

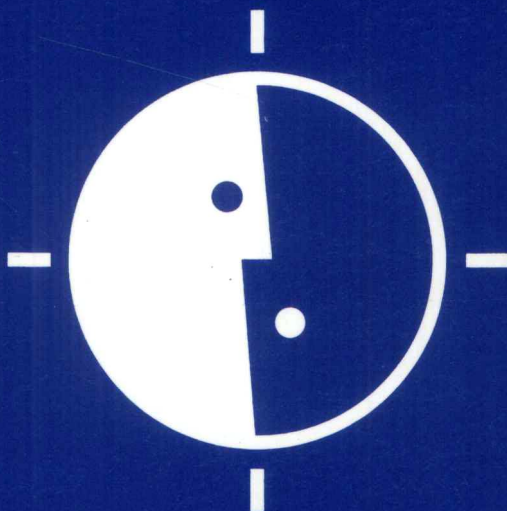
les références

Brigitte BORJA de MOZOTA

Design management

設計管理

張家瑜 譯



六合出版社 印行

設計管理

原著：Brigitte BORJA DE MOZOTA

譯者：張家瑜

六合出版社 印行

設計管理

原 著／Brigitte BORJA DE MOZOTA

譯 者／張家瑜

發行人／吳秀蓁

出版者／六合出版社

發行部／台北市大安區新生南路一段103巷33號1樓

電 話／27521195・27520582・27527651

傳 真／27527265

郵 撥／01024377 六合出版社 帳戶

登記證／局版北市業字第 1615 號

一 版／中華民國九十四年九月

定 價／新台幣 500 元整

ISBN / 957-0384-58-1

E-mail／liuhopub@ms29.hinet.net

版權所有／翻印必究

（請勿抄襲或影印）

〔本書若有破損或裝訂錯誤

請寄回發行部更換〕

國家圖書館出版品預行編目資料

設計管理 / Brigitte Borja de Mozota原著：
張家瑜譯. -- 一版. -- 臺北市：六合，民
94

面：公分

譯自：Design management : using design
to build brand value and corporate
innovation

ISBN 957-0384-58-1(平裝)

1. 生產管理 2. 工業設計

494.5

94014514

作者簡介

碧基·博嘉德墨柔塔 (Brigitte Borja de Mozota) 由春天集團 (Groupe Printemps) 採購員的職務開始其職業生涯，接著轉為設計品的進口者。她在巴黎第十大學擔任講師 (Maître de conférences HDR à l'Université de Paris X Nanterre)，教授企業市場學、企業的革新和資訊的傳遞與溝通。她同時也是自南錫第二大學設計與品質管理研究課程成立以來共同協助的教學參與者 (DESS Management du Design et de la Qualité de l'Université de Nancy 2)，負責設計管理領域的教學。

自從 1995 年起，她被選為美國波士頓設計管理學會諮詢委員會的一員，負責設計管理研究和教學之國際層面的研討活動 (巴黎 1994、巴塞隆納 1996、紐約 1998、法蘭克福 2000、波士頓 2002)，同時她也是 Academic Journal of the Design Management Journal 期刊的編輯。

在設計管理的研究工作領域裏，她為企業家和教師們舉辦了許多關於 “Designence” 的講座。

她是出版 Design Journal 的歐洲設計學會機構的創始人之一以及成員。

目 錄

第一部分：設計管理的基礎	1
第一章 設計的領域	3
設計概念	3
設計活動與管理活動的比較	5
設計工作的專業內容以及與企業的融合	6
環境設計	6
產品設計	6
包裝設計	7
文字圖案設計	8
設計分類的樹狀表：設計師職業	9
融入企業的設計工作列表	10
設計的過程	11
對於構思之內在過程的描述	12
設計是一個組織的過程	14
人物描繪：Mark O. Oldach—Arthur Andersen	17
第二章 設計的歷史—經由對企業家人物的描繪	21
設計歷史的幾個重要階段	21
先驅者（1850-1907）	21
功用主義運動（1910-1930）	23
設計師職業的出現（1930-1945）	25
設計的多元化（1950-1975）	26
裝飾主義的再現（1975-1990）	31
1990 年至今的設計發展	32
過往的經驗：設計師在社會裏所扮演的角色	35
設計師—企業家	35
尋找形的完美	36
將改變帶入社會	37
人物描繪：David Carvalho—3ème œil	38

第三章 設計和企業組織的績效	41
設計於經濟裏的地位	41
政府對於促進設計的影響作用	41
設計職業於經濟市場	42
設計對於國家競爭力的影響	46
設計與消費的程度	46
設計與經濟的績效	47
設計及社會《福利》的層面	49
設計對於出口貿易的作用和影響	49
設計對於公司組織整體績效的影響	63
設計：一個有成效的投資	63
設計管理與公司的業績	63
設計與公司的業績：評估項目和綜合結論	65
企業對設計的認知以及設計於企業裏的實際運作狀況	70
人物描繪：Andrew Summers-Design Council	72
第四章 設計管理	75
設計管理的定義	76
起源	76
設計管理的定義	78
法國的設計管理者職務	80
使設計與管理科學聚匯的模式	82
設計與經營管理之工作方法的比較	82
模式的表達：思考設計的管理	84
模式的實施：設計和完整的品質	85
完整品質對設計功能的幫助	85
設計對完整品質的幫助	86
人物描繪：Marie Marguerite Gabillard	
—法國羅納省—阿爾卑斯省設計中心	89
第二部分：設計所創造的價值	93
第五章 設計與市場研究：設計創造不同化的功能	95
造形的不同化與消費者的行爲	95

體驗模式的消費	97
形是認識力：類型和領域	98
形帶來情感：愉悅和《正是所要》的產品	100
形帶來訊息：象徵主義和符號學摘要	103
形產生關係：共同的經驗和感覺	106
對形的感知與文化和環境的背景	109
消費者的美學喜好	110
設計的原則和美學上的喜好選擇	111
根據消費者的美學區分	113
對美學的喜好和設計的經驗	115
設計為市場研究所帶來的協助	117
對於創作的市場研究	118
設計與市場研究的共同方法	119
衡量感知的工具	120
人物描繪：Gérard VERGNEAU—Thomson Multimedia	122
第六章 設計和革新創作：設計的協調功能	125
革新的構思層面	126
設計對於經營管理構想的幫助	127
以企業組織為主的構思	128
以市場為導向的革新	130
設計以及工業技術的管理	132
設計與工業技術的傳遞	133
朝向《由設計主控》	135
經由設計所發展的合作	136
設計和方案的管理	137
設計工作和不同工作職務之間的溝通	139
設計和模矩化建構的生產模式	141
人物描繪：Bonnie B. Briggs—Caterpillar Inc	143
第七章 設計和策略：設計的轉型功能	145
在經營風格特色的管理工作裏，設計所在的位置	147
公司組織的圖案風格特色	148
工作及商業空間的設計	149
視覺上的風格特色，言語上的風格特色	153

符號象徵和文化	154
風格特色和組織的轉變	156
設計與宣傳的工作	157
設計，產生觀點的能力	159
設計的技術知識以及對於技術知識的管理	160
企業組織的美學和觀點	162
人物描繪：Lee Green—IBM	165
人物描繪：Herve Collignon—IBM	168

第三部分：設計管理的實際運作 169

第八章 有效率的設計管理：對於設計方案的經營管理	171
納入對設計的需要	172
設計方案的經營管理	174
企業設計部門的工作／外界設計事務所的工作	174
如何選擇合作者	175
如何管理方案的財務	176
如何制定設計的招標細則和工作細則	177
HOTSHOP 包裝設計簡報範例	180
管理設計工作團隊	188
對於設計方案的評估	189
建立一個與設計工作參與者有效率的關係	190
將設計的目標與市場研究工作結合	191
設計於產品政策上的地位	191
經由設計所帶來的定位、區分和不同的特色	193
設計與產品的生命週期	194
設計政策和產品集冊	195
設計與品牌的政策	197
設計以及其它市場政策：宣傳、價格、發行、銷售的政策	199
企業組織裏對於設計的綜合管理	202
人物描繪：Vincent Créance—ALCATEL	204
第九章 設計管理的進行：對於設計工作的經營管理	207

構思一個結合設計的服務	207
創立結合設計的服務	207
將設計定位於組織的結構裏	209
設計功能的任務	211
經營管理設計部門	212
設計部門的組織圖表	212
設計部門的工作方法	214
管理革新創作	214
以客戶為導向的革新創作	216
於決策過程中，對於視覺表達方式的經營管理	219
經由設計來經營管理不同職務之間的合作與協調	221
將設計擴散於市場行銷和研發的政策裏	221
將設計的技術知識傳播於企業組織裏	222
人物描繪：Yo KAMINAGAI—RATP	225
人物描繪：Philippe Picaud—DECATHLON	229

第十章 策略性的設計管理：對於設計系統協調性的經營管理

營管理	231
策略性設計管理的兩個模式	231
策略性設計管理的《先天》模式	232
策略性設計管理的《後天》模式	233
確立設計的政策	236
設計策略的類型	237
美學的定位	238
著重設計的組織文化	239
管理設計以及發揮策略的作用	239
規劃以及審核設計	240
設計—混合的搭配運用和經費	241
評估設計	242
使設計與企業組織的任務緊密配合	242
設計和人力資源的管理	242
設計和資訊系統的管理	243
確保設計工作的展望性經營管理	243
對於設計和創造力的經營管理	243
前瞻式設計	245

人物描繪：Marie-Claude Peyrache—France Télécom	250
結論	255
附錄・設計理論對於經營管理的影響	259
美學的模式	259
心理模式：感覺	261
設計與感覺反應	261
造形理論：立即和全面的感知	264
認識力的感知：造形傳遞資訊	268
其它的理論模式	269
造形的系統化模式	269
造形的符號象徵模式	271
社會學模式：物品社會學	273
感謝詞	277
相關資訊的查詢	278
電腦網站	278
設計指南	278
期刊與雜誌	279
參考資料	281

第一部分

設計管理的基礎

第一章

設計的領域

定義設計的領域，首先得先探討這個新行業的型態，探討設計者所參與的各個不同領域，以及在方案中，設計所使用的方法。所以如何定義設計呢？為什麼設計會關係到管理的科學？什麼是設計者於設計構想過程中的重點？設計對企業組織績效上的影響為何？

我們使用《設計》來描述它的專業，以《設計者》來稱呼這個專案領域的工作者。

《所有的人都是設計者，大部份的時間，我們所做的是
設計，因為設計是人類所有活動的基礎》

Victor Papanek

設計概念

如果人類是個設計師，那麼這個設計師的工作則在於幫助《形與秩序的生活管理》〔Potter 1980〕。關於設計的定義很多，每個設計師似乎都有他自己的定義，在選擇最權威的定義之前，讓我們簡短地談一下這個辭源〔Borja de Mozota 1990〕。設計這個詞彙來自於拉丁語《designare》，可以翻譯成設計師或繪圖員。在英文，設計含有這兩個含義，且常被使用。

設計在英文的使用裏，可以表示：

- 計劃、方案、目標、提綱、過程。
- 草圖、模型、主題、裝飾、視覺構圖、風格。

設計，構思計劃＋繪圖

這些多重的涵義可被分為二個綱要來談：

- 設計意即構思計劃，因為它包含想法及發展過程。
- 設計意即繪圖，因為它經由圖畫、主題及視覺構圖以落實一個方案。

因此，在英文的使用中，這個詞彙保留了拉丁語原來的雙重含義，即設計師與繪圖者。因為於起源，構思與繪圖是一體的：構思是繪圖所表達的意念。所以我們可以寫下對這個辭源分析的第一個方程式：**設計＝構思＋繪圖**。

這個方程式，根據其語義內容，解釋了構思的整體需要一個計劃——一個方案、一個意念——特別在於分析及創造的階段，以及也需要繪圖表達——模型、圖畫——在於落實想法的階段。

在設計的進行上，需預先計劃其步驟：每個階段有其目標、秩序及重點。這是為何設計不應混淆其最後的目標——新造形的外觀，以及不應沒參照構思計劃而繪圖。

L'ICSID——國際工業設計協會——來自於不同的設計師工會所組成的國際性機構，他們對設計的定義為：

《設計是一種創造性的活動，其目標在於決定工業產品的形式品質，經由其形式品質，我們不應只注意外觀，而更需著重於產品的結構與功能之結合。》

這個定義於 2000 年被修改為：《設計是一種創造性的活動，其目標在於決定產品的多面性、過程、服務…。設計是科技人性化及經濟—文化交流的扭轉要素》。設計師是具有造形構思之特定知識技能的專家，並且在其知識技能上，必須再加上《整體化的工作步驟》〔Schulmann 1991〕和多重專案式的工作經驗。

另外一個定義，來自於美國工業設計師團體：《工業設計是個創作及發展構想和特色的專業服務，它可以就使用者及製造商的共同利益上，最佳化產品的功能、價值及外觀。》在這個工業化、科技化、及消費者的世界裏，設計師扮演著媒介的角色。設計是否歸類為科學或藝術？它同時屬於科學與藝術。設計的技巧融合了科學化步驟的邏輯觀點，以及直覺和創造性的嘗試。設計在藝術及工業技術之間放置了一座橋樑。這兩個領域的相輔相成，對許多設計師而言，是最基礎重要的。

設計活動與管理活動的比較

設計是解決問題的活動、創作的活動、系統化及合作化的活動。管理也是解決問題的活動、革新創作的活動、系統化及合作化的活動〔Borja 1998, page 249〕。

根據設計師 Roger Tallon 的想法，設計的主旨在於思考及探索系統的協調性及物品的《智慧性》。設計師經由邏輯思考過程，構思符合某些特定需求的符號、空間或物品。面對每個問題的解決，設計師需同時維持一連串限制之間的平衡，例如工業技術、人體工學、生產製造及市場等方面上的狀況條件。設計的工作方式接近於管理工作方式，因為這是一種經由邏輯系統化及合作的過程以解決問題的行為。（參考表 1.1）

設計師，不同於藝術家，他是由環境的需求所產生，並處於一群多重專業的工作團隊裏。他的工作具有協調的作用，因為他必須考慮完成工作目標上所需的所有組件，而這可帶來對革新創作之管理上的幫助。

設計的特色	設計的定義	關鍵字彙
解決問題的行為	《設計是一份構圖計劃。為了製造讓我們可以看、接觸及瞭解的事物。》 Peter Gorb	規劃製造
創作的行為	《在工業產品的領域裏，美學是美的科學》 D. Huisman	工業生產美學
系統化的行為	《設計是一個過程，經由這個過程，將生活環境的需要，經過抽象構思轉化成工具來滿足生活所需》 A. Topalian	需求的轉化過程
協調合作的行為	《設計師從未獨自一人，從未獨自一人工作，所以他絕非全部》 T. Maldonado	群體工作合作
文化的活動	《設計師這個職業，非藝術家職業，也非美學家職業，而是語義學者的職業》 P. Starck	語義學的文化

表 1.1：設計師工作的特色

就工作上的特色而言，除了邏輯的特色外，同時也有些設計師寧可堅持工作上的藝術性及文化性。由於設計的技術包含著革新及美學的創造，為此，設計師吸收文化及藝術面的知識。設計師應該是一個發明家和尋求改變的流行帶動者：讓想像力跳躍、挖掘新點子，設計師認為他所生活的世界是個他需要去詮釋的現實。設計是個《文化性的選擇》，這個設計文化性質和展望性質的層面，經由視覺影像上與企業風格特色之建構的關聯，而加入企業的策略層面。

所以，為了發展符合人們需要的物品之構思過程，設計離開了純美學的追尋。在繪製《產品》時，設計師除了考慮需要，同時也投入其主要的智慧構思和藝術性的思量。由於經濟的、美學的、科技的、商業等的限制及連帶關係，設計師，這位繪圖者，《形的配置者》，在一個事先已被其它專業匡限的技術文明裏，構思他的作品〔Bernsen 1987〕。因此設計是個創造的過程，同時也是個決策的過程。它是個《增強及盡力減緩技術和市場能力者，所以它是個創造性的合夥搭擋》〔Gaté 1998〕。

設計工作的專業內容以及與企業的融合

設計的類有很多，我們可依據設計與社會及企業之間的介面運作關係，而將之分為 4 種類型：環境設計、產品設計、包裝設計、以及文字圖案設計。

環境設計

環境設計包含對企業所有的內部及外部空間的環境規劃：工業位置、工作場所、辦公室、生產場所、公共空間（咖啡廳、接待區、休息區）、對外商業空間的規劃（商店、販賣亭、百貨公司的櫥櫃）、以及展覽會場的規劃。構思企業的工作環境，對其產品的品質、公司文化的建設以及發展方針的溝通上，有著基礎性的重要。環境設計師的加入有助於發展商業賣場中心與其品牌特色的結合。大品牌之間的競爭，使得企業增加投資，運用設計以獨特化其品牌形象的風格。環境設計師也為遊樂中心及餐廳創造新的環境構想。

產品設計