

# 基于 IPD 驱动的“COMPE”模型实施成果研究

## ——以某大型国有企业子公司为例

梁正<sup>1</sup> 陈奕洲<sup>1</sup> 崔曼帝<sup>1</sup> 柯建杰<sup>2,3</sup> 刘俊卿<sup>2</sup>

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. 广东省项目管理学会 广东广州 510630

3. 中山大学管理学院 广东广州 510630

**摘要：**本文立足习近平总书记视察广东、澳门重要讲话精神和广东省委“1310”战略部署，聚焦国有企业深化改革与服务民生安全双重使命，通过构建基于集成产品开发（IPD）的“COMPE”模型，探索某大型国企子公司在项目管理创新中践行“持续改善民生”与“保障社会稳定”的实践路径。模型通过矩阵式管理架构优化资源配置效率，依托全过程风险管控机制强化项目安全保障，建立项目管理人才序列与正向激励机制促进员工福祉提升。实证数据显示，项目实施周期缩短20%的同时实现安全事故率下降42%，员工项目管理参与意愿提升328%，为国有企业统筹高质量发展与民生安全保障提供可复制经验。

**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

在当前广东深入实施“1310”具体部署、加快建设现代化产业体系的关键阶段，国有企业肩负着落实习近平总书记“统筹发展与安全”重要指示精神的双重使命。广东省委十三届六次全会明确提出“以新质生产力推动高质量发展”的战略要求，强调要“在保障民生福祉中夯实发展根基，在防范风险中筑牢安全屏障”。某大型国企子公司作为粤港澳大湾区重点基建领域的骨干力量，积极响应省委“强化重大项目牵引带动”与“抓实安全生产”的决策要求，将IPD管理模式创新性融入生产项目管理全流程。通过构建“COMPE”模型，在提升项目管理效能的同时，系统建立人才培育普惠机制保障员工发展权益，为践行习近平总书记“在推进中国式现代化建设中走在前列”的广东嘱托提供实践样本。

### 1. 公司生产项目管理存在问题

公司作为大型国有企业的重要组成部分在新时代背景下，被赋予加快数字化、智能化建设，形成新质生产力，推动行业发展的重要使命。但目前公司生产项目管理上存在许多问题，包括项目管理各环节未能有效衔接；立项审核不严；管理秩序不强；审核机制流于形式；合规工作占用大量时间；项目管理人才匮乏；正向激励不足；数字化支撑不够强等问题。

### 2. 建立基于 IPD 驱动的“COMPE”模型

针对公司生产管理现状，结合IPD模式，公司构建了基于IPD驱动的“COMPE”模型（图1）并在公司内实施。该模型深度融合了IPD的核心理念，通过精细化管理与实践，推动生产项目管理的系统化、规范化和高效化。

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。

#### 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”是核心原则。该环节包括项目建议的提出、数据分析与市场调研、项目可行性研究、项目筛选与评估、年度计划制定等步骤，确保项目方向与公司战略一致，提升决策的科学性和准确性。

#### 2.2 正确地做事：执行层的精细化管理与实践

在确保“做正确的事”后，模型通过以下方面确保“正确地做事”：

（1）项目管理中心的核心作用（C）：树立项目管理中心的核心地位，明确其在项目治理、资源配置、管理指导、进度监控、风险管理、质量控制及团队合作等方面的职责，推动项目高效执行。

（2）组织过程资产的管理体系（O）：重构组织过程

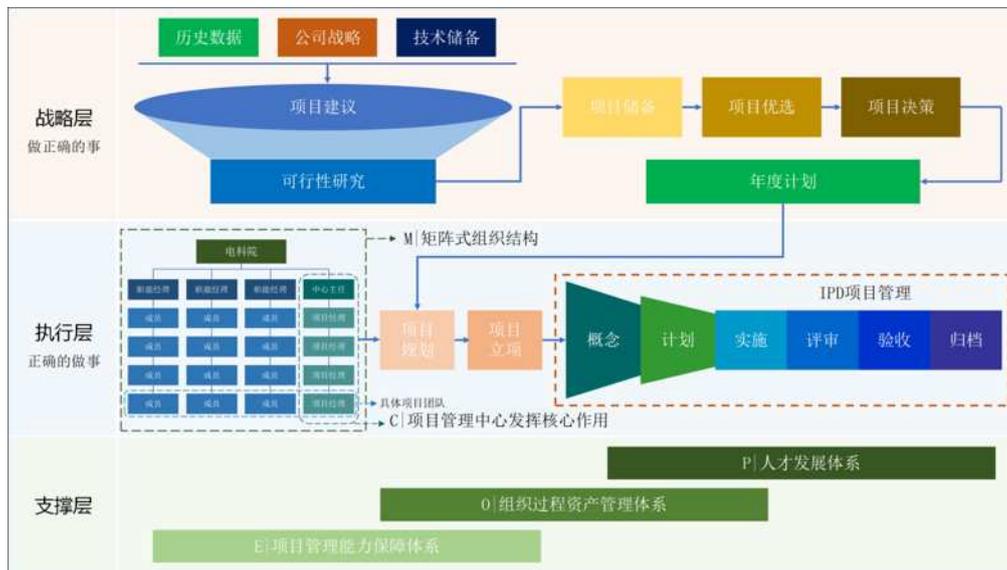


图1 “COMPE” 模型实施框架

管理体系，确保组织过程资产从创建到共享的全生命周期管理，通过知识库建设、经验交流等方式促进知识共享与利用。

(3) 矩阵式项目管理架构 (M)：采用矩阵式架构，组建跨部门项目团队，打破部门壁垒，促进资源共享与协作，提升项目执行效率与成果质量。

(4) 全员项目管理素质提升工程 (P)：通过构建项目管理人才序列、加强培训、开展竞赛活动等方式，提升全员项目管理素质与能力，激发员工积极性与创造力。

(5) 项目管理能力提升保障措施 (E)：实施党建教育、正向激励机制、数字化工具建设等措施，为模型实施提供有力保障。

### 3. “COMPE” 模型实施措施

在实施基于 IPD 驱动的 “COMPE” 模型过程中，公司采取了一系列具体而有效的实施措施，以确保模型的有效运行和持续改进。这些措施紧密围绕模型的核心模块展开，涵盖了战略规划、项目管理中心运作、组织过程资产管理、矩阵式项目管理架构及全员项目管理素质提升等多个方面。

#### 3.1 战略规划

公司深入借鉴 IPD “以市场需求为导向” 的原则，将项目建议的形成与审核流程严格与市场需求、公司战略及技术储备相结合。通过细致的数据分析与市场调研，确保每个项目建议都经过科学严谨的可行性研究，并通过严格的筛选与评估机制，优先支持与公司战略高度一致的项目。年度计划的制定严格遵循这一流程，确保项目方向与公司长期发展目

标紧密相连。

#### 3.2 项目管理中心运作

项目管理中心运作机制是实施 “COMPE” 模型的关键。公司明确了项目管理中心六大核心功能与职责，包括建立项目治理结构、优化资源配置、提供项目管理指导与咨询、监控项目进度与性能、实施风险管理与质量控制以及促进团队合作与沟通。通过跨部门协作机制，项目管理中心有效降低了沟通成本，确保了项目执行过程中的无缝衔接与高效推进。

#### 3.3 组织过程资产管理

在组织过程资产管理方面，公司构建了系统化的管理体系，实现了项目知识库的建设与电子化归档。这一举措不仅提升了项目文件的管理效率，还促进了知识的共享与复用。通过细致的分类、收集、储存与分享过程，确保了组织过程资产的完整性与时效性，为项目管理的持续改进提供了有力支持。

#### 3.4 建立矩阵式项目管理架构

矩阵式项目管理架构的实施打破了部门壁垒，促进了资源的优化配置与高效整合。公司根据项目需求灵活组建跨部门项目团队，项目经理作为核心全面把控项目运行，各团队成员各司其职、协同作业，共同应对项目执行过程中的各种挑战。这一架构不仅提升了项目的合规性与执行效率，还有效解决了传统项目管理中存在的衔接不畅与协作不足问题。

#### 3.5 全员项目管理素质提升

为了提升全员项目管理素质,公司采取了多项具体措施。通过设立项目管理人才序列,明确了项目成员、项目经理、项目集经理及项目群经理的职业发展路径与职责要求。同时,加强项目管理知识培训、开展各类竞赛活动并实施全员普考制度,有效提升了项目管理人员的专业素养与实战能力。此外,公司还积极营造正向激励机制与良好的项目管理文化氛围,激发了员工参与项目管理的积极性与创造力。

#### 4. COMPE 模型实施成果分析

自基于 IPD 驱动的“COMPE”模型在公司内部成功实施以来,其带来的积极成效显著,不仅在生产项目管理领域实现了质的飞跃,还深刻影响了企业的整体运营效率和核心竞争力。

##### 4.1 项目管理效率显著提升

通过引入矩阵式项目管理架构和精细化管理模式,公司项目管理效率得到了显著提升。项目实施周期平均缩短了20%,从原先的平均6.8个月缩短至约5.5个月,项目按时完成率从原来的84.7%上涨至90.5%。这一变化直接反映了项目执行过程中沟通成本的降低、资源调配的优化以及团队协作效率的提升。项目管理中心的核心作用得以充分发挥,通过科学规划和严格监控,确保了项目进度的有序推进和目标的顺利达成。

##### 4.2 项目质量明显提高

项目质量的提升是“COMPE”模型实施成果的另一大亮点。按时完成的项目一次性验收通过率从原先的92%提高至98%以上,这一显著变化得益于基于事实的决策机制、严格的质量控制流程以及组织过程资产的有效管理。通过数据分析与市场调研,项目在立项阶段就具备了较高的科学性和可行性;在执行过程中,通过持续的监控与调整,确保了项目成果符合预期标准。此外,项目知识库的建立和应用,也为项目质量的持续改进提供了有力支持。

##### 4.3 人才队伍建设显著加强

“COMPE”模型的实施极大地激发了员工参与项目管理的积极性。一方面,正向激励机制的引入使得经验丰富的老员工更愿意担任项目经理角色,意愿率从原来的15.8%暴涨至68.9%。另一方面,通过构建项目管理人才序列、加强培训、开展竞赛活动等措施,项目管理人才数量和质量均得到了显著提升。在上级公司举办的项目管理竞赛中,公司荣获个人赛第二,团体赛第一的好成绩。同时,项目管理相关员工的考核平均分也从原来的63分上涨到79.5分,充分展示了模型实施对人才队伍建设的积极影响,员工平均项目

管理能力有了明显提升。

##### 4.4 知识管理更加完善

随着项目知识库的建立和应用,公司的知识管理体系得到了进一步完善。通过系统化的分类、收集、储存与分享过程,组织过程资产的完整性与时效性得到了有效保障。通过项目知识库的应用,重复性问题的发生率已从原来的37.6%下降至21.5%,还促进了知识的共享与复用,为项目管理的持续改进提供了有力支持。此外,知识管理的完善还为公司积累了宝贵的经验财富,为未来的项目决策和执行提供了有力参考。

##### 4.5 数字化支撑能力逐步提升

在“COMPE”模型的推动下,公司的数字化支撑能力也得到了逐步提升。通过引入先进的数字化工具和技术手段,项目管理过程中的数据采集、分析、监控等环节实现了自动化和智能化。这不仅提高了数据处理的准确性和效率,还为项目决策提供了更加科学、全面的依据。随着数字化建设的不断深入,公司的项目管理水平将进一步提升,为企业的长远发展奠定坚实基础。

#### 5. 结语

本研究通过 IPD 驱动的“COMPE”模型实践,印证了国有企业改革与广东省委“1310”战略部署的高度契合性,不仅显著提升了项目管理效率与质量,还加强了人才队伍建设、完善了知识管理体系并提升了数字化支撑能力。这些实践成果生动诠释了省委“在高质量发展中增进民生福祉”的决策部署,为国有企业践行“发展成果惠及全体人民”提供了可复制的实施路径。未来,随着模型的不断优化与推广,相信将为企业带来更加显著的竞争优势和持续发展的动力。

#### 参考文献:

- [1] 刘选鹏,《IPD 华为研发之道》[M], 深圳:海天出版社,2018.
- [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] 何剑烽,G公司基于关键链的多项目管理应用研究[D]. 广州:华南理工大学,2019.
- [4] 叶红军. 基于关键链的X公司软件研发多项目进度管理研究[D]. 北京:中央民族大学,2017.
- [5] 安方阳,TP公司IPD模式下研发项目管理的流程优化研究[D]. 徐州:中国矿业大学,2019.
- [6] 张鹏飞,浅谈电力企业电器工程项目管理[J]. 通讯世界,2014(3):87-88.