



# 公立自然和人文公园约聘雇人力绩效评估指标之建立

王叔瑜<sup>1</sup>, 林文和<sup>2</sup>

(1. 侨光科技大学 工业工程与管理系, 台湾 台中 40721;

2. 玉山公立自然和人文公园 管理处, 台湾 40721)

**摘要:** 公立自然和人文公园约聘雇人员目前缺乏一套完整的人力评鉴及考核机制, 本研究透过文献探讨及专家访谈, 拟定公立自然和人文公园约聘雇人员绩效评估指标, 再透过专家问卷调查全台湾 8 个公立自然和人文公园 99 位专家(主管及资深人员)之意见, 以层级分析法(AHP)计算出各指标间之权重, 藉以建立绩效评估表之各项评分比重, 以期建立有效约聘雇人员之绩效评估制度。本研究归纳出工作态度、工作表现、人格特质及专业能力四项评估构面及 16 个评估指标, 层级分析法(AHP)结果显示, 四个构面中以工作态度(0.434)之重要性为最高, 其次为工作表现(0.204)、人格特质(0.194)及专业能力(0.167)。其他细项指标权重及建议分级采用之评估准则详述于内文。

**关键词:** 公立自然和人文公园; 约聘雇人员; 绩效评估指标; 层级分析法

中图分类号: F243.3

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2013) 03-0014-07

## 一、前言

公立自然和人文公园设立的宗旨, 是为了长期保护自然、原野地景、原生动植物、特殊生态体系以及人文史迹而设置的完整生态系, 除了拥有独特的多样性, 保留了完整的地景及生态系, 同时也是族群数量稀少或特殊物种的重要栖息地, 更是国家和地区保留人文史迹的重要区域。公立自然和人文公园由于园区广阔的范围与编制员额的不足, 除了实施解说志工(平地地区)及保育志工(高山地区), 协助各类资源保护、灾难救助、巡山护管及解说教育倡导等活动外, 近年来配合政府精简人事与经费之政策, 园区内各项保育及解说服务工作, 已由原先自

行办理、志工协助服勤及运用约聘雇人力之管理方式, 逐步规划为鼓励民间来参与服务, 以真正落实政府政策, 同时达到全民公立自然和人文公园之目标。然而, 台湾目前对于约聘雇人员之绩效考评与分级制度作法之相关研究, 截至目前仍相当少见, 以致在人员的素质上, 仍未能有一个评定的准则。

公立自然和人文公园管理处之约聘人员, 主要运用于解说人员及保育人员, 由于不同于正式职员之升迁管道, 亦不适用于解说、保育志工之服勤管理作法, 目前尚缺乏一套完整的人力评鉴及考核机制。由于约聘雇人员是管理处重要的人力资源, 如何将资源有效管理与运用, 透过公平公正之人力资源评鉴制度, 有效提升其工作动机及服务绩效, 协助推动

收稿日期: 2012-11-18

作者简介: 王叔瑜(1967-), 男, 河南人, 侨光科技大学工业工程与管理系助理教授, 研究方向: 观光餐旅经营管理、消费行为; 林文和(1964-), 男, 研究方向: 公园经营管理。

公立自然和人文公园资源保育及登山游憩安全、游客解说服务等相关业务,提升民众服务质量,将是公立自然和人文公园需面对的重要课题。

约聘雇人员是公立自然和人文公园资源保育及解说服务品质能否提升的重要关键,为了确保公立自然和人文公园的服务质量能不断提高,人力资源绩效评估制度的建立与妥善执行有其必要性,透过绩效评估制度适度考核人员,建立可行之人力分级制度,藉以有效提升其工作动机及服务绩效,如此方可提高公立自然和人文公园的服务质量与经营效益,进而促进产业及经济发展。本研究除探讨约聘雇人员应具备之专业能力之外,亦将针对玉管处现行考核表进一步探讨。主要研究之议题如下:

- 1.探讨约聘雇人员绩效评估之构面及指标。
- 2.探讨公立自然和人文公园主管及资深人员认定绩效评估所考虑之关键指标。
- 3.探讨公立自然和人文公园约聘雇人员绩效评估之层级结构。
- 4.探讨公立自然和人文公园约聘雇人员绩效评估各构面指标之权重。
- 5.建立一套适合公立自然和人文公园约聘雇人员的绩效评估模式。

## 二、文献探讨

### (一)约聘雇人力

约聘人力又可称为临时性雇用,属于非典型工作,其安排的形态有许多种类,包括部分工时、自我雇用、临时性雇用(包括企业直接雇用、人才派遣、租赁员工)与契约工等。郑津津(1998)认为,临时性劳动的概念是相对于经常性雇佣中的不定期雇用期间,指的是“短期固定的雇用期间”或“按日、周或月计算的雇用期间”。Rothstein(1996)指出,临时性工作可以提供员工弹性的工作时间,并且提供一个进入以及重新进入劳动市场的途径,而且允许员工学习不同领域和不同形态的工作。郑津津(1999)指出,临时性工作是一个节省人事成本、增加雇用弹性以及提高产品竞争力的好方法。雇主不须随着景气变化或是淡旺季的转变而调整人力,藉由临时性工作的运用,可以将员工人数控制到最小规模。

李伸辰(1999)指出,临时派遣工作最大的缺点之一是工作缺乏安全性。成之约(1999)认为,临时性工作对员工最大的负面影响就是缺乏训练的机会,以及工作的稳定性和安全性不高。雇主使用临时性工作之缺点在于影响正式员工的稳定感及忠诚度;员工从事临时性工作之缺点则为缺乏工作安全感,以及缺乏接受工作训练之机会。谢东宪(1994)认为,通常在营业高峰期时会大量使用临时性员工,藉以及时且快速地解决短期人力缺乏的问题,或是在比较不具技术性的工作上使用临时性劳工,如此不但

不影响质量,也节省人力成本,然而却可能因此产生许多管理的问题以及困扰,例如临时性人员的流动率高、管理不易、工作层面无法达到设定水平等问题。

Berryman-Fink & Fink(1996)认为雇主使用临时性员工的缺点为:生产力欠佳、缺乏工作经验、不熟悉工作环境,而且通常被视为次级的员工,所以较缺乏工作安全感,而且对组织较没有承诺,然而因为福利较少,相对的降低了公司的用人成本,导致大量使用较便宜的临时工来取代正式员工,正式职员的工作保障受到威胁,造成正式员工与临时工之间的紧张气氛。简建忠(1999)归纳使用临时性劳工之缺点为缺乏相关法令的规范、劳资关系以及劳资争议较为复杂、员工流动率高、就业安全不安定、职业灾害、员工向心力低、就业歧视等问题。

### (二)解说/保育人员

“解说”系透过展示或解释,来传递有意义的事物。解说的目的不仅提供游客欣喜快乐的游憩体验,同时也提供游客更丰富教育性知识境遇及深入环境与心灵探索的体验。”解说”这个字的意思最初是由Tilden于公元1957年所定义,解说是一种教育性的活动,目的是对游客所造访的地点及所见所闻揭示意义与关联性。台湾对解说之研究、教学与推广等发展比其他先进地区晚了近二十年,而解说的观念是在1970年代的初期由游汉廷先生引入台湾的(陈昭明,1989)。Booth, Krockover & Wood(1982)认为解说人员应具有热爱与人群相处工作、好的沟通技巧、对游客要有耐心、弹性、知觉性、有反应、学习的热诚及乐于进修等条件。

Tilden(1977)认为,解说一种教育活动,其目的在于使用原始的物体,亲身的经验,以及各种解说媒体,来阐述解说主体的意义和其与人们之间的关系,而非仅是传达一种事实的信息。Beck(1998)则认为“解说乃一个过程,一种表现,藉此游客观看、学习与感受,并透过第一手的经验得到启发”。Ham(1992)认为环境解说,其实就是将环境科学透过转化的过程,传递给那些不具环境科学背景的人知道。美国解说协会对于解说的定义则是:“一个打造情感和知识的沟通过程,其连结了参与者的兴趣和解说资源本身所含的固有意义”。

许多研究显示,游客喜欢解说时有互动的感觉,展示说明的文字解说较少引起游客的兴趣,另外,解说时若以问题导向,引导游客投入;或融入趣味性学习活动,让游客多动手操作机会,引发其好奇心,这些互动性的活动或解说,游客会较有参与及成就感(王淮真,许琼心,2001)。以公立自然和人文公园而言,解说服务是用来引导游客享用、欣赏、了解公立自然和人文公园内资源及其价值、责任的服务(简志文,1994)。

保育的主要目标,系维护基本之生态体系及其运作,同时维持当地及区域性气候的正常运作,并维护生态系的正常运作,对粮食生产、人类健康及生物资源的永续利用均甚为重要。保育人员的工作项目大方向为,资源保育与研究、环境教育、游憩活动,协助搜集调查动植物基础资料以及人文史迹、生态资源、环境质量等监测工作,另通报紧急事件处理包括森林火灾、山难、盗猎、盗采、盗伐等违反公立自然和人文公园法等事件。

### (三)专业能力

专业能力的定义,指的是在工作中使个人有成熟表现之关键技能、知识和态度(Zemke and Zemke, 1999)。Parry(1998)认为能力是会影响个人工作绩效表现的相关知识、态度及技能,可用来作为衡量绩效的指标,也可以透过教育训练和发展加以提升。Brophy and Klely(2002)认为专业能力的重点,在于确认那些能够使工作表现达成良好绩效所展现的行为。李声吼(1998)亦认为专业能力是指人们在工作时所必需具备的内在能力、资格、知识与技能。

其他相关研究指出,专业能力应与工作者所从事的角色相结合,亦即透过该工作者在职位上所扮演的角色定义,找出成功完成这些工作所需的能力(Yeung et al., 1996)。此种作法,不同于传统工作分析只将注意力放在个别职务上所需的知识及技能,忽略行为层面因素的弊病,因此拥有较多的弹性(McLagan, 1996)。Grinder and McCoy(1985)认为,担任一个解说人员,除了应具备的专业知识之外,亦需要保持专业态度,了解人际互动沟通技巧,知道该使用何种型态的解说策略使游客了解该项展览的主题内容,以及有突发状况产生时能随机应变。

刘婉珍(1992)认为从事博物馆教育的解说员,除了能够运用各式各样的教学技巧积极的使游客了解,对游客学习能力与需求的了解和敏感度,更需要具备推动博物馆及艺术教育的热忱。郑美女(2003)将公立博物馆解说人员之专业能力分为专业知识、解说技能及专业态度三部分,其中专业知识包括专业基本知识、解说教育的知识及其他相关知识,解说技能包括解说技巧与能力、声音仪态及其他行政能力,而专业态度包括服务承诺、专业表现及自我成长。

### (四)人格特质

人格是个人特征(Characteristics)、属性和特性的总和,使个人与他人有所不同的一种持续性且特殊的特质(Guilford, 1959)。人格,此乃是指支配个人行动、思想、习惯、说话、表情等的一种特性(余昭, 1989)。学者吴秉恩(1991)认为人格特质具有独特性(Uniqueness),足以阐释个体行为上的差异。

个体行为反映出其独特的人格特征(Personality characteristics),当这些特征若持续出现在不同的情

境中,则称为人格特质(Personality Traits)。也就是说人格特质依人对环境有不同的反应及互动,不仅使个体有别于他人之思想与行为的一种持久性,并且具有随环境不同而产生不同反应的动态特性。简言之,人格乃指个人特征(Characteristics)的独特组成,它决定了人与环境的互动模式。因此“人格特质”在人的的一生中是稳定,且为重要的组成因素(Costa & McCrae, 1992)。

人格并不是由单一特质所造成,而是由多种特质所构成,这些特质统称为人格特质,Guiford(1959)将人格特质分为生理、需要、兴趣、态度、性情、嗜好、型态等七大特质构面;Cattell(1973)则提出十六种人格特质,内向与外向、顺从与跋扈、愚笨与聪明等(引自 Robbins, 1983)。目前最被广泛接受的分类方式为Costa & McCrae(1985)所提出的五大人格特质分类法,在1980年代Costa & McCrae在马里兰国际健康组织中对老人现象进行研究,然后研究发现五种具代表性的人格因素,并且将五各因素分别定名为:(1)情感稳定型;(2)外向性;(3)经验开放性;(4)和善型;(5)严谨自律型。

### (五)绩效评估

绩效(Performance)是为了实现企业的全体目标,构成企业各部门、团体或个人所必须达成的业务上之成果。吴秉恩(1991)认为绩效为组织行为研究之重要变项,为个体行为、群体行为及组织程序运作之结果,同时组织目标亦均以绩效之达成度加以衡量。而绩效可以是经营与业务推展上具体客观的成果,亦可以是评估者或人们心中认定之满意程度的主观判断,故绩效可以说是既客观又主观。

工作绩效就是员工在工作上的表现,企业在评估组织或部门或员工绩效时,经常遭遇到“绩效应如何衡量”等问题,此亦即是绩效评估准据或指标的选择问题。管理当局在评估绩效时所采用的准则,对于员工有很大的影响力。本研究汇整各家学者之论点,发现最常见的评估准则有三类(黄英忠、曹国雄、黄同圳、张火灿、王秉钧, 1998、谢琼嬉, 2001),分述如下:

员工特质:利用会影响工作表现的个人特征、知识、技术、能力来衡量一个人的工作表现。这种方法是一种间接测量工作绩效的方法,这一类的指标即包含“好的态度”、“有自信”、“合作的”、“看起来很忙的”...等,其观点是认为人格特征、工作能力会导致有效行为,产生好的表现,虽然其关系有时难以证明,但现今仍被广泛使用。

工作行为与活动:以工作过程、活动、行为来衡量绩效,这种方法主要是在测量一个人在工作中所从事的活动,或表现出来的行为。这种方法是基于一个概念:工作表现是由有效的行为组成及产出,因为有些工作的成果很难衡量,其中像是幕僚人员和行

政人员等都是不易利用工作成果衡量,所以比较适合利用员工工作行为的指标来量度。例如生产部门的主管就可以利用月报表缴交的确实性来衡量其工作绩效;而销售部门主管的就可以利用和客户交往的电话数目及请病假的天数等来衡量。

工作结果:工作结果即员工完成一个事先预定工作目标的程度,评量的重心是工作结果,而非工作方法。这种方法是利用工作产出,如产量、销售额、出勤等数据做为评估工作绩效的指针,亦可以个人目标的达成情况作为衡量的指标,如业务员的考绩,可以从他的总业绩、业绩成长率及招揽到的新客户量等情形来决。此类绩效衡量方法适合自主性、为工作结果负责的工作。

### 三、研究方法 with 结果

本研究针对公立自然和人文公园约聘雇人员相关之现行组织、管理制度、绩效评估考核等问题进行探讨,透过相关文献探讨,拟定初步之绩效评估指标构面,藉由专家访谈确认指标之适切性,其次透过修正后之专家问卷,调查全国 8 个公立自然和人文公园 99 位专家(主管及资深人员)之意见,评估绩效考核指标之相对重要性,以层级分析法(AHP)计算出各指标之间之权重,藉以建立绩效评估表之各项评分比重,提供公立自然和人文公园做为约聘雇人员之绩效评估的依据。

#### (一)专家访谈

本研究根据前述之相关文献汇整得到工作绩效指标构面共分为四大类“专业能力”、“工作表现”、“行为特质”、“人格特质”。专业能力是指要成为解说员和巡查员专业能力是必要的而且也会影响到解说员和保育员在工作上的成效。工作表现则是指专业人员能有效率的完成上司、主管所交代的事情,并且对解说对象跟工作伙伴之间也要有良好的沟通技巧,也需要同时具备良好的出席状况和解决问题的能力。行为特质则是要能够将工作视为自己的事业,并且和同仁互助合作,并保持积极进取的态度。人格特质则是指对组织的向心力,以及尊重他人与细腻的心思来完成组织交付的任务。

本研究首先针对公立自然和人文公园管理处多位专家进行访谈,针对本研究架构、指标等进行访谈,经各主管及资深人员所提供知识与意见,并汇整有关专业能力、工作表现、行为特质与人格特质四准则之相关研究,将原规划之绩效评估指标修订为专业能力、工作表现、工作态度与人格特质四项构面及十六个评估指标,如下表 1。

#### (二)分析阶层程序法

分析阶层程序法(Analytic Hierarchy Process; A.H.P),是属于一种多属性的决策方法,于 1971 年由

表 1 公立自然和人文公园约聘雇人员绩效评估构面及指标

绩效考核 构面	专业能力	工作表现	工作态度	人格特质
绩效考核 指标	专业知识	工作年资	沟通协调	忠诚度
	专业技能	工作绩效	敬业精神	亲和力
	实务经验	出勤状况	团队合作	细心/耐心
	紧急应变	问题解决 与创新	积极主动	抗压性

匹兹堡大学教授 Thomas L.Satty 所发明出来的一套决策方法。利用组织的架构,同时建立具有相互影响关系的阶层结构(Hierarchical Structure),可使在复杂的问题上做出有效的决策,或在风险不确定的情况下做有效的决策,成为了在分歧的判断中寻求一致性。经由不断的应用、修正及验证,在 1980 年后,分析阶层程序法(AHP)得整个理论更臻完备。

分析阶层程序法(AHP)在进行评估上,主要分为两大阶段,第一阶段为阶层的建立,第二是层级评估。分析阶层程序法(AHP)首先是将复杂之系统,汇集专家学者及决策者之意见评估,以简明之要素层级结构加以表示,并借着比率尺度(Ratio Scales)及名目尺度(Norminal Scales)来做要素的成对比较且建立矩阵,据以求的特征向量,代表层级要素的优先级;并衍生最大特性根(特征根),用以评定成对比较矩阵一致性的强弱,供以决策信息取舍与否或在评估之参考指标。

本研究将修订后之评估指标,发放专家问卷至全国 8 个公立自然和人文公园管理处之主管及资深人员提供专业知识、经验与意见,评估绩效考核指标之相对重要性,以层级分析法(AHP)计算出各项指标之间之权重,藉以建立绩效评估表之各项评分比重。各公立自然和人文公园之问卷经汇整后之总回收问卷数目为 131 份,扣除填答不完整及无意义等之无效问卷 32 份,合计有效问卷 99 份。如下表 2 所示:

表 2 本研究 8 个公立自然和人文公园专家问卷发放一览表

公园名称	问卷总数	无效问卷	有效问卷
阳明山公园	19 份	3	16
雪霸公园	20 份	6	14
太鲁阁公园	10 份	4	6
玉山公园	21 份	1	20
台江公园	10 份	3	7
金门公园	20 份	4	16
垦丁公园	24 份	9	15
海洋公园	7 份	2	5
合计	131 份	32 份	99 份

本研究依据问卷调查所得进行成对比较矩阵,进行相对权重之分析,各构面指标经过几何平均数

后所建立的成对比较矩阵,在一致性检定方面,其一致性比率 C.I.值均小于 0.1,符合 Saaty 所提出的一致性比率之要求,表示所有专家学者对于构面指标之权重,有一致性的意见。

在本研究依公立自然和人文公园约聘雇人员绩效评估模式暨分级制度规划,其第一层的衡量构面为“专业能力”、“工作表现”、“工作态度”、“人格特质”四项衡量构面。就全体专家学者对构面之重视程度而言,以“工作态度”及“工作表现”最为重视(各为 0.434 及 0.204),其他构面重视程度依序为“人格特质”(0.194)、“专业能力”(0.167)。

在“专业能力”衡量构面上,主要有“专业知识”、“专业技能”、“实务经验”、“紧急应变”4 项指标。统计结果显示,在以“专业能力”为衡量构面下,专家认为权重大小依序为:“紧急应变”(0.399)、“实务经验”(0.313)、“专业技能”(0.157)、“专业知识”(0.131)。在“工作表现”衡量构面上,主要有“工作年资”、“工作效率”、“出勤状况”及“问题解决与创新”4 项指标。统计结果显示,在以“工作表现”为衡量构面下,专家认为权重大小依序为:“问题解决与创新”(0.429)、“工作绩效”(0.288)、“出勤状况”(0.191)、“工作年资”(0.092)。

在“工作态度”衡量构面上,主要有“沟通协调”、“敬业精神”、“团队合作”及“积极主动”4 项指标。统计结果显示,在以“工作态度”为衡量构面下,专家认为权重大小依序为:“积极主动”(0.273)、“团队合作”(0.259)、“沟通协调”(0.235)、“敬业精神”(0.234)。在“人格特质”衡量构面上,主要有“忠诚度”、“亲和力”、“细心/耐心”及“抗压性”4 项指标。统

表 3 本计划规划之各指标整体评分权重

绩效考核 构面	绩效考核指标		整体评分 权重	排序
专业能力 (0.167)	专业知识	0.131	0.0219	15
	专业技能	0.157	0.0262	14
	实务经验	0.313	0.0523	10
	紧急应变	0.399	0.0666	6
工作表现 (0.204)	工作年资	0.092	0.0188	16
	工作绩效	0.288	0.0588	8
	出勤状况	0.191	0.0390	12
	问题解决与创新	0.429	0.0875	5
工作态度 (0.434)	沟通协调	0.235	0.1020	3
	敬业精神	0.234	0.1016	4
	团队合作	0.259	0.1124	2
	积极主动	0.273	0.1185	1
人格特质 (0.194)	忠诚度	0.157	0.0305	13
	亲和力	0.239	0.0464	11
	细心/耐心	0.275	0.0534	9
	抗压性	0.329	0.0638	7

计结果显示,在以“人格特质”为衡量构面下,专家认为权重大小依序为:“抗压性”(0.329)、“细心/耐心”(0.275)、“亲和力”(0.239)、“忠诚度”(0.157)。

整体分析结果之各构面衡量指标权重整理如表 3。

四、结论与建议

本研究透过分析阶层程序法(AHP)将玉山公立自然和人文公园约聘雇人员考评分级之研究主题,透过主管及资深人员之分组与成对比较,求得各阶层要素或衡量指标之相对权重,并以检定一致性指标(C.I.)与一致性比率(C.R.)来验证权重之一致性,各构面及各指标之权重值如表 3 所示。研究结果发现公立自然和人文公园约聘雇人员分级之衡量构面中,综合各公立自然和人文公园管理处主管及资深人员看法所求得公立自然和人文公园约聘雇人员分级权重中,其主要以工作态度(0.434)及工作表现(0.204)最为重要,其次是人格特质(0.194)及专业能力(0.167)次为重要,因工作态度及工作表现在此研究当中的权重是最高及次高的,代表在专家的观念中,工作态度及工作表现已成为相对重要之项目,而专业能力已不再像以往一样,代表被评分人员之全部能力,而应该以多面向考虑,并将另外三构面“工作态度”及“工作表现”、“人格特质”列入评分。

以“专业能力”为衡量构面之重要性依序为:紧急应变(0.399)、实务经验(0.313)、专业技能(0.157)、专业知识(0.131)。由上述结果可知,在“专业能力”衡量构面中,其主要以紧急应变(0.399)及实务经验(0.313)最为重要,其次是专业技能(0.157)及专业知识(0.131)次为重要,因此在此构面指标中,首先重视的是紧急应变及实务经验,由此可知专业技能及专业知识并不代表在专业能力构面中唯一评分标准。

以“工作表现”为衡量构面之重要性依序为:问题解决与创新(0.429)、工作绩效(0.288)、出勤状况(0.191)、工作年资(0.092)。由上述结果可知,在“工作表现”衡量构面中,其主要以问题解决与创新(0.429)及工作绩效(0.288)最为重要,其次是出勤状况(0.191)及工作年资(0.092)次为重要,由此可看出问题解决与创新之权重比其他构面高出许多,得知问题解决与创新在评分标准中重要性相对的比其他构面高。

以“工作态度”为衡量构面之重要性依序为:积极主动(0.273)、团队合作(0.259)、沟通协调(0.235)、敬业精神(0.234)。由上述结果可知,在“工作态度”衡量构面中,其主要以积极主动(0.273)及团队合作(0.259)最为重要,其次是沟通协调(0.235)及敬业精神(0.234)次为重要,因为四个指针的权重分数并没有太大的差距,因此在评分过程中此四小

构面的重要性为相对重要。

以“人格特质”为衡量构面之重要性依序为:抗压性(0.329)、细心/耐心(0.275)、亲和力(0.239)、忠诚度(0.157)。由上述结果可知,在“人格特质”衡量构面中,其主要以抗压性(0.329)及细心/耐心(0.275)最为重要,其次是亲和力(0.239)及忠诚度(0.157)次为重要,构面之指标中看出抗压性在评分权重中相当重要,细心/耐心及亲和力权重分数差距较小,因此评分权重相对重要,最后才是忠诚度。

综合以上研究结果显示,四构面冲量比重中,“工作态度”权重分数在第一顺位,显示出评分重要性已不像以往只着重在“专业能力”,这也显示在综合全国8个公立自然和人文公园各主管及资深人员之看法后,整体评分着重之差异性。虽然“紧急应变”、“实务经验”、“问题解决与创新”、及“工作绩效”在结果中也显示出比专业技能、知识及年资、出勤更受注重,然而这并不代表“专业技能”、“专业知识”、“出勤状况”及“工作年资”不重要,而是相对而言,“紧急应变”、“实务经验”、“问题解决与创新”及“工作绩效”等已逐渐受到重视。

本研究系针对公立自然和人文公园解说及保育约聘雇人员,运用分析层级程序法来订定各项考核指标及权重,然而评估指标中并未区分二者特性之差异,建议后续执行全面绩效评估之前,应针对解说及保育人员特性分别订定评分表及评分标准,以求评估结果之适切性。

#### 参考文献:

- [1] 王淮真. 旅客对导览解说满意度之研究—以台湾故宫博物院为例[D].台北:台湾中国文化大学观光事业研究所,2001.
- [2] 成之约. 浅论非典型聘雇关系工作形态的发展与影响[J].劳工行政,1999,139:10-18.
- [3] 吴秉恩.组织行为学[M].台北:华泰文化,1991.
- [4] 余昭.人格心理学[M].台北:三民,1989.
- [5] 李仲辰.改变中的临时工作形态—美国非典型工作形态新知[J].劳工行政,1999,139:53-57.
- [6] 李声吼.人力资源发展专业能力与角色[J].屏东科技大学学报,1998,7(4):319-326.
- [7] 许琼心.博物馆家庭游客参观行为与亲子互动之研究[D].台北:台湾师范大学社会教育研究所,2001.
- [8] 黄英忠,曹国雄,黄同圳,张火灿,王秉钧.人力资源管理[M].台湾:华泰书局,1998.
- [9] 陈昭明.解说服务理念[R].台湾观光局委托台湾户外游憩学会,1989:31-43.
- [10] 简建忠.台湾派遣劳工对派遣工作看法之研究[J].劳资关系论丛,1999,9:99-124.
- [11] 简志文.公立自然和人文公园志愿解说员制度建立之研究[D].台北:台湾中国文化大学观光事业研究所,1994.
- [12] 刘婉珍.美术馆导览人员之角色与训练[J].博物馆学季刊,1992,6(4):43-50.
- [13] 郑美女.公立博物馆解说人员专业能力指标之建构[D].高雄:高雄师范大学成人教育研究所,2003.
- [14] 郑津津.美国派遣劳动法制之研究[A].派遣劳动法制研讨会[C].台湾劳动局,1999.
- [15] 郑津津.劳动派遣相关法律问题之探讨[J].就业与训练,1998,16(6):12-16.
- [16] 谢琼嬉.应用层级分析法求解工程部门人力规划[D].台南:成功大学制造工程研究所,2001.
- [17] 谢东宪.部份工时人员的训练及管理[J].管理杂志,1994,242:106-107.
- [18] Beck, L., & Cable, T. T. Interpretation for the 21st Century: Fifteen Guiding Principles for Interpreting Nature and Culture[M]. U.S.: Sagmore Publishing, 1998.
- [19] Berryman-Fink, Cynthia & Fink, Charles B. Part-time, Temporary and Contingent Worker, The Manager Desk Reference (2nd ed) [M]. New York: Amoco, American Management Association, 1996.
- [20] Booth, J. H. & Krockover, G. H. & Wood, P. B. Creative Museum Methods and Educational Techniques[M]. U. S. A.: Carles C Thomas Press, 1982.
- [21] Brophy, M. and Klely, T. Competencies: a New Sector[J]. Journal of European Industrial Training, 2002, 167.
- [22] Cattell, R. B. Personality and Mood by Ouestionnaire [M]. London: Jossey-Bass, 1973.
- [23] Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor (NEO-FFI) Inventory Professional Manual [M]. Odessa: FL, PAR, 1992.
- [24] Guilford, T. P. Personality [M]. New York: Megraw-Hill, 1959.
- [25] Grinder, A. L. & McCoy, E. S. The Good Guide - A Sourcebook for Interpreters, Docents and Tour Guides [M]. Arizona: Ironwood Press, 1985.
- [26] Ham, S. H. Environmental Interpretation: a Practical Guide for People with Big Idea and Small Budgets [M]. US: North American Press, 1992.
- [27] McLagan, P. Great Ideas Revisited: Competency Models [J]. Training and Development, 1996, 50(1): 60-64.
- [28] Parry, S. B. Just What is a Competency (And Why Should You Care) [J]. Training, 1998, 35(6): 58-61.
- [29] Robbins, S. P. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications, 8th ed [M]. NJ: Prentice Hall, 1983.
- [30] Rothstein, D. S. Entry into and Consequences of Nonstandard Worker Regiments [J]. Monthly Labor Review, 1996, 119(10): 75-82.
- [31] Tilden, F. Interpreting our Heritage (3rd ed) [M]. U.S.:

The University of North Carolina press, 1977.

- [32] Yeung A., Woolcock, P., and Sullivan, J. Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions [J]. Hu-

man Resource Planning, 1996.

- [33] Zemke, R. and Zemke, S. Putting Competencies to Work [J]. Training, 1999, 36(1): 70.

[责任编辑：孔康伟]

## The Establishment of Performance Appraisal Index for Temporarily Employed Staff of National Parks

Shu-Yu Wang<sup>1</sup> Wen-Hon Lin<sup>2</sup>

(1. Department of Industrial Engineering and Management, Overseas Chinese University;

2. Yushan National Park, Taichung 40721, China)

**Abstract:** There is still lack of a fair, subjective and effective model for the performance appraisal of temporarily employed staff of national parks. This study aims at the development of a suitable performance appraisal methodology for the temporary staff of national parks. Attributes used are proposed based on literature reviews and related studies. A total of 99 valid questionnaire are collected from 8 National Parks and Analytic Hierarchy Process (AHP) is used to calculate the weight of factors of 4 attributes and 16 indexes. The results of this study indicate that among the four attributes, 'working attitude' is evaluated as the most important factor with a weighting of 0.434, followed by the 'working performance' of 0.204, 'personality traits' of 0.194 and 'professional skills' of 0.167. Finally, suggestions are proposed to national parks.

**Key words:** national park; temporarily employed staff; performance appraisal index; Analytic Hierarchy Process (AHP)