

# 管理学中矛盾和矛盾问题的类型研究



何斌<sup>1</sup>, 李莉<sup>4,\*</sup>, 李兴森<sup>2</sup>, 倪钢<sup>3</sup>, 简浩<sup>1</sup>

<sup>1</sup>广东工业大学管理学院, 广东广州 510006

<sup>2</sup>广东工业大学可拓学与创新方法研究所, 广东广州 510006

<sup>3</sup>广东工业大学马克思主义学院, 广东广州 510006

<sup>4</sup>上海对外经贸大学统计与信息学院, 上海 201620

**摘要:** 矛盾和矛盾问题不仅是管理研究的基础性概念, 更是可拓学、矛盾管理学和矛盾管理理论的核心概念, 但现有研究文献中, 不同学派和领域对它们的内涵界定和类型划分存在很不一致的问题, 很难展开对话交流。为处理这种不一致性, 本文在反思可拓学、矛盾管理学和矛盾管理理论三大学派相关观点的基础上, 梳理出关于矛盾及矛盾问题的内涵区分和类型划分。研究结果指出: 根据矛盾的对立性跟目的是否具有相关性, 可把矛盾分为目的无关的矛盾和目的相关的矛盾; 目的相关的矛盾可分为目的-条件对立的矛盾和目的对立的矛盾; 目的无关的矛盾可分为事实性矛盾和价值性矛盾。借鉴矛盾的以上划分, 矛盾问题有类似的划分, 可分为目的-条件对立的矛盾问题、目的对立的矛盾问题以及事实性矛盾问题和价值性矛盾问题。研究结果有助于不同矛盾管理研究学派和领域更好地开展学术对话交流, 推动矛盾视角在管理研究中的深入展开。

**关键词:** 矛盾; 矛盾问题; 可拓学; 矛盾管理学; 矛盾管理理论

**DOI:** [10.57237/j.wjmst.2023.04.003](https://doi.org/10.57237/j.wjmst.2023.04.003)

## The Classification of Paradox and Paradox Problems in Management Science

Bin He<sup>1</sup>, Li Li<sup>4,\*</sup>, Xingsen Li<sup>2</sup>, Gang Ni<sup>3</sup>, Hao Jian<sup>1</sup>

<sup>1</sup>School of Management, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510006, China

<sup>2</sup>Research Institute of Extenics and Innovation Methods, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510006, China

<sup>3</sup>School of Marxism, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510006, China

<sup>4</sup>School of Statistics and Information, Shanghai University of International Business and Economics, Shanghai 201620, China

**Abstract:** Paradox and paradox problems are not only the basic concepts in management research, but also the foundational concepts in Extenics, Contradiction Management Science and Paradox Theory in Management. However, in the existing literature, different schools and fields did not make consensus on their definitions and classification, which makes it hard to carry out academic dialogue and communication. In order to address this gap, this paper gives a classification of paradox and paradox problems on the basis of reviewing and sorting out the relevant viewpoints of the three schools of Extenics, Contradiction Management Science and Paradox Theory in Management. According to

基金项目: 国家自然科学基金项目 (72071049); 广东省哲学社会科学规划项目 (GD23XGL021);  
广东工业大学科学研究项目 (GXLX20210207).

\*通信作者: 李莉, [lilycb163@163.com](mailto:lilycb163@163.com)

收稿日期: 2023-10-26; 接受日期: 2023-11-24; 在线出版日期: 2023-12-09

<http://www.wjmst.net>

whether the opposition of paradox is related to purpose, paradox can be divided into purpose-independent paradox and purpose-related paradox. Further, the purpose-related paradox can be divided into purpose-condition-opposite paradox and purpose-opposite paradox while the purpose-independent paradox can be divided into fact paradox and value paradox. In consistent to the above classification of paradox, there is a similar classification of paradox problems, which can be divided into purpose-condition-opposite paradox problems and purpose-opposite paradox problems as well as fact paradox problems and value paradox problems. The research results will help different schools and fields of management paradox research to carry out academic dialogue and better communication, and promote the in-depth development of paradox research in Management Science as well.

**Keywords:** Paradox; Paradox Problems; Extenics; Contradiction Management Science; Paradox Theory in Management

### 1 引言

矛盾和矛盾问题是管理研究和管理实践中司空见惯的基础性概念，但细究起来，如何从内涵上对它们做区分？它们的类型划分又是怎样的？不同学派和领域对它们的回答很不一致，以至于很难展开对话交流，常常导致“鸡同鸭讲”的境地。为了解决这个问题，本文通过反思和梳理矛盾和矛盾问题的相关概念，基于可拓学、矛盾管理学和矛盾管理理论三大学派的观点，给出矛盾和矛盾问题的内涵区分及其类型划分，以期促进管理学中矛盾和矛盾问题的概念共识及其应用发展，进一步推动矛盾研究的深入发展。

### 2 可拓学中的矛盾和矛盾问题

可拓学是以矛盾问题为研究对象的，它认为矛盾问题是指人们要达到的目标在现有条件下无法实现的问题[1]。从主-客观视角，可拓学对矛盾问题类型进行过三类划分，即主-客观矛盾问题、主-主观矛盾问题和客观矛盾问题[1, 2]。矛盾问题的三类划分，其实也蕴藏了矛盾的三种形式，分别是主-客观矛盾（即不相容矛盾）、主-主观矛盾（即对立矛盾）和客观矛盾。在可拓学里，矛盾问题由目标和条件构成[1, 3]，可用一般模型记为  $P=G*L$ ，其中  $G$  为目标，它是问题  $P$  在一定条件下，希望达到的结果；而  $L$  为影响目标实现的主客观因素，即条件。作为中国原创的、研究矛盾转化和开拓创新的交叉新学科[4]，自 1983 年蔡文提出以来，经过 40 年的发展，可拓学已经形成了自己的理论和方法体系，它以可拓论为基础理论框架（见图 1），以可拓方法为主要研究方法（见图 2），以基元及其可拓变换等作为解决矛盾问题的形式化和可操作化工具，并在管理实践和工程领域中得到了广泛应用[1, 4]。

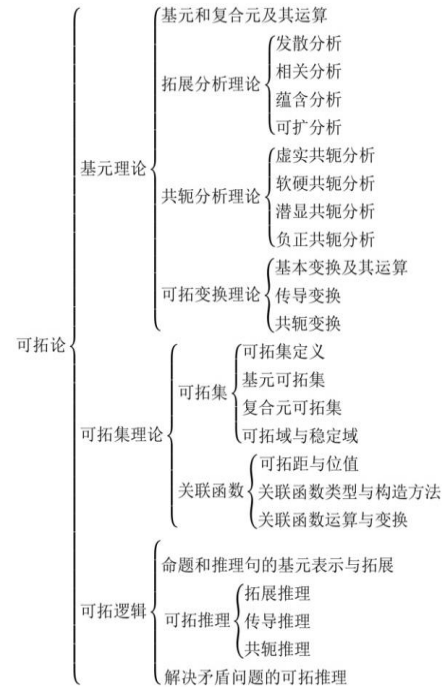


图 1 可拓论框架

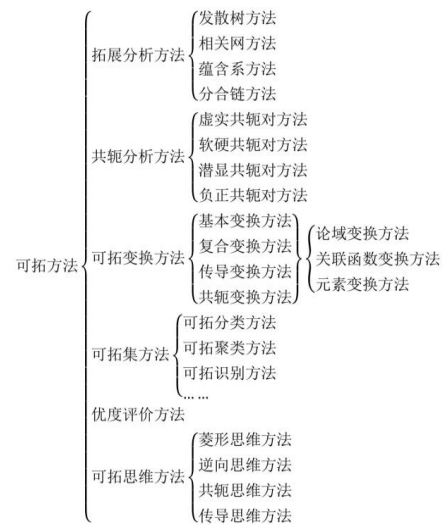


图 2 可拓方法体系

如前所述，可拓学直接定义了矛盾问题并给出了相应的三类划分，但美中不足的是，可拓学回避了矛盾的定义，也没有明确划分矛盾的类型。这种处理方式存在明显的双刃剑效应。一方面，对矛盾问题的直接定义，便于后续对矛盾问题的理论分析和实际操作，避免歧义，尤其增加了实践上解决矛盾问题的可操作性，这是直接定义的优势之处。另一方面，离开了矛盾的定义，直接定义矛盾问题，与其他学科和领域对话交流就增加了难度和困难性。正是因为对矛盾和矛盾问题界定的差异，不同学科和领域常常会出现“鸡同鸭讲”的局面，产生无法回避的困惑。

从结构的视角，可拓学还提炼了物的共轭性（包括虚实性、软硬性、潜显性和负正性），指出可从系统性、物质性、动态性和对立性四个方面对物进行结构的划分[2, 5]。共轭性表明，物是其虚部和实部、软部和硬部、潜部和显部以及负部和正部的对立统一体。对给定的一个物  $N$ ，其共轭结构可表示为

$$\begin{aligned} N &= \text{im}N \odot \text{re}N \\ &= \text{sf}N \odot \text{hr}N \\ &= \text{lt}N \odot \text{ap}N \\ &= \text{ng}_cN \odot \text{ps}_cN \end{aligned}$$

其中，符号  $\odot$  是阴阳符，表示“对立统一”， $\text{im}N$  和  $\text{re}N$  分别表示物  $N$  的虚部和实部， $\text{sf}N$  和  $\text{hr}N$  为其软部和硬部， $\text{lt}N$  和  $\text{ap}N$  为其潜部和显部， $\text{ng}_cN$  和  $\text{ps}_cN$  为其负部和正部。

在某种意义上，虚实、软硬、潜显和负正的划分也蕴含了矛盾的共轭性划分，即虚部-实部、软部-硬部、

潜部-显部、负部-正部之间的矛盾。由此延伸，可扩展提出关于事物的广义的共轭矛盾。比如，刚性管理与柔性管理、企业的整体利益与局部利益、企业的长期战略与短期策略、员工的积极工作态度与消极工作态度等，都可以看作是一种广义的共轭矛盾。

### 3 矛盾管理学中的矛盾含义及其类型

矛盾管理学是现代矛盾理论和管理实践相结合的产物，用矛盾方法展开管理现象的研究，它是中国学者李占祥 1997 年提出的原创新学科，并明确地指出：矛盾管理是管理学的理论基础[6]。这里的“矛盾”是哲学层次（辩证法视角）的概念，它依据和借鉴了中国化马克思主义的矛盾观，最具代表性的是 1937 年毛泽东的《矛盾论》，认为：矛盾即对立统一，它是指事物内部和事物之间的对立统一关系；矛盾是普遍存在的，具体矛盾又有其特殊性；事物包含的矛盾又是不平衡的，居支配地位、起决定作用的是主要矛盾，居从属地位、不起决定作用的是次要矛盾；同一矛盾内部由于力量不同又分为主要方面和次要方面；矛盾双方具有同一性和斗争性，即一体两面性，并在一定条件下可以相互转化[7]。其中，同一性是指矛盾双方相互依存、相互贯通的性质和趋势，而斗争性是指矛盾着的对立面之间相互排斥、相互分离的性质和趋势。应用到企业管理实践，具体的矛盾形式主要有积极性矛盾和消极性矛盾、显性矛盾和隐性矛盾以及固有矛盾和人为矛盾[8]，见表 1。

表 1 “矛盾管理学”中矛盾的类型及其举例

序号	矛盾的类型	矛盾的含义及其表现
1	积极性矛盾与消极性矛盾	积极性矛盾可以产生压力，形成向上的动力，促进人的努力；可以使管理部门不断地进行调整，使工作更加引向企业的整体目标；可以提高企业的整体水平。 消极性矛盾主要表现在以下几个方面：矛盾产生的压力过大，会使人精神衰弱、沮丧、形成人心理上的阻力；矛盾的破坏作用一旦超过了管理部门的调整能力，就会影响企业的整体目标；矛盾过大会削弱企业的一体化水平。
2	显性矛盾与隐性矛盾	显性矛盾指矛盾的公开化，大众化，甚至尖锐化；隐性矛盾指还没有公开化，隐含在事物内部但已明确存在的矛盾。通常显性的矛盾比较容易发现，也较容易处理；隐性矛盾对企业的危害可能要更大，如果企业不能及时发现，就会对企业构成巨大的威胁。
3	固有矛盾与人为矛盾	固有矛盾往往需要从制度本身加以解决，这一类的矛盾一旦存在，一般具有较长期的危险性，调整起来也较为艰难。 人为矛盾是工作中人为存在但又是不可避免的一些矛盾或由于工作竞争产生的矛盾，这往往需要调整个人的心理状态、工作的方式和方法等。

矛盾管理学认为，从矛盾的根源来看，企业管理中的矛盾主要有以下三种：目标的不一致造成的矛盾；资源的

稀缺性造成的矛盾；价值观（或社会组织文化）的差异造成的矛盾[8]。从矛盾的解决策略来看，主要有三种：“零

和”策略，也称“斗争”的策略，即矛盾的一方战胜另一方；“妥协”策略，也称“折中”的策略，即矛盾双方妥协退让；“中和”策略，也称“共赢”的策略，即矛盾双方双赢[8]。从方法论来看，矛盾管理的过程具有发现矛盾、分析矛盾、解决矛盾以及利用与驾驭矛盾四个环节[8]，图3。以隐性矛盾处理为例，主要的处理措施有：充分收集信息，及时发现隐性矛盾；对隐性矛盾及时进行诊断和分析；尽量使隐性矛盾显性化，让矛盾充分暴露出来，以便利于管理者及时地处理矛盾；建立健全企业的预警系统，应有一套评价或测试企业是否正常的指标体系[8]。



图3 李占祥的矛盾管理环

在矛盾管理学看来，管理的本质就是运用对立统一规律和矛盾分析方法，正确处理矛盾并实施企业可持续成长，既要追求企业生产力水平的永续提高，又要注意节约资源和改善生态环境。矛盾管理学认为企业可持续成长主要存在两大基本矛盾：一是企业与外部关系之间的基本矛盾，即社会不断丰富和变化的物质与文化生活需求同企业适应与满足这种需求能力有限性之间的矛盾；二是企业与内部成员之间的基本矛盾，即所有者的利益需求与员工不断增长的物质和精神需求同企业适应与满足这种需求能力有限性之间的矛盾。其实这里所表达的矛盾，本质上是一种“需求-能力”差异的矛盾，跟可拓学关于矛盾问题的显性定义有相似之处。

### 4 矛盾管理理论中的矛盾涵义及其类型

根据辩证法思想，矛盾具有普遍性，它存在于一切事物之中，存在于一切事物发展过程的始终；同时，矛盾又具有特殊性，不同事物的矛盾各有特点[7]。毫无疑问，组织管理中的矛盾有其特殊性。

表2 矛盾及其相关概念的涵义

序号	概念	涵义
1	矛盾 (Paradox)	•相反但是相关的元素同时存在并持续的状态。 •相互影响的持续的冲突，选项之间彼此排斥使得决策困难，因此产生不合理的情境。
2	张力 (Tension)	•组织情境中制定决策时面临的压力、不适或紧张的状态。 •压力来自相反的决策方向或者在对立面之间的抉择。
3	二元 (Duality)	•两个可以兼得的对立面之间相互依存、相容或者不相互排斥的状态。 •存在于一个整体内的两个极端，内部边界产生区别，外部边界促进整合。
4	辩证 (Dialectic)	•相互依存的两个对立面之间的动态互动，强调对立面的统一和连接的过程。 •在整合过程中解决相反事物之间的冲突。
5	两难 (Dilemma)	•必须在两种选项之间选择其一的情况。 •竞争的选项，每种选项都有利弊，因此选择可能是暂时的并且冲突会不断浮现。

自21世纪以来，西方组织管理领域主导的矛盾理论(Paradox Theory)——矛盾管理理论(Paradox Theory in Management)，正逐渐成为继最佳实践观、构型观和权变观之后的一种主要的管理学研究范式[9-11]。它把矛盾分成广义和狭义两类，广义上任何不一致的事物都可称为矛盾，狭义的矛盾是指相互冲突的逻辑关系[11]，或者“相互依赖的元素之间持续的冲突”[12]。Cameron 和 Quinn 较早将矛盾的概念在管理研究中明确提出来，认为矛盾的特点是对立面（甚至是相互排斥的元素）的同时

存在[13]。随后一些研究也对矛盾和类似概念，比如张力、两难、二元、辩证等，不断进行比较和拓展分析[12, 14-16]，揭示了矛盾的二元性、辩证性和动态性等特征，见表2。东方哲学的阴阳理论和中庸思维也在矛盾研究中也占据了一席之地[17-19]，日本学者京都大学 Tomoki Sekiguchi (关口伦纪) 教授等甚至将它们引入组织行为研究，提出了领导力的研究分支——矛盾领导力，指出矛盾领导力具有二元性、辩证性和冲突性等特征[20]。这些研究的共识是，矛盾的本质在于对立面的共存，并且

对立面的相互依赖性和持续性是矛盾的两个关键要素[7, 15, 16]。也就是说，矛盾是对立统一关系的一种结构，具有整体性（holistic）的特征，而且这种结构具有一定的稳定性，表现为对立统一关系的（相对）持续性。

从组织行为的视角，现有组织管理研究中的矛盾主要包括学习矛盾、组织矛盾、归属矛盾、执行矛盾和情绪矛盾[15, 16]，见表3。从可拓学的视角来看，这些矛盾的划分主要是从事物共轭性的视角来展开的。

表3 组织管理中矛盾的五种类型

矛盾类型	对立面	矛盾内容
学习矛盾	探索与开发	探索式学习与开发式学习
	稳定与改变	维持组织惯例需要的稳定与适应外部环境需要的改变
	长期与短期	战略联盟的长期导向与短期导向
组织矛盾	控制与授权	团队领导的决策集中与下属自主权
		高管的控制与授权
		工作组的团队自主性与个人自主性
		社区管理的控制性与自主性
		管理控制与创造性
		董事会的控制与合作角色
灵活性/刚性	联盟关系中联结的刚性与柔性	严格的工作标准与下属灵活性
		生产流程设计中的刚性与柔性
归属矛盾	个人与集体	领导行为中以自我为中心与以他人为中心
		个体角色的相似性与独特性
	领导角色与性别特征	女性领导同时面临代理与调和的双重角色期待
全球化与本土化	跨国公司的子公司面临的全球化与本土化两种相反的身份要求	
执行矛盾	竞争与合作	与相同的企业同时存在竞争与合作的关系
		组织内不同的业务单元或者部门之间竞争与合作的冲突
		不同商业网络之间的竞争与合作关系冲突
	市场与政府	市场需求与政府管制的冲突
家族利益与企业发展	家族企业在给家族分配足够的红利与企业发展之间的矛盾	
情绪矛盾	正面与负面情绪	组织内的个人或团体对某事物同时产生积极与消极的情绪
	正面与负面态度	组织内的个人或团体对某事物同时产生积极与消极的态度

矛盾管理的策略主要有防御矛盾、统合矛盾和转化矛盾三类主要范式[8]。其中，防御矛盾是对矛盾的一种防御反应，是指否认矛盾的存在，进行回避或者权变意义上的取舍；统合矛盾是指承认矛盾对立双方的存在、积极解决矛盾的做法；转化矛盾是指使矛盾的对立面在一定条件下互动转化。

## 5 矛盾和矛盾问题的类型分析

通过以上分析，不难发现“矛盾视角”是可拓学、矛盾管理学和矛盾管理理论三大学派的共同视角，三大学派都在矛盾概念、类型划分以及矛盾处理策略上展开了相关探索，三个学派之间本应交流互鉴，形成学术共同体，共同发展。但从目前的研究状况来看，由于对矛盾和矛盾问题未做明确的内涵区分和类型划分，三大学派之间仍缺乏对话交流的基础，导致三个学派形成“各自为政”、“三国割据”的格局。有鉴

于此，本文整合可拓学、矛盾管理学和矛盾管理理论三大学派的观点，给出关于矛盾和矛盾问题的内涵区分及其类型划分，以期推动三个学派之间的交流互鉴，共同促进管理学中矛盾和矛盾问题的概念共识及其应用发展。

### 1. 矛盾的定义与多元矛盾

矛盾的概念源于辩证法，也应该归于辩证法。沿用《矛盾论》的定义，矛盾是指事物内部和事物之间的对立统一关系，即矛盾就是对立统一。这和三大学派关于矛盾的本质是一致的，即矛盾在于对立面的共存，并且对立面的相互依赖性和（相对）持续性是矛盾的两个关键特征。因此，矛盾是对立统一关系的一种（相对）稳定性结构。可利用阴阳符表示事物或对立立面之间的矛盾关系，即  $N_1$  和  $N_2$  之间的矛盾可表示为“ $N_1 \ominus N_2$ ”。比如，“风险  $\ominus$  机遇”表示“风险”和“机遇”是对立统一的矛盾；“企业（经营收入  $\ominus$  经营支出）”表示“企业是经营收入和经营支出的对立

统一体”。

“三国演义”中的“三国”、“春秋五霸”中的“五霸”和项目管理中“质量、成本和进度”之间的矛盾反映的是多个事物或多个对立面之间的复杂对立统一关系，是一种多元矛盾或多元矛盾关系。以项目管理为例，质量、成本和进度之间的矛盾关系可以分解并表示为“质量⊕成本，质量⊕进度，成本⊕进度”，以及“(质量∧成本)⊕进度，(质量∧进度)⊕成本，(成本∧进度)⊕质量”，其中“∧”是逻辑“与”关系，这些矛盾关系可综合表示为图 4。此外，质量、成本和进度之间的矛盾还会形成一种整体效应或系统效应，产生 1+1+1>3 的效果，最终使项目管理实现质量、成本和进度之间的动态平衡。因此，三元矛盾或多元矛盾关系比起二元矛盾关系要复杂得多。

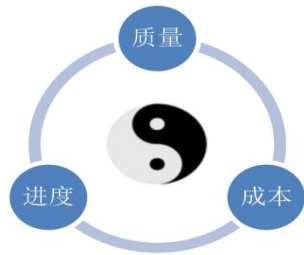


图 4 质量、成本和进度之间的三元矛盾关系

## 2. 矛盾的类型划分

按照辩证法关于矛盾的“对立统一”定义，“对立”和“统一”是该定义的两个关键词。尤其“对立”是分析的起点，只有找到合理的“对立”划分，才能找到周全的矛盾划分。从黑格尔《小逻辑》和列宁《哲学笔记》及其中国化的马克思主义辩证法和认识论（最具代表性的是 1937 年毛泽东的《矛盾论》和《实践论》）来看，辩证判断可分为事实性判断、价值性判断和实践性判断三种类型，并对应认识的三个发展阶段（即事实性认识、价值性认识和实践性认识），它们揭示了人类认识和改造世界的辩证思维过程[21-23]。借鉴辩证思维三类判断以及三个认识发展阶段的划分，综合以上不同学派观点，考虑到目的性活动是人类实践活动区别于机器以及认识和改造世界的重要特征，本文从目的性的视角，对矛盾提出了类似的划分（见图 5）。其中，事实性矛盾对应事实性判断，价值性矛盾对应价值性判断，而目的相关的矛盾对应实践性判断（见表 4）。

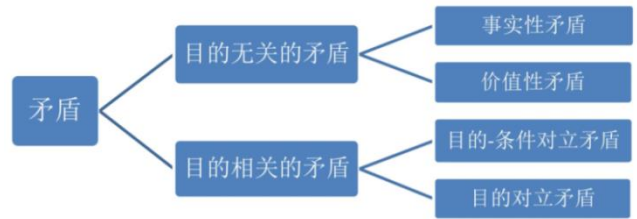


图 5 矛盾的划分

表 4 矛盾类型与三类判断及三个认识的对应关系

矛盾类型	判断类型	认识类型
目的无关的矛盾 (或判断性矛盾)	事实性矛盾	事实性判断
	价值性矛盾	价值性判断
目的相关的矛盾 (或目的性矛盾)	目的-条件对立矛盾	实践性判断
	目的的对立矛盾	
		事实性认识
		价值性认识
		实践性认识

- (1) 根据矛盾的对立性是否跟目的具有相关性，可把矛盾分为目的无关的矛盾和目的相关的矛盾，其中“目的”包括目标、需求、愿望等。与目的无关的矛盾一般也称为判断性矛盾，与目的相关的矛盾一般也称为目的性矛盾。
- (2) 目的相关的矛盾，借鉴可拓学的划分视角，可分为目的-条件对立的矛盾和目的对立的矛盾。这是可拓学重点研究的矛盾，矛盾管理学中的部分矛盾也是这类矛盾。
- (3) 目的无关的矛盾，可分为事实性（对立的）矛盾和价值性（对立的）矛盾（见表 4）。前者跟事实性判断有关联，后者跟价值性（包括价

值观和文化等）判断有关联。矛盾管理学和矛盾管理理论中的矛盾主要是这类矛盾，前面提到的共轭矛盾也是这类矛盾。比如，企业中虚部-实部、软部-硬部、潜部-显部、负部-正部、长期收益和短期收益、整体利益和局部利益等都是事实性矛盾（跟企业经营发展过程的事实性判断有关），而刚性治理与柔性治理、员工的积极行为与消极行为、企业数字化转型的快与慢等，都是价值性矛盾（跟观察者的主观价值性判断有关）。

## 3. 矛盾问题的类型划分

根据前面矛盾的划分，矛盾问题可自然地分为相

应的类型（见图 6）：

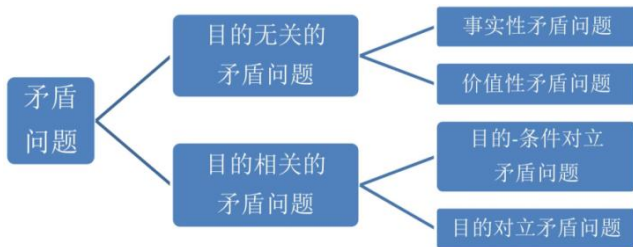


图 6 矛盾问题的划分

- (1) 根据矛盾的对立性跟目的是否具有相关性，可把矛盾问题分为目的无关的矛盾问题和目的相关的矛盾问题。与目的无关的矛盾问题一般也称为判断性矛盾问题，与目的相关的矛盾问题一般也称为目的性矛盾问题。
- (2) 目的相关的矛盾问题，可分为目的-条件对立的矛盾问题和目的对立的矛盾问题。这是可拓学重点研究的矛盾问题，矛盾管理学中的部分矛盾问题也是这类问题。比如，企业的高收益追求同企业资源适应与满足这种追求的能力有限性之间的矛盾，企业的品牌追求同企业产品质量适应与满足这种追求的能力有限性之间的矛盾，都是目的-条件对立的矛盾问题。再如，在中国特色社会主义市场环境，大型国企要并购（有创新力的）中小民营高新技术企业，中小民营高新技术企业要反并购，并争取生存和发展，这是目的对立的矛盾问题。对于该对立的矛盾问题，可通过适当的行政干预，采取类似“狼鸡同笼加隔板”的隔离方式进行企业制度设计，保护（有创新力的）中小民营高新技术企业不被收购，从而矛盾问题得以解决。

利用阴阳符（即矛盾关系符），目标  $G$  和条件  $L$  构成的矛盾  $P$  可表示为  $P=G\odot L$ ，当  $G$  和  $L$  相容时（记

为  $G\downarrow L$ ），说明矛盾  $P$  是相对稳定的对立统一体；当  $G$  和  $L$  不相容时（记为  $G\uparrow L$ ），说明矛盾  $P$  的对立面之间出现了差异（或不平衡），这时矛盾  $P$  就构成了目的-条件对立的矛盾问题。如果引入时间参数  $t$ ，并假定  $P(t_1)=G(t_1)\odot L(t_1)$ ， $G(t_1)\uparrow L(t_1)$ （即二者是不相容的），那说明在  $t_1$  时刻， $P(t_1)$ 是目的-条件对立的矛盾问题；若经过变换处理后， $G(t_2)\downarrow L(t_2)$ （即二者是相容的），那么  $P(t_2)=G(t_2)\odot L(t_2)$ 是  $G(t_2)$ 和  $L(t_2)$ 相对稳定的对立统一体，即经过一次否定的过程，旧的不相容矛盾转化为新的相容矛盾。一般地，事物会经过否定之否定的反复过程，不断螺旋上升发展。

- (3) 目的无关的矛盾问题，可分为事实性（对立的）矛盾问题和价值性（对立的）矛盾问题。前者跟事实性判断矛盾有关，后者跟价值性判断矛盾有关。矛盾管理学和矛盾管理理论的矛盾问题主要是这类问题。比如，企业长期利益和短期利益的矛盾是事实性矛盾问题，跟企业的利益分配安排密切相关；而员工工作态度的积极和消极之间的矛盾（尤其是后疫情时代），是价值性矛盾问题，跟员工的工作价值观和苦乐观等密切相关。

从概念范畴来看，矛盾问题源自矛盾，但它本身并不是矛盾，而是矛盾或矛盾对立面之间的变化和差异。由矛盾的变化发展所导致的对立面之间的差异（或不平衡），就是矛盾问题。也就是说，矛盾或矛盾关系（即对立面之间的对立统一）是矛盾问题的基础，而矛盾问题本质上是矛盾（超过一定的临界）激化的产物。从辩证法视角来看，所谓解决矛盾问题，就是从旧的矛盾，通过扬弃（即辩证否定），达到对立面之间新的对立统一，形成新的矛盾关系。表 5 通过三个简要示例，分析了三类矛盾如何向矛盾问题转化的过程及其矛盾问题的解决过程。

表 5 矛盾及其矛盾问题的转化和举例

矛盾类型	矛盾如何转化为矛盾问题？	举例
判断性矛盾	在该矛盾中，一般存在肯定和否定的两个对立面，当肯定的方面占优势时，该矛盾是相容的；当否定的方面占优势时，该矛盾是不相容的，这时矛盾就转变为矛盾问题了。	考虑矛盾“企业（经营收入 $\odot$ 经营支持）”，也就是说经营收入和经营支出是企业的一体两面。一般地，当企业收入大于企业支出时，即企业收入占优势时，该矛盾是相容的；随着企业的发展变化，当企业支出大于企业收入时，这时该矛盾就转化为矛盾问题了。这个矛盾问题可以通过重新平衡企业支出与企业收入之间的关系来解决。
目的-条件对立矛盾	在该矛盾中，当目的和条件不相容时，该矛盾就转变为矛盾问题了。	考虑矛盾“（企业数字化转型 $\odot$ 数字化转型备用资金）”，即在现有企业留用资金的基础上进行企业数字化转型，这是典型的目的-条件对立矛盾。当备用资金能满足企业数字化转型需求时，该矛盾是相容的；当备用资金不能满足企业数字化转型需求时，该矛盾是不相容的，这时该矛盾就转化为矛盾

矛盾类型	矛盾如何转化为矛盾问题?	举例
		问题了。“企业贷款、企业集资或企业债券发行”等方法可化不相容为相容,该矛盾问题得到了解决。
目的对立矛盾	该矛盾有两层矛盾,一是目的-条件之间的矛盾,二是目的之间的矛盾。当在给定条件下,两个对立目的无法相容时,该矛盾就转变为矛盾问题了。	考虑矛盾“(跨国公司的企业文化⊕海外并购子公司的企业文化)”,其中跨国公司的本土企业文化是“中式文化”,海外并购子公司的企业文化是“西式文化”,这是目的对立的矛盾。并购以前,该矛盾是相容的(由于公司的分离性,并不存在实际的对立);并购以后,该矛盾是不相容的(由于公司的整合性),这时该矛盾就转化为矛盾问题了。借鉴“一企两制”的转换桥制度设计思路[24-25],化对立为共存,该矛盾问题得到了解决。

## 6 结论与展望

首先,针对可拓学、矛盾管理学和矛盾管理理论三大学派对于矛盾和矛盾问题界定方面存在的内涵不一致现象,本文借助辩证法中的对立统一原理和可拓学中的共轭性分析,以实践为导向,从认识和判断两个方面,对矛盾和矛盾问题的类型进行划分,这有助于促进矛盾和矛盾问题的概念共识,实现不同矛盾管理研究学派和领域之间的交流互鉴,这是本文的主要贡献。此外,本文在可拓学关于物的共轭性概念的基础上,扩展提出了关于事物共轭矛盾的概念,认为应该在外延上进一步扩充为更一般的判断性矛盾,包括事实性矛盾和价值性矛盾,既能反映客观性的共轭矛盾,又可反映主观性的共轭矛盾;提出用阴阳符表示矛盾关系和多元矛盾,以期促动矛盾与矛盾问题的逻辑演算、逻辑推理和逻辑转化分析,从而更好地从过程视角揭示矛盾问题的生成机制以及解决矛盾问题的转化机制。期待这些探索能推动矛盾视角在管理研究中的进一步展开。

其次,要补充说明的是,各类矛盾和矛盾问题之间也不是完全割裂的,它们既有层次性,也有阶段性,反映了客观事物的变化发展过程中矛盾的层次性和阶段性,正如事实性判断、价值性判断和实践性判断三类判断及其对应的三种认识是人们对客观事物发展变化过程中不同阶段的辩证认识。一般来说,实践性认识是以事实性认识或价值性认识为前提的,蕴含着相关的事实性认识或价值性认识。因此,各类矛盾和矛盾问题之间的关联关系及其转化逻辑,有待未来进一步展开研究。

最后,在中西管理文化和管理范式大碰撞的背景下,管理实践中的矛盾和矛盾问题也变得更加复杂、模糊、易变和不确定,更加难以把握和解决。为此,矛盾管理研究也应该以更加开放包容的姿态,更积极主动地与其他学科和领域交流互鉴、交叉融合,尤其是对强调动态性和整体性的东方古典理论(包括矛盾思想、阴阳思维

和五行学说)以及吸纳科学性的西方现代理论(包括西方辩证法、系统动力学、反馈环控制理论和冲突理论)的辩证再认识可以创造更广阔的对话空间和发展前景[26],可在“和而不同”中形成新的理论和方法增长点,从而更好地拓展矛盾管理学科的理论边界、方法韧性和应用范围,顺应从非矛盾视角向矛盾视角延伸的管理转型需要,建构中国自主的矛盾管理知识体系。

## 参考文献

- [1] 蔡文, 杨春燕, 何斌. 可拓逻辑初步[M]. 科学出版社, 2003: 1-11.
- [2] 蔡文. 物元模型及其应用 [M]. 科学技术出版社, 1994: 1-2, 51-63, 221.
- [3] 蔡文. 物元分析 [M]. 广东高等教育出版社, 1987: 164-165.
- [4] 杨春燕, 李兴森. 可拓学 40 年发展历程及研究进展 [J]. 广东工业大学学报, 2023, 40(6): 1-11.
- [5] 唐旭清. 物元共轭性的哲学意义探讨[J]. 自然辩证法研究, 1996(10): 48-50+58.
- [6] 李占祥. 矛盾管理是管理学的理论基础 [J]. 经济理论与经济管理, 1997(6): 54-59.
- [7] 周禹, 刘光建, 唱小溪. 管理学“矛盾视角”的概念内涵与主要范式 [J]. 管理学报, 2019, 16(9): 1280-1289.
- [8] 李占祥, 杨杜, 谢培才. 矛盾管理学——企业可持续成长之路 [M]. 科学出版社, 2000: 50-56, 63-69.
- [9] Clegg S. R., Da Cunha J. V., E. Cunha M. P. Management Paradoxes: A Relational View [J]. Human Relations, 2002, 55(5): 483-503.
- [10] Smith W. K., Tracey P. Institutional Complexity and Paradox Theory: Complementarities of Competing Demands [J]. Strategic Organization, 2016, 14(4): 455-466.
- [11] Fairhurst G. T., Smith W. K., Banghart S. G., et al. Diverging and Converging: Integrative Insights on a Paradox Meta-Perspective [J]. The Academy of Management Annals, 2016, 10(1): 173-182.



- [12] Schad J., Lewis M. W., Raisch S., et al. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward [J]. *The Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 5-64.
- [13] Cameron K. S., Quinn R. E. *Organizational Paradox and Transformation* [M]. New York: Ballinger Publishing Company, Cambridge, 1988.
- [14] Putnam L. L., Fairhurst G. T., Banghart S. Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach [J]. *The Academy of Management Annals*, 2016, 10(1): 65-171.
- [15] Smith W. K., Lewis M. W. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing [J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(2): 381-403.
- [16] 郑莹. 组织管理中的矛盾问题研究综述 [J]. *南大商学评论*, 2020, 17(2): 172-187.
- [17] 庞大龙, 徐立国, 席酉民. 文化双融视角下的组织悖论多元范式整合 [J]. *管理学报*, 2019, 16(1): 17-26.
- [18] Li P. P. The Unique Value of Yin-Yang Balancing: A Critical Response [J]. *Management & Organization Review*, 2014, 10(2): 321-332.
- [19] Li X. Is “Yin-Yang Balancing” Superior to Ambidexterity as an Approach to Paradox Management? [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2018: 1-16.
- [20] Sekiguchi T., Cuyper D. N. Addressing new leadership challenges in a rapidly changing world [J]. *Applied Psychology*, 2022, 72(4): 1741-1750.
- [21] 张书琛. 事实性判断 价值性判断 实践性判断——论辩证思维判断的三种类型和三个发展阶段 [J]. *内蒙古民族师院学报 (社会科学汉文版)*, (03): 41-47+91.
- [22] 高来源. 从杜威“实践判断的逻辑”到当代实践哲学范式的建构 [J]. *理论探讨*, 2016(6): 58-63.
- [23] 惠永照. 论康德实践判断中的想象力 [J]. *道德与文明*, 2017(05): 77-83.
- [24] 邓群钊, 周利平, 付莲莲等. 转换桥方法与应用研究评述 [J]. *广东工业大学学报*, 2013, 30(1): 1-6.
- [25] 董翠玲, 杨春燕. 转换桥方法的改进及其应用 [J]. *广东工业大学学报*, 2023, 40(5): 15-20.
- [26] 王凤彬, 张雪. 用纵向案例研究讲好中国故事: 过程研究范式、过程理论化与中西对话前景 [J]. *管理世界*, 2022, 38(06): 191-213.

## 作者简介

### 何斌

1967年生, 教授, 博士, 中国人工智能学会可拓专业委员会顾问. 研究方向为企业管理、社会治理、可拓逻辑.

E-mail: river2000@163.com

### 李莉

1972年生, 副教授, 博士, 中国人工智能学会可拓专业委员会副秘书长. 研究方向为可拓学、信息管理.

E-mail: lilycb163@163.com

### 李兴森

1968年生, 教授, 博士, 广东工业大学可拓学与创新方法研究所所长, 中国人工智能学会可拓专业委员会主任. 研究方向为可拓学、智能知识管理.

E-mail: lixingsen@126.com

### 倪钢

1965年生, 教授, 博士, 曾任中国自然辩证法研究会理事、辽宁省企业文化研究会副会长. 研究方向为科技哲学、公共管理、企业技术创新.

E-mail: nigongnigong@sina.com

### 简浩

1994年生, 博士生. 研究方向为企业管理、人力资源管理.

E-mail: rajonhao@163.com