

设计项目管理

Design Project Management

格里夫·波伊尔 (Griff Boyle) 著
邱松 邱红 编译

清华大学出版社

TSINGHUA UNIVERSITY PRESS



设计项目管理

Design Project Management

格里夫·波伊尔 (Griff Boyle) 著

邱松 邱红 编译

清华大学出版社

北京

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2007-2043 号

Design
PROJECT
MANAGEMENT
Griff Boyle

© Ashgate Publishing Limited

This translation of Desing Project Management is published by
arrangement with Ashgate Publishing Limited

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

设计项目管理/(英)波伊尔(Boyle, G.)著;邱松,邱红编译. —北京:清华大学出版社,2009.9

书名原文:Design Project Management

ISBN 978-7-302-20760-3

I. 设… II. ①波… ②邱… ③邱… III. 工业设计—项目管理 IV. TB47

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 153517 号

责任编辑:甘 莉

责任校对:王凤芝

责任印制:孟凡玉

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170×245 印 张:10.5 字 数:222 千字

版 次:2009 年 9 月第 1 版 印 次:2009 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:30.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系
调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:025023-01

目录

- 1 设计管理的关键..... 1
 - 介绍..... 1
 - 设计的定义..... 2
 - 设计过程..... 3
 - 设计学科和设计专业..... 5
 - 作为不同学科的设计..... 6
 - 设计的重要性..... 6
 - 设计项目管理..... 8
 - 设计管理者..... 9
 - 什么是成功的设计项目..... 9
 - 客户简报..... 10
 - 成功项目中客户的角色..... 11
 - 注释..... 12
- 2 客户队伍的集结..... 13
 - 目的..... 13
 - 概要..... 13
 - 介绍：客户设计项目队伍的集结..... 13
 - 客户组织的目标..... 14
 - 客户组织的多学科属性..... 16
 - 设计顾问的目标及其对设计师的暗示..... 16
 - 客户/设计师关系..... 20
 - 项目人事的选拔..... 21
 - 项目的对象是谁..... 23
 - 项目主管..... 23
 - 注释..... 26
- 3 简报过程..... 27
 - 目的..... 27

概要	27
介绍	27
简报的重要性	27
简报过程	29
注释	44
4 设计顾问的选择	45
目的	45
概要	45
介绍	45
外部项目队伍	46
设计队伍的完成	48
确定所有可能的设计师/顾问	50
为设计师和其他顾问建立客户标准	51
首要途径	52
准备候选人名单	53
管理委员会候选人名单	54
名单的完成——成功实践的选拔	56
通报落选顾问	56
维护顾问的资料库	56
内部与外部相对的设计队伍	56
注释	57
5 概念表述和方法评估	58
目的	58
概要	58
介绍	58
提出客户设计简报/邀请书	59
最初非正式的简要会议	59
介绍和面试过程	61
评估过程	65
通报落选顾问	73
注释	73
6 设计顾问的任命	74
目的	74
概要	74

介绍	74
合同法	74
任命合同格式的目的	75
撰写一个预定合同	83
用于不同专业学科的合同	84
签订合同	84
7 设计开发、设计协调与信息管理的	86
目标	86
概要	86
引言	86
成功设计开发的判断标准	86
何为设计协调、设计管理	87
客户与设计顾问期望的协调	90
层级、职权和专业关系	96
报告过程的规范——期望差异的均衡与矛盾冲突的最小化	97
注释	101
8 投标和工程承包商的合同策略	102
目的	102
概要	102
介绍	102
工程合同回顾	103
选择一个合同策略	106
合同语言	109
确保一个充分的投标文件	114
9 项目管理	117
目的	117
概要	118
介绍	118
RIBA 工作计划中一项工程的分段	118
过程报告形式	130
财务报告形式	130
变更控制机制	131
与平行建筑合同的联络与调和	133
注释	134

10 项目后期评估活动	135
目的	135
概要	135
介绍	135
推荐的方法学	137
最终账目结算	142
维护和潜在的缺陷	144
报告的结构	145
报告的发布	147
注释	147
参考文献	148
其他有用的书	148
案例研究贡献者	149
更多信息	150
索引(原书)	154

1 设计管理的关键

介绍

这本关于设计项目管理的书，主要是写给可能经常与设计师一起工作；或非设计专业，被指派和设计师一起为临时性项目而工作，从而完成自己所负责非设计关键部分工作的客户。虽然本书可能对设计师也有些帮助，但本书主要不是写给设计师的。本书开篇为非设计人员解释了设计过程，揭开设计神秘的面纱，通过对日常生活中人们所熟悉的业务经验与流程进行类比，阐明将设计融入商业的详细步骤与方法。它是客户启动、设立、指导并管理成功设计项目的指南。书中的案例主要是建筑环境的多学科合作项目，但所引述的途径和原则也可以应用到其他的设计项目中。

本书旨在促进项目设计团队之间的透明度与沟通以及力量的整合。其核心就是要确保这些因素能使项目所期望的结果与最终取得的结果相一致。因此，所有的参与者必须同时拥有同样的追求和期望。让人们认识到项目中保持透明度的必要性是本书的创作初衷，分享设计项目的核心价值的重要意义在于能够最大程度激发项目的创新和商业潜能。

如果要设计师回答成功设计项目的决定性因素，可以将出现频率最高的四点归纳如下。

- 好的预算
- 好的简报
- 好的客户
- 适当的时间表

虽然每个因素在优先顺序上可能会有所不同，但对设计项目成功与否的影响因素的作用却很少存在争议。上述提到的这些因素可以归为两类：一类是“硬性因素”——预算和计划，在业务执行过程中，这些因素都容易得到客观的确定；另一类则是“软性因素”——“好的”客户和“好的”概要，在项目中难以客观地决策孰优孰劣，因此采取谁的观点也变得棘手。

作为一本旨在指导客户进行设计项目管理的书，有必要从对一些基本概念的介绍开始，如：设计、设计项目、成功、好的客户、好的设计概念等。具体包括以下内容。

- 设计的定义是什么？
- 设计项目管理的定义是什么？

- 成功的定义及其衡量标准是什么？
- 决定好的客户、概要、预算及计划的因素是什么？

本书在阐述任何设计项目中所涉及领域的统一顺序的同时对上述问题进行讨论。本书的目的是为来自任何商业领域的客户提供了解设计师和设计程序的必备工具。本书提供了在设计项目发展中各主要阶段的一览表，及简明的案例分析以阐明原理要点。在认识到每个个体项目的独特性的同时，本书重点强调各个项目之间的共同模式。

读完本书后，如果读者只有一个印象，那么它就应该是：成功设计的关键取决于客户，而不是设计师。

设计的定义

正如本书的创作意图，成功的设计并不是从创造纯个人观点的角度来看的，比如说，那些由国内的室内设计项目竞争中产生的观点。在这里，设计结果可以被某个团体看做是成功的，即使它没有明显、客观的标准能供他人去评估。也就是说，除了基于个人体验的倾向外，对设计的看法通常没有对错之分。本书从更广义的角度来看待设计，考虑如何将设计最好地整合从而得以更广泛地满足企业的商业需求，通过严格的商业标准来衡量成功。正因如此，为本书建立这样的关键因素是很重要的，在已建立标准的基础上判断对读者的实用性从而衡量本书的价值。

从广义上来说，设计是我们每天都在多次从事的某项行为活动。在日常生活中，我们总是通过设计和再设计程序及行为来满足个人的需求，从小孩子过马路到商人评价复杂战略性的商业过程无一例外。设计并不是如大多数人（甚至有些设计师自己）所揣测的那样，仅限于简单的造型工作，不是已经和大众联系起来的视觉标准，它也不会总是被设计师应用。设计是把“需求”转变为解决方法，将“概念”转变成现实。解决方案不管有没有实体的外观，都会有一个目的支持，在本书中强调的是设计目的，确切地说是从整体考虑，通过适当整合设计与主业务可以实现的合理目的。

评估设计的可视性主导方法，常常试图将其定位于一项未经培训而不太可能有所作为，或许甚至无法理解的行为活动，即：一项与“艺术天赋”或“好的品味”紧密联系的行为活动。这种地位又被设计师通过绘制作品和难以与外行进行充分沟通的语言加以强化——一个在比自满多一点的标准驱使下的定位，并渴望表达一种被同事认为重要的价值。

本书正是竭力揭露这种“杰出行为”的设计定位的神秘面纱，并将使最终使用者对这一设计过程加以理解。在客户与设计师可能具有意义的交流中，在评估他们的能力和价值过程中，在将其重要的、有价值的专业服务整合到客户的商业过程中，将会产生一种新的定位。

在1997年的《设计对英国经济的贡献》报告中，设计委员会认识到之前的作家和研究者定义设计时没有采用专业或专门的词汇，而是将其定义为一项社会经济活动。

于是确定了以下基本途径。

- 经济/技术上的：源于试图用经济或技术词汇去量化设计活动的观点。
- 哲学上的：源于建议设计不能被量化的观点。
- 以上两个观点的综合。

本书中设计采用的途径是“经济/技术”和“哲学”途径的综合。在众多项目中找到这些因素平衡的正确位置将决定着结果的成功程度。

设计通常要求对看似矛盾的思想过程给出解决方案：创造和逻辑；创新和实用；直觉和分析；聆听和谈论；问题甄别和问题解决；过程和控制；技术和战略思想。它甚至涉及在法制的含义层面对美学和感官性质的调和。

在设计过程中结合其目的需要一系列的沟通技巧，如：视觉感受、空间想象、绘图技能以及口头表达。

设计必须同时增加商业价值，形象地表达其独特的用途、品质，强调其强大的功能效用。

设计过程

设计过程并不是纯线性的，但是一个被简化的结论可以用线性的方式描述出来，如图 1.1 所示，它允许更深入地讨论过程的重复方面。

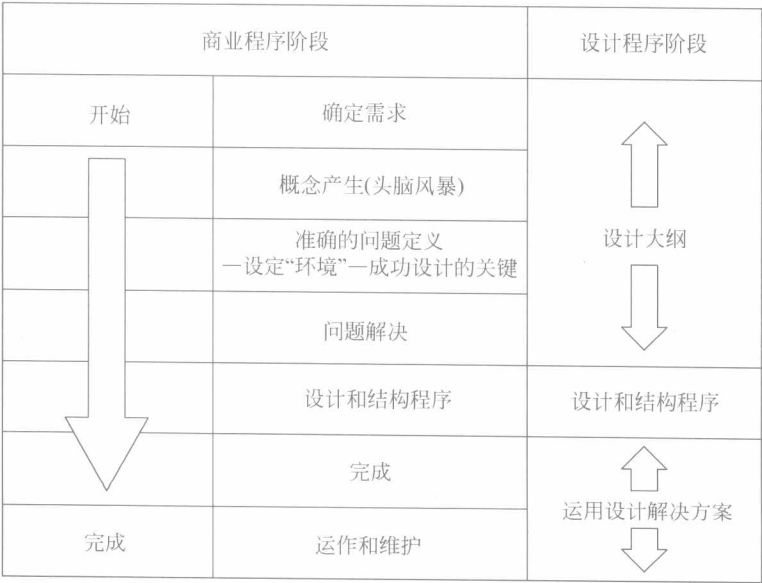


图 1.1 来自某个客户组织观点的设计程序：“设计”是整个程序的一小部分

图 1.1 从广义上列举了设计的程序，它能被应用到所有的设计学科之中。一个商业或其他需求被确定后，接下来就是要让概念与需求相符。从潜在概念中筛选出一个

概念,并将其进行发展、完善和使用。不管是以积极还是消极的方式,这一早期阶段的重要性的它对后续阶段的影响是显而易见的。它将应用于商业过程的大多数形式以及基于人类活动的每一天之中。虽然穿过马路和制订商业计划的“生活周期”的复杂性和速率各不相同,但在其过程中却有很多相似之处,它们都要求适宜的“设计”去适应已确定的适应外在条件的目标,它们都要求通过对早期的决定不断地评估和再评估来发展和控制。

客户对整个设计过程的重要性在图 1.1 中很明显地表现出来了。设计简报建立了所有设计项目参与者的未来行动的内容。简报将包括与项目需求有关的问题解决指导,关键问题是确定阶段。在设计中,正如生活中的许多事情,正确答案只出现在问题回答正确之时。

当独立的项目有了确定的时间表时,设计程序便是一个不会真正停止的重复过程。这一重复性是在寻求改变内部或外部的影响和约束驱使下形成的。例如,从关于材料、功能、人机工学、生产经济等方面的观察来看,一项设计的改善可能在使用方面很明显,也可能在运作和设计维护方面再现增加的改善,也就是这里所说的“需求”,因此简报和最终使用者已确定的需求仍没有改变。这再现了内部的影响,但原始设计内容依然完好无缺。

设计的变动也可能起因于外部的影响和约束,如最终使用者随着时间的需求变化的反映,可能是对新技术和/或材料的介绍和实用性的反映,或对商业竞争对手引进的新设计的反映。这里的观点是,设计的内容改变了。一个用于设计的“新的需求”已经被确定,因此需要再次有新的设计简报和设计来满足这一需求。

由此可以理解,设计过程,特别是在早期阶段,是通过仔细和深入地分析“主要的商业”和“主要的商业资源”问题而不断地得到帮助。聆听、进行精确分析的能力和在此过程中所伴随的客观而又清晰的信息传达是成功的关键。

信息传达是至关重要的,因为它在这里并不是用做“强调词”,而是用来定义所有参与这个项目的工作者和股东之间有意义的对话。这一对话要求对全部项目参与者的目标、期望、语言以及程序有同时和共同的理解。

把设计过程看做具有普遍特征的行为集合体是很有用的,正如 Freeman 下面所列的。

- 体验设计: 广义地定义为探索工作/建立原型/新产品和过程的初步经历等。
- 程序设计工程: 广义地定义为已知技术和程序在独立项目中的应用。
- 流行设计: 广义地定义为美学或式样设计,或许,事实上它只“经常”地考虑形式上的问题。
- 设计管理: 定义为针对“创造、制作和在市场上发布一个新产品的计划及必要的相关协调性行为的活动”。

本书建议: 要获得一个成功的设计过程,需要所有上述元素都在项目期间出现并共存。

设计学科和设计专业

设计专业包括很广范围的活动。不同种类的定义肯定会引起设计师们的激烈争论,正如许多学科边界都是不清楚的;许多机构参与到设计中,无论大小,总是根据它们自身的商业需求和市场的观点来分类。

设计师注册协会对以下成员种类进行了“团体分类”。

- 平面(设计)
- 室内(设计)
- 展示(设计)
- 染织服装(设计)
- 产品(设计)
- 终身学习论坛

文化、媒体和运动部门通常对创造性活动有更宽泛的界定,在它们的《创造性工业计划文案》中把创造性活动划分为以下部分以整合和展现经济资料。

- 广告
- 建筑
- 艺术和古董市场
- 手工艺
- 设计
- 设计师时尚
- 电影
- 交互休闲软件
- 音乐
- 表演艺术
- 出版
- 软件
- 电视和电台

设计协会的《2000—2001 年英国设计》报告(2000)列举了下列宽泛的设计课程分类。

- 平面信息传达
- 平面设计
- 印刷设计
- 排版
- 染织设计
- 插图
- 工业设计

- 室内设计
- 舞美设计
- 设计管理
- 手工艺、设计和技术
- 多媒体设计
- 广告设计
- 设计和遗产保护
- 摄影
- 动画
- 电影/录像

作为不同学科的设计

本书中所考虑的设计活动的类型,主要是为多学科项目所建立的环境。这使得本书倾向于与作为一般活动的建筑和室内设计项目紧密联系在一起,而不是专门设计的任何专家设计领域。这些学科本质上引导和协调多学科活动,驱使不同类型的专家聚到一起。设计学科的广义定义见表 1.1。

表 1.1 设计学科的定义

学 科	总 述
建筑设计	包括从城镇规划问题到私人建筑设计、室内设计和家具
室内设计	从以建筑为基础的活动到零售商品设计、酒店商业设计、休闲设计、家具设计等
展示设计	博物馆设计、艺术陈列馆设计、商品陈列台设计、临时展览会设计、标签设计等
平面设计	从 CI 和战略市场,从印刷文字到图形标志,从多媒体界面设计到包装
产品设计	从个人手工艺项目到以工程为基础的大批量生产产品
多媒体和视听设计	基于电脑的软件设计和硬件规格
结构工程设计	结构元素和材料设计
机械和电器服务设计	机械和电器服务的设计:电力、照明、加热、通风等

本书的哲学观点强调坚持确定所有设计领域具有共同特征的概念,同样地,它也寻求结合日常人类活动中其他领域共同点的设计方面。

设计的重要性

设计的重要性不仅源于它对一个机构的功能性、商业性和“附加值”贡献,同时也来自它更为宽泛的,通常不是不很切实际的文化和象征的作用以及对社会的激励。

一个机构的商业价值或其附加值产生于其达到商业目标所采取的有竞争力的手段。附加值可以依靠于商业部分和客户组织的战略目标,通过增加利润或市场占有率来得到,或在一个组织的“非营利”机构中,由文化来激励。

然而,好的设计对商业和社会的贡献,不仅是通过设计程序开发出来的产品的好功能性发挥达到,同样也是通过提供有关概念、形象、项目、建筑和空间等可以传达思想灵感和反映我们做事的方式,以及感知文化和自身方式的重要信息来达到。在基本的社会经济水平上,人们渴望拥有或与其有联系以使他们的形象得以强化的商品。更进一步来说,人们从设计优良、功能完善的内部获得好的感受,或在艺术陈列馆和博物馆被智能设计过的展览中获得关于自身和其遗产的新文化见解。图 1.2 根据两轴定位了设计的需求。

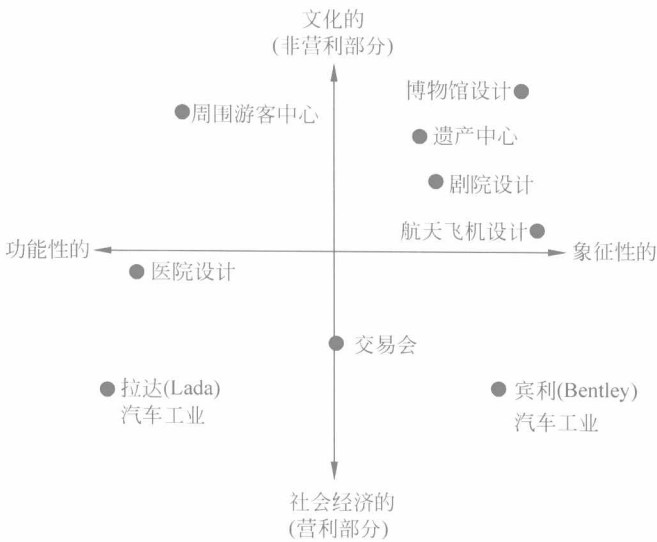


图 1.2 定位于不同设计需求的感知地图

图 1.3 阐明了设计对企业战略形成的关系。设计本身不是战略,它本质上是一个转变的过程,然而它却是企业战略形成的主导组成部分。如果在企业战略形成时没有事先考虑设计,那么它就会“裹足不前”,而且是在一个不适当的结构基础上。

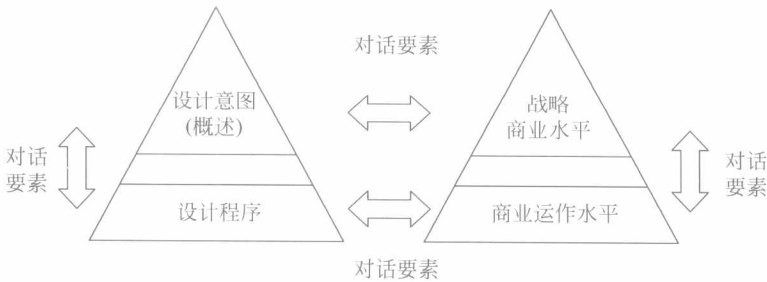


图 1.3 设计对企业战略形成的关系

设计意图,也就是确定的商业目标,是经过市场分析确认的战略商业问题。设计战略被销售组合所贯穿。设计程序便是一个运作层面上的商业问题。

伴随着个人对独特的一次性产品或服务的贡献,设计过程建立在项目的基础上。为了满足所需,这些输入的调和是必要的。个体贡献者提供系列不同的能力,而不是标准服务。

设计利用创造性和技术性技巧把输入转化为输出(见图 1.4)。它吸收所有可利用的“输入”或资源,如员工、现金、机器、时间等,然后进行必要的转化来生产或“输出”期望的目标,也就是他们的物质产品、服务或信息。



图 1.4 设计程序的输入和输出

两者(输入和输出)必须确保最初的期望与最终的结果相一致,并在对内部和外部商业环境产生反应的过程中得到确认。

设计项目管理

设计项目管理不只是产品目标、定量物流、产品实现和/或生产阶段的“项目管理”,尽管它包含这些内容并从没忽略它们。基于本书的目的,设计项目管理被定义为整体的和前置的计划,是对与进行的项目相关的所有多学科思想和程序的调和与管理——从确保“商业需求”的精确定义,经过所有设计发展和生产阶段,直到客户的最终使用。这包括维护问题的考虑和未来项目或商业需求的反馈。它把清晰的意图作为确保可控程序和乐观的创造性机遇所需的关键元素(图 1.5)。

在生产阶段,虽然传统的项目管理可能想采纳在机构和设计规划的早期阶段由别人做出的设计决定,但设计管理则是通过确保质量兼备的设计关系与战略机构目标相一致来驱动整个程序的。这涉及重复的提问和所有阶段的再评估,包括整个项目周期中的所有团队成员。它包括对战略、市场营销和具有设计项目参数适当水平的可运作商业参数的平衡及同步考虑。

成功的设计项目管理创造了一个呈现于项目中的切实的“第三方”——所有设计团队参与者可以感知的“脉动”。这一“项目脉动”的创造是建立“单一视角”,告知团队成员清晰的目标的关键点。项目发展和成长直到完成的要求对所有参与人来说都是

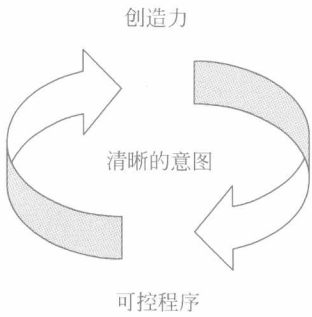


图 1.5 清晰意图的核心

清楚的。那么就只有一个共识和路线图：“是什么”、“在哪里”和“怎样做”。

在领导力和商业管理的理论中，这一过程被称为想象。成功的设计项目管理为关注商业结果和设计的结合提供了达到目标所需的领导品质。

设计管理者

很显然，要达到上述输入的结合和调和需要许多条件，造就一个项目管理者需要的条件是什么呢？

设计管理包括与不同类型的多学科同事一起工作时在一个大的范围内对输入的理解、调和及综合。参与者的范围将从具有战略性的“管理董事会”延伸到维护工作者；从具有自由思想的创造性设计师延伸到技术操作员；从具有美学思想的风格大师延伸到能让需求与法规相适应的法律工作者；从那些研究人机工效学的人员到那些期盼经济和市场成功的人士。

如果想得到成功，设计管理者必须因此引进一系列的技巧到项目队伍中。他/她必须能够理解许多参与者的语言并进行交流，必须通过支持创造性的活动和维持程序，管理因为平衡可控进程而产生的冲突需求：去处理、理解、重新解释及调和有冲突的信息条款与相冲突的技术性、创造性、经济性及其他所有方式的需求。在面临多种数据包围需要立即重新再分配和从周围寻求帮助时，作为各种决定标准的维持中立的“项目前景”的能力，除了要求持久的智力投入外，还需要客观、实际和创新的能力。

成功的设计管理者可能具有创造/设计背景的经历和/或资历，也可能将这与实际的感觉以及商业学习中的经验和/或资历结合在一起。陈述、交流技巧和信息管理技巧是另外的核心要素。

作用于设计管理者必须管理的项目上的冲突压力，能用力场图来说明（图 1.6）。



图 1.6 力场图

什么是成功的设计项目

我们认为成功的设计项目是指什么？成功能被测量吗？在进入本书其他更为详细的内容之前，我们必须思考和定义成功是什么，它怎样可以被测量，以及它应该根据

谁的观点来判断。

对成功最好的判断是项目的客户,特别是客户的经济“支持者”,无论是顾客和股东/托管人还是其他经济支持者。不管客户在利益或非利益部分中是否有作用,都是一样的。客户通常是需求的缔造者,虽然不总如此,但资金的提供者往往要求启动和推进项目,然后通过或针对已完成的设计进行运作。

如果说项目可以通过额外的销售或得到特别的青睐等方式使客户的商品得到升值,那么项目就可以被认定为成功。然而,这并不一定是说,成功只能在商业基础上被判定,或由增加的利益或市场份额所决定。它也可以通过文化的或其他社会利益来判定。例如,在博物馆或艺术陈列馆设计中,针对新的观众,无论他们是年轻/年老的或是具有生理/心理残疾的,都可以提供更多的触及身体和思维的文化遗产项目。如果项目被设计师们认定为成功,但却没有使机构所对应的方面得到增值,那么就有观点认为该项目不能算成功。在这些情形下,表面的审美性或项目的其他狭义方面正在得到评估。

因此,这意味着增值到商业实体中的途径,只能由客户决定,也必须在计划中定义或表述清楚。这说明了客户角色从设计过程一开始所起的重要性。增加顾客利益是关键,因为这转过来会通过增加顾客销售/使用/青睐等产生商业利益或“增值”。设计目标的层次在图 1.7 中得到阐明。

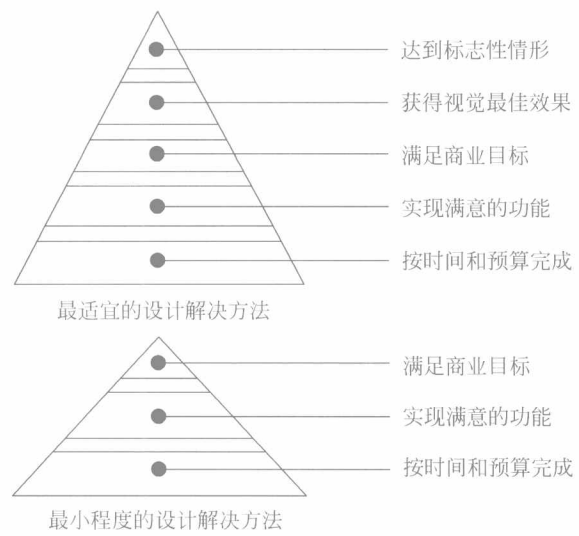


图 1.7 设计目标的层次

客户简报

虽然在人类涉猎的许多领域有个人理解和独特表达的很大空间,但设计并不像某些艺术,不是作为个人表达开始的。一项设计的成功必须结合它的简报一起来评估。