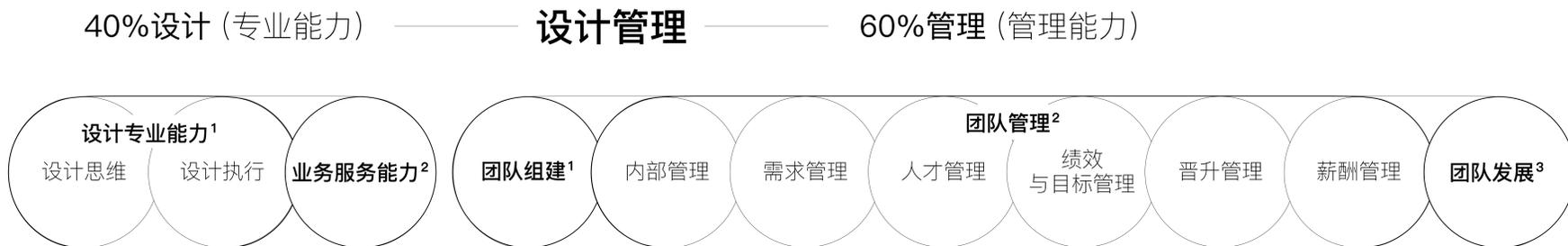


设计管理·模型

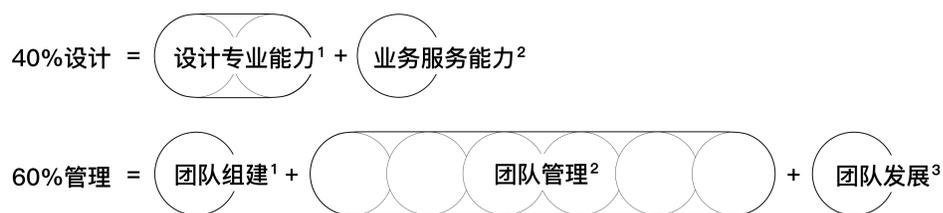


设计管理·理论

设计管理由“40%设计”与“60%管理”组成。“设计”是指管理者的专业能力，即是设计思维、设计执行和业务服务能力。管理则是指管理者在团队组建、团队管理、团队发展方面的管理能力，即是管理者的领导力、管理的方法和策略。我们应结合企业的不同时期与自身职业发展的不同阶段，进行合理的权重分配，使其更好地服务于企业战略和业务发展，这就是我的设计管理哲学。

——《智者的设计哲学》卷1·086 设计管理

设计管理·模型层级关系



40%设计

设计管理由40%设计与60%管理组成。设计是指管理者的专业能力，即是设计思维、设计执行、业务服务的能力。

设计专业能力¹

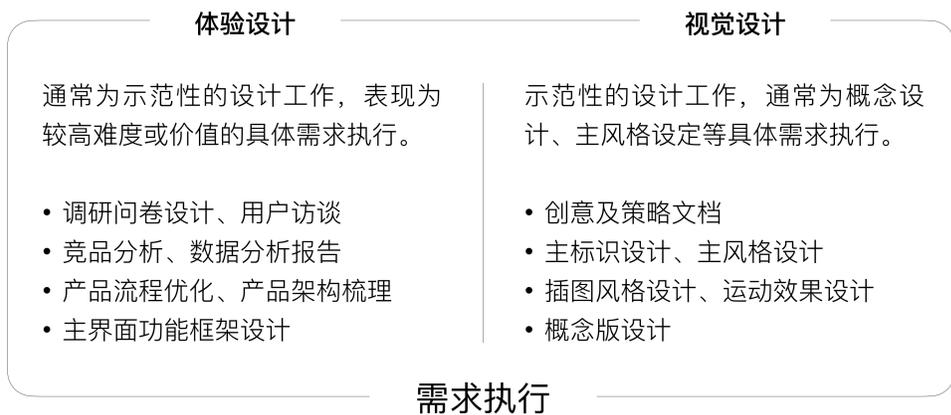
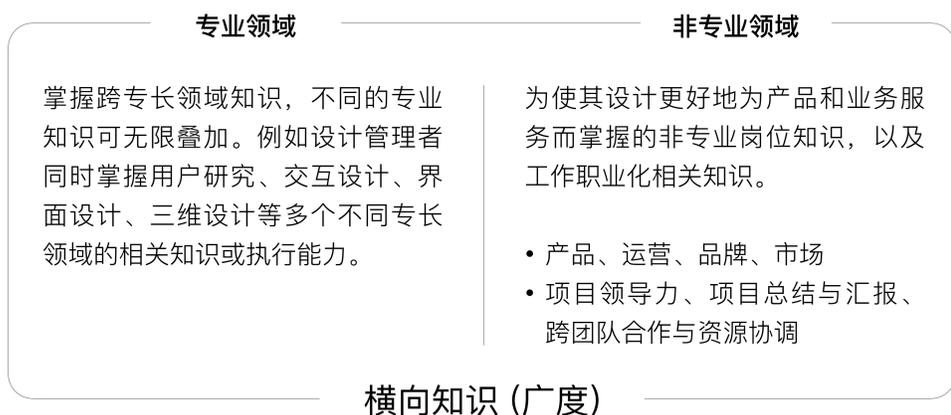
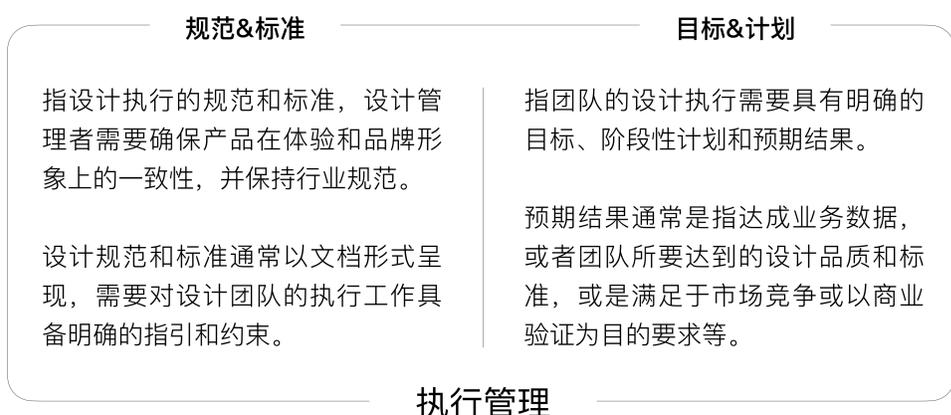
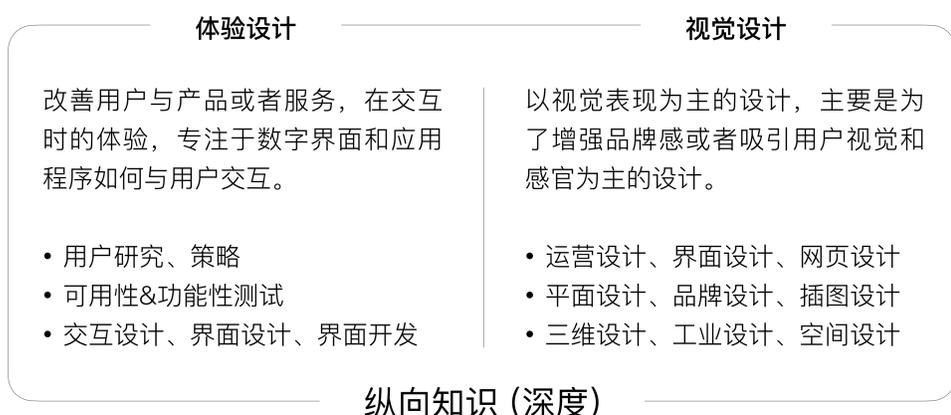
包含设计管理者的设计思维能力和设计执行能力。执行产生思维，在执行的过程中思维才得以产生；思维又决定执行，不同的设计思维意味着产生不同的设计结果和价值。两者同等重要，是构成设计管理者设计专业能力的根本。

设计思维

指设计管理者需要具备的设计思维能力，包含纵向知识深度和横向知识广度，即一纵一横。深度方面要求设计管理者具备其具体的深度能力，例如视觉设计中的界面设计能力，或者交互设计中的界面开发能力。通常要求设计管理者具备在某类专长领域的权威性。

设计执行

是指设计管理者需要具备的设计执行能力，包含需求执行和执行管理。对需求执行的定义不限于日常设计需求的输出，可以是以草稿示意、文档指引、资料参考等形式的工作。其执行程度和工作的完成度取决于设计管理者或者更高级别的管理者对执行的定义。



业务服务能力²

指用设计专业知识服务于业务项目和产品，从而带来产品体验上的改善与业务数据的增长，以此来强调其设计专业能力的应用场景，而不是只用设计专业能力来衡量其管理者的专业性。重视其设计管理者和团队的设计服务能力，是为了强调设计在企业环境中的商业价值。

60%管理

管理则是指管理者在团队组建、团队管理与发展方面的能力，即是管理者的领导力、管理的方法和策略。

团队组建¹

指团队初期，设计管理者将团队从0到1建设的过程，或者设计管理者根据企业业务发展进行的团队梳理、人员结构调整，并重构团队的过程。

- 组织架构梳理、编制规划
- 招聘（JD发布与管理、储备人才库管理、猎聘或内推管理）
- 面试（面试流程、评估标准、反馈、题库、候选人管理）
- 团队定位（团队使命、愿景、价值观）
- 团队文化（团队氛围、品牌、产品）

团队发展³

指团队在成长的过程中所要达成的阶段性里程碑。设计管理者需要关注团队发展的过程以及团队的不同阶段，而不是让团队具备某种成熟标准后再考虑团队的发展。

- 团队服务能力、资源负荷管理
- 内部学习和培训体系建设、内部设计工具和产品研发
- 前瞻性思考与研究（包含业务、产品、设计）
- 团队品牌价值和影响力建设
- 设计价值探索（设计行业、业务领域、社会价值）

团队管理²

指设计管理者对团队进行规范化和职业化管理的过程，包含对内的团队规范、流程和制度的管理；对外的业务合作和项目流程的管理。不同级别的设计管理者具备不同的管理权限，取决于企业对设计管理者的职权定义。通常包含了内部管理、需求管理、人才管理、绩效与目标管理、晋升管理和薪酬管理。

内部管理

良好的内部管理制度和流程，以确保团队健康稳定地发展，是高效服务于设计目标和业务目标的根基。

- 内部工作规范和标准
- 评审标准和流程
- 资源库管理、学习与晋升机制

需求管理

需求管理其目的是为了监控团队资源使用的负荷情况，对团队编制管理与设计资源协调都有较大的价值。

- 需求评审规范和提交流程
- 需求进度和负荷状态管理
- 设计资源协调管理、设计外包管理

人才管理

设计管理者对团队人才结构优化和管理，能更好地打造持续发展和健康的团队。

- 人才结构（职级比例、核心成员比例、设计专长比例）
- 人才培养（管理者、骨干、导师、面试官）
- 人才激励

绩效与目标管理

绩效管理指KPI，目标管理指OKR。其本质是通过管理工具帮助团队更好地达成组织绩效和目标。

- KPI或OKR的实施与管理、惩罚与激励
- 绩效指标或团队目标制定
- KPI或OKR考核、评分、面谈与改进

晋升管理

晋升管理服务于团队设计师和设计管理者的职级晋升、岗位晋升和薪酬调整。

- 通道晋升规则、评审团规则
- 职级对标、通识标准设定
- 职级体系撰写、能力模型设定
- 职级晋升陈述规范和标准

薪酬管理

规范薪资结构和区间，利于设计师和管理者企业健康发展，更利于优秀人才获得竞争力的回报。

- 薪酬与职级对标标准、薪资结构与区间
- 调薪规则与流程
- 股票、期权、奖金激励与规则

* 模型中所涉及的各项能力述可学习相关课程