

# 新創庇護工場營業項目及商業模式之評估 ——以小幫手庇護工場為例

劉競競

鞋類暨運動休閒科技  
研發中心附設麥子庇護  
工場及小幫手庇護工場  
總經理

林麗芬

逢甲大學  
統計學系  
教授

林佩靜\*

鞋類暨運動休閒科技  
研發中心附設麥子庇護  
工場及小幫手庇護工場  
經理

## 摘 要

大部分身障者具工作潛力，在職場不會因身體的不便而怠惰，反而穩定度高。雇主可針對其特質培養技能、調整適任之職種、職務內容及職場環境，他們可成為好夥伴。

本文藉由個案探討庇護工場之營業項目。篩選合適的營業項目為成立庇護工場於創立前之重要課題，讓庇護員工習得一般職場應具備的技能。並透過商業模型分析是否足以支撐運作與創造市場價值，若顧客價值及經營成效愈高，新創營業項目成功機會將提高；且具備完整的商業模式，後續更能達成永續經營目標。

**關鍵詞：**庇護工場、高門檻技能、營業項目、商業模式

---

\* 通訊作者：林佩靜 (0638@bestmotion.com)

# Feasibility Study on the Business Items and Business Model of New Sheltered Workshop – A Case Study of a Handy Helper Sheltered Workshop

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

Lie-Fen Lin  
Professor,  
Department of Statistics,  
Feng Chia University

Pei-Ching Lin\*  
Manager,  
The Affiliated Matthew &  
Handy Helper Sheltered  
Workshop of Footwear &  
Recreation Technology  
Research Institute

## Abstract

Most disabled persons have enormous potential that has yet to be realized at the workplace. They are more diligent and have high job stability, despite their physical impairments. Their employers can develop their skills according to their individual characteristics, and modify their working environments to make them more suitable. They will become good coworkers or useful helpers for us.

This article attempts to describe and discuss the new business items of sheltered workshops through a case study. Before the sheltered workshop was established, how to select suitable appropriate workplace tasks became an important issue. Thus, sheltered employees must also be able to be trained in technical jobs with higher thresholds. In addition, the writer evaluates the performance of sheltered workshops by analyzing the business model. If a sheltered workshop can provide higher value to customers or better performance, the business will certainly be successful. As long as the sheltered workshop has a complete business model, its plan will be practicable and achieve its sustainability goal.

**Keywords:** sheltered workshop, high threshold skill, business item, business model

---

\*Corresponding Author: Pei-Ching Lin (0638@bestmotion.com)

## 壹、前言

庇護工場與一般企業於目的、使命、僱傭關係、資源、營運、盈餘分配及經濟效益等皆有差異。分析 112 年 3 月全國 165 家庇護工場之營業項目，因身障者不易符合職場以效率與競爭的常態，且受限於資源，多選擇投入規模小、技術門檻及成本低的營業項目，同質性高（商品販售、烘培等），行業進入障礙低，僅少數選擇需較高專業技能（技藝性質）的職種為營業項目（表 1），佔 3.24%。在市場機制下，若商品或服務不具市場性、財務窘迫、專業訓練人力或設備不足等因素，將面臨存續困境；並影響庇護員工無法獲得所需之支持性服務，難以習得一般職場應具備的技能，嚴重影響工場的運作效能。

Segovia 等人 (2021) 研究西班牙 997 家庇護中心的營業活動，行政類佔 30%，需較少技能的銷售及生產製造佔 34.7%，且 2015 至

2019 年收來源逐年改變，私人資金的趨勢增加、公共資金大幅下降超過 60%，92.9% 來自產品或服務銷售，結果顯示好的營業項目為存續的關鍵因素，運用商業策略可提高社會福祉並創造經濟價值，且內外部及財務管理等能力對存續至關重要。此外，有鑒於「麥子庇護工場」的經營經驗（劉毓毓、劉思好，2021），發展藍海的營業項目（成衣生產），可避免與同類工場競爭並增加營收，在學習車縫裁斷較高門檻技能後，增加庇護員工的就業轉銜機率。

新創庇護工場不同於成熟企業，花費大量時間探索的即是「商業模式」，以釐清問題、降低風險。簡而言之，商業模式是所有營業活動的框架，以具合理性、條理性、目的性、規劃性而梳理出的商業行為。若庇護工場具營利性的商業模式，整合關鍵因素，除可快速響應市場需求及創造收益外，多數庇護工場仰賴政府補助甚深，因應稀缺的公共資源，藉由建立

表 1

我國庇護工場營業項目

類別	比重
商品販售	25.1%
清潔服務	17.81%
烘培／食品製作	17.41%
餐飲製作及服務	14.57%
手工品製作	6.88%
包裝／組裝代工	5.26%
印刷品加工服務	4.86%
農產品栽培/種植及畜牧餵養	3.24%
技藝性質工作（車縫裁斷、手機維修、五金加工、水溝蓋／氣密板／LED 燈／電風扇製造、多媒體製作……）	3.24%
文書處理	0.81%
導覽	0.81%

取自政府資料開放平臺（2023）。全國庇護工場名冊。

完整的退場機制，將能自給自足，一旦政府經費撤出，也能永續經營，可避免危機、持續生存並增長。基於前述動機，本文試圖探討庇護工場於創立前，如何謹慎的選擇營業項目，創造經濟和社會價值的雙重效益，達成永續經營目標；探討範圍包含如何篩選可行構想，以商業思維評估經濟可行性及研擬計畫，建構出可行之職能訓練及商業模式，希望對相關工作者能有助益。

## 貳、商業模式之文獻回顧

諸多文獻針對商業模式定義為：綜整企業活動的組成要素，是概念、架構、描述價值創造的方法；為管理者提供整體視角、相互關聯且可支持內外部環境的工具。企業需參考運營方式、利益關係人的價值創造、市場競爭等，發展可確保戰略、架構、增長、經濟等具一致性的活動，商業模式可促進其戰略的分析、測試及驗證；亦可進行商業創新，重新定義價值主張，為利益關係人創造價值 (Amit & Zott, 2001; Baden & Haefliger, 2013; Teece, 2010;

Massa & Tucci, 2013)。

因文獻關注於不同行業或組織，以不同面向進行商業模式的概念化和理論化，提煉關鍵見解；為能擘畫出庇護工場的商業模式組成要素，本研究回顧文獻並整理如表 2；眾多文獻亦依據這些模型，例如蔡佩君（2020）透過商業模式圖分析職能治療的經營模式，發現該產業人才及人脈是最重要的資源，關鍵成功要素為專業知識與技術，是最大的市場價值。此外，Osterwalder 與 Pigneur (2010) 的商業模型涵蓋完整的分析面向，已被學商界廣泛運用，且於多數組織獲得實證，如 IBM、ERICSSON 等，其中，ERICSSON 的商業模式即以財務資源為核心競爭力，運用財務槓桿，透過向銀行或資本市場借入資金，並將部分收益提供予潛在客戶融資，提高客戶購買設備的意願。故本研究參考此模型，探討新創庇護工場可行營業項目需考量的要素，將商業脈絡邏輯化呈現。

表 2

商業模式的組成要素

文獻	要素	價值主張 (核心產品 或服務)	收益流	成本結構	目標客層	現金流	利潤	顧客需求	顧客價值	客戶關係	通路	關鍵資源	關鍵活動	技能能力	合作夥伴	激勵措施	訓練	流程
Morris et al. (2005)		v	v		v		v			v		v		v				v
Johnson et al. (2008)							v		v			v						v
Osterwalder & Pigneur (2010)		v	v	v	v					v	v	v	v		v			
Baden & Haefliger (2013)			v		v	v		v							v			
Brea-Solís et al. (2015)		v		v						v		v			v	v	v	

## 參、個案研究： 小幫手庇護工場營業項目及 商業模式評估探討

紀佳芬等人（1999）以職業災害、口語溝通、技能訓練、視覺及肢體動作等關鍵因素，歸納出適合不同身障類別的職群，研究指出適合肢障者的職種以口語溝通、技能訓練，不須進行高難度肢體動作為主要考量。聽障者與智障者適合操作、製作等職種，但需考量職場安全。視障者適合個人服務業，在口語溝通能力遠高於其他職種。因此本研究參考上述觀點，探討新創庇護工場適切之營業項目及多元的職種規劃；並參考 Osterwalder 與 Pigneur（2010），檢視規劃之營業項目是否足以支撐運作。

小幫手庇護工場（以下簡稱小幫手）係由母機構「財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心」於 109 年 10 月設立，提供多元居家修繕類工作，讓身障者擁有一技之長。

### 一、可行之營業項目（產品或勞務服務） 評估

如何規劃適合庇護性就業者的營運項目及模式以維持運作，並結合商業力量與導入社會企業的多元運作，為新創庇護工場評估的重要課題。小幫手創立前，主要職種評估方向如下：

#### （一）直接與他人互動：

當職種可直接與顧客溝通，以提高身障者與他人互動頻率，其尊嚴及價值因而產生。故以選擇需較高口語溝通技能的職種為主，如銷售人員、低體能需求技術工作者（接待、助理、行政等），庇護員工從中也可找到自我認同，增加自信心。

#### （二）不易被取代：

因科技快速發展，各產業皆運用科技輔助取代人力，促使重複性高、複雜性低的職種容易被科技取代，具人力優勢的實力相對重要。小幫手成立前，即考量專業技能、社交溝通、

關係建立等無法被科技取代的特質，故以居家修繕類的職種作為營業項目，此類工作需較高的專業技術，且需到現場檢查、判斷問題所在，才能動手修繕，此類工作者的專業技能及價值不易受科技的取代。

#### （三）技術門檻適中：

目前庇護工場多以烘焙、包裝、清潔等作為營業項目，技術門檻較低，有鑒於「麥子庇護工場」的經營經驗（劉馥馥、劉思妤，2021），於培養車縫、裁斷等較高門檻技能後，在財務面、顧客面及學習成長面均有正面效益。修繕類雖需具備較高門檻專業技能，但相較於其他技藝的工作，亦屬技術門檻適中的職種。以油漆為例，需瞭解油漆特性、塗刷技法、實際塗佈量等，並經反覆不斷的練習才能提升施工細膩度，以達到與專業師傅同等級的品質。

#### （四）足夠市場規模：

小幫手創立時調查發現，台中市老年人及老屋比例逐年攀升，正處「雙老」地區，於「居家修繕」市場具潛在商機，目前尚無庇護工場投入該類營運項目，為藍海市場。且因工作環境不佳、工時不穩定及工作內容乏味，年輕人較不願投入修繕行業，具相關經驗的師傅更是奇貨可居。所謂「雙老」係涵蓋：

1. 老年人：依據臺中市政府民政局人口管理統計平台（2023）資料，65 歲以上老年人口逐年上升，至 112 年 5 月達 43.4 萬人。獨居老人家中的水電問題經常無人處理，因此屋內燈光幽暗，增加跌倒風險，故即時的居家修繕服務相形重要。
2. 老屋：依據內政部不動產資訊平台（2023）資料，小幫手所在地潭子及鄰近區域，逾 30 年之老屋達 13 萬多戶，潛在客源充沛，團隊具機動性，發展市場將更廣泛。

## 二、商業模式之可行性探討

目前庇護工場的營運資金多仰賴政府補

助，在摒除政府資源後將經營艱難。小幫手於成立前後，即參考Osterwalder 與 Pigneur (2010) 的「商業模型」，以價值、需求、資源及財務等 4 大構面，及 9 個要素來衡量，從永續經營角度、滾動調整。下列依各個面向進行探討：

#### (一) 價值構面：

##### 1. 價值主張：

小幫手成立的目的是透過庇護性就業的訓練與適應，提供專業性的居家修繕，以平實的價格策略，解決目標客戶的問題，讓其得以獲得更安心的服務。

##### 2. 主要產品與服務：

小幫手提供多元的「居家修繕」服務（營業項目，圖 1），藉由不同的工作職種，讓庇護員工依據個別的特性與差異，發揮工作潛能。

為使庇護員工發揮其最大化產能，藉由「小幫手職涯探索拼圖」（圖 2），切割符合各類職種的工作內容，依庇護員工專長、興趣或個人狀況，協助發掘適合從事一個或多個技能，可依其能力彈性調整及建構專屬的學習模式及目標。例如庇護員工的專長是油漆，則會專精在此區塊，以強化該技能為目標，當習得此職種所需之必要技能且能獨立作業，即可協助轉銜至就業市場。

此外，為提升庇護員工與他人互動頻率，111 年 8 月新增「五金零件販售」營業項目，希冀透過互動技巧、盤點、補貨及收銀技巧等訓練，可獲得更多成就感，並擴增業績、增加營收。

#### (二) 需求構面：

##### 1. 目標客層：

小幫手所在地鄰近台中「雙老」地區，附近潛在客源充沛，希冀能解決因人口老化及自宅老化需維修的問題，除了提供老屋必要及即時的居家修繕服務外，亦讓老年人在自有宅邸安居無虞。

##### 2. 客戶關係：

為與其他業主作區隔，一般業主不願承接小範圍的工程、較沒利潤之簡易居家修繕，小

幫手皆可接案。並透過客戶口碑相傳，或不定期的辦理活動，來建立、保持客戶關係及開創客源。

#### (三) 資源構面：

##### 1. 關鍵活動及合作夥伴：

提供居家修繕服務，設有就服員協助庇護員工的工作及輔導，建立融合的庇護性職場。並藉由提供上述服務獲取更多的報酬。且透過二類夥伴來開拓客源：一是母公司的鞋寶觀光工廠及麥子庇護工場，在社會企業永續經營及庇護員工訓練可經驗傳承，其場域亦可提供服務；另一類是外部組織，例如學校、老人服務中心、里長服務處、社福團體等，不定期辦理社區性活動或參展，開拓客源。

##### 2. 關鍵資源及通路：

為支撐小幫手運作，初期所需資源包含工程車、修繕工具、相關技術證照、服務場域的五金販售層架、辦公室桌椅等，皆可由母公司之財務支援等。藉由官網及實體五金商店作為溝通管道，為客戶解決生活修繕的問題。亦與母公司之鞋寶觀光工廠合作，販售小幫手製作之工藝品。此外，藉由「FB 粉絲團」傳遞服務價值，可黏著顧客，並透過此管道反饋意見。

#### (四) 財務構面：

成本結構及收益流方面，為維持運作，必需考量成本、定價及顧客接受度。產生的成本包含人力、施工物料及變動成本（房屋租金、水電費、材料費、油資、保險費、行銷推廣等）。且定價則以不高於市場為原則（表 3），依施工現場狀況調整報價，低收入戶及弱勢團體訂定公益價格。且不定期檢視目標市場中獲利、風險等，滾動調整營運方針，以期能自給自足永續生存。整體而言，小幫手的成本結構屬價值驅動，著重於價值創造、提供溢價服務等，以不謀求利潤最大化、自主營運為方向。

### 三、營業成效分析

小幫手成立二年多，因庇護員工增加、



表 3

小幫手庇護工場營業項目價格表

服務項目	價格	備註
油漆粉刷	水泥漆 250~350 元/坪 乳膠漆約 550 元/坪	局部補土，2 道塗刷
壁癌處理	牆壁約 1,000 元/坪 天花板約 1,400 元/坪	刮除舊漆、防壁癌底漆封固、重新批土、上漆
紗窗紗門維修	一般小型窗戶 500~1,200 元 大型紗門 2,000~3,500 元	1.扣件、滑軌等零件另計 2.使用不鏽鋼網紗網，價格較高。
磁磚修補	一般磁磚鋪貼 2,000~2,800 元/坪	含水泥貼磚磁磚填縫，不含打底整平
水龍頭/蓮蓬頭/ 開關插座維修	約 100~500 元	1.出勤費 300~500 元/時，2,500 元/天 2.零件費另計。
更換排水零件	約 600 元	
排水阻塞通管	800~1500 元	
更換燈管燈泡	50~150 元/個	

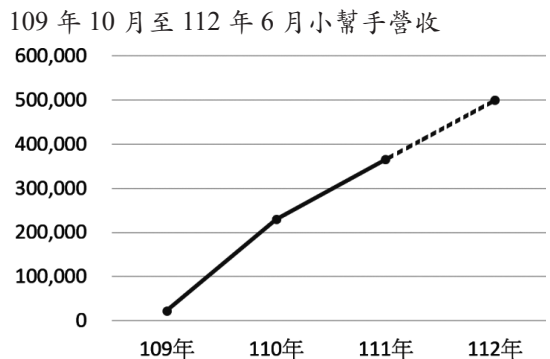
分組輪流施工增加工時，及透過完善的訓練、提升熟練度與速度，年度營收逐年增加（圖 3）。效能與技術直接影響接單量，當熟練度與技術提升，降低分包配合之工程比例，可排除時效型的工程案源及降低成本、提升利潤。並依委託案的類別進行統計分析，發現衛浴廚房維修的案件雖不多，但利潤較高，將作為庇護員工優先培訓之重點。

此外，小幫手庇護工場於 111 年第三季搬遷至潭子區，新地點鄰近老舊住宅區且位於往市區主要幹道上，除增加曝光度外，利於開發潛在客戶，且新增「五金零件販售」營業項目後，可降低在工程材料與工具之取得成本，工程案源及營收大幅提升，能創造更大的效益，預期 112 年營收可成長 50% 以上。

### 肆、結論

為能在藍海穩健經營，庇護員工可適性就業、適才適所發揮所長，建議新創庇護工場

圖 3



取自鞋類暨運動休閒科技研發中心附設小幫手庇護工場（2023）。小幫手庇護工場工作分析，未出版。

時，經營者可選擇、評估技術門檻較高、不易被科技取代、能與他人更多互動之營業項目，並朝多元的職種規劃，以激發庇護員工的潛能，拼進一般就業市場。此外，可透過商業模式圖分析，描繪出藍圖，找出創新並兼具永續



效益的經營方式，來締造競爭優勢。

現行庇護工場雖於創立時已規劃好經營模式，但爾後仍需調整或更改經營模式。因隨時間推移，會發現原先選定的營業項目，不足以支撐原先規劃欲發展的領域，且不同庇護工場遇到的痛點不盡相同，必需不斷更新。當現行庇護工場經營者面臨瓶頸時，可參考商業模型中需考量的元素，重新再檢視定位，庇護員工的訓練可從哪些面向調整及提升技能，分析並掌握出最佳且合適的商業模式，讓服務與產品更有賣點、脫穎而出。重新帶領庇護工場發展轉型佈局之獨門心法與成功的經營之道。

## 參考文獻

- 內政部不動產資訊平台 (2023)。住宅統計資料。  
<https://pip.moi.gov.tw/V3/Default.aspx>
- 紀佳芬、林毓堂、劉子歆 (1999)。應用職業分析資料篩選身心障礙者適任之職業類別。  
*職能治療學會雜誌*, 17, 44-59。 <https://doi.org/10.6594/JTOTA.1999.17.05>
- 政府資料開放平臺 (2023)。全國庇護工場名冊。  
<https://data.gov.tw/dataset/42815>。
- 臺中市政府民政局人口管理統計平台 (2023)。臺中市人口管理統計資料。  
<https://demographics.taichung.gov.tw/>。
- 劉毓毓、劉思妤 (2021)。庇護工場培養成衣／服飾生產技能之綜效分析——以麥子庇護工場為例。  
*特殊教育季刊*, 159, 41-49。 [https://doi.org/10.6217/SEQ.202106\\_\(159\).41-50](https://doi.org/10.6217/SEQ.202106_(159).41-50)
- 蔡佩君 (2020)。台灣職能治療產業創新經營模式之比較——以商業模式圖分析。  
*臺灣職能治療研究與實務雜誌*, 16(1), 1-10。 [https://doi.org/10.6534/jtotrp.202006\\_16\(1\).0001](https://doi.org/10.6534/jtotrp.202006_16(1).0001)
- 鞋類暨運動休閒科技研發中心附設小幫手庇護工場 (2023)。小幫手庇護工場工作分析。未出版。
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <http://doi.org/10.1002/smj.187>
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46(6), 419-426. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.023>
- Brea-Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatjé, E. (2015). Business model evaluation: Quantifying Walmart's sources of advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 12-33. <http://doi.org/10.1002/sej.1190>
- Johnson, M. W., Christensen, C. C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 420-441). Oxford University.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Segovia-Vargas, M. J., Camacho-Miñano, M. D. M., Pedrosa Alberto, F. C., & Gelashvili, V. (2021). Sheltered employment centres: Sustainability and Social Value. *Sustainability*, 13(14), 7900. <http://doi.org/10.3390/su13147900>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003s>

