

把行政庶務 變成感動藝術

行政不只是追求標準、效率，也可以是充滿人性、藝術的。具備軟實力的行政高手，能讓平凡無奇的行政瑣事，充滿創意與感動。

提到王品的「軟實力」，一般人聯想到的，一定是品牌與服務；但其實支撐整個集團運作的後台行政團隊，也同樣需要軟實力。王品管理部副總經理黃國忠說，行政有很多例行公事，不如其他部門有表現機會，要讓人看見行政的價值，就必須有創新作法。

鍛鍊軟實力 讓行政變藝術

他所領導的行政團隊，一年要舉辦超過 300 場會議，辦上千人的家族大會、數千人的國外旅行、萬人規模的集團尾牙。但除了這些叫得出名字的大活動外，行政團隊多半時候做的是小事情，例如負責王品每年上百件商標案、300 多萬張禮券，還要幫總部訂 5 萬多個便當。這些行政事務，再平凡也不過，好像誰都做得好，所以做不好就會被罵到臭頭；且因為是服務眾人，所以更講求速度、效率、品質。

王品人的專業就是服務，因此行政團隊做行政服務，必須在近乎挑剔的環境中求生存，即便是簡單的行政庶務，同仁的期待也不是一成不變。黃國忠說，若只是依循規則做，缺乏無敵的核心能力，讓大家看見你的價值，很快就會變成「邊緣部門」，這也是為什麼他要求團隊要具備「軟實力」，針對行政工作重新設計，讓行政也能是一門「工藝美學」。

粗細中有精細 平凡中有感動

行政跟藝術有什麼關係？黃國忠說，他追求的行政藝術，是能在「粗細中發現精細」，在「平凡中發現感動」。首先，是在循環性的事務中體現「精緻度」，舉例來說，管理部接待貴賓，若事先能將會議室的座位圖，印一份放在所有與會者桌前，除了能讓大家照著坐，也能幫助確認姓名、認識彼此，這個貼心的小舉動，就是一種行政精緻度。

通常行政庶務千篇一律，所以大家「很無感」。但若能在例行公事之外，每次都加點小變化，就能讓人從「平凡中發現感動」。舉例說，總公司每個月都有聯合月會，會議過程中有點心時間，管理部每次都會準備不同點心，像是冬至前後準備湯圓，清明節左右推出春捲，天氣冷時飲料就用桂圓紅棗薑茶取代，雖然只是一點小變化，卻能讓人感受其中用心。風塵僕僕從各地回到總部開會的同仁，在會議之外多了一份期待，這就是一種行政藝術價值。

「專屬」、「客製化」是很容易讓人感動的手法。黃國忠每年都要舉辦王品員工旅行，有一年辦桂林旅遊團，他為了讓參與者都能拿到一支有自己名字的專屬折扇，特別在出團前兩個月，先將同仁與眷屬姓名快遞給桂林當地書法家，並且請他以每個人姓名的第一字，題作七言絕句寫在扇子上。當同仁搭船欣賞陽朔山水時，導遊發放這份客製紀念品，所有人拿到時都禁不住「哇！」了一聲。因為個人化「題字」難度高，所以能產生「驚豔感」；這個客製化的大工程，讓他成功創造出不同凡響的行政作品。

（以下的箭頭，方向改成朝右）

將街頭智慧融入行政工作

一個財務出身的行政主管，為何有這麼靈活的頭腦，能以軟實力將行政發揮得淋漓盡致？黃國忠說，或許和他的成長背景有關係。小時後跟著家人賣水果，很早就學會察言觀色，培養出對人的敏感度。他把這些「街頭智慧」發揮在行政上，很容易就掌握各種眉角與技巧。

行政不是理論，而是一種實務戰。他說，在消費意識高漲時代，每個人都要懂得權變，做生意如此，行政亦然。他歸納出幾個經營「行政生意」的撇步：

▲「貨色要齊全」：賣東西貨色不全，客人上門老找不到想要的，下次就不來了。這就像是行政服務也需要「分眾設計」，例如辦活動要考慮不同族群，老人愛早起散步、年輕人愛玩水、資深的偏好靜態活動，就是貨色齊全。

▲「挑別當練功」：做生意的常說「挑貨才是買貨人」，碰到要吃又愛嫌的客人，還是要沉著應對，爭取認同，幾次之後就會變成老主顧。黃國忠常告訴同仁，要把挑別當練功，耐著性子溝通，當功夫練得更圓融，事情就會處理得更好。

▲「服務要頂真」：做生意要頂真，幫顧客挑水果、削皮切塊，都是基本服務，只要你熱忱服務，對方就有機會變主顧；做行政也是如此，服務不好馬上改善，「你頂真，同仁就會感心」，下次出狀況大家還是會挺你。

▲「款待要真心」：「面笑、嘴甜、腰軟、手腳快」是做生意基本要求，要記熟顧客面貌，記住顧客要求的特別服務。年少做生意時，他常隨身帶著小筆記，記下常客的特徵、需求、家庭背景、嗜好，偶而看到對方喜歡的東西，還會自掏腰包買下當禮物，這些貼心舉動讓他贏得很多大客戶。這種道理用在行政事務上，就像是舉辦王品家族大會，他會要求同仁準備文具玩具送給小朋友，通常孩子歡喜家長就開心，對行政部門滿意度就高。直到現在，他車後座還是裝滿給小朋友的禮物。

跨領域學習 美力為行政加分

現在談起行政，滿是心得可以分享，但黃國忠坦言，當初從財務轉到行政管理，有段時間也很困惑，不只被繁重行政工作壓到喘不過氣，也找不到成就感。直到某天，他到書店看到一本叫做《渥克藝術》的書，書中有句話讓他深受感動：「工作如果阻礙生命，那就一無是處。」這本書改變他對工作的想法，也啟發他著手於行政藝術化的開創，也就是讓藝術領受能力融入工作與組織生活。

開竅後，他甚至去學畫畫，還報考藝術研究所，除了培養興趣專長，也希望藉著跨領域學習，讓事情做得漂亮。他相信，跨領域有助於激發新思維；理性、感性交互運用，可以激盪出不同火花。這是個強調「美學智商」競爭力的時代，即使是行政人也要有美學能力，美學不只是畫畫、設計、創作而已，能好好煮一杯咖啡、學會拍一部微電影，或者能夠深切去感受人的情緒，都是美的學習。「美學」目的是贏得內心的感動，把美學注入行政，就能帶來行政新價值。

行政也要創意拼貼無限可能

各企業都在講創新，行政也要講求創新。黃國忠說，愈是例行事務，愈是要找機會創新，不要流於照本宣科，而是設法從小小變化中，表現出用心與細心。

為了鍛鍊創意思考能力，黃國忠常用「拼貼創意思考法」。例如前幾年他規劃九州員工旅行，就把各種他想要實現的點子，全部都拼貼在一起，經過解構、組合、再解構、再組合過程，形成一

個完整計畫。

黃國忠說，創意拼貼就是從生活中隨意拾取創意點子，再將其組合成新意。由於很多專案都是 1 年前就預訂好的，所以他就利用 1 年時間來鋪陳他對專案的想法，廣泛閱讀各類雜誌、書報、攝影作品、網路資訊，只要看到有關的，或許有感覺的文字、圖片、廣告詞、談話，或者靈機一動的想法，通通收集起來，最後在一張紙上做拼貼組合，並加入自己的新想法，就變成一張行政藝術作品草圖。這種創意法有助於自由開放思考，同時也能透過收集拼貼過程先建構出一個專案輪廓；當董事長詢問他專案計畫進度時，他腦中就會浮現拼貼中的構圖，可以馬上將這些概念做分享。

黃國忠說，創意並不難，只要透過組合、內化、再轉化，融合自己的智慧與想法，就是新的創作；無限次拼貼，再經過無限次重組，觀點就無限擴大，日常俯拾皆是創意來源，不是嗎？

【黃國忠私房筆記】拼貼創意 7 步驟

拼貼創意就是將看到的圖像，與心中期待要完成的目標，連結產生火花，運用步驟如下：

- 收集材料：可以從雜誌、報紙、照片等物件，用直覺將目前正在思考的專案或工作有關的，通通剪裁收集起來。
- 不必設限：只要與未來目標或任務有連結的，或能啟發靈感的，都先收集；收集是創意蘊釀期，不用設限。
- 進行分類：將材料依照設定主題初步篩選分類，讓創意可匯流到某特定主題，產生焦點，並擴大聯想，發揮渲染效應。
- 實體拼貼：從分類中挑出符合目標需求的材料，直接拼貼在紙上，一定要親自黏貼，才能感受拼貼時的直覺反應或聯想創意。
- 手法多元：拼貼不限於粘貼在筆記或紙上，也能透過拍照或掃描，轉成檔案放進資料夾，或是轉成簡報檔，多元運用有助於激發多元思考角度。
- 隨意重組：拼貼不是一次就要完成的作業，可因應不同想法、環境、人物做調整，目的是做為聯想、尋找、重組的創意源頭。
- 作品實現：拼貼作品是將紙張、物件、符號串連出新模式。從拼貼組合中，創造出有秩序、有意義的具象作品，並將其運作到實際作業中。

資料來源：《把平凡的事，做到不平凡：王品的行政藝術》，黃國忠，遠流出版

黃國忠

現職 | 王品集團管理部副總經理

學歷 | 大葉大學事業管理所碩士、造型藝術所碩士、逢甲管理博士班

著作 | 《把平凡的事，做到不平凡：王品的行政藝術》