

基于 IPD 驱动的 COMPE 模型构建与国企高质量发展路径研究

——以某大型国有企业子公司为例

李嘉¹ 胡大明² 郑伟¹ 柯建杰^{3,4} 刘俊卿³

1. 中国南方电网有限责任公司超高压输电公司电力科研院 广东广州 510000

2. 中国南方电网有限责任公司超高压输电公司 广东广州 510000

3. 广东省项目管理学会 广东广州 510630

4. 中山大学管理学院 广东广州 510275

摘要: 本研究立足于粤港澳大湾区建设国家战略与广东省委 '1310' 部署框架, 深入贯彻习近平总书记 '统筹发展和安全' 的重要指示精神, 聚焦国有企业服务民生保障与社会稳定的使命担当。通过构建 COMPE 模型中的矩阵式项目管理架构与保障措施体系, 将 '发展全过程人民民主' 理念融入项目决策机制, 建立项目评估矩阵; 依托组织过程资产管理构建项目知识库, 实现项目数据动态监测与项目数字化升级, 有效响应 '持续加大保障和改善民生' 与 '全力保障社会安全稳定' 的政策要求。

关键词: 集成产品开发 (IPD); 生产项目管理; COMPE 模型; 核心竞争力; 国有企业

当前广东省委 "1310" 部署已进入关键阶段, 习近平总书记视察广东时强调 "要在推进中国式现代化建设中走在前列, 必须统筹好发展与安全两件大事"。本研究聚焦的某国有企业子公司, 作为大湾区重要基础设施运营主体, 承担着新型基础设施建设、民生保障等重大使命。在贯彻落实省委全会 "发展新质生产力" 与 "建设平安广东" 双重任务背景下, 亟需将 IPD 理念与 "五对重要关系" 方法论相结合, 模型通过党建教育强化安全生产责任意识, 运用数字化工具建立民生项目全生命周期监测平台, 实现技术攻关与民生保障的有机统一, 为国有企业履行社会责任提供可复制的管理范式。

1. 某大型国有企业子公司生产项目管理现状分析

1.1 企业背景与使命

公司作为大型国有企业的重要组成部分, 深入贯彻落实上级公司要求, 聚焦核心功能和竞争力提升, 服务战略落地和企业发展。在新时代背景下, 被赋予了加快数字化、智能化建设, 形成新质生产力, 推动行业发展的使命。

1.2 生产项目概况

公司具备多项高资质, 业务涵盖多个技术领域。生产项目类型丰富, 包括技改项目、维修项目、生产经营性项目等。项目数量多、规模大, 但管理过程中存在诸多问题, 制

约了项目管理效率和质量。

1.3 管理问题分析

1.3.1 管理机制不健全

主要表现在项目管理各环节衔接松散, 重大重点项目落地受阻; 项目中心统筹能力不足, 跨部门协同效率低下, 导致资源配置失衡与信息传递迟滞; 立项审核缺乏科学决策流程, 准入标准执行不到位; 项目管理秩序松散, 流程节点时间与要求执行刚性不足; 审核机制流于形式, 过程不严谨、不规范, 审核结果缺乏真实性和有效性; 部门间协作壁垒显著, 职能型架构下采购、预算等部门横向沟通低效, 例如采购流程因协调不畅耗时数月。项目过程材料管理分散, 版本混乱与文档缺失问题突出, 存在审计风险。

1.3.2 管理流程不顺畅

主要表现在合规流程冗长与效率矛盾尖锐, 采购审批环节耗时超限, 招投标周期长达数月, 直接拖累项目进度。知识管理体系薄弱, 组织过程资产未有效积累, 同类问题反复发生。例如某技改项目因未借鉴历史案例, 重复设计缺陷导致成本超支。流程冗余问题突出, 重复审批与形式化检查消耗资源, 基层执行积极性受挫。

2. 建立基于 IPD 驱动的“COMPE”模型

2.1 IPD 模式简介及适合度分析

2.1.1 IPD 模式简介

IPD（集成产品开发）起源于 IBM，强调市场需求导向、跨部门协同以及高效流程与工具的应用，其体系有三大关键流程：产品规划流程、产品开发流程、技术开发流程；三大支撑体系：项目管理体系支撑、人力资源支撑、知识及研发平台支撑；四个关键团队：集成组合管理团队（IPMT）、产品管理团队（PMT）、产品开发团队（PDT）、技术开发团队（TDT）。核心原则强调“做正确的事”和“正确地做事”。“做正确的事”包括以市场需求为导向、将研发视为投资行为，“正确地做事”包括跨部门协作、结构化流程、基于事实的决策、平台化开发与重用性以及职业化人才梯队建设等。

2.1.2 IPD 模式适用性分析

IPD 的过程和核心原则有许多精髓值得公司借鉴，但是公司并非产品研发制造企业，IPD 集成产品开发体系不能直接应用于公司的生产项目管理模式，经适合度分析，得出如下结论：IPD 框架在公司生产项目管理中的应用，表现出其在产品规划流程、项目管理体系支撑、人力资源支撑上的高度适合性。

通过分析，IPD 框架能够为公司提升生产项目管理能力提供科学有效的解决方案。

2.2 建立基于 IPD 驱动的“COMPE”模型

针对公司生产项目管理存在的问题，结合 IPD 模式及适合度分析的结果，本文构建了基于 IPD 驱动的“COMPE”模型。

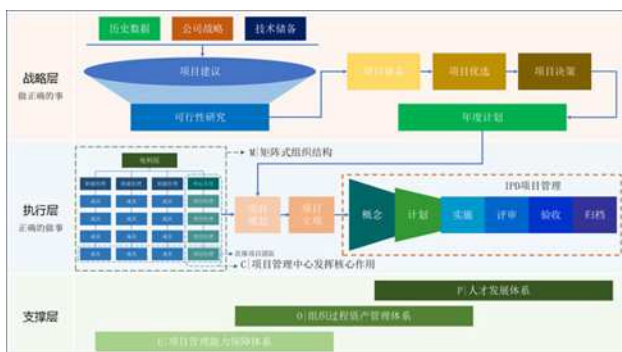


图 1 “COMPE”模型实施框架

模型深度融合了 IPD 的核心理念——“做正确的事”与“正确地做事”，确保项目管理的精准性和高效性。在具

体实施层面，该模型以 IPD 为驱动力，始于通过完整战略决策流程制定的年度计划，聚焦于确保项目方向的正确性。而模型的核心“COMPE”则强调执行与保障，通过精细化管理与实践，推动生产项目管理流程的规范化与团队协作的高效性，进而实现项目的高效执行与严格质量控制。此模型各组成部分相互衔接，共同构成了一个严谨而高效的项目管理体系。

2.2.1 做正确的事：战略层决策与规划

在“COMPE”模型中，“做正确的事”是生产项目的核心原则，其具体流程如下：首先，基于对历史数据、技术储备及公司战略的深入理解，提出项目建议。随后，通过细致的数据分析、市场调研与风险评估，开展项目的可行性研究。通过可行性研究的项目，将被纳入项目储备库。在此基础上，进一步进行项目筛选与评估，依据战略需求，通过优先级排序，识别并确定当前最关键的项目，以确保公司战略部署的顺利实现。最后，年度计划的制定是将项目决策转化为实际行动的关键环节。我们将遵循上级公司规定的流程，将当前最重要的项目纳入年度计划审核流程中。一旦年度计划通过审核，它将作为来年的工作蓝图，指导执行层进行具体实施。

2.2.2 正确地做事：执行层的精细化管理与实践

在确定了“做正确的事”之后，“COMPE”模型通过精细化管理与实践来确保“正确地做事”。这一层面主要围绕项目管理中心的核心作用（C）、组织过程资产的管理（O）、矩阵式项目管理架构（M）、全员项目管理素质提升（P）以及项目管理能力提升保障措施（E）等方面展开。

（1）项目管理中心的核心作用（C）

项目管理中心的核心作用（Core Scheduling Role of the Project Management Center）是通过树立项目管理中心在生产项目中的核心地位，将其打造为公司生产项目的“大管家”，优化并明确其六大核心功能与职责：一是建立项目治理结构，确保项目与组织目标一致；二是优化资源配置，提高资源利用效率，确保项目顺利进行；三是提供项目管理指导与咨询，提升项目经理和团队的管理能力；通过这三大功能的充分发挥，推动公司组织战略目标的实现。

（2）组织过程资产的管理体系（O）

组织过程资产管理体系（Organizational Process Assets Management System）是通过对组织过程管理体系的重构，依

据项目的生命周期阶段、职能领域或资产类型进行过程分类。针对各类过程所产生的组织过程资产,确保从创建、收集、存储、更新到共享和利用的全生命周期得到有效管理。同时,结合公司实际情况,通过知识库建设、经验交流、在线协作平台等多种方式,实现知识的共享。

2.2.3 矩阵式项目管理架构 (M)

矩阵式项目管理架构 (Matrix Project Management) 是通过组建跨部门的项目管理团队,打破部门间壁垒,实现资源的优化配置和高效利用。通过明确的项目目标、清晰的职责分工和有效的沟通机制,团队成员能够紧密协作、共同推进项目进程。矩阵式架构深刻体现了 IPD 流程重组的精髓,即通过整合与协作的力量,实现资源的最优配置和高效利用,提升项目的执行效率和成果质量。

2.2.4 全员项目管理素质提升工程 (P)

全员项目管理素质提升工程 (Project Project Management Skills Enhancing System for all staff) 是“COMPE”模型中的重要支撑。在项目管理人才序列构建方面,根据员工的项目管理经验和能力水平进行分级管理,为员工提供明确的职业发展路径和晋升机会。全员项目管理素质提升工程通过多元化活动与系统性手段提升全员项目管理素质,解决公司当前项目管理人才不足,项目经理专业素养参差不齐等项目管理素质问题,推动整体业务目标的实现与组织的可持续发展。

2.2.5 项目管理能力提升保障措施 (E)

项目管理能力提升保障措施 (Ensure Measures for Project Management Capabilities Enhancement) 包括实施党建

教育、加强队伍凝聚力;建立正向激励机制、营造全员提升项目管理能力的氛围;加强数字化工具建设、为生产项目提供技术支持等方面。通过实施党建教育,引导员工树立正确的价值观和职业道德观,增强员工的责任感和使命感。组织各类团队建设和文化活动,加强员工之间的沟通和协作能力,提升团队的凝聚力和战斗力。

3. 结语

本研究基于 IPD 框架构建了某大型国有企业子公司生产项目管理的“COMPE”模型,在粤港澳大湾区建设国家战略与广东省委“1310”具体部署指引下,成功探索了国有企业项目管理创新与高质量发展协同路径。未来研究将聚焦大湾区市场一体化建设需求,深化 COMPE 模型在跨区域重大基础设施项目的应用验证,助力粤港澳大湾区打造高质量发展示范地与中国式现代化引领地。

参考文献:

- [1] 刘选鹏,《IPD 华为研发之道》[M],深圳:海天出版社,2018.6.
- [2] 胡爱明,胡彬妍,集成产品研发模式下的项目管理[J]. 哈尔滨:经济研究导刊,2013(33).
- [3] 黄金元 .IPD 对军工企业研发管理体系的借鉴作用[J]. 中外企业家,2017,(6):15+121.
- [4] 李鹏,李贞,集成产品研发对军工企业研发管理体系的借鉴作用探[J]. 江苏科技信息,2014(11):44-45+50.
- [5] 冯晶,基于 PMO 的楼宇拓展多项目管理模式研究[D],北京邮电大学,2011.