

台灣大型商業設計公司經營管理要領之研究

張文智* 姜寶美*

* 國立台灣科技大學工業設計系

(收件日期:87年09月20日;接受日期:87年12月13日)

摘要

台灣商業設計公司提供之專業設計服務對於提升我國經濟產業形象與競爭力,具有相當重要的影響力。過去的研究結果顯示台灣商業設計公司規模越大,則其投資報酬率越高,但國內商業設計公司因經營管理不善折夥、解散、倒閉者也時有所聞,故台灣想成立大型的商業設計公司,的確是一件不容易的事。為了瞭解目前我國大型商業設計公司經營管理的要領,本研究以個案研究的方式,針對國內1997年組織排行前三名的商業設計公司進行研究,透過對經營者的深入訪談,瞭解他們如何經營管理大型的商業設計公司,研究主題鎖定在設計資源管理、經營理念、經營計劃與目標、經營策略方法與應用、人的溝通與管理、作業管理方法、管理上問題的處理等七大項,研究結果發現這三家公司的經營管理,的確有獨到之處,值得學習,也從他們的經驗中歸納出幾點建議以及具體之做法,以作為其他大型商業設計公司或想成為大型商業設計公司的經營者參考。

關鍵詞：設計資源、經營理念、經營計劃、經營策略、作業管理

一、研究動機

台灣商業設計公司提供之專業設計服務對於提升台灣經濟產業形象與競爭力具有相當重要的影響力(江內坤,1997)。過去曾經有多位學者針對台灣商業設計公司做過全面性的調查,他們的研究結果顯示台灣商業設計公司規模越大,則其投資報酬率越高(康敏蘭、朱同升,1995)(朱同升、陳文智、劉威明,1994)。但國內商業設計公司因經營管理不善折夥、解散、倒閉者也時有所聞,成立台灣大型的商業設計公司之可行性更是困難重重(林榮泰,1994)。由此觀之,僅擁有設計專業技術並不等於公司經營能夠成功,一個商業設計公司要成為大型的公司更是不易。因此,本研究以個案研究的方式,針對我國1997年組織排行前三名的商業設計公司進行研究,透過對經營者的深入訪談以及這些公司相關文獻之收集,瞭解目前我國大型商業設計公司經營管理概況,藉以深入探討我國商業設計公司的經營管理要領。目前有關國內大型商業設計公司經營管理之探討並不多,本研究是希望透過與經營者直接訪談的方式,來研究大型商業設計公司經營管理實務的要領,以做為商業設計公司管理之參考借鏡。

二、研究方法與步驟

本研究是採取訪問的方式進行個案研究，其進行的步驟如圖 1。

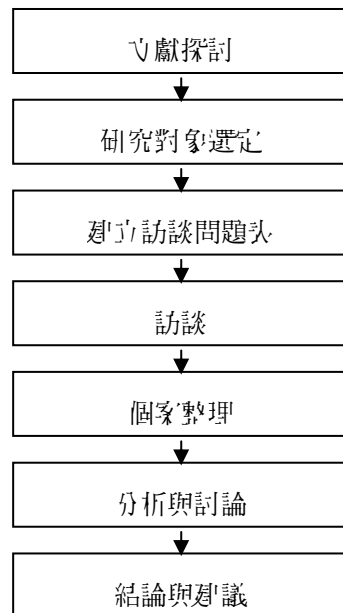


圖 1 研究進行步驟

- (一) 研究對象選定：本研究藉由印刷與設計雜誌「1997 台灣專業設計公司組織排行」產業調查報告之結果(日刊朝, 1997)，將組織排行前三大之商業設計公司列為本研究的研究對象，分別是特一國際設計公司、竹本堂文化事業有限公司、形形色色形象設計公司，針對這三家公司的經營者進行訪談，以瞭解他們經營管理的情況。訪談對象及公司的基本資料如表 1：

表 1 三家公司基本資料

公司名稱	A. 特一公司	B. 竹本堂公司	C. 形形色色公司
訪談對象/負責人	總經理	總經理	總經理
公司成立時間	1988.3	1991.3	1988.9
職工人數	21 人	16 人	15 人
公司坪數	110 坪	70 坪	60 坪
電腦設備	19 站	10 站	11 站

- (二) 建立訪談問題表：首先針對研究目的擬出初步訪談問題表，即針對選定的訪談對象之一，特一國際設計公司進行測試(pilot Study)，訪談問題採開放式，希望從那裡得知經營大型商業設計公司之主要工作事項以及所擬之問題表內容是否恰當，然後依據訪談之意見修正問題表之問題，最後確定探討之重點界定為設計資源管理、經營理念、經營計劃與目標、經營策略、人的溝通與管理、設計作業管理和管理工作上的問題處理方法等七個議題。
- (三) 訪談及資料收集：以修正後之訪談問題表詢問這些研究對象之意見，進行的時間為 1997

年 11 月至 1998 年 3 月，除了訪談外，並同時蒐集相關文獻資料，如公司之典章制度及各種施行辦法。

- (四)個案整理：將所得之訪談結果資料及蒐集到的所有相關資料，分別進行個案整理工作，並將整理完成的資料給受訪者確認。
- (五)分析與討論：本研究採用之分析方法為”Grounded Theory”，也就是從探討不同的個案中，觀察相同的事件或程序，其特色是以比較性之分析建立理論(Strauss & Corbin,1990)。本研究除了分別分析設計管理最重要的七個議題外，也做他們之間相互關聯性的研究探討，並提出建議。

三、研究結果

三個研究對象公司之經營管理均有其特色，都有值得參考之價值。因此特將三家公司在經營管理上之異同點予以比較。為了說明之方便，以下分別將特一國際形象設計公司簡稱「A 公司」；竹本堂文化事業股份有限公司簡稱「B 公司」；形形色色形象設計有限公司簡稱「C 公司」。

(一)設計資源管理

1. 資金運用：由表 2 可以發現 A、B、C 三家公司的資本額都在新台幣 500 萬至 600 萬元之間，皆為合夥投資形態組成，所不同之處在於 A 公司為親朋好友合夥投資；B 公司為企業合夥投資；C 公司 50% 為外資合夥投資。不同的合夥方式各具有優缺點，以親朋好友合夥方式經營比較能夠依照經營者的理念方式來經營，事業推展較不受其他外在因素干擾，但資金來源的充裕和穩定可能較低。相反的，與企業合夥者通常會受到企業的扶持，享受企業所帶來的充裕資源，但是經營方式往往受到企業的約束和影響。與外資合作者通常可以快速獲得國外技術的支援和新的資訊，對於打入國際市場、提升品質與形象很有助益，但是所得利潤必須平均分配。由此觀之，大型商業設計公司合夥方式並無特定傾向，但是他們在管理上都能充分掌握資金的適當運用以及合夥公司所帶來的附加價值與相關資源。

表 2 設計資源分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
資本額	新台幣 500 萬	新台幣 510 萬	新台幣 600 萬
投資型態	親朋好友合夥投資	企業合夥投資	50% 外資合夥投資
人力資源	22 人左右	16 人左右	15 人左右
設計活動 相關資源	1. 國際合作公司 4 家 2. 國內合作公司 14 家 3. 顧問群 12 位	1. 國際合作公司 2 家 2. 國內合作公司 7 家 3. 顧問群 2 位	1. 國際合作公司 3 家 2. 國內合作公司數家 3. 顧問群 2 位

2. 人力資源：三家公司會依據業務需求情況，採取階梯式或漸進式增加人力，但都控制在固定人數上下，以維持內部正常運作，A、B、C 三家公司的專業人員素質皆相當高，其中不乏國內外大學、研究所畢業人才，他們大多擔任專案企劃主管、設計主管或文案設計，而設計師以專科大學商業設計科系畢業者較多。

人員流動方面，發現 A 公司之設計師流動率較其他二家公司高，然而比較 A、B、C 三家公司之整體經營管理概況及員工福利制度，發現其中相差不大，但在薪資結構及業務量兩項有較大的差距，在薪資結構方面，A 公司的基本薪資較 B、C 二家公司為低。在業務量方面，A 公司業務量大且項目繁雜，這可能造成設計師之工作負擔及壓力較重。綜合上述分析，大型商業設計公司人力資源管理控制上較偏向階梯式或漸進式的增加和減少，以保持自然適當的流動率。具有高素質的領導人才或專業人員也是其中要件之一。不過，合理分配設計師的工作量以及好的待遇和福利，可能具有降低設計師流動率的效用。

3. 設計活動相關資源：由表 2 得知，A、B、C 三家公司都擁有多家長期國外和國內設計合作伙伴，其主要目的是相互支援、互為代理或資訊交流等的互動關係，其中 A 公司設計合作資源較多，乃由於經營發展上，著重於全方位設計的服務與多家公司進行策略聯盟有關。B 公司擁有數家合作公司都是屬於設計作業下游廠商，負責協助後續製作、打樣、印刷工作。C 公司則國內外都有合作公司，國外公司是以設計合作為主，國內公司是以協助後續製作為主。此外，A、B、C 三家公司依照內部需求聘請顧問以兼職的方式協助公司拓展業務。對設計公司而言，專家具有提供技術、市場資訊、參與指導和解決問題等功能。其中高薪聘請專職外籍顧問參與設計專案劃的工作，對於承攬國際性設計案件及設計品質水準頗有成效。由此看來，大型商業設計公司擁有多家長期合作的國內外設計公司與配合廠商並聘請專家顧問，是大型商業設計公司經營管理上提升技術、品質、效率、服務、開發市場方面，最具有影響力的設計活動相關資源。
4. 其他資源：由表 3 可以發現 A、B、C 三家公司之物資管理大部份的物資都納入制度化管理，採專人負責管控和提報主管審核。財務方面之管理皆是專人負責計算登記收支並聘請會計師或顧問審理。材料、作品、設備方面，大部份都透過制度規範納入管控，但是 C 公司在材料與設備上開放使用，乃是他們認為物料成本不高，僅佔全部成本 15%，所以採開放式使用，到目前為止尚未造成管理上嚴重問題。綜合歸納 A、B、C 三家公司在物資管理方面的有下列五項要點：(1) 採專人負責管理。(2) 利用各式表單填寫瞭解物資概況。(3) 建立電腦檔案進行系統管理。(4) 建立管理清單。(5) 作品採行製作成光碟、照片、幻燈片方便保存。這顯示，大型商業設計公司在物資管理上可將公司所有物資納入電腦制度化加以規範，並經由專人進行盤查管控，較利於掌握全面性物資分配與控制情況，並作妥善的運用，發揮最大的設計資源運用效能。

(二) 經營理念

由表 4 可以發現 A、B、C 三家公司的經營理念各自顯現出前瞻創新的獨特觀點。例如 A 公司強調全方位整合性與國際性觀點來經營設計事業，該公司經營者認為：「一個理想的設計環境應該是多方向、多元化發展的，而不是專精於某種平面設計物件。因為，設計環境中如果能集結各個領域層面之人才，藉由不同領域的結合與設計理念的相互溝通，刺激設計者思考之層面，擴大設計師的視野，讓心胸與思考拓展開來，自然會於作品中流露表現出來，對於設計的創作有直接的助益，也對公司永續經營帶來新的契機(吳佩瓊, 1997)」。B 公司則強調傳統文化與現代設計融合的觀點來經營設計事業，該公司經營者認為：「傳統文化中具有相當豐富的設計資源，如能善加利用於現代設計當中，就能夠不斷創造出新的設計價值，將此種設計價值融入

表 3 物資管理分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
財務管理方法	1. 專人負責管理。 2. 聘請會計師或顧問審理。	1. 專人負責盤點清查。 2. 建立各類電腦檔案進行管理。	1. 專人負責管理。 2. 聘請會計師或顧問審理。
材料管理方法	1. 專人負責管理、採購、登記、盤點、整理。 2. 有各式填寫表單。	3. 資料採用顏色分類管理。 4. 建立專人管理清單。	1. 開放使用較缺乏管理。 2. 採購填寫表單。
作品管理方法	1. 專人負責管理、採購、登記、盤點、整理。 2. 建立檔案製作成光碟、照片、幻燈片、保存。	5. 設備階梯式採購。 6. 填寫表單。	1. 建立檔案製作成光碟、照片、幻燈片保存。 2. 較疏於管理。
設備管理方法	1. 專人負責管理、採購、登記、盤點、整理。 2. 編號列管。 3. 請專人保養維護。		1. 開放使用較疏於管理。 2. 採購填寫表單。

於現代生活之中，達到提昇生活美學的功能，也能夠為企業帶來持續經營的商機。(柯鴻圖,1998)」C 公司以專業、國際、客觀的觀點來經營設計事業，該公司總經理認為：「專業化、國際化、客觀化是著眼於未來市場的趨勢，為局限於專精的設計事業帶來更大的經營空間。(汪光宗,1998)」其中 A、C 兩家公司的經營理念同時具有國際性的觀點。顯示出台灣大型商業設計公司經營國際化的趨勢。由此得知，台灣大型商業設計公司除了多元化經營的可行性之外，同時具有邁向國際化舞台發展的趨勢。

表 4 公司經營理念分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
經營理念	全方位形象整合服務，創造整合性、國際性整體形象。	落實文化傳統、賦予文化新血、融入現代設計、提昇生活美學為使命。	專業化、國際化、客觀化

(三) 經營目標與計劃

由表 5 得知，A、B、C 三家公司各擬有長程營運計劃作為長遠經營策略性架構的依據。比較這三家公司的營運計劃架構，發現時間控制上皆分為三階段進行，每一階段用三到四年完成目標，以九至十年為遠程計劃期限。再比較短期目標設定內容，發現都較偏向於保持穩定經營的觀點，在定位方面，A、B 二家公司採取中價位高品質的設計服務策略，具有建立口碑打開市場知名度的功效。C 公司在定位上則強調高價位高品質的服務策略，在市場中建立專業專精的高品質設計服務的形象。服務項目方面：有些是採取熟悉的幾個項目開始，也有專攻一個或兩個特定設計項目。再觀察比較 A、B、C 三家公司的中程階段目標，大多著重於平穩中求發展的經營方式，並開始擴大服務範圍增加服務項目或從事產品的開發。其中 C 公司預期市場競爭將日趨嚴重，計劃尋求外資合作、設立海外分支機構以應變未來市場環境。在進入遠程階段時較傾

向於加速擴大經營範圍、開發新市場、實施多角化經營、強化內外部組織，成立其他相關事業部門廣設直銷據點等。綜合上述分析，在競爭激烈的設計市場環境之下，台灣的大型商業設計公司並不是馬上就能夠展現出經營成果，設計產業的經營需要長期累積出無形卻有價值的資本，並透過長遠的營運計畫設定目標，才有可能將經營實力逐漸展現出來。因此，台灣的大型商業設計公司經營之目標與計畫，傾向於採取長程營運計畫作為策略性經營的依歸。在架構長程營運計畫時以九至十年為時程期限，分三階段劃分進行，前三年計畫以平穩經營方式奠定良好基礎，中程計畫方面以平穩中求發展的方式，遠程階段時傾向於開始執行擴張的行動。

表 5 經營目標與計畫分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
經營目標與計畫	第一個三年目標與計畫 時間：1989-1991 年 目標：保持安定平穩經營 定位：中價位高品質服務 服務項目：平面宣傳品設計為主。 特色：從小處著手	近程目標與計畫 時間：1991-1993 年 目標：平穩經營不虧損 定位：中價位高品質服務 服務項目：平面、包裝 特色：平面、包裝分組執行專業分工	萌芽期目標與計畫 時間：1988-1990 年 目標：專業化穩定經營 定位：高價位高品質服務 服務項目：識別形象設計 特色：國內客戶為主國外客戶為輔
	第二個三年目標與計畫 時間：1992-1994 年 目標：平穩經營中求發展 定位：承攬較大專業設計 服務項目：增加企業形象設計服務。 特色：擴大營業項目	中程目標與計畫 時間：1994-1996 年 目標：平穩中求發展 定位：高價位高品質服務 服務項目：平面、包裝、紙品開發設計 特色：專業多樣化	成長期目標與計畫 時間：1991-1995 年 目標：落實國際合作 定位：高價位高品質服務 服務項目：識別形象設計 特色：設立海外機構分散經營風險
	第三個三年目標與計畫 時間：1995-1997 年 目標：擴大經營層面範圍 定位：全方位之設計服務 服務項目：承攬大型整合設計案件 特色：執行策略聯盟設計合作	遠程目標與計畫 時間：1997-2000 年 目標：開發新市場 定位：高品質中價位服務 服務項目：平面、包裝、紙品開發設計 特色：採取新的策略經營方式	成熟期目標與計畫 時間：1996-1998 年 目標：多角化經營 定位：高價位高品質服務 服務項目：識別形象設計 特色：將內部組織獨立成其他相關事業部

(四)經營策略

由表 6 得知，策略性成長計畫主要目的是達成公司目標所採取的戰略。比較 A、B、C 三家公司對應經營環境變化的策略選擇方面，都具有多樣性，也就是說同時採取數種符合公司目前現況與未來發展的戰略方法，其中 A、B 兩家公司同時採用了國際化與專業化和多角化的策略方針。

這顯示大型商業設計公司之經營策略偏向於打入國際市場與提昇專業技術增加經營實力。另一方面，利用多角化經營開發新市場以因應萬變的市場環境。B 公司則較偏向市場深耕與產品開發策略，以現有服務項目繼續開發新市場並把新產品打入現有的市場領域。由以上分析得知，台灣大型商業設計公司經營順應萬變市場仍然具有多樣化戰略的選擇性。不過專業台灣大型商業設計公司經營管理要領之研究

化、國際化、多角化是目前大型商業設計公司較廣泛採用的方法趨勢。

表 6 經營策略分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
經營策略	1. 專業化 2. 整合化 3. 多角化 4. 國際化	1. 高端經營。 2. 創造品味。 3. 開創新市場。 4. 高品質高格調高價位。	1. 專業化 2. 國際化 3. 客觀化
執行方針	1. 提高效率 2. 提升品質 5. 培育人才 6. 激發創意 7. 節省成本 8. 建立形象	1. 紙類產品開發設計為計 2. 設計、包裝業務均衡發展。 3. 其他類產品之開發設計為輔。 4. 以禮品的、文具的為主要開發方向。 5. 以直銷為計。 6. 配合專櫃、據點行銷。	1. 電腦化 2. 精簡化 3. 國際合作 4. 多角化

(五) 人的溝通與管理

1. 人事管理:由表 7 可以看出, A、B、C 三家公司之經營者對組織成員的領導概念和管理原則因人而異各有不同的觀點, 然而, 人的管理與人性有密切的關聯, 因此, 在管理上人性與制度的管理方法通常都會被採用。A 公司雖然擁有明確的管理規則, 然而, 在領導上卻偏向人性、自由、自由的觀點, 以達到激發、引導、創造之功能。B 公司對於成員的管理觀點則以尋求領導上兩者之間的平衡點為原則; C 公司因發覺國人普遍不守時的惡習, 管理上則偏向於制度式的管理, 以達到準時、誠實之目的。本研究發現每個觀點也都各有其優點, 它們可能是大型台灣商業設計公司人事管理上阻力最少, 效果最好的可行方案, 這些方案提供了管理思考上的模式。綜合以上分析, 台灣大型商業設計公司的人事管理, 多數建立在人性化與制度化兩者兼備的基礎上, 並尋找阻力最少效果最好的管理方法作為管理之依據。

表 7 人事管理方法分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
領導概念	激發、引導、創造	均衡	款式作風
管理原則	1. 人性化 2. 自由化 3. 自由化	制度化為依歸, 配合人性化領導	1. 準時 2. 誠實 3. 120 分鐘義
管理應用	明確的規章配合心性管理	制度化與人性化並行管理	依賴管理制度
特殊領導方法	1. 設計師引導法 2. 分組作業式競爭激勵法 3. 多鼓勵少責備	1. 績效獎金制度 2. 善用領導技能 3. 坦誠、用心指導 4. 專業分工分層負責	1. 就事論事賞罰分明 2. 績效獎金不享制度

2. 人才甄選分析:由表 8 可以發現, A、B、C 三家公司人才甄選的多面性, 在甄選條件而言, 設計學報第3卷第2期

除了挑選具備基本專業技術的人力之外，專業人員的溝通能力、個性以及默契和配合度也是重視的條件之一。這可能是由於正確的訊息傳達與團體力量的潛能在整體設計過程中具有重要的影響力，挑選優秀合適的人才到公司來且很快的能夠投入工作團體對於整體運作而言較為有利。本研究發現，取才的關鍵已經從「能力」轉為「態度」，首用員工的首要考量是工作態度和敬業精神、團隊合作為重；相對來說，學習能力、專業能力與解決問題的能力，則被列為次要的條件。這顯示出，大型商業設計公司人才甄選特別重視溝通與團隊精神的發揮，所需要的人才以良好的工作態度及敬業精神且融入團隊的人才較受到青睞。

表 8 人才甄選分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
甄選方式	1.雜誌、報紙登刊招募 2.自行培育	1.登報招募 2.內部推薦 3.才逢自薦	1.登報招募 2.自行培育
甄選條件	1.面談 2.看作品 3.測驗	1.面談 2.看作品 3.主管溝通	1.主管溝通 2.看作品 3.面談
做法應用	1.自我溝通特質測驗 2.內部人員培訓 3.實習生培訓	1.新人教育訓練，試用期三個月 2.主管考核評估 3.個性、溝通、默契列入重要考量	1.新人教育訓練 2.培訓一年可適任 3.配合大學畢業展 4.挑選儲備人才

3.教育訓練：表 9 比較 A、B、C 三家公司之教育訓練方法，本研究歸納分析後發現採用的形式偏向外部進修人員的補助，如提供全額或半額之進修補助以及內部自行舉辦訓練，如舉辦學習觀摩會、聘請專家顧問指導、不定期舉辦講座等。或是其他設計相關資源的運用，如參加研討會、座談、設計組織、出國考察進修、參觀展覽等。因此，每一項訓練方式都提供人員所需的知識和技能，以便執行交付的工作或任務，對於整體經營有著密切關係，同時具有提高效率、提昇品質、培育人才、激發創意、節省成本、建立形象等多方面的功效。換言之，大型商業設計公司之經營，擬定長期的人才教育訓練計畫有其持續進行的重要性，注意培訓員工的主要成果除了吸收新知之外，更重要的是要能獲得好的行動力。同時透過外部進修人員之進修補助、內部自行舉辦訓練、其他設計相關資源的運用三種途徑著可以獲得更好的整體運作動力。

表 9 教育訓練分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
教育訓練方法	1.提供進修人員補助費用二分之一。 2.聘請專家顧問指導。 3.舉辦學習觀摩會。 4.參加研討會、座談、設計組織。	1.提供全額進修補助。 2.不定期舉辦講座。 3.舉辦內部座談會。 4.參加研討會、座談、設計組織。 5.舉辦出國考察進修。	1.提供全額進修補助。 2.不定期舉辦講座聘請專家顧問指導。 3.參加研討會、座談、設計組織。 4.舉辦出國考察進修。

(六)設計作業管理

從表 10 可以發現 A、B、C 三家公司的設計作業管理相近，都是採取團隊式的工作組織形態，這可能是由於承攬大型設計案件機會較為頻繁，而此種方式較容易掌控全盤局面以發揮良好效果。再比較其工作流程發現，他們在流程管理上並不完全一致，其中 A 公司由於與其他公司進行策略性合作，面對大型的設計專案往往涉及幾家設計合作公司。因此，將其他公司的工作團隊納入組織管理架構裡且後續發包作業則採取內包方式進行。B 公司後續發包作業是由業務部門統一發包的方式進行；C 公司設計發包作業由客戶自行發包，換句話說，專案小組在整體設計流程中不需執行發包工作，僅負責執行設計工作。本研究發現 A、B、C 三家公司之設計作業無論採取何種作業組織型態，皆透過專案小組會議達成共識，擬定全面性專案計畫，再分工同時進行作業，按照專案計畫流程內容執行設計，透過定期會議或臨時會議溝通審查進度或解決突發問題。在專案小組團隊中都具備五項共通的管理特色：採取團隊式工作組織、特定的對外連絡窗口、由一位專案負責人主導，專業分工同時作業和制度化一貫式的作業流程模式，並透過專案會議直接傳達訊息，達成共識之後分別執行。對於整體設計作業流程而言，能掌握正確的溝通訊息較為有利。由此看來，大型商業設計公司在作業管理偏向採取團隊式的工作組織型態，對外而言，以具有特定的連絡窗口、由一位專案負責人主導設計前的整體規劃工作，並可採取專業分工同時分別進行，領導上首重會議溝通與設計品質的控制。因此，制定內部設計作業管理的一套模式有其必要性，使整體設計流程更加順暢容易掌控。

表 10 設計作業管理分析表

公司名稱	A 公司	B 公司	C 公司
組織型態	整合性設計作業管理	專業化設計管理	CI 設計作業管理
工作團隊 組織管理	1.單一連絡窗口 2.一貫化作業流程 3.設計規劃小組主導 4.透過會議溝通整合 5.專業分工同時作業	1.業務 AE 為對外窗口 2.專案召集人主導進行會議溝通 3.專業分工同時作業 4.制度化的品質管控	1.專案負責人主導 2.對外聯絡公關負責 3.分層負責 4.工作責任制度 5.依專案計畫執行 6.定期監督審查、開會

(七)管理上問題的處理方法

依據三家公司管理問題之處理方法綜合分析歸納，以內部管理而言，發現 A、B、C 三家公司管理上的問題處理方式，依經營者觀點各有不同的做法，不過經營者大都偏向瞭解事實的真相且採積極的態度立即處理，處理的方法也會因為事件的大小有所不同，如發生於內部管理上影響力較大者採取開會討論，或加強教育訓練，制定相關管理規則，請教專家意見等，以便減少管理問題的發生率。在外部管理而言，為了減少與客戶問題發生率的應變方法多數偏向簽訂設計合約，在提供設計服務前做好觀念溝通與密切的聯繫等，盡量避免同樣問題反覆出現，以減少管理問題的發生率。由此觀之，台灣大型商業設計公司經營者在管理上之應變能力具有關鍵性的影響，處理問題以積極的態度即刻處理，並且盡量去瞭解事實的真相加以處理，內部管理上做好制度規範、加強教育訓練、控制品質為計；外部管理則與客戶簽定合約加強設計之前的溝通減少問題的發生率。

四、結論與建議

綜合以上之分析發現，三家公司在整個經營的過程中最重要的關鍵性因素歸納有三：(1) 具前瞻性的經營理念與長程的策略性計畫目標，以接受未來市場新的挑戰；(2) 設計資源的充分運用與管理，使之產生經營價值；(3) 掌握最佳化的人力資源行動能力，保持公司競爭力，達成經營目標。這三項關鍵性因素簡言之就是「經營理念」、「設計資源」、「人」，他們彼此間都有緊密的關聯性且相互影響，是大型商業設計公司經營管理的核心。本研究試圖就這三方面提出下列幾點建議，以提供給台灣商業設計公司經營者參考。

(一) 建立正確經營理念：經營者的經營理念會直接影響公司整體的經營發展，設計公司成功的主要關鍵在於設計經營者是否有前瞻和長遠的經營理念。經營者必需隨時充實經營理念內涵，隨著時代的變遷，觀察設計市場之變動，預測未來設計市場趨勢，有效運用經營策略方向，帶動公司整體發展，讓設計事業不斷注入新的生命力，達成永續經營之目標。震旦通訊總經理陳聰立(陳聰立,1998)曾在一場對企業人發表會上發表演說：「在台灣要讓一個公司開始經營運作很簡單，只要有了人和設備即可，然而要讓公司經營注入它的生命，那可不是一朝兩夕可以做得到的！」因此，建議設計公司經營者概念上必需符合時代潮流，掌握未來趨勢妥善規劃公司前景，讓所有的工作伙伴認同參與，同時為同一目標而努力，帶動整體經營價值的延續與流傳。

(二) 強化公司內部人力資源組織管理：商業設計公司經營強化公司內部人力資源組織管理，可從技術、人事二方面著手，其具體作法如下。

1. 技術方面：將整體工作流程、行政、服務做制度化的規範管理，呈現於公司管理規章或工作計畫之中，讓公司裡的每位成員清楚的知道自己的定位與工作職責所在，使得公司內部組織條理分明，機動性調度容易掌控，服務效率更高。例如強化電腦網路溝通系統，建立內外部管理作業流程系統。

2. 人事方面：人是設計公司最大的資產，也是提昇公司核心競爭力之首要重點，謹慎選才為首要工作，在人才培育方面，由團隊學習來帶動團體成長，累積團隊實力。管理做法上除了人事規章管理制度的健全之外，經營者本身的領導技巧更加重要，經營者必需善用智慧組織最強的工作部隊，透過各種教育訓練方法、激勵與領導的方法，將員工生涯規劃列入經營管理範圍，維繫完整之團隊經營，凝聚團隊力量，激發團隊組織發揮最大的潛能。

(三) 整合多方面設計資源列入管理：台灣商業設計公司的經營趨勢除了要強化內部組織管理外，更需要整合多方面設計資源列入管理，增加競爭實力，具體建議如下。

1. 內部其他相關資源整合管理：人力資源乃是公司經營主流命脈，如能掌握因人所帶來的相關資源，運用於管理上，可能就具有事半功倍成效，如A公司的做法將公司所有人員及顧問資料建立的非常完整詳盡，包括學歷經歷背景、家庭背景概況、所有專長、嗜好等，建立首人力資源盤點表上，當公司需要某方面的資訊時，很快的能夠透過適當的管道獲得反應。B公司每隔週舉辦內部專題講座，而且講者皆來自於公司內部人員，介紹自己專長的事務給同仁，都是很好的做法。總之，因人所能夠帶來的資源潛能是難以估算的，而最重要的關鍵就在於經營者是否察覺到而善加運用。

2. 外部相關資源整合管理：外部相關資源整合管理的方法包括水平整合(國內外設計合作之公司，如廣告設計公司、建築設計、產品設計等)與垂直整合(國內設計相關行業如工程管理顧問台灣大型商業設計公司經營管理要領之研究

問公司、公關、印刷公司等)兩種,主要目的在於技術性合作,強化公司設計能力。如A公司將設計合作和配合廠商納入設計作業管理系統中管理,無論是何種特殊案件都能夠找到合作的搭擋,共同執行開發設計專案。C公司則是與日本 GK Graphics 技術合作,除了相互協助之外,更可提高公司知名度。

除此之外,充實設計公司管理相關智能也是必要的。本研究發現經營大型商業設計公司除了擁有專業設計技術之外,更需要具備管理相關智能。透過學習與自我進修,可以累積經營管理智能:如A公司總經理在公司初期發展過程中,就認知到設計應該要踏出自己的領域去開拓視野,接受多方面的資訊,充實設計的內涵,才能讓設計生命更長久,在不斷的學習後,增加管理相關智能,才有能力幫助公司成長。因此設計經理人必須學習管理有關知識與技能。

參考文獻

1. 江丙坤 (1997), 「跨世紀國家建設提升國家競爭力」, 台南女子技術學院商學類科講座。
2. 康敏蘭、朱同升 (1995), 「台灣商業設計公司之設計資源管理運用」, 第十屆全國技術及職業教育研討會論文集, 國立臺灣工業技術學院, 第 21-30 頁。
3. 朱同升、陳心智、劉威明 (1994), 「台灣設計顧問公司設計資源管理之實證研究」, 第八屆全國技術及職業教育研討會論文集, 國立屏東技術學院, 第 392-401 頁。
4. 林榮恭 (1994), 「成立大型設計顧問公司可行性探討」, 研究報告, 國立台灣科技大學工程技術研究所。
5. 王日朝 (1997), 「1997 年台灣專業設計公司組織排行研究調查報告」, 印刷與設計雜誌, 129 期, 第 134 頁。
6. Strauss A. and Corbin J. (1990), Basics of Qualitative Research, SAGE Publication, London, p23.
7. 吳佩瓊 (1997), 「訪談資料」, 特- 國際 (形象) 設計公司總經理, 1997 年 11 月 10 日。
8. 柯鴻圖 (1998), 「訪談資料」, 竹本堂文化事業股份有限公司總經理, 1998 年 2 月 6 日。
9. 江光宗 1998, 「訪談資料」, 形形色色形象設計公司總經理, 1998 年 2 月 20 日。
10. 陳聰心 (1998), 「締造不可能的經驗」, 連鎖識別威力發表會講演。

A Study of the Managerial Skill of the Large Commercial Design Company in Taiwan

Wen-Chih Chang* Bao-Mei Chiang*

* Department of Industrial and Commercial Design, National Taiwan University of Science and Technology

(Date Received : September 20,1998 ; Date Accepted : December 13,1998)

Abstract

Large commercial design companies in Taiwan have been critical for improving the image and competitiveness of Taiwanese industries. Many surveys have concluded that the large commercial design companies often partner unsuccessfully, split up or go out of business because of poor management although their returns of investment are higher than small and medium-sized ones. This reveals that running a large commercial design company in Taiwan is very difficult. In order to understand the managerial skill of the large commercial design companies, this study uses the case study method to explore Taiwan's three top-ranked commercial design companies in 1997. Using in-depth interviews to their executives, the study aims to understand how they run large commercial design companies. The study focuses on seven main issues, including the management of design resources, management philosophies, management plans and goals, management strategies, communication with and supervision of personnel, operation management, and the resolution of managerial problems. The result of the study has shown that the managerial skills of these companies are unique and deserve special notice. Several suggestions are made from their experiences and the discussion of the case studies.

Keywords: management of design resources, management philosophies, management plans, management strategies, operation management

