

权、区域管理、质量管理和创新工作组等。

西门子总部研究院有三大使命：一是保护公司长期积累的科技与创新财富；二是创造公司未来科技与创新长期优势；三是技术协同、维护公司技术统一。

五、运营管理

创新是从0到1，运营是从1到M。创新是做出“好卖的产品”，运营是“将好卖的产品卖好”，实现预期投资回报。世界一流企业需要高效创新与卓越运营并重，实现高效创新与卓越运营双轮驱动发展。巴斯夫在化工领域的巨大优势来自一体化运营体系：生产一体化、技术一体化、员工一体化。波音公司将供应商分为三级：零部件供应商、子系统供应商及模块供应商。在模块供应商基础上，波音公司进行总装集成，使得一个新的飞机机型从策划立项到第一架飞机交付平均只需5.5年。

六、人力资源管理

人才充分发挥潜能的有效管理是企业最宝贵的财富。组织模式及岗位设置的合理性、各岗位人员的专业性及数量保证、绩效考核与激励制度的有效性是提升组织绩效的三大关键抓手。

世界一流企业均是高效运转的企业。很多企业需要“炸掉金字塔”、打破“部门墙”，建立流程型组织、项目型组织，形成快速反应的“特种兵部队”。在运营方面，要像华为一样建立能够直接呼唤炮火的“铁三角团队”（即客户经理、解决方案经理与交付经理组成的团队）。在创新方面，要建

立以客户为中心的“金三角团队”（即产品经理、系统工程师与项目经理组成的团队）。

七、财务管理

世界一流企业既擅于理财，更擅于投资。投资未来，才有未来。创新型企业需要对不同类型的项目进行有效的资金投入，实现企业整体中长期投资回报最大化。要成为世界一流企业，企业在创新方面要持续强力投入。

华为30年来一直坚持以10%以上的销售收入与45%左右的人员投入研发与创新，并将研发投入的10%用于前沿技术、核心技术及基础技术研究。华为要求每年预算的研发经费必须“花完”，节省研发预算在华为看来是绩效不好的表现。因为预算花不出去说明没有找到足够多的值得投资的战略机会。这些没有洞察到的战略机会很可能会被“友商”抢占先机。

八、并购管理

“有机增长”为主，并购为辅是世界一流企业的主要增长模式。并购要有利于企业提升市场地位、实现持续稳健增长。并购主要目的有三：

- 一是快速进入新业务领域，如SAP2018年11月以80亿美元收购美国调查软件公司Qualtrics；

- 二是获取被并购企业人才与技术，如苹果、谷歌公司对很多硅谷技术创业团队的并购；

- 三是同业并购（合并），消灭竞争对手，提升企业行业地位，如杜邦与陶氏化学合并。

并购不当会严重影响企业经营业绩，甚至导致企业衰亡。一些上市企业

通过大量并购做大营业额，导致消化不良，反倒拖累公司业绩。一些企业在自身管理水平不够高的情况下并购欧美企业，却难以帮助被并购企业实现盈利增长。一些企业试图通过“蛇吞象”式的并购快速扩大企业规模，反而元气大伤，甚至一蹶不振。

九、风险管控

企业发展过程中会常态化地面临各种经营风险，包括政治风险、政策风险、技术风险、竞争风险、供应链风险、资金风险和人才风险等。风险管控不当会导致企业遭受巨大损失，甚至破产消亡。风险管控的基本原则是防消结合，以防为主。企业需要居安思危、未雨绸缪，做到即使在极限施压下也能确保战略安全。世界一流企业在预防与应对重大风险方面的有效做法如下：

- 一是梳理企业价值链，找出可能的“战略失控点”。企业价值链包括上游供应链、企业自身与企业下游客户三大环节。

- 二是针对可能的“战略失控点”，制定现实的应对方案。如果有“备胎”，要尽快“装上”，并确保可行；如果可缓解，要进行谈判，适当牺牲利益；如果不可控，企业要么转型退出现有领域，要么自主研发解决“卡脖子”难题。

- 三是密切监控“企业战略安全”实施方案，发现风险及时应对。

十、质量、流程、知识与IT管理

要成为世界一流企业，必须具有世界一流管理水平。质量、流程、知识与IT管理是企业的基础，流程和技术等知识资产是企业核心资产和

（下转27页）

因材施教：运维技师人才培养全新升级、重磅开启

来源：天润工业 发布时间：2021-04-16



4月15日下午，公司在曲轴智能制造事业部培训教室举行“技师人才培养工程”-运维技师特训班开班仪式，公司副总经理夏丽君、曲轴智能制造事业部总经理黄志强出席开班仪式并发表讲话，职业学院副院长邵忠伟主持开班仪式，人力资源管理部、曲轴智能制造事业部相关领导、2021年运维技师特训班第一期18名学员参加开班仪式。

开班仪式上，通过运维技师人才培养方案及领导讲话中，可以获悉2021年运维技师人才培养是在“百名运维技师培训班”人才培养经验积累的基础上进行全新升级，究竟有哪些创新点，小编喊你一起get它！

Get创新点1：“深度挖掘”培训需求调研方式转变？

2021年运维技师人才培养需求调研与百名运维技师培训班相比，从公司智能制造战略层面兼顾至生产部、

事业部自动化生产人员需求实际层面，实现了“由面到点”的转变，标志着运维技师人才培养工作向更深入、更系统、更实用、更具针对性的方向拓展。

Get创新点2：“按需施教”培训课程创新升级？

邵忠伟在运维技师人才培养方案介绍中指出，经过深入调研一线运维技师岗位职责及技能要求，紧密联系自动线设备操作、设备维护、故障识别与排除等实践技能，职业学院为曲轴智能制造事业部“量身打造”并推出了与运维技师培训目标、发展方向一致的针对性、实用性和可操作性强的系统性课程。

Get创新点3：“精准锁定”培训对象定向培养？

根据公司自动化人才培养战略和各事业部、生产部运维人才发展规划，

按“部”开班，锁定同一技能需求的部门人员进行定向培养。2021年运维技师第一期培训学员为曲轴智能制造事业部内部选拔培养的18名运维人员。

Get创新点4：“送教上门”培训办班下基层？

开班仪式上，黄志强表示此次运维技师办班在一线的“送教上门”培养方式是充分考虑“大干”期间生产实际，兼顾生产保供和技能提升需求的，他要求18名学员要珍惜学习积累与技能提升的宝贵机会，以天润首席技师、技术楷模王军、王洋、程照辉、杨清强等为学习榜样，学习成长为运维顶梁柱。

Get创新点5：“双重通道”打通职业发展与薪酬激励通道？

副总经理夏丽君在开班讲话中提出，运维技师是自动化发展中非常重要的岗位角色，目前公司已着手重点打通运维技师职业发展与薪酬激励机制双通道，搭建属于运维界专属的职业发展平台，打造职务等级、岗位序列明确的“蓝领中的白领”，真正实现以技能价值为导向的技能人才薪酬分配制度，激励推动高技能运维技师人才队伍建设。

向“无人区”要未来 潍柴动力未来科技 试验检测中心重大项目开工建设

来源：潍柴集团 发布日期:2021-05-25

2021年5月25日上午，潍柴动力隆重举行未来科技试验检测中心项目开工仪式，谭旭光宣布建设项目正式开工！该项目的开工标志着潍柴全面加速迈向科技创新无人区，开启了未来科技创新的新篇章。



该试验检测中心总投资20亿元，规划建设150余个试验室，涵盖前沿基础研究、先进部件、新能源、新工艺、新材料、智能制造、液压动力总成、CVT动力总成等试验检测能力。2021年底主体工程完工，测试设备陆续投入使用；2022年底项目全部打通投入使用。建成后，将成为技术装备全球顶尖、水平国际一流的综合性多元动力系统先进科技研发试验检测基地，为潍柴2030/2060战略落地提供坚实技术保障。

自立自强，让中国装备的动力奔腾不息

2018年3月8日，习近平总书记对潍柴发展作出重要指示，高度肯定潍柴十年发展成绩，要求“潍柴心无旁骛攀登世界科技巅峰”。这一重要指示精神，指引着潍柴人砥砺前行。2019年5月24日，李克强总理视察潍柴，给予了高度评价，他指出“让潍柴动力、让中国装备的动力奔腾不息！”

十多年来，潍柴人自立自强，在科技强企的征程上奋力奔跑，取得了一系列让全行业瞩目的成果。2020年，潍柴发布全球首款本体热效率突破50.26%的商业化应用柴油机，树立了全球商用车柴油机热效率新标杆；“高效高可靠性柴油机关键技术及应用”项目荣获2020年中国机械工业科技进步特等奖；大马力CVT动力总成项目取得重大突破，扛起了中国农业装备现代化的大旗……

同时，潍柴持续加速新能源、新技术、新材料、新业态研发及产业化进度，努力赢在起跑线上，成功构筑起

“电池+电机+电控”为一体的新能源多元动力系统集成优势，牢牢掌控了“燃料电池+纯电动+混合动力”多种技术路线；建成了万套级燃料电池发动机生产基地，形成了覆盖燃料电池关键共性技术突破、应用与验证全链条技术创新支撑与自主产业化的能力。

2021年4月16日，由潍柴动力牵头承建的国家燃料电池技术创新中心正式批复，这是全国唯一一家燃料电池技术领域的国家创新中心。

从传统制造向高端制造升级，从传统能源向新能源迈进，潍柴动力作为山东省装备制造业最大的龙头企业、我国行业的排头兵，在全球行业具有重要影响力，借助新旧动能转换的重大机遇，必将助推潍柴加快迈向世界一流企业。

创新驱动，变“卡脖子”为“杀手锏”

未来科技试验检测中心是潍柴动力面向2030/2060战略成立的科技创新“孵化器”，致力于原始创新、正向开

(下转26页)



玉柴先行技术研究院正式揭牌成立

来源: 广西玉柴 发布日期:2021-04-29

4月28日上午,玉柴先行技术研究院正式揭牌成立。先行技术研究院的成立,体现了玉柴强化基础技术研究、推动我国内燃机行业技术发展的雄心。

成立先行技术研究院是玉柴深入推进研发体系变革的重要举措。借



助这个平台,玉柴将整合产业优势资源,聚焦高效燃烧、超低排放控制、智能化控制、新能源动力等核心技术突破,强调技术开发与产品开发既分离又互锁,规划并开发未来3~5年乃至更长远的技术,精准投放研发资源,通过“技术迁移”保证研发出来的技术在

产品中能够有效落地。

玉柴股份总裁吴其伟表示,基础研究投入不足

及发展缓慢是制约国内内燃机行业的软肋。作为内燃机领军企业,玉柴将以客户需求为导向,坚定不移地推动公司研发体系的变革,借助先行技术研究院平台,加大基础技术、核心技术的研发投入,进一步缩短玉柴与国际先进技术水平的差距,实现“技术领跑”,推动行业发展。

AVL上海技术中心总经理Frank Beste、天津大学教授尧命发等参加了揭牌仪式,表示玉柴一直以来坚持深耕市场、创新变革,始终引领着行业内燃机技术发展,先行技术研究院的成立,是玉柴在企业技术探索道路迈出的重要一步,将继续支持玉柴未来的技术研发工作,希望玉柴再接再厉,为行业输出更多的技术创新成果。

(上接25页)

发,将助力潍柴在前沿技术、基础研究领域实现从0到1的新突破。

20年来,潍柴坚持科技引领、创新驱动,毫不动摇走自主创新之路,建立了“自主创新+开放创新+工匠创新+基础研究创新”四位一体科技创新体系;持续加大研发投入,近10年,仅发动机研发投入就超过300亿元,建立了“内燃机可靠性国家重点实验室”“国家智能制造示范基地”等众多顶级创新平台。

大投入撬动大发展,潍柴科技创新能量迅速释放,将一项项“卡脖子”变成一个“杀手锏”,向全世界展现了自己的硬核实力。打造了全球首款重型商用车动力总成,支撑自主品牌重型商用车在国内市场占据主导地位,2018年荣获国家科技进步一等奖;全面掌控了发动机“大脑”电控

ECU核心技术并实现百万台批量产业化,改变了我国重型商用车无“中国芯”的历史;突破高端高速大缸径发动机研发技术,打破了国外垄断;实现了商用车动力总成、CVT动力总成、液压力总成核心技术“三驾马车”并驾齐驱,推动中国柴油机产业链不断向高端迈进……

在自主创新发展上探索突破,在机制体制改革上敢破敢立,在人才生态培育上同频共振,潍柴打通了良性的创新“大循环圈”,成为了行业引领、人人向往的创新圣地。连续多年大规模引进优秀高校毕业生和全球中高端人才,仅发动机板块研发技术人员就超过5000人,构筑了全球发动机人才聚集高地。2020年,潍柴动力被评为国家引才引智示范基地。

科技创新爬坡过坎、啃硬骨头,关

键要激发人才创新活力。潍柴着力破除制约科技创新的思想障碍和制度藩篱,深入推进科技体制改革,大胆尝试科研项目“立军令状”“揭榜挂帅”机制,灵活采取项目分红、前置激励、股权激励等手段;聚焦生态建设,鼓励创新、宽容失败,激励全体研发人员勇闯无人区,在专业领域建功立业,汇聚起新时代科技创新的磅礴力量。

潍柴动力未来科技试验检测中心项目开工,吹响了科技创新的新号角,又一次按下了山东新旧动能转换的科技发展加速键。面向未来,潍柴必将以更高的理想信念,更强的使命担当,更大的智慧能力,在中国装备制造业高质量发展的道路上高歌猛进!

潍柴人将牢记总书记的谆谆教导,心无旁骛攻主业,以“钉钉子”精神勇攀科技新高峰!