

国有煤炭企业人才梯队建设的困境与突破策略研究

张典

河南能源集团人力资源部，河南郑州，450000；

摘要：本论文聚焦国有煤炭企业人才梯队建设问题，系统分析当前国有煤炭企业在人才梯队建设中面临的核心困境，包括人才结构失衡、培养机制滞后、激励体系失效、职业发展通道狭窄等问题。通过深入剖析其形成原因，结合煤炭行业转型升级需求，从战略规划、培养模式创新、激励机制重构、职业发展体系完善等维度提出系统性突破策略，旨在为国有煤炭企业优化人才结构、增强人才储备、实现可持续发展提供理论支撑与实践路径。

关键词：国有煤炭企业；人才梯队建设；困境；突破策略

DOI：10.64216/3080-1486.25.03.002

引言

在能源结构深度调整与煤炭行业智能化转型的双重背景下，国有煤炭企业作为我国能源安全的“稳定器”和“压舱石”，正面临前所未有的挑战与机遇。人才梯队作为企业持续发展的核心支撑，其建设水平直接影响企业技术创新能力、安全生产效率和市场竞争力。然而，当前国有煤炭企业普遍存在人才断层、结构失衡、后备力量不足等问题，传统人才管理模式已难以适应行业高质量发展需求。深入研究国有煤炭企业人才梯队建设的困境，探索科学有效的突破策略，对推动企业转型升级、保障国家能源安全具有重要的现实意义。

1 国有煤炭企业人才梯队建设的重要性

1.1 保障企业持续发展的核心要素

企业的持续发展离不开稳定且适配的人才供给，合理的人才梯队通过构建老中青三代人才的有机衔接机制，为企业发展提供持久动力。资深员工凭借丰富的行业经验，能够在复杂问题处理、风险预判等方面发挥关键作用，有效规避生产运营中的潜在危机；青年人才则以其活跃的创新思维和对新技术的敏锐感知，为企业注入变革活力。二者通过“传帮带”模式实现经验与创新的交融，确保企业在关键岗位出现人员变动时，核心业务仍能平稳过渡。在煤炭行业智能化升级的当下，稳定的人才梯队更是企业推进智能采掘系统研发、绿色生产工艺应用等战略举措的核心支撑，避免因人才断层导致技术转型受阻。

1.2 支撑行业转型升级的关键力量

煤炭行业向智能化、清洁化转型的进程中，亟需突破传统技术边界，这对掌握跨领域知识的复合型人才提

出迫切需求。完善的人才梯队建设通过前瞻性的战略布局，能够提前储备大数据分析、人工智能算法开发、新能源技术应用等领域的专业人才。这些人才不仅是企业研发智能开采系统、搭建数字化管理平台的技术骨干，更是推动产业结构从资源依赖型向技术创新型转变的核心动力。通过系统性的人才梯队建设，企业能够构建起覆盖技术研发、生产应用、管理创新的全链条人才体系，为行业转型升级提供持续的智力支持和技术保障。

1.3 提升企业凝聚力与竞争力的重要途径

科学的人才梯队建设以清晰的职业发展路径为导向，通过建立多元化的晋升通道，为员工提供明确的成长目标和发展空间，从而显著增强员工对企业的认同感与忠诚度。当员工能够在企业中看到自身的职业上升路径时，其工作积极性与主动性将被充分激发，进而形成良性的团队协作氛围。合理的人才结构配置使不同专业背景、技能层次的员工能够实现优势互补，优化资源整合效率，提升企业整体运营效能。这种基于人才梯队的协同发展模式，能够帮助企业在产品创新、服务优化等方面形成差异化竞争力，在激烈的市场竞争中占据优势地位。

2 国有煤炭企业人才梯队建设的现实困境

2.1 人才结构失衡，断层风险加剧

国有煤炭企业人才结构呈现显著的“哑铃型”特征：一端是经验丰富但创新活力不足的老年员工群体，长期占据核心技术与管理岗位；另一端是数量有限、尚未形成规模效应的青年人才，而作为企业发展中坚力量的中青年骨干比例偏低。在专业领域，传统采矿工程、地质勘探等专业人才储备充足，但面对行业智能化转型需求，新能源开发、大数据分析、智能装备运维等新兴领域人

才严重匮乏。这种结构失衡导致企业在技术革新与战略转型中缺乏必要的人才支撑,关键岗位出现“青黄不接”的断层风险,既难以传承经验丰富的老员工智慧,也无法充分发挥青年人才的创新潜力。

2.2 培养机制滞后,能力提升受限

当前企业人才培养体系仍沿袭传统的“重使用、轻培养”模式,培训内容局限于基础安全操作规范和常规技能训练,对人工智能、绿色开采等前沿技术和现代管理理念的系统性培养严重不足。培养方式以集中授课、理论灌输为主,忽视员工个性化发展需求和岗位实际应用场景,导致培训与实践脱节。此外,校企合作多停留在表层合作,缺乏深度产学研协同机制,高校人才培养方向与企业实际需求存在偏差,无法为企业定制化输送复合型人才,制约了员工能力提升与企业技术升级的协同发展。

2.3 激励体系失效,人才吸引力不足

国有煤炭企业薪酬福利体系普遍缺乏市场竞争力,薪资水平难以与互联网、新能源等行业抗衡,且内部薪酬分配存在“平均主义”倾向,难以体现核心人才的价值差异。绩效考核指标过度聚焦生产任务完成度,对技术创新、团队协作、流程优化等软性贡献缺乏量化评估,导致创新动力不足。精神激励形式化严重,荣誉评选标准模糊、奖励内容单一,无法有效激发员工成就感与归属感。这种失效的激励体系使得企业在人才市场中竞争力薄弱,不仅难以吸引外部优秀人才,还导致内部骨干流向待遇更优的行业,加剧人才流失困境。

2.4 职业发展通道狭窄,晋升空间有限

企业职业发展路径呈现明显的“单轨制”特征,过度依赖行政职务晋升通道,技术、技能人才晋升渠道不畅。职称评定体系僵化,评审标准重资历、轻实绩,与岗位实际需求脱节,导致高级技术岗位名额稀缺,大量专业技术人员面临“晋升天花板”。技能人才发展路径模糊,缺乏清晰的职级上升通道和配套待遇支持,难以实现从“技术能手”到“专家型人才”的跨越。这种狭窄的职业发展空间削弱了员工工作积极性,阻碍了人才梯队的良性成长与企业可持续发展。

3 国有煤炭企业人才梯队建设困境的成因分析

3.1 历史遗留问题制约

计划经济时期形成的“终身制”用工模式与“企业办社会”职能,使国有煤炭企业长期承担就业安置、社会保障等社会责任,造成人员冗余、负担沉重,难以建

立市场化的人才流动机制。行政化管理思维根深蒂固,人才选拔论资排辈、培养模式僵化、激励机制缺乏灵活性,导致企业难以适应市场经济下的人才竞争需求。历史形成的庞大退休人员群体和离退休保障压力,进一步挤占企业人力资源优化空间,使得市场化改革措施推进困难,人才梯队调整面临制度惯性与历史包袱的双重制约。

3.2 行业特性与环境劣势

煤炭行业作为传统资源型产业,井下作业环境恶劣,高温、高湿、高粉尘及潜在安全风险对人才形成天然吸引力屏障。企业多分布于偏远矿区,交通不便、基础设施落后,教育医疗资源匮乏,难以满足人才对生活品质的需求。在“双碳”目标与能源结构调整背景下,行业发展面临产能调控、技术迭代等不确定性,未来职业发展前景不明朗,进一步降低了对高端人才和青年人才的吸引力,导致企业在人才市场竞争中处于持续劣势。

3.3 人力资源管理理念落后

部分企业仍停留在传统人事管理阶段,缺乏战略人力资源管理思维,将人才视为成本而非战略资源,未能将人才梯队建设与企业转型战略深度融合。管理手段滞后,依赖人工统计与经验判断,缺乏大数据分析、人工智能等技术工具辅助决策,难以实现人才数据的精准分析与动态监测。对现代人力资源管理理念和方法的应用不足,导致人才规划、培养、激励等环节缺乏系统性与科学性,无法适应企业高质量发展需求。

3.4 转型发展带来的新挑战

煤炭行业向智能化开采、绿色低碳转型过程中,对人才素质要求发生根本性变化,亟需既懂行业知识又掌握新兴技术的复合型人才。然而,企业现有人才队伍以传统采矿、机械专业为主,知识结构老化,对智能装备运维、碳捕集技术等新领域认知不足。人才引进面临专业匹配度低、地域吸引力弱等难题,而内部人才培养周期长、见效慢,导致人才供给与转型需求之间存在显著的时间差和结构差,形成人才短缺与企业战略推进之间的矛盾,制约行业转型升级进程。

4 国有煤炭企业人才梯队建设的突破策略

4.1 科学规划人才梯队建设战略

国有煤炭企业需建立战略导向的人才规划体系,将人才梯队建设深度融入企业智能化转型、绿色发展等战略目标。通过建立岗位胜任力模型,结合生产技术升级、产业结构调整需求,制定涵盖未来 5-10 年的人才储备

路线图,明确不同阶段核心岗位的数量配置、专业结构和能力要求。运用大数据分析技术,整合人力资源管理系统、生产运营数据和行业人才流动趋势,构建动态监测预警机制,对关键岗位人才缺口、年龄断层等风险进行预判。实施差异化人才配置策略,优先引进智能化开采、碳捕集利用等领域的紧缺人才,对安全管理、机电维护等关键岗位实施“青苗计划”定向培养,针对新能源开发等新兴业务开展前瞻性人才布局,形成金字塔型与矩阵型相结合的复合人才梯队结构。

4.2 创新人才培养模式

构建“纵向贯通、横向协同、深度融合”的三维培养体系。纵向维度,建立“新员工启航计划-骨干员工卓越计划-管理人才领航计划”的进阶培养体系,配套阶梯式课程模块和实践项目;横向维度,推行跨部门轮岗制度,每年安排不少于20%的技术人员参与生产、研发、销售等多岗位历练,培养复合型能力;深度维度,与矿业类高校、科研院所共建联合实验室和人才实训基地,通过“订单班”“现代学徒制”等模式实现产学研协同育人。依托5G技术和云计算平台搭建智慧学习平台,开发VR模拟开采、AI故障诊断等沉浸式培训课程,运用学习分析技术为员工定制个性化学习路径,实现培训资源的精准投放与学习效果的实时评估。

4.3 重构多元化激励机制

以市场化为导向重构薪酬激励体系,通过对标行业头部企业和区域人才市场,建立岗位价值评估模型,确保核心技术岗位薪酬水平处于市场75分位以上。优化绩效分配结构,将基本工资、绩效工资、项目奖金比例调整为4:3:3,设置智能化改造、技术创新等专项奖励基金,对重大成果实施超额利润分享。创新荣誉激励机制,设立“煤炭工匠”“创新先锋”等荣誉称号,配套带薪休假、高端培训等实质性奖励。探索中长期激励模式,对核心技术团队实施项目跟投机制,对关键管理人才推行限制性股票激励,将个人收益与企业市值增长深度绑定,构建物质激励与精神激励、短期激励与长期激励相结合的立体化激励体系。

4.4 完善职业发展通道

构建管理序列、技术序列、技能序列并行的“三轨制”职业发展体系,明确各序列从初级到首席的12级

晋升标准,制定包含专业能力、业绩贡献、创新成果等维度的量化评估指标。建立岗位职级动态调整机制,实行年度考核与聘期考核相结合,对连续两年绩效优秀的员工实施破格晋升,对不胜任岗位者进行降级或转岗。全面推行公开竞聘制度,对新设立岗位、空缺岗位100%实施竞聘上岗,引入无领导小组讨论、情景模拟等科学测评工具。组建职业发展顾问团队,为员工提供职业兴趣测评、能力诊断和发展路径规划服务,通过“一对一”辅导帮助员工突破职业发展瓶颈,实现人岗动态匹配。

4.5 优化人才发展环境

以智慧矿山建设为抓手推进工作环境升级,通过部署智能巡检机器人、无人采掘设备,将井下作业人员减少30%以上,降低劳动强度和安全风险。打造“家文化”企业氛围,开展“人才关爱月”活动,建立人才服务中心,提供住房补贴、子女入学协调、健康管理等一站式服务。设立科技创新基金,每年投入不低于营收3%的资金用于建设重点实验室、工程技术中心,支持员工开展技术攻关。搭建“揭榜挂帅”创新平台,对智能化改造、绿色开采等关键项目面向全体员工公开招标,赋予项目负责人技术路线决定权和资源调配权,营造尊重创新、鼓励突破的良好生态,增强人才对企业的认同感和归属感。

5 结论

国有煤炭企业人才梯队建设是一项系统工程,关系到企业的长远发展和国家能源安全战略的实施。面对当前人才梯队建设中的诸多困境,企业需从战略高度认识人才工作的重要性,以问题为导向,创新管理理念,完善体制机制,优化发展环境。通过科学规划、创新培养、多元激励、通道拓展等综合施策,构建结构合理、素质优良、充满活力的人才梯队,为企业转型升级和高质量发展提供坚实的人才保障。

参考文献

- [1]高函.新时代煤炭企业人才队伍建设的现状及改进措施[J].现代企业,2022,(06):36-37.
- [2]赵长涛.国有煤炭企业人才队伍建设的实践路径[J].办公室业务,2022,(10):164-165+173.
- [3]谭淇华.煤炭企业人才队伍建设的思考与实践[J].中国煤炭工业,2021,(05):24-25.