

设计 项目管理

成乔明 著



设计 项目管理

成乔明 著



内 容 提 要

设计是靠设计项目来改造世界和创造世界的,没有一个个的设计项目就不存在大一统的设计世界。本书没有局限于某一种设计门类来讨论设计项目,而是联合运用归纳法和演绎法来寻求和论证各设计门类的设计项目所具备的普适性、一般性的管理规律和管理原理。在具体写作过程中,首次运用多维向度理论对设计项目管理范围进行了系统性的确认和界定;同样运用原创的“形象逻辑”研究法构建了时间、契约、质量 TCQ 式设计项目管理研究理论体系;从“内化经济”的原创理论角度对设计项目的信息群进行了全新的解析和构建;运用逻辑推演原理和案例设定相结合的方法对设计项目的合同运营和履行过程进行了全程式的诠释和呈现;另外运用数学建模从性价比角度首次对设计项目成本控管模式进行了系统的研究;最后运用共赢博弈理论构建了设计项目管理的社会权限模式,从而突破企业管理范式构筑出设计项目四大类权限管理格局。本书是国内首部以“设计项目管理”命名的著作,并以实事求是的求证态度证明了设计项目其实是设计精神、设计表达依附的肉身,开宗明义地指出设计管理学的根脉其实就是设计项目管理,在创造、生产的流程上对设计进行的管理学研究其实就是对具体设计项目的考察和观照,设计项目正是设计得以实现的唯一而可靠的方式。本书运用了明暗两线并行的写作方式,明线是将历史上大量有趣的设计项目进行深入的剖析和揭秘,从而使读者深刻体会到古人在设计项目管理实践活动中的壮举和开拓之功;暗线是紧密结合当下时代,通过认真反省和思考眼前世界的表象和实质,从而赋予本书的精神理念、行文内容以深刻的时代性和现实意义。本书适合设计理论研究者、设计教育者、设计师、设计管理者、设计项目团队、设计学专业学生等有关人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

设计项目管理 / 成乔明著. —南京: 河海大学出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-5630-3839-8

I. ①设… II. ①成… III. ①工业设计—项目管理
IV. ①TB47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 275021 号

书 名 设计项目管理

书 号 ISBN 978-7-5630-3839-8

责任编辑 杨 曦

封面设计 红骑士设计

出版发行 河海大学出版社

地 址 南京市西康路 1 号(邮编:210098)

电 话 (025)83737852(总编室) (025)83722833(发行部)

经 销 江苏省新华发行集团有限公司

排 版 南京新翰博图文制作有限公司

印 刷 北京京华虎彩印刷有限公司

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16 21.25 印张 346 千字

版 次 2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

定 价 36.00 元

本书是南京航空航天大学
“中央高校学术专著出版经费资助项目:《设计项目管理》”
的最终成果
(项目号:NR2014076)

前言

设计活动伴随着人类的成长,且无论从远古石器、骨器、陶器、简易铜器、简易建筑、简易家具的制造来看还是从现当代机器、电器、信息化和自动化产品的设计生产来看,其实都是以项目的形式所从事的造物活动。通俗点说,设计项目就是设计生产活动的计量单位,而且似乎可以初步认定为唯一的计量单位,即一物一设、一设一造、一造一用,制定目标、设计创意、生产制造的活动都是一次性的,起源于对人类需求欲望的分析和确认、终止于设计创意的成型和物化生产活动的完成。

任何一次人类设计界的重大行为和重要突破都是以项目的形式存在的,航母、飞船、卫星的建造以及地心探测、登月计划、火星寻访等无不如是。设计项目理应成为设计管理最为重要的对象之一,而设计项目管理又责无旁贷地成为设计管理最为重要的中心构成部分。

一、本书写作的意义

决定写作《设计项目管理》,是因为无论从学术理论的发展上,还是从指导设计管理的实践上,笔者认为中国都应该有自己原创的《设计项目管理》一书。但在国内学术界的确查阅不到有这样的著述,即使在翻译的书籍中,也只是一部是以《设计项目管理》命名的,它是由英国学者格里夫·波伊尔所著的《*Design Project Management*》,这部由英国人写作的著作尽管是该学科方向上的开山之作,但它对我们的研究也只具有补充作用而不是替代作用,在我国,拥有符合中国国情的设计项目管理研究成果仍然是必须且至关重要的。

作为一个专业的设计管理研究者,笔者义不容辞应该要用很长一段时

间来慢慢构建自己的学术体系和理论框架,这不仅仅是因为我个人需要确立和证明自身的社会价值和生存意义,同样也是抛砖引玉,藉此促发整个学术界关注理论前沿、关注现实社会,一起参与到真正有意义的研究活动中来,从而让众多设计管理研究者迸发出无穷无尽的创意来。

2013年,笔者的《设计管理学》由中国人民大学出版社倾情出版发行,那是笔者设计管理研究系列成果中的第一部作品,也是南京航空航天大学设计管理研究方向的开篇之作,将《设计项目管理》列为第二部的写作,正是因为设计项目管理是设计管理学的主体部分,抓住和突出了主体的地位和价值,后续一系列设计管理的细化研究也就自然顺畅、水到渠成。

二、现有理论综述

现有独立性、主体性的设计项目管理研究著述并不太多,但把设计项目管理作为部分内容或局部内容融进设计管理研究类的著述倒不少。如美国学者凯瑟琳·贝斯特的《设计管理基础》^①(2012年),国内学者尹定邦、陈汗青的《设计的营销与管理》^②(2003年),陈汗青、邵宏的《设计管理基础》^③(2009年),刘国余的《设计管理》^④(2007年)等都花了不小的篇幅专门论述了设计项目管理。

设计项目管理在著作中作为独立、主要的研究对象也不是完全空白,许多学者也开始从各个角度开始涉足设计项目管理的研究,如杨侃等的《项目设计范围管理》^⑤(2006年),王雪青、杨秋波的《工程项目管理》^⑥(2011年),Richard H. Clough, Glenn A. Sears, S. Keoki Sears 的《建筑项目管理》^⑦(2004年)等其实都是对设计项目管理所作出的专项性研究,而且书名中旗

① 【美】凯瑟琳·贝斯特. 设计管理基础[M]. 花景勇,译. 长沙:华南大学出版社,2012.

② 尹定邦,陈汗青,等. 设计的营销与管理[M]. 长沙:湖南科学技术出版社,2003.

③ 陈汗青,邵宏,等. 设计管理基础[M]. 北京:高等教育出版社,2009.

④ 刘国余. 设计管理[M]. 上海:上海交通大学出版社,2007.

⑤ 杨侃等. 项目设计范围管理[M]. 北京:电子工业出版社,2006.

⑥ 王雪青,杨秋波. 工程项目管理[M]. 北京:高等教育出版社,2011.

⑦ 【美】Richard H. Clough, Glenn A. Sears, S. Keoki Sears. 建筑项目管理(第4版)[M]. 张平华,译. 北京:机械工业出版社,2004.

帜鲜明地插入了“项目管理”字样。但这些著作基本都是对建筑工程项目方面的研究,换句话说,国内外设计项目管理的研究在建筑学、土木工程学上似乎属于先知先觉,进一步讲,建筑学和土木工程学界对建筑设计项目、工程设计项目管理的研究不但给予了很多的关注而且硕果颇丰。但其成就还是带有了浓重的行业味道,对整个设计学的项目管理研究来说还是过于偏狭,并非一般意义上的设计项目管理理论。尽管英国学者格里夫·波伊尔的《设计项目管理》^①(2009年)同样是以建筑项目作为主要案例的,但其在设计项目管理理论上的总结和立意已经试图在构建一般性、普适性的设计项目管理理论。这才是标准意义上设计项目管理研究应该具有的态度和追求,即大的设计项目管理理论、一般的设计项目管理理论、普适的设计项目管理理论。

其实任何一种设计都应该涉及到设计项目,如园林设计项目、服装设计项目、产品设计项目、广告设计项目、影视设计项目、网页设计项目等,那么在这些个体性设计项目运营中也一定会产生出相应的设计项目管理,遗憾的是我们尚没有读到此类的专项性项目管理论著。尽管这些专项性项目管理内容在一些著作中略有提及,但也仅限于局部性的提及,如糜淑娥的《广告设计项目教程》^②(2009年),日本人中岛宏的《园林植物景观营造手册:从规划设计到施工管理》^③(2012年),韩国作者金顺九和李美荣等的《视觉·服装:终端卖场陈列规划》^④(2007年)等,这些设计门类系统的项目管理研究显然任重道远且还没真正启航。突破设计艺术品类的界限,寻求一般性设计艺术品类的普适性规律原理是“设计项目管理”作为学术概念的本质要义,同样是本书对前有理论的“破”与“立”。

三、本书的写作框架

本书分十一章。

① 【英】格里夫·波伊尔.设计项目管理[M].邱松,邱红,编译.北京:清华大学出版社,2009.

② 糜淑娥.广告设计项目教程[M].西安:西安电子科技大学出版社,2009.

③ 【日】中岛宏.园林植物景观营造手册:从规划设计到施工管理[M].李树华,译.北京:中国建筑工业出版社,2012.

④ 【韩】金顺九,【韩】李美荣,等.视觉·服装:终端卖场陈列规划[M].穆芸,译.北京:中国纺织出版社,2007.

第一章是“绪论”，论述了设计项目、项目管理、设计项目管理各自的概念和内涵。这是全书写作的逻辑起点。

第二章是“设计项目管理概述”，界定了设计项目的概念、原则、方法和目的，本章是本书写作的理论基础和逻辑范畴。

第三章是“设计项目的策划管理”，策划者、策划方法、策划的过程共同构成了本章的内容主体，这也是所有设计项目实践活动的出发点和起跑线，策划不成功的设计项目注定会输在起跑线上。

第四章是“设计项目的范围管理”，设计项目的范围界定、范围控制、范围变更基本可以涵盖设计项目范围管理的全部内容，这也是设计项目管理研究的关注区域，范围的过和不足对设计项目管理都是无益的。

第五章是“设计项目的合同管理”，这也是设计项目管理研究的重点内容之一，设计项目在法律服务社会主要就是靠合同来维护和推进的，合同需要签订当然也存在过程履行，同样合同的终止以及中止并不预示着设计契约的结束，恐怕这也成为设计追索管理的依据。

第六章是“设计项目的信息管理”，本章从设计项目信息的搜集、宣传与保密等几个方面来论述。事实上，信息战一直是设计界竞争的主要手段，设计是一种创意，创意在没有完全实体化之前主要就是以信息的形式存在的，信息需要宣传，同样信息有时候更需要保密，这种管理是对“度”的高级把控和考验。

第七章是“设计项目的成本管理”，设计项目为何要管理，毫无疑问就是为了追求设计生产活动的利润率，利润率的高低不仅仅是要看收获了多少，同样要比较和测算投入了多少，即成本的考量。构建设计项目成本核算的模拟公式不仅是为了省钱，更是为了构建节约型设计理念和培养生态型设计习惯。

第八章是“设计项目的沟通管理”，沟通不成功肯定会导致设计项目陷入困境。设计项目一定有投资人、项目组、项目负责人、项目承接者、项目执行者等各类人，复杂的各类人之间的沟通还仅仅属于设计项目内部的沟通活动，设计项目组如何满足政府、社区、民众的沟通要求才是更加重要的沟通管理。

第九章是“设计项目的过程管理”，过程解析、过程整合、过程监控三部

分的管理体系强调了要用系统观来考察设计项目的全过程,又要用重点观、阶段观来指导具体的设计项目管理行为,即设计项目的过程运营要高处着眼、低处入手,字面上来看与“眼高手低”无二致,实质上仔细分析来看恰恰是“眼高手低”的反向义。

第十章是“设计项目的质量管理”,质量预设是设计项目策划阶段就应该设定下来的目标和要求,质量把控追求的是整个项目运营过程的高品质和水平,质量纠偏显然是应对发生问题时的做法和表现。质量是设计之根本,是造物之命脉,是品牌之保证,通过品牌战略,设计项目能够产生多大的外延性就完全取决于项目产品内在的质量和品质。

第十一章是“设计项目的风险管理”,风险无处不在,安全永远是相对的,所以设计项目管理理应设立风险管理之内容。风险预测、风险提示、风险处理是按逻辑顺序确立的三大内容,风险在项目运营之先就应当考虑在内,所以预测成为应对风险的逻辑起点。

四、本书的创新点

本书试图从大设计的角度将设计项目作为一类独立的研究对象来进行研究,即不局限于某一种设计门类,而联合运用归纳法和演绎法来寻求和论证各设计门类的各设计项目所具备的普适性、一般性的管理规律和管理原理。显然这算是发前人之未发。

在具体写作过程中,笔者首次运用多维向度理论对设计项目管理范围进行了系统性的确认和界定;笔者同样运用原创的“形象逻辑”^①研究法构建了时间、契约、质量铁三角式(TCQ)的设计项目管理研究理论体系;从

^① 形象逻辑——把形象和逻辑两种对立的思维方式融合之后的思考范式,即用构图的方式来表达逻辑模式,或者说就是将逻辑证明过程图示化,从而造就一种思维视觉、精神直观、想象固形的方法体系。在《设计管理学》一书中,笔者首先启用这种融合法,同时也将这种方法论正式取名为“形象逻辑”,这种偶得性理论体系中的必然性、科学性和系统性有待今后的深入证明。请参阅成乔明的《设计管理学》(2013)的前言。

“内化经济”^①的原创理论角度对设计项目的信息群进行了全新的解析和构建;首次运用生态学原理对设计项目的合同运营和履行过程进行了生物化而非社会化的诠释和建造;运用数学建模从性价比角度首次对设计项目成本控管模式进行了系统的研究;首次运用共赢博弈理论构建了设计项目管理的社会权限模式,从而突破企业管理范式构筑出设计项目四大类权限管理格局。

目前来看,本书是国内本土首部以“设计项目管理”命名的作品,填补空白的努力和尝试不止于言表,同时笔者贯以实事求是的求证态度来证明设计项目其实是设计精神、设计表达依附的肉身,首次指出设计管理学的根脉其实就是设计项目管理,在创造、生产的流程上对设计进行的管理学研究其实不就是对具体设计项目的观照吗?设计项目正是设计得以实现的唯一方式。本书的写作运用了明暗两线并行的方式,明线是将历史上大量有趣的设计项目进行深入的剖析和揭秘,从而使读者深刻体会到古人在设计项目管理实践活动中的壮举和开拓之功;暗线是紧密结合当下时代,通过认真反省和思考眼前世界的表象和实质,从而赋予本书的精神理念、行文内容以深刻的时代性和现实意义,这是本书写作方法上最大的创新之处。

① 内化经济——这里的“化”指转化、融化、化生,主要强调将外力包括内力、外在资源包括内在资源意念化、认识化、非物质性归纳化、符号化为人或组织的名头、影响力、号召力,旨在让他人和社会形成特定概念的过程和成果。这里的资源内化的人或组织就是内化生产力的附着主体。劳力、土地、机器、金钱不再担任直接的经济发展的生产力与主资源,那是原始社会和奴隶社会(重劳力)、封建社会(重土地)、资本主义社会(重机器)、后期资本主义社会即帝国主义社会(重金钱)的经济发展模式。今天的经济发展主要依赖个人或社会组织的内化力——智慧、名气、外貌、技艺、德行、权势、人脉、商业炒作等综合影响力的运用和爆发;劳力资源、物质资源、货币资源当然也可以内化为附着主体部分的生产力,但已不占主要地位。附着性、独占性、有机性、虚拟性、非传承性、可炒作性是内化经济的六大特色或六大主要特征。内化力是内化经济时代主要的生产力,而且是一种综合性的生产力体系或集群生产力。参阅成乔明的《设计管理学》(2013)。

目 录

前 言

第一章 绪论 /1

第一节 设计项目略介 /1

一、设计项目的名 /1

二、设计项目的实 /3

第二节 项目管理略介 /7

一、项目管理的定义 /8

二、项目管理是一种整合管理 /9

三、项目管理是一种分化管理 /10

四、项目管理的内容 /11

五、项目管理的类型 /11

六、项目管理的注意点 /13

第三节 设计项目管理与设计管理 /14

一、两者的区别 /14

二、两者的联系 /18

第二章 设计项目管理概述 /22

第一节 设计项目的管理的概念 /22

一、时间作为一种资源 /22

二、设计项目的管理的管理者 /24

三、设计项目的管理的被管理者 /27

第二节 设计项目管理的原则 / 30

- 一、名正言顺 / 30
- 二、有的放矢 / 31
- 三、纲举目张 / 32
- 四、从令如流 / 33
- 五、身正令行 / 33
- 六、同心同德 / 34
- 七、循序渐进 / 35
- 八、防患未然 / 35
- 九、随机应变 / 36

第三节 设计项目管理的方法 / 37

- 一、弃车保帅法 / 37
- 二、浑水摸鱼法 / 39
- 三、迂回跳跃法 / 40
- 四、借尸还魂法 / 41
- 五、刮骨疗伤法 / 42
- 六、废长立幼法 / 43
- 七、金蝉脱壳法 / 44

第四节 设计项目管理的目的 / 45

- 一、细化目标 / 45
- 二、整合资源 / 46
- 三、分配资源 / 48
- 四、推进项目 / 49
- 五、监测任务 / 50
- 六、协调关系 / 51
- 七、做出决策 / 53
- 八、承前启后 / 54

第三章 设计项目的策划管理 / 56

第一节 设计项目的策划者 / 56

一、单体策划者 / 56

二、联合策划者 / 60

三、复式策划者 / 61

第二节 设计项目策划的方法 / 64

一、经验创生法 / 64

二、玄思妙想法 / 65

三、信息破解法 / 67

四、抛砖引玉法 / 69

五、顺手牵羊法 / 71

六、锦上添花法 / 73

七、偷梁换柱法 / 75

八、头脑风暴法 / 76

第三节 设计项目的策划过程 / 77

一、信息搜集和分析 / 78

二、资源分析和整合 / 84

三、方案制订和发布 / 88

第四章 设计项目的范围管理 / 92

第一节 设计项目管理范围的界定 / 92

一、设计项目管理的二维向度 / 92

二、设计项目时间管理范围的界限 / 96

三、设计项目空间管理范围的界限 / 99

第二节 设计项目的范围把控 / 100

一、设计项目管理权限的内外范围 / 100

二、设计项目内部管理范围的把控 / 107

三、设计项目外部管理范围的把控 / 113

第三节 设计项目的范围变更 / 118

一、设计项目规划的改变 / 118

二、设计项目管理权限的调整 / 120

三、设计项目管理范围变更的原则和程序 / 122

第五章 设计项目的合同管理 / 127

第一节 设计项目的招标 / 127

一、招标方作为邀约方 / 128

二、招标的原则 / 128

三、招标书的制作 / 130

第二节 设计项目的投标 / 135

一、投标方作为应邀方 / 135

二、投标方如何应对招标内容 / 136

三、投标书的制作 / 139

第三节 设计项目的合同签订 / 147

一、合同的实质 / 148

二、合同的签订程序 / 148

第四节 设计项目的合同履行 / 153

一、甲方的合同履行 / 154

二、乙方的合同履行 / 156

三、合同中止 / 157

四、合同终止 / 158

第五节 设计项目的验收与索赔 / 160

一、设计项目验收的程序 / 160

二、设计项目验收的方法 / 161

三、设计项目的索赔 / 163

第六章 设计项目的信息管理 / 166

第一节 设计项目的信息搜集 / 166

一、设计项目信息的类型 / 166

二、设计项目信息的来源 / 171

三、设计项目信息的获取 / 175

四、设计项目信息库的建立 / 179

第二节 配套性信息的宣传管理 / 179

一、配套性信息的种类 / 180

二、配套性信息宣传的方法 / 181

三、配套性信息宣传的程序 / 183

第三节 技术性信息的保密管理 / 186

一、设计技术为何需要保密 / 186

二、技术信息保密管理的程序 / 191

第七章 设计项目的成本管理 / 196

第一节 设计项目的成本预算管理 / 196

一、设计项目成本预算的意义 / 197

二、设计项目成本预算的内容 / 198

三、设计项目成本预算的手段 / 201

第二节 设计项目的成本监测管理 / 203

一、设计成本监测的必要性 / 204

二、设计成本监测人的组建 / 206

三、设计成本监测的方法 / 209

四、成本监测结果的处理 / 211

第三节 设计项目的成本控制管理 / 214

一、成本控制管理的原则 / 214

二、成本控制管理的类型 / 216

三、成本控制管理的模式 / 220

第八章 设计项目的沟通管理 / 225

第一节 设计项目运营的铁三角模式 / 225

第二节 共赢博弈才是硬道理 / 228

第三节 求同不是唯一的上策 / 234

第四节 存异是铁定的选择 / 239

一、设计审美取向之间的存异 / 239

二、设计消费形态之间的存异 / 240

三、设计市场定价之间的存异 / 241

四、设计表达方式之间的存异 / 242

第九章 设计项目的过程管理 / 243

第一节 设计项目的过程解析 / 243

一、设计项目的目标设置解析 / 245

二、设计项目的运营步骤解析 / 246

三、设计项目的队伍构成解析 / 252

第二节 设计项目的过程监控 / 254

一、设计项目的预期式监控 / 254

二、设计项目的跟踪式监控 / 255

三、设计项目的分点式监控 / 256

第三节 设计项目的过程检验 / 257

一、设计项目的随机性检验 / 258

二、设计项目的固定性检验 / 258

三、设计项目的超前性检验 / 259

四、设计项目的滞后性检验 / 260

第十章 设计项目的质量管理 / 262

第一节 设计项目的质量体系 / 262

一、设计产品的质量 / 262

二、设计项目运营质量 / 264

第二节 设计项目的质量预设 / 265

一、质量预设的目的 / 266

二、质量预设的原则 / 268

三、质量预设的方法 / 271

第三节 设计项目的质量把控 / 275

一、质量把控者的设定 / 276

二、质量把控手段的选择 / 277

三、质量把控结果的传播 / 281

第四节 设计项目的质量纠偏 / 284

一、纠偏的程度设定 / 284

二、局部关键点纠偏 / 285

三、阶段衔接线纠偏 / 286

四、全局运营面纠偏 / 288

第十一章 设计项目的风险管理 / 289

第一节 设计项目的风险预测 / 289

一、风险的预测人 / 290

二、风险的预测手段 / 292

三、风险的识别系统 / 294

第二节 设计项目的风险提示 / 296

一、风险的报错体系 / 296

二、风险的表达形式 / 299

三、风险的传播渠道 / 301

第三节 设计项目的风险处理 / 303

一、设计项目的风险分析 / 303

二、设计项目的风险定级 / 306

三、设计项目的风险纠偏 / 308

参考文献 / 312

附录 / 315

一、图示 / 315

二、表格 / 316

后记 / 317