

più tranquillo

poco rit.

# 交響樂團的 組織功能



張大勝

dim.

dim.

poco rit.

poco rit.

poco rit.

poco rit.

più tranquillo

divisi

poco rit.

pp divisi

poco rit.

divisi

poco rit.

poco rit.

poco rit.

pp

pp

音樂表演藝術的安排在文化建設的發展中，佔有極其重要的地位。經由各種音樂藝術之演出，一方面可以輔導樂團，使樂團有更多的演出機會和經驗，得到「教」、「演」相長的成效；再方面可以吸引更多的聽眾參與，培養廣大的音樂欣賞群眾，促成音樂人口的增長，普及音樂，提升國民的音樂文化水準和精神生活的層次，發揮樂團的社教功能。

要達到發揮樂團社教功能的目的，首要重視的便是健全樂團的組織。健全的樂團可以透過各種不同樂器的組合及各種演出之型態，例如：管樂重奏、絃樂、敲擊樂，或各種不同樂器之不同組合，或是附屬之合唱團共同參與等等，作各種重奏、各種室內樂、各種交響樂等類別不同之發展，發揮最大的音樂詮釋能力，使樂團之功能發揮極致，是每一個樂團都應盡力的重心。

由於國民文化水準的提升，精神生活的層次較受重視，目前在台灣的各縣市都有文化中心，如果也都能成立地方上專屬的樂團或合唱團，且能健全的發展，互相觀摩交流，使其水準日益升高，則有朝一日亦可與國際間其他相同水準之音樂團體互作交流，展現更高的文化，外交功能。以文化先進國家之德國為例，德國的每一個地方，每一個城邦、鄉市都有它自己的地方樂團、歌劇院、合唱團等，音樂詩詞與文學藝術普及於每一個國民，而成就了國家高水準的音樂風氣及文化，由此可見，樂團健全的重要性。

建立一個健全的樂團有以下幾點重要關鍵事項：

### 一、合理的樂團編制

有合理編制的樂團才能發揮樂團的各種功能，在節目的安排，曲目的選擇才能作出有效的發揮。編制不完全，缺少人員或缺少某種樂器，將大大的限制演奏曲目的範圍，致使許多樂曲無法演奏或使得演出的效果大打折扣，影響了節目的安排。例如，樂團中設或缺少雙簧管，則不僅無法演出雙簧管協奏曲，對一些有雙簧管的管絃樂曲亦都無法演奏；或是缺少單簧管，或是缺少小號、法國號等等，都會造成困擾。此外，有些樂曲或需要十把小提琴演奏者，而樂團卻偏偏只有四位小提琴手，那麼，演出的效果是可想而知的。樂器種類不齊全，人才缺乏，勢必限制樂曲曲目的選擇，並且影響了樂團的整體表現，所以齊全的樂器編制是健全樂團的首要條件。

樂團中，絃樂部分包括第一、第二小提琴、中提琴、大提琴和低音大提琴。其中以學習中提琴的人數最少，不論在國內國外都是如此，必須多加栽培延攬。木管方面，由於人數需求較少，較無缺人之困擾，但以低音管之人材比較缺乏；銅管方面要有小號、長號、低音號、法國號及低音號等。在敲擊樂方面，除一人負責定音鼓外，另需數人負責其他敲擊樂之演奏，除此之外，也必要設置鋼琴及豎琴之演奏者。在樂團的編制中，這些人員都是不可或缺且必須將其合理的制度化的。也惟有依照齊全的樂團編制，充實演奏團員技能，方能在樂曲曲目的選擇和音樂會的安排上擴展空間，進而豐富音樂的演奏。



樂團在舞台上的演奏必須有一致的目標



管弦樂團中的靈魂人物 I  
(NSO第一小提琴組)

### 二、健全的人事制度

樂團編制樂器配置的合理安排以外，人事制度的完備也是非常重要的。樂團成員中，團長、副團長、首席、各部負責人，團員們的任務都必須明白的規定。此外，亦需分



(NSO全體團員)

配專職的人員來管理各項圖書樂譜，負責各種設備譜架、樂器之保管維修、更新及搬運。至於團員之出席記錄、練習和演出之場地及時間之安排，票務以及文宣推廣等活動，有關行政、公關方面的龐雜事務，必須設立諸如：演奏組、推廣組、事務組、保管組、譜務組、作曲組……等各個分層負責的單位，建立良好健全的運作模式，才不會發生互相推諉責任，導致樂團事務無法順利進行。

### 三、穩定的成員

樂團團員的流動性不宜太高，倘若經常變動，其工作和演練無法連續，則表演水準無法順利提高，演出效果亦大打折扣。因此，樂團



管弦樂團中的靈魂人物II (NSO第二小提琴組)

的人事制度必須透明、公開、公正。不應有特權或特例，而遭致批評，引發內部不和。

人事能穩定，團裡的成員有固定的目標，才能專心一意的努力，不會因不確定或是否繼續留任等有所調動而人心惶惶。

### 四、有變化的練習

不論是職業或非職業的樂團，除了要有固定的練習時間外，練習的曲目也應多變化，使樂團在重複的演練中得到更好的演奏效果。

精心安排有趣而多變化的曲目，不僅可使枯燥的練習得以變化而提高練習之興趣，並且可使音樂會之曲目活潑有趣而不致令聽眾感到索然無味。例如：長大的曲子搭配以短小的樂曲；憂愁哀傷的歌曲則配合以輕快活潑的樂曲之演練等等；避免長時間同類樂曲的重複演練，並可依照古典、浪漫、現代作

品等，作有計劃及妥善之安排，才能事半功倍，達到最好的目標。

### 五、團結和諧愉快一人和為貴

和諧的關係在一個由個性不同、任務各異的組成團體中特別重要。每一個樂團的團員都是經由長時間專業之訓練，再經過嚴格之遴選後產生的傑出樂手，他們當然都是極具獨立個性的，因此，更要細心的培養團員們對樂團的愛心和向心力，責任感及參與感，才能使這個樂團和諧愉快，一個團結合作、有充分默契的樂團所演奏出來的音樂和一個不和諧的團體所演奏出來的音樂是絕不相同的。

要達到使每一個團員和他的同事合心協力的目標，樂團領導者扮演非常重要的角色，他必須要合理、公平的對待每一個團員，鼓勵團員們共同努力，以使團員們發揮其本身的藝術能力，並深切的體認

到自己和團體中其他團員為共同體，而能誠懇的合作。領導者也要為團員們爭取較好的工作環境，良好的福利制度以及在職進修的機會，使團員們可以安心工作，並在專業技巧上精益求精。

## 六、良好的演奏技巧

樂團演奏的專業上要設定近程和遠程的目標，以不斷提升樂團的演奏水平。要達到這個目標，必定要使每一個團員的演奏技巧不斷的自我要求精益求精，以達到音樂完美的要求。

例如：從音樂史的觀點來分，可以將一年分為幾個部份，分別如：第一階段以古典樂派的莫札特、貝多芬、海頓為主；第二階段以浪漫樂派為主；第三階段則以現代樂派為主；或以本國作曲家之音樂作品為主等等的方式來設定練習之目標。

如此，透過各種風格互異的樂曲之練習，再補以多種精深嚴謹的技巧，對團員們在個人演奏之技巧上，團體合作的默契上，音樂表現的和諧上，均作嚴格要求，團員們在演奏之技巧自然有長足的進步，進而帶動樂團整體音樂的提升。

## 七、掌握權威的指揮

指揮是一個樂團的靈魂人物。指揮是樂團中心的領導者，率領團員演奏出完美的音樂傳達給聽眾。因此，樂團指揮所要表達的音樂理念是很重要的。建立良好權威性的指揮方能使團員百分之百的信任並服從其指導。

指揮首先應與團員和諧相處，注意自己行事處人的態度，非但不



排練是為獲得最佳的表現成果（N S O的排練）



樂團需要和諧的人際關係（排練休息時，互相交談的N S O團員）



溫和敦厚的中提琴 (NSO中提琴組)

可讓自己的情緒影響到團員的心情，更需要化解團員們不愉快心情及苦惱。此外，要能給團員們以安定、信任的感覺，而不致有散亂不定，無法信服甚至傲慢不馴的態度。指揮者擁有自信而穩定的態度來領導團員，會帶領團員們發揮正常的水準，不致破壞了樂團的和諧及關係良好的合作，並在正式演出時，激發出令人意想不到的音樂表現。

## 八、健全的計劃

訂定各種演出計劃，包括短程、中程和長程的演奏時間表。或是各種巡迴演奏會，包括地方性巡迴演奏會或與國內各樂團的交流計劃，國外演出的國際性演奏活動或指揮間、團員間的交流活動等等，對一個樂團的健全發展有極其重要的影響。例如：今年要到美國演出，明年要到歐洲；本季在南部，下季在東部各縣市等等，如果一個樂團總是待在本本地，而不曾到各地去作交流巡迴的活動，勢必大大的阻礙了樂團的進步。

## 九、社教的功能

透過樂曲曲目及表演對象的妥善規劃，可以使樂團所具備的社教功能得到最大的發揮。

為特定的表演對象可分門別類演出不同的樂曲，以吸引聽眾並達到最佳的演出效果。例如：以年齡層來分，可以有特別為兒童舉辦的音樂會，為青少年舉辦的音樂會或為老年人舉辦的音樂會等等；以職業別來分，可以分為家庭婦女所舉辦者，為學生所舉辦者，為慰勞軍人團體所舉辦者，為醫院病患所舉辦者……。其曲目除應能配合這些特定的聽眾外，並反應出樂團當時所具備的技巧成熟度而使各個不同階層的聽眾都能夠透過這些特別設計過的樂曲曲目，得以接近音樂的堂奧，並藉以啟發各個不同階層的人們，對音樂之感性和熱愛而達到以音樂來淨化人們心靈，陶冶精神生活及提升文化水準等社教功能的目的。



表現力豐富的大提琴 (NSO大提琴)

## 十、人才之培訓

培訓人才，給予團員們在職進修的機會，鼓勵團員到先進國家再學習，學成後，再返回樂團服務，藉以提升團員之演奏水準，培育出能貢獻本土音樂團體之音樂家。例如：日本NHK交響樂團對人才之培訓就有一套極為周詳之計劃，經常派遣團員到德國、法國或美國之各大樂團作進修及交流之活動；紐約愛樂交響樂團也經常和當地中學的樂團合作演出，使學生們有機會和這些傑出的演奏者同台，在各指揮家的指揮下演奏，獲得激勵和難忘的經驗。此外，樂團也應經常和國外其他團體互作多元化的交流，平均分配到各國去進修，不要只侷限在某一個地方或某一個國家，而廣泛的吸收各地各樂團之長處，並以出國訪問或邀請對方來訪的方式，作雙向的交流演出，互相吸取對方的優點，以提升團員之演奏水準，並提高樂團的國際聲譽。而有了良好聲譽，樂團自然更能吸收到優秀的人才。如此良性的循環，有計劃的進行人才的培訓及養成，可以使團員更加優秀，樂團也能更趨健全。

---

### 十一、優厚的待遇

---

優厚的待遇和合理的工作時間是維繫樂團生存及保持一定水準的最起碼要求，樂團團員的工作性質及音樂演奏者的生活與一般的公務員是絕不相同的，不可能每天硬性規定上班之時間，演奏者對音樂的演練和精神專注的持續練習時間是有一定的限度和專業的標準的，一場兩小時的演奏會，便可能輕易的耗費掉演奏者一整天的精力，並且是他們的演奏能力，幾乎窮一生之精力，從小時之培養至今近乎一生之專注練習得來的，因此，其工作時間和待遇也要不同於一般公務。

與樂團團員們長時間接受專業訓練所付出的相對價值來對待，樂團團員們的待遇一定優厚，使他們沒有後顧之憂，不用因薪水不敷所需，而去兼作教學之工作，影響了上班時間外自己的進修，而能全神貫注於演練樂團所要求的音樂，並不斷的自我要求，不斷的學習，使自己的演奏技巧不會停滯，且能更加精湛。

此外，團員待遇的高低亦應有合理的區隔，應以不同工不同酬的待遇來分別他們的能力，以鼓勵團員們在演奏默契及個人技巧上精益求精。樂團的團員若是由於待遇偏低或不合理的區分其等級，導致需兼教學工作，而犧牲了自己演練的時間，長久下來，演奏技巧不進反退，變成惡性循環，使演奏技巧退步，而樂團的素質也將因團員技巧停滯而趨惡化。

團員福利的爭取和安排，可以使團員們有更好的向心力，例如：安排參觀旅遊的團體活動，不但可

以舒展身心，放鬆精神，並可藉此機會吸取經驗，增廣見聞，進而互相聯絡感情，促進交誼，使團員間得到更好的溝通，情誼更加深厚，更趨於團結合作，也間接提升了團體同心協力之演奏水準。

---

### 十二、公正的樂評

---

一個資深公正的樂評家，將有助於一個樂團的進步，因為音樂是一種非常專業、非常精深的學問，所以只有內行資深的樂評家，才能真正的對樂團的演出有一個公正的批判。如果樂評給予一個樂團只有嚴厲的批評打擊，則樂團的士氣必然低落；但若只是一味的姑息而給予稱讚，則將使樂團自滿於現狀而停滯不前，阻礙了樂團的進步。所以惟有具備很嚴格而有深度、合理的音樂評論，才能對樂團的優缺點有正確的評斷，而能促成樂團的進步。適宜適時的鼓勵更是非常重要的，它是樂團進步的重要原動力。

---

### 十三、學術之研討

---

學術研討會、演講會、音樂研習營等等，增進樂團團員音樂能力的活動應常舉辦，使團員們能多研究與自身專長樂器有關的書籍資料加以研讀。建立固定的學術性研究會，有助於提升團員的素質。

樂團出版的音樂刊物和樂訊雜誌等，除了報導演奏會之時間和地點及樂團和團員們之動態活動，演奏曲目介紹、樂曲之解說、樂評之報導、首席音樂家、獨奏家、指揮家、作曲家之介紹等等外，有關各



低沉穩重的低音大提琴  
(NSO的低音大提琴組)

種樂器或樂曲或音樂史、音樂家之風格等學術性的文章亦應作有計劃的深入探討，以提升團員們對音樂樂曲本身之詮釋能力，並增強團員們對音樂內涵之更深刻更完美的表達。

---

#### 十四、交流的活動

---

邀請國外音樂家前來參與或指導國內樂團之演奏，或由國內派往其他各國作學術交流之活動，藉由多種交流之計劃而促成互相合作，互相吸取演奏經驗等，可促成樂團音樂水準之提升。例如：交換指揮；或是聘請國外專家前來指導國內樂團普遍表現較弱勢的管樂器演奏；或是派遣表現較優秀的團員前往國外樂團參觀或交流演奏等；甚至國內各樂團指揮與指揮，團員與團員之互相交流等活動，都能為樂團注入新的生命力而提升個人及樂團之水準，促成樂團之活動和進步。

---

#### 十五、齊全的設備

---

工欲善其事必先利其器，一般來說，樂團中除了小型而可隨身攜帶的樂器，大都由團員自備或自行保管之外，不便攜帶的大型樂器，例如：鋼琴、豎琴、定音鼓及各種敲擊樂器、低音大提琴、譜架等必定要樂團購置並需要有適當的安置保管處所。

此外，樂譜、圖書、資料的管理以及音響方面的一些軟體如：CD、LD、唱片、卡帶的欣賞和錄音、錄影、音響的設備等，也都必須有完善齊全的備置。此外還需要

注意所有樂器的保養及維修，尤其是樂器使用的年限長短各不相同，有些在經過短時間的使用後就必須淘汰，有些雖可使用長久的年限，但必須作定期之保養和維修及更新等等，需視樂器之不同及各種設備的特性及其使用之狀況定時進行維護之工作。

重要樂曲的樂譜應添購齊備。有充實的樂譜才不會發生每次在演出前就急於到國外去購買樂譜或去其他樂團商借樂譜等情事，有時甚至遲至演出前不久才拿到樂譜而延誤了演出時間。此外，還需注意版本的問題，相同樂曲的各種不同版本以及各種不同指揮家指揮的版本都是值得收置存檔，以作為比較研究之依據。而到德國購買德奧樂派的樂譜，到法國購買法國作曲家的樂譜等，或以作曲家之出生地或其作曲之背景為依據來購置樂譜，也是一個很好的原則。

---

## 十六、風格的建立

---

樹立樂團的風格和特色可以發揮其特長而為其他樂團之表率。例如：德國樂派的樂曲由德國的樂團來演奏，感到特別的精彩，而俄國樂團則以演奏柴可夫斯基的樂曲著稱。建立與國內外其他樂團各不相同的特色及風格，是一個重要的方向。以此為目標來努力，可以使樂團建立自己的特色及風格而樹立權威。

---

## 十七、創新的作品

---

有計劃的培養國內作曲家創作新的樂曲，以提升國內作曲家之水準，而逐漸能趨於國際水平。德國作曲家貝多芬的音樂，已經傲視全世界，乃世人尊崇的共同資產。作曲家有抱負創作好的作品，樂團也有責任推廣演奏本國作曲家之作品，本國作曲家應有國際觀、世界觀，應經常演奏，使其普及推廣，逐漸廣為大眾接受而喜愛。

樂團應將作曲家之樂曲適宜的表達給聽眾，逐漸推廣到其他各國，甚至受到國際間的肯定，是達到世界性目標的第一步，但作曲家在創作本土音樂時也應不再侷限或自我設限，方能努力發揮本土音樂之特殊風格。

---

## 十八、高昂的士氣

---

一個健全的樂團本身已具備了所有的條件，自然能使團員們有極高的向心力而促成其本身的和諧。團員本身的演奏技巧及其不斷的進修和練習，再配合相關人事單位的



豪邁與精緻的組合（NSO打擊組與豎琴）

協力，使團員們能專心致力音樂的本身而演奏出美好的音樂，自然能得到聽眾的喜愛而給予許多鼓勵，也鼓舞了樂團的士氣。

樂團表現良好，演出完美的音樂，觀眾受到音樂的感動，自然會給予樂團鼓勵及支持，而樂團受到聽眾的鼓舞，士氣自然會更加提升而有更好的表現，這些都是相輔相成的。

---

## 十九、精明的領導

---

組織健全的知名樂團都是經過長時間經驗的累積，點點滴滴建立起來的，他們或是擁有數十年甚或上百年的歷史，克服不計其數的艱苦和困難，其間不乏英明賢能的、有智慧、有經驗、有耐心、有權威的領導者。領導者一定要有耐心、





溫柔婉約的木管樂器 (NSO的木管組)

有毅力來解決包括行政、組織、人事、音樂及專業上種種的問題及許多突發之意外事件，則必定能建立良好的制度並健全樂團的組織，使樂團能趨於安定而發揮其功能。

## 二十、舉辦樂曲欣賞會

透過對樂曲的了解，諸如：樂曲創作的時代背景、作品的內涵、作曲者的風格、創作的動機及樂曲曲式的分析等，皆有助於聽眾對樂曲的欣賞，因此，透過音樂家作專業知識的解說，可幫助聽眾對音樂會的欣賞更加深入。以瑞典經常採用的方式為例，正式的音樂會訂在七點鐘，但在稍早的五點鐘左右，就會有音樂家在現場為聽眾講解當天音樂會曲目之相關資料，介紹此次的樂團獨奏者或指揮家的特色等

有關知識，使聽眾能吸收更多的音樂常識並加強其欣賞樂曲的能力，進而培養其對音樂的喜愛。此外，也可透過舉辦CD、LD之欣賞會、音樂賞析、專題演講等方式以教育聽眾，增強音樂的基本常識及培養聽眾對音樂的喜好，建立聽眾對音樂欣賞的正確觀念，在正式音樂會演出時便能對樂曲更了解而進入情況。

## 二十一、充實圖書設備

除了演奏用之音樂樂譜之外，有關音樂史、音樂家、樂曲解說等專業的藏書和各種影像等有聲資料也是樂團必定具備的基本設備。團員們必需常常利用這些設備，閱讀這些書籍以充實自己，除了演奏技巧之外，更需充實內心世界，培養

內涵，而使音樂能更具生命之活力，也惟有內心的充實才能透過音樂，感動聽眾而與音樂家的心聲互相契合。

## 二十二、票務的推展

票務的推展是非常重要的工作之一。一場用心安排而技巧精湛的良好音樂會，如果沒有好的管道去推展票務則將造成沒有聽眾的音樂會，不僅會造成演奏者因為沒有知音，場面冷清的沮喪，降低了演出的效果，也使這場充分準備的音樂會變成空洞無意義了。因此，良好的票務推展可以介紹音樂給更多的聽眾，進而培養更多的音樂人。使音樂人口增加，人人都能接觸到音樂，欣賞音樂會的結果，也可間接帶動音樂的蓬勃發展和文化水準的提升。

推展票務可以依各種音樂節目不同之安排而有不同的管道。例如：為兒童舉辦的音樂會要有向兒童推展票務的管道，透過幼稚園、小學、中學老師在校園內去推展是最快速有效的方法。而為婦女欣賞的節目則可以透過婦聯會、女青年會等社團之活動去推展，使得婦女們易於得到相關資訊。此外，定期票、各種套票、年票等的票務制度要健全，才能逐漸吸引更多的聽眾。向大型機關團體開發長期票源也是很有效的作法。此外，透過各種媒體的介紹、公關的宣傳以及贈票之活動等，對提升音樂會的吸引力和樂團的知名度都有或多或少的助益。

## 二十三、記錄的保存



雄壯威武的銅管  
(NSO銅管組)

樂團的各種相關資料在創團之初，便需作有系統的整理及保存。透過這些保存完整齊全的資訊，使大家能藉此了解樂團的歷史及其發展的概況和進步的過程，亦有助於以過去的經驗求得更佳的發展。

包括每次演奏會的節目單、客席指揮家或演出者資料、宣傳海報、媒體報導、音樂會前之策劃、曲目的介紹、各種錄音錄影、音樂會後樂評之報導、聽眾之反應等等各有聲及無聲的種種資料之保存和收集都是非常重要的記錄。

綜而言之，滿足以上所有條件的健全樂團方能充分發揮其功能，吸引更多聽眾，培養更多音樂人口，進而使音樂普及，樂團的水準提升。藉此相輔相成的關係，也才能逐漸提升音樂的水準而促進社會整體的文化水平，提高人們精神的生活層次，而達到發揮樂團的社教功能之目的。

著者

現任國家音樂廳

事響樂團音樂總監

