



北京电影学院

影视管理系列丛书

季伟 著

影视统筹学

CFP 中国电影出版社



北京电影学院
影视管理系列丛书

季伟 著

影视统筹学

CFP 中国电影出版社 2010·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

影视统筹学/季伟著. —北京: 中国电影出版社,
2010. 12

ISBN 978 - 7 - 106 - 03277 - 7

I. ①影… II. ①季… III. ①电影市场学—统筹管理
②电视节目—市场营销学—统筹管理 IV. ①J943

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 221879 号

资料统筹: 周正汉

责任编辑: 李 丹 于雪飞

封面设计: 刘荣松

版式设计: 赵子航

责任校对: 紫 薇

责任印制: 刘继海

影视统筹学

季伟 著

出版发行 中国电影出版社 (北京北三环东路 22 号) 邮编 100013
电话: 64296664 (总编室) 64216278 (发行部)
64296742 (读者服务部) Email: cfpymb@126.com

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

版 次 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月北京第 1 次印刷

规 格 开本/787 × 1092 毫米 1/16

印张/22.25 插页/2 字数/400 千字

书 号 ISBN 978 - 7 - 106 - 03277 - 7/J · 1229

定 价 58.00 元

目 录

上 编

第一章 统筹学的基本概念	3
第一节 统筹学的形成及其发展	3
第二节 统筹学的基本理论特点	5
第二章 常用统筹计划方法	9
第一节 网络计划法	9
第二节 甘特图	16
第三节 滚动计划法	20
第三章 影视统筹概述	23
第一节 影视统筹的历史及现状	23
第二节 影视统筹应具备的能力	24
第三节 影视统筹计划的种类	25
第四节 制订各种计划的原则	32

中 编

第四章 筹备期:第一助理导演(统筹)的基本职责和作用	41
第一节 故事片电影和电视剧的区别	41
第二节 第一助理导演的职责	43
第三节 第一助理导演在剧组筹备阶段的职责	45

第四节	电影和电视在前期筹备阶段的主要活动	47
第五章	第一助理导演(统筹)对“拆分理论”的实际运用	55
第一节	演员进组后的活动安排	55
第二节	“拆分理论”与剧本的拆分	57
第六章	拍摄日程表:第一助理导演(统筹)	
	最重要的工作	62
第一节	设计拍摄日程	62
第二节	关于电影电视日程安排的小提示	77
第三节	影响电影和电视日程安排的因素	82
第四节	每日日程表和日拍摄通告	91
第五节	如何计算场景和镜头拍摄时间	96
第六节	第一助理导演在前期筹备阶段的工作步骤速查表	97
附录一		101
附录二		114

下 编

第七章	剧本的修改及其衍生表格的制作	127
第一节	剧本的调整	127
第二节	剧本明细表	129
第三节	主要角色工作一览表	135
第四节	采景表	137
第八章	场景表的制作	143
第一节	顺场景表的制作	143
第二节	分场景表的制作	216
第三节	场景总汇	301
第九章	各种日程计划表的制作	306
第一节	总日程	306

第二节	演员通单	310
第三节	分段拍摄计划	316
第四节	日拍摄通知单	317
第五节	日报表(日报告)	318
后记	331

上 编

第一章

统筹学的基本概念

“想泡壶茶喝！情况是：开水没有，开水壶、茶壶、茶杯要洗；火已升了，茶叶也有了，咋办？”

办法甲：洗好开水壶，灌上凉水，放在火上。在等待水开的时候，洗茶壶，洗茶杯，拿茶叶，等水开了，泡茶喝。

办法乙：先做好一些准备工作，洗茶壶，洗茶杯，拿茶叶，一切就绪，灌水烧水，坐待水开了泡茶喝。

办法丙：洗净开水壶，灌上凉水，放在火上，坐待水开，开了之后急急忙忙找茶叶，洗壶杯，泡茶喝。

哪一种办法省时间？谁都能一眼看出第一种办法好，后两种办法都‘窝了工’。^①”

相信很多人都对这篇曾出现在初中语文课本里的文章印象深刻。看似浅显的一个例子，却道出了合理计划安排的精髓——这就是统筹。

第一节 统筹学的形成及其发展

统筹，顾名思义，统一筹划的意思。

“统筹”的思想是人类最宝贵的精神财富之一，更是中华民族的优良传统。在日常生活中，我们无论从事什么活动，如果想要事半功倍，几乎都离不开统筹。近几十年来，随着社会各行各业的飞速发展，“统筹”已经逐渐成为管理学中经常出现的词汇，在影视制作、交通管理、城市规划、医疗保险等生产生活领域扮演着至关重要的角色。

^① 华罗庚，《统筹方法评话及补充》



“统筹”思想,即统筹兼顾的管理理念是人类生活和社会发展的必需,人们往往会在不知不觉中展开统筹实践。然而,由于其复杂性、多样性以及在实际应用过程中的局限性,统筹思想长期以来一直停留在经验层面,难以提升到科学化、理论化、系统化的高度,因而,它的普及、推广及应用范围受到很大的制约和局限。

统筹学在成为一门新兴学科前,经历了漫长而又艰难的一个过程。上世纪六十年代,著名数学家华罗庚先生对国外创立的运筹学、系统工程学等科学方法进行了深入的研究,并结合我国传统的统筹思想,提出了“统筹法”的基本理念和应用方法。经华先生的大力普及和推广,我国科学界和思想界逐步将“统筹”由“经验”层面提升到“科学”层面。在近半个世纪的普及、推广、应用和提高的过程中,统筹法在社会各个层面的实际运用中发挥了积极的作用。然而,统筹法虽然明确以统筹思想来主导其技术方法的应用,并且十分关注它的普及和实用性,但在全面实现统筹兼顾方面,却仍然有着明显的局限性。

在经过长达二十多年社会各方面共同参与的统筹法实践后,上世纪八十年代,华罗庚先生又进一步提出了“大统筹、理数据、建系统、策发展”的十二字设想。应该说这十二个字“真经”来之不易,是华先生及老一代科学家和广大应用者智慧和实践的结晶。它给统筹科学化的研究指明了前进方向,也为创建统筹学理论体系奠定了坚实的基础。

华罗庚先生去世后,一些专家、学者继往开来,沿着其开创的事业,潜心研究,在理论和实践上取得了一个又一个成果。当今世界,鲜明的统筹科学化研究,几乎都集中在我国展开。上世纪九十年代中期,统筹学会的刘天禄教授遵循华先生的遗愿,完成了《统筹学概论》一书。这本专著的问世标志着统筹学理论雏形已经形成。这是建立在华罗庚先生“统筹学”理念基础上的最系统的一部统筹学理论专著。由于国际理论界同类的著作至今未见,甚至统筹学的英文译名,也还没有一个恰如其分的定位,因此,说它是继往开来的开山之作亦毫不为过。

进入二十一世纪后,对于统筹思想科学化的研究,已经进入到应用理论研究及其应用实践的阶段,也就是说,目前利用统筹学已有的研究成果去开辟更有针对性的领域已经具备了理论和实践的基础。“统筹学”经过科学界、理论界和思想界的整合与提升,已具备了系统化的理论框架,并逐渐走出科学的殿堂,融入到了城市综合治理、企业战略规划、银行系统管理、影视剧组管理等等领域,发挥着理论指导实践的重要作用。

我国的影视项目管理应用统筹学理论尚处在初始阶段。面对偌大的影视

项目,如何统筹研究、如何统筹规划、如何统筹安排,以优化目标的整体效益,实现价值最大化等等,依然是我们需要进一步深入研究、探讨和实践的问题。影视制作是一项涉及面很广的系统工程,如果我们把统筹学的基本思想和应用方法作为处理影视制作复杂流程的一把钥匙,那么,掌握了它,你就找到了优化影视项目管理的一条捷径。

第二节 统筹学的基本理论特点

作为一门新型管理学科,统筹学是把各管理对象作为统一整体进行筹划,制定出最佳管理方式的学问。

它的产生具有其特殊的社会条件。本世纪以来,社会、经济、文化、科技、环境等等诸方面发生了巨大变化,偌大的一个世界已被人们称之为“地球村”。而“地球村”的管理对象纵横交织错综复杂,其网络关系的特征非常突出。为促进世界各国经济、社会、资源、环境协调发展,必然相应地出现一体化管理的发展趋势,即实现对管理诸对象的统一筹划,使它们之间互补共进、利益调和、协调发展。这已成为今天和未来管理世界实践的基本趋势。诸如当今遍布世界各地的各种“经济共同体”、“自由贸易区”等等就是区域经济统筹的结果;而类似世界著名的“达沃斯论坛”、“博鳌论坛”等等则是探讨、解决各种世界性复杂问题的一种思想交流和统筹的平台。面对越来越复杂的世界,面对越来越复杂的管理问题,统筹学已显示出它强劲的统一筹划和协调运作的优势。它是最能体现当代管理学本质和要求的新型管理学科。

世界越来越小,却越来越复杂。然而,人们在面对复杂对象的管理活动中,那种缺乏整体观念、系统观念,一如“盲人摸象”顾此失彼,乃至“捡了芝麻丢了西瓜”的事依然随处可见。由于缺乏统筹全局的观念,思维的拘束亦会直接影响管理的科学性、系统性和有效性。统筹学的崛起恰恰为解决当今管理的难点提供了一种可能。而影视统筹则是从统筹学应用科学层面破题切入,结合影视制作的特点和需求,吸收当代统筹学蕴含的整体全面、实用有效、践行操作性强的理论方法,尝试着构建自身的管理构架的。

统筹学的基本准则如下:

准则一:主体、客体、环境相统一的准则。由于影视制作管理最常见的统筹实践面对的大多是独特的个体,如一部电影,一部电视剧等,所以,我们也可称之为“统筹对象准则”。

统筹管理体系这一准则与西方的系统论原则有着明显的区别。系统论以



目标为中心展开运作,其立足点集中在客体目标上,全力着重的只是目标的实现。至于目标在确立和实施的过程中与主体、客体以及内外环境是否合适、合理,甚或和谐共生、相得益彰,则不属于系统论考虑的范畴;而统筹体系则以效用为中心展开运作,其首要关注的是影视管理目标确立后的整体统筹运作的合理性。虽然它也会立足于客体目标,但其着眼点则在剧组所处的主体、客体、环境的统一状况上。期间,剧组统筹一旦确立了目标的实体规模,即要筹划实体规模各板块之间交互推进的运作流程,将主体、客体、环境合成一个统一的虚实结合的筹划对象,促进目标实现的整体综合效用,最终实现价值最大化、最优化。所以,主体、客体、环境相统一准则,是影视统筹的起点,也是影视统筹的终点。

准则二:人群、时间、空间相统一的准则。古代兵法把“天时、地利、人和”作为作战取胜的前提条件,而“天时、地利、人和”的实质恰恰体现了“人群、时间、空间”统一的最佳状态。统筹学把“人、时、空”看作统一体,并作为管理对象实践活动的核心来看待,为此,我们也可以将其简称为“统筹核心准则”。

在“人、时、空”这个统一体中,时间是流动的,空间是固定的,而人总是通过对时间的把握去获取空间,并揭示时空的价值以及决定对时空价值的利用。也就是说,在“人、时、空”统一体中“人群”起主导作用,只要改变了人群状况,也就可以带动时空利用状况的改变,并带来价值的优化及其提升。

当我们进入一个庞大的剧组,就是进入了一个“人群、时间、空间”合成的统一体。面对剧组各个专业队伍的各种需求,如何利用“空间”、如何安排“时间”、怎么筹划“人群”、怎么在这个“统一体”中统筹兼顾,把握机会,规避风险,优化方案,最终以最小的代价实现最大效益等等,就是我们必须面对并迅速进入统筹状态的起始点。任何一个从事影视统筹工作的人都必须掌握这一核心原则,在“人、时、空”这个统一体中建立起主客观相匹配的筹划核心(各种计划表),以确保目标运作轨道的优化与顺畅。

同时,在进入拍摄流程后,统筹管理的核心作用将在一个动态的过程中得以实现,即始终把统筹协调管理的目标置于“人、时、空”统一的动态状况之下作经常性制约、监控或调整。

准则三:目标相容性与事业取向相统一的准则。这一准则的核心要点是形成与目标一致的主观意愿与客观供需相匹配的运作结构,以确保项目管理的组织筹划合理到位。在统筹学中,也有人称之为“统筹构成准则”。

西方系统论一般从可能角度上讲究相关性,习惯于把一切必要关系纳入可控范畴去对待;而我国的统筹体系却讲究相容性,即按事物本来面貌把所有应

当加以考虑的关系区分为可控、可利用、可适应关系并作出相应的对待。显然,统筹体系更具弹性,更加讲究对目标的柔性管控。

在影视项目管理中,一个好的统筹就是一个内涵丰富的太极高手。其常常会面对某些复杂环境和局面,需要在可控和不可控之间、可利用或可适应之间作出抉择。诸如时间安排与场地租期难以匹配的尴尬;场地置景、服装道具、群众演员,后勤服务不能准确到位的难堪等等,都需要统筹做出敏捷的反应和迅速的协调。以化解迫在眉睫的危机,甚至使不可控变为可控,是统筹不可替代的责任和深湛的职业功夫。最终的目的是使各方在事业和价值取向一致的前提下相间相容,共同努力,实现目标。

准则四:成功、优化、良性循环相统一的准则。这一准则的核心理念要求我们特别注意把握投入产出和环境相适应的关系。要求以成功为本,以优化为标,以良性循环造势,最终达到价值整体效益与客观环境的统一和协调。因此,我们也把它称为“统筹价值准则”。

历史和现实一直不断在演绎着某些奇怪的现象,比如,一个项目的优化方案在实践过程中可能变为失败方案;而现代工业文明的结果也可能常常出现效益最大化和后患最大化并存的局面。这是人类无法回避的历史悖论。而统筹体系则是以成功、优化、良性循环相匹配的整体要求来构造完整价值体系的。在这里,“成功”是引导事业发展的基础;“优化”所体现的是成功的实现程度和经验的理性整合深度;“良性循环”则是解决可持续发展问题。如果只讲优化不讲成功和良性循环,或者只讲成功不讲优化和良性循环,那都是以价值效益的局部去代替价值效益的整体。这一准则格外看重整体综合效用,讲究统筹兼顾,反对顾此失彼。

在现实的影视项目管理实践中,人们往往缺乏必要的统筹理论思维,习惯于依从自己积累的经验行事,一旦经验难以使目标有效确立,其价值意义就很难得到保证。所以,必须在项目管理的实践过程充分地强调价值的整体效益,注重统筹理论的整体价值传播和传承。

总之,“统筹对象准则”“统筹核心准则”“统筹构成准则”“统筹价值准则”,这四个在层次上有别的准则,其内部或相互之间均有个循环往复的问题存在,它们共同构成了统筹科学概念体系的基本框架。

当我们把统筹学引入影视制片管理体系时,我们的思维习惯将会发生系统的变化。我们考虑管理对象问题时,会不断兼顾方方面面,从而在客观前提上实现“人、时、空”的统一;在价值效应上实现成功、优化、良性循环的统一;在操作对象上实现主体、客体、环境的统一。我们在统筹学的框架内展开影视制作



的管理与筹划,并通过统筹研究、统筹规划、统筹安排等三个依次展开而又缺一不可的环节共同探讨、尝试构成影视统筹学完整的应用体系。

此外,我们还注意到,统筹学理论体系具有鲜明的实用性特点。

一是可操作性强。统筹学综合运用自然科学、工程技术科学、社会科学等有关领域的研究成果,形成了自身独具特色的管理理论体系。其理论体系立足于观念的更新,促成人们思维方式的有效转型;其操作体系建立在最新数学研究成果等自然科学工具基础之上,依赖数学模型建立管理框架,统一筹划管理对象中的可控因素与不可控因素,最终实现其管理目标;其评价体系则从宏观层面出发,注重于从整体效益的最优化角度来审视对象,使评价结果更加科学、客观、公正,更能切合管理实际。

二是与效益直接挂钩。统筹学理论体系特别注重全局。其管理过程的设计首先考虑的就是全局统一筹划,而其统一筹划的管理流程与最终的管理结果又是统一和谐、高度一致的。从项目最初的管理设想、到项目管理流程的设计,全都与效益直接挂钩。也就是说它追求的是整体效益的最优化,并努力使管理的客体、主体及其社会、环境达到有机统一。显然,统筹学管理体系具有效益优先的原则。管理与效益直接联系在一起,管理过程与管理目标最终达成一致是其理论框架的基础。

这种实用性特点对于影视统筹学的实践具有积极的指导意义。当然,影视统筹学是否也要像其他管理系统那样建立数学模型,并直接引入项目管理的过程是个有待研究和实践的问题。现阶段,鉴于其复杂程度和普及难度,本书中暂不涉及。

第二章

常用统筹计划方法

目前在影视剧组中运用较多的是文字式和表格式的计划方式,在这一章我们将介绍和探讨几种新的计划方式。

第一节 网络计划法

一、网络计划法的基本概念

网络计划法是以网络图反映、表达计划安排,通过计算,在错综复杂的任务环节中,找出最优工作方案,组织协调和控制项目的进度和成本,使其达到预定目标,获得最佳经济效益的一种计划管理方法。它于上世纪五十年代末最先在美国的生产管理领域中出现,被称为“关键线路图法(CPM)”和“计划评审方法(PERT)”。由于在提高工效、缩短工时方面获得了巨大成功,这种方法不胫而走,很快就被推广并普及到了各个领域当中,甚至于“百老汇”的演出编排也采用了这一方法。我们在第一章介绍统筹学历史的时候,曾经提到过的由华罗庚先生提出的“统筹方法”,也是由此演变而来的。

网络计划法的基础是网络图(也叫箭头图或统筹图)。其优点在于从形式上就能清楚地揭示项目进行过程中,各工序之间的相互制约和相互依赖的关系以及它们与整个计划的关系。网络图的主要组成部分有三个:工序、节点、线路。

(一) 工序

网络图中总是充满着“—>”这样的箭杆符号,每一支箭杆代表一个工序。工序名称写在箭杆符号的上方,完成这一工序所需要的时间则写在箭杆符号的下方。箭尾表示工序的开始,从箭尾到箭头表示这一工序的进展过程,箭头表



示工序的完成及其发展方向。如图 2-1 所示:

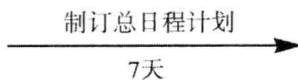


图 2-1

注意:箭杆的长度没有特殊规定,根据作图需要的不同,长短均可。

(二) 节点

前一箭头和后一箭尾的连接点称为节点,在网络图中以标有编号的圆圈表示。它代表着上一工序的结束和下一工序的开始。如果在同一节点处有几个箭头,就表示这几个工序同时完成。同理,如果在同一节点处有几个箭尾,就表示这几个工序同时开始。

如图 2-2 所示,节点②表示“调整剧本”工序的结束和“制作剧本明细表”工序的开始。圆圈内的编号,显示出工序的先后顺序,同时也使得每个工序更具辨识度。如果在图上不注工序名称,可以用其箭杆尾、头两处的节点编号组合代表该工序,这样能为以后的计算带来便利。如“制作剧本明细表”就可以表示为(2,3)。

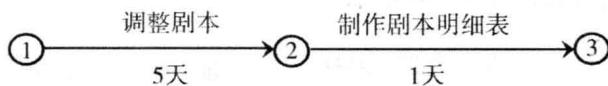


图 2-2

注意 1:为了确保各项工序的先后逻辑关系,在编号时要由小到大,箭头节点的号码要大于箭尾节点的号码,绝对不得有重号。为了分解工序和增添工序的方便,在编号时可以留有备用号,即可以跳着编,空几个号。也可按单、双号编号。这样,即使发生变化,只要局部增减号码即可,避免了将号码全部打乱重编的麻烦。

注意 2:两个相邻的节点之间只能有一项工序。否则就会出现不同工序拥有相同编号组合的情况,造成混淆。

(三) 线路

线路是指网络图中,从第一个节点到最后一个节点之间的各项工作的连贯流程。如图 2-3,从节点①开始,根据箭头方向,一直到节点⑥,一共有 3 条线路,分别是:A:①→②→⑤→⑥

B:①→②→③→⑤→⑥

C:①→②→④→⑤→⑥

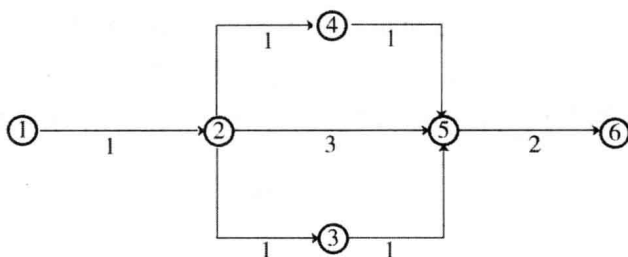


图 2-3

根据每个箭杆下方给出的时间,我们可以计算出每条线路的持续时间如下:

$$A: 1 + 3 + 2 = 6$$

$$B: 1 + 1 + 1 + 2 = 5$$

$$C: 1 + 1 + 1 + 2 = 5$$

其中,A 线路所需时间最长,共 6 天。这意味着,无论其他线路能缩短多少天,如果这条占时间最长的线路不能缩短,那么该项目的总耗时就得要 6 天。我们把一个网络图中耗时最长的线路称为关键线路,它的时长也就是完成整个任务所需的时间。关键线路的缩短或延长,直接影响到整个项目完成时间的提前或延期。延长一天,整个项目就要延期一天;缩短一天,整个项目就早完成一天。关键线路可用红线、双线或粗线标出,以区别于其他线路。

注意:越大的项目,其中变数也越多。关键线路很可能随情况的变化而更改。因此关键线路有时候也不只一条。

持续时间仅次于关键线路的线路,叫次关键线路。这些线路的机动时间不多,潜力不大,如果控制不当,很有可能转化为关键线路,这个问题在计划实施中应当注意。

持续时间少于次关键线路的线路都叫非关键线路。这些线路上的工序一般都有机动时间,潜力较大,可以采取延长这些线路上的工序的完成时间的办法,机动其人力、物力,加快关键线路工作的进程,提前完成整个任务。当然,这也要根据实际情况而定,特别是在实际拍摄中人力物力上的互相调动往往是受到限制的。

二、网络图的画法

画图主要是为了把工序的衔接关系表达确切。画网络图时必须严格遵守下列逻辑规则:

1. 在网络图中正确表达工序之间的相互制约和依赖关系。