游戏项目开发管理

#### 何谓[项目管理](http://www.leadge.com/)

针对特定目标的一系列规划、组织、人事、领导与控制等活动，其目的在有效运用组织内人力、物力、财力等资源，以达成组织目标。

规划：为设定项目发展目标、制定政策、研拟策略及实施步骤，及如何达成该目标的基本过程。

目标：目标必须写下来。必须让所有参与者都能清楚明白它的意思。

组织：为了达成共同的目的，规定各个角色的职务，并依据一定的权限与责任的分配，决定各职务间相互的关系。

领导：根据项目规划所制定的策略与工作进度，引导、影响与鼓舞成员完成任务的行为。

控制：将[成本](http://www.leadge.com/knowledge/klmore.asp?type=2170232)、进度、品质控制在预定的范围之内。

##### 项目组织架构

1. **制作人 (Producer)**  
    一个游戏的总指挥，一款游戏的导演，掌控游戏发展的大方向。其工作范围包含监督开发工作、掌控游戏进度、重要事项决定、游戏预算控制。同时也是研发[团队](http://www.leadge.com/knowledge/more.asp?type=2170219)与公司之间的窗口，随时进行双方面的协调与管理，并且妥善的将双方的讯息传达。
2. [**项目经理**](http://www.leadge.com/knowledge/klmore.asp?type=198)**(Project Manager)**   
    「[项目经理](http://www.leadge.com/knowledge/klmore.asp?type=198)」为项目[团队](http://www.leadge.com/knowledge/more.asp?type=2170219)之主管，负责指派及领导工作人员进行项目日常工作，并解决项目内各项问题。
3. **产品经理 (Product Manager)**  
    负责整个产品的处理过程，包括市场调研、项目开发与运营销售，并负责后期项目生命成长与维持的工作。
4. **监制 (Director)**  
    制作流程管理、游戏制作行程管理等实际制作的监督人。
5. **企划 (Planner)**   
    撰写游戏的企划书。在这个部分里，游戏企划可以写出许许多多不同的方式或是系统，写的越多，游戏设计人员的选择机会也越多。而且企划在撰写企划或是新点子的时候，可以发挥充分的想象力，不需要考虑到硬件或是[软件](http://www.leadge.com/software/index.asp)的执行能力，只要是想的到新点子都可以写在企划案里。当然企划案也不能远离原本企划会议中所讨论出来的大方向。
6. **游戏设计师 (Game Designer)**  
    将游戏企划所写作的企划书游戏化，也就是付诸实行。针对游戏企划所写的企划书中哪里不合理或是哪里需要加强的部分，加以删除或是修正，然后真正使之成为游戏中的一部份。根据游戏规模的大小，这个部份中又会细分为游戏系统设计、战斗系统设计、道具系统设计、格斗系统设计等诸多不同内容设计，每一项工作都会有专长该方面的游戏系统设计人员负责。
7. **编剧 (Scenario Writer)**  
    撰写游戏中所有的故事、剧情。这个部分也可以邀请非游戏业界的人来写剧本，或者参考已有著名故事剧情。
8. **程序设计人员（Programmer）**  
    撰写整个游戏系统的程序、编辑器。
9. **角色设计师 (Character Designer)**  
    设计创造游戏中所出现的所有角色。这个部分也可以邀请非游戏业界人员担任。比如说请著名的漫画家、插画家为游戏设计人物造型。
10. **2D插画师 (2D Illustrator)**  
     设计背景或是平面角色。此外也细分成为只制作材质贴图（背景、物体表面的质感、表面贴图）的MAPPER和专门画位图的DOTER。
11. **3D插画师 (3D Illustrator)**   
     制作3D角色或是开头、过场、结束CG计算机动画。

##### 游戏开发流程

1. **立项书制作**

游戏项目开发一开始先将游戏制成「立项书」这样的书面基础（base）。

立项书是透过许许多多次 Brain Storming（集体创造性会议）或是其它有好创意的制作人员带着自己的新创意，经过不断的讨论与建议，而由多位企划制作人员所共同撰写出来的。 企划者将创意概略地叙述出来，大致表明「这是个什么样的游戏」就可以了。也就是说，传达游戏的概略就是企划书的使命。所以说立项书其实不是为了游戏制作开发而产生的，立项书的存在是为了让相关制作人员了解企划者所要传达的想法意念（Image）。 也就是说，这样的立项书是让经营者判断是否可以将这样的创意商品化、让业务贩售人员评估销售量、让其它制作人员加入不同的意见或是更好的想法。随着立项书，有关游戏玩法的规则会被写在立项书中，此外「什么好玩？哪里好玩？」也是立项书中必须书写的基本条件！企划者将将「开发对应平台？」、「预定完成的时间？」、「适合什么样的年龄层？」、「游戏主要构成画面草图（Rough Continuity）」等资料加入，如果有必要的话可以再附上一些参考资料。具备这些东西之后，就算是完成一个立项书！

立项书完成之后，接下来就是等待筛选的命运。不是所有的立项书完成之后都可以被商品化，只有优秀的立项书才可以走上实际制作→商品化→运营这样的过程。

1. **原型版本制作**

当一份立项书经过层层严格筛选而雀屏中选之后，游戏制作的流程也正式从草案阶段移到企划书制作阶段。企划书是让企划（PLANNER）将自己的想法传达给程序设计（PROGRAMMER）、图形设计（GRAPHIC DESIGNER）等制作小组成员的文件。企划书与立项书不同，它不可以是只是「知道游戏的概略」。而是必须将游戏中所有的设定，具体地写到企划书当中。从游戏的开始画面到游戏结束画面每个系统、分数的计算方式等所有数值、角色的动作等美术需求，游戏中会出现的任何事件任何事物，都必须在清清楚楚地写在游戏企划书中。所有与游戏制作相关的成员，都是以此份企划书为基础来执行制作工作。企划书是将原本没有仔细思考的事物，仔仔细细地书写到文件上。所以撰写企划书的时候，便需要不断地收集资料，按部就班一步一步都不可马虎的执行。

　 　企划书撰写的同时，企划人员（PLANNER）不断地与设计人员（PROGRAMMER）[沟通](http://www.leadge.com/knowledge/klmore.asp?type=2170218&art_type=%B9%B5%CD%A8%CC%B8%C5%D0)协调游戏内容、表现方式等。在初期，程序设计人员（PROGRAMMER）会是先撰写整个游戏系统的主要程序，比如说主角的动作、画面显示系统等。程序设计在游戏制作工作前期，就是建立游戏系统的基础。用最快最简单的方式制作出带游戏核心的原型版本 「PROTOTYPE」。这样的「PROTOTYPE」可以先期验证游戏是否真的好玩，如果验证结果是确定的，那整个游戏的制作便可以朝完整版的工作继续进行下去。

有时候依据情况的需要，程序设计人员不会先直接撰写游戏程序，而是先制作「工具（Tool）」、「编辑器（Editor）」等开发用的工具，当游戏制作到后期时对于动作编辑、地图编辑等的工作便可以很有效率地进行。

图形设计人员（GRAPHIC DESIGNER）的工作几乎是与企划人员和程序设计人员同时进行的。角色设计师的话就专门绘制角色人物，或是场景设计师的话就专门绘制场景。这些各自负责自己所分配到部分的图形设计人员，最后就会将各部分的图形风格和标准，以及制作流程制定出来。

1. **α版本制作**

完整的企划书、完整的制作小组、完整的制作流程全部制定完以后，就会开始转到α版本的制作中。这个时候生产线已经形成，游戏设计师根据版本将企划书中的功能细化成最终的策划案，开发人员按照策划案有序完成开发任务，期间每个月都需要做一次版本提交审核。

当开发人员最辛苦的时期结束的时候，也就是游戏各部分都完成的时候。完成的大量资料会全部集中到主程序设计人员的手上。图形资料、音乐资料、剧本等文字资料，再加上其它细部的的程序资料，都是在这个阶段完成整合，这样也就完成游系的试玩版。这个过程会占到一个游戏一半以上的开发周期。

1. **β版本制作**

将「α版」中各部分所有的错误、不合理的地方加以修改之后，再一次将所有资料整合，这个版本便被称作「β版」。这个版本中的内容基本上与将来运营版本内容是一模一样的。接下来的工作便是找出程序中的「BUG」，并加以修正去除。假设游戏中所有会出现的任何状况，从游戏讯息一个文字的小小错误到会导致游戏当机的重大错误，都必须一点一滴仔仔细细去找出隐藏其中的「BUG」，这样的工作也被称作技术测试。版本会经历两到三次技术测试，由开发小组所有组员或是公司其它部门的工作人员，甚至是公司外部的玩家来完成。

1. **Master版本制作**

经过上述的过程之后，就到了游戏的最终版本「Master」。此时游戏已经拥有了完整玩法和体验线，后面要根据市场和运营的计划，加入运营系统和运营活动，制作开发游戏的后台，以及进行网站平台的对接，至此整个游戏的开发过程结束。