

莎劇《皆大歡喜》戲劇服裝設計管理

王怡美^{*,**} 宋同正^{**}

^{***} 國立臺灣大學戲劇學系

yiwang@ntu.edu.tw

^{**} 國立臺灣科技大學設計學系

sungtj@mail.ntust.edu.tw

摘 要

隨著網際網路的蓬勃發展和社群媒體的普及，服裝設計的工作進程亦走向多元化，並展現數位化的工作趨勢。本文旨在探討《皆大歡喜》戲劇服裝設計管理策略，採個案研究取徑，以 NTU Space 雲端資料庫和社群媒體的知識分享為範圍。將戲劇服裝設計之數位化工作模式，依據設計策略管理、設計目標管理、設計流程管理、設計品質管理、組織管理及執行管理，進行系統化的分析與彙整，藉由網路社群模式導入設計溝通，透過修正與確認，在構面間展現知識累積與回饋的機制，以建構數位戲劇服裝設計工作程序和新型態的工作模組。對於有演出製作工時壓力的服裝設計團隊而言，善用設計管理搭配雲端資料庫和社群媒體的工作模式，落實於戲劇服裝設計實務專案，以提升工作效率及團隊的創造力。

關鍵詞：戲劇服裝設計、設計管理、設計流程

論文引用：王怡美、宋同正（2022）。莎劇《皆大歡喜》戲劇服裝設計管理。《設計學報》，27（1），71-85。

一、前言

設計管理興起於 1960 年代，由英國皇家藝術學會（The Royal Society of Arts, RSA）於 1965 年創設了「設計管理最高榮譽獎」，而 1975 年國際設計管理協會（Design Management Institute, DMI）成立於美國波士頓。隨著經濟的發展與設計產業的思維更迭；1960-1970 年的設計管理著重於管理設計系統，1980-1990 年的設計管理則被視為是企業策略的資產；千禧年後的發展，則是強調管理設計創新。設計管理的範圍從企業組織設計的功能到設計執行的單位，包括設計人員、設計方法、設計流程和設計策略管理等，不同的設計產業，需要發展出不同類型的「設計管理」，例如：產品設計管理、工業設計管理、品牌設計管理、工程設計管理、服務設計管理和建築設計管理...等。然而設計管理應用在戲劇服裝設計專案的觀念，在國內尚屬初期發展階段，因此本文以個案研究方式，探討莎劇《皆大歡喜》戲劇服裝設計專案，依戲劇服裝設計的工作流程（Appleton & Lyons, 2017; La Motte, 2001），將設計管理導入戲劇服裝設計專案，有別於以往「徒手量身」和「非組織性知識管理」劇服設計的工作模式，本專案經由數位化工作的模型建立及雲端知識庫之應用，進行設計策略管理、設計目標管理、設計流程管理、設計品質管理、組

織管理以及執行管理，探討在戲劇服裝設計管理的過程中，如何藉由 NTU Space 雲端資料庫和網路社群媒體的知識分享模式導入設計溝通，在構面間展現知識累積與回饋的機制，建構雲端戲劇服裝設計程序和新型態的工作模組（黃家齊、蔡達人，2003）。戲劇服裝管理乃為領導與執行的藝術，而戲劇服裝的設計管理是一種「策略」，目的在對的時間得到充分且正確的資訊，同時將資訊傳遞給組織團隊，以提高整體的競爭優勢。

二、戲劇服裝設計應用設計管理之探析

國際設計管理協會（DMI）主張設計管理連結了設計、創新、技術和管理。而設計管理的目標為：（1）良好的設計；（2）執行的效率和有效性；（3）建立一個堅實的工作組織。設計管理涵蓋了「設計」與「管理」兩方面，「管理學之父」Drucker 指出知識是組織競爭力的重要資源（Drucker, 1993／傅振焜譯，1994）。而如何有效的將設計知識轉化為組織的競爭力，是設計相關產業十分重要的課題。

設計（design）一詞，追本溯源至拉丁語的「de + signare」，其中「de」是「to make」的意思，而英文中的 designate，是賦予一件事或一個物件意義。在本義上，設計就是理解（事物）（Krippendorff, 1989; Norman & Verganti, 2014）。Farr（1966）強調設計管理需要界定設計問題。而 Gorb（1990）將設計管理視為團隊領導者為滿足組織訴求的目標，對可取得的設計資源進行有效配置的行為（Best, 2006／李琦譯，2008）。從實務面切入，鄧成連（1999）主張設計管理的路徑是從設計組織的界定、設計企劃的規劃、訂定設計的規範、創意設計的執行、最後到評價設計的結果。並提出設計管理的目的，是追求設計效能和增進設計競爭力。IDEO 總經理 Kelley（1998）則提出設計管理就是關於應用的改革，運用組織內部與外部的人力和資源，來創建新的產品設計、新的環境氛圍和新的用戶體驗（DMI, 1998）。綜合上述，設計管理是對設計活動的組織與管理，是設計組織的團體管理和設計工程的管理（李硯祖，2002）。戲劇服裝設計結合了設計創意的概念呈現和實務面的服裝縫製與整體造型設計的執行（Pollatsek, 2017），在龐雜的服裝設計過程中，戲劇服裝所呈現的美感並不是將各種設計元素堆砌並置，因為戲劇服裝設計的過程也是一種設計與執行的策略；如何詮釋文本、如何幫助演員呈現角色的性格、如何選擇合適的布料材質、戲劇服裝如何縫製等過程，無一項不需要管理。如同鍾明鴻強調：「設計管理，即對於在設計部門所進行之業務，設定方針加以組織化並執行計畫統制，設計管理是為了「圖謀設計部門活動的效率化，而將設計部門之業務體系化的整理，以組織化、制度化進行管理」（鍾明鴻，1994，頁 30）。因此，運用有效的設計管理方法，提供溝通方式和建立製作程序的管控，以確保所有的戲劇服裝設計能準時完成，實為重要的研究課題。

本文著重戲劇服裝設計管理的發展歷程，採個案研究取徑，以 NTU Space 雲端資料庫的知識分享成果為主要範圍。聚焦於莎劇《皆大歡喜》服裝設計管理的描述與解釋，透過有系統的資料收集與歷程分析，採歸納法來發展命題，探討服裝設計管理過程中的行動與互動的意義，以洞察促進理解，並解釋現象。將參與式觀察和文件分析之所得資料進行分類，賦予意義，藉由資料彙整與比較，梳理出脈絡秩序，進而探析戲劇服裝設計管理過程中各現象間的關係（Cassidy, 2018; Glaser, 1978）。

三、《皆大歡喜》戲劇服裝設計管理之進路

戲劇服裝設計管理是一個複雜且多面的活動，因為每齣戲演出的排程、團隊的組織結構和劇團內部的文化皆有所不同。而本專案《皆大歡喜》戲劇服裝設計專案製作歷時四個月，在有限的工作期程以及

有限的經費下，戲劇服裝設計需要建立一套設計管理的工作模式，以利有效地掌握進度，達成演出前完成所有戲劇服裝的目標，使得演出順利完成。



圖 1.《皆大歡喜》劇照

(圖片來源：國立臺灣大學戲劇系)

3-1 個案介紹

莎劇《皆大歡喜》為國立臺灣大學戲劇學系 2016 年學期製作，劇作家：威廉·莎士比亞；劇本翻譯：彭鏡禧；製作人：紀蔚然；導演：呂柏伸；服裝設計：王怡美；服裝技術：杜汪穎；化妝設計：范夢萍；舞台設計：劉達倫；燈光設計暨技術：劉權富；舞台技術：范朝煒；音樂設計暨音響技術：柯智豪；舞蹈設計：董怡芬；搏擊設計：蔡格爾。於 2016 年 6 月 3-5 日假南海劇場演出，製作團隊總人數 87 人。

戲劇製作公演是一項大型綜合藝術，結合學術理論與實務技術；《皆大歡喜》服裝團隊的組織成員包括服裝設計師 1 位、服裝技術師 1 位、服裝管理 1 位、服裝設計助理 2 位、服裝技術助理 3 位以及組員 7 位。因此，服裝組內的戲劇服裝設計管理工作，即是領導與執行的大學問。《皆大歡喜》從製作前期的工作規劃和服裝設計，製作中期的特殊版型實驗與劇服製作，到製作後期的進劇場與演出時的梳化執行，整個專案歷時四個月，在龐雜的工作內容中，如何有效的執行戲劇服裝設計各階段的工作，乃是本專案的一大挑戰。

3-2 數位戲劇服裝的設計程序

戲劇服裝設計須要橫跨古今，並且奠基於對藝術形式的知識。舞台上的角色人物會因為服裝造型所賦予的視覺符碼而被辨認。戲劇服裝設計是一個「程序導向」(process-oriented) 的創作過程。本案依據服裝設計構面間的關聯性，建立數位戲劇服裝設計的工作流程，如圖 2 的七個階段工作模組：(1) 時間規劃；(2) 演出基調設定；(3) 背景研究；(4) 服裝設計；(5) 服裝技術：數位量身與版型設計；(6) 服裝縫製；(7) 整體造型設計。

在 NTU Space 雲端資料庫依據工作模組順序，建置七個階段工作的檔案序列與特別專題檔案(鎧甲、相撲褲、和服、浴衣、肩衣袴、裁判裝和森林服等專案)，讓組織成員一起隨著專案的進展，一起進步。同時也可以讓負責不同專案小組的組織成員，透過雲端資料庫分享的內容與每週的工作會議討論，學習到更多不同專案的工作內容，達到雲端資料庫的分享擴散性。

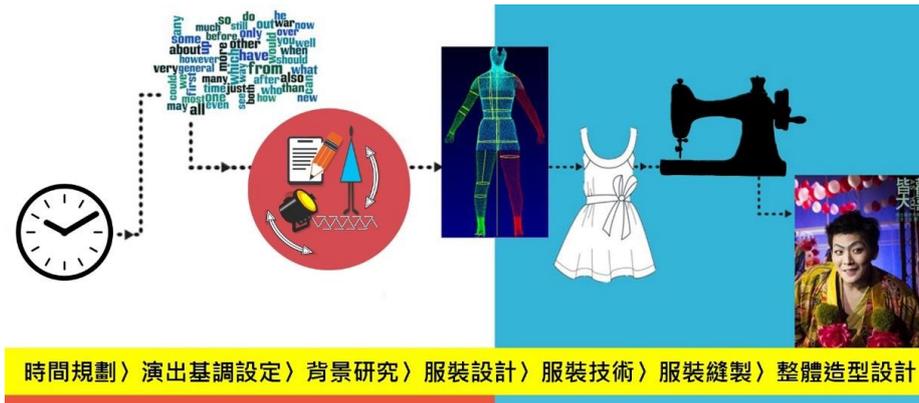


圖 2. 數位戲劇服裝設計工作流程

(資料來源：本研究整理)

3-3 《皆大歡喜》戲劇服裝設計管理

數位戲劇服裝設計的七個階段工作，結合了設計創意的概念呈現和實務面的執行，由於服裝設計團隊的組織成員都抱持著積極的工作態度，一心希望專案能順利進行。因此在協調、配合上漸進性地培養出合作的默契，此乃促成戲劇服裝設計管理之所以能夠運作的一大因素。以下針對《皆大歡喜》戲劇服裝設計管理之設計目標管理、設計策略管理、設計流程管理、設計品質管理、組織管理以及執行管理的各階段內容進行梳理與分析。

3-3.1 設計目標管理

戲劇如同多數設計行業一樣，皆有一定的設計和製作期程；演出製作是以「發生在舞台上的人、事、物」為導向的實踐，它與演出規模的關係甚為密切，且一齣中型舞台劇的工作期程，一般而言僅 4-6 個月，因此必須藉由各個設計部門、技術部門與執行團隊的努力，才能有效率地將一個劇本換化成舞台上的演出。故本案依目標管理四要素設定：(1) 建立服裝組團隊共同和具體的目標；(2) 強化服裝組團隊的參與感和執行力；(3) 明確告知組織成員演出日期以及劇服完成之期限；(4) 執行過程中，定期檢討與改進，以符合最終演出之需求。由於每一檔戲都有一定的製作進度與演出檔期，故戲劇服裝設計專案的執行，並沒有服裝製作來不及完成的理由，戲要上演，所有的服裝都得如期完成，因此將《皆大歡喜》專案執行的四個月工作期，規劃為前期（設計期）、中期（戲劇服裝製作期）和後期（劇場週）；運用分段管理的方法，讓服裝組內的所有成員均清楚了解每一階段必須準時完成的目標進度，進而提高組織成員的參與感和成就感，並體現劇服必須準時完成的重要性。

3-3.2 設計策略管理

吳思華指出：「策略規劃的目的是強調執行的過程，希望透過策略規劃，增加組織成員對環境的認知，創造有意義的專業對話，並逐漸形成一個共同的認知架構，以及組織共同學習的過程」(Mintzberg, Lampel, & Ahlstrand, 2001 / 林金榜譯, 2006, 頁 17)。每一齣舞台劇的第一次設計會議，會由導演呈現整齣戲的風格與基調；《皆大歡喜》呂柏伸導演的基調設定忠於原著劇本的核心精神，並將時空場景設在日本宮廷和亞登森林。因此各領域的設計師皆依據原著劇本與第一次設計會議中導演呈現的風格與基調，進行研考和設計；第二次設計會議，由舞台設計師、服裝設計師、燈光設計師進行初步設計呈現與討論；《皆大歡喜》的設計核心團隊在經歷四次設計會議的呈現和專業對話，最後由所有設計核心團隊，溝通出詮釋原著劇本的邏輯，形成共同的認知架構，並依據各領域的設計定稿，進行執行經費的提列和工時管理。

本案的服裝設計策略，除了奠基於原著劇本的核心精神與導演的基調設定外，另一方面以 NTU Space 雲端資料庫的知識分享成果為主要範圍，如圖 3 所示，並於服裝團隊的組織內構建一個雲端資料庫系統，讓組織內的資訊與知識，透過存取、分享、創造、整合、記錄、更新及創造的過程，不斷的回饋到 NTU Space 雲端資料庫的系統內，形成不間斷的累積，在構面間展現知識累積與回饋的機制，讓服裝團隊的組織成員間共同學習，以保持設計與執行上的創新力 (Rampino, 2011)。如同徐重仁於《用網路社群翻轉企業》中指出：「社群的應用從商業到政治都有。對於新科技、新應用，企業組織一定要願意去嘗試，網路社群、臉書等工具不用花錢，可以當作是企業組織傳播資訊的一個好管道」(謝明玲, 2014, 頁 93)。



圖 3. 《皆大歡喜》戲劇服裝設計雲端資料庫

(資料來源：本研究)

3-3.3 設計流程管理

心理學家 Bruner 提出：「人們的記憶只記得所聽的 10%和所閱讀的 20%，但是會記得所看到的以及所做過的 80% (Frey, 2009)」。同樣的 Robinson 亦指出：「第一線的人開始動手之後，力量就會團結起來」(陳芳毓, 2015, 頁 80-83)。本專案使用 NTU Space 雲端資料庫進行知識分享與設計資源的儲存；每位組織成員可以隨時上傳工作內容，也可以隨時進入 Space 雲端資料庫查閱資料、進行編輯或更新資料，透過動手做和雲端平台的分享機制，力量就團結起來了。例如：NTU Space 雲端資料庫上傳的資料，可以顯示更新的日期，同時可以將之前的版本，用命名的方式同時保留。特別是演員在經歷 3 個月的肢體訓練與排練後，在量身尺寸上的變化，透過雲端資料庫的紀錄，服裝技術人員在進行服裝打版的時候，便立即可以從縱向的量身時間序列，看出第一版和最後一版量身尺寸的差異；另一方面藉由數位量身技術，如圖 4，也改善了以往「徒手量身」常因為操作量身的工作人員經驗之差異，而導致的人工測量值誤差，畢竟演員量身尺寸的完整紀錄，是關係著縫製戲劇服裝合身度的重要依據。

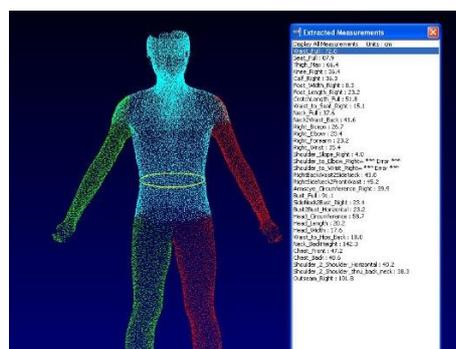


圖 4. 數位量身

(資料來源：本研究)

IDEO 創辦人 Moggridge 提出設計的五個步驟：(1) 理解 (understand)；(2) 觀察 (observe)；(3) 視覺化以及具體化 (visualize)；(4) 提煉 (refine)；(5) 執行 (implement) (後藤武、佐佐木正人、深澤直人，2004／黃友玫譯，2008)。本專案在前期 (設計期)，將數位影像的參考資料以具邏輯性的方式建檔，並依據工作進程的時間序，組織資料庫檔案，例如：依據莎士比亞《皆大歡喜》劇本 (Shakespeare, 1623／彭鏡禧譯，2016) 進行文本分析、角色分析，此過程即是對劇本的「分析與理解」；並將劇本中的場次和情節，透過「視覺化以及具體化」步驟導引出「場次結構表」，如表 1 所示，透過「觀察」梳理出「角色關係圖」，如圖 5，進而發展出設計草圖、設計彩圖 (Clancy, 2014)。在縫製服裝之前，設計師透過排練場的觀察，再依據演員的表演動作或在演出中服裝需要有快換的需求時，進行服裝設計的提煉與服裝技術的快換機關建置，進而執行劇服的縫製和整體造型設計。

表 1.《皆大歡喜》場次結構表

演員	張敦智	陳佑承	余治賢	徐仲萱	陳冠豪	艾家裕	陳羿帆	黃士豪	李昊倫	張維愷	張勁宏	陳履歡	詹皓宇	王夢琦	波德琳	陳彥融
場次	地點															
1-1	花園					歐立孚	奧蘭多			丹尼斯	亞當					
1-2	宮廷前	隨扈	新公爵	羅瑟琳	西麗雅	試金石	奧蘭多	查爾斯	勒·寶	隨扈			隨扈		西施貝蕊	隨扈
1-3	宮內	隨扈	新公爵	羅瑟琳	西麗雅					隨扈			隨扈		西施貝蕊	隨扈
2-3	奧利弗家						奧蘭多				亞當					
2-2	宮廷	隨扈	新公爵							隨扈			隨扈			隨扈
2-1	森林	老公爵							亞敏恩	貴族乙						貴族甲
2-4	森林			甘尼米德	阿蓮娜	試金石						柯林	秀偉士			
2-5	森林		青年				青年	傑魁思	亞敏恩	貴族乙	青年					貴族甲
2-6	森林						奧蘭多				亞當					
2-7	森林	老公爵	青年				青年	奧蘭多	傑魁思	亞敏恩	貴族乙	亞當				貴族甲
3-1	宮中		新公爵				歐立孚						隨扈			
3-2	森林			甘尼米德	阿蓮娜	試金石		奧蘭多	傑魁思				柯林			
3-3	森林	麻帖				試金石			傑魁思						娥瑞	
3-4	林子			甘尼米德	阿蓮娜								柯林			
3-5	林子			甘尼米德	阿蓮娜							柯林	秀偉士	菲貝		
4-1	森林			甘尼米德	阿蓮娜			奧蘭多	傑魁思							
4-2	森林		青年				青年		傑魁思		貴族乙	青年				貴族甲
4-3	森林			甘尼米德	阿蓮娜		歐立孚						秀偉士			

表 1. 《皆大歡喜》場次結構表 (續)

演員	張敦智	陳佑承	余治賢	徐仲萱	陳冠豪	艾家裕	陳羿帆	黃士豪	李昊倫	張維愷	張勁宏	陳履歡	詹皓宇	王夢琦	波德琳	陳彥融
場次	地點															
5-1	森林				試金石							柯林			娥瑞	威廉
5-2	森林		甘尼米德			歐立孚	奧蘭多						秀偉士	菲貝		
5-3	森林				試金石										娥瑞	
5-4	森林	老公爵	甘尼米德	阿蓮娜	試金石	歐立孚	奧蘭多	傑魁思	亞敏恩	亥門			秀偉士	菲貝	娥瑞	捷克斯

資料來源：本研究

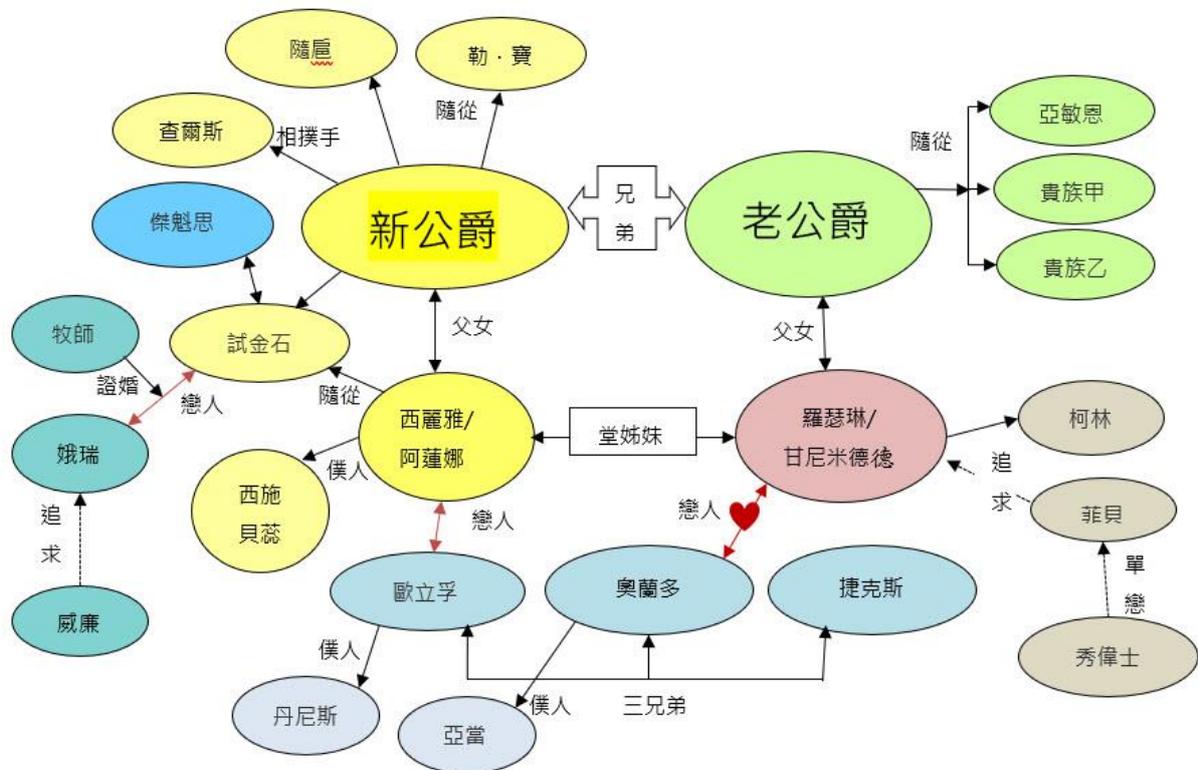


圖 5. 《皆大歡喜》角色關係圖

(資料來源：本研究整理)

同時進行演員的徒手量身與數位量身，服裝組內成員可以隨時且不限工作地點，上網提取雲端資料庫的量身尺寸數據，作為服裝版型製圖的依據。此外，在鎧甲實驗專案中，需要考慮如何用較輕的材質來複製日式鎧甲的版型，同時又需要考慮演員在快速換裝時的穿脫機關設計。因此，鎧甲專案的實驗過程中，歷經了 3 次不同材質的實驗後，最後決定不使用 FRP 材質而使用熱塑板的材質製作本次日式鎧甲，如圖 6，進而回饋給服裝設計師，作為最後的日式鎧甲的定稿設計，驗證了 Topalian 於《設計管理》書中所強調設計管理的發展得靠參與者在解決設計難題及各類專案與組織環境的經驗下才能拓展 (Best, 2006/李琦譯, 2008)。



圖 6. 日式鎧甲實驗

(資料來源：本研究整理，圖右劇照來源：國立臺灣大學戲劇系)

在專案中期的特殊服裝實驗過程，如士兵鎧甲和相撲褲，皆經歷 5 次劇服胚衣試穿和修改的過程，因為有詳實紀錄的胚衣試穿照片，且皆依工作進度的時間序列，將胚衣試穿照上傳至雲端資料庫，使得後續在製作劇服時，可以縮短工時且完善品質。

盧昭燕於《社群網站風·臉書·引爆群體威力》文中指出：「Web 1.0 的時代，講求的是個人，一對多的連結，以「我」為出發點；但是 Web 2.0 訴求的是集體貢獻，也就是「我們」能做什麼？」(盧昭燕，2010，頁 273)。在後期(劇場週)時，網路社群媒體 Facebook 和 Line 的即時性，提供了南海劇場左右側台快換區和地下室演員梳化區的溝通協助。由於本次《皆大歡喜》演出時，在場景 S1-3 舞台走位的調度與演出設計，甘尼米德和阿蓮娜由和服換成逃離宮廷的裝扮後，須經由觀眾席的後方進入劇場，再一邊表演一邊從觀眾席走上舞台。另一幕奧蘭多在場景 S4-1 手拿樹枝由觀眾席上場的走位設計，為排演間臨時增加的橋段，使得服裝組成員在執行服裝快換的難度也同時增加，由於受限於南海劇場的空間設計，在演出中，前場與後台的工作人員無法進出，因此在技術排練時執行本案服裝快換任務的過程中，嘗試以網路社群媒體 Facebook 和 Line 的即時溝通方式，如圖 7 所示，成為對講機之外，新增的工作模式，順利地以無聲音的方式，協助組織的成員能順利完成溝通與劇服的快速換裝。



圖 7. 網路即時溝通圖示

(資料來源：本研究整理)

3-3.4 組織管理

在工作環境方面：建立一個堅實的工作組織。(1) 專案的初期於 NTU Space 創造良好的雲端資料庫環境；(2) 以明確的檔案分類，強化資料庫使用上的便利性和高效率；(3) 除了 NTU Space 雲端資料庫之外，另輔以網路社群媒體 Facebook 進行即時性的溝通。Davenport 和 Prusak (2000) 指出：「知識是一

種流動性質的綜合體，包括結構化的經驗、價值及經過文字化的資訊與專業洞察力，可為新經驗的評估、整合與資訊等提供架構。在組織中，知識不僅僅存在文件與儲存的系統中，也蘊藏在日常例行工作、過程、執行與規範中」(Davenport & Prusak, 2000, p. 240)。

在人力資源方面：將《皆大歡喜》服裝團隊的組織成員中，5 位服裝設計助理及技術助理和 7 位組員，在專案的前期（設計期）和中期（戲劇服裝製作期）以任務導向分組；依據本次戲劇服裝的品項，分為鎧甲專案小組、相撲褲專案小組、和服專案小組、浴衣專案小組、肩衣袴專案小組、裁判裝專案小組和森林服專案小組，可參考圖 8。每個專案小組各司其職，並於每次的組內會議中做進度報告。在專案的後期（劇場週）則依據演員梳化和劇服快速換裝的需求，設計出保姆制度，一位組織成員至少擔任一位演員的保姆，負責該演員的著裝、整體造型和梳化。在人力資源的組織管理上，強調成員間縱向的合作與橫向的溝通，於是在制定設計溝通的原則時，同時帶領組織成員確實執行專案溝通的品質、誠信、理解和持續等原則。



圖 8. 和服專案

(資料來源：本研究整理，圖右劇照來源：國立臺灣大學戲劇系)

3-3.5 設計品質管理

於《皆大歡喜》戲劇服裝設計專案的整體目標下，再規劃數個小型專案任務，依據成員的專長，每個小型專案設一位專案經理人 (project manager)，制定短程目標，專案經理人需要事前規劃 (時間規劃、人力規劃與內容規劃，包括事前的分析與事中的協調)，並於執行專案任務前進行預習演練，讓所有組織成員都清楚了解專案任務的目標，以提升組織成員們的參與度，並於小型專案任務完成後，立即舉行檢討會；因為不同意見的互相交流，往往是促成進步的原動力 (張文智、江潤華, 2008)。藉由對小型專案執行的檢討，組織成員可立即獲得學習及成長。如此一來，一方面可以檢視本次執行的小型專案任務是否如預期的達成目標。另一方面，也可作為下一次制定工作目標的參考和改善的依據。基於《皆大歡喜》舞台劇是公開售票演出，故戲劇服裝的品質從演員量身、原型胚衣製作、原型胚衣試穿、劇服打版、劇服胚衣製作、劇服胚衣試穿、劇服試穿、縫製等各階段皆須嚴格把關，如圖 9。特別是本專案的戲劇服裝設計屬於量身訂製，必須依照每個演員的量身尺寸和體型訂製，同時服裝需要完全符合演員在舞台上的表演動作，因此每一套服裝皆經過劇服胚衣試穿，讓演員穿著劇服胚衣時，進行表演動作的測試，若是因為褲管太緊導致演員的小腿無法抬高時，就會修改劇服胚衣的褲管，爾後再進行該劇服胚衣的第 2 次試穿或第 3 次試穿，直到劇服胚衣的服裝細節完全符合演出需求時，才使用正式布料縫製劇服，因為正式演出是無法重來的，台上所有的服裝必須符合快速換裝和演出的需求，因此必須執行嚴格的品質控管。



圖 9. 試金石劇服胚衣試穿和劇服試穿

資料來源：本研究（圖片來源：國立臺灣大學戲劇系）

3-3.6 執行管理

將戲劇服裝設計的流程程式化，並建立執行戲劇服裝設計管理的 8 項檢核標準：(1) 建立組織核心價值與共同目標；(2) 形塑組織文化與建立制度；(3) 提供組織成員共同工作的環境場域；(4) 營造信任的環境及組織成員的分享文化；(5) 建構數位化溝通平台與知識社群；(6) 建立完善的工作流程；(7) 提供實務範例以及建立標竿學習；(8) 重視組織成員的意見回饋。於每週舉行組內會議，一來掌握執行進度，再者進行執行內容的品質控管。並將本專案使用 NTU Space 雲端資料庫執行《皆大歡喜》服裝設計管理之優點與缺點整理，如表 3 所示。

表 3. NTU Space 雲端資料庫執行上之優缺點比較表

	優點	缺點
空間	免費（可節省管理經費），雲端儲存空間大，共計40GB，可以存取數位錄影檔，例如：整排的錄影片段，或演員試穿相撲褲後練習打鬥的畫面。因為設計類的數位影像檔非常需要可存取大量圖片的記憶體需求。	僅限台大教職員工生使用。
安全性	組織內成員需經過密碼認證始可登入。因為是校園網路，所以傳輸速度快，安全且穩定，是可信任的共同工作場域。	若服裝技術師非現職的台大教職員工，則無法進入資料庫。
操作流程	1.介面簡單易懂、容易操作。 2.存取自由，具備儲存、上傳和提取的功能。 3.組織成員可以共同編輯、共同分享資料庫內容。 4.資料可依據「檔案夾分類」、「上傳日期分類」以利快速獲得到最新的資料。	1.無法在資料庫內的檔案夾自由移動，需經過下載處理後，再重新上傳至新的檔案夾位置。 2.無對話視窗的功能，無法在NTU Space進行線上討論，所以在執行本案時，必須輔以Facebook和Line的方式，進行組織成員間的問題討論和溝通。
即時性	隨傳隨看，24小時全年無休的雲端資料庫。資料存在雲端，只要有網路的地方都可以隨時提取和閱讀雲端資料。例如：在百貨公司幫演員購買膚色丁字褲或鞋子時，可以立即上網查詢演員量身數據。或是在髮廊剪頭髮時，也可以立即用手機讀取資料庫內的髮型圖片，提供給髮型師參考。	校外連線會因頻寬的差異，造成存取速度上的差異。

資料來源：本研究整理

本案在應用 NTU Space 雲端資料庫執行劇服設計管理的過程，校園網路環境完善，伺服器 24 小時無休的運轉，無論何時何地，皆可藉由上網方式進行檔案共享與同步存取，以及資料的集中管理（鄧成連、張文德，2004）。在使用 NTU Space 雲端服務可大幅節省資料庫模組建置的時間，而免付費的網路空間使用也是優勢之一，不僅降低管理成本，亦有足夠的資訊安全性。然而除了上述的優缺點比較分析之外，仍發現 NTU Space 雲端資料庫尚有以下不足的地方：(1) 缺乏「意見回饋」的功能；(2) 缺乏「查詢」的功能；(3) 缺乏「進度提醒」的功能。透過雲端設計專案管理和進度掌控，相較於傳統的設計管理模式，其執行上的優勢即是可以在雲端紀錄所有互動的軌跡，並提供非同步及同步介面，形成屬於專案內部設計作業的知識體系（鄧成連、張文德，2004）。

四、結語

面對全球網際網路的蓬勃發展以及網路社群媒體的普及，莎劇《皆大歡喜》戲劇服裝設計專案藉由 NTU Space 雲端資料庫和網路社群媒體的知識分享模式，導入設計管理及設計溝通，透過修正與確認，從執行與行動的過程中，達到資訊創造知識的歷程。以下為本案經觀察、實務操作與一手資料的蒐集，提出應用設計管理策略於戲劇服裝設計所達成的目標如下：

1. 在資料的儲存與彙整方面：建立共同的雲端工作環境，將戲劇服裝設計過程中的文本分析、角色分析、場次結構表及角色關係圖等資料，透過雲端資料庫，將資料依據工作進程的序列分類，整合後賦予意義，再上傳雲端，建置「數位戲劇服裝設計雲端知識庫」，以利組織成員透過系統性思考，建立學習性組織。

2. 在知識的展現與應用方面：善用數位科技，建立標準工作模式，改善以往「非組織性知識管理」，透過雲端資料庫的知識累積，輔以組內會議的回饋機制，鼓勵組織成員自我超越、增加創新、分享經驗，以促進組織成員間的團隊學習（Nonaka & Takeuchi, 1995／楊子江、王美音譯，1997）。

3. 在實行績效的分析與衡量方面：以數位量身技術建立演員尺寸資料庫（數位量身表），改善以往「徒手量身」因操作量身時所產生的人工測量之誤差。本專案建立數位量身工作模式，掌握從演員量身、服裝打版、胚衣試穿到劇服製作的精確度（王怡美、宋同正，2014）。例如：本案於演出前 3 個月的排練過程中，導演特別加強演員肢體和舞蹈的訓練，所有男演員在經歷體能特訓之後，胸圍變寬闊，腰圍變精實。於是透過數位量身技術再加上 NTU Space 雲端的「演員尺寸資料庫和數位量身表」，即可追蹤與更新演員體型上的變化，快速反應出設計管理的績效，以及強化「數位量身學習歷程」的可行性與價值。

陳文龍指出設計管理是一種「價值的提昇」，從知識的擁有與轉換開始，做對的設計管理規劃，改善了組織作業模式，建構好的工作環境，增強組織競爭體質，進而具備成功的條件（陳文龍，2011）。戲劇服裝設計結合了設計創意的概念呈現和實務面的服裝縫製與整體造型設計的執行（Pollatsek, 2017；王怡美、宋同正，2014），本文對於設計理論與實務的意義在於「建立共同的雲端工作環境，透過數位戲劇服裝設計程序和系統性思考，建立學習性組織，鼓勵組織成員自我超越，建立共同的遠景，促進組織成員的團隊學習。」透過 NTU Space 雲端資料庫介面的一致性，集中組織團隊的力量，展現雲端資料庫在構面間知識的累積與回饋機制，配合戲劇服裝設計的進程與演練，驗證設計管理應用於戲劇服裝設計程序的可行性。

誌謝

本文承兩位匿名審查委員惠賜寶貴意見，謹致謝忱。感謝國立臺灣大學戲劇學系提供《皆大歡喜》精美劇照，以及《皆大歡喜》服裝團隊之工作夥伴的參與和付出，特致謝忱。

參考文獻

1. Appleton, E., & Lyons, T. (2017). *Teaching introduction to theatrical design*. New York, NY: Routledge.
2. Cassidy, T. (2018). Research approaches for culturally significant design. In S. Walker (Eds.), *Design roots: Culturally significant designs, products and practices* (pp. 277-289). London: Bloomsbury Academic.
3. Clancy, D. (2014). *Designing costume: For stage and screen*. West Hollywood, LA: Silman-James Press.
4. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
5. Design Management Institute. (DMI). (1998). 18 views on the definition of design management. *Design Management Journal*, 9(3), 14-19.
6. Drucker, P. (1994). *後資本主義社會* (Post-capitalist society) (傅振焜譯)。臺北市：時報文化。(原著出版年：1993)
Drucker, P. (1994). *Post-capitalist society*. (Fu, Z. K. Trans.). Taipei: China Times Publishing. (Original work published 1993) [in Chinese, semantic translation]
7. Farr, M. (1966). *Design management*. London: Hodder & Stoughton.
8. Frey, C. (2009年3月3日)。為什麼要用視覺化溝通？取自：<http://actsmind.com/blog/archives/1366>
Frey, C. (2009, March 3). *Why communicate visually?* Retrieved from <http://actsmind.com/blog/archives/1366> [in Chinese, semantic translation]
9. Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
10. Gorb, P. (1990). Introduction what is design management. In P. Gorb (Eds.), *Design management* (pp. 1-9). London: Architecture Design and Technology Press.
11. Krippendorff, K. (1989). On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”. *Design Issue*, 5(2), 9-39.
12. La Motte, R. (2001). *Costume design 101: The art and business of costume design for film and television*. California, CA: Michael Wiese Productions.
13. Norman, D., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30(1), 78-96.
14. Pollatsek, S. (2017). *Unbutton: The art and artists of theatrical costume design*. New York, NY: Routledge.
15. Rampino, L. (2011). The innovation pyramid: A categorization of the innovation phenomenon in the product-design field. *International Journal of Design*, 5(1), 3-16.
16. 王怡美、宋同正 (2014)。知識管理應用於電腦輔助戲劇服裝設計之可行性研究。《設計研究學報》，7，38-49。
Wang, Y. M., & Sung, T. J. (2014). The application of knowledge management to costume design: The case of measure for measure. *Journal of Design Research*, 7, 38-49. [in Chinese, semantic translation]

17. 李硯祖 (2002)。《藝術設計概論》。武漢市：湖北美術出版社。
Lee, Y. Z. (2002). *Introduction to art and design*. Wuhan City: Hubei Fine Arts Publishing. [in Chinese, semantic translation]
18. 明茲伯格·亨利、藍佩爾·約瑟夫、亞蘭斯·布魯斯 (Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B.) (2006)。《明茲伯格策略管理》(Strategy safari: A guide tour through the wilds of strategic management) (林金榜譯)。臺北市：商周。(原著出版年：2001)
Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (2006). *Strategy safari: A guide tour through the wilds of strategic management* (Lin, J. B. Trans.). Taipei: Business Weekly Publications. (Original work published 2001) [in Chinese, semantic translation]
19. 張文智、江潤華 (2008)。提升設計組織創造力做法之研究。《設計學報》，13 (1)，33-50。
Chang, W. C., & Chiang, Z. H. (2008). A study on how to elevate organizational creativity in design organizations. *Journal of Design*, 13(1), 33-50. [in Chinese, semantic translation]
20. 陳文龍 (2011)。《設計管理的美力競界》。臺北市：遠流。
Chen, W. L. (2011). *Design management: Competitiveness redefined*. Taipei: Yuan-Liou Publishing. [in Chinese, semantic translation]
21. 陳芳毓 (2015 年 7 月 28 日)。0.1 的改變。遠見雜誌。取自：<https://www.gvm.com.tw/article/20737>
Chen, F. Y. (2015, July 28). *0.1 change*. *Global Views Monthly*. Retrieved from <https://www.gvm.com.tw/article/20737> [in Chinese, semantic translation]
22. 莎士比亞·威廉 (Shakespeare, W.) (2016)。《皆大歡喜》(As you like it) (彭鏡禧譯)。北京市：外語教學與研究。(原著出版年：1623)
Shakespeare, W. (2006). *As you like it*. (Perng, C. H., Trans.). Beijing: Foreign Language Teaching and Research. (Original work published 1623) [in Chinese, semantic translation]
23. 後藤武、佐佐木正人、深澤直人 (Goto, T., Sasaki, M., & Fukasawa, N.) (2008)。《不為設計而設計，就是最好的設計—生態學的設計論》(デザインの生態学: 新しいデザインの教科書) (黃友玫譯)。臺北市：漫遊者文化。(原著出版年：2004)
Goto, T., Sasaki, M., & Fukasawa, N. (2008). *デザインの生態学: 新しいデザインの教科書*. (Huang, Y. M. Trans.). Taipei City: Azoth Books. (Original work published 2004) [in Chinese, semantic translation]
24. 黃家齊、蔡達人 (2003)。團隊多元化與知識分享、知識創造及創新績效。《臺大管理論叢》，13 (2)，233-280。
Huang, J. C., & Tsai, D. R. (2003). Diversity and knowledge sharing, knowledge creation and innovation performance in teams. *NTU Management Review*, 13(2), 233-280. [in Chinese, semantic translation]
25. 野中郁次郎、竹內弘高 (Nonaka, I., & Takeuchi, H.) (1997)。《創新求勝：智價企業論》(The knowledge-creating company) (楊子江、王美音譯)。臺北市：遠流。(原著出版年：1995)
Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company* (Yang, T. J., & Wang, M. Y., Trans.). Taipei: Yuan-Liou Publishing. (Original work published 1995) [in Chinese, semantic translation]
26. 貝斯特·凱薩琳 (Best, K.) (2008)。《管理設計：創意獲利的關鍵競爭力》(Design management: Managing design strategy, process and implementation) (李琦譯)。臺北市：麥浩斯出版。(原著出版年：2006)
Best, K. (2008). *Design management: Managing design strategy, process and implementation*. (Lee, Q., Trans.). Taipei: My House Publishing. (Original work published 2006) [in Chinese, semantic translation]
27. 鄧成連 (1999)。《設計管理：產品設計之組織、溝通與運作》。臺北市：亞太圖書。

- Teng, L. C. (1999). *Design management: Organization, communication and operation of product design*. Taipei: Asia Pacific Books. [in Chinese, semantic translation]
28. 鄧成連、張文德 (2004)。同步遠距協同工業設計之架構研究。《設計學報》，5 (2)，53-71。
- Teng, L. C., & Chang, W. T. (2004). The structure of the synchronous remote collaborative industrial design. *Journal of Design*, 5(2), 53-71. [in Chinese, semantic translation]
29. 盧昭燕 (2010)。社群網站風·臉書·引爆群體威力。《天下雜誌》，439，273。
- Lu, Z. Y. (2010). Community website style facebook detonate the power of the group. *Common Wealth Magazine*, 439, 273. [in Chinese, semantic translation]
30. 謝明玲 (2014)。用網路社群·翻轉企業。《天下雜誌》，563，93。
- Xie, M. L. (2014). Use the internet community to reverse the business. *Common Wealth Magazine*, 563, 93. [in Chinese, semantic translation]
31. 鍾明鴻 (1994)。《創新與設計管理：提升設計管理的推行方法與實務》。臺北市：超越企管。
- Zhong, M. H. (1994). *Innovation and design management: Methods and practices for improving design management*. Taipei: Beyond Enterprise Management. [in Chinese, semantic translation]

The Costume Design Management of Shakespeare's *As You like It*

Yi-Meei Wang ^{*,**} Tung-Jung Sung ^{**}

^{*,**} Department of Drama and Theatre, National Taiwan University
yiwang@ntu.edu.tw

^{**}Department of Design, National Taiwan University of Science and Technology
sungtj@mail.ntust.edu.tw

Abstract

Advanced internet technologies and the popularity of social media bring forth diversified and digital work processes of costume design. The purpose of this paper is to discuss the costume design management strategy of *As You Like It* with data from NTU Space cloud databases and knowledge sharing on social media through case studies. This paper analyzed and summarized digital costume design processes in a systematic way in the following aspects: design strategy management, design goal management, design process management, design quality management, organization management, and execution management. These digital work processes of costume design were revised and confirmed by introducing design communication through social media to present knowledge accumulation and feedback between aspects and establish cloud costume design processes and new work modules. For costume design teams facing limitation of performance time, a work model for costume design with effective design management and taking advantage of cloud databases and social media does improve work efficiency and team creativity.

Keywords: Costume Design, Design Management, Design Process.