

# 人力资源薪酬改革对煤炭企业绩效提升的影响研究

杜朝涵

华电煤业集团有限公司，北京市，100035；

**摘要：**本论文聚焦人力资源薪酬改革与煤炭企业绩效提升的关系，通过文献研究、案例分析与实证研究相结合的方法，深入剖析煤炭企业薪酬体系现状及存在的问题，探讨薪酬改革对企业绩效在员工激励、人才吸引保留、成本控制等方面的影响机制。研究发现，科学合理的薪酬改革能够有效提升煤炭企业绩效，为煤炭企业在新时代背景下进行薪酬体系优化、实现可持续发展提供理论依据与实践指导。

**关键词：**煤炭企业；薪酬改革；企业绩效；人力资源管理

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.10.015

## 1 引言

能源结构调整和严格环保政策要求下，煤炭行业面临许多市场竞争越来越激烈、转型压力越来越大的严峻挑战，人力资源管理的成效直接决定企业核心竞争力的强弱，成为关键支撑。薪酬制度是激励体系的核心部分，改进薪酬制度能够充分调动员工的潜力、显著提升企业的整体业绩，作用非常重要。煤炭企业的传统薪酬体系普遍存在结构僵硬、激励力度不够的突出问题，急需通过全面系统的改革来打破发展的障碍。

## 2 相关理论基础

### 2.1 薪酬管理理论

薪酬管理理论主要涵盖公平理论、激励理论和人力资本理论等。公平理论经亚当斯倡议，认定员工不只注重自己的报酬，亦会把自己报酬与投入之比同他人实施对比，如果感知公平，会更勤奋工作。便会引发不满情绪，干扰工作积极性。激励理论突出薪酬充当一种重要的激励手段，可以激励员工的工作动力，提升工作绩效。人力资本理论相信，人力资源为企业的重要资本，针对其投入例如适当的薪酬设计可以增强人力资本价值，从而替企业产生更广的经济效益。

### 2.2 企业绩效理论

企业绩效是指企业在一定时期内利用其资源实现企业目标的程度，通常从财务绩效和非财务绩效两个维度进行衡量。财务绩效指标包括净利润、资产回报率、销售利润率等；非财务绩效指标涵盖员工满意度、客户满意度、创新能力等。良好的企业绩效是企业生存和发

展的基础，受到多种因素的影响，其中人力资源管理尤其是薪酬管理对企业绩效有着重要的影响。

### 2.3 薪酬改革与企业绩效的关系

薪酬改革通过调整薪酬结构、水平和激励方式等，影响员工的工作态度和行为，进而对企业绩效产生作用。合理的薪酬改革能够提高员工的满意度和忠诚度，激发员工的工作积极性和创造力，促进员工提高工作效率，最终实现企业绩效的提升。同时，企业绩效的提升也为进一步优化薪酬体系提供了物质基础，两者相互影响、相互促进。

## 3 煤炭企业薪酬体系现状及问题分析

### 3.1 煤炭企业薪酬体系现状

大多数煤炭企业实施岗位工资制，薪酬结构主要涵盖基本工资、绩效工资、津贴补贴等。基本工资根据员工所在岗位设定，较为稳固。绩效工资和员工的工作业绩关联，但在现实执行中，业绩考核标准不足严谨公正，造成绩效工资的激励作用无法完全体现。津贴补贴主要涵盖井下津贴、艰苦岗位津贴等，为针对员工特别工作环境的补助。煤炭企业的薪酬水平总体方面与同行业其他企业比较缺少竞争力，于吸引和留住高素质人才方面具有一些困难。

### 3.2 煤炭企业薪酬体系存在的问题

薪酬结构不当，基本工资占据比较大，绩效工资占比偏低，不易高效激发员工提升工作绩效。薪酬结构缺乏弹性，无法依据企业发展战略和市场变化适时调节。绩效考核体系不完备，绩效考核指标不足具体和定量，

考核过程主观偏强，导致考核结果无法客观体现员工的工作表现，干扰了绩效工资的公正性和鼓舞性。薪酬水平缺乏竞争力，由于煤炭行业的独特性，工作环境艰辛，劳动强度大，然而煤炭企业的薪酬水平偏低，不易招引和挽留卓越人才，特别专业技术人才和管理人才。

薪酬分配不足公平性，于薪酬分配过程中，具有平均主义现象，不同岗位、不同绩效的员工之中薪酬差距偏低，无法反映多劳多得、优绩优酬的原则，削弱了员工的工作积极性。

## 4 人力资源薪酬改革对煤炭企业绩效提升的影响机制

### 4. 1 对员工激励的影响

科学合理的薪酬改革能够设计出更具激励性的薪酬体系，如提高绩效工资的占比，将员工的薪酬与工作绩效紧密挂钩。当员工的工作成果能够得到相应的回报，并且明确知道通过努力可以获得更高的收入时，会激发他们的工作积极性和主动性，提高工作效率，从而为企业创造更多的价值，促进企业绩效提升。

### 4. 2 对人才吸引和保留的影响

具有竞争力的薪酬水平和合理的薪酬结构能够吸引外部优秀人才加入煤炭企业。同时，良好的薪酬待遇和激励机制也有助于提高员工的满意度和忠诚度，减少人才流失。稳定的人才队伍为企业的持续发展提供了保障，有利于企业提高生产效率、加强技术创新，进而提升企业绩效。

### 4. 3 对成本控制的影响

薪酬改革并非单纯地提高薪酬水平，而是通过优化薪酬结构和管理方式，实现薪酬资源的合理配置。例如，通过科学的绩效考核，将薪酬与员工的实际贡献挂钩，避免了薪酬的不合理支出，在保证员工积极性的同时，有效控制了企业的人力成本，提高了企业的经济效益，对企业绩效提升产生积极影响。

### 4. 4 对企业文化建设的影响

适当的薪酬改革反映了企业向员工的重视与肯定，利于构建公正、角逐、奋发进取的企业文化氛围。良好的企业文化可以提升员工的认同感与团结力，推动员工彼此间的协作和沟通，提升集体合作效能，从而促进企

业绩效的提高。

## 5 人力资源薪酬改革对煤炭企业绩效提升影响的实证研究

探讨挑选不同规模与地域的煤炭企业作为对象，使用问卷调查与案例分析整合的方法，以薪酬结构优化、考核体系改进等为自变量，以净利润、员工满意度等为因变量进行实证分析。薪酬改革因素与企业绩效指标呈现明显正向关联，其中绩效考核体系改进对绩效提高作用最为显著。案例企业实践显示，改革后员工积极性提高、人才流失率降低，经济效益与管理效能均有明显提升，证实了薪酬改革通过激励机制、人才保留等路径推动企业绩效提高的效果机制。

## 6 煤炭企业人力资源薪酬改革的优化建议

针对煤炭企业薪酬体系存在的问题及薪酬改革对绩效提升的影响机制，结合行业特性与企业实际，从系统性、针对性、可操作性角度提出以下优化建议，在原有框架基础上强化实施路径的细化与创新策略的引入。

### 6. 1 构建“三维联动”薪酬结构体系，激活价值创造动能

在传统岗位工资制基础上，建立“岗位价值+技能等级+绩效贡献”三维联动的薪酬结构，打破平均主义分配模式。

**岗位价值量化评估：**引入岗位评估矩阵，从工作强度（如井下作业时长、安全风险系数）、技能要求（如综采设备操作复杂度）、责任范围（如管理下属人数、资产管控规模）三个维度建立 10 项细分指标，运用因素计点法对岗位进行价值排序。例如，将煤矿主井操作工岗位定为高价值岗位，薪酬基准较地面行政岗位上浮 30%-50%，体现“苦脏累险”岗位的价值差异。

**技能等级动态晋升：**设立初级工、中级工、高级工、技师、高级技师五级技能通道，配套阶梯式技能津贴（如高级技师每月津贴 3000 元，初级工 500 元），并与职称评定、岗位晋升挂钩。

借鉴兖矿能源 技能大师工作室 经验，对获得国家级技能竞赛奖项的员工赋予年薪 15%~20% 的额外加成，激发员工提高专业技能。绩效贡献差异化挂钩，将绩效工资占比增加至 40%~50%，划分生产类、技术类、管理类不同序列的考核指标。生产岗位以原煤产量、安全指标

如百万吨死亡率为核心，技术岗位注重科技创新成果如专利转化效益，管理岗位集中成本控制如吨煤成本下降率。某焦煤企业实践表明，执行差异化绩效挂钩后，核心生产岗位员工效率提高 22%，技术研发周期减少 15%。

## 6.2 创新“双循环”绩效考核机制，强化目标导向与过程管控

建立“战略目标分解-过程动态监控-结果多元应用”的闭环考核体系，解决传统考核“重结果轻过程”“考核与战略脱节”的问题。

战略 KPI 纵向拆分，使企业年度目标如净利润增长率、安全生产标准化达标率逐步拆分至部门、班组、个人，构建公司级 20 项核心 KPI 部门级 10 项关键指标岗位级 5 项具体任务的三级指标体系。使智能化采煤工作面占比 指标拆分至设备管理部设备采购进度、技术研发部系统调试完成率、生产车间现场应用合格率，保证考核与企业智能化转型战略深度关联。360 度过程考核，采用上级评价 40%、同事互评 30%、下属反馈 20%、自我评估 10% 的多维度考核，对于管理岗位添加员工培养成效如下属晋升率、跨部门协作满意度 等软指标。

某露天煤矿试点表明，执行 360 度考核后，部门配合效率提高 30%，基层员工对管理团队满意度自 65% 提高到 82%。考核结果多方面运用，把考核结果和薪酬变动、岗位晋升、培训发展深度关联。持续两年卓越的员工，薪酬等级立即晋升 2 级。考核末位的员工，列入人才提升计划，参与个性化培训，如果次年考核依然不合格便实施岗位变动。借助能者上、庸者下的机制，某煤炭企业在改革后核心岗位人才流失率降低 8%，干部队伍年轻化比例提高 25%。

## 6.3 实施“市场对标+能力溢价”的薪酬竞争力策略，破解人才吸引难题

面向煤炭行业艰苦岗位人才短缺问题，构造外部市场对标维护公平、内部能力溢价保留核心的薪酬策略。分级分类型市场对标，委托第三方机构进行行业薪酬调研，设立岗位地区资历三维对标模型。对于井下一线岗位，薪酬水平对标同区域矿山行业 75 分位值，保证苦脏累险岗位薪酬具备绝对竞争力。对于技术研发、财务管理等职能岗位，对标能源行业 5060 分位值，整合企

业效益灵活调节。某陕西煤炭企业将通风工程师岗位薪酬提高到当地同类岗位平均水平的 1.3 倍，招聘周期从 3 个月缩减到 20 天。

核心人才能力溢价，建立技术专家津贴管理精英奖金，对精通智能化开采、煤矸石资源化利用等关键技术的人才，提供年薪 20%-30% 的额外溢价。对引领团队达成重大技术突破如工作面单月产量突破 50 万吨的管理者，提供项目利润 5%-8% 的专项奖励。参考中国神华科技人才股权激励计划，对核心技术骨干颁发限制性股票，关联长期利益，减少人才流失风险。灵活多元的薪酬补充，针对偏远矿区员工，新增艰苦地区补贴每月 1500-3000 元、探亲交通补贴每年 2 次往返机票补贴。推行“弹性福利包”，员工可自主选择培训课程、健康体检、子女教育补贴等，提升薪酬的个性化激励效果。某新疆煤炭企业实施弹性福利后，员工满意度提升 28%，五年以上老员工留存率达 92%。

## 6.4 打造“薪酬激励+文化认同”的双驱动模式，强化企业凝聚力

将薪酬改革与企业文化深度融合，通过制度设计传递企业价值观，形成“价值创造-价值分配-价值认同”的良性循环。

设立“奋斗者”专项奖励基金：提取企业年度净利润的 1%-2%，用于表彰在安全生产、技术创新、抢险救灾等方面做出突出贡献的员工。例如，设立“井下安全标兵”“智能化先锋”等荣誉称号，获奖者除获得 500-10000 元奖金外，还可享受优先晋升、免费体检等特权，将物质激励与精神荣誉相结合。

推行“全员共享”的利润分享计划：对年度净利润超额完成目标的企业，拿出 5%-10% 的超额利润作为全员奖金，按照“岗位价值系数+个人绩效系数”进行分配，让员工共享企业发展成果。某山西煤炭企业 2022 年实施该计划后，员工人均奖金增加 1.2 万元，企业凝聚力显著增强，在行业低谷期实现零核心人才流失。

构建“家文化”关怀体系：针对煤炭行业员工工作环境艰苦、与家人聚少离多的特点，建立“员工关爱基金”，用于帮扶困难职工、资助员工子女教育；建设矿区职工公寓、幼儿园、文体中心等配套设施，解决员工后顾之忧。某淮南煤矿通过“暖心工程”，将员工满意度从 68% 提升至 89%，形成“企业为员工谋幸福，员工

为企业创效益”的双向奔赴格局。

### 6.5 建立数字化薪酬管理平台，提升改革实施效能

引入人力资源管理信息系统，实现薪酬数据的动态监控与智能分析。通过集成考勤数据、绩效数据、岗位变动数据，自动生成薪酬报表，减少人工核算误差；利用大数据分析薪酬成本占比、人均效能等指标，为薪酬调整提供数据支撑。例如，某集团旗下企业通过数字化平台，将薪酬核算周期从 5 天缩短至 2 小时，薪酬数据准确率提升至 99.8%，同时实时监控各矿井薪酬成本，及时优化资源配置。

## 7 研究结论

本研究借助对煤炭企业人力资源薪酬改革与绩效提高关系的研究，获得以下结论，人力资源薪酬改革对煤炭企业绩效提高拥有明显的推动作用。科学适当的薪酬改革可以通过激发员工、招引和留住人才、管理成本以及强化企业文化建设等途径，高效提高企业绩效。目前煤炭企业薪酬体系具有结构不适当、绩效考核不完备、薪酬水平不足竞争力和分配不足公平性等问题，必须通

过改进薪酬结构、健全绩效考核体系、提高薪酬竞争力以及强化企业文化建设等措施实施改革。

### 7.1 研究不足与展望

本研究具有某种局限性。于研究对象方面，选择的企业样本数量较为偏少，或许干扰研究结果的普遍性。于研究方法方面，主要地使用问卷调查和案例分析，不足更加详尽的实证研究方法。今后的研究能够更进一步扩展样本范围，使用多种研究方法融合的方式，深入地探索人力资源薪酬改革与煤炭企业绩效提升间的关系，给煤炭企业的发展供给更有指向性和实用价值的建议。

## 参考文献

- [1] 刘昕. 薪酬管理 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2016.
- [2] 王化成. 企业绩效评价理论与方法 [M]. 北京：中国财政经济出版社，2017.
- [3] 赫兹伯格. 工作的激励因素 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2018.