

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

金門縣庇護工場文創商品之行銷策略探討

Marketing Strategies of Cultural and Creative Products by

Kinmen County Sheltered Workshop

陳洹君

Huan-Chun Chen

指導教授：趙家民 博士

賴文儀 博士

Advisor : Chia-Ming Chao, Ph.D.

Wen-Yi Lai, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南 華 大 學  
文化創意事業管理學系  
碩士學位論文

金門縣庇護工場文創商品之行銷策略探討

**Discussion on the Marketing Strategies of Cultural and  
Creative products by Kinmen county Sheltered Workshop**

研究生： 陳洹君 陳洹君

經考試合格特此證明

口試委員： 趙家民教授

洪林伯教授

蘇雅蕙教授

指導教授： 趙家民 賴文儀

系主任(所長)： 洪林伯

口試日期：中華民國 110 年 06 月 25 日

## 致謝

在人生這條長長的道路上很多事情是無法預料的，離開學校已經有 9 年，這 9 年是一個說長不長，說短也不短的時間，可是真正再度踏進校門卻是出乎意料的，班上有來至不同的工作領域的人才，可以再度締造生命中精采的學習旅程，真的是非常不容易的一件事情。

在論文的完成時，首先真的非常感謝指導教授趙家民博士，在撰寫論文這段期間從尋找題目到完成論文，時時提供研究的方向與目標，時常給予指導與鼓勵，更引領從庇護工場實際運作過程中找出行銷的特色，使得論文能夠順利完成。在此也要感謝口考委員洪林伯教授、蘇雅蕙教授能在百忙之中撥時間給予指導，讓論文可以更加圓滿豐富，在此表示謝意。

也感謝文創管理學系的諸位碩班授課師長不持辛勞的指導，指導在撰寫論文所需要的先備知識，也感謝在上課這段期間相互切磋，時時互相支援、相互鼓勵的碩專班同學們，願一生喜樂愉悅伴隨我們，要畢業了真好。

最後感謝所有的訪談金門縣政府社會處的長官及金門縣庇護工場的就服員，從訪談過程中體會到庇護工廠員工在製作文創商品的辛勞與努力，也因為他們的經驗分享豐富了論文的內涵，因為有他們的協助幫忙，論文才可以順利完成。

## 中文摘要

經由瞭解金門縣庇護工場的實務經營運作，探討庇護工場文創商品生產與行銷狀況，採用質性深度訪談方法進行研究。

研究目的為探討身心障礙者庇護工場之經營管理及運作現況、庇護工場產品 SWOT 分析、分析身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略，將本研究發現提供給有關單位做為未來實施計畫或庇護性政策之參考或建議。

本研究架構以「行銷策略」為主軸，探討庇護工場內部環境和外部環境的優勢與劣勢、機會與威脅，再經由 SWOT 分析為基礎，深入探討並找出其發展困境、市場定位、和願景等問題。實際上庇護工場文創商品的發展會受到庇護性員工本身條件的限制，因此研究生研擬出適合金門庇護工場文創商品行銷的方式。

此研究發現為：優先採購方案的執行情況，影響庇護工場的營利情形；身心障礙庇護性就業員能力受限，生產效率較低；也因為「文創」本身定義不明也有多爭議，金門庇護工場文創商品市場區隔與定位模糊；缺乏足夠資金與專業行銷技術，行銷通路有限。

最後，根據上述研究發現和結論，提出建議：

- 一、轉型措施：邀請專家學者協助評估產品轉型之可行性，針對不足或不完善的地方提供建議或改善方針，同時引進外部的技術指導等。
- 二、文創商品發展方向：庇護工場邀請文創領域專業人員給予庇護工場指導及協助又或是建立跨部會、跨領域合作平台與機制，共同協助推廣庇護工場文創商品的發展。

**關鍵詞：**金門庇護工廠、文創商品、行銷策略

## Abstract

Through understanding the practical operation of the sheltered workshops in Kinmen County, discussing the production and marketing of cultural and creative commodities in the sheltered workshops, using qualitative in-depth interview methods for research.

The purpose of the research is to explore the current management and operation status of the sheltered workshops for the physically and mentally disabled, SWOT analysis of the products of the sheltered workshops, and analyze the marketing strategies of cultural and creative products in the sheltered workshops for the physically and mentally disabled, and provide the findings of this research to the relevant units for future implementation plans or References or suggestions for asylum policy.

This research framework takes "marketing strategy" as the main axis, discusses the advantages and disadvantages, opportunities and threats of the internal and external environments of the sheltered workshop, and then based on SWOT analysis, in-depth discussion and identification of its development dilemma, market positioning, and vision, etc. problem. In fact, the development of cultural and creative products in the sheltered workshop will be restricted by the conditions of the sheltered employees. Therefore, graduate students have developed a method suitable for the marketing of cultural and creative products in the sheltered workshop in Kinmen.

The findings of this study are: the implementation of the priority procurement plan affects the profitability of sheltered workshops; the capacity of sheltered employees with disabilities is limited and the production efficiency is low; also because the definition of "cultural and creative" itself is unclear and controversial, Kinmen Sheltered Workshop The market segmentation and positioning of cultural and creative products are blurred; insufficient funds and professional marketing techniques are lacking, and marketing channels are limited.

Finally, based on the above research findings and conclusions, suggestions are made:

1. Transformation measures: Invite experts and scholars to assist in evaluating the

feasibility of product transformation, provide suggestions or improvement guidelines for deficiencies or imperfections, and introduce external technical guidance.

2. Development direction of cultural and creative products: The sheltered workshop invites professionals in the cultural and creative field to give guidance and assistance to the sheltered workshop, or establish a cross-ministerial and cross-field cooperation platform and mechanism to jointly promote the development of cultural and creative products in the sheltered workshop.

**Key words: Kinmen County Sheltered Workshop, Cultural and Creative Products, Marketing Strategies**



# 目 錄

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| 致謝.....                | i         |
| 中文摘要.....              | ii        |
| Abstract.....          | iii       |
| 目 錄.....               | v         |
| 表目錄.....               | vii       |
| 圖目錄.....               | viii      |
| <b>第一章 緒論</b> .....    | <b>1</b>  |
| 1.1 研究背景.....          | 1         |
| 1.2 研究動機.....          | 2         |
| 1.3 研究目的.....          | 2         |
| 1.4 研究流程.....          | 3         |
| <b>第二章 文獻探討</b> .....  | <b>4</b>  |
| 2.1 身障者庇護工場概述.....     | 4         |
| 2.1.1 庇護工場的定義.....     | 4         |
| 2.1.2 金門庇護工廠之經營管理..... | 7         |
| 2.1.3 金門庇護工廠的發展趨勢..... | 7         |
| 2.2 文化創意產品.....        | 8         |
| 2.2.1 文化創意產業.....      | 9         |
| 2.3 行銷的定義.....         | 10        |
| 2.3.1 行銷策略.....        | 11        |
| 2.3.2 非營利組織行銷.....     | 12        |
| 2.3.3 SWOT策略.....      | 13        |
| <b>第三章 研究方法</b> .....  | <b>16</b> |
| 3.1 質性訪談法.....         | 16        |
| 3.2 訪談資料整理.....        | 17        |
| 3.3 研究設計.....          | 18        |
| 3.3.1 訪談對象設定.....      | 18        |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 3.3.2 訪談大綱設定.....        | 18        |
| <b>第四章 資料分析與整理 .....</b> | <b>20</b> |
| 4.1 庇護工場文創產品之行銷狀況.....   | 20        |
| 4.2 訪談题目的陳述.....         | 20        |
| 4.3 庇護工場文創產品SWOT分析 ..... | 32        |
| 4.3.1 SWOT分析 .....       | 32        |
| <b>第五章 結論與建議 .....</b>   | <b>35</b> |
| 5.1 研究結論.....            | 35        |
| 5.1.1 行銷狀況.....          | 35        |
| 5.1.2 行銷策略.....          | 35        |
| 5.2 研究建議.....            | 36        |
| 5.2.1 轉型措施.....          | 36        |
| 5.2.2 文創商品發展方向.....      | 36        |
| <b>參考文獻.....</b>         | <b>37</b> |
| <b>附錄一 訪談逐字稿 .....</b>   | <b>39</b> |

## 表目錄

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 表 2-1 金門庇護工場非營利組織行銷方式 .....       | 13 |
| 表 2-2 SWOT 示意表 .....              | 14 |
| 表 3-1 本研究訪談對象及其背景 .....           | 18 |
| 表 4-1 庇護工場文創商品發展之 SWOT 策略分析 ..... | 32 |



## 圖目錄

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 圖 1-1 研究之流程圖 .....    | 3  |
| 圖 2-1 庇護性就業服務流程 ..... | 6  |
| 圖 2-2 銷售與行銷比對 .....   | 12 |



# 第一章 緒論

文化創意涉及的範圍廣泛，橫跨不同領域，從軟件開發到建築設計、從精緻工藝到出版業、從廣告和大眾傳播到產品、從音樂創作到電影拍攝、設計，文化創意產業幾乎無所不包。修法後的庇護工場正遵循著商業市場的經營管理模式與行銷策略，持續努力的讓機構可以永續經營，「文創」可以說是一門可嘗試開發的生意。本章為緒論總共有四小節，第一節是敘述研究背景與動機、第二節說明研究的目的、第三節介紹研究對象及範圍、最後第四節是擬訂研究的流程。

## 1.1 研究背景

金門縣妙妙屋庇護工場，是金門縣政府社會處在 102 年成立的庇護工場，本場位於金門的小島上，為金門第一家公辦民營身心障礙者教養機構-身心障礙者福田家園底下之庇護工場，社會處成立此庇護工廠，其目的是為了讓身心障礙者能學習到一技之長，協助一群身心障礙程度不同的員工進行多元學習及訓練，讓身心障礙者做的東西能得到大眾的喜愛，妙妙屋的妙也是代表著美好的意思，妙妙屋將無形的『愛與美好』用身心障礙的雙手融入在商品中。妙妙屋庇護工場主要營運項目為各式麵包、各式蛋糕、茶會點心、手工餅乾、西點餐盒等製作及銷售，在就服員及其他人員的努力輔導下，也在老師們的努力訓練之下，庇護員工每天一步一腳印持續的進步，從原本餡料無法均勻的攤平，訓練至今已經可以按照老師們的指示作業，對庇護員工來說，這個並非一下子就能學會，而是要經過成千上萬遍的練習及指導才能完成。庇護員工經歷一次次的失敗，雙手不斷練習及不持辛勞而完成，庇護員們不斷的進步跟茁壯，雖然包裝是一件看起來很簡單的工作，但這個工作卻藏了許多小細節在裡面，例如商品裝到袋子時要怎麼拿，麵包才不會被手指擠壓變形，只要不夠小心麵包就會凹陷一個洞等等或者裝箱時麵包的袋子口要朝上，否則客人不小心可能就會滾到地板上了，雖然庇護員學習的能力比較緩慢，但是只要透過不斷的練習，妙妙屋裡的庇護員也是可以做得非常好的。透過努力和鍥而不捨的精神改變大眾對心智障礙的印象，庇護工廠的就服員希望身心障礙者這份努力的心情，所製作出來的商品在金門這個地方也能得到大眾的認同，使得身心障礙者在工作上也能多一份成就感及自信心，更是希望讓庇護員工有自力更生的就業能力。

## 1.2 研究動機

庇護工場是縣府單位針對身心障礙者提供的保護性工作場所，目的是期許在沒有競爭壓力的環境中讓他們習得一技之長，並經過輔導就業，能有經濟自給能力並融入社會，吳淑敏（2009）從傑出人士生涯發展觀點，也發現到家庭支持的力量是重要因素，特別是接受特殊教育剛畢業的身心障礙學生，若能在適性的輔導下，往往可以有效參與就業，從而建立成功基礎，未來在面對職場環境變化時，也更能調整自我與適應環境，但是仍然有部份學生，經職業輔導評量評估後，就業安置方向傾向於日間作業設施與庇護工場之間，就金門地區這個地方而言，能力不足的學生，可能需要先到日間作業設施，例如：社團法人金門縣康復之友協會附設康心日作所、或是妙妙屋庇護工場等，經過一段時間的訓練與輔導，加強對於就業的認知、建立良好的出勤時間觀念、熟悉職場氛圍與適應環境變化、學習人際互動的技巧等等，妙妙屋這個非營利組織在發展的過程中面臨著許多競爭壓力與挑戰，像中央政府預算的緊縮、科技創新的發展、社會多元化需求等等，引發社會關注及組織生存的利基，使得非營利組織管理更重視專業導向以外，也必須以服務對象為主的顧客導向。面臨著巨大的生存壓力，非營利組織不得不採用商業市場的經營方式與行銷手法，以此讓機構可以永續發展。在現今這個以知識為創造價值、創造財富的關鍵生產元素的經濟時代，創造力、人才、技能為基礎，以文化產品為主要的創意產業不僅是經濟活動中的強力幫手，同時也是所有產業發展的原動力。

## 1.3 研究目的

面對整個大環境的不景氣，身心障礙者在就業上的困難度變得非常困難；而庇護工場要能達到經營成效才能永續發展，也才能繼續提供身心障礙者的服務，使身心障礙者透過自給自足的方式來增加工作價值及自我認同感。基於上述的研究背景與動機，本研究目的在於探討庇護工場因應市場變化，對其商品行銷的想法，期望透過庇護工場的行銷策略探究庇護工場文創商品優劣勢的分析，瞭解身心障礙者庇護工場發展文創商品的可能性。本研究以金門縣的庇護工場——財團法人晨光社會福利基金會附設妙妙屋庇護工場為研究範圍，採用質性深度訪談方法。茲分述研究目的如下：

- 一、 探討身心障礙者庇護工場之經營管理及運作現況
- 二、 探討庇護工場產品 SWOT 分析
- 三、 分析身心障礙者庇護工場文創商品之行銷策略

## 1.4 研究流程

為了完成研究的目的，主要的步驟如下，按照步驟的重點內容製作流程圖（詳圖 1）

1. 藉由研究背景來了解所要研究的主題，及延伸發想的動機來確立研究方向。
2. 依據研究之背景與動機來訂定研究目的、範圍及對象。
3. 依照研究的主題大量蒐集相關文獻來分析、歸納及整理探討，以協助佐證、驗證本研究之理論。
4. 擬定設計訪談大綱並反覆審視修改大綱內容，為正式研究問題並進行訪談。
5. 綜合整理訪談結果並依研究架構作資料的統整，以客觀詮釋與系統描述來分析資料內容進而撰寫成研究成果報告，最後提出研究結果與建議。

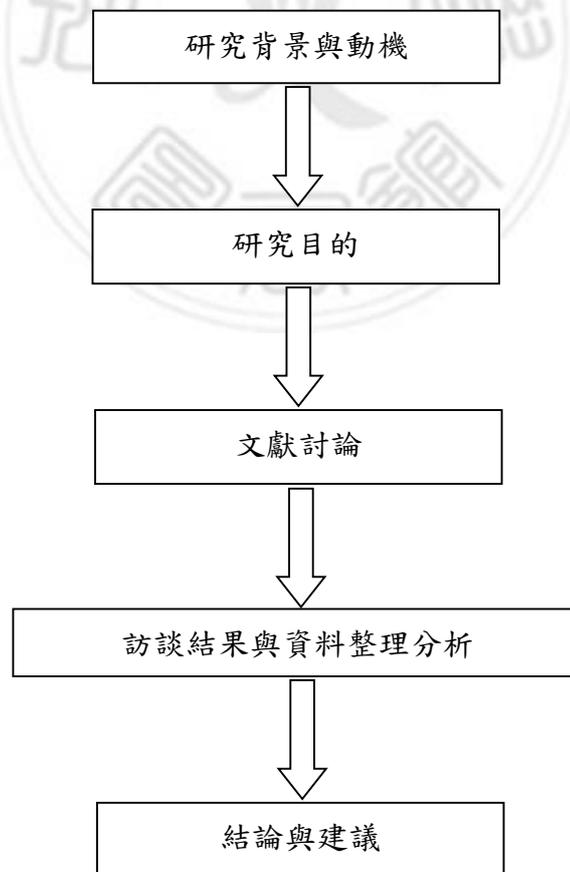


圖 1-1 研究之流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 身障者庇護工場概述

我國對於身心障礙者的職業重建服務，則起源於 1986 年間，有鑑於當時身心障礙者勞動參與率較低，失業率相對比較高，政府部門開始重新思考如何有效率的協助身心障礙者投入就業市場，以利減少家庭負擔與社會問題；直到 1992 年間，就業服務法誕生公佈後，為切合法規實施的條文內容，政府部份開始嘗試辦理「身心障礙者支持性就業服務計畫」，以美國支持性就業服務之理念與模式當作台灣試辦的基礎，並且委託民間單位執行辦理，這是台灣首例對於身心障礙者的職業重建和就業服務的正式執行，至於庇護性就業，則是起源於 1997 年由心路基金會成立了第一個庇護服務—「心路洗衣坊」，正式開始提供庇護職場服務，讓工作能力沒能足夠進入支持性競爭性與競爭性職場的身心障礙者與家庭，看到了一線希望，緊接著慈佑庇護工場、慈泰庇護工場等陸續開始辦理，也讓身心障礙者可以進入庇護職場工作與接受正式的訓練課程。

身心障礙者權益保障法自 2016 年 3 月 30 日修正通過後，庇護工場就被定義為具有勞雇關係的就業場所，其經營的模式多元，包含工廠、商店、農場、工作站等，辦理之業務包含營運項目之經營管理、個別職業能力強化計畫、庇護就業者管理及生涯轉銜服務等等。庇護工場提供許多就業機會，讓身心障礙者有穩定的工作環境以及收入，對身心障礙者的就業權益及經濟安全有很大的貢獻；但現行身心障礙者權益保障法就業相關規範未完善，庇護性就業及職場實習服務容易受主管機關忽略，促使庇護工場的發展而外困難，國內庇護工場的經營比較困難，比一般企業面對更多挑戰。

#### 2.1.1 庇護工場的定義

Gellman and Friedman (1965) 將庇護工場 (Sheltered Workshop) 定義為「一個特殊的場所—收容不能適應或是尚未準備好面對一般社會競爭型就業模式但是有生產能力的身心障礙者」。庇護工場是身心障礙者庇護性就業的一種模式，台灣現在執行的身心障礙者職業重建制度主要劃分為三大項目之就業服務，其中包含庇護性就業

服務、支持性就業服務及一般性就業服務（俗稱競爭性就業服務），庇護工廠從字面上來看，庇護這個詞就有保護的意思，因此庇護工廠更是強調保護性質的工作環境，在這個支持性的保護下，幫助身心障礙者可以找到有報酬並且有意義的工作。（蔡漢賢，2000）

庇護工場往往都會設立在社區當中，並且藉由保護性的宗旨，一方面為身心障礙者（進入庇護工場後又稱庇護性員工）安排職業技能與環境適應的訓練課程，讓沒辦法進入一般職場的身心障礙者可以感受到工作的氛圍與職場的運作模式，另外一方面則是提供這些身心障礙者一個長期安置與訓練的場域。

庇護工場的目標以最簡單的文字來表達即為提供身心障礙者工作機會並使其在工作期間得到益處。庇護工場內的工作環境都是以非融合式的環境為主，因此庇護工場工作方式都是以團隊方式進行，把一個比較困難的職務，拆解成數個簡單的步驟後，再依據功能，由數位庇護員工共同工作，從而達到訓練與熟悉工作的目的，庇護工場內部依照身心障礙員工的數量，以1:6的方式，配置就業服務員數名，可以輔佐訓練、甚至可以補足產能的功能。庇護工場也兼具過渡性的特徵，假如庇護員工能力可以獲得提升時，也可以轉銜至支持性或一般性之職場。

如果從經營面向來看庇護工廠裡面就業的身心障礙者，庇護工場得依產能核予薪水，並且與身心障礙者簽訂勞動合約，庇護工場是兼具輔導與經濟的雙重目標，且縣府的資源與經費補助，依法為身心障礙者辦理參加勞工保險、全民健康保險，及其他社會保險，並依照相關勞動法規以確保庇護性就業者之權益，是最明顯的特徵。相較之下以社區本位的就業服務模式，庇護性就業較屬於機構式、隔離式、保護性的服務模式，可是連結與社區互動較少，並且受限庇護性員工的認知能力，重要決策往往都無法遵循「業主自決」，需要父母或照顧者決定。

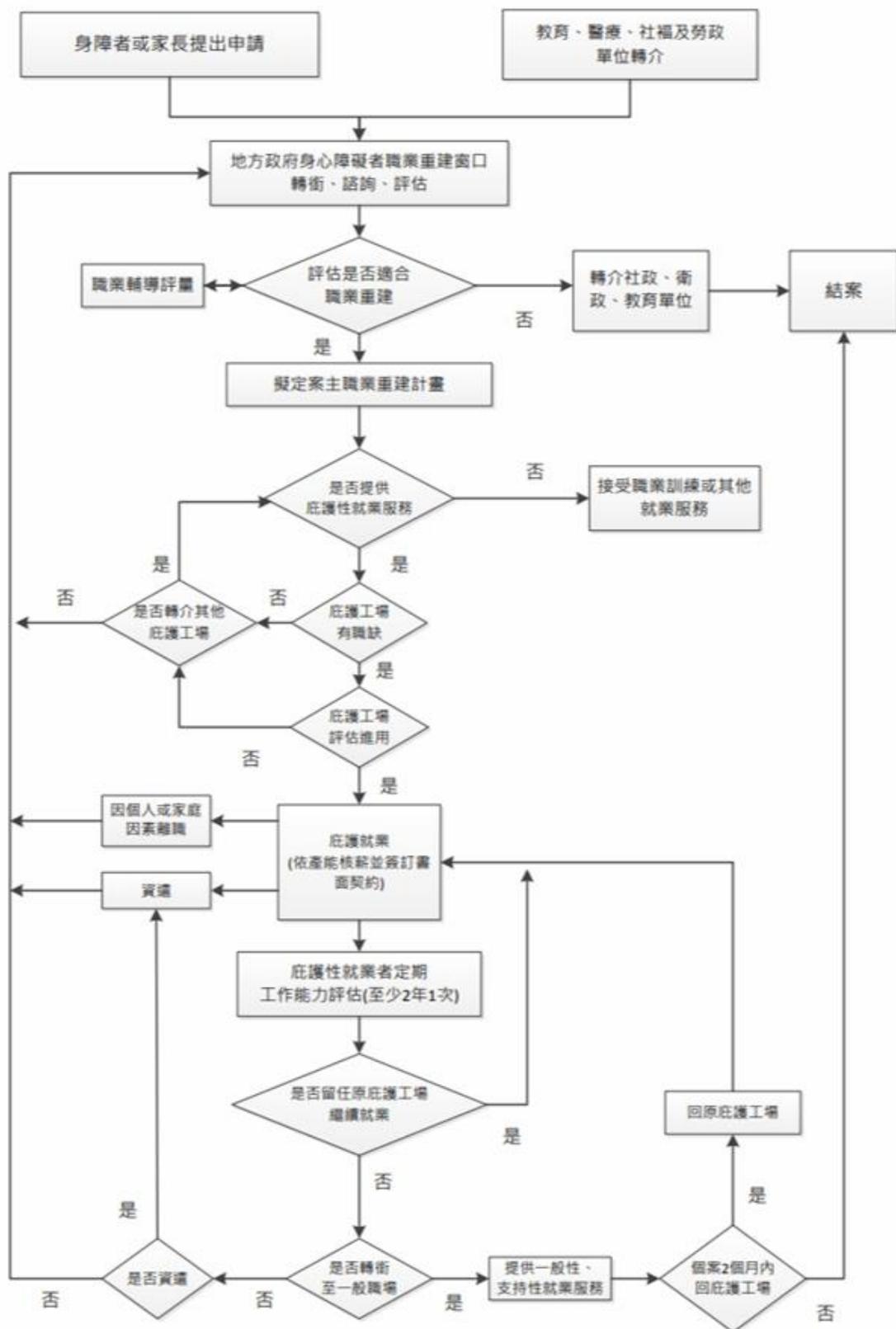


圖 2-1 庇護性就業服務流程

資料來源：從庇護工場到一般職轉銜輔導工作手冊（王敏行，2013）

## 2.1.2 金門庇護工場之經營管理

金門地區身心障礙者就業特質及產品行銷的考量下，金門縣政府於 102 年設立了妙妙屋庇護工廠，並以西點烘焙為主要的商品，提供身心障礙者庇護性就業機會。

妙妙屋庇護工場期許身心障礙者可以活用庇護工廠裡面多項工作訓練，提升職業技能，並且可以得到就業機會及報酬，發揮庇護工廠成為過渡性職業安置場域之功能，幫助身心障礙者創造出工作機會、增加自身的信心。

金門妙妙屋庇護工場已自產自銷的行銷模式，將產品已開發、製造至銷售全都由機關規劃及執行，這樣的行校模式的優點是：一、自主性高，對於工作的選擇及安排可以有更適當的協調，二、可已獲取比較高的營利。當然也是有缺點：一、需要比較多的人力，像經營管理人、市場銷售及行銷人力。二、一定會承受經營的風險。自產自銷雖然有較高的營利，不過在原物料、機具及薪資上的成本也相對增加，需要比較長時間才能平衡。

依據 2019 年《金門縣各級機關採購庇護工場產品評比獎勵要點》，其目的是為了鼓勵金門地區各級機關能優先採購經過本縣縣政府社會處輔導的庇護工場，以增加庇護工場之營利，進而鼓勵及肯定受到庇護的身心障礙者工作能力，並且幫助其就業及穩定獲得報酬。本獎勵要點將各級機關歸類成 3 組進行評比，第一組包含本縣縣政府各級處單位及各鄉鎮公所、第二組包含二級機關及各所學校、第三組包含中央駐金單位、縣議會及鄉鎮代表會，其效果非常良好，但就 108 年 10 月至 109 年 9 月第一次評比，這三組之第一名機關，原本有意採購庇護工場之商品，並沒有因為本項獎勵而特別大量增加採購之金額，以目前階段而言，庇護工場的經營也並沒有因為本項措施而產生明顯的變化。

## 2.1.3 金門庇護工場的發展趨勢

依據 2011 年《金門縣身心障礙者庇護工場補助要點》規定，金門縣政府運用身心障礙者就業基金，辦理身心障礙者就業服務及其他就業促進相關事項，為了促進身心障礙者就業，因此制定該項補助要點，對於縣府核准設立庇護工場，並且依據辦法實際辦理身心障礙者就業服務，縣府主管機關應當給予適當補助，可是相關補助要點內容主要以設立庇護工場的行政程序為主，並沒有特別說明可以提供本地庇

護工場哪些具體協助方式與規範。(金門縣身心障礙者庇護工場補助要點，2011)

妙妙屋庇護工場教育化、正常化、小型化、社區化的趨勢在前進著，在庇護工場經營需要自己負責應力的情況下，庇護工場的運作模式逐漸朝向商業型的經營模式，學習各大企業的經營模式，提供大眾會喜愛的商品與服務，企圖發展具有獨創性的經營模式，朝著庇護工場原來的初衷，擺脫對於縣府單位的依賴，達到永續經營的營運目標。(李基甸，2000)

教育化的趨勢傳統的庇護工場是將就業訓練與職業輔導為主要目標，近年來金門縣政府以過渡性學校的庇護工場為基準，幫助在學校的身心障礙學生以及即將畢業離校之身心障礙學生進行生涯轉銜安置計劃，除了有教育與訓練的課程外，更具有短期安置與轉銜的功效。

正常化的趨勢對身心障礙者能享有就學、就養、就醫、就業之權利，但一定要在開放的環境下實施，正常化的信念就是反隔離的具體想法，也就是反對將身心障礙者安置在封閉式以及隔離式的環境之內。

小型化、社區化的趨勢就庇護工場經營的模式與規範而定，身心障礙者所服務的人數有逐年下降遷移至比較小規模社區化就業的工作場所，所謂「社區化就業服務」融合了競爭性就業與支持性就業的精神，就是使用社區現有的設施或建物，作為身心障礙者居住與工作的場域，使身心障礙者與一般人在社區中一起工作而並沒有被隔離在特定的環境內，並獲得合理的禮遇，達到「正常化」的理念。

## 2.2 文化創意產品

文化產業現今已經成為經濟知識中重要的關鍵產業，文化是如何從「人類生活的總集」轉型成為擁有經濟價值、且可以讓消費者購買的文化商品，成為民間的組織團體、紀念館與文化館思考的問題，文化創意產品簡稱文創產品，是藝術衍生品的一種，是利用原來藝術品的美學特徵、符號意義、文化元素、人文精神，對於原生藝術品的重構和解讀，透過設計者本身對於文化的見解，將原生藝術品的產品本身的創意與文化元素相結合，形成的一種新型文化創意產品。

創意產業來自於英國首倡，之後許多國家與地區也紛紛提出與創意產業相關的概念。主要包括文化產業、版權產業、體驗經濟、注意力經濟、休閒產業等概念。世界主要的幾個國家與地區對於創意產業的理解分為三種：以英國為代表的 "創意

性"，以中、韓為代表的 "文化型"，以美國為代表的 "版權型"。

我國對文化創意產業的形態和業態進行了界定，確實指出了國家發展文化創意產業的主要目標，表示著國家已經將文化創意產業放在文化創新的高度進行了整體布局。對於場域、民間組織文化館、社區或是文化館而言，社區再造已經不在只是硬體供給與環境整建，是如何從當地能量發展出可以長久經營的「商品」，對社區發展或是在地組織經營有永續經營的力量是很重要的。

文化創意產業在全世界產業轉型中扮演著重要角色時，設想如何配合社會的轉變而建立適合的文化創意設計流程，使「文化」透過清楚流程而計畫轉變為可被辨識的「文化商品」，則成為現今設計師重要的課程與研究的重點。

### 2.2.1 文化創意產業

文化創意產業發展法於民國 99 年公布實施，為促進文化創意產業之發展，塑造擁有豐富文化創意思想的社會環境，運用科技與創新的研發，豐富的文化創意產業人才培養，請積極地進入國際市場。

文化創意產業是指來創意或是文化的累積，利用智慧財產的形成與運用，而培育出創造財富及就業機會的希望，並能精進民眾的美學素養，提升國民的生活環境本質之產業如下:視覺藝術產業、音樂及表演藝術產業、文化資產應用及展演設施產業、工藝產業、電影產業、廣播電視產業、出版產業、廣告產業、產品設計產業、視覺傳達設計產業、設計品牌時尚產業、建築設計產業、數位內容產業、創意生活產業、流行音樂及文化內容產業、其他經中央主管機關指定之產業（文化創意產業發展法，2019）。

文化創意產業在 1980 年代成為知識經濟中重要的關鍵產業，除了一些復甦沒落產業以外，更是積極的促進現代主義之後斷裂的歷史文化意涵在 1980 年 代之後更是獲得重視。文化創意產業在全世界的整體發展歷程中，經歷產業再生規劃與設計、文化研究，目前進入到經營管理的階段，藉由文化象徵的文化商品的研發與展演活動，以此帶動經濟繁榮並且促進地方產業發展。於此文化商品前段之設計的創意轉變格外重要，在文化商品設計日這重要之際，務必先定義出該類型與組成，才能了解其應用發展的範疇。

## 2.3 行銷的定義

在眾多行銷管理的書籍中，經常開宗明義的說明行銷的定義，除了菲力普·科特勒(Philip Kotler)的精細見解外，最具有代表性的便是美國行銷協會 (American Marketing Association, AMA) 對行銷的定義：「行銷是商品、服務、理念、促銷、概念、配銷及訂價」等一系列活動的執行過程與規劃，透過這個過程，即可創造交換活動，以滿足組織與個人的目標」。科特勒更是將行銷做最完整、最新的詮釋，說明在他新出的一本書「行銷是什麼」中提出行銷的定義：「行銷管理是一門選擇目標市場，並且透過傳送、溝通、創造優越的顧客價值，透過維繫、增加、獲取顧客的科學和藝術。」

行銷更詳盡的定義：「行銷是一個企業功能，用來找出企業尚未得到滿足的渴求和需要，衡量並制定這些渴求和需要的強度和潛在的獲利能力，決定哪個目標市場組織可以服務的最好，決定用來服務這些目標市場的合適服務、規劃和產品，並且要求組織裡的每一成員都要為顧客服務、為顧客著想。」針對以上兩個定義，似乎看見了幾項行銷的核心觀念，包括慾望、需求、需要、服務、市場區隔與產品，另外還有包括了品牌、價值等。我們透過科特勒大師精密的詳細說明後，行銷的定義已經不是單純的提供服務或銷售產品罷了，行銷已經沒辦法與銷售混為一談，銷售是透過生產製造出產品之後才進行的，但行銷卻是在生產前便開始的一連串決策與規劃，同時隨著產品在顧客的滿意程度與市場中的情形，不斷的創新與調整（參考圖銷售與行銷的差異，2021）。

行銷是一門創造顧客價值的藝術，今天仍然有許多企業將行銷視為一個部門功能而已，這是錯誤的觀念，因為企業不能把行銷當作一項又一項的交易的行為，應該要清楚「行銷」的目的是與顧客建立長久維繫的關係。顧客是企業的重要財富，難道要把如此重要的任務由一個行銷部門來執行嗎？理當由企業全體人員的力量來支援，納爾特教授也用精闢的方式說明：「光靠匆匆忙忙成立一個團隊或者行銷部門，是無法創造真正的行銷文化的，就算是指派能力俱佳的人來做都沒辦法。行銷的源頭還是管理高層，如果管理高層都不重視顧客需求的話，那麼企業裡的其他人又怎麼能夠理解行銷理念，並且加以執行呢？」

綜合以上說明，我們可以確定的是，身為一位行銷人員，理當擴大增加自己的見解，隨時注意大環境的變化，同時兼具良好的溝通協調能力，才能成功行銷企業與產品，行銷是一個核心，值得企業重新思考的問題。

### 2.3.1 行銷策略

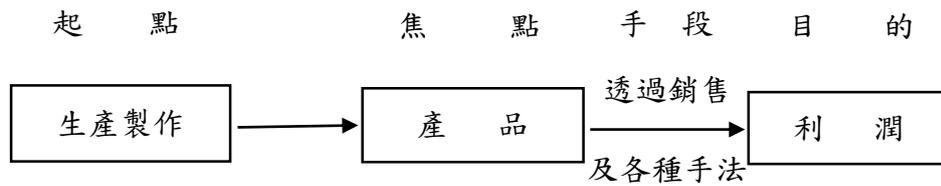
非營利組織經常在採取行銷策略的過程中，常常會有進退兩難的誤解與心態，總是會認為行銷是商業化的舉動，為了不破壞公益組織的形象，而刻意避開談論行銷，或是經營管理者偏向認知，認定非營利組織應著重參與人員的慈善性與自發性，而避開行銷不去談論，最嚴重的一種情況無非是非營利組織管理者或是工作人員沒有任何行銷的概念或是知識。

Weitz and Wensley (1984) 將行銷策略定義為「在既定的產品市場領域內，妥為配置資源以達成可支持之競爭優勢」。當今社會的行銷工作，是一個講究規劃與策畫的整體工作，一個店家如果沒有完整的策略就到市場上進行行銷，很容易變成單打獨鬥，很容易沒有注意到顧客的需求，到最後淪落的下場通常是，還沒有完成自己的目標，服務到自己所設定的顧客，就已經被這大環境打敗了。為了站穩在爾虞我詐的市場上，所有的店家都一定要想清楚自己的行銷策略。

Foxall and Goldsmith (1994) 則以行銷組合的概念定義行銷策略為使用行銷組合以達成行銷目標指導原則。「行銷策略」是企業以顧客需求為出發點，根據經驗獲得顧客需求量以及購買能力的信息、商業界的期望值，是有計劃的組織各項經營活動，通過相互協調一致的促銷策略、渠道策略、產品策略和價格策略，為顧客提供自身所期待服務和商品為實現企業目標的過程。

Kotler & Andreasen (1991) 將行銷策略定義為：行銷策略是事業單位預期在目標市場達成行銷目的的廣泛指原則；通常包括行銷支出、行銷組合與行銷資源配置等決策。行銷策略簡單來說就是：「品牌要用甚麼方式將產品賣給消費者？」品牌必須根據客戶需求、品牌理念、市場狀況等因素，制定產品的價格、通路、促銷等決策，找到市場定位、加深品牌價值，提升商品的滿意度或服務，以此提升轉換及銷售。

## 銷售



## 行銷

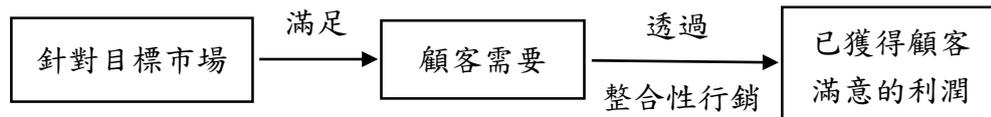


圖 2-2 銷售與行銷比對

### 2.3.2 非營利組織行銷

以銷的觀點來看，非營利組織是否沒有以營利為目的，以及是否不能分配利潤都沒那麼重要，重要的是要讓目標市場的消費者關注該機構的信念，或是贊助該組織所辦理的活動；非營利組織和一般商業行銷的不同之處不在於他們從事非營利活動，而是他們所成就的一番事業，而是以使命優先的信念。在現今社會這個競爭激烈的環境中，福利資源又相當有限，迫使一些非營利組織逐漸開始意識到他們也需要執行一般企業的功能。因此行銷的概念由企業擴大範圍到非營利組織和其他所推動的社會運動，因應有這實際的需要。對非營利組織的消費者而言，非營利組織所推銷的是無形的東西，這是供應者為顧客所轉換出來的價值(Peter F. Ducker, 1993)。

所謂非營利組織，根據我國營利事業所得稅法第 4 條指出：「所謂非營利組織，是指各種文化、教育、慈善機構、團體或公益，且符合民法總則財團之組織及公益社團，財團組織以財產之集合為特點，公益社團是以人集合為特點，二者皆為謀求全體人員非經濟的社會大眾之公共利益或公共利益的組織」(林政宏，2001)。學者 Wolf(1990) 認為非營利組織須具備以下特性：須政府立案、必須有公益的使命、須排除私人營利的獲得、以非營利為目標、在法律上享有稅務的優惠或不用繳稅、贊助者的捐款納入免稅或減稅的優惠範圍或捐助。學者 Solamon, kotler and Andreasen，亦提出相同的觀點 (王明鳳，2006)，指出非營利組織具有的特性包括：正式的 (formal)：指合法成立的正式組織；自主性的 (self-governing)：自行管理業務不受

外界影響；非利益分配 (non-profit-distributing)：不以賺取個人利益為目的；志願性的 (volunteer)：大量運用志工；私人的 (private)：非政府組織但可接受政府的支援及管理，董監事們在某些層面上也算是義工。總和言之非營利組織是指一個機構的形成，不以金錢利益為目的，並且其盈利收入也不能分配給董監事、工作人員組成分子、組成分子或其他任何人，主要目的在追求目標族群的利益，希望能影響目標族群的行為來造福社會。不過也因這個非以營利為目的的特性，假如這個未能獲得社會大眾、政府的支持或是固定的財源收入，在財力資源、人力困乏的情況下，就容易造成機構經營管理的危機。

表 2-1 金門庇護工場非營利組織行銷方式

| 方式   | 概念/內涵  |
|------|--|
| 內部行銷 | 指對組織內部成員做行銷，此作用為不斷確保成員對組織設立宗旨與目的之肯定，且信守到底。行銷方法由最高層的領導者實行，透過基層組織成員聚會，傳達組織使命，聽取成員的意見以確保訊息正確傳遞。   |
| 關係行銷 | 利用原有的顧客群向外擴展，吸引新的顧客上門的一種行銷方式。主要概念有三： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 注重消費者發展長期護會的聯絡網絡</li> <li>2. 以個別消費者為對象</li> <li>3. 以多元化與個人化的溝通方式和消費者建立關係</li> </ol> |

### 2.3.3 SWOT 策略

強弱危機分析 (SWOT Analysis)，又稱優劣分析法、SWOT 分析法或道斯矩陣，是一種企業用於競爭態勢分析方法，是市場行銷的基礎分析方法之一，透過評價自身的優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、外部競爭上的機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)，用來制定發展戰略前對自身進行深入全面的分析以及競爭優勢

的定位。SWOT 分析在最理想的狀態下，是由專屬的團隊來達成的，一個 SWOT 分析團隊，最好由一個會計相關人員，一位銷售人員，一位經理級主管，一位工程師和一位專案管理師的組成。

SWOT 分析是一種將被分析的對象所有相關的各種主要內部優勢、劣勢和外部的機會和威脅等，主要用於分析企業自身的優勢、劣勢，與市場領域中所會面臨的機會與威脅。通過資料收集並舉例出來，按照矩陣形式排列，接下來用系統分析的概念，把各種因素分門別類加以分析，從分析出來的字料理得到一系列相應的結論，結論通常帶有一定的決策性。

SWOT 分析是很平常的行銷分析工具，可是不是 SWOT 中所有的項目都有意義，還是需要經過交叉分析才能夠找到策略方向。SWOT 的策略分析要由市場的角度來看，是以機會和威脅為主軸，來分析出哪些優勢與劣勢和策略有關，最後會得到有先後順序的策略方向，分別為運用優勢掌握機會或克服威脅或掌握機會，克服威脅、改善劣勢、強化長期競爭優勢。

表 2-2 SWOT 示意表

|        |                  |             |
|--------|------------------|-------------|
| 企業內部條件 | 優勢 Strengths     | 劣勢 Weakness |
| 企業外部環境 | 機會 Opportunities | 威脅 Threats  |

### 一、優勢與劣勢分析 (SW)

競爭優勢是指一個企業超越自己的競爭對手、實現企業目標的能力，企業的主要目標包括市場份額、盈利、增長等。因此企業的競爭優勢並不一定能完全呈現在較高的盈利率上，有時企業更希望保持增加市場份額、增長速度，或者穩定員工等。假如兩個企業都佔據在同一市場或者說兩個企業都有能力向同一顧客群體提供優質的服務和產品時，當其中一個企業有更高的盈利率、更高的市場份額或更快的增長速度，則此企業會比另外一個企業更具有競爭優勢。

競爭優勢可以是一個企業或企業的產品有別於其他競爭對手任何優越的東西，它可以是產品質量、適用性、可靠性、形象和風格以及服務的及時、態度的熱情等。雖然競爭優勢實際上指的是一個企業比其它競爭對手有比較強的綜合優勢，可是明確的表示出企業究竟在哪一個方面具有優勢顯得更有意義。因為只有這樣，才可以知己知彼百戰百勝。由於企業是一個生命共同體，並且由於競爭優勢來源廣泛，所

以在做優劣勢分析時必須從整個價值鏈的每個環節上，將企業與其他競爭對手做詳細的分析比對。如銷售管道是否暢通，價格是否具有競爭力，產品是否新奇以及製造工藝是否複雜等。如果一個企業在某一方面或幾個方面的優勢正是該行業企業應具備的關鍵成功因素，該企業的綜合競爭優勢就強。

## 二、機會與威脅分析 (OT)

機會與威脅分析主要重點在於企業外部環境帶來的機會和威脅。外部環境發展趨勢分為兩大類：一類表示環境機會，一類表示環境威脅。

環境機會是指該企業面臨的外部環境中對企業發展有利的要素，是對公司行為最具有吸引力的領域，在這一領域中發展茁壯的企業就能擁有競爭優勢。外部機會如技術進步、政策支持、銀行信貸支持、供應商良好關係等。

環境威脅指的是環境中不利的發展趨勢所形成的挑戰，如果不採取直截了當的戰略行為，這種不利的趨勢將影響公司的競爭地位，導致公司受到很大的傷害。企業外部的不利因素包括：銷售商拖延結款、新產品替代、市場成長放緩、供應商討價還價能力增強、競爭對手結盟等，影響企業當前的競爭地位。

## 第三章 研究方法

本研究的研究對象為金門縣妙妙屋庇護工場，藉由妙妙屋庇護工場實務行銷策略與經驗，探究發展文創商品的困難和期望，希望研究的結果能幫助庇護工場診斷組織內部的運作與策略的優劣，提供本身改進或持續的建議。

### 3.1 質性訪談法

質性訪談是社會科學研究中最廣泛運用的收集資料的方法之一，主要著重在受訪者個人的生活、經驗與感受的陳述，藉由與受訪者彼此的對話，研究者得以解釋、了解及獲得受訪者個人對社會事實的認知。訪談也是個案研究最重要的基本資訊來源之一，藉由訪談者所提出的訪談主題與受訪者進行對話，為一種有「目的」的對話 (Kvale, 1996；范迪慧，2000)。訪談法異於日常生活的交談，具有一定目的和形式，可以正式的，透過標準、結構化或封閉式的問題，來探討比較成熟的議題；也可以非正式的，經由非標準、非結構化或開放式問題的探索，由外圍逐步切入主題的核心。深度訪談比一般訪談花費更多的時間，然而其所得到的結果能更深入描述事物的本質，以做為進一步析論的依據，目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道。深度訪談之所以能更深入議題進行研究分析，主要是訪談前收集資訊、約訪、預訪等前置作業，還有訪談時的臨場反應，從各個面向來進行剖析，以探求事情的真相。深入訪談的目的，讓參與者可以共同分享訪談者他們所學到、所知道的事情，還能增加其他面向的整體理解程度，這是問卷調查法、或者是以高度結構化的訪談皆無法達到的。

1. 結構型訪談法 (structured interviews)、標準化訪談 (Standardized interviews)(標準化訪問、導向式訪問或控制室訪問)：一般分為是非題及選擇題，是採用事先設計好的固定結構問卷。訪談過程採標準化作業，受訪者不明白題目內容時，只能重複陳述問題或利用一致性的說法解釋。結構型訪談較問卷調查花費許多時間和金錢。因為嚴格的作業程序，其所獲得的資料較難觸及較深層次的問題，因此常使用於研究的前半段。
2. 無結構型訪談法 (Unstructured interviews)、非結構性訪談、開放式訪談 (Opened interviews)：在訪問之前，會預先設定好議題還有大方向，針對一些特定議題會

以較自由的型態進行對談，而受訪者可自由的表達自己意見，不用顧慮，用少量的問題引導對方的談話內容和方向，因此受訪者會不自覺的表述自己的觀點和態度。

訪問法是一種調查研究的方法，通常要先選樣，決定訪問的對象，選樣要避免錯誤與偏差，才具有代表性。訪問時用問卷但不要太正式嚴肅；依問卷對每一受訪者提出相同的問題，依序發問，不可遺漏；澄清受訪者之問題，在二主題間有過渡性的陳述，使受訪者有心理準備；訪問中因疏忽造成的改變要記錄下來；所有訪問所得資料之紀錄，要加以整理分析。記錄時最好隨手記下關鍵字詞，所記錄語氣要用受訪者的字眼，不要摘要記錄或改寫，最好整句記下，可利用機器輔助記錄，但要事先徵得受訪者同意。

訪問是一種技術，也是一種藝術，訪問要先與受訪者建立良好的關係，為受訪者接受，使受訪者了解調查的重要性，並澄清受訪者可能有的疑慮，由於受訪者約合作使訪問者感到滿意且愉快。訪問者必須受過訓練，注意服務、外表及所用的方法與技巧，才能執行正確、完整、有效的訪問調查。

### 3.2 訪談資料整理

分析步驟共有 4 點：1. 訪談所得資料逐一編碼並依序每個段落詳細檢視資料內容，將資料內容中所包含的主旨與類別予以分類，並於逐字訪談稿的欄位清楚標示紀錄。2. 將編碼好的資料再進行歸納、份類、比較，然後將性質相同的內容分類在同一類別。3. 依照各分類再加以分組，重新編輯並組成有系統的架構。4. 已重新修整後的組織架構為基準，完整的呈現訪問內容，並呼應研究題目，在分析訪談內容將其作為研究結論。

分析訪談內容時發現資料內容過於瑣碎、零亂，則依照前項的設計理念，重覆研討訪談紀錄內容，先將與研究目有關聯的內容擷取出來，並且在參考研究主軸及相關參考文獻，做為資料的比對分析及詮釋，最後綜合整理得出結論。

本研究為求達到相對客觀及提升研究內容的信效度，除了訪問 5 位擔任庇護工場工作人員至少 3 年以上且擁有相當實務經驗的就服員及主管為受訪者，並確實的記錄所有訪談的內容並反覆核對，並且請受訪者將逐字稿訪談內容詳細逐字核對，

確認訪談內容的文字是否忠於原意。再用邏輯的方法針對訪問對話紀錄、現場重點筆記及現場蒐集所得的資料實施歸納分析。

### 3.3 研究設計

#### 3.3.1 訪談對象設定

為探討妙妙屋庇護工場商品的行銷策略，因此訪談對象主要是以金門縣妙妙屋庇護工場的就服員及主管為主。

表 3-1 本研究訪談對象及其背景

| 受訪者編號 | 受訪者身份   | 單位任職年份 | 訪談日期/時間                   | 訪談地點         |
|-------|---------|--------|---------------------------|--------------|
| A     | 社會處副處長  | 10     | 2021/04/14<br>11:00-12:00 | 金門縣政府<br>社會處 |
| B     | 庇護工場主任  | 15     | 2021/04/20<br>19:00-20:00 | 金門縣政府<br>社會處 |
| C     | 庇護工場承辦人 | 6      | 2021/04/23<br>10:00-11:00 | 金門縣政府<br>社會處 |
| D     | 庇護工場總幹事 | 9      | 2021/05/20<br>20:00-21:00 | 金門縣政府<br>社會處 |
| E     | 庇護工場督導  | 10     | 2021/06/07<br>13:30-14:30 | 金門縣政府<br>社會處 |

#### 3.3.2 訪談大綱設定

本研究是依照研究動機與目的，擬訂具體的研究方向，再根據研究者所要探討了解的問題設立訪談對象並制定訪談大綱，實施訪談前大量蒐集閱讀相關期刊、論文及文獻，並且與指導教授再三討論並修改最終確認訪談大綱和訪談的題目，訪談題目架構如下：

### 第一部分 組織發展概述與展望

1. 請問您在貴單位職務的工作內容？
2. 是否了解庇護工場的組織結構與宗旨？
3. 公部門對庇護工場相關政策的制定和執行情形如何？

### 第二部分 庇護工場行銷策略

1. 請問您知道金門庇護工場產品採購的平台有哪些嗎？認為銷售狀況如何？
2. 您對於庇護工場行銷策略看法如何？是否有哪些不一樣的想法？

### 第三部分 公部門對文創本身的了解

1. 請問您或貴單位對「文創」的認識、了解
2. 請問公部門對庇護工場發展「文創」所抱持的態度為何

### 第四部分 公部門對庇護工場文創商品的看法

1. 對庇護工場生產的文創商品的看法為何？
2. 對庇護工場生產的文創商品的建議為何？

### 第五部份 資源期待

1. 公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？
2. 公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？

## 第四章 資料分析與整理

### 4.1 庇護工場文創產品之行銷狀況

為研究庇護工廠文創商品的行銷狀況，以訪談的方式由金門縣庇護工場主管或員工來回答，彙整受訪人員的逐字稿瞭解文創商品的行銷狀況。訪談分為五個部分，第一部分組織發展概述與展望，第二部分庇護工場行銷策略，第三部分公部門對文創本身的了解，第四部分公部門對庇護工場文創商品的看法，第五部份資源期待，請了 7 位任職金門縣庇護工場職員訪問。

### 4.2 訪談題目的陳述

W1 請問您在貴單位職務的工作內容？

A: 我現在在金門縣政府社會處單任副處長，長我社會處理每個同仁處理的業務想關事宜，在這之前我也擔任過科長，了解過庇護工場，也知道他們庇護工廠的運作模式。(A-1)

B: 我在妙妙屋庇護工場擔任主管一職，掌握每個就服員輔導個案的狀況，以便身心障礙者有任何問題可以迅速了解需求，再想辦法來幫助他們。(B-1)

C: 我是在金門縣政府社會處辦理身心障礙者職業重建服務之業務，專門幫助身心障礙者找工作，或是將他們推薦給庇護工場，讓他們習得一技之長。(C-1)

D: 我個人是在社團法人康復之友協會擔任總幹事，同時在庇護工廠擔任督導一職。(D-1)

E: 督導就安基金補助地方政府辦理身心障礙者就業服務計畫及身障綜合業務。(E-1)

小結：訪問的這幾位受訪人每個人所擔任的職務都不同，唯一想同的地方就是大家服務的都跟庇護工場、身心障礙者有關，都想著如何來幫助這些身心障礙者。

W2 是否了解庇護工場的組織結構與宗旨？

A: 本縣庇護工場針對年滿 15 歲以上具有就業意願，而就業能力不足，無法進入市場就業且需長期就業支持的身障朋友，透過庇護工場進行輔導。妙妙屋庇護工場設置為：主任、就業服務員、業務行銷員各 1 位，並有聘請烘焙師傅，總計 6 位

庇護性員工。至於美心工作坊設置為：主任及業務行銷員各 2 位，2 位就業服務員，總計 12 名庇護性員工。(A-2)

B: 金門庇護工場的結構是由一個主任、督導、就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案)及 1 位業務行銷人員，金門庇護工場設立的目的是以服務身心障礙者為主，並且幫助身心障礙者實現就業的想法，因為身心障礙者在就業這方面能力比較不能夠進入競爭性就業市場環境，為此提供庇護性就業服務與訓練課程，從旁協助輔導身心障礙者就業。(B-2)

C: 庇護工場設立的目的是，在於協助身心障礙者具有就業想法，為身心障礙者就業能力各方面不足以進入競爭性就業市場環境，為此提供庇護性就業服務與訓練課程，是從積極協助弱勢角度出發。至於結構是由一個主任(負責人)、督導、就服員及 1 位業務行銷人員，其中就服員及業務行銷人員為專職，主任及督導為兼職性質。(C-2)

D: 庇護工場是個特別的存在，宗旨雖以服務身心障礙者為主，但經營上盈虧須自負及承擔，庇護工場的結構大概是由一個主任(負責人)、督導、就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案，目前現況是 12 位個案 2 位就服員)及 1 位業務行銷人員，其中就服員及業務行銷人員為專職，主任及督導為兼職性質。(D-2)

E: 我個人當督導這幾年對庇護工場的宗旨也是有一定的了解，庇護工場的宗旨主要還是以服務身心障礙者為主，由母機構服務宗旨延伸，藉由經營庇護工場實現理念及照顧弱勢族群，延續服務精神，只要身心障礙者有需要幫助的地方，是我們能力範圍以內的我相信庇護工場這邊都會給予協助，幫助這些身心障礙者重拾信心，庇護工場的結構是由一個主任、督導、就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案)及 1 位業務行銷人員。(E-2)

小結：從上述可以知道庇護工場主要的宗旨是在服務身心障礙者，只要他們有任何需要，庇護工場都會不暇餘力的幫助他們，也協助他們學找到自己喜歡的工作，我們也看到金門庇護工場的組織架構是由一個主任(負責人)、督導、就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案，目前現況是 12 位個案 2 位就服員)及 1 位業務行銷人員，其中就服員及業務行銷人員為專職，主任及督導為兼職性質。

W3 公部門對庇護工場相關政策的制定和執行情形如何？

- A: 本縣社會處對於庇護工場相關政策，主要針對 15-64 歲符合條件縣民及透過地方身障團體進行盤點，提供職業重建及訓練，輔導身障朋友進入職場機會，期待藉此減輕家庭經濟負擔，縣府亦也編列相關經費補助給予支持。(A-3)
- B: 1. 之前因人力不穩定，造成產品會有品質上的差異及不穩，因此讓顧客對產品產生信心上的疑慮，導致銷售不易，經營困難。解決辦法，尋求適合及有意願的麵包師父，並穩定期工作意願以維持產品的穩定度，另借由外聘技服督導的指導，來提升產品的品質及庇護員工的工作項目。
2. 庇護員工轉銜意願低，且金門地區適合庇護性工作員的工作機會也不多，因此幾無轉銜成功案例。解決辦法：盡量鼓勵及增加庇護性員工技能上的精進以增加將來轉銜的工作能力。(B-3)
- C: 本縣依據身心障礙者就業需求，提供庇護性就業服務，並向中央申請經費，補助有意願籌設庇護工場之團體或企業單位，設立庇護工場。目前本縣已設有兩家庇護工場，提供 18 個庇護性就業機會。(C-3)
- D: 庇護工場主管機關為勞政，中央是依照身心障礙者權益保障法相關規定地方主管機關應提供庇護性就業服務，庇護工場的本質是社會福利，一般來說是需要大家幫忙的，社會福利存在的意義是集眾人的力量，這包含了公部門、私人公司及個人，這當中缺一不可，才有辦法真正推動庇護工場的運作。金門縣政府雖有訂定補助相關要點、獎助庇護工場身心障礙者採購標準等。身心障礙者庇護工場設立標準當中僅有提到文書作業的部分，如申請送件需檢附那些資料，未提及縣政府在庇護工場申請成立後，後續該如何來補助庇護工場及提供相關協助，僅針對成立初期時給予補助。另有獎助採購身心障礙者產品部分，就我個人來看政府部門並未確實落實。(D-3)
- E: 「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」是依據「身心障礙者權利保障法」(以下稱身權法)第 35 條第 5 項規定訂定之，提供年滿 15 歲，符合身權法第 34 條第 2 項之身心障礙庇護性就業之機構；另依「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」第 21 條第 2 項規定，勞動部為協助地方政府提供並建構完善之身心障礙者庇護性就業服務，訂定「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」，

本項計畫補助庇護工場籌設營運費、裝潢及設備汰換維修費、人事費、督導費、房屋相關租金補助、職場見習輔導費、產品行銷及專家諮詢費、庇護工場行政費、庇護員工健保雇主負擔費及地方政府配套措施等補助，每年向所轄分屬申請補助計畫，經審查會後核定補助經費，採兩期核撥核銷，分署每年也會不定期實地查核辦理情形。(E-3)

小結：公部門對於庇護工場都大力的支持，根據第 21 條第 2 項規定，勞動部為協助地方政府提供並建構完善之身心障礙者庇護性就業服務，訂定「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」公部門會議照庇護工場的需求然後向中央政府提報需求計畫，向中央申請庇護工場所需要執行的金費，而庇護工場則是將自己所遇到的問題和解決辦法，寫成報告提供於公部門，讓公部門決策是否有可行性。

W4 請問您知道金門庇護工場產品採購的平台有哪些嗎?認為銷售狀況如何?

A: 縣府目前有配合內政部有訂定優先採購規定的平台推廣本縣庇護工場產品，本縣社會處 Facebook 粉絲平台也會配合宣導。有關銷售部份，美心工作坊承接公部門環境及各類清潔案(例如公車清洗、公部門環境清潔)目前還算穩定，至於妙妙屋庇護工場(麵包烘焙)銷售狀況一直不太穩定。(A-4)

B: 購買產品的平台有內政部有訂定優先採購規定的平台推廣本縣庇護工場產品、Facebook 粉絲或是打電話預訂通過這些平台來跟我們採購產品，雖然我們有開放這些平台，但是銷售狀況還是不太好，可能是身心障礙者的產品品質不太好，顧客的回顧率沒那麼高，所以我們也在積極得想辦法提升身心障礙者的能力，讓身心障礙者所做出來的產品受到重視。(B-4)

C: 我知道妙妙屋庇護工場有他們自己的 Facebook 粉絲平台，就服員逢年過節都會在粉絲專業上推出身心障礙者做出來的商品，他們的麵包品質也不太好，銷售狀況也不太穩定，大家或許都是出至於愛心才會購買產品，但是假如品質不好的話大家回頭率都不太高，接受度也不太高。(C-4)

D: 我個人認為金門沒有這樣的平台，雖然內政部有訂定優先採購規定的平台，但金門並沒有身心障礙者採購平台有進行設計，必須要自己去做行銷，社福機構本來對於行銷這一塊就跟一般企業不能相提並論，在公關、行銷方面專業度本來就不

足，所以推動上就有明顯困難。個人認為金門在民風及思想上稍嫌落後，民眾對於身心障礙者產品接受度相對較低，目前清潔打掃類的或許還能靠著愛心這兩個字多多少少幫忙，如果是食品類的像是烘焙麵包，基本上消費者接受度不高，公部門因為配合優先採購相關規定被迫要去採購，至於麵包的品質如何根本也太在乎，整體銷售狀況相當慘澹。(D-4)

E: 據我所知金門應該沒有類似的採購平台，有的比較多像是社會處 Facebook 粉絲頁這樣的宣導平台，雖然說內政部有訂定優先採購規定的平台，但金門庇護工場不管是公關、行銷方面能力本來就比較不足，沒有專業人士幫忙使得產品無法順利銷售，再加上身心障礙者製作出來的產品邁向也都不太好，導致消費者購買過一次之後就不願再繼續購買，除了縣府單位因為有優先採購相關規定被迫採買外，不然整體的行銷狀況是每況日下。(E-4)

小結：上述可以得知金門庇護工場產品採買的平台有 Facebook 粉絲平台或著打電話預購產品，至於縣府單位有優先採購規定的平台，但大多因為身心障礙者所製作出來的產品品質不好，客人不願繼續購買產品，導致庇護工場銷售狀況每況日下，可能導致庇護工場營運出現問題。

W5 您對於庇護工場行銷策略看法如何?是否有哪些不一樣的想法?

A: 本縣庇護工場的銷售策略太單一化，並過於仰賴公部門的支援，應針對一般市場及私人公司進行業務推廣，亦可結合當地商家進行合作策略，加速拓展市場及商品的曝光度。(A-5)

B: 我們妙妙屋基本上沒有用什麼行銷策略，我們單純的想把這些身心障礙者用心做出來的產品銷售出去而以，增加身心障礙者的信心，不過因為身心障礙者做出來的產品品質都不是說很好，有的顧客可能買一次就不會再過來消費，所以我們內部有討論過，該如何解決這個問題，也有在提升身心障礙者的能力，聘請師傅過來指導身心障礙者，希望能讓銷售狀況好轉。(B-5)

C: 我覺得金門妙妙屋庇護工場基本上沒甚麼行銷策略可言，因為買的人都常是因為愛心這方面的考量才會買這個產品，可是在品質方面假如做得不好的話，客人的回顧率都常都不太高，我個人建議是說可以先提升身心障礙者製作產品的能力，

等產品品質到達一定水平之後再來談論如何去做行銷這部分的事情。(C-5)

D: 過去庇護工場的行銷及產品大部分都是在賣愛心，身心障礙者的產品應該要做出自己的特色和優勢，不能僅靠行銷上的努力。個人還是認為產品本身的品質控管是更要優先去著重的。產品行銷部分，過去在金門地區其實沒有什麼機制，兩家縣內的庇護工場工作人員都應該去思考，為何業務推展不出去，如果是產品不好，客人至少都要先知道或嘗試使用過後再來反應，但問題是民眾對於庇護工場有何產品都了解不多。補助庇護工場人員給予薪資是固定的，無論銷售狀況好壞都無影響工作人員，希望在體制上能效仿企業經營的精神，針對庇護性就服員有業績制度，麵包銷售量達到一定金額後給予額外獎金來刺激產品推廣及銷售動力。如果整個制度的體制不健全，行銷就更加困難，在社群媒體上也很少見到底護工場在行銷推廣本身產品，不給予就服員目標及動力，在第一線就無法跟企業比擬，如果客人無法對產品有認識，就很難進一步去販售庇護工廠的產品。(D-5)

E: 這幾年我所知道的有多數庇護工場行銷策略不外乎運用自家官網進行行銷、搭配地方政府結合年節及在地化行銷活動，或是運用優先採購平台推銷，有的庇護工場也會與在地相關公務單位或是觀光景點結合採取走動式行銷等多樣化行銷策略，不外乎就是增加庇護工場曝光度，增加銷售收入。(E-5)

小結：金門庇護工場幾乎是沒有甚麼行銷策略，大多都是在運用自己的官方網站進行網路推銷，把身心障礙者努力完成的作品銷售出去，不過會消費的顧客大多都是出自元愛心才會購買產品，可是品質沒有達到顧客的要求的話，大家再次購買的意願並不會那麼高。

W6 請問您或貴單位對「文創」的認識、了解?

A: 文創的定義的範圍相當廣，個人覺得文創是集合文化及創意的結晶，投過地方文化特色內涵去創新包裝，迎合消費者市場的需求，才能達到文創真正的價值意義，但最重要的是商品本身的品質要好才有辦法讓文創的效益發揮到最大。(A-6)

B: 個人覺得文創就是創新創意，以當地獨有的特色加入活動、商品、風俗民情裏頭去，而我們庇護工場則是將金門的特色融入到了麵包包裝，讓庇護工場的產品成為顧客的選項之一，而不是僅因愛心而去購買。(B-6)

C: 文創顧名思義就是文化與創意的結合，融合在地特色，並符合在地市場需求，做出既有文化又有創意，讓大眾喜愛的商品。(C-6)

D: 如果跟庇護工場結合在一起是非常的特別，因為文創跟創意一樣，如果讓庇護工場的身心障礙者有更多機會能去發揮他們的創意是相當好的一件事情，但是就目前金門地區來看，如果真的要講文創，勉強妙妙屋庇護工場的麵包盒(外包裝具有金門特色)，目前有的庇護工場對於文創區塊地推動還是有點困難，如果未來有第三家庇護工場的成立可以考慮以文創類的方向前進，把文創跟庇護工場或小作所結合在一起都是很棒的事情，特別是文創比較不需要大量的體力，對於身心障礙者(如肢體、聽覺或視覺障礙的)，可以使用他腦中無限的創意去發揮他的想像，如果能結合文創去實現是相當值得朝這方向去努力看看的。(D-6)

E: 「文創」結合了文化及創業的產業，保存文化的特性又能有創意的想法，賦予產品有不同的新生命。這個對庇護工場來說這個是一個很好的點子，但往現實方面來看以金門在地的兩家庇護工場來看要結合是有一定的難度的，畢竟執行的方向不一樣，這個需要專業的人才來帶領。(E-6)

小結：文創每個人的認知都差不多，但每個人的觀點都不一樣，有人是將消費市場需求來平衡文創商品，有人則是融合了當地特色，加以變化巧思，但在金門這兩家庇護工場來說，文創這個想法是不錯的，但對庇護工廠本身的執行難度是有一定的困難的。

W7 請問公部門對庇護工場發展「文創」所抱持的態度為何?

A: 本縣庇護工場應先確認其消費族群為何再進行文創發想，但總體來說提升品質應該為目前首要目標，可先參照學習知名麵包坊的吳寶春經營型態，先達到一定品質水準後再加入文創包裝後，自然可提升商品價值。(A-7)

B: 文創應該就是文化創作，感覺是借由各式各樣的創作來達到與品牌結合或創造出不同制式化的創作，但庇護工場服務的對象畢竟是身心障礙者，所以就服員們只能將這個概念加入到包裝或是在成品上加點巧思，不過對文創的想法還是抱持著高度的興趣。(B-7)

C: 樂見其成，期待庇護工場有好的產品，符合消費者的市場需求，進而發展出屬於

自己的創意，在市場當中有明顯的差異性，讓社會大眾看見標誌就知道是庇護工場之商品。(C-7)

D: 我個人覺得對於庇護工場的支持度不夠。庇護工場的補助經費是逐年遞減的如果能針對所服務的個案數或實質成績提供更多的補助而不是以消極的態度面對庇護工場，成立一個社福機構需要自負盈虧，那等於讓庇護工場長期營運的難度提高，如果經營狀況如此就更別提文創面所抱持的態度，原則上我認為也是偏向消極。(D-7)

E: 現今庇護工場財務需盈虧自負，已不像以往為社政安置角色，庇護工場的經營方向也會受到市場機制而有所影響，庇護工場販售產品類型相似度高，相對同業競爭也高，消費者購買動機多以「愛心」為主，所以延續消費者動機是必須的，如能將庇護產品結合融入地方特色，加上文創元素，給予產品不同的新定義，扭轉消費者對於庇護工場的消費心態，方能有效讓庇護工場永續發展，進而有機會轉型為社會企業，朝自給自足方向成長。(E-7)

小結：公部門方面還是會希望庇護工場可以先從品質開始做起，畢竟對象是身心障礙者，有了品質要求才有辦法達到外界對文創商品的高度興趣，讓消費者不會是因為愛心而購買產品，加入文創的元素在產品裏頭也讓產品有了新的發展方向。

W8 對庇護工場生產的文創商品的想法為何？

A: 目前麵包餐盒及餅乾外包裝餐盒是結合金門特有公共電話亭設計，建議其製作之餐點造型可結地方特色，例如今門字眼的文字及風獅爺造型製作。(A-8)

B: 可藉由文創來與品牌結合，或是由雙方的合作，利用現有的品牌或產品創造出屬於自己庇護性工場的形象概念或產品，可加深顧客的印象或達到產生產品的記憶點。(B-8)

C: 目前餐盒部份為金門特有的公共電話亭設計，辨識度高，惟可開發當地特色造型之餐點，及當地自產之農作物或原料等開發具特色美味之伴手禮。(C-8)

D: 文創是一個賣創意的產品，鼓勵生產者能激發腦中的想法，不僅僅在庇護工場，甚至在日間機構(小作所、日間留院等)都可以有更多的文創因素去發想實現，想每一個人都可以去思考看看，身心障礙者除了功能上的限制外，有沒有可能有更

多其他能力的發揮及發展，如果能在庇護工場中生產文創商品，例如特別造型的筆記本，創意文字的周邊商品，都可以去激發身心障礙者的想法，透過更多的社會參與及刺激，先不论文創商品化後是否能真的成功，我覺得將文創帶入庇護工場本身就是一種治療，能讓身心障礙者有更多腦部刺激的機會，也可帶來生活的動機及期待。(D-8)

E: 庇護工場產品因各種成本考量，有時價格相較一般市場類似產品高，容易受到比較，間接影響銷售量，如能發展出有特色的文創商品，增加銷售族群，方能增加庇護工場的能見度。(E-8)

小結：訪問之後可以知道目前金門妙妙屋庇護工場在餐盒上面設計了只有金門當地才有的特色景點，庇護工場產品因各種成本考量則是希望可以融入品牌，讓商品可以直接代表庇護工場的形像，文創商品這個墊子可以刺激身心障礙者腦中的想法，讓每個人都自己去想想看說不定他們有更多發揮的空間。

W9 對庇護工場生產的文創商品的建議為何？

A: 先確認其商品定位及核心價值目標後，尋求正確的外部專業人員輔導，如此便可提升文創商品價值。(A-9)

B: 妙妙屋目前僅在手工餅乾的包裝盒有與金門電話亭造型做合作，做為手工餅乾的包裝外盒。(B-9)

C: 先研發可行性之產品，透過不斷嘗試而產出符合社會大眾口感之商品，並能突顯庇護工場之精神，具個人特色且結合當地之文化。(C-9)

D: 基本上金門地區商業行為還是以觀光業為最大宗，如果文創的產品能跟在地特色融合在一起，簡單舉例可結合金門高粱酒酒瓶特色、金門地圖狀的周標產品，甚至金門戰地特色的精神標語可以結合所生產的產品，如能跟金門當地的產業特色有連結相信會更容易推廣及行銷。(D-9)

E: 庇護工場商品生產除一般員工之外，最需要仰賴庇護就業者共同製作，部分製程為符合庇護就業者的障礙特性，透過工作分析將簡單且重複性高的步驟交由庇護性員工製作，如果發展文創商品也須將庇護性就業者可參與的部分一併考量。另現今辦理庇護工場的母機構多為非營利組織，與一般企業銷售的觀念及模式意有

所不同，所以勢必要重新調整及建立市場銷售及永續經營之理念方針。(E-9)

小結：庇護工場商品生產需要仰賴庇護就業者共同製作，如果發展文創商品也須將庇護性就業者可參與的部分一併考量，然後妙妙屋庇護工場的核心價值目標後，在尋找專業人員輔導，先研發出可行性的商品，再透過不斷嘗試改良所產生符合消費者喜愛的商品，並突顯庇護工場的精神。

W10 公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？

A: 政府單位雖可給予部分經費補助，但庇護工場本身專業能力、技術也是必須同時兼顧的重點項目，建議可藉由外部技術的引進提升商品品質、設計及管理。(A-

10)

B: 妙妙屋目前僅在手工餅乾的包裝盒有與金門電話亭造型坐合作，也達到外地顧客與參訪委員的正面回應(B-10)

C: 初期可邀請專家學者協助評估產品轉型之可行性，針對不足或不完善的地方提供建議或改善方針，同時引進外部的技術指導等，提供經費上之補助及協助做推廣。

(C-10)

D: 有關對於庇護工場補助經費是遞減式的，設施設備的開辦也只補助一次，如果產品要轉型在相關規定上也無給予任何協助及配套措施，如果庇護工場有轉型的計畫必須要自籌經費來執行。如果是以社會企業的角度去看，透過商業化的經營手段來經營社福團體，但這是一件相當困難的事情。回頭看轉型的主题，目前全台對於庇護工場的轉型也無任何因應的配套措施，等於幾乎只能靠庇護工場自行努力。(D-10)

E: 先了解產品轉型的需求及市場定位，邀請專家學者提供指導與建議，協助建立商業管理模式，定期分析市場競爭情形，方能確保產品能符合市場需求。(E-10)

小結：政府單位雖可給予部分經費補助，但庇護工場本身專業能力、技術也是必須同時兼顧的重點項目，先了解庇護工場轉型的需求及市場定位，初期可以邀請專家學者協助評估產品轉型之可行性，針對不足或不完善的地方提供建議或改善方針，同時引進外部的技術指導等，加上政府單位經費補助即可推廣。

W11 公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？

A: 1. 對下提供的資源部分，本縣針對地方庇護工場申請的年度計畫，核定後給予百分之八十補助款項，本年度內針對縣內兩家庇護工場總計補助經費 300 至 400 萬元不等外，如有新創計畫也會給予全力支持。

2. 對上的需求部分，勞動部針對身心障礙者能穩定就業 制定許多計畫，例如：身心障礙職業重建窗口、職務再設計、職業輔導評量、支持性就業服務計畫、庇護性就業服務計畫，特別是支持性及庇護性的就業計畫都有給予高度支持。對於身障朋友除了基本生活的援助，最終還是希望透能庇護工場的訓練提升其投入就業市場的意願。(A-11)

B: 庇護性工場在經營上並不容易，尤其在外島，雖然政府有針對工作人員、行政、設備做補助，但並無法完全支應營運需求，目前工場產品訂購還是以政府公部門及學術單位為主，也是營運主力，其他部分還沒有合做情況做產品行銷、文創結合。(B-11)

C: 1. 對下提供的資源部分，提供經費上之補助，並針對庇護工場的需求，尋找專家學者協助庇護工場在專業輔導或商品技術、行銷上等給予協助，並針對年節推出的商品協助進行推廣等，依需求給予各項支持。

2. 對上的需求部分，針對轄區身障者就業之需求，提供庇護就業，使具有此需求之身心障礙者，能有合適的就業安置，並透過庇護工場之訓練，提升工作能力，未來有機會可以投入一般性就業市場。(C-11)

D: 因為文創的商品是很難去定義產值的，在沒有任何產能機制的評估之下，很難去說服勞政部門來補助。但如果是朝向社政角度來看，文創可以是一種日間的生活安排，或許還有可能補助。公部門能落實優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務辦法，及協助宣傳地方庇護工場的服務及產品。(D-11)

E: 可運用就業安定基金「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」、身心障礙者就業安定基金或公務基金，邀請文創領域專業人員給予庇護工場指導及協助，又或是建立跨部會、跨領域合作平台與機制，共同協助推廣庇護工場文創商品的發展。(E-11)

小結：訪問過後發現其實縣府單位對金門庇護工場的幫助蠻大的，庇護工場每年提報申請的補助款項，縣府都核定百分之八十左右，這對庇護工場來說每年需要執行的計畫都能順利執行，縣府也為庇護工場邀請文創領域專業人員給予庇護工場指導及協助，又或是建立跨部會、跨領域合作平台與機制，共同協助推廣庇護工場文創商品的發展。



### 4.3 庇護工場文創產品 SWOT 分析

SWOT 的概念由檢視內部環境的優勢和劣勢，加上外部環境的機會與威脅所組成，SWOT 的分析主要目的在於了解組織的特性，並藉由內外環境的檢視和省思，針對特質的差異性調整經營策略的規劃。

#### 4.3.1 SWOT 分析

SWOT 分析，是研究過程中重要的環節，此策略性規劃之一項前置步驟，且工作內容注重大環境分析，注重行銷策略下兼具設想後果與彈性的變通能力。策略規劃簡單的說，就是先了解自己的產品優勢條件與劣勢條件，之後在注意外環境改變的特質，把握機會，避開威脅，加以研究可實行的創意行動策略，就是 SWOT 策略分析。本研究綜合研究對象目前的內部環境和外部環境之分析，整理出非營利組織庇護工場文創產品生產行銷之優勢劣勢以及所面臨的機會和威脅的條件，分述如表 4-1：

表 4-1 庇護工場文創商品發展之 SWOT 策略分析

| 優勢 (Strength)    | 劣勢 (Weakness)     |
|------------------|-------------------|
| 1.組織結構完整，宗旨明確    | 1.身心障礙庇護性就業員能力受限， |
| 2.政府機關聯繫互動頻繁     | 生產效率較低            |
|                  | 2.產品研發實力尚不足       |
| 機會 (Opportunity) | 威脅 (Threat)       |
| 1.積極參與活動，增加知名度   | 1.優先採購方案的執行情況，影響庇 |
| 2.發展在地客製化產品區隔市場  | 護工場的營利情形          |
|                  | 2.大眾對庇護商品之刻板印象    |

## 一、優勢

### (一) 組織結構完整，宗旨明確

身心障礙者庇護工場是非營利組織之附屬單位，經過完整的階級管理，每個單位都克盡其職，每個人的業務都是分開的但是又會互相配合，使得庇護工場的運作更加順暢。服務宗旨明確，清楚傳達任務的使命，加深民眾對庇護工場的認識和認可，得到大眾的認同後，庇護工場的產品或服務才能引發熱烈的回應。

### (二) 政府機關聯繫互動頻繁

配合地方政府辦理專案並協助處理身心障礙者就業服務方案，開設各類別職能訓練班，解決弱勢族群的就業問題，長期努力下，辦理成果優良，深獲政府嘉勉和讚許，因為成效優異也成為地方政府施政績效與社會服務的服務指標。

## 二、劣勢

### (一) 身心障礙庇護性就業員能力受限，生產效率較低

身心障礙者受限於身體機能的發展，本身活動的能力和反應比較緩慢，為維護品質的需求，需要付出更多的時間，生產速度間接影響到生產成效。

### (二) 產品研發實力尚不足

庇護性就業員工在資訊的取得能力比較短缺，受制於行為能力上的不方便或是認知上的難度，也難得有機會參加和學習外訓練的課程，無法取得市場上比較多的商品刺激與吸收，研究技術的能力很明顯不足。

## 三、機會

### (一) 積極參與活動，增加知名度

承接許多社會服務性案子，得到和政府機關、社區互動機會，從當中加深一般大眾對庇護工場的印象和認識，提升了庇護工場的形象，無形中也增加了外在的人際關係。

## （二）發展在地客製化產品區隔市場

發展在地客製化的商品，並且普及到金門各個單位，結合當地著名的地標發展成客製化商品，結合文創理念，朝向穩定發展，並推展和活化在地觀光產業。

## 四、威脅

### （一）優先採購方案的執行情況，影響庇護工場的營利情形

優先採購方案制定，是為了庇護工場的商品和服務有所保障，因此成了庇護工場主要的營利來源之一，但因政府未落實監督機制，5%的優先採購方案不能徹底執行，庇護工場的營利直接受到影響。

### （二）大眾對庇護商品之刻板印象

庇護性就業員工的障礙狀況，讓社會大眾對身心障礙工作能力的質疑，進而牽連至對商品品質的疑問，愛心和同理心成了購買庇護商品的最好理由，使得庇護性產品有其發展限制。

## 第五章 結論與建議

本研究主要目的在於探討金門縣庇護工場文創商品的行銷策略，特別是行銷狀況，以文獻探討為理論基礎，再以庇護工場之實務管理者、政府機關進行深度訪談，把所得到的資料進行彙整與分析，以便檢視庇護工場內部和外部環境的優勢劣勢、機會與威脅，再依據這個分析當作基礎，找出市場發展困境和願景，瞭解庇護工場文創商品發展的未來性為研究成果。

### 5.1 研究結論

本研究針對庇護工場文創商品 SWOT 現況分析進行探討研究，可從四項了解作為研究結論。

#### 5.1.1 行銷狀況

金門庇護工場產品採買的平台有 Facebook 粉絲平台或著打電話預購產品，至於縣府單位有優先採購規定的平台，但大多因為身心障礙者所製作出來的產品品質不好，客人不願繼續購買產品，庇護性就業員工工作能力受限，以致商品的產能也會受到侷限，消費者對產品更有品質的疑問刻板印象，提供身心障礙者庇護性就業服務。庇護工場的任務就如同核心目標是以人為出發點，持續著服務精神，身心障礙者當作訓練學生而非工作人員，因此不會再過在意他們的生產能力與商品品質。從以前到現在庇護工場為了訓練和安置身心障礙者，大部分時間安排的都是員工訓練課程，不在意生產的產品是否能賣得出去，忽略了庇護工場以外充滿競爭力市場，導致庇護工場銷售狀況每況日下，可能導致庇護工場營運出現問題。對縣府機關來說除了提供身心障礙者就業機會、日常生活訓練甚至創業機會的服務外，又要顧慮到庇護工場的營運管理與行銷成果，在產能與服務需求上要同時兼顧是件不容易的事。

#### 5.1.2 行銷策略

金門庇護工場幾乎是沒有甚麼行銷策略，大多都是在運用自己的官方網站進行網路推銷，把身心障礙者努力完成的作品銷售出去，不過會消費的顧客大多都是出

自元愛心才會購買產品，可是品質沒有達到顧客的要求的話，大家再次購買的意願並不會那麼高。文創本身定義不明也頗多爭議，庇護工場文創商品定位與市場區隔模糊，商品本身而言做出來的樣式很多，但是否具有文化創意的精神就有待商榷了。一般大眾對文化產業的了解，很多都僅限在那些無形或是文化為本質的項目及內容，透過創造、生產與商品化整合的產業。為此文化創意產業也被當作創意產業與藝術產業，因為涉及的範圍很廣泛。總而言之都是來自於文化與創意的累積，並透過智慧財產權形成運用，擁有提升經濟價值與就業機會，提高各方面的生活與環境的行業。

## 5.2 研究建議

### 5.2.1 轉型措施

庇護工場商品生產需要仰賴庇護就業者共同製作，如果發展文創商品也須將庇護性就業者可參與的部分一併考量，政府單位雖可給予部分經費補助，但庇護工場本身專業能力、技術也是必須同時兼顧的重點項目，先了解庇護工場轉型的需求及市場定位，初期可以邀請專家學者協助評估產品轉型之可行性，先研發出可行性的商品，再透過不斷嘗試改良所產生符合消費者喜愛的商品，突顯庇護工場的精神，找出妙妙屋庇護工場的核心價值目標後，針對不足或不完善的地方提供建議或改善方針，同時引進外部的技術指導等，加上政府單位經費補助即可推廣。

### 5.2.2 文創商品發展方向

金門縣政府對金門庇護工場的幫助蠻大的，庇護工場每年提報申請的補助款項，縣府都核定百分之八十左右，這對庇護工場來說每年需要執行的計畫都能順利執行，文創商品是近年來流行的一股潮流，也是近幾年才聽到的新的名詞，且創意能賦予文化發光發熱的延續動力，人生處處是創意，文創這個詞在每個人的認知都差不多，但每個人的觀點都不一樣，有人是將消費市場需求來平衡文創商品，有人則是融合了當地特色，加以變化巧思，在金門這兩家庇護工場來說，文創這個想法是不錯的，使得金門縣政府也為庇護工場邀請文創領域專業人員給予庇護工場指導及協助，又或是建立跨部會、跨領域合作平台與機制，共同協助推廣庇護工場文創商品的發展。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 王敏行 (2013), 身心障礙者職業重建個案管理服務工作手冊, 台北市: 勞動部勞動力發展署。
2. 王明鳳 (2006), 行銷在非營利組織的運用之探討, 社區發展季刊, 115 期, 131-140 頁。
3. 李基甸 (2000), 身心障礙者庇護工場經營概要, 台北市: 中華民國智障者家長總會。
4. 吳淑敏 (2009), 傑出女性科學家生涯發展歷程之探討, 特殊教育研究學刊, 34 期, 75-103 頁。
5. 林政宏 (2001), 非營利電視台之行銷策略研究—以慈濟大愛與好消息頻道為例, 國立台灣師範大學大眾傳播所碩士論文。
6. 范迪慧 (2000), 學校本位管理之研究: 一所國民小學個案分析, 國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。
7. 蔡漢賢 (2000), 庇護工場, 社會工作辭典, 臺北市: 內政部社區發展雜誌社。
8. 金門縣各級機關採購庇護工場產品評比獎勵要點 (2021), 金門縣政府, 檢索日期: 2021 年 02 月 20 日。取自:  
[https://social.kinmen.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=E61BD118801C9C30](https://social.kinmen.gov.tw/Content_List.aspx?n=E61BD118801C9C30)
9. 文化創意產業發展法 (2019), 中華民國文化部網站。取自:  
[https://www.moc.gov.tw/information\\_306\\_19693.html](https://www.moc.gov.tw/information_306_19693.html)
10. 金門縣身心障礙者庇護工場補助要點 (2011), 植根法律網。取自:  
<https://www.rootlaw.com.tw/LawArticle.aspx?LawID=B260070001002400-1001004>
11. 圖銷售與行銷的差異 (2021), 檢索日期: 2021 年 4 月 10 日。取自:  
[https://www.wun-ching.com.tw/img/Books\\_files/H122e5-9789864302437-trial.pdf](https://www.wun-ching.com.tw/img/Books_files/H122e5-9789864302437-trial.pdf)
12. Foxall, R.R. & Goldsmith, R.E. (1994), Consumer Psychology for Marketing. New York: Routledge.
13. Gellman, W. & Friedman, S. B (1965), The workshop as a clinical rehabilitation tool. Rehabilitation Literature, Vol.26, No.2, pp.34-38。

14. Kotler, P. & Andreasen, A.R. (1991), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, New Jersey, Prentice Hall.
15. Kvale, S. (1996), Interview: An introduction to qualitative research interview, Thousand Oaks, CA: Sage.
16. Peter F. Drucker (1993), Post-Capitalist Society, Harper Business, NY, USA.
17. Weitz, B A and Wensley, R (1984), Strategic Marketing, Ken, Boston, Mass.
18. Wolf, T. (1990), Managing A Nonprofit Organization, New York: Fireside.



## 附錄一 訪談逐字稿

訪談編號：A

訪談時間：2021/04/14 11:00-12:00

訪談地點：金門縣政府社會處

訪談方式：深入訪談並紙筆記錄輔以錄音

|   |   |
|---|---|
| <p>第一部分 組織發展概述與展望</p> <p>1. 請問您在貴單位職務的工作內容？</p> <p><u>我現在在金門縣政府社會處單任副處長，掌握社會處理每個同仁處理的業務想關事宜，社會處承辦的不只有身心障礙者跟庇護工廠的業務，還有許多老人福利的業務，在這之前我也擔任過科長，了解過庇護工場，也知道他們庇護工廠的運作模式，對於裡面的身心障礙者也知道大概的狀況。</u></p> | <p>我現在在金門縣政府社會處單任副處長，掌握社會處理每個同仁處理的業務想關事宜，在這之前我也擔任過科長，了解過庇護工場，也知道他們庇護工廠的運作模式。(A-1)</p>   |
| <p>2. 是否了解庇護工場的組織結構與宗旨？</p> <p><u>本縣庇護工場針對年滿15歲以上具有就業意願，而就業能力不足，無法進入市場就業且需長期就業支持的身障朋友，透過庇護工場進行輔導。妙妙屋庇護工場設置為：主任、就業服務員、業務行銷員各1位，並有聘請烘焙師傅，</u></p>   | <p>本縣庇護工場針對年滿15歲以上具有就業意願，而就業能力不足，無法進入市場就業且需長期就業支持的身障朋友，透過庇護工場進行輔導。妙妙屋庇護工場設置為：主任、就業服務員、業務行銷員各1位，並有聘請烘焙師傅，總計6位庇護性員工。至於美心工作坊設置為：主任及業務行銷員各2位，</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p><u>總計 6 位庇護性員工。至於美心工作坊設置為：主任及業務行銷員各 2 位，2 位就業服務員，總計 12 名庇護性員工。</u></p>   | <p>2 位就業服務員，總計 12 名庇護性員工。(A-2)</p>  |
| <p>3. 公部門對庇護工場相關政策的制定和執行情形如何？</p> <p><u>本縣社會處對於庇護工場相關政策，主要針對 15-64 歲符合條件縣民及透過地方身障團體進行盤點，方便了解本縣身心障礙人口數大概有多少，提供職業重建及訓練，以這個訓練來提升身心障礙者的就業能力，輔導身障朋友進入職場機會，只要有了就業能力，有了穩定的薪水，期待藉此減輕家庭經濟負擔，也讓身心障礙者的家人可以放心，縣府亦也編列相關經費補助給予支持。</u></p> | <p>本縣社會處對於庇護工場相關政策，主要針對 15-64 歲符合條件縣民及透過地方身障團體進行盤點，提供職業重建及訓練，輔導身障朋友進入職場機會，期待藉此減輕家庭經濟負擔，縣府亦也編列相關經費補助給予支持。(A-3)</p>                                 |
| <p>第二部分 庇護工場行銷策略</p> <p>1. 請問您知道金門庇護工場產品採購的平台有哪些嗎？認為銷售狀況如何？</p> <p><u>縣府目前有配合內政部有訂定優先採購規定的平台推廣本縣庇護工場產品，本縣社會處 Facebook 粉絲平台也會配合宣導。有關銷售部份，美心工作坊承接公部門環境及各類清潔案(例如公車清洗、公部門環境清潔)目前還算穩定，至於妙妙屋庇護工場(麵包烘焙)銷售狀況一直不太穩定。(A-4)</u></p>    | <p>縣府目前有配合內政部有訂定優先採購規定的平台推廣本縣庇護工場產品，本縣社會處 Facebook 粉絲平台也會配合宣導。有關銷售部份，美心工作坊承接公部門環境及各類清潔案(例如公車清洗、公部門環境清潔)目前還算穩定，至於妙妙屋庇護工場(麵包烘焙)銷售狀況一直不太穩定。(A-4)</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>如公車清洗、公部門環境清潔)目前還算穩定，至於妙妙屋庇護工場(麵包烘焙)銷售狀況一直不太穩定。</p>  |  |
| <p>2.您對於庇護工場行銷策略看法如何? 是否有哪些不一樣的想法?<br/> <u>本縣庇護工場的銷售策略太單一化，並過於仰賴公部門的支援，應針對一般市場及私人公司進行業務推廣，亦可結合當地商家進行合作策略，加速拓展市場及商品的曝光度。</u></p>   | <p>本縣庇護工場的銷售策略太單一化，並過於仰賴公部門的支援，應針對一般市場及私人公司進行業務推廣，亦可結合當地商家進行合作策略，加速拓展市場及商品的曝光度。(A—5)</p>                           |
| <p>第三部分 公部門對文創本身的了解</p> <p>1. 請問您或貴單位對「文創」的認識、了解<br/> <u>文創的定義的範圍相當廣，個人覺得文創是集合文化及創意的結晶，透過地方文化特色內涵去創新包裝，在地文化理也包含了民俗風情，迎合消費者市場的需求，才能達到文創真正的價值意義，但最重要的是商品本身的品質要好才有辦法讓文創的效益發揮到最大。</u></p> | <p>文創的定義的範圍相當廣，個人覺得文創是集合文化及創意的結晶，透過地方文化特色內涵去創新包裝，迎合消費者市場的需求，才能達到文創真正的價值意義，但最重要的是商品本身的品質要好才有辦法讓文創的效益發揮到最大。(A-6)</p> |
| <p>2. 請問公部門對庇護工場發展「文創」所抱持的態度為何<br/> <u>本縣庇護工場應先確認其消費族群為何再進行文創發想，因為目標族群假</u></p>   | <p>本縣庇護工場應先確認其消費族群為何再進行文創發想，但總體來說提升品質應該為目前首要目標，可先參照學習知名麵包坊的吳寶春經營型態，</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>如錯誤的話，那麼行銷的效果會大打折扣，<u>但總體來說提升品質應該為目前首要目標，可先參照學習知名麵包坊的吳寶春經營型態，參考別人是怎麼運作，我們欠缺哪些條件，需要提升哪方面的技能，先達到一定品質水準後再加入文創包裝後，自然可提升商品價值。</u></p>   | <p>先達到一定品質水準後再加入文創包裝後，自然可提升商品價值。(A-7)</p>                                    |
| <p>第四部分 公部門對庇護工場文創商品的想法</p> <p>1. 對庇護工場生產的文創商品的想法為何？</p> <p><u>目前麵包餐盒及餅乾外包裝餐盒是結合金門特有公共電話亭設計，這個設計可以讓消費者拿到就知道是妙妙屋庇護工場製作出來的，增加庇護工場的知名度，建議其製作之餐點造型可結地方特色，例如金門字眼的文字及風獅爺造型製作，製作出特色商品增加消費者回顧率。</u></p> | <p>目前麵包餐盒及餅乾外包裝餐盒是結合金門特有公共電話亭設計，建議其製作之餐點造型可結地方特色，例如金門字眼的文字及風獅爺造型製作。(A-8)</p> |
| <p>2. 對庇護工場生產的文創商品的建議為何？</p> <p><u>先確認其商品定位及核心價值目標後，尋求正確的外部專業人員輔導、增加訓練課程，藉此提升製作技術，提升</u></p>  | <p>先確認其商品定位及核心價值目標後，尋求正確的外部專業人員輔導，如此便可提升文創商品價值。(A-9)</p>                     |

|  |  |
|--|--|
| <p>品質，如此便可提升文創商品價值。</p>  |  |
| <p>第五部份 資源期待</p> <p>1. 公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？</p> <p>庇護工場只要有需求都可以提報計畫到政府單位，<u>政府單位雖可給予部分經費補助，但庇護工場本身專業能力、技術也是必須同時兼顧的重點項目，</u></p> <p>假如專業能力與技術沒有同事兼顧的話，商品品質無法的到提升，年底就會遭受到質疑，會影響到以後的補助狀況，<u>建議可藉由外部技術的引進提升商品品質、設計及管理。</u></p> | <p>政府單位雖可給予部分經費補助，但庇護工場本身專業能力、技術也是必須同時兼顧的重點項目，建議可藉由外部技術的引進提升商品品質、設計及管理。(A-10)</p>  |
| <p>2. 公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？</p> <p><u>1.對下提供的資源部分，本縣針對地方庇護工場申請的年度計畫，只要庇護工場需要辦理甚麼計畫，辦理哪些訓練課程，或是要辦理哪些身心障礙者的活動都會提報計畫，核定後給予百分之八十補助款項，本年度內針對縣內兩家庇護工場總計補助經費 300 至 400 萬元不等外，如有新創計畫也會給予全力支持。</u></p>                       | <p>1.對下提供的資源部分，本縣針對地方庇護工場申請的年度計畫，核定後給予百分之八十補助款項，本年度內針對縣內兩家庇護工場總計補助經費 300 至 400 萬元不等外，如有新創計畫也會給予全力支持。</p> <p>2.對上的需求部分，勞動部針對身心障礙者能穩定就業 制定許多計畫，例如：身心障礙職業重建窗口、職務再設計、職業輔導評量、支持性就業服務計畫、庇護性就業服務計畫，特別是支持性及庇護性的就業計畫都有給予高度支</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>2.對上的需求部分，<u>勞動部針對身心障礙者能穩定就業制定許多計畫，例如：身心障礙職業重建窗口、職務再設計、職業輔導評量、支持性就業服務計畫、庇護性就業服務計畫，特別是支持性及庇護性的就業計畫都有給予高度支持。</u>對於身障朋友除了基本生活的援助，<u>最終還是希望透能庇護工場的訓練提升其投入就業市場的意願。</u></p> | <p>持。對於身障朋友除了基本生活的援助，<u>最終還是希望透能庇護工場的訓練提升其投入就業市場的意願。</u>(A-11)</p> |
|--|--|

訪談編號：B

訪談時間：2021/04/20 19:00-20:00

訪談地點:金門縣政府社會處

訪談方式：深入訪談並紙筆記錄輔以錄音

|   |  |
|---|--|
| <p>第一部分 組織發展概述與展望</p> <p>1. 請問您在貴單位職務的工作內容？</p> <p><u>我在妙妙屋庇護工場擔任主管一職，</u><br/>我本身就是從事身心障礙服務工作長達15年左右，所以什麼種類的身心障礙者我都有服務過，且服務對象皆是中、重度以上之身心障礙者所以對於他們我會更加用心專注於工作上，在職場上也<u>掌握每個就服員輔導個案的狀況，以便身心障礙者有任何問題可</u></p> | <p>我在妙妙屋庇護工場擔任主管一職，掌握每個就服員輔導個案的狀況，以便身心障礙者有任何問題可以迅速了解需求，再想辦法來幫助他們。(B-1)</p> |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
| <p>以迅速了解需求，再想辦法來幫助他們。</p>  |  |
| <p>2. 是否了解庇護工場的組織結構與宗旨?<br/> <u>金門庇護工場的結構是由一個主任、督導、就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案)及 1 位業務行銷人員，其中就服員及業務行銷人員為專職，主任及督導為兼職性質。個人在身心障礙這個區塊服務有將近 15 年的時間，我對於庇護工場組織結構與宗旨相當的了解，<u>金門庇護工場</u>設立的目的是以服務身心障礙者為主，並且幫助身心障礙者實現就業的想法，因為身心障礙者在就業這方面能力比較不能夠進入競爭性就業市場環境，為此提供庇護性就業服務與訓練課程，從旁協助輔導身心障礙者就業。</u></p> | <p>金門庇護工場的結構是由一個主任、督導、就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案)及 1 位業務行銷人員，金門庇護工場設立的目的的是以服務身心障礙者為主，並且幫助身心障礙者實現就業的想法，因為身心障礙者在就業這方面能力比較不能夠進入競爭性就業市場環境，為此提供庇護性就業服務與訓練課程，從旁協助輔導身心障礙者就業。(B-2)</p> |
| <p>3. 公部門對庇護工場相關政策的制定和執行情形如何?<br/> <u>1.之前因人力不穩定，造成產品會有品質上的差異及不穩，因此讓顧客對產品產生信心上的疑慮，導致銷售不易，經營困難。解決辦法，尋求適合及有意</u></p>   | <p>1.之前因人力不穩定，造成產品會有品質上的差異及不穩，因此讓顧客對產品產生信心上的疑慮，導致銷售不易，經營困難。解決辦法，尋求適合及有意願的麵包師父，並穩定期工作意願以維持產品的穩定度，另借由外聘技服</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><u>願的麵包師父，並穩定期工作意願以維持產品的穩定度，另借由外聘技服督導的指導，來提升產品的品質及庇護員工的工作項目。</u></p> <p><u>2.庇護員工轉銜意願低，且金門地區適合庇護性工作員的工作機會也不多，因此幾無轉銜成功案例。解決辦法：盡量鼓勵及增加庇護性員工技能上的精進以增加將來轉銜的工作能力。</u></p>   | <p>督導的指導，來提升產品的品質及庇護員工的工作項目。</p> <p>2.庇護員工轉銜意願低，且金門地區適合庇護性工作員的工作機會也不多，因此幾無轉銜成功案例。解決辦法：盡量鼓勵及增加庇護性員工技能上的精進以增加將來轉銜的工作能力。(B-3)</p>   |
| <p>第二部分 庇護工場行銷策略</p> <p>1. 請問您知道金門庇護工場產品採購的平台有哪些嗎?認為銷售狀況如何?</p> <p>我本身是妙妙屋庇護工場的主任，我們裡面目前購買產品的平台有<u>內政部有訂定優先採購規定的平台推廣本縣庇護工場產品、Facebook 粉絲或是打電話預訂通過這些平台來跟我們採購產品，個人覺得雖然我們有開放這些平台，但是銷售狀況還是不太好，可能是身心障礙者的產品品質不太好，顧客的回顧率沒那麼高，所以我們也在積極得想辦法提升身心障礙者的能力，讓身心障礙者所做出來的產品受到重視。</u></p> | <p>購買產品的平台有內政部有訂定優先採購規定的平台推廣本縣庇護工場產品、Facebook 粉絲或是打電話預訂通過這些平台來跟我們採購產品，雖然我們有開放這些平台，但是銷售狀況還是不太好，可能是身心障礙者的產品品質不太好，顧客的回顧率沒那麼高，所以我們也在積極得想辦法提升身心障礙者的能力，讓身心障礙者所做出來的產品受到重視。(B-4)</p> |
| <p>2.您對於庇護工場行銷策略看法如何?</p>   | <p>我們妙妙屋基本上沒有用什麼行銷策</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>是否有哪些不一樣的看法?</p> <p><u>我們妙妙屋基本上沒有用什麼行銷策略，我們單純的想把這些身心障礙者用心做出來的產品銷售出去而以，增加身心障礙者的信心，不過因為身心障礙者做出來的產品品質都不是說很好，有的顧客可能買一次就不會再過來消費，所以我們內部有討論過，該如何解決這個問題，也有在提升身心障礙的能力，聘請師傅過來指導身心障礙者，希望能讓銷售狀況好轉。</u></p>               | <p>略，我們單純的想把這些身心障礙者用心做出來的產品銷售出去而以，增加身心障礙者的信心，不過因為身心障礙者做出來的產品品質都不是說很好，有的顧客可能買一次就不會再過來消費，所以我們內部有討論過，該如何解決這個問題，也有在提升身心障礙的能力，聘請師傅過來指導身心障礙者，希望能讓銷售狀況好轉。(B-5)</p> |
| <p>第三部分 公部門對文創本身的了解</p> <p>1. 請問您或貴單位對「<u>文創</u>」的認識、了解</p> <p><u>個人覺得文創就是創新創意，以當地獨有的特色加入活動、商品、風俗民情裏頭去，而我們庇護工場則是將金門的特色融入到了麵包包裝，讓拿到商品的消費者感受到金門人的熱情，讓庇護工場的產品成為顧客的選項之一，而不是僅因愛心而去購買，大部分的人都會是因為同情而購買庇護工場的商品。</u></p> | <p>個人覺得文創就是創新創意，以當地獨有的特色加入活動、商品、風俗民情裏頭去，而我們庇護工場則是將金門的特色融入到了麵包包裝，讓庇護工場的產品成為顧客的選項之一，而不是僅因愛心而去購買。(B-6)</p>   |
| <p>2. 請問公部門對庇護工場發展「<u>文創</u>」所抱持的態度為何</p>   | <p>文創應該就是文化創作，感覺是借由各式各樣的創作來達到與品牌結合或</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p><u>文創應該就是文化創作，感覺是藉由各式各樣的創作來達到與品牌結合或創造出不同制式化的創作，以地方特色的源素來創作，但庇護工場服務的對象畢竟是身心障礙者，所以就服員們只能將這個概念加入到包裝或是在成品上加點巧思，幫助身心障礙員工能更加接近貼近就服員想法，不過對文創的想法還是抱持著高度的興趣。</u></p> | <p>創造出不同制式化的創作，但庇護工場服務的對象畢竟是身心障礙者，所以就服員們只能將這個概念加入到包裝或是在成品上加點巧思，不過對文創的想法還是抱持著高度的興趣。<br/>(B-7)</p> |
| <p>第四部分 公部門對庇護工場文創商品的看法</p> <p>1. 對庇護工場生產的文創商品的想法為何？</p> <p><u>可藉由文創來與品牌結合，或是由雙方的合作，利用現有的品牌或產品創造出屬於自己庇護性工場の形象概念或產品，可加深顧客的印象或達到產生產品的記憶點。</u></p>                | <p>可藉由文創來與品牌結合，或是由雙方的合作，利用現有的品牌或產品創造出屬於自己庇護性工場の形象概念或產品，可加深顧客的印象或達到產生產品的記憶點。(B-8)</p>             |
| <p>2. 對庇護工場生產的文創商品的建議為何？</p> <p><u>妙妙屋目前僅在手工餅乾的包裝盒有與金門電話亭造型做合作，做為手工餅乾的包裝外盒。建議能跟金門各地</u></p> <p>景點合作，一起做成景點造型包裝盒，突顯金門在地的觀光景點。</p>                               | <p>妙妙屋目前僅在手工餅乾的包裝盒有與金門電話亭造型做合作，做為手工餅乾的包裝外盒。(B-9)</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>第五部份 資源期待</p> <p>1. 公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？</p> <p><u>妙妙屋目前僅在手工餅乾的包裝盒有與金門電話亭造型做合作，也達到外地顧客與參訪委員的正面回應，委員也建議需要找外面的老師來做轉型的職能訓練，為轉型做準備。</u></p>                       | <p>妙妙屋目前僅在手工餅乾的包裝盒有與金門電話亭造型坐合作，也達到外地顧客與參訪委員的正面回應(B-10)</p>   |
| <p>2. 公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？</p> <p><u>庇護性工場在經營上並不容易，尤其在外島，雖然政府有針對工作人員、行政、設備做補助，但並無法完全支應營運需求，目前工場產品訂購還是以政府公部門及學術單位為主，也是營運主力，其他部分還沒有合做情況做產品行銷、文創結合。</u></p> | <p>庇護性工場在經營上並不容易，尤其在外島，雖然政府有針對工作人員、行政、設備做補助，但並無法完全支應營運需求，目前工場產品訂購還是以政府公部門及學術單位為主，也是營運主力，其他部分還沒有合做情況做產品行銷、文創結合。(B-11)</p> |

訪談編號：C

訪談時間：2021/04/23 10:00-11:00

訪談地點:金門縣政府社會處

訪談方式：深入訪談並紙筆記錄輔以錄音

|   |   |
|---|---|
| <p>第一部分 組織發展概述與展望</p> <p>1. 請問您在貴單位職務的工作內</p> | <p>我是在金門縣政府社會處辦理身心障礙者職業重建服務之業務，專門幫助</p> |
|---|---|

|   |   |
|---|---|
| <p>容？</p> <p><u>我是在金門縣政府社會處辦理身心障礙者職業重建服務之業務，專門幫助身心障礙者找工作，或是將他們推薦給庇護工場，讓他們習得一技之長，讓身心障礙有自立根深的能力，從而幫助他們提升就業能力。</u></p>   | <p>身心障礙者找工作，或是將他們推薦給庇護工場，讓他們習得一技之長。</p> <p>(C-1)</p>  |
| <p>2. 是否了解庇護工場的組織結構與宗旨？</p> <p><u>庇護工場設立的目的，在於協助身心障礙者具有就業想法，為身心障礙者就業能力各方面不足以進入競爭性就業市場環境，為此提供庇護性就業服務與訓練課程，是從積極協助弱勢角度出發。至於結構是由一個主任(負責人)、督導、就服員及1位業務行銷人員，其中就服員及業務行銷人員為專職，主任及督導為兼職性質。</u></p> | <p>庇護工場設立的目的，在於協助身心障礙者具有就業想法，為身心障礙者就業能力各方面不足以進入競爭性就業市場環境，為此提供庇護性就業服務與訓練課程，是從積極協助弱勢角度出發。至於結構是由一個主任(負責人)、督導、就服員及1位業務行銷人員，其中就服員及業務行銷人員為專職，主任及督導為兼職性質。(C-2)</p> |
| <p>3. 公部門對庇護工場相關政策的制定和執行情形如何？</p> <p><u>本縣依據身心障礙者就業需求，提供庇護性就業服務，並向中央申請經費，補助有意願籌設庇護工場之團體或企業單位，設立庇護工場。目前本縣已設有兩家庇護工場，提供18個庇護性</u></p>  | <p>本縣依據身心障礙者就業需求，提供庇護性就業服務，並向中央申請經費，補助有意願籌設庇護工場之團體或企業單位，設立庇護工場。目前本縣已設有兩家庇護工場，提供18個庇護性就業機會。(C-3)</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>就業機會，有了這些就業機會提供給身障礙，讓他們有職能訓練的機會。</p>   |   |
| <p>第二部分 庇護工場行銷策略</p> <p>1.請問您知道金門庇護工場產品採購的平台有哪些嗎?認為銷售狀況如何?<br/> <u>我知道妙妙屋庇護工場有他們自己的Facebook 粉絲平台，就服員逢年過節都會在粉絲專業上推出身心障礙者做出來的商品，不過我覺得他們的麵包品質也不太好，銷售狀況也不太穩定，大家或許都是出至於愛心才會購買產品，但是假如品質不好的話大家回頭率都不太高，接受度也不太高。</u></p> | <p>我知道妙妙屋庇護工場有他們自己的Facebook 粉絲平台，就服員逢年過節都會在粉絲專業上推出身心障礙者做出來的商品，他們的麵包品質也不太好，銷售狀況也不太穩定，大家或許都是出至於愛心才會購買產品，但是假如品質不好的話大家回頭率都不太高，接受度也不太高。(C-4)</p>         |
| <p>2.您對於庇護工場行銷策略看法如何? 是否有些不一樣的看法?<br/> <u>我覺得金門妙妙屋庇護工場基本上沒甚麼行銷策略可言，因為買的人都常是因為愛心這方面的考量才會買這個產品，可是在品質方面假如做得不好的話，客人的回顧率都常都不太高，我個人建議是說可以先提升身心障礙者製作產品的能力，等產品品質到達一定水平之後再來談論如何去做行銷這部分的事情。</u></p>                       | <p>我覺得金門妙妙屋庇護工場基本上沒甚麼行銷策略可言，因為買的人都常是因為愛心這方面的考量才會買這個產品，可是在品質方面假如做得不好的話，客人的回顧率都常都不太高，我個人建議是說可以先提升身心障礙者製作產品的能力，等產品品質到達一定水平之後再來談論如何去做行銷這部分的事情。(C-5)</p> |
| <p>第三部分 公部門對文創本身的了解</p>   | <p>文創顧名思義就是文化與創意的結</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>1. 請問您或貴單位對「文創」的認識、了解</p> <p><u>文創顧名思義就是文化與創意的結合，融合在地特色或是民俗風情，並符合在地市場需求，做出既有文化又有創意，讓大眾喜愛的商品。</u></p>  | <p>合，融合在地特色，並符合在地市場需求，做出既有文化又有創意，讓大眾喜愛的商品。(C-6)</p>                                     |
| <p>2. 請問公部門對庇護工場發展「文創」所抱持的態度為何</p> <p><u>樂見其成，期待庇護工場有好的產品與品質，符合消費者的市場需求，進而發展出屬於自己的創意，在市場當中有明顯的差異性，讓社會大眾看見標誌就知道是庇護工場之商品，讓大眾知道身障礙者也可以創作，使得庇護工場的知名度增加。</u></p>    | <p>樂見其成，期待庇護工場有好的產品，符合消費者的市場需求，進而發展出屬於自己的創意，在市場當中有明顯的差異性，讓社會大眾看見標誌就知道是庇護工場之商品。(C-7)</p> |
| <p>第四部分 公部門對庇護工場文創商品的看法</p> <p>1. 對庇護工場生產的文創商品的想法為何？</p> <p><u>目前餐盒部份為金門特有的公共電話亭設計，辨識度高是個知名度不錯的商品，惟可開發當地特色造型之餐點，及當地自產之農作物或原料等開發具特色美味之伴手禮，獨具有地方文化特色的商品。</u></p> | <p>目前餐盒部份為金門特有的公共電話亭設計，辨識度高，惟可開發當地特色造型之餐點，及當地自產之農作物或原料等開發具特色美味之伴手禮。(C-8)</p>            |

|   |   |
|---|---|
| <p>2. 對庇護工場生產的文創商品的建議為何？</p> <p><u>先研發可行性之產品，透過不斷嘗試而產出符合社會大眾口感之商品，並能突顯庇護工場之精神，具個人特色且結合當地之文化。</u></p>  | <p>先研發可行性之產品，透過不斷嘗試而產出符合社會大眾口感之商品，並能突顯庇護工場之精神，具個人特色且結合當地之文化。(C-9)</p>   |
| <p>第五部份 資源期待</p> <p>1. 公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？</p> <p><u>初期可邀請專家學者協助評估產品轉型之可行性，針對不足或不完善的地方提供建議或改善方針，同時引進外部的技術指導等，提供經費上之補助及協助做推廣。</u></p>   | <p>初期可邀請專家學者協助評估產品轉型之可行性，針對不足或不完善的地方提供建議或改善方針，同時引進外部的技術指導等，提供經費上之補助及協助做推廣。(C-10)</p>  |
| <p>2. 公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？</p> <p><u>1.對下提供的資源部分，提供經費上之補助，並針對庇護工場的需求，尋找專家學者協助庇護工場在專業輔導或商品技術、行銷上等給予協助，並針對年節推出的商品協助進行推廣等，依需求給予各項支持。</u></p> <p><u>2.對上的需求部分，針對轄區身障者就業之需求，提供庇護就業，使具有此需</u></p> | <p>1.對下提供的資源部分，提供經費上之補助，並針對庇護工場的需求，尋找專家學者協助庇護工場在專業輔導或商品技術、行銷上等給予協助，並針對年節推出的商品協助進行推廣等，依需求給予各項支持。</p> <p>2.對上的需求部分，針對轄區身障者就業之需求，提供庇護就業，使具有此需求之身心障礙者，能有合適的就業安置，並透過庇護工場之訓練，提升工作能力，未來有機會可以投入一般性就</p> |

|  |                   |
|--|-------------------|
| <p>求之身心障礙者，能有合適的就業安置，並透過庇護工場之訓練，提升工作能力，未來有機會可以投入一般性就業市場。</p> | <p>業市場。(C-11)</p> |
|--|-------------------|

訪談編號：D

訪談時間：2021/05/20 20:00-21:00

訪談地點：金門縣政府社會處

訪談方式：深入訪談並紙筆記錄輔以錄音

|  |   |
|--|---|
| <p><b>第一部分 組織發展概述與展望</b></p> <p>1.請問您在貴單位職務的工作內容？</p> <p><u>我個人是在社團法人康復之友協會擔任總幹事，同時在庇護工廠擔任督導一職。</u></p>  | <p>我個人是在社團法人康復之友協會擔任總幹事，同時在庇護工廠擔任督導一職。(D-1)</p>   |
| <p>2.是否了解庇護工場的組織結構與宗旨？</p> <p><u>對於庇護工場組織結構與宗旨相當了解，庇護工場是個特別的存在，宗旨雖以服務身心障礙者為主，但經營上盈虧須自負及承擔，某部分來說是很類似一般企業，如以企業化的經營概念進行商業手段來從事社福團體、社會福利的工作，這是我個人覺得庇護工場比較弔詭的地方，我個人覺得這當中存在很多問題。至於庇護工場的結</u></p> | <p>庇護工場是個特別的存在，宗旨雖以服務身心障礙者為主，但經營上盈虧須自負及承擔，庇護工場的結構大概是由一個主任(負責人)、督導、就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案，目前現況是 12 位個案 2 位就服員)及 1 位業務行銷人員，其中就服員及業務行銷人員為專職，主任及督導為兼職性質。(D-2)</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>構大概是由一個主任(負責人)、督導、<br/>就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就<br/>服員須服務 6 位個案，目前現況是 12<br/>位個案 2 位就服員)及 1 位業務行銷人<br/>員，其中就服員及業務行銷人員為專<br/>職，主任及督導為兼職性質。我們的庇<br/>護工場是以環境清潔為主去承辦清潔<br/>洗車及環境打掃工作。</p>   |  |
| <p>3.公部門對庇護工場相關政策的制定<br/>和執行情形如何？<br/>回歸到中央體系來看，<u>庇護工場主管<br/>機關為勞政，中央是依照身心障礙者<br/>權益保障法相關規定地方主管機關應<br/>提供庇護性就業服務，在中央的部分<br/>大致上是這樣子，只能簡單羅列出補<br/>助的標準及規定。可是在地方來說，城<br/>鄉間的差異之下，全台有 150 多家庇<br/>護工場，金門現今僅有 2 家。庇護工<br/>場的本質是社會福利，一般來說是需<br/>要大家幫忙的，社會福利存在的意義<br/>是集眾人的力量，這包含了公部門、私<br/>人公司及個人，這當中缺一不可，才有<br/>辦法真正推動庇護工場的運作。金門<br/>縣政府雖有訂定補助相關要點、獎助<br/>庇護工場身心障礙者採購標準等。其</u></p> | <p>庇護工場主管機關為勞政，中央是依<br/>照身心障礙者權益保障法相關規定地<br/>方主管機關應提供庇護性就業服務，<br/>庇護工場的本質是社會福利，一般來<br/>說是需要大家幫忙的，社會福利存在<br/>的意義是集眾人的力量，這包含了公<br/>部門、私人公司及個人，這當中缺一不<br/>可，才有辦法真正推動庇護工場的運<br/>作。金門縣政府雖有訂定補助相關要<br/>點、獎助庇護工場身心障礙者採購標<br/>準等。身心障礙者庇護工場設立標準<br/>當中僅有提到文書作業的部分，如申<br/>請送件需檢附那些資料，未提及縣政<br/>府在庇護工場申請成立後，後續該如<br/>何來補助庇護工場及提供相關協助，<br/>僅針對成立初期時給予補助。另有關<br/>獎助採購身心障礙者產品部分，就我</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><u>中身心障礙者庇護工場設立標準當中</u><br/><u>僅有提到文書作業的部分，如申請送</u><br/><u>件需檢附那些資料，未提及縣政府在</u><br/><u>庇護工場申請成立後，後續該如何來</u><br/><u>補助庇護工場及提供相關協助，僅針</u><br/><u>對成立初期時給予補助。另有關獎助</u><br/><u>採購身心障礙者產品部分，就我個人</u><br/><u>來看政府部門並未確實落實。</u></p>   | <p>個人來看政府部門並未確實落實。(D-3)</p>  |
| <p>第二部分 庇護工場行銷策略</p> <p>1.請問您知道金門庇護工場產品採購的平台有哪些嗎?認為銷售狀況如何?<br/><u>我個人認為金門沒有這樣的平台，雖然內政部有訂定優先採購規定的平台，但金門並沒有身心障礙者採購平台有進行設計，所以當地的庇護工場</u><br/><u>不管是烘焙麵包也好、清潔打掃也好</u><br/><u>都必須要自己去做行銷，社福機構本來對於行銷這一塊就跟一般企業不能</u><br/><u>相提並論，在公關、行銷方面專業度本來就不足，所以推動上就有明顯困難。</u><br/><u>至於銷售的狀況，個人認為金門在民風及思想上稍嫌落後，民眾對於身心</u><br/><u>障礙者產品接受度相對較低，目前清潔打掃類的或許還能靠著愛心這兩個</u><br/><u>字多多少少幫忙，如果是食品類的像</u></p> | <p>我個人認為金門沒有這樣的平台，雖然內政部有訂定優先採購規定的平台，但金門並沒有身心障礙者採購平台有進行設計，必須要自己去做行銷，社福機構本來對於行銷這一塊就跟一般企業不能相提並論，在公關、行銷方面專業度本來就不足，所以推動上就有明顯困難。個人認為金門在民風及思想上稍嫌落後，民眾對於身心障礙者產品接受度相對較低，目前清潔打掃類的或許還能靠著愛心這兩個字多多少少幫忙，如果是食品類的像是烘焙麵包，基本上消費者接受度不高，公部門因為配合優先採購相關規定被迫要去採購，至於麵包的品質如何根本也太在乎，整體銷售狀況相當慘澹。(D-4)</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>是烘焙麵包，基本上消費者接受度不高，除了公部門因為配合優先採購相關規定被迫要去採購，至於麵包的品質如何根本也太在乎，整體銷售狀況相當慘澹。每一個庇護工場都會因為銷售狀況不理相，導致就服員離職，過去三年不論是妙妙屋庇護工場或美心工作坊，平均每一年都會有一位就服員離職，人事異動率相當高，這跟銷售狀況脫離不了關係，人事浮動也很容易造成服務空窗期。</p>   |   |
| <p>2.您對於庇護工場行銷策略看法如何？<br/>         是否有哪些不一樣的想法？<br/> <u>過去庇護工場的行銷及產品大部分都是在賣愛心，我覺得這並不是長遠的做法。身心障礙者的產品應該要做出自己的特色和優勢，不能僅靠行銷上的努力。</u>雖然行銷方面有很多方面可以努力，但就產品的本質來看(以烘焙麵包為例)，你今天的產品不好吃，客人買了一次若無法接受，就很難回頭購買，至少產品的品質要能達到在同業市場上的平均值，如販售價格上差距不大，才能讓消費者的愛心才能一直持續下去，再談行銷策略之前，<u>我個</u></p> | <p>過去庇護工場的行銷及產品大部分都是在賣愛心，身心障礙者的產品應該要做出自己的特色和優勢，不能僅靠行銷上的努力。個人還是認為產品本身的品質控管是更要優先去著重的。產品行銷部分，過去在金門地區其實沒有什麼機制，兩家縣內的庇護工場工作人員都應該去思考，為何業務推展不出去，如果是產品不好，客人至少都要先知道或嘗試使用過後再來反應，但問題是民眾對於庇護工場有何產品都了解不多。補助庇護工場人員給予薪資是固定的，無論銷售狀況好壞都無影響工作人員，希望在體制上</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p>人還是認為產品本身的品質控管是更要優先去著重的。有關產品行銷部分，過去在金門地區其實沒有什麼機制，兩家縣內的庇護工場工作人員都應該去思考，為何業務推展不出去，如果是產品不好，客人至少都要先知道或嘗試使用過後再來反應，但問題是民眾對於庇護工場有何產品都了解不多。</p> <p>從政策面來看，補助庇護工場人員給予薪資是固定的，無論銷售狀況好壞都無影響工作人員，希望在體制上能效仿企業經營的精神，針對庇護性就服員有業績制度，例如麵包銷售量達到一定金額後給予額外獎金來刺激產品推廣及銷售動力。如果整個制度的體制不健全，行銷就更加困難，在社群媒體上也很少見到底護工場在行銷推廣本身產品，不給予就服員目標及動力，在第一線就無法跟企業比擬，如果客人無法對產品有認識，就很難進一步去販售庇護工廠的產品。</p> | <p>能效仿企業經營的精神，針對庇護性就服員有業績制度，麵包銷售量達到一定金額後給予額外獎金來刺激產品推廣及銷售動力。如果整個制度的體制不健全，行銷就更加困難，在社群媒體上也很少見到底護工場在行銷推廣本身產品，不給予就服員目標及動力，在第一線就無法跟企業比擬，如果客人無法對產品有認識，就很難進一步去販售庇護工廠的產品。(D-5)</p> |
| <p><b>第三部分 公部門對文創本身的了解</b></p> <p>1 問您或貴單位對「文創」的認識、了解</p> <p>文創是一個很棒的議題，如果跟庇護</p>   | <p>如果跟庇護工場結合在一起是非常的特別，因為文創跟創意一樣，如果讓庇護工場的身心障礙者有更多機會能去發揮他們的創意是相當好的一件事</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>工場結合在一起是非常的特別，因為<u>文創跟創意一樣，如果讓庇護工場的身心障礙者有更多機會能去發揮他們的創意是相當好的一件事情，但是就目前金門地區來看，如果真的要講文創，勉強妙妙屋庇護工場的麵包盒(外包裝具有金門特色)</u>，可是如果是清潔工作為主的庇護工場就很難跟文創作連結，原則上目前有的庇護工場對於<u>文創區塊地推動還是有點困難，如果未來有第三家庇護工場的成立可以考慮以文創類的方向前進，把文創跟庇護工場或小作所結合在一起都是很棒的事情，特別是文創比較不需要大量的體力，對於身心障礙者(如肢體、聽覺或視覺障礙的)</u>，可以使用他腦中無限的創意去發揮他的想像，如果能結合<u>文創去實現是相當值得朝這方向去努力看看的。</u></p> | <p>情，但是就目前金門地區來看，如果真的要講文創，勉強妙妙屋庇護工場的麵包盒(外包裝具有金門特色)，目前有的庇護工場對於文創區塊地推動還是有點困難，如果未來有第三家庇護工場的成立可以考慮以文創類的方向前進，把文創跟庇護工場或小作所結合在一起都是很棒的事情，特別是文創比較不需要大量的體力，對於身心障礙者(如肢體、聽覺或視覺障礙的)，可以使用他腦中無限的創意去發揮他的想像，如果能結合文創去實現是相當值得朝這方向去努力看看的。(D-6)</p> |
| <p>2 請問公部門對庇護工場發展「文創」所抱持的態度為何</p> <p>基本上從公部門的角度來看，<u>我個人覺得對於庇護工場的支持度不夠。庇護工場的補助經費是逐年遞減的(例如房租補助)</u>，如果能針對所服務的個</p>  | <p>我個人覺得對於庇護工場的支持度不夠。庇護工場的補助經費是逐年遞減的如果能針對所服務的個案數或實質成績提供更多的補助而不是以消極的態度面對庇護工場，成立一個社福機構需要自負盈虧，那等於讓庇護工場</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p><u>案數或實質成績提供更多的補助而不是以消極的態度面對庇護工場，如果成立一個社福機構需要自負盈虧，那等於讓庇護工場長期營運的難度提高，如果經營狀況如此就更別提文創面所抱持的態度，原則上我認為也是偏向消極。</u></p>   | <p>長期營運的難度提高，如果經營狀況如此就更別提文創面所抱持的態度，原則上我認為也是偏向消極。(D-7)</p>   |
| <p>第四部分 公部門對庇護工場文創商品的看法</p> <p>1 對庇護工場生產的文創商品的想法為何？</p> <p><u>文創是一個賣創意的產品，鼓勵生產者能激發腦中的想法，不僅僅在庇護工場，甚至在日間機構(小作所、日間留院等)都可以有更多的文創因素去發想實現，個案或許有可能有平常人無法想像的想法，曾經有一個精神障礙者告訴我，他眼中看到的世界是綠色的，天空是紅色的，人則是咖啡色，他所見的一切人事物有別於一般人，後來他經過輔導變成了一位畫家。我想每一個人都可以去思考看看，身心障礙者除了功能上的限制外，有沒有可能有更多其他能力的發揮及發展，如果能在庇護工場中生產文創商品，</u></p> | <p>文創是一個賣創意的產品，鼓勵生產者能激發腦中的想法，不僅僅在庇護工場，甚至在日間機構(小作所、日間留院等)都可以有更多的文創因素去發想實現，想每一個人都可以去思考看看，身心障礙者除了功能上的限制外，有沒有可能有更多其他能力的發揮及發展，如果能在庇護工場中生產文創商品，例如特別造型的筆記本，創意文字的周邊商品，都可以去激發身心障礙者的想法，透過更多的社會參與及刺激，先不论文創商品化後是否能真的成功，我覺得將文創帶入庇護工場本身就是一種治療，能讓身心障礙者有更多腦部刺激的機會，也可帶來生活的動機及期待(D-8)</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><u>例如特別造型的筆記本，創意文字的周邊商品，都可以去激發身心障礙者的想法，透過更多的社會參與及刺激，先不論文創商品化後是否能真的成功，我覺得將文創帶入庇護工場本身就是一種治療，能讓身心障礙者有更多腦部刺激的機會，也可帶來生活的動機及期待，這是我認為可以去思考的角度。</u></p>                        |  |
| <p>2 <u>對庇護工場生產的文創商品的建議為何？</u></p> <p><u>基本上金門地區商業行為還是以觀光業為最大宗，如果文創的產品能跟在地特色融合在一起，簡單舉例可結合金門高粱酒酒瓶特色、金門地圖狀的周標產品，甚至金門戰地特色的精神標語可以結合所生產的產品，如能跟金門當地的產業特色有連結相信會更容易推廣及行銷。</u></p> | <p>基本上金門地區商業行為還是以觀光業為最大宗，如果文創的產品能跟在地特色融合在一起，簡單舉例可結合金門高粱酒酒瓶特色、金門地圖狀的周標產品，甚至金門戰地特色的精神標語可以結合所生產的產品，如能跟金門當地的產業特色有連結相信會更容易推廣及行銷。(D-9)</p> |
| <p>第五部份 資源期待</p> <p>1 <u>公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？</u></p> <p><u>公部門可能要針對目前給予庇護工場的協助情形作檢視，例如有關對於庇護工場補助經費是遞減式的，設施設</u></p>  | <p>有關對於庇護工場補助經費是遞減式的，設施設備的開辦也只補助一次，如果產品要轉型在相關規定上也無給予任何協助及配套措施，如果庇護工場有轉型的計畫必須要自籌經費來執行。如果是社會企業的角度去看，透</p>                              |

|  |   |
|--|---|
| <p><u>備的開辦也只補助一次，如果產品要轉型在相關規定上也無給予任何協助及配套措施，如果庇護工場有轉型的計畫必須要自籌經費來執行。如果是</u><br/><u>以社會企業的角度去看，透過商業化的經營手段來經營社福團體，但這是一件相當困難的事情。回頭看轉型的</u><br/><u>主題，目前全台對於庇護工場的轉型也無任何因應的配套措施，等於幾乎只能靠庇護工場自行努力。</u></p>   | <p>過商業化的經營手段來經營社福團體，但這是一件相當困難的事情。回頭看轉型的主題，目前全台對於庇護工場的轉型也無任何因應的配套措施，等於幾乎只能靠庇護工場自行努力。<br/>(D-10)</p>  |
| <p>2 公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？<br/>如果庇護工場發展文創商品，有關勞政類公部門基本上不會特別給予協助，<u>因為文創的商品是很難去定義產值的，在沒有任何產能機制的評估之下，很難去說服勞政部門來補助。但如果</u><br/><u>是朝向社政角度來看，文創可以是一種日間的生活安排，或許還有可能補助。</u>目前現況公部門對於人力有給予相對補助(就服員、業務行銷員)，可是在其他經費及物資補助基本上相對稀少。例如庇護性員工的勞健保險、勞退及薪資費用，絕大部分都要庇護工</p> | <p>因為文創的商品是很難去定義產值的，在沒有任何產能機制的評估之下，很難去說服勞政部門來補助。如果是朝向社政角度來看，文創可以是一種日間的生活安排，或許還有可能補助。公部門能落實優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務辦法，及協助宣傳地方庇護工場的服務及產品。(D-11)</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>場自行負擔，派案的個案也只接受。最後，<u>希望公部門能落實優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物</u><br/><u>品及服務辦法，及協助宣傳地方庇護工場的服務及產品。</u></p> |  |
|--|--|

訪談編號：E

訪談時間：2021/05/20 20:00-21:00

訪談地點：金門縣政府社會處

訪談方式：深入訪談並紙筆記錄輔以錄音

|   |  |
|---|--|
| <p>第一部分 組織發展概述與展望</p> <p>1.請問您在貴單位職務的工作內容？</p> <p>督導就安基金補助地方政府辦理身心障礙者就業服務計畫及身障綜合業務。</p>   | <p>督導就安基金補助地方政府辦理身心障礙者就業服務計畫及身障綜合業務。(E-1)</p>  |
| <p>2.是否了解庇護工場的組織結構與宗旨？</p> <p><u>我個人當督導這幾年對庇護工場的宗旨也是有一定的了解，庇護工場的宗旨主要還是以服務身心障礙者為主，由母機構服務宗旨延伸，藉由經營庇護工場實現理念及照顧弱勢族群，延續服務精神，只要身心障礙者有需要幫助的地方，是我們能力範圍以內的</u><br/><u>我相信庇護工場這邊都會給予協助，</u></p> | <p>我個人當督導這幾年對庇護工場的宗旨也是有一定的了解，庇護工場的宗旨主要還是以服務身心障礙者為主，由母機構服務宗旨延伸，藉由經營庇護工場實現理念及照顧弱勢族群，延續服務精神，只要身心障礙者有需要幫助的地方，是我們能力範圍以內的我相信庇護工場這邊都會給予協助，幫助這些身心障礙者重拾信心，庇護工場的結構是由一個主任、督導、就服</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>幫助這些身心障礙者重拾信心，庇護工場的結構是由一個主任、督導、就服員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案)及 1 位業務行銷人員。</p>  | <p>員(按照 1 比 6 的方式，每一位就服員須服務 6 位個案)及 1 位業務行銷人員。(E-2)</p>   |
| <p>3. 公部門對庇護工場相關政策的制定和執行情形如何？</p> <p><u>「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」</u>是依據<u>「身心障礙者權利保障法」</u>(以下稱身權法)第 35 條第 5 項規定訂定之，提供年滿 15 歲，符合身權法第 34 條第 2 項之身心障礙庇護性就業之機構；另依<u>「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」</u>第 21 條第 2 項規定，勞動部為協助地方政府提供並建構完善之身心障礙者庇護性就業服務，訂定<u>「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」</u>，本項計畫補助庇護工場籌設營運費、裝潢及設備汰換維修費、人事費、督導費、房屋相關租金補助、職場見習輔導費、產品行銷及專家諮詢費、庇護工場行政費、庇護員工健保雇主負擔費及地方政府配套措施等補助，每年向所轄分屬申請補助計畫，經審查會後核定補助經費，</p> | <p>「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」是依據「身心障礙者權利保障法」(以下稱身權法)第 35 條第 5 項規定訂定之，提供年滿 15 歲，符合身權法第 34 條第 2 項之身心障礙庇護性就業之機構；另依「身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則」第 21 條第 2 項規定，勞動部為協助地方政府提供並建構完善之身心障礙者庇護性就業服務，訂定「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」，本項計畫補助庇護工場籌設營運費、裝潢及設備汰換維修費、人事費、督導費、房屋相關租金補助、職場見習輔導費、產品行銷及專家諮詢費、庇護工場行政費、庇護員工健保雇主負擔費及地方政府配套措施等補助，每年向所轄分屬申請補助計畫，經審查會後核定補助經費，採兩期核撥核銷，分署每年也會不定期實地查核辦理情形。(E-3)</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p>採兩期核撥核銷，分署每年也會不定期實地查核辦理情形。</p>   |  |
| <p>第二部分 庇護工場行銷策略</p> <p>1.請問您知道金門庇護工場產品採購的平台有哪些嗎?認為銷售狀況如何?</p> <p><u>據我所知金門應該沒有類似的採購平台，有的比較多像是社會處 Facebook 粉絲頁這樣的宣導平台，雖然說內政部有訂定優先採購規定的平台，但金門庇護工場不管是公關、行銷方面能力本來就比較不足，沒有專業人士幫忙使得產品無法順利銷售，再加上身心障礙者製作出來的產品邁向也都不太好，導致消費者購買過一次之後就不願再繼續購買，除了縣府單位因為有優先採購相關規定被迫採買外，不然整體的行銷狀況是每況日下。</u></p> | <p>據我所知金門應該沒有類似的採購平台，有的比較多像是社會處 Facebook 粉絲頁這樣的宣導平台，雖然說內政部有訂定優先採購規定的平台，但金門庇護工場不管是公關、行銷方面能力本來就比較不足，沒有專業人士幫忙使得產品無法順利銷售，再加上身心障礙者製作出來的產品邁向也都不太好，導致消費者購買過一次之後就不願再繼續購買，除了縣府單位因為有優先採購相關規定被迫採買外，不然整體的行銷狀況是每況日下。(E-4)</p> |
| <p>2.您對於庇護工場行銷策略看法如何? 是否有哪些不一樣的想法?</p> <p><u>這幾年我所知道的有多數庇護工場行銷策略不外乎運用自家官網進行行銷、搭配地方政府結合年節及在地化行銷活動，或是運用優先採購平台推銷，有的庇護工場也會與在地相關公務單位或是觀光景點結合採取走動式</u></p>  | <p>這幾年我所知道的有多數庇護工場行銷策略不外乎運用自家官網進行行銷、搭配地方政府結合年節及在地化行銷活動，或是運用優先採購平台推銷，有的庇護工場也會與在地相關公務單位或是觀光景點結合採取走動式行銷等多樣化行銷策略，不外乎就是增加庇護工場曝光度，增加銷售收入。</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p>行銷等多樣化行銷策略，不外乎就是增加庇護工場曝光度，增加銷售收入。</p>  | <p>(E-5)</p>   |
| <p>第三部分 公部門對文創本身的了解</p> <p>1.請問您或貴單位對「文創」的認識、了解</p> <p><u>「文創」結合了文化及創業的產業，保存文化的特性又能有創意的想法，賦予產品有不同的新生命。這個對庇護工場來說這個是一個很好的點子，但往現實方面來看以金門在地的兩家庇護工場來看要結合是有一定的難度的，畢竟執行的方向不一樣，這個需要專業的人才來帶領。</u></p>                        | <p>「文創」結合了文化及創業的產業，保存文化的特性又能有創意的想法，賦予產品有不同的新生命。這個對庇護工場來說這個是一個很好的點子，但往現實方面來看以金門在地的兩家庇護工場來看要結合是有一定的難度的，畢竟執行的方向不一樣，這個需要專業的人才來帶領。(E-6)</p>   |
| <p>2 請問公部門對庇護工場發展「文創」所抱持的態度為何</p> <p><u>現今庇護工場財務需盈虧自負，已不像以往為社政安置角色，庇護工場的經營方向也會受到市場機制而有所影響，庇護工場販售產品類型相似度高，相對同業競爭也高，消費者購買動機多以「愛心」為主，所以延續消費者動機是必須的，如能將庇護產品結合融入地方特色，加上文創元素，給予產品不同的新定義，扭轉消費者對於庇護工場的消費心態，方能有效讓庇護工</u></p> | <p>現今庇護工場財務需盈虧自負，已不像以往為社政安置角色，庇護工場的經營方向也會受到市場機制而有所影響，庇護工場販售產品類型相似度高，相對同業競爭也高，消費者購買動機多以「愛心」為主，所以延續消費者動機是必須的，如能將庇護產品結合融入地方特色，加上文創元素，給予產品不同的新定義，扭轉消費者對於庇護工場的消費心態，方能有效讓庇護工場永續發展，進而有機會轉型為社會企業，朝自給自足方向成長。(E-7)</p> |

|   |   |
|---|---|
| <p>場永續發展，進而有機會轉型為社會企業，朝自給自足方向成長。</p>  |   |
| <p>第四部分 公部門對庇護工場文創商品的想法</p> <p>1.對庇護工場生產的文創商品的想法為何？</p> <p><u>庇護工場產品因各種成本考量，有時價格相較一般市場類似產品高，容易受到比較，間接影響銷售量，如能發展出有特色的文創商品，增加銷售族群，方能增加庇護工場的能見度。</u></p>   | <p>庇護工場產品因各種成本考量，有時價格相較一般市場類似產品高，容易受到比較，間接影響銷售量，如能發展出有特色的文創商品，增加銷售族群，方能增加庇護工場的能見度。(E-8)</p>   |
| <p>2.對庇護工場生產的文創商品的建議為何？</p> <p><u>庇護工場商品生產除一般員工之外，最需要仰賴庇護就業者共同製作，部分製程為符合庇護就業者的障礙特性，透過工作分析將簡單且重複性高的步驟交由庇護性員工製作，如果發展文創商品也須將庇護性就業者可參與的部分一併考量。另現今辦理庇護工場的母機構多為非營利組織，與一般企業銷售的觀念及模式意有所不同，所以勢必要重新調整及建立市場銷售及永續經營之理念方針。</u></p> | <p>庇護工場商品生產除一般員工之外，最需要仰賴庇護就業者共同製作，部分製程為符合庇護就業者的障礙特性，透過工作分析將簡單且重複性高的步驟交由庇護性員工製作，如果發展文創商品也須將庇護性就業者可參與的部分一併考量。另現今辦理庇護工場的母機構多為非營利組織，與一般企業銷售的觀念及模式意有所不同，所以勢必要重新調整及建立市場銷售及永續經營之理念方針。(E-9)</p> |
| <p>第五部份 資源期待</p>  | <p>先了解產品轉型的需求及市場定位，</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>1.公部門面對庇護工場產品轉型的因應措施或可給予的協助為何？</p> <p><u>先了解產品轉型的需求及市場定位，邀請專家學者提供指導與建議，協助建立商業管理模式，定期分析市場競爭情形，方能確保產品能符合市場需求。</u></p>  | <p>邀請專家學者提供指導與建議，協助建立商業管理模式，定期分析市場競爭情形，方能確保產品能符合市場需求。(E-10)</p>  |
| <p>2.公部門因應庇護工場文創商品發展，對下可提供的資源，或對上需求的資源為何？</p> <p><u>可運用就業安定基金「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」、身心障礙者就業安定基金或公務基金，邀請文創領域專業人員給予庇護工場指導及協助，又或是建立跨部會、跨領域合作平台與機制，共同協助推廣庇護工場文創商品的發展。</u></p> | <p>可運用就業安定基金「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」、身心障礙者就業安定基金或公務基金，邀請文創領域專業人員給予庇護工場指導及協助，又或是建立跨部會、跨領域合作平台與機制，共同協助推廣庇護工場文創商品的發展。(E-11)</p> |