

找出痛點 化為優點

令你的創意想得出 做得好

文：關子宇 李璟怡



「創新」兩個字不是新鮮的詞彙，看似人人都懂，然而要真正把創新思維想得出、做得到、更要做得好，仍然是值得社福機構積極探討的一門課。在七月的創新與執行管理研討會上，學院邀得四位來自商業機構的講者，分享如何在公司內成功啟發員工創新思維和讓創新項目落地執行的經驗。

研討會開初首先介紹了一套名為設計思維(Design Thinking)的思考工具，它是由美國頂尖創新公司 IDEO 及史丹福大學所研發的創新方法，被譽為全球其中一個最有效推行創新的思考工具，近年亦在香港廣泛討論甚至應用。設計思維的具體運作可分為五步曲：

1. Empathize: 對顧客/用家有同理心，感受他們的需要，找出他們的痛點 (pain points)
2. Define: 以痛點定義問題，找出顧客/用家的核心需要
3. Ideate: 以開放的態度發掘靈感，尋求解決辦法
4. Prototype: 製作解決方案的原型 (prototype)
5. Test: 先試驗，後實行，從中收集改善的概念

資料來源：<https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>

關於
設計思維

黃思遠先生
(Stephen)



以人為本 領悟解決奧妙

Design Thinking in Action — Asia 創辦人及策展人黃思遠先生 (Stephen) 是設計思維的積極提倡者。他在「亞洲萬里通」任職期間以設計思維幫助公司開創和優化了不少服務。

「亞洲萬里通」會員多以里數兌換機票，Stephen 坦言聽過很多會員說機票難換，因此在這方面也下了不少功夫。他解釋，「難換」有兩個層次：第一是機票搶手，因此「亞洲萬里通」特意投放更多資源，加強與航空夥伴的合作，增加機票獎勵。第二是兌換機票的體驗，為此，「亞洲萬里通」於2018年中全面優化兌換系統。優化後，兌換系統提供會員兩種計劃行程模式，第一是「立即出發」：會員可查看其選擇的日期是否有機票獎勵供兌換；第二則是「給我靈感」，擁有若干里數但未有儀儀行程的會員，可透過此模式獲得多項建議行程選項。這些優化項目都體現了設計思維的中心思想：以人為本。

另一個例子是「亞洲萬里通」近年積極發展及優化的餐飲體驗。「亞洲萬里通」為回應會員期望有更多元化賺取里數的訴求，積極拓展夥伴網絡，讓會員於日常生活，如到夥伴餐廳消費亦可賺取里數。以前，會員需要在用膳後填寫表格才能賺取里數，里數亦需多個工作天才能在系統上更新，「痛點」在於過程繁複和需時較長。現在，會員只需向餐廳店員出示手機應用程式內的QR碼，便能便捷地賺取里數。

「找出解決方法很容易，找出問題所在才是最難的部份。」談到設計思維，Stephen 強調關鍵在前期的「找出問題」工作，認清了問題後，「找答案」反而不難。因此，他不忘提醒大家切勿急於在第一步便跳到結論找答案，更要懂得易地而處，「不能假設我的意見就是你的意見」，這樣才能回應會員/顧客的痛點。Stephen 最後鼓勵大家勇於嘗試將設計思維應用在工作之中，這樣才能領悟當中奧妙之處：「就像游泳和踏單車，你永遠不能只靠聽和讀就學得懂，一定要親自嘗試才能通曉。」

應用設計思維 創造難忘飛行旅程

「大家都聽過天下武功出少林，但如果只有少林派，那為什麼會有峨嵋、崆峒等其他門派？」香港航空服務有限公司（香港航空）服務總監簡浩賢先生 (Stanley) 一開首便以中國武功作比喻，認為設計思維這套理論放諸各行業皆適用，管理層只需按行業特性，稍作微調後便能應用，把少林（理論）演變成其他門派（應用）。

那麼香港航空又是如何應用設計思維？Stanley 認為香港航空注重整個服務體驗的細節之處，推出體貼乘客需要的服務。第一是引入了樂器保護箱。在從前，攜帶大型樂器乘坐飛機是樂手們的「痛點」，要不便多買一張機票用來放置樂器，要不便要承擔樂器在寄艙期間被弄損的重大風險。在引入樂器保護箱後，一個價值數百元的鋁合金箱便能解決乘客一直以來的憂慮，及後在樂團和媒體製作公司之間口耳相傳，成為業內人士踴躍使用的航空公司。Stanley 更自豪地表示：「在推出保護箱後，我們做到了樂器『零』破損！」這便證明了，只要能站在乘客角度多花一點心思，得到掌聲之餘，亦能為公司開拓新的商機。

另一項貼心的服務是設立家庭登機櫃位 (Family Zone Check-in Counter)。香港航空管理層不時都會在登機櫃位觀察運作。有一次，Stanley 發現有一對父母，既要忙著照顧一對子女，又要拖著行李排隊辦理手續，弄得手忙腳亂。而在香港航空的客運量中，家庭旅客佔約 15%，並非少數。因此 Stanley 決心要正視並解決問題。香港航空於是在登機櫃位附近劃出一個空間，讓乘客可以把長者和子女暫時安頓在內，然後專心辦理登機手續，完成手續後接回家人，得到更舒適的乘客體驗。

說到底，創新不只是口號，更需要機構上下身體力行才成事。而要做到這一點，Stanley 分享了香港航空的一個小秘訣：「我們的高層職員都要定期到櫃位當值，親身感受最前線的運作和客人的體驗」，唯有確保員工上下都現實不離地，才能把創新的事情想得出、做得好。



簡浩賢先生
(Stanley)

機構上下互動 變身時尚風格酒店

創新的產品和服務，除了要有好的點子外，也要有效的執行才能成事，因此在創新項目之中，「人」的角色也相當重要。縱橫二千集團（G2000）人力資源總監顏景霞女士（Clara）曾任職於美麗華集團，在她任職期間，集團因應大環境的趨勢，銳意把傳統的美麗華酒店轉型至年輕、新潮的Mira Hotel，整個品牌重整的工作需要在18個月內完成。

要在短時間內完成如此巨大的轉變，Clara認為企業內部的溝通尤為重要，員工更一個都不能少。Clara重視員工有如酒店的「內部顧客」，因此在轉型初期，管理層已預先下了不少功夫，讓員工能預早適應將來的工作環境。為此，她們特別準備了一個模擬Mira Hotel的宴會廳：從視覺，如廳內的燈光、擺設；聽覺，如音樂；嗅覺，如香味等；把將來的工作環境活靈活現地呈現在員工眼前，從而預早理解公司品牌的新標準新形象。除此之外，管理層也鼓勵員工說出心中對未來公司新標準的看法，從而拉近公司與員工的期望距離，讓公司能預先提供相應的培訓，使員工隨著公司硬件改進而一起升級。曾經有房務員擔心將來工作上要說英語，但自己不懂英語未能配合。Clara此時大派定心丸安撫員工，強調酒店會因應情況提供合適的培訓和轉職安排。由此可見，創新的「事」和「人」都要作準備，預先下點功夫，定能事半功倍。

為了維繫員工的歸屬感，Clara也在細節上做了很多「加分位」。例如在開幕晚宴上，傳統頭盤是乳豬全體，Clara特意把乳豬換成了「小驚喜」一頭盤掀開後，竟然是十數部刻著Mira Hotel的音樂播放器，每位員工都獲贈一部，讓他們喜出望外，Clara說：「我要讓員工們，都有著the blood of Mira。」證明創新之路不只是大策略、大方向，小至一份員工禮物也可以展現管理層把創新落地執行的決心。

推行創新有時也可以是由下而上的。她舉了一個事例，中菜餐廳的同事以往用膠桶裝著濕漉漉的鮮魚，向客人展示和讓他們選擇。同事覺得這樣不太體面，於是建議以平板電腦直接拍攝鮮魚並即時向客人展示。這個創新的做法，獲得管理層欣然採納。由此可見，創新不只是管理層的事，機構上下的互動也能促進創新。

顏景霞女士
(Clara)



鍾大為先生
(David)



執行創新項目 利用國際管理標準

如果說，管理層最擔心是推行了創新項目、付出了時間和精力，但最終收獲不到滿意的成效，那麼關鍵就在於如何提升創新點子的成功率和掌握率。創鋒顧問有限公司資深合夥人鍾大為先生（David）介紹了最近一個新的國際創新管理標準——“PD CEN/TS 16555”。David 分享到，除了明白顧客的真實需要，「滿足顧客『未被滿足的需要』（unmet and unarticulated needs），也很重要！這些未被滿足的需要，在未被發掘之前，很多時連顧客自己也不知道的！」所以，國際創新管理標準的第一步就是「找出新點子」，新點子不單要能滿足需要，更能營造出驚喜的效果，令人不禁驚嘆一聲「Wow！」

Wow的點子，也不一定需要很多成本，國際創新管理標準的第二步就提醒「點子管理：找出在眾多點子當中，找出最具成本效益的點子。David舉了兩個又「wow」又低成本的創意例子：第一個例子是某知名連鎖咖啡店⁽¹⁾。從前，店員會在紙杯上寫上客人名字，及後為了進一步營造親切的感覺，咖啡店授權店員在顧客的杯上寫上一些問候語句和畫上顧客的Q版樣貌，為顧客增添驚喜之餘，亦令顧客願意長期光顧。第二個例子來自一家航空公司⁽²⁾，同樣是一張紙和一支筆，這次航空公司讓送機的親友在紙上寫上道別感言和祝福字句，然後職員把紙張貼在乘客的座位椅背上，讓乘客來到他們的座位時發現。這證明只要花少許創意和心思，即使是短短一趟旅程，也能為乘客帶來長留腦海的驚喜和感動。

最後，無論任何事情也好，單靠一個組織、一間機構的力量畢竟有限，David就建議在發展項目時，可尋找合作伙伴，發揮協同效應。David舉了一個在國內名為「寶貝回家」的社企項目⁽³⁾，一間協助尋找失蹤兒童的志願機構與樽裝水公司合作，推出印有失蹤兒童樣貌的樽裝水。這樣，樽裝水商就不必為包裝的設計而絞盡腦汁，志願機構又能找到有效的傳播渠道散播消息，提高尋回兒童的機會。

資料來源：

(1) <http://www.innoedge.com.hk/insights-03/>

(2) <http://www.innoedge.com.hk/ideas-001/>

(3) <http://www.innoedge.com.hk/ideas-003/>

四位講者的分享，證明了創意並非天上掉下來的瑰寶，而是可以有系統地鍛鍊出來，加以落地執行。隨著社會服務界近年積極提倡創新文化，期望以創新思維突破傳統框架，創造出更貼切回應服務使用者需要的產品和服務，四位講者的經驗實在值得社福同工借鏡參考。

請



(左起) 創鋒顧問有限公司資深合夥人鍾大為先生、HKCSS Institute 主管林莉君女士、縱橫二千集團人力資源總監顏景霞女士、香港航空服務總監簡浩賢先生、香港社會服務聯會業務總監鄭麗玲女士、Design Thinking in Action — Asia 創辦人及策展人黃思遠先生

“PD CEN/TS 16555” 是一套執行創新項目的國際標準，當中列明了執行創新項目的六個重要步驟：

1. Ideas：找出新點子
2. Idea Management 點子管理：在眾多點子當中，找出最具成本效益的點子
3. Development of Projects：成立創新團隊：賦予權力
4. Protection and Exploitation：做好版權保護，避免前功盡棄
5. Market Introduction：推出市場
6. Results：產出創新結果

Source: Clause 8.1 of TS 16555 Innovation Process

關於
PD CEN/
TS 16555

為了鼓勵參加者參與討論，David特別在研討會尾聲加插「有獎竞猜環節」，參加者如能猜中“PD CEN/TS 16555”中間的四個步驟，David就會送出本地企業創新案例。台下參與者都很積極發言，希望得到獎品呢！

