

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分明确, 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。

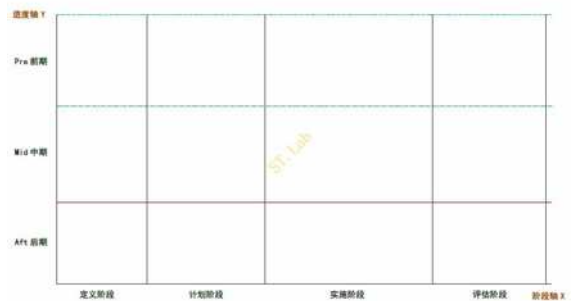


表 4 设计政策实施矩阵，潘子尧绘制

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。