

明志科技大學

經營管理系

專題研究

震天嘎響師徒情

-响仁和鐘鼓廠之傳承

組 員：

U99227116 莊又蓁

U99227124 彭藍智

U99227128 黃逸姍

U99227134 楊榮吉

U99227139 趙 薇

指導老師：_____（簽名）

中 華 民 國 一 〇 二 年 十 二 月 三 十 一 日

誌謝

首先，特別感謝盧建中主任在製作專題的過程中細心的指導並給予豐富的資源與建議，在我們製作的過程中，遇到困難的時候，總是不辭辛勞的在旁協助，同時也謝謝經營管理系的其他老師，總是為我們的問題迎刃而解。再來，謝謝响仁和鐘鼓廠的師傅—王錫坤師傅及王錫福師傅，百忙抽空接受我們的訪談，在訪談過程中，不厭其煩地向我們介紹响仁和的故事，並對於我們的問題都侃侃而談，給予豐富的師徒及人生經驗的分享。

最後，感謝我們的組員們，一年多來的努力，終於在此刻畫上完美句點。製作專題的過程中難免會有意見不同或是一些小磨擦之處，但是組員們都互相體諒與包容，慢慢地磨合，培養出彼此間的默契，一同克服瓶頸，相信這段日子中可以讓我們學習到很多，有別以往的人生啟發，謝謝大家的付出，最後終於完成了可以讓我們引以為傲的專題。

摘要

師徒制的存在代表著師傅能夠將所學的經驗傳承給徒弟，但隨著時代觀念的改變，師徒制的形式已經不是只有單向的交流，透過雙向交流的過程中，不但能夠提升徒弟自身的能力，還能幫助師傅或一個組織不斷的成長及進步。近年來有許多企業開始關注在於反向導師的觀念，認為既然有師傅對於徒弟的功能，徒弟也可以給予師傅一些不同概念的功能。因此本研究的目的將深入探討師徒之間如何教學相長、師傅能夠提供徒弟什麼樣的功能以及徒弟能夠反向提供給師傅哪些功能。

本研究主要的研究對象為响仁和鐘鼓廠，藉由訪問法來收集資料，以瞭解師徒制在傳統產業傳承上的方式並印證本研究所探討的問題與目的。根據研究結果，我們提出管理意涵供給實務界參考並建議未來相關研究之方向。

關鍵字：師徒制、師徒功能、職涯發展功能、社會心理支持功能、角色模範功能

目錄

誌謝	i
摘要	ii
目錄	iii
圖目錄.....	iv
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	2
第二章 文獻探討	3
2.1 師徒制.....	3
2.2 師徒制的類型	4
2.3 師徒功能	5
2.4 反向導師	8
第三章 研究方法	11
3.1 研究對象.....	11
3.1.1 訪問對象產業之特色	11
3.1.2 响仁和產業之歷史.....	12
3.2 研究程序	14
第四章 研究發現.....	15
4.1 製鼓產業的師徒傳承.....	15
4.1.1 响仁和鐘鼓廠師徒功能運作	16
4.1.2 响仁和鐘鼓廠-融合新元素.....	20
第五章 結論與建議	23
5.1 研究結論	23
5.2 管理意涵	23
5.3 研究限制	24
5.4 後續研究建議	24
參考文獻.....	26
附錄	
A 第一次訪談大綱	28
B 第一次訪談內容逐字稿	29
C 第二次訪談大綱.....	37
D 第二次訪談內容逐字稿.....	38

圖目錄

圖一：响仁和大事記.....	13
----------------	----

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

最耳熟能詳的師徒關係，可以在中國的知名小說西遊記中表現出，透過唐三藏、孫悟空、豬八戒、沙悟淨在這故事中不同的角色特質可以明顯的看出，大家能夠在一個團隊中的艱難過程中互相影響而成長。

會七十二變的孫悟空，大鬧龍宮，強取金箍棒，因而觸怒玉帝，後被佛祖困在五行山下。慈悲的唐三藏救了孫悟空，師徒四人便前往西方取經。孫悟空活潑好動、古靈精怪的個性雖然容易衝動行事，但若沒有徒弟們的協助，唐僧也無法順利取回經書。其中唐僧也用以柔克剛的性格感化孫悟空，而悟空的機靈好動為唐僧斬妖除魔過關斬將，師徒之間相輔相成、合作無間，最終修成正果圓滿達成任務。由唐三藏與孫悟空的故事來看，自古以來就有師徒制的存在，師徒關係也能為彼此帶來不同的收穫。

您是否還是和一般人的認知一樣，認為師徒制就是在學術產業制度下的傳承嗎？利用概念性及事實性的知識教學來做連結；或者您印象中的老師、師傅就是像比您年長，社會經驗比您豐富的人嗎？

根據「Scandura (2009)統計，財星五百大企業中，七一%的公司設有師徒制。Scandura 的研究顯示，如果配對成功，在公司裡擁有師傅的員工，通常薪資比較高、升遷比較快、在工作上學習比較順利、更能夠融入公司、生產力更好。而且，當師傅的那一方，也一樣能夠獲益。」

由以上數據可以看出，目前已有許多公司開始推行師徒制，而企業存在師徒關係有助於企業內部的發展。以昇陽電腦公司（Sun Microsystems）實際推行的結果為例。昇陽從一九九六年開始推行師徒制，為了知道成效，二〇〇六年時，公司分析了一千多名員工的資料。結果發現，擔任師傅的員工，比沒有擔任師傅的員工，升遷次數多了六倍，擁有師傅的員工則是五倍。參與師徒制的員工，留職率也比沒有參與的員工高許多。此分析也顯示，二〇〇一到二〇〇四年期間，沒有參與師徒制的員工，加薪幅度平均為五%，擔

任師傅的員工為二八%、擔任徒弟的員工為二五%。參與師徒制員工的加薪幅度，足足是一般員工的五倍以上。

無論是我們身處的教育環境或是在實例中所提到的企業裡，都不難看見師徒制的存在，在學校中可以看到老師在課堂上授課、或學生私下利用空堂詢問老師；在企業裡也可以看到上司為了加強員工的能力而配予師傅傳授其技能、或者聘請老師給員工職訓。但是我們所看到的社會現象或者是我們既定的觀念裡大部分都是上對下的傳承，難道徒弟就無法賦予師傅新的創意嗎？因此本研究將探討，師傅能獲得什麼樣的利益以及師徒之間如何教學相長。

1.2 研究目的

俗話說：「活到老，學到老」。人從出生、求學、年老的過程中，無論是自由自在的玩樂，或是拘束嚴謹的課程都是在學習中成長。在學習的過程中，人不可能永遠獨立完成一件事情，必須要藉由不同功能的媒介來協助；不然即使完成卻也很難接近完美。從後現代企業之父 Tom Peter 的發現，「優秀的管理者不僅能夠管理好團隊，而且還能夠成為員工的榜樣。」可以體會到，藉由導師與學員結伴前行，給他們指導，並與他們同心協力，共同去實現部門與企業的任務與目標，如此就能夠讓員工感到有所倚仗、也有一個核心的團隊可以一起去執行。管理者越是以身作則、越是平易近人，就越是有可能成為員工真正的導師。當團體合作時，勢必會出現師傅與徒弟兩種角色，推翻以往資深者才被稱為師傅的想法，從傳統師徒制當中，也讓資淺者可以傳達新時代的觀點、趨勢、技術及發展等資訊與師傅分享。當傳統師傅遇上創新學徒，是否能夠相處得宜？老師傅的智慧也需因應時代變化所做的改革與創新，悄悄承襲傳統並發展成新元素，師傅要能保持彈性、敞開心胸、接納良善建議，而徒弟要有勤學之心，師徒之間的配合才能夠更有效率。

因此本研究的目的將深入探討師傅能夠提供徒弟什麼樣的功能，並且探討徒弟能夠反向提供給師傅哪些功能。

第二章 文獻探討

2.1 師徒制

師徒制 (Mentoring) 源於古希臘方法學，故事描述一位國王即將前往參加特洛伊戰爭，將兒子委託給叫做 Mentor 的賢人，Mentor 對友人兒子的教育不僅著重物質層面，也關心生活的每一層面，協助他培養健全的身心。

較早期對於師徒制整理出以下定義：

Murray-Hicks and Nugent (1971) 定義「師徒制度是一種結構和一連串的計畫，目的是建立有效的關係，指導行為的改變，及評估徒弟、師傅及組織的成效。」 Hunt and Michael (1983) 也定義「師徒制度是師傅為了訓練、指導與幫助徒弟的過程當中所形成的配對關係，此種關係可以提供不同性質的功能，並且能夠幫助徒弟在組織內的發展。」 Kram (1985) 指出「師徒制度為組織中資深者與資淺者之間的一種關係，此種關係可以提供不同性質功能，使得資淺者於各方面得到助益。」 Anderson and Shannon (1988) 定義「師徒制是培育的過程，由較具經驗及技能者作為榜樣，對經驗及技能較淺的同工給予教導、支持、鼓勵，輔導，視之如朋友，目的是提升後者的專業與個人發展。師徒制的成效，建基於啟導者對學員毫不間斷的關懷。」

後期演進的師徒制則整理如下：

Fisher (1994) 定義「師徒制度是一安排於師傅與徒弟之間的溝通系統，並認為師徒關係的價值在於行的過程，讓組織與個人皆可獲得成長與改善。」 Indiana University Crow (2002) 也提出「是一種共同建構學習 (Co-constructed Learning)，師傅和徒弟雙方應該要有『教學相長』的準備，雙方都要準備學習，處理各種衝突，從各方面 (倫理、社會認知等) 挑戰自己固有的想法。」 Scandura (2009) 最後定義「師傅給予徒弟公私生活的建議，並且提供情緒上的支持，因而促成員工學習和成長，是透過訓練課程、研討會或者書籍，都很難獲得的效果。」

本研究從上述學者定義中統整，認為師徒之間不再只是單向式的教學和

傳授，也能利用雙向的互動式過程達到教學相長的功能，不但能提升徒弟自身的能力，還能幫助師傅或者企業組織不斷的進步或成長創新，因此本研究對於師徒制的定義採用印第安那大學教育領導與政策研究系教授 Crow。

2.2 師徒制的類型

為了加強論述師徒制的定義，師徒制亦可細分為正式及非正式兩類。

根據 Chao, Walz, and Gardner(1992)等人的定義，所謂的正式師徒制是由組織所計畫而實施的，亦即由組織介入進行師徒配對，或隨機方式產生，這種關係是會被組織所承認的管理及約束力。正式師徒關係往往會有相當嚴格的規範，甚至會成為一套完整的職涯發展制度。例如：源自歐洲中世紀盛行的行會制度的德國師徒制，甚至還有立法規範，而且與教育制度有著密切的結合。正式的師徒制以德國師徒制最具代表性，甚至連徒弟如何取得就業資格都有明文的規定，已經與社會保障制度相結合，形成國家體制。而非正式的師徒制，則因為缺乏法令規範及職業培訓制度相互搭配，多半都是由單一企業或組織自行實施。

非正式的師徒關係以互相認定以及職涯需求為基礎(Ragins & Cotton, 1999)，並無一個官方或是任何其他力量之介入而其自由發展，師傅和徒弟之選擇是透過互相的吸引或是興趣、個人特質接近而來。非正式的師徒關係，往往是雙方在互動後，因為彼此在性格或價值觀類似，進而相互吸引與認同，就可能發展出師徒關係。在傳統非正式的師徒關係中，克紹箕裘為較典型且普遍的型態，父親將職業技能傳授給兒子，從而使得一門絕活代代相傳。另外，IBM 每位員工都可邀請其他同仁來擔任自己的導師；微軟則是讓實習生在實習階段就可透過師傅在生涯與生活上的關懷與帶領，產生對公司的認同感，進而在畢業後選擇繼續留下來工作。

無論是正式或非正式的師徒關係，師傅都會透過職涯發展功能的分享，傳承組織社會化有關的知識。但在非正式的師徒關係中，政治大學企業管理學系胡昌亞教授指出師傅必須透過社會心理功能，如提供徒弟諮詢、分享個人經驗且互相關懷，用建立友誼的方式，才能有效發揮師徒制的效益。

2.3 師徒功能

國外在探討師徒之間的關係相關的研究已經相當豐富，學者 Levinson 等人早在 1978 年已提出師徒關係對於個人心理及職能發展上之幫助，之後在由 Kram(1985)提出，分為職能發展功能及心理支持功能兩大類，其職能發展功能主要是能讓徒弟在工作上獲得師傅在職能方面的支援、保護、晉升的機會，目的是加強徒弟職業能力提升，協助徒弟學習技能，使事業上有所成就；在心理上則獲得師傅所提供的諮詢、心理輔導、接納肯定等功能。

而 Scandura(1992)延續 Kram 的研究，經過因素分析驗證後，再加以修正或細分，將 Kram 提出的心理社會功能，再分為社會性支持功能(Social Support Function)和角色模範(Role Modeling)兩種功能，也就是將角色模範由社會支持功能中區分出來，因此 Scandura 提出之師徒功能分成職涯發展、社會支持和角色模範三種功能。

職涯發展功能 (Career-related function)

職涯相關功能主要是由組織內資深人員(師傅)，透過其經驗以及在組織中的地位與影響力，幫助資淺者(徒弟)適應組織與建立組織內角色。此外，也能夠透過提供正確資訊，協助徒弟進行個人學習，藉此獲得上司及同儕重視與職位晉升的機會。透過師傅傳授親身經驗，徒弟能夠避免許多嘗試錯誤的狀況，也無須重頭學習，對於職業生涯發展有非常大助益。

此更能包含五個特性，分別為：協助徒弟職涯晉升(sponsorship)、教授技能與訓練(coaching)、保護(Protection)、提供具挑戰性的任務(challenging assignments)、機會揭露(exposure and visibility)。以下為五個特性的解釋：

- 協助徒弟職涯晉升：給予徒弟適當的協助，引導工作的方向，並且提拔徒弟。
- 教授技能與訓練：師傅將畢生所學傾囊相授，激發徒弟的潛能，進而提升徒弟的競爭力。
- 保護：徒弟遇到困難時，師傅將適時地提供協助，透過激勵使其建立信心，讓徒弟有受保護的安全感。

- 提供具挑戰性的任務：依照徒弟的能力有別，將分派困難性的工作，藉此來磨練徒弟，以增加信心與經驗，並提升自我能力。
- 機會揭露：給予徒弟表現機會，增加其曝光率。

例如：明志科大的「工讀實務實習」制度，就是由學校老師與企業輔導員共同扮演「師傅」的角色，由各系所老師負責開發職缺，讓學生依興趣及專長申請實習單位。除了開發職缺，老師還要輔導學生到適合的公司實習；訂單型高校畢業生就業模式，為大學生成功就業提出了新的解決方案。參加以實戰項目為主要教學方法的職業技能培訓，從而有效地縮小學校教育與企業具體用人之間的需求，使學生畢業前就能快速累積工作經驗和項目管理經驗，大大提升就業競爭力，並最終解決就業問題。實習、受訓與就業網綁的新型校企合作模式，實現了校企雙方相互滲透、雙向介入、優勢互補、資源和利益共享，教學與生產結合，實現了人才培養模式的多元化、企業選擇的多元化，已成為高校大學生能力培養和順利就業的新途徑，在金融危機肆虐、就業寒流嚴峻的今天，尤其顯示獨特的功效。

社會心理支持功能（Social Support Function）

由師傅提供諮詢，幫助徒弟發展工作所需之專業與技能，透過與徒弟建立互信合作關係，影響徒弟個人自我概念並且培養高度自我效能，進而肯定自我價值。此功能包含四個特性，分別為：接受與肯定（acceptance and confirmation）、諮商與問題解決（counseling）、角色模範（role modeling）以及友誼（friendship）。以下為四個特性的解釋：

- 接受與肯定：師傅會傳達對徒弟的尊重感，即使徒弟做的不好甚至失敗的情況下還是會給予適當的肯定，並且接受徒弟具有足夠的專業能力
- 諮商與問題解決：師傅會同理的感受到徒弟真正想要的東西、鼓勵徒弟坦率地說出他們的焦慮處以及擔任徒弟的聆聽者並給予回饋，讓徒弟能更瞭解自己。
- 角色模範：師傅象徵著某位徒弟想要效仿的對象，並展現適當的態度、價值觀、專業技能與工作表現，更為徒弟示範具有倫理及正直的權威專家。

- 友誼：師傅可作為徒弟傾訴心事的人，利用閒暇時間討論各種非工作相關的事情。

例如：知名導演—王小棣「師徒制最大的特色在於身教，從師傅做事莊重的態度與調理，以及對人的尊重與禮貌中，傳遞給徒弟的不僅是專業知識，還有一種精神，有別於學校裡老師跟學生的關係。」進而，可以增加徒弟在職位上勝任感、效能感以及自我價值感，幫助徒弟做事更為有信心。

角色模範功能 (Role Modeling)

師傅的行為可做為徒弟的行為規範，包括師傅的行為、態度及技能，都必須維持良好的行為典範，幫助徒弟的模仿與學習。角色楷模通常在個人操守及行為上合乎社會大眾標準，甚至高於一般人的標準，使之成為值得學習模仿的對象，即是大眾的榜樣。一般而言，青少年在成長過程中，都會不自覺地尋找自己的角色楷模，並視對方為模仿學習的榜樣，包括父母、歷史名人及其他有成就的人士；然而，現代社會更常見的，卻是青年人崇拜年輕藝人或歌手，並將對方視作偶像。

例如：時尚教父—Roger 堅持的工作態度及處事原則，更是他選擇徒弟的首要條件。他認為「調整品格與態度，踏實走穩每一步路，他認為除了技藝傳授之外，更重視學徒們的待人接物、做人處事的態度。技術與品味，可以後天磨練提升，但人的品格態度，才是影響一個人的成敗關鍵。」微軟全球副總裁張亞勤在談到自己的成長歷程時，也經成功歸結為在一定程度上受益於微軟的師徒制：「每個新人都有自己的導師，可能導師和徒弟的歲數差不多大，只不過他進公司稍早一些。我的導師是比爾·蓋茲，在美國工作時每個月我們都會花一個小時進行一對一的溝通，我從中學到了很多東西。」

2.4 反向導師

反向導師是新一代的新觀念，固有的想法和資訊科技已不能發揮最高效用，藉由反向導師的組合，讓企業組織發展更完善、讓師徒制發揮得更淋漓盡致。

現今許多企業也已開始推行師徒制，如：台積電、HP、Microsoft、IBM 等，然而在這樣的制度下，這些企業也獲得許多效益，如：減少員工離職率，留住人才、減少因員工的錯誤而產生損失等。無論師傅、徒弟或組織，都能在師徒制中獲益，如：增加工作滿足、組織承諾、組織公民行為等。

現代辦公室中常會出現溝通不良，原因竟是：世代的不同，進而產生衝突。若缺乏同理心，便可能引發人際疏離的緊張關係。可透過「反向導師」制，學習年輕人的思維，將有助年長員工認同年輕同僚，甚至掌握與年輕老闆和諧相處的訣竅。

反向教導（Reverse mentoring）方式，是將組織教導的責任，轉移到基層員工身上，基層員工指導高階主管，在過程中從高階主管身上學到東西。推翻以往資深者才被稱為師傅的想法，從傳統師徒制當中，也讓資淺者可以傳達時代觀點、趨勢、技術發展等資訊與師傅分享。牙牙學語的我們從父母身上學習到的不只是生活技能也包含做人處事，但在不知不覺中父母也從我們身上學到了新的知識或者是讓他們想起從前的；此外，老師在傳授知識的過程中，也能在學生的提問中學到新事物。這些都是反向導師最好的例子了。

IBM 近年來提出「反向導師」的觀念，鼓勵資深員工邀請年輕人做自己的導師，目的正是讓新進與資深員工分享新時代的觀點、趨勢及技術發展等資訊，如此可促進新舊人員在觀念上的交流與溝通，無形中也提高公司的競爭力。反向導師其實是一種自然關係，IBM 全球主管學習與發展的副總裁 Ted Hoff 說：「導師制的核心是一個雙向關係。這種關係可以使人們能夠分享經驗和互相學習，使大家能夠在一個更高的層次上思考。以我的經驗，無論是從工作上還是從個人生活上，我都從自己『師徒』關係中受益匪淺。」

師徒制不只是對徒弟有幫助，對師傅的成長幫助也不小，所以實際上形

成一種彼此互相教導的方式進行。因為師傅為了進行有效的知識分享，往往需要重新檢視自身的知識，而且為了能清楚有效的說明知識，可能會促使師傅重新建構統整自身的知識系統，進而達到創造新知識的目的，此外，能提高資深者在公司的知名度，也有機會更瞭解原本可能無從瞭解的一些員工。

此外，師徒制的運作體制，也從早期職校，開始往大專體制延伸。以德國師徒制為例，由於德國的工商業快速發展，企業對人才素質需求進一步提升，以驅使師徒制技職體系明顯的在進化為「雙軌大學」。由於大專實施雙軌學制，不但能讓大專生結合理論及實務的學習、也能在求學中有勞動所得，種種都有利於生活與未來的就業；另一方面對企業而言，透過大專雙軌學制，也可以提前進行人力篩選，用來培育自己企業所需的叫高階人才。

Cheers 雜誌專訪悠遊卡公司董事長劉奕成先生，記者問道如何向「部屬」學習？他便立即糾正道應該是向「夥伴」學習，他認為沒有團隊夥伴一人無法身兼其職，完成每一件事邁向成功之路。從前服務於金融業的他，常是最年輕的「空降主管」，現在則在悠遊卡公司服務，工作經驗如此豐富的他，認為「在年輕人身上觀察與學習，能更精準的瞭解市場方向」於是便發展出自己的「桶箍哲學」。「每個人都像水桶的木片，是整個水桶最具價值的部分；我所能做的便是當『桶箍』將所有木片串緊，或是串起更多的木片，去裝更多的水。」在這樣的理念裡，不斷的激發年輕團隊的創意，步步迎合市場的需求也開立許多新的商機。我們將他提出的向「夥伴」學習的事，整理歸納出三大類：

首先「甩開舊有包袱」—冒險精神、更新、更快的做事方法：過去的經驗常讓人先入為主，卻喪失獲得新資訊的機會。科技日益趨新，觀察他怎麼做，可以讓你的能力不脫節。次要「顯微鏡般的觀察能力」—不只以成敗論英雄、知道顧客要什麼及左右未來的關鍵字：莫忘初衷、喚醒自己當初對事情的熱情。觀察徒弟對什麼感興趣、投注最多時間，亦可找出影響未來發展的關鍵字。下屬可能比上司更洞悉市場狀況。最後「別做盲目的教導者」—找出管理的明鏡、部屬說你好，不見得是真的好：常常跟他們進行非正式談

話，可以找到管理上的盲點。從部屬私底下對你的真實評價，以發現自己不自知的弱點。不是他學不會，是你不會教：教導是主管的重要職能之一，也是需要精進跟嘗試錯誤的技術。從下屬的回饋中，省思自己。

另外，Forret (1996)也指出，透過師徒制，對於師傅也有以下幾點效益：提升對新進同仁經驗的知覺、獲得新的技能、更能瞭解他人的工作風格、改進自己的教導技巧、傳授分享知識而獲得滿足感。

第三章 研究方法

3.1 研究對象

本研究以响仁和鐘鼓廠師傅王錫坤、王錫福兩兄弟作為訪問對象。在節慶廟會、寺廟中、街口等，所看到的鼓都是位於新莊的响仁和鐘鼓場所製，有响仁和扛霸子之稱的第二代—王錫坤，他不負父親的盛名，讓台灣悠揚的鼓聲，至今仍在空氣中漫延震盪。從小時候父親在半夜做噴吶時，他就在一旁幫忙起火，重視學問的父親，並不希望他繼承衣鉢，而是好好的做學問念好書，但王錫坤最終還是繼承父業，接下响仁和這塊招牌。

王錫坤堅持每一個鼓的品質與誠意，當訂單變多了，他也只能抱歉的對客人說「請耐心的等待吧！」因為每一個鼓在他的店裡都是永久保固的，王錫坤拍著胸脯說「鼓的好壞，只要時間一久就會知道，就像我爸爸作出來的鼓，經過了七十幾年，拍打出來還是一樣的好聽。」以父親為標竿的王錫坤，無法忍受自己破壞了父親留下的聲譽與响仁和的招牌。

3.1.1 訪問產業之特色

以傳統手工製作，經久耐用，響亮沉厚，响仁和製鼓的種類有「陣鼓」、「廟鼓」、「誦經鼓」、「唐鼓」、「大鼓」、「大鼓」、「獅鼓」及「龍鼓」等，由於响仁和所製的鼓品質精良而且經久耐用，國內知名樂團、獅陣、陣頭、劇團等，如蘭陽劇團、朱宗慶打擊樂團和小西園掌中劇團等所用的鼓都是响仁和的製品，遠至花蓮、台東，近至本地的寺廟、市內的光華國小都有，甚至日本、美國也有客戶專程來購買。响仁和所使用的鼓皮是來自台灣的水牛皮，水牛皮韌度較強音質較低沉渾厚，較符合台灣人刻苦耐勞的民族性。

3.1.2 响仁和鐘鼓廠歷史

民國 18 年由阿塗師所創立「响仁和吹鼓廠」，阿塗師本名為王桂枝，但其名較為女性化、不為人所知，反倒是「阿塗」被廣泛稱呼著。其店名為「响仁和」，靈感是取自佛經的「佛響仁和，棄散惡塵」，以製造嗩吶和皮鼓為主，因緣際會之下遇見從唐山來的專門製作鼓器的師傅—蔡心瓠，加上阿塗師天資過人以及努力不懈鑽研製鼓，改良以千斤頂取代人力壓合「鼓身」和「鼓膜」，使所製作的鼓體更耐用、音色更渾厚，精湛手工與品質講究，很快的使「响仁和」聲名遠播。

阿塗師不期待孩子們繼承家業，而是希望孩子們能多讀點書。但三個兒子在父親驟然離世後，不願看見父親的製鼓技術失傳，在長子王錫坤努力之下，先將原店名加入「鐘」「爐」兩字，成為「响仁和鐘鼓爐廠」，再花了一年的時間摸索製鼓技術，過程中難免遇到挫折，例如：大環境的改變、傳統中求創新等，但在王錫坤的堅持下，抱持著再苦也不放棄的精神，終於讓「响仁和」更加發揚光大。

註：佛經（《漸備一切智德經》卷三 難勝住品）



圖一：响仁和大事記

3.2研究程序

本研究的訪談方式將採用人員訪問法，事前先將決定好的主題及問題準備好，且訪問員備有腹稿，我們將針對「响仁和鐘鼓廠師傅」進行談話式的訪談。希望藉由人員訪問法能夠與受訪者面對面的方式達到在參考文獻中不足或蒐集過程中有疑問的部分，也期望與受訪者在談話過程中以較輕鬆自在的方式帶入主題，進而從受訪者的自身經驗中獲得我們需要的資訊。

採用此訪談方式時，受訪者可以較隨興的與訪問者談話，過程中較具有彈性、當訪問者較積極提問時，較能激起受訪者的回答意願，並具有激勵的效果、也能從中獲得較多的資料、另外，如利用問卷等其他非面對面訪談方式，受訪者可能有不想回答的問題訪問者也會較難發現到，所以藉著人員訪問法中觀察，訪問員可蒐集到一些可能是應答者所拒絕提供的資料，同時也可獲得較具代表性的答案。

本研究於 2013 年 10 月 03 日星期四，透過電話【(02)2992-7402】與館方做聯繫，僅定於 2013 年 10 月 19 日星期六 10:00，前往文化館所在地：新北市新莊區中正路 171 號，當天响仁和鐘鼓廠師傅王錫坤帶領導覽文化館後，因臨時有事外出，由王錫坤師傅之弟王錫福師傅代為進行本次實地訪談，在整理資料之後，尚對內容需做更深入的瞭解，因此，我們在 2013 年 11 月 30 日星期六 14:00 前往文化館與王錫坤師傅做第二次的訪談，我們在兩次的訪談過程中，觀察師傅及徒弟之間的互動，做訪談前將會準備具明志科技大學代表性之禮物及訪問內容大綱前往，並在訪問的同時以筆電、錄音筆作記錄，以便事後整理。

第四章 研究發現

4.1 製鼓產業的師徒傳承

重新延續牛的生命，重『心』聽見鼓的聲音。一直以來，製鼓行業藏匿在不起眼的鄉間裡，默默的堅持出最響亮的品質，能有這樣的堅持，製鼓行業的師徒關係發展是不可或缺的元素，王錫坤師傅的父親阿塗師原本執意要讓子女多讀點書，起初並未想要傳承下去，王錫福師傅轉述：「因為做這個感覺好像比較低下，因為以前在跑，大概就是在廟會裡面，就是以以前的觀念，講比較難聽一點，就是在混的才會走這個行業，所以他們就比較希望我們讀書，觀念裡面：唯有讀書高，所以以前的觀念就是要我們走另外一條路這樣子。」且因親戚鄙視脫口而出：「你沒有本事啦」，王錫坤師傅認為父親辛苦打拼的家業不能輕易放棄，毅然決然接下家業，替王家出一口氣。他描述：「那時候對鼓的印象是說爸爸在繃鼓、在削皮，這樣一個印象而已，到後來爸爸往生，自己覺得要承擔這些事情。」這是師傅對態度的培養，也是延續師傅對家業的意念。

王錫福師傅提到較早以前的師徒關係就跟一般家庭生活一樣，「以前來講的話，講難聽一點以前來這邊當學徒的話，從打掃開始，然後就是帶孩子，這都是跟家裡的，這就是家族企業嘛，所以跟這個行業的家族變成融為一體。」

以前大家住在一起、一起吃飯、一起工作，幾乎二十四小時相處在一起的生活，除了家人之間原有的感情之外，還有一起打拼的目標，造就彼此間更濃厚的情誼，在工作時也容易溝通與協調。在製鼓業的傳承中，以往的師徒關係像家人一般，師徒們朝夕相處，有著濃厚的緊密關係，這樣的親密關係，源自於家族事業的傳承。當然我們也疑惑著，若是師徒間缺少了這份家族的關係，是不是會影響師徒關係的運作？

外面有請一個徒弟，做一做，後來因為酗酒的關係，後來也沒有在這做了。以我父親那個年代來講，他是有請過兩位徒弟，也是從小，以前的話從國小就來學，傳承是這樣。

其實要看學習的人的個性、學習態度，其實也不算說好不好教，以前就是比較嚴謹，甚至還會幫師傅帶小孩。以前也不會像現在一樣緊張，工作不一定是工作。

不同於以往的師徒關係，現在的師徒已不像當初能夠住在一起、朝夕相處，從像在培養小孩的感覺轉變成朝九晚五的同事關係，王錫福師傅說：「以現在的話就好像是不一樣的，它不會有那種向心力。」在少了這一份家族傳承之間的感情維繫下，師徒關係產生了微妙改變。

現在完全都不一樣了，也不能太講、也不能用罵的也不能什麼的，但是這種東西，要講有標準步驟，又是不像現在的那種標準流程一樣，所以有個步驟不對什麼的，你也不能說要求，你一定要完全照那個步驟，他會用他的方式去反駁這樣子，就比較難帶啦。

只是會讓我覺得說怎麼只能到這樣，應該可以做得更好，現在的人其實可能因為資訊太多（電腦、手機）、五光十色太多，專注度不比以前的人高。以前的人沒什麼在做事，沒什麼事情，只有最多就收音機可以聽；現在是什麼電腦、手機在玩啊，專注度沒有以前的好。而且在韌性也沒有以前的好，現在的韌性和專注度都比較欠缺。

對於家族以外來學習製鼓技術的徒弟，比較無法瞭解師傅對於製鼓的堅持與態度，加上現在資訊太發達，專注度相較之下沒有以前高，且製鼓的工作需要付出較多的勞力，現代人韌性也沒有以前好，很難用心去體會製鼓每一個過程的感動。要依照家族企業經營的方式，無家族關係的徒弟相對的會比較沒有歸屬感，缺少了以親戚的身分把這份工作當作終身事業看待的使命。

針對製鼓業，從古至今依循著師徒制來傳承這個行業，師傅對於徒弟在技術上的帶法相同，師徒的傳承除了徒弟對這個事業作為終生事業外，在徒弟的個性、學習態度、關係也扮演著重要的角色。

4.1.1 响仁和鐘鼓廠師徒功能運作

但因為世代的改變，徒弟的想法不同、價值觀也有了轉變，也許徒弟認為差一點點沒有關係，但那卻是師傅對於出貨品質的堅持與工作上的態度，

這樣的轉變，是否會因為徒弟的改變而對師徒功能的運作有了限制？我們在响仁和有了以下的發現：

職涯發展功能：此功能包含五個特性，分別為：教授技能與訓練（coaching）、保護（protection）、提供具挑戰性的任務（challenging assignments）、協助徒弟職涯晉升（sponsorship）、機會揭露（exposure and visibility）。

傳授是大家一視同仁，只是說因為他進步的快，可以放更上一層讓他做，知道他到哪裡就往前推，你不懂一直待在那邊就沒有用。

他做事就是馬馬虎虎，所以我就會告訴他，你要的是什麼，自己要想一想，是真的想學嗎？那你的理想在哪裡、工作態度在哪裡？

王錫坤師傅對於徒弟都是傾囊相授並且帶頭教導，讓徒弟去慢慢體驗與學習，並會依照徒弟的學習進度來給與相對性的教導，透過一步一腳印的學習，慢慢建立徒弟的信心與態度。王錫坤師傅說：「終究怎麼學怎麼學，以後他們怎麼分，還是得看個人的見解。可是我現在建議他們的是態度，對一件事情的態度。」對於學習，態度扮演著重要的角色。

創新還是我自己在追求。

要看徒弟學習的狀況，有些東西如果基礎都沒有學好的話，要在學其他東西都沒有用。那學到一段時間，如果徒弟可以，我可以在培養他們去跟老師學再去做。

雖然製鼓是個傳統產業，但是王錫坤師傅並不會畫地自限，而是保留傳統、追求創新，把不一樣的元素結合在鼓裡面，讓做出來的鼓更好、更棒。而且師傅對於自己追求的創新舉動也會分享給徒弟，如果徒弟能力允許，王錫坤師傅也會培養他們，引導徒弟增進自身能力。

我現在還無法讓他們去獨當一面，因為技巧還不夠成熟。

有些是裝懂，我告訴他一次，他就以為他會了，會了是不要緊，可是你並沒有達到那種程度。這樣這件東西就壞掉了，其實他以為他學的很多，像是皮這個部分比較困難，不能用自己的想法去做，不一樣。

我會慢慢放給他們去做，像是前幾天蘋果來訪問我，我也是讓他接受訪問，讓他發表他的意見，或者讓他去接洽電子媒體。

讓他們以响仁和為榮，你既然有心入了這一行，你要試著瞭解他們起步的情形、他們鼓的聲音、他們怎麼去詮釋這個鼓，有認真的人他應該會自己去找一些自己想要的東西。

在製鼓行業的師徒制，王錫坤師傅提到徒弟們的工作年資比較短，在技術的方面還沒有成熟到可以獨當一面，所以還是需要師傅的監督，但是會慢慢的讓徒弟接洽外務的工作，像是電子媒體的訪問等等，增加徒弟的曝光率，讓他們以自己的工作為榮、以响仁和為榮。

社會心理支持功能：此功能包含四個特性，分別為：諮商與問題解決（counseling）、接受與肯定（acceptance and confirmation）、角色模範（role modeling）以及友誼（friendship）。

師傅常說：「人要苦過，才知道苦是什麼，太舒適的環境，激不起鬥志。」

師傅認為苦過才能瞭解苦的痛處，當徒弟面對問題時，師傅甚至希望他們能多方面嘗試錯誤，從中學習其中經驗、技巧，而師傅也會從旁引導徒弟正確的概念及想法。

王錫坤師傅也說：「我覺得如果徒弟可以，我就會去引導他，如果有更好的意見可以告訴我，不要因為我是師傅就不敢說。大家可以一起去突破一些事情。」師傅認為若徒弟有能力、有想法，並會引導徒弟，鼓勵他們將意見提出，能一同討論、進步和突破，期望引領徒弟一同發揚此傳統工藝文化，以永續發展為目標。

另外，師傅除了在工作上，時時留意徒弟的動向及狀態，也從日常生活中，潛移默化的引導徒弟人生的方向。師傅始終認為：「如果在工作上有疑問，他們會跟我講，我剛剛講的是說，有時候看到時事、看到報紙，有一點想法的時候會跟大家分享。」

師傅不吝於與徒弟分享有關時事或任何生活周遭發生的大小事，而藉由互相交流、溝通，不僅能從中瞭解徒弟的對事情的看法及意見，拉近師徒之間

的距離。

角色模範功能：以師傅為模仿對象，透過觀察使徒弟可以獲得信心。

我們印象中認為，因為傳統產業裡師徒之間有著密不可分的關係，徒弟自然而然的會崇拜師傅的言行舉止，進而將師傅當做自己的好榜樣學習，但王錫坤師傅認為：

其實我們的工作、言行，他們看了之後，我們也不能說潛移默化，如果他有心要學的話，這個師傅是在做什麼事情，那他以後要怎麼去做這些事情。

我一直引導他們自己去觀察，重要的是自己。

在工作中師傅沒有辦法 24 小時都待在徒弟身旁教導，王錫坤師傅崇尚以引導的方式帶領徒弟，最終也是要靠徒弟自己用心去觀察細節，王錫坤師傅說：「傳授是大家一視同仁，只是說因為他進步的快，可以放更上一層讓他做，知道他到哪裡就往前推，你不懂一直待在那邊就沒有用。」若是徒弟有心想學習，師傅當然也不會保留一手。

在我們的眼中觀察到，製鼓傳統產業中的技巧及技術較為繁複，徒弟在工作上的學習難免會無法得心應手，我們好奇的是師傅如何在這個時候建立徒弟們信心，並給予他們工作的動力，王錫坤師傅說：

一般的話他們都是無法上手，我都會請他們去穿繩子、釘釘子，學到一步之後，覺得你可以做什麼，我再引導他們做另外一件事情。有些就是很糟糕，這步都還沒踏穩就想要踏另一步。個性有很大的關係，有的人好教，有的不好教。

當有徒弟在工作上遇到瓶頸時，王錫坤師傅會請徒弟從事較為簡單的步驟，在這過程中，也許徒弟可以慢下腳步、用心思考自己有哪裡做得不夠好，甚至是希望徒弟能夠穩扎穩打的將基礎工打好，每一個步驟都用心去做，師傅會引導著徒弟一步一步往前邁進。

在製鼓行業師徒制傳承的過程中，師傅通常會提供角色模範的功能，亦即當徒弟在工作中失去對於自己或是在技巧上的信心時，師傅會適時的給予徒弟一些能量，經云：「有信心者，入佛寶山，得諸道果。」於諸佛法深生正

信，必能乘智慧法船，渡越茫茫苦海。信心能夠成為一切事物的基石，也能成為開啟人生寶藏的鑰匙。因此，「沒有天生的信心，只有不斷培養的信心。」

師傅維持良好的模範一直是徒弟模仿及學習的最佳角色，透過師傅其身教、言教，期許引導徒弟能夠自動自發地學習師傅的待人處事、工作態度以及做事方法，加上一步一步的建立起自己的信心，有朝一日必也能獨當一面。

4.1.2 响仁和鐘鼓廠-融合新元素

因應時代變遷，師傅必須提升自我內涵、自我能力作為徒弟的榜樣，唯有充實本身的專業知能，才能發揮專業精神，為徒弟創造更多機會，使個人可以自主地因應社會變遷和需要，做出適當的選擇。

「苟日新、日日新，又日新」。為了滿足社會大眾的需求，創新一直是在新世代所被追求的趨勢，傳統產業透過創新的過程，能夠在發展出不同的新事物，更能夠讓大家對傳統產業刮目相看、讓大家重新認識傳統產業的感動。响仁和的王師傅也秉持著永續經營，把美術、生漆融入到鼓中，賦予鼓新的生命在訪談中，王錫福師傅談到王錫坤師傅：「**一些彩繪方面或者是一些外面有的生漆的教學之類，他都會去學。**」王錫坤師傅喜愛生漆的藝術，也自身投入於生漆的學習，在訪問的當時，他拿出他在學習生漆課程中所製作的作品，王錫坤師傅說：「**這個我每周去一次，結果做了三個月完成這件東西，這是自己設計的，他可以設計很多東西，然後去做他的，小時候的一個意象事事如意，所以做了兩個柿子。**」

王錫坤師傅找到自己喜歡的藝術並投入學習，希望可以將鼓的藝術帶給全世界，王錫坤師傅痛心地說：「**其實傳統工業會讓人覺得是個落寞的產業，20幾年前有媒體來訪問，為什麼要來訪問呢？因為怕這個行業快消失了，我就跟他們解釋說，你們不用認為是一個快要消失的行業才來採訪我，要認為我們的技術在同業是OK的、可以的才來訪問我，如果傳統工業被認為是要消失的，其實這個很難堪，如果是因為怕消失才來學習，那這樣來學習的人會有意願嗎？我想也沒有。所以我最近一直在推，推什麼呢？鼓是一個古老的行業，你看寺廟阿、陣頭阿以及發展的優人阿、朱宗慶阿，這3.4年來致**

力於音樂療法，擊鼓可以健身，然後把鼓帶入家庭，這樣就有無限的想像空間。」傳統藝術若只是在原地踏步不動，深怕有些東西會因為失去新鮮感而漸漸地流失歷代傳承的製鼓技術，及原本對於藝術感動的理念，師傅期許製鼓產業能夠永續發展，因此自身不斷地追求創新。

另外除了師傅自身追求創新之外，我們也想瞭解徒弟在學習的過程中，是否也能反向提供給師傅一些新的資訊或想法？王錫坤師傅在與徒弟的互動過程中，提到：「**其實在鼓的製作方面啦，其實學鼓學的是動作而已，其實擊鼓的點、技巧，我覺得...因為我每天在打鼓，擊鼓的點、擊鼓的技巧，其實他有時候會跟我分享，只是說他跟我分享的是動作，那擊鼓的點、技巧其實...真的我很熟悉。**」在傳統製鼓產業裡，目前徒弟的年資尚淺，對於製鼓業的專業技巧的歷練學習尚不足以提供較創新的想法或回饋，師傅不論是在專業知識或技巧上都具有豐富的經驗，也因製鼓業的師徒關係運作較為嚴謹、工作內容繁瑣，大多還是由師傅傳授徒弟工作技能。

本研究目的中亦想探討師傅能夠提供徒弟什麼樣的功能，以及徒弟能夠反向提供給師傅哪些功能，但在訪談過程中，傳統製鼓業中的師徒制因年齡差距大，還是有明顯的階級制度，在這樣的制度下，徒弟較難提供或不敢提供想法，因此徒弟扮演反向導師的角色較不易彰顯。

反觀以其他行業來說，同事間並無明顯的師徒階級制度，例如：《華爾街日報》報導，42歲的沙柏尼斯(Shona Sabnis)是紐約市公關公司的資深副總，當她正在處理辦公室的事務時，一位年輕同事告訴她，應以不同的方式對待某位客戶。由於這位同事並不熟悉此客戶，因此她對於年輕同僚不用建議的語氣同她說話覺得驚訝不已。此外，她喜歡剪貼舊報紙分送給他人的做法也引起這些年輕同僚的困惑和不解。後來她找來一位26歲年輕男同事，協助她打探其他年輕同事的背景，沙柏尼斯方才明白這些年輕同事做事的動機和期望。沙柏尼斯說：「我以前總是以自己年輕時的想法看待他們，自然與他們的看法有所出入。」

在其他行業也許只論工作資歷的長短、能力的強弱，並不會有傳統產業

徒弟人微言輕的現象產生。不管資深、資淺的員工都可以成為彼此的導師，推翻過去大多數都是資淺人員向資深員工請求擔任自己的導師的認知。

第五章 結論與建議

本章節第一節將彙整與歸納前述的研究結果作為本研究之主要結論，第二節提出管理意涵，第三節說明本研究在執行上的限制，第四節依研究結果對後續研究與實務執行上之建議。

5.1 研究結論

面對資訊時代的變化所帶來的社會衝擊，傳統產業的文化藝術已逐漸失傳，唯有透過師徒關係將老師傅的傳統理念和新世代學子的創新概念相互結合，方能使傳統產業永續留存、發展。於此，本研究採用訪談的方式，以傳統製鼓產業為個案分析，針對「响仁和鐘鼓廠師傅」進行談話式的訪談。藉著人員訪問法中觀察，可蒐集到一些可能是應答者所拒絕提供的資料，同時也可獲得較具代表性的答案。實證結果發現：(1)响仁和鐘鼓廠依賴著緊密的家族關係，以維持良好的製鼓品質(2)師傅在職涯發展功能方面給予徒弟豐富的經驗傳承(3)師傅不論在工作以及生活上都豎立自身榜樣(4)社會支持心理功能中「接受與肯定」、「諮商與問題解決」的部分難以彰顯(5)在傳統產業的階級制度下，徒弟較難給予師傅創新回饋。

5.2 管理意涵

一、師徒功能的運作

現今，許多企業陸續採用師徒制以提升員工職能，且為了提升非在學的未就業青年專業技術能力，行政院勞工委員會職業訓練局在 2013 年啟動「明師高徒計畫」，在訓練期間，師傅如果認可徒弟學習態度與進度，進而發展出勞僱關係意願，是被允許的，响仁和鐘鼓廠可以藉由申請此計畫，來進行徒弟的招收，以培育出願意為傳統產業付出且專業的優秀人才。相關學者也提出，師徒制對於職涯上或心理上的發展皆具有正向的影響力。由此可見，未來企業內應加強師徒制的發展及其中師徒功能的運作。

二、加強溝通，徒弟的反饋

因為世代的不同，容易造成師徒相處之間溝通不良，良好的師徒關係應加強師傅方透過學習年輕人的思維，認同年輕同僚，使徒弟能有機會傳達時代觀點、趨勢、技術發展等資訊與師傅分享。故本研究建議師徒之間除了技術上的交流之外，徒弟與師傅間應多增加互動，例如以家族方式旅遊、聚餐等，藉由此方式可多聊彼此在生活上遇到的疑問、困難、想法等，以達到資訊交流之目的。

5.3 研究限制

本研究在進行探討過程中遇到某些研究限制，可能造成結果的誤差。敘述如下：

- 一、由於本研究僅以响仁和鐘鼓廠個案為例，故研究結果較無法推及其它一般化高科技產業。
- 二、限於時間因素，未能事前提供受訪問者訪談問題之內容，因此，或許受訪者無法瞭解訪談內容中相關專有名詞。

5.4 後續研究建議

本研究主要探討師傅能提供的師徒功能以及徒弟能反向提供給師傅什麼樣的功能，進而達到教學相長之目的。基於時間、人力等因素無法逐一探討，故對後續研究者的建議如下：

- 一、本研究僅針對响仁和鐘鼓廠進行深度訪談，未能找尋其他傳統產業或高科技產業間做相互比較；因此建議未來研究者，能夠綜觀其他傳統產業及其高科技產業，探討師徒關係之師徒功能，以及徒弟能反向回饋師傅之功能。
- 二、本研究於師徒功能中之社會支持心理功能「接受與肯定」、「諮商與問題解決」的部分難以彰顯。建議未來研究者，可以針對此部分，加以設計受訪者之問題，亦或是定期走訪受訪者工作地點，實際觀察師徒互動之情形，以及針對徒弟設計問卷進行訪談，對師徒兩人進行問題比對以達到研究全面性的互動呈現。

三、未來研究亦可觀察除師傅自身投入發掘創新因子外，安排徒弟接觸業界內外的藝文活動、產品展出，拓展自身視野、激發創新想法，並透過溝通反向回饋予師傅，透過這個過程瞭解是否建立更深入之師徒功能。

參考文獻

1. EMBA 雜誌編輯部(2009)，在公司裡推行師徒制，EMBA 雜誌，272 期。
2. 肖瑋瑋、陳建成(2010)，重拾師徒制，促進人才培養。商業文化，P177-178。
3. 盧冠諭(2007)，《人才育成》五步驟 建立師徒制。經濟日報。
4. 楊迺仁(2012)，知識傳遞技能學習 發展未來競爭力－師徒歸位。Talent 雜誌。
5. 李昭蓉、蔡淳如、楊雅蓓、林思翰(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，高雄師範大學事業經營學系、人力與知識管理研究所論文，未出版，高雄市。
6. 管理人網（2007），e 流企業學習第 136 講：反向導師，網址：
<http://bbs.manaren.com/thread-6032-1-17.html>。
7. 盧政春(2012)，德國師徒制 產學合作複合雙軌體制，Talent，17 期，P7。
8. 張玉文(2010)，當未來領導人的導師，十年磨一劍，HBR，45 期。
9. 卓心雅(2012)，師徒傳承首重身教 鼓勵年輕人勇敢嘗試，Talent，17 期，P97。
10. 曾依青 (2012)，調整品格與態度 踏實走穩每一步路，Talent，17 期，P84。
11. 李欣岳(2011)，「桶箍」哲學，向年輕人挖創意，快樂工作人雜誌 Cheers，127 期。
12. 林晏鈴、張婉菁(2010)，師徒功能與工作壓力之關係：以組織社會化為中介變項，人力資源管理學報，10 期，P75-96。
13. 陳婉菁(2012)，善盡企業社會責任 體現全人教育，Talent 雜誌。
14. 記者王明編譯報導(2013)，大紀元：職場代溝難說清 心態年輕是重點，網址：
<http://www.epochtimes.com/b5/13/10/5/n3979572.htm>
15. 鄒景平/總裁學苑專欄作家(2008)，E 流企業學習：反向導師，網址：
<http://hjliu2.pixnet.net/blog/post/39146928-e%E6%B5%81%E4%BC%81%E6%A5%AD%E5%AD%B8%E7%BF%92%EF%BC%9A%E5%8F%8D%E5%90%91%E5%B0%8E%E5%B8%AB>
16. Chao,G T.,Walz, P. M & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorship. Personnel Psychology,45,619-636.
17. Fisher, B., & Baker, D. (1994). *Mentoring*. Library Association Publishing.

18. Forret, Monica L. (1996). Issues facing organizations when implementing formal mentoring program. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, Iss. 3, pp.27-30.
19. Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Scott, Foresman.
20. Levinson, E. E., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & Mckee, B(1978). *The seasons of a man's life*. New York: Ballantine Books.
21. Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). "Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships." *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529-550.
22. Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.

附錄 A：第一次訪談大綱

開頭：

師傅您好，我們是明志科技大學經營管理系四年級的學生，目前正在研讀師徒制相關研究個案，謝謝您特地撥攏時間，接受我們的訪談，接下來的訪談過程中，因為個案研究需要，我們會全程錄音，以便輔助訪談進行記錄事宜，如果在這訪談過程中，有任何問題或是造成您困擾的地方，請您隨時反映讓我們知道。

師傅：

1. 我們從報章雜誌中資訊瞭解，當初您父親並不希望孩子們繼承家業，可不可以請您談談您對於製鼓過程的堅持為何？
2. 無論是在技術層面或是品行觀念上，您是如何傳授給徒弟？是不是有固定的一套教學流程？還是您先示範一次讓徒弟按部就班完成？整個流程跑一次，徒弟實際操作後有問題再問？

→（知識經驗、教學指引－職涯發展功能）

3. 在您這些年教導的徒弟當中 你認為在當中有沒有什麼變化？

EX：學習態度或吸收能力

4. 您是否認為自己能從徒弟身上得到創新的想法？
5. 能不能請您分享一下平常和徒弟相處的模式？
6. 响仁和鼓的種類眾多，您是如何安排徒弟的工作？

EX：學齡/專長/其他評核考量？

7. 您會試著用什麼樣的方式讓徒弟以您為榜樣？
8. 能不能和我們分享一下，您都是如何建立徒弟的信心？
9. 您是如何提拔徒弟，讓他未來有機會可以出師？

結束：

再次謝謝王師傅您今天接受我們的訪談，我們回去會將問答做整理，若我們還有問題，不知是否方便再做預約，擇日再請教師傅？

附錄 B：第一次訪談內容逐字稿

我能回答的我就回，有些東西是算我大哥的，我也是算員工之一，有些東西我不能逾越他，就以官方說法為準。

Q：簡體跟繁體的差別？

A：這個問題以我的看法，因為繁體字不好寫，對...所以就用簡體字，因為以前識字不多，再寫的方面，因為一個口一個向，就好了，不用說響寫那麼多筆劃。

Q：所以現在都用簡體字？

A：對，現在妳們要打應該很不好打，打不出來。

（他們還是有打出來.....笑）

Q：以方便為主，書寫方便嗎？

A：對對對

Q：當初您們的父親不希望您們繼承家業，為什麼你們還是接下來了，有點像違背您們父親的意思？

（他們找到的資料，大多都有提到這個部分）

A：也不是說違背啦，因為做這個感覺好像比較低下，因為以前在跑，大概就是在廟會裡面，就是已以前的觀念，講比較難聽一點，就是在混的才會走這個行業，所以他們就比較希望我們讀書，觀念裡面：唯有讀書高，所以以前的觀念就是要我們走另外一條路這樣子。

Q：有沒有想法就是由徒弟那邊去傳承？

A：以前，這樣講起來比較算家庭的，隔壁那間你可以看到是老人和，他以前是.....
好吧，我知道的我就講，他講起來算是我舅舅，就是我母親的弟弟，因為我父親來，最好要學的就是親戚，對，所以他就來去學這樣。還有外面有請一個徒弟，做一做，後來因為酗酒的關係，後來也沒有在這做了。以我父親那個年代來講，他是有請過兩位徒弟，也是從小，以前的話從國小就來學，對，傳承是這樣。

Q：在這個行業的傳承過程當中，大部分都是家族的傳承？

A：對對對，阿不然在現在來講，就是裡面師傅的親戚，大部分來講，外面來學的話，沒有加上一層家族關係的話，因為這個工作，算勞力也算，怎麼講.....這個工作比較無聊，一直重複的動作，沒有挑戰性，聽聲音什麼的也是老闆在聽，其他的

人來這邊學的就是...以前的話，鼓桶都還是以人工去削，就是那個角度馬，拼起來的話，就要那個角度，比較有技術性；現在來講，都用機器，機器調角度，很快就出來了。所以木工這方面無法用人工下去做，都用機器去做。然後皮的話，以現在來講，老闆的話，有跟新竹的交通大學用研發用機器削皮，但是好幾年了，說是完成了，但還沒拿回來正式生產過，所以現在皮的部分還是以人工削皮為主，皮的部分是最重要的，其他都能用機器取代，以現在來講，來這邊學的學徒.....，我跳著講啦，比較看不到遠景啦，他們做這個行業，出去能做什麼？他們沒辦法去發展別的，如果像我以電子來講，他可以有不一樣的東西出來，比較不會衝突到，像我們這個行業範圍比較小，所以做這個出去開，無形中就形成競爭了。也有大陸進口的，但以台灣的來講，大家比較能.....畢竟台灣人做的東西，比較能吸引台灣人馬，因為一些聲音什麼的還是有差。有些比較貴一點，有些人還去外面開的話，會變成說互相競爭，會很難有新的學徒來這樣子。

Q：徒弟進來要怎麼建立他的信心？

A：以現在目前來講的話，比較沒辦法給她們比較大的遠景，會來這邊學的，我講比較難聽點，就是外面混不下去，比較難跟外面環境接觸到，就難聽一點就無法跟外面融入，這一行老闆比較難在工作上看到進度，要認真一點也可以，要混一點也可以，外面進來的.....我也不知道怎麼講。

Q：會不會是這個工作的特性，這種特性，所以比較不像外面的企業的那種方式，那在這種工作特性上面她可能會比較希望是用...師傅去帶徒弟的方式這樣子的做法？

A：哦..對對對就像以前的帶法，但現在因為又牽涉到一層就是說家族企業方式的，有些東西的話變成並不是說以我們的理念說，例如：公司有的章程，然後就我們就照著章程下去走或怎樣...或是條文下去走。在我們家族企業的話，講比較難聽就是老闆最大，然後假如是現在的話員工所有就是要聽，不管是講難聽一點不管是對或錯，就是要聽相同意思。

Q：那是因為你們同樣是經營了那麼多年，你們每年收的徒弟阿，就你覺得他們歷年來有什麼變化，像是他們學習態度或是他們對師傅教的吸收能力阿？

A：這樣講起來又牽涉到現在年輕人的看法跟想法了，因為現在報紙有時候就說現在

人是草莓族，什麼族的..之類的，但是在我認為啦，因為現在的孩子，對這種行業的話，會變成就像剛才講的因為沒有遠景，所以他也不會說很刻意的說我要研究啦，然後要把它增強或怎樣，因為如果是外面的話外面的企業她會講說，不然我外面出去外面開，不然我也可以升經理之類的，然後在這邊的話，再怎麼做的話還是那個階層，所以她最多只是說，他速度可以變快，然後她能夠感受到說成就感，阿但是如果，像說剛才在隔壁說的那一個、那一位，她也是當兵之前就來了，來這邊至少七、八年了，但是在做當中就是說我們要一直盯著、一直盯著她看，阿不然的話就是就像剛才講的也可以混、也可以沒有照她步驟之類的，所以很難去用品質方面、很難要求每一位都是像以前的孩子一樣就是很認真的學習之類的...對阿

Q：所以有這種時代的差別、感受出來？

A：以前來講的話，講難聽一點以前來這邊當學徒的話，從打掃開始，然後就是帶孩子，這...都是跟家裡的，這就是家族企業嘛，所以跟這個這個行業的家族變成融為一體，然後以現在的話就好像是不一樣的，它不會有那種向心力。所以以前的感覺就是整個是家人，就好像是說你好像在帶小孩的這樣子的感覺，然後現在完全都不一樣了，也不能太講、也不能用罵的也不能什麼的，然後但是這種東西的話，要講有標準步驟，又是有點不像有現在的那種標準流程一樣，所以有個步驟不對什麼的，你也不能說要求，你一定要完全照那個步驟，他會用他的方式去反駁這樣子，就比較難帶啦！

Q：但是，其實你們的帶法還是一樣，就是從以前的這個方式這樣子帶下來，只是說現在可能是就是說徒弟在世代上的一些想法、價值觀的不同，所以讓這種..就是說帶法上面的一些改變這樣子。

A：（：對對對...）

Q：那剛聽您那樣說就是徒弟感覺就是比較難教導，那這樣你覺得他平常相處方式會比較就不融洽嗎？還是其實相處上就是很好？

Q：就是平常是怎麼相處，除了技術上面的教導之外，你們大概是怎麼樣一個相處的方式？

A：相處方面哦...以我來講的話啦，以我的方式，不是以老闆的方式來講，以我來講的

話就是很單純的就是員工跟...，也...因為不像說像以前那樣子說整個有辦法融入在家庭裡面。

Q：以前是什麼樣的狀況？

A：就是像我剛才講的就好像家人一樣他們講話什麼的

Q：他們一天的那個等於是說他們的工作的狀況是大概怎麼樣..就以前的情況？

A：以那個來講的話，幾乎是快 24 小時了

Q：對...他們都住在這裡嘛？

A：對對對..對阿都住在這裡，都在一起。

Q：所以早上大概幾點？

A：對啊！起來就是一起，吃喝睡阿都在一起...對啊

Q：他們要做什麼事情這樣子？

A：就是說我們想像就好像是一個家庭裡面的人，就是一樣那樣子，就是打掃啦...什麼啦..然後就是好像家族的那種樣子。

Q：就是吃飯都在一起

A：對...

Q：晚上也是？

A：對對對...都在一起，現在帶的方式，現在的話就是，時間到就是大家各自走了（：所以就是類似上班這樣子）有不不一樣，對對對...（：就像同事）對對對...變成那種感覺！

Q：那就是..那如果我們會從，因為就像最近年輕人都會比較有一些新的想法，這樣就是你們再帶他們的時候，會不會給你們一些啟發這樣子，讓您有什麼想要創新的感覺阿？例如可能是做出不一樣的鼓啊？或是在技術方面？

A：恩...現在以老闆來講，也就是以大哥來講的話，他是有...他有去學生漆，然後有些就是說跟變成說沒有辦法像以前傳統產業一樣，一個人就是蒙在裡面這樣在做，一定要跟外面接觸，如果說像他所接觸的就是說，像一些美術系的啦！一些彩繪方面或者是一些外面有的生漆的教學之類，他都會去學，然後以他的想法是說，想要把在這個東西的話做得比較精緻一點就類似，因為我們觀念裡面鼓的話，一定都是外面的舞龍舞獅在用、陣頭在用或是廟人家在用，但是擺飾的話，因為他

有限制到一些她皮的關係，因為皮是完全曬乾才可以，不像說鐵的東西或是一些木頭東西，它可以擺放的、保持的很好，所以他現在是有意願在做小的，然後當擺飾用，然後再外觀上面再多一些變化，這一方面！

Q：像這些想法都是師傅她自己的想法嗎？

還是跟這些子弟的互動當中來刺激這些想法？

A：他這應該是跟外界的，因為現在不管是學校或社會團體，政府都有一些輔助，像是前面那邊有個釘，外面那個釘鼓，它是用臉譜，那些都是輔大的一位教授他去合作的，織品系的會來彩繪，就類似像國科會一樣，可以用這個申請之類的跟商業結合，所以說多多少少政府有這方面的看見，然後剛好有這個機緣，可能老闆藉這個機會擴大他的視野。

Q：師傅您覺得裝飾這個方向之外，還有沒有其他你們覺得可以再發展的？

也講實在的，除了這方面，其他的好像還沒有說。如果要做比較大的鼓，它沒辦法用牛皮下去做，它只能用一些像是帆布那些下去溶那個皮面而已，還是有限制在，所以也只能往小的去做，那小的方面也只能擺飾用的。

Q：那像師傅您剛剛有提到，您在教導的過程中，有時候徒弟會反駁一些對於你們流程上的一些問題，那這些他們反駁的問題會影響或改變你們原本的那套流程嗎？

A：在這個過程當中只要他不要說跑得太離譜，因為這種東西了話不是像很精密的東西，它差一點點就不行，至少不要差 5-6 公分以外，這東西還可以去補救回來，所以最重要的地方是說皮的部分，皮的部分老闆一定會聽聲音，然後其他部分，像釘之類的那些都還可以補救，所以也不一定要完完全全按照以前那個步驟，只要不要太離譜。

Q：在整個過程當中，除了技術上面的教導之外，你們會希望給徒弟其他什麼方面的協助？例如：生活上面或者是其他方面的

A：這方面可能要我大哥的觀念，因為我也算員工，所以有一些東西當然我也是會反彈，但因為是家裡的家族的關係，然後還有家長在，所以有些東西還是會想到以前的過法和現在改變很多，這方面我比較沒辦法回答。

Q：可不可以稍微聊一下王師傅他的作法作為？

他可以給徒弟當做模範的部分是哪些？

A：他作法做給徒弟看，還是會把他的理念表達到外界，然後徒弟去學這樣子？

以他的理念來講，鼓是有生命的，因為我們取牛皮之後，牛殺了之後本來是沒生命的，牠的皮拿來做鼓的話，那鼓就重新表示那隻牛做生命的延續，他的講法理念是這樣子。

Q：就您的瞭解,徒弟對他的感覺是怎麼樣？

A：以別的學徒角度來講，會越來越龜毛，因為他對事情的執著，小細節會越來越注重，因為這個行業沒有這樣了話，有些東西會漸漸的流失技術、失去原本的理念

Q：就您的觀察,這樣對徒弟有沒有什麼影響？

A：也是要看來的人，加上另一個廠，目前有五個，泰山那邊有兩個比較資淺，三個人當中有一個比較會照老闆講的下去操作，雖然速度會比較慢。雖然說來七八年，但是這種東西沒有一二十年的功力的話，也是沒辦法速度快又好，所以他比較能夠遵照老闆的意思下去做流程。恩...說老闆比較疼他嘛也是很難說，這樣的話我們一些理念和老闆比較有辦法溝通，所以一些東西在無形當中會感覺有些比較重要的事都交代他，以前也有陸陸續續請過不是家族式的方式，就是沒有什麼關係的人來學，遇到這種情形的，大部分都會再走掉，因為看他那樣子，員工會感覺不平，但是我們更深層想了話，因為這位員工他是比較遵守一些流程，所以他所做的東西會比較完整，老闆的要求和外界的要求會比較密合一點，其他員工就要一直盯著，所以還是有差。

Q：在安排徒弟的工作，越接近老闆的理念工作就會給他比較多嗎？

還是會看他的專長來安排？

A：也不是會比較多，應該是專長方面，前陣子有送政府官員一些小鼓，擺飾用的，那方面就會叫那位員工下去處理，其他了話，就是看客人的要求度，鼓面就是老闆在處理，其他像油漆方面或是釘方面，或是外面舞龍舞獅他們比較不要求了話就是其他員工處理，比較越注重的就是那位員工處理，有點像分工的感覺。

Q：另外您覺得跟徒弟程度相符的部分，會不會對他多一點教導或對他比較多關愛？

A：以我來講是比較沒有感情，只是說在相處當中好像朋友一樣相處，當然是沒有辦法像以前這樣長輩跟，就是說以前比較嚴謹，然後現在是說比較像朋友，亦師亦友，以前會有像是親情的聯繫，現在是朋友關係，朋友關係就很難講，雖然說有

時候是好朋友但有些東西他就會把你跳掉跳掉，牽扯到信任的問題。

Q：亦師亦友的關係，會不會從徒弟身上學到些東西？畢竟是年輕人的想法，或許會有些不一樣？

A：這可能由老闆講，以我觀念的話，我是不敢講是比較先進，但是以我看見的話有些東西是我以前就看得到的，對阿，因為我是比較不想拘束在一個地方的人，對，因為我以前在這邊的話，我之前有在外面工作過，所以理念可能會比較不大一樣，所以你比較能接受不一樣的想。

Q：如何讓徒弟出師？

A：不管哪一個過程都能讓他獨當一面，比如說我現在客人要拿什麼東西，從開始到處理都由他處理，除非是皮方面，因為皮方面真的是比較複雜一點，至少至少從皮乾了之後，兩個東西結合之後都能做到。

Q：目前皮的這方面，有徒弟在學習嗎？還是說都是由師傅那邊負責？

A：皮的方面都一個人削毛，一個裁皮，裡面有脂肪層跟真皮層，削脂肪層，然後再用真皮層，老闆最重要是要削皮的厚薄。

Q：在他們還不知道之下要怎麼去做？

A：先看，外面那層毛比較不重要的那層讓他削，至少要一陣子讓他拿刀角度穩了之後，再處理裡面的。

Q：在師傅削皮厚度的部分現在有徒弟再跟師傅學嗎？

A：就像剛剛講得看個人部分，剛剛講到的隔壁那位徒弟現在只能削外面的毛，因為他比較大而化之，而比較聽老闆話的那位就負責做老闆的前一個動作，就是每一位都有他的定位。

Q：這樣子來說，老闆不在，這先工作會不會停擺？

A：不會，會排時間，因為這種東西的話，有東西來，有時間就會處理，正常來講是一個禮拜或兩天在泰山那邊，之前是有一位更資深的員工但他不做了，以前的話是完全他處理的，老闆比較輕鬆一點，老闆現在要弄這些步驟，沒辦法全部都在這邊，要分成兩個時間。

Q：五個徒弟都是有親戚關係嗎？

A：隔壁那個是裡面師傅的親戚，比較認真那個以前是打鼓得的，舞龍舞獅，以錢來

買東西時會跟老闆聊天，另外一個是大哥兒子的同學，比較沒有說很親，但變成說很信任的關係，不像以前說他不來學就不來學。

Q：有沒有考慮招收不同性別的徒弟？

A：因工作條件較費體力且在進行木工及削牛皮作業時，工作室只有電風扇對空氣進行流通，所以與一般工作環境相較下會比較沒那麼乾淨。因此大部分都是男性學徒居多(且非親戚關係的學徒或者少了一層信任的關係的學徒較容易放棄工作)

Q：鼓製作的方面也會牽扯到美術、音樂的專業，如果有相關工作經驗、科系的人才進入的話，會不會讓鼓業有創新的可能？像是與藝術系、音樂系進行合作

A：在音樂器的部分，徒弟之一背景為復興美工，在設計鼓或者 DM 的部分會請徒弟參與並提相關意見，在音樂系的部分，因為鼓的調音非常不容易，像是皮的鬆緊度、厚薄度及手工及使用者都會影響音調的不同，所以會由使用者去調校本身所需要的音調(以朱忠慶樂團為例)

Q：下一代的傳承會想交給子女還是已經可以出師的徒弟？

A：子女(目前師傅的兒子只進行管理方面的傳承，並無技術的上傳承)，所以還是需要有技術的師傅進行扶持，如果未來的主人翁並不會製鼓的相關技術，此行業將在 10.20 年後面對傳承的流失(且師傅隨時都有可能會離開)，王錫福的舅舅因老師傅相繼離去，只好從大陸進口現成的鼓(傳承已斷)謝謝師傅的配合，我們會將此對話內容用於學術上的作業，並推廣此產業。

附錄 C：第二次訪談大綱

1. 就您的觀察您父親那時的師徒關係與您現在的師徒關係有何不同？
2. 師徒制在製鼓業的傳承上扮演著什麼樣的角色？
3. 無論是在技術層面或是品行觀念上，您是如何傳授給徒弟？
4. 在您這些年教導的徒弟當中 你認為在當中有沒有什麼變化？

EX：學習態度或吸收能力

5. 您是否認為自己能從徒弟身上得到創新的想法？
6. 能不能請您分享一下平常和徒弟相處的模式？
7. 您會試著用什麼樣的方式讓徒弟以您為榜樣？
8. 能不能和我們分享一下，您都是如何建立徒弟的信心？
9. 您是如何提拔徒弟，讓他未來有機會可以出師？
10. 我們從報章雜誌中資訊瞭解，當初您父親並不希望孩子們繼承家業，可不可以請您談談您對於製鼓過程的堅持為何？

附錄 D：第二次訪談內容逐字稿

你們很有福氣，遇到一位好老師真的可以多學一點。

Q：其實他們看到師傅在製鼓方面的堅持，想要瞭解師傅是如何與徒弟互動，以及如何把這個產業傳承下來？

A：現在這位跟了我5、6年了，可是還沒有學到什麼，我一直告訴他們我能做的是什麼，而不是我的技巧特別好，只是我先知道、瞭解。

終究怎麼學怎麼學，以後他們怎麼分，還是得看個人的見解。

可是我現在建議他們的是態度，對一件事情的態度。

像他就是初中畢業，不願意繼續讀，他叔叔在我這邊做事，把他引進來。

他做事就是馬馬虎虎，所以我就會告訴他，你要的是什麼，自己要想一想，是真的想學嗎？那你的理想在哪裡、工作態度在哪裡？

我就覺得很不爽，在教導他時都顯得很謙卑，可是隔了一會兒，又回到原本的態度，這要是在別家店大概試了2.3次就被fire了，這樣帶人的會很累。

而且有些是不知道，像泰山新莊我無法兩邊跑，所以一些基本工都會讓他們去做。如果是皮的部分，厚薄度會影響鼓的製成，不管是幾分都要告訴我，不然我無法判斷如何去割。有的每個禮拜都告訴打電話告訴我進度及如何割皮，有些是裝懂，我告訴他一次，他就以為他會了，會了是不要緊，可是你並沒有達到那種程度。這樣這件東西就壞掉了，其實他以為他學的很多，像是皮這個部分比較困難，不能用自己的想法去做，不一樣。

Q：所以他們第一個問題就想瞭解說，以前您父親那個年代跟現在您這個年代的師徒傳承過程中，有沒有比較不一樣的地方？

A：傳統工業一般都是找最親的人，像是我爸爸就找我媽媽的弟弟，以前做傳產的都是在學校比較不會讀書的或者家庭因素，以家庭因素來說，拜師學藝是先求有飯糊口，因為以前是沒薪水的，要等出師之後才有薪水。現在是情況不一樣，大部分都是登廣告找人，而我這邊都是比較親的人，大家都還互相認識，有的是叔叔引進，有一個是我弟弟，另外一個是很喜歡打鼓，是他老師引進來我這邊的。再一個就是我兒子。

Q：所以您現在一共有多少徒弟？

A：現在跟我的工作夥伴有 1.2.3.4.5.6，6 位

Q：現在的師徒關係好像比較沒那麼親，沒有那麼像一家人，然後都生活在一起、住在一起。

A：以前的師徒制大部分是路程的關係或者怎麼樣阿，所以都住在一起，住在一起要做什么呢，老實說就是來學的人要掃地、準備工具，晚上還要磨刀阿、弄好一些機器，讓隔天上工可以直接使用。現在呢，因為我們也沒幾個人，都一直在接觸，所以感情還滿不錯的。

Q：那師傅覺得以前都住在一起，那現在像上班制一樣，師徒關係會有差別嗎？
會不會以前的徒弟比較好教？

A：以前的徒弟...，其實要看學習的人的個性、學習態度，其實也不算說好不好教，以前就是比較嚴謹，甚至還會幫師傅帶小孩。以前也不會像現在一樣緊張，工作不一定是工作。

Q：那是師傅您剛剛提到說就是和徒弟之間相處的關係，除了在技術方面上會給予意見之外，在生活方面的部分呢？

A：在生活上，其實他們下班了，有些住在工廠，因為我不住在工廠，所以我只能在工作上跟他們強調，東西要怎麼做以及態度方面，有些會聊時事阿，以及某件事情的看法。

Q：那有沒有機會聊到這個行業的發展、改變，聽聽他們的想法？

A：有有有，其實傳統工業會讓人覺得是個落寞的產業，20 幾年前有媒體來訪問，為什麼要來訪問呢，因為怕這個行業快消失了，我就跟他們解釋說，你們不用認為是一個快要消失的行業才來採訪我，要認為我們的技術在同業是 OK 的、可以的才來訪問我，如果傳統工業被認為是要消失的，其實這個很難堪，如果是因為怕消失才來學習，那這樣來學習的人會有意願嗎？我想也沒有。所以我最近一直再推，推什麼呢？鼓是一個古老的行業，你看寺廟阿、陣頭阿以及發展的優人阿、朱宗慶阿，這 3.4 年來致力於音樂療法，擊鼓可以健身，然後把鼓帶入家庭，這樣就有無限的想像空間。可是鼓有個不好的地方，就是很吵。

Q：師傅您剛剛說就是有徒弟會照著他們自己的方法去製鼓，但是您也有自己的堅持，那您要如何引導他們用正確的方式去做？

A：有句話說，亂世用重典，最實際的方法就是扣錢，其他的方法無法去打動他們的性格。

真的是有時候必要的手段阿

Q：師傅您平常跟徒弟之間的相處，有沒有可以從他們身上得到創新的想法呢？ 還是您會到外面自己收詢一些資訊？

A：其實他們工作年資比較淺 7、8、10 幾年，現在就是有一位會比較常與他討論這個如何去做，創新還是我自己在追求。我覺得如果徒弟可以，我就會去引導他，如果有更好的意見可以告訴我，不要因為我是師傅就不敢說。大家可以一起去突破一些事情。

Q：那師傅你會用什麼樣的方使讓徒弟以您為榜樣？

A：其實我們的工作、言行，他們看了之後，我們也不能說潛移默化，如果他有心要學的話，這個師傅是在做什麼事情，那他以後要怎麼去做些事情。

因為也不可能是 24 小時都在教他，也是要靠徒弟自己去觀察。

我一直引導他們自己去觀察，重要的是自己。

Q：那師傅會不會就是有些徒弟剛開始工作無法上手，導致沒有信心，師傅是如何建立他們的信心呢？

A：一般的話他們都是無法上手，我都會請他們去穿繩子、釘釘子，學到一步之後，覺得你可以做什麼，我再引導他們做另外一件事情。有些就是很糟糕，這步都還沒踏穩就想要踏另一步。個性有很大的關係，有的人好教，有的不好教。

Q：那像平常有沒有什麼機會可以讓徒弟表現，或者是獨當一面的機會？

A：我現在還無法讓他們去獨當一面，因為技巧還不夠成熟。像是這位他在削皮，我就可以從他的削皮知道他的心情今天好不好。

Q：如果像他們以後技術成熟後，會不會有甚麼樣機會去展現？

A：我會慢慢放給他們去做，像是前幾天蘋果來訪問我，我也是讓他接受訪問，讓他發表他的意見，或者讓他去接洽電子媒體。

Q：就是說有機會讓他去曝光，會讓他覺得他代表這個行業？

A：讓他們以响仁和為榮，看一些我們的報導，像優人神鼓來新莊表演，像我們的鼓藝節，有一些人就會去看，有一些人就說我有重要的事情，我覺得一個很好的團

隊又那麼好的鼓，又是我們自己的鼓，你不會去試著瞭解他們，你既然有心入了這一行，你要試著瞭解他們起步的情形、他們鼓的聲音、他們怎麼去詮釋這個鼓，有認真的人他應該會自己去找一些自己想要的東西。

Q：請問師傅這些徒弟們未來有沒有機會可以出師？

A：一定會有機會的啊，我再一兩年要退休了，體力的關係，我終究不能一個人一直這樣下去。

Q：像這個行業的傳承還是必須用師徒的方式來傳承？

A：其實不知道有沒有更好的方式，我一直覺得傳統工藝「師徒制」這種關係會比較密切。

Q：現在的徒弟比較屬於是外面請來的，那這樣傳承會傳給外面的徒弟嗎？還是傳給您自己的兒子？

A：我一直覺得不要有太狹隘的觀念，不一定要傳給自己人，自己人不一定很行哦，我現在也是跟他講觀念，我以前也是沒有受過爸爸真正的指導，也是自己摸索過來的，我覺得重要的是自己。不一定要是自己的兒子，我一直跟我兒子講，你至少要學習，不能了話，你覺得這個行業對你來講不太適合，你自己就做另外一個行業，不要說因為爸爸是這個行業，你就要有悲情要承擔起來的那種使命，不一定要這樣做，你覺得你活得快樂就好，我覺得現在他比較幸運，到目前為止他好好認真、不要野心太大，或是不要出差錯，至少不像我以前怕沒做就沒飯可以吃，他還是可以發展別的事情，我兒子以前有學過燈光師（電視台那種燈光師，我覺得不要，因為要爬得很高）、然後去過鼓前堂料理店，因為跟我們買鼓，像是居酒屋那種店、還有去食養山房，在汐止山上，他騎摩托車要一個多鐘頭，後來他不要，後來就是腳被車子撞到斷掉，他教導他們那些員工管理知識這方面得事情，因為他學佛，早上九點就要念心經，把心靜下來。

Q：師傅您覺得您跟徒弟之間的一些互動，最重要的聯繫是基於什麼因素？剛剛有講一個是親情方面的因素，就是說很親、願意教他很多東西、跟他互動，除了這些之外，有沒有其他的因素，例如說您很信任這個徒弟，您會跟他互動得比較頻繁，或者是有沒有其他的想法？

A：其實我們的時間也很緊密，我能跟他們互動的時候也是我在工作的情形和他來做

互動，然後在泰山我是去削皮製造大鼓，如果在工作上有疑問，他們會跟我講，我剛剛講的是說，有時候看到時事、看到報紙，有一點想法的時候會跟大家分享。

Q：我們有在報章雜誌中一些資訊瞭解，當初您父親是不希望孩子來繼承家業，那您在這個過程中是怎麼一步一步去堅持您的理想的？

A：其實每個父親都疼愛自己的兒女的，我以前是很瘦，我去當兵的時候還48公斤，現在48公斤是不用當兵的，以前爸爸看我小時候很柔弱樣子，我是很乖，爸爸很疼我，以前他捨不得吃高麗參，可是他買了整箱放在抽屜裡面讓我當零食吃，還好我沒變壞，我爸爸40幾歲才生我，他覺得我很瘦小又是長子，他覺得我那麼瘦能做什麼，可是我功課不錯，我小學畢業的時候，全校模擬考到最後兩次都全校第十名，我爸爸覺得我應該好好去讀書，讀完之後去當老師好了，他是有這個想法，所以一直呵護我們，也不讓我們做事，那時候對鼓的印象是說爸爸在繃鼓、在削皮，這樣一個印象而已，到後來爸爸往生，自己覺得要承擔這些事情，那時候讀夜間部超累的，差一點畢不了業，因為師傅他不做了，又是自己至親的人，那段感情講起來很卑微，當下他不做不要緊，我覺得他是有一點糟蹋你，覺得你沒本事，因為是我媽媽的弟弟，就跟他說那你就給他做，以後去做你自己所學的就好了，不要浪費你的學歷。可是一個人被說沒本事，我覺得很不服氣，我就覺得我做給你看，雖然我那時候什麼都不會，只有釘釘子會，因為以前爸爸以前租個小店，十幾坪，裡面有放幾個小鼓，他們釘釘子釘歪了，我就把它撿起來槌直，以前物資比較缺乏，原料比較貴，所以把它槌直，還有穿繩子我會，其他我都不會，因為有人靠，那時候不會想說要去怎麼做或是要去加強什麼，直到爸爸往生之後，才想說要做給別人看，還好那段時間沒什麼生意，自己可以慢慢磨練，有些比較熟識的客人會老實說：以前都看你在讀書，又沒看過你做，我們東西給你做（他也不放心啊），後來就慢慢磨刀，知道什麼叫銳利，後來才體會到磨刀要那個角度（60度），要銳才會利，其實現在還是一直在學習，傳統工藝沒有到一個程度就停滯了，要突破很多東西，要一直慢慢去想要怎麼才能夠更好，現在就慢慢一步一步磨過來了。

Q：請問師傅就您而言，對於比較願意學習的徒弟，您比較信任他，傳授更多的技巧給他？

A：傳授是大家一視同仁，只是說因為他進步的快，可以放更上一層讓他做，知道他到哪裡就往前推，你不懂一直待在那邊就沒有用。

Q：以前的那種師徒感覺比較像是父子上面的情感？

A：以前就常常這樣子，師傅有女兒就嫁給你的徒弟，常常這樣子哦。

以前社會的資訊比較封密一點，現在培養人心也不像以前那樣有感情，你看現在，到鄉下像鄰居都會打招呼，可是像在台北市可能就不打招呼了，因為時代的關係，社會上太進步了，所以把一些感情都冷弱了。

Q：您覺得用這樣的師徒制，會不會比較有機會找回以前那樣的感覺？

A：我其實也不是想說要找回以前什麼感覺，我是希望來我這邊學的，讓你現在學的感覺以後會有未來，在以後的工作成就也能有很大的發揮，不只是這樣呀，像做鼓燈、羊皮啊都有很多樣式、或是去學生漆，都有很多的轉換，不要把腦筋死在一個點。很多東西我是在提倡品質，像很好的團隊也會跟我們買鼓，像我買那個玻璃，有一家專門進口賣義大利的，幾年之後他收掉了，因為沒人買，不是他東西不好，他東西很好，因為我們台灣人民對於藝術的培養沒有到達一種程度，現在對於美的追求他們一定都去吃喝玩樂。

Q：師傅您剛剛有提到「生漆」，這是一個步驟嗎？

A：其實鼓在木頭的地方可以有很多可以突破的地方，它可以做像工筆畫，像我有一顆小鼓是仿青花瓷，青花瓷是用瓷器而我是用木頭，還有用詩畫去黏一個意象。我很喜歡生漆，生漆久了之後的顏色呈現的那種味道很美，是我想要做的，在木頭上面做晚霞的樣子，做一種突破，其實我去學了三四年，結果現在有些東西都還沒出來，我應該把一些東西捨掉，因為真的生意不錯，像優人明年要到德國去表演，要表演一兩個月，又簽入了20幾顆，我一直被客戶追著跑，像有些傳統工藝真的是不行了，真的不行了他只好待在那邊。是我想要的東西，我一定要下決心，我想做出我想要的東西。

A：當我們在這個木頭上，做上思維的話不是很漂亮嗎？這是不成熟的時候、剛學的時候做的。(主任：這很特別)日本人Japan，他很喜歡生漆，那日本人他們很多都是用...其實他們鑑定這種東西，他們都是需要工，其實他還可以用...棉布、紗布去推，推到光可見人，像很多東西一次一次就是比較繁瑣複雜(搞剛)，唯有一次一

次的...像這個就比較費工，這個我每周去一次，結果做了三個月完成這件東西，這
是自己設計的，他可以設計很多東西，然後去做他的，小時候的一個意象事事如意，
所以做了兩個柿子。這是天然漆，這漆剛接觸的時候會發癢，但這些都是天然、無
害的，所以日本有很多盤子、水果盤...或茶杯，他們可以喝茶、端水果。但現在我
們大家看到的都是化學漆。(主任：對啊~如果像這樣的漆應用在鼓上面就蠻特別的)
如果能讓他更雅緻，把鼓賦予它更活潑的生命。

Q：師傅您去學的這些東西也會一樣傳授給徒弟嗎？還是看他們的意願？

A：要看徒弟學習的狀況，有些東西如果基礎都沒有學好的話，要在學其他東西都沒
有用。那學到一段時間，如果徒弟可以，我可以在培養他們去跟老師學再去做，
因為真的有些東西，自己只有一雙手，能力有限沒辦法做很多，他們有時候或許
可以代勞，但是觀念、思想是我，而有些初步的東西是可以代勞。

而且這個樹幹不要平的，這個一直搓揉，像這樣子立體的樣子，會有深淺，顏色
本來沒有這麼漂亮會越來越漂亮，如果你再常常去搓揉他的就會在更漂亮。

Q：您從徒弟削皮的過程中就可以察覺徒弟的心情好不好，那師傅會去詢問徒弟嗎？

A：其實他常常削麻~達到一個程度就是達到一個程度，可是忽然就是說~好像沒有
達到他的水準，我會去問他說是怎麼了，是不是感冒了？你常常看他的手工，怎
麼今天變成這樣，突然剝刀、或是怎麼樣，削的比較薄一點啦，那都不行了~就
會覺得比較怪一點，已經有問題，常常是這樣子，怎麼會跟平常的表現有落差。

Q：所以師傅會去問他？會去詢問他是不是發生什麼事了？

A：其實不會問太多啦~就會簡單帶過去~很多東西其實有些會講、會跟你分享，有些
太...他也不太會講。

Q：那徒弟那天的狀況不好，會不會影響到他一整天的工作狀況？

A：不會，我提醒一下，他就會注意一下，他就會把心拉回來

(那師傅很厲害~從削皮就能可以看得出徒弟的心情)

A：因為經驗太多了~在這一方面也有 30 多年了

(都有隱性的經驗和知識)

A：而且是自己去觀察，從慢慢觀察慢慢學習，自己學習自己一直在注意很多的事情。

Q：有徒弟會讓您驚豔/驚訝？表現上或是態度上？

A：其實說不上驚訝，因為..我一直覺得這個人(徒弟)能做到什麼程度，某一段時間能做到什麼程度，應該到現在跟我接觸過的人，還沒有遇過讓我覺得驚訝的，只是會讓我覺得說怎麼只能到這樣，應該可以做得更好，現在的人其實可能因為資訊太多(電腦、手機)、五光十色太多，專注度不比以前的人高。以前的人沒什麼在做事，沒什麼事情，只有最多就收音機可以聽；現在是什麼電腦、手機在玩啊，專注度沒有以前的好。而且在韌性也沒有以前的好，現在的韌性和專注度都比較欠缺。

Q：如果師傅您認為哪一位徒弟表現得可以更好，您會用什麼樣的方式去鼓勵他？

A：現在最直接的方式就是薪水加多一點。我真期望說，我的員工能帶出去...冬天的時候能一起去賞梅。...去年的冬天是因為工藝所，把我們列入為工藝師，然後有一個工藝之家，工藝之家有個工藝的家族，就是那些工藝師每年有年會，今年也會有，就到...他剛好有一個奢窯，奢窯就是工藝之家的理事長在那邊開會，他會在冬天的時候帶我們去私密點，去賞梅，去賞梅、賞楓。

Q：所以師傅期望可以帶徒弟們一起去參加工藝之家的聚會？

A：對啊~其實看東西不只是看東西，會有很多、真的很多對這件事情當下的看法，會跟大家分享。

Q：有沒有像員工旅遊，大家一起出去玩？

A：以前都沒有，現在就慢慢的會想，這樣比較會凝聚感情。因為東西也趕，沒有加班，可是一直就是從星期一到星期六這樣子工作。

Q：師傅您最近有沒有新的想法或是新的推廣可以搶先讓我們知道呢？

A：我是真的希望在音療這一方面可以...那一天我就跟我兒子去看他們，玉里榮民醫院有兩千多位的輕障，他們跟我們買鼓，十多位在前年在 OO 表演，我看了實在那時候真的會掉眼淚，...想很多啦，我不知道有沒有跟老師分享那一幕，等一下我去拿那本書，有一本書是他們一個協會出的，在中山堂...因為他們跟我們買鼓，而且我鼓的價格都算的比較優惠的價格給他們，我就跟我太太講說有一些像這種的要治療，做音療這一方面的我們可以跟他們打個折，其實我對鼓的價格蠻堅持的，像優人跟我買這麼多，其實完全沒有...那那天我看到兩年前，那那一幕是說，他們有一個醫學協會，那天他們在中山堂表演晚上，邀請我去，坐那個堡雷聽它不大，容納

大約二十幾個人我想就已經要客滿了，我去看的就是一位胖胖的女孩子跟一位...(師傅去拿書了)

他們那天表演後來出了這一本，他給了我幾本，我那天看到就是這一位...這很好玩啦~我明年會請我兒子去當老師，他們現在沒有老師，這些都是精障，在這麼棒的地方茶園，這些精神障礙，回去老師可以慢慢看，那一天我看到的就是這位，剛好人有在這邊，我覺得啦人惟有苦過，才知道苦的什麼滋味~(主任：這教是誰在教?)優人的以前一位老團員，可是優人的老團員他們是聯合國，像有的馬來西亞、香港...，他們太有藝術性他們有些太活潑了，所以常常他們不會在一個地方待太久。這裡~我看到的是這兩位，剛好有照到...(以下故事簡而言之：是一對父女的互動過程，師傅認為一個需要爸爸照顧的女兒，一個放心不下爸爸的女兒，因為(女兒)習鼓的關係，他現在可以反過來照顧爸爸。我覺得如果從事一個行業，到最後能夠利益終身，這樣不是很好嗎~(主任：對啊~讓他們能...)鼓，我是很內行，再請我兒子去優人那邊學了兩三年，他現在有在安親班教，他可以除了製造方面，他可以有時候趁我在的時候...他可以做這些...像慢飛天使阿，這本可以給老師。

(各位還有沒有什麼問題要請教師傅?)

A：我一直覺得生命不在他的長短,而是在他的精長，我一直在想是不是能留下一些什麼東西!我現在的想法是這樣。

Q：那師傅像您的兒子到外面去學習鼓的知識嗎？還是什麼？他也算是徒弟，他學習回來之後也可以給您一些資訊，那他是不是也像是您的反向導師？

A：其實像優人他們的老團員，老團員跟我的感情蠻好、蠻密合的。其實在鼓的製作方面啦，其實學鼓學的是動作而已，其實擊鼓的點、技巧，我覺得...因為我每天在打鼓，擊鼓的點、擊鼓的技巧，其實他有時候會跟我分享，只是說他跟我分享的是動作，那擊鼓的點、技巧其實...真的我很熟悉。

Q：所以他分享的是一些想法？然後動作？

A：他有一些的想法，可是年輕人麻~年輕人的想法，像這一陣子我們在作文創，像一些鼓的圖案的絲巾、衣服啦，有些是...我一直覺得這季的衣服，是不是要讓它繼續...我跟我太太講，是不是還是要讓他試著...因為一下子要十幾萬，我就跟他說，不然的話要給他一些挫折，然後再答應他。一開始做，做這麼多~是不是都能

賣得出去？是不是慢一點...衣服他要質料好、要怎麼樣，可是他很堅持一定要一個數量，他才要做，如果沒有數量他就不做，不是說這樣印下去而已啦，我就跟他說是不是去找別間，多找幾間，看看是不是...~這兩天我就再跟我太太講，等他闖過了，再看。雖然那個是覺得那麼多~他說可以慢慢賣，可是真的來我們這邊真的是帶個小紀念品，我一直覺得有些東西不要太具象，不需要一定要有 LOGO 啊...把那個具象化成意象，讓他美一點不是更好嗎？

所以我常會跟他說，年輕人麻~就像我剛剛說過的人要苦過，才知道苦是什麼~太舒適的環境，激不起鬥志。

(主任：大家都要加油~你們還有很多路要走)

A：年輕人真的還有很多路要走，真的很羨慕你們，如果我能重來我會有另外一種想法。(OK 了嗎?)

A：年輕人要勇敢地去推，當然會跌倒，試著去跌倒，年輕人有很多機會可以爬起來，像我們就要很保守，跌倒了就爬不起來。

(主任：今天謝謝王師傅...我想他們得到很多資訊)

A：希望不是浪費時間就好

(主任：有得到很多人生上面的哲理啦)

A：沒有啦...不敢不敢，只是我非常的不只說在製鼓方面，我一直再想說是不是能再鼓上有什麼突破，像五個音階的鼓以前的老師傅也沒有嘗試過，所以我一定要有很多方面的知識~