

数字化转型背景下企业项目式管理的敏捷重构与流程悖论研究

肖申

南京电子技术研究所 江苏南京 210039

DOI:10.32629/ems.v8i5.20172

[摘要] 数字化转型深刻重塑了企业的组织逻辑与管理范式，项目式管理作为应对复杂性与不确定性的核心机制，正经历从传统瀑布式向敏捷化的深度重构。然而，敏捷重构在释放组织弹性的同时，也引发了“流程悖论”——即标准化流程控制与敏捷灵活响应之间的内在张力。本文立足数字化转型的宏观背景，系统梳理了企业项目式管理敏捷重构的内涵与驱动逻辑，深入剖析了流程悖论的生成机理与表现形态，并在此基础上提出“结构性敏捷”的整合框架，尝试在流程刚性与敏捷柔性之间构建动态平衡机制。研究认为，破解流程悖论的关键在于建立“刚柔并济”的分层治理结构，通过数字平台赋能实现流程的模块化解耦与弹性重组，使标准化与敏捷化在不同管理层级上协同共生，从而推动企业项目式管理向高效能、高适应性方向演进。

[关键词] 数字化转型；项目式管理；敏捷重构；流程悖论；结构性敏捷

引言：

数字经济时代，技术迭代的加速与市场环境的剧烈波动使企业面临前所未有的不确定性挑战。数字化转型不仅是技术工具的更替，更是组织架构、管理流程与决策模式的系统性变革^[1]。在这一浪潮中，项目式管理因其任务导向、跨职能协同和阶段性交付的特征，日益成为企业整合资源、驱动创新的基本组织形态^[2]。

然而，传统项目式管理根植于线性计划思维，强调流程的规范性、节点的可控性和成果的确定性，这一范式在数字化转型环境中面临严峻挑战。一方面，敏捷管理理念的引入要求项目管理具备快速迭代、持续反馈和灵活调整的能力；另一方面，企业治理的合规性要求和大规模组织协同仍然依赖标准化的流程框架^[3]。由此产生的“流程悖论”——标准化控制与敏捷灵活之间的结构性矛盾——已成为企业项目管理转型中的核心难题。

现有研究对数字化转型与项目管理的交叉领域已有较多关注，但多聚焦于敏捷方法论的工具性应用或数字技术的功能性赋能，对敏捷重构过程中内生的流程悖论缺乏系统的理论审视^[4]。本文试图从悖论视角出发，探讨企业项目式管理敏捷重构中标准化与灵活性的共存逻辑，并提出整合性的理论框架与管理策略，以期为企业数字化转型中的项目管理实践提供理论参考。

一、核心概念界定

(一) 数字化转型背景下的项目式管理

项目式管理是指企业以项目为基本组织单元，通过临时性、跨部门的团队协作来完成特定目标的管理模式。在数字

化转型背景下，项目式管理的内涵发生了显著扩展：一是管理对象从单一项目向项目组合与项目生态演进；二是管理工具从离线文档向数字化协作平台迁移；三是管理逻辑从线性瀑布式向迭代交付式转变。数字化转型赋予了项目式管理新的技术底座，使项目的发起、执行、监控和收尾全过程得以在数字平台上实现可视化、数据化和智能化。

(二) 敏捷重构的内涵与维度

敏捷重构并非简单地将 Scrum 或 Kanban 等敏捷工具嫁接到现有流程之上，而是对项目管理的价值理念、组织结构和运行机制进行系统性再造。具体而言，敏捷重构包含三个核心维度：理念维度，即从“计划驱动”转向“价值驱动”，以客户价值交付而非计划执行作为核心评价标准；结构维度，即从科层式项目组织转向自组织的小团队网络，强调授权赋能与快速决策；流程维度，即从线性的阶段门控转向迭代式的短周期交付，允许需求变更和方向调整贯穿项目全程。

(三) 流程悖论的理论界定

悖论理论认为，组织中对立要素之间的张力并非需要消除的问题，而是需要持续管理的常态。流程悖论特指在项目管理敏捷重构过程中，标准化流程控制与敏捷灵活响应之间形成的相互矛盾却又相互依存的关系状态^[5]。标准化确保了组织的可预测性、风险可控性和跨项目的知识积累，而敏捷化则保障了对环境变化的快速适应和创新空间的开放性。两者缺一不可，却在实践中频繁冲突，构成了项目管理转型中的核心悖论。

二、企业项目式管理敏捷重构的驱动逻辑

(一) 外部环境驱动：VUCA 时代的适应性压力

数字经济时代的市场环境呈现出高度的易变性(Volatility)、不确定性(Uncertainty)、复杂性(Complexity)和模糊性(Ambiguity),即所谓的VUCA特征。在此背景下,传统瀑布式项目管理的长周期规划与刚性执行模式难以有效应对快速变化的客户需求和技术环境。企业被迫寻求更具适应性的管理模式,敏捷重构因此成为项目管理演进的必然方向。

(二) 技术条件驱动: 数字平台的流程赋能

云计算、大数据、人工智能等数字技术的成熟为敏捷重构提供了技术可行性。数字平台能够实现项目信息的实时共享、任务状态的动态可视化、迭代进度的自动追踪以及跨团队协同的无缝对接。这些技术能力极大地降低了敏捷管理的协调成本,使小步快跑、快速迭代的敏捷模式在大规模组织中成为可能。同时,数字化工具也为流程的标准化提供了自动化执行的手段,为标准化与敏捷化的并存创造了技术条件。

(三) 组织变革驱动: 从职能导向到价值导向

数字化转型推动企业从传统的职能导向型组织向价值导向型组织转变。在这一过程中,项目不再仅仅是"完成任务"的工具,而是"创造价值"的载体。价值导向要求项目管理能够快速识别价值机会、灵活配置资源、持续验证价值假设,这与敏捷管理的核心理念高度契合。组织变革的内在逻辑驱动着项目管理从流程合规走向价值创造,从而催生了敏捷重构的组织动力。

三、流程悖论的生成机理与表现形态

(一) 流程悖论的生成机理

流程悖论并非源于管理者的决策失误,而是根植于组织管理的深层结构性矛盾。其生成机理可从以下三个层面理解:

第一,控制逻辑与创新逻辑的内在冲突。标准化流程服务于组织的控制逻辑——降低不确定性、确保质量底线、实现规模化复制。而敏捷重构服务于创新逻辑——拥抱不确定性、鼓励试错探索、追求差异化突破。两种逻辑在同一组织空间中的并存,必然产生资源配置、权力分配和评价标准上的冲突。

第二,短期效率与长期适应性的时间张力。标准化流程在短期内能显著提升执行效率和管理可预测性,但可能抑制组织对环境变化的敏感性。敏捷实践在长期中增强了组织适应性,但在短期可能因频繁调整而导致效率损失和交付延迟。这种时间维度上的张力使管理者陷入"效率—适应性"的两难选择。

第三,局部最优与全局协同的空间悖论。单个项目团队的敏捷实践可能实现局部最优,但当多个敏捷团队需要在组织层面进行协同时,缺乏统一流程框架可能导致接口混乱、

标准不一和知识孤岛。局部敏捷的累积并不自动产生全局的高效协同,反而可能加剧组织碎片化。

(二) 流程悖论的表现形态

在企业项目管理实践中,流程悖论主要呈现为以下四种典型形态:

1. 规范与弹性的悖论

企业一方面需要通过标准化的项目管理流程(如立项审批、阶段评审、变更控制等)来确保治理合规和风险可控;另一方面又需要赋予项目团队足够的自主权来快速响应变化。过度规范导致僵化,过度弹性导致失序,两者之间的平衡点难以固定。

2. 文档与行动的悖论

传统项目管理高度依赖文档化(需求文档、设计文档、测试报告等)来实现知识传递和过程追溯。敏捷理念则强调"可工作的成果优于详尽的文档"。在实践中,减少文档可能加速交付但增加沟通成本和知识流失风险;保留文档则可能降低迭代速度但保障组织记忆。

3. 授权与控制的悖论

敏捷重构要求向项目团队充分授权,赋予其自组织、自决策的能力。但组织管理层出于风险控制和资源统筹的需要,又难以完全放弃对项目过程的控制权。授权不足抑制了敏捷的灵活性,授权过度则可能导致项目偏离组织战略方向。

4. 迭代与交付的悖论

敏捷模式强调小步快跑、持续迭代,但客户和利益相关方往往需要明确的交付时间表和确定的成果承诺。频繁迭代可能导致"永远在进行中"的感知,而固定交付承诺又可能回归到瀑布式的计划锁定,背离敏捷初衷。

四、破解流程悖论: 结构性敏捷的整合框架

(一) 结构性敏捷的核心理念

基于上述分析,本文提出"结构性敏捷"的概念框架,其核心理念是:不追求标准化与敏捷化之间的折中妥协,而是通过分层架构设计,使两者在不同管理层级上各司其职、协同共生。具体而言,组织层面保持战略流程的结构性稳定,项目层面实现执行流程的敏捷化运行,技术平台层面提供流程模块的弹性组装能力。

(二) 分层治理结构的设计

结构性敏捷框架包含三个治理层级:

战略治理层:负责项目组合的筛选、优先级排序和资源分配。该层级保持相对稳定的标准化流程,以确保组织战略的一致性和投资决策的审慎性。流程节点包括项目组合评审、战略对齐检查和资源配置审批等,体现"刚性"治理要求。

项目执行层: 负责具体项目的规划与交付。该层级充分引入敏捷实践, 采用短周期迭代、每日站会、回顾复盘等机制, 赋予项目团队在执行方式和技术路径上的自主权。流程框架设定最低限度的必要节点(如迭代启动、迭代评审), 其余交由团队自组织决定, 体现“柔性”执行理念。

平台支撑层: 依托数字化平台, 提供流程模块的标准化定义、灵活配置和自动化执行能力。平台将项目管理流程解耦为可独立运行又可灵活组装的模块(如需求管理模块、进度追踪模块、质量检查模块等), 不同类型的项目可根据自身特征选择和组合流程模块, 实现“千项千面”的定制化管理。

(三) 动态平衡机制的构建

结构性敏捷框架的有效运行, 需要以下三个动态平衡机制的支撑:

1. 情境适配机制

并非所有项目都适合高度敏捷化。框架引入项目分类矩阵, 根据项目的复杂性、不确定性和战略重要性三个维度, 将项目划分为不同类型, 为每类项目匹配差异化的流程敏捷度。高不确定性的创新探索型项目采用高敏捷模式, 低不确定性的运营维护型项目保留较强的标准化流程。

2. 反馈迭代机制

流程本身也需要敏捷化。框架设置定期的流程回顾节点, 项目团队和管理层共同评估流程的有效性, 根据实践反馈持续调整流程规则。标准化流程不是一成不变的制度约束, 而是在实践中不断迭代优化的“活流程”。

3. 知识沉淀机制

敏捷实践中的经验教训需要通过有效的知识管理机制沉淀为组织资产。数字平台应支持项目过程数据的自动采集、结构化存储和智能分析, 使个体和团队层面的敏捷实践智慧转化为组织层面的流程优化依据, 避免“敏捷导致遗忘”的知识流失困境。

五、管理启示与实施建议

(一) 树立悖论思维, 超越非此即彼的管理认知

企业管理者需要认识到, 标准化与敏捷化之间的张力是组织管理的常态而非异态。试图通过彻底废弃标准化流程来实现“全面敏捷”, 或者以加强流程管控来抵制敏捷变革, 都是对流程悖论的简单化处理。管理者应当培养悖论思维能力, 学会在矛盾共存中寻求动态平衡, 将流程悖论从“问题”转化为“资源”。

(二) 推进流程模块化, 构建可组装的管理架构

企业应当对现有项目管理流程进行模块化解构, 将大流

程拆解为功能独立、接口清晰的小模块。在数字平台的支撑下, 不同项目可根据自身需要灵活选配流程模块, 既保障了关键节点的标准化控制, 又为非关键环节的敏捷创新预留了空间。模块化是实现“结构性敏捷”的操作基础。

(三) 建设数字化项目管理平台, 以技术赋能化解悖论

数字平台是连接标准化与敏捷化的关键中介。企业应加大项目管理数字化平台建设的投入, 重点发展项目过程的实时可视化、流程规则的参数化配置、协同工作的无缝对接以及决策支持的数据智能化等能力。平台不仅是效率工具, 更是悖论调和的技术载体。

(四) 培育敏捷文化, 强化组织变革的软支撑

敏捷重构不仅是流程层面的变革, 更是文化层面的转型。企业需要培育以信任、透明、持续学习和快速反馈为核心特征的组织文化, 为项目团队的自组织运行提供文化土壤。文化变革是敏捷重构最深层也最困难的维度, 需要管理层的长期引领和制度机制的系统保障。

结语

数字化转型为企业项目式管理的敏捷重构提供了技术条件和变革动力, 但也催生了标准化与敏捷化之间的流程悖论。本文通过系统分析流程悖论的生成机理与表现形态, 提出了“结构性敏捷”的整合框架, 主张通过分层治理、模块化解耦和动态平衡机制, 在流程刚性与敏捷柔性之间实现辩证共生。研究表明, 破解流程悖论的关键不在于选择标准化或敏捷化的某一极, 而在于构建使两者在不同层级和情境中协同运行的组织架构与技术平台。

[参考文献]

[1]吴定玉,胡定国,张治觉,等.双元创新视角下企业数字化转型对组织韧性的影响研究[J].沈阳工业大学学报(社会科学版),2025,18(06):639-651.

[2]赖苑苑,高尚,周晶,等.数字化背景下企业项目管理运营化的实现机制——基于华为的案例研究[J].管理学报,2023,20(11):1579-1589.

[3]李志凌,王先科.基于PDCA原理的京东敏捷软件项目管理研究[J].项目管理技术,2018,16(05):60-64.

[4]康晓莉.企业数字化转型对内部管理效率的影响研究[J].企业改革与管理,2025,(20):3-5.

[5]刘洋,董久钰,焦豪.悖论式困境、高管认知框架与制造企业数字化转型[J].管理世界,2025,41(02):161-181.

作者简介: 肖申(1992.11--), 男, 汉族, 江苏东台人, 硕士, 工程师, 研究方向: 项目管理。