

工作社會學期末報告

--從美髮設計師看資方與勞方的角力--

指導助教：高穎超

組員：社學四 張廷飛

社學三 魏宏儒

社學三 莊其穎

社學二 廖晨瑋

一、研究動機

現代社會對於現代人自我形象管理的要求增加，相對地讓現代人對於美容美髮的需求增加，而造型設計師的市場需求也就跟著增加。在都會區隨處可見的美容美髮店，或稱為美容沙龍店，其密度甚至不亞於便利超商。廣告中也常見要求消費者對自己的外貌負責的訴求。甚至連整容都成為一種風潮。

在美髮院裡，許多時候，顧客與髮型設計師會形成亦師亦友的關係。由於光顧美髮院的顧客在其外貌上有一定程度的要求，會出現長期依賴某些造型設計師的技術的情況。但同時美髮院公司在人脈(這裡我們指的是客源)關係的基礎上，也是透過這種髮型設計師個人私有化的現象來形成。因此在美髮院組織中，生意的好壞，髮型設計師可說是佔有著部份的影響力。但我們在日常的經驗中，卻能發現或感覺到，美髮院中髮型設計師時常會有所謂的離職或加入新血的現象出現。這對於組織來講，必然會產生影響。

由薪資與生產力統計年報得知台灣社會服務及個人服務業受雇員工進退率，出版業百分之 1.75，社會服務及個人服務業百分之 2.00，而理髮及美容院百分之 3.72，也指出了美容美髮業的高離職、改換率快的現象。

對此我們這組有極大的興趣在美髮院中髮型設計師這個工作上面，相對其他行業來說，這個工作所展現出的高進退率的原因究竟為何？在美髮院的工作場域裡工作是如何被進行，又是否確實有其高競爭、高替代等的現象或其他支持造型設計師選擇出走的內在邏輯？這些是我們想觀察和研究的。

二、背景描述

在現代社會的經濟結構逐漸轉型下，服務業隨著時代潮流而蓬勃發展。服務業與製造業主要的差距包括「產品」為無形的、服務與服務提供者不可分離、不能儲存與品質不能控制等(陳玉容，1997)。

美髮服務業近年來如雨後春筍的大量出現，除了象徵服務業的蓬勃發展外，也顯示出現代人對於自我形象的管理的要求增加。而對應於顧客的增多，美髮業者多半也提供一個舒適整潔美觀溫馨的服務場所，和親切有禮貌的服務人員。但在行業內部呈現出的則是職業細微的分工，強調長幼有序的倫理，加上運用媒體不斷將公司形象暴露於消費者之下，使得場域底下的美髮從業員，很多時候受到制度的控制和監管。同時，美髮業是需要大量技術性勞動者的服務業，所以它的

技術養成的制度對於業者而言，扮演一個相當重要的角色。

美髮業內部細微分工、強調倫理機制、技術檢定管控和隱形控制等現象的描述，呈現出一些可依循的脈絡讓我們去了解，美髮業中資方施行監管控制機制的實存現象。而在這些控制機制底下，從事美髮服務業的設計師、助理所面臨的是一個高工時、低工資且辛苦的勞動狀況。平均而言從事美髮服務業的設計師、助理一天約需工作十二小時以上，且一個月下來設計師的工作天數約二十六天，助理則視上課與否工作天數也在二十天以上。薪資結構更是具體建立在「抽成方式」與「目標管理」的制度上，同時並行金錢制裁的懲罰等控制。並行的懲罰和利誘隱藏起了實質上的剝削。長期的從事美髮行業也對勞動者造成一些不可避免的危害，如身體方面的皮膚炎等病變或心理上的情緒勞動等傷害。

簡略的提出一些美髮業中的背景描述，為之後分析美髮行業中高離職的現象做一個脈絡的鋪陳。且不得忽略的是，高離職率對組織而言具有的正負面影響(Cavanagh, 1989)。正面影響如：工作績效不佳人員離職，其缺額可晉用其他優秀人選，提高組織的效能(Jackofsky, 1984)。負面影響則包括：組織成本的提高(包含雇用成本、訓練成本和操作中斷成本)，對士氣造成之不良影響，對個人經驗與技能之增進或傳承的不良影響，更甚至是整個產業所面臨的生產不穩定等現象。這些現象也必然存在於美髮業中，對組織或是個人產生影響。

再者，從余杏容(1977)提出的離職因素可分別就個人工作滿意、組織因素、工作環境因素、工作內容因素與個人因素來予以討論。也提供我們一個架構去將整個美髮業造成高離職因素的可能背景，做更完善的鋪陳。透過上述的幾點因素，可以理解到不只是組織所提供的升遷、薪資、福利措施、督導方式等種種條件會對離職率造成影響，個人與同事間的互動、對於工作自主性的要求、工作重複性的厭倦與工作的滿意程度等等，也是造成影響離職率的因素。藉由實際的田野訪談的資料，確可證實美髮業的高工時低薪資，所反映出的個人對於工作的不滿情緒與緊張關係，同時個人對於增進技術或更好工作條件、薪資和個人目標的追求，也都是訪談中普遍存在的現象。在Mobley(1977)提出的以離職傾向代替實際離職行為的衡量，在其離職行為決策過程模式中，指出當一個員工對現有工作評估若為不滿足時，則可能產生離職的念頭，有了離職的念頭後員工開始評估尋找新工作的機會與成本，若是成本在接受範圍內，且外在的工作機會多，又較現在工作令人滿意的話，員工便會產生離職傾向，最後就會有實際的離職行為(邱惠貞, 2001)，以上的分析在田野資料中也獲得印證，美髮業的高競爭、欠缺優秀人才、相互挖角的現象，也是使個人容易產生離職傾向背景之一。

在整個美髮產業中，顧客也會對離職造成影響。這部分因素的來源主要是從我們的訪談中收集到的資料，所顯示出來的。一個地區中的顧客屬性，設計師是否能對其適應，或是在一家店已經具有了固定客源的設計師，這些資料皆顯示出顧客對於離職率影響的可能性。

三、問題意識

在本篇論文當中，我們主要想探討的問題是：在現代美髮業中，髮型設計師在人事上所具有的高度流動的特性。也就是說，比起其他的服務業，為什麼髮型設計師這個行業在人事流動率上顯著的高？

我們認為這可能跟美髮設計本身就是流行文化中的一環有關，而流行文化最鮮明的旗幟就是不斷地求創新與求改變，而這樣的趨勢將使得美髮產業本身必須做出相當程度的回應，而這樣的行動策略勢必將形塑產業中的組織文化。這樣的組織文化必然是動態的、是需要不斷地調整的，這樣的特性也一定將影響到組織場域中最重要的行動者：髮型設計師，因此髮型設計師也被期待成爲一種能夠隨著流行文化即時改變的多能工角色，在研究中，我們希望能藉由對於設計師的養成過程的理解，能夠更從基本分析中去理解設計師流動的可能性。

而這樣的流動現象，直觀的來說，當然與勞動者所受到一個主觀不滿意的勞動條件有關。不滿意指的是什麼樣的狀態？又這樣的不滿是從何而來？根據課堂上的討論，我們初步的認為，可能與設計師所在的生產關係中的結構位置，與工作現場中所建構的生產中的關係，有密切的關係。

藉由生產關係的建構，設計師與資方有了一些結構性的衝突與摩擦，而這當中，我們想要知道設計師所可能具有的行動策略有哪些？又當設計師對於工作現場的關係中，有所不滿的時候，可能會尋求怎麼樣的社會行動去做改變或調整？在這當中，轉行或轉業所代表的流動代表了什麼意義？還有其他可能的行動策略嗎？又流動真的能夠使勞動者真的達到改變或改善勞動條件的初衷嗎？這都是我們希望能在這篇研究中所討論的議題。

除此之外，我們也發現美髮業的企業型態也是導致流動率提高的可能因素之一，而這樣的企業型態大致上分爲兩類：一種是以連鎖店爲主的大規模資本企業；另一種則是以非連鎖店爲主的自營業者。在非連鎖店中，又有由一些志同道合的設計師合資合成的美髮店，以及獨資的美髮業者。一般而言，連鎖店爲主的大型企業往往握有較高的籌碼來吸納具有更新技術的髮型設計師，而這樣的優勢往往使得原本工作於非連鎖店的髮型設計師有更高的意願離職或跳槽。然而這樣的優勢並不盡然使得非連鎖店沒有生存的空間，非連鎖店跨越了繁瑣的企業決策過程，反而有彈性的空間回應流行的趨勢。不過這樣的分析還是需要經由更深更廣的田野觀察，來加以佐證。

四、研究方法

界定研究的經驗現象與對象

在進行研究設計之前，我們必須先對我們欲研究的經驗現象與對象作一些描述、界定：

- (1) 研究對象---由於受限於一些條件性的因素(時間、人力、成本)故只選定三家美髮院的七位從業人員作為我們研究的對象。大致上可將採訪的對象區分為店經營者、設計師和助理三類。
- (2) 離職。指個人經過一段時間考慮後，對其職業的一種否定結果，意味不僅失去工作且與此職業所賦予的利益，完全脫離關係。
- (3) 組織文化。由 S.P.Robbins(1990)的定義為「組織成員共同抱持的意義體系，即組織所重視的一組關鍵特徵，使組織有別於其他組織。」

文獻回顧

回顧與離職或與美髮行業相關的期刊、論文，從這些二手資料先約略理解美髮院的場域、組織關係，以及有哪些已經被研究會影響離職的因素。而這些與離職高相關的因素，或是美髮美容場域中是否存在著某些內在邏輯，是否真正會影響其員工的高離職率。從中試圖先建立起我們的問題意識與理論架構。

與業者的深度訪談

由於在美髮業高離職率的建立或造成，都是長時間跨時性問題，且也受限於一些條件性的因素(時間、人力、成本)，因此在研究方法上主要是對 3 間美髮院的 7 位從業人員，作為質化分析的對象和建立起資料來源裡逐字稿的文本。此外為了盡量觀察到各種的可能性，所選定的三家美髮院在性質上分別屬於獨資自營者、合資經營者和連鎖企業經營者，在訪談的對象上也是進可能做到身分屬性的多樣化，從助理、設計師到店經營者都囊括在內。

五、本文

(A)一個全能設計師的養成

結合文獻回顧與田野訪談的資料，美髮業中一個全能的設計師的養成，是可

以分成若干的階段和層次的。對於美髮業者而言，一個全能的設計師是產業中各個組織急欲拉攏的對象。

「自己開店目的就是要培育出一個強的人，然後他去撐店，自己做幕後老闆，然後就很悠哉。(小青)」

「其實我們班的同學都會互相挖角，其實美髮業滿缺人的，因為這種要培訓起來不容易阿，所以大家畢業後都會互挖，薪水待遇都會拿來比較之類的，多少都會。(洗頭助理)」

成為全能設計師代表著個人將會擁有較大的籌碼、自主性等等有利的條件。但培養一個學生從助理手到成為設計師，更甚至成為產業中優秀的人才的訓練過程，很大程度上是由組織所決定這樣的過程的。在現今美髮業的正式組織結構中，除了個別許多店家將技術養成的過程分化為多個的層級，加上我國技能檢定制度的不完善的情況下，使得「技術檢定權力」成為了管理者對於技術學習者的控制力量。因此，組織裡的管理者一方面急欲將員工培養成全能的設計師，一方面也藉由這樣對於「技術檢定權力」的控制，將「階段性的去技術化」隱藏在勞動者的學習訓練的過程中。

由於美髮業的技術養成體系通常有六至九個階段，每一階段有不同的工作職務與學習任務，前幾個階段主要是以「體力勞動」為主，如洗頭、上捲子等；後幾的階段則以「腦力勞動」為主，如剪髮等。這整個技術養成過程，與 Braverman 所說的去技術化的勞動過程，並不完全相同，勞動者在美髮業中的學習過程是一個「階段性去技術化」的過程，在前幾個階段確實是個局部勞動者，但到後幾個階段逐漸累積知識技術後，則可成為一個完整的勞動過程。(陳玉容，1997)

美髮業組織以階段性人力來替代整體人力，也就是說一家店裡有各種不同階級的技術人員，此種作法不僅降低了勞動成本(相較於店中全是設計師的成本會來得低)，也在工作場域中形成了師徒的學習制度和不同的技術階級。

「因為一家店在考核一個助理的，沒有辦法到燙頭髮或染頭髮的階段，一個新的人進來，他的考核期至少一定是三個月，他才有辦法把你的能力值定位在哪裡。(Lisa)」

「助理的話，洗頭，再來護髮，再來是染頭髮，再來燙頭髮，再來才是剪頭髮。最後才是吹頭髮，是一個收尾的動作。(Lisa)」

「訪談者：那助理是要怎麼樣升等呢？」

受訪者：考試，我們會用這樣一關一關的。三個月，一個進階考。這樣會影響到你整個人的一個求知欲。像這一點，我覺得這個很重要，我發現到大型店他比較

肯栽培人才，因為他連鎖，所以他需要更多設計師。(Lisa)」

「設計師覺得你可以就可以升了。設計師和老闆開會決定的。然後有的店家是有考試你考過就可以升。(洗頭小妹)」

上面幾個段落的訪談內容有助於我們理解美髮業中，助理昇等至設計師主要是依據管理者對於「技術檢定權力」的操作而來，決定了個人的技術階級。此外由於技術具有「強制性」——為了讓生產過程順利運轉，主要是管理者強制要求員工的技術水平應該達到何種程度；和「自發性」——即大部分的利益與層級有關，個別勞動者為了獲得有利的條件、資源而自發學習技術的現象。而個人在成為全能的設計師前即受到這些技術性質的操控。

「自發性比較重要，自己想鏈比較重要。因為待在這客人和能學到的技術都一樣；都會想去其他的店看看，接觸新的客人和學新的技術。」自發性比較重要，自己想鏈比較重要。」

「有空檔我都會要求學生去練習，老師會要他們翻翻時尚，看今年流行什麼。(沈老闆)」

為了配合店內生產過程順利運作的強制性，或是自願順服去學習的自發性，都會影響個人能否成為一個全能的設計師。但這些控制的機制皆是從管理者而來，即使是自願順服的學習技術也與 Burawoy 所言「管理者制造順服的機制」有相仿之處。個別的助理、學徒在成為全能的設計師的過程中，面對這些多半由管理者而來的學習場域和控管機制，將會如何做出回應，更會否有本文想討論的一些反抗管理者而來的管控而呈現出來的離職、出走等現象，是我們想要進一步再去分析的。

(B)生產關係

生產關係，根據 Burawoy 的說法，是指一種在階級社會中，直接生產者剝削剩餘勞動的特殊形式。

在美髮業的工作當中，我們所觀察到的生產關係，大致表現在資方對於設計師的正式與非正式的控制當中，正式的控制是屬於比較制度層面的規範，例如薪資制度、勞動條件。從行政院主計處的統計資料中可知，『理髮與美容業』的平均薪資是服務業中，三大薪資最低的行業之一。美髮業的薪資制度，基本上是一種業績制，也就像是謝國雄所謂的計件制。是一種『抽成方式』與『目標管理』的遊戲。藉由這樣的方式，讓許多設計師和助理都能夠自願的延長工時，以爭取

更高的業績。

然而，在工作中，資方也會透過各式各樣的規定，對設計師做所謂『金錢懲罰的企業制裁』。而這些繁瑣的規定，大部分都是和設計師本身技術無關的規範與限制，而是有關於對設計師的情緒管理。也因為這種產業中普遍性的金錢性質懲罰，使得勞動者的實質薪資顯得更少。除此之外，在質化訪談的過程中，我們也發現到，有些設計師，通常會在公司的安排之下，成為了為資方共同負擔許多開店所需營業成本的犧牲者，像是設計師會幫忙訓練店裡面的助理，或是每個月還要幫忙負擔公司營業的水電費，甚至是場地費。這樣一來，又更壓低了設計師的薪資。

受訪者 A：他們幾乎都是全贏阿，對阿。因為像一般，他們甚至連扣我們薪水的
趴數喔，他甚至還到扣場地，反正就扣很多趴就對了。

受訪者 B：那天我才發現有扣到場地。

訪談者：為什麼場地要扣啊？

受訪者 B：他跟你說，我弄出來這家店的場地，你也要倒（一起）分擔一點。

還有水電也要付，水電付還沒關係，場地要付就誇張了。

訪談者：那老闆開店都不用付一些錢。

受訪者 B：對阿。

除了薪資低之外，在美髮業者的工作條件中，工時長，也是一個十分顯著的特色。根據統計資料顯示，美髮業不儘是工資低，還是服務業中工作時間最長的。在台灣週休二日的普遍潮流之下，美髮業仍然維持每週工時高達七十幾小時。甚至相對於其他服務業而言，美髮業所採取的是較為單純的業績制，有工作，才有錢拿，然而資方仍然會將設計師的工作時間牢牢掌握，一個月通常只有休假四到五天，一天一般而言，都維持工作十二小時以上的高度勞動環境。

至於在員工的福利部份，像是員工離職的資遣費，退休金或年終獎金等，美髮業幾乎都沒有相關的法令規範保障。而在我們的實質質化資料當中，幾乎所有的美髮工作者，也都不能明確指出自己的相關福利的具體內容。甚至還有訪談者提到，只要資方能夠減少日常活動中，一些不必要的金錢懲罰，就已經很好了。

我剛來這邊做的時候，其實我們老闆還不錯。因為他不會管我們遲到的錢，就是他不扣我其他的錢，但是我就是賺我應得的，所以我也沒有要求他，什麼公司該給的福利，但是隨著店一家一家開的時候，他的規則越來越多。像我們上班時間長的話，有時候中午沒有客人，設計師是可以到後面去休息一下，其實只要保持外面有人就可以了，可是我們老闆就變成說什麼，抓到休息就要扣一百

什麼的，掃地啦，如果你自己剪的客人，你沒有自己去掃，就要扣一百。有時候，我明明已經夠累了，我還要去掃。然後你就是每天這樣穿的漂漂亮亮，在櫃檯數錢。那久了下去，我們當然就會覺得很不爽。

除此之外，對於設計師而言，如果公司肯投資在員工的身上，可以提供更多更完善的教育訓練，或是提供員工較為明確的職涯規劃，則是另一種形式的福利。而這樣的福利，又以大型連鎖店的經濟優勢為主。

大型店他比較肯栽培人才，因為他連鎖，所以他需要更多設計師。但是他需要的設計師，又不是那種一出去，就會被人家打死的設計師。所以他會很在意這些，在一個學習的階段，他們是一個很好的。那如果是像我在當設計師的前三個月，因為他是一個連鎖的，就會聘請很多老師，那時候我記得沒錯，我們就請過很多次，有一個老師，我最印象深刻，一個英國的老師，他上一天課是四萬，一個下午，因為他是從國外請回來的，所以他必須還要再花飛機票，和一個住宿的錢。所以他這樣的情況，我們是三家店一起請的，三家店，因為老闆會捨得去投資，對！因為人多，人多他會願意去花這筆錢。而且大型連鎖店，它比較好的是說，當我們設計師待滿，他有很多比較好的制度，像我們老闆也是在循序漸進，他的制度沒有人家那麼好。那不要說以前我在當助理的時候，我們有規定，設計師如果滿三年之後，如果你要去進修的話，公司幫你負擔三分之一，然後，五年的時候，負擔三分之二吧！所以那時候我們有一個設計師，他在那邊待了有七八年吧！所以他去英國進修，你們知道去英國這樣進修下去，尤其是這種專業課程的話，五天四夜，總共這樣加一加，這樣出去的，接近五萬塊，公司全部負擔，這是大型店才有辦法做到這麼好的福利，但是也因為這樣，設計師才肯留。

然而，這種變形的福利，將強化資方控制勞動者的過程與強度，使得勞動者在這樣的過程中，更加順服於資方的控制。而轉而成為一種非正式控制的媒介。

(C)生產中的關係

生產中的關係，根據 Burawoy 的說法，是指在勞動現場中，勞動者彼此之間，或勞動者與資方的關係。

在我們的田野資料中，我們試圖以不同型態的管理方式，來理解設計師在不同的工作場域中，所可能產生的生產中關係，有何異同之處。

因此，我們試圖以資金的來源，將一般的美容美髮店分為三種類型。一種是『獨資型』，泛指一些規模較小，且資金主要是由管理者一人所挹住的。因此，管理的型態相對也較為單純。一種則是所謂的『合資型』，由幾個設計師共同合

資經營的單店，每一位工作現場的設計師都是股東，因此，在店的經營方針中，一般是以溝通協商的過程來完成的，然而股東之間，也有大股東和小股東之分，亦即掌握實質管理權的有無，因此，管理型態相較於獨資型而言，就略微複雜。還有一種是所謂『公司型』，或是『企業型』，就是泛指一般市面上的大型連鎖美髮設計店，既然稱為企業，在組織上就比前兩者來得龐大複雜許多，基本上，管理者和勞動者已經有較為明確的區分，且公司有自己的股東和管理階層，董事會等等，因此，管理型態十分細緻且複雜，必須要有一套非人的制度在運作，才能確保組織的日常運作可以井然有序。

(C-1)和資方的關係

管理型態的不同，對於生產中的關係的影響，最明顯的就是在組織日常運作中，設計師和資方的互動關係。對於獨資型的管理而言，因為管理者有絕對的管理權，因此，和勞動者之間的權力關係是非常直接透明的。反而難以去掩飾資本家奪取剩餘價值的過程，這樣一來，直接的階級衝突就顯得難以避免，而這正如田野資料中所提到的，在人員的管理上，要融入人性，也就是必須考量一些非理性的因素，像是信任，或是人際網絡的關係，以化解這樣的衝突的可能性。

我們的管理當然會比連鎖辛苦很多，如果說把我這個店當成連鎖的一個店，我是店長的話那管理起來就會比較輕鬆，我會說公司說怎麼樣、上面說怎麼樣，上面的要求怎樣，上面要我們必須去上什麼課。因此想我們單店會比較辛苦就是這樣，我必須去說，我們應該去怎麼做，立場不太一樣。連鎖店比較會是覺得，整個大的公司要我們去學。而我自己來說，就會被認為是比較想要去賺錢，人都是有自私，會想到自己，金錢鏈，所以會覺得是你老闆想要賺錢，所以是你會要我們去做什麼，因此我們來管理是比較辛苦，管理上要比較融入人性，比較累。

相對的，在合資型的管理之中，因為，設計師既是勞動者，也是股東。因此，彼此之間的階級關係，相較之下，略為不明顯，頂多只有股權多寡的差異。因此，設計師對於這樣的權力關係，有比較大的協商空間。甚至在某些衝突的場景中，可以選擇不讓步。

比如說他會要求我改變我剪頭髮的速度。他希望在忙的時候，我可以剪快一點，或者是說，如果說忙的時候，我可以能多為公司著想，但是我有我自己的步調。那我覺得是我的事，我就會去做，如果說不是我的事，如果他要求我去做，我會覺得說，那不是我的事情，為什麼你要叫我做？

而在公司型的管理當中，組織藉由正式的制度設計，模糊了員工抱怨的對象，使得勞資雙方避免了在工作現場產生的直接衝突。而這樣的管理方式，將使

得資本家對於勞動者的剩餘價值掠奪，得以成功的被掩飾。

我只能說那家公司很聰明。她們是扣員工的錢，就是每個月給他五百塊的教育基金，我們自己要給他五百塊的教育基金，然後這筆錢存夠，不管哪個設計師進來，他走了之後，他那個幾個月還是扣。這些基金存好就請老師來。

連鎖店的老闆，滿腦子都想著一件事，賺錢。你來這就是要給我賺錢，可是我不是菲律賓人，我不是來這裡作台傭。我是這麼覺得，沒有必要把我們當作是生產東西的機器。

(C-2)水平衝突與垂直衝突

在設計師的工作現場中，除了與資方所可能產生的垂直衝突，還有設計師與設計師之間，助理與助理之間，所可能產生的水平衝突。

我們的設計師最多到十五位設計師，助理的話，現場最多到三十位，因為你要應付這麼龐大的客源，那也就是因為客量大，那就是適者生存，不適者是淘汰。三十個助理，你必須要踩著別人身上往上爬，真的就是這樣，當你的能力值沒有到那裡，人家不會來叫你，當人家不會來叫你，你就越不會看到你的作品。那你就永遠停在助理這個階段，如果新人沒有什麼衝勁，或是怕怕的，去那邊會是一個不錯的學習和挑戰。助理像我說的，是有分階級的，你到那裡，你就是只能做那樣的事。就像吹頭髮，你今天如果不是吹風手，你就是不能吹。

有一個新的設計師來，我印象好深刻，那我們感情就很好，女生眼睛很大很可愛，然後就跟我說這家店怎樣不好，怎樣怎樣，我就說，對阿對阿，久了之後，因為一個人說不好，你自己也會看到不好。然後那時候，我又是一個，那時候很笨，很容易受到人家的話影響，對阿對阿，我那時候很想走，我想要下個月走，那你要不要先走？他問我要不要先走，我就說好啊，因為我覺得我不管做哪一家店，業績其實都不錯。所以我會覺得，放棄這邊每個月已經三四萬的收入，其實我不會心疼，反正下一個地方會有。那他就說好你先去，我們不要兩個人同時去，這樣子，那個老闆不會讓我們同時走。其實後來現在我回頭想，這真的是中了他的計。因為我走了之後，結果他還在那邊待到結婚生小孩。我們那時候，整家店要求的設計師，其實就只有一個女生，因為他那裡，那時候已經有兩個男生設計師，那時候我們店的單價本來就做的蠻高，洗加剪就是四百，在榮星花園那一帶，然後洗頭兩百二起跳，燙頭髮兩千五起跳，所以單價都算比較高一點點的，要求的設計師比較精緻，就是說比較所以本來要求就只是要兩個男的設計師和一個女設計師，那變成就是說沒有辦法再去收其他的外客因為我沒有空，然後所以說她們就再去找一位設計師，可是其實都是這樣子。因為如果說，兩個人都

是男生，只有一個女生，那那個女生就會比較吃香，或者說兩個人都是女生，只有一個男生，那也會比較吃香。那他也蠻厲害的，因為他好像以前就是在曼都的。就是所以很自然的把你弄到自己離職，變成他一個人，換他是紅牌。

這樣的衝突，最主要來自於業績的壓力。而這樣的壓力，不論是在助理和助理之間，或是設計師和設計師之間，都會產生彼此間的緊張情勢。甚至於，在設計師和助理之間，也有可能產生業績，或是服務的競爭關係。像是在田野觀察中，有些非標榜一人服務到底的店，還是會有設計師會特別提供熟客，或是某些特定的客人，一些原本應當由助理完成的服務，像是洗頭，或是染、燙頭髮之類的服務，作為和客人『搏感情』的一種籌碼，但無形之中，就產生了與助理的競合關係。

整個公司的氣氛。因為我太多話了。那是一家店的感覺。就像你來我們公司，就跟其他店感覺不一樣。那是一家店的氣氛，磁場合不合，就是你一去，你就會知道了

這種和工作現場中的人員，所可能發展出的互動關係，或是競合關係，正是我們所想要研究的生產中的關係。用訪談者的話來說，就是所謂的『磁場』。而在這份研究中，我們希望特別聚焦在勞動者的人際網絡上，以及勞動者對於管理者的觀感或態度，和對於工作現場中的人員互動。

(C-3)型態間的轉變

當然，這三種對於管理型態的分類方法，只是便於分析，所使用的。而這些組織之間，其實是無法這麼截然二分的。因此，在這些管理型態的分類當中，其實每個設計師，都很有可能在組織與組織之間，去做移轉和流動。而這樣的流動，其實是端視勞動者不同的行動策略所導致。

六、流動因素：

在介紹完我們研究的美髮界概述以及主要角色---髮型設計師後，然後我們便提到了這其中的生產關係以及生產中關係。而接下來就要接觸我們的核心問題：是什麼樣的因素促使美髮業中的髮型設計師轉店或轉業？承續上一節的討論，也就是說，生產關係的薪資以及勞動條件，以及生產中關係的管理者—設計師—消費者的互動關係與組織文化因素，是否會影響髮型設計師在轉店或轉業上的選擇？

根據我們的質化訪談，我們發現轉店的原因可以歸納成下列三點：

一、薪資與勞動條件：

對於任何一位工作者來說，薪資絕對是造成流動的重要因素之一。而在髮型設計師這一行業中，尤其重要。髮型設計師並沒有一個固定的底薪，完全是做多少算多少的一種計件制，因此業績對他們來說非常重要。但是由於各企業(或店長)的抽成，使得髮型設計師在薪資上往往是遠低於他們所貢獻的業績。因此髮型設計師常常因為薪資上的抽成問題有所不滿，而採取了轉店或轉業甚至是自己開店這些應對策略：

老闆娘：我也是一樣，剛開始的時候是個設計師，然後覺得老闆一直在賺錢，我一直在幫老闆賺錢，所以我也想要創業。

Ray：他(連鎖店)把所有的價碼都壓到最低，低到讓你，設計師會覺得說，你做這麼低，我根本就賺不到錢。

薪資方面除了有上述的因素外，也有的設計師認為他自己的技術已經達到一定的水平，而店家所提供的薪資已經無法滿足像他這樣的技術水平，因此考慮轉店：

小青：然後薪資，有些人可能認為他的技術可以追求到更高的薪資。

而生產關係所提供的勞動條件及薪資，在陳玉容(1997)的『服務業技術養成之控制機制及其對勞動者影響之研究-以連鎖美髮業為例』中提到「工時長、薪資低的強烈對比下，勞動者的平均薪資顯的更低。」，論文中討論到了在設計師從營業時間之前的早會、整理環境、做早操、上技術課、整理儀容等，然後是平均從早上九點至晚上九點的營業時間，到晚上的晚會、清潔工作、上技術課等，一天下來的工時高達平均十三、十四小時：

小青：有時候一天工作到15個小時耶！早上起床吃早餐化妝，然後就工作，有時候晚上還要上課開會，有時候會到12點多耶！

薪資則是計件制加上不合理的金錢制裁的企業懲罰：

小青：設計師。就是做多少算多少。

Ray：沒有你要講，我們是扣一分鐘十塊，當你超過一個小時.....

Amber：double 之後扣二十塊。

Ray：對，二十塊後又再扣三百塊。

Amber：一個小時後再扣三百塊，外加double、double…那就等於說，你遲到，那你不如請假算了，那還比較划算。

二、與管理者的互動：

在美髮院這個場域之中，是一個長工時、且講求團結與合作的一種團隊工作。而與管理者(店長)之間的互動，是一個極為重要的部份。管理者除了要處理薪資與賞罰方面會引起設計師的不滿外，管理者所採取的一些管理措施也有可能引起設計師的反感，而引起設計師想要轉店或轉業的念頭：

Ray：某家店的主管讓我很生氣，因為他並沒有在現場看我怎麼服務客人的。好比他來講，他說我工作的態度不是很滿意。問他為什麼，因為你沒笑。

小青：他可能跟管理者或同事之間相處不好，一天要相處十幾個鐘頭耶！而且又是一個互相的工作，那他每天都看到一個他不喜歡的人，就會造成他想要離開了。

Lisa：反正我本來就跟那個老闆很不爽…開始有自己客人的時候，其實你就會很敢換了。

三、與組織文化不合：

美髮業界是一個算屬於生產多元商品的行業。它並不像某些服務業，賣的是單一的商品。在一間美容院中，它的客人屬性可能有著很大的不同。但是在我們的質化觀察中，我們發現其實美髮院其實也是有分很多種不同的類型：像是以我們訪談的店家就分成了以中老年人為主的”溫馨”單店以及追求新潮時尚的連鎖店。他們彼此間追求的風格與客源都很不同。因此對於一個髮型設計師來說，他必須要選擇一個適合他”磁場”的工作場所，也就是說，他的個人風格與技術，都要盡量符合該店的風格與客源，才能夠讓設計師覺得他的技術有所發揮以及他的存在不會造成與環境不合的情形：

Lisa：我會很注重一家店相處的感覺，最常的情況就是因為這樣而換店。

小青：還有風格。因為我覺得我想追求的就是比較年輕的風格…因為這邊的客源還有同事感覺都不是那麼適合。如果沒有辦法再給我我想要的東西，那我有可能就會走。

老闆娘：一個設計師他的話不能融入我這個店的文化，他很自然就會離開

七、分析：

根據前一節提到三點關於轉店的因素：薪資與勞動條件、與管理者的互動、與組織文化不合。資方在面對設計師流動所帶來的不確定性時，採取了幾種控制方式：

在工時長工資低的勞動條件下，謝國雄在《純勞動》提出的計件制中所產生的做件意識，引發勞動者主動參與的意願。而這樣的做件意識是建立在「擬似小頭家意識」、「純勞動意識」、「虛擬自由意識」、「件工特殊階級意識」之上。設計師的做件意識，往往也是將客源視為自己經營出來的擬似小頭家意識，而業績抽成制度，也是一種有做有錢的純勞動意識。虛擬自由意識當中能夠自由的決定什麼時候該工作什麼時候不該，但是在設計師則比較沒有看到這個面向，就算沒有客人，設計師仍然要在店內待命。件工特殊階級意識則在設計師這個行業裡面，因為大家都是如此，沒有月工存在而較不明顯。在擬似小頭家意識與純勞動意識當中，或許已經為資方提供了一個解決設計師流動的可能。因為設計師在面對工時長工資低的勞動條件之下，透過接受資方所提供的做件意識，對抽成制度達到順從，並且有可能因此還增強了勞動強度與提供了設計師趕工的意願。

如同之前所提及的生產關係，也能從業績抽成制中發現其中所產生的趕工作為一種遊戲的現象。然而，業績抽成制也會跟隨著如同謝國雄所提出的天花板效應與單價滑落的產生。業績抽成除了提供資方解決勞動條件所帶來的設計師轉店因素外，藉由與其他設計師或是助理之間水平衝突的競爭關係，趕工現象連代替資方創造了設計師緩和設計師與管理者垂直衝突的發生。然而在水平衝突的加強之中，也會產生與其他人員不合的現象，像是設計師彼此扯後腿。這時或許又提供了設計師有選擇組織文化的可能，但是也間接的讓組織能夠篩選與組織文化相符合的設計師，使得最後留下來的都是與組織文化相符合的設計師。

內部勞動力市場則提供了一套升遷的管道，藉由提供更好的勞動條件，來對勞動者與資方的衝突降低。在陳玉容(1997)的『服務業技術養成之控制機制及其對勞動者影響之研究-以連鎖美髮業為例』中提到了在連鎖美髮業中有「內部創業」的現象。也就是說，資方提供資深設計師管理新分店的手法，來達成留住人才與減低設計師出走開店成為競爭對手的目的。在我們的訪談當中也發現了的確有內部創業的現象存在連鎖美髮業之中：

小青：有些人可能認為他的技術可以追求到更高的薪資。所以說為什麼有時候老闆想要發展新的店就是這樣，因為這個人才在這個店已經沒有辦法突破，那店長只好再找一個新的地方。讓他去發展，讓他得到他想要的東西，才抓得住他。

而內部創業也多少讓那些與組織文化不合的人，能夠有機會開創新的風格，卻又不是成為競爭對手，反而是使自己能夠擁有更多元風格的分店。

換句話說，資方選擇了業績抽成制、趕工、內部創業來解決之前提過的三種轉店因素。這些機制並非單純只是對應單一的轉店因素，而很有可能一次對應了兩、三個轉店因素。而設計師在這裡，有沒有抵抗的可能？或者說，設計師在面對新的控制時，如何從一個工時長又工資低的環境當中看破而做出一些行動策略？

設計師處在店長－設計師－消費者的三角關係當中，有的設計師選擇順從，有的選擇發聲。而當溝通協商無法達成時，設計師很有可能還是選擇了出走。而設計師的出走，也有分成三種方法：

1. 設計師可能跳出這個三角形至另外一個三角形。也就是說，從一家店轉至另外一家店。這也是在我們訪談經驗中最常見的一個做法。但是基本上這只是從一個管理者的手中跳到另外一個而已，對於設計師來說，處境並不會有太大的改變。
2. 設計師可能與顧客結盟。也就是說，他在要離開該店時，跟他的主要客源交代他要去的下一家店，帶著他本有的客源至下一家店。也就是利用與顧客結盟的關係來對抗資方。
3. 設計師可能跳出這個三角形之外，自己成爲一個管理者。也就是自己出來開店。

八、結論：

在我們的質化資料中，只要有轉過店的受訪者，都一直會想要去找尋到一個“完全適合自己”的工作場所。這樣的工作場所條件可能必須包括薪資優、與管理者互動好、與自己的風格適合等因素。然而，在我們的分析中發現，在生產關係中，薪資與勞動條件是很難被調整過來的，或者說，是需要所有髮型設計師的共識才能把這不公平的情況扭轉過來。而在生產中關係中，設計師應付管理者的方法也不能算是很積極的應對，他只能“跳出”目前的三角形，最多“帶走那家店的一些客源”作爲報復，甚至是自己開店與其管理者競爭。但是這三種方法都還是不能讓原有的不公平產生變化。在我們本次的田野中，我們也發現髮型設計師不僅僅是薪資被剝削而已，髮型設計師長期做下來也都會有一些職業病產生。像是站太久引起的子宮後傾、手部過度操勞引起的肌腱炎等等，可以說全身上下都多多少少會產生一些毛病，這實在是與他們的工時過長有著直接的關係。但是如此辛苦的工作，它的報酬與相關福利卻是少得可憐。

希望本次的研究對於後續研究者有幫助，並希望後續研究者能夠協助設計師這個社群去爭取更平等的待遇。

九、參考文獻：

陳玉容(1997)服務業技術養成之控制機制及其對勞動者影響之研究-以連鎖美髮業為例，國立政治大學勞工研究所未出版之碩士論文。

張秀瑛(2003)，工作輪調與離職傾向關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

黃宜純(2003)，美容與美髮沙龍店長專業能力分析研究，國立臺灣師範大學人類發展與家庭研究所博士論文。

賴志郎(2003)，消費者服務轉換過程選擇模式之研究－以美髮業為例，國立高雄第一科技大學碩士論文。

王信景(1991)，工作特性、工作壓力、離職意願之相關研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。