

# 设计与设计管理研究

——  
'2006上海国际设计管理高峰论坛论文选编

刘国余 张立群 顾惠忠 周 宏 主编

上海交通大学出版社

# 设计与设计管理研究

'2006 上海国际设计管理高峰论坛论文选编

主编 刘国余 张立群 顾惠忠 周 宏

上海交通大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

设计与设计管理研究:2006 上海国际设计管理高峰论坛论文选编/刘国余等编. —上海:上海交通大学出版社,2007

ISBN978-7-313-05045-8

I. 设... II. 刘... III. 企业—产品—设计—文集 IV. F273.2-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 184527 号

**设计与设计管理研究**

’2006 上海国际设计管理高峰论坛论文选编

刘国余 张立群 顾惠忠 周宏 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:889mm×1194mm 1/16 印张:16.25 插页:4 字数:467千字

2007年12月第1版 2007年12月第1次印刷

印数:1~2050

ISBN978-7-313-05045-8/F·741 定价:48.00元

---

版权所有 侵权必究

# 前 言

设计是人类社会中最普遍的创造性活动,它几乎包含在人类所有的活动之中。设计,无论是作为提升人民生活质量的手段还是作为增加社会文明和物质财富的创造资源,正愈来愈显示出它对人类社会的巨大贡献与作用。如果说,在过去大机器生产年代,设计活动大都仅着眼于创造和提升单个产品的服务功能或是改善个体环境方面的话,那么,在全球经济化和信息化的今天,设计将更多地关注企业整体经济和社会可持续性的发展。

设计在当下所担当的使命与角色的转变给我们提出了新的思考和挑战,也为我们对新的设计理论的探索与实践提供了良好的契机和平台。2006年春天由上海交通大学主办的“上海国际设计管理高峰论坛”就是为全球设计师和管理者提供的这样一个平台。

“上海国际设计管理高峰论坛”的与会者来自世界各地,他们中有世界成功企业的高层领导,也有世界顶级设计公司的主管;有正在设计管理实践探索中的中小型企业负责人、设计师、青年学生,也有颇负盛名的设计管理机构和院校的专家、教授。他们汇聚在一起,从各自的背景和专业角度出发,就设计与设计管理的理论与方法、设计与企业经营、设计与企业品牌、设计策略等内容进行了深入研讨和广泛交流。这次论坛是世界性的设计管理盛会,它的召开为我国设计界、管理界和企业界进一步了解国际设计与设计管理研究动态,深入研究设计与设计管理理论、方法提供了一个良好的机遇。为此,我们特地从这次论坛的交流论文中甄选了一部分汇编成册,以期在进一步扩大和延长该论坛的效应的同时,也为我国广大的设计和设计管理研究者提供一本有益的参考文献。

在汇编这本论文集的过程中,首先要将原文译成中文,由于对论文作者不同的国家文化背景、专业特征的理解而导致文字翻译带来的困难,以及编者本身知识的局限等因素,该文集不免存在诸多的错误与不足,真诚地希望读者提出批评和建议。

在《设计与设计管理研究》论文集出版之际,首先要感谢英国 Salford 大学;正是他们的不懈努力才获得了由欧盟资助的“Asia-Link”项目(该项目由欧洲和亚洲的8所大学共同参与)。由此也拉开了欧洲和亚洲共同合作探讨设计管理理论与方法的序幕,并最终促成了上海国际设计管理高峰论坛的召开。

其次,要感谢“Asia-Link”项目组的全体团队成员,由于他们的共同协作和努力,才使上海国际设计管理高峰论坛取得预期的成功。团队成员来自以下学校:

英国 Salford 大学

丹麦 Copenhagen 商业学院

意大利米兰理工大学

瑞典 Stockholm 大学

泰国 King Mongkut's 技术学院

清华大学

哈尔滨工业大学

上海交通大学

同时要感谢上海交通大学媒体与设计学院的研究生们,他们不畏酷暑,利用假期时间,将英文稿翻译成中文。他们是:张嘉、傅葑、胡春燕、唐晟媚、杨溢、周翊、封红莲、苏晓丽、黄蕾、山峰、吕婷、吴承欣、陈丽、周雪艳、王祺、戴蓉侠、徐奕钦、章晓琴、俞中华、代广庆、王颖华、姜国重。

最后要感谢上海交通大学出版社,感谢所有支持和关心该论文集出版的同事和朋友,由于他们的热心帮助,本文集才得以如期出版。

编者

2007年10月

# 目 录

## 第一部分 设计教育与设计研究 1

对设计管理教育从英国移植到中国的研究 .....	3
针对设计和管理各功能对当前内在沟通规律模式的调查 .....	8
设计罗盘:管理复杂设计的简易工具 .....	15
“全球化”的产品设计教育文化背景和教学过程——一个意大利案例的研究 .....	23
1+1 一定等于 2 吗? 还是可以等于 3? ——市场营销和设计思维交叉区域的联合效应 .....	32
设计管理教育视角下的设计理论研究:通过应用性理论发展设计技能 .....	39
目前关于设计管理模式的研究及其与市场营销的关系 .....	46
提高意大利制造业竞争力的设计、研究和创新 .....	53
协作视觉化:一种处理复杂性的新方法 .....	61
工业设计与宇宙空间:对一种方法的展望 .....	71
建立高保真模型缩小设计交流障碍 .....	79
现存建筑的价值和意义:新干预——欧洲观察 .....	84
设计的价值 .....	90
定义和明确 21 世纪男性服装的奢侈消费者——理解和运用感官知觉 .....	96

## 第二部分 战略性设计——获得竞争优势 103

包装设计分类学的学术研究:包装设计在体验经济影响下的品牌策略中的作用 .....	105
家庭自动化领域的新产品开发:一种设计创新的方法学认知和实验性设计 .....	113
对品牌传播系统设计的战略性探索 .....	120
零售业的设计管理:创造品牌价值 .....	128
设计管理与市场导向:设计策略与市场策略的关系 .....	139
设计反思,可持续性与逆向物流:PET 包装的回收利用在巴西 .....	145
创新,品牌和组织管理:国际设计管理者正在思考什么 .....	151
中国企业的新产品开发策略——一个高科技领域案例的分析 .....	159
管理设计以保护和维持旅游产品设计中的文化形象 .....	168

## 第三部分 设计与企业经营 175

设计在中国的“意大利制造”发展中所起到的作用 .....	177
机遇和挑战:亚洲对欧洲设计实践的影响 .....	184
应对小组与机构内的突变 .....	190
内部设计:设计管理者如何管理企业变革 .....	196
为荷兰的 PANalytical BV 公司创造和实现“全球化品牌语言体验” .....	202

---

管理中小企业中的设计认知 .....	206
设计的情感化管理:通过“有意义的交流”促成联合之艺术 .....	212
新型室内—城市类型的空间规划:一个复杂公共建筑中室内设计的模型 .....	219
联想在英国市场基于消费者体验的品牌策略开发 .....	225
论设计和战略的关系 .....	236
针对中国新型消费者运用目标手段链的方法来实现市场细分和品牌定位 .....	243

# 第一部分

## 设计教育与设计研究





# 对设计管理教育从英国移植到中国的研究

Philippa Ashton PHD

Bath School of Art and Design, UK

Jian Ye deng, Shandong College of Art and Design, China

## 1 前言

过去在中国设计管理并没有作为一门单独的学科。许多课程也只是直接从国外“进口”，在课程的结构和框架上仍然建立在西方理论体系上。然而，不同的文化、教育体制和经济给设计管理教育的直接输入带来了很多问题，因此许多课程需要适当的解释和本地化。本文的目的就是发现设计教育从英国到中国的移植过程中产生的问题和面临的挑战，并陈述了研究该课题所做的研究过程。

## 2 英国设计管理背景

在过去的 20 年，设计逐渐成为了西方制造业和服务业中潜在的经济力量。设计管理也就成为了这些公司的一个关键议题。在管理者的眼中，设计的好处逐渐显现；设计管理成为战略优势的关键工具。因此，新的教育课程开始出现，研究类的专业书籍开始出版。1960 年英国设计协会最早开始对于设计管理进行定义，设计管理是一种整合设计活动的综合方法，它能够影响被消费者、员工和其他人员所能感知到的公司整体质量。因此，英国成为了设计管理教育体系建立时间最长、最为完善的国家。

虽然设计管理教育的课程在一些西方国家已经建立了起来，但是这些课程被开发成为一个在大学中普通适用的构架以适应各自学校不同的情况。现有的设计管理教育主要分为两个部分：①成为设计师与管理者/参与者沟通的渠道。这就需要熟悉设计的管理者和管理领域的设计师；②开发整合设计与周围环境的方法(Borja De Mozota, 2003)。教学的主题主要包括在经济和商业环境中的设计，设计工作的本质，设计和产品战略，设计原则制定，设计与产品要求的研究，设计项目管理，设计结果评价等(Borja De Mozota, 2003; CNNA, 1984; Kyung, 1998)。考虑到设计管理最早的起源是在西方，也是为这些国家地区的企业需求服务的，因而在设计管理理论发展成熟的过程中不可避免带有西方的色彩。

## 3 中国高等教育的背景

高等教育系统在任何地区都在经历一个变化的过程。由于全球化的影响导致了社会经济环境的变化，这也不可避免地导致了大学的变化。伴随着知识、研究方法、学习方法的变化，新的全球性基础设施和信息技术的影响成为探索新教育需求的因素之一。

中国的教育体系在近几年中正在经历几个基本的变化，以确保中国在从工业社会向信息社会过渡过程中大学能够担当起重要的角色。国家对近百所大学进行了投资以提高效率，满足如政府、企业、商业、工会、学生和家等不同的投资者的要求。在过去连续的 4 年中，中国学生扩招的人数已经是以前高考招生人数的一倍。在 20 世纪 80 年代提出的战略中明确提出十项改革，其中包括提高效率，提高区域自治，最重要的是对外开放，使学校成为国际交流与合作中的积极参与者(Liaqing, 1996)。高等教育的改革也反映了工业的变化，自从 1978 年以来，中国成为国际市场中一股主要力量。虽然这种力量是建立在制造基础上的，但服务业的需求，尤其是创新和新产品开发，变得愈发明显。基于这些发展的影响，中国的设计管理教育面临着课程建设和知识储备的挑战。

在 21 世纪初，设计管理的观念在中国引起了相当的关注，并由大学研究所、各地区的独立研究机构组织召开了相关会议。进而，为了满足本地的需求，中国大学针对本科生和硕士生已经开设了设计管理

的相关课程。为了尽快补充新的学位课程,中国的教育机构开始在世界范围内寻找成功的相关课程,以获得课程内容的建议并支持员工更新知识。这种方式是沿用了在其他学术领域想要获得快速、全新和全球化的课程的方法,即著名的 MBA 的教学方法。为了更好地促进交流,中国的大学选择了与欧洲和美国的大学合作。

虽然已经投入了相当的精力去修改在西方教学中的方法和知识,但与中国工业企业和中国设计管理者的成长需求之间仍然存在着距离。Tsang(1999)指出引进自然科学技术时会遇到一定的困难,而引进社会科学时遇到的问题则更多更复杂。将一个教育项目引进至一个完全不同的文化环境中时必须要考虑课程和教学方法的相关性。在知识移植时,教学和课程中文化的不同以及创新方法的文化差异性都是课程建设者所面临的问题。而且,工业的结构以及中国管理的现状在制定课程时也必须考虑在内,以确保工业的增长。在为工业界培养的研究生课程中,本地企业管理者的人群结构和需求也必须考虑在内。管理教育在中国的发展与设计管理在中国的发展是息息相关的。然而,设计管理中某些原则具有文化的敏感性。从已有的记载可以看出,从西方移植设计管理教育到东方的关键问题有两个:即课程设置和教学方法。

## 4 课程移植的问题

在接下来的部分,笔者就一般学术规定两个重要的方面进行研究来展示文化差异会影响课程发展的哪些部分。课程和教学问题将在下面的内容陈述,但有 3 个与设计管理教育最为相关,且被认为是很重要的问题是:

- a. 工业和管理者的需求。
- b. 创新的地位和设计任务中占中心地位的战术知识。
- c. 优秀设计和管理实践中的差别。

### (1) 设计管理的课程结构

课程是所有学科专业的核心。课程包括了该专业所有要学习的内容。在英国,政府或专业机构要求越来越多的课程包括所学专业的核心内容和所有学位课程中所需的公共内容。然而,相同的专业课程的设置是交叉的,这是因为学院相信这种差异性能够更好地满足当地企业或研究机构的不同需求。

以设计管理为例并考虑到之前对于该定义的争论,不同的英国高校对设计管理课程的设置也各不相同。虽然曾经有人尝试将课程的内容相对统一起来,但最终没有实现。以至近几年还有几篇重要的论文谈到这方面的问题(Borja De Mozota, 2003, 设计管理杂志, 1998 and 2002)。

英国设计管理的发展以及该课程的设置受到了不同学校不同目的和结构的影响。虽然本科生教育的课程建设相当出色,但应不应该对本科生提供设计管理教育仍然引起了争论。这里的假设是设计管理者的技能和责任(就算对于该岗位的描述大相径庭)超过了现在培养研究生的能力范围。另外一个趋势是将设计管理课程引入商业管理课程中。不同背景的学生无疑对于包括有一定设计实践的课程有着各自的偏重。但一些课程设置认为将设计师与管理者置于同一个课程下的方法是有效的,无论课程是整合或是作为 MBA 课程中一个商业运作的模块,最终课程的这种功能都将被学生融合在一起并运用于设计环境中。

### (2) 将课程合理设置以满足企业需求

课程的开展受到各种因素的限制,如政府、人才市场的动向、人才的预期需求以及学校内部的资源。在英国,学位课程的设置通常考虑 3 个重要的因素——一般的技能包括学生的自学能力、外来的背景知识和学科特定知识。近几年,伴随着制造业的萎缩和服务行业的持续增长,人才市场对于复合型人才的需求增加,因此英国政府更为强调第一个因素(Holden and Jameson, 2002)。对于管理者的需求便成为了影响课程设置的潜在因素。因此短期实用的研究生教育与具有优势的长期教育间产生了潜在的矛盾。尽管这些矛盾的存在,在不同的企业中,设计管理者的职责也将有所不同,但在所有的课程中,仍然

能够找到一些公共的核心内容。

在过去的 20 年中,设计管理课程设置的原理得到了发展,很多课程的具体问题还有待讨论。这些问题分成两类,一种是围绕关于课程设置方面的,另一种是由企业界和学术界提出的各种问题。尤其是为了满足企业需要而推动产品开发创新需要的各种方式:如要用新的思路考虑企业的目标和结构;用新的见解分析关于技术与人、产品与用户之间的内在关系。一些课程将重点放在了市场和品牌建设上。管理设计项目和创新活动是设计管理课程中的核心。提供一种交叉学科学习的经验也是其中重要的核心之一。因此,设计管理教育中最为相关的因素是设计、商业、工程和社会科学(Nirma, 2001; Winograd, 1997),将 4 种学科结合无疑是需要费一番工夫。在大多数大学中,这些学科都有着各自的特点并保持着距离。然而,设计、商业和工程,这 3 个学科都是以满足工业的需求为目的的。在近几年中,设计管理遇到的问题是对于外部环境(法律、社会和政治)认识的不足(Porter, L, W, 1998)。这种评价说明了大学过度地关注于企业内部的传统管理功能模块,如财务、生产和分析技术等,而普遍忽视与外界环境的有效互动。由于设计管理环境的日益复杂,设计管理课程应当将更多的注意力放在外部环境与内部环境的平衡上。

为了成功地将西方的课程移植入中国企业中,课程的开发者必须明确,虽然在两个国家和地区中对设计管理的需求是相似的,但直接移植是有困难的,至今我们也不明确两者之间在组织结构和设计面临的挑战方面是否具有一致性。同时还存在着西方以商业为中心和设计语言方面的问题,有些设计词汇和概念并不只是简单的将它们翻译成另一种语言。翻译在实际中并不是一个重要的问题,相比之下文化中的差异性则是影响最大的问题(Newell, 1999)。

### (3) 文化对于创新和管理风格的影响

文化是一个社会行为的准则。它对于该国的发展有着很强的塑造作用,而且由于每个国家独特的历史、政治、文化和经济,它对全球化的影响也不一致。例如,二战之后日本的教育系统和课程基本上是在西方模式上重新建立的。然而,随后的几十年中,管理和教育系统与独特的日本文化相融合,如今被其他国家所模仿(Hall, 1987)。因此,当设计在英国通常被认为是激进甚至古怪的创新过程时,日本却认为他们在设计中所取得的成功是由于将设计置于一个认真、系统地分析和解决问题的环境之中。

Hofstede 最早创立了最为重要的与多种文化特点相关的管理学研究风格。Hofstede 所创立的模型被广泛运用于国际性的管理当中。Hofstede(2001)认为文化就是“能区别不同组织或人的思想的一种集体性进程积累”。他的民族文化的概念为测试民族文化在影响创新传播的速度中提供了基础。同时, Hofstede 的文化空间构架在市场营销和其他国际性的商业准则中被广泛接受(Nakata and Sivakumar, 2001)。他的以经验为基础的划时代研究完成于 20 世纪 70 年代,并有 50 多个国家的 IBM 员工参与,研究结果是将民族文化归结为了 4 个方面,这一理论随后发展为五维坐标(Bond et al, 1987)。这 5 个划分文化的纬度分别为:不确定性的规避、个人主义——集体主义、男性化——女性化、权力的缺陷和长期定位。这些纬度很大程度上解决了世界范围交叉文化带来的差异问题,如人们的价值观、信仰和行为准则(Hofstede, 2001)。基于充足经验的支持,这几个纬度在研究的深度和复制性上已经相当成熟(Hofstede, 2001; Hoppe, 1990; Nakata and Sivakumar, 2001; Sondergaard, 1994)。进而,他又提出了许多国家的文化在每个纬度上打分的索引表。因为纬度的量度是相对于其他文化的,因此各种文化在坐标中的位置是相对的。对交叉文化的研究采用的这种办法也是本次项目中将要用到的方法。

正如其他的人类活动,文化对于信息系统的影响是方方面面的,不同的传统导致了管理具有不同文化的特定标准(Harvey, 1997; Hofstede, 2001; Clifford & Marcus, 1986; Chen, 1995)。再次以日本为例,管理风格所担当的角色是被熟知且公认的。正如许多文章中所涉及的,日本人对于质量和信赖度的推崇以及售后服务的高标准达到了西方人难以理解的程度。他们同样也很重视保持与客户、供应商的长期的信赖关系。然而,中国的管理教育则是重视直接管理的方法、定量管理知识和技术研究。与此同时,西方的设计管理教育融入以人为中心的方法和定性管理知识与技术的探索(Branine, 1996; Littrell,

2002)。

我们希望将创新作为设计管理中一个必要的特征。这就引出了一个有趣的话题,即创新能力是否能包含在分析问题、综合概念或解决问题的过程之中(Parkinson,1999)。在设计管理实践中,崇尚创新是管理的核心。为了使中国设计管理教育能够实施,培育创新成为了达到这一任务的核心——这就是鼓励未来的设计管理者要具备国际化社会文明知识和民族创新文化的特征,并将这些特征整合在现在信息经济时代的要求之下。然而,作者认为这些与西方国家相比,中国的商业环境中思想和活动会有更大自由度。

西方设计管理课程设置包括两个重要的部分:管理理论和管理实践,如沟通、领导能力、团队合作等技能。由于获得这些管理技能是由特定的教育战略所安排,这显示了课程与教学之间重叠的部分。然而,推崇的管理风格是常常基于社会文化和传统领导观念上的,因此文化观念的不同导致管理风格也不同。管理风格、创新能力和设计具有相同的知识点,这些知识只能通过实例资源和实践模块进行传达。在概念和实例方面移植的同时,移植那些带有战略性的知识和社会结构性、特殊性的知识应是可行的。此外,对战略性知识的移植实际上是信息传授者与接受者之间的一种经验的积累(Nonaka,1998;Newell,1999)。但是,脱离自身的文化环境而将设计管理教育进行直接的移植是很困难的。

回顾关于文化和课程设置方面的争论对为设计管理内容提供多样性上是有好处的。对于一些理论,其中的某个因素从专业角度来讲暴露了自身的缺陷,但从另外一个方面也可能孕育出更多的方法和成果。许多人批评设计管理课程缺乏理论,因为在设计管理中没有“现成的理论”,但课堂中所教授的理论却是来自于西方工业实践中得到的成功实际案例。

## 5 教学方法

在英国设计和设计管理的特性是直接源于学徒制发展的结果,它与学术界的传统相适应。不同的教育传统会导致在教学方面的不同文化观念。在20世纪90年代的英国,高等教育机构花费了巨大的精力在理解和强调教学方法,而不仅仅认为课程就是为了向学生实行“填鸭”式教育的一种体制。特定的教学战略和学习风格被认为是获得技能的方法。现在的教学方法由直接教学向学生自学转移。设计学校已经将该方法作为教学方法的补充。在英国,设计管理课程在设计学校和管理学校都有开设,但并没有正式建立,因此在教学方法上各不相同。然而,两者都强调基于项目和解决问题的学习方法上。一些论调认为只基于解决问题的学习方法缺乏知识基础,而Henry(1989)和Margetson(1994)的观点则与此相反,他们认为这一方法能获得高度结构化的知识,并能够激励学生的学习。在以解决具体问题为基础的学习方法上强调了学生怎样在理论的指导下获得体验,使行动跟随思想。经验学习是英国设计管理教育的基础,虽然这种方法不一定在设计管理教育中贯彻一致,但它是这类课程存在的背景。

成功地参与问题解决、项目或体验学习需要特定的学习方法。行动/表现模式的学习方法在这种学习环境中较为流行(Ashton,1995),而在这种教学方法下持续培养出的个人也更倾向于调整他们的学习方法以便于在这种环境下获得成功。在这个领域的一些学者已经提出,每一个人都可能有自己偏爱的学习方法(Kolb,1984;Honey and Mumford,1992)。从之前使用Honey和Mumford的学习方法所作的实验来看,设计系的学生在行动和表现的学习方法上强于理论学习(Ashton,1995)。Kolb(1984),Honey和Mumford(1992)确认了个体在不同的专业领域中有不同的学习方法和解决问题的方法。这说明了学习方法不仅对于流行的个性化教育方式有影响,对文化和其他方面也有影响。

在中国,设计和教育环境与英国传统不同。受到海外文化行为的影响,中国传统文化传统显得根深蒂固。学校由于受到儒家思想的影响,传统教学方法占据优势,如:限定性的学习和实例运用将学生个性和创新性抹杀。早期的艺术和设计教育就是采取类似的方式,即强调临摹大师的作品以达到掌握完美的技能。Kirkbride和Tang(1992)描述中国人的学习方法是“说教和以教师为中心”。中国的这种管理教育强调直接的教授、量化的知识积累和研究方法(Newell,1999)。由此对于以下问题的猜测将更为引

人关注:中国的教师和学生怎样适应西方以问题为出发点的体验式的学习方法,将整个设计管理课程用一种更直接的方法教授是否可行。许多人认为英国的设计管理教育太依赖人性化的方法,以至有可能损害到与功能和技术相关的科学领域的一些技术和知识。

## 6 制定研究计划

在提到课程制定者要面临的一些问题时,我们明确了已经出现的一些问题,如人才市场的差异和政府命令等,这些问题还要经过进一步的深入研究,如中国工业设计的挑战和教学方法本质对课程设置的影响等。最近一个研究项目正在进行中,通过调查英国设计管理课程来发现课程设置中的制约因素和机遇,并提出在中国的环境中实施的办法。该调查的第一步就是观察英国研究生的设计管理教育是怎样组织的。接下来是对中国工业设计管理现状和意见的调查,以发现英国设计管理学生所学内容与中国学生之间可能不匹配的地方。这一研究将有助于推动中国对于设计管理教育理论的理解,并增加参与国际设计管理的讨论。期望该研究项目的成果能为设计管理教育的推动者提供一定的理论参考,并通过运用这些理论最终影响当地的工业。这一研究有必要考虑理解专业现状的合适程度;商业和市场意识;全球化影响下的文化背景和伴随着中国设计管理课程教学中知识传递方式等。这也为我们提供了理解设计管理中的文化因素,质疑西方范例的良好机会,并辅助我们对于跨文化教学移植的理解。

## 7 总结

虽然在本文的开始,作者提出了一些关于中国设计管理教育发展问题。如政府、工业和教师学生等因素对设计管理课程内容和教学方法的影响,特别是一些我们在定义方面有误但对技术紧密相关的问题。接下来是要对设计和管理战略知识有本质上的认识,并需要一些很好的基于文化背景上实践模式以作为设计管理的教学实例。

在当今全球化设计工业的背景下,采用改写的还是标准式的设计管理教育这一问题与工作在全球环境中的各组织所遇到的问题是相似的。中国的教师和学生是应该适应西方的教学方法和西方课程呢,还是课程结构应该以满足中国的传统和需求而单独开发呢?课程和教学方法的哪些部分应当建立在本地区的优势之上?哪些部分能够从外部成功的系统中借鉴?显然,中国管理教育能够并且应当能够做到有所不同,它能帮助中国的设计管理变得成熟并在世界范围内发展,为设计管理的发展提供新的见解,并能够被他人所学习。此外,还应当有更多的研究去填补我们现在对于西方实际情况了解的空白,并将设计管理在东方的发展经验记录成文。

# 针对设计和管理各功能对当前内在沟通规律模式的调查

Young Ok Choi Research student, School of Art and Design,

University of Salford, UK Dr David Hands,

Professor Rachel Cooper Adelphi Research Institute,

School of Art and Design, University of Salford, UK

## 1 引言

沟通是我们日常生活中至关重要、必不可少的一部分,它在商业领域有着极为重要的影响。正如 Covey 说的那样:“沟通是生活中最重要的一项技能。”如果是这样的话,为什么根据最近大量的调查得出的结论,沟通仍被组织机构认定为主要的困难?组织的沟通是非常复杂的,它可以是内部的,也可以是外部的,可以是分等级的,跨部门的,可以是正式的,也可以是非正式的,可以有许多其他的沟通模式和渠道。既然所有的组织都期望职员和谐、有效、高效,和其他部门促进协作,那么确保建立个人和组织间良好沟通的方法是非常重要的。

在工业上的某段时期,设计是一个非常重要的因素,而且设计的重要性正不断增加。当有效管理的设计对于商业成功的重要性广泛地被人们所接受(*Bruce and Cooper, 2000; Bruce and Bessant, 2002*),商业需要设计来达到安全增长、促进效率和持续改进的目的。因为有效的设计是消费者感知品牌价值和品质的主要区分来源(设计协会 2005)。更重要的是,设计增加利润,促进参与管理创新,改进创意管理、组织形象、创新表现和创新形象(*Mozota, 1990*)。Nussbaum(2005)也提出:“当人们在这 10 年谈论创新,他们实际上就是在谈设计。”设计显著的贡献在于:

- 生产制造成本的降低,昂贵材料使用的最小化(*Clarke & Fujimoto, 1991; Watson, 1993*)。
- 消费者对品牌更高的忠诚度,通过设计上的特点提供给消费者真正切实的利益(*Bruce & Jevnaker, 1998; Kotler & Rath, 1990; Oakley, 1990; Walsh et al, 1992*)。
- 新型创新产品和服务的开发在激烈的市场竞争中增加市场份额(*Braxter, 1995; Cooper, R. G., 1993; Ulrich and Eppinger, 1995*)。
- 利用信息更好地设计减少消费者的抱怨(*Alexander, 1985; McGoldrick, 1990; Tidd et al, 1997*)。
- 通过消费者经历在符合品牌的商业活动中嵌入某些特点以改变他们对于组织的感受(*Aaker, 1991; Olins, 1990; Walton, 1997; Upshaw, 1997; Ashcraft and Slattery, 1996*)。

没有组织内部各部门间的通力协作,设计是不可能成功的。但是当人们有不同的角色、目标和个人差异(*Walker, 1990*)而这些都最终影响着公司的结局的时候,在不同团队间建立良好的沟通就不是一件容易的事。

特别是存在于设计者和管理者之间关系的问题会产生严重的后果。尽管他们会尝试寻找有效完成设计项目的内在规律的方法,在创立设计方针、策划整个流程和管理项目时仍然可能产生冲突。这些冲突可能会导致相当大的经济损失。因此,本文旨在“建立起促进设计者和管理者沟通的框架”。本研究基于文献回顾和在包括三星和施乐公司进行的实际调研:10 家公司中 49 名被调查者的调查问卷,5 家被调查公司中 7 名被调查者的面谈,5 家企业中的 7 人所作的确认以及在英国和韩国 6 家公司的案例研究。

## 2 文献查找

### 2.1 设计者和管理者间的沟通

为了完成一件产品,有许多工作要做。在此过程中,有必要进行涉及其他领域的广泛的讨论

(Beckwith, 1994)。每一个团队成员不得不保持紧密的联系以帮助他人达到共同的目标。

但是,属于不同团队和部门、有着不同角色、遇到冲突的人们常常尝试坚持他们自己的观点和目的。当一个设计项目在进行的时候,沟通的内在规律对于管理者和设计者都是至关重要的。因为,他们必须在整个过程中保持频繁的接触。原因是管理者不得不考虑预算、时间限制、资源、人力、设备等的分配,必须在项目过程中管理每件事。但是,设计者不需要受这些限制,因为在这种情况下他们不会得出期待的结果。结果是双方不能相互理解而互相争吵。

## 2.2 现有理论

在学术界和实际领域有许多关于促进沟通的现成理论。下列解释被选用为本研究较合适的一些理论。

### (1) KAI(M. J. Kirton, 2003)

Kirton 的创造力人格特质理论是基于这一假释:即人们都要解决问题并且具有创造性,只是人们如何解决的方式不同。实际的测试(KAI)是从文献回顾的基础上发展起来的。为了确保内在的有效性,与测试者面谈中作了大量努力,以避免回答中含有偏见因素。最后的测试形式是询问调查者假设他们被要求在他人在前长久地呈现自己一贯的形象,并用从“非常容易”到“非常困难”5个等级来评估此项任务的难度。虽然 KAI 不是一项限时的测试,但在实际操作中通过简单的指导,每一份问卷在 5~10 分钟就可以完成。从测试者的认知方式中可以看出团队组成成员和冲突管理方面的内容。KAI 认识到,个人偏好的认知战略是基于这样一种假释:人们都在解决问题并且是创造性的,只是人们解决问题的方式不同。Kirton 提出人们在两个小组中用完全不同的解决问题方式或者两者都能接受的方式,扮演着“桥梁”的作用。Kirton 的理论看似最接近所提出的项目研究,因为这来源于他关于对管理主动性的阻碍和促进的早期研究工作。

### (2) 建筑设计团队沟通:实践和教育(Whyte, 1996)

在 Whyte 的理论中,这一基本原理旨在寻求了解在英国的建筑贸易中专业间的交互作用的差异性是否是关于价值和态度的要素,在建筑设计团队中这些是否能够通过训练来改进沟通。Whyte 指出这些沟通隔阂是由于逐渐灌输的职业教育的文化差异而引起的。沟通隔阂需要教育者主动地在特定传统下不同专业形成的差异之间搭建桥梁。他创建了 24 项态度量表加之现有资料的分析,从他的发现中证明了他最初的假设。接下来在认为有必要的包含设计专业和非设计专业学生的变量这一最初基础上建立了模型。这一变量指出 Whyte 的研究结果是态度量表本身:该量表用以测量对于他人的态度,也反映了他的观念,在初期计划好的教育中存在着交流的障碍。

### (3) Myers-Briggs 类型指标

MBTI 是全世界使用最广泛的个性类型工具。个性类型或者心理类型是最经常与个性发展模型联系起来的术语,它由 Isabel Briggs Myers(又名 *Briggs Meyer, Meyer-Briggs*)创造的。许多调查者(Pierce, 2005)已经根据 Myers-Briggs 类型指标发展出各种个性类型学。Myers-Briggs 类型指标的一项实际应用和对于这些喜好的理解可以帮助团队更好地工作。内心喜好的差异会导致完全不同的价值结构和沟通方式,可以阻碍成熟的理解和合作。

## 3 主要研究的分析结论

### 3.1 问卷调查

本调查由 4 个部分组成:沟通的难点,原因和结果,方式、渠道和解决办法。调查的结果显示在新产品开发过程中,在设计者和管理者间存在沟通隔阂,它不仅频繁出现而且十分严重,必须关注。从本调查的结果来看,以下 3 个关键因素被确认:首先,沟通隔阂的主要原因是由于个人背景和小组目标而引起的思考模式和个人特性。其次,被调查者认为有效的解决办法是频繁的面对面的正式或非正式的会谈、分享信息、拥有其他部门的直接工作经验。最后一点是,没有特别的方法可以解决这一问题,尽管几

乎所有的被调查者都渴望获得解决方法。

### 3.2 面谈调查

面谈调查根据调查问卷的回答结果而进行,特别关注在设计者和管理者之间频频出现的沟通隔阂、信息共享和解决问题的建议。最大的冲突是他们不能很好地理解其他部门的立场。每一组不仅设法坚持所属部门或团队的目标,而且问题存在于他们还劝说别人理解他们的工作。Wynn(欧洲施乐)认为,冲突的原因是“由于不同的评判标准而引起的混乱”,设计管理者不得不接受一个中立的立场。管理者与设计者间不同的思考模式产生了引起冲突的可能性,因为决定不同于过程的结果,往往存在风险。而且,特别是在小团队中,和个性相关的情感因素会影响沟通的难度(Choi, CAL)。本调查的结论建议将解决方法分成两部分:改善环境和管理人力资源。几乎所有的面谈者都同意通过频繁的面对面的正式或非正式的会谈实现足够的沟通,这是一种解决办法,也有部分人偏好一对一的面谈。

### 3.3 案例研究

案例研究在主要研究中显示出与5家公司关于新产品开发过程的面谈结果,以及沟通隔阂频繁出现的场景。新产品开发过程根据工业、公司和组织结构的不同会有一些不同之处。面谈中从案例研究的结论来看,大部分组织都存在沟通隔阂的问题,而沟通隔阂出现的场景会由于公司的不同而有所不同。所有的组织都尝试寻找方法以解决这些问题。但是,冲突的主要原因可以概括为缺乏适当地对他人的工作和过程的理解,其次是信息共享。建议频繁开展正式或非正式的交流以促进沟通。

## 4 概念框架

通过研究,4个关键因素被确认:①在组织中存在着设计者和管理者之间的沟通隔阂;②沟通隔阂的主要原因是由于个人背景、目的、工作、过程和术语学而形成的思考模式和个人特性方面的差异;③有效促进沟通的方法是频繁地进行面对面的正式或非正式的交流、共享信息、掌握其他工作团队的工作经验;④没有特别的方法解决问题,但是几乎所有人都想要获得解决该问题的办法。

作为本研究的结论,正如上面提到的沟通隔阂的原因不仅出现在一个领域。解决隔阂的方法必须考虑它所在的每一个领域以及什么是想要达到的。因此,有必要考虑:①如何管理和组织人力资源;②如何改进沟通工具;③如何创建新环境。

### 4.1 创建基于项目的新团队

基于项目组建团队的方法须关注团队需要发展或聚集的技能和资源,从而使项目有效开展(Hayes, 2002)。创建团队时,小组成员应该在心理上能意识到所有其他的成员的存在,因为他们不仅仅是在同一个时间、同一个地点在一起工作。那就是说,同一个团队中的成员应该能不断地讨论甚至是争论以达到他们的目标。基于项目创建新团队可以通过以下方式解决沟通隔阂:①频繁地进行面对面的正式或非正式的会面,以使人们明白他们的差异性;②共享信息以了解他人的工作;③培养归属感。

然而,团队成员的选择不当可以导致沟通的隔阂。因此,一个恰当的成员选择的方法是必要的,那就是 KAI 理论,态度量表(Whyte)和 Myers-Briggs 类型指标。

### 4.2 发展个人

Coyle(1990)指出训练应该用系统的方法计划、补充和评估。发展个人可以通过职业训练和角色训练来实现。解决沟通隔阂的一个方法就是教导人们理解他人的工作,包括改变态度。职业训练包括直接和其他部门一起工作,进行重新训练项目以学习如何间接工作;角色训练包括为个人在组织中促进沟通搭建桥梁。进行职业训练项目的目标是理解其他成员的目标,工作、过程以及思考模式。这项建议包含:和其他部门工作一段时期,进行重新训练项目。角色训练可以训练人们变成特别的交流者和中间人。建议选择团队中具有桥梁作用人物的首要因素是利用选择的方法在组织中选择合适的人,他们应该同时具备管理和设计领域的经验,其次进行角色训练项目,使他们成功地适应角色。这一建议基于 KAI 理论;但是其他的选择方法也可以用于潜在的桥梁人物的选择上。



### 4.3 改进沟通工具

正如 Rollinson(2002)在《选择沟通媒体》一书中分析的那样:听觉和视觉双重通道是沟通信息的最佳方式,应该作为一种沟通工具经常使用。根据 Phillip 的表述,设计概要应该包含项目计划、合约或协议、指导方针、创作灵感、战略计划、方针文件和同意设计项目的大纲。Cooper(2001)的一份设计概要的内容包括公司、设计问题、设计说明、产品属性、消费者和市场信息、成本、预算和时间范围。同时,在组织中可行的沟通工具还有基于电脑和视频方面的混合现实、组件、用开放共享的工作站改进工作空间环境的实时沟通等。

### 4.4 创建新环境

为频繁、自由的正式或非正式的交流、理解不同个性类型和思考模式创造机会,创建新环境是本研究中最后一个建议。它包括改进工作空间环境、创建社会和团队活动。这将在情感上帮助人们达到放松的、自发的、进步的,在生理上形成重要的、本质的沟通架构。

#### (1) 改进工作空间环境

Turner 和 Myerson(1998)主张设计的办公室环境可以以一种普通的方式鼓舞士气,以某种特别的方式对组织运行情况产生重要影响。人们可以彼此沟通,只要人们可以适应诸如正式或非正式的会议、演讲、讲座和打破僵局的场合,有创造性的想法随处可以产生。工作空间在情感上和生理上影响着人们。因此,工作空间应该支持人们,应该是令人放松的、自发的、进步的,提供给沟通的空间一个自然的环境。

#### (2) 创建社会和团队活动

有着不同价值观的人们在交流方面会存在一些问题,因为个人会对其他人的理解作出不同的猜测,有时会对某些事做出想当然的推测。因而,一个团队需要某些共同的价值标准以使其有效工作,这就是为什么社会和团队活动在创建新环境中是一个至关重要的考量(Hayes,2002)。

### 4.5 最初框架的确认

解决所提出的研究问题的最初框架已经被发展和确认。关于此模型的被调查者的主要评论是在大规模的公司中管理者视这一框架为合理的、有价值的。但是小公司里的人们认为只有部分建议是可以接受的。原因是:第一,他们没有足够的钱雇佣和管理职员。第二,沟通工具中的一部分:作为实时沟通基础的电脑和视频并非必要的,因为他们和其他小公司在同样的地方工作。而且,即使在同一个工业领域中,根据一个公司的规模,他们的需求和模型的执行存在差异。有趣的是小规模公司认为需要改变环境而大公司则认为应改变他们的人力资源管理。看上去似乎大公司更青睐专业的人才,而小公司则喜欢全能类型的职员。面谈中得出的一个建议是沟通工具需要成为收集观点的方法论中的一部分,例如:头脑风暴、在设计过程中创造观念和战略。这对于将来更深入的研究是有潜在价值的。关于沟通工具的另一个观点是基于电脑和视频的沟通方法应当协助人们共享信息和做出决定。但是,总的来说,大部分公司通过特定的形式和有限的在线信息共享,有他们自己关于设计决策的规定。

一些关于最初框架的优缺点在上述评论中已经被发现。Choi(LG公司)和 Yoon(Design Focus)指出关于选择成员的方法理论也许需要被证明是否合适。框架的优缺点可以被概括如下:

- 优点:通过选择方法创建的组织和人力资源管理被认为有很强的优势。
- 缺点:它也许需要额外的时间和一个新的组织来执行框架。

### 4.6 概念框架

基于大量研究发现,一个概念框架已经形成。在下图中这一框架包含由几个元素组成的4个方法,需要被完整组织和执行。这4个方法是:

#### (1) 组织管理:创建基于项目的新团队

确认项目是这个框架的起始点,接下来就要从现有的人员中基于项目需要进行招募以创建新团队。在人员选择过程中,Kirton 创造力人格特质指导、态度量表、Myers-Briggs 类型指标和其他相似的选择