

東方設計學院文化創意設計研究所
碩士學位論文

美髮沙龍設計師核心競爭力之研究
-以經營者與髮型設計師之觀點

指導教授：吳章瑤 助理教授

研究生：吳碧瓊
中華民國一〇四年七月

東方設計學院文化創意設計研究所
碩士學位論文
Graduate Institute of Cultural and Creative Design
Tung Fang Design University
Master's Thesis

美髮沙龍設計師核心競爭力之研究
-以經營者與髮型設計師之觀點

A Study on Hair Salon's Core Competence from the
Perspective of Owner and Hair Designer

指導教授：吳章瑤 助理教授
Advisor: Dr. Wu, Chang-Yao

研究生：吳碧瓊
Graduate: Wu, Pi-Chiung

中華民國 104 年 7 月
July, 2015

東方設計學院碩士學位考試

考試委員審定書

文化創意設計研究所

研究生吳碧瓊所提論文

美髮沙龍設計師核心競爭力之研究
-以經營者與髮型設計師之觀點

經本委員會審議，合於碩士資格標準。

學位考試委員會

召集人

符思源

委員

黃文進

委員

吳葦環

委員

符思源

指導教授

吳葦環

文化創意設計研究所所長

薛琳林

中 華 民 國 104 年 7 月 16 日

致謝

「緣」起於 2012 年初，由朋友釗珍提供資訊並得知學校日間有開放在職附讀名額，促使我展開碩士學業之路。一開始由趙靖如老師提供了入學考試相關資訊，接著由前高雄市研考會主委 謝雲嬌(嬌姊)、高雄市文創協會理事長 林熿俊大哥幫忙寫上推薦函，才能順利考上，這起緣，都因有你們的舵手，才能順利開啟我學涯旅程，在此滿懷感恩的心。能完成此篇論文，先要感謝的是東方設計學院及吳淑明 校長讓我有機會在此成長，更要感謝我的指導恩師 吳章瑤教授這 3 年的時間悉心指導與教誨。從論文题目的擬定、論文架構的建立、資料如何蒐集、電腦軟體應用、論文的內容修正等等，不厭其煩更耐心教導我。感受恩師孜孜不倦的傳授知識並細心逐字斧正，讓我在學期間獲益良多，與師亦師亦友，在學習中不斷鼓勵使我增加自信，特別在此向恩師致上最摯誠的謝意。

就讀研究所兩年學涯中有敬愛的所長 薛淞林、邱奕堅教授、劉素幸導師、丁郁文老師及系辦秋米等在各位老師們身上學習了不同領域的專業知識。以及另外課程認識的凱莉、小菁兩位老師認識您們真好。一直覺得我是幸運的學生，對於師長們的一切教導與提攜，心中感激不盡。另外還有一同成長的設計界新秀同學建興、俞銘、柏華、文寧、伊萍、香媚、凰婷、怡秀。跟著你們這群有創意又活力的同學一起成長，在這兒更讓我難以忘懷，雖然短短兩年卻永遠珍惜這份同學情誼。

論文研究期間受不少美髮沙龍業界朋友們的協助，感謝小林黃處長、快樂黃副處長、新技髮型巫經理、向陽傑森、微微蔡董、紐約靜宜、莫索 Mary、約瑟菲力、癮沙龍 Andy、涵淑陳大哥、莫米凱文、赫本陳政安，感謝你們在進行論文訪談以及問卷調查同時的諸多協助與支持。在此，也感謝廠商凱蔚馮有志、施華寇蔡澤峻、伊萊恩黃春吉等業務朋友們的協助與幫忙，方便本論文研究順利完成調查，在此表達萬分謝意。

最後更要感謝我的家人，我的外子 和倉在我學習旅程中一路鼓勵並給予全力支持，讓我能無後顧之憂跟著日間同學上山下海校外學習與研習。以及我的婆婆、佩慈大姊、姊夫對家庭的支持及同事燕茹、思宜在工作前線幫我頂住，才能讓我在這學涯期間得以專心投入學業。還有兩位貼心寶貝各自也專心於學業上，讓我安心能完成碩士學業。也要感謝我的爸媽、哥哥、姊姊及好朋友們平時的鼓勵，你們的鼓勵是我成長的原動力，內心滿懷感恩，在此藉由紙本表達我最真誠的謝意。因為有你們，讓我人生中添加了更多色彩。

感恩

吳碧瓊 謹幟于 2015.07

美髮設計師核心競爭力之研究 — 以美髮沙龍經營者暨專業設計師觀點

研究生：吳碧瓊

指導教授：吳章瑤

東方設計學院文化創意設計研究所

中文摘要

美髮業是以專業技能與人力資源為主要經營動脈，在資訊流通豐沛的時代中，也邁入多元學習領域，資訊取得與學習來源更是來自四面八方，多以精益求精於自我提升與成長為目的。本研究採專家訪談法以半結構性問卷訪談專家，了解美髮經營者對美髮沙龍自身經營文化的建立，並帶動美髮產業技能與服務品質之提昇來回饋予消費者。以及採調查研究法分析美髮設計師經由自我學習規劃成長過程來提升自我價值，且有效規劃並傳承技能與創造於產業之自我價值，因此本研究旨在探討美髮沙龍經營成敗關鍵因素與美髮沙龍經營者和美髮設計師兩者間共同價值之關聯性。

本研究以個人工作室、單一型態經營、連鎖經營、策略聯盟經營之美髮沙龍經營者為對象，針對經營風格之建立採半結構性訪談方法進行訪談及問卷調查，及以南部地區(嘉義、台南、高雄、屏東)之 100 位職場美髮設計師針對自我成長、技能認知之重要性及研修方式進行問卷調查。

經營者與設計師不只具備基本專業技能外，還包含了許多其他文化內涵的技能，同時開店、工作年資劃分經營者與設計師的能力差異，於問卷中可反映他們對技能的重視度，但彩妝、美甲、服裝搭配、及溝通技巧等四項專業技能則有不同看法與見解；藉此了解雙方共同認定專業及方向，以研擬適合兩者的成長規劃，達到經營者對產業人才特質需求，並帶動服務價值，使設計師達到技能提升與傳承等任務。

關鍵字：自我成長、技能認知、自我價值提升、核心競爭力、經營文化

A Study on Hair Salon's Core Competence from the Perspective of Owner and Hair Designer

Graduate: Wu, Pi-Chiung

Advisor: Dr. Wu, Chang-Yao

Graduate Institute of Cultural and Creative Design
Tung Fang Design University

Abstract

Professional skill and manpower is what drives the hairdressing industry. Due to technological advancements nowadays, it has entered multiple learning areas. Information can be acquired though all directions, for the purpose to excellence self-improvement. This study adopts semi-structured questionnaire to interview specialists, to understand hairstyling entrepreneurs towards hair salon managing and culture setups, that spur hairdressing industry skills and quality and hence to reward consumers. Surveys and studies be done for self-studies, schematized to inherit the legacy to elevate oneself, therefore this research is to discuss the success and failure of a salon mutual interest and value between proprietor and hair stylists

This study is about freelance, monomorphic management, chain store, semi constructed types of surveys and interviews have been conducted in Southern Taiwan, (Chaiyi Tainan, Kaohsiung, and Pingtung) on 100 on-job hairstylists base on the importance of self growth, skills, knowledge.

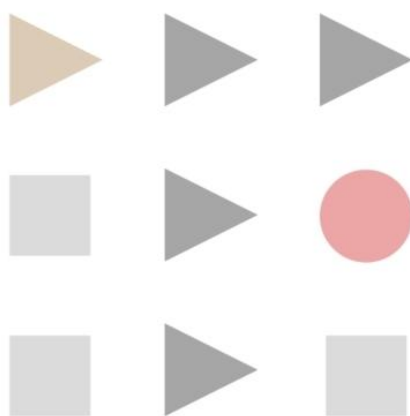
Proprietors and hairstylists have different views on their professional skills, that include cultures and setting up a new salon, years at work, and level of professional skills of hair stylists. Surveys also shows they pay equal attentions to make-ups, manicure and pedicure, fashion, and communications skills, and of have different view to all the above mentioned; to enhance both parties mutual interest on professional directions, and plan to enhance both parties growth, to ensure owner getting the right professionals, to bring up quality of service, so that hair stylists can elevate services.

keywords :self growth, cognitive skills, elevate self value, core competitiveness, management culture

目錄

致謝.....	iv
中文摘要.....	v
英文摘要.....	vi
一、緒論.....	1
1.1 研究動機與背景.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究範圍.....	2
1.4 研究流程.....	3
二、文獻探討.....	4
2.1 美髮沙龍經營文化.....	4
2.1.1 美髮沙龍經營型態.....	4
2.1.2 國際美髮沙龍發展趨勢.....	5
2.1.3 台灣美髮業發展.....	6
2.1.4 美髮沙龍經營方向.....	8
2.2 美髮設計師能力課程.....	9
2.2.1 台灣學習途徑.....	10
2.2.2 國外美髮教育.....	11
2.2.3 專業教育訓練.....	12
2.2.4 專業知識.....	13
2.2.5 技術能力.....	14
2.3 自我價值提升.....	15
2.3.1 自我價值定位.....	15
2.3.2 自我價值目的.....	15
2.3.3 自我能力培養.....	17
三、研究方法.....	20
3.1 研究方法.....	20
3.2 研究對象.....	20
3.3 問卷設計.....	21
3.4 調查期間.....	21
四、資料分析.....	22
4.1 經營者訪談資料分析.....	22
4.1.1 經營者基本資料分析.....	22
4.1.2 經營者訪談內容分析.....	24
4.1.3 經營者屬性分析.....	27
4.2 設計師基本資料分析.....	36
4.2.1 設計師問卷資料分析.....	38
4.3 經營者與設計師資料差異分析.....	47
五、結論.....	50
5.1 研究發現與建議.....	50
5.2 研究限制.....	52

5.3 未來研究方向 52



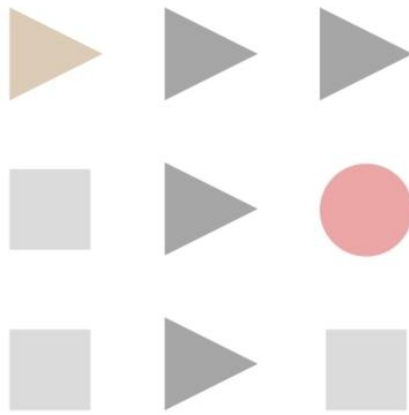
東方設計學院
TUNGFANG DESIGN INSTITUTE

表目錄

表 2-1 美容院經營型態種類比較分析.....	4
表 2-2 台灣美髮發展趨勢比較.....	6
表 2-3 學習活動的定義與其相異處.....	12
表 2-4 美髮設計師人生學習類別.....	17
表 2-5 組織學習之定義.....	17
表 2-6 國內學者對學習型組織的定義.....	18
表 2-7 組織學習環境重點.....	19
表 3-1 美髮設計師自我成長與課程規劃之研究-問卷基礎架構.....	21
表 4-1 訪談者經營型態總彙表.....	22
表 4-2 經營者基本資料分析.....	23
表 4-3 自我成長以經營者各屬性平均值分析統計.....	28
表 4-4 技能認知之重要性以經營者各屬性平均值分析統計.....	30
表 4-5 研修方式以經營者各屬性平均值分析統計.....	33
表 4-6 經營者具備美髮技能資料分析統計.....	34
表 4-7 國外參訪各項資料分析統計.....	35
表 4-8 美髮設計師問卷基本資料分析.....	36
表 4-9 驗證性因素分析-刪題前.....	38
表 4-10 驗證性因素分析-刪題後.....	39
表 4-11 整體信度統計資料.....	40
表 4-12 各組題項的信度統計資料.....	41
表 4-13 性別描述統計量.....	41
表 4-14 獨立樣本 t 檢定(性別).....	42
表 4-15 婚姻狀況描述統計量.....	43
表 4-16 獨立樣本 t 檢定(婚姻狀況).....	43
表 4-17 單因子變異數(ANOVA) 年齡分析.....	44
表 4-18 單因子變異數(ANOVA) 教育程度分析.....	45
表 4-19 單因子變異數(ANOVA) 工作年資分析.....	46

圖目錄

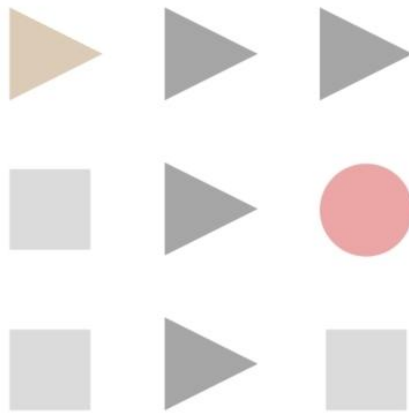
圖 1-1 論文研究流程圖	3
圖 2-1 美髮設計師技能基礎架構圖	9



東方設計學院
TUNGFANG DESIGN INSTITUTE

附錄

附錄 1 經營者問卷表	56
附錄 2 經營者訪談題項	59
附錄 3 經營者訪問內容	60
附錄 4 設計師問卷表	68



東方設計學院
TUNGFANG DESIGN INSTITUTE

第一章 緒論

1.1 研究動機與背景

近年來因大環境的改變，各行各業彼此之間競爭激烈，為了讓本身之企業能永續經營，或提昇企業之知名度，各商業行為無不卯足全力，讓自己的經營模式更加創新，不斷地求新求變，美髮沙龍產業更是如此。早期美髮沙龍產業經常利用電視廣告增加曝光機會，讓消費者能快速接收到美髮沙龍業者的訊息，長期以來美髮沙龍產業也就認定提供給消費者流行資訊，流行資訊及相關產業接軌的深刻印象。正因為流行趨勢的主流產業，美髮沙龍業者不只在硬體環境進行改變，更在軟體設備上費盡心思創造文化風格。

美髮是領先時尚主流的重要工作之一，近些年由於少子化因素，美髮業也正面臨到人才短缺的問題，另外，因為美髮技藝學習的品項複雜，使得學習者對學習慾望相對的降低，每家業者的服務流程並未統一，再加上美髮服務人員在專業技術資格取得方面參差不齊，以及美髮沙龍產業之設計師，均來自不同學習背景及環境，導致技術能力及服務品質之認知程度經常有所落差。美髮沙龍的經營，人才培訓是一項非常艱鉅且重要性的一環。因此教育訓練對於美髮沙龍業者來說，即成為一項首要的任務。根據張波鋒(1988)針對教育訓練廣義解釋為，凡有計畫、有組織、目標在協助個人增進近期能力的措施。而 Nadler(1984)則從人力資源發展的角度，將教育訓練定義為雇主所提供有組織的學習經驗，而員工需要一特定時間內完成，以求對組織整體績效的提升。然而培訓內容與教育方向更是重要。

現今美髮沙龍在經營管理策略上從店面裝潢設計至整體環境規劃都不容忽視，甚至重金投資在硬體設施之建置，每家美髮沙龍猶如選美般爭豔媲美。若有完整的學習系統即馬上能整合從業人員之服務流程，並提供顧客更高的滿意度服務。相對的，如果缺乏在技術流程上的教育，即面臨技術服務流程未統一化，導致經營者需依賴業績高的美髮設計師來支撐整體營運等等，因此美髮沙龍在經營層面上應如何讓設計師在專業技能平均化，事實上美髮沙龍經營在人員培訓上，剛從事美髮服務工作的學員經學習過程至成為專業美髮設計師的階段，整個學習課程規劃及內容是非常重要的。這不只是能夠提升美髮從業人員的自我能力，對美髮產業經營者整體營運提升業績績效有相當效能，更能在產業技術傳承上一大邁進。

美髮產業也有許多單店員工人數不滿五人，甚至只是個人工作室，在經營上如何提升而有效達成很好的業績及利潤。如何站穩市場建立個人品牌?其經營成功之道都是引起我注意並去探討與研究。美髮沙龍產業經營的方式與文化的建立，需經由設計師的經驗累積來提供美髮沙龍競爭優勢，因此設計師不只把所學的技能來創造產業價值，更是產業傳承專業技能的重要角色，對美髮沙龍產業人員培訓具佔優勢。也因美髮設計師的洗髮、剪髮、燙髮、染髮、護髮等多項專業技能，及毛髮知識在美髮產業佔極大重要角色。因這些基本技能皆屬於美髮沙龍設計師能於市場上競爭的核心條件，然而美髮設計師也必須了解其重要性，更應知道如何透過其核心價值來展現自我實力，更加以提升自身價值於工作領域中。但其中之核心價值也必定與美髮沙龍經營者產生共鳴，便能達到共識，這才能算是產業之核心價值。有了共同之核心價值再訂定經營方向，便能夠為產業創造先鋒。

基於上述種種情狀，本研究重點首先在於探討面對大環境競爭，經營者與設計師之間對於自我成長是否具有共識，在永續經營的課題中，是否扮演著重要角色。其次，美髮設計師本身專業技能與專業知識能力，及課程學習的安排對於美髮沙龍的經營有何影響。鄭志偉(2007)《下一個社會》書中提及知識型工人(Knowledge Worker)，驗證了人為組織是最重要資產，而人才是企業重要且無可取代的資產，這些無形資產的重要性逐漸升高，而歸類為服務業的美髮沙龍業。人才能力的提升將影響工作績效,更具提升國內美髮產業與國際流行時尚接軌之重要任務。

1.2 研究目的

本研究希望從台灣美髮沙龍產業的經營策略、人才能力培養之探討,引申出美髮沙龍設計師應具備什麼樣的知識認知與文化感動成分，進而轉為自身風格與才能特色。

本研究目的主要有三項：

- 1.探討美髮沙龍經營者與設計師之間對於自我成長的技能認知
- 2.探討美髮沙龍設計師自我技能認知提升的重要性
- 3.探討美髮沙龍設計師能力提升的研修方式
- 4.比較美髮沙龍經營者與設計師的技能認知差異
- 5.提供實務界人力經營管理方向及學術界課程培訓方向

1.3 研究範圍

本研究將探討美髮沙龍經營文化之建立及美髮設計師自我能力在於職場之相互關係，因其需探討範圍甚廣，將由不同類型美髮沙龍經營型態之經營者，分別為個人工作室、單一型態公司、連鎖公司企業、策略聯盟公司等美髮沙龍，並做進一步深入探討美髮設計師職涯規劃與自我能力課程規劃之研究。

1.4 研究流程

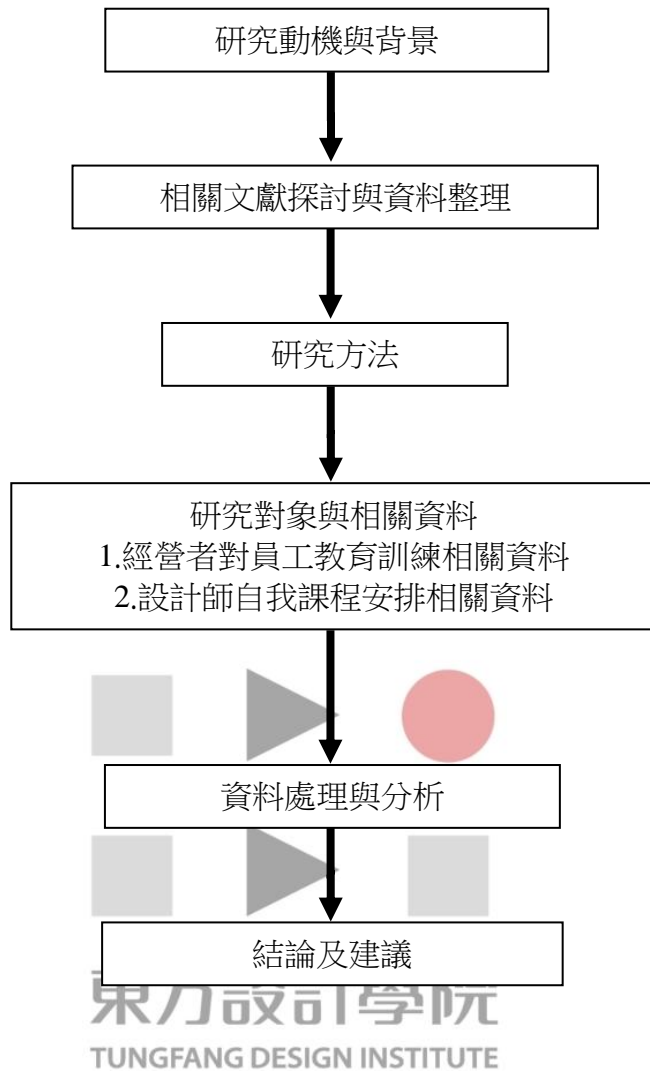


圖 1-1 研究流程圖
(資料來源:本研究整理)

第二章 文獻探討

2.1 美髮沙龍經營文化

美髮產業從傳統式經營、單一品牌公司的林立、個人工作室的發展及演變至今的連鎖企業策略聯盟，使得美髮業因此而受到衝擊。張夢芸(2010)研究中提及，顧客群消費的水準介於高消費與低消費的型態；不是高規格的美髮沙龍，就是低價的理髮、洗髮方案，甚至依附於量販店、快速且便宜的「百元剪髮店」，這股風潮正在襲捲美髮產業，成為市場邊際效益的強烈對比。

2.1.1 美髮沙龍經營型態

1966年賴孝義創辦曼都髮型設計公司，為了突破傳統式的經營，陸續到日本深入考察進修，並引進「接待禮儀」的模式，改變社會對美髮業者的刻板印象，更是為現今美髮產業重整的先驅。爾後即推動連鎖化的經營模式，也快速擴展了事業的版圖，更建立了美髮業界第一個企業識別系統，目前常見的美髮沙龍經營型態，如表 2-1 所示。

表 2-1 美容院經營型態種類比較分析表

經營的形式	資本額	特性	優點	缺點	
傳統家庭式	小	隨興經營，招攬老客戶為主	師徒式的傳承	很難突破營績效	
個人工作室	可小可大	自我風格塑造，經營內然自行掌握	自由設定可預期的經營目標與方式	無法鞭策自我，求新、求變，不易創新	
單一型態公司	中等	塑造單一品牌形象，自由考量展店與否	決策的擬定快又有效準，經營發展空間可塑性大	創業維艱，守成不易，需承擔經營成敗的風險	
連鎖公司企業	直營店	較大	由總公司管理，並有計畫地拓展	經營決策的相關事宜，由公司總管理處統籌	1.單位主管，個人發揮創意經營的空間有限。 2.一個環節的缺失，會影響到整個公司的經營
	加盟店	需具備一定資本額	加盟者自行負責經營管理權	透過加盟公司品牌形象品牌經營，創造附加價值	經營管理權不在公司容易造成服務品質下滑。

表 2-1 美容院經營型態種類比較分析表 (續)

經營的形式	資本額	特性	優點	缺點
策略聯盟公司	較大	二個或二個以上的企業，基於能力的互補或資源的共用	1.開展新事業，降低投資風險的係數。 2.減損因市場的變化而降低競爭力。 3.在最短的時間內，順利跨足新事業的領域	1.技術與資源的交流，容易使聯盟會變成競爭者。 2.企業文化的差異性，造成彼此間的衝突或合作上的障礙。

(資料來源: 張夢芸, 2010)

2.1.2 國際美髮沙龍發展趨勢

近年來隨著科技和社會結構變遷促使生活水準提升，教育普及、經濟發展牽動著職場需求，而美髮產業也在我國加入 WTO 後，兩岸關係日趨開放、產業結構的改變，其策略方針與競爭日益激烈。美髮乃是屬於勞力密集的服務業，隨著消費型態的變化，美容美髮沙龍業也邁進國際化、經營模式亦向於多元化發展，以因應高消費競爭時代的來臨，(謝清秀、詹慧珊，2006)。

在大陸方面，伴隨著經濟實力的提升以及對美國的要求，專業美髮機構不斷興起，尤其以其中自二十世紀的八零年代開始，中國美容美髮沙龍產業緩緩的興起，並且造就許多美容美髮沙龍行業的品牌，更獲得許多消費者認可。其中，連鎖加盟店是公認投入較少，見效較快、成功率較高之行銷模式。依據中國商務部公佈統計資料顯示，獨立去開辦的企業業主成功率不到 20%，則加盟連鎖店成功率高達 90%(貿協全球資訊網, 2010)。

大陸民眾的美容美髮沙龍的消費層次正逐步升高，已從單純的理髮、洗髮服務，進階為洗髮、剪髮、燙髮、染髮、護髮、造型吹風、頭皮 SPA、等系列，以及美容化妝、美甲、保健瘦身等多功能的項目領域。然而對於今後的發展方向將脫離舊有的數量增長，逐漸步入技術水準、審美意識、管理水準、行業規模、從業人員素質各方面的整體階段提高。

2.1.3 台灣美髮業發展

台灣為美髮美容業發展極為成熟且發達的市場，若依人數規模歸類，美髮沙龍大致可分為五大類：連鎖，以及獨立大型、中型、小型和個人工作室。為數眾多、約佔總數量七成以上的則是小型獨立沙龍及個人工作室(許瑞林，2011)，大多以老客戶和利基策略維持；至於連鎖店，目前大多採用價格戰路線，對成本和價格的敏感度較高，於近年來陸續有優質的連鎖品牌沙龍以流行時尚、晉升專業技術與服務品質為擴展的方向(張丞婕，2012)，因台灣美髮產業發展迅速，在不同時代中所演變經營趨勢，相對形成了不同類型之服務型態，如表 2-2 所示。

表 2-2 台灣美髮發展趨勢比較

年代	時代變遷中的發展趨勢
1950 年以前 (剃頭店時期)	台灣光復初期，家庭美髮院是最常見的典型，其設備包括：一面鏡子和一張理髮椅。美髮業最早稱之為「剃頭店」，後來慢慢發展成「理髮店及美容院」，前者服務男士，後者服務女性，此型態延續了二十餘年。
1951~1970 年 (理髮店及美容院時期)	經濟漸趨平穩成長，消費者開始注重店面的設計與髮式，但流行感並未普及化。只有少數店家建立個別名號與個人高超技術之形象，因此形成所謂之「名店」，也未有「企業經營化」的跡象。較無差異性區別，價位成為一般消費者選擇店家的依據。
1971~1980 年 (女子美髮院時期)	台灣對外貿易快速成長。國外資訊也開始比較容易輸入，國民所得提高，人們對生活品質的要求，時尚漸形成趨勢。雖然傳統的單一店面在此時亦為市場主流，但都會區的經營型態在硬體設備方面也具有相當程度的改進，已形成各店間同步強化的趨勢，較傳統店家有明顯區隔進步。
1981~1990 年 (大型美容美髮院時期)	台灣在電子業及建築業的帶動下經濟成長快速，人們消費模式改變。此時女子美容院進步快速，也吸引男士來消費，「而傳統男士理髮店在硬體上改進有限，再加上師傅傳承不易」，使得美髮沙龍不再強調「女性專用」。同時加上國際流行資訊的交流頻繁並漸影響國人，追求舒適、摩登、便利性與服務品質等整體性服務成為主要趨勢。

表 2-2 台灣美髮發展趨勢比較(續)

<p>1991~2000 年 (連鎖化經營時期)</p>	<p>由於新制貨物稅法公佈，化妝品將不列入課稅範圍，許多廠商將此優惠稅制反應在價位上，售價降低，不但鼓勵消費同時也吸引許多國外廠商積極湧入臺灣市場，帶動美髮界的發展與激烈競爭。此時經營型態呈現兩極化的特色，可明顯區分為單一店面(個人工作室)及連鎖化經營形式。個人工作室以簡單管理、高超的技術為主。而連鎖經營業者將現代化管理技術引進到美髮界，諸如成本分析、店面績效、作業流程設計、管制電腦化、內部教育訓練、員工生涯發展規劃等，建立整體企業化系統，發展特色性商譽，至此已是「企業化」的美髮界所具備的技能。</p>
<p>2001 年~現在 (企業多元化經營時期)</p>	<p>由於國內政治經濟的發展，人們走入「優質服務」的消費習慣，要求服務流程標準化、產業分工專精及美髮服務變得更親切、溫馨體貼。時尚流行趨勢的漫延與髮禁的解除，讓美髮市場愈加活絡，消費型態的改變讓原本僅以女性顧客為主的美髮市場，增加男性顧客的服務項目；市場上仍存有傳統理髮店(市郊較常見)、家庭式美髮院、個人工作室、特色單店與連鎖經營店；尤其這幾年雖然經濟大環境不理想，美髮業更體會出「特色經營」才有明天；所以紛紛與其他行業合作，以擴大經營範圍，或走向精緻化。更是注重企業文化、經營理念與行銷訣竅的傳達，強調整體經營的概念。</p>

(資料來源: 陳秀足, 2008)

由美髮產業的發展過程中可知，美髮沙龍產業的經營模式，從傳統美容院演變到個人工作室，並演進至連鎖企業化經營。美髮產業經營也從都會區擴編致鄉鎮，從這可看出隨著台灣經濟動向進而影響產業之變遷發展。也因為經濟蓬勃發展資訊發達產業間相對的也快速成長。呂家美(2008)在國際化、自由化及大陸競爭下，企業為強化競爭優勢，經營思潮紛紛轉向追求卓越與品質提升，產業升級帶動各行各業對高品質人力需求，人力需求延燃成為知識經濟時代企業經營的核心。因此在競爭激烈的環境下，企業也必需創新經營並且要不斷成長，方能達到永續經營之目的。

2.1.4 美髮沙龍經營方向

美髮沙龍在服務品質是決定企業生存和發展的關鍵因素，服務品質所代表的意義和被受重視的程度已日趨明顯(Ghobadian,1994)。許多學者認為顧客滿意度來自於有好的服務品質，而要有顧客忠誠度則必須先有顧客滿意度(Caruana,2002; McDougall 及 Levesque, 2000; Teas,1994)。Su (2004)指出，服務品質為任何企業成功的關鍵因素，但是服務品質的學習與評論是相當具有難度的。Frochot 及 Hughes (2000)亦指出要怎麼評估服務品質的好壞是困難的，因為服務具有無形性、異質性、不可分割、生產與消費同時、易逝性這五大特性，這種具有內在特點和難以捉摸的概念，讓服務品質更難以測量。

由於技術及人力的競爭，衍生出所謂的人力派遣，在全球化資訊快速的流通與經濟市場的競爭潮流，各企業為了在市場競爭中生存，尤其在人事成本上深入鑽研精簡來降低成本，且讓人力資源發揮最大的效益。

派遣勞動期間以一年為原則，但是經派遣勞工、派遣單位、使用單位三方協商同意後，可延長一年，因此，現在大眾對於人力派遣有一定的認知，勞工逐漸接受派遣的工作模式。而目前派遣勞工與派遣公司有如下二種勞僱關係：

(一)「典型勞動派遣」型態：是派遣公司和派遣勞工訂定「定期契約」，依勞基法是屬於正式的雇傭關係，因為人力派遣是派遣公司的常態業務，對於勞工較具保障。派遣員工視為派遣公司的正式員工，是「繼續性工作」的勞動契約，雇主不得任意解僱勞工，並必須依法提撥退休金等各項福利；屬於長期性、穩定的工作。職業生涯的規劃，隨著公司的成長目標發展。享有健全的福利制度。

(二)「非典型勞動派遣」型態：是派遣公司則和勞工訂定「不定期契約」現在的勞基法中規定臨時性、短期性、季節性及特定性工作得為定期契約，即雇主與勞工簽訂契約(有效期不得超過一年)，約滿即解除勞雇關係，沒有資遣費與退休金的問題。派遣工作多屬遞補性、不穩定性、短期性的工作，但同時可擁有多個雇主，職業生涯的規劃，可以依據自己專業、喜好為目標；包涵承攬、委外、部分工時或外包，有諾大的自由選擇的空間。本國的人力派遣以非典型勞動派遣為主。

然這樣的人力派遣，所造成的是公司行業的不穩定性，多數人認為藉由派遣公司介紹的工作環境不會久遠汰換率高，許多人員對於工作專業的培養及能力變得消極，僅少數人認為在專業及能力培養上可加深公司對自我能力的印象，藉此增加工作機會，而這些氣象連帶引想到各大老闆及企業的用人方針，並減少人力的使用，甚至不再考慮或相信應徵人員的專業能力；人員出走起伏大影響內部員工對於專業技能的認知，也成為專業能力流失快速補足鮮少之狀態，也是日後業界擔憂的情況。

也因此現時代美髮沙龍經營整體來看經營方向與定位策略對經營成敗來說是相當重要性的，隨著時代變遷在美髮產業也能得到生活文化的改變，美髮產業服務已不再是純粹是改造消費者髮型之服務產業，而是帶動流行資訊並提升個人風格之生活文化的重要產業之一。

2.2 美髮設計師能力課程

根據「職業學校法」，1973 年後，家事職業學校開始分科教育的新里程，美容科自家事類科中獨立，美容專精教育逐步落實。1998 年以後，在培養基礎的專業能力之外，強調經營管理能力、正確的工作態度及職場倫理觀念。除了基礎知能的養成外，期望學生具有人文素養及終身學習能力，以奠定生涯發展基礎；並具有樂觀及積極等之工作態度。總而言之，課程規劃除了培養學生基礎專業能力外，也越來越重視學生具備應有的競爭能力、更能適應社會、完善規劃未來及充沛的終身學習能力。

台北市立師範學院國民教育研究所教授/吳清山認為基本能力(key skills 或 key competencies)係指學生應該具備重要的知識、技能和素養，俾以適應社會的生活。所以，基本能力可以說是預期學生經過學習之後需要達到的能力，有了這些基本能力之後，將來可以有效的適應社會生活。相對美髮沙龍產業之也應從這基礎學習架構開始，美髮設計師的專業技能需求，如圖 2-1 所示。而預成為一位專業美髮設計師必須擁有完整專業技能，再加上經驗累積來提高美髮沙龍競爭優勢，才能站穩市場建立口碑並提升個人形象品牌。

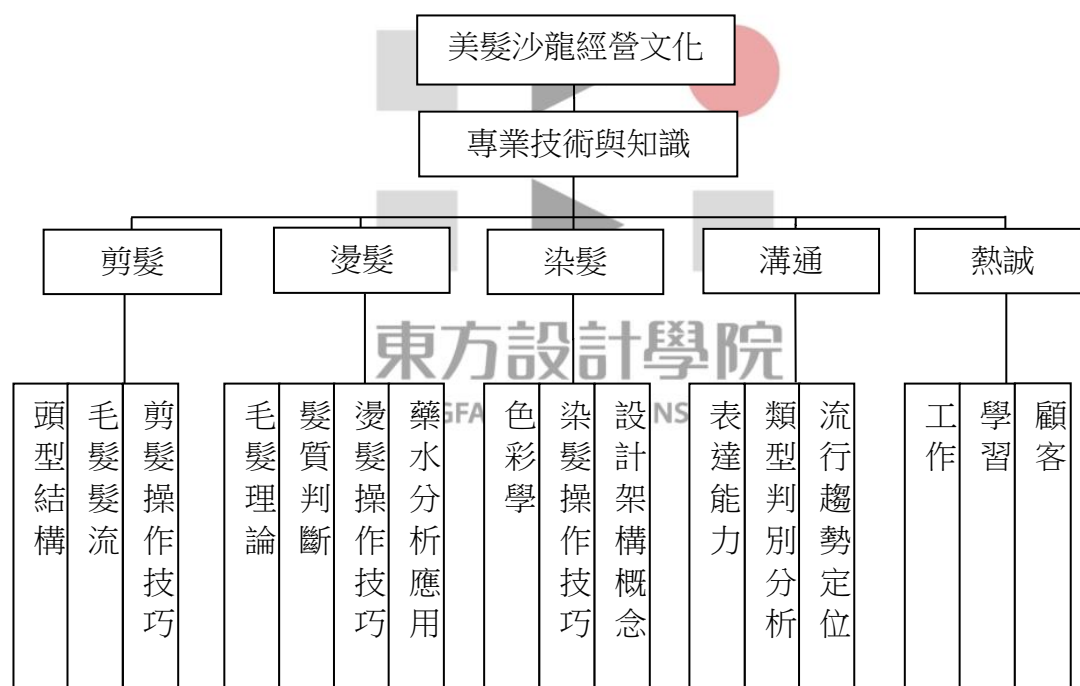


圖 2-1 美髮設計師技能基礎架構圖
(資料來源:本研究整理)

2.2.1 台灣學習途徑

陳秀足(2008)研究中提及，現今社會是個科技化、資訊化、多元化、國際化的社會，也是終身學習的社會。面對科技迅速進步及生活、教育水準的提升，業界所需美髮人才之技能也在快速的變動著，對美髮專業人才的需求也日益增加。並隨著國民所得提高、消費意識抬頭、產業邁向服務導向，此技職體系各層級學校漸成為習得專業知能與培植各行業專業人才的場所。

1987 年教育部公佈之家事職業學校美學校美容科課程標準，強調一年級修習之科目，已加強學生對美顏美髮之認識，二年級除了基礎課程以外，加授專業課程，例如「美髮」該科的教學及包含實習、毛髮學、假髮應用等學科，三年級除了專業學科外，並設選修課程以配合技能提升，分為美顏組、美髮組(美髮組教授髮型設計、髮型梳理、男士美髮)。並於 1998 年公佈之家事職業學校美容科教育目標，提高績效培育美容美髮人才；藉此美髮技能科系日漸於高等教育體系，藉此引伸出美容美髮相關科系之技術學院，其領域中不少高階人才，足以見得美容美髮轉注意在社會的重視。

美髮職場是強調專業導向、服務品質與競爭激烈的環境，為避免技職與市場有所落差致產生就業受挫、工作不穩定等情況(林昀穎 2004)。為瞭解各階段畢業生與其專業能力，業界常以與學校配合，輔助學校對教學與課業上的評審規劃能適時配合，才不會在培育過程中出現有學歷無就業實力的學生。除了各家高職、技術學院、大學等知名美髮美容科系外，民間也有多所企業開設所謂美容美髮補習班。下列分別以 A、B、C、D 來代表台灣目前進修管道之美容美髮學院及訓練中心教學方向：

A.美容髮型學院

在美髮業界享有絕佳的口碑。國內師資團均擁有乙級證照，據職訓局所公佈資料顯示，全國二十萬從業人員，通過講師考核約有一千九百多人，而 A 學院就約佔九百五十多人；考過丙級證照，A 學院也將近一萬多人，如今都成為系統教學：(1)理論講解 (2)技術示範 (3)學員練習操作 (4)作品檢查 (5)真人操作 (6)輔導創(就)業

B.補習班附設美容美髮職訓中心

提供一個習得一技之長之機會，輔導就業創業。符合參加美容美髮職訓並取得丙級證照，上課期間之全額費用政府給予補助，及考照用具乙套。其中職訓中心提供特殊對象，並配合政府方針給與需要之民眾得以學習簡易技能。

C.美容技藝短期補習班

在短時間配合禮服、彩妝、髮型、藝術指甲及整體造型設計、頭紗造型及飾品佩戴等創作，經過專業高階師資輔導、縮短自我摸索時間及挫折感，提升就業、創業之競爭力及全方位造型師專業資格與實力。以全方位整體所推出的「全方位造型設計」，除了擁有豐富的課程之外，更啟發個人風格的新設計概念來替代一般的造型模仿，走向更高層次的境界和實力。

D.台灣美容美髮師職業訓練中心

接受政府機關團體之委託訓練技術，承辦相關職訓業務與國際相關研討座談發表會，及中國、日本、加拿大、美國、澳洲等留學相關諮詢；曾經接受行政院原住民族委員會、桃園縣政府、行政院職訓局、台北縣政府等職業訓練，合計九梯次訓練課程，並與中國北京教育學院聯合培訓，考照與舉辦考前強化訓練由試委親授，通過考核取得中國國家美容美髮師職業證照，全國通用，可在大陸任何地區從業或辦理培訓；課程全程在台灣、北京強化輔導訓練、精闢講義、題庫複

習、實操臨摩、多一份終身專業證照、加一份競爭力的保障。

2.2.2 國外美髮教育

許多歐美國家美髮學院，除了基本的專業程度，許多學院多半與業界做配合，幫助學生提早進入社會專業市場，例如布蘭奇麥當娜(Blanche Macdonald Centre)的教育課程，一學年學習專業髮型設計，而下兩年除了基本課程外，附加了帶薪實習；更多學校在學習的同時給予相應等級的認證書。

而歐美國家有關美容美髮的專業能力，幾乎均以美容美髮技術層面發展，有的能力目錄依操作程式述寫，有的則以性質來歸類。可以下列為各家著名學院美髮課程之分析。

1. 英國沙宜髮廊暨美髮學院

沙宜髮廊暨美髮學院由國際創意總監夏特裡(Tim Hartley)和染燙技術總監安妮·漢弗雷(Annie Humphreys)主持。他們率領一支各有專長的職業髮型師隊伍，為學院的學生們傳授最具創意的髮型技術，包括顧客的需求和心理、基本髮型技術、創新設計、頭髮護理以及經典沙宜美髮技術。

2. TONI & GUY 國際美髮學院

強調技術升級、加強和完善的設計，授權和激勵是課程重點，目的在於建立美髮師的信心和知識。不斷更新技術傳授是 TONI & GUY 教育的基礎。TONI & GUY 認為成功的美髮師需要不斷充實他們的創造力，探索新的思路和技術。創建的頭髮的可能性，這當然是充滿激情的學習，因為他們需開發突破性技術，並適應新的時尚潮流。

3. 國際標榜學院

創辦人李奧·巴沙治先生，他獨創了最時尚的髮型設計理念，將美術、科學和建築設計的概念完美的融入髮型設計中。經營者通過運用鮑豪斯的理論：將藝術和科學融鑄到建築設計範疇上的概念，藉著基於幾何學和三角學的科學方法，以及現代多媒體的科學教育，使任何理想的髮型創作都唾手可得。國際標榜編制的教育系統、教學課程，從幾何學、物理學、化學、生物學、美學及藝術造型的角度，令學生及學者對髮型設計、頭髮護理、皮膚護理和形象設計等方面有深入的認識和嚴格的訓練，並對人際關係、經營管理、商業推廣充分掌握。

而其中美髮業知識取得不僅僅只有學校一種途徑，也可由一般的課堂教授、書本、報章雜誌，亦或從電視媒體、工作場所實際操作而得(侯琇菱，2006)。而最主要的學習來源在於：

- (1) 職業學校
- (2) 職訓機構
- (3) 經由國內外專家學者授課
- (4) 經由國內外學術性質研討會
- (5) 至國外訓練觀摩
- (6) 在工作現場實際操作而啟發新技術。

在經過長期的運作與發展，都會產生許多文獻、報告或紀錄，以書面、檔案、資料庫等等中被保留下來。而知識儲存的方式可經由：

- (1) 錄影帶、光碟
- (2) 圖書手冊、刊物
- (3) 幻燈片
- (4) 教材、案例教育資料等方式增加後人對於美髮的學習機會與技巧加強。

2.2.3 專業教育訓練

教育訓練廣義解釋為，凡有計畫、有組織、目標在協助個人增進其能力的措施(張波鋒，1988)。Nadler(1984)則從人力資源發展的角度，將教育訓練定義為雇主所提供有組織的學習經驗，而員工需要一特定時間內完成，以求對組織整體績效的提升。

而郭芳煜(1987)認為教育訓練是經由連續而有系統的發展計畫，以增進員工的知識與技術、改善工作態度，進而提高工作效率與生產動力。因此可得知教育訓練是改善員工對於工作的技術與能力的提升關鍵。

教育訓練的意義，一般分為三個概念，教育、訓練、與發展，雖三種概念的目標與功能有所差別，但卻有相當的關聯性，無法獨立分割，如表 2-3 所示。Miller(1987)提到分區教育、訓練及發展是以時間序列為標準分為現自、未來、兼具現在與未來三種；訓練目前需求，教育未來可預之知識與能力，包含短期與長期需求，綜合訓練與教育求其均衡發展。

表 2-3 學習活動的定義與其相異處

	訓練	教育	發展
Nadler 的觀念	以目前工作為著眼	多能應用所學於工作上	較易評量對組織效益
	以將來工作為著眼	可能應用部分所學於工作上	較難評量對組織效益
	以個人或組織成長為著眼	工作上可能完全應用不到	較難評量對組織效益
一般觀念	層面較窄	層面較廣	
	目標較具體	目標較不具體	
	較注重實效	較不注重時效	不注重其重要性
	較適合技能學習	較適合理論探索	
受扭曲觀念	學習層次較低	學習層次較高	學習層次較高
	參與者層次較低	參與者層次較高	參與者層次較高
新趨勢	教育融入訓練，以目前即將來的工作為著眼		
	訓練是學習知識技能的手段，也是發展的一部分		
	發展已組織的長程發展為著眼		
	以上三者同為職涯發展及終身學習的方式及手段		

(資料來源:李月卿，2004)

由以上表格可看出 Nadle 認為訓練較注重目前工作的應用及成長，教育為部分應在工作上，也可能完全應用不到，而發展對組織的效益較有幫助；一般觀念認為目標較具體，教育層面較廣且較不注重發展。反觀新趨勢則認為教育融入訓練，以目前即將來的工作為著眼訓練是學習知識技能的手段，也是發展的一部分，而發展則是以組織的長程發展為著眼。

2.2.4 專業知識

所謂的「知識」很好理解，就是指自身所擁有的文化知識水準的統稱，通俗的說就是所具備的學歷。企業是因應不同的工作崗位和工作要求來選擇和要求員工所應具備的不同學歷水準，但最終還是要逐漸過度到普遍提高員工知識水準的最終目標。所謂的「技能」更好理解，簡而言之就是不同工作崗位的員工應當或已經掌握的各種專業技術水準和應用各種技術或借助各種技術完成任務的能力，此通俗稱為「專業」。專業也是因為不同的生活模式及不同的工作需要來選擇和安排培訓的，但同樣最終亦是為能實現一專多能的方向去努力的(鄧國堅，2000)。

人力銀行副總經理兼發言人吳睿穎在台師大傳曾提出一套職場求生存的「能力公式」： $K+S=A$ 。他解釋：「面試時，企業特別注意的能力(Ability)，包括專業知識(Knowledge)及技能(Skill)，擁有專業知識及技能，才稱得上擁有能力」。培根曾言「知識就是力量」(Knowledge is power.)，吳睿穎則認為"Skill is powerful." 他提到，S 還包括表達能力(Speak out)，必須培養自己在文字、口語、肢體及眼神等四大表達能力，才能呈現自己的優勢。另外在找工作之前，應先做好自我分析與自我管理，把自己當作一個產品，找出優勢與劣勢，再把自己的行銷出去。在規劃個人專業知識的學習領域時，應把握兩個原則：

1. 多領域的學習：至少應同時投入兩個或兩個以上領域之企管知識的學習，以建立多個企管專業知識之條件，此也將有利於個人職業選擇的彈性空間。
2. 構成單一領域知識的門檻：特定專業領域知識的學習必須修讀一定數量的相關課程才能有效建立起來。

一般而言，單一領域至少要 5 門該領域專業才能有效地使個人具備該領域知識學習的基礎，故在規劃個人專業知識領域學習藍圖時，必須仔細考量如何選讀課程。個人自主式安排額外知識的學習以多種學習為途徑，依個人的主客觀條件，選擇對自己最有利的學習方式，其基本原則在於必須有效拓展專技以外的專業知識領域，以建立起個人多元專業的條件。

當個人多元專業完成，便會成為生活中的學習型態，也會影響到個人工作觀感，進而轉變為做事態度及個人風格，以良好的學習觀點來說，這樣的專業學習會形成一種動機，引發內在需求、行為及目標達到滿足並促使成功，這樣不斷建立目標並達成目標的專業學習模式，是值得保留並持續下去的，也因這樣的行為顯少人能夠持續發展，專業知識的培養也極為重要，除了對專業領域的知識學習外，對其專業的熱誠更能輔助學習狀況及基礎建立的鞏固，另外，對自身限定學習的期限，建構學習動機，給予自我適度壓力，也可幫助專業知識領域的成長，所以自我決定將是影響上訴各項學習條件的關鍵，短暫的功利不容易產生學習遷移(吳曉玲，1998)。

2.2.5 技術能力

於服務業中美容美髮業長久以來，較不被社會認同原因多認為：

1. 屬於技術勞動服務性不具學術性
2. 技術性不需高學歷
3. 未落實專業證照制度的提升，專業技術者不被重視。

因此所獲得的薪酬低、福利少、保障少；然而國際上其相關證照的發展卻相當進步且多元化，並無上訴所謂的不具學術性、證照未落實等現象。因而「技能檢定」一詞於我國社會工作辭典、職業教育辭典皆有定義，社會工作辭典的定義為：「技能檢定為測量工作能力的考試，合格者依其職種授給證書。」職業教育辭典的定義為：「技能檢定為測量工作能力的考試，其方法係由實際工作中觀察應試者的工作技能及判斷能力，就其工作成果測定之」另我國職業訓練法第三十一條至三十五條也有相關規定，由我國職業訓練法之內涵可知，辦理技能檢定主要是提高國民的技能水準，培養國家建設技術人力，同時為職業證照制度奠立基石，技能檢定具有學歷效用外，亦具有職業證照的部分效能(蕭錫錡，1997)。

依職業訓練法第三十一條規定：「為提高技能水準，建立證照學度，應由主管機關辦理技能檢定」(職業訓練法，2011年11月9日修正公布)。同法三十二條規定：「辦理技能檢定之職類，依其技能範圍及專精程度，分甲、乙、丙三級；不宜為三級者，由中央主管機關定之」(職業訓練法，2013年)。同法三十四條規定：「進用技術性職位人員取得乙級技術士證者，得比照職業學校畢業程度選用；取得甲級技術士證者，得比照專科學校畢業程度選用」(職業訓練法，2011年11月9日修正公布前原條文)，第三十五條規定：「技術上與公共安全有關業別之事業機構，應僱用一定比例之技術士」(職業訓練法，2013年)以上規定，不但確定了技術士證的價值，也提高了技術人員的地位。

技能檢定制度攸關技術職業教育與訓練的成效，而通過檢定之後影響進入職場的工作效能，更肩負著技術升級的神聖使命；再者，技能檢定是近代工商業發展的動力之一，先進國家如德國、日本、澳洲、瑞士等國在工業方面之所以能一直居於世界領先的優勢，事實上與各國對職能定義的認可，早已建立技術士職業證照制度有非常密切關係。在台灣凡是從事美容美髮行業者，皆須考取國家「美髮及美容證照」，因此美髮產業經營者為了經營與設計師自我實現，必需不斷努力、並提升專業形象，更積極輔導員工考取「專業技能乙級證照」。徐女琇(1996)的研究報告亦指出，美容美髮從業人員皆很重視專業能力；其研究結果發現，「保持終身學習的態度及行動」是美髮從業人員維持專業形象最重要的項目。

故技術能力發展的特性如下：

- 1.有目標的：慎思熟慮過程、有清楚的意圖及預定的目標作為引領。
- 2.持續不斷的：必須有不不斷延伸的知識作為基礎，持續接受專業訓練。
- 3.有系統的：專業發展能在一段時間內促使知能與態度改變，同時促進組織變革，並可以在組織的任何層級中實施。

技術能力發展是朝向理想目標前進，但過程中必須透過自發性的省思，提供改進的檢討回饋，包括：反省自己的學習方式是否順暢?反省學習成果是否達成目標?反省經營過程是否合理?(吳俊憲，2013)。

在計畫的推動過程中，特別將技術能力與學習表現加以連結，並具體實踐過程，有效執行並給予該任務要求的技術職能，符合服務機構過對象的需求及期待，技術能力才得以維持專業形象，並給予該職業應有的專業態度。

2.3 自我價值提升

2.3.1 自我價值定位

自我價值定向(self-worth orientation)是指個人的自我價值定位(選擇)和自我價值狀況，決定著個人指向特定對象(包括自身)和在特定情境中的社會行為，並且個人與周圍世界、他人及其作為客體自我關係，也是由其自我價值定位和自我價值狀況決定的。在外在環境壓力相對穩定的情況下，一種態度與具體行為之間一致性的高低，或對具體行為影響作用的大小，決定於這一態度的向中度如何，也就是看這一態度本身是否居於個人價值系統的中心位置，是否對個人有特別重要的意義。

自我價值一詞源自於西方心理學，國內研究自我價值的學者們，大多以自尊的模式引申，以整體自我感受、自我態度加以解釋。所以自我價值與自尊，在字面與意義上，隨著研究者不同的研究目的產生些許的差異。許多人用自我尊重(self-respect)、自尊、自我評價(self-esteem)或是自我的價值觀(self-value)，來代表自我價值的意涵，在定義上有許多雷同之處。Avey, Avolio, Crossley and Luthans(2009)認為，缺乏安全感的心理狀態，會形成保護型(Protection)的做事風格，意思是以減少做錯事的機率為做事情的出發點。相反的若個體有強烈的安全感，則會形成促進型(Promotion)的做事態度，言下之意便是不以害怕懲處為做事原則，願意以充滿熱情的心去從事該完成、或是想完成的任務。高低自我價值者因為不同的心態與不同的安全狀態，讓他們在面對人生大大小小的事件時，無論是心情、處理態度都有不同的解釋與反應；即使兩者面對同一件事情，處理、看待的角度也大有不同，以致於高低自我價值的人生各有了不同的走向(邱嬋，2010)。

就自我學習而言，Covington (1984)在其提出的「自我價值論」(self-worth theory)中提到，學生自小學一年級開始，學習動機的強度會隨著年級的升高而減低，在學校經過長期的考試成敗經驗後，會逐漸認同能力而不認同努力，因此造成學習動機降低。這是學校教育中一個顯而易見的反教育效果，許多學生在學校待的越久，反而越來越沒有學習動機，對課業也越來越失去興趣。另外，有些研究顯示，在學校環境的學習氣氛下，學生們對學習所設定的目標只是一種在乎別人評價，和別人比較的「表現目標」(performance goal)，不是一種真正為了成長而學習的「學習目標」(learning goal)(Elliott & Dweck, 1988)。甚至有些學生對學業學習完全失去了自信與學習動機，沒有設立「學習目標」，也沒能力設定「表現目標」，在長期各科學業的失敗經驗下，產生逃避學習及學得無助(learned helplessness)的現象(Dweck, 1986)，而此現在將延續至社會生態，藉由幼時的自我價值觀點，引發後續的學習及生活方式。

為什麼學習的成敗經驗會提高或削減學生的學習動機呢？在成敗經驗與學習動機之間是否還存在著值得注意的潛在變項？在 Covington (1984) 提出的「自我價值論」中，認為學生實際的表現經驗會影響其自我價值感，而且 Covington 推論學生之自我價值感會影響其表現的學習行為，例如部份學生不努力用功的原因，即是因為怕努力之後成果不好而損害到自我價值感。

2.3.2 自我價值目的

什麼是自我價值？自我價值就是對自我的肯定，對自我的接納程度和喜歡程度。為什麼要提高自我價值？膽小、懦弱，害怕被拒絕，缺乏自信和勇氣，其中

一個主要原因就是自我價值低。提高自我價值，其核心就是——使自己喜歡自己。一個連自己都不喜歡的人，絕不可能喜歡別人，什麼責任、愛心都是空話。提高自我價值，增強自信，關鍵就是個心態問題。

人們的實際行為受制於兩個方面的因素：一是作為內部準備狀態的態度；二是存在於外部的情境壓力。行為是態度和情境壓力二者的函數。用公式表示就是：行為=態度×情境，或 $B=F(A, S)$ 。一種具體的行為究竟是否會發生，取決於這一行為的後果對於行為的價值。行為者對於一種具體行為的判斷，一方面決定於這一行為能夠給行為者帶來的預期的滿足水準，另一方面決定於作出這一行為所可能付出的預期代價。如果預期的滿足價值大於預期代價，則指向性的行為就會發生。如果預期的滿足價值與預期代價相抵，或是小於預期代價，則指向性的行為就不發生。但是，由於態度自身的穩定性，在態度並不決定行為指向的情況下，它仍然會影響人們有關態度與態度對象有關的行為，只不過此時的影響不在於行為的方向，而在於行為的方式。用公式表示就是：行為的發生程度=(預期的滿足水準÷預期代價)-1。因此，在態度與行為的關係方面，科學的命題應該是“態度與行為的一致性”、“態度對行為的影響”，以及“態度與行為的相互作用”等等，而不存在著“態度決定行為”的問題。

而多年前吳靜吉老師寫了一本至今仍廣為流傳的書，青年的四個大夢(吳靜吉，1980)。這四個夢想包含尋求人生的價值、尋求良師益友、尋求終身的職業或志業、愛的尋求。這四個夢想不管時代怎麼變遷，對於青年人甚至是各個年齡層的人都提供他們對於生活藍圖的架構。其中第一個夢想，尋求人生的價值，可能決定自己一生想要做個什麼樣子的人，這同時也是每個人在生命中一個很大的需求。其中自我實現是最高需求層次，意即個體有追求成長的需求。馬斯洛認為自我實現的人(Self-actualized individual)能夠接納自己的優缺點，對他人和環境也有清晰的洞察力，他們的知覺和判斷力不容易受焦慮和害怕的影響。重要的是，自我實現的人不依賴外界獲得滿足，他們最大的滿足來自於內在的發展與成長，而對生活保有更新與讚頌的態度。他們的行為能與自我價值感一致，能接納他人，也讓自己有追求成長的空間(Maslow, 1970; Nolen-Hoeksema, Fredrickson, Loftus, & Wagenaar, 2009)。對大部分的人來說，很容易去經營表面，建立「外在的」價值，但卻花很少時間和自己相處，無法認清自己內心的需求，而忽略源自於「內在的」價值。

理克·華倫(Rick Warren)牧師在 2003 年寫了一本暢銷至今的書，標竿人生(建造目的導向的人生)，他在書中第一章節提及一個令人深思的論點：「生命的重心不是在你。人生的目的不單是追求個人的滿足和喜樂，…數千年來，找尋人生目的的一直是個困擾人的問題。因為我們往往錯誤地以自己為起點來開始。我們問一些自我為中心的問題，比如：我要做什麼樣子的人？我該如何運用我的人生？我的人生目標、我的將來是什麼？專注於我們自己，永遠無法發現人生目的。許多人在讀完這本書後，明白自己的生命建立在上天永恆的真理上，知道自己從何而來，也將往何處去，瞭解自己的根源、身份、人生意義、目的及自我的價值感；於人生技能的學習而言，理解自我價值及現今定位，再藉由分析目前自身價值，與未來定位的差距，並排列區分優先取得及後續所得，理清自身缺少之素養及專業(楊高俐理，1997)。並逐次完成自身安排的項目，不時加入新的挑戰或不同以往的體驗，刺激自我生活，才得以於各個時期創造各種自我價值。並透過自我學習類別，並設定目標與規畫學習成長來充實人生經歷是非常重要的，如表 2-4 所示，

表 2-4 美髮設計師人生學習類別

單位	學校單位	企業體系	設計師本身
訓練方針	1.基本技巧傳授 2.學校、業界合作 3.產業實務參與課程	1.從助理至設計師之專業技能養成 2.各部門之職責養成	1.規劃專業領域，並達成學習目標 2.藉由多項專業技能並自我技能精進
技能	基礎專業理論及專業技能	1.完整的技能服務流程 2.完整技能技巧應用於職場	從基礎專業技能延伸創作理念，使其擁有自身的創作風格
實質成效	1.基本技能的認知 2.多元技巧學習 3.創意技巧展現	增進產業服務績效，藉由技能展現，回饋消費者之服務目的	展現自我才能特色於美髮產業並提升自我能力價值

(資料來源：本研究整理)

2.3.3 自我能力培養

在職場上培養自我能力時，需要先培養學習能力，微軟創辦人比爾蓋茲曾說：「如果離開學校後不再持續學習，這個人一定會被淘汰！」。對於個人專業素養，則是建議自行規劃明確的學習目標，有計畫、有方法的進行自我進修，增加專業領域技能(全國就職 E 網，2015)；同時對於自己的思緒條列要做最好的管理，所謂思考能力就是要有清晰的思考邏輯；要產生合乎邏輯的思考，首先要對語言有高敏感度，並有效、靈活的運用語言，其次要以公平、客觀的角度看待事物，最後要隨時保持敏銳的警覺性，以釐清主觀與客觀的想法，可稱此為組織學習，而其中的組織學習之定義，如表 2-5 所示。

表 2-5 組織學習之定義

定義	觀點	文獻出處
組織學習的定義是指透過表達和傳播的人為工具媒介，以及透過團體的集體行為來獲得、維持或改變多數人瞭解的意義。	文化	(Cook and Yanow, 1993)
組織學習是指組織的知識基礎被發展和形塑的過程。	認知	(Shrivastava, 1981)
組織學習是透過資訊處理的程序，使得行為潛能的範圍發生改變。	認知和行為潛能	(Huber, 1991)
將對歷史的推論，詮釋到組織的常規中而引導行為，被視為組織學習。	認知和行為潛能	(Levitt and March, 1988)
組織的行為是指透過較佳的知識和瞭解來改善行動的過程。	認知和實際行為	(Fiol and Lyles, 1985)
組織學習是指組織行為的改變。	實際行為	(Swieringa and Wierdsma, 1992)

(資料來源：Tsang，1997)

從做中學、學中做之概念，不時回顧檢視先前的工作及處事等事件的回想，對於自己過失的事件作調整，對於表現出色的事件作保持，也可提出事件與他人討論，藉由他人的觀點發現自我並適時修正；因職場如戰場，任何狀況也會不定期發生，需要轉換心境，將任何事件以最輕鬆的方式解決，可提升處事態度及各項事務的安排條理性，也因需要參與各項活動及討論，提出有效率或有幫助的提案，協助工作團隊完成任務，是給予自我及工作團隊最大的助力。而這樣的過程透過組織規劃學習才有效達到學習成果的目的。

近年來社會變遷及政經情勢改變，使得教育改革成為全民訴求。在提昇國家競爭力、面對國際化的衝擊及社會革新與邁向現代化方面，教育改革被視為極為重要的策略。改革的核心正是學校教育的革新，而學校教育的核心即是「學習」(蘇明燦，2001)。面對時代的潮流，學校與教育單位自不能置身於外，因此教育部特定 1998 年為「終身學習年」並發布「邁向學習社會」白皮書，提出學習社會將成為我國二十一世紀教育改革的遠景，2000 年行政院人事行政局促動「建構完整公務人力資源發展體系，型塑學習型政府方案」之研訂；2003 年規劃舉辦「推動學習型組織行動研討會」並據以訂定「型塑學習型政府方案」，可見教育部非常重視學習型組織的激發，如表 2-6 所示。國內學者對學習型組織的定義裡(楊雅娟，2013)針對學習型組織的意義分析，有許多學者進行探討，分別提出許多不同的看法：

表 2-6 國內學者對學習型組織的定義

研究者	定義
吳清山(1997)	指出學習型組織是：能夠持續不斷的學習，及運用系統思考從事各種實驗與問題解決，進而增強個人知識、經驗和改變組織行為，以強化組織變革及創新的能力。
林新發(1998)	學習型組織是組織在動態的環境中，能不斷學習，及運用系統思考，結合成員的自我超越，嘗試各種不同的問題解決方案，進而擴充個人知識和經驗，以改變組織行為，並透過建立共同願景，結合團隊學習的方法，以增進組織的適應、革新的能力。
秦夢群(1999)	認為學習型組織的重點是追求新知，以因應變革；重視團隊工作的方式；重視系統性思考，以觀點整體解決組織問題。
謝鳴鳳(2001)	學習型組織是使學習不斷在個人、團隊、組織中持續進行，並與生活及工作各層面相結合的組織，並運用系統思考解決問題，進而擴充個人知識與經驗，改變組織的行為運作，以增強組織適應環境的變遷及組織自我革新的能力。

(資料來源：楊雅娟，2013)

彼得·聖吉博士對學習型組織理論倡導的五項修練核心要素，其主要內涵如下：

1.自我超越(Personal mastery)：學習能不斷釐清並加深個人的真正願望，集中精力，培養耐心，並客觀的觀察自己；能夠不斷實現內心深處最想要實現的願望。由於個人不斷精進，以及強烈的使命感和責任感，促使整個組織的成長與發展。若缺乏自我超越的修練，將陷入壓力—反應式的結構困境。

2.改善心智模式(improving mental model)：心智模式是思考事務之根本方法，提供我們如何理解這個世界，以及如何採取行動的許多假設、成見，甚至圖像、印象。心智模式常是根深蒂固的，所以必須以開放的態度，體認認知方面的

缺失，時時反觀自省，宣照自己內心的世界，透視內心的感受。績效突破最大的機會，在於心智模式層次的學習。

3.建立共同願景(**building shared vision**)：培養成員對團隊的長期承諾。它是一種建構共同的願望、理想、願景或目標的能力。組織中有了共同願景，成員才會積極投入，為共同目標而努力。而有價值的願景，須包括三部分：

- (1)必須有特別鼓舞力量，視組織想追求的獨特之長程成就。
- (2)要能激發靈感，在變革中把組織往前及往上拉引。
- (3)必須使成員全力以赴，能指導成員每日都知道如何邁向成功。

(4).**團隊學習(team learning)**：發展團體力量，使團體力量超乎個人力量加總的數。在現代組織中，學習的基本單位是團隊而不是個人。團隊學習的途徑是對話(**dialogue**)，亦即所有成員立於對等地位，攤出心中的假設，進而一起思考。在那過程，允許反省與建設性的回饋，讓思想充分而自由的交流，並找出有礙溝通的因素。

5.**系統思考(systems thinking)**：以一種新的方式使我們重新認識自己與所處的世界。它是一種心靈的轉變，從將自己看做與世界分開，轉變為與世界連結，從將問題看做是由外面某些人或事所引起的，轉變為看到自己的行動如何造成問題而不再怪罪。學習型組織是一個促使人們不斷發現自己如何造成目前的處境，以及如何能夠加以改變的地方。所謂的第五項修練，就是基於「不可分割的整體性」所做的系統思考。

Senge(1990)於研究中指出組織要能突破學習障礙，實行「系統思考」、「自我超越」、「心智模式」、「共同願景」、「團隊學習」等五項修練，才能完成學習性組織。而學習性組織的真諦，不單單只是適應及生存而已，更要必須結合開創性學習，讓組織成員在組織內工作中活出生命的意義。於組織學習環境重點表示，如表 2-7 所示。

表 2-7 組織學習環境重點

構念	重點
自我超越	1. 員工清楚自己的工作隊公司有何貢獻。 2. 公司會位員工設定生涯目標，引導員工成長。
系統思考	1. 有良好的管道和機會供員工間的溝通與協商 2. 公司常與外界人士(如客戶、供應商)連繫，保持資訊暢通 3. 員工們喜歡經由工作互相成長
團隊學習	1. 員工間經常互動，經由公司解決問題
共同願景	1. 主管會將公司未來的前景告知員工 2. 兩年內公司將有哪些重要任務，員工都已有所了解
心智模式	1. 主管會協助員工了解該以何種方式進行工作 2. 公司有相約成俗的規範，無形中處進工作的推動

(參考資料：Senge，1990)

第三章 研究方法

3.1 研究方法

本研究主要以個別專家訪談法及問卷調查等方法進行研究，針對個人工作室、單一型態經營、連鎖經營、策略聯盟經營之美髮沙龍經營者採半結構性訪談方法進行訪談及問卷調查，並探討美髮沙龍產業的經營文化、產業人才需求、技能肯定規範、人才能力之培養。另外由美髮沙龍經營文化提升設計師自我獨特才能風格，針對美髮設計師持問卷調查方式進行問卷，並深入比較設計師自我技能進修之觀念差別、研習程度及各項技能需求比較，綜合美髮沙龍經營者及設計師本身之需求條件，再以雙方認知之差異性做分析，進而探討出滿足經營者及設計師兩者皆能接受的期待目標。

半結構性訪談：

依據 Mishler 的看法，訪談為訪問者與受訪者雙方進行「面對面的言詞溝通，其中的一方企圖了解他方的想法與感觸等」，因此「有一定目的，且集中於某特定主題上。」(Mishler, 1986)；而此次研究所謂的半結構性訪談，又稱為開放性訪談，受訪者可陳述任意己見，在無限制的情況下對談，而訪問者則適時提出少量的問題引導話題前進，受訪者可藉由此情況下將內心想法全盤托出，對於戒心較重的受訪者也可用此方式問答。

問卷調查：

其問卷調查是研究者用來蒐集資料的一種方式，常用於測量個人行為及態度的一種技術。其所使用的工具為問卷題項進行問卷調查，能在最短的時間蒐集問卷資料，並將多數人的想法加以整理，藉此轉換成數據，加以統計整理及相關分析技術達到了解各提項本質或關鍵性的要點；而問卷調查是一種以量化為基礎的研究。

3.2 研究對象

本研究探討美髮沙龍經營文化之建立及美髮設計師自我能力在職場之相互關係，其需探討範圍甚廣，研究者將採不同類型經營型態之經營者為樣本對象。以個人工作室 3 家、單一型態公司 3 家、連鎖公司企業 3 家、策略聯盟公司 3 家共計 12 家之美髮沙龍經營者，以半結構性訪談方式進行深度訪談及問卷調查來幫助此研究。另外再針對 100 位職場美髮設計師之個人風格以問卷調查方式進一步深入探討與研究，進而研究美髮產業經營文化之建立指標並達到研究目的。

公司型態介紹：

- (一) 個人工作室：以單位設計師或不超過三位設計師的情況下，在無店面的環境或共同租屋的方式，經營美髮沙龍職業；此經營型態移動性、變化性較大，因人員數量不多，經營模式也相當自如，無相關美髮活動。
- (二) 單一型態公司：以單一家店面為規模之經營模式，店內人員數量依店面空間及來客數量有所差異，往往店內人數不超過十人，此經營型態相較個人工作室其移動性、變化性相對較低，因人員數量相較個人工作室為多數，經營模式較為固定但可變動的空間較大，相關美髮活動較少。
- (三) 連鎖公司企業：以多家同名店面為規模之經營模式，店內人員數量逾百

人之多；經營型態的移動性、變化性極低，因人員數量較大，經營模式較為固定但可變動的空間較小，相關美髮活動則很多。

(四) 策略聯盟公司：以多家不同店面共同合作執行確立方針之經營模式，不同單店之經營者合作並奠定經營方針，或經營者以不同店面不同型態管理模式進行經營；此內經營模式不論人員數量以合作聯盟之公司多寡計算，經營型態分為漸進式經營或合作式經營，變動性較大，可依據當下美髮趨勢聯合改變，相關美髮活動則依聯盟店家之能力彈性舉辦。

3.3 問卷設計

本研究採研究者以實地訪談與問卷調查的方式，做為資料蒐集之依據；其中問卷的設計原則及內容，以自我成長、技能認知之重要性及研修方式為主要之研究構面，並且為美髮設計師自我成長與課程規劃之研究之問卷基礎架構，如表3-1所示。

表3-1美髮設計師自我成長與課程規劃之研究-問卷基礎架構

構面	說明/定義	資料來源
自我成長	自我分析體驗生活、審慎抉擇、自我呈現、學習與適當的運用成長經驗。	林昀穎，2004
技能認知之重要性	對於各項技能於工作環境的影響力及熟練程度來提升設計師工作技能，進而增進設計師的工作績效。	呂家美、林佩芬、曹瓊文，2008
研修方式	知識來源有授課教師、同儕、網際網路、圖書館、學校課程(教材、教學、實習)、專業社群(美容經營者聯盟)、建教合作、演講座談(專家、畢業生)、參觀訪問、展覽(美容公司技術發表會)、競賽(校內外競賽、技能競賽、世界美容美髮大賽)、技能檢定等。	侯琇菱，2006

(資料來源：本研究整理)

研究者將以此三大構面做為問卷設計的方向要點，並參考李宜芬(2010)及陳曉宜(2005)問卷調查之各題項問卷，以最簡明精要的問卷方式，研擬出美髮沙龍經營者及設計師之「美髮設計師自我成長與課程規劃之研究」問卷調查表，(見附錄1及附錄4)。

3.4 調查期間

本研究從2014年8月25日至2014年9月25日期間由研究者本身從事經營美髮沙龍之經營者朋友鎖定為研究對象後，以電話方式先向各美髮沙龍經營者說明訪談動機，經過各位經營者同意後約定訪談時間與地點，再進行面對面深度訪談及問卷內容填寫，每位經營者訪談時間約30分鐘。訪談過程全程錄音，事後內容再以逐字稿方式於紙本上呈現。美髮設計師部份則於2014年8月1日至2014年9月25日間進行問卷調查，經由研究者之廠商業務協助幫忙持60份問卷至美髮沙龍店家，隨機邀請2-5位設計師做問卷填寫。研究者本身持40份於深度訪談時由訪談之店家邀請其設計師做問卷填寫。

第四章 資料分析

本研究以南部地區(嘉義、台南、高雄、屏東)美髮沙龍 100 位現職設計師為問卷對象，有效問卷 100 份回收後再進行各項統計分析。並且再針對 12 位美髮沙龍經營者進行深度訪談及問卷調查。本研究主要目的在於瞭解美髮沙龍經營者及美髮設計師之自我成長、技能認知之重要性、研修方式之三構面，並分析出美髮沙龍經營者與美髮設計師之間的認知差異，及進行相關分析比較，希望分析出美髮沙龍經營者與設計師於三構面之認知差異。

4.1 經營者訪談資料分析

本研究之受訪者公司型態分別為:個人工作室，單一型態公司，連鎖公司企業，策略聯盟等四個公司型態進行研究分析，個人工作室、單一型態公司、連鎖公司企業、策略聯盟分別各取 3 家。並分別以代號方式以便幫助此研究整理與分析，如表 4-1 所示。

表 4-1 訪談者經營型態總彙表

受訪者代號	公司型態	開店資歷
A1	個人工作室	5 年
A2	個人工作室	3 年
A3	個人工作室	26 年
A4	單一型態公司	11 年
A5	單一型態公司	4 年
A6	單一型態公司	18 年
A7	連鎖公司企業	21 年
A8	連鎖公司企業	4 年
A9	連鎖公司企業	23 年
A10	策略聯盟	26 年
A11	策略聯盟	21 年
A12	策略聯盟	14~15 年

(資料來源：本研究整理)

美髮沙龍經營者訪談四種型態之開店年資分別為:個人工作室有 3 家，開店年資在 3 至 26 年之間，另單一型態公司有 3 家，分別在 4 至 18 年之間，再連鎖公司企業有 3 家，開店年資分別在 4 至 23 年之間，策略聯盟也有 3 家，開店年資則在 14 至 26 年之間，共有 12 家美髮沙龍經營者進行此研究之深度訪談。

4.1.1 經營者基本資料分析

本研究美髮沙龍經營者之基本資料包含性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、工作年資、開店年資、具備技能、國外參訪等八個項目之基本資料進行經營者基本資料蒐集並分析，如表 4-2 所示。

表 4-2 經營者基本資料分析表

基本資料	別稱	人數	百分比(%)
性別	男性	7	58.3
	女性	5	41.7
婚姻狀況	已婚	10	83.3
	未婚	2	16.7
年齡	20 歲以下	0	0
	21~30 歲	1	8.3
	31~40 歲	6	50
	41~50 歲	5	41.7
	50 歲以上	0	0
教育程度	國中以下	1	8.3
	高中職	8	66.7
	專科	1	8.3
	大學	2	16.7
	研究所	0	0
工作年資	3 年以下(含)	0	0
	4~10 年	0	0
	11~15 年	0	0
	16~20 年	6	50
	21~25 年	3	25
	26~30 年	2	16.7
	31 年以上	1	8.3
開店年資	1 年以下(含)	0	0
	2~4 年	3	25
	5~7 年	1	8.3
	8~10 年	1	8.3
	11~15 年	2	16.7
	16~20 年	2	16.7
	21 年以上	3	25
具備技能	洗髮	11	91.7
	剪髮	11	91.7
	燙髮	11	91.7
	染髮	11	91.7
	護髮	10	83.3
	彩妝	3	25

表 4-2 經營者基本資料分析表(續)

	美甲	1	8.3
	服裝搭配	4	33.3
	溝通技巧	8	66.7
	未曾出國研習	0	0
國外參訪	日本	7	58.3
	歐美	5	14.7
	香港澳門	6	50
	中國大陸	7	58.3
	其他	0	0
(資料來源：本研究整理)		12	100

本研究針對美髮沙龍經營者調查結果，根據表 4-2 資料顯示分析如下：

就性別而言，男性經營者佔 58.3%，女性經營者佔 41.7%，表示美髮沙龍產業經營者，以男性經營者居多。其次針對婚姻狀況，已婚之經營者人數佔 83.3%，未婚人數則佔 16.7%，已婚人數幾乎達一半以上。年齡分布狀況，20 歲以下及 50 歲以上均佔 0%，21~30 歲佔 8.3%，31~40 歲佔 50%，41~50 歲佔 41.7%，以 31~40 歲之經營者佔多數。在教育程度方面，國中以下學歷佔 8.3%，高中職學歷佔 66.7%、專科學歷佔 8.3%、大學則佔 16.7%，由教育程度之資料顯示，經營者之教育程度以高中職畢業學歷分佈最廣。

其次工作年資方面，工作年資 15 年以下之經營者佔整體 0%，而 16~20 年工作年資佔 50%，21~25 年工作年資則佔 25%，26~30 年工作年資佔 16.7%，最後 31 年工作年資年以上則佔 8.3%，由上述資料得知，美髮沙龍產業經營者之工作年資，大致分布在 16~20 年工作年資。開店年資方面，1 年以下開店年資佔 0%，另開店年資 2~4 年佔 25%，5~7 年開店年資佔 8.3%，8~10 年開店年資佔 8.3%，11~15 年開店年資佔 16.7%，16~20 年佔 16.7%、21 年以上佔 25%，在數據中得知，本研究針對經營者研究對象之開店年資歷，以 2~4 年及 21 年以上兩項佔整體約 50%。針對經營者具備專業技能而言，多數經營者均擁有洗髮、剪髮、燙髮、及染髮之技能，各佔 91.7%，其次為具備護髮技能者，佔 83.3%，另具備溝通技巧、服裝搭配、彩妝等技能各佔 66.7%、33.3% 及 25%，具備美甲專業技能之經營者僅佔 8.3%。最後針對國外參訪地點之選擇方面，根據資料顯示國外參訪地點日本佔 58.3%、歐美佔 14.7%、香港澳門佔 50%、佔中國大陸 58.3%，由此可見，台灣美髮沙龍經營者，大多偏好選擇亞洲地區作為參訪或研習據點。

4.1.2 經營者訪談內容分析

本研究從 12 位不同類型的美髮沙龍經營者進行六大題做深度訪談部分研究發現，每一家沙龍經營者對技能教育與經營觀念確實有些不同，在技能層面上也因大環境變化又有不同的經營觀點與經營定位方向。

問題一：請問經營美髮沙龍的時間？

此題項將訪談者的回答歸類於表 4-2 中，美髮沙龍經營者之開店年資大致分

為以下 (1)1 年(含)以下、(2)2~4 年、(3)5~7 年、(4)8~10 年、(5)11~15 年、(6)16~20 年、(7)21 年以上；其各開店年資並不屬於任何一種經營型態。

問題二：美髮設計師人才募集管道為何？

總結以上內容：連鎖經營募集人才管道寬闊，會以自行培訓、建教合作、人力銀行、報章雜誌等等募集相關人才；以單一店家而言也會與連鎖經營的募集方式雷同，但不會一家店面各種管道皆使用，此外單一店家還有一塊募集方式，便是熟人介紹；相較前面兩種經營模式的人才募集，個人工作室及策略聯盟多以自行培訓人才及熟人介紹，較少的機率是藉由建教合作或人力銀行來募集。

問題三：目前經營美髮沙龍是否遇上經營困難的問題？

經營者目前遇到最大的問題多為人員招募及培訓，不管招募的設計師如何，店家都需要花費不少時間在人員培訓。因為每位設計師進到一家店裡面總是會有磨合期，相對經營者則需要瞭解其招攬的設計師各項條件是否在他的要求上，更注重的是設計師的工作熱誠及配合度。當經營者覺得設計師合格後緊接著就是各店習慣，每家店都有自己的經營風格，就算是連鎖店也會因為經營者的不同而有些微差異，一個美髮設計師要如何在職場上去適應新的環境及新的工作流程，上述所提到的人員流失多半是因為設計師與店家的經營模式無法相互理解而選擇離開，這是經營者及設計師共同要面對的問題。

其中被訪問者，少數的人提到有關成本考量的問題，當然在目前市面上連鎖體系的美髮沙龍店家，多半打著經濟實惠的招牌，我們能理解因為採購量大而間接降低成本花費，但除了連鎖體系的店家外其他經營模式又該如何應對成本所帶來的各項挑戰？許多單店所使用的物品其內容物與等級上都可能會比連鎖體系的店家用的好，相對成本也就提高，但這些層面消費者是看不到的。若以美髮設計師專業度去做賣點，又會有幾個客戶懂得其內涵？為了因應這樣的問題，部分店家皆以轉型為目標，提高店內服務品質，甚至設計師本身能力的增進，慢慢的我們可以發掘除了連鎖體系，其他型態的經營者們會改變其客戶群，並增加市場的競爭力，更能做出店家獨有的經營風格。

TUNGFANG DESIGN INSTITUTE

問題四：對美髮設計師的技能條件要求為何？

被訪者對美髮設計師的技能條件要求，除了注重技能熟練度等相關美髮技巧外，多者於個人素質、談話應對以及文化素養有相當大的期望，因美髮設計師所要服務與接觸的人群種類非常多元，面對各消費者的習性、品味都應該要有所涉獵，這是現在設計師逐漸忽略的問題。多半的美髮設計師無法讓客戶滿足其服務時，就會造成各經營者擔心的問題，那就是客源流失，雖然這不是最大的問題點，但也是因素之一；當設計師口才交際得以讓顧客信服並提升成為熟客，這更是經營者及設計師共同的期望的。

上項的分析主要在於設計師本身與顧客的互動，在互動的成分中，設計師要如何抓住消費者的品味呢？連鎖公司企業 21 年資歷的經營者有提到相關的字眼，他希望設計師能夠掌握一定的流行趨勢，使設計師本身能夠跟上時代變化，而不是空有技巧沒有設計元素，設計師若只會剪千遍一律的髮型，那他何其有設計師的名號？其實這也反應了策略聯盟 14~15 年資歷經營者的想法，他認為設計師應具備基本技能跟變化性，因美髮產業是帶領流行時尚的先趨，再好的服裝配飾都需要有好的妝容及髮型搭配整體，有了基本功的打底再加上變化性、流行趨

勢及品味，即成就了設計師的個人品牌，再搭配經營者(店家)的經營文化風格及服務流程與技能，便可形成經營者與設計師雙方互利的景象與共識。

問題五：公司提供美髮設計師的進修規劃及管道為何？

因資訊發達美髮的學習途徑很多，但要如何有效率的學習？又該往哪些方向做學習？想必許多設計師為了這件事情思考許多；經營者相對也會思考他該給予自己店內設計師什麼樣的進修課程，上列眾多回答中，許多經營者的課程來源大多是相關廠商所提供的課程，由此可知美容美髮相關廠商跟美髮師一樣，自家再進步也需要去國外取經，為求市場上能推廣其產品的使用，並搭配設計師的技能達到顧客需求與滿足，最好的方式就是開設相關專業課程，藉此推銷其商品或器具，這樣的好處是廠商成功推銷公司商品，也給予設計師進一步專業課程，並且比較容易得知最新的國外專業技術與流行資訊；經營者除了廠商的相關課程，他們也會安排自家店裡的內部訓練，有些經營者自行規劃店裡安排相關課程或講習，有些則全力參與國內外相關競賽及秀場，他們認為競賽會加強設計師的能力，並於競賽中得到新的創意技巧與新的設計概念。

經營者們對於設計師的期待當然不會只限制於其專業技能部分，他們也希望設計師能藉由吸收專業管理課程而成為對公司有幫助的講師或輔助經營者。

問題六：公司針對美髮設計師的發展空間，通常如何規劃？請舉例？

當美髮設計師到達一定的專業程度後，他們還能有什麼樣的發展，或者經營者們要怎麼樣面對設計師的轉變，是看著他們離開進到下一家店？或另行獨立開創事業？還是沒有任何進步空間就這樣永遠做同一件事？這些結果都不會是美髮沙龍經營者們想看到的，必竟對美髮設計師的成長與技能培訓，經營者們也花費了不少心思與投入很長的時間，不管是個人工作室、單一型態、連鎖經營亦或是策略聯盟的經營者；他們最終目標都會是培育自己旗下的專業團隊，所以面對設計師的發展空間，大多連鎖店面本身就有自己的規劃模式運作，他們對於設計師的發展分類為基本上為三類：(1)特殊美髮專業設計師(2)專業講師(3)專業經營者，第一項的專業設計師除了對於美髮的專業外，對於衣著、彩妝、美甲等就有相當高的專業度，我們也可以稱它為專業造型師，第二項專業講師，對於開店毫無興趣，也溺於單純的設計師職業，對於教授他人專業技能有一定的熱誠度，這樣的人通常會轉為講師，而連鎖公司也會輔助他們做相關講師養成課程的安排，第三項專業經營者，通常會以美髮設計師的意願發展跡象做規劃，公司也會評斷其美髮設計師是否有足夠的實力經營店面，並由公司輔助，藉由入股、投資、輔助訓練等途徑來協助設計師以經營者的身分拓展公司分店，且給予設計師新的人生職位挑戰並也給公司相對的利益。

這樣的趨向，在策略聯盟與單一型態中不是少見的現象，也可以說策略聯盟與連鎖店的差別在於他們不是一間共同經營的公司；以上幾項安排是設計師發展空間的基本管道，當然也會有不少設計師轉移跑道，做相關行業，例如美甲師、服裝設計師，新娘秘書等職類，也有自行創業。

以上為綜合各家美髮沙龍經營者之各題項訪談內容整理分析。

4.1.3 經營者屬性分析

本研究針對美髮沙龍經營者屬性進行分析，分別以四大類別：一、自我成長、二、技能認知之重要性、三、研修方式及四、基本資料作為本研究之分析重點，詳如以下分析：

一、自我成長以經營者各屬性分析

(一) 自我成長以經營者(性別)屬性分析

本研究針對經營者之性別，對於自我成長檢測結果發現，女性經營者之認同感普遍高於男性經營者，但針對題項 a1「我認為美髮設計師在美髮工作中可不斷獲得新知識和技巧」之調查結果，女性經營者之認同度比男性經營者略為薄弱。另外，針對題項 a7「我希望美髮設計師在美髮工作中能不斷自我提升不斷進修」之調查結果，無論男性或女性之經營者均表達非常同意之看法，認為美髮設計師必須能有充分的時間進行進修之事宜，整體而言，針對自我成長之認同度，美髮經營者同意度平均達 4.3 以上，表示美髮經營者認為，設計師本身必須自我進修、不斷獲得新知識。

(二) 自我成長以經營者(婚姻狀況)屬性分析

針對經營者之婚姻狀況，於自我成長資料中顯示，已婚經營者在各題項均認同在美髮工作領域中之自我成長，平均值達 4.6 以上，可以說算是高度認同。另外，針對題項 a7「我希望美髮設計師在美髮工作中能不斷自我提升不斷進修」之調查結果，無論已婚或未婚之經營者，對美髮設計師來說必須要有充分的時間進行進修之事宜，此題項均表達非常同意之看法。平均值均達 5。這也表示經營者認為，美髮設計師在已婚或未婚的領域中都要不斷的學習與提升。

(三) 自我成長以經營者(年齡)屬性分析

本研究針對經營者之年齡層，於自我成長檢測結果發現，21~30 歲之經營者對題項 a4「我希望美髮設計師在美髮工作中能嘗試新的做事方式」之調查結果，表示無意見，從此看出年輕經營者對此題項與 31 歲以上的經營者看法不同。另外，根據資料顯示，所有經營者針對題項 a7「我希望美髮設計師在美髮工作中能不斷自我提升不斷進修」之調查結果，都表示高度認同。就整體而言，針對自我成長之認同度，美髮經營者皆表示設計師本身必須自我進修、不斷獲得新知識與新技能，才能提升自我價值。

(四) 自我成長以經營者(教育程度)屬性分析

針對經營者之教育程度，於自我成長資料中顯示，教育程度針對自我成長之認同度甚高，尤其高中職與大學的經營者平均值最低，但平均值還有 4.5 以上。在大學以上之經營者甚至非常同意教育程度與自我成長相當大的影響。尤其針對題項 a7「我希望美髮設計師在美髮工作中能不斷自我提升不斷進修」所有的經營者均完全認同此題項，其平均值皆在 5。總言之，不管學歷高低在職場上還是要不斷提升自我能力與價值。

(五) 自我成長以經營者(工作年資)屬性分析

本研究針對經營者之工作年資，對於自我成長檢測結果發現，針對題項 a7「我希望美髮設計師在美髮工作中能不斷自我提升不斷進修」之調查結果，各工

作年資之經營者對此題項表示非常認同。另外資料顯示，工作年資於 21~25 年及 31 年以上平均值均在 5，表示其兩階段不同工作年資之經營者對自我成長各題項認為非常認同。就整體而言，各工作年資之經營者對於自我成長之認同度平均達 4.3 以上，表示美髮經營者認為，設計師本身必須不斷自我進修才能獲得新知識與技能，並能擔任稱職又出色的美髮設計師。

(六)自我成長以經營者(開店年資)屬性分析

本研究針對經營者之開店年資，對於自我成長檢測結果發現，開店年資 2~4 年之經營者對題項 a4「我希望美髮設計師在美髮工作中能嘗試新的做事方式」之調查結果略為薄弱。平均值達 4.3，其他各題項均表達非常同意之看法，其平均值達 4.7 以上。在此表示開店年資 2~4 年之經營者認為美髮設計師在工作中能嘗試新的做法有不同意見。

另外研究資料顯示，題項 a7「我認為美髮設計師在美髮工作中可不斷獲得新知識和技巧」之認同度非常高，平均值均達 5，對整體而言，針對自我成長表示美髮經營者認為設計師本身必須自我進修、不斷提升技能，並透過管道學習新知識與技巧。

上述針對自我成長以經營者屬性之相關分析，如表 4-3 所示。

表 4-3 自我成長以經營者各屬性平均值分析統計

屬性	屬性類別	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8
性別	男性	4.7	4.9	4.7	4.3	4.9	4.7	5	4.6
	女性	4.6	5	5	5	5	5	5	5
婚姻狀況	已婚	4.7	4.9	4.9	4.6	4.9	4.9	5	4.8
	未婚	4.5	5	4.5	4.5	5	4.5	5	4.5
年齡	21~30 歲	5	5	4	3	5	5	5	4
	31~40 歲	4.5	5	4.8	4.7	5	4.8	5	4.8
	41~50 歲以上	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	4.8	5	4.8
教育程度	國中以下	5	4	5	4	4	4	5	4
	高中、職	4.8	5	4.9	4.6	5	5	5	4.9
	專科	4	5	4	4	5	4	5	4
	大學	4.5	5	5	5	5	5	5	5
工作年資	16~20 年	4.5	5	4.7	4.3	5	4.8	5	4.7
	21~25 年	5	5	5	5	5	5	5	5
	26~30 年	4.5	4.5	5	4.5	4.5	4.5	5	4.5
	31 年以上	5	5	5	5	5	5	5	5
開店年資	2~4 年	5	5	4.7	4.3	5	5	5	4.7
	5~7 年	4	5	5	5	5	5	5	5
	8~10 年	5	5	5	5	5	5	5	5
	11~15 年	4	5	4.5	4	5	4.5	5	4.5

4-3 自我成長以經營者各屬性平均值分析統計(續)

16~20 年	4.5	5	5	5	5	5	5	5
21 年以上	5	4.7	5	4.7	4.7	4.7	5	4.7

(資料來源：本研究整理)

二、技能認知之重要性以經營者各屬性分析

(一)技能認知之重要性以經營者(性別)屬性分析

在經營者之性別分析，對於技能認知之重要性的檢測結果發現，男性經營者與女性經營者在技能認知上大致都認同其基本技能是重要的。就技能認知之重要性對經營者來說，除了題項 b7「我認為美甲技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」之調查結果，男性經營者與女性經營者平均數值都在 3.4，看法是一致。多數經營者認為美髮設計師擁有美甲技能是無意見的，這也表示美甲這項技能對經營者在美髮沙龍經營上是無必要性的。另外發現，在題項 b6「我認為彩妝技巧是美髮設計師」男性經營者與女性經營者，看法也是相同，但他們共同認同彩妝技能是美髮設計師需具備的一項重要的技能。而且兩者平均值達 4.4，表示美髮沙龍經營對彩妝項目是需求的。

(二)技能認知之重要性以經營者(婚姻狀況)屬性分析

經營者在婚姻狀況分析資料顯示，對於技能認知之重要性的檢測結果發現，已婚經營者針對題項 b6「我認為彩妝技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」其中有 1 位表示無意見外，其平均值還達 4.3，而未婚經營者則是非常肯定這項技能。另外針對題項 b7「我認為美甲技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」之調查結果，已婚經營者與未婚經營者平均數值都在 3.4 及 3.5，表示兩者皆認為美髮設計師具備美甲技能是無意見，這也表示美甲這項技能對經營者在美髮沙龍經營上是無必要性的。

(三)技能認知之重要性以經營者(年齡)屬性分析

在經營者於年齡中，對於技能認知之重要性的檢測結果發現，21~30 歲經營者對題項 b1「我認為洗髮技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」表示無意見，從此題項看出年輕的經營者認為美髮設計師對洗髮技能是不重視的，而 31 歲以上之經營者則認同洗髮技能對美髮設計師來說是非常重要。

另外資料顯示所有經營者對題項 b7「我認為美甲技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」在所有年齡層的經營者中最高平均數只有 3.5，表示是無意見，可見所有經營者認為美髮設計師具備美甲技能是無必要性的。

另外發現，40~50 歲以上之經營者針對題項 b6「我認為彩妝技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」與題項 b8「我認為服裝搭配技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」平均值皆達 4.2，比 40 歲以下之經營者較不重視彩妝技巧與服裝搭配技巧。

(四)技能認知之重要性以經營者(教育程度)屬性分析

在經營者於教育程度中，對於技能認知之重要性的檢測結果發現，教育程度國小以下及專科之經營者對所有題項之技能認知表示認同的看法。另外，在資料顯示中除了國小以下之經營者表示同意，其他經營者對題項 b7「我認為美甲

技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」在所有教育程度的經營者中最高平均數只有 3.5，表示所有經營者認為美髮設計師具備美甲技能是薄弱的。教育程度在大學除了題項 b7 以外，平均值也高達 4.5 以上。對美髮經營者來說此技能認知之重要性之各題項對美髮設計師的技能展現是非常重要的。

(五)技能認知之重要性以經營者(工作年資)屬性分析

在經營者之工作年資中，對於技能認知之重要性的檢測結果發現，工作年資 16~20 年之經營者針對技能認知之重要性各題項表示認同，針對題項 b7「我認為美甲技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」之調查顯示，16~30 年間之經營者認同度皆較弱，而 31 年以上工作年資之經營者則表示無意見，但除了 b7 提項外，卻對其他題項表示高度認同，各題項的平均值達 5。

26~30 工作年資之經營者表示對於 b5「我認為護髮技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」、b7「我認為彩妝技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」、b7「我認為美甲技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」、b8「我認為服裝搭配技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」這幾題項對美髮設計師表示較薄弱的看法，表示還是有經營者對設計師的護髮、彩妝、美甲、服裝搭配等技巧不重視。其他技能認同度卻是非常高。

(六)技能認知之重要性以經營者(開店年資)屬性分析

在經營者之開店年資中，對於技能認知之重要性的檢測結果發現，開店年資之經營者對技能認知之重要性各題項表示認同，但針對題項 b7「我認為美甲技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能」之調查顯示，只有開店年資 5~7 年及 8~10 年之經營者對此題項認同，其他之經營者則表示無意見與較薄弱的認同度。除了 b7 題項經營者表示有不同看法外，其他各題項平均值都達 4 以上，表示經營者對美髮設計師的技能認知之重要性都表示認同。

上述針對技能認知之重要性以經營者屬性之相關分析，如表 4-4 所示。

TUNGFANG DESIGN INSTITUTE

表 4-4 技能認知之重要性以經營者各屬性平均值分析統計

屬性	屬性類別	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10
性別	男	4.4	5	5	5	4.6	4.4	3.4	4.6	5	4.9
	女	5	4.8	4.8	4.8	4.4	4.4	3.4	4.4	4.8	4.8
婚姻狀況	已婚	4.6	4.9	4.9	4.9	4.4	4.3	3.4	4.5	4.9	4.9
	未婚	5	5	5	5	5	5	3.5	4.5	5	4.5
年齡	21~30 歲	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5
	31~40 歲	4.8	4.8	4.8	4.8	4.7	4.5	3.5	4.7	4.8	4.7
	41~50 歲以上	4.8	5	5	5	4.4	4.2	3.4	4.2	5	5
教育程度	國中以下	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
	高中、職	4.6	5	5	5	4.5	4.4	3.3	4.6	5	5
	專科	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4

表 4-4 技能認知之重要性以經營者各屬性平均值分析統計(續)

教育程度	大學	5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	3.5	4.5	4.5	4.5
工作年資	16~20 年	4.5	4.8	4.8	4.8	4.5	4.5	3.3	4.7	4.8	4.7
	21~25 年	5	5	5	5	5	4.7	3.7	4.7	5	5
	26~30 年	4.5	5	5	5	3.5	3.5	3.5	3.5	5	5
	31 年以上	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5
開店年資	2~4 年	4	5	5	5	4.3	4.7	3	5	5	5
	5~7 年	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	8~10 年	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
	11~15 年	5	5	5	5	5	4.5	3.5	4.5	5	4.5
	16~20 年	5	5	5	5	4	4	3.5	4	5	5
	21 年以上	4.7	5	5	5	4.7	4.7	3.3	4.7	5	5

(資料來源：本研究整理)

三、研修方式以經營者各屬性分析

(一)研修方式以經營者(性別)屬性分析

針對經營者之性別，對於研修方式檢測結果發現，男性經營者與女性經營者的看法有些不同，但在題項 c2「我認為學校美髮課程可以充分精進美髮設計師自身技能」之調查結果，男性經營者與女性經營者都認同學校的美髮課程可以增進設計師的自身技能。另外發現，題項 c3「我認為美髮補習班相關課程可以充分精進美髮設計師自身技能」之調查結果，男性經營者的平均數與女性經營者的平均數偏低，兩者均表示無意見，顯示美髮經營者認為美髮補習班的相關課程對美髮設計師的技能提升並無太大幫助。

(二)研修方式以經營者(婚姻狀況)屬性分析

針對經營者在婚姻狀況資料分析中顯示，在研修方式檢測結果發現，針對題項 c1「我認為美髮設計師與同業交流美髮技術能精進自身技能」及 c5「我認為國外的相關美髮技術課程能精進美髮設計師自身技能」之調查結果，已婚與未婚之經營者對美髮設計師能夠與同業交流及至國外進修表示一致認同。另外發現，已婚與未婚之經營者對題項 c3「我認為美髮補習班相關課程可以充分精進美髮設計師自身技能」之調查結果，兩者平均值偏低，其未婚經營者均表示無意見，平均值只有 3，在此顯示美髮經營者認為美髮補習班的相關課程對美髮設計師的技能提升並無太大幫助。

(三)研修方式以經營者(年齡)屬性分析

針對經營者之年齡，於研修方式資料中顯示，針對題項 c2「我認為學校美髮課程可以充分精進美髮設計師自身技能」在不同年齡層的看法結果有所不同，21~30 歲經營者認為學校的美髮課程能精進美髮設計師的技能表示高度認同，而 41~50 歲以上則不這麼認為。另外 41~50 歲經營者對 c3「我認為美髮補習班相關課程可針對年齡層對研修方式各題項而言，。21~30 歲經營者相較 31 歲以上的經營者平均值來得認同，表示美髮沙龍經營者之年齡針對研修方式也有所差異。

(四)研修方式以經營者(教育程度)屬性分析

針對經營者之教育程度，於研修方式檢測結果發現，國中以下之經營者對研修方式各題項表示肯定與同意，在題項 c2「我認為學校美髮課程可以充分精進美髮設計師自身技能」中國小以下之經營者對此題項表示非常同意，反而大學之經營者並不這麼認為，還是有些薄弱的看法。因此 c2 題項在不同教育程度的經營者有不同的分歧點。

另外發現，專科與大學對題項 c3「我認為美髮補習班相關課程可以充分精進美髮設計師自身技能」之調查結果，兩者之經營者認為補習班的相關課程給予設計師的技能提升均表示無意見，專科平均值只有 3，在此顯示還是有些經營者認為補習班及學校的相關課程對美髮設計師的技能提升並無太大幫助。

在教育程度資料分析中顯示，經營者對題項 c5「我認為國外的相關美髮技術課程能精進美髮設計師自身技能」與 c6「我認為美髮設計師自我閱讀美髮相關資訊能精進自身技能」且同意度平均達 4.5 以上，表示經營者非常認同美髮設計師從國外課程及閱讀相關資訊能提升的自身的技能。

(五)、研修方式以經營者(工作年資)屬性分析

針對經營者之工作年資，於研修方式檢測結果，26~30 年工作年資之經營者對研修方式的題項 c1「我認為美髮設計師與同業交流美髮技術能精進自身技能」對設計師與同業交流認同度較薄弱。

31 年以上工作年資之經營者對題項 c2「我認為學校美髮課程可以充分精進美髮設計師自身技能」表示無意見，這表示經營者對設計師可透過學校學習新技能的想法有不同觀點。另外發現經營者對題項 c3「我認為美髮補習班相關課程可以充分精進美髮設計師自身技能」之調查結果，分別 16~20 年及 31 年以上經營者認為補習班的相關課程給予設計師的技能提升均表示薄弱的看法，顯示還是有經營者認為補習班對美髮設計師的技能提升並無太大幫助。

工作年資資料分析中顯示，就整體而言，經營者對研修方式之其他題項都表示認同，且同意度平均值也達 4。此題項經營者認同美髮設計師可由各個進修管道吸收新的技巧與流行資訊來提升的自身的技能。

(六)研修方式以經營者(開店年資)屬性分析

針對經營者之開店年資，於研修方式檢測結果，8~10 年及 11~15 年開店年資之經營者對題項 c2「我認為學校美髮課程可以充分精進美髮設計師自身技能」認同度薄弱，兩者平均值未達 4。表示經營者認為學校課程對美髮設計師的技能提升有不同看法。另外發現，工作年資之經營者對題項 c3「我認為美髮補習班相關課程可以充分精進美髮設計師自身技能」之調查結果，半數經營者對此題項之認同度也顯示薄弱，21 年以上之經營者平均值僅 3.3，表示經營者在開店年資的研修方式，針對設計師藉由補習班能增進技能表示有不同的看法。

在題項 c4「我認為廠商所提供的美髮相關技術課程可以精進美髮設計師自身技能」11~15 年之經營者對此題項也有不同看法。就整體而言，經營者對研修方式於開店年資，針對設計師的進修管道的認知有部份採不同想法。

上述針對研修方式以經營者屬性之相關分析，如表 4-5 所示。

表 4-5 研修方式以經營者各屬性平均值分析統計

屬性	屬性類別	c1	c2	c3	c4	c5	c6
性別	男	4.6	4	3.7	4.1	4.4	4.7
	女	4.4	4	3.8	4.4	4.6	4.6
婚姻狀況	已婚	4.5	4	3.9	4.3	4.5	4.6
	未婚	4.5	4	3	4	4.5	5
年齡	21~30 歲	5	5	4	5	4	4
	31~40 歲	4.5	4.2	3.8	4.3	4.5	4.7
	41~50 歲以上	4.4	3.6	3.6	4	4.6	4.8
教育	國中以下	4	5	4	4	5	5
	高中、職	4.6	4.1	3.9	4.5	4.5	4.6
	專科	4	3	3	3	4	5
	大學	4.5	3.5	3.5	4	4.5	4.5
工作年資	16~20 年	4.5	4.2	3.7	4.3	4.3	4.5
	21~25 年	5	4	4	4.3	4.7	5
	26~30 年	3.5	4	4	4	4.5	4.5
	31 年以上	5	3	3	4	5	5
開店年資	2~4 年	5	4.7	3.7	5	4.7	4.7
	5~7 年	4	4	4	4	4	4
	8~10 年	5	3	4	4	4	5
	11~15 年	4	3.5	3.5	3.5	4	4.5
	16~20 年	4	4	4.5	4.5	4.5	4.5
	21 年以上	4.7	4	3.3	4	5	5

(資料來源：本研究整理)

四、經營者基本資料分析

(一)具備美髮技能資料分析

本研究針對經營者具備美髮技能資料分析，以性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、工作年資、開店年資等六項屬性，分析經營者所具備美髮基本技能條件，如表 4-6 所示。

1. 性別

從性別資料分析發現，男性經營者與女性經營者都具備美髮基本技能，而女性經營者又比男性經營者多了彩妝與服裝搭配之多元技能。

2. 婚姻狀況

從資料顯示已婚具備的美髮技能條件相對比未婚者來得完整。

3. 年齡

經營者年齡層介於 31~40 歲之間，所具備之美髮技能除了美甲以外，均擁有較為完備之美髮技能。

4. 教育程度

美髮經營者之教育程度為高中職者，其技能條件除了美甲以外，其他美髮技能也較為豐富。

5. 工作年資

美髮經營者之工作年資介於 16~20 年者，除了美甲技能除外，擁有美髮技能條件也是相當豐富。

6. 開店年資

經營者開店年資介於 2~4 年者，除了彩妝與美甲技能是欠缺之外，也擁有較豐富的美髮技能條件。

表 4-6 經營者具備美髮技能資料分析統計

	美髮	洗髮	剪髮	燙髮	染髮	護髮	彩妝	美甲	服裝 搭配	溝通 技巧
性別	男	6	6	6	6	6	1	1	0	4
	女	5	5	5	5	5	3	0	5	5
婚姻 狀況	已婚	9	9	9	9	9	4	1	4	7
	未婚	2	2	2	2	2	0	0	1	2
年齡	21~30 歲	1	1	1	1	1	0	0	0	1
	31~40 歲	6	6	6	6	6	2	0	3	5
	41~50 歲以上	4	4	4	4	4	2	1	2	3
教育 程度	國中以下	1	1	1	1	1	1	1	0	0
	高中、職	7	7	7	7	7	2	0	3	6
	專科	1	1	1	1	1	0	0	0	1
	大學	2	2	2	2	2	1	0	2	2
工作 年資	16~20 年	6	6	6	6	6	1	0	2	5
	21~25 年	2	2	2	2	2	1	0	1	2
	26~30 年	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	31 年以上	1	1	1	1	1	0	0	1	1
	2~4 年	3	3	3	3	3	0	0	1	2
開店 年資	5~7 年	1	1	1	1	1	1	0	1	1
	8~10 年	1	1	1	1	1	0	0	0	1
	11~15 年	1	1	1	1	1	0	0	0	1
	16~20 年	2	2	2	2	2	2	0	2	2
	21 年以上	2	2	2	2	2	1	1	1	1

(資料來源：本研究整理)

(二)國外參訪各項資料分析

本研究針對美髮沙龍之經營者對於國外參訪的經驗，可分析出不同經營階段於國外的參訪學習所呈現不同學習方向，也藉此了解其中的差異性。如表 4-7 所示；

1. 性別

國外參訪樣本資料分析顯示，男性經營者多半偏好至亞洲國家，如日本、港澳及中國，歐美國家反而是女生經營者參訪次數較多。

2. 婚姻狀況

在婚姻狀況資料顯示，已婚經營者至國外參訪次數較多。而未婚者經營者出國參訪次數較少，歐美國家之參訪研習次數幾乎為零。

3. 年齡

在年齡層樣本資料顯示，21~30 歲的經營者較偏好港澳與中國，31~40 歲及 41~50 歲以上，參訪亞洲及歐洲也大有人在。

4. 教育程度

教育程度上國小以下之經營者主要選擇去日本與中國，高中職經營者則是亞洲與歐洲之參訪均有涉獵，而大學經營者則是選擇參訪歐洲與日本較多。

5. 工作年資

在工作年資資料顯示，工作年資 16~20 年之經營者參訪日本與港澳的居多，21~25 則以日本及中國居多。

6. 開店年資

針對美髮沙龍之經營者於開店年資 2~4 年者未曾參訪過歐洲，5~7 年的經營者未曾參訪港澳與中國，開店年資 16~20 年經營者則未曾參訪港澳，各年齡層開店年資的美髮沙龍之經營者皆出國到各地參訪。

表 4-7 國外參訪各項資料分析統計

國外參訪		日本	歐美	香港澳門	中國
性別	男	5	2	6	6
	女	4	4	1	2
婚姻狀況	已婚	7	6	6	7
	未婚	2	0	1	1
年齡	21~30 歲	0	0	1	1
	31~40 歲	5	3	3	3
	41~50 歲	4	3	3	4
	以上				
教育程度	國中以下	1	0	0	1
	高中、職	5	4	5	5
	專科	1	0	1	1
	大學	2	2	1	1
工作年資	16~20 年	4	2	4	3
	21~25 年	3	2	2	3
	26~30 年	1	1	0	1
	31 年以上	1	1	1	1

表 4-7 國外參訪各項資料分析統計(續)

	2~4 年	1	0	2	1
	5~7 年	1	1	0	0
開店	8~10 年	1	1	1	1
年資	11~15 年	2	1	2	2
	16~20 年	1	2	0	1
	21 年以上	3	1	2	3

(資料來源：本研究整理)

4.2 設計師基本資料分析

本研究美髮設計師之基本資料包含性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、工作年資、具備技能、曾選擇研修地點、曾選擇國外研修地點等八個項目基本資料進行設計師基本資料蒐集與分析，如表 4-8 所示。

表 4-8 美髮設計師問卷基本資料分析

基本資料	別稱	人數	百分比(%)
性別	男性	18	18
	女性	82	82
婚姻狀況	已婚	36	36
	未婚	64	64
年齡	20 歲以下(含)	2	2
	21~30 歲	47	47
	31~40 歲	37	37
	41~50 歲	14	14
	50 歲以上	0	0
教育程度	國中以下(含)	2	2
	高中職	66	66
	專科	20	20
	大學	12	12
	研究所	0	0
工作年資	5 年以下(含)	13	13
	6~10 年	30	30
	11~20 年	40	40
	21~30 年	15	15
	31 年以上	2	2

表 4-8 美髮設計師問卷基本資料分析 (續)

具備技能	洗髮	95	95
	剪髮	99	99
	燙髮	100	100
	染髮	98	98
	護髮	95	95
	彩妝	47	47
	美甲	10	10
	服裝搭配	46	46
	溝通技巧	68	68
	曾選擇研修地點	未曾參加	4
學校		34	34
補習班		11	11
廠商提供		92	92
其他		0	0
曾選擇國外研修地點	未曾出國研習	44	44
	日本	37	37
	歐美	25	25
	香港澳門	13	13
	中國大陸	26	26
	其他	6	6

(資料來源：本研究整理)

100

100

本研究針對美髮沙龍設計師調查結果，根據表 4-8 資料顯示分析如下：

就性別而言，男性經營者佔 18%，女性經營者佔 72%，表示美髮沙龍產業設計師，以女性居多。其次針對婚姻狀況，已婚之設計師人數佔 36%，未婚人數則佔 64%。年齡分佈狀況，20 歲以下是 2%、21~30 歲佔 47%、31~40 歲佔 37%、41~50 歲佔 14%，美髮沙龍產業設計師於 21~30 歲之年齡層佔比例最多。在教育程度方面，國中以下學歷佔 2%，高中職學歷佔 66%、專科學歷佔 20%、大學則佔 12%，由教育程度之資料顯示，設計師之教育程度以高中職畢業學歷分佈最廣。

其次工作年資方面，工作年資 5 年以下之設計師佔整體 13%，而 6~10 年工作年資佔 30%，11~20 年工作年資則佔 40%，26~30 年工作年資佔 15%，最後 31 年工作年資年以上則佔 2%，由上述資料得知，美髮沙龍產業設計師之工作年資，分別分佈在 6~10 年即 11~20 年最多。針對設計師具備專業技能而言，多數美髮沙龍設計師均擁有洗髮、剪髮、燙髮、染髮及護髮之基本技能，分別為洗髮佔 95%、剪髮佔 99%、燙髮佔 100%、染髮佔 98%、護髮佔 95%，另具備溝通技巧、服裝搭配、彩妝等技能各佔 68%、46% 及 47%，具備美甲專業技能之設計師僅佔 10%。

最後針對國內研修方式及國外研修地點之選擇方面，根據資料顯示國內研修方式美髮沙龍設計師多數透過廠商安排之課程進行技能研修就佔 92%，其次為學

校佔 34%，透過補習班的有 11%，完全未參加過的則有 4%。國外研修地點日本佔 37%、歐美佔 25%、香港澳門佔 13%、佔中國大陸 26%，其他國家有佔 6%，另外有 44% 的設計師未曾出國研習過。由分析中可見，台灣美髮沙龍設計師有將近一半則未曾出國研修。

4.2.1 設計師問卷資料分析

(一) 因素分析

共同方法變異(common method variance, CMV)主要是指研究中針對量表的施測方法，容易產生一種偏誤，造成受測者的回答結果有不當膨脹的情形產生(Podsakoff, 2003)，本研究將資料回收後，再利用最常被研究者採用於檢測研究資料裡是否存在著共同方法變異的哈門氏單因子測試法(Harman's one-factor test)，用來檢測此研究之共同方法變異嚴重狀況。檢測方法是將本研究三個變數的所有題項均進行探索性因素分析(exploratory factor analysis, EFA)，分析結果：未轉軸因素分析總共可萃取出 3 個特徵值大於 1 的因素。其第一個主成分最適用於反應共同方法變異的解釋變異量，其問卷量表第一主成分的解釋變異量為 49.245%，研究結果顯示其量表之因素解釋量的比例未有集中化的情況產生。由敘述得知，本研究發生其同源偏差之可能性則偏低。

本研究數據分析採 SPSS 22 版統計軟體來進行驗證因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，分析結果 KMO 值為 0.88。以問卷量表執行因素負荷量，因技能認知之重要性變數中第七題項之因素負荷量為 0.13 小於 0.5，另第六題與第八題也未在主成份裡。根據 Hair(2006) 建議因素負荷量需大於標準值 0.5；其因素負荷量均大於 0.5，代表問卷量表中各因素具一致性，如表 4-9 所示。

表 4-9 驗證性因素分析-刪題前

	自我成長(a)	技能認知之重要性(b)	研修方式(c)
a1	0.70	0.53	0.05
a2	0.72	0.49	0.07
a3	0.79	0.35	0.09
a4	0.86	0.13	0.19
a5	0.80	0.24	0.27
a6	0.84	0.25	0.12
a7	0.79	0.25	0.14
a8	0.66	0.44	0.18
b4	0.41	0.81	0.14
b1	0.27	0.68	0.34
b2	0.51	0.72	-0.02
b3	0.41	0.81	0.14
b5	0.30	0.66	0.39

表 4-9 驗證性因素分析-刪題前(續)

b6	0.23	0.52	0.53
b7	0.15	0.13	0.71
b8	0.17	0.47	0.51
b9	0.34	0.49	0.32
b10	0.30	0.72	0.23
c1	0.07	0.47	0.47
c2	-0.07	0.04	0.78
c3	0.04	0.02	0.73
c4	0.14	0.22	0.77
c5	0.19	0.19	0.58
c6	0.22	0.21	0.59

自我成長(a)/ 技能認知之重要性(b)/ 研修方式(c)

在驗證性因素分析中資料顯示，美髮設計師資料分析於自我成長中，因素負荷量最高是題項a4/希望在美髮工作中有機會嘗試新的做事方式，其數值為0.86，最低是題項a8/設計師認為在美髮工作中能充滿專業與自信，數值為0.66。

另外，設計師在技能認知之重要性中，因素負荷量最高是題項b4「設計師認為染髮技巧是一項重要的技能」數值為0.81，最低是題項b8「設計師認為服裝搭配技巧是一項重要的技能」數值為0.13。

在研修方式中因素負荷量最高是題項c4「設計師認為廠商提供的美髮相關技術課程可以增進自身技能」數值為0.77，最低是題項c1「美髮設計師認為同業能增進自身技能」數值為0.47，如表4-9所示。

經驗證性因素分析-刪題後，再次進行因素分析檢測，檢測結果 KMO 值為 0.89。針對問卷量表，刪除因素負荷量小於 0.5 的題項後，並重新執行驗證性分析，在自我成長中新數據的因素負荷量最高 0.87，最低為 0.63。技能認知之重要性之新數據的因素負荷量最高 0.84，最低為 0.51。研修方式新數據的因素負荷量最高 0.81，最低為 0.51。故所有因素負荷量均大於 0.5，代表問卷量表中各因素具有內部的一致性，如表 4-10 所示。

表 4-10 驗證性因素分析-刪題後

	自我成長(a)	技能認知之重要性(b)	研修方式(c)
a1	0.67	0.55	0.05
a2	0.69	0.52	0.07
a3	0.76	0.40	0.09
a4	0.87	0.15	0.17
a5	0.81	0.25	0.22
a6	0.84	0.29	0.08

表 4-10 驗證性因素分析-刪題後(續)

a7	0.79	0.28	0.13
a8	0.63	0.49	0.18
b1	0.25	0.69	0.33
b2	0.46	0.76	-0.01
b3	0.38	0.83	0.14
b4	0.37	0.84	0.13
b5	0.29	0.67	0.39
b9	0.33	0.51	0.29
b10	0.28	0.72	0.23
c1	0.07	0.45	0.51
c2	-0.05	0.03	0.81
c3	0.06	0.02	0.72
c4	0.15	0.21	0.80
c5	0.19	0.20	0.61
c6	0.21	0.23	0.63

自我成長(a)/ 技能認知之重要性(b)/ 研修方式(c)

刪題後之驗證性因素分析資料顯示，美髮設計師資料分析於自我成長中，因素負荷量最高是題項a4「希望在美髮工作中有機會嘗試新的做事方式」其數值為0.87，最低是題項a8「設計師認為在美髮工作中能充滿專業與自信」數值為0.63。

另外，設計師在技能認知之重要性中，因素負荷量最高是題項b4「設計師認為染髮技巧是一項重要的技能」數值為0.84，最低是題項b9「設計師認為毛髮理論是一項重要的技能」數值為0.51。

在研修方式中因素負荷量最高是題項c2「設計師認為學校美髮課程可以增進自身技能」數值為0.81，最低則是題項c1「美髮設計師認為同業能增進自身技能」數值為0.51。

上述相關刪題後之驗證性因素分析敘述，如表4-10所示。

(二) 信度驗證

將量表係數作為信度估計模式中的內定選項，在行為科學研究中係數的使用率甚為普遍，根據學者Gay(1992)觀點，任何測驗、量表的信度係數如果在0.9以上，即表示其內容係數的信度甚佳。在整體信度測量方面，本研究以SPSS工具進行統計分析，並採用Cronbachs α 係數進行問卷量表可信度的檢測，整體信度係數值是0.94大於0.9。故本研究的問卷量表信度質相當高，如表4-11所示。

表 4-11 整體信度統計資料

Cronbach Alpha	項目個數
0.94	21

(資料來源：本研究整理)

因素層面所包含的題項數共有三大題。a變項為自我成長、b變項為技能認知之重要性、c變項為研修方式。於表4-12各組題項的信度統計資料顯示，各組題項數值皆大於0.9，最高數值0.94，最低數值0.93。表示下列各組題項之信度都相當高。

表 4-12 各組題項的信度統計資料

題項名稱(題項代號)	Cronbach Alpha
自我成長(AA)	0.93
技能認知之重要性(BB)	0.93
研修方式(CC)	0.94

(資料來源：本研究整理)

各組題項顯示自我成長(AA)平均數值為0.93，技能認知之重要性(BB)經刪題後其餘平均數值也皆為0.93，研修方式(CC)平均數值則有0.94，故各題項的信度甚高。本研究問卷是經過各組題項的信度統計分析之後，結果顯示問卷量表的各構面Cronbachs α 值介於0.93及0.94之間，均大於學者所建議的標準值0.9，表示問卷量表具有相當高的信度。

(三)研究構面T檢定驗證(性別)

在描述統計量表中，分別依變異數名稱、自變相的名稱及數值註解、有效樣本數(N)、平均數(Mean)、標準差(Std.Deviation)平均數的標準誤(Std.Error Mean)。

表 4-13 性別描述統計量

	性別	N	平均數	標準差	標準誤
AA	男	18	4.7	0.32	0.07
	女	82	4.62	0.59	0.07
BB	男	18	4.79	0.30	0.07
	女	82	4.67	0.52	0.06
CC	男	18	4.45	0.45	0.11
	女	82	4.32	0.51	0.06

自我成長(AA)/ 技能認知之重要性(BB)/ 研修方式(CC)

本研究以男女性別差異做T檢定驗證，針對三個研究構面之統計分析資料顯示；男性的平均數皆大於女性。故在自我成長中男生的平均數為4.7，標準差為0.32，女生平均數為4.62，標準差為0.59。故在自我成長中不同性別對自我成長之統計分析數值差異皆不大。

在技能認知之重要性當中男生平均數為4.79，標準差為0.30，女生平均數為4.67，標準差為0.52。故在技能認知之重要性中不同性別對技能認知之重要性之統計分析數值差異皆不大。

在研修方式男生平均數為4.45，標準差為0.45，女生平均數為4.32，標準差

為0.51。因此在研修方式中不同性別對研修方式之統計分析數值差異皆不大。上述針對性別描述統計量之敘述，如表4-13所示。

表 4-14 獨立樣本 t 檢定(性別)

	Levene 的變異數相等測試		針對平均值是否相等的 T 測試					
	F	顯著性	T	df	顯著性(雙尾)	95% 差異數的信賴區間		
						下限	上限	
AA	採用相等變異數	1.66	0.20	0.59	98.00	0.56	-0.208	0.37
	不採用相等變異數			0.86	47.57	0.39	-0.118	0.29
BB	採用相等變異數	1.75	0.19	0.92	98.00	0.36	-0.138	0.37
	不採用相等變異數			1.28	42.06	0.21	-0.07	0.30
CC	採用相等變異數	0.38	0.54	1.03	98.00	0.31	-0.13	0.39
	不採用相等變異數			1.11	27.36	0.28	-0.11	0.38

自我成長(AA)/ 技能認知之重要性(BB)/ 研修方式(CC)

Levene 的變異數相等測試中，自我成長F值等於1.66，顯著性為0.20>0.05，故採用相等變異數之數值，於數列中T值=0.59、df=98、p=0.56>0.05，兩者的差異不顯著，表示男性與女性在自我成長構面之差異性是不顯著，其中男性的自我成長認同度顯著優於女性之認同度。

技能認知之重要性F值數據等於1.75，顯著性為0.19>0.05，故採用相等變異數之數值，於數列中T值=0.92、df=98、p=0.36>0.05，兩者的差異不顯著，表示男性與女性在技能認知之重要性構面之差異性是不顯著，其中男性的技能認知之重要性認同度仍顯著優於女性之認同度。

研修方式F值數據等於0.38，顯著性為0.54>0.05，故採用相等變異數之數值，於數列中T值=1.03、df=98、p=0.31>0.05，兩者的差異不顯著，表示男性與女性在研修方式構面之差異性是不顯著，其中男性的研修方式認同度仍顯著優於女性之認同度。

上述針對獨立樣本t檢定性別之敘述，如表4-14所示。

(四)研究構面 T 檢定驗證(婚姻狀況)

此研究於研究構面T檢定驗證(婚姻狀況)統計資料顯示，於自我成長、技能認知之重要性、研修方式三大題項中，未婚者的平均數皆大於已婚者的平均數

據。如表4-15所示。

表 4-15 婚姻狀況描述統計量

	婚姻狀況	N	平均數	標準偏差	標準錯誤平均值
AA	已婚	34	4.44	0.77	0.13
	未婚	66	4.73	0.37	0.05
BB	已婚	34	4.59	0.67	0.12
	未婚	66	4.75	0.35	0.04
CC	已婚	34	4.26	0.44	0.08
	未婚	66	4.38	0.53	0.07

自我成長(AA)/ 技能認知之重要性(BB)/ 研修方式(CC)

本研究以婚姻狀況差異做T檢定驗證，針對三個研究構面之統計分析資料顯示；未婚的平均數均大於已婚。故在自我成長中已婚的平均數為4.44，標準差為0.77，女生平均數為4.73，標準差為0.37。因此在自我成長中不同婚姻狀況對自我成長之統計分析數值差異皆不大。

在技能認知之重要性當中已婚平均數為4.59，標準差為0.67，未婚平均數為4.75，標準差為0.35。因此在技能認知之重要性中不同婚姻狀況對技能認知之重要性之統計分析數值差異皆不大。

在研修方式已婚平均數為4.26，標準差為0.44，未婚平均數為4.38，標準差為0.53。因此在研修方式中不同婚姻狀況對研修方式之統計分析數值差異皆不大。

上述針對婚姻狀況描述統計量之敘述，如表4-15所示。

表 4-16 獨立樣本 t 檢定 (婚姻狀況)

		Levene 的變異數相等測試		針對平均值是否相等的 T 測試				
		F	顯著性	T	df	顯著性 (雙尾)	95% 差異數的信賴區間	
						下限		上限
AA	採用相等變異數	6.45	0.01	-2.51	98.00	0.01	-0.51	-0.06
	不採用相等變異數			-2.04	41.02	0.05	-0.57	-0.01
BB	採用相等變異數	7.21	0.01	-1.51	98.00	0.13	-0.36	0.05
	不採用相等變異數			-1.25	42.32	0.22	-0.40	0.09
CC	採用相等變異數	3.91	0.05	-1.16	98.00	0.25	-0.33	0.09

表 4-16 獨立樣本 t 檢定 (婚姻狀況)(續)

不採用相等變異數	-1.23	78.02	0.22	-0.32	0.08
----------	-------	-------	-------------	-------	------

自我成長(AA)/ 技能認知之重要性(BB)/ 研修方式(CC)

Levene 的變異數相等測試中，自我成長F值等於6.45，顯著性為 $0.01 < 0.05$ ，故不採用相等變異數之數值，於數列中T值=-0.24、df=41.02、 $p=0.05 \leq 0.05$ ，兩者有顯著差異，表示已婚與未婚在自我成長構面之差異是顯著的，其中未婚的自我成長認同度顯著優於已婚之認同度。

技能認知之重要性F值數據等於7.21，顯著性為 $0.01 < 0.05$ ，故不採用相等變異數之數值，於數列中T值=-1.25、df=42.32、 $p=0.22 > 0.05$ ，兩者的差異不顯著，表示已婚與未婚在技能認知之重要性構面之差異性是不顯著，其中未婚的技能認知之重要性認同度仍顯著優於已婚之認同度。

研修方式F值數據等於3.91，顯著性為 $0.05 \leq 0.05$ ，故不採用相等變異數之數值，於數列中T值=-1.23、df=78.02、 $p=0.22 > 0.05$ ，兩者的差異不顯著，表示已婚與未婚在研修方式構面之差異性是不顯著，其中未婚的研修方式認同度仍顯著優於已婚之認同度。

上述針對獨立樣本t檢定婚姻狀況之敘述，如表4-16所示。

(五)獨立樣本變異數分析驗證(年齡)

以年齡層作為單因子個體比較，單因子變異數其目的是在檢測平均數與總平均數間的差異是否有達到統計學上的顯著水準。研究構面分別為自我成長、技能認知之重要性、研修方式。其水準數代碼分別為 20 歲以下、21~30 歲、31~40 歲、41~50 歲，如表 4-17 所示。

表 4-17 單因子變異數(ANOVA) 年齡分析

	N	平均數	平均值的 95% 信賴區間		
			下限	上限	
AA	20 歲以下	2	39	26.29	51.71
	21~30 歲	47	38.13	37.34	38.92
	31~40 歲	37	35.62	33.61	37.64
	41~50 歲	14	36.5	34.53	38.47
	總計	100	36.99	36.11	37.87
BB	20 歲以下	2	34	34	34
	21~30 歲	47	33.6	32.98	34.22
	31~40 歲	37	32.05	30.59	33.52
	41~50 歲	14	31.93	29.79	34.07
	總計	100	32.8	32.12	33.48
CC	20 歲以下	2	24	11.29	36.71

表 4-17 單因子變異數(ANOVA) 年齡分析(續)

21~30 歲	47	26.47	25.53	27.4
31~40 歲	37	26	25.05	26.95
41~50 歲	14	24.93	23.26	26.6
總計	100	26.03	25.43	26.63

自我成長(AA)/ 技能認知之重要性(BB)/ 研修方式(CC)

就自我成長構面與年齡之相關而言，四組 95% 信賴區間估計值分別為 [26.29, 51.71]、[37.34, 38.92]、[33.61, 37.64]、[34.53, 38.47]，有一組 95% 信賴區間估計值，未包含總平均值 36.99，因而變異數分析結果達到顯著，表示不同年齡對於自我成長之認同度有顯著之差異。

就技能認知之重要性構面與年齡之相關而言，四組 95% 信賴區間估計值分別為 [34, 34]、[32.98, 34.22]、[30.59, 33.52]、[29.79, 34.07]，有兩組 95% 信賴區間估計值，未包含總平均值 32.8，因而變異數分析結果達到顯著，表示不同年齡對於技能認知之重要性之認同度有顯著之差異。

就研修方式構面與年齡之相關而言，四組 95% 信賴區間估計值分別為 [11.29, 36.71]、[25.53, 27.4]、[25.05, 26.95]、[23.26, 26.6]，四組 95% 信賴區間估計值均包含總平均值 26.03，因而變異數分析結果達到不顯著，表示不同年齡對於研修方式之認同度未有顯著之差異。

上述針對單因子變異數(ANOVA) 年齡分析之敘述，如表 4-17 所示。

(六)獨立樣本變異數分析驗證(教育程度)

以教育程度作為單因子個體比較，研究構面分別為自我成長、技能認知之重要性、研修方式。其水準數代碼分別為國中以下、高中職、專科、大學，如表 4-18 所示。

表 4-18 單因子變異數(ANOVA) 教育程度分析

	N	平均數	平均值的 95% 信賴區間		
			下限	上限	
AA	國中以下	2	38	12.59	63.41
	高中職	66	36.38	35.18	37.58
	專科	20	38.05	36.28	39.82
	大學	12	38.42	37.13	39.7
	總計	100	36.99	36.11	37.87
BB	國中以下	2	35	35	35
	高中職	66	32.2	31.23	33.16
	專科	20	33.8	33	34.6
	大學	12	34.08	33.3	34.87
	總計	100	32.8	32.12	33.48

表 4-18 單因子變異數(ANOVA) 教育程度分析(續)

	國中以下	2	27	1.59	52.41
	高中職	66	25.64	24.88	26.4
CC	專科	20	26.25	24.93	27.57
	大學	12	27.67	26.01	29.32
	總計	100	26.03	25.43	26.63

自我成長(AA)/ 技能認知之重要性(BB)/ 研修方式(CC)

就自我成長構面與教育程度之相關而言，四組 95%信賴區間估計值分別為 [12.59, 63.41]、[35.18, 37.58]、[36.28, 39.82]、[37.13, 39.7]，有一組 95%信賴區間估計值，未包含總平均值 36.99，因而變異數分析結果達到顯著，表示不同教育程度對於自我成長之認同度有顯著之差異。

就技能認知之重要性構面與教育程度之相關而言，四組 95%信賴區間估計值分別為[35, 35]、[31.23, 33.16]、[33, 34.6]、[33.3, 34.87]，有三組 95%信賴區間估計值，未包含總平均值 32.8，因而變異數分析結果達到顯著，表示不同教育程度對於技能認知之重要性之認同度有顯著之差異。

就研修方式構面與教育程度之相關而言，四組 95%信賴區間估計值分別為 [1.59, 52.41]、[24.88, 26.4]、[24.93, 27.57]、[26.01, 29.32]，四組 95%信賴區間估計值均包含總平均值 26.03，因而變異數分析結果達到不顯著，表示不同教育程度對於研修方式之認同度未有顯著之差異。

上述針對單因子變異數(ANOVA) 教育程度分析之敘述，如表 4-18 所示。

(七) 獨立樣本變異數分析驗證(工作年資)

以工作年資作為單因子個體比較，研究構面分別為自我成長、技能認知之重要性、研修方式。其水準數代碼分別為 5 年以下、6~10 年、11~20 年、21~30 年、31 年以上，如表 4-19 所示。

表 4-19 單因子變異數(ANOVA) 工作年資分析

	N	平均數	平均值的 95% 信賴區間		
			下限	上限	
AA	5 年以下	12	36.42	34.57	38.26
	6~10 年	30	38.73	37.88	39.59
	11~20 年	41	36.12	34.34	37.9
	21~30 年	15	35.93	33.53	38.33
	31 年以上	2	40	40	40
	總計	100	36.99	36.11	37.87
BB	5 年以下	12	33.58	32.33	34.84
	6~10 年	30	33.67	32.89	34.44
	11~20 年	41	32	30.64	33.36
	21~30 年	15	32.33	30.45	34.21
	總計	100	32.33	32.33	32.33

表 4-19 單因子變異數(ANOVA) 工作年資分析(續)

BB	31 年以上	2	35	35	35
	總計	100	32.8	32.12	33.48
CC	5 年以下	12	26.25	24.08	28.42
	6~10 年	30	26.73	25.56	27.91
	11~20 年	41	25.66	24.76	26.56
	21~30 年	15	25.4	23.75	27.05
	31 年以上	2	26.5	-5.27	58.27
	總計	100	26.03	25.43	26.63

自我成長(AA)/ 技能認知之重要性(BB)/ 研修方式(CC)

就自我成長構面與工作年資之相關而言，五組 95%信賴區間估計值分別為 [34.57, 38.26]、[37.88, 39.59]、[34.34, 37.9]、[33.53, 38.33]、[40, 40]，有兩組 95%信賴區間估計值，未包含總平均值 36.99，因而變異數分析結果達到顯著，表示不同工作年資對於自我成長之認同度有顯著之差異。

就技能認知之重要性構面與工作年資之相關而言，五組 95%信賴區間估計值分別為[32.33, 34.84]、[32.89, 34.44]、[30.64, 33.36]、[30.45, 34.21]、[35, 35]，有兩組 95%信賴區間估計值，未包含總平均值 32.8，因而變異數分析結果達到顯著，表示不同工作年資對於技能認知之重要性之認同度有顯著之差異。

就研修方式構面與工作年資之相關而言，五組 95%信賴區間估計值分別為 [24.08, 28.42]、[25.56, 27.91]、[24.76, 26.56]、[23.75, 27.05]、[-5.27, 58.27]，五組 95%信賴區間估計值均包含總平均值 26.03，因而變異數分析結果達到不顯著，表示不同工作年資對於研修方式之認同度未有顯著之差異。

上述針對單因子變異數(ANOVA) 工作年資分析之敘述，如表 4-19 所示。

4.3 經營者與設計師資料差異分析

本研究透過三個構面以及美髮沙龍經營者與設計師共同之屬性進行分析比較如下：

一、經營者與設計師以共同之屬性就自我成長分析

以自我成長而言，針對不同性別之美髮沙龍經營者與設計師對於自我成長之認同感比較，女性經營者對於自我成長之認同度高於男性經營者，但就設計師的角度而言，不同性別對於自我成長之認同度並無產生顯著差異性。但以變異數來說男性認同度顯著則優於女性。

另外針對不同婚姻狀況之經營者與設計師對於自我成長之認同感比較，不論已婚或未婚之經營者對於自我成長之認同度均相當高，但針對設計師的角度而言，不同婚姻狀況對於自我成長之認同度並無顯著差異性。但就以變異數來說未婚認同度顯著則優於已婚。

再者是以不同年齡之經營者與設計師對於自我成長之看法，於 31 歲以上的經營者認同度相當高，但在設計師而言卻是有顯著差異。

在不同教育程度的經營者與設計師對於自我成長之認同感方面，不管學歷高低的經營者一致表示高度認同，反觀在設計師而言，不同教育程度對於自我成長

就有顯著差異。再針對不同工作年資之經營者與設計師對於自我成長之認同感方面，經營者認為不同工作年資對於自我成長都表示認同感，反觀在設計師而言，不同工作年資對於自我成長就有顯著差異。

二、經營者與設計師以共同之屬性就技能認知之重要性分析

以技能認知之重要性而言，針對不同性別之美髮沙龍經營者與設計師對於技能認知之重要性之認同感比較，男性經營者與女性經營者對於技能認知之重要性中之題項 b7 表示較薄弱之認同感外，其男性經營者與女性經營者對於技能認知之重要性均表示認同，但就設計師的角度而言，不同性別對於技能認知之重要性之認同度並無產生顯著差異性。但以變異數來說男性認同度顯著則優於女性。

另外，針對不同婚姻狀況之經營者與設計師對於技能認知之重要之認同感比較，不論已婚或未婚之經營者對於技能認知之重要之認同度均相當高，但針對設計師的角度而言，不同婚姻狀況對於技能認知之重要之認同度並無顯著差異性。但就以變異數來說未婚認同度優於已婚。

再者是以不同年齡之經營者與設計師對於技能認知之重要性之看法，於 21~30 歲的經營者對於技能認知之重要性中之題項 b1 表示較薄弱之認同感，在不同年齡設計師而言，不同年齡對技能認知之重要性也是有顯著差異。

在不同教育程度的經營者與設計師對於技能認知之重要性之認同感方面，不管學歷高低的經營者均表示高度認同，反觀在設計師而言，不同教育程度對於技能認知之重要性是有顯著差異。又針對不同工作年資之經營者與設計師對於技能認知之重要性之認同感方面，除了題項 b7 外，經營者對其他題項均認同，表示不同工作年資對於技能認知之重要性都具認同感，反觀設計師角度，不同工作年資對於技能認知之重要性則有顯著差異。

三、經營者與設計師以共同之屬性就研修方式分析

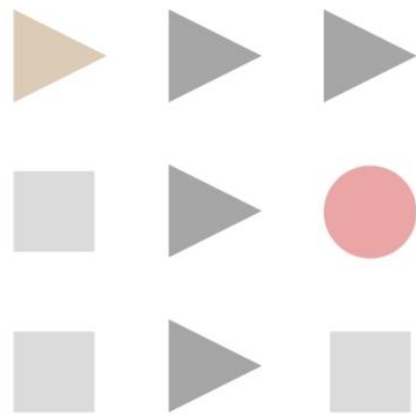
以研修方式而言，針對不同性別之美髮沙龍經營者與設計師對於研修方式之認同感比較，女性經營者與男性經營者對不同性別於研修方式除了題項 c3 認同感較薄弱外，其他均表示認同，就設計師的角度而言，不同性別對於研修方式之認同度並無產生顯著差異性。但以變異數來說男性認同度顯著則優於女性。

另外針對不同婚姻狀況之經營者與設計師對於研修方式之認同感比較，不論已婚或未婚之經營者對於研修方式之認同度，除了未婚經營者針對題項 c3 之認同感表示薄弱外，其他已婚或未婚之經營者均表示不同婚姻於研修方式之認同度相當高，但針對設計師的角度而言，不同婚姻狀況對於研修方式之認同度並無顯著差異性。但以變異數來說未婚的研修方式認同度顯著優於已婚。

再者是以不同年齡之經營者與設計師對於研修方式之看法，於 21~30 歲以上的經營者針對不同年齡之經營者與設計師對於研修方式之認同感方面，表示相當高度的認同，但在 41~50 歲以上之經營者針對題項 c2.c3 表示較薄弱之認同感，對設計師而言卻未有顯著差異。

在不同教育程度的經營者與設計師對於研修方式之認同感方面，除了學歷專科之經營者針對題項 c2.c3.c4 表示薄弱之認同度外，大學程度之經營者也對 c2.c3 表示薄弱之認同感。但對國小以下學歷之經營者於研修方式之認同感則表示高度認同，在設計師角度表示不同教育程度對於研修方式未有顯著差異。又針對不同工作年資之經營者與設計師對於研修方式之認同感方面，31 年以上之經營者針對 c2.c3 表示較薄弱之認同感外，其他之經營者針對不同工作年資對於研修方式

都表示認同感，在設計師而言，表示不同工作年資對於研修方式之認同度並無產生顯著差異性。



東方設計學院
TUNGFANG DESIGN INSTITUTE

第五章 結論

本研究主要目的在探討美髮沙龍經營成敗在於美髮沙龍經營者與美髮設計師之共同價值研究。希望從台灣美髮沙龍產業的經營策略人才能力培養之探討，引申出美髮沙龍設計師應具備的知識認知與文化感動成分，進而轉為自身風格與才能特色。

5.1 研究發現與建議

本研究透過 12 位美髮沙龍經營者及 100 位設計師之調查問卷，並透過發送紙本問卷，於 2014 年 8 月 25 日至 9 月 25 日期間進行問卷調查，將 100 份有效問卷回收後再進行分析。經過研究分析後整理敘述如下：

- 一、本研究發現美髮沙龍經營者對設計師於自我成長的認同，可說是在問卷中的各題項認同度都相當高，這表示美髮沙龍經營者與設計師在美髮工作領域中，不管男性或女性、已婚或未婚或不同學歷對自我成長皆表示認同。這也表示在美髮領域的工作與學習階段的產業人才，對於自身成長都會不斷要求。但在不同年齡層及不同工作年資的美髮沙龍經營者與設計師，對自我成長的認同度的看法是有所差異。其中針對年齡在 21~30 歲以及工作年資於 6~10 年之美髮設計師對自我成長則有顯著差異。其原因美髮設計師在這兩個階段，都是於職場從學員剛學成剛進入設計師領域階段，也是正穩定基本客源時期，故在職場上必定產生挫折，相對對自我成長之認同度也會較薄弱。此時經營者勢必針對此成長階段之設計師規劃更進階之課程，並給予設計師工作之肯定與增進自信心及提高自我認同感。
- 二、在技能認知之重要性中，美髮沙龍之經營者對設計師具備的基本專業技能(洗髮、剪髮、燙髮、染髮、護髮)的看法均表示認同，對於其他技能(彩妝、美甲、服裝搭配、溝通技巧)中，美髮沙龍經營者與設計師皆對美甲技能較不重視，因早期美甲是附加在美容美髮中，但僅是修甲服務。而近年美甲已發展成獨立的市場，並與美容美髮區分開來，可以說美甲技能已擁有獨立的專業技巧及發展領域。另外研究發現工作年資 40 年以上的經營者便具備美甲技能，從這可顯現出美髮業的時代差異性。從中也發現設計師在工作領域擁有美甲之技能表示較不重視的。故在美甲課程安排上是否由專業之美甲師或對美甲技能有興趣之設計師進行進修。另外發現設計師年齡層於 21~30 歲對洗髮技能之認同度較弱，因在助理階層需負責洗髮工作，當助理學成後，通常在心態上洗髮技能會較不重視，這屬正常反應。

建議美髮沙龍經營者對人才培訓規劃，將學生培養成設計師期間，可將專業課程分別並傳授職場實務，以便能加強學生進入美髮職場之實務銜接。綜合上面敘述；學生們的學習方向分類為：

- (一) 基本技巧熟練 - 洗髮、剪髮、燙髮、染髮、護髮等基礎技能學習。
- (二) 技能研討交流 - 透過同儕交流討論，並激發技能與技巧之創意設計。
- (三) 提高對技能學習的興趣 - 培養美髮相關技能並提高其興趣。
- (四) 接觸流行資訊流向 - 藉由網路搜尋及報章雜誌吸收流行資訊。

美髮設計師的多元技能，可歸類為：

- (一) 美髮技巧實際應用 - 從基本專業技能熟練後再結合各項技巧應用。
- (二) 相關輔助器具之運用 - 各項相關工具與實際技能應用，增加市場需求並帶動流行趨勢。
- (三) 多元技能 - 美髮技能不再單一化，透過其他技能展現，如彩妝技巧、攝影等技能。
- (四) 接觸市場流行資訊 - 參與各類課程與產業交流會議及透過國外參訪增加視野，於美髮產業帶領流行先趨。

設計師擁有各項基本技能條件後，應開始發展多元技能，藉由多元技能提供予顧客，並滿足顧客需求；提高才能特色，使其擴大發展空間。也是流行趨勢之重要角色，藉由美髮沙龍設計師自身成長課程規劃，提升美髮產業技能條件及傳承之任務。

三、最後研修方式中發現，針對不同性別之經營者與設計師除了對美髮補習班相關課程認同感較薄弱外，其他均表示認同。另，就不同婚姻狀況，未婚經營者則對補習班的研習方式認同度較低。在此發現美髮沙龍之經營者對設計師研修方式，部份經營者對補習班及學校之技能學習認同度較弱，而設計師卻在其中無顯著差異。在此從中可探究補習班與學校之技能課程學習對美髮沙龍現場技能展現之助益成效。另外也發現美髮沙龍經營者與設計師對廠商提供之課程均表示高度認同。因此從研究中建議廠商在規劃課程同時可以以年齡層做課程區分安排，並且針對輔助之相關課程。然而美髮設計師需透過相關課程及自我價值的提升。才能達到美髮沙龍的永續經營之目的。美髮設計師們更不斷求新求變創造自我價值同時，經營者與設計師相互結合成長，便能創造共同價值及消費者與社會之福利。

上述為本研究之發現與建議，並將結果再歸類以下：

- (一) 瞭解美髮沙龍經營文化的建立機制

美髮產業是帶領流行時尚的先趨亦屬服務業，其基本技能為美髮產業基本服務經營之基礎，美髮沙龍經營文化經由經營者與設計師共同擬訂完整的服務流程與課程規劃，並將雙方共同認定的服務流程營業方向為目標。方能建立美髮沙龍沙龍文化核心定位。

- (二) 瞭解美髮沙龍設計師自我成長規劃方式

美髮設計師在增強技術能力及展現實力時，透過口才與表達能力展現其自身風格特色。設計師創造自我的個人風格及形象品牌，於職場上展現實力，便可形成經營者與設計師雙方互利的景象與共識，並且帶動提升產業服務價值。

- (三) 研擬美髮沙龍設計師能力提升創造自我價值輔助機制

美髮設計師在美髮職涯的發展方向，是由設計師自我價值提升規劃的目標方向。經營者專注於培訓美髮從業人員，也是希望美髮設計師能穩定成長與發展，並能提升企業體之事業的發展及穩固。因而美髮設計師也必須透過經營者的協助與規劃，便能提升自我價值更創造雙贏之策

略。

5.2 研究限制

本研究的範圍只限於南部地區(嘉義、台南、高雄、屏東)之美髮沙龍經營者及設計師為研究對象，研究過程發現由於美髮沙龍經營者也是屬於現場技術者，較難約定時間受訪，受訪人數也有限。故本研究只取 12 位經營者做代表，其研究對象中之連鎖型態的經營者本身就掌握多家美髮沙龍經營權，故在美髮沙龍經營者之問卷資料較無法取得更多樣本資料做分析。

5.3 未來研究方向

從研究結論發現，提出以下建議供未來研究者參考：

- 一、由於本研究結果只顯示南部成果，故建議後續研究者，可針對北部及中部之美髮沙龍經營者與設計師做為研究對象，以擴大區域取得更豐富的樣本資料做分析。
- 二、可透過消費者問卷調查，針對美髮沙龍設計師之技能條件要求，透過問卷分析從中了解消費者期待設計師給予技能服務回饋之需求觀點。
- 三、針對本研究發現，後續研究者可對美髮設計師國內課程與國外課程安排差異之議題，建議在未來研究方向，可從課程安排比較其他國家對於美容美髮產業的發展觀點。

參考文獻

中文

- Y O K A 特度創造時尚－DIY 雙色染髮打造夏日靈動髮型。取自
<http://www.yoka.com/beauty/hair/2009/0727229154.shtml>
- 小林髮廊官網(2012)，各店導覽南部地區。取自
<http://www.showlin-salon.com.tw/salonmap-5.htm>
- 全國就業E網，取自 http://file.ejob.gov.tw/happy/career/No_101/index3.htm
- 行政院主計處(2011)，**中華民國職業標準分類**。取自 <http://www.stat.gov.tw>
- 艾德蘭斯官網(2004)，毛髮錦囊。取自
http://www.aderanstaiwan.com.tw/hair/hair1_02.html。
- 社團法人台灣敏愛手工技藝促進協會(2014)，訪談紀錄表。取自
<http://www.haga.com.tw/ec99/shop1213/default.asp>
- 吳清山，基本能力，<http://www.socialwork.com.hk/artical/educate/gz16.htm>
- 吳萬益 (2011)。企業研究方法(第二版)，高立圖書出版社。
- 吳靜吉 (1980)。青年的四個大夢，遠流出版社。
- 吳俊憲 (2013)。教師專業發展：評鑑、社群與議題。五南圖書出版。
- 吳曉玲 (1998)。高職美容科學生對美容美髮學習動機、學習行為與學習丞相之研究-以台北地區為例。中國文化大學生活應用科學研究所。
- 吳清山 (1997)。學習型組織理論對教育革新的啟示。國教月刊，23(2)，60-68。
- 李月卿 (2004)。教育訓練與員工績效之關聯性研究-以美髮業某公司設計師為例。佛光人文社會學院管理學研究所。
- 李宜芬 (2010)。東南亞新移民女性參與志願服務對自我成長影響之探索性研究－以南部地區為例/長榮大學。社會工作學系碩士班。
- 邱嬋 (2010)。自我價值之高低對生命態度影響之初探研究。中華大學經營管理研究所。
- 邱子恆 (2009)。質性研究概述與訪談法。台北醫學大學通識教育中心。
- 呂曉婷 (2012)。美髮業從業人員之工作能力與生活品質之評估-以台中地區美髮業者為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班。
- 呂家美、林佩芬、曹瓊文(2008)。高績效人力資源管理措施對工作績效、離職傾向之影響～以美髮服務業為例。美和技術學院學報，27(2)，95-112。
- 林新發 (1998)。學習型組織與學習型學校。國民教育，39(2)，11-18。
- 林昀穎 (2004)。美髮業對高職與二專美髮相關科系畢業生專業能力需求之研究。高雄師大學報 2004，17，第 115-137 頁。
- 侯琇菱 (2006)。高職美容科學生知識移轉之來源、途徑影響因素及其相關模式之探討。屏東科技大學技術及職業教育研究所。
- 郭芳煜 (1987)。怎麼做好員工訓練。現代管理月刊雜誌社。
- 陳秀足 (2008)。技職院校美髮類課程與職場需求能力之研究。樹德科技大學應用設計研究所。
- 陳曉宜 (2005)。報社記者抵抗資源之研究。國立政治大學傳播學院碩士在職專班。
- 秦夢群 (1999)。營造學習型學校：教育行政人員應有的體認與策略。現代教育論壇(四)：營造學習型學校。教育資料與研究，27 期，9-12。
- 徐女琇 (1996)。美容從業人員專業能力之研究。文化大學家政學系碩士論文。
- 許瑞林 (2011)。美髮沙龍創業一本通。台灣：金塊文化。

- 曼都髮型設計官網 (2012), 美麗據點。取自 <http://www.mentorhair.idv.tw/shop.php>
- 張波鋒 (1988)。職業訓練。台北:黎明。
- 張夢芸 (2010)。美髮產業人力派遣經營的探討。佛光大學經濟學系研究所。
- 張丞婕 (2012)。兩岸連鎖美容美髮沙龍業顧客知覺價值、滿意度與顧客抱怨處理對顧客忠誠度影響之研究。大葉大學國際企業管理學系碩士班。
- 華理克(Warren, Rick) 著, 楊高俐理譯 (1997)。直奔標竿成為目標導的教會。初版-美國: 基督使者協會。
- 貿協全球資訊網, 取自 http://www.taitraesource.com/page03.asp?mag_id=12226
- 楊雅娟(2013)。學習型組織。嘉義大學教育行政與政策發展研究所。
- 鄧國堅(2000), 知識、技能和態度, 升級版。取自 http://blog.sina.com.cn/s/blog_4b40ab5b010006fl.html
- 鄭志偉, 美髮從業人員內外控人格特質、知識管理與工作績效間關係之研究。取自 www.nhu.edu.tw/~society/e-j/61/61_20.htm
- 蕭錫錡 (1997)。高職學校實施技能檢定攸關問題之探討。台灣教育, 86年4月, 6-10頁。
- 謝清秀、詹慧珊 (2006)。美髮從業人員工作倦怠。建國科大學報, 第25卷第3期, 71-94頁。
- 謝鳴鳳 (2001)。國民小學學習型組織與學校組織氣氛關係之研究。國立新竹師範學院國民教育研究所。
- 蘇明燦 (2001)。發展以學習型組織為核心的學校組織。教育資料與研究, 第40期, 32-36頁。

英文

- Avey, B.J., Avolio, B., Crossley, C.& Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions-Measurement and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty-The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Cook, S. D.& Yanow, D. (1993). "Culture and organizational learning." *Journal of management inquiry*, 2(4), 373-390. *Journal of Management Inquiry* 2(4) (December): 373-90. Reprinted (1995) in Michael D. Cohen and Lee Sproull (eds) *Organizational Learning*. Newbury Park, CA: Sage.
- Covington, M. V. (1984). The motive of self-worth. In:Ames,R.R.,& Ames, c.(Eds.), *motivation in education: student motivation*, 1 (77-113). San Diego: Academic Press.
- Dweck, C. S.(1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048.
- Elliott, E. S. & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 5-12.
- Fiol, M.C. & Lyles, M.A. (1985). "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 803-13.
- Ghobadian, A. (1994). Retrieved from, <https://scholar.google.com.tw/citations?user=nSUy1zgAAAAJ&hl=zh-TW>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L.(2006). *Multivariate data analysis*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

- Huber, G. (1991). "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- McDougall, G.H. & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14, 392-410.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. 2. Harper & Row, New York, NY, USA.
- Mishler, E. G. (1986). *Research Interviewing: Context and Narrative*. MA, Cambridge, Harvard University Press.
- Nadler, L. (1984). *The handbook of human resource development*. New York: John Wiley & Sons.
- Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., Loftus, G.R., & Wagenaar, W.A. (2009). *Atkinson & Hilgard's Introduction to Psychology*. 15th Edition. Cengage Learning, Florence, KY, USA.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Random House Inc.
- Su, Y.L. (2004). Customer satisfaction measurement practice in Taiwan hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 397-408.
- Shrivastava, P. (1981). "Strategic Decision Making Process: the influence of organizational Learning and Experience". unpublished doctoral dissertation, university of pittsburgh.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization. Beyond the Learning Curve*, Wokingham: Addison-Wesley
- Teas, R. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. *Journal of Marketing*, 58(1), 132-139.
- Tsang, E.W.K. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, 50(1), 73-89.

附錄

美髮設計師自我成長與課程規劃之研究-問卷調查表

附錄 1 經營者問卷表

親愛的美髮沙龍經營者您好:

這是一份針對美髮設計師自我成長與課程規劃探討之學術性研究問卷，每一個題項均有(非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意)五個選項，請您選擇最符合您想法的選項，在□中輸入「~」符號，本問卷採匿名方式且內容僅供學術研究使用，不涉及商業行為及個人隱私，敬請安心填答。您的寶貴意見，將是本研究最重要的參考依據，感謝您在百忙之中撥空填寫這份問卷以及提供的所有協助，誠摯致上衷心的謝忱!

敬祝 身體健康、成功順心

東方設計學院文化創意設計研究所

指導教授：吳章瑤 博士

研究生：吳碧瓊

敬上

民國 103 年 8 月

【說明】

本研究總共有四大題項，第一大題項為檢測「自我成長」，計 8 小題。第二大題項為檢測「技能認知之重要性」，計 10 小題。第三大題項為檢測「研修方式」，計 6 小題。第四大題項為填答經營者之「基本資料」，計 9 小題。共計 33 小題。

第一大題、自我成長(共計 8 小題)		非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常 不 同 意
1	我認為美髮設計師在美髮工作中可不斷獲得新知識和技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我認為美髮設計師在美髮工作中能獲得成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我認為美髮設計師在美髮工作中能充分發揮自己的創造力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我希望美髮設計師在美髮工作中能嘗試新的做事方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我希望美髮設計師在美髮工作中對工作細節(例：顧客屬性、顧客喜好)能有深入分析	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我希望美髮設計師在美髮工作中能充分發揮自己的專長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我希望美髮設計師在美髮工作中能不斷自我提升不斷進修	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我希望在美髮工作中能表現出專業與自信	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二大題、技能認知之重要性(共計 10 小題)		非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常 不 同 意
1	我認為洗髮技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我認為剪髮技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我認為燙髮技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我認為染髮技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我認為護髮技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我認為彩妝技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我認為美甲技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我認為服裝搭配技巧是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我認為毛髮理論是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我認為色彩學是美髮設計師所需具備的一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三大題、研修方式(共計 6 小題)		非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非常 不 同 意
1	我認為美髮設計師與同業交流美髮技術能精進自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我認為學校美髮課程可以充分精進美髮設計師自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我認為美髮補習班相關課程可以充分精進美髮設計師自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我認為廠商所提供的美髮相關技術課程可以精進美髮設計師自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我認為國外的相關美髮技術課程能精進美髮設計師自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我認為美髮設計師自我閱讀美髮相關資訊能精進自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

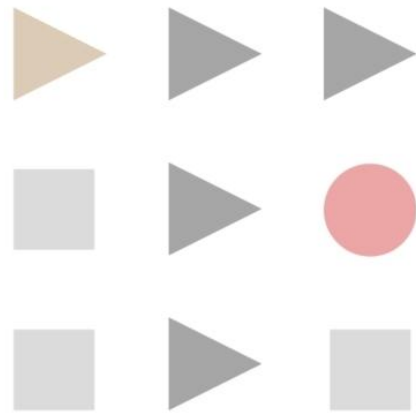
四、基本資料(共計 9 小題)

1. 性別：男 女
2. 婚姻狀況：已婚 未婚
3. 年齡：20 歲(含 20 足歲)以下 21~30 歲 31~40 歲
41~50 歲以上 51 歲以上
4. 教育程度：國中(含)以下高中、職專科大學研究所以上
5. 工作年資：3 年(含)以下4~10 年11~15 年16~20 年21~25 年
26~30 年31 年以上
6. 開店年資：1 年(含)以下2~4 年5~7 年8~10 年11~15 年
16~20 年21 年以上
7. 具備美髮技能：洗髮剪髮燙髮染髮護髮彩妝美甲
(可複選) 服裝搭配溝通技巧其他：
8. 曾選擇國外美髮相關參訪地點：無 日本歐美香港、澳門中國大陸
(可複選) 其他：
9. 其他建議事項：

東方設計學院
TUNGFANG DESIGN INSTITUTE

附錄 2 經營者訪談題項

1. 請問經營美髮沙龍有多長時間?
2. 美髮設計師人才來源管道為何?
3. 目前經營美髮沙龍遇上困難的問題?
4. 對美髮設計師的技能條件要求為何?
5. 公司提供美髮設計師的進修管道為何?
6. 如何讓美髮設計師有發展空間?舉例?



東方設計學院
TUNGFANG DESIGN INSTITUTE

附錄 3 經營者訪問內容

問題二、美髮設計師人才募集管道為何?	
被訪者	訪問內容
A1	認識的朋友介紹而來。
A2	客戶介紹並過濾人員或以網路人力銀行募集。
A3	以前是自己培訓，現在因人員較少，所以是我們夫妻倆以個人工作室的方式工作；我的觀點認為，人才再怎麼培訓還是有留不住的時候。以前用建教合作所以人員上是沒有問題，不過建教合作的結果是我們訓練完了，人員也不一定會留在店內，學校也並不保證留得住學生，後來就自己做了。
A4	第一個部分是報紙應徵，再來是同事的朋友介紹、及學校管道。
A5	主要是以朋友或員工介紹，再來就是店面海報招募或網路募集。
A6	目前我們是有跟人力公司合作，以近似於建教方式的上班過程，五天工作、一天休假、一天上課；這個區塊必須是我們付費給人力公司，藉由它幫我們尋找相關人員，藉由參觀及實際參與，並考慮是否選擇進入公司。
A7	最主要的人力來源是與學校配合【建教合作】，再來就是其他的人才募集方式，如：婦女二度就業、魅力行銷。
A8	學校、職業工會、跟職訓局。美髮職業工會會辦理二度就業導向專班募集人才，職訓局亦相同。
A9	先是透過人力銀行、媒體、網路及報章，但最大宗在於自行培養人員。
A10	我都是自己培養，以前是從國中開始培養自己需要的人才，進而衍申為高中甚至大學，因實施 12 年國教，所以國中的人才培訓正逐漸淘汰，照理來說應該算是建教合作(樹德、立志等)
A11	第一個是自己培訓，第二個就是就由人力銀行外聘。
A12	有的是員工口碑相傳慕名而來的，有的是自己培訓，通常自己培訓的較多。再是透過網路尋找。

問題三、目前經營美髮沙龍是否遇上經營困難的問題?	
被訪者	訪問內容
A1	現在美髮沙龍的狀況偏向個人工作室或單店的模式，美髮沙龍競爭的市場是良好的，但多半單店會將價格壓低取勝，這是一種不良的循環跟傷害。有的客人會針對價格方面做考量，往往這樣的客戶會忽略掉設計師本身的技術及店家本身品質，造成市場的重大傷害。
A2	一是人員的配置再則客戶的掌握，因為客戶流動量大，希望設計師能夠掌握住基本客源，再來就是培養助理成為設計師的過程也是相當的困難。
A3	如果經營連鎖或大型店面，主要在於設計師的流失跟人員的工作銜接，若找不到人才就會有空窗，無法銜接是很重要的部分，技術方面來說都還好，有定期跟同業交流。
A4	早之前就是人事上的培養、管道及管理，這是慢慢由工作、提問及經驗，慢慢增加人事的部分；第二個部份就是人員的個人穩定程度，他可以穩定於店內的話才可運作，像這樣的過程，在創業的前幾年會常常發生，久而久之有經驗的才會有改善，所以在人事上是比較麻煩的部分。還有一部分的教育訓練的養成，整體而言應該是人才最困難的部分。
A5	人才取得與員工教育及人員素質問題。主要是助理的人數不足配給店內的設計師數量；素質提升的部份:關於專業知識、與客戶的應對、人際關係及自身的人文素養等。基本工作與學習態度及文化養成的問題也是。技術方面；目前是大家一起共同提升。而這些項目的前置作業也是一項困難，例如人才招聘，這也是每一個 SALON 會遇到的問題。
A6	以人才方面，我們需要安排許多教育及訓練管道或方針，才有辦法把人才留住，困難點在於，如何在產業競爭下做出差異性，必須具有特色的店，若有找到自身的定位與紮根，生存上是比較容易的。
A7	第一個就是商業品牌的問題，一個大品牌就好比一艘大船，要在海上轉彎或前進，需要用上不少時間與人力，大品牌要轉方向，轉風格想必也與大船一樣，耗費不少時間與人力。一個大品牌要轉型，謙就他的公司大、人員多，下達一定的指令並達到整合統一，就必須要確定每一個人員是配合的，一但人員無法統一，再怎麼樣都是無結果。
A8	人力短缺及人員銜接問題，現在人員比較少。
A9	目前是沒有。因該說我們是連鎖的體系，當遇到問題時便會上報問題，並由所以有在一起共同決定及裁決。
A10	對外在的市場而言，我們最困難的應該是價格競爭；以現代設計師而言他們無法與以前設計師相比，以前的設計師是不斷努力就可以達到一定的回報或者是薪資；對於現代的設計師處在一個競爭的環境下，他們得要非常努力才有辦法達到一定的回報或者是薪資平衡收入，再加上大環境的影響，經濟不景氣、消費率下降，以至於美髮這塊的收費金額無法達到服務的平衡。

A11	我並不覺得有經營上的問題，但主要是人才問題，一個店要有一個文化出現的話，店內的人員是否有統一的共識或願景很重要，因為技術不能評判他的能力，而態度好並且健談的人比較有能力讓顧客願意再次回流；所以一個公司的文化核心建立是一個最困難並具挑戰性的。
A12	人員比較短缺，還有一些成本考量問題，許多收費及支出無法打平或成正比。例如人事成本、水電費增加等。



問題四、對美髮設計師的技能條件要求為何?	
被訪者	訪問內容
A1	最主要是與客戶的基本溝通技巧及基本美容美髮技術；設計師本身的設計觀念及想法及設計師本身願不願意不斷充實自己這很重要
A2	第一就是口才，再來是技能的精進、設計師個人思考是否能配合公司的走向為公司要求美髮設計師的目標。
A3	我認為口才表達很重要，技術還部份可以由事後的教育訓練或課程安排補足。
A4	應該說所有的基礎的教育養成需要經過公司的規劃跟評比，可是現在來說，不管是一兩年的資歷，美髮的性質已經不是傳統的技術行業偏向於服務性質(例如餐廳等等)，而走的是流行與美的行業。具體來說就是設計師必須因應時代，不斷的更新自身技能，並隨著客人素質的不同而改變，當然現在的設計師有一定的技能養成的話，技術一定不差，比較重要的部分，是設計師對自身技能背後的觀念和想法是否能跟上時代。也可說是掌握流行資訊的精準度是很重要的。
A5	基本技能洗、剪、燙、染、護應該都要會，但我們並不會期望他的技能技術是我們所要求期望的水準，例如客人提問後，是否回饋客戶基本的注意須知，或是在技術服務細節上能十分注意；至於技巧性是可以大家一起研習進步，技能在於基本功跟變化是十分重要的。
A6	像今年我們店內的方向為新娘秘書，若以這方向來說的話，我就會要求我們的設計師對於整體美感的態度觀念需要有所提升，這幾年來我也會建議設計師去參加各項比賽，因為參加比賽是一個能快速提升技能的方法之一，就由收集資料及與其他設計師競爭達到技能及其他事項的提升。
A7	最基本的就是能達到消費者的滿意度，但對於現在的設計師而言，他們遇到最大的問題就是技能不足，導致他們本身的自信心不足，進而衍伸成為成就感不足，所以在面對客戶的時候沒辦法拿出百分之百的自信心和成就感去說服客戶他的設計是對的；另一個問題在於，有的設計師很有自信也很有成就感，但實質上他的技術層面與他的自信心不成正比。我身旁許多同樣在做美容美髮，他的單價卻比市面上的都還要高，表示他們有好技術和好技巧在。說穿了，美髮就是透過不斷的訓練和經驗造就現在的專業設計師，而不是說說講講就能成就的。我覺得對現在的設計師而言，訓練的內容不單單只有技能這塊，還有所為的心態跟觀念都需要做導正、解決。
A8	我沒有要求設計師一定要到達什麼樣的程度，技能可以再教，主要是設計師對於這項工作的熱誠度和認同度，基本上以工作態度為主。
A9	基本技術考試應該過的技能都要會，技術好、口條要清楚、思考邏輯清晰、沒有應對上的困難。
A10	對設計師來說基本技能是必需具備的條件，但主要在於整合技能的問

	題，例如客戶心理學，以及對於客戶本身的職場環境等應變能力的提升，並到各項(如剪.燙.染.護的業績)數字分析，電腦資料管理及客戶追蹤等；設計師需要的能力需達到教學的能力，具能師也能教育他人。
A11	第一是溝通，我在訓練助理的第一年都要求他們要學會溝通技巧以及好的學習態度、工作態度、表達能力。希望他們在助理的階段就能與客戶表達出他的觀感，並於第一年內將基本技能練就熟練度，再過來第二年就是直接剪.燙.染技能與設計訓練。
A12	一般來說其基本的技能，是否能符合我們店內風格，畢竟每家店的經營風格不一樣，所呈現出來的技能風格及態度都會有所落差，另我們店內培訓的人員，需求及態度上的等級就會相對的高很多。一般所謂的證照制度與其他業界相比，其實沒有較為正統或有指標性的證照制度及考核，因為有證照並不代表其能力已達到現場設計師的標準，回歸到前面我們要求的能力，希望符合我們店內風格。再進入公司後我們也會提供相關規定及要求的進修項目給新進設計師，希望設計師能在規定的時間內完成要求學成項目(如剪、燙、染)。

問題五、公司提供美髮設計師的進修規劃及管道為何?	
被訪者	訪問內容
A1	通常我們所合作的廠商會提供國內外相關的專業課程，在依店內設計師當下需要精進的項目選課程，或是店內不定時的開會，互相討論問題及提供意見，應該說是隨機性的討論。
A2	會安排廠商所提供的教育課程提供設計師做進修。
A3	我們有時會邀團出去上課，或互相交流；一年會休一次長期的假，並去有相關技術的地方做旅行交流(例如：台北、上海等等)；這樣的交流，我們就會比較偏向於發表會之類的活動，因為資歷夠了，所以可以藉由發表會等項目去了解現在的流行趨勢，因為技術上我們已經駕馭得當。
A4	我們有分兩部分，一種是店內、一種是店外；店內的部分我們就會每一季或每個月將所有的相關技能做資訊收集，大家分組互相討論，之後實際操作及訂定公司下個月的方向，更有設計師和設計師之間的比賽做技術交流；店外的資訊取得，不外乎是廠商、網路、學院等，或是互相認識的經營者好友，雙方的商店互相交流，以設計師為主，助理的部分就比較少。
A5	進修管道的部份:我們會配合廠商並藉由廠商所提供的課程或其聘請各項專業講師之課程，我們都會全力參與，也有許多例如客戶諮詢、色彩專業等部份課程。除此之外，我們店內也會請專業老師臨店上課做年度教育。規劃上:我們店內固定每週一次的課程(時間約一個多小時)，設計師也會應需求做課程補充。也會要求設計師對美感的培養，有時候也會強迫設計師出國去吸收不同的視點。

A6	基本上我們所合作的各大廠商會有許多國內外的師資，以國外的師資部份，約一年提供一次課程，若設計師於店內任職滿三年，公司則會全額補助；以國內的部分，會以當時店內需求程度作課程提供。而這些管道的部份，除了廠商所提供的資訊外，我們會接納店內設計師所提出的管道參考。
A7	所有公司都有教育部門，他是所有公司的一個統籌；真對每一個設計師，有分年資淺深並訂定不一樣的教育課程。舉例：資歷淺的人員，我就會重技術多一點的教育課程，而資歷深的人員我們則會重觀念深的教育課程。
A8	我們目前是跟美國標榜技術合作，基本上店內皆以標榜的課程為主要內容，並固定三個月會一次集中訓練課程。
A9	依這三年來說，我們預計送百位設計師前去上海沙宣進修，另一個是【帶博】技術教育以及台北的 1198 做學員(學生)培訓課程，並通過考試，判定其能力並分發到各店擔任設計師，以上基本上是對設計師的規劃。而定期課程來說，我們公司有內部講師，依時間排定課程；而且也會請知名博士每年前來開受理論課程及考試證明，這項外界相關課程我們也會支持設計師去上課，甚至請日本專業講師-佐藤律、山口先生等；以及學分班等等。國外師資的部分我們還有請義大利講師。總而言之，各項專業技能授課等等，我們皆有合作的專業廠商或師資給予專業的授課內容。
A10	我們都有年度計畫，從一進來的新生內部訓練、職前訓練、在職訓練、到設計師訓練；由基本剪髮、燙髮、色彩心理學及染髮技能等，並訓練設計師在不使用吹風機的情況下完成造型設計，以上項目全涵蓋在進修規劃及部份課程中，更有經營管理等進階課程。
A11	這部分前面有提到一些，目的在於助理變成設計師的階段裡面，第一年他要能清楚自己的定位，並能表達自我，與設計師相互配合技能的基礎。主要在於規畫他們先認知需求進而達到需求。我自己先去上廠商安排的課程後，經過濾課程內容後再讓店內設計師去上課，不是以亂槍打鳥的心態，什麼都去上過一遍。
A12	基本上公司跟髮品廠商有一些相關合約的部分，藉由這合約他們會聘請國內外相關講師前來授課，我們經營者就會篩選內部是否符合設計師所需的課程，還有一些相關的國內外國際競賽或是廠商所舉辦的賽事等等，也會因應需求安排設計師去做相關的競賽，藉此互相切磋，吸收新知識及技能，進步的空間也會比較大。公司也會安排觀看國外的秀場或是安排年度的國外進修，提供設計師基本的學習管道。

問題六、公司針對美髮設計師的發展空間，通常如何規劃?請舉例?	
被訪者	訪問內容
A1	目前我們店面對彩妝滿有興趣的，希望多學彩妝、服裝與溝通技巧的相關技能，並建立共同目標帶動店內活力。再加上隨著時間的前進，設計師的年齡也會逐漸老化，個人工作項目也要慢慢轉型，分配不同的工作項目，而不是一天到晚忙來忙去；慢慢將店內轉型為更精緻的美容美髮專業沙龍工作能夠更愉悅，達到一種可調式性的工作內容，亦能長久性的經營店面，也能使顧客享受到更好的待遇。
A2	未來發展方向是培養設計師本身的業績到公司設定的目標程度，再與設計師溝通合作拓展店面規劃，或是入股成為合作夥伴。
A3	以大型店來想可能會規劃的比較充足一點，現在就比較沒有規劃，以前若要規劃，必須要有業績出來才留得住設計師，若沒有業績則設計師容易出走。但以我們單店的狀況，比較沒有在做規劃，畢竟很多時候是因為設計師無法達到我們要求的業績，並且提前離開，致始未執行相關的發展空間規劃
A4	我們公司分三個部分，我們從無客源設計師到紅牌設計師，至紅牌設計師後還有不同的方向，向以客源量取勝或是以服務精緻度取勝，設計師的規劃就是隨著本身不同的階段做改變，並依據每個人的性向及意願配合改變，無論是偏向專業設計師、經營相關專業、或是技能養成訓練講師。
A5	我們會去觀察店內人員及助理，因他們今後也會衍伸成為公司各項重要人物，因觀察其優點、興趣、專長等等，便可注意到員工對於某方面領域的興趣，例如店內有對於教育較擅長的人員，我們就會試圖與他溝通，進而讓他成為公司的課程安排或是店內講師等，給予員工未來的規劃，不見得要如舊式的制度一樣，做到自己離開並獨立開業；對於設計師的發展空間規劃，我也希望他們能成為公司的股東，並互相互益分享；對我們來說是一種共享的制度。
A6	面臨各項人生異動，那我們給予設計師相當彈性的上班時間，此項目是希望設計師能於事業及家庭上是能兼顧的，目的在於不要讓設計師因為人生規畫而放棄這個行業，並繼續摸索相關專業技能，避免空窗期，導致日後技能銜接落後他人。
A7	我們會延伸到公司所強調的體制，方才有提到本公司設計師幾乎都是股東，而公司這邊會輔導設計師開店，成為我們分店的主管，並透這主管將店內人員分類，例如打掃、清潔、會計等等小組長，並安排輪流(可分類成一期三個月)，讓每個人專心於一項作業流程，過一期後在換到下一個工作流程繼續作業；並藉由這樣的環境下，公司能判定這間店的客源及其它因素考慮是否可在附近商圈再擴充一家店面，這樣的輪迴方式，形成公司內部的特有文化及美髮設計師的發展規劃；給與設計師發展的

	空間及廣告效應，承現雙方互利的景象及延續性。
A8	基本上店內會給予兩條路線，一條就是邁向經營者，另一條是當專業講師；依設計師的意願，公司會給予適當的課程提供設計師邁向其選擇的路線；另一種說法就是公司規劃展店跟講師培訓未來方向。
A9	我們基本上有持續展店，而近期我們都會詢問店內資深設計師，難他們是否有開業計畫，公司則會協助輔導開業(分公司)，有設計師想成為講師，我們也會開授講師教育班。與上題題目合併總結的話，因為公司能給予各項專業相關課程，若設計師想脫離美髮專業，公司也會輔助設計師，例如美甲師等等。當然於規劃上會依據規模、人數等等設定開店目標，目前已開了滿多家的，一年總會有 3~4 家的開店數量。甚至可以的話，我們也會提供設計師進入總公司作相關職位。
A10	我們有不同的考量，以現場設計師為一個目標，另一部份為行政人員、或儲備主管，更或有機會成為業界講師等規劃。也會做展店規劃或內部講師、以上皆是內部員工進階上來。如果是屬於專業的部份(如會計)則是對外應聘。
A11	我認為設計師在不同的階段就要有不同的環境，就像店內的发展，提供客人不同元素，造就不同的發展空間。對於另一家聯盟的店面，設計師的發展空間，我認為初始勢必是設計師親自對客戶自洗自吹的服務，先訂定基礎的客源，當自身無法負荷客源量的時候才得以配給助理，並藉此互動傳承能力，並有另一個銜接階段。
A12	我們公司會有一個年資及業績程度的管理安排，當設計師達到店內某程度的等級，公司會釋出部分的股份提供給設計師讓其入股分紅，或位置數不夠時，會與設計師合作展店，並挑選合適的設計師合開新店，形成另一種入股分紅；讓設計師有信心，在資歷深了之後是有機會自行開店當管理者，也可以有足夠的夥伴一起前進，藉由公司原有的管理制度，協助設計師的分店，使大家的關係是一種互利的制度。

美髮設計師自我成長與課程規劃之研究-問卷調查表

附錄 4 設計師問卷表

親愛的填答設計師您好:

這是一份針對美髮設計師自我成長與課程規劃探討之學術性研究問卷，每一個題項均有(非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意)五個選項，請您選擇最符合您想法的選項，在□中輸入「√」符號，本問卷採匿名方式且內容僅供學術研究使用，不涉及商業行為及個人隱私，敬請安心填答。您的寶貴意見，將是本研究最重要的參考依據，感謝您在百忙之中撥空填寫這份問卷以及提供的所有協助，誠摯致上衷心的謝忱!

敬祝 身體健康、成功順心

東方設計學院文化創意設計研究所

指導教授：吳章瑤 博士

研究生：吳碧瓊

敬上

民國 103 年 8 月

【說明】

本研究總共有四大題項，第一大題項為檢測「自我成長」，計 8 小題。第二大題項為檢測「技能認知之重要性」，計 10 小題。第三大題項為檢測「研修方式」，計 6 小題。第四大題項為填答設計師之「基本資料」，計 9 小題。共計 33 小題。

第一大題、自我成長(共計 8 小題)		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1	我希望在美髮工作中可不斷獲得新知識和技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我認為我能在美髮工作中獲得成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我認為在美髮工作中能充分發揮自己的創造力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我希望在美髮工作中有機會嘗試新的做事方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我希望在美髮工作中對技能有深入的分析研究	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我希望在美髮工作中能充分發揮自己的專長	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我希望在美髮工作中能有充分的進修機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我認為我在美髮工作中能充滿專業與自信	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二大題、技能認知之重要性(共計 10 小題)		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1	我認為洗髮技巧是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我認為剪髮技巧是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我認為燙髮技巧是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我認為染髮技巧是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我認為護髮技巧是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我認為彩妝技巧是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我認為美甲技巧是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我認為服裝搭配技巧是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我認為毛髮理論是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我認為色彩學是一項重要的技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三大題、研修方式(共計 6 小題)		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
1	我認為與同業交流美髮技術能精進我自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我認為學校美髮課程可以充分精進我自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我認為美髮補習班相關課程可以充分精進我自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我認為廠商所提供的美髮相關技術課程可以精進我自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我認為國外的相關美髮技術課程能精進我自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我認為自我閱讀美髮相關資訊能精進我自身技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、基本資料(共計 9 小題)

1. 性別：男 女
2. 婚姻狀況：已婚 未婚
3. 年齡：20歲(含)以下 21~30歲 31~40歲
41~50歲以上 51歲以上
4. 教育程度：國中(含)以下 高中、職 專科 大學 研究所以上
5. 工作年資：5年(含)以下 6~10年 11~20年 21~30年
31年以上
6. 具備技能：洗髮 剪髮 燙髮 染髮 護髮 彩妝 美甲
(可複選) 服裝搭配 溝通技巧
7. 曾選擇國內研修地點：無 學校 補習班 廠商提供相關技術課程研習
(可複選) 其他：
8. 曾選擇國外研修地點：無 日本 歐美 香港、澳門 中國大陸
(可複選) 其他：
9. 其他建議事項：