

設計思維實際應用

1/籌劃階段

2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

如何使用

誰該閱讀：

本設計思維工具集目的在於以「平行心間」計劃為案例，協助社工或有心機構構思青年友善的空間及服務。不論你是對設計思維有興趣的同工，還是青年相關項目的負責人，這工具集相信能帶來很多做法的參考及思維的衝擊。

每個部份的組成：

本工具集共有七個部份，每個部份有幾個關鍵的實戰技巧及工具介紹。實戰技巧中涵蓋設計思維的所需的心態、構思項目要注意的事情及手法分析等等。實戰技巧為項目負責人提供最直接的思維引導及心理預備。工具介紹則以「平行心間」計劃的經驗作參考，總結出有效的工具使用及注意事項。

工具集的七個部份：

第一部份及第二部份為籌劃階段及建立團隊，是構思青年友善空間及服務的準備部份，讓機構及同工了解設計思維的項目所需要的預備。第三部份至第六部份是設計思維創新的主要過程，讓同工與青年一起共創青年友善空間及服務。第七部份為社群建立，透過社群的力量，不段改善青年空間及服務。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

1/籌劃階段

主要活動：

- 擬定項目目標
- 檢測團隊能力
- 綜觀現有服務及持分者

工具：

- 計劃書檢查器
- 團隊分析
- 持份者關係圖

結果：

- 整理項目的關鍵資訊
- 為撰寫計劃書提供參考
- 有系統地展示持份者關係

2/建立團隊

主要活動：

- 與團隊一起討論目標
- 討論工作量及時間分配
- 分享收集得到的案例

工具：

- 項目細節
- 主要活動計劃
- 快速分享

結果：

- 團隊達到項目的共識
- 對項目的工作量有清晰了解
- 開始培養分享的文化

3/發現階段

主要活動：

- 了解用戶的真實狀況
- 了解用戶過往的相關經歷
- 驗證對用戶的想法

工具：

- 同理心訪問
- 用戶旅程圖

結果：

- 發掘用戶的深層動機、需要、感受、痛點和想法
- 找出現有服務的盲點

4/定義問題

主要活動：

- 將目標用戶形象化
- 分析訪談結果及了解深層需要
- 討論及定義為用戶解決的問題

工具：

- 典型人物
- 同理心地圖

結果：

- 清晰制定項目的目標用戶
- 能以人為本地討論項目
- 找到精準定義的問題

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

5/構想方案

主要活動:

- 回顧發現和精準問題
- 與用戶構想方案
- 討論方案的有效元素

工具:

- 腦力震盪
- 選擇矩陣

結果:

- 歸納幾個可行的方案
- 用戶對空間元素的想法
- 目標用戶能積極參與

6/測試想法

主要活動:

- 深入了解用戶對方案的想法
- 以問卷收集更多意見
- 建立項目的形象定位

工具:

- 意見方塊
- 初步構想問卷

結果:

- 取得方案的共識
- 大量目標用戶的參與
- 提供足夠的資訊讓設計團隊開展設計

7/社群建立

主要活動:

- 建立兩種社群:「用戶的社群」、「社工的社群」
- 了解用戶的參與方式
- 分析用戶持續參與方式

工具:

- 用戶參與階梯
- 持份者關係圖II

結果:

- 利用社群提昇服務手法和質素
- 提昇用戶參與的方式
- 發現新服務和活動的可能性

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

「好的開始是成功的一半！」

要開展一個青年友善的項目，當然就事先要知道「如何」計劃一個項目。雖說設計思維是一個反覆求變的過程，但如能在開首之時，先定好一個合理的項目範圍、了解身邊有甚麼資源，了解自己與團隊的強弱，為自己先劃好空間，留有餘地試錯，其實你會遠比你想像的強大。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

實戰技巧一：

「甚麼是青年友善的空間及服務？」



青年友善是指能回應青年實際需要，並以青年為本的手法。無論在硬件還是軟件方面，青年友善的設定讓青年人在空間使用和活動參與當中，更投入和無顧憂。

以「賽馬會平行心間計劃」為例，此計劃由香港賽馬會慈善信託基金於2019年策劃及撥捐，以跨界別方式聯同六間非牟利機構和香港大學共同推行，在全港設立八間「平行心間」，為12至24歲為主的青年人建立一套專為他們而設的身心靈健康服務模式。

計劃以青年共構、青年友善及青年參與為宗旨，透過與青年人同行，為他們提供真正注重其精神健康的空間，並讓青年人透過參與項目更好地表達自己，拉近各界與青年關係。青年人可透過參與「平行心間」的服務以提高個人認知能力、個人優勢及提升其整體身心靈健康質素。計劃亦會為受到初期情緒困擾的青年人提供早期介入及支援服務，並以創新的模式改變他們尋求協助的習慣。



設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

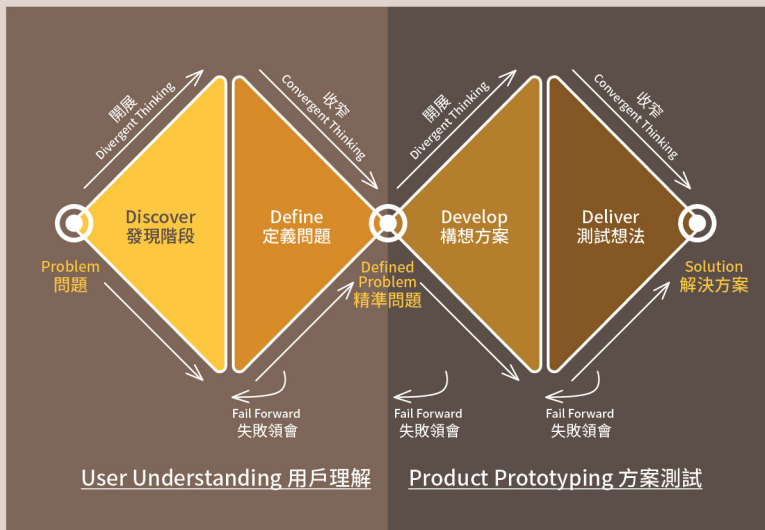
實戰技巧二： 「設計思維是甚麼？」



如果只用一句話形容設計思維：
「設計思維是一套以用戶為本的創意解難方法。」

日常生活有許多難題，有許多需求未被滿足，如果想解決問題或創新服務，設計思維絕對是一個好幫手。設計思維是一套縝密、有理論基礎的解難方法，設有容易跟隨的框架及工具。

設計思維的框架：雙鑽石模型 (Double Diamond Model)



設計思維實際應用

1/籌劃階段

2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

如果比喻運用設計思維是一趟旅程，那你至少有四個里程碑必須經過。坊間有不少設計思維的模型，理念大同小異，而我們選擇的為英國Design Council的雙鑽石模型。顧名思義，這個模型有兩個鑽石形狀，分別代表了每一次開展探索，和整理歸納的程序。在第一個鑽石模型過後，你會得到一個準確定義的問題，在第二個鑽石模型過後，你會得到解決問題的方法。

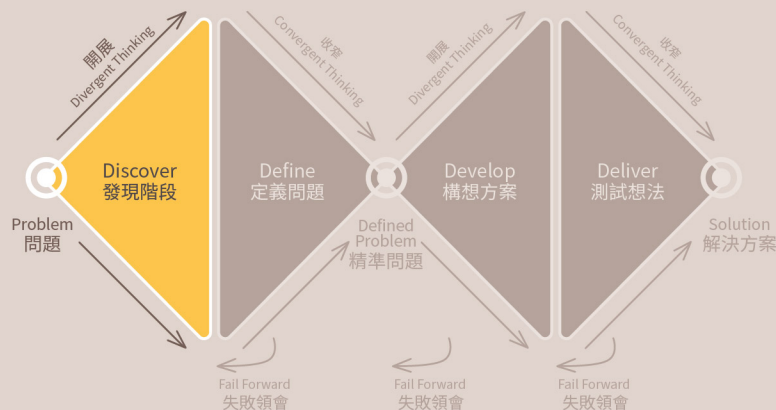
這個模型又名4D Model，四個D字開首的英文字，分別代表設計思維的不同步驟 (Discover, Define, Develop, Deliver)。讓我們逐步逐步來看吧！

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

第一步：Discover 探索問題(開展)

當你發現了一個問題或者未被解決的需求，往往都只是整個問題的冰山一角。因此設計思維的第一步，就要求我們去探索問題。探索時需要抱有同理心，以及開闊的心胸，盡量拋棄固有的見解去收集問題的相關資訊，以讓我們能夠精準定義問題，問題愈是掘得深入，下一步定義就會愈準確。



User Understanding 用戶理解

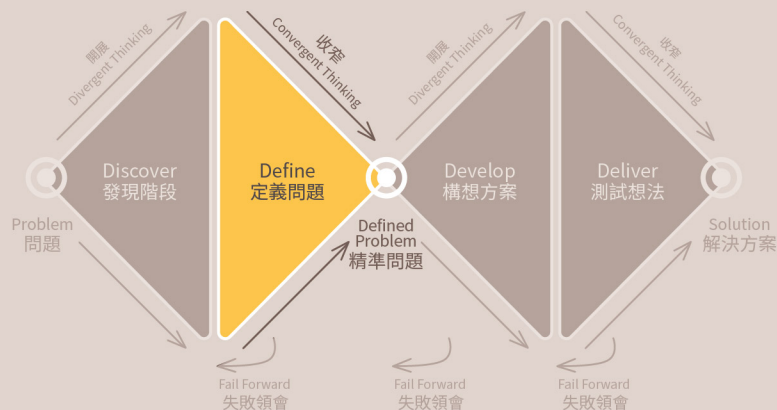
Product Prototyping 方案測試

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

第二步：Define 定義問題(收窄)

當你收集了許多有關問題的資訊，就需要第一次的歸納整理：定義問題 (Define)。這個過程中，最重要的就是找到一個「精準問題 (Defined Problem)」。一個好的問題，往往會令我們更容易發想更多可能性，答案亦會更具針對性，更有效解決問題。

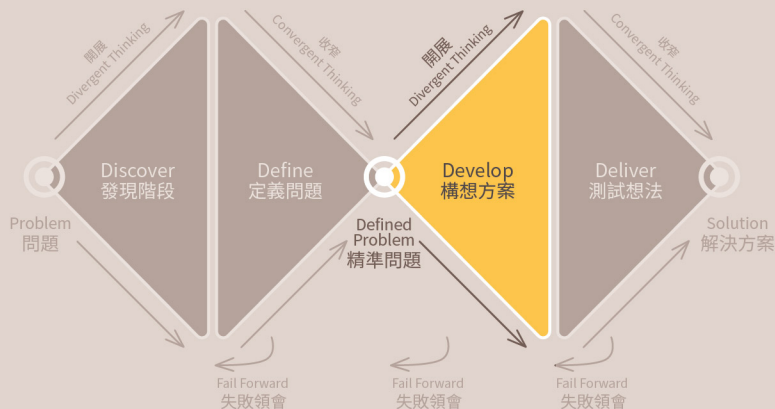


設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

第三步：Develop 構想方案(開展)

第三步就是拿著「精準問題」，開始天馬行空地不停發想點子！這部分最重要的亦是打開心胸，不斷創建點子，發掘新想像，不需太過在意可行性。點子必須夠多、夠瘋狂，才能為下一步建立一個良好的基礎。



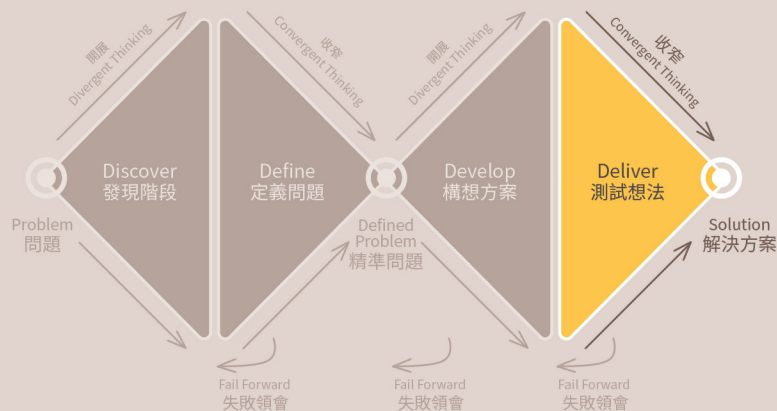
設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

第四步：Deliver 推出服務(收窄)

發想許多個有趣點子之後，便需要審視和挑選合適的想法，這也是另一個收窄範圍的過程。不同點子當中或有共通之處，這時候可以整理出數個方案。然後，我們需要測試方案能否解決有效問題，不斷改善和修正。

但是！設計思維並非一條直線，而是不斷重複的過程(Iterative process)。不是1-2-3-4向前走這樣就能成功，而是過程中可能會遭遇可承受的失敗和挫折，團隊會通過不斷獲取新反饋，持續失敗領會(Fail Forward)。設計思維就是一個試錯的過程！



User Understanding 用戶理解

Product Prototyping 方案測試

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

但，設計思維不是：

- 設計師的專利
在走完上面四步後你會發現，只要我們會動腦筋，設計思維就是一個好幫手。不需要善長畫圖或砌模型技巧，我們天生就有創意。設計思維能發揮個人、團隊及用戶創意的過程，讓好的想法得到實踐。
- 為了要做一個悅目的設計
要謹記設計是為了解決問題。設計思維的目的是為了處理未被回應的需求。緊扣著問題，保持同理心，就是為了做一個有意義、能解決問題的設計，而非無的放矢。設計思維就是要把好的想法呈現出來。
- 只是「聽」意見
儘管設計思維是一個理解用戶的好方法，但它絕不是「只是收集意見」而已。在設計思維的過程中，要謹記我們當初最想解決的用戶需求，創造比回應意見更深層次的價值。設計思維需要團隊對用戶有深入的理解。
- 為了修補錯誤
設計思維著重的是打造一個用戶為本的體驗及旅程，會要求你從重新思考整個體驗。直接修補錯誤並非有效的處理方向。設計思維著重的是關鍵問題的處理。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

實戰技巧三： 「為甚麼要用設計思維？」



1. **找到用戶(青年)真正需要:**透過設計思維工具學懂從用戶角度思考,發現用戶的痛點(Pain Point)及得著(Gain Point),找出用戶的真正需要,真正實踐「以人為本」
2. **找到空間/服務的盲點:**有效分析不同持份者的觀點,了解他們關心的價值,發現並突破過去的盲點,尋找新的可能性
3. **有效地為用戶(青年)賦權:**透過鼓勵青年參與表達意見及共創空間,讓他們感到自己有能力,有信心一起改造屬於自己的青年空間
4. **提升用戶(青年)歸屬感:**讓青年一起參與,一起討論如何改造空間—空間的一椅一桌對青年而言都有不一樣的意義。這能大大增加對青年中心的歸屬感
5. **步伐一致:**整個空間的改造,涉及多個持份者的利益,透過共創的過程,持份者之間可以互相理解各方面的需要和考慮,從而同步建構一個符合大家期望的空間



設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

實戰技巧四：

「在籌劃階段中，我要有甚麼目標？」



在籌劃階段中，最重要的就是為項目的範圍定方向。先設定好問題的範圍，再去找解決問題的方案。在這部份，項目負責人必須了解自己的團隊、所得的資源、預算及限制。

心態 Mindset:

1.能靈活改變:

設計思維是一個按實際需要及用戶回饋而反覆修改的過程，團隊與項目本身都必須具備靈活思考及機動性。

2.跳出框框:

不論做任何事都不可能無限的資源及全知的角度，但要真正解決問題及創新，要保持跳出框框的心態，打開想像，不被任何東西限制。

3.相信團隊:

每個團隊都有自己的特色，能力上亦會有強項弱項，需要先了解自己團隊優缺點，並適時向外尋求協助，為團隊取長補短。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

實戰技巧五：

「我也想開始打造一個青年友善的空間及服務，我該如何預備？」



當你認知了上面幾題問題，確認自己希望可以開展一個青年友善的空間及服務，希望透過用戶參與項目，使用設計思維解決用戶問題時，最好先了解以下幾點：

1. 了解機構的期望以及項目的關鍵指標 (Key Performance Indicators)
2. 指出項目想達到的結果是甚麼，並定下清晰目標
3. 組織有一個對設計思維有初步認識和實踐經驗的團隊，並了解團隊的強弱項
4. 對計劃預算有一定的理解，當中要包括
 - a. 機構的支援範圍
 - b. 設計思維過程所需的時間和人力
 - c. 空間的施工圖設計的費用
 - d. 工程費用

合理的估價能確保用戶的構想方案能得到有效的實行。盡量以過往相近項目的報價作參考，或與有經驗的人士作討論。當然，亦避免因財政預算限制想像，兩者需要平衡。



設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立



設計思維項目負責人 (Project Manager) 的分享：

項目負責人、仁人學社資深創新顧問Terrence具備豐富的設計思維實踐經驗。完成整個項目後，他最樂於見到參與項目的社工對服務的思維有所改變，讓他再次肯定設計思維能讓同工和他們的團隊作出讓人興奮和期待的創新服務。他提到「許多社工一開始並不了解設計思維，後來他們變得愈來愈以人為本，漸漸習慣問青年人的意見，更邀請青年人參與共構 (co-create)。」

最令Terrence印象深刻的，是與團隊一起檢視某個社區現有的空間和設施時，發覺該區實在非常缺乏讓青年減壓放鬆的舒適空間。「平行心間」正正能填補這個服務空隙，所以其服務定位其實相當合適。在那一刻，團隊了解到青年對於減壓空間的需要是非常實在，目標立即變得清晰。Terrence認為設計思維的威力，就是在眾多用戶需要及可能性當中，協助團隊找到清晰的方向。

回顧整個項目，Terrence認為預留充裕的時間進行用戶理解是非常重要的，這才能讓社工深入發掘年青人的需要。社工能透過設計思維打開一扇窗，真正了解和進入青年人的世界。「設計思維有助找出服務盲點，可以真正有效推動青年服務創新。」

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立



導師(Facilitator)的分享：

仁人學社創新顧問阿元是「賽馬會平行心間 - 明愛(荃灣)」項目的導師(Facilitator)，雖然他是一位富經驗的設計思維顧問，但仍發覺在用戶理解的階段，訪問用戶需要非常高的技巧。設計思維訪問與一般訪問不一樣，它的主要目的是了解用戶(青年)的經歷與故事，從而發掘他們的需要和痛點。阿元對今次「平行心間」的訪問部份印象相當深刻，他不但要在短時間內訪問許多青年人，更需要注意受訪者當時的精神健康狀態。有時侯，他需要跟社工配合，有意識地留意受訪者當刻的心理狀況，讓他們談及深刻經歷之餘，盡量避免牽動太多情緒。

雖然訪談之前需要一定的準備工作，但對阿元來說，滿足感大於一切，「看到社工們認真分析訪談結果，在發現青年的深層需要後那種恍然大悟的反應，真的讓我很滿足。」社工們在分析訪談發現的過程中，明白了事前準備功夫的意義，並發現設計思維的威力，令他感到一切都非常值得。話雖如此，阿元亦鼓勵未來有機會採用設計思維進行服務創新的社工或用家，在開展計劃前，先簡單學習設計思維，了解設計思維的案例。其後進行服務創新時，就能事半功倍。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

小貼士：

- 1 謹記為項目預留充裕時間：Terrence和阿元不約而同地提到「充裕時間」的重要性，這包括在準備初期讓自己先了解何謂設計思維，擬定預算和時間表，深入發掘用戶（青年）需要和預備往後的設計思維旅程。因為過於倉卒往往會令方案受限。在一切開始之前，務必為項目預留充足的時間！
- 2 做好資料記錄：設計思維過程牽涉大量的資料收集及整理，因此做好檔案紀錄對整個旅程非常重要。而在過程中，同工會對用戶建立深入的理解，這對往後推行不同服務也很有幫助。隨時翻看檔案紀錄，你可能會得到新的啟發（當然要留意資料隱私問題）。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立



設計執行團隊的分享：

作為資深設計師的 In-visible Creative 創辦人 Ginny，有著專業的設計知識和豐富的設計經驗。「平行心間」牽涉到跨界合作、共創和設計思維，是個具有突破性的項目，因此令 Ginny 覺得興奮又帶點緊張。

一開始與社工們的合作已令 Ginny 印象深刻：「每次到青少年中心開會，社工必定會先關心我們近況，甚至會跟我們說『有糖水呀，飲啖糖水先』，這種『人味』是商業項目非常少見的。」

她接觸到的社工樂於接受不同意見，加上團隊充滿人情味，大家合作得很愉快，因此她對項目很有信心。她認為設計師的角色，是擔任第三方讓社工可以以另一種身份了解用戶（青年）的設計需要，例如在與青年人進行共構工作坊時，青年人會說「想要電視、想要遊戲機、想要Netflix」，但其實中心本來已經有這些設備，為何青年人會不知道？這時，他們才發現青年人有時不是在乎「有或無」這些設備，而是「在甚麼環境和氣氛下擁有，甚至是「在屬於他們的環境下擁有。」

Ginny 笑言，這項目令她們幾位設計師獲益良多，他們亦從中更理解青年人的心態。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立



項目另一位資深設計師Sarah是一口設計工作室的聯合創辦人，面對具有突破性的「平行心間」項目，Sarah與Ginny一樣有點緊張。Sarah知道社工本來的工作已非常忙碌，現在更要負責這個複雜的項目，因此關注：「社工們是否準備好了？」後來她注意到社工的投入程度，加上設計思維能讓社工真正打破既有框框，重新再度發現青年人的需要。因此她不再感到擔心，更相當期待完工後的「平行心間」。「完成空間的裝修後，才是服務的真正開始。」

Sarah負責其中一部分的「平行心間」項目。在工程完工後，她會與青年人進行一些標誌性的活動，例如砌木箱牆或在牆上噴油漆等，紀念「平行心間」正式落成。在青年人初次見到他們共構的成果時，Sarah從旁觀察到他們表現得很雀躍，「因為青年人發現這個地方是真正屬於他們的，他們那種興奮令我非常高興。」

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

小貼士：

- 1 開始項目時，可先與專業人士溝通，並徵詢他們的意見：在空間創新上，室內設計師是一個必不可缺的合作對象。如果團隊未曾與設計師合作，或對室內設計缺乏概念，開始項目前，不妨先與設計師坐下來談談，了解一下他們的工作模式、所需資料、時間及預算。另一方面，如果團隊無人熟悉裝修，你可能需要向建築師或裝修師傅先了解一下。了解各項專業人士的工作後才開始擬定計劃，就能避免在項目後期失預算。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具一：

計劃書檢查器

Scoping for Proposal

讓項目負責人自行快速記錄計劃書的不同細節，界定項目的框架，清楚思考項目期望達到的目標，以整理項目的關鍵資訊。

需要時間

45至60分鐘

環境及所需物資

一個能集中精神的工作空間，印有本工具的A3紙，筆和便利貼，項目/贊助機構相關的文件，項目相關的會議記錄，中心合作伙伴的列表

所需心態或技巧

仔細回顧過去的會議、坦誠記錄、斟酌字眼

參與者

項目負責人

預期成效

讓項目負責人有效地整理所有項目的重要資訊，包括項目時間表、持份者的角色、可動用的資源、需要的協助，以及項目的限制等。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具一： 計劃書檢查器 Scoping for Proposal

讓項目負責人自行快速記錄計劃書的不同細節，界定項目的框架，清楚思考項目期望達到的目標，以整理項目的關鍵資訊。

工具樣版

計劃書檢查器

項目名稱:

負責人:

版本:

機構期望	團隊期望	目標用戶	項目關鍵指標
預算限制	空間限制	可用資源	合作伙伴
關鍵時間			
開始 結束			

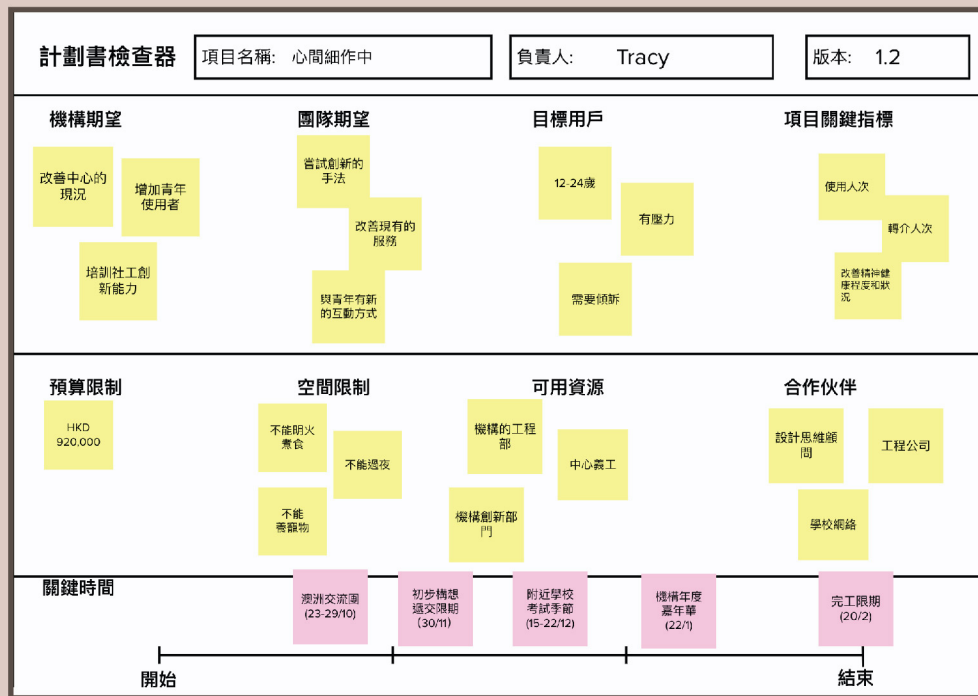
設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具一： 計劃書檢查器 Scoping for Proposal

讓項目負責人自行快速記錄計劃書的不同細節，界定項目的框架，清楚思考項目期望達到的目標，以整理項目的關鍵資訊。

參考例子



設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具一： 計劃書檢查器 Scoping for Proposal

讓項目負責人自行快速記錄計劃書的不同細節，界定項目的框架，清楚思考項目期望達到的目標，以整理項目的關鍵資訊。

使用目的(Why):

- 快速回顧不同持份者的期望
- 記錄項目的關鍵資訊
- 適時更新內容及協助撰寫計劃書

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

使用方法(How):

步驟 1: 回顧項目的討論 及以往的各個相 關會議,填寫關鍵 資料

- 列舉中心所屬機構及負責團隊的期望,如有不清晰的地方,可與相關人士加以討論
- 初步寫出項目的目標用戶,用幾個關鍵形容詞去描述他們。你往後可以修改或收窄目標用戶群
- 列出項目的關鍵指標及預算限制

步驟 2: 指出空間限制

- 列出中心空間的限制及規則,例如「不能明火煮食」、「不能過夜」等
- 與中心負責人商討哪些限制可以改變,哪些必須保留
- 這些限制將會決定往後不同方案的可行性

步驟 3: 羅列項目可動用 的資源

- 列出本項目的可用資源,可以是「機構創新部門」、「中心義工」等,方便日後動員
- 如有需要,可考慮向機構申請額外資源或人手,以及對外招募參加者或義工

步驟 4: 羅列項目的 合作伙伴

- 列出本項目的潛在合作伙伴,例如「設計思維顧問」、「工程公司」等,為實踐項目提供必要支援,發揮協同效應
- 可因應項目的性質,考慮額外尋找合作夥伴

步驟 5: 計劃項目的時間線

- 列出項目的里程碑
- 加入有機會影響項目的事情,例如「附近學校的考試季節」等
- 回顧在工具中最不確定的位置,嘗試想想原因和解決方法

工具一: 計劃書檢查器 Scoping for Proposal

讓項目負責人自行快速記錄計劃書的不同細節,界定項目的框架,清楚思考項目期望達到的目標,以整理項目的關鍵資訊。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具一： 計劃書檢查器 Scoping for Proposal

讓項目負責人自行快速記錄計劃書的不同細節，界定項目的框架，清楚思考項目期望達到的目標，以整理項目的關鍵資訊。



小提示：

- 1 填寫「計劃書檢查器」時，盡量使用簡明扼要的文字，以清晰界定項目的框架和方向
- 2 負責人可根據項目的發展或變動，適時回顧及更新「計劃書檢查器」，讓資料更精準
- 3 「計劃書檢查器」有助再次開展相關項目時，得到有效的參考

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具二：

創新團隊能力檢測

Team Evaluation

項目負責人檢測團隊的創新能力，從而回顧人力資源及所需的培訓工作。

需要時間

30分鐘

環境及所需物資

一個能集中精神的工作空間，印有本工具的A3紙，筆，機構近年的活動列表

所需心態或技巧

深入回顧、誠懇作答

參與者

項目負責人、機構或中心負責人(如適用)

預期成效

一個比較清晰的團隊創新能力概況、對於培訓或人力資源調配的初步想法。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具樣版

創新團隊能力檢測 (Team Evaluation)

A. 團隊能力及心態 ☒

對用戶的理解

- ☐ 1. 未清楚誰是對象用戶 (Target user)
- ☐ 2. 較常與用戶作簡單互動
- ☐ 3. 以“我覺得”描述用戶需要
- ☐ 4. 以用戶說話/具體行為指出實際需要

簡單的改善方式

嘗試代入用戶
用第一身角度描述用戶面對
的情況(Role play)

創意

- ☐ 1. 於會議中提出一兩個點子
- ☐ 2. 能於會議中提出大量有效點子
- ☐ 3. 會不斷了解創新案例，從而增加點子闊度和深度
- ☐ 4. 能夠結合、分析、並組織不同點子成為可行方案

養成使用創意工具來提出
點子的習慣

團隊溝通

- ☐ 1. 成員間較常出現誤解，而沒有及時更正
- ☐ 2. 能開展討論，唯未能有效回應他人
- ☐ 3. 能順利開展討論並達成共識
- ☐ 4. 在惡劣狀況下，快速達成共識

將團隊達成的共識展示在
容易接觸到的地方

團隊協作

- ☐ 1. 團隊成員偏好獨自完成工作
- ☐ 2. 團隊成員間能有簡單的互動和合作
- ☐ 3. 團隊能快速找到合適和有效率的合作模式
- ☐ 4. 在完成個人任務同時提升團隊成員能力

理解每人的能力及工作模
式，再作分工

對資訊的批判能力

- ☐ 1. 較少分析和批判接收到的資訊
- ☐ 2. 會對資訊抱有懷疑及會加以驗證
- ☐ 3. 懂得如何分辨關鍵資訊
- ☐ 4. 能整理出已驗證的關鍵資訊，作為討論的基礎

對不肯定的資訊從不同渠
道驗證

B. 創新必備技能(0-3, 3為最高)

- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| ☐ 善用科技 | ☐ 圖像處理 | ☐ 美感 | ☐ 創意(跨專業) |
| ☐ 數據分析 | ☐ 地區網絡 | ☐ 活動籌劃 | ☐ 訪談能力 |

工具二：

創新團隊能力檢測 Team Evaluation

項目負責人檢測團隊的創新能力，從而回顧人力資源及所需的培訓工作。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

參考例子

創新團隊能力檢測 (Team Evaluation)

A. 團隊能力及心態 ☒

對用戶的理解

- ☐ 1. 未清楚誰是對象用戶 (Target user)
- ☒ 2. 較常與用戶作簡單互動
- ☐ 3. 以“我覺得”描述用戶需要
- ☐ 4. 以用戶說話/具體行為指出實際需要

簡單的改善方式

嘗試代入用戶
用第一身角度描述用戶面對
的情況(Role play)

創意

- ☐ 1. 於會議中提出一兩個點子
- ☐ 2. 能於會議中提出大量有效點子
- ☒ 3. 會不斷了解創新案例，從而增加點子闊度和深度
- ☐ 4. 能夠結合、分析、並組織不同點子成為可行方案

養成使用創意工具來提出
點子的習慣

團隊溝通

- ☒ 1. 成員間較常出現誤解，而沒有及時更正
- ☐ 2. 能開展討論，唯未能有效回應他人
- ☐ 3. 能順利開展討論並達成共識
- ☐ 4. 在惡劣狀況下，快速達成共識

將團隊達成的共識展示在
容易接觸到的地方

團隊協作

- ☒ 1. 團隊成員偏好獨自完成工作
- ☐ 2. 團隊成員間能有簡單的互動和合作
- ☐ 3. 團隊能快速找到合適和有效率的合作模式
- ☐ 4. 在完成個人任務同時提升團隊成員能力

理解每人的能力及工作模
式，再作分工

對資訊的批判能力

- ☐ 1. 較少分析和批判接收到的資訊
- ☒ 2. 會對資訊抱有懷疑及會加以驗證
- ☐ 3. 懂得如何分辨關鍵資訊
- ☐ 4. 能整理出已驗證的關鍵資訊，作為討論的基礎

對不肯定的資訊從不同渠
道驗證

B. 創新必備技能(0-3, 3為最高)

1	善用科技	1	圖像處理	1	美感	1	創意(跨專業)
2	數據分析	3	地區網絡	3	活動籌劃	2	訪談能力

工具二： 創新團隊能力檢測 Team Evaluation

項目負責人檢測團隊的創新能力，從而回顧人力資源及所需的培訓工作。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具二：

創新團隊能力檢測

Team Evaluation

項目負責人檢測團隊的創新能力，從而回顧人力資源及所需的培訓工作。

使用目的(Why)：

- 了解團隊已有或未有的能力和技能，思考創新團隊的構成
- 尋找合適的人才，為踏上空間及服務創新的旅程做好準備
- 因應所需能力，對團隊加以培訓或尋找合作夥伴以提供支援

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具二： 創新團隊能力檢測 Team Evaluation

項目負責人檢測團隊的創新能力，從而回顧人力資源及所需的培訓工作。

A. 團隊能力及心態

做創新需要不同能力，以下是高效率的創新團隊需要具備的能力和心態：

- 對用戶的理解 - 了解服務對象和真實服務畫面，能夠思考服務盲點
- 創意 - 習慣打開想像，發揮團隊想像力，並懂得欣賞各人的想法
- 團隊溝通 - 有清晰共同目標，能達成共識；具備友善的溝通氣氛，減少爭議
- 團隊協作 - 能發揮各人所長，明白團隊的限制，而且能建立合理的團隊期望
- 對資訊的批判能力 - 能分析、驗證和整理出關鍵資訊，更有依據地作每個決定

來看看你的團隊或即將建立的團隊，是否已準備好成為創新的「Dream Team」！

B. 創新必備技能

項目可能牽涉到用戶參與、空間設計、整理數據等範疇，與中心的日常工作可能有所不同。我們根據過往不同「平行心間」團隊的經驗，總結了以下幾種關鍵技能，能讓創新事半功倍。負責人可以根據項目的性質，決定所需團隊所需強化或支援技能。

- 整理數據或資訊處理：善用科技、數據分析
- 向用戶/參加者傳遞資訊：圖像處理、美感、創意(跨專業)
- 吸引用戶參與：地區網絡、活動籌劃、訪談能力

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具二：

創新團隊能力檢測

Team Evaluation

項目負責人檢測團隊的創新能力，從而回顧人力資源及所需的培訓工作。

使用方法(How):

步驟 1:

列出項目團隊成員及回顧過往的合作經驗

- 列出將會或有機會成為項目核心團隊的成員
- 思考在過往的活動或工作中，與這些成員的合作經驗

步驟 2:

填寫A. 部分，
分析團隊能力和心態

- 簡單評估團隊目前在不同方面的能力，回顧過去項目中表現，選擇最合適的描述
- 參考各項能力相應的「簡單的改善方式」，加以提升團隊的能力

步驟 3:

填寫B. 部分，
檢測團隊是否具備創新的關鍵技能

- 思考團隊各人的強項，為每項技能的現況打分
- 根據隊員的技能，初步計劃團隊的分工

步驟 4:

列出項目需要的支援

- 提供內部培訓 - 事前為團隊提供合適培訓
- 增添合適人才 - 內部調配人手或外聘合適人才
- 尋找合作伙伴 - 積極尋找外來的專業支援

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具二： 創新團隊能力檢測 Team Evaluation

項目負責人檢測團隊的創新能力，從而回顧人力資源及所需的培訓工作。



小提示：

- 1 如對某團隊成員未有深入認識，可以直接向相關同工了解，可能會發掘到意想不到的「隱藏技能」。
- 2 你可能會發現團隊未有足夠相關能力，這是十分正常的狀況。此工具正正是為了幫助你理解團隊的現況和項目所需的人力資源，從而做好所需準備。
- 3 如考慮為同工提供內部培訓以提升能力，記得在項目計劃時預留時間，否則會影響進度。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具三：

持份者關係圖 I

Stakeholder Map I

以用戶為中心，分析現有服務當中，持份者的關係，找出關係的強弱，重新思考服務的現況。

需要時間

45-60分鐘

環境及所需物資

一個能集中精神的工作空間，印有本工具的A3紙，便利貼及筆，白紙，中心的活動列表

所需心態或技巧

仔細回顧、具批判性的思考、想像不同的可能性

參與者

項目負責人具批判性的思考、想像不同的可能性

預期成效

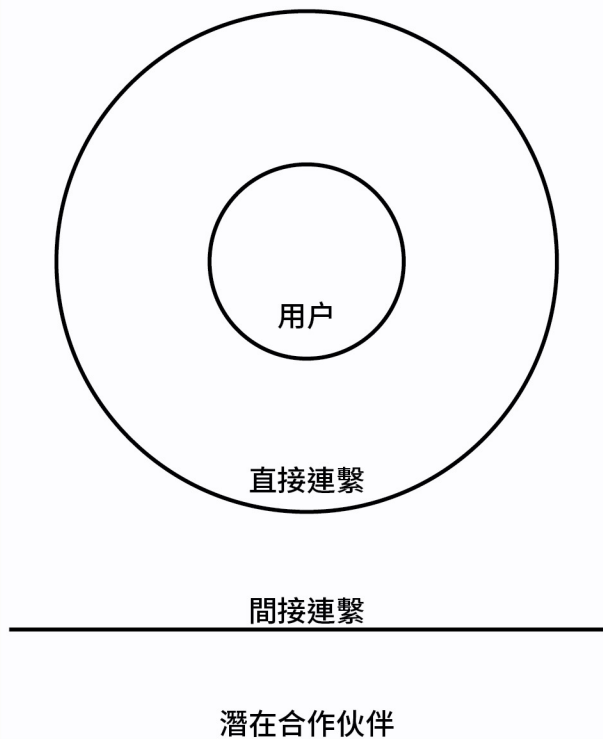
對不同持份者間的聯繫有一個畫面、指出可以強化或弱化的關係、找到潛在的合作伙伴

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具樣版

持份者關係圖 I (Stakeholder Map I)



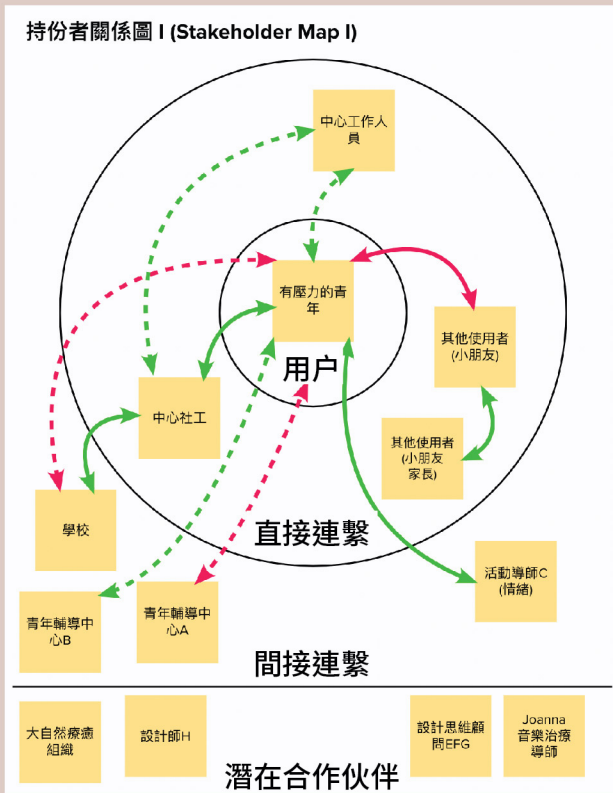
工具三：

持份者關係圖 I Stakeholder Map I

以用戶為中心，分析現有服務當中，持份者的關係，找出關係的強弱，重新思考服務的現況。

1/籌劃階段

參考例子



工具三：

持份者關係圖 I Stakeholder Map I

以用戶為中心，分析現有服務當中，持份者的關係，找出關係的強弱，重新思考服務的現況。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具三：

持份者關係圖 I Stakeholder Map I

以用戶為中心，分析現有服務當中，持份者的關係，找出關係的強弱，重新思考服務的現況。

使用目的(Why):

- 有系統地展示所有相關持份者及其關係，避免有遺漏
- 綜觀現有服務，提出潛在的服務問題
- 找出值得關注的持份者關係

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

使用方法(How):

步驟 1:

- 回顧項目想要達到的目的、目標用戶及用戶於中心內的相關活動
- 將目標用戶放到圖的正中間
 - 列出用戶的相關活動，用作協助討論

步驟 2:

列出所有相關持份者

- 用便利貼列出所有相關持份者
- 將在中心內持份者放到「直接連繫」
- 將中心的合作伙伴及友好網絡放到「間接連繫」

步驟 3:

以不同的線去表達這個關係狀況的強弱

- 綠色實線表示很要好的關係；綠色虛線表示不錯的關係
- 紅色實線表示關係很差；紅色虛線表示關係有點不佳

步驟 4:

思考並記錄你的發現

- 利用中心的活動列表，思考這些關係強弱的原因
- 用便利貼寫下你的疑問
例如：為何有壓力青年與中心的小朋友關係較差？
在學校生活較為不愉快的青年，是否會更傾向前來青年中心？

步驟 5:

提出可能性

- 指出希望改變的持分者關係，甚至考慮將不適用的持分者移除
- 發想潛在合作伙伴

工具三：

持份者關係圖 I Stakeholder Map I

以用戶為中心，分析現有服務當中，持份者的關係，找出關係的強弱，重新思考服務的現況。

設計思維實際應用

1/籌劃階段 2/建立團隊 3/發現階段 4/定義問題 5/構想方案 6/測試想法 7/社群建立

工具三：

持份者關係圖 I Stakeholder Map I

以用戶為中心，分析現有服務當中，持份者的關係，找出關係的強弱，重新思考服務的現況。



小提示：

- 1 重新思考最負面的關係，這些關係可能是現有服務中最值得處理的位置
- 2 最好的關係則顯示著較強烈的需要，估計當中的原因也能幫助你更好地定義目標用戶
- 3 完成持分者關係圖後，倘若你對中心的一些固有做法抱有懷疑，可以把它們列出來，例如「能否將小朋友和青年分開服務」
- 4 可以和相關同工驗證這些關係的狀況，因為你未必最了解你的用戶