

# 国有煤炭企业人力资源流失趋势及调控对策

刘晓玉

中煤资源发展集团有限公司，北京

收稿日期：2025年11月15日；录用日期：2025年11月26日；发布日期：2025年12月22日

---

## 摘要

在煤炭行业转型升级与市场竞争加剧的背景下，国有煤炭企业面临人力资源流失的严峻挑战，从历史遗留冗员问题到转型期技术骨干流失的复合趋势，严重制约企业可持续发展；而政工工作作为国有企业管理的独特优势，在凝聚职工思想、稳定人才队伍方面具有重要价值。本文通过剖析国有煤炭企业人力资源流失现状，从经济、管理和思想层面挖掘深层原因，并构建“政策 - 技术 - 文化”协同的调控对策体系，以期为国有煤炭企业缓解人才流失、实现高质量发展提供理论依据与实践路径。

---

## 关键词

国有煤炭企业，人力资源流失，政工工作，调控对策

---

# The Trend of Human Resource Drain and Regulation Countermeasures in State-Owned Coal Enterprises

Xiaoyu Liu

Middling Coal Resources Development Group Co., Ltd., Beijing

Received: November 15, 2025; accepted: November 26, 2025; published: December 22, 2025

---

## Abstract

Against the backdrop of transformation and upgrading of the coal industry and intensifying market competition, state-owned coal enterprises are confronted with the severe challenge of human resource drain. The compound trend, ranging from the long-standing problem of redundant staff to the brain drain of technical backbones during the transition period, has seriously hindered the sustainable development of enterprises. As a unique advantage in the management of state-owned enterprises, political work plays an important role in uniting employees' ideological understanding

and stabilizing the talent team. By analyzing the current situation of human resource drain in state-owned coal enterprises, this paper explores the underlying causes from economic, managerial and ideological perspectives, and constructs a coordinated regulation countermeasure system featuring "policy-technology-culture", aiming to provide theoretical basis and practical paths for state-owned coal enterprises to alleviate talent drain and achieve high-quality development.

## Keywords

State-Owned Coal Enterprises, Human Resource Drain, Political Work, Regulation Countermeasures

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

国有煤炭企业正处于转型升级的关键时期，人力资源流失问题日益凸显。系统回顾国内外研究发现，员工离职行为受到组织承诺、工作满意度及心理契约等多重因素影响。本文构建了创新性理论框架，将“政工工作”作为关键变量纳入分析体系[1]。揭示政工工作通过强化组织认同、维护心理契约完整性，进而提升员工组织承诺和工作满意度，最终降低离职意愿的作用机制。这一理论建构深化了对煤炭企业人才流失问题的学理认识，为转型期国有企业人力资源管理实践提供了新的干预思路。

## 2. 国有煤炭企业人力资源流失现状与趋势

国有煤炭企业人力资源流失问题呈现出复杂且严峻的态势。大部分煤炭企业长期面临井下一线职工老龄化与人员短缺的双重困境。随着企业发展进程的推进，早期入职的老职工陆续步入退休年龄，使得井下一线岗位出现明显的人员缺口。老职工的大量退休带走了丰富的实操经验，让企业在短期内难以找到足够的合适人员进行补充，导致用工形势愈发严峻[2]。

从行业整体来看，不同国有煤炭企业的流失情况各具特点。有的企业工程技术人员流失严重，削弱了企业的技术创新能力；有的企业则在应对市场变化时，面临着人员结构调整带来的压力，在不同时期根据市场需求进行分流减员。这种横向的差异与纵向的阶段性调整反映出国有煤炭企业人力资源流失的复合特征。一方面，历史遗留的冗员问题尚未完全解决，另一方面，在行业转型升级的关键时期，技术骨干等核心人才的流失风险加剧。随着煤炭行业向智能化、绿色化转型，对人才的需求标准不断提高，若企业不能及时调整人力资源管理策略，这种人力资源流失的趋势很可能进一步恶化，对企业的可持续发展构成严重威胁。

## 3. 国有煤炭企业人力资源流失原因分析

国有煤炭企业人力资源流失是多种因素共同作用的结果，可从经济、管理和思想三个层面进行深入剖析。

### 3.1. 经济层面

部分国有煤炭企业薪酬待遇与职工期望存在差距，难以满足职工对生活质量提升的需求。国务院在2018年印发的《关于改革国有企业工资决定机制的意见》中明确提出，国有企业工资总额应与经济效益

同向联动，但在实际运营中，一些煤炭企业受经济效益波动影响，一线生产人员工资增长缓慢[3]。这使得职工面临较大生活压力，为追求更好的经济回报，不少人选择离开企业另谋出路。与新兴行业或同行业优质企业相比，薪酬竞争力不足进一步加剧人才流失意愿，难以通过待遇绑定核心人才。

### 3.2. 管理层面

计划经济体制下遗留的用工模式问题给企业带来沉重负担，增加了企业运营成本和管理难度。尽管有些企业后来进行了改革，尝试剥离企业办社会职能，优化人员结构，但在人员安置和结构调整过程中仍面临诸多困难。此外，部分煤矿管理方式过于刚性，缺乏与职工的有效沟通交流，单纯采用“以罚代管”的方式，使得职工产生强烈抵触情绪，对企业管理方式不满，进而降低了对企业的忠诚度和认同感。同时晋升通道不透明、人才培养机制缺失，让职工看不到长期发展空间，加速离职决策[4]。

### 3.3. 思想层面

基层思想政治工作未能精准对接职工需求，某些煤炭企业根据人的不同特点、地域差异、时间变化和具体事件，灵活开展思想政治工作，但在实际工作中，部分企业未能落实这一科学方法。企业对职工思想动态和心理需求缺乏足够关注，未能及时给予有效的思想引导和人文关怀，导致职工在工作中缺乏归属感和认同感，对企业发展前景缺乏信心，从而产生离职的想法。且企业文化建设流于形式，未形成情感联结，难以让职工产生长期坚守的精神共鸣[5]。

## 4. 国有煤炭企业人力资源流失的调控对策

针对国有煤炭企业人力资源流失问题，国有煤炭企业必须主动作为，构建“政策 - 技术 - 文化”协同的调控对策体系，从多维度发力，全方位解决人才流失困境。

### 4.1. 强化政策引导，优化资源配置

国有煤炭企业依据国家政策指引，着重关注资源的精准投放，借助“待遇保障 + 机制优化 + 事业绑定”来稳定留住人才[6]。企业应认真执行国务院工资改革的相关要求，委托第三方机构每一个季度对煤炭行业采矿工程师、安全技术骨干等核心岗位的薪酬水平展开调研，结合自身的营收利润率，构建出“基础工资 + 绩效奖金 + 紧缺人才津贴”动态的薪酬结构。核心岗位的薪酬相较于行业均值有 15%~20% 的上浮，一线岗位另外增设每月 500~800 元的安全生产专项奖励。企业需制定弹性内部退养方案，对于男性年满 55 周岁、女性年满 50 周岁或者经过三甲医院确诊无法适应高强度岗位的职工，开通自愿申请的通道，退养期间发放不低于当地最低工资 1.2 倍的生活费并且足额缴纳五险一金，同时开放技术顾问返聘的渠道。针对技术骨干，企业可推出“事业留人”专项计划，对于工作满 5 年、年度考核优秀的人员授予虚拟股权，按照企业净利润 5% 的比例参与分红，推行技术革新项目负责人制度，项目落地之后给予总收益 5%~10% 的奖励，每年提供不低于 2 万元的学术交流经费，报销注册安全工程师等执业资格证书培训以及报考的费用。衡量指标是核心岗位薪酬在行业内的竞争力、退养职工的满意度、技术骨干的留存率，评估方法采用年度薪酬对标报告、职工问卷、项目成果台账以及人才流失统计[7]。

### 4.2. 企业融合技术创新，提升人才竞争力

国有煤炭企业紧紧围绕智能矿山建设的实际需求，把政工工作与技术培训进行深度融合，采取具体的措施来提高人才的适配性及提高其归属感。企业借鉴新媒体思政方面的经验，每月借助企业微信小程序开展关于行业精神、职业素养的主题读书打卡活动，同时还配套举办线下分享会，优秀的心得会在企业公众号上进行推送，每季度举办青年技能挑战赛以及创新思维沙龙，并且邀请行业专家来担任导师，

每年组织职工前往红色教育基地参观，还开展各种主题征文活动[8]。针对智能化转型的需求，企业实施了分层培训：对于新入职的职工开展智能化设备基础培训，在岗职工每个月参加线下实操集训，技术骨干则被纳入年轻干部培养计划，同时搭建线上学习平台，上传专属课程，为新员工配备1名技术骨干进行“一对一”导师带徒。且企业应构建“培训-考核-应用-反馈”的闭环，在培训后组织技能考核，考核合格的职工纳入智能矿山人才库，可优先参与重点项目，未合格的职工进行补训复考[9]。

### 4.3. 深化文化建设，凝聚企业向心力

国有煤炭企业不应再进行文化抽象宣传，而是把其细分为安全保障、职工关怀、身份认同这三个具体模块，依靠能让人切实感受到的举措来稳固情感联系[10]。在安全文化方面，企业在矿区以及井下作业地点设置安全责任公示墙，标明岗位操作规范以及月度安全标兵的事迹，每月的第一周举办事故案例警示活动，借助展板、班前会反复播放警示视频，组织职工签署《安全承诺书》；每年举办安全技能比赛，围绕井下避险、智能设备安全操作展开竞赛，对获胜者授予“安全技术能手”称号，并给予2000至5000元的奖励。在职工关怀方面，企业设立“职工关爱中心”，配备2名专职心理咨询师提供免费咨询服务；设置子女临时托管室和健身房，开通从矿区到市区的通勤班车；推行“四季关怀”，夏季发放高温补贴和清凉饮品，冬季提供防寒物资，春节慰问险阻职工；每年组织包含职业病筛查的专项体检并建立健康档案。在身份认同方面，企业为每位职工建立电子成长档案，记录培训、业绩等信息，每年开展职业发展面谈；暑期举办企业家庭日，邀请家属参观矿区并开展亲子活动，为工作满10年、20年的职工颁发定制纪念勋章，在官网开设“老职工风采”专栏。衡量指标是安全违税率、关怀服务使用率、家庭日参与率，评估方法采用安全检查台账、职工满意度问卷、档案核查以及老职工访谈反馈。

## 5. 结论

国有煤炭企业人力资源流失问题是企业发展过程中面临的重要挑战，而通过强化政工工作，构建“政策-技术-文化”协同的调控对策体系，能够有效缓解这一问题。政工工作在人力资源流失调控中具有独特的优势，可从思想层面引导职工，增强职工对企业的认同感和归属感。未来，国有煤炭企业应进一步加强政工工作与人力资源管理的深度融合，不断创新工作方法和机制，为企业可持续发展提供坚实的人才保障，实现国有企业党建与现代公司治理的有机结合和共同发展。

## 参考文献

- [1] 吴晋杰. 基于劳动安全的煤矿企业人力资源管理重塑研究[J]. 市场周刊, 2025, 38(18): 179-182.
- [2] 刘旭. 基于数字经济背景的煤炭企业人力资源管理数字化转型[J]. 市场瞭望, 2025(10): 211-213.
- [3] 邵敏. 煤矿薪酬在人力资源管理中的激励作用[J]. 内蒙古煤炭经济, 2025(9): 82-84.
- [4] 张嘉乐, 邱志承, 秦朝孟. 六定管理在煤矿企业人力资源管理中的应用[J]. 商讯, 2025(9): 192-194.
- [5] 刘建军. 数字经济下煤炭企业共享人力资源管理模式创新研究[J]. 商业2.0, 2025(13): 139-141.
- [6] 李纯. 大型煤炭企业人力资源管理制度创新[J]. 内蒙古煤炭经济, 2025(4): 79-81.
- [7] 王静. 基于互联网的煤炭企业人力资源管理优化策略[J]. 中国电子商情, 2024(24): 99-101.
- [8] 陈丽, 彭军, 刘冰, 等. 煤炭企业人力资源风险审计评估清单编制研究[J]. 企业改革与管理, 2024(23): 62-68.
- [9] 聂亚红. 煤炭运输企业人力资源管理现状及改进措施[J]. 中国储运, 2024(12): 174-175.
- [10] 刘巍. 煤炭企业人力资源风险及其管控策略[J]. 现代企业文化, 2024(20): 142-144.