



应详细记录和说明实施耙沙坑、修整沙坑等各项基础维护工作所需的时间，以作为劳动力分析的一部分。

爱心劳动还是对劳动的热爱？

一份详尽的劳动力分析对于追踪成本和制定决策非常有效。

作者：帕特里克 K.J. 格罗斯

对外行而言，高尔夫球场的维护似乎很简单。周一修剪完草坪后，一整个星期都有充足时间来做其他事情。这看起来几乎都不像一份全职工作。高尔夫球手、球场业主、球场官员常常难以理解一项较为简单的工作为什么需要耗费这么多人力。那么，维护一个高尔夫球场到底需要多少人呢？明确的答案是这样的：*视情况而定*。

不同的高尔夫球场之间存在诸多差异，因此难以用一个简单的公式来应对所有情况。首先，没有任何两个高尔夫球场在总面积、地形、设计、沙坑数量、湖泊、景观区、树木、土壤、水和其他因素方面彼此相似。由于存在这些影响因素，不同高尔夫球场的劳动力需求也各不相同。其次，高尔夫球手、球场业主和俱乐部成员对于球场条件有不同的预期。有些人很乐意为更高的维护标准买单，而其他人则因为

中等的果岭维护费用或会员支出而无法接受额外的劳动力支出。第三，紧急情况 and 突发的修理工作是难以预料的，但又必须纳入每日的例行维护工作之中。准确预测这种紧急情况并非不可能，但也是十分困难的。

在西南区，劳动力成本约占维修总预算的 40% - 55%。一个 18 球洞的球场，员工数量从 6 - 40 人不等。在经济困难时期，尤其要对劳动力预算进行仔细审查。因为在这

方面只要有任何节省，都能直接提高盈亏底线。近年来，不少球场都认为有必要精简员工，但同时球场的维护要求没有变。认识到了高尔夫球场之间的差异，那么最佳方法便是进行一次详尽的劳动力分析，以准确反映每个特定区域的特殊维护需求。

没有测量，何来管理？

制造业相关企业现已使用时间与动作研究来准确判断生产某一特定产品所需的劳动力数量。同样的原理也适用于高尔夫球场维护所涉及的各项测量与管理工作。高尔夫球场的劳动力分析应分为五个不同方面¹：

1. 需要每周维护。
2. 需要定期维护
(平均每周一次)。
3. 项目和紧急情况
(平均每周一次)。
4. 准备、休息时间、培训
(平均每周一次)。
5. 受益时间(平均每周一次)。

维护计划通常会随季节而变化，因此建议根据适合球场位置与气候的季节性要求对分析进行划分。

下一个步骤是制定工作表，分别列出五个维护类别中每一类的具体职责，如表 1 和表 2 所示。有些是所有高尔夫球场上都很常见的维护工作，例如修剪果岭、发球台、球道和长草区。根据不同的场地特征、草坪总监偏好、高尔夫球手的期望以及经验丰富的员工，对某一特定球场实行其他具体方案。工作表上的各行项目应准确反映出每个球场的维护计划。务必在可能需要解释的工作项目旁边添加说明，例如练习果岭通气 and 铺沙相关工作和时间。

计算每项维护活动的工时需要耗费数周，还需要耐心、坚持和员工协助。尽管理想的情况是编制出一

任务	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	合计
准备工作	4	4	4	4	4	4	4	28
修剪果岭	12	12	12	16	12	16	12	92
修剪球道	6	6	6	6	6	4	4	38
修剪长草区	16	18	16	16	16			82
发球区、果岭环、果岭裙	10		10		10			30
沙坑	12	12	12	12	12	12	12	84
定点浇水	10	10	10	10	10	8	8	66
旋刀式割草	4	8	4	8	4			28
草皮修复	8	8	4	4				24

需要每周维护的例子。进行详尽的劳动力分析，这是第一步。应针对各球场进行定制化分析，以反映每个球场的活动。

任务	次/年	小时数	合计	说明 员工数量/工作时长
果岭通气	4	120	480	15 名员工/8 小时
果岭垂直修剪	20	4	80	1 名员工/4 小时
果岭覆沙	20	10	200	2 名员工/5 小时
果岭施肥	26	5	130	1 名员工/5 小时
虫害控制	15	6	90	按需/平均每年一次
球道通气	2	140	280	4 名员工/5 小时
发球台通气	2	84	168	3 名员工/4 小时
道路滚边	10	16	160	4 名员工/4 小时
发球台修剪	6	32	192	4 名员工/8 小时
花床	2	24	48	2 名员工/3 小时

定期维护需求的例子。对于不频繁但很重要的维护活动，劳动力分析中应详细说明其所需的时间。

整年的数据，但每个季节花四至六周时间进行测量，也可进行较为准确的评估。审查过去几年的日常维护记录也会十分有帮助。随着时间的推移，某一特定球场上将出现能客观反映维护需求的趋势。一个常常被忽视的重要方面是每周平均受

益时间。大多数员工都会享受休假、病假、和节假日休息。雇用全年无休的员工是不现实的，那么考虑员工的福利时间就成为分析中的重要环节。

最后，应准备一份摘要文件，详细说明每周平均维护需求与可用劳

表 3
必要维护与可用劳动力分析

类别	冬季	夏季
例行维护	380	509
定期维护（平均次数/周）	73	114
项目/紧急情况（平均次数/周）	24	50
受益时间（平均次数/周）	51	51
准备和休息	75	75
所需的总小时数	603	799
可用的总小时数	600	600
盈余/（不足）的小时数	(3)	(199)

每周的季节性劳动力需求总结。针对维护操作提供一份切合实际的劳动力需求概述，考虑受益时间和休息时间是至关重要的。



一旦完成劳动力分析，其结果可能预示着有机会对员工进行再培训以提高工作效率。

动工时的对比，如表 3 所示。应将完成各项任务所需的总小时数与可用的总劳动工时进行对比。在某些情况下，劳动工时会出现短缺，不足以完成指定任务。延期维护会直接影响球场的日常质量，并可能随着时间的推移而产生累积的负面影响。

提高效率

有时，劳动力分析的具体情况可能相当惊人，表明某些任务的实际耗时比预想的更长。那么问题就变成了“有没有办法提高效率，在更短时间内完成相同的工作？”或许可以通过新设备或老式维护技术来节省时间和劳动力。一些草坪总监和经理提出了创新方法，同时进行多项任务或调整维护计划，以充分利用每个可用的劳动工时。掌握了事实依据，接下来的讨论就能变得更客观、更有成效。在其他情况下，增加更多员工并不是现实的对策。那么，后续讨论可重点关注哪些维护活动可以从计划中删减，从而将可用的劳动工时投入到对球场质量维护和保养最重要的方面。

追踪变化

变化是不可避免的，高尔夫球场的维护活动尤其如此。可采用新设备或技术来改善质量和提高效率，也有可能需要额外的维护以应对与日俱增的使用量，或弥补老化高尔夫球场的缺陷。一个不错的办法是至少每五年更新一次劳动力分析，使预测能准确反映当前的维护活动和对球场整修的预期。

详尽劳动力分析的益处

高尔夫球场的业主、管理者和大多数球场官员都是商人，而不是农艺



有时，可应用老式维护技术以节省时间和劳动力，例如使用分组式割草机来修剪球道。

学家。虽然他们可能不了解高尔夫球场维护的细微差别，但他们知道，对任何企业来说，劳动力成本都是一项主要成本。详尽的劳动分析具备几大益处，包括：

- 详细描述具体的任务以及计算高尔夫球场维护所需的时间。
- 为关键性企业决策构建事实依据，例如是否增加员工，或者有必要精简人员配置时，需要削减哪些活动。
- 强调提高员工效率的潜在机会。
- 协助制定切合实际的维护标准。

一份认真、客观的高尔夫球场劳动力需求评估会摆出相关事实，最终会成为非常有效的沟通工具。

参考文献

Moore, Martin. Required Maintenance Versus Available Labor — Are You Adequately Staffed? Green Section Record. July/August 1988. pp. 12-14.

帕特·格罗斯是西南区总监。他拜访了加利福尼亚和墨西哥部分地区的球场，分享与高尔夫球场维护各方面相关的实用信息。



“少量”维护并不代表“没有”维护。原生景观仍需要定期维护，而这项工作应纳入劳动力分析之中。