

中国化工企业管理协会

疫情防控特刊

第 24 期

中国化工企业管理协会疫情防控办公室 2020 年 5 月 15 日

管理
创新

编者按：人才工作作为企业管理的重要内容之一，肩负着大力实施人才强企战略、加强人才队伍建设、为石油和化学工业发展提供智力支持和人才保证的重任。当前，人才资源已成为新时期新形势下最重要的战略资源，石油和化学工业作为国民经济的重要组成部分，在高质量发展的过程中，企业更应该把人才资源开发和人才队伍建设放在首位，坚定不移地贯彻执行党中央，国务院关于创新人才管理的新要求，走人才强企之路，在工作中积极探索，大胆创新。

新疆宜化化工有限公司在一手抓防疫、一手抓复工的同时，积极构建人才培养新机制——复证考试制度。经过短短几个月的实践，取得了令人满意的效果。他山之石，可以攻玉，本期刊载他们的这一经验和做法，供大家学习借鉴。

新疆宜化创新复证考试制度 构建人才培养新机制

新疆宜化化工有限公司位于新疆准东国家级经济技术开发区，是一家以化工、采矿、热电、水泥产业为主的煤电一体化大



型国有企业，为了给基层职工建立畅通的晋升通道，加强公司人才队伍建设，快速提升岗位技能，强化培训效果，解决职工的学习动力问题，公司制定了《关于复证考试及实施技能津贴的方案》，实施动态技能津贴与每月一次的复证考试挂起钩来，达到了“以考促学”的目的。

一、主要做法

(一) 实行每月一考。围绕着必须掌握的操作规程、岗位职责、应急



处置方法、风险辨识等内容，进行学习培训后，全体基层职工每月一考，分理论和实操两个部分，各占 50% 的分数。

（二）复证考试成绩 96~100 分为优秀、90~95 分为合格、<90 分为不及格。

（三）如连续三个月成绩 ≥ 96 分，则从第四个月开始增加技能津贴 200 元/月；如连续三个月平均成绩 ≥ 90 分，但未连续 ≥ 96 分，则从第四个月开始增加技能津贴 100 元/月。

（四）如第四个月成绩 ≥ 96 分，则从第五个月开始增加技能津贴 100 元/月；如第四个月成绩为 90~95 分，则从第五个月开始增加技能津贴 50 元/月。以后依此类推，直至 2000 元/月封顶。



（五）如第四个月成绩 <90 分，则从第五个月开始扣除技能津贴 100 元/月。以后依此类推，直至扣完增加的技能津贴为止。

(六) 不及格的人员一周内进行补考，考试合格继续上岗；考试不合格转为学岗，拿学岗工资。学岗考试转正后，再恢复学岗前计算的下一个月工资和技能津贴。

(七) 特别奖励

1. 在工作中有重大贡献，发现异情或隐患积极上报处理，使公司免受了较大的经济损失，可以视情况由分厂提出申请，公司审批后，奖励 200-500 元/月的技能津贴。

2. 连续一年考试成绩 ≥ 96 分，且岗位表现非常突出的职工，第二年开始可由分厂提出申请，每季度给予减免一次考试机会，当月直接加 100 元/月技能津贴。

3. 在实际操作中有突出表现，则当月的实操考试免考，直接计实操满分。

(八) 特别罚则

1. 因工误操作导致系统停车或者安全环保事故的，取消岗位全额技能津贴，从下个月开始重新按照复证考试技能津贴方案实施。

2. 因职工工作履职不到位、误操作等原因，造成系统波动减负荷生产，视减负荷情况，对应核减技能津贴。

二、取得的效果

新疆宜化复证考试与技能津贴挂钩自 2019 年 12 月开始实行，除了 2020 年 2 月因春节和新冠肺炎疫情的影响短期中断，到 2020 年 4 月底已开展 4 个月，取得了显著的成效。

一是在复证考试与技能津贴挂钩的杠杆作用下，广大职工得到了实惠。1926 名普通职工参加考试，已有 899 人开始享受每月都有的技能津贴，其中有 60 人已能拿到 300 元/月，有 8 人次



因为表现优异而得到了技能津贴嘉奖，这样在同一个岗位上因为学习认真，收入就开始高于其他人。但同时也有 132 人次转为学岗，其中还有 32 人因实在没法考及格，就选择了辞职。通过这种办法，实现了优胜劣汰，淘汰了“南郭先生”，消除了人员隐患。

二是运用复证考试这根指挥棒，彻底解决了职工学习培训的内生动力问题，在新疆宜化掀起了学知识、学业务的热潮，把广大职工在业余时间从迷恋于打游戏中转向学习提升素质上来。

三是职工通过自身的努力挣来收入，感到光荣和自豪，也倍加珍惜，看到了前景也看到了希望，对公司的归属感大大增强。

四是职工素质提升后，操作水平提高，处理问题能力增强，生产更加稳定，安全得到保障，新疆宜化的生产在4月份的各项



指标都达到了标杆水平。

综上所述，新疆宜化通过采取将复证考试与技能津贴实施动态挂钩，解决了职工学习积极性问题，是一条

行之有效的提高教育培训管理的好办法。(张忠华 杨晓勤/文图)

注：张忠华，系新疆宜化化工有限公司党委书记。

杨晓勤，系新疆宜化化工有限公司总工程师。