

組織如何有效地將協作、數據運用與系統變革結合以達成上游目標？

您的提問極具洞察力，組織若想有效地達成上游目標（即預防問題發生），確實需要將協作、數據運用和系統變革這三個要素緊密結合。這是一種全面的方法，旨在解決導致問題發生的根本原因和系統性因素。

根據您提供的資料，成功的組織通常遵循以下三個核心策略，並將它們整合運用：

I. 協作：團結正確的人以「包圍問題」（Uniting the Right People to Surround the Problem）

上游工作往往是自發性的選擇，而非強制性的要求。要實現系統性的預防，組織必須克服「缺乏所有權」（Lack of Ownership）的障礙，即有能力解決問題的各方認為「這不是我的責任」。

1. 創造共同目標和所有權的轉變：

組織需要設計新的合作模式，確保有足夠的團體或個人對解決問題產生「所有權」（ownership）。

- 在 Expedia 的案例中，傳統上，各部門的目標是孤立的（例如，產品部門追求最大化預訂，支援部門追求快速處理來電）。高階主管意識到，必須讓團隊承擔「減少客戶致電量」的共同責任，因此他們組建了一個由不同營運部門組成的「作戰室」（war room），其簡單的任務是：讓客戶不必打電話求助。
- 在新港市（Newburyport），預防家庭暴力致死的團隊匯集了警官、醫院工作人員、受害者倡導者和地區檢察官等，這些人以前僅是在工作過程中相互傳遞接力棒。他們透過共同的目標——阻止特定的女性被殺害——將他們的努力導向預防，而非僅僅是反應。

2. 跨職能和跨部門整合：

下游行動通常只需單一代表（例如，一名客服代表處理來電）。但上游干預要求跨部門的整合。

- 在芝加哥公立學校（CPS）的輟學率干預中，教師們打破了傳統的按學科分組模式，開始組成「新生成功團隊」（Freshman Success Teams），跨學科合作，共同關注和支持個別學生的進度。
- 冰島的青少年物質濫用預防活動成功招募了研究人員、政策制定者、學校、警察、家長、體育俱樂部和媒體等廣泛群體，因為他們認識到需要改變圍繞青少年的文化，光靠「說不」是不夠的。

II. 數據運用：提供見解與導航（Data for Insight and Navigation）

數據是上游工作的核心，用於偵測問題、衡量進度和推動學習。

1. 使用數據進行早期預警 (Early Warning)：

組織必須問：「我們能多早預測問題的發生？」。早期的警告提供了採取干預措施的機動空間。

- Expedia 的高通話量數據本身就是一個「令人難以置信」的早期信號，揭示了系統的潛在缺陷。
- LinkedIn 發現，客戶在訂閱後的 30 天內的產品使用頻率，與其流失率 (churn rate) 呈強烈負相關，這讓他們能夠將資源從「挽救」客戶轉向「引導」客戶正確上手產品。
- 芝加哥公立學校透過「新生軌道」(Freshman On-Track, FOT) 指標，能夠在學生四年高中生涯之初就以 80% 的準確度預測誰將輟學。

2. 將數據用於學習，而非檢查 (Data for Learning, Not Inspection)：

成功的上游組織將數據視為一種工具，幫助前線工作人員不斷改進，而不是上級用來懲罰或檢查下屬的手段。

- Joe McCannon 認為，當團隊被賦予一個明確且引人注目的目標，並配備有用、即時的數據流來衡量進度時，他們會產生自我問責並推動改進。
- 羅克福德從每年一次的「定點計數」轉向即時的「按姓名清單」(by-name list)，使遊民服務會議變得「生動起來」。這讓團隊能夠討論名單上的特定個體，並根據最新的情報制定具體的下一步行動計劃。

3. 使用配對指標 (Paired Measures) 避免虛假勝利：

由於上游成果往往是無形的（即「沒有發生的事情」），組織必須選擇替代性、更即時的衡量指標。為避免「虛假勝利」(ghost victory)，即指標與最終任務不符的情況，應使用配對指標。

- 芝加哥公立學校不僅追蹤畢業率（數量指標），還追蹤學生的 ACT 考試成績和 AP 課程參與度（質量指標），證明了他們的成功是實質性的。

III. 系統變革：尋找槓桿點與重塑水域（Leverage Points and System Change）

上游工作的最終目標是改變系統，以改變導致問題發生的機率。

1. 深入研究問題以尋找槓桿點 (Leverage Points)：

變革領導者必須「沉浸在問題之中」(Immerse yourself in the problem)，不滿

足於「常識」解釋，才能找到最佳的介入點。

- 芝加哥犯罪實驗室研究了 200 份法醫報告後發現，許多暴力死亡並非幫派之間的「戰略性」行動，而是源於衝動和槍枝取得。因此，一個槓桿點是透過認知行為療法（CBT）來緩和衝動性。
- 羅克福德在解決遊民問題後，立即將注意力轉向上游，將槓桿點放在預防驅逐（evictions），因為防止人們失去房屋比在他們成為遊民後重新安置更具成本效益。

2. 重塑系統的「水域」：

系統變革旨在重新設計規則、流程或文化，使「正確的事情預設就會發生」。

- Expedia 的系統變革包括：修改電子郵件發送方式以避開垃圾郵件過濾器，並創建線上工具讓客戶自行取回行程表。
- 巴西醫院為改變剖腹產率過高的系統，調整了排班和獎勵機制，並禁止在 40 週前進行擇期剖腹產。他們認識到，改變制度才能從根本上解決問題。
- CPS 的系統性改變包括：調整人員配置（讓最優秀的教師教授九年級學生）和紀律政策（停止將高風險學生踢出學校兩週）。

綜合運用：計分板模式與持續改進

最有效的上游方法是將上述三個要素結合起來，形成**「計分板模式」（Scoreboard Model）**，專注於持續改進。

在這個模式中，組織（透過協作團結起來）不會痴迷於在開始前找到「完美的藥丸」（the perfect pill），而是擁有問題本身。他們使用數據作為即時計分板，引導他們的每一步行動（數據運用），並根據學習結果不斷調整他們的干預措施和政策（系統變革），從而不斷提高成功的機率。

簡而言之，組織的成功來自於：團結一群對解決特定問題（如「Michael 的輟學問題」或「Nicole 的被殺風險」）有共同決心的個體，讓他們能夠即時地獲取並討論數據，並基於這些具體案例的見解來調整和重塑他們所處的系統。