

设计政策工具包的基础开发和应用

潘子尧¹ 张晓醒² 陈劲松¹ 通讯作者

(1. 云南艺术学院, 2. 云南财经大学)

摘要:在政策制订、实施和评估过程中,中观控制所承担的责任和工作尤为具体。针对设计专业,中观控制的类型、途径和能力也非常庞大。在解决某一问题时,设计技能和方法需要一种更有效的框架进行组织,帮助政策制订者更快发现问题,修正错误,提升政府效能,落实政策预警,实现公民参与,这是建立设计政策工具包的主要目的。

本文围绕工具包展开,从其作用、特点谈起,对所设计工具包的结构、运行方式、制作方法和矩阵设计进行解释,并提供相应制作范例。

关键词:设计政策 工具包 矩阵 开发应用

一、设计政策工具包的发展

政策制定相关科学最早诞生于40年代的美国,发展到60年代便成长为独立学科。以色列学者叶海尔·德罗尔是奠基人之一,数年间他撰写了著名的政策科学三部曲,把原本依靠模型和数学探讨问题的办法,丰富为系统化讨论、拆解、寻求答案的过程。

理论上,政策科学是复杂的,这也为设计介入的合理性做了铺垫。其他传统学科,如政治、社会、人类、历史、逻辑学、数学和哲学等也为其发展提供了知识储备。不过其他学科在面对政策科学时,都会不自觉主导或左右研究想法,这主要是由于研究边界模糊造成的。一旦解决研究边界问题,任何学科都可以从政策科学思维中获取养份,并为自身提供“解题思路”。

倘若对象非常具体,政策科学与设计学科结合的价值也就会进一步得到体现,加之设计也是综合性学科,融合速度会非常快。从设计角度看,与以往探讨审美角度不同,设计政策的研究对象是以服从政府决策、社会进步为主的。它并不直接导致政策改变,却通过设计方法、技能和逻辑,帮助政府在一定区间内测试、观察、解决突出问题,是一种不以审美为最终目的,而以解决问题为直接导向的逻辑思维方式。

在西方已有的那个,就惯于采用“双轨”测试政策。一方面,政府可依据以往经验采取措施,针对某一社会突出问题做出反应;另一方面,专属的设计政策实验室可以提出新的解题思路,并划定预先设置好的“实验范围”,测试新思路在社会单元中发挥的具体效用,并不断修正直至其可以转入政府的直接经验。随着方法不断趋近,政府就获得了更快的反应速度,甚至能预测和定义未来可能发生、亟待解决的问题。在实践中,整个研究过程主要依托工具包表达和记录,政府或机构会将经验和涉及的能力途径保存为“工具包”,以直接为地方的需求群体提供便捷高效的帮助。

二、设计政策工具包的特点和作用

设计政策中的工具包至少有三个特点。

一是工具包设计普遍基于基础政策、基础学科和基础实践开展,这些对象往往对问题已有深入的探讨了解,只是在有限的时间内缺少解题思路和实践空间,以上三类是核心的“问题来源”。

二是工具包设计有较强的交叉性,强调公民参与的必要性。公民是问题的第二个“次要来源”,也是社区的主要构成分子。由于工具包的泛用性,问题解答的参与者往往不仅限于专业人员。随着“跨领域”,有不同背景的公民参与增加,观察问题的角度和利用工具包产生解题思路也会成倍数增长,这是帮助政府寻求最优解的最好途径。

三是工具包均需不断更新,具有动态迭代的必要需求。工具包内的能力卡片,只能为现有问题提供现有经验,对于超越“现有问题”而存在的新问题,工具包在探索后,一定会生成相应的“新能力”,以帮助施政者和设计师得到新经验,不断进化赶上时代需求。

另外,设计政策工具包也应当至少包含以下三种作用。

首先是问题解答功能,对于社区、政策面临的具体问题,工具包可以通过逻辑矩阵的方式提供解题思路,快速形成应对的方案,继而对实践工作形成指导,并方便更快、更准确的对接专业设计力量。

其次是政策预警功能。工具包有相应的问题导向和目标面板,这些内容可以方便使用者定义问题起始和结果的两端。随着工具包案例的逐渐增多,问题重叠和结果重叠的情况也会发生,对于政府而言,观察那些反复出现的问题、现象等,有助于他们提前掌握情况,并根据已有的工具包“经验”开展部署,对地方可能发生的问题进行预知,即时阻断。

最后是专业提升功能。随着对能力卡片和表单的使用熟练,工具包可以极大缩短创意消耗的时间,并赋予普通设计师通盘策划的能力。同时对于非专业的跨领域公民而言,也可以极大缩短他们与专业设计机构对接的时间,提升对接信息的准确度,更合理、高效的下达设计任务书。是全面提升区域内设计能力、激发创意潜能的最好工具载体。

三、设计政策工具包的构成

作者设计的工具包共包括一个问题面板,一个目标面板,四类卡片,一组表单集合和一个使用矩阵。

问题面板是了解切入问题的主要途径。用以在工具包运转前对所选区域的问题进行收集、归类 and 选择。其中“问题描述”栏目用于汇集所有目标区域存在的问题,包括在地和地域部分的集合。主要和次要矛盾,用于小组在投票选择后,确定哪些问题属于亟需解决(主要矛盾),哪些问题属于暂缓解决(次要矛盾)。

目标面板的使用与问题面板齐平,使用者可根据实际情况决定以问题或目标为先导进行解题。目标面板适用于测试对象对己方需求是明确,这能缩短讨论和创意产出的时间。另外,目标和问题面板联合使用,可确保小组讨论在合理的范围内,不会因干扰因素过多而跑题。

卡片方面,分别为问题卡(红)、技能卡(蓝)、观测卡(棕)和支援卡(绿)。其中问题卡会标明技能卡片链接,相当于问题索引;技能卡、观测卡和支援卡会表明人力、时间、定价系数用以快速判定能力成本。同时,技能卡会显示“表单链接”,以帮助使用

者调取对应的能力表单，进一步细化和完善方案。

能力表单是一个合集，所有表单均有对应编号。其中显示了某一能力卡片的具体解题思路。如“开公众号”卡片对应的表单，就列出了其注册方法、基础运营准备；“LOGO 设计”卡片对应表单，则列出了设计该项目的准备材料、标准；“CMFE 系统”卡片的表单，则列出了产品预想定义的基本方法；“做场汇报”卡片的表单，列出了一般汇报 PPT 文件的制作方法、逻辑等。整个表单合集可以看做是能力卡片的辅助说明。

观测卡目前有“问卷调查”“同吃同住”和“六帽会议”三种，是评估整体方案工作效能的主要途径，用以判断目前能力的发挥效用，以及问题选择的准确程度。

支援卡属于附属卡片，可在工具包运行过程中临时添加，来源为讨论组。当技能卡（蓝卡）无法解决问题时，支援卡（绿卡）可作为主要补充，以解决方案在某一个节点面临的问题。从测试角度而言，支援卡的数量是无限的。且随着不断被检验，支援卡有可能会转化为技能卡（蓝），从而在某一个问题卡（红）中成为常用选项之一。

所有技能卡、观测卡和支援卡，均可以在方案设计时根据实际情况重复使用。

表 1 设计政策工具包卡片集合，潘子尧设计

卡片类型	卡片名称
问题卡（红）	寻找卖点、品牌战略、传统文化价值探索、就业扶贫、文化交流、观察评估
技能卡（蓝）	设计评价、市场调研、竞争分析、亮点卖点、LOGO 设计、包装制作、加点周边、开公众号、VLOG 拍摄、上传渠道、阅读文献、观察记录、CMFE 系统、做场汇报、下任务书、办场比赛、认识产业链、操作手册、开启预售、直播促销、专题展览、办场比赛、居民对话
观测卡（棕）	六帽会议、同吃同住、问卷调查
支援卡（绿）	请讲方言、社工服务、我讨厌的、我喜欢的、我最缺的、共情治理、乐善好施、鬼畜视频、音乐创作

此外，技能卡会包含相关成本信息，即所选策略的权重预估，采用“1 分~10 分”的评级方法，对单个能力的市场参考定价、施展时间长度和人员规模等数值进行反映。所得分权重的总和将直观映射成本情况，分值越低成本越低，反之愈高。信息会随地区、行业、能力提供单位的情况调整而产生相对变化，因此工具制作将会根据实际情况动态调整，以保证客观，增强准确度。

表 2 策略成本卡片包成本信息样表，潘子尧绘制

基础定价（万元）	评分	施展时长（天）	评分	人力投入（名）	评分
0.5 以下	1	1 至 3	1	1	1
0.6 至 2	2	3 至 5	2	2 至 3	2
……	……	……	……	……	……

四、设计政策工具包运转方式

设计政策工具包的运转主要有八个步骤组成，并最终依托设计政策实施矩阵表现。测试中，主要依照以下程序进行。

表 3 策略成本卡片包成本信息参考表，张晓醒绘制

序号	运行流程
1	组织团队，进行问题面板或目标面板填写。
2	小组讨论问题面板，区分主要矛盾（亟需）和次要矛盾（不亟需）；或讨论最终需求成果具体是哪一类
3	根据问题或需求匹配工具卡包，挑选技能卡片
4	根据矩阵进行阶段安排，填入技能出现的时间和阶段
5	根据卡片编号，选择工具表单，根据步骤细化方案
6	装订矩阵，按照顺序附上表单，形成最终设计方案
7	计算所有卡片所需的人工、时间、成本系数
8	形成最终方案，提交政府或专业设计机构

搭配设计政策工具包使用的矩阵，工具主要用于表达整体策划的思路是如何进行的，其必须与表单统一搭配才能完整呈现方案状态。矩阵以线形图的方式呈现，共表达两个轴象、四个阶段和三个时期。其中 X 轴为阶段轴，主要体现项目策划的四个时期，分别为定义、计划、实施和评估；Y 轴为进度轴，主要表达在某个阶段中所部署技能卡片的时期，分别由前期、中期和后期组成。各进度轴和阶段轴所形成的区间，用于摆放相应的技能卡片，直观反映出方案的整体效果、节奏和技能情况。附加的成本系数加总结果一般需标记在矩阵明显位置，以用于直接反映某一方案的成本情况，简化政府或设计机构的读取、判断流程。

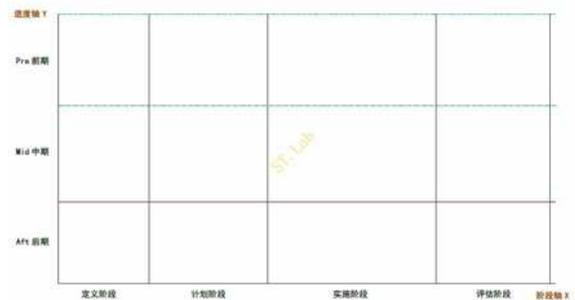


表 4 设计政策实施矩阵，潘子尧绘制

五、总结

截至目前，作者共同设计的工具包仍处于实验阶段。但就发展情况来看，随着工具包内容不断完善和升级，应当会成为以后设计工作开展，需求对接，政府方案征集比对应具体工作的有力帮手，掀起公民参与到社会具体治理的热情，以提供更多有效的解题方法，解答一系列诸如社区共治、产业发展、创意需求等问题。

参考文献

- [1]《政策科学——公共政策分析导论》，陈振明，中国人民大学出版社，2005 年 6 月；
- [2]《管理学：原理与方法》，周三多，复旦大学出版社，2018 年 6 月；
- [3]《Policy by Design Exploring the intersection of design & policy in Aotearoa NZ: 7 case studies》，2018 年 5 月。