

# 明志科技大學

## 經營管理系

### 專題研究

台灣薩克斯風產業人才接班的養成：  
師徒制的觀點

組員：	<u>學號</u>	<u>姓名</u>
	U03227103	尤宜筠
	U03227104	王品穎
	U03227105	朱育潔
	U03227118	林貞伶
	U03227134	陳湘雅
	U03227140	趙嘉欣

指導老師：陳心田 老師

中華民國一〇七年元月五日

# 台灣薩克斯風產業人才接班的養成： 師徒制的觀點

學生：尤宜筠、王品穎、朱育潔  
林貞伶、陳湘雅、趙嘉欣

## 摘要

后里，薩克斯風產業的原鄉；它是全球饒富地方文化特色的音樂產業聚落之一。1992 年起，囿於功學社引進機器設備自行量產、傳統產業西進、中國人才磁吸效應發酵的衝擊，台灣薩克斯風產業的製造人才逐漸流失，后里的家庭樂器工廠萎縮大半，接班人才出現嚴重斷層。截至目前，后里僅餘 13 家業者堅守這個產業的傳承。有趣的是，這 13 家的經營者清一色都是在師傅徒、父傳子的接班養成過程，承襲這把薪傳之火。基於此，本研究不禁提問：他們在接班養成的過程，師傅教什麼？怎麼教？徒弟如何學？學到什麼？激勵他們願意在這項產業繼續播種耕耘。種種提問，刺激本研究的動因。故而，本研究主要的研究問題：從師徒制的觀點來探討台灣薩克斯風產業人才接班養成的過程為何？為找尋答案，本研究採田野調查與深入訪談的方式雙軌進行，從「師徒制傳遞的精神」與「師徒功能角色的實踐」二個層面來討論台灣薩克斯風產業人才接班養成的過程，最終提出 9 項命題。本研究認為這 9 項命題乃深具管理意涵的。

關鍵字：台灣薩克斯風產業、產業群聚、接班人養成、師徒制

中華民國一〇七年元月五日

## 目 錄

目錄.....	1
圖目錄.....	2
壹、緒論.....	3
一、研究動機.....	3
二、研究問題.....	4
貳、薩克斯風產業人才接班與師徒制的關係.....	6
一、薩克斯風產業.....	6
二、產業人才的接班.....	8
三、師徒制.....	10
四、文獻評述.....	10
參、研究設計.....	12
一、釐定研究架構.....	12
二、實施田野調查.....	12
三、進行資料蒐集.....	13
四、統整資料內容.....	14
肆、分析與討論.....	16
一、師徒精神的內涵.....	16
二、師徒功能的實踐.....	18
伍、結論與管理意涵.....	25
一、結論.....	25
二、管理意涵.....	25
參考文獻.....	27

## 圖目錄

圖 3.1 研究架構 .....	12
圖 3.2 深度訪談資料的整理與分析 .....	15

## 壹、緒論

### 一、研究動機

中小型企業是台灣產業結構的特質，亦是台灣經濟扎根的力量。中小企業之所以成為台灣經濟發展的基石，不僅在於其數量之龐大，更在於其與台灣社會的生活型態相呼應（陳介玄，1994）。中小企業對國家社會經濟發展有卓越的貢獻及重要性（張鈞，1994）。值得一提的是，臺灣是一個極富地方產業特色的國家，中小型企業結合地方產業，形塑出許多中小型聚落。例如，岡山的螺絲螺帽產業聚落、鶯歌的陶瓷產業聚落、新莊樹林的模具產業聚落、南港的軟體產業聚落、華山藝文產業聚落、以及台中后里的薩克斯風產業聚落等。這些中小型聚落對台灣經濟發展扮演著功不可沒的推手角色（洪淑亭，2013）。這其中，后里的薩克斯風產業聚落是饒富地方文化特色的音樂產業聚落之一。

后里，台灣薩克斯風的故鄉。一個樸實無華的鄉間小鎮，它卻是全球薩克斯風主要產地，約佔全世界產量的三分之一。1989年，經濟部中小企業處推動OTOP (One Town One Product)一鄉鎮一特色產業輔導計畫（經濟部工業局，2004），各廠商陸續轉型發展自創品牌，打出台灣薩克斯風中高階產品名氣與技術水準，絲毫不輸給歐美日的薩克斯風，並獲得世界知名品牌樂器商的青睞，出口數量高居世界第三位，僅次於法國和日本。2005年，工研院和經濟部輔導后里薩克斯風產業升級，創立了「Saxhome」台灣薩克斯風共同品牌（曾于倩，2011）。在台灣，后里，隱藏了如此令人驚豔的在地工藝。只不過，當前，國人對它的印象比較停留在：后里，中科三期開發的所在地罷了。

根據經濟部工業局統計，目前台灣薩克斯風每年外銷金額約新台幣六至七億元（呂佳璉，2016）。全台現有25家製造商，台中后里就佔了13家，可說是台灣薩克斯風的原鄉。世界不少知名的樂器品牌，都是在后里一戶戶的家庭工廠中，進行製造代工。值得一提的是，隨著中國大陸低價勞工的競爭、薩克斯風製造商外移、以及功學社引進機器設備自行量產，導致目前后里的家庭樂器工廠萎縮一大半，盛況不再（丁永祥，2007）。產業前景不明，再加上樂器製作過程複雜的拼接與組裝技術，成本效益不彰，價值創造有限，阻卻年輕人投入的動因。薩克斯風產業人才接班(succession process)的問題正考驗該產業的未來。

臺灣是一個饒富傳統工藝色彩的文化寶島（王怡雯、王俐荃、王家駿、池怡敏、莊兆恩，2014）。薩克斯風產業屬傳統工藝產業之一環。而工藝產業技藝的傳承，最重要的就在於人才的培育及養成（王毓瑞、黃能堂，2010）。如前段

所述，薩克斯風產業的技藝逐漸式微，其正面臨人才接班的困境。當前，后里從事薩克斯風產業製作的家數約十餘家，負責人清一色皆經由師傅徒、父傳子的接班方式而傳承下來。本研究不禁提問：后里雖是一個極富特色而又傳奇的薩克斯風地方產業重鎮（蘇信恩、王雅慧、林坤誼，2012），但是，當前薩克斯風產業面臨人力資源投入的內憂，以及中國大陸大量低價傾銷的外患下，何以仍有這些人願意留下來接班，繼續為該產業拚搏？

## 二、研究問題

1980年代末起，高科技產業取代了傳統製造業，科技新貴成為年輕人趨之若鶩的新天地。堅守本業的傳統中小企業，無力和電子科技業廝殺，頓時成了人力招募市場上的孤兒，只能堅守在鄉間田野，等待新機遇。2000年以來，中國大陸崛起，傳統產業西進，人才磁吸效應發酵。台灣傳統中小型企業面臨空前的經營困境，人才流失現象嚴峻，傳統的工藝產業更是首當其衝。這其中，薩克斯風產業即為明顯之一例。

薩克斯風產業產品的製作，從剪裁、敲打、退火、焊接，到拋光、塗裝、噴漆及組裝等工序達十多道，靠的是經驗傳承（劉玉珍，2005）。由於各廠規模較小，多以世代傳承、師徒傳授、手工製造為主。每一位師傅都要全包，從頭包到尾。過去尚未專業分工時，每個零件製作都要學，否則就不能成為一名好的師傅。一位學徒要經過三年的訓練，一把薩克斯風則是要花一個半月才能打造成。由此可知，薩克斯風產業人才的養成，師徒制的學習模式乃居功厥偉。

早年，薩克斯風產業人才透過師徒制模式來培育。這種情形，在無競爭、工藝技術簡單的時代，后里的薩克斯風產業曾開創出一段輝煌的黃金歲月。好景不常，2000年以來，隨著時代的更迭，經濟環境與社會背景的變遷（虞邦祥、林月雲、張小鳳，2009），后里薩克斯風產業第一代創業家逐漸退居幕後，年輕人對投入該產業的經營興趣缺缺，接班人才出現斷層；其次，大陸業者興起與功學社的量產模式，嚴重衝擊沒有品牌、沒有標準技術流程、製作仰賴經驗、訂單仰賴貿易商的后里薩克斯風業者，馬上面臨成本、產量、品質無法與人抗衡的窘境。

在這樣的內憂外患衝擊，目前后里僅存的十餘家業者的第二代、第三代的接班人，要何以堅守這個產業的傳承？他們又是如何在師傅徒、父傳子的接班養成過程，承襲這把薪傳之火？在接班養成的過程，師傅要教什麼？怎麼教？由誰教？徒弟如何學？學到什麼？種種提問，刺激本研究的動因。基於此，本

研究主要的研究問題：從師徒制的觀點來討論台灣后里薩克斯風產業人才接班養成的過程為何？

## 貳、薩克斯風產業人才接班與師徒制的關係

### 一、薩克斯風產業

#### (一)薩克斯風的起源

薩克斯風由比利時人阿道夫·薩克斯 (Antoine-Joseph Sax, 1814-1894)於1840年發明的，他是結合了當時音孔大號 (Ophicleide，低音銅管樂器)的按鍵以及低音豎笛 (Bass Clarinet木管單簧樂器)的吹嘴所製作而成的。並在1846年於法國取得薩克斯風的專利 (張慶文，2011)。

1866年Sax的薩克斯風專利到期後，使得其它樂器製造商有機會製造並加以改良發展。薩克斯風經過兩次大改良，首先1875年Goumas將貝姆按鍵系統成功地運用在薩讓薩克斯風上，其次是1888年Lecomte於薩克斯風按鍵系統內加上拇指八度鍵；他們讓薩克斯風的按鍵更加靈活，使演奏者更容易駕馭薩克斯風 (陳明哲，2011)。1928年法國古典薩克斯風手Marcel Mule建立了第一個薩克斯風四重奏團體，1910年以後，爵士樂在美國興起，薩克斯風在其中扮演了不可或缺的角色。

#### (二)台灣薩克斯風產業的發展歷程

后里薩克斯風產業在全盛時期創立了全球代工的知名度，1991年隨著產業開始外移、中國大陸及東南亞等工廠的崛起，逐漸面臨生存困境。之後在2004年由經濟部工業局主辦、工研院機械所承辦的推動地方工業創新及轉型發展計畫，將后里薩克斯風產業帶向多元化創新轉型的新里程。

張慶文於2011年將薩克斯風在台灣的發展歷程大致區分為五個時期如下說明：

##### 1. 萌芽初期

1944年，張連昌與后里地區的鄉民張騰輝、張基盤等一群愛好音樂的年輕人組成業餘樂隊，在閒暇之餘進行表演。台灣薩克斯風真正起源開始研發製造，是在1948年時由台中縣后里鄉人張連昌(台灣薩克斯風之父)根據同是族親的張基盤從日本帶回來一支後來被火災焚毀的薩克斯風，按著殘餘的熔體，把薩克斯風三百多個零件拆解繪圖，再花三年半的時間加以複製、找齊材料，最後做出全台灣第一支薩克斯風。

在當時由同是愛樂人家庭環境較富裕的張基盤先生出資與張連昌負責技術研發製造，後來，這支薩克斯風在台北被一位菲律賓華僑出高價買走，張連昌這才驚覺原來樂器是可以賣錢的，所以1951年共同在台中市平等街創辦了「台管樂器工廠」，同時張連昌也找了自己的至親及同鄉人士到台中台管樂器工廠



製造樂器。

## 2. 基礎發展期

經過數年後，台管樂器工廠因為股東經營理念不同而解散，張基盤往音樂方面發展，張連昌與同鄉的薩克斯風製造第一代師傅，回到后里鄉各自創業繼續從事薩克斯風的製造，於是開始收徒弟、找錢設廠，創立了連昌樂器行。如此師傅徒、父傳子，張連昌一生中收的徒弟不下百人，現今后里地區製作薩克斯風的業者，大多師承自張連昌，學徒出師後就紛紛自立門戶，再接著傳給第二代，這個時期也是后里薩克斯風產業群聚的草創期，當時計有，張連昌樂器廠，張三樂器廠，東洲樂器社，東聲樂器社，張彥賀樂器廠以及銀春樂器廠等六家樂器廠。無心插柳，卻開啟後裡地區60年的薩克斯風傳奇歷史。

此階段1951~1970年完全是以純手工打造為主，並以台灣內銷市場為銷售對象，1970年後開始接單生產外銷歐美。在此時期世界前三大知名樂器公司台灣功學社與后里地區薩克斯風業者合作，業者們以代工方式承接功學社的訂單，為其生產、製作薩克斯風，並仰賴此筆大宗訂單為各家業者之主要營利來源。

## 3. 代工盛行期

1986~1991年為后里薩克斯風OEM代工的盛行時期，許多師傅紛紛自立門戶，每間工廠都須日夜趕工才能完成貿易商的訂單數量（蔡佩雯，2005），在后里地區約有30家左右的樂器工廠，一年打造約3000支以上的薩克斯風。此時的后里樂器銷售仍以OEM代工為主，大部分都是透過貿易商的訂單將樂器外銷至美歐等國。

此時是后里地區的薩克斯製造產業達到全盛的時期，成為臺灣管樂器的製造重鎮。當時臺灣生產的薩克斯風其製造技術水準高且分工精細，佔全球約三分之一產量，其中就有七成是經由后里出口。

## 4. 衰退期

直至1990年以後，世界勞動力的轉換與新興國家的崛起，帶來了台灣薩克斯風產業的危機。勞力成本相對提高，深深的衝擊了台灣薩克斯風產業，也使得以往台灣以代工為主或勞力密集的許多傳統產業之競爭力大為下降。隨著台灣工資的高漲，經過三次加工業已逐漸沒落而成為夕陽工業，台灣薩克斯風產業開始西進外移。

1992年功學社也進入大陸投資，是台灣樂器首度在大陸佈局，但隨著原物料價格的飛漲，大陸及東南亞之產業低價競爭，后里薩克斯風產業的發展也面

臨了與其他產業的瓶頸與生存的困境，有幾家開始轉型不再從事製造生產，而轉向行銷發展。

2002年1月1日，臺灣通過審核成為世界貿易組織(WTO)的第144個會員國，獲准加入世界貿易，開放市場進口、降低關稅，大陸市場開始以低廉價格強勢壓制臺灣市場，包含大陸的薩克斯風製造業者以低廉的製造成本佔據主要消費市場，此時期可說是后里地區薩克斯風產業的低谷（經濟部工業局，2004；蔡佩雯，2005）。

就成本來說，薩克斯風產業是項須手工拼裝的精密工業，因此需要大量的人力資源投入生產，所以無法與大陸低廉的勞力成本相之抗衡。另外，就技術層面而言，后里地區因部分薩克斯風工廠多為規模較小的家庭式代工廠，經營模式大多各自為政，不僅技術落差甚大，且資金有限，更無法與歐美等專業製造大廠相比。

在訂單短缺及市場移轉的雙重夾擊之下，近年來為了讓更多人注意到后里薩克斯風產業，於是在政府的政策輔導推廣與后里地區各家薩克斯風業者的努力下，精進製作的技術與品質、活用行銷創意來建立樂器文化，並結合地方人文與商業思維，創造出高附加價值的地方經濟效益（王允秋，2008）。進一步驅使后里薩克斯風創造自有品牌，藉助媒體與活動的宣傳吸引觀光人潮，慢慢帶動后里地區的城市發展，同時帶給后里地區居民穩定的生活。

## 5. 創新轉型期

在2003年TOYOTA的一則汽車廣告中，運用張家第四代四位千金演奏薩克斯風四重奏的畫面，加上鄉土而傳神的旁白內容說明后里不是只有馬場可以騎馬而已，更出名的是薩克斯風產業（林怡捷，2012）。

此廣告不但打響了后里薩克斯風產業的知名度，也引起了國人對此產業的注視與政府的關注輔導，而後工研院在2004~2006年介入輔導「推動地方工業創新及轉型發展計畫」，協助后里薩克斯風業者提升產品技術與品質水準，並透過舉辦各種活動來推廣品牌形象，將薩克斯風產業轉型步入了另一段新的發展里程碑。

## 二、產業人才的接班

### (一) 家族企業的傳承

Lansberg (1988)認為，傳承是組織中創業的權力移轉給接班人，並使接班人能在組織發展的前提下鞏固其管理結構的過程。后里的薩克斯風產業，在傳

承的過程中，接班人必須了解薩克斯風的每一個細部工程，如果沒有師傅的教導和親自動手做，很難體會製作薩克斯風真正的訣竅與困難。亦即接班者不單只是行義上接班產業傳承人的職位，更需伴隨著與擔任此一職位有關的人際、技能、產業知識、權力關係的轉變。所謂傳承乃是一個持續進行的過程，第一代創立者與第二代接班人之間的決策權，及企業內部影響力的移轉是漸進的(陳彥君，1996)。家族企業的組織型態中認為家族企業是以一個或少數幾個有血緣關係的家族作為組織核心，其經營權與所有權合為一的企業組織(黃光國，1984)。

家族企業傳承的問題大多集中在兩個問題：1.選擇接班人的問題；2.權力移轉的過程。在接班人選的問題方面，因為家族涉入的因素，使得家族企業的繼任人選，在「父業子承」的傳統觀念下，東方人依舊脫離不了「家天下」的思維，若非子女實在沒有興趣，或者尚處年幼的過渡期，絕大多數企業主仍然傾向將事業交給自己人(李文娟，2010)。薩克斯風產業特色強調技術性，培養出一位會製作薩克斯風的繼承人是需要師傅在身邊親自教導，需專精的技術和長時間的耐心與毅力的投入，因其製作一把薩克斯風的時間長，屬精緻性的技術工作，故家人是最好的合作對象，在這領域的師傅，大多是從小年紀開始學習製作賽克斯風。店家希望家業代代相傳，堅持「家業」一定要繼續傳承下去的觀念，就權力移轉來說，一般企業傳承多著重於經營權移轉，家族企業的傳承則是同時移轉所有權與經營權。

傳承除了慎選人選外，更重要的是長期養成領袖的格局與技藝；不單單只傳承其職位，更應傳承其創業的精神。俗語說，「富不過三代」，一項統計顯示，全世界只有30%的家族企業能存活到第二代，存活到第三代只剩下10%，「富到第三代」的企業已經不簡單(李文娟，2010)，而家族企業又為一群具有血緣關係的成員所組成的，顯示出家族企業面臨傳承上的挑戰及經營管理的困境。如何維繫既有的江山，以穩健的腳步拓展事業版圖，更是不容忽視的。

## (二)接班人計畫、培訓之定義

接班人計畫、培訓到底有多重要呢？Lewis (2000)提到，「接班人計畫中，犯的最大的錯誤就是沒有實施接班人計畫(the worst mistake in succession planning is not doing it)」台灣既然是家族企業為主的結構，企業主高齡化的情況嚴重，接班計畫不足，那接班絕不該是隱晦不能談的事情。攸關產業能否勝出的成功關鍵因素，不只是「人」而已，而是真正能為產業創造不凡價值的

「人才」(周日耀, 2008)。所以接班人是產業永續傳承下去最重要的環節之一。台灣董事學會理事長、逢甲大學講座教授許士軍說,「對於台灣而言這是一種經濟風險,叫創辦人的風險,所以做好接班,是企業應盡的社會責任。」因此產業想要永續經營,就要能培養出優秀的繼承人。

### 三、師徒制

#### (一)師徒制的定義

師徒關係是指資深成員提供經驗、協助給資淺成員,使其能以組織想要的方式達成組織目標並且透過雙方的互動,有助於雙方的職涯發展,使組織文化和目標得以傳遞,必要時也會提供徒弟心理或是情感上的支持及協助(劉怡蘭, 2006)。學術上對於師徒制的正式定義根據在此領域最具代表性的學者之一Kram (1985)認為,師徒制即是資深者與資淺者之間,又可能是同儕間的一種關係。Zey (1991)認為:一位導師應是指導另一個人,發展其事業,方法是通過教導、諮詢、提供心理輔導、給予保護,並在工作上提拔他或做他的後盾。

師父可以說是企業的導師,其不但把各種組織與工作上的技巧傳授給徒弟,並且教導徒弟如何靈活運用各種權力與策略,必要時更能扮演徒弟的模範、調解人與擁護者,不但給予徒弟心理上的支持與諮商,更將徒弟提拔到更高的職位(劉曉寧, 2001)。

#### (二)師徒制的功能

最早的師徒功能由Kram (1985)透過深度訪談後提出,可分為職能發展功能以及心理支持功能兩大類,其職能發展功能主要就是能讓徒弟在工作上可以獲得師父在職能方面的支援、保護、晉升的機會;在心理上則獲得師父所提供的諮詢、心理輔導、接納肯定等功能(蔡淳如, 2009)。

爾後,Scandura & Ragins分別於1992、1993年針對師徒功能提出不同的看法,他們透過因素分析將角色模範功能從社會心理功能獨立出來。因此他們主張導師提供給徒弟的功能應分為三類,分別為:職涯功能、社會心理功能以及角色楷模功能。

### 四、文獻評述

依據前三節所收集到的相關文獻,本研究歸納整理分析如下:

#### (一)以樂器工藝產業為對象的研究,相對貧乏

近十年來,以傳統工藝為對象的研究大多集中在碩士論文這個層級。探討的工藝對象較集中在蘭編、製香、燒窯、製傘、木雕、...等方面。事實上,臺

灣傳統工藝的種類相當多，有一些或許漸漸被遺忘，但有一些卻是家喻戶曉。后里薩克斯風產業乃全台唯一一個集產業與工藝概念的聚落，或許，受限於該工藝產業的獨特性，熟悉它的人有侷限性。本研究搜尋國內有關薩克斯風產業工藝的相關文獻發現，絕大多數的研究專注在歷史脈絡的整理，以及薩克斯風工藝產品製作過程的介紹、改良。從經營管理層面涉入人才培育相關議題的討論，比較貧乏。

### (二)薩克斯風產業人才接班養成議題的討論，並不多見

本研究歸納整理與接班人養成的相關文獻發現，大部分的文獻集中在家族企業如何接班，以及接班人養成的教育訓練計畫等方面。本研究認為薩克斯風工藝產業雖屬於家族企業的一環，但因產業特性的關係，家族內成員轉型者眾多，人才接班出現斷層，產業面臨存續的考驗。故而，本研究認為該產業接班人才議題的討論，並不僅止於單純的接班議題，它涉及該項工藝產業的未來性、在地化、產業化、人才培育等面向。這些面向雖有專家學者於各式平面媒體發表看法，但都僅止於概念性的陳述。本研究認為當傳統工藝面臨到科技文明的衝擊時，如何將其結合並保留傳統文化的色彩與結合地方特色來發展獨特性的產業？這是刻不容緩的課題。這其中，接班人的養成更是首當其衝。而針對這項產業來討論接班人養成的文獻，倒不多見。

### (三)師徒制議題的探討，缺乏「面」層面的整體探究

本研究整理有關師徒制的國內外文獻發現，議題的討論主要集中在師徒關係、師徒功能、師徒發展過程這三方面。本研究認為這些文獻大多屬於「點」與「線」層面的討論，缺乏「面」層面的探究。這樣的結果，可能流於片段而不具全面性，比較無法顯現師徒制所要傳達的精神。本研究認為薩克斯風工藝產業人才接班出現困境是事實，師徒制的工藝傳承機制也是事實。問題是：在師徒制機制下該產業在師傅徒、父傳子的接班養成過程，如何承襲這把薪傳之火？特別是接班人才養成的過程，師傅要教什麼？怎麼教？由誰教？徒弟如何學？學到什麼？種種提問，皆傳達了接班人才的養成是一個過程，在這個過程師徒關係如何建立？師徒功能如何發揮？它是一個整體的「面」。

工藝是文化的根。工藝衍生的各式文化，底蘊了臺灣豐富的文化價值。可惜的是，絕大多數的工藝逐漸式微，昔日的文化資產漸漸被掩埋。找出臺灣傳統工藝之路，薪火相傳乃振興之鑰。基於此，本研究試圖從師徒制的觀點出發，集結「點」、「線」與「面」的角度，來討論薩克斯風接班人養成的全貌。

## 參、研究設計

### 一、釐定研究架構

如文獻探討章節所歸納的相關文獻脈絡與當前薩克斯風產業所面臨的困境，本研究探討：后里薩克斯風產業接班人如何養成，必須先找出問題所在，並採用 Scandura & Ragins (1993)提出的觀點，本研究將之歸納整理出如圖 3.1 所示的研究架構並逐項討論，且試圖建立各自的理論命題。

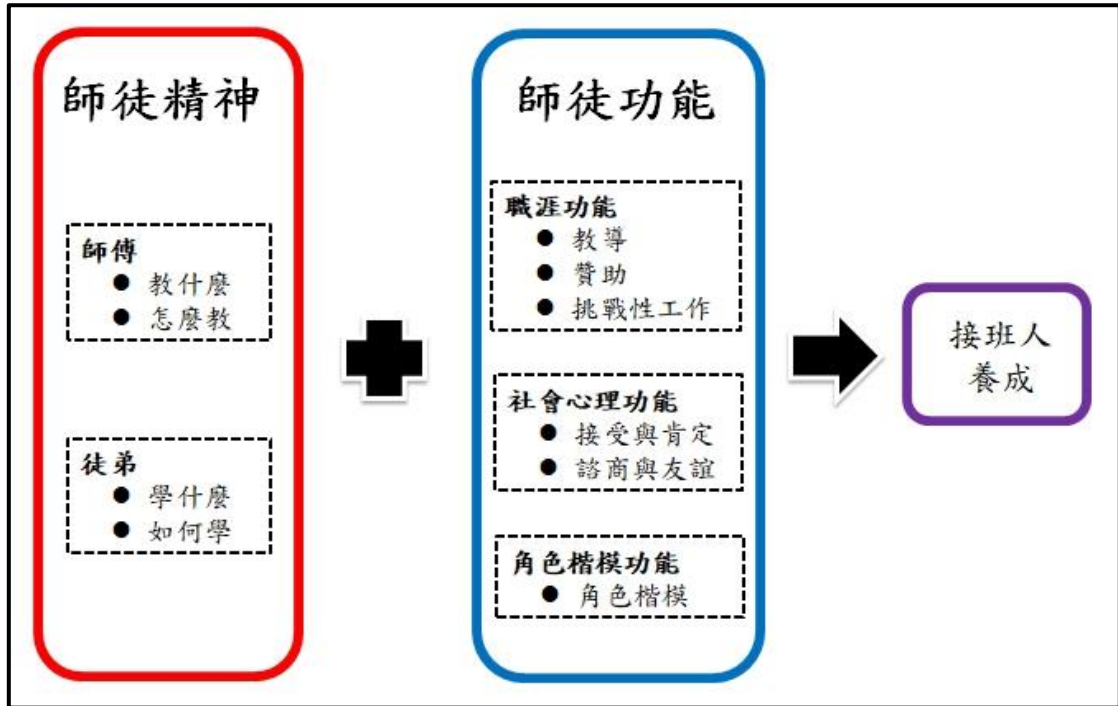


圖3.1 研究架構

### 二、實施田野調查

「田野調查」是一種研究方法，其原文為"field study"，其中"field"直譯為「田野」，亦即實地參與現場的調查研究工作。一般而論，田野調查的工作流程是，研究者在確定了研究問題或現象後，不要帶任何假設進入「田野」中，通過觀察和訪談，收集各種數據資料，記錄田野日誌。在對資料進行初步的分析和歸納後，查閱參考文獻、整理思路、發現新問題，然後再次進入「田野」，開始進一步的觀察和訪談，然後再分析歸納，通過多次循環，逐步達到對研究對象和問題的理论概括與解釋。本質上，田野資料可彌補史料文獻的缺憾，尤其對台灣薩克斯風產業相關課題研究，可供參考的文獻相對鳳毛麟角，藉由大量的田野調查工作可彌補史料文獻不足之處。

奠基於前述田野調查的研究邏輯，本研究進行期間，研究成員 6 人，區分

為二小組，來去后里共八回。每一小組每一回皆於凌晨 05：30 由學校出發，皆駐足后里地區 12 小時以上，沉浸在后里台灣薩克斯風產業與人文特色的原鄉情懷，流連於音符之間薩克斯風的哪股緣份，見證昔日台灣薩克斯風產業聚落的風華歲月。只不過，當前的后里薩克斯風樂器所形塑音樂產業聚落特色正逐漸式微。本研究成員個個心中不免浮現這樣一個疑問：昔日台灣薩克斯風產業聚落難道就那麼容易被擊垮嗎？

在進行田野調查的過程，為能更進一步釐清后里薩克斯風產業發展的過程，掌握產業發展過程中重要的這些人與那些事，本研究輔以參訪美冠樂器製造廠、煌偉樂器工廠、大后里樂器有限公司與張連昌薩克斯風樂器紀念博物館，並訪談其負責人，聽其述說薩克斯風故鄉的故事，以及其與薩克斯風的不解之緣。

### 三、進行資料蒐集

資料蒐集之際，首先找了許多報章期刊以及書籍有提到台中后里薩克斯風產業的部份，對於台中后里薩克斯風產業的現況有了初步的了解，但能佐證我們研究動機的相關資料並不齊全，本小組又至國家圖書館中找尋相關的碩博士論文，另外也在各個網站中找到相關的關鍵人士資料簡介，為研究者提供不少的參考文獻。

#### (一)初級資料－訪談問題

故研究者首先查詢文獻，互相討論後，發現台中后里尚有十餘家薩克斯風製造商。在經過打電話詢問廠商負責人是否有意接受訪問後，實地走訪台中后里進行深度訪談。在訪談前，為希望受訪者能口述較有故事性的內容，且具有歷史性的在地文化事蹟，以台中后里薩克斯風產業如何利用師徒制三大功能，栽培產業接班人為內容發展方向，題目經過多次修改與討論，圍繞著台灣薩克斯風產業接班人方面作探討。

本研究所挑選的對象，都是目前致力於臺灣傳統工藝，且製造薩克斯風的重要製造商，想藉由深度訪談來了解他們為何如此熱愛這片土地其傳統技藝文化？實地訪談中以手寫紀錄，並在得到受訪者同意之下全程錄音與錄影，方便日後製作紀錄片使用。

1. 您當初受到了什麼啟發想要投入這項產業？是受到誰的影響？
2. 您如何栽培產業接班人或是師傅是如何教導您？請詳敘過程。
3. 從事這項工作遇到最大的困難為何？是如何克服？亦或是師傅有給您什麼諮

詢?

4. 您從師傅身上學到什麼?如何堅守並傳承這項產業?

#### (二)次級資料

1. 台中后里薩克斯風相關期刊文章

包括的期刊有《研考雙月刊》、《資誠通訊月刊》...等。凡有關台中后里薩克斯風的發展動態或來自各界有相關的看法，均將蒐集、整理，以一窺究竟，並求掌握現今薩克斯風產業之發展動態。

2. 國內外博碩士論文

國內外研究者對於薩克斯風產業、接班人、師徒制研究的相關論文，無論是定義或理論上的佐論以及文獻回顧，均有助益。

3. 政府或業界出版品

行政院國家科學委員會、經濟部工業局、工業總會工業雜誌...等，均為本研究參考文獻。

4. 其他

經濟部中小企業處、臺中教育大學學報、觀光休閒學報、管理雜誌、天下雜誌，臺灣中小企業發展論文集...等收集。

#### 四、統整資料內容

本研究之資料蒐集方式：訪談台中后里薩克斯風產業相關業者，取得初級資料。透過深度訪談，得到更重要的資訊，加以研究分析，其目的在於瞭解事實，並能夠深入描述台中后里薩克斯風，作為研究分析的依據。個案包括：張連昌博物館、在地人...等個案，為初級資料來源。

於訪談結束後，將個案所得之資訊，以詳細與重點摘要加以整理，並透過電腦把訪談內容資料逐字建檔。等到其資料建檔完成，接下來就開始整理、分析訪談資料。透過分析資料，撰寫訪談報告，其中運用有系統式的呈現—訪談內容，再利用訪談內容加以分析，最後便推導出研究之結論。深度訪談整體結構、整理訪談內容的整理與分析如圖 3.2：



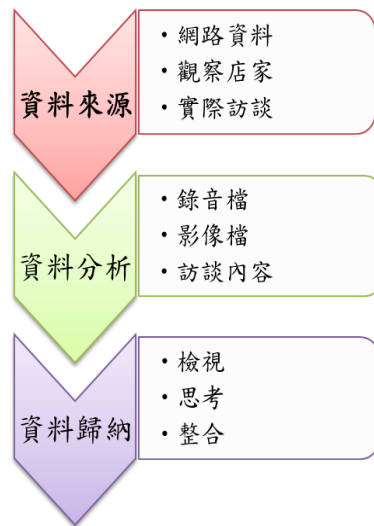


圖 3.2 深度訪談資料的整理與分析

## 肆、分析與討論

經由前一章田野調查與深度訪談的研究設計與實施，這一章，將從「師徒制精神的內涵」與「師徒功能的實踐」二個層面，針對台灣薩克斯風產業人才接班養成的過程，進行歸納式的分析與討論。

### 一、師徒精神的內涵

#### (一)師傅教什麼、徒弟學什麼

師徒制採父子相傳的模式，師傅會將多年積累的經驗，毫無保留地傳授給徒弟，像是薩克斯風各個零件的模具製作，拋光、烤漆、電鍍、焊接的每個步驟，以及修繕不良樂器，或是薩克斯風的吹奏等等，這些都是需要很多細心與耐心才能完成的項目，因此師傅會讓自己的徒弟從小就開始接觸、學習，從熟悉這些過程進而熟練，一摸到樂器便能知道哪裡出了問題，對於手工製作、吹奏、推廣行銷也不陌生。師傅給予徒弟工作時，同時也是希望能夠降低徒弟在面對任務或是困難所會產生的壓力，所以師傅願意直接將工作全權交代給徒弟去完成，希望徒弟可以獨立的完成此項工作，徒弟在過程中可能是會模仿師傅的作法、或是衍生出新方式，但在徒弟遇見較難以獨立解決的困難時，師傅還是會與徒弟共同探索。

薩克斯風產業變化快，有些做法對於現在這產業來說，已經不是每個人都會接受的，儘管師傅有些傳統概念無法即時轉過來，但是彼此之間還是會互相教導，徒弟也會願意從中與師傅共同學習，因師傅經驗較豐富，對整個薩克斯風市場的脈絡也比較了解，師徒共同學習，不僅能夠有效增加徒弟的自尊與自我效能，也能讓徒弟更能提升對於工作的滿足感與工作認同，並且理解師傅對於自己的期望，激發出徒弟對於薩克斯風產業的熱誠，讓徒弟從一開始只知道為了薩克斯風市場生產而生產，單純將成本壓低，到現在學會依照市場特性去生產，不單單是為了賺錢而去生產，師傅言傳身教的不僅是知識和技能，也是為人、品德的授受，而最重要的工藝精神就是將這些理念、傳統永續流傳。徒弟與師傅亦師亦友的相處之道，所以師徒間能夠相互依賴，不只徒弟在學習、師傅也在學習，彼此互相學習增長，讓不同世代對於薩克斯風的想法可以融合一起，產生技術性的突破，構成日後現代化的模具製作，也能保留薩克斯風固有的傳統，讓這出現斷層的傳統產業，找出屬於薩克斯風產業可以發揚光大的特色，將這傳統產業經營下去。

張連昌博物館：張宗瑤夫人表示自己四個女兒們知道自己有接班的使命，學生時期都去修音樂，清楚 薩

克斯風每個環節和過程的整個流程，而開觀光工廠就是對未來的鋪成，希望這個產業能夠百年企業。

美冠樂器工廠：吳信雄老闆認為心靈與音樂的結合才是重要的，金錢並不是永遠的，傳承一個精神能永遠去回想，才是無價之寶。讓接班人親自面對問題、解決問題，並有自己的空間去發揮，適時給予建議，而不是幫他做決定。

大后里樂器行：以前在學的時候，大概是看我父親做一次，然後之後就換我開始做，這些技術的東西，他對於我來說比較沒有保留的，基本上我想學什麼他都會教我，有些產品其實我父親他也是在重新摸索過，所以比較不是他教導我，應該是說我們兩個一起研究。

基於前述，本研究提出命題 1：

命題 1：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，師傅將其有形的知識與技巧，以及無形的態度和價值觀傳遞給徒弟；徒弟經由長期的貼身觀察與學習，進而孕育接班人養成的必要能力。

(二)師傅怎麼教、徒弟如何學

一般而言，在剛踏入薩克斯風產業的學徒主要都是從事【雜務性工作】居多，例如掃地、拖地、幫師傅跑腿買東西等，雖然其工作內容可能與薩克斯風產業本身較無關聯，但徒弟能須盡全力去完成它，因為不論事情的大小都有其重要性存在。即使是一件很簡單的事情，若沒有將它做好，都有可能造成很大的影響。爾後，在經過一兩年的時間後師傅開始會來帶領、指導徒弟進行薩克斯風產業相關的工作內容。Swap (2001)研究指出，徒弟可以藉由跟隨在師傅身邊學習，經由師傅指導並加以模仿、吸收師傅所教導的知識，使能順利的完成應盡的工作，然後師父再針對徒弟的辦事方法或解決問題的思維邏輯，提出指正的意見，使徒弟能從錯誤、失敗中學習與成長，進而成為能獨當一面的人才。

『師父領進門，修行在個人』，所謂的修行是以做中學的方式，學習製作薩克斯風的專業技術，薩克斯風管體的部分就需重複數次的焊接、捶打、拋光的手續，大大小小將有將近四百多個零件，工序冗長繁多，徒弟需透過在師父身邊觀察學習，並把師父教導的技巧融會貫通並透過練習與磨練達到精湛的技術。薩克斯風產業中的師徒制是非常微妙，有些徒弟會說師父沒有教導我任何事情，都是我偷偷學的，雖然這也是一種學習，但如果師父沒有親自示範，徒弟哪來的偷哪來的學，所以師父很多的想法、看法和技術，根本無法用言語完整傳遞給徒弟，導致徒弟認為師父是沒有教導，但沒有人天生就無所不知，師父是用行為教導、甚少言傳，徒弟須將觀察與揣摩視為師父的教導並自我的學

習，並藉由與師父的溝通討論中獲得薩克斯風產業的知識與技術。

美冠樂器工廠：父親會直接將事情丟給我做，都是需要自己想辦法來完成它，經過很多次反覆的摸索，從錯誤中學習。父親擁有的經驗、經歷比我豐富，他會希望我可以運用他的經驗去製造出自己的東西來，然後他還告訴我，跟他學這麼久了一定要站在他的肩膀上，並且做得比他更好。

大后里樂器行：小時候我就是接觸薩克斯風是幫忙爸爸，因為是自己家的工廠，一開始就是一些加工，像一些小朋友可以做的，後面慢慢開始接觸一些技術性的，就是加工、簡單的技術到比較高的技術，製作的手腳越來越快。

基於前述，本研究提出命題 2：

命題 2：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，師傅教徒弟的過程大多先從「細路」(雜務)教起，兩三年後則進階到教「大細路」(專業性)，進而孕育接班人養成的必要能力。

## 二、師徒功能的實踐

### (一)職涯功能-教導

師徒制是一種師父與徒弟組織成員之間的一種強烈工作關係，師父在組織中是很有經驗與權力之人，他可以提供給徒弟不同的建議、輔導，並且引導徒弟走往所需的職涯發展 (Chao, Walz, & Gardner, 1992)。在薩克斯風產業中，師父教導徒弟不一定會用言語，有時揚眉瞬目，有時棒喝打罵，薩克斯風產業人才養成是透過行為教導，因言語總是稍縱即逝。所謂「近朱者赤，近墨者黑」，薩克斯風產業中師父本身的行事作風與言行舉止，在日常與工作中漸漸影響著徒弟，師傅必須以身作則，並實踐自己的準則，以親自示範的方式教導徒弟薩克斯風的技術，而非抽象的口頭教導，然徒弟會更能體會到師父在薩克斯風產業的觀點與熱情。

Swap (2001)指出要能夠建立組織核心能力的角色，將知識以及技能透過人，將內隱知識移轉出去，使得組織內部的知識傳遞能夠生生不息並有新的知識產出，而這樣的功能可靠師徒制達成。在薩克斯風產業中師傅所擁有的知識與人脈要願意無私地分享給徒弟，薩克斯風產業才得以傳承。薩克斯風產業的內隱知識與技巧，是師傅一生中的精華，師傅希望徒弟能接受自己的觀點並與之行事，並且不厭其煩的教導，希望徒弟能理解，根據幾句話，是無法讓徒弟知曉，薩克斯風產業人才的教導是緩慢且不可輕視的，唯有師傅親自示範，才能達到影響與教導並讓徒弟了解薩克斯風博大精深的知識。

張連昌博物館：那個時候師傅的職權是非常大的，有師傅教就好了，或許因為爺爺的角色，所以產業的

傳承才會如此成功，「我的先生張宗瑤說爺爺張連昌會將做不好的樂器摔壞」以確保樂器的品質，「這個產業能夠保留，是因為他們父子願意分享技術」。

美冠樂器工廠：張文燦的兒子想要改革，所以新派跟舊派就產生一個問題，就不和了，兒子就出去了，就剩下我一個徒弟陪著師傅，所以師父張文燦的觀念、心情、理想，言行舉止我都是第一個感受與接收，我新的理念是孕育在我的內心，師傅教導的觀念我知道，但是在當下我沒有很直接的表達出我的想法，因為我要學的是手工技術、傳統觀念，傳承與分享。

基於前述，本研究提出命題 3：

命題 3：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，身教重於言教：師傅未必有能力使用言語掌握「教學」、「示範」、「指出錯誤」、「解說」等教學技巧，針對徒弟的表現進行有效的指導，並提出建議。但是，師傅的言行卻是潛移默化著徒弟。

## (二)職涯功能-贊助

在薩克斯風產業人才接班的養成過程中，師徒關係是一項重要的發展工具，Kram (1985)提出有良好的師徒制不但能替產業減少成本，更能使資訊有效率的流通，以達成產業永續經營的目的。因此薩克斯風產業可以透過這樣的制度，讓徒弟能快速學習到產業所須的知識與技能，師傅也能從過程中獲取滿足感和徒弟的讚賞、肯定 (Kram, 1985; Noe, 1988)。薩克斯風產業的師傅除了會透過頻繁地互動以提供徒弟工作上經驗、技巧與設備等實務幫助，也給會給予心理、情緒與生活的支持，使徒弟可以提升其工作能力與績效表現，並且有所成長與發展後，進而幫助薩克斯風產業蓬勃發展。

Ragins & McFarlin (1990)提到，若師傅為直屬前輩的話，會有比較有的時間去協助徒弟以及瞭解徒弟的需求，也能提供給徒弟較多的技能上與職涯規劃的幫助，徒弟亦會獲得較多的職涯發展功能。另外 Davenport & Prusak (1998)提出經驗傳承主要是指外顯知識的分享，師傅主要透過文字記錄產生的相關資料，或是透過資訊協助處理的資料，將豐富的知識保存下來，讓徒弟可以透過此方式吸收到知識。在薩克斯風產業人才接班的養成，徒弟通常也是基於師傅過往的經驗以及現有設備，來提升自我的學習技能和產業的競爭力，並且將產業永續經營下去。

美冠樂器工廠：吳信雄將薩克斯風的零件與模具全部數據化、規格化做出來。然後他只需要教導徒弟一下，徒弟就可以自己獨立作業，而且做出來的產品品質都是有一定的水準。他希望能保留下來薩克斯風技藝理念、品質水準等，而不是留下資產。

張連昌博物館：張宗瑤的夫人提及到公公及丈夫雖然在教導上是扮演著嚴格、要求完美的角色，但是當他們遇到徒弟想要出去自立門戶時，願意分享其技術、模具與圖板給他們使用，使得薩

克斯風產業存留下來。

大后里樂器行：李宗龍的父親運用加工機製作出來的零件與模具，然後經過反覆的摸索和調整，將其留給下一代繼續使用，並期許下一代能『青出於藍，更勝於藍』。

基於前述，本研究提出命題 4：

命題 4：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，師傅在帶領徒弟的過程當中，通常會以個人的經驗、現有的設備及原型模具引導徒弟迅速學習到必要的技術與知識，幫助徒弟成長。

### (三)職涯功能-挑戰性工作

在台灣后里，從古至今所發展的薩克斯風產業，不論在產品製造、生產技術、製作指導等各方面，對於投入心血在這塊領域的師傅與徒弟來說，每項步驟皆有其困難之處，不管或大或小，任何的難節都是令自己成長、突破自我的機會。一把薩克斯風從無到有，最後到顧客行銷間的過程中，各個環節已具有其挑戰性的目標，但過去與現在所看重的地方卻是截然不同的。從前，師傅期望徒弟能一成不變的學習到自身所秉持的傳統技術與舊時觀念，所以對徒弟來說，最具挑戰性的就是學成，此外，師傅並不會讓徒弟直接參與廠商接洽和訂單處理，且徒弟需經過三年訓練才可以出師，獨當一面（徐仁全，2005），過程相當艱辛，因此，大部份師傅只著重在技術與知識教導，再加上那時候后里的薩克斯風產業達到顛峰，龐大的訂單數或許更使得師傅無暇思考徒弟未來的職涯。

但隨著時代推進、工業革命使科技迅速發展，就連薩克斯風這項傳統產業都能透過機器標準化生產零配件，在生產效率高、商品價格低的競爭廠商日益增多的情況下，現今，師傅期望徒弟除了能學習到自身所持有累積許久的技術與經驗外，更盼望徒弟擁有自我意識和獨立性，並以師傅自身的一切為基礎，開創屬於自己的技術或事業，希望徒弟能脫穎而出，創造出青出於藍更勝於藍的佳績，最重要的是，師傅想藉由徒弟繼續傳承薩克斯風這項傳統產業的精神與技術，因此，現在的師傅會為徒弟思考未來的職涯生活，甚至逐漸地讓徒弟接觸到廠商與訂單...等這類方面的事務，基於此，徒弟所需面臨的挑戰轉變為激發各種潛在能力、不斷充實自我、研發創新、自主獨立性、維持產品品質與產品差異化。

煌偉樂器工廠：以前的學徒是需要學習製成整把薩克斯風，因此學習製作薩克斯風是需要很大的耐心與毅力，再加上外銷的需求量大，內部需要聘請很多師傅、員工，但若沒有繼續教導學徒的話，生產出來的產量就會減少，以致於無法供應外銷。

美冠樂器工廠：薩克斯風要實做，必須要經過很多繁複的摸索，從錯誤中學習，並想辦法把師傅交代的事務處理完，所以師傅是不論過程，都是以結果論來談的。

大后里樂器行：以前製作薩克斯風的技術，對於現代來說是非常老舊、非常沒競爭力的，二十多年前的成功方式，到現今，廠商已經都不接受這套模式，此外，要如何轉變成可以跟別人長期合作，又是額外要去規劃的區塊。

張連昌博物館：以前常以中間商掌控，但現在中國大陸的競爭，使得這幾年我們持續的在樂器研發的製作上，做到利用五、六種不同的材質製成薩克斯風，藉以滿足不同人的需求。

基於前述，本研究提出命題 5：

命題 5：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，師傅通常會製造或揭露機會讓徒弟在重要時空環境下，能增加曝光率，或展現獨立完成一項挑戰性工作的能力。

#### (四)社會心理功能-接受與肯定

心理學家兼哲學家威廉詹姆斯說：「人類性情中最強烈的，是渴望受人認同。」每個人都渴望能夠得到他人的讚賞、能夠得到他人的認同。后里薩克斯風產業抓住師徒制的長處，師傅除了利用一對一教授手工「技藝」的方式外，在教授過程中也需了解徒弟的學習狀態。Kram (1985)將師徒制發展歷程分成四階段，啟蒙階段、培養接段、分離階段、重新定義階段。其中培養階段是師徒制功能程度的最大化，因徒弟能從師父身上獲得職涯的支持以及心理支持的保護。也就是人際關係溝通中，人際需求傾向三種需求：歸屬需求、控制需求、情感虛情。歸屬需求是希望被別人接納的心理慾望；控制需求是希望能夠影響周遭人與事的心理慾望；情感需求是反映一個人表達愛及接愛的心理慾望。

若主管對於自己的直屬員工能夠建立良好的關係時，將會有助於員工創新行為的產生 (田靜婷，呂岱倚，2005)，將上述推論套入薩克斯風產業師徒制關係，亦即當師傅對於徒弟信任度高時，便會提高徒弟的學習、投入更多的心力以及為產業開拓更寬廣的道路，來延續產業，且能夠透過有形或無形的接受與肯定來繼續發展有如同儕間的師徒關係。

大后里樂器行：爸爸對我沒什麼肯定，他直接讓市場直接肯定我，但他對於他沒有嘗試過的事情，像是他這幾年發現通路的重要，我是學商的，在這一方面很熟悉，他就很放心、很肯定我完全交給我鋪路。他也還在學習，所以接受我在通入這塊的決定。

美冠樂器工廠：爸爸沒有給我甚麼肯定，我想去上海發展，我爸聽到時，他告訴我他覺得我這個兒子很棒，爸爸不敢做的兒子要做、要去，他就挺我、陪我去。

張連昌博物館：我的爸爸張文燦不曾稱讚過我的先生張宗瑤，時代不同了，在爸爸那個年代是不會誇獎子女的，爸爸媽媽過世得早，所以當他們該學會誇獎時已經來不及了，他們只有要求，

因此才有現在的產業留下來。

基於前述，本研究建立下列命題 6 與命題 7：

命題 6：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，師徒關係剛形成時，雙方對彼此的認知，從想像到實際接觸，再從實際的期望到彼此的接受與肯定，師傅希望能提供徒弟足夠的教導；另一方面，徒弟也期望能獲得師傅的肯定。

命題 7：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，當師徒關係到了培養階段時，通常徒弟會從師傅身上獲得職涯的支持以及心理支持，但當時間持續的延續後，必定會面臨到心理或環境的影響而改變現階段的關係。

#### (五)社會心理功能-諮商、友誼

對徒弟而言，工作會遇到困難與不確定的情況，可能因為徒弟不太具備獨立解決的能力，或需花費相當大的時間與精力才能獨立完成，所以在師徒關係中，由於師傅的經歷較為豐富，了解薩克斯風產業的方式與現狀，且師傅在薩克斯風產業中亦擁有較豐富的經驗與人脈，因此徒弟遭遇到困難時，若有師傅加以協助，並發揮師徒功能，提供徒弟完成工作所需的資源，不僅能讓徒弟更熟悉工作相關知識與技能，也能避免許多錯誤嘗試的狀況（涂博崧，2010）。

經過師徒制重新定義的階段，薩克斯風產業從只有一方學習的師徒制，漸漸轉變為一種患難與共的情誼（吳靜吉、潘養源、丁興祥，1980），所以透過師傅提供的諮詢與友誼，與徒弟培養出互信與真誠關係，可使得徒弟在進行工作任務時更不易害怕、焦慮，因為透過師傅所提供正確資訊與方向，讓徒弟對己身未來職涯發展更清楚了解，徒弟也能增強自信心、自我效能的能力，以期許未來能成為讓師傅認可的徒弟，所以徒弟會想獨立去完成此工作，這時師傅可以從徒弟身上感受到能力的增加，會更願意將自己的經驗分享，因彼此間互信互賴，師徒雙方分享此工作經驗，互相研究薩克斯風產業市場所能接受的產品，更能處身替彼此著想，成為又像師傅又像朋友的存在，發展為亦師亦友的關係。

美冠樂器工廠：我會先給他看製作好的產品，若覺得不滿意，我們會一起去探討“為什麼”，就像小時候在學校與同學一起尋找答案、解決問題的那種感覺，有時師傅可以放手一搏直接交給我工作。

大后里樂器行：師傅讓市場去肯定我，代表我真的可以獨立完成，也因時代快速變遷，儘管師傅有我不認同的方式，但是我願意與師傅共同研究，一起討論問題點，去尋找解決的辦法，師傅會用自己的專長來幫助我從過程中彼此互動。



張連昌博物館：師傅偶爾會帶徒弟們出去喝小酒，放鬆心情，對我雖然也是亦師亦友亦父，但師傅對我  
是比較嚴格的，當徒弟已達到可以自立門戶，師傅會願意分享技術，讓彼此之間不是競  
爭對手，而是師傅與朋友的關係。

基於前述，本研究建立下列命題 8：

命題 8：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，當徒弟認為本身的能力已達獨立的程度，而師父也體認到該是功成身退的時候，這個時候師徒關係重新定義，互動也會變得像是可以互相請教的朋友，彼此就會進而發展成為亦師亦友的關係。

#### (六) 角色楷模功能

如果要選擇一件事來投入時間，那麼「學著做不熟悉的事」，會是考量時間效益的首選 (林海天, 2015)。父母以自身為榜樣來教導孩子，不論走路、吃飯、洗澡...等各種行為，都是透過身邊親近的人而學會。在商業模式中，白手起家對於現代人來說，追求成功的結果往往只有極少數人能達到，更不用說薩克斯風這項耗工耗時的傳統產業，但張連昌先生獨自開啟后里製作樂器的先鋒，其一生中更收了百餘位的徒子徒孫，造就后里地區成為台灣重要的管樂器製造重鎮 (徐仁全, 2005)。從張連昌旗下發展出去的師傅，以師傅的精神與技術為準則，不斷擴展自我各方面能力和事業，因此，最一開始的創始者所需具備的學識技術、秉持的良善精神，對於後世代來說，是影響甚遠、極其重要的角色楷模。

不論師傅傳承給徒弟的是好是壞，都是值得徒弟從中學習和改善，師傅歷經過的事絕對比徒弟來的多，累積的經驗也會是最佳的良藥，但最重要的還是師傅必須擁有正面的價值觀和處事方法，對於徒弟的成長最具有價值，因此，身為一位教導者，除了必須以身作則外，各個方面的能力也很重要。在薩克斯風這項傳統產業中，師傅要如何把艱深的學術與知識教授給徒弟，並培養徒弟抱持著主動的自我學習態度，才能夠永續傳承這項資產。

美冠樂器工廠：在介紹樂器時，師傅有他的氣場，自己無法像他一樣有魄力；吹樂器也是一個標竿，每個人吹奏的方式都不一樣，師傅的風格較歷時，聽了覺得不會太吵，還有種魅力在，能吹到心坎裡；但經驗最重要，師傅的經驗比自己還豐富，所以常以師傅的經驗去製造自己的東西。

大后里樂器行：師傅也不全然都是好的標竿，當然有些缺點，需要引以為戒。像師傅會覺得以前可以成功的方式，現在應該也能成功，所以不會想要去改變曾經成功過的做法，但如果不從基本上去改變的話，做出來的也還是和以前一樣的東西，不太可能在市場上與別人競爭。

張連昌博物館：從前師傅的職權是非常崇高的，他的角色與功能會在這個傳統產業中流傳，是因為張連

昌先生費盡龐大的心力去創造這項樂器，薩克斯風之所以可以傳承到現在，也是他當初對這個樂器的嚴格要求，才讓唯美與品質能夠得到肯定與效仿。

基於前述，本研究建立下列命題 9：

命題 9：台灣薩克斯風產業人才接班的養成，師傅一直是徒弟模仿及學習的榜樣，透過師父本身的模範功能，其身教、言教，都會引導徒弟學習師傅的待人處事、工作態度以及做事方法。

## 伍、結論與管理意涵

### 一、結論

本研究以師徒制的精神、職涯功能、社會心理功能與角色楷模功能這四大構面，專注來探討薩克斯風產業接班人的養成-師徒功能的運作。當這世代趨向科技產業時，那些傳統產業卻面臨斷層的狀態，儘管那些傳統產業發展速度趨緩，但是仍有許多人正在為了這些產業拼命。像是台中后里業者用手工打造出全國第一支薩克斯風，透過師徒傳襲，一個農業小鎮能聚集這麼多傳產業者，業者口耳相傳輾轉一甲子之間，讓后里薩克斯風直逼全世界薩克斯風 13 億到 15 億一半的年產值，本身也成為美麗的傳奇。但是幾年前敵不過中國大陸低廉勞力竄起，后里 30 幾家業者，逐漸步上關廠的後塵，好不容易建立的樂器代工潮汐，恐怕就要逐漸淡出。但是透過師徒制讓薩克斯風走向精緻路線，用創新品牌，吹響后里薩克斯風，再推上國際舞台。本研究想透過這后里薩克斯風師徒功能的運作，探討過程中可以貼近你我的生活，師徒之間背後激勵人心的故事。讓傳統產業議題討論可以持續下去，啟發更多人。

本研究為薩克斯風產業接班人的養成-師徒功能的運作案例，親自走訪后里薩克斯風產業，最後選定煌偉樂器工廠、美冠樂器工廠、大后里樂器行、張連昌博物館等后里薩克斯風產業，進行田野調查與深度訪談。經過訪談與調查的資料分析與整理，本研究針對師徒制的精神、職涯功能、社會心理功能與角色楷模功能這四大構面，從師傅教什麼、徒弟學什麼、師傅怎麼教、徒弟如何學、教導、贊助、挑戰性的工作、接受與肯定、諮商、角色楷模功能等面向，共計建立九項命題，每一項命題均深具管理意涵。

以這樣的研究主題分析，本研究認為最重要的意義是：透過對這些后里薩克斯風產業個案觀察、訪談與詮釋，除了可以補足量化研究不足外，在參與研究的小組成員可以親臨現場與后里薩克斯風廠家的師傅與徒弟面對面接觸，充分掌握第一手資料，這是相當具有實務意義的學習過程。底下將針對所提出的九項命題歸納出下列四點管理意涵。

### 二、管理意涵

(一)師徒制是全方位的傳承體制，可降低台灣產業人才失衡的危機。

在科技蓬勃發展的時代，台灣傳統工藝產業普遍面臨失傳的危機。以本研究為例，台中后里是台灣薩克斯風產業的故鄉，此產業在台灣發展的時間已經超過一甲子了，曾經是不少世界知名樂器品牌的製造代工廠，但是隨著薩克斯

風製造廠商逐漸外移、中國低價勞工的競爭等因素，再加上薩克斯風的製作過程冗長複雜，導致后里薩克斯風產業前景不明，並且也阻礙了年輕人踏入此產業的動機。目前后里薩克斯風產業正在面臨人才斷層、產業如何傳承等問題，因此我們認為師徒制能降低台灣工藝產業人才失衡的危機。

(二)師徒制所傳遞的精神乃台灣薩克斯風產業人才接班養成的基石。

我們可以從訪談內容裡清楚瞭解到現今台灣后里薩克斯風產業幾乎都是由【師傅徒】、【父傳子】的方式來永續經營，主要是透過師徒制三大功能{職涯功能}、{社會心理功能}、{角色楷模功能}來栽培薩克斯風產業的接班人才，師傅會將本身的知識、技巧、態度與價值觀等傳遞給徒弟，並且針對徒弟的表現進行指導，甚至會製造或賦予一項具有挑戰性的工作給徒弟，促使徒弟從中能成長並且能獨立完成工作，進而孕育接班人養成的必要能力，也能使得台灣后里薩克斯風產業能永續傳承下去。

(三)師徒制乃是一項利他的社會化行為。

台灣薩克斯風產業人才接班的養成，師傅在傳遞知識及技能過程中，誘發徒弟產生不同的新觀點，提升雙方的創造力，所以師父會傾囊相授徒弟關於薩克斯風的知識、技能，而隨著徒弟不斷的成長，師傅在各個時期中所扮演的角色也不盡相同，師傅幾近瞭解徒弟的自我與一切，相處也會變得融洽，對彼此漸漸產生感情，但徒弟在此時容易出現過渡期，產業的壓力與技術的艱辛，需要師傅從旁給予心靈上的支持與鼓勵，徒弟透過與師父討論的過程，彼此可以互相學習，徒弟可從師父的成功經驗中歸納，並結合自身經歷去體會與了解，拓廣薩克斯風產業的領域，延續后里「樂器之鄉」的美名，承接師傅的期盼。

(四)師徒制是一種特殊社會化的過程。

在薩克斯風這項傳統產業中，師傅對於徒弟來說不單只有教導製造薩克斯風的步驟、承接製作零配件的技術與傳授具備學術的知識等作用，更是徒弟磨練身心的絕佳良藥，最重要的一點—對於值得延續其存在價值的薩克斯風產業，是能使其永續流傳的媒介，因此，師傅除了必須具有一定水準的專業程度與基礎的器具設備，還要擁有正向的價值觀、秉持創始者的精神才能引導徒弟走向正確的道路，師傅是時候該讓徒弟能自立門戶、獨當一面，去面臨未來的挑戰、發展自己的事業，也能使得台灣后里薩克斯風產業能永續傳承下去。整體來談，台灣薩克斯風產業人才接班的養成，是徒弟從師傅的言行學習到知識與技能，發展其潛能，進而接班或創業。

## 參考文獻

### 中文文獻

1. 丁永祥 (2007), 后里薩克斯風產業-吹出手感經濟, *管理雜誌*, 397(1), 38-42。
2. 王允秋 (2008), *臺灣薩克斯風產業的演變與全球競爭力*, 國立暨南國際大學國際企業研究所碩士論文。
3. 王怡雯、王俐荃、王家駿、池怡敏、莊兆恩 (2014), *找出台灣燈籠工藝之路*, 明志科技大學經營管理系專題研究論文。
4. 王毓瑞、黃能堂 (2010), 導師制度之運用與企業人才之培訓—以台電公司新進人員培訓實務為例, *台灣期刊*, 662(1), 50-56。
5. 田靜婷、呂岱倚 (2005), *探討型態在員工心理契約與創新行為關係間之干擾效果*, 私立銘傳管理學院學術研討會論文。
6. 吳靜吉、潘養源、丁興祥 (1980), 內外控取向與工作滿足及績效之關係, *國立政治大學學報*, 41(1), 61-74。
7. 呂佳璉 (2016), *音樂活動與社區發展之研究—以台中市后里區薩克斯風音樂為例*, 南華大學民族音樂學系碩士論文。
8. 李文娟 (2010), 富三代的挑戰, *非凡新聞週刊*, 241(2), 8。
9. 周日耀 (2008), *員工對組織實施人才管理制度之認知與個人才能發展、離職傾向*, 中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班學位論文。
10. 林怡捷 (2012), *薩克斯風數位典藏資料加值應用模式之分析與研究*, 靜宜大學資訊管理學系碩士論文。
11. 林海天 (2015), *設定具有挑戰性的目標！新工作快速上手的4個秘訣*, 世紀智庫管理顧問股份有限公司-人才培訓網(<https://www.smartlinkin.com.tw/article/1525>)。
12. 洪淑亭 (2013), *從資源分割的觀點探討產業群聚型態與知識流通對產業創新的影響—新北市模具產業之實證*, 明志科技大學經營管理系碩士論文。
13. 徐仁全 (2005), 台灣薩克斯風產業-吹出升記號, *今周刊*, 459(40), 82-87。
14. 涂博崧 (2010), *師徒制度功能對徒弟職涯成效影響之整合分析*, 國立政治大學心理學研究所碩士論文。
15. 張鈞 (1994), 建立中小企業全面輔導體系之研究, 載於陳明璋(主編), *臺灣中小企業發展論文集*, 81-116, 台北: 聯經。

16. 張慶文 (2011), *后里薩克斯風產業創新與自創品牌發展研究*, 明道大學產業創新與經營學系碩士班碩士論文。
17. 陳介玄 (1994), *協力網絡與生活結構：台灣中小企業的社會經濟分析*, 19-43, 台北：聯經。
18. 陳明哲 (2011), *后里薩克斯風產業歷史與轉型分析之研究*, 華梵大學建築學系碩士班碩士論文。
19. 陳彥君 (1997), *家族企業繼任與組織、策略變革及其績效之關係*, 國立台灣大學國際企業管理所碩士論文。
20. 曾于倩 (2011), *消費心理向度與消費者滿意度對產業行銷策略影響之研究—以后里薩克斯風產業為例*, 環球科技大學中小企業經營策略管理研究所碩士論文。
21. 黃光國 (1984), 談家族企業的組織型態, *中國論壇*, 13(7), 20-22。
22. 經濟部工業局 (2004), *推動地方工業創新及轉型發展計畫—后里樂器工業*, 臺北：經濟部。
23. 虞邦祥、林月雲、張小鳳 (2009), *傳承或變革：台灣企業接班歷程之質性研究*, 國立政治大學企業管理學系博士班研究論文。
24. 劉玉珍 (2005), 薩克斯風原鄉再造, *工業雜誌*, 428(11), 102。
25. 劉怡蘭 (2006), *師徒關係對組織社會化的影響*, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
26. 劉曉寧 (2001), *師徒個人特質、性別角色與師徒關係類型、性別組合對師徒功能影響之研究*, 私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
27. 蔡佩雯 (2005), *后里薩克斯風製造發展史研究*, 國立臺灣師範大學音樂學系在職進修碩士班論文。
28. 蔡淳如 (2009), *師徒制與師徒功能對員工創新行為之影響—以知識分享為中介變數*, 國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
29. 蘇信恩、王雅慧、林坤誼 (2012), 地方特色產業於城市行銷中的定位與應用之研究：以后里薩克斯風產業為例, *臺中教育大學學報*, 26(2), 25-46。

#### 英文文獻

1. Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorship: A Comparison of Mentoring Functions and Contrast with Nomentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.

2. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press Boston, Mass.
3. Kram, K. E. (1985). Mentoring at work: *Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 221-254
4. Lansberg, (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 199-120.
5. Lewis, B. J. (2000). Three Common Mistakes in Succession Planning. *Journal of Management in Engineering*, 16(2), 1- 21.
6. Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
7. Ragins, B. R. & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
8. Scandura, T. A. & Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 251-265.
9. Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
10. Swap, W. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95-114.
11. Zey, M. G. (1991). *The mentor connection*. Transaction Publishers, IL: Dow Jones-Irwi.