

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

新商品設計管理與跨部門協作

台灣 X品牌 皮件設計團隊案例研究

Management of New Product Design

and Cross Departmental Collaboration :

A Case Study of A Leather Goods Brand in Taiwan

指導教授：余佩珊 博士

研究生：李澤青 撰

中華民國 106 年 10 月 25 日

論文名稱：新商品設計管理與跨部門協作：台灣 X 品牌皮件設計團隊案例研究

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(EMBA)

畢業時間：2017 年 12 月

研究生：李澤青

指導教授：余佩珊

論文摘要：

皮件品牌新商品的設計研發過程，需要研發能力與動機的推動才產生滿意的工作表現。然而，本研究個案的開發策略與領導方式，影響到設計師的作業動機和跨部門協作，並在新產品開發過程中，產生阻礙性事件。所以，本研究藉由對個案新產品構思與產出過程的探討，來找出理想的開發關係與合作流程。

本研究根據設計師的新產品設計與研發狀況，以及跨部門協作的運行要素，所產生的研究架構，訪談 6 位新產品開發主要參與者，而且每位受訪者在 2016 年 8 月訪談歷時約 2 小時。在探討受訪者對工作的認知和感受之後，本研究發現以下結論：第一，創新的推動需要類似專案管理的機制，先定義與審核開發專案的目標、開發預算與條件和通路與行銷規劃後，執行開發案才能有共識，且不致於隨意地受人推翻；第二，針對開發案的行政作業，如研發進度與經費的管控，建立有規則且人性化的管理，可疏通壓力，並營造設計師作業動力；第三，培養設計師的創造力，需在構想簡報與樣品審查時，有明確且尊重設計師創作的發展性評鑑，而且評鑑項目來自於，主管對於品牌商品設計與手工藝專業的了解。

本研究提出如下命題：

命題 1: 設計師成為品牌領導，可推廣創新和樹立品牌正確的精神或形象。

命題 2: 新產品設計與研發知識的凝聚，透過內部的行銷推廣，可影響銷售業績和創造品牌價值。

命題 3: 時尚品牌的新產品設計與開發策略指導，應從市場定位角度開始。

命題 4: 模組化設計師的風格，有助於品牌團隊建立新產品開發方向和策略；

命題 5: 時尚品牌可透過設計標準化與效果之探討，建立起設計方向與規範原則。

關鍵詞：皮件、新商品設計、構思與產出。

Title of Thesis :

Management of New Product Design and Cross Departmental Collaboration :
A Case Study of A Leather Goods Brand in Taiwan

Name of Institute : Tunghai University Executive Master of Business Administration

Graduation Time : December, 2017

Student Name : Tse-Chin Lee

Advisor Name : Yu, Pei San

Abstract :

The new product design and development process in the leather goods industry requires the optimization of R&D expertise and effort to promote a satisfactory job performance. However, when it comes to real world practice, it is often quite the opposite, such that the obscurity in development strategy and leadership style produce obstructive consequences in the new product development process. Therefore, in this thesis, the researcher intends to posit an ideal framework for the development and collaboration principle in the process of concept generation and subsequent stages of new product development.

Based on the conceptual framework that centers around intra-departmental, as well as, inter-departmental collaboration in new product design and development scenario, altogether six interviews were conducted with key players in the process. Each interview took a duration up to 2 hours at August, 2016. The study found that: first, the promotion of innovation required a mechanism, in the nature of professional project management, first to set course for the definition and overview the objectives, budgets, demand conditions, and distribution and marketing plans of the project, then to rigorously coordinate the decision-making process and the direction for implementation; second, in terms of administrative operation, like the supervision of the R&D progress

and the auditing of expense, it is proposed that an establishment of human-centered approach is crucial for the uplift of job motivation, thereby relieving work stress at the designer's end; third, to better cultivate designer's creativity, a set of clear and realistic evaluation criteria needs to be clarified for the appreciation of designer's aesthetic capacity in the idea presentations and sample reviews, as well as the elevation of business managers' understanding and taste of design and artisanship in the process.

Propositions are posited as follows: 1) to better promote the philosophy of innovation and brand image, brand designers should be promoted to the leadership status, such as team directorship; 2) through the mechanism of internal marketing, the creativity outcome that stems out of the R&D process of designing team, can optimize the efficiency of marketing team and sales team in the create of on brand value and positioning; 3) the new product design and the development strategy in fashion industry should begin with a clear positioning strategy in the market; 4) modularizing the idiosyncratic styles and tastes of individual designers can help the brand team to build clear direction and strategy for the new product development plan; 5) fashion brands can set up a consistent research on SOP procedure to establish a design direction or guideline of the new product design.

Key words : leather goods, new product design 、 concept generation and development.

目錄

第一章	緒論	1
第一節	研究背景與動機	1
第二節	研究目的與問題	5
第三節	研究執行過程、範圍與對象	6
第二章	文獻探討	9
第一節	界定皮件設計作業的範圍	9
第二節	組織特徵與管理變化影響創新執行	12
第三節	影響创新的工作背景與相關條件因素	20
第三章	研究方法	27
第一節	研究流程	27
第二節	研究方法	29
第三節	研究架構	30
第四節	訪談大綱、樣本與訪談執行	31
第五節	資料分析與呈現	38
第四章	資料分析	39
第一節	資訊整合或提供的過程	40
第二節	設計效率與實際協作的關係	56
第三節	對於改變的調適	70
第四節	新產品開發的價值	77
第五節	認知整合：研究問題的歸納	84
第五章	結論與建議	89
第一節	研究命題(Proposition)	91
第二節	研究結論	93
第三節	研究建議	97
第四節	研究貢獻	105
第五節	研究限制	106

參考文獻	107
附錄一：受訪者對於背景限制和管理變化的看法	I
附錄二：受訪者的品牌或商品價值觀與工作認知的整理	XIV
附錄三：品牌圖檔	XXI
附錄四：研究建議所需的考察機制資料	XXXI
附錄五：X 品牌的新產品開發流程	XXXVI
附錄六：本研究的特殊名詞說明	XLIV
附錄七：訪談問題清單	XLVIII
附錄八：受訪者的訪談逐字稿(訪談資料).....	LVI

表次

表 1-1 新產品開發流程的政策變化起因與後果.....	4
表 1-2 訪談執行日期.....	8
表 2-1 簡易的設計管理項目.....	10
表 2-2 年度重要會議.....	12
表 2-3 針對皮件業「組織影響創新的特徵」對「創新產出」間的研究關係對照	17
表 2-4 公司結構對新產品開發流程建議的配對方式.....	19
表 2-5 設計管理必須注意的工作背景因素整合.....	21
表 2-6 在設計管理中，主管關注的流程與功能的活動項目和待觀察的關鍵行為	24
表 2-7 評鑑構想或樣品的元素說明.....	24
表 2-8 創造性認知的研究整合.....	25
表 3-1 訪談問題大綱要點.....	32
表 3-2 研究問題與訪談問題對應表.....	35
表 3-3 本研究的受訪者和研究者的基本資料.....	37
表 4-1 資料分析項目與資料引用.....	40
表 4-2 主管 S 與設計 M 對商品 DNA 的看法.....	64
表 4-3 從突然的管理變化個案中探討帶動高層的条件與具備的能力.....	76
表 5-1 在第四章顯示的設計管理經常討論的主要面向.....	91
表 5-2 新產品構思過程與產出和跨部門協作的機制管控要點整合.....	96
表 5-3 專案分類機制.....	101
附錄 表 1-1 變革分類清單.....	107
附錄 表 1-2 受訪者對於管理變化的想法(#1 拓展店櫃數量).....	108
附錄 表 1-3 受訪者對於管理變化的想法(#3 過多成品庫存).....	109
附錄 表 1-4 受訪者對於管理變化的想法(#1 拓展店櫃數量).....	110
附錄 表 1-5 受訪者對於管理變化的想法(#2 行政運作調整).....	112
附錄 表 1-6 受訪者對於管理變化的想法(#5 高層介入開發過程).....	114
附錄 表 1-7 受訪者對於管理變化的想法(#4 人事組織結構變動).....	116
附錄 表 1-8 受訪者對於管理變化的想法(#3 過多成品庫存).....	117
附錄 表 1-9 受訪者對於管理變化的想法(#1 拓展店櫃數量).....	118
附錄 表 1-10 盒內思考範例.....	119

附錄 表 2-1 品牌或商品價值與工作認知分類清單.....	120
附錄 表 2-2 受訪者是如何看待 X 品牌或它的商品的價值認知.....	121
附錄 表 2-3 受訪者對於比較其他科技業創新商品的想法.....	125
附錄 表 2-4 受訪者對於消費者特徵(定位)的看法.....	126
附錄 表 3-1 個案的範例圖檔.....	127
附錄 表 4-1 評鑑方式與考核項目之表(/圖)清單.....	137
附錄 表 4-2 激勵員工的獎勵方法參考.....	137
附錄 表 4-3 考核方向以個案的設計管理為例.....	138
附錄 表 4-4 趨勢主題概念評鑑方式.....	139
附錄 表 4-5 男包款式別概念評鑑方式.....	139
附錄 表 4-6 「真實－勝出－值得」企劃構想評估問卷.....	140
附錄 表 4-7 「樣品是否該成為商品」的評鑑表範例.....	141
附錄 表 5-1 X 品牌新產品開發流程介紹表(/圖)整合.....	142
附錄 表 5-2 專用於個案的新產品構思與產出操作整合表.....	145
附錄 表 6-1 特殊名詞說明.....	150
附錄 表 7-1 訪談問題清單.....	154

圖次

圖 1-1 YY 公司的組織結構	2
圖 1-2 內銷品牌近三年的組織結構的調整簡述	3
圖 2-1 組織裡創新生成與採納過程的進化狀態圖示	15
圖 3-1 研究流程圖	28
圖 3-2 研究架構圖	31
圖 4-1 第一節在新產品流程的位置	41
圖 4-2 第二節在新產品流程的位置	56
圖 5-1 個案在第四章資料分析，正、反立場，以及「合」的見解示意圖	90
圖 5-2 The Diamond Model 以 X 品牌為例	99
圖 5-3 專案任務的交付成果彙整至專案資料庫的思維	100
圖 5-4 個案新商品設計管理的理想流程示意圖	100
附錄 圖 3-1 第一次圖紋的構思過程和材質與成品的運用	128
附錄 圖 3-2 第二次圖紋的設計概念	129
附錄 圖 3-3 一款公事包正面的內襯添加照片	130
附錄 圖 3-4 皮編織的樣式與樣品形成特寫	131
附錄 圖 3-5 2015 年皮編織的商品特寫	132
附錄 圖 3-6 皮片削邊作法	133
附錄 圖 3-7 運用在後背包的盒內思考技巧和商品特寫	134
附錄 圖 3-8 具備德國巴伐利亞風格的品牌商品 DNA 或皮件設計元素標準化範例	135
附錄 圖 3-9 X 品牌的服飾範例	136
附錄 圖 4-1 季初物料開發會議的議題樹狀圖	138
附錄 圖 5-1 個案的 PDM 系統年度開發進度條甘特表	143
附錄 圖 5-2 個案原始的新產品開發流程概念圖	144
附錄 圖 5-3 時尚皮革展大廳的趨勢主題陳列	146
附錄 圖 5-4 參展後，設計師依照顏色和趨勢分類色卡	146
附錄 圖 5-5 設計師彙整的開發意象簡報案例	147
附錄 圖 5-6 企劃案圖稿(/看板)與不織布做成的干蕊	148
附錄 圖 5-7 從構想演變不同樣貌的成品:設計稿範例和實際樣品與商品的對照照片	149

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、研究背景：在代工的背景下，經營皮件精品品牌

設計師在工業設計工作中，專門擔任產品外觀、材料、功能與結構的設計與研發，並可能聽取行銷專員的產品開發建議或策略，來設計更有吸引力的商品。在時尚產業裡，設計師和行銷人員，會需要從時尚展中，獲取最新的時尚趨勢，然後依照設計與行銷的專長，各自發揮品牌的主題，所以設計師主導新商品開發，並讓行銷人員從設計師的作品中，重新包裝並引發市場的流行。

然而，在本研究的代工背景下，公司轉型並經營品牌。設計群在階層體制的經費和研發時間限制下，不但提供品牌設計與溝通的服務，還要順從品牌團隊從市場反饋的建議中孵化新產品構想。設計群因此失去新產品設計與開發的主導，並得去迎合高層或團隊的指導。品牌新商品得符合預算經費與進度的要求，或想成為一炮而紅的作品，設計師究竟該如何取捨與平衡？

根據研究者的經歷：YY 公司的自有品牌，在年終時，會舉行預算會議，並且請營業簡報業績和未來對工廠預計的訂單量。為了讓品牌能有合理的經費，應付未來一年的開支，高層要求集結主管群並共同商議品牌經營方向。此時，設計師面臨以下工作：(一) 駐廠並跟催當季的新產品開發；(二) 為了新一季的開發資源，出差時尚展；(三) 為了獲得足夠的研發經費，幫忙主管籌備預算會議資料。

記得在預算會議的品牌 SWOT 探討裡，設計主管曾被高層詢問著，「為何不讓同事們提出，品牌還無法跟工廠下訂 MOQ 的事實？」面對高層嚴厲的詢問，那位設計主管內心卻也在擔心著，昨晚被另一位高層退件的設計稿。以上的經過並非

只是那位主管的職能問題，而是為了公司轉型，在會議上產生的任務衝突。

個案 YY 公司為國際品牌的皮具開發與製造企業。事業經營者，簡稱高層，認為自產自銷能有利於品牌與市場競爭，所以經營內銷品牌¹，見圖 1-1。所以，本研究的重點，X 品牌，不但從國外買進經營權，並定位在亞洲市場的國際精品，還將商品回銷至歐洲。商品種類如下：皮包、皮夾、皮帶、鑲皮文具與生活用品、旅行用皮件、旅行箱、高爾夫球袋、皮衣、外套、襯衫、Polo 衫、毛衣、帽子、皮鞋、領帶、圍巾、手套、袖扣，以及吊飾。

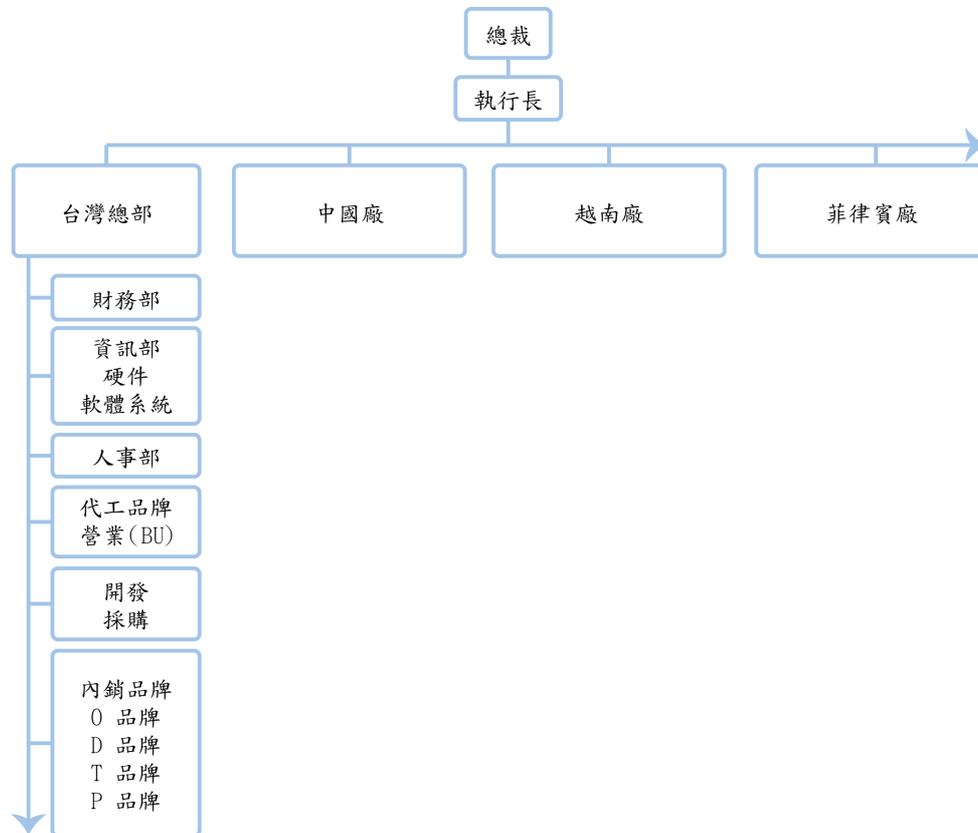


圖 1-1 YY 公司的組織結構²

資料來源：本研究整理。

1. 基於商界機密，品牌名稱皆需保密。

² YY 公司的總部位於台灣。公司訂單首要來源為代工品牌，並由接单窗口 BU 負責，然後依照訂單的多寡來分配給各廠。廠務才再視產線狀況來運作內銷品牌的商品生產。

其他自有品牌皆屬二線品牌。對於代工品牌的事業(簡稱「外銷品牌」)來說，自有品牌的研發成果是外銷品牌的洽商工具；尤其是 X 品牌，在物料最低訂購量(MOQ)的採購、商品研發和生產線分配的公司資源分配中，能與外銷進行微妙的競合策略。

每個自有品牌均配置一位主設計師。高層給主設計群的任務在於：不斷改善新產品開發流程的效率。2010-16 年間，公司政策和組織不斷地調整導致表 1-1 的問題點。組織近三年調整結構請見圖 1-2。

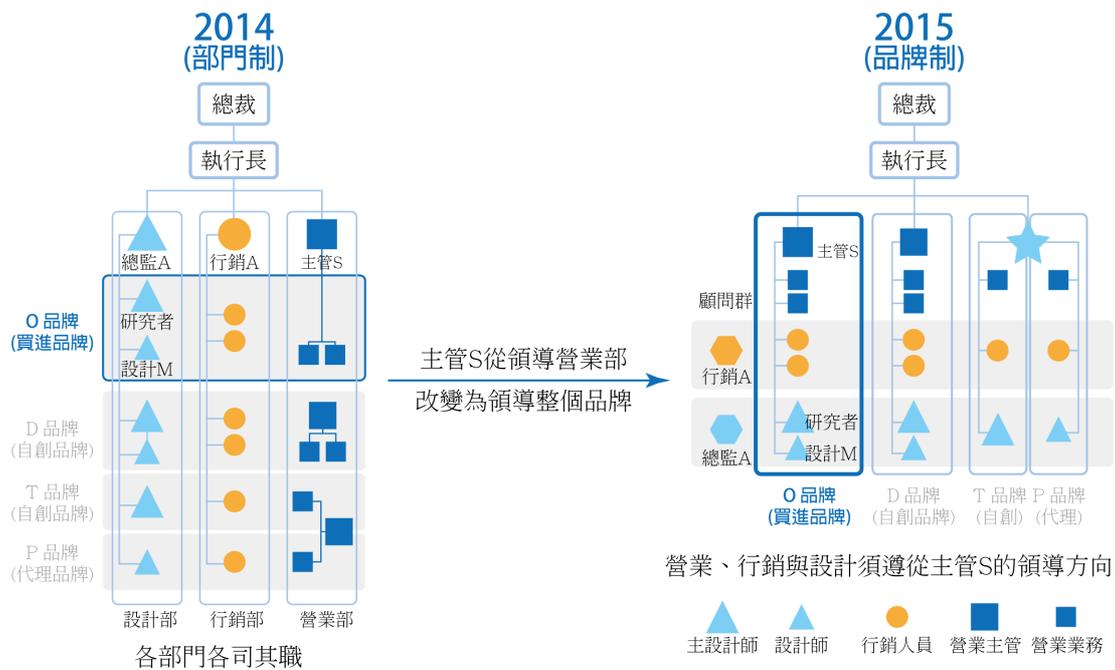


圖 1-2 內銷品牌近三年的組織結構的調整簡述³

資料來源：本研究整理。

³ 公司把 X 品牌定位為國際精品定位。2015 年之前，公司採部門制：設計部、行銷部和營業部，然後每個部門依照品牌分組。X 品牌配置 1 至 2 位設計人員，一位主設計師(研究者)和一位設計師(設計 M)，而且包含營業、行銷和設計，並統稱「團隊」。為了改善設計研發的功能，「設計主管」原本是公司 CEO 特助轉到設計總監(總監 A)，然後再更換成品牌主管(主管 S)。當時已是 2015 年，組織結構從部門制改為品牌制。營業背景的主管 S 管理所有品牌行政作業。

表 1-1 新產品開發流程的政策變化起因與後果

政策變化的起因類別		導致運作或後果	
1.	品牌拓展店櫃數量；	1.	商品產出量需求遽增或停止；
2.	設計的行政運作調整和新軟體的操作技能導入等；	2.	更動流程裡的運作時間和循環次數；
3.	過多成品庫存；	3.	人事面限制、調職或縮減人力；
4.	人事組織結構變動；	4.	銷、管、研等開支的限制與縮減。
5.	高層的介入與調整商品設計；	5.	融入 PDM 系統作業；計算圖稿繪製和打樣效率，然後進行追蹤。
		6.	歸類商品種類導致商品成本也被歸類與限制。
		7.	設計變更導致重複打樣或延誤進度。

資料來源：本研究整理。

二、研究動機：從個案產品設計與研發過程中，探尋創新契機

設計師無法改變組織型態，所以本研究探討以市場為導向的設計管理，以及設計師如何在受限制的狀況下，發揮想像與持續創新。相較其他作業，設計師的意願主導作業內容。當公司在 OEM、ODM 和 OBM 之間擺盪時，又或者，主管的開發策略與領導方式導致的一連串管理事故，X 品牌設計群的動機會受到影響，並成為主因導致新產品開發的成果不盡理想。因此，本研究依照表 1-1 的政策變化，探討設計群在組織裡的角色與動機，然後依照體制探尋在流程和管理層面，優化設計師表現的調整。為了更能呈現設計專業在創新價值鏈的過程，研究動機如下：

設計群在公司轉型代工至品牌經營的過程中，該如何自處？這問題包含如何適應管理變化，且解決效率(含營利和產能)與商品效能間的衝突問題？

設計師在什麼動機的驅動力之下，可以達到品牌滿意的產出：在合理的預算與進度中，創造出暢銷商品，是問題的核心所在——也就是設計師在品牌的價值。

第二節 研究目的與問題

相較於市面上的高科技的創新產品，時尚皮件也可意創造出高經濟效應，並解決人們生活上的問題。從創新的角度來實際觀察，品牌設計群如何在體制設下的限制中，推動研發並展開部門內外的協作，為值得探討的課題。此外，本論文另一大焦點，在於探索個案的設計管理，以俾參與創新研發者，能夠繼續在代工轉型至品牌經營的體制裡，持續維護對於創新價值與產出。

本研究藉由新產品開發流程參與者的立場、認知、感受、動機和行為表現，探討是否真的有如組織創新研究中所描述的，參與者對持續創新的意義與價值之認知，會影響創意構思的產出過程和商品的設計與研發。因此，本研究擬定以下的研究目的和研究問題：

一、 研究目的

1. 探討在公司的新商品設計開發流程中，設計群該如何自處與推動創新。
2. 探討在公司的新商品設計開發流程中，該如何產生較理想的跨部門協作。
3. 提供一個較理想的開發關係與合作流程。

二、 研究問題

在新產品開發流程中，哪些是成功產出的要素？設計師和配合部門(簡稱雙方)，要互相傳承這些要素時，對於新商品協作開發，又需要具備哪些認知，足以影響流程中的細部作業？本研究藉由設計師和配合部門這兩方面的探討，來了解設計運作和開發產品的深層意義。要先說明的是：本研究的範圍，只包含到產品訂單下達到產線之前，如何影響到設計的創意構思與產出。以下為研究問題的說明：

(一) 期盼創作大賣的設計師在商品開發流程中的現況與要素是什麼?

此部分著重設計群的創意構思，在具備營業、行銷與設計功能的品牌團隊內，簡稱團隊，產生的過程。子問題包含：

1. 設計師個人的作業資歷，如何影響皮件設計工作的過程?
2. 設計師在團隊中屬於什麼定位，如何去適應公司內的作業環境?
3. 設計師構思創意的過程是什麼？如何描繪？

(二) 講求營利、效率和產能的配合部門如何經營跨部門協作?

此部分試圖了解配合單位，營業、行銷、打樣班與開發採購人員，簡稱配合部門，如何幫助設計師從虛擬的構思中實現出樣品。以下為研發中的子問題：

1. 配合部門的主要人員之作業資歷，如何影響皮件設計工作的過程?
2. 相關配合部門如何影響設計師具體化虛擬的構思?
3. 相關配合部門如何影響設計師的構思實體化打樣?

第三節 研究執行過程、範圍與對象

一、 研究執行過程

本研究採用質性研究方法，並透過問卷與深度訪談來探討研究對象對於公司內部制度、政策變化和主管領導方式(簡稱作業背景)，如何影響到設計師實踐創意構思的產出過程。然而，作業背景與開發過程之間不是單純建立假說就能探討的因果關係，或運用量化公式就能找出的解決方案，而且探討學術文獻資料之後，研究者仍感受到個案存在許多隱藏的問題，所以在個案的作業背景影響下，為了尋找理想的開發關係與合作流程，本研究將簡述以下執行研究方法的重點，細節將在第三章研究方法中詳加解釋。

(一) 當品牌完成 2016 年秋冬季產品開發後，本研究針對主要參與新產品開發的參與者透過問卷與個人深度訪談探討研究問題。受訪者如下：

1. 三位代表營業、行銷與設計部門的主管群：影響設計師的構想成形；
2. 一位品牌設計師：推動新產品開發的人員；
3. 一位開發採購人員：輔助新物料與跨領域商品採購的對外連接窗口；
4. 一位打樣班主管：提供主要產品打樣或跨領域商品製作技術的諮詢；

(二) 研究資料來源：研究者依照受訪者進行深度訪談後所留下的錄音檔，建立成逐字稿。訪談資料的形成是受訪者在輕鬆氣氛且安靜的餐廳裡透過問卷回答他們的看法，並依照受訪者對於以下分類，分析訪談資料：1. 公司政策變化的想法； 2. 品牌(/產品)價值的認知。其中需要說明：研究者所提供的資訊為本研究的次級資料來源。研究者已參與個案品牌的設計與研發過程多年，所以熟悉品牌裡發生的事情，並能提供較清晰的背景敘述供本研究分析參考。

二、 研究範圍

本研究的範圍是從 X 品牌在一個季度的創意方案的篩選、構想的形成、打樣至產品訂單下達到產線之前。

三、 研究對象

依照資料研究順序，表 1-2 列出本研究的對象，並說明對象的選擇根據：

表 1-2 訪談執行日期

受訪者	任職條件	訪談日期
總監 A	任職 3 年，並管理自有品牌設計群的設計總監。	2016/08/10
主管 S	從營業經理晉升至 X 品牌主管(任職達 3 年)。	2016/08/05
行銷 A	任職 3 年，並管理自有品牌行銷群的行銷經理。	2016/08/26
設計 M	任職達 5 年的 X 品牌設計師。	2016/07/31
師傅 L	任職 5 年的打樣班主管。	2016/08/23
開發 G	任職 6 年以上的資深開發採購人員。	2016/08/28

資料來源：本研究整理。

最終，本研究藉由以上訪談資料與學術研究相應證，並探討開發流程中需要那些因素來讓作業更順暢達成目的。雖然品牌團隊所有人員的最終目的都是希望暢銷商品，但本研究還是將這些資料，先行分類，並運用蘇格拉底的分析方法⁴，將資料以正向(對創意構想的正向激勵)、反面(反向操作)，或有中立的立場呈現。詳細研究對象的描述請參閱第三章第四節的「樣本選取與受訪者名單」中的說明。

⁴ 蘇格拉底的研究方法引述於蕭瑞麟，民 96, pp. 71-79。

第二章 文獻探討

為了探討個案的設計群如何身處在代工與品牌經營的環境中孵化創意，本章先從作業的基礎定義、組織型態和工作背景，探討他們在什麼樣的環境裡，設計與研發作業。探討過程中，本研究依照設計師和配合部門的立場，不斷地列舉出正(對創意構想的正向激勵)與反(反向操作)的學理認知與主張，並小結雙方觀點，然後層層推理出，最後的研究建議或適合本研究的分析方向。本章探討如下：

第一節 從工業設計層面界定皮件設計作業的服務範圍；

第二節 創造力的定義和影響創造力的組織特徵與變化；

第三節 影響創造力的理論、策略與工作背景；

第一節 界定皮件設計作業的範圍

皮革的使用歷史悠久，經過不停地改良，皮革與皮件的製造技術，已經達到成熟階段。市場的競爭壓力，導致高層處心積慮地想調整流程和組織結構，但是研發效率(含營利與產能)與商品效能的管理變化，造成設計師面臨高層高壓地指導構圖與打樣，以及輸入大量的系統作業時，他們選擇消極應付上級交付的指示。

設計師思考的不僅是單一商品的美觀、獨特和實用性，而是包含到整組系列商品在陳列時所給予消費者的總體感受。然而，高層與銷售端卻認為，任何製造問題所導致商品在成本報價過高，或是商品外觀、使用功能，以及陳列等的瑕疵，都是設計師必須關注的議題。所以設計師的作業範圍到底為何？探討如下：

一、 設計師認同：在工業設計層面的商品設計作業定義

《產品設計與開發》(Karl & Eppinger 2012)針對使用者導向型產品強調，「核心效益來自於介面功能和/或美學外觀。使用者介面必須是安全、容易使用的，以及

容易維護保養。」然而，對許多消費者而言，外觀和功能設計是「產品差異化和讓擁有者自豪的重要因素」⁵。設計如果只是單純的出圖操作，設計管理就會設定如《簡單易懂的設計管理》(遠藤健兒 2008)提到表 2-1 的管理⁶。然而，設計作業的範圍不只是單純的構圖，因為《產品設計與開發》提到美國工業設計師學會(IDSA)對工業設計的定義和 Dreyfuss(1967)提倡的 5 項產品設計目標如下：

創造與發展概念和規格的專業服務，讓產品和系統的功能、價值和外觀最佳化，為使用者和製造商謀求利益...五項重要目標：實用的產品...令人滿意的外觀...容易維修...顧慮到最低成本...溝通：產品設計能透過產品品質傳達企業的設計哲學和使命。⁷

表 2-1 簡易的設計管理項目

設計單位的管理	組織、教育、設計室環境、用品
圖面規定	圖面種類、樣式、表現法、編號
圖稿管理	出圖、收回、變更、整理
設計的管理	計畫、進度、預算
設計方法的管理	設計基準、資料、驗圖、錯誤防止

表格資料來源：遠藤健兒 (2008), pp.19。

二、配合部門在乎的理念：色彩、素材和做工(Finishing)

《創新產品設計》(金萱我、俞映圭、李允玟、姜信鐵, 民 100)提到，許多時尚品牌的新產品開發方式，包含在個案中，營業主導的新產品開發方向，大多還是著重於外觀搭配、收納功能和手工品質的研發，並且操作色彩(Color)、素材(Material)和做工(Finishing，簡稱 CMF)，來遵循著流行趨勢和持續創造感動消費⁸。再加上，像《簡單易懂的設計管理》提到，「標準化設計」能帶來安定產品品質的效益⁹。

⁵ Karl & Eppinger(2012)的核心效益與自豪的因素引述於張書文 譯, 民 101, p.254。

⁶ 遠藤健兒(2008)的設計操作引述於先鋒研發管理小組譯, 民 97, p.19。

⁷ Karl & Eppinger(2012)的設計定義與目標引述於張書文 譯, 民 101, p.241。

⁸ 金萱我、俞映圭、李允玟、姜信鐵(民 100)的 CMF 思維引述於 黃璇 譯, 民 100, p.254。

⁹ 遠藤健兒(2008)的標準化設計引述於先鋒研發管理小組譯, 民 97, p.46。

所以，高層與團隊秉著 OEM 與 ODM 的經驗、市場相互較勁的產出速度，以及相關理念的傳播，才有品質為上的 CMF 認知，並且稱這些吸收品牌精神後，再具體化的元素，為「商品 DNA」。

三、雙方概念不同的整合

兩者認知的差異，在於讓消費者自豪的產品差異化程度。高層與團隊針對 CMF、市場反饋資訊和品牌的**精神**，所研發的新產品，或是商品 DNA，設定成設計作業的意義與目標時¹⁰，過度使用標準化設計，將會造成新商品都是舊產品的衍生品，並導致新品毫無創意。市場上一炮而紅的作品，並非在那些不深入了解創意本質的規範下產出。設計研發的效率與品質，準時了時尚流行，也方便了量產，但又不能忽略創意所造成的新鮮感。思考兩者認知的斷層才發現：

雙方對創意尺度的「溝通」，需成為後續探討團隊內部的共識問題。

¹⁰ 圖 2-2 資料整理源於黃延聰 譯，民 101, pp.99-100 和 黃璇 譯，民 100, p.2。

第二節 組織特徵與管理變化影響創新執行

探討個案的品牌團隊對創意尺度的溝通，須先從組織特徵與工作背景探討。

Damanpour & Aravind (2012)描述兩面式結構(the ambidextrous structure)包含供應(supply)和使用者(user)兩種特色的單位。當供給方(suppliers)能夠供應創意的產品、服務或流程，使用者會接收、利用和再組合產出，來創造更進階的產品¹¹。

為了應付客戶高潮期的訂單，公司不斷擴廠和增加產線，並希望藉由品牌的經營來讓訂單能均勻地填充每個月的產能。X 品牌的新商品開發是公司較小層級策略性活動。對於品牌來說，營業與行銷的需求為設計任務。對開發採購人員、打樣班、公司的工廠，以及廠商來說，設計師是客人，而高層是仲裁。

高層可藉由會議管控和決策品牌活動的進度與經費(效率管理)。預算的編列與管控、商品和物料開發的決定，以及訂單的成立，牽涉到品牌和公司層級部門的互動。表 2-2 列出設計與配合部門互動的重要會議(已併入附錄五: 附錄 圖 5-2)，並在第四章探討。本研究不涉略公司的公司層級策略。

表 2-2 年度重要會議

會議	簡述	會議層級	次數/年
1. 年終跨部門策略/預算會議	下一年度品牌/開發預算、採購限額規劃(OTBP)、品牌和開發類等策略討論。	公司層級 品牌層級	1
2. 物料開發會議	物料採購決策。	品牌層級	2
3. 新產品企劃會議	設計師簡報新產品企劃。	品牌層級	2
4. 新品展示和訂貨會議	新樣品總展示和下訂單。	公司層級 品牌層級	2

表格資料來源：本研究整理。

¹¹ 兩面式結構引述於 Damanpour & Aravind, in Mumford(ed)(2012), p.506。

當供給和使用端有不同的操作想法，往往當局者需回顧基礎定義，才能找出衝突或問題的來源與解決方向。在本研究的案例之一，營業曾向高層申請，加快新產品開發的時間與開發數量。這項變化對設計群而言，將造成創意形成的衝擊、開發流程的順暢度與品質降低。因此，本節探討如下：

- 一、對於創新執行的認知差異:創意、創新和創造力定義；
 - 二、主要理論：管理變化衝擊個人創意的方式；
 - 三、代工的階層體制下經營品牌創新，是可行的！
- 深刻影響創新執行的組織特徵。

一、對於創新執行的認知差異:創意、創新和創造力定義

設計師在 YY 公司，長久以來在有限制的條件下，發揮創意與想像，並沒有探討過創意構想、創新與創造力之間的關係。所以，本研究探討與整合學者們所定義的創意構想(creative idea)、創造力(creativity)和創新(innovation)，並探尋配合部門(/高層)和設計師，對於創新執行的認知差異。

特別說明：本研究並非要各別探討創造力、創意構想和創新在個案的狀況。本研究主要探討「設計師如何推動個案漸進式創新的狀況」。然而，創造力、創新和創意構想之間息息相關。如果公司環境重視，且有益於創造力的培育，本研究認為創新的執行和創意構思的孵化，也會蓬勃的發展。

創造力、創意構想和創新定義和相互關係如下：

(一) Damanpour & Aravind (2012)對「創新」彙整的定義：

(1) Dougherty & Hardy (1996)： 導入市場的新產品或服務。

(2) Damanpour (1996)： 公司的新規範、系統、計畫方案或程序流程。

(二) 「創造力」的定義，連結創新構想與創新的關係：

Damanpour & Aravind (2012)描述具備創意性特質的人能夠創造出實用(useful)、新穎(novel)且獨特(original)的構想(idea)，而且認為創意構想與執行力(execution)是創新的輸入元素、創造力是實現創意構想的能力，以及創新是創意構想在組織內實踐的成果，所以認同 Amabile(1988)對「創造力、創意構想和創新之間」的關係定義如下：

創造力是個人或一個共同作業的團體，產出新穎且實用的構想，而創新是在組織裡，成功實現的創意構想¹²。

(三) 根據以上的定義，對創新執行，雙方注重的認知整合如下：

1. 為了作品，設計師聚焦在創造力，並渴望形成實用、新穎且獨特的構想；
2. 為了商品，配合部門會關注在創新，所以要求執行力與順暢度。

以上認知的差異特別會發生在個案。因此，從定義面又發現溝通面的隱憂：**立場性的不同目標不但導致「施力方向不同」，更造成衝突和創造力減弱。**

二、主要理論：創新生成與創新採納

本研究可從 Damanpour & Aravind (2012)的創新生成過程和創新採納過程中，探討設計和配合部門(/高層)，對於創新執行的施力方向不同，而造成衝突的原理。

(一) 設計師生成創意的方式：

當設計師孵化出創意，他會為了推廣自己的創意構想或理念，尋求認同。

Damanpour & Aravind (2012)對於這種在團隊裡互動的狀態，稱為創新生成過程(the innovation-generating process)。

¹² 創意性的人、創意構想、創新，以及創造力間的關係引述於 Damanpour & Aravind, in Mumford (ed) (2012), pp.484-486。

(二) 配合部門(/高層)衝擊創意生成，為考驗或改善，創新執行與產出的方式：

然而，考驗創意，會堅強成果。創新採納過程(the innovation-adopting process)對於問題產生的解決(/改善)方案。為了推動方案，會要求產生變化(change)。例如高層為了解決問題，推出管理變化。他會要求各單位(/團隊)採納與執行，並希望得到正確的產出(/行為)。當一項創意構想產生，並讓他人發現問題，構想會遭受評估與調整，直至構想採納了建議，並產生了預期的變化。

圖 2-1 顯示創新生成，如同左邊螺旋，影響由個人或小團體延伸擴展至團隊直到此構想完成。創新採納，如同右邊螺旋，影響由高層(組織頂端)到個人。如果兩個螺旋活動同時進行，管理變化會像風暴般衝擊著創造力¹³。

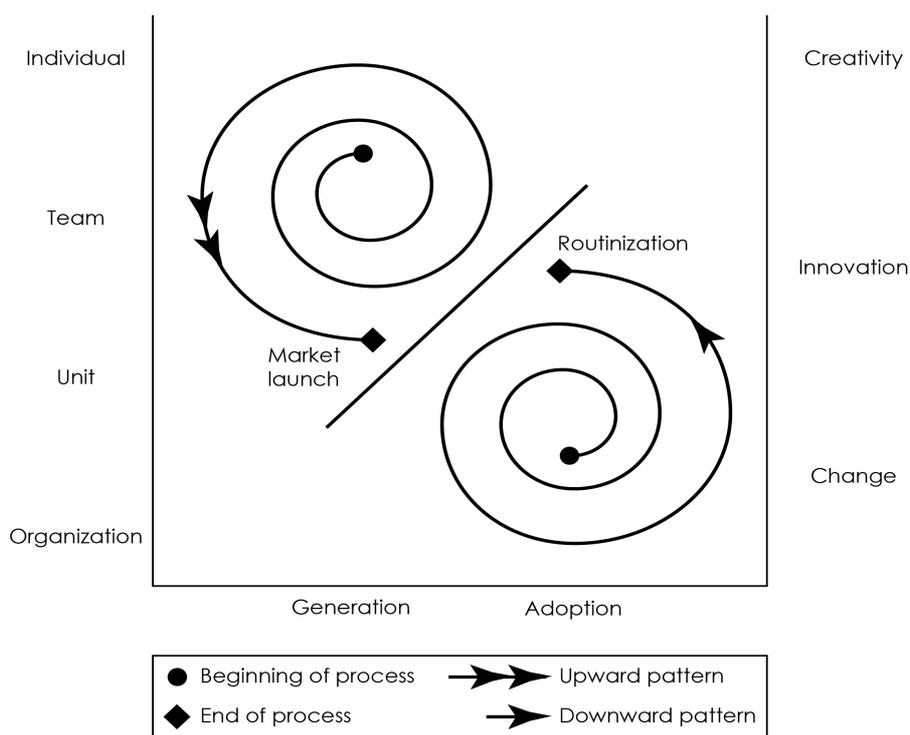


圖 2-1 組織裡創新生成與採納過程的進化狀態圖示

圖片來源：Damanpour & Aravind (2012), pp.489-490。

¹³ 創新生成與採納(管理變化)引述於 Damanpour & Aravind, in Mumford (ed) (2012), pp.489-490。

(三) 小結：從兩種螺旋的衝擊中，探詢解決之道

設計師在兩種不同的互動過程中，會產生令他不舒服的感受。畢竟，評估與採納都衝擊著創意構想。創新生成過程將依賴在強烈的動機，而且創新採納過程需要給予適當的評估，才會導致理想的結果。可是，對設計師而言，怎樣才算是「適當的衝擊」，將成為本研究透過組織特徵和工作背景的探討項目。如果將兩種螺旋，比喻或視為兩道不同方向的氣流，為了助長創新生成，不是需要高山阻隔，就是促成藤原效應；重疊兩道氣流，並成為更大的效應。在團隊裡，該由誰來扮演高山，或促成這兩股氣流重疊的牽引媒介，會成為設計師在管理變化中，該如何孵化出創新(/創意)的關鍵。

三、深刻影響創新執行的組織特徵：代工的體制下經營品牌創新，是可行的！

Damanpour & Aravind (2012)統整所有會影響創新執行的組織特徵。透過他們的研究，個案的設計師身處的環境特徵不但可以具體描述，還可以探討特徵影響設計師或作業執行的關鍵點。相較經營品牌(OBM)，經營代工還需要哪些條件，來支持品牌的新產品設計與研發，或是協助設計師面對「衝擊」，成為探討特徵的主要課題。由於 Damanpour & Aravind (2012)先從不同種類的創新來彙整組織特徵，所以本研究先定義個案的創新屬性，然後才篩選出影響個案創新的組織特徵。

(一) 定義皮件產品的開發屬性

依照 Damanpour & Aravind (2012)對不同種類創新的描述，皮件是屬於技術性產品(technological products)，因為產品在量產過程中為了生產效率，手工技術需要配合最新科技的加工機台。雖然皮件製造屬於傳統產業，但是料件與產品的開發資訊和製作過程都是依賴國際最新的皮件製造知識和日漸改良的製作技術，所以

漸進式創新的描述(incremental innovation)是適用於皮件的開發生產模式。

(二) 列舉正向、負面和無影響創新執行的組織特徵

Damanpour & Aravind (2012)運用整合分析(meta-analysis)證明創新、管理變化和創造力的定義並沒有隨著時空改變,以及組織特徵與不同屬性創新之間的關係。本研究針對技術性產品和漸進式創新,列出影響個案創新的組織特徵¹⁴,見表 2-3。

表 2-3 針對皮件業「組織影響創新的特徵」對「創新產出」間的研究關係對照

組織影響創新的組織特徵	組織特徵對創新執行或產出的影響	
制度化(Formalization)	多程序的制度延緩創新,故導致技術性開發和漸進式創新執行,均為“-ve”!	
中央集權(Centralization)	階層體制對創新的產生方式:“NS”!	
個人的專業精神(Professionalism)	培養追求完美的精神;	對於創新的執行與產出是“+ve”!
不同專業知識凝聚成組織專業化(Specialization)	需要有專業知識與有遠見的領導,	
技術性知識的資源(Technical Knowledge Resources)	越多且深入,越幫助創新;	
複雜專業分工差異化(Complexity; Functional Differentiation)	分工越細越幫助專注;	
內部溝通(Internal Communication)	需清晰的資訊透明度;	
外部溝通(External Communication)	鼓勵對外連結與知識攝取;	
管理者對管理變化的態度(Managerial Attitude Toward Change)	正向的領導態度輔助情緒;	

表格來源: Damanpour & Aravind (2012), pp.502。

表 2-3 幫助本研究聚焦在正向、負面與無影響的組織特徵,並再小結如下:

1. 繁複的制度(/流程)延緩技術性且漸進式的創新執行,特別是 Zeffane(1989)

描述,當主管握有作業決策和流程規劃的權力,並產生制度、集權和階層體制下

¹⁴ 影響創新的組織特徵與表 2-3 均引述於 Damanpour & Aravind, in Mumford(ed)(2012), p.502。在表 2-3 裡,組織特徵與創新間的關係之符號縮寫:“NS”代表組織特徵與創新具有無顯著關係;“+ve”代表的是組織特徵與創新呈現正相關;“-ve”代表的是組織特徵與創新呈現負相關。

的管理方式(bureaucratic control)¹⁵，發現：組織越大，資訊可能越無法透明化，而且管理變化會因此越高壓，且越難執行。

2. 雖然 Damanpour & Aravind (2012)的研究結果無法確定，階層體制和創新間有相互影響的狀況，但這結果在沒有考慮組織或團隊內部的作業環境和管理細節的狀態下，雷同於 Jain & Triandis (1990)提到：集權和分權對於創新的產出可能都是有效的！因此，這些訊息提供，**代工的階層體制下經營品牌創新可能可行的！**關鍵在於**領導者能力**：主管必須具備對作業相關的專業知識、技能和管理智慧，否則他會無法為成員提供有遠見的領導(the necessary visionary leadership)¹⁶！

(三) 在階層體系的公司裡，適應性編制的運行方式描述

高層允許 X 品牌團隊，在公司的操作方式，有如 Dunne & Dougherty (2012)將組織型態區分成階層體系和適應性編制，因為 X 品牌必須面對多領域且密集的研發。本研究搭配 Dunne & Dougherty (2012)對這兩種組織的建議¹⁷，見表 2-4，來描述公司的狀況如下：

1. 代工背景的階層體系組織：多部門和繁雜的審核制度著重在作業的專業性與效率。由於部門強調專業能力，所以對廠商接觸較少，並著重內部教育訓練來應付複雜的作業程序。研究者從公司的財務部門，觀察到他們為何總是質疑品牌的研發或行銷支出。另外，從廠務的研發部門，理解他們無法接受，設計師引用不同的材料和重複的打樣，來達到理想的成果，所以高層才在品牌旁安置打樣班。Dunne & Dougherty (2012)建議這種組織需要較人道關懷的支持型主管，來引導和

¹⁵ 主管權力、制度的形成和階層體制引述於 Damanpour & Aravind, in Mumford(ed)(2012), p.503。

¹⁶ 有遠見的領導條件引述於 Jain & Triandis(1990), p.28 & p.72。

¹⁷ 針對組織型態所搭配的条件 Dunne & Dougherty, in Mumford(ed)(2012), p.574。

激勵員工的產能。

2. 品牌經營需要自我調適制度團隊：這種組織陣容小、擁有豐富的內部資源，並且適合面對快速更新且延續性高的漸進型創新開發。由於團隊靈活地適應多元的顧客需求和程序變化，所以需求型主管能夠對新的知識(/技能)學習或管理變化，作策略性的時間與進度規劃，以求任務與目標的達成。

表 2-4 公司結構對新產品開發流程建議的配對方式

組織型態	階層體系(Bureaucratic organizing) (在上司權威性管理下的組織)	適應性編制(Adaptive organizing) (多元功能且員工自治的團隊)
需要的主管型態	支持型主管 (主管注重目標和內在動機)	需求型主管 (主管注重策略執行、產能與效率)
廠商關係	弱	強
作業描述	作業面的複雜程度高 (作業步驟多和複雜的處理方式)	商品的設計細節要求高 (產品含複雜度高且細節化的設計)

表格來源：Dunne & Dougherty (2012), p.574。

3. 對以上兩種組織型態的小結：

設計師在以上兩種組織型態，須面對效率(含營利與產能)和商品效能。這兩種組織所注重的領域與操作習慣，將導致設計師猶如身處兩間公司，並在執行任何構想的產出，感到分外的辛苦，例如，財務和工廠的研發單位，會無法適應品牌多元的對外關係。所以，這階段發現：**協調這兩種組織型態之間的媒介主管，將成為創新執行的關鍵人。**此主管需在支持型或需求型的角色之間拿捏好尺度，並奠定確切的任務目標。然而，在這兩種目標的判定，又牽涉到溝通與審核。

第三節 影響创新的工作背景與相關條件因素

繼組織特徵的探討之後發現：評估、溝通、資訊透明度，以及有力且專業的領導者，能讓集權的代工組織設計與研發創新。既然「領導」在新產品開發過程中成為關鍵，本節必須針對影響創新執行的工作背景，探尋領導面該注意的因素。

先前 Damanpour & Aravind (2012)和 Jain & Triandis (1990)提醒：設計師的主管必需能提供有遠見的領導。當深入作業和職場的管理時，主管的專業知識、技能和管理智慧，不但用於正確目標的設定和合適的評鑑，來將「衝擊」化為「採納」，還得營造作業氛圍，包含競爭感、獎勵、衝突和壓力的引導。本節議題如下：

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">一、 工作背景因素；二、 成分理論、工作表現與動機； |
|-------------------------------------------------------------------------------------|

一、工作背景因素

Oldham & Baer (2012)整理出影響創新執行與產出的作業背景(work context)¹⁸，整合如表 2-5。目標設定與作業評鑑，可有兩分的立場，清晰地描述品牌或代工的管理形式，然而其他背景因素提醒主管，員工(/設計師)的情緒與動機(下一個議題)，會影響創新執行與產出。為了改善設計與配合部門(/高層)兩分立場衝突，此部分先專注在目標設定與作業評鑑。

¹⁸ 設計管理值得注意的作業背景因素引述於 Oldham & Baer, in Mumford(ed)(2012), pp.389-401 和 Paletz, in Mumford(ed)(2012), p.436。

表 2-5 設計管理必須注意的工作背景因素整合

工作背景因素	細分項目	細分項目的定義/區分	備註與建議
目標設定 (Goal setting)	創意性目標 (creative goals)	以創意實現、改善品質，或解決問題等的數量為目標。	✓ 首要辨識。
	表現效果目標 (performance goals)	以員工產出的數量或效率為目標，但容易降低品質。	X
評鑑方式 (Evaluation)	評判式評鑑 (judgmental evaluations)	藉由上司、專家或朋友，以某種的標準，無論是主觀性或有研究的依據，評估個人的作業成果；	X
	發展性評鑑 (developmental evaluations)	以「討論」的方式互動，並引用專業知識引導作業。	✓ 感受到支持和資訊開放。
競爭方式 (Competition)	傾向一致向外	內部會凝聚向心力和資訊。	✓
	內部競爭過重	資訊壟斷和無法交流意見。	X
獎勵 (Rewards)	支持獎勵制度	造成員工更有動力地去為任務去搜尋和嘗試。 獎勵激勵情感且成為操作直接或代理制約的手段。	✓ 外在報酬
	反對獎勵制度	實驗中，造成實驗對象專注在獎勵本身而影響到構思。	X
衝突 (Conflict)	關係衝突 (relationship conflict)	兩人間或團體裡的情緒性不合。	X
	任務衝突 (task conflict)	對任務或工作上的觀點或操作的方式產生不一致。	過於嚴重導致關係衝突！
壓力 (Pressure)	量化壓力 (quantitative stress)	截止時間壓力、工作量大、缺乏資源；	主管盡量排解並注意：匆忙結案、任務的參與感降低、缺乏對外探索與整合資訊。
	質化壓力 (qualitative stress)	複雜且難度高的作業、過度要求績效表現。	

資料來源：Oldham & Baer (2012), pp.389-401 和 Paletz(2012), p.436。

設計師都希望作品好賣或一炮而紅，但是在注重成本與效率的代工組織裡，制度或流程的建立，往往在效率(含營利與產能)與商品效能間難兼顧。此原因在於，設計需求的環境，需要有益於創造力的培養和發展。依照表 2-5 的工作背景因素，本節探討成功 OBM 的設計管理關鍵，並融合 Jain & Triandis(1990)的觀點如下：

(一) 設計作業適合有挑戰性的創意性目標

在注重品質、成本與效率的代工環境裡，作業通常設立表現效果目標。然而，相較壓預算與管控進度的管理，關注在市場命中率高的商品研發，總會遇到難以符合公司要求的貧景。當主管必須在效率(含營利與產能)與商品效能之間的取捨，辨別目標型態，將成為他與高層之間最需要先達成共識的溝通。經過高層的首肯與支持，設計師身為供給方，才不受其他目標影響。個案的問題，效率(含營利與產能)與商品效能的矛盾目標，難以成就「組織效能」¹⁹。Jain & Triandis(1990)認為：

建立統一的「組織目標」，才能要求設計師盡力。

OBM 著重在創意構想將產生的效能，特別是使用體驗。即使在限制的時間內，Oldham & Baer (2012)建議，還是設定創意性目標來代替表現效果目標，並主張：主管設定較有挑戰性的目標，會比「沒有目標」，或是要求「盡你所能」的目標，來得有產能。設計師如果達成較有挑戰性的目標，他會得到激勵²⁰。

(二) 代工環境裡，主管需站在「設計思考」的立場評鑑作業

Damanpour & Aravind (2012)的創新生成與採納之間，存在著衝擊。作業評鑑對構想的衝擊適中，並「幫助」構想有機會錄取與改善，而管理變化則是衝擊大，並使構想難以適應或生存。本研究先從作業評鑑著手探討，然後利用評鑑基礎，

¹⁹ 組織目標有關於組織效能，這觀點引用於 Jain & Triandis(1990), pp. 44-46。

²⁰ 創意性目標介紹和達成使命的成就感引述於 Oldham & Baer, in Mumford(ed)(2012), p.391。

探討個案管理變化的解決方案。

評鑑基礎建立在目標的達成，並輔助「組織效能」。然而，作業評鑑的接受度，導致受評者將他人的評鑑，劃分為評判式或發展性。代工環境為了激發出效率和品質，容易導致主管對員工使用評判式評鑑，因為這種方式能顯示出階層的威嚴。

OBM 的設計管理注重靈感(inspiration)和構想形成(ideation)的領導²¹，並且從使用商品的立場發掘或發明創新。為了在代工環境裡迎合績效評估的習慣，相較評判式評鑑，Oldham & Baer (2012)認為操作發展性評鑑的設計主管，需要具備相同於設計師或更多的專業知識，並尊重靈感和構想形成設計師的構思過程，然後才給予建議和謀求任務目標的達成。主管唯有站在設計思考的立場，才能夠透析難易度與付出。設計師也會認為，主管和他共同承擔任務，更能接受建議。

Jain & Triandis(1990)主張，除了將評鑑看成作業和成果的評判與考核，評鑑應**聚焦在員工在工作過程中的「貢獻」**²²。Hitt et. al.(1996)發現，使用財務標準，來評估創意構想會抑制創新的表現²³。所以，**設計管理的方向**，已不是單純的進度、經費與成本管控、數量或品質，而是在**樣品或圖稿裡，設計師展現的構思創意度和行為貢獻**。考核設計師的表現，可參考Cunningham(1979)將管理，劃分為流程、功能，以及特殊獲獎成果，然後從活動中，管理部屬的「行為」²⁴，如表2-6。關於評估構想(/樣品)，Guilford 的四項聚斂式思考的方式，可作為評鑑設計作品的參考²⁵，見表2-7。

²¹ 設計者為使用者設計的同理心和創意構思引述於 Brown(2008), p.87。

²² 評鑑應著重在「貢獻」，引述於 Jain & Triandis(1990), p.169。

²³ 財務標準評估構想抑制創新表現引述於 Hunter, Cassidy, & Ligon, in Mumford(ed)(2012), p.528。

²⁴ 管理流程與功能的活動項目和待觀察的關鍵行為引述於 Jain & Triandis(1990), p.160。

²⁵ Guilford 的四項聚斂式思考方式可以用於評估構想引述於 Acar & Runco (2012), pp.125-127。

表 2-6 在設計管理中，主管關注的流程與功能的活動項目和待觀察的關鍵行為

管理系統	活動項目	待觀察的行為特徵
流程面的測量	計劃表現(planning)、 組織能力(organizing)、 控制狀況的表現(controlling)、 預算控制(budgeting)、 分配表現(staffing)。	構思與整合表現、 決策表現、 溝通協調狀況、 積極度與推動表現、 收集資訊。
功能面(結果)	設計(design)、採購(procurement)、 研發(R&D)、生產(production)。	產能、效率、協調交易、 適應性。

資料來源：Jain & Triandis(1990), p.160。

表 2-7 評鑑構想或樣品的元素說明

評鑑的元素	說明	目的	評估方向的範例
思維的遠見 Conceptual foresight	趨勢與事態的 預測與揭露	創意對需求 的適切度	主題或時勢的適切度與符合度； 外觀和流行的一致性；
穿透性能力 Penetration	利用過去經驗 來揭發表面下 的真相	樣品的 競爭力	成本導致售價的適切度； 物料採購所導致的庫存； 外觀設計和使用需求的符合度； 經過設計後的改善品質； 外觀設計的藝術感和相對價值；
重新定義或 詮釋的判斷 Redefinition	重新組合構想 的細節或結構	樣品的 附加價值	物料的特殊性； 特殊收納功能； 特殊的攜帶功能；環保性； 經長期使用後的保質性功能； 特殊的安全性；
發掘問題的 敏銳度 Problem sensitivity	挖掘潛在問題 或者趨勢改變 的敏銳度	改善來源 和程度	時事趨勢的發掘時機與獲取手段； 簡易化和精緻化的方式； 發掘消費者的需求；

資料來源：Acar & Runco(2012), pp.125-127。

二、成分理論、工作表現與動機

Csikszentmihalyi(1988)將「創造性的投入」(creative efforts)描述成，透過創作來宣洩個人壓力的心理現象(abreactive cathartic)，並把現象解釋為「超越問題發掘的自我展現、探索與美學의 思考和行為。」²⁶ Runco (2007)以教育的論點認為如果要激發員工的創作實現的創造力，以下是激發個人創造力的元素：個人的認知歷程(cognitive processes)、態度(attitudes)、價值觀(values)、動機(motivation)，以及情感(affect)。缺乏以上任何元素，會降低創造力，也間接影響創新與創意！因此，本研究將創造性認知(creative cognition)的研究整合成表 2-8²⁷，並發現：設計師的工作表現和創新生成，除了需要知識、專業和技能，更需要動機和背景氛圍：

表 2-8 創造性認知的研究整合

Amabile(1988) 成分理論 Componential theory of Creativity	Runco & Chand(1995) 雙階梯成分理論 Two-tiered componential theory	Sternberg & Lubart(1996) 投資理論 Investment model
作業或任務動機 (task motivation)	個人慾望的內生性動機 (intrinsic motivation)、 誘因或獎勵性的外生性動機 (extrinsic motivation)	動機
領域相關的技能 (domain-relevant skills)	敘述性知識(Declarative)、 事實性知識(factual)、 概念性知識(conceptual)、 程序性知識(procedural)	知識
創造力相關的歷程 (creativity relevant processes)	問題發現技巧、 意念化與評價	智力(Intellectual skill)、 認知風格(Thinking styles)、 人格(Personality)、環境背景 (Environmental context)

資料來源：Runco(2007a), pp.30-31。

²⁶ 創造性地投入引述於 Runco(2007a), p.15。

²⁷ 創造性認知的研究引述於 Runco(2007a), pp.30-31。

由以上表 2-8 顯示，三個方向可探討創作工作表現。知識可靠教育或訓練補足，但是動機與創造力相關的歷程成為主管須關注的關鍵與經營管理的研究方向。

Jain & Triandis(1990)將工作表現(performance)的因素區分為能力與動機。能力由訓練、經驗和能力傾向構成。動機的構成因素，除了以外生性與內生性動機，還可結合習慣與傾向。習慣(habit)可藉由訓練培養，以達到熟能生巧地應付困境，但是個人的傾向(intention)需要主管細心地觀察與營造，包含社會因素、對工作的滿意度，以及對工作預期的認知。其中，社會因素還包括個人在工作(/某項行動)裡的角色、對工作規範的感受、自我秉持的觀念，以及人際關係的觀感。

林財丁(民 103)描述「態度」是情感(affective)、行為意圖和認知構成²⁸，而且 Robbins & Judge(2012)提到情感包括情緒(emotions)和心情(moods)²⁹。De Dreu et. al. (2012)描述情緒和心情對動機與創造力的影響如下：

(一) 心情區分如下，且結論消除心情危害創造力：

1. 激活心情(activating moods)，如生氣、害怕、快樂、高興等；
2. 消除心情(de-activating moods)，如難過、消極、放鬆等。

(二) 情緒可能對於創造力的表現較不明顯，但是情緒影響動機。

(三) 研究證明害怕(fear)與焦慮(Anxiety)對於組織創造力有負面的影響³⁰。

所以，工作表現、動機與態度息息相關。主管可以觀察團隊內產生的氣氛來推理部屬的動機，並運用直接制約(直接「獎勵」目標引誘表現, direct conditioning)或代理制約(「獎勵」他人來刺激目標表現, vicarious conditioning)引導正確心態³¹。

²⁸ 態度、情感與動機間的關係引述於林財丁(民 103),管理與商業心理學, p267。

²⁹ Robbins & Judge(2012)的情感引述於，林財丁、林瑞發譯(2012), 組織行為, p.42。

³⁰ 情緒和心情對創造力的影響引述於 De Dreu, Baas, & Nijstad, in Mumford(ed)(2012), p.223。

³¹ 直接或代理制約引述於林財丁(民 103),管理與商業心理學, p267。

第三章 研究方法

第一節 研究流程

本研究剛開始是針對產品設計開發過程中的諸多障礙感到疑惑，所以在相關組織創造力的初步探討後，才發現影響「新商品設計管理」是值得探討的議題，特別是針對家族性且以代工為背景的品牌，在階層體制的限制下，設計群會如何面對不順利的開發過程。

當研究主題底定，研究者先閱讀關於組織創造力的文獻，並瞭解作業障礙的起源，然後針對在開發過程中的主要參與人員，深入訪談他們和公司之間的作業狀況，並在資料整理後，再深入文獻探索員工在組織的行為和一個能構成理想的開發過程方案。研究對象為 X 品牌設計群和以下跨部門協作單位的主要參與者：

- 一、使用者端：營業與行銷；
- 二、供應端：開發採購與打樣班。

本研究經過更多的閱讀和訪談資料的整理與分析後，從中探討新產品構思與產出過程對於團隊的影響程度、深層或未曾揭發的問題點，以及最後理想的建議與結論。請參考圖 3-1 研究流程圖。

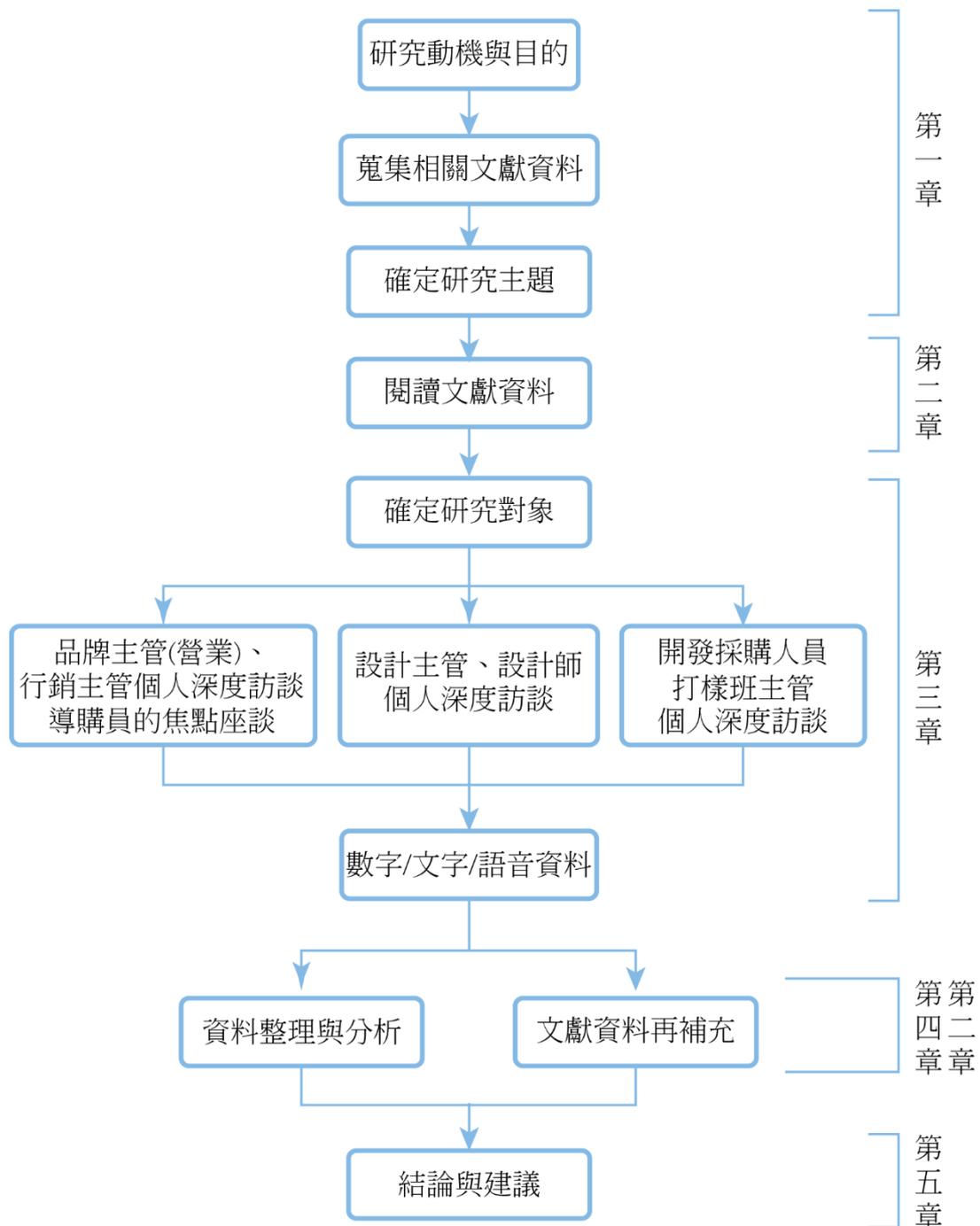


圖 3-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理。

第二節 研究方法

一、質性研究－敘事研究

本研究採用質性研究中的敘事研究方法來探討新產品設計構思與產出的過程。設計師群是如何在一個傳產業中推動設計團隊的創意動力，並且在經過設計群與跨部門的協作後，順利產出經長期規劃的商品。在說明研究方法前，以下先討論為何主題適合使用敘事研究方法來探討公司的開發流程、諸多障礙現象的解決方案，以及敘事研究的特性是如何和主題產生適切性的運用。

(一) 運用質性研究的意義

透過質性研究並分析訪談資料之前，以下是《不用數字的研究》(蕭瑞麟, 民 96)提到能達到的目標和本研究預設的分析焦點：

階段一：「使原來沒注意到的事件被注意到」

從訪談資料中尋找個案中組織未曾注意到的問題。或許受訪者知道執行流程的難處，受制於跨部門協作的不良互動，卻難以相互傾訴、表達。所以，本研究需要把當局者尚未注意的緣故與事態關鍵在分析中呈現。

階段二：「使原來被注意到的東西重新被認識與省思」

從學術探討中，重新認識新產品開發過程，並省思如何改善個案。現實操作流程一定與文獻裡的標準過程不同，並需要一再地省思才會發現如何改善。

階段三：「透過故事使看不見的東西被看見」

有些隱藏在後的問題，需要列出檯面上的問題點，並經過學術探討後的聚斂思考，才能發現。本研究最終需為那些影響源，歸納出調整建議。³²

³² 質性研究能達到的三階段目標引述於蕭瑞麟, 民 96, pp. 58-59。

(二) 質性研究法之敘事研究的特性

《敘事研究》(Amia Lieblich et. al. 1998)定義敘事研究為「表述(discourse), 或表述之實例, 再現一連串脈絡連貫的發生事件」³³。為了分析新產品構思與產出的過程中所受到的影響因素, 本研究將主要參與者作為研究對象, 先以錄音的方式記錄個人深度訪談結果, 再撰寫成逐字稿作為文檔。

由於研究者長期涉入個案, 所以在分析前便已經知道研究問題的基本方向以及受訪者的選擇, 並藉由對個案企業與受訪者的了解, 來引導他們說出局外人不懂的看法與認知。

在敘事研究中, 研究者可不用預先假設。為了詮釋個案的來龍去脈, 研究者透過敘事資料, 將受訪者的論述分類, 然後將個案的發生經歷, 歸納或辯證, 並探索中心議題的問題點。《敘事研究》描述在敘事分析過程中, 研究者需要充足的「理論架構來提供詮釋的概念和方法」和「對閱讀與詮釋的行動進行反思」³⁴。所以, 研究者不但可透過豐富的學術閱讀, 分析敘事資料與說明自身的觀點, 還藉由受訪者的資料, 記錄個案的經驗歷程與改善方案。

二、資料蒐集方法

本研究的訪談技術為焦點討論法(Focused Conversation Method), 並從新產品開發過程中的主要參與者作為錄音訪談對象, 並探討他們對於公司作業的認知與意見。訪談的資料蒐集對象描述, 將在本章第四節「樣本選取和受訪者名單」裡。

³³ Amia Lieblich et. al.(1998)的敘事研究的定義引述於吳芝儀譯, 民97, p. 3。

³⁴ Amia Lieblich, et. al.(1998)的敘述分析的要求引述於吳芝儀譯, 民97, p.13。

第三節 研究架構

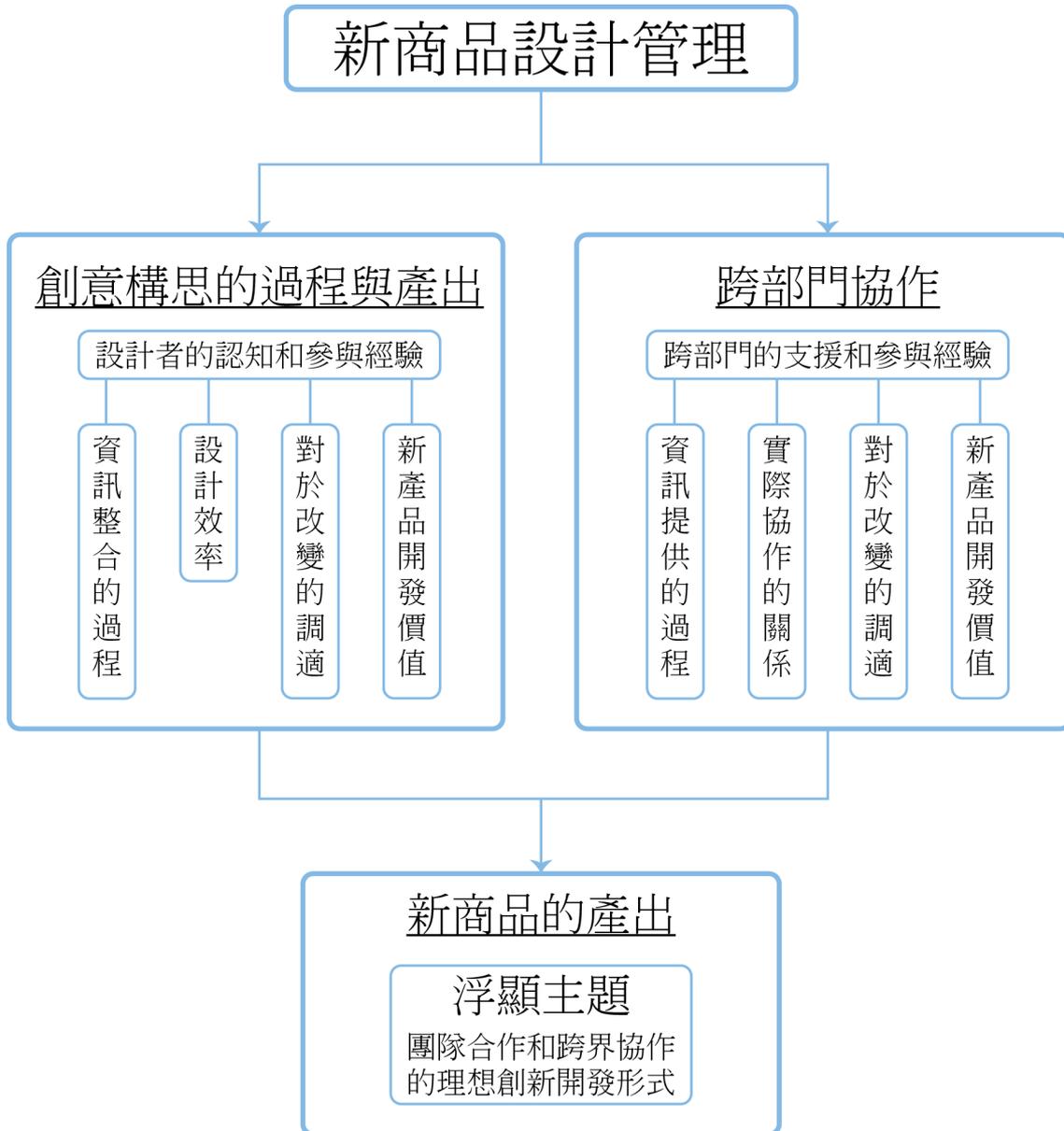


圖 3-2 研究架構圖

資料來源：本研究整理。

第四節 訪談大綱、樣本與訪談執行

一、訪談大綱的擬定

本研究針對新產品開發流程的關鍵參與者進行訪談，並依照焦點討論法(Focused Conversation Method)的思維順序，進行有層次的探討客觀意圖(Objective)、反應的思緒或感受(Reflective)、詮釋觀點(Interpretive)，以及參與者對訪談最後的決策性看法(Decisional)。由於受訪者的職務狀況不同，並且是各單位的高階主管，本研究為了有統一性訪談邏輯，所以先制定好設計師的問卷，然後再依受訪者的狀況、認知和經驗，調整成受訪者的問題。表 3-1 顯示訪談問題大綱的要點。所有詳細訪談問題清單，請參考附錄六 附錄 表 7-1。

表 3-1 訪談問題大綱要點

類別	主題	訪談要點
客觀意圖 (Objective)	O1 人口背景	公司的年資與參與新產品開發的經歷、整體的設計歷程、開發量、行銷對品牌的認知、公司的組織結構和部門描述;
	O2 對商品的狀況或品牌的定義與描述(品牌主管群)	1. 定義：皮件商品、創新商品、品牌 DNA，以及創新與品牌 DNA 的關係; 2. 對商品的感覺：最有吸引力、競爭力、銷售包款的感受、消費者購買的目的和動機;
	O3 創意靈感與構思的啟發	1. 開發之初，辨別協作共創構想或個人的自我發想; 2. 商品款式優缺的決定方式; 3. 打樣班的操作過程; 4. 品牌主管群：對設計師的觀感; 5. 設計主管：設計師的人格特質與創意生成的影響，以及設計師的作業管理和影響設計師構想的方式;
	O4 新產品開發流程	1. 供應端：設計師與採購的作業識別性、簡述新產品的開發流程、設計師對商品企劃描述; 2. 所有受訪者：在流程中，協助設計師的時機與方式、描述設計師的角色;

	O5 跨部門協作 狀況	跨部門提供資訊和協助的方式、採購對服飾開發的描述、審核機制、採購流程、最佳化跨部門的合作方式;
	O6 繪圖時的狀況 (總監 A 與設計 M)	理想輪廓的設計方式、經典外型的改造方式、設計開發過程的甘苦談、設計的效率、對統一結構的看法、個人與設計領導的互動看法;
	O7 管理變化的 應對	打樣班對打樣頻率的描述、對開發時間縮短，而且設計量變多的建議、在開發過程的困難處、高層干涉開發的狀況、行銷對銷售旺季與淡季的描述、行銷對庫存的建議;
反應的思緒 或感受 (Reflective)	R1 執行時的感受	商品開發的感受、受訪者與高層共識的感受、設計師和個人工作壓力來源與競爭感、對時尚和流行趨勢的看法、供應端與設計師的互動、開發進程變化時的看法;
	R2 作業目標與 評估和開發過程 的認知	作業目標、設計開發作業評估的看法、觀點不同的應對方式、商品意見的反饋、設計與行銷對進度管控的看法、設計與採購的任務衝突、行銷與打樣班對於評估的看法;
詮釋觀點 (Interpretive)	I1 皮件設計的 價值與意義	皮件最特別值得擁有的條件、對品牌或商品的看法、消費者特徵描述、競爭力與競爭對手;
	I2 工作條件 的認知	作業成熟度的看法、設計工作價值觀、對商品的創意的觀感;
	I3 流程面管理	1. 公司變動流程，此時作業成熟度的重要性; 2. 設計總監：管理設計人員、設計能力的提升; 3. 供應端：工作職場的感受和堅持;
	I4 人事面管理 (主管 S 和總監 A)	獎勵制度和升遷機制的看法、提升工作表現、幫助設計人員執行創意的管理;
決策性看法 (Decisional)	D1	未被開發的商品、未來皮件類商品的願景;
	D2	設計創意的意義與價值、 統一價值觀：有多大必要建構這樣的存在感？

表格資料來源：本研究整理。

探討在個案的作業背景影響下改善新產品構思與產出過程的方案是本研究的目的。為了從受訪者口中獲得豐富的訪談資料，本研究依據研究問題發展成訪談大綱，並且訪談的問題盡量是開放性問題(open ended questions)。

訪談的問題與題組是依據 ORID 四個範疇加以編碼。客觀意圖(O)方面的問題分為7個小範疇(O1~O7)。對工作的認知反應與感受(R)方面有2個小範疇(R1~R2)。詮釋觀點(I)方面有4個小範疇。在最後的決策(D)方面，本研究針對「品牌或個人未來的動向」(D1)和「有多大必要建構統一價值觀的存在感？」(D2)等兩項問題作為訪談的總結。所有範疇下的問題列表在表 3-1 訪談問題大綱。

蕭瑞麟(民 96)描述突變式變革產生「間段平衡」(punctuated equilibrium)，並使組織在短期間內產生一連串不合常理的管理運作³⁵。依照焦點討論法的思維順序，表 3-2 顯示研究問題與訪談問題的對應表，所以在問題的分類大綱中，本研究依照 Hunter et al.(2012)和 Project Management Institute(2004)描述計劃(planning)的階段任務：「起始規劃→執行→評估→認知整合」³⁶。問題的設計類別如下：

1. 導入性狀況：人口背景、作業狀態；
2. 起始規劃：構思過程、構想形成、構想形成前的限制；
3. 執行時應有狀況：新產品開發流程、協作狀況、效率、問題解決方式；
4. 突然的管理變化：人事、管理、組織結構、遷廠、作業面；
5. 評估與認知的整合：工作條件的認知(價值與意義、新知識)、獎勵升遷。

³⁵ 突變式變革引述於蕭瑞麟, 民 96, pp.282-283。

³⁶ 計劃規劃的四階段任務 Project Management Institute (2004), p.5 & p.379 和 Hunter et al., in Mumford(ed)(2012), p.521。

表 3-1 研究問題與訪談問題對應表

研究問題分類(大綱)	訪談問題與資料分類	第四章分節
人口背景、基本作業狀態	O1、O76、I37、 主管 S：R18 總監 A：O37、I31	第一節 起始規劃
構思過程、構想形成	O31、O44、O45、O51、 O61、O62、O64、O66、 D1、R24 師傅 L：O73、O75 開發 G：R11	
執行、新產品開發流程、 跨部門協作狀況、效率	O32、O33、O35、O36、O41、 O42、O43、O46、O52、O53、 O54、O63、O65、O67、O71、 R24、R25、I32、I34、	第二節 開發作業執行
突然的管理變化： 人事、管理、組織結構、 遷廠、作業面	O72、O73、O74、O75、 R12、R23、R25、R27、R28、 R29 I31、I35、I36、I4	第三節 突然的管理變化的影響
工作條件的認知 (價值與意義、新知識...)	O2、O34、O37、O38、O47、 O48、O55、O77、 R11、R13、R14、R15、R16、 R18、R21、R22、R26 I1、I2、I33、I4 D2	第四節—認知與評估 第五節—認知的整合

表格資料來源：本研究整理。

本研究專注於設計師如何利用協作關係，將創意導入至打樣，但是領導問題影響運作的流暢度，所以本研究首要的訪談對象是主管群。其中，研究者是次級的資料來源。研究者在公司從事 7-8 年的品牌商品設計和物料開發，所以研究者曾深入其中。受訪者的基本資料與訪談執行日期，請參閱表 3-3。受訪者簡述如下：

(一) 直接領導設計單位的主管：設計總監(總監 A)和品牌主管(主管 S)

主管 S 跟總監 A 在 2013 年進入公司。當品牌還處於部門制時，主管 S 是沒有涉入設計作業的營業經理。直到 2016 年成為品牌主管後，主管 S 領導設計作業。任職 2 年設計主管的總監 A，在 2015 年底成為開發顧問(執行長特助)。以上兩位主管最影響商品策略的執行、物資與設計款的挑選，以及作業的引導。

(二)、進行 X 品牌商品設計的設計群：設計 M 和研究者

雖然研究者是品牌設計師之一，但研究者需要設計 M，作為本研究的設計師立場的敘事資料。設計 M 也是品牌新商品開發的資深設計師。他的資料除了描述過程，也顯示出長久在公司擔任設計的感受。

(三) 行銷 A、師傅 L 和開發 G

行銷 A(行銷主管)和他帶領的資深行銷群，為了連通研發和銷售之間的資訊與知識，提供商品銷售分析、商品策略與籌備導購員的教育訓練活動。

開發 G(開發採購人員) 在總部的主要作業，為客戶(外銷和自有品牌)的新料件或商品的研發尋求支援商，並在研發過程中扮演協調、交易與採購的窗口。開發 G 為設計師的採購項目：材料、跨領域商品和製造設備。

打樣班的主要服務台灣總部客戶(外銷和自有品牌)的樣品製作。他們的貢獻，不只是開發公司產品，還幫忙跨領域商品的工藝探討。

三、訪談的執行

訪談前，研究者先和受訪者討論和回顧一切與公司有關的經過歷程，然後再跟受訪者提及本研究的題目「新商品設計管理與跨部門協作」。每位受訪者均已經在公司服務 2 年以上。基於研究者長期在公司與受訪者的關係良好，所以當他們在研究者保證訪談內容只使用於學術研究並會封存一段時間的狀態下，答應訪談。研究者會先把訪談問題提前給受訪者思考數天後，再預約時間在餐廳訪談錄音。

表 3-2 本研究的受訪者和研究者的基本資料

受訪者/訪談 執行日期	職位/年數	年齡	學歷	在公司的職位描述與備註
		功能		
主管 S 2016/08/05	品牌主管 2 年	45	專科	1. 從事零售業 17 年。 2. 品牌制時期：品牌主管 2 年。
		影響構想成形		
總監 A 2016/08/10	設計總監 3 年	45	大學	1. 曾從事服裝設計資歷 13 多年。 2. 部門制時期：設計總監約 2 年。 3. 雖然領導開發流程和跨部門協， 但主要還是為 D 品牌的主設計。
		影響構想成形		
行銷 A 2016/08/26	行銷主管 3 年	45	碩士	1. 從事不同的品牌行銷超過 15 年。 2. 部門制時期：行銷主管約 2 年。
		影響構想成形		
設計 M 2016/07/31	設計師 5 年	32	專科	1. 擔任 X 品牌商品設計師(約 5 年)。 2. 新商品開發資歷 7 年。
		推動開發人員		
師傅 L 2016/08/23	版師 5 年	56	專科	1. 打樣班主管約 5 年。從事打版約 40 年，曾為知名品牌專任的版師。
		打樣技術顧問		
開發 G 2016/08/28	開發採購 7 年	46	專科	1. 輔助新物料與跨領域商品開發與 採購約 6 年。 2. 從事開發採購超過 20 年。
		對外連結窗口		

資料來源：本研究整理。

第五節 資料分析與呈現

一、 資料分析方式

(一) 資料重新審視：重複閱讀訪談資料，並照著表 3-2 的研究問題分類(簡稱大綱)分類訪談資料。

(二) 整理與分類：依照《敘事研究》，訪談資料的分析方式可分為「整體-內容」和「類別-內容」模式³⁷。「類別-內容」模式可將公司管理變化和工作執行的認知資料分類成表格。資料的「類別化」方便研究者聚焦在議題和局部資料的分析。

(三) 樣品間的比較與對照

為了讓研究分析有故事性和連續性，受訪者的分析順序如下：

1. 設計師立場：總監 A；
2. 跨部門(需求)立場：營業(主管 S)與行銷 A；
3. 跨部門(供應)立場：師傅 L 與開發 G。

為了分析以上受訪者的想法與行為，本研究再以設計 M 的看法佐證，並分類正向(對創意構想的正向激勵)、反面(反向操作)，或有中立的立場，安插在分析中。

二、 資料分析的呈現方式

本研究參考蘇格拉底的研究方法³⁸與撰寫方式，依照流程順序探討，設計師與跨部門，對開發流程的認知與看法。資料分析是從背景(外部影響)至個人的認知與動機(內心影響)的邏輯來進行探討，並參考《敘事研究 閱讀、分析與詮釋》提到的「整體—內容」和「類別—內容」分析模式來詮釋個案開發過程與問題探討。

³⁷ Amia Lieblich, et. al.(1998)的「整體-內容」和「類別-內容」模式引述於吳芝儀 譯, 民 97, p.165。

³⁸ 蘇格拉底的研究方法引述於蕭瑞麟, 民 96, pp. 71-79。

第四章 資料分析

公司為了從代工轉型至品牌經營，成立品牌團隊，但團隊需在代工環境設下的限制和管理方面的變化中，尋求適應的方式。本研究鎖定設計師該如何自處，並在效率(含營利與產能)與商品效能間，推動漸進式創新和解決衝突問題。

文獻探討發現：有力、專業且遠見的**領導者**，能夠在階層體系與適應性編制之間**協調**障礙，並提供有益於創造力的環境，包含：目標設定、作業評鑑，以及高資訊透明度的溝通；領導者提高組織效能的起始動作為建立統一的「**組織目標**」：設定較有挑戰性的創意性目標來代替表現效果目標；領導者的設計管理方向，應該聚焦在工作過程中的「**貢獻**」，並在樣品或圖稿裡，為設計師鑑定，**構思創意度**和**行為貢獻**，才能夠幫助構想錄取與改善。

承接文獻探討的發現，本章依照研究架構和公司的新產品開發流程(附錄五)³⁹，進一步分析「背景限制和管理變化」和「工作認知」。背景限制和管理變化影響個案新產品開發的執行，以及受訪者的立場、認知、動機，以及行為表現，所以「設計師」和「跨部門協作」之間的運行關係，須將訪談資料先行分類，並存放在附錄。本章的分析順序和附錄分類如下：

分析順序：「起始規劃→執行→評估→認知整合」⁴⁰。

附錄一：受訪者對於背景限制和管理變化的看法；

附錄二：受訪者對品牌或商品的價值觀與工作認知。

其中，附錄一配對表 1-1 裡的「起因類別」和「導致運作」，並成為分類項目。

搭配分析順序和附錄，本章探討的項目，見表 4-1。

³⁹ 公司的新產品開發過程牽涉品牌的時尚資料搜集和企劃方式。有興趣者請參考附錄五。

⁴⁰ 計劃規劃的四個階段引述於 Hunter et al., in Mumford(ed)(2012), p.521。

表 4-1 資料分析項目與資料引用

探討項目	附錄引用
第一節 起始規劃的背景限制：資訊整合或提供的過程	管理變化分類： 附錄一
第二節 執行的限制：設計效率與實際協作的關係	
第三節 執行_突然的管理變化：對於改變的調適	
第四節 評估：新產品開發的價值	工作認知分類： 附錄二
第五節 認知整合：研究問題的歸納	無

資料來源：本研究整理。

本研究為了有故事性的資料整合，先探討設計師立場，然後再整合配合部門的資料。為了有較簡潔的設計管理立場，本章先採用總監 A 對議題的看法。配合部門立場的資料整合依序為：主管 S(含導購群)、行銷 A、師傅 L，以及發 G。

由於第一節至第三節聚焦在環境限制與管理變化，所以本章依照各流程階段或環節裡，會產生的議題，先運用附錄一的資料，並再從逐字稿中整合其他相關資料，才進入「本節小結」。這樣的編輯，會呈現正向(對創意構想的正向激勵)、反面(反向操作)與中立的立場性資料整合。第四節探討工作認知，為了簡潔研究，所以直接分析附錄二的資料，並不再進入逐字稿並做其它的整合。經過前四節，如階梯般的正反推理與每小結的整合，第五節為本章的總整合：研究問題的歸納。

第一節 資訊整合或提供的過程

設計師為了尋找新一季開發的靈感，在有限的經費下，蒐集情資(市調與參觀展覽)和拜訪廠商(物料開發)。新資訊(/資源)的整合過程中，本節針對「起始性任務」，如圖 4-1 的新產品開發流程的位置，探討哪些環節，



設計群即使透過專業經驗與跨部門協作下，仍依然影響構想的創意度。議題如下：

- 一、經費控管對新材料和新產品的影響；
- 二、創意構想形成的過程。

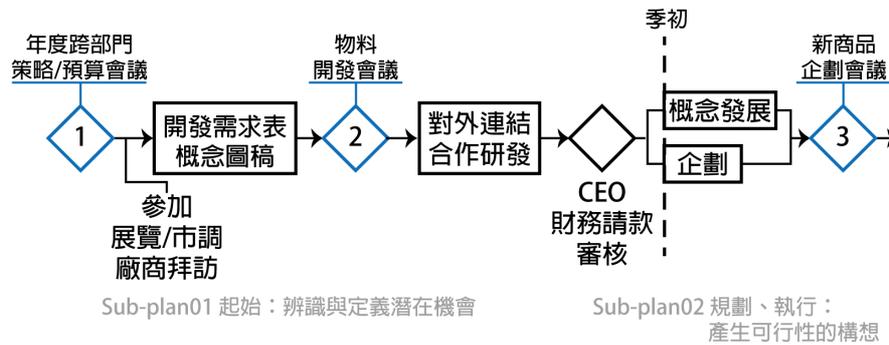


圖 4-1 第一節在新產品開發流程的位置

圖片來源：本研究整理。

一、經費控管對新材料或新產品開發的影響

研究者認為：萬事皆由經費開始。研發經費與採購成本(材料單價)之間的主要關係，除了設計師在研發新物料時，力求低單價，當研發完成後，還希望有足夠的經費，向廠商採購材料(以樣品量計)。所以，本研究透過受訪者對於控管預算或商品成本的看法⁴¹，探討設計師在嚴謹的預算管控下，推動漸進式創新的狀況：

(一) 創意構思過程與產出—總監 A(設計師立場):資源分享並反對過分管控。

在部門制時期，雖然總監 A 是設計師的行政主管，但他是 D 品牌的主設計師，所以他在開發案中主要提供問題諮詢和幫忙審核 X 品牌的開發申議書。總監 A 對於經費的管控，記憶猶新但不認同，因為無論為了拓展店櫃，或節省品牌的經費開銷，營業總是比較同業的價格，來要求新商品的報價。總監 A 不認同設計人力

⁴¹ 受訪者對於過於控管預算或商品成本的看法請參考附錄一的附錄 表 1-2 和 附錄 表 1-3。

在精簡的狀況下，仍要設計師去開發與市場重複性高的商品，並且為了銷售順利而壓低商品的成本⁴²。當他知道任何提升商品價值的構想時，如防切割、穿刺⁴³與磁波掃描布(RFID Blocking Fiber，附錄三：附錄圖 3-2)⁴⁴的研發，他認為如下：

設計師可以幫你的產業增值，加值到別人沒辦法去跟你，拿什麼東西去比較，雖然你的成本是一樣，但是透過設計可以讓你的利潤翻倍。【總監 A: 46-48】

(二) 跨部門協作—主管 S(配合部門立場): 支持節省支出與降低商品成本。

公司的資訊系統能夠連結品牌的成品庫存、活動費用，以及新商品廠價，並定期要求主管群隨時關注品牌的損益平衡。因此，主管 S 主張節省銷管研各方面的支出，並且提醒設計師降低材料成本與加工工序，以防止報價超過標準。雖然主管 S 希望商品物美價廉，卻又希望他們具備特點，所以他鼓勵設計師開發先進材料的同時又必須要求降低材料的報價(主管 S: 422-427)。他描述規範如下，

這個品牌有很多的產品，可是有可能你到某一個市場...銷售上是行不通的，所以我覺得...價格定位，或是說你的客層定位，然後，一個主行銷的架構出來以後，我覺得這個 idea 才會延伸下去。【主管 S: 66-70】

(三) 跨部門協作—行銷 A(配合部門立場): 管控預算與成本能避免風險。

1. 送審過程

行銷在經費管控方面，分配年度預算、會簽品牌活動申議書以利管控經費，以及居中協調公司與廠商之間的交易。對外開發的請款送審過程與看法如下：

設計+行銷 → 開發 G → 財務部 → 高層(執行長室)。

⁴² 總監 A 對於經費和報價限制的看法請參考附錄一：附錄表 1-2, 1-2-1. 和附錄表 1-3, 3-1-1.。

⁴³ 在布料開發功能裡，耐刮、防切割與防穿刺是不同程度的布料纖維密度與強韌度功能。

⁴⁴ RFID Blocking 防割布開發案例(設計 M: 263-265 和開發 G: 239-241)：為了解決商人保護個資的需求，X 品牌曾在護照夾或進出機場的配備中，加上防磁波掃描護照、信用卡或磁條證件的收納層，運用紡織技術結合防磁波掃描和防割的複合功能材料的研發。請參考附錄三：附錄圖 3-2。

這個行銷審核的運作的話基本上最好是可以在一個預算內...那超過一個預算限制之後，可能就是向上一層去反應...這樣一來可以給行銷的最高的主管一個操作空間。二來也可以滿足一個風險控管的一個目的。那整個審核通過請購請款這些需要多久的話。基本上...行銷是要扮演居中協調的角色。【主管 S: 82-92】

2. 成本規範

行銷在成本規範方面，為了讓商品能有合適的售價，高層指定設計與行銷將商品，依照款式分類，並產生較同業價格合理的定價，然後再反推「倍率」，作為未來相同款式開發的成本標準。行銷 A 認同商品的成本，如果能有個規範，銷售「風險」(行銷 A: 85、224 和 364)會降低。新品上市後的售價較能讓消費者接受。

(四) 跨部門協作—開發 G(配合部門立場): 制度可能形成開發障礙。

委外開發牽涉公司與廠商的支付開發費用的協調。當資訊系統將採購流程的系統審批權限，分散到開發採購、財務和執行長室，設計師在執行一項請購時，需要撰寫申議書先博得執行長同意後，然後再依照系統的審批進程與這三個端點互動。設計師如果沒有在 ERP 系統和申議書中，彙整財務部想要的開發資料，在採購請款過程中，開發 G 會與財務部起衝突。他的感受如下，

付款的時候，財務的拿捏、把關，很多都沒有法條，但是經由他們口述要求，這部分是...每次都是開開心心的開發完成了，到了付款就是非常痛苦的一件事情，還要來配合財務的要求，這部分的要求就比較麻煩一點。【開發 G: 496-499】

二、創意構想形成的過程

經費為所有活動的根本。根據研究者的觀察: 在構想形成的三個月準備期裡，如果預算充足，設計師曾幾次前往義大利 Milano 參加 Lineapelle，反之，設計師會審視預算空間，並選擇出差參展、百貨市調，或在網路搜尋流行趨勢(設計 M: 110)。

設計師在搜集足夠的資訊後，新商品將在他們 9 個月的推動下陸續上市。所以，本研究聚焦在企劃案會議前與設計作業之間的狀況：

(一) 創意構思過程與產出一總監 A(設計師立場)：盡可能協助設計別放棄構想！

1. 運用「支持型領導」營造實作的作業環境

隨著設計師的技能專長與學習背景的不同，設計的習慣、模擬構想的方式與構想實現的偏好，會區隔設計師的風格，讓商品呈現出不同的形象。所以，提及經費以外的限制前，設計構想是在總監 A 營造的以下作業背景，孵化而成：

(1) 支持設計師的作業習慣：專注在直接繪稿或先借用實作後再構圖的習慣

每位設計師的專長或作業習慣不同。有些設計師，擅長外觀結構和收納功能的規劃，依照材料特性和以往的製作經驗，直接專注在圖像模擬的工程圖稿繪製。具備服飾設計開發背景並講究「實作」的設計師，在參展或市調後，會依照出差時搜集或整合而來的特別記憶或構思，直接和版師與手工群互動，以實驗性方式嘗試構圖和打版，用雷同於皮革厚度和硬挺度的不織布，做出雛形樣品(或稱干蕊)，完善干蕊或局部樣品後再進一步定稿。

總監 A 認為創意構想是外界的體驗心得，而且良好的創意是「玩出來的」，而不是為了繳稿而產生。為了得到最佳的資訊整合和企劃會議結果，總監 A 會隨著設計師的專長與作業習性，輔助他們去完成圖稿、簡報、雛形樣品或以正確物料製作成的局部樣品。以下是他的描述，

一定是從市場調查...來去找我的同中求異的東西。我通常我找靈感是這樣。我會先了解市場...我要去跟他們競爭什麼？至於靈感...你要的主題只是一個題材而已...我覺得有些更厲害的設計師...應該是說他是在打版各方面這些...知識是非常的足。有時候是玩玩玩，玩出來的。Maybe，就是有時候靈感是突然就跑出來了。

【總監 A: 281-288】

(2) 支持構想模擬的方式：草圖、工程圖、彩圖、3D 圖、摺紙、干蕊...

由於總監 A 忙於高層指示 D 品牌不同任務，他未主動加入 X 品牌的設計互動，但是他給予「支持型領導」⁴⁵，並在行政審核給予最大的自由空間。他的目的在於成果，所以不但不曾限制圖稿格式，還欣賞設計師多元的繪圖和實現樣品的方式。設計師在經歷跟催與批判的過程中，許多圖稿的繪製是在他的支持下繼續。總監 A 曾在描述最有趣和辛苦的經驗中(總監 A: 430)，認為自己的設計習慣偏向「實作」，但他也能接受多種的模擬方式如下：

圖像、圖稿、手稿也好，那其實我自己是本身是蠻開放，各種樣式我都可以接受。因為當你自己是學設計的時候你就不要被某個東西框架去侷限了，所以我會覺得說你給我手稿我就跟你談手稿，那你給我 3D 圖我就跟你談 3D 圖，你給我樣本我就跟你談樣本。【總監 A: 273-276】

(3) 鼓勵設計師先與廠商接觸：鼓勵對外連結和知識的攝取

在部門制時期，總監 A 鼓勵設計師與廠商互動。由於公司在經費和出勤方面，已設定嚴密的管控與考核機制，所以還未與廠商接觸前，設計師的構想，時常就無疾而終。經歷過活躍的設計研發，總監 A 為了鼓勵設計群，當設計師一有構想，總監 A 不但在經費的允許下先批准與會簽申議書，還會幫設計師思考開發對策。要不是他盡量通融開發申議書，許多新材料研發就可能先止步於開發需求表之前。他對設計師開發新物料的信心度描述如下，

我們設計的人其實是看在未來，而且我們已經看到皮料，我們就已經知道包包做出來會是什麼樣子...每個人想像空間不一樣，但是，其實真的一個厲害的設計要從皮料的或者是原材料的選擇上面就要做正確的選擇...包括你甚至最後一個扣子放上去的時候，你才，OH~原來是這樣！【總監 A: 501-509】

⁴⁵ 支持型領導引述於 Dunne & Dougherty, in Mumford(ed)(2012), p.574。

2. 設計師很容易在獲得構想認同的過程中，放棄構想！

對於企劃會議裡所呈現的看板或資料，高層或團隊的反應可能會很兩極化。

營業與行銷未必能夠想像或接受設計師所準備的概念看板。總監 A 描述如下：

有可能今天部門與部門之間的溝通協調並不是這麼的順暢，而且業務部門他們不見得看得懂圖...這會需要打樣、製作，你把東西實際做出來，然後眼見為憑。

【總監 A: 142-146】

對設計師來說，在沒有實際樣品的狀況下要獲得構想的支持很不容易。總監 A 也為創意溝通描述，「你在半成品的時候都沒有辦法去呈現你要的東西。這個是最令人困擾的！」(總監 A: 513-514)。如果物料準備好卻在打樣中途推翻，又或者對物料產生一堆疑問或改變物料的想法⁴⁶，而導致進度不前，對設計師來說，挫敗！當物料開發過久，除了會破壞與廠商之間的關係，還影響進度。總監 A 描述如下，

第一個有可能你採購的樣本然後到最後，你採購來，你打了樣以後那這個東西臨時喊卡，然後或什麼，你後面又要做用自己的皮料或者是取代，這對我來說是，是等於是重頭來過！... 皮料他是最前面的準備工作。【總監 A: 655-659】

雖然設計師可請廠務的業務(BU)，找尋替代物料並先打樣，但在技術未成熟或物料不正確的狀況下，樣品無法呈現完整的概念，尤其是重複試做來確認功能與效果的構想，更難在短時間內完成。另外，打樣作業如果臨時取消，白忙一場，容易造成打樣班誤會，且當季時間緊迫感，造成設計師容易放棄有挑戰性的構想。

(二) 跨部門協作—主管 S(配合部門立場)：開發是為了團隊需求所進行的！

1. 完全掌握構思：主管 S 對構思的引導傾向完全掌握，且對於任何私底下進行的操作，他均會採取反對態度。他的描述如下：

⁴⁶ 附錄三：附錄 圖 3-1 和 3-2 顯示圖紋開發案例。這案例的構思過程。

如果說設計師在這個當下他可能創意無限，然後他很自由的在去發揮他想要做出來的，那我覺得這跟市場會拖溝...必須要先提供一些資訊跟設計師溝通...會以市場為優先考量，去了解現在市場到底需要什麼...我們彼此有共識的話，我覺得這就有可能創意跟創新就發展出來了...【主管 S: 128-148】

2. 要求設計群的所有運作，都先獲得團隊認同，才開發物資與新產品。

(1) 營業希望的配合方式：要求設計師依照營業或行銷需求(依照指示)做事！

主管 S 和行銷群在企劃會議時會提供「市場資訊」(主管 S: 143-145)，並且在設計群的參與下達成「共識」後(主管 S: 147)，設計師才規劃物料資源和新季商品。市場資料包含當時店櫃附近的精品品牌、商品照片、陳列與活動的需求量，以及商品開發策略。為了達到效率、大量的商品產出和準時上市，「趨勢的主軸跟物料的一個選配」(主管 S: 158-159)的新產品開發方式屬於「衍生品策略」⁴⁷：舊款式改良，或在舊款式表面「展色」、「展材質」或混搭，以及微調部分的料件或結構。

(2) 在企劃會議時，確認設計是否先滿足團隊的需求。

為了讓構想得到繼續開發的允許，設計師會在企劃會議中運用辛苦趕製出來的干蕊、局部樣品(/身片)，以及概念簡報，向團隊推薦構想。雖然主管 S 通常會允許設計師先將樣品製作出來，無論團隊是否能接受草圖或概念，然後再給予他的建議，但其實在企劃會議裡，他只是想確認，設計師是否依照「市場資訊」裡的设计清單，進行研發⁴⁸。以下是主管 S 對商品構想的引導方式之描述，

一個主行銷的架構出來以後...市場定位都好了，行銷也都做到了，然後...我覺得設計師就很有目標性的去發展他的設計...萬一他不知道市場在哪裡的時候，這個無限發展就變成是一個很負面的狀態。【主管 S: 69-81】

⁴⁷ 新產品開發策略引述於 Kazanjian & Drazin, in Mumford(ed)(2012), p.552 和魏秋建(民 102), p.7。

⁴⁸ 設計師依照營業與行銷規劃好商品架構開發新商品引述於請參考附錄一：附錄表 1-2, 1-2-2。

自從設計師知道如何去迎合營業的需求後，設計師會為營業量身打造構想，以求在會議裡是較容易過關。設計 M 簡述開發過程如下，

前面會自己收集流行趨勢，然後也會找出跟品牌主管提供的趨勢就是有什麼共同的以及可以再去調整的部分。篩選這些元素之後，再去做初稿的繪製，然後初稿出來可能就是跟品牌團隊去討論，之後再去打樣，然後再修改。【設計 M: 96-99】

3. 設計猶如部隊裡的「待命班」，隨時配合品牌活動的需求。

在沒有增加設計人力的狀況下，營業與行銷時常為了要爭取某個百貨公司的店櫃或臨時性活動，而向主管 S 申請活動商品的開發。設計師如果為了要準備比以往還多的開發量時，沒有足夠時間與空間構思導致他會思考去應付龐大作業。雖然設計 M 表示設計時間縮短雖不會影響構想形成⁴⁹，但是會影響產出品質，而且對於時間趕且作業量又多時，他的應對方式如下，

如果縮短的時間設計量又變多的話，我可能就會先朝現有的款式然後又是銷售比較好的去篩選出來，然後去做設計...【設計 M: 262-264】

(三) 跨部門協作—行銷 A(配合部門立場): 不夠完善的品牌策劃核心!

1. 個案的行銷在構想形成階段的角色: 產品策略的擬定。

行銷 A 認為行銷群的市場分析能建議品牌新季商品量與協助構想成形。以下為他提到「大策略」或「大方向」(行銷 A: 113)所提出的分析項目整理⁵⁰與描述:

- A. 商品銷售與品牌營運的狀況分析;
- B. 店櫃佈置所需的新商品數量;
- C. 以市場的銷售經驗在會議上給予新構想反饋;

⁴⁹ 突發性的開發需求插入排程與設計時間影響產出品質引述於附錄一: 附錄表 1-4, 1-1-3。

⁵⁰ 在構想成形之前，行銷為「大策略」或「大方向」分析的項目引述於行銷 A: 100-117。

- D. 商品策略的形成;
- E. 導購員、VIP 會員或粉絲回饋的整合;
- F. 同業市場的觀察與看法。

我個人的部分應該是指說像行銷部門主管這樣的職務的話，應該是...開發的商品數量，就是說設定出來的一個業績目標之下，包含這個商品的定價怎麼定，還有商品數量 SKU 數量怎麼抓才有辦法達到業績目標... 這些屬於主管可能在策略面的部分，都要規劃的比較清楚的地方。【行銷 A: 154-159】

2. 行銷 A 對，行銷與設計時常在開發觀點上互相不認同，的看法。

從行銷 A 描述行銷在物料採購決策或企畫會議中所扮演的角色是評估。行銷對於設計師的提案，透過「腦力激盪」、「意見回饋」和「修正」(行銷 A: 164)方式，來要求設計師調整構想，但對於較「執著」(行銷 A: 137)的設計師來說卻難釋懷。行銷 A 認為只要樣品報價高過於成本標準，樣品就需要進入取捨的評估⁵¹。行銷 A 對設計師和行銷人員的感性與理性互助的想法如下，

設計師一般來說會比較執著，那行銷人員的話會比較因應現實狀況而且調整，比較會去妥協...那個剛有講就是要在這兩個取得一個平衡點。【行銷 A: 136-139】

3. 行銷 A 對開發作業的建議：開發方向的分析是「不能太憑靠感覺」！

行銷 A 主張構想需經過分析與研究，並描述如下：

行銷可以幫助設計師最多的部分應該是在，一開始的整個商品策略的一個...企劃的部分。越具體越好，然後最好是行銷可以提出一些所謂的，明確的概念出來。那行銷提出來的一個策略，商品策略的設定，或者是整個概念的一個成形，是要先建立在整個市場研究上面，不能太憑靠感覺。【行銷 A：140-144】

⁵¹ 高於成本標準的樣品要進入取捨的評估引述於附錄一：附錄 表 1-2, 1-2-4。

行銷 A 認為公司對於經費的限制⁵² 造成「市場的回饋機制比較沒那麼的完整跟成熟」(行銷 A: 442)。市場分析、產品策略和開發過程中與商品上市之後的回饋機制，均需要「對外溝通」的「大量數據的累積」(行銷 A: 444)，例如消費者市調(行銷 A: 145)或社群軟體(如 Line 或 FB)的點閱率分析(行銷 A: 274)。

「資訊與資料的累積跟整理」(行銷 A: 447)需要公司對經費與專業人力的支持才能夠達成。由於不夠成熟的回饋機制與企劃會議的「市場資料」有關聯，而且開發方向的分析是「不能太憑靠感覺」(行銷 A: 144)，所以行銷 A 主張任何新產品的提案須先給行銷群分析。

(四) 跨部門協作—師傅 L(配合部門立場)：高壓下協助設計師模擬構想。

根據研究者的觀察：在構想形成階段，設計師在企劃會議時需提案構想概念，所以請打樣班幫忙趕製干蕊或身片⁵³。材質硬挺的不織布所做成的干蕊，只是為了模擬構想的外型，所以設計師通常不會要求干蕊裡，加襯或製作內部收納功能。然而，在沒有了解構思的來龍去脈的狀況下，高層此時蒞臨突檢等於是推翻構想。本章在「執行」階段，敘事打樣狀況。關於推翻初始構想，師傅 L 描述如下，

這是經營者他自己的品牌，經營者有時候他會以我是經營者，我想把這個包包做成我想要的東西，...他並不是一個以客人為想像，也不是以價錢，然後也不是以利潤，他只在說，我這個品牌的路線要走我的路線...我們可以曾經做了...到三個月這個這麼長的時間，一直再做細部的修改...一個品牌的路線的走向...不是一個很明確的一個路線的話，這是一個對品牌的製作是相當困難的一件事情。【師傅 L: 376-387】

⁵² 行銷對於公司限制經費的看法引述於附錄一：附錄表 1-3, 3-1-3。

⁵³ 為了說明包體內部「內襯」的添加，請參閱附錄三：附錄圖 3-3。布袋結構像人體。正面顯示收納功能、挺立外型與結實手提把，但是反面內襯結構就像肌肉。如果要在表面上有「挺立」的感覺，內襯需要運用不同軟性材料結合和補強才能達成。

(五) 跨部門協作—開發 G(配合部門立場)：配合打樣進度跟催開發。

開發創新的材料和跨領域商品，對品牌的研發團隊來說，是最有進度和品質的壓力。開發 G 描述開發進度如下，

基本上開發都是為了商品的需要，所以說開發他是有時間性的...物料種類不同，他的材質是否特殊，都會影響到開發的時間...經由設計師的了解，他知道說所有的原物料最好是能夠提前三個月至半年就開始陸陸續續開發，包括很多新的東西、新的物料開發完成，或者新的市場接收到的訊息，進而打樣，這些都是留著...下一季或是下下一季他們的產品開發...他們會把它融入在產品裡面。【開發 G: 558-566】

三、本節小結：

從不同立場受訪者的訪談資料顯示，團隊目前專注在「獲利導向的指標」：

(一)商品品質；(二)商品成本；(三)開發期間；(四)開發成本；(五)開發能力⁵⁴。

品牌從收集資訊(/資源)至企劃會議的期間，只有設計師在創造新產品方案，但構思凝聚什麼品質，依賴設計師的意圖，且也決定新商品的競爭力。降低成本的策略，導致對外連結弱，且容易喪失研發機會。簡要整理和議題如下：

(一) 難以撼動的局勢：階層審核機制、高層臨檢與干預、商品需求遽增；

(二) 待需改善的方向：預算控管、成本規範、經費控管、產品策略、

消費者需求探討、商品需求量的共識、

強化對外連結、排程進度規劃。

- (一)過於控管預算或成本所造成的影響；
- (二)欠缺出差所造成的影響；
- (三)該如何面對營業產生的劇增商品量需求；
- (四) 小結以上資料彙整和正反立場的省思。

⁵⁴ 獲利導向的指標引述於張書文 譯，民 101, p.3。

(一) 過於控管經費或成本所造成的影響

1. 對於公司管控經費或商品成本的可能狀況，列舉如下：

- (1) 設計師開發過的商品曾讓公司認為成本過高；
- (2) 營業希望商品有較低於市場的售價，所以可以博得業績；
- (3) 設計作業能在有制度、有方向下進行，而非天馬行空；
- (4) 資訊部與財務成本單位能讓公司較有系統和流程；
- (5) 減少開發支出，而且代工後的料件庫存可以挪為自有品牌使用；
- (6) 公司面臨經濟壓力所以須節省開支與資金運轉通順；
- (7) 品牌成長階段不適合高創意與高開發經費。

經過先前資料分析顯示，受訪者互動的方式，特別是主管 S 和行銷 A 的管理，讓以上這些猜測，均處於不能過問的狀況。一旦品牌想要大量的新商品，設計師在沒有經費和選擇的餘地之下，只能思考應對或妥協的方式，研發新產品。兩種方式對品質都不好。針對受訪者對過於控管預算，或商品成本規範的看法(附錄一：附錄 表 1-2 和附錄 表 1-3)，彙整如下：

- (1) 總監 A(1-2-1.)： 呈現反對，因為創意受限，而且在缺乏創新的狀況下，行銷只有運行削價競爭策略；
- (2) 主管 S(1-2-2.)： 呈現支持，並希望能有便於管理與易於銷售的售價；
- (3) 行銷 A(1-2-4.)： 呈現支持，因為顧慮高售價導致行銷風險；
- (4) 設計 M(1-2-3.)： 無立場顯示，因為只能照著主管的指示進行。

經過以上看法和歸納受訪者在前面的陳述，OTBP 預算與經費管控是個案營運管理。彙整狀況如下：新材料開發可能停滯、停止出差參展、降低新商品品質、

減少或降低廠商的配合、複雜化請款流程，以及設定開發成本與預算規範。這些狀況可能消除設計群的開發動機。降低材料成本，以防止報價超過標準，將導致開發 G 無法以量採購，並間接地造成：廠商配合意願低、採購高單價材料、廠商要求料件打樣收費，以及喪失任何創新專利註冊的可能。

2. 設計主管需注意的狀況

- (1) 越多的層級審核和越複雜的請款程序導致負面規避的態度與應付對策；
- (2) 設計師對於預算管控的目的不明瞭會更保守且反對這項機制；
- (3) 採取較便於達成的開發模式；
- (4) 當管控機制越嚴謹，設計師越不會往外蒐集資訊與資源；
- (5) 為了需求，折扣創意與品質，並且往內部倉庫尋找資源(清庫存)。

(二) 欠缺對外連結所造成的影響

X 品牌仍屬於剛引進市場階段。引進外國資源(或資訊)的開發在短期內未造成滿意的業績，所以建議個案如要節省參展預算，不如強化支援廠商的關係(強化對外連結的互動)。本研究發現主管群對於創新的需求有不同的考量，彙整如下：

- (1) 總監 A: 創新需參考市場(/消費者)的反應和需求程度(總監 A: 94-102)；
- (2) 主管 S: 創新需遵從品牌定位和它的需求程度(主管 S: 66-70)；
- (3) 行銷 A: 創新需從特殊研發搜集的方向，作評估或篩選(行銷 A: 141-148)。

(三) 該如何面對營業產生的劇增商品量需求

1. 針對受訪者對於遽增需求的看法(附錄一：附錄表 1-4)，彙整如下：

- (1) 總監 A(1-1-1.)：需求應來自於銷售上升的現象；

- (2) 主管 S(1-1-2.)：需求應來自於開店和拓展通路；
- (3) 行銷 A(1-1-4.)：需求應來自於分析與整體規劃；
- (4) 設計 M(1-1-3.)：照著主管的指示進行。

「遽增的新商品需求」是以數量和效率為主的「表現效果目標」⁵⁵，而且主要產出較低創意的設計。行銷 A 和設計師雖然不贊成臨時活動干擾開發進度，但是當百貨公司為了刺激百貨業績而臨時提供快閃活動，或營業舉辦任何特殊活動時，他們顧慮到業績與和諧氛圍之下，還是答應，在既定的進度中額外開發新產品。最終，為了應付大量的需求，傾向衍生品策略是否真的符合品牌需求，有待查證。

2. 設計師在構想形成過程的狀況

從先前不同立場受訪者的訪談資料顯示，首先想到的疑問是「營業或主管 S 可以代表市場需求嗎？」

畢竟，行銷反應：消費者需求的探討仍欠缺(行銷 A: 445-446)。設計師在構想形成過程的狀況彙整如下：

- (1) 在沒有明顯的目標狀態下，參展的情資搜集是依照設計師的主觀偏好選擇；
- (2) 營業與行銷需要從設計師那交接商品專業知識；
- (3) 除了總監 A 之外，沒有主管了解干擾構想導致的難處與感受；
- (4) 推翻構想會影響到進度和其他開發排程；
- (5) 劇增的需求導致進度規劃過於緊湊，而且導致設計師工作量過大；
- (6) 團隊未制定新產品策略的達成目標：構思的方向需要定義；
- (7) 主管設定限制並引導至「表現效果目標」，創意構思的品質可能開始簡陋；

⁵⁵ 表現效果目標和創意性目標引述於 Oldham & Baer, in Mumford(ed)(2012), p.391。

(四) 小結以上資料彙整和正反立場的省思

文獻探討給予關鍵：有力的領導者、公司組織與團隊之間的協調與透明資訊、對創造力有意的作業背景，以及構思創意度和行為貢獻。因此，經過初步分析，發現「目標建立」和「跨部門對構想的仲裁」的領導能力，主要影響構思階段的產出品質。本節的整合如下：

1. 辨別目標的種類需將「表現效果目標」轉向「創意性目標」。

雖然主管群的產品策略傾向，引導出大量的衍生品，設計師還是該反省商品缺乏創意與話題性。當營業劇增的需求已成無法推卸的局勢，而且團隊產生表現效果目標的考核機制，設計主管需要警覺，並且嘗試與團隊或高層溝通任何可以將「表現效果目標」轉向「創意性目標」的解決方案。

品牌如果能慎審需求的原因與用途，並請設計師專注在高創意的開發作業，設計師在龐大工作量中可以著重於，創意程度高的開發作業。主管群能幫忙思考創意度較低的操作和應對策略，如外聘人力，或訓練工廠 BU 直接搭配材料。

2. 高層與設計群之間需要一位更有力且設計專業的仲裁者來協助新產品開發。

- (1) 請求高層將管控金額的範圍加大，並透明化經費政策的資訊；
- (2) 鼓勵設計群搜集「消費者需求」資訊；
- (3) 鼓勵和協助設計群，在圖稿構思和材料開發時，先和高層互動。

第二節 設計效率與實際協作的關係

第一節發現「目標建立」和「跨部門對構想的仲裁」為主要影響因素，但在「執行」階段，著重於構圖和打樣的 CMF 問題解決，可能還有其他因素的限制，並影響設計師去推動作業。圖 4-2，顯示本節探討新產品開發流程的位置。本節探討探討要點如下：



- 一、PDM 系統對設計進度的影響；
- 二、設計師對於大量需求的應對策略: 創新思考工具與標準化設計；
- 三、受訪者對於高層影響研發作業的看法
- 四、本節小結。

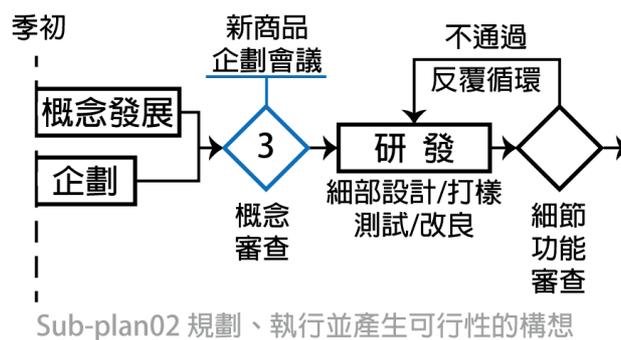


圖 4-2 第二節在新產品流程的位置

圖片來源：本研究整理。

一、行銷與營業在 PDM 系統裡影響設計進度的方式

(一) PDM 系統介紹(研究者觀察與整理)

開發進度系統(PDM)⁵⁶ 能夠追蹤設計師輸入作業資料。在商品訂單建立方面，系統的彙整功能，可讓團隊不用在設計與營業兩端，重複地花時間建立商品資料。

附錄一：附錄 表 1-5，顯示受訪者對 PDM 系統的想法。主管群認為設計師在固定的時間內，提出團隊滿意的產出，就是運作順暢的表現。所以，輸入作業如下：

1. 物料開發會議：開發需求表⁵⁷；
2. 企劃會議：企劃案、意念看板照片、簡報檔案；
3. 研發資料：1. 設計圖稿； 2. 樣品物料清單(BOM)的成本結算；
4. 樣品工程修改資料：對於各階段樣品的調整細節所進行的資料建立；
5. 供訂單建立的「樣品轉商品」資料：
 - (1) 基本資料：產品別(名稱、編碼、廠別)、尺寸、上市日期；
 - (2) 樣品介紹：物料介紹、商品特徵、注意事項。

以上的關鍵，在於「樣品 BOM 表」。如果新品訂貨會議的商品成本超出標準，系統會要求設計師提交申議書至高層確認。除非是特殊性物料研發與採購，以及需重複試做的結構，設計師大多能按照系統進度，提交資料。設計師的開發步調，除了要顧及 PDM 系統進度(/上市規劃)，還要關心高層(/營業與行銷)的以下狀況：
(1)營業臨時或急迫的開發需求；(2)高層蒞臨參觀，並對樣品做的調整；(3)回覆營業或行銷任何關於商品的問題，並注意銷售狀況。

⁵⁶ 附錄五：附錄 圖 5-1 為 PDM 系統截取的年度設計開發進度條甘特表。

⁵⁷ 「開發需求表」是開發採購部門制定的資料彙整流程，包含開發需求的敘述、圖檔、設計稿、請購單，以及高層批准操作的申議書，引述於開發 G: 496。開發 G 將此份資料作為開發的依據。

(二) 創意構思過程與產出—總監 A(設計師立場): 在系統裡, 帶來的混亂與僵化。

1. 對 PDM 系統機制剛開始的看法

為了準時地依照行銷規劃上市商品並參與百貨活動才能有效推廣品牌, 高層與主管群認為設計師有責任跟催開發進度。總監 A 認為 PDM 系統的功能如下⁵⁸,

其實我會給個 Deadline... 然後什麼第一次樣本在幾號以前, 先把這 Deadline 規劃出來。那就是在 Deadline 之前把每個人的方向都定調, 那定調以後就會讓他們自由發揮。時間到, 每個時間到的點你在來查核一下就好了。【總監 A, 225-228】

2. 營業與行銷影響設計效率與進度的方式

(1) 跨部門協作變成急不可待的跟催壓力。

根據研究者的觀察: 為了迎合高層和百貨對新商品上市的期待, 設計師傾向先滿足營業與行銷的規劃。如果營業與行銷對特定構想有興趣, 又或者是為了解決百貨通路的業績壓力和活動承諾, 他們會不斷地跟催該樣品。當他們看到設計師實現第一個樣品需求後, 打樣班開始連續熬夜加班, 因為在排程裡, 營業常臨時安插活動新品(/衍生品)的打樣。既定的研發進度延誤了。

為了立刻吸引高端的消費者, 來營造百貨界的話題, 並選擇不同的皮料, 來彰顯專業皮件製造的實力, 行銷希望大量的新鮮感來刺激消費的提袋率, 但總監 A 質疑當時以量和效率為主的開發政策, 並描述如下⁵⁹,

我覺得對創意的話, 當然時間越久越好呀! 但, 可是我覺得 ON TIME 也很重要。但是我覺得這些問題最終還是要導回你的銷售... 你的銷售, 你的需求是款式多, 然後需要的是準時, 那或許公司內部要調整腳步, 人也要請多或怎麼樣。但是如果說, 今天你只是為了準時上市但是要有新東西, 但是有新東西就有銷售嗎? 【總監 A: 593-597】

⁵⁸ 同於附錄一: 附錄 表 1-5, 2-2-1。

⁵⁹ 同於附錄一: 附錄 表 1-5, 2-2-2。

(2) 設計需要行銷配合更周詳的商品開發企劃與進度規劃。

根據研究者的觀察：高層要求設計師，平時需從資訊系統裡(Retail system)了解銷售狀態，然後分類長青款式、銷售傑出商品，以及滯銷品。然而，設計師無法在 Retail system 裡，辨識暢銷款或促銷品，因為暢銷款有可能是清庫存計畫裡的促銷商品。在企劃會議中，團隊也沒有為暢銷款逐一地研究，重新開發的價值性。設計師如果將促銷品，再改良成商品，辛苦換來的可能會是另一筆成品呆滯庫存。

總監 A 描述，雖然設計群對趨勢的「敏銳度」高(728)，但他們會因為「情緒」，而無法客觀地去分析銷售和探討實際需求(173)。所以，他認為新品開發需要行銷的專業。然而，行銷的商品策略與上市規劃，對開發過程不夠同理心與專業知識。為了產出成果，總監 A 認為有「內行」的成員參與開發過程，才會產生有效能的規劃(總監 A: 326-328 & 450)，並希望行銷應該更親近設計師，且描述如下，

我覺得行銷其實要分出來...因為真的懂的人行銷其實不等於業務...其實行銷的人跟研發的人會比較類似...但是業務...他要的就是業績，他就是去衝他的業績就好...他就是想怎麼把這東西賣出去就好，他不用參與太多，對我來說，不用參與這麼多意見。【總監 A: 336-346】

(三) 跨部門協作—主管 S(配合部門立場)：商品返修問題，終於寬鬆研發進度。

主管 S 提出，設計需要時間的看法如下，

我覺得設計師需要時間的，然後需要不斷的去調整的... 我們有強調說包的功能性，所以如果說你時間快，然後你沒有好好的去把這一個商品的結構面設計好的話，我覺得這個商品有設計等於沒有設計是一樣的！【主管 S: 349-352】

根據研究者的觀察：主管 S 在品牌制運行並成為設計主管後，開始關注研發與產品維修的關係，並發現樣品在交期不變的狀態下，催促設計與打樣後所產生的

商品，在上市後會導致商品品質與售後返送維修的問題⁶⁰。當營業接收商品之後，發現產品製作的品質問題，並察覺他們緊逼進度，會造成打樣、量產和品檢上的細節疏忽。所以當研究者詢問主管 S 縮短開發繳稿時間的意見時，他才反應設計需要時間。

(四) 跨部門協作—行銷 A (配合部門立場): 為了避免紛爭，支持建立 PDM 系統。

在面對百貨通路的業績和檔期活動規劃的壓力，如行銷 A 提到「很現實面的一種考驗」(行銷 A: 120)，他會關注「開發時間的控管」(行銷 A: 130)和在新商品出廠的準時性⁶¹。根據研究者觀察：高層曾經請行銷人員隨時注意和提醒設計師的進度，但是資深的營業和行銷群過於跟催的態度，造成設計師認為公司賦予他們優越的職別，並屢次與他們發生衝突，然後在會議上行銷和設計就產生莫名敵對的氛圍。研究者推斷，行銷 A 也因此為了避免衝突的產生，支持 PDM 系統的建立。

(五) 跨部門協作—師傅 L (配合部門立場): 協助設計師完成打樣。

根據研究者的觀察：在「執行」的運作中，打樣是最主要的操作。由於總部與工廠都有打樣班，而且師傅 L 編制在總部作業，所以在設計師將總部完成的樣品與相關檔案寄至工廠之前，師傅 L 認為「主導性」(師傅 L: 73)研發，需在打版裡備註技術移轉資料。設計師隨後會趕至工廠的打樣班，並協助正確樣品趕製完成。

然而，有些製作需要手工謹慎地研究工藝，並且無法符合 PDM 系統的進度⁶²。每道工序，如附錄三：附錄 圖 3-6 的削邊作法，牽涉手工藝成熟度和複雜的程序。

⁶⁰ 同於附錄一：附錄 表 1-5，2-2-4。

⁶¹ 同於附錄一：附錄 表 1-5，2-2-7。

⁶² 皮編織商品案例(設計 M: 202 & 216)，以及手工藝有關於邊緣與「收尾」作法請參考附錄三：附錄 圖 3-4、3-5 和 3-6。

再加上，研發階段的打樣，時常會為了一個外觀效果，重複地試做，直到設計師滿意為止。所以，打樣班最難接受排程的調動，或安排密集且限時的打樣排程。

師傅 L 處身於公司層級的配合部門，並需要幫忙許多品牌打樣，所以他無法參與團隊的商品構想形成。即便如此，設計群蠻依賴他的「do before you think」⁶³手工創意建議，因為他的經驗，能臨時變通許多設計和進度排程的難題⁶⁴，如進度規劃、高層的指定任務，或突然的活動需求。如果壓力太大且無法在指定的時間內完成，設計師除了私下和師傅 L 協調排程，也只好在製作設計和手工藝上，以「妥協」(較容易製作)的方式來犧牲創意、美觀或品質，並與現實相抗衡。所以，師傅 L 面對不同品牌卻又相同開發時間的狀態，描述如下，

打樣班的運作排程，其實應該是滿的，但是因為是在於環境跟人員的關係，其實我們有很多的製造會依賴於在第三個工作地製造(工廠)這樣子...第三地製造回來之後，我們再開始尋求如何改善...就是所謂的海浪式，一下子風平浪靜，一下子波滔洶湧這樣。【師傅 L: 290-298】

二、設計師對於大量需求的應對策略: 創新思考工具與標準化設計

研究者認為: 雖然打樣效率可以隨著技轉程序和練習來達到, 當面對急促且大量的開發, 製作效率還是依賴在設計師如何構思「打樣班熟悉的做法」。對設計師來說, 有規律的思考技巧和標準化模組, 是在執行階段應付大量需求(繪圖和樣品製作)的應對策略。雖然清晰的圖稿, 可以讓打樣班不為做工遲疑, 並省去錯誤的重複製作, 但是標準化料件與結構設計, 團隊稱商品 DNA, 是否有存在的必要性, 仍須在創新過程中抉擇。

⁶³ 「動手做」的創造性思維引述於島主 wolfie, <與創意思奔 13: 從創意到技藝>。

⁶⁴ 量化和質化的壓力介紹 Paletz, in Mumford(ed)(2012), p.436。

(一) 運用創新思考工具，來適應大量且需立即繳稿的設計任務。

設計群都有適應繁雜局勢，且隨時可能面臨高壓的方式。為了達成設計任務，設計師善於使用邏輯性思維，類似《盒內思考》(Boyd, Drew & Goldenberg 2014) 提供的，在外觀結構、收納功能，或材質物性上，構思創新⁶⁵。雖然設計群不見得全盤知道此思維工具，但研究者認為設計群都不自覺地運用它們。本研究將皮件設計的「盒內思考」範例，放置在附錄一 附錄 表 1-10，供探索者參考。

1. 創意構思過程與產出—設計師群：透過「關聯」來構思皮件設計。

(1) 總監 A—運用有邏輯性和建設性的評估，來協助工程性作業。

總監 A 描述設計師在設計包款時是會再參考近期風格或未來 3 年的服飾趨勢。

以下是設計師如何產出款式輪廓、外型 and 包體內部的收納結構的構思過程：

包包要搭配什麼樣衣服穿起來是什麼樣的輪廓！這個比較重要！...時下可能流行煙管褲還是什麼，那我是需要什麼樣的輪廓跟這個搭起來是漂亮的...我會先以銷售數據來做依據！...既然他是經典他一定會有所謂的銷售數據...一個經典的款式，那我一定是小改他一些細節...整個大結構上面...你加法減法都要去思考...你要怎麼去簡化對設計師來說是，我覺得是個挑戰。【總監 A: 396-419】

總監 A 強調，他會「給建議的方式，而不是叫他一定要這樣做」(總監 A: 231)，因為他相信設計師可自行地「評斷」作品(總監 A: 637)，而且他認為評估本身就不是「很客觀」(總監 A: 641)。然而，設計師的偏好或熱誠，往往可能過度設計，並造成高成本，所以設計作業還是需要總監 A，及時給予有建設性的評估。例如，他提到「簡化」(總監 A: 619)的評估設計作業的方法，就是不自覺地運用盒內思考技巧中的簡化思考(subtraction)。

⁶⁵ Boyd, Drew & Goldenberg(2014)創新思維工具引述於黃煌文、鄭乃甄 譯,民 103, pp.17-19。

(2) 設計 M—尋找消費者在乎的「關聯」，來尋求策略性構思。

除了進度，設計師謀求策略性構思的目的，希望能為消費者需求，創作出在製作技術上可行，且銷售上經典的創新商品。以下資料，是設計 M 隨著消費者的選購方向，策劃商品與構思設計的方向：

- A. 未來流行色、材質和服飾的搭配(設計 M: 26)；
- B. 款式尺寸和包體結構(設計 M: 194-198)；
- C. 收納功能的設計(設計 M: 395)；
- D. 相關近期使用趨勢的結合(設計 M: 112-113)；
- E. 近期從銷售端所統整的消費者使用反饋等(設計 M: 136-146)。

根據研究者的觀察：設計師可透過以上關聯，想像⁶⁶與策劃系列款式和特徵、設定材料或手工藝。為了彰顯品牌商品著重於功能的特性，以及塑造行事嚴謹，卻又能有休閒貴氣的商務精神，設計師除了著重在，統一且有條理的收納功能，還講求外型挺立的包型⁶⁷。設計 M 描述他的設計方式如下，

我在繪草圖的時候，我就會有一個可能設計的重點。可能就會有假設有拼接或者是編織，一個元素主軸去做法想，這樣子。然後整體外型的結構、尺寸可能就會先以我們有設定的那些，譬如說公事包、後背包...一些固定的尺寸去做，就是你可能選擇這個 size 然後再去把你的元素放進去這樣子...比例的部分，就是要看自己，自己的美感去決定。【設計 M, 194-200】

2. 跨部門協作—主管 S(配合部門立場)：對「有規則的作業」抱持著不同看法！

主管 S 認為有規則的作業，是設計群盡量依照系統上的「行程表」(主管 S: 380)規定上傳作業。以下是主管 S 的開發方式，

⁶⁶ 請參考 Maeda(2010)的想像階梯(圖 2-9)引述於 Creative Leadership(2010)，<Brennan's Hierarchy of Imagination>。

⁶⁷ 系列商品展現挺立的外觀與有條理且統一的收納功能請參考附錄三：附錄 圖 3-5 與圖 3-7。

我覺得設計本身的工作就是設計，那我覺得我們有在於設計的一個架構，我們每一季有訂定一些目標的一個設計方案，所以只要設計師本身可以跟上流程做到，我覺得這個就是很，很有規則的作業了！【主管 S, 521-524】

主管 S 認為只要達成「趨勢的主軸跟物料的選配」(主管 S: 158)就是有規則的產品設計，而且他所謂的「選配」，需雷同於已出現在市場上的精品品牌的商品，並希望設計師能去參考和學習別人的商品中，從不同材質、特別手工藝的外觀和特殊的收納功能等，提出對應方案。他在訪談中認同的商品 DNA 如下：

- (1) 品質持續性(主管 S: 421)；
- (2) 品質與多用途的功能(主管 S: 332)，
- (3) 價格定位(主管 S: 69)。

然而，主管 S 先前規範構思的作風，明顯限制了設計師的開發選擇。他認知的商品 DNA，與設計師的有些不同，所以他接下來才限制設計的創新發展。雙方對商品 DNA 的概念不一致，見表 4-2，造成接下來探討的，料件更新的衝突。

表 4-2 主管 S 與設計 M 對商品 DNA 的看法

主管 S	設計師(設計 M 的關聯)
品質持續性(主管 S: 421); 品質與多用途的功能(主管 S: 332); 價格定位(主管 S: 69)。	消費者需求(設計 M: 26); 可行的製作技術(設計 M: 112、194、395); 銷售上經典的商品(設計 M: 136-146)。

資料來源：本研究整理。

(二) 商品 DNA：統一料件與結構對創造力影響的探討

1. 商品 DNA(統一料件與結構)的執行狀況描述

根據研究者的經驗：設計師最初在接任品牌的設計時，曾依高層的指示將製作工藝和料件規範成標準化，並稱這些德國巴伐利亞風格標準規範稱為商品 DNA⁶⁸。

⁶⁸ 附錄三：附錄 圖 3-8 顯示商品的外觀特徵 DNA 範例。

這些標準化的規範不但涉及巨額的研發費用和向廠商續訂料件的承諾，而且還是消費者認識品牌的關鍵之一。商品 DNA 使用方面的主要衝突：主管群認為每季的新商品開發，需做不同的商品 DNA 調整來博取消費者的新鮮感，但是艱辛的研發和博得高層認同的過程，導致設計師認為盡量不隨意更動商品 DNA。

2. 創意構思過程與產出—總監 A(設計師立場)：統一結構，不能太過氾濫地使用！

研究者認為：設計結構的標準化(/模組化)，能讓設計師增進設計構思的效率、專注在流行與創新，以及提升手工製作的成熟度，然而，為了新鮮度和實用度，

總監 A 說明統一結構，不能太過氾濫地使用，如下：

我覺得，你一個品牌你會用一樣的東西只是為了品牌的識別度而已...這個東西你還是要跟實用性去，還有一些視覺去妥協，因為，很難去概括全受。因為有些東西可以成為所謂的 DNA 傳承下來。寬度呀！什麼是可以 SOP，不是每一樣東西！

【總監 A, 472-476】

3. 跨部門協作—主管 S(配合部門立場)：建議設計師「遵循」他的引導。

(1) 給予設計師作業方向的兩條路：「給客人驚喜」或「遵循他的引導」

主管 S 會引導設計師去「遵循」(主管 S: 135)他所認定的美感工藝，又或者把設計師別出心裁的創意當作是「給消費者的驚喜」，但這份構想能夠打樣與量產的前提是他能接受這樣的「驚喜」才能執行，不然設計師還是得照著先前制定好的商品 DNA 研發。他描述作業方向，「給客人驚喜」或「遵循他的引導」，如下：

挑戰其他品牌沒有的，或是說他即將要上市的這個商品即將帶給客人有...別於過去的一個對商品的一個認知，可能他，可能是在這個商品的設計上有很大的變化帶給客人一個驚喜！那我覺得，這個有可能是一個很成功的設計，要不然的話，如果說設計師他是必須遵循在品牌的 DNA，或是說客層定位，市場定位的話，那他就要非常的了解隨時得注意市場在發生什麼事情。【主管 S, 132-137】

(2) 設計師如何「遵循」他的規則

設計群為了交差會遵循他的規則，把構思傾向模仿，然後使開發和量產流程都有效率。設計 M 曾經為了開發大量的新產品，把統一結構跟暢銷款，做不同的搭配和改良，並描述如下，

趕快的話可能統一結構...我們會有一些銷售比較好的包款...然後再去改一些設計的元素，然後，設計繪圖不同的皮件商品，什麼方法能夠更加效率？就是剛講的統一結構...譬如說德國會有一些現有的元素，那我們會用什麼皮革，什麼樣子的五金，就是有一些元素是固定下來。那我們可能在設計開發的時候就可以從這些元素，可能 A 款的皮革裡面可能有什麼什麼，B 款的五金有什麼什麼去做組合。

【設計 M, 233-239】

4. 跨部門協作—行銷 A(配合部門立場)：行銷有更大面向的操作

行銷 A 描述品牌 DNA 是「設計 DNA 和整個商店的視覺傳達」(行銷 A: 60)，然後把品牌 DNA 分為「品牌價值與品牌個性」(行銷 A: 63)，並且做以下解釋，

您這個品牌自己信奉的是什麼樣子的價值，那有沒有把這樣子的價值應用在您所有品牌傳達的所有層面。那您在傳達過程當中，您是要用什麼樣的個性去讓人家感受您這個品牌。【行銷 A, 63-65】

根據研究者的經驗：行銷人員曾經為統一結構(/商品 DNA)的接受度做消費者與百貨高層的市調，並發現客人視這些特徵為獨特的設計元素，並反饋只要元素在商品上運用得宜，他們都很喜歡。所以，行銷 A 認為，品牌應該廣泛且刻意地去凸顯品牌特徵(/價值)。

三、受訪者對於高層影響研發作業的看法

雖然總監 A 與主管 S 給予設計群行政上的自由，但是當設計群在執行作業時，也還是依公司規定須服從高層的指示(中央集權)和公司規範(SOP)來進行開發作業。

面對高層臨時對構想的影響，設計師該如何自處？為了探討高層與研發執行間的氛圍，請參閱附錄一：附錄表 1-6。

(一) 創意構思過程與產出—總監 A(設計師立場)：共識在互相信服的溝通裡建立。

同為推動流程的設計師，總監 A 對高層介入開發過程，感到壓力且無力改善。他受高層不停的「考試」之下，他的做法就如設計 M 表示，原本堅持的設計信念，到最後會因為顧慮到品牌是高層的資產，而妥協(附錄表 1-6，5-1-9.)。總監 A 的看法(附錄一：附錄表 1-6)彙整如下：

1. 共識須在互相信服的溝通裡建立(5-1-1.與 5-1-3.)。
2. 高層偏好給予設計師「評判式評鑑」⁶⁹ (5-1-2.)。
3. 消耗打樣排程、物料與模具的浪費，以及調度物料的協調壓力(5-1-4.)。

(二) 跨部門協作—主管 S(配合部門立場)：無法協調，只好讓設計的作業量增加！

以下彙整主管 S 對於高層介入新產品開發有的看法(附錄一：附錄表 1-6)：

1. 有些高層與設計師的共同研發成果不認同(5-1-5.與 5-1-7.)；
2. 無法改善和協調，高層對新產品開發的停止(5-1-6.與 5-1-8.);
3. 高層和他都有需求，只好請設計師都滿足雙方的開發。

(三) 跨部門協作—師傅 L 和開發 G(配合部門立場)：為了免受責難，情義式相挺！

為了免於受責難，師傅 L 與開發 G 和設計師都會優先完成高層下達的指令。師傅 L 與設計群一樣都選擇先妥協與服從，並在排程、效率和品質上先達到高層的需求(師傅 L: 380-385)。開發 G 認為，高層的品味是有「高度」的(開發 G: 366)，所以依賴著設計師能在開發案中尋出滿足高層的解決方案。

⁶⁹ 評判式評鑑引述於 Oldham & Baer, in Mumford(ed)(2012), pp.389-401。

四、本節小結：

本節顯示訂貨權限讓營業與行銷主導開發，且高層的主觀與強勢，導致團隊專注在，效率、低銷售風險的商品(團隊稱這類商品為「經典」)，以及階層領導。為了推行衍生品策略，設計師在開發過程中，處於保守和混亂，而且服從高層與團隊需求的指示，滿足雙方的開發。這樣的局勢，限制設計開發的選擇和創新。

以下是「執行」階段狀況的簡要整理：

(1)難以撼動的局勢： 高層臨檢與干預；

(2)待需改善的方向： 預期需求規劃不周嚴導致營業臨時安插需求、

共識的營造： PDM 規劃、作業分配與商品 DNA、

疏通量化與質化壓力。

(一) 該如何引導高層與營業的參與，並攪動再凝聚團隊的情緒，是第一要務！

本章資料分析顯示，以下的狀況造成，無法大量採購統一料件(/商品 DNA)，導致對外連結變弱、成本提高，以及製作工程混亂：

1. 「選配」策略和臨時的活動需求；

2. 高層與營業不同的「意識」干擾研發(師傅 L：327)。

以上狀況起源於高層「半調子」的介入新產品開發過程。從總監 A 與主管 S 對於高層的看法顯示(附錄 表 1-6, 5-1-2.與 5-1-5.)，高層總認為設計師能力不夠，並偏好於從構思過程中獲取優越感，所以設計師行為如下：

1. 壓抑專業，並沒有意願變通地依循高層交代的指令請打樣班執行；

2. 缺乏貢獻創意的意願，且設計構思時規避麻煩的動機；

3. 為了達到最後的任務，設計師選擇有損研發效益的決策，例如為了研發出

特殊料件，設計師答應廠商把構想也分享給其他客戶，並捨棄專利申請的可能。

設計師在運作統一結構時，會考慮消費者需求、技術上的可行性，以及易於銷售的經典款式，思考平衡，但是如果只有站在營利與降低銷售風險的營業立場，連續套用統一料件與結構，的確保障構圖和打樣效率加快，但是商品的創意度，可能會減少。

(二) 公司需要思考設計師的工作量與行政作業的取捨

根據研究者的觀察：如果企業資源或物資需求系統(ERP 和 MRP)要求設計師將執行過程的審批、物料請購與採購，以及開發過程中所有產生的資料，均鍵入到系統。不僅如此，當高層察覺任何作業障礙、疏忽或弊端，他們會要求資訊部，將系統規劃的越來越複雜。

研究者認為：資訊部將開發資料輸入系統的作業量是分配不均勻的。設計師是系統資料鍵入的源頭，而在新品展示會前，其他人員竟是在等設計師的資料輸入。設計 M 描述對 PDM 資料輸入感到困擾⁷⁰。在資料輸入、請款與跟催的作業過程中，同事間如果再產生衝突，設計師會倦怠工作，並傾向去避免麻煩。設計作業此時由較高創意轉化為簡便版。

(三) 小結以上資料彙整和正反立場的省思

階層領導影響到設計構思、經費與進度，以及打樣過程。因此，本節發現：高層與設計群之間，需要中間人「帶動參與感」，以博取關係利害人(stakeholders：高層和主管 S)，對以上研發困難處的重視⁷¹。

⁷⁰ 請參考附錄一：附錄 表 1-6, 2-2-5。

⁷¹ 構思階段(輸入)、技術與溝通技巧，以及運用成果改善(輸出)來引發利害關係人的重視引述於 Project Management Institute(2004), p.235。

第三節 對於改變的調適

本節探討的「突然的管理變化」如下：

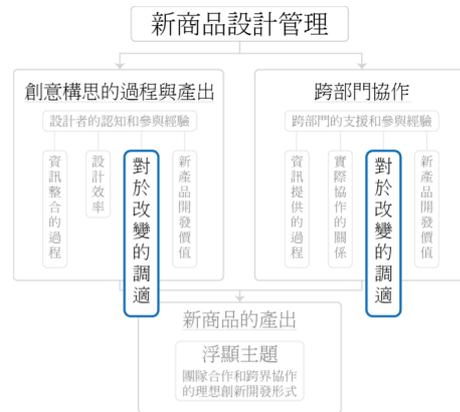
組織結構的改變、臨時中斷開發，以及開發頻率激增。從附錄一的分類中，半數以上的資料也顯示，受訪者會傾向逃避變化，而且如果改變衝擊過甚，他們降低工作滿意度⁷²。

相較前兩節探討的日常限制中，受訪者更願意在敏感的管理變化的議題裡，透露出他們的感受和看法。在前二節觀察高層與主管群、跨部門和廠商的互動狀態，以及工作複雜度⁷³的過程中，發現改善設計師的狀況，會需要「中間人」帶動高層的參與感，並改善他們「半調子」的限制和變化開發過程，但這主管需要在高層面前，帶動什麼和必須具備什麼能耐，好讓設計群擇善而從，成為本節以激烈且濃縮限制的管理變化探討的目標。

本節先聚焦到總監 A、主管 S 和設計 M 的看法，然後再添加其他訪談資料。

在眾多突然管理變化中，較激烈的議題如下：

- 一、從人事調整與組織結構的改變探討設計領導產生的狀況；
- 二、從臨時停止服飾開發的案例，探討對外連結的狀況；
- 三、從商品開發劇增，探討作業複雜度；
- 四、本節小結。



⁷² 工作滿意度影響動機和創造力引述於 De Dreu et al., in Mumford(ed)(2012), p.223 和 林財丁著，民 103, p.267。

⁷³ 在階層體系和適應性編制中三項影響創造力的工作背景引述於 Dunne & Dougherty, in Mumford (ed)(2012), p.574。

一、從人事調整與組織結構的改變，探討設計領導的風格

根據研究者的觀察：公司突然的組織結構變動，可分為公司層級的組織更動，如遷(/關)廠，以及品牌內部設計主管的職位調整。這兩種變化同樣造成設計群需要適應一段開發停滯的時期。總監 A 和主管 S 都在這些管理變化之後，吸收開發滯礙的局勢，並尋求他們認為更適應公司變化的作業方式，所以他們與設計 M 對人事組織結構變動的看法(附錄一：附錄表 1-7)將顯示當時的狀態。

(一) 創意構思過程與產出—總監 A(設計師立場)：處事溫和，希望由熟手引導！

研究者記得總監 A 剛好在人事調整最頻繁的時候進入公司，並都錯過代工廠遷(/關)廠的運作。總監 A 為了穩定新產品開發作業，除了希望公司盡量別再異動人事，他比較在乎工作氣氛與操作的流暢度(附錄表 1-7, 4-1-1.)。

(二) 跨部門協作—主管 S(配合部門立場)：行事強勢，並堅持己見。

1. 相關資訊封閉：牽涉公司層級的人事異動與裁員 (附錄表 1-7, 4-1-4.)。

2. 面對新廠務方面，不願讓步的立場：由於品牌在亞洲市場年資輕、款式多且訂單少，所以品牌倚賴高層的支持。主管 S 極力的維護在廠務訂貨的權益，並認為品牌是高層的新事業，所以公司必須支持品牌，並視支援品牌是高層(/公司)對品牌的投資。他總認為工廠難提供完整的服務 (附錄表 1-7, 4-1-5.)。

3. 剛上任品牌主管時，要求設計群改變設計作業方式：當主管 S 對先前研發的商品不認同，「這個品牌有很多的產品，有可能你到某一個市場，他是行不通的，銷售上是行不通的」(主管 S：67)，所以他改變管理方式，並要求設計群依照系統進度與他的想法改變設計作業(設計 M: 43-66)。

(三) 創意構思過程與產出—設計 M(設計師立場): 面對混亂局勢, 無法依據行事。

1. 資訊封閉造成的損失: 公司封閉遷(/關)廠的資訊, 導致來不及通知開發 G 停止材料採購或調整物流(附錄一: 附錄表 1-7, 4-1-7.)。新產品因此延誤上市。

2. 跟催廠務功能失常: 大陸廠運行進料加工模式, 但是越南廠則為來料加工的模式量產⁷⁴, 所以不同國別、語言與貿易協定, 造成舊廠務的業務窗口(BU), 對新廠務的聯繫與協調, 產生困難。研發商品、量產排程的安排, 以及產後出貨規劃, 都牽涉到 BU 的籌備與聯繫(附錄一: 附錄表 1-7, 4-1-3.)。如果開發過程欠缺成熟的 BU 服務, 以下障礙產生:

A. 季前的物料採購牽涉請購程序與跟催採購調料, 設計師須親自申請與管控;

B. 在打樣階段, 設計師須親自為圖稿中的瑣碎資訊與新打樣班溝通;

C. 在季末樣品完成後, 設計師需親自跟催與溝通報價和量產貿易等操作。

3. 消除心情(de-activating moods)⁷⁵ 的影響:

設計 M 描述開發停滯時期, 有如在「平滯的狀態」(設計 M: 402), 但是開發解禁後, 又立刻感受到高層的「高壓干涉」(設計 M: 322)。高層或主管 S 從停滯到解禁這段期間, 都未曾與設計群互動(附錄一: 附錄表 1-7, 4-1-6.), 且處事神秘的階層氛圍, 有如設計 M 描述的「被架空」讓人「停止往前的感覺」(設計 M: 403)。

設計群在開發停止和重啟的極端需求下, 只能期待主管排解與改善。設計師長期無法表現和正常運作的狀態下, 可能失去推動技轉與商品延誤上市補救失去積極態度(附錄一: 附錄表 1-7, 4-1-7.)。

⁷⁴ 進料加工模式是廠務買料製作, 而品牌採購成品。來料加工的量產模式是品牌買料給廠務加工, 所以廠務只有對品牌商品收取加工費和廠務管理與物流費用。

⁷⁵ 負面的消除心情影響動機與工作滿意度引述於 De Dreu et al., in Mumford(ed)(2012), p. 223。

二、從臨時停止服飾開發的案例，探討對外連結的狀況

品牌在高層與設計師的推動下，希望彰顯出歐式商務菁英的幹練形象，除了原物料的開發與採購，還針對跨領域的產品開發⁷⁶(設計 M: 174-178)。然而，透過跨領域研發而出的商品，相較於直接採購並掛上品牌 LOGO 的成品，產生較大的費用與採購量(MOQ)，以及隨著市場趨勢變化而遇到不同的銷售(/清庫存)模式。

根據研究者的經驗：多元的跨領域產品的開發，是高層與團隊協定好的定位。然而，即使高層在季初允許的新產品的開發案，執行到中途，高層可能顧及營運業績或成品庫存，臨時決定暫停或取消。所以，採購的挑戰如下：1. 經費預算的管控⁷⁷；2. 採購協議和品牌規劃不足，導致高層拒絕請款的支付⁷⁸；3. 開發中途，高層與團隊的美觀或開發理念，產生衝突而停止⁷⁹。受訪者對臨時停止開發的看法(附錄一：附錄表 1-8)，顯示團隊當時應對內部管理與「對外連結」的狀況。

(一) 創意構思過程與產出—總監 A(設計師立場)：開發量不會形成銷售量。

研究者記得總監 A 在職時，常向高層反應，營業與行銷利用下單權限向設計提出龐大的開發需求。即使商品上市時有名人代言與媒體的推波助瀾，但是龐大的開發量還是沒有造成預期的銷售量。總監 A 常在會議上提醒團隊，開發量不會形成銷售量，所以團隊須慎重開發，並先面對業績的問題(附錄表 1-8, 3-2-1.)。

(二) 跨部門協作—主管 S(配合部門立場)：沒有辦法為開發爭取和協調。

根據研究者的經驗：在服飾開發起始，主管 S 與開發 G 和配合商有做好開發與採購的協定，而且在開發過程中，設計師會請高層試穿樣衣，並希望透過他們

⁷⁶ 品牌的跨領域服飾商品請參考附錄三：附錄圖 3-9。

⁷⁷ 附錄一：附錄表 1-3, 3-1-2。

⁷⁸ 附錄一：附錄表 1-8, 3-2-2。

⁷⁹ 附錄一：附錄表 1-8, 3-2-3. 和 附錄一：附錄表 1-6, 5-1-8。

對服飾開發的參與來博得支持。高層在試穿樣衣時是愉悅與驕傲的，所以主管 S 認為高層會答應付款。然而，他沒想到在申請貨款時，高層顧慮未來業績，要求他彙整報價與 MOQ、服飾的訂單、銷售規劃，以及現有的商品庫存狀態。當時，高層認為團隊沒有足夠的通路與銷售規劃，所以拒絕貨款申請。針對通路與銷售規劃無法說服高層，並爭取讓服飾開發案準時上市，主管 S 說明如下，

有可能市場現在很嚴重的在下滑，那這個部分就也會關係到說我們下一季的開發可能必須先暫停，因為銷售量不如預期。【主管 S：289-291】

(三) 跨部門協作—開發 G(配合部門立場)：缺乏企劃與評估，開發機會狹隘化。

根據研究者的觀察：開發失敗衝擊設計群與開發 G。如果同為供應者立場，由第三者，開發 G，來描述感受最客觀。由於財務部不熟悉跨領域商品的開發過程，所以研發經費的申請受到財務與高層的層層把關。開發 G 認為團隊與高層在沒有完善的規劃下⁸⁰，私下開發，會產生廠商未來配合度的問題。他描述如下，

供應商的支付貨款方面，就是涉及到財務部門...他們會做出比較嚴厲的一些限制，目前，大部分遇到困難都是在這個階段...還有老闆那邊單方面...每每有衝突的時候，他就否決了他之前他的決定，這個也是讓我們跟供應商，有時候會覺得說好像沒有很講信用的那種感覺，這是對...公司來講都是不好的影響。【開發 G, 311-318】

根據研究者觀察：開發過程的採購程序臨時受限，不只是發生在服飾。公司對開發採購的流程限制越多，設計師(/開發 G)越傾向，不再與廠商有密集的互動。物料開發(/外購)在打樣或量產的中途，要求變更設計圖、訂單數量或交期，都會造成設計師與廠商之間的衝突。經費的限制(/高金額的外購)，導致主管無法直接授權採購，所以當請款延誤，協調請款的狀態，造成一些需要與廠商研發的創新，失去了產出的機會。開發 G 描述廠商對於 X 品牌的開發意願如下，

⁸⁰ Crawford & Benedetto(2012)描述產品開發失敗的因素引述於 黃延聰譯，民 103, p.7。

有些供應商認為我們的數量偏少，就不願意幫我們做開發，因為任何開發，他希望是能夠有訂單，那訂單量如果不敷成本，那...他們比較短視一點，他就認為開發這樣子沒有利潤可言。【開發 G, 337-339】

三、從商品開發劇增，探討作業複雜度

根據研究者觀察：當高層接收到，百貨答應品牌可在各區開店，以及網路通路也需要新系列商品(新年齡層定位)，高層通過，營業想縮短開發時間之申請。即便如此，當時行銷再怎麼規劃一季的商品量，並依照活動規劃商品組合，他們之後還是在開發期臨時安插需求。

主管 S 將商品需求量劇增，歸因於店櫃量增加(附錄一：附錄表 1-2, 1-1-2.)，但總監 A 認為那是銷售量提升(附錄一：附錄表 1-2, 1-1-1)。設計群在查閱 Retail system 後，認為通路的商品不足問題，可以藉由行銷規劃來解決。因此，主管群調整 PDM 系統，讓開發循環次數增加的看法和意指如下(附錄一：附錄表 1-9)：

1. 創意構思過程與產出—總監 A(1-3-1)：認為為了要交代門市而硬擠出來的商品，根本無法創造業績(意指：程序再複雜和商品再討喜，也是徒勞)；
2. 跨部門協作—主管 S(1-3-2)：指揮設計群，並架構衍生品策略，作為調整品牌形象的手段(意指：不計工作複雜狀態，充分使用設計產能)；
3. 跨部門協作—行銷 A(1-3-4)：認為急速去產出商品會有品質的問題，所以需做好規劃(意指：工作複雜度，無論在程序和商品工程面，都須顧慮品質風險)；
4. 創意構思過程與產出—設計 M(附錄表 1-9, 1-3-3)：「不受控」、「沒有規律」，以及「不確定性」(意指：主管再怎麼指示，設計所能做的也只能是這些)。

四、本節小結：為了讓設計群擇善而從，探討主管在管理變化個案中，

必須帶動高層什麼和具備什麼能耐

在階層體制裡運作突然的管理變化中，相關的資訊透明度低。此時，設計群的工作氛圍，充滿猜測、不安、不確定性和消除情緒。為了快速開發跨領域商品，高層允許品牌有「適應性編制」的環境⁸¹，但是這樣編制意味著讓基層擁有自主權。設計群與開發 G，方能向廠商協調與交易。然而，當這狀況違背代工的潛規則時，高層與設計群之間需要中間協調者，並為設計與研發作業，考察和引導互動。

表 4-3 顯示本節管理變化案例的探討目標。明朗化關鍵作業，能讓高層重視如何減少組織變化中的損失。開發案起始時有完整的佈局和規劃，能建立高層與團隊的信心，並在構想形成前，透過廠商的互動，讓「參與者」對於開發趨勢、技術困難度和專家的說明，獲得知識與開發方向的共識。當價值觀凝聚時，團隊自然會自我衡量，變動規劃(如商品開發劇增)的必要性。

如果在階層體制下，有依據的管理才能讓高層放心地讓品牌自主，小結以上省思，發現：**有系統且令人信服的考察機制**，才能凸顯設計師的貢獻。

表 4-3 從突然的管理變化個案中探討帶動高層的條件與具備的能力

管理變化	探討項目	帶動高層什麼	該具備什麼能耐
人事調整與組織結構改變	設計領導風格	明朗化流程：透明技術和關鍵，來減少損失；	善從作業或流程中，觀察到關鍵運作；
臨時停止服飾開發	對外連結狀況	1 對開發案的規劃與佈局有信心；	協調高層，並爭取開發案的執行和順利結案；
		2 創意構想的形成；	帶動物料和企劃會議、辨識構想的願景和價值；
商品開發劇增	作業複雜程度	慎審目標和落實規劃。	跨部門協調與溝通。

資料來源：本研究整理。

⁸¹ 適應性組織型態引述於 Dunne & Dougherty, in Mumford(ed)(2012), p.574。

第四節 新產品開發的價值

本節探討受訪者對於評鑑與回顧開發過程的「傾向」(intention)⁸²。

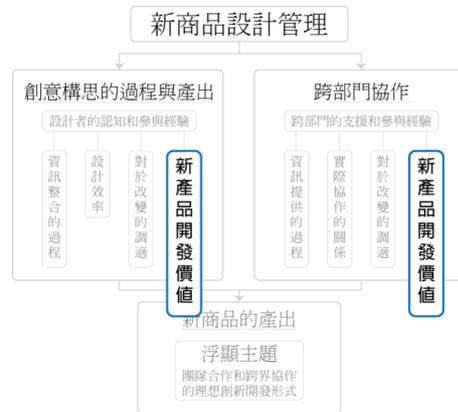
在階層體制下，高層質疑，管理在沒有評分或資料參考依據之下，所產生的貢獻，特別是看不到來源的設計看法、構圖和樣品。所以，當考察能顯示完整的評鑑，讓所有的評估項目顯示出設計師的努力過程不是憑空想像和創作，而是出自於更有信服力的依據。

然而，創新生成與創新採納理論⁸³顯示，構想

在適當的衝擊(發展性評鑑⁸⁴)下，能輔助構思的發展。這樣的評鑑需要**哪些參考依據**，才能完整的呈現設計師的貢獻，是本節的探討目標。

以第二章第三節的考核方向(表 2-6 和表 2-7)為基礎，本節從受訪者看待成果的價值觀和消費者需求的了解程度，探尋所有評鑑的參考依據。本節議題如下：

- 一、看待商品的價值：對於產出的價值觀與對於消費者需求的了解；
- 二、本節小結。



⁸² 關於動機與傾向，引述於 Jain & Triandis(1990), p.95, p.99 & p.168。其中，社會因素(角色、規範、自我觀念和人際關係的觀感)影響到個人的動機。

⁸³ 創新生成與採納(管理變化)引述於 Damapour & Aravind, in Mumford (ed) (2012), pp.489-490。

⁸⁴ 發展性評鑑引述於 Oldham & Baer, in Mumford(ed)(2012), pp.394-397

一、看待商品的價值：對於產出的價值觀與對於消費者需求的了解

(一) 對於產出的價值觀

根據研究者的觀察：每當設計群建立「商品資料」在 PDM 系統中，代表虛擬的構想已經塑造成真(樣品)，且他們都希望向營業與行銷推銷其價值，並且希望讓營業與行銷認同成果與下訂單。這時，設計群最在乎的是，團隊對作品的看法，好讓他們對未來作業有更適切的表現。所以，受訪者對成果的態度，如果會影響研發動機，變異的意圖會「消除」：創造力(執行力/對開發作業積極的行為)。

這階段先辨識訪談資料裡是否有「消除心情」或消除某項動機(/行為)的意圖，因為消除心情完全打壞了表 2-7 的評鑑元素：限制設計師的創意思維，以及在消極的狀況下，導致設計師失去判斷和發覺問題的敏銳度。

本研究藉由受訪者，看待品牌或商品的價值，以及對其他科技業創新商品的想法，來了解他們的價值觀。受訪者看待成果的方式可分為：

1. 品牌整體、2. 商品本身，以及 3. 比較成功企業案例的心態。

受訪者資料能夠顯示，他們的認知和工作投入度，是否影響到整體開發作業，或設計師個人的表現。以下是針對表附錄二：附錄 表 2-2 和附錄 表 2-3 的分析：

1. 主管 S 表現出「消除」某項動機或行為的意圖(附錄 表 2-2，2-1.和 2-2.)；
2. 全部受訪者都提出對未來開發運作，有許多發展的願景；
3. 具體性與感性面的價值觀點比較：

(1) 總監 A、主管 S 和行銷 A 提出感性面價值觀點：

精讚工藝、德國血統、細節、時尚、品質和品質與定位的持續性、高貴高雅、質感、耐久、皮革越用越好看等。

(2) 設計 M、開發 G 和師傅 L 提出具體性價值觀點：

A. 物料種類：天然且「輕妝」的植鞣皮、TPU coating 布；

B. 特性：Bauhaus 設計元素、多元化皮飾商品、TPU 無針車線熱壓縫合；

C. 製作困難度：手工如起皮、摺邊、削邊、塑形、烙印、

加工後，無法重新拆卸再重做的皮革特性；

4. 對作業有正向影響的靈感源的發展、製作工藝和突破現有困境的想法：

(1) 設計 M、總監 A、主管 S 和行銷 A 注重靈感源的發展。範例如下：

源於德國、德國商品、Bauhaus 元素或品牌 DNA 與德國特徵的符合度；

(2) 設計 M、開發 G 和師傅 L 呈現製作工藝和突破現有困境的意圖範例如下：

運用工藝在特定的功能或商品上；

布類經車縫後可拆，但皮革只能製作一次；

TPU coating 的布較一般的布防水、耐磨與防汙；

輕妝的植鞣皮較圖層厚的合成皮紋理自然、耐用且自然變色；

TPU 熱壓縫合比一般車縫防水且需要技術進行操作。

5. 團隊對於皮件優勢的認知仍然有限，並提到如下：

較久的使用期(耐久或保值)、體驗的感受佳，以及感動消費者的設計。

(二) 對於消費者需求的了解

為了探討受訪者如何看待商品的價值，本研究需要探查，他們多有企圖心去推廣成果。藉由受訪者對於「消費者特徵的了解程度」，本研究可以發掘，他們對

「機會的搜尋」⁸⁵的態度。如果團隊重視消費者需求，他們會有能力列舉評鑑的項目，並在新品展示會評鑑時，會特別去留意樣品達成開發目的之程度。

根據研究者的經驗和觀察：設計師透過參展、市調和廠商互動，來探討消費者需求。這些活動造成設計師泰半的時間，都在收集消費者特徵。為了從受訪者中得到較簡潔的分析，研究者這階段先省略設計 M 的詢問。

研究者記得，在 2011 年，台北晶華酒店旁的旗艦店開幕活動(記錄在附錄三：附錄 圖 3-9 的報紙掃描)，曾是品牌活躍於時尚圈的一年。為了在媒體前有一致的答覆，團隊曾做「銷售話術」訓練。所以，研究者期待受訪者在消費者特徵方面，提供豐富的看法。訪談資料分類請參考附錄二：附錄 表 2-4。資料顯示現象如下：

1. 想以較輕鬆簡單、模糊和敷衍的方式做「感性描述」，所以無法顯示主管群有主導開發，或者宣揚品牌定位的意圖或熱忱；

2. 「感性描述」只提到男性、上班族、代表社會地位、中階領域、高品味和講求製作工藝的細節與德系品質，但是對於消費者的穿著、習性、使用產品場合...等沒有細緻的表達；

3. 主管群的「感性描述」如果運用在產品開發的溝通上，設計師不見得了解；

4. 公司層級的支援部門(開發 G 和打樣班)對於品牌開發訴求不了解；

由於師傅 L 和開發 G 是公司層級的支援部門，並服務代工與內部自有品牌，所以沒有讓他們參與過品牌新商品構想建立與企劃。在面對不同品牌的開發案，他們只會針對圖稿和開發需求表(開發 G：490)，並個別的作業。師傅 L 和開發 G 的資料顯示，以設計師的想法為開發方向，並對於品牌開發訴求不了解。

5. 受訪者的答覆，讓人感受不到，他們對工作經驗和成果的驕傲；

⁸⁵ Karl & Eppinger(2012)的「機會的搜尋」引述於 張書文 譯, 民 101, p. 40-53。

6. 建議: 品牌需為消費者需求，做深入且清晰的研究與團隊教育訓練。

7. 研究者原本希望從主管群獲得的答覆，應該類似和包含如下資訊：

品牌很適合事業有成的男性商務菁英，特別推薦 XX 產品，會讓上下班都習慣穿 XX 風格的男士額外的方便與自信，因為 XX 部分，是特別為 XX 的狀況下，設計和加工，而且 XX 皮革是... XX 功能配戴時會...

二、本節小結

(一) 一致的目標與價值觀

如果主管與設計師對於商品的價值觀不一致，研發成果裡的具體特徵一定讓主管想像不到。當研究者比對與省思，團隊對商品價值的看法，發現主管只抽象地描述概念，而研發團隊卻具體的說明商品特性所在。團隊除了忽略一致且清晰定義的目標，受訪者還各有所思地配合。當主管群無法具體地表達商品的價值與優勢，部屬對於開發的執行將缺乏方向。例如當主管群對於皮件以耐用、時尚、高雅...等不同的形容詞，描述皮件優勢時，這些形容詞沒有測量標準！設計師在開發時，均以自我偏好或理解，選擇顏色、材料物性，以及製作的工藝。行銷群在不知道設計師選用元素的動機時，也只能跟主管一樣用感性術語對外宣傳。

(二) 考察機制的建立：評估的依據

受訪者描述「價值」的方式，顯示對商品瞭解程度和對商品優勢的見解不同，而且更顯示具體和抽象的開發發展方向。雖然抽象的想法不會限制創意的方向，但是抽象的理念，無法給予設計師明確的成果評估工具與特徵描述。

本節的資料整理，除了分析團隊協作的態度，還要凸顯設計師的貢獻。為了讓高層信服新商品開發的成果，完整的考察機制需運用表 2-6 和表 2-7，將之分為：

「考核」和「概念與樣品的評鑑」。這兩項的建構方式，將在第五章建議。

研究者認為：構成評估工具的評鑑元素，最挑戰主管對產品知識的認知與創意引導的能力。所以，除了產品成本，依照本節以上的資料分析，評鑑需要的參考依據(探討目標)，如下：

物料種類與特性；特別的設計思維；製作困難度；

靈感源的發展；消費者特徵的符合度。

如果主管群對品牌和產品的 CMF 價值觀不夠扎實，例如商品優勢、瞭解商品 CMF 哪裡最具競爭力，或者消費者最想擁有的條件等，他們將無法針對以上依據列出評鑑元素，而且更導致沒有具體著力點向市場行銷。主管如果只有靠設計群維護和開創商品 CMF，設計群可能認為，新品展示會上的樣品評鑑，都是評判。

評估作品的創意性，需要更有設計經驗和成熟的技能專業來辨別，而且評鑑的目的，除了累積經驗與知識，更是別讓耗資且辛苦開發而出的新商品，淪為跟市場雷同的產品做價格競爭，甚至防止商品涉及到專利拷貝的危險地雷！

(三) 小結以上資料彙整和不同立場的發現：培養團隊樂觀且一致的作業態度

在階層體制且中央集權的條件下，設計師如何自處，探討的不只是設計師的職場狀況，而是探索創意構思到產出的過程中，設計管理對構想，如何照顧孵化、梳理調整，以及評鑑收穫。團隊需要建立知識和信心，方能一同面對評判式評估。

在保守且注重效率的風氣中，建構工作執行的意義，可能會被認為多此一舉，但是資料顯示，團隊需要認知的協調，以達到創意構想的發展。例如，當高層與營業質疑設計師的能力(OEM 訓練員工的立場)，設計 M 卻認為要盡力推動創意與開發，並趕上上市進度(OBM 導入商品思維)。當主管在乎銷售業績數據，設計師

卻在乎的是需求、風格和技術時，雙方的焦點已經不同。團隊合作的效能減低。

主管和部屬之間，在沒有探討工作意義的狀況下，雙方對於作業應對的方式將產生不認同的對立關係。當高層或營業批評研發成果，設計師與師傅 L 的感受，「我受到的評估並沒有讓我很滿意」(師傅 L: 517)，應該會是一樣。他們可能會有「消除心情」，並造成忽略創意思維、判斷和發覺問題的敏銳度。因此，設計群在接收一份需求時，他們需要和主管群探討以下想法，

1. 開發方向(/策略)造成的成果能為品牌帶來什麼？
2. 面對評判式評估，並以主觀偏好挑戰現有構想時，該如何應對？

一致的商品價值認知，牽涉到受訪者對於工作執行的認知、動機和工作表現。主管群知道產品的價值與優勢，才能架構專業且合理的評鑑和下一次的目標，並再賦予工作深層的意義，然後正向地鼓勵設計師群、開發和打樣班去達到更高標準的開發作業。或許在階層體制中，主管總不會希望部屬抱存著過多的想法，但是對於認知需求極高的設計研發工作，高層、主管群和設計群三方，如果對開發的認知不同，工作意義因階層而遞減，甚至，三方會各持理念並發展開發，並造成設計師面對高層會沒有信心，並且感到壓力的主要原因。高層與主管群或許會認為，部屬就必須自己精進知識與奮發圖強，但在講求制度與效率的氛圍裡，消除心情會導致設計師侷限了求進步與求創意的動機。

總而言之，品牌需針對開發基本概念，探討與凝聚「共識」，而且唯有探討過基礎知識與工作意義，才能知道還有哪些目標、領域或商機尚未涉略與爭取。

第五節 認知整合：研究問題的歸納

在本章第一節至第四節中，雖然品牌團隊所有人員的最終目的都是希望暢銷商品，但本研究還是將正向(對創意構想的正向激勵)、反面(反向操作)，或有中立的立場的資訊分類。前四節探討，設計師在配合部門的協助下，對於持續創新的立場、認知、感受、動機，以及行為表現，並顯示：專注於營利、效率和產能的管理確會影響到商品設計與研發。本節透過「研究問題」整合前四節的認知如下：

- 一、期盼創作大賣的設計師在商品開發流程中的現況；
- 二、講求營利、效率和產能的配合部門主管群如何經營跨部門協作。

一、期盼創作大賣的設計師在商品開發流程中的現況與要素

設計師總盼創作大賣，但個案環境限制他的動機。以下為相關的延伸問題：

- (一) 設計師個人的作業資歷影響皮件設計工作的過程；
- (二) 設計師在團隊中的定位與公司內作業環境的適應方式；
- (三) 設計師構思創意的過程；

(一) 設計師個人的作業資歷影響皮件設計工作的過程

公司的主要產品是皮製袋、包、小皮件與皮帶。由於品牌具備悠久的歷史和高價買下亞洲經營權的條件，所以除了公司自家生產的產品，高層希望品牌能像精品品牌，並跨領域為商務菁英開發任何能與公司主要商品搭配的生活配件。

主管 S 和總監 A 領導設計群約 2 年。設計群(研究者與設計 M)有 5 年以上，操作品牌新產品設計與研發的經驗。所以，他們的資歷影響設計工作的過程如下：

1. 設計主管協助設計群規劃年度研發經費和設計工作進度與資源運用計畫；

2. 設計群從每季營業提出的開發需求量中，私下協調各自的工作量；
3. 設計群從參加國際時尚展、市調與支援商互動中，並依照銷售端的需求，搜尋和彙整適合品牌的新產品開發方案；
4. 設計群在物料會議和企劃會議中，運用影像合成製成的概念看板(/簡報)，來向營業與行銷推薦物料與新產品開發的構想方案。設計主管在會議中，輔助設計群的概念溝通與團隊內部氛圍；
5. 對於公司主要產品，設計群在擁有公司代工廠豐富的資源與技術支援下，整合消費者需求、技術面和經典款式間的關聯，設計款式與構圖，以及推動打樣流程。
6. 對於跨領域的新產品開發，設計群從搜集資訊和廠商技術交流的過程中，提供完整的開發構想資料，然後向高層與主管群，申請物料或產品開發，以及跨領域合作的研發許可。

(二) 設計師在團隊中的定位與公司內作業環境的適應方式

營業與行銷在公司裡扮演，著重效率、營利、產能和成本的使用者(user)角色，而設計群、打樣班與開發 G 是供應者(supplier)。使用者提供需求後，會壓迫著供應性能。設計群的作業，雖然在總監的支持中發展，但所有操作還是得向上呈報，並獲得執行的許可。高層會在開發過程中會臨時突檢，並要求在指定時間內修正完畢與回報作業成果。

當設計群遇到高層或團隊給予的**評判式評鑑**時，設計群不但會產生負面情感和封閉專業建議的想法，甚至還私下進行開發，所以導致他們無論在經費、成本與構思都深感受限。他們認為高層或團隊，在**缺乏設計專業的狀況下，強勢地主導設計風格**，然後還要求大量開發。所以，設計群會優先選擇容易展顏色或

材質、方便改良結構，以及可減少商品特徵敘述(以便做商品資料)的款式，改造成新商品。高層與主管群的權威氣氛、行事神秘與不受尊重的感受，使設計群低調地研發，並在作業時，產生規避麻煩的行為。

(三) 設計師構思創意的過程

設計群認為從外國時尚展(快亞洲趨勢 1.5 年)獲得的流行趨勢，才能夠和團隊篩選與構思出，高競爭力的商品構想。如果沒有參展，他們可以在經費和 PDM 的進度控管下，透過個人市調與生活上的資訊整合，發揮創意。以下為構思的過程，

A. 從時尚展、市調和廠商互動中，搜尋設計資訊、物料資源和跨領域商品資料，然後透過想像與構思關聯和運用影像合成技術，將資料整合成概念看板(/簡報)；

B. 將團隊認同的構想，運用邏輯性思考方式構圖，然後無論是直接構圖，或打樣後再構圖的方式，設計師最後還是得呈現正確的細緻圖稿；

C. 不同構想模擬的方式：草圖、工程圖、干蕊、局部面片和正確物料構成的樣品；

D. 從訪談資料顯示，目前的開發方式如下：

A) 藉由打樣(干蕊或局部面片)呈現創意外觀、手工藝或收納功能；

B) 運用特殊物料，或委外研發的物料，打造特殊的使用功能；

C) 改良舊產品，並追隨流行的顏色與款式，來營造品牌流行氣氛；

D) 運用同物料種類，但不同跨領域商品，來表達品牌形象與概念。

二、講求營利、效率和產能的配合部門如何經營跨部門協作

以市場導向的商品設計管理，允許配合部門從市場搜集開發資訊，並進一步要求設計群開發他們的需求。設計師專業不被認同的狀態下，已成為配合部門的繪圖員。公司成為設計師鍛煉意志的訓練場。以下為配合部門相關的延伸問題：

- (一) 配合部門的主要人員之作業資歷影響皮件設計工作的過程；
- (二) 配合部門影響設計師把虛擬的構思形成的方式；
- (三) 配合部門影響設計師將構思實體化打樣的方式；

(一) 配合部門的主要人員之作業資歷影響皮件設計工作的過程

1. 使用者立場:主管 S(營業代表)和行銷 A(行銷代表)

主管 S 從事零售業約有 17 年,而行銷 A 的資歷約 15 年。他們影響方式如下:

- (1) 配合公司財務管控經費,並制定年度的新產品開發策略和訂貨量;
- (2) 在物料開發會議裡,評估與篩選設計師從外部搜尋的新產品開發方案;
- (3) 在企劃會議裡,依照銷售面分析反饋市場資訊,並制定新產品開發方向;
- (4) 依照 PDM 系統的進度,跟催設計群的樣品,並要求設計師依需求開發。
- (5) 在新品展示會中,評估樣品與下訂單。

2. 供應者立場: 師傅 L(打樣班代表)和開發 G(開發採購人員)

資深的師傅 L 和開發 G 均有相關職務資歷 20 年以上。為了迎合 PDM 進度,師傅 L 透過打版、樣品製作和在打版軟體裡記錄技術移轉資料,來幫助設計群的構想,在跨廠的打樣中,成為可量產的樣品。開發 G 的國貿經驗和廠商合作經歷,能夠為新物料或跨領域商品的研發,作為廠商與品牌之間的協調窗口,並且協助品牌能夠在規定進度內,採購到最理想的價格與數量。

(二) 配合部門影響設計師把虛擬的構思形成的方式

1. 使用者立場: 主管 S(營業代表)和行銷 A(行銷代表)

- (1) 衝突 1: 當設計群從外部搜尋開發方案後,營業與行銷對於設計群的開發

提案，透過「腦力激盪」、「意見回饋」和「修正」(行銷 A: 164)的方式，強勢篩選構想、顏色與材料，並決策新材料採購與跨領域研發的方向。衝突 2: 不夠完善的行銷分析機制，難把關預算(研發經費/品牌活動的支出)和評估構想。

(2) 行銷群分析與彙整的資料：商品銷售與品牌營運的狀況分析；店櫃所需的新商品量；市場的銷售經驗反饋新構想；整合導購員、VIP 會員或粉絲的回饋；同業市場的觀察與看法；商品策略形成。此份整合資料為「市場資料」。

2. 供應者立場：師傅 L(打樣班代表)和開發 G(開發採購人員)

當開發 G 接收到「開發需求表」後，他會協助設計師與廠商之間的研發問題溝通和交易協調，並盡量在約定時間內完成委外研發和採購。師傅 L 依照設計師提出的構想圖稿，製作干蕊或局部身片，好讓團隊討論與決定開發案的繼續執行。

(三) 配合部門影響設計師將構思實體化打樣的方式

1. 使用者立場：主管 S(營業代表)和行銷 A(行銷代表)

(1) 在企劃會議前提出「市場資料」，所以設計師必須依照方向，開發新產品。

(2) 設計主管(主管 S 和總監 A)審閱所有圖稿，確定設計方向和打樣進度。

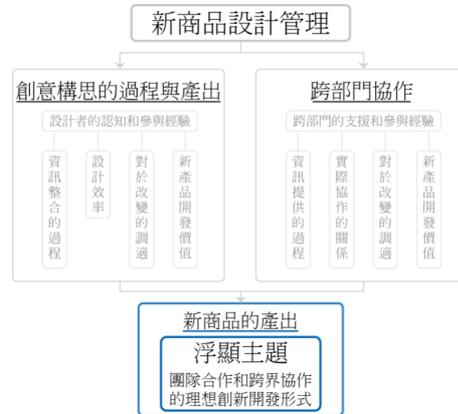
(3) 當設計群完成樣品，會在新品展示會陳列。主管群會引導所有營業和行銷人員，向樣品下訂單和提出樣品反饋。設計群會依照他們的建議，做最後的調整。

2. 供應者立場：師傅 L(打樣班代表)和開發 G(開發採購人員)

師傅 L 依照設計師的圖稿打樣。當初樣完成且經過團隊確認，師傅 L 在打版軟體裡會備註技轉資料，以利工廠的打樣班製作正確的樣品。開發 G 與廠商協調打樣進度，並在新品展示會前，完成跨領域研發的樣品。

第五章 結論與建議

本章的總結，需為了研究動機與目的，回顧第四章的資料分析，並統整小結的洞悉。透過受訪者的職場狀況描述，本研究已經將設計群在推動創新的自處過程和跨部門協作狀況，順著新商品設計開發流程，敘事出在公司轉型代工至品牌經營的過程中，設計師



對同時推動「商品效能與效率(含營利與產能)」的無力感。特別是設計師在執行到半途之時，還要「採納」高層突然的管理變化。然而，當公司要求主管必須兩項兼顧時，主管沒有足夠專業，還是間接地導致衝突與管理變化。

在第一章緒論裡，曾提到一位設計主管，他不願在年度預算會議探討裡透露，品牌還無法跟工廠下訂 MOQ 的事實，並且顧慮著前晚退件的设计稿。设计稿可以再重新構圖，但會議卻影響品牌的未來。他並非不了解當時的 SWOT 會議目的，而是在公司制度、品牌立場和通路經營與行銷策略失誤之間，難以在會議中表達。品牌訂單必須符合 MOQ！責問那位主管的時候，高層需面對品牌經營的現實。

文獻探討發現：代工的體制下經營品牌創新，是可行的！首先，本章先提到五個面向，呈現在個案的情況。然後，將個案先前透過的蘇格拉底的研究方法⁸⁶，隨著文獻探討至沿順著流程的資料分析，層層分析與推論正向(對創意構想的正向激勵)、反面(反向操作)和「合」的見解，見圖 5-1，並在最後產生最終洞悉。

所以，本章結論目的：根據研究架構，提出這五個面向的未來研究主張(命題)，以及，理想的跨部門協作關係與合作方式。

⁸⁶ 蘇格拉底的研究方法引述於蕭瑞麟，民 96, pp. 71-79。



圖 5-1 個案在第四章資料分析，正、反立場，以及「合」的見解示意圖

資料來源：本研究整理。

第一節 研究命題(Proposition)

第四章的探討，可以分為以下設計管理經常討論的主要面向，見表 5-1。這些研究方向在第四章裡，代表著個案品牌經營的著力點，而且可以更深入研究。所以，本節依照這些研究方向提供以下命題，供後續研究發展。

表 5-1 在第四章顯示的設計管理經常討論的主要面向

研究方向	相關在第四章的描述	發掘位置
#1 品牌領導的 條件與能力	個案的品牌領導，除了需要面對品牌商品開發和營銷事務，還要有能力向高層爭取資源和溝通共識。本研究可從突然的管理變化中顯示個案領導能力的問題。	第三節： 在突然的管理變化 案例裡，探討和小結
#2 推廣創新知識 與樹立品牌形象	從受訪者對商品價值的看法，顯示出營業或行銷無法透過設計師的商品資料，推廣創新與樹立品牌形象。	第四節： 看待商品的價值
#3 新商品開發策略	個案著重在衍生品策略，但這方向已造成品牌沈重的研發僵化與呆滯庫存。	第一節 主管 S 的主張
#4 開發方式 和設計風格	不同的開發方式和設計風格，導致不同的新商品發展。開發方式、設計風格和產出之間的關係，	第一節： 創意構想形成 第二節： 創新思考工具
#5 設計標準化 與效果	標準化設計保障構圖和打樣效率加快，但商品的創意度，可能會減少，該如何取捨？	第二節： 商品 DNA

資料來源：本研究整理。

命題 1: 設計師成為品牌領導，可推廣創新和樹立品牌正確的精神或形象

營業或行銷的主導，如果藉由商品資料的交接，造成品牌精神、形象和創新的推廣，無法將設計師的想法完整傳遞給消費者。甚至，行銷時常不是美學專業，或十足參與並了解新產品的特點，所以他們的廣宣，無法將精髓傳遞給消費者。設計師身為品牌的創始源頭，最瞭解品牌精神、形象與哲學。然而，如果設計師

要成為品牌領導，他需要面對許多不擅長的構面和挑戰，特別是面對高層喜歡從評判式評鑑的過程中建立新產品開發。設計師需探討這方面的心態、動機、應對方案，以及領導跨部門的協作方式，有助於設計群在階層體系下，推動品牌創新。

命題 2: 新產品設計與研發知識的凝聚，透過推廣，可影響業績和創造品牌價值

研發資訊的知識儲存與交接，影響行銷推廣、品牌精神和銷售業績。行銷在接受商品知識(特徵描述)後，廣宣與陳列方面不只造成美化品牌形象和新聞話題，銷售端對於這份知識的運用程度和導購方式，也會影響銷售業績與未來新產品的開發，因為銷售過程牽涉到消費者體驗，而且新商品開發需在知識庫基礎中尋求如何去提升競爭力。藉由新產品開發知識的運用與銷售業績之間關係的探討，將提升品牌團隊對商品知識或資料的建立的重視度，以及凝聚團隊共識。

命題 3: 時尚品牌的新產品設計與開發策略指導，應該從市場定位角度開始

在學術研究中，品牌的新產品開發策略，有多種導向的建立方式：客戶導向、競爭導向、技術導向、資源導向，以及公司內部文化導向。這些導向來自於不同的主導單位。如果未來能透過不同時尚品牌的以上策略導向的研究，會產生哪些實務面問題和效果，能幫助經營者和研發主管，準確地執行有效的創新推動。

命題 4: 模組化設計師的個別風格，有助於品牌團隊建立新產品開發方向和策略

每位設計師都有不同的開發方式和設計風格。這些設計風格衍生的極致成果可以產生什麼效應，會成為新產品開發方向和策略擬定的參考。設計師藉由不同開發方式的探討，可衍生出更多創造力。團隊了解各別開發方式所導致的結果，可以更謹慎地規劃銷售和提出需求。

命題 5: 時尚品牌可透過設計標準化與效果之探討，建立起設計方向與規範原則

商品設計、構圖，或其他作業性的標準化，如何以不同方式呈現，造成品牌形象、精神與品質的效果，可以從不同品牌的新商品做細部研究。設計師和品牌經營者可參考這方面的研究，製作設計方向與規範。

第二節 研究結論

本節為所有推論與「合」的見解整合，並依照以下順序結論研究：

- 一、新商品設計管理與跨部門協作；
- 二、創意構思的過程與產出；
- 三、跨部門協作關係。

一、新商品設計管理與跨部門協作

品牌新商品的設計開發過程，需要研發能力與動機的推動，才能產生滿意的工作表現。由於個案主管群的開發策略與領導方式，導致管理變化、PDM 管控與設計群動機的影響。

本研究從領導者對作業背景的營造，到為了組織效能設定有效的創意性目標，領悟到：如果要在代工與品牌經營的雙重體制下，博取高層對研發困難處的重視，主管就要懂得如何帶動高層對品牌開發活動的參與，並且運用有系統的考察機制，才能令高層信服設計師的貢獻，並改善設計群在公司弱勢的狀況。所以，本節將新商品設計管理，著重在尋求理想化的機制，以求掌握「創意構思的過程與產出」和「跨部門協作」的良好合作模式。這項機制的管理要點，簡述如下：

- (一) 財務與進度管控標準：彈性地審視新產品開發的需求、策略和規劃；

(二) 知識資料庫的建立：營造一致性認知、願景與評鑑項目；

(三) 中間人(關係溝通人)的建立：維持機制運行和引導合作方式與互動關係。

總而言之，經費限制、進度壓力、構想推翻與重工，以及團隊內部合作障礙，導致個案設計師的研發動機受創。因此，為了讓這建議機制發揮出最大的效果，本研究還是要著重在，團隊對目標和評鑑項目的一致共識，而這樣的共識是建立在最終的洞悉：培養團隊樂觀且一致的作業態度。

二、創意構思的過程與產出

在財務與進度管控標準方面，設計師會依照跨部門的開發需求提出研發經費的申請，所以為了採購研發的樣品，設計師會掌控開發料件、新商品的報價成本，而且從實際的開支和成本的符合程度來跟預計相比，可以獲得經費的掌控度。

在開發過程中，開發案需要中間人(/關係溝通人)的建立，協調各階段會議的引導和參與項目的制定，以及邀請高層介入開發的時機和營造互動氛圍。創意性和經費越高的開發，越需讓高層介入開發過程。

在團隊的配合下，設計師構思創意與推動產出，運用美學、構圖與影像合成，來製作設計圖稿與概念看板(/簡報)。對於季末開發成果的管理，主管除了從 PDM 系統檢視進度，還可以觀察設計師從需求單位提出商品需求量、完成率、下單率，以及商品資料與評鑑項目中，了解開發案的順暢度和跨部門協作的配合狀況。

三、跨部門的協作方式

(一)需求單位和主管提供：

在財務與進度管控標準方面，需求單位會依照 OTBP 提出市場資料和新商品需求量，其中包含需求的品質條件、合適價位，以及大約的訂購量(開發新料件或

新商品的採購參考)。以上條件符合行銷規劃裡的新產品開發策略(衍生品、新系列產品和跨領域新產品)、暢貨規劃，以及當時公司政策(如代工廠遷(/關)廠)的合適應變策略，而且需要先經過品牌主管與高層的審核。所以，當這些已審核的資料交接給設計師後，研發預算可以依照新產品開發策略與開發量編列，而且設計師能有依據地搜集資源與研發新產品。

在開發過程中，團隊可以透過設計師的圖稿、簡報與樣品，了解商品特徵，並且利用這些特徵和設計師與主管群，來回顧與擬定成果評鑑。所以，開發案從構想到樣品陳列在新品展示會都有團隊的關注才有辦法擬定評鑑資料，而且團隊可以透過評鑑資料的累積與回顧，來了解更進階的開發需求，或研發功能(/技能)的提升必要性。

(二)供應單位提供：

打樣班在新產品開發過程中，依照排程和設計師圖稿，製作干蕊、局部身片，以及正確樣品。或許，需求經過審核和中間人刻意安排高層介入時機的狀況下，打樣的過程才能夠不再受干擾或重工，而且開發採購人員能有需求依據，向財務請款與對外連結交易。

請參考表 5-2，本研究針對機制可以管控的要點整合。

表 5-2 新產品構思過程與產出和跨部門協作的機制管控要點整合

機制管理要點	新產品構思過程與產出	跨部門協作
(一) 財務與進度管控標準	<p>(一) <u>設計單位提供</u>：</p> <p>1. <u>構想形成的起始階段</u>：</p> <p>(1) 研發經費的得申請、成本符合度、經費掌握度；</p> <p>(2) 人力編制：設計師或其他人力；</p> <p>(3) 專業與技術：影像合成、概念看板(/簡報)；</p> <p>(4) 時間與進度；</p> <p>2. <u>執行階段</u>：精緻圖與工程圖；</p> <p>3. <u>評估階段</u>：商品需求量的完成率；</p>	<p>(一) <u>需求單位或主管群提供</u>：</p> <p>1. <u>構想形成的起始階段</u>：</p> <p>(1) 清晰的目標、開發量與品質要求；</p> <p>(2) 開發策略與應對當時環境背景的方法；</p> <p>(3) 商品大約訂單、通路或暢貨規劃；</p> <p>2. <u>評估階段</u>：下單率；</p> <p>(二) <u>供應單位提供</u>：</p> <p>1. 打樣班：干蕊、局部身片、打樣、打樣進度；</p> <p>2. 開發採購：請款、供應商窗口與委外開發進度。</p>
(二) 中間人(/關係溝通人)的建立	<p><u>評估階段</u>：商品資料和成果評鑑項目擬定；</p> <p>各階段會議的引導和參與項目的制定；邀請高層介入開發的時機和營造互動氛圍；</p> <p>創意性和經費越高的開發，越需讓高層介入開發過程。</p>	
(三) 知識資料庫的建立	<p>品牌或產品的相關特徵與知識的資料庫建立；</p>	

資料來源：本研究整理。

第三節 研究建議

本研究需為個案的新商品設計管理與跨部門協作,提供理想的創新開發形式,作為本研究的最終目的。目前,個案待需解決的設計管理問題,就如表 5-1 提到的機制管理要點。所以,本節相關的延伸議題如下:

- 一、設計師與配合部門的理想合作機制與運行方式;
- 二、專案分類影響設計作業與設計群的表現之管理方式;
- 三、流程與評鑑方面的建議。

一、設計師與配合部門的理想合作機制與運行方式

(一)任務主導型的專案管理機制的導入原因

由先前資料顯示,團隊經過「階段主導型」機制⁸⁷後,銷售端仍無法完全接收設計的靈感與創作的價值,甚至對於開發案的評估偏向主觀喜好。團隊依賴設計的 PDM 系統資料,但實質上龐大的作業量導致設計師應付資訊的輸入,且團隊也沒有謹慎評估和發揮新產品的特徵與價值。所以,「任務主導型」的專案管理機制適合成為個案的解決方案。

(二)專案管理機制能提供機制管理要點的改善方式

依照表 5-2 的機制管理要點,以下為專案管理機制能提供改善方式:

1. 團結的團隊:疏通設計師的系統輸入作業量

以任務為導向的機制,讓成員不分彼此,並協力完成系統的資料輸入,所以團隊全體投入專案的內容、進度和困難度細節,才能致力完成目標至最好的成果。

⁸⁷ 改善部門間衝突的流程設計引述於 Jain & Triandis(1990), pp.76-77、p.146 & p.25。

2. 目標設立與專案評估：

專案管理規定「專案發起的書面資料」必須撰寫目標、預算、專案背景，以及工具方法描述⁸⁸，所以高層在審核專案時也能注重以下項目：

- (1) 辨別目標的種類：盡可能將「表現效果目標」轉向「創意性目標」；
- (2) 謹慎評估任何需求，所以設計師專注在高創意性的研發作業；
- (3) 專案經理將透明化所有專案所需的資訊，包含管理變化的應對方式。

Shenhar & Dvir(2007)建議的鑽石模型(The Diamond model)，如圖 5-2，能方便專案經理(/高層)了解專案的性質與狀況，並探討專案在依照作業背景的狀況下，需要哪些管理條件。圖 5-2 顯示個案某個系列商品的開發專案，運用鑽石模型，來作為專案評估範例。圖中，淺藍虛色移向深藍色線，顯示專案特徵的改善方式：

- (1) 改善科技(/技術)的程度 → 專案需要多些研發時間；
- (2) 改善產品的新奇程度 → 專案需要更可靠和準確的營銷數據；
- (3) 開發步調需要加快 → 團隊需要更多的自主權(autonomy)；
- (4) 產品或作業流程傾向於複雜 → 階層體制和制度化，使商品在研發或量產時，有較少的差錯和更高的品質。

⁸⁸ 「專案發起的書面資料」引述於 Project Management Institute(2004), p.76 & p.79 和 魏秋建著, 民 102, pp. 57-63。

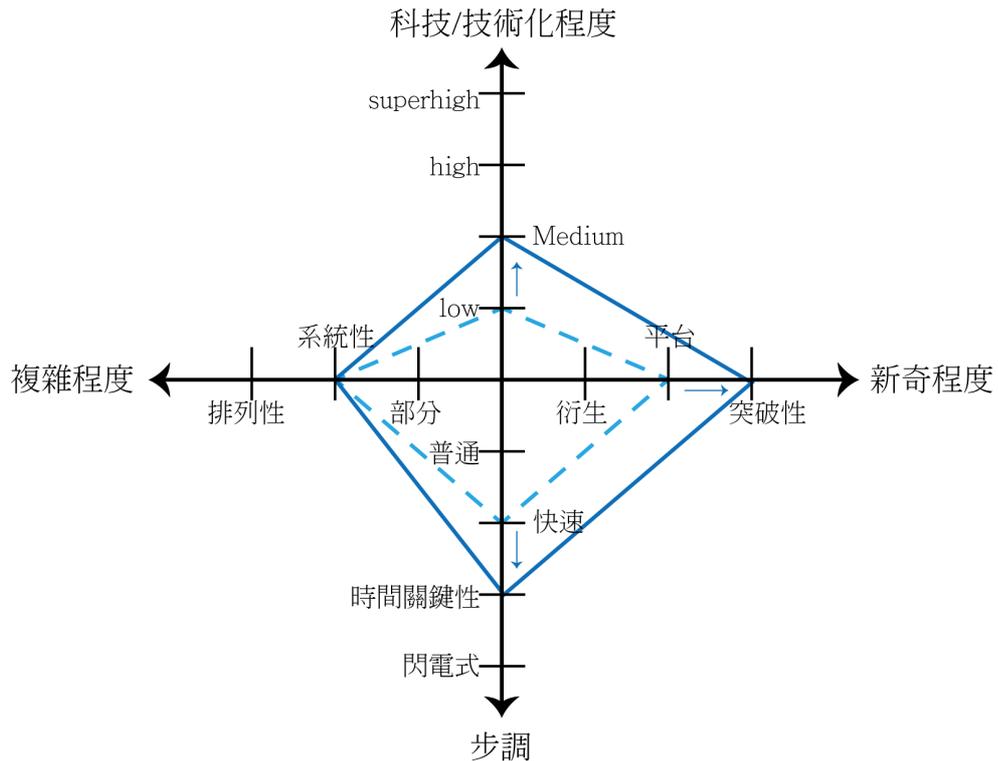


圖 5-2 The Diamond Model 以 X 品牌為例

資料來源：本研究整理

3. 建立足以說服高層的中間人(關鍵溝通人)

關鍵溝通人⁸⁹不但能讓「關係利害人」(stakeholders：高層和主管 S) 重視研發困難處，還能讓團隊多接觸高層，並讓高層有參與感。所以，關鍵溝通人可引薦高層介入的最好時機：(1) 物料開發會議(展會和資訊搜集的構想篩選); (2) 新產品企劃會議(構想決策); (3) 在新品展示和訂貨會議(評估樣品是否成為商品)。

特別是以上前兩項會議，關鍵溝通人能夠邀請高層參與「構想創造」過程，並一同針對消費者需求與開發構想腦力激盪。高層與團隊在達成共識的狀態下所產生的創意構想，會在配合部門間，特別在財務請款方面，比較容易通行與實踐。在構想創造的互動過程中，會導致發展性評鑑、凝聚向心力和互相信任的氛圍。

⁸⁹ 關鍵溝通人的功能，並引述於 Jain & Triandis(1990), pp.25-26。

4. 一致的價值觀：與團隊共同建立資料庫

本研究建議品牌需要建立資料庫。Hunter et al.(2012)認為當一個專案建立，如圖 5-3，每個 sub-plan 的交付成果需要彙整至一個專案的資料庫，供後續的 sub-plan 來查詢先前的資料⁹⁰。這機制可以讓團隊對專業知識、商品 DNA 與消費者特徵，建立共同的價值觀。品牌活動的目標設立與樣品評鑑都需要共識，而且久而久之，團隊容易從資料庫中探尋成功商品的條件。如果個案對知識管理，能夠建構扎實的基礎，團隊的內部溝通與對焦時會更容易，並導致一致的操作方向和態度。

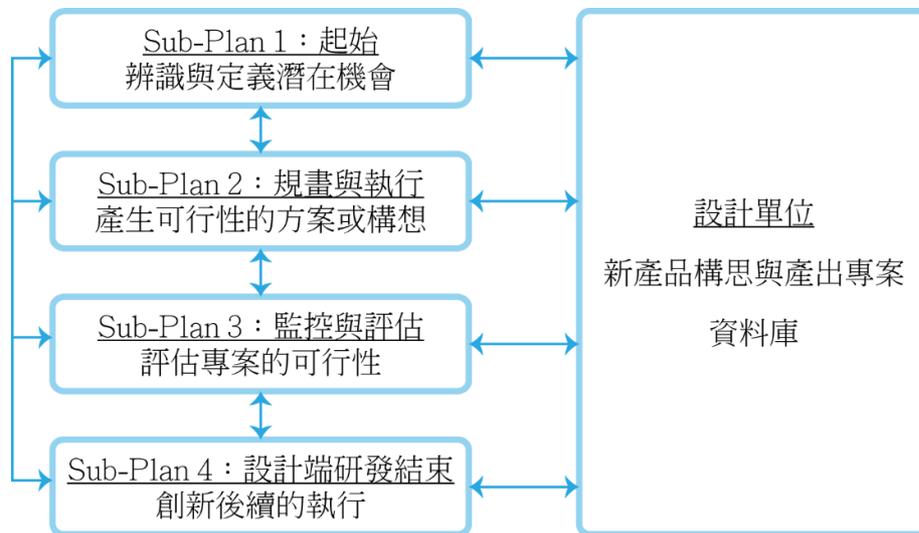


圖 5-3 專案任務的交付成果彙整至專案資料庫的思維

資料來源： Hunter et al.(2012), p.531。

5. 培養作業氛圍

在專案發起時，專案經理必須有明確的績效評估方式。為了讓專案朝向正向的發展，主管應該注重在新品展示會的「預測願景」。此舉不但可以凝聚團隊信心與營造積極氛圍、回顧過程缺失，以及思考改善空間，還可探尋尚未爭取的目標和商機。觀瞻願景的同時，團隊配合獎勵方法，更能增進團員的熱忱與動機。

⁹⁰ 資料庫建立思維引述於 Hunter et al.(2012), pp.552-561。

二、專案分類影響設計作業與設計群的表現之管理方式

管控缺乏彈性影響設計管理。PDM 系統管控設計進度與研發採購經費，但是當工作內容受到個人動機(/傾向)所支配時，機制限制和設計師對機制的認知，將影響作業的表現。個案的資料顯示，OTBP 預算與經費管控影響：採購交易、廠商關係、商品成本，以及設計師開發的意願。緊逼的進度規劃會導致許多案件，在匆忙中忽略了進階的尋找、評估、利用和結合關聯資源，尤其在緊迫的期限下，設計師凝聚的構想，時常缺乏原創和獨特性，且甚至可能會忽略研究的主要關鍵。

為了排解管控缺乏彈性造成的壓力問題，主管除了施行支持型領導和獎勵⁹¹，還需要更細緻的專案分類機制，供彈性的進度和財務管理。公司可以參考這分類機制，並與 PDM 系統結合。專案分類機制⁹²描述如下表 5-3：

表 5-3 專案分類機制

專案類型	定義與範例	進度管控	財務支持
研究型專案 (Research projects)	為了創造新知識所成立的專案： 學術研究、新技術(/技能)的研究，以及執行新領域商品的研發；	有期限的 長期研發	提出申議書 來申請經費
發展型專案 (Development projects)	應用已經有的知識來發展新的產出 目標： 衍生品或新平台商品；	當季	原有機制
服務型專案 (Technical service projects)	利用已經成熟的技術或知識來解決 行銷或營業的需求： 廣宣活動商品、公司行號的團購。	當季或 指定更短 的期限	原有機制

資料來源：本研究整理。

經過以上的機制管理要點的建議，圖 5-4 顯示個案理想化的開發流程示意圖。

在圖 5-4 裡，有「原始」和「建議」的流程，為了凸顯流程的改變，所以刻意黯淡原始流程⁹³。請參閱接下來的議題和第一季裡，各會議的評鑑範例與說明。

⁹¹ 表 2-9 顯示激勵員工的獎勵方法參考，並引述於 Jain & Triandis(1990), pp.104-106。

⁹² 依照個案需求，表 5-2 顯示建議的專案分類機制，並參考於 Jain & Triandis(1990), p. 29。

⁹³ 清晰的原始流程示意圖，請參閱附錄五： 附錄 圖 5-2。

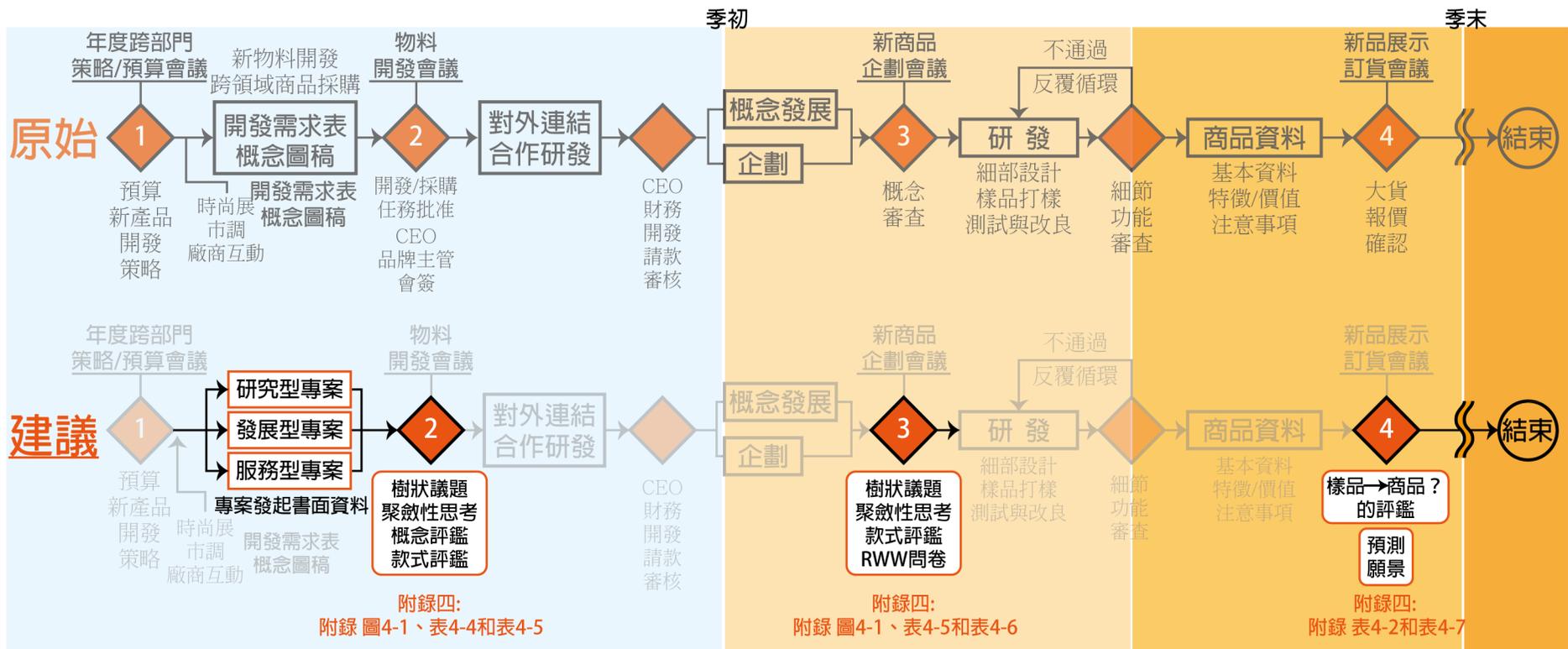


圖 5-4 個案新商品設計管理的理想流程示意圖

資料來源：本研究整理。

三、流程與評鑑方面的建議

個案的新產品開發流程透過會議來管控創意構思過程與產出，所以本研究再研究相關文獻後，針對考核方向和各階段會議的評鑑項目，提出設計管理的建議。

(一)考核方向

如果評鑑牽涉到獎金或薪酬，設計師會在乎考核的範疇。Jain & Triandis(1990)表示建議主管在考核部屬時，應思考部屬的「貢獻」。設計師的績效考核，除了他的技術專業，如簡報、圖稿、樣品或工程調整的書面資料，還牽涉到新產品開發流程的推動行為。本研究參考 Cunningham(1979)提到的管理系統，再擬定設計師的考核方向建議⁹⁴。依照表 2-8 的複合式關鍵行為，這考核方向建議主管考核項目。請參考附錄四：附錄 表 4-3 裡的考核項目參考。

(二)各階段會議的評鑑項目參考

除了公司層級的年度跨部門策略(/預算)會議，其他會議需要透過理想的評鑑，來管理專案的設計研發作業。針對圖 5-4 流程圖裡的重要會議，本研究建議較理想的評鑑方法，而且這些範例放置在附錄四。

1. 物料開發會議的評鑑方式

(1) 季初物料開發會議的議題與構想篩選方式

為了讓團隊更有邏輯性地篩選，參展、市調或季前的廠商互動，產生的構想方案，本研究參考 Coyne, Clifford, & Dye(2007)的會議引導議題方法，並依照個案在季初的物料開發會議，模擬可能會產生的議題，並調整成附錄四：附錄 圖 4-1 的範例。會議主席(品牌主管、專案經理或關鍵溝通人)，能夠以有效且規劃性問題，引導出清晰且具體的方向，並為需求或特殊想法先界定範圍、問題和解決方案。

⁹⁴ 表 2-8 顯示 Cunningham(1979)的管理系統和考核方向，並引述於 Jain & Triandis(1990), p.170。

(2) 趨勢概念與款式別的評鑑方式

當團隊透過概念看板(/簡報)，並藉由以上方式篩選出一些趨勢主題後，概念還可以運用 Karl&Eppinger(2012)的概念評鑑工具，並模擬設計師在季初提案構想的評鑑範例⁹⁵。請參考附錄四：附錄表 4-4 和表 4-5。附錄表 4-4，針對會議中，最後選擇的幾項主題，評比趨勢主題和品牌精神的適切度。當團隊選出開發主題，團隊可再用同樣邏輯，並票選款式，如附錄表 4-5。所以，建立評鑑項目是關鍵。附錄表 4-4 的概念評鑑項目，建立在團隊內各專業的可行性，而附錄表 4-5 的，則建立在品質或品牌形象。

2. 企劃會議：為即將執行的構想評估可行性

為了避免想法過多，企劃會議除了運用附錄四：附錄圖 4-1 的「議題樹」，還參考 Crawford & Benedetto(2012)的「真實－勝出－值得」(Real－Win－Worth it，或稱 RWW)問卷⁹⁶，見模擬範例，附錄四：附錄表 4-6，提供團隊再次對企劃構想評估，並針對否定的疑惑，討論這些構想是否「值得」進行。

3. 新品展示訂貨會議：「樣品是否該成為商品」的評鑑範例

當樣品完成，團隊需確實地評鑑樣品。依據研究者的經驗，本研究針對個案的創意性目標，參考 Crawford & Benedetto(2012)的概念評鑑工具⁹⁷，然後模擬範例，附錄四：附錄表 4-7。評鑑人員可以依照範例邏輯，評估樣品，然後最終地，彙整與決策「樣品是否該成為商品」。

⁹⁵ Karl&Eppinger(2012)的概念評比工具引述於張書文 譯，民 101, p.173。本研究參考此評鑑工具，再模擬成附錄四：附錄表 4-3 和表 4-4 的範例。

⁹⁶ Crawford & Benedetto(2012)的「真實－勝出－值得」(Real－Win－Worth it 或稱 RWW)問卷，引述於黃延聰 譯，民 101, p.7。本研究參考此問卷，再模擬成附錄四：附錄表 4-5 的範例。

⁹⁷ Crawford & Benedetto(2012)的「樣品是否該成為商品」的評鑑表，引述於黃延聰 譯，民 101, p.244。本研究參考此評鑑工具，再模擬成附錄四：附錄表 4-6 的範例。

第四節 研究貢獻

本研究探討的個案新產品設計管理的內部情況，屬於研發管理實用性研究，所以在學術研究和綜合用品製造業方面的貢獻如下：

一、學術研究方面：補足皮件時尚業的新產品設計研發的研究

雖然皮件袋包的消費現象熱絡，但是相關新產品設計研發的實務研究甚少。所以，本研究可以彌補文獻上的不足，並作為後續相關研究的基礎參考。

二、綜合用品製造業方面

以階層體制為基礎，並產生像個案的作業背景與相關研發問題，發生在很多企業或家族傳產業，而且皮件業推出雷同的產品並削價競爭的狀況，始於新產品設計研發的問題。所以以下為本研究對於類似產業，提供以下資訊：

（一）時尚皮件業的理想化新產品設計研發過程

皮件的設計研發過程，並非單純的來自於對事物的美學靈感，經過一連串的設計師資源搜集與構思和配合跨部門協作的狀態下，才能有實質的產出。過程中，本研究將設計與研發的情況，藉由資深參與流程的受訪者清晰地敘事。

（二）建議推動創新的理想合作模式

創新對於皮件設計與研發來說，可能在快速時尚趨勢變化中，難以有明顯的發展，所以本研究希望提出一個團隊共思和互助的合作模式，減少設計師對系統的資料輸入工作，並讓創新能在團隊的力量下，有效且愉悅的協力產出。

（三）設計研發團隊的作業背景營造與管理工具建議

構思與產出美的產品，依賴作業動機的推動，所以本研究提出理想的作業背景營造方式與管理工具建議，給設計主管、專案經理和相關經營者參考。

第五節 研究限制

以下為本研究的主要限制：

一、研究者的主觀意識與訪談能力

本研究採用質性研究。由於研究者為個案新產品開發過程的主要參與者之一，所以當局者迷。在建構與推論問題、學理探討和研究立場，雖然自身不斷地要求客觀，但是研究者對於研究的發展還是帶有主觀意識，並造成資料分析的詮釋有所偏頗。在設計訪談問題與引導訪談內容方面，研究者還未有成熟的經驗與技巧。如果研究者有經過長期的訪談技能的培養，本研究將獲得更齊全的資料。

二、研究產業的限制

(一) 對象與範圍較侷限

階層體制導致訪談對象與範圍的限制。如果本研究能訪談到經營者和代工廠廠務與財務高層，本研究將獲得更齊全的資料。

(二) 個案公司的封閉思維，導致難以獲取更具體的品牌經營財務資訊

個案公司對於品牌的財務經營狀況，處於封閉且保密狀態，所以本研究無法獲得設計研發範圍外的財務資料。

三、刻意限縮的範圍

研究者目前只有從設計管理的角度探討理想的新產品開發的協作關係與合作模式。如果本研究能從其他管理觀點，例如組織經營、策略管理或是 KPI 管理，探討其他管理方法，相信能獲得更理想的新產品開發機制。

參考文獻

英文部分：

- ◆ Acar, S., & M. A. Runco (2012), "Chapter 6 : Creative Abilities : Divergent Thinking, " in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp.115-139.
- ◆ Brown, T. (2008a). "Design Thinking," *Harvard Business Review*, June, pp.85-92.
- ◆ Coyne, K. P., P. G. Clifford,, & R. Dye (2007), "Breakthrough thinking from inside the box," *Harvard Business Review*, December 2007, pp.71-79.
- ◆ Damanpour, F., & D. Aravind(2012), "Chapter 19 : Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 483-513 °
- ◆ De Dreu, C. K. W., M. Baas, & B. A. Nijstad(2012), "Chapter 10 : The Emotive Roots of Creativity : Basic and Applied Issues on Affect and Motivation," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 217-240 °
- ◆ Dunne, D. D., & D. Dougherty(2012), "Chapter 22 : Organizing for Change, Innovation, and Creativity," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 569-583 °
- ◆ Hoff, E. V., I. M. Carlsson, & G. J. W. Smith(2012), "Chapter 11 : Personality," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 241-270 °
- ◆ Hunter, S. T., S. E. Cassidy, & G. S. Ligon(2012), "Chapter 20 : Planning for Innovation : A Process Oriented Perspective," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 515-545 °
- ◆ Jain, R., & H. Triandis(1990), *Management of research and development organizations*, Wiley Inc. : New York, NY °
- ◆ Kazanjian, R. K., & R. Drazin(2012), "Chapter 21 : Organizational Learning, Knowledge Management and Creativity," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 547-568 °
- ◆ Oldham, G. R., & M. Baer(2012), "Chapter 16 : Creativity and the Work Context," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 387-420 °

- ♦ Paletz, S. B. F.(2012), "Chapter 17 : Project Management of Innovative Teams," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 421-455 ◦
- ♦ Runco, M. A. (2007a), "Chapter 1: Cognition and Creativity," *Creativity: Theories and Themes : Research, Development, and Practice*, Elsevier Inc. : Burlington, MA, pp. 1-38 ◦
- ♦ Runco, M. A. (2007b), "Chapter 4 : Health and Clinical Perspectives," *Creativity : Theories and Themes : Research, Development, and Practice*, Elsevier Inc. : Burlington, MA, pp. 115-152 ◦
- ♦ Runco, M. A. (2007c), "Chapter 6 - Educational Perspectives," *Creativity : Theories and Themes : Research, Development, and Practice*, Elsevier Inc. : Burlington, MA, pp. 177-212 ◦
- ♦ Soriano de Alencar, E. M. L.(2012), "Chapter 5 : Creativity in Organizations : Facilitators and Inhibitors," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 87-111 ◦
- ♦ Ward, T. B.(2012), "Chapter 8 : Problem Solving," in Michael D. Mumford, (ed.) *Handbook of organizational creativity*, Elsevier Inc. : San Diego, CA, pp. 169-187 ◦
- ♦ Project Management Institute(2004), *A Guide to the project management body of knowledge : PMBOK® Guide-3rd ed*, Project Management Institute, Inc.

中文部分：

- ◆ 林財丁、林瑞發譯(民 101)，Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2012)著，*組織行為* 第 11 版。新北市：台灣培生教育出版。
- ◆ 林財丁(民 103)，*管理與商業心理學* 第三版。台中市：滄海書局。
- ◆ 黃璇 譯，金萱我、俞映圭、李允玟、姜信鐵 (民 100)著，*創新產品設計*。新北市：博碩文化股份有限公司。
- ◆ 張書文 譯(民 101)，Ulrich, Karl T. & Steven D. Eppinger(2012)著，*產品設計與開發* 第五版。台北市：美商麥格羅希爾 Mcgraw-Hill International Enterprises, Inc. 台灣分公司。
- ◆ 黃延聰 譯(民 103)，Crawford, C. Merle & Anthony di Benedetto(2011)著，*新產品管理*，第 10 版。台北市：美商麥格羅希爾 Mcgraw-Hill International Enterprises, Inc. 台灣分公司。
- ◆ 先鋒研發管理小組(民 97)譯，遠藤健兒(2008)著，*簡單易懂的設計管理*。桃園縣龍潭鄉：和昌出版社。
- ◆ 夏業良、魯煒、江麗美 譯(民 102)，Pine II, B. Joseph & James H. Gilmore (2011)著，*體驗經濟時代*，10 週年修訂版。台北市：經濟新潮社。
- ◆ 柳卸林、陳勁、高旭東 合譯(2011)，Jain, R. K. 和 H. C. Triandis (1990)著，*研發管理聖經*。台北市：博雅書屋有限公司。
- ◆ 邱奕嘉、黃銘章、劉恆逸、陳振祥、許書銘、曲祉寧、邱世寬、岑淑筱、駱世民、丘宏昌、張紹基(民 102)著，*策略管理精論*。新北市：前程文化事業有限公司。
- ◆ 魏秋建(民 102)著，*專案管理*。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- ◆ 魏秋建(民 102)著，*研發專案管理知識體系*。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- ◆ 黃煌文、鄭乃甄(民 103)合譯，Boyd, Drew & Jacob Goldenberg(2013)著，*盒內思考*。台北市：遠見天下文化出版股份有限公司。
- ◆ 余佩珊(民 98)著，*與創意思奔*。台北縣：前程文化事業有限公司。
- ◆ 蕭瑞麟(民 96)著，*不用數字的研究*。新北市：台灣培生教育出版。
- ◆ 吳芝儀(民 97)譯，Lieblich, Amia、Rivka Tuval-Mashiach & Tamar Zilber (1998)，*敘事研究*。嘉義市：濤石文化事業有限公司。

網路資源：

- ◆ Matthew Hudson。〈Open-To-Buy Planning for Retailers〉。
<https://www.thebalance.com/open-to-buy-planning-2890318>。(檢索時間 2016/11/29)
- ◆ MBAlib。〈組織變革〉。<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/组织变革>。(檢索時間 2017/03/15)
- ◆ MBAlib。〈高效團隊〉。<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/高效团队>。(檢索時間 2017/03/14)
- ◆ 維基百科，自由的百科全書。〈路易威登〉。<https://zh.wikipedia.org/wiki/路易威登>。(檢索時間

2017/03/09)

- ◆ 維基百科，自由的百科全書。〈腦力激盪法〉。 <https://zh.wikipedia.org/wiki/腦力激盪法>。(檢索時間 2017/04/17)
- ◆ 維基百科，自由的百科全書。〈圖像式思考輔助工具〉。 <https://zh.wikipedia.org/wiki/圖像式思考輔助工具>。(檢索時間 2017/04/17)
- ◆ 維基百科，自由的百科全書。〈賽局理論中的特殊賽局〉。 <https://zh.wikipedia.org/wiki/賽局理論中的特殊賽局>。(檢索時間 2017/03/23)
- ◆ MBAlib。〈弗魯姆的期望理論〉。 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/弗魯姆的期望理論>。(檢索時間 2017/03/18)
- ◆ MBAlib。〈Expectancy theory〉。 https://en.wikipedia.org/wiki/Expectancy_theory。(檢索時間 2017/03/18)
- ◆ MBAlib。〈項目管理知識體系〉。 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/項目管理知識體系>。(檢索時間 2017/03/30)
- ◆ MBAlib。〈水平思考法〉。 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/水平思考法>。(檢索時間 2017/04/17)
- ◆ Maeda, John(2010)。Creative Leadership。〈Brennan's Hierarchy of Imagination〉。
<http://creativeleadership.com/cl/brennans-hierarchy-of-imagination.html>。(檢索時間 2017/04/11)
- ◆ 島主 wolfie。〈與創意思奔 23：捨搭“思考快艇”〉。
https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzI1NjAxNDgzOA%3D%3D&mid=401978140&idx=1&sn=8fd81f85715b81f9cd1a6eb13ca7cad0&scene=1&srcid=012574PSrbFG1EVk4tQR0AKG&from=singlemessage&isappinstalled=0&uin=MjAxNDMzNDQ0OA%3D%3D&key=710a5d99946419d90c21be1789d5f24efbcbdd8eebf64c6110960c6a29f8a9f5ed83d24953647dc297f09919717514c6&devicetype=iMac+MacBookAir4%2C1+OSX+OSX+10.7.5+build%2811G63b%29&version=11020012&lang=zh_TW&pass_ticket=YIJUZnXVYJvOrCOz3CbSbTOj0u14EdvPQAILQVEd0x4HezTniQuHuqft7FEW3gXt。(檢索時間 2017/04/19)
- ◆ 島主 wolfie。〈與創意思奔 13：從創意到技藝〉。
http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzI1NjAxNDgzOA%3D%3D&mid=400726504&idx=1&sn=91bf8b13370d96a11b0da0b240f7a798&scene=1&srcid=1119RdQsRO2bE3gVebL5NfY1&key=d72a47206eca0ea9d728ec436acef981a08c580f73eb5117d048b444a08a0830ae1b4e7c52fba91df27251ffb4a35872&scene=0&uin=MjAxNDMzNDQ0OA%3D%3D&devicetype=iMac+MacBookAir4%2C1+OSX+OSX+10.7.5+build%2811G63b%29&version=11020012&pass_ticket=2TI%2F5VmEqoETm%2FQJBICYqbm48UugTCtip0ERG6U7O8H12oiJSDS22UdhLhbsck6v。(檢索時間 2017/04/21)。