

国有煤炭企业人力资源结构优化问题探讨

张典

河南能源集团人力资源部，河南郑州，450000；

摘要：本论文聚焦国有煤炭企业人力资源结构优化问题，深入分析当前国有煤炭企业人力资源结构存在的主要问题及其形成原因，包括人员冗余与结构性短缺并存、专业技术人才占比偏低、员工年龄结构老化、技能层次不合理等。结合国有煤炭企业转型发展需求，从战略规划、人才引进与培养、薪酬激励、职业发展等多个维度，系统探讨人力资源结构优化的路径与策略，旨在为国有煤炭企业提升人力资源管理效能、增强核心竞争力、实现可持续发展提供理论参考和实践指导。

关键词：国有煤炭企业；人力资源结构；优化策略

DOI：10.69979/3029-2727.25.07.043

引言

国有煤炭企业作为我国能源供应的主力军，在保障国家能源安全、推动经济社会发展中发挥着重要作用。然而，随着能源结构调整、环保政策趋严以及煤炭行业转型升级的深入推进，国有煤炭企业面临着前所未有的挑战。在这一背景下，人力资源作为企业发展的核心要素，其结构的合理性和优化程度直接影响着企业的创新能力、生产效率和市场竞争力。当前，许多国有煤炭企业存在人力资源结构不合理的问题，如人员冗余与关键岗位人才短缺并存、专业技术人才占比不足、员工年龄结构老化、技能层次与企业发展需求不匹配等。这些问题严重制约了企业的转型发展和高质量发展。因此，深入研究国有煤炭企业人力资源结构优化问题，探索科学有效的优化策略，具有重要的现实意义。

1 国有煤炭企业人力资源结构现状分析

1.1 人员总量与结构分布

国有煤炭企业普遍存在人员总量庞大的问题。在计划经济时期，国有煤炭企业承担着大量的社会责任，吸纳了大量劳动力，导致企业人员冗余。随着企业的发展和技术进步，虽然部分企业进行了人员精简，但整体人员数量仍然较多。从结构分布来看，一线生产人员占比较大，而管理、技术和研发等专业人员占比相对较低。这种人员结构分布使得企业在转型升级过程中，缺乏足够的专业人才支撑，难以满足企业技术创新和管理提升的需求。

1.2 专业技术人才状况

专业技术人才是推动企业技术进步和创新发展的

关键力量。然而，国有煤炭企业专业技术人才短缺问题较为突出。一方面，由于煤炭行业工作环境艰苦、职业发展空间有限等因素，对高素质专业技术人才的吸引力不足，导致人才引进困难。另一方面，企业内部对专业技术人才的培养和激励机制不完善，现有专业技术人才的潜力未能充分发挥，人才流失现象严重。此外，专业技术人才的知识结构老化问题也较为明显，难以适应煤炭行业新技术、新工艺的发展要求。

1.3 年龄与技能结构特征

国有煤炭企业员工年龄结构老化问题日益凸显。长期以来，煤炭行业的工作性质和环境使得年轻人才流入相对较少，而原有员工随着时间推移逐渐老龄化。在技能结构方面，初级技能员工占比较大，高级技能人才短缺。许多一线员工技能水平较低，只能从事简单的体力劳动，难以掌握先进的生产设备和技术，影响了企业的生产效率和安全生产水平。同时，企业缺乏对员工技能提升的有效培训和引导，员工技能提升缓慢，无法满足企业技术升级和产业转型的需求。

2 国有煤炭企业人力资源结构存在的主要问题

2.1 人员冗余与结构性短缺并存

尽管部分国有煤炭企业进行了人员精简，但由于历史遗留问题和企业转型过程中岗位调整不及时，人员冗余问题仍然存在。与此同时，企业在转型升级过程中，对新兴领域和关键岗位的人才需求不断增加，如新能源开发、智能化开采、绿色环保等领域的专业人才，出现结构性短缺。这种人员冗余与结构性短缺并存的现象，不仅增加了企业的人力成本，也制约了企业的转型发展。

2.2 专业技术人才占比偏低且流失严重

国有煤炭企业专业技术人才占比明显低于其他行业先进企业。专业技术人才短缺导致企业技术创新能力不足，难以开发和应用新技术、新工艺，影响了企业的核心竞争力。此外，由于薪酬待遇、职业发展机会等方面的原因，企业内部专业技术人才流失现象严重。一些优秀的专业技术人才为了寻求更好的发展机会和待遇，纷纷流向其他行业或地区，进一步加剧了企业专业技术人才短缺的问题。

2.3 员工年龄结构老化，创新活力不足

随着时间的推移，国有煤炭企业员工年龄结构逐渐老化，年轻员工占比相对较低。老年员工虽然具有丰富的实践经验，但在接受新事物、新技术方面相对较慢，创新能力不足。而年轻员工数量不足，导致企业缺乏创新活力和发展后劲。在企业转型升级过程中，需要大量年轻、富有创新精神的人才，以推动企业的技术创新和管理创新。因此，员工年龄结构老化问题已成为制约国有煤炭企业发展的重要因素。

2.4 技能层次不合理，与企业发展需求不匹配

国有煤炭企业技能人才结构呈现“金字塔型”，初级技能员工占比过大，高级技能人才严重短缺。这种技能层次不合理的现象，使得企业在采用先进生产设备和技术时，缺乏足够的高技能人才进行操作和维护，影响了设备的使用效率和企业的生产效益。同时，企业现有的技能培训体系不完善，培训内容和方式与企业实际需求脱节，无法有效提升员工的技能水平，导致员工技能层次与企业发展需求不匹配。

3 国有煤炭企业人力资源结构问题的成因分析

3.1 历史遗留问题的影响

在计划经济体制下，国有煤炭企业作为国民经济的重要支柱，不仅承担能源生产任务，更肩负着社会就业安置的重任。这种“企业办社会”的模式导致大量劳动力被吸纳，形成了庞大的冗余人员体系。随着市场经济改革推进，尽管企业通过下岗分流、主辅分离等措施精简人员，但由于退休补偿、人员安置等历史债务沉重，难以彻底解决人员臃肿问题。同时，计划经济时期形成的“终身制”用工模式、行政化的人才调配机制和论资排辈的晋升观念根深蒂固，使得市场化的人力资源优化措施在执行中遭遇制度惯性的阻碍，严重制约着企业人力资源结构的动态调整与优化。

3.2 行业特点与环境的制约

煤炭行业作为典型的资源密集型产业，井下作业环境存在高粉尘、高湿度、高风险等特征，露天开采则面临严寒酷暑等极端气候挑战，高强度体力劳动与职业健康风险并存，对人才形成天然吸引力屏障。在“双碳”目标和能源结构转型背景下，传统煤炭产业面临产能调控、技术升级等压力，行业发展预期的不确定性加剧。此外，多数煤炭企业分布于资源富集的偏远地区，配套设施薄弱，教育医疗资源匮乏，难以满足高端人才对生活品质的要求。这种行业特性与区位劣势叠加，导致企业在人才引进市场中处于持续的竞争劣势。

3.3 人力资源管理机制不完善

国有煤炭企业人力资源管理长期存在系统性缺陷。在人才引进环节，缺乏基于战略发展的动态人才规划，过度依赖校园招聘和内部推荐，对高端人才的市场化猎聘能力不足。人才培养方面，培训内容局限于安全操作等基础技能，缺乏对新兴技术和管理理念的系统培养，且培训方式仍以填鸭式授课为主，难以满足员工个性化发展需求。薪酬体系普遍存在“平均主义”倾向，岗位价值评估模糊，绩效激励与市场水平脱节，导致核心人才流失严重。职业发展通道呈现单一行政化特征，技术、技能人才晋升空间受限，抑制了员工的创新动力和职业归属感。

3.4 企业转型发展带来的新挑战

煤炭行业向智能化开采、清洁能源开发、碳捕集利用等新兴领域转型，对复合型人才需求激增。智能矿山建设需要精通自动化控制、大数据分析的技术人才，新能源业务拓展亟需光伏、储能等领域的专业团队，绿色低碳转型则依赖环境工程、生态修复方面的专家。然而，国有煤炭企业现有人员结构以传统采矿、机电专业为主，既懂行业又掌握新技术的复合型人才严重匮乏。加之企业转型期普遍存在战略目标模糊、人才储备不足的问题，导致人力资源结构调整滞后于产业升级需求，形成人才供需的结构性矛盾。

4 国有煤炭企业人力资源结构优化策略

4.1 制定科学的人力资源战略规划

国有煤炭企业应结合自身发展战略和转型需求，制定科学合理的人力资源战略规划。首先，要对企业未来的人力资源需求进行预测，分析企业在不同发展阶段对各类人才的数量、质量和结构要求。其次，根据需求预测结果，制定人才引进、培养、使用和保留的具体计划和措施。在规划过程中，要充分考虑企业的实际情况和

行业发展趋势，确保人力资源战略规划具有前瞻性、科学性和可操作性。通过科学的人力资源战略规划，为企业人力资源结构优化提供指导和依据。

4.2 优化人才引进机制，吸引高素质人才

国有煤炭企业要加大人才引进力度，优化人才引进机制。一方面，要提高薪酬待遇和福利水平，改善工作环境和生活条件，增强企业对人才的吸引力。制定具有竞争力的薪酬政策，建立多元化的福利体系，如提供住房补贴、健康保险、带薪休假等，吸引优秀人才加入企业。另一方面，要拓宽人才引进渠道，加强与高校、科研机构的合作，建立产学研合作平台，吸引高校毕业生和科研人才到企业工作。同时，积极引进外部优秀的管理和技术人才，为企业带来新的理念和技术，提升企业的创新能力和管理水平。

4.3 加强员工培训与开发，提升员工素质

加强员工培训与开发是提升员工素质、优化人力资源结构的重要途径。国有煤炭企业应建立完善的培训体系，根据员工的岗位需求和职业发展规划，制定个性化的培训方案。培训内容要涵盖专业知识、操作技能、管理能力、创新思维等多个方面，采用内部培训、外部培训、在线学习、实践锻炼等多种培训方式，提高培训的针对性和有效性。同时，要鼓励员工自主学习和自我提升，为员工提供学习资源和学习机会，营造良好的学习氛围。通过加强员工培训与开发，不断提升员工的综合素质和业务能力，满足企业发展对人才的需求。

4.4 完善薪酬激励机制，激发员工积极性

完善的薪酬激励机制是激发员工工作积极性和创造性的关键。国有煤炭企业应建立科学合理的薪酬分配制度，打破平均主义，体现按劳分配、按贡献分配的原则。根据员工的岗位价值、工作业绩和能力水平，合理确定薪酬水平，拉开收入差距，使薪酬与绩效挂钩。同时，建立多元化的激励机制，除了物质激励外，还要注重精神激励，如给予员工荣誉称号、晋升机会、表彰奖励等，满足员工的不同需求。通过完善薪酬激励机制，激发员工的工作热情，提高员工的工作效率和工作质量。

4.5 畅通职业发展通道，增强员工归属感

畅通的职业发展通道能够为员工提供明确的发展方向和目标，增强员工的归属感和忠诚度。国有煤炭企业应建立多通道的职业发展体系，除了管理晋升通道外，还要建立专业技术技能人才晋升通道，为不同类型的

员工提供广阔的发展空间。制定科学合理的晋升标准和程序，确保晋升过程公平、公正、公开。同时，加强对员工职业发展的指导和支持，帮助员工制定职业发展规划，为员工提供培训、轮岗、挂职锻炼等机会，促进员工的职业发展。通过畅通职业发展通道，让员工看到自己在企业的发展前景，增强员工对企业的认同感和归属感。

4.6 推进人力资源信息化建设，提高管理效率

人力资源信息化建设是提高企业人力资源管理效率和水平的重要手段。国有煤炭企业应加大对人力资源信息化建设的投入，引入先进的人力资源管理信息系统，实现人力资源管理的自动化、信息化和智能化。通过人力资源管理信息系统，对企业的人力资源信息进行集中管理和分析，提高人力资源管理的准确性和及时性。同时，利用信息化技术，优化人力资源管理流程，提高管理效率，降低管理成本。例如，通过在线招聘平台、在线培训系统、绩效管理系统等，实现招聘、培训、绩效评估等工作的信息化管理，提升企业人力资源管理的整体效能。

5 结论

国有煤炭企业人力资源结构优化是一项系统工程，关系到企业的生存与发展。面对当前人力资源结构存在的问题，国有煤炭企业应充分认识到人力资源结构优化的重要性和紧迫性，深入分析问题产生的原因，结合企业自身实际和发展战略，采取科学有效的优化策略。通过制定科学的人力资源战略规划、优化人才引进机制、加强员工培训与开发、完善薪酬激励机制、畅通职业发展通道以及推进人力资源信息化建设等措施，逐步优化企业人力资源结构，提高人力资源管理效能，增强企业的核心竞争力，实现企业的可持续发展。在未来的发展过程中，国有煤炭企业还应不断关注行业发展动态和企业自身需求的变化，持续调整和完善人力资源结构优化策略，以适应不断变化的市场环境和企业发展要求。

参考文献

- [1] 冀子俊. 浅析国有煤矿国有煤炭企业人力资源管理存在的问题及对策[J]. 科学之友(B 版), 2020. (1).
- [2] 周忠道. 关于国有企业人力资源管理的思考[J]. 科技致富向导, 2020 (2).
- [3] 吴茂伟. 浅谈煤炭企业人力资源开发的现状与对策[J]. 山东煤炭科技, 2022 (1).