

戏曲艺术

管理纵横

张晓晨



中国妇女出版社

责任编辑:胡礼佩

封面设计:郑志标

ISBN7-80016-860-3/G·562 定价:6.70 元

戏曲艺术管理纵横

张 晓 晨

中国妇女出版社

(京)新登字032号

责任编辑：胡礼佩

戏曲艺术管理纵横

张 晓 晨

中国妇女出版社出版

北京东城史家胡同甲24号

邮政编码：100010

各地新华书店经销

河北遵化人民印刷厂印刷

787×1092毫米 1/32 印张10.25 字数220千字

1993年10月北京第一版 1993年10月第一次印刷

印数：1—2,200册

ISBN 7-80016-860-3/G·562

定价：6.70元

前 言

我很遗憾，虽长期从事艺术教育和戏曲院团管理工作，与戏曲事业共喜共忧，并深尝其酸甜苦辣，很热爱，很投入，但多是认认真真的忙忙碌碌，却缺乏对工作状况冷静的规律性的分析思考。不见庐山真面目，只缘人在此山中。

我很欣慰，十一届三中全会以后，随着国家改革开放政策的实施，大小环境都在迅速地起变化。人才学、管理学成为两门相关连的崭新的学科出现在我国社会科学领域，它们带着极强的爆发力，适应时代而产生，为具有中国特色的社会主义四化服务，在广大中青年和各级组织管理者中产生广泛强烈的影响。主要凭经验和单一化手工业的工作方式进行的管理，将逐步向科学化、现代化的管理转化发展。我受这股强大的前进潮流的洗礼，自1986年以来，投入对文艺人才、文艺领导人才和戏曲管理的探索研究，特别是1989年秋，退居二线，使我有较自由的时间，冷静的思考，平和的心态，对自己多年从事的戏曲管理工作进行反思，总结经验教训，分析、研讨，每写成一篇文章，都使我心有所得，字有所获，辛勤劳作，默默耕耘，苦在其中，乐也在其中。起步时和者尚寡，而近年来，戏曲管理是一门科学，也是一门艺术，戏曲管理者需要由掌握戏曲管理科学并驾驭管理艺术的人才来担任，戏曲管理人才应该形成自己的理论体系并指导实践等

观念，正在逐渐成为文艺界的共识，这是很可喜的，也正是我在书中贯串的主题。

纵观京剧从徽班进京以来200年兴衰，戏曲艺术的繁荣发展，剧目是标志，人才是根本，领导是关键，优秀的管理人才对艺术家的成功和京剧的兴旺发展起了重要的组织作用。

有人才学、管理学铺路，作为它的分支，文艺人才学、文艺管理学一起步就站在了较高的起点上，加之国家尊重知识、尊重人才等对应方针政策的催化，群众日益强烈的参与意识，他们困惑、疑虑、探讨、评说，献计献策，公民责任感、拳拳赤子心，管理已不再神秘化，管理一旦置于广大群众的关注、企盼、监督之下，必将促使其水平迅速向纵深发展。

本书是我数年来在全国各地有关刊物上发表的部分文章汇集而成，其中包括对戏曲领导人才、戏曲人才的分析；对戏曲管理理论的论述；对院团改革的探讨；对组织艺术生产的体会；有意识地加强对戏曲艺术的社会普及、社会教育活动的组织引导等等，有些重要课题进行了反复推敲探讨，有些认识随时间的推移而逐渐加深，有些思路在实践中不断得到新的启迪与开拓，因此，本书按编年体集成，字里行间留下了我探索的轨迹，也紧系着时代的脉搏。戏曲管理包括方方面面，纵向横向的诸多课题有待开掘，我在文章中涉猎的仅是有限的一部分。特将此书奉献给各位领导、文艺界的朋友们和有志于从事文艺管理的工作者、研究者，以期交流心得，引起思考，抛砖引玉，促进研讨。

随着党的十四大的召开，举国上下出现了朝气蓬勃、锐

意进取、改革开放、求实奋进的好势头，新形势下更需要谈管理，管理学科从十年前少有问津变成了热门话题，热当然比冷好，值得关注的是脱离实际，急功近利或简单化一套用工业企业模式的办法都不可取。戏曲界面临着按自身的艺术规律研究管理和提高管理水平的大问题。首都专家济济，强大的专业队伍，雄厚的艺术教育阵地，埋头耕耘的研究者群，以及近年来崛起的市、区、县、馆、街道社会群众办文化的活动网络；新型的工商企业家文化意识的增强，集体、个体争办文艺的新趋势，为开展戏曲管理的研究工作，提供了优于全国各地的客观条件。

我愿紧握文艺界朋友们的手，继续勤奋耕耘开拓，共同为文艺的基础事业献身。

张晓晨

1993. 3.

目 录

1989年
以前

前 言	(1)
文艺领导人才的基本素质 (本文发表于1989年)	(3)
院团改革势在必行 ——谈北京京剧院的调整改革 (本文发表于1986年)	(39)
要努力提高中青年尖子演员的知名度 (本文发表于1987年)	(43)
谈京剧《奥瑟罗》 (本文发表于1987年)	(48)
京、津、沪的京剧热 (本文发表于1987年冬)	(56)
“京剧联演”美不胜收 (本文发表于1988年)	(59)
由宋派艺术想到的几个问题 (本文发表于1988年)	(61)
聘任制有利于演员成才 (本文发表于1988年)	(66)
戏曲院团改革问题漫谈 (本文发表于1989年)	(69)

京剧在海外

——访巴西漫记

(本文发表于1989年) (78)

赞“春芽”破土

(本文发表于1987年) (87)

为文艺的基础建设献身

(本文发表于1989年) (89)

1990年

应该建立一门文艺领导人才学... (95)

培养导演人才，弘扬民族艺术

——在全国第二届文艺人才讲习班开

学典礼上的讲话..... (113)

关于普及京剧的几点想法..... (119)

弘扬民族艺术瑰宝之光..... (126)

北京市少儿京昆艺术团蓬勃

发展..... (131)

组织起来，遍地开花..... (137)

摇篮啊！摇篮..... (141)

1991年

戏曲需要一批管理者..... (147)

谈“围城”..... (168)

戏曲呼唤自己的导演人才..... (173)

戏曲舞台美术专题讲习班办

得好..... (192)

漫话松柏庵..... (194)

弘扬民族艺术，从娃娃抓起..... (197)

从《秦香莲》说起..... (209)

1992年

彭真市长与京剧·····	(217)
戏曲电视连续剧《曹雪芹》	
的艺术追求·····	(221)
喜读《中国四大名旦》·····	(230)
东风第一枝·····	(235)
说“瘾”·····	(237)
在希望的田野上耕耘	
在教育局政治思想工作研讨	
会上的发言·····	(241)
丝竹声声爱艺情	
——记天桥地区京剧团票房·····	(249)
激励理论在戏曲管理中的应用···	(254)
戏曲演员的相对过剩与自救·····	(284)
以文促商 以商养艺·····	(294)
· 满园春色说“茶馆”·····	(294)
· 改革潮中话“梨园”·····	(300)
· 贵有“餐厅”润春雨·····	(307)
· 一枝红杏出墙来·····	(314)

1989年以前

文艺领导人才的基本素质

重视文艺领导人才学的研究

（一）文艺领导人才学是一门科学

随着文艺事业的发展和文艺工作的需要，在庞大的文艺队伍中，必然会逐渐锻炼出来一批专司管理的人员，从管理人员中分化出来的高层次的组织管理者，就是文艺事业的领导者。

领导是一门科学，不同于数、理、化、文、史、哲等学科。毛泽东同志曾说：“领导的责任在于出主意，用干部。”领导必须在一定系统、部门、组织、团体中，通过合法权力，统御、指引、影响、组织被领导者，调动各方面的积极性，向特定的目标，协调发展。因此，领导科学是任何别的学科不可替代的一门特殊的科学。

有的人不承认领导是一门专业，更不承认领导者讲究什么人才，文化大革命中工农兵占领上层建筑的年代自不必细说，就是现在，也有人认为只要手有权，就能指挥一切，把群众看成愚盲，把自己看为天才，这恰恰是不懂领导科学的愚昧表现。

领导也是一门艺术，它是把专业知识、实践经验、创造

才能、思想品德等多方面因素综合形成一种运筹帷幄的领导技能，生动活泼、灵活机动地运用起来的一种极为复杂，极为精湛的艺术。

领导者应该是掌握领导科学和领导艺术的特殊专业人才，绝不是万金油，只擦擦头疼脑热。

领导者不一定就是领导人才，因为其中包括政绩平平的庸才，钻营机遇的蠢才，昙花一现的浮才。只有真正用自己创造性的劳动，为事业做出贡献者，才称得起是领导人才。

文艺领导人才是与工业、农业、财贸、科技等领导人才并列的一个重要领域，文艺领导人才的多寡优劣，直接关系到我国文艺事业的兴衰。尖子人才、艺术成果、科学管理是文艺战线的三大支柱。

中国现代化的宏伟进程和它的高节奏，必然带动文艺事业的改革和振兴，文艺振兴的广阔舞台不只呼唤着出类拔萃的文艺人才，同时必然锻造出一支真正懂得领导科学，树立新观念，适应新时代需求的文艺领导人才。

文艺领导人才与其它战线的领导人才相比，有共性，但也有个性，不可互相替补，张冠李戴；文艺领导人才与一般文艺人才有很多相通之处，但也有区别，各有各的特征和标准。我国解放初期，十分重视教育，重视人才，重视知识分子，并为此制定了一系列有关政策。但长期忽略了领导人才的培养，没有尽早建立起领导管理是一门科学的观念，更没有开展对领导人才学的探讨研究，极大地制约了领导人才的涌现和领导人才水平的提高。

1987年全国专业职称评定条例中，没有提及文艺领导管理，可以说是个不小的忽略，足见我们领导管理人才和管理

科学是多么应该引起关注。

为了促使更多的文艺领导人才的诞生，回顾过去，总结经验以为训；展望未来，提出需要以为标。希望文艺人才学的分支、文艺领导人才学的研究，能得到充分重视，并迅速发展，广泛普及。

（二）长期争论的几个问题

1. 外行与内行

50年代中期，一部分专家学者针对某些党的领导者不熟悉专业，又不积极提高自身素质的现状，在共产党整风期间提出了“变外行为内行”的建议，意在督促干部加强学习。当时也有少数资产阶级右派分子提出了“外行不能领导内行”的口号，妄图轮流坐庄，取代党的领导，随着《事情正在起变化》这篇文章的发表，一场反击右派的政治运动，波及所有知识分子成堆的地方，焦点是“谁领导谁”。对极少数右派分子的反击是必要的，然而偏激情绪和极左思想把反右扩大化，也把这两个概念引向极端绝对化，“外行”是执政党、是领导干部，“内行”是指做实际工作的专业人员，因此“外行一定要领导内行”，否则就是“反党”，这种论调在反右派和文化大革命中两次达到登峰造极，加上长达数十年之久争论不休、概念混乱的持续，使一些领导者以外行自居、自慰，甚至以外行为荣，放松学习进取，有的人在任八年，老是一句口头禅：“咱是外行。”八年时间意味着两届大学的周期或一场抗日战争的完成，何其长哉。

外行内行之争，将领导与群众树成了对立面，只讲对立，不讲统一，只强调矛盾的不可调和性，严重地破坏了解放初期十分融洽的干群关系，也严重地束缚了文艺界解放思

想，阻碍了文艺事业的创造、繁荣。

2. 红与专

红，一般是指社会主义方向，共产主义的理想和道德修养；专，指为社会服务的具体本领、知识和技能。我国的各级领导者，当然要坚持四项基本原则，搞社会主义建设，同时要干哪行，熟悉哪行，成为管理本行的专门家，这就是又红又专，二者相辅相成，是不可分割的统一体，是每个干部争取自我完善的标准，也是优秀人才应具备的两个方面。而极左的形而上学的观点，却把红与专对立起来，把脱离专业的空头政治看做是红，使一些领导干部不去深入业务，反而认为这才是突出政治，不做迷失方向的实际家；把努力钻研专业的人说成是走白专道路，使不少专业干部涂上了增白剂，非党专家更难以人尽其才。文革时期以阶级斗争为纲，把文艺干部简划为红、白、黑三色，严重地制约了人才成长和积极性的发挥。

3. 以专代专

近年来，随着“领导干部要知识化、专业化”要求的提出和对极左的形而上学的批判，请专家当领导又成为一种时尚，请作家当出版社长，请演员当剧团团长，请教授当校长。文化部副部长英若诚曾表示：话剧表演艺术家于是之当院长以后，过多的行政事务影响了他的创作，未必是件好事。人才有管理型、学术型、技术型、咨询型，学术型专家往往在某一个专业上有深度，但未必是熟悉各学科又有组织协调能力的管理型人才，以专业之专代领导人才之专，是变专家为外行，这种观点和前两种同样都是形而上学观念在领导人才标准问题上的反映。

戏曲界有些主演，在当前改革中投标立杆，看不到旧社会“四大名旦”挂头牌，明星团长制的时代背景早已变迁，而纷纷效尤，缺乏管理经验和适应性的主演们，经不住三磕两碰，又纷纷陨落。随着历史条件的变化和时代的前进，艺术管理已成为一门专业。搞艺术管理经营的专门家与尖子明星们将成为表演团体的两大支柱。

4. 高与低

“形势一片大好”，“成绩是主要的”，对现实缺乏透明度，老是沉浸在良好的自我感觉之中，这是一种对文艺领导队伍情况的估计。“文艺领导远远不能适应形势发展”，强烈的紧迫感使他们提出“不及时解决领导人才问题，繁荣文艺是一句空话”，这是另一种估计。因此就产生了对文艺领导人才标准要求的高低之分。

就现状而言，我国文艺领导人才水平显然是偏低的，究其原因：

①整个民族的文化素质偏低。

②人才产生的基础不高，如早期闹革命，论资排辈当领导；从演员中土生土长，师兄带师弟；文艺队伍培养水平不高，缺乏全面发展；正规大学毕业生进入文艺部门的不踊跃。

③人才管理靠人治，缺乏法制管理。

④一些组织部门，把文艺看成软任务，往往把在专业性强、指标硬的单位不能胜任的人派到文艺界来。

⑤长期极左错误的干扰，文化高的被改造，文化低的改造人，形成了文艺界中文化层次倒置的怪现象。

（三）为文艺领导人才的高标准而努力

解放初期从事文化管理的干部来自党政军系统，他们多