

How Google Works



<http://edition.cnn.com/2010/OPINION/11/29/zelizer.chaplin.modern.times/index.html>

CODERS AREN'T ASSEMBLY LINE WORKERS

April 5, 2017



<http://blog.agileactors.com/blog/2017/4/5/coders-arent-assembly-line-workers>

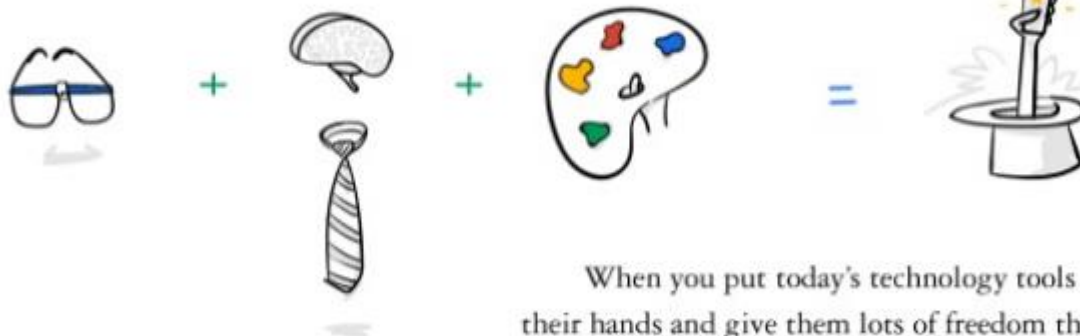
- Knowledge Workers

- 專家

- Smart Creative

- 主動
- 創意
- 合作

These are the product folks who combine technical knowledge, business expertise, and creativity.



When you put today's technology tools in their hands and give them lots of freedom they can do *amazing things, amazingly fast.*

該如何決策?

	優	缺	例子
由上而下	快速		該死的，這裡只有一個指揮，所有人去攻下那座山頭!
資料主導	有根據		過了幾週，山頭依舊沒有攻下...
共識決	開明	沒完沒了	大家先冷靜放鬆，喝杯咖啡，半小時後再回來討論...

流程、時間點、執行

- 是否退出中國？
 - 布林在會議中站著陳述他的主張
 - 中國政府現在的管制模式無法持久
 - 總有一天Google會重返中國市場
 - 請他的團隊考慮所有的資料
 - 為這個立場做出辯護
 - 讓每個人有機會記錄下自己的立場

根據資料做決策

- 我們不打算用「我認為...」來說服他人
- 讓我展現資料給你看
 - 更少的投影片，更多的資料
- 主觀意見、軼事 \longleftrightarrow 客觀資料
- 越是以事實為憑藉，人際衝突越少。

別在細節中迷失

- 信賴你的智慧創作者部屬去幫你了解
- **Ex:** 高級主管辯論技術性議題
- 但辯論得很糟
- 一位年輕女性員工走上前來提出一些資料
- 因為他最了解事實，他的論點最終勝出

點頭娃娃

- Yes-man 應聲蟲
- 一出會議室就開始發牢騷，不做或不支持他們剛才點頭同意的事。

Consensus

- Cum 一起
- Sentire 思考、感覺
- 一起思考或感覺 =\= 一致同意
- 一起為公司想出最好的點子
- 以這個點子為核心團結一致

Amazon 14 leadership principles

- **Have Backbone; Disagree and Commit**

- Leaders are obligated to respectfully challenge decisions when they disagree, even when doing so is uncomfortable or exhausting.
- Leaders have conviction and are tenacious. They do not compromise for the sake of social cohesion.
- Once a decision is determined, they commit wholly.

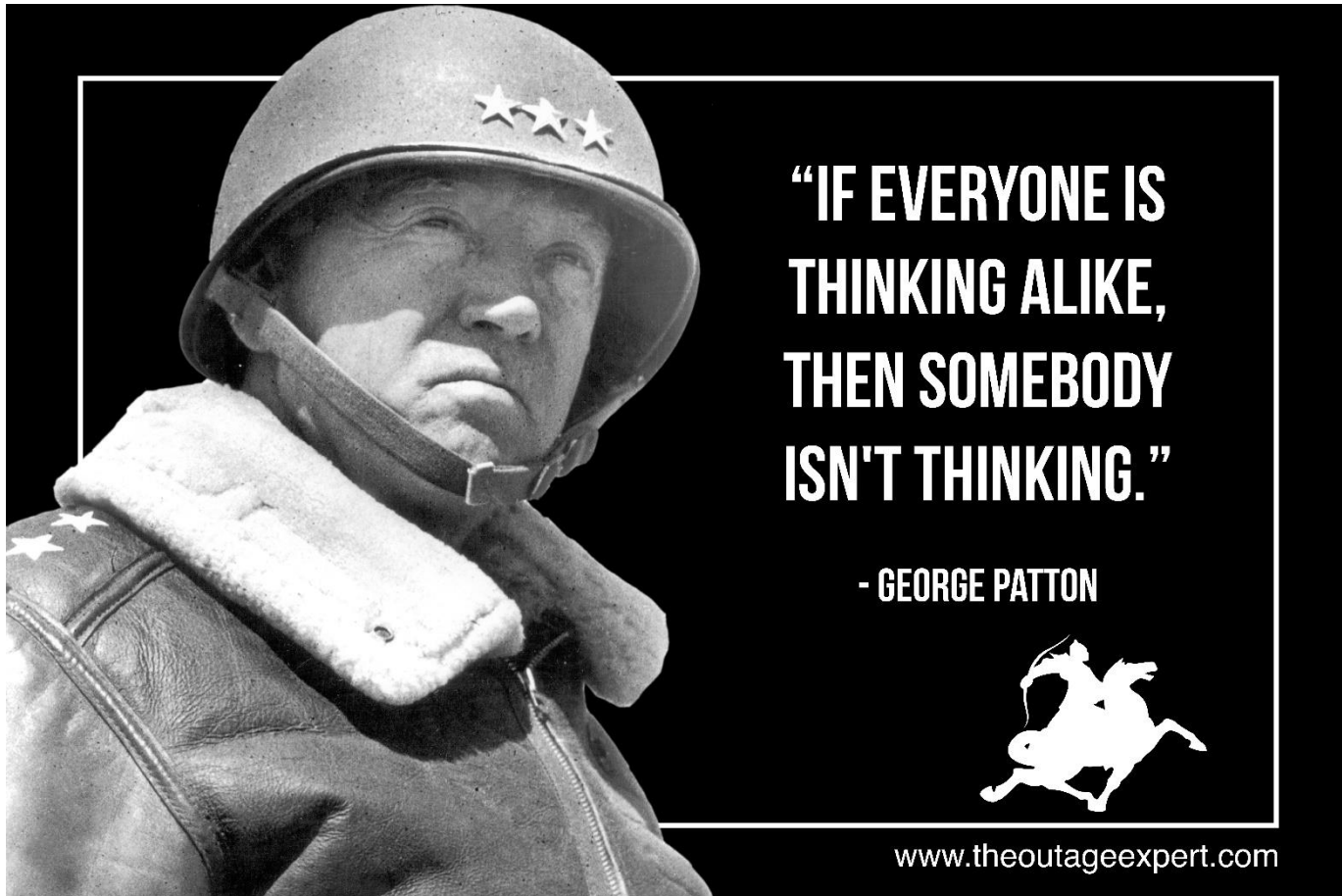
大家必須辯論不同的意見

- 惟有開誠布公地辯論完所有可能的選擇之後，才有可能使大家接受和支持最終決定。
- 否則，大家點了頭，出了會議室，就只會做自己想做的。

不要一開始表明立場

- 很難聽到大家的意見。
- 確保不論什麼部門的角色，每個人的聲音都能被聽見。

如果所有人的想法相同，就代表有人沒在思考。



**“IF EVERYONE IS
THINKING ALIKE,
THEN SOMEBODY
ISN'T THINKING.”**

- GEORGE PATTON



www.theoutageexpert.com

達成共識的要素

- 包容
 - 讓所有利害關係人參與
- 合作
 - 為整個團隊做出最佳決定
 - 有時必須犧牲少數人或個人
- 平等
 - 團隊的每一個人都有價值，可以至少暫時展現反對者的行為。

(p. 201)

"You must be interested in finding the best way, **not** in having **your own way.**"



(<http://www.coachwooden.com/scrapbook>)

- 到了一個程度，更多的分析不會再得到更好的決策。
- 訂定一個截止時間
- 不要被急迫感給綁架，在最後一刻之前仍要保留彈性。

- 抑制自負，讓其他人做決策
- 知道哪些要放手

歐普拉法則

- 如果你想改變人們的行為，你不能只在論點上勝出，你必須**感動**他們的心。
- 讓他們知道自己的意見有被聽到，而且也被認為有價值。
- 每一個人的論點都有正確的成分

會議該有一位決策者或主人

- 為決策承擔最大的風險
- 親自做
 - 24前發送議程
 - 48內摘要決策及工作事項

不必要的會議不要開

- 不能定義目的
- 不能達成目的

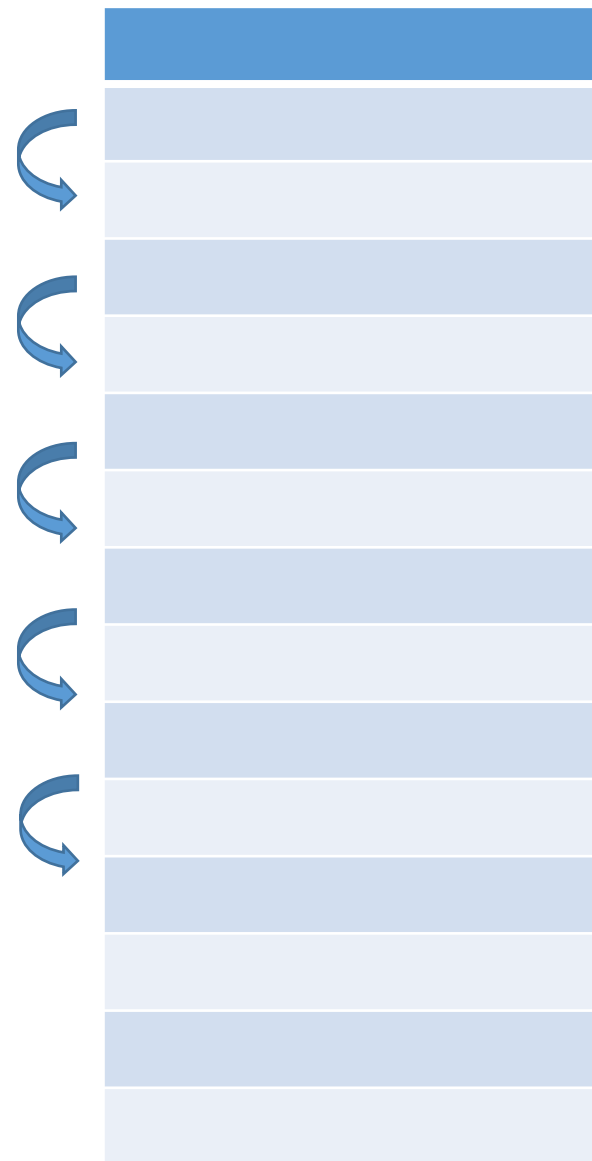
不需要你請離開

- 人數<8人
- 每位與會者有表達意見的空間
- 有更多人需要知道會議結果的話 → 傳達訊息
- 會議並不是身分重要性的象徵

層層傳播

- 這邊丟下一張表，那邊丟下一段文字。
- 猶如口渴的人得到開水一樣。
- 蘇聯把影印機藏在上了兩道鎖的鐵門後。
- 資訊被隱蔽，做為控管和權力的工具。

(p. 223-224)



領導的目的是使每個時刻資訊流通達到最佳化

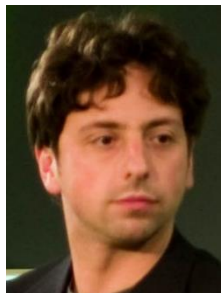
- 蘇聯已經瓦解了。
- 雇用人來「工作」。
- 網際網路世紀，你是雇用人來「思考」。
- 資金是所有公司的命脈
- 企業的真正命脈是資訊。

開放所有資訊

- 施密特的團隊每季製作向董事會提出的報告。
 - 產品線領導人 (搜尋、YouTube、Android...) 在董事會會議中使用的**數據**及**圖表**投影片。
- 掃除其中的法律地雷
- 提供給全體員工
- 難堪的資訊
 - 任何想移除內容的人必須說明理由
- 他們珍惜這種信賴感。

見樹不見林

Sergey Brin



Larry Page



談論工程部的一些問題和領導人處理問題的方式

不，他們不在做這些，
我告訴你他們在做什麼...

真相

Eric Schmidt



喔，我跟他們談過，
我告訴你們他們在做什麼...

細節



中階經理人

Page 的聰明小工具

- 片段報告 snippets
 - 每週
 - 簡明扼要的格式
 - 做了哪些事
 - 重要的成果
 - 幾分鐘就能寫完
 - 快速傳達這個人目前在做什麼
- 每個人都看得到
 - 公司內部網站Moma上供所有人觀看

煤礦坑裡的金絲雀

- 好消息到了明天還是好消息
- 壞消息到了明天會變得更糟
- 沒有人想當壞消息的信差
- 因此你必須使人們能夠隨時安全無虞地詢問艱難問題和說實話

多莉系統

- 不能親自詢問的問題
- 依照投票排序
- 創辦人必須依照得票高低依序回答
- 全員有紅綠牌子表示問題有沒有被充分回答



Repetition doesn't spoil the prayer

- 核心主題
 - 使用者為先
 - 思想遠大
 - 不怕失敗

一定要連自己都想在自己底下工作

- Schmidt 至少每年寫一份自我績效檢討
- 閱讀他
- 分享他
- 比360度評量更能引出更多的洞見
- 當你自發性地批評自己的時候，就給予其他人更誠實對你提供意見的自由。



America has no permanent friends or enemies,
only interests.

(Henry Kissinger)

izquotes.com

- 本於務實原則，而非意識形態
- 各國有自己的信念系統
- 認知這些差異
- 假設這些差異不會改變

合作夥伴

- 根據行動來評判他們
- 而非根據他們的意識形態來評判他們
- **Think win-win**
 - 使外部夥伴滿意
 - 同時照顧到公司自己的利益

創新的人不需要人家囑咐他們 創新

- 「統一指揮」和「創新」這兩個詞不應該出現在同一個句子裡。
- 創新總是頑強抗拒傳統企管碩士風格的管理。
 - 要完成某件事，就找個人來負責
- 創新無法被擁有、命令或排定時間。
- 創新的人需要人家允許他們創新

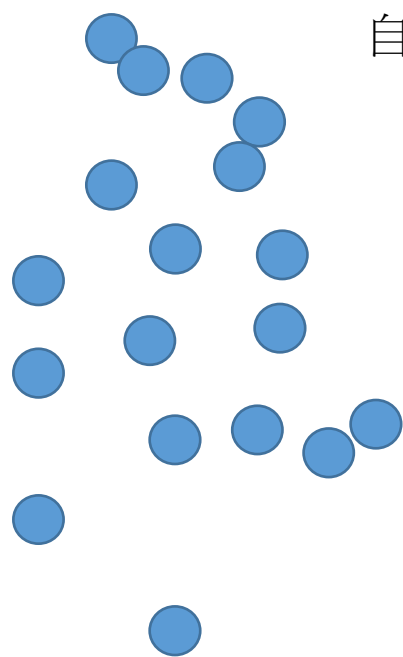
創新的背景

- 大挑戰
 - 影響數億人
- 不同
 - 非常不同於市場現有的解決方案
- 可行
 - 近未來

Project Loon



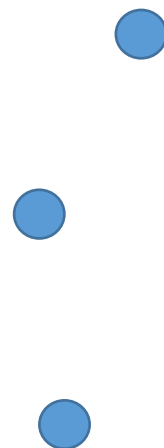
點子的物競天擇



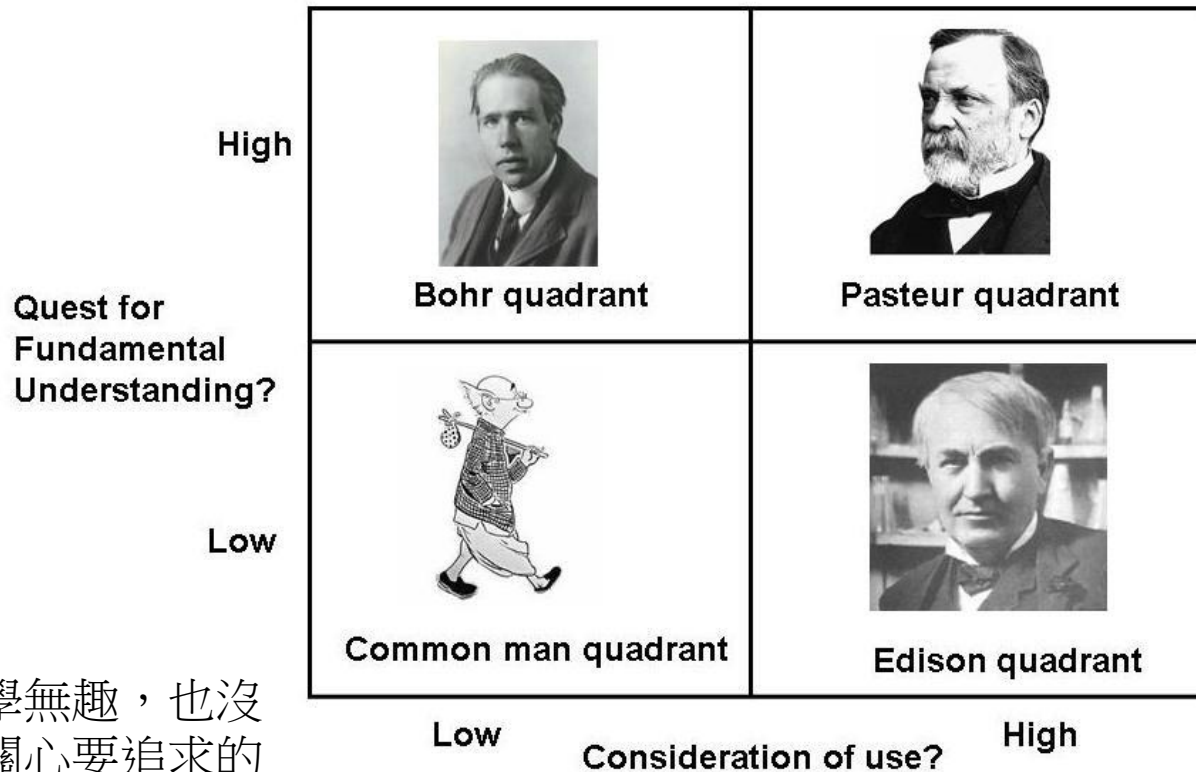
自由、時間



生存、停滯、死亡



Pasteur's quadrant



科學無趣，也沒人關心要追求的目標。人才退出，計畫更常失敗。
(p. 277)

優秀人才會因為征服挑戰而快樂

- 新技能
- 新關係
- 聲譽

如何100%達成目標?



(<https://www.slideshare.net/birster/birst-aberdeenfinal>)

OKR

- Objective 高目標
- Key Results 可評量的重要結果
 - 提高產品使用量 %
 - 在__小時之內跑完__公里

訂定高目標



- 建構得宜的目標達成率70% > 建構不合適但達成率100%

Alignment

- 必須人人都想著公司的事業
- 不論他們擔任什麼職務

評分不用於其他用途

- 甚至不會被記錄下來
- 只是讓員工誠實地評量自己的表現

20% 時間計畫

- 關鍵要素是「自由」
 - 不影響你的正常工作
- 你必須以構想來管理，而非以組織層級來管理-
賈伯斯
 - 可以做經理人不允許他們做的事
- 如果結果證明是對的，受益的是公司

街景三輪車



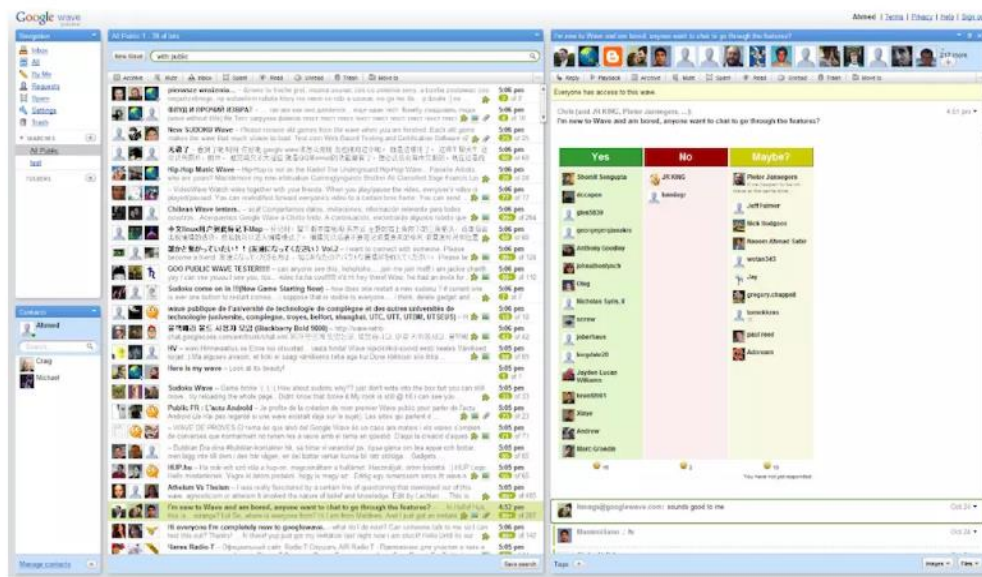
(<https://artsandculture.google.com/asset/google-street-view-trike/5gE8NZLOfEnCXA>)

不可以有一人團隊

- 身為管理者的我們可能愚昧無知
- 但你的同事大概不會
- 建立關係
- 學習

輸得漂亮

- Google Wave
- 一年後，沒有達到關鍵存續量
 - 停止服務
- Wave 成員沒有任何成員丟掉飯碗
 - 多數團員在Google 內部很搶手
 - 因為他們曾做過向極限推進的事
 - 技術轉移到Google+和Gmail



(https://www.bnext.com.tw/ext_rss/view/id/1771470)

- 如果你的思考格局夠大，其實要全盤皆輸也很難。

--- Larry Page

- 正確的判斷來自經驗，經驗來自錯誤的判斷 ---

Mulla Nasrudin

- 對願景頑強，對細節靈活 --- Jeff Bezos

我們的命運

- 對抗變革就如同身體抵抗傳染病一樣
- 1990s: Wintel → Sun 什麼都沒做
- 新生代告訴我們的事不比我們告訴他們的少
- 身邊圍繞著展露頭角的智慧創造者

世界上最優秀的運動員都需要教練

- 並不是教練在這個運動項目上的表現比這位運動員還要好
- 教練能觀察運動員的表現，告訴他們如何可以做得更好。