

東海大學行政管理暨政策學系
第三部門碩士在職專班論文

弱勢保障政策對庇護工場營運影響之研究
-以臺中市為例

指導教授：陳秋政 博士

研究生：楊文雄 撰

中華民國一〇八年六月

東海大學行政管理暨政策學系
第三部門碩士在職專班

研究生 楊文雄 碩士學位論文

題目：弱勢保障政策對庇護工場營運影響之研究
-以臺中市為例

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	凍秋政	108年6月18日
審查教授：	李衍儒	108年6月18日
審查教授：	方凱弘	108年6月18日
所 長：	凍秋政	108年6月18日

中華民國一〇八年六月

謝 誌

在研究所的學習，是不同於以往的挑戰！過程中自己曾經不得其門而入，也曾經迷惘過，訪談的過程更是不如想像來的順利，在資料的蒐集和研讀上，同樣也費盡了心思。但是，雖然在論文的寫作上遇到了很多的困難，也歷經漫長時間的考驗，但是卻也不曾澆熄自己想要學習的熱情。而在論文漸漸接近完成的階段，自己依然擔心它的不足之處。再回過頭來看，相信這就是研究的困難之處，學無止盡，精益求精吧！相信自己在這次學習研究的旅程之中，收穫也會豐盛而滿足。

在研究所的學習中最感謝的是我的二位指導教授黃曙曜教授及陳秋政教授，二位老師的教導讓我受益良多，曙曜老師像個溫文儒雅的長輩耐心教導，而總是神采奕奕的秋政老師更是在百忙之中，每週不厭其煩的撥空指導，慢慢將我的論文堆疊完成，對於二位老師的付出，心中將永遠由衷感謝！

同時也感謝口試委員李衍儒博士、方凱弘博士，在口試前撥冗閱讀我的論文，在口試時也給予很多的建議與指導，讓我的論文更趨完善。同時也感謝我在研究所修課的老師們，尤其是偉銑老師的傾囊相授，讓我在人生與學習中，獲得更多不同的體驗。

當然，也感謝我的同學翊均、麗宜、忠仁、敦敏、秋玉及工作上同事們一路的陪伴及打氣，讓我心中充滿力量。最後也要感謝我的家人，感謝父母對我的教導，讓我在人生之中有很好的觀念及勇氣，尤其是父親終身學習的精神，更深深的影響我，謝謝兄弟姊妹的包容及支持，我才能走過這一段身心煎熬的日子。在未來，我也會本著在研究所所學到的知識及精神，積極面對人生的挑戰，讓人生豐富而圓滿，謝謝大家。

摘要

在現今的社會，普羅大眾都能安居樂業，在自己的崗位一展所長，社會也朝向繁榮富足的方向前進。但是每個時代、每個社會都不可避免的會產生弱勢的一群人，尤其是在身體上的或是在經濟上的弱勢，而身心障礙者也常常會因為自身條件的影響，造成在這二個方面同時呈現弱勢的特性，畢竟身體上的缺陷，往往也會造成工作上的障礙，工作的好壞也直接的影響到收入及經濟。有鑑於我國弱勢保障的制度漸漸受到重視的今天，本研究是以身心障礙者的庇護工場與弱勢保障政策的優先採購為研究主題，希望能瞭解透過政府機關、學校對庇護工場的優先採購，能提供多少庇護工場在營收上的實質幫助，政府是否能透過弱勢保障政策幫助庇護工場，並間接的協助身心障礙者在庇護性就業中，以回到一般職場為目標，提升工作技能，自力生活。

根據身心障礙者 2016 年的統計資料，全國身心障礙者人數為 1,170,199 人，臺中市身心障礙者人數為 121,606 人，臺中市身心障礙的人數約占全國的比例為 10.39%，臺中市身心障礙者人數為全台第 4，臺中市也涵蓋了城市和鄉村，所得出的研究結果也相對客觀，所以我們以臺中市為主要的研究區域。本研究目的有三：一、瞭解庇護工場目前的營運狀況。二、探討弱勢保障政策所轄「身心障礙優先採購」對庇護工場的經營績效產生那些影響。三、依據研究結果為身心障礙優先採購業務或其他弱勢保障在庇護工場政策法令面、經營實務面提供當前改善建議，以及未來相關研究建議。並為了有效達成上述研究目的，本項研究依序選用適當的研究方法與執行設計，將逐一就下列研究問題提出解答：一、有關弱勢保障政策所轄「身心障礙優先採購制度」的規範內容為何？對庇護工場幫助為何？二、以臺中市政府為例，臺中市政府推動的身心障礙優先採購措施有那些？推動過程曾遭遇那些困難或挑戰？三、以臺中市政府為例，如果想要以「身心障礙優先採購制度」，達成協助庇護工場增加營收、永續經營之目的，應該在策略上要有那些改變？推動那些政策？

臺中市目前庇護工場營業型態分別為「烘培食品型態」、「清潔工作隊型態」、「觀光工廠型態」及「印刷型態」4類，但是因為機關、學校對「觀光工廠型態」庇護工廠所生產的產品及服務需求不高，所以本研究只針對其他3類的庇護工場做深度訪談及研究，並得出以下6點研究建議：一、修改〈優採辦法〉。二、增加優採平台的功能。三、主管機關制定採購文件範本。四、政府提供庇護工場專賣商品。五、庇護工場行政人力的補助。六、轉銜機制的改善。

本研究經深度訪談之後，發現庇護工場對屬於弱勢保障政策的身心障礙優先採購都抱持正面的看法，身心障礙優先採購也都能在營收上提供庇護工場很多的幫助，但是庇護工廠未來政策的發展會何去何從呢？目前著重在對身心障礙者提供過渡性的職業訓練是否恰當呢？對身心障礙者的家庭而言，身心障礙者在庇護工場就業，雖然所獲得的薪資不高，卻也減輕身心障礙者家庭的負擔，並能提供勞工保險的保障，總比參加社政「小作所」每月還要付費佳。所以當身心障礙者工作能力一直無法適應一般性職場時，庇護工場提供了身心障礙者一個穩定學習及就業的環境，長期的安置對庇護工場而言是資源的浪費嗎？還是提供給身心障礙者一個適才適所的就業環境，是政府在擬定身心障礙者就業政策時所必須慎重考量的。同時在庇護工場經營成本較一般企業高，庇護員工生產能力較低的情形下，政府是否能夠提供更多的弱勢保障政策給庇護工場，讓庇護工場能穩定的經營及獲利，並提供給身心障礙者一個最優質的庇護性就業環境，實為政府、社會大眾及庇護工場所必須共同努力達成的目標。

目錄

第一章	緒論	1
第一節	研究背景與動機	4
第二節	研究目的與問題	8
第三節	研究方法、範圍與流程	9
第二章	文獻檢閱	13
第一節	弱勢保障相關理論與實務探討	13
第二節	身心障礙就業與庇護工場相關研究成果探討	24
第三節	分析架構建立與說明	32
第三章	實務現況、個案探討與研究設計	33
第一節	庇護工場之運作現況	33
第二節	個案探討	39
第三節	研究設計	47
第四章	深度訪談成果分析	51
第一節	優先採購關鍵因素分析	51
第二節	個案營運狀況分析	59
第三節	綜合提問分析	69
第五章	結 論	79
第一節	研究發現	79
第二節	研究建議	81
	參考書目	85
	附錄	88
	附錄 1：身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務項目分類一覽表	88
	附錄 2：弱勢保障相關期刊論文整理表	92
	附錄 3：身心障礙相關期刊論文整理表	93
	附錄 4：庇護工場相關期刊論文整理表	96
	附錄 5：105 年度義務採購單位優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場物品或服務執行情形一覽表	101
	附錄 6：臺中市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一覽表	105
	附錄 7：訪談提綱	109

附錄 8：訪談逐字稿..... 112

表目次

表 1-1：2016 年身心障礙者障別人數統計表	1
表 1-2：15 歲以上身心障礙者之就業狀況	5
表 3-1：庇護性就業者平均月薪.....	35
表 3-2：臺中市轄內庇護工場名單.....	41
表 3-3：研究架構與訪談重點轉換表	47
表 3-4：訪談對象一覽表	49
表 5-1：〈優採辦法〉修改建議表.....	81

圖目次

圖 1-1：研究流程.....	12
圖 2-1：身心障礙者庇護性就業服務流程圖	28
圖 2-2：研究架構圖.....	32
圖 3-1：柏立歐庇護工場組織圖.....	44

第一章 緒論

在生活中常常會遇到身心障礙者辛辛苦苦的在郵局門口賣著公益彩券，偶而會心血來潮的光顧購買幾張刮刮樂彩券試試運氣，在中心也想著政府在照顧弱勢族群的工作權上有那些措施和政策，其所能獲致的成果是否足以解決弱勢族群工作上的問題。在社會上存在著很多的弱勢族群，例如低收入戶、外籍配偶、獨居老人、身心障礙者等。這些群體在生活條件和自身競爭能力不佳的情況下，面對日常生活也是很艱難，甚至也常常成為社會新聞上的焦點，政府在面對這些弱勢族群，是否有責任和義務提供經濟上和政策上的援助呢？答案相信是肯定的。後來在上了研究所之後，一直在尋找論文的題目，因為現在服務於學校單位的總務處，在執行採購業務時，發現法令有規定我們在採購上每年要針對身心障礙弱勢團體、庇護工場執行採購 16 大類總採購金額 5% 的優先採購。這使得我想要多去了解政府為了保障身心障礙團體及庇護工場所制定的〈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〉（以下簡稱〈優採辦法〉），到底對庇護工場產生了多少的幫助，施行了這個法令對庇護工場營運或組織目標的實踐能夠帶來什麼好處？是否也同時衍生有那些壞處？這是個相當嚴肅的課題，誠如「衛生福利部統計處」所彙整公布的 2016 年身心障礙者障別人數統計資料（詳見表 1-1），2016 年臺灣身障人口為 1,170,199 人，約占總人口的 4%，造成他們身障的原因多數為疾病、意外、職災等，而家庭中如果有一個人不幸身殘，經常可能導致全家陷入困境。

表 1-1：2016 年身心障礙者障別人數統計表

障礙類別	人數
視覺障礙者	57,291
聽覺機能障礙者	123,186
平衡機能障礙者	3,651
聲音機能或語言機能障礙者	14,950
肢體障礙者	373,291
智能障礙者	100,896
重要器官失去功能者	153,914
顏面損傷者	4,712
植物人	4,032

失智症者	49,104
自閉症者	13,476
慢性精神病患者	124,999
多重障礙者	127,415
頑性（難治型）癲癇症者	4,872
因罕見疾病而導致身心功能障礙者	2,028
其他障礙者	3,678
新制類別無法對應舊制類別者	8,704
合計	1,170,199

資料來源：2018年10月13日自「衛生福利部統計處」，網址：
<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-3664-113.html>。

所謂的身心障礙者是依據《身心障礙者權益保障法》(以下簡稱《身權法》)第5條規定，所稱「身心障礙」是指身體系統構造和功能有損傷或不全，導致顯著偏離或喪失影響其活動參與社會生活，並經醫事社會工作特殊教育與職業輔導評量等相關專業人員組成之專業團隊鑑定及評估在領有身心障礙證明的身心障礙者。前述所指的損傷或不全包括「神經系統構造及精神、心智功能；眼、耳及相關構造與感官功能及疼痛；涉及聲音與言語構造及其功能；循環、造血、免疫與呼吸系統構造及其功能；消化、新陳代謝與內分泌系統相關構造及其功能；泌尿與生殖系統相關構造及其功能；神經、肌肉、骨骼之移動相關構造及其功能；皮膚與相關構造及其功能」。

根據衛生福利部「2016年身心障礙者生活狀況及需求調查報告¹」，15歲以上身心障礙者勞動力人數為229,876人，非勞動力896,684人，勞動力參與率為20.41%；就業者208,786人，失業者21,089人，失業率9.17%。與100年調查結果比較，勞動力人數增加31,599人，增加15.94%，就業人數增加35,001人，增加20.14%，勞動力參與率增加1.28個百分點，失業率降低3.18個百分點。

除此之外，身心障礙非勞動力為89萬6,684人，其中以65歲以上占51%最多，未參與勞動原因以「已退休或因身心障礙疾病或其他傷病無法再工作」占49.42%最高，其次為「因身心障礙疾病，暫時無法工作或未工作過」占36.4

¹ 2018年12月7日檢索自「衛生福利部統計處」，網址為
<https://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-1770-113.html>。

%。若以性別觀察，女性因「料理家務」及「家庭照顧」占14.14%，較男性高出13.87個百分點。若以年齡觀察，15歲至未滿25歲有56.67%，因「在學或準備升學」而未參與勞動。93.03%身心障礙非勞動力者沒有能力工作，3.21%有能力且有意願工作。

有酬身心障礙就業者計薪方式有23.29%為「雇主、自營作業者」，身心障礙就業者為受僱用者且計薪方式為「月薪制」占55.53%、「日薪制」占8.42%、「時薪制」占8.01%，而「按件計酬」者則占4.74%。身心障礙受僱者平均每月經常性薪資為25,939元，其中「月薪制」為29,797元、「日薪制」18,289元、「時薪制」為14,156元、「按件計酬」者為15,831元，另雇主、自營作業者平均月淨收入為26,756元。與100年調查結果比較，受僱者平均每月經常性薪資增加2,427元，雇主及自營作業者平均每月淨收入增加2,752元。

而身心障礙就業者目前工作之求職管道以「親朋介紹」占38.11%最多，其次為「自家經營」占22.62%，再其次為「自我推薦」占10.76%，使用其他求職管道的比率相對較低，都在1成及以下。與100年調查結果比較，身心障礙就業者仍以「親朋介紹」及「自家經營」而找到工作的比率超過了半數，這也凸顯身心障礙就業者求職的限制和困難。身心障礙就業者工作期間「有遭遇困難」占31.63%，以「待遇太低」占10.07%最多，其次為「體力無法勝任」占9.63%、「工作負荷重」占7.68%。

以上是我國身心障礙者的就業情形，就整體而言身心障礙者的勞動力呈現增長的趨勢，但是非勞動力比例占身心障礙者總人數接近八成；身心障礙受僱者平均每月經常性薪資為25,939元，平均薪資由2011年至2016年約增加2,427元，增加幅度不到一成。由此可見，不管是身心障礙者的勞動參與率，還是平均薪資，都比一般的就業者低，身心障礙者受限於身體上的缺陷，在職場上所面臨的挑戰和適應都比一般人困難，因此協助身心障礙者職業訓練及就業的庇護工場，對於無法適應一般就業環境的身心障礙者而言就非常重要了，所以本研究針對庇護工場與弱勢保障政策-優先採購之間關係做研究，希望能分析優先採購政策在執行上的優缺點，並提供可以改善的建議。

第一節 研究背景與動機

對於弱勢群體以權力為立足點的重視和保護是人類特有的道德法則，也是實踐制度理性的重要表現。弱勢群體的保障基礎就是實質平等理論，這種理論保障昭示著人權範圍的擴大及國家義務的加重，從而給社會弱勢有限的保障。

而在弱勢保障理論中，常有法律保障的例子，而〈優採辦法〉就是規定公部門必須使用執行採購 16 大類總採購金額 5% 以上的預算採購身心障礙團體所生產的產品或服務，是屬於身心障礙弱勢團體的法律保障政策之一。《身權法》於 2003 年 6 月 25 日修正重點中包含了第 62 條第一項增列團體所生產之物品及其可提供之服務，各義務採購單位應優先採購。明定各級機關主管機關應參酌相關法令規定，扶助身心障礙福利機構或團體承包或分包該物品及服務至一定比例。由主管機關訂定辦法，扶助身心障礙福利機構或團體承包或分包政府採購（李瑞金、陳琇惠、郭俊巖、王秀燕、李明政，2014：257）。針對身心障礙所生產的產品或服務之外，國內也開始注重身心障礙者權益保障的相關問題，在 1980 年 6 月 2 日總統聯合國在 1975 年公布了「障礙者權力宣言」開始將障礙者的權利議題定為人權議題，此時臺統義字第 2028 號令制定公布《殘障福利法》，我國《憲法》第 15 條也規定「人民之生存權、工作權及財產權，應予保障」，其中的人民當然也包含了身心障礙者，1992 年修憲時，《憲法增修條文》第 18 條第 4 項提到「國家對殘障者之保險與醫療、教育訓練與就業輔導及生活維護與救濟，應予以保障」。從 1980 年開始有障礙者人口統計以來，身心障礙者人口從 1981 年的 166,784 人，占總人口的百分之 0.92（張恆豪、顏詩耕，2011：406），到 2016 年根據衛生福利部衛生福利公務統計 2006 年身心障礙人口總計為 981,015，到了 2016 年人數已增加到 1,170,199 人，11 年間身心障礙者增加 189,184 人，當身心障礙者人數逐年增加的同時，我們如何保障身心障礙者的生存權益，讓身心障礙者能有尊嚴而快樂的生活呢？根據中華民國統計資料網²失業率統計一般國民 2011 年失業率為 4.39%，2016 年失業率為 3.91%，相對於勞動部統計 15 歲以上身心

² 2018 年 10 月 5 日檢索自「中華民國統計資料網」，網址：
https://win.dgbas.gov.tw/dgbas04/bc4/timeser/more_f.asp

障礙者之就業狀況，顯示身心障礙者 2011 年失業率為 12.35%，2016 年失業率為 9.71%（詳見表 1-2），身心障礙者的失業率皆比一般國民的失業率高出許多。工作權是讓身心障礙者能有尊嚴生活的重要因素，而庇護工場在訓練身心障礙者的工作技能，循序漸進的融入工作環境，也是身心障礙者工作權中重要的一環，古諺有云給有需要的人魚吃不如給他一根釣竿，意思就是與其一直給予身心障礙者生活上的補助，不如幫助有意願的身心障礙者學習一技之長，使其自食其力，相信能讓身心障礙者活的更有尊嚴、更有意義。

表 1-2：15 歲以上身心障礙者之就業狀況

項目別	2011 年調查	2016 年調查
總計 (A)	1,036,442	1,126,560
勞動力人數 (B)	198,277	229,876
就業者人數	173,785	208,786
失業者人數 (C)	24,492	21,089
非勞動力	838,165	896,684
勞動力參與率 (B/A*100)	19.13	20.41
失業率 (C/B*100)	12.35	9.71

資料來源：2018 年 10 月 5 日檢索自「勞動部」網站，網址：

<https://www.mol.gov.tw/media/5758854/105年身心障礙者生活狀況及需求調查報告-勞動面.pdf>。

政府對身心障礙者的工作權保障可以由《身權法》的相關法條瞭解，例如第 35 條明定提供職業重建服務，推動「職業訓練機構、就業服務機構、庇護工場」，以及第 38 條定額僱用制，並於第 50 條規定直轄市、縣（市）主管機關應依需求評估結果辦理下列服務，提供身心障礙者獲得所需之個人支持及照顧，促進其生活品質、社會參與及自立生活。

庇護工場是身心障礙者學習一技之長的場所，但其除了提供學習的環境之外，經 2007 年《身權法》修訂之後，由勞政機關為庇護工場的主管機關，庇護工場由教學的角色變更為僱主的角色，除了要支出僱用身心障礙者的薪資和勞健保等相關的費用，在經營上存在了不小的壓力。依據林怡君的研究顯示，全國的庇護工場之中，整年度營收虧損的比例高達 55%，而虧損在 100 萬元以上的庇護工場比例更高達 15%（林怡君、賴金蓮，2009：35）。所以政

府也瞭解到底護工場在經營上先天是存在有很大的競爭弱勢，有一半以上的員工是身心障礙者，所以制訂了身心障礙優先採購的弱勢保障政策。身心障礙優先採購就是政府為了能確保庇護工場在經營時能有更多績效和營收所制定的政策，在這個政策執行上是否對庇護工場增加營收發揮了很大的功用，也是本研究所探討的重點。

分析 2016 年勞動部統計資料全國辦理身心障礙促進就業業務概況表顯示我國庇護工場立案數為 137 家，專業人員人數為 388 人，庇護性就業者人數為 1,828 人，轉介至其他服務人數為 90 人，補助金額為 139,940,828 元，經由勞動部統計平均每家庇護工場每年所受到政府的補助金額約在 180 萬，這相信是對每一家庇護工場整年度所需的營運經費而言，應該是杯水車薪吧！

而庇護工場一般的經營項目有：食品類、餐飲類、清潔服務類、園藝類、客服服務類、手工藝類、洗車服務類、印刷類、代工服務類、洗衣服務類和其他類別等許多的種類，但是政府機關在優先採購上的需求似乎比較常使用某些的項目，例如清潔服務類、食品類和印刷類等等。庇護工場隨著《殘障福利法》、《身心障礙者保護法》、《身心障礙者權益保障法》關於身心障礙者的重大變革立法通過實施後，庇護工場在 2007 年《身心障礙者權益保障法》修法完畢之後，已將庇護工場之主管機關更改為勞政主管機關，庇護工廠被定位為一般的就業單位，從庇護性就業訓練服務單位轉變為勞雇關係的勞動市場。政府的立場是擔心庇護工場的庇護學員，在就業的環境中，被庇護工場剝削，所以將庇護工場劃分為由勞政主管機關主管，目的是讓庇護工場裡的學員也能受到《勞動基準法》的保障。但是之後在庇護工場裡的學員和庇護工場轉變為雇傭關係，並且要參加勞工保險，這也無形中增加了庇護工場許多的成本，增加庇護工場經營的難度，政府也沒有補助庇護工場庇護員工薪資的具體做法。新法修正後庇護工場的產品納入優先採購的範圍，只是政府也同意身心障礙機構、團體的產品也納入優先採購的範圍，大量瓜分了優先採購對庇護工場所提供的市場，導致政府優先採購保護庇護工場的功能大打折扣，如果庇護工廠沒有獲得足夠的訂單，而造成長期的虧損，庇護工場的營收也可能無法支撐其支出，影響其照顧學員及服務的品質，甚至導致庇護工場的關閉。

政府在為了照顧特定的弱勢族群或推行特定的政策，常常必須限制政府

機關對相關的弱勢族群所生產的產品或服務進行採購，例如針對身心障礙團體及原住民團體和地區，政府機關必須對其進行優先採購，其目的皆是為了保護特定的族群；而政府機關針對有環保標章認證的產品，進行的優先採購，其目的是為了協助環保政策的執行。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做為政府保護特定族群的政策，其執行的成果，相信都是我們可以去深入研究和探討，也因為筆者工作的關係，所以特別以弱勢保障政策身心障礙優先採購做為研究的主體。

第二節 研究目的與問題

身心障礙優先採購的政策和法令已經行之有年，到底身心障礙優先採購對身心障礙機構、團體及庇護工場的幫助及功能有多大？對提供不同商品的庇護工場間有什麼的區別？庇護工場是否能正確積極的行銷自己的商品？庇護工場對身心障礙優先採購制度有什麼建議？庇護工場是為了協助和支持身心障礙者就業所設立的庇護性就業場所，但是在 2007 年修法之後，將庇護工場歸屬於勞工主管機關管轄後，庇護工場的角色也隨之改變，由教育服務的角色轉換成為僱傭者的角色，庇護工場的營收，不只影響庇護工場各方面的運作和服務的品質，也更直接影響庇護工場的存續。所以我們為了更瞭解身心障礙優先採購對庇護工場的影響，特別以臺中市的庇護工場做深入的研究和探討，根據身心障礙 2016 年的統計資料，全國身心障礙者人數為 1,170,199 人，臺中市身心障礙者的人數為 121,606 人，臺中市身心障礙的人數約占全國的比例為 9.62%，臺中市身心障礙人數為全台第 4，臺中市也涵蓋了城市和鄉村，所得出的研究結果也相對客觀，所以我們以臺中市為主要的研究區域。本研究目的有三：

- 一、瞭解庇護工場目前的經營狀況。
- 二、探討弱勢保障政策所轄「身心障礙優先採購」對庇護工場的經營績效產生那些影響。
- 三、依據研究結果為身心障礙優先採購業務或其他弱勢保障在庇護工場政策法令面、經營實務面提供當前改善的建議。

為了有效達成上述研究目的，本項研究依序選用適當研究方法與執行設計後，將逐一就下列研究問題提出解答。

- 一、有關弱勢保障政策所轄「身心障礙優先採購制度」的規範內容，對庇護工場幫助為何？
- 二、以臺中市政府為例，臺中市政府推動的優先採購措施有些？推動過程曾遭遇哪些的困難或挑戰？
- 三、以臺中市政府為例，如果想要順利以「身心障礙優先採購制度」，達成協助「庇護工場」增加營收、永續經營之目的，應該在策略上要有那些改變？推動那些政策？

第三節 研究方法、範圍與流程

壹、研究方法

本研究是採質化研究的方式進行的，質化的研究有數種不同的技術，有些技術的相容性比較高，好比是紮根理論 (grounded theory)、民族誌學 (ethnography)、敘事分析 (narrative analysis)、建構主義 (constructivism)、現象學 (phenomenology)、文化研究 (cultural studies) 後現代主義及其他等，質化研究的技術種類繁多 (朱柔若，2009：608)。所謂的質化研究，本質上屬於歸納的 (inductive) 而非驗證、解釋性的理論。它們是自然的 (naturalistic)，偏好對受訪者做生動的 (in vivo) 觀察與訪問，而非採取科學研究的去脈絡 (decontextualizing) 取向。因此，它們暗示一種親近 (closeness) 與非控制的情境 (absence of controlled conditions)，而相對於遠距與控制的科學研究。根據 Manicas 與 Secord (1982)，質化研究採取的是「開放系統」(open systems) 的基本預設，觀察的脈絡 (observational context) (及研究者) 是研究本身的一部份。質化研究企圖以完整的 (holistic) 方式，並運用「深度的描述」(thick description)，傳達受訪者錯綜複雜的世界，而非僅靠特定的類型及變數。進一步來說，它們假定一種變動的實體 (a dynamic reality)，一種流動的狀態，唯有透過長期地與受訪者同行才能捕捉 (王金永等人 譯，2000)。本項研究為解決研究問題達成研究目的，主要選用了「文獻分析法、深度訪談法」等質性研究方法，僅將研究方法之介紹與應用說明如下。

一、文獻分析法

蒐集本研究所要探討的問題是「庇護工場」及「優先採購」等相關的理論，在論文、期刊及政府相關資訊中，尋找與研究主體相關的資料，分析檢討和研究主題相關的結論，研究者透過文獻的使用達到以下的效果：(1) 作者透過文獻回顧將所探討的研究加以分析、評述、整合，並說明這些研究對研究領域進行了什麼有意義的擴展和貢獻；(2) 文獻回顧幫助連結和自己研究相關的研究結果；(3) 文獻回顧有助於建立研究的框架，能夠闡明研究間

的關聯，並呈現對於研究領域的重要貢獻。完整的文獻回顧乃建立在對文獻中每一篇文獻充分的理解，以及能夠產生一個新的理解脈絡的基礎之上（唐佩瑾、吳美美，2013：4）。

二、深度訪談法

訪談研究法是研究者「尋訪」、「詢問」和研究主題相關的被研究者，並且與面對面的「交談」和「詢問」其進行研究中和研究主題相關的人訪談，並在討論之中，獲得想要的資料，並從不同的人，不同的角度，去瞭解研究的主題。本研究採一對一半結構式深度訪談法，深度訪談有別於單純訪談，深度訪談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。一般而言，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間，但是其所得到的結果更具能深入描述事物的本質，以做為進一步分析的依據。不過，深度訪談主要是要深入受訪者的內心深處，必須是如同抽絲剝繭一般，一層一層的向裡面探索，探訪出受訪者的真正感受（萬文隆，2004：17），並針對訪談所獲的第一手資料，則是接續以內容分析方法從中整理結構化的見解。

貳、研究範圍

本研究著重於弱勢保障的政策工具身心障礙優先採購對於庇護工場的實質助益，是否協助庇護工場能自給自足，但是因為關於優先採購的資料和相關文獻不多，只能就目前所蒐集到的資料做彙整，內容的廣度和深度有限。

優先採購在國內的相關研究並不多，不論是碩博士論文，政府委託計畫等，身心障礙優先採購是針對身心障礙者在庇護工場生場的產品所進行的採購，也是弱勢保障政策的一環，本研究聚焦於臺中市政府優先採購在政策的執行成效上和所遭遇的問題做深入的研究和探討。

由於政策實務上協助弱勢團體的政策工具非常的多，這些政策工具主要的目的是協助弱勢團體發展或改善其生存的空間，本篇論文將弱勢保障的文獻做歸納與整理，並探討政策工具應用在弱勢團體的經驗，且以協助身心障礙弱勢團體的政府機關優先採購為主，並聚焦於臺中市轄下庇護工場與身心障礙優先採購政策的法令與經營實務。

由於本文主要研究是以臺中市政府對於身心障礙優先採購政策上協助庇護工場經營的具體效果、經驗，訂於 2016 年開始及 2017 年有接受政府優先採購的庇護工廠為主要研究時間。

本研究採取深度訪談方式進行，訪談以半結構式的訪談方式進行，並以臺中市各庇護工場的專業人員為訪談對象，也因為訪談者和被訪談者的溝通限制及雙方的主觀意識，造成傳達訊息時的錯誤，同時影響訪談內容之完整性。

參、研究流程

本研究流程首先說明研究的背景，陳述研究的目的並提出問題，接下來是收集主題的相關資料，包含碩、博士相關論文、期刊、專書和新聞，將文獻分類整理，建立研究架構與訪談內容的設計，確認研究範圍和研究對象後，開始進行訪談對象的邀約，並確認訪談公文的寄送手續，於進行實證訪談時客觀觀察受訪機關的環境，最後將訪談的內容和錄音加以整理分析，歸納做成結論並對本研究主題提出適合的建議。本研究流程如下圖 1-1：

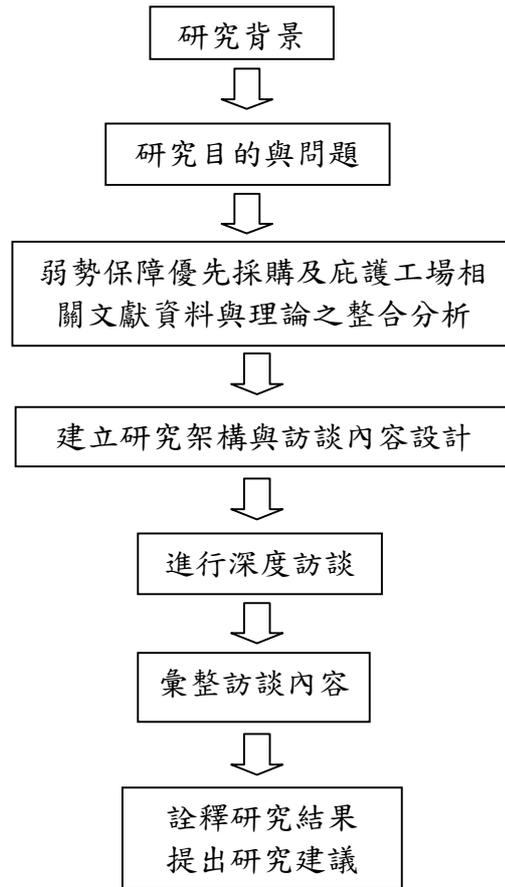


圖 1-1：研究流程

第二章 文獻檢閱

本章共分為三節，第一節以「弱勢保障相關理論與實務探討」為題，對於過往研究及相關弱勢保障理論進行分析與彙整，豐足本論文後續寫作的基礎認知；第二節以探討「身心障礙與庇護工場相關研究成果」為主，分析目前身心障礙者的就業環境及庇護工場經營上所面臨的困境；第三節分析架構建立與說明。

第一節 弱勢保障相關理論與實務探討

社會上有許多的人因為生活環境，個人健康因素，甚至某些特定弱勢族群的特質，導致競爭力薄弱，生活因為就業狀況不穩定，薪資收入偏低，其能力和收入不足以支撐日常生活所需，政府部門在面對這種狀況，就必須訂定適當的社會政策，以協助這些弱勢族群獲得生活上所需的資源。實際上，累積多年的經驗與觀察後，在學術界也孕育出弱勢保障相關理論，用以引導實務的創新與業務的推展，於下分別彙整相關文獻檢閱成果。

壹、弱勢保障相關理論

弱勢團體如何界定？是指某一群體因為社會結構而使其取得社會資源時而有匱乏。使用弱勢團體一詞，其團體未必是表示具體存在的有組織性的團體，也可以是一群有相同處境的人所構成的群體。弱勢族群是現在比較常用的概念，族群一詞有時也會混淆，一方面族群（ethnic groups）一詞在族群研究上有特定的用法，應符合一定的條件才能視為特定的族群，如原住民、客家人等。另一方面族群也有一般性的用法，只要有共同特質的人群也會用族群稱之（玄奘大學社會科學院教育人力資源與發展學系主編，2007：362）。

弱勢群體也稱社會脆弱群體、弱者群體、困難群體、低收入群體等，弱勢群體已成為分析現代社會經濟利益分配和社會權力分配不平等現象的一個重要概念。弱勢群體也是指創造財富、聚集財富能力弱，就業競爭能力、基本生活能力差，生存能力和抗風險能力極差的人群。現階段社會弱勢群體主要包括生活弱勢者群體、就業弱勢者群體、生理弱勢者群體、年齡弱勢者群

體的類型（馬君衛，2007：29）。他們具有經濟上的貧困性、政治法律權益得不到、缺乏均等的發展機會等顯著的特徵。弱勢群體問題是一個普遍性的問題，世界各國古已有之。弱勢群體的產生具有極為複雜的社會根源。社會結構及經濟體制轉變引發了社會分層體系的變化，弱勢群體問題在社會生活中日益顯現出來，並引起極大的關注。為了建構和諧社會及弱勢群體的保障，必須加強我國弱勢群體的法律保護，而法律手段是解決弱勢群體問題的治本之策。

上述弱勢群體在整體上具有經濟收入低、政治影響力低、心理壓力大，社會疏離感強等特徵。弱勢群體問題的日益突出，違背了社會公正原則，不符合社會公平與法治社會的理念。目前應根據弱勢群體的成因，著重從法律角度，加強其權利保障，從而保持社會的穩定和持續發展。

著名法學家傑里米·達沁認為政府的職責就是通過避苦求樂來增進社會的幸福。他確信，如果組成社會的個人是幸福和美滿的，那麼整個國家就是幸福和昌盛的。讓每個人機會均等的參與社會的發展並公平的分享社會發展的成果，從而使人人達到物質上免於匱乏、精神上免於恐懼的生活境界，是人權追求的最高境界。社會弱勢群體的人權在此我們從平等生存權、人的尊嚴和發展權等三個面向分析，具體考量與剖析弱勢群體社會保障權利的正當性、合理性和現實性。生存權在實質平等理念的指引下，將關懷社會弱勢群體的福祉作為價值目標，最初便以保障公民生存權的形式出現在各國立法中的社會保障權，是指公民在年老體弱、疾病、傷殘、失業等原因喪失勞動能力或發生暫時困難的情況下，享受由國家和社會提供的物質保證，滿足其基本生活需要，並有提高生活水平的權力，無論公民的身份、性別、等級、民族、語言、宗教、財產等，都享有該權利。社會保障權的基本理念就是當社會成員淪為社會弱勢群體時，國家和社會提供一種援助措施，以保證其有尊嚴的基本生活需求（李長健、李偉、易小芳，2007：1）。

另以法治國家的觀點而論，國家的公權力透過行政與立法部門所提供的社會保障，此處所指的不只是「殘補式」的社會救助而已，而是涵蓋各種社會服務、社會津貼以及社會保險的「制度性」福利。從法治國家的觀點來看，要落實國際公約所揭示的社會人權，並實現憲法基本權利與基本國策的社會權，光是靠「方針型」的政策或「短線型」的計畫是不夠的，例如早先的「民

生主義現階段社會政策」，以及晚近的「大溫暖計畫」與「十年長期照顧計劃」都有著強烈的過渡性質，也就是形成所謂的「人在政策就在，錢沒計畫也沒」得格局。制度化的社會福利應當表現在法律的規範上，其理由有三（鍾秉正，2013：46）：

- 1、 落實法律保留原則：主要在使社會福利事項成為法律規範的內容，或是透過法律明確授權的法規命令來落實，亦即法律界所謂的「法律保留原則」的實踐。由於法律必須經過立法院三讀通過，並由總統公告施行，該原則又稱為「國會保留原則」。
- 2、 符合預算法定原則：這種經過國會立法的過程，除了要符合民主政治的民意監督機制外，更是一種政府施政的承諾。原因無他，任何社會福利之給付措施都要靠行政機關編列預算，再經過立法部門審查之後，才能維持必要的經費與人力。而經常性的預算，亦必須有法律依據才能長久。
- 3、 達成權利保障目標：法律的規定不該僅具有宣示作用，尤其社會福利法制的規定要能透過「主觀公權利」的功能來落實，也就是規範內容作為「請求權基礎」對於機關應給付的內容有所欠缺時，人民就可以透過爭訟來爭取。

相關研究指出原住民、外籍配偶、老人青少年兒童等議題及弱勢理論與相關政策，弱勢理論約可以分成「公平原則、資源重分配原則、弱勢者優先原則、充權原則」等四個原則，並就以下說明（玄奘大學社會科學院教育人力資源與發展學系，2007：315-317；鍾秉正，2013：39）：

一、公平原則

社會政策指的是國家為了解決社會問題所制定的政策，社會政策給付水準應當滿足人民最低生活水準，社會政策也應該促進人民生活的平等，所謂的平等並不是齊頭式平等，而是針對弱勢族群制定，而社會政策的目的則在藉由資源重分配的措施，達成降低貧富差距、維持社會秩序。

我國《憲法》第 7 條也規定平等原則，除了條文中列舉的五種「特別平等權」外，尚可至第 22 條理出「一般平等原則」。學理上對於平等原則的定義是：「相同的事物，應該同等對待；不同的事物，則應給予不同對待。」所以，國家公權力的行使不應齊頭式平等，而是要就「事物的本質」為合理的對待。如此一來，政府並非不得違反前述原則而為「差別待遇」，但是應該就該特殊措施提出「正當的理由」。現行《行政程序法》第 6 條亦如此規定：行政行為，非有正當理由，不得為差別待遇。在檢視社會福利措施之目的，主要仍在消除社會中所產生的不公平現象，以追求「機會均等」的理想。因此，部分的「不公」乃在求取社會整體的實質公平，也較易通過「合目的性」之檢驗（例如《身權法》第 1 條：為維護身心障礙者之權益，保障其平等參與社會、政治、經濟、文化等之機會，促進其自立及發展，特制定本法。），而在論及優待措施的「必要性」時，釋字第 485 號解釋及強調「應注意與一般國民之間平等關係，就福利資源為妥善之分配」，並且要斟酌受益人的實際狀況（鍾秉正，2013：40-41）。

二、資源重分配原則

大法官釋字第 485 號解釋：「鑑於國家資源有限，有關社會政策之立法必須考量國家之經濟及財政狀況，依資源有效利用之原則，注意與一般國民之平等關係，就社會資源為妥善之分配」，人的天賦是不平等的，人也無法控制社會環境，例如天賦較差、健康不佳、殘障等，致使他們的賺錢能力受到影響，因此，他們不該處於弱勢，並且應該被彌補。正義要求對於個人或社會中的團體的特殊需要採取某些行動，例如殘障者、老年人、鰥寡孤兒，以及所有的弱勢族群。因為只有照顧這些人的特殊需求，才能使得他們有「平等的機會」，並且能跟其他人一樣享受生活，所以社會政策最重要的原則就是強調符合社會正義的資源重分配原則（田秀蘭、彭孟堯，2011：119-121）。

三、弱勢者優先原則

有學者從政治性、經濟性、社會性三個角度來討論社會弱勢群體的弱視成因：所謂「政治性弱勢」指的是無力導引政策走向，導致政策不利該群體

的利益取得或分配；「經濟性弱勢」則是在市場經濟制度下，無力競爭經濟資源的結果；而「社會性弱勢」則是指因為文化差異，受到社會的歧視與不公平對待。某一社會弱勢群體，可能具有上述三種結構的其中一種或多種。但有學者將社會弱勢概略認為是因為先天或後天意外所致之殘疾、社會角色、體力不足、較低的教育程度、經濟市場的排除等因素，造成弱勢者在就學、就業、就醫、就養以及生活發展等等生活機會上，較正常國民群體缺乏的群體。這些社會弱勢群體包括失業者、低收入戶、兒童與少年、老年人口、身心障礙者、原住民、外籍配偶等等。社會政策運作的原則即是要透過社福措施，使得這些社會弱勢擁有與一般國民的基本權利。相對於社會弱勢群體，一般國民本來就具有較多資源來對抗生活風險事故的發生、發展生活的機會。所以，屬於社會弱勢群體的國民應當給予不同的對待，也就是政府其實可以為「優惠待遇」。以社會弱勢為社會資源重分配的優先對象，其實並未消滅享有較多資源之國民的權利；相反的，對社會弱勢者的扶助，可以增加其經濟自立的機會，加強其消費與就業的能力，對於共同社會經濟資源的創造，其實具有正面意義。雖然對於社會弱勢的「優惠待遇」經常會涉及是否對「非社會弱勢」的歧視與權力損失問題，但其實只要能夠對資源做合理的分配，加上對社會大眾相關政策的概念加以宣導，就能避免對相關問題的質疑（周怡君，2007：317-318）。

四、充權原則

在社會福利及社會工作實務中，充權（empowerment）是一個廣泛被使用的理論。Salomon（1976）指出，充權自1890年代起便運用於社會工作中，早期便包含幾個重要的面向：提供實質和社會支持、教導日常所需的技巧、鼓勵案主參與及將組織的資訊公開與大眾。充權的概念是假定社會資源未公平的分佈，個人感受到社會環境的不友善及無力應對，而這是成為個人和社會問題的主因。所以充權的成果就是將個人從「較沒有權力」帶至「較有權利」的過程。而充權將人們從限制和困局中解放出來，使人增強內在的能力和強項，找出內在和外來的資源，來幫助自己完成生活的目標（韓意慈，2015：199）。

貳、弱勢保障實務探討

政府在社會政策的制定上，必須符合弱勢理論的精神，在弱勢保障的實務執行上，不能偏離公平原則、資源重分配原則、弱勢者優先原則、充權原則等相關的原則，首先針對本研究主題身心障礙者的弱勢保障體制安排做說明：

一、身心障礙者弱勢保障體制安排

臺灣身心障礙者的人數每年都在不斷的增加中，另一方面也隨著台灣人口的老化，每個人都有可能因為老年身體的退化和失能成為身心障礙者並淪為弱勢的族群，所以政府在所制定社會政策都需要將身心障礙者的生活需求一併納入考量。身心障礙者在法律上獲得生活健康照顧的基本權利，與所有國民都是相同的，而且國家也應更積極的提供身心障礙者生活上所需的協助，讓身心障礙者因處於較為不利的健康狀況下，還能獲得更好的生活品質與醫療照顧。

在身心障礙者的生活品質和醫療照顧之外，身心障礙者的工作權也相對的重要，政府若欲將《憲法》第 15 條「身障者之生存權、工作權及財產權，應予保障」的精神落實，首要之務就是身障者的工作權必須儘量完善，以方便相關法令，政策、行政、公私立執行機構、公私立相關機關、公私立從業人員，相關性從業人員等，皆能有清楚的範疇及規範可依循。唯有先將身障者的工作權儘量完善規劃及執行，身障者的生存權及財產權才可能進一步有所保障（郭淳芳，2008：10）。

同時《身權法》立法精神，係以「平等原則」為理念，保障身心障礙者的基本地位及權益，致力於協助身障者整合於社會體系中。與從前採用「人道原則」與「保護弱勢原則」之「身心障礙者保護法」，將身障者視為「依賴性人口」弱勢族群，以保護其基本之「生存權」為主的哲學概念有極大的不同。故 2007 年令頒的《身權法》，特別強調「權益」兩字之義即在於此。

2007 年的《身權法》立法規範自 2012 年起，改變以往由專業鑑定身心障礙者身分的方式，以「世界衛生組織」（WHO）的「國際健康功能與身心障礙分類系統」（ICF）為基礎，建構對身心障礙者的鑑定與需求評估（周怡君，

2015：184)。ICF 模式認為身心功能障礙必須從身體功能及結構、行動能力和參與能力、環境因素都進行評估，而且不同向度之間會彼此影響該向度嚴重之程度。換句話說，ICF 系統中，來自於身體功能及結構的損傷和環境交互影響的結果，造成活動參與的障礙。障礙的影響因素，不僅是醫療層面或健康層面而已，而外部環境因素是重要的原因（李明政等，2013：153）。

依據《身權法》第 34 條規定：各級勞工主管機關對於具有就業意願及就業能力，而不足以獨立在競爭性就業市場工作之身心障礙者，應依其工作能力，提供個別化就業安置、訓練及其他工作協助等支持性就業服務。

各級勞工主管機關對於具有就業意願，而就業能力不足，無法進入競爭性就業市場，需長期就業支持之身心障礙者，應依其職業輔導評量結果，提供庇護性就業服務。勞動部勞動力發展署也特別於其網站明列對身心障礙者各項的就業服務有：身心障礙者定額進用、身心障礙者就業轉銜、職業重建個案管理、身心障礙者職業輔導評量、身心障礙者職業訓練、身心障礙者數位學習網站-無礙 e 網、身心障礙者支持性就業服務、身心障礙者庇護性就業服務、庇護性職場見習、身心障礙者居家就業服務、身心障礙者創業輔導、身心障礙者職務再設計、視障者就業、職業重建專業人員等，範圍涵蓋《身權法》第 34 條所規定協助身心障礙者就業之範圍³，足以瞭解政府對身心障礙者就業服務法令的執行成效與重視。

二、弱勢保障制度案例探討

政府在協助弱勢族群政策中除了身心障礙者之外，還有其他政策也是協助不同的弱勢族群自立生活，以下就以全民健保、弱勢語言政策和身心障礙優先採購等政策舉例：

（一）全民健保

全民健保於 1995 年 3 月 1 日全面實施以來，對弱勢族群就醫的保障起了很大的作用，也讓國人在罹患疾病時，免於負擔龐大的醫藥費，健保對於弱勢族群，如低收入戶、身心障礙者等有保費及自費部分的減免和補助。在強

³ 2018 年 12 月 7 日檢索自「勞動部勞動力發展署」，網址為 https://www.wda.gov.tw/Content_List.aspx?n=B7DDBFCACE3EB8F9。

制多數國民納保的同時，也提供社會上原本因為各種原因無法就醫的弱勢族群，一定程度的就醫機會。健保也有資源重分配的功能，讓收入較高的族群負擔較高的保費，收入較低的族群繳交較少的保費，達到醫療資源互助、共享的目的。雖然健保因為人口結構的改變和國人醫療習慣所造成的浪費，致使健保的經費入不敷出，健保費也因此不斷的調漲，但是健保對弱勢族群所帶來的醫療保障，卻是無法取代的（玄奘大學社會科學院教育人力資源與發展學系主編，2007：364）。以下就各項弱勢理論應用於健保政策的概況提出說明：

- 1、健保的平等功能：健保在給付上每個人都有一樣的權力和義務，不會因為男女老幼，貧富貴賤而有不同的待遇。
- 2、健保的資源重分配功能：健保的保費級距因為每個人的收入高低而有不同，收入高的人所負擔的保費較高，收入低的人所負擔的保費就較低，這樣的制度有著資源重分配的功能。
- 3、充權功能：健保因為每個人收入的高低而繳交不同的保費，這也減輕了收入較低的人的負擔，同時因為負擔較輕，也增加弱勢族群就醫的機會，在保費上，也提供弱勢族群，如低收入戶、身心障礙者等有保費及自費部分的減免和補助。健保因為在社會保險的制度中包含了互助的功能，所以醫療費用也相對的便宜。這些措施都是為了減輕弱勢族群的負擔，進而使其達到充權及自立的目標。

（二）弱勢語言政策

語言使用上也會出現弱勢的團體，而且語言的排他性很強，常常會使優勢團體不自覺地排除了弱勢團體取得資源和影響力的機會。語言上的優勢團體通常會掌握某種語言，甚至訂定標準，將該地方的文化建置以自己的語言文化來界定，這些又更進一步強化其優勢地位。優勢團體與弱勢團體的權力優劣關係，會因為語言變得更難以改變調整，語言弱勢所造成的社會不公義現象就更形嚴重（玄奘大學社會科學院教育人力資源與發展學系主編，2007：364）。

而族群的語言弱勢現象主要是因為過去國語政策的實施，造成閩南語、客家話及原住民語等年輕一代的語言流失，因為是由於政策所造成，故相關的政策具有彌補歷史過錯以實現社會公平正義的意涵。現在新的語言弱勢來自新移民，除了強化新移民學習台灣各種相關語言的管道，對於其中較重要的語言，如越南語、印尼語及泰語等，應該在一定的範圍內給予尊重，至少在重要的機構提供翻譯服務，以提升語言的地位，減少因為語言弱勢而造成不公平的現象。以原住民語教育為例，各項弱勢理論原則應用於弱勢語言政策的概況包括（玄奘大學社會科學院教育人力資源與發展學系主編，2007：365）：

- 1、弱勢語言政策的平等功能：弱勢族群的語言如原住民語，因為時代變遷及強勢語言的替代，使得青少年普遍不在使用其原住民語，且因為臺灣高山林立，地理上的區隔，造成許多的原住民族群。而不同的原住民族群使用不同的原住民語，以前原住民語的傳承及學習皆靠口耳相傳並沒有相關的文字流傳下來，所以使用原住民語的人口迅速的流失，自從政府注意到這一現象，便於國民教育裡實施原住民語教學，每年還舉辦原住民語的相關朗讀、演說比賽，強化新一代的原住民母語的學習，期許原住民在強勢語言的生活環境裡，能充分的學習母語，讓原住民語能不斷的傳承給原住民的下一代。
- 2、弱勢語言政策的資源重分配功能：弱勢語言政策可能是建立媒體的傳播，例如成立原住民電視台，或是在國民教育裡增加原住民語課程，將原本著重強勢語言的教育政策，轉化成多元語言的教學，教學的資源不在只單一的注重強勢的語言。
- 3、弱勢者優先原則：現在的國民教育是非常重視母語的教學，並在國民中小學裡將不同族群不同族語的原住民語教學，以分開教學的方式進行，就有如在原住民的鄉鎮，有原住民優先採購的制度般，原住民學習原住民母語也是被列為原住民教育的優先事項。

（三）身心障礙優先採購

我國公部門依據政府採購法執行採購的業務，秉持著公開、公平、透明的原則，呼應上述第一個公平原則，同時公部門必須對身心障礙團體及庇護工廠執行優先採購，這是針對第二項的差異特質所進行的政策補貼和保障。在我國政府機關採購的制度中，可以看見政府在這兩種政策的努力，並努力改善身心障礙機構、團體及庇護工場在經營上的困難和壓力。

《身權法》第 69 條規定，身心障礙福利機構或團體、庇護工場，所生產之物品及其提供之服務，於合理價格及一定金額以下者，各級政府機關、公立學校、公營事業機構及接受政府補助之機構、團體、私立學校應優先採購。

優先採購的原意是政府為了照顧身心障礙者，特別規範政府機關在執行採購作業時，要有執行〈優採辦法〉16 大類總採購金額 5%的採購金額，針對身心障礙福利機構或團體、庇護工場所生產之物品及其提供之服務做採購，確保身心障礙福利機構或團體、庇護工場的基本客源，製造的產品能順利的銷售，並提供身心障礙福利機構或團體、庇護工場有基本的獲利和營收，進而能達到收支平衡，甚至獲利的狀態，也藉此庇護工場能提供身心障礙者一個良好學習及就業的環境。以下就各項弱勢理論應用於身心障礙優先採購政策的狀況，分類列點說明如下：

- 1、身心障礙優先採購政策的平等功能：在面對弱勢族群制定社會政策時，採用齊頭式平等反而是不公平的，所以必須給弱勢族群多一點的資源和幫助，才有實質平等的意義。而身心障礙機構或團體、庇護工場所生產的產品或服務較難以和一般的企業競爭，所以必須透過〈優採辦法〉增加其競爭力及營收。
- 2、身心障礙優先採購政策的資源重分配功能：將政府的預算，使用在身心障礙優先採購，讓身心障礙者機構、團體及庇護工廠所生產的物品或服務獲得更多的收益，而非是採購一般的商家的商品或服務，是具有資源重分配的功能。
- 3、身心障礙優先採購政策的弱勢者優先原則：政府針對身心障礙者機構、團體及庇護工廠執行優先採購，很明確的是以弱勢者優先原則，

將政府機關每年的預算，優先使用於對身心障礙機構、團體及庇護工廠所生產的產品和服務的採購，讓身心障礙機構、團體及庇護工廠所生產的產品和服務有基本的客源，穩定其經營的收入。

- 4、身心障礙優先採購的充權功能：身心障礙優先採購是政府機關每年有採購〈優採辦法〉16 大類總經費的 5%是針對身心障礙機構、團體及庇護工廠所生產的物品或服務做採購，這有別於以前的社會政策對於弱勢族群著重於給付和社會保險，現在的社會政策更重視如何讓弱勢族群在充權的過程中自立更生，並回歸到個人能力及努力的程度，其中是否也有資源分配及城鄉差距的問題，導致原本就是弱勢族群的弱勢者因為地處偏遠的關係更顯弱勢。弱勢者也因為各種的因素，其自立與就業能力皆不如正常人，造成不公平的現象，需由政府建立良善的社會政策，提升弱勢族群的能力及保障，進而促進社會的正義和平等，並協助弱勢族群在充權的過程中獲得自立更生的能力，讓弱勢族群因此獲得有尊嚴且美好的生活。

每個弱勢保障政策形成的原因都是當社會弱勢族群在生活上遭遇到了問題，在經過社會凝聚共識後，為了協助弱勢族群解決生活上的問題而制定的，進而達到扶助弱勢，保障其生活的目標。本研究也將以弱勢保障政策身心障礙優先採購做為研究的主題，探討身心障礙優先採購如何協助庇護工場創造更好的營收，進而提供庇護員工一個穩定、安全的就業環境，並也藉此創造出一個更美好、均富的社會環境。

第二節 身心障礙就業與庇護工場相關研究成果探討

我國對身心障礙者的權益保障已明定於《憲法增修條文》第十條：「國家對於身心障礙之保險與就醫、無障礙環境之建構、教育訓練與就業輔導及生活維護與救助，應予保障，並扶助自主與發展」，在身心障礙人口不斷的增加，幫助身心障礙者依自身狀況加入適合自己的競爭性、支持性或庇護性職場，並獲得有尊嚴和美好的生活，是政府、非營利組織，甚至是每一個國民所該努力的目標。

壹、身心障礙就業研究結果

人在生活上常常有許多的需求，每個人的需求也不盡相同，但是學者Maslow的需求理論將需求分成生理需求、安全需求、愛與歸屬的需求、自尊需求、自我實現的需求，各種需求間存在層次性，通常生理與安全需求滿足後，其他需求才會被重視。而生理與安全需求常常需要通過穩定的就業，獲得穩定的收入來取得，所以身心障礙者能順利的就業是其達成生活自立的重要條件之一。

身心障礙者因其肢體或精神有障礙，無法與一般人獲得同樣的工作機會，所以能有工作已是得來不易，而身心障礙者獲得工作，所需求的主要是自立更生，追求自我生存的維護。同時也降低了社會排斥以及孤立，提升心理與生活滿意度，並實現「天生我才必有用」的信心，進而獲得工作上的成就感、社會歸屬感及自尊滿足的需求。

家人的態度也影響身障者的就業，家人對身障者在就業上的低期待，也是身障者無法從事競爭性就業的原因之一。但是當家長的期待與障礙子女的工作能力及職場需求間有落差，家長便會「眼高手低」地限制就業服務員所媒合的職業類別，會使障礙者無法順利的找到適合的工作。家長對障礙子女的就業期待或許受到子女的障礙類別和障礙程度的影響，但是，家長對障礙子女的功能與行為認知及對現有工作職場的瞭解，更決定家長對障礙子女的適當期待。「家庭就業覺醒」是Francis（2013）等人提出的概念，意思是身障者家庭在身障者就業過程所扮演的角色，認為身障者家人必須先瞭解就業服務與資源及釐清對身障者就業的期待後，才能有效地支持身障家人進入就

業市場中（許素彬、胡慧嫻、張秀玉，2015：139）。

筆者針對2008年至2016年臺灣碩博士論文網站7篇關於本研究有關的身心障礙相關研究論文及各類期刊文章39篇，主要在探討身心障礙者增能和教育期刊文章有4篇、身心障礙者政策法規期刊文章有12篇及身心障礙者就業的現況研究論文有7篇，期刊文章有15篇，身心障礙個案管理期刊文章有1篇，並就以下幾點說明：

一、身心障礙者充權增能教育

目前國內相關文獻對 Empowerment 一詞中譯大致為充權、賦能、增能、灌能、培力等。『增能』意味著人們可以用自己的力量掙脫束縛，嘗試追求自己想要的，決定自己未來的這一個過程（顏倩霞，2005：104），還有身心障礙者的充權的過程，史塔普斯（Staples）指出「充權」是權力的動化；換言之，「充權」是獲取權力，發展權力的過程；而權力的運用與掌握，則必然與掌握自身的生存與決定自身的生活方向息息相關。對弱勢族群的充權工作，必須建基於改變社群的權力基礎入手；然改變弱勢族群所置身的權力基礎，則必須先改變其所處的社會位置，及其所屬的社會物質條件（趙雨龍、黃昌龍、趙維生，2003：252-256）。增能教育就是加強身心障礙者的能力，讓其能順利的面對生活和工作的各項挑戰，並提升弱勢族群所處的社會位置及其所屬的社會物質條件，改善其生活品質。

二、身心障礙就業服務政策

《身權法》落實《憲法》第15條「人民的生存權、工作權及財產權，應予保障」，對身障者的生存權、工作權及財產權給予保障，保障範圍包括保健醫療、教育、就業、支持服務、經濟安全、保護服務等層面，尤其針對就業的部分對身心障礙者更是有直接的影響，《身心障礙者權益保障法》特別將“權益”二字列入法案名稱是代表政府機關對身心障礙者權益的重視，近年來因為身心障礙者權益的抬頭，在針對身心障礙的權益保障上也增加了許多的規定，但是身心障礙者在一般職場的工作能力和工作場所都有其限制，因為身體上的缺陷，所以無法像正常人般的工作，而也常常會接受到異樣的眼

光看待，這些都會造成身心障礙者在職場上的適應不良，若雇主和同事無法體諒身心障礙者在工作上所面臨的困難，並提供協助，身心障礙者很容易因適應不良而離職。身心障礙者是一群異質性的群體。年齡、障礙類別、程度都不相同，職業訓練政策也有其限制，難以面面俱到。

障礙類型、發病年齡的不同都是影響身心障礙者在職場表現的重要因素。而身心障礙者的主要求職管道是靠親友的介紹，或自家經營、自我推薦，並且就業服務員在其中也是可以成為就業的橋梁，推介身心障礙者尋找適合的就業職缺。資本主義競爭的勞動市場對弱勢勞動者所形成的勞動參與障礙與社會排除問題，剝奪了弱勢勞動者應該擁有的工作權。所以當工作被化約為市場就業，成為現代人獲取生活資源與連結社會關係的主要方式時，不管政府、社會組織或大眾均需正視及破除高度結構化的勞動市場對弱勢者所形成的就業障礙，並能提供身心障礙者公平就業的機會（吳秀照，2007：151）。

三、身心障礙個案管理

個案管理的發展在 80 年代蔚為風行，因個案管理可以是一種服務體系，一種服務策略，也是一種服務過程。在體系上，個案管理是一種資源網絡的服務模式。在策略上，個案管理是針對個人與家庭執行資源管理，也就是將資源管理以一個系統化、組織化的行動計劃，提供實物上的執行藍圖。在服務過程上，個案管理以統整有效率的方式提供案主所需的服務，以確保服務對象案主可以接受到服務、處置、照顧與機會，同時主要是用以解決處於多種問題且需多種助人者同時介入者，以避免提供重覆、片段、欠缺周延的服務，建構統整性的服務輸送方式（陳政智、許庭涵，2015：154）。

每一個身心障礙者所面臨的生活環境、殘障原因、種類都是不一樣的，身心障礙者在面臨就業時，往往需要通過充權增能的教育增加其面對生活和工作的能力，庇護工場就是提供不適合在一般性和支持性就業的身心障礙者學習職業技能和就業的場所，在配合身心障礙的個案管理，使身心障礙者能獲得系統化及組織化的服務，確保身心障礙者能獲得最合適的就業服務，有尊嚴的自立生活。

貳、庇護工場研究結果

庇護工場的概念與實踐是在歐洲萌芽，最早建立於十七世紀的法國，隨後十八、十九世紀在英國發展，美國的庇護工廠最早也在 1840 年建立⁴。德國於第二次世界大戰後，有許多在戰場上受傷者，造成許多的社會和經濟的問題，德國在此惡劣的環境和物資極度缺乏的環境下，開始建立戰傷者工場，亦即現在所稱「庇護性工作場所」之由來。庇護工場為了使身障者早日習慣一般就業環境的運作模式，最初的型式是以職能、產業治療方式，提供身心障礙者在社區裡復健，並提供身心障礙者在沒有競爭壓力的情況下，感受工作帶來的刺激和學習，經過工作任務的需求，薪資給予、時間規定，工作品質的監督及工作流程的設計，讓身心障礙者達到其工作態度與技能的養成(黃金漢，2013：89)。根據美國庇護就業計畫對庇護工場做出以下定義：「庇護工場係指非以營利為目的的復健機構，藉由個別化的訓練目標、薪資、支持服務與經過設計的環境來幫助障礙者達到或維持最大的工作潛能」。

若由「身心障礙者庇護性就業服務流程」來看(詳見圖2-1)，該圖是檢索自勞動部勞動法令查詢系統所獲「補助地方政府辦理身心障礙者庇護性就業服務計畫」所列附件四。分析圖2-1所揭示的服務流程，其程序是相當的完備，但是再完備的服務流程，也是要有優秀的社工人員配合，才能發揮其功效，所以政府在培育社工人員的努力及付出上，對所有身心障礙者的福利服務影響也是至關重要。

⁴ 2018 年 6 月 6 日檢索自林慶仁文章「由美國庇護工廠的發展看台灣推動的願景」，網址為 <https://is.gd/CKV3ZJ> (縮短網址)。

作站等，庇護工場已偏向工廠制度，包括製造生產與包裝行銷，給予長期性的就業支持，提升其工作適應及能力，以期能融入競爭性的一般就業市場，庇護工場也是結合政府及社會資源建構完善之庇護性就業機制，對於有工作意願和工作能力，但尚不足以進入競爭性就業市場之身心障礙者，提供訓練與就業的機會。對於庇護者的工作設計，從工作中找出身障者最大的能力，以及建立最類似一般職場的工作環境，減少不適應情形發生。庇護工場隨著《身權法》重大變革修法通過實施後，被定位是一般就業單位，從庇護性就業訓練服務單位轉變成為勞雇關係的勞動市場。庇護工場成為兼具財力自主及經營獲利的企業，主管機關為勞委會。並具有庇護就業功能、職能強化功能、職場訓練，使身心障礙者能適應工作，參與生活與工作。在進入庇護工場前需要先通過職業輔導的評量，庇護員工的產能和效益又受到懷疑，在政府預算緊縮，補助財源減少，產品或服務營銷不易，獲利有限加上競爭激烈，庇護工場的經營常常陷入困境。庇護工場在適用勞基法之後，同於一般的工場，因此必需要有賺錢的商品或服務項目，庇護工場經營者也必需有所體認，在政府補助或優惠條件遞減的環境中，需要努力找出新的出路，一路成長是艱辛的，未來也更要虛心的往前邁進。

本研究為瞭解庇護工場在臺灣的發展實務，遂以次級資料分析方法，運用「庇護工場、非營利組織企業化、庇護工場經營績效」等關鍵詞，針對2007年至2016年臺灣碩博士論文網站進行檢索，結果發現與本研究庇護工場相關的文獻約有29篇，內容主要區分為「庇護工場相關政策」，計有研究論文3篇、期刊2篇；此外，「庇護工場組織結構」的主題，約有研究論文4篇、期刊5篇；再者，「庇護工場經營績效」相關文獻，計有研究論文9篇、期刊3篇；最後是「庇護工場服務目標」相關文獻，計有研究論文2篇、期刊1篇。上述三類文獻的重要研究成果，謹歸納說明如下：

一、就「庇護工場組織結構」來看

庇護工廠可以轉型社會企業為目標，社會企業係指可以產出社會公益目標或公共利益的私人活動，具有企業精神策略，不斷的朝向市場化與產業化

的面向發展，並達成特定經濟社會目標，而非以利潤為主要目標，又有助於解決弱勢族群的就業、保障弱勢族群的生存空間，讓弱勢者不被社會排斥和失業問題的困擾（黃金漢，2013：89）。

二、就「庇護工場經營績效」來看

每家庇護工場所生產的產品或提供的服務都有差異，那是因為每家庇護工場產品設計的理念不同，產品設計的好壞？精不精美？品質是否優良？是否符合客戶的需求？這也直接的影響到產品銷售的好壞，庇護工廠所生產的產品如果和其他庇護工場差異性高、定位明確且品質優良，相信也會提高銷售率，獲得市場的肯定。在庇護工場歸屬勞政管轄後，庇護工場必須肩負營運上自負盈虧的責任與目標。

三、就「庇護工場服務目標」來看

庇護工場的服務目標可以分為二個面向，第一個面向為從庇護工場庇護員工的角度探討，庇護工場的服務目標為建立庇護員工面對職場的能力和適應工作環境的能力，讓庇護工場的庇護性員工能轉銜到一般的職場順利工作。第二個面向為庇護工場在企業化經營後，是否能順利的經營及提高獲利，讓庇護性員工能穩定學習工作上的技能，並且獲得和工作付出相等的薪資，相信庇護工廠的營收越高，可以給庇護性員工的薪資越高，也讓庇護性員工在經濟上更加的獨立。

庇護工場在歸屬勞政管轄後，必須擔負雇主的責任，除了增加庇護員工的勞、健保費用外，在經營上也要自負盈虧。但是庇護工廠的經營績效卻面臨嚴峻的挑戰，工作流程、薪資管理、會計制度、成本分析都必須在可接受的商業標準下運作。庇護工場在經營上的成本不斷的增加，依政府規定除了要給予在庇護工廠中的身心障礙者合理生產產品之對價薪資之外，還要提供庇護員工社會保險保障、所有勞工享有的休假、照護、學習機會，這些也都增加庇護工場在財務上的負擔。除了財務上沉重的壓力之外，庇護工廠還需兼顧身心障礙者的障礙類別、障礙程度、個別適應能力、就業興趣，以及就業能力的提升，這一切並不容易達成，所以庇護工場的服務目標要很堅定，

經營者必須有使命感，才能在如此艱難的環境下，提供身心障礙者一個安定的學習、就業場所。

第三節 分析架構建立與說明

本研究是針對庇護工場的組織結構、經營績效、服務目標上，政府在制定相關法令規定和政策執行上對庇護工場及身心障礙者弱勢群族所提供的幫助和保障是否足夠？是否能協助庇護工場擁有穩定獲利的管道？同時讓庇護工場中的身心障礙者員工獲得穩定的收入？穩定的收入對身心障礙者而言，是自立的基礎，讓身心障礙者獲得自信，並減輕家人和社會的負擔。

本分析架構主要是參考相關文獻的檢閱和相關理論的主張，主要是依據過去的研究成果，分析整理出個案研究具有結構化分析和系統化分析功能的研究架構。從理論的部分，歸納弱勢保障法令規定和優先採購政策執行情形是相當重要的，回歸法規制度對庇護工場的營運是否能發揮具體的效果，所以基於這樣的原因我們認為弱勢保障法令規定的關鍵因素優先採購政策執行有沒有達到其效果，要透過營運狀況的服務目標、組織結構、經營績效來做為衡量，但是會影響到相關營運的效果，則必須回歸到研究問題所說的弱勢保障和優先採購的法規規定，所以以下就弱勢保障、優先採購的法令規定、政策執行及庇護工場營運的服務目標、組織結構、經營績效二個層面予以結合，形成本文的研究架構（如圖 2-2）：

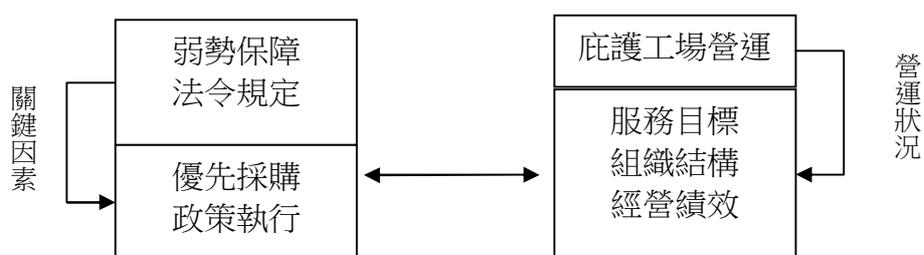


圖 2-2：研究架構圖

第三章 實務現況、個案探討與研究設計

第一節 庇護工場之運作現況

根據我國 2017 年各地方政府推動庇護工廠業務情形分析，全國共有 138 家庇護工場，可以提供 1,995 個庇護性就業機會（在職者為 1,889 位），但是從庇護工場轉銜一般性職場並不多，只有 59 位，約占庇護性工作者總人數 4%，106 年度政府補助庇護工場的金額為中央政府補助 164,420,173 元，地方政府補助 131,920,214 元，庇護工場 106 年度的營業額為 1,160,163,606 元，淨利為 9,335,166 元，全國在職的庇護員工每月平均工時為 133 小時，平均薪資為 7873 元；相對臺中市共有 8 家庇護工場，可以提供 117 個庇護性就業機會（在職者為 101 位），但是從庇護工場轉銜一般性職場不多，只有 5 位，占庇護性工作者總人數 4%，106 年度政府補助庇護工場的金額為中央政府補助 8,709,023 元，地方政府補助 2,822,525 元，庇護工場 106 年度的營業額為 77,993,634 元，淨利為 3,934,200 元，臺中市在職的庇護員工每月平均工時為 151 小時，平均薪資為 8,302 元。

由以上的統計資料，我們可以很明確的知道，庇護員工的平均薪資是不足一般勞工基本薪資的一半，這些庇護員工雖然在庇護工場獲得就業的機會，但是可能因受限於產能的不足，連帶影響其薪資處於無法自食其力的局面。當我們把庇護工場定位為「機構本位的工作方案」，明確的與「社區就業」以及「機構本位的非工作方案」區分，而且視庇護工場為許多就業方案中之一環。對於需要充份保護和協助才得以工作的身心障礙者，使他們在這種環境下得到「工作」並獲得薪資報酬。國內研究曾引述 Marburger 於 2008 年所提之研究主張，認為庇護工場的目標的設定內容，應包括「讓身心障礙者由庇護工場提供的就業行為（Beschäftigung）與工作能力培養（Qualifizierung），來達成障礙者參與工作生活（Teilhabe des Arbeitslebens）」。強調就業行為、工作能力培養、參與工作生活三者之間，應該是互為促進的循環關係（轉引自周怡君、賴金蓮，2009：19）。

庇護工場的功能在於提供身心障礙者的就業訓練和轉銜，政府立法協助身心障礙者的就業，始於我國 1980 年通過的《殘障福利法》，然而當初立法

的內容，有關協助身心障礙者的就業議題並沒有具體的規範與規定，而是在 1990 年第一次的法令修訂中，將定額雇用納入《殘障福利法》中。而在 1997 年修訂為《身心障礙者保護法》，從修法之理念與精神面來看，從傳統醫療健康認知與單純福利提供的思考定位進入到人性尊嚴與社會生活權益保障之權利保障，充滿了不少前瞻與創新性的變革，具有相當的內涵與特色。

為促進身心障礙者的就業機會，在政策層面上訂定許多對於身心障礙者的工作權協助之法條。例如第 30 條，對於相關之就業服務有更為明確的規範：「勞工主管機關對於具有工作能力，但尚不足以進入競爭性就業市場之身心障礙者應提供支持性及個別化就業服務；對於具有工作意願，但工作能力不足之身心障礙者，應提供庇護性就業服務。主管機關及各目的事業主管機關得設立或獎勵設立庇護工場或商店。」據此，政府各單位對於身心障礙者之就業服務擬訂了執行的辦法。如 2005 年之〈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〉；2008 年之〈身心障礙者就業服務機構設立管理及補助準則〉、〈身心障礙者職務再設計實施方式及補助準則〉；2012 年之〈身心障礙者生活補助費發給辦法〉；2016 年之〈身心障礙者庇護工場設立及補助準則〉；2017 年之〈身心障礙者庇護工場設立及補助準則〉。以上部分主要為勞政有關身心障礙者就業業務相關的子法，若再加上醫療、教育與社政，相關修訂的子法種類繁多，並考量身心障礙者實際的需求訂定發布。

以上相關法規或行政命令的發展目的是為了提供身心障礙者在日常生活各方面的協助，例如在我國身心障礙者的就業輔導歷程可以區分三個階段，首先著重在身心障礙者的就業服務，即協助身心障礙者瞭解自身的能力或興趣，再經由媒合以協助他們投入競爭性就業市場。其次則是發展身心障礙者的職業訓練階段，此階段則是運用公、私部門的職業訓練資源，協助身心障礙者專業技術的養成，未來可以投入支持性就業服務體系。最後階段則是著重在不利於投入就業市場的身心障礙者，提供庇護性的就業服務。然而就政府法令的發展脈絡，不必然將此三個階段完全切割，如庇護工場的運作，除了保護性就業以外，同時也有職業重建、職業訓練的作用（王仕圖、黃鈺婷，2008：29）。但是以庇護工場模式運作的隔離式就業是否容易使身障者陷入社會孤立？微薄的薪資（詳見表 3-1）也會讓身障者無法脫離貧窮嗎？在本研究中也將會分析及探討。

表 3-1：庇護性就業者平均月薪

平均月薪	2016 年		2017 年	
	人數	百分比	人數	百分比
3000 元以下	125	6.83	118	6.25
3001 元-6000 元	578	31.60	517	27.37
6001 元-9000 元	631	34.50	651	34.46
9001 元-12000 元	312	17.06	349	18.48
12001 元-15000 元	122	6.67	164	8.68
15001 元-21008 元	41	2.24	75	3.97
21009 元以上	19	1.04	15	0.79

資料來源：自行整理，2019 年 2 月 12 日檢索自「勞動部勞動力發展署」網站，網址為 <https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=69CA9940FD788E>。

綜合相關的法令及政策的發展，國內對於身心障礙者就業方面的法令發展，大致上以 1997 年《身心障礙者保護法》為其重要的分水嶺，有關身心障礙者的職業重建、職業輔導評量、支持性就業、庇護性就業、職業訓練與就業環境的促進，均在該法修訂以後有了更具體的措施（行政院勞委會職訓局，2001）。

庇護工場為了要讓身心障礙者（尤其是屬於中、重度與極重度的庇護員工）能夠踏入就業市場的行列，在其就業前接受職前的就業訓練。然而他們一方面經由輔導員的密集輔導，以培養工作意願、學習工作技能、建立工作態度，並養成良好的衛生習慣及發展正向的人際關係等等；另一方面輔導員根據評量結果，判斷學員是否有外出就業的能力與適應能力，以達成轉銜就業。

但庇護工場仍有一些弊病，因為它是一個封閉性的環境，且限於工廠設備及人力等問題，其生產商品會侷限於單一類別，對於庇護員工的學習刺激、經驗移轉不足，另一方面，限於產量的需求，對於高功能的學員基於惜才的原因，以及擔心工廠運作受影響，所以遲遲未安排轉銜至一般職場就業，如何改善這些的難題，是值得大家深思的（李基甸，1999：11）。

依據《身權法》第 69 條第 3 項所訂定的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是政府為了協助庇護工場營運，提高庇護工場營收所制定的法規。我國《憲法增修條文》歷經五次增修後，目前在第 10

條也明定：「國家對於身心障礙者之保險與就醫、無障礙環境之建構、教育訓練與就業輔導及生活維護與救助，應予保障，並輔助自主與發展」，為了讓身心障礙者達到身體、心理與社會三個層面的完整與健康狀態，每個國家都應該設法保障其國民基本的健康需求，不論其膚色、種族、階級皆應受到合理的滿足。而針對身心障礙優先採購的政策就是協助庇護工場對身心障礙的教育訓練、就業輔導，進而輔助其自主與發展的政策，在其他國家也有類似的政策，例如澳洲的「社會採購平台」(Social Traders)⁵，一般採購只著重於成本的效益，但是社會採購強調能產生額外的社會輔助效果，包括協助弱勢族群、地方社區發展和環境生態保育的發展。

2005 年 10 月國內制訂了優先採購身心障礙福利機構或團體生產物品及服務辦法，政府推行對身心障礙團體或庇護工場優先採購也已經十幾年了，本研究特別針對政府制定弱勢保障政策的優先採購做深入的探討，身心障礙優先採購是政府機關規定在每年採購 16 大類總預算 5% 必須優先使用在庇護工廠或身心障礙機構、團體，目的是為了保護庇護工廠或身心障礙機構、團體在競爭市場中能獲得基本的營收，優先採購網路資訊平台⁶建置成立時間為 2006 年 5 月 1 日，前述平台的功能是為了適時提供義務採購單位採購訊息、採購金額及項目等輸入之查詢，以及身心障礙機構、團體及庇護工場所產生之物品及服務項目得以隨時更新。

以 2016 年度為例，政府機關針對身心障礙優先採購完成的績效如下，中央單位達成比例之義務採購單位有 989 個，未達成比例之義務採購單位有 4 個；地方單位達成比例之義務採購單位有 5,419 個，未達成比例理由正當之義務採購單位有 2 個，未達成比例理由不正當之義務採購單位有 86 個；接受政府補助之私立學校、機構、團體單位達成比例之義務採購單位有 5 個，未達成比例理由正當之義務採購單位有 0 個，未達成比例理由不正當之義務採購單位有 0 個。2016 年度政府機關針對身心障礙優先採購的義務採購機關為 6,505 個，達成比例之義務採購單位為 6,413 個，占 98.59%，未達成比例理由不正當之義務採購單位為 92 個，占 1.41%。

⁵ 2019 年 2 月 10 日檢索自「社企流」，網址為 <https://www.seinsights.asia/article/3291/3284/4417>。

⁶ 網址為 https://ptp.sfaa.gov.tw/internet/purchase/member/member_login.aspx。

承前所述，2016 年度政府機關針對身心障礙優先採購完成的金額為 712,405,594 元，其中金額占前三名的分別是印刷類 239,980,121 元，採購機關數為 14,473 個最多，其次是清潔服務類 208,428,059 元，採購機關數為 1,578 個，第三名為食品類，金額是 90,206,225 元，採購機關為 12,639 個，其他相關項目採購金額和採購機關數如附錄 4。首先公部門的宣導文宣、公文書或是會議資料、表格需求往往很大，需要專業的廠商協助印刷，以致政府機關對印刷類的優先採購需求是最大的；而大部份的政府機關在環境清潔的部份也都已委託外包清潔公司處理，以精簡人力及避免影響業務的執行，所以政府機關都需要清潔服務類的優先採購；最後公部門在舉辦活動或是召開會議，常常需要準備西點麵包以供參加的人使用，因此食品類也是政府機關常常採購的項目之一。

有關優先採購的相關研究就目前而言是比較少的，所以相關的文獻也比較少，筆者在做優先採購的文獻檢閱時，只於全國碩博士論文搜尋到一篇相關的論文為姚天騏於 2009 年所發表的著作中，提及對身障團體優先採購之政策研究，該篇論文內容係以檢視身心障礙優先採購之政策執行為焦點，經由「理想化政策、執行機關、標的團體、環境因素」等四個面向的探討，發現本政策固然立意良好，得到執行人員與標的團體的高度認同，但在執行上能有許多改善的空間，包括：處罰機制未見執行、執行比率的規定標準過低、未律定採購公告期限、未依實際交易金額計算、非由經費掌理部門填報執行資料、網路資訊平台資訊的嚴重落後，以致整體執行成效未臻理想。

庇護工場也是不可以忽略行銷的重要性。在平時機構的產品、員工以及各種措施，都無時不在的對外傳播訊息。每一庇護工場應研究和發展適合他們的行銷方式。行銷的對象不僅是執行優先採購的政府機關，還要對外界的社會大眾，以及新聞界、私人企業行銷，庇護工場應知道如何將自己的產品行銷給群眾，以爭取他們的支持與好感。此外對內行銷也很重要，讓所有的員工瞭解庇護工場的目標和理念，凝聚庇護工場內部的共識和團結。當然庇護工場行銷的傳播工具有很多種，而現在最有效的行銷方式當然是屬於網路的行銷，網路的傳播性強，不需額外太多的行銷費用，只要有好的廣告文案，是非常容易打動網路上的讀者，並讓其消費，所以庇護工場如果能善用網路的宣傳力量，相信對庇護工場產品的銷售一定會有很大的助益。

依據周怡君、賴金蓮（2009：102）合著專書--《臺灣庇護工場現況分析》中，依據其訪談庇護工場的果分析而指出，身心障礙優先採購對庇護工場的確提供了產品銷售的保障，特別是庇護員工十數人的小型庇護工場，只要能夠透過優採所提供的訂單來源，光靠縣市內的相關政府機關內需，即足以維持營運，但是也有庇護工場的經營者反映，現在許多政府機關優先採購招標是採比價的方式，造成庇護工場彼此之間的廝殺、砍價競標，失去對庇護工場優先採購的意義。

在協助身心障礙者就業方面，漸漸有以社區支持性就業取代庇護工場的聲浪，但是庇護工場的功能卻也是社區支持性就業所無法取代的，庇護工場在肩起社會的責任之下，卻必須承擔自負盈虧商業化經營的壓力，所以庇護工場也掀起轉型為社會企業的聲浪，未來庇護工場要何去何從？其實是政府、社會大眾所必需關心的議題。

庇護工場名詞中的「庇護」是屬於社福取向的非營利範疇，「工場」則是屬於市場取向的營利範疇，這二者之間既有其矛盾、拉扯之影響，也有其和合互助的關係。但是就庇護員工而言，庇護工場對庇護員工是依產能核薪，所以有高達六成以上庇護員工的薪資介於 3,000 元~9,000 元之間（詳見表 3-1），這不僅無法確保基本工資的經濟安全，亦衍生出諸如庇護工場多為微型企業而不符合範疇經濟的市場規模，庇護員工的產能評估標準及薪資核算方式也導致「結構性被害困境」⁷，加上庇護工場本身人事成本、經營與營運成本新對偏高，因此在期待「優採辦法」的制度性保障之外，也致力於愛心採購，如臺中市政府勞工局推出「魔法森林」庇護工廠的品牌故事及包裝設計，將臺中市轄內七家庇護工場整合，並以「魔法森林」為共同品牌，希望透過聯合品牌的力量，達到異業結盟的力量，滿足多元需求，並透過客製化的組合搭配，讓消費者在享受美食的同時，也為身心障礙者就業的支持與鼓勵盡一份力量。本研究為探討弱勢保障政策「優採辦法」對庇護工場在劃歸勞政之後，在經營上更加艱困的情形下，幫助庇護工廠營收上所發揮的效果，在下一節中我們就臺中市轄內各家庇護工場，提出更為深入的案例介紹。

⁷ 108 年 6 月 6 日檢索自王順民「關於後庇護工廠的延伸性思辨」，網址為 <https://www.sunnyswa.org.tw/18493/%E9%97%9C%E6%96%BC%E5%BE%8C%E5%BA%87%E8%AD%B7%E5%B7%A5%E5%A0%B4%E7%9A%84%E5%BB%B6%E4%BC%B8%E6%80%A7%E6%80%9D%E8%BE%A8>。

第二節 個案探討

身心障礙優先採購對庇護工場的影響，依據〈優採辦法〉，義務採購單位年度向身心障礙福利機構、團體及庇護工場所採購之16大類的物品與服務須達到一定比率（現行為5%），而辦法中也明列物品與服務的項目，且明確指出前述物品與服務，皆應由該單位之身障者實際參與生產或服務。

〈優採辦法〉所指身障福利單位泛指依法立案之財團法人、公益社團法人與庇護工場，截至2018年6月，內政部優先採購網路資訊平臺共有403個機構商店，而庇護工場僅占其中三成不到的數量；臺中市2018年3月於內政部優先採購網路資訊平臺共有25個機構商店（如附錄6），而庇護工場有8個，也僅占其中三成的數量。〈優採辦法〉中定義身障福利團體為依法立案，章程明定辦理身障福利業務屬之，但多數團體並非以營運為其主要服務項目，這不但使得庇護工場營運受到影響，間接也使得許多身障福利團體搶食優採大餅。

其次，辦法中明列物品與服務的項目，以臺中市食品中的烘焙類而言，共有 8 筆商品名稱，但各身障福利團體集中於特定商品與服務項目，除了造成競爭激烈、利潤下降，參差不齊的商品與服務品質，也打擊義務採購單位的採購意願。所以各縣市都會特別舉辦活動，為庇護工場所生產的產品和服務推銷，以臺中市政府為例，為協助身障者適性發展，主辦「Let's GO！庇護好讚！」消費集點活動，以轄內 8 家庇護工場產品為主軸，搭配「幸福啟航、我夠努力、你購肯定」活動口號，希望社會大眾給予身障者肯定，也期待未來所生產的產品和服務都能成為熱賣的商品。

本研究的範圍為在臺中市轄內的 8 間庇護工場（詳見表 3-2），並且根據臺中市政府勞工局網站資訊，臺中市庇護工場大致可以分為「烘焙食品型態、清潔工作隊的型態、觀光休閒農業型態、印刷型態」4 類營業型態，其中以「烘焙食品型態」數量最多。而在臺中市轄區內經營著「烘焙食品型態」的知名庇護工場案例，例如瑪利亞社會福利基金會的「瑪利 MAMA」；伊甸社會福利基金會之「臺中市迦南園烘焙庇護工場」、「潭子區身心障礙庇護工場」；「清潔工作隊的型態」則有瑪利亞社會福利基金會的「瑪利媽媽清潔工作隊」和「康復之友協會-向日葵工作隊」；「觀光休閒農業/觀光工廠型態」則有「鞋類暨

運動休閒科技研發中心-麥子庇護工場」，第四類「印刷型態」則有「伯力歐工廠」。

但是為了減少同質性的庇護工場接受研究的負擔，本研究訪談的個案依據臺中市庇護工場的營業型態分別為「烘焙食品型態」的瑪利亞社會福利基金會瑪利 MAMA 手做麵包、「清潔工作隊的型態」的臺中市康復之友協會向日葵工作隊、「印刷型態」的中華民國喜樂身心靈障礙者福利促進協會伯立歐庇護工場等三所庇護工場，而「觀光休閒型態」的麥子庇護工場因未有機關、學校執行優先採購，所以本研究不予列入訪談的對象。本節將會依序針對接受深度訪談的庇護工場做詳細的介紹。

表 3-2：臺中市轄內庇護工場名單

單位名稱	提供之產品
瑪利亞社會福利基金會／瑪利 MAMA 手作麵包	會議餐盒、手作麵包、蛋糕、麻糬、現煮咖啡、醋飲、花草茶、現作三明治、義大利麵
伊甸社會福利基金會／臺中市迦南園烘焙庇護工場	會議餐盒、宴會自助式餐點、單品（麵包、蛋糕、餅乾等）、年節禮盒（春節、中秋、母親節）、彌月蛋糕、禮盒（手工餅乾、馬芬蛋糕、重乳酪蛋糕）
財團法人伊甸社會福利基金會／台中市潭子區身心障礙者庇護工場	中、西式烘焙糕餅點心、咖啡、茶飲、簡餐（義大利麵、三明治）
瑪利亞社會福利基金會／瑪利媽媽清潔工作隊（磐石隊）	清潔打掃（以企業、辦公大樓為主）
瑪利亞社會福利基金會／瑪利媽媽清潔工作隊（先鋒隊）	清潔打掃（以企業、辦公大樓為主）
臺中市康復之友協會／向日葵工作隊	清潔打掃（以企業、辦公大樓為主）
鞋類暨運動休閒科技研發中心／麥子庇護工場	衣著、鞋、帽、傘、服飾品零售、其他娛樂及休閒服務、其他餐飲
中華民國喜樂身心靈障礙者福利促進協會／伯立歐庇護工場	數位印刷、印後加工作業、個性化轉印、電腦美工設計商品、文具印刷

資料來源：臺中市政府勞工局。2017 年 10 月 5 日，網址為 <https://www.labor.taichung.gov.tw/799746/post>。

以下是從「服務目標、組織架構、經營績效」三個層面來介紹本研究的個案，但基於各組織所公布的資料程度各有不同，目前僅能分別從各庇護工場的官網、碩博士論文及政府機關的統計資料等管道蒐集相關個案的資料。分析後發現，個案對於服務目標的交代最為完整，對於經營績效的說明最為缺乏。於下先就當前所得資料進行探討，不足之處，未來則於深度訪談執行過程予以追問。

壹、就「服務目標」而言

在資料蒐集過程，發現本研究所訪談的 3 個庇護工廠，皆有明確的服務目標說明，於下分別提出歸納結果。

一、財團法人瑪莉亞社會福利基金會

瑪利亞基金會是於 1988 年由莊宏達醫師設立，同時開辦瑪利亞啟智學園，致力於障礙兒的日間復健、教育及福利服務。如同瑪利亞社會福利基金會「愛，永不止息」的服務宗旨，瑪利亞的工作團隊在各個角落，努力落實身心障礙者就養、就醫、就學、就業四大面向的服務。

二、財團法人台中市康復之友協會向日葵工作隊

臺中市康復之友協會是自 1992 年開始籌備設立，由李秀娟醫師與故 余秀山榮譽理事長積極奔走，集結 30 位精障者家屬成發起人，於 1993 年 1 月 17 日正式立案成立臺中市康復之友協會致力於推動精障者的社區復健，2001 年度開辦精神障礙者清潔工作訓練班，並希望結訓的學員都能擁有敬業、樂業的工作態度及良好的工作品質。協會於 2002 年底將結訓的學員組成向日葵清潔工作隊，並由就業服務員從旁輔導，接受委託辦理社區、公寓的公共開放空間及辦公室的清潔維護工作。台中市康復之友協會向日葵工作隊為協助精神疾病患者獲得完善醫療與復健，增加社會大眾對他們的關懷與接納並為其爭取應有之權益與福利，以疏解患者家屬之痛苦與困迫，結合家屬、社會熱心人士、民意代表、精神科專業人員之力量、共同來為精神病患者之復健而努力。

三、中華民國喜樂身心靈障礙者福利促進協會伯立歐庇護工場

伯立歐庇護工場是由社團法人中華民國喜樂身心靈障礙者福利基金會於 2014 年向臺中市政府申請立案成立的庇護工場，除了提供身心障礙者一個與真實就業環境相似及促進就業學習效果的訓練場所之外，也是一個發展職業適性及職業性向的場所，並學會工作技能，將來進入支持性，競爭性就業中找到一份理想的工作，為家庭及社會貢獻一己之力。

貳、就「組織架構」而言

自庇護工場改由勞政機關主管後，庇護工場由教學訓練的角色變更為雇主的角色，更需自負盈虧，以致現在庇護工場也常常被討論是否轉型為社會企業，下面就本研究訪談的庇護工場組織架構做討論，但是因為向日葵工作隊在官網找不到組織架構相關資料，將於訪談時再予以詢問相關訪談人員。

一、財團法人瑪莉亞社會福利基金會

瑪莉亞基金會就業輔導服務位於臺中市的庇護工場共有三所，分別是瑪莉媽媽手做麵包，和瑪利媽媽清潔高手工作隊的磐石隊和先鋒隊，瑪莉亞基金會的「瑪莉媽媽清潔隊」於 2009 年臺中市勞工處正式立案通過，臺中市勞工局看見「瑪莉媽媽清潔隊」服務庇護學員的成果，特邀請瑪利媽媽清潔高手工作隊拓點至海線偏鄉資源缺乏地區，設立庇護工作隊，幫助身心障礙者就業，目前已於 2017 年 1 月起許可設立於沙鹿勞工育樂中心。並開始承接清潔相關業務工作，一步一腳印培訓帶領庇護學員學習自立，翻轉人生。瑪莉亞基金會 2017 年機構人力概況為一般員工為 84.59%，身心障礙者為 11.89%，原住民為 2.70%，中高齡為 0.81% 的比例。

二、中華民國喜樂身心靈障礙者福利促進協會伯立歐庇護工場

伯立歐庇護工場是於 2004 年於彰化成立「社團法人彰化縣喜樂小兒麻痺關懷協會」，會務由創設「愛加倍庇護工場」開始，提供身障者就業，並於 2014 年於台中市成立「伯立歐庇護工場」，該工場組織圖詳如圖 3-1。

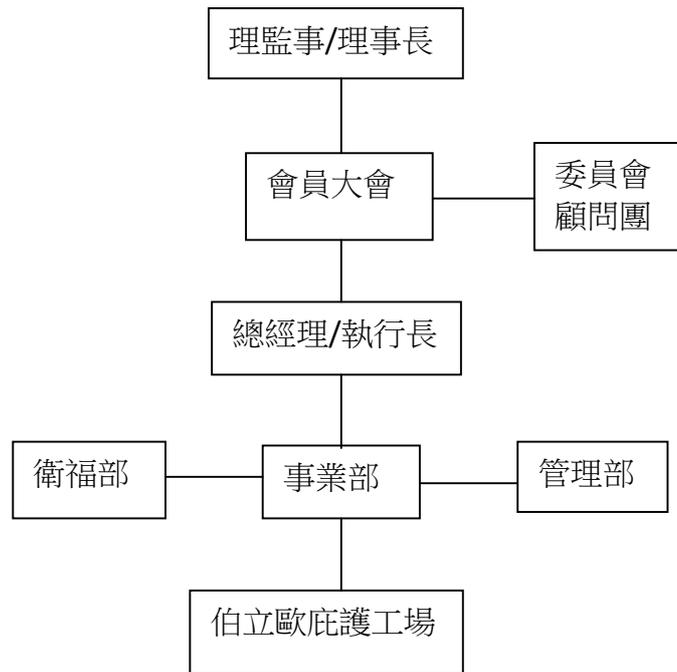


圖 3-1：柏立歐庇護工場組織圖

資料來源：伯立歐庇護工場。2019年7月5日，網址為
http://www.polio.org.tw/OnePage_1.aspx?id=82。

參、就「經營績效」而言

庇護工場的經營績效分為對庇護就業人數的討論和產品銷售的情形二個部分做討論，本研究是以弱勢保障研究為主題，所以偏重於弱勢保障政策的身心障礙優先採購對庇護工場的影響，以下就各庇護工場的經營狀況做討論。

一、財團法人瑪利亞社會福利基金會

瑪利亞基金會庇護工場以烘培型態及清潔型態為主，瑪利亞基金會 2017 年成人服務成果為（15 歲以上）職業訓練服務 20 人，庇護就業服務 40 人，社區就業服務 103 人，個案管理 334 人等等，共服務 1,283 人。2017 年機構經費收入比例以社會捐款 36.3% 為最多，其次為補助收入 34%，第三才是營業收入 13.6%，再來分別是服務收入 7.8%、復健收入 4.4%、其他收入 3.8%。

二、財團法人台中市康復之友協會向日葵工作隊

向日葵工作隊是清潔型態的庇護工場，主要是承接企業、大樓清潔工作為主。臺中市康復之友協會會刊⁸統計向日葵工作隊 2017 年 10 月至 12 月底護性就業者服務量為延續服務 19 人，新進 1 人，退出 0 人，合計 20 人，另外再加一般身障員工 4 人。

依據臺灣採購公報網決標公司資料庫顯示向日葵工作隊 2018 年得標件數為 12 件，得標總金額為 4,693,538 元，得標案件的工作內容上是以辦公室及公家機關的基礎清潔為主。原因當然是配合庇護員工的需求，辦公室及公家機關的基礎清潔具備有下列優點（黃琢嵩、鄭麗珍，2016：109）：

- （一）清潔工作是一種可以與他人互動的行業：清潔工作不是在隔離的環境工作，而是在辦公室和公家機關，所以容易和人互動，讓庇護員工接近人群。
- （二）工作地點多在市區：大部分辦公室和公家機關都是市內，交通便利的地方，這也讓庇護員工容易抵達上班地點。
- （三）基礎清潔的技術門檻低，訓練容易：基礎清潔的技術門檻低，而且是日常生活就會處理的事情，所以訓練相對容易。
- （四）上下班時間穩定：辦公室和公家機關上下班時間通常是固定的，所以清潔工作的時間也是固定。
- （五）支出成本較低：基礎清潔工作所需要的工具，只有清潔工具及清潔劑，固定支出成本較低，相對可以將收入比較大的比例使用在庇護員工工作福利的薪水上。
- （六）財務風險低：有清潔需求大部份是公家機關，雖然標案利潤較少，但是客戶穩定，呆帳風險低。

三、中華民國喜樂身心靈障礙者福利促進協會伯立歐庇護工場

伯立歐庇護工場為印刷型態的庇護工場，以印刷、設計、代工服務為主。並於 2014 年在溪州的費茲洛公園、芳苑工業區及二林工業區，舉辦了由身心

⁸ 相關資料引用自該會刊第 23 卷第 1 期會刊，檢索日期為 2019 年 1 月 23 日，檢索網址為 <http://www.mratc.org.tw/?itemID=2&struID=2&contentID=324>。

障礙者發起的「前進就對了！」公益路跑活動，將活動所得全數挹注「伯立歐家園」購置基金，並積極的發展印刷事業，希望身障朋友可以在家園裡面得到生命尊貴的價值。

第三節 研究設計

本節分為訪談提綱設計和訪談對象說明二部份，著重在深度訪談進行的訪談提問內容設計和選擇訪談對象的說明，依照概念意涵及受訪對象的差異，將訪談提綱區分為政府承辦單位、專家學者和庇護工場三個版本，並以庇護工場的訪談提綱為主要內容，詳如附錄 7。訪談所獲文本在謄打為逐字稿後，再就其內容著手分析與編碼，從而找出受訪者對各項訪談議題的共同或衝突意見，在比較歸納後提出研究結果。

壹、訪談提綱設計

訪談提綱的設計是以研究架構圖做為訪談的核心，討論政府有那些弱勢保障的政策？身心障礙優先採購對庇護工場的幫助效果如何？再由庇護工廠營運的服務目標、組織結構、經營績效三個面向細部的討論弱勢保障政策中的優先採購如何增加庇護工場的營收，並協助身心障礙者能穩定就業，達到自立的目標，並彙整為研究架構與訪談重點轉換表（詳見表 3-3）。

表 3-3：研究架構與訪談重點轉換表

架構面向		概念意涵	訪談提綱
關鍵因素	弱勢保障	弱勢保障	請問政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否是善用或重疊，原因為何？
	法令規定	弱勢保障對庇護工場的法令規定	請問就貴庇護工場的觀點，政府有提供庇護工場弱勢保障的政策有哪些？
	優先採購	優先採購	請問對政府訂定優先採購身心障礙團體生產的產品和物品的看法為何？
	政策執行	優先採購對庇護工場的政策執行	優先採購對貴庇護工場的幫助為何？每年約提供貴庇護工場幾成的營業額？
營運	服務	庇護工場所處	貴庇護工場經營行業及選擇生產相關產品

狀況	目標	市場的分析	原因為何？市場通路優勢為何？未來是否有增加產品或服務的計畫？
		庇護工場服務對象	貴庇護工場選擇訓練服務的對象為何？何以選擇此類型的身心障礙者為訓練對象？
		庇護工場服務目標	貴庇護工場服務目標為何？係以長期性就業安置或以過渡性職業訓練為其目標？
	組織架構	庇護工場組織架構	貴單位的組織架構為何？可以服務的身心障礙人數？是否有擴充服務人數的計畫？原因為何？
		經營績效	貴庇護工場主要的市場通路有幾項？
		庇護工場營收情況	貴庇護工場目前的營收狀況？是否有獲利？未來的營收目標為何？是否存在挑戰？
綜合提問	探討弱勢保障的「法令規定」概念在庇護工場實務運作的落實情況		就「服務目標」而言，請問貴庇護工場是如何落實弱勢保障的目標？可否舉例？
			就「組織架構」而言，請問貴庇護工場在環境快速變化的市場中是否完善？並如何落實身心障礙者的就業？
			就「經營績效」而言，請問貴庇護工場對政府在協助經營的政策上，有何較迫切的建議？
	探討身心障礙優先採購的「政策執行」在庇護工場實務運作的落實情況		就「服務目標」而言，請問貴庇護工場對優先採購的政策有什麼建議？可否舉例？
			就「組織架構」而言，請問貴庇護工場人力是否足夠因應優先採購的需求？原因為何？
			就「經營績效」而言，請問貴庇護工場是否能再提高相關優先採購的營收？方式為何？可否舉例？（例如增加新的產品或服務）

貳、訪談對象說明

本研究的訪談對象是以臺中市政府負責優先採購業務的承辦人、專家學者及臺中市轄內庇護工場的經理人、店長為主，並從以上三個方面不同的立場進行深度訪談，首先藉由臺中市政府負責優先採購的承辦人對臺中市轄內身心障礙優先採購的瞭解，由政府機關的角度去解析優先採購對庇護工場的幫助情形，執行的成效如何？再由專家學者對弱勢保障及優先採購的政策，做深入的介紹及分析，最後從實際執行優採的庇護工場經理人、店長的角度，探討政府機關、學校執行身心障礙優先採購的優缺點？並如何使庇護工場在弱勢保障政策下獲得更大的資源和幫助，以下就政府部門訪談對象及庇護工場訪談對象總計 6 名，彙整成表 3-4，受訪者代號則依不同機關區分為政府部門為 G，專家學者為 E，庇護工場為 N；而數字則為該類受訪者之編序，例如 N1 代表庇護工場的第一位受訪者；而第一個研究問題的第一段，則編號為 N1-1-1。

表 3-4：訪談對象一覽表

編號	單位	代表性	訪談日期
G1	臺中市政府社會局	性別為女性，承辦臺中市政府優先採購業務超過二年。	108 年 3 月 28 日 下午 3 點
E1	財團法人桃園縣私立脊椎損傷潛能發展中心	性別為女性，非營利組織年資 10 年，受訪者經常擔任身心障礙優先採購研習講師。	108 年 4 月 16 日 下午 3 點
E2	戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院再耕園	性別為男性，非營利組織年資 16 年，受訪者曾任再耕園園長及庇護工場評鑑委員。	108 年 5 月 8 日 下午 3 點
N1	財團法人瑪莉亞社會福利基金會	性別為女性，非營利組織年資 26 年，受訪者擔任管理職，業務內容綜理瑪利 MAMA 手做麵包實體店面。	108 年 3 月 6 日 上午 10 點
N2	財團法人台中市康復之友協會向日葵工作隊	性別為女性，非營利組織年資 20 年，綜理工作隊業務。	108 年 3 月 6 日 下午 3 點

N3	中華民國喜樂身心靈障礙者福利促進協會伯立歐庇護工場	性別為男性，非營利組織年資 5 年，綜理庇護工場業務	108 年 3 月 14 日 下午 3 點
----	---------------------------	----------------------------	--------------------------

第四章 深度訪談成果分析

臺灣社會在近年來身心障礙者權益保障的議題上，例如食衣住行的無障礙空間及身心障礙停車格的設置，就業方面例如公私立機關學校及公、民營事業機構定額進用身心障礙者上都非常的重視。本研究是針對弱勢保障政策優先採購對庇護工場的影響為主軸，深入各個個案營運的狀況。本章依研究架構共分三節說明研究結果，第一節就「弱勢保障」、「法令規定」、「優先採購」、「政策執行」四個面向，第二節為個案營運狀況之分析，第三節為綜合提問分析。本研究訪談的個案依據臺中市庇護工場的營業型態分別為「烘焙食品型態」的瑪利亞社會福利基金會瑪利 MAMA 手做麵包、「清潔工作隊的型態」的臺中市康復之友協會向日葵工作隊、「印刷型態」的中華民國喜樂身心靈障礙者福利促進協會伯立歐庇護工場等三所庇護工場，而「觀光休閒型態」的麥子庇護工場因未有機關、學校執行優先採購，所以本研究不予列入訪談的對象，並以「服務目標」、「組織架構」、「經營績效」三個面向，深入了解庇護工場實際執行弱勢保障政策及身心障礙優先採購的情況。

第一節 優先採購關鍵因素之分析

本節是以優先採購關鍵因素之分析，以政府對弱勢提供的保障及法令規定，並從庇護工場的角度瞭解優先採購的意義及看法，不同於一般的營利組織，政府對弱勢的身心障礙者所提供的保障政策之一的身心障礙優先採購對庇護工場是否能實際提供足夠的營業額支撐庇護工場的營運，實在是值得我們詳細的探討。

壹、有關「弱勢保障」面向的訪談分析

政府弱勢保障的政策有很多，在朝向增進更好之生活的努力下，為人民提供了基本的保障，非營利組織、志願組織不像政府組織般，可運用公權力進行整體及全面性的規範，甚至進行財產與所得再分配，進而達成增進全民福祉的目標。甚至於非營利組織與志願組織中的政策和服務，也會受到政府

政策的影響，或是被整合到政府的社會政策中。「社會政策」常被定義在以政府角色為中心的決策過程、資源分配和服務供給的行動。「社會政策」也是政府在面對社會問題或社會變遷的新現象時，為達成社會改革，而出現的制度性、體系性思維，以及所欲採取的系列手段（李易駿，2011：21-22）。

但是對照本次三類訪談對象就訪談提綱所回饋的經驗、觀察或主張，發現受訪者對於「政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否善用或重疊？」實有不同的見解內容，也因此對於其造成的原因也有著相同或相異的主張。於下分別就「弱勢保障」所轄提綱的詢問重點，列點提出訪談內容分析。

一、就「保障是否足夠」而論

學者專家認為基礎的設施仍有待改進，例如無障礙空間上雖然公部門推行已有成效，但是私人企業卻未見完善，無障礙空間的設置也會間接的影響身心障礙者的就業。而臺中市社會局在弱勢保障的部分也有設立身心障礙者「小作所」的部分，讓身心障礙者除了庇護工場之外也有其他的選擇。庇護工場方面在保障是否足夠方面認為其保障庇護員工的權益，例如勞、健保的部分，已有依照政府規定執行。經訪談後於三者之間的看法皆有不同，詳見下列引述的訪談內容（E1-1-2、G1-1-1、N1-1-4）。

無障礙環境公務單位很普遍，但是私人機構沒有。應該是說身障者要回到一般職場，還是環境會有問題。(E1-1-2)

就業的部分，因為我們社會局提供的是一個社會福利的資源，我們社會局自己本身有提供是一個小作所，就是像身心障礙者的協會及團體，請他們來成立小作所，小作所其實有點類似庇護工場，是以18歲以上的身心障礙者為對象，他們在高中畢業之後，可能沒辦法進到庇護工廠，然後也沒辦法待在家裡的話，可以申請來小作所（G1-1-1）

基本上保障夠不夠，政府要求的，基本上應該算OK。就要看庇護工場裡面是不是有遵照這樣的法規來走。因為庇護工廠

比較不擔心會有問題的，是因為政府會規定，例如說，我們每一季都要訪查的，那一年會有兩次的訪視。他的訪視結構會比較特別是例如說庇護工場它會各個不同領域的專業來審核這個庇護工場的內部結構，還有根據庇護員工的一些福利服務，給個案的服務計畫。(N1-1-4)

弱勢保障政策對每個身心障礙者而言其需求可能都是不盡相同的，但是隨著時代不斷的進步，弱勢保障的政策也不斷的在修正，相信在經過全民的共識與努力之後，弱勢保障政策會越來越完整，弱勢族群（如身心障礙者）也會受到更完善的照顧。

二、就「資源是否善用或重疊及其原因」而論

資源是否善用或重疊，專家學者認為重疊的部分常常發生在一些新的服務方案開始試辦時，常常和舊方案會產生資源重疊的情形，但是這個情形也會隨著新方案上軌道後而逐漸改善。還有資源善用也因有需求的對象，對方案的熟悉程度，在政府提供的眾多方案中，是否能善加選擇及利用。庇護工場認為當庇護員工轉銜出去後，勞工局尚未派案時，庇護工場人力因而出現短缺，庇護工場可以承接見習個案，補足人力不足的區塊，對庇護工場而言有很大的幫助，這也是資源得到善用的例子。還有當庇護員工轉銜出去，因為庇護工場跟他的輔導關係較好，是否可以設定緩衝的期間，半天在新工作的崗位，半天回庇護工場，但是這也牽涉到個案績效歸屬及資源重疊的問題。詳見下列引述的訪談內容（N1-1-5、E2-1-2）。

後來政府比較 ok 的地方就是例如說我去年寫個計畫，我開始接見習個案，我確定今年有個案要轉銜出去的時候，那見習個案就可以補他的位置。我確定見習的見習能力有到那裡的時候，他就可以轉到我們的庇護工場工作，我們目前是用這樣的操作模式，看是否可以做連結，補足人力不足的那個區塊。(N1-1-5)

就是說有可能在重疊的部分，就是在某一些新的服務方案在試辦的過程當中，就會開始有些服務對象他開始重複使用，因為那時候他也在選擇對他來講比較適當的一個服務資源。我覺得資源是否善用或重疊，是政府提供了很多方案，但是你必須是對資源熟悉的人，或者是說你本身的家人對資源的需求很高，你就會有很多的資源。（E2-1-2）

貳、有關「法令規定」面向的訪談分析

政府提供庇護工場哪些弱勢保障的政策有哪些？瑪利MAMA手作麵包受訪者認為當庇護工場剛成立時，商品本身尚未成熟，知名度也不高，優採確實可以增加曝光度、增加訂單，讓庇護工場能有基本的客源和營收；而社會局對庇護工場所提供的弱勢保障政策工具目前是以優採為主；專家學者也認為優採提供給庇護工場很大的市場，是政府對庇護工場主要的保障政策，但是他的訂單也常集中在同一個時間或節日，造成庇護工場很大的困擾。以下就政府提供庇護工場弱勢保障政策的看法（N1-2-1、N2-2-2）摘述如下⁹：

例如說優先採購的這個部分，這個是最大、最最大的好處。…因為畢竟當年的產品，他還沒有一個…尤其是早期的瑪利亞，其實我們都只有接優採，那也是透過優採，大家才知道我們有做麵包。那優採的部分，其實它就是保障身障者，基本上政府機關就是要多少的比例，一定要採購優採的產品，對那至少因為這樣的一個鼓勵性質的，大家才會來做採買，才會有曝光度嘛！（N1-2-1）

庇護工場的話它就是優先採購，就只有這一個，目前看起來是這樣，還有就是做宣導，政府就是幫我們宣導庇護工場的產品，像每年市政府中秋節就是大宗推廣月餅，我想大家都

⁹ 有關庇護工場落實弱勢保障的目標，尚有來自 G1、E2 等受訪者的意見，詳見深度訪談穩本編碼 G1-2-1、E2-2-1。

被推銷到了，但是我們沒有。(N2-2-2)

參、有關「優先採購」面向的訪談分析

〈優採辦法〉的制定對專家而言是促使庇護工場商品更多樣化，並且也是開始朝向商業化發展的契機，這個觀點和庇護工場大致相同，庇護工場也是希望透過優採，強化自己的產品，進而獲得長久穩定的訂單。而政府機關在執行優先採購時，因為有很多機關對《政府採購法》第 22 條第 12 款不瞭解，所以都會避免去使用該法條，而工程會對該法條的說明為明訂各機關向殘障、慈善機構或受刑人採購其產品或勞務時，可以不用公告招標之方式，而直接採用比價或議價之限制性招標方式，使其不必與一般廠商競爭（唐國盛，1998：138），所以機關、學校希望工程會能針對《政府採購法》第 22 條第 12 款製作通用的範例，提供各機關、學校執行優先採購時的參考依據。以下就優先採購之相關看法（E1-3-1、N2-3-1、G1-3-2）彙整如下：

當初 2007 年〈優採辦法〉訂定之後上線，基本上線不到 200 家的身心障礙機構、團體及庇護工場參與這樣子的一個運作模式，而在今年 2019 年的時候已經高達了 400 家。那商品也從非常少量，到現在商品越來越多樣化。因為有這樣子的法令，那促使很多社會障礙的團體機構和庇護工場會針對這 16 大項事項，還是去做研發商品跟服務的部分。……那多了優採這一個經營化的部分，它等於說也可以使得機構有基本的客源，開始朝商業的部分發展。(E1-3-1)

我是覺得是還不錯！因為庇護工場自己生產的產品，庇護工場自己也要再去強化，怎麼吸引顧客。我們有那個優先權，我剛剛講的我們不希望一次性的消費，我們希望這個訂單是長久，對於我們這些身障者來講才是有保障（N2-3-1）

《政府採購法》第 22 條第 12 款就是說如果你有購買身心障

礙機構的商品，你可以採用哪一條去跟他們購買，但是因為大家都不是很懂這一條，所以大部分都是第 19 條¹⁰公開招標比較多。那因為這個部分的話，我們上個禮拜有去那個臺北開會，然後有針對這個部分提出說明，因為他們中央那邊可能就是會考量我們的建議，就是在寫的時候都沒有人會寫說他要怎麼樣用第 22 條第 12 款去做投標，都沒有人會寫，然後他們是希望可以透過採購的主管機關，請他們去做一個那個範例，提供給我們大家去做使用（G1-3-2）

肆、有關「政策執行」面向的訪談分析

身心障礙優先採購對庇護工場最直接的就是每年能提供多少的營業額？經過訪談後發現身心障礙優先採購對庇護工場都能創造不錯的營收效益，這也表示政府身心障礙優先採購的弱勢保障政策發揮了很好的效果。

一、就優先採購對庇護工場的幫助而言

本研究訪談庇護工場、優採主管機關、專家學者三者看法皆不相同，庇護工場認為優採提供了穩定的訂單，讓庇護工場能提供庇護學員穩定的訓練和工作，但是庇護工場還是要建立自己產品的特色，增加產品的競爭力。社會局認為優採是一個橋樑，連結公部門機關、學校的需求給庇護工場，讓庇護工場獲得更多的訂單。專家學者認為優採本來就是支持身心障礙者就業的政策，身心障礙機構有一定的業績，才能提供更多就業的機會給身心障礙者。以下茲就身心障礙優先採購對庇護工場幫助的訪談內容（N1-2-1、N2-4-1、G1-4-1、E1-4-1）摘述如下：

我就覺得優採那部分，就是一個誘因，應該說是一個誘因，他其實是幫身障者造成影響，一些人來購買我們的誘因。那後面的部分，其實就看這個庇護工場他怎麼去處理他的那一

¹⁰ 〈政府採購法〉第 19 條機關辦理公告金額以上之採購，除依第二十條及第二十二條辦理者外，應公開招標。

個區塊，我覺得應該說怎麼讓非營利組織在做產品，尤其是做產品銷售的部分。透過優採的部分，然後讓競爭還是到最後回歸到機構，他們在做這一塊的特色。(N1-2-1)

優先採購對於庇護工場的幫助，其實我覺得其實真的是對我們來講算不錯，等於是給我們一個穩定的定單，因為第一類的身障者，其實他需要的是穩定的長期的不斷訓練，他才會記住。所以對我們來講，我們覺得這個對我們有很大的幫助。(N2-4-1)

優採有提供很好的幫助，我們這邊應該只是提供給它另外一個，可以跟機關學校的接觸的機會，之前有一個單位伯立歐庇護工場，他們是剛成立而已，然後因為他做的是印刷，2017年那一次我們就有邀請他來做設攤，然後設攤之後他就跟我們說，他們的業績量有顯著的成長，因為他剛好來設攤，然後也很多單位那一天都在，然後就發現原來這邊還有一家印刷，所以大家有需求都跟他買。(G1-4-1)

其實優採主要的目的就是支持身障者就業這一塊。那有一些身障者也可以依靠這 16 大項達成協議項目的細項發展成自己的行業。然後身心障礙機構有一定的業績，那就業部分的話，它就不需要到外面市場，可以在機構裡的保護下面完成謀職，因為優採的訂單最後還是能增加身障者的就業比例。(E1-4-1)

二、優先採購提供庇護工場營收的比例

經訪談三家庇護工場，其優先採購所占的比例分別為瑪利 MAMA 手作麵包約占三分之一，向日葵工作隊約占八成，而伯利歐庇護工場則占了營收 90% 的貢獻度，是其生命的來源，以下為個庇護工場訪談內容 (N1-4-1、N2-4-2、

N3-4-1) 摘要：

基本上大概差不多三分之一。(N1-4-1)

優先採購提供我們目前的營業額大概應該都有八成，然後我們兩成是接私人的，我們還是想辦法接私人的。(N2-4-2)

目前我們單位大概 90%，就是優採部分的貢獻度，是我們庇護工場最主要的生命來源。(N3-4-1)

從庇護工場的深度訪談中，發現身心障礙優先採購政策對庇護工場的營收提供了很大的助益，同時也提供庇護工場產品及服務曝光的機會，而庇護工場也因為有穩定的營收，才能提供庇護學員更優質的訓練及就業的環境。但是身心障礙優先採購對不同類型的庇護工場所提供的助益也是不同的，例如觀光休閒型態的庇護工場所生產產品和機關、學校的需求不同，所以助益就不大；機關、學校對烘培食品型態的庇護工場產品需求可能集中在特定節日及日期，對其產能也會造成壓力，這些情況也都是庇護工場需要依本身組織的特性及條件去調整和應變。

第二節 個案營運狀況之分析

壹、有關「服務目標」面向的訪談分析

本研究在服務目標的訪談提綱共分為三題，內容分別觸及庇護工場所處市場分析、庇護工場服務對象及庇護工場服務目標三個面向去瞭解個案的營運狀況。首先第一個問題為貴庇護工場經營行業及選擇生產相關產品原因為何？未來是否有增加產品或服務的計畫？就每個庇護工場所遭遇的不同狀況敘述如下：

一、庇護工場經營行業、產品及後續的發展

(一) 庇護工場經營行業及其產品

庇護工場經營行業及選擇生產的產品常常跟庇護工場所擁有的資源有關，例如瑪利亞 MAMA 手作麵包是因為董事長的妹夫是從事烘培坊，所以瑪利亞便因此慢慢發展成為烘培食品型態的庇護工場，而向日葵工作隊則因為沒有資金及設備，所以選擇投入成本較低的清潔類型庇護工場，以下為其各自的論述 (N1-5-1、N2-5-1)：

早期瑪利亞捐款很少的時候，然後我們那時候就開始找了一些資源，剛好有機緣就是我們董事長的妹夫，他就是開烘焙坊的，剛好就是我們第一次推就是推中秋節義賣，那中秋節義賣我們當初其實都沒有設備，都要跟人家借或是跟人家租，所以後來慢慢的我們就開始募了機器，也成立了職前準備的烘焙，類似「小作所」。學生開始學會做麵包，我們應該說是從這裡開始 (N1-5-1)

我們為什麼會選擇這個清潔工作，因為協會是最沒錢的，我們募款也不容易，家屬也是希望是做烘焙，可是因為我們買不起那些設備 (N2-5-1)

專家學者則認為庇護工場在選擇經營的產品及服務時，應該考量到長遠的經營效益，而不只是著眼於眼前的資源，所經營的產品及服務是否能讓庇護工場獲利並支撐庇護工場的營運，這是每個庇護工場所必須去正視的問題，以下為專家學者的訪談內容（E2-13-4）：

可是因為我在外面做了很多庇護工場的評審，總會問一個問題說，你能不能告訴我，你選擇的這個業種，它未來所產生的效益能不能維持庇護工場的運作？或者說你選擇的業種，業態，項目的部分，能不能維持庇護員工的薪資。我們從最低的比如說一個月一個人 6,000 塊的薪資，你準備 8,000 塊的基礎好了，六個人要算 48,000 塊，才夠你的薪資支出。那你告訴我你做一個月能夠賺這麼多嗎？我先請他們確認意見。但是很多庇護工場並沒有做到，就是說他們是從資源去選擇業種，而不是從經營的效益的可能科學性去評估這業種能不能做。（E2-13-4）

（二）庇護工場增加產品或服務的計畫

訪談三間庇護工場之後，發現其對增加產品或服務都抱持不同的看法，瑪利 MAMA 手作麵包認為每年增加不同的產品，並且做試吃的評估，汰弱存菁，增加產品的競爭力；向日葵工作隊認為不會增加服務的項目，但是希望能增加服務的人數；伯立歐庇護工場則是因為之前設計新商品有失敗的經驗，所以對這個議題意願不高。以下就各庇護工場訪談內容（N1-5-3、N2-5-2、N3-5-1）概述如下：

我們一直都有在增加產品。我們基本上每年的計畫裡面都會有，可能量不會是多的，例如每年增加一、兩樣。……當然整個產品要上架的系統，我們也要建構，例如說我可能後場在產品製作的時候要先做試吃評估，畢竟瑪利亞員工很多，做一做給大家吃。（N1-5-3）

那增加產品的部分，因為我們是做清潔，我們還是可能擴充服務人數。應該這麼講，我們不會增加產品，但是我們會擴充希望能夠服務更多的精神病友。(N2-5-2)

我們這幾天還在設計相框，但是當我們設計出來後，把它變成商品，但是賣得出去嗎？我們設計的商品已經有失敗的經驗了，失敗之後，我們裡面要推的時候，就會怕怕的。推出去後但是賣不掉，倉庫一堆，放久了只能丟掉，因為商品放一段時間就不堪使用，所以我們對這個議題興趣缺缺。(N3-5-1)

二、庇護工場的服務對象

針對每個庇護工場設立的宗旨，分析所選擇訓練服務的對象，但是每個障礙種類的特性不同，還是必須以能實際參與庇護工場運作的障礙種類為主。

(一) 庇護工場訓練服務的對象

在訪談三間庇護工場後發現庇護工廠並不會侷限服務及訓練的對象，但是因為每個庇護工場設立的宗旨不同，開始所設定服務障礙種類也不同，所以也會對所設定的障礙種類會較熟悉，下面就各庇護工場服務對象的論述(N2-6-1、N3-6-1)如下：

我們服務慢性精神病人，因為我們本身創立的宗旨就是這個。(N2-6-1)

我們這裡不會限制什麼障別進來。但是會來我們這裡的是中、重度障別，頭腦有問題的比較多，因為他其他的行業別進不了，所以才會來這種庇護性的，他的能力比較差。(N3-6-1)

（二）選擇訓練的對象

目前庇護工場員工都是由勞工局派案，所以庇護工場在體制上並沒有選擇訓練特定障礙種類的情形。以下就庇護工場由勞工局派案情形做論述（N1-6-1）：

目前都是勞工局派案的，他需要經過職評的那一塊，年齡層當然不大一樣，落差不是太大了，年紀大部分都是青年，大部分都是高中畢業後，這個時間比較多，二十出頭歲，最多都差不多三十幾歲進來的個案。比較難的是因為種類。所以當然每個個案進來的評估，優勢能力及他的一些障礙的狀況都不一樣。（N1-6-1）

三、庇護工場的服務目標及職業訓練

每個庇護工場因為成立的背景不一樣，規模大小及所生產的產品及服務也不盡相同，所以它們的服務目標會是如何？以下就庇護工場的服務目標及是以長期性就業安置或過渡性職業訓練為目標二個面向做討論：

（一）庇護工場的服務目標

庇護工場都有一個共同的目標就是服務身心障礙者，讓身障者能想工作而有工作，以下為庇護工場對服務目標（N2-7-1、N3-7-1）的闡述：

長期性會執行的目標是我們這邊幫忙訓練後，再把他轉銜出去。目前來講我們大部分希望他是過渡性，可是我們也發現他們的職涯都比一般人晚……如果他年輕一點的話，我們當然是想他們是過渡性，我們這邊幫忙訓練，把他推出去。可是我們發現真的我們手上做得比較好大概都是40、50歲的，體力真的是極限了。我們也想要把他轉出去，去一般支持性的部分。（N2-7-1）

其實庇護工場服務的目標是讓他們這些想工作而有工作
(N3-7-1)

(二) 庇護工場以長期性就業安置或過渡性職業訓練為目標

在經過本次訪談分析之後，庇護工場認為以現在的定位而言，庇護工場是以過渡性職業訓練為主，政府在評鑑庇護工場的過程中也將轉銜的成效納入項目之一，而專家學者認為安置型和訓練型的庇護工場是並行的，庇護員工如果有能力，庇護工場想留也留不住，但是如果對重度障礙或有需求的身心障礙者而言，因為無法適應一般的工作環境，所以庇護工場的安置對他們而言是很重要的。以下為訪談內容(N2-7-1、N3-7、E2-6-2)概述如下：

因為庇護工場有被要求一定要做轉銜，如果說能力達到的話，或者是個案有意願的話就做轉銜，目前來講他們也都害怕改變。(N2-7-1)

他們大部分會變成長期性的就業安置，因為他們走不出去，例如我們裡面有重度的自閉症的，他根本走不出這個職場，如果這個地方不倒，他可能一輩子都待在這裡。過渡性就是我剛剛講的轉出，他只是自信心不足，來到這裡訓練二年、三年之後，我可以去麥當勞，可以去肯德基。就OK了(N3-7)

其實我覺得庇護工場真正要成為什麼訓練型的，大概會占整個庇護工廠大概1/5，甚至更少一點。……有一些庇護員工，比如說他是重度的，他根本就沒有機會出去，可是庇護工場裡面你要他留多久？有很多學者在討論，庇護工場它是一個所謂的福利資源，他不應該只有服務固定的人，可是原來在《身權法》的庇護工場，因為他說的是什麼？是就業意願，可是他不適合到外面去就業，其實它也有安置型的概念的。

只是說大家覺得安置型占用資源，但是我覺得安置型對這些重度心智障礙類者來講其實還蠻重要（E2-6-2）

貳、有關「組織結構」面向的訪談分析

庇護工場的組織架構關係到人力的分配及產能的供給，這也直接的影響到庇護工場的營收，如何透過瞭解庇護工場組織架構的優缺點，創造庇護工場最大的產值，實在是值得我們深入探討的問題之一。

一、庇護工場的組織架構

庇護工場目前是以一位就服員服務 6 位個案為主，然後依庇護工場不同的需求，增加行政人員的配置，例如專業經理人、會計、美工等等，以下就庇護工場訪談的概述（N3-8-1、G1-6-1）如下：

目前我們的架構是很完整，協會下來就是理事長跟總經理，我總經理職稱是屬於比較技術性的管理，理事長是屬於比較組織性，配合一位會計、一位專經、一位美工、一位後製和二位就服員，再來就是庇護學員，以一個機構來講，應該很完整了。（N3-8-1）

應該說我們不會去限制他們接單的量，他們要接單之前他們可能就必須要考量，他們做這件事情的時候，會不會造成他們虧損，或者是說他們有沒有能力去承接這個案子。（G1-6-1）

二、庇護工場組織架構的優缺點

每個類型的庇護工場所生產的產品及服務皆有不同，但是在本研究訪談中，有專家學者及庇護工場反映，因為人力不足，就服員都要兼任行政業務，造成無法專心於教學與訓練庇護員工的情形（E2-15-3、N3-2-1）。

其實就是說政府 6：1 的補助就業服務員，就像我講的人力是

不夠的，因為一個庇護工場的營運不只有就服員的人力，你還有一些行銷什麼等等（E2-15-3）

這些就服員在幹嘛？在幫勞動部做很多文書的工作，有時候忙到根本無法輔導學生，他光去應付勞工局的文書工作就看不完了。勞工局的文書作業業務太繁雜，就服員只是變成勞工局派來這裡的助理而已啊！說難聽點我們的產出如果這樣下去，經營上會很困難。（N3-2-1）

參、有關「經營績效」面向的訪談分析

本研究也分析庇護工場的市場結構，除了弱勢保障的優先採購之外，庇護工廠是否能有效的經營新通路，創造出其它有需求的市場，進而獲得其他穩定的營收，增加庇護工場的獲利。經營績效的訪談內容主要分為二個面向，第一個面向為庇護工場的市場通路及優勢，第二個面向為現在的營收狀況及未來的營收目標，以下就二個面向分述如下：

一、通路對每一個商業機構組織而言

通路就有如身體的血管般重要，血管如果順暢，身體就會健壯，相對的庇護工場的通路如果也穩定順暢，庇護工場的營收及組織也會較健全，以下就庇護工場的市場通路及優勢做論述：

（一）庇護工場的市場通路：

針對庇護工場的訪談內容瞭解訪談的三家庇護工場現在佔大部分業績都是依靠優採的通路，但是現在通路也趨向多元化，例如傳統的實體店面、庇護商店，網路的商店及 line@，當然在行銷上的故事行銷或拍成為電影現在也很夯，這對行銷的通路都有加分的效果，以下就針對庇護工場的訪談內容（N1-9-1）概述如下：

我們的通路有四項，有優採、實體店面、庇護商店，還有網路，網路我們自己有官網。我們現在還在操作 line@，幫我隨

時需要直接就在上面問，我們就可以馬上幫你處理，速度最快 (N1-9-1)

(二) 庇護工場市場通路的優勢

從三類的訪談者瞭解目前庇護工場最大及最有優勢的通路還是公部門的優採，臺中市社會局除了舉辦優採說明會之外，也積極的媒合企業，讓庇護工場能到企業設攤或是在企業的員工餐廳長期販售，在專家學者的部分認為優採的資源有限，以後可能會造成更激烈的競爭。以下就訪談內容 (N2-9-2、G1-7-2、E1-7-1) 概述如下：

比較優勢的市場通路就是優採這一塊而已，我們還是這一塊具優勢，我們比較不會因為價錢被人家砍太低。(N2-9-2)

那我們今年就有專家希望他們可以去跟企業媒合，去到企業做設攤。和企業媒合有兩種方式，一種就是建立一個關係，就是讓企業可以持續跟業務單位做採購，然後另外一種方式就是說企業可能會有員工餐廳之類的，以食品來講他們可以在企業的員工餐廳設一個長期的攤位在那邊做販售，就大概有這兩種模式。(G1-7-2)

應該是說優採有它的優勢，你既然限制要跟我們買，所以我們就有銷售的管道。但是有一個很大的問題就是公部門的預算其實也沒有辦法越來越高，那我們機構團體的競爭對手其實也是越來越多。(E1-7-1)

二、庇護工場的營收及挑戰

庇護工場自 2008 年歸屬勞政機關主管後，庇護政策就將庇護工場及學員的關係導向成為勞雇關係，這不僅讓庇護工場在經營的成本增加許多，且必

須自負盈虧，所以貴庇護工場就必須面對如何增加營收及獲利的挑戰，以下就獲利的狀況及未來營收目標及挑戰分述如下：

（一）目前的營收及獲利

研究訪談了三間庇護工場，營收的獲利狀況也區分成了三個狀況，第一間庇護工場去年獲利為五十萬元，且未申請政府相關的補助，已經達到營收自立的目標，第二間庇護工場則屬於營收損益兩平的狀況，獲利 1 萬元，第三間庇護工場則呈現虧損的情形，以下就庇護工場的訪談內容（N1-10-1、N2-10-1、N3-10-1）概述如下：

去年帳面獲利，扣掉了攤平，剩下 50 萬。因為就是很多人力、庇護員工的薪資。扣掉這家店的攤平，攤到去年才攤完。

（N1-10-1）

去年才小小獲利一萬元而已，算打平。前年也是打平啦！去年只有盈餘一萬塊。（N2-10-1）

虧損啊！未來的營收希望放在就服員身上，希望他們今年能夠發光發亮，把業績做出來，…我當初自己設定的目標是二年，把這裡能夠設定到兩年之後虧轉盈，但是到目前還是虧

（N3-10-1）

（二）未來的營收目標及挑戰

就庇護工場瑪利 MAMA 手作麵包認為未來的營收目標及挑戰，因為人力成本的增加，又沒有跟政府申請補助款，在加上設備的攤平，獲利僅剩下 50 萬元，未來如果獲利有穩定的增加，可能會考慮開第二家店。而向日葵工作隊認為承接工作場的數量，必須考量現有的人力狀況，未來可以朝向承接精細度較高，高單價的工作場，提升獲利。（N1-10-1、N2-10-1）

這家店唯一自豪的地方就是沒有跟政府申請補助款，我在第三年就沒有申請補助款了。這是我可以拍胸脯說。可是你說可以出去開第二家店，沒辦法。我當初會毅然決然不申請補助款，就是我在操作看看說。當我沒有申請補助款。我們有沒有辦法養活自己，再來就是說有沒有機會出去開第二家，你看嘛！獲利剩這樣怎麼去開第二家店。(N1-10-1)

營收目標去年是五百多萬，今年也是預計在五百萬。因為我用現有的人力去估，之前我也有建議說為什麼我們設定都這麼保守，我當然要以我現有的人力去估，有人我才要接。如果人力不夠，到時候都是給別人做，那意義何在？挑戰的部分，應該說是我們學生算穩定，比較挑戰的部份就是訓練他們的一些精細度要提升，看他們在做那種高單價的試試看，不然就是要提升一點，這樣可能多做一些工作場。因為我們現在工作場都是有時間限制。(N2-10-1)

每個庇護工場成立的目標都是為了協助身心障礙者順利的就業，但是其所面臨的市場及環境卻皆不相同，也不同於一般的企業，庇護工場背負了更大的社會責任。在面對競爭的市場，如何增加行銷通路及提升產品競爭力，對庇護工場而言都是艱難的挑戰，如何克服挑戰邁向自立和成功，相信是每個庇護工場都要努力達成的目標。

第三節 綜合提問分析

本節為探討弱勢保障的法令規定及身心障礙優先採購的政策在庇護工場實務運作的落實情形，分別就弱勢保障的目標、如何落實身心障礙者的就業、庇護工場需要政府協助經營的政策、庇護工場對優先採購的政策建議、庇護工場對優先採購人力需求的關係、庇護工場增加優先採購營收的方式等六個方向做討論。

壹、「法令規定」落實情況的綜合提問分析

社會上任何一種社會現象，必定會先有問題的發生，然後引起社會的關注後，才會積極思考解決問題的對策，並經多方研究和討論，形成社會政策；惟社會政策僅是一個基本策略或指導原則，還必須制定法律，才能產生執行的效力。而學者專家對社會立法的意義及說法不一，但其內容大同小異，以下為學者專家對社會立法的解釋：

- 1、美國海倫克拉克 (Helen I. Clarke) 在其所著的《社會立法》(Social Legislation) 一書中指出：「社會立法是制定法律，以保護及改進社會某些特殊需要的人群利益或社會的一般福利」。
- 2、葉楚生在其所著《社會工作概論》一書中提及：「社會立法的作用，在經由立法程序，制定各種法案，以保護並改善因年齡、性別、種族、身心缺陷或經濟困難，而不能自行獲得合理生活者之經濟與社會地位，以促進有關社會福利之各種措施」。
- 3、我國《社會工作辭典》：社會立法有狹義及廣義之分：
 - (1) 就狹義而言，乃著眼於解決社會問題，指以保護處理經濟弱勢狀況下，為一群弱者的生活安全所制定的社會立法。
 - (2) 就廣義而言，乃著眼於增進社會大眾福利，凡以改善大眾生活，促進社會福利而制定的有關法律皆屬之，包括：衛生保健的立法、國民就業的立法、國民住宅的立法等等皆是。(陳武雄，2003：2-3)

由學者專家的解釋我們可以瞭解社會立法是在解決社會問題，並提供弱

勢者該有的協助，讓社會能達到平等、安定、和諧的目標。而〈優採辦法〉的立法也本著協助身心障礙者自立的原則，提供身心障礙機構及庇護工場所生產的產品、服務，一個穩定、優質的銷售管道，進而安定身心障礙者的就業環境。

一、庇護工場落實弱勢保障的目標

專家學者認為落實公私立機關定額進用制及優先採購等保障政策，即提供身心障礙者弱勢的基本保障政策。臺中市社會局則以各機關學校採購 16 大類總預算 5% 執行優先採購，年度未達 5% 者列為懲處對象，以落實優先採購政策。而庇護工場則保障庇護學員的工作權，提供工作機會，不同的工作屬性，給予學習不同的工作技能，循序漸進，讓身心障礙者都能接受完善及個別化的職業訓練，下面就如何落實弱勢保障的目標各自概述（N2-11-1、N3-11-3、E1-8-1）如下¹¹：

保障他們應該就像我剛才舉的那個例子，我們不是在職場有個案被嫌棄，可是就他的工作權，因為就算他們投訴我們個案，如果你投訴的東西不夠具體，不是因為他偷竊或者是說他的工作態度不好，你只是因為他有些東西是你不喜歡的話，你要我把他換掉的話，不好意思不會換掉。（N2-11-1）

庇護工場最主要保障弱勢就是他們想工作，就能夠給他工作，這是政府的美意，也是我們機構成立的宗旨，一波一波的服務他們，他們如果能轉出就轉出，再補新的進來，一直再循環。（N3-11-3）

其實已經有《身權法》第 38 條也規定公私立機關、學校、公民營事業機構定額進用身障的勞工。另外優先採購也是弱勢保障的政策之一。（E1-8-1）

¹¹ 有關庇護工場落實弱勢保障的目標，尚有來自 N1、G1 等受訪者的意見，詳見深度訪談文本編碼 N1-11-1、G1-8-1。

二、庇護工場的組織與庇護員工就業

在進入日新月異網路時代後，生活的型態不斷的在改變，就業環境也被不斷的更新和淘汰，庇護工場要如何落實身心障礙者的就業，並提供身心障礙者良好的教育訓練，相信對庇護工場而言是很大的挑戰。以下就庇護工場組織的應變能力及如何落實身心障礙者就業做討論：

(一) 庇護工場組織應變能力

在庇護工場組織應變能力上，專家學者認為每個障別和工作屬性不同，不能同一而論，但是可以透過定期的會議審視消費市場的需求，進而調整自己的組織和產品。庇護工場的看法則一致認為可以適當的利用機器設備去補足人力不足的部分。同時瑪利 MAMA 手作麵包認為也可以多開發一些通路，例如企業團體採購，補足不同時節訂單的落差，以下就各訪談內容概述如下12 (N1-12-1、N2-12-2、E2-12-1)。

例如說我們去年的單就比較大，以人力來說就可能不足，但整體來說，就可以討論那幾個點，是可以用機器的，我就增加機器設備。至少，它不是長期的支出，不是人事費用，它可以變成是財產，只是到時候再攤平而已，我可以拉長時間去攤平。再來第二個面向我怎麼讓通路可以穩定？現在業績還是會有落差，例如說去年的喜餅單很多，幾乎每個月都會有喜餅單，今年訂婚的人就少了，我怎麼辦？就變成自己要去思考，除了一些企業團體採購，還有那來一些通路可以去跑？或是我可以做什麼樣的活動去補足那樣的落差。

(N1-12-1)

目前我看起來清潔的部分還是需要人工，你說掃地機有一些地方還是需要人工去擦。那不過這一題也是提醒我們想一想

¹² 有關庇護工場組織應變能力，尚有來自 N3、E1 等受訪者的意見，詳見深度訪談文本編碼 N3-12-1、E1-9-1。

未來的趨勢。因為我們還沒有想到這一塊。像未來機械這一塊可以做到什麼樣的程度，工具的使用都是要改善他們工作的效果。(N2-12-2)

我想我們的組織在這一塊，我們是透過每個月，甚至每一期每半年的檢核去發現營業的落差，甚至就是說我們剛有特別提到，就是說其實每年消費市場的需求是在改變，所以的確它是一個快速改變的一個環境。(E2-12-1)

(二) 落實身心障礙者就業

庇護工場認為落實身心障礙者就業就是讓庇護學員能每天穩定的工作，並且注重職災的部分，保障他們在工作時的安全，再透過職務再設計，增加他們的工作效率，提升他們工作的技能。以下為相關訪談內容（N1-12-1、N2-12-2）概述如下：

庇護員工在沒有工作做的時候，最大的危機就是會花錢。那我怎麼樣讓他可以穩定的工作，所以像我們就會每個月開檢討會，去探討問題在哪裡？我們團隊就會做這部份，就是每個月開個會議。我們沒有辦法等到一整年之後才發現它，就來不及了！（N1-12-1）

我會比較看重的是在職災這一塊，就是他們的安全，我們都會每年不斷地固定時間去要求他們，一定要開兩次提醒的會議提醒他們，例如你要爬高你要小心什麼，不要碰觸插頭觸電，就是他們比較常遇到的情形。……變成是用職務再設計的方式。讓他們能夠工作比較快一點。(N2-12-2)

三、庇護工場需要政府協助經營的政策

庇護工場在經營上常常面臨到很多的困難和挑戰，而政府所扮演的角色是非常重要的，政府是否能訂定更多政策，或是整合相關的資源協助庇護工場，讓庇護工場在獲得更多的資源後，能更有能力推動庇護性就業，相信也更能保障身心障礙者就業的權益。在與庇護工場訪談後，庇護工場希望提供行銷專長人才，並將行銷的經費用在對的地方，而不是只有開記者會，效果不大；同時也希望庇護工場的補助款能及早發放，減輕庇護工場的資金壓力；最後是希望政府增加設備的補助，讓庇護工場在面對市場的改變，能更有競爭力。以下就「經營績效」而言，庇護工場對政府在協助經營政策上的建議，概述（N1-13-1、N2-13-2、N3-13-1）如下：

基本上，政府會做一些推銷行銷活動，我覺得庇護工場最難的地方就是行銷，因為我們都不是行銷專長的人員，非營利組織要再去養一個行銷人員，很難。……政府在整個包裝行銷上面，行銷通路可以更好，用在對的點，而不是只開記者會，我覺得那是比較沒有用。（N1-13-1）

就是補助款早一點下來。因為我們最辛苦的就是那一段時間，因為周轉不過來。可能我們又不能欠這些第一線清潔的員工薪水。我們都是跟就服員講，如果真的周轉不過來，你們可能慢一點領錢，包含我們工作人員也可能會比較慢領薪水（N2-13-2）

增加設備給我們，因為設備可以代替人力的緩慢，學員生產很慢，唯有靠設備來補強。設備如果跟市場一樣價錢的，假設是二百萬，政府只補助你一百萬，你去那裡找錢來自籌那一百萬，……這些委員當初在推庇護工場，要考量它的需求，你不會去看一般工場的需求是什麼？你不會詢問設備商，我要建立一個生產線需要多少錢？需要一千萬、二千萬，要自

動化生產設備，你設這樣的東西才有意義。(N3-13-1)

貳、「政策執行」落實情況的綜合提問分析

當社會上出現某些問題時，政府為了解決問題常常會形成政策，所以政策是建立在過去基礎上，是有連續性、脈絡性的，以及必須說明現在所將採取的行動。政策也並非只是特定個人的意志與行動，而是必須透過某些組織，包括在某些規則與規範中，以組織方式來實現。同時政策除了由政府親自實踐的實質效果外，也有心理效果與導引效果。政府並同時運用這些宣示來引導民間的資源投入、及宣告民間活動的方向，而共同運作達成某些目標。(李易駿，2011：21)

一、庇護工場對優先採購的政策建議

身心障礙優先採購既然已經對庇護工場提供很大的營收協助，如何讓它發揮更大更好的功效，相信是政府和庇護工場所必須努力的，例如庇護工場建議《政府採購法》公開招標十萬最低金額希望能夠修法提高金額，以提高每筆得標標案的金額，而專家學者的建議是修訂放寬優先採購能採購的品項，並修正〈優採辦法〉第五條第一項、第二項¹³，避免成為優採制度的漏洞，分述(N2-14-1、E1-11-1、E2-14-1、E2-14-2)如下：

優先採購我會覺得它限定是十萬塊以下，就是要提升，因為現在基本薪資我們算一算如果他每天要做的話，那個價錢都要二十萬了，就超過十萬塊了，是不是要修這一塊，因為現在基本薪資都調高了。(N2-14-1)

¹³ 「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」第5條有下列情形之一，義務採購單位得將該次採購金額計入由機構、團體、庇護工場承包或分包之年度累計金額：

- 一、依前條項各款方式辦理優先採購，仍無機構、團體、庇護工場參加投標、議價或經資格審查無合格者。
- 二、依前條第二項各款方式辦理優先採購之決標，仍無法決予機構、團體、庇護工場者。

我覺得〈優採辦法〉第三項第一項，第二項應該要修改，其實很多都是不實際的項目。我們預算根本沒有分到這些項目的，很多預算列進去的話，也跟會計項目不合。我們明明也可以做其他的東西，身心障礙者想要做 16 大項以外其他的項目可不可以？可以！但是政府單位認為它不算是優採的項目。我覺得可以從第三條第一項、第二項開始重新調整。還有第五條的第一款、第二款你只要招標，即使沒有決標也可以成為分子，那優採就沒有任何意義了。(E1-11-1)

優採的需求對我們也是好的，但是應該有一個更好的需求統計，甚至一個需求的評估，讓我們能夠更有準備來滿足他們優採的需求。(E2-14-1)

另外就是我們也期待在優採裡面有沒有一些獨占性的產品能夠直接由庇護工場來生產，這是單純為生產這些獨占性的產品，來開闢一家庇護工場也無所謂。我打個比方說，如果新北跟臺北市的專用垃圾袋，都指定由庇護工場來生產，那你想想這個庇護工廠能夠養活多少身心障礙員工。(E2-14-1)

二、庇護工場對優先採購人力需求的關係

庇護工場的人力和產能有直接的關係，人力過多會增加成本減少獲利，而人力不足又會影響供貨，所以人力的配置及運用對庇護工場而言，也是非常重要的的環節。

(一) 庇護工場服務的人數及優採的人力需求

經訪談之後，瑪利 MAMA 認為客戶已經知道烘培坊的生產模式，所以在人力上承接優採訂單不會有太大的問題，而向日葵清潔工作隊則會先評估自己的人力資源，再去承接符合這樣人力需求的場案，就庇護工場訪談內容(N1-15-2、N2-15-1) 概述如下：

都 OK！因為當初例如說我們有一些東西，有做了處理，單單做優採來說，基本上不會有太大問題。客戶會直接下單，他們也很清楚知道說，我們的一些限制，例如說我們麵包都需要四天前下單，因為菌種需要時間培養。雖然剛開店的時候，常常被客訴。他們不知道什麼叫做天然酵母，不知道什麼叫做酵母菌種，可是食安之後，那些問題都沒有了。因為社會環境都把他們教育懂了（N1-15-2）

我的案場我都會提供滿足案場的人力需求，其實我現有的人力資源有多少，我就去接那種符合這樣子的人力需求的案子，也會去開發這樣的工作機會。（N2-15-1）

（二）庇護工場擴充服務人數計畫及原因：

目前訪談的庇護工場皆未有擴充服務人數的計畫，原因有瑪利 MAMA 手作麵包因位於臺中市政府辦公大樓內，星期六、日無法營業，受營業時間的限制，所以目前沒有擴充服務人數的計畫；向日葵清潔工作隊因為現有編制 20 人，目前實際服務人數才 18 人，在未滿編的情形下，現在未有擴充人數的計畫；而伯立歐庇護工場則因為虧損的情況嚴重，現在也未有擴充服務人數的計畫。以下為各庇護工場的概述（N1-15-1、N2-15-1、N3-15-2）：

說真的，以一家店來說，這樣的服務人數還蠻多的。現在有 6 個庇護員工，譬如說六、日有營業，就可以做人力的調配，可是現在六、日又沒有營業，營業時間也沒拉長，所以沒辦法擴充，而且這個成本太高了。以目前來說，我們比一般這樣的店來說，人力就比別人家來的多啊！（N1-15-1）

目前是有擴充人數的計畫，因為理事長一直希望能夠服務更多的精障者，這是機構的工廠，希望服務更多人。難度可能

是生活環境吧，大家比較不喜歡做清潔這一塊。我們的編制目前還是 20 人，我們目前實際人數是 18 人，還差 2 個人。如果依我們營運的狀況，我會 20 人穩定個兩年我再提出申請擴充再增加。因為我現在就是 20 人都還沒有滿，所以我原則上不大可能提任何的擴充計畫，20 人我會讓他先穩定兩年，我才會提出擴充計畫，再增加兩個名額這樣子。(N2-15-1)

沒有！會賠死！十二個就賠了麼多錢了，目前十二個人虧損十二萬，十八個不就要虧損十八萬，你敢嗎？政府只是要養人而已，找不到工作、身障手冊的都來，補助只補助老師而已，又不會補助庇護學員薪水，如果庇護學員的薪水是政府補助的，我就不會怕了。再來如果這些學員實際薪資等於實際產出，我就不會怕了！這十二個學員，上個月產出是一萬二仟多。(N3-15-2)

三、庇護工場增加優先採購營收的方式

當庇護工場在獲利模式穩定之後，如何創造更高的營收和績效？相信在 2008 年底護工場歸屬為勞政主管機關後，經營必須自負盈虧，在財務壓力更加繁重的環境，所必須積極面對的課題。例如瑪利 MAMA 產品隨著季節變化，並增加產品的亮點，在中秋節生產日式月餅，提供顧客不一樣的選擇。向日葵清潔工作隊是希望以提升庇護學員的工作能力，減少每個場案的人力配置，進而增加服務的場案，提升獲利。伯立歐庇護工場則認為政府應該先補助其設備，提高其自產率，減少支出，增加收入。以下為各庇護工場訪談概述 (N1-16-1、N2-16-1、N3-16-1)：

庇護商店已經開業到八年了，在年節的時候又沒有那個氛圍，其實會有慢慢往下走的感覺。我希望有一個亮點，所以後來我們在去年中秋節，我們就設計了中秋月餅……所以我

才說去年得標總統府標案。就是因為有亮點，我當然希望優採要採買的人，可以看到我們有隨著季節性在跑，而不是沒有變化，我們還是會朝著這一塊努力啦。(N1-16-1)

應該講的是說我的人力原本可能規劃這個場，如果以現有的人力規劃可能要四個人，那我如果要提高營收的績效，這個場可能就要變成三個人，相對的這三個人就要提升他的工作能力，這個才可以標出來，應該這麼講，用這種方式啦！(N2-16-1)

我們如果能提升我們的設備的話，我們的自產率，增加我們場內自產。不要這麼多部份委外，盡量提高我們的設備來做生產。產能利用率也做出來，協會所要付出去委外的部分少，都自己生產。營收上應付就少，應收就多，才會有良性的循環，你的機器設備要精良，如果要自籌，永遠都達不到。以一個甲級貧戶，你自籌讓你買房子，他一輩子達不到，對吧？有錢人也不需要你補助。(N3-16-1)

在本研究的訪談之中，實際到了瑪利 MAMA 手作麵包參訪，發現該庇護工場的行銷通路及產品定位是非常明確的，其麵包的賣場提供了舒適的環境，服務人員態度也都很親切，讓人感受不出是聘用庇護員工的庇護工場。可以在其店面裡的座位上，靜靜優閒的看書，麵包價格也很平實，而且也注重健康的取向，使用了天然的酵母，口感、風味俱佳。店裡所販售的咖啡豆，也注重其供貨的來源，選擇對環境及生產過程友善的商品，這樣的用心及努力，相信也會獲得顧客的信任與認同。瑪利 MAMA 手作麵包不僅是在產品及環境上有很好的競爭力，在庇護工場營運穩定後，也能婉拒政府每年的補助，努力達到自立的目標，雖然優採只占其三分之一的營業額，但是受訪者也表示他們會盡量開發其他的行銷通路，並增加自己產品的競爭力，讓庇護工場能提供最好的就業環境及職業訓練給庇護員工，同時我們也相信其他的庇護工場也都朝著相同的目標在努力的往前邁進中。

第五章 結 論

本章的目的在研究者經由研究目的與問題的設定，充分瞭解基本理論與文獻探討後，整理出研究架構，再經由庇護工場的營運狀況、個案營運情形、弱勢保障政策身心障礙優先採購制度的分析及深度訪談的內容，透過資料的整理與分析，歸納出本研究的結論，並提出本研究的發現與建議。

第一節 研究發現

政府近年來很重視弱勢族群的權益，弱勢族群當然包含了很多的部分，例如有老年、身心障礙、單親家庭、原住民族等，本研究是以身心障礙庇護性就業為研究主題，探討政府針對庇護工場提供的弱勢保障政策身心障礙優先採購的成效，並針對以下三點的研究發現依序說明。

壹、身心障礙優先採購與庇護工場的關係

政府《身權法》於 2007 年修改後，庇護工場的主管機關改為勞政機關，一部分的原因也是為了保障庇護學員的勞動權益。在納入勞政之後，庇護工場和庇護學員成為勞雇關係，庇護學員變成庇護員工，庇護工場必須為庇護員工投保勞、健保，同時對庇護員工也必須產能核薪，雖然庇護員工的薪水可能不高，但是也可能是家中經濟的來源之一。如果身心障礙者未能進入庇護工場，而是進入社政機關收費的日托機構，在薪水和支出的一來一往之間，對身心障礙者的家庭，可能是一筆不小的負擔，所以庇護工場的薪水對身心障礙者本身及其家庭而言，可能不僅僅只是一份微薄的收入，而是能夠增加信心及安定感的精神支持。所以庇護工場是身心障礙者就業政策中一個重要的環節，政府針對庇護工場所訂定的弱勢保障政策，經過訪談後大家都認為還是以〈優採辦法〉為主，〈優採辦法〉提供了庇護工場基本的客源，也提供了其產品的曝光度，而且政府機關、學校對身心障礙機構的優先採購也占了目前庇護工場營收很大的部分，所以〈優採辦法〉也提供了政府機關、學校的市場給庇護工場，目的是為了保障庇護工場的營收，這也直接的保障身心障礙者的就業權益，增加身心障礙者的收入，同時也是弱勢保障政策的體現。

貳、庇護工場短期職業訓練或長期安置定位的兩難

在訪談中針對庇護工場是為了提供身心障礙者長期安置的機構，還是立意為短期職業技能的訓練場所，應該是對政府主管機關甚至是庇護工場本身兩難的抉擇吧！庇護工場如果提供長期的安置，是否會造成身心障礙者就業資源的浪費？讓需要庇護性就業安置的身心障礙者無法進入庇護工場就業。但是換另一個角度而言，如果身心障礙者無法適應一般的就業環境，或是能力尚且不足以應付一般的就業環境，貿然的將其轉銜到一般職場，可能會造成反效果，身心障礙者不但對一般的就業環境無法適應，更無法回到庇護工場就業，這實在是值得政府在庇護性就業政策檢討時，好好思考如何為身心障礙者打造一個更周全的庇護性就業防護網。

參、法令切合實際的需求性

〈優採辦法〉自訂定已經十多年了，其中有一些條文在庇護工廠經過十多年的發展後，似乎已經不太適用，例如〈優採辦法〉第五條第一項、第二項是否需要再適當的討論，避免成為設立〈優採辦法〉美意的漏洞。而優先採購的產品及服務項目是否該隨著時代的變動而修正，讓庇護工場能提供更多適合的產品和服務，同時也能擴大優採的市場，當然政府也可以成為企業與庇護工場之間的橋梁，讓企業成為庇護工場銷售的管道，在針對政府機關、學校的〈優採辦法〉之外，提供另一個穩定的市場。

在本次訪談之中，也有庇護工場反應現行的基本工資不斷的提高，原物料也不斷的調漲，但是現行的《政府採購法》卻未見修正，一直維持 10 萬元以上要公開招標的規定，但是在庇護工場成本不斷墊高的實際情形下，更是壓縮其獲利的空間，這也讓庇護工場在市場競爭上處於劣勢，畢竟庇護工場經營成本比一般私人公司、機構高，庇護員工的產能也較一般員工差，如果遇到削價競爭的同業，也只能放棄投標，相信這個問題也是政府在統一訂定政府採購政策上，需要檢討改善的地方。

第二節 研究建議

本研究經由深度訪談的結果分析，在加上前述研究發現的歸納，配合弱勢保障政策及身心障礙優先採購的實際執行情形，綜合彙整後提出下列六點建議，並期能藉此提供政府未來制定弱勢保障政策、改善身心障礙優先採購制度及庇護工場營運之參考：

壹、修改〈優採辦法〉

〈優採辦法〉的制定已經十幾年了，其第 3 條規定所提供的 16 大類物品及服務，隨著時代的變化，政府機關的需求也會有所不同，建議應該要隨著時代的改變而調整優採所提供的物品及服務項目，也讓庇護工場可以提供更多的適切的商品和服務給政府機關。第 5 條第一項及第二項是否會造成優先採購的漏洞，早年因為優採的產品不多，所以才會制定此法條，以補〈優採辦法〉產品及服務不足之處，但是近年優採產品及服務不斷的增加及更新，優採產品及服務不足的機會也已經降低許多，為了避免政府機關、學校的濫用及不肖廠商的惡性競爭，該法條也有修正的必要。

表 5-1：〈優採辦法〉修改建議表

法條內容	修改原因
<p>第 3 條 本法第六十九條所定物品，包括食品、<u>手工藝品</u>、清潔用品、園藝產品、輔助器具、家庭用品、印刷品及其他經中央主管機關公告之項目。</p> <p>本法第六十九條所定服務，包括清潔服務、餐飲服務、洗車服務、洗衣服務、客服服務、代工服務、<u>演藝服務</u>、交通服務及其他經中央主管機關公告之項目。</p>	<p>專家學者反映很多都是不實際的項目。我們預算根本沒有分到這些項目的，很多預算列進去的話，也跟會計項目不合。</p>
<p>第 5 條 有下列情形之一，義務採購單位得將該次採購金額計入由機</p>	<p>專家學者及庇護工場反映如果沒有決標也可以納入達成優採金額計</p>

<p>構、團體、庇護工場承包或分包之年度累計金額：</p> <p>一、依前條項各款方式辦理優先採購，仍無機構、團體、庇護工場參加投標、議價或經資格審查無合格者。</p> <p>二、依前條第二項各款方式辦理優先採購之決標，仍無法決予機構、團體、庇護工場者。</p>	<p>算，那優採就沒有意義了。而且機關可能在招標時刁難，致使未能決標後，再給予友好廠商承做。</p>
---	--

資料來源：本研究整理

貳、增加優採平台的功能

目前政府機關有優採的相關需求可以在優採平台公告週知，但是也可以增加設定如果有政府機關將採購案公告時，平台可以自動 e-mail 通知相關的身心障礙團體及庇護工場，避免身心障礙團體及庇護工場因為操作不熟悉或人力不足而疏忽該項採購的公告，但是通知功能的公平性及適法性，也是主管機關設置通知功能時所必須注意的。筆者也跟臺中市政府承辦人討論過是否適合在優採平台增加購買產品的下單功能，但是皆認為因為目前身心障礙機構、團體及庇護工場家數甚多，且產品及服務種類也非常多樣，整合困難，所以目前暫時不適合在優採平台增加購買產品及服務的下單功能。

參、主管機關制定採購文件範本

政府機關在執行身心障礙優先採購時，因為有很多機關對《政府採購法》第 22 條第 12 款不瞭解，所以都避免去使用該法條，而該法條內容為明訂各機關向殘障、慈善機構或受刑人採購其產品或勞務時，可以不用公告招標之方式，而直接採用比價或議價之限制性招標方式，使其不必與一般廠商競爭，如此立意良好的法條閒置不用甚為可惜，建議主管機關工程會可以提供該法條制式的範例，讓機關在使用該法條時能無後顧之憂，這也不失立法之美意。

肆、政府提供庇護工場專賣商品

政府除了可以在《政府採購法》條例上制定招標範例協助庇護工場之外，在產品的行銷上，也可請專業行銷人員提供庇護工場產品設計和專業製造建議、行銷通路開括方法及途徑，讓庇護工場在面臨市場時，能有更好的競爭力。甚至政府也可以提供庇護工場專賣的商品，例如隨袋徵收的垃圾袋，可以提供給庇護工場製造生產或專賣，相信那對庇護工場營收的挹注，將會更穩定而龐大，間接的也會造福更多的庇護員工。

伍、庇護工場行政人力的補助

政府在對庇護工場人力的補助上，一般是以就服員為主，但是因為就服員在訓練庇護性員工之外，常常也需要處理很多的文書作業，再加上庇護工場行政人員的不足，就服員也常常需要兼任其他的行政職務，這相對也會影響就服員教學及訓練的效果，所以政府除了在補助庇護工場的服員人力上，適當增加輔助人員，例如每三位就服員就增加一位行政助理，協助就服員處理行政業務，讓就服員能更專心於庇護員工的教學與訓練，這也是未來政府在思考庇護工場人力補助上，可以慎重思考的方向。

陸、轉銜機制的改善

在訪談庇護工場的過程中，有庇護工場認為庇護員工在轉銜到一般職場時，雖然有支持性就業的輔助，但是畢竟在一般的情況下，庇護工場對庇護員工的瞭解比較深，庇護員工對庇護工場也比較信任。所以在剛轉銜的階段裡，是否可以制定一個過渡時期，例如半天在一般的職場工作，半天回到庇護工場檢討及加強工作技能，讓其在面對新的工作時，能有更多的資源提供協助，相信庇護員工在面對轉銜後職場的轉換，身心靈也會更穩定。政府也可以規劃劃分轉銜這段期間對庇護員工服務績效的歸屬及庇護工場人力如何及時補充的問題，讓轉銜的機制能夠有更好的效果。庇護工場也因為有良好的轉銜制度，在組織架構及人力配置上能更為健全，在生產產品及提供服務時，能有更好的品質，並獲得消費者的肯定及信賴。

庇護工場在面臨快速變化的市場，社會環境中人力及原物料成本不斷增加的壓力下，在經營上所面臨的難度及挑戰也逐漸的升高。在庇護工場努力提高自己所生產產品及服務的品質之外，政府也扮演了很重要的角色，除了協助庇護工場朝向商業化發展，且也該適時的訂定優質的弱勢保障政策，協助庇護工場提升競爭力。以本研究主題弱勢保障政策的身心障礙優先採購制度而言，就能有效的協助庇護工場提高營收，並藉以獲得長久、穩定的訂單，達到穩定獲利及營運自立的成果。畢竟庇護性就業是身心障礙者就業環境中重要的一環，庇護工場也比一般的企業肩負更多的社會責任，如何創造穩定而安全的庇護性就業環境，造福更多的身障者，實為政府、社會大眾及庇護工場所必須共同努力達成的目標。

參考書目

壹、專書

- 王金永、李易蓁、李婉萍、邱慧雯、許如悅、陳杏容、梁慧雯、劉昭君、簡憶鈴、蘇英足（譯）（2000）。**質化研究與社會工作**（Deborah K. Padgett 原著）。台北：洪葉文化事業有限公司。
- 玄奘大學社會科學院教育人力資源與發展學系主編（2007）。**弱勢族群議題省思與對策**。台北：師大書苑有限公司。
- 朱柔若（2009）。**社會研究方法-質化與量化取向**（初版四刷）。台北縣：揚智文化事業股份有限公司。
- 李明政等（2013）。**弱勢者教我們的事-社會工作之權利導向**。台北：松慧有限公司。
- 李易駿（2011）。**社會福利概論**（第三版）。台北市：紅葉文化事業有限公司。
- 李基甸（1999）。**身心障礙者庇護工廠經營概要**。台北市：中華民國智障者家長總會。
- 李瑞金、陳琇惠、郭俊巖、王秀燕、李明政（2006）。**社會政策與社會立法**（增修二版）。台北：松慧有限公司。
- 林幸台 總校閱、王華沛、王敏行、邱滿艷、賴陳秀慧、鳳華、吳明宜、黃宜君、吳亭芳、陳靜江 譯（2013）。**工作與身心障礙：促進身心障礙者就業成效的背景因素、議題與策略**。台北：心理出版社股份有限公司。
- 周怡君、賴金蓮（2009）。**台灣庇護工場現況分析**。台北市：心路社福基金會。
- 唐國盛（1998）。**政府採購法律應用篇**。台北縣：永然文化出版股份有限公司。
- 陳武雄（2003）。**社會立法析論**（第二版）。台北縣：揚智文化事業股份有限公司。
- 黃琢嵩、鄭麗珍（2016）。**發展性社會工作理念與實務的激盪**。台北市：松慧有限公司。
- 趙雨龍、皇昌榮、趙維生（2003）。**充權：新社會工作視界**。台北市：五南圖書出版股份有限公司。
- 趙碧華、朱美珍（2003）。**研究方法-社會工作暨人文科學領域的運用**（初版伍刷）。台北：學富文化事業有限公司。
- 鍾秉正（2014）。**社會保險法論**（修訂三版）。台北市：三民書局股份有限公司。
- David Guttman 著，田秀蘭、彭孟堯 譯（2011）。**社會工作理論**（初版一刷）。臺北市：學富文化事業有限公司。

貳、期刊論文

- 王仕圖、黃鈺婷（2008）。非營利組織從事就業服務之政策省思與展望-以身心障礙者庇護性就業為例。**社區發展季刊**，122，29-46。
- 吳明宜（2016）。庇護工場轉銜致一般性職場就業之實證探討案例分享。**就業安全**，105-2，2019.5.10 檢索自「勞動力發展署網頁」，網址為 https://www2.wda.gov.tw/safe/docs/safe95/userplane/half_year_display.asp?menu_id=3&submenu_id=588&ap_id=2428。
- 李長健、李偉、易小芳（2007）。論弱勢群體社會保障權法律保護的理論邏輯。

- 淮海工學院學報，2007年6月，2019.7.6 檢索自「華藝線上圖書館」，網址為
<http://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=hgxyxb-rwshkxb200702010>。
- 吳秀照(2007)。台中縣身心障礙者就業需求：排除社會障礙的就業政策探討。**社會政策與社會工作學刊**，11(2)，148-197。
- 李崇信(2009)。身心障礙者與庇護工場之我見。**就業安全**，1(1)，64-69。
- 周怡君(2015)。身心障礙福利新制的核心價值與挑戰：以職業重建在新制需求評估中之角色為例。**社區發展季刊**，150，184-190。
- 馬軍衛(2007)。論我國弱勢群體的法律保護。**山東行政學院山東省經濟管理幹部學院學報**，2007年10月，2019.7.6 檢索自「華藝線上圖書館」，網址為
<http://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=10083154-200710-2007-5-69-71-a>。
- 唐珮瑾、吳美美(2013)。從文獻回顧探究碩士論文創新書寫現象。**圖書館學與資訊科學**，39(2)：4-25。
- 陳政智、許庭涵(2015)。身心障礙鑑評新制的下一哩路：談運用個案管理銜接後續服務之規劃。**社區發展季刊**，150，154-163。
- 張恆豪、顏詩耕(2011)。從慈善邁向權力：台灣身心障礙福利的發展與挑戰。**社區發展季刊**，133，402-416。
- 許素彬、胡慧葵、張秀玉(2015)。身心障礙者就業性家庭支持服務的內涵與傳遞分析，以台中市為例。**台大社工學刊**，32，133-176。
- 郭淳芳(2008)。身心障礙者就業權益保障~從身心障礙者權益保障法談起。**就業安全**，2008年第2期，2019.7.6 檢索自「勞動力發展署網頁」，網址為
https://www2.wda.gov.tw/safe/docs/safe95/userplane/half_year_display.asp?menu_id=3&submenu_id=470&ap_id=721。
- 陳博(2011)。身心障礙者庇護性就業服務之回顧與展望。**就業安全**，2011-1期，2019.7.6 檢索自「勞動力發展署網頁」，網址為
https://www2.wda.gov.tw/safe/docs/safe95/userplane/half_year_display.asp?menu_id=3&submenu_id=511&ap_id=1313。
- 黃金漢(2013)。社會企業策略對身障庇護工場營運之影響。**社區發展季刊**，143，89-94。
- 萬文隆(2004)。深度訪談在質性研究中的應用。**生活科技教育月刊**，37(4)，17-23。
- 萬高隆(2007)。和諧社會視角下弱勢群體出路法律思考。**江西社會科學**，2007年4月，2019.7.6 檢索自「華藝線上圖書館」，網址為
<http://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=jxshkx200704038>。
- 韓意慈(2015)。從弱勢者充權與組織自主性的觀點：探討工作整合型社會企業對弱勢群體的影響。**社區發展季刊**，152，198-214。
- 顏倩霞(2005)。由「增能」角度談身心障礙學生之家長參與。**中華民國特殊教育學會年刊**，2005年12月，2019.7.6 檢索自「華藝線上圖書館」，網址為

<http://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?DocID=a0000110-200512-x-94-103-119-a>。

黃詩穆、王健良、陳中獎（2012）。庇護工場導入 ISO144400001 環境管理制度之探討。《崑山科技大學學報》，9，82-93。

附錄

附錄 1：身心障礙福利機構團體或庇護工場生產物品及服務項目分類一覽表

項目(系統產生)	分類(系統產生)	商品名稱	優先採購平台上掛列之產品
食 品	烘焙類	麵包 糕餅 吐司...	
	米麵製品	油飯 米粉 水餃 包子	
	冰品飲料	咖啡 茶 果汁 豆奶 果凍冰.....	
	節慶禮盒	月餅禮盒 彌月禮盒 聖誕糖果包	
	便當		
	餐盒		
	蔬果茶葉	水耕有機蔬菜 苜蓿芽	時令蔬菜、茶葉、水果總匯
	醃漬品	蜜餞 泡菜	
	肉類食品		肉鬆、魚鬆、羊肉(牛肉)爐料理包、肉粽
	堅果類	瓜子 花生 咖啡豆	
其他		咖啡豆、咖啡粉、奶茶、手工貢丸、方塊酥、茶梅、滷味、花草茶	
手工藝品	陶藝類(軟陶 樹脂)		
	玻璃藝品		
	紙藝品		
	皮雕藝品		
	吊飾藝品	手機吊飾 中國節	

	布類 編織藝品	拼布 壁飾	
	金屬藝品	手鍊	
	繪畫藝品	油畫 國畫 彩繪	
	木製藝品	獎牌、原木造型花器	
	油脂製品	香皂、精油 蠟燭	
	其他	胸花 緞帶花飾 壓克力雕刻	手工皂、手工袋、手工花、串珠、手工吊飾、手鍊、手工卡片
清潔用品	清潔用品	抹布 拖把 圍裙 袖套	竹掃把、塑膠掃把、趕水器、抹布 拖把 圍裙 袖套、手工皂
園藝產品	盆栽		
	園藝造景		
	花卉（束）		
	其他		有機栽培土、有機肥、胸花、花籃
輔助器具	輔助器具		
家庭用品	寢具	棉被 床單 枕頭 毛毯	
	家俱（編織縫紉品）	桌巾 椅墊 抱枕 腳踏墊	
	餐具	環保餐具 紙杯 餐桌墊 杯組	
	其他		毛巾、香草皂、節能燈管、浴巾、油畫馬克杯、窗簾、抹布
印刷	專業印刷		
	名片		

	海報卡片		
	其他(設計排版)		印刷、月曆、公文封印刷…
清潔服務	辦公大樓清潔		
	居家社區清潔		
	其他		清潔打掃、庭園整理
餐飲服務	簡餐		
	外燴		
	其他		茶會自助式、養生餐飲、各式飲料
洗車服務	洗車服務		
洗衣服務	衣物清洗		
	床單 被套清洗		
	其他		洗衣
客服服務	電話行銷		
	客戶諮詢服務		
	市場調查		
	其他		加油、按摩、三輪機車宣傳廣告、網路行銷關鍵字分析
代工服務	資訊服務	網頁設計 系統開發 電腦打字	
	商品包裝		
	產品代(加)工		商品轉印、印章、環保再生碳粉夾、拖把、環保氣密蓋板、環保杯、小袋、堅果代工、包裝、文具加工包裝
演藝服務	表演節目		
	喜慶會場佈置		

交通服務	復康巴士		
其他	按摩		鋼琴調音、點字書、按摩 、觸摸式地圖、點字月曆、點 字名片

附錄 2：弱勢保障相關期刊論文整理表

作者/出版年	期刊論文題目	研究內容概要	與本文相關性
趙碧華 /2012 年	是 福 利？是 工作？ 弱勢青 年就業 力增權 模式探 討	青少年是高失業率的年齡層，主要係因 15-24 歲青少年處於工作初期或調適階段，工作異動較頻繁所致。歸納弱勢青少年的就業障礙包括下列五方面：(1) 教育與就業間有落差；(2) 人力資本與社會資本不足；(3) 缺乏一般性就業基礎；(4) 所得偏低；(5) 缺少僱用機會。臺灣現行協助青少年就業的措施相當多元，可以顯示出對弱勢青少年就業利增權的方案措施在政策上具有其一些意涵，例如：1、建立弱勢青少年適當的工作價值觀；2、培養弱勢青少年適當的就業態度；3、增強弱勢青少年核心的就業力；4、方案內容提供青少年多元的區隔；5、鼓勵民間單位企業間的參與贊助；6、促進弱勢青少年進行非營利組織職場體驗。當我們瞭解了影響青少年進入勞動力市場的危險因子，我們如何強化弱勢青少年僅有的就業特點和經驗，如何建立支援增權模式來協助當前處於勞動就業市場處於不利地位的年青人，讓他們順利獲得與需求符和的就業機會。	身心障礙者是屬於弱勢的一部份，在工作的技能養成上，需要投入更多時間和人力，所以在身心障礙者就業力增權上，政府需要以更多的政策協助身心障礙者，讓其順利的進入職場，並達到穩定就業的目的。

附錄 3：身心障礙相關期刊論文整理表

作者/出版年	期刊論文題目	研究內容概要	與本文相關性
吳秀照 /2005 年	從理論到實踐：身心障礙就業服務之理念與服務輸送的探討	身心障礙者醫療模式和社會模式的比較。醫療模式身體或心智的損傷對個人身心功能所造成的限制；身心障礙者需要治療、復健與照顧，政策方向是治療、保護、照顧有特殊需求的身心障礙者，服務輸送以專業體系運作的機構式服務為主。社會模式障礙是社會與文化對身心障礙者身心認知的建構過程所形成的歧視與阻礙；社會態度與組織必須，政策方向為消除社會歧視與改變社會組織結構，提供身心障礙者平等機會、全面參與社會生活，服務輸送以身心障礙者熟悉的社區式生活為主。並從身心障礙者就業服務相關法令及就業服務專業工作者應具備的理念與知識探討，期使身心障礙者長期處於低就業率的狀況獲得突破。	庇護工場是身心障礙者就業服務的方式之一，以前比較偏向醫療模式，提供治療、復健與照顧，但是在政策方向的導引，漸漸往社會模式發展，提供身心障礙者平等機會、全面參與社會生活。
江宛琦 /2009 年	地方政府執行身心障礙者促進就業政策之	勞委會制訂身心障礙者就業促進政策並由地方政府配合執行，而地方政府執行身心障礙者促進就業政策之成效好壞的因素有地方政府是否成立專責的執行單位，是否落實教育訓練和執行相關政策的	中央機關是身心障礙政策的制定者，地方政府就是身心障礙者就業政策的執行者，各縣市庇護工廠是

	研究- 政策順 服觀點	經費多寡，中央和地方政府要發展成為夥伴關係，去除本位主義，建立良好溝通互動的模式，共同為身心障礙者的就業政策提供更好的服務。	否積極運用政府優先採購推廣庇護工場產品也是中央機關評鑑地方機關的項目之一，本研究也是以探討優先採購對臺中市庇護工場所提供的在營收上的助益，地方政府在政策執行上，如何發揮承上啟下的功能，讓優先採購發揮最大的效果。
林映嫻 /2011 年	從社會 網絡觀 點探討 身心障 礙者就 業機會 開括及 穩定就 業之因 素	依據臺中市於 2009 年委託中正大學所做的研究顯示以臺中市為例，受訪之用人單位雇用身心障礙者的管道，除了透過自行應徵、政府就業機構推介或員工介紹外，其他管道者，大致歸納出三種方式來招募身心障礙者：(一) 社會網絡：包括宗教團體的網絡，例如：因教友身分取的就業資訊或機會；透過學校家長會體系介紹。(二) 現職員工原屬身心障礙者，定額僱用規定及納入此名額中，或因現職員工後天致殘者納入此名額。(三) 政府招募系統：包括公務人員任用途	本篇論文以身心障礙者、就服員和僱主三方面討論身心障礙者在社會網絡下，如何開括就業機會及穩定就業，和本研究討論庇護工場如何由優先採購獲得穩定的訂單，讓庇護工場有能力提供身心障礙者更多的就業機會和穩定的工作環

		徑招考任用、公私立學校教師甄試等。就服員介於身心障礙者與企業之間，是否能取得雙方的信任，獲取更多的媒合機會，實在是身心障礙者能否穩定就業的重要因素。	境。
張鳳航、張鈺、鄭雅文 /2012 年	從計畫行為理論觀點，探討雇主僱用精障者意願及其相關因素	在過去國內研究發現，雇主僱用身心障礙者的動機，是為了配合政府定額進用的政策（62.9%），其次是照顧障礙者（25.7%），第三是能力考量（11.4%）。在研究結果發現，雇主僱用態度越正向，自覺社會越期待其僱用精障者，越容易僱用精障者，僱用意願也越高。其中以「對精障者僱用容易程度」、「對僱用精障者之情緒反應」及「對精障者工作權利的認定」。	庇護工場在評估是否進用身心障礙者時，也會考慮身心障礙者是否能順利投入生產之中，其和一般的雇主考慮身心障礙者是否能順利融入工作環境是一樣的，這也都要依靠任用單位的教育訓練和包容協助，當然身心障礙者自身的努力也不可或缺。

附錄 4：庇護工場相關期刊論文整理表

作者/出版年	期刊論文題目	研究內容概要	與本文相關性
黎家聲 /2007 年	影響非營利組織之顧客忠誠度研究-以台灣庇護工廠為例	顧客忠誠度向來被庇護工場所重視，因為忠誠的顧客不僅會再次購買產品、服務，對產品價格的敏感度也較低，也不容易轉換購買其他工場的商品，忠誠顧客會主動推薦產品，產生正向口碑行銷的效果。本研究也顯示顧客滿意度和顧客忠誠度沒有顯著的關係，庇護工場只要維持顧客可以接收的滿意水準即可並轉而將重點置於行銷努力和與顧客做有效的溝通，使顧客瞭解到該組織的產品和服務是優良的，並符合顧客消費者的要求。	優先採購對庇護工場而言也是產品行銷的過程，政府雖然制訂了優先採購的政策，但是庇護工場的商品和服務也要符合採購機關的需要，並讓採購機關願意忠誠的重覆購買其商品，以此獲得業績營收的穩定和增長。
黃鈺婷 /2008 年	社會企業身障庇護工場之行銷策略：以屏東基督教勝利之家膳工坊為例	傳統的行銷觀念重視顧客滿意及組織利潤，而社會行銷亦重視社會福祉，其目的在於增進某一個或數個目標群體對於社會理論或行為的接受度，是一種社會改變的管理技術。屏東基督教勝利之家 1980 年開始，陸續開辦了電腦排版、電腦動畫、電腦網頁設計等職訓課程，還有成立網版印刷、洗衣工廠、清潔工作隊、人工洗車、園藝、烘培、餐飲等庇護性或社區工作。勝利之家膳工坊在社會行銷執行 7P 社會行銷模式，2006 年因為與	過去勝利之家的收入主要來源主要包含三個部分，有 1/3 來自捐款；1/3 來自政府；1/3 來自自籌款項。2006 年捐款慢慢減少，在政府機關優先採購上的收益就變得很重要，勝利之家膳工坊經過行銷策略的積極改善和

		<p>企業合作，開始從社福的照顧模式走向社會企業的發展，分別於內埔超商和屏基成立膳工坊門市。因為與咖啡連鎖店和企業顧問的合作以及勞政單位的積極協助，使得勝工坊在朝向「營利」事業的過程，獲得相當的支持來源。</p>	<p>加強後，在面對屏東地區政府機關優先採購上，是比較有競爭力的庇護工場。</p>
<p>黃穎雯 /2010年</p>	<p>庇護性就業-身心障礙者就業的保護？以庇護性就業觀點為例</p>	<p>2007年底護性就業由原本偏向設立保護身心障礙者基本薪資的就業環境，轉為依循市場機制的就業型態。身心障礙者無法用議定的方式決定薪資，卻只能在市場的機制下「被迫」接受僱用單位所決定的薪資，臺灣庇護性就業相對於身心障礙者的就業比例並不高，相關的法令對於目前從是庇護性就業之身心障礙者而言，究竟是提供就業保障還是限縮其就業權益，庇護性就業是其相要的就業選擇或是體制下不得已的妥協結果，值得商榷。</p>	<p>身心障礙優先採購政策目的是在提供庇護工場在對公部門行政機關在採購上的優勢，希望庇護工場能因此而獲得更多的營收，間接也保障了身心障礙員工的就業權益。</p>
<p>劉靜芬 /2011年</p>	<p>身心障礙者庇護工場經營績效影響因素探討</p>	<p>身心障礙庇護工場在面對經濟不景氣，庇護工場又從社政主管機關更改為勞政主管機關，學員由師生關係更改為僱傭關係，庇護工場正面臨人力及財務的轉型，如何從庇護工場的經營現況中找到其經營績效之營響因素，讓庇護工場得以永續經營。</p>	<p>庇護工場在經營上，需依不同的類型，尋找不同的專業人才，及擴增不同的行銷通路，以增加營收和保持財務的穩定度。並依身障員工的個</p>

			別情形給予適性的發展，兼顧身障員工的就業服務和增加機構的競爭力。
游欣怡 /2011 年	精實生產在庇護工場現場改善之研究	再經過《身權法》的修法之後，庇護工場面臨嚴重的生存挑戰；庇護工場要長久的經營，必須從庇護性就業者的產能提升及產品品質穩定兩方面改善著手，所以必須導入精實生產改善庇護工場，以 PDCA 逐步修正庇護性就業職場上的問題，讓工作變得「簡單做、容易懂」	檢討改善庇護工場在生產上的問題，讓生產流程更順暢，達到提升庇護性就業者的產能及產品品質的穩定，都有助於庇護工場爭取公部門的優先採購。
林思婷 /2013 年	以社會行銷觀點探討消費者購買庇護工場商品之行為研究	典型商業行銷中的商品乃是一種實質的東西，以貨幣交易做交換，而社會行銷的產品範圍更加廣泛，包括理念、態度或行為改變。社會行銷策略採用 4Ps 組合策略透過產品、價格、通路、推廣的策略來吸引目標對象的注意；社會行銷計劃管理的最後一步就是要發展評鑑和監測策略，藉以瞭解活動推展後的成效或是藉此尋求改善的依據。	在高度商業競爭的市場中，要獲利是相當困難的，即使庇護工廠能獲得公部門的優先採購，但是也必須面對來自其他身心障礙團體的競爭，所以在加強產品的品質，採用商業市場的經營管理與行銷策略，及獲得消費者的認同，已成為庇護工場永續發展的重

			要趨勢。
林采錦 /2014 年	非營利 組織行 銷 - 以 嘉義縣 某庇護 工場	社會行銷定義為：「是指推行一個具有社會公義想法的計畫，這個計畫包含考量產品、價格、推廣、分類及市場研究等行為，其目的為影響目標客戶接受此計畫」。庇護工場打造品牌的行銷策略，提供多元化的產品與服務，同時也加入身心障礙者努力奮鬥的故事打動人心，並將實體商品結和理念性要素，正是社會行銷商品的重要特徵，並以嘉義縣某庇護工場為例。	該研究歸納庇護工場產品行銷包括九大面向，分別是：生產者、購買者、產品、價格、如何促銷、機構最式地點、產品品質檢測、政府補助、夥伴關係。這些的行銷方式和優先採購也有直接的關係，庇護工場相要獲取更多政府機關的優先採購，就必須再行銷方面尋求更多協助，並且用心經營。
許曉菁 /2015 年	身心障 礙者庇 護工場 文創商 品之行 銷策略 探討 - 以嘉義 縣庇護	庇護工場大部分是由社會福利機構經營，在沒有投資基金、技術及缺乏經營實務的相關經驗和人才的情況之下，僅靠政府補助和相關福利制度，實在難以和一般商業競爭。而且身心障礙者的工作能力本來就是比較受限的，產能、產量與產值較不易有一般企業的水準，庇護工場的營運規模不具市場競爭	每個地方都有自己特有的文化特色，1992 年正式輔導推動「一鄉鎮一特色」政策，庇護工場也要順應時代的潮流，營造發展地方和自己的特色，塑造文創風

	工廠為例	力；庇護工場的人事成本高，造成經營成本也提高，所以大部分的庇護工場都是慘澹經營。「文化產業」意味以文化為核心，經過精練、再造後發展可以帶來經濟效益的產業。	格，提升產品價值。
練素慧 /2015 年	為庇護工場找出路	庇護工場是社福機構，所以必須有「個案服務記錄」、「個別化服務計畫」、「庇護性就業服務流程」、「就業轉銜機制」、「產能核薪機制」、「家長滿意度調查」、「員工滿意度調查」、「員工申訴管道」等等。庇護工場也是企業體，所以要有「顧客滿意度調查」、「顧客管理機制」、「產品研發」、「市場分析」、「行銷策略」、「營運目標」、「財務損益報表」、「營利所得分配」……等，符合社福機構評鑑機制要求。身心障礙者權益保障法自 2007 年 7 月實施以來，對庇護工場產生非常大的衝擊，首當其衝的是人事成本大幅增加，並導致庇護工場的嚴重虧損。	庇護工場在經營上，必須有公益只是消費的附加價值，真正要永續經營是要導入專業技術，創造優質產品，並建立起品牌的口碑。

附錄 5：105 年度義務採購單位優先採購身心障礙福利機構團體或庇護工場物品或服務執行情形一覽表

排序	商品大項	商品細項	採購 機關數	採購金額累計
1	印刷	專業印刷	10,320	169,379,619
		名片	934	5,456,632
		海報卡片	1,047	28,791,673
		其他(設計排版、信封、手冊、影印裝訂、電腦割字、DM 摺頁)	2,172	36,352,197
		小計	14,473	239,980,121
2	清潔服務	辦公大樓清潔	1,168	131,861,674
		居家社區清潔	267	64,594,705
		其他(其他場所清潔服務、資源回收)	143	11,971,680
		小計	1,578	20,842,059
3	食品	烘焙類	4,135	35,858,448
		米麵製品	207	1,660,564
		冰品飲料	253	1,019,416
		節慶禮盒	593	14,516,652
		便當	3,369	16,195,479
		餐盒	2,139	11,391,646
		蔬果茶葉	599	3,136,937
		醃漬品	9	116,770
		肉類食品	35	1,040,172
		堅果類	132	701,191
		其他	1,168	4,568,950
		小計	12,639	90,206,225
4	代工服務	資訊服務	558	11,554,628
		商品包裝	596	5,968,801

		產品代(加)工(環保再生碳粉匣、節能燈具、印章、環保氣密蓋板、不織布及不織布加工袋)	8,108	62,727,849
		小計	9,262	80,251,278
5	清潔用品	清潔用品	6,976	22,126,497
		小計	6,976	22,126,497
6	洗衣服務	衣物清洗	1,433	16,645,713
		床單 被套清洗	537	1,277,721
		其他(洗衣服務)	180	1,203,534
		小計	2,150	19,126,968
7	客服服務	電話行銷	0	0
		客戶諮詢服務	7	3,827,585
		市場調查	1	21,000
		其他	5,025	14,801,845
		小計	5,033	18,650,430
8	手工藝品	陶藝類(軟陶 樹脂)	53	717,569
		玻璃藝品	25	450,670
		紙藝品	16	151,911
		皮雕藝品	2	6,630
		吊飾藝品	118	766,211
		布類 編織藝品	876	3,851,933
		金屬藝品	0	0
		繪畫藝品	4	356,439
		木製藝品	53	1,063,385
		油脂製品	281	1,754,414
		其他(胸花 緞帶花飾 壓克力雕刻 保齡球包 手工花 印章 環)	202	1,201,502
		小計	1,630	10,320,664
9	家庭用品	寢具	76	2,085,118

		傢俱(編織縫紉品)	531	2,520,861
		餐具	7	114,342
		其他(衣帽 浴巾 圍裙 節能燈管 手工皂 窗簾)	311	3,632,931
		小計	925	8,353,252
10	其他	按摩	1	262,350
		鋼琴調音	76	270,500
		點字書	0	0
		節能專區(節能燈具)	60	4,376,898
		環保產品(環保氣密蓋板)	0	0
		小計	137	4,909,748
11	園藝產品	盆栽	162	2,621,976
		園藝造景	20	1,070,396
		花卉(束)	21	168,156
		其他(盆花 有機栽培土 花籃 人造 花 有機肥)	27	109,120
		小計	230	3,969,648
12	洗車服務	洗車服務	1,087	3,413,315
		小計	1,087	3,413,315
13	餐飲服務	簡餐	75	357,322
		外燴	26	178,990
		其他(茶會 自助式 外燴茶點)	134	669,623
		小計	235	1,205,935
14	交通服務	復康巴士	5	1,074,387
		小計	5	1,074,387
15	演藝服務	表演節目	11	130,800
		喜慶會場佈置	60	185,400
		小計	71	316,200
16	輔助器具	輔助器具	26	72,867

	小計	26	72,867
總計		56,457	712,405,594
此行是商品已被機購團體刪除之金額		13,286,726	
優先採購總金額		725,692,320	

資料來源：資料來源：2018年10月5日自衛生福利部社會及家庭署，網址：
<https://www.sfaa.gov.tw/test/Pages/Detail.aspx?nodeid=20&pid=6735>。

附錄 6：臺中市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一覽表

編號	單位名稱	提供之產品	連絡方式
身心障礙機構及團體			
1	社團法人台中市康復之友協會	便條紙盒、吊飾、布包、清潔服務	(04)2471-5298 臺中市南屯區東興路一段450號
2	財團法人天主教會台中教區附設立達啟能訓練中心	月餅禮盒、餐盒、手工香皂禮盒、抹布、皮雕鑰匙圈等	(04)2202-8888 臺中市北區學士路267號
3	財團法人臺中市私立信望愛智能發展中心	手作禮盒、毛巾小偶、手工皂	(04)2535-6240幸福手作禮盒
4	台中市愛心家園	香草茶禮盒、有機栽培土、各式禮盒、各式果醋等	(04)2471-3535#1188 臺中市南屯區東興路一段450號
5	社團法人台中市蓮心自強服務協會	月餅、粽子、鐵山便當	(04)2680-5843 臺中市大甲區和平路266號
6	山線社區復健中心	辦公大樓清潔服務、居家社區清潔服務	(04)2512-3800 臺中市豐原區水源路17巷36號
7	財團法人十方啟智文教基金會附設十方啟能中心	各式秋節禮盒、各式西點餐盒、各式中式便當等	(04)2239-3008 臺中市北屯區東山里橫坑巷77-2號
8	財團法人天主教會台中教區附設台中市私立慈愛智能發展中心	各式襪子等	(04)2296-2127、 (04)2295-1306 臺中市北屯區雷中街21-3號
9	社團法人台中市聽障	蒙恩月餅禮盒、綜合	(04)2233-2525

	生活無障礙發展協會 (前為蒙恩烘焙坊)	餅乾禮盒、鳳梨酥禮盒等	臺中市北屯區北屯路 210號B1
10	社團法人台中市盲人福利協進會	手工皂禮盒、視障紓壓按摩、黑墨鏡樂團	(04)2313-2234 臺中市西屯區寧夏路 199號3樓之2
11	同心圓社區復健中心	手工皂禮盒、萬用洗滌皂、茶樹檸檬手工皂等	(04)2622-7828 臺中市清水區中山路 43號
12	臺中市愛無礙協會	皮雕飾品、手作包、軟陶飾品	(04)2393-7958 臺中市太平區中山路 二段100巷21號
13	社團法人臺中市身心障礙協會附設拾來運篆工作坊	印章類(各式印章等)、清潔用品類(抹布、拖把、掃把等)、手工藝品類(零錢包、環保筷袋、輕巧購物袋等)、印刷類(公文夾、獎狀、證書框等)	(04)2485-0650 臺中市大里區新仁路 二段178號
14	社團法人臺中市身心障礙者福利關懷協會	客製化年節禮盒、手工牛軋餅禮盒、微笑茶葉禮盒、微笑餐盒等	(04)2406-4321 臺中市大里區國光路 二段689號
15	社團法人台中市自閉症教育協進會	青春太鼓隊表演、肯納手工皂禮盒、手工藝品等	(04)2472-3219 臺中市南屯區東興路 一段450號
16	臺中市美麗境界關懷之友協會	手工皂禮盒、拼豆鑰匙圈、吊飾、手工皂	(04)2229-2689 臺中市西區三民路一 段183巷21號

17	臺中市山海屯聲暉協進會附設聲暉工場	個性化轉印商品、印刷品設計排版及製作	(04)2531-4719 臺中市潭子區頭張路一段90號
身心障礙庇護工場			
18	財團法人伊甸社會福利基金會附設台中市迦南園烘焙庇護工場	客製化餐盒、禮盒、茶會點心	(04)2296-2884分機101、332 臺中市北屯區大連路一段339-2號
19	財團法人伊甸社會福利基金會附設台中市潭子區身心障礙者庇護工場	各式各樣西式餐盒、各式各樣蛋糕點心、各式禮盒	(04)2535-5318 臺中市潭子區中山路三段145號
20	財團法人瑪利亞社會福利基金會瑪利媽媽手作麵包	手工餅乾禮盒、各式節慶餐盒、輕食簡餐、精品咖啡豆禮盒、咖啡餅乾禮盒、中西式烘焙麵包糕點	(04)2251-7909、 (04)2471-3535#1188 臺中市西屯區臺灣大道三段99號惠中樓1樓
21	社團法人台中市康復之友協會向日葵工作隊	清潔服務	(04)2208-3901、 (04)2471-5298 臺中市北區太原路一段532號5樓之1
22	財團法人鞋類技運動休閒科技研發中心麥子庇護工場	各式鑰匙圈、各類提袋商品、靴子筆筒、湖心亭面紙套	(04)2359-0112#157 臺中市西屯區工業區八路11號
23	中華民國喜樂身心靈障礙者福利促進協會伯立歐庇護工場	彩色名片設計印刷、承製各式信封、資料袋、立體袋、各類型海報卡片設計	(04)2311-0097 臺中市西屯區長安路一段83號4樓

		印製等	
24	財團法人瑪利亞社會福利基金會瑪利媽媽清潔高手工作隊磐石隊	企業公司機關團體等辦公室環境清潔、住家及公共區域等環境清潔、其他環境及資源回收處裡、除蟻消毒清潔服務	(04)2471-3535#1199 臺中市南屯區東興路一段450號
25	財團法人瑪利亞社會福利基金會瑪利媽媽清潔高手工作隊先鋒隊	企業、公司、機關團體等辦公室環境清潔、住家及公共區域等環境清潔、其他環境及資源回收處裡	(04)2622-7930 臺中市沙鹿區中山路658號

資料來源：優先採購網路資訊平台義務採購單位，網址：

<https://ptp.sfaa.gov.tw/internet/purchase/storeSearch.aspx>

附錄 7：訪談提綱

親愛的受訪者，您好：

這是一份有關弱勢保障與庇護工場營運之影響-以臺中市為例的訪談大綱，目的在了解優先採購對庇護工場織影響，由於 您在此領域的實務經驗具有專業性與代表性，惠請 您能撥冗接受訪談以提供本研究重要的寶貴資料。

此次訪談希望能全程錄音，本研究將恪遵學術倫理以匿名處理 您的基本資料與保密錄音內容，絕不單獨對外公開有關個人的資料，敬請放心回答，感謝 您的支持與協助！謹此

敬祝
研安

東海大學行政管理與政策學系
第三部門碩士在職專班

指導教授：陳秋政博士
研 究 生：楊文雄敬上
電 話：0983-*****

中華民國 108 年 3 月

壹、受訪者基本資料

- 一、訪談對象：
- 二、職稱與年資：
- 三、相關工作經驗
- 四、訪談起迄時間：
- 五、訪談地點：
- 六、編號：

貳、訪談題綱

- 一、請問政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否善用或重疊，原因為何？
- 二、請問就貴庇護工場的觀點，政府有提供庇護工場弱勢保障的政策有哪些？
- 三、請問對政府訂定〈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〉的看法為何？
- 四、優先採購對貴庇護工場的幫助為何？每年約提供貴庇護工場幾成的營業額？
- 五、貴庇護工場經營行業及選擇生產相關產品原因為何？未來是否有增加產品或服務的計畫？
- 七、貴庇護工場選擇訓練服務的對象為何？何以選擇此類型的身心障礙者為訓練對象？
- 八、貴庇護工場服務目標為何？係以長期性就業安置或以過渡性職業訓練為其目標？
- 九、貴單位的組織架構為何？優缺點為何？
- 十、貴庇護工場主要的市場通路有幾項？目前那一項的市場通路較具優勢？
- 十、貴庇護工場目前的營收狀況？是否有獲利？未來的營收目標為何？是否存在挑戰？
- 十一、就「服務目標」而言，請問貴庇護工場是如何落實弱勢保障的目標？可否舉例？
- 十二、就「組織架構」而言，請問貴庇護工場在環境快速變化的市場中是否完善？並如何落實身心障礙者的就業？
- 十三、就「經營績效」而言，請問貴庇護工場對政府在協助經營的政策上，有何較迫切的建議？
- 十四、就「服務目標」而言，請問貴庇護工場對優先採購的政策有什麼建議？可否舉例？
- 十五、就「組織架構」而言，請問貴庇護工場可以服務的身心障礙人數？人力是否足夠因應優先採購的需求？是否有擴充服務人數的計畫？原因為何？
- 十六、就「經營績效」而言，請問貴庇護工場是否能再提高相關優先採購的

營收？方式為何？可否舉例？

附錄 8：訪談逐字稿

壹、G1 訪談逐字稿

一、訪談時間/地點：2019 年 5 月 8 日下午 3 點-5 點/受訪者會議室

二、訪談者編號：R

三、訪談內容（按各題相關答覆整理如下）

問題 1：請問政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否善用或重疊，原因為何？

G1：就業的部分，因為我們社會局提供的是一個社會福利的資源，我們社會局本身有提供是一個小作所，就是像身心障礙者的協會及團體，請他們來成立小作所，小作所其實有點類似庇護工場，是以 18 歲以上 25 歲以下的身心障礙者為對象，他們在高中畢業之後，可能沒辦法進到底護工場，然後也沒辦法待在家裡的話，可以申請來小作所，小作所如果有製造香皂或其他手工藝的話，他們就可以參與這個製造流程，然後也會依據這個流程然後給你適當的獎勵。(G1-1-1)

勞工局他們提供的是庇護性就業跟支持性就業，支持性就業他們就是在庇護工廠已經磨煉非常地厲害了，然後他們就會媒合企業，然後企業如果有開職缺，就是企業可能有一個基準，就是幾百人就一定進用身心障礙者，那他們就會跟企業做媒合，然後就會有一個老師會帶著身心障礙者會先到他們那邊去做學習，就是一開始有先帶著他，然後讓他工作步入軌道，後來才是自己去作業。就是讓他順利就業，但是也有人就是三個月以後，因為他們可能在裡面會覺得壓力會比較大，所以他可能做了半年之後，覺得自己是身心障礙，然後他覺得自己也不適合，所以他就可能就離開了，但是他離開之後就沒有辦法再回到底護工廠。(G1-1-2)

問題 2：請問就政府的觀點，政府有提供庇護工場弱勢保障的政策有哪些？

G1：我們的部分只有優採而已，您說保障的話，我只能講說我們會要求政府機關學校跟身障機構團體跟庇護工場採買，因為優先採購每年要採買的就是比率要達 5%。我們的保障政策大概就是請機關學校去跟他們做採

買，然後要達 5%的比率。(G1-2-1)

我們就不會再提供他們額外的經費補助了，但是我們補助的話，是他如果有來參加我們優先採購的活動，因為我們會要給他們來做設攤，對，有來設攤的話我們都會給補助。因為我們都會來邀請他們可能來我們這邊設攤，然後開說明會的時候，為了要請業務採購單位來參加之後，就是可以讓他們有直接面對面的機會，因為很多人都說我不知道有誰可以買，因為他們說我們都買不到這個東西，但是其實就是有提供，所以他們就是透過這個機會去做媒合，然後他們來也不用帶任何要佈置、桌巾的東西，什麼都不用帶，他們只要帶他們的產品。(G1-2-2)

問題 3：請問對政府訂定〈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〉的看法為何？

G1：因為我們這邊它有分兩種方式，應該說兩種吧，一種就是他們可以直接跟優先採購單位直接做購買，那這個基本上他們直接購買的話大概都十萬塊以下，就是小的採購部分他們會直接做購買，第二種的話就是十萬塊以上的部分，先說小的採購好了，十萬塊以下的部分有兩種，一個是直接購買，一個是他們會在我們的平台公告，就是我們會有一個優採平台，機關單位可以在上面做公告，就是公告說我可能幾月幾號要幾個便當或者是幾個餐盒什麼的，基本上好像我看到的都是十萬塊以下，然後公告上去之後就是會請庇護工場可以直接洽談，或者是投標這樣，如果沒有投標出去，那時間公告期一過，他就可以直接跟一般單位做購買，這時候他直接跟一般單位做購買的話，我們也是會列入我們的成績，因為它確實有在平臺公告他要購買的東西，但是我們沒有辦法提供他這個東西，所以我們會列入我們的 5%的成績裡面，那這是十萬塊以下的部分。那十萬塊以上的不一樣，基本上都是採用那個採購法的部分，大部分都是採公開招標，因為有些他們像性質比較多的應該就是印刷跟清潔，印刷跟清潔因為大部分都十萬塊以上，因為他們有時候可能都會印很多的話，大部分都是十萬塊以上一百萬以下，然後他們就會用公開招標法，然後也有可能是最低標，所以他們因為有些他們機關採購人員，如果他們不懂〈優採辦法〉的話，他們其實不知道要使用優先採購，優先決標

給庇護工場跟機構團體，就一百萬以下的部分。那因為我們還有一百萬元以上，那一百萬元以上對機關來講他們會覺得說這是算比較一個大宗的，然後他們可能牽涉到比較專業性的部分，所以他們就會考量說用《政府採購法》，就是第 22 條第 9 款，就是專業服務，去提供就是去做招標。(G1-3-1)

《政府採購法》，就是有些機構團體覺得他們是比較專業性服務的話，他們就是採用這個部分。但大部分還是用公開招標，一百萬以下還是用公開招標，那其實是最有利，最低標，那基本上因為我們有說明說我們這邊就是第五條的時候有提到，就是說我們一百萬，超過一定金額的話，我們必須在投標文件就是要說明有一定的比率要分包給優先採購的機構團體，但是這部分有些單位他們有了解，因為他們同一個承辦人做很久，我們也有宣導，所以他們就會去處理這一塊。那有些他們可能就是常常在換人，但是他換人就不是很懂，然後就寫完之後就是公開招標最低標，然後也不會用也是公開的《政府採購法》第 22 條第一項第 12 款。第 22 條第一項第 12 款就是說如果你有購買身心障礙機構的商品，你就可以採用那一條去跟他們購買價，但是因為大家都不是很懂這一條，所以大部分都是第 9 條跟公開招標比較多。那因為這個部分的話，我們上個禮拜有去那個臺北開會，然後有針對這個部分提出說明，因為他們中央那邊可能就是會考量我們的建議，因為這個部分都沒有人會寫，就是在寫的時候都沒有人會寫說他要怎麼樣用第 22 條第一項第 12 款去做投標，都不會有人寫，然後他們是希望可以透過採購的主管機關，請他們去做一個那個範例，提供給我們大家去做使用，如果有範例大家就會比較敢用，因為現在都沒有人敢用那一條，就會覺得怕寫死，之後把自己綁在那裡，然後沒有人來投票，就是二次流標、三次流標、四次流標，就會受不了。(G1-3-2)

問題 4: 請問優先採購的業務對貴庇護工場的幫助為何？每年臺中市約可以提供多少金額於身心障礙優先採購上？

G1: 優採有提供很好的幫助，我們這邊應該只是提供給它另外一個，可以跟機關學校的接觸的機會，之前有一個單位伯立歐庇護工場，他們是剛成

立而已，然後因為他做的是印刷，2017 年那一次我們就有邀請他來做設攤，然後設攤之後他就跟我們說，他們的業績量有顯著的成長，因為他剛好來設攤，然後也很多單位那一天都在，然後就發現原來這邊還有一家印刷，所以大家有需求都跟他買。

那因為有好的當然也有不好的，因為還是要看他們的產品性質，因為他們做的是印刷，那其實機關學校對於印刷食品跟清潔就是還蠻需要的，然後因為像有另外一間庇護工場像麥子，他做的產品其實是手工藝品，就是小吊飾。(G1-4-1)

他們每年就都是掛蛋，因為機關學校需要優採的商品，跟他們賣的產品不同，然後他說他們的收入其實比較多是來自於他們申請的一些補助，以及他們算是一個社企，有成立的一個觀光工廠，所以他們是靠這兩個部分去撐他們的庇護工場。(G1-4-2)

R：那我們臺中市每年大概可以提供多少金額？

G1：去年 2017 年比較低，大概 3300 萬左右，然後今年的話大概就是跟 105 年一樣有 4000 萬出頭。(G1-4-3)

問題 5：請問就行政機關的角度覺得在優先採購上什麼產品銷售狀況比較好？
優勢為何？

G1：目前大概就是食品、印刷跟清潔。他們的優勢就是因為政府機關都比較需要印刷、清潔，印刷跟清潔是可以做到標案的程度，那食品的話就是開會的餐盒、便當，那因為現在市府跟我們講便當是一次性的餐具，不能使用一次性的餐具，所以我們現在訂便當的量會減少，但是我們訂餐盒的量反而就提高，因為可以訂餐盒，當然也是為了環保的議題，就不要使用一次性的餐盒這樣子。(G1-5-1)

R：像會有年節的活動嗎？

G1：年節的話，會，因為我們以前優先採購是主推秋節禮盒，其實簡單來講就是月餅禮盒，那因為以往就是每年都在幫他們推，因為有些單位可能就是都靠秋節這段時間做的禮盒收入來支撐他們機構團體一整年的營運，所以我們都會用行銷的手法，就是讓他們主推這一塊。但是從去年開始，我們就有在思考那是不是主推秋節，是不是對他們來說也很累，

因為他們可能是要集中在短時間內趕出 N 倍的量，所以我們今年就是有把那個模式，就是放得比較長遠，就是我們希望做的是一整年，因為應該說禮盒，應該不是只有中秋節的時候，我們母親節的時候也會有，然後端午節的時候可能也會有禮盒，不同節慶的時候應該會有不同的禮盒，我們不能只著重在中秋節，然後一次曝光完之後你們就沒有了，大家都不知道你們後來有在做了，所以我們就有做一個長期的扶持，希望他們可以透過我們不斷地去接設攤，因為我們會媒合一些企業請他們做企業設攤，然後不斷地做一個曝光度，讓他們其實有被更多的企業看到，可以幫他們直接購買他們的產品。(G1-5-2)

R：然後那優勢你覺得哪一樣會比較優勢？

G1：目前來講的話就是印刷跟清潔部份，因為他們兩個來講其實金額也算比較大，那雖然食品是持續在做採購，但是因為食品畢竟就是比較限制。就是它還是有一個基本需求存在，但是需求很難再增加，可是清潔跟印刷會隨著單位的需求量會一直不斷地在增加。(G1-5-3)

問題 6：請問就政府機關的角度覺得對庇護工場的組織架構有什麼建議？

G1：應該說我們不會去限制他們接單的量，他們要接單之前他們可能就必須要考量，他們做這件事情的時候，會不會造成他們虧損，或者是說他們有沒有能力去承接這個案子。(G1-6-1)

R：那會不會有進貨轉售的狀況？

G1：基本上臺中市政府目前應該沒有。這部分的話，因為我們每年都會定期去做查核，就不只是針對庇護工場，身心障礙機構跟庇護工場我們都會去做查核。因為我們就是要確認說他們是不是有進貨轉售的問題，不是你做的，可是你就是我買來之後就賣出，然後就說是我做的，然後因為我們都會定期去做稽查。所以目前的話臺中市目前是沒有發生，但是其他縣市的話是有，然後所以就勒令下我們的優採的平台。(G1-6-2)

因為組織架構的話，其實我們看不太出來，因為他的動線有這麼多人員，然後有這麼多的身心障礙者，然後說可能他可能有五個現在在從事這個東西，這個事情，那我們沒辦法直接就是透過他的組織架構確認他是否從事服務生產的工作，那這個就是要靠我們實際去做查核的時

候，發現你確實是五個人在做這件事情，我們才會說吻合，所以我們沒辦法直接就平面的組織架構來看，因為我們要確定說他生產的產品是不是都是他們自己做的。(G1-6-3)

跟你分享一下，因為我們去中央開會的時候，他們就說他們中央自己也會要管一些機構，然後他說他去高雄某個地方，然後那個廠址設在一個很偏遠的山上，結果他到了那個點之後只是一般住家，中央的承辦人就跟那個協會的理事長聯絡，他說因為他們有搬家，所以他不知道，但是你是理事長怎麼不知道你協會搬家，就有點剛剛講的那種進貨轉售的情況，然後就因為這種擔心，所以中央就會不定時地派人跟我們一起去稽查。(G1-6-4)

問題 7: 請問優先採購主要的市場通路有幾項？目前那一項的市場通路較具優勢？

G1: 以我們優先採購來講的話，主要是會提供平台，那我們政府機關會做的事情就是會辦說明會，邀請各業務採購單位來參加，所以他們其實主要通路就是機關學校。(G1-7-1)

就是以優採來講，我們這邊在推的話，主要就是機關、學校，那我們今年就是有專家希望他們可以到企業，去跟企業媒合，到企業去設攤。和企業媒合有兩種方式，一種就是建立一個關係，就是讓企業可以持續跟業務單位做採購，然後另外一種方式就是說企業可能會有員工餐廳之類的，以食品來講他們可以在企業的員工餐廳設一個長期的攤位在那邊做販售，就大概有這兩種模式。就是協助推廣，因為喜憨兒大家都知道嘛，瑪利亞大家也都知道嘛，可是你說有立達、十方你知道嗎？不知道！對，所以我們就是可以透過這樣的方式可以讓他們的曝光率會增加，然後也可以增加企業的接觸的機會。(G1-7-2)

所以我們就會在今年優採執行上面的話，我們就會請我們的協力廠商，就是協助協力去進行，就是雙方的媒合，因為去年他們有做媒合，但是因為媒合完之後，我們優先採購的機構團體跟庇護工場，他們沒有一個專職的人力，就是專職在做行銷，或者是廣告之類的，因為沒有這個專職，因為他們可能都是兼任，就是一個服務人員再兼一個。(G1-7-3)

基本上像您說的以我們的團體來舉例，我們有一個團體叫做身心障礙者福利關懷協會，他們是為了要協助那些孩子，所以他們就要有一個微笑天使烘培坊，後來才成立的。那他們成立之後就一直有搭配著我們社會局的活動積極地去推廣，你要設攤他們都會來，那我們要做企業社團的話，他們也都會積極地報名參加，那他們也會自己去爭取其他設攤的機會。像我在他們的 FB 上面就發現他們有到臺中有一個年貨大街去那邊做設攤。主動權，他會積極地去爭取說我們要做出一個成績來這樣，但是有些庇護工場團體就比較被動，因為有時候他們會考量人力的問題，他們負荷不了，所以他們可能就被動一點，你有多少訂單，我們就給你一個期程，然後我們就慢慢做完。然後再來就是有些他們可能就是說，他們自己能力可以去接案子，因為以前我們推的比較多的是食品禮盒，所以有些對像清潔、印刷，他們就覺得你辦這個活動對我來說沒有任何幫助。像我們每年都會辦那個秋節活動，那秋節活動就只有推廣月餅，後來前年開始有增加手工皂，那就只有月餅跟手工皂而已啊，那其他的人呢？因為我們其他從事什麼手工藝的什麼還是蠻多的。(G1-7-4)

就是有活動的話，食品都會參與，但是其實那個就是一次的量，後面就都沒有了，所以我們就是為了要避免這種情況，所以我們從今年開始要讓他們只要有積極參與的每一家，都可以有曝光的機會，以及跟企業接洽的機會。(G1-7-5)

R：那我們現在預計可能會辦什麼活動嗎？

G1：預計有什麼活動嗎？因為我們在三月份的時候，有辦了一場針對優先採購單位的教育訓練，那這部分主要就是請提供他們如何做平台的操作，因為我們優採平台有分兩個端，一個是業務採購單位，就是機構機關學校，一個是優採單位就是機構團體跟庇護工場，那這邊的話，就比較少，機構團體的話他們有些比較少去做平台的操作，甚至平台操作它只有在一開始申請設立時有操作，申請設立之後就都沒有再碰過它了，我剛剛有提到採購單位機關學校，他們會把需求資訊公告在那個平台上面，但是他們都沒有去看，就完全搜不到他們需要的東西，那因為這些需要的商品的機關，可能不止我們臺中，它是全臺各縣市都會在上面，如果有機關學校有需求的話，他可以要積極主動地去做搜尋和接洽。(G1-7-6)

問題 8：就「服務目標」而言，請問政府機關是如何落實弱勢保障的目標？可否舉例？

G1：因為有些單位未達 5%，衛福部都會公佈名單，然後我們就會去做懲處，那有些人會避免掉到被懲處的範圍，所以他們會盡量達到 5%，但是也就是 5%而已，多的就不會再有了。那有些機構他們就覺得，因為他們可能採買的量也非常地大，然後也是各科去做採買的，他們就說那我們就是盡量，庇護工場有可以提供給你們的話，你就盡量找他們買。但是基本上我們最近這幾年來還是會有幾家沒有還是會有幾家沒有辦法到 5%，但是還好，臺中市 107 年有 513 個義務採購單位，未達成 5%就是個位數。
(G1-8-1)

問題 9：就「組織架構」而言，請問政府在環境快速變化的市場中，如何落實身心障礙者的就業？

G1：如何落實身心障礙者的就業，如果身心障礙者有就業需求的話，我們都會建議他去勞工局，因為勞工局有提供身心障礙者的就業服務，然後他們可能就會做評估，然後就去做派案。(G1-9-1)

問題 10：就「經營績效」而言，請問政府機關在協助庇護工廠經營的政策上，有何較迫切的建議？

G1：也可以積極地參與我們社會局的那個宣導的活動。(G1-10-1)

問題 11：就「服務目標」而言，請問政府機關對優先採購的政策有什麼建議？可否舉例？

G1：應該是說我們政府機關對於優先採購這一塊有些單位還是不是很清楚，因為他們的承辦人一上來可能就是要面臨的就是優採、綠色採購，還有很多的採購，然後他可能對這一塊就不是那麼地清楚，所以我們每年都會積極地加強跟單位去做宣導，然後也會邀請單位盡量來參加。因為有些單位可能是因為時間上的原因，所以可能沒辦法來，但是就是因為這樣的關係，所以我們今年就有辦了兩個場次，就是希望他們至少能來一

場，積極地參與。因為我們會講解法規的部分，那有些他們對優採法規可能不熟。也會有單位可以達到 90%的購買比率，因為他們就是反正找你們就好了，我就不用再煩惱我要找第二家、第三家，然後有些單位就會覺得說，你都沒有我們要的東西，原因可能在他沒有詳細的接觸，因為我們有 25 家的庇護工場及身障機關團體。(G1-11-1)

R：是不是可以提高優採的比例，由 5%變為 10%？

G1：變成 10%他們可能也可以增進他們的量能，就是讓他們的收入也可以增加，但是實際上還是要由中央那邊去協調，因為這個部分我有反映給中央，他們之前是想要增加庇護工場的比率，就說 5%你是不是有 3%給庇護工場，2%給機構團體，他們有在提的，就是說那是不是優先給庇護工場？因為有些單位就說如果給他們，那其他單位會不會說你怎麼只有偏袒他們，這是公平性的問題。(G1-11-2)

我們也希望優採可以跟採購法做結合，希望可以由工程會提供一個範例，譬如最有利標的範例，最低標的範例，讓全臺灣各縣市政府都可以使用，看的時候就知道怎麼寫。有時候循往例寫，但是還是沒有達到我們的目的，因為沒有採購到我們列在優採的項目，因為我們的項目其實有限制，就是符合十六大類的物品和服務。(G1-11-3)

問題 12：請問政府機關對優先採購的政策執行上的困難為何？可否舉例？

G1：這個剛剛其實也大概都有提到，就是他們對於第一個是優先採購單位不熟知，不知道有哪一些單位可以買，因為他們有些說我去跟第一個身心障礙團體機構購買，發現說他不是優先採購的單位。因為有團體到機關學校宣導，宣導很喜歡就買了，但是買了之後發現不是優先採購的單位，那就不能列優採成績，就算是十六大項也不能列成績。我們就會建議身心障礙團體他們要不要加入優採，我跟你買就有成績，所以我們的團體就會因為這樣慢慢增加。然後就是剛剛講的承辦人員更換的頻率太高了，他們業務可能不一定有交接完全，所以他們就是對於這一塊還不是那麼地熟悉這樣，因為我們有一個懲處的機制，就是很多人一上任之後，因為去年沒達到 5%，所以他今年上任就被懲處了。(G1-12-1)

然後希望優採可以帶動企業去做採購，然後讓他們有自己的一技之

長，讓他們能有一個自立的能力。

今年中央也有針對優採這一塊也有在思量要怎麼樣去做改善，希望可以做一個更全面的調整，就是像平台的操作可以更符合優先採購單位的需要。(G1-12-2)

就是我們庇護工場的員工就是沒有太多，但是是不是在營運上面他們可以增加人員，當然也要他們真的有人進來啦，因為他們也是有一個定著率的問題，就是他可能在這邊三個月，試做三個月，可是他覺得，第一個他可能不會自己坐交通車，然後第二可能就是他心態上還沒調整到就業的階段。(G1-12-3)

如果他們想要提供更大額，更大量，像應該說以伯立歐為例好了，因為像現在政府機關大部分都向伯立歐購買，但是他們就是可能案子來，他們就一直接，後來發現沒辦法交貨。就是做不來，沒有辦法交貨，那這邊就是要考量一個問題，就是為什麼會做不來，沒辦法交貨，有可能是他們承辦人太會推銷了，因為他們有些業務太會推銷了，大家都來跟他們買，但是因為他們沒有考量到說他們後端的部分，就是能不能趕上前端的那個接單量，所以這邊又回到說那你前面的接單量一直接，那你後面的因應，就是後面的組織人員是不是有足夠可以負荷你前面的人這樣子，就是他們可能會需要一個平衡。(G1-12-4)

貳、E1 訪談逐字稿

一、訪談時間/地點：2019 年 4 月 16 日下午 3 點-4 點/電話訪談

二、訪談者編號：R

三、訪談內容：(按各題相關答覆整理如下)

問題 1：請問政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否善用或重疊，原因為何？

E1：因為以機構來說的話大部分的資金來源都是政府的提案，每一年的評鑑這些東西，那到底足不足夠，當然是不足夠？因為目前的機構越來越多，然後大小參差不齊，所以你能申請到的費用，每一年光是要做評鑑這些東西其實也是很耗費人力的事情。(E1-1-1)

R：那以就業這方面這塊？庇護工場覺得政府提供的保障是否足夠？

E1：基本上，像我們機構是有在做職業訓練，那職業訓練分成兩種，第一種職業訓練叫生活重建，因為可能車禍或者是相關生病之後導致肌體損傷，下半身不能動。所以要開始進行生活重建，可能就是 3 個月到半年左右的重建生活，重建生活結束之後，才會開始進行職業訓練。那職業訓練的部分一樣是 3—6 個月開不等的班級，那以肢體損傷體能發展中心過去的案例來說，曾經開過珠寶班，然後網頁設計班等一些程式應用班，那通常就是結訓之後這些學員也沒有辦法順利到職場工作。身心障礙者因為很多的地方是沒有無障礙環境，所以他也不能順利就業，但是如果像去工廠工作，因為他手指萎縮的關係，以及輪椅的關係，跟有時候他們一請假就要請很久。像回醫院就醫啊等等，那一般正常的公司聽到這些都會卻步。無障礙環境公務單位很普遍，但是私人機構沒有。應該是說身障者要回到一般職場，還是環境會有問題。(E1-1-2)

問題 2：請問就學者專家的觀點，政府有提供庇護工場弱勢保障的政策有哪些？

E1：這個我就沒有辦法說很詳細，因為我們主要的話，我們就是依據優先採購法，然後提供商品服務給政府單位這樣子。那政府單位也有權拒絕我們的提供服務啊。(E1-2-1)

問題 3：請問對政府訂定〈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〉的看法為何？

E1：其實我還是抱非常肯定的態度，當初 2007 年〈優採辦法〉訂定之後上線，基本上線不到 200 家的身心障礙機構、團體及庇護工場參與這樣子的一個運作模式，而在今年 2019 年的時候已經高達了 400 家。那商品也從非常少量，到現在商品越來越多樣化。因為有這樣子的法令，那促使很多社會障礙的團體機構和庇護工場會針對這 16 大項事項，還是去做研發商品跟服務的部分。因為一般來說機構的主要任務還是要做支持性，支持性的社會服務包括重建及社工的部分。那多了優採這一個經營化的部分，它等於說也可以使得機構有基本的客源，開始朝商業的部分發展。

(E1-3-1)

那我簡單跟您解釋一下招標的相關的流程，法條的第 7 條叫做優先採購的保障法，第 2 條，第 3 條是說你關於正式對照機構產品、庇護工場。那第 3 條第一項、第二項一共有 16 種類別屬於優先採購項目。第 4 條講述得如何使用優先採購的部分，一共有三個，決標方式以公告方式，等於說預先資格審查，那以這三個方式為主。那以公告方式的話通常是 10 萬以上，100 萬元以下。條例有一個非常大重點是，公告金額為 100 萬元，100 萬元以下你可以執行優先採購。但是 10 萬塊錢以下，因為不用上政府採購招標網，所以它可以進行直接跟機構團體庇護工場做詢價的部分。像 10 萬塊錢以上都要公開招標，但是 100 萬元以上不能用所謂優先採購的限制性招標法。因為 100 萬元以下可以不經公告找一家或兩家以上機構團體、庇護工場來做比價，或者是公告之後依據優先採購法第四條、第二款的原則，優先判給機構團體、庇護工場得標。(E1-3-2)

R：那就是 100 萬以上的就沒有辦法用這種方法對不對？

E1：它也不能限制性招標，在 100 萬元以上的話，你可以才去分招，100 萬元以上的部分，你不管任何一家，你都必須優先設計百分之多少比例給身心障礙機構團體、庇護工場去承做。那舉例來說 300 萬的案子的 5%可能是 15 萬，那誰得標之後，他就要把這 15 萬包給身心障礙機構、團體、庇護工場做。(E1-3-3)

像你們學校的家長會或者是學生吃的，自己從口袋裡掏出來不算，但如果是校園的預算，因為我們主要的對象是義務採購單位，義務採購單位裡面就包括了公、私立學校，那民間單位也受到法令的限制，因為民間單位只要接受政府之補助金額，一樣要執行優先採購。因為我們的項目其實是第三條第一項、第二項，只有這 16 個項目才是優採，其餘都不算。(E1-3-4)

問題 4：請問就學者專家的角度認為身心障礙優先採購對庇護工場的幫助為何？

E1：其實優採主要的目的就是支持身障者就業這一塊。那有一些身障者也可以依靠這 16 大項達成協議項目的細項發展成自己的行業。然後身心障礙機構有一定的業績，那就業部分的話，它就不需要到外面市場，可以在機構的保護下完成謀職，因為優採的訂單最後還是能增加身障者的就業比例。但是因為優先採購法有比例 5%的原則，其實相對的業務採購單位並沒有到 100%需要跟身障者採購，那目前只有強制到 5%而已。(E1-4-1)

R：所以那這樣這次謝小姐，我也有訪談過一些庇護工場，它是說好像沒有落實到 5%，這個狀況有可能嗎？像他說可能就是身障團體一個報價單過去，然後機構就算有這個業績會有這樣？

E1：因為在法令的第五條，法令優先採購的第五條有一個東西就是以下的四種條件你可以把跟一般採購購買的金額算入達成優採的金額。第一種就是依前條範例優先採購，但無法決予身心障礙機構、團體及庇護工場。第二條就是已經辦理了優先採購，但是因相關因素也沒辦法決予身心障礙機構、團體及庇護工場。第三條就是我們剛剛講的契約分包。第四個因業務採購單位因應合約成立，但是身心障礙機構、團體及庇護工場那邊出問題，只要以上有這四條它都可以對一般廠商採購。那採購金額都可以成為業績分子。那最簡單來說的話就是，如果業務採購單位只要都上網去做公告，對不管是在政府電子採購網公告填寫相關的背景彙記，或者是在電子採購網上面公告。其公告金額最後如果沒有一家身心障礙機構團體的價格符合預算價格，他都可以去給一般廠商購買，其購買金額都可以算業績分子金額。它只要有事先實行優先採購的程序都可以

算，因為它是符合法令的。原因是當初在法令形成之前的時候，商品大概只有不到一千件而已，就是上線的商品。你知道機構團體庇護工場，他們要在優先採購販售它必須先得到勞工局或社會處的核可，核可之後所有的商品類別還要經過中央的核可，它是二道核可的程序，它才能上到優採平台，所以其實商品不會太多。因為法令很難去修，連第三條第一項、第二項的項目都是非常模糊的，因為當初在立法院審議的時候就很模糊的帶過了。(E1-4-2)

問題 5: 請問就學者專家的角度認為在身心障礙優先採購上什麼產品銷售狀況比較好？優勢為何？

E1：受訪者：銷售最好的商品是文具、清潔用品，學校單位都會使用清潔用品。然後再來就是印刷，還有清潔打掃，這四項目前是比較有需求者。因為這 16 大項其實就是法定項目，所以也不可能有其他項目，因為〈優採辦法〉都沒有改過。除非〈優採辦法〉修改，不然這些項目大概就是這樣了。(E1-5-1)

問題 6：請問就學者專家的角度認為對庇護工場的組織架構有什麼建議？

E1：以身心障礙機構、團體的架構來說，就是一個還蠻衝突的架構。因為身心障礙機構、團體立足點完全是在於做社工，支持性為主。但是中間多了一塊企業的部分，其實是跟整體架構有衝突的。那另一方面也是因為身心障礙組織應該是 NPO 組織，你是在做募款及協助政府處理身障者的部分。那經營商業的部分其實會有些格格不入。(E1-6-1)

問題 7: 請問優先採購主要的市場通路有幾項？目前那一項的市場通路較具優勢？

E1：應該是說優採有它的優勢，你既然限制要跟我們買，所以我們就有銷售的管道。但是有一個很大的問題就是公部門的預算其實也沒有辦法越來越高，那我們機構團體的競爭對手其實也是越來越多。例如說我本來喜憨兒做餅乾，後來陽光基金會也做了餅乾，因為看喜憨兒他們餅乾賣得很好，然後第三家它也做餅乾了。原本一家可以把機構團體都吃下來，

變成說大家一起吃的時候就不會飽了。(E1-7-1)

除了平台以外的話，基本上我們也會自己去尋找客源，我們也要開始接觸企業的客戶，各式各樣，因為商品都已經出來了，就是自己也會弄網站這些等等。(E1-7-2)

問題 8：就「服務目標」而言，請問就學者專家角度如何建議政府落實弱勢保障的目標？可否舉例？

E1：其實已經有《身權法》第 38 條也規定公私立機關、學校、公民營事業機構定額進用身障的勞工。另外優先採購也是弱勢保障的政策之一。
(E1-8-1)

問題 9：就「組織架構」而言，請問政府在環境快速變化的市場中，如何落實身心障礙者的就業？

E1：如果是像智能障礙的話，他能做得比較少，那像其他身障類別就會需要無障礙的環境，這是最基礎的部分。例如我服務的脊椎損傷協會的身心障礙者，他們的頭腦是清楚的，但是最大的問題是需要依賴輪椅，所以我覺得這個東西是要看障礙的類別，不同的障別需要幫助的東西不一樣，問題也不一樣。(E1-9-1)

問題 10：就「經營績效」而言，請問就學者專家角度政府機關在協助庇護工廠經營的政策上，有何較迫切的建議？

E1：迫切的建議，因為你知道在經營身障最大的問題是培養一個身心障礙的人很可能需要一段時間，比外面培養一般職場是需要更多時間。但是他身體的穩定性可能不夠，他可能真的沒辦法做滿 8 小時，他一天可能只能工作 3—4 小時，有時候一進醫院就要去半個月，他沒有辦法像一般人一樣工作，所以身心障礙者工作的基礎需求跟社會的需求是不太一樣的。

每個人社會需求是禮拜一做到禮拜五，然後禮拜六、日休息，但是身障者有時候是沒有辦法這樣。他可能就只能一周工作兩天而已。可是他又需要工作，所以我們管理也會很難做。(E1-10-1)

R：那是基礎的需求需要多補助這樣子嗎？類似津貼嗎？

E1：就是因為政府有在發身障，好像是中低收入戶的津貼。但是你知道有時候津貼對我們來說也是一個很大的問題。有些人他只要領中低收入戶就好了，他是靠著那個津貼生存就好了。所以他其實也不需要出來工作。我覺得不是錢的問題，我覺得是根本生活的問題，因為說真的就是許多人，就像我自己本身是正常人，然後我帶的那些都是身障的，我常常跟他們說我其實看你跟一般人一樣，我不要把你看成身障者。所以你不要用身障者來工作的那種心態來工作，大家都會很難做事，有些是身障者本身就沒有意願就業。(E1-10-2)

R：那就是像對政府迫切建議的話是提供身障者就業的意願嗎？

E1：其實這很難啦，因為我們以實際操作面來說就有它的難度存在這樣子，我們也承認。(E1-10-3)

R：那基本條件的話，就像你剛剛講的比如說庇護工場，政府比較迫切的是提供身障團體一些基礎的設備嗎？

E1：其實政府單位一直都有在做這一塊，就是我們知道政府單位一直都有在做。可是我講的是我們的這些身障者的組成成員其實就很難管。然後我們要多效仿一下國外怎麼做這樣子，資金比較充沛。(E1-10-4)

R：那如果〈優採辦法〉增加公立機關學校的採購比例，例如 5%變 10%？

E1：我個人覺得不會，就是你東西要先做好。我們還是希望個人穩定性要自己提高一點點。(E1-10-5)

問題 11：就「服務目標」而言，請問就學者專家的角度對身心障礙優先採購的政策有什麼建議？可否舉例？

E1：我覺得〈優採辦法〉第三項第一項，第二項應該要修改，其實很多都是不實際的項目。我們預算根本沒有分到這些項目的，很多預算列進去的話，也跟會計項目不合。我們明明也可以做其他的東西，身心障礙者想要做 16 大項以外其他的項目可不可以？可以！但是政府單位認為它不算是優採的項目。我覺得可以從第三條第一項、第二項開始重新調整。還有第五條的第一款、第二款你只要招標，即使沒有決標也可以成為分子，那優採就沒有任何意義了。(E1-11-1)

問題 12：請問認為身心障礙優先採購在政策執行上的困難為何？可否舉例？

E1：困難超多的，因為你只要是 100 多萬的採購，優採的項目類別會跟一般的會計項目類別不太一樣，所以大家會有點搞不清楚。還有主要在分子、分母，其實常常會遇到很多問題，這到底是屬於優採的項目，還是不屬於優採的項目。還有例如今天我是承接優先採購的庇護工場，我平常就要忙學員的東西了，而且學員可能突然請假怎麼辦？我這東西就做不出來，所以我們也很怕接單，接完之後沒有東西可以交貨，我們也沒有辦法。現在業務採購單位都希望我們的品質跟一般廠商一樣，但是我們品質還是會有一些落差，畢竟我們的學員也不是專科出來的。而且我們的價格又比外面一般的廠商更貴，沒有辦法比較便宜，因為我們的成本高，所以會造成惡性的循環。(E1-12-1)

參、E2 訪談逐字稿

一、訪談時間/地點：2019年5月8日下午3點-5點/受訪者會議室

二、訪談者編號：R

三、訪談內容：(按各題相關答覆整理如下)

問題 1：請問政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否善用或重疊，原因為何？

E2：好，我想這個問題是太大了一點。因為弱勢的定義可能就會包含很多，但是如果是以我比較熟悉的部分，是身心障礙這一塊，尤其是第一類的心智障礙類的部分。目前政府在這幾年對所謂身心障礙的弱勢保障，我覺得是蠻多的，因為從社政到勞政啟動，其實有很多的一些服務的系統是可以先去上的，尤其是它現在轉型到個管中心裡面去評估他的需求，然後從各地的包含勞動的資源，社政的資源去提供相關的服務。我覺得在資源的運用上基本上雖然不能夠說足夠了，但是至少在需求的滿足上已經漸漸能夠達到滿足。那有沒有善用或重疊？就資源的善用或重疊，基本上要看使用者。就是說使用者或者說弱勢，他本身對資源的熟悉度，有些人他可以同時用好幾種資源，所以我覺得政府提供資源相當多，基本上它也慢慢的是因為有一些資源是會有所謂的試辦方案，試用計畫。這個部分就比較容易跟舊有的服務有一些重疊和重複使用。可是當它變成正式服務方案的時候，它通常就會排除。(E2-1-1)

就是說有可能在重疊的部分，是某一些新的服務方案在試辦的過程當中，就會開始有些服務對象他開始重複使用，因為那時候他也在選擇對他來講比較適當的一個服務資源。我覺得資源是否善用或重疊，是政府提供了很多方案，但是你必須是對資源熟悉的人，或者是說你本身的家人對資源的需求很高，你就會去使用比較多的資源。(E2-1-2)

問題 2：請問就貴庇護工場的觀點，政府有提供庇護工場弱勢保障的政策有哪些？

E2：對庇護工場來講，優採的確是一個還蠻大的市場，就是說它的銷售占比也占蠻多的，這個的確是在提供這種需求的部分有點幫助。但是這樣的

需求它不是一個常態性，而且不是一個比較穩定性的一個需求，所以就變得你的庇護工場在這個部分的需求，就會在供給跟需求上其實經常是不平衡的。所以這樣的一個保障其實有時候對庇護工場來講不見得是好。比如說有一些學校他會採購我們的餐盒，他也是運用優採，可是運用優採它的餐盒採購通常會集中，比如說很多學校會在那個學期結束的最後一天執行優先採購，就庇護工場來講的話，這一天其實是占了很大的負擔，因為可能要供應一個學校就要幾千個餐盒，根本是供應不到。但是我們比較期待是說如果是餐盒供應，能每天都提供餐盒，但是又不可能每天辦活動。所以這個就變得庇護工場要 stand by。可是在需求很高的時候，你又沒有辦法完全供給，就是說這種供需的不平衡，其實也造成了很大的一個困擾。所以它有沒有保障，有，但是這樣的保障跟它的供給能量之間，其實存在著相當大的一個差異。另外其實像庇護工場每年政府會提供一些行銷的協助方案。但是政府行銷協助方案通常是比較集中在所謂的促銷這一塊，就是說幫助我們讓更多人知道，可是這樣的促銷往往是在政府辦活動的時候一下子，然後我們有時候會稱這個叫假性需求，就是說你以為原來我可以生產到這麼多，所以我的生產設備和人力都增加了，可是它只有很短暫的時間它就恢復常態。所以就變的還是供需的問題了，就是說會造成你誤以為說原來政府的行銷可以增加很多，但是它並不是一個常態的需求。再來就是庇護工場通常比較沒有辦法在政府相關的法令裡面得到太多的優勢，其實它還是跟一般市面上的競爭，如果比方說清潔，清潔在政府的標準裡面，它還是有說你可以使用優先採購，政府優先採購。甚至可以限制性招標，可是這個部分你還是要面對外面清潔公司的競爭，不管是技術人力甚至是成本。當然或許有人說，庇護性員工的成本比較低，人力成本比較低，問題是他同樣一個工作，庇護性員工的工作能力跟項目的需求，是沒有辦法達到一般人的水準。在比方說你平常用一個人力來處理的工作，在庇護工場裡面，你可能需要三個甚至四個人才能完成。所以他的人力成本其實不見得是比較少，只能說他單一個人的成本可能比較低，可是它要達成執行效率的話，是需要更多人去做。所以並不見得就比較好。(E2-2-1)

所以其實我覺得在政府的這種標案的過程當中，或者說它定價的過

程當中，如果人力的話，至少就是說你最低底價在人力的部分成本不得低於最低工資，至少要這樣才夠，你單純的以最低工資去算的，最低標去算的話，根本有時候就是會損害勞動權益的部分。(E2-2-2)

問題 3：請問對政府訂定〈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〉的看法為何？

E2：優採它是部分庇護工場跟身心障礙團體。我打個比方來講，我是某一個社團法人，我成立一家烘焙坊，我也有開發票，但是不用成立庇護工場，我對我所謂的員工我只給獎勵金，我不用幫他投保勞、健保，但是另外一家是庇護工場，依照庇護工場設立的條款，它必須投保勞、健保，誰的成本會比較高。所以相對就是說，你在同一個框架裡面，庇護工場不見得比較有優勢，因為它的運營成本是比較高，所以其實在優先採購身心障礙團體生產的產品、服務的條款裡面，庇護工場其實沒有很大的優勢。除非你願意把你自己的庇護工場經營成一個很具規模，因為你可以實現比較大批量採購的需求。一般生產產品我相信它就比較難，但是相對來說它的成本是比較低。我覺得政府有關優先採購這個部分，應該可以再加強一點力道是它的採購項目跟需求的部分，應該可以讓庇護工場更早去了解，因為現在往往是需求它會貼它的需求出來，然後庇護工場才去看我的產品本身能不能供應。那可是有些東西第一個它貼出來，然後它的需求供應時間不是庇護工場能夠完成的。第二個是其實庇護工場能從事的產業很有限，它提出來的需求不見得是庇護工廠能夠完成的，所以這個就變得在供需的平衡上面其實有一段很大的差距。採購端想購買的它沒有供應，庇護工場供應的，採購端說這個不是我要的。(E2-3-1)

所以我覺得其實這樣的一個辦法裡面，應該有機會讓庇護工場的經營者更清楚地了解到他整個需求到底在哪邊，比如說他能不能做一個年度更清楚的統計，比方說各縣市在餐點、麵包的採購大概有多少量？在印刷品的採購有多少量？在清潔勞務的需求有多少量？讓整個庇護工場很清楚的說，如果我有多大的規模可以來滿足這些需求，那這樣的話其實更能夠達到所謂供需平衡的階段，而不至於造成這種供需不能達到平衡的狀態，其實不是很理想。(E2-3-2)

問題 4: 優先採購對貴庇護工場的幫助為何？每年約提供貴庇護工場幾成的營業額？

E2: 這個我查一下，在 106 年公部門優採的話，在我這邊的金額大概是 282 萬，在 107 年大概是 290 萬，這個占我營業額的部分大概是 37~38%左右。其實優採的占比應該也算蠻大的。我覺得採購單位如果開始跟你採購，並且跟採購人員熟悉的話，我覺得基本上這還算是一個蠻好的供應對象，就是我們一般人說的是很好的顧客了。就是他的需求，比如說他買咖啡豆，買一些中秋禮盒，其實他都還蠻 OK 的。(E2-4-1)

問題 5: 貴庇護工場經營行業及選擇生產相關產品原因為何？未來是否有增加產品或服務的計畫？

E2: OK! 我們本身的庇護工場，大概其實我們是在《身權法》修訂以前就叫做庇護性就業方案，那時候在庇護工場它是歸社政，但是它有了來自勞政的補助，就是庇護性就業服務計畫方案，這在 2007 年修《身權法》的時候，其實他就把他歸到勞政系統裡面去了。那個比較大的轉變是早期在社政系統的庇護工場，它有一部分是比較接近於所謂的照顧性質，就是它的功能是稍微比日照的需求好一點點，甚至相當。但是因為有庇護工場，所以他就可以接受他在裡面工作的模式。可是到 2007 年《身權法》修訂公佈了以後，因為它歸勞政，後續有所謂的勞保、健保，勞政相關的勞動權益的部分。所以我們原本有一些期待就是說應該回歸到社政的領域系統裡面去。可是那時候社政相關的小作所還沒有，所以就變得要移到所謂的日照系統裡面去。可是這裡面有一個很大的差距是過去在庇護工場裡面他是可以領錢的，他是有一些保障什麼的。可是到照顧的系統裡面他是要繳錢的，那時候還沒有小作所，那時候還是有日托日照，所以那邊是要繳錢，這一來一往對家庭的負擔就是我過去這個孩子在一個庇護工廠鬼混一個月可以賺個 3000 塊，可是到日照去可能就要付 3000 塊，甚至更多，一來一往七八千塊，對有些家庭的負擔變得龐大。所以後來我們原本是期待在回到社政的過程當中，就回去得並不順利。所以我們才會變成兩個庇護工場，能力好一點的到所謂的咖啡跟烘焙這一塊

的庇護工場，能力差的就到所謂的清潔庇護工場。但是清潔一般來講，如果我們直接從障礙程度來講，他就是中度到重度的。咖啡跟烘焙這一塊比較是輕度到中度的，所以他能力基本上沒有差別，那會選擇咖啡跟烘焙這一塊，是因為當時的資源上是比較足夠的，我們這邊本來就有一個烘焙工廠，就專門做咖啡烘焙。所以我們在咖啡的來源取得上，基本上是 OK，也可以比較大量的提供。另外烘焙是老師開始覺得除了咖啡的包裝以外，我們還可以再做一些，就慢慢發展出烘焙系統出來。清潔這一塊原本一直在虧損，虧損到受不了，我就覺得不行，應該要增加他的業務，所以就把二手回收這份業務拿進來。所以我們就有一個叫希望小舖，就是專門做二手回收的，因為二手回收跟清潔他在技能上是可以相通的，就是包含整理清潔這些東西，但是另外你要加上一些身心障礙者的作業程序，所以我們就這樣的組合起來以後，我覺得也還可以。目前來講咖啡、烘焙這一塊還是有一些虧損，但是清潔這一塊大概可以有一點點盈餘的部分。因為二手回收這一塊，基本上它沒有所謂的成本。因為東西都是人家捐的，我們主要的人力就是在整理這一塊。(E2-5-1)

所以基本上是還好，但是烘焙它的變化跟增長是比較多的，因為早期我們本來比如說中秋月餅好了，原本是我們每年中秋節想要發一些給我們的朋友和員工，原來都要買別人的中秋月餅，我們想那就不如自己來做給自己。然後做有一定的量，不然我們就去問單位要不要？因為我們本身的系統是醫院，就去問醫院要不要？第一年就做 300 盒了，結果大家的反應還不錯，因為都是自己做給自己吃的東西，我們也不敢太隨便，所以品質還不錯，大家也都覺得 OK！第二年我們就決定做個 800 盒試試看。可是當我們賣到剩下大概 200 多盒的時候，市政府突然發現說你們有做月餅，就說那我們幫你們賣好了。那時候就幫我們做一個聯合特賣，可是聯合特賣的過程當中就來了一個很大的訂單，他一次就要訂 1500 盒。我說我們沒有，我們只有 200 多盒。他說我們單這麼大，你又不賣給我們，不太好吧！我就說好，就回來開始重新計算我們的產量，然後了解最主要的關節點在哪裡，生產的限制在哪裡，後來找到生產限制在烤箱，因為每個烤箱能夠烤出來的時間跟數量是一致的，所以我們就去設想說我烤箱開 8 小時，開 12 小時，開到 16 小時的時候能夠做多

少，就開到 12 小時這樣，可以完成。我們產量是在那一次就做了 2000 多盒，就是原來的訂單。是那時候被撐起來的，到第三年以後，我們預估的量就大概做到 3000 盒，因為其實我們月餅能夠保存的時間有限，而且每天最大能夠生產的批量也就那麼多，所以在十天之內每天都滿載的話最多就是 3000 盒了。還加上前面有一些比較早訂購的，但是交貨期一定是在中秋節的期間，很少在中秋節期間以前就送月餅的，不多，所以就控制在這樣的量裡面去做生產。(E2-5-2)

每年我們也會調整一些禮盒的內容，比如說一定要有蛋黃酥，一定要有我們特有的芋頭酥，跟咖啡酥。但是我們也會有一點小變化，還要加上包裝盒的改變，種種的不一樣。去年我們慢慢就發現說單純吃月餅的也不多，我們也可以開發我們的手工餅乾加月餅加咖啡的組合，那個禮盒也賣得不錯，所以其實就是說在需求裡面是你要跟著市場的需求去不斷的調整，也不單純只做月餅。我們去年的中秋節烤箱的產能沒有全開，是因為大家在禮盒的訂購上挑選是純月餅的禮盒不多了，大家覺得手工餅乾加咖啡的組合，加上一點點月餅也不錯。其實我們的目的就是說，它已經是一個對外營業的單位，你就是要對消費者，對一般的社會大眾，所以你的服務就是要跟得上。因為一旦你正式進入市場以後，大家對所謂的愛心，對所謂的身心障礙，我們希望它不是一個限制，是一個助力。你希望成為助力的時候，你就會被那一般社會上的一般商品的水準做比較，服務也是，現在必須要很努力的去面對各種社會上不同的要求。(E2-5-3)

問題 6: 貴庇護工場選擇訓練服務的對象為何？何以選擇此類型的身心障礙者為訓練對象？

E2: 基本上我們對服務對象的選擇其實是沒有特別去挑選，但是我們期待就是說第一類心智障礙，心智障礙裡面其中尤其是以，智能障礙類算大宗，接下來我們發現精神障礙跟自閉症的這兩個區塊也有，至於其他的比如說視障的，可能就比较不適合在這裡工作。聽力障礙的可能有，但是不多，因為聽力障礙其實他可以實際參與工作的機會更多。所以我們在服務的需求上是以第一類，尤其是以心智障礙類的為主，這個不是我們的

選擇，是這一類的人比較需要庇護工場的服務，因為其實他們在外面就業狀況並不好，甚至有一些輕度的心智障礙類的女生，他們的父母親即使他們有外面工作的機會，他們也期待你留在庇護工場就好，因為他們覺得這樣的孩子在外面的環境過於複雜，他們覺得希望如庇護工場般單純的環境，所以其實我們服務的對象裡面，就是以在烘培類的部分比較是輕度症狀的心智障礙類。清潔這一塊就比較是重度跟中度的心智障礙者。尤其是重度這一塊有很多是根本沒有語言能力的，講話不太能夠聽得懂。但是我們最資深的，實際上還是在這邊工作，正式成立庇護工廠他就待幾年，並且他已經十幾年了，他能夠做的工作很少，就是垃圾分類，但是他就單純的這樣工作，我們也讓他留在庇護工廠裡面。他活的還不錯。(E2-6-1)

我覺得就是說你後面的題目有談到，就是說庇護工場到底是一個安置型的庇護工場，或者是一個訓練型的庇護工場，其實我們一開始從它的成立的，其實有一部分是安置的，有一部分是訓練的。但是其實我覺得庇護工場真正要成為什麼訓練型的，大概會占整個庇護工場大概 1/5，甚至更少一點。就是說如果從我兩個庇護工場來看的話，烘培這一塊，因為他本身就是輕度跟中度的，除了他們自己以外，他們的家人，其實對他們的還也是有期待的，所以當庇護工場待一段時間以後，偶爾他們就是說我要不要去外面再試試看。所以其實這個部分是我想把他留下來也留不住的。其實就是我們在轉型的一個除了能力符合以外，第二個是他的意願，不管是他自己的意願，還是家人意願。其實只要是輕度到中度之間的心智障礙，他們大概都是這樣的情形，只要沒有特殊的原因，大概都有機會出去。所以我們其實是並存的一個地方，就是說我們是訓練型也是安置型，有一些庇護員工，比如說他是重度的，他根本就沒有機會出去，可是庇護工場裡面你要他留多久？有很多學者在討論，庇護工場它是一個所謂的福利資源，他不應該只有服務固定的人，可是原來在《身權法》的庇護工場，因為他說的是什麼？是就業意願，可是他不適合到外面去就業，其實它也有安置型的概念的。只是說大家覺得安置型占用資源，但是我覺得安置型對這些重度心智障礙類者來講其實還蠻重要，你叫他去日托、日照，對他家庭的影響其實是不好的，要額外付

出，跟他在庇護工場能夠有勞保、健保，我跟你講一件很好玩的事情，我們這些庇護工場的工作者，他的父母親年紀都大了。那年紀大了退休以後，他的健保通常會回到所謂的區公所。可是我們這邊的孩子，因為他有正常的健保的身份，他就可以把他的父母親變成他的眷屬來投健保，所以我們就說他變成可以讓他的爸媽變成他的眷屬來投保。至少他是從過去一個被照顧的角色，因為他在庇護工場工作，所以他可以成為父母親健保的負責人，所以我覺得如果你從這個角度來看的話，其實他有一份工作對他來講是重要的。所以我覺得最近在討論的時候，庇護工場的到底是產學型還是安置型，我覺得重點在於身心障礙者本身的意願到底夠不夠。如果庇護工場提供的條件沒有很好，然後因為薪資通常給不起太高，他覺得他有能力到外面去工作，他沒有什麼理由不出去，對不對？所以我覺得那種訓練型或安置型的庇護工場的選擇，其實應該是在服務使用者，就是庇護性就業者的身上。因為庇護工場是要提供訓練，為什麼？因為它要增加產能，可是現在有一個很奇妙就是說，我訓練很好的，你一定要把他轉出去，有點強制性，因為這個會變成是在你的評鑑裡面是有分數的，可是你說這樣的強制性，如果你把我庇護工場當做一個企業的話，我把一個員工訓練到熟手了，然後我一定要把他轉出去，就對庇護工場來講，它永遠處於在接受新人訓練，可是另外一個指標是什麼？你每年的業績要增長對不對？這個其實是有一點矛盾，你要求我成為一個訓練單位，可是又要求我每年績效要成長，營業額要增加。可是如果是經常處於在訓練新人狀態，怎麼去增加績效。所以我覺得這個是我們目前在政府對庇護工場的認定，其實有很多跟實際不一樣的，有很多學者一直在強調資源的廣泛性，就是他一直講資源是被少數人占用的。我覺得應該是說，把這樣的庇護工場在可以的狀況下盡量的去擴招。比如說當我發現我的清潔這一塊有壓力的時候，我覺得我可以再提供 6 個工作機會，所以我又開辟出來變成 18 位工作者，就他有 6 個人可以進來庇護工場工作，他積累一點庇護工場的工作者的薪資，然後是我們要負擔的，所以我一定是要有賺錢，我才能夠有機會增加工作機會。所以這個是在目前，我們不管是服務對象的選擇訓練，或者是到底你是一個安置型或訓練型庇護工場，其實我覺得他的選擇點不在於庇護工場本

身，是你提供這樣的業態。你是做烘焙的，你是做清潔的。然後你在入場的時候，你找到有工作意願，而且適合你這個庇護工場成本。通常是只要有意願，我們就會讓他進來，其實有很多是庇護員工我們是很難說選擇到你一定要滿足我的需求，你才進來。當然除了一些很先天的限制。比如說你清潔，你沒有辦法去分辨清潔劑，你沒有辦法去聽從指令去工作，那就真的沒有辦法了。對不對？這是一個基本的機制。(E2-6-2)

R：請問園長他這樣子進來要經過勞工局嗎？

E2：我們現在統一就是從勞工局。(E2-6-3)

R：現在就是回歸勞政。現在政府學者好像就是偏向訓練型，可能就是訓練一段時間再把他轉介出去。

E2：他們比較有這樣的期待，所以說庇護工場兩年一定要做評估，如果有進步就要鼓勵他轉型，如果長時間沒有進步就要把他轉到社政去了，對不對？就是一樣要轉型，因為他能力如果已經在退化。這中間就發生了一個，因為你要知道身心障礙者，尤其是心智障礙的，因為心智障礙類是占很大眾。心智障礙老化，跟退化的時間是什麼時候？我目前觀察起來大概是 40 歲以後就慢慢的退化了，40 歲以後就開始，40 歲 45 歲，到 50 歲，好！你知道現在勞保的退休是幾歲？ 65 歲。可是你覺得哪一個心智障礙者可以做到 65 歲。沒有，那好！我打個比方，我們提供他庇護工場的工作，可是當他不能做了，他累積的庇護工場 15 年的年資，可是他那時候已經是 45 歲了，然後把他轉到社政去，他變成累積的這筆退休金就放在那裡，因為他年紀還沒到，也不能用。(E2-6-4)

他走的時候不到 65 歲。所以這個是對他權益的一個損害。我想我這幾年一直在講一個點，就是說我們有沒有機會透過一個比較正式的評估，讓庇護工場覺得身心障礙者應該在身體能力狀況之下，確定不能繼續留在庇護工場的時候，通過評估鑒定讓他退休。(E2-6-5)

有一個退休機制以後，他可以運用他原來累積的這些退休金，就算國民年金。這些對他是有幫助的，也不枉他在勞動權益保障這一塊累積下來退休金的，可是我們現在一直都沒有對接，不然就把他轉型到社政去，他轉型到社政，原來他在庇護工場這 15 年，所謂勞動權益的保障就跟他一點關係都沒有。我覺得這個是在政府一直在強調所謂資源不要被

少數占用，要訓練型不斷的轉介出去，可是他並沒有想到他的權益。政府要求兩年做一次評估，但是這種所謂轉銜的部分，其實它是列在評鑑的條款裡面，你沒有轉銜出去評鑑的項目就是零分對不對？所以有轉銜你就有分數，他就看轉銜的數量，其實就是用評鑑來要求你一定要做這些事情。評鑑會影響到什麼？會影響到你將來的補助，這是必然的，所以我們很努力的就想要做這件事情，可是就像我說的，庇護員工沒有意願和能力不足。還有一件要特別提醒，就是說所謂庇護員工的能力，他確定是每年都會提升的嗎？我覺得很難，因為大部分的障礙狀況是不可逆，對不對？所以他既然能夠來通過訓練，我覺得從 0 分到 50 分是沒有問題的，可是如果可以到外面就業是 70 分的話，他從 50 分要到 70 分是不容易的。所以這個就是我們在認知上的差距，說你一定要提升能力要轉銜，所以其實我們定了轉銜目標，第一個他能力達到了，第二他有意願。你就一定要把他轉銜出去，就是每兩年評估這種就一個比較明顯的數據去看，到底是每兩年他都一定會進步，還是他都一定會有意願。而且也還有一點，就是他體能的狀況，他薪資的狀態，不是一種往上的，他到某一個年紀，就今年如果從庇護工場算，今年是第 10 年，它是 2008 年修法的，今年是 2019 年，2008 年設立了庇護工廠，而且就在庇護工廠的員工，他今年是第十年了，當年是 30 歲，他今年 40 歲。我們知道身心障礙者大概 40 歲以後，是往下還是往上？當然是往下。(E2-6-6)

問題 7: 貴庇護工場服務目標為何？係以長期性就業安置或以過渡性職業訓練為其目標？

E2: 我們其實比較傾向長期就業安置了，當然有幾個少數他是以過渡性的職業需求為目的，比如說我們有一個剛畢業的聽力障礙，他四肢健全，可是他從來沒有在庇護工場，也沒有外面就業過，他對人群對外在的環境其實他是陌生的，而且他也不知道怎麼跟別人交談。因為他聽障，導致他語言能力其實也受影響。可是我那時候的規劃就說他能不能進來庇護工場，今年有半年的時間在訓練他的就業狀態。這個是我們開始就設定這樣的目標，所以預計一年到了，我們也打算讓他出去了，他透過庇護工場的訓練以後，他其實可以轉銜出去就業。這種人，我們其實也不強

留。因為留在庇護工場對他來講委屈他了，因為他有機會去得到更好的收入，更好的社會支持的話。所以我們現在訓練到外面就業的是精神障礙、自閉症的偶爾也可以，其他比較輕度的，或者是說他有其他障別，比如說聽障，這個比較有機會從庇護工場轉銜出去。我們庇護工場，雖然是以所謂的安置為主，但是如果有可以訓練的個案，我們是不會安置的，我們還是願意提供這樣的機會給他們。（E2-7-1）

雖然我們面對評鑑一直有壓力了，但是我們的做法是那個分數我可能就不要了，因為它雖然占評鑑的分數，但是我把其它事情做得更好，但是就是說還是不斷有人會提醒，一兩年的為什麼都沒有轉銜？很多不管是政府機關也好，評鑑老師也好，就會一直強調一定要轉銜。可是我也是必須看有沒有意願對不對？要不然你轉介出去還是被打槍了。因為我覺得你一直想讓他轉銜，就是說我們也會擔心他的權益受損了，就是說本來一直停留在庇護工場裡面，但是我們要講一句很實在的話，今天如果身心障礙者他的能力，他的意願都很強的話，你想留他也留不住。因為庇護工場能夠提供的薪水，像我這邊最高大概就到 15,000 元，能力已經很好了，我們也鼓勵他就業，但是他就是不出去，為什麼？因為他覺得庇護工場相對的對他來講壓力沒有那麼大，它是競爭差異。在我們這邊，他可以把工作做得很好，他覺得很有成就感。所以這個關係到意願那一塊，我們不能違反他們的意願。所以我覺得就是說，今天所謂的轉銜這件事情，我們努力，但是它不是一個我們有能力去強制的過程，你把它變成一個評鑑的分數，是無可厚非的。但是至少我要在這個方面的努力讓你看見說好，我有努力！但是我做不到就算了，我覺得每個庇護工場一定有他的理想跟他當初設立的想法。在這個想法底下我們都一直覺得保持大家的聲音、想法跟目的就好了。（E2-7-2）

問題 8：貴單位的組織架構為何？優缺點為何？

E2：可能基本上我們是一個非營利組織，基本上我們是從醫院的系統底下出來的，因為我們是基督教醫院，像我們對所謂的社會福利，或者是身心障礙的這些運作來看起來的話，我們基本上在董事會上支持的，所以組織來講，它是一個支持身心障礙者服務的一個單位，而且醫院本身

營運的狀況也還不錯，所以在資金上是比較有可以支援的。我們打個比方來講，我們現在庇護工場的經費是年度審查，補助是季核銷，季核銷的意義是什麼？就是每季要核銷。你前面三個月你要先支付就服員的薪資，那你再加上其他的費用，完了我一年補助 200 萬，平均每個月有大概 15 萬，三個月 45 萬。對不對？但是你花完 45 萬以後送進去核銷，什麼時候錢會撥下來。5 月 6 月 7 月，所以一般你的現金周轉要準備幾個月？最少六個月，八個月比較保險對不對？一個月 15 萬，六個月是 90 萬，八個月是 120 萬，如果不是醫院的系統，如果你是比較小的社團、法人組織，對這樣的庇護工場的營運其實是很吃力的。(E2-8-1)

我們的庇護學員現在烘焙是 12 位，清潔是 18 位，我們大概就是 30 位的。我們這樣就是 6 個學員，1 個就服員的比例，我覺得 6：1 是恰當的。但是庇護工場的經營大概沒有辦法這樣看，在高雄市他們的庇護工場，如果你服務的庇護員工超過 15 位，他都增加補充一個行政助理，你要知道庇護工場的庇護型就服員其實他的責任是訓練，然後幫他做記錄，可以調整他的訓練計畫，就是庇護工場你擁有產品，你不可能只是訓練而已，你還是要做生意的。所以如果你是教烘培的話，你的就服員其實他是主要的生產能力。所以另外你要銷售，你要行銷能力，你要財務、會計、出納，還有主管。就政府的補助，其實只有補助 6：1 的就服員，其他它不太管你的。(E2-8-2)

R：園長，我有問臺中的庇護工場，他們說有中年就業的人員補助？

E2：那是多元就業方案。但是我們通常不跟他重複使用了。多元就業方案，其實他還是要有發展性，比如說你今年要多元就業，如果你是經濟型的，你隔年就是要留用，留用的人你就要經費自籌。等你到三年滿了以後你要轉型，你要比如說三年你留三個，加上轉型，它是相對補助。所以留三個你可以再拼三個，第二年變成你得變成逐年減，但是如果你的成長跟不上減的數額，你勢必就會開始虧損。其實庇護工場都有一個大的問題，就是你的產能效益了。你一個庇護員工，你一個月領 6,000 元的薪水好了，事實上他的人力成本的支出大概會到多少？如果他只領 6,000 元的薪水，他的人力成本支出可能要到 8,500 元左右，你要勞保，健保，勞退。對不對？你一個員工你支出 8,500 元的薪水，你期待他產生的營

業額能夠有多少？如果照一般企業來算的話，8,000 元我們算 1 萬元好了，他至少要生產 5 萬元的營業額，我這樣的利潤算不錯，20%，才 cover 的過去。可是第一個他生產不到 5 萬元的營業額的產品，這是一個問題。第二個他生產達到 5 萬元營業額的產品統統可以賣得掉，這是第二個問題。庇護工場其實現在最大的就是說庇護員工的生產效能，跟實際生產的物品在市場的銷售，這中間有很多斷線的地方。第一個他的能力上不來，第二個他生產出來的東西能不能賣得掉，這是兩個關鍵。(E2-8-3)

R：他薪資是以這個基礎去算的嗎？還是他是以一個，就是正常員工的比例去算他的薪資。

E2：因為一般其實他 6,000 元的投保薪資，是大概 2008 年的時候，那時候基本工資大概是 18,000 元，那時候設定就是說，如果一個庇護員工能夠達到一般人能力的 1/3 的時候，可以進到底護工場，那就是一般人的薪資的 1/3，基本工資 1/3 算是 6,000 元。所以基本上他的生產效能應該達到一般人生產效能的 1/3，這個 1/3 是一個很大的問題，因為一個員工通常不會出問題，是他是用生產線的概念去算，就是說一個正常員工一天可以做 300 件，你庇護員工可以做到 100 件對不對？所以 1/3。是用這樣的標準去衡量的產能，可是庇護工場是不是生產線？不是，對不對？而且它通常是小型，它不能夠有那種所謂的計量的那種概念，但是它依產能核心，產能的計算基本上是要找出來。如果你學過生產管理的話，就覺得他的概念是對的，可是庇護工場實際是不適用的。因為比較小型的工廠裡面，通常一個工人要做的事情不會是一樣。你可能有很多樣的工作，就像是在麵包店，你可能要銷售，要製作，要清潔什麼的，但是你怎麼從這些工作裡面去每一樣都分 1/3。所以就是說它是從生產線的概念去計算產能，但是我們很少能夠做到所謂產能的 1/3。第二個就是你今天工作八個小時，今天有大量訂單的時候，要求你再工作兩個小時，四個小時，大概沒問題吧。但是現在還是工作八個小時，加班兩個小時有沒有效果，我們都知道。所以大概是這樣的情形，所以為什麼會有這種工序，是他們本身效能也不夠。但是這個我們這幾年的解決方案就是說，在某些部分加入一些自動化設備，去補這一塊。比如說我們過去手工餅乾是用有一種切蛋的那種切蛋器去打鋼線，打完線以後再用刀子去切。這樣的過

程裡面就是兩個人切一個人擺盤是剛剛好，可是當你有大量需求，一次要做 5,000 片，6,000 片，那時候這樣切來不及，後來我就買一臺自動切片機。這臺餅乾機後面要有四個人排，項目就變很大，可是原來切片那個身心障礙者就會擔心說我應該要做什麼了，就把他調到前面，所以就是說你要適當的去有一些設備來協助他去，在效能最低的地方去改善。

(E2-8-4)

R：產能核薪是每年評估一次嗎？

E2：通常我們是每半年去評估一次，在各項方面會有進步的，就是薪資的級距，比如說我們薪資分了 12 級，你跳到這一段，然後用的 12 級，A 級的 12 級跟 B 級的 12 級的薪資，可能在終端會重疊。看你什麼時候會跳到 B 級的。有一定的評估，那就是通常每半年有一次評估，每年有機會做薪資調整。(E2-8-5)

問題 9：貴庇護工場主要的市場通路有幾項？目前那一項的市場通路較具優勢？

E2：我們如果從通路來看的話，優採是一個主要通路，大概占了百分之三十幾。(E2-9-1)

另外一個就是網路上的通路，但是我們網路上只有資訊流而已，並沒有金流跟物流。因為它是透過網路銷售的，但是後來不會直接從這樣的物流出去，也不會在網路上形成金流，就是網路上只提供產品的瀏覽而已，但是那個訂購通常不會在網路上達成，會從網路上得到信息以後打電話來訂購。另外一個是一般的顧客透過各種的新聞，然後 BBS，什麼各種的資訊，包含我們的來這些顧客，顧客跟從你的網路商店顧客不一樣，就網路商店我們又加入幾個電商平台，比如 Yahoo 我們也加入過，樂天我們也加入過。這幾個通路本來就比較有限，大部分都是瀏覽過，要經過一段時間才會打電話給你。從其他的，比如是從 FB 的通路，從我們的 line 通路，然後有一些從 pps 的訊息，由他們的經驗談。然後就會有些顧客進來。大概是我們，還有商店的實際通路。商店的實際通路大概會占百分 30%，然後另外電子通路來的就是包含手機，透過網路來的大概百分之 15%，這邊大概 40%。其他的部分就來自我們醫院本身，

醫院也是一個大通路。他們每一個時間點，比如說聖誕節，最近的護士節，都會買我們的商品，然後中秋節也會買，過年也是。醫院的系統很大，甚至就是說年終的時候，我們要感謝那些捐款者，企劃室就來採購這些。但是實際上的通路的分佈大概實體占 30%，我們的就是優採占 37、38%。然後另外就是一般的電子通路占 15%，其他醫院的通路應該這樣算起來大概占 15%左右差不多。(E2-9-2)

R：了解，我們臺中好像有觀光型的庇護工場，請問會往那個方向發展嗎？

E2：比較少，因為一般來講我們這邊有觀光客，但是其實我覺得觀光客是需要經營的，第一個要遊覽車願意載他們來。第二個觀光客買的東西一定要做一個現場的，比如說現場一線的這些孩子作品更多一些，就是要有一些溝通和互動的過程，去激發他們的購買的想法。另外給遊覽車客人的商品，也要是比如說那是 100 塊的，50 塊的，最好不要超過一百塊，因為一百塊出售很容易，50 塊硬幣掏起來就有。超過 200 塊，要數兩張可能掏起來就比較困難。所以你看我去休息站買的東西都 150。所以你就一定要有這樣的產品，可以滿足這樣的需求。加上你要跟所謂的導遊接洽。這個部分我們還沒有很認真的去思考，因為通常觀光客來，你確實要有人能用很短的時間促銷，然後他們結帳通常也很快，所以你的應變也要很快。(E2-9-3)

觀光型庇護工場另外就是第一個你觀光客要夠，第二個你本身的內容要足夠吸引人，人家才會來觀光，所以你的故事性要編制的很好，講故事的人也要說的很精彩，DIY 要在時限內能完成，而且要有成就感，經營的因素不一樣，但是你要掌握的住。(E2-9-4)

問題 10：貴庇護工場目前的營收狀況？是否有獲利？未來的營收目標為何？
是否存在挑戰？

E2：目前在咖啡庇護工場這一塊，因為它的庇護員工薪資比較高一點，因為他們大概都是 8000 元到 1 萬多，實際上的項目很少，所以這個庇護工場每年大概有少數的虧損，不多，但是清潔庇護工場目前是有盈餘的。我想庇護工場的目標是期待每年會有一點盈餘。作為你員工的加薪可以增加那個部分，因為你沒有賺錢，就不可能說要加薪，然後有一些獎金可以發放這樣。其實我最大的目標是我庇護工場能夠增大，能夠讓我們庇

護員工領到基本薪資以上。如果你的身心障礙者在庇護工場的工作，都能夠跟外面的薪資收入差不多，你幹嘛一定要把他轉介到外面去。其實我最大目標就是我們的庇護工場能夠增大。比如說通過各種的生產的方式，提高我們的售價也好，提高我們的商標價值也好，提高各種價值，讓顧客願意消費購買產品。然後讓他每天生產很多，因為你知道他們不是每天做餅乾這件事情，他們有時候去賣餅乾，可能有時候要去包裝。如果我的市場的需求夠多的話，他就可以專心在一個工作上，比如說他做拌料，生產銷售應該會更好。但是我想他們一定不要。(E2-10-1)

R：因為他們喜歡賣餅乾高於做餅乾？

E2：其實我的目標是我的庇護工場如果有一天我的營業額夠多，夠強的時候，庇護員工都能夠領到跟外面工作一樣的薪水。那我就不急著說你一定要轉銜出去，因為我提供的條件夠好，不比外面就業壞，幹嘛要出去。(E2-10-2)

R：那有挑戰嗎？挑戰就是把薪資提高到跟外面的一樣。

E2：其實挑戰是你面對虧損的時候，要去想虧損的原因，曾經有一年我們因為清潔的部分虧損太嚴重，所以我們試著把庇護員工的薪資稍微往回調一點，我們後來發現這樣好像不行，會有很多負面的訊息，或者不太好。所以薪資只能進不能退，所以庇護工場也只能進不能退。(E2-10-3)

問題 11：就「服務目標」而言，請問貴庇護工場是如何落實弱勢保障的目標？可否舉例？

E2：我想對庇護員工來講，薪資是重要的，勞動權益的保障是更重要的。這個也是當時我們庇護工場一個最重要的責任。另外我想就是他們的一般權益應該都沒問題，我就是說他們在這裡得到不被歧視，因為我本身就是身障社會園區，所以進來的客人也好，我們的工作同仁也好，其實在這方面我想基本上不會是問題。所以我們如果講到所謂的權益保障，應該就是說他們勞動的權利，我印象中蠻深刻的一件事情就，我們是每個月 10 號發庇護員工的薪水，然後有一天就是 10 號的中午就接到一個庇護員工的家人打電話來說，我們家誰的薪水為什麼還沒有入帳，其實你

知道庇護員工的薪水其實並不多，八、九千塊。可是你會覺得八、九千塊值得這麼緊張嗎？但是我還是跟他說好，因為在銀行有點問題。我們下午保證你的薪水進去，就算沒有辦法，我也會想辦法先把那個人的薪水匯進去。他說好，希望你一定要做到，後來才發現這個家庭裡面，一家7個人，有兩個孩子在庇護工場工作。大姐要負擔這一家7口的生活，壓力非常大，有在工作的身心障礙者的這些收入，其實是他們家庭主要來源之一。當我知道這個狀況，我們給的薪水雖然不是很多，但是對某些家庭來講它是一個重要的收入。所以後來我就要求我們的會計，就是說如果遇到假日的話，比如說10號是星期六，11號是禮拜天，你要到12號才領得到薪水，萬一是三天年假，那可能要多拖幾天，我說不要，你能夠提前就盡量提前，但是對後臺作業有急迫性。因為你30號結完帳，然後開始要算錢，要跑流程，預算醫院的流程，我們請款的章要蓋五、六個，流程複雜，但是我們後來都用最急件去跑，但是至少就是說讓我們自己覺得心安，至少身心障礙者在這份工作裡我們是確實保障隔月會匯到他帳戶裡面去，勞健保就不用談。勞健保，因為我們醫院不敢違法，所以一定會準時。這是我個人印象最深刻的例子，雖然我們薪水看起來沒有很多，但是對庇護學員來講卻是很重要的。(E2-11-1)

問題 12：就「組織架構」而言，請問貴庇護工場在環境快速變化的市場中是否完善？並如何落實身心障礙者的就業？

E2：我想我們的組織在這一塊，我們是透過每個月，甚至每一期每半年的檢核去發現營業的落差，甚至就是說我們剛有特別提到，就是說其實每年消費市場的需求是在改變，所以的確它是一個快速改變的一個環境。還好，像我本身就是從百貨業過來的，所以對市場敏感度還是很高，所以我們往往在每一年就會預期，首先明年可能會有什麼改變，我們會稍微走在市場前。而且我們的產品也不是一成不變的，所以反應就稍微再快一點。整個醫院對我們這邊，其實他們的要求並不太高。就比如說護理部，每年你們不要再跟去年一樣的東西，但是你知道一個庇護工場產品要改變，其實不太容易，但是我們就要想盡辦法去找不同的東西出來，比如說我們的餅乾的包裝是十片，可是當有一家這種洗車場說我可以支

持你們，但是我不可能給來洗車的客人 10 片餅乾，我能不能給他一片或兩片，你要不要改變包裝給他。所以其實我們對市場變動的需求的改變，我覺得我們彈性是很大，組織這個部分不單是支持，甚至會要求我們要如何的變動。甚至有時候我們自己包裝盒，就幾年以後說我們已經換包裝，可是人家才剛熟悉，我們又要換，我說就是要給人家新鮮感，我們就盡量讓顧客選擇性很多。(E2-12-1)

問題 13：就「經營績效」而言，請問貴庇護工場對政府在協助經營的政策上，有何較迫切的建議？

E2：我覺得政府的協助經營的部分，因為其實每年政府幫我們行銷，可是他的行銷其實比較專注在所謂一般我們所說行銷的四個部分的促銷這個部分。(E2-13-1)

因為他們也沒有在注重產品，也沒有注重我們的價格，也沒有注重通路，最後促銷說你們就賣庇護工場的產品，其實整個行銷的內涵要包含產品，價格，通路，跟你的促銷活動，政府往往把促銷活動當作行銷。對我們來講就是說，我們比較期待是政府比較全面地看待它的資源的投入，比如說庇護工場，我們有包裝上需求的改變，我們有產品研發上的需求，因為我們總不能每年都做同樣的餅乾。那麼我們通路能夠幫我們建立跟電商往來的通路，甚至透過電商的方式去做網路的銷售，對不對？像這個行銷不只是辦園遊會，或者是試吃會，有很多都是政府的資源，好像就是說他的承辦單位的想像就在這一塊。有一些會比較有 idea。就是說我們可能拍微電影類似的，但是這個都還是比較集中在所謂的促銷活動，進行提升的。但是對產品對通路，對整個價格，其實價格不只是產品的價格，你的原料取得價格，和你的銷售價格，就是你怎麼去提升費用上面的價值，這個其實比較不錯。所以我覺得政府行銷的思考可以在這地方更詳細的討論。我覺得目前的部分應該只能說玩到不能再玩了，就是辦試吃會，辦記者會。(E2-13-2)

R：就是在產品要著力多一點？

E2：是看整個行銷，而不是只在促銷，辦辦園遊會，開開記者會，告訴人家今年中秋月來了這樣，我們要想看整個行銷裡面包含的產品、價格及通

路。(E2-13-3)

R：其它庇護工場希望能增加設備補助的部分，園長的看法如何？

E2：其實我覺得政府在對庇護工場設備補助的部分，我覺得反而應該是更慎重。就是說你要確定這家庇護工場發展的內容是確定的，我覺得現在政府比較傾向說你想做什麼，我就支持你做庇護工場，可是因為我在外面做了很多庇護工場的評審，總會問一個問題說，你能不能告訴我，你選擇的這個業種，它未來所產生的效益能不能維持庇護工場的運作？或者說你選擇的業種，業態，項目的部分，能不能維持庇護員工的薪資。我們從最低的比如說一個月一個人 6,000 塊的薪資，你準備 8,000 塊的基礎好了，六個人要算 48,000 塊，才夠你的薪資支出。那你告訴我你做一個月能夠賺這麼多嗎？我先請他們確認意見。但是很多庇護工場並沒有做到，就是說他們是從資源去選擇業種，而不是從經營的效益的可能科學性去評估這業種能不能做。(E2-13-4)

R：我們之前訪談的庇護工場，他可能覺得他們設備比外面差，沒辦法跟外面競爭，所以變成他們可能就沒有辦法有很好的營收。

E2：可是如果你有設備要進來的話，你要幫我考慮現在庇護工場位置能不能放得下設備。就是說其實有很多庇護工場，像臺中的庇護工場，知道他的環境很小，如果你要改變新機器的話，就會把舊機器丟掉對不對？換了新機器你放哪裡？你放進去以後你庇護員工往哪裡走。所以我就覺得就是說，設施設備的部分政府的補助是可以多，或者說它期限可以再短一點，但是目前是三年了，就三年可以做維修或整個部分。我覺得三年是合適了，因為就是說每一個機器設備投入了以後，你至少要看它的效益如何，因為我曾經看過一家庇護工場，他每年都買新設備，每年都告訴我說他要做不一樣東西。(E2-13-5)

R：他的經費是政府負責的嗎？

E2：因為他有一部分的來自於縣市政府的補助，因為有些縣市政府這個部分的救援基金比較多，所以它就可以同意，而且只有一家，他沒有其他的資源去爭奪，所以沒有其他家去爭奪資源，所以他就把他錢多了，所以他有一年是買印刷機，有一年是買高速影印機，一年是買 3D 列印機，每年都告訴你買新的東西，但是不見得相幹，所以他去年不斷結束，今年

來做這個。他是不健康的，因為它不斷的在改變業種。而且我覺得是比較慎重的去看待和你的設備補助，包含你的業種業態，對這種設備的需求。那再就是你現場場地跟操作人員的需求，就像我說的，我有一部分的設備是可以提升庇護員工的產能的，但是如果變成全自動，並不好。就是說你要考慮庇護員工參與的到，我們也曾經考慮過買一臺全自動生產的餅乾機，可是那些員工要做包裝，只有包裝就可嗎？這樣對他們意思是什麼？我覺得就是說這可能是整個庇護工場結構的需求，然後你要擴充產品需要增加什麼？比方說我們過去都是傳統烤箱，可是我們後來發現有種叫做旋風式烤爐，傳統烤箱烤餅乾可能要半個小時，旋風烤爐只要 15 分鐘。我先買一臺試試看，它效果比較好，而且烤出來的口味 OK、更快，我要不要換這個。我這個的效果來告訴政府說我要增加兩臺放在這個位置，我想應該用類似的方式去確認你的需求，可以有效地增加產能的配合上的問題。(E2-13-6)

問題 14：就「服務目標」而言，請問貴庇護工場對優先採購的政策有什麼建議？可否舉例？

E2：我想應該是說優採的需求對我們也是好的，但是應該有一個更好的需求統計，甚至一個需求的評估，讓我們能夠更有準備來滿足他們優採的需求。因為現在優先採購庇護工場的量其實還是不足，或者是說它採購身心障礙團體的應該還是不多，尤其是很多身心障礙團體，因為它本身沒有製造能力。所以他可能就買入轉售，但是其實這個是在優採應該是不准的。但是你說他一年只做你一單生意對不對？不可能有那些設備去準備做你這一年的生意，就做這一次。那它只好買空賣空，但如果你告訴他說這個需求是從 1 月到 6 月都有這樣的需求，每個月的需求是多少，能夠有更好的一個需求計畫，讓我們產生供給計畫，這樣其實這樣的供需的調節能夠更適當，而且能夠得到更好品質的東西。其實我覺得有些東西它的需求是有周期性的，當然有一些例外。但是有些需求它是有周期性的，就像我們以前在百貨公司裡面，我每年什麼時候要做周年慶，什麼時候要做父親節，母親節，每一個檔期我是確認的。這個檔期裡面

我要備多少量，備多少貨，順便在檔期裡面，我要準備多少贈品，準備多少包裝袋，其實我都有計畫，如果我們這些機構能夠做一個比較完整的統整的時候，庇護工場就可以說包裝袋，我來供應。印刷品我來供應，我負責這一整年的需求，然後分批交貨，我怎麼一整年都有工作。另外就是我們也期待在優採裡面有沒有一些獨占性的產品能夠直接由庇護工場來生產，這是單純為生產這些獨占性的產品，來開辟一家庇護工場也無所謂。我打個比方說，如果新北跟臺北市的專用的垃圾袋，都指定由庇護工場來生產，那你想想這個庇護工廠能夠養活多少身心障礙員工。（E2-14-1）

所以我覺得這個，我們有沒有機會去找到一些獨占性的產業能夠讓庇護工場完全提供，就像我的例子，我想那個就是對庇護工場最大的一個幫助。那個需求不會斷，而且是一定要用，對不對？新北臺北用，高雄市也可以這樣。高雄市專用的垃圾袋生產工廠，庇護工場，我覺得這個變成一個獨占性，但是它有多大的需求，而且又符合法令。（E2-14-2）

R：會不會針對這種產品可以有獨占性，而被攻擊其公平性？

E2：我覺得我們很擔心的，政府官員很擔心的就是圖利。但是我們不是常說我們要對身心障礙者鼓勵，對不對？你們拿政府的錢來做圖利，跟把政府的資源去讓它來盈利，我覺得不是一個更好的選擇。比如說我們現在臺中市開始隨袋徵收，但是生產垃圾袋的工廠就只一個工廠對不對？高雄沒有，臺南沒有了，我們不要跟新北市爭，就是說將來我們有沒有機會把這樣的概念導入到政府一些新的事業裡面。（E2-14-3）

問題 15：就「組織架構」而言，請問貴庇護工場可以服務的身心障礙人數？

人力是否足夠因應優先採購的需求？是否有擴充服務人數的計畫？

原因為何？

E2：如果單純就優先採購的需求話，我是不需要增加人，因為優採的部分占營業額 38%，那是不需要，它如果占我營業額的百分之百我就可以了，所以目前庇護工場的，如果有擴充服務人數的話，應該是整個區域市場需求在增加，才有可能增加，就像我清潔這一塊，它的產生盈餘，我營運的需求當然可以滿足，所以我就再增加人數量。（E2-15-1）

我們現在有幾個穩定的標案，但是就是都在 10 萬塊以下，但是 10 萬塊以上標有沒有放出來？有，但是它也是最小的標案。所以如果從擴充人數的話，就是基本上要看我的營業能不能達到有盈餘，還有我的目標是剛好開始有盈餘，而且庇護員工的薪資已經調整了以後，我就可以再擴充一下人數。(E2-15-2)

R：之前我訪談其他庇護工場，他說就服員常常必須處理很多勞工局的行政作業？

E2：其實就是說政府 6：1 的補助就業服務員，就像我講的人力是不夠的，因為一個庇護工場的營運不只有就服員的人力，你還有一些行銷什麼等等，所以就政府補助的人力來講，其實如果單純從就服員這種服務人力來看的話，其實遠遠不夠了。所以我會比較期待就是說除了這些以外，政府能不能有機會讓庇護工場有一點額外的人力補助是來做經營管理，或者行政管理等等的這些。這樣的就服員就比較有機會更專心一點。因為你看庇護員工他每半年要做一些服務計畫，訓練計畫，然後每個禮拜要記錄他的工作狀況，然後每期要做簡報，然後三不五時還要填一些報表，你說如果有參與優採，你三不五時還要上網去看看有沒有單位有需求，你要回應，對不對？像我們有經營的項目，如果有單位有需求就要回覆。你說 12 個庇護員工就只有兩個就服員，有些工作我們做不完。(E2-15-3)

R：園長，像 6：1 的比例，如果人數沒有到六個的話，三個的話他的補助會減少嗎？

E2：基本上是 6 比 1 沒有錯，但是如果第一個你一定要先有數字以後它才會補助你這個人力，但是如果是長期的缺人力的話是會按比例扣，那就變成單位要負擔。但是它有一個前提就是說第一個，是要轉介你不收，或者是說一直都轉介來你都不用，但是如果是他長期都不轉介過來，你根本連人入口都沒有，那就不關你的事。(E2-15-4)

問題 16：就「經營績效」而言，請問貴庇護工場是否能再提高相關優先採購的營收？方式為何？可否舉例？

E2：因為像我們今年清潔有打算再進所謂的政府機構的標案，尤其現在政府

有一些標案是真的是在網路上公告出來的，現在除了它如果能夠符合我講的人力的薪資，是在基本工資以上的標案，我們就會考慮要不要去投標。因為像我之前有看過臺中歌劇院，就是採用固定底價的。意思是說每個人力的金額它是設定好的，都在基本工資以上，所以你去投標的廠商，你的人力的成本他可以幫你算，比的是什麼？比的是你的清潔技術跟你的經營能力，跟調動能力，那這樣的案子我們就比較有考慮要去承接。甚至跟其他清潔公司合作去承接。但是如果它一樣是在最低價標，那我們就沒有什麼競爭力可言。最有利標還是比較少，除非像臺中歌劇院，因為它的建築結構特殊，所以它不得不比技術，因為有一些東西真的是不好清理。我覺得還好，就是說其實你要先想清楚，庇護工廠的營運的目的是讓更多的庇護員工有工作機會，增加收入，能夠參與工作。如果這個精神維持住，我覺得去合作，我覺得 OK。有一些真的庇護員工做不來，比如說高處的清潔，比較耗力氣的清潔，比較有技術性的清潔做不到。(E2-16-1)

肆、N1 訪談逐字稿

一、訪談時間/地點：2019 年 3 月 6 日上午 10 點至下午 2 點/瑪利 MAMA 手作麵包

二、訪談者編號：R

三、訪談內容：(按各題相關答覆整理如下)

問題 1：請問政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否善用或重疊，原因為何？

N1：基本上你是要問在就業面，基本上所謂的政府在弱勢這一塊的保障，其實除了就業這一塊大部分，例如說企業進用的那一部分，他就是有多少的比例進用身障者，那在庇護這一個區塊，其實他例如說，庇護工廠他基本上他就是要求只要設立許可。一般的庇護工場一定都要設立案，設立案的比例最少要服務 6 個個案。一個就服員，就是要服務 6 個個案，最少就是 1 比 6。那娜瑪莉亞比較特別，我們是兩個就服員服務 6 個個案。那我本身也是一樣學這個區塊的，所以基本上我們這裡有三個就服員服務六個個案。那這一個區塊是比較特別的一個狀況。(N1-1-1)

那基本上政府在就業方面的話，在庇護這一個區塊，其實它有多方面的處理。例如優採的部分，他就會去協助幫忙庇護工場的一些產品跟行銷部分，這個部分就是一個保障。那還有例如說，產能核薪的部分，在薪資的部分，例如說他規定我們每年都要提出個案的薪資比例。那庇護的個案比較特別是它不是用一般的最低工資算薪水，我不知道你知不知道，他是用產能來核薪的，所以我們基本上瑪利亞的這一塊，我們自己來做。進來的接案之後的第一個月，我可能就要處理他的產能，要先評估他的產能，因為剛進來，他對這個環境不熟，又是一個身障者，對工作不熟，熟練度也不夠，所以基本上那個評估下來標準是沒有那麼 OK。我們基本上在第七個月的時候，我會再重新評估一次，那他如果他的工作速度、工作能力、工作技能都調整的時候，我們就會再發函送一次他的產能核薪，那這是新進員工才會做，再來的個案就是除非她有工作異動，我們會做，就是在那一年內會異動兩次，就是除非他工作異動才會產生核薪在重新做，那如果沒有的話，是固定的個案的話，就是一年會

調整一次，會幫他在十二月的時候，我們就輔員開始會再重新幫他做工作技能的評估。評估之後，他就會看出他可能下個年度薪資已經可以調整到多少了，那也會依政府的調整。(N1-1-2)

所謂的產能核薪基本上是我們以一般薪資來評估，現在一般是兩萬三，除以我們這個個案的品質跟工作效率，那以這兩個來算出他的產能，那就是那他怎麼跟一般人做對應，我們這裡有一個阿姨，他是身障者，我們會用那個阿姨的來做比對，一個基準。會用阿姨來做比對，一般人來做比對，那我們就可以算出他的落差，例如說，阿姨一分鐘可以洗三個杯子，那庇護員工一分鐘，可能只能洗不到一個杯子，就可以看出他的比對，他的品質達到多少，那我們都會有，就是每一個產能、每一個工作，我們就會把它的品質要求都寫出來，所以它需要我們在開庇護商店之前的建立，我們就把庇護商店裡面的工作項目做了很系統性的分析跟結構，所以他才有辦法算出他的產能評估，那依這樣的產能評估之後，我們才把他的薪資發送給勞工局。那勞工局確定我們的算法都沒錯，勞工局會發函給我們，基本上這就是他的產能。而他的保障部分，基本上我們的庇護員工，他們的福利是和老師都一樣，唯一不同的地方可能就是薪資結構，那其他福利都一樣，例如說健檢啊！例如說相關的我們的員工採買的優惠，我們的旅遊，基本上，他們都是跟我們一樣的。(N1-1-3)

R：在政府機關提供的部分？

N1：政府提供，基本上它只要求我們這一些東西的結構。就是在身障者的法案裡面就有規定要 63 條之規定，說他需要有什麼一大堆的東西，那我們假設立成庇護工場，他就會依這個來做審核，所以基本上，因為我們本來就有了，這塊其實沒有太大的一個問題，基本上保障夠不夠，政府要求的，基本上應該算 OK。就要看庇護工場裡面是不是有遵照這樣的法規來走。因為庇護工廠比較不擔心會有問題的，是因為政府會規定，例如說，我們每一季都要訪查的，那一年會有兩次的訪視。他的訪視結構會比較特別是例如說庇護工廠它會各個不同領域的專業來審核這個庇護工場的內部結構，還有根據庇護員工的一些福利服務，給個案的服務計畫。那他就會專門找一個針對這一個區塊的老師來審，那有關於經營面，他就會找外面的業界來做這一塊的去協助。那再來，就是有關於行銷面的

部分，畢竟我們庇護工場大部分做的行銷，說真的都會比較弱，因為我們不是專業人士，那也不是企業團體，所以基本上那一塊是會比較弱，他們會找業界的企業來給一些建議或是指導。這一部分也會牽涉到政府跟庇護工廠，他們怎麼配合的狀況。有一些機構，他會覺得壓力很大，他會排斥。一定會有的。例如說我們剛開始我也覺得壓力上，那變成我在經營面的，我怎麼去找那個思維？有時候業界給的建議說真的對我們來說是有點天馬行空，對我們來說，可能當下的執行狀況不是那麼容易，畢竟我們是一個非營利組織的結構。業界裡面所說的處理模式，說真的，他們的速度很快，他們的經驗也算大。並不是我們一個非營利組織來說可以那麼容易處理，可是我們在處理模式的時候，我會把有一些我能做的，先去把他抓來用，或是把一些例如說我可以稍微改變，我就可以達到目標的方式來操作，那我們應該說，可能在這個部分，你要怎麼把他們當成是什麼關係？他跟我們是站在一個幫我們的角度，如果你覺得他是跟我們在對立，那其實就很難，那因為這是庇護工廠裡面比較困難的一點。再來，就是有關於他的一些保障的部分，其實有時候也會造成庇護工廠的一個應該說阻礙嗎？例如說員工進用，他就是會衝擊性比較大的。譬如說我們的員工訓練到比較 OK 的時候，一般公司那有把個案訓練到 OK 時，就把他轉銜出去嗎？一般公司不會嗎？好不容易把他訓練到可以很好用的時候，我當然是留著好用，可是我們是一個轉換的職場，是我要把庇護性員工訓練好的時候，我就要把他媒合到外面的就業市場。這一個區塊對我們的衝擊性會比較大，尤其是半封閉型的開放空間，我不是一個公司，如果關起來自己操作，我可能就會覺得比較 OK！那我的來客數，每一天的結構都是不一樣，我的變化性是大的。可是當我有一個案訓練 OK 的時候，我要把它轉介出去的時候，我是不是少一個人，少一個人力的時候，勞工局是不是要派案，我們不能自己接案，還要勞工局派案，我們才接案。這個中間又有一個狀況，譬如說政府是要保障身障者，所以他就要我們保留這個個案出去要三個月。例如他在外面就業了，可是他職缺還要在這裡，我還要保留他三個月。可能他適應不 OK。他可能會在回來，我還要再接受他回來，可是這段期間基本上都是空窗的，對吧？那人力怎麼辦？就是老師傅啊。我來說，那是一個最困難的

狀況。這樣的狀況完全沒辦法，例如說我一個個案出去就業了，那我要把他保留三個月，政府那個部分。又例如說我的個案出去三個月，三個月後穩定就業了，我庇護工場就幫他做結案，確定他轉銜成功，勞工局也結案了。(N1-1-4)

那確定我有空職缺了，勞工局也要有人可以派案。並且還要媒合，要職評，看來這一個區塊，那可能我空的時間可能就不止三個月，空的時間甚至可以到半年、八個月、十個月，甚至可能一年都沒個案，你懂我的意思嗎？這個部分在政府對弱勢提供的就業，我們瑪利亞機構算比較大，就會想辦法去補那一塊的落差，例如說我當年還是做職評的時候，應該說有個案開始做轉銜機制的時候，後來政府比較 ok 的地方就是例如說我去年寫個計畫，我開始接見習個案，我確定今年有個案要轉銜出去的時候，那見習個案就可以補他的位置。我確定見習的見習能力有到那裡的時候，他就可以轉到我們的庇護工場工作，我們目前是用這樣的操作模式，看是否可以做連結，補足人力不足的那個區塊。那這是我們在操作面的部分，那這個也可能是政府可能所謂說得對弱勢的部分，因為他們會想到弱勢的需求。但是對庇護工廠來說，他就有時候會產生很大的一個困難度，當然服務面就會變的有點困難，真的是衝擊性比較大一點。(N1-1-5)

R：請問有接支持性就業嗎？

N1：支持性就業我們沒有接，一般我們的個案出去就是支持性，那其實他剛好就是一個結構一個結構，結構跟結構之間的聯繫是不是都做到面面俱到，當然會依我們做的是服務公眾、服務生命的工作，所以其實在這個中間，並不是每個個案都一個坑、一個洞、其實它是依個別化服務，例如說最近開始在之前提出來討論的就是有關於身障者，他是一個精障的個案，他的能力架構到一定的狀況，其實是要做轉銜，可是精障的個案跟其他的個案又不大一樣，智障會比較單純一點，精障的敏感性會比較高，精障的能力也比較高，跟一般人其實差不多。但是只要壓力大時，他可能會發病。你會發現，所以在操作面上，我們就會思考的點會比較多。而政府在一塊的操作方式，例如說這個個案轉到支持性的時候，是不是三個月的空窗？是要等他的，基本上要找到他的績效是掛點，就不

是掛在庇護工場。事實上精障的這種個案，你覺得有辦法一次就能到業界嗎？那業界的操作模式其實雖然有就輔員可以支持他工作，但是那個強度就沒有那麼辦法的那麼面面俱到，那依個案我們就覺得說個案能不能？例如說我們讓他在業界是半天的操作狀況，半天是回庇護工場，他有一些狀況，我們跟他醫護關係比較好，我們可以去了解，可以幫他協助，幫他做架構，可是這就會牽涉到，他的績效要掛在誰的？這就是會比較麻煩的事情。依個案的利益來說，這樣的方式對個案是比較好的。但是以績效面的話，針對衝突性，其實這就是政府要去思考怎麼操作。這是我之前提出來的個案，我們架構到差不多，能力也可以開轉銜會議了。他的狀況，其實是我們比較擔心的，成功就OK 不成功他就會打回原形，甚至會更慘。那是我們怕的。我曾經在訪視會議的時候，把這樣的問題丟給政府，他們去做討論，怎麼去處理類似的狀況？那怎麼去破除迷思，轉銜出去到底業績要掛在那邊？基本上就是政府所謂的績效，因為每一個單位都有所謂的績效問題。可能也不單單只是績效的問題，很多東西不是我們想到的。操作一些面向的時候，有可能就是需要很多次的溝通跟協調，那才有辦法去跨過那一塊。我覺得台中市政府在這一個區塊，很棒的地方就是他會是一個盡量就是站在跟我們是同一邊，幫我們協助我們的立場，不是對立的方法。(N1-1-6)

我覺得是一個比較善的循環的。那如果大家都是走這樣流程的一個區塊。應該會是最好的。可是有時候有一些東西是很刻板，怎麼讓它可以稍微彈性一點，可能服務的面向會更好。(N1-1-7)

問題 2：請問就貴庇護工場的觀點，政府有提供庇護工場弱勢保障的政策有哪些？

N1：剛才例如說優先採購的這個部分，這個是最大的好處。目前來說，當然對優採來說，我覺得是有保護的，因為畢竟當年的產品，他還沒有一個…，應該怎麼說？當產品沒有一個很強的，應該說，讓產品到達一般的銷售的狀況，他的曝光度沒那麼高的時候，尤其是早期的瑪利亞，其實我們都只有接優採，那也是透過優採，大家才知道我們有做麵包。那優採的部分，其實它就是保障身障者，基本上政府機關就是要多少的比

例，一定要採購優採的產品，對那至少因為這樣的一個鼓勵性質的，大家才會來做採買，才会有曝光度嘛！他吃過了用過了，可能他才發現瑪利亞的東西還不錯！他們才有辦法去對身障者做的東西可以做到觀感稍微改變的那個動作嗎？那我就覺得優採那部分，就是一個誘因，應該說是一個誘因，他其實是幫身障者造成影響，一些人來購買我們的誘因。那後面的部分，其實就看這個庇護工場他怎麼去處理他的那一個區塊，我覺得應該說怎麼讓非營利組織在做產品，尤其是做產品銷售的部分。透過優採的部分，然後讓競爭還是到最後回歸到機構，他們在做這一塊的特色。跟市場一致性，當然說，我現在的優採是不得不買，可是當如果你把最大的點放在這個區塊的時候，必死無疑。因為優採的部分，小作所越來越多了，大家都要搶這塊餅的時候。當然，它的市場就會越來越縮越小。那勢必的他很自然會被淘汰掉，除非是你怎麼去設定說，我的東西是要跟一般的市場競爭，那他們產品要跟一般市場競爭，例如說，一般人可能今天可能要來買東西。大家會想說有這樣的產品要有競爭性嘛！當產品有競爭性的時候，才會讓一般人覺得說用同樣的錢，我願意把他花在這裡。其實它是要做善的循環，讓人家看到身障者也是有能力的，當然，我們是在做前面的區塊，我們其實覺得重要的是應該把身障者訓練好。然後讓大家可以去接受身障者，他真的是有產值，然後他們的產品真的是有賣點的，那他才會是一個好的。如果今天主力是做優採，如果今天買這個產品、服務就是做愛心的，那客人可能一次、兩次愛心，他不可能長期做愛心，那其實他就會變成一個不好的循環。例如說我們在訓練個案的時候，而不是單單教他工作技能而已，他其實有很多軟的東西也要去建構，例如說，為什麼告訴他要賺錢？那怎麼安排他的休閒、怎麼做金錢管理、人際互動、法律課程，那太多的東西都要架構進來的，不是單單就是庇護工廠把個案訓練到能出去，出去之後就是失敗。就是變成他要結構的東西其實很多，那要依個案他需要的東西、欠缺的東西去做設定的。所以基本上他看不到的成本其實很高，個案管理的部分會怎麼看。所以我剛才說他們會來訪視的時候，他就會來看資料，幫他怎麼設計他的 ISP，那什麼你要這麼幫他設計的他的 ISP？那我們幫他連結那一些資源連結。像瑪利亞的資源也比較多，像其實我們曾經有對外說

例如說我們的支援課程，我們會接一些案子，那可能有一些別的單位也可以來上，我不是很清楚，相信是機構有沒有這樣的連結系統，或是政府有沒有去做一個調節的狀況，就是比較不清楚的，那以目前瑪利亞來做得部份，來做的部分其實還覺得不錯，因為瑪利亞的資源算是不錯的。我們連醫療，我們有復健師、精神科醫師，這個都是可以自己處理的。只要是我們自己都有，所以基本上我們進去相關的系統裡面去，就比較容易操作。那個案，在這個部分，其實他們的生活的多元性就會來得更多一點，結構更多一點的時候。那庇護員工的那一些同儕的互動，或是那樣，他就開始會慢慢改變他們思想結構。譬如說，我會說的後續的一個資源連結，很多到底護之後，其實就不關我們的事了。那不關我們的事的時候，那個個案可能他遇到挫折。因為支持性就業，他就是服務三個月的時間，三個月 OK 她就結案了。個案真的三個月之後就沒有問題嗎？不會吧！可是他好不容易熬了三個月，就輔員也好不容易跟他熬了三個月，可能他第四個月就受不了了。後續可能就跟庇護工場沒有關係了。但是我們瑪利亞還是有做，因為我們有自己的麻吉家族。我們都會邀請個案加入了那個團體之後，他們還是有很多類似象徵意義存在，就是終身學習的部分。他們就會回去到那個地方，那我們還是可以看到他的一些狀況。所以從商店出去就業的個案，成功率其實算很高。瑪利亞訓練應該很紮實。我們基本上應該說，我們團隊裡面的服務結構算是夠強，加上可能相關的一些資源連結的部分也夠強。(N1-2-1)

問題 3：請問對政府訂定〈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〉的看法為何？

N1：它算是弱勢保障，對庇護工場的弱勢保障，它也是有正向幫忙到庇護工場的營收。(N1-3-1)

問題 4：優先採購對貴庇護工場的幫助為何？每年約提供貴庇護工場幾成的營業額？

N1：之前有說過基本上大概差不多三分之一。(N1-4-1)

R：有參加標案嗎？

N1：優採，基本上會，像我們去年中秋節的部分，衛福部除了中部的優採，他會在類似中秋節的時候整合全國性總優採的資料，就全部弄成一本冊子。那各公司行號都可以去看產品，然後所謂的標案，基本上一定是達到多少金額，才會需要去做標案的。那以一般公司來說，其實量沒有那麼大。基本上就是他們的服委，或是他們採購單位看了，我們就是送產品讓他們去試吃。而我們的產品基本上都會有檢驗報告。那些的檢驗報告都要傳上去，試吃完之後他確定要採購我們的產品，他就會和我們連絡，就是很單純。政府單位我去年就到總統府去做標案，它比較特別，可能他一次採購的量，超過十萬元以上，他就需要標案，那他就會挑他們喜歡的幾家上去寫標案。所以去年的時候中秋節的禮盒，就是先要有一個產品，讓他們試吃，他們先審查過了，確定你的檢驗報告都沒有問題，原物料也都沒問題，他才會告訴你要不要來標我們的案子，什麼時候去標，大部份就是這個樣子。(N1-4-2)

R：標案的過程會不會覺得削價競爭的狀況？還是覺得還好。

N1：因為我們本在整個活動進行的時候，其實他就已經有優惠，例如說幾盒以上就多少折扣，所以他不會再…沒那麼沒良心，如果真的那麼沒良心，他就不叫優採了。這個比較可能會發生在清潔的部分，對食品比較不會。因為我之前做過清潔，瑪利亞清潔的庇護工場是我設的，政府單位就會比較有削價，因為它不會只有單單我們會去投標，一般的業界會去，對非營利組織來說，其實比較辛苦的部分，就是當真有業界一起去標案的時候，政府單位要優先採用我們，可是如果它的標案說，我標兩萬，業界標一萬九，那要以最低價，他會先問我們要不要用這樣的價錢承接，可是對一個非營利組織來說，當初我們會寫這樣，其實就是我們大約的成本，可是很多的業界知道我們是優先的，他就壓很低，反正他壓那麼低了，你有辦法你就接吧！所以其實是難在這個部分。其實對一個非營利組織來說，尤其是清潔的部分，會成本不夠，那我們可能就不接了。那你說我們的服務會不會比別人差？瑪利亞的清潔隊在外面其實還滿有名氣的，因為整個台中的自來水，全部我們包了，這個其實像自來水，比較沒有這樣的問題。政府單位比較會有這樣的問題，壓低成本有時候就未必是幫助身障者了。(N1-4-3)

當瑪利亞有一點點名氣的時候，其實我們站的位階就不是那麼單純的公益，業界就把你當成是競爭對象。不只是說我們是在幫孩子找出路，他們會覺得整個臺中有一個大型標案被我們拿走的時候。我就是他的一個競爭對象，不會把你想像成一個非營利組織。所以他操作面向的時候，我就曾經去標勞工服務中心，一算下來，根本就是沒有獲利！我的人事成本、雜項，根本都不夠，那你怎麼接啊！可是他們清潔公司可以啊！為什麼可以？稍微去了解一般外面業界的清潔結構，我們不可能像他們那樣的面向來操作。我們是一個蘿蔔一個坑。他可能是好幾坑，一個人下去跑那個坑啊！他人力的操作面向就很方便。他的人事成本就很低，這是很明確的，我們的年節獎金有中秋節獎金、端午節獎金、年終獎金，他們沒有啊！這落差又大了！所以他可以這樣，是可以直接這樣砍。對我們來說，那個就是我們要給學生的部分，那就會有比較難一點，我覺得在清潔那個區塊影響是看得出來，也是會比較難操作。那在烘焙這一個區塊，其實產品面的部分，大部分就還好，你說會不會有公司行號來跟你砍價，當然也會有，但是基本上他們比較不會砍成那樣，因為他知道你是非營利組織，而且我們的東西基本上不會比外面的產品來得貴。其實重點是要讓更多人看到身障者他們的工作能力，讓更多人可以接受身障者。最主要的不是獲利，當然是要能兼顧，獲利要能夠過得去，並不是說真的一定要靠這個區塊賺錢。(N1-4-5)

問題 5: 貴庇護工場經營行業及選擇生產相關產品原因為何？未來是否有增加產品或服務的計畫？

N1: 應該說，為什麼會選烘焙嗎？應該說在早期瑪利亞的時候，因為我服務二十六年，說真的我從瑪利亞…，去年才開三十周年，那我幾乎是很早期的員工，所以我可以看看到瑪利亞從很辛苦一路走過來的那個狀況。那在早期瑪利亞捐款很少的時候，然後我們那時候就開始找了一些資源，剛好有機緣就是我們董事長的妹夫，他就是開烘焙坊的，剛好就是我們第一次推就是推中秋節義賣，那中秋節義賣我們當初其實都沒有設備，都要跟人家借或是跟人家租，所以後來慢慢的我們就開始募了機器，也成立了職前準備的烘焙，類似小做所。學生開始學會做麵包，我們應

該說是從這裡開始，那當然今天有有機會做一個庇護工場的時候，當然我們會先尋找我們的優勢，先尋找我們的優勢，我們的學生可以做什麼，他本來就做這個區塊，當然就會把它先列為去操作的模式。因為資源比較多！那我們可以找到的，周邊的協助的人也比較多，我們自己有這樣的經驗。這個就是我們為什麼會成立，當初有庇護工場的時候，他也是做烘焙相關的工作。那也應該說這家庇護工場，他當初設定的時候，本來勞工局也期待它是一個店面的模式，它也期待是來讓來洽公的人可以進來消費的一個點，所以他才會邀很多庇護工場或是一些非營利組織，有這個機會要不要來寫計劃書，要不要來標案。他也有邀請我們，所以我們也就想說那我們的優勢就這樣，那我們就來，我們也問我們的青年，真的有機會要開一家庇護工場，你們期待要賣什麼？在裡面的計畫書，裡面寫的東西都是誰能告訴我？都是我們的服務者告訴我們。就是他們告訴我，他們其實希望賣吃健康的產品，然後還有咖啡有飲料啊！然後可以吃飯啊！然後賣麵包。我們的孩子就說，因為當初捐款者捐了機器，讓我們開始做麵包，這家店當然要做出好吃的麵包給大家吃。這就是他們說的，那我們基本個結構就是朝服務對象他們當初說的夢想去操作。當然，我們也做了一些市場調查，畢竟要開一家店，說真的，對一個機構來說，尤其是非營利組織要投入這麼多，是還蠻傷的。所以我們當初會做環境評估！會做人潮評估啊！然後這裡的周邊客人有多少？營業時間？那麼可以賣什麼？所以其實基本上可以從裡面我的分享看到。百分之多少產品設定為高單價的東西，多少的東西是設定了低單價的東西，那一些產品是人家可以帶著走的。(N1-5-1)

公務人員其實健康他們蠻 Care，又剛好跟學生說到的人家要吃健康，所以在這家店，我們其實就用了很多心力去改變我們對麵包的心態。因為瑪利亞早期的麵包說真的就是台式麵包，台式麵包多糖多鹽，又香又油，這就是當初台式麵包的一些特色。當學生說到要吃健康的時候，壓力就大了！因為之前做的麵包根本不健康啊！你現在要做健康的麵包，那我們就開始想什麼樣的麵包是比較健康。那我們就找歐式麵包，使用天然酵母，不要用化學酵母，用天然酵母自己養菌，那整個製作區的那塊，整個就是都要翻轉，因為之前就都不是做這個，以前是快速的

嘛！因為優採，所以製作台式麵包，快快來快快去啊！那今天要開始做吃健康的麵包的時候，那時程就拉長，製作期就拉長了，那我們怎麼去做克服的動作，後臺怎麼去做重新規劃跟盤點、自己的一個排程。那我們當初在產品設定的時候，我們把全部的麵包都攤出來，一次全盤。然後把盤完的麵包規成菌種的養法，然後製程的安排。那我們把全部的麵包就歸成幾天製作，那因為我們要讓學生是能獨立操作，而不是說他只做部分的東西。當然，剛開始，結構一定是每個學生依每個的優勢去做哪一個區塊的餐點。可是我們要讓產品都是學員做的，所以我們就要把產品規劃，例如說禮拜一是哪幾樣？禮拜二是那幾樣？禮拜三是那幾樣？那他們每天都在循環，循環到最後，他們這個產品是都可以這樣做。那是我們當初想到怎麼去做結構，然後怎麼讓他們可以變成強化目標是什麼？那之後他可以學到，例如我今天只會作下一次的動作，其實應該是在揉麵糰，跟辨識麵糰的 Q 度，那個地方其實是最難的，那個是麵包的精華在那裡，怎麼看他的氣泡，然後怎麼看他的精細，不是那麼容易操作。可能學生就要結構的關係，到最後他可以有辦法看到那個區塊產品，還有耗材。就是他又牽涉到，當產品進來的時候，對非營例組織來說，最難的地方就是成本，那你說要身障者做東西會不會有耗材。那對你來說，又是一個很大的壓力。可是當初這家店就是要跟一般的店可以一樣的，我總不能進來的麵包，我覺得不 OK，我還賣嗎？所以就要退貨，剛開始退貨，前場和後場會不會有衝突？一定會有衝突，我們前場就會跟老師講我們是一個店面，那市場機制就是要跟外面的機制是一樣的，就是品管要非常嚴格。因為你就是要讓客人花這個錢是擁有跟外面的店一樣的服務，你買的東西也是一樣的，所以剛退的時候，後場會哇哇叫，覺得又退了！可是當退了之後，他們才會再去思考說那個地方出錯了，學生那個地方要去強化的，是不是要有一些輔具再介入，可能就是這樣子流程，我們基本上都是這樣。(N1-5-2)

R：還會有增加產品或服務嗎？

N1：我們一直都有在增加產品。我們基本上每年的計畫裡面都會有，可能量不會是多的，例如每年增加一、兩樣。或是甜點一、兩樣，我們當初就是把整個麵包都盤點。再來，就是可能我就會去看。麵包越做越多，當

然不一定都 OK！我就會要透過實際來分析說這個的產品上架 OK 不 OK！當然整個產品要上架的系統，我們也要建構。例如說我可能，後場在產品製作的時候要先做試吃評估，畢竟瑪利亞員工很多，做一做給大家吃。他們要寫意見調查其實是很快的。他們試吃完，確定那幾樣產品他們覺得還 OK！那我們就會把這幾樣的產品，今年可能準備上市。可是並不是這樣就 OK 了，之後還要再來詢問，例如說我的設計單裡面就說這個麵包的形狀是什麼？它的口感和價位我們要訂在那裡？那麵包的大小，重量是多少克？讓客人試吃，客人是不是可以接受，客人當下覺得 OK！然後問卷裡面反應是好的，我們才會讓他上市。之後，我們也會再看一下這個產品上市的時候，透過一些行銷推廣，瞭解它的狀況是不是夠強，如果不夠強，我們再回來討論說再修改。(N1-5-3)

R：這是一個很完整的程序。

N1：這個就是非營利組織比較優勢的地方，SOP 結構比較強的地方，就會透過這樣的部份，讓每個產品都 OK！例如說你今天看到的手沖咖啡，我們為什麼要推手沖咖啡？第一個是他現在是市場的另外一個主流，大家都喜歡。對身體的某一些部分是好的，再來是當初除了這個部分，因為商店有賣咖啡之外，其實只要並不是只有單單一個存在，而是我可以讓我庇護員工的工作能力提升。因為說真的以義式咖啡來說，我當初設的是自動式的咖啡機，因為我很清楚，非營利組織的身障者他要沖那個拉花說真的對他們來說是太難了！他沒有辦法達到跟外面一樣啊。我拉花拉得很美，可是當我用自動型的自動咖啡機，讓他可以喝一杯拿鐵的時候，其實它的品質也是不差的，唯一就是沒辦法拉花，沒有美美的。拉花，對身障者來說真的太難了。所以我們當初會去想說，我怎麼讓孩子的功能增強。那手沖他的層次就是來的比較高一點點，可是它的結構又很結構，主要就是咖啡的品質，再來就是手沖的注水的角度嘛！再來就是時間嘛！溫度嘛！我有一個功能可以讓他自己也更有成就感，他會覺得說可以沖好咖啡。那我也自己去跟貿易商談，我要的豆子，就是一定要認證的，那我一定要公平交易，我要友善，確定是有機的，那我才進。這樣的豆子的貿易商其實他要夠大，他才有辦法進到這種豆子，所以我還要去找。這個部分操作下來，我覺得唯一比較優勢的地方就是是非營利

組織，我跟貿易商談的時候他不會哄價，因為他也覺得他在幫社會，他也覺得他是做一個善的循環。所以我進的豆子，它的價格就不至於貴得太離譜。那當然我們的定價就可以了，跟我們當初的計畫又是可以並行，因為我們要給人家吃健康，又是平價的，那我今天因為我的捐款者都是一些小家庭，那我的產品又賣得很高的時候，其實就不是一個善的循環。我把它的定價是這樣，一般的家庭同樣要喝一杯咖啡，來瑪利 MAMA 就好了啊！又可以幫助他們啦！我也是在做整個環境的善的循環，然後他的價格又是平價，這是我當初去連結整個流程，我想到的。(N1-5-4)

問題 6: 貴庇護工場選擇訓練服務的對象為何？何以選擇此類型的身心障礙者為訓練對象？

N1: 其實庇護商店是沒有設定選擇訓練服務的對象，他只要持有殘障手冊。而不同的種類，訓練的方式是否不一樣，所以基本上，做身障服務其實很難的地方，就是他操作的服務面向就是很個別化。因為不是靠瑪利亞理念就可以操作，不是靠我們的執行面就可以操作。而是要我們的團隊大家的努力，他的面向才有辦法夠大，所以每個個案進到庇護商店的時候，對老師來說因為每個個案的狀況都不一樣。目前都是勞工局派案的，他需要經過職評的那一塊，年齡層當然不大一樣，落差不是太大了，年紀大部分都是青年，大部分都是高中畢業後，這個時間比較多，二十出頭歲，最多都差不多三十幾歲進來的個案。比較難的是因為種類。所以當然每個個案進來的評估，優勢能力他的一些障礙的狀況都不一樣。那怎麼專業的老師怎麼去看到他的優勢能力，去幫他，從優勢能力，強化他的工作態度。那再從他的弱勢能力怎麼提升，就是把他比較弱的能力可以拉得上來，對老師來說，就是比較辛苦的。相對的就是要一個很完整的，當這個個案進來的時候，他的職評報告。其實相對的就是職評報告他的完整度，或是家庭時，我們都要很清楚。會這樣的評估報告做分析之後，我們還能讓他可以安置在剛開始的時候，安置在對的位置。

(N1-6-1)

在操作面上，其實比較難一點的是社會化行為，工作態度那其實是比較難，他們剛進來大部分都有一些情緒，剛進來前三個月都會哭，壓

力都很大，加上現在孩子是保護過度。尤其是在都市裡面整個家庭經濟面向來說，都不會太差。所以孩子的就業強度要進攻他的就業態度，其實我們最大的挑戰。(N1-6-2)

例如說我跟大家分享一個個案，我們有一個個案他家是住七期，隔壁是胡志強的家，你就知道他住在哪裡了？他家裡是有佣人的，他在家裡根本是什麼都不用做的。來到這裡，什麼都要做，在家裡是白雪公主，什麼都不會。剛進來的時候我們就要很清楚的去關心他說，為什麼還要就業？她的就業動機在那裡？這是家長的期待還是個案的期待，要先去釐清這一塊，我們才能去分析後續的動作，我們怎麼幫他結構化，安排他的計畫怎麼樣可以幫他。(N1-6-3)

那也有失敗的案例，之前有一個個案失敗的原因他也是精障，知識水準太高，他本身是一個醫生，他已經到了他要去實習的時候發病，所以他沒有穩定用藥，因為他的認知能力太強了，他只要不發作的時候就是一般正常的人，他很清楚用藥，他會造就他樣的狀況，因為他的藥單，他都看得懂，其實他就會沒有信心用藥。他的對口只有我，他可以接受。老師年紀都比他年輕，他覺得我為什麼要聽。那個個案就失敗了，那是我目前比較沮喪的個案。(N1-6-4)

基本上他們進來的時候，大部分都會先跟家長做一個溝通，除了知道他的職評報告確定，但是除此之外，還會跟家人說跟工作的期待，從老師的專業跟他的經驗值，可以開始去分析說他出現那一些問題，最大的問題在那個地方，在團隊的時候，他的獨特性可能比較多。還會用什麼樣的成功經驗讓他嚐到成就感，當孩子、青年們操作很多次，發現當他們有成就感之後，他會發現自己是有個人價值的，那他的生命才開始會有翻轉的。所以我才說，其實庇護這塊的成本很高了，這是我們看不到的成本。每一次訪視的時候，委員都這麼說你的營業額這麼多，你的獲利這麼少，就像我去年營業額一千多萬，扣掉人事成本，才剩下五十萬。(N1-6-5)

問題 7: 貴庇護工場服務目標為何？係以長期性就業安置或以過渡性職業訓練為其目標？

N1：過渡，一般庇護都是過渡！有個案比較長，有一位個案從開始到現在，今年才開始寫轉銜計畫，可是因為我們基本上有一階、二階、三階。就說過了我們當初開這家庇護商店，很多工作都分析過了，那我也確認怎麼樣可以去做轉銜。有一階、二階、三階，在第二階達到多少，家長會提出說，他想做轉銜的時候，我們很可能就會替他轉，那基本上是在三階的時候，一定要轉銜。但是那個案一直都達不到，可能是因為他在這裡庇護的時間，實在太長了，畢竟它是我說過了嗎？過渡期。那我們就評估他的工作態度 OK 不 OK？目前他的工作態度 OK 是他最大的優勢。那他的工作，很多的工作能力卻提升不上來，那可不可以找到一個可以媒合他的工作，就可以轉銜了。所以我還是跟老師說不要在這裡面太長的時間。那依我們庇護工場的精神來說，長期的庇護其實就不應該是我們的服務項目。應該要來試試看，幫他媒合對的工作，他就可以轉出去，但是他可能職種就會變的很少，因為那個案能力其實不是那麼的好。當初在接案的時候，其實就在庇護的邊緣，其實是進不來的，我當初接案的原因是他的家庭支持比較弱。現在和爸爸住在一起，她的姐姐都嫁了。這位個案如果沒有讓他有能力的話，那我們當然要以個案的最大優勢做為第一個考量，那我也覺得他是需要被幫助，所以我後來還是毅然決然的讓他進來。當然他可以安心的工作，他不識字、速度慢，我要結構他大部分可以做的就是洗碗盤。你可以去看臉書，有沒有看過恩彭的便當。這位個案其實他的結構性很強。那我們剛開始盤點他只能洗碗盤，他也沒辦法做前場的服務，因為不會看數字，所以它的優勢能力其實很少，可是我還是需要讓他可以架構一些能力上來。(N1-7-1)

後來有一次，我們剛好看到他，那時候還有一個姐姐還沒有結婚，我們就說你今天怎麼有便當可以吃，姐姐不是出去玩了。他說自己做的，我突然發現他有一個能力就是會煮東西。然後我就跟老師看一看，恩彭會煮東西，那以後商店的義大利麵跟煎雞肉就交給你，還有煮高湯也可以給你，可是他聽到要多做事情，這孩子就是直接否決，說不會。就開始要有誘因，可以建立一個新的經驗，就要給他誘因，讓他願意去嘗試。因為他對錢很 Care，可以有增加錢喔！因為你多了一個工作就加一點錢，飯都可以煮了，煮個高湯有什麼困難的。後來半推半就他就說他試

試看，然後成功經驗慢慢就跟他結構，慢慢的我們開始盤點適合他的工作，例如說只要是 7 的工作全部丟給他，煎雞肉要煎 7 分鐘，煮麵 7 分鐘，都是有結構性的東西，然後讓他比較會看數字 7 就好。結構的東西全歸給他，一天到晚都碰到 7，就強迫他學會 7 這個數字。再來，就是可能要研發的東西，他就要去碰那個 7 的數字，類似把相關的東西全部都丟給他，慢慢的就會學到一些東西，慢慢的，因為他還是需要轉銜計畫。你不知道桌號，看不懂，那就開始出來收餐，「不好意思！」，開始有禮貌的跟客人說我幫你整理桌面，不用擔心東西送錯，吃完了就收，收東西是最簡單的工作。就讓他有經驗去試試看，開始讓他可以跟客人互動，畢竟他要出去，人際那塊是很重要的。我們在做這次轉銜會議的時候，會收東西，桌面整理 OK，然後會煮一些高湯，還會操作洗碗機，這些都是他具備的功能。我就跟老師說，他現在的能力可能沒了麼 OK，找這個區塊的東西看能不能找到相關細節。我們就可以去分析，例如說賣場的一些美食街啊他就可以接了，最簡單的啊！他的工作態度又 OK，穩定度又高，所以我就跟老師講說，這個個案著麼久，他的能力卡在這裡，勢必也是要放他出去看看。(N1-7-2)

R：個案有沒有規定要訓練多久？

N1：以前的要求在三年，每個個案都不同，總不能時間到了，就想辦法推，那只會讓他更差，很多的結構沒有接上來的時候，只會讓他掛了，之後的社會成本會更高。我們就會依個案的狀況去評估，所以我才會說前面我們的架構相當完整，整個計畫以我們就去分析說他的能力是不是具備到可以轉銜的內容。我剛剛說，我們今年啟動的那個轉銜個案，比較特別，他真的待太久，我覺得勢必要讓他出去試試看，反正真的不行，幸好三個月內可以再回，可是勢必，還是要去操作那一面。(N1-7-3)

每個階段操作的東西不一樣，基本上，一階是在清潔那個區塊的工作技能。所謂的一階、二階、三階，大部分是在工作技能。當然，我們還有一個職業態度的目標。一階，大部分都是清潔的部分，一階的部分也是牽涉到他們能不能進來的能力。所以在接案的時候，他的能力，我都要能知道，我才確認這位個案我能不能接。最基本，一階是清潔的部分，二階大部份就是前場服務，然後一些很簡單的半成品的製作、飲

料製作，那三階的部分，可能就是金錢管理，或是會盤點貨架，差不多三階達到百分之八十，他就一定要去轉銜，不用到百分之百，到八十就一定要啟動轉銜機制。如果在二階的部分，家長已經有提出想讓他們出去，那我們會跟家長評估能力確定可以，我們還是會讓他們出去，這就是一般的轉銜模式。(N1-7-4)

問題 8，貴單位的組織架構為何？優缺點為何？

N1：我覺得有沒有人去寫那一塊，寫那個軟的成本，庇護工廠裡面大部分都是在看你的營運成本，一般業界的意思，其實他行銷實力，看不出來的重點是在服務，其實重點是在服務經營這一塊，例如我把他加進一些課程。我算一下，我們個案小組架構很多東西，那都是看不出來，委員來看的時候，都只有看你的營收，看不到背後的努力。我覺得需要有人去說這一塊，幫非營利組織發聲一下，最不容易被看到的。(N1-8-1)

瑪利 MAMA 手做麵包目前有三個烘焙師傅，一個司機。後場已經沒有庇護就業人員了，只有一個支持性就業工作人員，是我們之前的庇護員工，因為能力夠了，後來我們自己把他變成我們的員工。那這裡的協助人力牽涉到日托，有三個日托老師，十八個日托學生。他們是所謂的職前準備，他們其實只有一天工作兩個小時，他們只做包裝，有一點職業試探，可是我們也會付他工作獎金。他們算是身障的，但是還沒有就業，也不算是支持性的，算是日托的，在職種系統裡面就是有工作能力的，就是到支持性就業，不然就到底護就業，不然就是做一些職業訓練，這幾個都沒辦法的時候才可能幫他轉到日托。日托的部分，因為是已經成年，我們後場日托裡面有清潔、有廚務、有烘焙，他們的工作性質不是了麼長，一天一個小時或二個小時，甚至有時候都沒有，他還是依課程安排，比較像是一個職業試探。你懂我的意思嗎？就像高中主軸就是有點試探性質，就是培養讓他有一些工作意願。那他的工作獎金，就是會由我們來發個。他們老師就還是一樣有一個評估機制，就是把我們的包裝外包給他們，請他們幫我們代工。所謂的行政人員，例如說我們主任都是兼職，他不是只單單都屬於我們的，他可能還處理別的。我們的園長，就是兼我們整個庇護中心的主任，大部分都是我們自己在處理，他

大部分就是幫我們看一下這樣。再來就是志工的部分，一般的臨時工，他比較像後場的臨時工。有時在工作量大的時候才需要，那我們的臨時工會媒合一些中年失業的，或是一些外配。再來就是通路，有一個實體店面，現在還有一個是官網，實體店鋪就是目前的這一家。(N1-8-2)

主要的人力，我是副主任兼店長，還有兩個就輔員，目前這裡有六位庇護員工。一個支持性就業，就是我跟你說的那個阿姨。之前有一位見習生。我們的主要結構會是這樣，就是所謂的職務再設計的部分。例如我們去評估一般人的工作時間是多少？他的工作時間多少？去算出它的產能評估，那我們就會評估他那個地方不 OK，我們會去幫他職務再設計。譬如說我的產品標準化的流程，我們怎麼確認品質標準。那當初空間規劃的時候，我怎麼去做這個規劃，確認它是身障者要用的，所以他整個規劃的方位跟結構，我們當初就要想到了。再來就是一些細節提示，例如說，怎麼讓學生送餐的時候是口語化是一致性，當他出餐單的時候，他看到 A 菜單的時候他就應該要準備那一些杯盤，就是讓剛進來的庇護員工很快的就可以連結。所以有一些事情是有一些視覺提示，例如說，我當初就在分析說整個環境裡面，很多人會對身障者在製作東西會產生乾淨的疑問號。而一些歧視，例如說我有哪一些抹布要怎麼用。例如說哪個點的定位，抹布是用什麼顏色，這個部分用來區分的時候，庇護員工在操作的時候，他才不會困擾。因為很多人對於身障者的衛生習慣一定會很 Care。我一定要從這裡先讓大家去放心，所以我在視覺系統裡面就會把他抓出來，強調這些東西，每天工作結束的時候，每一個抹布這麼去做消毒跟處理。他也是整個結構的一環，例如說這些視覺提示他每天要煮高湯要怎麼處理，或是白醬的部分等等。(N1-8-3)

那我怎麼去做社區交流的方案。其實不只這些課程，我們期待他以前是手心向上，要等人家幫忙，以後是手心向下，可以幫忙別人，我們基本上就會連結讓他當志工，他們有志工時數，他們說假日可以當志工。我之前也幫他們開了一個故事影展，就是讓他們自己看得到，也讓別人看得到，他們剛進來的時候，他們改變的模式。(N1-8-4)

R：怎麼讓他們做工作檢討？

N1：會開一些店會，一些推行的部分。我們當初會開這家店，我們找了一些

人去幫你做資源的聯結，那這個可能就是在行銷裡面，怎麼做強化了。更新的部分做了那一些處理，那怎麼做一些行銷遲緩的部分？那怎麼去做推廣？包裝設計？因為其實我後來發現現代人的視覺很重要。當你的產品再好吃，你的包裝不漂亮，人家也不會來買，那是一個缺陷。所以基本上，我們就會在這個部份做一個處理。那怎麼去做一個品牌的部分，我要讓人家覺得買我們的禮盒送禮的時候很有面子。(N1-8-5)

問題 9：貴庇護工場主要的市場通路有幾項？目前那一項的市場通路較具優勢？

N1：我們現在還有操作 line@，客戶隨時需要直接就在上面問，我們就可以馬上幫他處理，速度最快，所以就有一些客人用那個來詢問，例如說他要禮盒的部分，我說想要什麼時候要？什麼時候有？那再來就是比較方便的，我們可以信用卡刷卡，我們可以用悠遊卡，讓大家比較隨性，沒帶錢還是一樣可以刷卡，基本上就是為了方便客人。然後，我們的通路有四項，有優採、實體店面、庇護商店、還有網路，網路部分我們有自己的官網。(N1-9-1)

R：網路現在的訂貨會多嗎？

N1：網路，我們最近在重新的思考，當初的網路其實應該是設定在比較注重行銷面，因為說真的非營利組織有一個比較難一點的操作就是當產品量很大的時候，有沒有辦法像外面下單馬上就能收到貨，當初設定就是沒有下單，多久會拿到貨。我們最近在討論官網，要把整個機構相關的產品銷售上市，重新整理，當初的官網是行銷面向比較強一點。剛開始品牌形象比較不強，所以想透過官網讓更多人知道，我們有哪些產品。(N1-9-2)

問題 10：貴庇護工場目前的營收狀況？是否有獲利？未來的營收目標為何？是否存在挑戰？

N1：你要說庇護工場的營收狀況好嗎？以目前來說，瑪利 MAMA 手作麵包這個品牌的產品其實還好，應該說沒有喜憨兒名氣了麼大，可是你說有沒有品牌偏好，我覺得有。我們的營收狀況就機構來說，應該是不差了，因

為我單單去年的前場，沒有含後場，就是工廠那邊接訂單，跟我們是切割開的，就是很單純的進貨，去年商店的營收就 1 千多萬。市府其實還是有人沒有光顧過，因為畢竟這是一個封閉型，透過你們這些人來幫我們宣傳。我遇到很多很棒的客人，其中有一個客人他說我們的行銷不夠，他自己幫我們去找一個網紅，幫我們做行銷。後來是客人說你們怎麼有錢請人家做行銷，後來才知道他認同你的理念，他幫你做那塊，錢他花。其實台灣人還是一個蠻有愛心的，願意幫我們做一些，讓很多人可以看得到。他認同你的時候，我覺得他就願意做這些事。也有的客人從一開始，也會關注庇護員工，那一位個案已經出去就業，又換一個新的喔！因為本身它的優勢就是在這個區塊是在做一個心善的舉動，加上瑪利亞做的真的很落實，所以就變成有些人會很支持。我覺得那一塊就是最大優勢，那你說有沒有獲利？去年帳面獲利，扣掉了攤平剩下五十萬，因為就很多人力、庇護員工的薪資。扣掉這家店的攤平，攤到去年才攤完。這家店唯一自豪的地方就是沒有跟政府申請補助款，我在第三年就沒有申請補助款了，這是我可以拍胸脯說，可是你說可以出去開第二家店，沒辦法。我當初會毅然決然不申請補助款，就是我在操作看看說當我沒有申請補助款。我們有沒有辦法養活自己，再來就是說有沒有機會出去開第二家，你看嘛！獲利剩這樣怎麼去開第二家店。(N1-10-1)

很多人開庇護商店，他覺得申請補助款是應該的，當然是沒錯。可是我覺得政府只是長期幫助。當你開一家庇護工場，都已經走到銷售面，就是在做生意，說真的你一直要人家幫助，這家店根本就是倒店了。你這家店沒有自立的能力，我都一直跟老師說政府單位剛開始幫助我們是應該的。可是他應該有一個效期，而不是一直長期在幫你，我覺得這個也不是瑪利亞想要的態度。我覺得瑪莉亞有一個很棒的地方，就是試試看不要申請補助款，才知道我們自己可不可以生存下來，很多庇護商店就是要一直申請補助，覺得這是應該的。當你一直這樣的時候，你就覺得我們都要我們的學生能強大，為什麼自己沒有強大？這是我自己在反思的，所以在第三年的時候，我就毅然決然不申請補助款。(N1-10-2)

問題 11：就「服務目標」而言，請問貴庇護工場是如何落實弱勢保障的目標？

可否舉例？

N1：我覺得應該是說以個案最大的利益為最主要啦！在很多事情的討論上，個案利益為最主要考量，在很多事情考慮上面，可能個案最大的福利為主要的目標項目，我們大部分的概念。我們可能在做產能評估的時候，如果產能達到 50%就接案。同時他也還有 50%的空間需要加強，經評估後發現是出現在品質，還是出現在其它。當他出現在品質的時候，老師怎麼強化他的品質。那個落差的 50%，我怎麼幫他做結構。例如可能可以做什麼輔具，或是可以用什麼增強？我們可能就要開始去思考那樣的模式。才會使他的評鑑方式達到完整性，庇護員工的完整性才是關鍵性，一個完整性的訓練。(N1-11-1)

R：請問他們訓練的期間是多久？

N1：你問的是多久才有辦法單獨推出去賣嗎？基本上，每個個案的狀況不一樣。那我會看個案的狀況，這個時間是不是讓他操作這一塊。例如說，目前商店可能餐點推出外賣的設定有兩個，一個是精障，因為他的能力已經夠了，另外一個是高性能自閉症亞斯伯格。那精障對人際其實是沒問題，亞斯伯格對人際很有問題。為什麼我要讓這兩個都出去？因為身障者最大的訓練就是重複、重複、重複的社會化。其實就像開車一樣啊！剛開始開車可能很怕，可是等久了，你很自然就知道怎麼轉。方向燈就會按了。個案的設定就是看他整個狀況 OK 不 OK？剛開始讓他們出去老師會陪一下。老師陪完之後就讓這二個一起去，慢慢的，我就會跟老師說要抽掉一個，他們其實是有依附關係的，你要讓他沒有感覺到是要特意去抽走一個人，例如說今天誰誰誰很忙，怎麼辦？我們今天沒有辦法讓你們二個一起去，那你今天要不要先去？那等一下 OK 的時候，幾點的時候，他才去幫你。慢慢的，不要直接拉掉，尤其是亞斯伯格，他會排斥，可是當你很有技巧性，他就能接受。今天就很忙啊！你先去，等一下幾點的時候他再去，慢慢的，你就說，他已經習慣一個人，在開檢討會議的時候說最近真的比較忙。這樣的話，人力有點浪費，還是這個禮拜你就自己去看看，然後下個禮拜換他自己去，這樣可以嗎？你們兩個討論看看！如果真的不行再跟老師商量，沒有問題我們就在這裡決議。這樣他們就會想試試看，要不然老師我試試看。那你出去賣完之後，你再來

告訴我好不好。他都賣完了，會跟我說：老師我都一個人賣完！他就會得到很大的個人成就感。之前要兩個，現在只有一個人，他就會覺得好有成就感。那他自己把東西推出去賣的時候可以學到什麼？金錢處理的狀況，然後他可以學習怎麼介紹產品，可以怎麼做客戶經營，銷售的時候可能客人跟他打槍的時候，他怎麼做回饋。有很多的結構，是在庇護商店沒辦法做的，這也和他之後出去就業，是有關係的。人際，怎麼跟一般人是可以好好相處，重要是會看臉色，教他們會看臉色。很自然的社會化，今天這個環境，你怎麼讓他可以利用到很好，我覺得。(N1-11-2)

問題 12：就「組織架構」而言，請問貴庇護工場在環境快速變化的市場中是否完善？並如何落實身心障礙者的就業？

N1：我們剛才說的那個架構，其實是說如果單量一下子變的太大了，對我們來說，就會是前、後場會有一些壓力。例如我下單這麼多，後場是不是可以接單？可是市場需求就是這樣，到底要不要接？畢竟我們是事業體，後場覺得會累死。該怎麼去變化它，產量怎麼改變？例如說我們都是手作的時候，產量不足的時候我可以怎麼去改善？後場怎麼去改善它？我一直都用人力嗎？人力的量就是這麼大的時候，人力是不是可以負荷。還有當我人力都用的時候，我的產值是不是可以穩定的多更多？穩定的增加？我都可以穩定的有這麼多的量去銷售嗎？畢竟這是一個銷售模式，你要有訂單。那我在沒有一定的量的時候，我也用這麼多人，達不到那樣的營收的時候，我要怎麼去負荷？我可以用什麼樣的模式去做改善，例如說我們去年的單就比較大，以人力來說就可能不足，但整體來說，就可以討論那幾個點，是可以機器化的，我就增加機器設備。至少，它不是長期的支出，不是人事費用，它可以變成是財產，只是到時候再攤平而已，我可以拉長時間去攤平。(N1-12-1)

再來第二個面向我怎麼讓通路可以穩定？現在業績還是會有落差，例如說去年的喜餅單很多，幾乎每個月都會有喜餅單，今年訂婚的人變少了，我怎麼辦？就變成自己要去思考，除了一些企業團體採購，還有那一些通路可以去跑？或是我可以做什麼樣的活動去補足那樣的落差。就變成我們隨時要去探討那個狀況，所以說在整個庇護工場環境的快速

變化下，我們要不要去想這個問題？才能造就落實身障者就業是穩定的。庇護員工在沒有工作做的時候，最大的危機就是會花錢。那我怎麼樣讓他可以穩定的工作，所以像我們就會每個月開檢討會，去探討問題在哪裡？我們團隊就會做這部份，就是每個月開個會議。我們沒有辦法等到一整年之後才發現它，就來不及了！當然每年都會有一個計劃，怎麼讓計畫在狀況不行的時候，保持靈活彈性，每個月檢視一次是很重要的！（N1-12-2）

問題 13：就「經營績效」而言，請問貴庇護工場對政府在協助經營的政策上，有何較迫切的建議？

N1：我們沒有申請補助，可是基本上，政府會做一些推銷行銷活動，我覺得庇護工場最難的地方就是行銷，因為我們都不是行銷專長的人員，非營利組織要再去養一個行銷人員，很難。所以你會發現我什麼都做，我要看老師的作業，我要督導他們的相關的服務，還要去幫忙做行銷，甚至有些義賣活動，那還牽涉到老師可能超時工作，不能讓他們超時工作，就變成了自己去當志工。去做義賣活動，有時候你會發現那個場子不去不行，那我就只能自己去。政府在整個包裝行銷上面，行銷通路可以更好，用在對的點，而不是只開開記者會，我覺得那是比較沒有用。一些中秋節活動的大節慶活動在推行銷活動，我覺得有時候力道不夠，那個亮點不夠，真的就是擺個攤位。在百貨公司活動。我覺得有點像在核銷，我都覺得政府在做事情的時候，應該是說它已經都委外了，其實最好操作的就是它的成效有多大，知道哪裡不行就去改善，去達到那個目標。而且很多東西其實它已經都委外了，委外的時候可以去看看它呈現的效果。但就是有點可惜，每次都看著看著就沒了，誰看？高雄市長說的：不夠接地氣。該怎麼說，我覺得怎麼去落實在優採的平台？怎麼讓裡面的包裝裡面怎麼讓一個亮點，可以亮得出來。例如說去年軍方要採買我的東西，發現進不來，因為他們要登錄。優採平台他們是沒有勾稽，軍方有軍方的系統，優採有優採的一個系統，都不是一樣是政府的，後來我們才發現原來他們是沒有互相勾稽的，那一方面是我們不知道的。都是一個政府單位，那個縱向和橫向的聯繫，就是會發現結構性不夠，才

會導致會有這樣的問題。改善好，優採的市場才可以更大一點。(N1-13-1)

問題 14：就「服務目標」而言，請問貴庇護工場對優先採購的政策有什麼建議？可否舉例？

N1：沒有什麼好建議。它比較會出在當我的個案出去就業的時候，我那個空缺的，補足的速度跟時效。(N1-14-1)

R：政府機關優先採購 5%的金額夠嗎？

N1：當然每一家都希望越多越好，誰會想說他夠，都覺得越多越好。等同是先以我們為一個考量點，第一個就是選擇我們，對弱勢的選擇，那當然會想說 OK 啊！如果他們越多越好。可是你說庇護工場是不是要以他為最主要的依賴，我覺得真的不要抱了麼大的希望，只能說會死得很淒慘。如果庇護工場一直只壓在優採那一塊的人，那表示你的競爭力不夠好。大部分庇護工場當然，他主要客群當然會先想到優採，因為基本上他就是需要優先採買的，他已經擴大內需，從那個籃子裡面，唯一會被選的啊！當然，那一塊是一定要顧到，但是你還是要去想到別的通路，才會是好的點，只有單單靠那一塊，覺得是很危險。(N1-14-2)

R：優採的身障團體跟庇護工場會競爭嗎？

N1：比如說有一些不是庇護工場，是身障團體就是小作所，或是一些協會，那些的區分進到優採後，大家都一樣。(N1-14-3)

問題 15：就「組織架構」而言，請問貴庇護工場可以服務的身心障礙人數？人力是否足夠因應優先採購的需求？是否有擴充服務人數的計畫？原因為何？

N1：目前都 OK 啦！說真的，以一家店來說，這樣的服務人數還蠻多的。現在有 6 個庇護員工，譬如說六、日有營業，就可以做人力的調配，可是現在六、日又沒有營業，營業時間也沒拉長，所以沒辦法擴充，而且這個成本太高了。以目前來說，我們比一般這樣的店來說，人力就比別人家來的多啊！（N1-15-1）

R：現在人力應付優先採購跟定單都 OK 嗎？

N1：都 OK！因為當初例如說我們有一些東西，有做了處理，單單做優採來說，

基本上不會有太大問題。客戶會直接下單，他們也很清楚知道說，我們的一些限制，例如說我們麵包都需要四天前下單，因為菌種需要時間培養。雖然剛開店的時候，常常被客訴。他們不知道什麼叫做天然酵母，不知道什麼叫做酵母菌種，可是食安之後，那些問題都沒有了。因為社會環境都把他們教育懂了，所以他們打電話來，就會說什麼時候要多少的餐盒，我現在跟你下單 OK 嗎？來得及嗎？再來第二個可能有臨時的狀況，他要優採，新進承辦人員，他也不懂。他就問我說我明天要多少的餐點，來的及嗎？我會跟他說不好意思，可能來不及！可是我可以幫你做什麼搭配，你可接受嗎？我們會想到一些配套措施，就會教老師說有一些配套措施還是可以把生意接下來，例如說我糕點配飲料，那我糕點其實比較沒有製作的期限。糕點是可以冷凍的，起司條是可以冷凍的，就沒有那麼的限制了。那我這個組合，我只要放個糕點和放一塊麵包就好了，在加一杯杯飲料，糕點的成本沒有了麼高。就可以出貨了，做一些彈性。跟老師說有一些配套措施可以更改，剛剛好這樣的組合模式，不一定都要麵包，不一樣的組合模式，它給來賓也覺得很有誠意，也很漂亮啊！（N1-15-2）

其實做生意，我們都是在社福體系，我覺得最大的能力，其實就是應變能力。當你跟客人說沒有！不行！以後他要跟你訂貨就會猶豫了，怎麼每次都不行！當這樣的時候，我們就幫他已經想到解決策略。例如說市府有一些員工，他來訂餐盒，但是他的餐盒裡面沒有麵包，只要飲料，只有飲料的明細是報不了帳的。我就跟他說你確定是要報帳的嗎？可是你開明細，只有飲料的明細是無法報帳的，還是幫你開餐盒，然後把錢算多少，你 OK 嗎？還是你要再去跟主管確認，如果他告訴你開明細還是可以報的到帳，我就幫你開明細。我之前遇到的狀況是會計項目是不可以的。如果你幫他去檢視的一些問題，他會心想怎麼了麼好，下次又會來找你，就是一些售後服務。例如說有些客人打個電話，說你幫我送一杯飲料或什麼的時候，一杯飲料你要不要送？送啊！為什麼不送？就跟老師說有一個解決策略，現在這個時間剛好客人比較多，我什麼時間幫你送可以嗎？如果他告訴你可以，你就幫他送！也可以還是你先做好，下來就馬上可以拿了。兩種的解決策略基本上，他如果要你送，我

們會盡量幫他送。但是讓他知道現在面臨什麼狀況，我幾點的時候才可以幫你送。那你送的時候，學生剛好是一個機會，學生有時候空間不 OK，那就是一個機會，他就懂得要去看圖。去那一個空間？在幾樓？怎麼去找人？到後來我們學生對市府的空間就很熟悉了。所以一杯要送，為什麼不送？對客人而言，心裡想一杯也送，感覺就會很好因為他們就在這裡嘛！我們的主客群是誰？當然還是要讓一些洽公民眾進來，如果你連主客群都服務不好，他怎麼會來？還是要讓他們知道應變很重要，然後告訴老師你們現在是生意人，餐盒要怎麼配，看起來就是大而滿，看起來 OK，成本也 OK，搭配的時候就要懂一些結構，不能一盒裡面都是麵包，一個或二個，大一點的，打開就很滿，視覺感覺就很好。那糕點的部分，配個飲料。可以很多種糕點，一個重乳酪、一個布藍尼、一個小餐包，或是幾個餅乾，配一杯飲料，才 80 元，感覺很 OK！他又一次可以品嚐好多款，量又不多，剛剛好，這樣才會覺得夠啊。下次聽到沒有麵包，第一個想法就是上次我配合過了，OK！（N1-15-3）

而且加上因為在市府裡面，我們比其他公司還要好的地方是他可以選擇要付現還是要請款。如果說他要請款，好！等他請完款，我可以叫學生去收款。那我還可以教學生怎麼收款，怎麼去跟他做收款的動作，他要對什麼？訂外面一定就要付現，我這裡不用付現，不用先墊。這也是方便，你就讓他方便，他怎麼樣都跑不掉。你就是把他養壞的時候，他怎麼樣都想到你。當然是相對的，你要讓承辦人員信任你，我訂你們的反應都 OK！他們才會在來，那很重要！服務的品質不會太差，然後又很方便，不用先墊錢，流程跑完了，也不用透過他，會計就會直接付款。他就只有來訂東西而已。哪為什麼要跑到外面去，自己要先墊錢，外面是不可能讓他先賒帳的。也有可能是臺中市政府陽明大樓他們來這裡開會，他要用請款的方式怎麼辦？我不可能去收款，我就會跟他說我沒辦法去收款，但是我會附一張匯款單，幫我備註一下是哪一個處室。你在操作生意面，就是要夠靈活，如果跟他說不行，他就會覺得你不 OK！如果讓他很方便，他就會覺得訂你的就好了啊！（N1-15-4）

問題 16：就「經營績效」而言，請問貴庇護工場是否能再提高相關優先採購

的營收？方式為何？可否舉例？

N1：其實這個也是我去年在操作的。因為我們烘焙類，大部分節氣很重要，因為我們自己的基金會在中秋節其實有賣的。就是捐款的月餅禮盒。那我們商店之前為了和它切割，之前我們沒有賣月餅禮盒。因為我覺得這樣會對打。基金會的那一塊，他就是捐款的模式，為了募什麼東西來賣月餅，一直都是我們長年下來的風氣。不能因為有庇護商店之後，就去搶自家的生意。可是畢竟是庇護商店已經開業到第8年了，在年節的時候又沒有那個氛圍，其實會有慢慢往下走的感覺。我希望有一個亮點，所以後來我們在去年中秋節，我們就設計了中秋月餅，可是我們的中秋月餅是跟基金會那塊，是有切割的。基金會是用一般的，必較臺式，小月餅、梅子、蛋黃那種的，我就是做日式的有點像廣式的樣子，我的是日式餡，所以就是做切割。那包裝上市，不想吃臺式，讓客人有更多的選擇。那也因為這一個區塊，去年的優採，總統府就跟我們訂了八百盒月餅。所以我就說去年得標總統府的標案，就是因為有亮點，我當然希望優採要採買的人，可以看到我們有隨著季節性在跑，而不是沒有變化，我們還是會朝著這一塊努力啦。(N1-16-1)

伍、N2 訪談逐字稿

一、訪談時間/地點：2019 年 3 月 6 日下午 3 點至 5 點/向日葵工作隊會議室

二、訪談者編號：R

三、訪談內容：(按各題相關答覆整理如下)

問題 1：請問政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否是善用或重疊，

原因為何？

N2：如果以現階段，現在有職場見習，因為早期這一塊不知道歸在誰身上，那個時候可能對心智障礙類別孩子來講，他可能沒辦法去想像工廠作業員到底要做那些工作，可是相對的就服員會帶他去參觀，參觀只是看人家操作好像很簡單，可是實際上他的那個身體功能跟他的一些認知功能到底能不能符合那個職位操作的狀況。那他們來講，可能那時候沒有那個見習，可能勞政會擔心他們的勞保在職場職災的時候怎麼辦，現在是有讓他去見習也是去做幾個小時這樣子，讓他去了解一下，像作業員要怎麼去組裝那些東西，速度要多快這樣子。所以其實現在是有補足這一塊以前是我們自己想辦法去募經費，然後去帶著他們說，因為我們有做支持性，我們支持性就服員就會去跟廠商講說你可不可以有一個生產線讓我們去試試看。然後因為比如說像之前我們去做電鍍工廠。因為精障他們認知就只是放東西上去機器就走，電鍍應該是很簡單，結果他自己去操作以後，發現那個速度他沒辦法，讓他理解他現在的身體狀況能不能應付到職場需要，那他需要加強哪一塊這樣。所以現在是他們目前是有做這一塊的那個職場見習這一塊的保障，因為勞政就比較站在勞工保障這一塊。其實我們自己是想說我們就會把所有的控制變因先排除掉，例如像速度調慢一點，我們只要求他們只能站在哪裡，不能超過。要考量環境因素，目前他們職管也有做交通訓練，就是搭公車。因為我們自己近年來有兩位是資源班的學生畢業後到這兒，因為他不屬於精障，可是因為他交通還是要 OK，所以職管那邊他們有志工訓練他們搭公車到上班的公司或者是定點做一些交通訓練。(N2-1-1)

R：請問這是臺中市政府那個局處的業務？

N2：勞工局。因為我們有反映，我們自己在帶這些也發現有這樣的問題。那

以前臺中市可能交通公車網路沒那麼好，現在逐年還不錯了，所以以資源班的孩子來講是可以。包含我們精障者也一樣，因為吃了藥以後，我們其實不建議他騎摩托車，所以我們也是早期的話我們就會請他們會搭公車帶不會搭公車的這些慢性精神病人，就是一起搭公車。後來可能我們自己這樣做，可能政府也看到，我們也反映說他們搭公車的沒有沒那麼好。第一個你要去工作交通的獨立性沒有了，怎麼可能？你推給社工員，社政的社工員他有服務的案例啊，那誰要帶他？沒有。他父母要上班啊，這根本不可能有人會有那樣子。那可能他們也覺得勞政這一塊像我們這些社工在做，他覺得這樣不錯，老師可能也有給他們建議說不然他們也可以做。如果這個孩子的機能還 OK，因為現在勞政是強調說排除他的障礙，讓他可以去進入工作會比較不一樣的。那因為我們手上是精障的大概現在目前是 18 位，16 位都是精障者，然後 2 位是智能障礙，但是 2 位智能障礙，其中一個還在服精神科的藥物，還是跟精神科有相關的。有的是因為他早期也是智能障礙，可是他癲癇，現在也是歸在第一類了。以我們自己來講，我們協會是康復治療協會，其實是希望說這些慢性病友能夠康復之後然後出來工作，因為他們發病的時間大概都是青少年時期，然後他的生涯可能就是比一般人晚十年、二十年，因為他前面十年還在跟這個疾病相處。(N2-1-2)

資源是不是有被善用或者是重疊，因為我自己有做個管跟社工，所以我們會覺得說有一些個案其實資源很多了，反而是那種邊緣的人，可能有房子，可是國家認為他有房子，可是房子又不能賣，只是讓他遮風避雨的地方，可是他就是沒有那些其他資源。那現在是還好是用食物銀行去做補強這一塊。可是你也不大能生病，你生病的話，一些費用也沒辦法。(N2-1-3)

R：現在政府對於弱勢者食物的銀行這個……

N2：現在目前全聯也有提供，也有提過急難救助或者是食物銀行的提供，就是你要填寫一些資源，然後它是不給錢。(N2-1-4)

R：給他們今錢就會花掉嗎？

N2：他們的控制力很差，我們發現也是這樣子。因為我們自己以前做個案服務的時候，也是有發生這樣的問題。像有一些慈善會就會幫它募款，募

款以後發現錢都花光了，可是後面的生活怎麼辦？我們就跟他講你可不可以按兩個月或者是一個月給他多少錢這樣子，這一筆錢本來就是要給他們，給到他至少不要一次性全花光。而且像心智障礙這些的，他只要有錢的時候跟他講一講，他就想隨便花錢，像我們之前有個案也是媽媽過世了留 70、80 萬給他，沒幾天就被騙走了，騙光了，只要人家跟他講一個，這個對他友善，或者是人家跟他講說你要投資什麼很賺錢，就會用下去，所以我們不是很建議說一次都他們，因為他們的判斷能力不強。然後還有就是他們對自己的資源能不能使用，包含像我們一些障礙者年紀大了，然後父母過世了留一些遺產。我們跟他講說如果你沒辦法處理，你乾脆放棄繼承那一塊，因為房產你又不會出租給人家，又不會招租，你讓兄弟姐妹給你租就好了，你們只要協調說他願意給你住這樣就好了。(N2-1-5)

因為我自己發現，我們自己手上的身障者年齡層是蠻廣的，50、60 年代的會比較能夠吃苦也比較願意做，比較強調的是和諧、合作。然後比較年輕化的會比較強調為什麼大家都不關心我？比較關心到自我這一塊，比較強調自己的權益，就比較不會有合群這塊。我們會覺得差別在這裡啦！那資源重疊的部分，我不認為說是重疊，因為有時候那個資格條件是不一樣的，雖然同樣都是從交通訓練，可是使用者的資格是不一樣的。有的是針對就業的，有的是針對一般生活的。因為在社政是社區參與，可是社區參與這一塊也包含就業。可是一個身障者認知的孩子，他馬上能夠就業嗎？沒有那麼快。因為他們強調的是他們已經大概這個譬如工廠要接納他了，或者是公司要接納他，他開始做訓練。可是在社政這一塊他不認為是因為你生活的獨立性，你交通要學會獨立，所以不見得是說你在就業這一塊，可能在生活上面你要去採買東西這樣子，或者是你要去哪一個公所幫你，你要怎麼去學會這些交通工具，倒是我覺得還好。(N2-1-6)

R：目的不一樣？

N2：對，目的不一樣。但是只是說現階段我會覺得其實資源還是有一點不夠，因為你希望志工，有多少志工可以用？還有志工的空間，不見得每一個都可以。尤其像我們自己在帶智能障礙的孩子，因為我們手上有一個糖

寶寶，我們光帶他交通訓練，我們自己就服老師發現其實有時候一次、兩次是不夠的，他還是記不住。還有如果他對空間概念又不是很好的話，光從我們辦公室到這個門口，他常常像我們一出去右轉，他都左轉，繞一個中廳再出來，所以我們光訓練他這個我就訓練一個禮拜。所以那個需要很密集的訓練他，才有辦法讓他比較熟悉環境。(N2-1-7)

問題 2：請問就貴庇護工場的觀點，政府有提供庇護工場弱勢保障的政策有哪些？

N2：然後再來就是現在目前庇護工場的保障政策大概就是優先採購，還有定額進用這樣子，公部門 1：33 這種。(N2-2-1)

庇護工場的話它就是優先採購，就只有這一個嘛！目前看起來是這樣，還有就是做宣導，政府就是幫我們宣導庇護工場的產品，像每年市政府中秋節就是大宗推廣月餅，我想大家都被推銷到了，但是我們沒有。我們是平常可能優先採購，可是我們雖然是適用優先採購，可是我們是經營的理念，我們會覺得說我們不要一次性的愛心，我們希望靠我們自己的能力，所以我們目前的這些，雖然我們這些是優先採購，但是我們還是靠我們的工作品質讓人家繼續採購這樣。(N2-2-2)

問題 3：請問對政府訂定〈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〉的看法為何？

N2：我是覺得是還不錯！因為庇護工場自己生產的產品，庇護工場自己也要再去強化，怎麼吸引顧客。我們有那個優先權，我剛剛講的我們不希望一次性的消費嘛，我們希望這個定單是長久，對於我們這些身障者來講才是有保障，這是目前我對這個的看法。(N2-3-1)

問題 4：優先採購對貴庇護工場的幫助為何？每年約提供貴庇護工場幾成的營業額？

N2：優先採購對於庇護工場的幫助，其實我覺得其實真的是對我們來講算不錯，等於是給我們一個穩定的定單，因為第一類的身障者，其實他需要

的是穩定的長期的不斷訓練，他才會記住。所以對我們來講，我們覺得這個對我們有很大的幫助。(N2-4-1)

優先採購提供我們目前的營業額大概應該都有八成，然後我們兩成是接私人的，我們還是想辦法接私人的。因為不能只靠國家的優先採購，我們品質真的不錯，獲得大家的肯定。我們今年就有幾個案子我們就覺得不要接了，因為他要求我們覺得有一點太過高了，另外一個是太遠了，那我們放掉以後他們自己找人做，他們後來還覺得我們真的不錯。

(N2-4-2)

問題 5: 貴庇護工場經營行業及選擇生產相關產品原因為何？市場通路優勢為何？未來是否有增加產品或服務的計畫？

N2: 我們為什麼會選擇這個清潔工作，因為協會是最沒錢的，我們募款也不容易，家屬也是希望是做烘焙，可是因為我們買不起那些設備，就算政府補助也才一點點，剩下後續還要自己處理。所以加上是早期做支持性就業的時候開發很多清潔廠商，如果我們覺得比較困難的動作，我們就請那些清潔廠商幫我們做，有危險性的或者是說就是可能全包，有部分是要爬高的，我們就請人這樣子。(N2-5-1)

也因為這樣才會選擇清潔。那現在我們會比較堅持下去，我們說服家長的原因是因為清潔其實是一個高度走動的工作，然後這幾年來下來，我們發現我們的個案有變瘦，因為慢性精神病人吃藥以後就會比較懶散不想動，再像年紀大的話，代謝症候群一堆，可能都變得很胖。可是他們就是像我們今年也有跟他們講工作的狀況，這些家長也看到說他們真的很努力工作，雖然動作不快，速度不是一般人那樣子的產能。但是他們也很努力做，然後每個的身形就是比我們還健康，也達到那個減肥的效果。因為他走來走去嘛。反而身形都比那些可能沒有好好復健的病友狀況好很多。而且手腳靈活度、思考清晰度也比較好。因為通常手腳在動，他大腦思路也會比較好一點，他會比較活絡一點。可是如果只是聽他們講話，還是會覺得比較像小朋友在講話的內容，也蠻單純的。那增加產品的部分，因為我們是做清潔啦，我們還是可能擴充服務人數。

應該這麼講，我們不會增加產品，但是我們會擴充希望能夠服務更多的精神病友。應該講是說我們的人，他的能力就是這些，我們有一定固定的量，那如果今天再提供其他的個案就是精障者再進來，我才會再去開發，是這樣子。因為有人是講說怎麼不先接下來，我沒有人啊！而且我也不是要接過來給歐巴桑做，我們營業的目標是希望給我們身障者做，而不是給一般清潔的歐巴桑做。但是我們還是會維持在一定的量，應該這麼講。我們今年就掉了一個場，然後那個承辦人也是很頭痛，我們想說沒關係，反正你給人家機會試試看，我們後來臨時也有搶到一些標案這樣子。(N2-5-2)

問題 6: 貴庇護工場選擇訓練服務的對象為何？何以選擇此類型的身心障礙者為訓練對象

N2: 我們服務慢性精神病人，因為我們本身創立的宗旨就是這個。我們主要還是以精神病人為主，但是我們有含雜一些其他的。我們手上應該講單純有 4 個比較特殊，2 個有癲癇。癲癇在我們看起來是廣義的精神病人，因為他就是大腦，都要看精神科。但是他有一些反映有一點像，有一些是情緒控制比較差，另外就是看他破壞到那一區塊，有的是比較像智障的反應，可是你說他是智障完全也不像，他反應又比智障的孩子好一點，可是他都要看精神科。有兩個是標準的資源班智能障礙的孩子，可是他有一個有在服憂鬱症的藥物，所以他也是廣義的。如果以智能障礙來講，我們有一些是廣義的精神病人。我們目前來講，因為早期可能沒有分那麼多，後來它又有衍生一些問題，可能要服憂鬱症的藥物。所以我們的服務目標來講，還是以慢性精神病人為主，但是如果他是其他障礙類別有在精神科門診，我們也有服務。所以並沒有很強調說就一定要是精神病人。因為有可能智能障礙的孩子 40% 都有情緒障礙的問題，有的後來也有被診斷是思覺失調，所以只要他有看精神科門診，我們還是有服務。(N2-6-1)

問題 7: 貴庇護工場服務目標為何？係以長期性就業安置或以過渡性職業訓練為其目標？

N2：長期性會執行的目標是我們這邊幫忙訓練後，再把他轉銜出去。目前來講我們大部分希望他是過渡性，可是我們也發現他們的職涯都比一般人晚，一般人 20 歲就可以工作了，他們 20 歲到 30 歲還在看病，可是等到 30 歲以後他想工作了，體力就沒有以前那麼好了。如果他年輕一點的話，我們當然是想他們是過渡性，我們這邊幫忙訓練，把他推出去。可是我們發現真的我們手上做得比較好大概都是 40、50 歲的，體力真的是極限了。我們也想要把他轉出去，去一般支持性的部分。因為庇護工場有被要求一定要做轉銜，如果說能力達到的話，或者是個案有意願的話就做轉銜，目前來講他們也都害怕改變。(N2-7-1)

如果功能比較差一點，可能就是我們現在目前來講，看起來就是維持他的一些至少穩定收入的，這些年紀越來越大了，像我們手上有一個 60 歲還在工作，因為父母過世了，所以他只是為了維持他自己的生活的能力這樣子，我們也不敢要求太高，不然一般的 60 歲開始退休的都有了。因為他們以前在外面職場真的沒有人這麼關心他們，可以給他一些支持，有問題也可以一起討論。(N2-7-2)

問題 8：貴單位的組織架構為何？可以服務的身心障礙人數？是否有擴充服務人數的計畫？原因為何？

N2：我們最上面是會員大會，然後再來就是理、監事會，再來就是理事長決策，透過理、監事去通過，然後再來就是會員大會是最大的機構。下面就是總幹事，總幹事我們有分幾個部門，一個就業，一個是社區支持，那就業裡面又分以前有支持性，沒拿到就沒有，然後再來就是庇護性，再來就是做就業培力這樣子，做一些職前的訓練這樣子。有的就是因為他來光是出席我們就要訓練很久了，然後幫忙掃辦公室的一些部分，因為剛開始其實不是很好，從這個開始訓練。做社區或者做家屬的支持，還有一些訪視這樣子，大概分兩大塊。那我們這兩大塊是比較重要就是這兩塊。就業是他們都想要工作，他們想要迫切的就業。如果單就庇護工場的話，就是一個主任，然後下面就是就服老師。我們也有一個行銷，可是大家都兼著做。我們還有三個身障員工，是領基本薪資的。就服員 3

人，庇護員工 18 人，如果他能力可以，我們也可以把它變成一般員工。

(N2-8-1)

R：支持性的嗎？

N2：這個是開放給支持性的，如果我有接到我今年的業務量夠的話，我開放給一般員工，這三個名額就是支持性的。(N2-8-2)

R：支持性會領到基本工資嗎？

N2：對，他能力可以自己負責獨立的工作場。有三個身障者，兩個是肢體障礙，一個是智能障礙，他的月薪都是基本薪資那一塊。(N2-8-3)

R：配合後面會有合作嗎？

N2：有時候承辦人他們也很害怕換廠商，我們熟悉之後，他們就知道他講的要求我們都可以達到，那就 OK 啊！就是這樣。我們的優缺點？我們的優點我們品質還算不錯啦！缺點我自己有做一個 SWOT 的分析我可以再給你。因為我們還是有一些潛在的威脅。像一般清潔的公司，然後我們缺點其實是這些庇護員工他的能力是有限性的。但是我們覺得我們的優勢是他們還是有進步的空間，那潛在威脅包含像瑪利亞也算是一個競爭者，因為有時候承辦人他會因為採購的壓力找大家去比較，那就看大家怎麼去寫那個價格了。(N2-8-4)

我們以前也做過國立大學的一個系所。我們發現我們這些庇護員工花最多時間是在做垃圾處理，因為大家把家裡的垃圾帶來。然後都是亂丟，我們花很多的時間是在做垃圾分類這一塊，反而我們大家都沒什麼問題，就是垃圾分類這一件事情也比較困擾我們，也被投訴的比較多。所以後來我們想一想學校的案子我們就不要接好了。太難了，每一次你才做好垃圾分類，他又一包下去，然後都沒有分類。後來我們想一想算一算沒有多少錢，學生又花了那麼多的時間在那裡又被投訴，算了！這個工作就不要接了。反而辦公室還比較單純，我們接到很多公部門的，垃圾大家都是沒有說分很細，但是已經粗略分了，我們就不用花太多的時間在整理那一塊。(N2-8-5)

問題 9：貴庇護工場主要的市場通路有幾項？目前那一項的市場通路較具優

勢？

N2：目前的通路市場還是以公部門為主，公部門占八成，私人占兩成。都是那些老客戶啦！我們做得還不錯，他就會幫我們推薦這樣子。那我們目前還是以公部門為多，私人的部分我們也試著看看，原則上價錢我們都會報價給人家，人家覺得 OK 就這樣。還有就是那個市府也會幫我們行銷，那我們老師一樣會去報價。就是它每次都廣播或者是做電視的拍攝影片之類的做行銷，有需求的人看到的話，他就會打電話來。

比較優勢的市場通路就是優採這一塊而已，我們還是這一塊具優勢，我們比較不會因為價錢被人家砍太低。配合的人力沒有說需要特別，因為你場域增加，可能人數會需要再增加。當然像臺北市他們庇護工場，像我們有友會他們做的，他們就接一個學校一個大場，所有的身障者都往裡面塞，很大的場，管理方面那當然是會比較輕鬆。可是我們會覺得說因為我們有自己的考量，像我們接的學校我們到底有沒有處理這樣子，像我剛剛跟你講的光那個垃圾分類就很難處理。像我們接的目前來講都是中小型，大概 30、40 萬的這種，就是比較不用那麼太大型，太大型你也有一定的考量，進出人員可能相對複雜，安全性就要考慮。那中型的話大概 3 到 4 位的身障者在裡面，那老師也比較可以管理。那如果能力好一點，我們就會把他抽調出來，因為我們也會接一些小的工作場給他們做，試著讓他們去試試看獨立性。還有可能做一些居家，居家就是可能剛好在家裡。當然是從我們會員開始，就是家裡一般人就是廚房跟客廳、廁所需要人打掃，我們需要提升他的技能，比較高單價的。

(N2-9-1)

R：居家打掃都是自己來詢問的嗎？

N2：對，都是自己來詢問的。我們會從會員開始，因為會員的包容性會比較高一點，再來就是舊的廠商，我們一些社區大樓的那些廠商，會覺得 OK。還有我們會比較喜歡接那種叫做房仲，因為它是空屋，比較好處理，而且它整個做完，你也比較看得出來有做沒做很明顯。然後還有就是小型的那種套房出租，還是有東西要處理，我們目前還是有合作的幾個。它就是可能一棟透天的，兩棟透天的，還有就是做成套房，公設還是要有人處理，範圍不會很大，我們又可以訓練試試看獨立的狀況。(N2-9-2)

問題 10：貴庇護工場目前的營收狀況？是否有獲利？未來的營收目標為何？
是否存在挑戰？

N2：去年才小小獲利一萬元而已，算打平。前年也是打平啦！去年只有盈餘一萬塊。營收目標去年是五百多萬，今年也是預計在五百萬。因為我現有的人力去估，之前我也有建議說為什麼我們設定都這麼保守，我當然要以我現有的人力去估，有人我才要接。如果人力不夠，到時候都是給別人做，那意義何在？挑戰的部分，應該說是我們學生算穩定，比較挑戰的部份就是訓練他們的一些精細度要提升，看他們在做那種高單價的試試看，不然就是要提升一點，這樣可能多做一些工作場。因為我們現在在工作場都是有時間限制。(N2-10-1)

去年盈餘就是一萬多塊，以往是負的，前一年是打平。因為每年的那個基本薪資是在提升的，他們的時薪如果提高了，會吃掉很多成本。那我不知道瑪利亞他們怎麼算，我所知道他們都一萬多塊固定啦！一天要 8 個小時。我們是有做，因為我們依照精障的特性有做有給錢，多多給獎勵是這樣子。當然也不能去破壞外面的行情價，是這樣子。還有一個是潛在性的挑戰，因為我們原本有一個像今年有一個工作場是沒有預料沒標到，一般的清潔公司真的價錢很低。我們覺得沒辦法就放掉了，換人做做看，或許明年就會設定一些門檻吧。(N2-10-2)

R：其實有時候就是價錢太低，品質不知道是否能兼顧？

N2：對啊。我相信他們只要有問題跟我們老師反映，我們老師不要講什麼，早上反映上午來不及的話，因為早上可能排不開，下午排開就會過去，我說最慢的狀況，要不然有時候一個小時會到現場，誰會像我們這樣？因為廠商可能就不會像我們這樣，我們是為了這些孩子有沒有工作能夠持續下去，對啊。所以可能也是承辦人有時候看到我們老師這麼勤勉。服務態度的狀態啊！因為老師真的很重視。我們是為了這些，不是說為了自己，因為老師的薪資是另外的，不在這個範圍，他們也很清楚啊！所以他們也看得出來說你講完馬上就會到現場，如果真的老師不在現場一定衝到的。所以跟一般廠商還是有不一樣的地方。(N2-10-3)

問題 11：就「服務目標」而言，請問貴庇護工場是如何落實弱勢保障的目標？

可否舉例？

N2：保障他們應該就像我剛才舉的那個例子，我們不是在職場有個案被嫌棄，可是就他的工作權，因為就算他們投訴我們個案，如果你投訴的東西不夠具體，不是因為他偷竊或者是說他的工作態度不好，你只是因為他有些東西是你不喜歡的話，你要我把他換掉的話，不好意思不會換掉。因為他的工作權要被保障，你不能因為他外型不好看，我們之前就是有個案他會流口水，他牙口重建，會流口水，然後他們覺得這樣觀感不好，我們說你要換的話我們沒辦法，我請他戴口罩也不會影響你們啊！例如像這樣的話，我們就會比較爭取他的權利。還有就是說他如果只是因為外型，那像有的就是可能穿著，他的工作能力，如果他包鞋有穿，你也不能換掉他。剩下的就是我們老師教他說等一下換一件比較乾淨的衣服或者怎麼樣子，我們之前曾經有類似這樣子的，就像我剛才跟你講的他的工作權利要被保障，你不能講那些不夠具體的東西。他有沒有偷竊或是違法？如果他違法，換掉我可以接受，還有他有沒有造成其他人的危險？如果沒有，講難聽一點，他掃完他在樓下唱歌，那也是他的事情，這是他的休息時間對不對？不干擾別人我覺得是 OK 的。如果說是觀感的部分，我覺得就要看情況，掃完地他如果說坐在大廳，那我們老師也會帶他到他該到的休息室就好了，這是可以克服排除的障礙，因為我覺得他們的工作權是有需要被保障的。(N2-11-1)

問題 12：就「組織架構」而言，請問貴庇護工場在環境快速變化的市場中是否完善？並如何落實身心障礙者的就業？

N2：我們目前來講，我們的組織已經是設立最基本的門檻，因為變成大家老師都要做，包含行政的作業、行銷作業、管理的部分都要會，老師每樣業務都要會一點，當然機構越來越大，未來可能再發展一些管理或者是教育的部分。(N2-12-1)

可是我會比較看重的是在職災這一塊，就是他們的安全，我們都會每年不斷地固定時間去要求他們，一定要開兩次提醒的會議提醒他們，例如你要爬高你要小心什麼，不要碰觸插頭觸電，就是他們比較常遇到的情形。他們目前要使用洗地機、打蠟機那些的東西，當然我們會希望

他快一點，可是目前我看起來清潔的部分還是需要人工，你說掃地機有一些地方還是需要人工去擦。那不過這一題也是提醒我們想一想未來的趨勢。因為我們還沒有想到這一塊。像未來機械這一塊可以做到什麼樣的程度，工具的使用都是要改善他們工作的效果，目前來講是有一些因為智能障礙，他們擰拖都弄不好，他沒辦法擰乾。後來我們都改用好神拖，就直接把那個水甩乾，變成是說用職務再設計的方式。讓他們能夠工作比較快一點。(N2-12-2)

問題 13：就「經營績效」而言，請問貴庇護工場對政府在協助經營的政策上，有何較迫切的建議？

N2：政府這一塊的績效，他要求庇護工場要盈虧自負。他就是給就服員嘛！然後一些設備，剩下的就自己盈虧自負，那目前來講我們也是很努力，你看去年平了，今年還有獲利一點點，可是我們每年再不管怎麼樣虧損之下，其實我們都有發獎勵品給他們，只是多跟少，去年表現不錯，所以我們今年就發多一點。之前的話是有虧損，還是覺得說有努力，但是就是比較少一點而已，還是都給。(N2-13-1)

R：政府補助大概占總支出幾成？

N2：去年大概兩百，我的營收是五百萬，總共七百所以大概是三分之一不到。最辛苦的時候都走過來了，那時候最辛苦的時候還要做，去年比較大的問題就是補助款比較晚，以往都是 4 月就可以核銷完成，我們小機構周轉就有一點快不行了，這才是我們最大的困難。如果真的要講的話，就是補助款早一點下來。因為我們最辛苦的就是那一段時間，因為周轉不過來。可能我們又不能欠這些第一線清潔的員工薪水。我們都是跟就服員講，如果真的周轉不過來，你們可能慢一點領錢，包含我們工作人員也可能會比較慢領薪水，就要跟理事長講，理事長就會想辦法，就變成是這樣了。目前還不用到理事長想辦法啦！是我們自己先想辦法，是這樣子。(N2-13-2)

問題 14：就「服務目標」而言，請問貴庇護工場對優先採購的政策有什麼建

議？可否舉例？

N2：優先採購我會覺得它限定是十萬塊以下，就是要提升，因為現在基本薪資我們算一算如果他每天要做的話，那個價錢都要二十萬了，就超過十萬塊了，是不是要修這一塊，因為現在基本薪資都調高了。你怎麼算，你要每天做清潔兩個小時都不夠，之前的廠商還叫我們算便宜一點。我們覺得你那個法令是以前十萬塊是因為你的基本薪資低，你的時薪低，現在都大幅調漲，怎麼還是十萬塊以下可以做？你又每天做的話，怎麼可能是這個價錢？你基本薪資都已經調了，70 幾開始調的，現在 150 了，到現在調了兩倍了，你那十萬塊以下議價，20 萬塊你隨便每天星期一到五都要清潔，每天要做兩個小時怎麼可能？所以我們會覺得這個可能要修一下，其他的倒是還好。因為你看你基本薪資 150 塊，你做兩個小時一天就 300 塊，然後一個禮拜 5 天，一千五對不對？時薪 150 塊，大概做兩個小時洗廁所就好了，就是 300 塊。一個月有四個禮拜。12 個月七萬二，你還要付勞健保，還要發票怎麼可能夠，我們根本都沒有賺到什麼。(N2-14-1)

問題 15：就「組織架構」而言，請問貴庇護工場人力是否足夠因應優先採購的需求？原因為何？

N2：我的案場我都會提供滿足案場的人力需求，其實我現有的人力資源有多少，我就去接那種符合這樣子的人力需求的案子，也會去開發這樣的工作機會。是有擴充人數的計畫，因為理事長一直希望能夠服務更多的精障者，這是機構的工場，希望服務更多人。難度可能是生活環境吧，大家比較不喜歡做清潔這一塊。我們的編制目前還是 20 人，我們目前實際人數是 18 人，還差 2 個人。如果依我們營運的狀況，我會 20 人穩定個兩年我再提出申請擴充再增加。因為我現在就是 20 人都還沒有滿，所以我原則上不大可能提任何的擴充計畫，20 人我會讓他先穩定兩年，我才會提出擴充計畫，再增加兩個名額這樣子。(N2-15-1)

問題 16：就「經營績效」而言，請問貴庇護工場是否能再提高相關優先採購的營收？方式為何？可否舉例？

N2：應該講的是說我的人力原本可能規劃這個場，如果以現有的人力規劃可能四個人，那我如果要提高營收的績效，這個場可能就要變成三個人，這三個人就要提升他的工作能力，這個才可以標出來，應該這麼講，用這種方式啦！我們單位服務 18 位庇護員工算是滿編，可是勞工局要求我們服務 20 個。那案源的話主要都是勞工局那邊派案來，因為我們不能自己開。但是我們自己私下也會再去看看這樣子，自己再開發一些案源，因為現在比較困難就是我剛剛講的大家對於清潔這一塊的職業並不是那麼看重。當然要他改變這些價值觀需要一段時間，因為我們一直在告訴大家我們是靠自己的工作能力賺錢，我們的手心是可以向下的，而不是手心向上的那一個人。(N2-16-1)

陸、N3 訪談逐字稿

一、訪談時間/地點：2019 年 3 月 14 日上午 10 點至 12 點/伯立歐庇護工場

二、訪談者編號：R

三、訪談內容：(按各題相關答覆整理如下)

問題 1：請問政府對弱勢提供的保障是否足夠？資源是否善用或重疊，原因為何？

N3：就服員他們充其量在庇護工場大部份的時間是市政府的助理員，充其量是在幫政府工作。但是他編製在這裡，變成這裡的經費。我們有兩個就服員，比例是一比六，六個學員對一個就服老師，他們兩個人的薪水每年就達到了一百多萬，市政府一年裡以我們今年的補助款，才一百八十幾萬，裡面包含了二十四萬的房租，以現行的租金來講，至少百分之八十。但是這些補助款一百八十幾萬，還有它這些小設備的補助，根本沒有辦法買到我們所謂能夠去生產的設備。這十二個學員他們的產出，以我們二月份的產出來講，他們十二個學員的薪水級距大概五千至八千多，還要再加他們的勞、健保提撥，總共的開銷十幾萬一個月，但是我們二月的產出，就是這些學員手作的那個能夠跟客戶請款的金額才一萬六千多吧。所以等於相對的庇護工場，他以我們的難處來講，政府對我們的照顧來講，光這個部分，二月份我們就要虧損大概十萬。十萬以一百八十萬元下去除以十二個月，一個月才十五萬，十五萬裡面含人事費用、租金費用。其實對我們來講根本沒有補助，我們還要自籌這十二個學員的薪水，大概我們會虧十萬塊。所以我們去年的整體虧損 136 萬，還不包含多元就業勞動部補助的人力。勞動部補助的人力是不用錢，可是我們這裡管銷費用，管理人員和財務人員都是自籌，去年的後製人員還是自籌。教這些學員怎麼製造幫人家加工，所以光一萬六千多，就不夠付那個後製人員的薪水。所以剛剛講的保障是否足夠？因為他沒有辦法一次性的補助我們應該有的設備，譬如我們是數位印刷，能夠跟市場上競爭的設備。不要說贏過他們來，跟他們一樣的設備，我們就沒辦法做到。所以如何跟人家競爭？當然是變成幫一些手工客戶做包裝而已。對我來講真的是給庇護學員有工作做而已。所以我們資源上是否善

用，他沒有辦法一次性的補助到讓你定位，你可以去跟外面的競爭，補助在帳面上看來很好看一百八十幾萬，或是勞動部也補助你一百八十幾萬。奇怪你們怎麼還會虧損一百多萬，以前有一個審查委員跟我們的專經說：那你們乾脆不要做好了！我錢給你們，從這些錢提撥出來給這些人領薪水就好了！我的看法，你根本沒有親身經歷說你進來這個職場。你來運做看看，你就知道了，三百多萬其實都是被所謂那些輔助性的人員領光了。你根本沒有補助這個地方，只有補助這個地方的人力。我的管銷，為了這個場所配置的人力、外部人力、勞工局派來的這些老師，還有外面來督導的老師都是編制在預算裡面。外督老師就 24 萬了，外督不是我們領走，是我們要去找專家來外督。來這裡外督的車馬費，制度面、行銷、設計，所以庇護員工每個月賺幾千塊，他根本不在乎讓，這個地方讓這些同儕，這些人有尊嚴。起碼我在這裡上班，摺紙盒，他賺他的薪水。曾經有一個學員跟我說他第一次賺到錢，我要把我這些五千塊、六千塊拿回去給我媽媽。還有我們設立到現在五年多，有兩個轉出，他以前是沒有辦法進入職場，他進入職場他會怕，沒有自信，有領身障手冊。結果，他來到這裡說我很強，因為他們在這裡比較起來是比較優秀的。比較有自信之後，就會透過轉出介紹到一般職場或是到公部門。他變成有就業的自信。所以我們到目前有二個轉出，乃是設立工場的中繼得到職場訓練的美意。目前的困境就是已經虧損八百多萬，五年虧損八百多萬。它還能撐多久，不曉得。(N3-1-1)

以勞動部多元就業計畫，就是要消除中高齡失業，勞動部有這個美意要消化一下失業率。來這裡當行銷。進來之後，一年之後勞動部會設計一個方案，我已經補助那個人一年了，第二年你開始要自籌。他設計這一套，花一年的薪水，就可以減少失業率，二、三年之後，搞不好，他永遠待在這裡，少一個失業率。補助一個行銷人員兩萬多塊，兩萬多塊乘以十二，大概三十萬，他可能會消除這個人的失業率一輩子，或是十年、二十年，這個是多元他設計的的美意。但是以我們機構來講，我們要背這個壓力，如果你不續聘他一年、明年的補助款，人力補助款就把你砍掉了，你少一個我砍一個，目前我們只補助專業經理人，補助後製人員，還有一個行銷人員，今年只補助這三個人而已。這三個行銷人

員薪水就將近九萬，會計人員自籌，將近三萬，美工人員也自籌，也三萬。台中市的房租一坪動不動六百、七百、八百，補助款才補助你每個月兩萬四，2萬可以租到什麼房子？一個透天都租不起了！何況這裡這麼大，又是工業區。一定要合法，才准你搬遷或設立，這是我們目前的困境。(N3-1-2)

問題 2：請問就貴庇護工場的觀點，政府有提供庇護工場弱勢保障的政策有哪些？

N3：說就是政府提供保障弱勢的政策有哪些，看到就是提供一些合理的訓練跟輔導而已，其他就是補助大部分都是薪水，補助一個專業經理，兩個就服員，就是剛講的一比六。如果你的運氣不好，剛好兩個庇護員工離職，變成十個的話，那兩個缺額的錢我們要自籌，我們曾經最慘的階段，我們剛好是七個學員。兩個就服員，我要自籌那幾個缺額。假設一個就服員的薪水是三萬三就除以六，少一個，政府只出六分之五，我們最慘的階段，他只補助六分之一，六分之五的部分兩萬多塊我們要自籌。所以一定要保持那個最佳狀態，不然我們就要自籌。但是自籌，這些就服員在幹嘛？在幫勞動部做很多文書的工作，有時候忙到根本無法輔導學生，他光去應付勞工局的文書工作就做不完了。勞工局的文書作業業務太繁雜，就服員只是變成勞工局派來這裡的助理而已啊！說難聽點我們的產出如果這樣下去，經營上會很困難。我們會計跟我說：總經理，工場這樣缺錢，我真的做不下去。我說又沒有叫你跟人家借錢，沒錢也是我們自己想辦法！現在財務有問題，每天被人家打來罵，打來催錢。一直跟母機構借錢，母機構說不能再借了，你們欠我們太多錢了，這是目前我們的困境。(N3-2-1)

問題 3：請問對政府訂定〈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〉的看法為何？

N3：在投標這個部分就是我們昨天有開會，就是針對我們的人要不要去標。十萬以上就要標，主管機關十萬以上東西我們要去標，公平公正嗎？勞保局最近剛好有兩個標案標出去了。我們差人家天高地遠，我算一算我

們的成本要 36 萬，要標示成本。這個問題就凸顯，政府的美意優採。因為你沒有競爭力。你本身庇護工場沒有競爭力，因為大型機器，一台幾億、幾千萬啊！或者是他沒工作做，他做工錢。我們有些東西要委外，因為我們沒有這麼多設備嘛！我們的競爭對手，有很多庇護性工場，他沒有養人，只有機構，只有發票。他可以去標，但是他裡面沒人，他賣發票而已，不用養人，就不用成本啊！我們要養人啊！他標到之後，就直接轉給別人，所以講白了，就是他給其他機構去標，牌借給他就好了。我們這裡不行了，我們這裡一定要有利潤，不然我們怎麼養人，靠公部門的優採來補足我們的不足，我們永遠標不到，我們行銷人員去標的費用？去新竹投標是坐車過去，投標一次的車馬費要花一千多塊。我們昨天討論要不要去投標？要不要把他砍掉，不要標了。因為標的到的東西真的少之又少。除非這東西很趕、很少人要碰的，或者是很複雜的，才會輪到你，不然你永遠標不到。我們的競爭對像有兩種，一個是大型工廠專業公司，它的品管費用一定很低，一種就是我講的，他只有機構，他不養人。我們還有一個問題，政府這些公部門的承辦人員，他把標案丟出來，讓你們去投標，但是讓你有估價單過來，就算業績達到了，不用實際交易金額，它只是美化帳面而已。我舉幾個例子，以中辦某某局處好了，他一年下來他成績很好，25%採購使用身心障礙的產品，結果你問他，你實際交易了多少？實際交易金額他講不出來，有可能零。有些公部門，他們跟一些比較好的廠商，他根本不讓你做，因為他都固定給他友好的廠商。所以他都故意找你的碴把他寫得很複雜，讓你標不到。但是他要你的業績啊！這些投標案三十萬你去標！那種方式你根本標不到，標不到就變成他的業績啊。他跟上層反應說他自己的價格訂了麼高，他業績就達到三十萬，這就是所謂的 25%，交易金額 0。目前這個問題，我們理事長一直跟中央反映啊！政府單位預算 5%要用於優採，但是他現在回報給中央機關我們某某單位是最優秀的，有 25%採用優採。但是當我們理事長去中央開會的時候，大家拿出來的數字，譬如說東海大學 35%，哪個大學幾十%，他根本沒辦法提出實際金額是多少？因為根本沒有。因為我本身是企業主老闆，我是來這裡掛督導，我不領薪水。我很清楚，他們的困境，政府在作假，帳面上來看真的是太好了。(N3-3-1)

我常常跟市議員朋友說：你們也行行好幫幫忙，臺中市境內這八家真的有人在做的庇護工場，在經費上不要砍，要在經費上用力一點。他說我們最照顧弱勢，我們一毛不砍啦！但是在編的時候，我剛剛講的兩個就服員、租金多少，他根本不會讓你足額，當然不砍啊！再砍下去，臺中市八家庇護工場都要收攤了，誰有能力一直虧損的，當他虧損到一個程度，就是倒閉。倒閉怎麼辦？這些庇護員工何去何從？這些所謂的我們目前治病的人都要失業，如果你不收攤壓力會很大，收掉只是我沒有面子而已，但是沒有壓力。我們剛開始的時候辦募款餐會，辦了兩場，總共兩百桌，一桌一萬，還有拍賣，這過程裡面欠了很多人情，自己也花很多錢，結果我們自己也在還。人家朋友，譬如你要辦募款，我也要去啊！還要自掏腰包，結果這幾年一直虧損，我說是不是要把它收了。因為政府比如說十萬元以內的東西，給我們做的也是少之又少，不用上網招標的，每個部門都有每個部門的友好廠商。都是這樣子，所以我們要拿到優採的東西很難，他們攻擊我們說沒有自己工廠，我們不是自己製作。講白了，會在外面標工程的很少有自己工廠的，十萬以內的小金額的都是那些仲介商，他跟公部門關係很好，所以十萬塊以內的，都是他們優先，而不是為了身障者優先。市政府會給我們做都是幾千塊的，或是急的要死的，八萬、九萬、十萬的，要輪到你，除了自己的母機構勞工局有可能給你。我們的業績真的很少，一個行銷人員，一個月差不多才做六、七十萬而已。以長期來講，我們賺兩成，才十幾萬，十幾萬根本不夠，不夠會計薪水、美工、行政人員，管銷費用，還有這裡的租金自籌，一些雜項跟每個月虧損大概十來萬。(N3-3-2)

問題 4: 優先採購對貴庇護工場的幫助為何？每年約提供貴庇護工場幾成的營業額？

N3：以目前我們單位大概 90%，就是優採部分的貢獻度，是我們庇護工場最主要的生命來源。我們講白，優先採購如果落實 5%的話，相信全臺灣以實際業績來講，庇護工場應該都不會死，都不會倒。政府就是在執行面上只是美化帳面而已。有些官員說，我幹嘛給他做！我只要他報價進來就好了，我們去投標好像過五關斬六將。我就曾經發生每個公所都有買

這個東西，為什麼別人交的過去，我們交不過去，我說有什麼問題？奇怪怎麼這個公所都很難交，一樣都是統一印起來，下去交貨，奇怪怎麼貨好像交不出去，別人都不會卡關，其實我也知道是什麼問題，所以我們就很困難，因為我們的成本又比別人高，過五關斬六將。(N3-4-1)

R：不過，還好有 90% 的優先採購？節日會比較多嗎？

N3：可是也不高，因為十萬以上要上網招標，還有大、小月，大月比較多，小月比較少。他會有一個循環性，年底預算要全部清掉，那時候的訂單就會比較多。(N3-4-2)

問題 5：貴庇護工場經營行業及選擇生產相關產品原因為何？未來是否有增加產品或服務的計畫？

N3：我們當初有自己設計一些商品出來賣，我們是印刷類別，我們設計很多商品出來賣。但是我們沒有通路，產品做出來就變成我們的壓力，我們當初有做筆記本，後來賣不出去，就變成我們的虧損。目前我們這幾天還在設計相框，但是當我們設計出來後，把它變成商品，但是賣得出去嗎？我們設計的商品已經有失敗的經驗了，失敗之後，我們裡面要推的時候，就會怕怕的。推出去後但是賣不掉，倉庫一堆，放久了只能丟掉，因為商品放一段時間就不堪使用，所以我們對這個議題興趣缺缺。一來要投入成本，二來看不到成效，因為政府沒有辦法說公部門一定要買這個禮品。像瑪利亞固定五月份的時候，母親節都會推出活動，像我的孩子現在已經二十五歲，大概十五年前的時候，每次母親節就拿著小蛋糕回來，小到不行，一個一百二十塊。拿回來送給他媽媽，他媽媽很高興，錢是我們家長出的。一個蛋糕 120 元，沒有一個等值，如果你不在學校推，在市場賣的話，沒有人會買，因為我覺得他的價值和桂圓蛋糕一樣，一個才 20、30 元而已，你賣到 120 元。問題他有公部門介入，學校認為小朋友這東西，意義大於實質，小朋友買回去送給媽媽，他不知道 120 元是誰出的，但是如果東西把它放在商店，根本只有 20、30 元。就是政府的美意，可以讓烘培坊生存下來。像我們母機構有在賣咖啡包，彰化縣政府有在大力推，年節送禮要用愛加倍的咖啡，他們好像也賣得很好。

臺中市政府預算有限，我們要自立自強了。庇護工場如果他要去民間企業招攬生意的話，誰會給你做？他對我們的印象很差，裡面都是身障手冊的，產品可以做的好嗎？降低他們的意願。庇護工場最主要還是承接公部門的工作，和民間企業你沒競爭力，做手工、折紙盒、穿線、手提盒，一個才多少工錢，一個學員一天賺不到一百塊，這些學員，他們的手腳沒有這麼快，競爭力沒有那麼強。(N3-5-1)

問題 6: 貴庇護工場選擇訓練服務的對象為何？何以選擇此類型的身心障礙者為訓練對象？

N3: 目前我們這裡除了眼睛看不見的、耳朵聽不到的，那種障別他們不會來這裡。我們這裡屬於中、重度身心障礙者，小兒麻痺大部分都在顧店，做一般人可以做的工作。我們這裡不會限制什麼障別進來。但是會來我們這裡的是中、重度障別，頭腦有問題的比較多，因為他其他的行業別進不了，所以才會來這種庇護性的，他的能力比較差。(N3-6-1)

問題 7: 貴庇護工場服務目標為何？係以長期性就業安置或以過渡性職業訓練為其目標？

N3: 目前成立五年多來，其實庇護工場服務的目標是讓他們這些想工作而有工作，他們大部分會變成長期性的就業安置，因為他們走不出去，例如我們裡面有重度的自閉症的，他根本走不出這個職場，如果這個地方不倒，他可能一輩子都待在這裡。過渡性就是我剛剛講的轉出，他只是自信心不足，來到這裡訓練二年、三年之後，我可以去麥當勞，可以去肯德基。就 OK 了！庇護工場等於是中繼的職業訓練所，也是這裡的目的。(N3-7-1)

庇護工場有二個功能，一個是身障者的職訓中心，一個是身障者的安置中心，有的根本走不出去，因為你把他放在一般職場上，他一定沒有辦法。我們裡面有一個學員，畢業好幾年，在家裡做什麼你知道嗎？每天都是在等三點半、四點倒垃圾，他媽媽交代他，你聽到垃圾車來要出來倒垃圾喔！他每天的工作。他畢業之後在他們家還沒來這裡之前，

每天就等做一件事，倒垃圾。後來經過朋友介紹，來到這裡一個月領五千塊，每天都很快樂。(N3-7-2)

問題 8：貴單位的組織架構為何？優缺點為何？

N3：目前我們的架構是很完整，協會下來就是理事長跟總經理，我總經理職稱是屬於比較技術性的管理，理事長是屬於比較組織性，配合一位會計、一位專經、一位美工、一位後製和二位就服員，再來就是庇護學員，以一個機構來講，應該很完整了。(N3-8-1)

問題 9：貴庇護工場主要的市場通路有幾項？目前那一項的市場通路較具優勢？

N3：現在主要的市場就是優採。(N3-9-1)

R：有沒有零售、網購？

N3：沒有！剛剛講的我們這邊有自己研發商品出來，但是賣不出去。我們的產品要上通路，依我們現在的生產設備，怎麼上通路？根本上不了通路。你的製造成本要很低，不然怎麼上通路，剛剛講的那個瑪利亞蛋糕，如果它說要上市場通路，根本放不下去。我們也一樣，我們的產品根本沒辦法放在一般的平台，也沒辦法放到一般的行銷商店。(N3-9-2)

R：有沒有接一般企業的 case？

N3：很少。有一些知道我們的，他們會鼓勵我們，讓我們做。但是根本不符成本，光要送過去給他，來回就不符成本。要比較大的機構，讓我們承攬比較有循環性的需求，譬如東海大學秘書處想要做什麼，循環性一直做那就有可能。但是他們不會給你，只要年底欠優採的話，把一些東西丟出來，達到業績就夠了。目前現在的機構都是這樣處理的，到年底欠業績，把一些很複雜的東西丟出來，讓你邀標、投標之後，就有業績了。不一定會讓你承做，但是優採還是占通路的百分之九十，也是較具優勢。(N3-9-3)

問題 10：貴庇護工場目前的營收狀況？是否有獲利？未來的營收目標為何？

是否存在挑戰？

N3：虧損啊！未來的營收希望放在就服員身，希望他們今年能夠發光發亮，把業績做出來，目前我在這裡五年多，能夠變成不再虧損，我應該就可以不用在這裡當督導。我當初自己設定的目標是二年，把這裡能夠設定到兩年之後虧轉盈，但是到目前還是虧，我也不好意思不理他們，不然如果有開始賺錢的話，我就不在這裡，我的任務應該要完成，因為目前還無法完成，所以目前還在這裡兼差。(N3-10-1)

問題 11：就「服務目標」而言，請問貴庇護工場是如何落實弱勢保障的目標？可否舉例？

N3：弱勢保障的目標，目前有編制的 12 位庇護學員，所以我們都已經有落實，還有 2 位是實習，12 加 2。(N3-11-1)

R：實習完會直接補進來嗎？

N3：我們這裡有缺額的話，如果沒有就其他的職場。(N3-11-2)

R：那就是有在落實庇護就業這塊？

N3：庇護工場最主要保障弱勢就是他們想工作就能夠給他工作，這是政府的美意，也是我們機構成立的宗旨，一波一波的服務他們，他們如果能轉出就轉出，再補新的進來，一直在循環。(N3-11-3)

問題 12：就「組織架構」而言，請問貴庇護工場在環境快速變化的市場中是否完善？並如何落實身心障礙者的就業？

N3：如果政府補助設備這一塊不跟市場一樣的話，你沒辦法去應付環境的變化。因為你去看外面的工場，比如說數印機，我們還在用影印機，外面的設備一直在淘汰，日新月異，二年就淘汰一個機種，一直買。像我一個朋友是臺中市最大的數位印刷廠，裡面有八台，最貴的一臺一千萬，一個會操作的美工小姐，一個人可以顧四臺，全自動，我們怎麼跟他拼，他一個小姐一天的產出可以幾十萬，我們一個月也不到幾十萬，問題我們這裡沒有能力去買，政府也沒有能力送給我們，所以根本沒有競爭力。(N3-12-1)

R：就組織架構的人力夠嗎？

N3：目前夠了！（N3-12-2）

R：如果以後優採真正落實，業務量變大的話？

N3：這一塊很難，他只要不落實實際金額的話。（N3-12-3）

R：一般機構都會有印刷的需求？

N3：比較複雜的，比較繁瑣的，金額比較小的，他才會給你，很專業的他不
會給你，公部門不會讓你碰這一塊，他有他自己配合的廠商。（N3-12-4）

問題 13：就「經營績效」而言，請問貴庇護工場對政府在協助經營的政策上，
有何較迫切的建議？

N3：增加設備給我們，因為設備可以代替人力的緩慢，學員生產很慢，唯有
靠設備來補強。設備如果跟市場一樣價錢的，假設是二佰萬，政府只補
助你一佰萬，你去那裡找錢來自籌那一佰萬，你只有買產出比較差的設
備，一臺裁紙機，是舊的，政府只有補助你十萬，問題新的要四十幾萬，
你要有設備，只好去買十幾萬的。你既然要核准設立庇護工場，委員、
專家在評估的時候要「人進來，貨出去，發大財」，這是最夯的術語，這
些委員當初在推庇護工場，要考量它的需求，你不會去看一般工場的需求
是什麼？你不會詢問設備商，我要建立一個生產線需要多少錢？需要
一千萬、二千萬，要自動化生產設備，你設這樣的東西才有意義。問題
政府的一、二佰萬補助裡面都是人力，設備只占了一點點，買設備還要
自籌款，機構那裡來的自籌款？募款！已經募了！募進來之後也不夠，
不夠就「人進來，貨出去，賠大錢！」看能撐多久啊！撐個四、五年就
倒了！政府認為倒了就好，你看全台灣的洗車場都倒光了，手做肥皂也
都倒光光，對吧！他們的設備不足，沒辦法生產。就只會辦宣導活動，
辦一辦，東西擺出來，相照一照就好了。（N3-13-1）

問題 14：就「服務目標」而言，請問貴庇護工場對優先採購的政策有什麼建
議？可否舉例？

N3：就我剛剛講的落實實際交易金額，不是針對我們而已，是針對全台灣所
有的庇護工場！（N3-14-1）

問題 15：就「組織架構」而言，請問貴庇護工場可以服務的身心障礙人數？
人力是否足夠因應優先採購的需求？是否有擴充服務人數的計畫？
原因為何？

N3：目前十二個人。(N3-15-1)

R：是否有擴充的準備？

N3：沒有！會賠死！十二個就賠了麼多錢了，目前十二個人虧損十二萬，十八個不就要虧損十八萬，你敢嗎？政府只是要養人而已，找不到工作、身障手冊的都來，補助只補助老師而已，又不會補助庇護學員薪水，如果庇護學員的薪水是政府補助的，我就不會怕了，再來如果這些學員實際薪資等於實際產出，我就不會怕了！這十二個學員，上個月產出是一萬二千多。(N3-15-2)

問題 16：就「經營績效」而言，請問貴庇護工場是否能再提高相關優先採購的營收？方式為何？可否舉例？

N3：我們如果能提升我們的設備的話，我們的自產率，增加我們場內自產。不要這麼多部份委外，盡量提高我們的設備來做生產。產能利用率也做出來，協會所要付出去委外的部分少，都自己生產。營收上應付就少，應收就多，才會有良性的循環。你的機器設備要精良，如果要自籌，永遠都達不到。以一個甲級貧戶，你自籌讓你買房子，他一輩子達不到，對吧？有錢人也不需要你補助。庇護學員是弱勢，你要他做什麼，卻跟他說當你有辦法怎樣，我就幫你怎樣，有辦法嗎？沒辦法！你怎麼自籌，庇護工場一直倒，因為自籌很困難，每次我們都辦公益馬拉松，去年也有辦，也辦得很成功，也撥一些盈餘款給我們，但是也沒用！了勝於無，現在募款很困難，募幾十萬，很難。你要給他魚吃，不如給我釣竿，你設備如果精良，才拼得贏別人，問題我現在要委外，因為我們的機器跑很慢啊！不漂亮啊！沒有自動化！無法裝訂成冊啊！客人就不要啊！別人為什麼會漂亮，因為不用人力，自動化按一下就出來了，那裡強，設備強。政府這塊要做好，設備給我們嘛！政府就是會哭窮！政府就沒錢！
(N3-16-1)