

對衡量指標的反思(下)

資料來源：《為什麼數據會說謊》，彼得·施萊弗斯著，

張 羿譯，中信出版集團，2023

衡量指標是一種強大的工具，如果使用不當，也會帶來不可挽回的傷害。我們有必要警惕以下的經驗和教訓：

一、使用衡量指標進行獎懲時要警惕

當一個衡量指標被稱道或指責越多，基於結果的獎懲就越多，那麼這個衡量指標就越容易被操弄。要記得，會去操弄指標的一個原因就是他們沒有辦法通過自己的努力來改善它。例如，老師指導只是讓學生學有所成的一個因素、生產線的員工只是整個業績組成中的一部分…，在這種情況下給予獎懲，只會導致挫折感或者尋找其他辦法來達到要求的標準。

「任何一個指標一旦成為評估工具，它就不再是一個好的指標。」--- 此被稱為古德哈特定律。其涵意就是說：「指標從根本上改變了我們做事的方式」。因為越是強調實現一個指標，人們就越會把精力從真正重要的事情上移轉到被衡量的事情上。

指標應該被用來確定需要改進的地方，所以衡量應該作為反饋而不是作為指標存在。反饋與指標的不同之處在於：反饋提供的訊息可以來自任何地方，系統負責創造自己的意義、鼓勵新的想法，關注的是適應性和成就性。指標則是強加的，是一刀切的，其意義是預先確定的，而且注重穩定和控制。

二、在使用衡量指標時，要了解是在衡量投入？產出？還是結果？

在許多情況下，衡量的重點應該是結果，也就是我們想要改變的事情。如果過於關注投入或產出，可能反倒會鼓勵低效率，甚至適得其反。在某些情況下，衡量投入或產出是很有用的，例如學術研究，在開始時無法預測結果，研究發現往往是偶然的、不可預知的，也可能是開創性的。科學家的產出很難衡量，我們應該衡量他們的創造性思維和探索新知識領域的能力、創造以上這種環境的能力，以及他們對變化的適應能力。

確認衡量指標是注重短期而非長期，還是正好相反。

如果以企業營收和論文發表數量之類的衡量指標時，常常就會為了短期結果而犧牲長期利益；當政府試圖通過削減教育支出或醫療保健支出來減稅時，它們就是在為現在犧牲了未來。

三、要理解用來測量的公式

簡言之，你測量的是你認為你在測量的東西嗎？有時，計算入數時，卻使用了錯誤的分母，反而會扭曲了測量的目標。

四、要認識到測量的東西是想要改進的系統一部分還是整個系統

有些系統可能看起來太複雜，讓人無法完全理解，需要簡化，但簡化可能會太過頭，指標最大化可能會破壞其他重要的東西。

五、確保以不同的方式測量不同品質的事物

簡化得過頭，就容易把不同品質的事物混在一起。如把所有的死因都一概而論，就忽視了死亡本質上的巨大差異，就會把精力耗在錯誤的地方；如果各「流程」的質量參差不齊，用完成了多少「流程」來衡量員工的績效也是行不通的。

六、不要專注於那些容易測量的事情

在組織中總有一些人希望回到「指標管理」的軌道上，過於關注數字和只關注數字，就會鼓勵那些知道如何玩數字遊戲的人。一定要記得：「你測量什麼，就會得到什麼！」

七、不容易測量不意味沒價值

這適用於各個方面，尤其是個人生活、動機、合作、靈感、創造力、使命感、幸福感…等，並不是所有重要的東西都可以算得清楚。

八、測量可能會破壞動機

測量加上獎懲不一定會以認為的方式激勵人們，它們也可能讓人失去動力。要想想，當我們把一件事放在聚光燈下時，是不是就把其

他事置於黑暗中？

九、沒有一個單一的衡量指標能反映全部真相

多方面衡量可以幫助我們進一步理解單一指標的缺點。我們應該定期質疑正在使用的指標是否有用和合適？是否還存在有效和適當的東西沒有去衡量？

十、不是現用的指標都有用

不要落入為測量而測量的陷阱。例如，公司有 100 多個指標可以用來監測網路流量，但是它們都有用嗎？

十一、不要用衡量指標來彌補信任的缺失

任何衡量指標都不能取代信任。信任是通過持續行動、共同的價值觀、對彼此的責任感和問責制建立起來的。用指標取代信任，只會把責任感轉移到數字本身。

十二、與其衡量績效不如關注行為

有些任務的結果受到太多因素的影響，就算個人努力也無法達到，很容易導致沮喪甚至絕望。如因無法控制的因素沒能達標，仍應受到重視和獎勵。

十三、學會對衡量指標持批判態度

當我們面對測量時，要問問衡量指標意味著什麼，並質疑它們是否真能夠測量出他們所說的東西？

本書中舉出了許多實例，但其中最重要的角色很少被提及，這個角色就是「公眾」。每一個有缺陷的指標背後都有那些只想知道數字的人。例如，股東只依靠盈利來理解股票價值，而不是花時間研究公司競爭地位的基礎；許多人把犯罪率的上升或下降作為社區安全的指標；家長只看孩子的考試成績，而不關心孩子在學校學到了什麼。我們也不能怪罪例子中的警察、CEO、老師，因為把任何人放在不好的體制中，他們都會屈服，與其責怪人，不如改變體制！

衡量指標雖然有不可思議的力量，但我們可以選擇用什麼來衡量。有人向你炫富說他住豪宅、開名車、到處出國旅遊，但是只有在你選擇讓它們產生影響的情況下，才會產生影響，不是嗎？