

了解动向，保持跟踪

准确计算工时，可以说明预算变化带来的影响，并确定人员需求。

作者：达林·比瓦德



工时累计可以快得惊人。打孔通气等劳动密集型措施可以花费大部分维护人员或全部维护人员一整天时间，以致于几乎没有时间去做任何其他事情。

您

得到消息。预算将会发生变化。这将如何影响高尔夫球场的维护工作？还可以用其它资源来完成什么工作呢？如果维护预算被削减，会取消或者减少哪些方面的工作？您能回答这些问题吗？几乎每个高尔夫球场维护预算中最大的单个预算项目都是人工。因此，当增减预算时，人工花费的资金可能会成为首个讨论话题。

令人惊讶的是，几乎没有几个高尔夫球场草坪总监对人工需求进行过密切研究——至少不是详细的分析研究。有些球场从未考虑过此类研究，而另一些球场则从未将人员配置的合理性纳入预算考量。大多数高尔夫球场草坪总监仅对完成日常工作所需的员工人数进行大致估计，但粗略估计往往造成信息不准确。毫无疑问，初

步人工审计需要花费大量时间和精力，并且需要更多时间在整个生长季节内进行持续追踪，但这是值得的。

那么，您为什么要进行这样的审计呢？首先，这项审计可以清楚地说明，就现有维护预算框架内给定的人工资源而言，哪些工作是可以完成的，哪些是不能完成的。在绝大多数情况下，除了已经在进行的日常维护外，球场官员还会建议完成他们想要完成的任务。如果资源有限，则该请求可能意味着**所需**完成的计划会被取消或推迟，以便能完成某人**想要**完成的工作任务。即使这样请求只有少许几个，但也可能很快导致草坪草的健康状况不断恶化，或者至少导致重要击球区的可玩性下降。由于许多维护预算被削减，基本维护计划将消耗更大比例的可用资金。因此，“额外”计划和项目或特殊请求的预算空间变

得越来越小。对于官员来说，这个概念往往很难理解。“多久才能真正完成甲、乙或丙项工作任务？”USGA果岭部农艺学家在访问高尔夫球场时经常听到这个问题。有了实际数字，就能非常清楚地说明了人工资源是如何部署的，以及为什么看起来很小的项目仍然难以完成。当知道日常维护工作的成本，就更容易解释为什么额外的工作任务可能不会被纳入现有预算。

入门

有不同的方法可以计算或跟踪高尔夫球场人工。TRIMS 或 TurfCentric GCS 等软件程序，是跟踪高尔夫球场管理各方面（包括人工资源）的优良工具。然而，专门的软件并不是进行基本人力审计的唯一方法。电子表格或文字处理软件制成的简单表格可以让您顺利入门。



在果岭上使用手推式剪草机可以提供优质的推杆面，但在许多球场，由于人工资源的减少，三联刀剪草机已经部分或全部取代了手推式剪草机。



剪草工作，特别是长草区的剪草工作，在许多球场都会耗费最多人力。将原生长草区转化为较低维护的“非剪草”区域可能会对现有人工资源产生巨大影响。

最初，让流程简单化。专注于需每日完成的日常维护计划。这些是维护球场表面必须定期进行的工作。这些工作包括修剪所有草坪区域（果岭、发球台、球道、前球道、果岭环、长草区等）和其他日常维护任务，例如更换孔位、耙平沙坑和球场日常设置。可以制定表格，以记录和跟踪这些活动所花的小时数。这些信息来源于员工个人表格（记录每个维护任务所需的时间）。

基本维护的信息收集完成后，就可以纳入和跟踪其他项目，以查看剩余可用人工时间的使用情况或使用安排。这可能包括俱乐部会所或高尔夫球场的景观美化，灌溉喷头和距离标志的缘饰、填植草皮、灌溉修复和人工浇水等。应该单独记录异常和/或不可预测的活动，例如暴风雨后清除杂物。一旦完成了工作表和核算，就应该更容易解释为什么在不推迟或牺牲日常维护活动或不加班的情况下，任何“小型”项目在生长季节都可能难以完成。人工追踪计划制定的其他概念和信息可以参见[《先计划后工作，还是先工作后计划》](#)和[《爱心劳动还是对劳动的热爱？》](#)两篇文章。

使用数据

一个简化的案例研究有助于说明了解有多少工时和需要多少工时的重要性。表 1 列出了几乎每个高尔夫球场都需要的九项基本日常维护任务。包括每项操作的员工人数、每位员工的工作时间以及每周工作天数。球场官员需要记住，这些时间必须在七天内分派。也可能包括加班费，但这会增加人工成本。

如果您有一个 8 人的工作团队，那么每周有 320 个工时（8 名员工 × 每周 40 小时）。本例中基本维护所需

的总时为每周 264 个工时。这样，您就还剩下 56 个工时，可以做其他任何需要做的事情。五十六小时听起来很多，但想想这不过意味着每个员工每天不到 1.5 小时，您就不会觉得多了。在生长季节，许多场地的员工人数不足 8 名，所以超出基本维护的可用时间很有限，需要进行沟通。

为说明跟踪工时对向球场官员解释潜在方案变化所带来的好处，请考虑下列几点。前面的例子中，换成果岭三联刀剪草机则只需要 2 名员工每天工作约 2.5 小时，或每天 5 个总工时。这个简单的改变，可以每周腾出 30 个小时来完成其他工作任务！虽然果岭三联刀剪草机将其他必须考量的因素（其中许多是负面因素）纳入了核



一天只有这么多个小时，每个工作任务都应该纳入考虑。灌溉维护可能需要一名或多名员工从日常维护工作中抽身出来，这可能会导致当天沙坑没有耙平或孔位没有改动。

算，但在人工方面，这将产生巨大差异。在这个例子中，除了果岭外，长草区剪草工作占总人工时数的 25% 以上。将长草区转化为低维护“非剪草”区域，可以大大减少刈割原生长草所需的时间，并可以腾出资源用于

其他活动。记录维护高尔夫球场每个区域所花费的时间，可以使这些项目更容易被人们理解和接受。

在许多球场，预算削减是新常态，高尔夫球场维护人员的工作量有限，不可能事无巨细大包大揽。很多时候，高尔夫球场决策者不会意识到日常维护操作所需的时间。为维护工作任务（特别是最基本的和日常的活动）分派准确的工时，有助于明晰需要多少人工来维护高尔夫球场。跟踪工时对每个人来说都是一个很好的教育手段。

达林·比瓦德是 USGA 果岭部中大西洋地区的高级农艺师。

Microsoft Excel - Golf Course Maintenance Schedule										
Home		Insert	Page Layout	Formulas	Data	Review	View	Add-Ins	Acrobat	
Clipboard		Font		Alignment		Number		Styles		Cells
Cut, Copy, Paste, Format Painter		Calibri 11, Bold, Italic, Underline, Text Color, Fill Color		Wrap Text, Merge & Center		General, Currency, Percentage, Date, Time, Text, Hyperlink		Conditional Formatting, Format as Table, Cell Styles		AutoSum, Fill, Clear, Sort & Filter, Find & Select
L6										
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1										
2	Activity			Employees	Hours	Days Per Week		Hours Per Week		
3										
4	Putting Green Mowing			5	2	6			60	
5	Fairway Mowing			2	6	3			36	
6	Tee Mowing			2	3	3			18	
7	Approach Mowing			2	3	3			18	
8	Collar Mowing			1	3	3			9	
9	Intermediate Rough Mowing			1	3	3			9	
10	Rough Mowing			2	7	5			70	
11	Bunker Maintenance			2	7	2			28	
12	Changing Holes			2	2	4			16	
13							Total Hours			264
14										
Sheet1 Sheet2 Sheet3										

表 1：可以制作一个简单的工作表，对完成高尔夫球场基本维护活动所需的工时进行跟踪。可以根据需要增加其它维护类别，以提供完整的人工核算。