



案例二 鞋面車縫、鞋面開版人員職能課程 鞋技中心模組課程 注入產業強心針

財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心組長彭雯琳 口述
「職能基準發展與應用推動計畫」專案辦公室 撰

財團法人鞋類暨運動休閒科技研發中心（以下簡稱：鞋技中心），有感於製鞋產業人才斷層嚴重，以豐富的辦訓經驗為基礎，近年將製鞋過程中的關鍵培訓課程拆解出來，針對失業者、在職進修開辦鞋面車縫製作、鞋面開版人員兩門職能課程，就業率高達七成到九成，為我國製鞋產業注入一劑強心針。

人力斷層嚴重 鞋面針車師傅缺口大

台灣曾是全球鞋業製造的重要基地，然而在1987年末，受台幣劇烈升值的衝擊及國內外經營循環的快速變遷下，工資及鞋材價格大幅上揚、勞動力不再低廉，因此生產線轉移至大陸、印尼、越南等海外設廠投資。但憑藉著「台灣研發、海外生產」的經營理念下，以保留在台灣接單及創新研發，充分利用台灣人才、管理、技術、資金等方面的優勢，逐步拓展營運規模及全球鞋品市場。

製鞋生產可分為兩種型態，第一種為內銷，以小批量或客製化的家庭式格子廠，主要為技術性生產模式；第二種為外銷，於中國或東南亞等海外地區大量生產並進行組裝，但其關鍵業務能力仍留台灣，形成國際分工的型態。另根據調查指出，內銷鞋廠仍以技術性職缺居多(包含：設計、開版、車縫、成型等技術)，外銷鞋廠則以儲備幹部為主，其中又以「產品開發」占多數，其成因為開發屬製鞋製程的前端作業，唯有開發後才能量產，故開版人員扮演著重要角色。然而製鞋業屬勞力密集，就人力缺口來看，內銷鞋廠的新血加入的速度不及中高齡員工退休程度，導致以技術為主的生產難以傳承，而外銷鞋廠面臨管理層面被外籍幹部掌握的危機，皆影響我國製鞋品質和接單能力，因此製鞋技術和管理人才成為目前亟需培養的核心任務。



推動職能課程 彌補人才供需缺口

鞋業在80年代為我國第三大製造業，經濟部工業局當時結合臺灣區製鞋工業同業公會共同成立鞋類設計暨技術研究中心，從事鞋類設計、鞋機研發、製程改善、材料檢測及配方技術研究發展工作，並輔導鞋類關聯產業技術轉移、人才培訓，促進鞋業升級。近年因全球運動休閒風氣興起，帶動相關產品消費人口快速成長，則轉型為鞋類暨運動休閒科技研發中心，主要服務鞋/袋包箱、運動休閒及照護輔具等四大產業。

鞋技中心現階段任務以協助業界蒐集與分析產業資訊、協助廠商研究開發新產品與新技術、提供產業產品檢測與認證服務為主。彭雯琳指出，鞋技中心擁有一、二十年人才培訓經驗，早期主要以產業在職能力提升課程為主，鞋業早期因為人工外移中國，近年南向到越南、印尼等地，加上早期外移的鞋業人才幾乎都已成為中高階幹部，造成一、二十年的人才斷層。

有感於製鞋產業人才發展需求龐大，鞋技中心在民國99年成立台灣鞋業人才培訓中心，除在職公開班之外，也首開職前訓練，培養鞋廠管理幹部、廠務管理、生產採購等人才。即便沒有任何工作經驗，也未在校受過相關訓練，透過近400小時課程能對製鞋實務有基礎瞭解，包括設計、開版、針車到成型，可自己設計製作兩雙鞋，至今已開辦37期。彭雯琳指出，為使訓練做出口碑，加上配合政策需求，陸續鎖定目前人力需求量較大的鞋面車縫製作、鞋面開版人員，進行職能課程認證，一步步將職訓系統化，長期推動產業所需人才的能力養成。

鞋技中心105年申請鞋面車縫製作職能課程品質認證，針對15歲以上有興趣的民眾作為招生對象，至今開設兩班，彭雯琳指出，今年首次針對在職從業人員開設在職班；106年通過的鞋面開版人員職能課程，今年則持續開設一班職前班，不排除未來開設在職班。

鞋面車縫製作職能課程由基礎教起，從針車的用途與操作方法、針車縫線和車針規格介紹、如何排除故障，最後完成女鞋和運動鞋的鞋面製作，並邀請30年以上經驗的針車老師授課，親自指導針車技巧，課程時數為52小時。

鞋面開版人員職能課程則教授鞋類功能特性、分類要領及尺度換算、釐清樣板製作需求，並選擇合適的結構技巧來開發女鞋和運動鞋鞋面樣板，確定鞋材質性接近的材料和運用相關設備，學員在課程完成時，可獨立完成女鞋和運動鞋鞋面樣板並進行測試，結訓後符合進入產業界所需的鞋面開版人員相關知識及技能，課程時數為114小時。

不論是鞋面車縫製作或鞋面開版，透過系統化把製鞋需要的職能拆解規劃培訓藍圖，由30年業界經驗師傅帶領入門，傳承台灣的製鞋技術的同時，終結失業，為結訓學員撐起一片夢想的天。



台大畢業生 棄200萬年薪投入製鞋

鞋技中心參訓學員背景多元，來自服務業、傳產、電子業等，彭雯琳指出，不少人因興趣轉職，甚至不乏台大、政大高材生。101年有名台大生醫系畢業生，放棄兩百萬年薪，辭職投入培訓，憑著對鞋業的熱愛，結訓後自行創業，商品還賣到故宮。

鞋業發展有50年歷史，彭雯琳分析，薪資發展是鞋業的吸引力之一，目前外派薪資為4萬到8萬，日前104人力銀行調查顯示，鞋業的薪資調幅位居第一，獲利率相較於電子業、科技業更薄利多銷。近年運動產業商機當道，NIKE、adidas 等高達八成運動品牌皆委託台商製造，前景看好。

對鞋業或海外發展有興趣的對象或應屆畢業生，都是課程招募對象，加上鞋技中心開辦培訓課程多年，許多舊生會介紹同學、親友參訓。彭雯琳指出，台灣就業市場相對低薪，部分父母認為鞋業不需經驗就能接受培訓，也鼓勵孩子參與，多一條就業選擇的道路。



學習成效提升 就業率最高九成

鞋面車縫製作與鞋面開版人員職能課程，是鞋技中心從過去400小時的職訓課程中，拆解出的兩門模組課程。彭雯琳指出，過去學員上完400小時職訓課程就能結訓，現在每門職能課程都要考試及作品測試，作品依照職能標準，在細節的要求上更確實，學員的學習成效也相對提高許多。

鞋技中心培訓課程學員，結訓後就業率都在七成以上，部分甚至高達九成。彭雯琳表示，導入職能後對學員在能力養成上更要求，回到職場也得到能力肯定的回饋。

鞋技中心的結訓學員就業後多派駐海外，彭雯琳指出，過往在就業媒合活動會碰到鞋廠人資部門，對學員都持正面肯定，「職能課程讓學員能快速適應職場工作狀況，銜接職場後，於工作實務上也運用到不少課程中學習到的知識與技能。」鞋面車縫製作職能課程今年開辦在職班，彭雯琳表示，一班16名學員中，僅2人為公司派訓，其他都是自行報名上課，因為職場迫切需求，所以專注度更高學習成效更好。

