

DESIGN

a r t d e s i g n

Design Management

· 艺术设计教材 ·

设计管理

王效杰 金海 编著

t e a c h i n g m a t e r i a l


MANAGEMENT

 中国轻工业出版社

艺术设计教材

设计管理

王效杰 金海 主编

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

设计管理 / 王效杰, 金海主编. —北京: 中国轻工业出版社, 2008.3

艺术设计教材

ISBN 978-7-5019-6263-1

I. 设… II. ①王… ②金… III. 企业—产品—设计—高等学校—教材 IV. F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第186426号

责任编辑: 孙 千

策划编辑: 孙 千 责任终审: 劳国强 封面设计: 锋尚制版

版式设计: 王培燕 责任校对: 燕 杰 责任监印: 胡 兵 张 可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 河北省高碑店市鑫昊印刷有限责任公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2008年3月第1版第1次印刷

开 本: 787×1092 1/16 印张: 11.75

字 数: 322千字

书 号: ISBN 978-7-5019-6263-1/J·276 定价: 25.00元

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-85119845 65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部联系调换

50102J4X101ZBW

序

随着知识经济和网络信息技术的高速发展,科技飞速进步,企业正通过努力提高自身参与市场竞争的能力,获得企业求得生存和发展的必由之路,设计管理正是顺应这一竞争要求而问世。《财富》杂志认为,设计管理将成为21世纪的一种潮流,设计管理将成为社会管理和企业现代管理的主要内容之一,设计管理尤其将成为企业创新与发展的重要动力来源。

1966年,英国皇家艺术界率先提出“设计管理”概念。1975年,在美国波士顿成立了国际性的设计管理组织——设计管理学会(DMI),同时设计管理专业杂志《设计管理回顾》(DMI Review)在全球发行。到20世纪90年代,设计管理在英国和美国的设计、研究与教育界得到更迅速的发展,他们已经将设计管理广泛应用于各类设计与管理领域,通过三十多年的实践与研究,其成功的经验与传播,设计管理的思想及方法不仅大大提高了设计在国民经济增长与行业发展中的作用,同时也带动了全球设计管理的应用与发展,如日本、德国、韩国等国家的设计管理在产品创新、品牌发展中发挥了极其重要的作用。

2000年后,北京、上海、杭州等教育与学术界,先后举办了多次设计管理的学习班与研讨会,设计管理由此才正式进入我国。目前,设计管理在中国仍处于幼稚期,无论是教育范围还是研究领域,都没有形成气候,与国际设计管理水准差距较大。面对中国经济可持续发展,面对中国品牌与中国制造的严峻局面,面对中国自主产业创新与竞争能力的严重问题,设计管理的应用与发展已势在必行。尽快推动设计管理教育与研究的发展、推动设计管理的大量实践,这对我国企业面向全球经营和推动我国设计产业与国际接轨,已成当务之急!《设计管理》教材一书的编写,正是迫于这样的使命而出台。

本书在内容上较广泛地结合国外与国内的实际,作者亲身考察国外企业及其设计管理,并深入研究国外设计管理现状,根据中国实际,准确吸收国外有益的先进内容;作者在亲身实践设计管理的基础上,还大胆引用国内难得的设计管理经验,运用探索性研究,弥补国内设计管理空白。作者还从学科完整的角度出发,克服目前存在的设计管理学科系统化不强的倾向性问题,依据中国特点及需要,开创性地构成设计管理中国式的基本系统。本书内容包括五个部分:设计管理基础、设计管理策略、设计项目管理、设计管理实务、设计管理典型案例解析。为配合教学,还设置了课程总结与相关练习、讨论。

《设计管理》一书具有理论知识与案例分析相结合、国外与国内相结合、文案与图表相结合的特点。本书的对象是高校设计专业师生——建筑设计、空间环境设计、工业设计、产品设计、室内设计、服装设计、平面设计、广告设计、展览设计、媒体及视觉传达设计等专业的教师与大学生、研究生,本书还适合企业经营管理者、设计管理者和设计师、工程师。因时间仓促及作者的水平有限,本书难免存在不足和错误,诚恳希望广大读者给予批评和帮助,共同促进设计管理学科的进一步完善与发展!

作者

2007年6月20日于伦敦

目 录

第一章 设计管理基础	1
1.1 管理的定义与特征.....	1
1.2 设计师与管理者.....	3
1.3 设计管理的定义.....	6
1.4 设计管理的形成与发展.....	8
1.5 设计管理的层级划分.....	11
1.6 设计管理的意义.....	12
1.7 设计管理的基本原则.....	13
1.8 结论与练习.....	20
第二章 设计管理策略	21
2.1 构造设计管理框架.....	21
2.2 将设计管理作为设计竞争手段.....	23
2.3 将设计作为企业战略利器.....	25
2.4 传统成熟产品的设计策略.....	27
2.5 高科技产品的设计策略.....	29
2.6 品牌发展与设计策略管理.....	31
2.7 前期概念设计的管理.....	36
2.8 PI设计管理策略.....	43
2.9 设计的商业化策略.....	46
2.10 好的设计就是好的商业.....	47
2.11 将设计管理作为企业产品经营的驱动核心.....	49
2.12 设计团队设计管理策略案例.....	56
2.13 结论与校外企业设计管理专项调查.....	60
第三章 设计项目管理	62
3.1 项目的定义与类型.....	62
3.2 项目的阶段与生命周期.....	66
3.3 项目管理.....	68
3.4 设计项目管理.....	72
3.5 设计项目经理.....	83
3.6 结论与练习.....	88
第四章 设计管理实务	90
4.1 如何进行设计项目谈判与合同管理.....	90
4.2 如何编制设计项目企划书.....	100
4.3 如何进行设计项目的调研与分析.....	105

4.4 如何进行设计输入.....	110
4.5 如何进行设计项目定位策划.....	118
4.6 如何举行设计项目会议.....	121
4.7 如何进行设计沟通.....	123
4.8 如何控制管理设计项目.....	129
4.9 如何进行设计项目评审.....	137
4.10 设计专利的申请与保护.....	141
4.11 结论与课内模拟练习.....	145
第五章 设计管理典型案例解析.....	146
5.1 PHILIPS的设计管理.....	146
5.2 BOSCH（博世）公司的设计管理.....	149
5.3 SONY（索尼）设计中心的数字产品设计管理.....	159
5.4 IBM设计管理.....	170
5.5 伊莱克斯品牌与设计管理.....	172
5.6 浩汉设计公司的设计管理.....	176
参考文献.....	182

第一章 设计管理基础

本章教学目标:

1. 管理和设计管理的定义、形成和发展。
2. 设计管理的层级划分。
3. 设计管理的基本原则。

1.1 管理的定义与特征

1.1.1 管理的定义

管理是人类各种活动中最重要的活动之一。大至国家，小至几个人组成的群体，无论进行何种社会活动，都离不开管理。通过管理，人们组织起来，为达到某一目标而行动。人们组成一个群体必须放弃各自为政的行为方式，必须通过协同行动来达到目的。在群体中协同个人的行为，就需要管理。因此，一个组织的存在肯定有其目标，管理的任务就在于引导组织达到这一目标。具体讲，就是把组织所拥有的人力、物力、财力等资源加以合理的组合和运用，保证组织目标的实现。为推动组织向目标一步一步地接近，必须规定组织中每个成员应当从事的活动，并使他们的活动相互协调。如果这些活动都规定得当、协调一致、进行顺利，那么组织中各成员的活动就会对组织目标的实现产生积极的促进作用。从这一意义上讲，在管理过程中要鼓励那些有利于组织目标实现的成员行为，阻止那些妨碍组织目标实现的不利行为。

在组织实现目标的进程中，成员个人行动之间、组织内部各方面活动之间，总会出现性质不同、程度不同的矛盾和冲突。因此，管理不是一次性任务，不可能一次完成，必须自始至终贯穿在组织实现其目标的全过程中。只要组织存在，并为其目标而活动，就一定存在着管理。因此，管理的定义是，通过运用组织所拥有的资源、协调组织成员的个人行动，而促使组织的目标得以实现的过程。这一定义有四层含义：第一，管理是一个过程；第二，管理的核心是达到目标；第三，管理达到目标的手段是运用组织拥有的各种资源；第四，管理的本质是协调。随着社会的发展，人们共同活动的规模越来越大，社会分工越来越细，组织间的竞争越来越激烈，竞争的区域越来越广阔，管理成为人力、物力、财力之后的第四种资源——管理资源。管理资源具有无形和潜在的特点。一个组织在不增加人力、物力、财力等有形资源投入的情况下，通过加强管理，合理地利用现有资源，也可以增加其产出，甚至在减少人力、物力、财力等资源的投入后，其产出仍有增长。管理资源必须与人力、物力、财力等资源结合起来投入组织的活动，才会显现出来，并发挥作用。

科学管理之父泰勒（F. W. Taylor）给管理下过这样的定义：管理就是“确切地知道你要别人去干什么，并使他用最好的方法去干”。诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙对管理概念有一句名言：“管理即制定决策”。西蒙认为，管理者所做的一切工作归根结底

是在面对现实与未来、面对环境与员工时不断地做出各种决策，使组织的一切都可以不断运行下去，直到获取满意的结果，实现令人满意的目标要求。

亨利·法约尔（Henri Fayol）在其名著《工业管理和一般管理》中给出管理的概念为：管理是所有的人类组织（不论是家庭、企业或政府）都有的一种活动，这种活动由五项要素组成：计划、组织、指挥、协调和控制。

可以说，管理是对组织的资源进行有效整合以达成组织既定目标与责任的动态创造性活动。计划、组织、指挥、协调和控制等行为活动是有效整合资源所必需的活动，故而它们可以归入管理的范畴之内，但它们仅仅是帮助有效整合资源的部分手段或方式，因而它们本身并不等于管理，管理的核心在于对现实资源的有效整合。

综合而言，所谓管理，就是通过计划、组织、控制、领导等工作，尽可能合理且有效地利用组织所拥有的资源，以实现组织目标的过程。

管理活动自有人类出现便有之，与此同时，管理思想也就逐步产生。管理学主要由组织研究和管理方法研究两块内容构成，广义的管理学还包含经营领域的研究。事实上，无论是在东方还是在西方，我们均可以找到古代哲人在管理思想方面的精彩论述。我们若以泰勒的《科学管理原理》（1911年）以及法约尔的《工业管理和一般管理》（1916年）为管理学诞生的标志，那么现代意义上的管理学至今不过经历了90多年。90多年来，管理学有了长足的进步与发展，管理学方面的著作文献等均呈指数级数上升，显示了管理学作为一门年轻学科勃勃向上的生机和兴旺发达的景象。

1.1.2 管理的特征

管理是对组织的资源进行有效整合以达到组织既定目标与责任的动态创造性活动。自从有人群组织以来，便存在管理这一类活动，这类活动不同于文化活动、科学活动和教育活动等，有其自身特性。

（1）动态性

管理活动的动态性特征主要表现在这类活动需要在变动的环境与组织中进行，需要消除资源配置过程中的各种不确定性。管理不是停留在书面上的东西，它是实践中的操作。由于各组织所处的客观环境与具体的工作环境不同，各组织的目标与从事的行业不同，从而导致了每个组织中资源配置的不同性，这种不同性就是动态特性的派生，因此也不存在一个标准的、通用的管理模式。

（2）科学性

管理的动态特性并不意味着管理这类活动没有科学规律可循。管理活动尽管是动态的，但还是可将其分成两大类：一是程序性活动，二是非程序性活动。所谓程序性活动就是指有章可循，照章运作便可取得预想效果的管理活动。所谓非程序性活动就是指无章可循，需要边运作边探讨的管理活动。这两类活动虽然不同，但又是可以转化的。实际上现实的程序性活动就是以前非程序性活动转化而来的，这种转化的过程实际是人们对这类活动与管理对象规律性的科学总结，管理的科学性在这里得到了很好的体现。

（3）艺术性

由于管理对象分别处于不同环境、不同行业、不同的产出要求、不同的资源供给条件等情形，这就导致了对每一具体管理对象的管理没有一个惟一的完全有章可循的模式，特

别对那些非程序性的、全新的管理对象，则更是如此。管理主体对于管理技巧的运用与发挥，体现了管理主体设计与操作管理活动的艺术性。

(4) 创造性

管理的艺术性特征实际上已经与管理的另一个特征相关，这就是创造性。管理既然是一种动态活动，既然对每一个具体的管理对象没有惟一的完全有章可循的模式可供参照，那么要达到既定的组织目标与责任，就需要有一定的创造性。

(5) 经济性

资源配置需要成本，因此管理具有经济特性。管理的经济性首先体现在资源配置的机会成本之上，管理者选择一种资源配置方式是以放弃另一种资源配置方式为代价而取得的，这就是机会成本。其次，管理的经济性反映在管理方式方法选择上的成本比较，因为在众多可以进行资源配置的方式方法中，成本各不相同，如何选择就有个经济性的问题。再次，管理是对资源有效整合的过程，因此选择不同资源供给和配比，就有成本大小的问题，这就是经济性的另一种表现。

本节教学重点：

管理是通过计划、组织、控制、领导等项工作，尽可能合理且有效地利用组织所拥有的资源，以实现组织目标的过程。

1.2 设计师与管理者

1.2.1 设计师和管理者的角色

“设计师”这个名词在20世纪80年代开始流行，泛指从事与创新相关的工作者均被称为设计师，例如电子设计师、机械设计师和外观设计师等。本书所指的设计师是指从事产品设计的“工业设计师”。

托普里安（Topalian）曾为设计师下了一个明确的定义，他认为设计师指的是能想象和创造设计解决方案的人，也就是所谓的“设计的执行者”因此，工业设计的定义越明确，我们将更容易了解工业设计所扮演的角色。

国际工业设计协会在1980年举行的第十一次年会上公布的工业设计的定义为：就批量生产的产品而言，凭借训练、技术知识、经验及视觉感受而赋予材料、结构、构造、形态、色彩、表面加工以及装饰以新的品质和资格，这就是工业设计。工业设计师应在上述工业产品的全部或其中几个方面进行工作，而且，当需要工业设计师对包装、宣传、展示、市场开发等问题的解决付出自己的技术知识和经验以及视觉评价能力时，也属于工业设计的范畴。

设计师同时也被视为“思考者”。在设计活动中，设计师是两种人物的结合，在第一个阶段设计师是以创造性思考来寻找新的构想；第二个阶段设计师是以逻辑思考将构想加以发展、深入，直至实现。

依据管理的定义，“管理者”就是执行计划、组织、协调与控制四项管理活动的人员。如果要管理者分类，那么依照组织层次可以把管理者分为低级、中级以及高

级管理者；如果依据管理者活动的范畴加以分类，可分为负责单一组织活动的管理者，如财务、市场或设计等，可称作职能管理者（Functional manager）；高级管理者（General manager），就是负责较复杂组织的管理者，如一家公司、附属公司或独立分支机构，包含生产、销售、市场与财务等多种活动的组织。

作为管理者，有明确的责任。第一，管理者必须保证组织能够良好地运转，做好组织的代表、领导；第二，信息沟通是管理者工作中最重要的部分，负责组织信息接收和传播；第三，管理者也必须做好决策者，负责掌控局势、分配资源者以及协调等工作。

1.2.2 设计师和管理者的比较

以上对设计师与管理者的叙述，基本上定义了他们的角色与工作内容，我们从中不难看出两者的差异。

国外学者在调查管理者的设计认知时，要求管理者归纳设计的重要性。虽然并没有明确的结论，但是“制造有利润的产品”与“有效率地生产与使用材料”两方面相关多种因素被多次提及。

盖洛普（Gallup，著名咨询公司）访问了251家雇用工业设计师的公司和66家未雇用工业设计师的公司，发现大部分受访者都可以描述工业设计师所扮演的角色，然而雇用工业设计师的管理者较未雇用工业设计师的管理者更了解工业设计师的工作。当问及工业设计师对于达到目标有何种贡献时，则有不同的答案，较频繁出现的有“达到顾客的需求”与“控制成本”两项贡献。由此看来，管理者期望设计师能对公司、产品或产业有较多的认识，并且能多了解市场和营销。

依据上述论述，管理者对于与管理相关的观点如价格、利润、市场等有较大的兴趣。管理者视设计为增加产品价值的手段，期望对设计的投资有所回报，为公司带来利润。问题的另一方面，设计师可能会反对以财务或管理术语来检验其设计，他们强调与设计相关因素应优先考虑。在设计师的观念里，评判因素包括“达到技术上的跨越”、“产品的美感”和“追求最新的设计理念”；另外与环境或消费者相关的概念也会被列为评判因素，如期望再造一个绿色环境或是提高消费者对于设计的鉴赏能力。

从商业的角度而言，管理者通常将“好设计”定义为能为公司带来更多利润；但设计师认为的“好设计”是能够传达创新以及设计理念的设计，两者的分歧在市场和设计竞赛中得到充分的体现。产品在市场上卖得好，并不见得就是好设计，赢得设计奖项的设计，也不一定能在市场上卖得好。市场与设计竞赛的不同，就跟设计师与管理者对设计的观念的不同是一样的。

设计师通常认为自己在设计构想及创意具体化方面的表现是极具创造力的。比较设计师自我定义与在企业中的实际作用，设计师如何将其创造力转换成价值仍有很多问题需要解决。设计管理学者约翰·史蒂芬森（John Stephenson）指出：“将设计的专业知识纳入管理功能且为管理所认同，是设计专业成长的一部分”。设计师不能期望管理者在某一天突然完全了解所有设计观念，如果要让管理者更加热衷及了解设计，设计师必须对涉入管理做好准备。

学者沃克（Walker）认为设计师与管理者在目标、教育、思考模式等方面的不同而造成了了解和沟通上的困难。他认为：“管理者对于利润、扩张、长期计划、员工发展等较

有兴趣，而设计师则是关心短期计划以及产品品质。管理者被训练成客观性的、使用分析技巧以及处理‘人’的问题；相反地，设计师职业训练的重点在于‘物’，而且对于不熟悉的概念、视觉信息以及在模糊问题上的表现更为主观”。他将此两种思考模式分别表示为连续性的（serialistic）和整体的（holistic）。管理者就像是一个科学家，以逻辑性的思考方式和步骤一步步地进行工作。而设计师像一个顾及整体的艺术家，他不会用正式的分析及逻辑性的思考去解决问题，但会依据不同观点来处理他的概念。

表 1-1 管理者与设计师之间的特征对比

特征	管理者	设计师
目标	长期 利润/回馈 生存 组织持久性	短期 产品/服务品质 改革 建立个人风格
重点	人 系统	物 环境
教育	会计 工程 语言的 数字的	手工艺 艺术 视觉的 几何学
思考风格	连续性 直线的 分析 问题准向	整体性的 侧面的 综合 解决准向
行为	悲观的 适应性的	乐观的 创新的
修养/文化	一致性 谨慎的	多样性 实验的

沃克将设计师与管理者在一般观点上的不同做出了对比（表1-1），但沃克也指出并不是所有的设计师与管理者都如表格所描述。沃克认为，在认知、才能与技巧上的差异让设计师与管理者具有彼此互补的价值，因此“他们互相需要，只要缺少一个，就会出现功能上的缺失”。

既然管理者与设计师之间互相需要，如何改善他们相互间的了解以及在不同观念下相互沟通，将是设计管理的重点之一。

1979年科菲尔德（Cornfield）写给英国经济发展署的报告中，就建议公司应在董事会中指定专人负责设计事务，并确保市场、生产以及财务等方面的决策都要包含设计决策。

公司高层管理人员对设计的理解和重视，将纠正对设计的不正确看法并使公司获得成功。比如，索尼公司的最高行政部门以及佳能、本田公司的董事会每个月均会视察设计部门以及了解新产品的开发。在飞利浦公司和3M公司，公司会评选最佳的设计并投入生产，同时也会指派高级职员为产品经理（Product Manager），使产品能够成功地设计、生产与进入市场。

托普里安认为“成功的设计需要有力的领导者”，他划分了四种设计管理责任，由公司中不同级别的管理者来承担：项目经理负责设计项目；高级经理监督设计项目的执行；董事长或总经理具有最后的决策权；此外，董事会成员有监督与支持设计的执行的责任。

“设计经理”（Design Manager）这个名称已被界定为管理设计组织和设计项目的管理者。托普里安强调设计经理的角色首当其冲是负责设计项目的组织与日常的行政工作。学者奥克莱（Oakley）认为设计经理是促成设计项目成功的决定性角色。设计经理是公司的核心之一，要使设计符合市场需要以及生产要求。

本节教学重点：

1. 狭义与广义的工业设计定义。
2. 管理者是执行计划、组织、协调与控制四项管理活动的人员。

1.3 设计管理的定义

设计对不同的人而言具有不同的意义，而设计管理（Design Management）一词也带有广泛的意义，自1966年英国皇家艺术协会（The Royal Society of Arts）首度提供设计管理奖项以来，设计管理的定义已被争论了多年。

英国设计师法尔（Farr）在1966年首先提出设计管理的基本概念，他认为设计管理的功能是解决设计问题：“设计管理是针对特定的设计问题，寻找最合适的设计师，并且尽可能地使设计师能在预算中按时解决设计问题”。法尔的观点也说明了设计管理的主要工作在于：

- ①以设计的观点调查新产品的需求；
- ②分配设计发展阶段的时间和预算；
- ③寻找设计师并对设计师做设计介绍；
- ④为介入设计的不同团队建立和保持良好的沟通；
- ⑤负责项目协调直到产品上市。

托普里安认为设计管理在公司的范围涵盖两个相互关联的层次，一个是属于较低层次的设计项目管理（Design Project Management），另一个是属于较高层次的企业设计管理（Corporate Design Management）。设计项目管理基本上是在设计项目级别上解决可能遭遇的设计问题，属短期性的工作；而企业设计管理则是长期性的工作，涉及企业的发展战略以及设计对此发展战略的贡献。

托普里安的观点，在检验管理对设计的责任方面提供了典型有用的范例，被相当多的

学者采纳和讨论。奥克莱 (Oakley) 认为设计战略是较高层次的设计管理, 包括确定设计目标、规划与实施设计标准、监督设计、组织设计活动以及对设计结果作评价等。

华纳 (Warner) 将产品设计管理视为公司各部门的中坚管理, 主要是处理各种项目组织和文件、技术资料管理以及产品设计团队等。

劳伦斯 (Lawrence) 则将设计管理分为功能与策略两个层次, 功能性设计管理是运用一般管理原则去完成设计, 比如管理设计公司、管理设计项目或管理公司内的设计团队。而有关公司的目标与策略以及设计资源等规划则属于策略设计管理的范畴。

英国国家标准 (British Standards 700, Guide to Managing Product Design) 在对管理者提出管理产品设计的指导原则时, 也是以3个层次作为划分不同级别管理者对设计管理工作的参考, 分别列出了不同组织层次的负责人及其工作内容:

(1) 在企业级别的产品设计管理, 由设计总监 (Design Director) 负责, 其工作内容是:

- 1) 公司目标: 预测、界定及确认公司目标;
- 2) 使所有参与设计活动的人员知道且了解公司目标;
- 3) 产品计划: 确定所选定的产品计划能配合公司目标;
- 4) 资源规划: 提供充分资源以配合产品计划;
- 5) 组织架构: 确认公司具有适当的政策与工作程序;
- 6) 管理项目经理: 确认所有设计负责人清楚其项目目标与个人任务, 且能激励其部属;
- 7) 时间成本: 在规定的时间内、成本下完成设计任务;
- 8) 重视产品设计: 对产品设计严格保持高标准;
- 9) 评估与评价: 评估成果且将评价传达给所有相关人员。

(2) 在项目级别的产品设计管理, 由项目经理 (Project Manager) 负责, 其工作内容是:

- 1) 计划: 确认产品概念的界定符合公司计划;
- 2) 设计规范: 组织与安排设计规范的准备工作, 以及必要时的修正;
- 3) 控制成本: 分配预算, 控制费用及安排经费使用;
- 4) 控制进度与品质: 安排计划以整合各部门的功能, 监督进度执行并且在必要时候采取调整行动;
- 5) 项目资源: 确认各部门的资源是适当的, 且使资源适合计划;
- 6) 项目组织: 确定项目组织是适当的, 并且了解项目组织与正常功能性组织之间的差异;
- 7) 沟通: 控制外部沟通, 以及经常保持与高层管理人员沟通, 使高层管理人员明确项目成就、时间与费用;
- 8) 评价: 组织产品评价与项目管理评价。

(3) 在设计活动方面的管理, 由设计经理 (Design Manager) 负责, 其工作内容是:

- 1) 参与设计规范的制订, 确保其在实际工作中能够被清楚地界定;
- 2) 提供适当的设计资源以适应设计计划开展;
- 3) 确认设计技术被审查及更新;

- 4) 经过适当的训练使设计组长具有一定的管理能力;
- 5) 确认工作程序及信息服务是否适当、及时;
- 6) 分配设计师的工作, 并确定设计师对规范的要求能够完全了解;
- 7) 激励设计人员;
- 8) 在设计审查及追踪中, 检查是否符合设计规范, 并在会议中协商必要的设计规范变更;
- 9) 跟踪、检查设计的执行;
- 10) 评估设计程序、设计品质, 及在必要时改善措施。

英国学者Gorb定义设计管理为“管理者为追求企业的目标, 有效地分配公司内可运用的设计资源”。同时Gorb也将设计管理分成五大重要领域, 他认为“教育设计师了解管理知识”与“教育管理了解设计”是结合设计与管理的两大重要前提; 而“设计部门的管理”属于较简单的工作, 他强调设计管理的主要活动是在“设计项目管理”与“设计管理组织”, 他同时指出“设计管理组织”的领域仍待开发, 相应的“设计项目管理”方面则有很多学者已提出相当有价值的观点。

日本学者则认为“设计管理”一词为日本首创, 而日本产品能具有国际竞争力的最重要原因就是掌握了“设计管理”。日本学者强调在设计部门进行的管理, 定义设计管理是“为使设计部门的活动效率化, 而将设计部门业务体系化的整理, 以组织化、制度化而进行管理”。

本节教学重点:

各种关于设计管理的基本概念。

1.4 设计管理的形成与发展

1.4.1 设计管理的形成

最早的设计管理可以追溯到德国的AEG公司, 即德国通用电器公司。AEG由一位犹太工程师埃米尔·拉泰罗创建, 他获得了在德国使用爱迪生电器照明系统专利的权利。到了1907年, AEG成为了世界上最大的电器制造厂家之一, 生产发电机、电缆、变压器、电动机、白炽灯和弧光灯。公司创建人的儿子瓦尔特·拉泰罗在公司的发展中起着重要的作用, 他特别重视企业的集中管理, 称AEG为“集中控制下有核心组织的欧洲最大的企业集团”。这种集中化为设计管理提供了有利条件。



图 1-1 彼德·贝伦斯

1907年, AEG聘请了德国著名的建筑师、设计师彼德·贝伦斯(Peter Behrens)(图1-1)担任AEG的艺术顾问, 全面负责这家大企业视觉形象各方面的设计工作, 他不但为公司设计厂房、住宅, 还设计了大量的电器产品。此外, 他还负责设计广告、印刷材料等。贝伦斯1909年设

计的柏林透平机车间，造型简洁，摒弃了任何附加装饰，成为现代建筑史上重要的里程碑。在产品设计上他积极推进标准化，探索以有限的标准零件组合，提供多样化的产品的可能性，这样做不仅降低了生产成本，而且使公司的产品具有统一的风格。例如贝伦斯的水壶设计就是以标准化零件为基础的，这些部件可以灵活地装配成80余种类型的水壶。特别值得一提的是贝伦斯为公司所作的名称标志。AEG三个字母经他在十几年内反复设计，数易其稿，成为了公司永久性的标志，沿用至今，成为欧洲最显赫、悠久的历史名牌之一。贝伦斯通过设计将AEG这家杂乱庞大的公司体现出了一个完整的形象。作为第一位就职于大企业的设计师，贝伦斯无疑是设计管理方面的先驱。

在20世纪30至40年代，许多企业开始将设计作为一种市场竞争手段，但也有一些企业较少从销售角度或通过广告来吸引消费者，而是着重于传达一种现代化、高质量、良好服务或可靠性的总体印象，图案文字等平面设计的形象和形形色色的印刷材料被广泛用来发展企业富于个性的风格，为公众和本公司的员工展现一种视觉上的统一形象。产品、车辆、机器、装修、用具等也被用于公司识别，因为设计涉及了企业的各个方面，设计管理也就成了必需。



图 1-2 AEG的标志

在许多情况下，对于识别的更大关注是对于竞争压力的反应。在两次世界大战期间，各种其他形式的交通工具，如汽车、飞机等的迅速发展，使铁路旅客运输面临巨大威胁，于是铁路公司不仅通过使用新的机车，如内燃机车、电力机车等来更新运营方式，而且还通过树立一种高速度和现代化的形象来应付竞争，对建筑、标志、车辆、员工的服装进行统一设计，以全新的形象来吸引顾客。

第二次世界大战前系统地进行设计管理的大公司之一是意大利办公设备的生产厂家奥利维蒂公司（Olivetti）。它在设计管理方面的成功对于第二次世界大战后设计管理的发展起了很大的推动作用。包豪斯现代设计理论传入意大利后，奥利维蒂意识到了平面设计对公司的重要性，对公司的广告招贴宣传手册进行了统一设计，使其具有现代感，同时改变了公司的产品设计政策，于1936年聘请了一位顾问设计师尼索里全权负责公司的全部产品设计。尼索里还参与了公司的广告设计和建筑设计，包括公司总部大楼的设计，这就使得公司的设计得到了有效的控制。

1.4.2 设计管理的发展

第二次世界大战后，设计管理有了进一步的发展，一些大公司完善了自己的设计政策，取得了很大成就，其中最为突出的是美国商用机器公司，即IBM。

IBM在20世纪50年代已初具规模，但并没有完整的设计政策，所以在设计上表现混乱，在国际上无法与奥利维蒂竞争。

有一次IBM的总经理小托马斯·华生在纽约乘车，因交通堵塞正巧停在奥利维蒂公司的产品展览窗前，他被奥利维蒂公司产品的设计完美、简洁所吸引，立即请设计师诺伊斯对IBM公司的全部产品进行设计上、外形上和视觉识别上的改革。诺伊斯邀请了著名的平面设计师兰德和工业设计师查尔斯·伊姆斯参加工作，对IBM公司的设计全面改造，统一

管理，他们首先建立了产品外形设计的标准化、系统化。IBM是国际性公司，分支机构遍及全球，若无统一的设计管理，IBM将不会有一个完整的国际形象。装配、生产、销售和宣传都会有许多麻烦。在他们的主持下，公司抛弃了那种每年改型的商业性竞争的设计方式，建立了一套连贯的基本设计标准。公司的打字机等产品外形全部统一，形成了IBM风格。在色彩上，IBM经过广泛调查，发现蓝色最受欢迎，于是IBM公司的计算机多用蓝色外观，称为“IBM蓝”，形成了公司在设计色彩上的特征。此外，IBM还为自己确定了一种较为有棱角、很有美国工业设计特点的总外形模式并将其运用于各种产品之上，以获得“有个性的”IBM产品外形特征。公司的标志也进行了重新设计，以取得与公司的产品形态在视觉形态上的协调，公司各地的建筑也和整个IBM风格统一起来。通过统一的设计管理，使IBM公司在国际市场上树立了鲜明的形象，在很多方面超过了一度领先的奥利维蒂公司。IBM能成为一家具有自己特色的大企业，关键不仅在于它的产品性能良好，而且是意识到了设计管理的重要性，建立了完善的识别体系以协调设计的各个方面，从而巩固和扩大自己的市场地位。“IBM不是竞争，而是创造环境”，这就是IBM的设计管理原则，在美国工业中是独具特色的。

IBM的总经理小托马斯·华生在《设计管理的艺术》一书中写道：

“设计是IBM成功的主要原因。在IBM公司，我们并不认为好的设计能使产品由次变好，但我们坚信好的设计能在客观上有助于使一件好的产品充分发挥其潜力。简而言之，好的设计意味着好的企业。”

这里，好的设计正是好的设计管理的结果。在欧洲，也有几家设计管理出色的企业，如德国的家电厂商勃朗（Braun）。

20世纪70年代以前的设计管理多是事例性的，尚未上升到学术研究的水平。70年代后，随着设计理论的系统化，设计越来越与企业管理联系起来，设计管理的研究日益发展。一些大学和学术团体建立了设计管理的研究与教学机构，如伦敦商学院成立了设计管理研究所，并开设了相关课程。美国也在1977年成立了波士顿设计管理研究所，各式各样的设计管理咨询事务所也应运而生，为企业提供设计管理方面的指导。许多公司设置了设计经理一职，或聘请设计顾问负责设计事务的管理工作。设计管理方面的著作也大量出版，如英国的《沃尔夫·奥斯林设计管理指南》，美国的《设计管理的艺术》以及丹麦的《实用设计管理》和《企业设计计划》等。

把设计升华到管理层次是设计发展的一个重要趋势。1988年第一届欧洲设计奖就把设计管理与设计本身并列，作为衡量公司成就的两个标准，强调设计作为一项管理手段的重要性，而不是仅据公司的一两件设计作品来评奖。首批获奖的三家公司在设计管理上都是出色的，这正是他们商业上成功的基础。

设计管理在我国才刚刚起步，随着设计事业和企业管理的发展和外向型经济的成长，设计管理的重要性必将为越来越多的经理人员和设计师们认识到，设计管理这门学科也必将在我国取得较大发展。

本节教学重点：

1. 最早的设计管理可以追溯到德国的AEG公司；第二次世界大战后，设计管理有了进一步的发展，一些大公司完善了自己的设计政策，如美国商用机器公司（IBM）。

2. 把设计升华到管理层次是设计发展的一个重要趋势, 把设计管理与设计本身并列, 作为衡量公司成就的两个标准, 强调设计作为一项管理手段的重要性。

1.5 设计管理的层级划分

为了能够比较清楚地介绍设计管理在企业的具体运作, 我们把设计管理划分为四个组织层级, 即高级设计管理、中级设计管理、低级设计管理和设计执行管理。

(1) 高级设计管理: 高级管理阶层的设计战略管理

高级管理层的设计管理的主要目的在于如何使设计适应公司的整体, 且适应公司的发展规划, 真正使设计符合公司的目标。公司的发展计划界定了设计管理执行范畴与设计的目标。而产品计划也是源自公司的发展计划, 产品计划要符合市场预测需求及要确保产品能在正确的时间与场合被设计与生产。中高层管理者也必须确定设计部门由何人负责以及如何管理。这些规划形成了高层的设计战略, 属于长期的公司规划, 应由最高层的管理者负责, 并负责设计监督与重要设计投资策略的评估。在实际条件下, 高级管理人员是由一人作为代表或是多人组成的董事会负责设计相关事宜。

(2) 中级设计管理: 设计总监的设计策略管理

设计策略是设计战略的子计划, 即精确地规划以便达成设计战略。因此, 中级的设计管理可以说是设计策略管理, 其主要活动是规划公司的设计组织、策划与介绍设计管理系统以及建立和维护设计标准。必须被指派一个特定的管理人员以负责设计策略的规划与组织, 而此工作的最佳人选应是设计总监 (Design Director), 主要负责规划设计策略, 组织设计资源以及协调设计部门与其他职能部门如市场部与生产部门, 以及与外部设计顾问公司的沟通。

(3) 低级设计管理: 设计经理的设计行政管理

低级设计管理主要是管理设计组织内的一般日常设计行政与策划设计项目提案, 而负责的设计经理必须组织设计资源如设计师、设计设备与设计组织内的系统。设计经理除负责提出项目策划和向设计师提供明确的设计规范 (Design Brief) 外, 日常管理中的沟通协调以及设计执行中的项目控制与审查也是设计经理的主要工作。

(4) 设计执行管理: 项目负责人的设计项目管理

设计执行过程可分为概念设计、具体化设计、细部设计与生产设计四个阶段, 而此四个设计阶段都要关注设计师的表现。通常是成立一个设计项目小组来执行设计工作, 同时, 需要一个项目负责人 (Project Leader) 负责控制设计进度和主持各种项目小组会议。

实际上, 需要多少管理人员介入设计事务管理, 取决于公司组织的结构与规模大小, 在大型的公司组织可能由以上四个层次的管理人员分层负责, 而在小型公司则可能由一个管理人员或者直接由总经理负责全部层次的设计管理工作。

高级与中级的设计管理属于设计战略面与策略面的管理, 因而其活动也较其他两个低级别的操作层次更多地涉及策划与组织工作。在设计实际工作方面, 低级设计管理与设计执行管理较多地涉及设计实质活动, 如设计的日常行政管理和设计项目小组的设计执行与控制等。