

出國報告（出國類別：進修）

赴印尼參加亞洲生產力組織(APO)  
舉辦之「設計思考以改善公共服務  
交付培訓課程」出國報告

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：呂嘉軒 專員

派赴國家：印尼

出國期間：2024年7月14日至7月20日

報告日期：2024年10月9日



## 摘要

亞洲生產力組織(Asian Productivity Organization, APO)於印尼峇里島舉辦為期 5 天之「設計思考以改善公共服務交付培訓課程」，課程主要目標為希望與會者學習使用設計思考工具應用於政府部門，包含如何吸引公民、提升營運績效、促進利害關係人間之合作，並以創新方式解決問題，以改善公共服務之效能與效率，並在 APO 會員國的案例研究中學習設計思考之典範案例。

本次訓練課程共計 10 場次之講座，各講座不論是來自學界或業界，均有豐富的設計思考工具運用經驗，來自學界之講座亦有多案與政府機關或民間合作之豐碩案例，講座除介紹設計思考相關工具，並配合工作坊實際操作，將學員帶入設計思考運用之學習之門。

透過本次訓練課程之學習，心得及建議如下：

### 一、運用設計思考工具深入探討解決對策

設計思考之目的為提供創新（建立新的）或改善（既有的）服務，讓提供之服務更具效益，擁有高度的可行性與效率，也更符合使用者之期待。運用於計畫撰寫或政策規劃，可深入了解問題核心，設計出較符合使用者需求之服務或策略，提升執行的可行性與效率。

### 二、設計表現為服務提供之重要呈現方式

注重圖像化設計表現，是重要的服務呈現及表達途徑，讓各類資訊接收者皆可快速及正確地了解政策內容。

### 三、創意策略思考來自於無階級之自由討論

設計思考重視創意發想，推廣公部門思考富有創意之策略時，應注意須提供基層員工可自由發言、討論及合作之包容環境，培養基層員工不畏懼提出各種創意方案，使創意策略有發展之可能。



# 目次

摘要.....	3
目次.....	5
圖次.....	6
<b>壹、緣起及目的.....</b>	<b>7</b>
一、緣起.....	7
二、目的.....	7
<b>貳、進修課程概述.....</b>	<b>8</b>
一、訓練日程表.....	8
二、專題演講.....	11
三、實地觀摩.....	15
四、工作坊與案例實作.....	17
<b>參、心得及建議.....</b>	<b>19</b>
一、運用設計思考工具深入探討解決對策.....	19
二、設計表現為服務提供之重要呈現方式.....	19
三、創意策略思考來自於無階級之自由討論.....	20
<b>參考資料.....</b>	<b>21</b>
<b>附錄一 進修過程照片.....</b>	<b>22</b>
<b>附錄二 工作坊成果簡報.....</b>	<b>24</b>

## 圖次

圖 1	設計思考流程.....	12
圖 2	設計思考循環.....	13
圖 3	視覺化練習.....	14
圖 4	視覺化練習學員分享.....	14
圖 5	以居民為中心之公共治理.....	15
圖 6	居民意見回饋為公共服務進步之手段.....	15
圖 7	參訪印尼投資及綜合服務機關.....	16
圖 8	參訪印尼峇里島政府機關一站式服務台.....	16
圖 9	參訪印尼印尼國家電力公司.....	17
圖 10	本組工作坊成果-6W2H1E.....	17
圖 11	本組工作坊成果-Business Model Canvas.....	18

# 壹、緣起及目的

## 一、緣起

亞洲生產力組織(Asian Productivity Organization, APO)為亞洲地區由各國政府間組成之非營利及非政治性組織，於 1961 年在日本東京成立，臺灣亦為發起國之一，目前該組織包含臺灣在內共有 21 個會員國。該組織之使命為期透過提升生產力為亞太地區之永續社會經濟發展做出貢獻，以更具包容性、創新導向促進生產力。

財團法人中國生產力中心(China Productivity Center, CPC)自 APO 成立之初即受政府指派代表我國參與 APO 相關會務及執行各項計畫及活動。本次 APO 於印尼峇里島舉辦為期 5 天之「設計思考以改善公共服務交付培訓課程」，有幸列為本會推薦名單，並獲 APO 審核委員評選通過，得以代表本會赴印尼參與本次訓練課程。

本次為實體訓練課程，全程以英文授課，課程主要目標為希望與會者學習使用設計思考工具應用於政府部門，包含如何吸引公民、提升營運績效、促進利害關係人間之合作，並以創新方式解決問題，以改善公共服務之效能與效率，並在 APO 會員國的案例研究中學習設計思考之典範案例。

## 二、目的

本次進修目標如下所列：

- (一) 了解設計思考之相關應用工具及操作機制，並與亞洲各國參訓同學交流各國公共服務交付流程與實際情形。
- (二) 透過工作坊之實作課程及案例學習，學習設計思考工具如何運用於公共服務。

## 貳、進修課程概述

本次進修課程自 2024 年 7 月 15 日至 19 日共 5 日，出發前須感謝 CPC 陳昀瑄小姐盡心協助各項聯繫及行程安排等事宜；相關課程係由 APO 秘書處協助安排，APO 並派指導員全程協助本課程順利進行；會場、餐食及參訪安排則由印尼人力資源部門(Ministry of Manpower of the Republic of Indonesia; NPO Indonesia) 細心協助。

本次訓練課程主要構成為講座及工作坊，並搭配實地參訪，實際訓練日程表及課程內容說明如下：

### 一、訓練日程表

#### (一)第一日：7 月 15 日 (Mon)

時間	課程	講師
09:00-09:20	APO 秘書處開場-介紹課程講師及學員	Mr. Ta-Te Yang
	印尼峇里島政府長官歡迎致詞	Ir. Ida Bagus Setiawan, ST., M. Si.
	印尼 NPO 長官歡迎致詞	Decky Haedar Ulum
09:20-10:15	APO 秘書處-課程簡介	Mr. Ta-Te Yang
10:45-11:45	講座 1-創新設計:將設計作為公共政策之策略 (Design Innovation: Using Design as a Strategy for Public Services)	Dr. Kevin Chun-Ju Tseng
13:00-14:30	講座 2-設計思考之實際運用 (Design Thinking in the Real World)	Itsuro Shibata
14:30-15:30	講座 3-運用設計思考提升公共	Prof. Eko Prasajo

	服務交付 (Applying Design Thinking to Improve Public Service Delivery)	
15:45-17:00	工作坊 1- 辨識及了解機會 (Identifying and Understanding Opportunities)	Dr. Kevin Chun-Ju Tseng, Itsuro Shibata, Prof. Eko Prasajo
18:30-20:00	晚會	

(二) 第二日：7月16日 (Tue)

時間	課程	講師
09:00-10:00	講座 4-設計思考於公部門健康管理之運用 (Applying Design Thinking in Healthcare and the Public Sector)	Dr. Kevin Chun-Ju Tseng
10:15-11:15	講座 5-設計思考於旅客及公共運輸之運用 (Design Thinking for Tourism and Public Transportation)	Itsuro Shibata
11:15-12:15	講座 6-與利害關係人合作商討創新解決方案 (Collaborating with Stakeholders to Co-create Innovative Solutions)	Prof. Eko Prasajo
13:30-15:00	講座 7-運用設計思考提升公共服務交付：方法與案例學習 (Applying Design Thinking in Public Services: Case Studies and Techniques)	Prof. Eko Prasajo
15:15-16:30	工作坊 2-解決方案腦力激盪	Itsuro Shibata, Dr.

	(Brainstorming on Defined Opportunities)	Kevin Chun-Ju Tseng, Prof. Eko Prasajo
--	--	---

(三)第三日：7月17日 (Wed)

時間	課程	講師
09:00-10:00	講座 8-設計思考及共創(Design Thinking and Co-creation)	Itsuro Shibata
10:20-12:00	講座 9-運用設計思考於公共健康管理效果之測量及評分 (Measuring and Evaluating the Impact of Design Thinking in the Healthcare Sector and Public Services)	Dr. Kevin Chun-Ju Tseng
13:30-14:45	講座 10-公共服務影響及永續性之設計(Designing for the Impact and Sustainability of Public Services)	Prof. Eko Prasajo
15:00-16:00	工作坊 3-解決方案之概念化 (Conceptualizing Opportunities)	Dr. Kevin Chun-Ju Tseng, Itsuro Shibata, Prof. Eko Prasajo
16:00-16:30	參訪行前說明	APO/ NPO Indonesia

(四)第四日：7月18日 (Thu)

時間	課程	講師
08:10-09:00	路程	
09:00-10:30	參訪 1-印尼投資及綜合服務機關(Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu)	NPO Indonesia

10:30-10:50	路程	
10:50-12:20	參訪 2-印尼峇里島政府機關 (Bali Provincial Government)	NPO Indonesia
12:20-13:30	路程及午餐	
13:30-15:00	參訪 3-印尼國家電力公司 (Perusahaan Listrik Negara, PLN; National Electricity Company)	NPO Indonesia
15:00-15:45	返程	
15:45-16:30	參訪心得分享	Dr. Kevin Chun-Ju Tseng, Itsuro Shibata

**(五)第五日：7月19日 (Fri)**

時間	課程	講師
09:00-12:00	工作坊 4-分組報告製作及準備 (Preparation of Presentations by Participants)	Dr. Kevin Chun-Ju Tseng, Itsuro Shibata
13:00-15:00	工作坊 5-分組報告：設計思考運 用於公共服務 (Group Presentation: Applying Design Thinking for Public Services)	Dr. Kevin Chun-Ju Tseng, Itsuro Shibata
15:00-15:30	閉幕典禮- 證照頒發	

**(六)第六日：7月20日 (Sat)：返國**

**二、專題演講**

本次3位講座分別是 Dr. Kevin Chun-Ju Tseng、Itsuro Shibata 及 Prof. Eko Prasajo，各講座不論是來自學界或業界，均有豐富的設計思考工具運用經驗，來自學界之講座亦有多案與政府機關或民間合作之豐碩案例，本次進修課程

共計 10 場次之講座，將學員帶入設計思考運用之學習之門，茲將各講座之主要分享整理如下：

### (一) Dr. Kevin Chun-Ju Tseng

Dr. Kevin Chun-Ju Tseng 第一堂課程「創新設計：將設計作為公共政策之策略」，先介紹設計思考之基本概念，說明使用設計概念去發想困難或挑戰之解決方案。因過程須融入使用者角度及需求，因此產生之方案將更具可行性，並確保使用者之可用性及最終成果品質。

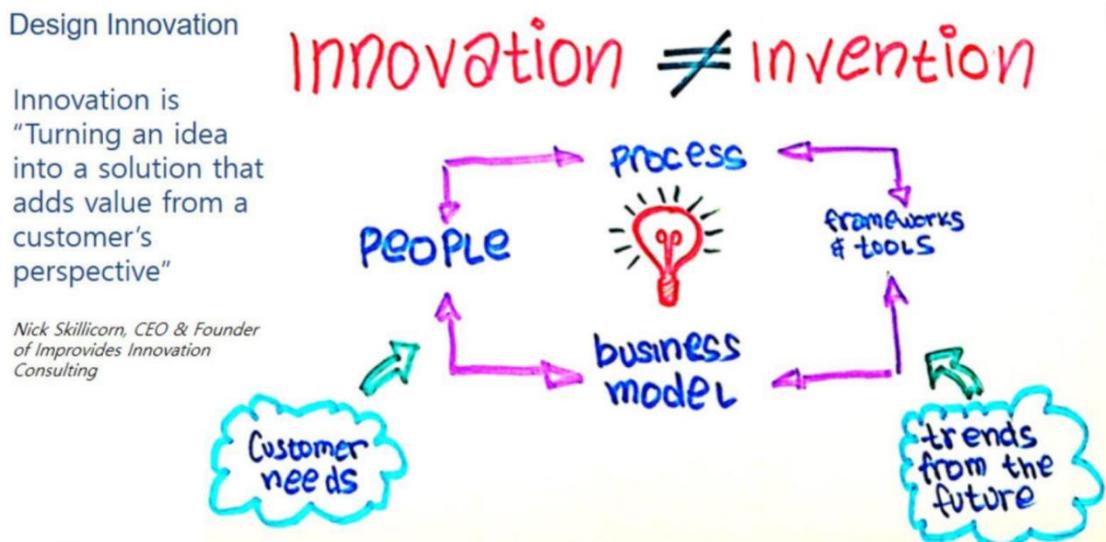


圖 1- 設計思考流程

(資料來源：本次課程簡報；著作權 Dr. Kevin Chun-Ju Tseng 所有)

後續「設計思考於公部門健康管理之運用」及「運用設計思考於公共健康管理效果之測量及評分」等兩堂課程主要分享講座實際案例執行過程及成果，講解如何運用設計思考工具納入各權利關係人之角度及需求，並據以製作符合各方需求之解決方案。

### (二) Itsuro Shibata

Itsuro Shibata 先生是擁有業界數十年設計經驗之實作者，於各場次講座講解過程中帶入大量的實際案例輔以說明，第一堂「設計思考之實際運用」，首先介紹設計思考循環，分別為：同理心(Empathy)、需求重建(Reframing)、原型設計 (Prototyping) 及共同設計(Co-Creation)，同理心

指需求者或受影響之關係人密切觀察，確實從需求者之角度列出詳細意見；需求重建指詳細探究需求背後之發生原因，透過不斷深掘「為什麼(Why)」，了解根本問題；原型設計注重各種意見之發想，透過故事、繪製或遊戲等各種方式產生初步設計方案；共同設計注重成員來自不同背景，可以包含顧問或一般民眾，這是因為服務需求者之族群相當多元，而每個族群的需求與期待皆不盡相同<sup>1</sup>，涵蓋不同背景之成員共同討論，有助於產出最適宜之方案。

### Design Thinking Circle

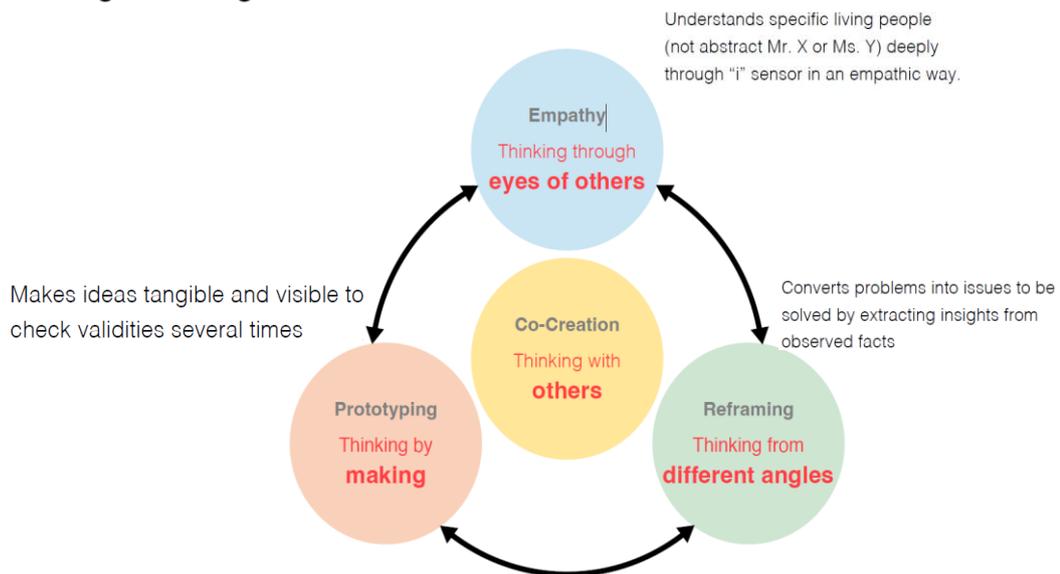


圖 2- 設計思考循環  
(資料來源：本次課程簡報；著作權：Itsuro Shibata 所有)

Itsuro Shibata 先生並於後續課程「設計思考於旅客及公共運輸之運用」及「設計思考及共創」等分享實際案例，包含配合東南亞國情增加含手洗功能之洗衣機、納入各種使用需求之遊艇改造設計、祭拜供品透過社區化網絡分發予需要物資之居民等，都是經過設計思考過程產生出高度符合實際需求之產品或服務。Itsuro Shibata 先生身為產品設計師之身分，特別注重視覺化練習，在工作坊練習中，Itsuro Shibata 先生強調各位學員的意見都是平等且重要的，重點是學習如何分享及表達自身想

<sup>1</sup> 《這就是服務設計思考》，第 38 頁。

法。

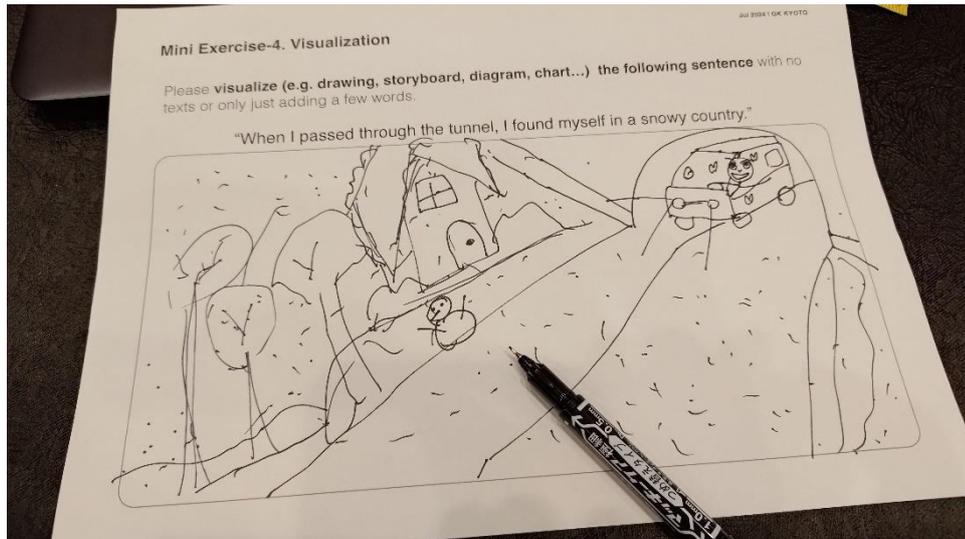


圖 3- 視覺化練習(資料來源：本人拍攝)



圖 4- 視覺化練習學員分享(資料來源：本人拍攝)

### (三) Prof. Eko Prasajo

Prof. Eko Prasajo 為印尼大學之講座，其分享之「運用設計思考提升公共服務交付」課程詳細介紹印尼政府政治及行政之互動關係，並說明各式政府組織均應納入領袖特質及地方文化考量，許多想增進政府效率之嘗試最終失敗之可能原因包含：缺乏背景因素調查、統計數據不準確、理論誤用及套用他國經驗。Prof. Eko Prasajo 並總結，成功的公共交付應

建立共同願景、尋找解決對策時應徹底了解背景原因、建立可信賴之資料庫、資料公開及數位化政府，並納入各種族群之意見及需求，Prof. Eko Prasajo 表示，擁有一個軟性且富有創意之政府可提供優良的公共治理。

## ∴ CITIZEN- BASED PUBLIC SERVICES

- Public services are the right of all citizens
- The aim of public service oriented is towards optimizing benefits rather than profits
- In order to fulfill citizens' rights, the government is obliged to intervene to ensure that every citizen, especially vulnerable groups, obtains their rights to public services.



圖 5- 以居民為中心之公共治理  
(資料來源：本次課程簡報；著作權：Prof. Eko Prasajo 所有)

Prof. Eko Prasajo 另強調印尼政府相當重視居民之意見反饋甚或客訴，印尼政府認為居民意見反饋亦為促使公共服務進步之重要工具之一。

### Feedback-Complaints as a Source of Public Services Improvement and Innovation

To build an integrated framework there are several basic criteria (Simmons, 2017):



圖 6- 居民意見回饋為公共服務進步之手段  
(資料來源：本次課程簡報；著作權：Prof. Eko Prasajo 所有)

### 三、實地觀摩

本次實地觀摩共拜訪三處印尼政府單位，分別為印尼投資及綜合服務機關(Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu)、印尼峇里島政

府機關(Bali Provincial Government)及印尼國家電力公司 (Perusahaan Listrik Negara, PLN; National Electricity Company)，三處機關的共同特色為非常重視居民的辦公便利性，多數提供一站式服務，如民眾倘須同時申請公司設立登記、人口遷入或申辦簽證護照等，可至同一地點之各單一窗口申辦，無須奔波數個機關辦理。又印尼國家電力公司亦透過建立 24 小時客服專線，民眾如有任何電力故障問題，皆可直接向電力公司客訴反映，可即時獲得修復協助。



圖 7- 參訪印尼投資及綜合服務機關(資料來源：本人拍攝)



圖 8- 參訪印尼峇里島政府機關一站式服務台(資料來源：本人拍攝)



圖 9- 參訪印尼印尼國家電力公司(資料來源：本人拍攝)

#### 四、工作坊與案例實作

本次訓練課程透過工作坊之安排使學員可實際運用設計思考之工作，課程首日即進行分組，並學習運用當日課程所學之工具「6W2H1E」辨識問題，本組討論的問題為「促進兒童數位媒體安全」，「6W2H1E」係指辨識欲解決問題之「Whom」、「Why」、「What」、「Where」、「When」、「Who」、「How」、「How much」及「Effect」，深入挖掘、精準確認問題核心，及嘗試理解發生原因，有助於提出更完善之解決對策。

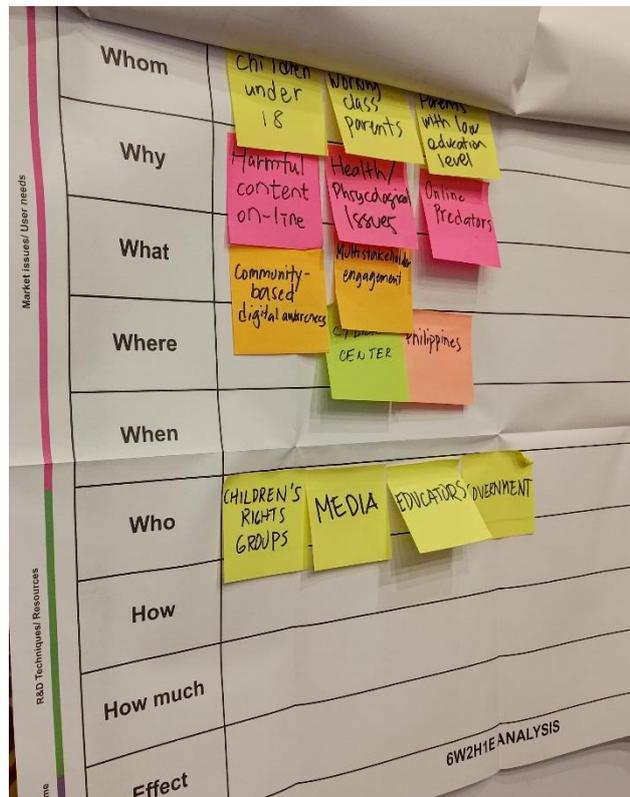


圖 10- 本組工作坊成果-6W2H1E (資料來源：本人拍攝)

另一項實際操作之工具為商業模式草圖(Business Model Canvas)，透過小組分工討論之方式，以便利貼填入內容，完成解決策略之各個面向。商業模式最重要的優點在於釐清核心核心目標，找出強項及弱點，以及提供最終執行策略之概況說明<sup>2</sup>。

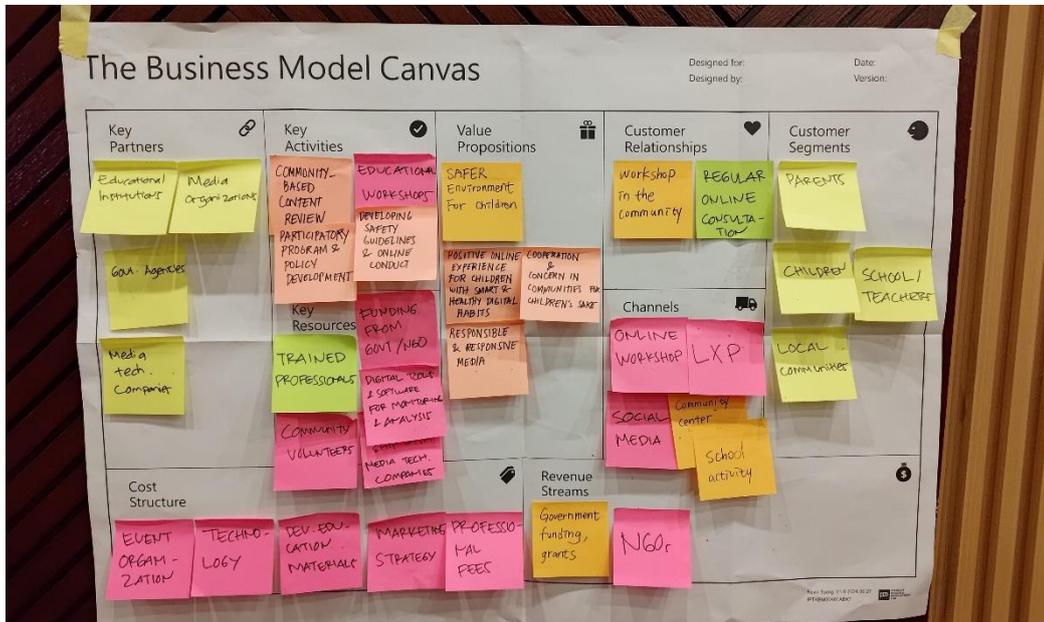


圖 11- 本組工作坊成果- Business Model Canvas (資料來源：本人拍攝)

最終各小組完成方案的設計，並於最後一日發表分享(本小組完成簡報如附件)，在結果分享前，過程中各種設計思考的運用更為重要，於工作坊階段各講座亦隨時參與小組討論並協助解答學員問題，引導學員自主思考。

<sup>2</sup> 《這就是服務設計思考》，第 212 頁。

## 參、心得與建議

### 一、運用設計思考工具深入探討解決對策

設計思考是一個跨領域的學程，結合各種專業領域的不同方法與工具，目的是提供創新（建立新的）或改善（既有的）服務，讓提供之服務更具效益，擁有高度的可行性與效率，也更符合使用者之期待<sup>3</sup>。按本會為行政院幕僚機關，核心業務為辦理行政院交議之中長程個案計畫之審議，審議內容包含計畫需求、計畫可行性含計畫目標、環境、財務、技術、營運管理可行性等，各計畫主辦機關撰擬中長程個案計畫時，雖依據法規多已包含現行政策檢討及計畫執行策略說明，惟其執行策略與計畫欲達成之目標之合理性論述多仍缺乏。倘於計畫撰寫階段可運用設計思考介紹之工具，包含以「6W2H1E」深入了解問題核心，及運用設計人種誌(Design Ethnography)之方法增進規劃者對服務使用者的理解，設計出較符合使用者需求之服務<sup>4</sup>，屬計畫可行性評估方法之一，有助於提升計畫完整性，並能強化最後執行策略與目標之邏輯性關聯，確保計畫的嚴謹發展。

### 二、設計表現為服務提供之重要呈現方式

本次課程受 Itsuro Shibata 先生啟發，注重圖像化設計表現，是重要的服務呈現及表達途徑，Jakob Schneider 亦曾說明，因為現代社會民眾越發依賴視覺之刺激，因此要創造成功的產品或服務，必須思考圖像設計可能產生之影響，以及相關圖像實際要傳達的訊息<sup>5</sup>。

我國在進行政策宣傳時常有賴「懶人包」或相關圖卡於各式媒體中呈現，越是重要之政策，更應重視簡要圖像化表示，讓各類資訊接收者(如：移工或長輩)皆可快速了解政策內容。如 Covid-19 疫情期間衛生福利部製作之相關隔離政策圖卡，因屬需定期發布之公告，故衛生福利部以固定圖卡格式呈現重要訊息，使民眾可習慣並快速掌握公告資訊。

---

<sup>3</sup> 《這就是服務設計思考》，第 31 頁。

<sup>4</sup> 《這就是服務設計思考》，第 109 頁。

<sup>5</sup> 《這就是服務設計思考》，第 68 頁。

### 三、創意策略思考來自於無階級之自由討論

本次工作坊密集與來自不同國家之學員討論，因設計思考重視創意發想，且過程中不斷提醒學員不得批評任何創意想法，故討論內容可能一開始為天馬行空之想像，但透過學員間各自以自身背景出發，提出可能執行之補充說明，漸漸使天馬行空之創意亦有執行之可行性。惟我國公部門普遍業務分明，少有跨科室或跨部門之合作機會，公部門的「垂直階層」阻絕了低層員工表達想法的機會，「水平邊界」阻礙部門間溝通了解及相互合作之可行性<sup>6</sup>。因次推廣公部門思考富有創意之策略，應注意須提供基層員工可自由發言、討論及合作之包容環境，培養基層員工不畏懼提出各種創意方案，使創意策略有發展之可能。

---

<sup>6</sup> 《大象跳舞-從設計思考到創意官僚》，第 24 頁。

## 參考資料

1. Marc Stickdorn, Jakob Schneider, 2013, “這就是服務設計思考！”, 中國生產力中心。
2. 劉舜仁, 2018, “大象跳舞-從設計思考到創意官僚”, 遠流出版。
3. Chun-Ju Tseng, 2024, “Training Course on Design Thinking to Improve Public Service Delivery”
4. Eko Prasajo, Mag.rer.publ. , 2024, “Tools and Techniques for Applying Design Thinking in Public Services”
5. Eko Prasajo, Mag.rer.publ. , 2024, “Collaborating With Stakeholders to Co-Create Innovative Solutions”
6. Itsuro Shibata, 2024, “Design Thinking as an Attitude”
7. Itsuro Shibata, 2024, “Design Thinking for Public Services”

## 附錄一 進修過程照片



照片 1：工作坊小組討論



照片 2：工作訪小組討論成果發表



照片 3：參訪機關講解



照片 4：工作坊小組成員合影

## 附錄二 工作坊成果簡報



### DigiSafe Kids:

Multisectoral and Meaningful Collaborative Programs for the Digital Safety and Media Literacy of Children

Training Course on Design Thinking to Improve Public Service Delivery  
Bali-Indonesia, July 15-19, 2024.

Initiated, designed and proposed by:

1. Jia-Syuan Lu (Taiwan)
2. Kristina D. Javier (Philippines)
3. Muhammad Farid Zeno (Indonesia)
4. Vu Hoang Minh (Vietnam)

### Disclaimer

The content and images within this document may include AI-generated footages. While the authors have made efforts to ensure accuracy and reliability, the information presented may not always mirror official policies or positions of any government, organization, or institution.

### Problem Identification

#### 1 Inadequate Online Safety

Current measures are insufficient to protect children from online threats.

#### 2 Limited Parental Awareness

Many parents lack the knowledge to guide their children's online activities safely.

#### 3 Lack of Regulation

Inability to keep up with emerging digital trends poses regulatory challenges.

#### 4 Insufficient Community Involvement

There is a need for greater community engagement in ensuring children's online safety.





## The Impact of Social Media Challenges

### Viral Trends

In some cases, children are abused due to copycat challenges going viral on social media, such as the "blackout challenge", highlighting the need for increased awareness and safety measures.

### Behavioral Impact

These challenges can significantly impact children's behavior, potentially leading to harmful or dangerous actions.

### Lack of Safety Guards

The absence of effective online safety guard tools contributes to the prevalence of these dangerous challenges.

### Need for Intervention

Addressing these challenges requires a multi-faceted approach involving parents, educators, and social media platforms.

## Key Partners in Creating a Safe Digital Landscape



### Parents

Primary caregivers responsible for children's safety and well-being.



### Educational Institutions

Schools and universities play a crucial role in digital literacy education.



### Communities

Local communities are essential for implementing and reinforcing safe digital practices.



### Government Agencies

Regulatory bodies and law enforcement agencies ensure compliance and protection.

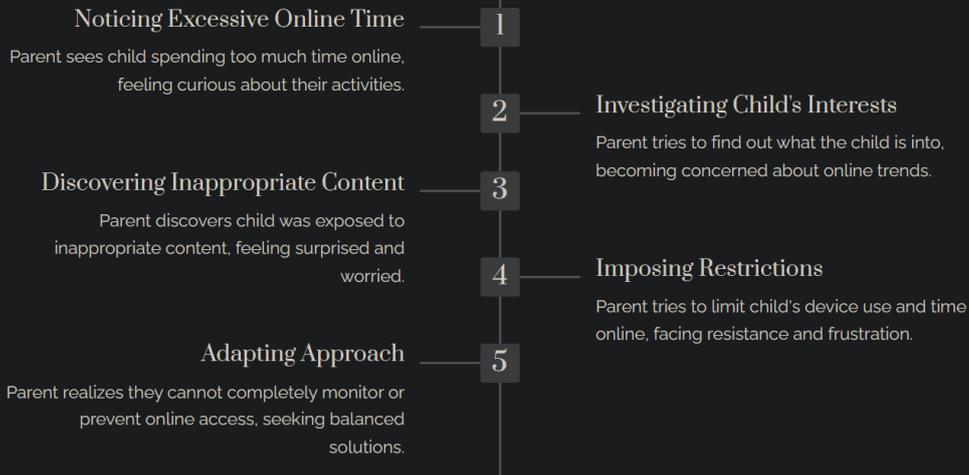


### Media Organizations

Media outlets can help spread awareness and promote digital safety.



# Parent's Journey in Ensuring Child's Online Safety



# Key Activities for Digital Safety and Literacy

- 1 Community-based Content Review**  
Engaging local communities in reviewing and monitoring online content for appropriateness.
- 2 Participatory Program Development**  
Involving stakeholders in creating policies and programs for digital safety.
- 3 Educational Workshops**  
Conducting workshops to educate parents, teachers, and children about online safety.
- 4 Safety Guidelines Development**  
Creating comprehensive guidelines for safe online conduct and digital literacy.

## Value Propositions

### Safer Environment

Creating a safer online environment for children to explore and learn.

### Positive Online Experience

Ensuring children have positive online experiences with smart and healthy digital habits.

### Community Cooperation

Fostering cooperation and concern in communities for children's safety.

### Responsible Media

Promoting responsible media practices that prioritize children's well-being.



## Key Resources for Digital Safety and Literacy



### Trained Professionals

Experts in child psychology, digital safety, and education.



### Community Volunteers

Dedicated individuals supporting local safety initiatives.



### Digital Tools

Software for monitoring and analyzing online safety.

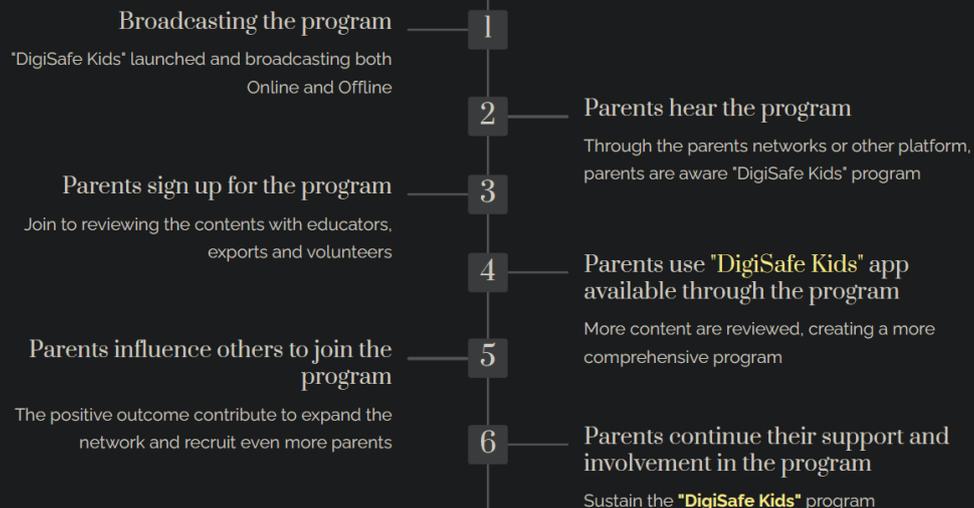


### Industry Relationships

Partnerships with media and technology companies.



## Parent's Journey Solution in Ensuring Child's Online Safety



# DigiSafe Kids App: The Prototype Version 1.0



## DigiSafe Kids Logo

