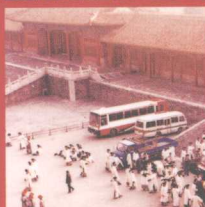
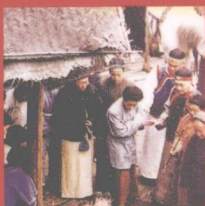
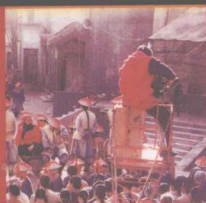


解乐轩 著



DIANSHIJUZU
SHIYONGGUANLISHOUCE

电视剧组 实用管理手册



随书赠送《剧组计划管理软件》光盘

DIANSHIJUZU
SHIYONGGUANLISHOUCE

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

解乐轩 著

DIANSHIJUZU
SHIYONGGUANLISHOUCE

电视剧组 实用管理手册

中国  广播电视出版社
CHINA RADIO & TELEVISION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

电视剧组实用管理手册/解乐轩著. —北京: 中国广播电视出版社, 2008.3

ISBN 978-7-5043-5342-9

I. 电 ... II. 解 ... III. 电视剧-摄制组-管理-手册
IV. J941-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 142504 号

电视剧组实用管理手册

作 者	解乐轩
责任编辑	任逸超
封面设计	亚里斯
责任校对	张 哲 张莲芳
监 印	陈晓华
出版发行	中国广播电视出版社
电 话	86093580 86093583
社 址	北京市西城区真武庙二条 9 号 (邮政编码 100045)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	廊坊市人民印刷厂
开 本	787 毫米×1092 毫米 1/16
字 数	595 (千) 字
印 张	24.5
彩 插	8 面
版 次	2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷
印 数	4000 册
书 号	ISBN 978-7-5043-5342-9
定 价	50.00 元 (附光盘一张)

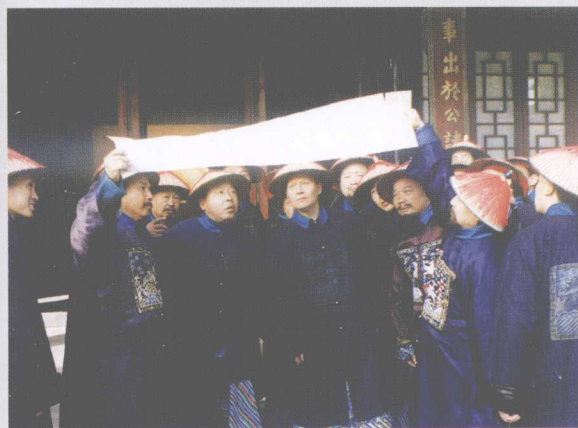
(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)



《雍正王朝》· 雍正率百官出宫门



《雍正王朝》· 十四爷高呼出征



《雍正王朝》· 众人看榜



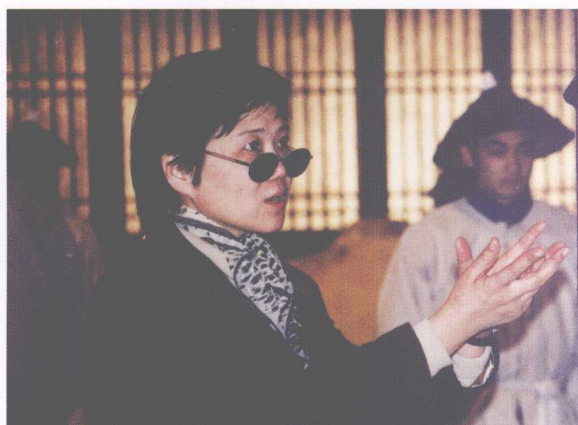
《雍正王朝》· 康熙发怒



《雍正王朝》· 宫内拍摄



《雍正王朝》· 故宫打板



《雍正王朝》· 导演胡玫



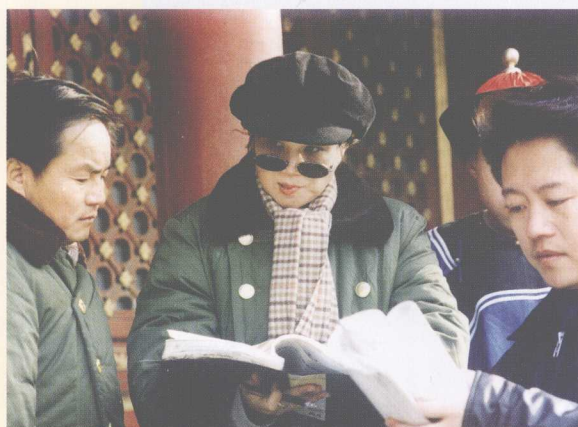
《雍正王朝》· 编剧刘和平在现场



《雍正王朝》· 胡玫在横店穿难民服在指挥



《雍正王朝》· 出品人刘文武



《雍正王朝》· 胡玫导演和她的两个执行导演



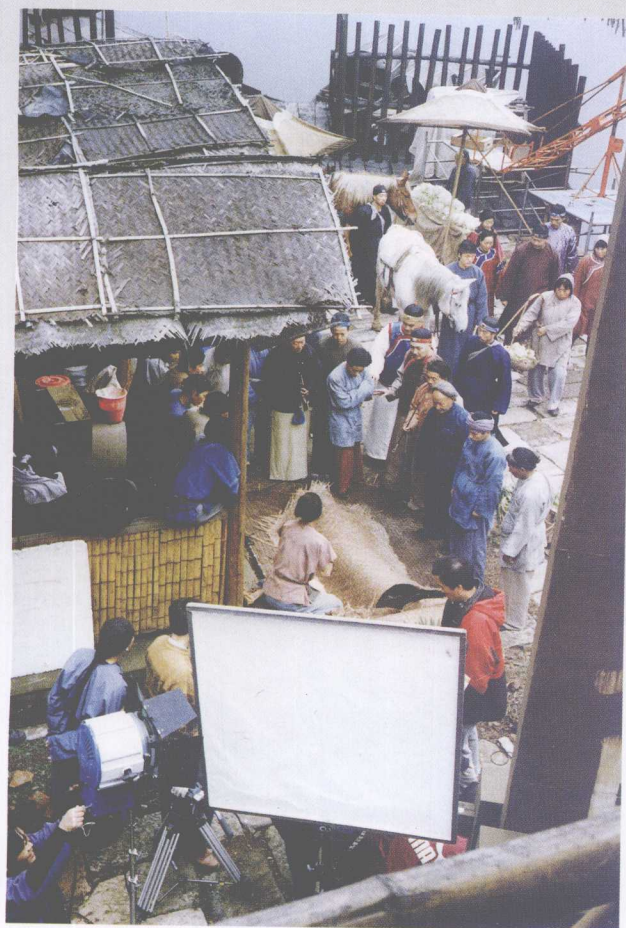
《雍正王朝》· 副导演现场指挥



《雍正王朝》·拍摄现场大家抢着拍剧照



《雍正王朝》·正美术和副美术在现场



《雍正王朝》·横店场面



《雍正王朝》·大场面



《雍正王朝》· 励精图治的一代君王雍正



《雍正王朝》· 八爷



《雍正王朝》· 的化妆现场



《雍正王朝》· 王妃郑春华



《雍正王朝》· 众百官雨中跪求雍正杀年羹尧



《雍正王朝》· 年将军



《雍正王朝》· 雍正见到绝食的乔引娣



《雍正王朝》· 出兵



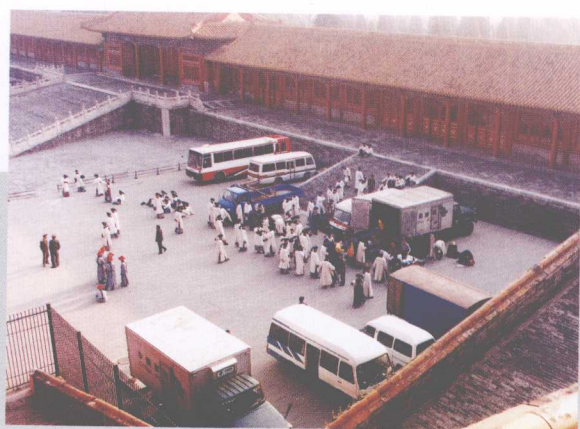
《雍正王朝》· 血泼在副导演身上



《雍正王朝》· 摄影大师迟小宁



《雍正王朝》· 马上拍摄



《雍正王朝》· 在故宫的现场



《雍正王朝》· 的执行导演现场



《雍正王朝》· 现场调度



《雍正王朝》· 在保定拍摄时的现场



《雍正王朝》· 现场道具加工



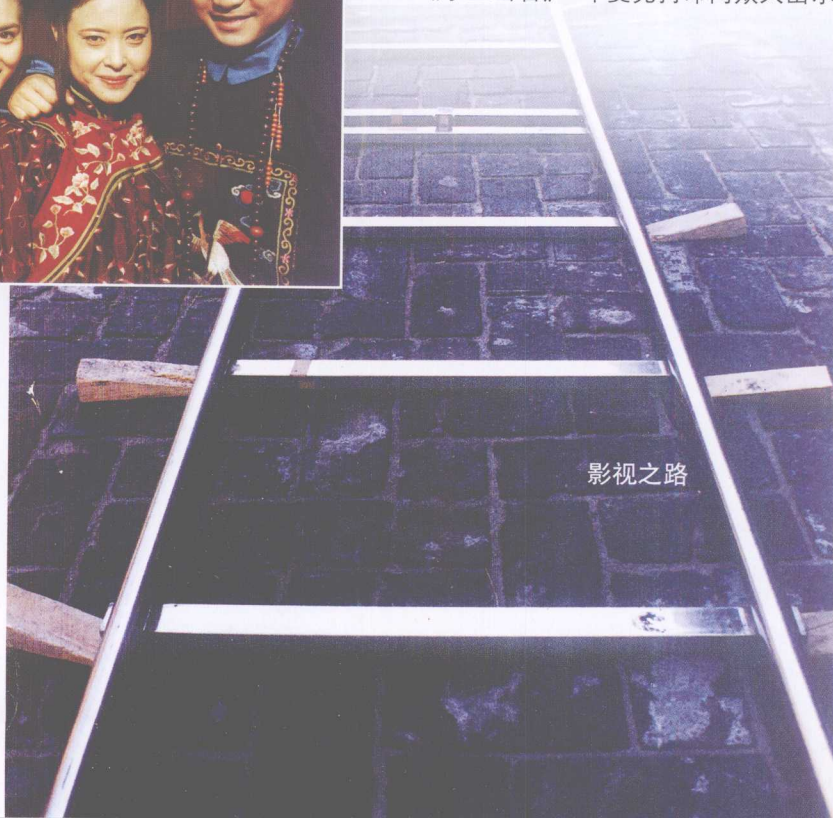
《李卫当官》·李卫戏耍众官



《李卫当官》·年羹尧持印向众人出示



《李卫当官》·四大腕



影视之路



《沧海百年》·大练兵场面



《沧海百年》·大战来临前的平静



《沧海百年》·杨水萍劝说林朝栋



《沧海百年》·众人看回放照片



《沧海百年》·武术指导阿杰看回放



影视人三九天的野餐

前言

一部二十集现代戏的电视剧组一般也就四五十人，而运作的资金要四五百万到八九百万。一部大的古装戏投资更是要一两千万甚至四五千万，人员要增加到一百多人。算下来，每个电视剧组成员所平均掌握的资金（生产资料）在十几万元之多。电视剧组无疑属于资金高度密集型的经济组织。如果花几百上千万盖大楼，人们可以买到各种设计、预算、管理的书来参考、来学习，甚至可以找来专业的监理公司来监督。但同样是花一大笔投资拍电视剧，相关的剧组管理的书却如凤毛麟角。这和蓬勃发展的电视业是很不适应的。从这一点来看，如何在新的市场条件下，怎样组建电视剧组、管好电视剧组，是值得认真研究的。

十几年前我转业到京工作，所在公司要我一起参与搞电视剧，当时便想买些书来了解一下电视剧组，自学制片管理。可跑遍了京城书店甚至连电影出版社的仓库都去了，只买回来一些影视技术方面的书和外国（主要是美国）的电影制片方面的书。北影的一位同志告诉我：“别找了，没你要的那种书！要想知道剧组是怎么回事，要么我给你上一课，要么找个剧组跟部戏，没别的着儿。”那时我就萌生了以后自己要写本书的想法。这两年有关影视制片管理的书陆续有一些问世了，但都是作定性分析和讲大理论的，而且没有一本是专述电视剧组管理的，书中缺乏对于电视剧组管理工作的实用性和可操作性。我想，今天一定会有很多人也面临多年前我曾面对的同样问题，像我这样迫切想了解剧组的人一定不少。因为每一部电视剧的热播，都会伴随着一个个影视明星的诞生，而每一个明星的诞生都是一个最强劲的无形广告，进而裂变成成千上万人特别是青少年“摘星立腕”的无悔情结。影视已成为万人追捧的行业。对于那些或关注或踏进或正想进入影视圈的人来说，电视剧组到底是个什么样子？到底由哪些部门组成？那些在电视剧片尾移来移去的一行行职称——那些在拍摄现场跑来跑去的剧组人员他们到底是怎么组织起来的？他们是怎么分工的？了解这些问题对不少人来说都有一种心理期待。

这些年来，中国的电视剧从数量和制作水平方面都有了很大提高，中国的电视剧组已逐步形成了自己一整套独特而行之有效的运作和管理模式。对这些剧组管理工作的经验和教训进行总结和交流是很有必要的，不仅必要也是非常迫切的。同时，随着电视设备的发展，特别是电脑在剧组管理工作中的广泛运用，给电视剧组的管理带来了新的变化，也提出了新的要求。

若干年前自己有幸作为投资方的办公室主任，从买第一本书到完成后期、送出最后一箱磁带，从做剧务、场记、投资方剧组代表、剧组党支部委员到副导演、统筹、剧照、演员、后期制片主任，全程、全时、全方位的参加了电视剧《雍正王朝》的工作。1999年秋，自己在充分占有大量第一手资料的基础上，通过全面总结、解剖、分析《雍》剧的工作，完成了本书的初稿。这些年在参加各种电视、电影剧组拍摄中，通过实际工作，也通

过向各个剧组的同事不断学习,积累和总结了一定的剧组管理经验和做法。这些年来自己收集了大量的剧组管理资料,这些经验和资料构成了本书用以和大家交流的基本素材。本书试图在提出和交流一些剧组管理方面的基本问题的同时,也努力针对广大影视爱好者和制片初学者的需要,对电视剧组的组织结构、职责分工、生产生活等各个方面,进行较为全面具体的介绍。这是本书编写的主要目的。

我曾在一本资料上看到这样一件事:若干年前,上海一家工厂受美国波音飞机公司委托生产飞机的尾翼,波音公司派专机送来了有关图纸和各种规章制度及操作要求。等待卸车的工人以为拣了个轻活。可当运资料的车从机场开回来的时候,他们全都吃了一惊——这些材料竟有1.4吨重!在这1.4吨的操作规定中,每一个工作流程、每一个工人的职责和要求都写得极为详尽,连一个工人在工作时应把工具放在什么位置和带着多少螺丝上岗都有详细说明。也许也正因为如此,波音公司才能生产出让全世界信赖的飞机。

一位演员曾和我谈起她参加日本剧组拍电影的一件事:那天她从北京坐飞机到东北某市,下飞机后有剧组的一位5号司机(胸牌上写着“005号”)来接她。到剧组后有一位剧务安排了她的住处后就带她去吃饭,饭后告诉她可休息两小时然后有人叫她到现场拍戏。拍戏的内容是她一个月之前签约时就明确了。这一切本来很自然正常的,表面上看没有什么。可有一天她在中方制片主任那里见到了一本厚厚的中文拍摄计划时,她着实吃了一惊——那本计划中早就清楚地写着:某年某月某日005号司机到机场接人;剧务一人安排她住宿、就餐等等,再看那本计划书的制定日期——居然是一年前!

本人曾在一个剧组看到,因为一个阶段拍摄计划该由哪个部门来作,制片部门和导演部门的人争得不亦乐乎。最后是体力和嗓门都比较差的导演部门败下阵来,不得不“承揽”了这项工作。凡是参加过港台剧组或欧美剧组工作的人都会说,这种事在那里是不可能发生的。因为每个人的职责是什么,主要负责哪些工作都已经区分得非常清楚了。

管理是一门与人类文明同生同灭的古老学问。对于企业来说,管理和科技是腾飞的两个翅膀,对于剧组来说,管理是艺术质量的保证和前提,是能否实现该电视剧产品市场预期的重要环节。不少有识之士认为,资金可以引进,设备可以进口,我们最大的劣势其实是在管理的观念和体制上。我们在资金和设备到位的时候,没有把科学管理的意识“引进”大脑。一位欧洲的学者在一本专著中指出:美国每年培养十多万名工商管理硕士,而欧洲只有两万名,这也许是欧洲的经济和美国存在差距的重要因素。

1999年8月18日第17届中国电视“金鹰奖”在深圳揭晓。四十四集电视连续剧《雍正王朝》获得了优秀长篇电视连续剧、最佳编剧、最佳剪辑、最佳美术、最佳音乐、最佳电视剧歌曲、最佳男主角(唐国强)、最佳男配角(焦晃)、优秀男配角(王绘春)等多项大奖。《中国电视报》在头版报道:“深受观众喜爱的电视连续剧《雍正王朝》称得上是本届‘金鹰奖’的最大赢家!”

《雍正王朝》从1996年初开始策划运作,1997年10月18日开机,1998年5月25日停机,1999年元月初开始在CCTV-1黄金时间播出。一晃,十年时间过去了。它所创造的到目前为止仍是央视一套最高的收视纪录,所引起的人们对历史和现实的广泛而深入的思考我们不再去追述;它在香港和台湾产生的巨大反响和由此而创汇一百多万美元的业绩(1998年全国的电视作品创汇也不过600万美元),我们也不再去回顾,今天我们最有必要做的,是应当回过头来对《雍正王朝》制作成功进行一番全面而透彻的总结和剖析。可以说这对中国每年近500个的电视剧组和四五十亿的电视剧投资也是不无裨益的。

《雍正王朝》成功的经验很多，从主要的方面看，至少有以下几点：

一、有一个目光敏锐、处事果决的策划决策班子。特别是有一位有胆有识的总制片人刘文武。他原为海南出版社经济编辑部主任，从事图书出版工作多年，主编的各种图书摆起来足以等身。他从发现二月河的《雍正皇帝》一书，到去河南与二月河完成签约、购得改编权，只有7天时间！其做事的敏锐果断由此可见一斑。

二、有一名才华横溢的编剧刘和平和几易其稿，精雕细琢的好剧本。剧本对电视剧成功与否的影响，毫无疑问要列于首位。《雍正王朝》的剧本可以说凝结了两位编剧特别是刘和平（执笔）的无数心血。同时这个剧本也是制片人刘文武、策划吴兆龙、罗浩和导演胡玫、艺术总监张黎等人与编剧集体智慧的结晶。那数不清的剧本讨论会，数不清的剧本修改，最后才磨砺出一个流光四溢的拍摄用剧本。从《雍正王朝》剧本的酝酿出台和修改定稿的过程本身，也可以看出《雍正王朝》高层策划管理人员的民主协商作风和胸襟大度的品格。

三、有一支颇有实力的摄制队伍。摄制组的班底从导演到各部门长，以北京电影制片厂的专业人员组成为主，以长沙电视台的技术和工作人员为辅，间有其他电视台和电影制片厂的精英加盟，构成了强大的制作班子和管理队伍。

四、雄厚的资金投入。《雍正王朝》的各种直接、间接投入达到三千多万元。在《雍正王朝》的经验中，还有诸如使用了当时国内最先进的全数字摄制设备等等。我们不一一赘述。

一部电视剧从选题策划到制作发行要经过四个阶段，组织剧组进行拍摄是这四个阶段中最忙乱最紧张的时刻。如果把《雍正王朝》比作一个麻雀的话，本书将通过对它的解剖，对目前电视剧组的管理、控制、程序和方法进行“显微式”的总结和解析，同时也通过这种解析，去透视和反映目前国内电视剧组计划制作和组织管理的现状，初步探索电视剧组的组织结构、计划制定、人员职责区分和管理的程序方法等问题，进而为改进和提高电视剧组的管理水平起到抛砖引玉的作用，当然也许能对电视剧组制片和管理人员的工作有所借鉴。

本书不是学术著作，没有什么高深的理论，尽量不去做定性的泛泛之谈，一切从最实用最具体的量化方法入手。本书将不讨论一切具体的技术问题，因为有关摄像、照明、后期编辑等技术方面的书已是汗牛充栋。同时本书也会是影视爱好者和准备涉足电视行业的投资者、就业者了解当前国内电视组概况和全貌的参考用书。

感谢著名制片人刘文武十几年前为我提供的机会，使我找到了愿意倾注一生的事业。也感谢著名编剧刘和平，使我在与他一同工作的几年中吸吮了很多学识。同时还感谢赵慧勇（制片人、发行人）、董安惠（烟火师）、张明洪（灯光师）、元思明（录音师）、高文宴（服装师）、李春梅（化妆师）、杨朝晖（美术师）、刘晨浩（经纪人）、郭永顺（摄像师）为本书提供资料和提出建议；感谢滕文雁（注册会计师）、董苏苏（注册税务师）为本书相关内容进行的咨询和提出的宝贵意见；感谢徐文丽、崔金哲曾为本书进行的排校工作；感谢袁洪宇、王哲风为本书附赠的“剧组计划管理软件”进行的编程工作！

目 录

前 言

第一章 电视剧制作概述	(1)
第一节 电视剧的分类	(1)
第二节 制作机构(公司)应具备的基本条件	(5)
第三节 电视剧投拍前的审查	(8)
第四节 电视剧摄制完成后的审片	(11)
第五节 电视剧制作的一般程序	(14)
第二章 电视剧组组织结构及各部门人员职责	(31)
第一节 电视剧组的组织结构及相互关系	(31)
第二节 电视剧组各部门人员职责要求	(35)
第三章 电视剧组各类合同	(48)
第一节 电视剧组合同概述	(48)
第二节 剧组各类合同示例	(57)
第四章 电视剧组的计划和文案工作	(134)
第一节 电视剧组的计划种类和制定	(134)
第二节 各种统计记录的编制	(160)
第五章 电视剧的几种计划方法介绍	(180)
第一节 甘特图式计划	(180)
第二节 统筹法	(182)
第三节 滚动计划法	(211)
第六章 电视剧组财务、物资管理	(213)
第一节 电视剧组物资器材的来源	(213)
第二节 财务、物资器材管理的基本要求	(214)
第三节 怎样做好预算管理	(220)
第四节 电视剧组的纳税管理	(264)
第五节 电视剧组的赞助管理	(280)
第七章 电视剧组的演员管理	(286)
第一节 主要演员的管理	(286)
第二节 一般演员的管理	(300)
第三节 群众演员的管理	(301)

第八章 拍摄现场管理	(305)
第一节 现场管理应遵守的原则	(305)
第二节 现场管理的分项工作要求	(309)
第九章 电视剧组行政管理和思想工作	(321)
第一节 建立一个好的领导班子	(321)
第二节 注重人员构成 建立全员合同制	(325)
第三节 电视剧组的日常管理	(327)
第四节 电视剧组的思想管理	(337)
附件:《剧组计划管理》软件的使用说明	(366)
后 记	(381)

第一章

电视剧制作概述

一件普通的商品要实现它的商品价值,差不多都要经过从产品设计、加工制作再到包装上市销售的过程。电视剧虽属特殊商品,也同样要经过这几个阶段。设计阶段——电视剧的选题策划、剧本创作;产品制作加工阶段——电视剧组的筹备和拍摄及后期制作;产品的包装及广告营销——电视剧的宣传发行。

一部电视剧从制片人的脑中闪出某个想法开始(题材酝酿)到摄制,而后发行,再到电视台播出,算完成了它的一个周期。这个周期的长度有长有短,长篇电视剧平均差不多要两年半左右。《雍正王朝》从1995年12月2日制片人刘文武交代购买《雍正皇帝》的小说开始,到1999年元月3日第一集开始播出,经历了三年零一个月的时间。《大明王朝1566 嘉靖与海瑞》从2004年初开始运作,到2007年初播出,也经历了差不多同样长的时间。而《李卫当官》(第一部)和《用心过日子》则只用了一年半多一点的时间。

第一节 电视剧的分类

电视剧的分类方法很多,目前尚无完全统一的标准。在电视剧运作的不同阶段,按照不同的标准,电视剧的分类也不同。目前比较权威的分类共有三种:一种是国家广播电影电视总局规定的电视剧分类法;一种是按国家音像行业对电视剧作出的分类;一种是以中国电视剧金鹰奖和中国电视剧飞天奖的评奖章程为参照划分的类型。下面分别进行介绍。

第一种分类法

目前最为权威的电视剧分类方法是按国家广电总局2006年4月6日颁布的《电视剧拍摄制作备案公示管理暂行办法》中所明确的电视剧题材分类方法进行的划分。它是电视剧在前期上报备案和制作完成后的送审过程中必须依照的硬性分类。该办法从便于审查和监督的角度,将电视剧按剧中故事展开的历史年代背景和表现内容分为了如下五类。

一、当代题材

年代背景为改革开放以来的各类电视剧为当代题材剧,可根据具体的故事内容分为:

1. 当代军旅题材
2. 当代都市题材
3. 当代农村题材
4. 当代青少题材
5. 当代涉案题材