

发展，影响与您

激 发 和 支 持 社 会 创 新 的 实 用 工 具



Development
Impact & You

发展, 影响与您

激发和支持社会创新的实用工具

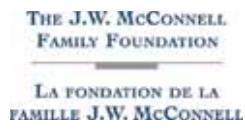
以及世界各地个人和组织的鼎力相助

Aakash Sethi Quest Alliance	Ben Reason LiveWork	Giulio Quaggiotto UNDP Europe and the CIS	Katharine Hibbert Dot Dot Dot Property	Paula Dib Trans.forma	Sujaya rathi & Jay Asundi Center for Study of Science, Technology and Policy
Aaron Good Innoweave	Chris Albon & Angela Oduor Ushahidi	Heather Leson Open Knowledge Foundation	Kristine Hovhannisyan Oxfam Armenia	Paula Gutierrez The Hub Bogota	Tarun Markose Teemac
Adam Groves One World	Chris Vanstone & Adele Liddle TACSI	Jack Graham Year Here	Lejla Sadiku UNDP Kosovo	Pukar Malla World Bank	Thea Aldrich Random Hacks of Kindness
Adam Pike Young Philanthropy	Christopher Fabian Unicef Innovation	Jacqueline Simmons Teachers College Columbia University	Louise Pulford Social Innovation Exchange	Renata Mendes SBCSol	Urvashi Aneja Center for Global Governance and Policy, JSIA
Aditya Dev Sood & Ekta Ohri Center for Knowledge Societies	Dan Berelowitz International Centre for Social Franchising	Jennie Winhall Participle	Lucy Kimbell Said Business School	Rikin Gandhi Digital Green	Will Norman The Young Foundation
Andreas Karpati UNDP Uzbekistan	Dan Radcliff Bill and Melinda Gates Foundation	Joel Adriance International Youth Foundation	Lucy McNab Ministry of Stories	Roger Swartz Positive Deviance Initiative	Yi Wei iDe Cambodia
Annemarie Naylor Common Futures	Deborah Szekely ThinkPublic	John Owrid IndexB	Maksym Klyuchar UNDP Ukraine	Satbir Singh Human Rights Initiative	
Anusuya Banerjee Jameel Poverty Action Lab	Dianne Denton UNESCO	Jon Huggett Social Innovation Exchange	Marc Stickdorn This is Service Design Thinking	Sean Lowrie Start Network	
Arun Patre SELCO Incubation Centre	Faith Gonsalves Music Basti	Jonathan Wong DFID	Matthew McStravick HackneyShares	Sean Miller Nonon	
Arvind Lodaya Independent Design Practitioner	Faustina Gomez Technology and Action for Rural Advancement	Karthik Chauhan Clinton Health Initiative	Megha Bhagat NASSCOM Foundation	Sergio Rivas ACDI / VOCA	
Ashmeet Kapoor ISayOrganic	Geetanjali Kumar Development Alternatives	Kate Chapman Humanitarian Open Street Map	Nathan Cooke, Marielle Schweikhart, Simon Dixon, Miranda Lewis & Dennis Onyango Sanergy	Shahina Bahar British Red Cross	
Ben Gallagher Nike Foundation	George Hodge UNDP Armenia	Kate Wareing Oxfam, Programme Policy	Nikita Dagar Digital Green	Subbiah Krishnaswamy & Ravi Kommuri Family Health International 360	



内容是©Nesta在知识共享署名-非商业使用-相同方式共享 4.0 国际协议框架下许可的。
查看许可副本请访问 <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

支 持



这是关于 如何发明、采用或改善 创新思维的工具包。

这是关于如何发明、采用或改善创新思维的工具包。它操作快捷、使用简单、适用于帮助忙于促进发展的人群；它集众家之长－囊括业界之精华。这些工具不是空穴来风，很多工具的起草历经深思熟虑，并且在其他领域广泛应用。在这一层面，这套工具包正站在巨人的肩膀上。这令我们引以为豪。所有工具描述部分包括引用提示，便于追根溯源和进一步阅读其它著作，以更好使用工具。

发 起

赞 助

设 计

Nesta...



..STBY...

QUICKSAND

激发和支持社会创新的实用工具

发展, 影响与您

我想要



展望

以了解我需要做什么来发起创意
创新流程表

01

通过界定我的工作成果
循证计划

02

用以与其它志同道合的团队开展合作
构建伙伴关系图

05

通过改进之前的工作
循环学习

06

制定一个清晰的计划

通过评估我的现状和选择
SWOT分析

03

关于如何发展创意
商业模式图

04

通过从亲身经历学习
体验之旅



明确优先事项

通过从亲身经历学习
体验之旅

07

通过关注关键问题
问题界定

08

通过化解复杂问题
成因图

09

通过界定目标和行动
变化理论

10

汲取他人智慧

通过日常观察和学习
人物观察

11

在交谈中发掘他人的观点
面谈指南

12

通过掌握核心动力
问题阶梯

13

确保我的工作与目标人群相关
故事世界

14



了解工作交际圈

通过明确利益关系

人物关系图

① 5

通过界定潜在目标人群

目标人群

① 6

通过显现他们的主要特征

人物形象

① 7

通过界定我的创新之处

承诺与潜质图

① 8



产生新创意

通过与经历并解决困难的人合作

创意工坊

① 9

通过匠心独运

快速创意发生器

② 0

通过建设性小组讨论

思考帽

② 1

通过以共同价值观为基础协调工作

价值流程构建

② 2



测试与改进

通过掌握最有效方式

进步触发器

② 3

通过收集不同阶段有益的反馈

原型测试方案

② 4

通过概述我与利益人的关系

体验图

② 5

通过详述我们的运行和资源

蓝图

② 6



保持与实施

通过更好地调动受益人群

营销结构

② 7

通过执行计划不是推翻计划

关键任务表

② 8

通过发起或壮大我的工作

商业计划

② 9

探索不同方式拓展规模

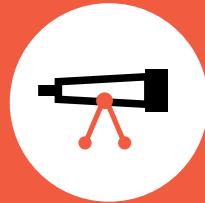
规模计划

③ 0

制定印度城市贫民卫生设施建设与再设计的总体规划



我想要
展望
以了解
我需要做什么
来发起创意



创新流程图

受启发于
Nesta (2013) 创新流程图



理想条件下，更复杂的工具应该花费数日完成。根据输入/输出的战略性质，上层、同级之间需要协商，一审过后，能加以修改效果更佳。

这是什么 以及我为什么 需要它？

创新流程图详细阐释了创新的不同阶段，列举每一阶段的创新活动、要求和目标。概述一个项目或一个组织成功所需的不同人才、技能、活动和经济状态。这个工具提供的结构概况，帮助审视你所处的阶段，并组织下阶段工作。

这一工具通过帮助你了解所需关注资源，帮助你寻找增长的机遇。通过确定所在阶段和全面衡量各个要件，你可以更好地实现增长。

如何使用

这一工作表概括创新过程中不同阶段，并逐一列举阶段活动、要求和目标。使用这一工具定位，并确定是否考虑周全。这会帮助你确定需要特别注意的事项。同时，综述还提供工具及活动的参考以方便各阶段的使用。

阶段	→ 特殊技能要求	→ 活动、工具范例	→ 风险等级和处理方式	→ 所需资金	→ 产生证据种类	→ 目标
1 探索机遇和挑战	→	→	→	→	→	→
2 产生创意	→	→	→	→	→	→
3 开发与测试	→	→	→	→	→	→
4 阐明理由	→	→	→	→	→	→
5 交付与实施	→	→	→	→	→	→
6 发展、扩展及传播	→	→	→	→	→	→
7 改变体系	→	→	→	→	→	→

我想要展望
以了解我需要做什么来发起创意

创新流程表

阶段	特殊技能要求	活动、工具范例	风险等级和处理方式	所需资金	产生证据种类	目标
1 探索机遇和挑战	为探索性工作而调查分析	SWOT分析 问题界定成因图	低失败风险，但需要对如何实施想法加以明确抉择	资助金	从正式研究调查或非正式知识采集中所得出的想法和见解	一个被恰当理解和明确定义的问题或机遇
2 产生创意	对创造型想法的构思和易化	思维帽 快速创意发生器 创意工坊	高失败率具有明显的可能性，可见的资深领导至关重要	通常为资助，偶尔为变相资助	基于证据（但不要过于局限），对变革或可能性成因的做出清晰的解释	一个或一系列可以被发展和检验的想法
3 开发与测试	设计和实施技术的混合	体验图 原型测试方案 进步触发器	高失败率具有明显的可能性、可见的资深领导至关重要	资助，变相资助或贷款	含有成本效益规划设计的、在实际试验与尝试中形成的、包含潜在使用者的有力论据	有关想法可行性的证明或者是关于支持对该想法加工再造的证据
4 阐明理由	商业发展和评估	蓝图 承诺与潜质图 商业模式图	基于评估结果和用户反馈，准备调节方法	资助基金或者从投资中集资	含有成本效益规划设计的、在实际试验与尝试中形成的、包含潜在使用者的有力论据	明确设施及集资的保证
5 交付与实施	强大的领导，管理和实施技巧	关键任务表 循环学习 目标人群	准备为实施做出调整	项目资金，股权，贷款	在正式评估和证据搜集（利用控制组来排除影响因素）中稳固、详细的论据	一项得以实施并可持续发展的创新
6 发展、扩展及传播	强大的领导，管理和实施技巧	商业计划 业务计划 营销结构	忠诚度评估很重要、需要强大的能力确保实践转移	股权，贷款，按结果付款，社会影响债券	证据来自于多种场景以及独立运行的随机控制实验	创新或大规模影响
7 改变体系	优秀领导力，管理能力、鉴别能力以及新领导及新团队的培训能力	构建伙伴关系图 循证计划	发现潜在的意外效应	多种金融系统，需要重新布线及基于结果的可能性资金	对于效率和影响的新的定义及衡量标准	行为方式变革

与大学的在校生规划社会设计项目



我想要
展望
通过界定
我的工作成果



循证计划

受启发于
Nesta (2009)《创意企业工具包》中的工作表2b：循证计划



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

做这份工作的原因是什么呢？**循证计划**是一种工具，能快速帮助阐释及改进你在做的工作。它给你提供一个简单的方式来定义和分享你工作项目以及相关的依据和假设。通过激励你放宽思路，考虑工作对目标受益者、社会和其他组织的效果，循证计划帮助你构建一个有理有据的影响方案。

循证计划提供一个结构化方式来预见你的活动对未来的影响。这能帮助你反思你希望改变或保留的事物。它也帮助发现初期的潜在问题或易错点。

如何使用

首先，在工作表中心填入你的工作或所属机构的关注点。然后通过问题框来反思你的关注点提升、替换或限制了什么。你的工作会给所属部门、其它公私部门带来哪些改变，对社会有何影响。这给你提供一个反思工作成果的窗口。

从不同角度看待关键方面。当填写四周的方框时，请思考：

- 更广阔的世界（思路最大限度放宽）
- 你的专业领域或关注领域（例如它将如何影响现行措施）
- 你的受益者（会给他们带来哪些利益）
- 你自身（会给你自己的工作/生活带来哪些影响）



我想要展望
通过界定我的工作成果

循证计划

提升

这将对什么产生新的价值?

替换

它会使哪些东西不尽如人意?

你的项目
和所属组织
的关注点

重振

它的建成基于什么?

限制

在极端情况下会产生哪些消极作用?



案例研究

使用工具：循证计划

组织：联合国开发计划署（科索沃）

国家：科索沃

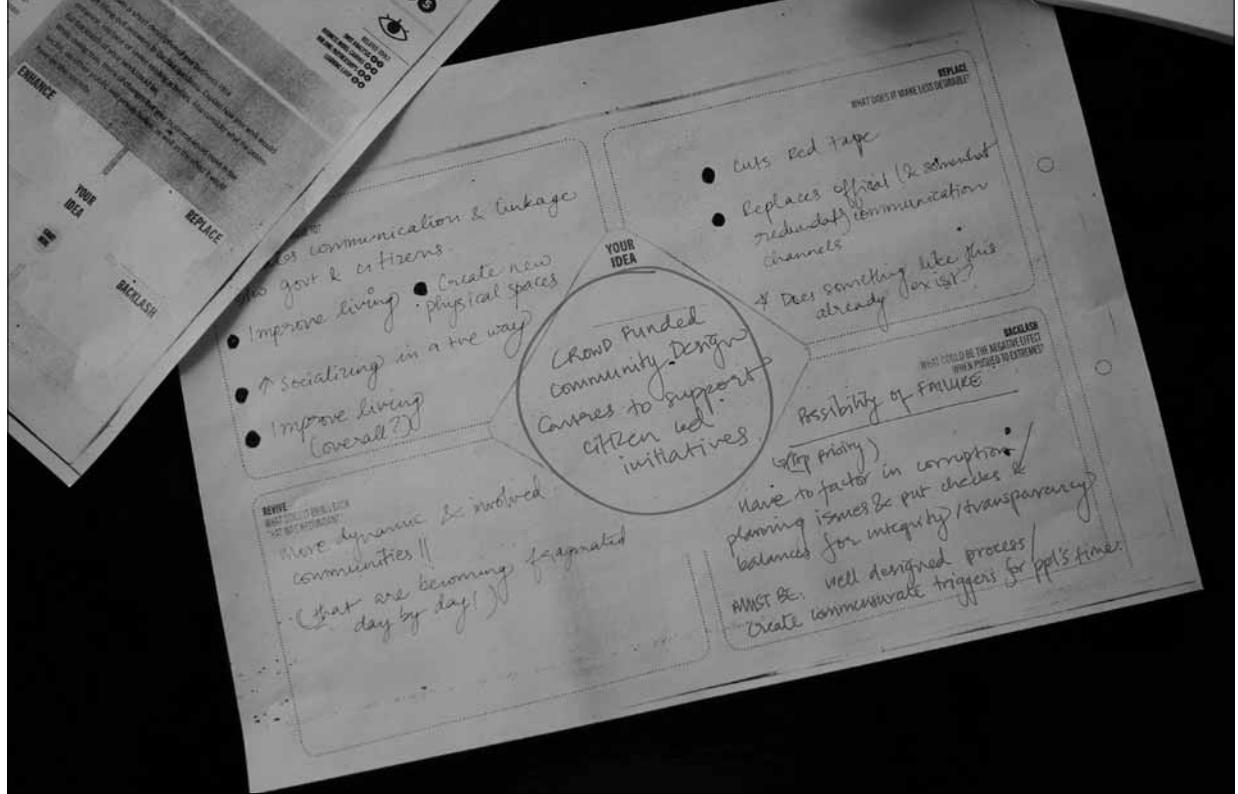
行业：当地治理

角色：项目经理，运用社交媒体来创新当地就业

联络人：LEJLA SADIKU

电邮：LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

更多信息：[HTTP://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/](http://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/)



从设计和建筑系学生参与的循证计划工作坊中产生的主要成果

我们希望能构建
社区设计中心。
它们将运用众筹机制
来支持公民主导的
倡议。

这个系统包括了：

- 有关社区发展的公民建议书会首先在中央众筹网站上进行注册。
- 动员建筑系和设计系学生与市政府成员一起，合作设计出产品或解决方案，随后公布项目所需资金。

我们为何使用该工具：

这个项目目前还处于概念初始阶段，我们正在尝试从目标人群中招募新成员；我们希望从一个不同的角度来审视和测试我们的想法。

我们如何使用该工具：

在Pristina的公共大学设计系中，我们向60 – 70人展示了我们的项目和目标。我们希望在如此大规模的人群中取得尽量多的反馈。参与这次工作坊的学生们审议了这个项目对于他们本地社区的意义，我们也从项目的主要关联人处获得了对项目非常重要的建议。

它帮助我们了解到融合不同社区成员的关键点（比如，艺术系学生们对与审美有关的项目更感兴趣）。

它着重强调了完善的设计流程对鼓励参与者投入的重要性。对于为你无偿提供时间和精力的人来说，这一点极为重要。

使用该工具的结果：

这个活动让我们的项目显示了强劲的势头。它两个方面特别有帮助：

- 它帮助我们了解到融合不同社区成员的关键点（比如，艺术系学生们对与审美有关的项目更感兴趣）。
- 它着重强调了完善的设计流程对于鼓励参与者投入的重要性。对于为你无偿提供时间和精力的人来说，这一点极为重要。

使用工具：循证计划，问题界定

组织：TEEMAC

国家：印度

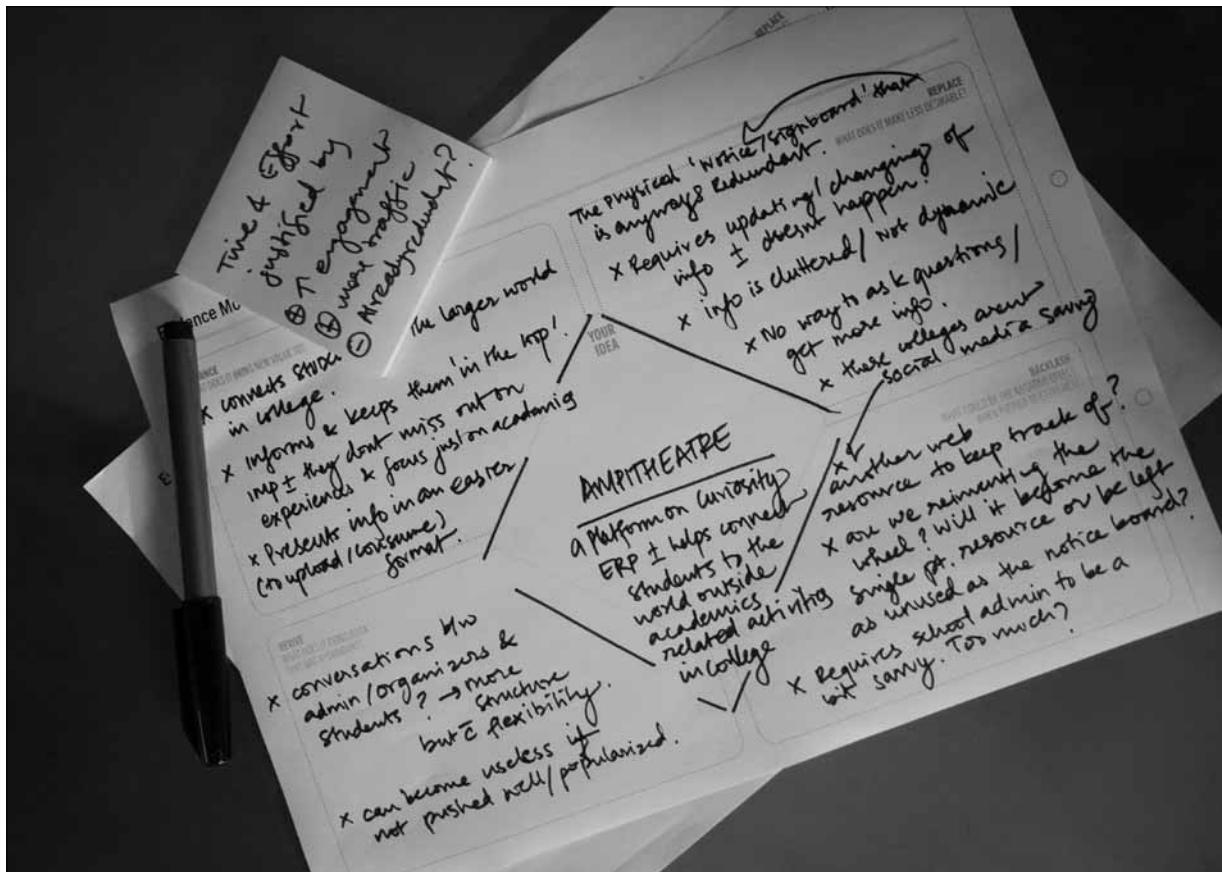
行业：教育

角色：经理

联络人：TARUN MARKOSE

电邮：TARUNMARKOSE@GMAIL.COM

Teemac与前沿教育家共同开发了Curiosity企业资源规划（ERP）平台。通过平台，Teemac与教育机构共同开发产品，帮助教育机构实现现代化。



照片：小组讨论累积而成的工作表。

现在我们正在研究一项新功能。叫“圆形剧场”。它能够将大学生与校内课外活动连接起来。

目前我们的合作教育机构仍使用传统的公告板发布过时的临时信息，然而无处得知学生或学院管理员如何接收或更新信息。



TEEMAC的团队成员来自不同领域：网页开发，商业和用户体验设计。

我们为何使用该工具：

我们意识到在为平台建立功能时，我们过于理想化。我们常追随灵感，而在这些灵感中，教育机构却看不到明显价值。为了改变这个状态，我们想在开始建立“圆形剧场”功能前，我们应该采取更加有据可循的方式。

我们如何使用该工具：

我和两个组员打印了工作表，坐在桌前，整理笔记和思路。“问题界定”工具只能帮助我们理清已知事项。最有趣的是最后一个问题：“你能以不同的方式思考这个问题吗？你能重构这个问题吗？”有时候你发现问题并试图以单一思路来解决它，这个问题帮助我们思考是否能用不同方式看待问题。

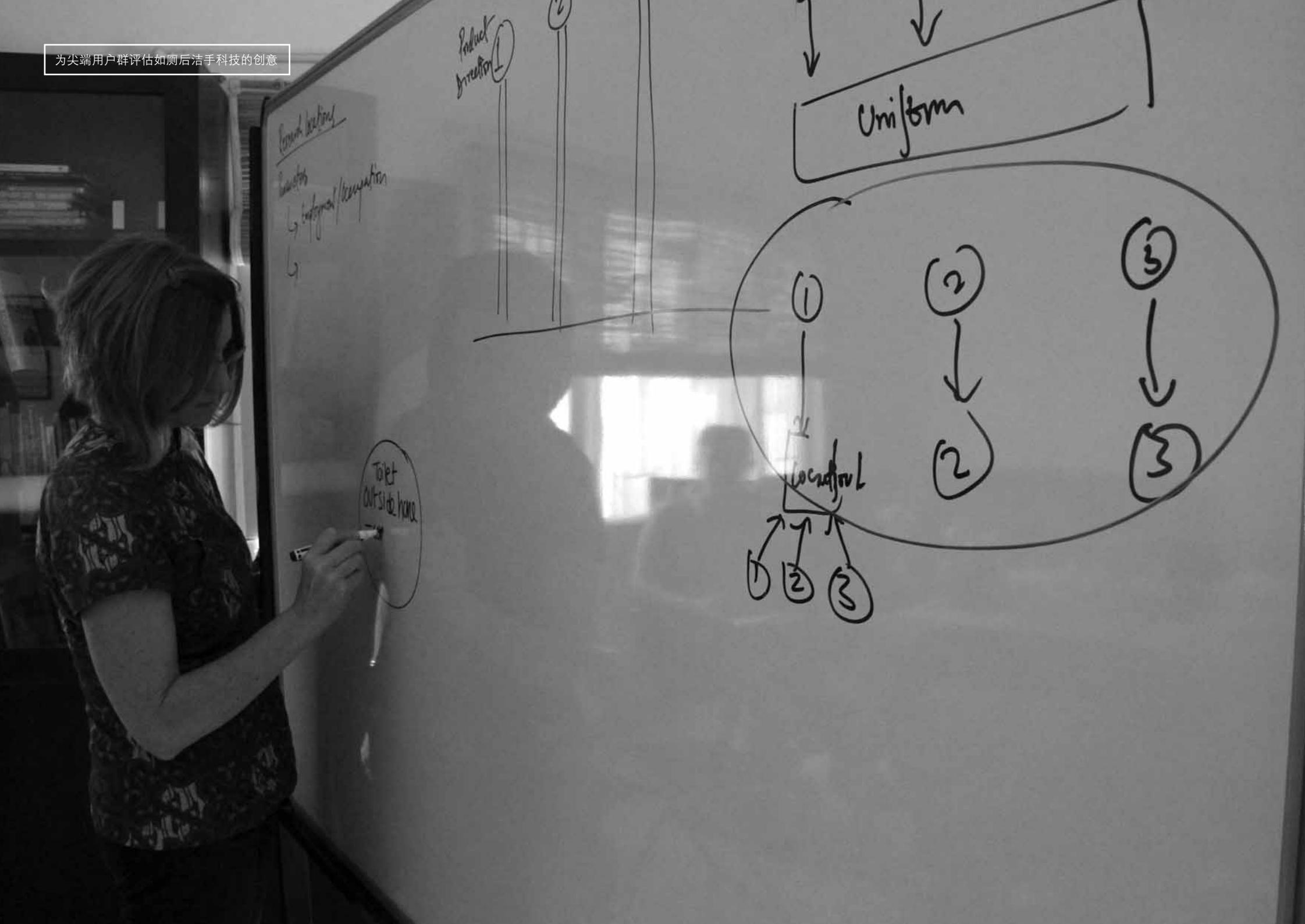
“循证计划工作表”格外有趣。当我们开始填表时，我们发现我们并不信服解决方案的根据和它的可能影响。结果，我们感到些许困惑，进而相互争执。到目前为止，我们未能找到答案，但这无疑是一个良性成果。

使用该工具的结果：

这个活动让我们开始质疑无比肯定的创意。它帮助我们反思和审视依靠直觉创建的整个系统。这项训练之所以优秀是因为它能帮助我们加深理解我们一直想完成的工作。

它帮助我们
反思和审视依靠
直觉创建的整个系统。

为尖端用户群评估如厕后洁手科技的创意



我想要
制定一个清晰的计划
通过评估
我的现状和选择



SWOT 分析

受启发于
MindTools (1996) SWOT 分析

参与水平



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

SWOT是Strengths（优势）、Weaknesses（劣势）、Opportunities（机遇）、Threats（挑战）的缩写。**SWOT分析**能针对特定项目、组织或整个部门进行。这一分析会加深理解项目或组织能够提供什么，为了成功哪些主要劣势需要改进，以及哪里能够引入外部伙伴寻求帮助。

完成SWOT分析需要识别和构建内外因素，这些因素帮助或阻碍你实现目标。这一分析提供良好框架，能够审视现行策略和方向，甚至在探索出路的同时进行测试。在项目开始前做SWOT分析尤为有效。

如何使用

SWOT分析不仅能够用于整个组织，还能用于独立部门、计划、甚至项目。根据你对你的组织优劣势及外部机遇挑战的理解，完成工作表中每一个方框。[以下是更多使用建议](#)：

充分准备：在分析前，准备好事实和数据。

全面综合：囊括所有能影响你的工作的细节，从最小的细节（例如小组讨论中最微观的问题）到大细节（例如政府新规）。

自我批评：SWOT分析能够激发批评反馈，不仅是迎合自己/他人。保持开放的心态，切勿保守。存在优势劣势实属常情，要正常看待机遇与挑战。有时，谈及劣势或挑战能够帮助你认识优势和机遇。

对比分析：邀请他人或业外人士（比如你的合作组织）做同样的练习，比较自己与他们的观点。

再次分析：在工作中定会产生新发现和新因素。再次进行SWOT分析，将你的工作与每一季度或半年间的工作进程联系起来。

作为指导：不要过分依赖SWOT——它只是一个帮助你规划未来发展的指导。

优势



劣势



机遇



挑战



我想要制定一个清晰的计划
通过评估我的现状和选择

SWOT 分析

优势

你在哪些方面比别人做的好?
是什么使你变得独特?
同其他人相比，你能获得哪些独特或是低成本的资源?
在你的领域当中，其他人怎样看待你的优势?

内部
因素

劣势

你能够提高什么?
你应该避免什么?
哪些事情在他人看来会是劣势?

机遇

人们有需要吗?
人们是否有其他偏好?
科技存在变革吗?
政府政策有所改变吗?

外部
因素

挑战

你面临哪些挑战?
你的竞争者在做些什么?
科技的改变是否让事情更加困难?
资金是否存在问题是?

与团队一起尝试不同的商业模型以作出最适合的选择



我想要
制定一个清晰的计划
关于如何
发展创意



商业模式图

来源于
Osterwalder A., Pigneur Y (2010) 《商业模式新生代》

参与水平



理想条件下，更复杂的工具应该花费数日完成。根据输入/输出的战略性质，上层、同级之间需要协商，一审过后，能加以修改效果更佳。

这是什么 以及我为什么 需要它？

商业模式图对你所从事（或者想要从事）的工作以及你的工作方式加以阐述概括；通过制定倡导的关键活动和挑战及其相互关系，促成管理和战略的结构性对话。这一可视形式最先由Osterwalder和Pigneur提出，用于现存和新兴组织、企业。现存计划能够开发新倡议和认定机遇，与此同时通过诠释潜在权衡和关联活动提高效率。新计划能够使用这一工具规划和思考如何实现他们的承诺。

每一个单元能够在单个活动或资源内激发思路的同时通过宏观审视来获得新视角用以整合各个单元。这一结构也帮助加强小组讨论的针对性，形成合力。

如何使用

制作一份商业模式图，最简单的方式就是从填写你所做的工作开始。在填写其它构件的同时，这会帮助你关注主要目标。由此，你能够推进目标，并通过添加其它活动细节及所持资源来实现这一目标。

从一份空白表开始，标注每一构件的关键词。如果在填写构件时使用“便签”，你就能移动创意位置。选择配色方案标记特定客户。

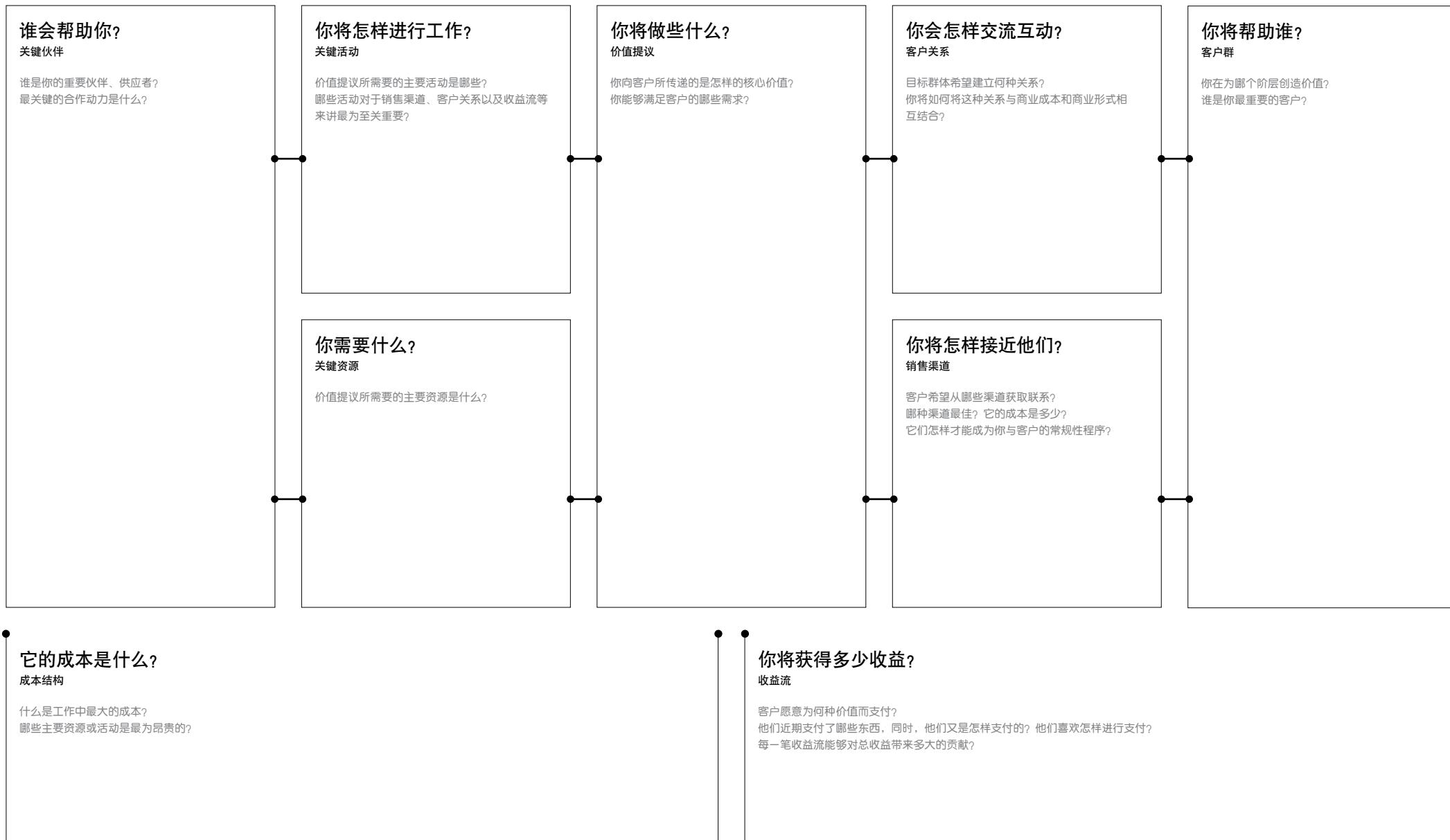
然而，注意不要沉迷于最初想法，要探索同种产品、服务或技术的其它商业模式。

你可以练习并学习新的行为方式，通过制定你欣赏或遇到的全新的或者革新的商业模式。



我想要制定一个清晰的计划
关于如何发展创意

商业模式图



与不同层次的合作伙伴制定关于金融包容性的项目计划



我想要
制定一个清晰的计划
用以与
其它志同道合的
团队开展合作



构建伙伴关系图

受启发于
Tennyson R. (2003)《构建伙伴关系工具书》第4页：构建伙伴关系的12个阶段



理想条件下，更复杂的工具应该花费数日完成。根据输入/输出的战略性质，上层、同级之间需要协商，一审过后，能加以修改效果更佳。

这是什么 以及我为什么 需要它？

大多数复杂问题都有不同的成因和影响——这些问题由分属不同部门的组织独立解决。由于许多组织资源有限，形成伙伴关系是一个好方法，不仅能够提高能力，还能扩大覆盖面。伙伴关系能够帮助构建共识，学习知识，这些知识可能会在不同领域传播。

构建伙伴关系需要各方共同努力。通常，这需要投入大把时间建立高质量工作关系，这种关系能够促进有效合作。**构建伙伴关系图**将整个过程分为几个步骤，你能由此预测前方困难和挑战。

如何使用

“构建伙伴关系图”描述了伙伴关系所应经历的各个阶段。它展示了有效的伙伴关系中每一阶段所需内容，提供指导而非规则。要想保持平衡并实现目标，表中每一阶段都很重要，不应忽视。

为了良好运行，伙伴关系应互惠互利。你可以使用“构建伙伴关系图”这一工具分析你和你的伙伴所处阶段，开展下一阶段工作，共同建立更强健的伙伴关系。

- 确定你所处阶段
 - 确定你期望阶段
 - 用模板规划路线
- 此规划线路概括了期间所需活动。



我想要制定一个清晰的计划
用以与其它志同道合的团队开展合作

构建伙伴关系图





我想要
制定一个清晰的计划
通过改进
之前的工作



循环学习

受启发于
伦敦IDEO (2011) 以人为本设计工具包：《传递：建立一个学习计划》第二版，第145页



比较简单，自我管理工具
相对用时较少

这是什么 以及我为什么 需要它？

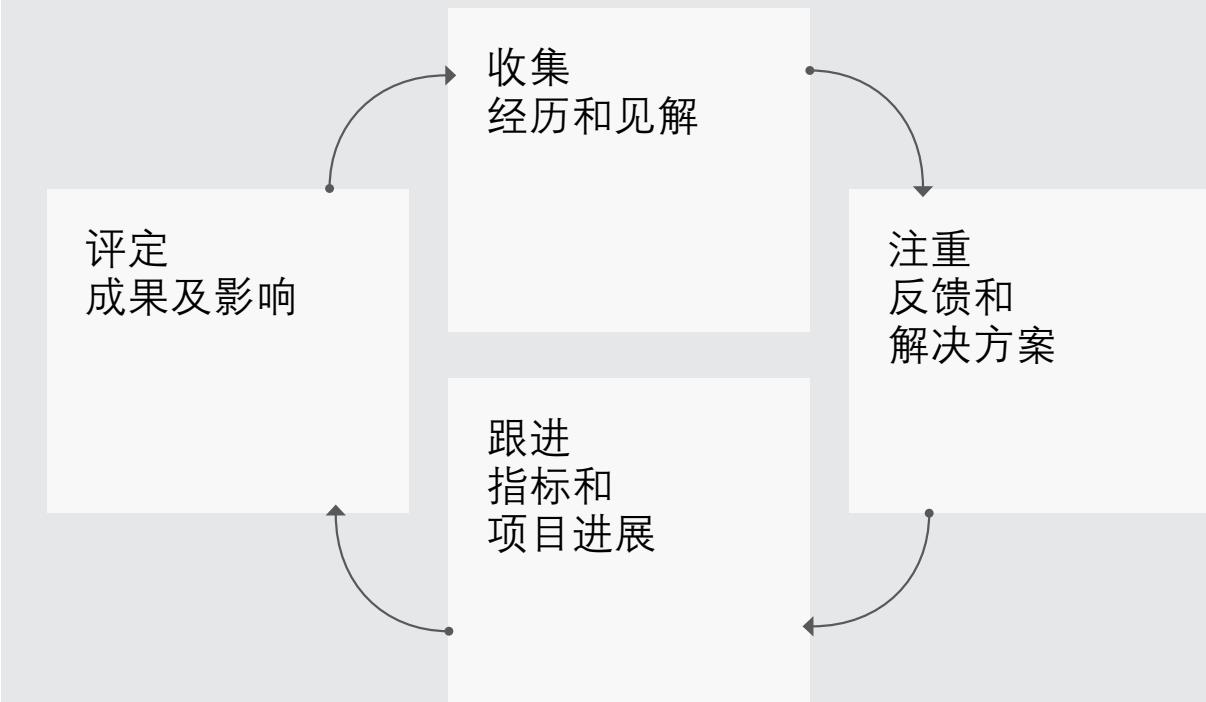
学习是一个循环过程。循环学习是一种工具，帮你定义你现在的工作方式，并预示下阶段工作。它提供关于如何将社会变革分割为连续迭代的循环过程的高级理念。

这一工作表受到IDEO学习计划（2011）启发，描述你的工作可能经历的四个循序渐进的阶段。在试行阶段，使用这一工具能够帮助理解不同阶段。通过反思所涉过程，它能帮你理解下一步工作。

？ 如何使用

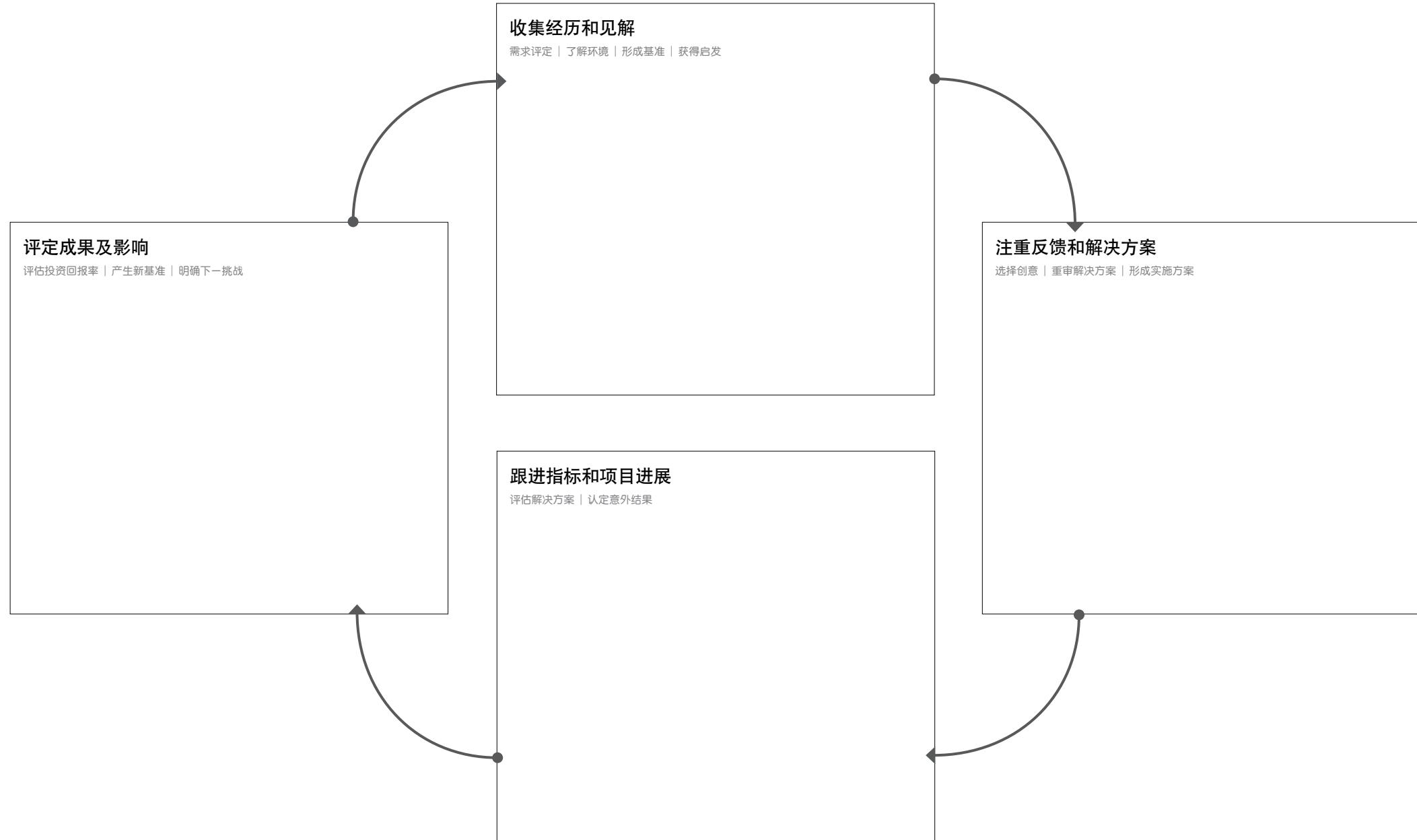
这一工具给你提供一个规划及工作框架。每一部分关系到你所属组织的工作方法、系统和过程。它帮你检查你的组织是否真正从自身经验中学习（成功失败），并持续改善。

使用循环学习工作表，记录每一个方框中的问题。这一进程中，并无严格的起点或重点——你能用工作表规划新项目或记录现行项目。关键是你从收集到的经历、反馈或结果中学习，这能帮你反思和改进你下一步工作。



我想要制定一个清晰的计划
通过改进之前的工作

循环学习



案例研究

使用工具：商业模式图

组织：SBCSOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

国家：巴西

行业：创业和技能发展

角色：社会设计师

联络人：RENATA MENDES

电邮：RENATACM@UOL.COM.BR



两名“NÓ CEGO CIA DE PALHAÇOS”成员

现在的小丑们非常缺乏组织设施（比如活动空间、经济支持和市场营销资源）。但他们都身怀绝技并且热衷于自己的职业。他们为缺少“有偿工作”感到沮丧

他们同心理社会支持中心（CAPS）合作，运用小丑技艺（以及其他创造性心理疗法），帮助那些正在接受心理治疗的成员以及身心不稳定的边缘群体进行康复治疗。他们的工作非常依赖业务熟练的小组协调员。这些协调员对小丑技艺充满热情，也渴望通过社会工作获得认同。但现在仍然需要专业途径创造收入，激励协调员工作。



RENATA解释改进后的商业模式图表上的不同类型图标



PALHAÇOS 观看他们完成的模式图，并规划新的商业模式下一阶段发展

我们为何使用该工具：

Nó Cego Cia de Palhaços正在SBCSol项目中孵化，寻找拓宽资源渠道的方法。虽然他们的服务设计优良，但商业部分仍在孕育。我们决定运用商业模式图为小丑创造新的价值主张，既能传递专业、竞争服务理念，也秉承深厚历史和丰富经历。我们希望基于参与和包容，让更多的人帮助我们构建模型图。

我们如何使用该工具：

为了加强工作与小丑的联系，我们改进了工具，加入了更多针对特定情境的问题。为了激发创意，我们把活动分为两个部分：

初始头脑风暴：我们以大组形式开始活动，参与者任意挑选想回答的问题编号，顺序不限。

细节设计：第一步完成后，我们将想法相似的组员组成小组，让他们详细阐述每个主题，尤其是价值主张。这样的分组方式有助于制定详细模型图。

此工具

向没有创业经历的人介绍“商业思维”概念。

它帮小丑整理思路。
有助于构建自身目标
和每个阶段的具体行动。

使用该工具的结果：

此工具向没有创业经历的人介绍“商业思维”概念。它帮小丑整理思路，有助于构建自身目标和每个阶段的具体行动。另外，即使对于并未受过高等教育的人士，工具所使用的语言通俗易懂。在模型图问题指引下，我们建立了坚实的价值主张，指导业务模型中其他部分的发展。

案例研究

使用工具：商业模式图

组织：SBCSOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

国家：巴西

行业：创业和技能发展

角色：社会设计师

联络人：RENATA MENDES

电邮：RENATACM@UOL.COM.BR

位于近巴西圣保罗南海岸的 Criqué Caiçara 是由七名居民组成的传统社区，由 Elos Institute 和非政府组织 Central Artesol 支持。

这个社区的目标是运用工匠技能保存文化、环境，创造就业。制成品使用本地木材 Caixeta 和 Jureia (巴西生态保护区)当地元素。产品包括教学玩具、配饰和家具器皿。



(上图) 工匠在木坊中制作工艺品, (下图) 社区使用的参与式商业模式图



我们为何使用该工具：

我们想要利用现有优势建立商业——基于已有资源，同时创造一个社会性商业，适应当地环境、社区和工艺。我们希望建立商业计划基础，尽可能融入社区成员，这样他们可以选择自己的商业模式。

我们如何使用该工具：

至今为止，整个团队仅关注于活动，但通过纵观商业各个可见方面，该工具帮助我们联系不同元素和活动。因此，关键活动成为填写模式图的起点。这项练习能产生流程图，包含商业全部领域，以及各个领域的负责人。

使用该工具的结果：

在一张图纸上呈现商业模式帮助组织发现不同方面之间的联系。与此同时，能产生新创意，赋予已知信息新用途。此工具促成了各个领域间对话，这对于Criqué Caiçara尤为重要，因为Criqué Caiçara规模小，同一负责人发挥不同职能。

我们想要利用现有
优势建立商业
——基于已有资源，
同时创造一个社会性商业，
适应当地环境、
社区和工艺。

Criqué Caiçara是一个家族群体，包含幼儿和他们的母亲。商业模式图是关键，让所有人积极参与其中，在短时间内实现老少参与者的愿望。此工具有助于向工匠介绍商业概念，帮他们树立创业风范，专注更具体的目标。

这个工作坊帮助优化了我们的工作，改进了时间管理，有助于更好运用技能。

使用工具: SWOT分析

组织: SANERGY

国家: 肯尼亚

行业: 清洁(水, 卫生设施与卫生)

角色: 特别项目顾问

联络人: MARIELLE SCHWEICKART

电邮: MARIELLE@SANER.GY

“我正在进行一个项目，多样化我们所服务的社区微型创业的收入流。实际，项目进展顺利，我并非试图解决某个问题，我想某些工具能够帮我构思下一阶段工作。我使用‘SWOT分析’工具，作为自我评估练习，并通过设想该分析是在2个月以前完成的来尝试一些改变。”

“这个工具非常有用，帮我尽可能全面地审视项目。我认为，如果在项目起初用这个工具，定会奏效。”

The worksheet is titled "PRODUCT SUES" and includes the subtitle "I want to develop a clear plan by evaluating how I am doing and what my options are". It is organized into four quadrants:

- Strengths (Top Left):**
 - WHAT DO YOU DO BETTER THAN ANYONE ELSE?
 - WHAT RESOURCES OR LOWEST-COST RESOURCES CAN YOU DRAW UPON?
 - WHAT DO PEOPLE IN YOUR MARKET SEE AS YOUR STRENGTH?
- Weaknesses (Top Right):**
 - WHAT COULD YOU IMPROVE?
 - WHAT ARE YOUR WEAKNESSES?
 - WHAT ARE THINGS THAT OVERWEIGHTS AS WEAKNESSES?
- Opportunities (Bottom Left):**
 - DO PEOPLE HAVE A NEED FOR YOUR PRODUCT/INFORMATION/SERVICE?
 - ARE THERE ANY CHANGES IN TECHNOLOGY?
 - ARE THERE CHANGES OF GOVERNMENT POLICY?
- Threats (Bottom Right):**
 - WHAT CHALLENGES DO YOU FACE?
 - WHAT ARE YOUR COMPETITORS DOING?
 - ARE THERE ANY CHANGES IN THE MARKET?
 - ARE THERE CHANGES WITH FINANCIALS?

Handwritten notes and a pen are visible on the worksheet.

SANERGY的一款关于产品销售的SWOT分析表。



使用工具：构建伙伴关系图

组织：FHI360

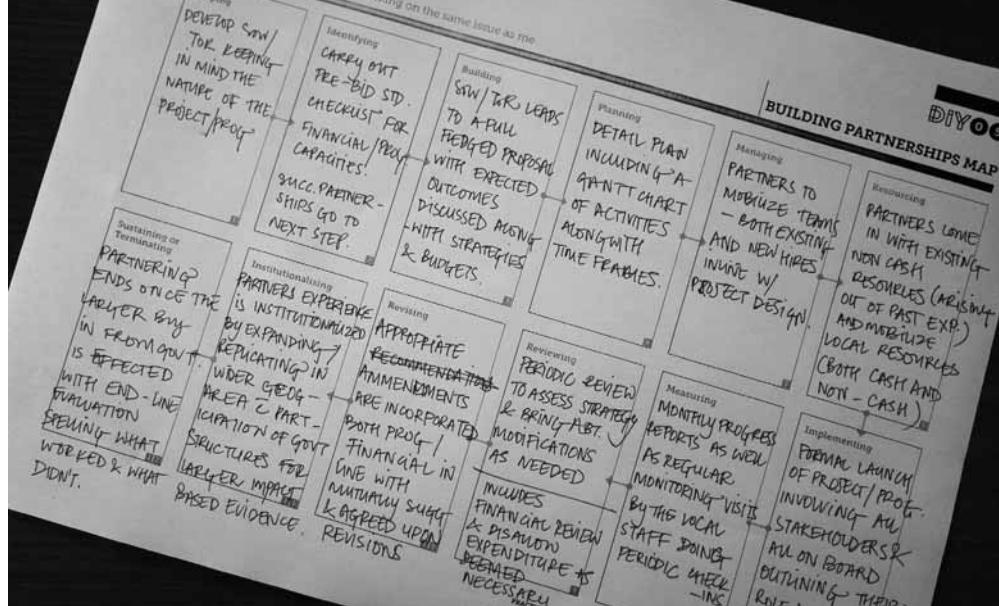
国家：印度

行业：公共卫生，营养与清洁

角色：团队领导

联络人：SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

电邮：SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG



MPATAST的全方位建立伙伴关系方案

MPTAST（中央邦技术援助与支持团队）是中央邦卫生部门改革计划（MPHSRP）的一部分，协助国家卫生部门在印度中央邦确定的16个落后地区改善健康、营养、水、卫生设施和卫生服务，成就显著。

预计到2015年，中央邦的家庭和社区将从一套综合方案中获益，这套方案影响深远、质量上乘，以协调、持续、成本低廉的方式传递医疗服务，这需要多方利益人（在宏观和微观层面上）通力合作。

目前，我们正在广泛寻求合作伙伴，多方面服务8个地区（大约7,200,000人）：

- 非政府合作伙伴将以基准状态、中期研究和项目完成影响评定的形式来开展项目评估。

- 负责能力建设的非政府组织将开发和修订“参与式学习行动（PLA*）”模块，并负责将管理信息系统落实到位。

- 负责执行的合作伙伴将推出PLA模块。
- 一个机构将向政府对口部门（即国家民生使团SRLM）提供技术支持，并帮助他们选择一家人力资源代理来代表政府进行人员招聘和人力资源管理。

我们为何使用该工具：

对我们来说，让不同层次、不同性质的合作伙伴参与进来是真正的挑战。我们使用构建合作伙伴关系工具了解如何在确定合作关系前融合4个利益人。

使用该工具的结果：

此工具分别分析几个相关概念/维度，构建伙伴关系。这是在构建伙伴关系时需要进行的分析。注重细节十分重要，不管多么细小也不能忽视。

*参与式学习行动（PLA）是行动研究的一种形式。这是一个实用的，适应性的研究策略，使不同的群体和个人共同学习，工作和行动，关注共同关心的问题，确定各种挑战，协作民主，积极响应。

案例研究

使用工具：循环学习

组织：FHI360

国家：印度

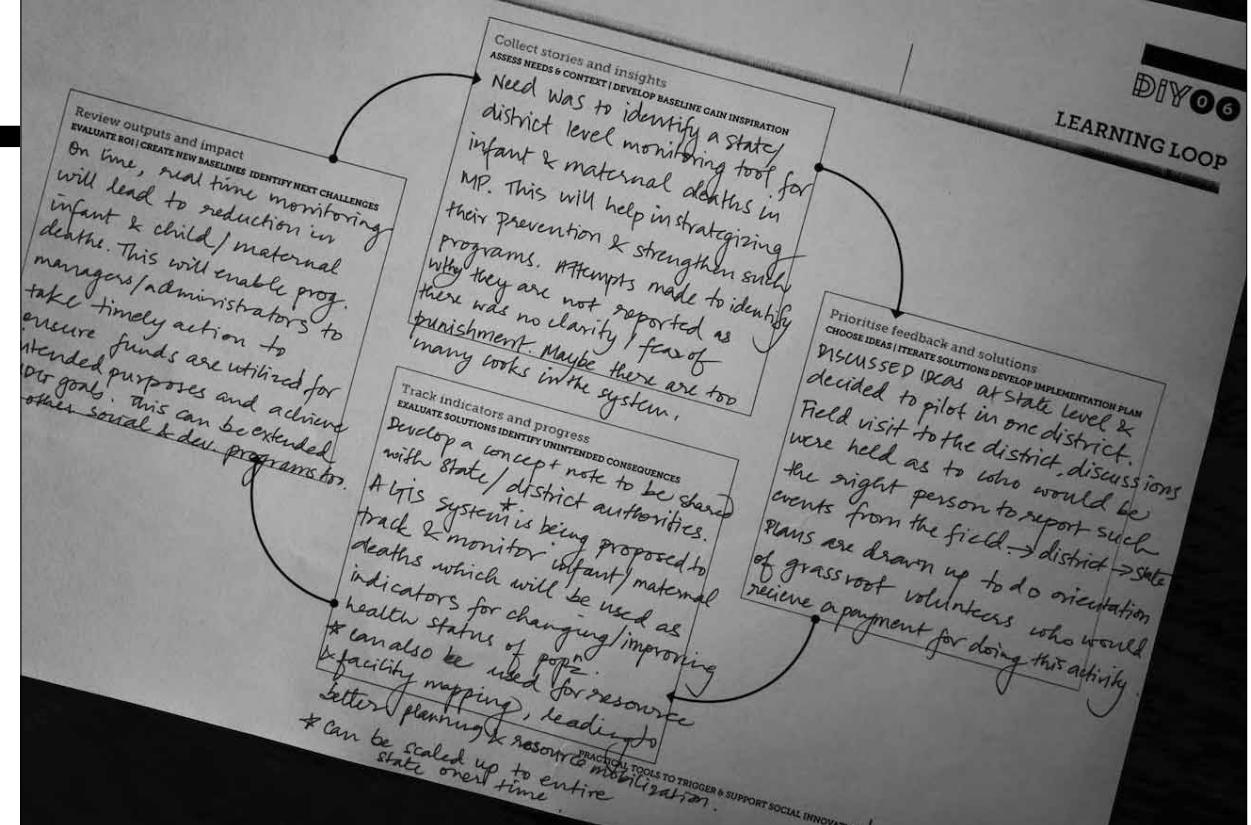
行业：公共卫生、营养和水、卫生设施和卫生服务（清洁）

角色：团队领导

联络人：SUBBANACKER KRISHNASWAMY

电邮：SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

我要解决的是母婴死亡
上报不足或不报的问题，
这是公共健康与营养的
关键社会指标。



MPTAST管理下国家母婴健康与营养计划的循环学习计划

我领导MPTAST计划，向印度中央邦政府提供的技术协助和管理支持，涵盖健康和家庭福利、妇女儿童发展、村委会和农村发展领域。

上报不足和不报现象阻碍纠错方法的实施，这些办法有助于降低母婴死亡。



我们为何及如何使用该工具：

我与利益人共同使用“循环学习”寻找解决方案。监控与评估专员与服务交付人员实地考察了一个试点，寻找更快报告母婴死亡的可能渠道。基层医疗人员、村级志愿者和村级营养工作者作为利益人讨论建立上报意识，并试图找到不报原因。

使用该工具的结果：

之后，我们使用了MCTS（母婴追踪系统）。这是一个由印度政府开发的在线监控软件，目的是记录从受孕到孩子一岁期间孕妇所受到的服务。我们与当地卫生主管部门讨论了从试点中发现的问题和经验，并准许尝试新系统。这个新系已提交到国家领导部门，并准许用于监测母婴死亡情况。

这是一个很好的工具，
简述社会现象与解决方式
之间的联系。

可以用于任何需要
创新解决方案的社会指标。

这将有助于了解区域内和区域间的差异以及导致这个现象的原因，提醒相关部门及时采取行动。这是一个很好的工具，简述社会现象与解决方式之间的联系。可以用于任何需要创新解决方案的社会指标。

基于试点成果，我们将很快推出政府入股理念，并正在改善。



我想要
明确优先事项
通过
从亲身经历
学习



体验之旅

受启发于
设计理事会 (2011)《连贯设计挑战》：服务搜寻



理想条件下，更复杂的工具应该花费数日完成。根据输入/输出的战略性质，上层、同级之间需要协商，一审过后，能加以修改效果更佳。

这是什么 以及我为什么 需要它？

进行**体验之旅**意味着将自己完全浸入一个特定的环境，这样你能亲身体验环境或语境。体验之旅帮你扩展思路；清晰开发创意，与服务人群紧密联系。

这个工具提供框架，支持反思并了解你的亲身体验。这些指导原则帮你关注你试图理解的人群体验，同时收集你今后所需的材料，发展创意。

？ 如何使用

体验之旅能激发创意，通过亲身经历了解如何打造最佳体验——或如何避免糟糕体验，这不失为一种好方法。进行体验之旅意味着置身其外又围绕其间，通常难以在表上做系统笔记。在实施前仔细思考表中问题，以便获得一些快速有效的提示。

你可以按照体验之旅填写表格，也可以作为备忘，之后再填入细节。

设计思路是真正尝试和反思经历，深层次了解经历——思考你的感受及切实发生过的事情。可以为每一个体验之旅填一张表格，之后对比并发现区别和联系。

表中问题仅供参考，也可以根据你的工作做修改。

体验之旅 目标是什么？	使用了哪些信息？ 有何遗漏？	哪些工作 进展良好？	添注 和 评论
观察了 哪些行动？	使用了 哪些产品？	哪些工作 进展不尽人意？ 如何改进？	
涉及 哪些人？	环境如何？		

我想要明确优先事项
通过从亲身经历学习

体验之旅

体验之旅目标是什么?	使用了哪些信息? 有何遗漏?	哪些工作进展良好?	添注和评论
观察了哪些行动?	使用了哪些产品?	哪些工作进展不尽人意? 如何改进?	
涉及哪些人?	环境如何?		

发展项目参与者正在面对重构工作流程的挑战



我想要
明确优先事项
通过关注
关键问题



问题界定

受启发于
Julier J., Kimbell L. (2012) 《社会设计方法列表》第30页：问题界定



比较简单，自我管理工具
相对用时较少

这是什么 以及我为什么 需要它？

界定问题乍看简单——起初发现的问题往往仅是深层问题的表征。这个工具既能全面展示问题——从不同角度展示问题——也能帮助界定大环境和相关问题。

团队关注现有关键问题时，使用此工具效果更佳。这个工具为分析特定问题设计，能够合理利用时间。介绍一套关键标准，阐明、评价问题，使活动高效进行。同时，规范对比表面截然不同的问题。

如何使用

独自或小组浏览问题界定表，反思你认定的问题，做笔记并交换意见。主要目标是抓住、对比和交流不同看法。然后，回顾笔记，与你的组员讨论，你们的设想是否相同，你们是否已同样的方式构建问题。

这项练习使你“重构”问题——例如，你认为老人有能力而非有需求，会发生什么？这样重构问题为如何制定解决方案提供线索。

不仅要和你的组员一起使用问题界定表，还要与其他利益人，这会产生新条件。例如，与服务用户、员工或志愿者一起使用工具有别于与经理或创业家共同使用。大胆试验、重构问题，保持问题关联度。

你试图解决
的关键问题
是什么?
它为何重要?

这个问题是
谁的问题?
●●

哪些社会/
文化因素
影响
●●
这个问题?

你如何证明
它值得投入?
●●

你能以其他
方式思考这
个问题吗?
●●
你能重构这
一问题吗?

我想要明确优先事项
通过关注关键问题

问题界定

你试图解决的关键问题是什么?
它为何重要?

这个问题是谁的问题?

哪些社会/文化因素
影响这个问题?

你如何证明它值得投入?

你能以其他方式
思考这个问题吗?
你能重构这一问题吗?

3) Coaching / follow up
with alumni of VITs

4) Work Conditions are
often less than
ideal.

5) Availability of
mentoring

• -> learning
pivation subject
availability of
role models

• Share
experiences

我想要 明确优先事项 通过化解 复杂问题



成因图

受启发于
Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) 《服务设计工具包》：成因图



比较简单，自我管理工具
相对用时较少

这是什么 以及我为什么 需要它？

问题的根本原因是什么？通常无法一言蔽之。问题越大，根源越深，寻找根源迅速失控，整个任务难以控制。

成因图帮你全面考虑问题，有条不紊分析问题。它促使你解构所有可能成因而非显著成因。它可用于分析新问题，也可用于突出现有缺陷。

它区分成因、效果或表征，使你获得彻底解决问题的方案，帮你构建共识，理解正在从事的工作。

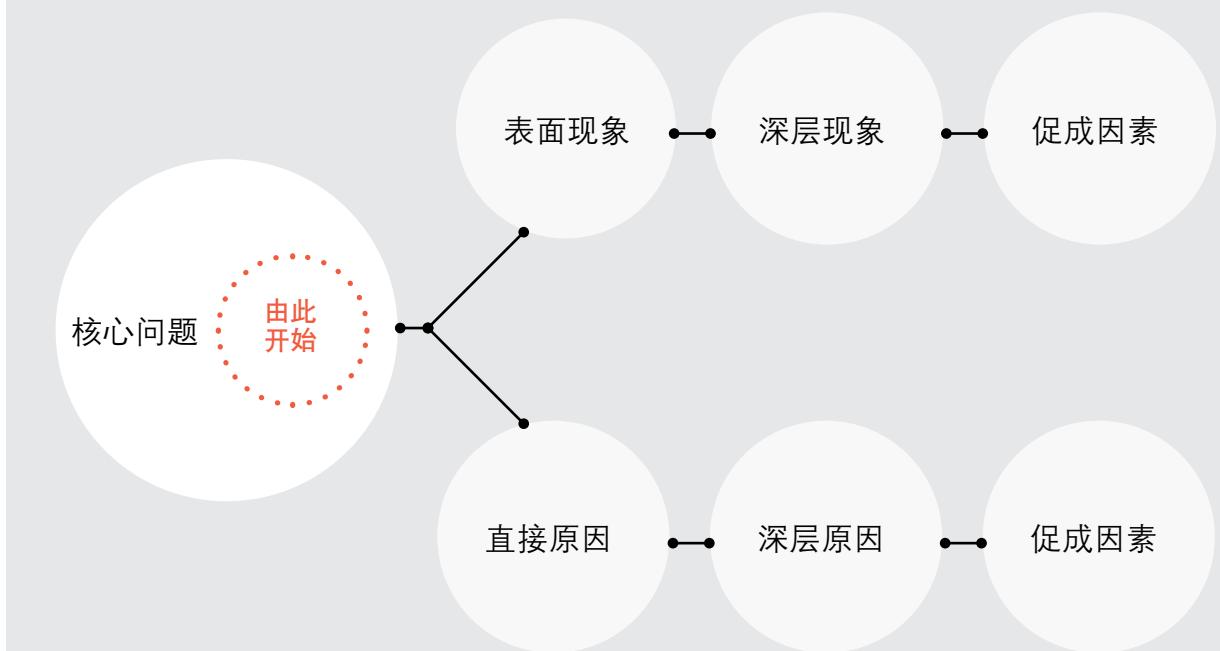
如何使用

首先，认识并写下你试图解决的核心问题。

从起点出发，写下表层、深层现象，及你认为这些现象的促成因素。包括问题、系统、设备、材料、外力等因素以及人物。试着写出多种促成因素。

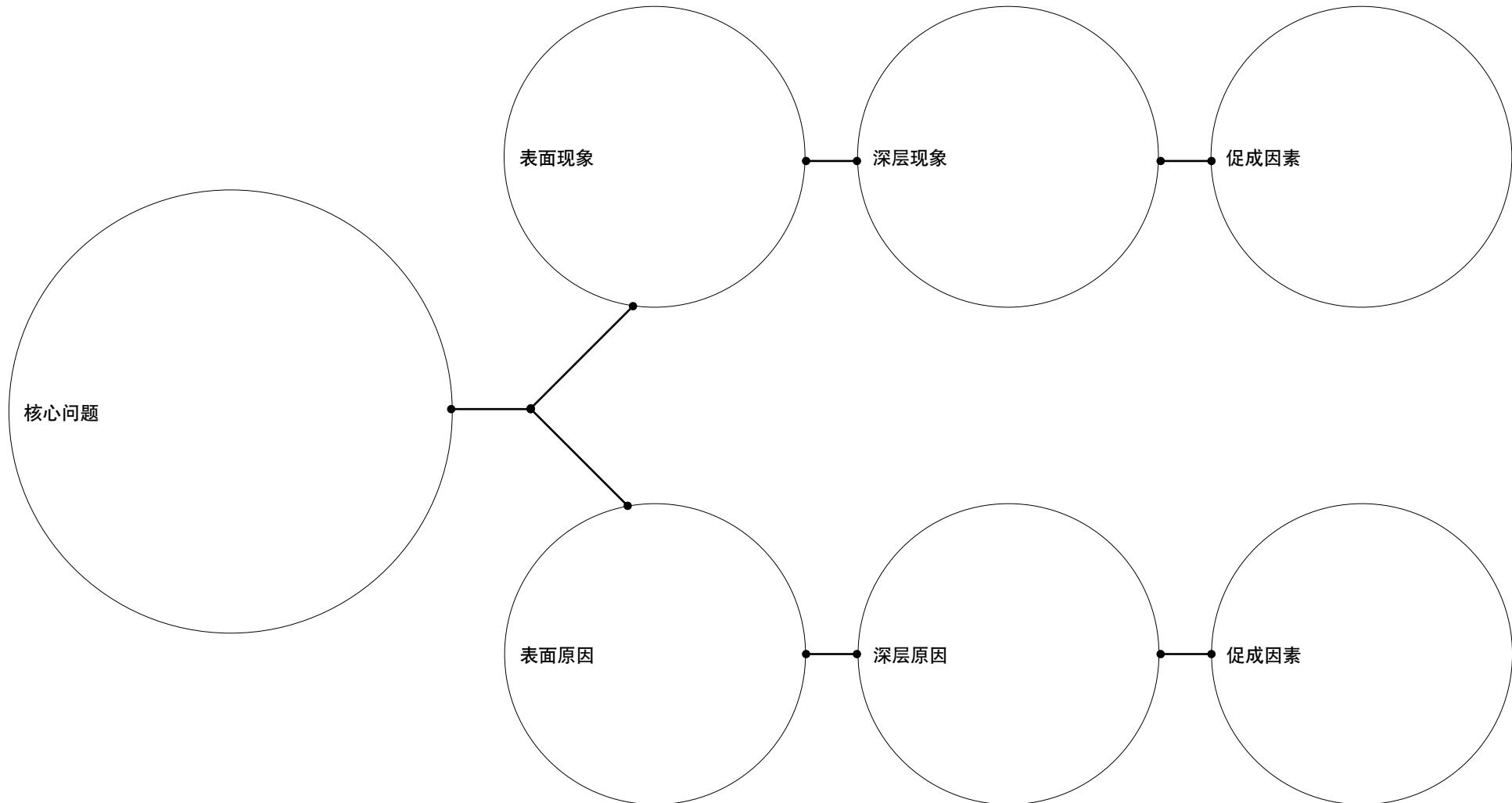
现在填写各个现象对应的成因。表格完成后，与组员浏览每一现象及成因，考虑它们是否正确排放，讨论关于阐明目标的启示。

注意不要混淆成因和现象——成因是事物发生的原因，现象通常是问题结果。



我想要明确优先事项
通过化解复杂问题

成因图



Theory of Change

WHAT IS THE PROBLEM
YOU ARE TRYING TO
SOLVE?

• Concils
seeds control
in a heavy
ped way

WHO IS YOUR KEY
AUDIENCE?

Concil

Defended by
Serving series
~~the~~ personal
motivation

WHAT IS YOUR ENTRY
POINT TO REACH YOUR
AUDIENCE?

Newspaper
magazine
posting on
social media
to let

WHAT ACTIONS ARE
NEEDED TO
CREATE CHANGE?

Concil
newspaper
magazine
posting on
social media
to let

我想要
明确优先事项
通过界定
目标和行动



变化理论

受启发于
Nesta (2011) 变化理论



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

建立**变化理论**好比制定路线图，规划你实现目标的各个步骤。它帮你定义工作是否有助于实现你的预计影响。以及是否需要考虑其他方式。

变化理论工具不仅有助于阐明目标，连接更大目标，还有助于发现潜在风险，分享每一步深层假设。在大型组织中，同时进行多个项目时，变化理论能够帮助构建不同项目，进而确定相互关系。

这一工具帮助组员实现更大目标，并帮助他们了解自身作用。

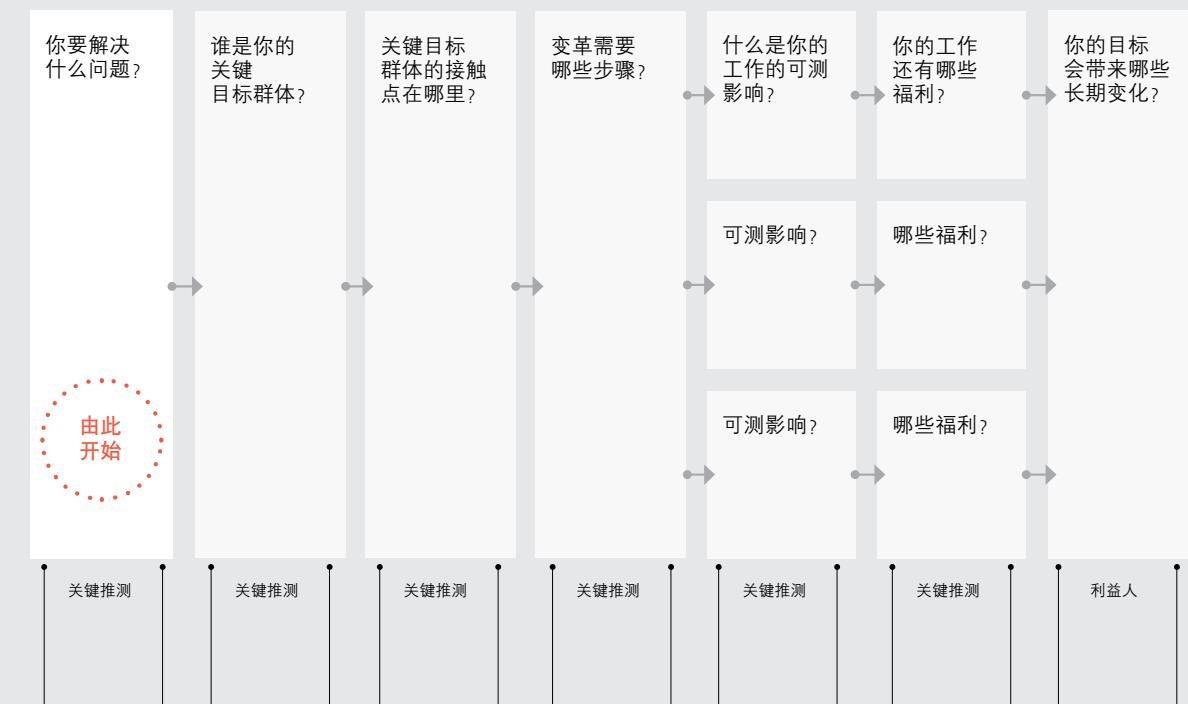
如何使用

首先写出你试图解决的主要问题，你想要的长期改变。然后完成其它项目，例如主要群体和接触点。尽可能具体，这会帮你想出更有效的行动。

从你界定的问题出发，向你的长期影响前进。写下最受影响的人群和你预想的求助对象——可能是小型社会或是大型团体。然后思考你在哪里开始工作，你需要找到一个地点、人物或时间，这将是你的第一站。试着想出可行步骤，做出改变——例如构建伙伴关系或评价现有程序。尽可能联系实际，以行动为导向。

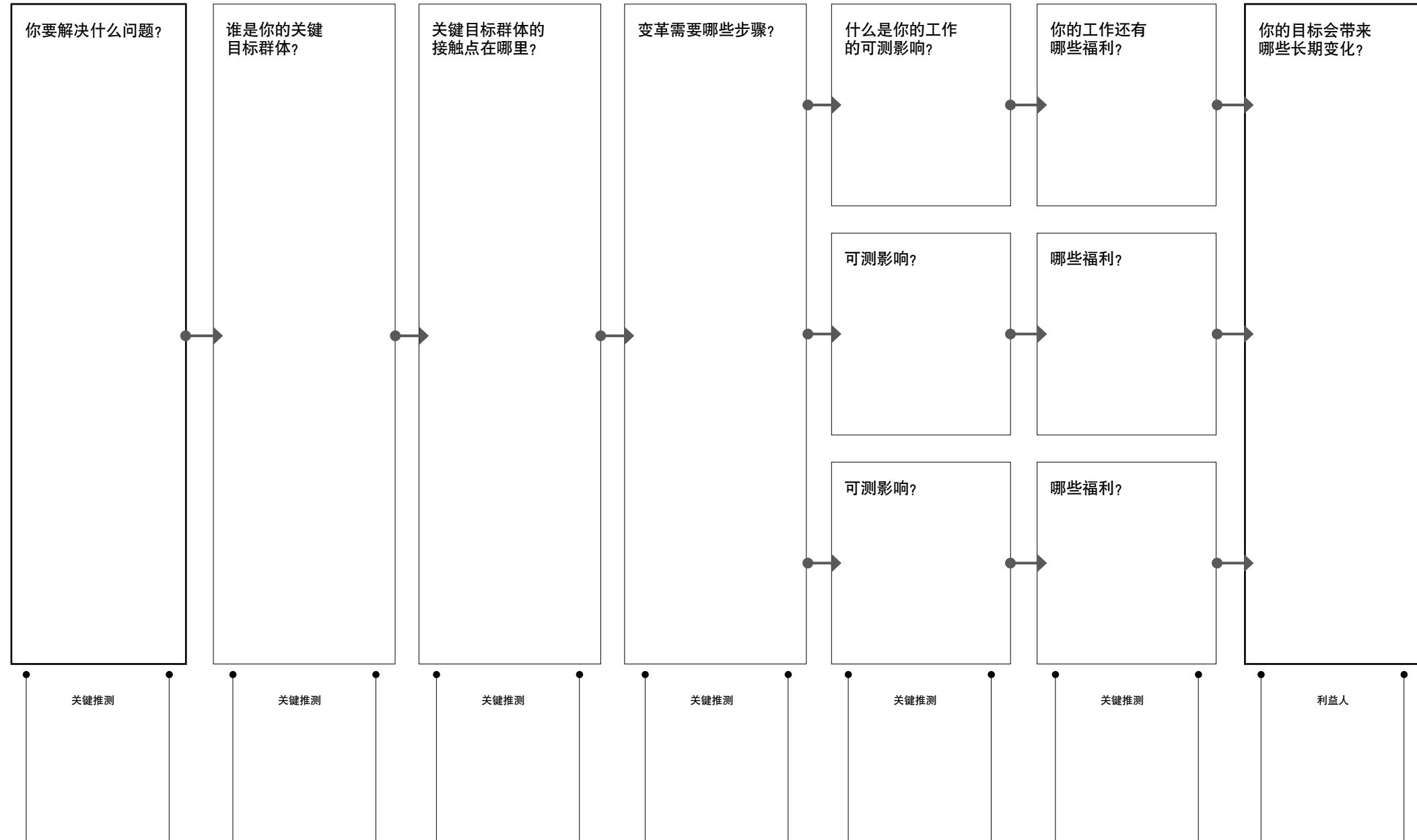
最终，直接结果是什么？它们可以是能向他人展现并阐明你的工作为何出众的有形成果。然后列出关键成果：这是实现目标的前提。

当你完成每一个方框时，还要反思影响你工作步骤的关键推测，这十分重要。这能帮你发现潜在风险或不同项目间的关系。



我想要明确优先事项
通过界定目标和行动

变化理论



案例研究

使用工具：问题界定，成因图

机构：联合国开发计划署驻乌兹别克斯坦代表处

国家：乌兹别克斯坦

部门：社区宣传，教育

角色：社区宣传专家

联系人：ANDREAS KARPATI

邮件地址：ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

乌兹别克斯坦公共教育部下属儿童体育发展基金会担心，尽管大批资金投入体育设施，但使用率却不尽人意，尤其是塔什干（乌兹别克斯坦的首都）以外地区。



学生在工作坊调查当地体育计划学生参与率低问题及成因

儿童体育发展基金会更担心农村女孩参与运动的情况，由于父母的认识不足、鼓励不足，甚至不予许可，她们没能够受益于体育运动。

因此，尽管大量投资基础设施和免费体育设施，如何提高设施使用率呢？



我们为何使用该工具：

我们与年轻人（来自当地合作大学的学生）组织了一个社会创新工作坊，关注“体育促进社会融合”。由此产生了前景广阔项目计划，有望获得高达一千五百美元的小额奖励。在此期间，我们使用“目标群体”、“人物形象”等工具，了解用户，还用“问题界定”、“成因图”思考可能问题和解决方案。

工具的选择依照三个主要标准：

1. 适于不含商业因素的小型志愿计划。
2. 适合早期、成型前社会创新阶段（注重创意形成、问题界定和发现用户）。
3. 适合教室/工坊一小时内执行。

我们如何使用该工具：

我们使用“问题界定”和“成因图”，以工作坊的形式鼓励学生扩展思路，思考问题及可能解决方案。然而，只有激励学生不断提问，这一联系才有效果。他们通常没有想好细节就思考其它问题，或将“经济困难”或“传统”视为次因。然而当它们被鼓励去更具体地思考问题后，他们发现了一些有趣甚至意料之外的导致体育参与率低的原因，例如害怕受伤（与医疗服务水平低有关）或道路照明不足（与安全相关）。

使用这些工具

帮助我们熟悉问题，
排查能付诸实施的成因
及其中超出预计的新成因。

使用该工具的结果：

“问题界定”工具旨在定义和深层理解问题，同时“成因图”有助于归纳各个因素和问题成因，然后其中之一的因素或成因就能够解决问题。使用这些工具帮助我们熟悉问题，排查能付诸实施的成因及其中超出预计的新成因。

案例研究

使用工具：变化理论，成因图

机构：中央邦技术帮助与支持团队

国家：印度

部门：公共卫生、营养和水、环境及个人卫生(WASH)

角色：区域项目协调员

联系人：RAVI KOMMURI

邮件地址：RKOMMURI@MPTAST.ORG



与村助产士、分块项目经理和多功能工作者共同使用变化理论和成因图工具



小组练习最终集成的变化理论表

我与fhi360共同协助印度中央邦政府实施中央邦卫生部门改革计划(MPHSRP)已有一年。

MCTS（母婴追踪系统）是一个在线检测软件，由印度政府开发，旨在追踪为产妇提供的或者即将为产妇提供的不同服务，这些服务从受孕起直到婴儿满一周岁。

印度中央邦母婴死亡率高于全国平均值。我们的计划有助于加强系统，与卫生部、WCD（妇儿发展）、PHED（公共健康工程部）紧密合作，降低印度中央邦MMR（母体死亡率）、IMR（婴儿死亡率）、营养不良和TFR（总体生育率）。

在投入使用前，追踪系统仍需改进。



我们为何使用该工具：

我和我的组员综合利用“变化理论”和“成因图”，以及综合利用“SWOT分析”和“问题阶梯”和“关键任务表”。我们的目标是加强MCTS软件使用率，重新定义角色、激励措施和应急策略，针对全体人员和利益人。我们首先使用一系列工具回顾和解决手头问题，然后使用另一套工具发现潜在小组成员和执行方案的关键路线。

我们如何使用该工具：

我们在印度中央邦的贾巴尔普尔区试点村进行检验。首先，我向我的组员解释了系列试验意义，并且在他们的帮助下掌握以下几个方面：

- 这究竟是什么？
- 哪些人参与？他们充当什么角色？
- 解决问题的瓶颈是什么？

随后，我们结合“变化理论”和“成因图”进行分析。

变化理论：

为了清楚展示预计改变——即更新MCTS系统服务及其日常影响，包括其对项目经理决策的帮助和对一段时期对整体婴儿死亡率影响。

成因图表：

发现阻碍MCTS服务升级的瓶颈，研究其根本原因并制定相应方案，从而更好地解决问题。

使用该工具的结果：

“变化理论”工具帮助小组认识他们作为基层工作者的职责，有助于长期改变。这是项目成功关键，有助于改变工作态度。同时有助于全面排除现行体系的抵消部分。

“成因图”帮助小组了解现存难题，分解为一两种重要、可行问题，这种策略效果更佳。这一工具帮助小组系统理解和识别现行低效成因，帮助他们掌握解决核心问题的方法。

使用工具：成因图表

组织：星碟有限公司

国家：肯尼亚

部门：水，环境和个人卫生（WASH）

联系人：SIMON DIXON

邮箱：SIMON@SANER.GY

我们当前面临的问题是推动组织内销售和运营团队的个人表现。

当意识到这些问题往往与更庞大的系统密不可分，我们决定将整个销售和运营团队看成业务中的一个因素，然后形成协调改变计划。

我们举行了系列工作坊，我认为“成因图”帮助我们认识问题，理解问题及其原因，进而寻找解决措施。

我们改进工具，
适应我们的表现形式，
结合成果，我们进入规划阶段，
现在我们开始解决
“成因图”中的核心问题。

我想要
汲取他人智慧
通过日常
观察和学习



人物观察

受启发于

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) 《服务设计：从洞察到实施》第54页到57页。Rosenfeld Media

参与水平



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

观察是指——变成别人的影子。观察某一人物、或组织，观察他们的日常生活，或围绕他们的日常工作，有助于了解他们所处的环境。同时，帮你审视自身，了解环境细节，这能影响你个人的行为和动机。

在项目初期，经常做观察练习，有助于熟悉具体行动和人群。人们日常生活是习惯性的，很多问题并不明显——有时观察日常能够揭示隐藏内容，可以发现核心问题甚至其解决方案。这不仅给人启发，还能了解你的工作影响核心所在。

如何使用

观察需要做出许多选择——不仅是观察对象，还有何时观察以及如何积极融入。同时，需要思考你寻找的事物以及你的记录方式。关键是准备——平衡需要整理的事物，同时接受超出预计部分。这个工具包括快查清单和记录表格。

这个表格记录一些你在观察时需要记录的事情。不要害怕尝试——无论是悄悄观察还是积极融入，都要根据你的处境判断。为每一位观察者填写表格。同样，让你的团队也这样做。这能系统地对比你和你的团队对不同参与者的观察。

你的发现取决于你的项目焦点。这可以是人物、地点或生活方式。敬请随意根据需求更改表格内容——这里提供的样本仅是激发创意的案例。

如果想要密切观察，征求同意想必更好。当然，远处观察何尝不可。这要看特定环境或文化社会规范。请尊重他人的个人空间，确保他人方便。不能打扰他人日常生活。

何时何地

何人

关键发现

喜好

厌恶

习惯

活动

物体

空间

我想要汲取他人智慧
通过日常观察和学习

人物观察

何时何地

地点：
日期：
时间：

何人

观察者：
年龄：
性别：
观察原因：

关键发现

喜好

例如：观察个人偏好

厌恶

例如：观察特别关注

习惯

例如：观察现有日常行为

活动

例如：观察情境行动

物体

例如：观察使用特定物品

空间

例如：观察环境影响

在印度城市贫民窟中了解卫生行为与其相关认知



我想要
汲取他人智慧
在交谈中
发掘他人的观点



面谈指南

受启发于
IDEO (2012) 以人为本设计工具包，《开展会谈方法》第58页



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

了解一个人最好的办法就是去与其交谈。面谈便是一个与人建立联系的方式，这是一个倾听他人用自己的语言描述自己的经历的机会。了解他人的日常生活能够帮助你来明确和描述他们所面临的问题，了解他们所处的环境，甚至帮你描绘出接触他们的方式。同时，面谈结果也能作为证明你的工作必要性以及其衍生的影响的证据。

然而，从采访中获得你所需要的东西却比你想象的要难，因为人们的所想同所为通常并不一致。深入了解某段特别的经历通常比较耗时，对话中需要包含一系列有效的问题和活动。即便是一个短暂的面谈也会产生大量的信息，当你与几个人同时交谈时，大量的信息和材料便会迅速堆积起来。这时，**面谈指南**可以作为一个清单，帮你准备好面谈的方案。

如何使用

此工具为你提供了一个准备面谈的模板。依据主题侧重不同，表格也可以包含其他内容。通常，你希望了解的不仅是做法，还有这么做的内在动机。设计问题时应该多问“什么”以及“怎样”，然后进一步深入到对方的动机部分，问“为什么”。你可以按照下面的三步框架来设计你的面谈。

你可以按照下面的三步框架来设计你的面谈。

打开心扉：用一系列受访者认为舒服的“热身”问题让他们放松下来（比如想做家庭人口统计，可以先问家里谁做家务？或者谈谈最近发生的与主题有关的小故事）。

逐渐扩展：逐渐增加一些受访者平时可能不会考虑的更加深入的、范围更广的问题（比如未来的理想是什么？事情之间如何彼此联系？）。

更深探索：对现在的挑战进行更深的挖掘，尝试提出更具挑战性的“如果……会怎样？”之类的问题。

告诉我

画出来

放声思考

具体化

我想要汲取他人智慧
在交谈中发掘他人的观点

面谈指南

告诉我

如果你身处面谈当中，了解他（她）所接触的事情（事物、地点、工具等）。用图画和笔记将其标出，以便随后帮助你记起这些内容。或者，让他们把过程讲给你听。

画下来

让参与者通过图画和表格描绘出自己的经历。
这是打破假设和揭开人们如何思考及活动的良好方式。

大声思考

当他们在完成某个过程或某个任务时，让参与者大声描述出他们的想法。
这会使他们透露出自己的动机、担忧、想法和逻辑。

具体化

人们总是将典型的东西泛化，而将丰富、重要的细节遗漏。
让人们去谈论一个具体的阶段。不要询问他们所经历的典型的一天是什么样的，问问他们昨天都发生了什么。

在印度郊区与家庭主妇一同调查家庭用水的实际状况



我想要
汲取他人智慧
通过掌握
核心动力



问题阶梯

受启发于
Project Innovation (2012)《社会创新工具包》：问题



比较简单，自我管理工具
相对用时较少

这是什么 以及我为什么 需要它？

你要怎样问出正确的问题？有时，获得正确答案意味着你要问出同样正确的问题。这听起来似乎很简单，但是要想获得更加深入的了解，你就必须要注意自己向别人所提出的问题。**问题阶梯**是一种面谈技巧，帮助你就同一个话题从不同的方向问出不同的问题。

这项工具提供了一种以不同方式询问不同问题的简便途径，从而将不同的问题相互结合起来，以便获得更为复杂的答案。这项工具提供了一种富有组织性的概览，其中包括了在所提问题中应该涉及哪些因素；它阐明了如何将包含谁、什么、地点、时间、原因、方式的问题同其他词语相互搭配，比如：是、做、可以、将要、打算、可能。这使得我们对问题核心的把握变得十分容易，同时，这也建立起连锁式的问题，从而使你逐渐地掌握更加复杂的问题。

？ 如何使用

当设计问卷或者准备面谈时，这个表格可以作为一个问题库，列出所有可能的问题。用这个表格来联系如何从不同的角度处理或探索一个问题。

一旦对使用这个技巧有了经验，你就会发现你在与人交谈或采访时都会自觉使用它。

简单问题 ← → 复杂问题

	是	做	可以	将要	打算	可能
谁	是谁	谁做的	谁可以	谁将要	谁打算	谁可能
什么	是什么	什么做的	什么可以	什么将要	什么打算	什么可能
哪里	在哪里	哪里做的	哪里可以	哪里将要	哪里打算	哪里可能
何时	什么时候	什么时候做的	什么时候可以	什么时候将要	哪里打算	哪里可能
为什么	什么原因	为什么做	为什么可以	为什么将要	为什么打算	为什么可能
怎样	怎样	怎样做	怎样可以	怎样将要	怎样打算	怎样可能

我想要汲取他人智慧
通过掌握核心动力

问题阶梯

简单问题 ← → 复杂问题

	是	做	可以	将要	打算	可能
谁	是谁	谁做的	谁可以	谁将要	谁打算	谁可能
什么	是什么	什么做的	什么可以	什么将要	什么打算	什么可能
哪里	在哪里	哪里做的	哪里可以	哪里将要	哪里打算	哪里可能
何时	什么时候	什么时候做的	什么时候可以	什么时候将要	什么时候打算	什么时候可能
为什么	什么原因	为什么做	为什么可以	为什么将要	为什么打算	为什么可能
怎样	怎样	怎样做	怎样可以	怎样将要	怎样打算	怎样可能

和小学生一起创作关于安全用水实践与习惯的故事



我想要
汲取他人智慧
通过确保
我的工作与
目标人群相关



故事世界

受启发于
Julier J., Kimbell L. (2012) 《社会设计方法菜单》第24页：故事世界



理想条件下，更复杂的工具应该花费数日完成。根据输入/输出的战略性质，上层、同级之间需要协商，一审过后，能加以修改效果更佳。

这是什么 以及我为什么 需要它？

通过面谈和观察，你会得到难以想象的、丰富的且高质量的信息。这时，使用一种结构化的方式对这些数据进行分析和沟通十分重要。如果希望从海量信息中突出最相关的视角，**故事世界**便是一种有效的方式。它能够帮你从过于冗杂的细节中解放出来，告诉你怎样整理你的记录文件，以保证之后的讨论与你最初的需求相匹配。

当你开始为某类人群设计解决方案时，这个工具能帮你将目标人群的一部分生活随身携带。这样，你创造出来的故事更容易引起共鸣——通常指与某些人日常生活中的特色和复杂程度更加契合。这些故事可能成为激发创造性想法的关键。

如何使用

你可以把“故事世界”作为创意工坊的起始材料库。提前填好表格，做出一份与主题相关并且组织有序的档案。这将为探讨全新解决方案的头脑风暴提供一个有益开端。

你也可以把“故事世界”作为创意工坊的一部分，跟你的团队一起填上表格的某些部分，同时从你搜集的数据里选出一部分供大家探讨。这能使整个团队对某个人以及他/她的世界产生共识。

某些情况下，你甚至可以把“故事世界”作为一种研究工具，直接带着表格与某些人面谈。你们可以一起描绘出受访者生活中的不同面貌，作为你们谈话的一部分。这对于积极且创造力强的受访者来说尤其有效。

档案

周边环境

关联与联系

对象和地点

记忆深刻的原话

关于突出事件的笔记

自我

看法

抱负

我想要汲取他人智慧
通过确保我的工作与目标人群相关

故事世界

档案

增加一张代表此人的照片或图画

周边环境

关联与联系

谁与此人有关？他们之间怎样联系？
(包括人和组织)

对象和地点

此人与哪些实际或数字的客体相联系？
他们之间何时、何地有怎样的联系？

印象深刻的话

自我

看法

此人对于自身及周围的世界有怎样的想法或信仰？

抱负

此人认为自己怎样参与变革?
为什么会这样?

关于突出事件的笔记



案例研究

使用的工具：面谈指南，问题阶梯

使用的组织名称：IDE

国家：柬埔寨

部门：农业扶贫

角色：创新领导

联系人：YI WEI

邮箱：YWEI@IDE-CAMBODIA.ORG

为了从特定的政府官员处收集信息，
以及判断他们是不是合适的渠道
去实施社会营销活动，
我们设计了一个面谈指南。

对于他们是否适合这一角色，
我们需要得到他们以及身边人的诚实反馈。

我们为何使用该工具：

我们同时使用面谈指南和问题阶梯，首先是为了理清现状——确保我们筛选出了所有可能的问题，其次根据我们的目标来组织整理问题，最后根据难度将问题分级。

我们如何使用该工具：

我们以该工具为指南来帮助我们整理所有的问题。这其中帮助最大的是该工具能够根据问题的难度将问题分类。在柬埔寨的案例中，提问往往不会马上得到答案。相反，你必须通过不同的方式去提问同一个问题，了解哪一种提问最为复杂，并提醒我们尽量以最简单的方式去提问。

使用该工具的结果：

我们懂得了如何以最直接的方式去提问，而不是一开始就用抽象的概念把问题复杂化，比如说条件句之类的。



使用“问题阶梯”工具在我们的视频管理和软件团队内部做调查

绿色数据使用信息和通信技术 (通过农业专家们录制视频的方式) 传播并分享印度农民在农业中的最佳实践。

这些农业视频的数据资料由我们内部的团队制作，管理视频是我们工作中最重要的一个环节。当下，我们使用内部研发的技术来管理视频库，但这种技术从时效和工作量上来说并不是非常容易使用。我们正在尝试设计一个内部调查来帮助找出我们的员工在使用该技术时所遇到的问题。

我们为何使用该工具：

我们使用问题阶梯是因为我们想要构建一些非常具体的问题作为一个初步热身，然后再发展到更开放、同时也更为复杂和直率的问题上。回答这些问题将会帮助软件团队明白更有效、更高效地使用视频管理工具。

我们如何使用该工具：

我们使用工作表中的框架来设计发给内部项目团队的调查问卷，以此来评估他们输入数据、上传视频以及记录它们的过程。使用过程非常顺畅，因为这个工具非常简单直接，我们可以按照问题的难易程度来设计问卷，这使得问题范围大大扩展。

使用该工具的结果：

我们得以用一种更结构化的方式设计我们的调查问卷。比如我们设计出的如下几个问题：

- 对于绿色数据而言，保留所有视频的副本为什么重要？为什么不重要？
- 将来，谁可能会想要收集我们网站的数据？
- 有没有可能有人会忘记把上传到YOUTUBE上的视频链接贴到COCO上？



在失学青年就业项目中为不同的利益相关人描绘动机和业绩障碍

我想要
了解工作交际圈
通过明确
利益关系



人物关系图

受启发于
Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) 《服务设计工具包》：利益关系图



理想条件下，更复杂的工具应该花费数日完成。根据输入/输出的战略性质，上层、同级之间需要协商，一审过后，能加以修改效果更佳。

这是什么 以及我为什么 需要它？

人物关系图是一个简单快捷方式，帮你了解你的目标及实现目标的方式。它将概括你工作中涉及不同个人和组织。它会让你更清楚地了解不同个人、组织与你的工作联系以及相互关系。这可能包括与你工作直接相关的人或社区；资助你的团体（或可能支持你的团体）；或你的同级、当地社区和国际支持网络。

“人际关系图”会成为有益资源，分享你的工作和工作关系。这个工具基于赫尔辛基设计实验室开发的利益相关者蜘蛛网图建立，也进一步受到Namahn and Yellow Window设计的利益关系图启发。

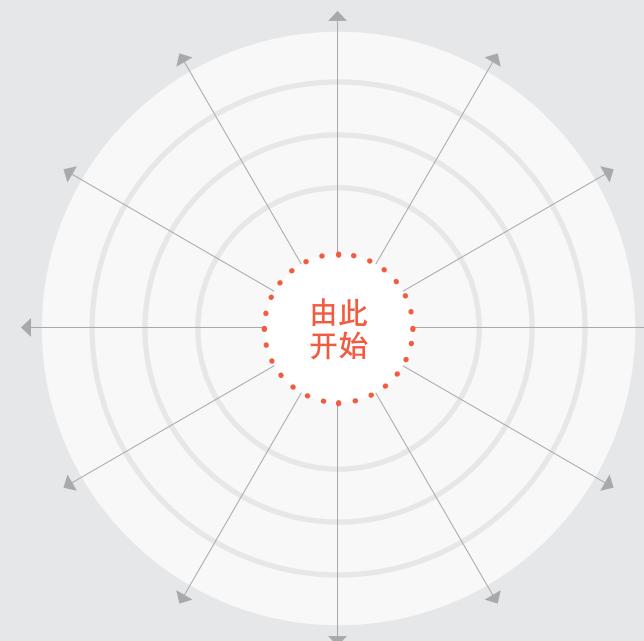
如何使用

开始记录你的目标群体，包括受益人，用户或客户，他们能得益于你的工作，填写在表中心。然后，沿着中心向外扩展，标注其他工作联系人或组织。他们可以是有责任协助你执行或传达你的工作的人或组织。

通过整理工作联系人和组织，能认定他们与目标群体的距离。离核心越近，影响力越大。反之亦然。

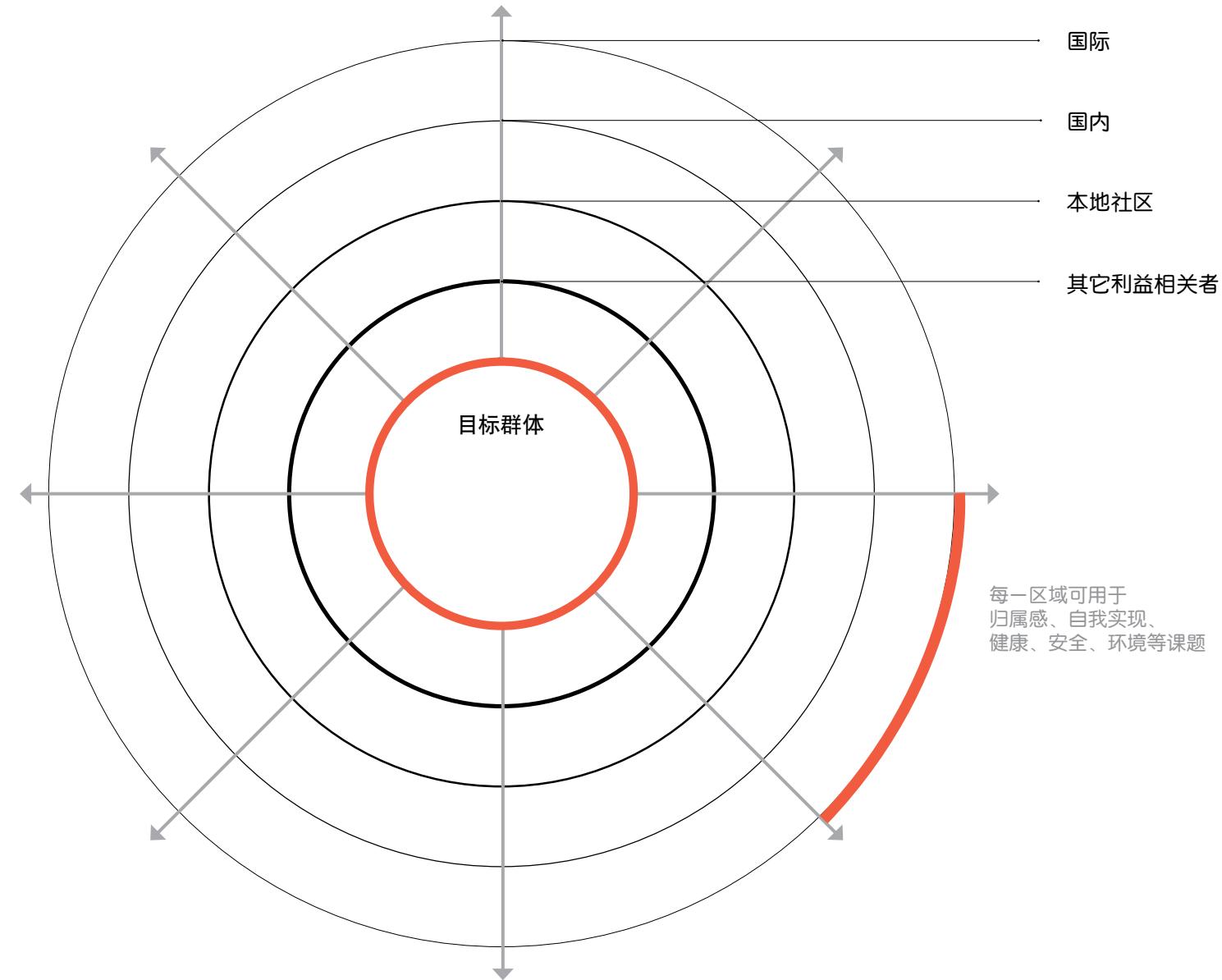
它也能帮你整理图中的个人和组织，将他们分成不同网络、部门或利益群。例如，所有从事医疗、安全、环境、教育人和组织划归一类。选择与你的处境相关的区域。

完成后，与你的团队检查图上每个人和组织，如有需要，与组员商讨重新定位归类，找到最适合位置。讨论审视关键关系、特殊关注对象是一个良好的开端。通过清晰划定图中区域，你能突出和阐述工作重心。



我想要了解工作交际圈
通过明确利益关系

人物关系图



了解生活在城市贫民窟中的特定用户群关于洗手的特别诉求和行为方式



我想要
了解工作交际圈
通过界定
潜在目标人群



目标人群

受启发于

Nesta (2009) 《创意企业工具包》中的工作表3a：你的客户

参与水平



理想条件下，更复杂的工具应该花费数日完成。根据输入/输出的战略性质，上层、同级之间需要协商，一审过后，能加以修改效果更佳。

这是什么 以及我为什么 需要它?

如何更好了解你的目标群体以及目标群体需求是每一个项目或组织的关键。这个工具是一个简单快捷的途径去概括和了解你可能会接触的目标群体及所需资源。

目标群体最好用于最初确定谁是希望服务的对象及意义。同时，这也是能有效与他人分享信息的方式。

如何使用

通过考虑目标人群或组织的需求填写工作表。接着添加笔记，描述潜在合作群体或受益群体。也尝试考虑其他可能的受益人或组织，或与你的工作有利益/需求联系的个人或组织。他们可能不同于你的客户。

你能将不同群体填入不同的表格。使用表格，你能建立对潜在收益群体的认识。试着填写底部具体领域。这会帮你更清楚认识其中数据。

为受益群体添加名称或简介是很有帮助的。如果你还没有名称，为你的机构找出一个有效的代表你们团队的名称。命名便于与其他团队或其他利益相关者讨论。你可以用非正式的形式，比如和朋友或同事。形式也可以是正式的，作为合作伙伴或投资会议一部分。理想条件下，与同你工作相关的客户或其受益人交流，能帮你检验你的假设。

你如何称呼这一群体?

你能把他们画出来吗?
(或在此贴出他们的照片)

他们需要什么?

你能给他们什么?

提供多少?

有多少
能兑现?

你们的
互动频率
怎样?

你能得到
什么回报?

如何提升
你们的关系?

我想要了解工作交际圈
通过界定潜在目标人群

目标人群

你如何称呼这一群体?

你能把他们画出来吗?
(或在此贴出他们的照片)

他们需要什么?

你能给他们什么?

提供多少?

有多少能兑现?

你们的
互动频率怎样?

你能得到
什么回报?

如何提升
你们的关系?

BUSY BEES

Driven by the practicalities of an overloaded everyday life, these are cost-sensitive and eco-aware but neither are crucial factors to them. Focused on their families, jobs and homes, associated practical activities drive their day to day life - water usage is not a priority that defines their lifestyle.

In your daily round, you have plenty of other things to think about apart from water.

If they could show me how much I could have saved over the last five years, then I'd say 'brilliant, install the meter tomorrow!'



我想要
了解工作交际圈
通过
显现他们的
主要特征



人物形象

受启发于
《商业设计工具包》(2010): 角色演绎



参与水平

需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

人物形象是虚构或现实的个人形象，是与特定目标群体沟通的共同参考点。人物形象是从相似的一类人中提取的共同特性——行为、目标和其它类似特性——通过共同特性了解这一群体。通过创造虚构形象赋予人物这些特性，你不会遗漏人物特征细节。这样，人物形象帮你锁定工作关注人群，而不是抽象描述他们应代表的群体。

建立成功的人物形象，需要知道考虑哪些因素、忽视哪些因素。人物形象的建立往往广泛取样，每一来源中可能包含大量细节。识别共同特征，这是建立人物形象的基础，同时选择并实现人物细节，这是关键所在。正确建立人物形象能够帮助你集思广益并检验解决方案。通常，创建一些人物形象便于关注目标群体每一分组的关键特征。

如何使用

人物形象代表一个组织想要到达的目标分组。考虑不同人物形象的偏好、路线和目标能帮你为特定分组提供特定产品、服务。

随意添加关于处境和人物形象的其它细节。

用表格建立一个特定人物形象，代表你所属组织的目标群体。试着命名、添加图片和描述兴趣、技能和目标使特定人物形象贴近指定人物。

添加 图片或画像 人物形象名称: 目标分组:	我是谁?	我和你接触的3个原因:		我不和你接触的3个原因:	
		1.	2.	3.	1.
		3.	2.	1.	3.
我的兴趣	我的性格	我的技能	我的梦想	我的社会环境	

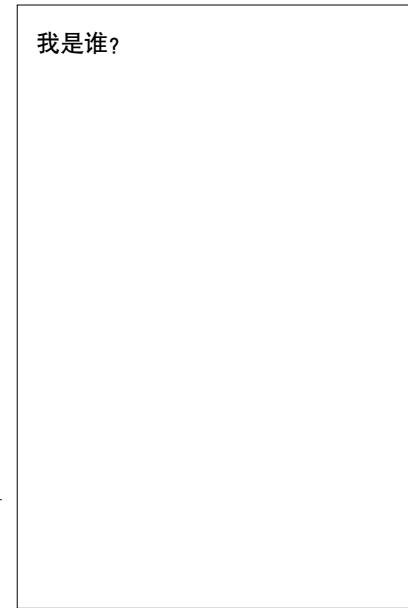
我想要了解工作交际圈
通过塑造他们的主要特征

人物形象

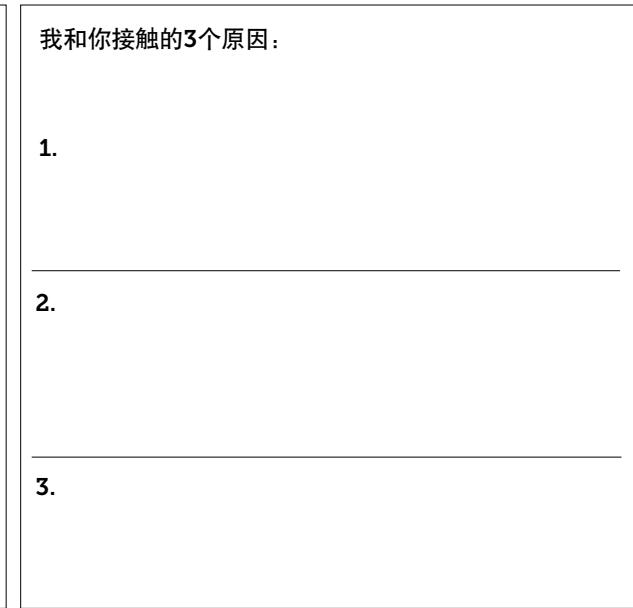


人物形象名称：

目标分组：



我是谁？

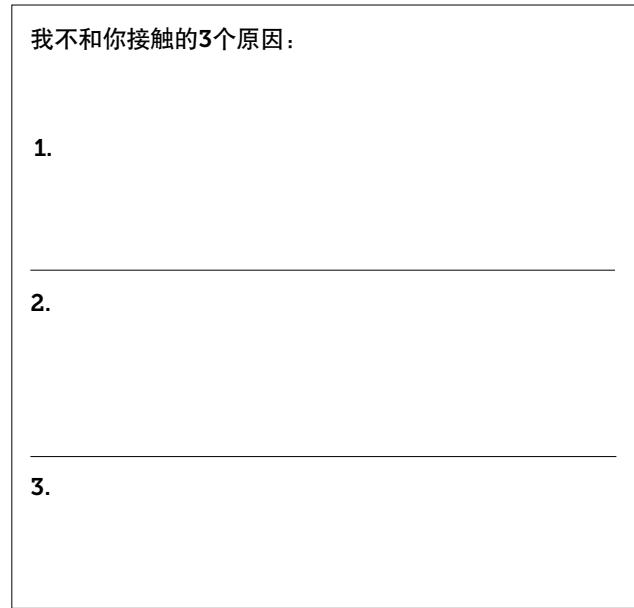


我和你接触的3个原因：

1.

2.

3.

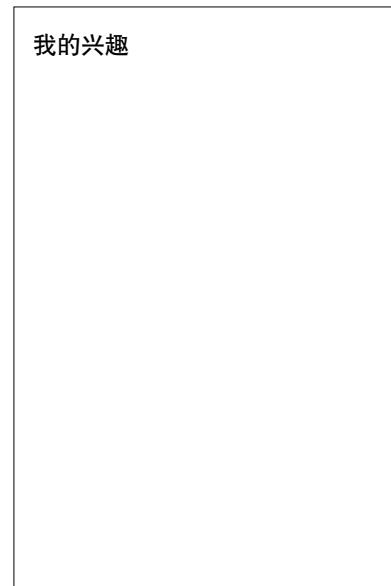


我不和你接触的3个原因：

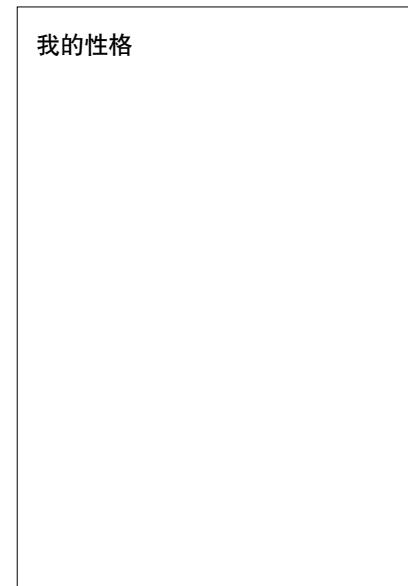
1.

2.

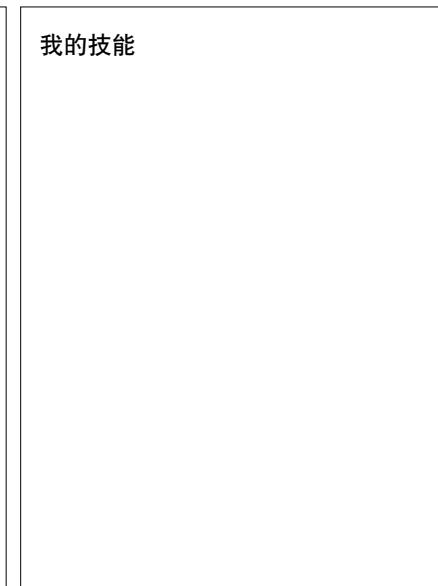
3.



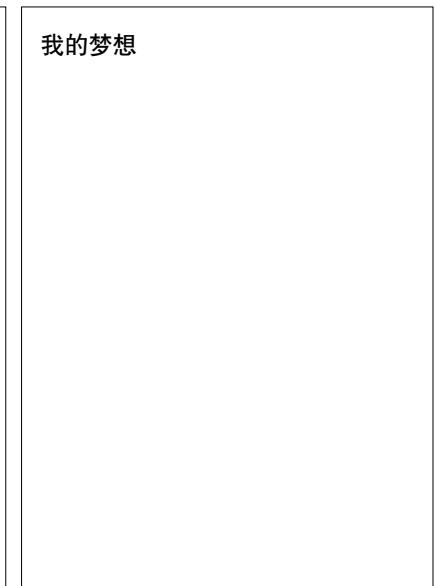
我的兴趣



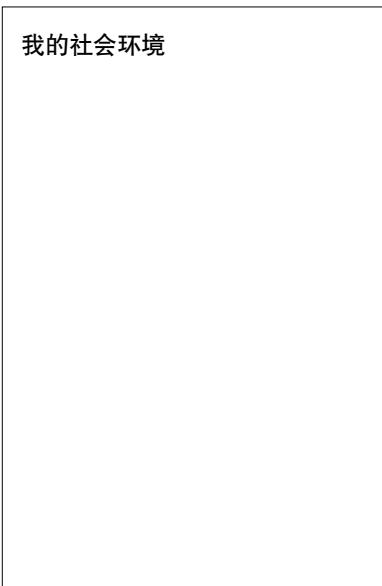
我的性格



我的技能



我的梦想



我的社会环境

为名叫“不仅仅只是一份工作”的青年就业平台呈现提议



我想要
了解工作交际圈
通过
界定我的
创新之处



承诺与潜质图

受启发于
伦敦IDEO (2011) 以人为本设计工具包：《传递：计划系列解决方案》第二版，第135页

参与水平



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

承诺与潜质图是一个简单的方法，界定你的附加值，通过构建你的工作和你的服务对象之间的关系来实现。这一工具提供图表，你能策划每一个创意或解决措施。

有时候通过这种方式把事务列出来对于了解有多少工作，有多少利益和是否存在可行的方案是有非常用的。在这个工作表中，通过使用者提供的信息，你能够描述出哪些想法和提供的信息是新的以及哪些是现有的。

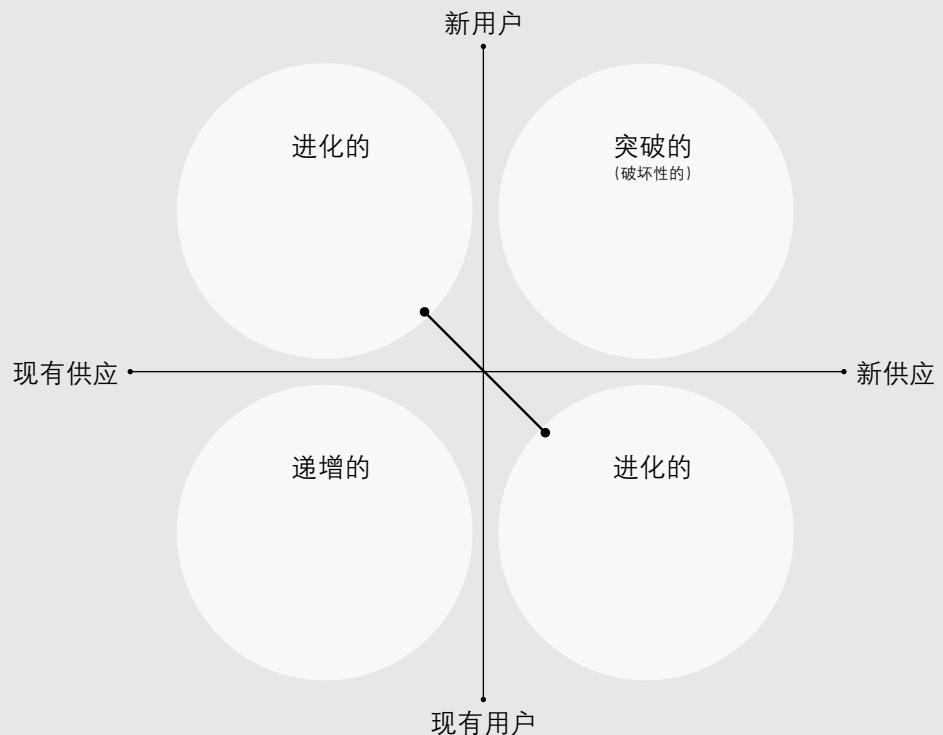
如何使用

对于两个独立的坐标轴，首先要确定你或你组织所提供的信息应该处于哪个位置。是否是新的信息？是否是新的使用者？接着找到两个位置交叉的地方，这个点就是你想发的所在处。

你能得到一个印象是否具有破坏性的或建设性的在一些现有事务上，如增值性，这取决于你提供信心所在坐标轴的位置。这能帮助你理解你是否在做高风险的新事物或正在低风险的改进已有的事务。

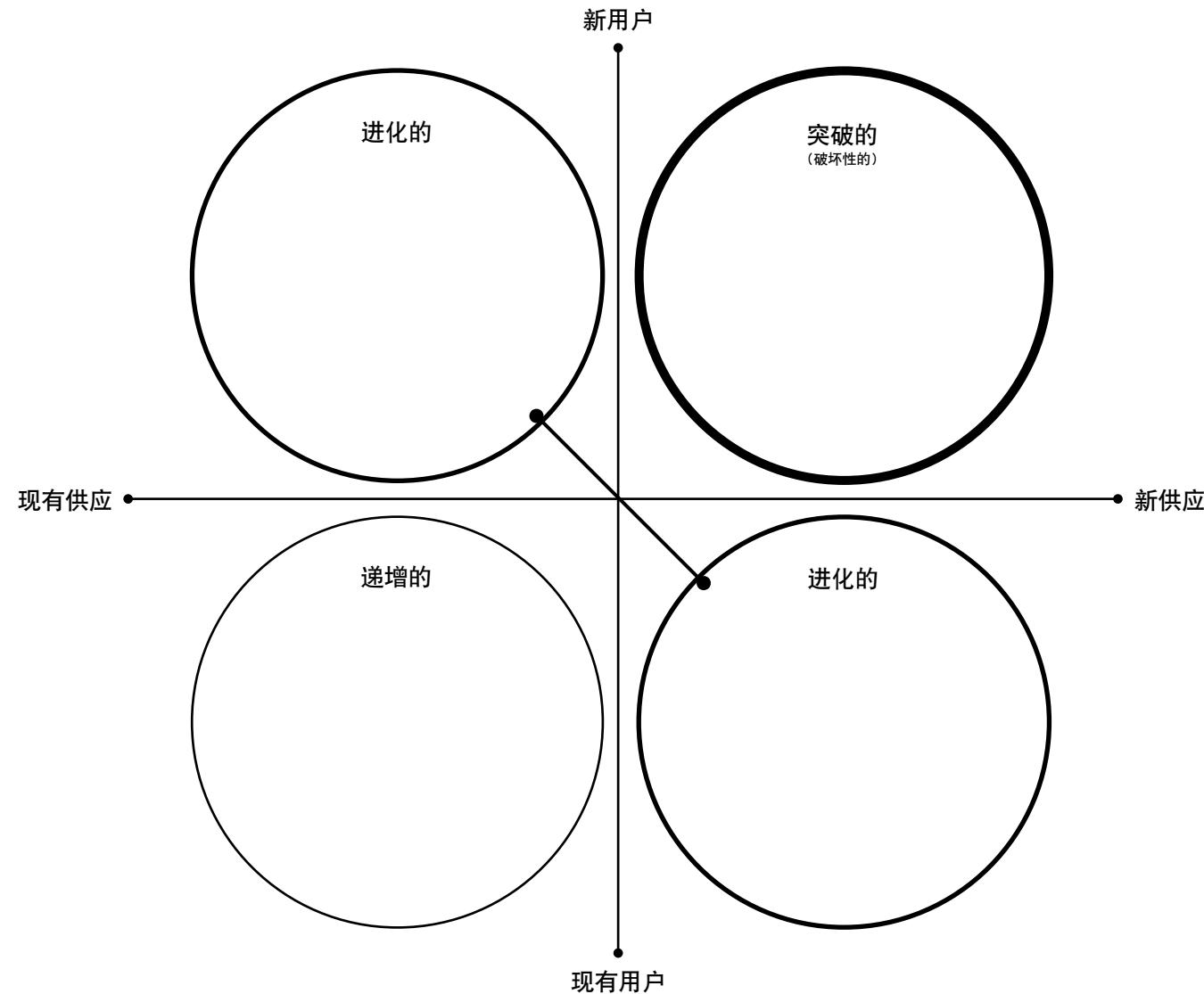
你所提供的信息还能细分，并描述到这个图标的不同部位。这样能扩散你的文件信息。

这种方法是潜在的式去进行头脑风暴，这有利于对你组织提供产品发展渠道。



我想要了解工作交际圈
通过塑造他们的主要特征

承诺与潜质图





使用工具：目标群体，人物形象

组织：联合国开发计划署 乌兹别克斯坦

国家：乌兹别克斯坦

部门：社区扩展/教育

角色：社区扩展专家

项目：联合国计划发展署/联合国联合志愿项目“乌兹别克斯坦社会创新及志愿项目”

联系人：ANDREAS KARPATI

邮箱：ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

乌兹别克斯坦公共教育部下属儿童体育发展基金会担心，尽管大批资金投入体育设施群，但使用率却不尽人意，尤其是塔什干（乌兹别克斯坦的首都）以外地区。

儿童体育发展基金会更担心农村女孩参与运动的情况，由于父母认识不足、鼓励不足，甚至给予支持，她们没能受益于体育运动。

因此，尽管大量投资基础设施和免费体育设施，如何提高设施使用率呢？



工作坊参与者填写的目标群体和人物形象表。

我们为何使用该工具：

我们与年轻人——来自当地合作大学的学生组织了一个社会创新工作坊，关注“体育促进社会融合”。由此产生了前景广阔项目计划，有望获得一千五百美元的小额奖励。在此期间，我们使用“目标群体”、“人物形象”等工具，了解用户，还用“问题界定”、“成因图”思考可能问题和解决方案。

这些工具通过三个主要考量标准来选取：

1. 适于不含商业因素的小型志愿计划
2. 适合早期、成型前社会创新阶段
(注重创意形成、问题界定和发现用户)
3. 适合教室/工坊一小时内执行

我们如何使用该工具：

“目标人群”和“人物形象”工具有助于学生思考未来用户的具体特征。他们常常谈到“传统家庭首脑”，但上述工具帮助他们大体掌握具体特征：哪里寻找用户、他们每天做什么、他们有哪些具体价值、他们使用哪些媒体、他们与现代科技关系如何等。我们使用这项工具换位思考、关注目标客户特征。

我们发现所有问题都需要考虑人物形象、需求和生活全景才能得以解决。

使用该工具的结果：

我们发现所有问题都需要考虑人物形象、需求和生活全景才能得以解决。

建议：

- 最好不要关注“人物形象”工具某一种特定人物类型，应该创造多种人物形象，这是由于问题涵盖不同社会群体。
- 使用前，在工坊准备、收集数据是十分明智的。

工具使用：人物形象

组织：联合国开发计划署 科索沃

国家：科索沃

部门：地方治理

角色：本地创新赋权社会媒体项目经理

联系人：LEJLA SADIKU

邮箱：LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

更多信息：<HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/KOSOVO/EN/HOME/OPERATIONS/PROJECTS/>

DEMOCRATIC_GOVERNANCE/SMILE.HTML

我和我的团队 致力于建立决策者 和年轻人之间 的桥梁。

联合国妇女组织参与这一计划，计划包括与政界女性典范在推特进行系列讨论。我们遇到一个难题，那就是更好地理解目标群体，通过介入进一步了解目标群体。因此，我们使用了“人物形象”工具。

我们如何使用该工具：

我们与六个人在工作坊里使用这个工具，时长2.5小时。每人独立建立人物形象，少做改动。通过这个联系，我们快速建立需要接触的线下人群；活动专家和学生致力于性别问题，这是我们不常接触的问题。小型城市居民很少使用推特，因此我们认识到真正接触用户需要通过其他手段，如脸谱或“推特午餐咖啡”活动——这是一个线下活动，帮助促进线上讨论。

使用该工具的结果：

这一工具非常有助于帮我们缩小核心目标群体，并了解他们线上讨论可能出现的问题。

我们更清楚地了解到我们的扩展活动需要融合线上线下活动，并且这些活动应该始于大学，并由学生会宣传。

我想要
产生新创意
通过与经历
并解决困难
的人合作



创意工坊

受启发于

Lovlie L.,Reason B.,Polaine A. (2013)《服务设计：从洞察到实施》第60页，Rosenfeld Media

参与水平



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

创意工坊有机会集合你工作涉及或影响的不同人群，并与之合作。他们包括你试图接触的人群，你正在合作的伙伴，相似领域的专家，或交流中获益的组群集合。收集、分享不同经验，共同创建潜在解决方案不失为好方法。

在特定问题上，创意坊能给人们带来宝贵见解。创意坊提供了一个即时收集与分享知识的框架。构建区间需要斟酌，融合来自不同背景的人群。这一工具提供一个清单，帮你有效规划区间、充分调动组群积极性。

如何使用

创意工坊目标如下：

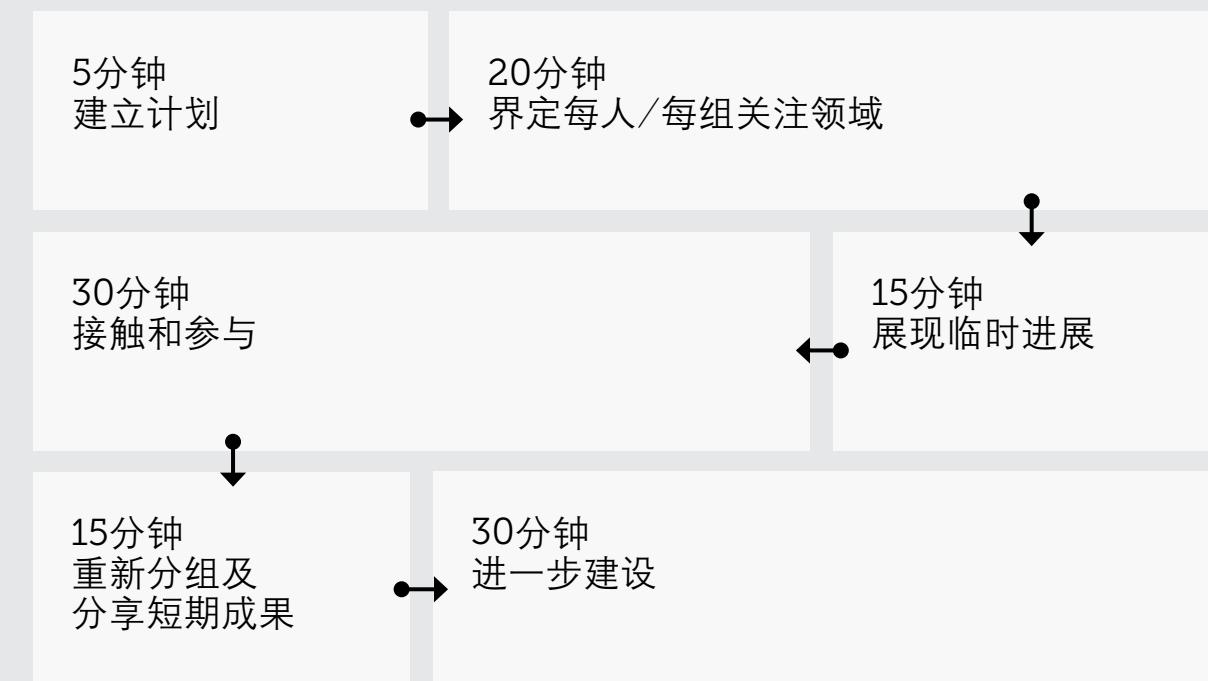
- 建立、探索创意
- 选择、建立最佳创意
- 为下阶段开展创意，建立清晰目标

清晰的分步活动计划及活动时间规划有助于创意坊的成功开展。重要的是要仔细规划创意坊。

在规划中应该考虑如下几点：

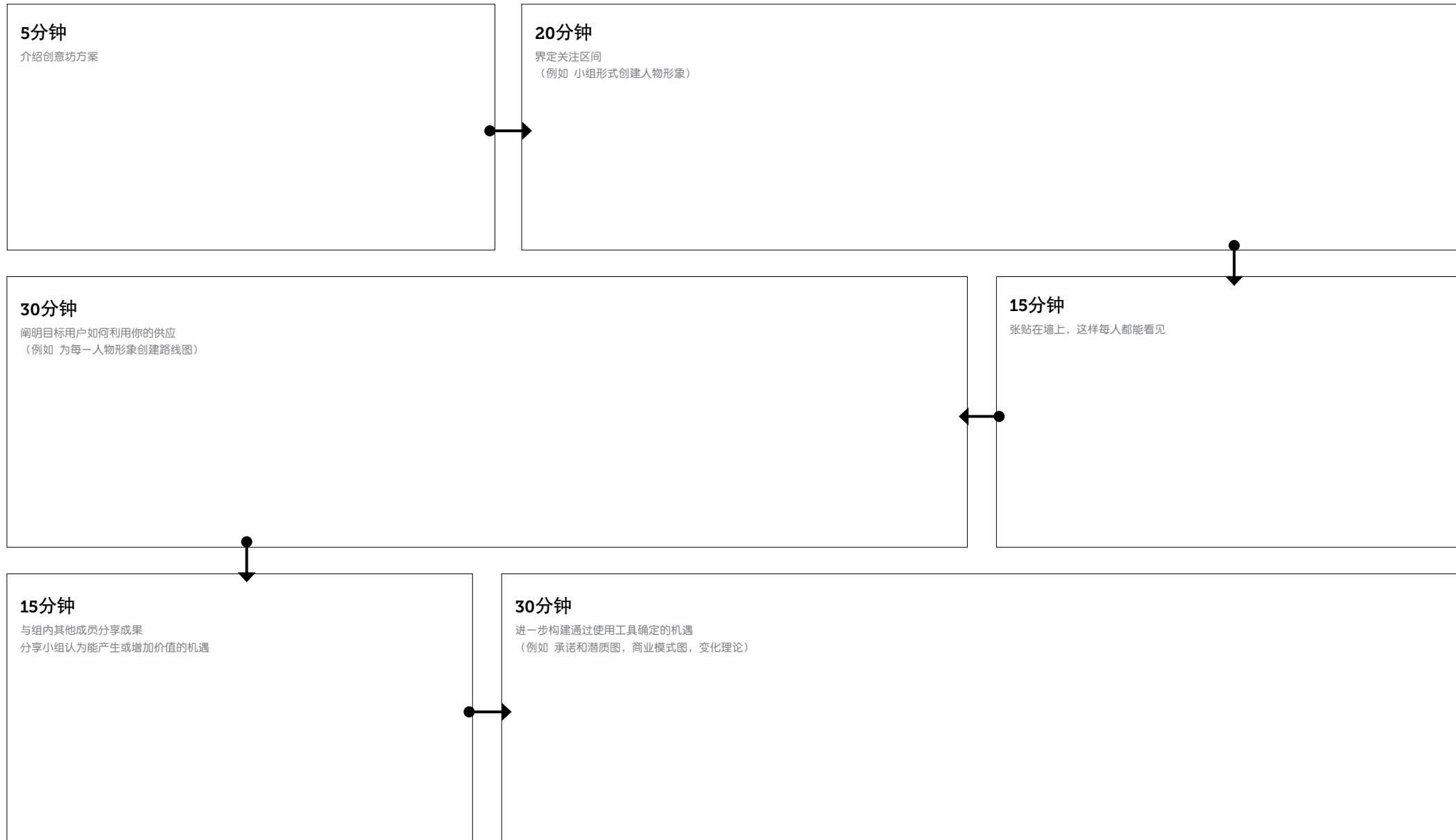
- 创意坊用时多久，在哪里进行？
- 谁来参加，需要哪些知识、技能结构？
- 如何安排日程？
- 是否以小组形式进行？如何分享创意？
- 需要使用哪些材料、工具？
- 如何记录成果？

下面的表格仅供参考。每当规划创意坊时，根据你的需求/限制，随时修改（添加/减少/记录）。



我想要产生新创意
通过与经历并解决困难的人合作

创意工坊



在工作坊中协作以获得可能的解决方案



我想要
产生新创意
通过
匠心独运



快速创意发生器

受启发于
Nesta (2013) 快速创意发生器



比较简单，自我管理工具
相对用时较少

这是什么 以及我为什么 需要它？

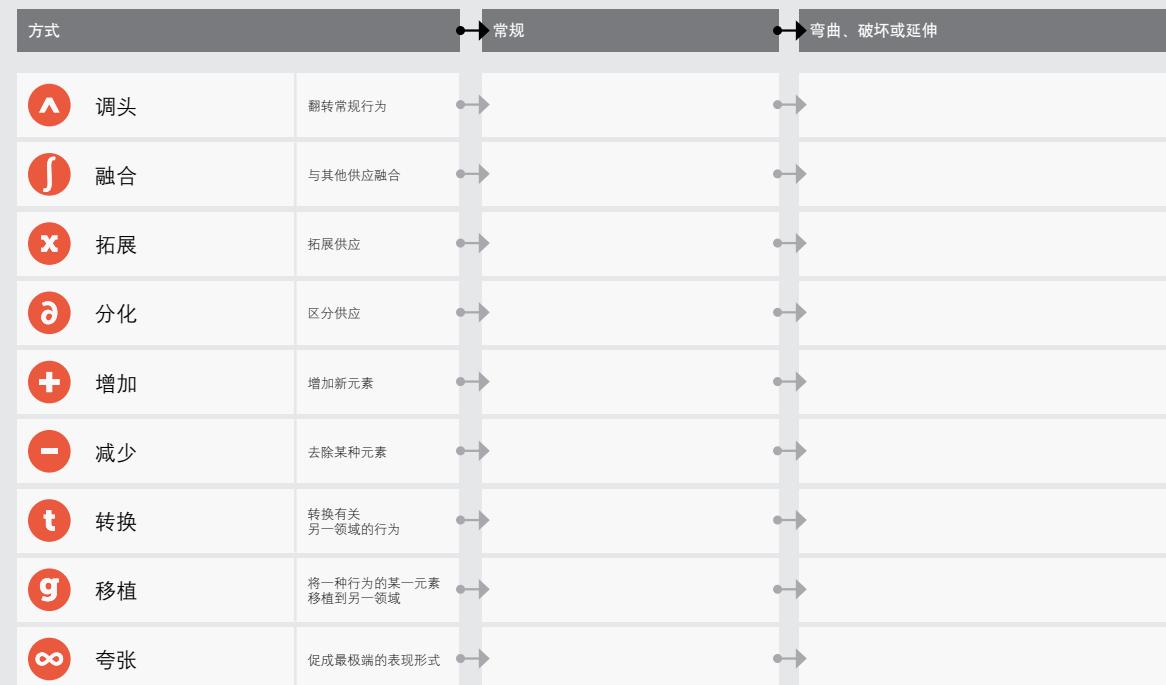
这一工具通从不同角度看待问题或机遇，帮助小组产生创意。这有助于产生于针对潜在解决方案的新想法，同时以不同方式挑战现有资源，加强现有资源。由7种方式或挑战构成，从中选择最适合推荐现有课题的方式，从而激励深层讨论。

快速创意发生器有助于构建创意、问题或给予，关联不同情景。围绕一个概念向不同方向延伸创意，激发讨论强化概念。为了有效使用工具，应明确出发点（问题、机遇、概念创意或现行建议）。

如何使用

第一步：从现有概念、问题或机遇开始，然后应用表中所示7个挑战。这些步骤简单易行，帮助产生其他弯曲、破坏或延伸“常规”的方式。这样，你能在短时间内产生惊人创意。

第二步：审视创意，然后选择最佳创意制定可行创新计划。



我想要产生新创意
通过匠心独运

快速创意发生器



为“获得与学习”社会底层青年项目探讨想法以及其更广泛的影响



我想要
产生新创意
通过
建设性
小组讨论



思考帽

受启发于
de Bono, E. (1985)《六顶思考帽》，美国利特尔&布朗出版社



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

思考帽能够将一系列不同的观点和视角带入讨论中，同时又能保证讨论切中主题。这个方法鼓励人们从不同角度看待同一个主题，并且使一个看似复杂的问题转化为一场热烈讨论的着力点。团队将学会如何将众多想法分进六个清晰的功能和角色群组，由此而看清一个问题的全貌。围绕这些观点来构筑对话，可以避免漫无目的、天马行空的争辩，从而创造一场有意义、有重点的讨论。此方法经由《六个思考帽》（De Bono E. 1985）流行开来。

每顶帽子都有一个不同的主题，表明一类特定观点。对于每一个群组，所有成员都在“一顶帽子”的范围内思考某一主题，这样能帮助大家在同一时间关注同一焦点。同样地，这也有利于从全体成员处获得有益的反馈。限定某个主题的范围能够让大家发现解决某一困难问题的新方法，比如说，一个大家都烂熟于心的问题重新变得“陌生”，也有利于整个团队达成共识。

如何使用

使用“思考帽”有两种方法：

1. 同一时间段内，每个人都戴上相同的帽子。选择一顶帽子，然后让每个人都从这顶帽子的角度来参与讨论。对于一个大的问题，这六顶帽子要轮流用于讨论。
2. 大家分别戴上不同的帽子，然后从不同的角度参与讨论。每顶“帽子”都要经过充分讨论。讨论中间，大家可以交换自己的“帽子”，迫使大家从不同的角度看问题。

每种方法都能保证团队的讨论切题。这些“帽子”会将讨论分

成几个角度各异的部分，讨论可以一部分一部分轮流进行，而不是让大家自由发挥。至于优先最后讨论哪个“帽子”，没有一定的顺序，不过最初几次，按照下图的顺序进行会更容易一些（从“事实”到“管理”）。

一开始，用这些“帽子”可能显得有些形式化，但练习几次，你就会发现效果其实很明显。

如果现实情况下用“帽子”不合适，那你也可以试试T恤、徽章或者卡片，只要写上这几个主题就可以了。



事实的



情绪的



逻辑的



谨慎对待



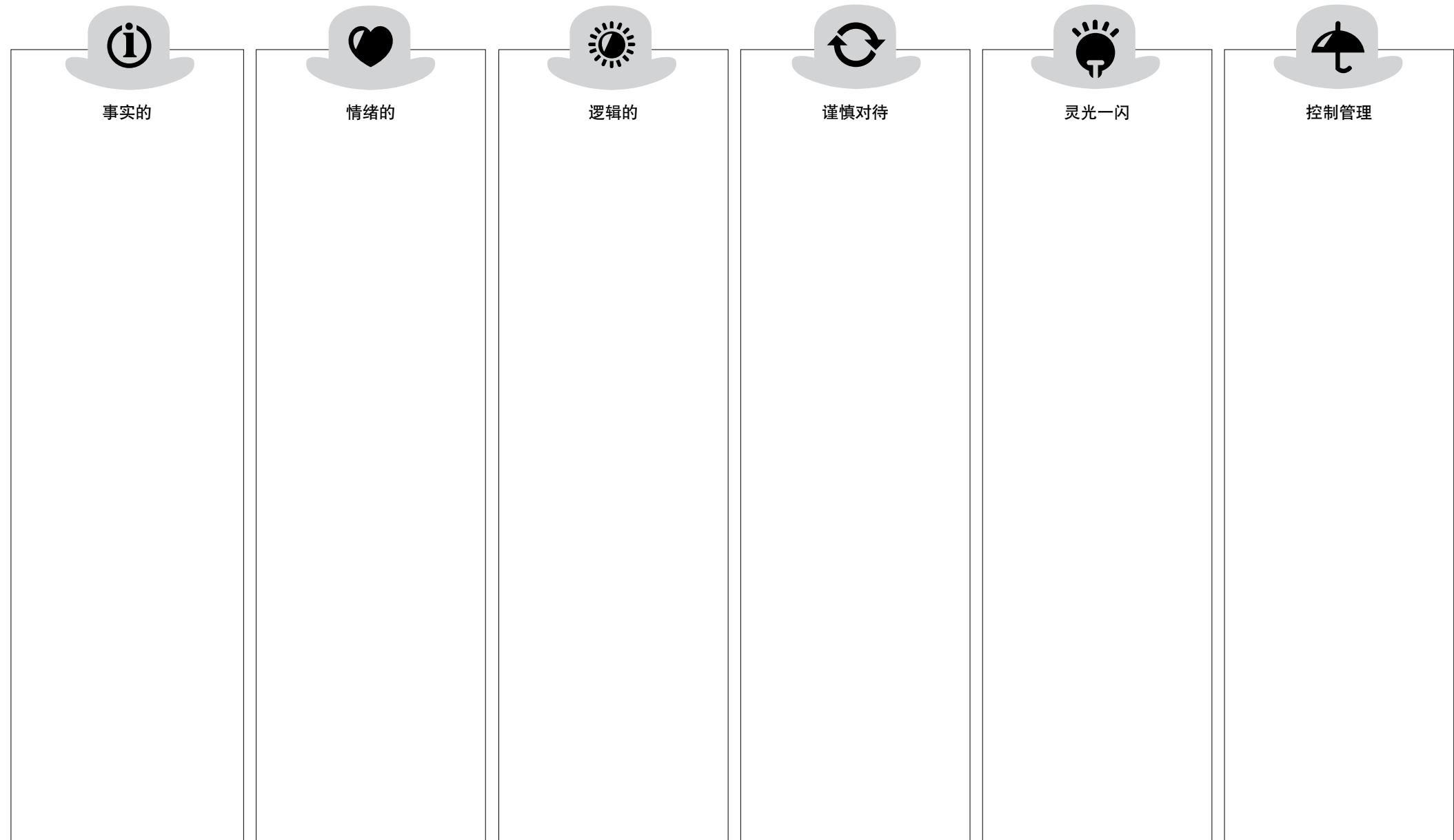
灵光一闪



控制管理

我想要产生新创意
通过建设性小组讨论

思考帽



- PURPOSE
SANITATION
HUB

HYGIENE

DIGNITY

WELL
BEING

DEPEND-
ABLE

ASPIRA-
TION

WELL
MANAGED

我想要
产生新创意
通过以
共同价值观
为基础协调工作



价值流程构建

受启发于
Nesta (2009)《创意企业工具包》中的工作表2a：你的价值观

参与水平



比较简单，自我管理工具
相对用时较少

这是什么 以及我为什么 需要它？

你为什么在做现在的工作？**价值流程构建**工具能让你描述清楚植根于你自身的工作以及更大的团队中的价值观，从而帮助你回答这个问题。在你决定自己要做什么的过程中，这样的价值观通常比其他东西更有影响力。这可能是你想当然的一些东西，你觉得是显而易见的，或者你从未实际说出或者写下的东西。然而，确定这样的价值非常重要，尤其是当你需要向自己的同事和伙伴解释自己的工作时。

一旦确定了这些价值观，就要与团队分享。这样，相同的价值观可以作为你们的共同着眼点，从而简化和加速做决定的过程，也确保你的工作前后一致。这项工作看上去不难，但一旦认真完成，意义非凡。本表格恰好能帮助你完成此工作。如果能让所有的团队成员都完成自己的价值构建图，然后互相交叉比对，那将非常有利于使整个团队达成共识。

如何使用

首先，每个人都找张纸或者几张卡片，写下你觉得什么对你自己和你的团队来说，最为宝贵。这些东西应该能让你觉得真正充满活力并且充满热情地投身于自己和团队的工作中。对有些人来说，可能是帮助别人，对其他人来说，可能是创造或者创新，对另一些人来说，可能是诚信、生态保护意识乃至领导力。所有的都写下来——哪怕其中有一些对你来说只是有点感觉、并没有那么重要。

当你写下了许多价值观之后（10个或者更多），把它们放到相应的格子里去。别担心要一次填正确——你可以随意变换位置，直到全部填正确为止。为了让你的行动更有方向性，确保“永远重要”那一栏里最多只有5个项目。

让你的同伴们也做相同的事。所有人的表格都填好之后，互相分享，看看对哪些能互相认可。给那些特别了解你的人看看你的完整表格，问问他们的意见，这样能帮你更好地理清到底什么对你更重要。综合以上种种，你就能确立一项对整个团队来说都很重要的价值观了。

永远重要	有时重要	几乎不重要	根本不重要
个人价值观			
永远重要	有时重要	几乎不重要	根本不重要
团队价值观			

我想要产生新创意
通过以共同价值观为基础协调工作

价值流程构建

个人价值观

永远重要

有时重要

几乎不重要

根本不重要



团队价值观

永远重要

有时重要

几乎不重要

根本不重要





案例研究

使用的工具: SWOT分析, 角色演绎, 思考帽

机构: 人道地图 (HUMANITARIAN STREETMAP)

国家: 印度尼西亚

范畴: 公开信息

联络人: KATE CHAPMAN

电邮: KATE.CHAPMAN@HOTOSM.ORG

更多资讯: [HTTP://EN.OPENSTREETMAP.OR.ID/](http://en.openstreetmap.or.id/)

为了给我们的澳大利亚
——印度尼西亚联合减灾机构 (AIFDR)
筹集2014年的活动基金,
我们当时正在准备一份资金计划书。
为此, 我们举行了一个内部的策略会议,
进而将其转化成一个更大的工作坊,
以了解合作伙伴和利益相关方
对于我们2014年度计划的反馈。

我们为何使用该工具：

我们的用意是思考我们如何能更好地服务我们的工作对象和组织，并发掘其他潜在的利益人。事实上，我们经常迷失在同样的想法里，想不出新方法以接触不同团体。我觉得“人格分析”和“思考帽”是非常适用的工具。另外，在我们的优势和弱势上，我只了解自己而非整个团队的看法，所以我使用了SWOT分析。能清晰地了解前线员工的想法对于我们是非常重要的。

我们如何使用该工具：

在一个5小时的工作坊里，我们分成小组，分别尝试各种工具，然后重新聚在一起，汇总我们的想法，并且把新的见解加进资金计划书里。总体来说，成果显著，而且非常有利于凝聚团队，因为这比平常做的头脑风暴更有趣。SWOT分析对于我们的团队非常实用。之后，我们也使用了人格分析表格，也很有帮助。我们尝试着优化现有的方案，以扩大客户群。于是，我们分析了一些现有客户以外的人格特点，并得到了非常棒的点子。

然而，使用思考帽为我们带来了一点麻烦，其中可能有一部分是因为我解释得不对。我想，如果要我重来的话，我会先把每个帽子的主题翻译成印度尼西亚文。虽然我的团队都能用英语交谈，但相关的概念对于他们来说还是过于抽象了。

使用该工具的结果：

通过此次活动，我们得到了清晰具体的想法，并且团队协作写出了一份计划书。更深一步，我们对一些内部流程有了更好的规划，通过这些流程，我们呈现给全员和管理层的计划文件将得到进一步优化。这样我们在创新实践中也能更有目的性。

给其他使用者的提示：

根据各地不同文化，适当修改工具内容，以迁就不同的英语水平。



DIY

案例研究

使用的工具：价值流程构建

机构：FHI360

国家：印度

范畴：公共健康、营养及卫生

角色：领队

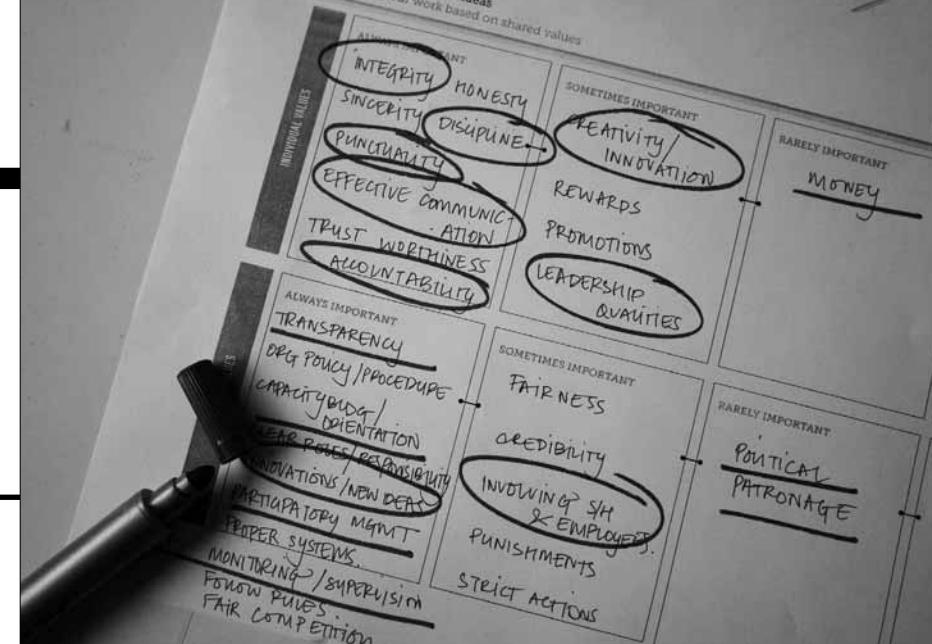
联络人：SUBBANACKER KRISHNASWAMY

电邮：SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

我的团队都是专业人员，为中央邦政府提供有关公共健康、营养和卫生方面的技术协助和支持。我觉得总有几个紧要的问题导致我们不能速效并重地提供服务，从而导致真正的社会发展目标慢慢被忽视。这些问题大致分为两类，个人的和机构的，也可以从管理、人力资源、机构发展这些方面上来看。

我们为何及如何使用该工具：

我使用了价值流程构建工具，分别从个人和机构层面上识别哪些可以正面地改变整个系统的核心价值。我的想法是，这个系统应该尝试一下“改变管理方式”，这样在为我们的客户群提供诸如基础的健康、营养和卫生服务时，就能够使各种资源更高效地发挥作用。



与团队合作填写价值流程构建表的截图

员工和机构安于现状
和抗拒改变的心态，
是我们面对的
其中一个难题。

使用该工具的结果：

我们将成果与所合作的政府部门分享，现在，
他们正考虑投资我们。

我的团队就人力资源和机构发展制定了一份年度计划。要将这些核心价值划分成四个类别，说起来容易但做起来难，事实上它们在个人和机构的层面都有重叠的部分。这些价值会随着决策人的性格和带领公司走向改变的员工的专业程度而有所改变。

我想要 测试与改进 通过掌握 最有效的方式



进步触发器

受启发于
Eberle, B (1997) 《疾驰法工作表》, 美国Prufrock出版社



比较简单, 自我管理工具
相对用时较少

这是什么 以及我为什么 需要它？

进步触发器是一组能够帮助你从不同视角看待工作的问题。受工具“疾驰法”（Eberle B.于1997年发明）启发，这些问题为了激发你新的思考方式而设计的，而且问题的组织方式能够让你更靠近现有的解决方法，或者从不同的角度探索新的潜在解决方案。这种方法能够让你的工作更强势，尤其是在竞争方案已经非常多的领域。

该工具假定任何新的东西其实都是已存在事物的一种变体。这可能并非永远都是正确的，但从这个角度来思考你的工作还是能够帮助你清晰地解释为什么你做的事情与众不同（或者说它是怎样建立在先前的基础上的）。

如何使用

表格中的每个问题都会为你的工作提供一个些许不同的视角。在空格上写下你的答案，但尽可能地简洁——这样做的目的是为了呈现出一个“总览”式的概况，帮助你理解你的工作与先前的有任何不同之处，以及如何能够改进它。

表格中的问题只是为了促使你思考的例子，还有许多问题也会与此相关。关键是用这七类问题来激发关于潜在改进方案的思考。

替代

结合

调整

修改

另一种用途

淘汰

颠覆

我想要测试与改进
通过掌握有效的方式

进步触发器

替代	结合	调整	修改	另一种用途	淘汰	颠覆
<p>有哪些材料或资源你替换或者交换掉从而来改进你的工作?</p> <p>你能使用哪些其他的工艺材料?</p> <p>哪些规则你能替换掉?</p>	<p>如果你把工作中的几个不同方面结合在一起创造些新东西, 会发生什么?</p> <p>如果你把几个目的或者目标合并起来会怎样?</p> <p>有什么东西可以结合起来从而使你的工作效用最大化?</p> <p>你怎样把天赋和资源结合起来创造一种新方法?</p>	<p>怎样调整或者微调一下你的工作从而使它能服务于其他的目标或者用途?</p> <p>你可以通过模仿谁或什么来调整你的工作?</p> <p>你的工作能不能放到某个新环境里?</p> <p>有哪些新产品或者创意可以激发你的灵感?</p>	<p>你的工作还能增加些什么?</p> <p>有哪些地方可以强调或者突出一下来创造更多价值?</p> <p>你的工作中哪些元素可以加强从而创造新东西?</p>	<p>你的工作在其他地方有用吗?</p> <p>还有谁能从你的工作中受益?</p> <p>你能换一种方法做自己的工作吗, 比如换个环境?</p> <p>你能从之前做过的项目中汲取一些想法或什么的再用一次吗?</p>	<p>你的工作还能怎么精简或简化一下吗?</p> <p>工作中哪些元素能更有乐趣?</p> <p>工作中哪些元素甚至规则能抛弃掉?</p> <p>抛弃掉后用什么来替换?</p>	<p>如果你整个颠覆工作流程或者调换其中的顺序会怎样?</p> <p>如果你做些与现在做的完全相反的事会怎样?</p> <p>怎样能重新组织一下你的工作?</p>

与潜在用户一起测试关于公共卫生设施的建筑平面规划



我想要
测试与改进
通过
收集不同阶段
有益的反馈



原型测试计划

受启发于
Nesta (2011) 《公共空间的原型测试》

参与水平



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

日常生活中，我们每个人想尝试新事物时都会使用“原型”（Prototype）——比如做饭的时候想试验个新菜谱，去哪儿的时候想走个新线路——其实就是在尝试新想法，看看能不能再加以改进。但在工作中，原型却不仅仅是“试一试”；当你手中有一种高效又适合的方案或方法时，在推入市场或大笔投资之前，都需要一种程式化的方法来检验。

对于使用何种方法以及合适检验你的工作，**原型测试计划**能为你提供一个基础但实用的概览。你可以用各种材料来建一个原型，也可以仅仅是写下或者表演出你的想法。“原型测试计划”也能帮助建立检验流程。如果你能按照程式化的步骤来做，效果最好。这样的话你可以持续改进自己的工作，同时避免反馈太多从中迷失。工具表格提示了两个比较有益的试验阶段：开发早期，或者开发后期、完全投入使用之前。

？ 如何使用

创新过程中很多阶段都可能用到原型，以此来探索新想法或者检验现有的想法，看看是否行得通，如何更好地改进。使用原型也确实多多益善。关键是要确保原型的搭建简单便宜，更多地关注核心功用而不是精致整齐。一定要勇敢地尝试身边易得的事物，只要能帮助你试验新想法即可，不要只是谈论或者空想那些想法。

把下表当作基础指南来规划你的原型测试。规划原型时，永远要清楚地标明你想要检验的核心想法。确保自己总结出了怎样通过重新分配活动、资源、人员或者材料来改进你工作所有方法。

想法 → 尝试 → 检验 → 详述

假设

明确你想要检验的核心想法或假设

快速尝试一下你的想法，判断它在现实生活中是否行得通

构建一个关于想法的小模型，用卡片、纸张、积木、玩具或者你身边的任何东西都可以。这样你至少能从三维的角度看到你的想法，比检验这个想法是否能顺利运行或者还有漏洞。

遇到你的目标用户时，把你的部分想法展示出来，假装它们已经实现。目标用户们怎么知道这些，又怎么使用？你可以用“经历图”作为指南来收集反应。要尝试不同的可能性，探索有没有其他的做法方法。

把你 的工作放在讲故事的环境中，把试用经历记录下来，确保你没有漏掉任何步骤。

改进你的想法之后再检验一次，在正式推出之前，着重检验细节

构建一个关于想法的新模型。由于你已经对此想法做了改进，现在你应该掌握了更多的细节和元素需要检验，看看它们同步性如何。

再展示一下你的想法。你可以用“蓝图”工具作为指南，来检验不同的元素是不是彼此合拍。

再把试用经历记录下来，这次要比上次更详细。试试故事里的所有步骤是不是都运转正常。

列一个清单，把所有实现你的想法需要的东西都记录下来

活动、资源、人或者材料，为了让你的想法足够现实能够实施，需要的所有东西

与团队成员制定和分享新服务项目的想法



我想要
测试与改进
通过
概述我和
利益人的关系



体验图

受启发于
Schneider J., Stickdorn M., (2010) 《这就是设计思考》：
用户之旅画布，阿姆斯特丹BIS出版社



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

体验图帮助你从其他人的角度看待你的工作，这些人可能是你的用户、从中受益的人或者你的投资人。这个工具设下不同的路径和节点来表示人们如何感知、连接或者评价你所做的工作——这些人与你的工作产生直接交集的节点尤其重要。认清这些节点，突出这些互动，能够帮助你反思你与这些人如何互相关联，也能让你的工作更加长远。

下面的表格向你展现了如何快速定义那些影响其他人评价你工作的节点——同时也包括了这些节点所代表的问题和机遇。一个完整的“体验图”通过突出你的产品的关键特点，将许多复杂的信息浓缩为一张更容易理解的表格。

如何使用

收集与你工作相关的人们的体验，用这个表格记录下来。每张表格对应一位你交谈过的人——最丰富的信息量往往来自于会谈。

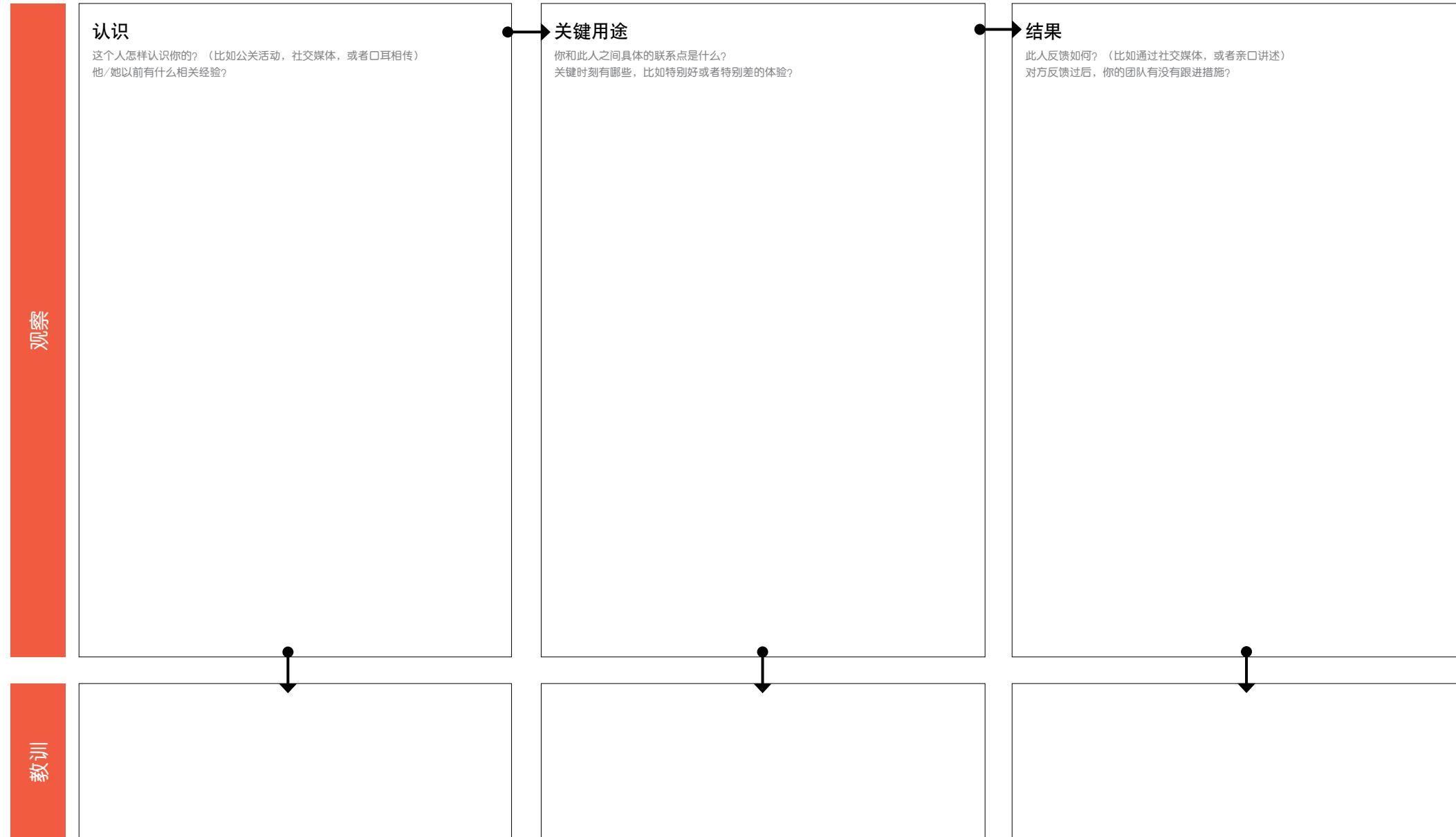
不仅要捕捉他们的行为，同时也要捕捉他们的动机和满足感。面对“为什么”，要有与“什么”以及“怎样”相同的敏感度。

当你采访过不同的群体、收集了一系列“体验图”之后，你就可以对这些图标进行交叉比较，从而发现，对于你的服务，人们的设想或体验中有哪些重复出现的问题。运用这个工具使得检验的过程更有成效，从而提升你的产品的用户体验。



我想要测试与改进
通过概述我和利益人的关系

体验图



为某艺术、设计和文化峰会策划内部与外部活动



我想要
测试与改进
通过
详述我们的
运行和资源



蓝图

受启发于
Julier J., Kimbell L. (2012)《社会设计方法菜单》第44页：蓝图



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

蓝图就是对一个机构运行情况的概览，比如关键活动、产品、服务，以及与目标受众、利益人和受益人之间的互动等。蓝图能够帮助你明确现有的资源如何能够重组或重复利用以及需要哪些新资源，同时也能够使你了解你的工作可能带来哪些影响。当你试图规划或者改进你的工作时，这个工具十分重要。

填写工具表格能够帮你把工作分解成更小的细节。通过展现“互动线路”，蓝图能够将细节分析重新结构化。“互动线路”能够展现出你的目标受众、受益人、其他利益人以及你的机构内部各方活动的差异。

如何使用

你可以从下表中的任意一格开始创建蓝图，只要填好你的团队与用户或受益人之间互动的关键点即可。表头的几个阶段代表你和你的用户之间互动所要经历的几个阶段（开始、上手期、深入使用期、后续）。左边的方框则代表所有的活动，包括外部你与之互动的人的活动，也包括你的团队内部的活动。“互动线路”则表示外部活动与内部活动的差异。

表格下半部分记载了当你的团队与外部互动时，团队内部完成了哪些活动，只是简单地描述谁做了什么、为什么做以及他们都用了哪些工具或系统。表格上半部分则记载了当你的团队与之互动时，外部的活动又有哪些，同样地，也是简单描述谁做了什么、为什么以及他们都用了哪些工具或系统。

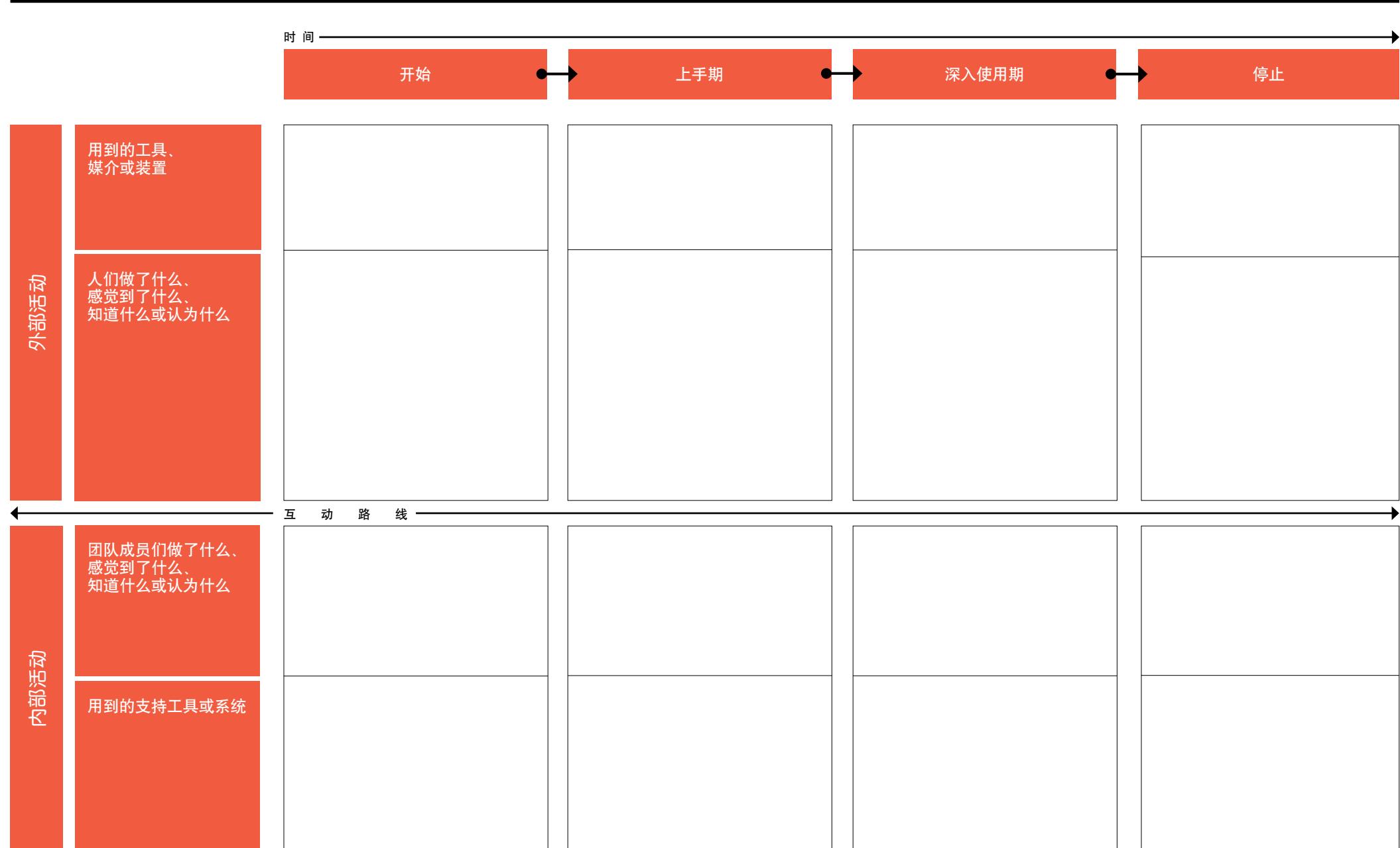
从左至右，你需要考虑哪些活动、执行人或工具对于不同的阶段最为典型。做好了这点，你就能对关键活动、需要的资源以及彼此之间的联系形成一个大致的了解。

完成此表格可以促使你思考工作中的各种元素，创造、沟通以及最后推出你的产品或服务各需要什么。你可以用此工具来分析当下或未来的某一情形。无论是哪一种，这个表格都能帮你突出必需的资源和程序，并将这些与人或机构联系起来。试着从不同利益人的角度来完成蓝图，同时预测他们会有哪些活动、会对你的工作作何反应。



我想要测试与改进
通过详述我们的运行和资源

蓝图





用到的工具：角色演绎，问题界定，进步触发器

组织名称：SBCSOL - INCUBADORA DE EMPREENDIMENTOS SOLIDARIOS

国家：巴西

领域：创业精神与技能提升

角色：社会设计者

联系人：RENATA MENDES

电子邮箱：RENATACM@UOL.COM.BR

尽管来自这样一个具有悠久历史的地区，这些手工艺人们的产品却仅仅是基础而实用，并没有经过任何市场调研。

Sumaré坐落在圣保罗，是一座有着悠久政治和社群生活历史的城市。三十年前，“无地运动”组织曾为了巴西的农业改革而斗争，这座城市就是斗争和解协议的一部分。我曾和五位在Sumaré制作香蕉纤维艺术品的女性农民一起工作，帮助她们开发新的产品，如灯罩、垫子、盒子。尽管来自这样一个具有悠久历史的地区，这些手工艺人们的产品却仅仅是基础而实用，并没有经过任何市场调研。因此。虽然在技术上很娴熟，但她们目前的产品很难找到销路。



由工匠们制作的香蕉纤维制品



联合工作坊里的问题定义与进步触发器的工作表格，为适应当地条件，已经被翻译为当地语言

我们为何使用该工具：

我们决定在产品开发之前就介入。也就是说，分析这些女性手工艺人的价值和她们的故事。我们计划用这些故事去创造一系列产品，赋予它们一个更好的根基以给它们找到更好的销路。我们也关注整个供应链：从原材料的收获到产品的储存，以让整个过程更加高效。

我们将角色演绎、问题界定以及进步触发器等工具运用于这次实践。首先，我们需要手工艺人们讲述她们自己和她们社区的故事，在此我们采用了品格分析工具的改编版对这些故事和历史进行了研究。随后，我们使用问题界定工具对他们的故事进行补充，加上他们认为比较主要的问题。我运用问题界定这一工具，将这些瓶颈转变成机遇。

为了这些手工艺人的生产技巧进行更加细致的分析和评述，我们采用了进步触发器工具，这个工具为你提供一系列从不同角度看问题的方法。

这些工具为那些没有创业经验的人引入了“商业思考”的概念

我们如何使用该工具：

为了让她们讲述自己，这些手工艺人会受到一个密封的“宝物盒”。每位女性会打开盒子并描述她们在里面找到的东西。盒子里有一面镜子，通过它来使这些女性更好地正视、倾吐她们的想法、个人的梦想和技能。随后我们会将这些结果整理分组，并对每组进行品格分析。我为每一个手工艺人都创造了一个基于她们描述的虚拟人格。我们还收集那些她们觉得阻碍她们发展的问题，并运用进步触发器工具来想出一些新办法。通常很多想法会重复，我们有时也会把一些问题混淆，但解决方案的个数已经远超过问题的个数，这才使完整的分析有意义。在这座村庄里缺少必要器材和材料的现象十分普遍。我甚至不能打印PDF版的工具表格，所以我只能在工作室里用彩色的纸代替，并将它们贴在石板上。

使用该工具的结果：

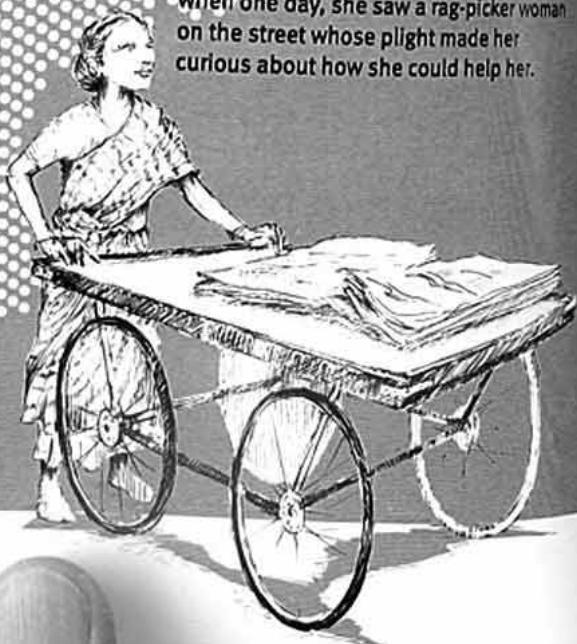
这些工具为那些没有创业经验的人引入了“商业思考”的概念。它帮助那些女性农民们理清自己的思路，帮助她们为自己设立实实在在的目标并且将目标细化为不同阶段的具体行动。

此外，这些工具为每一个人都提供了简明易懂的语言，不管他们的教育背景和个人认知水平如何。在画布上写出的那些问题的指导下，我们提出了一个非常价值的命题，这也为我们在其它领域的商业模式提供了蓝本。

It is but seldom that an everyday experience is so profound and timely that it stirs in a person the courage to set things right.

The Story of Spandana

• Guntur Town, Andhra Pradesh, India, 1997
Padmaja Reddy was working for an NGO when one day, she saw a rag-picker woman on the street whose plight made her curious about how she could help her.



ग्रहों
के प्रभुव गुरु

चार ग्रहों की युति का फल

"When the Rich are Too Rich

There are Ways

and When the Poor are Too Poor

There are Ways...

and That Way Will Come Soon."

सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं शुक्र : यदि जम कुण्डली के दृश्य भाव में सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं शुक्र की युति हो, तो जातक गुणज्ञों का प्यारा, साधुजनों की संगति करने के लिए तत्पर, अत्यधिक कर्मठ, विद्वानों वा ग्राहणी की भक्ति

तिक्ष्णाद बनवाने वाला एवं कोतने में विशेषतया अनुकूल होता है।

सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं शुक्र : यदि जम कुण्डली के दृश्य भाव में सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं शुक्र की युति हो, तो जातक गुणज्ञों का प्यारा, साधुजनों की संगति करने के लिए तत्पर, अत्यधिक कर्मठ, विद्वानों वा ग्राहणी की भक्ति

प्रसादण भवन से प्रसादण होता है।

किं : यदि

1 में सूर्य,

हो, तो

जातक देवा

我想要
保持与实施
通过
更好地
调动受益人群



营销结构

受启发于

Nesta (2009) 《创意企业工具包》中的工作表4a：营销结构



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

“营销”你所做的事并不总意味着将它销售掉。如果销售产品是你的最终目的，那么营销结构将帮助你实现这一目的，但同时营销结构还有其他作用，比如定义人们如何从不同角度形成对你工作的看法——也能突显影响这个过程的各种机会。这是为你的计划争取投资的关键工具。

营销结构表格以结构化的方式帮助你从受益人的角度测试你的工作，其中涉及到的元素均会在不同程度上影响人们对你的工作的看法，帮助你更好地理解当你希望脱颖而出时所需要关注的方方面面。当你希望调动与你一起工作的人参与到你的计划中来时，“营销结构”工具也十分有用。

如何使用

不要把“营销结构”工具当作纯粹的商业工具，把它当作一个机会，让你从受益人的角度反思你的工作。

这件工具能帮助厘清他们的需要和体验，从而帮助你思考如何改进你现在或今后的产品。

你可以从填写任意格子开始，没有一定顺序。只要保证完成每一部分即可，同时不断改进答案，直到你认为它们能充分回答所有问题。

产品

地点

价格

实际环境

过程

人物

宣传

我想要保持与实施
通过更好地调动受益人群

营销结构

产品

描述一下使得你的工作与众不同的“独特卖点”，这些卖点应该清晰地列出你工作的特征和好处

地点

人们能在哪儿接触你的工作以及人们怎么去那儿呢？

价格

你从你的工作中得到多少回报？

实际环境

你的办公室给你的用户、供应商和员工留下了怎样的印象？

过程

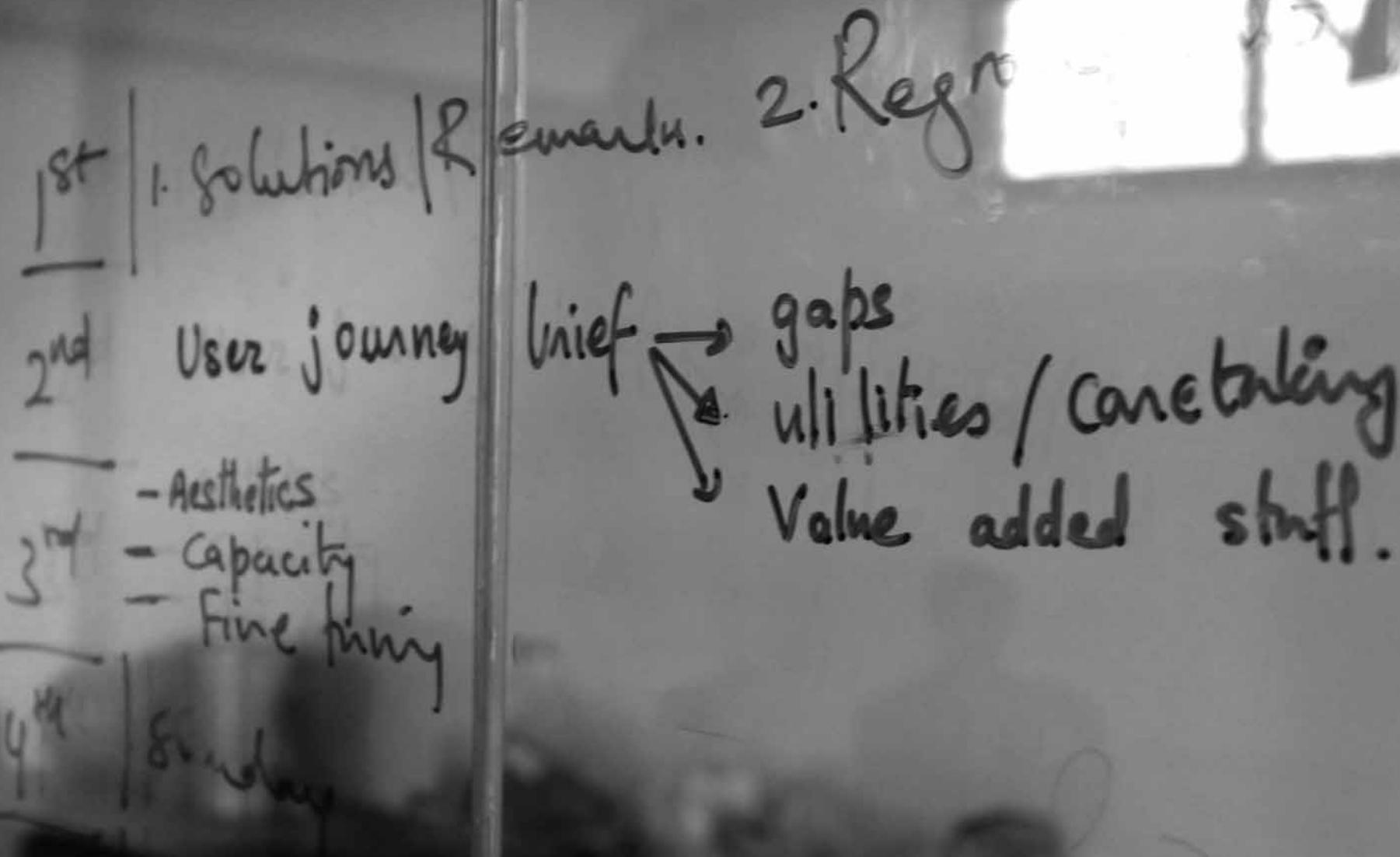
你的公司用怎样的过程来呈现你的工作？

人物

你的哪些员工或代表会参与其中？

宣传

你用了哪些方式让你的用户知道你的工作？



我想要
保持与实施
通过
执行计划
而不是推翻计划



关键任务表

受启发于
Nesta (2009)《创意企业工具包》中的工作表4b：关键任务表

参与水平
○ 口 *

需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

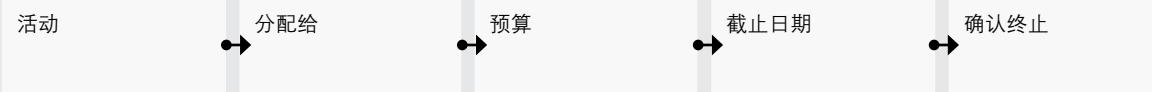
关键任务表能够确保你计划做的在你所拥有的时间框架和预算下实际可行。当你独自工作时此工具非常有用，而当你需要专注于工作且与其他人协作时，此工具会显得更为重要。这张表能提供一个参考点，从而让每个人都能随时追踪事情进展如何，也能够让你专注于手头的任务。

使用这个工具并不难——拿出一点时间完成，如果你因为手头工作过多而面临计划被推翻的危险或者担心想法到底如何实施时，这个工具尤其能够提供帮助。当你的事业开始扩张，你的任务被一大群人共同分享时，你就会希望采用一种更灵活更专业的计划管理工具。“关键任务表”就是使你手头的工作开始常规化的第一步。

如何使用

把所有需要完成的任务都列出来，包括任务分配给了谁、预算多少、截止日期什么时候以及最终终止程序如何。

别担心过于详细。对每个分配到任务的人都说清楚，越详细越好。你也可以给不同角色的人分配详细的任务。对于这些关键任务，你应该保持常规的监视和检查，无论是人员还是预算。所有偏离计划的行为都必须得到许可或者修正。



我想要保持与实施

通过执行计划而不是推翻计划

关键任务表

任务	●→	分配给	●→	预算	●→	截止日期	●→	确认终止

介绍一个有关城市环境下的耕种实践与方法的商业计划



我想要
保持与实施
通过
发起或壮大
我的工作



商业计划

受启发于
英国政府 (2013)《起草一份商业计划》

参与水平



需要同事/同级对话，安排交流时间，
可能需要一天以上时间通力完成。

这是什么 以及我为什么 需要它？

商业计划就是对你怎样做工作的系统描述。这份计划需要阐明你的工作将解决怎样的问题、这一目标将如何达成以及为什么你是完成这一目标的不二人选。当你试图说服潜在投资者、让他们了解他们的钱会被怎样使用的时候，商业计划尤其重要。计划应当包括对管理团队的介绍、营销计划、运营和财务计划以及其他企业必备元素。这意味着计划需要涵盖所有投资人可能感兴趣的东西，还要用他们期待看见的方式描述出来。

前面有个工具“商业模式图”概括了你想要做什么（以及为什么要这样做以及怎样做），与之相对应，商业计划则从运营和经济层面提供更多细节，以说明你将如何将计划变为现实。这张结构化的表格能帮助你描述你的想法将通过何种可行方式来影响社会。

如何使用

此表格列出了你在起草商业计划时需要时刻记住的关键点。

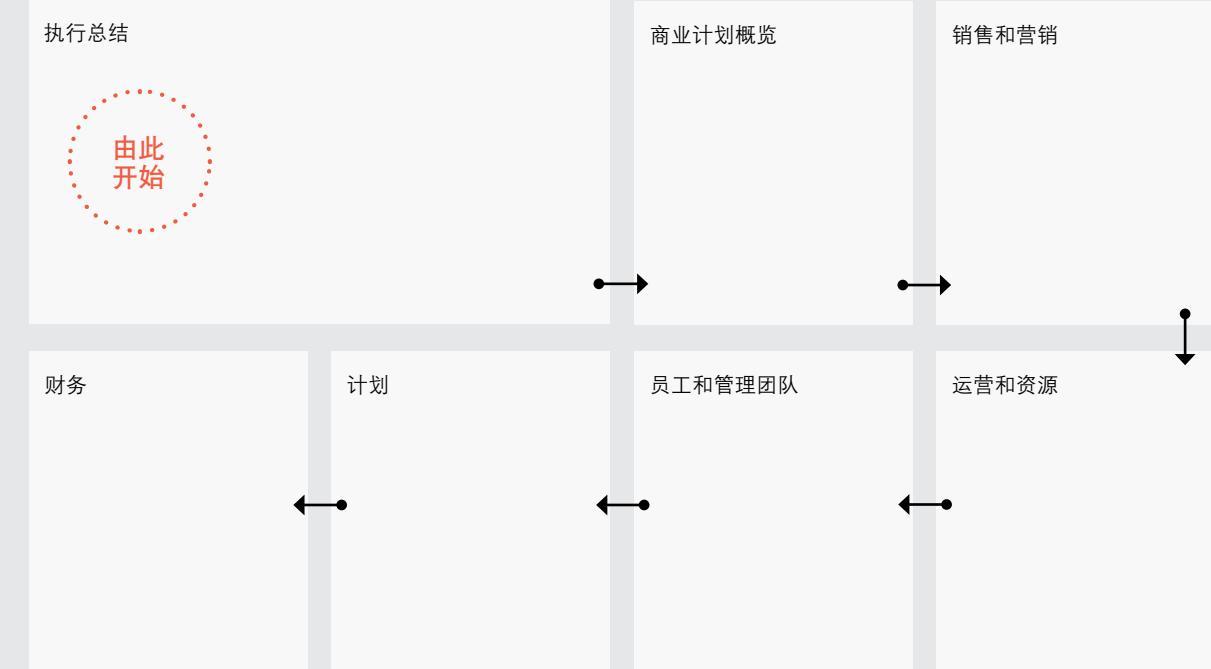
最简单的方法是先快速起草一份大纲，然后不断修改。不要强求大纲或者第二稿就“完全正确”，因为很可能你会做无数次修改。在此过程中，对于如何解释你的想法对社会有益且可行，你会不断探索出更好的方式。

写出商业概览是个很好的开端。这包括简单的几个段落：主要想法、需求以及可拓展的市场。接下来就是你的行动计划以及

你的团队执行此计划的优势在哪里。当试图说服投资人或捐赠人时，商业计划中的关键点是对于你为什么需要资金、资金将如何使用、如何获得回报的详细说明。

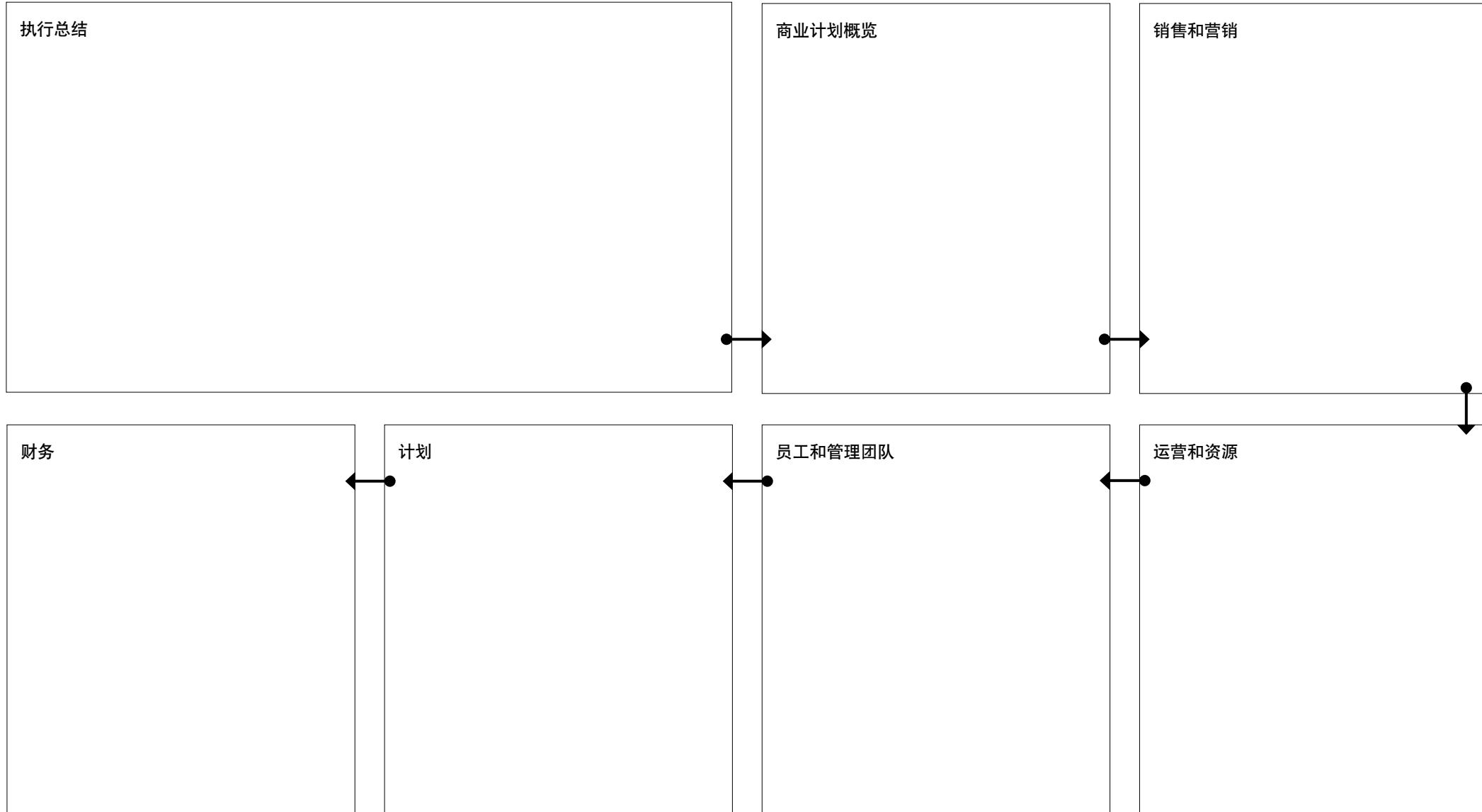
另一个重要元素是执行总结。这部分通常位于计划的开头，但又很少最先完成。通常完成第一稿之后，写执行总结会更容易。

一旦商业计划完成，找些人帮你看看。这有助于从一个新鲜的角度来寻找你有没有遗忘什么。

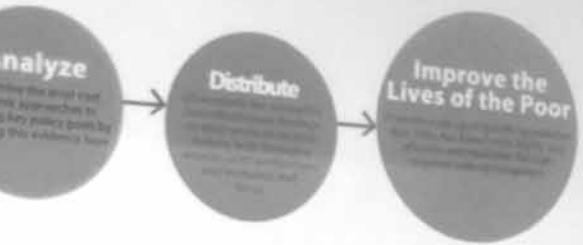


我想要保持与实施
通过发起或壮大我的工作

商业计划



Strategy



我想要
保持与实施
同时
探索不同方式
拓展规模



规模计划

受启发于

Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) 《同步与否：扶植社会创新的挑战》，伦敦Nesta出版

参与水平



理想条件下，更复杂的工具应该花费数日完成。根据输入/输出的战略性质，上层、同级之间需要协商，一审过后，能加以修改效果更佳。

这是什么 以及我为什么 需要它？

当一个计划或一个试点成功进入运营阶段，下一步就是要让巩固既得成果并争取获得更大的成功。这一步的关键在于让您的工作能惠及更多的人。扩张的方式有许多——比如通过在不同的地域复制你的计划，与其他组织合作完成共享计划，或者看你的工作要解决哪些问题，然后按照这些问题的范围来扩张。

社会团体在扩展自己的工作时通常会遭遇一些挑战：保持清晰的关注点（比如坚持战略性扩展而不是漫无目的地扩张）；商榷费用结构和收入（比如依靠可持续的收入而不是一次性的拨款或注资）；建立有效的供需比例（比如可论证的结论，适度的花费，面向善于解纳的受众）；引领机构变革（比如用职业经理人来代替创始人）；选择正确的机构组织形式（比如通过合伙、并购、接管、授权或特许经营的方式来扩大组织）。如果希望某个试点在不损害效果的情况下完成推广，那么有一些资源必须用到。不论你决定怎样或何时扩张，第一步就是要在您的组织内建立起共识。**规模计划**工具旨在加强与此相关的内部和外部人员的实质性对话。

如何使用

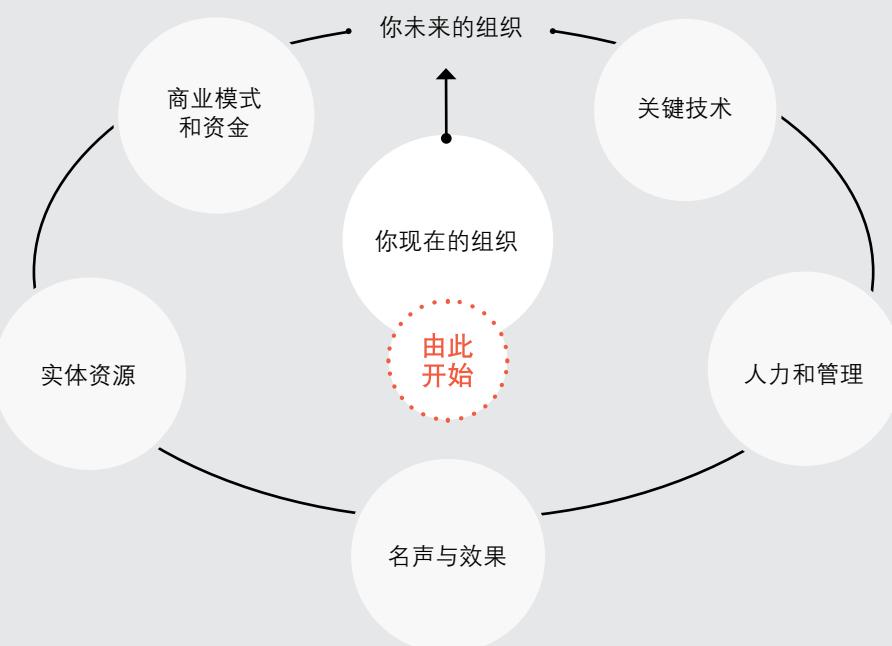
这份图表有助于建立在扩展过程中建立共识，预估你已有的资源以及你的组织是否已经做好迈出下一步的准备。基于对形势的考量，你能看出你的团队是否已经准备好扩张。哪些方面需要加强，哪些方面需要付出更多的努力。

这份图表也能被用于工作室的团队成员上、潜在捐助者上、甚至是有意向的受益人和其它利益人身上。它展示了五项您需要考虑的关键方面，以便决定你的组织是否已经准备好拓展。运

用表格上的问题来激发更为关键、深入的对话，从而决定你对什么已有把握而什么还需要进一步调查。

在完成这份图表的时候，尽可能地用实际的数字而不是传闻作为依据。在会议之前收集一些此类依据通常十分有帮助。

尽可能的保持开放、全面以及自省的心态。答案越细致，你对形势的了解就越深入。



我想要保持与实施
同时探索不同方式拓展规模

规模计划





使用的工具：SWOT分析、问题阶梯和关键任务表

组织：MP技术援助和支持团队

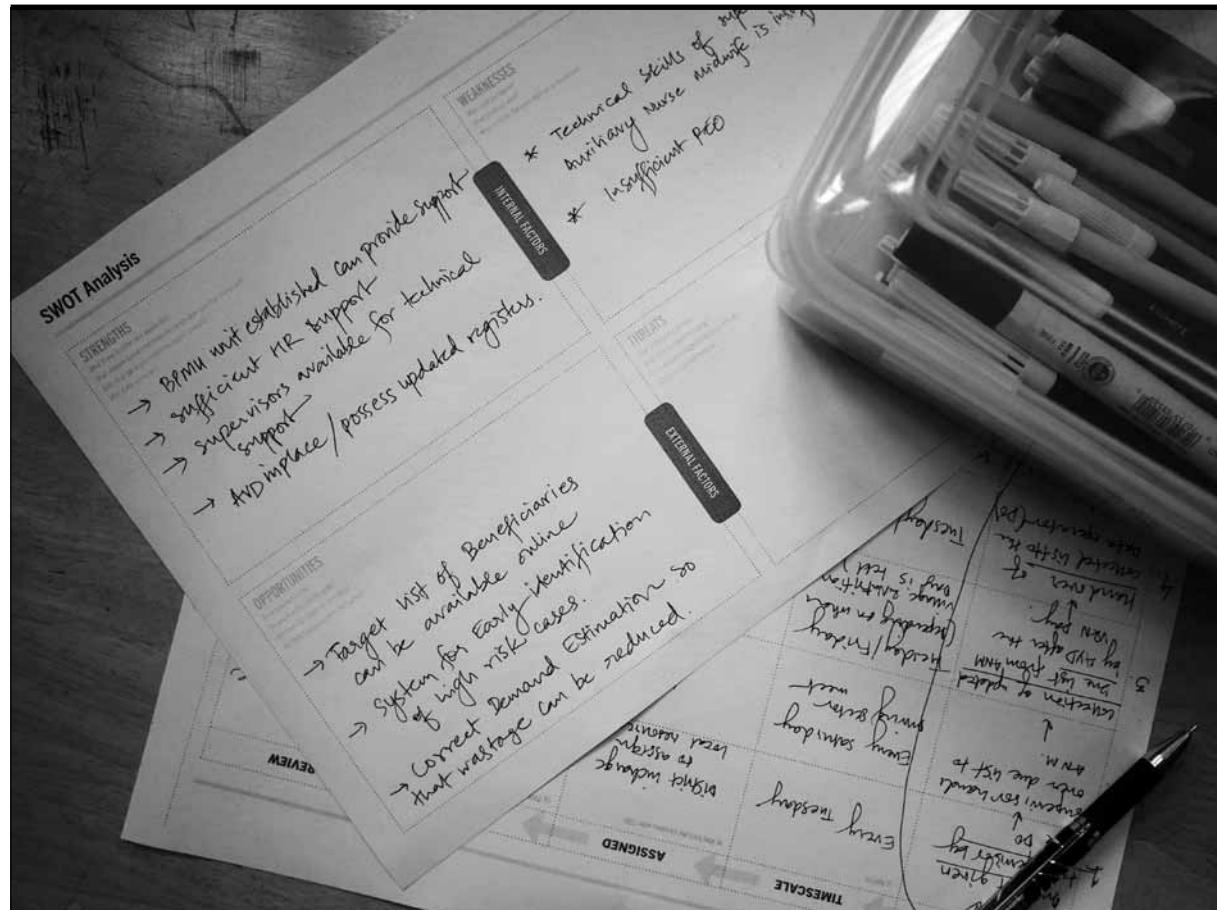
国家：印度

范畴：公共卫生、营养和卫生

角色：地区项目协调

联络人：RAVI KOMMURI

电邮：RKCOMMURI@MPTAST.ORG



合作完成的工具表格，用作评估团队现有不足和克服不足的方法

中央邦 (Madhya Pradesh)
位于印度中部，相较于国家
平均水平，这里的母婴死亡率
相对较高。

我们与卫生部门、WCD（妇女与儿童发展）&PHED（公共卫生工程局）部门紧密合作，目标是在印度中央邦减低MMR（孕产妇死亡率）、IMR（婴儿死亡率），营养不良和TFR（总和生育率）。我们的项目旨在加强这个系统。

MCTS（母亲和儿童跟踪系统）是一个网上监控软件，由印度政府研发，目标是跟踪从受孕开始直至婴孩满一周岁大为止已提供或将提供给怀孕母亲的不同服务。这种追踪对于确保服务质量至关重要，同时也能够指导我们规划对于母婴死亡率采取的措施。

这套跟踪系统仍需要更多工作才可以真正实行。



我们为何使用该工具：

我的队友和我一方面同时利用变化理论和成因图表，另一方面结合采用SWOT分析、问题阶梯和关键任务表。我们的目标是通过重新定义所有负责人和利益相关者的角色、激励机制和应急策略，强化MCTS化软件的使用。我们利用一套工具重新检视和整合我们所面临的挑战，再用另一套工具找出潜在的团队成员，建立一个关键路径以实施我们的解决方案。

我们如何使用该工具：

我们以中央邦的贾巴尔普尔区作为试点。首先，我向实地工作队——地区卫生官员，辅助护士助产士（ANM）和持证的社会健康助理（ASHA）工作者解释整个活动的目标。

我们探讨了：

1. 为什么MCTS系统完全没有更新
2. 参与的人群和他们的角色
3. 了解需要解决这问题的瓶颈

使用该工具的结果：

我们接着采用了SWOT分析、问题阶梯和关键任务表的工具组合。

SWOT分析

认识团队的强项与弱项、协助我们了解他们如何做才能更有效率并且帮助人们为自己的行为负责。

问题阶梯

基于整个团队的共识和投入，重新定义每个人的责任。

关键任务表

帮助确定新计划得以实施的时间表。

对于我们来说，开发或改善项目和评估成果是齐头并进的。

我们使用关键任务表建立了一个新的更新服务系统的时间表，同时也标注了收集反馈的时间点。对于每个试点，衡量“预期和实际”的改变是考虑扩大规模前的关键。关键任务表帮助我们列出试点的重要征途和里程碑。

鸟瞰社会创新



“发展，影响与您”工具包经过专业设计，可以使从业人员直接行动。这里介绍的工具是建立在现有理论和创新、设计及业务发展的实践上的。

本章是对社会创新主要支柱理论的“鸟瞰”，而每个主题均补充相关的文献充作进一步阅读之用。

01 创新的阶段

在人们的笔下创新有时会被描述成近乎于魔法一样的过程。但是把创新看得很神秘是错误的。创新很少会是简单或者可预测的，这点不假，但是如果密切观察究竟发生了什么，我们就会发现创新的总体过程是结构化和系统化的。

尽管每一项真正的创新都是一个有关于循环与跳转的复杂故事，但大部分创新都要经过差不多的阶段。这样的框架帮助我们理解怎样使想法变为现实，怎样专注于每阶段必须的不同方法和思维方式。

七个阶段：

机遇与挑战

其中包括所有促使改变发生的初始因素，比如危机、新的证据和灵感等等。这可以是指诊断某一问题的根本原因，或是辨识出新的变化可以带来的机遇。

产生想法

你一开始想出的主意大部分都不管用。但是只有通过这个不断产生想法的过程你才能得到某种激进或变革性的成果。运用诸如设计之类创造性方法以增加来源不同的解决方案。

开发与测试

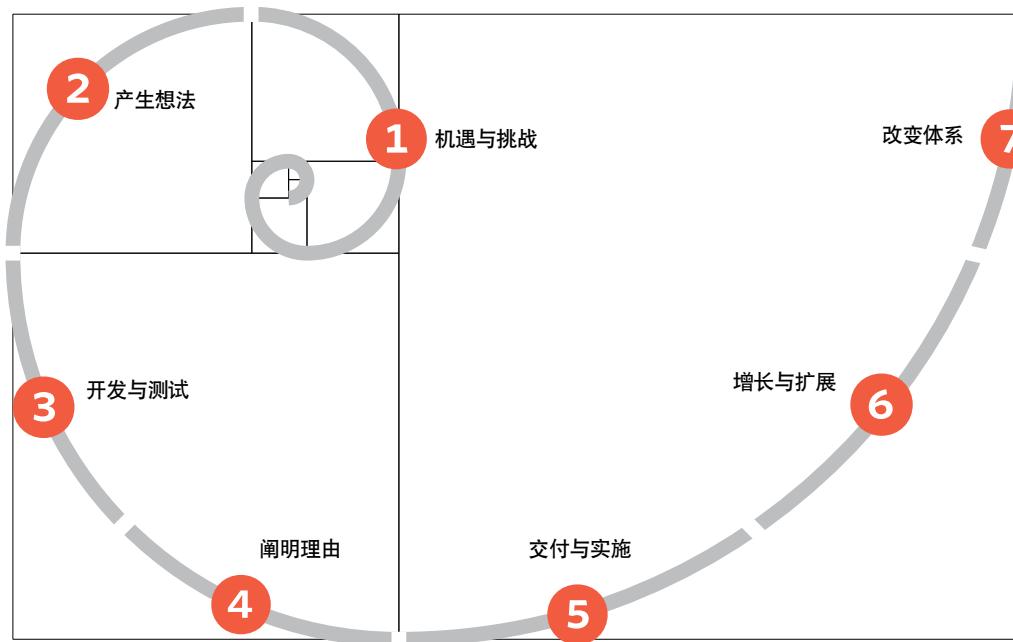
新想法总是会受益于强烈的批评。想法是通过试错的过程才得以重复和加强。仅仅是尝试一下新想法或是通过更为严格的原型测试和随机受控实验即可实现这一点。

阐明理由

在你尝试践行你的想法之前，你需要证明它确实管用且比现存的方法更好。建立确凿的证据以支持你的想法并诚实地与人分享。

增长与扩展

在这个阶段有一系列培育与扩散创新的策略，从机构扩张到授权许可和出售特许经营权。成为模仿对象或者灵感源泉也有助于使某种想法或实践以更有机更富适应性的方式扩展。



改变体系

系统性的创新可以制造最大的社会影响。系统性创新通常需要涵盖公共和私人领域长期的变化，以及多种元素及新思维方式的互动。

更多有关有关创新阶段的阅读材料：

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010) Open Book of Social Innovation. London, The Young Foundation, Nesta & The Lab. 可在线阅读：http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf
- Nesta (2013) 可在线阅读：<http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

02 运用证据

从你的项目一开始就要有一个建立证据的计划。所有的创新参与者、主管官员、服务的用户以及投资者都需要证据以便了解他们所开发、购买或是投资的产品或服务是否产生了积极的效果。在诸如医疗这样的领域，对证据的运用更为常见，也能提供更多有趣的学习机会。定期且系统性地检视证据的主要优点就是这样做可以帮助我们更有效地使用数据或信息来检验假设，持续改进，并创造出更为持久的效果。

项目的执行和决策过程中，自然而然地运用证据，这应该成为整个团队的通行做法。不仅仅是你现有项目的证据：了解过去所做的事情，了解更广的范围内有效的做法会使得评估和复制成功变得更加容易。接下来的一页是Nesta所开发的一件实用框架，这一框架会告诉你在执行项目过程中，你需要依据不同的标准着力构建哪些证据，从而证明你的工作确实非同凡响。

五个层次：

① 描述效果

清晰描述新的或改进过的产品或服务能做什么、它们如何影响你所期望的结果以及为什么它们能改进现在的状况。

② 相关性

观察到产品或服务对用户产生了积极的影响，但是还不确定什么因素导致了这一点。你可以做事前和事后的调查评估，或是小组讨论研究。

③ 因果

建立证据来证明产品或服务确实对用户产生了积极影响。考虑如何通过随机选择的对照组来分离出产品或服务的效应，从而增强你的证据基础。

④ 独立重复

对产品或服务的积极结果做出独立验证，目的是在其他地方以合理的成本也能实现这一积极效应，比如按照商业标准或者行业的标杆来说。

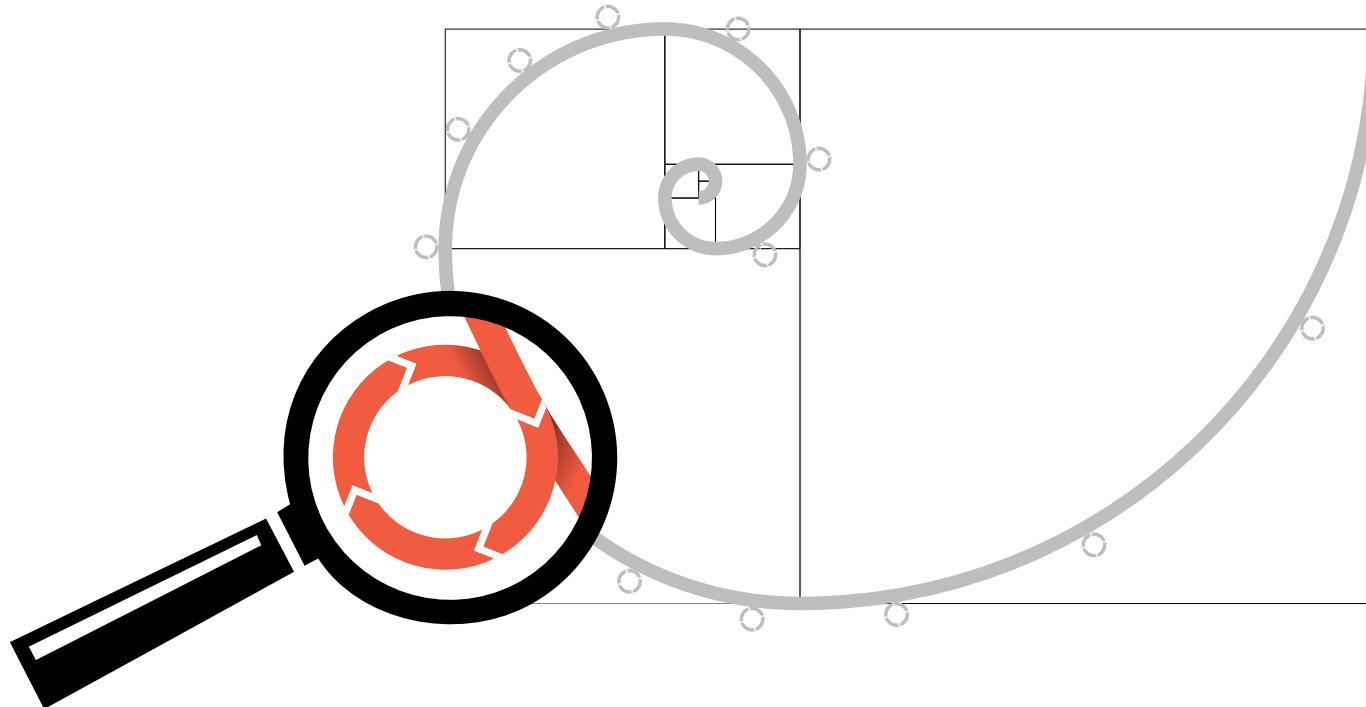
证据的层次	1 你可以以逻辑的、前后一致的且令人信服的方式描述你所做的事以及这件事为什么重要	2 你获取了表明积极变化的数据，但你不能确定是这种变化源于你的干预	3 你可以援引对照组或是比较组来展示因果性	4 你有一项或多项可以确证你的结论并可潜在地重复你的成果的独立评估	5 你有手册、系统和步骤来支持和确保对你的创新的可信重复
如何生成证据	<p>你应当能够借助现有的数据和其他来源的研究来自己完成这一步。建构一项有关变化的理论应当可以帮助你以一种逻辑的和前后一致的方式描述你所做的事将会如何产生你所概述的效果。</p> <p>在这一阶段，数据可以开始展示你的创新的效应，但是可能不会展示出直接的因果关系。许多在前一个主题中概述的方法会有所帮助，比如在干预前和干预后或是在干预期间对参与者做一些更为结构化的调查。</p>	<p>为了说明因果性，你需要展示证据，表明你干预的对象发生了什么，此外你还需要展示证据表明一个相似但却没有受到干预的小组（称为对照组）发生了什么。随机挑选这两组的参与者可以增强证据的说服力，你需要一个足够大的样本来确保结果可信。</p>	<p>你应当设计一项稳健的独立评估，展示和验证你的创新为何和如何产生影响。你还可以通过商业标准、行业标杆或类似的东西来获得认可。</p>	<p>你需要展示你的产品或服务可以由其他人、在其他地方提供，仍会持续对结果产生积极直接的影响，并且在财务上可行。朝着这个目标，你可以跨多重情景来做评估，从而检验区位之间实践与结果的准确度。</p>	

⑤ 扩展

使用多次重复评估或未来情景分析这样的方法来构建清晰且经得起考验的证据体系，从而证明你的产品或服务能在不同的地方产生同样强大积极的效果，而在此期间财务上也是可行的。

更多有关证据的阅读材料：

- Puttick R. (2011) Ten Steps to Transform the Use of Evidence. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/TenStepsBlog.pdf>
- Ludlow J., Puttick R. (2012) Standards of Evidence. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence>
- Mulgan G., Puttick R. (2013) Making Evidence Useful: The Case for New Institutions. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/MakingEvidenceUseful.pdf>
- DfID: Department for International Development (2013) How to note. London, Dfid. Available online from: <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013) Evidence Principles. London, BOND. Available online from: <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>



03 扩张

这个概念将创新试点项目延伸至更多的受众，因此越来越多地得到重视。扩张有多种途径：包括在不同的地方重复之前的想法，或和不同的组织合作并建立可行的合作关系。

为了决定一个项目是否已经准备好扩张并达到更广泛的影响，找到可行的因素并将它们顺畅地推进到下一阶段是至关重要的。通过有效需求和有效供给来思考这一问题是一个好方法。例如，是否有人愿意为你的想法而出钱？你的想法是否可行，并比其它想法更好？几乎所有社会创新项目的扩张都需要增加有效供给和有效需求，但是哪个先增加会大大影响你的策略。

伟大的创新乍看之下可能会过于激进。但是仔细研究可以看出来它们都是由每一步建立起来进而扩大规模的。在显微镜下每一个创新的阶段可以被放大成为一个“微型螺旋上升”的过程，而每一个创新项目都可能是为了支撑整个创新的过程。

更多有关扩张的阅读材料：

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006) Scaling Up - From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Available online from: <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf>

04 系统思维

“系统”这个词指的是我们社会和经济中复杂并互相依存的基础设施、规定和结构模式。一部分的改变可能会影响其它方面，所以复杂的问题就需要整个系统层面的变化和创新。

系统思维将不同元素和创新融合在一起以达到一个共同的目标。单个组织几乎不可能拥有创造大变革所需的所有技能和资源。这意味着以系统性改变为结果的创新总是伴随着合伙人、供应方和分销方之间的联盟，这样的联盟可以通过网络、俱乐部、智库和发展机构来支持。

更多有关系统思维的阅读材料：

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013) Systems Innovation Discussion Paper. London, Nesta. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systemsinnovation8.pdf>
- Seddon J. (2013) Systems failure and Systems thinking. London, Nesta. Available online from: http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic_innovation_a_discussion_series/systems_failure_and_systems_thinking

关键灵感来源

① 创新流程表

Nesta (2013) Innovation Flowchart. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-flowchart>

② 循证计划

Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

③ SWOT 分析

MindTools (1996) SWOT Analysis. Available online from: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

④ 商业模式图

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation. Available online from: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

⑤ 构建伙伴关系图

Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. In: The Partnering Toolbook. Available online from: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6CF519987AD2CE/pt-en.pdf>

⑥ 循环学习

IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

⑦ 体验之旅

Design Council (2011) Service Safari. In: Keeping Connected Design Challenge. Available online from: <https://www.hvcollege.com/documents/technology/ServiceSafariActivity.pdf>

⑧ 问题界定

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

⑨ 成因图

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. In: Service design toolkit. Available online from: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf

⑩ 变化理论

Nesta (2011) Theory of Change. Available online from: http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram_Editable.pdf

⑪ 人物观察

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

⑫ 面谈指南

IDEO, Bill & Melinda Gates Foundation (2012) Develop an interview approach p58. In: Human Centred Design Toolkit. Available online from: <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

⑬ 问题阶梯

Teachers College Columbia University (2012) Question. In: Social Innovation Toolkit. Available online from: <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

⑭ 故事世界

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

①⑤ 人物关系图

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. In: Service design toolkit. Available online from: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf

①⑥ 目标人群

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

①⑦ 人物形象

Business Design Toolkit (2010) Personas. Available online from: <http://www.businessdesigntools.com/2011/12/personas/>

①⑧ 承诺与潜质图

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. In: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

②⑨ 创意工坊

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p60. Rosenfeld Media

②⑩ 快速创意发生器

Nesta (2013) Fast Idea Generator. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-idea-generator>

②⑪ 思考帽

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company. Available online from: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

②⑫ 价值流程构建

Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

②⑬ 进步触发器

Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press. Available online from: <http://bmgi.org/tools-templates/scamper-worksheet>

②⑭ 原型测试方案

Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

②⑮ 体验图

Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas. In: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. Available online from: http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf

②⑯ 蓝图

Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44. In: The Social Design Methods Menu. Available online from: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

②⑰ 营销结构

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

②⑱ 关键任务表

Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. In: Creative Enterprise Toolkit. Available online from: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

②⑲ 商业计划

Gov.uk (2013) Write a Business Plan. Available online from: <https://www.gov.uk/write-business-plan>

②⑳ 规模计划

<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

资源推荐

出版物

1. Aid on the Edge of Chaos
Ben Ramalingam
2. Dead Aid
Dambisa Moyo
3. Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty
Esther Duflo & Abhijit Banerjee
4. Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism
Muhamad Yunus
5. More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy
Dean Karlan & Jacob Appel
6. The Power of Positive Deviance
Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin
7. Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners
Larry Cooley and Richard Kohl
8. UNDP: Financing for Development
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf
9. World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislosed061312010.pdf?sequence=1>
10. OECD: Innovation for Development
<http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
11. Open Book of Social Innovation
Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan
<http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
12. In and out of sync
Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders)
<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
13. Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system
Nesta (Kirsten Bound & Ian Thornton) <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%C2%92s-innovation-system>
14. China's Absorptive State: Innovation and research in China
Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams) <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. The Digital Social Innovation Report
Nesta (Nesta (Francesca Bria)
[http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)

网站

1. World Bank Institute
<http://wbi.worldbank.org/wbi/>
(also see World Bank Challenge Platform
<https://wbchallenge.imaginatik.com/>,
World Bank Development Marketplace <http://wbi.worldbank.org/wbdm/>,
Innovative Solutions <http://wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation>)
2. OECD Wikiprogress
<http://www.wikiprogress.org/index.php/Wikiprogress.org:About>
3. Oxfam Policy & Practice
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/>
4. ODI Publications
<http://www.odi.org.uk/publications>
5. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
<http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>

工具包

1. IDEO HCD toolkit
<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
2. Project Innovation
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide
<http://www.unicefinnovationlabs.org/>
4. Finding What Works
<http://findingwhatworks.org/>
5. +Acumen
<http://plusacumen.org/>
6. Business Model Canvas
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

网络

1. Social Innovation Exchange (SIX)
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. Alliance for Useful Evidence
<http://www.alliance4usefulEvidence.org/>
3. Smart Citizen
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. Arduino
<http://arduino.cc/>
5. D-Lab: International Development Innovation Network
<http://d-lab.mit.edu/idin>
6. Random Hacks of Kindness
<http://www.rhok.org/>

博客

1. Poverty Matters
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. Chris Blattman
<http://chrisblattman.com/>
3. From Poverty to Power
<http://oxfamblogs.org/fp2p/>
4. DFID Bloggers
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. ODI Opinion
<http://www.odi.org.uk/opinion>



Development
Impact & You

发展, 影响与您

激发和支持社会创新的实用工具

