

設計管理

理論、程序與應用

Theories, Procedures and Applications

劉瑞芬 著

Design Management

設計管理

設計管理

理論、程序與應用

Theories, Procedures and Applications

劉瑞芬◎著

Design Management

設計管理

國家圖書館出版品預行編目資料

設計管理：理論、程序與應用／劉瑞芬著，初版
臺北縣中和市：新文京開發
2006(民 95)
面： 公分

ISBN 986-150-291-2 (平裝)

1. 生產管理

494.5

95022773

設計管理－理論、程序與應用

(書號：H123)

著 者 劉 瑞 芬

出 版 者 新文京開發出版股份有限公司

地 址 台北縣中和市中山路二段 362 號 8 樓(9 樓)

電 話 (02) 2244-8188 (代表號)

F A X (02) 2244-8189

郵 撥 1958730-2

初 版 西元 2006 年 2 月 23 日

有著作權 不准翻印

建議售價：500 元

法律顧問：蕭雄淋律師

ISBN 986-150-291-2

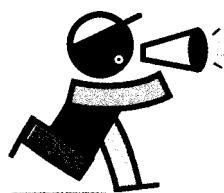
林序

人本設計管理－由 MIT 到 DIT 的領航員

自從中國市場開放以來，基於世界分工的必然性，許多勞力密集的製造業陸陸續續轉移到大陸，留在台灣的是一間間空盪盪的廠房和許多中年失業的勞工。在這股潮流中，台灣的產業正面臨巨大的轉變，當大家還在摸索著知識經濟的內涵時，有一群設計人已經開始為台灣的產業注入新的元素，走出和以往代工模式不同的方向。今年(2005)8月號的天下雜誌，封面上寫著斗大的標題「設計力讓台灣企業翻身」，就是因為近年來台灣的公司接二連三的在國際設計大賽中獲獎，引起了媒體的注目，所做的深入報導之一。台灣的產業漸漸淡出代工的角色，走向自有品牌的經營，也是由台灣製造(Made in Taiwan, MIT)轉為台灣設計(Design in Taiwan, DIT)的關鍵時刻。在詹偉雄先生的「美學的經濟」一書中更提出“設計就是國力”，這一個令人震撼的論述。

當一個社會的經濟水平到達所謂富裕的階段，消費者重視的已經不是產品的功能，因為絕大多數的產品為了能符合國際標準和共通的規格，彼此之間差異性已經非常的小。消費者現在看的是產品的設計，希望透過擁有一個產品來顯現個人的品味，或者就精神層次而言，現代人透過週遭的事物尋求個人生命經驗本身的意義或象徵。產品穿上了設計的衣裳，猶如人的肉身有了靈魂。然而，設計是創意的實踐，創意像是天馬行空的發想，需要紀律和管理，才能將它馴服成為可供騎乘的千里馬。

設計管理便是為了實踐創意所發展出的學門，由於創意是人想出來的，這門學問當然也就脫離不了「人」了，西方雖是設計管理的先驅，但注重的是在有限的時間內，事與物的完成，忽略了「人」在設計過程的角色。建立在中國管子「以人為本」的哲學思想之上，劉瑞芬老師首次提出以「人」為中心的設計管理學理論，由使用者為中心的設計諮詢為出發點，形成面向



消費者的設計策略之後，管理者依據策略建構心目中最佳化的設計組織，最後經由事業經營者的設計稽核和檢視，透過設計溝通的手段串聯成一個圓融的大環節，將公司的形象和產品理念展現出來，然後藉由行銷的手段，對消費者施以品牌認同的呼喚，最終達到獲利的目的。在本書中，讀者不僅能獲得符合國情和本土文化的設計管理知識，更能感受到設計的魅力所在，劉老師本身就是一位設計人，因此本書的圖表不僅能幫助讀者了解作者的論述，更是運用了設計的美感，強化讀者對於內容的吸收，不論是色調的規劃，還是構圖的斟酌，處處都顯示出作者的用心和努力。

書中也說明了中國在設計方面的發展，可見作者嘗試建立海峽兩岸設計溝通橋樑的企圖心，期望能為華人在設計的世界地位盡一份心力。最後，劉老師藉由與西方先進國家的比較，充分運用了孫子兵法中「知彼知己，百戰百勝」的原則，假如我們的產業界先進都能吸收本書的重要論述，並加以實踐，台灣的產業勢必立於不敗之地。

致理技術學院多媒體設計系 主任 **林育弘** 博士 謹致



長久而堅毅的努力終於開花結果，瑞芬在技職體系一路從高職、專科、大學、到研究所畢業，不但非常努力，而且十分優秀。筆者為其研究所碩士班論文的指導老師之一，多年前鼓勵其在設計領域繼續深造，攻讀博士學位。如今皇天不負苦心人，瑞芬不但在知名的大學完成博士學位，更出版了圖文並茂而且內容豐富的《設計管理》一書，十分令人敬佩其艱苦卓絕的精神，努力不懈，可以作為年輕學子的表率。

本書涵蓋的範圍十分廣泛，從設計的基礎理論；兩岸三地的設計概況；日本、英國、韓國的設計諮詢；加拿大、捷克、西班牙、英國等國的設計策略；美國與英國相關設計系所的教育發展，可以說是一本十分具有參考價值的專書，值得國內設計、藝術與管理等相關系所參考。

當前政府積極推動「兩兆雙星」，十分強調「數位內容」與「文化創意產業」的重要性，設計是台灣能否脫離傳統代工，轉向自我開創品牌，站上世界舞台的重要關鍵。尤其是「設計管理」更是當前設計領域一門新興而且相當重要的學術領域，值得國內的相關系所共同努力研究。

在本書即將出版之際，筆者不但樂於為其寫序，並期勉國內學術界共同耕耘此領域，使其拋磚引玉，開花結果。透過設計、藝術與管理界的共同努力，使國內的產業更欣欣向榮，以期提升經濟產值，造福更多的同胞。

國立嘉義大學美術系暨視覺藝術研究所 副教授 簡瑞榮 博士 謹致



自序

隨著兩岸經濟的迅速發展，台灣與中國大陸的設計藝術也進入了一個大發展的新時期。在這一時期中，設計藝術面臨著眾多的發展機遇和問題，其中一個關鍵問題是，設計界如何提高自身的設計水平和能力，解決這一問題的途徑之一是對自身的“管理”，如何建構對設計藝術自身的管理理論和機制是本書研究的重點，它包括設計諮詢、設計策略、設計組織、設計稽核、設計溝通諸環節的論述與研究，這些研究均建立在以“人”為中心的思想基礎之上。

本書基本採用量化的研究方法，以“設計人”（設計者等）為研究物件，通過實際調查研究，對台灣、中國大陸與香港行政特區的相關設計組織及其人員的現狀，從系統管理學角度進行分析，最終建構了一個初步的設計管理的理論框架，並對台灣與中國設計界開展設計管理提出了諸多建議。

本書主要成果為：1.提出了設計程序與管理的核心理念和原則，涉及①設計核心能力；②設計源泉；③影響設計變化的因素；④設計的威脅性。2.提出了突破屏障實施設計諮詢的理論與方法，重在確立設計者在設計諮詢中心的職能角色，並應注意策略思維、策略適合與策略目的及設計程序提供者之方面的因素；3.提出設計策略中應樹立主體意識，建立完善的設計策略架構，包括五個方面①闡釋企業的競爭性策略；②執行設計策略的要求；③確保設計策略和其他功能之間的交流；④設計策略計畫；⑤設計策略績效測量。4.提出再造流程與競爭優勢中進行設計組織革新及利用組織外資源的問題，包括設計關係的確立、設計資產保持等內容。5.探討了設計稽核變革的成因，對設計界進行設計稽核提出關於設計稽核程序、設計稽核實務和設計稽核的未來等三方面的建議。6.提出了設計溝通的模式，認為在設計溝通中，要注意兩種關係，即設計和品牌結合的關係、設計溝通和設計管理的關係。



本書的撰寫歷經兩年之久，總算對自己階段性的研究過程有所交代，同時心中也充滿對許多人的感謝。

首先要感謝北京清華大學李硯祖教授，在設計專業上給予前瞻性的思考與引導，使我獲益良多，更清楚的瞭解以何種方式呈獻個人的專業知能與見解。

此外，感謝北京清華大學美術學院楊永善教授、包林教授、魯曉波教授、鄭曙陽教授、柳冠中教授、張夫也教授、尚剛教授、陳池瑜教授與管理學院雷家驢教授、王以華教授以及北京中央美術學院設計學院許平教授、中國藝術研究院顧森教授、湖北武漢理工大學設計學院陳汗青教授、湖南大學設計學院何人可教授、南京東南大學美術學院萬書元教授等，對於本書的撰寫及內容，均提供了卓越的建議，使得本書更為充實與嚴謹。

再者，我還要感謝胡飛博士在我撰寫的過程中不斷給予鼓勵與支持，讓我深受感動。同時也感謝文京出版機構對於本書的肯定，協助出版事宜，讓更多關心設計管理的人有機會相互交流。

最後，本書的順利完成也特別要感謝我父母於這段寫書期間的體諒與鼓勵，以及孝廉的支持與配合，還有許多關心我的朋友，使我終能順利完成。謹以此書獻給我所深愛的人。

劉瑞芬 謹識

2005 年 12 月

目 錄

第一章 導 論 I

第一節 設計管理的發展背景與現況	1
一、設計管理發展背景及其影響	1
二、台灣、中國大陸與香港行政特區設計的發展	2
三、創造性的交叉：設計與管理	4
四、全球化潮流中探求設計管理的必要性	5
第二節 台灣與中國大陸設計管理實踐的簡要分析	5
一、台灣與大陸“設計管理”領域缺乏相關理論研究	5
二、設計管理與中國傳統思想的探索	6
三、現行“設計程序與管理”的觀念薄弱，影響設計發展	6
第三節 西方設計管理實踐的簡要分析	7
第四節 設計程序與設計管理的範疇	8
一、設計程序與設計管理	8
二、設計程序與設計管理的中心思想	10
三、設計程序與設計管理的指導意義	11
四、設計程序與設計管理的研究方法	12
第五節 設計程序與設計管理的框架	14

第二章 設計程序與設計管理 19

第一節 設計程序的本質：定義及案例	19
一、設計程序的定義	19
二、以人為中心的設計程序	25
三、以人為中心的設計程序案例	26

	第二節 設計管理的論述：定義、特性、程序與案例	28
	一、設計管理的定義	28
	二、設計管理的特性	40
	三、關於設計管理者的論述	41
	四、關於設計管理程序的論述	42
	第三節 設計管理的新理念：以人為本的設計思想	51
	一、關於“人本思想”與“以人為本”的敘述	51
	二、中國古代“以人為本”在設計管理中發揮的作用	56
	三、現代西方“以人為本”的思想在設計管理中發揮的作用	61
	第四節 人本設計思想中對於人的闡述與界定	64
	一、政治人的假設	65
	二、經濟人的假設	66
	三、社會人的假設	67
	四、文化人的假設	68
	五、“設計人”的時代與人性假設	69
	第五節 重要概念與結論	72
	一、核心理念：設計程序與管理假設的提出	72
	二、管理革新設計挑戰	74

第三章 以“使用者”為中心的設計諮詢 81

	第一節 設計諮詢概述	81
	一、設計諮詢的釋義	82
	二、設計諮詢的類型與機構類型	83
	第二節 設計諮詢的程序與方法	85
	一、設計諮詢的程序	85
	二、一般設計諮詢的方法	86
	三、以“使用者”為中心的設計諮詢方法	88

	第三節 設計諮詢的現況	104
	一、日本的設計諮詢趨勢	104
	二、英國的設計諮詢	108
	三、韓國設計諮詢現況	112
	四、小 結	115
	第四節 設計諮詢的發展與改革	117
	一、中國設計諮詢的發展現況	117
	二、中國設計諮詢的發展改革	118
	第五節 重要概念與結論	119
	一、突破理念和實踐的屏障：設計諮詢程序和方法的提出	119
	二、建立設計者在設計諮詢中的職能角色	121

第四章 面向“消費者”的設計策略 125

	第一節 設計策略與設計策略管理	125
	一、設計策略的釋義	125
	二、設計策略的概念	128
	三、關於設計策略的角色	129
	四、設計策略的層次	131
	五、設計策略需要管理	133
	六、企業設計策略管理過程	134
	七、國家設計策略管理	136
	第二節 企業的設計策略程序	137
	一、設計策略分析	137
	二、產品設計策略制定與選擇	143
	三、設計策略實施	148
	四、案例：德國歐比（OBI）建材連鎖店	148

	第三節 國家的設計策略現況	149
	一、加拿大的設計策略	149
	二、捷克的設計策略	152
	三、西班牙的設計策略	154
	四、英國的設計策略：英國設計委員會和全球經濟	156
	第四節 重要概念與結論	160
	一、喚起主體意識：提出企業與國家的設計策略	160
	二、建立完善的设计策略框架	162

第五章 從“管理者”的角度剖析設計組織 167

	第一節 組織與設計組織的概述	168
	一、組織概念與組織結構	168
	二、設計組織的基本要素	169
	三、設計組織的結構	171
	四、設計組織結構的特徵	175
	五、影響設計組織結構的因素	176
	六、選擇設計組織結構	177
	第二節 設計組織運作形態與結構分類	178
	一、設計組織運作形態	178
	二、設計組織結構的分類	186
	第三節 設計組織的基礎	189
	一、設計組織與研發	189
	二、設計組織與生產製造	191
	三、設計組織與營銷	193
	四、設計組織與成本	199
	五、設計組織與人力資源管理	201

	第四節 設計組織中的管理	206
	一、設計組織中的目標管理.....	207
	二、設計組織中的規範化管理.....	208
	三、設計組織中的環境不確定性管理.....	209
	四、設計組織中的設計意識.....	210
	第五節 設計組織發展現況	213
	一、台灣設計組織發展現況.....	214
	二、香港地區設計組織發展現況.....	222
	三、日本設計組織發展現況.....	224
	四、韓國設計組織發展現況.....	229
	第六節 重要概念與結論	234
	一、再造流程與競爭優勢：設計組織革新的提出.....	234
	二、利用組織外資源.....	237

第六章 從“經營者”談設計稽核 241

	第一節 設計稽核概述	242
	一、稽核的來源與分類.....	242
	二、“設計稽核”的釋義.....	247
	三、“設計稽核”的職責.....	248
	第二節 設計稽核目的與範圍	249
	一、設計稽核的目的.....	249
	二、設計稽核的範圍.....	250
	第三節 設計稽核的程序	254
	一、設計稽核的物件.....	254
	二、設計稽核的人力需求.....	256
	三、設計稽核的步驟.....	257

四、設計稽核的檢核	259
五、設計稽核的報告	260

 第四節 台灣設計稽核的現況	261
一、台灣設計公司的設計稽核發展現況	261
二、台灣企業的設計稽核發展現況	262

 第五節 重要概念與結論	264
一、設計稽核變革的成因	264
二、設計稽核的建議	265

第七章 以“設計人”為導向進行設計溝通 269

 第一節 設計溝通概述	269
一、設計溝通釋義	270
二、設計溝通的功能	271
三、為何需要從“設計人”方面進行設計溝通	272

 第二節 設計溝通的類型	272
一、按照設計溝通活動區分	272
二、按照設計溝通主體區分	273
三、按照設計溝通特性區分	273
四、按照資訊載體區分	274

 第三節 設計溝通的模式、影響要素與特徵	277
一、設計溝通的模式	277
二、設計溝通的影響要素	280
三、設計管理溝通的特徵	280

 第四節 設計溝通的障礙及其克服	281
一、設計溝通的障礙	281
二、克服溝通障礙及保持有效的設計溝通	283

 第五節 案例：韓國三星集團透過設計溝通：建立設計價值	285
一、三星集團企業文化	285
二、三星電子基礎設施工作	286
三、設計溝通與交流經歷必須加強	286
四、建立設計思想	286

 第六節 重要概念與結論	287
一、設計溝通的體現：交流設計價值之視角	287

第八章 設計管理教育的現況與未來 293

 第一節 設計管理教育概述	294
一、設計管理教育的目的	294
二、設計管理教育的形態	295

 第二節 設計管理教學的內容與方法	297
一、設計管理教學的內容	297
二、設計管理教學的方法	298

 第三節 設計管理教育現況	300
一、美國工商管理碩士課程中設計管理的發展概況	300
二、美國普拉特(Pratt)學院的設計管理計畫	302
三、美國麻省理工學院(MIT's)的系統設計管理計畫	307
四、美國北卡羅萊納州(North Carolina)大學的設計管理計畫	312
五、英國的設計管理教育概述	316
六、英國布魯內爾大學的設計、策略和革新專業	317

 第四節 重要概念與結論－通過理論實踐：鼓勵合理學習	320
--	-----



	附錄 A 企業內的設計組織調查研究.....	327
	A.1 研究動機與目標	327
	A.2 研究方法與流程	327
	A.3 文獻綜述	328
	A.4 企業個案實地訪談	329
	A.5 問卷調查	330
	A.6 研究結果運用	331
	附錄 B 政府的設計組織—各地區設計組織發展現況調查研究.....	336
	B.1 研究動機與目標	336
	B.2 研究方法與流程	336
	B.3 研究結果運用	336
	參考文獻.....	337

第一章



導論

“當全球競爭變得愈來愈激烈時，競爭策略的新方向逐漸受到重視。其中最重要的一項，是設計及設計管理。甚至在近五年前，大部分管理者都認為好的設計幾乎是微不足道的。他們認為設計師只不過是決定色彩及外觀的人。然而當分析像德國 Braun 或日本 Sony 這些成功企業時，設計對公司聲譽及利潤的重要性十分明顯。從可靠的功能到高品質的外觀，設計的確是重要的競爭性武器。”¹

[John H. McArthur, 1989]

第一節 設計管理的發展背景與現況



一、設計管理發展背景及其影響

1965 年英國皇家藝術學會（The Royal Society of Arts，簡稱 RSA）頒發“設計管理最高榮譽獎”，藉以鼓勵企業設計活動，經由廣泛性、合理性、計劃性的步驟，使顧客、公司員工及相關人員對公司有整體品質的認同；“設計管理”一詞由此而被討論長達近半個世紀。英國皇家藝術學會對於當時設計管理的定義有如下描述：“設計管理的功能是定義設計問題，運用最適當的設計師，使設計師在一定的時間內控制預算，並解決設計問題。”

¹ John H. McArthur, “Designing for Product Success” essays and case studies from the TRIAD design Project exhibit. (Boston: Design Management Institute, 1989), Foreword.