

工业设计组织架构及优化策略

杨道陵

(华南农业大学, 广州 510642)

摘要: **目的** 从设计管理的角度来思考工业设计组织架构系统, 希望对工业设计产业在中国的持续发展起到促进作用。 **方法** 通过解释设计管理、工业设计组织架构的基本概念和现状, 提出了工业设计组织架构所面临的问题, 以图文并茂的形式阐述了对“创新组织架构”和“创新管理技术”的思考。 **结论** 企业的成长来自优良的产品以及有效的企业管理, 结合良好的工业设计架构及组织内各功能的结合与发挥, 设计管理能在工业设计组织架构中扮演举足轻重的角色。

关键词: 工业设计; 管理; 产品设计

中图分类号: TB472 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-3563(2014)16-0065-04

Industrial Design Organization Structure and Optimization Strategy

YANG Dao-ling

(South China Agricultural University, Guangzhou 510642, China)

ABSTRACT: **Objective** From the perspective of design management to think about the system of industrial design organization, hope making the sustainable development of industrial design industry in China. **Methods** By explaining the basic concept and situation of design management, industrial design organization structure, it proposed the question of industrial design organization faced, illustrated the thinking of "innovative organization structure" and "innovative management technology" by graphics and text. **Conclusion** The growth of the enterprise from the excellent products and effective management, combined with good industrial design plays in the structure and organization of each function, design management can play an important role in the organization of industrial design.

KEY WORDS: industrial design; management; product design

设计管理是为了将设计部门的活动高效率化而对其工作进行系统性、结构性、制度化的管理控制, 高效率的沟通是工业设计机构或组织运作的关键, 设计机构通过建设科学的组织体系, 可以更有效地将设计执行者和组织者之间形成更强的合力。在当今的工业设计组织中, 设计管理的主要任务是运用各种组织方法, 将设计机构内的管理和执行完美整合, 使设计师、机构资源和管理者协同作战, 以实现设计组织的

目标规划。

伴随工业体系 and 设计产业的发展, 设计机构对工业及社会的影响逐步扩大和深化, 工业设计的系统创新能力开始渗透入商业、社会、经济等相关领域, 与此同时, 工业设计的组织和管理工作也开始发生深刻变化, 变得更为专业化和系统化。设计管理的主要内容从高到低可分为设计政策管理、产品策略管理、设计活动管理3个层次。其中, 设计政策管理主要是公司

收稿日期: 2014-03-01

作者简介: 杨道陵(1972—), 男, 湖南醴陵人, 华南农业大学副教授, 主要研究方向为产品设计及战略。

战略、市场研究、设计策略;产品策略管理主要是产品目标规划、产品研发;设计活动管理主要是设计流程、品质管控等。

1 工业设计机构或组织的现状分析

1.1 工业企业的现状

合理的组织与科学的管理是工业企业正常运转的基本要求,在现代工业和商业体系中,企业建设的重要目标是形成整套可执行的工作系统,以实现将生产资料通过工厂制造而生产出高质量的产品,并在市场上取得竞争优势,工业设计的组织和管理工作也应更为专业化和系统化。设计管理见图1。

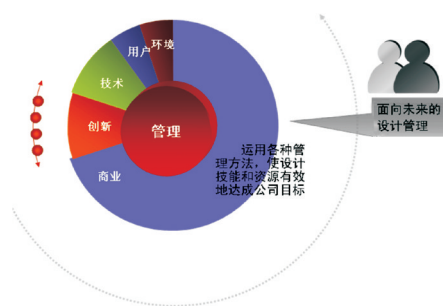


图1 设计管理

Fig.1 Design management

企业组织机构的构建要求是功能完整、责权明确、执行有力,各类企业虽性质、规模各不相同,但规范的企业组织应具备以下职能。(1)管理机构具有组织管理、工作企划、人力资源、部门协调等智能;(2)财务机构具有规划、预算、成本、财务等智能;(3)生产机构具有研究、开发、设计、工艺、制造、检测等智能;(4)销售机构具有市场、研究、推销、售后、服务等智能。工业设计组织处于生产机构中的“研究、开发、设计”环节部分。

1.2 工业设计组织存在的问题分析

对于工业设计机构而言,其组织中的上层管理者先要为项目规划战略目标、拟定战术原则,工作模式是从上级往下级逐步组织和实施的,而执行则是从最下级基础层开始,并逐步推进工作直到上级目标的实现。在这个系统中,上级管理者和下级执行者都应充

分明确自己要完成的具体任务和实现目标;工作目标清晰与否是这个系统中的关键点,因此,管理体系要注重项目的执行和落实情况,应具体到设计师个体甚至设计细节。工业企业在产品项目运作过程中,常常面临以下实际情况:(1)管理者、销售部门、工业设计、制造部门等对项目认识程度不尽相同,以至对项目目标认识不一致;(2)企业中不同部门间因各种原因出现沟通障碍、工作效率低;(3)对“工业设计”在产业链中的核心竞争力认识不充分;(4)企业未重视“软实力”建设;(5)工业设计部门人员对市场和技术趋势不敏感;(6)对与设计相关的信息数据缺乏正确认识、运用错误;(7)设计师对产品使用者及其环境的相关研究不足;(8)不注重项目积累和相关数据管理工作。

2 工业设计机构或组织的构建及基本原则

从工业企业在产品项目运作过程中常常面临的实际情况可以发现,沟通协调和信息交流是解决此类问题的关键,因此,要想高效运作项目,在工业设计组织架构中应考虑以项目经理负责串联的组织形式。具体而言,项目(单个或多个)由一个项目经理整体管控,单独的设计、技术等人员在这个体系中作为执行力基点被灵活调配,项目经理按照制定的统一标准和响应的管理方法执行设计项目,推动项目的进展,主要要求是从整体目标管理方面推动项目的进度,而非传统单纯地以设计自身为中心来推动。以此观念为出发点,相关问题的解决可以从“创新组织架构”和“创新管理技术”两方面入手。

2.1 创新组织架构

设计管理工作因其层次不同,管理内容也有区别。从具体的设计活动管理层次来看,管理设计组织是设计管理工作的执行层面,管理设计组织的活动是一项细致的创造性工作,此层次设计管理作用的发挥有赖于创新型组织架构的建立,组织架构创新的要点是改变传统保守的“层级式”架构,建立以“并行式”为核心的新型架构,见图2。设计组织管理架构的基本设想(仅供参考)在此新组织架构中,各部门除按分工明确任务外,还必须与其他部门围绕同一问题并行展开工作,保证这种“并行式”工作状态的关键是有项目经理贯穿始终,项目经理总体协调和控制项目的进展和

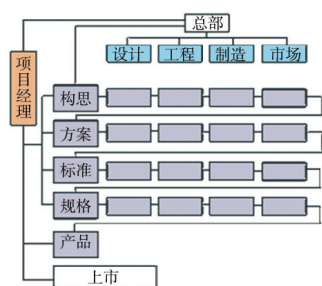


图2 设计管理组织架构

Fig.2 Design management organization

分工,并行管理和同步工作是建立新架构的基本原则。

项目经理的核心工作是对所进行的设计项目从整体把握进度,以达到项目能够按计划顺利实施并完成的目标,在项目实施的过程中,工业企业客户通常会以其自身对项目的理解为主体要求,对设计项目的顺利推进可能造成负面影响,导致项目结果与理想目标出现一定的偏差,此时,项目经理在运筹此类项目时,应该使项目既满足产品设计自身的科学规律,同时还要把企业的不同要求进行分析、研究后融合在一起,在各种类型的限制甚至是存在矛盾时,把握项目的总体方向。在创新的设计组织架构中,沟通是关键的因素。例如,设计项目前期的市场调查、相关研究是一个非常非常重要的阶段,进行此设计任务的设计师可以通过此阶段的工作,认识和理解该项目的背景信息,进入企业市场部门进行调研工作时,可由项目经理协调,使设计师和企业客户对目标有充分了解,跟客户共同讨论产品的市场定位后再去进行设计,其结果就会更贴合相关的需求。在这种沟通的过程中,如果设计方认为不能完全依客户的要求进行设计时,项目经理可以提炼客户的构想,过滤掉一些不利于产品设计的因素,将其精髓保留。在设计组织中,项目经理在指导项目运作时,应该指导每位设计人员加深对项目定位及产品设计关键问题的认识,使得个性化明显的设计人员不完全凭借主观喜好来进行设计工作,统一对项目目标的理解,这一系列的管理和项目指导工作,都要由具备专业背景和成功经验的项目经理来进行管理和组织实施,只有按照这种架构工作,设计项目的实施才会更顺利和高效,才能为客户创造较大的价值。

2.2 创新管理技术

对于工业设计机构或组织而言,如何组织各部门

力量,不断创造出具有市场潜力、满足不同消费者需求的产品,是对设计管理的考验,设计机构或组织应根据不同情况,结合专业的特点,利用创新的管理技术在以下方面进行发掘和研究。(1)策略研究,定期召开由管理、设计、财务、市场人员共同参加的策略研究会议,规划未来与发展方向;(2)技术研讨,由客户、相关研究机构或其他部门组成,展开相关技术研讨;(3)市场研究,设计人员进入市场研究相关内容,发现和掌握潜在需求;(4)创意,组织不同人员共同参加诸如“头脑风暴法”类型的创意讨论,对产品、设计、技术、销售等进行分析;(5)问题预防,建立监控机制,避免相同的问题不断出现;(6)成本,竞争力的强弱与成本控制息息相关,如何在确保品质的前提下控制成本是研究的重点;(7)设计管理,以项目经理为管控主体的设计组织架构是管理的核心思想。

关于现代工业设计企业组织架构管理控制体系的构建标准,可以借鉴国际标准化组织体系的成功经验。整体上看,欧美发达国家的设计组织和机构在这方面有成功的经验,主要特点是建设一套相对规范的机制,并且此机制可以在实际项目的实施中容易被操作和执行。工业设计企业组织和机构只有具备了相对完整的设计项目管理控制程序,才有可能在制度层面为最终的设计项目品质提供保障,以项目经理串联起来的全过程管理控制和设计服务是设计管理工作的主要目标,项目经理在项目执行过程中要以项目的成功为目标,以客户需求为中心,合理调配和组织资源以完成预定计划。工业产品设计是一门包含从战略研究、项目定位、概念设计、方案设计、工程设计、材料加工、制造装配、成本控制的综合性很强的新兴交叉学科,从产品设计服务和设计管理的角度来看,目前国内产品设计类服务的大部分工作还只是注重外观设计,或停留在与造型设计相关的较为狭窄的设计工作内容上,迎合委托客户的想法是其设计工作的主要特点。设计项目管理的内容和设计流程相对较单一,而对于全产业链的视野及战略思维、产业相关运行机制的渗透较为有限,因此,通过架构可以全流程管理控制核心理念,在实际项目实施过程中,通过项目经理系统组织设计的实施,可在一定程度上改进甚至消除设计项目在流程合理性和结果科学性方面的缺失,即从设计研究阶段开始,通过项目经理的组织、客户的企业文化、公司管理、核心技术、市场营销

等理念可以顺利地被工业设计师接受、思考、发展。在设计进入初步研究阶段后,相关管理部门可以同时进入研讨工作,并行展开项目设计创意及设计概念方案的研究,结构设计部门也可以在此阶段参与进来对设计创意及概念设计方案进行研讨。在工程设计阶段,工业设计部门也会同时参与进来研究面临的问题,同样,每个阶段都会让客户的相关部门并行参与相应的工作阶段,由此而来,设计项目团队及相关部门对设计的认识会更客观和准确,因此产生的设计方案将更加得到完善和优化,并取得实效。

3 结语

设计管理是工业设计产业发展到较高阶段的必然产物,工业设计组织架构系统是设计管理工作实施的具体体现,设计管理的层级不同,其相应的组织架构系统及其工作内容也有一定区别,管理体系是制度,组织架构是执行。进入21世纪后,随着工业化进程在中国的全面深化,工业设计事业在中国的发展也在加速推进,逐步向先进企业化发展的趋势也更加明显,工业设计部门规模逐步加大,其分工也较以往更加精细化且明确化,设计项目的流程也要求有较好的标准化操作体系,行业对于设计的要求越来越复杂,越来越高,因此,必需依靠科学的设计管理体系来规范具体的项目操作,明确每个部门的分工和相互关系,做到各司其职,互相配合,逐步发展出适应本行业企业发展的较为成熟的设计管理控制体系。总而言之,企业的成长来自优良的产品以及有效的企业管理,结合良好的工业设计架构及组织内各功能的结合与发挥,设计管理能在工业设计组织架构中扮演举足轻重的角色。

参考文献:

- [1] 刘国余.设计管理[M].上海:上海交通大学出版社,2007.
LIU Guo-yu.Design Management[M].Shanghai: Shanghai Jiao Tong University Press,2007.
- [2] 花景勇.设计管理:企业的产品识别设计[M].北京:北京理工大学出版社,2007.
- [3] 汉兹·大卫.设计管理的可视化与价值[M].董红羽,译.北京:中国建筑工业出版社,2012.
HANDS D.Vision and Values in Design Management[M].DONG Hong-yu, Translate.Beijing: China Building Industry Press,2012.
- [4] 科特勒·菲利普.营销管理[M].王永贵,译.上海:上海人民出版社,2009.
KOTLER P.Marketing Management[M].WANG Yong-gui, Translate. Shanghai: Shanghai People' s Publishing House, 2009.
- [5] 徐皓.新产品设计中的若干决策分析方法研究[M].北京:经济管理出版社,2012.
XU Hao.Decisions and Analysis Methods in New Product Design[M].Beijing:Economic Management Press,2012.
- [6] 张帆.产品开发与营销[M].上海:上海人民美术出版社,2004.
ZHANG Fan.Product Development and Marketing[M].Shanghai: Shanghai People' s Fine Arts Publishing House, 2004.
- [7] 埃德森.苹果的产品设计之道:创建优秀产品、服务和用户体验的七个原则[M].黄喆,译.北京:机械工业出版社,2013.
EDSON J.The Road of Apple' s Product Design: Create Outstanding Products, Services, and the Seven Principles of User Experience[M].HUANG Zhe, Translate.Beijing: Mechanical Industry Press,2013.
- [8] 李乐山.工业设计心理学[M].北京:高等教育出版社,2004.
LI Le-shan.Industrial Design Psychology[M].Beijing: Higher Education Press,2004.
- [9] 王薇.可持续设计在企业设计战略中的应用[C].2005年工业设计国际会议,2005.
WANG Wei.Application of Sustainable Design in the Enterprise Design Strategies[C].The 2005 International Conference on Industrial Design,2005.
- [10] 柳冠中.中国工业设计产业结构机制思考[J].设计,2010(12):110—111.
LIU Guan-zhong.The Thinking of the Industrial Structure Mechanism about Industrial Design in China[J].Design,2010(12):110—111.