

THE MANAGEMENT
OF THEATRE

戏剧管理学

路海波 著

中国美术学院出版社

责任编辑：沈 珉
封面设计：陆丽君
责任监制：葛炜光



ISBN 7-81019-538-7



9 787810 195386 >

ISBN 7-81019-538-7/G · 67

定价： 22.50 元

戏剧管理学

The Management of Theatre

路海波 著

中国美术学院出版社

责任编辑：沈 珉

封面设计：陆丽君

责任监制：葛炜光

戏剧管理学

The Management of Theatre

路海波 著

* * * * *

中国美术学院出版社

(杭州市南山路 218 号 邮编 310002)

浙江省新华书店经销

1996 年 9 月第 1 版

1996 年 9 月第 1 次印刷

开本 850×1168mm 1/32

印张：8.5 字数 211 千

印数：0001—1500

ISBN 7-81019-538-7/G·67

定价：22.50 元

适应变革的戏剧（代前言）

（一）

西方的经济起飞，是从 19 世纪英国的工业革命及其“种种技术革新成就”开始的。但人们是否意识到，使西方得以一步跨入现代这一经济奇迹及使其技术“革新成为可能的”，却是魔术般的“管理方法和技术”。“正如俄威克和布雷奇在其科学管理的研究中所指出的那样，倘若没有成功的管理作为基础，英国要达到 19 世纪的工业进步，几乎是完全不可能的。”（〔美〕亨利·艾伯斯：《管理问题的过去和现在》，转引自《外国工业管理论文集》第 1 辑，第 172 页，商务印书馆，1978 年版）相反的例证是，20 世纪前夕，英国的工业霸主地位很快就被立国只有 100 多年的美国所代替。“其中很重要的原因是，”美国在“管理理论的重大发展及其在实践中的有效应用”方面，走在了英国的前面。（刘中荣等著《管理史话》，第 4 页，华中工学院出版社，1984 年版）

当代西方经济的加速发展，在很大程度上仍得益于管理技术。自然，所有的一切已今非昔比。今日西方的管理科学已臻入化境，更系统，更成熟，其重要性已一至于此：“现在世界上公认科学、技术和管理是三鼎足，缺一不可。”（夏书章：《管理·伦理·法理》，第 121 页，法律出版社，1984 年版）管理在当代社会日益重要的另一明显迹象，是它向几乎所有其它学科与行业的无情渗透。结果，仿佛是一夜之间出现了一座管理科学分枝茂密的“丛林”——在原本是扎根于工业企业管理的单学科的基础上，出现了一个跨学科、跨行业的“庞大的、相互渗透、相互交错的学科群。如管理心理学、管理社会学、组织行为学、决策学、领导学、

系统工程”，以及教育管理学、行政管理学、人事管理学、金融管理学、艺术管理学、戏剧管理学等等，不胜枚举。（《管理心理学辞典》，第1页，解放军出版社，1990年版）

与此相应，社会对各类管理人才的需要，促成了管理教育的蓬勃发展。在这方面，仍然是美国走在世界最前列。美国最早的管理学院“宾州大学的沃顿学院创建于1881年”。而“据统计，现在美国有六百多所大学设有管理学院或管理系科，在校学生和研究生近百万人，报考管理学院的学生一年比一年多。”（刘中荣等著《管理史话》，第111页，华中工学院出版社，1984年版）我国的情况则恰与前者形成鲜明对照。有关统计数字指出，“我国学管理和经济的大学生才有一万八千人”，不到前者的1/50。考虑到我国与美国在人口比例方面的特大差距，两者之间的悬殊就更难同日而语了。

我国目前正处在经济体制由“社会主义计划经济”向“社会主义市场经济”转变的历史转型期。这是一次决定我们民族历史命运的关键性冲刺。这一转型的最终完成，显然是也必将是以“科学、技术和管理三鼎足”格局的形成与完善为其标志，同时将由我国能否在社会主义物质文明与精神文明两方面同时取得质的进步为验证。

（二）

戏剧显然是我国社会主义精神文明建设的一个必不可少的重要方面。文革之后，改革开放早期，我国戏剧事业先是有过一个以反思文革及文革前历史教训为内容，以现实主义传统表现形式为主流的复兴时期。接着自80年代初至中期，又出现了一阵“实验性”戏剧为先导，伴以各种其它戏剧尝试的兴旺阶段。其后至今，我国话剧舞台上虽曾涌现过《桑树坪纪事》这样融再现与表现高度统一的成熟之作及“小剧场戏剧”的短暂火爆，但总体上

说，我国话剧事业始终是一波三折，步履维艰，不时在一片“危机”的惊呼声中载沉载浮。我国剧坛虽曾开展过多次关于如何摆脱戏剧危机的讨论，但大多收效不大，原因在于我们忽略了戏剧的治理是个系统工程，它不仅仅涉及到戏剧审美观念的改变，更重要的是还涉及到戏剧生产的市场化，戏剧教育的普及，戏剧观众的有序培养及戏剧管理的现代化等诸多方面的问题。只有当我们不再将“现代化”的戏剧审美观念仅仅当做我们戏剧家在象牙塔中孤芳自赏的秘藏而当做与观众的自然对话；只有当我们把戏剧看作是艺术之神和商业之神的共同子女，承认其本性是由扎根于两者缺一不可的遗传因子共同决定，且认识到这并不妨碍其高贵的天性；只有当我们的孩子从小就有幸将舞台当作随心所欲的游戏场，并从他们中产生一代接一代如影随形、亲密无间的戏剧家和观众；只有当我们以现代化的手段按照戏剧自身的规律，科学地管理戏剧的时候，戏剧才能恢复其自由，我们也才能籍以到达戏剧的自由王国。

(三)

但是，欧美及世界其它先进工业化国家，在其各个不同社会领域中的管理科学本身也经历了一个成长、发展的过程。到了本世纪 70 年代，这一变化过程在其质的方面，开始具有了分水岭般的意义。从本世纪 70 年代开始，整个世界的特点大致可以这样来概括：新技术革命对人类社会产生前所未有的强烈冲击，旧的价值观念、社会结构和市场经济秩序开始变化乃至瓦解。随之而来的结果是，凡是在这种动荡面前不能适时进行自我调整的各类组织机构甚至行业，将面临被历史无情淘汰的可悲命运。正如美国著名的未来学家和管理学者阿尔温·托夫勒在应邀于 1972 年以著名的美国电话电报公司为调查对象所写的一份探究“超工业社会时代”美国大企业命运的研究报告（即其由于揭露了一种可怕

的现实而不被某些人喜欢，故而被尘封了10年到1984年方付梓出版的《适应变革的企业》一书）中指出的：在美国，居于首屈一指地位并对该国经济和国防力量起有举足轻重作用的美国电话电报公司这样的大企业，如果不能及时进行调整变革而继续墨守成规，那就有可能在已经骤然到来的“超工业社会时代”即“第三次浪潮”中被淘汰，而成为“‘企业恐龙博物馆’的陈列品”。托夫勒认为要想摆脱这种可怕的命运，唯一的出路就在于，“必须从目前这场激烈变革中……随着社会的发展而调整企业目标，改造企业组织结构。”反过来，他认为在第三次浪潮冲击下仍能绝处逢生并获得成功希望的，是那些能“对它所处社会环境有深刻理解”，并能“在这个社会环境中进行经营”的组织。托夫勒的救治药方一言以蔽之可以称之为：通过自身调整以增强在变化了的和正在变化的环境中的适应性。综观托夫勒的《未来的冲击》、《适应变革的企业》、《预测与前提》、《第三次浪潮》等一系列涉及新技术、新思想和文化艺术变革等论题广泛、影响深远的未来学管理学著作，结合我国的具体国情与社会实际，我们不难得出这样一个结论：我们当前面临的这场持续已久的戏剧危机，是一场冲破十年文革的时光之堤，迟到而终于来到我们面前的“第三次浪潮”冲击的必然反应。解除危机的方法决不是简单的，出路很可能也是多方面的。但是，如果我们能够认识到，不管愿意不愿意，我们的戏剧，都要——或迟或早，已经或将要——踏上社会主义市场经济这条船，否则就要遭灭顶之灾的话，我们就能够痛下决心，扔掉应该扔掉的某些旧的和结构方面的包袱，根据社会发展新的需要，按照社会主义市场经济的发展规律以及符合这种规律的新型戏剧的管理和生产体制进行自我调整。只有这样我国新时期的社会主义戏剧才能够冲出危机的阴影，获得生机，再造辉煌。而可以预见的是，变是绝对的，不变是相对的。只要世界还在继续变化和发展，那么对于我们来说完全是崭新的、我们

目前正试图建立的自己的戏剧管理学，也就将永远为可能来的变革留下发挥想象力的思维空间！

(四)

本书的目的正是尝试为建立我国的戏剧管理学摸索一条路子，以期为我国戏剧系统工程的综合治理及戏剧教育的发展铺垫一块或能尽微薄之力的基石。本书共由五篇十二章组成。第一篇“绪论”涉及戏剧管理的原理、观念、历史、特性、对象及内容；第二篇“戏剧管理的过程”分别对“计划”、“组织”、“人事”及“指挥与领导”等戏剧管理的基本环节作了详尽的描述；第三篇“戏剧生产的过程与方法”，分别对专业戏剧、校园戏剧和社区戏剧等几种不同的戏剧生产形态的运作过程和方法以及涉及到的相关问题作了深入的探讨；第四篇讨论了与戏剧的财政管理有关的一系列问题；第五篇则分别从“公共关系”、“促销手段与媒介”、“观众”等方面对“戏剧管理与观众”的关系这一问题进行了扩充性的研究。

目 录

适应变革的戏剧（代前言）	1
第一篇 绪论	1
第一章 管理与戏剧管理学	3
第一节 管理的历史及其概念	3
第二节 管理学的形成：管理的职能和原则	5
第三节 早期的戏剧管理实践	10
第四节 戏剧管理的哲学观	21
第五节 戏剧管理学的研究方法	22
第二章 戏剧管理的观念和管理者	30
第一节 戏剧作为一种艺术	30
第二节 戏剧作为一种商品	34
第三节 戏剧管理的概念	39
第四节 戏剧管理的基本任务、特点与要求	53
第五节 戏剧管理者的类型及其特点	59
第六节 戏剧管理的要求、特性及戏剧管理者	64
第二篇 戏剧管理的过程	67
第三章 计划与决策	69
第一节 计划的概念及其原理	69
第二节 预测	70
第三节 目标制定	73
第四节 发展战略	76
第五节 戏剧管理中的决策行为、决策过程与决策质量	82

第四章 组织与管理心理学	88
第一节 概述：戏剧生产中的人、组织与管理	88
第二节 发展：戏剧管理心理学	94
第三节 组织的沟通与组织环境	126
第四节 组织结构设计	136
第五章 人事管理的原则、方法与技巧	146
第一节 戏剧人才人事管理的原则	146
第二节 报酬与绩效评估系统	151
第三节 面谈技巧与聘用	152
第四节 志愿服务者及其管理	157
 第三篇 戏剧生产的方法	 161
第六章 专业戏剧	163
第一节 艺术性与商业性	163
第二节 国营剧院与戏剧演出人共存共荣的戏剧生产方式	166
第七章 校园戏剧与社区戏剧	172
第一节 校园戏剧的类型	172
第二节 校园戏剧、专业戏剧与戏剧观众	176
第三节 我国社会主义社区戏剧发展的可能性	180
 第四篇 戏剧的财政管理	 187
第八章 资金管理	189
第一节 资金融通	189
第二节 会计、帐目、预算与现金流通	193
第三节 控制预算的方法	198
第九章 开辟新财源	201
第一节 体制改革是话剧自救的必由之路	201

第一篇 绪 论

第一章 管理与戏剧管理学

第一节 管理的历史及其概念

管理的一般定义，是通过对人、财、物、信息和时间等有目的的组织、指挥和协调，以达到预定的目标。从这个意义上说，管理在人类社会的早期就存在了。

原始社会中狩猎部落的首领在猎取熊、大象这类野兽前，分配部分战士将野兽引入或驱赶到由大部队预先设置的埋伏圈中，集中力量打歼灭战。狩猎结束后又由部落首领对食物进行分配。这些可以说就是最早最朴素的管理了。这种管理虽然简单，但它却使我们的祖先借此获得了足以抵抗严酷的生存环境并繁衍生存下来的条件。

随着人类社会生产力的发展，扩大了的生产规模和越来越复杂细致的劳动分工及其所要求的劳动协调，使管理的重要性日益显现。管理的水平越来越高，借有效的管理所获得的劳动价值也越来越大。放眼世界，正是人类社会管理水平的发展，才最大限度地发挥了人类的聪明才智，创造了各种令人叹为观止的历史奇迹。从《圣经》中记载的曾激怒了上帝的古巴比伦塔的建造，到不久前美、法科学家发现的比古希腊还早 9,000 年的大西洋底的大西洲文明；从被列为世界七大奇迹之首的万里长城，到公元前 1 世纪罗马人运用伟大的组织天才建成的横跨欧、亚、非三洲的大帝国，均可视为管理与人类文明的历史同步发展的忠实记录。此处值得详细一提的是距今约 5,000 年前的古埃及为法老胡夫建造的陵墓（胡夫金字塔），该塔是 1888 年法国巴黎埃菲尔铁塔建造前世界上最高的建筑，高 146.59 米。经过几千年的风吹雨打，仅

顶部被剥蚀了近10米。整个金字塔呈四面体，每边长230米，总共需2.5吨重的石块230万块，即使今天也需要60万节火车皮来运送，当时既无滑车也无滑轮，担任工程设计的工程师因霍特普利用斜面原理和杠杆原理，指挥10万余人，前后用了30年的时间，终于完成了这一永恒的杰作。他死后，埃及人将其尊为神。不难想象，这么大的工程该需要多么复杂的管理和组织才能。

中国封建社会在长期的发展过程中，也积累了许多宝贵的管理经验，其中许多所谓“治国安邦平天下”的道理，至今仍可被我们沿用。约2000年前汉高祖刘邦在其即位后不久召开的庆功宴上说的一番话，就颇符合当代管理理论中关于“知囊决策”和“人才库”的思想。当时刘邦要群臣回答，他为什么能得天下，而项羽为什么失了天下。他对一些臣子的回答很不满意。于是他自己很得意地笑了笑说，“你们只知其一，不知其二。要知道成功失败，全靠用人。坐在帐帷里定计划，算得准千里之外的胜利，论这一点，我不如张良；治理国家，安抚百姓，给前方运送军粮，这一点我比不上萧何；统领百万大军，开战就打胜仗，攻城就能拿下来，这一点我怎么也赶不上韩信。这三个人都是当代的豪杰，我能够重用他们，这就是我得天下的原因。项羽连一个范增都不能用，所以被我灭了。”（转引自林汉达等著《上下五千年》第2册，第59—60页）其实，上述刘邦所为亦尽得自于前人。早在刘邦之前的春秋战国诸侯争霸时代，人们就知道“得士则昌，失士则亡”的道理了。最著名的战国四公子之一的齐国孟尝君田文，门下所养食客多达3000人。无论是高才秀士，还是鸡鸣狗盗、引车卖浆之徒，他均尽网罗，以礼相待。不久，秦昭襄王欲拜孟尝君为宰相，特邀他赴咸阳，后却又听信谗言将他软禁起来。在这危急时刻，恰恰是孟尝君门客中的鸡鸣狗盗之徒分别用偷来的银狐皮贿赂了秦王的宠妃，又模仿鸡叫诱骗边防检查官半夜提前上班放他们出关，终于脱离了险境。孟尝君真可谓用人所长的大师。春

秋战国时代的另一个管理大师是孙武。他的《兵法》13篇虽然讲述的是带兵打仗之术，攻城陷地之略，但不乏精彩的管理之道。近年来日本和德国的学者纷纷著书立说，证明孙子兵法中的许多道理可为现代企业管理的金科玉律，这也显示了孙子管理思想永恒的生命力。而三国时的诸葛亮则是个管理方面的全才，他在谋算、预测、决策、公关、用人、指挥、控制、监督等现代人称为管理的各个方面，都有可称为是典范的表现。所以，诸葛亮之被极为重视管理的现代日本企业尊为圣人，就绝不是偶然的了。

虽然管理的实践自古有之，但由于封建社会及其以前人类社会的生产力水平低下，人们的思想局限性还不可能使管理的思想科学化、系统化。因此这一历史使命只能由18世纪后期英国工业革命来承担。

第二节 管理学的形成：管理的职能和原则

英国的工业革命把手工业作坊演变为大工业生产，而现代管理思想的萌芽正是在这个过程中诞生。一般认为西方管理学的发展，大体上可分为四个阶段。最初的阶段倚重实践经验，称为传统管理阶段。英国古典政治经济学家亚当·斯密，英国空想社会主义者罗伯特·欧文以及19世纪初英国剑桥大学数学教授查尔斯·巴贝奇可为代表。他们也是西方现代管理思想的先驱者。

亚当·斯密是在研究文明社会（即资本主义时代）的劳动生产率为什么比野蛮时代高的时候产生管理思想的。斯密发现，文明社会的劳动生产率高，主要是劳动分工的结果。他在考察制针厂时发现，旧时每个工人单独劳动，平均每天只能生产20根针，但在分工协作之后，一个工人平均每天可以生产4800根针。据此，斯密在其晚年的力作《国富论》里归纳出劳动分工可以提高劳动生产率的3个原因：1. 分工提高了劳动者的工作熟练程度，从而提高生产率；2. 分工使每人专注从事某项作业，节省了工种转变