

敬 然 著

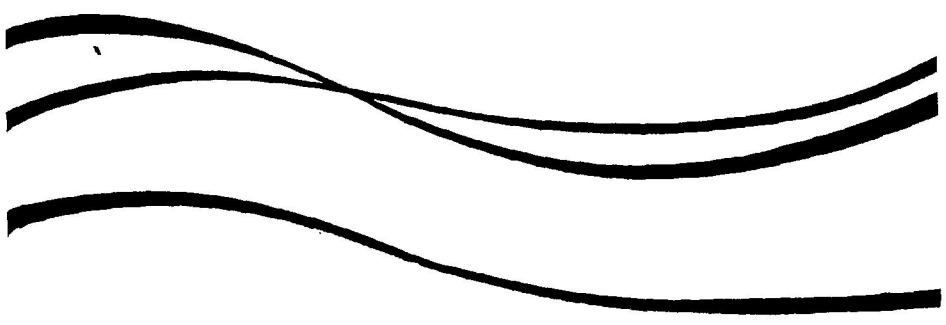
电影制片管理与 故事片摄制过程

1313740/6 db

中国电影出版社

敬 然 著

电影制片管理与 故事片摄制过程

Three thick, wavy black lines that sweep across the middle of the page from left to right, creating a sense of movement and separating the title area from the publisher information.

中国电影出版社

1983 北京

内 容 说 明

电影制片管理是一项复杂的工作，也是一门科学，它既要为艺术创作服务，又要给艺术创作以一定的经济制约。

本书作者在长期实践的基础上，结合影片制作的各个环节，较为详细地谈了电影生产管理的任务和工作方法，可供电影制片人员学习参考。

电影制片管理与故事片摄制过程

中 国 电 影 出 版 社 出 版

北京印刷一厂印刷 新华书店发行

开本：787×1092毫米 1/32 印张：4 $\frac{1}{2}$ 插页：10 字数：101,000

1983年11月第1版北京第1次印刷 印数：1—4,000册

统一书号：8061·1978

定价：0.60元

目 次

一、制片管理概述·····	(1)
二、摄制组的组织形式·····	(40)
三、摄制组人员职责范围·····	(47)
四、摄制工作程序与阶段划分以及定额管理·····	(60)

筹备时期

(一) 筹备阶段 ·····	(71)
1. 筹备工作简述·····	(71)
2. 筹备工作的基础 ·····	(72)
3. 筹备工作计划的制订 ·····	(74)
4. 摄制组总的意图 ·····	(76)
5. 组织与计划工作依据 ·····	(77)
6. 发挥集体力量与依靠群众 ·····	(79)
7. 选择演员 ·····	(81)
8. 外景地的选择·····	(86)
9. 全片摄制计划的制订 ·····	(90)
10. 全片摄制计划成本的编制 ·····	(96)

生产时期

(二) 拍摄前准备阶段 ·····	(103)
-------------------	-------

(三) 拍摄阶段	(106)
1. 拍摄阶段简述	(106)
2. 拍摄计划的制订	(109)
3. 拍摄当中的组织工作	(113)
4. 掌握经济开支与保证影片质量	(123)
5. 摄制组的对外工作	(126)
6. 拍摄阶段最后工作——样片制作阶段	(128)
(四) 完成片制作阶段	(133)
(五) 总结及结束工作	(137)
后记	(139)

一 制片管理概述

电影制片厂所进行的电影摄制，既是艺术创作，又是企业生产，可以归纳为组织剧本创作，投入生产，直到印大量拷贝，按拷贝售价（发行权费）卖给电影发行放映公司，而观众必须付出他们的劳动价值，也就是买票才能看到电影。所以说影片在商品经济条件下也具备了一般商品的性质和特点。由此看来，影片是企业产品，到市场上成为商品，这是毫无疑问的了。但也有人认为这样会得出“影片作为商品和其他物质产品没有什么差别”的结论。这种看法就是不愿意承认影片在商品经济条件下也具备了一般商品的性质和特点。但大多数人认为，影片作为商品，是不以人们意志为转移的客观存在，而不决定人们是否愿意承认它。既然是这样，电影制片厂就毫不例外地执行社会主义企业的根本任务：在国家统一计划指导下，为社会提供文化娱乐产品，为国家提供税金和利润，增加社会主义积累，也为企业本身的发展提供收益。

我们社会主义国家的电影生产既然作为一种企业，电影制片厂又是一个独立的经济核算工厂，它的影片生产就受到利润、亏损、产销、供求等方面的影响和制约，那就要进行核算，就要加强管理。要加强管理就要有一套制片管理制度和措施，只有这样，才能达到经济收益和宣传效果。

但由于电影企业在生产过程中是复杂的，它除了涉及文学艺术、经济科学和技术科学等等之外，还包括着一系列衔接，既要有严密的分工，又要有高度的协作，以及密切联系的部门和环节，分别使用着不同的机器和设备，不但需要各种不同的工种和专业的生产工人，还要有许多艺术专家、技术专家和经营管理人员，据统计，电影的摄制需要二百四十六行不同行业人员的合作，社会上的三百六十行中占三分之二。所以说电影企业管理是一门科学。因此，学习科学管理、熟悉科学管理，学会组织生产和领导生产是十分重要的。

为了说明电影制片管理，先简要地介绍一下几个制片厂的生产管理和机构情况：

长春电影制片厂是1946年10月1日正式建立的（当时叫东北电影制片厂），到现在经历了三十五个年头，在这三十五年里共生产故事片263部（其中戏曲片57部），纪录片310本，科教片296本，翻译片有二十八个国家的影片共676部。洗印35毫米拷贝16,750万米，16毫米和8.75毫米拷贝14,921万米。如果把这些拷贝连接起来，可绕地球将近八圈。拿经济收入来看，按固定售价计算，据不完全统计，仅从1957年到1966年、从1973年到1979年的十七年间，共完成工业总产值32,754万元。提取固定资产折旧和上缴利润，税金共计4,830万元，超过这个厂投资总额，在经济上为国家创造了相当的经济价值。

组织形式各厂有各厂的特点，电影生产五花八门，各部门都得有，尤其东北特殊性，因为在当前除拍故事片，还拍美术片、科教片、新闻片、翻译片等，一开始就打下了综合

性生产的基础。

除行政科室、后勤外，设有七个艺术片室，第一室每年五至六部戏，其他每个室每年二至三部戏。艺术片室主任由一名老导演兼，副主任由一名制片主任兼。导演、副导演、场记、摄影师、美工设计、绘景、制片主任、副制片主任、剧务等人员在艺术片室里；剧团、乐团、总编室是独立单位，厂直接抓。照明车间、置景车间、摄影车间、洗印车间、机修车间、特技车间、服化车间、道具车间、剪接车间等，均由厂直接领导。发行宣传科领导照相组、厂长办公室领导图书资料室、收发室、打字室。计划财务科由厂直接领导。《电影文学》、《电影世界》二个刊物都是独立经营、由厂直接领导。生产办公室与各科室、车间不是领导关系，但有调度权，生产工艺由生产办管，生产办每月汇总全厂生产完成情况及生产计划汇总表，发全厂各单位。外请演员登记卡留档资料由生产办管。

技术办公室管机器，订设备等工作，下设技术科，管洗印、录音及有关技术设施等工作。

一个制片厂，不论它的组织形式如何改动，机构多少，目的都是围绕多拍片出好片，都要面向生产，保证生产、提高管理水平而进行工作的。都要把各种不同的艺术、技术综合在一起拍出好影片来。大家都知道，故事片厂的主要生产单位是摄制组。目前，长影厂根据创作、技术、管理人员的情况，只能组成十六个至十八个摄制组。摄制组由厂长直接领导。按现行的制片管理要求，贯彻中央工作会议精神，进一步调正国民经济的新形势下，为了适应电影发行体制改革的需要，进一步加强故事片生产管理，提高影片质量，缩短

生产周期，降低影片成本，加强摄制组的政治思想工作。长影厂为了把制片管理工作提高到一个新的水平，以适应电影事业发展的需要，逐步建立了一些规章制度及管理措施。关于审查制度方面有以下几项：

1. 文学剧本审查通过投产制度。
2. 分镜头剧本审查制度。
3. 主要演员造型审查制度。
4. 综合试验片审查制度。
5. 布景图样审查制度。
6. 外景地选择需经厂审查批准制度。
7. 每周六内景样片审查制度，外景样片随到随时审查制度。
8. 台词样片、双片和完成片审查制度。
9. 重大开支需厂批准制度。

上述几项制度，根据几年来的经验，我们认为 是必要的，这个关应当把，不可缺少的，因为它对提高影片质量，及时发现问题（艺术上的、技术上的，甚至演员表演方面的），解决问题是起了一些作用。就拿审查内外景样片来说，有的组在外景时临时找到一个女配角，底片寄厂洗印出样片经厂审查后，认为这个女配角从形象到气质都与戏里人物形象气质差距太大，提出换演员重拍。如不随时审查外景样片，等整个外景拍完返厂后再审样片发现这个问题那就晚了，也会造成质量上与财务上的损失。大部份摄制组从外景拍回来的样片，经厂审查后普遍存在的问题是时代气息不够。也有的道具使用与年代不符……等等类似情况。

长影从去年开始试行“限期限额”管理制度以来，取得一

定效果。可以说是加强制片厂企业计划管理的一项重要措施。它可以促进摄制组加强任务观念，加强计划管理和经济管理。它能有效的保证影片质量和缩短摄制周期、降低影片成本。这种办法是根据电影生产特性和电影生产经济规律办事的，也是财权下放的具体措施。

“限期限额”计划经厂批准后，摄制组的全程计划和预算允许有一定幅度的调整。全程计划调整幅度可在百分之十之内，总预算调整幅度可在百分之五以内。

目前长影对于“限期限额”计划的申报和批准程序是这样的：

1. 文学剧本通过，经厂同意批准投产后，由各艺术片室组成筹备组制定“限期限额”计划，报生产办公室。

2. 生产办公室接到“限期限额”计划之后，在一周内报告生产副厂长批准下达，并配齐筹备阶段其他成员。

3. “限期限额”计划经厂批准后，筹备组应在一周内将筹备组名单和筹备阶段工作计划以及筹备阶段的临时预算报生产办公室。

4. 生产办公室接到筹备组名单和筹备工作计划以及筹备阶段临时预算后，在三天内报生产副厂长批准下达。

附“限期限额”指标申报及批准通知单。

现在，各制片厂普遍实行了影片摄制《限期限额》制度。如峨眉电影制片厂的作法是：文学剧本审查通过后，由厂提出《限期限额》指标与文学剧本一起交给确定的导演和制片主任，如导演和制片主任不同意厂规定的《限期限额》指标，认为接受任务按厂指标完不成时，向厂提出要求增加指标，双方共同研究协商，厂认为导演和制片主任讲的有道理时也可

限期限额指标申请书

艺术片室： 导演： 制片主任：

长春电影制片厂

根据你组报来的限期限额指标申请，经厂批准主要指标如下。要求你们在限额指标内编制计划与总预算，要^①提高质量，降低成本，提前全面的完成任务。

一、片名：《 》 色别：
二、电影文学剧本审查通过时间： 年 月 日

四、生产周期：自 年 月 日至 年 月 日(日历日 天)

(2) 准备阶段: 自 年 月 日至 年 月 日(日历日 天)

(3) 拍摄阶段, 自 年 月 日至 年 月 日(月历月 天)

其中， 自 年 月 日至 年 月 日

景自	年	月	日至	年	月	日
景自	年	月	日至	年	月	日

(4) 样片制作阶段:
自 年 月 日至 年 月 日(日历日 天)

(5) 完成片阶段:
自 年 月 日至 年 月 日(日历日 天)

五、筹备组人员：

(4) 美术, (5) 副 导 演, (6) 剧 务,

(7) (8) (9)

六、限额：（全片总成本） 元。

其中，直接费， 元（筹备阶段费用 元）

车间经费：元

企业管理费, 元

七、主要定额

(1) 全片有效长度, 米 (2) 耗片比, 1:

(3) 每天平均拍摄有效米数: 米 (4) 布景堂数: 堂

(5) 木材 米³

八、拟选外景地： 省 市 县 年 月 日

生产副厂长， 生产办公室主任， 计划财务科长。

同意增加指标。有时导演和制片主任经过测算也就同意了厂所定的指标。反之双方不能取得一致意见时厂可另选导演和制片主任。总之实行《限期限额》指标，要做到实事求是，不能各持己见。既考虑影片的质量又要考虑影片的成本，来定影片的《限期限额》指标。

按经济规律办事，势在必行。尤其在摄制成本管理 方面，过去存在一些紊乱现象。以长影为例，由于“四人帮”在经济上的破坏，虽然有成本预算，但开支无法做到心中有数，要花多少，就花多少。就拿各车间转给摄制组的帐单来说吧，制片主任掌握不了，转多少，就算多少，有时车间转来的帐单，有的制片主任还未过目，就下帐了。这种现象不改变，是无法做到经济核算的。还有一些现象，如少数摄制组和个别人在开支上大手大脚，不注意节约，甚至摆阔气，讲排场，有的同志去北京送审影片，不到半个月出租汽车费花了五百多元。没有紧急任务也要坐飞机，住宿非高级房间不住等等，这些虽然是个别的，但必须引起注意，要加强管理，大力发扬艰苦朴素的优良传统。解放初期拍电影的朴素作风应继续发扬，如拍农村戏就住在老乡家等等。

为了贯彻调整、改革、整顿、提高方针，适应管理体制 改革需要，和加强企业管理，促进增加产量，提高质量，使各车间更能有效的保证摄制组的拍摄工作，应当实行摄制组与各车间加工定货合同制的办法。举一例子说明，比如与特技车间签订合同，摄制组根据需要向特技车间提出要求，特技车间根据分镜头和拍摄难易计算出每个镜头的价格，经双方同意后签订合同，在签订合同的同时，应在合同上写明交样片日期及每个镜头的质量。如拍出的镜头没达到质量，由

特技车间负责，如因摄制组改变方案，由摄制组负责。再以特技车间为例，根据电影生产规律，是否可以这样做，特技车间为了方便于摄制组应把经常用的一些特技镜头，如雷、雨、闪、电及技巧印片机制作的镜头，按彩色片及黑白片，每个镜头订出固定价格来，以方便摄制组。通过这种作法可逐步制订出一套办法来。其他车间，如置景车间、洗印车间、道具车间等都应制订出一套合同制的办法来。比如道具车间，它应当把每件道具制订出使用价格，摄制组使用，向摄制组按订出的每件道具价格收费。摄制组自己购买的道具也要有一个规定，是否这样规定：摄制组拍完戏，影片审查通过后，按五折合价优先卖给道具车间，如道具车间不要，再向外处理。道具车间能不能试做按景包置道具呢？这个办法就是在搭景之前，道具车间按布景图样里的陈设要求，将逐堂景的道具包下来负责给摆好，拍完戏负责撤出，根据每堂景的陈设道具的复杂程度双方协商议价，然后签订合同。

在企业内部实行合同制，好处很多，主要是为了顺利地进行生产经营活动，缔结具有法律性质的经济契约，反映了企业内部各单位之间在生产过程中的物质联系和经济关系。总之企业实行的合同制，是用经济办法管理经济的重要手段，也是实现社会主义办电影计划经济的有力工具。

制片管理与经济核算，都要发动群众、依靠群众。因为电影生产周期长，成本高，一部戏需要几十万，有的影片成本要一百多万。要做到精打细算，人人理财，必须发挥班组的作用。工业生产特别强调班组的作用。班组在工业生产活动中担负的生产任务是统一生产过程中不可缺少的一部份，企业经营管理需要的各项原始记录都要来自班组。班组管理

是企业民主管理的重要内容，加强班组管理就是发动群众的最好形式。电影制片管理也不例外，电影厂的各车间都分成班组，摄制组的各业务组也就等于工业生产的班组。摄制组的艺术、技术、制片管理、财务计划等也都通过各小组往下贯彻，每个小组都要掌握一部份成本开支，养成人人理财思想，促使创作人员有成本观念，做到精打细算，随时能知道成本开支，做到心中有数。

为了便于掌握，我主张在制片厂内部实行本票制（五五年拍《董存瑞》影片时，我曾用过这种办法领底片，后来就再也没有用它）。例如：一部影片批准为三千米长度，按 1:3.2 耗片比计算，共领底片九千六百米，那就发给摄影小组九千六百米的本票。摄影助理用本票去胶片仓库领底片。这样随时可以知道用了多少本票，还有多少本票，领了多少底片，还有多少底片未领，便于摄制组掌握。有定额的东西均可使用本票的办法。再如与其他车间、部门发生财务关系时，也可使用本票（内部支票）。如置景车间搭完一堂布景，摄制组验收合格时，当面就把本票支付置景车间，一堂景一结算的办法最好。使用厂内演员剧团的演员，用乐团录音乐，均可使用本票支付。这样不但做到随时结算而且对摄制开支做到心中有数。

这样做确实好处很多，能养成人人理财的思想，创作人员也能养成成本观念，重视成本管理，能随时知道支出多少，还剩多少。

制片管理中的重要一环，除了加强政治思想教育，还要使每个职工认清个人利益是以国家和企业的共同利益为前提的道理，也就是把三者的利益结合起来，只有这样，才能激

发起每个电影工作者把艺术创作、制片管理提高一步，拍出思想好、艺术高的影片来。

我们提到的经济核算问题归根结底是国家集体和劳动者个人之间的物质利害的关系，也就是要从全局出发，正确对待国家、企业、个人三者利益关系。要想充分调动广大职工对制片管理的积极性，政治思想工作必须领先，在作好政治思想工作的同时，也必须实行物质鼓励。物质鼓励就是按劳分配，多劳多得，少劳少得的原则。长影在1980年试行的故事片奖励办法，就是贯彻多劳多得，少劳少得的原则。故事片奖励办法，对故事片生产起到了推动和促进作用。总之，企业管理必须把职工福利列为一项，决不要象“四人帮”时期那样，只强调空头政治，不考虑物质鼓励，谁提物质鼓励谁就是资产阶级思想，谁就是向钱看。而我们是提倡加强政治思想工作的同时，个人奖金要同生产、经营成果和个人劳动贡献紧密结合起来，批判和反对资产阶级损人利己、唯利是图“一切向钱看”的腐朽思想。

长影实行二级核算，三级管理。今后要实行三级核算，群众管理。三级核算是厂、摄制组、摄制组的各小组。拿全厂来讲，就是厂、车间、班组。现在是厂和车间、摄制组二级核算。

摄制组按计划价格考核，统一规定八大项目：（见附表）

企业管理费进入影片成本，按直接成本分摊，其分摊为25%，车间经费3%。

上海电影制片厂于1949年11月成立的。上影厂的成立，使人民电影事业更加扩大了。上海是中国电影的中心，有一大批有才能的艺术、技术专家，也有一批电影先驱者。

故事片成本项目

附表

顺序号	成本项目	明细项目	包 括 内 容
一	剧本及酬金	1. 剧本费	文学剧本稿酬, 按规定分摊的剧本附加费。分镜头剧本印刷费等
		2. 摄影酬金	按规定标准付给有关人员的摄影酬金
		3. 其他酬金	按规定标准付给作曲、作词、海报等酬金
		4. 节约奖金	按规定标准计算、支付的节约奖
二	工资及人员劳务	1. 本厂人员	导演、副导演、场记、制片、核算员等人员工资, 加班、加点费、取暖补贴等(不包括摄制费项目中按劳务结算的人员)
		2. 外请人员	外请演员、顾问、翻译及摄制组的其他外请人员等劳务费或工资
		3. 群众演员	临时外请有酬金的群众演员, 或以其他形式支付的群众演员费。如伙食费、饮料等。
三	外剧团请费	1. 剧团酬金	按合同规定付给剧团的酬金或补偿费。
		2. 剧团费用	剧团来厂往返旅差费、住宿费、运输费、交通费等。