

艺术表演团体体制改革 工作问答



文化部人事司 编
文化艺术人才中心

艺术表演团体 体制改革问答

文化部人事司 编
文化艺术人才中

编 辑 说 明

建立社会主义市场经济体制，涉及到我国经济基础和上层建筑的许多领域，需要有一系列的体制改革和政策调整。

我国的艺术表演团体在长期计划经济体制条件下形成的管理体制，存在许多弊端，其内部运行机制逐步陷入困境，严重危及了艺术表演团体的生存和发展，也愈来愈不适应建立社会主义市场经济体制的需要。因此，艺术表演团体在坚持文艺为人民服务、为社会主义服务的方向，坚持“百花齐放”、“百家争鸣”的方针，坚持弘扬主旋律、提倡多样化的同时，必须进行与建立社会主义市场经济体制相一致、与社会主义精神文明建设的要求相一致、与文艺自身发展规律相符合的管理体制的改革。只有改革，才能更好地坚持文艺工作的社会主义方向，才能更好地促进社会主义文艺事业的繁荣，才能更好地保证文艺队伍的长期稳定和团结，改革是艺术表演团体的根本出路。

为此，文化部遵照中央关于深化文化体制改革的要求，连续两年把推进中直院团的体制改革作为文化工作的重点。特别是在深入调研、科学论证的基础上，确立了中直院团管理体制的改革以建立科学合理的布局结构、建立充满活力的运行机制、建立长期稳定的经费来源渠道为基本内容的宏观思路，并做出了“总体规划、分步实施”的工作安排。目前，文化部正在坚定不移地按照党的十四大精神，解放思想，实

事求是，大胆探索，深化改革，努力实现中直院团改革的预期目标。同时，也将不断总结经验，宏观指导好全国各级各类艺术表演团体的体制改革，使其进一步增强活力，为繁荣我国的社会主义文艺事业、加强社会主义精神文明建设，做出应有的贡献。

本书即为适应中直院团布局结构调整及考评聘任等方面的改革需求而编写的，内容包括艺术表演团体的管理体制、人员考评聘任、艺术生产、国有资产的调配与管理、待业安置与社会保险、离退休人员管理、劳动争议与处理等各方面问题的法律咨询。

本书主要是为中直院团及其演职员工作之用，也可供文化部门工作人员参考。如有表述不准确之处，仍以文件为准。

由于编者水平有限，加之时间紧迫，书中不妥之处，在所难免，恳切希望读者批评指正。

文化 部 人 事 司
文化 艺术 人才 中心
1996. 3

序 言

坚定不移地推进艺术表演团体体制改革

艾青春

党的十四大以来，随着社会主义市场经济体制的初步建立，全国各行各业的体制改革都在向前推进，并已取得显著效益。作为担负社会主义精神文明建设重要职责的艺术表演团体如何在新的形势下，既坚持文艺工作的社会主义方向，又适应社会主义市场经济体制的要求，为我国的社会主义文艺事业作出应有的贡献，是政府文化工作主管部门和广大文艺工作者所面临的迫切任务。一切有历史责任感的文艺管理者和艺术家，都将在而且必然在这历史性的变革面前作出自己的选择！

一、艺术表演团体的根本出路在于不断深化改革

我国艺术表演团体现有的管理体制是在长期计划经济体制下形成的，对于丰富人民群众的精神文化生活、推动社会主义文艺事业的发展，曾经起到了积极的作用。但是，随着改革开放的进程，特别是党的十四大确立了建立社会主义市场经济体制的目标后，我国艺术表演团体的现行体制及其各种运行机制，不仅越来越滞后于经济、政治的发展，而且严重影响了艺术生产力的发展。艺术表演团体的体制必须改革，改革是艺术表演团体在新形势下生存、发展的根本出路。

党中央、国务院历来十分重视艺术表演团体的体制改革，许多党和国家领导同志都为此作出了明确指示。江泽民同志在1994年12月纪念梅兰芳、周信芳诞辰100周年座谈会上的讲话中指出：“在发展社会主义市场经济的条件下，京剧和其他民族艺术表演团体在管理体制上要进行改革，增强民族艺术的活力，建立一种民族艺术自我发展的新机制。”李鹏同志在去年全国人大八届三次会议的政府工作报告中，提出了文化体制改革的任务，而且重点提出了要“增强艺术表演团体活力”的要求。去年初，中央政治局委员、国务委员李铁映同志在视察部分中直院团时也谈到：“在建立社会主义市场经济体制的新形势下，艺术表演团体的根本出路，在于不断深化改革。”以后又特别批示：“要加快国有艺术表演团体的体制改革。”这些重要指示，都为艺术表演团体的改革指明了方向。文化部党组遵照上述一系列重要指示精神，连续两年把艺术表演团体体制改革作为工作重点，在深入调研、科学论证的基础上，确立了中直院团管理体制的改革要以建立科学合理的布局结构，建立充满活力的运行机制，建立长期稳定经费来源渠道为基本内容的宏观思路，并组织进行了大胆的探索和实践，取得了实质性进展，使得以中直院团为龙头的全国艺术表演团体体制改革呈现出一种加快步伐、积极推进的态势。

艺术表演团体的产品是精神文明产品。精神文明产品的特性要求我们必须把社会效益放在首位，把社会效益作为最高准则。因此，必须对在长期计划经济体制下形成的演出、人才、经费、管理等方面存在的弊端和僵化的体制，进行全方位的改革，为艺术表演团体实现将社会效益放在首位，创造良好的社会环境和条件。

演出是艺术表演团体最基本的生存活动，是人类艺术活动的主要环节之一。演出效果如何，也是文艺作品社会效益和经济效益的具体体现。演出机制的运作状态既直接影响艺术表演团体的生存和发展，又直接关系到艺术生产力的提高和艺术事业的繁荣。但在相当长的一段时期，由于没有充分认识到艺术产品的特殊属性，过分依赖国家拨款，一些艺术表演团体把演出当成很难的事，形成不演不赔，少演少赔，多演多赔的状况。例如 13 个中直院团在改革以前，平均每年才演出二百多场。每逢有演出任务，总是主管部门找院团商量，院团再找演员讨论。院团要演出，便伸手要钱。钱到手后，在组织排练时，很少考虑能否演出、演多少场、有多大的社会效益和经济效益，更不必说进行演出市场调查了。有的汇报演出任务完成后，节目即寿终正寝。花钱制做的服装道具也很快变成了“一次性餐具”。这种演出机制，不仅极大地挫伤了演员的积极性，而且严重涣散了艺术表演团体的凝聚力。

由于没有演出或演出极少，一方面英雄无用武之地，大批有才华的演员较早地丧失了艺术青春，造成艺术人才的极大浪费。国家投资兴办的艺术院校培养出来的大批优秀演员，因没有或很少有舞台实践机会，使其成长和提高受到局限，不能在其艺术生涯中，创造应有的效益；另一方面，由于演出极少，不能满足演员舞台实践的要求，不少演员开始“走穴”，使得艺术院团与演员个人、借用单位时常发生一系列的矛盾。在这种状态下，一些演员不断提高自己业务水平的压力感和紧迫感减少了。在一个相当长的时期内，在艺术院团或演员宿舍里演员练功、练琴、练声的，比以前少多了。舞台演出质量下降，使演出市场更不景气。

国家专业艺术表演团体演出的不景气，客观上为港台歌星、选美活动让出了舞台，让出了市场。国家剧院团的正确导向作用变得微弱无力。

但在这种状况下，艺术院团的人员却还在不断增加，新的人才浪费和机构的臃肿，更加剧了剧院团的危机。在1989年到1993年五年的时间里，中直院团人员进出渠道已严重阻塞，其总人数由1988年的4,290人，到1993年已激增为5,057人，五年中增加767人，即平均两年半就增加一个团的编制。按这个编制和速度，到1997年，还要增加500人。这就是说，国家在给中直院团原有拨款的基础上还需再增加30%，才能维持现有水平。编制的不断扩大，人员的日益臃肿，已给国家财政造成了很大负担。例如1994年中直院团全部经费为5,300万元，其中工资总额为3,075万元，而离退休人员工资为1,408万元，占工资总额的45%。由此可见，在国家拨款中用于事业的经费就比较少了。中直院团1994年的医疗费开支为337万元，其中离退休人员支出260多万元，约占医疗费总数的80%，亦使各中直院团不堪重负。若照此发展下去，不要说剧院团承受不了，国家财力也难以继！而在人员大量增加的同时，年龄老化问题也更加突出。如中央芭蕾舞团现有总人数为486人，离退休人员117人，在职369人，实际上还能在舞台上跳舞的年轻演员不足60人，国家每年拨给的300多万元经费，基本上都变成了人头费。又如中国歌剧舞剧院舞剧团有88个编制，40岁以下的仅21人，不足总人数的1/4。整个中直院团的演职员中，40岁以上的人数已经超过40岁以下的人数。如此循环往复，中直院团将不再是一棵艺术的常青之树。如此下去，又将如何发挥其国家剧院团的导向性、代表性和示范性作

用！

凡此种种，都使我们强烈地感到，这种艺术表演团体的旧体制已经走到了尽头。文艺呼唤改革，改革势在必行！

二、改革需要总体规划，分步实施，逐步深入，平稳过渡

我国艺术表演团体的管理体制，在计划经济的轨道上已经运行了几十年，人们的思想观念和行为习惯，比较适应原有体制的规范和制约。直到现在，艺术表演团体中仍有一部分同志怀恋五、六十年代，怀恋计划经济体制下国家统包统管的机制，怀恋指令性的任务，怀恋那种不必操心经济效益的演出。加之那时我们还年轻，艺术院团还年轻，大家风华正茂，剧团热火朝天，东方红大歌舞，世界青年联欢节……确实有不少值得怀恋的东西，文艺界有许多优良传统需要继承和发扬，这是可以理解的。

现在，要让我们所有的艺术表演团体转到社会主义市场经济体制的轨道上来，要让人们的思想观念变得适应新的体制，需要做大量的工作。艺术表演团体的体制改革，涉及到国家财政拨款、劳动人事、工资福利、社会保障、文化市场、人才流动、领导体制、文化交流乃至国民教育等一系列重大问题。没有比较完善的全社会的综合配套措施，艺术表演团体的改革也不可能深入进行下去，取得预期效果。因此，无论是转变机制，还是更新观念，都需要一个渐进的过程。改革需要一定的时间，时间也是改革的成本。我们在尽可能地缩短这个时间的基础上，要加大改革力度，加快改革进程，完成改革任务。

为此，艺术表演团体体制改革应该特别注意以下两个方面的问题：一要总体规划，分步实施；二要逐步深入，平稳

过渡。

艺术表演团体的体制改革是一项艰巨复杂的系统工程，必须在权衡各种利弊的基础上，作出总体规划并分步加以实施。在改革的进程上应有先后之分。中直院团作为国家级的艺术表演团体，应该通过自身的改革实践，引导或指导全国各级各类艺术表演团体不断深化各自的体制改革。中直院团的体制改革意义重大，在做出总体规划之后，改革要分步实施。在中直院团中，音乐、舞蹈院团改革先行，话剧院团继之。在改革的内容上也要有先后之分。中直院团首先应以改善生存条件为起点，断而进行布局结构调整和内部管理机制改革，再全面建立社会综合配套工程，使中直院团的整体水平跨上一个较高的台阶。由于在改革中必须考虑到体制转变、观念转变的深刻性和广泛性，特别是由于改革会比较大地触动人们已经习惯的生活方式甚至影响一些人的眼前利益，这场改革就更加显得复杂和艰巨。故而改革要逐步深入，平稳过渡。由于旧体制已使一部分人丧失了艺术表演的优势，在新体制建立后，他们可能产生强烈的失落感，所以，也要注意对这些人的妥善安置。总之，在改革中应充分注意到各方面的心理承受能力，保证机制转变的平稳过渡，才能团结广大文艺工作者，成功地进行艺术表演团体体制改革。

艺术表演团体体制改革是我国文化体制改革的重要组成部分，能否使其摆脱旧体制的束缚，逐步走出困境，重新获得繁荣发展的生机与活力，是能否搞好精神文明建设的一个重要方面。文化部在充分借鉴国内外有益经验，认真调研、周密测算、反复论证、科学决策的基础上，在1994年初，就提出了中直院团改革的总体目标，即建立一个适应社会主

义市场经济体制、符合社会主义精神文明建设需要、符合艺术自身发展规律的有生命力和活力的体制，建立一个适合艺术表演团体提高和发展需要的稳定的经费来源渠道。同时作出了“总体规划、分步实施”的工作部署，即改革分两步走，第一步是解决国家与院团的关系，第二，是解决院团与演员的关系。

第一步改革从两方面入手。

第一方面是从国家角度来说，要为艺术表演团体创造一个有利于其提高和发展的良好环境。几年以前，我们文化市场由于法规不健全，管理薄弱，出现了一些“不净”现象，这都对中直艺术表演团体的演出有很大的冲击和干扰。针对文化市场中存在的问题，在党中央、国务院直接领导下，文化部会同有关部门研究制定了一系列相应管理法规，采取了坚决而切实可行措施，实行健康有益的支持，无害的可允许存在，低级庸俗的要抵制，反动淫秽的要取缔的原则。采取法律的、经济的、行政的、舆论的手段，从总量、结构、导向、效益诸方面加强宏观调控，实施文化倾斜政策，积极扶持高雅艺术，抑制低俗演出过热的现象，着力扫除精神垃圾，净化、繁荣文化市场，重视建立一套科学完备的文化市场管理法规体系。这些努力都取得明显效果，得到社会的赞同和公认。通过对文化市场的净化和发展，为专业艺术表演团体创造了一个生存、发展和深化改革的良好环境与条件。

与此同时，文化部还对中直院团进行了投资体制的改革。以往的投资方式是国家艺术院团进行艺术生产之前，即把经费拨给院团。其主要弊端是对艺术生产的效益失控，无法促使他们千方百计去研究提高艺术产品质量，增加演出场次，用优秀的作品去占领演出市场，从而获得更好的社会效

益和经济效益；无法最大限度地调动演职人员的演出积极性；也不能使艺术生产者和管理者注意投入与产出关系，尽量节约开支、降低成本，从而使较小的投资产生较大的效益。据此，文化部于1994年开始对中直院团施行全面的演出补贴制，即把国家对中直院团艺术创作的投资，由艺术生产环节移向剧场演出的流通环节，把艺术生产前不可控的投资转为生产后可控的投资，其主要内容包括：（一）根据交响乐、京剧、歌剧、舞剧、话剧、儿童剧等不同艺术品种，确定相应的补贴金额。只要相关的中直院团按照有关实施办法进行规定场次内的演出，就能够得到规定数额的演出补贴。对已经实施该项演出补贴制的中直院团，其正常艺术生产的经费投入，也由演出场次补贴中的再生产资金积累和剧院其他收入作为主要来源，国家一般不再另行拨款。（二）在规定的补贴演出场次中，预留部分浮动场次，根据剧节目的质量和观众上座率的情况，进行适度调节，并在培养观众、形成市场的基础上逐步加大浮动比例。这样既可保护、扶持中直院团高雅艺术的演出，又可引入竞争机制，鼓励多出具有导向性、代表性和示范性的优秀艺术作品。（三）对从事歌舞、轻音乐等艺术品种生产的中直院团，原则上采取以奖代补的演出奖励办法。遵照上述办法，中直院团可以根据规定的演出场次，分别得到每场一定数额的补贴。如果每个中直院团都能完成规定的演出场次，每年至少可得到18.55万元至66.5万元的补贴金额。由于每场演出的补贴金额都是建立在周密测算的基础上，如果院团仅仅拿到一场演出的补贴，那么对这一场演出的整个成本来说，不仅不赚钱，而且还要略亏一点。这样就能促使院团努力增加演出场次，以便多赚一些钱。为了增加演出场次，还必须下功夫提高剧

节目质量，多生产那些人民群众所喜闻乐见的艺术精品。演出补贴制还规定，补贴的钱不能全部分光花光，必须按补贴金额的40%留作艺术再生产的积累金。

这一办法的实施，有效地促进了中直院团在演出市场中主导作用的发挥，主体艺术品种的年度演出场次大幅度增加，进一步调动了院团长和演职员的积极性，使中直院团由过去的全年演出200多场，一跃至1994年的1,196场，初步形成了少演少赚、多演多赚、不演不赚的状况，首次出现了一年盈利近300万元的可喜局面。1995年上半年，中直院团演出570多场，盈利66万，与去年同期相比，盈利又增加20多万。这种转变和突破，使中直院团获得了一个基本的生存条件，也给第二步改革打下了基础。

当前，中直院团在实行经费差额补贴、工资制度改革资金缺口较大的情况下，实施了第一步改革措施，各院（团）团结奋斗，辛勤劳动，在为社会奉献好的文艺作品，取得良好的社会效益的同时，在经济上也收到了明显的效益。不仅弥补了资金缺口，演职员的收入也有所提高，增强了院团的凝聚力，保证了艺术队伍的团结和稳定。

应当看到，第一步改革显示了一个大的趋势，由于观念、体制、艺术门类、干部准备等方面情况各异，第一步改革也不是齐步走的，发展也不平衡，但是我们不能因为这个不平衡而不承认第一步的成果和生命力。

三、创造艺术表演团体提高和发展的良好环境

中直院团的第一步改革是解决院团生存的条件问题，即将进行的第二步改革则是为了解决院团不断提高和发展的的问题，这就是在对中直院团进行布局结构调整的同时，实行全员考评聘任制度。

中共中央[1992]9号文件指出，要“集中精力办好代表国家级艺术水平的剧团。”江泽民同志在纪念梅、周座谈会上也指出：“在改革中，对那些代表国家水平，在中国戏曲史上占有重要地位的剧种、剧团，要加以保护。要发挥政府、社会、集体几个积极性来办好剧团，建立一种可靠的稳定的经费来源机制和制定必要的扶持政策。国家要集中力量办好少量的国家剧团。”中直院团属于国家应集中力量办好的剧团范畴，应该按照中央的要求，对中直院团目前的布局结构，进行合理调整，最终完成新的国家剧院团的组合，以适应繁荣发展文艺事业的需要。

文化部直属艺术表演团体的布局，是在我国政治、经济、文化发展的过程中，按照不同艺术品种和门类、不同艺术风格和样式逐步形成的。这次布局结构调整充分考虑了历史沿革情况，大胆借鉴国外经验，遵循艺术生产的基本规律，以区别不同艺术风格和样式为主，兼顾不同艺术品种和门类，采取合并与重组相结合，调整建制与保留名称相结合的方法进行。中直院团的艺术风格和样式主要分为民族的和西洋的两大类。中央歌剧院主要以西洋歌剧为特色，中国歌剧舞剧院主要以民族歌剧为特色，虽品种相同，但风格不同，不宜组合在一起规划生产和演出。而中央歌剧院与中央芭蕾舞团可以优势互补。歌剧、舞剧、乐队可以互通、借鉴和共同提高。中国轻音乐团的创作演出任务，在其他歌舞团可以得到体现。中国京剧院将增设管弦乐队，用于为京剧现代戏的创作演出服务，贯彻“洋为中用”的方针，促进京剧音乐的改革和发展，振兴京剧艺术事业。从投资效益上看，中央歌剧院与中央芭蕾舞团，共有两个乐队，两个舞美队，两套行政后勤人员，在人财物上都造成了很大浪费。而这两

个院团在舞台上演出的演员却只占演职员总人数的很小比例。合并以后，可以大大提高投资效益，把分配重点向舞台一线演员倾斜，充分调动他们的积极性。从历史沿革来看，在文化大革命以前，中央歌剧院和中央芭蕾舞团同属一个剧院，叫作中央歌剧舞剧院，那时即排演出了《红色娘子军》、《阿依古丽》等优秀剧目，存在合并的基础。勇进评剧团1952年成立时叫东北地质文工团，以后建制几经划转，1975年被撤。1978年恢复剧团后，艺术生产一直处于瘫痪状态，人员却已发展到139人，其整体评剧艺术水平也不能代表国家级评剧团的水平。所以，撤销这个团的建制是必要的。

中直院团现有13个，即中央乐团、中央歌剧院、中央芭蕾舞团、中国歌剧舞剧院、中央民族乐团、中央歌舞团、东方歌舞团、中国京剧院、中央实验话剧院、中国青年艺术剧院、中国儿童艺术剧院、中国轻音乐团、勇进评剧团。这次调整，是在中央乐团的基础上组建中国交响乐团；在中央歌剧院与中央芭蕾舞团的基础上组建中央歌剧芭蕾舞剧院；在中央歌舞团与中国轻音乐团的基础上组建中国歌舞团；撤销勇进评剧团。其他剧院团保留建制。

这样的调整，有利于优化艺术结构，集中艺术优势，使不同的艺术风格和样式分类集中，以便使各自的艺术特色更加鲜明。在建制上也能够使他们扬长避短、交流合作，从而进行与中直院团性质、任务相符合的高水平、上规模的艺术精品生产。为了适应中直院团布局结构调整和实施考评聘任制度的需求，并从长远考虑建立文化艺术人才的正常流动机制，部里在改革中分别成立文化艺术离退休人员服务中心、文化艺术人才中心和戏曲艺术服务中心，用于从事分流人员

的服务和分流工作。

进行中直院团艺术专业人员应聘资格考评，实行全面的聘任制度，是深化中直院团体体制改革的重要措施，对于调整中直院团布局结构起着举足轻重的作用。因此，必须周密规划，精心组织，稳步实施。尽管我国艺术表演团体试行聘任制的历史已有十年之久，各类艺术院团已进行了多种形式的考核聘任制，但从总体上看，流于形式的较多。鉴于以往的教训和其他行业进行资格考试的有益经验，此次考评由文化部统一组织进行，实行考聘分开，双向选择的原则。首先，文化部组建中直院团艺术专业人员应聘资格考评委员会；由作风正派、有较高艺术造诣的艺术家、教育家及其他专家、学者组成。委员会负责对在职的艺术专业人员进行专业水平考试评审。他们研究确定考试大纲，制定评分标准，发表考评意见，确定应试人员应聘资格。考评委员会分设西洋管乐、弦乐、键盘乐、打击乐；民族吹打乐、拉弦乐、弹拨乐；美声、民族声乐；芭蕾舞、民族民间舞；戏曲、作曲、指挥、编剧导演作词评论、舞美设计等 15 个专业考评组，各组人数不少于 7 人。考评组在对本专业报考人员考试时，采取无记名判分方式，去掉一个最高分和最低分，评委所判分的平均分数即应考者的最后得分。文化部将根据选拔考试的原则，按照院团编制的规定。最后确定各专业的合格分数线，即根据各艺术专业岗位的设置情况，按考评得分高低顺序，依次确定通过应聘资格考试合格的人数，与岗位数相等，或略少于岗位聘任数。考试合格者，由文化部统一颁发《文化部直属艺术表演团体应聘资格证书》，专业人员凭此证到中直院团应聘。未取得这一资格的，各院团不得聘任。为了更加广泛地选拔优秀人才进入中直院团，未来的考评范围

可以扩大到全国乃至全世界。通过考试合格后，演员同院团签订聘约，就可以在国家级剧团里充分发挥自己的艺术才能。中直各院团组建聘任委员会，由群众公认、作风正派的专家和党政领导组成，负责对应聘人员的资格审查和上岗考试。聘任工作坚持公开、平等、竞争、择优的原则，用人单位与应聘人员双向选择。在聘任时打破原单位之间的界限，专业人员可自由选择院团，院团也可根据艺术生产的需要自主选择演员。双方一经签定《聘任合同书》，必须履行各自的权利和义务。对于未聘人员，则根据改革的配套措施，予以妥善分流。应该说，未聘人员未聘的原因十分复杂，这里，固然有其个人的原因，但也有客观原因。我们应当充分考虑到旧体制的弊病对一些演员的影响。在改革中充分考虑这部分人的心理承受能力，积极地为他们创造学习和培养条件，为他们疏通各种再就业渠道，以充分调动他们的积极性和创造性，使其在新的岗位上发挥更大的作用。

实行考评聘任制，给院团的提高和发展将带来许多有利条件：其一，促进艺术人才的竞争、成长和提高。中直院团有一大批在国内国际领先的高水平艺术人才。但是，从整体上看，其水平和素质跟国家级院团的要求相比还难以令人乐观。通过实行考试的办法，唤醒演员的竞争意识，增强压力感，树立和提高进取的精神，为高水平艺术人才的脱颖而出创造条件。其二，改变行政管理方式。在今后的人事管理工作中，将尽量减少、避免使用行政手段，而愈来愈多地采取客观公正的考试办法，用一个公认的标准去衡量每一个人的水平和能力，这将给管理带来巨大的效益，使专业人员和管理者都可避免许多无谓的争论。他们将根据聘任合同的要求决定取舍，为人才成长和人才交流提供一个良好的机制。其