

设计管理学导论

郑巨欣 连冕 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

设计管理学导论

郑巨欣 连 冕 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

设计管理学导论 / 郑巨欣, 连冕主编. — 杭州:
浙江大学出版社, 2014. 9
ISBN 978-7-308-13021-9

I. ①设… II. ①郑… ②连… III. ①设计学—
管理学 IV. ①TB21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 062648 号



设计管理学导论

郑巨欣 连冕 主编

责任编辑 胡 畔 (llpp_lp@163.com)
封面设计 十木米
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州中大图文设计有限公司
印 刷 杭州日报报业集团盛元印务有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 18
字 数 380 千
版 次 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-13021-9
定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

目 录

引 言 为生态正义而管理设计	1
第一章 设计管理史论	9
第一节 设计管理基本问题	9
一、设计管理的本质	9
二、管理设计的企业	12
三、设计负责人管理	15
四、设计管理的组织结构	17
五、设计过程管理	21
六、设计管理者的特点	23
第二节 国史中的管理思想	24
一、新的面向	25
二、史前管理意识	27
三、周易管理思想	28
四、儒家管理思想	30
五、道家管理思想	37
六、法家管理思想	40
七、墨家管理思想	45
八、兵、农、工诸家管理思想	49
九、佛家管理思想	58
第三节 西方管理理论	61
一、过程管理理论	61
二、行为管理理论	64
三、系统管理理论	66
四、决策管理理论	69
五、数量管理理论	71
六、经验管理理论	74
七、情境管理理论	76

八、运作管理理论	78
第二章 设计管理职能	83
第一节 设计计划管理	83
一、什么是设计计划	83
二、设计计划的类型	84
三、设计计划的目标	85
四、设计计划的制订方法	86
第二节 设计组织管理	88
一、什么是设计组织	88
二、管理有创造力的个人	90
三、设计团队管理	91
四、设计组织的文化	92
第三节 设计主管管理	93
一、什么是设计主管	93
二、设计主管的对内职责	94
三、设计主管的对外职责	95
第四节 设计控制管理	95
一、什么是设计控制	95
二、设计控制的过程	98
三、设计控制的方法	100
四、设计控制与评估	105
第三章 设计管理艺术	108
第一节 管理艺术基础	108
一、什么是管理艺术	108
二、对设计人事管理	110
三、对设计时间管理	112
四、对设计物件管理	114
第二节 设计沟通艺术	118
一、什么是设计沟通	118
二、设计沟通的障碍	121
三、设计沟通的原则	122
四、设计沟通的技巧	124

第三节 设计激励艺术	125
一、什么是设计激励	125
二、设计激励的理论	127
三、设计激励的原则	128
四、设计激励的方法	129
五、设计激励的作用	129
第四节 设计团队艺术	130
一、设计团队的特点	130
二、设计人才的招聘	133
三、设计团队的工作	136
四、设计团队的管理	138
第五节 设计表达艺术	141
一、设计思维与表达	141
二、设计的模型表达	144
三、设计的交互表达	148
四、形态的特质表达	152
 第四章 设计管理应用	 155
第一节 管理应用领域	155
一、设计行为中的设计管理	155
二、组织结构中的设计管理	162
三、项目管理中的四种力量	168
第二节 造物艺术管理	169
一、材料设计管理	169
二、结构设计管理	174
三、生产加工管理	177
第三节 设计视觉管理	181
一、视觉信息管理	181
二、色彩识别管理	185
三、符号认知管理	191
第四节 设计标准管理	202
一、什么是设计标准	202
二、设计标准的类型	203
三、设计技术的范畴	210
四、设计美学的标准	212

第五节 设计经济管理	213
一、设计成本	214
二、设计成本的分类	216
三、设计成本费用的管理	217
四、设计成本的审核	221
五、优化设计的策略	224
第六节 设计企业管理	224
一、什么是设计企业	224
二、用户与市场管理	225
三、设计品牌的管理	229
四、企业文化的管理	233
第五章 设计发展管理	237
第一节 设计创新管理	237
一、设计创新过程的管理	238
二、设计创新传递过程的管理	241
第二节 设计知识管理	244
一、什么是知识管理	245
二、知识流程的管理	248
三、知识创新	251
四、知识管理案例介绍:3M 公司	254
第三节 设计战略管理	258
一、什么是设计战略	258
二、设计战略管理	262
三、竞争力塑造战略	268
四、跨文化设计战略	271
主要参考文献	273
关键词索引	278
后 记	280

引言 为生态正义而管理设计

21 世纪挟带着 20 世纪及以前的一系列成果和问题开始起步,但这些成果和问题没有一个是孤立存在的。时间界线在这里很重要,却不再是唯一重要的因素,而不断显示其重要性的则是人、环境与产品之间的和谐共生,相融并进。以解决设计认同、公司策略和生产改革、市场营销为核心内容的现代设计管理,是从 20 世纪来到 21 世纪的人类伟大成果之一。显然,这项成果中包含的问题之大,并不亚于成果本身。而作为学科意义的设计管理,由于它相对年轻,所以加强建设成了当务之急。但无论从哪个方面说,为了生态正义管理设计不仅是过去人们一直在遵循的公器,也是今天和将来需要直面的职责和共同的选择,更是我们在讨论设计管理时无法绕开的话题。^①

一、设计管理的逻辑起点

将管理设计的历史从人为定义的设计管理开始算起的观点,多少会带给人一些形而上的感觉,因为事实总是在定义之前发生。从研究的角度看,立足今天研究过去和未来都是必要的,但是为了未来必须研究过去,因为今天发生在身边的事反而没有像过去那样看得清楚。

设计管理孕育于一般管理的胚胎中。历史告诉我们,20 世纪的设计管理是人类管理设计的一个重要转折点,但不是设计管理,更不是一般管理的逻辑起点。关于一般管理的逻辑起点,也许就像美国著名经济学家与经济思想史学家罗伯特·海尔布隆纳(Robert L. Heilbroner)所言:管理是基于利用稀缺资源的配置方式。^②然而这种将管理的起源,归于某一国家地区的科技手段、政治、经济或社会层面中某一因素的断论明显具有冒险性。

配置稀缺资源在人类早期行为中,很难确定其属于经济的还是宗教的行为,因

^① 本文的“设计”,指延续传统工艺并体现人类综合能力的设计行为,而非狭义上以工业设计出现为依托的现代设计。因此,行文中的传统工艺和设计,往往因其属性的关联而时常互为替代或并列。另外在文中还会出现设计管理和设计管理设计不同用法,前者为学科名称用词,后者用于指称设计管理实践。

^② Robert L. Heilbroner, *The Making of Economic Society* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1962), pp. 10-16.

为在这种行为未发生之前和发生过程中,都有可能包含着非常复杂的因素。由于我们不能借今推古,用今天的管理学概念去定义人类最初的行为结果,所以,我们宁可放弃管理在配置稀缺资源中发生的论断,而将最初的管理视同一个综合体。大家知道,人类改造世界的最初状态,并不像今天我们所理解的那样区分彼此,因而设计管理也必然只是整体文化框架内诸多因素共同作用、动态演变的结果。

那么,设计管理的因子又是从何处萌发的呢?在我们看来,人猿揖别以及人类在面对普遍缺乏生存资源的恶劣环境、多发的自然灾害、无处不在的神秘现象等敌对挑战,那就是孕育设计管理的胚胎。最初的设计管理包含在原始的设计中,但那个时候的设计管理与今天我们定义的设计管理相去甚远,它是直面各种生存困难挑战的应战。

直面各种生存困难挑战的应战很难说是满足政治的、经济的或是社会的目的,但是为了迎接挑战的应战却是非常具体的,最初的应战可能因为条件反射或是本能反映,可事实的结果往往由于存在行为的相似性,而使个体行为走向行为属性组。在生产水平低下的环境里,人类应对挑战的需要接连不断,于是属性组的形成成为一种习惯和自觉选择。选择既是出于适应环境的需要,也与各自不同的性格特点及技能擅长有关,而自身特点和应对不同困难的行为,自然而然地决定了人们相应的角色和分工。如配置稀缺资源这种行为,如果离开了人的组织因素,也就没有什么配置可言了。

在原始社会中,女人居家纺织制陶,男人外出渔猎战争,各自可能还有更细的分工、技艺以及相应的质量目标。而他们从事劳动的目的和结果,又多半与聚落的集体生活、生存有关,由此形成不同的族性文化模式。并且,在无论是纺织制陶还是渔猎劳动的过程中,都有人加入或离开,有人会意识到与他人合作有助于提高自己的手艺,甚至还会有人想到为了保证需要的长期满足,就必须将技艺一代又一代地传授下去。诸如此类,原始设计管理逐渐孕育生成。

那么,为什么说这种不能称为设计管理的管理设计行为与生态正义有关呢?原因就像我们前面说的,设计管理虽然是,但并不总是表现为制度方式。如为了满足一定需要的渔猎、居住和饮食生活促使发明相应的工具,而这些工具又让人们意识到与渔猎、居住和饮食生活相关,它使人类的行为因为这些工具或产品的使用而变得有序。在这个过程中,设计管理通过包含在设计工具中的设计起到了影响、修正和平衡人的行为的作用。其作用有时候难以察觉,但日常里存在的“人随物迁”现象却是一个非常普遍的客观事实。

举个例子说,筷子和刀叉的设计和使用的代代相承,显然它们是分别源于应对饮食生活需要的一种设计。与此同时,筷子和刀叉又以饮食工具的形式对人的饮食方式起到制约作用,这种制约在很大程度上影响到文化行为的差异性。维护差异

性设计文化的管理,就是认同文化的多样性存在,且与文化尊重密不可分,因为它承认了每个人应该自由地享有各自满意的智力、情感、道德和精神生活手段。

但是,从古代传承至今的规范人类行为方式的设计又何止筷子和刀叉,而大量隐性和/或潜在于应对各种困难挑战中的设计管理,并不需要把生态正义当作额外的存在。所以,早期包含在设计管理中的生态正义,是一种无形的存在,同时又是足以体现平衡设计与生活关系的力量,仿佛自然生物在一定环境下生存和发展的状态。

二、为社会公平管理设计

古代的设计和/或工艺管理,在相对封闭的地理环境中获得了比较完备的发展机制,并呈现出多元性特征,但其共同的目标和发展的轴心,依然在为生态正义而管理设计。

公元两千多年前,美索不达米亚的汉谟拉比颁布了一部由 282 个律条组成的法典,其中第 188、189 条规定:“若手工艺人收养一孩子,并传授手艺,该孩子亲生父母不得要回;若未传授该孩子手艺,则该孩子应回到父母身边。”^①这个例子说明古巴比伦的对设计和/或工艺管理,尤其是传承教育已经有了明确的法律规定。那个时代的宗教对设计和/或工艺行业也有统治权,所以《圣经》中就有提及“不劳者不得食”的管理思想。

在古代埃及,很早就设置了专门的管理职位,即维西尔(vizier,源于阿拉伯语的现代名词,相当于今天的国家总理)。^②而担任这个职位的人,必须是集领导、组织、协调于一身的人,他不仅通过预测、规划给政府各部门和专职人员分配工作,而且具体负责监督作坊以及建造王陵工程等。维西尔管理是一种利用职位权利支配资源和分工监管生产的管理模式,凡是担任维西尔这个管理职位的人,都要经过若干严格的考核,其考核条件便是依法处事、公平执法、不得徇私或刚愎自用。此外,古代埃及还出现了职业服以及管理者与仆人按 1:10 比例的“管理 10 人”规则。

古代中国虽然也强调律令管理的法家政治等,不过最具影响力的管理是儒家的修行教育和道德考绩,可见管理的主要方面是管理人事和思想。儒家认为世间万物都应遵循形式和内容的表里如一,材质和装饰的和谐统一的有序性,所以孔子以物状人,发表了“质胜文则野,文胜质则史,文质彬彬,然后君子”之学说,强调以

① [美]奥立弗·A,约翰逊、詹姆斯·L,霍尔沃森:《世界文明的源泉》,马婷、王维民等译,北京大学出版社,2010 年版,第 44 页。

② 刘文鹏:《古代埃及史》,商务印书馆,2000 年版,第 220、211 页。维西尔,汉译为宰相。维西尔最初叫捷提,但时间不可考,维西尔一职开始设立于第 4 王朝斯尼弗鲁王时期或更早。

身作则的正心、修身、齐家、治国、平天下的修行之道,而落实在设计和/或工艺方面,则表现为注重修正和平衡物与物、人与人以及人与物与环境的关系。《左传》载:“计丈数,揣高卑,高厚薄,仞沟洫,物土方,议远迩,量事期,计徒庸,虑财用,书糗粮,以令役于诸侯。”《考工记》载:“天有时,地有气,材有美,工有巧,合此四者,然后可以为良。”这两则记载,都是中国设计和/或工艺管理典型思想的表达。

此外,与设计和/或工艺管理相关的事例和主张还有:希伯来人以精神感召力管理人事的方式让人印象深刻;苏格拉底认为管理技能没有公私之别,那些懂得如何雇用他人的人,是管理私人 and 公共关系的成功者;柏拉图认为人的本性存在多样性,让一个人在合适的时间里做适合他做的事,可以提高完成工作的质量。

上述这些古代设计和/或工艺管理的例子背后,其实都蕴藏着修正和平衡利益的、为生态正义而管理设计的逻辑思考,并为今天设计管理所适用。所以,当我们回望这些关于古代设计管理的记录,参比今天的管理设计实际,不难发现在时间上相隔遥远的古代设计管理距离今天并不遥远。

设计管理的历史不只是记录往事的历史和时间推移表,更是与人类发展以及设计和/或工艺管理发展相通的生态系统。这种谋求体现人、物及组织和社会整体利益为最高价值标准的管理,不仅是可持续的,而且是管理者必须操守的价值核心。

三、现代设计管理的得失

近现代设计和/或工艺管理也有自己鲜明的特点,它在为人类社会创造了极大且丰富的物质和精神财富的同时,又无法回避地留下了诸多灾难性的后果,其成在工业化设计管理,其败也在工业化设计管理。

机器生产的出现是近代设计管理发展的重要契机,随后不断发展的科技将物质和人力资源大规模地结合在一起,并引导以工厂为主体的设计和生产体制,代替了过去以家庭包工为主的方式,相应的设计和/或工艺管理也因此发生了革命性的变化。19世纪30年代起至20世纪初发生在英国的艺术与手工艺运动,虽然在发展主张上批判现代工业文明,强调复兴中世纪手工艺艺术,但在产品设计和生产管理上却顺应了工厂式管理的发展道路。值得注意的是,这种改变不仅是新设计的开端,同时还是新设计管理模式的开端。^①而伴随着这个运动的,不仅是设计实践和

^① [英]尼古拉斯·佩夫斯纳:《现代设计的先驱者——从威廉·莫里斯到格罗皮乌斯》,王申枯、王晓京译,建筑工业出版社,2004年版,第4页。“最后,在1861年,他改变主意不想搞一个新的艺术家兄弟会,像前拉斐尔派那样,或者像他在牛津大学读书时想要建立的团体那样,他却立志开个工厂,这就是莫里斯、马歇尔、福克纳及工艺美术工匠们的绘图、雕刻、家具与铁件制造工厂。这件大事标志了西方艺术新纪元的开始。”

生产管理的问题,更是具有鲜明的“伦理”特征,或者说是关于人类行为管理标准的问题讨论。甚至有人认为英国 19 世纪的手工艺运动:“它影响了整个欧美文化与艺术的历史进程,推进了现代人信仰的重建和现代文明的健康发展。”^①

大家知道,1919 年成立于德国魏玛的国立包豪斯学校不只是一个学校或一种建筑风格的表征,也不只是反映在思想内涵方面影响到人类观念的转变,而是突出反映在设计教育管理、设计人才培养、设计成就的取得和社会影响等方面。不过,若就设计世界的整体而言,包豪斯由于很大程度上受支配于技术和功能而表现出来的设计风格单一化,对于多元的设计文化生态来说,又何曾不是一把双刃剑。

今天现代城市出现的“千城一面”现象,也许其根本原因在于城市设计管理中生态正义的严重缺失,但问根溯源设计本身,不能不说与包豪斯建筑风格的影响关系密切,很明显,传统建筑在包豪斯的突然崛起及其广泛而强势的传播中式微了。类似于建筑和习惯的冲突,在现代设计中不是减少了,而是不顾一切地增多了。20 世纪强调的对于技术和流程的管理重视、发明和控制,在 21 世纪得到了更加普遍的发挥,但是一个值得引起关注的问题是,这种趋势明显忽略了技术进步带来的哲学结果。技术为设计提供的更大的控制权或自由,并非都是合乎常理地应用于建筑,在很多时候是被变相地用于表达个人意志和为扭曲的艺术视觉提供服务,以至于许多现代设计的建筑让建筑的使用者苦不堪言。

所以,过于强调设计的力量以及所有过于夸大和藐视自然力或社会力中任何一方的倾向,都有可能偏离生态正义。在自然造化人类的设计之间,不仅各自都有丰碑,而且凝聚在造物上的缜密性,自然和人造一样可以等价相侔,而且你越是用心地感受它们,就越会被它们的结果所打动。罗伯特·文丘里(Robert Venturi)在《建筑的复杂性与矛盾性》一书中说:“复杂和矛盾的建筑对总体具有特别的责任,它的真正意义必须在总体中或有总体的涵意。”^②复杂性、矛盾性和总体的涵义,存在于人与自然共同创造的文化景观中,保存传统与共建现代以及平衡设计生态,正是为生态正义管理设计所要传达的信息。

历史还告诉我们,设计管理如果一味地追求效率的提高和过度强调竞争,也一定会是有问题的。20 世纪五六十年代,通用汽车公司推出样式主义设计策略及其生产管理模式影响深远。这种模式以人为方式有计划地迫使商品在短期内失效而造成消费者心理老化,在促使消费者不断更新和购买新的产品中获取高额商业利润,即“计划废止制”。大约也就是从那个时代开始,设计生产和商品消费发展成为

① 于文杰:《论英国 19 世纪手工艺运动》,《史学月刊》2005 年第 12 期。

② [美]罗伯特·文丘里:《建筑的复杂性与矛盾性》,周卜颐译,中国建筑工业出版社 1991 年版,第 2 页。

更加紧密的生态链关系,所以不仅现代设计“形式追随功能”的信条逐渐被“设计追随销售”所取代,并且设计管理的指导思想,也开始从“解决人的生活问题”转向了“为利润而设计”。像这样的发展结果,留给 21 世纪我们的只能是包含着极大不满的文明,而那些源于 20 世纪的不满,延续至 21 世纪后,诸如资源浪费,物种灭绝,森林锐减,能源短缺,大气、土壤和水污染,有毒化学品污染和工业垃圾等已经日益变得严重,甚至威胁到了地球的环境和生存空间安全。

为此我们不得不扪心自问,我们的设计到底是解决问题还是制造麻烦,我们又应该如何来管理设计?

四、设计管理定义的转向

尽管设计管理在多数情况下,是由一套特定的文化价值体系和机构内的经营组织做出的决策,但是世间万物的发展态势在总体上是在发展中变化,在变化中有所提高和醒悟。因此,设计管理也必将在不断修正和平衡人的欲望中变化发展,并表现为一种开放的态度。

英语“management”(管理)这个单词所对译的中文意思,如管理、经营、处理等,往往包含或表现出某种互动性,便是与管理的开放性有关。即使是“management science”(管理科学)——在科学或学科意义上的管理一词,虽然关于它的解释往往侧重于用数据模型来分析管理问题的具体流派,但它始终依赖于经济、社会、政治、科技而存在。“Design management”(设计管理)这个术语包含了将管理人的智性发挥作为概念实质置于人类行为核心的思想,而相关的设计人事、设计模式、设计言行、设计技巧等互相作用在有序控制、资源优配、组织协调中,无一不显现出管理活动的开放性。所以管理设计不仅影响社会环境,反过来,设计管理也受环境和社会的影响。

正是在过去历史发展和现代开放的语境中,我们才看到了迈克尔·法尔(Michael Farr)关于设计管理的定义:“设计管理是在界定设计问题,寻找合适设计师,且尽可能地使设计师在既定的预算内及时解决问题。”^①长期以来,这个定义被

① 英国《设计》(Design)杂志 1965 年 8 月 1 日 200 期上刊登了由设计师迈克尔·法尔撰写的文章,题为“Design Management, why is it needed now?”(设计管理,为什么现在需要它?)。该文不仅首次使用了“设计管理”这个语词,同时还给出了设计管理的定义。该定义自发表以来,已经被广泛征引。定义原文为:“Design management is the function of defining a design problem. Finding the most suitable designer, and making it possible for him to solve it on time and within a budget. This is a consciously managed exercise which can apply to all the areas where designers work”。1966 年,迈克尔·法尔的专著《设计管理》由伦敦 Hodder & Stoughton 出版社出版。

奉为经典,与此同时,它在认识上表现出来的局限性也暴露无遗。

在过去的特定语境中,所谓的设计管理曾经是/或可能是问题、设计师、经济三者的集合,然而伴随着 20 世纪设计成果而来的诸多负面因素,在 21 世纪不断并继续发酵,甚至日益趋向严重的时候,过去将设计管理的目标定位于为了实现设计效率提升和价值最大化的急功近利层面的认识,或是把设计管理当作纯粹工具性和技术性手段的思维方式等,显然已经不再适合用于解释当下设计管理现状和设计发展的未来。

所以,尽管我们没有必须去推翻或者否定传统定义的正确性,以及迈克尔·法尔的定义在统一设计管理认识上曾起到的作用,但是在结合设计未来发展方面,仍有必要重新确立一种特定设计管理的科学观,尤其是在结合道德和科学方面,更加恰当地定位设计管理的生态正义方向。

为生态正义管理设计,不仅是过去以来设计管理的公器,也是今天和未来设计管理中我们的职责和共同的选择。目前,几乎每个设计公司、生产制造企业甚至整个设计生产管理行业,或多或少都已经注意到并在有限制地使用影响环境的物质,不同程度地遵循设计准则或政府规定,然而现行的为环境而设计的管理策略,尚不足以充分地解决可持续发展的危机。这里的原因,在我们看来,便是由于传统观念里的设计管理仅仅强调了一个产品的物理属性,即材料结构、能源消耗、生产、运输和废弃等方面,而没有完全让使用设计产品的每一个人都能以负责任的态度对待设计产品,并在废弃这些产品时将其纳入回收的轨道。换句话说,设计管理在改良设计管理本身的同时,还应该说服人们采取可持续性的自我管理行为,才能真正地实现设计管理的可持续作用。

因此,为生态设计管理设计,它在建设一个可持续性社会中的作用,不仅是创造“可持续性的产品”,更应开发、鼓励广泛的可持续性行为的产品、程序、服务和教育。

五、结语

以解决设计认同、公司策略和生产改革、设计营销为核心内容的设计管理,有着复杂多元的结构,按照类型学的方法,可以大体将其归结为深层设计管理思想、中层设计制度管理和表层设计功用管理以及有形的和无形的,主动的和被动,思想的和视觉的,但是为生态正义而管理设计以及应对并尝试回答当下设计管理中面临的实际问题等,始终是设计管理不变的主题。

设计管理尽管在多数情况下是由一套特定的文化价值体系和机构内的经营组织做出的决策,但实施过程总是在不断修正和平衡人的欲望中变化发展,并表现为一种开放的态度。设计从原料开采到设计生产制造,从销售配送到消费使用、丢弃

废弃、重新利用等,并非只是表现为线性模式,而是在诸多管理参与因素的共同作用下完成的,不仅是经济的、政治的,同时还交织着个人爱好和性格魅力。

管理设计的目标,也许是为了设计让生活更加有效、有序和有趣,然后设计管理一旦建立起了足以体现生态正义的可持续发展系统,那么大家就会非常清楚,我们所强调的设计管理并非是为了满足个人意志和为扭曲的艺术视觉提供服务的管理,也不是为了创造设计管理而研究这一门学问,其终极目标在于让设计管理消失在人们自觉有序的设计当中。

郑巨欣

2014年6月于杭州沁雅花园

第一章 设计管理史论

第一节 设计管理基本问题

一、设计管理的本质

要回答“设计管理是什么”这个问题,首先就要回答“设计是什么”。设计的种类繁多,典型的如工业设计、工程设计、时尚设计、服务设计、流程设计等。不同种类的设计特点各异,因此需要寻找出一个统一的概念能够有效归纳出所有“设计”中的共性。目前在设计界和学术界的一个共识就是,设计是连接创意和创新的关键环节。通过设计,好的创意才能转化为创新的产品或者服务。斯万(Swann, 2005)归纳总结了创造力、设计、研发、创新之间的关系,如图 1-1-1。从图中可以看到,设计的本质是给出一个创造性的产品综合解决方案,是创造力的一种综合运用过程。通过设计实际上要解决三方面的问题:第一是功能(技术)特性问题,即如何合理地设计产品的结构和功能,使其具备可用性;第二是产品化问题,即如何使产品能够满足市场的需求;第三是商业模式的问题,即如何设计出一种恰当的商业模式,能够使市场最大限度地接受产品。

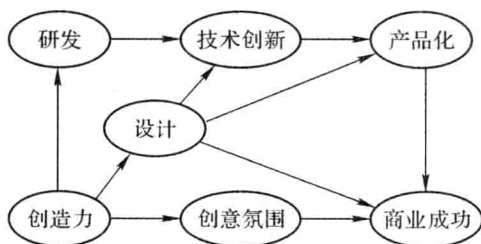


图 1-1-1 创造力、设计、创新和商业成功

(资料来源:Swann, 2005)

所谓的设计管理,至少应该具备以下几方面的内涵:

设计师管理。设计师是设计中最为关键的因素,因此设计企业必须有一套筛选、培养设计师的管理机制。设计师是一种特殊的职业,核心的价值在于其具备的

知识与创造力。这就要求设计企业将自己打造成一个学习型的组织,使设计师能在这一组织环境中得到充分的成长。

设计团队的管理。现代企业中,大部分产品的设计都需要团队的协作。举例来说,苹果公司有超过一千人参与到 iPhone 的设计工作中来。如何协调设计团队中成员之间的关系,使其效率最大化就成为了一个关键的问题。尤其是随着全球化时代的来临,分布式设计也成为一种常见的情况。即位于不同国家、地区的设计师们合作设计开发某项新产品或者服务。这就对设计团队的管理提出了更好的要求,需要通过有效的管理来减少由于时间、地域以及文化差异所导致的问题。

设计过程的管理。现代企业中,设计是一个高度规范的过程。这就离不开对于设计过程的良好管理,我们应该对设计实施过程进行有效的监督与控制,引导设计日程、设计项目以及各种可能发生的事件。

设计文化的管理。优秀设计的产生,离不开良好的企业文化。只有在鼓励创新和创意的环境中,创造力才有可能被最大限度地激发。而优秀的设计组织也必然拥有一套特别的设计哲学,这也属于企业文化的范畴。

设计网络的管理。在许多情况下,企业在设计中需要引入外部资源。如邀请独立设计师、与其他企业展开设计合作、设计外包等。这就要求企业能够对外部的设计资源分布情况有清晰的认识,并且能对这些资源进行有效的管理和利用。由于外部的设计资源之间存在各种各样的联系,因此现代设计管理理论中普遍将这些设计资源及其联系的总和称为“设计网络”。

当然,不是所有的设计行为都需要管理。高博(Gorb)和杜马斯(Dumas)在1987年提出:所有新产品都有设计的过程,但是只有一些设计行为是被正式管理的,而其他大部分设计行为则是自发的。后者即被称为“沉默设计”(Silent design)。举例来说,一家小工厂的机械师在香烟壳背面画出一个简单的机械模型,或者装修队里的木工师傅一边抽烟一边思考如何打制家具,这些都属于沉默设计。研究表明,大部分的设计行为都是沉默的,不需要正式的管理。不过从历史的角度来看,设计的职能不断地发生改变,逐步演化成为一种需要团队合作进行的活动,从而对管理提出了新的挑战。

19世纪,随着大规模生产的兴起,设计成为制造业的一种辅助功能,此时设计的职能往往由发明者或工程师兼任。在这一时期,设计往往没有被纳入正式的管理。

1919年,包豪斯学校(Staatliches Bauhaus)在德国魏玛建立,创立了一套完整的设计教育课程,这标志着设计成为一门独立的学科。包豪斯的核心思想在于设计中“艺术与技术的统一”,这一思想在今天仍然有着深远的影响。从20世纪20年代到50年代,设计成为一种职业分工,出现了设计师这个职业。主要的任务是满足消费者的需求,为他们提供美观、时尚、耐久的产品。在这一阶段,企业必须认真考虑对于设计师的管理问题。