

# 设计程序与设计管理

刘瑞芬 编著

全国高等院校设计艺术学系列教材  
主编 李砚祖 王明旨

清华大学出版社  
北京





## 刘瑞芬

文学博士。

1969年生于台湾台北，

1988年入复兴商工美工科，

1995年考入铭传大学商业设计系，

1997年考入南华大学美学与艺术管理研究所，

2002年考入清华大学美术学院艺术史论系攻读设计艺术学博士。

先后任诠脑计算机、春元计算机、中鼎工程、智慧信息设计师与设计经理。已出版专著《设计管理——理论、程序与应用》

（台湾文京出版社，2006），发表设计艺术学研究论文数十篇。

书籍设计：王子源

## 总序

设计艺术随着国家建设的发展、人们生活水平的提高而涉及更广的领域,不仅能更深刻地改变人们的生活,提高生活质量,而且对于发展经济、增强国力都具有不可替代的作用。经过二十多年的发展,中国已经有更多的人接受了“设计”,认识到了“设计”,也更加需要“设计”。由此,设计教育也在这种需要中进入了发展的新阶段。据不完全统计,开设设计艺术相关专业的院校已占全国院校总数的半数以上,原来一年招生几十人,至多上百人的专业院系,现在有的招生规模已达上千人。与这种快速发展不相适应的是,设计艺术的教育观念相对落后,教学内容偏重技术教育,致使学生整体素质不高,其重要原因是缺少系统完整的设计理论教育和教材。针对这一状况,我们编撰了这套全国高等院校设计艺术学系列教材。这套系列教材以建构中国设计艺术学的理论构架、提升中国设计艺术教育水平、培养高素质的设计艺术人才为主旨,注重教材的理论性、系统性和适用性,力求为中国的设计艺术教育事业添加一块基石。

本系列教材包括《艺术设计导论》、《设计美学》、《设计艺术心理学》、《设计程序与设计管理》、《设计批评学》、《设计艺术符号学》、《艺术设计史》、《外国设计艺术经典论著选读》、《中国设计艺术经典论著选读》等十余种。作者均为国内本专业知名专家、学者和博士。我们希望,这套教材能以广阔的视野密切注视国内外最新研究成果,既关注当代本专业学术研究,教育的新思路、新方法,又关注中国传统设计的优秀思想和理论成果;既注重整体和宏观的理论建构,又注重设计实践的价值和需求;既有深入的理论探讨,又有设计实践的案例分析;既能提供深刻的理论资源和信息,又有多种方法、思路的借鉴和价值。在《设计艺术学》中,我们认为,20世纪八九十年代对于中国设计界而言,有太多

的机遇和兴奋：改革开放和现代化建设是一场前所未有的社会化设计运动，虽然我们对设计的概念内涵了解不甚清晰，但从国家领导人到每个生产者实际上都投入到了这场伟大的设计和建设运动之中，在这一意义上，改革开放的这二十多年可以说是中国设计史上最辉煌的篇章之一。对于迈入新世纪的当代中国而言，中国的发展需要设计来支持。中国需要设计，需要高质量的设计，更需要高素质的设计师队伍，需要设计大师。这一切只能从设计教育做起，从培养高素质的人才做起，从建立一个现代性的、面向未来的、开放的设计观做起。这是我们编撰本系列教材的出发点。

设计艺术的一个重要规定性是它的时代性和发展性。设计是时代发展的镜子，是时代发展进步的先锋。设计教育，包括各种教学内容、方法，均应当紧随时代的变革而不断地有所发展和创新。本系列教材也不例外。设计是一种探索，本系列教材也是一种探索，因此，一方面它是现时代的产物，不可避免地具有现时的局限性，另一方面，限于作者的学识，必然会存在一些不尽如人意的地方。我们希望，通过广大师生的教学实践，能为作者提供更多更好的修改思路和意见，以便再版时加以修正和提高。

中国的设计和 design 教育都面临着新的发展机遇和挑战。在一个建设、奋发、向上的新时代中，设计和 design 教育将肩负着巨大的责任前行，去创造更新更美的世界。在一定意义上，选择了设计、设计教育，就是选择了美的创造及创造美的职责。

王明旨 李砚祖  
2005年6月于清华园

# 目录

总序	王明旨 李砚祖
第一章 导论	1
第一节 设计管理的发展背景与现状	1
一、设计管理发展背景及其影响	1
二、中国当代设计的发展	2
三、创造性的交叉：设计与管理	3
四、全球化潮流中设计管理的必要性	4
第二节 中国设计管理实践的简要分析	4
一、中国的“设计管理”理论研究	4
二、设计管理与中国传统思想	4
三、现行“设计程序与管理”的观念	5
第三节 西方设计管理实践的简要分析	5
第四节 设计程序与设计管理的范畴	6
一、设计程序与设计管理	6
二、设计程序与设计管理的中心思想	8
三、设计程序与设计管理的指导意义	8
四、设计程序与设计管理的研究方法	9
第五节 本书的框架	11
第二章 设计程序与设计管理	14
第一节 设计程序的本质：定义及案例	14
一、设计程序的定义	14
二、以人为中心的设计程序	19
三、以人为中心的设计程序案例	19
第二节 设计管理的论述：定义、特性、程序与案例	22
一、设计管理的定义	22
二、设计管理的特性	30

三、设计管理者	31
四、设计管理程序	31
第三节 设计管理的新理念：以人为本的设计思想	38
一、“人本思想”与“以人为本”的当代叙述	38
二、中国古代“以人为本”在设计管理中的作用	42
三、现代西方“以人为本”的思想在设计管理中的作用	45
第四节 人本设计思想中对于人的阐述与界定	47
一、政治人的概念	48
二、经济人的概念	49
三、社会人的假设	49
四、文化人的假设	50
五、“设计人”的时代与人性假设	51
第五节 重要概念与结论	53
一、核心理念：设计程序与管理假设的提出	53
二、管理革新与设计挑战	55
第三章 以“使用者”为中心的设计咨询	60
第一节 设计咨询概述	60
一、设计咨询的释义	60
二、设计咨询的类型与机构类型	61
第二节 设计咨询的程序与方法	63
一、设计咨询的程序	63
二、一般设计咨询的方法	64
三、以“使用者”为中心的设计咨询方法	65

第三节	设计咨询的现状	80
一、	日本的设计咨询	80
二、	英国的设计咨询	84
三、	韩国设计咨询现状	87
四、	小结	90
第四节	中国设计咨询的发展与改革	91
一、	中国设计咨询的发展现状	91
二、	中国设计咨询业的发展与改革	92
第五节	重要概念与结论	93
一、	突破理念和实践的屏障：设计咨询程序和方法的提出	93
二、	建立设计者在设计咨询中的职能角色	94
第四章	面向“消费者”的设计策略	97
第一节	设计策略与设计策略管理	97
一、	设计策略释义	97
二、	设计策略的概念	99
三、	设计策略的角色	100
四、	设计策略的层次	101
五、	设计策略需要管理	103
六、	企业设计策略管理过程	104
七、	国家设计策略管理	105
第二节	企业的设计策略程序	107
一、	设计策略分析	107
二、	产品设计策略制定与选择	112
三、	设计策略实施	115



四、案例	116
第三节 国家的设计策略现状	117
一、加拿大的设计策略	117
二、捷克的设计策略	119
三、西班牙的设计策略	120
四、英国的设计策略：英国设计委员会和全球经济	122
第四节 重要概念与结论	125
一、唤起主体意识：提出企业与国家的设计策略	125
二、建立完善的设计策略框架	126
第五章 “管理者” 与设计组织	130
第一节 组织与设计组织的概述	130
一、组织概念与组织结构	130
二、设计组织的基本要素	131
三、设计组织的结构	133
四、设计组织结构特征	136
五、影响设计组织结构的因素	136
六、选择设计组织结构	137
第二节 设计组织运作形态与结构分类	138
一、设计组织运作形态	138
二、设计组织结构的分类	144
第三节 设计组织的基础	149
一、设计组织与研发	149
二、设计组织与生产制造	150

三、设计组织与营销	152
四、设计组织与成本	156
五、设计组织与人力资源管理	157
第四节 设计组织中的管理	161
一、设计组织中的目标管理	161
二、设计组织中的规范化管理	162
三、设计组织中的环境不确定性管理	163
四、设计组织中的设计意识	164
第五节 设计组织发展现状	166
一、台湾地区设计组织发展现状	167
二、香港特别行政区设计组织发展现状	172
三、日本设计组织发展现状	175
四、韩国设计组织发展现状	178
第六节 重要概念与结论	183
一、再造流程与竞争优势：设计组织革新的提出	183
二、利用组织外资源	184
第六章 设计稽核（评估）	188
第一节 设计稽核概述	188
一、稽核的来源与分类	188
二、“设计稽核”释义	192
三、“设计稽核”的职责	193
第二节 设计稽核目的与范围	193
一、设计稽核的目的与要求	194
二、设计稽核的范围	194

第三节	设计稽核的程序	198
一、	设计稽核的对象	198
二、	设计稽核的人力需求	198
三、	设计稽核的步骤	200
四、	设计稽核的检核	201
五、	设计稽核的报告	202
第四节	台湾设计稽核的现状	202
一、	台湾设计公司的设计稽核发展现状	202
二、	台湾企业的设计稽核发展现状	203
第五节	重要概念与结论	205
一、	设计稽核变革的成因	205
二、	设计稽核的建议	206
第七章	设计沟通	208
第一节	设计沟通概述	208
一、	设计沟通释义	208
二、	设计沟通的功能	209
三、	为何需要从“设计人”方面进行设计沟通	210
第二节	设计沟通的类型	210
一、	按照设计沟通活动区分	210
二、	按照设计沟通主体区分	210
三、	按照设计沟通特性区分	211
四、	按照信息载体区分	212
第三节	设计沟通的模式、影响要素与特征	214
一、	设计沟通的模式	214
二、	设计沟通的影响要素	216

三、设计管理沟通的特征	216
第四节 设计沟通的障碍及其克服	217
一、设计沟通的障碍	217
二、克服沟通障碍及保持有效的设计沟通	218
第五节 案例：韩国三星集团透过设计沟通：建立设计价值	220
第六节 重要概念与结论	221
一、设计沟通的体现：交流设计价值之视角	221
第八章 设计管理教育	225
第一节 设计管理教育概述	225
一、设计管理教育的目的	225
二、设计管理教育的形态	226
第二节 设计管理教学的内容与方法	227
一、设计管理教学的内容	227
二、设计管理教学的方法	228
第三节 设计管理教育现状	229
一、美国工商管理硕士课程中设计管理的发展概况	229
二、美国普拉特(Pratt)学院的设计管理教学计划	230
三、美国麻省理工学院(MIT's)的系统设计管理教学计划	234
四、美国北卡罗莱纳州(North Carolina)大学的设计管理教学计划	239
五、英国的设计管理教育	242
六、英国布鲁内尔大学的设计、策略和革新专业	243

第四节 重要概念与结论—通过理论实践： 鼓励合理学习	245
结语	249
附录 A 企业内的设计组织调查研究	250
附录 B 政府的设计组织—各地区设计组织发展现状	254
附录 C 台湾南投各乡镇观光发展策略现状调查研究	255
附录 D 企业内的设计组织调查问卷	257
附录 E 企业内的设计组织访谈问卷	258

# 第一章 导论

“当全球竞争变得愈来愈激烈时，竞争策略的新方向逐渐受到重视。其中最重要的一项，是设计及设计管理。甚至在近五年前，大部分管理者还都认为好的设计几乎是微不足道的。他们认为设计师只不过是决定色彩及外观的人。然而当分析像德国博朗（Braun）或日本索尼（Sony）这些成功企业时，设计对公司声誉及利润的重要性十分明显。从可靠的功能到高品质的外观，设计的确是重要的竞争性武器。”<sup>①</sup>

（John H. McArthur, 1989）

## 第一节 设计管理的发展背景与现状

### 一、设计管理发展背景及其影响

1965年英国皇家艺术学会（The Royal Society of Arts，简称RSA）颁发“设计管理最高荣誉奖”，藉以鼓励企业设计活动，经由广泛性、合理性、计划性的步骤，使顾客、公司员工及相关人员对公司有整体品质的认同。“设计管理”一词由此而被讨论长达近半个世纪。英国皇家艺术学会对于当时设计管理的定义有如下描述：“设计管理的功能是定义设计问题，运用最适当的设计师，使设计师在一定的时间内控制预算，并解决设计问题。”

英国设计师法尔（Farr）<sup>②</sup>于1966年提出设计管理是作为解决设计问题的一项功能而存在，他认为：“设计管理是在界定设计问题，寻找最合适的设计师，且尽可能地使该设计师能在同意的预算中准时解决设计问题。”这一定义与RSA的定义几乎相同。在此基础上，设计师钟（Chung）<sup>③</sup>则提出设计管理的具体层级：①在操作层级的设计项目管理；②在战术层级的设计组织管理，包含公司内部设计组织与外部的设计顾问公司；③在策略层级的创新管理：包括公司形象识别、公司设计策略、公司产品识别与色彩计划等。随后英国国家标准亦参考这三层级对管理者提出产品设计管理的指导原则，设计管理始纳入官方体系之中。还有设计师如Gorb<sup>④</sup>认为设计管理是“管理者追求企业的目标，有效地分配公司内可资运用的设计资源”，他强调设计管理的主

① John H. McArthur. Designing for Product Success. In: Essays and Cases Studies from the TRIAD Design Project Exhibit. Boston: Design Management Institute, 1989. Foreword.

② Farr M., et al., Design Management. Warwick: Hodder and stoughton. 1966, p.3.

③ Chung K. W. . The Role of Industrial Design in New Product Strategy With particular Emphasis on the Role of design Consultants, PhD thesis, Institute of Advanced Studies, Manchester Polytechnic, 1989.

④ Gorb P. . Design Education for Industrial Managers. Langdon R., ed. Design policy: Design Education . London: The Design Council, 1984, pp. 49 - 52.

要活动应在“设计项目管理”与“设计管理组织”方面，同时指出设计管理组织的领域仍有待开发。<sup>①</sup>日本学者认为“设计管理”一词为日本所创，而日本产品具有国际竞争力的最重要因素是掌握了“设计管理”的趋势和本质。<sup>②</sup>

大部分学者对于设计管理的认知多停留在管理设计公司，或者是与设计项目管理大致相同的层面上，因此忽略对设计程序与设计管理的深入研讨。在当代设计、品牌、营销等渐被企业所注重以及设计公司快速成长的同时，对设计管理在公司的效能与地位实有其研究的必要性。

## 二、中国当代设计的发展

在过去的半个世纪中，设计角色的变化一直随对其的认识和时间流动而有所改变。本文将大陆1950年代至今的设计发展历程分为三个阶段。

第一阶段：20世纪50年代至70年代，以全国第一所设计类的专业院校中央工艺美术学院的建设为开端，其后陆续在美术院校乃至综合性艺术院校建立了名为“工艺美术”、“装潢设计”、“产品造型”等设计类的专业系，如浙江美术学院、广州美术学院、四川美术学院、南京艺术学院等都设立工艺美术系或专业。在这一时期，生产企业只要条件可能，也相应建立了设计室或设计部门。但这时的设计，主要还是以产品的美化或者产品的结构设计为主，还不是今天意义上的“设计”。设计类院所从事的设计教育，由于是在“工艺美术教育”的观念指导下，有当代的设计教育的内容，但与当代所言的“设计教育”还有相当的距离，具有较多的美术设计的痕迹。

第二阶段：20世纪80年代，这是中国大陆经过多年的封闭之后进行改革开放的最初十年，也是大陆现代设计在新阶段上重新开始的十年。这十年中，设计教育逐渐转变和改革旧有的工艺美术模式，一些工科院校如湖南大学等也开始设立工业设计专业。“随着理工科院校和综合性院校相继开办艺术设计专业，在艺术设计的高等教育中实际上形成了艺术院校和理工科院校的两大类型和办学风格。”<sup>③</sup>企业也开始重视当代意义上的设计，如CI设计等曾被企业广泛运用。但此时期的产品设计仍属于外形设计，对外国设计的模仿痕迹较重。诚如柳冠中在《苹果集设计文化论》中指出的那样：“产品墨守陈规，因循守旧或者照抄照搬国外落后样品……”<sup>④</sup>种种现象表明，这一时期的设计仍具有初创期的局限性。

第三阶段：90年代以后至今，由于中国经济改革的成功，中国设计逐步进入快速成长阶段。企业和设计界开始认识到设计是企业策略能力和发展工具，而不是单一的营销或工程服务。但设计随着时代的发展，本身在不断扩展和深化，因此虽然大陆的设计发

① Gorb. P., What is Design Management. Gorb P., ed. Design Management. London: Architecture Design and Technology Press, 1990. pp.1 ~ 9.

② 钟明鸿编译：《创新与设计管理：提升设计管理的进行方法与实务》，30页，台北，超越企管顾问公司，1993。

③ 李砚祖：《艺术设计概论》，183页，武汉，湖北美术出版社，2002。

④ 柳冠中：《苹果集设计文化论》，10-15页，哈尔滨，黑龙江科学技术出版社，1995。

展至今已十多年的时间,但绝大部分的公司,不论规模大小,对完整设计方案的策略性竞争优势和完整的设计架构,乃至对设计本身的管理诸多方面仍缺乏认识。

港台地区,近五十年来的设计由于进出口贸易与工业化经济的发展,重视国际市场的开发,故十分重视产品的设计。香港地区设计业正朝着出口导向型发展,由于香港位于亚洲的心脏地带,又是通往中国内地的门户,因此设计师占尽地利,可协助各类公司在区内推广产品,但由于市场机制不健全,设计抄袭模仿层出不穷,此时逐渐产生了重视设计管理的需要。台湾地区早期的设计风格有几项特色:①承袭闽粤移民的中国传统工艺风格;②台湾本土的设计风格;③对日本设计文化的学习与模仿;④西方设计文化的影响。在设计教育方面,多沿袭日本与西方设计教育课程的设置;在企业方面,多自行筹办设计中心,如宏碁电脑、华硕电脑、灿坤家电等都分别在各地成立设计中心,以充分掌握设计趋势,对设计本身的管理仍在摸索阶段。

综上所述,无论大陆还是港台地区,设计均面临着相当多的发展机遇和问题。其中一个关键问题是,设计界本身如何提高自身的设计水平和能力,可能的路径之一即对自身的“管理”,也即本书所研究的主要方面。

### 三、创造性的交叉:设计与管理的交叉

“设计管理可以理解为对设计活动的组织与管理,是设计借鉴和利用管理学的理论和方法对设计本身进行管理,即设计管理是在设计范畴中所实施的管理。设计是管理的对象,又是设计管理对象的限定。设计管理涉及设计和管理两方面,设计和管理两方面各自都有特定的内涵,有时其定义还比较宽泛,因此,设计管理有时指为制造商的设计工程管理;有时又可以理解为设计组织和团体管理;又可以指设计中蕴含的一种管理思想,即从管理学的角度将设计理解成一种管理的方式。这样,设计管理实际上包含着不同的层面和内容。”<sup>①</sup>

设计管理是一项新兴的交叉学科,也是企业用来产生设计成果、发展人力资源、增加经济资产等的手段。从不同层面上看,设计管理至少涉及以下学科:

**人力资源管理:**人力资源是企业的一项战略性资源,支撑企业整体的经营命脉。包含招募设计人员、提供设计师生涯规划与职场再进修;提供跨领域的多种专业研究进修机会等。

**资产资源管理:**新颖的设计工具及环境辅助;公司的资本投资,创建员工工作环境,提升工作效能。

**财务资源管理:**发展并管理设计执行及研究的预算。

<sup>①</sup>李砚祖:《艺术设计概论》,107页,武汉,湖北美术出版社,2002。



企业识别管理：联系产品设计及传达支持服务，例如广告、营销推广等，建立与维系企业形象。

由上可见，设计师及企业管理者可以互相学习很多东西。企业管理者可以从设计师那里获得产品设计的美学经验与判断，那么要注意设计师本身的教育及设计经验的优点，事实上应该有可能让设计师也成为非常好的管理者。假设让设计师学习标准的管理理论及技巧，以此作为他们设计教育的延伸，比让商学院学生学习设计及设计师的综合能力及观察技巧的想法，应该是更为合理的。

#### 四、全球化潮流中设计管理的必要性

在全球化潮流中，创造竞争新局面是必然的趋势。在中国市场掌握消费者忠诚度的产品或服务等相关企业，现在与来自世界各地的竞争者，进入超越国界的市场。然而全球主义使一些公司的设计中心遍布世界各地，新的营销方式正在蔓延，以不同技巧来吸引顾客，改变设计营销策略，为的是面对不同的多重文化、经济市场。另外中国加入世界贸易组织（WTO）促进改革开放，使社会主义市场经济体制趋于完善，经济体制改革是中国经济发展的内在要求，加入世界贸易组织以后因为有新的标尺，动力和压力增加，改革的程序加快，迈向国际市场的脚步同样加快，并促使中国自己的跨国性公司逐渐设立，因此从现代化和全球化的视角，探讨设计管理的定位与未来性是极其必要的。

### 第二节 中国设计管理实践的简要分析

#### 一、中国的“设计管理”理论研究

目前中国“设计管理”的相关理论多借鉴管理学、营销学相关理论为基础发展而来。从世界范围看，设计管理的理论形成和发展至今不足五十年，早期有英国皇家艺术学会，中期有美国波士顿设计管理学会，后期有各企业的设计中心。发展至今，已形成较为系统的设计管理理论和实践体系；国内关于设计管理的理论大多由西方的设计管理学和管理学理论发展而来，缺乏中国设计管理理论的独创性。国外的设计管理理论并不一定适用于中国的设计环境，中国的设计环境与现状受经济、政治、社会的影响颇为巨大。因此，当务之急必须建立属于中国的设计管理理论，以应实际需要。

#### 二、设计管理与中国传统思想

多数的设计理论提及“设计的目的是为人而不是产品”，如包豪斯提出三个基本观