



北京市高等教育精品教材立项项目

MANAGEMENT OF ANIMATION PROJECTS MAKING

○ 郑玉明 于海燕 编著

动画项目 制作管理

 高等教育出版社





北京市高等教育精品教材立项项目

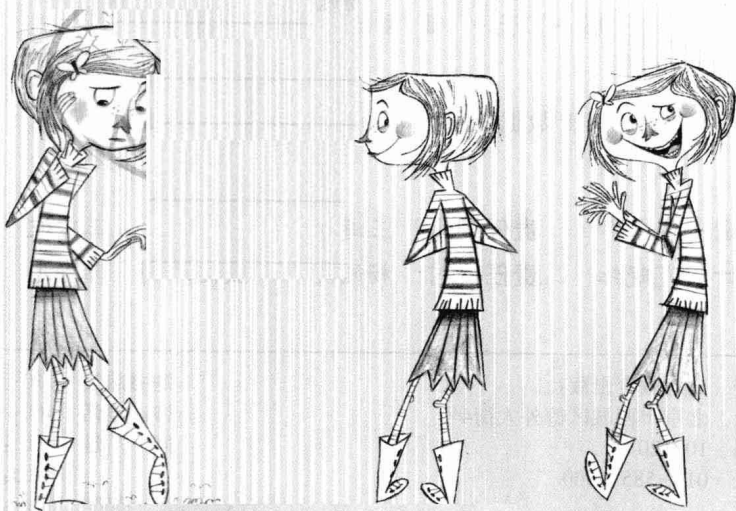
MANAGEMENT OF ANIMATION PROJECTS MAKING

○ 郑玉明 于海燕 编著

动画项目 制作管理



高等教育出版社 · 北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING



内容提要

本书是国内首部系统介绍动画项目制作管理方法的专业教材,主要阐述了动画项目制作策划、制作计划、制作团队、整体管理、制作保证、制作前期、制作中期、制作后期、制作控制和制作收尾等领域的方法论,为不同规模、不同形式的动画企业描绘了动画项目从制作策划到制作收尾的路线图。

本书可作为高等院校培养动画艺术制作管理人才的教材,也是动画机构和从业人员提高自身实力的学习用书,同时对于系统学习和研究动画产业和动画市场的人员也颇具参考价值。

图书在版编目(CIP)数据

动画项目制作管理/郑玉明,于海燕编著. —北京:高等教育出版社, 2010.3

ISBN 978-7-04-028655-7

I. 动… II. ①郑…②于… III. 动画-制作-项目管理 IV. J218.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 233005 号

策划编辑	蒋文博	责任编辑	王海燕	封面设计	王凌波	责任绘图	尹 莉
版式设计	范晓红	责任校对	杨凤玲	责任印制	朱学忠		

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街4号
邮政编码 100120
总 机 010-58581000

经 销 蓝色畅想图书发行有限公司
印 刷 北京信彩瑞禾印刷厂

开 本 787×1092 1/16
印 张 20
字 数 510 000

购书热线 010-58581118
咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
畅想教育 <http://www.widedu.com>

版 次 2010年3月第1版
印 次 2010年3月第1次印刷
定 价 48.60元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 28655-00

前言

动画产业的发展,需要更多的企业从事动画片的制作和发行、动画衍生产品的生产和销售。但无论是从事动画制作和发行的公司,还是从事动画衍生产品生产和销售的公司,首先都需要有动画产品,所以对动画产业而言,首要的活动就是制作动画。

一个动画制作公司可以在同一时间制作一部或多部动画,为了保证公司制作任务的完成,一方面需要对每部动画都投入一定量的生产要素,另一方面为了保证这些生产要素能够最大限度地发挥作用,也需要有人来统一管理这些生产要素,这个人就是我们常说的动画制片人,他(她)所从事的管理活动被称之为动画制片管理,一个富有创造力的动画制片人是动画公司或动画项目成功的关键因素之一。

从教学的角度看,研究和探讨动画制作管理首先需要确定研究和探讨的范围和角度;通常我们可以从两个角度进行研究和探讨:一是动画公司,一是动画项目。本书是从动画项目的角度来研究和探讨动画项目制片人如何进行动画项目制作管理。教学目标是:培养学生具有统观全局、逻辑思维和创新能力;学会如何编制合理科学的范围、进度、成本和人力资源等制作计划;掌握如何保持制片管理人员

和艺术创作人员的团队热情和工作动力的方法。具体来讲,学生需要知道动画项目制片人的主要职能是什么,一个动画项目需要多少资源,需要达到什么样的质量标准,需要多少制作时间,怎样制订一个制作计划,采取什么样的技术手段,制作电影动画和电视动画有什么不同,等等。

本书是基于中国动画产业的发展需要,在结合全球动画市场现状的基础上,根据近几年教学实践,融合项目管理一般理论、联系动画项目制作特征之后编写而成。全书分导论和正文十个章节,其中导论、第一章至第五章由郑玉明老师负责,第六章至第十章由于海燕老师负责。

按照教学要求,学时分配建议如下:

导论	4 学时
第一章 动画项目制作策划	2 学时
第二章 动画项目制作计划	4 学时
第三章 动画项目制作团队	2 学时
第四章 动画项目整体管理	2 学时
第五章 动画项目制作保证	4 学时
第六章 动画项目制作前期	4 学时
第七章 动画项目制作中期	2 学时
第八章 动画项目制作后期	2 学时
第九章 动画项目制作控制	4 学时
第十章 动画项目制作收尾	2 学时

郑玉明 于海燕

2009年9月9日

1 导论

- 1 第一节 动画项目制作特征
- 6 第二节 动画项目制作目的
- 8 第三节 动画项目制作管理
- 17 第四节 动画项目制作环境
- 23 第五节 动画项目干系人
- 26 第六节 动画项目制作成功
- 30 思考题

31 第一章

动画项目制作策划

- 31 第一节 动画项目执行制片职责
- 33 第二节 动画项目执行制片能力
- 34 第三节 动画项目核心制作团队
- 35 第四节 动画项目制作约束条件
- 43 第五节 动画项目制作首次会议
- 45 思考题

47 第二章

动画项目制作计划

- 47 第一节 动画项目制作计划编制方法
- 52 第二节 制订动画项目制作范围计划
- 54 第三节 动画项目进度计划编制原理
- 60 第四节 制订动画项目制作进度计划
- 72 第五节 制订动画项目制作成本计划
- 94 第六节 动画项目制作人力资源计划
- 105 第七节 动画项目整体制作计划
- 107 思考题

109	第三章		235	第一节	动画项目制片人职责
	动画项目制作团队		239	第二节	设计稿
109	第一节	动画项目制作管理团队	244	第三节	原画动画
116	第二节	动画项目艺术创作团队	249	第四节	视觉特效
124	第三节	动画项目商业和法律团队	249	第五节	背景
126	第四节	动画项目制作技术团队	253	第六节	上色合层
127	第五节	动画项目制作财务团队	256	第七节	3D CGI 动画项目中期制作
128	第六节	动画项目人力资源团队	262		思考题
135		思考题			
137	第四章		265	第八章	
	动画项目整体管理			动画项目制作后期	
138	第一节	动画项目制作前准备	265	第一节	动画项目制片人职责
139	第二节	动画项目制作计划执行	268	第二节	画面编辑
144	第三节	动画项目整体计划保证	270	第三节	画面剪辑
145	第四节	动画项目制作管理方法	272	第四节	声音
146		思考题	275	第五节	后期收尾
			275		思考题
147	第五章		277	第九章	
	动画项目制作保证			动画项目制作控制	
147	第一节	动画项目制作质量保证	277	第一节	动画项目制作控制模式
150	第二节	动画项目制作团队组建	280	第二节	动画项目制作整体控制
158	第三节	动画项目制作团队领导	284	第三节	动画项目制作范围控制
166	第四节	动画项目制作团队冲突	286	第四节	动画项目制作进度控制
171	第五节	选择动画项目制作分包	296	第五节	动画项目制作成本控制
176	第六节	动画项目分包制作管理	298	第六节	动画项目制作质量控制
179		思考题	299		思考题
181	第六章		301	第十章	
	动画项目制作前期			动画项目制作收尾	
181	第一节	动画项目制片人职责	301	第一节	动画项目制作内容收尾
184	第二节	剧本创作与风格设计	303	第二节	动画项目制作收尾过程
190	第三节	视觉风格指南	304	第三节	动画项目制作终止因素
210	第四节	故事版	305	第四节	动画项目制作终止决策
225	第五节	前期配音	306		思考题
229	第六节	歌曲和音乐			
234		思考题	307	参考书目	
235	第七章		309	附录:动画常用符号与术语	
	动画项目制作中期		313	后记	

本章摘要

人们制作任何一部动画片，都希望能获得成功，得到市场的认可。但是要想完成动画项目制作的预定目标，作为动画项目制片人必须精通动画项目制作管理的理论知识、了解动画项目干系人的愿望和需求、分析动画项目所涉及的各种环境特征、掌握判断一个动画项目成败的标准以及获得成功的方法。学习动画项目制作管理的重要方法就是以动画项目制作特征为基础、以动画项目制作目的为导向、以系统科学和管理科学为依据，构建动画项目制作管理模型；进而以动画项目制作管理模型为基础，掌握动画项目制作管理的知识结构。动画项目制作管理知识结构由动画项目制作环境、动画项目干系人、动画项目制作策划、动画项目制作计划、动画项目制作、动画项目制作控制、动画项目收尾和动画项目成功等部分组成。

第一节 动画项目制作特征

动画项目是指在特定条件的约束下，为制作出符合客户需要的动画产品而作的一次性努力。动画项目在整个制作期间，呈现出许多不同的特征，这些特征主要表现在资源需求、制作过程、制作组织、项目产品四个方面，这些特征是进行动画项目制作管理的基础。

一、资源需求

（一）不同制作阶段资源消耗数量不同

同一个动画项目，动画项目制作的每个阶段所需要的时间长度和占用的资源水平有所不同。在动画项目制作的各个阶段中，最初对时间、人力和物力等资源的需求比较少，以后的需求会越来越多，但是在动画项目要结束时又会剧烈地减少。通常在动画项目制作策划和制作收尾阶段占用的资源最少、时间最短，在项目制作和跟踪控制阶段占用的资源最多、时间最长（图0-1）。

（二）不同制作阶段资源消耗种类不同

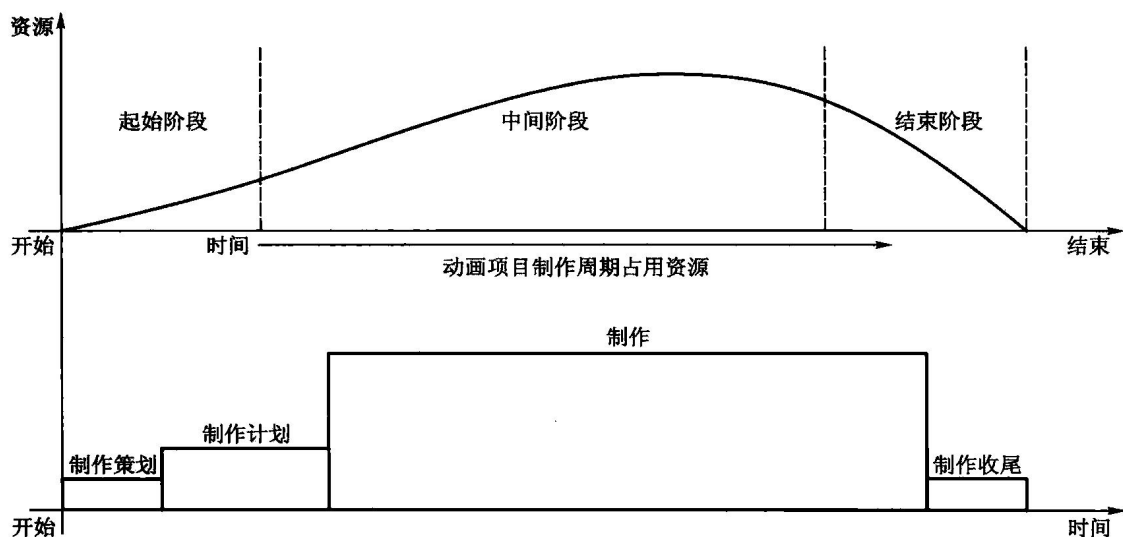


图 0-1 动画项目制作每个阶段所占用资源

动画项目制作活动需要运用各种资源才能完成动画产品的生产任务，这种任务无论是简单的、还是复杂的，都要受到费用、人力和物力的限制，都要消耗各种资源，这些资源可能包括不同的人力、组织、设备和工具等。

20 世纪 80 年代以后，计算机技术参与到动画制作中，使动画产品的生产更加依赖于高素质的人才和高科技的设备，并且动画制作的工艺流程和管理方式都发生了深刻的变化，这些因素都导致了动画产品生产所消耗的资源更加具有多样性的特征。比如，梦工厂 (DreamWorks Pictures) 发行的《鲨鱼故事》(Shark Tale) (图 0-2)，在 2004 年 10 月 1 日上映，使用超过 300 台 HP Workstation xw 8000 工作站来帮助完成影片的生产任务。



图 0-2 《鲨鱼故事》

（三）不同制作阶段更正所需费用不同

如果在动画项目制作的不同阶段更正项目或改正错误，那么更正或改正所需的费用将是不同的。也就是说，随着动画项目的持续进行，如果需要变更动画项目或改正项目制作存在的错误，那么所需要的费用将随着动画项目制作生命周期的推进而激增。比如，如果在动画制作前对项目进行修改，那么就比在项目制作后期修改所要花费的制作费用小得多，因为这期间项目制作的前期和中期工作已经完成，制作费用已经沉没，所以将要花费更多的更正费用。

二、制作过程

（一）每个制作阶段之间没有明确界限

在动画项目制作活动中，制作阶段有交替，而且每个阶段之间的界限也并不明显。也就是说，当动画项目的制作策划工作进行到一定程度时，就可以编制动画项目的制作计划，在制作计划编制到适当的时候就可以开始项目制作，当项目制作接近完成时就可以进行动画项目的制作收尾工作。动画项目制作阶段之间的交替现象，为动画项目制片人合理安排人力资源提出了更高的要求（图0-3）。

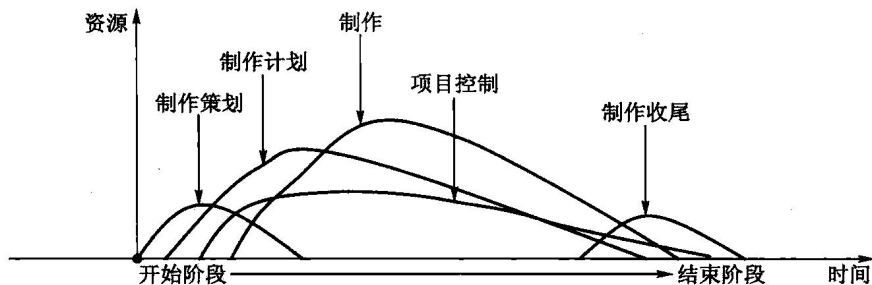


图0-3 动画项目制作过程的交叠和占用资源大小

（二）每个制作阶段之间关联方式不同

每个动画项目不但在整个制作期间都包含一系列相互关联的任务，如制作策划、制作计划、项目制作、制作控制和制作收尾；同时在某个具体制作阶段也有一系列相互关联的任务，如项目制作包含前期、中期、后期，在前期又包含造型设计、分镜设计、设计稿等，这些任务之间具有串行和并行的逻辑关系。

1. 串行关系

串行关系是指某些任务之间具有一定的逻辑顺序，只有当其中某些任务完成后才能开始其他的任务。比如，动画项目制作分为前期、中期和后期三项工作，这三项工作是相互关联的，在制作成本和进度一定的假定前提下，不能对前期和中期工作交替执行，也就是说只有在完成前期工作的前提下，才能开始中期的制作。再比如，在中期制作期间，通常只有在完成设计稿的前提下，才能开始背景的绘制和原画的制作工作。

2. 并行关系

并行关系是指某些任务之间没有一定的前后顺序，这些任务可以同时进行。比如，对于电视动画系列，可以在某一集的前期工作进入到一定程度后，开始下一集的前期工作，所以对于电视动画系列而言，一集的前期、中期和后期工作不能交替执行，而不同集之间的前期、中期和后期工作却可以并行实施。再比如，在制作中期期间，原画的设计工作和背景的绘制工作可以并行实施。

科学地确定动画项目制作期间各项任务之间的逻辑关系以及合理地安排这些任务是实现动画项目制作目标、甚至整个动画项目的目标以及动画公司目标的重要保证。动画项目制作管理的重要任务之一就是使动画项目制作的各项任务能够协调地执行，这也是在动画领域内进行技术创新的重要原因之一。

（三）制作活动具有时限性和一次性

1. 活动时限性

动画项目制作活动的时限性具有多重含义：首先，时限性是指动画项目具有明确的开始时间和结束时间，通常在达到动画项目目标时项目就结束，在不能实现动画项目目标时项目就终止；其次，时限性是指虽然某个动画项目必须有确定的持续时间，但这种持续时间不是指动画项目持续的时间短，而是指有的动画项目几个月的时间就能完成，而有的动画项目则需要几年的时间才能完成；第三，时限性是指不同的动画项目具有不同的制作时间限制，但都要求在规定的时间内完成；第四，时限性是指不同类型的动画项目，通常都有一个相对固定的时间，也就是每种类型的动画项目都有一个相对固定的制作时间；第五，时限性只是指动画项目制作活动的时限性，而通过动画项目制作活动所生产出的动画产品通常不受动画项目时限性的影响，大多数动画项目的实施是为了创造一个具有延续性的成果。

电视系列动画项目：比如，13集的二维电视系列动画项目，单独制作一集通常需要34周，因为前一集的制作进入某个阶段后，就可以进入下一集的工作，所以整个制作周期通常需要58周。

二维音像制品和动画电影项目：二维音像制品动画项目通常需要70周的时间；二维动画电影项目通常需要30个月的时间。

三维CGI动画电影项目：三维CGI (Computer Graphics Interface, 计算机图形接口) 动画电影项目通常需要28个月的时间。比如，沃尔特·迪斯尼/皮克斯公司 (Walt Disney/Pixar) 出品的《海底总动员》(Finding Nemo) (图0-4)，该动画项目在2000年1月开始投入制作，制作人员有180人左右，在2003年5月30日上映。

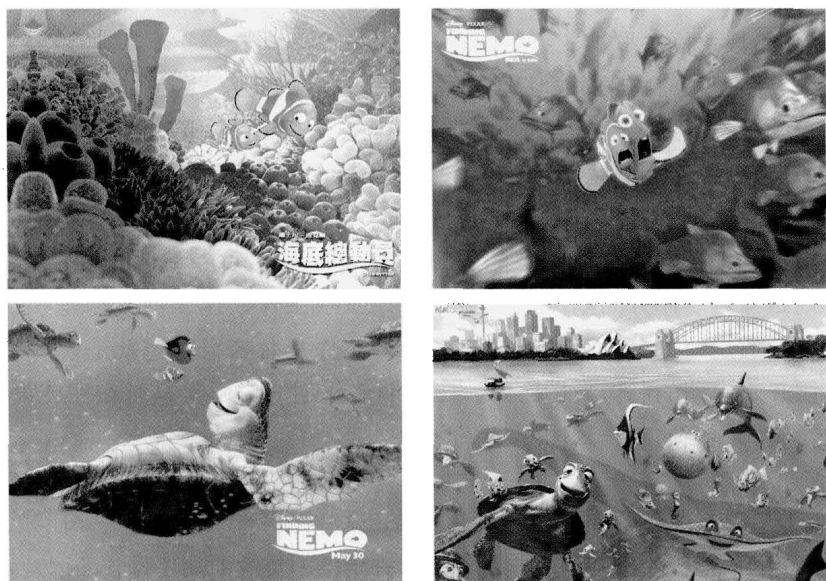


图0-4 《海底总动员》

2. 活动一次性

每个动画项目都是独一无二的、一次性的努力。这种活动一次性的特征主要表现在：首先，每个动画项目的产品在一定程度上都没有重复性，各自具有自身的特点，即使某个动画项目的产品可能是在过去工作的基础上的延续，但是在多数情况下还是从零开始的开创性工作，且有具体的制作进度、成本、范围和质量等方面的要求，是一次性的工作；其次，动画项目不像其他事情那样可以试做，失败了可以重来，这种不可挽回的后果也决定了动画项目是一次性的。

比如，迪斯尼早期系列动画作品有多部以“米老鼠”为主角的动画作品，像《骑快马的高卓人》等。虽然动画作品中的主角都是“米老鼠”，并且后一部动画作品可能是对前一部动画作品在某些工作成果上的延续，但是每部动画作品的内容都是完全不同的，无论是成功还是失败，都是一次性活动。

三、制作组织

动画项目制作还具有临时性和开放性的特征。这是因为，首先，由于不同的动画项目有不同的风格要求、不同的技术支持和不同的制作方式，因此不同的动画项目必然需要不同的人员，这些人员都在项目需要的时候进入项目；其次，由于同一个动画项目在不同的制作阶段所需要的技能是不同的，多数情况下不可能同一个制作人员具备动画项目制作所需要的所有技能，这就要求随着动画项目制作的持续进行而需要不同的成员参与，即使某些成员全程参与整个动画项目制作，但这些成员的职能也会随着项目的持续进行而不断地变化；最后，由于参与动画项目制作的组织往往有多个，这些组织常常通过合同和协议等方式组合在一起，在动画项目制作进行到某个阶段参与项目或离开项目，这些因素都决定了动画项目制作组织的临时性和开放性。

四、项目产品

（一）不同制作阶段对产品影响不同

动画项目制作的每个阶段对项目最终产品的形成以及制作成本有着不同的影响。在动画项目的制作策划阶段，动画项目设计人员的能力对动画项目产品的最终特征和最终成本的影响力是最大的，以后随着动画项目制作的持续进行，这种影响力将逐渐削弱。

（二）不同制作阶段有不同的里程碑

在动画项目制作活动中，每个阶段的完成和结束通常以完成一个或一个以上的成果为标志，这些有形的并且可以鉴定的可交付成果，通常被称为里程碑。一般来说，在项目策划阶段结束时，批准动画项目是第一个里程碑；在项目制作计划阶段结束时，批准项目制作计划是第二个里程碑；在项目制作和跟踪控制阶段结束时，动画项目完工是第三个里程碑；在项目收尾阶段结束时，动画产品交接是第四个里程碑。

在动画项目制作管理活动中，每个阶段的里程碑是重要的管理对象，是进行目标管理的重要内容，所以动画项目制片人必须注重对里程碑的管理。

首先，因为动画项目是一个一次性、渐进的动态过程，这些过程之间相互交替、相互作用和相互影响，每个过程之间具有一定的逻辑顺序，后面的过程是前面过程的延续，所以动画项目制作管理必须重视每个阶段的里程碑。

其次，在动画项目制作管理活动中，如果不正确地记录、评价或说明前一个阶段的可交付成果，那么前一个阶段的可交付成果，必定会影响后一个阶段的工作进程，也就是说必定要增加动画项目的制作成本，所以动画项目制作管理必须重视每个阶段的里程碑。

再次，因为动画项目制作具有组织性和人员临时性的特征，参加下一个阶段工作的员工，只能依靠前一个阶段的可交付成果来开展工作，所以每个过程都必须要有完成的、包括一切必要信息的可交付成果，才能保证动画项目制作的顺利进展，所以动画项目制作管理必须重视每个阶段的里程碑。

最后，因为在动画项目制作管理活动中，通过核实动画项目制作每个阶段的可交付成果和回顾动画项目的实施情况，一方面可以决定该动画项目是否可以进入下一个阶段；另一方面能够尽可能地以较小的代价查明和纠正错误，所以动画项目制作管理必须重视每个阶段的里程碑。

第二节 动画项目制作目的

动画公司生产制作的动画产品，在保证社会效益的前提下，还需要获得利润。对于每个动画项目，动画公司、动画项目营销和制作人员为了获得收益和最大化的利润，需要考虑动画产品的制作成本、营销成本、销售价格等因素，只有科学合理地掌握这些因素的含义和关系，动画制作公司才能获得利润最大化。所以动画项目制作的目的有两个，一是制作符合客户需求的动画产品，二是保证该动画项目制作成本的最小化。

一、符合客户需求的动画产品

动画项目制作的首要目的就是要生产制作出符合客户要求的动画产品。为了达到这个目的，要求动画项目制作人员，特别是动画项目主创人员，如制片人、导演、美术设计、编剧等必须仔细研究动画项目策划书以及项目相关人员的需求，以实现这个目标。

二、动画项目制作成本最小化

动画项目制作的第二个目的就是要保证动画项目能够达到成本的最小化，并通过营销手段取得最大化的项目收益来保证动画项目能够获得最大化的利润。为保证动画项目的利润最大化，需要从总利润、总收益和总成本三个方面来说明动画项目的制作目的。

（一）动画项目总利润

动画项目利润的取得包括两个方面，一个是动画项目的总收益，一个是动画项目的总成本。不是一个动画片的票房收入越高，它的利润就越高。一个动画项目的利润取决于动画项目的总收益与动画项目总成本之间的差值。我们以电视动画片为例，从理论上探讨如何获得一部电视动画片的利润最大化。

- ① 利润=总收益-总成本
- ② 总收益=动画产品的出售数量×单位动画产品的出售价格
- ③ 总成本=动画产品的生产数量×单位动画产品的生产成本

“动画产品的出售数量”与“单位动画产品的出售价格”的乘积代表动画公司该动画项目的总收益；“动画产品的生产数量”与“单位动画产品的生产成本”的乘积代表动画公司该动画项目的总成本，从公式上可以看出，总收益与总成本之间的差值越大，动画公司的利润越大。这里假定动画公司生产的商品都能销售出去，也就是假定“动画产品的出售数量”与“动画产品的生产数量”相等，为了获取最大化的利润，动画公司需要从“单位动画产品的出售价格”、“单位动画产品的生产成本”和“动画产品的出售数量”三个变量来研究。

动画公司为获得项目的最大化利润，通过经营管理使“动画产品的出售数量”与“单位动画产品的出售价格”乘积最大，“动画产品的生产数量”与“单位动画产品的生产成本”的乘积最小，这样两者之间的差值就会最大，动画公司也就获得了该动画项目最大化的利润。项目的最大化利润可以用图 0-5 来表示：

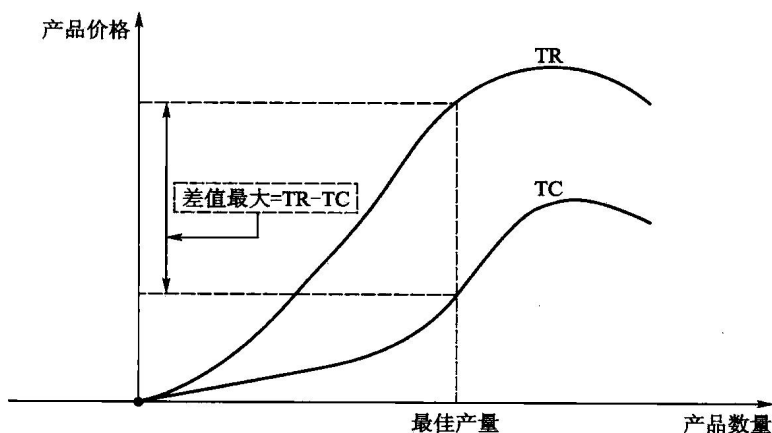


图 0-5 动画项目最大化利润

对于动画项目而言，横轴表示生产产品的数量，相当于制作多少分钟的动画片；纵轴表示产品的价格，相当于每分钟动画片的市场价格。TR（total revenue，简称 TR）曲线表示动画项目的总收益，即制作动画片的分钟总数与每分钟动画片的市场价格之间的乘积；TC（total cost，简称 TC）曲线表示动画项目的总成本，即制作动画片的分钟总数与每分钟动画片的成本之间的乘积。利润的最大化为“TR-TC”之间的差值最大，表示动画公司通过出售制作的动画片，在市场上能获得的最大化利润。动画项目的利润可能为正，也可能为负。对我国动画产业而言，如果为负可能动画市场本身在价格机制的形成上有问题，也可能动画公司在成本控制上有问题，或者动画公司在所经营产品的结构上有问题。

（二）动画项目总收益

动画项目总收益也就是“动画产品的出售数量”和“单位动画产品的出售价格”之间的乘积。“动画产品的出售数量”和“单位动画产品的出售价格”之间乘积最大，动画公司才能获得最大化的收益。但是需要注意的是最大化的收益并不代表最大化的利润，因为利润还要考虑商品的成本。

对“单位动画产品的出售价格”而言，通常是由市场的供求关系来决定的，动画公司一般只能接受这个价格。通常采取“规模化”经营方式的动画公司，虽然“单位动画产品的出售价格”较低，但是“动画产品的出售数量”较多，所以也能获取最大化的收益；而采取“差别化”经营方式的动画公司，虽然“动画产品的出售数量”较少，但是“单位动画产品的出售价格”较高，所以同样也能获取最大化的收益。

当市场上某种商品的价格被所有的动画公司接受后，有的动画公司可能利用价格这个杠杆来调整“动画产品的出售数量”。如果有的动画公司提高“单位动画产品的出售价格”，通常该动画公司“动画产品的出售数量”会减少；如果有的动画公司降低“单位动画产品的出售价格”，通常该动画公司“动画产品的出售数量”会增加。动画公司是提高还是降低商品的价格，取决于“动画产品的出售数量”与“单位动画产品的出售价格”之间的乘积，也就是是否能取得收益的最大化。

（三）动画项目总成本

动画项目总成本也就是“动画产品的生产数量”和“单位动画产品的生产成本”之间的乘积。“动画产品的生产数量与单位动画产品的生产成本”的乘积越低，获得的利润可能就越高。

当动画公司通过价格这个杠杆，调整“动画产品的出售数量”后，动画公司“动画产品的出售数量”也就确定下来，因此动画公司为了获得最大化的利润，只能通过降低“单位动画产品的生产成本”来实现。通常运用经济学和管理学的理论来合理配置动画公司生产所需要的各种资源是降低成本的最有效方式之一。

第三节 动画项目制作管理

动画项目是动画公司经营管理活动的重要组成部分，是动画公司获得经济效益的重要方式之一，对动画项目进行制作管理就是要提高动画公司的生产效率、降低制作成本。动画项目制作管理就是动画项目制片人遵循动画创作和生产的基本规律，在有限资源的约束下，运用项目的知识、技能、工具和技术，使动画项目制作的组成人员在所设计和保持的项目环境中高效率地工作，以便最终达到动画项目制作目标的过程。在整个动画项目制作活动周期中，每个制作过程所消耗的时间和资源、对动画项目制作成功的影响以及返工对制作成本的影响都是不同的，所以动画项目制片人必须在掌握动画项目的制作特征和制作目的的基础上，构建动画项目制作管理模型以保证动画项目制作的成功。

一、动画项目制作和营销管理模型

在市场经济中，动画项目营销和制作是动画公司经营管理活动中最重要的两项任务。为了保

证这两项任务顺利高效地完成，动画公司需要以动画公司经营管理模型为基础，构建动画项目制作和营销管理模型。为了系统、科学地构建动画项目制作和营销管理模型，需要我们根据动画项目与动画公司之间的关系、动画项目的特征、动画公司经营管理模型来构建动画项目制作和营销管理模型。动画项目制作和营销管理过程模型如图 0-6 所示：

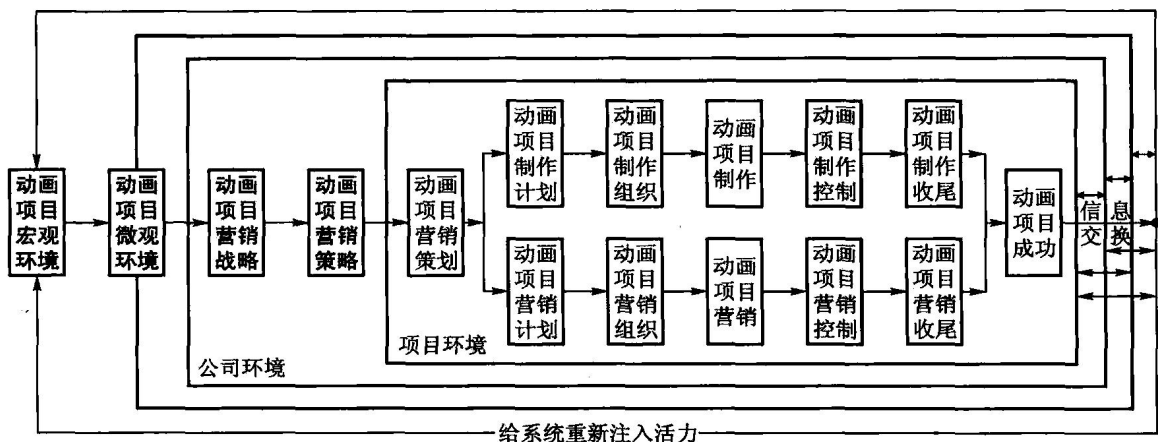


图 0-6 动画项目制作和营销管理过程模型

二、动画项目制作管理模型

动画项目制作管理模型以动画项目制作和营销管理模型为基础，从动画项目制作管理过程和动画项目制作管理知识领域两个角度来构建。

（一）动画项目制作管理过程模型

动画项目制作管理过程模型是以动画项目制作的过程为基础构建的，这些过程包括动画项目制作策划、动画项目制作计划、动画项目制作、动画项目制作控制和动画项目制作收尾五个阶段，同时为了保证项目目标的实现，动画项目制作期间还必须考虑项目外界环境和动画项目干系人的需要两个方面。动画项目制作管理过程模型如图 0-7 所示：

（二）动画项目制作管理知识领域模型

动画项目制作管理知识领域模型是以项目的知识领域为基础构建的，项目的知识领域包括项目的范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理、整体管理九个方面。动画项目制作管理知识领域模型如图 0-8 所示：

动画项目制作管理的过程模型和知识领域模型是动画项目制作管理中非常重要的两个模型。其中动画项目制作管理过程模型有助于了解和掌握动画项目制作活动的过程；动画项目制作管理知识领域模型有助于动画项目制片人从更宽的视角去看待动画项目制作管理工作。

三、动画项目制作管理知识体系

动画项目制作管理知识体系结构包括制作管理过程和知识领域两个方面，制作管理过程包括项目制作策划、项目制作计划、项目制作、项目制作控制和项目制作收尾五个方面；制作管

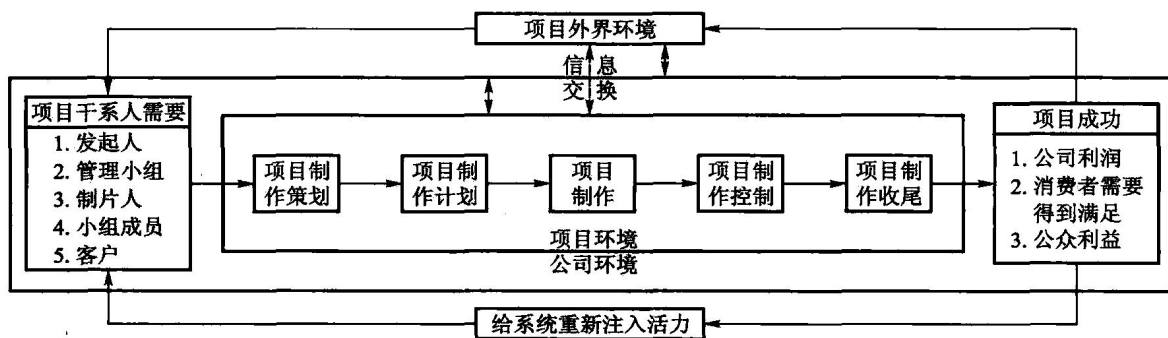


图 0-7 动画项目制作管理过程模型

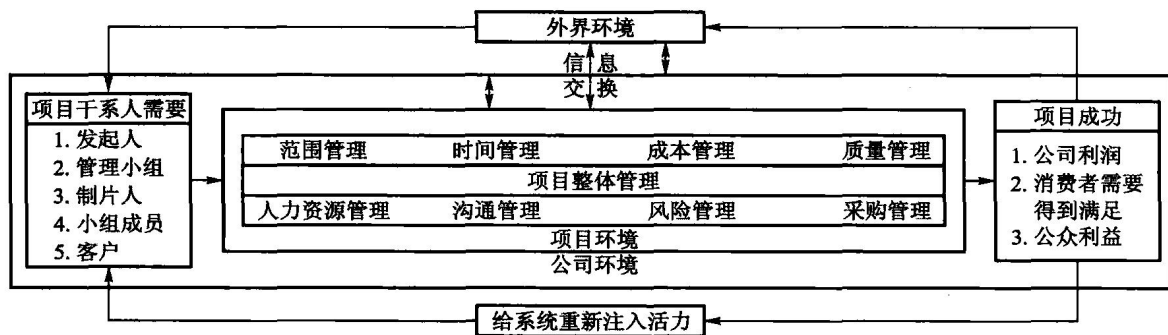


图 0-8 动画项目制作管理知识领域模型

理知识领域包括项目整体管理、项目制作范围管理、项目制作时间管理、项目制作费用管理、项目制作质量管理、项目制作人力资源管理、项目制作沟通管理、项目制作风险管理和项目制作采购管理九个方面。

（一）动画项目制作管理过程知识体系

动画项目制作管理是由项目制作策划、项目制作计划、项目制作、项目制作控制和项目制作收尾五个子过程所组成的大过程，这些过程按照一定顺序发生、紧密联系。多数动画项目制作管理的基本过程都是相同的，都需要遵循一定的顺序，但不同类型的动画项目其工作重点不同。

1. 项目制作策划

动画项目制作策划的主要任务就是根据动画项目营销策划所选择和识别的动画项目，组建动画项目制作核心团队、确定动画制作约束条件和召开动画项目制作首次会议。

2. 项目制作计划

动画项目制作计划的主要任务是对动画项目做好制作前的人、财、物的准备。主要包括界定动画项目产品的范围、研究制订制作方案和计划、确定动画的制作质量标准、评估项目可能存在的风险、保证项目制作的资源和环境，进行动画制作项目经费和现金流量的预算，安排动画项目制作日程等。该阶段的主要成果是各个方面的动画项目制作计划。