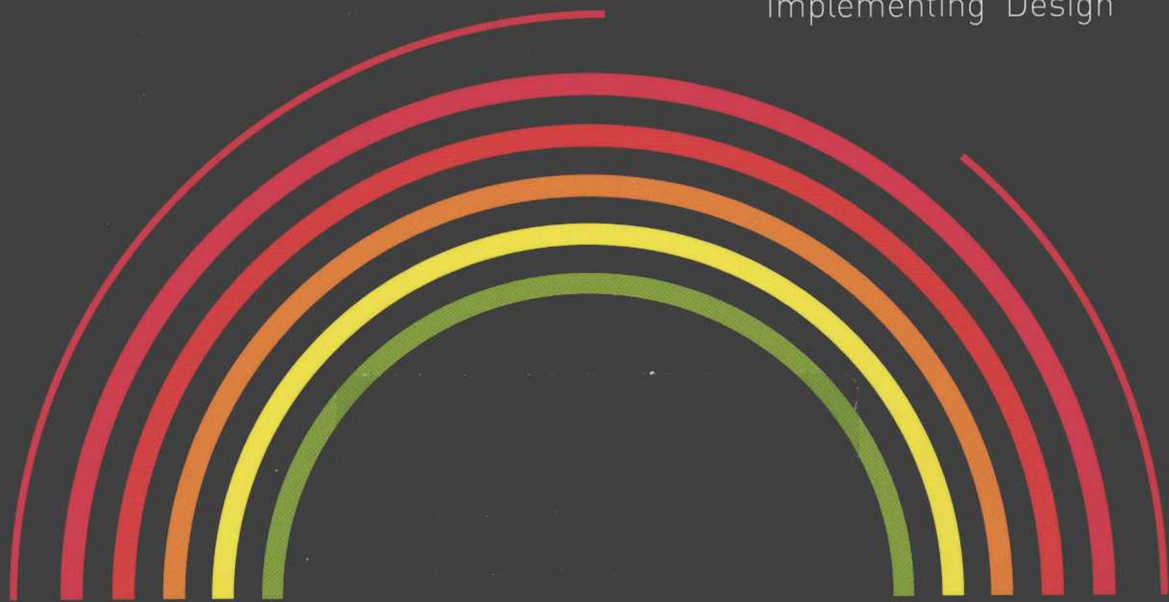


如何管理设计流程 设计执行力

[美] 特里·李·斯通 | 编著 刘硕 | 译

Managing the Design Process
Implementing Design



如何管理设计流程 设计执行力

[美] 特里·李·斯通 / 编著 刘硕 / 译

Managing the Design Process
Implementing Design



中国青年出版社

中国青年出版社

©2010 by Rockport Publishers, Inc.

律师声明

北京市邦信阳律师事务所谢青律师代表中国青年出版社郑重声明：本书由美国Rockport出版社授权中国青年出版社独家出版发行。未经版权所有人和中国青年出版社书面许可，任何组织机构、个人不得以任何形式擅自复制、改编或传播本书全部或部分内容。凡有侵权行为，必须承担法律责任。中国青年出版社将配合版权执法机关大力打击盗印、盗版等任何形式的侵权行为。敬请广大读者协助举报，对经查实的侵权案件给予举报人重奖。

短信防伪说明

本图书采用出版物短信防伪系统，读者购书后将封底标签上的涂层刮开，把密码（16位数字）发送短信至106695881280，即刻就能辨别所购图书真伪。移动、联通、小灵通发送短信以当地资费为准，接收短信免费。短信反盗版举报：编辑短信“JB、图书名称、出版社、购买地点”发送至10669588128。客服电话：010-58582300

侵权举报电话

全国“扫黄打非”工作小组办公室
010-65233456 65212870
<http://www.shdf.gov.cn>

中国青年出版社
010-64069359 84015588转8002
E-mail: cyp_law@cypmedia.com
MSN: cyp_law@hotmail.com

版权登记号：01-2011-7189

图书在版编目(CIP)数据

如何管理设计流程：设计执行力 / (美) 斯通编著；刘硕译。

—北京：中国青年出版社，2012.2

ISBN 978-7-5153-0521-9

I. ①如… II. ①斯… ②刘… III. ①平面设计 IV. ①J506

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第279572号

如何管理设计流程：设计执行力

[美] 特里·李·斯通 / 编著 刘硕 / 译

出版发行：中国青年出版社

地址：北京市东四十二条21号

邮政编码：100708

电话：(010) 59521188 / 59521189

传真：(010) 59521111

企划：北京中青雄狮数码传媒科技有限公司

策划编辑：赵媛媛

责任编辑：郭光 傅丽叶

封面设计：王 蓉

印刷：利丰雅高印刷(深圳)有限公司

开本：787 x 1092 1/16

印张：13

版次：2012年2月北京第1版

印次：2012年2月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5153-0521-9

定价：69.80元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 59521188 / 59521189
读者来信：reader@cypmedia.com
如有其他问题请访问我们的网站：www.lion-media.com.cn

“北大方正电子有限公司”授权本书使用如下方正字体。
封面用字包括：方正准圆简体

如何管理设计流程 设计执行力

[美] 特里·李·斯通 / 编著 刘硕 / 译

Managing the Design Process
Implementing Design



中国青年出版社

目 录

前言 6-9

设计合作
如何使用本书
管理设计流程

设计流程 10-11

第一章：项目管理 12-27

什么是项目管理？
项目管理概况
项目管理的常见错误
设计项目管理流程
项目管理提升创造力
成功项目的管理经验总结

第二章：项目设置 28-63

让设计有一个好的开始
创意纲要的构成要素
设计师与客户的合约
明确工作范围
组织设计的工具
说服与项目管理
给设计项目经理的25个小建议

第三章：设计计划 64-89

设计计划101
设计时间表
简单项目时间表VS复杂项目时间表
时间管理
设计项目时间表失效的十大原因
细节、细节、细节——资产管理

第四章：预算 **90-111**

制定设计预算
确定你的薪酬水平
评估定价
分解预算
客户与金钱
八种支付策略
权利和报酬

第五章：组建团队 **112-133**

团队工作的基本要素
创意组合
团队合作的责任
成功的设计团队的六个特征
虚拟团队工作
筛选创意人员时可以采用的问题

第六章：管理创意 **134-163**

创造性地管理创意人才
选择领导风格
良好的合作
如何有效地评价设计
团队管理问题
独断专行——你上次合作失败的十个原因
完美主义
质量控制与质量保证

第七章：管理客户 **164-183**

与客户建立持久的合作关系
赢得客户许可的六个小建议
如何组织创意会议
史蒂芬·G.布赫论客户
迈克尔·贝鲁特论客户

第八章：盈利性 **184-199**

确保平面设计盈利
帮助提升盈利能力的八件事情
持续进行设计管理的重要性

鸣谢 **200-201**

附录 **202-205**

参考文献 **206**

参考资源 **207**

致谢 **208**

作者简介 **208**

前言

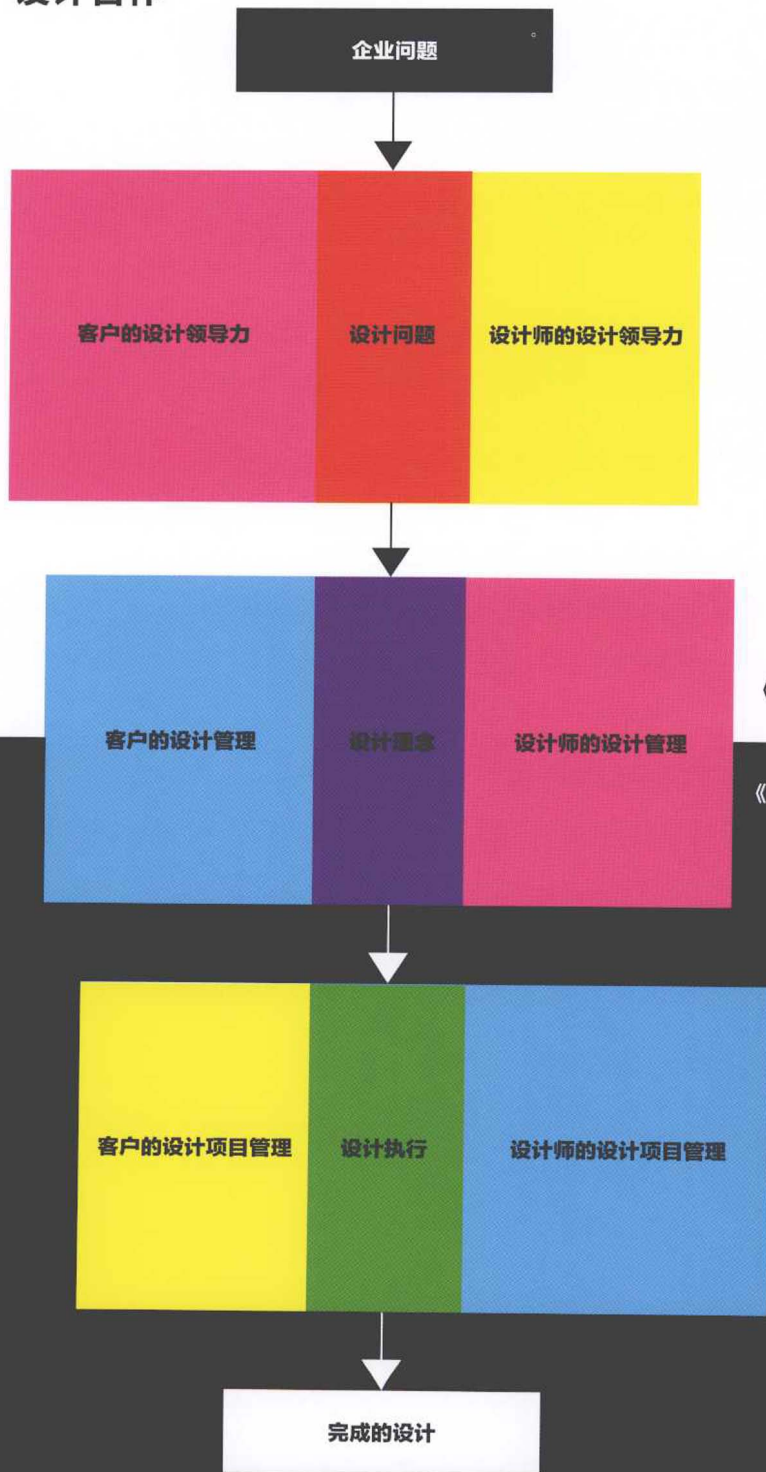
伟大的平面设计不会凭空出现，也不会离奇诞生。它是设计师与客户之间复杂的合作过程的结果。出色的设计需要一支管理完善的设计团队。在这个团队中，具有不同技术与专长的个体需要进行通力合作。尽管平面设计拥有强大的吸引力和说服力，能够有效地激励和取悦大众，但如果没有有效的计划、组织和管理，这些都绝不可能实现。《如何管理设计流程——设计执行力》将帮助大家有效地理解与掌握业界最优秀的设计管理的实践经验，这些实践经验有助于将设计概念转变为成功的设计作品。

本书的内容包括如何实现设计创意，以及如何有效地管理整个合作过程。在阅读本书的时候，读者可能会学习到新的语言、工具和技术。在与本书属于同一系列书的《如何管理设计流程——设计思维》中重点介绍了如何识别需要通过设计解决的问题，进而制定出符合客户商业需求的设计方案。这项工作需要有效地投入、研究与分析，然后对获取的信息进行处理，最后发展出一套足以反映或者提升客户商业策略的设计概念。从本质上来说，这体现了设计的领导力，即以设计为管理工具来制定和实现战略目标。

《如何管理设计流程——设计执行力》一书则更强调战略，本书聚焦于设计管理，即协调并分配设计资源以达到一个特定的目标。设计管理利用人力资源和具体程序从而将一个设计概念转化为一件设计作品，例如标志、小册子或者网站。设计管理的活动需要有周密的计划，并且要一丝不苟地执行。每个平面设计项目在设计过程的不同环节都需要领导与管理。

本书深入挖掘设计管理，揭示并阐释了设计项目管理的秘密，即通过具体交付产品、预算和时间表对设计工作进行总体的把握。想要在规定的时间和预算之内将设计妥善地交付给客户，并使客户满意，关键在于出色的项目管理，而这在艺术院校里是学不到的。项目管理是盈利的关键，决定了设计实践是否可以健康有效地创造财富。而所有这一切的前提是保持卓越的创造力，这就像是一个持续变魔术的过程。

设计合作



左图展示了设计师与客户合作的工作流程, 这个流程包括从客户最初发现问题到制定设计方案来解决问题, 或者至少帮助解决这一问题。在这个合作关系中, 责任的重心会在客户与设计师之间交替, 从明确设计问题(需要设计领导力), 到形成设计理念(需要设计管理), 再到设计执行(需要设计项目管理)。通常情况下, 项目开始时客户握有较大的主动权, 而当项目接近尾声时, 责任就更多地转向设计师了。

同时, 该图也体现了本书与《**如何管理设计流程——设计思维**》在内容上的差异。这两本书都以实践为特色, 绝对不是纯理论性的阐述, 这些设计故事、行业秘密和成功方法都来自于真实的设计师和他们的客户。

《**如何管理设计流程——设计思维**》

《**如何管理设计流程——设计执行力**》

如何使用本书

本书从幕后解读的视角带领读者了解设计师如何将设计概念转化为设计作品。书中介绍的设计师将分享他们的观点、想法和技巧,而这些经验都来自于设计管理的真实世界。在分享经验的过程中,这些设计师不仅谈到自己的美学选择,还能让我们了解

到在实际的设计项目中如何与客户以及其他创意人员进行合作。如果将设计项目管理的过程拆分开来,我们就可以审视究竟如何才能限定的时间与预算内,通过一定的流程完成伟大的设计,并保证设计师与客户都对结果感到满意。

以下是从本书的案例研究和项目摘要中整理出来的一些关键点:

- ▶ 设计师如何制定项目结构以保证最高的效率和品质? 可否用于你的工作室?
- ▶ 设计师与客户之间应该采用哪种协议? 正式的合同是否可行? 如何衡量你的合同?
- ▶ 设计师如何管理创意纲要? 你是否掌握了这些技巧?
- ▶ 设计师使用哪些工具来管理他们的设计项目? 电脑软件是否可以提供帮助? 实施起来是否很困难? 你的工作室有没有必要这样做?
- ▶ 客户对设计会有哪些担忧和疑问? 如何解决? 如何进行沟通才能使客户接受设计师的提议?
- ▶ 怎样提高盈利能力? 做出另外的选择, 效果是否会更好?
- ▶ 怎样才算完成设计? 应该使用哪一种投放媒介? 这样是否有效? 你对此有什么想法?



与任何一位客户合作,设计师都会采用同样的方式和方法,以保证最终高质量的设计方案。虽然不同的设计师有各自对于设计流程的描述,但是他们的本质是相似的。不管设计师如何看待,设计中每一个阶段的工作都必须持续进行管理。

本书的第10页与第11页的设计流程图会详细介绍设计项目的工作程序。设计流程图概括了从概念到最终设计方案的全过程。这仅仅是用于指导设计实践的理论模型,应根据不同设计项目的需求来增删调整,以达到优化的目的。同时,它也是设计师与客户互相沟通与交流的参考依据。

在设计流程图中对工作影响最大的几个方面

沟通

沟通贯穿于整个设计流程,及时而高效的沟通与知识分享必不可少。相反,片面而懈怠的沟通将会阻碍设计的持续推进。

工作

在庞大而复杂的设计项目中,重要的工作往往需要反复推敲与检验。而相对简单的设计项目可以适当合并,甚至省略不重要的步骤。

时间

压缩工作时间会导致设计师无法充分设计,而丢失重要的细节。充裕的工作时间使设计师能够更加精确和完善每个阶段。

预算

有限的预算等同于简化工作。充裕的预算适合周期更长、更为复杂的项目,从而满足更多项目需求。

投放媒体

平面广告和视频广告的投放媒体不仅影响设计流程,而且选择不同的传播媒体意味着与不同类型的客户合作。

设计管理意味着在设计每个阶段尽可能地支持设计师完成令人满意的设计方案。

设计流程



深化

实现

5

6

7

8

9

发展

提炼

准备

制造/生产

项目完成

- 设计师根据客户确认后的设计方向, 深化设计概念
- 随着概念的不断深入, 对设计进一步详细展示, 包括设计打样、动画演示、主要页面及版式模型
- 展示中包含或通常包含: 复本/信息、图像、动画、声音
- 设计师向客户提供上述材料, 客户补充、修改并确认
- 客户理解、分析概念方向以形成明确的项目目的与目标
- 通常客户会选择一个设计方案, 然后由设计师继续深化

- 设计师根据客户确认后的设计方案, 进一步提炼设计
- 通常需要修改的方面如下: 是否符合客户的需求、次要部分是否自然、设计元素的应用是否恰到好处
- 设计师向客户提供上述材料, 客户补充、修改并确认
- 可能需要对设计进行测试, 测试后可能会引发新一轮的设计修改和提炼。测试的方法包括: 验证、可用性测试
- 设计师给客户额外提供的设计方案来进行比较
- 设计师召集与组织产品预生产会议, 可能涉及的与会人员包括: 印刷工、装配工、制造商、摄影师、插画师、音效师、程序员

- 设计师根据通过的最终设计方案, 着手实现设计。不同的投放媒体包含相应的关键因素, 具体如下:
 - 印刷品:** 排版、印刷技术、文本格式、制版、后期装订
 - 网页:** 网站构架、操作流程、页面内容、页面版式、平面元素、程序、测试
 - 视频:** 脚本、动画制作、拍摄现场指导、编辑、后期制作、制片
 - 环境:** 规格、最终效果、3D数码空间模型、生产准备、管理技术团队
 - 包装:** 高分辨率文档、尺寸与规格、色彩校正、结构

- 根据项目和投放媒体的需要, 设计师会将产品的数据资料交给其他专业人士处理。尽管这些专业人士有责任根据生产要求严格制造和批量生产, 但是设计师也有义务监督其工作。这些专业人士包括: 分拣工/印刷工、装配工/制造商、工程师/程序员、媒体、广播/无线电广播、网络/现场直播
- 上述人员及工作可能由设计师来监督与管理, 也可能由客户来直接管理
- 潜在的维护工作, 特别是网页的维护, 可能是项目的一部分, 但也可能作为另外一个独立的项目

- 设计师和客户听取项目报告并回顾: 项目流程、完成结果: 成功或失败、反馈、额外的生意机会
- 设计师完成项目档案, 同时还要及时记录项目执行过程中的细节。将这些作为项目总结和自我学习与提升的工具
- 设计师提交所有项目资料, 项目完结
- 客户将剩余的委托费用支付给设计师

阶段目标

- 深化概念
- 选择一个设计方向

阶段目标

- 通过最终的设计方案

阶段目标

- 最终生产
- 生产的材料

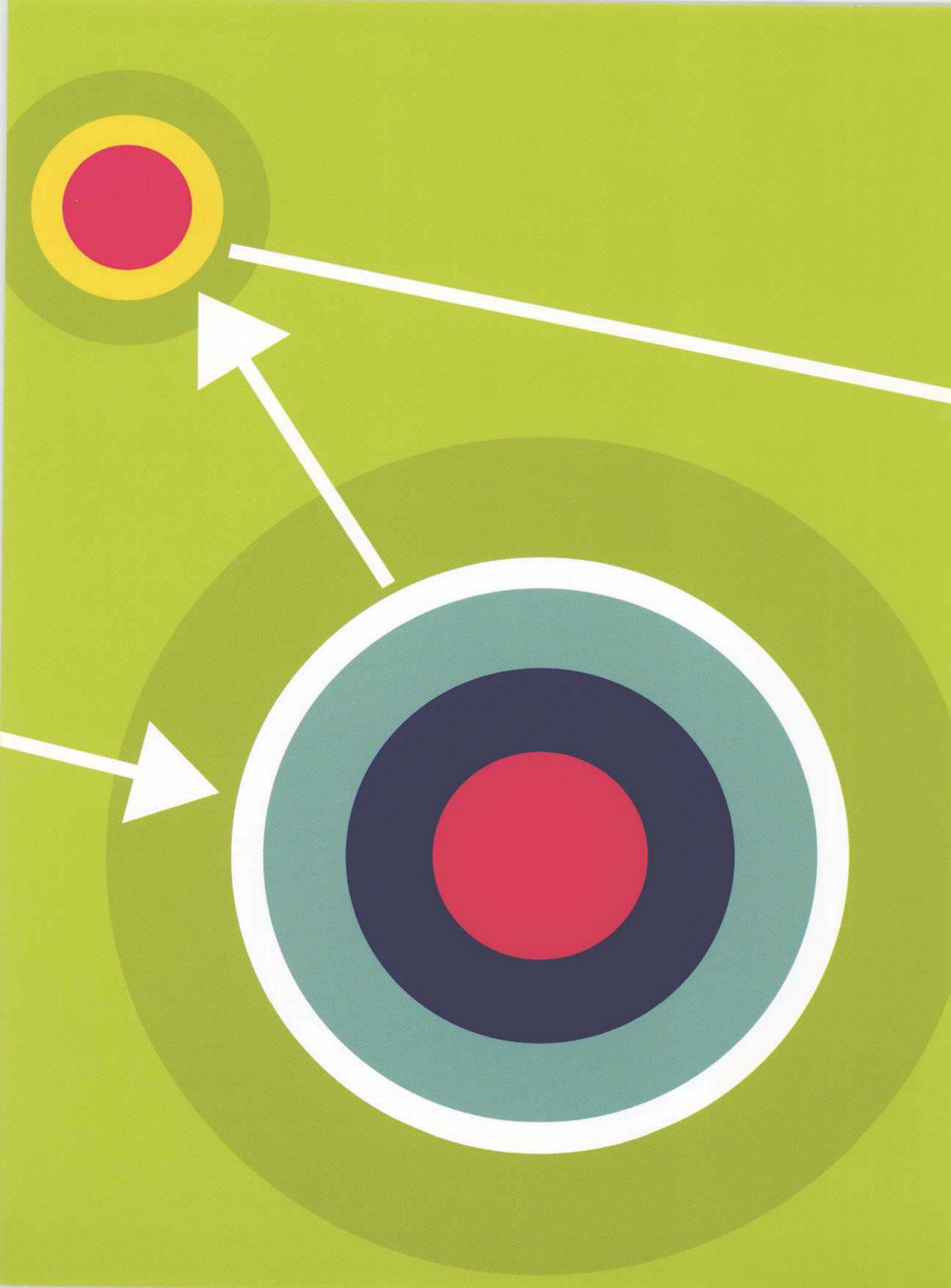
阶段目标

- 设计材料
- 制造完成并投入使用

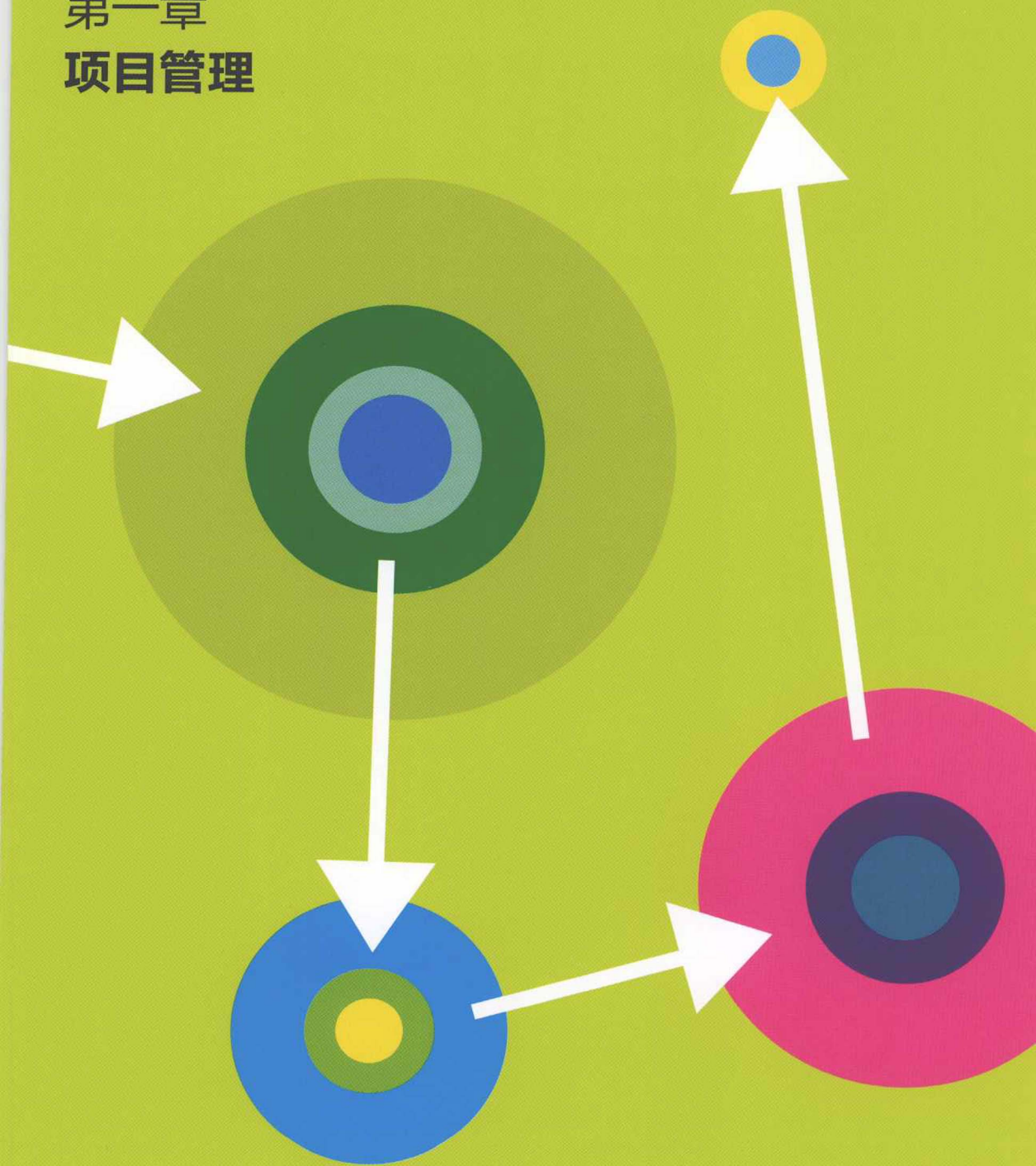
阶段目标

- 建立客户与设计师之间的联系
- 设计师的自我推销
- 开始新的项目

执行



第一章 项目管理



什么是项目管理？

有些情况下，设计师虽然承接了一个特别好的项目，为最令人满意的客户服务，预算也非常充裕，但结果却仅仅只能维持收支平衡，甚至赔钱。设计师之所以会亏损，主要原因在于整个设计过程中团队管理混乱，更糟的是客户可能会不受控制。由此可见，项目管理不善可能会将一个绝佳的机会变成一场噩梦。

良好的项目管理会对以下方面产生有利影响：

- 创造力
- 质量
- 关系
- 工作流程
- 时间表
- 成本（酬劳和开销）
- 盈利

简单来说，项目管理可以影响到设计项目中的每一个人。持续而良好的管理对于设计项目和设计师能否盈利，都至关重要。就短期而言，这可以使项目过程更令人愉悦，并且能够带来更多的收益。从长远来看，良好的项目管理意味着设计实践的完善和回报。因此，我们有必要花时间和精力来学习项目管理中最成功的经验，采用经实践证明行之有效的工具，全面实施一些项目管理的计划。项目管理的良好效果可以在项目盈利性、客户和设计团队的满意度上体现出来。

项目管理简史

项目管理起源于多任务并行、多人员参与、以时间表为驱动的建筑行业。20世纪50年代以前，早期的项目管理理论和实践均来自于建筑与制造业，当时DuPont公司和Lockheed集团在项目管理方面积累了领先的经验。1969年，美国项目管理学会（Project

Management Institute，简称PMI）成立。到了20世纪70年代，项目管理的工具和技巧主要受到新生软件行业的影响。在1981年，PMI出版了《项目管理知识体系指南》（A Guide to the Project Management Body of Knowledge）。它通常被人们简称为《PMBOK指南》（PMBOK Guide），实质上被人们奉为项目管理领域的圣经。而在当今时代，专业项目管理理论正受到设计以及设计流程的影响。因此，很多人认为我们正在迈入一个新的时代。

如今，项目管理已经经历了从砖瓦泥浆到数字化的转变，并且直接进入了设计师的工作领域。但这是不是意味着你要立刻买一本《PMBOK指南》才能经营好你的设计公司呢？答案或许是否定的。PMI秉承的程序和方法需要大量的工作，而对于大多数设计师来说，这些投入或许只能带来微小的回报。因此，我们应该研究的是平面设计师与工业设计师已经采用的项目管理程序，通过业界专业的项目管理经验对它们进行优化，以此为基础形成我们自己的理论，并且将其应用于平面设计项目管理。

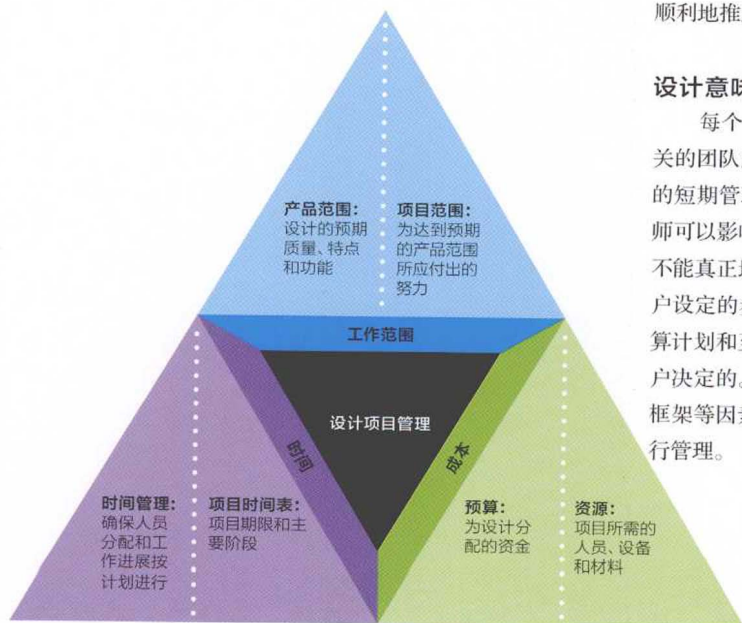
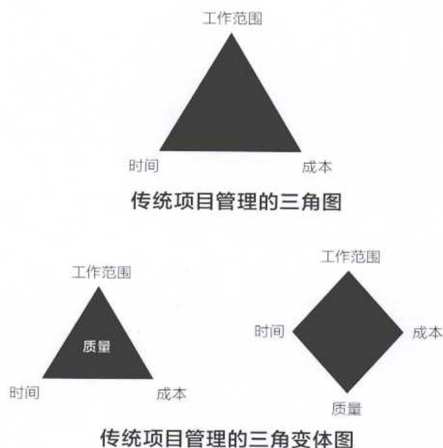
影响项目的限制因素

传统意义上的项目管理主要围绕三个因素：成本、时间和工作范围。这三个因素之间的关系通常被形容为一个三角形，而有些人会把“质量”作为影响以上三个因素的统一主题，并把它放在这个三角形的中央位置（参考对页中间左图）。不过，由于商业项目必须准时交付，而且其成本和工作范围不能超过预定计划，同时还要满足客户与设计师的质量预期，因此有人把这种限制关系描绘成钻石的形状，其中“质量”是四个顶点中的一点（参考对页中间右图）。无论你采用何种关系模式，成本、时间、工作范围和质量都是项目管理中影响所有工作的主要因素。

对页下图

如果将这个概念再推进一步，设计项目管理的限制因素可以被描绘成一个包含时间、成本和工作范围几个细分内容的更加复杂的三角形图表。

限制因素



设计项目管理限制因素的三角详解图

项目管理的限制因素

时间管理是至关重要的。良好的时间管理意味着每个环节都在时间表规定的特定期限内完成，并且在每个阶段完成之后通过报告的形式汇报工作的进展。

成本管理包括已经与客户达成共识的为设计服务所做的成本整体预算，其中也包括打印等设计服务之外的费用预算。另外，设计师必须适当地掌控自己的资源，确保将适合的人员、设备和材料投入到设计方案中去。

工作范围从概念上来看有些复杂，但是在这个方面，设计师应该注意两个问题：一是产品范围，或者说设计师所交付的设计服务的整体质量，这些信息都应该体现在创意纲要中（参考第31页）；二是项目范围，或者说工作所涉及到的范围，也就是为了使交付的设计成果达到预期标准所要付出的努力。这些工作在每个环节每个阶段都要进行衡量，设计师必须意识到这些因素，以确保项目的平衡并保证项目顺利地推进。

设计意味着限制

每个设计任务都需要由设计师、客户和与之相关的团队通过合作来完成，这就需要一个独一无二的短期管理结构来对这个过程进行管理。虽然设计师可以影响设计项目中具体的因素，但多数设计师并不能真正地控制它们。一般情况下，设计师都是在客户设定的参数范围内进行工作的。另外，时间表、预算计划和至少一部分设计项目的人选通常都是由客户决定的。与此同时，沟通目标、受众需求以及品牌框架等因素都会影响设计的进程，因此也都需要进行管理。

项目管理概况

估算的东西永远都不可能完美,而且创意的产生也很难用精确的时间表来衡量。但是在商业社会,时间就是金钱,设计师必须按时交付他们的创意,然后他们才能接受下一个工作的委托。如果他们不能及时交付作品,他们的收入就可能低于行业的最低标准,甚至可能赔钱,实际上他们可能并不缺乏资金充足的客户和众多的工作项目。也就是说,如果缺乏良好的管理,设计师的工作将很难进行下去。

处理设计项目管理的最佳方式是什么?本书将会对业内最佳的实践经验拆解细分。从某种程度上来说,这些富有价值的商业运作的细节会比较沉闷,相比之下,作为设计工作中心环节的创意挑战则更令人兴奋。但不幸的是,在整个设计项目中,设计创意所占的时间比例并不超过50%,更多的时间都花在技术、沟通、管理、文书工作和账单整理这些名目繁多的事务性工作上。事实上,一个设计机构或者一个设计项目的成败往往就取决于这些事务性的工作。

本书第10-11页中的设计流程图将典型的设计工作过程分解为若干步骤,其中还包括了各阶段必须完成的一些阶段性工作。每个阶段的工作都会影响到项目的时间、成本和工作范围。因此,每一项工作都需要有适当的定义、资源的分配、时间的分配和恰当的管理。

项目管理的常见错误

项目管理可能在任何问题上出错。这里我们列举平面设计师最容易犯的一些错误:

1. 缺乏担当

由于很多设计公司的经营者都是创意总监出身,他们想花更多的精力在项目管理上,但却往往力不从心。

2. 缺乏清晰的目标

这通常是缺乏清晰的目标定位的结果。这会使参与项目的人员困惑不解,难以形成明确的目的,甚至使项目频繁出错。

3. 缺乏沟通

这个问题的出现是由于未能及时获取信息,并且没能及时地向设计团队或者客户传达信息。

4. 人选不当

项目经理缺乏工作所需要的技能或性格。因此,即使企业所有者认同项目管理的理念,但如果他聘请了错误的管理执行者,那也就等同于破坏了整个项目的管理。

5. 组织不善

项目管理的主要内容是决定设计项目的组成要素,也就是说,它要确保大量细节有条不紊。不管是对个人还是整个公司,组织不善对于项目管理来说是致命的。