

## 重返辦公室(3)

# 從居家辦公到隨處可工作

當居家辦公 (work from home) 變成在任何地方都可進行的遠距工作 (work from anywhere)。

文／《Computerworld》 譯／Christy

新冠疫情加速推動多年來一直在建立的遠距工作趨勢。現在是時候讓我們看看下一波的動向：一個幾乎可以在任何地方完成工作的分配式勞動力。這種轉變對人們工作所在地的僱用和培訓，公司如何與員工保持聯繫，以及如何確保公司資安問題等方面都產生了影響。專欄作家 Mike Elgan 與《Computerworld》的 Ken Mingis 和 Val Potter 在這裏一起討論未來遠距工作模式的可能性，以及公司該如何為這未來的工作模式做好準備。

**Ken Mingis**：大家好！我是《Computerworld》的總編輯。我在這裡與副總編 Val Potter 還有我們的特別來賓數位遊牧 (digital nomad) 的創始者之一 Mike Elgan 一起討論今天的主題：未來的工作模式！這就是為什麼我們認為 Mike Elgan 是參與討論這主題的最佳人選。Mike 已經在全世界許多不同的地方工作了大約十五年。基於去年爆發的新冠疫情，大部分的公司和員工必須迅速地將辦公模式改成遠距，因此造成公司內部和員工手忙腳亂的情況。在人們轉換到遠距工作模式之前，Mike 在這方面已經非常得心應手。更重要的是，Mike 已經有豐富的遠距工作經驗，而這些經驗正是公司和員工思考下一階段該如何進行的最佳建議。所以 Mike 請告訴我你是如何在早期成為數位遊牧？可以為我們講述一下數位遊牧的工作情形嗎？

**Mike Elgan**：很久以前我曾經是一名在編輯部工作多年的編輯，在某個時間點我轉換到自由編輯的工作。在我寫作時，我發現我大部分時間都待在家裡工作。我開始思考為什麼我只在家裡工作？因為自由編輯，我可以在任何地方工作，所以為什麼我不在其他地方寫作？剛好我的妻子有個外派六星期的工作機會。所以我們一邊工作，一邊在中美洲旅行，我們參觀了瑪雅遺址等地方。在旅途中，我一直在工作並且意識到這是一場工作型態的變革。當我開始探索這個想法時，我發現到這種工作型態已經有個名稱叫數位遊牧。Ken 剛剛提到我已經從遠距工作者的立場以及公司的觀點上學到了遠距工作模式的所有技巧。但我不得不說在這條路上我是披荊斬棘才學到這些技巧。所以希望經由今天這個主題的討論，我們可以確保其他人都能學到我們已經學到的東西，並且從我們的錯誤經驗中吸取教訓，不用自己在黑暗中摸索前進。

### 萬中之首的網路問題

**Ken**：我記得你曾經在《Computerworld》撰寫過這篇有趣的旅行經驗。我猜想當你在參觀馬雅遺址某個地方時，你或許同時也必須趕在截止日期前提交你的專欄文章。但是在十到十五年前，那時的 Wi-Fi 並不普及。你必須在那杳無人煙的地方找到 Wi-Fi，上

傳你的專欄文章，以便能準時完成你的工作任務。當然在今日此時人們大概很少會有找不到Wi-Fi的類似困擾，但是這段故事可以讓我們去思考在遠距工作模式上有可能會發生的一些問題。

**Mike**：雖然這故事發生在十五年前Wi-Fi還不普及的時候，但是我相信在今日某些特殊情況下，人們終究還是會遇到類似的困擾。即使在今天，你參觀了地球上一些美麗的地方，在這某些地方Wi-Fi的連線還是很糟糕。此時此刻，我們發現美麗原始的地方和網路連線的品質是呈現一種逆相關的現象。

**Ken**：是的，這相當有趣！當我們討論去年開始發生的遠距工作模式時，相信很多人現在應該更能體會這些你平時想都想不到的小插曲所帶來的不便。當你在辦公室工作時，你可以擁有所有便利的供應，例如暖氣、照明、網路，或是其他的設備。然後非常突然的，你發現自己必須在家裡辦公。如果新冠疫情是發生在好幾年前，那個時候我們並沒有現在的基礎架構，很顯然困難度會增加很多。有趣的是，遠距工作模式在疫情前推行緩慢，但是疫情後，每個人都意識到遠距工作模式的重要。

**Mike**：沒錯！最近的遠距工作突然大幅增加，這樣的改變導致兩件事情發生。第一件事是，突然大量的商業網路流量通過各個社區的家用網路運行著，而且許多人都正在這樣做。你可以使用家用寬頻網路在家辦公，但是你的鄰居和附近居民也是如此。所以突然間，寬頻網路流量在社區裡暴增，造成了一些寬頻流量問題。另外一件事是，家裡的每個人現在都在家裡工作，你可能有配偶，你可能有孩子從外面搬進來，你可能有三個或四個人都在同一棟樓的家裡工作。當你在辦公大樓裡工作時，公司會確保不會有不相干人士走進你的辦公室，或是使用你已經開機登入的電腦。但是在家裡辦公時，你不能保證這樣的事情不會發生，因為人和物的安全範圍消失了。我們也必須明白，此時IT資訊人員和資安專業人員並不會出現在你的家裡為你設置一切。所以當在家辦公時，你有可能會忽略你所使用的網

路系統是否安全，或者忽略是否會有其他人走進你的辦公區域。

**Val Potter**：我正想說的是，你所提到的這些情況有可能會變得更糟。你所提到的遠距工作環境是發生在家裡，但如果你是位數位遊牧工作者，如果你必須在任何地方工作，那麼遠距工作的環境一定會變得更艱難。例如，我可以想像在任何一間小旅館或是咖啡店工作時所遇到的一些不便的困擾。

**Mike**：是的！如果你在國外使用網路連線，那麼連接到一個真正安全的網路可能性會非常的低。例如，你在民宿裡使用民宿提供的網路連線，但你不知道這網路還有誰在使用，因為民宿的網路是開放給很多人使用的，有時甚至民宿隔壁的鄰居也能連接上。所以你無法很清楚地確保網路連線的安全性。因此在這種情況下公司應該提供網路資安的專業知識給在國外工作的員工。所以在不久的未來，網路資安將會是遠距工作最基本要解決的問題之一。在未來的二年或五年內，網路資安的專業訓練需求將會增加，因為遠距工作員工的決策和技能將會對公司的營運產生更多的影響。

**Ken**：有趣的是，當你在公司工作遇到這些問題時，IT資訊人員辦公室就在大廳樓下。但是當你在遠距工作時，IT資訊人員就無法馬上過來幫你解決這些問題。因此現今企業面臨的不只是如何讓遠距工作人員能正常工作並且跟上工作進度，還得面臨如何提供IT服務以確保公司內部的資訊安全。除此之外，當員工不在辦公室上班時，還會有更多的問題相繼出現，例如遠距工作人員培訓的問題。**Val**我知道幾年前你曾經在柏林工作好幾個星期，這和出國旅行是完全不一樣的經驗，因為你還是必須得在幾個固定的地方工作。遠距工作者通常會遇到一些意外狀況，我很好奇，你是否還記得你有過哪些在遠距工作上會面臨的問題？

**Val**：很幸運的是我沒有發生任何和電腦相關的問題。我承租的公寓也是類似於民宿型態，它的名

字叫Vunde公寓，我很喜歡。這公寓也提供了Wi-Fi。但就像你之前所提到的，雖然連線到Wi-Fi需要輸入密碼，但我們不知道網路連線是否安全。所以當我上網時，我總會再三確認自己是在IDG的VPN裏，以便安全無誤的完成我的工作。在《Computerworld》，員工們已經是一個地理上的分配式團隊。我大部分時間都住在舊金山，而Ken則是住在東岸。我們在倫敦，瑞典，和美國西岸都有員工。所以公司裡早就有遠距工作人員，而且我們已經在應對遠距工作會遇到的一些較顯著的問題。因為遠距工作的原因，員工之間不需要每天見面討論工作細節就可以完成工作任務。還有時區也是一個問題，但幸好不是太嚴重。現在的我們在這裏隔了三個小時的時差。當我在柏林工作時，我們隔了五個小時的時差。那時在柏林的我比你早了五個小時，而不是像現在比你晚了三個小時。老實說，時差對我們需要完成的任務幾乎沒有影響。但是我可以想像在時差差異更大的地方工作的其他團隊，時區是一個重要的問題。例如如果我在亞洲工作，那麼時差將會變成一個較顯著的問題等著我去克服。Mike你對我提到的這些情況有什麼建議嗎？

**Mike：**你提到了使用VPN的情況，這是遠距工作者必須考慮的一個重要問題。在遠距工作模式迅速增加之前，你已經在德國使用IDG的VPN。在2020年，每個人在同一時間都迅速地被推向遠距工作，在這工作模式下每個人都在大量使用VPN。使用VPN的人數比往年高出許多。VPN的容量實際上也是有限的，而且你需要為額外的VPN容量付費。許多公司同時也在爭先恐後地增加他們VPN的容量。接下來你會遇到另外一種情況，就像我之前所提到的，每個人都在使用家用網路。如果你的網路連接器一直處於不停的開關轉換中，那麼你的VPN會關閉，而且它可能會關閉一段時間。這些小插曲讓你意識到原來有這麼多人在使用VPN。還有你必須知道在不安全的網路上使用VPN所帶來的後果。因此公司需要引進更多的VPN專業知識，進而讓員工們對VPN的效能性以及VPN的限制性更加有所了解。

## 進階的網路連線可能

**Ken：**當你討論到遠距工作或是在世界各地工作的員工們，他們需要最基本的東西是網路連線時，這真的很有趣。當員工們身處於大城市或是中型城市，在這些地方他們可以使用到高速穩定的寬頻網路是不容置疑的。但是如果員工們是在沒有這種寬頻網路或是沒有5G的地方工作，那麼你就必須考慮到這些遠距工作人員該在哪裏辦公？或者你可以提供甚麼技術方法給這些遠距工作人員？我想其中的一種技術你曾經提到過是星鏈衛星網路服務(Starlink)的興起。這項技術真的會成真嗎？

**Mike：**Ken這項技術已經正在進行。這場寬頻網路革命的規模和影響將比大多數人想像的要大的多。最近我們都聽到了Google將停止熱氣球計畫（Project Loon）的消息。這個計畫是關於利用人工智慧控制高空氣球，使高空氣球能在偏遠的地方提供網路連線。我認為Google可能意識到這項計畫已經過時，因為在接下來的三到五年內，全球將會被衛星網路所覆蓋。在這方面馬斯克(Elon Musk)的SpaceX旗下的Starlink是領先者，它利用了一枚火箭單次發射143顆衛星，刷新了一箭多星的世界紀錄。Starlink現在在北美的美國和加拿大進行Beta測試。今年這些衛星隨著火箭升空，將在全美甚至是在沒電沒路的偏遠地方提供接近光纖網路的服務。以光纖網路的價格，你無法在普通的行動設備上做到這點，因此你需要一種永久性的衛星天線。你若是居住在衛星網路服務的區域，網路連線就不再是個問題。所以在兩到三年內，全世界大部分的地方都將具備這種連接上網的能力。這將是一場徹底的革命。不僅是Starlink，貝佐斯(Jeff Bezos)的火箭計畫將會有一個更新的，規模較小的版本。歐盟也注意到Starlink正在發生的事，所以建議歐洲應該也要有自己的衛星行動寬頻系統。許多的國家和企業都將朝這方向研究發展，因此未來衛星網路服務競爭將會更加激烈。更重要的是這項技術正在發生。所以當大部分人在觀看這次討論時，至少會考慮到衛星網路成為

行動寬頻的另一種選擇。如果你是處於大城市裡，你可能不會選擇衛星網路，因為它也有容量問題。但如果你是處於偏僻小鎮裡，你會喜歡上衛星網路，因為它的網速非常快而且延遲率很低，因此對於公司將有很大的幫助。

## 居家辦公帶來的深層改變

**Ken**：我們在這裡討論了很多關於基礎設施的類型，例如網路和VPN的連線或是硬體設施方面。我認為很多公司和員工甚至沒有真正考慮到居家辦公變成在任何地方遠距工作所帶來的公司內部文化變革。例如，不同的遠距工作模式會如何影響新入職員工的薪水等級，或是法務稅務規定等問題。沿著這條思路，公司現在需要考慮哪些事情？因為公司不僅要關注現在正在發生的事情，還要關注未來幾年工作模式所發展的動向。

**Mike**：我們從遠距工作爆增期間學到一件事，因為人們的不同性格，對遠距工作的接受度也不一樣。許多喜歡在家工作的人早就在新冠疫情前選擇居家辦公。還有一部分不喜歡在家工作的人現在也被強制居家辦公。這兩類的人格特質被歸納為外向型(extroverts)和內向型(introverts)。外向的人需要人際互動，互動給這些人帶來活力。因此居家辦公讓有些人感到失落，偏執，孤單，甚至沮喪。這些感覺並不會發生在每個人身上。但是當你有很多員工，當你談論到員工的士氣以及生產力問題時，部分員工在情緒上會有改變是不可避免的。所以像你之前提到的，我們必須考慮到新進員工訓練以及新的溝通策略。充滿人性的辦公室文化，像茶水間閒聊，有時也會為企業帶來一定的價值。當人們一起在辦公室工作時，他們感到同事間可以互相了解並感到充滿活力。所以當將這些員工安排成居家辦公的同時，也正在醞釀一系列可能會產生的潛在問題，而這些問題可以從心理諮商層面去了解。除了員工的情緒問題，居家辦公還有技術問題。現在每個人幾乎都使用Zoom。當我們正需要這項技術時，Zoom剛好就在這裡。當大家正為遠距工作手忙腳亂時，

幸運的是我們所需要的網路連線還有其他技術都已經在此時備妥。但Zoom不是妥善的解決方案，對著電腦螢幕看著一面臉牆是不自然且有壓力的。因此我們繼續在交談空間中尋找更創新的技術，這項新技術會提供人們更輕鬆，更貼近實際生活，更能了解對方的溝通方法。還有這項新技術將會整合影音以及文字。相較於今天的Zoom，最好的遠距工作溝通技術還沒有出現。我猜想未來這種新的溝通技術將會朝虛擬化身(avatar)方向研發。當然這只是其中一個可能的例子。我之所以會這樣猜想是因為Apple在這方面正積極的研發中。隨著使用擴增實境眼鏡(AR glasses)，你可以看到卡通虛擬化身的全息影像坐在會議桌周圍，並且與你互動。從心理層面來說，這感覺會好很多，因為你不再覺得自己只是在影片上面，也不再覺得每個人一直在盯著你看。在使用Zoom時，你看到的只是一面影片牆，不管是誰在發言，你看到的只是大家一直盯著你看。但是使用虛擬化身時，當某個人在發言時，你會看到每個人都像在真正的會議上一樣看著發言的人。從心理層面來說，這樣的開會情況是開心的，是放鬆的，是可以讓你專注的。這只是一個小小的例子，說明了當你試著做生意、試著溝通、試著讓人們互相了解時，技術真的可以影響居家辦公的心裡層面。

**Ken**：現在的我們就在螢幕上，所以我可以體會內向型以及外向型的這些問題。的確有些人在這種螢幕環境下工作表現的更好。我則是介於中間，我是屬於外向型但卻又有點內向的人，所以我對於螢幕環境工作感覺還好。但我的確會想念人與人之間在同一個地方面對面的交談。我們現在將話題轉到處理公司內部事宜，這些問題公司也必須納入考量。當我在2020年從羅德島遷職到北卡羅來納州時，那時新冠疫情才剛開始。當我今年要繳稅時，我發現突然間我必須擔心公司所在地麻薩諸塞州的州稅，我以前工作的羅德島州稅，還有我現在工作的北卡羅來納州州稅和聯邦稅。例如這樣子的情況，很多公司，特別是員工，或許還沒準備好意識到這一點。無論員工在何處工作，公司及員工都應該熟悉美國各州或各國的法務和稅務規定。隨著勞動力變得更

加分散，這只會讓法務和稅務規定變得更加複雜。

**Mike**：大部分的數位遊牧和居家工作者都是自由工作者或是自由專業人士。一家公司和全職的遠距員工的關係是不同於一家公司和自由工作者的關係。如果你在不同的十五個州都有員工，那你就必須注意且遵守這十五個州關於僱員，法務還有稅務等這些規定。這些法規對公司影響都相當大。財務上你有可能節稅，但當你沒有正確報稅時也有可能需要繳納大量稅款。當你不知道每個州對勞動基準法有不同要求時，而這些要求是公司必須提供給員工的，你有可能會被告或是遭遇到一些麻煩。例如，你知道員工背部如果有問題，你必須提供他一把椅子嗎？員工需要坐輪椅進入自己的房子嗎？當員工在工作期間在自家的浴室裡跌倒，這情況可能符合職業災害補償條款。因此居家工作有很多問題是公司沒有考慮到的。你可能只覺得大家只是換成在家上班而已，和之前在公司上班沒什麼不一樣。但事實並非如此。居家工作和辦公室上班不一樣。這樣的遠距工作模式變得更複雜，風險也更大，但相對的也帶來更多的好處。所以當我們討論未來的工作模式時，我們不僅只是討論遠距工作，我們還討論其他方面的事情。例如，人們意識到他們現在在家上班的情況，他們還是住在城市裡，生活費依然高昂。他們開始思考為什麼不搬到一個更舒適，更寬敞，人口少花費低的地方，並且在那裡撫養他們的孩子，因為那裡的環境會更好，因為他們不需要再每天去辦公室上班打卡。或是他們可能會想搬去更偏遠的地方，去山裡，或是去另一個國家生活，像克羅埃西亞或是巴貝多。不僅員工們會做出這些決定，公司也會考慮僱用已經居住在國外或是其他州的人，因為這樣做對公司的財務經濟效益有一定的幫助。如果你有全世界的專業人才可以選擇，而不只是被侷限在辦公室的通勤距離內找到專業人才，那麼聘僱專業人才就會變得容易多了。一切都在改變，一切都變得更複雜。但是如果企業能夠建立變通性，能夠投資正確的技術，並且適當轉變公司的管理制度還有工作文化，那麼這種改變將為企業帶來更多的優勢。

## 為遠距工作需求做好準備

**Val**：因為遠距工作，公司必須考慮到人力資源，員工薪水，公司稅款，以及相關法律等問題。對於正在考慮這些問題的公司來說，真的會讓人不知所措。那麼為了這正在發生的遠距工作模式，公司的第一步計畫應該是什麼呢？因為我相信更多的員工會想要知道公司的計畫。我也相信公司不會把頭埋在沙子裡然後說我們並不打算要處理這些問題。

**Mike**：公司應該儘速成立一個由遠距工作領域專家所組成的團隊。公司需要專業知識去解決各方面因遠距工作所產生的問題，因此可能必須聘請專業顧問。我們談論的是跨州或跨國所需的專業知識，以及公司員工國內或國際法務規定。有哪些稅務優惠？當公司在國外擁有大量的員工時，稅務優惠的最佳方案是什麼？你該如何處理這些問題？事實上是沒有辦法解決這些問題的。有些公司可以專門幫你處理稅務以及員工所有相關等問題。最先開始你需要一些專業人士，他們是專門負責遠距工作相關的簿記人員和人力資源人員。我們也需要一些專門處理遠距工作相關的技術人員，因為現在幾乎所有的資料都存取於雲端裡，而且在雲端裡也有資安問題的存在。然後非常重要是法律方面的問題。在美國，我們有很多移民法的專家，但有趣的是我們通常假設移民是外國人士入境到美國。如今我們有很多的美國人暫時出境到國外工作，這些美國人可能甚至永久成為旅居國外的僑民。所以這些法律方面的專業知識有點複雜。因此第一步是組建一個團隊，找出你需要知道什麼？你需要怎麼做？然後開始制定計畫。接下來你可以為公司內部引進更多的領導者來真正開始制定大計畫。請記得，初期目標是修改公司政策關於遠距工作，資安，以及所有相關事宜。不管你是在改寫已有的公司政策，或是建立公司原本沒有的新政策，你都必須考慮到這個由大規模遠距員工所組成的新世界。

**Ken**：這是個好建議！我們可以在這個話題上討論很

久，因為很明顯的遠距工作將會發展下去。在未來像僱用和工資等級之類的事都將會受到影響。但你提出很重要的一點，要使公司在遠距工作這方面領先一步，他們必須擁有一個能夠展望未來同時也能處理各種問題的團隊。在我們結束這段訪談之前，你還有任何重要的事情我們需要再補充討論的嗎？

**Mike：**我只想再強調兩件事。第一，我想總結一下遠距工作未來的基本動向。當人們開始居家辦公，他們會意識到為什麼他們只侷限在家工作，因而開始思考其他工作地點的可能性。在以前，只有某種特別專業的工作適用於遠距，但因為新冠疫情，現在幾乎所有類型的工作都被要求遠距。例如，以前的管理部門、人力資源部門，或是大部分的在職員工都在辦公室上班，但如今這些人也開始遠距工作。遠距工作的職位類型、總人數，和地點等等都在改變，而這些改變也讓公司無法準確預測任何決策下的結果。第二，有很多因素造成人們喜歡遠距工作。當人們可以真正考慮什麼是他們心中所嚮往的生活方式，工作地點，以及居住地方，那麼遠距工作是一項很好的選擇。遠距工作可能是讓你提升生活品質的一個機會，即便是你的薪水減少了。我記得當我第一次在希臘遠距工作時，我必須放棄一些我得親自在場的工作機會。因此我的薪水減半，但是希臘的生活費也下降到我平時花費的三分之一。所以即使遠距工作薪水不如從前，但生活上也不會像你想像的會變的拮据。如果你有整個世界供你選擇工作地點，那麼你的生活成本將會有很大的彈性。所以你可以考慮遠距工作將會帶給你不同的生活方式，而公司也應該為此做好準備。

**Ken：**是的！公司的確該為此做好準備。如果公司有個很大的總部，裡面有很多的辦公室，而每個員工都被分配在這些辦公室裡。那麼現在因為居家辦公的情況，公司還需要總部嗎？我想在未來工作模式一定會有非常多的改革。例如，工作的定義是什麼？工作的地點在那裡？還有該如何完成工作任務？Val在我們結束討論之前，你還有什麼需要補充的嗎？

**Val：**我們已經討論過很多關於公司或員工需要為遠距工作做哪些準備的問題。但我最後還有一個問題想請教Mike。如果你是位管理者，不管是你自己或是你的員工正在遠距工作，因為時區的問題，你會建議如何與員工溝通？例如即時溝通或是交錯作息的溝通，或是其他方法？

**Mike：**遠距工作模式的確會帶來很多難以預測的事，這些都取決於工作內容以及遠距工作地點等。時區的差異可能會造成工作上的困擾。例如，因為時差，人們可能很難同時出現在一個視訊會議中。但時區的差異也可能是個優勢。當團隊在進行一個項目時，可以因為時差關係從而進行分工合作。例如，我是一位自由編輯，我可以花五個小時在撰寫文章上，完成後再把文章傳送給編輯。如果我在國外，編輯會在早上七點準時收到我的文章。還有一件值得注意的事情，在遠距工作模式上，通訊軟體的使用將會成為公司管理人和員工間的主要溝通模式。我們都知道，Email裡的文字通常很難明確的表示出人們的感覺或者情緒，例如在表達分歧意見時；Email內容也很容易被誤解，因為寄信者有自己的想法和感受，但是Email的文字並無法正確傳達。而Email的收信者也會用自己的而不是寄信者的觀點和感覺去解釋這些文字。遠距工作的大部份溝通模式就像Email，缺乏人與人之間在同一空間的真實互動。所以你必須更努力地，更具體地陳述你想表達的事情，這樣才能確保人們真正理解你的訊息。為了不讓自己的訊息被誤解或是留下解讀的空間，當大家在使用文字傳送訊息時，都變得更加小心明確。因此因應遠距工作不斷增加的趨勢，公司管理層必須依不同的情況進而調整與員工的溝通模式。

**Ken：**確實如此！你提出許多很有價值的觀點關於公司和員工如何處理遠距工作的問題。很明顯的，你對我們這次討論的主題做了很多準備。這主題也發生在你真實的生活裏，而真實生活的體驗正是我們想要知道的答案。我們在這兒討論著未來的工作模式，然而未來的工作模式其實現在已經發生在我們身上了！