

# 因新冠疫情影響的三個工作模式

科技日新月異，時代的改變並不會受你的想法、感情影響，更會毫不留情地把你拋在後頭。

然而，劇烈變化並非全是壞事，只要搭上科技的進化趨勢，就不會遭到時代無情地拋棄。

不過，遠距弱者得小心了。若不改變思維的話，與遠距強者的差距只會愈來愈大。

遠距弱者現在正煩惱什麼事情呢？

因新冠疫情影響，以下三個工作模式出現了重大的轉變：

- 1（公司內部、合作夥伴、顧客）會議、面試、商談
- 2（公司內部、合作夥伴）資料製作與確認修正
- 2（公司成員、部屬）管理、培訓、指導

圖表 1-1 三個工作模式的轉變

三個工作模式	新冠疫情前	新冠疫情後
會議、面試、商談	【面對面會議】 與會者齊聚一堂的集合型 面對面會議	【非當面遠距會議】 與會者分散異地透過螢幕 參與線上會議
資料製作與確認修正	【一人製作、以郵件確認】 一人製作完成後，以郵件 請上司確認內容	【共同編輯、以註解確認】 多人同時進行編輯，不需 要透過郵件。 ※ 遠距強者
管理、培訓、指導	【面對面接觸】 在辦公室面對面討論	【非當面接觸】 分散異地隔著裝置畫面線 上討論

# 遠距辦公改變了什麼？

以下將深入講解圖表 1-1。

## 會議、面試、商談

會議、面試、商談從【**面對面會議**】轉為【**非當面遠距會議**】。

過去大多需要調整日程、預約會議室，所有人面對面進行會議。

↓（變化）

居家辦公成為常態後，透過 Zoom、Google Meet、Microsoft Teams 等的遠距會議、線上會議也迅速普及。

## 資料製作與確認修正

資料的製作業務從【**一人製作、以郵件確認**】轉為【**共同編輯、以註解確認**】。

在過去能理所當然進辦公室的時期，會先在桌上電腦製作資料，再以郵件附加檔案寄給同仁、上司請求確認或者核准。由於需要郵件往返多次，確認的過程相當耗費時間。

↓（變化）

遠距辦公是以非面對面為前提，使用雲端服務非當面與對方瀏覽資料、共同編輯。

## 管理、培訓、指導

下屬的管理、培訓、指導從【**當面接觸**】轉為【**非當面接觸**】。

過去每天都會在辦公室碰面，可觀察對方的表情給予建議，偶爾還能夠利用會議室進行指導。

↓（變化）

改為居家辦公後，管理、培訓、指導只能透過遠距會議或者電話進行。

圖表 1-2 遠距弱者與遠距強者的工作比較

工作程序	遠距弱者	遠距強者
1. 雙方碰面	〔第 1 天〕 A 山先生前往 B 田先生的辦公室，當面寒暄問候。	〔第 1 天（30 分鐘）〕 A 山先生與 B 田先生以會議 App 線上寒暄問候。
2. 製作契約	〔第 2 天〕 B 田先生製作文件檔案，隔天寄信給 A 山先生。	〔第 1 天（10 分鐘）〕 進行會議的同時，直接於雲端與對方共用、編輯文件。
3. 確認內容	〔第 3 天〕 A 山先生收到 B 田先生的信件，確認文件內容。	〔第 1 天（15 分鐘）〕 對方直接於雲端確認內容。
4. 修正內容	〔第 4～5 天〕 A 山先生以郵件聯絡 B 田先生，傳達幾個希望修正的地方。A 山先生與 B 田先生經歷三次郵件反覆調整後，完成雙方協議的合約。	〔第 1 天（30 分鐘）〕 雙方於雲端上表達想法、共同編輯合約，分歧處以遠距會議、註解與內部員工討論修正，尋找雙方的妥協點完成合約。
5. 協議簽署	〔第 6～7 天〕 收到 B 田先生蓋章後的合約後，A 山先生再回寄蓋章後的合約，完成簽約手續。	〔第 1 天（5 分鐘）〕 線上簽署電子合約後轉成 PDF 檔，完成簽約手續（從問候到結束僅一個半小時）。

遠距弱者耗費相當多的時間，從最初的問題到完成手續總共經過 7 天，拜訪辦公室、電子郵件往返、寄送實體信件各需要兩次「往返」。與此相對，遠距強者僅花費一個半小時，就在線上完成簽約手續，完全不需要拜訪辦公室、電子郵件往返、寄送實體信件。僅有會議 App、文書 App、電子戳章 App、PDF 等雲端應用程式「往返」，完全沒有物理上的空間移動。

遠距弱者耗費 **168 個小時**（7 天）的作業，遠距強者只需要 **1 個半小時** 就能夠完成。僅僅改變「往返」的方式，就能夠創造超過 **10 倍的效率**。

## 只需三個步驟立即體驗

看到「你其實沒有真正瞭解 Google」，你可能會反駁：「哪有這回事，我知道怎麼使用 Google 喔！」

下面就來示範 Google 的真正用法。請準備好手邊的數位裝置（電腦、平板、智慧手機），實際操作本書的內容。

這邊要體驗的 App 是簡報應用程式。在商務往來上，肯定會碰到對顧客、部屬、同仁簡報的情境。

提及簡報，你可能會聯想到 Microsoft 的 PowerPoint、Apple 的 Keynote 等軟體，而 Google 的簡報 App 是「Google 簡報」。



### 簡報

眾所皆知，一張簡報資料稱為一張「投影片 (slide)」。下面就來比較過去使用的簡報軟體，同時以三個步驟體驗 Google 簡報。

步驟 1	步驟 2	步驟 3
開啟	製作	共用

透過這三個步驟，可幫助您瞭解如何活用 App 工作的整體樣貌。

對於如何重新審視工作方式，Google 建議結合 App 群集中管理資訊。這份資料舉出「溝通」、「協作」、「管理」上會用到的 App，除了將「管理」敘述成「經理」外，基本思維跟本書相似。為了方便向讀者介紹，簡化成圖表 2-15。

圖表 2-15 簡化的「如何改變團隊的工作方式？」



(資料來源：筆者改自 2020 年 2 月的 Google 限定公開資料)

- 溝通 (Communication)
- 協作 (Collaboration)
- 管理 (Management)

本書取其三個字首統稱為「**CCM**」<sup>25</sup>。

長久以來，商務上需要溝通、協作、管理方面的技能。

然而，Google 的 CCM 不是使用傳統工具的舊式 CCM，而是採用以遠距辦公為前提的新式 CCM，適用與新冠共存時代的新雲端工具與規則，也就是本書闡述的多人用複合 App。

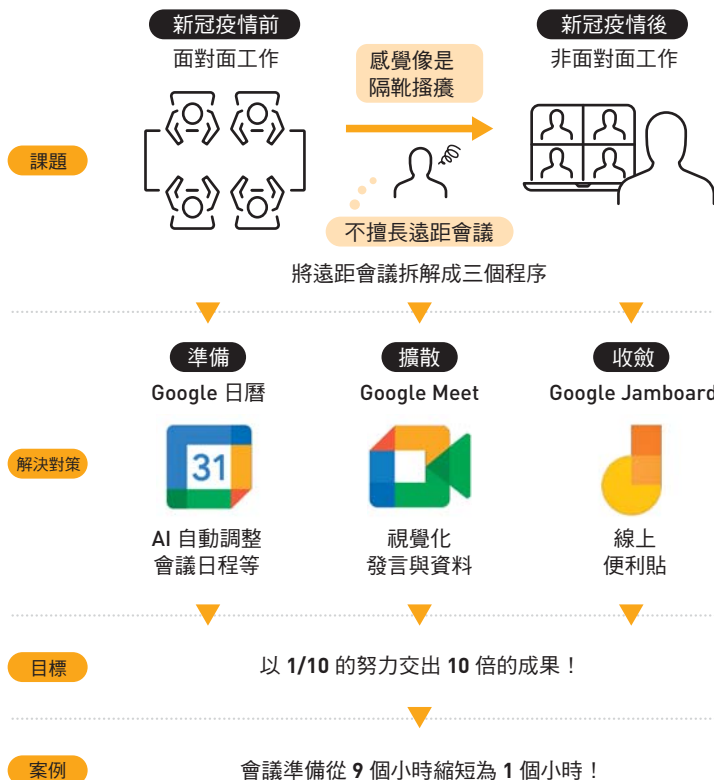
Google 資料的 CCM 各列舉了 5 ~ 10 個 App，而本書的 CCM 分別嚴選了 3 個 App，共計「9 個 App」(圖表 2-16)。

<sup>25</sup> 「CCM」並非 Google 官方的用詞。

# 3

## CHAPTER

# Google 的 10 倍溝通術



## 遠距會議是隔靴搔癢？

沒辦法當面看到想見的人、需要戴口罩才能夠進入店家，由於新冠病毒疫情的影響，社會迎來誰做夢也沒有想到的日常。

多數商務人士被迫隔著螢幕溝通交流，即便採取遠距辦公，也需要展現跟以前一樣的生產力。

其中，最令人頭疼的當屬「遠距會議」。

筆者身邊許多人也認為遠距會議比面對面會議還要累人。

那麼，遠距弱者最大的煩惱是什麼？

簡單說就是，隔著靴子搔癢卻沒有止癢。

（因為隔著螢幕）「難以捕捉與會者的反應。」

（因為不是面對面）「難以統合大家的意見。」

（因為不需要移動）「會議次數增加，但內容不充實。」

如果想要支援輔助下屬、引領整個團隊達成目標，經理人得想辦法跳脫遠距弱者的思維。

本章的目標是以 **1/10** 的努力交出 **10 倍** 的成果。

為此，試著稍微拆解會議程序。

該如何拆解呢？會議可細分成三個重要程序。

**「準備」→「擴散」→「收斂」**

其實，這個程序跟 **Google 實現 10 倍效率** 的程序相同。

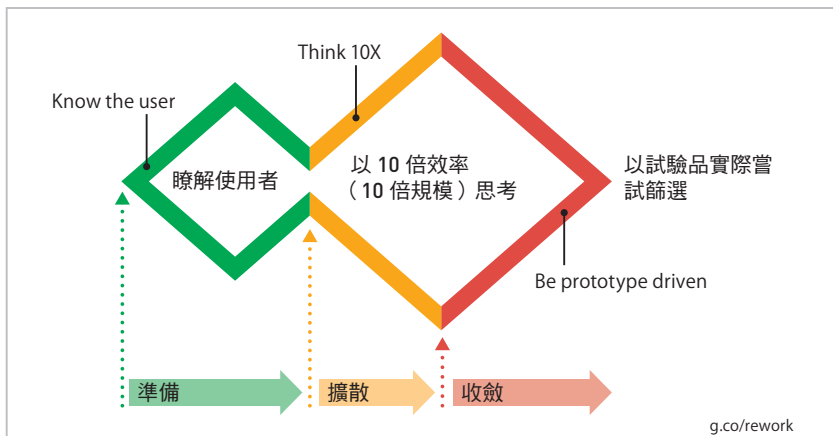
因此，下面就來介紹前面沒有明講，**會議程序與 Google 實現 10 倍效率** 的程序有什麼關係。

# 為什麼會議程序與實現 10 倍效率的程序相同呢？

如今愈來愈多人知道，「10 倍成長思維」是 Google 成功背後的秘密。然而，Google 實現 10 倍效率的程序卻幾乎沒有人曉得。在 Google 研修使用有的簡報當中，有一份簡報的標題是「實現 10 倍效率的三個步驟」。

其實，筆者也是 2017 年參加 Google Sydney 研習，才首次知道實現 10 倍效率的三個步驟，深深為之感動。圖表 3-1 是根據當時的英文簡報，修改製作的內容。

圖表 3-1 以三個步驟進行的設計思考 (Design Thinking)<sup>26</sup>：  
Google 構築創新文化的方法



(資料來源：筆者改自 Google 官網<sup>27</sup>)

<sup>26</sup> 針對創新程序中相當重要的創造性思考，Google 以設計思考作為一種指導團隊、個人的方法。

<sup>27</sup> 資料來源：<https://rework.withgoogle.com/blog/new-re-work-guides-on-innovation/> (訪問日期：2020 年 10 月 18 日)。



10 倍效率可以透過以下三個步驟實現：

- 1 準備（瞭解使用者）
- 2 擴散（以 10 倍效率〈10 倍規模〉思考）
- 3 收斂（以試驗品實際嘗試篩選）

首先，在步驟**1準備**，需要確立為什麼（為誰）訂定 10 倍的目標（Google 選擇以「使用者」作為創造 10 倍幸福的對象）。

接著，在步驟**2擴散**，訂定如同「登月目標」的遠大目標。

最後，在步驟**3收斂**，迅速製作判斷正確性、可行性的試驗品，根據現實情況進行篩選。沒有實際付諸行動的話，都只是「紙上談兵」而已。

如上所述，實現 10 倍效率的程序，其實跟會議的「**準備**」→「**擴散**」→「**收斂**」完全一樣。

那麼，下面就來介紹這三個步驟所對應的三個嚴選 App。

## 大幅改善遠距會議的三個 App

以下三個 App 可大幅改善遠距會議的問題：



# 4

## CHAPTER

# Google 的 10 倍協作術

明明想要全力投入遠距辦公……

找不到相關文件

沒有開會場所……

可能忘在公司

課題



將遠距協作拆解成三個程序

蒐集

Google 表單

解決對策



輸入裝置

運用

Google 試算表



調整裝置

保管

Google 雲端硬碟



發現裝置

目標

即便沒有碰面，在雲端上也是單一團隊

案例

不需要 1300 萬日圓的系統！

## Column 2 Google 孕育「快速失敗」文化的理由

2019年，在首次日本舉辦的 Google Innovator Academy，介紹了「設計思考（Design thinking）」的概念。

一提到「Design」，容易認為「這是設計師事情吧？」但這個詞本來是「進行設計」的意思，描述解決創造性問題的過程。

設計思考是，Google 等眾多大型企業採用的「找出用戶尚未意識到的基本需求，為社會帶來變革的創新思考」。

社會上，許多人需要事前審慎計劃、建立準確的預測、製作正確的企劃書、考量各種風險，但這樣過於花費時間。

設計思考的流程是，反覆「觀察」→「構想點子」→「製作樣品」→「測試」，盡可能及早付諸實行。Google 提倡「Fail fast.（快速失敗）」的精神，與其迴避失敗，不如趕快失敗從中學習。失敗後不需要灰心喪志，為了判斷可否引導下一步行動，失敗是不可欠缺的過程。

Google 孕育以失敗搖鈴（fail bell）慶祝失敗的文化，下圖是向 Google Innovator Academy 講師借用的實物。

每遇到有人失敗的時候，就搖響搖鈴盛大慶祝：「恭喜失敗了！」

這樣開放心胸的文化造就了 Google 的 10 倍效率。過去的常識講求全部完成、做到完美的狀態才展現給別人看，但 Google 提倡的觀點卻是「即便做得不好、尚未完成都沒有關係！勇於全部展現出來，借用夥伴的力量來改善」、「重要的是及早從中學習」。



失敗搖鈴  
（筆者拍攝）

圖表 5-1 Google 的「傑出經理人條件」



<sup>40</sup> 資料來源：「指引：傑出經理人的特質」Google re:Work <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/> (日期：2020 年 10 月 18 日)。