建國科技大學
工業工程與管理系

一０一學年度畢業專題製作

結合專案管理與行銷管理方法推廣織襪產業

Apply Project Management and Marketing Management to Popularize the Hosiery Industry

IE101 日四 A-09

指導老師
吳章傑

製作學生
鍾佳茹 98405006
蕭智翔 98405012
賴韋利 98405014
張仲德 98405020
林震冠 98405043

中 華 民 國 一０一 年 十二 月 二十 日

建國科技大學　工業工程與管理系

畢業生專題製作口試委員會審定書

本系 101 學年度畢業生：鍾佳茹、蕭智翔、賴韋利、張仲德、林震冠

所提專題題目：結合專案管理與行銷管理方法推廣織襪產業

合於大學生畢業資格水準，業經本委員會評審認可。

口試委員：黃宇明　　

吳章傑　　

指導老師：吳章傑　　

系主任：

中華民國一〇一年十二月二十日

摘要

本專題源起於執行教育部『大學小革命推動計畫 － 襪哈哈，大家一起來革命』計畫案，辦理織襪產業推廣活動，目標是希望讓更多的人了解織襪產業以及彰化社頭(襪子的故鄉)。導入專案管理技術，將人力資源管理、時間管理、成本管理、整合管理、品質管理與風險管理等運用於產業推廣活動規劃。基於該計畫案產業推廣活動內容依據推廣對象須作多元化、多層次設計，導入多種知識與技能應用於專案活動中，包括：行銷管理，劇本創作、圖卡道具繪製、表演訓練，最後將產出成果表現於對國小學童的說故事活動，使襪品知識能自幼深植人心。尤其在資源相對缺乏的離島，教小朋友把不要的破襪子，廢物利用做成娃娃，使資源能被重複有效運用。活動成果並被中國時報與客家電視台以平面與電子媒體型式，向全國傳送織襪產業活動內容，有效擴大活動的影響廣度。研究結果顯示，善於應用專案管理，可以系統性進行活動專案規劃，有效運用資源，並藉風險管理規劃研擬風險回應，使活動多於可控制下順利進行。

關鍵詞：織襪產業、專案管理、行銷、活動規劃。

ABSTRACT

This study originated in the project of “Ministry of Education – University of the small revolution Promotion Program – WAHAHA EVERYONE TO RISE UP IN REVOLUTION". The goal of this project is help more people to know the hosiery industry and Changhua – Shetou (home of socks). Introduce professional knowledge of the project management includes management activities human resource management, time management, cost management, integration management, quality management and risk management, apply to the industrial promotion activities. The industry promotion activities based on the project should be a diversified, multi-level design. In order to promote the project, must introduce a wide range of knowledge and skills, include marketing management, script writing, picture cards, props draw and acting in the project activities. The results of previous preparation were performed to the elementary school children's storytelling activities. The knowledge of socks should be in people's minds since childhood. Especially in the outlying islands of the relative lack of resources, teaching children use old socks to made doll, so that resources can be repeated effective use. China Times and Hakka TV, print and electronic media, broadcasted the information of the hosiery industry activities to the nation, to promote the activities effectively. The study results reveal, apply the project management, systemic activity project planning, effective use of resources, and develop risk response by risk management planning, so that the activities could be under control and executed smoothly.

Keywords: Hosiery industry, Project management, Marketing, Activity Planning.

目錄

摘要 I
ABSTRACT II
目錄 III
表目錄 IV
圖目錄 V
第一章 緒論 1
1-1 研究背景 1
1-2 研究動機 1
1-3 研究目的 1
1-4 流程架構 2
第二章 文獻探討 3
2-1 產業介紹 3
2-2 織襪機發展史 7
2-3 教育部創意人才培育計畫 9
2-4 發展專案計畫的原則 15
2-5 行銷的概念 17
第三章 織襪產業發展協會介紹 18
3-1 協會簡介 18
3-2 產業發展 19
第四章 研究工具 21
4-1 教育部創意人才培育計畫 21
4-2 專案計畫採用種類 22
4-3 專案計畫的發展過程(5W2H) 23
4-4 專案管理活動企劃書 24
4-5 活動設計及研習 27
4-5-1 教材設計 28
4-5-2 說故事展演 31
4-6 研習 觀摩行銷 35
第五章 成果發表 41
5-1 活動時間表 41
5-2 執行時遇到的風險 49
第六章 結論 50
參考文獻 51

表目錄

表 2-1 織襪機發展史 7
表 2-1 織襪機發展史（續） 8
表 4-1 專案管理計畫的規劃過程概念 23
表 4-2 專案管理活動企劃表 24
表 4-2 專案管理活動企劃表(續) 25
表 4-3 活動設計及研習規劃表 27
表 5-1 活動時間表 41

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 2
圖 3-1 同仁社的照片 18
圖 3-2 協會組織圖 19
圖 4-1 實際執行成果 26
圖 4-2 解說襪子材料 27
圖 4-3 解說織襪過程 27
圖 4-4 教材設計 28
圖 4-5 教材製作過程 28
圖 4-6 易老師訓練營授課過程 29
圖 4-7 接受易老師的指教 30
圖 4-8 接受易老師的指教 30
圖 4-9 張爸爸的授課過程 31
圖 4-10 張爸爸的故事創意廚房 31
圖 4-11 張爸爸的技巧教學 33
圖 4-12 說故事員說故事的照片 34
圖 4-13 夥伴們行前訓練 34
圖 4-14 宜蘭蠟藝彩繪 36
圖 4-15 南投溪頭妖怪村 37
圖 4-16 美和科技大學研習 38
圖 4-17 禮敬幸物(毛巾光觀工廠) 39
圖 4-18 造紙龍手創館(觀光工廠) 40
圖 5-1 說故事之前準備繪本 42
圖 5-2 伙伴們與小朋友的互動 42
圖 5-3 跟小朋友做互動 42
圖 5-4 認真聽故事的小朋友們 42
圖 5-5 伙伴說故事的圖 43
圖 5-6 與小朋友們玩遊戲 43
圖 5-7 與小朋友們合照 43
圖 5-8 結束後發禮物給每個小朋友 43
圖 5-9 伙伴再調整夜間鏡頭 44
圖 5-10 講故事現況 44
圖 5-11 請小朋友來黏襪子 44
圖 5-12 活動結束大合照 44
圖 5-13 教導他們製作娃娃 45
圖 5-14 綠島公館國小校長室 45
圖 5-15 小朋友們舉起他們的作品 45

圖 5-16 與衛生署副局長的合影 45
圖 5-17 試鏡過程 46
圖 5-18 試鏡過程 46
圖 5-19 試鏡過程 46
圖 5-20 試鏡過程 46
圖 5-21 介紹織襪機傳動機構 47
圖 5-22 介紹織襪針線結構 47
圖 5-23 如何操作織襪機 47
圖 5-24 系主任接受採訪 47
圖 5-25 家長帶小朋友來參加發表會 48
圖 5-26 作品展示 48
圖 5-27 說故事 48
圖 6-1 學生家長感謝簡訊 50

第一章 緒論

1-1 研究背景

織襪產業在政府與大陸簽定「兩岸經濟合作架構協議；ECFA」後，被列爲受衝擊的敏感內需型產業；加以一般消費者缺乏襪品知識，使國產優良襪品在進口劣質襪品的低價競爭下，產業發展前景不樂觀。

本專題源起於執行教育部『大學小革命推動計畫 － 襪哈哈，大家一起來革命』計畫案，辦理織襪產業推廣活動，目標是希望讓更多的人了解織襪產業以及彰化社頭（襪子的故鄉）。

彰化縣社頭鄉的織襪產業，是臺灣少見的區域集中形態產業。（社頭織襪產業）發展歷史悠久，將近四百家中、小型廠商，曾是臺灣最具國際競爭力的產業代表，擁有堅實的生產經驗和技術。然而，近年來因爲產業結構的變化，國內生產成本日益提高，恐將面臨消失的命運。

1-2 研究動機

臺灣中部地區之傳統產業工廠數居全臺之首，包括紡織產業、工具機產業、塑膠產業、五金加工產業等，隨著國內工資大幅上漲以及產業轉型，迫使部份業者選擇將工廠外移；然而，仍有部分傳統產業堅持留在臺灣，並逐漸轉型爲研發、創新、製造三合一的高附加價值產業，以臺灣製造的堅持與優質化的產品，拓展襪子走向較高科技的製作及健康走向的產品，此一產業升級與產品優質化的努力有必要讓民眾或消費者了解。

1-3 研究目的

本研究自活動規劃之初導入專案管理技術，必須導入多種知識與行銷應用於專案活動中，包括：劇本創作、圖卡道具繪製、表演訓練，最後將產出成果表現。

本專題期能達成下列目標：

一、 運用行銷手法,讓更多人了解彰化社頭(織襪產業)

二、 培養行銷專案規劃能力與行銷創意

三、 採用專案管理,進行風險規劃及廣告企劃

1-4 流程架構

我們擬定專題及主題,參加了襪哈哈活動計畫,分爲四個區域,我們所研究部分(推廣織襪產業),延伸下來分三個部分,創作劇本 編寫繪本 企劃說故事,準備齊全說故事活動展演最後我們運用專案管理的理念去規劃。如圖 1-1 所示。

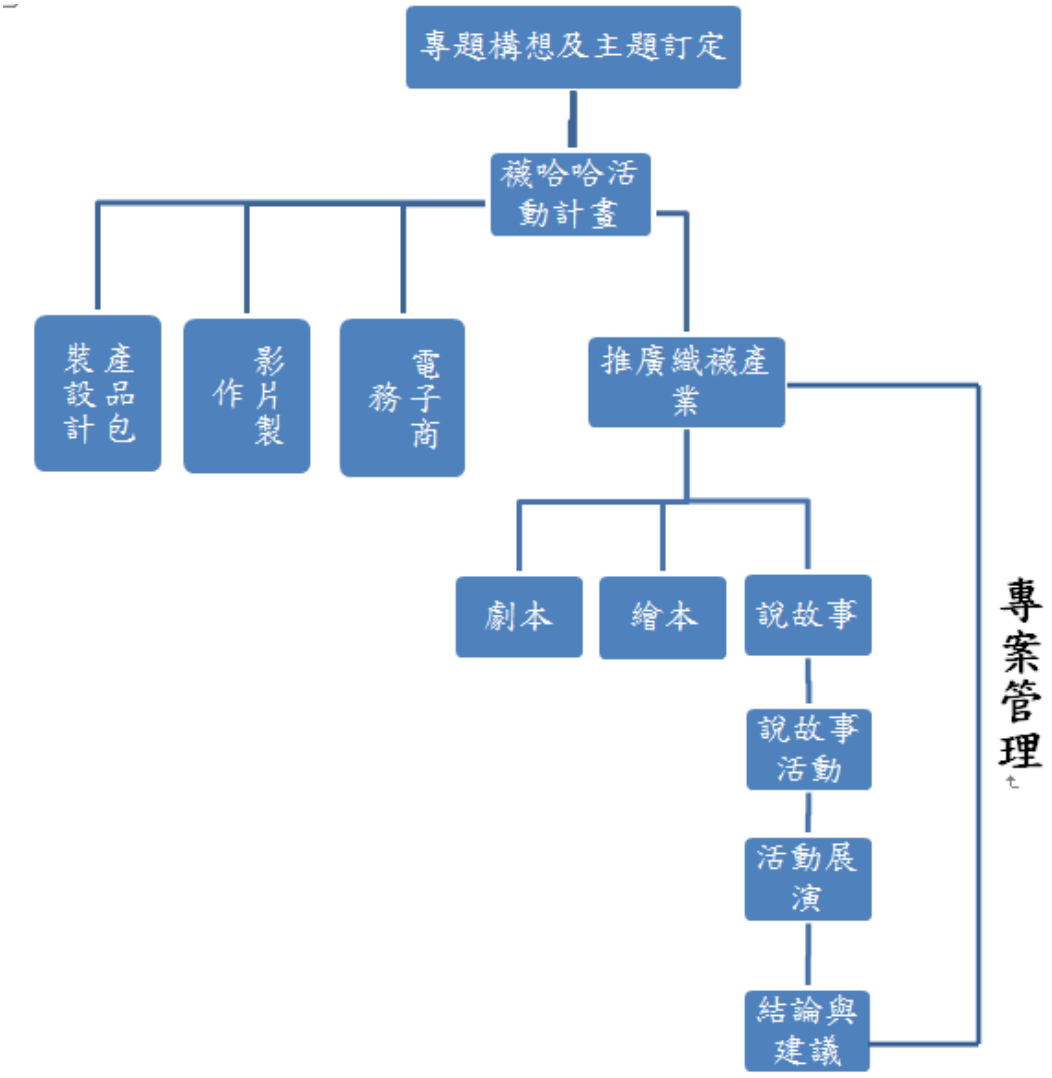


圖1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

2-1 產業介紹

一、織襪業的興起

（一）、緣起

社頭鄉素有「襪子王國」之稱，除家家戶戶生產製造外，織襪業發展的起點據說是在二次大戰前後，由中國大陸上海回到新竹的鄭學，爲躲避美軍空襲，帶著早期手搖式織襪機疏散至社頭鄉，在清水巖路一帶落戶營業，並設立第一家織襪廠--勝利織襪廠，員工多達百人，在台灣光復初期算是規模非常大的工廠。由於手搖式織襪機生產速度慢，產量供不應求，鄭學父子擴大經營與推廣製襪技術，也帶動鄉民投入製襪行列，幾年間，將原本以農業爲主的社頭鄉，改變爲以織襪爲大宗、農業爲副的產業型態，全盛時期，全鄉 8000 戶中，幾乎 1500 戶從事織襪相關產業，爲社頭帶來不少財富。

（二）、發展過程

1、民國 41 年時，社頭鄉內有 39 家襪廠，不過當時都是手工經營，規模並不大。直到蕭氏集團（蕭柏舟、蕭柏煌、蕭柏楠、蕭柏潔 4 兄弟）創立紡織工廠大同實業，才將織襪業帶入自動生產的領域，同時也是當時規模最大的織襪工廠。

2、５０年代末期，社頭地區由魏氏家族投資，自日本引進褲襪製造技術，開始生產尼龍絲襪、褲襪。相對於「粗襪」，褲襪機台設備成本更高昂、製程技術較複雜，當時魏氏家族投入 1.2 億元資金成立 4 家織襪工廠生產褲襪，成爲繼蕭氏集團大同實業後，當地最大襪廠，較具有大企業規模的組織與經營型態。

3、但民國 66 年時，大同實業因世界石油危機及營運策略錯誤宣告解散，惟織襪市場需求量仍大，工廠裡的織襪機台被員工買下，希望繼續從事織襪生產，但礙於資金龐大無法進行一貫作業，於是利用本身的技術及機台投入襪業生產，爲降低生產成本而透過「分工合作」的外包制度就此形成。

4、民國 70 年，隨著台灣產業市場變動與北部經濟環境快速成長、工資高漲、土地成本上揚等因素，陸續有北台灣的大襪廠南移到社頭設廠。這些襪廠南移最重要原因，是利用社頭當地發展的織襪衛星工廠及相對廉價的邊際勞力，也就是透過外包制度降低成本，提高競爭力。整體而言，隨著織襪廠商不斷聚集，使得社頭在台灣形成織襪專業生產區。

二、外包制度

（一）、起因

大同實業在 60 年代初期爲全國排名第四大之紡織企業，但在民國 63 年，受世界經濟因石油危機陷入不景氣衝擊；加上營運策略錯誤，觸犯「假出口、真漏稅」等法規，經營陷入困境。於民國 65 年停工，民國 66 年經地方法院裁定重整，織襪部門受此影響而後解散。而在大同實業經營失敗後，公司資遣數千名員工，然而其對社頭地區織襪工業影響力上卻尚未中斷。當時工廠內部，分別設有多個部門，如原料部、編輯部、縫製部、定型部、染整部、包裝部等一貫作業生產部門，隨公司解散後，將其內部織襪機台或相關資源拍賣而得管理階層或技術員工購買而予以搬回。這些員工已學有此織襪技術，且在當時織襪市場需求量仍大，而使得內部技術人員及管理人員出來購買機器自行開起工廠，繼續從事織襪生產也甚多，使得形成眾多中小型襪廠快速出現。對於這些技術人員，創業過程中，若要一貫作業生產型態，廠房、機台設備亦要足夠，資金更不可缺。然要達到某種工廠規模程度，對這些技術人員主要爲資金不足。據當時民國 50 年代的技術人員薪資一個月爲 700 元；然而織襪機台價錢昂貴，例如當時的半自動織襪機台一台約要 8000 元，若全自動織襪機台約要 16000 元，加上其他設備，如定型機台亦昂貴。若要由一貫作業廠內生產以及達到某種程度的規模經濟，必須有足夠資金。因此對這些技術人員而言，若要自行設立有一貫作業的工廠規模，包括廠房設備、機台設備加上原料成本，且達到經濟規模，其資金投入須數百萬以上。基於降低資金的投入與分散風險，因此，對於多數社頭地區增加的中小型襪廠將原有一貫作業，轉爲分工合作之生產形式；也就是將生產程序「分割」，透過層層細分工的形式，以「外包」爲進行生產活動。

（二）、政策配合

民國 50-60 年代政府提倡「客廳即工廠」策略，使得一般家庭可以申請重電，而電力的普及亦有助於鄉民加入織襪、做機台的行列。由於襪廠內部員工或技術人員大量自行創業，並因爲外包制度的發展形成眾多中小型襪廠、代工廠；加上北台灣的襪廠轉移，使得社頭地區的織襪工廠更爲集中。

（三）、製襪流程襪子的製作過程大致上分爲：

第一步要先從設計襪子上之圖案，畫電腦花板或以針筒排花版選擇材質棉紗然後以測試機台做出樣板（打樣），再加修改，確定款式及扮頭（外型），決定生產的原料成分比例而採購所需的原料；再利用織襪機台編織成襪子半成品（筒狀襪體）。然後若是一般襪子則要縫合其鬆緊帶（綸頭）與腳跟與部分，縫合腳跟有拷克（歐吧）和對目兩種，就是利用拷克針車加以縫合，或者利用對目機台縫製。接下來蒸氣高溫加熱定型，使襪子成型，再一隻一隻比對成雙，以襪夾固定，縫黏加附料、裝飾品，包裝，釘吊牌，貼尺吋標，穿襪勾，裝塑膠袋，再 12 雙取合顏色裝入一打裝紙盒包裝完成。

主要流程如下：設計/打樣→ 採購/原料→ 編 織 → 縫 合 → 定 型 → 包裝→ 成品

（四）、董事長之鄉

每一生產流程或每一零件的生產，就可能有一個相應的生產單位，每一個生產單位就有一個相應的頭家，事頭的產生主要來自生產過程中的零細分工，更細緻的區分，還有「流程細分工」和「零件細分工」，其結果都是提供了多樣化的事頭，而這些多樣化的事頭，則提供了小頭家創業的機會。分工與外包相互滋生。是台灣爲眾多「小頭家」的結構型環境。「普遍頭家化」的社頭製襪業，就是襪廠將其襪子的各種生產步驟，層層細分工，外包給代工廠或家庭代工進行。而每一個生產單位都是「頭家 」，走在街上碰到的都是「董事長 」，所以外包盛行的社頭又被稱爲「董事長之鄉」。[19]

三、織襪業由盛轉衰

台灣織襪業高峰期是在十多年前，當時社頭全鄉從事製造業的有 3000 多人，其中二分之一是從事織襪業，織襪幾乎可說是全鄉運動。當在盛世時期，社頭鄉的街頭上，無論是三合院、透天厝或低矮的平房內，其實都隱藏著小型襪子工廠，每個家庭可能是一家襪子其中一部份或其中組件的代工廠，各家環節分工合作，負責單項生產，從編織、染色、縫合、定型、染色、包裝到運送，整個鄉串聯起來宛如一條完整的生產線。也因此，每一個家庭的成員，都是小型工廠的生產員，許多老年人與家庭主婦，在家裡的客廳、庭院進行簡單的包裝或加工，社頭的小孩更是在襪子堆中長大；夫妻二人胼手胝足，每天日以繼夜地輪流看顧機台，以確保機器 24 小時生產，這些情景在社頭都是處處可見。但在 1990 年後期，因台灣原物料物價、人力成本飆漲，加上全球經濟衰退，更有中國與東南亞廉價襪子回銷台灣，造成製襪業業者入不敷出，有的關廠、有的苦撐、有的另起爐灶，這都是造成襪業產值一落千丈的原因。面對未來，爲求生存，除部分廠商選擇轉移到低工資國家設廠外，大多數廠商仍繼續留在社頭，他們都是爲了捍衛長久以來建立的襪子文化與歷史。但是堅持留在台灣的廠商近年來卻面臨到更多的衝擊。近幾年大陸產品成長快速，根據海關統計，2004 年大陸出口到美國的襪類產品成長 212%，而韓國也增長 20%，台灣卻衰退了約 23%。根據台灣區織襪工業同業公會統計，2004 年襪類出口金額有 9100 萬美元，較前年同期減退 5.2%，出口打數爲 1500 萬打，也比前年同期減少約 6.25%，最大市場仍爲美國，但佔出口比重已自 2003 年的 72%降爲 69%，第二、三大市場則爲歐洲和亞洲。整體而言，社頭織襪業產銷規模，目前大約只有顛峰時期的半數或再低一些。[2]

2-2 織襪機發展史

織襪機發展歷史如表 2-1 所示

表2-1 織襪機發展史[4]

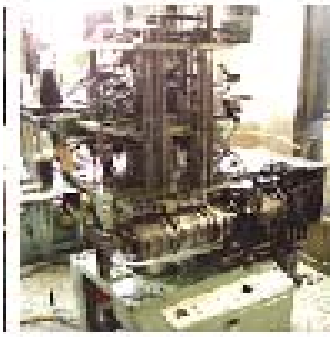
年代	機器名稱	生產效能	圖片	簡介
30	手搖式織襪機	一人操作一台每天工作十小時，生產成人襪 3-5 打		早期的手搖式織襪機，現今多已塵封或淘汰的機種。
30	半自動式之襪機	產量和人工手搖式織襪機差異不大，一人操作一台		台灣製造的半自動式之襪機，現今僅存少量機台繼續服役。
50	2 口 26 段緹花織襪機	可在襪子上之造簡單的圖案		民國 50、60 年代間引進日本大東(Daito)公司所製造的 2 口 26 段緹花織襪機。

表2-1 織襪機發展史（續）[4]

	全自動式無提花織襪機	平均一小時生產6-8雙成人襪，且1人可同時看守10台		凸輪正反轉功能自動化，可自動打腳跟。
70	全自動式電腦控制式織襪機(電腦)	雖然每小時產量與全自動提花機無差異，但1人可看守20台		電腦控制提花織襪機，提高了每日的生產量，也節省許多工時及人力的看管。
80	無滾筒式電腦控制提花織襪機(全電腦)	雖然每小時產量與全自動提花機無差異但機械耗損率降低，機械維修之需求減少。		以電腦程式及伺服馬達直接控制凸輪、連桿的動作

2-3 教育部創意人才培育計畫

一、 大學小革命成立宗旨[10]

(一) 、爲了實驗創新的教育觀念與作法

1、讓孩子創造自己的未來

政大教育學院及創新與創造力中心邀請印度河濱學校(riverside school)校長吉蘭・貝兒・瑟吉(Kiran Bir Sethi)，以「孩子行動、世界大不同」爲題，分享她在創新教育上的實踐和經驗。瑟吉強調，教育最重要的是提供選擇，並讓他們知道「自己可以成爲改變世界的那個人」(be the change you wish to see in the world)。瑟吉認爲，要賦予孩子改變的能力，重要的是讓孩子看到改變、並相信他們能夠改變這個世界。

2、異質化的教育改革團隊

英國的 CCE（Creativity, Culture and Education）是由英格蘭藝術理事協會所設置的獨立機構，目的是運用「文化」與「創意」這兩個元素提升英國各級學校的教育品質，設置以來，廣受好評，因爲它成功地扮演「創意仲介（creative agent）」的角色，將文化創意實務工作者以兼職的方式引入校園，打破學校與社會的界線，組成異質化的團隊，充分交流、一起受訓，共同發展、實踐各種教學改革計畫，達成綜效（synergy）。

3、以全人爲理念的通識型大學

2009 年，美國耶魯大學受新加坡大學之邀，著手協助其設立一所完全以通識爲核心的「博雅學院（liberal arts college）」，除了通識教育，也強調住宿學習和多元的課外活動。學生在前兩年的共同課程之後，利用後兩年投入研究計劃，目的是培養學生質疑、分析、評估與反思的能力。

4、以實作爲核心的應用型大學

近年來屢獲教學創新獎，且畢業生就業率高達百分之九十的芬蘭 Laurea 應用科技大學則徹底實施「LbD（learning by developing）」制度，學生在大一修完必修課程後，接下來的幾年只要實作數個專案即可畢業，而這些專案在發展之初，就已具備了產品化或者產業化的潛能，徹底實踐「做中學」的理念。

5、跨領域是創新教育的第一步

英國倫敦帝國理工學院與英國皇家藝術學院合組 Design London，結合兩校商管、工程與設計的學術專業優勢，開設一系列跨領域課程，培養未來職場中跨領域的專業知識工作者。

6、學習者賦權（empower）的公民行動

在芬蘭的「豌豆島計畫」裡，「Arkki 建築學園」應地方政府的邀請，帶領一群七到十七歲的小朋友，透過想像、討論、田野調查、感官地圖的繪製、模型的實做與原先建築課程的底子，實際參與公共事務，並且在所有爲豌豆島做都市規劃的提案中勝出，爲學習者賦權的教育理念作了一個完美的示範。

(二)、爲了想像未來文化與產業的各種可能

1、關於未來文化的有限想像

文化，當然可以定義爲藝術的總和，包含音樂、美術、表演藝術、綜合藝術、數位藝術等；也可以從符號（例如語言、文字、音符等）或思想（例如價值觀、習俗、宗教等）的面向去解題，但「大學小革命」傾向將文化當作「人們生活的內容的總和」來看待，換言之，用比較簡單的、可親的「生活內容」來替代「文化」這兩個複雜的字。那麼，未來的生活內容，將會呈現何種形貌呢？實情是，沒有人可以斷言，但可推論的是，當未來世界以自

己的步伐邁進，人們更要讓意識掌握眼前多重變動的狀況，因此，未來，相較於現在，應該是一個更強調彈性、感性、適應力與創造力的時代。

聯合國發展組織計畫資深諮詢師 Jean Houston 曾提出，未來社會有一種人才，將是「一個擁有多種熱情的人，展現複雜的興趣組合和開放的胸襟。這種人是極致的『社會藝術家』，最符合當今全球化社會的需求」（劉怡女譯，2007）。因此未來的生活內容應該會漸漸跳脫「時間即金錢」與「工作即責任」這兩項資本主義精神的核心與社會特徵，人們在這樣的文化氛圍中，能以更自由的節奏來生活與工作、在喜愛的地方投入熱情、集合群體能量、共同展現想像力、創造出令人驚豔的好東西。

英國 CCE（Creativity, Culture and Education）看見這個趨勢，對應的作法，就是運用「文化」與「創意」這兩個元素提升英國各級學校的教育品質，CCE 認爲，除了專業，學生更需要想像力與多元文化的適應能力。

我們期許參與「大學小革命」的大專院校師生盡情探索未來生活內容可能的內涵、面貌與發展方向，但也保留大量的空間讓參與者在過程中捕捉線索、創造可能。換言之，「大學小革命」對於如何想像未來文化沒有確切定義，但是有操作原則，分別爲：

（1） 鼓勵參與者體驗新事物，但也珍惜自己的根源。
（2） 不把過程只當作手段，而是把它視爲目的本身。
（3） 不只在表面上應付任務，更追求深層的意義。
（4） 重視人際的交流，在乎情感的展現。
（5） 懂得尊重個別差異，也能融合矛盾。

2、關於未來產業的無限可能

定義產業並不困難，但是要定義未來產業非常困難，主要的原因是今日我們所熟知的產業分類方式，將不再適合用來想像未來的產業。如同英國 CCE 經常強調「學生未來所從事的行業，百分之六十目前尚未出現。」

一個已知是，當「類別」這個概念開始遇到挑戰，「跨類」將會變成未來多數事務最明顯的特點。另外一個已知，則是未來產業不會也不可能背對「人性」與「科技」。在人性的部分，《未來在等待的人才》（A Whole New Mind, by Daniel Pink）一書裡，作者以兩大概念指出了未來的人和事的發展趨勢：「高感性」（high concept）與「高體會」（high touch）。高感性，指的是一種「懂得觀察趨勢、創造出優美動人作品、編織引人入勝的故事，而且可以結合看似不相干概念將之轉化爲新事物」的能力。高體會，則指一種善於「體察他人情感、熟悉人際微妙互動、懂得爲自己和他人尋找歡樂，還可以在瑣碎事務之中發覺意義與目的」的能力。以這兩能力爲基礎，作者指出六種方向，想像未來世界的成功之道：在功能之外，還有設計。在論點之外，還有故事。在專業之外，還能整合。在邏輯之外，還給關懷。在正經之外，還能玩樂。在賺錢之外，還重意義。在科技的部分，IDEO 的創辦人 David Kelly 在「prediction the next 5000 days of the webs」中彙整不同的看法，歸納出幾個觀念：

（1） 工具的重要性與可親近性：當人人都能掌握生產工具，價值創造就會變得快速、流動，唯有善用大眾協同合作(Weapon of Mass Collaboration)的企業，才能存活－－Don Tapscott & Anthony Williams《維基經濟學》

（2）理性的成本與效益考量：目前約有 24500 位印度員工專門負責接聽來自世界各地的客服電話，或打電話推銷信用卡、行動電話，或催繳帳單。這些工作在美國是位卑薪低的工作，移到印度卻變高階高薪。美國人播了 1－800－HELP 的號碼，以爲接電話的人就在幾條街外，而不是幾個海洋外。－－Thomas L. Freiedman《The World Is Flat》

（3） 給我即時簡潔，其餘免談：現今傳播科技就屬 Google 與微網誌最「速食」，能夠快速且簡要的解決使用者對於「訊息的飢渴」。Google 藉由分析網路上無數個網站連結，來計算全世界網站的價值，然而被當成分析對象的連結，卻是由數目近乎無限大的不特定群眾隨意張貼在網路上的。－－梅田望夫《網路巨變元年：你必須參與的大未來》

（4） 樂在其中的亂七八糟：打造虛擬的另一個世界科技的有效性不在於什麼樣更好、或更理想方式的憧憬裡，而在於原先不登大雅之堂的樂在其中。相較於認知科學與人工智慧的科學主義心態，這種樂不思蜀的態度，由於它是多面向與創造性理解的源頭，才是人心所在。-- Gregory Bateson 在未來，「社會動機」與「個人熱忱」是結合在一起的，工作不僅是在討生活，而產業也不只是在追求金錢價值與經濟的成長。未來產業有機會走向資源開放模式（Open-resource model），透過網絡來傳播、擴展、並動員組織，人人都可以發言：我有一個想法，我可以貢獻這麼多，請和我一起來！意即，當一個可發展的概念雛形出現時，透過開放資源的模式，結合各界力量，讓其他人瞭解參與，因此產生更好的構想：好的想法帶來好的想法，良性循環，互助互惠。

當然，因應科技化與網絡化的發展，未來產業必須更尊重個人隱私、追求人人平等、捍衛民主制度。而最重要的是，必須時時把「關懷」放在前提，「網路與電腦的機械邏輯阻斷我們關懷的能力，而關懷卻是一切道德的起源」（Pekka Himanen,2001）。而政府或企業其實離草根生活太遠，新創意、新思維與新倫理的源頭，一向都是由懂得關懷的人發起、由生活中出發。期許所有參與「大學小革命」的大專院校師生對於未來產業產生由人性而來、由科技而來、由生活內容而來的想像，透過構思、實做、評量與反思，讓想像變得具體，並引發開展創業思維的計畫與行動。

(三)、爲了創造一個不斷向上提升的未來社會

校園可以是一個實驗未來的場域，而爲了因應變化多端的未來，校園也必須是一個創造未來的場域。

在這個面對未來的實驗、創造過程裡，機會來自賦權，來自跨領域、異質的交流，來自厚實的人文基礎，來自尖端的科技新知，來自創新的創意教育，來自拆掉校園與社會之間的那堵牆，來自實做與反思。如果把握

住這些機會，就有可能培養出具備競爭力的學生、甚或打造出具備未來性的產業，正如 CCE 所強調的「未來的工作是被創造出來，而非尋找出來的（Not jobseekers but job creators）。」當學校成爲實驗未來和創造未來的場域，下一個提問，大概就是這場實驗與創造究竟要對準什麼主題了。

以芬蘭 Laurea 應用科技大學爲例，由於身處一個日漸老化的國度，卻又擁有風評極好的護理學院，因此 LbD 的核心主題之一，可能也是獲利最多的一系列專案，自然就落在「如何轉化憂鬱的老年社會」這樣一個備受歐盟關注與實質挹注的好題目上。反觀我們所處的社會，〈麥肯錫 2020 年台灣報告（McKinsey Taiwan 2020 Report）〉指出，與亞洲其他國家相比，台灣目前的經濟發展欠缺動力與創新優勢，人才持續向外流失，社會大眾也對未來缺乏信心。爲了回應這些問題，報告中建議，台灣未來十年的願景之一，可著眼於創造台灣教育的獨特價值，以培養本土人才、創造國際舞台，並結合創意與產業，讓台灣轉型爲創意中心。換言之，未來台灣的機會之一，就在於知識經濟與衍生出來的文化創意產業（文化導引、創意介入、產業導出），而大專院校，正是最適合培育知識經濟人才與發展文化創意產業的沃土。

二、 理想的實踐 [10]

環顧台灣社會各個角落，其實有不少人正以具體行動抗衡傳統觀念與主流思維，在這個動手打造**小革命**的過程中，隱然可嗅出結合專業知識經濟與在地文化特色的新價值、新趨勢與新產業的可能性。《我的小革命》一書中（書摘見附錄一）揭示了許多例子，如華人世界第一家公平貿易特許商「生態綠」以「每杯咖啡自由付費」的大膽方式，讓消費者從決定每杯咖啡價格開始，思考「價值」與「價格」的關係；森林博物館館長阿力曼，結合族人朋友自掏腰包貸款 500 萬元，以環境信託的理念，嘗試去阻止家鄉的土地變成靈骨塔與廟宇，儘管此種信託方式牽涉了許多法令，並不易於推動；音樂人豬頭皮大力推廣創用 CC 的授權方式，挑戰過於嚴苛的著作權限制，促進創作文化的自由流通。那麼，一向被社會寄予厚望的大專校園，是否有可能

透過教育部未來想像與創意人才培育計畫適當地激勵與引導，善用人文基礎、科技新知，投入課程創新、人才培育與創作產出，落實賦權與跨領域的學習新趨勢，打破校園與社會的疆界，朝著知識經濟與文創產業的目標，發展出類似《我的小革命》中那些實際在社會上揭竿起義的案例、進而轉化爲對學生、對老師、對學校、對社會各方都產生新意義的「大學小革命」。

2-4 發展專案計畫的原則

專案計畫是專案管理中的一項重要內容，爲了確保專案能夠順利實施，在發展與編制專案計畫時應該注意下列幾點原則與特徵：

1. 系統性：從專案計畫的發展與制定過程，知道本專案計畫是一個複雜的系統，本計畫是由一系列各個專案子計畫所構成，子計畫包括張爸爸故事屋體驗、觀摩行銷、易映光老師繪本研習營、推廣意見交流、彰化大城國小說故事、試鏡活動、四林國小說故事、屏東海森館說故事活動、綠島環保活動、客家電視台採訪，而這些子計畫是爲了讓整體計畫達到最佳化，形成有效協調的整體。
2. 目的性：任何專案都有其目的及專案目標。一般而言，專案目標是明確的，專案計畫將圍繞專案目標分爲三個層次：第一層次，希望讓更多的人了解彰化社頭（襪子的故鄉）以及織襪產業，也是專案最根本的目的；第二個層次，專案團隊成員個人價值的實現，透過分工合作來完成劇本創作、圖卡道具繪製、推廣表演，來實現第一個層次目標的的保證；第三層次，計畫案主持人與負責幕前推廣、幕後工作籌備的夥伴，這些人會直接或間接影響到專案實施。
3. 相關性：專案計畫的任何子計畫的變更都會影響到其他子計畫的制定和實施，進而最終影響道專案計畫的正常實施，所以在整體計畫中安排的子計畫每一次研習或每一場的活動之前，我們都會利用行前會議來仔細討論、假設、模擬來確保計畫的順利進行。
4. 職能性：專案計畫的發展、制定和實施不是以某個組織或部門內的機構設置爲依據，也不是以自身的利益及要求爲出發點，而是以專案和專案管理的整

體及職能爲出發點，涉及到專案管理的各個部門和機構。

5. 可實現性：專案無法兼顧所有的事情，所以此計畫案主持人在各方面做出衡量，盡可能利用最少的資源，包含參與這個計畫現有的夥伴、學校的資源、教育部的有限經費狀況，獲得更多效益。
6. 經濟性：專案計畫的目標不僅要求專案有較高的效率，而且要有較高的效益及效果，所以在執行教育部創意人才培育計畫案中，不單只是我們以說故事推廣，還有各系分工的宣導短片、網路電子商城架設、話劇推廣。
7. 完整性：在計畫案的進行中發現遺漏了某個重要的訓練階段或各種推廣活動時的安全考量，可能會造成一定的風險和麻煩。所以在發展與制定專案計畫時，一定要做好全面性考量，才能夠從容應對各種突發狀況，這對專案計畫而言是非常重要的。
8. 動態性：專案計畫是針對未來的專案工作而制定的，在我們推廣活動總是處於變動的狀態。演說故事過程中，依據環境因素、天氣因素，隨著情況的變動而做出調整。所以在發展專案計畫時，一方面要對專案有充分的預見性，預留專案變動的空間，另一方面要同時可慮多種應變計畫和解決方案。專案計畫要隨著環境和條件的變化而不斷調整和修改，以保證能順利完成專案目標。[8]

2-5 行銷的概念

一、兒童行銷

近年來，由於少子化的趨勢，使得產業面臨衝擊，尤其是與兒童教育的相關產業，不論是學校的正規教育或是教育營利機構均面臨招生與經營的壓力。少子化的結果對教育產業的發展雖有所衝擊，但從另一角度思考，若其他兒產業能秉持「創新經營與行銷」的理念，以「高品質」的教育服務爲核心，提供「精緻化」的產品（包含有形及無形商品），透過積極且柔性的行銷作爲，「感動」家長顧客及兒童顧客，則少子化對兒童產業而言，或許也是另一種的契機。少子化後，家長在孩子身上的花費不一定會隨之減少，而是會謹慎地爲下一代選擇教育商品，若能在各項商品中脫穎而出，則產業尚大有可爲。因此，兒童教育產業行銷的概念與作法，將提供兒童教育產業面對少子化衝擊的方法，爲兒童教育產業的發展帶來契機。[11]

二、病毒行銷

病毒行銷，又稱病毒式營銷、病毒性營銷、基因行銷或核爆式行銷），是一種常用的網路營銷方法，常用於進行網站推廣、品牌推廣等。其訊息傳遞策略是通過公眾將信息廉價複製，告訴給其它受眾，從而迅速擴大自己的影響。

病毒式營銷利用的是用戶口碑傳播的原理。在網際網路上，這種「口碑傳播」更爲方便，可以像病毒一樣迅速蔓延，因此病毒式營銷（病毒性營銷）成爲一種高效的信息傳播方式，而且，由於這種傳播是用戶之間自發進行的，因此幾乎是不需要費用的網路營銷手段。

因此普遍運用在現在的網路行銷。最好的例子就是電子郵件行銷（Email Marketing）。電子郵件行銷（Email Marketing）除了成本低廉的優點之外，更大的好處其實是能夠發揮「病毒式行銷」（Viral Marketing）的威力，利用網友「好康道相報」的心理，輕輕鬆鬆按個轉寄鍵就化身爲廣告主的行銷助理，一傳十、十傳百，甚至能夠接觸到原本公司企業行銷範圍之外的潛在消費者，不少嚐過病毒式行銷甜頭的公司也因而津津樂道。[12]

第三章 織襪產業發展協會介紹

3-1 協會簡介

在兩岸加入 WTO 之後，台灣織襪業面臨貿易自由化競爭之局面，面對中國大陸廉價產品之傾銷，嚴重衝擊到國內業者之生存空間。織襪產業向為社頭地區特色產業，產業佔全國比例達 65%，（如圖 3-1 所示）。為促進織襪特色產業發展與提昇區域產業價值，於 94 年結合縣內織襪業者成立社頭織襪產業發展協會，由魏芳達先生擔任創會理事長。任內要求政府相關單位優先採購國產襪品，積極推動『織襪工業園區』的籌設以擴大產業群聚效應，增加地方就業機會。

任期屆滿由蕭銘棋先生接任理事長，繼續推動設置『織襪工業園區』。並配合工業局、工研院積極推廣台灣製產品 MIT 微笑標章認證及各項活動。承租『同仁社』成立『台灣織襪文物館』（如圖 3-2 所示）展示不同年代織襪機台並介紹社頭織襪產業發展的歷史沿革與襪子精品展售。目前由張嵎順先生擔任第三屆理事長，在三屆的全體理監事與會員共同努力推動之下，結合在地觀光、教育文化促進產業發展，藉以開拓 MIT 優質產品的內銷市場。特此感謝文建會、經濟部工業局、技術處、中小企業處、工研院、外貿協會、金屬中心、彰化縣政府、社頭鄉公所等單位的全力輔導。[6]



圖3-1 同仁社的照片

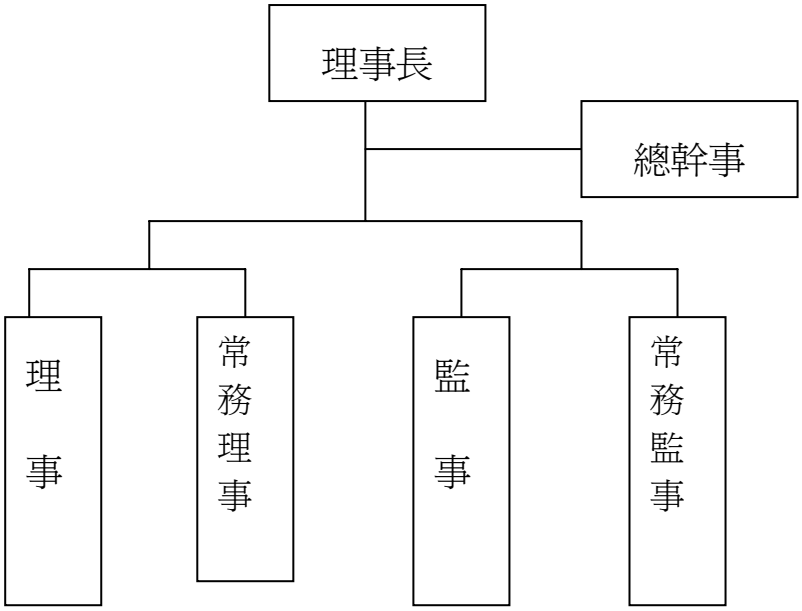


圖3-2 協會組織圖

3-2 產業發展

一、織襪達人王國—社頭

彰化縣社頭鄉是台灣織襪工業發展 40 年來的大本營，這裡出產的襪子可是幾乎佔了全台 90% 的產量！60 年代，社頭襪類產品全盛時期，台灣有 60%至70%的絲襪由社頭生產供應，產品品牌包括華貴牌、佩登斯、琨蒂絲…等。包括男女用襪子、褲襪、最流行的網襪、及小孩的襪子、洋娃娃的襪子，都可以在社頭的織襪工廠裡找到，可說是全台灣每十個人就有一大半穿的是來自社頭人手下綿密織出的襪子。而統計資料也顯示，彰化縣在整個織襪業的發展史上算是襪廠發展的重要縣份，社頭鄉更是聚集了其中八成的織襪業。

社頭織襪工業廠商快速增加的原因，一方面在於隨著鄉內大廠的關閉，導致內部技術人員與管理階級人員紛紛自行創業設立眾多中小型襪廠；另一方面也是因爲透過外包制度爲其生產活動的進行，也帶動了更多的鄉民投入織襪的行列。

再加上魏氏家族引進褲襪生產，促使社頭織襪工業更全面性發展，並且吸引北部大型襪廠南移到社頭鄉設廠，使得台灣襪廠更形集中在社頭鄉，同時相關支助行業的聚集等，進而讓社頭鄉成爲織襪專業生產區域。

二、客廳即襪子工廠，家家和你有一腿

根據民國 85 年統計，社頭鄉工商及服務業場所共有 1514 家，員工數佔 9300 人，其中製造業廠商數爲 735 家、員工數爲 6982 人；而製造業中有 249 家爲織襪業，員工數爲 3020 人，換言之，從事製造業中有將近二分之一人從事織襪業(資料來源：劉寶齡，2000)，由於襪子是每個人的生活必需品，因此可說社頭鄉民家家都都和我們「有一腿」！

社頭織襪產業另一個特色是外包制度的運作，分工合作，垂直整合，化整爲零，把客廳即工廠的精神發揮到極致，大多數家庭都在襪子的生產流程中扮演某一個重要的角色，客廳裡都堆著各色的襪子，難怪社頭人會說：「剃頭婆，看面水；社頭兄，相大腿。」正說明了社頭是襪子的故鄉。

三、織襪產業的危機與未來

在民國 70 年中期以後，台灣逐漸出現工資上漲、土地成本提升、新台幣升值、國內市場有限等現象，加上國際經濟不景氣、加入 WTO 等因素，產業結構逐漸改變，對於台灣各傳統產業的生存產生很大的影響，社頭的織襪產業也不例外，同樣面臨了內外經濟環境的激烈競爭與考驗。

部份織襪廠商選擇將資本轉移至低工資國家投資設廠，尋求降低成本、提高利潤，但社頭地區外移的廠商並不多，主要則以東南亞、大陸地區爲主，並大多在社頭還有生產活動。同時，也有更多廠商選擇留在社頭，而在經營策略、生產流程管理、產品區隔或是勞動力的訓練與使用上，進行調整與改變方式來克服，如：調整爲行星工廠型降低成本、技術改良、產品品質與單價提升、推動市場區隔策略、少量多樣化等，其中快速反應的外包制度，更讓社頭織襪業的屹立不搖，成爲產業大舉外移下的可貴案例。

社頭織襪工業走過半個世紀，在國內外闖出一片天，其產業的獨特背景與努力歷程，不但值得政府與民間思考與學習，作爲社頭鄉民重要的經濟來源，社頭的未來，更值得大家一起來關心。[6]

第四章 研究工具

4-1 教育部創意人才培育計畫

一、 計畫議題

近年來，新興國家的興起，使〔彰化社頭織襪產業〕面臨低價產品傾銷的挑戰，因此，本計畫將藉由學校老師的專業學術與學生的創新想法，針對〔彰化社頭織襪產業〕，帶著大家一起認識它、瞭解它，進而改造它。本計畫將以創新的行銷方案，結合銷售電子平台以及產品包裝與設計，爲〔彰化社頭織襪產業〕注入新活力，提供業者不同以往的新思維，更可提供其他傳統產業於轉型之參考。

二、 計畫內容

(一)、師生團隊：結合本校國企系、資管系、商設系及工管系之師生，共同執行計畫。

(二)、創新課程規劃：透過國企系（行銷管理、創新事業管理導論）、資管系（電子商務）、商設系（CF 影片製作）、工管系（系統化創新）之課程，以激發學生想像、構思、實做、評量與反思之能力。

(三)、推廣活動之規劃

1. 成立襪哈哈工作坊

2. 聽襪說故事：由革命小伙伴編撰一系列故事集，並招募更多熱愛講故事的伙伴加入團隊，舉辦〔聽襪說故事〕活動，重新喚起社頭織襪產業塵封已久的「襪子王國」之美譽。

3. 追襪狂想曲～宣導短片

4. 襪是專家研習營：透過參訪方式帶領學員認識社頭織襪產業，並規劃創意設計、包裝等相關課程，以激發學員對襪子創新創意的想法，進而帶領學員進入社頭織襪產業。

(四)、創作實驗之規劃

1. Wowhaha 電子商城

2. 頂級襪子設計大賞 全國校園設計競賽

4-2 專案計畫採用種類

此專題採用滾浪式計畫，滾浪式計畫是用滾動的方法對可預見的將來逐步發展詳細計畫，隨著專案的發展，分階段的重新評估每次研習個需求每場活動的發展過程中所訂定的行程和預算與事後改善。每次重新評估時，對最終預期的效益會一次比一次更加接近。

滾浪式計畫的制定是在已經編制出的專案計畫基礎上，在經過每一場說故事後，根據實際故事演說、與聽故事對象互動小細節，提出缺失然而檢討改善，是爲了確保實現專案目標出發，對原專案計畫進行主動調整。而每次調整時，保持原本計畫期限不變，而將計畫活動逐期向前推進一個滾動期。

滾動式計畫具有幾個明顯的優點：

一、可以使專案組織始終有一個切合實際的計畫作爲指導來管理，有助於提高計畫的品質，增加效益。

二、可以使長期計畫、中期計畫和短期計畫之間相互緊密銜接，進而保證了即使由於環境的變化，也能即時地進行調整和修改。

三、可以增加計畫靈活性，提高實施組織的應變能力。[8]

4-3 專案計畫的發展過程(5W2H)

爲何做(why)： 讓更多的人了解彰化社頭〈襪子的故鄉〉以及織襪產業。

做什麼(what)：以說故事的方式進行推廣活動。

如何做(how)：藉由病毒行銷以及兒童行銷進行產業推廣。

誰來做(who)：賴韋利：組長（分配工作）、蕭智翔：當男主角（說故事）

張仲德：購買活動所需的材料、鍾佳茹：製作繪本

林震冠：攝影人員

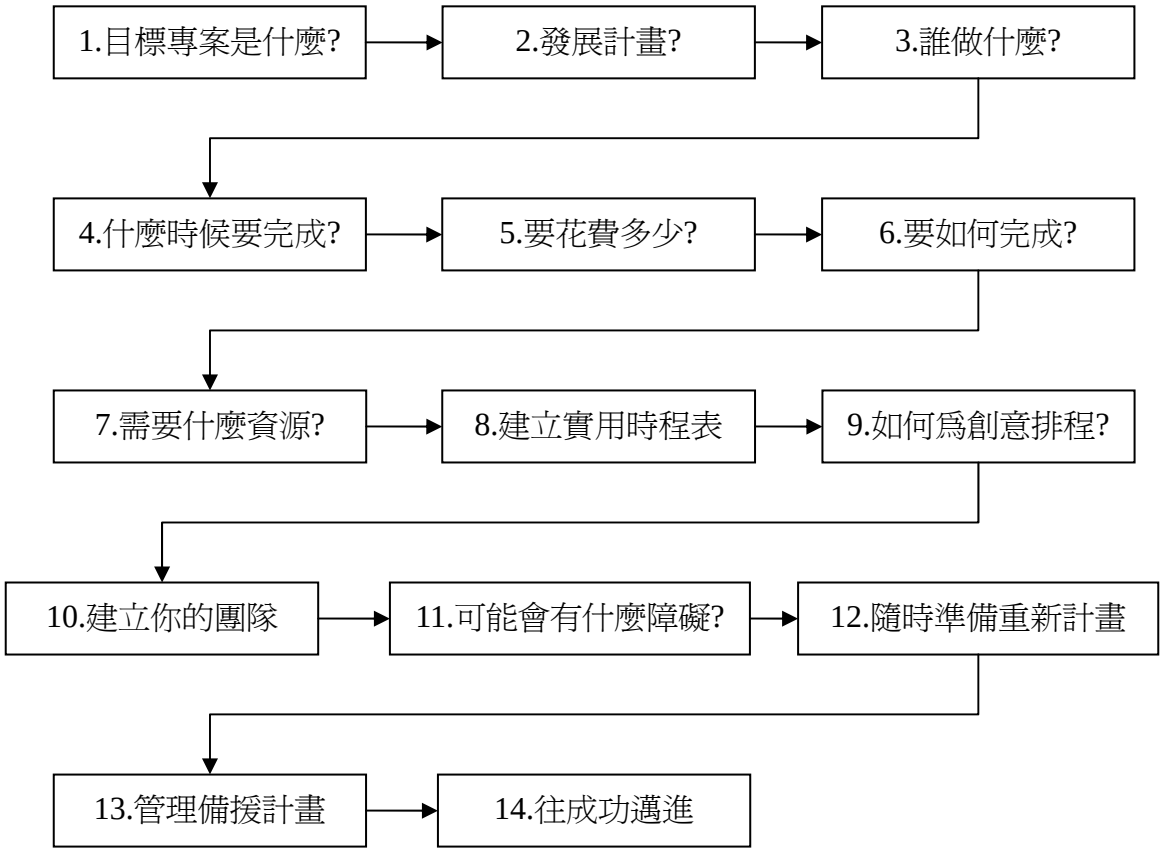
何時做(when)：2011.12.15 ~ 2012.11.3

花費多少(how much)：非本計畫研究範圍

在哪裡做(where)：由彰化縣出發至南部偏鄉與離島進行產業推廣。

專案管理計畫的規劃過程如表 4-1 所示。

表4-1 專案管理計畫的規劃過程概念[8]



4-4 專案管理活動企劃書

專案管理活動企劃書如表 4-2 所示。

表4-2 專案管理活動企劃表

檢查項目	註解
1、設定專案目標、需求及範疇	1、推廣襪子的知識,了解襪子重要性 2、 培養規劃企劃能力 3、 採用專業專案管理進行活動規劃
2、定義及分解專案活動	襪哈哈全體師生們共同訂定
3、訂定專案組織架構	專案總負責人國企系主任洪雅雯) → （1）資訊管理系(陳明星副教授、 陳乃華助理教授及資訊管理系學生) （2)國際企業管理系(洪雅雯主任及國際 企業管理系學生) （3）商業設計系(李家豪助理教授及商業設計系學生） （4）工業工程管理系(吳章傑副教授及工業工程管理系學生：1 賴韋利：組長（分配工作） 2 蕭智翔：當男主角（說故事） 3 張仲德：購買活動所需的材料 4 鍾佳茹：製作繪本 5 林震冠：攝影人員

表4-2 專案管理活動企劃表(續)

檢查項目	註解
4、規劃資源、訂定工作活動時程與關鍵里程碑	1.人力計畫： 產品包裝設計→商業設計系 電子商務 →資訊管理系 推廣織襪產業→國際企業管理系及工業工程管理系 2 權責指派：專案總負責人國企系主任洪雅雯) → （1）資訊管理系(陳明星副教授、 陳乃華助理教授及資訊管理系學生) （2)國際企業管理系(洪雅雯主任及國際 企業管理系學生) （3）商業設計系(李家豪助理教授及商業設計系學生） （4）工業工程管理系(吳章傑副教授及工業工程管理系學生：賴韋利、林震冠、鍾佳茹、蕭智翔、張仲德) 3.品質規劃：預先列整年度的甘特圖(如圖 5-1 所示)並定期檢查是否有在時間內完成。 4.專案成效報告審查:每個月的第一個禮拜一報告進度給企劃案總負責人(洪雅雯主任)以及各科系的夥伴們。 5.訓練及發展:每個月的第一個禮拜一所有襪哈哈企劃的夥伴們一同開會、每次活動前一周的每天中午分組相互演練。
5、進行風險規劃	1.雨天備案(預先借用室內場地) 2.車輛準備(比現場人數多五個車位) 3.人員分配(預先將工作分配好以免活動時場面混亂) 4.設備不足(麥克風、相機、攝影機等都準備兩台相機電池也預先準備兩顆) 5.場地限制(預先勘查場地)

依據時程規劃甘特圖所得實際執行成果如圖 4-1 所示，圖中就計畫應辦理事項以十二個月的週期安排各事項開始與完成時間。

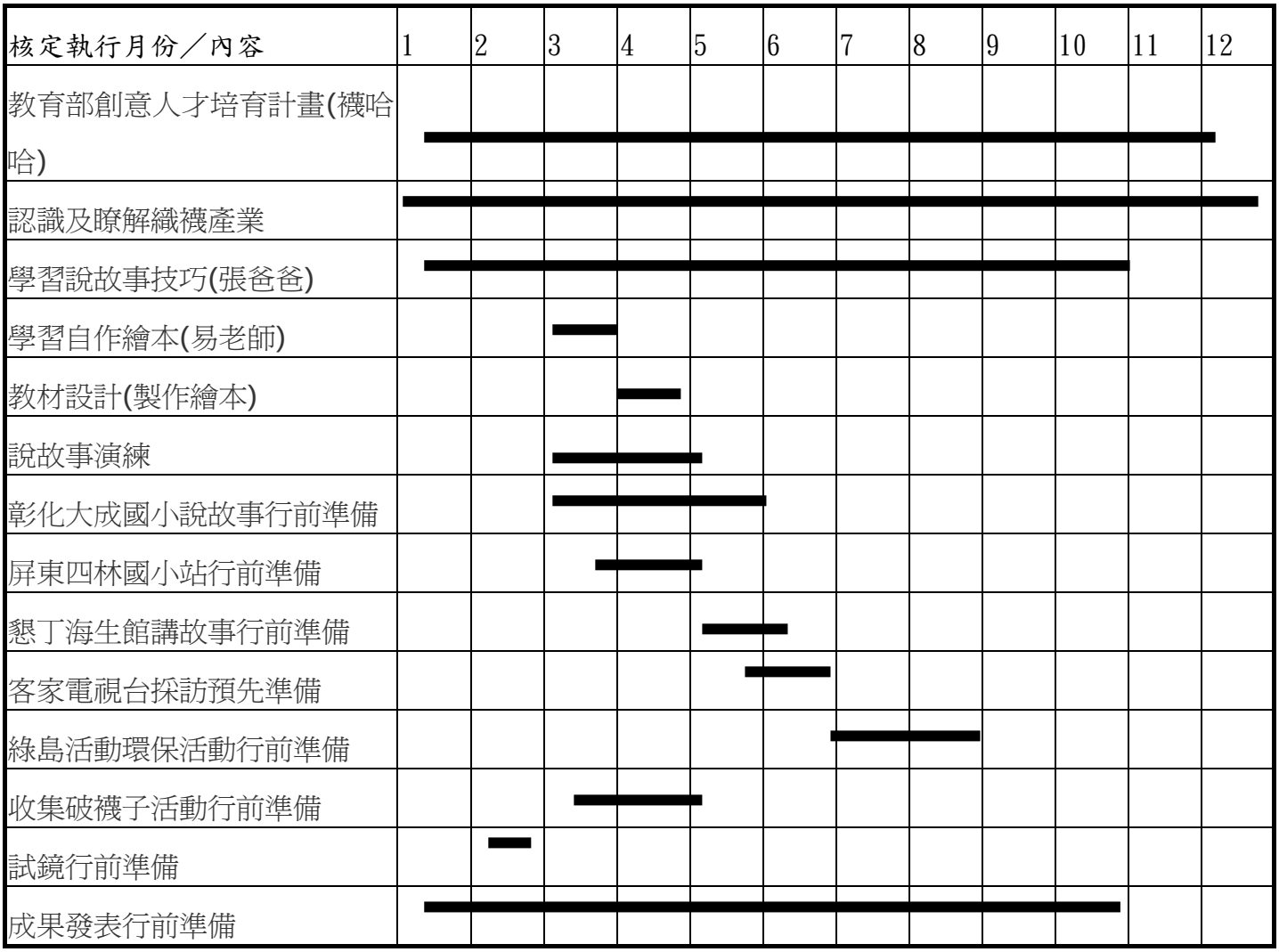


圖4-1 實際執行成果

4-5 活動設計及研習

表4-3 活動設計及研習規劃表

2011.01.15~16	張爸爸故事屋	張爸爸故事屋體驗
2011.01.15~16	宜蘭蠟藝彩繪館	觀摩行銷
2011.01.15~16	藏傘閣光觀工廠	觀摩行銷
2011.10.15	樂活光觀工廠	認識織襪產業
2011.10.15	南投妖怪村	觀摩行銷
2011.11.07	建國科技大學	張爸爸訓練營
2012.04.24	建國科技大學	易映光老師繪本研習營
2012.04.20~22	美和科技大學	推廣意見交流
2012.04.20~22	廣興紙寮(觀光工廠)	觀摩行銷
2012.04.20~22	禮敬幸物(毛巾工廠)	行銷觀摩

在我們教材設計、劇本編寫更加順利，所以我們在動工前，先舉辦了一場要讓我們社頭織襪產業更加了解的活動，如表 4-5 所示。我們到了社頭樂活觀光襪廠參訪，觀光襪子工廠，讓大伙伴小伙伴了解織襪的歷史，進一步，了解製作襪子的機器，如圖 4-2、4-3 所示。本專題組員也正在撰寫彰化社頭襪子王國專屬繪本，藉此良機了解製作襪子過程，也從樂活觀光襪廠得到一些靈感讓我們的繪本故事慢慢出現了畫面，這一探探索襪子之旅，讓每個大小伙伴收穫良多，讓大家都知道穿襪子的好處。[2]



圖4-2 解說襪子材料



圖4-3 解說織襪過程

4-5-1 教材設計

活動的目標主要是設定在中低年級的小朋友，課業壓力比較不會那麼大，所以可以很輕鬆、很開心的聽我們講完故事，從中學習到穿襪子的重要性。

在教材方面，因爲我們家的祖屋是在社頭，小時候回社頭奶奶家玩的回憶，加上當地特產的水果－芭樂，才會想出小芭樂這個角色，如圖 4-4、4-5 所示。



圖4-4 教材設計



圖4-5 教材製作過程

在我小時後的回憶理，因爲奶奶家是住三合院，三合院裡都是有血緣關係的親戚，我放假時都會去奶奶家玩，所以都會去親戚家串門子，或者找表哥表弟到奶奶家跟我一起玩玩具，也就衍生出故事的劇情。

故事主角與故事內容都好了，接下來就是要以看圖說故事的方式講給小朋友聽，所以用全開圖畫紙、蠟筆、奇異筆等工具手工製成繪本。

然而繪本方面在整個說故事的活動中，不只是一開始畫完就用到底，而是每講完一場故事後，都會做事後檢討，譬如多增加一些與小朋友互動的機會，在繪本上做一些機關或道具讓小朋友上台操作，或者是透過在活動期間去故事屋做參訪學習到的事物，不斷的將繪本加以修改到更好，如圖 4-6 ~ 4-8 所示。



圖4-6 易老師訓練營授課過程

大葉大學易老師來建國指導，介紹不同格式繪本範例，最重要是老師以專業針對我們設計出來的教材進行修改指導，如圖 4-6 所示。



圖4-7 接受易老師的指教

如圖 4-7 爲我們正在示範說故事讓老師針對我們故事部份提出缺失與改進。



圖4-8 接受易老師的指教

如圖 4-8 爲老師正在述說繪本上色要改進部份。

4-5-2 說故事展演

1. 劇本編寫



圖4-9 張爸爸的授課過程

嘗試編寫小故事前，先邀請專業的張爸爸給予我們一些指導，如圖 4-9、4-10 所示。，讓我們在編寫過程中更有想法，張爸爸以活潑的方式，講了”什麼”故事給大小夥伴聽，讓我們知道要用什麼技巧說故事，了解說故事時講話的方式還有語調，並且讓小朋友能夠感受的情境，讓小朋友發揮想像力。



圖4-10 張爸爸的故事創意廚房

爲了充實我們對編寫故事的手法，以及創意發想，老師特地安排我們實際到張爸爸故事屋參訪，另一方面也學習到張爸爸故事屋繪本的呈現方式。

2. 表演訓練〔1〕

表演技巧

張爸爸教我們說故事的技巧，如圖 4-11、4-12 所示。

一、趣味 —— 保持注意力

1. 注視學生 —— 目光與之相遇，是表示您與他們對話。
2. 要有表情 —— 幼小的孩子可以用動作；較年長的孩子則更需要自然的手式或面部表情。
3. 對故事要百分之百的熟悉，有如發生在您身邊，您是見證者一般。
4. 用直接的、明明白白的話語；避免語焉不詳。
5. 用視覺材料 —— 孩子對電視的興趣是因爲「用眼睛」；但大多數人讓孩子聽故事都只是用「耳朵」；當故事無趣時，注意力自然消失了。
6. 按時或漂亮地結束；減少教條式的結論。
7. 時間的分配：（1）幼兒級孩子大約 7 分鐘。

（2）.一~三年級孩子大約 10~12 分鐘。

（3）四~六年級孩子大約 15~20 分鐘。

二、瞭解 —— 正確傳達信息

1. 利用孩子的生活經驗來作比喻。
2. 利用孩子能懂的字眼；適當的聲調。例如提到「祭司」時可改以「一個像牧師那樣的人」；當遇及新的詞句應解釋其意義。

三、思想的空間 —— 自身的收穫

1. 提出許多問題;發問的目標最重要乃是讓學生思想,避免停留在「動耳不動腦」層次。
2. 加強故事中的教訓；乃是在講故事中自然地指出，而非「結論……」。
3. 適時加入金句，以得畫龍點睛之效。

四、背誦 —— 複習

1. 提出的問題若爲複習之作用，則用「直接的問題」。針對故事作複習，而非「上星期我們聽了什麼故事？」
2. 鼓勵孩子們用自己的語言傳達故事內容，除記憶在心之外。

五、行動 —— 講故事最重要的目標

1. 孩子在聽完故事之後，將被導向適當的行動。
2. 孩子本身的決志會影響他的「行動」；此乃由「結論」所衍生，非他人外力的脅迫或代言。
3. 父母、老師本身的分享及決志有鼓勵及引導作用。
4. 留給孩子一個自由的空間；他可以有各種不同的決定，或是正向決志，或是保留態度，或是反向思考；給他這個空間才有可能繼續對話，導向更積極的信仰旅途。



圖4-11 張爸爸的技巧教學



圖4-12 說故事員說故事的照片

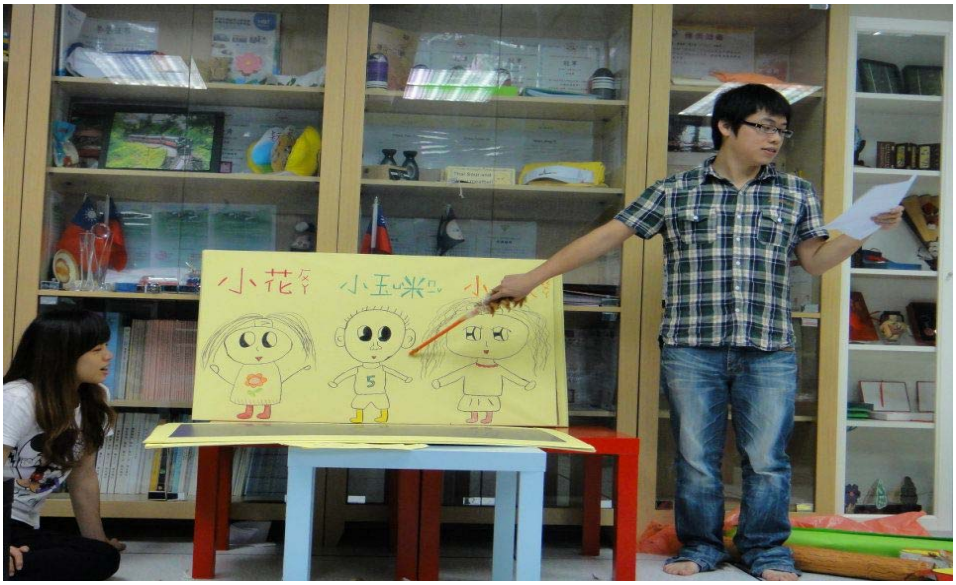


圖4-13 夥伴們行前訓練

實際演練

正在進行我們演說故事的技巧討論與檢討，如圖 4-13 所示。我們說故事的時候沒辦法像張爸爸一樣的活潑，應該站在小朋友的角度聽故事，小朋友跟大人在聽故事時想法不一樣，還有說故事的口頭禪盡量不要說出來，以免小朋友學習〔7〕。在張爸爸故事屋也安排了他的員工，實際教我們說故事時一些小技巧與該注意的小細節，如何用故事吸引聽者，讓整段聽起來不是平淡無味的故事。第一次說故事前的練習，利用老師與大小夥伴前練習，讓大家提出缺失進行改善

4-6 研習 觀摩行銷

1.宜蘭蠟藝彩繪館

（1）宜蘭蠟藝彩繪館簡介: 創立於民國 79 年 2 月，產品以蜡筆、粉蜡筆、彩色筆、傢俱修補筆、道路記號筆爲主，爲一典型的傳統產業。近年來積極尋求企業轉型，已自行開發出多種人體彩繪筆及教育用造型蜡筆，目前多銷往世界各國，產品品質具有相當高的水準。公司亦在工廠內部籌建完成「彩繪館」，轉型爲觀光工廠。

（2）主要產品：蜡筆、粉蜡筆、彩色筆、人體彩繪筆、3D 造型蜡筆、傢俱修補筆、道路記號筆。

（3）參觀內容：本館各區分別爲簡報區、塗鴉區、蜡筆、彩色筆 DIY 區、人體彩繪區、變裝區、星光大道區。寬敞安全的創意彩繪空間，讓遊客能發揮創意，在親身體驗製作的過程中，享受成果展現的快樂與成就感，能從彩繪中發現樂趣，更深具啓發的意義。所有的創意還可製成各種值得紀念的個性化人體彩繪紀念品（馬克杯、衣服燙印、酷炫魔彩球、磁性相片、大頭貼、護貝相片），展現獨特創意、與眾不同的彩繪成果，如圖 4-14 所示。

（4）形成特色:

a. 彩繪塗鴉區：讓學童了解顏色世界，在寓教於樂中學習各種繪畫工具及技巧。

b. 蜡筆、彩色筆 DIY 區：讓遊 客親身認識製作流程及原理與實際製作蜡筆與彩色筆。

c. 人體彩繪區：提供各項人體彩繪器材 與顏料，讓遊客可自由創意彩繪或由專業老師代爲彩繪。

d. 變裝區：彩繪後快到變裝區挑選適合整體搭配的服裝，讓您的造型加分，別忘了拍照留念，亦可製作成美麗又實用的紀念品。

e. 星光大道區：有 4 大主題燈箱，讓您有身歷其境的感受 ！絢麗的燈光及動感音 樂，讓您情不自盡的舞動您的身體，享受明星丰采。[13]



（a）



（b）



（c）



（d）

圖4-14 宜蘭蠟藝彩繪

2.南投溪頭妖怪村

關於南投溪頭妖怪村: 這個位在溪頭森林遊樂區入口處一旁的小商圈，是這幾年新成立的一區充滿日式風格的商店街，範圍不大，但卻相當用心及有趣，如圖 4-15 所示。溪頭松林町，爲什麼取名爲松林町呢？原來是爲了紀念「松林勝一」這位保育山林有功的人士松林勝一，本名爲：林贍是台灣鹿谷凍頂人。[14]



（a）　　（b）

圖4-15 南投溪頭妖怪村

3.美和科技大學

與美和科技大學社工系假日班的學生們一起交流互相分享行銷經驗，研習中我們的伙伴們與美和的同學們互相打亂部分學校而分組別的方式進行研習，此次的研習中最有趣的一堂課就是拿一張紙，請每位組員皆劃一筆，最後由隊長來解釋話中的內容，此次的研習讓我們腦力激盪想了許多新的點子，也學習許多新的知識。如圖 4-16 所示。



（a）



（b）



（c）



（d）

圖4-16 美和科技大學研習

4.禮敬幸物(毛巾光觀工廠)

台灣織造毛巾的歷史可追朔至 1950 年代在雲林虎尾成立了台灣第一家毛巾工廠。當時的班底開枝散葉後，形成了毛巾產業聚落，全盛時期有近三百家各式上下游廠商，虎尾可以說是名符其實台灣毛巾的故鄉。

毛巾光觀工廠的形象標誌設計意念，乃取自虎尾的農作特產與人文地理，從左起的蒜頭(綠)；像虎面的條紋(黑)；下面像甘蔗葉的兩撇(紅糖色)；形狀像花生的區塊(土黃)；象徵蜿蜒的虎尾溪(水藍)。虎身此部分，也跟虎尾聚集毛巾工廠最多的埒內里(埒：與『樂』同音，矮牆之意)有呼應之意像。巾這個字的造型，形似三條毛巾掛在一起，三種古色源自 90 年代虎尾毛巾佔相當大量內銷的 414 毛巾三個經典配色。[15]

如圖 4-17 所示，爲毛巾光觀工廠將毛巾製作成各式不同造型，以吸引消費者注意，提升消費意願。



(a)



(b)



(c)



(d)

圖4-17 禮敬幸物(毛巾光觀工廠)

5. 造紙龍手創館(觀光工廠)

關於造紙龍手創館(觀光工廠): 成立於 1979 迄今已有 30 年歷史的「埔里造紙」，在創辦人張慶祥先生秉持著「用心做好每一張紙」的經營準則之下，以優越的造紙技術將成果行銷至世界 60 幾個國家。2007 年將原爲倉儲與印刷使用的二廠空間，由經濟部工業局指導、工研院的輔導下轉型爲觀光工廠並更名爲「造紙龍手創館」。而具有產業、歷史文化的造紙廠經整體規劃後，場域處處充滿創意與體驗魅力。在造紙龍裡，您看到的不在只是一張紙的完成，而是紙張運用在生活中的多元可能性，以及所呈現出的動人溫度。「造紙龍手創館」館區佈置全部以「紙」爲素材，大量運用手創館己身製造的產品來做設計，將紙張一一應用到生活中的每一個角落，希望每一位來訪的朋友能在此親身體驗「紙」的豐富多變。如圖 4-18 所示。[16]



(a)



(b)



(c)



(d)

圖4-18 造紙龍手創館(觀光工廠)

第五章 成果發表

5-1 活動時間表

表5-1 活動時間表

時間	地點	活動
2011.12.15	彰化大成國小	彰化大城國小說故事
2012.3.19	建國科技大學	試鏡活動
2012.4.20~22	屏東四林國小	四林國小說故事
2012.04.20~22	屏東海森館	屏東海森館說故事活動
2012.05.03~06	綠島(公館國小)(綠島國小)	綠島環保活動
2012.06.07	建國科技大學	客家電視台採訪
2012.11.3	建國科技大學	成果發表

經由先期活動的規劃與準備，專題成員利用 2011.12.15 ~ 2012.11.3 分別舉辦七場活動。如表 5-1 所示。

活動 1 彰化大成國小說故事

活動名稱：大成國小說故事

活動目的：以說故事方式介紹社頭

活動內容：介紹社頭襪子第一場對外說故事，對象是大成國小四年級小朋友，故事是以社頭特產爲主角，而想出來的創意小故事，主要是推廣社頭織襪產業，使大家都能夠了解在地的文化，如圖 5-1~5-4 所示。

活動圖片:



圖5-1 說故事之前準備繪本



圖5-2 伙伴們與小朋友的互動



圖5-3 跟小朋友做互動



圖5-4 認真聽故事的小朋友們

檢討與改進:

這是本專題小組第一場對外說故事，對象是大成國小四年級小朋友，故事是以社頭特產爲主角，而想出來的創意小故事，主要是推廣社頭織襪產業，使大家能夠了解在地的文化。

活動 2 屏東四林國小說故事

活動名稱：2012 年襪來環島，屏東四林國小站

活動目的：說故事方式，告訴四林國小的小朋友，彰化縣社頭鄉有個「襪子王國」。

活動內容：四林國小小朋友講故事帶團康活動，帶給小朋友無限的歡樂，襪來環島，到了屏東四林國小我們大小夥伴發揮創意與小朋友一起開心的說故事，玩樂，將本團隊活力的精神，傳遞給每一位小朋友，小朋友天真可愛的臉龐，讓我們想起了好久沒像他們一樣開懷大笑，希望今天帶給他們的歡樂可以永遠的留在心底，活動結束後我們和小朋友一起拍照，留下美好的回憶，如圖 5-5~5-8 所示。

活動圖片：



圖5-5 伙伴說故事的圖



圖5-6 與小朋友們玩遊戲



圖5-7 與小朋友們合照



圖5-8 結束後發禮物給每個小朋友

檢討與改進：

每場講故事的活動，有些小朋友會太活潑，秩序就會亂，並且場地大小的問題，這些目前需要改進的地方，因爲活動有靜態、動態，希望有一定的活動空間，並且工作人員把小朋友的秩序維持好，讓活動準時開始即圓滿落幕。

活動 3 墾丁海生館講故事

活動名稱： 2012 年襪來環島，墾丁海生館站

活動目的： 說故事方式，告訴在海生館夜宿的小朋友，彰化縣社頭鄉有個「襪子王國」。

活動內容：在海生館大洋區展覽台對夜宿的小朋友說睡前故事，如圖 5-9~5-12 所示。

活動圖片：



圖5-9 伙伴再調整夜間鏡頭



圖5-10 講故事現況



圖5-11 請小朋友來黏襪子



圖5-12 活動結束大合照

檢討與改進：

睡前臨時對小朋友說故事，有些小朋友快要睡覺了，麥克風音量不是很大聲，有些小朋友會太活潑，秩序就會亂，再加上有些小朋友在玩手機，這是要改進的地方。工作人員把小朋友的秩序維持好，多跟小朋友做互動，讓小朋友進入故事中。

活動 4 綠島環保活動

活動名稱：: 綠島環保活動

活動目的： 教導孩子如何把不要的襪子做成娃娃

活動內容：推廣彰化社頭織襪產業，協辦衛生署一起合作，藉由製作襪子娃娃，把不要的襪子做成娃娃達到廢物利用以及行銷等活動，如圖 5-13~5-16 所示。

活動圖片：



圖5-13 教導他們製作娃娃



圖5-14 綠島公館國小校長室



圖5-15 小朋友們舉起他們的作品



圖5-16 與衛生署副局長的合影

檢討與改進：

跟以往每場講故事的活動一樣，有些小朋友會太活潑，秩序就會很亂，再加上離島師資以及物質缺乏，所以做娃娃時缺少了很多小工具，下次得要把用具準備充足以免不時之需。

活動 5 試鏡

活動名稱：2012 試鏡大會

活動目的： 藉由商設系老師及同學們的專案爲本計畫拍攝宣傳短片，於試鏡大會甄選男女主角。

活動內容：爲了要拍攝影片宣傳社頭襪子王國，我們特地請小伙伴們是競選出男女主角，如圖 5-17~5-20 所示。

活動相片：



圖5-17 試鏡過程



圖5-18 試鏡過程



圖5-19 試鏡過程



圖5-20 試鏡過程

活動心得：

藉由做社頭襪子的廣告影片，老師帶領了 Wowhaha 大小伙伴到了商設系管試鏡，大小伙伴都想藉由這次的機會展現自己最好的一面。

檢討與改進:要先讓自己心情平靜，才知道上台要說什麼，上台時才不會怯場，下次有這樣類似的試鏡，要先練習或彩排過，這樣才不會怯場上台說不出話來。

活動 6 客家電視台採訪

活動名稱：客家電視台採訪

活動目的： 客家電視台介紹 Wowhaha 社頭之襪產業

活動內容： 本專題組員以介紹織襪機，介紹如何織出一雙襪子，還有織襪機結構，作爲對客家電視台的採訪，如圖 5-21~5-24 所示。

活動圖片：



圖5-21 介紹織襪機傳動機構



圖5-22 介紹織襪針線結構



圖5-23 如何操作織襪機



圖5-24 系主任接受採訪

檢討與改進:

織襪機沒啓動織襪，缺少操作練習，這是需要改進地方，希望能找織襪工廠的技師來教我們織襪。

活動 7　2012 Wowhaha成果發表會

活動名稱：　Wowhaha 成果發表會

活動目的：把這 1 年半來的成果發表給小朋友和家長看。

活動內容：作品展覽、講故事、魔術表演，跟小朋友做互動還有介紹我們一年半來的成果，如圖 5-25~5-27 所示。

活動相片：



圖5-25 家長帶小朋友來參加發表會



圖5-26 作品展示



圖5-27 說故事

活動心得:本專題在這一年半來的成果和心得在今天終於告於一段了，在今天的成果發表會看到小朋友認真的投入在我們的演出中，讓我們大小伙伴在這一年半來的努力有了最好的回饋，也爲社頭織襪盡一份心力。

檢討與改進:雖然本來成果發表會要在社頭火車站舉辦但是因爲火車站在施工所以改在建國，希望下次有機會能夠在社頭鄉親面前展示我們的成果。

5-2 執行時遇到的風險

一、預測外的風險：

（一）、在綠島環保活動過程中沒有想到離島的學校物質缺乏，而我們只帶五把剪刀，造成 80 多人共用五把剪刀以至於時間延誤。

（二）、活動行前演練時，準備得不夠充足造成小朋問的問題回答不出來。

（三）、在海生館說故事的活動中，沒有想預先詢問到海森館的電燈供應到幾點以至於說故事時燈光不足，只好拿手電筒說故事。

（四）、在屏東四林國小說故事活動中，由於有部分的家長參與，造成有些孩子會黏著家長，無法全體學生配合主持人的活動安排。

（五）、在彰化大成國小說故事活動中，準備糖果給小朋友當獎勵，希望能吸引小朋友的注意，沒有想到最後小朋友們互相搶糖果，以至於場面相當吵鬧控制不住。

二、如何應變風險：

（一）、在後續活動中，先詢問配合活動的小學，所需活動用工具準備狀態，事先掌握相關資源，避免因爲缺乏工具，影響活動辦理績效。

（二）、會就相關問題蒐集資料建立參考解答，並於後續活動中作爲問答參考。

（三）、在後續活動中，先詢問配合活動的單位水電使用規定與活動所需工具準備狀態，使活動能順利進行。

（四）、對活動中協助活動進行的家長先進行溝通，使其了解活動進行的目標與內容，並邀請其協助活動的進行與小朋友的安撫，使活動能順利進行。

（五）、強化活動組成員秩序維持任務分工，以成員分散於小朋友團體中，協助小朋友參與活動與獎品的分配領取。

第六章 結論

本專題運用專案管理與行銷管理方法推廣織襪產業，可獲得以下成果：

1. 本專題藉由說故事表演的方式，讓外縣市的小朋友認識社頭的織襪產業與襪子的相關知識，並且在故事中了解到穿襪子的重要性。此一行銷模式可有效擴大產業推廣效果。學生家長感謝所發簡訊如圖6-1所示。
2. 向外縣市推廣社頭織襪產業，以建立社頭等於織襪的概念，將有助於產業行銷。
3. 集結全體計畫成員的專業與心血才能有強大的執行能力，因而學到團隊合作的重要性。
4. 活動規劃採用專案管理的風險管理，辨識風險因素及分析掌握其風險程度並監控，可即早規劃應變方式及措施，使活動能順利進行。
5. 本專題在活動舉辦前安排一系列研習活動，除有助於活動進行所需相關技能的獲得，更讓同學深刻了解「作中學、學中作」的真意。



圖6-1 學生家長感謝簡訊

參考文獻

1. 張爸爸故事屋，網站 http://www.kidstoryhouse.com.tw/index-tpe.php
2. 樂活光觀工廠，網站http://www.loho.com.tw/
3. 易老師簡介，網站http://blog.udn.com/yujinchen0412/6593641
4. 織襪產業簡介，網站

http://www.shs.edu.tw/works/essay/2006/10/2006103110195792.pdf

5. 織襪機歷史，知識+

http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1306042700879

6. 社頭織襪協會，網站 http://www.社頭織襪協會.tw/index.html
7. 張大光，張爸爸教你陪孩子玩故事，高寶國際出版集團。
8. 管孟忠， APMP 專案管理師特訓教材，臥網資訊股份有限公司。
9. 社團法人中華專案管理學會，專案管理 基礎知識與應用實務 第四版，中華專案管理學會。
10. 教育部未來想像與創意人才培訓計畫，網站

http://www.creativelab.nccu.edu.tw/inspiration.html

11.兒童教育行銷，網站

http://tea.ntue.edu.tw/~linys/pdf/%ACG%A8%C6%A6%E6%BEP%

B7%A7%A9%C0--%AAL%C2%60%B8t.pdf

12.病毒行銷，網站

http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1405121500295

13. 宜蘭蠟藝彩繪館，網站 http://crayon.diy.org.tw/
14. 南投溪頭妖怪村，網站

http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1611120106905

15. 禮敬幸物(毛巾光觀工廠)，網站 http://www.iicake.com.tw/web/pub_mghd.asp

16 造紙龍手創館(觀光工廠)，網站 http://pulipaper.emmm.tw/

17.繪本製作，網站http://children.moc.gov.tw/garden/

18.說故事技巧，網站http://bible.fhl.net/sundayschool/sundayschool11.html

19.織襪產業介紹，網站

http://www.shs.edu.tw/works/essay/2006/10/2006103110195792.pdf