

# 人力资源“两优三减三提升”，助力矿井控员提效降本增效

陶善勇

焦作煤业（集团）有限公司九里山矿 河南 焦作 434000

**摘要：**坚持“创新是第一动力”理念，以推动高质量发展为主题，加快融入新发展格局，以推动高质量发展为主题，以打造“百年焦煤、平安焦煤、活力焦煤、幸福焦煤”为总目标，牢固树立“质量第一”意识，深入实施质量强企战略，加强全面质量管理，促进质量效率变革，进一步提升工程、产品、服务质量，加强品牌建设，增强产业竞争力，让高质量发展贯穿企业转型升级的各方面、各环节、全过程。

**关键字：**人力资源；质量提升；系统；降本增效

引言：劳资科创新的“人力资源两优三减三提升，助力矿井控员提效降本增效”项目实施的意义在于以国家的建设作为推动高质量发展内在驱动力，充分发挥各位干部先锋模范和带头引领作用<sup>[1]</sup>，紧紧围绕2023年矿井契约化生产经营指标，通过人力资源各系统有效联动，多措并举，紧扣“控员提效降本增效”矿井质量提升主题。

## 1 项目内容

项目的实施，可以概况为“两优三减三提升”，即人员结构优化、组织结构优化；人员整顿减负、社保清缴减负、办理病退减负；工效水平提升、管理质量提升、矿井形象提升。具体实施如下：

### 1.1 “两优化”确保人力资源配置科学合理

以焦煤公司核定的劳动定员作为2023年度员工总量控制目标，在评估人力资源现状、掌握和分析人力资源相关信息和资料的基础上，依据矿井生产接替计划、内部人力资源现状、定岗定员等情况科学合理地制定人力资源需求计划和调整方案，及时补充人员缺口和优化人员结构，满足矿井安全高效生产、健康稳定发展的需要<sup>[2]</sup>。

#### 1.1.1 创新招人选人方式方法，科学及时补充优化人员年龄及学历结构

面对煤矿招人难、留人难的紧张形势，劳资科创新招人选人方式方法，一是通过招工会议、OA办公系统、微信群、朋友圈，张贴招工启示等方式大力宣传，并商讨制定了《九里山矿2023年招工方案》《九里山矿2023年招工启示》等方案，增强吸引力；二是建立新招员工微信工作群，实时发布招工工作安排进展信息，还极大地提高了工作效率，通过一致努力，共计报名登记178人；三是制订《九里山矿2023年新工人体能测试、面试

方案》，采用“阶梯式负重体能测试法”进行体能测试评分，成立面试小组进行综合评分，再经体检、入职培训、军训等环节层层筛选，核准录用84人并签订劳动合同；四是通过设计《新员工入职调查问卷表》，对从事岗位意向、薪酬期望值、工作经验等情况进行调查摸底，有针对性的分配至生产一线岗位；五是制订《九里山矿2023年度新招职工军训成果展示活动方案》，增强新招职工训练意识、合作意识，强化对企业认同感和归属感。通过创新招人选人方式方法，科学适时补充人员不仅极大的缓解矿井一线岗位用工紧张状况，补充新鲜血液，同时优化矿井人员年龄和学历结构<sup>[3]</sup>。

#### 1.1.2 深挖内潜统筹规划，畅通调剂重组、正向流动、人员返岗通道优化组织结构

一是本着“一线充足、辅助地面精干、机关高效”原则，2023年采煤与掘进、煤巷掘进与岩巷掘进队伍等一线单位因生产任务调整实施组织调动92人次，有效地发挥内部人员调剂重组功能，很好地满足了井下安全生产的需要。

二是矿井建立了直接、辅助、地面层次分明三级阶梯化激励机制，真正打通正向流动通道，即机关向地面单位流动，地面向井下辅助单位流动，井下辅助向井下一线单位流动。截止到今年11月份职工因疾病、家庭等特殊原因在焦煤公司备案调整工作岗位21人，其中正向流动6人。

三是矿井建立了直接、辅助、地面层次分明三级阶梯化激励机制，真正打通正向流动通道，即机关向地面单位流动，地面向井下辅助单位流动，井下辅助向井下一线单位流动。截止到今年11月份职工因疾病、家庭等特殊原因在焦煤公司备案调整工作岗位21人，其中正向流动6人。

三是矿井病伤、旷工人员返岗，本着职工是第一牵挂的理念和治病救人原则，通过制订专项措施，朋友传话、一对一规劝、实地家庭走访等形式，经过不懈努力，今年病伤员工返岗4人、旷工返岗15人，共计返岗19人。

## 1.2 “三减少”促进企业劳动用工精干高效

### 1.2.1 制订“一人一档”清理整顿方案，强化清理力度减少低效无效用工

在清理整顿病伤、旷工等人员工作中，我们采取“亲情”操作，把职工当亲人，力戒冷硬教条，避免态度生硬、机械式执行文件制度而引发新矛盾和信访案件。在工作中对待被清退人员时，坚决做到“四个一”，即：一张笑脸相迎、一把椅子让座、一杯热水解渴、一声问候暖心，让病伤、旷工人员消除情绪化解矛盾，感受到了企业的温暖和关怀。在政策执行方面，大力宣传《劳动法》《劳动合同法》《社会保险法》等法律法规，按类别建立不在岗动态管理台账。通过访谈、资料查询等方式核实低效用工人员现状，统筹分析，根据每个职工情况制定“一人一档”清理整顿方案。2023年全年分批次办理无效低效人员解除劳动合同32人，为企业节约人工成本160余万元。

### 1.2.2 建立清欠管理责任机制，强化清缴力度减少社保费用支出

针对三类人员（旷工和低效人员、工伤人员、退休延迟审批人员）采取针对性的措施。

1.旷工和低效人员：（1）及时掌握员工出勤情况，了解职工意向，对于解除合同职工及时办理社保减员手续，减少由于业务周期拖长而使企业多垫付社保费；（2）在职职工解除合同后没有及时补缴相关社保费时，我们采取电话通知等各种追缴方式为主，催促其补缴完社保费再办理离矿抵押金退付、失业金领取、住房公积金退付的工作；（3）职工返岗也需要在补缴完部分社保费之后再进行返岗的后续工作，对于家庭困难等特殊职工，经劳资科调查落实后酌情缓收所欠费用。职工返岗后，社保业务口与薪酬业务口和区队及时沟通，每月从工资账中批量扣除职工所欠社保费。

2.工伤人员：一到四级工伤职工工资由河南省直接发放，所以社保费需要企业先行垫付，之后再由本人到单位进行补缴。由于事故发生时间较为久远，职工家庭条件困难，以及对相关社保政策不熟悉，态度强硬且不积极配合相关工作，导致此部分社保费追回受阻。由于近几年国家对社保政策大力推广，劳资科积极响应，通过电话沟通、走访等多种方式、给职工讲解相关政策，经过不断努力，克服各种困难。

3.退休延迟审批人员：部分退休人员退休手续省厅延迟批退，使得业务期时间拉长，导致社保停保时间滞后于正常批退时间，由此产生企业垫付社保费情况。虽此费用产生不因职工个人原因导致，但企业多缴纳的社

保金额仍会由省厅直接发放到职工本人个人账户，经过与职工本人认真沟通、耐心解释、细致回答职工疑问后成功追回。截止2023年全年，通过职工本人现金补缴和工资帐补扣等方式成功追缴社保费用74.34万元，较2022年全年多追缴32.66万元。

### 1.2.3 深刻解读研究政策，强化服务意识、责任意识为职工办实事，为企业减负

根据《国务院关于工人退休、退职的暂行办法》（国发〔1978〕104号）文件第一条第三款规定可以办理退休。（法律依据：第三款：男年满50周岁、女年满45周岁，连续工龄10年，由医院证明，并经劳动鉴定委员会确认，完全丧失劳动能力的。）

劳资科根据医院出具体检结果，积极与劳动能力鉴定部门联系鉴定事宜，职工被鉴定为“完全丧失劳动能力”后，动之以情晓之以理与职工本人面对面深入讲解政策和家庭所面临的实际困难，职工同意办理病退。至此，3名职工（后勤科郭某某1969年12月、内部退养张某某1970年7月、钻探队许某某1973年12月）分别于2023年6月、10月、10月提前退休，较正常退休时间相比分别提前78个月、82个月、68个月。按照3名职工正常退休时间核算，企业承担社保费用和病假工资合计61.25万元。为职工积极办理病退手续，使职工提前享受养老保险待遇，同时也减少了企业人工成本支出。

## 1.3 “三提升”铸就企业稳定高效和谐诚信发展格局

### 1.3.1 创新智能化采煤结算方法提升回采工效水平

为深入贯彻落实《关于进一步加强煤矿智能化建设工作的通知》（豫能办〔2022〕74号）、《焦煤公司智能化采掘工作面常态化运行及采掘地区机电运输管理考核办法》（焦煤公司办字〔2023〕66号），九里山矿在1613回采工作面实施智能化采煤单价与非智能化采煤单价分类核算，提高采煤区队运用智能化系统的积极性，促进采煤区队提高智能化系统的使用率，逐步实现智能化系统常态化运行，确保智能化在工作面落地生根，进一步减轻工人劳动强度、保障工人安全生产，真正实现减人提效。

### 1.3.2 提高政治站位稳步推进共享用工提升管理效能

为积极响应焦煤公司共享用工政策，结合矿井生产实际及人力资源现状，在满足正常安全生产的情况下，制订了《九里山矿2023年开展共享用工的实施方案》，确定了具体的考核管理办法和激励措施，明确部门负责人为第一责任人，提高政治站位，并制定《共享用工指标分解表》，通过OA办公系统及相关会议大力宣传，积极动员并做好职工答疑解惑、思想稳定等工作，和谐稳

步推进共享用工工作开展。2023年,焦煤公司要求参加共享用工20人,矿组织参加27人,体检不合格退回4人,实际参加23人,完成率达115%,为矿井节约工资成本约40余万元。

### 1.3.3 增强工作责任感和使命感提升企业良好形象

根据病伤职工实际情况我们及时与社区、残疾人康复中心沟通,陪同职工到医院复印病历,帮忙整理认证材料。参加鉴定的职工,由工作人员全程陪同鉴定协调相关事宜。对居住在外地的职工,我们积极协调好工作安排并给予适当补助与激励,鼓励其积极办理残疾证,确保无后顾之忧。

针对生活完全不能自理人员,积极与家属沟通协调完善相关资料;对听力和语言障碍的职工,采用书写的形式进行沟通;对行走困难的职工,积极联系车辆、轮椅并全程陪同准备年审材料。经过多次不懈努力和沟通协调,今年新增办理残疾证4人,完成安置比例达111.34%。

## 2 运行效果

### 2.1 科学及时补充人员大大缓解矿井用工紧张状况和优化人力资源结构

矿井通过生产接替计划、岗位布置等情况进一步细化劳动定员,并与人员现状进行对比分析确定矿井人力资源实际需求,及时与上级部门沟通协调84人招工指标,科学适时补充人员不仅极大的缓解矿井一线岗位用工紧张状况,补充新鲜血液,同时优化人员年龄结构和学历结构。招聘新工人后矿井整体人员平均年龄由45.9周岁下降至45.2周岁,其中一线区队人员平均年龄更是降至42.1岁;招聘新工人学历层次均为高中及以上学历,使得矿井学历结构进一步优化。

### 2.2 劳动年审、社保清缴等工作多举并措为企业减少大量人工成本

一是积极协助病伤员工办理残疾证,多次不懈努力,新增办理残疾证4人。按残疾人就业安置比例1.6%应安排就业40.57人,实际安置就业45.17人,安置比例达111.34%,圆满安置残疾人就业为企业节约缴纳残疾人就业保障金及其他费用约200万元;二是分类施策大力清缴

社保费用,促成低效无效人员、工伤人员、退休延迟审批人员等三类人员合计社保费用74.34万元;三是主动沟通协调,成功为3名职工办理病退,为企业节约社保费用和病假工资人工成本61.25万元。三项共计为企业减少人工成本支出335.59万元。

### 2.3 创新实施采煤智能化结算新模式促进原煤生产效率和管理效果提升

一是职工出勤更加稳定:6-10月份职工人均出勤25.5-26个,比实行智能化采煤前多0.5-1个,即使在9月、10月工作面条件较差情况下,人均出勤仍保持在26个,为矿井稳定生产提供保障。

二是智能化使用率显著提高:自6月份以来,矿井采煤智能化使用率逐月提高(6月66%、7月81%、8月86%、9月90%、10月94%、11月91%、12月份进入工作面收尾阶段未实施智能化)。智能化系统使用率达到84%以上。

三是原煤生产效率提升:该项目自2023年6月份实施以来,九里山矿1613工作面6-10月份回采工效分别为368吨/人,494吨/人,512吨/人,534吨/人,554吨/人,实行智能化采煤结算回采工效水平较之前提高10.6%。

四是职工薪酬水平提升:2023年6-10月,采二区职工综合日资分别为444元/工,452元/工,474元/工,475元/工,497元/工,较未实施之前日资水平提高22元/工,职工薪酬水平和幸福指数显著提升。

结束语:通过人力资源管理系统各业务间的协调联动,采取“两优三减三提升”措施,助力矿井控员提效降本增效,助力矿井高质量发展。

### 参考文献

- [1] 赵永辉,郭育霞,冯国瑞.酸性矿井水环境中矽石胶结充填体的强度演化及劣化规律[J].中南大学学报(英文版),2024,31(5):1560-1573.
- [2] 邵小强,李鑫,杨永德,等.基于改进YOLOv7的矿井人员检测算法[J].电子科技大学学报,2024,53(3):414-423.
- [3] 文志杰,姜鹏飞,宋振骥,等.关闭/废弃矿井抽水蓄能开发利用现状与进展[J].煤炭学报,2024,49(3):1358-1374.