

# 国有企业延迟退休政策实施中的职工适应性分析

贾珍珍

山西焦化集团有限公司, 山西 洪洞 041600

DOI:10.61369/MEMR.2025020010

**摘要 :** 国有企业延迟退休政策的推进需以职工适应性为关键支撑, 职工对政策的接受度、生理心理调整能力及政策配套保障的契合度, 直接影响政策实施成效。从职工职业发展需求、生活规划变化及企业用工调整实际出发, 分析适应性不足的表现及成因, 探索通过政策优化、企业支持及职工引导相结合的路径, 可助力提升职工对延迟退休政策的适应水平, 保障政策在国有企业平稳落地。

**关键词 :** 国有企业; 延迟退休政策; 职工适应性; 政策实施; 企业支持

## Analysis of Employee Adaptability in the Implementation of the Delayed Retirement Policy in State-owned Enterprises

Jia Zhenzhen

Shanxi Coking Group Co.,Ltd. Hongdong, Shanxi 041600

**Abstract :** The promotion of the policy of delaying retirement in state-owned enterprises requires the adaptability of employees as the key support. The acceptance of the policy by employees, their ability to adjust physically and psychologically, and the fit of policy support and guarantee directly affect the implementation effect of the policy. Starting from the actual needs of employees' career development, changes in their life plans, and the adjustment of enterprises' employment, this paper analyzes the manifestations and causes of insufficient adaptability, and explores a path that combines policy optimization, enterprise support, and employee guidance, which can help improve employees' adaptability to the policy of delaying retirement and ensure the smooth implementation of the policy in state-owned enterprises.

**Keywords :** state-owned enterprises; the policy of delaying retirement; employee adaptability; policy implementation; enterprise support

## 引言

人口老龄化加剧背景下, 延迟退休成为应对劳动力结构变化、保障社会保障体系可持续发展的重要举措, 国有企业作为国民经济的重要支柱, 其政策实施情况具有示范意义。延迟退休政策不仅改变职工的工作年限与退休节奏, 也对职工的职业发展、收入规划、身心健康及企业的岗位配置、薪酬体系等产生多方面影响。在政策推进过程中, 部分职工因对政策认知不充分、自身生理心理条件限制、职业发展空间担忧等, 出现适应性不足的问题, 这既可能影响职工个人的工作状态与生活质量, 也可能给国有企业政策执行带来阻力。深入探讨职工适应性相关问题, 找出影响因素并提出应对策略, 对推动延迟退休政策在国有企业顺利实施具有重要意义。

## 一、国有企业延迟退休政策实施中职工适应性不足的表现

职业发展层面, 职工适应性困扰集中在晋升与能力提升: 临近原退休年龄职工延迟退休后, 晋升通道变窄、前景迷茫, 且需应对技能更新, 却因学习能力下降或缺乏培训感到吃力。生理上, 一线等高强度岗位年长职工, 长期工作易机能下降、疲劳积累, 难扛延长的工作周期。心理上, 退休计划打乱致焦虑, “年龄焦虑”又让职工忧竞争与歧视、自我价值感降低。生活规划上,

收入预期被打破, 职工难调财务规划, 工作时间延长还压缩生活事务时间, 加剧工作家庭冲突。

## 二、国有企业延迟退休政策下职工适应性不足的成因分析

### (一) 政策宣传与解读的不充分性

政策宣传与解读的不充分, 是导致职工适应性不足的重要原因之一。部分国有企业在政策传达过程中, 仅简单告知延迟退休

的具体年限与执行时间，未能深入解读政策制定的背景、长远意义及对职工个人权益的保障措施。职工对政策的了解停留在表面，容易产生“政策仅为延长工作时间”的片面认知，忽视政策中可能包含的薪酬补偿、福利优化等利好内容，进而引发对政策的抵触情绪。政策宣传渠道单一，多以会议传达、文件通知为主，缺乏针对不同年龄段、不同岗位职工的个性化解读方式，导致部分职工因信息获取不及时或理解不到位，无法准确把握政策内涵，难以提前为延迟退休做好准备，影响适应性。

### （二）企业配套支持措施的不完善

企业配套支持措施的不完善，进一步加剧了职工的适应难题。在岗位调整方面，国有企业未能根据延迟退休职工的身体状况、技能水平制定个性化的岗位安排方案，部分年长职工仍需承担高强度的工作任务，或被调整至与自身职业发展不符的岗位，导致工作满意度下降。在技能培训方面，培训内容与职工实际工作需求脱节，且缺乏针对年长职工学习特点的培训方式，如线上培训操作复杂、培训节奏过快等，使得职工难以通过培训提升技能以适应岗位要求。企业在职工身心健康保障方面的投入不足，缺乏专业的心理疏导服务与完善的健康监测机制，无法有效缓解职工的生理心理压力。

### （三）职工个体因素的差异化影响

职工个体因素的差异，也对适应性产生了不同程度的影响。从年龄来看，年龄越大的职工，身体机能与学习能力下降越明显，对延迟退休政策的抵触情绪也相对较强，适应难度更大；而年龄相对较轻的职工，对政策的接受度较高，适应能力也更强。从职业类型来看，管理岗、技术岗职工因工作内容相对灵活、职业发展空间较广，对延迟退休的适应能力较强；而生产一线岗职工因工作强度大、职业发展路径单一，适应难度相对较大。从个人规划来看，部分职工已对退休后的生活、养老等做好详细规划，延迟退休打乱了其原有计划，导致适应困难；而部分未明确退休规划的职工，对政策的适应相对容易。

## 三、提升国有企业职工延迟退休政策适应性的对策

### （一）强化政策宣传解读，提升职工认知度

强化政策宣传解读是提升职工适应性的基础。国有企业应丰富政策宣传渠道，结合线上线下多种方式开展宣传，如通过企业官网、微信公众号发布政策解读文章，组织专题讲座、座谈会邀请专家为职工答疑解惑，确保职工能够及时、全面获取政策信息。在宣传内容上，不仅要明确政策的具体条款，还要深入解读政策制定的背景、长远意义及对职工个人权益的保障措施，如延迟退休后养老金计算方式的优化、薪酬补贴的调整等，消除职工对政策的误解与顾虑。针对不同年龄段、不同岗位职工的需求差异，开展个性化宣传解读，如为年长职工重点讲解身心健康保障措施，为年轻职工重点介绍职业发展支持政策，提升政策宣传的针对性与有效性。

### （二）完善企业配套支持措施，优化适应环境

完善企业配套支持措施是提升职工适应性的关键。岗位调整

上，国企需建立依职工身体状况、技能水平、职业意愿的个性化安排机制，对年长或身体差职工，减少加班、安排辅助岗；对技能不足职工，按岗位需求调岗，保障其发挥价值。技能培训方面，结合职工实际需求设计内容，注重实用与针对性，采用线上线下、理论实践结合模式，针对年长职工放慢培训节奏、简化流程，如设线下实操培训、配助教，助力职工提技能。同时加大身心健康投入，建专业心理疏导团队、定期辅导，完善健康监测机制，为职工定期体检、建健康档案，及时解决健康问题。

### （三）关注职工个体需求，提供个性化支持

关注职工个体需求，提供个性化支持，是提升职工适应性的重要保障。国有企业应建立职工信息档案，详细记录职工的年龄、职业类型、身体状况、技能水平、个人规划等信息，为开展个性化支持提供依据。针对不同年龄阶段的职工，制定差异化的支持方案，如为年长职工提供弹性工作制度，允许其根据身体状况调整工作时间；为年轻职工提供职业发展规划指导，帮助其结合延迟退休政策制定长远的职业发展目标。针对不同职业类型的职工，提供针对性的支持措施，如为管理岗、技术岗职工搭建职业发展平台，提供更多晋升机会与项目参与机会；为生产一线岗职工优化薪酬激励机制，提高其工作积极性。尊重职工的个人规划，对已做好退休规划的职工，提供退休咨询服务，帮助其调整规划方案，缓解因计划打乱带来的焦虑情绪。

## 四、国有企业延迟退休政策实施中职工适应性提升的保障机制

### （一）建立多方协同沟通机制，及时解决问题

建立多方协同沟通机制是保障职工适应性提升的重要支撑。国有企业应搭建企业管理层、人力资源部门、工会与职工之间的沟通平台，定期组织沟通交流活动，如每月召开职工代表座谈会、设立意见箱等，及时了解职工在延迟退休政策实施过程中遇到的问题与诉求。管理层与人力资源部门应针对职工反映的问题，及时开展调研分析，制定解决方案，并将处理结果反馈给职工，形成“问题收集-分析处理-结果反馈”的闭环管理。工会应充分发挥桥梁纽带作用，代表职工与企业协商沟通，维护职工的合法权益，同时向职工传达企业的政策意图与解决方案，促进企业与职工之间的相互理解与信任。

### （二）健全政策执行监督机制，确保措施落地

健全政策执行监督机制是确保提升职工适应性措施落地的关键。国有企业应成立专门的监督小组，由企业管理层、工会代表、职工代表共同组成，负责监督政策宣传解读、配套支持措施落实、个性化支持服务提供等工作的开展情况。监督小组应制定详细的监督方案，明确监督内容、监督方式与监督周期，通过定期检查、不定期抽查、职工满意度调查等方式，及时发现措施执行过程中存在的问题。对监督中发现的问题，监督小组应及时向相关部门提出整改意见，并跟踪整改情况，确保问题得到及时解决。建立监督结果公示制度，将监督结果在企业内部公开，接受职工监督，增强政策执行的透明度与公信力。

### （三）完善动态调整机制，适应发展变化

完善动态调整机制是保障职工适应性提升措施长期有效的重要保障。国有企业应定期对延迟退休政策实施情况、职工适应性变化情况进行评估，结合国家政策调整、企业发展战略变化、职工需求变动等因素，及时调整提升职工适应性的对策与保障措施。在评估过程中，可采用职工满意度调查、工作绩效分析、身心健康监测等多种方式收集数据，全面了解措施实施效果。根据评估结果，对效果不佳的措施进行优化调整，对新出现的问题及时制定应对策略，如当国家调整养老金政策时，及时更新政策宣传内容；当企业引入新技术导致岗位技能要求变化时，调整技能培训内容与方式。通过动态调整，确保提升职工适应性的措施始终与实际情况相适应，持续发挥作用。

## 五、国有企业延迟退休政策与职工适应性协同发展的路径探索

### （一）推动政策与企业发展战略相融合

推动延迟退休政策与企业发展战略相融合，是实现政策与职工适应性协同发展的重要前提。国有企业在制定企业发展战略时，应充分考虑延迟退休政策对企业用工结构、人力资源配置、生产经营活动的影响，将政策要求融入企业发展规划中。在制定人才发展战略时，结合延迟退休政策调整人才招聘、培养、晋升计划，充分发挥延迟退休职工的经验优势，为其搭建发挥余热平台；在制定生产经营战略时，根据职工年龄结构变化优化生产流程与岗位设置，提高生产效率。通过政策与企业发展战略的融合，让职工清晰认识到延迟退休政策与企业发展、个人利益的关联性，增强职工参与政策实施的主动性与积极性，进而提升职工适应性。

### （二）促进职工个人发展与企业需求相匹配

促进职工个人发展与企业需求相匹配，是实现政策与职工适应性协同发展的核心。国有企业应深入了解职工的职业发展需求与个人能力特点，结合企业岗位需求为职工制定个性化的职业发展计划，为职工提供与岗位需求相契合的技能培训、晋升机会等支持，帮助职工在满足企业需求的同时实现个人职业目标。对于

具有丰富经验的延迟退休职工，企业可安排其担任年轻职工的导师，传承工作经验与技能，既满足企业人才培养需求，又为职工提供了新的职业发展方向；对于有创新能力的职工，企业可支持其参与技术研发项目，既推动企业技术创新，又实现职工个人价值。通过职工个人发展与企业需求的匹配，让职工在延迟退休期间能够持续为企业创造价值，同时自身也获得发展，从而提升对政策的适应能力。

### （三）构建政策、企业、职工三方共赢格局

构建政策、企业、职工三方共赢格局，是实现政策与职工适应性协同发展的最终目标。从政策层面来看，延迟退休政策的顺利实施能够缓解人口老龄化带来的劳动力短缺问题，保障社会保障体系可持续发展；从企业层面来看，通过充分利用延迟退休职工的经验与技能，优化人力资源配置，降低人才培养成本，提升企业竞争力；从职工层面来看，在政策支持与企业保障下，职工能够在延迟退休期间保持良好的工作状态，实现职业发展与收入稳定，同时身心健康得到保障。为构建三方共赢格局，国有企业应积极落实政策要求，完善配套措施，保障职工权益；职工应主动调整心态，提升自身能力，适应政策变化；政策制定部门也应根据实施过程中的反馈，持续优化政策内容，为三方共赢提供良好的政策环境。

## 六、结语

本文围绕国有企业延迟退休政策实施中的职工适应性问题展开分析，明确了职工适应性不足的表现、成因，提出了针对性的对策、保障机制及协同发展路径。职工适应性是影响延迟退休政策在国有企业平稳落地的关键因素，只有充分关注职工需求，通过政策宣传解读、企业配套支持、职工个体引导相结合的方式，才能有效提升职工适应性。在未来政策实施过程中，还需结合实际情况持续优化相关措施，推动政策、企业、职工三方协同发展，确保延迟退休政策既符合国家战略需求，又能保障国有企业稳定发展与职工合法权益，为应对人口老龄化、促进经济社会可持续发展提供有力支撑。

## 参考文献

- [1] 陈雨薇, 林浩. 国有企业延迟退休政策下职工适应性影响因素研究 [J]. 中国人力资源开发, 2023, 40(5): 89-102.
- [2] 赵启航, 孙梦琪. 提升国企职工延迟退休政策接受度的路径探索 [J]. 经济体制改革, 2024, (2): 135-143.
- [3] 周欣悦, 吴昊. 国有企业延迟退休配套支持措施的优化策略 [J]. 企业经济, 2023, 42(8): 76-85.
- [4] 郑晓宇, 刘思琪. 人口老龄化背景下国企职工延迟退休心理适应研究 [J]. 社会保障研究, 2024, (3): 98-109.
- [5] 方明远, 张雅雯. 国企职工延迟退休与职业发展协同机制构建 [J]. 改革与战略, 2023, 39(11): 120-128.