

青年戲劇指導叢書
第三種



閻哲吾編著
青年出版社印行

青年戲劇指導叢書

劇團管理

閻哲吾著

中央青年劇社編

青年出版社發行

中華民國三十一年十月初版（一——四〇〇〇）

治

青年戲劇
指導叢書

劇團管理

每冊實價

外埠酌加郵費

版權所有
翻印必究

編著者	閻哲吾
校閱者	魯覺吾
出版者	青年出版社
總經售	中國文化服務社

自序

這部稿子的印行還是多麼多難！

自己過了幾年的劇團管理生活，竟修成了。

在山東時，曾有罷的想頭，所寫了一本「劇團生活」。那知抗戰以後，又入國立劇校教書，仍舊脫離不了這劇團管理部門的圈子。是去的暑假，就又想罷脫了，恰巧那時我所與最深的劇校第三屆同學畢業，爲壽紀我某一階段的生活，爲這與那些同學一些紀念品物，所以我又在公餘，寫成了這部稿子；交到中慶，交張靜仁先生轉遞印行，什麼條件都沒有談，只求其快，能在六月底出版。那知道稿子因爲種種的關係，非但遲了期，而且因爲上海雜誌公司總經理王醉秋先生之死，本稿出版更屬遙遙無期了。這其間的時日遷延已是一週歲。

現在已商得了張靜仁先生的同意，停止上稿的印行，將原稿又轉交給書報出版社出版，列爲青年劇劇指導叢書之三，在魯覺吾兄的主持下總算很快把這本舊問世了。

自問這本書不敢說有多大的貢獻，但是從我自己的感覺，劇團雖然是個藝術團體，但管理必需有科學方法，目前中國劇團雖然增多，但團體領袖行政管理的很少。具體的領袖而又是行政能手，實屬難得。這一點，我以為關乎中國劇運的前途很大。所以我常說，目前中國固然需求戲劇技術人才，尤其需要戲劇行政人材。

寫此一稿以求我們也希望劇團管理能有一本完善的指導理論與方法，好使大家有所參考。然而三十三年來，除了谷劍塵寫過一本「劇團組織與舞台管理」外，便很少看過有其他類此的印行品。這也不無令人遺憾。因此，這本書便成爲「拋磚引玉」的「代用品」了。

本書內容十分之九均係應用慣了的熟材料，多屬經驗所得，一無空論妄想，因之，這本書統是卑之無甚高論。

本書還欠缺一些劇團應用公文，和訓練演員的方法，這，容許本書再版的時候列入。

至於內容方面，難免錯誤之處，尚祈方家讀者不吝指教。

習吾自序於徐家坡33號 三〇、五、四

第一

章

劇團組織

劇團管理

目錄

- 第一章 劇團組織
- 第二章 基本行政
- 第三章 演出行政
- 第四章 會計管理
- 第五章 人事管理
- 第六章 舞台管理
- 第七章 前台管理

目

次

● 制國管理

第八章 輔導工作

第二章 劇團組織

一、戰時演劇的基本認識

(I) 戲劇本身教導作用之盡量發揮——戲劇是一種立體的現身的藝術，他以具體的形象，訴諸觀眾的視覺與聽覺，以激起情緒上的振動與共鳴，使其潛移默化。所以他本身的教導作用是非常之大的。我國民衆，多屬文盲。然而歷史的演變，忠奸的分辨，民族思想的凝聚，封建意識的灌輸，無不賴有戲劇而來。所以在常態社會情況之下，戲劇教化大眾的力量，已爲從事民衆教育者所注視。然而那時還沒有充分地看出戲劇本身教導的功能，及至抗戰而後，戲劇的教導作用已明顯地呈現在我們眼前。劇場是課室，舞台是講壇，劇本是課本，演員似教師，觀眾即學生，這已看出劇場教育之功能，比諸平面的「書本教育」的效果要加快加大的多。然而猶不及他在抗戰開展後傳播於中國的每一個角落，喚起民衆，組織民衆，團結禦侮，一致救亡，那種傳達政治使命的工作之重大。因此，我們要認識戰時演劇之任務，首在使其本身潛在之教導作用，儘可能地擴大，無論在劇本的內容涵義上，演出次數上，與夫觀眾的接觸面上，都要把他本身的教導作用盡量發揮才有意義。

(2) 戰時社會生活之正確的反映——戲劇藝術是社會的寫照，現實生活的反映，在平時如此，在戰時又何獨不然？所以戰時戲劇，其戲劇在本質上沒有兩樣，它的內容總是反映現實的人生，反映社會的動態，不過在這全面抗戰期間，時代的推移，把每個人的生活，整個社會的動態，都因戰時社會經濟的變動而表現出新的形態，這姿態自然與往昔不同，正如歷史上每個時代的戲劇，隨着社會背景及文藝思潮而各異，是一樣的。因此，戰時戲劇，並不是一種特殊的產物，牠的內容便是全部戰時社會生活的反映，牠還是現實的產兒。戰時戲劇的任務便是正確地具體地迅速地反映戰時社會生活的各方面。

有人以為抗戰戲劇是一種武打的英雄劇，更以為戰時戲劇是一些飛機飛機，呼口號，也發發演說，以及漢奸，日本鬼子，以及游擊隊，忠義之民等等，把戰時戲劇認定只是單調而且公式化了的某些玩意兒，其實那只是一種錯誤，要知抗戰時期，有前線生活，有後方生活，有戰士生活，也有漢奸生活，一面是英雄犧牲，一面是荒淫無恥，出力出錢，也與抗戰連繫，生產建設，也與抗戰有關。一方面有中國社會的變動，另一方面也有敵國社會的崩潰……總之，在抗戰期間，固然有許多激昂慷慨的情緒，然而更多的則是悲歡離合，慘痛，歡騰，怨怒與欣慰的複雜的情緒！戰時社會雖然變動了，大眾的世感還是

開定的，只是在固定的情感中起了波動而已。這波動不會在固有的各種情感之外，再引起一些在常態社會中所沒有的新情感。否則那便是非人類的情感。因此，我們可以不同的內容反映各種戰時社會所刺激的人類情緒，戰時劇亦可以各種形式表現那內容。戰時劇不一定悲壯劇而已。他也可以寫成幽默的劇，抒情的詩劇，緊張的鬧劇，以及其他性質的戰時劇。所以說戰時劇的內容是多方面的，戰時劇的形式更可由內容而決定。應用一切戲劇可能有的形式。戰時戲劇在實質上，在時代任務上，是與平時戲劇沒有二致的，它不是一種獨特的東西，這也是從事戰時劇工作的人們所應認識清楚的。

(3) 政治性之強調地傳達——戰時戲劇如果說有特質的話，那不是戲劇的內容與形式，而是內在的主題。即是所含的政治性是否正確地傳達於觀眾。也就是說戲劇的煽動性够否的問題。前面我們已經說過，戰時劇迅速而正確地反映戰時社會生活。當生活自然要受戰時社會的經濟、政治、軍事的影響與影響。所以戰時劇為要增強其煽動的效果，也不得不指示民眾以正確地抗戰的政治意識——這意識包括一切抗戰生活，比如抗戰建國綱領的指示，擁護領導抗戰的最高領袖蔣委員長，信仰三民主義，服從國民政府，抗戰必勝建國必成的信心，妥協求和是自取滅亡，抗戰需求全

國民衆及精神物質各方面的總動員……這些大前提皆是戰時戲劇必需發揮的基本政治觀念。

此外，戰時戲劇不宜只作消極的暴露，應多作積極的抗戰方法的指示。

還有，抗戰到某一階段，發見到勝利的契機，或是發見到敵人的陰謀，宣示我們底對策，這些也該迅速地反映在戲劇裏，表演出來，指示給民衆，好使他們發生我們預期的反應，以統一全國民衆的抗戰意識，在行動上更可以使他們步調一致。

(4) 藝術與宣傳之兩位一體——抗戰以來，對於演劇活動有兩種不同而有害的論調，一種是「藝術無用論」，一種便是「藝術至上論」，前者誤認爲演劇不能直接服務於抗戰，謂這是歌舞昇平的玩意兒。戰時他便無用。這種調調犯了一種錯誤，就是他蔑視了戲劇藝術本身的煽動性與感染性。這種論調從抗戰後的宣傳工作實踐中，已得到了否定的答案。因爲七七事變爆發，戲劇已因服務於神聖的抗戰，隨着便飛速地朝氣勃勃地發展起來。劇作的產出，工作者的增多，活動範圍的擴大，無不較之往昔超出數倍而至數十倍。這事實正說明了「藝術的有用」，反證了「藝術無用論者」的妄加菲薄與估計錯誤的謬論。不用我們再去多加辯駁，便屬不攻自破了。

最後者「藝術至上論」者，爲「藝術而藝術」之主張，確屬藝術上由來已久之論爭，在目前的世界

「藝術思潮發展下」那種論爭也早該過去。但事實上抗戰後，還有人在想藝術用爲宣傳工具便是爲藝術藝術崇高的價值。他們以爲宣傳品可以隨便粗製濫造，藝術品則除爲藝術自身之完整的創造外，不願將其他的目的存乎世間。所以認定了藝術是藝術，宣傳是宣傳，二者絕不相混，永無合一之理。——這是藝術與宣傳二元論者的說法。

圖一 這種說法的根本錯誤，便是忽略了藝術本身自然地政治傾向性。縱然藝術家的作品討厭這種傾向，然亦無法控制自己在不知不覺的狀態中表現了他的傾向，他在政治上的主張。因爲人是情感的動物，他對自然的刺激無法不被波動而生反應。人類既對自然及社會活動免不了觸起思想及情緒上的反應，那麼就有主觀的觀感，這種觀感大，不是一種「意識」是什麼？不是一種「政治主張」又是什麼？所以說：「一切藝術是宣傳」。是好的藝術才有好的宣傳，是好的宣傳就有好的藝術，這是二而一，宣傳一的。我們要認識這是兩位一體的「元論」。

有人以爲在台上喊兩句口號或打死一個漢奸，活捉幾個日本鬼子，滿足了觀衆的「出氣主義」便以爲達到宣傳的目的，那是淺薄的，不是深刻的，那不是好宣傳品，更難怪其不是完整的藝術品了。我們相信，戰時演劇的抗戰宣傳最高效果之獲得，在乎他的藝術上最高的完成。所謂藝術的價值

是作者在現實生活中，從觀察體驗得到的正確理解，應用正確的創作方法，在一定的技術輔助下完成的。無疑地，通過這藝術品才可以獲得最高最大的政治宣傳效果。

(5)技術訓練與宣傳效果之關係——從前節的說明，我們了解抗戰宣傳最高效率之獲得，在藝術上最高的完成。這話明白地指示我們，一切宣傳效果之獲得，正確藝術效果之獲得，而藝術效果之獲得，無疑地有賴於技術之運用。所以說，要戲劇得宣傳效果，必須通過了技術。

這兒有兩個比喻：一個是一座堅強的砲台，的確是抗敵守土的良好工具，但這工具必須有射擊準確的砲手才能發揮它的效能。

砲手要「射擊準確」，那就得通過技術訓練。同樣地，戲劇是抗戰宣傳的武器，但他如果沒有戲劇上技術的訓練，他的效能也是不能發揮的。

復次，游擊戰可以配合陣地戰協同抗敵，但要游擊戰以少數多，那麼，游擊戰士比陣地的兵要精明幹練得多，必須以一當十，乃至以一當百，所以游擊戰士陣地戰還要強，還要富有機動性，自然，做一個游擊戰的戰士，他打槍的技術必須更外熟練，精確與準確，這樣才不致浪費子彈，收到最大的戰果。因此，叫一個不會打槍的人去做游擊戰，結果只會自取滅亡，非但無效的。所以一個不會

揮舞的人不跑去當游擊隊。——這話不是技術至上主義的附帶，而是說明技術與效能的關係。我們知道，在抗戰中，技術是重要的，但技術必須與效能相結合。如果只有技術而沒有效能，那麼技術就失去了它的意義。在抗戰中，我們需要的是能夠在實際戰鬥中發揮作用的技術。這就需要我們不僅要學習技術，還要學習如何運用技術。只有這樣，我們才能在抗戰中發揮出最大的作用。

（6）宣傳與訓練組織工作之不可分割——戰時戲劇宣傳之宣傳工作，實際上戰時戲劇之任務。不僅在宣傳起民眾習的激發情緒，——宣傳的達到——更在戲劇之指示，把民眾教育起來。對抗戰具有正確的認識——訓練目的之達到——後再把那精神組織起來，醞釀出對抗戰的一種直接行動。——組織目的之完成。因此，戰時的戲劇工作，其宣傳工作，也是訓練工作，即是組織

工作。可以說，宣傳是組織的先聲，組織是宣傳的證例，宣傳即是訓練，訓練即是達到組織的初步。
 這三種任務是不可分離的。是以一個戰時劇團，他該做演劇宣傳以外的訓練民衆以及組織民衆參加抗戰的工作，至少他得和訓練民衆組織民衆的機構相依爲命，才不致感到宣傳工作的空乏無力。因此，戰時演劇組織該與一切戰時機構相扣合，不可斷了連絡線，滋離地獨闢在抗戰陣線上，因爲那是容易弄得勞單力薄；甚至失却保護，受到阻礙，因小磨擦而影響及於工作的推動不了。所以戰時演劇組織，必須認識宣傳工作與訓練組織工作之不可分性，注意及於工作之推動，勾連起外圍之一切戰時機構之關係。

二、劇團組織的基本原則

果從戰時演劇的認識，我們可以確立了戰時劇團的組織，無論是屬於業餘的或是職業的（有給職的）天他必須具有一種共同的基本原則，這原則就是：

（一）爲政教宣傳而工作——目前中國各種劇團的組織成立，不是娛樂性質的產物，他是要在抗戰建國期間盡一些力量，傳遞政治教育及宣傳任務的。所以組織劇團的目的首須認識清楚，純爲政教宣

傳而工作

傳而工作，不得夾有絲毫雜念於其間。借名圖利，沽名的譽，出出風頭，玩票消遣，皆屬一種利用性的雜念，必須掃除。一個劇團的份子，必須認識清楚：民族第一，宣傳第一！他要爲民族而獻身，爲工作而努力。不怕艱難，不怕困苦，犧牲小我，顧全團體。所以，每個劇團，必須武裝團員的頭腦，加強抗戰救亡的意識。務使了解國家至上，民族至上；集中意志，集中力量，爲救國宣傳而工作。

(2) 與各「藝術兵種」配合作戰——如果承認一個偉大的戰鬥，必需各兵種（步、騎、砲、工、輜、空軍等）配合作戰的話，同樣地宣傳作戰，也需要口頭，筆頭多方面地運用；而利用藝術作爲宣傳武器的話，那麼，藝術這部門的各兵種（音樂、繪畫、戲劇等）更需要同時動員，密切地配合作戰，不要分工太清，合作不力，乃至單獨作戰，那樣，徒使力量單薄，一切浪費。我們不相信一個繪畫家專沒有歌詠與演劇的人才，正如我們不相信一個演劇隊裏沒有繪畫與歌詠人才一樣。我們不相信畫展覽，在前方與後方，所有空間與時間，可以完全利用；正如我們不相信演劇工作，在前方與後方，所有的空間與時間，可以完全利用一樣。他們，藝術的各部門，各有所長，各有所短，只有相互配合工作，因勢利用，才能用得其所，各盡所能，經濟緊湊，配合調和。因此，我們主張目前劇團不應採取單純組織，尤其臨時劇團要採取綜合組織。這就是說一個劇團不只是演劇，還須儘力之所及，配