



# 新基准和新思路

## 中国集装箱码头人力资本竞争力分析报告

中港协集装箱分会人力资源委员会

北京道锐思管理技术有限公司

20121109

在企业财务表现的价值链上，除了人力资本的现金投入，还有许多指标，是影响企业财务表现的关键

### 人力系统政策

- 薪酬水平
- 定岗定编
- 人均培训
- 绩效管理
- 工作环境
- 员工健康
- 信息系统投入
- .....

### 员工行为

- 人均箱量
- 人均重箱
- 单机效率
- 设备完好率
- 客户服务满意度
- 船舶平均一次在港停时
- 敬业度
- .....

### 顾客行为

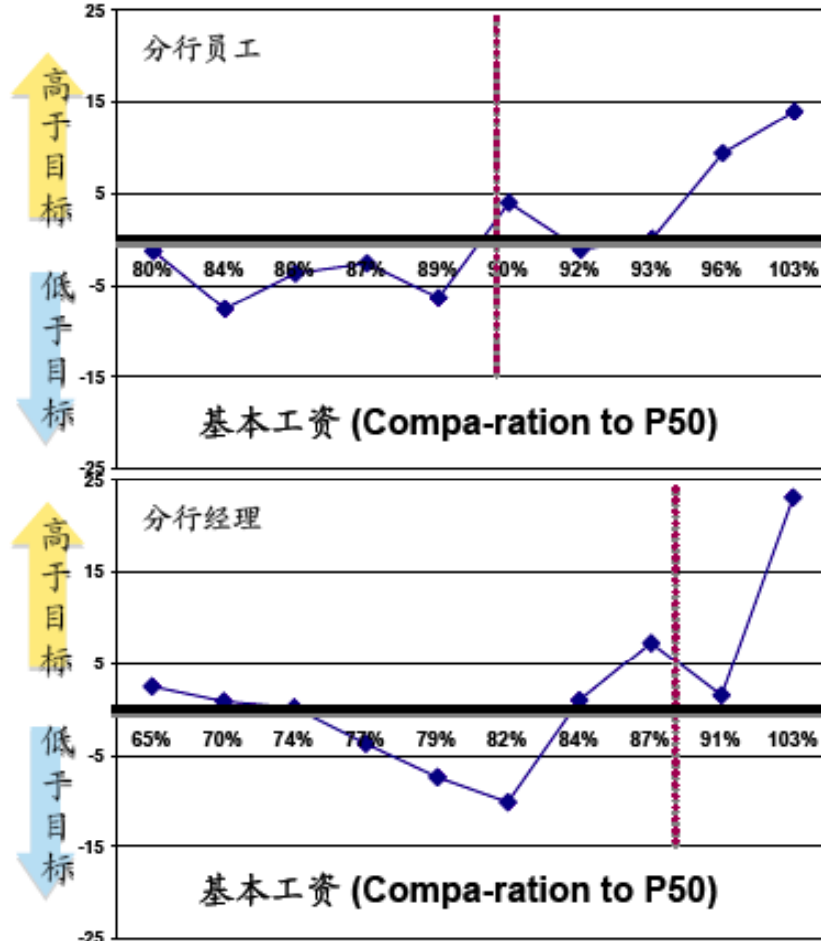
- 内外部顾客满意度
- 市场占有率
- 员工家庭收入
- 顾客忠诚度
- .....

### 财务表现

- 箱量增长量
- 单箱价格
- 利润
- 资产收益率
- 股东回报
- 内外部顾客满意度
- .....

# 本次人力资本竞争力指数调研目的只有一个，就是找出更具业务导向的人力资源数字价值，让HR更具实践性和应用性

相对于目标的存款成长



给予分行员工及经理具竞争力的薪酬，可以驱动业绩表现

- 此报告乃针对美国一家金融服务公司，研究1,309间分行员工的基本工资市场竞争力及分行表现之间的关联

### 分行员工

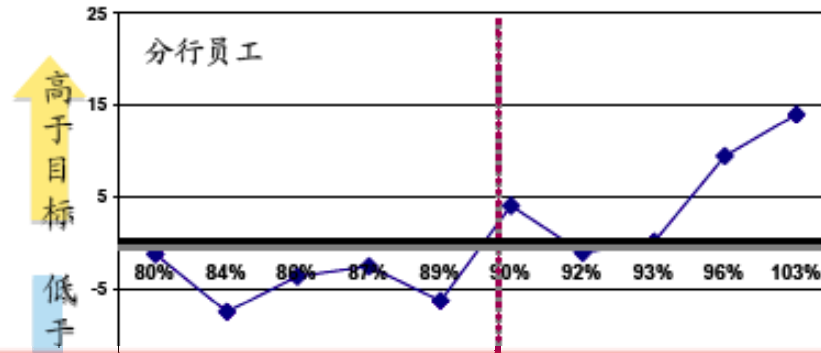
- 研究发现，当基本工资在市场P50的90%以上时，存款成长平均相较目标值高出6%，反之则低于目标值4%

### 分行经理

- 研究发现，当基本工资在市场P50的90%以上时，存款成长平均相较目标值高出14%，反之则低于目标值1%

# 本次人力资本竞争力指数调研目的只有一个，就是找出更具业务导向的人力资源数字价值，让HR更具实践性和应用性

相对于目标的存款成长



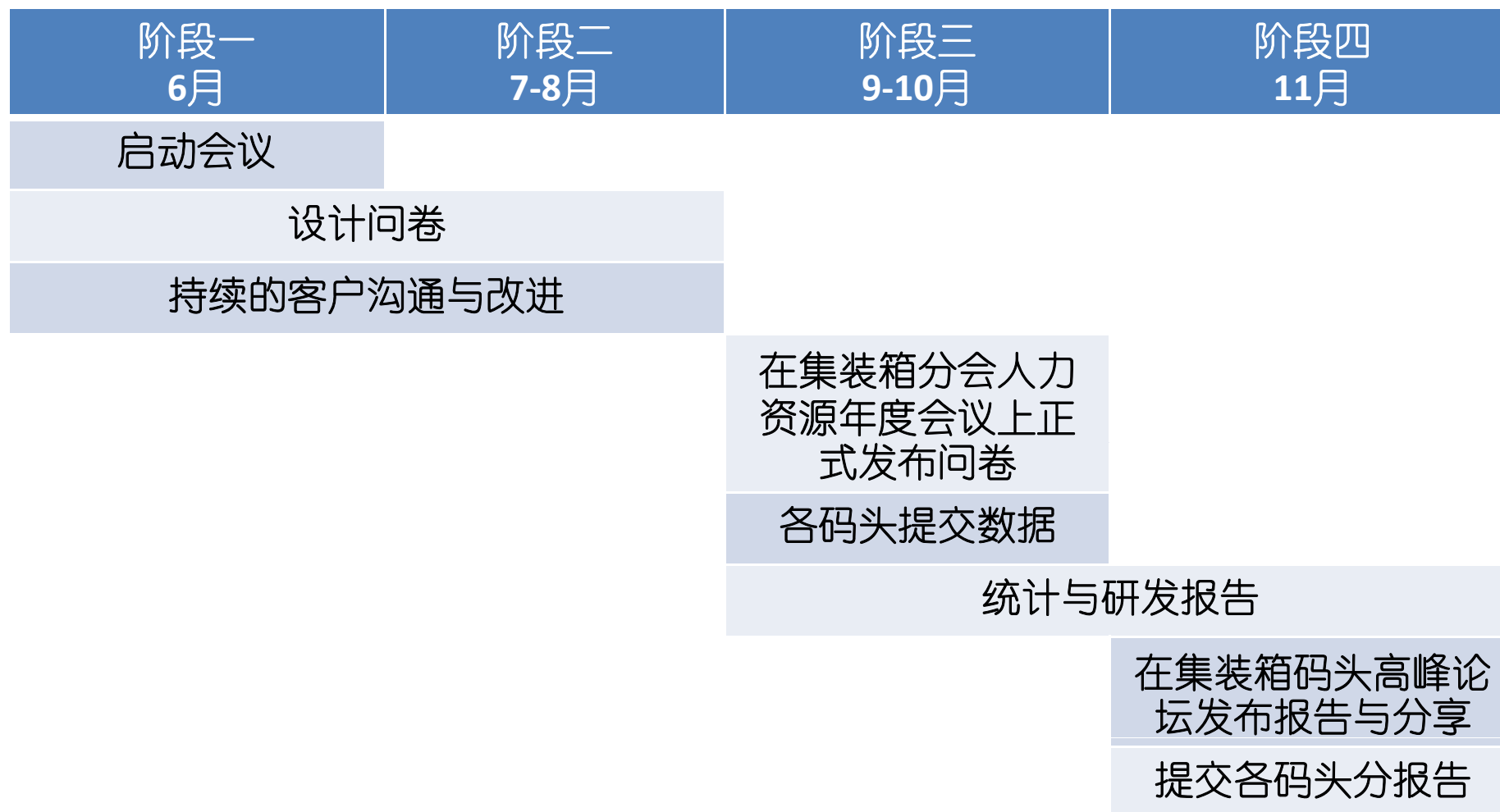
给予分行员工及经理具竞争力的薪酬，可以驱动业绩表现

- 此报告乃针对美国一家金融服务公司，研究1,309间分行员工的基本工资市场竞争力及分行表现之间的关联

本次“人力资本竞争力指数”旨在建立中国集装箱码头公司在员工构成、组织效率、管理水平、人工成本等方面以及人力资本整体的竞争力模型。通过与竞争力模型比较，将为贵公司找出人力资本各方面与行业水平的差异：

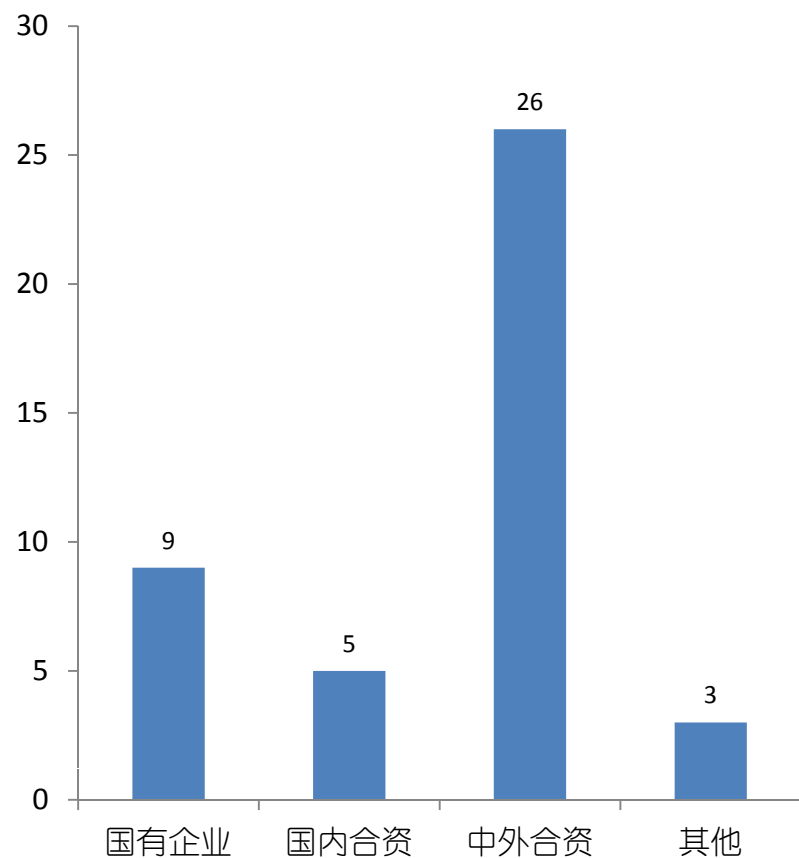
- 了解贵公司有哪些核心竞争力；
- 了解贵公司人力资本运作的不足之处；
- 了解人力资本对于企业的重要程度及贡献；
- 了解行业管理者关心的指标驱动因素，有助提供管理改进的方向。

# 人力资本竞争力指数调研流程

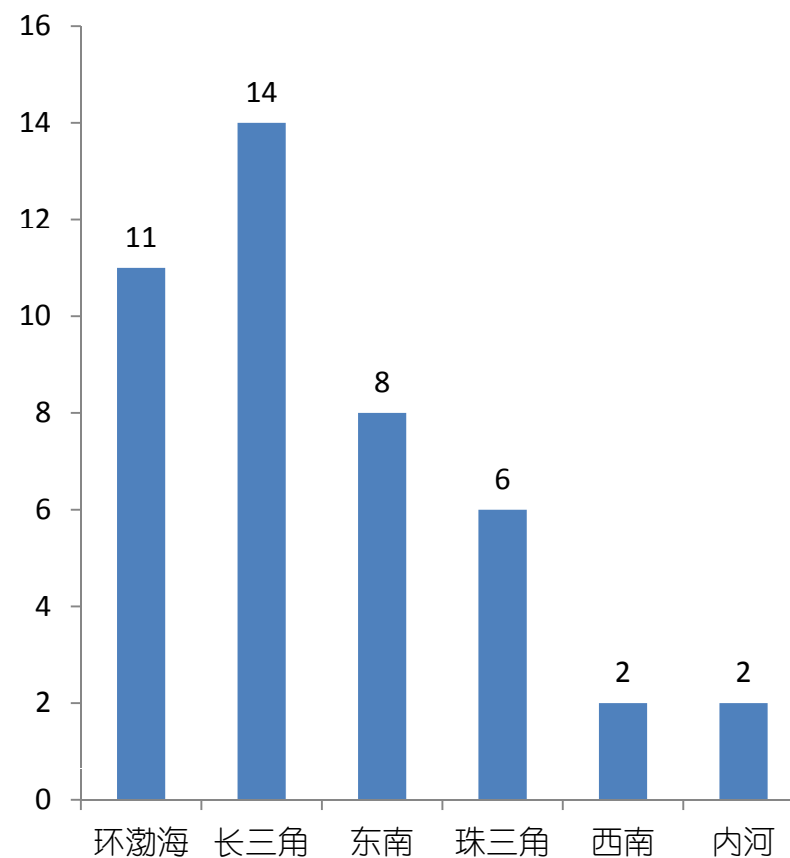


# 参与本次人力资本竞争力调研的企业样本量统计

### 公司性质



### 港口群



## 研究方法介绍

本次调研分析所采用的因子分析研究方法为局部探索性因子分析，在选择指标时已经加入道锐思的行业经验判断、和4家集装箱码头反复探讨以及3年调研结果的研究分析，每组数据选取特征值前两名的因子来分析现实意义

因子分析输出表的解读方法如下：

分析范围	因子1	因子2
指标1	指标1对因子1的贡献	指标1对因子2的贡献
指标2	指标2对因子1的贡献	指标2对因子2的贡献
.....	.....	.....
指标n	指标n对因子1的贡献	指标n对因子2的贡献

贡献，即因子**载荷**。

贡献为正数时代表正向的贡献，即指标数值越大，因子得分越大；

贡献为负数时代表反向的贡献，即指标数值越大，因子得分越小；

贡献的绝对值越接近1，指标对因子的影响越大。

指标分组1：因子1可以很好的反应码头作业中整体效率与能耗的平衡，而单机效率与单箱人工成本对因子1也有一定的影响

指标分组1	因子1
单机效率	0.319
船时效率	0.698
人均箱量	0.913
箱量与岸边固机比值	0.713
单位能耗	-0.752
单箱人工成本	-0.419

注：  
图中红色数字代表正向影响较大，  
绿色数字代表负向影响较大，  
黑色数字代表影响小。

### 因子解读：

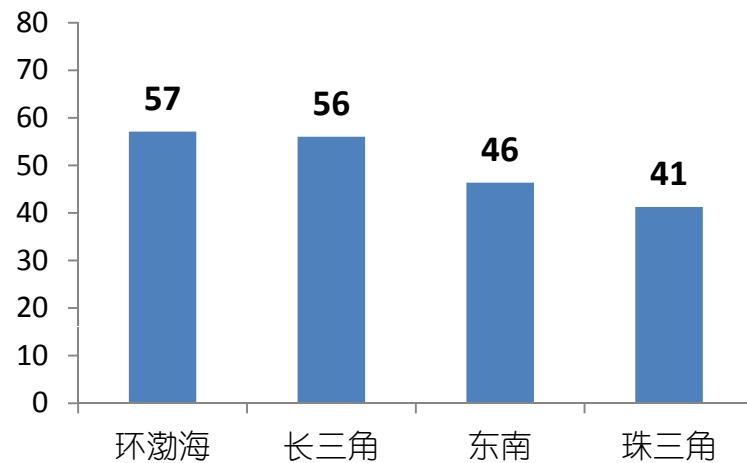
因子1，效率指标的贡献全部为正数，成本指标的贡献全部为负数，只有当效率与成本找到一个良好的平衡点时，因子1的得分才会较高。因此将因子1命名为：效率成本平衡指数。



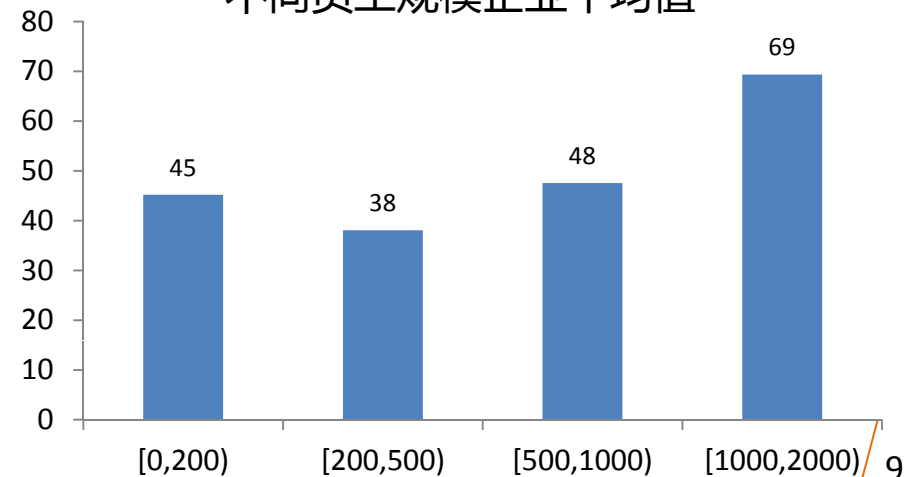
## 参与本次调研各港口群该指数得分结果

港口群	平均值	最大值	最小值
环渤海	57	95	14
长三角	56	90	10
东南	46	76	29
珠三角	41	100	5

各港口群平均值



不同员工规模企业平均值



## 指标分组2：因子1对所有指标均为正载荷，反应了人力资本的投入力度

指标分组2	因子1
人均人工成本	0.727
劳务员工平均劳务费用	0.81
人均培训费用	0.504
人均培训时数	0.398

注：  
图中红色数字代表正向影响较大，  
绿色数字代表负向影响较大，  
黑色数字代表影响小。

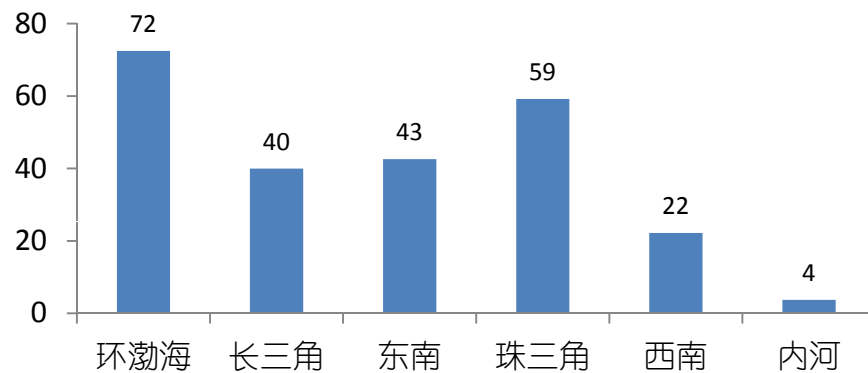
### 因子解读：

因子1，所有指标的贡献都为正数，人工成本和培训的投入越大，因子1的得分越高，因此将因子1命名为：人力资本投入水平。

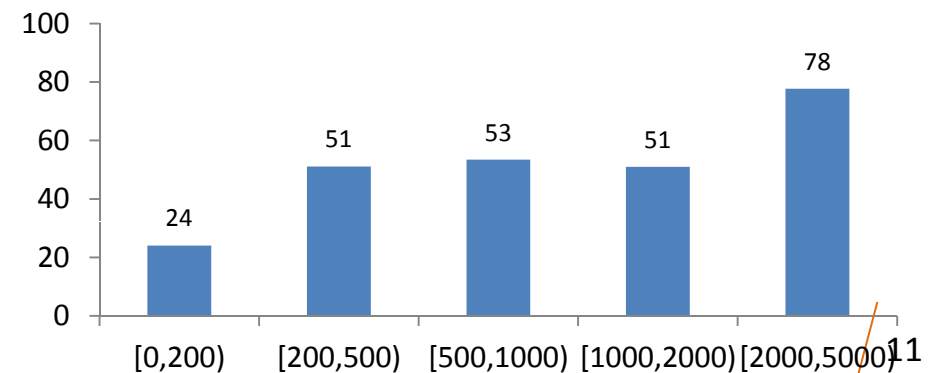
# 各港口群之人力资本投入水平

港口群	平均值	最大值	最小值
环渤海	72	100	26
长三角	40	89	7
东南	43	81	41
珠三角	59	93	33
西南	22	22	22
内河	4	4	4

各港口群平均值



不同员工规模企业平均值



## 指标分组3：将效率指标与培训指标组合，旨在评价一线员工的技能水平

指标分组3	因子1
单机效率	<b>0.721</b>
船时效率	<b>0.7</b>
一线员工比例	<b>0.333</b>
箱量与一线员工比值	<b>0.639</b>
人均培训费用	<b>0.231</b>
人均培训时数	<b>0.614</b>

注：  
图中**红色数字**代表正向影响较大，  
**绿色数字**代表负向影响较大，  
黑色数字代表影响小。

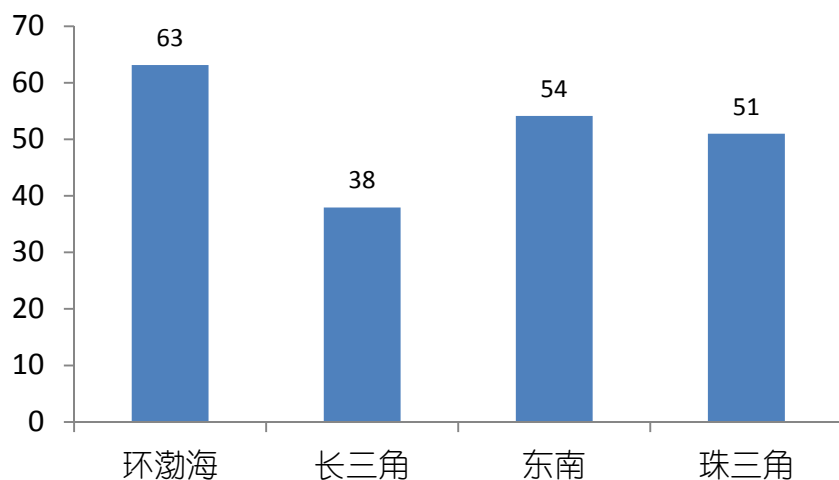
因子解读：

因子1，所有指标的贡献都为正数，前四名指标分别代表效率和培训时间。因此将因子1命名为：一线员工技能水平。

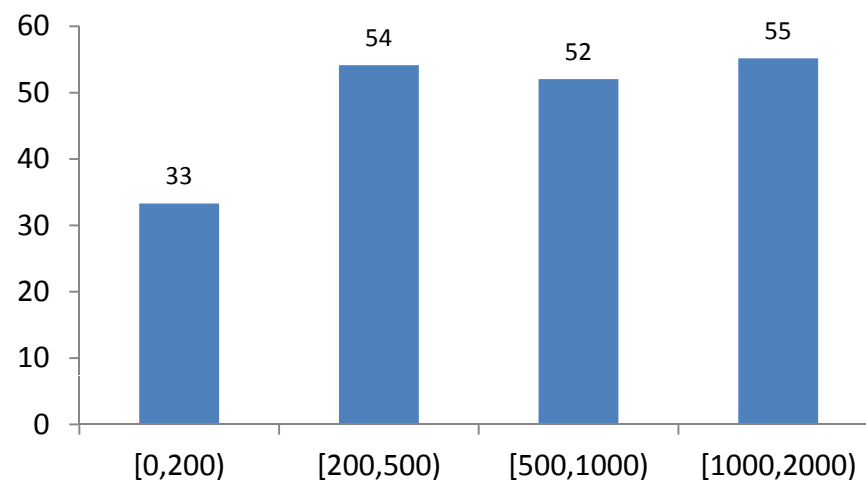
# 各港口群之一线员工技能水平

港口群	平均值	最大值	最小值
环渤海	63	92	29
长三角	38	96	4
东南	54	100	8
珠三角	51	79	17

各港口群平均值



不同员工规模企业平均值



## 指标分组4：考察劳动生产率

指标分组4	因子1
人均箱量	<b>0.935</b>
箱量与一线员工比值	<b>0.921</b>
重箱比例	<b>-0.226</b>

注：  
图中**红色数字**代表正向影响较大，  
**绿色数字**代表负向影响较大，  
黑色数字代表影响小。

### 因子解读：

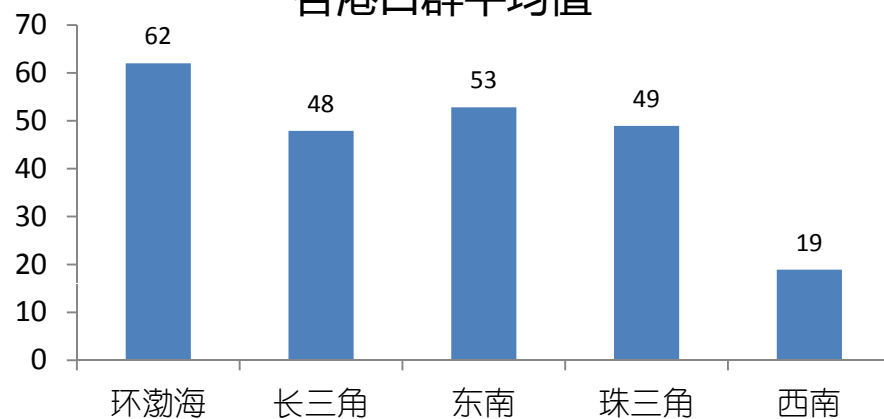
因子1，无论全体员工或一线员工的人均箱量，对因子1的贡献都为正数，且载荷接近1，因此将因子1命名为：**劳动生产率**。

由于产出指标过少，特别是营业收入由于敏感性较强而没有在本次调研提及，使得劳动生产率的指标选取产生困难，没有达到期待的效果。

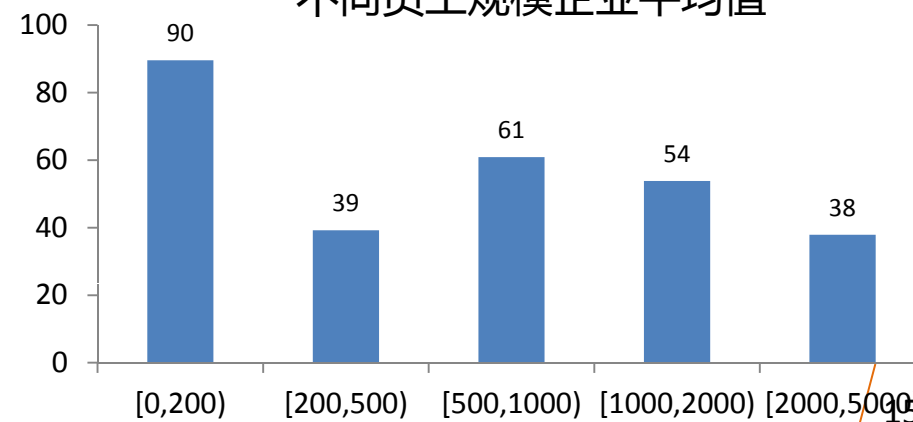
## 各港口群之劳动生产率

港口群	平均值	最大值	最小值
环渤海	62	97	17
长三角	48	90	7
东南	53	100	3
珠三角	49	72	24
西南	19	28	10

各港口群平均值



不同员工规模企业平均值



## 指标分组5：衡量管理员工，包括职能管理类员工的管理效率

指标分组5	因子1
支持员工比例	-0.525
管理员工比例	-0.662
箱量与支持员工比值	0.867
箱量与管理员工比值	0.802
人均箱量	0.866

注：  
图中红色数字代表正向影响较大，  
绿色数字代表负向影响较大，  
黑色数字代表影响小。

### 因子解读：

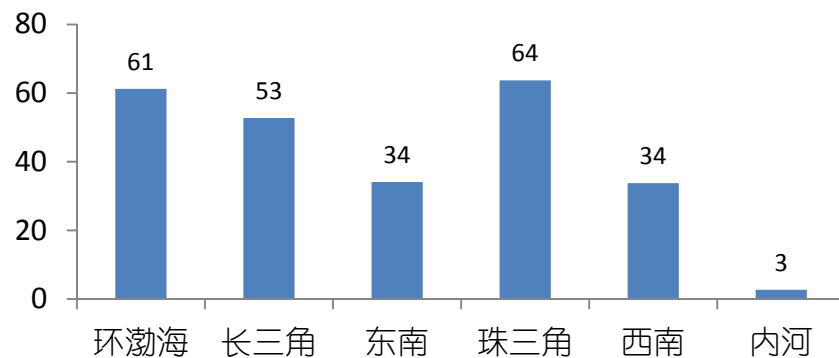
因子1，管理员工占总员工数的比例越小，全体员工级管理员工人均箱量越大，因子1得分越高，因此将因子1命名为：**管理效率**。较少的管理者带来较多的产出，正是我们所提倡的。



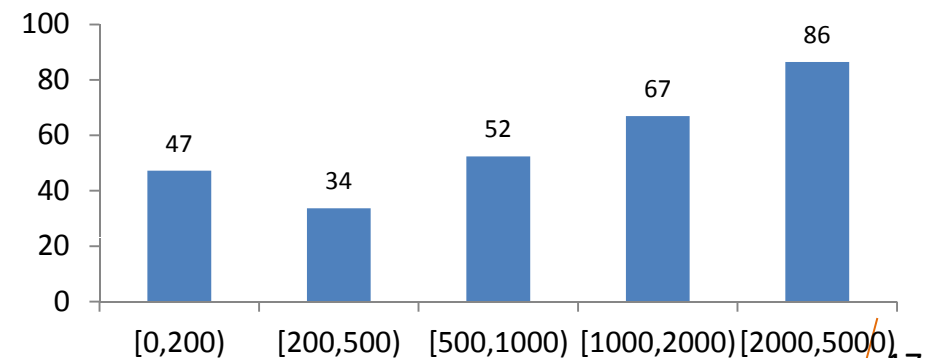
# 各港口群之管理效率

港口群	平均值	最大值	最小值
环渤海	61	100	11
长三角	53	92	22
东南	34	95	5
珠三角	64	97	27
西南	34	49	19
内河	3	3	3

各港口群平均值



不同员工规模企业平均值



如果贵公司参与了本次调研

更多的报告内容和结果（包含部分关键指标的对比分析），  
请参阅11月底，由道锐思发至贵公司人力资源部的分公司报告。

未来大不同，我们将启动全新的视角来与您碰撞思想、交流成长

经过3年的积累、验证与不断提升，由中国港口协会集装箱分会与道锐思联合发布的《总经理最关注问题调研》与《人力资本竞争力指数调研》将于2013年启动升级为《中国集装箱码头竞争力指数调研》。

为了使新调研能够带来更有意义的参考价值，本次《总经理最关注问题调研》将指导未来的调研方向和权重，您的回答将成为我们设计新产品的关键输入，我们期望能够得到您最真实的想法。您的意见，对整个行业的发展具有不可替代的价值。

贵公司所有高层管理者都可以填写一份问卷，每个公司不限份数。

未来大不同，我们将启动全新的视角来与您碰撞思想、交流成长

更多的码头、  
更多的参与、  
更完整的数据  
会让您的管理更精准。



专注港口十年 幸福成长  
服务港口百年 执着梦想



管理咨询 | 信息技术 | 委托经营 | 管理培训

北京:010-62965449/50/51 天津:022-66389068 烟台:0535-2121669/89 上海:021-39202050 网址:www.thechoice.com.cn