樣經驗，都能與那方案配合適當，否則前車之覆不能作後車之鑒。

新任館長的重要職務之一就是將圖書館和牠的潛勢力及牠的使命作一個抽象的考察。有了這個考察，再利用他的訓練與經驗，他當策劃一個建設的行政程序。到進行這個程序的時候，凡事館長須爲之領導，按步就班緊隨時機地去執行。

爲要完成程序裡面的許多設計，館長也許須忍耐地等待，另倡導一種緩靜的教育運動，但他切不要爲困難所驚止。進步好像是紆緩的，但是他的主張若是對的，只要鎮靜的堅持終必操勝券。行政者當具有爲真正領袖的才能，寧可倚恃感動的，敏慧的熱忱而不要單靠雄辯或權威。他當以代表全社會的身分作公平待人的常備興奮劑；他不應加入任何派別。他應在日常事務之外常加入教育行政的工作，確認目前所能辦到的是多少，並利用時機以擴展他的政策。對於一切人物均開誠佈公——對於董事，地方長官，新文界，民衆——他纔能邀輿論及董事的贊助。但他的心地須泰然以待時機的到來。

外交家的館長

就館長與社會的關係而論。他當有類似外交家或政治家的才能。他有極多的機會使圖書館與社會接近：利用刊物，日報，週年報告，在個人方面，可利用公開講演及私人談話。他有很多機會在社會活動中獲重要的位置。苟用之得當，這些接觸，可為圖書館福利的來源；苟用之不當，反為障礙。（注六）

館長應當知道他的社會，能夠感覺到牠的動靜，認識牠的需求。社會也應知道館長，相信他的真誠。在他執行職務時最重要的後盾之一就是社會對於他行政與執行能力的信仰。『除供給讀者讀物能力之外，形成輿論最大的成因是對外服務人員所給與社會的印象和他們服務的精神。事實上這件事關乎館務的各方面；館員的訓練，經驗，館員的品格。一個圖書館有了精選的及分配得宜的館員並有應有的設備（為選擇，採購，整理書籍而用）進行順遂，可以憑牠的各部工作，就是不與外界接觸的幾部也在內，造成一

注六：論到圖書館長，作社會運動領袖的責任，一位幹練的中等圖書館行政者發表這樣的誓語：『制止自己不要成為被社會認為〔點綴品〕一類的民衆圖書館館長。這類館長沈溺於各種委員會，童子軍評議部，本地募捐會，婦女俱樂部等活動之中，而置本身職務於不顧，忽略他們的健康。』

種坐我春風的氣象。〔注七〕』

教育，訓練，經驗。

立志爲大圖書館或中等圖書館的行政者當有充分的預備。他的基本學校教育和他的特別訓練，輔以經驗，多少將要左右他的成功。完備的大學課程應視爲圖書館職業的重要基礎。此外還須加上至少一年的圖書學校訓練。有的人修完第二年的功課；兩年的學科應否連續地修完，或間以實地的工作，仍是一個問題，雙方各有誠懇的辯論。姑不論他的專門教育，給與他的是甚麼，爲館長者必須懂得社會的結構，能體會人羣接觸的重要。他當以平等身分待人，與他們表同情。他不是一位改造家：他是一位良友，一位導師。

旅行雖然難以算爲行政者切實需要的事，但也是重要的，因爲牠於正式教育和訓練以外另能開擴眼界，別的方法就不能够。特別重要的就是參觀各圖書館，視察牠們的事務。在未畢業前或緊接畢業後的間暇日期裡面，藉旅行以廣見聞而費的工夫能產生想不到的報酬。

除研究圖書館職業的理論和實行以外，其次爲經驗。擔任幾年館員的職務似爲合宜。費幾年時光去任助理，分館館長，或小圖書館館長，普通和專門預備的效能就可加倍

注七：惠勒氏(J. L. Wheeler)著圖書館與社會第九八面。

增長。差不多沒有經驗是沒有代價的，爲要獲得不同的經驗起見，各樣的職務都可以去謀。然而朝秦暮楚是不可以的。位置更動太決又沒有縝密的計劃，不但不能增加甚至要減少自己專門職業的身價。

開始的幾年爲專門研究時期。爲館長者，應藉閱讀與聚會以明瞭圖書館界的現狀，這是很重要的。他可以在這開始的幾年內獲益不淺，他若記得附庸的位置，能給他在富有經驗的先進者之下學習行政方法的機會。他當知道欣然地接受一切完成他最後目的工作，若不是這樣的工作，他就須決意拒絕。在可能範圍內，他當練習演說。下筆通順且沈着的能力也是值得培養的。他當常與實際工作的人們談論普通的問題，如此他纔不致過於帶道學氣。

私人品行與專門學識

除訓練和經驗，對於爲館長的最爲重要以外，若是要獲得多少的成功，還須加上幾種私人品行。在外表與思想上館長應有秩序；在言行上他應沈靜；又應誠實公平。他應知道節省時間，纔可以辦事敏捷；他應知道審情度理，纔可以洞悉各事間的關係。他應有禮貌與毅力。他當抵抗虛榮的誘惑以及矜誇己功的試探。談諧是一件美德，可以使他不致過於嚴肅。

他應當是機靈的，有辦事的能力。這就須懂得人的性

情，兼具威力和道地的外交手腕。他應知道甚麼時候當說話，怎樣說法，甚麼時候當緘默並怎樣守緘默。成功不必矜傲，失敗也不必灰心。應保持平衡，方不致爲社會上的新興狂熱事件或奸巧的政治伎倆奪去志氣。

他當用各種方法，避免養成對於目前事務輕率的脾味，有輕率脾味的人，總不能得人的信靠，比較也沒有多大的能爲。

論到利用暇時及圖書館以推行成人教育，柯林氏（Dr. Joseph Collins）說（見醫生對於愛及生命的感想第二七五面）：「圖書館應該採用商業管理法。牠們不是用國內大機關所需要的高遠政策和效率去經營的。倘若館長以執行或行政職務居先，以收藏職務居後，圖書館就能成爲良好的學識傳播者，以應立志受教育的成人們的需求。」另有一種不大同的意見，以爲執行者的標準，宜輔佐昔日學者的標準而不宜取而代之，以下的話可以代表這種意思：……「我們當中大多數以及優秀份子想抬高我們的地位成爲專門職業的……；但是……要達到那個地位我們只有對於修養的學問多加注意，每人都須不懈地努力，使圖書館館長的稱號與學者的稱號——即教授中的優秀份子——同意義。做一個學者與做一個識大體長於辦事的幹才沒有絲毫不合的地方——要使我們升到上述的水平線上不一定就要把日常的細務置之不顧。」吉德爾氏（H.L. Kidder）語，見民衆圖書館第二九卷第一二七面，一九二四年三月。

書籍與印刷物爲館長的專門工具。關於書籍的知識與利用書籍的技能，只有經過長時間的融會貫通，纔可以獲得。沒有這樣的知識，別的做領袖的資格，是徒然空有的；爲館長者既應知人也應知書。（注八）他的行政不過是達到目的一種手段，——其目的乃在使生活豐富，如指導兒童閱讀，幫助成人發現新能力以開擴限界，從理智方面去適應他們的環境，利用他們一切的機會。他若不注重書籍也不信書籍，是他本身及本市的切需東西，他最好是去經營一種商業。

注八：『你若不歡喜看書你就沒有圖書館專門職業裡的實在地位。你若歡喜人勝於歡喜書，照樣做去得了，不要減少歡喜人的心，另要加增歡喜書的心』。瓦特爾氏(F.K. Walter)語。

第二章

館長與董事

在圖書館行政上，董事會與館長形成一種組合體，在那裡面彼此互相倚毗。董事會派任館長，於是予以協助。館長為董事會所信任的人員，他的任何權柄，都是董事會授給的；他行使職權如何，就可證明他自己是否值得董事會的信任。在董事與館長中間必具的一切關係上，他們若能推誠合作，完善的行政方可實現。

有時有人辯護說董事會對於民衆圖書館已經成爲一種疣贅。他們告訴我們說，大半規定設立董事會的州圖書館條例，是在有受過訓練的圖書館人材以前制定的，那時比現在需要董事的監督要多些。另有人辯護說，董事會昉始於圖書館的設立被視爲一種私人慈善事業而非社會公共事業的時候。大公司削減董事會的權柄，而增加經理人的權柄的趨勢，遂使一般人也想到公共機關最好也循一樣的軌道。有的董事自己說，有了能爲的館長，董事們平常沒有多的公務可幹，並且說會議太勤，花費他們及館長不少不當花費的時候。

雖然，任何形式的一個主管的董事會，平常是認爲不可缺少的。加利福尼亞州(California)的縣圖書館系統，是主要的例外，另有幾州也採用這種系統，就是圖書館直轄於行

政會議之下；在有市經理制的城市裡面，館長對於市經理負責。無論如何，一種董事會或一位官吏，館長可以向之報告圖書館的進行狀況，是必定要的。

有兩種圖書館行政原則對於主管的董事會——稱之爲董事，理事，幹事或其他均可——和館長間的職權與關係有直接的影響。第一，圖書館的時局必須熟悉並明瞭圖書館及辦事人員的法定權利和義務；州憲，州律，市特許狀，及市法令所載關於普通圖書館的，特別是關於他們自己的，圖書館的條例。這對於主管的董事會與對於館長，是一樣根本重要的。第二，董事會與館長都應完全明白他們自己的及屬於其他人員的特權和職務，因為雙方在圖書館行政上，都有一定的職務須擔任。

董事會的職務

以法定圖書館代表的資格，董事會有人民所託付的一切法律上的職權；這些職權不能給與被委爲執行者的館長，但能由人民授與合法產生代表他們的董事會。董事會的特務是管理款項；無論牠用的是甚麼名稱，牠根本就是一個財務委員會。牠負有從市府支取每年相當的撥款，或從選舉人徵收相當的稅額的義務。在圖書館收入範圍以內，牠當規定用於書籍，薪金，行政的數目。牠負有妥當地投資及正當地使用基金的責任。居產業管理人的地位，不論是地產，房屋或債券，董事會有時須決議涉及訴訟的事件。因

這個原故，大圖書館的董事會，在常備委員會之中設一個法律委員會專管這類的事件，凡於法律發生疑問的事件，在未諮詢本地律師之先最好不要有所動作。

董事會也應規定圖書館的政策，領導及監督其進行。牠先規定活動的方法，然後付託於旁人，責成館長依照擇定的政策妥為施行。照這樣董事會就是一個理事會兼為財務委員會，牠總不應當成爲一個『經理』會，取『經理』字面的意義而言。對於社會所花費的款項，董事有保證收回良好效果的義務；他們應當注意，書籍費與行政費間應保持平衡；使圖書館應為閱覽者備正當的修養書籍，同時也可提高社會上教育標準。他們應當注重成效，而不應當注重方法，讓館長負責去獲欲得的成效。若館長的處理不能令人滿意，他們寧可另聘他人代替，而不由要他們自己担任行政管理的事務以致更動全館的組織。

董事會代表全社會，社會確定地希冀他們，使圖書館變為民衆教育及修養的中樞。『積弊』的觀念——政治的，個人的，社會的或宗教的——不能在圖書館經營裏面立足，自不待言。董事可因他們的交際和聯絡，有很多的機會啓發民衆對於圖書館工作及需要的興趣；他們在他們能力之內可以替圖書館結納良友，異日子圖書館以實際的幫助。

董事會有時犯兩種毛病之一：不是漠不關心，就是過分干涉。董事會主席若能防杜這種毛病的表現，纔算是聰明的主席，主席若不能如此，館長就為不幸了。對於過分干

涉的董事，須向他說明他的熱心固足感激，但館長身為全館的執行者，不能把他的任務或特權交卸給一個董事；若為可能，方向錯誤的熱心和舉動應當設法導之使入正流。對於漠不關心的董事，舉行一種教育運動是最好的補救。館長應當使董事們，深悉圖書館進行的狀況，但不要把瑣屑事件去麻煩他們。我所遇見的董事會當中，最熟悉館務的乃是一個董事會，其中的董事認識每個館員，關於全館的事務及各人的工作都能津津樂道其詳，並不帶干涉行政的意思。這是因為館長，能使董事對於他自己及館員間親密，這也就居董事對於圖書館關係中重要的部份。

館長的職務

在第一章裏面我們已經討論身為全館行政首領的館長的職務。館長既然對於董事會負施行政策，妥理館務，完成目的責任，他當有發展和指揮內部及專門事務的自由。這應包有聘任，升遷，於必要時辭退館員的權柄在內，惟須經董事會的核准。很多館長主張這種權柄應當是絕對的，無須經過董事會核准。他們以為這種責任既是他們的，就須附有管轄館員的全權。這種說法自有充分理由。不過董事若得其人，館長的聘任權，雖須經董事會的核准也不致受任何損失，並且他們的核准還是一種助力而非障礙。董事若不得其人平常在事先請求允可比較事後呈請他們的同意

要容易些；不正當的董事，可以利用他個人的地位以左右館員的聘任，沒有甚麼規章能給館長一種大權柄，得以免除這種弊端，館長寧可靠董事會的合作，比較靠他自己認為確定的權柄還要穩當些。

董事與館長，均須承認董事會為最高的權威，館長直接對董事會負責；間接對社會負責。有一館長他的行政因董事與他自己間的和衷共濟，得著成效，乃是照以下的原則行的：「圖書館董事不支薪金；他們之受聘因他們認為這是一種榮譽，因他們對於圖書館很熱心；所以館長在舉辦任何事件之先，覺得是董事或要參加意見的，就是不方便及要耽擱時日，總須與他們商量。館員的職務與董事職務之間沒有明確的界限；唯一的金科玉律是互相的磋商。我們不能聘得稱職的男女人士為董事或館長除非他們懂得有權位即有責任。」

間或與董事單獨地作私人談話也許能發生良好效果。董事們都愛知道圖書館進行的狀況以及新定計劃實施的情形，館長可以從董事個人或全體，得到很多關於圖書館事務改良的意見。無論在任何情形之下，關於董事會應討論的事件館長不可設法先獲得贊助的應許。所有須議決通過的事件，應呈給董事會全體或相當的委員會，就是稍帶點政治氣味的手腕都不應存在館長與董事關係中間。

董 事 會 會 章

除極少的幾州以外，大凡圖書館條例，都載有詳細的董事選舉法。各州現行的方法各有不同，往往在一州之內，等級不同的城市或組織不同的民衆圖書館（市，鎮，縣，鄉等）亦各有不同的方法。

市裏面最普通的委任方法是由市長任命（通常須經評議會的核准）或由市評議會任命；在村鎮裏面，通常一樣地由村董事會或鎮董事會委任。有幾州，特別是新英吉利州（New England）條例上規定凡在鎮，村，鄉裏面的圖書館董事會均須在『鎮民會議』普通選舉會或特別選舉會時由人民公選。另有幾州的董事，乃由教育廳或學務廳，鄉校視察員，或其他法定的機關及官吏任命。

根據『學校區』而不是市鎮設立的民衆圖書館可以直轄於區董事會，學校董事會，或單另的圖書館董事會之下；若有單另的圖書館董事會，董事通常由學校董事會任命，但仍有一州的圖書館董事是由人民公選。

有好多州裏面的鎮圖書館董事會是由鎮執行委員會或官長任命的；在加利福利亞州（California）以及仿行該州鎮圖書館系統的數州，其圖書館，均須直接受鎮視察委員的監督。〔注一〕

注一：關於圖書館董事會及設立經營圖書館的法令
可閱美國圖書館調查錄（美國圖書館協會，一
九二六一二七，出版，第二卷，第三篇。）

好多城市的董事會，自行填補缺額，因之是自行賡續下去的。差不多這些圖書館都是由私人組織，與市府訂立合同以效力於民衆，因而也可領一筆款。自行賡續的董事會只有一州圖書館條例是以明文規定的。

有幾州的條例規定一位或幾位市府的官員（通常為市長）應為當然董事。又有幾州的條例規定市府的官員不得為圖書館董事，另有幾州，規定至多只能有一位市政廳或同樣機關的官員為董事。有幾州的條例，規定視學員或其他教育行政人員為當然董事之一；又有同樣多的條例，規定不許學校董事或教育行政人員充當董事。

圖書館學專家公認小董事會較大董事會有效能些。然而各州的條例不一；通常的人數是由三人到七人，但有好多州規定八人，九人，甚至十二人之多的。有些董事會乃根據一條幾乎是公認的原則組成的，那就是，各董事應代表社會的各部份。人數過多不能收合作進取之功，人數過少亦易致獨裁並且開會時常發生不足法定人數的困難。小縣大約五位最好一市有五位或七位即可。

董事的任期有自兩年到六年的不同，但在多數州裏面，任期為三年，四年，或五年。因民衆圖書館的董事為公務人員，他們固然不受報酬，任期太長而不改選或不從新任命是不合宜的。普通每年有一定的人數任期屆滿，其人數與全體人數及任職年數成相當比例，俾過半數的董事，總不致同時離職。這樣纔能保障管理上的安全和繼續性。多數

的圖書館董事會每年均自行選主席及其他職員。

理想的董事會，應與社會各種活動有極充分的接觸。董事會，應由善於辦事，長於交際的男女人士組織而成。每位董事，不一定要是學識豐富的人，惟要深知圖書館在社會系統中的價值。他應當懂得經營完善圖書館的基本原則，有謝絕以權勢保薦濫竽充數的館員的勇氣；他應爲民衆所週知及爲民衆所欽仰，因而可得民衆的信任。胸襟應寬大，對社會上各界均持公平態度；他應急公好義，不受酬勞，而深明受聘後的義務。

董事會的組織，可以稍隨圖書的範圍和性質而決定。當然，主席一人，文牘一人，——若一切款項不是由本市財務局經手——及會計一人總是要有的。通常以爲董事會的組織愈簡單，委員會愈少，則辦事手續愈敏速。

董 事 會 會 議

董事會若沒有定期的會議，圖書館就不能辦理得法，這是明顯的事實。附則裡面應規定開常會的日期，及開年會的日期，並應在年會時改選職員。大半圖書館有月會的能得最良好的功效，有特別事故時得照附則召集臨時會議。會議過勤既不必要亦不相宜。過少又不能使董事們諳知圖書館的工作及需求。

會議不能靠附則規定了常會的日期就可保證董事們的

出席。普通由館長至少在一星期之前發出通知給每個董事，言明會議的時期及地點，及主席所欲附告的事項。在很多圖書館裏面，館長充當董事會的文牘。有些圖書館附寄一張答覆的明信片，請每董事用以回覆他是否預備到會。開會的那天，館長最好用電話提醒各董事開會的時候；這樣辦法尋常纔可以得到法定的人數，否則就不行。這個手續，可以免除各董事對於董事會議，沒有預先得到通知的弊病：董事會的一部份非正式舉行會議，無論用董事會或籌備會的名義，均不合法，毫不能通融。

若市府的官吏為當然董事，要想他們到會常感覺不易。有些館長將董事會的重要議程，寄一份給這些官吏，若是預算或稅款須待討論時就可以使他們知道關於圖書館的需要。至於被聘或被選的董事，希望他們視董事會的會議為一定的義務應盡力列在他種事務之先，這不算是奢望。有數州的條例規定董事沒有正當理由而連缺席至一定次數者即當免職。有幾個城市也有同樣的規定。惟須經市府的核准。

為館長者應列席於一切董事會議及一切委員會議是通常遵守的原則，幾乎認為是一條未成文的法令。的確，除此以外沒有別的辦法，可以促進行政上的效率，或提高館長居全館之首的地位。每次會議時，館長應盡量報告館務的狀況，又應將待董事會討論的事項提出商榷，並附以本人的建議。他應預先將各細節計劃出來，防備意外的事故，手

邊備有各種報告以供詢問，關於任何討論的事項，應準備貢獻本人考慮過的意見。沒有精細的籌劃和預備就不能有圓滿的會議。所有提出討論的事項應敘述清晰，使董事一見即知道須待他們討論的是什麼，他們纔能透澈地決議。一切的敘述應簡明，直接分別原則或政策與細節的區別。董事可以詢問一種政策怎樣施行的方法，但這些細節在詢問的時候報告，比較在全案提出的時候報告要好些。

提出於董事會的材料其選述的方法須視董事會的大小和所採用的議事程序而定。在有些圖書館裡面，任何事件須先向全董事會提出，然後凡認為須委員會辦理者，由董事會交給相當的常備委員會去辦，或是專為該項事件所派出的委員會去辦，或賦予委員會以執行的權柄，或令其在下次會議時報告。在別的圖書館裏面，館長有在董事會會議之先，向各相當的委員會呈交事件之權，各委員會然後可向董事會報告他們的建議。這樣的手續很能節省時間。

每次董事會開會時，館長應預備一張議事的程序表，這張『議程』應交一份給主席，一份給文牘。董事會無論大小，舉行會議時須嚴守時間，有一定的常務及業務式的手續，按時閉會。確定的『會議程序』是必要的，通常是規定在附則裡面的。現舉例如下：

會 議 程 序

點名

宣讀記錄
宣讀文件
會計報告
館長報告
委員會報告
選舉職員(若為年會)
未結束事項
新事項
閉會

「宣讀的文件」包括市長或其他長官關於款項、預算、新聘董事等等的來函；民衆請設分館的呈文；曾呈給委員會而移交與全體董事會討論的任何文件；諸如此類。

委 員 會

最普通的委員會為圖書委員會、建築委員會、財務委員會；委員會或執行委員會或二者兼有。委員會的名稱、活動範圍、組織和工作的方法均不一律；製定一個能適合各圖書館情形的委員會組織大綱是不可能的。下列的大綱足以代表平常委員會應行職務的大概性質：

圖書委員會得向董事會報告自上次會議以後用於購書的數目（通常包括雜誌及裝訂在內，若另無委員會管理）以及按預算表所規定在該項下應存的數目；自上次會議後，圖

書館收到贈書的總數，或將訂本冊數，未訂本冊數與小本刊物，分別報告；若有特別希罕的收藏，由採購或捐贈而得的，可以單另報告之。除這些差不多是照例的報告以外，一切關於購書款項及典藏的建議，當然由該委員會提出。討論擬購及核准介紹的書籍，或否決不合宜的書籍，通常在圖書委員會會議時即行辦完。然後將建議報告交給董事會，以備表決。

關於館舍的建造或修理自然在建築委員會或館舍委員會監督之下：工程師的圖樣與建築的投標和合同的訂立，修理分館房屋之租賃（非本市的公產）等事。

凡關於圖書館款項出入的事，通常交給財務委員會：編製預算表，以備呈市府當局，各項用途的支配，基金的投資，賬目的稽核。

行政委員及執行委員會的任務比較不大顯明亦不易規定。在多數小圖書館及中等圖書館面裏，二者係歸并爲一，或絕然不設；照第二種辦法；行政上的建議，就直接提交董事會。在大圖書館裏面，行政委員會與執行委員會二者均覺得是必需的，大概牠們職務的分野有如以下的情形：行政委員會報告與建議關於圖書館上一切重要事項——對於民衆的服務，關於館舍的借用及閱覽書籍的規章，分館的設立及一切關乎館員的事項，如聘任，辭職，免職，告假，加薪，等項。執行委員會專管財務的細事——預算案的核准，在規定限度。內經費的開支，核准行政委員會關於聘任，升遷，加

薪的建議，或其他屬於支付的事項。

我們要記得，在普通圖書館之中，關於委員會的數目及其任務或牠們委託給館長任務的範圍很少是一樣的。往往章程裡面所規定的委員會的任務，得任其停止行使，若是館長或董事會沒有特行提交委員會核議的事項。例如，一切書籍的選擇，在名義上似乎最好歸圖書委員會辦理，但在實際上該委員會行使這種特權的時候很少。

多數圖書館所採行的一種制度就是只以必須特別審查的事項提交委員會，看以下一位館長的報告就可以知道。

『我們往時每月開圖書委員會常會。每次開會時我費勁地解說我所介紹的成人讀物。（論到兒童讀物，我們以為我們只應購買名著以及圖書館專家所介紹的新刊物）幾年之後這樣的手續就丟棄了，以為是不必要的不合宜的，而我現在只在特要時去商量圖書委員會。每月我將打好了的書單，其上開列我擬在下次董事會會議時，介紹的書籍，呈交各董事徵求他們的同意。若有董事反對單上的任何書籍，他可在董事會會議時提出。』

董事會會議紀錄

每次董事會會議，應當有詳細的紀錄，一切討論和議案纔有正式的記載。紀錄通常歸董事會的文牘筆記；前面已經說過，館長常是充任文牘。紀錄應當記載到會董事的姓

名，在相當的地方並插記遲到者的姓名，應當記載上次會議紀錄的宣讀及通過，包含其中應行更改的字句；應當詳載一切文件，報告，建議的內容，又應當將一切提案及議決案照原來的字句記下，每案的贊成人數也當記下。若議案不是全體一致通過的，紀錄就應當記下贊成者與反對者的姓名。

對於這些事紀錄須格外準確，又須完備，以免將來發生模糊及誤解的事。紀錄一經在下次董事會會議時宣讀通過以後，即成爲一切討論和議案的正式記載。若有甚麼問題發生時，涉及某次會議到會者是甚麼人，有甚麼提案或議決案各董事的贊成與反對如何，牠就是最高的上訴根據。倘董事會的事務，是分與委員會擔負的，而委員會會議是常開的並是緊要的，各委員會也似乎應當備有一個紀錄簿，俾可記載會議的紀錄。

在每次會議之後，凡是董事會議決案所涉及的人，都應當即刻得着通知，並且通知的底稿須妥爲保存。

以下是西芮寇斯 (Syracuse, N. Y.) 民衆圖書館董事會章程的全份，足以代表很多圖書館董事會的組織。董事會乃由五位被委的董事兩位當然董事，即市長和督學，所組織而成的。

第一條 職員

董事會職員應設會長一人文牘一人。

會長應爲一切董事會會議之主席並指派一切常備委員

會。會長有監督一切關於圖書館事務之責，凡曾經法令，本章程，或董事會議決者在外。會長有副署支票之權。

文牘應忠實地記載董事會會議紀錄，按時發開會通知，辦理其他應屬其職分內之事務及會長或經議決所交託之事項。文牘有開發支票以付賬項之權，只須經財務委員會核准即可。

第二條 會議

董事會常會應於每月第二或第三星期四下午四時在總館舉行。

任委董事三人為法定開會之數。

十月之常會定為年會，屆時選舉職員，會長指派各委員會。

各委員會任期為一年。

有董事三人之書面請求，會長得召集特別會；如會長在假，有董事三人之書面請求，特別會可由文牘隨時召集。

在常會或特別會時，如會長缺席，會眾應在到會董事中公舉一人主席。文牘缺席時，會眾應公舉臨時文牘一人。

第三條 常會議程

1. 宣讀及通過上次會議紀錄
2. 館長報告
3. 各委員會報告

4. 未結束事項

5. 新事項

第四條 委員會

本會應設三種常備委員會：

財務委員會，由董事三人組織之。

圖書委員會，由委任董事二人及館長組織之。

館舍委員會，至少有委任董事二人在內，並得照會長之意加入當然董事一人。

財務委員會有監督圖書館一切款項之責。該委員會應編製預算表在年會以之呈交董事會，清查及稽核賬目，建議增加圖書館經費之方法。凡賬單一經稽核之後，其上應由該委員至少二人蓋章。存於財務局之款項須經董事會之許可，財務委員會之稽核，並有文牘或館長且經會長或財務委員副署所開發之支票，方可照付。財務委員會應於每月常會時呈報狀況。

圖書委員會，應管理一切書籍雜誌之選擇，採購，裝訂，及其典藏與編目，館內工作及閱覽室值守之分派，與其他圖書館經營上之細則。

館舍委員會，應管理一切關於房屋之修理，改造，粉刷，裝熱，裝燈，衛生，以及園地之整理等事。

館舍委員會主席及財務委員會主席應共負圖書館財產保險之全責。

第五條 館長之職務

館長之職務乃在董事長及董事指導之下管理總館及分館之事務。館長應簽證應付之賬單，向董事會呈交每月報告及週年報告，並在圖書館委員會指導之下，為圖書館採購圖書。

館長應負責照料館產，督視館員各盡其職。

除在假或因病，館長應列席於一切董事會之會議。

第六條 捐贈

凡捐贈給圖書館之現款或債券均應存入董事會所指定之銀行，須經董事會職員蓋章方可提用，與支取經常費之手續同。現款或債券以外不動產之捐贈，照董事會之議決保留或變賣。

第七條 章程之修改

本章程於任何董事會常會時，有法定人數之出席，及全體到會董事會之通過，得修改之。須待修改之字句若曾在上次會議時通告會衆，有過半數之通過亦可修改之。

第三章

財務

籌措充足的經費使圖書館發展的責任根本歸董事會担付。然而館長也須分担一點，因為他對於圖書館事務的設計和執行操其大部，又因為圖書館若辦理得不完善，籌款就難有效。

爲要以可靠的經費求得最高的效果；獲得董事，市府長官，及民衆的信仰；免除一小部份不贊助公立圖書館的人的誹謗；爲館長者不但應擅長於技術的行政，也須擅長於財務的行政。他必須諳熟一切關乎維持民衆圖書館及支用經費的法令。他又須知道一切圖書館經費的來源及各來源的數目：分配款項的方法及每項預定的數目。他又須能夠預料將來的需要，並能夠以這些需要及既往的預算表，作根據擬定每年的概算他應當知道市府撥給其他機關的經費是多少；也應稍知道該機關等的需要和計劃，於是他纔知不致於不懂時務地請求擴大圖書館的範圍。因同樣的理由，他應當知道本市的財政來源以及將來的發展：牠所負的債額，稅率，估價的方法，估價與市價的關係。他即根據這種知識按社會供給款項的能力以謀圖書館的發展。

民衆圖書館，也許永遠不會有充足的經費，因為社會對於他們的需求是與時俱增的。這是當然也是我們所希望

的。(注1) 大半圖書館將要開始爲牠們的社會辦些牠們分內當辦和旁的圖書館正在辦的事業。不以已有的成績而自滿的館長，應當使他的董事知道擴充事業的必要，需多少經費，與其對於社會的影響。同時他也須使他們知道已辦事業的進展。他須令本館的薪水與他館同樣位置的薪水相等，以使職員安心。當要求增加經費時，他須能够給董事和全市知道他的行政是經濟的，完善的，並且在能力之內沒有失去盡職的機會。

公費的供給

幾乎所有民衆圖書館的大宗收入是由徵稅而來的款項。這些款項可以由市府每年撥給，或按該州用直接稅法徵收。

若每年經費指派有專款，董事照例須每年呈繳預算，將圖書館的需用分門開列。有時董事被召向派款機關說明

注一：『今日的預算不僅在供給現時任何區域內圖書館的需求；不僅在裝修房屋添補損耗。一個圖書館事業的發展若不比該區域內人口的增加迅速些，那就是一個缺乏眼光的圖書館，——無論其咎應歸於館長或董事會，或雙方。圖書館的預算須寬綽能興發新的需求並能滿足這些新的需求。』赫非芬格耳 (Heffelfinger, J. B.) 著圖書館稅收之多少及怎樣徵收，見民衆圖書館雜誌第二八卷一一九面，一九二三年三月。

各項預算，但不一定總是如此。撥給的數目由市府規定；很多時間與精力須花費在編製預算及設法使有關係的當局深信圖書館需要所請求的全數上面；至於所撥的數目，也許多少要受些政局影響。

因這些原故，多數圖書館覺得直接徵稅，較每年撥款好些。在准許直接徵稅的州裏面，條例允許市政府徵稅，設立民衆圖書館並規定一切納稅的產業照估價每元得抽千分之幾或千分之小數幾；有幾州條例，立定一個為供給合法設立的圖書館最低的稅額。在徵稅制度之下，稅款一經收到，其中指定的一部份就可由圖書館支用。市面發達，產業的價值增高，圖書館的進項也照樣增加。

在條例規定的範圍之內，稅款的確數，係由市府長官擬定。有些圖書館學專家以為民衆圖書館的經費不能充實，除非董事會有規定稅款數目之權。〔注二〕有幾州把這樣的權柄賦予教育廳。這些圖書館專家以為董事對於圖書館的需要和推廣事業的機會，比旁人熟悉些；而他們大都是熱心公益的人士，很願減低稅率，且主張社會應收回所費公款的整個代價。

『一所民衆圖書館應需多少稅款』這是一個常發生的問題，但是不容易答覆的。很多人曾多次從事於製定一個

注二：至少有一州的董事會，即印第安那 (Indiana) 州確，有徵稅權。

「準繩」藉以比較甲圖書館與乙圖書館的費用和工作。沒有一次是完全成功的，至今還沒有甚麼標準或比較方法，被認為是至善的軌範。各圖書館的性質複雜，情形不同。但確有幾條規定經費和工作的原則似可一律應用於所有的大小圖書館，只有這些原則是對的，我們就應該研究如何應用，我們可以從比較上得到不少的幫助，但我們須避免錯誤的推論。要想製成一個公式，用以估量任何圖書館的成績或較量兩所圖書館的優劣是不可能的。『……若有人想找一個單獨的標準，無論怎樣有根據或有理由，藉以量計圖書館事業，這個人與用一件特事或特長，評斷一個人的品行或成就的人是一樣地愚妄。(注三)』

關於相當稅款的建議大概最通行的還是幾年前美國圖書館協會圖書館稅款委員會所正式通過的建議。『這個建議主張在書圖館區域內的人口每人每年納稅一元是合理的最低稅額，倘該區的人民，想保持一個好的圖書館系統並有專家管理』。昂陀尼亞 (Ontario) 一九二〇年所頒佈的民衆圖書館條例規定圖書館董事會可以決定在圖書館區域內徵收每人五角的稅率，市政評議會可增加之。該省民衆圖書館視察員，卡爾遜氏 (W. O. Carson) 關於這個條例曾經發表意見說：『我們相信我們徵稅的原則，行之愈久功效愈

注三：鮑士偉 (Bostwick, A. E.) 著，美國民衆圖書館第二八面。

見，圖書館將一日千里，人民胥受其利。我們希望人民對於圖書館的需求，將遠勝於現在的需求，更希望稅率若須增高時，立法諸公能以對於每人納稅五角一樣的善意，予以通過。〔注四〕

在決定圖書館經費概數時，本市的市政經費的分配法，可資借鏡。由此便可知道全市稅收的幾分之幾，是作某項公務的用途。

在美國統計局每兩年出版的各市財政統計報告書裡面這些用途是照以下分類的：總務；公安；衛生；道路；慈善機關，醫院；救濟所；學校；圖書館；雜項。按一九二四年的報告書所載，在美國三〇，〇〇〇以上人口的城市裡面，市政經費作這些用途的分配法如下：〔注五〕

| | |
|-------------|-------|
| 總務 | 8.5% |
| 公安 | 19.9% |
| 衛生 | 10.0% |
| 道路 | 8.6% |
| 慈善機關，醫院，救濟所 | 5.9% |
| 圖書館 | 1.2% |
| 學校 | 38.0% |
| 娛樂 | 3.2% |
| 雜項 | 4.7% |

所以在這些區域裡面的圖書館平均所收入的經費等於市府總務費的百分之一四.一；公安費的百分之六.〇三；衛生費的百分之一二；道路費的百分之一三.九；慈善醫院濟救費的百分之二〇.三；學校費的百分之三.一；娛樂費的百分之三七.五。

在這些州裏面法令規定的政府協款可以由圖書館科或州立圖書館撥給民衆圖書館。這種協款也許是一筆小款撥與設立免費民衆圖書館的城市，或是每年撥付一定的數目。每年的協款通常是附有條件的，就是令圖書館保持一定的成績並且該城市須預備同樣多的款項作購書費。『這種津貼總不大够，不能有甚麼實際的幫助，或能成爲發展圖書館事業一種相當的鼓勵，雖然牠對於州圖書館，管轄地方圖書館權柄方面，曾發生些效力，因爲圖書館若沒有達到一定的標準，津貼就可以停止……州協款要足夠爲一種實在的獎勵纔有用處……法令若規定圖書館須強迫設立，協款自當撥給……對於發展圖書館事業各州還沒有與對於發展學校同等的責任觀念，但是……學校的比較若是對的，強迫

注四：美國圖書館協會會報第一五卷第一二六至一二八面，一九二一年七月。

註五：數字係錄自一九二四年度三〇，〇〇〇人口以上城市財政統計，美國統計局編，華盛頓（Washington）一九二六年發行第四二面。

設立的法令與州政府的協款當然要有。(注六)』

平日圖書館所收的款項，如過期罰款，書籍損失賠償，及類似的來源，有時歸圖書館留下作董事會所指定的用途；往往該款須繳呈財務局，每月一繳或按另定的時期繳納，記入圖書館進款項下，作圖書館補充費；但有些城市將牠收為普通的市款，若未經指撥不能提歸圖書館使用。在圖書館由每年撥款，而不是由徵稅維持的城市裏面，罰款及其他收入常被市政府收去充圖書館的經常費。

基金

民衆對於一個蒸蒸日上的圖書館的需要以及隨時推廣圖書館事業的機會，總超出公款所能舉辦的事業之上。於是基金常成為稅款以外的幫補，這種需要宜向民衆宣傳。確實有些大圖書館，已經公然地着手籌備基金，並且募集大小的捐款。關於這樣的籌募，務要申明圖書館並不因有捐款或基金的收入，公款的供給就可減少。在籌募基金的時候，更宜將贈的方法提出以便照贈者的原意執行。贈予基金最隱固方法之一，就是將款項遺贈給市政府或董事會，規定務須以之投資，所得利息作圖書館經常費，或其他贈者指

注六：赫爾逝柏爾格氏 (Hirshberg, H. S.) 著州政府對於圖書館事業的責任見圖書館雜誌第四八卷第六五六面。

定的用途。

基金的投資及使用通常歸董事決定。這樣的投資普通爲法律所限制只能購買有確實担保的證券，購中央政府，州政府，市政府的公債以及少數公用企業所發行的債券。關於投資，董事當然應求最高而穩固的利息，但穩固遠重於利率。另宜向一個信用卓著的投資公司諮詢一切，以便有所遵循。本地的投資照例不可行，除非財政顧問的意見以爲其穩固及利息與他種債券相等。大半董事會都處心積慮地立定一條規章，那就是圖書館的款項，不許向董事有股份的企業或產業投資。〔注七〕

一切債券及貴重文件應存入保險箱內，這件事的重要似乎無庸贅述，但是與很多小城市裏面圖書館董事共事的經驗使我不得不提醒一下。

預 算 表

圖書館經費，若由市政府每年撥付，撥款機關常令其呈報一個稍爲詳細的預算表。預算表的格式，或說收支概算表的格式，須視市政府所要的詳略程度以及市政會計制度所採用的圖書館收支分類法爲轉移。姑且不論市政府的規定如何，圖書館本身，應當照一個縝密籌劃的預算制度經

注七：我們可以加上一條附則，那就是董事會不應向董事或經董事購辦圖書，用品，保險等。

營。下年度大概的收入須逐年緊縮地算出，薪金，書籍，房屋修理及各項開支均須派出一定的數目。爲籌劃精密，辦理完善，穩妥可靠起見，這樣的手續是必要的。預算表苟能詳細地製出又能嚴格地遵循，只可因意外的情形，由董事會修改，那末各項的用途可以免超出預算數目。

圖書館若靠市政府每年撥款維持，初次製定的預算表，也許須加修改，以使實際的預算不出公款的範圍。故意加大預算數目，料想請求的全數難以批准，是不道德的不合理的，並且與預算原則背馳。用途如爲非分的需求即不應提出。

採用一種預算系統的第一步，就是規定各項用途，逐一確定。例如，書籍，雜誌，裝訂在預算裡面應占三項還是併作一項呢？專門人員的薪金，書記的薪金，工役的工資，應分別規定還是統歸一項呢？分項太繁，易致紛亂，恐須隨時修改。另一方面，分項太簡，預算表不詳細以致難以分析就失掉牠的功用。很多圖書館已經採用訂正民衆圖書館統計表格式〔圖一〕所載的收支分類法，該格式即美國圖書館協會，每年用以盡量徵集劃一統計數目的。這種類列法很值得介紹。該格式較他種格式合乎標準些，係經過委員會細心研究而通過的；至少對於刪繁摘要一點已臻成效；倘能普遍地採用，我們更能趨近在我們企望中統計上的劃一；圖書館協會所徵集的材料，就可立時照圖書館的正式記載編

纂出來，無須另行分類。〔注八〕

用 項

雖然劃一公定而可適用於各圖書館的標準難有的，但在分配用項時，標準仍是很需要的。湯姆生氏 (O. R. H. Thomson) 在民衆圖書館合理的預算表裡中，主在三萬人口徵收每人一元圖書館稅的城市裏面，其分配法應大概如下：書籍，(包括雜誌及裝訂費)百分之二十二；房屋修理百分之十三.六；流通處用費，百分之十一.九；總務及雜項，百分之五.二；薪金，百分之五十三.五；臨時費，百分之三.八。該著者又說：就多數城市圖書館實際開支報告觀察所得，足以證實爲三〇,〇〇〇人口城市所擬的各項用費百分分配法，也可適用於二〇,〇〇〇以上，一,〇〇〇,〇〇〇以下人口城市裡面的公開民衆圖書館。

紐約州圖書館雜誌第十卷第二十六面 (一九二五年十一月) 所載紐約州 (New York State) 各民衆圖書館的實際開支與以上的分配法大致不差：

注八：關於預算分類的討論可參看湯姆生氏 (O. R. H. Thomson) 著民衆圖書館合理的預算表第一五至一七面。

第一圖

美國圖書館協會訂正民眾圖書館統計格式 經費

| 收入 | | | | | | |
|--------------------|-------|----|--|--|----|----|
| 本地稅收 | | \$ | | | | |
| 市府撥款 | | | | | | |
| 州府津貼 | | | | | | |
| 校董會費 | | | | | | |
| 商業出版品售款 | | | | | | |
| 重木費 | | | | | | |
| 捐款利息 | | | | | | |
| 其他項來源 (若為特別者, 請註明) | | | | | \$ | |
| 上年結餘 | | \$ | | | | |
| 總計 | | | | | \$ | |
| 支出 | | | | | | |
| 經常費 | | | | | | |
| 1. 辦公費 | | | | | | |
| 薪津 | | \$ | | | | |
| 書籍 | | | | | | |
| 雜誌 | | | | | | |
| 印刷 | | | | | | |
| 文具紙張 | | | | | | |
| 木器用具 | | | | | | |
| 電話郵票運送費 | | | | | | |
| 其他 | | | | | | \$ |
| 總計 | | \$ | | | | |
| 2. 建築費 | | | | | | |
| 工資 | | | | | | |
| 打掃用具 | | | | | | |
| 修理費 | | | | | | |
| 租金 | | | | | | |
| 其他 | | | | | | |
| 經常費總計 | | | | | | \$ |
| 臨時費 | | | | | | |
| 地基 | | \$ | | | | |
| 新館舍 | | | | | | |
| 館舍擴充 | | | | | | |
| 其他非常費用 | | | | | | |
| 支出總計 | | | | | | |
| 結餘 | | | | | | |
| 合計 | | | | | | |

* 經常費每人平均用費

* 以人口數除經常費總數(臨時費在外), 所得每人平均用費取至二位小數為止。

薪金及書籍費與經費總數的百分比

| | 薪金 | 書籍 |
|---------------------------|------|------|
| 20,000以上人口的城市····· | 58 | 18 |
| 5,000—20,000人口的城市及鄉村····· | 46 | 20 |
| 2,000—5,000人口的鄉村····· | 38.6 | 22 |
| 1,000—2,000人口的鄉村····· | 29 | 24 |
| 500—1000人口的鄉村····· | 29 | 25.6 |
| 500以下人口的小村落····· | 30 | 35 |

很多圖書館科編造逐年的統計表以表示州內各圖書館薪金書籍等項的百分比。美國圖書館調查錄(美國圖書館協會一九二六——二七年出版,第一冊第三一五二面)載有十個最高的及十個最低的薪金,書籍,雜誌,裝訂,總務等項的百分比,代表四種圖書館,係按藏書的多少而分列的。有了這些材料,再將各圖書館印行的報告加以研究,為館長者總能揣摩出幾個通行的標準。然而這一切的標準都是概略的,因為我們須深悉各地的情形和方法,纔能明瞭大半圖書館的統計;縱然有了這種知識,若要加以變通以使數目洽可與情形和方法不同的他館的數目作比較仍是不容易。

關於財務,圖書館的事務當然處處都應業務化。賬單須迅速付清,俾圖書館能孚銀錢上的信用,且得享一切折扣

掛賬的利益。所有結存及臨時款項均須存放銀行。圖書館既屬公益機關，就可有免稅的權利，董事應使凡是合法免稅的權利，都得頒給圖書館，凡是市，縣，州政府應當給予圖書館的事物都當獲得。每年的經費應即時使用，因為董事沒有權柄可以奪去現在閱覽人所享的利益以與將來的閱覽人。

賬目

圖書館財務的往來自必包有館長，董事，財務局長彼此間的密切關係。當稅款已經準備的時候，財務局長就通知董事。款項提用的方法由市府照處理其他機關款項的制度規定。有的市政府將撥給圖書館的款項照手續存入指定的銀行，有圖書館高級職員簽蓋的支票纔可取。較為普通的辦法，是將款項交財務局保管，再照圖書館的索款單發給付款證付出，或照圖書館交來的賬單付賬。

市政府所規定圖書館當用的簿記法須視付款方法與籌款方法為轉移。若是所有的賬目統歸財務局付，賬目自然也歸他們記，圖書館自己賬目的格式就可由董事探定；若是圖書館直接付款，當然詳細的賬目就應照規定的格式，按期呈繳市政府。經費若係市政府以整數撥給的，或籌自一種圖書館特稅的，賬目就不必照着預算表上的項目分類記載；倘若每項已派給一定的數目，賬目就須照樣分記。無論市

政府的規定如何，縱不爲市府與民衆設想，圖書館也應記載牠自己的賬目以作館長及董事的參考。作記賬用的用項分類法必須與預算表的分類法吻合，否則預算表等於廢物。〔注九〕

很多圖書館將基金分別存儲。一切基金應有單另的賬目。若是一種收入的用法是爲基金條件所限制作爲特別用項的，賬目上就宜乎載明該款是如何使用的。

市府撥給的款項可稱作『市款』或『總款』，應記入總賬內。罰款，出版品售款，及其他臨時收入應記入雜賬。爲隨時參看預算表所分配的經費使用的程度起見，館長應備一張逐年預算清單。這幾種賬目足能應答大半關於款項出入的疑難。

至於其餘的省便方法，簿記學者，還發明了一種直行的總賬簿，在記賬時各項用費即自動分別歸類。若將每面某行的數目加起來，緊密簡明條分縷晰，易於比較等優等點齊備。像這種直行的賬簿很合圖書館之用，圖書館用品公司都有適合的格式出售，取價公道。

總 賬

第二圖所示直行的表格，可作小圖書館記錄總賬之用，牠的原則也能適用於大圖書館，再加用一二種副賬而已。

注九：若市府的簿記法，需要一種特別分類法，預算表的分類法，也許須與簿記法一致，那末預算表就不能夠按館長所意欲的模式編製。

牠差不多可供普通圖書館一切的需用，足可介紹毫無問題，無論圖書館是直接自己付賬或由市府代賬。

左面專為記載一切收入的來源。右面專供記載支出。各項收支可按時日的次序記入，賬單的號數也可以登上，等等，特別的便利還是在能將賬目隨時按類分列。收項方面按以下的款目分行：日期，賬單號數，交易人的姓名或公司字號，結存，市府撥款，納費，罰款，捐款，雜項收入及收入總數。各項賬目即照牠的性質按類記入，原數須重在總數行內寫出。每行內的數目加起來即得該項來源的總收入。『收入總數』行內加起來，即得所有來源的總數，當然這個數目與各直行總數之和相等。

照同樣情形賬簿的右面記支出之項。第一行為總支出，放在這裏以與對面末行『收入總數』相對照。其餘各行則為：書籍；雜誌；裝訂；職員薪金；僕役工資；水，火，燈，修理，電話；紙張文具；用具；印刷，廣告；郵電，運輸。那末，我們在第一行，記下每項支出的總數，然後在該項所應歸類的行內再寫出。第一行的總數表示付出的總計，其餘每行的總數一看即知某項用途已付出多少。分類各行之和與『支出總數』行的數目相等。

收入總數與支出總數之差表示盈虧。這個數目就滾存入下頁，又從新起首。便當的辦法是將這些賬目結算一次同時與銀行及財務局核對一次。

雜 賬

雜費乃館長用以開付每日零星用度的款項。手邊總須有些現款專作這個用處，這是緊要的。為寄一件小包裹或旁的小用項館長不能就派遣一個急差到市政府去取這筆用費。為應付這類事起見他可以由經常費裡面按臨時的急需取出十元或二十五元或再多一點作為雜費。當雜費快告罄而須補充時，館長就將他的賬單交與經常費管理人，藉以表明他付出的實數，又取出相等的數目仍充雜費。換句話說，館長在這筆款項裏面總有現錢或付清的賬單，足夠抵補總數之差。

以所有收入的現款歸入經常費復提出需用的數目充雜費，而將這樣的移轉載於賬上固然是絕好的辦法，但有些館長通常另採用一種不大邏輯的辦法。他們將所有的罰款，特種讀物繳款，借書押金等統移作雜費。這樣收入的款項常送存銀行，一元或一元以上的付款，均用支票領取並將收據保存。〔注十〕稍微小的付款就用現錢，取得收據並保存之。有時雜費可移入經常費，如此出入都須記載明白。

注十：據經驗看來在這裡有提出一個警告的必要。存雜費入銀行的手續要與存經常費一樣的謹嚴。館長若將這種銀錢存入他自己私人賬上那是很危險的辦法。若是方便，最好另存一個銀行，但無論如何賬目須具圖書館名義。

雜費賬的名與實洽相符——是一個零星收付的記載。牠專記以下各項的收入，如罰款，預留圖書單的押款，閱覽損失賠償，新閱覽證收費，電話借用費等。又計載運輸，郵票，用品，洗滌，退還押款，及其他類似的費用。

標準格式(如第三圖)可用爲一個兩面對照一月的整個賬目。左面載收入，右面載支出。如總賬一樣，項目各從其類，每項記入的時候即行分開。各行底下的總數即爲各項來源收入的數目及支出的數目。在每面盡頭的和數就是當日的總收入及總支出。另備有每月結算的地位。

預 算 表

概計圖書館經費的原則是已經確立了的。在預算編成，支出概況決定之後，賬目的記載應使各項預算數目的實際情況一目了然，又能顯明根據本年的經驗，下年的預算應請求多少方爲相宜，這是緊要的。這只要照總賬稍爲計算一下就可確定固然不錯，不過，單另爲這件事立一本賬簿是很重要而且很方便的。

有一種印成適用的格式在一單張之上可載一年的用度(第四圖)每面底下每月應填的空白是按平常的項目分成七行的:裝訂,書籍,煤火,工役,燈,雜誌,修理,郵費,印刷,薪金,用品,電話,等等。每月應填的空白分爲兩部。在每年的開始每項預算的總數用紅色墨水填在各類名稱之下。每月將本月實際支付的總數記在每項之下。支付的數目當從預算數減出,所得之差就列入「結存」行內。到下月又將本月的用費填入並從上月的結存減出,這樣直到年終。最末一行的餘數,表示可提用的現額,該項一切未付的開銷除外。在極右端有一行可以填入每月一切用項的總支出。到了年終每項付出的總數就填在最低一行之內。這些總數之和應與極右端一行內之總數相等。

有些館長製定一種例規,就是把相差無幾的數目,用黑色填寫,倘若相差到百分之十或更多些時,若爲超過就用綠色,若爲剩餘就用紅色。每項預算數目支付的情狀如何一看便知。若是紙上佈滿了黑色那就是用費與預算無大出入。紅色多就表示用費減少的趨勢,綠色多就表示用費較預算高。無論是超是餘,重行審核是不可省的。

付 賬

爲簡便起見，爲在一次說明，關於付賬記賬各項手續起見，著者特選伊利諾亞州 (Illinois) 泉市 (Spring field) 林肯圖書館 (Lincoln Library) 所創製的制度爲例。〔注十一〕 這種制度很令人滿意，因爲是一種實用的方法，書寫既不繁瑣也足應圖書館的需用。這樣的制度在各處很通行。不僅合用於這一類中等圖書館，若稍加變通，還可施用於較小的或較大的圖書館。

林 肯 圖 書 館

泉市，伊州

付賬手續——經常費

1. 按賬單核對所收到之書籍。
2. 賬單須存入臨時賬單夾內。將數目記入總賬簿。
3. 董事會開月會時，每張賬單，或屬一書店之賬單均須備一付款單。(第五，第六圖)
4. 每項賬單，如書籍賬，須分類列於報告之上。(第七圖)
5. 董事會開會時，委員會報告須經各委員簽名，賬單亦須經彼等核對。(第七圖)

注十一：伊州泉市林肯圖書館 (館長爲 Martha Wilson) 是一所不收費用以捐稅設立的民衆圖書館；經費六二, 三九三金元；藏書九七, 五二六冊；登記閱覽者二一, 〇〇〇人；書籍流通三六〇, 〇〇〇次；館員一七人；分館兩所流通處二二處。

6. 付款證須經主席及書記簽名。(第八圖)
7. 通過會計上月報告。(第九圖)
8. 通過雜賬。(第十圖)
9. 會後,付款證須替各書店填就。
10. 賬單上須註明付款證號數並須存入保險櫃內。
11. 付款單與付款證須送交財務局。
12. 財務局保留付款證,另將支票連同付款單發回。
13. 付款單與支票須送往各書店。
14. 收訖之付款單寄回時應與賬單存放一處。
15. 會計下次之報告即可以付款證存根(已與付款單核對者)計算。

保管雜費手續

每部備有罰款找零之銀錢。

總館備有三元另一元作明信片費。

兒童部備有二元。

北分館備有二元。

南分館備有二元。

出納檯收入

1. 罰款於收到時應登於罰款卡片上。租書費另行登記。
2. 客籍閱覽費,於收到時應在單上註明——姓名,住址,借書證號碼,繳款數目,截止日期,所收之款附在單後。
3. 損失賠款應附在書片之後。
4. 償還為通知預留書籍所用之郵費須擲入明信片箱。

5. 雜費須於每日下午六時清算一次。找零之餘數用紙條記上。銀錢裝置袋中存放保險櫃內。夜九時復清算一次，將數目記上。
6. 錢箱及所有款項應在夜九時放入保險櫃內。
7. 每晨零錢須清算一次，並與罰款卡片核對。
8. 所有入款應按類記於雜賬上：如罰款，租書費，客籍納費等。

一有相當積款即須存入銀行，至少每星期存三次。

零星數目則存入保險櫃內。

雜費之支付

雜費係用以開付運輸費，電話費，用具，及紙筆費，零星書籍費（或有時添補捐款及廢紙售價用以付大批書籍費），館員星期日值班費，例外工資，及其他雜項。

逐日應記之事項

1. 購入物品無論如何微小須有價款收據。
2. 各用項須在雜費賬上按類記入。註明『現款』字樣。
3. 凡一元以上用項用支票開付。
4. 雜費賬上記入的各項註明姓名，支票號碼。
5. 支票連同賬單須交受款人請其開具收據。
6. 付訖之賬單應與雜費收據並存。
7. 保險櫃內之雜費存款應每日清點。
8. 每月銀行清單及作廢之支票須與雜費賬核對。
9. 編製每月雜費報告呈董事會會議。
10. 每月雜費賬冊及收據須保存之。

第六圖

付款單背面，表示開支的分配

付款單第2942號

林肯民衆圖書館

泉地，伊州

付 Hehn & Hoth 書局

付

| | |
|-------------|------------------|
| 薪金..... | \$..... |
| 書籍..... | \$...210.08..... |
| 雜誌..... | \$..... |
| 印刷郵票文具..... | \$..... |
| 裝訂..... | \$..... |
| 修補..... | \$..... |
| 用具..... | \$..... |
| 燈..... | \$..... |
| 火..... | \$..... |
| 家具..... | \$..... |
| 雜件..... | \$..... |
| 推廣部..... | \$... 31.20..... |
| 北分館..... | \$... 49.92..... |
| 南分館..... | \$...122.72..... |
| | \$..... |
| 總計..... | \$...413.92..... |

日期.....五月十一日.....一九二七年

第七圖
董事會委員會每月開支報告

書籍委員會

五月十一日, 一九二七年

\$845.78

董事會諸君公鑒:

敝委員會收到各項索款單謹開列如下

祈照付爲荷:—

| | | | | | |
|--|-------------|-------|----|-------|----|
| | | | | | |
| | Coe | \$310 | 72 | | |
| | Cox | 3 | 11 | | |
| | Hehn & Hoth | 413 | 02 | | |
| | Hochschild | 18 | 11 | | |
| | Hunting | 37 | 00 | | |
| | McClurg | 40 | 13 | | |
| | McGraw | 15 | 00 | | |
| | Macmillan | 6 | 79 | | |
| | | | | \$845 | 78 |

報告通過照數支付

{
.....
.....

第八圖

付款證須由董事會長及文牘蓋章，財務局憑證得開
付支票交受款人。存根為圖書館發出證單之底子。

存根 = 留在簿內

\$413.92 第2942號

一九二七年五月十一日

付

Hehn Hofh

項目

總館——書籍

推廣——書籍

北館——書籍

南館——書籍

\$413.92

第2942號

林肯圖書館

泉地, 伊州 一九二七年五月十一日

請照數付 Hehn & Hoth

肆百壹拾叁圓玖角貳分整

項目: 書籍

此致

泉地財務局

董事長

(副署) 文 府

第九圖

財務局會計呈董事會之上月收支報告

會計: M. Wilson 謹呈

一九二七
四月一日

收 入

| | |
|------------|--------------------|
| 財務局存現..... | \$20,772.24 |
| 本市稅款..... | 13,360.32 |
| | <u>\$34,132.56</u> |

支 出

四月一日

總 務 費

| | |
|-----------|------------|
| 館員新薪..... | \$1,260.08 |
| 書籍..... | 503.05 |
| 裝訂..... | 31.55 |
| 文具..... | 1.20 |

館舍用費

| | |
|-----------|-------------------|
| 工資..... | \$167.50 |
| 燈火..... | 255.82 |
| 用具..... | 16.00 |
| 打掃用具..... | 16.62 |
| | <u>\$2,321.82</u> |

推 廣 費

| | |
|-----------|-----------------|
| 薪金..... | \$145.00 |
| 書籍..... | 25.00 |
| 汽車費用..... | 15.96 |
| | <u>\$185.99</u> |

北 分 館

| | |
|-------------|-----------------|
| 薪金..... | \$112.50 |
| 書籍..... | 6.14 |
| 水火燈..... | 17.14 |
| 房租(三月)..... | 150.00 |
| | <u>\$285.78</u> |

南分館

| | |
|-----------------|--------------------|
| 薪金..... | \$98.85 |
| 書籍..... | 41.08 |
| 文具..... | 4.45 |
| 傢具..... | 65.02 |
| 水火燈..... | 45.95 |
| 房租(三月)..... | 255.00 |
| | <u>\$510.35</u> |
| | \$3,303.91 |
| 五月一日 財務局存現..... | <u>\$30,828.65</u> |

第十圖

館長呈董事會之上月雜費報告

林肯圖書館賬目

| | | |
|------|----------------|-----------------|
| 一九二七 | 收入 | |
| 四月一日 | 存現..... | \$804.17 |
| 四月卅日 | 收現:罰款(總館)..... | 194.93 |
| | 罰款(北館)..... | 25.00 |
| | 罰款(南館)..... | 11.50 |
| | 租書費..... | 5.02 |
| | 售物費(書籍紙張)..... | 10.77 |
| | 賠償(總館)..... | 5.27 |
| | 賠償(北館)..... | 2.38 |
| | 賠償(南館)..... | 1.05 |
| | 客籍納費(總館)..... | 20.75 |
| | 客籍納費(南館)..... | 50 |
| | | <u>\$672.79</u> |

四月卅日 已付 支 出

林肯圖書館, 經常費

| | |
|-----------------|---------|
| 薪金..... | \$14.45 |
| 用品..... | 6.78 |
| 電話, 郵票, 運輸..... | 17.37 |
| 書籍..... | 9.02 |
| 雜誌..... | 4.60 |
| 裝訂..... | 3.00 |

館舍費用

| | |
|-----------|-------|
| 工資..... | 24.00 |
| 房屋用件..... | 13.78 |
| 洗濯..... | 4.00 |

\$127.00

推廣部: 經常費

| | |
|-------------|---------|
| 書籍(醫院)..... | \$24.00 |
|-------------|---------|

24.00

北分館: 經常費

| | |
|---------|--------|
| 電話..... | \$5.74 |
|---------|--------|

館舍費用

| | |
|---------|-------|
| 工資..... | 23.00 |
| 火..... | 1.50 |

30.25

南分館: 經常費

| | |
|---------|--------|
| 電話..... | \$6.75 |
| 雜誌..... | 2.00 |

館舍費用

| | |
|---------|-------|
| 工資..... | 47.00 |
| 火..... | 3.25 |

59.00

\$240.25

一九二七年五月一日存現..... \$432.54

第十一圖

週年財務概況總表

林肯圖書館 收支對照表

一九二六年三月一日 一九二七年二月廿八日

公費及雜費

收 入

| | |
|---------------------|-------------|
| 一九二六年三月一日財務局存現..... | \$18,985.73 |
| 稅款..... | 49,009.58 |
| 一九二六年三月一日館中存現..... | 640.52 |
| 雜費收入..... | 2,934.36 |
| 共計..... | \$71,570.40 |

支 出

經常費

| | |
|---------------|-------------|
| 職員薪金..... | \$15,619.15 |
| 書籍..... | 9,246.03 |
| 雜誌..... | 720.88 |
| 圖書..... | 84.61 |
| 裝訂..... | 684.39 |
| 設備..... | 2,471.55 |
| 用品,文具,印刷..... | 802.99 |
| 電話,郵票,運輸..... | 347.41 |
| 保險與查賬..... | 635.16 |
| 退還..... | 7.04 |
| 雜項..... | 276.44 |

館舍費用

| | |
|--------------|--------------------|
| 工資..... | 2,636.75 |
| 打掃用具,洗滌..... | 284.81 |
| 房屋修理..... | 8,977.57 |
| 火與燈..... | 2,504.76 |
| | <u>\$45,599.54</u> |

推廣部

| | |
|-----------|-----------------|
| 薪金..... | \$1,730.00 |
| 書籍..... | 2,759.94 |
| 裝訂..... | 252.60 |
| 汽車用費..... | 217.39 |
| 用品..... | 6.50 |
| | <u>4,966.43</u> |

北分館

| | |
|---------------------|------------|
| 薪金,書籍,租金,設備,用品..... | \$3,108.24 |
|---------------------|------------|

南分館

| | |
|---------------------|--------------------|
| 薪金,書籍,租金,設備,用品..... | 6,940.53 |
| 支出總計..... | <u>\$60,914.74</u> |
| 一九二七年三月一日財務局存現..... | 10,661.77 |
| 一九二七年三月一日館中存現..... | 333.92 |
| | <u>\$71,670.43</u> |

第十二圖

週年財務概況表(美國圖書館協會報告式)

林 肯 圖 書 館
泉 地, 伊 州
呈美國圖書館協會之報告
各 項 開 支

| | |
|-------------------|-------------|
| 1. 經常費 | |
| 館長薪金..... | \$19,197.43 |
| 書籍圖畫..... | 12,470.56 |
| 雜誌..... | 817.28 |
| 裝訂..... | 1,236.99 |
| 用品,文具,印刷..... | 846.33 |
| 家具,設備(北館)..... | 24.85 |
| 電話,郵票,運輸..... | 436.21 |
| 他項..... | 550.86 |
| 共計 | \$35,583.51 |
| 2. 館舍費用 | |
| 工資..... | 2,971.80 |
| 打掃用具..... | 322.48 |
| 房屋修理及補換..... | |
| 租金..... | 940.00 |
| 火災與..... | 2,797.84 |
| 保險..... | 796.46 |
| 其他..... | |
| 共計 | \$7,828.58 |
| 3. 特別費用 | |
| 地產設備及用品(南分館)..... | 2,254.92 |
| 總館修理及設備..... | 11,449.12 |
| 南分館 書籍及雜誌..... | 3,498.61 |
| 共計 | \$17,202.65 |
| 總支出..... | \$60,614.74 |

第四章

圖書與用品的採購

在經營圖書館事業的努力中，以有限的經費，應付繼長增高的工作，書籍費常為預算裡的賸餘數目，在別項用度分配之後所餘的經費就定為書籍費。這並非是經過考慮或故意這樣辦的，乃因為情形的困難不得不然。煤火，電燈，工資，租金，房屋的照料，以及其他預算裡面的用項，是確定了的用途，無法削減。薪金通常佔預算的過半數，也是無形地確定了的，因為各圖書館聘用的人數，以及付給他們的薪金有一個不可少的限度。顯然地，可減的用項就只有書籍費了。

這樣的政策，若是行之過久，是自殺的策策。那就是說圖書館，不是在經費範圍以內進行，乃是在漸漸地耗去他的資本。好像一條不添購車輛的鐵路或是不更換損壞了的機器另加改良機器的工廠，圖書館若照這個政策，只要行幾年將必感覺到藏書缺少以致不够供社會的需求。因為多少的節省總是不可少的，館長就應根據他對於本館圖書的知識和對於社會需要的熟悉，規定一個明確的選書政策。其次重要的是諳知書籍行市，知道要在什麼地方，怎樣購買才得便宜，並知道用經濟方法採購一切。

書籍的選擇

館長應當記着搜集圖書以供全社會之用是他的特權。我請他注意這個特權所加於他身上的責任。他若不費相當的時間與腦力，他不能夠盡這個職責。他應當劃出他的一部份辦公時間專爲選擇書籍。這應當成爲他日常工作的一部，不應當隨意地留到一天末了的殘餘時間中去辦。

選擇書籍的原理與方法，無須在這裡討論，嚴格地說起來牠們並不是行政上的事，在別的著作裡面有相當的敘述。有幾條原理仍可以提出來。圖書館的政策須確定不移。館長與董事應虛懷若谷認明一切的需要以及合理的請求，但是不應接受普通極平凡，無價值，或有害的書籍介紹。館中的圖書應在社會當中成爲一種能增進有系統智識的工具。徒想充實完全不是上策；專門收藏須按社會上特別的興趣和需要以決定。書籍須容納各方面意見而選擇。贈書可以領受，但只認爲一種普通贈品，並不附帶任何妨礙的條件。書籍裏面的陳腐無用的材料務要除掉。

社會情形的諳悉

要爲知道人民的需要，爲館長者應當清悉社會的意志，精神，和主要的崇尚。他應當知道該地的歷史，牠的習俗和特別的情形：牠的政治趨向及其軌道；牠的教育理想及其

標準；牠的宗教特色，守舊的抑是維新的；牠的經濟狀況，資產的平均數，閑暇的時日，階級間的關係及區別。若沒有這樣的知識，他就不能替民衆用經濟方法以採購書籍。

這就是說館長應當跳出館牆以與社會上各色份子充量地交接。他應當熟知地方上各種團體：各主要工業；各學術機關；商會及其他公民組織；各民族團體；各政黨及其領袖人物；各種遊藝和娛樂及其參加的人士；各報館及牠們對於圖書館的態度；一切民衆圖書館以外的機關所供給的閱覽設備。專在圖書館的出納檯上還不够認識民衆因為常來圖書館的少數人民不足以代表社會全體。

圖書行市的知識

除謹慎選擇以外，有效的採購的另外兩個主因，就是節省和敏速，館長的任務乃在盡力的獲得最大的折扣，兼能將書籍迅速稱意地買到。很多書買對於新書能給圖書館以七五的折扣，折扣的多少，要看圖書館購書的多寡及寄遞書籍的難易而定。小說，兒童讀物，通俗的社會科學書，是可得最大折扣的書籍。給與科學及工藝書籍的折扣通常是很少的。有些書局不願直接售書給圖書館，但願由書買經手交易。

常有人主張圖書館買賣應給本地的商人。本地的書店若能辦理稱意，兼能給外埠書店同樣的折扣的，這未始不

可，但除大埠的書店之外，沒有幾家書店能這樣辦。以競爭的投標法購買一切的書籍，不是好辦法，但在選擇一個新書商的時候，最好招幾家聲譽較高的公司投標；或者讓這幾家公司把牠們對於時新小說，實價出售的社會科學書，折扣出售的社會科學書，及兒童讀物等所規定給圖書館的折扣抄一張清單送來更好些。照這樣把可靠的書商找着之後，他若能辦理稱意及能給很高的折扣，最好一切新出版書，都交他去辦，若沒有充分理由時不要更換他。

把書籍送到圖書館來審查的辦法大都可能限於目前特別需要的書籍，這是因為覺得沒有親自查看過就靠不住。讓書商把大批書籍，每年送幾次來審閱的辦法，對於實行圖書選擇正當的政策上，限有妨礙；那就成爲一種強使手邊的書籍，以應圖書館的需要的一種手段，而不按建設計劃用謹慎的選擇法以應那些需要。因同樣的理由，先看書局推銷人所送呈的新書樣本，實在弊多利少。我們很可立定一條規例，那就是永遠不從行動的書買手裡買書，更不化費時間去看他的書。通常預約出售的作品乃是專爲謀利而編撰的。縱然這些作品對於圖書館不完全無價值，但牠們裏面所包含的任何重要材料，我們大都可以在圖書館裏找得着，或者另能買到體裁較好價錢較賤的。

有些著名的書店出售除留書籍，他們的書目，載有較原價很低而出版僅數年的書。又有旁的書店專經售有價值的參考書，價目低廉。流行的小說及一些社會科學書可以

由幾家書裏局買得到精裝本，價錢只稍微比平裝本高些。有好多有價值的小說及近年出版的流行小說可以便宜地買得到重印本，化不到原版一半的價錢。

若要搜尋絕版書，就須利用舊書店，在配補或購買貴重書籍時也可以利用牠。買絕版書或其他舊書時可以開一張書單寄把舊書店，請牠們把牠們能辦到的價目開出送來，在書業週報上面也可登徵書的廣告。

書籍的輸入

同在英美兩國出版的書，英國本比較美國本賤的多，常有這樣的事。倘書是急於要用的，那就買美國本，若稍遲時日並沒有關係，買英國本就便宜些。購書單應寄把在英國的書店，不要寄把書局或美國的經理店。郵寄比較貨運要簡便些。美國的法令准許每次可輸入一部審定過的英文書，只要該書是民衆圖書館用的，縱然有美國本也無妨；若需用更多的部數時可以繼續地函購。付賬可以用國際匯票或用美國鐵道運輸公司的支票。

館長在此次書籍裝運入口之先，應在監督官面前宣誓，聲明輸入的書籍是專為圖書館用的並不是為販賣的。書店或經理店須照樣宣誓。還有每次書籍運到的收據須在書籍入境九十天之內呈繳海關查照。外國文書及三十年前出版的英國文書，既不用宣誓也不要證單，但凡認為要抽

普通稅額的，如字典及有圖無文或只附索引的著作，若想免稅，仍須呈繳各項文件。

購書的經濟法

急於需用的書，剛出版就須從速購買，除非價值太昂圖書館購買不起。屬於這類的書為科學和工藝書籍，數年之後，即被新版或旁的著作取而代之，還有與時事相關的書也屬這類。好多只有暫時性的書籍，圖書館若不購買並不見得失之交臂。好多貴重有永久價值的書很容易在一二年之內當『餘留書』(Remainders)購得到，在初出版時需用若不很緊急，儘可緩些時再買。決定這些書急不急於要買，正確的判斷是不可少的。

一本貴重的書能有多少人閱讀也應考慮。好多圖書館裡面列架盡是些貴重書，但只有極少數的讀者曾經用過，在這些人當中恐怕有些人很有能力自己購買一部。我在一個小圖書館裡面，檢過二十冊上下的名著，平均每冊價錢在三元以上，找到牠們的借出平均數是兩次半；那末這每冊每次借出的費用是一元多錢。我就明白這些書在未購時，牠們的用途沒有經過相當的考慮。當然每個圖書館，應備有幾部為參考用的重要書籍，然沒雖有多少人，去從頭至尾地閱讀。圖書館設若要行使真實的教育指導工作，不僅在供給現前的需要，還須預備將來的需要，這也是對的。然而為經費不多的圖書館設想，若買很貴的書籍而讀的人一

定很少，通常就不合道理。

買書只圖價錢廉與在商店廉價部裡面買東西只因為減了價是一樣地不合算，假若買進一百冊餘留書，每冊價一角五分，而這些書並沒有人去看，這個交易仍然是昂貴的交易。我們應當記得在書價之外，還須加上編目裝訂費及皮藏費。準確地把圖書館工作對於閱覽者個人或民衆全體的價值計算出來，是難以辦得到的，但為使公衆所化費的錢得收良好效果起見，為館長者，當盡力使書籍流通數與購費成很好的比例。

關於購買流行的書籍，若是大概需要的複本，在同時購入往往可以節省不少的時間，因為登錄，製書架片等手續所費的時間，比較每次一部的買法所費的時間要省的很多。

不收價或只收低價的一類有用的材料應當利用各種機會去搜集。有些關於很多學科已印行的好材料，可以這樣從中央政府，州政府或各團體會社獲得。

〔小圖書館對於紐約州圖書館報所常載的贈送有價值的刊物的廣告，往往漠然視之，這些特例最近在州立圖書館採購部裏面就可查得出。無論刊物是如何貴重或動人，在本州六百五十個按時收到這個報的圖書館當中去函索的不到一半。最足注意的一個例子，要算州立博物院所出版的一部希罕的書，就是紐約州野花集。這部著作個人購買須付七元五角的價錢，曾在紐約州圖書館報，該書出版後十一月份的一期裏面介紹敘述過並且聲明可以贈送給本州已經

立案的書書館。廣告登出後三個月內，只有八十一所圖書館函索這部書。爲確實地使一切圖書館知道這件贈送的事起見，另外還發出一封特別公函，給沒有函索過的圖書館，結果又收到八十六封索函，到次年六月，共只有一百七十五封索函。像這樣一部鉅著得到這樣的遭遇，普通小圖書館對於其他美國政府及各州機關，所頒發的比較不惹人注意，而極其貴重的材料一種淡然不理的態度就可想而知了。〔注一〕

爲小圖書館，特別爲既沒有多時間，又沒有技能整理圖書館的圖書館，大半的流行小說及兒童讀物最好買精裝本。購價或者比平裝的要高百分之十五或二十，但是，圖書館費了這點高價可以從書上另外收回百分之百的功用。

出租圖書部

每個圖書館行政者，大概都要遇着租書部的問題，以之爲一種經濟的方法及一種增加圖書館收入而不減少經費的手段。這種出租書包括流行書籍（在很多圖書館裏面完全是時新小說作品），是用稅款以外的經費購買的，借閱者每天或每星期納一定的租費。出租圖書的目的，是在使那些願出一點租費的讀者們能夠先看時新流行的書籍比每靠圖書館用經常購書費所能買的幾部要快些。

注一：紐約州圖書館報第九卷第六面，一九三三年十一月份

通常這種制度的採行，是附有嚴格的條件的，那就是凡放在出租部裏面的書，應為普通書架上書籍的重本。出租的書到所收入的租費等於原價時就須移歸到普通藏書裡面去，通常這也是規定的。但是我們不久就覺得租書的目的即增加急於需用的新書的供給，更能獲圓滿的成功，若是我們不顧複本的性質而在其中加入些普通圖書裡面借不着的著作。對於這種政策熱心贊成的人與誠意反對的人各半；因為有好多人以為有些書定要付租費纔能借出而普通藏書裡面又有同樣的書不費分文就可借出是不公平的。（注二）這個原則若不遵行，就有些不合宜的地方。全部租書的政策是不可輕易採行的政策。特別在現在書舖和藥舖裏面的巡迴文庫風行的時候，有些人覺得牠的弊多而利少；當然沒有經過詳細的考慮「複本」的原則不應放棄。

棄 舊 與 配 補

書架上面的廢材料，是不值錢的貨物，應該棄掉而代以時新的材料。然而關於胡亂的棄毀，有一點或者是應該提醒的。為要推測到相當程度，一本已失時效書的將來用處如何，從實地經驗得來的豐富的鑒定力是必要的。倘有疑惑時，我們可以把像似陳舊的書從公開書架上拿下來，但完

注二：見紐約州圖書館報第九卷一九四——一九八面，一九二五年五月份。

全的毀棄須等候有了較準確的決定方可行。

館長手邊，應備有關於版本，書局，書價的合用的書目，這是緊要的，於是他纔能精明地購買舊版書籍，以充實圖書館裏面關於各主要學科的材料，他纔能慎重地配補合法。關於名著傑作有幾種版本都可以買，而對於校勘的精審，注解序題的完整及其價值，圖畫，字體的大小，及裝訂等項，我們務要知道那種版本最合圖書館之用。若採購某種學科的書籍，著者的資格和出版者的聲譽應加以考慮，往往出版年，討論的範圍，體裁，價格及其他項也應顧及。購買一個重本以替補所失去的書倒不如另購一本同類而出版較晚的著作，不定是原書著者所作的。若只因爲一本書在以往是有用處的，就繼續購置，而不調查現在有否其他更較有用的書，這是一種錯誤的政策。

大半的館長，對於補購小說是極小心的，最近出版尚在流行的書以及受過時代試驗的小說名著不在其內。一九二六年美國圖書館協會目錄對於新購及補購書籍都是一個寶貴的幫助。

雜 誌

在圖書館館長中間普通的習慣是把美國及加拿大出版的雜誌每年的訂單，給一個美國經理店去辦，外國雜誌的訂單給專做進口的商店去辦，雜誌自外洋寄到之後，再由該店

在美國的辦事處寄給圖書館。有的時候若把幾種雜誌或報紙，直接向出版者訂閱也可節省一些錢，但通常經濟的辦法並且總是較便利些的辦法就是把所有的雜誌都交給一個經理店去辦，只要牠的交易令人滿意總不更換別家。上等的經理店可以為圖書館代行料理名稱，大小，截止期，或定價的更換，所引起的麻煩，以及關於催索每卷書名頁和索引的事，因此能替圖書館節省時間和金錢。每年招標投價的舊習慣漸不通行，因為大家覺得這個辦法，對於圖書館對於經理店都不合式也不經濟。

舊雜誌，普通可以從專營舊雜誌的書商買得到，較之從雜誌發行書局買要便宜些也容易些。這些書商往往能供給全套或很多卷數的各種雜誌，也能配補缺數（若能按時通知他們）。買拍賣的或舊的已裝成套的雜誌，是很冒險的，因為不一定能得到齊全的冊數。

用 品

用品乃指一切文具，表格，打掃用具及其他圖書館工作上一切用品而言，較大的較永久的設備不在內。所有需用的用品應按時以經濟的方法購辦。經濟的方法不一定說是以最低的價錢買到手，因為貨色若是粗劣，價錢雖低，也許是最貴的。著名公司的貨品目錄應該收藏以備採購時過細參看。館長或管理用品的助理員對於市上各項用品的

價目及貨色應盡力查詢明白。在可能範圍之內把每樣用品劃一，時間與金錢就可以節省不少。找着一件合用的用品時，牠的大小質料各點就須記明，以便需用時再行購辦。用品單上無須列出各種肥皂來，以迎合館員各人的喜好；因質料的不同及登記復購的方便，就是鉛筆類的用品也須劃一。一切日用的用品，苟能大批的購買，時間與金錢也可節省不少。

有許多館長，願意製作他們自己的表格在本地印刷，而不願意採用圖書館用品公司已劃一出售的表格。這樣辦是很昂貴的，最好在製新表格之先與用品公司接洽。比方，有幾種製就的閱覽證，上面載有各項應有的項目可用低價買得到，只須加上圖書館的鈐記；那末，另用一種特別印成的閱覽證並沒有甚麼好處。若單另有一種格式是非印製不可的，採用的尺寸須使印刷人洽好裁切紙張而無浪費，於收藏排列若無妨礙就行，這也可節省不少。各種表格需用的數量若大，在圖書館裡面用複印機印製，往往要省費些並且是一樣的合用。

用品的存額應照實數記在卡片上面或活葉簿裏面。若用一單另卡片，或一單頁以記載每種物品或表格，空白須留出來以便填寫表格的號數或物品的簡單名稱，出售的公司購到日期數量，所付的價錢。用作填寫一切領取用品的空白，其中註明日期，領取的數量，領取者，剩餘的數量等也是同樣的重要。最好記上一個「最低餘數」，存儲的用品只

剩多少纔去從新添購須視購辦所需的時日及在那個時期內所消耗的數量而定。

樣本簿也是不可少的。在這裏面每樣印刷的表格須黏貼一份，凡是可黏貼的用品如牛酪布，各類紙張，線，膠紙條等等都應黏貼一份。每樣物件的質料，印刷的樣式以及其他的規定都須記載明白，從新添購的東西，應與樣子比看。

用品的分發和添購須有專人負責，為這項工作，若是圖書館需用不了一個人整個的時間，那末就貴成一個人附帶管理，而這個人須對於這種事具有特長。用品最好在一定的時期分發，按組織的大小一月一次或一星期一次。一切用品，應藏在庫房或櫥櫃裏面，有部長開具的專作領取用品的條子方能發放。

狄姆菌 (Des Moines) 民衆圖書館所用的用品領取單現照樣印出如下(見第十三圖)。

購貨用記載表冊

無論為購書或購用品，一種合式的採購手續，是必須規定的。因為購貨單與賬單是互相關連的，而大半圖書館的賬單由財務局付款，館長或者覺得他的採購手續，應照市政府的條例規劃出來。

若是用這樣的正式購貨單買書，另可用白紙開列書名，著者，出版者及價格，附在購貨單之後；購貨單就可這樣寫『書價另列附單上，共價……』

書籍或用品由商店送到的時候發票須與購貨存根仔細核對，查看有無遺漏，價錢是否相符。查看的人最好把每張發票簽上自己的名姓，以明責任。購貨存根上面應即刻填寫收到日期，付價若干，出售商店。

已經訂購的書，除有已購未到者的存根之外，還須有繼續出版書的存根上面記載年刊，分期出版的書，不定期出版的整部書，以及應合在一處的叢書等名稱。這些存根應當時常翻看，凡到期的就該寫信去要。

第五章

行政組織

爲要成全圖書館的真正使命，內部組織上的效能，很爲重要。在館長行政職務之中，有助理員的任用及一切關於館員的問題；圖書，設備，用品的採購；計算及登記賬目；修理房舍；接見和會議；寫答信函和序列；一切重要文件的保存，及其他各種事務。這些職務若都要滿意地履行，其成因爲一定的意志，秩序，系統；而這些必備的事件，要用誠意去求獲。

有很多行政職務的性質，與日常事務相同，可以交給館員去辦。對於這件事，與對於別的事一樣，館長須能權衡輕重。他應當仔細地分配他自己的時間並且製出一張合用的工作時間表，以使每件職務都能稱意地執行，能不要把他自己的時間化費在旁人所能做的工作上面去了。在中等圖書館裡面，大圖書館組織上所必需的分工法不能適用，很精密的組織反致調使不靈。館員每人都可以分派一種記錄工作，於是館長的時間，就節省不少來用以執行重要的行政事務，全館館員的工作效率因之更增。

例如，有一位館長相信館員每人的能力有發展的可能，他的圖書館，藏書三〇，〇〇〇冊，全年借書數約三〇〇，〇〇〇冊，只有八位受過訓練的館員並沒有速記員或書記。

所以他分派每人一定的日常職務，又時常把職務掉換因而變更式樣且增長隨機應變的能力。一個人專司罰款及租書的記錄；另一個人專司一切登錄事項；另一個人專司每日出納書籍統計。備一張小書桌，把其中的抽屜分及每部一個。這樣每個館員就有地方從事記錄並編制統計，不致攪擾館長或旁的館員，各項簿錄也有保藏的處所，並且便於參閱的人。這個書桌由管理用品的館員，備以每月薪金報告單，每月書籍流通報告單，雜費及雜費報告單，以及其他各種表格。

館長辦公室

辦公室普通係設在第一層樓，以便於民衆及館員出入。工程師常把牠放在於他的設計無妨礙的地方並不替牠應有的大小及應在的位置着想。辦公室為全館事務集中之處：在這裡館長接見館員及來賓，辦理公務，經營策劃，保藏簿錄，也在這裏。董事會若沒有專室，會議可以在館長辦公室裏面舉行，這一點在計劃建築時應當留意；專為董事會設備的富麗的會議室，而每月最多不過用幾次，現在不很通行。

辦公室不必富麗堂皇，惟應美觀，地位適中，大小合式。有兩間很合用，一間作館長私人辦公室一間作應接室。有三十位館員的圖書館，就應當有一位書記，因為日常行政事務足以佔一人的全部時間。書記的辦事桌應放在外邊的

辦公室裡面，同時這間房子可以當作一間工作室，在這裡面可以整理書籍以備排架或裝訂。這樣，外邊的辦公室總沒有空閒着的時候，而與館長室又很接近。這兩間制的辦公室應設在館長便於視察出納檯的地方，易於出入。

辦公室及應接室裏面的設備，應當簡單樸素，只須有寫字檯，椅子，文件櫃等應用的物件，還有靠壁的書架。對於美觀上也稍應注意一點。傢俱的佈置；上等經用的地毯；精選的窗帷及幾幅合式的名畫都能使辦公室生色不少兼能娛悅來賓。

辦公室的設備

就出納檯，目錄櫃，書架而論，劃一的尺度現在很通用。圖書館學專家現正研究辦公室及工作室裏面用具的劃一。舊式有鴿籠式架子及捲蓋的寫字檯大都被平面式便於工作的寫字檯取而代之。善於行政的人平常沒有甚麼物件放在寫字檯上面，也沒有多少在裏面，除非是急於待辦的事務。『人愈忙，寫字檯愈光淨，』這句話常確證不爽；寫字檯愈整潔，愈容易尋檢意欲檢的文件，愈容易結束手邊的事務。寫字檯上面放一塊玻璃很有用處，因為玻璃明淨整齊，底下可以放館員時間表，地址及電話號碼單，以及其他時常須看的表格。

記事日曆是寫字檯設備中不可缺少的一份子。最好

的辦法是每年的起首把所有規定的約會，如董事會常會，發薪日期，館員會議期，向市府呈報預算的日期等都記在這個月曆上面。

雖然是小圖書館，不耐用的文件櫃不宜購置。製造廠對於外觀，堅實，使用的方便及伸展量很注意，所有這幾點均關重要。有一位館長敘述他在不順利境況之下，求良好結果的努力情形如下。『我的辦公室的佈置去理想很遠。我不相信凡為館長的不是因本地的需要而安排他的事務。我相信凡為館長的，應當有所能購買到最好的寫字檯；除非他有一位書記替他取放文件，他應當有一個直列文件櫃，放在他不必立起而能達着的地方，坐在椅子裏面，就可隨便關閉』。無論甚麼樣子的各部可以伸展，又是關鎖相連的信件櫃，卡片櫃，小冊櫃等都可以買得着。

信件櫃，與寫字檯一樣，不應儲有無用的材料。我最近看見過一個中等圖書館的文件櫃，其中四年的信件，只佔了半個標準直列櫃的抽屜。當現在的館長初視事的時候，每個抽屜，都裝滿了介紹書籍的信，關於館務的怨言及建議書，會議通知單，書店的廣告，以及許多別的東西，曾經一度審看過，排列起來，旋即又忘却了的。這些累積的材料裏面，除重要公文及通知，聘書，辭呈，加薪通知書，合同，及其他可供將來參考的文件以外，都棄了不要。現在這位館長的政策是永久保留，凡是關於未解決的事件的信函。凡一件事到最後完結時，關於該事的文件似為重要；而有時必用

的就排列起來；若不是這樣的就立刻毀棄。到了年終的時候，櫃子裏面已經無用的文件都清理拿出來。當然這種政策在實行時要有正確的判斷力纔沒有弊害。

分 派 工 作

最好每天預備一個時間表，極力求其準確，劃出一定的時間為日常事務，為寫信，為接見和會議，為外出事務，為策劃新事業，以及其他一切能預料的職務。的確，緊守時間表是不容易的，因為沒有一天沒有臨時事故發生。就是因為有這些臨時事故，凡預備時間表而極力遵守的人，較比茫無方針做事所成就的更多，並且更容易。赴約應當按時是館長不可變更的規律。不能按時赴約或爽約是不容寬宥的，那就表示冷淡，不負責任，或辦事不力。

信件被館長或他的書記折開之後就當立時斟酌分別裁答以免再看第二次。所有當時可以答覆的信件，應放在一處以備即刻報寫，凡須查審後答覆的信件應另放一處，以待考核。報章雜誌應立刻交給助理員在雜誌片上登記，然後陳列在架上。應當有一個人專司檢閱一切通告，小冊子，書局的書目，凡對於圖書館沒有用的都丟掉不要。很多小冊子存在參考部小冊子裏面可有暫時的價值而沒有永久的價值，但有很多不是宣傳品就是廣告。有些書店目錄因有書目的價值，是值得保存的；有些只值得略閱一過或將價目

低廉合意的書名用筆鈎記下來。你的經費若不充足，舊書目及拍賣書目值得你閱看的很少。所有保存起來的目錄，以及小冊子，應當順序地排列，不要堆在你寫字檯的上面或裏面，窗沿上面，或空架子上面。

一切信函應當迅速答覆；若能當天答覆更好。若有不能立刻完全答覆的信，就回一個收據說明所詢問的事項，緩日答覆。最好養成一種在每天事務開始時報寫信件的习惯。

這樣使速記員立刻有事可做，館長也有機會考慮，那些不能當時回覆的信件。所有信函及其他報寫的文件，一經繕寫完畢就應當交給館長，而不要堆積到一天的末了。

館員組織

館員的組織一半是圖書館內部現況的結果而一半常是館外館長管轄不到的情形的結果。館員如何組織及如何維持根本靠館長的眼光和辦事才能；靠他的人材認識力，靠他啓發才能的技巧。館員的精神也幾乎全為館長所左右。

基本行政原則之中可以適用於一切圖書館組織的有下列各條：

1. 應有一人——館長——負管理之責。
 2. 分派給館員的權限和責任應以事務的範圍為標準。
- 應注意任何館員的工作或責任，不可過輕亦不可過重。負

行政責任的人的權限應當明白規劃。

3. 在特別情形之下，任何館員，得自行處決臨時發生事務。這種特權及任務的許可是一種促進忠誠的辦法。

4. 事務上及責任上的分工，應盡量地擴展，但同時應與全體合作。

5. 組織須有伸縮性，能與圖書館的發展而俱張，或隨情形的變更而改動。

6. 須有合式的監察各部的制度。

按照這些原則，館員的組織，應是分工的同時也應是合作的，使人人精進，全體和諧。

在美國，大多數的民衆圖書館是用寬鬆的組織管理的，沒有一定的事務等級及正式資格。贊成這種制度的人，以為牠有極大的伸縮性——因為館員可以隨時派往需要他的工作最多的任何部分去効力——並且為個人顯示才能和發展造很多機會。館員僅須照他們個人的資格聘任，不為制定的規章所限止，事務的分派可按各人的程度，訓練，經驗，能力而定。升級和加薪同樣地可以按各人的情形而規定。

在很多都市裡面民衆圖書館乃是遵照市文官考試制度（有時遵照州文官考試制度）管理的。通常以為館長必須在考取文官考試的候補人員裡面，挑選館員是很大的掣肘，因為文官考試難以測驗人的品行；圖書館若不能過問考試標準，（通常的情形是如此），這種掣肘就特別利害。很多優秀份子，不謀文官考試內的職業，因為他們不願意受這種

考試及長期等候着發榜。 有時若想免去工作不好的館員的職，館長只有把原因呈報文官考試委員會之一法。贊成文官考試的人們說文官考試能够免除有政治作用的薦任及私人勢力的威脅。大多數圖書館專家認為實行等級制，根據文官考試量材錄用的原則，由圖書館本身創辦，可以收一切文官考試之功而免去其弊。(注一)

有很多的大圖書館和一些中等圖書館已採用一種『職務系統』，在這系統之下每個位置均按定章分別規定。照這種方法全館的館員，通常館長，副館長，謄錄員，僕役除外，都分成一定的相連的等級。每等級裡面的位置係確定的，每個位置的資格，職務，薪金也是決定了的。館內升級及館外聘請的條款，薪金的增加率及增薪的條件均詳載出來。

倘若正式的分級的職務系統不易施行，聰明的館長，至少能用試驗態度在他的腦子裡面制定他館裡應有的各種位置以及各位置的資格和職務。要明確地定出圖書館普通所需要的位置，是不容易的，因為每個圖書館多少本身是一個整體，在一定的範圍以內必須自行解決自己的問題。美國圖書館調查錄（等一冊，第一二五——三六面）載有很多幫助館長解決關於館員問題的經驗。

注一：文官考試及『等級制』實施的報告詳見美國圖書館調查第一冊，第八七——九四面。

易測驗出來，通常館長願意靠他自己的見解去斷定。

近來美國圖書館協會曾與別的機關共同編印圖書館職務的類別和待遇建議書，即公務人員事務局，呈美國圖書館協會館員類別委員會的報告〔注三〕。這個報告載有廣闊的調查記錄的摘要；建議和互助計劃；一張類名表和各種圖書館各項職務的待遇表；關於各種圖書館施行類別草案方法的建議；爲採用實施類別表及待遇表所擬的規章；各級圖書館標準草案；現在服務各級人員的職務，名稱，年歲，待遇，教育，經驗的統計表；約共二百種圖書館職務的詳細說明。

全國圖書館協會現正照這樣的步驟從事制定適宜的標準，同時並特別注重圖書館學校所辦的專門訓練。協會在這方面的工作是准許凡合標準及方法的學校立案又從事課程的研究藉以編輯教授的材料。

薪金

相當的報酬與相當的標準，實際上是不能分開的，在大半情形之下，資格的提高應先有或同時的薪水的增加。如要獲得並且保持合格的人士，來辦圖書館事業，他們的收入必須够使他們享受知識階級同樣的生活。

規定民衆圖書館各項職務所應得的薪金的事不在本書範圍之內。差不多無論甚麼制定的標準，各處情形不同因

注三：一九二七年華盛頓公務人員事務局出版。

施行的方法也不同。有許多關於現在各大小圖書館，所付薪金的材料可以在美國圖書館調查錄(第一冊，第一三七至三八面)裏面找得着，並且美國圖書館協會薪金研究委員會每年在協會會報裏面發表薪金的統計表。論到採用甚麼數目作為各類職位最低的薪金，美國圖書館協會，曾通過下列的議案：

美國圖書館協會深信民衆圖書館若要保存並發展牠的主要教育機關的地位，館長與館員就應有足够的薪水。

又深信曾受大學教育及一年圖書館學校訓練的館員起始每年的薪金，不得少於一六二〇元；曾受過不及大學教育但受過一年圖書館學校訓練的館員起始每年的薪金不得少於一三八〇元；曾受過高級中學教育，及一年圖書館學講習班(所授功課大致與圖書館學校所授者相同)訓練的館員起始每年的薪金，不得少於一二〇〇元；未受過圖書館學校訓練或經驗的館員應看他經驗的久暫及性質與那一級的資格相合即給以該級起始的薪金。

在生活費較尋常高的都市裏面及負特別責任的館員應得較高的最低限度的薪金。

『每市及每州的圖書館薪金，應當釐定使其能與商界，教育界以及其他各業，特別是在本市及本州裡面的，競爭抗衡，其目的在吸收合格的人員來辦圖書館事業』。

前面所引的圖書館職務的類別和待遇建議書為公務人員事務局所編製的，對於類別職務，規定資格，制定薪金等

級，是一個貴重的幫助。他們希望所載的建議『能幫助建立及維持同等事務中的公平待遇，能聘任並保留幹練的館員，而給以正當的報酬，能替付出的款在忠實的勤勞的個人工作上面獲得高的代價。他們望館長們從速採用類別及待遇建議書裏面的職務名稱，及施行其薪金等級，又望他們依照裏面所建議的規章切實地施行。』

循序的增薪

很普通的辦法，是給薪金每年一定循序的增額，從某類職務制定的起始薪額起加到最高額爲止。這種給予連續的增額歷數年之久的計劃所根據的事實是辦事人的效能與經驗俱增，他們也應當照樣給以報酬，而不應當年年老拿一樣的薪金。起首的薪金應足夠招徠受有充足訓練的人員，以後當逐漸增加直到該級內一切館員所得的普通最高額爲止。

好的薪金等級表，不僅能規定每級足夠的報酬，還能激發館員的勤勉，鼓勵進步，獎償功績特出者。所以薪金等級表應盡量包括以下幾點：

1. 足夠的起始薪金，以使受有優良教育及充足訓練的人士可以被吸收來辦圖書館事業。

2. 微小循序的薪金增加額，每級都有，直到每級的最高額爲止。

3. 新進的館員，可以按他的訓練和經驗支薪，不拘定支該級起始薪金。

4. 升級須經過考試或別的升級測驗。

5. 頒給超過尋常最高額的增薪，以為特別功績，和能力的報酬。

館員工作表

有三種工作表，是宜於預備的，用以表示各員所擔任的各種工作：時間表，出納檯值班表，特務表。

時間表，載明每日每館員一定的辦公鐘點，應注意以下幾點：

每人每星期應工作的鐘點總數。（通常在四〇與四二小時之間）。

圖書館章程所准許的每人工作鐘點最多及最少限度。（雖然多數圖書館的規則和習慣不出法定最多鐘點的限度，我們仍要注意州頒條例所規定的最多限度）。

在可能範圍內，館長告假時副館長就應代理職權。每日事務最忙碌時館長與副館長應共同執行職務。

在下午辦事的館員應有全館館員的最多數。

每人的工作表，應備有每星期半天，或每星期一天的休息。（半天較一天通行些）

每人應有一小時的工夫用午餐，在夜晚辦工的人，應有

四十五分鐘的工夫用晚餐。(從上午九點是最普通的開館時間,在下午辦事的人應自下午一點鐘起)。

出納檯直班表,應載明各部或各出納檯,輪流值班的班次,且應與時間表載明各館員的工作時間一樣的清。表上必須備有充足的人數,常川值守成人部的出納檯,兒童閱覽室,參考室,及其他對外各部。若有一位閱覽者指導員,或在忙時被派任指導事務的館員,他的鐘點,也應在表上載明。在最忙的時候,出納檯必須有最多的人值班。凡不能在出納檯忙的時候做的日常事務必須規定如何辦理。

特務表,專載各館員被派的特別工作,作為個人負責辦的事,在與他人合作的職務之外。在很多的圖書館裡面,這些個人任務,每幾月或每年一換,以使工作改換並且使每人得以學習各部的工作。特別在小圖書館裡面,全館館員都應熟悉全部的工作,這是很重要的。特務表最好按各館員的名姓排列,每名之下載明被派的職務,如登記新閱覽人,登記新到雜誌,發過期通知單等。若是圖書館分為幾個明顯的部分,每部應有牠自己的特務表。

各部的組織

若把各圖書館作比較的研究,我們可以發現,關於事務的組織及館內分部的大差異。在範圍大致相等事務大致相同的圖書館裏面,有的有很少的部分,因節省的關係他們

這種政策是對的；有的有很多的部分，他們的理想是圖書館要如此分工牠的事業纔更能活動。我們應留心不要使組織過分複雜，各部的界限不要定得過嚴。每種特殊事務都升高成爲一部是難辦到的；只要這種事務存在某部之內，無妨碍就讓牠仍然存在那部分之內。所以採購部，常與編目部合而爲一，到牠們的事務分割極清時再行分開。組織上的緊密是當有的，能保持愈久愈好。如有一部分事務另成一部進行比較順便些，那末，就應當分開。

爲免除各部區別，時常所發生的弊病起見，這些區別不要使之太大。館長，部長，或助理員，不應認各部爲完全獨立的份子，應常視爲全館互相關連的部分。部長與館長間的常時會議能幫助鎔解彼此相關的問題並能促進諒解和好感。部長之爲人要能保持助理員間的和衷共濟；館長的爲人要能保持部長間同樣的美德。

在圖書館發展的進程中，流通處及分館將必成立，——有時在總館事務未有充分分部之前。分館的設立，勢必需要較大的分化，和較廣的監督。分館館長是分館單位的執行者，在館長，或副館長，或大圖書館的分館部，主任指導之下負行政的責任。在很多圖書館裡面，分館的兒童閱覽事務隸屬於兒童部主任；在這種情形之下，分館館長就應當予兒童部助理員，以執行兒童部主任的政策之自由，雖然分館館長負分館全部事務的責任自當負分館兒童閱覽事務的責

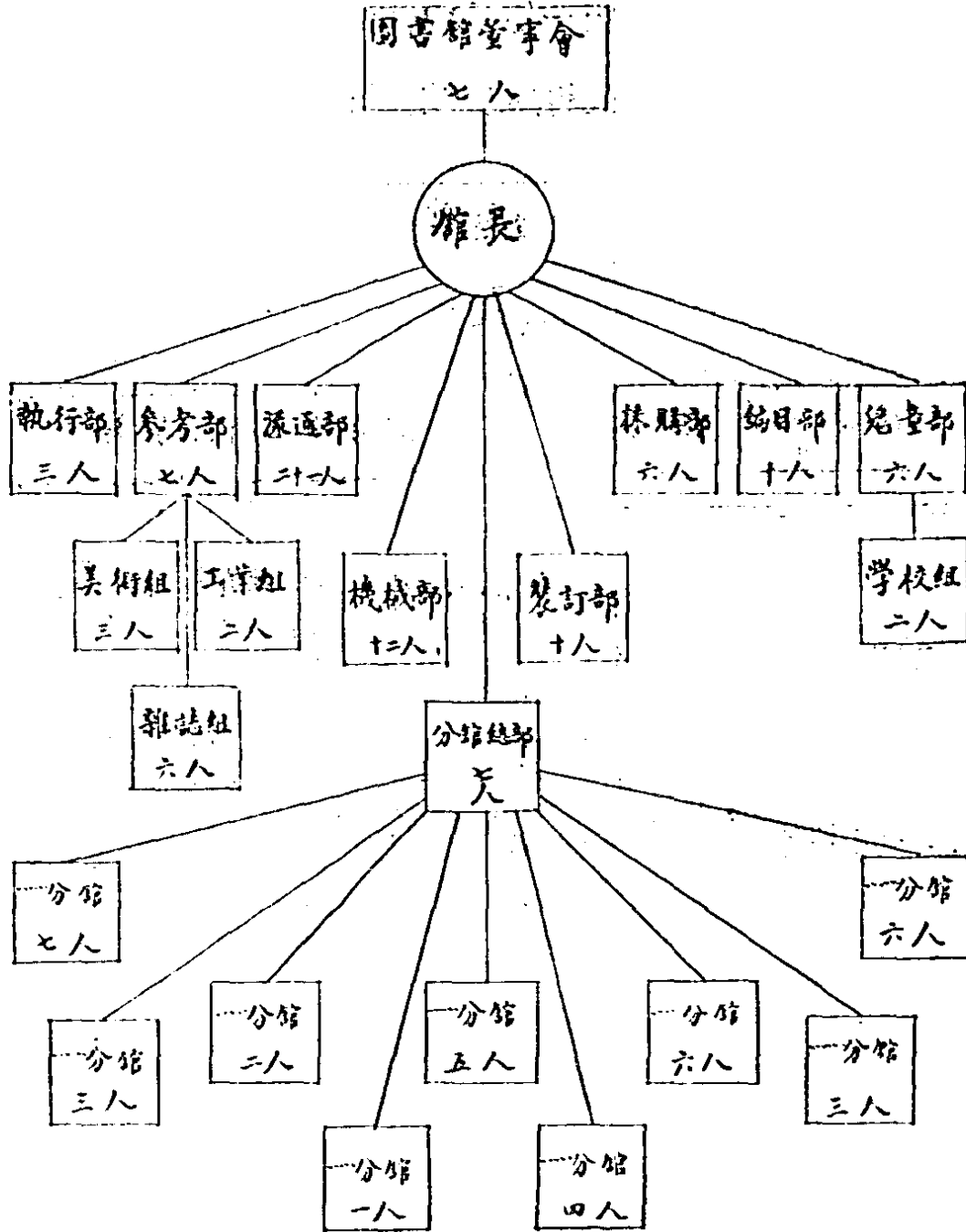
任。因爲各部權限的衝突，有些館長以爲不設分館部主任比較好些，他們或者把監督分館的事交給副館長，或者留着他們自己辦。

使各部組織結晶化可以一目了然的最簡便方法之一就是預備一個組織系統表。這就是一個行政系統圖，用以表明各部及各組的位置及彼此的關係。圖書館縱然是很小，不宜有正式組織的部份，有一張表，也可幫助分割及逆絡圖書館各組織的工作。組織表應表示明白統轄的順序及所有的部與部的關係而無借於繁瑣的解述。預備表的時間也不應當化費太多，館長更不應當視之爲一種裝飾品。一張紙上的圖表，並不是有效能的或節省的行政的憑證。然而這樣的一張表若與圖書館事業的範圍相配倒能幫助館長保持均衡；有時可以幫助解釋圖書館行政上的需要，給董事或別人看。

第十四，十五，十六圖表示組織的各種格式。

第十四圖 西雅圖 (Seattle) 民衆圖書館組織圖

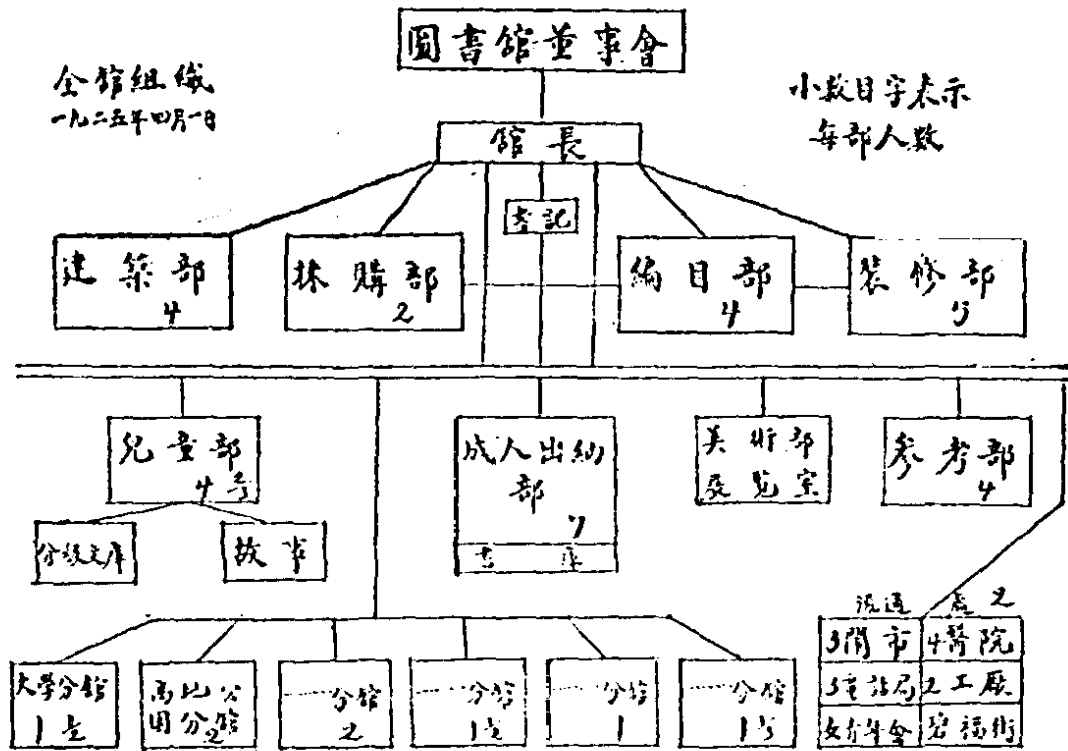
中等圖書館，及大圖書館，均取此種各部及分館的分配法。此圖表示一分館都與別的部平行直轄於館長。相連的各部除經過館長之外沒有直接的關係。



第十五圖

對馬因(Des Moines)民衆圖書館組織圖

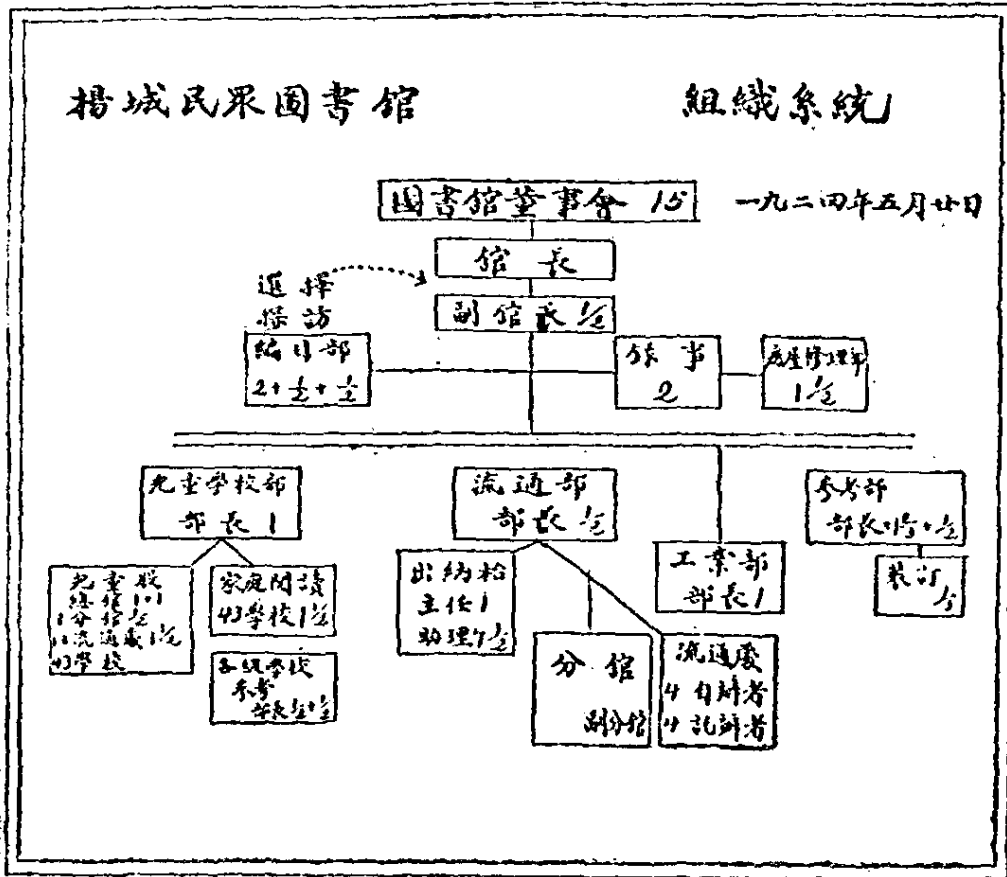
此表所載各部分爲兩組一組爲內部的一組爲外部的圖中所示每分館每流通處均直接隸屬館長無間接的分館部長。



第十六圖

楊城(Youngstown)民衆圖書館組織圖

此圖組織較對馬因 (Des Moines) 組織緊密, 總館之出納檯, 分館, 及流通處隸屬流通部。 兒童學校部與分館之間無直接聯絡。



第六章

統計的意義

人民願意納稅以設立圖書館原希望對於付出的經費能收回相當的代價。他們有權柄，要知道圖書館用經費能做些什麼事，替社會所辦的事業如何，以及圖書館在擴充牠的事業上還需要甚麼。社會人士知道愈清晰，他們對於圖書館的興趣愈濃，而圖書館的經費更能增多。(注一)

所以館長的行政職務包括有編製統計圖表以表示圖書館的實在狀況和需要，並且以易於明瞭的方式，把這些圖表呈送給圖書館的組成份子閱看。為社會編製的無論那種報告必須是完整的，正確的，根據正大理由的。若要使社

注一：「……現時圖書館專家所共提倡最有希望的運動，就是詳細地研究推廣事業的方法。他們稱之為「宣傳」，——這個名詞可以用，但不十分合他們的意思，……牠的目的，乃在喚起人們，注意到曾經埋沒不彰的利益，這種利益與由電話郵政等簡單事業所得的利益是一樣的。圖書裡面蘊藏的思想的價值，與衣食的價值是一樣的真確，一樣的普遍，對於目不識丁的人當然不發生效力。納稅人有權柄要知道這些實機是甚麼及求得的方法。」(見 Learned, W. S. 著美國民衆圖書館與知識的普及第二七面)。

會大衆明白圖書館的事業，僅有館長的申述，和他個人的意見不能發生多大的效力。所有圖書館目前事業，及將來需要的敘述，均須有細心編纂解說詳明的事實和數目作根據，並且講解極其簡明。

所以多量的時間和腦力必須化費在編纂和研究統計上面。然而這些統計的價值不要過於重視或誤解了。評衡圖書館的功効唯一的標準，乃是牠給予社會人士的主要用處。那末，統計唯一的價值是牠們給圖書館事業的用處的標記。沒有數目字能夠確實地標示一種不能以元角估定的事業的真正價值；雖然，圖書館統計若是編纂得法用之得當，也可對於圖書館事業的估計成爲一個重要的貢獻，因此館長，應當細心考慮圖書館對於社會職務的性質，完成這個職務的各種事業的良好方式；用以極準確地標示這種職務行使如何的統計，以及統計所代表的重要事實的編印和說明。

社 會 關 係

社會關係的問題差不多與民衆圖書館行政上每種問題都相連繫。良好的行政固然可以建立一個有效能的組織，幾乎能按算學的準確，去進行活動；但是組織若不與社會的興趣，和需求吻合的就不值一文，而所謂辦事能手也不能有所成就。一個辦理完善的圖書館，對於都市的教育和文化

的改進，對於牠的公民精神，對於一切組成人類幸福的無形事物上的慰藉和福利都有貢獻。為館長者，務須創製並執行一種政策，以使這個貢獻得以繼長增高。

圖書館所能辦的事業，只有辦事人員的眼光和意旨，社會本身的力量，以及供給的來源可以限制。人民的潛勢力是決定館長的政策的主力，因為能夠辦，或應當辦的事業的性質和範圍，乃靠社會利用牠的能力為定。替一處人民辦一種他們不意欲不合式的事業是不合算的也是不聰明的。

統計的標準

凡是館長，都深知道確定的客觀標準的價值，這些標準凡能用數目字表白的，都用數目字表白出來，可用以衡量圖書館的事業；只要圖書館狀況的差異不很重要，又可用以作彼此比較的標準。當他說一個供多少人民使用的圖書館，應藏多少書籍，和每年的書籍費不能少於某個數目的時候，或者在他想要證明所需要的館員數目及獲得幹練人員所必須出的薪金是正當的時候，他若能引已經確立的事實，或普遍公認的成案作證，他的地位將必更穩固。他若備有關於這幾點令人信服的材料，他就幾乎達到了一個企業家的地位，有一定的管理原則作為衡量企業的實際成績的標準。他必須有類似生產費的計算制度，使他能以化費的款項去計算圖書館事業的量與質。

各地的圖書館專家，都專心一志謀準確的標準，幫助他們解答這些問題；所有的款項足夠供社會的需求麼？經費是否分配得宜能致良效？圖書館與民衆接近的程度如何，圖書館的事業能應社會各部實在的需求麼？經費若能增加，事業可以希望擴大到甚麼範圍？要想解答這些問題及類似的問題，館員，收入和藏書，書籍流通數，參考事項，兒童閱覽，使用圖書館的人數，分館等，館舍，宣傳都應考慮。

辦 事 人 員

圖書館的事業若拿教育機關的標準來評量主要的成份決爲館員的品質。然而事業的有形物質方面，往往被過於重視，至於事業的本身倒不被重視。但是這些物質東西在牠們本身是死的，被動的，對於社會生活思想毫無活動的能力。圖書館若僅有建築和書籍，而以辦事人的才幹可以置之不問，那就缺乏極積的教育的功用。圖書館若僅對內自足而不向外擴展牠的勢力，那末牠所辦的事業是很劣等的。圖書館可以在量的方面，但不能在教育功用方面擴充，除非這個虛假的評量，相對價值的方法完全推翻，而視辦事人的才幹爲首要的成因。

在較廣的劃一制度沒有成立，公務人員事務局，報告裡面所建議的標準，沒有更較普遍地採用之前，我們似乎有理由希望一個圖書館應當爲牠的館員預備以下的基本規則：

1. 館長的聘請；他當有美國圖書館協會，教育委員會建議書裡面所載的一切教育和經驗的資格。
2. 館員的聘請；人數須足敷用，且有建議書裡面所載的訓練和經驗。
3. 薪金表的規定；薪金須豐富足能聘到合資格的人員；及保持他們的標準不致過於低落。
4. 智能及專門學識方面繼續深造的規定。
 - a. 升學的計劃；送館員入訓練班及修大學課程。
 - b. 給假並在可能時津貼費用讓館長赴美國圖書館協會的大會。
 - c. 鼓勵館員加入美國圖書館協會及本州圖書館協會為會員。
5. 注意維護館員的健康。
 - a. 適宜的工作環境。
 - b. 凡是上級館員服務在十一個月以上者應給假一月，假期內照常支薪。

經 費

一九二一年美國圖書館協會通過下列的議決案並定經費的標準：

美國圖書館協會認為每人為圖書館，每年納稅，一元是合理的最低稅率，該區若想保有現代優良的民衆圖書館系

統並有受過訓練的專家管理。

這個數目應能維持一個總館，備有閱覽的設備，分館及其閱覽室，皆設在一切人民所易於到達的地方；借書的人數至少等於人口的百分之三十，充足的比較貴重的參考書，每年每人借書五冊上下。

對於極小或極大的區域，或別樣特殊的區域，這個每人的稅額也許要加以更改。小區域只要擴大管理的地域，往往可以增加圖書館事務範圍。大區域裡面的情形，往往因有完善的公開的私立圖書館而致變更。

『各區域若想牠們的圖書館廣闊地供應這些需要並有受過訓練的最高級的人才管理，將必感覺到規定比每人一元較高的限度的必要。這個應包括推廣的事務，足能使兒童，外國人民，商人，工人，研究生，官吏，以及普通各類的人士，都有利用圖書館所願意且能够預備的機會，其中事務有受過訓練各具專長的專家管理。』

藏 書

精選書籍，以供社會的需求；照時增加新書以使藏書與時俱進；除棄陳腐無用的書；隨時裝訂修理損壞而仍有用的書籍；這些事就是左右藏書價值的成因。

一個圖書館想要預備完備的圖書以供應用須保持以下的標準作為最低限度：

1. 圖書館裡面已登錄的書籍的總數應與服務區域裡面人口成一冊半與一之比。
2. 參考書應備墨基(Mudge)所編新參考書指南(注二)裡面百種參考書選大部份的書(一九二三年美國圖書館協會出版,見二三一至三三三)
3. 兒童用書,包括兒童參考書,以及總館和分館共藏的兒童用書,應與民衆學校八級以內的兒童數目,成一與一之比。
4. 新雜誌部應備有閱者指南(Readers'guide)當時收入的雜誌的相當數目,雜誌的內容和本地的需要,更應特別注意。
5. 每年應將藏書完全清查一次。

流 通

書籍流通所表示的圖書館事業的範圍其主要計量方法之一,就是每人借書的冊數,根據服務區域內的人口數目推算出的。公平的標準是書籍的流通數應等於每人五冊,就一〇〇,〇〇〇以上人口的都市而言;或每人六冊,就二〇,〇〇〇到一〇〇,〇〇〇以內人口的都市而言;或每人八冊

注二：一九二八年新版在印刷中。(譯者按是書第五版一九二九年已出)。

就二〇,〇〇〇以下人口的都市而言。(注三)

以統計估量書籍流通的普通方法,(在實際上也是惟一的方法),所根據的是借出的總數的百分比。好的標準是非小說書至少應佔流通總數的百分之三十。換句話說,他們不僅要以冊數,還要以借出書的種類去量衡書籍的流通。在任何區域裡面,要想流通多數的時新淺易小說,並不需要幾多的努力或智能。當然,這種量衡書籍流通的方法的弱點,乃在很多的非小說書,沒有大價值而有很多的小說極值得閱讀的。

聖路易(St. Louis)民衆圖書館曾經製定一個小說流通的性質的估計方法。小說流通的統計分做三級,即甲,乙,丙。甲級差不多完全包括公認的名著;很少現時的著作。乙級有較好的現代作品。丙級裏面大半是比較平凡不能傳久的作品。百分比率所表示的是甲級等於百分之二十三;乙級百分之三十七;丙級百分之四十。關於結果鮑士偉博士(Dr. A. E. Bostwick)總結起來說:『我們的小說流通數,

注三:另有一種,有時採用的估計方法,就是書籍流通的冊數,與已記錄的借書人數之比例率。這當然沒有計量到事業的全部份。縱然發現了每人借書的平均數,是逐年增加的,這不過是借書人來館的興趣擴大的表示而已。欲知民衆圖書館借書統計的比較,請看美國圖書調查錄第一冊,二九至五二面。

至少有百分之六十是隨便誰都要認爲是值得爲修養而閱讀的書籍。」

參 考 事 務

根據統計以估量參考事務比專靠數目字以估量出納部的工作還要難些。第一，參考事務包含設備書籍，雜誌，表格，小冊，以便閱者查得關於某問題的答案，或是關於某特別學科所需的材料；其次，給閱者在利用這些材料方面所要的各樣的指導。在現今的圖書館裡面，大半的參考書都是放在書架上任人取用的，書籍參考的次數的記錄，是難辦到的，這樣的記錄縱然做好了也沒有甚麼意義；一個閱者也許用字典爲查一個字的拼法，另一個閱者，也許要費幾點鐘研究一本科學書，或雜誌裏面的一篇精詳的論文，但是統計不能分別這兩次的用法。回答問題次數的統計，也同樣沒有甚麼意義，因爲一個問題可以在一分鐘，或更少的時候之內答覆，而另一個問題就需要一點鐘或更多的時候。答案分類的記錄，按照需用的時間而分爲幾類，在忙的時候也不容易記載，其結果將值不得所化費的時間和工夫。

然而，大半的圖書館覺得有備一種統計記錄的必要，勉強作爲參考室和閱覽室用途範圍的標示。有的記載每日到該室的閱覽人數；有的計算每天一定鐘鐘之內用該室的人數；有的計算從書庫取出的書；還有很多記載詢問事件的

次數，不問記錄有甚麼價值沒有。有的館長記載一月內三天的人數，由此推算全月的總數。很多人記下在電話裡面所問的事件數目，這是閱者，能否利用這種權利的有興味的標示；但是很多圖書館平常不辦這種事務，或是不向衆宣佈這種辦法。按互貸制向別的圖書館借書的數目，對於顯示圖書館爲學生搜訪本館所沒有的材料的成績如何有些價值。

兒童閱覽事務

任何民衆圖書館的前途發展現在大都靠牠對於兒童及幼年人的工作如何。凡是現代的民衆圖書館，爲兒童們都備有他們自己的閱覽室，設備完全以應幼年人的需要，備有審慎選擇過的爲男女兒童在他們每個發育時期中應用的書籍。我們有適用於成人事務的統計標準，我們一樣也有適用於兒童事務的統計標準：借書人的登記簿，能表示有多少在校的學生是有閱覽證的，借出的書籍數目表示流通的量。但兒童事務的真正主要成分用統計方法來計量還不如計量成人事務的那樣滿意。必定要有一位兒童部主任和助理人員，他們對於兒童讀物及兒童事務的方法，均受過訓練也有經驗，知道怎樣在書林領域做真實的伴侶，怎樣循循善誘地指導每個兒童閱讀。他們的影響以及書籍的影響，不能夠用數目字表示出來。

對 外 事 務

圖書館對外事務的直接計量法，可以採自借書人登記簿。館長從登記簿上面就可知道有多少人，佔全區人民的多大部份，對於圖書館發生興趣前來領受他們的權利，而這一部份人是否逐年加增。縱然區域裏面的人口不加增，藉學校的影響，「圖書館癖」的常態的膨漲，圖書館的宣傳術和各種事業的逐漸擴充。圖書館也當逐年加多借書人數。若是我們把借書人的登記，按時或隨時詳細研究一下，我們可以知道很多有用事，如本市的裏那幾區的人民，利用圖書館最少，那些外國人民或別的部分人民，圖書館沒有盡量地照顧到。爲要使一切由借書人登記，所獲得的情形準確及切時起見，借書人應當每二年或三年重行登記一次，這是緊要的。長久的登記所產生的數目不準確，因爲包含許多已經不在區域以內，或不再用圖書館的人名。若以一個圖書館的事業，與另一個圖書館的事比較，而雙方的登記限期是一般的長久，用登記作比較比用流通數字作比較要準確些。

紐約州教育廳，〔注四〕隱柯氏(Asa Wynkoop)在一九二四年曾把一切列有借書人登記的民衆圖書館的報告書作一個研究，這個研究表現以下的全區人口中，借書人的百分率：

注四：紐約圖書館報第九卷69-77，一九二四年五月份

| | |
|----------------------------|-------|
| 100,000人口以上的都市 | 百分之17 |
| 20,000至100,000人口的都市 | 百分之27 |
| 5,000至20,000人口的都市或鄉村 | 百分之37 |
| 2,000至5,000人口的鄉村..... | 百分之57 |
| 供一鎮用的圖書館..... | 百分之44 |

這些數字可以作每種區域裏面圖書館的較爲確定的準度。美國圖書館協會，已經立定全區人口的百分之三十最低限度作爲良好圖書館事業的重要條件。有些圖書館專家擬以百分之六十爲圖書館應努力達到的目標。

推廣機關

凡是具生氣的圖書館總會創制新的方法以推廣牠的事業。牠設法與俱樂部，各類教育或慈善團體合作，供給關於各樣問題的書籍以及擬看的書目。牠盡力與學校合作，若不與學校圖書館聯絡就由牠自己代辦一切並供給書籍。牠盡力量開設很多分館及流通處，以應邊僻地方居民的需求。有很多圖書館，一天比一天多，深知牠們於對窮鄉僻壤所負的責任，正在藉流通處，學校，圖書車，推廣牠們的事業及於全縣，不僅限於城市而已。有些州還沒有制定准許市立圖書館舉辦全縣圖書館事業的條例，但近數年以來，沒有甚麼運動比縣圖書館運動還要發展得快些。

和別的事一樣，合理的擴充起首時，必定要有預定好的

計劃。這樣計劃裏面的一件重要東西，就是一幅本區域的地圖，在那上面可以註明每個地點所需要的那種分設機關：圖書寄存處，或圖書流通處，或設備齊全的分館。圖書館事業不應當推廣，除非有足夠受過訓練的館員辦這個事。書籍若是交給一個藥店，或十字路口的一個雜貨店，或公益所，或禮拜堂以便流通，圖書館勢必要靠店員，書記，或熱心公益的男女人士們，出納保管那些書籍。這到底是一種隨機應變的非專門的服務，抹殺了真圖書館事業的功績，而往往被誤認為是真圖書館事業。照我們經驗看，兩處由受過訓練的館員管理的流通處比較五處設在十字街頭藥店裏面的寄存處的能效要大些。流通處一星期僅開幾個小時，藥店則不然整天都是開的。但是我們不能希望藥店裡的店員能夠和受過訓練的館員辦得一樣的好。專門事業僅能讓專門人材辦的原則勢必要限制圖書館的活動。然而這是唯一可走的一條安全路，因為書籍和事業的需求，總是供應不足的。

推廣事業的目的之一乃以輔佐的能力去幫助教育及慈善機關，把書籍送往工廠，公司辦公室，百貨商店，消防局和警察局，居留處，孤兒院和養老院，監獄和感化院，俱樂部，醫院，以及其他公益和公民的組織。以各團體使用圖書館的方便程度及可用的書籍多少來決定推廣這種事業的政策是十分穩妥的。

要詳述設立分館的一定的政策是不容易的。有些著

名專家以爲在每人一英里範圍之內就應有圖書館的供給。另有些專家以爲每二萬五千人民當中應有圖書分館一所。爲繁盛的大都市裡面的圖書分館所定的標準對於小的或冷落的區域裏面的圖書館就不免過於嚴格過於花費。再者，按照規則以設立分館也許要使在人烟稠密區域裏面的分館彼此太接近。在這情形之下，寧可擴充一個分館而不要散佈一些小館在其附近。更進者，一地方的性質對於設置分館有很大的關係。分館的地位寧可在中心地點，而不宜在邊僻境界。河流，公園，或鄰近有鐵道穿行，都是要慎重考慮的幾件事，分館的數目及距離就顧不到了。民族的特性也是決定的成份。愛爾蘭人不像德意志人那樣性喜，或酷嗜讀書。拉丁族人不容易被勸誘來利用圖書館。鄰近宗教領袖的態度須特別注重，有些老式區域趨向於保持單獨，不同的特性和界限並一種自尊心。

總不要因爲沒有房屋，就不舉辦圖書館事業，這似是對的。經費也許不能籌到爲建築地方上，人民及圖書館董事會所意欲的那種館舍之用。這並不是不能舉辦圖書館所能供給的事業的充分理由。還有圖書車可辦。車輪可以達四方，足能使「每家當有書一冊」的標語成爲事實。圖書車的服務是直接的具有經驗的，與寄存處的義務不同。同時，甚麼地方應當有進一步的擴充可藉此顯示出來。往往商店被租來當圖書館用。據我看，在空地上建一所臨時館舍有很大的便利。這個方法有些地方已經試辦成功，候

至地方發達到能建築永久館舍時該臨時館舍也就遷往新址去了。單獨的館舍易在閱覽人腦子裡面產生一個圖書館意識的印象。

館長可以採行一定的政策用以對付人民團體要在他們鄰近設立分館的請求，如此就能減少些困難。每人都應受同樣恭敬的待遇。有時有調查簽字於呈請書發起人的必要。鄰近地方繁榮的狀況，居民的模樣等等，都須考慮。本地的政客也許利用分館的設立，作為選舉的宣傳，別的領袖甚至要藉這種方法謀個人的權利。無論在甚麼時候若有一個地方，決定極力謀設一個分館，圖書館若不與任何誠意的請求人合作，謀使市府當局對呈請的事加以注意，牠就要失去不少的威望。有一個普及全區域的方法，那就是創辦縣圖書館事業，這種方法在制定政策時須加慎重的考慮。這個方法，固然不能算為中等圖書館所應辦的一種事業，至於用這個方法能否供給附近區域及郊外地方較大的便利我們便應當思慮到底。

建 築

圖書館所佔的房屋對於圖書館所辦的事業有多大的關係是很難說的。總館應當建在適中的地點，求其雅觀（不一定富麗堂皇），這是公認的事實。都市的中心點往往是污穢嘈雜的地方，適中的利便，或許要被維持清潔雅緻的困

難所推翻。反之，圖書館若是隔離太遠，到達不易，許多人將必裹足不前。公園的正中或小山的嶺頂也許靜雅宜人，但爲求辦事最大效率起見就極不方便了。

館舍的構造，及佈置應適合圖書館的宗旨。不必要裝飾；空大陰涼的出納廳，雕畫的過道及樓梯都阻碍用圖書館者的方便，所以也是事業的障礙。設計不好的建築，管理必糜費，應當直接用在辦公上面的款項，將要耗費在奢華的修理上面。館中百分之十到二十的地板面積，應作兒童閱覽室之用，爲俱樂部及別的組織也應設備地位。

宣 傳

圖書館館長若要在他的區域以內，具有真的效率，僅能辦最優良的事業還不足，另須使全區域知道有圖書館的寶藏，和他對於凡利用牠的人所設備的修養消遣的工具。叫正式的借書人知道還是不夠。我們須設法宣傳到那些不常來或總沒有來過的人民。

宣傳的效率，可以希冀到很高的程度，只要圖書館採行一個繼續不斷的程序，按步就班地籌備和實行之，其中包括這幾點：

1. 在日報上按時登載關於圖書館的文字：牠的藏書，牠的事務，牠的計劃，以及普通人民關心的事件。
2. 利用窗戶及門外告白箱以陳設書籍，張貼告白等。

3. 在旅館,車站,及其他公共地方張貼標記告白引起大眾對於圖書館的地點,時間,事業的注意。

4. 印刷或複印並且分送書目以及其他宣傳品。

館長的週年報告

館長可以照現狀,已舉辦的事務,藏書及事業的擴充,目前及未來的需要等的概略編製他的週年報告呈之董事會和市政府。在一年之中,他所預備採入他的報告事情已經在考慮研究之下隨時編撰,增加及修改;直到一年的末尾館長已有成竹在胸把他的意見和需要寫出來俾圖書館事業更可臻良善。那末,週年報告不是單另一個東西,不過是一年來各項統計,及報告的一篇總結的文件。

圖書館報告可以視為圖書館宣傳的最重要部份。牠的主要作用乃是以那些應分要知道圖書館情形的人們能懂得的形式,告訴他們與他們最有關係顯著的事項。報告是給董事,館員,市政府,州政府,中央政府的當局,閱看的,然大半決是給市內一切明達人士閱看的,以上幾章裏面,所解說的圖書館,就是屬他們的機關。

館長總希望他的報告極能流佈各處。他要人民知道圖書館所做的工作的性質和數量。他有建議要提出來,這些建議有時還要選舉人費些思想及舉動。那末,報告就成為執行工作上一個有權力的工具。因牠而創一件行政的紀錄。

文件。牠載有賬目；牠表示圖書館的需要並請公衆解決困難；牠能結交新知己，招來新閱覽人。因爲要如此，報告編印形式，必定要使那些看的能够懂得並且令他們注意考慮。這件事就發生了一個問題，因爲看的人各類都有。董事要想看很詳細的報告。市政府當局要有統計表，載明化去的經費所收回的代價是什麼。負有行政責任的州政府當局，要有易於比較統計表。普通人士不要統計表，對於專門管理手續也不發生興趣；他要知道圖書館辦的甚麼事，替他和他的鄰居，能够辦甚麼事，他當怎樣做才能享用圖書館的利益。他以圖書館的成績爲公民的光榮，因他有對社會的責任心，他對於圖書館的需要深表同情。但是他對於關乎圖書館的長而無味帶道學氣的文字，沒有耐性去看。爲他設想，圖書館報告必須像報紙上面的新聞一樣好讀。

在從前，圖書館館長們想用一本印刷的報告，包括這一切的事件。印刷的費用限制了能印的份數於是也限制了傳佈的範圍。因爲這種方式的不合法不經濟，有很多館長採用了新方法做週年報告。實在地，現在有一種時行的辦法就是用幾樣的體裁編製一樣的報告呈之於各類的讀者。有一樣的報告，可以共同應董事，市政府當局，及館員的需求。這類人通常不很多，週年報告用打字機打出來給們他看就行。也許用的份數多值得用複印法印。這個報告就是正式文件。他有全年工作的整個記載。他載有各部的記事，館員的一切更動，借書的詳細統計，借書人及圖書登

錄的詳細統計；全部的財務報告，以及其他後日可以成爲重要的事件。以這個報告呈上市府官長，再留幾份在圖書館裡面以備有意研究的人士參考。以一份標明「正式公務」字樣作爲圖書館永久檔案之一。

爲州政府的官吏，爲州圖書館協會，及全國圖書館協會的職員，爲旁的民衆圖書館，通常有美國圖書館協會式的統計表就足。

爲要達到普通民衆起見，沒有別的傳達品，比四面到六面的小傳單或本地日報還好的。因爲每個人，都看日報的原故，大小都市裡圖書館，漸漸都在本地日報上面發表牠們的週年報告。有很多報館接受全部的報告當新聞記載，但有些報館不能給這麼大的篇幅。像這樣的情形，通常可以買些篇幅，所花費的也許比較別種傳佈的方法要賤些。報紙上面一行的地位可以容八面或十二面的傳單所能載的字數，而報紙所能達到的人則百倍於傳單。倘若兩種辦法都不易辦，大概集中全力於報紙一法比較利益大些。通常報館可以印額外的份數，或抽印圖書館另外要加印的份數。

這種報告所載的乃是一年中重要事件的一個簡單敘述——僅限於顯著的事件；以及新聞記者，所要選登於星期日出刊的日報一類的事。報告的內容，有圖書館的目的和政策的描寫；藏書的增加，贈書數目；各部出納處借書的統計，包括成人部及兒童部；參考事務的量和質；重要的新增書籍；分館及流通處的工作；來年的計劃；待籌辦的需要。每

人平均所化的費用，每人平均借書數以及類似的數字，按所
入的經費以擴充事業的努力，都須在相當項目之下列出，叫
人注意；一些使納稅人知道他們的稅款，是怎樣化費的確實
數目也須概括地列出。

第七章

民衆圖書館的發展機會

因三項主要的原因，民衆圖書館的行政，請凡具有辦事天才的人材擔任。牠所含的組織和辦事的程序與主掌別種事業所必具的是一樣的。民衆圖書館根本是一種美國的制度；根據民主政治的基本原則，牠是一個與其他爲全民謀福利的社會組織合作的利器。牠既是人民智育發展上的一個重要成因，牠要請行政領袖人材許以終身精力効力，於這種事業。

不收費的民衆圖書館制度包含一些使民主政治進展的基本原則。牠是美國主動的傳統之一部份，同時也是牠的一個產物。民主政治之建立，在美國曾對人民保證給以自由平等。民衆圖書館能供獻無限的機會以實行這些原則。牠並不是一種舊大陸的制度轉行移置到美國的。牠不被任何簡獨的權威者，所轄制佔有。牠承認個人的自由以求個人的幸運。牠不是離開民衆獨立的制度，也不僅爲那一個階級服務。牠的功用是在把每個問題的各方面的材料供給個個人用，以使讀者可以形成他們自己的主見。

五十年以來民衆圖書館是以『以最低的費用備最好的讀物給最多的人用』爲牠的進程序。牠的功用乃是製『把屬於人民的書籍及給他們用藉使全社會的人類生活變

富」。這並不是指他們所想要的一切書籍而言，乃指最合於他們的能力，興趣，思想習慣的讀物。牠盡力使牠自己成爲各類人士所不可缺的東西；市府官吏，商人，廠主，操專門職業者，農人，機器匠；牠謀勗助工匠求工作的完美，勗助外來的移民，同化於美國的理想和風俗，勗助學生補充在課室補所授的功課。牠是促進工業，國家事業，地方企業，個人升遷的輔助者；無論在甚麼地方，牠若有了充分的供給合法的管理，牠就變爲有權力的社會主要份子。

具遠大眼光的圖書館專家現時正在研究繼續教育的問題，使圖書館被稱爲『平民大學』較往昔更爲洽當。每個館長都要負起組織館員整理圖書的責任以使他的圖書館成爲完備的文化中心點，並可以在近十年內漸變爲重要的『成人教育運動』裏面盡牠一份力量。

擔任詳細的民衆圖書館調查以後，堪稱教育學的權威者，卡納基基金會(Carnegie Foundation)的雷萊博士(Dr. W. S. Learned)發表下列的話：『以上民衆圖書館現時所舉辦的教育工作的概況很足以表示這些機關是在順利地經營一種最重要的事業。一個公開的書籍交換所附以曾經受過圖書管理訓練幹練飽學的館員一定要變成一個活動的智慧中心點，這個觀念現今正在朦朦地顯現，正像七十五年前民衆圖書館本身觀念初立時一樣。新的特點……倘若能具備在一個都市裡面，其結果將必是一個有驚人力量的機關——一個真實的社會大學校有系統地循循善誘地灌輸關

於人生各方面的智識。倘若每都市都仿行設立，並且在鄉村地方及半城市地方，按區域制或縣制組織，民衆圖書館將必立刻成爲我們共同求智識文化進步的主要工具。像那樣，一鎮或一市的真正教育建設將必集中在民衆智識機關，（即民衆圖書館）及其無數分館上面，於是需用的材料，可藉以整理專供成人之用。……小學及中學將必爲圖書館的佐理者，供給幼小公民的特別需要，並且訓練他能在較大的環境裏面作自修工夫』。（注一）

在一篇富有意義的論文裡面，威廉生博士（Dr. C. C' Williamson）說：〔注二〕『若要預擬將來關於謀劃圖書館發展所須注意的事，我覺得我們能够妥當地臆斷說：運輸和交通將日益便利，那就是說，稍大的圖書館也漸漸沒有理由要想完全收藏一切社會隨時需要的圖書；所有的公共服務機關必須加增效率，因爲民衆將索取公款所產生的全部代價；凡是公務人員都要受過訓練；……事務的專門化更須注重，能收分工的利益，惟須有更較科學化的組織；一切能減縮爲日常事務的手續，可收大規模組織的經濟利益；文盲將

注一：雷萊著美國民衆圖書館與智識的流佈，第五六面。

注二：威廉士著小圖書館的前瞻，見美國圖書館協會報會，一九一九年，第一三卷，一四一——六面。

實際地消滅，同時工作時間減少，將有更多的人民要有機會實地使用他們讀書的能力；新的教授法和新的娛樂修養方法將要出現，有的需要圖書館的合作，有的與圖書館競爭。圖書館在精神上及組織上，必須能夠伸縮；我們對於民主國家裡面輿論的形成和裁制所知道的將必更多。圖書館若能適應時代的要求，牠自有重大的任務！。

文華圖書館學專科學校叢書

民衆圖書館的行政

民國二十三年出版

每冊定價大洋一元

外埠郵費加一

原著者 駱約翰亞當

譯者 章新民

校訂者 沈祖榮

發行者 武昌文華圖書館學專科學校

印刷者 武昌李榮真印書館

