

国有煤炭企业控员提效研究

张典

河南能源集团人力资源部，河南郑州，450000；

摘要：本论文围绕国有煤炭企业控员提效问题展开深入研究，系统分析当前国有煤炭企业人员冗余与效率低下的现状及成因，结合行业发展趋势与企业实际需求，从战略规划、组织结构优化、技术创新、人力资源管理改革等维度，探讨控员提效的有效路径与策略。旨在为国有煤炭企业降低人力成本、提升生产效率、增强市场竞争力，实现高质量发展提供理论依据与实践指导。

关键词：国有煤炭企业；控员提效；组织结构优化；技术创新

DOI：10.64216/3080-1508.25.03.018

引言

国有煤炭企业作为我国能源供应的重要支柱，在保障国家能源安全、推动经济发展中发挥着关键作用。然而，随着能源结构调整、环保政策趋严以及煤炭市场竞争加剧，国有煤炭企业面临着前所未有的挑战。长期以来，受计划经济体制影响，国有煤炭企业普遍存在人员冗余、生产效率低下、人力成本居高不下等问题。这些问题不仅制约了企业的经济效益和发展活力，也影响了企业在转型升级过程中的竞争力。在当前背景下，推进控员提效工作，成为国有煤炭企业实现降本增效、优化资源配置、适应市场变化的必然选择。深入研究国有煤炭企业控员提效问题，探索科学有效的实施策略，对促进企业可持续发展具有重要的现实意义。

1 国有煤炭企业控员提效的必要性

1.1 应对市场竞争的必然要求

在全球能源格局深刻调整与国内市场化改革持续推进的背景下，煤炭市场竞争呈现白热化态势。进口煤冲击、新能源替代加速以及行业集中度提升，迫使国有煤炭企业直面价格波动、产能过剩的双重压力。据行业数据显示，近五年煤炭价格波动幅度超 40%，企业毛利率持续压缩。在此环境下，控员提效成为企业突围的核心战略。通过精简冗余岗位、优化用工结构，企业可直接降低人力成本占比，提升单位产品利润空间。同时，劳动生产率的提升有助于实现规模化、集约化生产，增强产品价格竞争力，从而在激烈的市场博弈中稳固市场份额，保障企业存续与发展。

1.2 推动企业转型升级的关键举措

煤炭行业正经历从传统粗放型向智能化、绿色化转

型的关键期，5G 智能开采、碳捕集利用等新技术的应用对人才结构与资源配置提出新要求。控员提效并非简单的人员削减，而是通过“腾笼换鸟”实现人力资源的战略重组。企业可将分流人员释放的资金与管理资源，定向投入到智能装备研发、清洁能源开发等新兴领域，加快构建“煤炭+新能源”的产业新格局。同时，通过吸纳大数据分析、人工智能等领域的专业人才，为企业技术创新与数字化转型提供智力支撑，推动企业从资源依赖型向创新驱动型转变。

1.3 提升企业经济效益的重要途径

国有煤炭企业人力成本占总成本的比重普遍超 35%，显著高于国际先进水平。冗员问题导致薪酬福利支出刚性增长，吞噬企业利润空间。控员提效通过“做减法”与“做乘法”双轮驱动：一方面，减少无效人力投入，降低固定成本支出；另一方面，通过优化绩效考核与薪酬体系，将资源向高价值岗位倾斜，激发员工积极性，提升人均产出效率。研究表明，劳动生产率每提升 10%，企业吨煤成本可下降 5%-8%。这种“降本增效”的良性循环，能够有效提升企业投入产出比，增强盈利能力与抗风险能力，为企业高质量发展奠定经济基础。

2 国有煤炭企业人员现状及存在的问题

2.1 人员总量过剩

国有煤炭企业受计划经济体制长期影响，作为国民经济支柱承担着“保就业、稳民生”的社会责任，通过家属安置、政策分配等方式吸纳大量劳动力，形成人员规模远超实际生产需求的局面。尽管近年推行主辅分离、转岗分流等改革举措，但历史沉淀的冗员问题仍未得到根本性解决。过多的人员配置导致人力成本占比畸高，企业需承担高额的薪酬福利、社保缴纳等支出，挤压了

技术研发与设备升级的资金投入。同时,人浮于事的用工状态使得劳动分工细化过度,岗位协作效率降低,进而引发生产流程冗长、决策链条拖沓等问题,严重制约企业运营效率与市场竞争力的提升。

2.2 人员结构不合理

国有煤炭企业人才结构呈现显著失衡特征:在专业维度,采矿工程、地质勘探等传统专业人员占比超七成,而新能源技术、大数据分析、智能装备运维等新兴领域人才占比不足 15%,难以支撑企业向智能化、绿色化转型;在年龄分布上,45 岁以上员工占比普遍过半,青年人才补充不足,导致创新思维匮乏、技术传承断层;技能结构方面,初级操作工占比过高,具备高级技师资格、掌握尖端技术的复合型人才稀缺,使得先进采掘设备、自动化系统的应用效果大打折扣。这种结构性矛盾致使企业在技术升级过程中面临人才供需错位的困境,阻碍产业转型进程。

2.3 劳动效率低下

人员冗余与管理机制缺陷共同导致国有煤炭企业劳动效率显著低于行业先进水平。岗位设置缺乏科学评估,存在职责交叉、职能重叠现象,部分员工日均有效工作时长不足 5 小时;绩效考核流于形式,干多干少、干好干坏无实质性差异,削弱员工工作积极性;加之信息系统建设滞后,部门间数据壁垒森严,跨业务协同依赖人工传递,审批流程繁琐,导致生产调度响应迟缓、应急处置效率低下。这种低效运转模式不仅增加运营成本,更限制了企业对市场变化的快速响应能力,成为制约高质量发展的关键瓶颈。

3 国有煤炭企业控员提效的制约因素

3.1 历史遗留问题的束缚

计划经济体制下形成的“终身制”用工制度与“企业办社会”模式,使国有煤炭企业背负沉重历史包袱。员工“能进不能出”的固化身份制度,导致企业缺乏市场化用工灵活性,难以通过正常流动机制优化人员结构;而学校、医院、后勤等社会职能的长期承担,不仅消耗大量人力物力,更使企业运营成本居高不下。这些历史问题相互交织,形成“人员冗余—成本攀升—效率低下”的恶性循环。例如,企业内部存在大量非核心业务岗位人员,其薪酬福利支出挤占生产性投入,同时传统用工制度的惯性使企业难以通过裁员、转岗等方式突破困局,严重制约控员提效的推进。

3.2 行业特性与环境的限制

煤炭行业作为劳动密集型高危产业,其艰苦的井下作业环境、高强度体力劳动和高安全风险,使员工对失业风险极为敏感。企业在推进控员时,极易引发员工抵触情绪,甚至可能导致群体性不稳定事件。同时,多数煤炭企业地处偏远矿区,周边产业结构单一,配套就业机会稀缺,员工再就业渠道狭窄。这种地理区位与产业环境的双重限制,使企业在实施人员精简时面临两难选择:既需要通过控员降低成本,又难以妥善安置分流人员,进而增加了控员提效的执行难度与社会风险。

3.3 人力资源管理水平不足

国有煤炭企业普遍存在人力资源管理理念滞后问题,缺乏基于战略目标的系统性规划。招聘环节中,存在“重关系、轻能力”现象,导致人员素质与岗位需求不匹配;培训体系陈旧,多以安全规程等基础内容为主,忽视智能化、绿色化转型所需的新技术培训;绩效考核指标模糊,过度关注出勤率等形式化标准,难以有效激励员工;薪酬分配平均主义严重,关键岗位与普通岗位薪酬差距小,无法体现人才价值。这些管理缺陷致使员工积极性受挫,人力资源配置效率低下,阻碍了控员提效的目标实现。

3.4 技术与设备更新缓慢

部分国有煤炭企业受限于技术创新能力不足与资金短缺,仍依赖传统炮采、普采等落后生产工艺,以及机械化程度低的老旧设备。这些技术装备不仅生产效率仅为智能化设备的三分之一,且需要大量人力进行操作、巡检与维护。尽管智能化开采技术可大幅减少井下作业人员,但设备升级所需的高额资金投入(单套智能综采设备成本超亿元)使企业望而却步。技术迭代缓慢与资金瓶颈相互制约,导致企业陷入“设备落后—人力依赖—控员困难”的困境,严重压缩了控员提效的实施空间。

4 国有煤炭企业控员提效的策略

4.1 科学制定控员提效战略规划

国有煤炭企业需以战略协同思维构建控员提效体系,将短期人员优化目标与中长期产业升级规划深度融合。基于企业智能化转型、绿色低碳发展等战略方向,制定包含量化指标、阶段任务和责任分工的三年行动计划,明确各业务板块人员精简比例、劳动生产率提升幅度等核心目标。在规划制定过程中,通过多轮内部研讨、

专家论证,结合企业历史用工数据、行业标杆水平和政策法规要求,确保方案既具有挑战性又符合企业实际承受能力。同时建立动态监测机制,运用人力资源信息系统实时跟踪人员结构、生产效率等关键指标,定期开展规划执行效果评估,依据市场环境变化和企业运营情况及时调整优化策略,保障控员提效工作的精准性与可持续性。

4.2 优化组织结构与岗位设置

企业应系统性开展组织架构诊断与重构,通过扁平化改造减少冗余管理层级,将传统直线职能制向矩阵式或事业部制转型,缩短决策链条、提升响应速度。运用流程再造技术,梳理核心业务流程,消除重复审批、多头管理等低效环节,实现业务流程的标准化与数字化。在岗位管理方面,引入岗位价值评估工具,从职责范围、技能要求、工作强度等维度进行量化分析,合并同质化岗位,裁撤低效辅助岗位,同时根据智能化转型需求增设数据分析、智能运维等新型岗位。通过构建“职责清晰、分工合理、协同高效”的岗位体系,实现人力资源的精准配置,为控员提效提供组织基础。

4.3 加快技术创新与设备升级

企业需将技术革新作为控员提效的核心驱动力,加大对智能采掘、无人运输、虚拟现实培训等前沿技术的研发投入,设立专项创新基金,重点支持具有自主知识产权的关键技术攻关。加速推进5G+智慧矿山建设,部署智能综采设备、AI安全监控系统和大数据决策平台,实现生产全流程的自动化、少人化作业。深化产学研合作,与高校、科研院所共建联合实验室,建立技术创新联盟,通过成果共享、联合开发等模式加速科技成果转化。同时,构建设备全生命周期管理体系,利用物联网技术实现设备状态实时监测与智能维护,减少人工巡检频次,以技术进步推动生产效率提升和人员优化配置。

4.4 深化人力资源管理改革

企业需构建全链条人力资源管理优化机制,在入口端建立严格的人才准入标准,推行“按需设岗、竞聘上岗”制度,优先引进智能化、绿色化领域紧缺人才;在培养端实施分层分类培训,针对管理人员开展战略思维训练,为技术人员定制前沿技术课程,通过“线上学习+线下实训”混合模式提升员工技能适配度。优化绩效考核体系,建立KPI与OKR相结合的考核指标,将安全

生产、技术创新、成本控制等纳入考核范畴,实行月度考核、季度反馈、年度总评的动态评估机制。薪酬分配上推行宽带薪酬体系,加大绩效工资占比至60%以上,对关键岗位实行协议工资制,同时完善员工退出机制,通过协商补偿、内部创业扶持等方式妥善分流冗余人员,激发人力资源效能。

4.5 加强企业文化建设与员工沟通

企业需将文化引领作为控员提效的重要保障,通过提炼“创新、高效、共赢”的企业价值观,开展主题宣讲、文化案例征集等活动,增强员工对企业改革的认同感。建立多层级沟通机制,管理层定期召开员工代表座谈会,利用数字化平台开通意见直通车,及时收集员工对控员方案的建议;针对涉及岗位调整的员工,组建专项工作组开展一对一沟通,解读政策、答疑解惑,缓解员工焦虑情绪。制定差异化员工安置方案,对符合条件的员工实施内退、转岗培训,对离职员工提供就业指导和职业介绍服务,确保改革过程中员工队伍稳定,实现企业发展与员工利益的有机平衡。

5 结论

控员提效是国有煤炭企业应对市场挑战、实现转型升级和高质量发展的必然选择。面对人员冗余、效率低下等问题,国有煤炭企业应充分认识控员提效的重要性和紧迫性,深入分析制约因素,采取科学有效的策略加以解决。通过科学制定战略规划、优化组织结构、推进技术创新、深化人力资源管理改革以及加强企业文化建设等措施,实现人员数量的合理控制和生产效率的显著提升,降低企业运营成本,增强企业市场竞争力。在实施过程中,企业要注重平衡改革、发展与稳定的关系,妥善处理好员工利益问题,确保控员提效工作顺利进行。未来,国有煤炭企业还应持续关注行业发展动态,不断完善控员提效措施,以适应不断变化的市场环境,实现企业的可持续发展。

参考文献

- [1]梁建林.煤炭企业人力资源绩效管理风险识别与防范[J].投资与创业.2024,35(3).
- [2]刘海慧.探析国有煤炭企业控员提效方法研究[J].商业经济.2023,(10).
- [3]李昕宇.企业人力资源管理的风险和对策[J].市场周刊.2023,(8).175-178.