

艺术体制改革 与管理初探



艺术体制改革与管理初探

王文章 著

(京)新登字 045 号

艺术体制改革与管理初探

王文章 著

*

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里 4 号)

新华书店经销

北京新华印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 11.75 印张 299 千字 插页 2

1993 年 5 月北京第 1 版 1993 年 5 月北京第 1 次印刷

印数 1—6000 册

ISBN 7-5080-0121-4 / C · 008

定价: 8.00 元

序

管理，是现代社会的—门极为重要的学问，艺术管理自然是这门学问的一个有机组成部分，具体到艺术表演团体的管理，则是艺术管理学中的一篇最难写的文章。

管理学重要，可是，过去我们在很长时间里，却不甚重视这门学问。在经济领域，不甚重视企事业管理；在文化领域，自然也不重视文化事业管理，艺术表演团体的管理就更不为人们注意了。不重视，就吃亏，艺术管理总也上不了轨道，使得艺术表演团体在很长时间里，死不死，活不活。

自改革开放以来，艺术管理这门学问逐渐引起了人们的重视，文化事业单位以及艺术表演团体的体制改革，提上了文化行政管理部门的工作日程。文化部从1979年起，就着手研究艺术表演团体的管理体制的改革问题，1985年和1988年，国务院连续两次批转文化部关于艺术表演团体体制改革的意见，推动了文化事业单位的改革进程，也推动了有中国特色的社会主义艺术管理学的发展。

建立有中国特色的社会主义艺术管理学，是一项没有完整经验可以借鉴的艰巨工作。到现在，经历了十多年时光，这门学问还处在不断探索经验、在实践中逐步完善的过程中，文化事业单位以及艺术表演团体的改革，也处在摸着石头过河的艰难探索中。

探索，就需要不断总结经验教训、研究规律特点，完成从实践到理论的升华。这是一件十分艰难的工作。但是，不做这件事，我们的认识就无法提高，符合实际、顺乎规律的理论，就无

法形成。

让人欣喜的是，一直做艺术管理工作的王文章同志，是位有心人，他以不懈的努力在做这件事。他从80年代初期开始，就不断研究文化事业单位、特别是艺术表演团体的管理特点和体制改革经验，一步一个脚印，从未间断。剧团的改革取得进展，他兴奋；剧团的改革出现波折，他忧虑。不管经验还是教训，他都坐下来冷静地思考、总结，力争得出规律性的认识。十年思考，十年钻研，他对艺术管理实践的认识不断深入。这本近30万字的书，就是在这样的基础上积累起来的。

我读了王文章同志在十几年的管理工作中，结合解决实际问题写下的这些文字，最深刻的感受是这不是空头理论，是从实践中总结出来的理论；这不是官样文章，是对艺术管理和文化事业单位改革很有参考价值文章。这本书为我们提供了研究文化事业单位改革的有力的事实依据和坚实的理论观点。我相信，它会引起从事艺术管理实践和理论研究的同志们的兴趣。

在党的十四大精神指引下，目前文化事业单位的改革正在向纵深发展，可以肯定，这是一本对进一步深化艺术体制改革和健全艺术管理十分有用的书。

陈昌本

1992年12月

目 录

艺术表演团体体制改革的出路

——实行“双轨制”与完善经营管理机制	(1)
积极审慎地向“双轨制”目标前进	(17)
专业艺术表演团体体制改革的几个问题	(21)
关于艺术表演团体体制改革的思考	(29)
赵燕侠演出试点队经营管理体制改革情况的调查	(40)
剧团体制改革是开创戏曲工作新局面的关键	(50)
艺术表演团体体制改革的新尝试	

——重庆市专业剧团与厂矿企业建立经济文化

联合体的调查报告	(55)
----------------	------

把竞争机制引入剧团承包经营

——青州市文化局公开招招聘任京剧团长	(62)
招聘承包 完善管理	

——临汾地区眉户剧团四年迈出四大步	(64)
关于实行合同经营责任制的思考	(66)
关于制定艺术经济政策的思考	(71)
加强整顿 深化改革 繁荣艺术	(76)
艺术表演团体体制改革的简要回顾	(89)
深化改革 转换经营管理机制	(101)
管理学研究与艺术表演团体的管理问题	(114)
正确认识艺术表演团体的特点是进行有效管理的基础	(133)
艺术表演团体的特点及管理	(135)
艺术表演团体人才资源的管理	(140)

小荷露角 功在培养

——记安阳地区豫剧一团对青年演员的培养 (155)

艺术表演团体的思想政治工作 (159)

民营艺术表演团体的发展与管理 (169)

路，就在脚下

——先进艺术表演团体管理经验概述 (178)

艺术表演团体院、团长的素质与能力 (207)

政府文化管理部门对艺术表演团体实施管理的手段和方法(223)

加强艺术管理研究 (234)

守成法而不拘于成法 (239)

振兴京剧的盛举 (243)

继承发展 振兴京剧 (246)

梅兰芳演《刺虎》的启示 (249)

戏曲：现状与观众 (252)

高尚道德情操的赞歌

——话剧《她》的观感 (257)

塑造真实感人的农民形象

——看《牛多喜坐轿》、《张灯结彩》随感 (259)

北京舞台上的外国戏剧 (264)

一出反映农村现实生活的好戏

——评莱芜梆子《红柳绿柳》 (272)

向新的高度攀登 (277)

让人物语言更性格化 (288)

传奇性与历史的深层思考

——看豫剧现代戏《石头梦》 (293)

腥风凄雨山花红

——看京剧现代戏《山花》 (297)

构思精巧 寓意深长

——评姚剧《强盗与尼姑》 (301)

知难而进 刻意求新	
——评京剧现代戏《高高的炼塔》	(303)
集揽精萃 异彩纷呈	
——观文化部春节电视文艺晚会	(306)
中日艺术家精心合作的结晶	
——京剧《坂本龙马》观后	(309)
艺苑新枝放奇葩	(312)
戏曲影片艺术规律初探	(320)
艺海扬帆 激流勇进	
——访著名京剧演员刘秀荣	(336)
√ 李维康表演艺术述论	(342)
联邦德国对艺术表演团体的管理	(353)
中国文化艺术代表团赴伊朗考察报告	(363)
后记	(367)

艺术表演团体体制改革的出路

——实行“双轨制”与完善经营管理机制

历经十年、不断探索的艺术表演团体体制改革，已经步入新的发展时期。这一时期的主要特点是：第一，改革的战略目标已经作出明确选择，即逐步实行“双轨制”。第二，改革开始由单项突破向整体的综合配套阶段过渡。第三，艺术表演团体开始脱离政府部门附属地位的运行机制，向独立的艺术生产的经营实体过渡。第四，改革开始由浅层次向深化艺术表演团体内部的经营管理机制的改革发展。虽然艺术表演团体的改革在布局调整、人员精减、引入经营机制和竞争机制以促进艺术生产的发展方面，已经取得了很大的成就，特别是近一两年来，更有令人瞩目的进展，但也仍然存在不少问题和困难。

面临的基本问题和困难，首先是还没有形成与实行“双轨制”的总体规划以及深化艺术表演团体内部改革相协调相配套的良好环境，如社会福利保障、艺术人才流动制度等。第二，绝大多数艺术表演团体作为独立的艺术生产经营实体的地位没有确立，运行机制的运转仍依赖行政动力。第三，政府文化主管部门对艺术表演团体管理的宏观调控体系，特别是法规和监督、约束机制很不健全，一旦实行间接管理，又往往流于放任，从而造成艺术表演团体经营的无序状态。第四，忽视艺术表演团体内部经营管理

机制的完善，剧院（团）对演职员“失控”，从而造成艺术生产的停滞状态。

进一步深化改革，增强和激发艺术表演团体的活力是关键的一环。与此相适应，我认为目前艺术表演团体的改革面临着两项主要的任务：（一）改变艺术表演团体由国家统包统管的单一经营管理机制，实行“双轨制”。允许集体、企业、个人办团。鼓励支持一部分专业艺术表演团体向自主经营、自负盈亏的民营艺术表演团体过渡。逐渐形成在艺术上以国家主办的重点专业艺术表演团体为主导，在数量上以集体、企业、个人等由社会主办的艺术表演团体占绝大多数的多种所有制形式和多种经营方式共同发展的结构形式。（二）政府文化主管部门与其主办的艺术表演团体之间，要引入竞争机制确定责、权、利相统一的具有法律效力的契约关系，确立艺术表演团体独立的艺术生产的经营实体地位，从而促进艺术表演团体逐步完善和强化内部经营管理机制。

二

艺术表演团体体制改革的基本构想是实行“双轨制”。“双轨制”的基本内容，是指少数代表国家和民族优秀表演艺术水平的艺术表演团体，或带有实验性、示范性，和具有特殊历史保留价值艺术品种的艺术表演团体，以及少数民族地区需要国家扶植的艺术表演团体，一部分以健康、有益和较高的艺术质量主要为基层演出的艺术表演团体，主要实行全民所有制形式，由政府文化部门主办。其余的大多数艺术表演团体，实行多种所有制形式，由社会主办，其中不仅包括集体、企业、个人组办的民营艺术表演团体，也包括由非政府文化主管部门主办的全民所有制艺术表演团体。同时，包括由政府文化部门主办的所有艺术表演团体在内，都要转变、完善经营管理机制。

实行“双轨制”的构想，不仅是社会主义初级阶段文化艺术事

业发展的客观要求，同时也是有现实依据的。据统计，尽管1987年度每一专业艺术表演团体的演出场次，从1986年的平均198场增加到了202场，但1987年度全国专业艺术表演团体舞台演出的观众，也只有59688万人次，全国平均每人一年看专业舞台艺术表演0.57次。不用说艺术质量，仅从数量上看，专业艺术表演团体的服务水平也远远不能满足人民群众的需要。即便每团一年演出场次增加到300场，而全国人均一年也看不上一次演出。从国家财政拨给的事业经费来看，负担目前数量的专业艺术表演团体已十分困难，新增大量团体显然不可能。实施“双轨制”，相对集中国家财力办好重点专业艺术表演团体，而大量的由社会来办，就会逐步解决国家财力的限制与群众欣赏需求的矛盾。同时，更重要的是通过新的体制激发艺术表演团体的活力，增强自我更新、自我发展的能力，不断创作演出新的剧（节）目，涌现新的人才。提出“双轨制”构想的现实依据，是我国政府文化部门现有的近3100个专业艺术表演团体中，有1/3是集体所有制，此外，社会上现有众多的职业、半职业剧团是集体、个体所有制。而且，在政府文化部门主办的艺术表演团体中，有不少已实行了所有权与经营权分离的多种经营方式，并取得成效。明确“双轨制”作为改革的总体目标，将从根本上改变艺术表演团体体制改革一度处于单项突破和仅限于浅层次改良的局面，不仅从改革的总体格局上，也从艺术表演团体内部经营机制的完善上起到推动作用。

“双轨制”的逐步实施，不仅将冲破三十多年来一直实行的国家对艺术表演团体统包统管的旧体制，实现艺术表演团体所有制形式和经营方式的转变。而且“双轨制”作为改革的一个总体的战略目标，将会调动社会各方面办文化艺术事业的积极性。从而使艺术事业得到蓬勃发展，在艺术质量上以政府文化部门主办的艺术表演团体为主导，在数量上以社会主办的艺术表演团体的演出为主体，形成适应不同层次、不同地区、不同民族、不同艺术爱

好的观众欣赏需求的艺术创作表演的多元化格局。少数重点的专业艺术表演团体，主要体现更高的艺术层次和独特的艺术价值，每一个团体都应有自己独特的艺术风格。绝大多数的艺术表演团体主要担负为群众演出的任务，以多层次的演出最大限度地满足观众的欣赏需求。那样，目前艺术表演团体创作演出上的风格单一化、雷同化，将改变为多样化，形成不同样式、不同风格、不同流派自由竞争，百花齐放、异彩纷呈的局面。

逐步实施“双轨制”，我国的艺术表演团体向三种趋势发展。

(一) 现有的和即将兴办的集体、企业、个人组办的自谋经费、自主经营、自负盈亏、“自生自灭”的艺术表演团体将会得到大的发展。政府文化部门要从总体上把这类艺术表演团体作为我国社会主义艺术事业的一个重要组成部分；通过服务、扶植、引导、监督、调控，使其得到健康发展。具体到每一个这类艺术表演团体，从其组建之初，即应完全由文化市场调节，它们应以其艺术的竞争力争取自身的存在与发展。政府文化部门对这类由社会主办的艺术表演团体实行政策性指导和监督，但不予以固定的经费补贴，对某一方面成就突出者，可实行专项奖励性资助。

1987年全国有群众业余演出团（队）52887个，不包括集体、企业和其它社会团体组办的艺术表演团体，仅民间职业艺术表演团体就有6381个，1988年从数量上又有很大发展。其中，有的已经经营近十年，演出活动遍及十余省、市，甚至到国外参加比赛和演出。集体、企业组办的如吉林省长白山林业局歌舞艺术团等一大批专业或业余的艺术表演团体，演出设备齐全，演员表演水平不低，深受当地观众喜爱。这类艺术表演团体的组建方兴未艾，有蓬勃发展的势头。但发展很不平衡，存在如下问题：第一，批准难。现在还有一些城市和地区规定不许组办这类艺术表演团体。我认为，它们不要国家出钱，不要国家编制，靠自己的力量去满足群众的艺术欣赏需求，应充分肯定和提倡，要大力扶植和发展。当然不是硬性扶植，也不是人为地发展。要让它们在

艺术竞争中优胜劣汰，在文化市场需求的调节中萌生或消亡。只有允许它们大力发展，才能从根本上改变全国人均一年只看半场舞台演出的现状。申请组办者只要具备下列条件：有维持营业演出所必需的一定数量的专职主要演员，这些人员应具有一定的业务水平；有维持营业演出所必需的一定数量和质量的上演剧（节）目；有为营业演出所必须的资金和简单设备（如服装、道具、乐器等），就应予以批准，发给《营业演出许可证》。第二，管理、监督滞后。往往一经批准，这些艺术表演团体是否正当经营便无人过问。要通过制定管理办法和健全文化管理机构，改变“审批时把得很严，批准后放任不管”的状况。对正当经营的要保障其合法权益，对艺术水平高、有显著社会效益的要给予奖励。对艺术上粗制滥造和进行色情、迷信、野蛮残忍表演及进行其它违法活动的，要及时予以教育、处罚直至宣布解散。其中因经营管理不善等原因不能维持正常营业演出的，可自行解散。

（二）现在由政府文化部门主办的 3068 个专业艺术表演团体，除了仍由国家主办的一部分外，另一部分将逐渐过渡到由社会主办，将来发展为以集体所有、独立经营、自负盈亏的方式存在，或以个人所有或企、事业单位所有的方式存在，成为社会文化团体。实施双轨制，我认为工作的重点，主要是在稳定、提高现有专业艺术表演团体的同时，大力发展业余或专业的社会办的表演团体。如何使现有专业剧团中的一部分团体，从由国家主办到逐渐转变为由社会主办，当然也是一个应该引起充分重视的问题。这类艺术表演团体的转轨可以有两种思路，一是直接从改变所有制形式入手，一步到位；二是从改变经营方式入手，不断改革和完善内部的经营管理机制和竞争机制，增强自身活力，为所有制形式的转轨创造条件。

专业艺术表演团体所有制形式的转轨，本身需要有赖以自立的经济基础，也需要有相应的社会福利保障等配套措施。在目前这两方面条件都不具备的情况下，不宜硬性地进行所有制形式的

改革。只有坚持创造条件、分期实施、平稳过渡、逐步转轨的方针，才能有利于社会安定，有利于稳定创作演出，不致走回头路。为了创造条件逐步转轨，应立足于让这些艺术表演团体尽快先“活”起来，对它们放宽政策。第一，允许其在国家法令许可的范围内，在经营管理中享有完全的自主权；第二，在暂不改变所有制形式的条件下，实行所有权与经营权分离，可以集体经营、个体经营、租赁经营，实行多种形式的经营承包责任制。也可通过招标等方式，转让给企业或其它社会团体去办。第三，仍拨给原有的国家经费补贴，几年内不减或逐年递减；第四，在参加文艺汇演、比赛、评奖、授予荣誉称号等方面，同国家主办的全民所有制艺术表演团体同等对待；第五，按照“老人老办法，新人新办法”的原则，对为艺术事业献出了青春和才华的已离、退休或在职但已不适合于舞台创造的艺术家的福利待遇、工作等仍由国家妥善解决。

实现这类艺术表演团体的转轨（从由文化部门主办到由社会主办），从外部环境来说，必须具备相应的配套政策和措施；从艺术表演团体内部来说，必须具备独立经营的能力和自我发展的活力。在目前两方面条件都不成熟的情况下，要立足于加快改革，尽快创造相应条件，在实施转轨上，目前只能坚持渐变的原则。

（三）实行“双轨制”，对由政府文化部门主办的有独特价值的艺术表演团体，要集中财力和艺术力量办好，否则不能形成“双轨制”从艺术上来说以高质量为主导的格局。对这类艺术表演团体，在实施“双轨制”的初始阶段，不可能通过解散现有同类艺术表演团体后以重新组合的方式建立，而要通过在本院（团）内实行演出实体和非演出实体分离的方式，把富余人员与演出实体分离开来，富余人员由政府劳动人事部门重新安排就业，或在本院（团）内从事以副补艺等工作，以保证有一个相对精干的能保证较高艺术质量的演出实体。演出实体也实行动态优化组合。在

经营上，政府文化部门主办的艺术表演团体同其它的一样，要引进竞争机制，强化经营管理，通过艺术上的竞争，体现自己的独特价值。政府文化部门要改变直接管理为间接管理，下放权力，使其成为相对独立的艺术生产的经营实体。

近一年来，与许许多多民办职业剧团如雨后春笋竞相发展形成对照的是，政府文化部门主办的重点剧院（团）从总体上看在改革中进展不大或没有什么进展。一个重要的原因是经费短缺造成了严重困难。近几年来国家对艺术表演团体的经费补贴虽逐年略有增加，但因调整工资和增加补贴项目（如物价补贴等）、逐渐增多的离、退休和病残、待安排人员经费、投入艺术生产过程和流通过程的物质材料（如化妆品、服装、灯光、音响设备、舞美用料和运输费用、场租、巡回演出费用）大幅度提价，有的提高几倍到十几倍，以及名目繁多的各种艺术生产投资外费用（如卫生费、治安费、绿化费等），有的剧团要负担十几种。这就造成艺术表演团体开支相应大幅度增加。上述因素造成艺术产品成本越来越高，大多数艺术表演团体陷入多演多赔、少演少赔、不演不赔的困难境地。民办艺术表演团体大都能够赚钱，除了人员精干，各种包袱少，经营方式灵活外，对演出的剧（节）目排练制作投资很少也是一个重要原因。而政府文化部门主办的艺术表演团体，除了人员庞杂等沉重的包袱外，为保证艺术质量，对新剧（节）目的生产制作往往投入较多资金。艺术生产投资不保证，就难以产生高质量高水平的精品。国家对专业艺术表演团体经费逐年有增加，但明显低于其支出增长率。它们为了保证“人头费”，在支出结构中普遍压缩排练制作费用，造成首演剧目的减少和演出质量下降。

对政府文化部门主办的重点剧院（团），经费补贴除了保证“人头费”以外，还应保证一定数额的排练制作费用。象文化部直属的十三个艺术表演团体，基本上经费补贴仅够“人头费”，有的还不够，而演出收入又普遍难以收回成本（国外大的艺术表演团

体一般同样如此)。因此造成艺术生产投资的萎缩和很难达到艺术的第一水平。改变这种状况,要从两方面入手,除了改善管理,实行责任制,完善内部经营管理机制外,必须增加对政府文化部门主办的重点艺术表演团体的经费补贴。立足于原有的基础,增加的数额在30%左右,可作为专项资金用于这些艺术表演团体的艺术生产投资。演职员实行聘任制后的浮动工资,可从改变演职员私自“走穴”为剧院(团)正常演出经营收入中,以及从全院(团)演出收入和其它以副补艺收入中解决。否则很难保证艺术质量和稳定艺术尖子人才。从全国来说,现有专业艺术表演团体中的大部分不可能近期内实现转轨,仍会享受原有经费补贴,即便转轨,财政体制也决定了不会腾出这笔经费。而政府文化部门需要逐步明确由自己主办的艺术表演团体,对其又必须增加财力投入,确是一个矛盾。靠政府文化部门只能从文化事业经费中调剂很小一部分,靠这类艺术表演团体以副补艺创收,从实际看,绝大部分也很难解决所需经费。如这一问题较长时期内得不到改变,必然会大大延缓“双轨制”的进程,甚至可能出现“双轨制”总体战略上的倾斜。这个问题应引起我们的重视。

三

能否通过改革建立起充满生机的社会主义艺术体制,从基础上说,取决于绝大多数艺术表演团体自身具有的活力。因此,在实行“双轨制”的同时,要通过逐步确立艺术表演团体独立的艺术生产的经营实体地位,完善内部经营管理机制,引导艺术表演团体产生改革的内在动力和自觉行为,主动地追求与“双轨制”体制相适应的生存方式和发展方式。

艺术表演团体缺乏活力,重要的原因是多少年来一直被作为国家行政机关的附属物,统包统管,按不同级别分别隶属于某一政府文化部门,由上级委任党政干部靠行政手段进行管理,经营

动力行政化，艺术表演团体本身与它的演职员都缺少动力机制。近几年政府文化部门对艺术表演团体实行权力下放，但没有找到有效方式明确与之相统一的责任，往往形成这样一种现象：对艺术表演团体只给权给钱给物，却不能使之实现应有的社会效益与经济效益，艺术表演团体“不要婆婆管，只要婆婆养”；在其内部，演职员失控，“走穴”现象严重，以至不能进行正常的艺术生产。根本的原因，是在文化部门与艺术表演团体之间没有以责定权定利，运用竞争机制确定责、权、利相统一的责任制，并运用具有法律效力的契约关系（合同）明确下来。

最近一年来，继山东省青州市文化局招聘市京剧团团长之后，文化部决定在中央实验话剧院、东方歌舞团试行公开招聘院、团长，并与中标的院、团长签定经营责任目标合同书。它们同政府文化部门之间的隶属关系变成了合同关系。这样一种以合同方式确立的契约关系，使双方都在法律上享有权利、承担义务，政府文化部门无权干预艺术表演团体的正当经营活动，艺术表演团体的经营者不仅得到经营管理权，责任目标和风险制约也同时被强化。这种以承包责任制形式实现的所有权与经营权的分离，使政府文化部门主办的艺术表演团体，在所有制形式不变的情况下，成为相对独立的艺术生产的经营实体。

通过签定合同，应明确艺术表演团体的经营者有如下权利：

(1) 剧院（团）法人代表；(2) 剧院（团）各项经营管理的决策权；(3) 剧院（团）内机构设置决定权和职能机构人事任免权、各机构定员权；(4) 经费使用决定权；(5) 对演、职人员的聘任、解聘权；(6) 剧院（团）内人员工资、奖励等分配形式的决定权；(7) 依照规章对演职员的奖惩权；(8) 有权进行各方面的改革。并规定副院（团）长由院（团）长聘任，不再由上级主管部门审批。正、付院（团）长在任职期间，享受现有同级艺术表演团体院（团）长同等待遇。任职期满，即停止享受院（团）长待遇。