

3rd Edition

The Back Stage Guide to
Stage Management

舞台管理

Traditional and New Methods for Running a Show from First Rehearsal to Last Performance

從開排到終演的舞台管理寶典

Thomas A. Kelly

湯瑪斯·凱利 著

楊淑雯 譯

The Back Stage Guide to
Stage Management
舞台管理

Thomas A. Kelly

湯瑪斯 · 凱利 著

楊淑雯 譯

代理經銷/白象文化事業有限公司
402 台中市南區工學北路 302 號
電話：(04)2260-9961 傳真：04)2260-7061

舞台管理

The Back Stage Guide to Stage Management

作者 湯瑪斯·凱利 (Thomas A. Kelly)

譯者 楊淑雯

潤稿 傅裕惠

執行編輯 台灣技術劇場協會秘書處

美術設計 鄭秀芳

美術協力 孔之屏

校對 林佳慧、汪晴

行銷企劃 台灣技術劇場協會

總編輯 林佳慧

發行人 王世信

出版發行 台灣技術劇場協會 (TATT)

台北市中正區仁愛路二段 7 號 2 樓

電話 (02) 2357-7136 傳真 (02) 2357-7137

讀者服務信箱 tatt@tatt.org.tw

初版一刷 2010 年 12 月

定價 500 元

ISBN 978-986-82721-1-8

版權所有·翻印必究 (Printed in Taiwan)

ALL RIGHTS RESERVED

本書獲 **台北市文化局** 贊助出版

目錄 Content

前言	Peter Hall	2
作者序 (第三版)		4
作者序 (第二版)		8
作者簡介		14
推薦序	黎煥雄	16
譯者序	楊淑雯	18
引言		20

第一章	舞台經理做些甚麼	27
第二章	前期製作	37
第三章	舞台經理人與電腦	69
第四章	開排	79
第五章	排練期間	105
第六章	自動控制系統	129
第七章	裝台和技術彩排	141
第八章	試演及首演	169
第九章	維護與執行演出	177
第十章	結束演出及巡演	191
第十一章	歌劇舞台管理	199
第十二章	工作生涯資訊	217
結語		225

附錄		
附錄 1.	舞台經理的工作定義	228
附錄 2.	製作時間表範本	234
附錄 3.	製作會議記錄	238
附錄 4.	排練時間表及分場表	240
附錄 5.	排練紀錄表	247
附錄 6.	動作點執行表	248
附錄 7.	工作流程表及道具表	249
附錄 8.	技術彩排時間表	257
附錄 9.	演出指示燈	263
附錄 10.	演員工會工作規範	271
附錄 11.	演出報告及時間表	281
附錄 12.	巡迴演出及終結演出的製作時間表	285
附錄 13.	《秘密婚禮》人／事／地 3W 表格	293
附錄 14.	洋基棒球場活動場地調查	298
附錄 15.	戶外活動場地調查的基本指南	301
附錄 16.	酒店內活動的時間安排及計劃執行	303
附錄 17.	非正式演出場所的演出製作規劃	305
	討論大綱，及裝台／貨車時間表	
附錄 18.	服裝分場表	309
附錄 19.	《秘密婚禮》演出服裝執行表	312
詞彙表		315
作者建議閱讀書單		317

The Back Stage Guide to
Stage Management

Thomas A. Kelly

前言

沒有好的舞台管理，不可能有好的劇場製作。我以身為一個不時得忍受不良舞台管理的導演發言，相信我，我真的知道這句話的意思。我也知道有些不好的製作團隊裡，有很好的舞台管理；唉！但是，在那種情況下，不論他們多麼專業跟努力，舞台管理人怎麼也救不了爛劇本、假演技、自溺的設計跟笨拙的導演執行。不過，一齣優秀的戲劇製作不會有不良的舞台管理。

問題是，導演總會把舞台管理工作視為理所當然。一切運作良好的時候，他們都覺得很應該——就跟一流飯店的服務一樣。一旦舞台管理出了狀況，導演就會很難工作，立刻就會發現出了事情。

如何才會是好的舞台管理？這個研究問題就留給作者湯姆·凱利（Tom Kelly¹）和他的書來說明（在我 35 年導演生涯裡，凱利是我所見過最好的舞台管理者之一）。我認為好的舞台經理人應該要有：演出執行完美、有效安排道具、演出執行劇本或是製作紀錄保持整潔清楚。這一切學問都是科學。身為英國皇家莎士比亞劇團和國家劇院的導演和領導者，我明白自己多年來，已經對舞台經理人這些專業技術習以為常，接下來我就針對這個工作的藝術——也就是所謂無形的部份來談。

劇場工作的氣氛和心情是由舞台管理組——特別帶頭者——建立。舞台經理人負責組成一個完整的劇場團隊——不論演員或技師，而且他們必須與前台職員合作。舞台經理人會讓我們有紀律：準時、不浪費時間和工作努力。然而這樣的紀律必須透過感染，並被全體團隊成員接受；而非藉由罰責、規範，或是任何的專制管理來強制執行。

舞台管理組需凡事預想清楚，不該失敗了再來推斷為什麼事情無法運作，或為什麼沒有到位。他們必須讓事情成功運作，創造「沒什麼不可能」的做事氛圍。

導演特別依賴舞台經理掌握排練時的休息時間。因為劇場成員來自不同的工會背景，所以休息時間的規定也不一樣；因此，造成製作演出的困難。有時我會覺得，如果哪天連導演、設計群和舞台經理人也受限於工會休息時間的規定，那就什麼戲都甭做了。

舞台經理人必須像外交官，能貼心地與演員們相處，了解他們創作時的壓力和耗損；對所有的演員們一視同仁，不給明星特別待遇，也不輕視戲份少的演員。他們應該相信導演，但也需要在導演無理取鬧的時候，溫和地提醒他。最重要的是，他們必須要創造一個充滿熱情、努力與信念的工作環境。

對舞台經理人來說，最困難的事在於面對一位不好的導演、一齣不優的製作，仍能保持忠誠。如果他們任意強行干涉或評斷，只會讓事情更惡化。

到底為什麼還有人願意做這份工作呢？我只能說：幸好有人願意！不然，我不是沒辦法創作任何一個製作，就是沒把握一齣長期演出的戲能不能每晚都忠實按照原版呈現。也許，正因如此，理想的舞台經理人，不僅需要保持冷靜，也需要在不可能任務的挑戰下，保持一絲不苟的專業，而非只是個以達成不可能任務為傲的自虐者。我感謝他們讓我和演員的創作，得以成真！

彼得·霍爾爵士（Sir Peter Hall²）於 1991 年

註 1 熟識者都稱 Thomas A. Kelly 為 Tom Kelly。

2 是英國劇場及電影導演，因對於劇場的貢獻於 1977 年被授予爵位。1960 年創辦皇家莎士比亞劇團 (Royal Shakespeare Company)，並擔任藝術總監直到 1968 年；從 1973-1988 年是國立皇家劇場 (Royal National Theatre) 的導演；最新職務為泰晤士河畔京士頓區的玫瑰劇院 (Rose Theatre) 導演。

作者序 (第三版)

「退休？！你絕對適應不了的。」一聽到我提起要退休的念頭，許多的朋友都嗤之以鼻。呃，我以前也是這樣。2007 至 2008 歌劇院表演季結束的那年春天，我擔任紐約市立歌劇院製作舞台經理已有六年之久，退休的時機已然成熟。從 1962 年起有整整 47 年，我投身於表演藝術這行，做過各式各樣的工作：舞台經理、演員、燈光設計、燈光技士、木工、製作人、舞台統籌、佈景總管等等，老實講，是真的累了。我以這份工作為榮，工作著實愉快又幸福，因此希望自己能心力交瘁跟不上步調之前停下來，免的變得憤世嫉俗，鬧到無法帶著正面情緒工作的地步。我也一直渴望旅行，特別是去瞻仰古代文明，希望趁著我還行動自如時趕快付諸實行，這也是明智之舉。踏入演出製作這行，又能與才華洋溢，志趣相投的創作人及夥伴並肩合作，真是我這一生莫大的榮幸，我也對自己的經歷與職業生涯心存感激，因為我知道靠藝術討生活，還能过上這麼多年，是多麼的難能可貴。

想當然爾，我退休的消息一傳出之後，幕後出版社（Back Stage Books）溫文爾雅的那群人就來了電話，要求更新第三版的《舞台管理》，這就是你手上這本書的由來。書裡更新了求職、人脈運用及技術提升的內容，另外也有全新的一章，完全以歌劇舞台管理為主題。

歌劇舞台管理是我職業生涯的最後主軸，而我深愛這份工作的規模、廣度及多變。同樣的，我還是倚仗著本書前兩版中所提到的所有管理技巧，同時又不斷的適應學習歌劇製作所需的專門技術，我也將在這版中與讀者分享。

與我剛開始入行的時候相比，網路的成長發展與應用讓求職、人脈運用及資訊分享容易多了。從前，瞭解其他舞台經理人的工作、想法與感受只有一種方法，那

就是一起工作，或是偶爾交流會面。現在我參與論壇及聊天室的討論，在那兒，年輕與資深的舞台經理人交流經驗，分享經驗、談論工作用具，抒發情緒與感受，基本上就談論那些只有夠瘋狂敢追求舞台管理職涯的人才會在乎的事情。

不論哪種形式的製作，首要元素只有一件，那就是溝通。我們開創出了零零總總的各種通訊系統，如電子郵件、語音信箱、iPod、手機、電子試算表、高速網路、無線網路，儘管如此，工具越多，實際上的溝通就越少。開發的「系統」越多，面對面的溝通就越少，這問題一直都在，也是一大損失，特別是對所有類型的藝術創作與製作來說。人們單獨對著電腦下決策，在真空狀態裡做製作，可說是一點創意合作的精神都沒有。

至少就我的個人看法與經驗來說，人性的元素與互動一少，每一步的製作決策及創意活動就多了幾分機械感而少了幾分活潑生動。在某些純粹傳遞資訊的情況下，機械性的溝通是可能節省時間，儘管如此，倉促寫下的電子郵件出錯，導致一大堆人一頭霧水，心情不佳的事情卻層出不窮。亞伯拉罕·林肯有句名言「一人說謊，百人成讖」，嗯，同樣一句話也可以用在日期、尺寸、時間點或行程表等出錯的電子郵件上。人們很少檢查大量送出的電子郵件，有時候混亂就是這樣造成的。心裡想著時間緊迫，趕著把這件溝通工作解決，進行到下一樁製作工作，然後問題就像滾雪球越來越大，快到讓人膽顫心驚。身為舞台經理，在行程表、動作執行表、預備位置等等要「出版」變成金科玉律之前，找個人先檢查過才是明智之舉。

在我下筆的同時，我們正經歷金融危機，新總統剛宣誓就職。財務困境打擊了表演藝術界，無人得以倖免。商業百老匯劇場的成本之鉅，以致眼下沒有幾齣

讓人熱血沸騰，話題十足的舞台劇或音樂劇得以試演，所有的東西要求「報酬率」。行銷成了商業及非營利劇場的強大動力，現在比起才華洋溢的藝術創作者，更多人對行銷策略趨之若鶩，視之甚高。看樣子，行銷部門把觀眾的期待與要求炒熱到前所未有的程度，卻從沒正視或欣賞過他們在推銷的東西。銷售秘技、推廣工具成了新寵兒，至少看來常常是那麼回事兒。特別是在非營利機構，如果你隨便拿張宣傳單或是拿本節目表來看，你會看到行銷、業務、宣傳、財務與募款人員名單激增，同時製作及藝術部門人員名單日漸減少。

從前發展意味著發現與執行新的專案，與新的藝術家及創作者攜手合作，然而現在發展意味著雞尾酒派對，跟著有錢人及企業團團轉，爭取藝術贊助。這樣一來，藝文機構常常做過了頭，把太多的決策權與執行權交到董事會及贊助者手上，導致戲劇製作的門外漢做出無知的決策，反而為他們代表或是想要贊助的機構帶來災難性的害處。財務委員會及藝術知識應該要維持良好平衡，這樣一來籌措到的經費才不會付諸東流。

這些事情到底跟舞台管理有什麼關係？嗯，在所有的戲劇製作過程中，就成本控制，核心製作方法及處理有限人力及設備這三點來說，舞台經理人的責任會越來越重。規劃新劇院或是重新整修現有場地時，過度重視企業、大廳設計、錄影效果等「品牌塑造」機會，同時排練空間、演員化妝室的監控器與通訊系統、服裝及佈景間、倉儲設備卻不在計劃之中。這對舞台經理影響甚為鉅，要求他們裁撤自己部門、服裝管理、道具、音效與其他技術部門的人力也是同樣嚴重的打擊。

儘管如此，在推動製作的過程中，舞台經理一職仍然是核心要角，讓人熱血沸

騰，我希望諸位讀者繼續努力不懈改善環境及促進溝通，不論追求何種類型的劇場製作，皆能帶動創新。

湯瑪斯・凱利

2009年三版筆

作者序 (第二版)

「教宗到公園了！」中央公園的大草坪上架起了 130 呎寬的教宗彌撒舞台，周遭無線對講機無所不在，消息迅速從對講機裡爆開。我跟著一大群工作人員大半身體傾出舞台後方的欄杆外，看著隨教宗抵達席捲而來的騷動與興奮：安全人員朝這跑來，你喊出最後一分鐘的指示，舞台技術人員在我們裝設的升降台底端待命，那是為了把教宗帶上舞台，由我在舞台上接應，電視台的攝影人員聽著分派的工作準備攝影，到處都是人對著各式各樣的耳機、對講機、無線電話與手腕講話。這大半個月以來我與這群工作人員朝夕相處，就是為了這一刻而準備。腦中又猛然想起，任何製作不論何種規模，都只講一件事：溝通。

第一版的《舞台管理》出版後的那十年中，中央公園的教宗彌撒算是我那段職業生涯與人生的光輝時刻之一，也反映出我的人生與職業的變動不息，從標準的戲劇製作舞台管理進入到節目製作管理——剛開始是各類電視節目、現場活動與演講，接著就進入一般行政管理及製作管理的領域，在紐約當地活動應接不暇的舞台技術與製作公司「中心線工作室」（Center Line Studios）任職。隨著工作與責任的轉變，在擔任舞台經理時一切所學與經驗都能夠直接學以致用，效果也很好，因為舞台管理教了我非常多有關籌劃管理活動、製作，面對挑戰的基本功。

過去十年間，我的經歷包括了在大都會球隊主場的希亞球場（Shea Stadium）舉辦的 MTV 頻道的《不插電》演唱會、中央公園、時代廣場及布萊恩公園（Bryant Park）舉行的戶外活動，另外還有麥迪遜花園廣場舉行的表演與音樂會，許許多多的電視攝影棚、飯店大廳及會議室的活動。從頭到尾我都以舞台管理的基本原則一以貫之。

每一次想到「現在要做什麼？」，我就能夠從彩排或是演出的舞台管理步驟中

找到跟手上工作相關的一招半式，然後繼續工作下去。跟所有的戲劇演出一樣，事先規劃與前期製作過程至關緊要，建立溝通模式，擔任協調人，安排時間，發佈消息，做設計與藝術決策都是核心職責。任何製作，不論是現場戲劇演出、時裝秀還是記者會，預先規劃再怎樣縝密也不為過。遵循本書專門針對劇場製作演出提出提綱挈領的步驟與忠告，有條有理的計劃，管理技術，協調行程與必要事項，這仍是讓活動或製作順利的不二法門。

儘管深入的細節有所不同，例如一齣戲與戶外活動的地點規劃就有所差異，但是在一齣戲的製作過程中，排練室與劇場空間的撤場工作要注意的問題與必要的解決步驟跟中央公園教宗彌撒的撤場幾無二致。只是後者複雜多了。基本上，不論你在哪，舞台或製作經理的主要任務就是創造出能讓最終呈現順利的環境，盡量避免突發狀況，不論你做的是戲劇或演唱會，電視節目還是現場活動。在排練室，你要檢查燈光、場地空間、休息室及通話設備，若是在戶外的大型活動就要注意遮風擋雨，基本電力充足，處理大批人馬的飲食，核對載貨路線與可行性等等。儘管如此，如果你能跟著本書後面的建議按部就班，想像自己辦完了一場成功的活動或節目，接著倒溯那些讓你邁向終點的步驟，那麼你就會有絕佳的概念，知道如何計劃接下來的工作。

附錄 13 到 17 包含了基本的製作時程與指南，涵蓋了大型戶外或非劇場類的室內活動，同樣還有相關的場勘及會議流程資訊，可以讓你一窺箇中乾坤，明白計劃這些活動就跟規劃戲劇表演及活動一樣，只差在要為不同的空間規劃，為不同的表演安排輕重緩急的步驟。

話雖如此，本書是專為戲劇舞台管理而作，新版大部份增訂的內容都與劇場的改變與發展有關，這些變革重新型塑或轉變了管理某種表演類型的責任或必備

知識。咱們打開天窗說亮話，劇場正在進入兩個嶄新的世界：前者最可能影響到範圍明確的商業演出，如紐約本地或巡迴中的百老匯與外百老匯劇場，後者則可能影響到所有的劇場界。

第一個新世界——就是自動化與電腦的時代。我們都見證了這兩者在劇場領域被應用的速度之快，使得有些像我們這樣的「老骨頭」跟都跟不上。本書新增了全新的一章，標題是「自動化」，提供舞台經理人基礎自動化的簡單指南。新增的第二個章節為「舞台管理與電腦」，電腦應用影響了舞台經理人的工作，本章就以此為題，列舉電腦應用的重要領域，諸如包含排程、製作道具清單等等的文書作業，以及即時更新劇本及文本更動的方法。先進的應用繪圖及電腦輔助設計、CAD 繪圖軟體或電腦系統甚至可以讓你用 3D 立體圖規劃換景或裝運。我不敢說自己是電腦行家，但是我看過其他人操作！

不用說，對電腦及自動化的依賴又為舞台經理人的必備知識清單上加了一筆，但是本書的目的就是在闡明經理人所需的是額外的新知識。成為電腦達人並不會讓你變成優秀的舞台經理人。舞台經理人一定要有人際互動技巧，對創作過程的敏感度，同時要兼具勤奮自律的態度以及和事佬的人格特質，能緩和劍拔弩張藝術環境內的種種情緒。換句話說，本書的內容以及舞台管理多年傳承下來的智識並不會因為電腦及自動化就一夕化為烏有。後者僅僅只是新增知識與技巧，不能不提，也必須納入舞台經理人的工作能力要求中——但是這兩者並無法取代前者。如果舞台經理與導演、演員無法溝通，白白浪費時間與精力在技術排練上，就算演出的燈光動作執行點給自動化得多麼淋漓盡致，也都無濟於事。到頭來，上台面對觀眾的還是表演者，他們一定要瞭解到底用了哪些舞台技術，有全盤認知並覺得熟悉自在才能成功演出，而這也一直是舞台經理的首要任務，耐心溝通，注重安全，應用技術知識及牢靠的燈光動作執行點確保表演者能暢所發揮。

劇場進入的第二個新世界與劇場這行的本質有關。改變最終會滲進最偏僻的社區劇場，因為新紀元對創作過程與劇場新作的影響甚鉅。在過去，傳奇性的創意製作人及經理在劇場內成長與生活，腦裡裝著貨真價實的專業知識，內心真摯熱愛著只有現場戲劇表演才能迸發出的激情與能量，他們打從內心尊敬創造出劇場的作家、表演者及導演。而今，企業組織型劇場製作將會代之興起。

這類的企業架構為劇場製作帶來了一批新人，獲利比起歌舞隊或是一句雋永的台詞更能啟發他們。這影響遍及所有劇場相關人士，但是以本書來說，對舞台經理影響為何呢？

像是迪士尼、標誌頻道(Hallmark Channel)、美國大陸航空(Continental Airlines)、有線電視系統公司(Cablevision)等等的企業組織(現在有些公司也開始製作舞台劇了)知道有個叫做「舞台經理」的職位存在，因為這是寫明在美國演員工會裡的。不過因為他們可能對於劇場裡誰是誰一點經驗都沒有，他們可能對於這個職位傳統以來所肩負的職責與能力需求一無所知，如此一來，那些「有門路」，想要幫朋友謀職的人就容易誤導他們做出不適任的選擇，要不然就是自己選了經驗不豐富的人選，因為「這些人不會固執己見，對於我們做劇場的新方法抱持比較開放的態度」(用白話文來說：對那些沒有劇場製作經驗的人不具威脅性)。

另外，經驗老道的舞台經理人需要應對不同部門的藝術家、技術人員、管理人員，技巧與能力多元到企業型組織懷疑根本沒人做得來，所以呢，為了一時的表面效率，他們就雇用了兩到三人，負責先前製作舞台經理的工作。現在隨便拿本劇場製作的節目表來看，或是挑則紐約時報裡的戲劇廣告，你就會看到劇場技術指導、製作指導、協同導演、藝術統籌、製作經理等等頭銜，企業思維

把一份工作拆解得零零碎碎，弄得右手常搞不清楚左手在幹什麼，單一職位專有的最終主導權與調度聯絡權被瓜分，導致溝通更零散紊亂。

這股趨勢來臨的時候，我還在擔任舞台經理，很慶幸即使新風潮在商業劇院已經穩穩落地生根，而本書所述，我認為會發生的混亂場面卻沒有出現在我管理的演出製作之中。然而對舞台經理人來說，還是有空間可以發揮本書所寫的舞台管理之長與執行廣泛的權責，對舞台管理有興趣的人應該要全面了解這份工作的所有面向，因為舞台管理與時俱進，這樣他們才可以在所有劇場環境中工作。就算某個特定的職位並不需要承擔全面的舞台管理職責，但經理人至少要知道其他人的分工。

企業化演出分工劃分了新權責，以這點來說，我看過最奇特的案例就是舞台經理的工作與新創的藝術指導或助理導演在技術或安全問題上重疊。舉例來說，如果演員在預定的時間點沒有抵達燈區或是站在黑暗中，舞台經理不能給筆記，因為這可能是與表演者的「創作」直覺有關。如果演員濫用道具或是傢俱，舞台經理再也不能糾正個人行為，反而是藝術指導從「表演角度」與演員溝通。

此類的舞台管理工作與權責限制就我的思維與經驗來說十分陌生。他們認定舞台經理沒有敏銳的心思，無法處理演員每晚登台扮演角色所需的表演與技術要求，這種態度更是讓我覺得受辱，因為這是每位優秀的舞台經理人該具備的基本能力。

雖然本書的「新內容」大部分都是在處理過去幾年的技術沿革，我仍然相信舞台經理人對創作過程的貢獻之所以獨樹一幟，是因為他們親力而為。舞台經理是唯一能綜觀全貌的人，他參與製作的每個面向，確保最後能有一場順利安全又成功的演出。