

## 室內設計公司經營管理個案之研究

### A Case Study of Business Management of Interior Design Industry

戴媛坪<sup>1</sup> 江筱娟<sup>2</sup> 許婉婷<sup>2</sup> 楊淳如<sup>2</sup> 蕭淑娟<sup>2</sup>

#### 摘要

本研究透過室內裝修設計的個案公司來了解台灣室內設計業者所面臨的環境及是否有關鍵成功因素。採用個案深度訪談之方式來進行，訪談過程主要是藉由業者提出室內設計公司所必要行為、想法及價值等觀點進行配合、調整，藉此了解室內設計產業市場概況。而其關鍵成功因素方面，分為產品及服務、行銷、財務及工程管理等方向進行探討。研究結果顯示，目前室內設計業雖處於產業週期中之成熟期，但未來仍有其發展空間。

**關鍵詞：**室內設計、經營管理、個案研究

#### Abstract

This article examines the business management in Taipei for Interior Design company. This research selects to interview one interior design firms selected from Taipei. In the process of KSF evolution, managers find certain behaviors, opinions and values to be adaptive and adjusted. Study was conducted through depth-interview with experts. This study yielded the following conclusions: the findings indicated KSF are Product / Services, Marketing, and Financial Affairs. Environmental effect: includes significant differences in categories factors among Macroeconomic, Law and Policy, Market Opportunity and Demand, Industry Foresight Factors.

**Keywords :** Interior Design, Business Management, Case Study

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

台灣近年來的經濟發展一直處於穩健中求成長，人們的消費能力也是日益提升，使得許多家庭對於生活品質及機能的要求也相對地提高不少。一般消費者對於居住品質的要求，除了要滿足基本的生活機能外，對於空間舒適及美感也相當重視，甚至有追求強烈的個性化風格，表現與眾不同之處。

<sup>1</sup> 大華技術學院國貿系副教授

<sup>2</sup> 大華技術學院國際貿易系

而時代的日新月異、生活步調緊湊、工作壓力，皆造成現代人生活壓力沉重，相對就愈來愈重視工作環境與居住空間的品質，希望創造舒適的空間以舒緩壓力；加上現在政府及許多民間銀行業者都紛紛推出「房屋裝修貸款」及「輔助勞工修繕住宅貸款」等方案，貸款金額由承貸銀行依房地抵押值或修繕住宅所需金額核實估算，每戶貸款金額最高新台幣五十萬元，且利息較低，使得許多民眾都想有重新裝潢或是修繕舊屋的衝動。又因為近期許多針對金字塔頂端人士的高價位豪宅推出，以及節節高漲沒有下降幅度趨勢的房價，讓許多想要換購新屋的一般市民無法承擔，轉而選擇老舊自宅裝修或是購買舊屋，再重新裝潢；並且為了符合現在台灣漸漸走向以服務業及觀光業為主的趨勢，許多的飯店旅館及休閒服務餐飲業不只在服務面用心，更對裝潢面下足功夫。正因如此，室內設計業的重要性隨之而起。

國內學者劉佩真(2004)指出景觀及室內設計業提供的服務可區分為室內設計、景觀設計、花園設計，其中以室內設計為主要收入來源，其營業額佔整體產業 72%，包括營業場所及住宅之室內設計；而景觀設計所佔比例為 26%，至於花園設計所佔比例則僅為 2%。時下的室內設計所涵蓋的範圍包羅萬象，一般人所能獲得的資訊多屬基本概念，因此對其認知仍極為粗淺，唯有透過縝密的個案研究，才能更精細的透視室內設計業。本研究則以太孚室內設計公司為個案，作詳實的訪談與分析，深度探討室內設計業的發展方向和現況，以及未來趨勢。

## 1.2 研究目的

基於上述之研究動機，而本研究主要是針對單一室內設計業者—「太孚室內設計公司」，透過深度的個案訪談，想瞭解室內設計業的內部經營模式和未來的發展趨勢，故列出以下五點研究目的：1.了解室內設計的意涵。2.探討室內設計的工作流程。3.解室內設計業的經營管理模式。4.探究台灣室內設計的環境與現況。5.分析室內設計業的市場競爭機會及未來發展趨勢。

## 2. 文獻探討

### 2.1 室內設計定義

室內設計(Interior Design)是環境設計的一個主要部門，是一種以科學為機能基礎，以藝術為形式表現，為了塑造一個精神與物質並重的室內生活環境而採取的創造活動。室內設計這名詞意指一種更為廣闊的活動範圍，而且表示一種更為嚴肅的職業地位。實質上，室內設計是科學、藝術、生活所結合的一個完美整體(王建柱，1976)。然而室內設計這個名詞雖然在 1927 年就已首度出現，但一直到 1957 年，美國室內裝潢師協會(AID)<sup>3</sup>的紐約分會基於「decoration」此一字眼無法充分含括此一專業的工作內容與性質，乃脫離 AID，另外成立國家室內設計師學會(NSID)<sup>4</sup>，至此，「室內設計」這個名詞才首度被用在專業組織的名稱上。

<sup>3</sup> American Institute Decorators

<sup>4</sup> National Society of Interior Designers

大美百科全書(1990)認為室內設計是指建築物內部的規劃；劍橋百科全書(1997)提出室內設計是指建築物內部設計，通常指的是裝飾、家具和用具，並非建築物的永久性結構，而且只能在其他一切工作已完成之後才能著手。如拉斐爾和米開朗基羅等文藝復興時期藝術家的作品，及 18 世紀的亞當(R. Adam)的作品、19 世紀藝術與手工藝運動的作品，全部都可以稱做為室內設計，但室內設計通常指 20 世紀的專門職業。簡明大英百科全書(1988)認為室內設計乃是對於人造空間作有意識的規劃與設計，屬於環境設計一部份且與建築密切相關。

周智中(1995)認為室內設計是把人類居住、活動及休憩的空間與生活行為或生活意識相結合，將室內的構成要件做妥善控制及安排的設計行為，著重於將室內空間生活品質塑造成人類適合居住的合理空間；莊修田(2002)認為室內設計基本上是以室內空間為範圍，以不影響原建物之機械或結構系統為條件，運用自然元素以及人造素材，為調和與人的活動有關的有機系統以及與物的功能有關的非有機系統而進行的創意構思過程。

室內設計是一種透過空間塑造方式以提高生活境界和文明水準的智慧表現，可增進人類生活的幸福和提高人類生命的價值，並致力於建構與美化室內空間，從而創造和諧而適當的環境，以利人們在這一些空間中從事各項活動。

## 2.2 室內設計的內部工作流程

楊南南(2002)指出室內設計按作業流程，是分為幾個階段進行：第一階段，為規劃設計階段，包括基本規劃設計、設計合約、實施設計整體搭配風格喜好。第二階段，為實施設計階段，包含設計定案、藝術決策、工程合約及估價、圖面說明、完成合約、工程合約、開工日期、預定工期、付款方式等。第三階段，是工程施作階段，為工地施作、現場藝術決策、工地管理、家具週邊配置、施工完成。第四階段，為完成結案階段，包括業主驗收、完工交屋、維護手冊及結案報告、資料建檔進行結案會議與模型入庫。

## 2.3 室內設計的請款流程

圖 1 是一般室內設計業的基本架構圖，一開始是細部設計，這是設計師與消費者之間互動密切的初期，從消費者的需求來滿足符合他們的設計方向。首先，必須先瞭解初步的設計方向，接著雙方達成共識後，開始預估設計費用，最重要的還是估計出一個工程所需要的花費，一切達成共識時，雙方開始擬定草案之後，需要進行簽約，此時設計師便要開始設計細部的規劃，著手於施工圖的製作，施工規範、協助工程的發包、重點設計監造...等。

室內設計從施工圖製作到設計監造到工程發包、驗收、家具陳列等，其所含概的範圍廣泛，被視為極其專業的工程，每一個環節都有它的意義目的的存在。由圖 2-5 的室內設計請款流程圖，就可以很清楚的看出室內設計業的作業流程，而且它的設計款項也與一般的買賣有所不同之處，在於設計業者並非一次結清所有的款項，這是有利於消費者的權益，也使得設計業者必須很重視每一個設計案的工作流程。

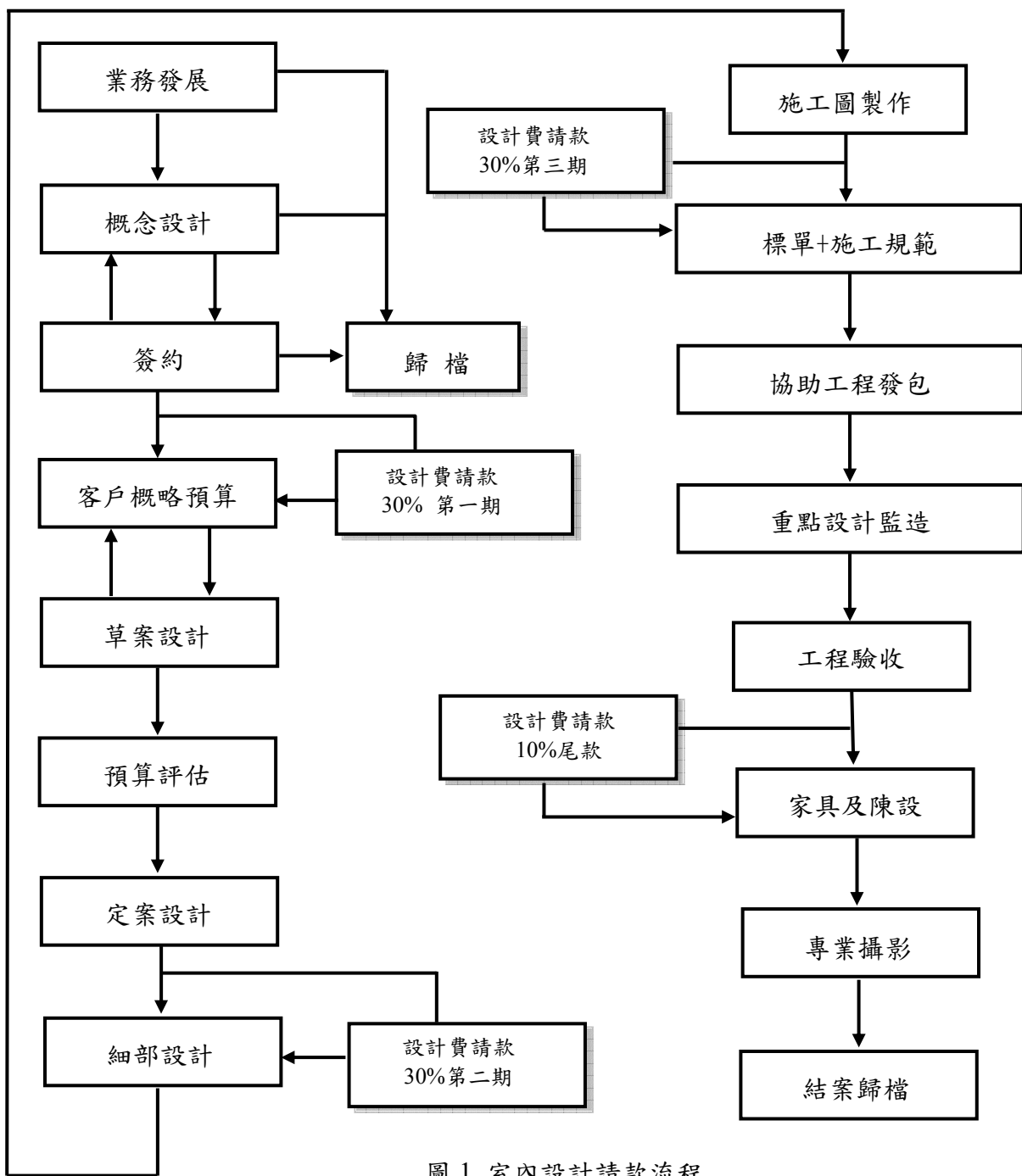


圖 1 室內設計請款流程

資料來源:台灣室內設計裝潢網

### 3. 研究設計

#### 3.1 分析性架構

本研究係針對太孚室內裝修公司之經營管理從管理政策、總體經濟、市場機會與需求、業務範圍、關鍵成功因素、產品服務品質、價格、產業前瞻等方面進行描述或分析。

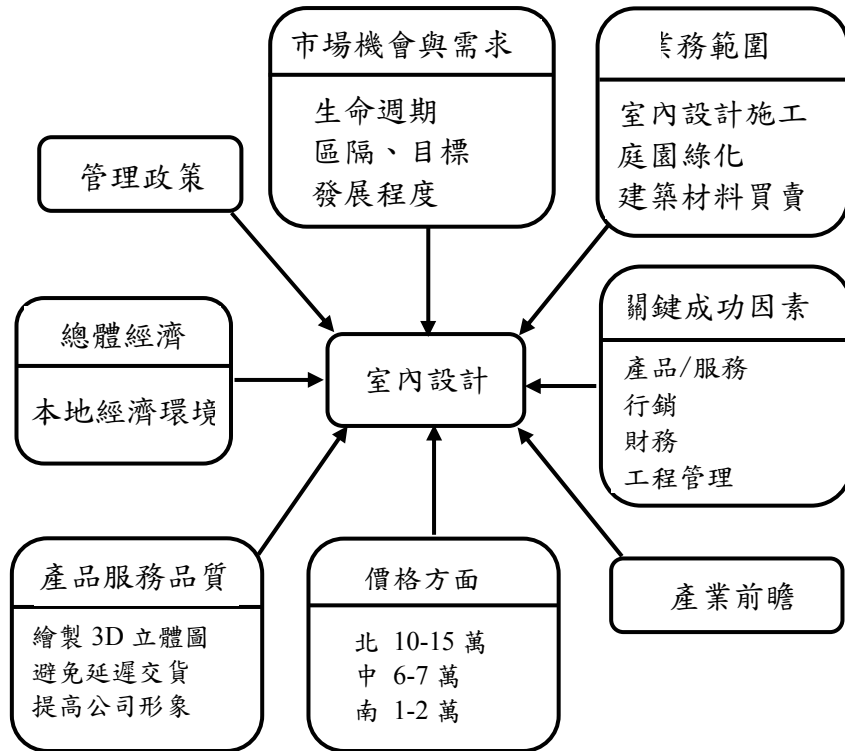


圖 2 研究分析性架構

### 3.2 深度訪談設計與內容

本研究將在資料蒐集的過程中，針對室內設計業進行瞭解以及進行產業分析，確立訪談綱要並於訪談的過程中，針對資料蒐集的不足處加以訪問並補充說明。本研究採行深度訪談為主要的資料蒐集方式，深度訪談法乃透過訪問蒐集與研究議題有關係資料的方法，其目的係就研究主題中，對相關的室內設計業者進行訪問，瞭解經營方式與關鍵成功因素調查及業界之看法，以便獲得第一手的相關資料，並獲得具體發展與競爭策略。為使蒐集工作順利進行，首先寄出訪談背景說明予受訪者，並製作訪談要點，及使用相關工具作為輔助以達到訪談要點。

針對室內設計業者訪談部分，以太孚室內裝修有限公司為例，具有高知名度且成功經營經驗之公司。訪談問題要點如下：

- (一) 基本資料：瞭解公司營運的基本狀況。
- (二) 管理制度：瞭解室內設計業者，對於人員以及作業流程的管理。
- (三) 業務範圍：瞭解到室內設計業可與哪些上下游廠商進行合作。
- (四) 產品服務品質：瞭解到業者的市場定位，以及一個工程從開始到完工，所要注意到的問題。
- (五) 價格方面：瞭解一般的居家室內設計，消費者的平均預算及業者的利潤大概為多少。
- (六) 總體經濟對產業影響：瞭解區域經濟環境對室內設計業的影響。
- (七) 室內設計業市場機會與需求狀況：瞭解消費者對於對室內設計業市場的機遇與需求。

(八) 室內設計業之產業前瞻：是想瞭解室內設計業未來走向及競爭方式。

(九) 關鍵成功因素：貴公司認為室內設計業關鍵成功因素為何。

## 4. 個案公司簡介與訪談結果

### 4.1 個案介紹

本研究的個案公司成立於 1990 年(1994 年改名為太孚)，目前資本額大約是一千五百萬元，服務據點橫跨北、中、南，分別為台北、台中及高雄。業務範圍涵蓋住宅、金融機構、辦公室、商業空間等。個案公司於 2002 年，得到「2002 都市變臉-台北城小針美容」中的「公共環境設計獎」，並獲台北市政府頒發獎牌表揚。

而針對本個案公司的深度訪談內容，我們歸納出以下幾個方向，讓大家更清楚的了解室內設計業的經營管理概況。

### 4.2 訪談結果

#### 4.2.1 管理政策

在人事管理方面，由於本個案公司負責人丁先生是管理科系出生，並非建築設計專業科系畢業，所以在管理方面丁先生相當重視。而室內設計業人員流動率很高，管理上略為困難，必須把公司內部的人事管理制度建立完善，才能讓新進人員依照制度遵循，並且積極經營人才培訓，創造公司人員的福祉。

而工程管理部分，本個案公司是以管理、監工為主，所以在工程專業上，以專業素養及技術的創新為提升的目標。例如，對建材資訊的蒐集與吸收...等等。

至於財務的管理，是公司營運的主要核心。在向客戶收帳及廠商請款這之間，會依工程進度制定請款作業流程的準則，使資金得以正常運作，並且以開源節流為努力目標，創造公司利潤極大化。

#### 4.2.2 業務範圍

公司現階段所承攬的業務包含有辦公室、銀行、住宅及商業空間設計。主要產品服務包含：1.室內設計裝潢、施工業務。2.庭園綠化設計施工業務。3.建築材料買賣業務。4.各項相關產品之進出口業務。5.水電材料買賣業務。

整體業務涵蓋設計及施工。施工方面，基本上都是交由下包廠商負責建造，公司則站在監督者的角色，負責建材的挑選與業務的承攬。目前公司合作的對象，就一般基本的下游廠商如下：木作、油漆、鐵作、建材、泥作、玻璃廠商、壁紙、地毯...等等，專案管理將是室內設計業的一種趨勢。設計方面，都是經由本公司的設計師設計與製圖，在設計過程，會依據客戶的喜好、風格，充分的瞭解顧客需求。

以上就是太孚公司所涵蓋的業務範圍，從設計、選材、到施工，整個工程的運作，並不是只是一般的設計而已，它是一個專案的管理，必須在有限的資源、有限的時間，提高客戶的要求去達到目的。

### 4.2.3 產品服務品質

一進入大廳時，就可以看見本個案公司將歷年所設計的成品繪製成一張海報，讓客戶能夠初步了解個案公司的近年來的作品。而要使客戶真的感受到公司產品服務之品質需要做到下列幾個要點。

首先，必須與客戶進行完善的溝通，透過初步的概念討論，架構設計風格、元素運用與空間配置等的雛形，繪製平面圖與施工圖。然而，平面圖與施工圖屬於專業圖誌，並非每個人都能夠瞭解，所以為了使客戶更詳細明瞭各細節，嘗試以3D立體圖作解說，與客戶達成設計的共識。

其次，是按時交屋，避免工程延宕。這是很重要的一部分，除非客戶主動要求更改設計內容，不然監工人員都會依照工作的時刻表分配作業流程，各司其職，相互配合，發揮團隊精神，以達到盡善盡美的目標，避免任何可能發生的延宕狀況。

最後就是盡力符合客戶要求，實體與原架構必定相符，確實依照平面圖與施工圖進行施工，講求品質完善，達到客戶最大的滿意度，提升顧客的信任度。也因此提高公司形象，透過服務品質優良，找尋更多的客戶來源。

### 4.2.4 價格方面

以消費者的預算來看，因平均所得與都市發展的層級有所不同，故以區域來分，大致上可分為北、中、南。以台北豪宅為例，平均一坪大約造價10~15萬元左右；而普通居家，一坪約4~5萬，其中又分舊屋翻新與新屋裝潢。因舊屋翻新的花費必須多支付有關水電的重新配置管路的費用，甚至更老舊的住宅還有基本衛浴、廚房整修...等重新拆建的整修費，所以費用的擬定，視情況而定。以中部來說，豪宅大約6~7萬左右，平均一般家庭大約3萬左右。南部又更更低，一般居家大約1~2萬左右。

業者表示，一般居家室內設計平均單件工程利潤，因工程的時間比較長，至少要有兩成左右。若是大型案件來說，因金額較為龐大，所以利潤大約只剩下一成左右。

### 4.2.5 總體經濟

訪談中業者針對國際經濟環境的看法：短期仍樂觀，中、長期則視中國大陸經濟發展是否穩定成長及歐美間是否可相輔相成而定。若是前者表現不錯的話，則國際經濟仍應有不錯之發展。

而對台北整體經濟環境的看法，短期是持平，中、長期則視政治是否穩定、產業轉型是否成功，都是經濟成長之關鍵，尤其三通是否開放，亦佔重要地位，以上若為否定，則不樂觀。

綜合上述觀點，國際經濟對室內設計業有極大影響力，故若經濟發展之展望不佳，則室內設計業將陷入苦戰。對國內室內設計業而言，因應對策為須更專業化，並增加業務廣度及整合下游廠商，共創利潤。

### 4.2.6 市場機會與需求

目前室內設計業，處於產業週期中之成熟期，但由於室內裝修偏向週期性的汰換，

所以就算景氣不太好，它仍能有所發展空間。

台北地區，住宅是以舊屋翻新居多，客戶對於住宅裝修的預算，一般住宅每坪5-6萬元、豪宅每坪10萬元以上。市面上建材的變化日新月異，目的是除可使用新材質外，更增加其功能性(如防火、環保及隔音)及提供設計師之設計方向和施作之可能性，故其發展仍將持續，未來應以加強健康及綠建築<sup>5</sup>為導向。

就市場需求面而言，消費者普遍的裝潢重點，大多數以客廳和主臥室為主，其次則是餐廳。然而隨著經濟環境的進步與居住品質的提升，日益著重於整體設計感，使得空間的配置成為設計趨勢，像收納空間、空間視覺效果...等。至於辦公室、銀行及商業大樓，則以意象設計為元素，有空間、格局、佈置...等，突顯企業形象與概念。

為了順應現今裝潢趨勢，市場上有些新屋是直接以空屋呈現，並無隔間，以利於設計時的空間運用更為流暢，又可創造個人風格，此種型態稱之為「毛胚房」<sup>6</sup>，因此更需要具體而完整的專業設計來完成。

#### 4.2.7 產業前瞻

未來房屋坪數空間將呈現多種型態，由超大豪宅(百坪以上的住宅)、20~30坪的一般住宅、到時下流行約10坪左右的小套房，多元化的遠景將開擴室內設計的範疇。

然而許多企業因大陸方面經濟的掘起，紛紛投入那廣大的經濟市場，室內設計業的走向，可分為一、直接到大陸開設公司；二、台灣公司在大陸建立分部。因大陸方面的設計師，設計概念的素質仍不足，所以亦有兩岸的合作關係，如此向外發展的潮流，將為室內設計業開啟斬新的一頁。

未來競爭方向必須由尋找關係(公關)，走向專業化，並且著重於人才培育，計畫國外進修課程，以此基礎擴充業務之廣度，對公司未來是樂觀的。

#### 4.2.8 關鍵成功因素

透過業者個人的專業見解，讓我們來說明業者對於室內設計產業的關鍵成功因素可歸因於以下幾點：

- (一) 產品及服務：主要是偏好以設計為主軸，再加以功能性及流行化為輔；施工品質定位於中、高等級，以符合業主對於預算上之考量。
- (二) 行銷方面：目前為舊客戶口碑介紹及關係行銷。未來將朝向於廣告行銷，於專業雜誌刊登作品，吸引業主之認同，並提高知名度以提供公司簡介或DM，以傑出的作品及專業態度獲得客戶的認同，豎立優良企業形象與品牌。
- (三) 財務方面：每月管銷成本約85萬元，2004年約有15%的稅後盈餘，2005年則因案源分散，管銷成本增加，獲利較差，必須改善客戶群體結構以維持既有的利潤。

<sup>5</sup>綠建築—內政部建築研究所為鼓勵興建省能源、省資源、低污染之綠建築建立舒適、健康、環保之居住環境，發展以「舒適性」、「自然調和健康」、「環保」等三大設計理念，特委請財團法人中華建築中心於八十八年九月一日正式公告受理「綠建築標章」申請簡單的定義，就是"花費最少的資源建造產生最少的廢棄物"，也就是環保的建築工程。

<sup>6</sup>毛胚房-接待中心或樣品屋，可以說是台灣房地產業最具代表性的「土產」。在國外銷售房屋通常都只能看到一間空蕩蕩的「毛胚屋」或成屋，由仲介業務員口頭解說，沒有預售制度，也沒有樣品屋。不過現在台灣的室內設計業也開始朝向這個方向。



(四) 工程管理方面：相較於大多數同業公司的成立，茲以相關科系之專業人士投入居多，而本個案則是經由不同領域的跨入，因此較為注重工程管理部份，專注於本業之強項，發揮優勢。

## 5. 結論

透過這次的個案訪談，使我們更了解室內設計業內部運作，依據本研究的研究目的，我們下了以下五點結論：

### 5.1 瞭解室內設計的意涵

室內設計包含著設計概念之發展、執行與專案管理等一系列活動。而室內設計案不只是一般住宅裝修設計，也可能接觸到複雜的俱樂部、飯店、企業總部等性質。故遇到的不是只是單一業主，而是一大群從不同立場思考的業主，且還必須整合建築師、結構、營造、機電、消防、照明設計、景觀設計等各單位。每個專案都有不同的性質，由此可知，室內設計案的推動不僅是設計師一人所能完成的，專業分工是不可抑制的趨勢。因此，室內設計工程包括過程中參與不同專業間的組織與技術之間的整合，也就是說室內設計師扮演著及其重要的角色。

### 5.2 探討室內設計工作流程

室內設計工作流程又分內部工作流程及請款流程。請款流程可分為四個階段，一般來說第一期收款於跟業主略估預算時先收 30%，第二期收款在細部設計好時收 30%，第三期收款再施工圖製作完成後收 30%，而最後 10% 款項在工程驗收及傢俱呈設時收款；內部工作流程由於標準化過程，更可以在設計、執行時更透明提昇效率，對於消費者來說可清楚了解設計狀況為何，可放心交給設計師進行處理。而內部工作流程可分為以下幾點：1. 規劃設計階段。2. 實施設計階段。3. 工程施作階段。4. 完成結案階段。

### 5.3 了解室內設計業的經營管理模式

本個案與一般室內設計業者較為不同，一般室內設計業者著重在於設計方面，而本個案較著重在於管理方面。於人事管理方面將公司內部的人事管理制度建立完善，讓新進人員依照制度遵循，減少人員流動率，並且積極經營人才培訓。工程管理方面是以管理、監工為主，不過往後將會加強專業技巧及技術創新，以擴充專業技能。產品服務方面進行完善的溝通，按時交屋，避免工程延宕，盡力符合客戶要求，達成客戶所需之層次，講求品質完善，提升客戶的滿意度。就財務的管理，是公司營運的主要核心，在跟客戶及廠商收款時依照著請款流程及作業流程為準則，使資金得以正常運作，達到最大利益。

### 5.4 探究台灣室內設計的環境與現況

目前台灣經濟算穩健成長，也有一定的消費能力，加上許多優惠貸款方案，使得室

內設計業這塊大餅越來越被重視。現今台灣室內設計業正處在產業期中之成熟期，不過由於室內裝修屬於週期性的汰換，所以就算景氣不太好，它仍能有所發展空間。而目前較多的案子是以舊屋翻新居多，目的也是希望生活品質提升，大部分消費者的裝修重點乃在客廳與主臥室為主，室內設計業的前景仍然是光明的。

### **5.5 分析室內設計業的市場競爭機會及未來發展趨勢**

順應現在台灣企業外移中國大陸趨勢，各家公司紛紛投入那廣大的經濟市場，而室內設計業的走向，可分為兩種：一、直接到大陸開設公司；二、台灣公司在大陸建立分部。另一方面，現在台灣政府與全球都在推行綠建築，除原先的使用材質外，並增加新的質材加強其功能(如防火、環保及隔音)和增加設計師設計之方向及施作之可能性。未來競爭方向必須走向專業化，並且著重於人才培育，計畫國外進修課程，以此基礎擴充業務之廣度，對公司未來是樂觀的。

## 參考文獻

1. 大台北設計網：<http://www.taipeid.com/a.asp>
2. 大美百科全書(1980)，Grolier Incorporated，光復書局企業股份有限公司。
3. 王建柱(1976)，「室內設計學」，台北：藝風堂出版社。
4. 台灣室內設計裝潢網：<http://taiwan-design.080tw.com/news.htm>
5. 周智中(1995)，「建築室內裝修(飾)材料防火法令規定」，建築室內裝修(飾)材料防火材料使用講習會專輯，台北：內政部建築研究所籌備處，pp. 1-54。
6. 莊修田(2002)，「室內設計之法令管理」，專業技術人員會刊。
7. 楊南南(2002)，「室內設計業管理資訊系統功能需求分析」，政治大學經營管理研究所碩士論文。
8. 綠建築標章制度網址：<http://www.cabc.org.tw/cabcweb/cabc/green/archnews-2.htm>
9. 劍橋百科全書(1997)，Crystal, David，台北：貓頭鷹出版社。
10. 簡明大英百科全書(1988)，Encyclopadia Britannica, Inc. 台北：台灣中華書局。