

視障按摩業者 經營管理策略之探討— 以屏東縣為例

黃坤祥・李宜樺

摘要

隨著知識經濟的興起與科技的加速創新，使得台灣的勞動市場產生劇烈變動，企業外移與外勞的引進使得中高齡、身心障礙者、原住民等弱勢勞工就業日益困難。大法官會議的解釋使得按摩工作將不再受限於視障者，對於視障按摩業者的經營管理產生莫大衝擊。

本研究主要採質性研究，首先，透過文獻探討，蒐集視覺障礙者相關背景資訊與專家學者的相關重要論述，詳加歸納分析。藉文獻內容的歸納整理了解視覺障礙者相關就業所遭遇問題，以此為立論根據。進而透過其他相關文獻的參閱，發展出訪談內容的依據。本研究以屏東縣研究範圍，十五間視障按摩業者為對象，進行深度訪談。並將其訪談結果加以歸納分析，提供建議以協助建立視障按摩業者經營管理策略並發展相關配套方案。

關鍵字：身心障礙、視障、按摩業。

壹、緒論

隨著知識經濟的興起與科技的加速創新，使得台灣的勞動市場產生劇烈變動，企業外移與外勞的引進使得中高齡、身心障礙者、原住民等弱勢勞工就業日益困

難。身心障礙者由於先天或後天上的缺陷，導致無法與一般正常人在職場上公平競爭，其中以視覺障礙者受挫為深；主要原因是視覺障礙者因生理上較一般人略居弱勢，再加上工作場所中某些軟、硬體設施缺乏等因素導致就業具瓶頸與困難。

視覺障礙者從事視障按摩比例偏高的因素，過往的教育養成與重建養成應為主因，也形成視障者的職業特性與區隔；大法官最新的釋憲，立基於對工作權的保障，開放了非視障者從事按摩工作。如何降低此一趨勢對視障按摩工作者之衝擊，必須有賴視覺障礙者本身的努力以及政府相關單位的協助，方能攜手共同發展。

貳、文獻探討與現況分析

一、身心障礙人口特性之分析

身心障礙類別之擴增及各項福利措施之推行，依內政部統計，97 年 6 月底台灣領有身心障礙手冊者 102.7 萬人，較 96 年同月底增加 2.6 萬人；身心障礙者占總人口比率微升為 4.5%；其中 65 歲以上高齡人口占 36.3%，拉升了 0.4 個百分點。依性別分，男性占 57.7%，女性佔 42.3%（行政院勞工委員會職業訓練局〔行政院勞委會職訓局〕，2008a）。按障礙類別觀察，以肢體障礙者（約 40.0 萬人，占 38.93%）所占比重最高，其次是聽覺障礙者（10.9 萬人，10.70%），重要器官失去功能（10.6 萬人，10.37%）、多重障礙者（9.9 萬人，9.70%）、慢性精神病（9.8 萬人，9.59%）、智能障礙者（9.2 萬人，8.97%）、視覺障礙者（5.4 萬人，5.34%）、失智症（2.5 萬人，2.46%）、聲音或語言機能障礙者（1.2 萬人，1.26%）；相較 96 年障礙類別人數論之，肢體障礙者人數呈現些微的降低，聽覺障礙者、重要器官失去功能障礙者、多重障礙者人數、慢性精神病、智能障礙

者與失智症皆清楚呈現微增的現象。若就超過萬人以上之障礙類別分析，以肢體障礙者 40.0 萬人（占 38.9%）所占比重最高，餘為聽覺機能障礙者、重要器官失去功能者及多重障礙者，各占約 1 成，4 者合占近 7 成。其中視覺障礙者處於就業年齡（即十五歲至六十四歲）扣除了占去大半的六十五歲以上有 25,820 人，占總視覺機能障礙者 47%（行政院勞委會職訓局，2008b）。

長期以來視覺障礙者的職業一直侷限於按摩業，但是一方面傳統經營方式的按摩業已日趨沒落，再方面還要面臨非視覺障礙者的競爭，就業更是艱難。因此除須改變傳統按摩業的經營方式以技術為主導，重塑形象增進服務特性的加強外，亦須開發更多適合視障者的職類、職種；另對於後天失明的視障者，需及早把握介入時機，除提供職業技能訓練外，亦需培養其定向行動能力，加速其生活及職業適應，此方面的議題值得深入探討。

二、視覺障礙者特質

視覺障礙者因缺乏視覺的輔助，對於環境的掌握與空間概念上具有顯著的挫折感，也因一舉一動直接暴露於他人眼中卻無法相對體認他人相關真實行為與看法，在於人際互動上較易居於劣勢的地位，漸漸的因情緒上起伏導致對於外在世界會產生恐懼、排斥的心理（萬明美，1996）；因此，為協助視覺障礙者走出陰霾，擅用其自身仍擁有的能力與技術，在就業市場能獨立自主；視覺障礙者必須能得到同理心的對待，期待社會以尊重與關愛去接觸

並協助他們。

三、視覺障礙者的就業概況與影響之因素

(一)視覺障礙者的就業概況

根據內政部民國 97 年統計資料顯示，我國視覺障礙人口數為 54,888 人，法定可就業年齡（15 歲至 65 歲）人口數為 23,833 人（行政院勞委會職訓局，2008b）。

國內外多位學者與政府所調查之數據顯示，視覺障礙者一般皆較難取得工作，就業比率偏低。但教育程度相對越高者，其就業率也越高；在就業的比例中，其職業多以按摩業為主。究竟是政府美意將按摩業設定為視覺障礙者職涯規劃，亦或者如曾凡慈(2001)針對視障學生之生活實體建構作的研究所提及，由於重建中心所提供的職訓課程多以按摩為主，直接引導視障者從事按摩工作。藍介洲(2002)也曾論及，視障者之職業集中按摩業的現象，在市場中可能是一種危險的警訊。亦即，當視覺障礙者若失去按摩工作時是否意味著職涯上無其他轉向，間接將可能造成社會閒置人力的增加；雖然身心障礙者權益保障法第 46 條指出非視覺功能障礙者，不得從事按摩業（已經大法官會議解釋違憲）。但醫護人員以按摩為病人治療者，不在此限。此部分留下明眼人在特定情況下仍可進行按摩之行為的空間，只要不以「按摩」為名，市場上存在有相關按摩手法但相異名稱的行為，如：「推拿」、「SPA」、「足療」、「芳香療法」、「指壓」等。

亦即之前法律雖保障視障按摩工作，實則在職場中仍面臨眾多競爭。

(二)視覺障礙者影響就業之因素

萬明美於八十年針對從事按摩業之視障者所作之實地訪視，發現影響按摩師收入相關因素有：教育程度、視力狀況、專業訓練；其生活圈狹小，多數按摩院設在自家內，設備簡陋，採光和衛生條件欠佳；明眼人從事按摩工作，視障按摩師難以競爭；按摩收入不穩定，生活沒保障等（杞昭安，1999；范秀妹，2001）。

王育瑜(1995)的研究發現，視障按摩師所面臨的職業困境包括：(1)顧客對於按摩師的歧視與性騷擾、性侵害。(2)工作條件的剝削。(3)在非法按摩以及色情業的競爭下，顧客群明顯減少並導致視障按摩師的經濟安全受到威脅。(4)視障者經營的按摩院往往為居家型工作環境，環境設備不如非法按摩（如指壓中心）的舒適，因而在硬體設備上的競爭力較為不足。(5)政府部門對於非法按摩的取締成效不彰，使得視障按摩業長期受到優勢競爭者的威脅。

鄭靜瑩(1999)整理出影響視覺障礙者就業的因素為：

1.內在因素：包括感官上的缺陷、自我認知的缺乏、人際關係問題等；

2.外在因素：社會及雇主的偏見及刻板印象、交通方面等無障礙設施問題、缺乏完善且適當的職業計劃與職業訓練等。

蔡佳玲和白浚榮(2001)以訪問調查法，對 24 位從事非按摩工作之視障者進行研究，結果發現，在職場上時常遭遇的問

題，有八項：1.與主管或同事相處有問題；2.工作壓力；3.薪水問題；4.在職進修與訓練的需要；5.工作中缺乏成就感或工作中有倦怠感；6.交通費用高；7.工作上沒有發揮能力的機會；與 8.需要機構幫忙找新工作。

黃俊憲(2002)在指出，影響障礙者就業的相關因素有：

1.就業前

職業選擇之限制、本身能力之限制、盲用電腦未具實用性、輔具造價昂貴、資訊缺乏、以及資料搜尋不易、重度視障者就業機會少、身心障礙者之晉用尚未普及、以及無適合重度視障醫生之科別。

2.謀職中

新環境探索不易、缺少無障礙設施、僅會傳統按摩職類、雇主對其視力狀況不了解、以及雇主排斥聘用重度視障者。

3.就業初期

職務對重度視障者之限制、職務調整之需求、環境對重度視障者之限制、同事與重度視障者之問題、重度視障者本身之限制、以及機構未編列經費採購輔具。

4.持續就業間

書面資料之限制、職場安全之限制、工作沒保障、病患人數不宜過多、輔具損壞、同事無法兼顧到、無法察覺病患表情、職場環境之限制、雇主對重度視障者之妨礙、本身狀況的限制、行動能力之限制、以及人際關係之限制。

黃坤祥(2007)對屏東地區視障按摩中心，進行訪問調查，發現視障按摩師所面臨的困境因素，除營運與地理位置不佳

外，在行銷通路與形象塑造、技術提升、裝潢、服務上居於劣勢；再加上美容 SPA 館、民俗療法...等相關行業陸續進入衝擊市場，多數視障按摩師指出最主要的威脅源自於中醫院附屬的推拿服務。

視障按摩者唯有將按摩技術的層次提高，才能突破現狀，其專業的地位必更受到肯定，此外，更須革新經營理念及態度，例如：改善按摩院的環境、改善採光與衛生情況、注意自身的儀態和衣著(萬明美，1991)。

根據 Frank, Karst 和 Boles 在 1989 年所作的調查研究中顯示，在已開發國家中，如英國有 83%的全盲者與 68%弱視者沒有工作，而已就業的視障者也多從事半技術或非技術性的工作(Frank, Karst & Boles, 1989)；英國大學畢業的視障者的就業率有 55% (Kirchner et al., 1999)。在美國部份，McNeil 於 1993 年針對全美障礙者所作的調查研究發現，21 歲至 64 歲之間的視障者近過半比例(48%)沒有工作，其中重度視障者的就業率僅達 25.6% (McNeil, 1993)；Beadles 等人於 2000 年研究調查指出在美國視障者大學畢業的就業率達 48% (Beadles et al., 2000)。在土耳其的一份研究調查中顯示該國的視覺障礙者僅 26%工作於私人部門。但這些私人部門並非心甘情願僱用視覺障礙者(Bengisu, Izbirak & Mackieh, 2008)。在韓國的部分，2005 年視覺障礙者的全國性研究發現僅三分之一從事按件計酬的工作，在同一時間有 60.3%的殘障人口被僱用(Korea Institute for Health and Social Affairs [KIHSA], 2006)。

南韓視覺障礙者同時面臨低就業率與就業不穩定。(Lee & Park, 2008)；韓國視覺障礙者的就業率較同年紀的美國(49%)與紐西蘭(39%)的視覺障礙者低約 6%至 13% (National Center for Health Statistics, 1998; Royal New Zealand Foundation of the Blind, 2002)。在我國部分，依據萬明美、柏廣法(1999)以取得大學學位之視障者 182 人為研究對象，所得的就業率為九成；許繼峰與廖坤榮(2005)針對台南縣 321 位視覺障礙者進行有效訪談調查，目前有工作的有 99 位占 30.7%，目前沒工作的有 233 位達 69.3%。

Leonard (2002)訪問 56 位已就業的視障者，發現他們過去在求職時遭遇的困難主要來自於視覺障礙所造成的限制，其他依序為缺乏工作技能與經驗、年齡、身體健康不佳、雇主質疑視障者的能力、就業機會缺乏等。

南韓視覺障礙者的就業主要取決於性別、教育程度、多重殘障的數量與類型、居住安排（如有家人夥伴）和殘障等級。非正式實質支持或正式支持，如通訊訓練亦有可能影響就業(Lee & Park, 2008)。而較低的學歷與適當工作環境的不足影響了視覺障礙女性的就業(Lee & Park, 2008)。

土耳其視覺障礙者的年齡、婚姻狀況、點字讀寫能力及教育對就業有正向的相關性；土耳其已婚的視覺障礙者相較未婚的有更好的就業機會，若有更好的學歷與點字讀寫能力更能增加就業的可能性，而其女性視覺障礙者相較他們的男性配偶就業機會較低(Bengisu, Izbirak & Mackieh,

2008)。Ward (1973)研究指出視覺障礙者在工作職場上容易顯現出的反應包括沮喪、挫折、情感受創、恐懼、退縮、鬱悶、悲傷、驚恐、詫異、神經質、無奈、拘束、頭昏眼花、懊悔、強烈反感、憐憫、惱怒、內疚、羞怯、害羞、憤慨與遺失。

參、研究方法與設計

一、研究方法

陳介英(2003)指出透過深度訪談(depth interview)，不但可以掌握受訪者主觀的意義，並且經由長時間的對談，更可以有充分的時間，將受訪者所作所為的前因後果，乃至相關連的事物進行較為完善的資訊蒐集。若再輔以相關的書面與數字資料，將可以使我們對於研究對象之社會行動，有較為深入與全面的掌握。

故本研究透過深度訪談研究對象過程中取得相關資料，並在訪談前先大量閱讀相關文獻，於訪談過程中，使用研究對象習慣的語言與其對談，藉由面對面交談，以話引話的方式，使研究對象暢所欲言的表達其看法、感覺與意見甚至是問題，並實際付費親身體驗其服務方式。

二、研究對象

本研究主要在探討視覺障礙按摩業者具績效的基礎營運模式，因時間及人力上的不足，故本研究以屏東縣為研究範圍，欲針對十五間視障按摩業者為研究對象，進行深度訪談。

三、訪談大綱

以企業管理之五管部分與五力分析為理論基礎進行研擬對視障按摩業者的訪談大綱，如下：

- 1.受到相關行業陸續進入帶來的新服務手法技術的威脅，新的技術研發計畫。
- 2.受到相關行業陸續進入帶來的新設備服務的威脅，設備升級或開發計畫。
- 3.創立視障按摩中心的願景或理想。
- 4.視障按摩中心對員工提出之建議，相對的回饋。
- 5.視障按摩中心對員工要求的工作態度。
- 6.視障按摩中心的員工於職場或生活受到的壓力與困擾。
- 7.視障按摩中心對員工福利制度的規劃。
- 8.視障按摩中心對員工績效獎勵制度的規劃。
- 9.視障按摩中心對顧客品質的過濾。
- 10.視障按摩中心提供的服務項目與熱門服務項目。
- 11.視障按摩中心對於鞏固客源與提升顧客滿意的方式。
- 12.外在環境對於視障按摩中心的影響。
- 13.法令政策對視障按摩中心的影響。
- 14.視障按摩中心其他補助款情況。
- 15.視障按摩中心財務情況。
- 16.視障按摩中心營運現況。

肆、研究發現與討論

一、受訪者營運背景資料

屏東地區十二家業者的營業時間大致上最早上八點開業，最晚上十點即開業，以八點開業者為多數，九點開業次之；視障按摩業營業時間最少都有十二個鐘頭，雖多數時間皆屬於等待顧客期間，但若以工時論之，均已超過勞基法工時的規定；服務項目部分，全身按摩、腳底按摩、局部按摩與刮痧為普遍基本服務項目，其他依循各按摩式的專長亦有多元特別的服務項目提供顧客選擇；收費方式一般多以服務項目為前提分類，平均以一個鐘頭或半個鐘頭計費，單純以時間計費業者較為少數；薪資方面，本研究受訪之屏東地區視障按摩業者多為個人工作室為多，僅四家有聘僱其他視障按摩師共同服務顧客，一般多以五五分帳為主，僅一家為四六分帳；客源部分，都以熟客為多，散客較為少見；行銷方式上可能因視覺受限之故，較無推行，多為顧客口耳相傳的口碑式行銷為主，或以價格折扣回饋顧客，僅兩家有進行廣告媒體型的行銷方式。

二、研究結果分析與發現

視障按摩師往往依循守舊與保守的觀念，認為按摩師必須以技術為專長，無需依賴任何設備，因此，大多數按摩師堅持親手按摩而不假任何機具協助。除了少數幾間因顧客要求或自用所需，才會進行設備的更新；在手法上因學校所學較為學術考試用，為了實際上的落實使用，會在技術手法上稍作修改；對於外在相關行業威脅上的應對，多以冷漠帶之，並無實際行

動。

越來越多視覺障礙者為後天因素造成，與家人的適應相較於先天視障者，勢必有段長期掙扎。往往後天的視覺障礙者將會在這期間，瞬間體會領悟許多的感受，甚至若家人無法陪同與體諒，對視覺障礙者本身傷害更大。外界的刻板印象，尤其社會大眾對於視覺障礙者的不信任、猜忌...等不同對待的心理也間接的對視覺障礙者造成心理上傷害。

視覺障礙較一般其他障類，在生活、人際或職場下，心理較易產生沮喪、挫折、情感受創、恐懼、退縮...等情緒起伏；較不易以一般人力資源管理模式管理。為因應此一特殊的營運模式，視障按摩者對工作人員並無績效制度的設定，薪資設定較接近「計件工資」的抽成方式，福利上大多僅提供膳宿。

視障按摩業者多數由於較無具體的行銷概念，再加上視覺上的受限連帶的自信心不足，往往疏忽顧客對於品質的要求。

面對中醫院診所、美容院、理容院、國術館...等外在環境競爭者的夾擊下，視覺障礙按摩師雖在政府的保護傘下，但依然顯得相對弱勢；尤其在大法官釋憲表明「非視障者不得從事按摩業」違憲後，視障按摩業者個個人心惶恐，紛紛走上街頭要求工作權的維護與生存權的保障。

除身心障礙者補助款外，較無其他單位有提撥補助款可供視障按摩者申請，在創業貸款或相關建物補助上，也因地區補助情況不一、申請條件上多種對於視障者不便限制與相關資訊的不普及。造成視覺

障礙按摩業者多無申請任何款項，僅靠親友借貸或一點一滴的以最基本的器具進行按摩維生；由於財務上較無管理的制度，僅單純收存為主，對於現金的掌控以流動性資金所需為標準。面臨大環境的不景氣，無法在設備更新或裝潢投資上進行更新，造成營運收入不起色。多數僅能處於無奈的等待老顧客，接受著有一天客上一天工的情況。

三、視障按摩中心營運模式

視障按摩業在台灣的特殊性在於，它是政府明訂的特別保留給視障者的「保留性職業」。視障按摩師有的自行開店，有的受僱於同樣是視障按摩師的老闆，有的則以跑單幫的方式以一支電話作為聯絡方式，到外面為顧客提供按摩服務（王育瑜，1995），有的則是受雇於障礙團體所成立之按摩中心。王育瑜(2004)將民間社團所設立辦理之按摩中心歸納出七種營運模式如下：

模式一：基金會董事長－總管理處－經理－行銷企劃等人員。

模式二：執行長－副總幹事－經理－專員以及店長。

模式三：理事會－管理委員會－經理（店長）。

模式四：執行長－行銷企畫人員。

模式五：理事長與按摩師共治。

模式六：按摩師共治。

模式七：私有化。

透過實地探訪，本研究發現屏東地區視障按摩業者之經營模式較接近王育瑜所

提出之模式七—私有化模式。亦即為一般認知的個人工作室模式，僅一間較類似為模式五—理事長與按摩師共治，更正確而論應為私有化型的理事長制。

若將屏東地區視障按摩院與高雄地區較具規模之高雄縣示範按摩中心進行營運背景概況比對（見表 1）。發現高雄縣示範

中心因其經營方式以明眼人專任經理人的方式管理，因此不論是策略手法上或者裝潢等都較與一般商家相類似；以顧客的角度出發，從顧客觀感上作營業的調整。其經營管理制度與模式值得屏東地區視障按摩院作為參考。

表 1 屏東地區與高雄縣示範按摩中心營運背景對照表

項目	屏東視障按摩業者	高雄縣示範按摩中心-牧人館
營業時間	上午八點至晚上十一點 上午九點至晚上十二點	上午十點至晚上十點 上午九點至下午五點(義大醫院)
服務項目	全身按摩、腳底按摩、局部按摩、刮痧...等(其他還有十一種)	全身按摩、腳底按摩、局部按摩、快速按摩
收費方式	以項目計	以項目計
薪資方面	自行經營或五五分帳制	三七分帳制
成員人數	1 人或低於三人	8 人(岡山 3 人、義大 4 人、本州 1 人)
主要客源	熟客	熟客+散客
行銷方式	口碑式行銷 價格策略 廣告媒體(政府主導)	口碑式行銷 廣告媒體(搭配政府活動) 部落格行銷
獎勵制度	無	績效獎金 全勤獎金

資料來源：本研究整理。

伍、結論與建議

一、結論

長期以來視覺障礙者的職業一直侷限於按摩業，但是傳統經營方式的按摩業已日趨沒落，然而，視障按摩師對於研究發展上雖有概念，但實際執行上仍有困難亦無法發揮最大的功能；主要原因在於本身

視覺上的缺陷，導致在學習上較一般情況困難，學習時間相對較長。

視障按摩中心對於顧客品質的過濾較為少，其原因主要其客源以熟客為主，再則由於屏東地區營運模式多以個人工作室為主，但多經營的情況並不好。視障按摩其因皆透過證照的取得才可營業的關係，導致其學習手法幾近一致，僅少數業者會在進行額外的學習擴充。由於服務項目的

部分大致而論是雷同的，對顧客而言，並無太大的服務差異，有可能降低顧客忠誠度；在行銷部分因本身的視覺障礙限制之故，在行銷概念與推動上也相對的薄弱，導致僅靠技術的純熟度與待客觀感的口碑式行銷來營運，無法拓展其行銷區域。

視覺障礙者在於補助款的申請上因有著些許的限制存在，再加上補助款項申請資訊的不流通，導致一般視覺障礙者缺少申請的資訊與管道；視障按摩業者也因補助款的限制過於繁複，往往導致放棄申請的念頭。

按摩業面對競爭的市場，在中醫院診所、美容院、理容院、國術館...等外在環境競爭者的夾擊，當按摩職業保護效力逐漸退去，視障按摩業者將首當其衝的面臨了工作權的保衛戰。加上整體環境的不景氣，連帶的視障按摩業者其業績也連帶受到影響，大多抱持著消極的心態工作，儘量做到可以勉強餬口，若在加上有家庭負擔等，壓力更為的大。

二、建議

本研究依據文獻探討與研究發現結果之結論，針對視障按摩業者經營策略方面、視障團體及政府部門提出建議，以供參考：

(一)視障按摩中心經營策略方面

1.設備多元化

除了將舊有器材更新外，還可增設顧客等候室並加裝空調，以提供顧客在等待時可聽音樂、看雜誌、電視...等等，來滿

足不同的消費需求。室內之裝潢應採清潔、明亮、寬敞、舒適、安全等原則進行規劃。按摩室宜設在一樓接近出口處，並以落地窗透明大玻璃的隔間方式，一則顧及通風，再則光線明亮無安全之考量。設備的更新可以透過地方政府設備費的貸款或補助及申請勞委會「職務再設計」經費的補助。

2.清潔、專業形象的提升

按摩師必須著制服與配戴名牌，並公開展示其技術證照，在每一次服務前均應洗手（最好在按摩室中即有洗手台），並對相關按摩器具定期消毒與維護以提高顧客的信任感與滿意度。

3.顧客資料管理的建立

透過視障者的家人協助或弱視障礙者可以建立一套顧客資料管理系統，輸入顧客詳細資料，例如：姓名、電話、住址、主要服務項目及顧客需求..等等。利用此方法更加了解顧客的需求，並與顧客保持定期的聯繫，增進顧客之忠誠度。對於消費次數較多的顧客給予VIP卡的優惠或是提供折價券。

4.加強顧客售後服務

使用顧客資料管理系統中的基本資料，在顧客生日或店裡有任何促銷活動時，可以打電話或用寄卡片的方式來通知顧客，增加與顧客的互動。或是藉由介紹卡的方式提供顧客轉介的優惠。

5.安排節日促銷

可在特殊節日（母親節、父親節、週年慶、情人節...等）時舉行促銷活動，利用打折方式吸引消費者的青睞。例如：父

親節時，帶爸爸來店消費，不限金額一律打 88 折優惠；情人節時，情侶一起按摩可享折扣等。

6. 績效管理機制

業者必須協助視覺障礙者適應職場環境與瞭解工作規定，並對其他同仁進行相關視覺障礙者的認知宣導，以利彼此相互了解，避免彼此誤解的發生，協助視障者建立良好人際關係。其次，可設立適當的績效管理考核制度，以增進員工對於工作的投入與技術上的精進；目前屏東地區視障按摩業僅有單純僱用抽成的概念；應建立起考核與績效獎勵機制，對於視障按摩師的專業手法技術進行考核合作與嚴格的把關，以利吸引顧客上門；透過績效的獎勵分紅制度，以鼓勵技術與待客態度良好之員工，使它們產生榮譽感與成就感進而發展其自信心。

7. 財務管理軟體的運用

視障者的家人或弱視障礙者可以透過財務管理軟體的應用，留存營運資料進行比對與控管，包含現金、耗財、營業費用...等管理；透過資料庫的建檔，在需要時可將相關資訊（點字）輸出，進行策略上的擬訂參考，進而降低資源的無謂浪費與營運資金的掌控。

(二) 對視障團體的建議

1. 致力技術提升訓練

雖然視障者的技術比明眼人好，而現今社會的需求不再只是要求技術好，還要講究多元化及創新，因此可以聘請專業老師來教導，或定期舉辦技術交流會，藉此

提升技術上的專業能力。除了傳統腳底按摩、全身按摩之外，尚可提供筋絡抒壓、精油 SPA、芳香療法等客製化的服務，以增進與顧客間的互動。藉由教育訓練課程的推動亦可提升會員的向心力。

2. 舉辦顧客服務訓練

由訪談中發現視障者的服務態度和明眼人比起來有些許的落差，因此可以設立一門顧客服務課程教導從業人員（包括按摩師與助理）基本的禮儀及整合行銷觀念，建立顧客至上、以客為尊的觀念，以提升其滿意度。此部分的課程可以申請勞委會全民核心課程的補助與配合。

3. 舉辦觀摩活動

在訓練期間，可帶領學員到其他縣市之具有規模的按摩中心，從多方面的觀摩並學習各按摩中心的營運技巧，以利未來創業的參考依據。

(三) 對政府部門與相關單位的建議

1. 執行商譽認證與設計 CIS 形象

透過政府的整合統一規劃門面的裝潢、招牌、按摩師的服裝設計（依季節設計）、店內設備，藉由政府公信力的促銷，以塑造視障按摩中心的品牌形象。可以考量仿效高雄縣作法，成立「視障築夢計畫」，邀請有經驗的企管顧問公司進行整體形象設計、包裝與設計活動。

透過政府舉辦設計視障按摩中心 Logo 設計比賽，為了加強活動效果，可由民眾自行設計的方式來介紹視障按摩中心，一方面不僅讓消費者實際接觸視障按摩中心的業務，並能協助建立視障按摩中

心的品牌形象，以提升民眾對視障按摩中心的認同感。

2.協助店址規劃

由參訪過程中發現大多數的視障按摩業者往往以住家充當營業場所。由於地理位置不佳，應透過政府協助幫忙市場區域規劃，因應地區地域性的不同，於週邊可發展出不同的消費族群。如按摩院鄰近學校與相關政府單位，有利開發學生族群與公教職族群；按摩院若處觀光地域，可發展觀光客族群。加上近年來，屏東縣市政府積極推動觀光產業，轉型傳統文化飲食，隨之帶來了不少的觀光客消費族群。透過營業據點的設立與異業結盟，對視障按摩者而言，可說是一大契機。

藉由政府的公信力以減少消費者的不安，在固定的時段聘請按摩師到場服務，並由特定的按摩師來服務。可考量在公部門，如鄉鎮公所、學校、車站設立輪班之按摩小站，使洽公的民家方便接受服務。

3.協助行銷通路的建立

由政府部門架設網站並定期做推廣活動，也可在各公部門網頁設立連結，讓消費者能知曉屏東地區分佈的視障按摩中心在何處，內容除了中心的基本介紹外，並有促銷活動的優惠券以提供消費者下載，另外也可以印製傳單放置在公部門、賣場..等，以提供索取。公部門活動（如園遊會、慶典或運動會）及民間活動（如廟會、婚禮、壽宴）均能邀請視障業者進駐提供服務，藉由公部門公信力的推薦，協助促銷。

4.協助專案貸款

設立視障創業專案，讓自行創業的按

摩師能享有低利率的貸款及特殊優惠方案，或協助視障者向經濟部、勞委會...等相關部門爭取貸款經費。水電費與設備費等的相對補助應可考量。

5.協助與企業結合

由政府出面與企業接洽合作案子，在企業或百貨公司裡提供服務，場地的租借可以提供免費或半價承租給視障按摩者。企業方面，可以安排固定的指壓日，聘請視障按摩師服務做為犒賞員工的福利；百貨公司方面，由於現在忙碌的社會，很多人並無多餘的時間來按摩院，因此若有設置駐點服務，可為顧客帶來更貼心及便利性的服務，而百貨公司業者可在週年慶期間與視障按摩業者合作為卡友及會員推出來店消費滿額禮（免費體驗按摩卷一張）或卡友折價卷優惠方案，以幫助視障者就業的機會。在醫院中則可以在領藥處設立按摩小站，以提供等待時間的抒壓服務。

身權法中對於身心障礙者的進用規定更加嚴格，為協助解決企業僱用不足的情況，可由公部門辦理就業推介，鼓勵企業進用視障者。視障可進入企業主要從事按摩抒壓工作，可以協助企業提高員工工作滿意與增進勞工福利。

6.定額進用視障者的法令搭配與專款專用的稅捐設計

由於按摩工作的開放競爭對於原本從事此業務的視障者將是一大衝擊，因此下一階段身權法修正過程，應考量立法要求各按摩業者定額進用視障按摩師。建議仿效義務單位進用身心障礙者 33 人需僱用 1 人之強制規定，以保障視障者的工作權

益。或是仿效各縣市身心障礙基金的模式，將未達進用標準的廠商所繳交之代金成立視障就業促進專戶，以保障視障者的權益。

（本文作者：黃坤祥現為樹德科技大學企業管理系暨經營管理研究所副教授；李宜樺現為樹德科技大學企業管理系暨經營管理研究所研究生）

📖 參考文獻

行政院勞工委員會職業訓練局(2008a)。96 業務報告。網址：

[http://opendoor.evta.gov.tw/attachment_file/0004774/身就組年業務報告\(年報\)96年.doc](http://opendoor.evta.gov.tw/attachment_file/0004774/身就組年業務報告(年報)96年.doc)

行政院勞工委員會職業訓練局(2008b)。96 年身心障礙者勞動狀況調查。行政院勞委會。網址：

王育瑜(1995)。台灣視障者的職業困境—以按摩業為例的分析。國立政治大學社會學研究所碩士論文，台北。

王育瑜(2004)。障礙團體設立之按摩中心的充權效用評估：以台北市為例。台大社會工作學刊。9。頁 85-136。

陳介英(2003)。深度訪談在經驗研究地位的反思。齊力、林本炫編。質性研究方法與資料分析。嘉義：南華大學教社所。

黃坤祥(2007)。屏東縣 96 年度視障按摩中心營運管理輔導計畫案成果報告。屏東：屏東縣政府勞工局。

黃俊憲(2002)。重度視覺障礙者在一般職場適應歷程之研究。彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文，彰化。

杞昭安(1999)。視覺障礙學生定向能力之研究。中華視覺障礙教育學會 88 年刊。頁 29-51。

范秀妹(2001)。雇主對視覺障礙者非專業技能的職業能力需求之研究。國立高雄師範大學特殊教育學系碩士論文，高雄。

許繼峰、廖坤榮(2005)。台南縣視覺障礙者就業狀況與需求調查計畫。台南：台南縣政府。

曾凡慈(2001)。看見/看不見～視障學生的生活實體建構。國立台灣大學社會學研究所碩士論文，台北。

萬明美(1991)。視覺障礙者從事按摩業之現況及影響其收入之相關研究。特殊教育學報。6 期。頁 1-47。

萬明美(1996)。《視覺障礙教育》。台北：五南。

萬明美、柏廣法(1999)。大學視覺障礙學生畢業後生活狀況之研究。特殊教育學刊。17 期。頁 107-137。

- 蔡佳玲、白浚榮(2001)。非按摩業視障者職業生涯問題與需要之探討。2001/08/30。網址：
- 藍介洲(2002)。生產與保護—台北市中、重度視覺障礙者庇護性就業服務之探究。國立台灣大學社會工作學系碩士論文，台北。
- 鄭靜瑩(1999)。高中職以上視障學生未來適性職類及其工作輔助之研究。國立高雄師範大學特殊教育學系碩士論文，高雄。
- Beadles, R. J., Jr., McDaniel, R. S., & Waters S. (2000). Vocational outcomes of sensory impaired graduate of an adult vocational training program. *Journal of Visual Impairment and Blindness*, 94(5), 275-280.
- Bengisu M, Izbirak G, Mackieh A (2008). Work-Related Challenges for Individuals Who Are Visually Impaired in Turkey. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 102(5), 284-294. Retrieved October 5, 2008, from Academic Research Library database.
- Betz, Frederick, (2002). "Strategic business models", *Engineering Management Journal*; 14(1), pp.21-27.
- Frank, K., Karst, R., & Boles, C. (1989). After graduation: The quest for employment by disabled college graduates. *Journal of Applied Rehabilitation counseling*, 20(4), 3-7.
- Kirchner, C., Schmeidler E., Todorov, A., (1999). *Looking at Employment Through a Life-span Telescope: Age, Health and Employment Status of People with Serious Visual Impairment*, Mississippi State, MS: Rehabilitation Research and Training Center on Blindness and Low Vision.
- Konczal, E. F.(1975). Models Are For Managers, Not Mathematicians. *Journal of Systems Management*, 26(1): 12.
- Korea Institute for Health and Social Affairs. (2006). The National Survey on People with Disabilities in 2005. Seoul: Author.
- Lee Ik Seop, Park Soo Kyung. (2008). Employment Status and Predictors Among People with Visual Impairments in South Korea: Results of a National Survey. *Journal of Visual Impairment & Blindness*, 102(3), 147-159. Retrieved October 2, 2008, from Academic Research Library database.
- Leonard, Robin.(2002). "Predictors of Job-Seeking Behavior among Persons with Visual Impairments," *Journal of Visual Impairment and Blindness*, 96:635-644.
- McNeil, J.M. (1993). Americans with disabilities :1991- 1992, Current Population Report, (Serier P.70,No.33) Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- National Center for Health Statistics. (1998). National Health Interview Survey--Disability

- supplement, 1994-95. Retrieved February 15, 2008, from <http://www.cdc.gov/nchs/nhis.htm>
- Royal New Zealand Foundation of the Blind. (2002). Royal New Zealand Foundation of the Blind 2001/2002 annual report. Auckland: Author.
- Ward, A.(1973). The response of individuals beginning work with blind persons. New Outlook for the Blind,67,1-5.