

## 校外實習衝突之研究-以某科大美容造型設計系為例

黃建文<sup>1\*</sup> 郭怡妙<sup>2</sup> 黃心燕<sup>2</sup> 謝秀棋<sup>2</sup> 許文馨<sup>2</sup>

<sup>1</sup>台南應用科技大學美容造型設計系 教授

<sup>2</sup>台南應用科技大學美容造型設計系 學生

\*通訊作者

### 摘要

校外實習課程是技職體系學生生涯選擇的模擬歷程，學校規劃校外實習主要的目的是為了使學生能夠瞭解在校所學與業界實際運作之落差，落實理論與業界結合的理念，期望學生能具備畢業後進入職場的能力。本研究從衝突理論的觀點切入，利用團體焦點訪談法，探討美容造型設計學生在校外實習過程中遭受衝突的主要因素。結果共有實質衝突、利益衝突、價值衝突、情感衝突、認知衝突、目標衝突、溝通衝突、相互依賴、角色衝突等 9 構面與 37 因素。最後建議給學校與業者。

關鍵詞：校外實習、衝突、團體焦點訪談

# **The Conflicts in Off-Campus Internship**

## **-A Case Study of a Department of Styling and Cosmetology**

### **in a University of Technology**

Jiann-Wen Huang<sup>1</sup> Yi-Miao Kuo<sup>2</sup> Xin-Yan Huang<sup>2</sup> Xiu-Qi Xie<sup>2</sup>  
Wen-Xin Xu<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Professor, Department of Cosmetology & Styling, Tainan University of Technology

<sup>2</sup>Student, Department of Cosmetology & Styling, Tainan University of Technology

\*Corresponding Author

#### **Abstract**

Off-Campus internship provided students who study in technical and vocational to choose their career as simulation course. The off-campus internship would make students understand the difference between professional knowledge and actual operation of the industry. With industry-university cooperative, students should have more abilities before enter the workplace.

The factors of conflict which students in a department of styling and cosmetology experienced in off-campus internship were studied by focus group interviews from a theory of conflict. The results exhibit 9 dimensions including essence conflicts, interest conflict, value conflicts, emotional conflict, cognitive conflict, goal conflict, communication conflict, interdependence, role conflict. 34 elements are involved in those dimensions. Finally, some suggestions are provided for schools and companies.

Keywords: off-campus internship, conflict, focus on group interviews

## 壹、緒論

### 一、研究動機

隨著就業市場日新月異的劇烈變化，職涯發展型態逐漸趨向多元化與彈性化，未來技職教育體系除了培育技術專才之外，更需重視學生是否具備良好的工作態度、穩定度、抗壓性、學習意願與表達的溝通能力，即所謂的「核心就業力」(青輔會，2006)。青輔會 98 年大專青年就業力現況調查報告，大專校院在校生於大學三年級時已開始規劃畢業後想從事的工作佔 28.6%；而大專就業青年中大學四年級開始規劃畢業後想從事的工作佔 25.5%，但有 12%的在校生及 16%的畢業青年表示沒有規劃過，另調查也發現有 45%的在校生及 54%的畢業青年表示如果有機會重新選擇的話不會再選擇目前就讀的科系，顯示現代的多數青年對於自己的職涯規劃與就業準備方向，不僅鮮少思考且不夠積極(行政院青年輔導委員會，2010)，因此為了提升國家技職體系的發展，技職教育需培育具備技術性、就業力及競爭力之優質專業人才，教育部提出大專院校校外實習課程落實的重要性，在學生方面可提早體驗職場，縮短職涯探索期。

校外實習制度，不僅僅是幫助學生提早認識職場之環境，更是讓學生瞭解實際社會的工作運作情形。尤其學校生活與職場環境有很大的差異，對剛接觸職場環境的學生而言，必定會有很多的衝突發生。人與人生活在相互依存的互動情境中，發生衝突是無法避免的必然結果，所有組織都有衝突，衝突是組織生命的一部份(林志清，2002)。

不論何時，在組織中個人或團體之利益產生價值和目標與外在情境歧異時，衝突會存在(Donaldson & Simpson,1995; 李銓、劉士豪，2015)；無論是任何一個組織，只要有人與人或團體與團體間的互動，皆有可能產生某種程度的衝突，在校外實習的過程中，學生難免也會與上司、同事或是顧客們彼此間產生摩擦和衝突，但衝突的發生也可能是整合歧異的契機，領導者在面對衝突時所採取的態度十分重要，若領導者無法積極面對衝突而有效整合歧異，即使表面上解決當前的衝突點，但實際情形卻是埋下更大的問題，易使彼此的歧異在另一個導火線上再次引爆，使衝突一再發生，倘若領導者能積極且有效率的協調成員間的歧異，相信整體成員的向心力也會向前邁進一大步(何秀菊、楊文廣、李素箱，2014)。

因此，探討學生在校外實習過程中遭受衝突，進一步探究實習期間所產生的衝突因素對畢業後就業意願之影響，可提供大專院校做為課程規劃之參考，將課程內容與職場實務需求做相對應的結合，相信將會對於各大專院校落實技職教育之教學目標有著莫大的助益。

### 二、研究目的

透過校外實習，學生可以瞭解課堂上的學理知識與專業技能與實際就業市場間需求的落差，並建立正確工作態度，從而拓展就業機會，透過「做中學，學中做」的方式，讓學生將所學理論與實務結合，充分應用於實際工作中(郭德賓、莊明珠，2006)。

針對校外實習的過程，結合「衝突」理論的構面，探究美容造型設計系學生校外實習業時，發生衝突的原因，進而提出建議，減少學生於職場的磨擦，希望藉此提升學生畢業後投入美容美髮相關產業之就業意願，降低教育資源的浪費。因此，本研究將著重的目標如下：

- (一) 瞭解學生在校外實習的過程中，曾發生哪些衝突事件。
- (二) 針對研究結果，提出適當建議給學校與企業。

## 貳、文獻探討

### 一、校外實習

廣義的校外實習制度乃為配合國家經濟發展，開發人力資源，建立經濟制度，擬定教育訓練及計劃培育人才，而從事一連串全面協調措施；狹義的校外實習制度則是指企業界與學校合作，學生運用學校所學來適度的用於實務當中，以增進教學效果（巫佳靜，2008）。學生透過校外實習可學得實用的工作技能、人際關係的技巧，養成獨立的精神，增進社會經驗以及有助其生涯規劃。校外實習是獲取經驗學習的方式之一，有助於踏入職場前的熱身試溫，能提前了解個人的學習興趣，並將理論與實務相結合，並具有職業試探的功能（曹勝雄、容繼業、劉麗雲，2000）。

校外實習不單只是將業界的實務經驗融入在教學之中，也是大專學生生涯選擇的模擬歷程，能使學生具備畢業後進入職場的適應力。教育部為使技專校院學生提早體驗職場，建立正確工作態度，增加學校實務教學資源及學生就業機會，推動「技職再造方案-落實學生校外實習課程」。

教育部明定辦理校外實習課程之類型：

#### (一)、暑期課程

於暑期開設二學分以上之校外實習課程，須在同一機構連續實習八週不得低於三百二十小時為原則。

#### (二)、學期課程

開設九學分以上，至少為期四、五個月之校外實習課程。

#### (三)、學年課程

開設十八學分以上，至少為期九個月之校外實習課程。

### 二、衝突之相關文獻

根據文獻統整之衝突種類如表 1 所列。

表 1 彙整文獻中衝突類型

學者	衝突類型	價值衝突	認知衝突	實質衝突	情感衝突	目標衝突	利益衝突	相互依賴	角色衝突	溝通衝突
Coser (1956)				○						
Sashkin & Morris (1984)		○			○		○		○	○
Schultz (1989)						○	○	○		
Rahim (1992)		○	○	○	○	○	○			
Sterrs (1994)			○			○				
柯進雄 (1994)			○			○		○		

蔡樹培 (1994)					○		○	○	○
Verderber (1995)	○								
郭德賓與莊明珠 (2006)				○					

(一)、價值衝突

每個人對於價值觀的辨別有所差異進而產生的衝突。**Rahim (1992)** 將價值衝突定義為發生在互動雙方對某些特定議題的價值或意識型態有所不同時，也稱為意識型態的衝突。**Sashkin & Morris (1984)** 亦提出雙方的價值取向與認知判斷不同所引起的衝突。**Verderber (1995)** 認為價值體系為一個人對於政治、經濟、社會、宗教等等的態度及信任，若價值體系介入所爭論的問題中，則會變成較難處理的衝突。人與人之間對於所認定的事物，或是價值觀的看法勢必會有所差異，倘若彼此間無法適當的溝通與協調，很容易造成價值上的意見相左。

(二)、認知衝突

**Sterrs (1994)** 當個人或團體所堅持的價值信念與相對立之個人或團體不同時，產生認知上的衝突。學者**柯進雄 (1994)** 指出個體對目標或認知之衝突。此外，**Rahim (1992)** 研究認為互動雙方意圖解決問題，卻發覺彼此在思考過程、認知或判斷上不盡相同。看待事情的角度或是立場不相同，且在認知理解與編碼的解讀過程中也存在差異，所導致的衝突。

(三)、實質衝突

**Coser (1956)** 研究認為個體為要追求特定主張，預期可獲得某種實質而發生的衝突。**Rahim (1992)** 進一步提出團體成員對其任務或內容有所爭論，彼此意見不同時所產生的衝突。實質衝突與情感衝突是相對立的，因情感衝突關心涉及衝突情境的參與者之情感；而實質衝突則關心涉及衝突情境的根本議題。成員為了達到自己所想要的目標，而去爭取某些實質的事務，而與他人意見相違背時所產生的衝突。

(四)、情感衝突

**Rahim (1992)** 認為互動雙方意欲一起解決問題，卻發覺彼此對於某些議題或者全部議題在情感上彼此互不相容。**郭德賓與莊明珠 (2006)** 亦提出當個人或團體的感受或情緒（態度）彼此互不相容時，所導致的衝突。另一方面，**Sashkin & Morris (1984)** 則認為情感衝突是指雙方對事物的喜好程度上的差異引發的衝突。不管是顧客、同事與上司，難免會因為對較喜愛的事物產生偏執的狀況，當彼此無法互相包容的時候，就容易產生情感上的衝突。

(五)、目標衝突

**蔡樹培 (1994)** 提出組織內可能顯現在分歧的目標及錯誤的認知，對目標認知的差異造成不同的要求標準，因而產生衝突。**柯進雄 (1994)** 研究指出個體對目標或認知之衝突。**Sterrs (1994)** 亦認為當某一個人或團體在追求目標或利益時與另一個人或團體發生摩擦，此乃目標衝突。此外，**Schultz (1989)** 進一步表示不管是明確的目標，或是隱匿而未顯的目標，在組織成員皆各有需求，但又無法整合，衝突將因此而生。另一方面，**Rahim (1992)** 則認為互動雙方所喜好的結果或最

終狀態不一致，即產生目標衝突。團體成員欲達成某項特定目標或是追求自身利益需求時，雙方在同一主題的論點與實踐的過程中，在標準程序的規範下，認知和感受的狀態將會有所不同，進而形成各自的矛盾與衝突點。

#### (六)、利益衝突

Rahim (1992) 認為互動雙方競爭有限的資源或權力的分配不均時所產生的利益衝突。Sashkin & Morris (1984) 亦指出衝突雙方在爭取實質利益或有限資源時所發生的衝突。此外，Schultz (1989) 研究提出不管是有形的資源或是無形的資源，在雙方皆有所需求時，若是面臨資源有限的情況之下，即有可能產生衝突現象。為爭取特殊資源或者是限定利益之時，組織成員間難免會因為資源分配偏頗以及權力安排不公的情況下，而造成雙方在取得利益的過程中引發不滿而僵持不下。

#### (七)、相互依賴

蔡樹培 (1994) 研究指出組織內人群關係的共同特徵是相互依賴。個人之間或團體之間有著必然的依賴關係，不論是各項資源的共同運用、專業技術的相互依賴往往是衝突的起因，相互依賴越深衝突的機會越大。Schultz (1989) 亦認為互賴的情境是一種個人主觀的認定，即為當雙方互動皆能對對方產生影響。此外，柯進雄 (1994) 表示團體間相互間衝突，由於資源之互依性或目標之互依性而產生，又稱群間衝突。團體成員間因為職場工作的關係，所以會有長時間的互動過程與相處經驗，深入瞭解到彼此間個性的差異與處事能力的高低，使雙方產生依附的關係，但依賴太過則容易產生反效果。

#### (八)、角色衝突

蔡樹培 (1994) 認為指個人或團體對本身的角色所表現的行為與其他成員或團體的認定或期望有所差異，即為「角色定位模糊」(role ambiguity)。

Sashkin & Morris (1984) 進一步表示指組織成員需同時扮演多種角色而無法滿足多種角色的期望或期許時的角色衝突。在組織中，不論是組織團體或個人皆會扮演某一種角色，而且被期望作出某些特定的適當表現，並且提出組織中的成員對於自身的角色無法確知所引起的衝突。在職場工作的過程中，若對於本身的角色定位模糊不清，或是工作分配不明確時，則容易表現出不符角色該有的行為或是舉止，這將會導致其他團體成員對此角色的認定或是期望有所落差。

#### (九)、溝通衝突

Sashkin & Morris (1984) 提出衝突雙方溝通上出現障礙或由於言語態度上的不和諧。國內學者蔡樹培 (1994) 進一步認為組織內最常見的問題是溝通不足，成員彼此間浪費時間去猜測對方的想法，若猜錯了就產生衝突。溝通訊息的錯誤內容含糊或被曲解，造成雙方的誤會，衝突可能就發生。透過語言溝通的歷程，經由表達者的訊息傳遞，再透過接收者產生解碼的動作而闡述其理解的意思，再給予表達者適當的回饋，但如果在解碼過程中發生錯誤，將會形成溝通傳遞的阻礙。

### 叁、研究方法

焦點團體訪談的優點是能引發參與者彼此間互動而更深化討論內容，因而提升蒐集資料品質。係依循 Krueger and Casey (2000) 建議，從一開始讓參與成員間彼此認識、

促成在團體中自在說話，到進入訪談過程時具體詢問事件，以開放式態度鼓勵參與者表達對研究主題的個人想法及經驗，最重要者是允許每位參與者有足夠時間談論自己的經驗，針對特定議題進行討論，並且分享彼此的經驗（林育如譯，2012）。

本研究採用團體焦點訪談法，透過與研究對象訪談，將訪談的內容資料，加以分析、彙整及歸納出學生在校外實習過程中遭受衝突的主要因素。訪談進行前，依據研究問題與研究目的優先擬定訪談大綱，徵求受訪者之同意，每場訪談過程中皆使用錄音、手寫重點和電腦彙整，事後將每場的團體訪談對話內容則以逐字稿的方式來進行統整記錄，再共同檢視、討論並歸納，從原始內容中摘取與本研究相關之內容，再將相同類別的訪談內容更進一步的彙整出各項衝突之分類，並將每項衝突的小主題並歸納命名，賦予這些衝突項目一個明確之定義。

研究對象為某科大美容造型設計系日間部大學四年級的學生，曾於暑假參與至少 2 個月 320 小時校外實習，共 105 人。藉由訪談瞭解學生在校外實習時衝突因素與感受。立意抽樣受訪者共有 55 位（占母體 52.4%），分 13 組進行（A~M 作為組別之代號）每組約 4~5 人，每組討論時間約 1-2 小時左右，深入瞭解受訪者在校外實習的過程中，所產生諸多衝突因素與內心感受，以此目的將訪談大綱為「實習期間，在店家學習過程當中發生衝突的過程」。

## 肆、結果與討論

### 一、焦點團體訪談分析結果

#### （一）、實質衝突

##### 1. 技術未成熟

專業技術的精進會因為個人的學習能力與學習速度因人而異，當初出茅廬的新手進入職場時，很有可能因為自身技術不純熟，或是經驗不足的關係而發生技術上的失誤，此時顧客會覺得是從業人員無法準確掌握到所有技巧，而無法達成顧客所要求較為細節的部份，雙方就容易因技術未成熟的因素而出現衝突的情形。

有客人挑剔過，因為力氣不夠大，……。 (受訪者 A4)

##### 2. 上司不信任

在公司裡，上司與員工之間的基礎信任是很重要的，倘若上司只有聽到顧客的片面之詞，就立刻對自家員工的專業技術產生不信任感，也沒有與員工做任何的雙向溝通與深入的瞭解事情發生的經過，便馬上對員工進行指責，使員工覺得不明所以，進而造成員工自信心受損。

就是按的不好，被客人客訴。其實不算按得不好，我們照流程按，可能你手法生疏或她不喜歡，他就會告知店長，店長就會直接抓來念，……。 (受訪者 A1)

##### 3. 非合理對待

一間良好公司的內部氣氛，是需要靠長官與成員間彼此共同建構的，因此在公司裡必然會有上司與下屬的階級關係，如果一間公司內部沒有合理的制度，上司利用職權關係不合理的使喚員工，且交付一些不是該員工分內的工作，但員工本身又有職務在身，可是礙於自己是下屬的身分又不能夠多說什麼，只能默默的承受與忍耐，長久下來容易造成公司內部的氣氛不佳。

有時候禮秘（禮服秘書）態度很不好，他們有時候都會叫我做什麼做什麼，有時候我在做修改師的工作，莫名其妙禮秘就會叫我去掛衣服或拿衣服。（受訪者 C1）

#### 4.產品差異

產品差異是市場結構的一個主要要素，企業控制市場的程度取決於它們使自己的產品差異化的成功程度，企業在形成產品實體的要素上或在提供產品過程中，造成足以區別於其他同類產品以吸引購買者的特殊性，從而導致消費者的偏好和忠誠。

因為他那邊的洗髮精是用 A 公司的，A 公司是國產品嘛~...，他們那種東西就是價位比較低，然後東西沒有國外品牌來的好，因為你像我們在原本的 B 公司，我們用的東西都是從國外進口的，.....。（受訪者 I4）

#### 5.行為不佳

當顧客為了自己的需求，而採取強烈的手段只為了達到自身所想要的目的，而忽略其他顧客的觀感與權利，只求自我方便的觀念，很明顯是缺乏對於其他顧客的同理心，沒有站在他們的角度去著想，只以自己的事情為優先，此種不佳的舉動非常容易引起其餘顧客的不滿，進而衍生出衝突。

有那種脾氣比較不好的客人，明明就是有其他客人在排隊，要先用...，那個客人明明就是比較晚到，他就是硬要跟前面的客人插隊。（受訪者 E1）

#### 6.環境不舒適

不管是美容還是美髮業，除了在技術上要滿足顧客的需求，周邊環境的舒適度也是需要注意的，假設環境令人感到不舒適，那麼就不容易留住顧客，當顧客來到一個新的環境，也是希望魚與熊掌皆能擁有，因此環境的規劃與舒適度也是 考量的重點，若規劃得宜便能減少顧客群的流失。

客人曾經有在店裡浴室摔倒過，.....，就說要放防滑墊。然後受傷後半年後 來，說怎麼還是沒放防滑墊，但其實店裡有止滑拖鞋，客人說止滑拖鞋不夠之類的。（受訪者 A2）

因為他們離那個結帳台超近，然後你永遠會聽到有會員卡嗎？要加購嗎？我覺得這樣客人其實沒辦法好好放鬆，因為真的很吵。(受訪者 B1)

## (二)、利益衝突

### 1. 分配不均

當職場內部雙方皆需要的某項資源或是權力分配不平均時，容易產生彼此間的嫌隙或是誤解。而不公平的差別待遇可能包含顧客量的分配，或是工作人員的業務沒有明顯的區分。若長久下來情況未改善的話，將可能影響從業人員的學習動機與成就感。

我們會練習，可是我們只有三個實習生。像之前曾經有三個實習生一起進去練習被罵。他們有時候會兩個實習生進去練習，練一整個下午，不然就是我進去，他就會說你可以找別的事情做。(受訪者 A2)

我們有一次很尷尬，全部的助理都聚集在樓上，樓下完全沒有人，只剩下設計師，樓下的設計師就上去跟上面的設計師說你們可以放幾個下來嗎？你們不要每次都這樣好嗎？他們才放我跟另一個助理下來幫樓下的，其他的還是卡在上面。(受訪者 D2)

### 2. 內部利益

公司內部為爭取實質利益，使用各式各樣的方式來獲取自身所需要的結果，歷程中不太會去考慮倫理與道德問題，其中大多數人皆依循佛洛伊德「本我」滿足本能的衝動與欲望而行事，所以較少顧慮到週遭環境與人事物的存在與感受，眼光只著眼於否有達成他所期望的目標，像是要求業績成長、制定放假標準、獲得獎勵點數的多寡、準時下班的認知差異和搶奪顧客群的狀況層出不窮，過程中容易忽略他人的情緒反應，進而成為職場衝突的導火線。

颱風天政府放假，那一條路上只有我們那家店有上班，其他根本就關著，硬要上班，六七點的客人服務完才放人走。(受訪者 C1)

設計師希望你可能假不要排在什麼時候(假日).....可是設計師會把假排假日。(受訪者 L2)

### 3. 顧客利益

顧客與服務人員間因為彼此的共識互不相同，導致在價值觀上雙方產生拉鋸的過程，顧客希望為自己爭取到最優惠價格認為殺價就是佔便宜，或是可以獲得免費的產品就覺得自己賺到了！但就服務人員的角度，他們認為不論是價格的制定或是產品的贈送，皆應該要符合公司整體的制度與規範流程，因此雙方互不相讓的結果便是產生顧客與從業人員間的衝突。

有的顧客來的時候就是只想要修指甲而已，可是我們的方案是單修是三百塊幫妳做到好，他就會說我又沒有要幹嘛你就算我便宜一點，……，因為他把那一些去掉的部分都是很重要的，所以做起來才會這麼貴，可是他就一直壓著我們叫我們算便宜一點，就覺得很生氣啊！（受訪者 G1）

比如說我們上個月的優惠價是 600，那下一波的活動是 899 之類的，那他就會覺得說你為甚麼要漲我 300，然後就會跟你拗價錢。（受訪者 G4）

### （三）、價值衝突

#### 1.價值觀念

價值觀念是因人而異的，每個人的成長背景、社會經驗、性別與立場互不相同，對於價值觀念上的差異，也較容易導致衝突的產生，像是上司不接受下屬的想法、處理事情的方式或是誤會員工而造成雙方對於工作內容有認知上的差異，使下屬心理上產生不平衡而導致衝突。

我們那間店通常都是畢業生就直接進到店裡面當正職，……，他們就會覺得說實習的人就是要被拿來奴役用的所以就明明領有底薪但是卻不做事，所以其實我們在旁邊看了也是滿不舒服的。（受訪者 H5）

其實我不打算轉正職的原因是因為要靠業績，我不喜歡講，我可能只領得到底薪之類的吧？因為我本身就不是個愛講的人，我會覺得要人家給我錢的感覺，我會很抗拒，然後他們就會一直逼我。（受訪者 J2）

#### 2.品德修養

以德為成人之本，以智為成才之源，品德即是個人的品行與道德，在職場上長官隨意說出不恰當的話語，或是表現出不尊重他人的失儀行為，會容易使員工感到沮喪和難過，也就難以全心全意的投入在工作當中。

口氣吧！明明自己可以做，就連在客人面前也會這樣，可能客人面前罵助理，叫你去拿什麼東西，口氣很差，好像你就她的小弟。（受訪者 L2）

需要你才叫你，不需要你走過去也當作沒看到你。（受訪者 L3）

#### 3.顧客疑義

新手如何要讓顧客滿意到顧客信任的過程中，需要面對許多的難題，像是顧客質疑新手的技術、服務態度或無法滿足自身需求，倘若顧客過於直接的言詞傷害他人的自尊心與高高在上態度不在乎他人的感受，較容易使工作人員情緒低落進而降低工作意願。

他們可能想說新來的或只是實習的，所以如果我服務到他們的話，他們有時候就會說我不想要給新人用，就看的出來不是很想要我們替她服務。就會說叫那個誰過來，我不要這一個當下聽到我就很難過就會想說我也不想要呀！（受訪者 M4）

客人會遇到比較刁鑽的客人她會覺得我為什麼要給你實習生洗？我是花錢來的！（受訪者 L4）

#### （四）、情感衝突

##### 1. 缺乏信任

人際間彼此經過互動交流進而產生信任與互助合作的情感，但倘若缺乏信任感則會有不被重視的感受，認為自己似乎不是團體中的一份子，而被孤立排擠在外；相同的在職場中若缺乏上司或是同事的信任，不論在工作分配或是職務的安排上都會存在著無形的阻礙無法獲得重視，因而導致無法參與店內的工作或是瞭解內部的核心事項，使得從業人員感受到滿滿的挫折與無奈感。

因為畢竟學得比人家少，就因為一句不細心，就不把客人交給你，然後覺得很無言、很挫折。（受訪者 A1）

因為這間店，算是以老闆個人喜好來選擇自己喜不喜歡這個美容師，讓我覺得我很認真想要為這間公司做什麼，卻因為你的個人喜好，我沒有辦法以正常的管道受到正視，這是最不想要留在這間店的原因。（受訪者 H5）

##### 2. 互動不佳

人與人之間利用口語或非口語的方式涵蓋肢體表達、文字表述和臉部表情來做互動，影響互動的關係可能會因身分地位不同而有所差異，所以瞭解對方的處事態度與人格特質是很重要的，但若在互動當中出現摩擦或各持己見之時便容易產生隔閡，導致後續的進度或事物無法順利進行。

雖然這家公司的制度很好，但是我就是不想回去面對他們不想再跟他們相處了，因為我就是覺得沒有必要，不爽！（受訪者 B6）

有鬥毆的情況，就是有可能走路相撞了，然後就罵XXX！就打起來了！（受訪者 B）

##### 3. 誤會標籤

言語溝通當中難免會有因為語意不清或表達尚未完整而產生誤會，可能因為某些特殊因素而被迫中止預定的行程，使得誤會難以在一時半刻中做詳細的說明與解釋，進而導致被誤解者被塑造成一位不認真學習且偷懶的怠惰之人，一旦在職場上被貼上壞標籤便很難抹去與解釋清楚，通常只能自己吃悶虧。

老師會很不耐煩說為什麼你怎麼都不練習？誰練習很快，你要主動去找老師之類的。  
(受訪者 A2)

#### 4.口語表達不佳

說話人的口氣與情緒會帶動影響到周遭的人，語意的表達也會表現出說話人當下的心情與態度，倘若運用不適當便容易造成言語傷害而不自知。假設使用命令的口氣叫人做事情，聽者的感覺會認為自己的位階好像很低下使得心情連帶受到影響，且在職場上感受不到作為「員工」最基本的尊重，有些情況則是當面數落他人，絲毫不留情面的責備，容易使人自信心受損，降低學習動機的意願。

有一天有辦活動，我稍微遲到了一下，然後對我的態度就很不好，雖然我知道是我自己的錯，但是他那一天講話從頭到尾都在噓我，帶酸的一直刺我。(受訪者 L1)

他算是前輩吧！他會覺得你要做甚麼事情，欸！語氣都用比較命令式的，就比較不喜歡這樣。(受訪者 G3)

#### 5.情緒起伏

在職場上情緒的控管是非常重要的，這影響到人與人之間的交流與互動，倘若情緒管控的不好或是因個人的雜事過多而遷怒於他人，則使得週遭的人也莫名其妙的受到牽連，所以公司的領導人是需要訓練自己的情緒管理，達到公平公正公開的對待職場中的同仁，相對的同仁們也必須要學習察言觀色，瞭解領導者的情緒進而做出適當的應對方式，進而避免遭受到連累。

店長是相處上要看他的當天的心情，比較陰晴不定。可能她今天不爽，就不要有太多接觸，不然會感覺做什麼都不對。(受訪者 A4)

不是說都要穿助理背心的嗎？為什麼都沒有穿？.....他就開始有一點情緒上來，他會遷怒其他人，為了那幾個助理他就會說我覺得你們不只服裝有問題，你們環境也都有問題，你們全部的助理都給我去打掃。(受訪者 D2)

如果她情緒不好，會一直有點再找麻煩的感覺。他情緒好什麼都好，情緒不好什麼都不好。(受訪者 D2)

#### 6.惡意中傷

有著良好社交手腕且表面上與人相處融洽，但是卻在私底下對他人評頭論足與說三道四，完全不在意對方的想法與感受，憑藉自身單方面的描述將他人塑造成不良的形象，甚至認為在別人的背後散播不實謠言只是家常便飯不需為自己的言行舉止負責，像

此行為就會很容易造成團體間彼此的誤會與不信任感，長久下來凝聚力勢必會受到重創。

可能因為他們裡面都是女生，那些學姊其實都還滿表面的。表面可能跟妳說妳很好啊之類的，背後居然說他覺得我講話很油條什麼的。(受訪者 B1)

有一個我很不喜歡的，他就是比較算老鳥，就是學了五六年，可是她很愛在背後亂講話，他講話方式我非常不喜歡，會酸別人。(受訪者 H4)

## 7.顧客感受

工作人員為顧客服務的過程中，雙方的感受經驗或是認知理解的部分有所差距，因此單純的口語溝通表達與單方面的認知理解較容易產生模糊地帶，而無法準確抓住顧客所需求的是什麼樣的服務，但畢竟每個人的感官知覺皆不盡相同，若要強制要求從業人員做到精準也十分困難，這也考驗著職場工作者的問題解決能力與處理事情的方法與態度，服務中依然需秉持服務至上的精神，盡量達到顧客的要求。

洗頭的時候他明明就是可能水溫就ok他就硬是要說明明就是有點太熱然後再幫他喬冷一點他又會嫌太冷，然後又幫他喬熱一點又嫌太熱之類的。(受訪者 F2)

有客人是用摸得在洗頭是用撫摸的力道，太大力就說你太大力了，他說他裝水的溫度要比常溫高一點，結果他就說你這太燙了，我的頭皮都燙傷了！(受訪者 M3)

### (五)、認知衝突

#### 1.想法差異

在一個團體裡面，不論是上司、同事還是顧客，每個人的思考方式不盡相同。或許是對上下班的時間，又或者是因為看待一件事情的立場與角度不一樣，所以在判斷或處理事情時，便會有死角的存在。這樣的情況沒有絕對的對錯，只是若沒有好好的表達出來，就會造成雙方的嫌隙。

有一次我們設計師染膏都會用到沒了，一滴不剩才會丟，...，後來那個人在那邊看垃圾桶，拿起來過來說 xx (人名) 過來一下，他拿著染膏說你覺得這個還可以用嗎？我就不知道怎麼回，因為我就是覺得他沒有才丟！她還這樣問我！他就是說你不知道這個染膏還可用嗎？難道我要說我不知道嗎？(受訪者 H4)

設計師他們都會覺得他們工作整天才是最累的，他們不覺得我去上課會累什麼，我就說我上課早上六七點就起來了，一整天都在奔波，又沒有時間睡午覺，晚上又去上班真的覺得很疲憊，就是覺得你上課是在累什麼阿？(受訪者 M3)

## 2.環境整潔

當一個空間有兩人以上在使用的時候，環境整潔就是需要共同維護的部分，畢竟無論環境乾淨還是髒亂，被影響到的不僅只是視覺上感受，對於情緒上更是有著某種程度的影響，因此也間接地影響了使用者之間的氣氛。若是能好好安排各自負責的部分，使環境令人感到舒適愉悅，平時相處起來也能融洽許多。

我覺得住宿最可怕的地方就是環境其實大家住在一起打掃方面很不 OK，因為下班大家都很累，公共地區的整潔不是很好。(受訪者 B5)

## 3.制度福利

一間公司的制度與福利影響著員工們的衝勁，它的範圍廣泛到可以是因為保險費用、薪資制度，更甚至是工作上的要求等。一旦制度福利無法滿足員工的需求，並且無改善跡象，便會產生嫌隙，使得員工們的熱情被慢慢磨損，最後可能會引發無法留住人才的問題。

我覺得好的公司應該是說幫你保保險費，從薪水扣也沒關係，可是他們是沒有，要自己去保，一開始保要付八千多，我不知道他怎麼算。(受訪者 C1)

制度上其實有些覺得沒有到不合理，但不夠人性。就像隱形眼鏡，因為從 20 歲開始帶，就要帶到 40 歲 50 歲，覺得眼睛都要爛掉了。(受訪者 C2)

## 4.工作內容

在實習之前，每個人或多或少都會對工作有所想像，真正接觸之後，便會發現與想像中的落差，像是可能會遇到不合理的工作要求、工作內容與想像不符合或做事方式不同等。這種情況除了需要調整自己的心態，讓自己可以更加融入公司外，也可以試著與公司反應和溝通，如此一來也能減少不必要的誤會及衝突。

發現他們不是單純的只是賣東西而已，他們還要做臉，因為他們有包護膚療程，所以他們學姊一天也要做三四個客人，也是很累呀。(受訪者 B1)

我們是在禮服部門市他們就會有時候因為會自己忙把事情丟給禮服部，或直接叫我們實習生去幫忙，可是其實這應該不是我們的工作，是他們就應該要做的事情。就覺得很莫名其妙，那如果我們沒有來，這些事情是誰做？(受訪者 I1)

有時候店長會叫我去繳店長個人的繳費單，我之前都覺得沒有關係，可是有一次學姊要請我去繳她的繳費單，這時候店長就說你就叫她去繳就好啦！態度讓我有點不舒服，讓我覺得有點難過，就好像我本來就應該的。(受訪者 J3)

## 5.信用

信用，是凝固人心的關鍵，當人與人或團體之間常常不遵守承諾，便會沒有信用可言，那麼事後說再多激勵的話語或諾言，在對方眼中都是無法讓人信服。例如原本答應的事情卻因為忘記或反悔，導致後來衍生的一連串問題，為未來埋下了一個雙方隨時會爆發衝突的未爆彈。

就福利還是甚麼事情你已經跟他商量好，他之後會反過來問你他真的有這麼講嗎？就身為一個老闆沒有辦法遵守他講的話，這時候員工都會覺得說你講話不算話，那我們怎麼會好好的做事情？（受訪者 G4）

老闆說話會出爾反爾，就是比如說他今天跟我說這個療程決定賣八百了，我已經跟客人我要賣八百了，明天馬上跟我說我覺得不好賣五百就好，然後有一些已經賣八百的客人，我真的覺得很不好意思。我就跟老闆講這件事，他就說你就用一些話術說活動不一樣之類的，就是感覺他並沒有真的去考慮我們的感受，也沒有顧慮客人的反應。（受訪者 H5）

## 6.教學態度

教與學，代表著兩個不同的角度，也因為立場不同，在想法也會有所差異。有時候可能會發生教的人所教的東西，不是學的人想要的；或是，學的人認為在對方身上學不到任何東西時，便會容易出現怨言。

總經理剛進去他有跟你說，要多看，禮秘他們在試衣服，你要站邊多看，幫他們拿衣服掛衣服那類的你這番話是想說我是來幫他們掛衣服？他這番話會讓我覺得這間公司他不想教給實習生任何東西，只是免錢的實習生。（受訪者 C1）

我們助理就會開始練習化妝頭髮然後傳照片給主管看他連講都沒講！他是有跟我說過他以前在當助理的時候，他幫人家化妝，會給他的老師看，老師也是明星造型師，就看了一眼什麼話都不講就走。我就覺得你這是惡性循環吧！人家學生不會就是要來問，你就是要點出人家的問題，偏偏要學大牌的明星造型師看一下不講就走感覺很差！根本就沒學到什麼東西！不如花錢去外面學還比較實際！（受訪者 H2）

## 7.技術認知差異

職場中不論是上司或是同事，在專業的工作方面皆有各有獨到的見解與看法，每個人也有各自偏愛的技法與流程，雖然多元的方式與技巧可能受到大眾的接受，但難免還是會遇到無法接受這種方法的人，所以如果雙方各自堅持自己的想法，就會很容易產生摩擦，彼此的心情與感受也會較為負面。

只是上次店長叫我下去洗頭，設計師看到我在洗，就問怎麼下來洗？我就說店長叫我洗，他就說你還不能洗，你長髮還沒考過。那時候心理還滿受創的，想說在公司也都學會，同學老師也都說 OK，結果到那邊這樣聽到會滿失落的。(受訪者 D1)

我個人會覺得他有時候好像都會刁難我，可是其他人看來是覺得說我是做得 OK 的，我也有洗店長，店長也覺得 OK。可能每位設計師要求不一樣，我會覺得說跟他真的很處不來，他常常把我罵到哭，可能我自己抗壓性比較低，會想說他常常故意針對我。(受訪者 I2)

我在這家店也是有遇到挫折，就是我上染髮或燙髮藥水的時候，模式不一樣，她們就覺得你怎麼會亂上。(受訪者 K1)

## (六)、目標衝突

### 1. 業績壓力

對於美容美髮業除了給客人良好的技術服務外，在銷售產品這部分也是即為重要，因此當實習生接觸到壓力很大的正職人員，造成認知上的排斥，便會影響對這份工作的就業意願。

就會變成說他們壓力都會很大，如果你沒有達到這個業績，上面的人就會壓你，所以我不想要這樣。每天就是一直打電話叫客人回來。(受訪者 B1)

### 2. 感受落差

在服務顧客的過程中，工作人員認為他已盡全力地在滿足客人，但是客人覺得這樣的服務並沒有滿足到他的需求，例如穴道的位置與力道的大小，彼此在感受與認知上產生差異。

我接那個客人的時候，我做完他我就沒力，我就躲進休息室休息很久，做完還一直流汗，我覺得實在是太累了。重點是壓完他之後，我已經用完我所有的力氣，他竟然跟設計師說按的跟摸得一樣，實在是不知道要說什麼。我就想說天啊！我們每個助理進去都這樣騎上去按你了，他真的吃太大力了。(受訪者 D2)

### 3. 內部要求

目標是團體要在一定的時間內要達到的成果，當新手無法達到設定的標準時，倘若上司不能激勵下屬，反而是潑對方冷水，並採取嚴厲的話語去攻擊下屬，打擊對方的自信心，如果無法有效的根本解決事情及協調溝通，便容易造成內部衝突，這樣不能提高內部績效而且對公司沒有任何好處。

其實我學習速度比較慢，剛開始在學洗頭的時候，可能幾乎全店的人都教過我一次了，我可能洗得不是很 OK，我那時候我覺得我很認真的在做，可是其他人看不見我的努力，都覺得為什麼我這麼努力地教你，可是你達到的還是這樣的水準。(受訪者 I2)

就是帶我的那個設計師，他本身是比較直性子，比如說：只要讓他等到一下得時間還是什麼，他就會不耐煩，然後或者說可能操作上面就是比較，就是不夠快，他就是就會生氣了這樣子。(受訪者 F2)

#### 4.階層關係

員工都希望受到上司欣賞、器重，然而許多人在職場上並沒有受到正面的回饋，甚至他們覺得沒有被重視。倘若上司不能換個立場或角度去思考，並以同理心對待下屬，必容易造成下屬在認知及感情上無法接受。當負面情緒湧現，這樣的關係不斷惡化加深，對雙方都是一種傷害。

他們那個眼神那個態度，就感覺好像他們就是設計師就很厲害，然後就感覺就高高在上。(受訪者 F1)

副理都不願意多聽我講，他也許會聽我講，但往往他都會覺得他說的是對的。(受訪者 K4)

#### (七)、溝通衝突

##### 1.溝通不良

溝通是人際互動中重要的一環，透過溝通將訊息與意見傳遞給對方。倘若上司不能以理性的角度去看待事情並傾聽下屬的狀況與問題，而是以責罵和冷嘲熱諷的方式與下屬溝通，長期下來容易導致上司與下屬產生衝突，這樣的互動關係，對雙方來說都是有害而無益的。

我是說我只是好像很少看到店裡的客人很少染特殊的顏色，然後副理就會錯意，副理就覺得我是不是覺得店裡的設計師都很弱不會染其他顏色，然後就開始問我說為什麼你會有這樣的想法，我就說我接觸到這兩個月我大部分都只有看到基本的顏色然後就覺得我們怎麼都不會去多問設計師，然後又把這個話扯到說你看你們都寧可坐那邊然後都不來問設計師。(受訪者 K4)

##### 2.意見不合

在職場上，溝通是一門藝術。在討論的過程裡難免遇到意見不合，倘若不能心平氣和的溝通以及思考問題的癥結點，卻一味的意氣用事，將會造成心理狀態長期處於負向

感受的情形，長久下來只會造成雙方的感情更加不和諧，並容易形成相互對立的局面，因此這樣的情形不只會影響到整體團隊的向心力，更會導致全體的工作效率降低。

設計師跟副店吵架，就是為了打掃，因為休息室很小很窄，吃飯時間輪替，大家一忙垃圾忘了丟，隔天一早要打掃休息室那個人，她就很生氣，大家不隨手丟垃圾，最後把桌面拆了，大家都沒有桌子用，我們副店長就跟他溝通，那個設計師就很生氣就對了，當時外面還有客人，客人都嚇到。(受訪者 L3)

### 3. 語意傳達不佳

雙方在溝通過程中的一來一往，語意的傳達和接收互動的過程裡，語氣的態度和傳達內容的完整度是極其為重要的。若是雙方在溝通中出現認知上的差異或不一致，且沒能釐清問題點時，衍生的問題就會越來越多，進而導致衝突的產生，破壞內部的關係。

她們有時候沒有講好制度，然後突然說這個不能做，可是你一開始沒有說就當下指正你，之前沙發只要沒客人就可以坐，櫃檯旁邊也可以坐，我想說沙發設計師坐滿，坐櫃檯旁邊好了，然後就有助理說這你不能坐這是設計師做的，我就說可是你們沒有講，她就安靜走掉。(受訪者 L3)

大家很忙的時候說話會很急，溝通會不清楚他到底想要表達什麼，在生氣或者是怎樣，就是要忙完之後才會知道他到底在講什麼。(受訪者 M1)

### 4. 顧客不滿

顧客滿意是指顧客在消費後感受到滿足的心理。假設顧客在消費的過程中感到不甚滿意，並且在當下沒能與工作人員好好溝通、協調和處理問題，而是事後才投訴員工；或者是，當下提出不滿卻得不到適當的處理，這樣不但沒達到正面效果，反而容易引起衝突。

我們是免費修眉是沒錯，可能我在跟他推說你可以買我們的修眉組合 70 塊，下次你再帶這個修眉組合我們還是可以幫你免費修眉，可是客人會說之前都是什麼什麼樣的，就發生一些小不愉快，然後主管過去問他怎麼了，他就跟主管說那個小姐跟我說修眉什麼什麼樣的，我就覺得很無奈啊。(受訪者 B6)

## (八)、相互依賴

### 1. 技術依賴

組織內的人群關係其共同特徵主要是相互依賴。個人之間或團體之間有著必然的依賴關係，不論是各項資源的共同運用或是專業技術的相互倚賴，往往最後會衍生出衝突的導火線，因此當依靠越深之時出現衝突的機會就會越大。

有時候很忙，結束的時候，剛剛才要坐下來休息的時候，設計師就說來幫我洗頭，我心裡就想說：我才剛要休息而已，你就叫我幫你洗頭.....。(受訪者 M3)

## 2. 依賴性過度

職場工作團隊的成員當中，位高者時常以自身忙碌的理由規避應負的責任，而利用其他同事來幫助他完成該做的事項，如此依附別人很容易造成他人的心理負擔，且也會默許位高者的權力造成其無法養成自立的個性，使他有藉口去更加倚賴其餘的同事。

這個我沒有講出來，因為我想說每家店都有每家店的規矩，就放在心裡.....譬如說我當天做美甲，那我就會做，可是其他設計師就是做別的，他們很少在打掃。(受訪者 K2)

## (九)、角色衝突

### 1. 立場差異

整個職場工作的人口結構當中，包含資深工作者與剛踏入職場的新鮮人，所以在溝通與思考上的出發點跟著眼的角度會有所差異，如果因為職場經歷及生活經驗的不同，而在思想、態度及行為習慣等各方面發生歧見或衝突，則會產生代溝。而剛踏入職場的新鮮人就會受到不公平的待遇，進而導致新進人員內心的不滿和情緒低落，倘若雙方不能好好解決問題，衝突的情況將越演越烈。

提出來之後設計師給你的回應就是比較有社會經驗，她會導回方向，所以說你提出的問題並沒有得到解決，在暑假很常有被使喚的感覺，一定會不開心，有人有反映過，可是這種東西持續不了多久，還是會回歸原樣。(受訪者 L2)

### 2. 頂撞上司

每個人在職場中都有不同的角色扮演，不同的角色需求會影響我們對此工作的詮釋，倘若對自身角色定位模糊且在言語及態度上不禮貌，會使上司的心情感受到影響，這也是上司不尊重的行為，在日後勢必會為雙方產生誤解而種下衝突的因子。

對上司的態度就很不妥，例如說:我知道了我知道了!(皺眉)那種不耐煩的態度，設計師就會說你這樣的態度，我覺得不是很好。(受訪者 M3)

## 三、內容討論

實質衝突中，容易衍生出為追求特定目標而對工作內容有所爭執的狀況(Coser et al., 1956)等學者表示在，學生實習時常在技術層面與情意部分有實質衝突，例如大無法達成顧客及上司和員工沒有經過溝通就任意指責或交付莫名的工作，皆影響公司內部氣氛。實習時因為練習人員數量不對等、助理數量不平衡，或是排假的標準差異所導致的內部衝突，Rahim et. Al. (1992)提出的利益衝突，各自因需求為目的、雙方爭權奪利，以及有限資源分配不均而導致衝突。實習實服務人員與顧客群爭取各自利益，顧客

皆希望為自己爭取優惠，服務人員則需替公司爭取最大利益，這樣的情況下便容易有摩擦甚至是衝突。

Rahim 等學者將價值衝突定義為發生在互動雙方對某些特定議題的價值或意識型態有所不同時，也稱為意識型態的衝突。與學者對照後相似之處為雙方因經歷不同在觀念上、工作內容的認知上有著差異或是顧客質疑新手的技術，認為無法滿足自身要求；另外，在訪談過程中發現不同的地方是，引發此種衝突的原因還包含了組織內上司不尊重下屬，表現出有失品德的行為，像是在顧客面前用不恰當的語氣使喚他人，或是需要的時候才會有所互動等情形。

而 Rahim (1992) 說明情感衝突的情形，像是雙方在情感上不相容、態度情緒不被接納，或是事物喜好程度上的差異都有可能造成情感衝突。實習時也經常遇到不適當口氣與態度溝通，例如犯錯就整天話中帶刺、仗著階級關係用命令的語氣來委派工作，或是個人情緒起伏不定造成做事標準不一。

個人或團體對目標的價值信念、思考過程或判斷上不盡相同就會產生認知衝突 (Sterrs, 1994)。學生實習因為思考方式不相同，在判斷上也會有所不同，比如下班時間、技術和物品使用的習慣、制度的認同感和生活型態的差別。而工作內容與想像中的差別，環境的感受落差都可能會造成學生認知衝突。

蔡樹培等人 (1994) 指出目標衝突為組織內可能顯現在分歧的目標及錯誤的認知，對目標認知的差異造成不同的要求標準，因而產生衝突。實習生無法達到公司設定的標準、工作有業績壓力而產生排斥以及不符合顧客的期望與需求。上司不能感同身受的為下屬著想，或是端著上位者的架子聽不進員工的想法更導致衝突發生。

Sashkin & Morris (1984) 提出衝突雙方溝通上出現障礙或由於言語態度上的不和諧。實習時大家不能達成共識而出現誤會和雙方在溝通時傳達的內容不夠完整使人誤解。顧客感到不滿意時並沒有當下與工作人員溝通，而是事後進行投訴，也是衝突發生原因。

柯進雄等學者表示團體間相互間衝突，由於資源之互依性或目標之互依性而產生，又稱群間衝突。實習時資源的共同運用或是專業技術的相互依賴，像是忙碌過後想要休息片刻，卻被設計師要求幫他洗頭、利用藉口去倚賴其餘同事、規避自己應負的責任，比如要打掃的時候開始做其他事情，都是衝突的起因。

蔡樹培等人 (1994) 學者認為個人或團體對本身的角色所表現的行為與其他員或團體的認定或期望有所差異，即為「角色定位模糊」。上司因為職位較高就隨意的使喚下屬，以及提出問題也不會得到解決。在訪談中額外發現不同的是或下屬不尊重上司，總是按自己的想法去做事情，行為及態度上並不符合職場的角色定位。

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

透過團體焦點訪談法，某科大美容造型設計學生校外實習的歷程中，實習衝突有實質衝突、利益衝突、價值衝突、情感衝突、認知衝突、目標衝突、溝通衝突、相互依賴、角色衝突等 9 構面與 37 因素 (如表 2)。衝突產生的諸多因素裡，以認知衝突的想法差異 (17/55) 影響為最大，像是對於同樣的一件事情可能在想法或者是判斷上會有所不

同；其次為情感衝突的口語表達不佳（12/55），與溝通衝突的溝通不良（12/55）。校外實習雖然有正向的影響能幫助學生瞭解職場上的運作模式和生態，激勵學生更加精進自身的技能使其再畢業後能快速融入職場環境外；也蘊含了顯著的負向影響，例如從發生校外實習衝突的歷程中，學生有可能會因為不好的回憶與感受，就選擇降低未來投入相關職場工作的就業意願。

表2 實習衝突之9構面與37因素

構面	因素	受訪者 (比率)
實質衝突	1.技能未成熟	A4、E1、E4、F4、G3、I2、I3 (7/55)
	2.上司不信任	I3 (1/55)
	3.非合理對待	A1、C1、D3、G1 (4/55)
	4.產品差別	I3、I4 (2/55)
	5.行為不佳	E1 (1/55)
	6.環境不舒適	A2、B1 (2/55)
利益衝突	1.分配不均	A2、D2、H5 (3/55)
	2.內部利益	B1、C1、E4、F3、H5、L2 (6/55)
	3.顧客利益	F3、G1、G4、M1 (4/55)
價值衝突	1.價值觀念	A1、E3、H5、J2、J3、K1、K4、M3 (8/55)
	2.品德修養	D2、E4、L3、L4 (4/55)
	3.顧客疑義	E4、L4、M4 (3/55)
情感衝突	1.缺乏信任	A1、H5 (2/55)
	2.互動不佳	A1、A4、B5、B6、I3、L4、M3、M4 (8/55)
	3.誤會標籤	A2 (1/55)
	4.口語表達不佳	A2、B6、D2、G3、G4、H1、H4、H5、I4、J4、K4、M4 (12/55)
	5.情緒起伏	A4、B2、D2 (3/55)
認知衝突	6.惡意中傷	B1、H4、H5、L4 (4/55)
	1.想法差異	A2、A4、B2、C4、E3、F1、F2、G1、H4、H5、I4、J1、J2、J4、K1、K4、M3 (17/55)
	2.環境整潔	B5、K1 (2/55)
	3.制度福利	B2、C1、C2、H3、H5 (5/55)
	4.工作內容	B1、B2、B3、C1、G3、I1、J3、J4、L4 (9/55)
	5.信用	G4、H5 (2/55)
	6.教學態度	C1、H2 (2/55)
7.技術認知差異	D1、I2、K1、K2 (4/55)	
目標衝突	1.業績壓力	B1 (1/55)
	2.感受落差	D2 (1/55)
	3.內部要求	F2、H2、I2 (3/55)
	4.階層關係	A4、E2、F1、H5、I4、J2、K4 (7/55)
溝通衝突	1.溝通不良	D4、E4、G4、I3、J2、J3、K1、K4、

		L2、L4、M3 (12/55)
	2.意見不合	L3 (1/55)
	3.語意傳達不佳	L3、M1 (2/55)
	4.顧客不滿	B5、B6、H5、I1、L2 (5/55)
相互依賴	1.技術依賴	K2、M3 (2/55)
	2.依賴過度	K2、K3、L1、L3 (4/55)
角色衝突	1.立場差異	L2 (1/55)
	2.頂撞上司	M3 (1/55)

## 二、建議

校外實習模擬課程主要是讓學生瞭解在校所學與業界實際運作的差別，落實學習經驗與業界結合的理念，幫助學生判別現在所學的知識技能是否為未來想從事的職業。但在實習的過程中不論是學校、實習店家或是顧客的互動過程中，都會影響到學生的心理狀態，而進一步思考將來的就業規劃，倘若各方能以開放的心態面對不同的意見表達，便可避免無意間所造成的衝突，也更能促進民主機制的健全發展，學生也可透過學生說明、傾聽及辯論的能力，以公平且合理的方式來解決自身遇到的衝突。讓員工想長久任職於此，而不輕易轉換跑道的公司必有可學習之所在，假使能以真誠、得體且互相尊重與體諒的方式與他人溝通和互動，想必實習生也是如此，在實習機構能得到關愛與包容，且能學習到自己所需的專業技能，學生便對此公司形成忠臣度，即能繼續於美容相關產業繼續就業，期許將來能透過各方之合作，讓學生得到一個更友善的校外實習空間。

### (一) 學校方面

1. 開設職涯發展、人際溝通相關課程，讓學生能提早規劃自己職涯發展，了解自己所需要的技術與技能。而開設人際溝通課程不僅能強化本身的口語表達，與同事、顧客更能良善地溝通，可降低因為表達、溝通不佳或想法差異而造成的衝突。
2. 舉辦職場相關演講，應廣邀相關從業人員或學長姐，講述在美容美髮相關職場工作內容，與職場衝突經驗，分享經驗，讓學生能初步了解美容美髮現場工作內容。可降低學生對因現場工作內容所造成之衝突。
3. 在學生進入業界實習前，應訓練學生具有最基本的能力，避免學生於實習時產生挫折感。
4. 學校應落實行前說明會，或是讓實習單位主管與學生進行座談，讓彼此將權利與義務溝通清楚。避免因彼此因想法、工作內容認知的差異而有衝突。

### (二) 業者方面

1. 應詳細說明實習生應具有的基本能力、店家規定與工作內容，減少雙方認知差異而有衝突。
2. 安排適當的時間，訓練課程，讓實習生能在實務上有所收穫，增加成就感。應該把實習生當作自身員工，不應將實習生當做廉價勞工。

3. 實習的歷程中，衝突的情況是無可避免的，若能安排人員輔導實習生在工作與生活的挫折，減少在實習中負面的影響，使學生能快樂學習。

### (三) 後續研究

1. 本研究是由學生觀點探討實習時的衝突，後續可由業者觀點探討，以利建立一套較完善實習制度。

2. 實習衝突是學生實習時的負向經驗，但研究中也發現學生有很多的正向觀感，實習生對一些店家的做法也很肯定，後續應可由這些正向經驗探討。

3. 本研究受訪者 50 人，雖已佔研究母體 47.6%，但如果能全面性研究，或許能得到更多資訊。

## 參考文獻

- 李銓、劉士豪（2015）。工作要求—支持對休閒滿意度之影響—論工作休閒衝突之中介角色。《觀光旅遊研究學刊》，10（2），29-48。
- 何秀菊、楊文廣、李素箱（2014）。學生參與校外實習之學習壓力、學習滿意度與職涯發展之相關研究-以科技大學學生為例。2014年第三屆雙溪教育論壇全國學術研討，102-103。
- 巫佳靜（2008）。校外實習對高職餐飲科學生職涯規劃影響之研究—以台北市高職學生為例（未出版碩士論文）。世新大學觀光學研究所，台北市。
- 林育如譯（2012）。研究方法五十個關鍵概念（原作者：P. Geoff Payne & P. Judy），台北：韋伯文化。
- 林志清（2002）。台灣中部地區國民小學教師衝突及其管理策略之研究（未出版碩士論文）。台中師範大學國民教育研究所碩士論文，台中市。
- 行政院青年輔導委員會（2006）。在正式教育中提升就業力—大專畢業生就業力調查報告。台北市：行政院青年輔導委員會。
- 行政院青年輔導委員會（2010）。青年就業接軌之研究。台北市：行政院青年輔導委員會。
- 柯進雄（1994）。衝突理論與學校領導。臺北市：台聯。
- 郭德賓與莊明珠（2006）。校外實習課程衝突影響因素對學生就業意願影響之研究：以國立高雄餐旅學院餐飲管理科系為例。餐旅暨家政學刊，3（1），116-123。
- 曹勝雄、容繼業、劉麗雲（2000）。專科餐旅教育「三明治教學制度」實施之認知研究：從教師觀點。高雄餐旅學報，3，53-68。
- 蔡樹培（1994）。人群關係與組織管理，台北市：五南圖書出版公司。
- Coser. (1956). *The function of social conflict*. New York: Free Press.
- Donaldson, L. & Simpson, J. (1995). Conflict, Poser, Negotiation. *British Medical Journal*, 310(6972), 104-108.
- Rahim, M. A. (1992). *Manage conflict in organization*. (2nd ed.) New York: Praeger.
- Sashkin, M. & Morris, W. (1984). *Organizational behavior*. Reston. VA: Reston Publishing.
- Schultz, B. G. (1989). *Communicating in the small group : Theory and practice*. New York : Harper & Row.
- Steers, R. M. & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*(5th ed.), NY: Harper Collins College Publishers.
- Verderber, R. F. & Verderber, K. S. (1995). *Interact : Using inter-personal communication skills*. Wadsworth: A Division of International Thomson Publishing Inc.