

戲劇叢書

劇團組織及舞台管理

谷劍塵編

商務印書館發行

戲劇小叢書

劇團組織及舞臺管理

谷劍塵編

商務印書館發行

戲劇小叢書編纂例言

- 一 本叢書立意在於供給戲劇各部門的知識，分類取材，以切合實用為主。
- 一 自西洋話劇(drama)傳入我國，與舊有的戲劇，頗不相侔。其間輕重，不能以數言決定。但發揚思想，促進文化，究以話劇爲宜。故本叢書研究，以話劇爲中心。
- 一 我國舊劇，亦有久遠的歷史，故輯我國戲劇史及劇場史兩種。西洋歌劇，亦應知其大概，故輯歌劇概論一種。

- 一 戲劇門類極廣，關係極繁複，本叢書勢不能一概包羅。此集所訂，偏重基本理論及舞臺方面的研究。分之則各自成冊，匯合則成爲一詳盡的戲劇大綱。

- 一 drama 雖傳自西方，但我國自有其特殊的國情，故逐譯西籍，不盡適合。本叢書力矯食而不化之病，發揮取例，均參研西方，折中國情，以求切合實用。

一 本叢書限於體例，故敘述必求簡明。務求擷取精華，刪去浮詞，故簡而能盡，詳而不繁。專門研究者不覺其庸淺，初入門徑者不覺其艱澀。

一 戲劇藝術，蘊義無窮，其在我國，更係初興。本叢書支離未盡之處，料必有之。海內賢達，幸爲指正。

一 本叢書之擬目及約人編撰，均由向培良徐公美二君主持。

目次

一	劇團組織的討論·····	一
二	團員的資格及其分配·····	四
三	劇藝術的領袖和管轄系統的研究·····	八
四	劇藝術領袖的職責·····	一四
五	劇團組織的實例·····	二五
六	舞臺管理的意義和範圍·····	三五
七	舞臺工作的支配·····	四四
八	預備公演的指揮·····	四六
九	常設劇場的舞臺管理·····	五〇
十	非職業劇團的舞臺管理·····	七一

劇團組織及舞臺管理

一 劇團組織的討論

王爾德(O. Wilde)寫過一篇論文，叫做『假面的真理』，他在那論文中說：『……關於藝術的事情很多；然而藝術的作用上最重要的本質，就是在「統一」這件事。關於民族的統治，雖有君主政體，無政府主義，共和政體等不同的主張；但是，「劇場」的確是一個有教養的專制君主管轄之下。辦事雖然可以分工，而統御劇場的精神，則不能分割。』在他所說的不能分割的統御劇場的精神和劇場應該放在有教養的專制君主管轄之下這兩句話上看來，我們立刻可以承認這支配劇場的劇團組織是和其他機關的組織不能共通的東西。這種團體的系體應該站在一致上，纔能統制劇場的藝術而獲得美滿的劇場藝術的

結果。團體中的各個單位可以發表意見和主張，只不過是促進全體行動的有效方法。這種方法，在一經決定施行的時候，個體即不能再有單獨行動的可能性。所以，劇場既是整個的，劇團也是整個的，個人便失卻他的自由，劇團中的個人的自由，誰都知道是危害藝術生命的東西。不拘在事務方面——即前臺方面——有祕書、書記、會計、招待、勞務等等，藝術方面——即後臺方面——有舞臺監督、劇本主任、及其手下有男女演員、音樂長、背景畫師、練習時和開演時的『提示人』(Prompter)，檢示出入和聲浪光線的人員，和其餘與舞臺有關係的技術家和技師長等，技師長部下又有管理大小道具、電氣、衣服、機械的人員和幾個助手。這些人雖是分工，卻是合作的。在工作進行的時候，一致向團體既定的方針前進，不能再發揮他的自由意志，改變領袖的一貫主張。

一個很複雜的劇藝術團體的組織，欲使發揮這種獨特的精神，除有一個能控制全體的人物外，便須有六個人的犧牲精神，以服從團體的指揮人。專制的執行，獨裁的辦法，最初產生於團體中各個份子的意思，最後，牠成爲有確實威服的人以支配於全體。

這種辦法是劇場劇團有效的辦法。在職業劇團中因為有某種關係，是容易控制的。非職業的劇團的組織，既沒有某種關係，所以，往往以爭奪權利意見而分割了統御的精神。因此，非職業劇團的組織法，應該從極嚴密的焦點做去。這種極嚴密的組織法的焦點中最要緊的便是：

- 一 如何可以使全體意見一致
- 二 如何可以制裁和監督各個份子的異動
- 三 用何種方法方能產生衆人威服的指揮人
- 四 何種性格和素養的人才能充任份子

上面所提出的『如何可以使全體意見一致』，『如何可以制裁和監督各人的異動』，『用何種方法方能產生衆人威服的指揮人』，以及『何種性格和素養的人才能充任份子』，一定要安放在團體法則之下，不要當作『具文』看待，不要稍存客氣。現在中國非職業戲劇運動的失敗，除經濟上的原因以外，還有一個根本原因便是沒有這種志同道合的

有機性的團體組織。要防止上說的不規則的行動，我們應有一個對策，即是嚴訂其章程；要防止破壞份子的混入，我們也應有一個對策，即是嚴密的選擇你們的會員。從前上海戲劇協社對於選擇社員是以合作入手的；他們不但注意未來社員的合作能力，而且還要考查他的性格；他們選擇社員的方法，（一）服務兩次以上，（二）經過委員會黑白子投票法的通過，同時還要經過兩人以上的介紹。這種限制複雜份子的組織法是值得仿效的一種。一種門戶開放性的劇團組織等於把華貴的建築物建築在沙基上面，我們目下不需要這個。

二 團員的資格及其分配

劇團所行使的職務，計分爲『商業的』和『藝術的』兩部門。當然，屬於前臺的人員，應富有商業上的知識；屬於後臺的人員，應富有藝術上的素養。聽取其相當的資格，分配於

相當的各部門。這是職業劇團最高的統御者所做的事情。職業劇團不用選舉制來產生各部職員，非職業劇團用選舉制來產生各部職員。因此之故，非職業劇團的各部職員的產生，往往要發生許多困難。要免選舉上的這種困難，不得不將選擇到的團員（即是經兩人的介紹，兩次的服務，考查過性格而經白子的通過的）劃分為兩大羣。那團員充任職務的資格，須要依劇團的職務分類中的『商業的』和『藝術的』為選舉目標，以一劇團所需要的某部份人員的多寡相當地去選舉，先選領袖人物，後選分部人員，和先分團員為兩大羣，由兩大羣自行選舉分部職員，再選領袖人物。由上而下的選舉由下而上的選舉我們都可以取法的。

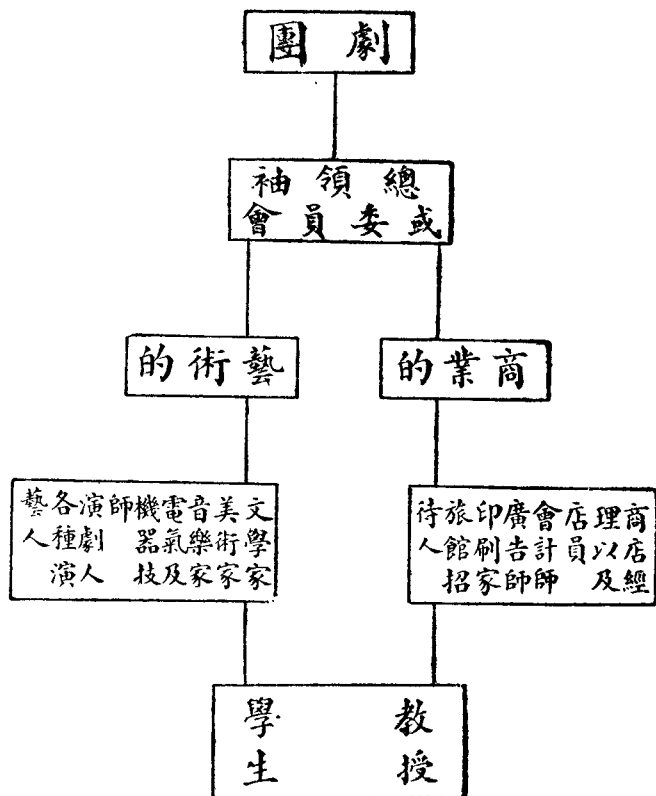
除開上述的選舉方法之外，還有一種混合選舉。中國非職業劇團很少用上面所講的兩種方法去選舉團體中的領袖人物和各部職員，因此，往往有『用非其才』和『才非其用』之嘆。牠們多半用混合的選舉，從來沒有分羣的辦法，自然不會有這種選舉的方法。

劇團團員的資格，既根據『商業的』和『藝術的』兩大部，以後所列的人物，都是享

有劇團團員的資格：

- 一 文學家
- 二 美術家
- 三 音樂家
- 四 電氣及機器技師
- 五 商店經理及其店員
- 六 會計師
- 七 演劇人
- 八 廣告師
- 九 印刷家
- 十 旅館的招待人
- 十一 各種演藝人

團員的資格及其分配



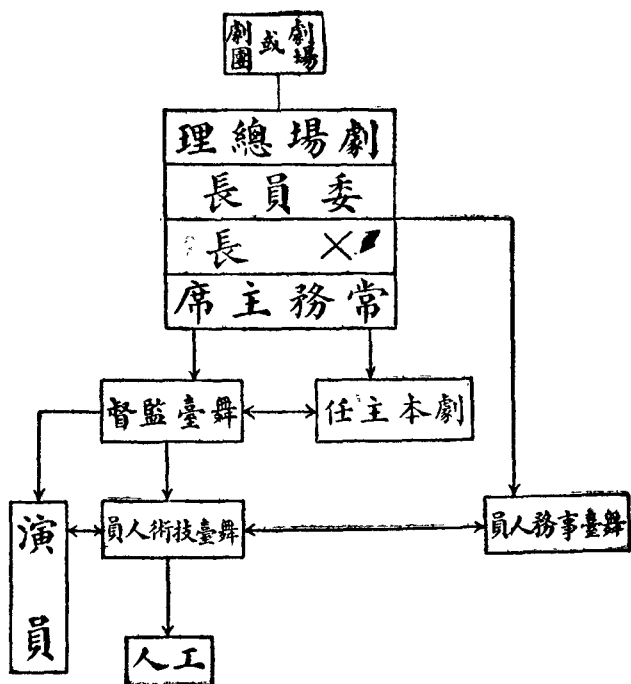
十二 教授

十三 學生

拿上面許多不同資格的人分羣如前表：

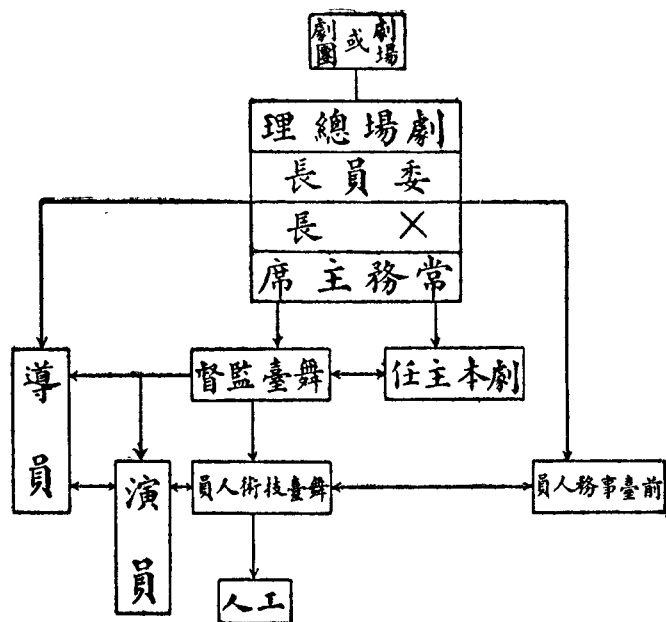
三 劇藝術的領袖和管轄系統的研究

一個劇場裏面或劇團裏面，不能不有一個最高地位的領袖以統御一切。職業的劇場便有『總理』的交椅而非職業的劇團組織中就有『社長』或『委員長』和『常務主席』。他們負全劇場或全劇團的監督和指揮的責任，對外則爲全權代表。除這個最高的領袖以外，其餘重要職員，就是『劇本主任』和『舞臺監督』。其管轄及關係系統如後：



但是，這種組織，據我個人所知道的各國的劇場或劇團未必一例。有的劇場或劇團，往往把『藝術的』一部門分作兩個領袖去擔任。其一，是劇本未成熟的時候的『演技指揮人』，其一是劇本已成熟以後公演時候的『演技管理人』。前者是指專門的『導演』(Director)，後者是專指『舞臺監督』。有一種劇場或劇團中，常是把劇藝術分作這樣兩大部份：沒有成熟的戲劇由導演去負責，等到已經成熟之後，屬於藝術管理的全體事務便由導演手中交給舞臺監督。這樣，導演者在戲劇公演的時候是一個閒人，一個觀眾。而舞臺監督在此時，除負藝術部門的管理外，同時又須負指導的責任。於是他的管轄系統及關係略有改觀，製表於後：

在非職業劇團中，往往不一定有藝術部門和商業部門的固定組織，而所支配的劇場，也並不像職業的大劇場，設置『總理』一職而為最高的首腦。一種劇團的組織，先前只有『藝術部門的職員』(自然也有例外的)待到公演的時候，纔添置臨時性的『商業部門的職員』。再於藝術部門設立領袖，以與商業部門的領袖在委員長，社長，或常務主席的



指導下，共同擔負演出的職責，並以統率他們手下的工作人員。『前臺主任』(Business Manager)管理前臺事務；『後臺主任』(Stage Manager)管理後臺事務。而所謂『委員長』、『社長』或常務主席成爲『監製者』(Supervisor)或『演出主任』(Production Manager)。雖是分工，卻是互助，使力量集中，易顯效果。並不像大劇場的總理，他的職務，因爲總理劇場全部，當這職務的人，必須是一個熟悉商業情形的企業家，而又須與劇本主任和舞臺監督作協同一致的活動的藝術本能。大劇場的最高首腦，雖然沒有全力去做舞臺監督的事，但是，有時候自己也能指揮練習，甚至於去做挑選，整理，或修改劇本等事。照事實講起來，他應常常用藝術的觀察去幫助開演戲劇的各方面。非職業的劇團所主持的劇場中，前臺主任是不必有這種麻煩的。並且，在職權上是和後臺主任絕對處於平等的地位，大家不相干涉。如表所示：