

基于层次分析的主题公园人力资源综合绩效评价研究

方永芳

西北师范大学旅游学院, 甘肃 兰州
Email: 2571888195@qq.com

收稿日期: 2021年7月2日; 录用日期: 2021年7月16日; 发布日期: 2021年7月23日

摘要

人们生活质量的改善使得对主题公园的服务要求逐步提升。企业人力资源服务质量的提升, 对主题公园业态市场发展产生重要影响。但现有的主题公园人力资源绩效评价体系并没有为内部员工提供合理的引导作用。因此, 本文参考常用的人力资源绩效评价体系, 针对主题公园特点以及指标构建原则, 构造主题公园人力资源综合绩效评价指标。借助相关专家以及游客进行访谈对指标赋值并进行层次分析, 最终形成主题公园人力资源综合绩效评价体系, 进而得出结论: 主题公园在人力资源综合绩效评价时应强调人性化、多元化服务, 为主题公园提供科学、合理、有效的人力资源绩效评价提供参考。

关键词

主题公园, 旅游人力资源, 绩效评价, 层次分析法

Research on the Comprehensive Performance Evaluation of Human Resources in Theme Parks Based on Hierarchical Analysis

Yongfang Fang

College of Tourism, Northwest Normal University, Lanzhou Gansu
Email: 2571888195@qq.com

Received: Jul. 2nd, 2021; accepted: Jul. 16th, 2021; published: Jul. 23rd, 2021

Abstract

With the improvement of people's quality of life, the service requirements of theme parks are gradually improved. The improvement of enterprise human resource service quality has an important impact on the development of theme park market. However, the existing human resource performance evaluation system of theme parks does not provide reasonable guidance for internal employees. Therefore, this paper refers to the used human resource performance evaluation system, and constructs the comprehensive human resource performance evaluation index of theme park according to the characteristics of theme park and the principle of indicator construction. With the help of interviews with relevant experts and tourists, the index is assigned and the hierarchy analysis is carried out to form the theme park human resources comprehensive performance evaluation system. Finally, the conclusion is drawn that the theme park should emphasize humanization and diversified services in the comprehensive performance evaluation of human resources, so as to provide reference for the theme park to provide scientific, reasonable and effective performance evaluation of human resources.

Keywords

Theme Park, Tourism Human Resources, Performance Evaluation, Analytic Hierarchy Process

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着社会经济的不断发展，旅游业已成为我国第三产业的朝阳产业。作为服务业，只有拥有高质量服务的旅游企业才能赢得更多的市场。一个全面、公正、合理、客观的人力资源绩效评价有助于科学评价员工工作成绩、建立公正有效的激励约束机制、提高企业用人的决策质量、引导内部员工提高自身服务质量。近年来，人力资源问题是制约主题公园发展的重要因素，对人力资源的重视不够，造成我国 2000 年以前主题公园大规模开发建设阶段呈现“一年兴，两年盛，三年衰，四年败”的短生命周期特征[1]。主题公园人力资源流动性过快、专业性缺失、服务不到位、合理的评价指标缺失等问题已引起国内外企业以及有关学者的关注。本文基于主题公园的特征，依据指标设置原则构建主题公园人力资源综合绩效评价指标，对专家以及曾游览过主题公园的游客进行多角度访谈，借助层次分析法从定性和定量两个方面构建主题公园人力资源综合绩效评价体系，为主题公园提供科学、合理、有针对性的人力资源综合绩效评价体系，进而有目的地提升其服务质量，提高主题公园的竞争力。

2. 文献综述

旅游人力资源作为一种战略资源，在应对全球信息化竞争上产生重要作用[2]，旅游人力资源问题也逐渐受到国内外学者的关注，研究的重点在以下方面：在产业等宏观角度中，对旅游人力资源开发、旅游业持续发展、区域经济增长等相关关系进行研究。张婷婷探究辽宁省的人力资源基本情况，通过相关分析法了解人力资源与经济的相关关系[3]。张静探讨甘肃省旅游人力供给现状并提供旅游高等教育的相关启示[4]。金茨萍对江西省的人力资源开发进行研究并提出相关建议[5]。在行业业态角度中，学者们

对行业业态的研究较为具体,如旅游社人力资源开发与管理、饭店人力资源开发与管理等开展探究。Huang I C 基于代理理论探索较为完善的台湾旅行社薪资体系[6]。陈焕将国内外旅行社管理的相关文献进行总结认为国外旅行社人力资源管理方面已逐渐采用人本管理,而中国在旅行社人力资源管理方面与国外还有一定的距离[7]。在企业的微观角度中,段晓晨通过对 G 旅行社导游人才流失的原因,并采取合理有效的措施,优化人力资源管理,制定薪酬激励机制减少人力资源的流失[8]。

在对主题公园的人力资源管理研究中,国内外主要集中于人力发展评估及战略、薪酬制度等方面。Hickman J.和 Mayer K.J.研究了人力资源的发展如何传递并影响游客在大型主题公园的服务体验,提出了相应的人力资源管理策略[9]。Milman A.和 Dickson D.通过对美国大型主题公园和景点小时工的分析研究发现,在 27 个影响就业的特征要素中,最重要的是晋升机会、人性化管理以及工作有趣且富有挑战性,而员工的满意度、更好的薪酬体验和员工发展培训课程是影响小时工留任的重要因素[10]。杨培华以北京世界公园为例,对其人力资源的发展现状、队伍建设进行了分析,并提出了相应的对策与措施[11]。李瑞以红龙电影主题公园的人才发展战略为案例,分析主题公园人才战略实施现状及存在的问题,建立了一套人才培养体系[12]。殷钦采用模糊综合评价法与层次分析法,构建了主题公园人力资源发展能力的评估数学模型,以国色天乡为例提出了具有可操作性的对策与措施[13]。郎富平以我国主题公园发展的集聚区——环杭州湾都市圈为例总结出影响主题公园人力资源发展的因素[14]。

基于上述文献的梳理,发现国内外在旅游人力资源方面主要聚焦于宏观方面,对主题公园的人力资源的研究相对较少,且在大多数现有主题公园人力资源研究中主要集中于人力资源发展方面,对人力资源综合评价指标体系方面研究较少。基于此,本文以主题公园为研究对象,依据主题公园的特点、发展现状以及相关原则设定人力资源综合评价指标,采访相关专家以及游客,综合其观点依据层次分析法赋予指标权重,构建完整的主题公园人力资源综合绩效评价体系。

3. 主题公园特点及人力资源评价现状

主题公园的定义学者们给出不同的解释,国内学者保继刚认为主题公园通过主要围绕一个或几个主题,创造一系列特别的环境和气氛的休闲项目,对旅游者产生吸引力[15]。魏小安提出,主题公园的概念与人造景观具有很大的差别。主题公园具有经营风险高、功能多元性综合性、人性化服务要求的特点[13]。其中的功能多元性综合性是指主题公园早已发展为集餐饮、娱乐、购物等综合功能为一体的商业性质的产业,具备综合旅游地的接待功能,其收入也不单为门票收入还有其他附加值较高的项目收入。人性化服务要求是指主题公园是产生快乐的地方,这要求内部服务人员要求高标准、人性化的服务。

随着城市间互动的加剧,大量人口开始向经济较为发达的地区转移,深圳“锦绣中华”主题公园的是我国第一个现代意义的主题公园,其获得了极大的成功。中国主题公园的市场进行了产品更换的转换,早期,主题公园较为有代表性的是华侨城的欢乐谷和万达主题公园,以大众化和单一器械娱乐产品吸引了较多游客,如今,各种演艺、现代科技和动物类游乐产品相继推出,形成了以宋城、华强和长隆三大主题公园为代表的龙头企业。产品的迭代也使得对主题公园的服务要求越来越高,但与之并没有形成科学合理的主题公园人力资源综合评价指标,主要体现在:评价方式单一。考核评价方式单一、指标设置过于简单、无法突出重点,不能展现出绩效考核评价对员工的引领和帮助功能;考核体系不完善。考核方案往往与实际发生偏离,各层级管理者缺乏相应的责任分工;目标性不强。考核的绩效评价体系对目标设定不明确,缺乏对员工行为的指导,不能高效地激发员工的工作参与感和积极性;缺乏科学有效的分析。评价标准主观性较强,不能为主题公园人力资源评价提供客观公正的参考;服务考核要求不高。现有绩效评价指标未能与主题公园所要求的高质量服务相匹配,其所要求的评价指标未能真正结合游客的真实需求。

4. 人力资源综合绩效评价指标

4.1. 人力资源综合绩效评价指标设置原则

主题公园人力资源评价指标设定离不开客观公正、细致的评价原则，如下：

一是科学合理性原则。指标设置应有科学准确的含义，保证评价结果有依据可寻，对评价指标总体抽象概括，针对问题本质进行指标设定。

二是全面系统性原则。主题公园人力资源评价是一个复杂的系统，不能仅考虑单一要素，应从整体性视角出发，系统全面设计与评价，保证各指标保持相互联系状态，使评价结果更加全面具体。

三是可操作性原则。对评价指标的数据来源，应切实做到可操作性和可观察性，尽量保持数据和搜集的资料的一致性。

四是代表性原则。要根据主题公园的特点有针对性的构建员工绩效评价指标。

五是有效性原则。绩效评价指标是员工努力的路标，应充分考虑所服务的对象——游客的建议及意见，可以使的评价指标下的服务更加有效的满足需求。

4.2. 人力资源综合绩效指标确立

目前有许多学者对人力绩效评价指标进行探讨，最为常见的评估准则有三类员工特质、工作行为与活动、工作结果。基于主题公园的特点以及评价指标设置的原则，本文主要从员工特质、员工能力、工作表现。

员工特质。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的思想与行为的一致性，具有随环境不同而产生不同反应的动态特征。本文借鉴大五人格理论认为员工特质包含：忠诚度、自律性、亲和力、细心、活跃性、创造性。

员工能力。员工能力主要包含：专业知识考核、专业技能考核、应急反应能力、沟通协调能力、组织协调能力。

工作表现。工作表现是有效的行为组成及产出。具体包含为：出勤状况、问题解决次数、游客评价满意度。

5. 基于层次分析的人力资源综合绩效评价体系

本文采用层次分析法(AHP)为主题公园人力资源综合绩效评价指标体系确定各指标的权重。基于上述人力资源综合绩效评价指标构建起 AHP 层次分析结构，如图 1 所示，结构共分为三层，分别是目标层、准则层和方案层。

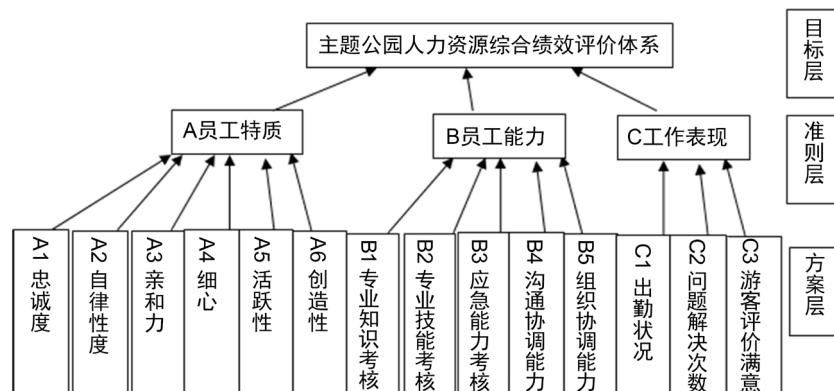


Figure 1. AHP hierarchy structure
图 1. AHP 层次分析结构

为了让权重的赋值更加科学、谨慎、合理, 本文对行业内专家进行访问, 充分考虑专家的意见。其次, 本着有效性原则, 本文对曾有多次游览主题公园经历的游客进行访问。综合专家及游客的建议, 使得指标按照 1~9 级标度法进行两两元素比较评分, 构造判断矩阵, 运用 MATLAB 分析工具得出指标权重以及一致性指标 CI 和一致性比率 CR 。公式如下。当 CR 小于 0.10 时, 认为判断矩阵通过了一致性检验, 否则需要对判断矩阵进行重新调整与修正。

$$CI = \lambda_{\max} - n / n - 1 \quad (1)$$

$$CR = CI / RI \quad (2)$$

借助 MATLAB 工具进行层次分析得到组内个元素以及组间的权重, 由下表 1~4 所示。在进行一致性检验时, 各组以及组间的判断矩阵的 CR 值都小于 0.1, 证明各判断矩阵都通过了一致性检验, 结果有效。

Table 1. Group A employees' trait judgment matrix, weight and CR value

表 1. A 组员工特质判断矩阵、权重及 CR 值

组间	A1	A2	A3	A4	A5	A6	权重值 W_i	CR 值
A1	1	3	1/4	5	2	1/2	0.1503	
A2	1/3	1	1/6	2	1/2	1/4	0.0586	
A3	4	6	1	7	5	2	0.4202	
A4	1/5	1/2	1/7	1	1/3	1/6	0.0371	
A5	1/2	2	1/5	3	1	1/3	0.0914	
A6	2	4	1/2	6	3	1	0.2423	0.0201

Table 2. Group B employees' ability judgment matrix, weight and CR value

表 2. B 组员工能力判断矩阵、权重及 CR 值

组间	B1	B2	B3	B4	B5	权重值 W_i	CR 值
B1	1	1/4	1/5	1/8	1/6	0.0351	
B2	4	1	3	1/5	1/3	0.1309	
B3	5	1/3	1	1/6	1/4	0.0833	
B4	8	5	6	1	3	0.4993	
B5	6	3	4	1/3	1	0.2515	0.0857

Table 3. Group C employees' performance judgment matrix, weight and CR value

表 3. C 组工作表现判断矩阵、权重及 CR 值

组间	C1	C2	C3	权重值 W_i	CR 值
C1	1	4	1/3	0.2706	
C2	1/4	1	1/6	0.0852	
C3	3	6	1	0.6442	0.0515

Table 4. Group Intergroup judgment matrix, weight and CR value

表 4. 组间判断矩阵、权重及 CR 值

组间	A	B	C	权重值 W_i	CR 值
A	1	5	3	0.6267	
B	1/5	1	4	0.0936	
C	1/3	1/4	1	0.2797	0.0825

根据组内各元素权重以及元素所在组权重得到各元素综合权重，如表 5 所示：

Table 5. Comprehensive weight and priority ranking of elements within the group
表 5. C 组内要素综合权重及优先级排序

组间	各组权重	组内元素	元素权重	元素综合权重
A	0.6267	A1	0.1503	0.094193
		A2	0.0586	0.036725
		A3	0.4202	0.263339
		A4	0.0371	0.023251
		A5	0.0914	0.05728
		A6	0.2423	0.151849
B	0.0936	B1	0.003285	0.003285
		B2	0.012252	0.012252
		B3	0.007797	0.007797
		B4	0.046734	0.046734
		B5	0.02354	0.02354
C	0.2797	C1	0.075687	0.075687
		C2	0.02383	0.02383
		C3	0.180183	0.180183

本文选用加权法对主题公园人力资源综合绩效评价模型进行构建

$$Y = \sum_{i=1}^m W_i X_i$$

Y 为主题公园各员工绩效评价综合评价值， X 为评价指标的分值， W 为具体指标下的权重(元素综合权重)。

6. 研究结果

采用层次分析法(AHP)进行主题公园人力资源综合绩效评价指标体系确定各指标的权重，创建了三个指标层(目标层、准则层和方案层)并借助 MATLAB 工具进行层次分析得到组内各元素以及组间的权重，最终根据组内各元素权重以及元素所在组权重得到各元素综合权重，其中 A 组权重 0.6267，B 组权重 0.0936，C 组权重 0.2797。

基于已得出的判断矩阵以及权重值，本文发现根据专家以及游客的建议所构造出来的主题公园人力资源综合绩效评价体系在员工特质方面的要求较高，对其内部指标进行分析时，在员工亲和力、自律性、创造性方面占较大比重，这主要是由于主题公园具有人性化、多元化服务的特点，并且突出运动与参与、寓教于乐与零售业配套发展，也是当今主题公园发展的大趋势。员工具有更高的亲和力，积极带动游客，让游客置身于主题公园营造的氛围中，在服务行业中有更高的创造性、贴心为游客提供特色服务，让游客有更加独特的游园体验，进一步增加游客的忠诚度。因此，主题公园在人力资源综合绩效评价强调人性化、多元化服务的同时还应当加强在此方面的日常培训。

7. 结论及讨论

本文基于主题公园特点以及构建原则构造主题公园人力资源综合绩效评价指标，依据专家以及游客的观点对评价指标进行两两对比，并通过层次分析法得出指标权重，最终得到主题公园人力资源综合绩

效评价体系。体系的构建有助于为主题公园提供合理明确的评价准则，也有助于提升主题公园的服务质量，进一步提升其核心竞争力。

虽然在构建指标时已充分考虑主题公园的特点，本文也从专家以及游客角度即理论和需求方面对元素内部指标进行比较。但有效的人力资源绩效评价体系需要进行实证分析才能充分证明其合理性和有效性，这也是文章的不足之处，希望在未来的研究中加以补充。

参考文献

- [1] 钟士恩, 张捷, 李莉, 钟静. 中国主题公园发展的回顾、评价与展望[J]. 旅游学刊, 2015, 30(8): 115-126.
- [2] 魏卫, 袁继荣. 旅游人力资源开发与管理[M]. 北京: 高等教育出版社, 2004.
- [3] 张婷婷. 辽宁省旅游人力资源的区域类型划分与经济相关分析[D]: [硕士学位论文]. 石家庄: 河北师范大学, 2006.
- [4] 张静. 甘肃省旅游人才供给现状对旅游高等教育的启示[J]. 甘肃科技纵横, 2006, 35(1): 58-59.
- [5] 金茨萍, 严晓兰, 黄细嘉. 江西旅游人力资源开发研究[J]. 南昌大学学报(人文社科版), 2003, 34(5): 58-63.
- [6] Huang, I.C., Huang, P.-W. and Chen, Y.-J. (2004) A Study of Taiwan's Travel Agent Salary System: An Agency Theory Perspective. *Tourism Management*, **25**, 483-490. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00118-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00118-3)
- [7] 陈焕, 周花. 国内外旅行社人力资源管理研究综述[J]. 时代金融, 2007(11): 40-41.
- [8] 段晓晨. G 旅行社导游流失问题的研究[D]: [硕士学位论文]. 西安: 西北大学, 2016.
- [9] Hickman, J. and Mayer, K.J. (2003) Service Quality and Human Resource Practices: A Theme Park Case Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **15**, 116-119. <https://doi.org/10.1108/09596110310462968>
- [10] Milman, A., Okumus, F. and Dickson, D. (2010) The Contribution of Theme Parks and Attractions to the Social and Economic Sustainability of Destinations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, **2**, 338-345. <https://doi.org/10.1108/17554211011052249>
- [11] 杨培华. 浅析主题公园的人力资源开发——以世界公园为例[J]. 北京第二外国语学院学报, 1999(2): 101-105.
- [12] 李瑞. 红龙电影主题公园人才发展战略研究[D]: [硕士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2014.
- [13] 殷钦. 主题公园人力资源发展能力评价指标体系构建与对策研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 西南交通大学, 2009.
- [14] 郎富平, 赵雪璿, 顾雅青. 我国主题公园人力资源发展的影响因素研究——以环杭州湾都市圈为例[J]. 燕山大学学报(哲学社会科学版), 2019, 20(3): 77-84.
- [15] 保继刚. 大型主题公园布局初步研究[J]. 地理研究, 1994, 13(3): 83-89.