特殊教育季刊　民 110 年 6 月　第 159 期　第 41-50 頁
Doi: 10.6217/SEQ.202106_(159).41-50

庇護工場培養成衣／服飾生產技能之綜效分析－以麥子庇護工場為例

劉虓虓
鞋類暨運動休閒科技研發中心
附設麥子庇護工場
總經理

劉思妤*
鞋類暨運動休閒科技研發中心
附設麥子庇護工場
總經理特助

摘　要

自《身心障礙者權益保障法》修正公布後，庇護工場的定位從以往的銜接訓練轉變為就業安置。勞動法規的要求，加上庇護工場同質性過高所導致的激烈競爭，使得庇護工場面臨生存危機。近年來，庇護工場可供身障者庇護性就業服務的量能明顯不足，影響到身障者之就業權益。然而，庇護工場在提供身障者就業與職業訓練服務中，所扮演的角色與功能，是無可替代的。如何協助庇護工場在嚴峻的挑戰下，得以永續經營，並更貼近身障者的職涯發展需求，是當今重要的課題。從個案研究發現，只要依據庇護員工差異調整工作，藉由因材施教，給予他們適性教育，輔以工作切割及職務再設計等配套措施，庇護員工也有能力勝任像成衣／服飾生產等門檻較高的技術工作，替自己及工場帶來更高收入，讓庇護性就業服務得以永續發展。

關鍵詞：庇護工場、庇護性就業、成衣／服飾生產、高門檻技能

*通訊作者：劉思妤（0875@bestmotion.com）

Special Education Quarterly June, 2021 Issue No. 159 Page41-50
Doi: 10.6217/SEQ.202106_(159).41-50

Synthetic Analysis of Training Apparel and Clothing Accessories Manufacturing Skills in Sheltered Workshops -A Case Study of Matthew Sheltered Workshop

Pao-Pao Liu
General Manager,
The Affiliated Matthew Sheltered Workshop
of Footwear & Recreation Technology Research Institute

Szu-Yu Liu *
Special Assistant to GM,
The Affiliated Matthew

Abstract

Since the amendment of the "Person with Disabilities Rights Protection Act" in 2007, the role of the sheltered workshop has been changed from transitional training to employment placement. The requirements of labor laws and the fierce competition caused by the high homogeneity of the sheltered workshops resulted in sheltered workshops facing survival crises. The amount of sheltered employment services that sheltered workshops could provide for the disabled were significantly insufficient, which thus affected the employment rights of the disabled. However, the role and function of sheltered workshops in providing employment and vocational training services for the disabled was irreplaceable. It is an important issue today to assist sheltered workshops to operate sustainably under severe challenges and to also function in accordance with the career development needs of the disabled. This case study found that as long as the work could be adjusted according to sheltered employees' differences by teaching them in accordance with their aptitudes, giving them appropriate education, separating their work processes and redesigning their jobs, sheltered employees are also capable of performing competently in technical jobs with higher thresholds, such as in manufacturing apparel and clothing accessories. In this way, higher threshold skills could generate higher income to sheltered workshops and their employees, which will make sheltered employment services sustainable.

Keywords: sheltered workshop, sheltered employment, apparel and clothing accessories manufacturing, high threshold skill

* Corresponding Author: Szu-Yu Liu (0875@bestmotion.com)

壹、前言

近年來受到全球經濟不景氣及新冠肺炎疫情影響，使得許多企業在營運上皆遭受不小衝擊，更遑論是庇護工場。自《身心障礙者權益保障法》修正公布後，庇護工場的定位從以往的銜接訓練轉變為就業安置，加上勞動法規對庇護工場之要求，增加營運成本，對雇主更是雪上加霜。

再者，受限於庇護員工之能力及資源，庇護工場大都選擇投入規模小、技術門檻低、成本花費小的營運模式，以致庇護工場營業項目大都侷限於手工餅乾、月餅、清潔等，除需面臨同業激烈競爭，亦難敵一般企業威脅。而這也導致願意投入庇護工場經營的民間企業越來越少，造成近年來庇護性就業服務的量能明顯不足，影響到身障者之就業權益。

庇護工場一直是我國提供身障者復健、生活陶冶、職能強化、就業轉介等多元功能服務之重要措施。其在提供身障者就業與職業訓練服務中，所扮演的角色與功能，是無可替代的。如何協助庇護工場在嚴峻的挑戰下，得以永續經營，並更貼近身障者的職涯發展需求，是當今重要的課題。本文試圖探討培養庇護員工門檻較高的技術工作，如成衣／服飾生產技能後之具體效益，希望能對相關工作者有所助益。

貳、我國庇護性就業概況

一、庇護性就業服務量能

依據監察院調查報告，我國身障者之就業需求人口數日益成長。而我國庇護工場可供身障者庇護性就業人數雖從 98 年之 1,450 人，逐年增加至 106 年之 1,995 人，惟近 5 年來（102 至 106 年）僅增加 112 人，且每年占 15 至 64 歲身障人口數之比率始終低於 0.5%，庇護工場可提供之服務量能明顯不足（監察院全球資訊網，2019）。

二、庇護工場營業類型及營收狀況

依據監察院調查報告，我國庇護工場多半選擇單一、重複且門檻低之營業類型，以「餐飲類」及「勞務服務類」最多，兩者占比加總逾 65%。整體而言，我國庇護工場大都呈現虧損狀態，扣除政府補助後虧損更是逐漸擴大（監察院全球資訊網，2019）。

三、庇護員工薪資

依據勞動部及監察院資料，庇護員工 106 年平均月薪 3,001 至 9,000 元者占 61.9%，平均時薪約為 59 元（勞動力發展署全球資訊網，2019）（監察院全球資訊網，2019）。其中食品及飲料製造業、環境衛生及汙染服務業等平均薪資較低；其他工業製品製造業、成衣／服飾品及其他紡織製品製造業平均薪資較高（陳君榜，2004）。

四、產業人力需求

庇護員工「成功轉銜」到一般職場，為評估庇護工場經營成功與否的重要指標之一。因此，如何依據產業人力需求，協助庇護員工將工作技能有效類化至一般就業市場，就顯得相當重要。依據研究顯示，各行業空缺人數以製造業之技藝有關人員、機械設備操作及組裝人員等需求較大，其中又以成衣及服飾品製造業空缺率 5.06% 居首（林國榮，2012）。例如：袋包箱及紡織成衣產業就經常面臨缺工困境（燕珍宜，2013）。

參、研究方法

近年來平衡計分法受到許多組織重視，它是以達成組織之策略與願景為核心，強調績效評估與策略之聯結，並將策略轉化為實際行動。因此，它不僅是一項績效評估制度，也是一種策略管理系統。依據 Kaplan 與 Norton

(1992, 1993, 1996) 所提出的平衡計分卡，管理及評估企業績效應由財務面、顧客面、內部程序面及學習成長面四個構面來衡量。分述如下（莊薇薇，2006）：

一、財務面

此構面的度量可以顯示企業策略的實施，是否對企業的營利目標有所貢獻，也代表企業獲利能力的優劣。其衡量標準包括營業收入、資本運用報酬率與附加經濟價值等。

二、顧客面

此構面包括幾個重要核心成果的度量，如顧客滿意度、新顧客爭取率、顧客忠誠度及目標市場顧客佔有率等。企業管理階層大多在此層面確立其事業單位競逐的顧客與市場區隔。

三、企業內部流程面

此構面將企業內部價值鏈區分為創新流程、營運流程及售後服務流程，其中創新流程是平衡計分卡與傳統績效衡量的差異所在。創新的效益、即時性及效率都是日趨重要且關鍵的衡量指標。

四、學習成長面

組織的學習與成長來自於人、系統及組織程序。員工的技術再造、資訊科技與系統的加強等對企業有其重視的必要性，例如員工獨立作業程度、管理才能及解決問題能力等。

本研究依據相關文獻及產業特性，以平衡計分卡觀點為基礎，將衡量個案綜效時所採用之評估指標，置入平衡計分卡的四個構面中，如表 1 所示。

肆、個案研究：麥子庇護工場培養成衣／服飾生產技能情形

麥子庇護工場（以下簡稱麥子）係由母機構「財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心」於 102 年設立，並藉由母機構「鞋寶觀光工廠」的工作場域，提供身障者工作訓練之場所。有關麥子之詳細介紹，可參閱特殊教育季刊（劉虣虣、劉思妤，2020）。

麥子於 109 年 12 月共有 11 位庇護員工（1 位已於 109 年 10 月成功轉銜），以障礙等級中度者居多，並有多位伴隨自閉症。麥子將庇護員工的工作性質分為「基層技術工及勞力工」、「服務及銷售工作人員」及「技藝有關工作人員」。並依庇護員工的工作意願與能力分配，擬定專屬的個別化服務計畫。希望透過與競爭性職場相同的工作環境，培養庇護員工專業技能及正確工作態度，以順利轉銜至一般職場。

為提供庇護員工更多元、更有競爭力之職務技能，增加庇護員工與工場收入。麥子依據成衣及服飾品產業人力需求，與母機構在皮類製品、製鞋技術之優勢，於 108 年起開始培養庇護員工，從事現今年輕人較不願意投入，但有市場需求之車縫、裁斷等較高門檻專業技能。並依據庇護員工個別之障別限制、工作能力等，挑選合適人員進行訓練。特色如下：

一、具技術差異性

目前大部分庇護工場所選擇之營業類型，進入門檻低。不僅須與其他同類型庇護工場相互競爭，亦難敵一般企業威脅。麥子所培養之

表 1
綜效評估指標

構面	財務面	顧客面	企業內部流程面	學習成長面
評估指標	營業收入	庇護員工、家長之滿意度	培養成衣／服飾生產技能之效益	庇護員工因技能提升所帶來之薪資成長

資料來源：本研究整理

車縫、裁斷技能，具跨入門檻及差異性，可避開與同業間之競爭。除可主動出擊，開發相關熱門商品外，亦可於淡季彈性調整，承接外面廠商之代工業務，增加營收。將來，技能成熟之庇護員工亦可依其意願轉銜至一般針車工廠，增加轉銜機率及薪資收入。

二、可訓練性

操作針車機時，必須具備高度的專注力及穩定性，否則縫線容易歪斜，影響到產品品質。而在使用裁切機時，則要仔細避開皮料的瑕疵部位，並耐心調整方位，使皮革利用率最大化。這些工序看似簡單卻也相當費神，所幸只要挑選合適之庇護員工讓他們適才適性，藉由多次、重複之訓練，他們也能逐步提升技能，成為這個領域的佼佼者。

三、製程可分割、聚焦

車縫的生產工序，看似簡單，卻遠比想像中複雜。以最簡單的口罩套為例，就分為備料、裁剪、摺痕、定位、車縫、剪線頭、整燙、包裝、貼標等生產流程。只要稍有遺漏，就必須拆掉重製，因此需要依靠團隊分工共同完成。藉由工作流程分割，把複雜的工作程序簡單化、專業化、標準化，並依據每位庇護員工特性分配工作，讓他們適才適所，聚焦在某一製程，整個庇護員工團隊，也有能力將複雜的工作做得很好。

四、職務再設計

透過職務再設計，能夠讓庇護員工具備原本無法執行之工作能力，有機會學習較高門檻之生產技能（以下簡稱高門檻技能）。不但庇護員工在工作速度、品質及勝任程度上有明顯提升，庇護工場在人力的運用上也將更有彈性，大大地降低材料及人事營運成本。列舉如下：

表 2

成衣／服飾生產技能相關職務再設計方案

項目	工作內容	工作障礙（改善前）	職務再設計（改善後）	圖示（改善後）
1	針車布口罩套	針車布口罩套左右兩側邊緣時，車線容易歪斜、不對稱	運用紙版及長尾夾，設定固定的長、寬、高，使商品規格標準化，可提高車縫對稱準確率 80%	
2	裁斷皮革材料包	移動整捆皮革或帆布材料到裁斷機上時，較為吃力與耗時	裝設凹槽材料放置架並輔以滑輪，以輕鬆移動材料。可提升工作效率 80%	
3	幫皮製童鞋吊飾穿鞋帶	個案因手指變形，無法順利完成穿鞋帶工作	設計一個鑷子輔助，協助個案順利完成穿鞋帶工作	

資料來源：本研究整理

伍、庇護工場培養成衣／服飾生產技能之綜效分析

原本以觀光工場相關業務為主的麥子庇護工場，自 108 年起開始培養庇護員工，從事成衣／服飾等高門檻技能，提供高功能庇護員工更多適性職種選擇。因此本章將依據所訂定之四個構面指標，分析 106 至 109 年之相關資料，以比較高門檻技能對庇護工場之貢獻與效益（鞋類暨運動休閒科技研發中心附設麥子庇護工場，2017，2018，2019，2020）。

一、財務面

本構面將分析 106 至 109 年之營業收入，由圖 1 可知，麥子於未培養高門檻技能前，營收呈現停滯狀態。自 108 年開始培養高門檻技能後，營收大幅成長，營業額較 107 年成長 44.88%；109 年雖受新冠肺炎疫情影響，觀光工場來客數減少，但整體營收卻仍逆勢成長 3% 以上。

進一步分析各年度之營收占比，由圖 2 可知，麥子於 107 年以前之營收一直以觀光工場相關業務為主，占比高達 85% 至 90% 。自 108 年開始培養高門檻技能後，其相關營

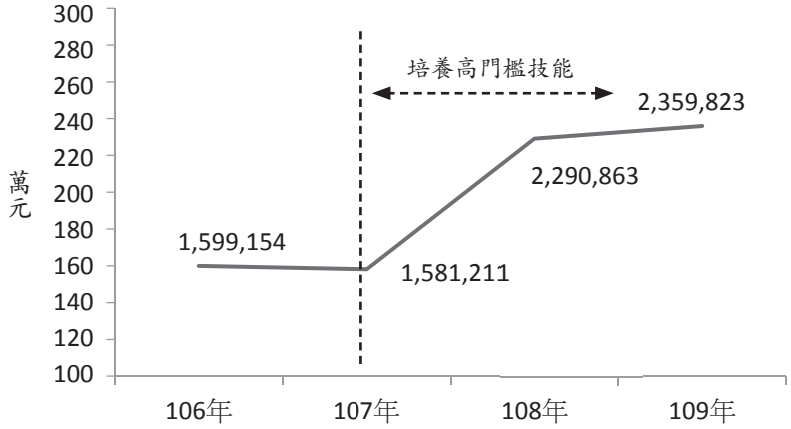
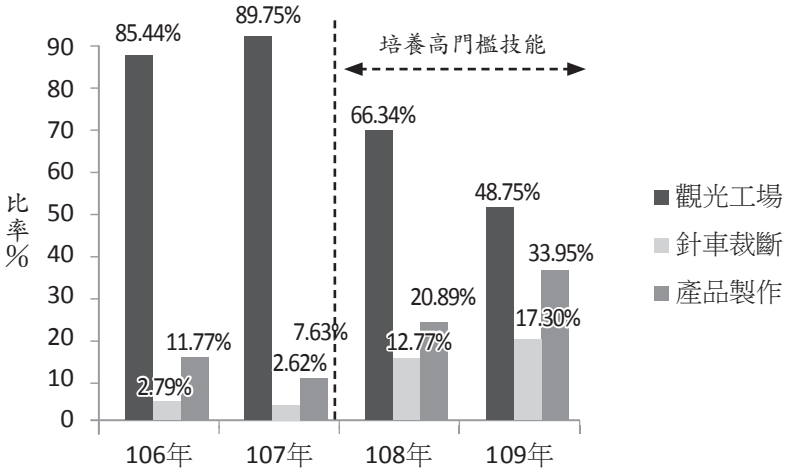


圖 1　106 至 109 年麥子庇護工場營收



備註：觀光工場：含導覽、DIY、餐飲等營收；代工：含車縫、裁斷、折 DM、包裝等營收；商品：含自有品牌及客製化商品等營收；高門檻技能包含代工及商品之營收。

圖 2　106 至 109 年麥子庇護工場營收占比

收占比由 106 年之 14.56% 成長至 109 年之 51.25%，而觀光工場相關業務則降至 109 年之 48.75% 。

二、顧客面

庇護工場服務的對象為庇護員工，而家長的支持更是庇護就業服務能否成功的重要關鍵。為了解庇護員工與家長的想法，提供更完善的庇護性就業服務，麥子每年均針對每位庇護員工及家長進行滿意度調查。近兩年培養高門檻技能後，庇護員工之平均滿意度為 3.6 分（滿分 4 分），家長之平均滿意度為 3.5 分。由表 3 可知，家長對於庇護工場之「工作技能訓練」、「日常生活教育訓練」及「喜歡孩子到麥子工作」滿意度高於平均值，顯示家長對於高門檻技能訓練感到認同與支持。

三、企業內部流程面

創新的效益是本構面重要且關鍵的衡量指標，因此本構面將觀察個案培養不同於其他庇護工場之成衣／服飾生產技能後，對工場所產生的效益。由圖 3 可知，自 108 年培養高門檻技能後，麥子之相關營收大幅成長，顯示高門檻技能對工場之營收具有正面效益。

四、學習成長面

組織的學習成長來自於員工的技術再造，員工的技能提升，薪資也將跟著提高。因此本構面將比較已接受與未接受高門檻技能訓練之庇護員工薪資成長情形。由圖 4 可知，目前麥子共有六位庇護員工接受針車訓練，含三位自閉症及一位精障患者，其中三位學習較久、技能較熟練之庇護員工 (H1、H2、H3)，近兩年

表 3
108 至 109 年麥子庇護工場家長平均滿意度

項目	分數
1. 覺得孩子有持續進步	3.4
2. 覺得孩子生活表現有持續進步	3.2
3. 對庇護工場環境、設備滿意	3.4
4. 對員工福利滿意	3.5
5. 對庇護工場工作技能教育訓練滿意	3.6
6. 對庇護工場日常生活教育訓練滿意	3.6
7. 覺得孩子在麥子工作很快樂	3.4
8. 喜歡孩子到麥子工作	3.6

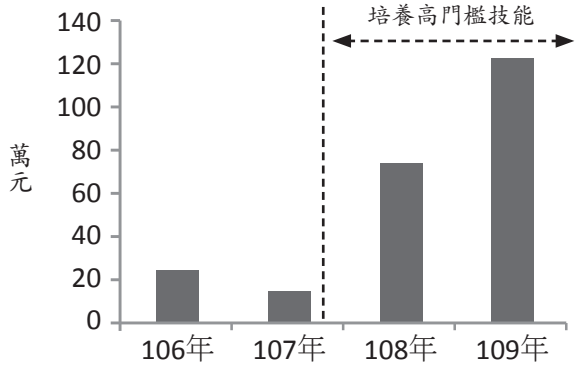
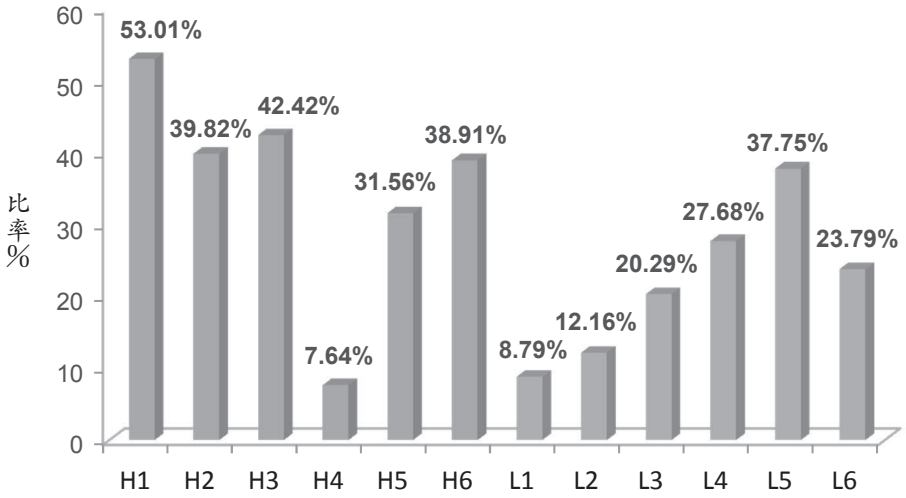


圖 3　106 至 109 年麥子庇護工場高門檻技能營收



備註：H：學習高門檻技能員工；L：未學習高門檻技能員工。

圖 4　108 至 109 年麥子庇護工場平均薪資成長幅度

平均薪資成長幅度達 45%，遠高於總體平均薪資成長幅度之 27.7%。而患有自閉症的 H4 雖於一開始順利學會基礎車縫，但由於類化能力及固著性過強，無法更進一步精進技能，以致於薪資成長幅度較低。然而，觀察 H4 於學習車縫技能後，自信心及對庇護工場的認同感提升，也表示很喜歡針車，其所衍生的效益是無法以金錢來衡量的。

由績效評估結果可知，自麥子培養高門檻技能後，在財務面、顧客面、企業內部流程面及學習成長面均有正面之效益。不僅相關業務帶動營收成長，走出先前營收一直無法突破之窘境。亦可為工場開闢財源，避免營收過度集中，降低營運風險。

陸、結論

隨著時代與產業變遷，部分庇護工場於消費市場上之競爭力已逐漸式微。我們應該重新思索庇護工場的經營模式，才能更貼近身障者的職涯發展需求。從個案研究發現，只要依據庇護員工差異調整工作，藉由因材施教，給予他們適性教育，輔以工作切割及職務再設計等配套措施，他們也有能力勝任門檻較高的技術工作，替自己及工場帶來更高的收入，讓庇護性就業服務得以永續發展。相關結論如下：

一、避免與同類型庇護工場競爭，發展藍海市場

庇護工場所選擇的經營行業，是能否永續經營的重要因素之一。我們應避免庇護工場之營業類型同質性過高，造成同業激烈競爭。唯有配合市場脈動，發展高門檻相關技能，才能為庇護工場開創藍海市場，永續經營。

二、增加庇護工場營收，減輕財務負擔

有鑒於政府財政日趨困難，對非營利組織的補助日益減少，再加上近年來經濟不景氣，企業募款或小額捐款更是粥少僧多。庇護工場唯有自闢財源，發展高門檻技能，才能增加營收，減輕財務負擔。

三、提升庇護員工專業技能，增加自信心

目前大多數庇護員工主要從事的工作，多屬「餐飲類」及「勞務服務類」單一、重複的工作，進入門檻低，難以習得一般職場上應具備的就業技能。學習高門檻技能，能提升庇護

員工專業技能，增加自信心。

四、增加庇護員工就業選擇，提高轉銜機率

某些庇護員工學習高門檻技能之潛力高，特別是高功能患者如自閉症、精障等。我們應該提供他們更多元的工作選擇，讓他們有機會學習高門檻技能，提高轉銜機率。

五、增加庇護員工薪資所得，提高家長滿意度

家長的正向支持態度，將有助於庇護員工的職場適應能力。學習高門檻技能，除能增加庇護員工的專業技能及薪資所得外，也能獲得家長對庇護工場的支持與認同，促進庇護員工之職涯發展。

參考文獻

林國榮（2012）。**評估實施 3K 產業外勞 5 級制對於國內勞動就業市場及產業經濟發展之影響**。行政院勞工委員會職業訓練局期末報告書，未出版。

陳君榜（2004）。**由庇護工場營運計畫申請書探討我國庇護工場現況**（未出版之碩士論文）。國立臺灣科技大學，臺北。

莊薇薇（2006）。**以平衡計分卡為基的研發部門績效評估指標之可行性研究**（未出版之碩士論文）。天主教輔仁大學，新北。

勞動力發展署全球資訊網（2019）。**107 年各地方政府庇護工場業務情形調查表**。2019 年 11 月 5 日，取自 https://ws.wda.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvMjk5L3JlbGZpbGUvNzc2Ny8xNzkvNDc3OGJiZjgtZmY0OS00OTU5LWI2YmMtMGY4ZjdjMWNkYTEwLnBkZg%3d%3d&n=MTA35bm05ZCE5Zyw5pa55pS%2f5bqc5bqH6K235bel5aC05qWt5YuZ5oOF5b2i6Kq%2f5p%2bl6KGoLnBkZg%3d%3d

劉疏疏、劉思妤（2020）。庇護工場創新經營模式探討—以麥子庇護工場為例。**特殊教育季刊，155**，39-46。

鞋類暨運動休閒科技研發中心附設麥子庇護工場（2017）。**麥子庇護工場成果報告暨年度服務計畫**，未出版。

鞋類暨運動休閒科技研發中心附設麥子庇護工場（2018）。**麥子庇護工場成果報告暨年度服務計畫**，未出版。

鞋類暨運動休閒科技研發中心附設麥子庇護工場（2019）。**麥子庇護工場成果報告暨年度服務計畫，**未出版。

鞋類暨運動休閒科技研發中心附設麥子庇護工場（2020）。麥**子庇護工場成果報告暨年度服務計畫**，未出版。

監察院全球資訊網（2019）。**監察成果／調查報告【107 財調 0029】**。2019 年 11 月 5 日，取自 https://www.cy.gov.tw/CyBsBox.aspx?CSN=1&n=133&_Query=97475761-f0fe-46d2-beb3-49432651f03c

燕珍宜（2013）。48 萬外勞大軍救台灣？缺工人數創十年新高，有訂單也不敢接。**Yahoo 新聞網**，2021 年 5 月 11 日，取自 https://tw.news.yahoo.com/48%25e8%2590%25ac%25e5%25a4%2596%25e5%258b%259e%25e5%25a4%25a7%25e8%25bb%258d%25e6%2595%2591%25e5%258f%25b0%25e7%2581%25a3-%25e7%25bc%25ba%25e5%25b7%25a5%25e4%25ba%25ba%25e6%2595%25b8%25e5%2589%25b5%25e5%258d%2581%25e5%25b9%25b4%25e6%2596%25b0%25e9%25ab%2598-%25e6%259c%2589%25e8%25a8%2582%25e5%2596%25ae%25e4%25b9%259f%25e4%25b8%258d%25e6%2595%25a2%25e6%258e%25a5-013301684.html

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review, 71*(1), 134-147.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review, 74*(1), 75-85.