

上游行動如何克服固有的模糊性和難以衡量的成功挑戰？

這是一個極具洞察力的提問。上游行動（旨在防患於未然的預防性工作）的確面臨著固有的模糊性和難以衡量成功這兩大挑戰，因為上游工作的成功往往體現為「沒有發生」的事情。

正如來源所指出，下游工作之所以易於衡量，是因為它具有「有形的」（tangible）和「可見的」（easier to see）的特性，而上游工作的成果則模糊難辨（maddening ambiguity），其勝利是「寫在數據中的故事，由隱形的英雄拯救隱形的受害者」。

然而，成功的首導者已經發展出了一系列策略來克服這些挑戰，主要是透過**數據化學習、具體化目標和系統性回饋**：

一、克服模糊性：將「未發生」的成功具體化

為了應對「如何證明未發生之事？」的挑戰，上游行動透過聚焦於具體的、可操作的數據點或個案，使抽象的預防工作變得有形。

1. 轉向可衡量的早期預警指標 (Early Warning Signals)

雖然最終的目標可能很宏大且需時長久，但領導者會設定更「貼近」（proximate）的衡量指標來指引工作。

- **Expedia 的例子：** Expedia 的高層意識到，衡量效率或客戶滿意度是下游思維。他們轉而詢問：能否提早預測客戶是否會流失？他們發現，客戶在預訂後 30 天內的「產品使用率」與流失率呈負相關。這個早期預警信號（客戶不活躍）讓他們能夠立即採取行動，例如提供專門的「入門指導專家」（onboarding specialist）服務。
- **芝加哥公立學校（CPS）的例子：** 領導者關心的是提高畢業率（一個四年後的結果），但他們採用了「新生在軌」（Freshman On-Track, FOT）指標作為早期預警。如果新生在軌，他們畢業的可能性會高出 3.5 倍。但即便如此，FOT 也可能太遲了，因此學校進一步監測出勤率和成績，這些是可以在「每週基礎上進行檢視和影響」的措施。

2. 聚焦於個體（Macro starts with micro）

上游工作的宏大目標（例如消除街頭暴力或無家可歸問題）透過關注單一的、具體的人或事件來實現。

- **家庭暴力高風險團隊：**該團隊並非討論抽象的「家庭暴力政策」，而是針對**特定婦女**的安全。他們會定期審查得分最高的危險評估個案，目的是「阻止特定的婦女被殺害」。
- **羅克福德（Rockford）消除遊民問題：**羅克福德市透過使用「按名單」（by-name list）清單來實施其策略。社工和合作夥伴在會議中討論清單上的**具體個體**（例如「約翰·史密斯」），分享關於他的行蹤、健康和需求的即時資訊，然後制定下一步的行動計劃。
- **芝加哥公立學校：**老師們組成「新生成功團隊」跨學科開會，他們討論的是「邁克爾」（Michael）這樣的虛擬學生，以及「我們下週要為邁克爾做什麼」。

二、克服難以衡量挑戰：數據驅動和避免「幽靈勝利」

由於上游工作的成果往往不確定或延遲，選擇正確的衡量方式至關重要，否則容易陷入「幽靈勝利」（ghost victory）——即表面成功但任務失敗的陷阱。

1. 使用「用於學習的數據」（Data for Learning）

上游領導者將數據視為一種導航工具，而不僅僅是督查手段。

- **區分目的：**喬·麥坎農（Joe McCannon）區分了「用於學習的數據」與「用於檢查的數據」（data for the purpose of inspection）。後者（檢查數據）通常用於懲罰未能達標的個人，例如 CompStat 系統在紐約市的應用導致警察為了數字而謊報或降級犯罪。
- **鼓勵進步：**最有效的系統會提供清晰、引人注目的目標和「有用、即時的數據流」來衡量進度。例如，Expedia 團隊在戰爭室中被賦予減少致電量的簡單任務，並透過數據來檢視理論是否奏效。

2. 採用「配對指標」（Paired Measures）和預先設想（Pre-gaming）

為防止員工為了數據而「玩弄系統」（gaming the system），必須平衡測量方式。

- **平衡質量與數量：**英特爾（Intel）前執行長安迪·葛洛夫（Andy Grove）提倡使用「配對指標」來平衡數量和質量。CPS 的例子中，研究人員平衡了數量指標（畢業生人數）與質量指標（ACT 分數和 AP 課程入學率）來證明其成功不是幽靈勝利。
- **預先設想濫用：**上游行動應致力於「預先設想」（pre-gaming）短程指標可能被濫用的情況。這包括四個關鍵測試，例如：
 - **懶惰的官僚測試：**設想如果有人想用最省力的方式達成這些指標，他們會怎麼做？

- **宏觀趨勢測試 (Rising tides test)：** 評估成功是否僅因為宏觀趨勢（如全國犯罪率下降）而非自身努力。

3. 建立回饋循環和鼓勵實驗 (Feedback Loops)

上游行動往往涉及到複雜系統的調整，必須預期到無法預見的後果。

- **即時回饋：** 為了導航複雜的改變，需要「迅速而可靠的回饋」。例如，一家會計公司在進行遠程會議後，要求每位參與者對會議進行 1 到 5 分的打分，從而形成一個閉環，不斷改善會議質量。
- **從錯誤中學習：** 系統思想家唐娜拉·梅多斯 (Donella Meadows) 指出，當不確定時，應「不虛張聲勢，不停滯不前，而是去學習」，而學習的方式就是透過「實驗」(experiment)。成功的上游變革是「慢而繁瑣且令人沮喪」的，但社會正透過這些實驗從錯誤中學習，並最終優化系統。

總體而言，上游行動通過將抽象的預防目標轉化為可測量的早期指標，使用數據來指導和激勵行動，以及設計回饋機制來不斷調整和學習，從而應對了成功難以衡量的挑戰。