

该公园在人力资源管理体系方面长期以来都存在着问题，但是又不知道如何解决。华恒智信对现状进行分析，认为该公园存在的人力资源管理体系方面的问题有：人员相对过剩，员工工作量不饱满，人力资源大量闲置；人员结构不够合理，关键岗位的专业技术人员紧缺；有些专业技术人员（如导游）的技术能力没有得到充分发挥和挖掘。华恒智信为解决该公园的人力资源管理体系的问题提出了以下解决办法：优化组织结构，并进行定岗定编；制定合理的人力资源规划；建立系统的员工培训机制，提升员工工作技能等

【客户评价】

长期以来我们公司在人力资源管理体系上都存在着问题，但是也不知道该如何改进，华恒智信的老师非常专业，帮我们设计的人力资源管理方案十分有效，员工比以前要积极主动了，人力资源管理的作用体现出来了。非常感谢华恒智信。人员流动率较大。

——某主题公园人力资源经理

【客户行业】园林工程

【问题类型】人力资源开发

【客户背景】

青岛市某公园是以观光为主题的公园，于 1988 年开园，现为我国较为成功的主题公园之一，以被列为国家 3A 级旅游景区。公园占地面积近 30 公顷，现有员工 567 人，其中，一线员工占 90% 以上。该公园在硬件建设的同时，也十分重视软件的建设。从业人员有建园初期的 360 人，扩展到当前的 543 人。员工队伍不断扩大的同时，员工素质业有很大提高。

随着公园的不断发展，其人力资源管理问题逐渐显露，而管理者也不清楚问题的根源在哪里，只能采取“头疼医头、脚痛医脚”的策略，久而久之，问题还是层出不穷，严重影响了公园业绩的提升。基于此，公园管理者邀请华恒智信进驻企业，以帮助企业解决人力资源管理问题，提升企业管理水平，促进发展。

【现状问题及分析】

通过深入的访谈和分析，华恒智信对公园的管理现状有了深入的了解，其人力资源开发方面存在以下几个问题。

1、人员相对过剩，员工工作量不饱满，人力资源大量闲置。根据单一的门票收入计算，近几年来公园接待游客人数在下降，然而职工编制却在迅速增加，由此造成人浮于事的现象比较普遍，工作效率比较低，企业负担与日俱增，人员超编问题亟待解决。

2、人员结构不够合理，关键岗位的专业技术人员紧缺。公园的专业技术人员比较匮乏，

专业结构不太合理。其中，公关、促销和导游等方面高素质专业人才十分匮乏，这些岗位的现有工作人员大多数是从其他行业改行而来，又没有经过正规的学习和培训，其中很多人不具备本行业的专业技术和能力。另外，中高级管理人员中，专业结构单一的问题比较突出，多数大专以上管理人员为经济管理专业，而旅游业设计的专业门类众多，需要综合性的管理人才。

3、有些专业技术人员（如导游）的技术能力没有得到充分发挥和挖掘。由于一直以来缺乏系统的员工培训计划，新入职的员工也仅仅接受一次新员工培训就上岗工作，对工作到底该如何开展也只能靠自己不断摸索，或是模仿其他老员工的工作行为，对工作中出现的例外情况也不知道该如何解决。特别是针对一些专业技术人员（比如导游等），其工作的有效开展更需要一定的专业技术，培训体系的不完善也导致这些人员的潜能无法充分发挥，其工作的有效性也难以提升。

4、人员流动率较大。由于行业的特殊性，以及激励机制、培训机制的欠缺，该公园的人员流动率较大，很多员工刚熟悉工作就提出离职，人力资源部也不得不再招聘，形成“招聘-离职-招聘”的循环，也使得人力资源部的人员忙于这些事务性工作，更无暇开展人力资源系统搭建或是健全管理机制的工作。

人力资源管理的欠缺在一定程度上已经制约了公园业务的正常运行，必须制定相应的政策和措施，改变现行的用人制度，彻底扭转人力资源开发滞后的局面，促进人才引进、培训和流动，达到人才合理配置。

【华恒智信解决方案】

从该公园的人员结构和员工队伍建设中不难看出，虽然在人力资源开发方面做了不少工作，但是由于缺少规划、培养、使用和管理的有序步骤，使得人力资源开发和管理力度不够，造成了人力资源闲置和人员结构不合理的现象。基于对现状问题的深入分析，华恒智信顾问团队提出以下解决方案：

1、优化组织结构，并进行定岗定编。该公园由于建园用地方面的原因，不得不就地招收部分农转非人员，致使公园在建园初期就不是按照岗位需要进行人员配置，导致人员配置不合理，人浮于事的现象较为严重。基于此，华恒智信提出基于公园定位及现实业务特点，优化公园现有组织结构，建立了开发建设、经营管理、资本运作三大中心来管理核心业务，同时配备财务、人力资源、行政、保洁等职能部门对核心业务提供支持。在此基础上，基于各个部门、各个岗位的工作特点及工作量，对公园进行定岗定编工作，确定合理的人员编制，优化人力资源配置，提高组织运作效率。

2、制定合理的人力资源规划。目前我国主题公园经营管理者水平不高，是人力资源开

发中最突出的问题。该公园管理人员结构基本反映了目前我国主题公园管理阶层的现状。由于管理层人员素质不高，制约了主题公园的开发规模和水平，经营管理也不能够形成合力。基于此，华恒智信顾问专家提出，根据主题公园的规模和功能制定人力资源开发规划，并对人力资源在数量和质量，以及中长期和短期的需求方面做出预测，以确保企业从业人员数量和质量，使企业在市场竞争中能够保持优势地位，并在此基础上，按照主题公园的经营战略和人力资源规划，进行人力资源开发与管理，把优秀、适用的人招进企业，把适用的人放在合适的岗位，以保持企业活力。

3、建立系统的员工培训机制，提升员工工作技能。目前主题公园的员工大多数是从其他行业改行而来，尚缺少本行业的专业技术和技能，因此，培训工作尤为重要。从该公园员工队伍建设可以看出，企业虽然认识到岗位培训的重要，但还缺少必要的制度和手段加以保证。基于此，华恒智信顾问团队在大量的工作分析基础上，帮助企业建立了分层分类的员工培训体系，有针对性的对员工进行培训，大大增强了培训效果。同时，为了使培训工作正常化、制度化并保障培训效果，华恒智信顾问指出：（1）在人力资源管理部门设专人负责员工培训；（2）结合企业经营目标制定员工培训的长、短期计划，并坚持岗前培训、岗位培训和持证上岗制度；（3）设立专门的培训基金，以确保培训工作的顺利开展。

4、建立合理的薪酬制度和激励机制，充分发挥员工积极性，有效保留优秀人才。薪酬制度的设计和激励机制的建立是吸引和保留企业员工，并充分发挥员工积极性的重要保证，也是促进企业员工合理流动的手段。由于缺乏合理的评价标准，该公园的薪酬制度并不合理，且激励手段单一，无法起到有效的激励作用。基于此，在对各个岗位的工作职责进行细致分析的基础上，华恒智信帮助企业建立了基于工作职责的公平合理的评价标准，并直接对接奖惩，以实现员工的有效激励和保留。

【华恒智信思考与总结】

主题公园是个复杂的系统，需要各种专业知识和专门的管理运营技巧。人力资源管理水平也直接决定着公园的兴衰。另外，有序的规划、培养、使用和管理的步骤，可以使得企业人力资源开发和管理更见成效，避免造成了人力资源闲置和人员结构不合理的现象。

同时，华恒智信顾问专家指出，该公园员工队伍现状基本反映了目前我国主题公园人力资源开发的水平，存在的问题也是目前我国主题公园普遍存在的问题，该公园在人力资源开发方面所做的工作也说明越来越多的企业已经清楚地认识到人力资源的重要行，并在努力改变这种局面。对于它的研究可以使后来者得到启迪，以不断提高主题公园现有从业人员文化素质和业务素质的整体水平，推动主题公园在我国健康、顺利的发展。

