

综艺节目制片主任如何做好制片工作

林庆岳

随着我国电视综艺节目的蓬勃发展，制片管理作为一门伴随着电视节目的生产流程而派生的学科，越来越被行业内所重视。电视综艺制片管理涉及艺术、政治、技术、公关、管理等诸多方面，其目的是保证、监督和组织电视综艺节目生产工作的有序进行，从而保证节目创作。电视综艺制片工作不仅要对节目内容、制作过程负责，还要对成本支出、技术设备、参与人员进行管理。每一个电视综艺节目的背后，都有制片工作者的辛勤付出。本文基于笔者相关工作和学习经历，对制片主任在综艺节目中的工作流程及工作要求进行梳理。

一、制片主任的职责与要求

从电视综艺行业的人员分工而言，制作主任是贯穿于节目始终的重要成员，其人选通常由制片人决定，是制片人的主要助手，负责监督、落实、执行整个节目生产的一系列工作，如制作预算、调整成本、签订合同、生产进度管理、团队分工、信息管理、后勤保障、安全监督等，在节目组扮演着“大管家”的角色。制片主任应当具备组织能力、指挥能力、经济意识、克服困难和解决问题的能力，采取必要的手段和方法，及时处理好可能遇到的突发事件。

一般来说，节目编导主要负责内容，对节目进行艺术构思，制定出节目的创作方案。制片主任在熟知编导的构思、创作方案的基础上，根据节目在创作过程中的可操作性，提出制片管理方案，制定出实际的、可行的制片管理流程，使电视综艺节目制作流程更顺畅，能更合理地安排拍摄计划及工作计划，使参加摄制的人员和摄制所需设备能按电视综艺制作的规律合理运转，制作出更优秀的节目，满足观众日益增长的美好需要。

制片主任不仅要保证创作的顺利进行，还要有创作的意识，这是制片主任与编导沟通创作意图、制定创作管理方案、积极发挥创作的必由之路。同时也要有“导演思维”，量体裁衣时能够设身处地理解编导表达的思想，只有这样才能与编导沟通创作意图，制定为创作服务的管理计划，在节目创作过程中发挥积极的作用。

制片主任领导的制片团队工作好坏在一定程度上会直接影响到节目的质量。可见，制片主任在节目制作中扮演着重要的角色。但因为体制的不同，“制作主任”在各活动领域的职责也不相同，对制片主任的要求并没有明确的界定。

二、综艺节目制片主任如何做好制片工作

在科技蓬勃发展的今天，越来越多的媒体和平台都在制作生产视频内容。视频服务的激增给电视综艺从业人员开拓了更丰富的创作与施展的空间。不过，机遇往往伴随着挑战。随着媒体融合向纵深推进，传统媒体的创新机制越来越考虑市场竞争与挑战，制片管理体系也需要越来越趋向科学规范化，这愈发要求制片主任具有相当水平的知识，对事情发展的预见力、判断力，要在保留创新意识的同时清楚地掌握具体的市场行情，同时善于对既往工作的相关经验及教训作出总结，进一步合理规划自身工作。

（一）合理配置资源

随着经济大环境的日益严峻，电视综艺节目工业体系日趋完善，市场化体系逐步建立，节目录制向着多团队协作、多工种配合的大兵团作战转变，参与录制人员的流动性增加，取景地的可选性增加，与之相关的各项费用也在逐步递增。制片主任需要对各种支出有充分的

了解和分析，严格控制预算，合理地利用有限的资金预算、对成本进行合理的控制，选取性价比最高的方案。

在保证节目效果的前提下，制片工作的重点主要集中在如何合理地利用有限的资金预算，即如何在前期用最少资金投入去落实各工位不同的需求。这同样也是制片与各工位协调工作的主要体现。

对各工位的要求主要集中在硬件要求和软件要求两部分。硬件要求主要体现在设备需求、舞美设计、场地租赁等方面；软件要求主要体现在人员方面，主要指人员配置。通过与各工位老师的协商沟通，了解其合理需求后，在不影响节目效果的情况下，制片方通过谈判、招标、议价、租代买等有效方法控制成本。

（二）妥善管理团队

电视综艺制作产业是一个人员密集型的产业，不像文学作品那样，可由一个人独立完成。电视综艺节目制作需要有编剧、导演、技术、摄像、灯光、录音、美术、服装、化妆、道具等诸多部门合力完成，一个个作为个体的演职人员组成了节目组的主体。

但是所谓“人多的地方是非也多”。在节目制作过程中，工作人员之间的摩擦在所难免。对外，制片主任需要通过良好的沟通和协调能力解决节目生产过程中出现的各类问题，做好协调工作，将拍摄过程中涉及的各个部门整合成一个高效且以团队为单位的组织，最大限度地调动和发挥全组人员的积极性和聪明才智，使瞬息多变、头绪纷繁的拍摄工作，始终保持最佳运行状态，并进一步优化制片管理体系，更好地与不同岗位的同事协作。对内，制片主任需要根据制片人前期提出的要求，制定整个节目的总体预算，为节目提供必要的场地和各种专业的硬件支持，并与所有合作团队签订合同，同时成立制片组，将制片工作专业化，细致化。

以棚内节目录制为例，由制片主任带领的制片组一般由以下几个工位组成：

信息制片：主要专门负责和各部门人员信息统计，收集各部门信息、往返地及行程安排工作，并传达节目组信息到各部门，制作节目

通联名单、工作证，发布出行计划等通告，是节目组最主要的信息交流保障。

财务制片：主要负责合同审批、资金划拨和报销工作。

现场制片：负责录制现场的舞美、灯光、音响、特种设备等硬体工种的施工管理工作、安全监督工作，协调以上硬体部门的施工计划和进场相关事宜。

外联制片：负责外景真人秀场地寻找、谈判、报批等工作。

餐饮制片：负责节目所有人员的用餐场地安排、菜品监督及用餐计划安排等工作。

车辆制片：负责节目组所有工作人员及艺人团队的车辆安排和车辆调度工作。

物资制片：负责现场人员需要的物料物资采购及管理工作。

安保制片：负责拍摄地的安全方案的制定及安保人员的管理工作。

以上工位的人员安排并非一成不变，往往根据节目体量的大小，有时需要一人身兼数职，因此，这进一步要求制片主任善于根据生产部门的人员情况和工作变化的需要，组建制片团队，并将这些工作交给合适的制片组成员，保证在项目进行期间，制片组在制片主任的统筹安排下，能切实地完成各项制片工作，各项工作都有专人去执行落实。同时制片主任还需要根据导演的目标制定拍摄计划，负责时间和人员的整合，结合节目组的实际情况，对制片计划进行适当的调整，更好地协调和优化节目组参与人员、落实节目制作相关流程。

（三）确保人员和场地安全

制片工作需保证安全优先的原则，在确保节目顺利完成的同时，将安全放在第一位。安全主要体现在硬件及软件两方面，硬件主要指场地的安全，包括施工安全，设备及使用安全（用电及操作安全）、维护安全。软件主要指人员安全，包括工作人员的安全、施工人员的安全及参与录制人员的安全。

其中特别需要注意的是人员安全，除了给参与录制的人员购买相应的保险，拍摄现场配备必要的医疗保障以外，新冠疫情是现在对人民生活影响最大的不安定因素，所以疫情

防控是制片工作中必须牢牢绷紧的一根“弦”。

随着新冠疫情常态化，“不确定性”一直是一个高频话题，正常的节目录制节奏一再被疫情所打乱。但是防控疫情就是在保护我们自己，这既是为了保障节目的录制，同时也是保护节目组工作人员的安全。没有能确保万无一失的防控方案，只有不断根据最新的疫情形式对防控方案适时调整。

制片主任需针对疫情发展情况及时调整节目拍摄的相关事宜，同时学习相关医疗经验，在拍摄现场配备必要的防疫用品，并对拍摄现场做好消毒等工作。在必要的情况下，对于节

目组的拍摄进行闭环式管理，从而将疫情对生产的影响降到最低。

在未来，电视综艺节目的流程将越来越细分化和专业化，节目类型会越来越多元化，对综艺节目制片主任的要求也会不断提高。作为综艺节目制片工作的从业者需要在日常的工作中思考如何在行业竞争中进一步完善制片工作体系，与各工种同仁开展更加良性的协作，要避免不切实际、追求表面效果的一哄而上，以免对节目质量和整体动作产生负面效果。

（作者单位：浙江卫视节目中心）

