

中庸思维在领导工作中的创新性运用

张玲

广西警察学院公共基础教研部

摘要：为学习中国传统文化中的精粹以提升领导工作成效，可通过剖析中庸思维这一中国传统文化中的瑰宝在现代领导工作中的创新性运用得以实现。中国的一些优秀企业在组织管理中运用适度中和、整体和融、至诚化人、权变通达、包容接纳的思维方式，可以提高组织为抑制关系冲突而产生的沟通满意度，对激励员工建言行为、积极应对、适应能力、创新行为等方面也产生了积极影响，这些均有助于组织管理的完善和优化。

关键词：中庸思维；领导工作；运用

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2023.06.076

一、问题提出

改革开放以来，西方很多先进的领导学理论被运用于中国组织的领导工作中，并取得一定成效。然而，正如德鲁克所说：有效的管理常常能够有效地运用社会传统。因此，中国组织的领导工作需要从对中国人具有深远影响力的中国传统文化中去深挖其中的精神宝藏，并从中汲取营养。

如何在学习西方领导力理论与经验的同时深挖中国传统文化中的精神宝藏，以汲取古人的智慧提升管理成效？本研究认为，在中国，根植于中国的传统文化进行管理，才能更好地促进组织的发展。

中庸思维是中国传统文化中的瑰宝，今天依旧影响着很多中国人的行为方式，其对领导行为与领导风格的影响可见于不少优秀企业，如海尔强调“不偏不倚，过犹不及”的用人理念，华为的灰度管理强调在经营管理中不走极端、保持平衡。因此，本研究以探究中庸思维在现代领导工作中的创新性运用为核心目标，以为中国的领导工作优化提供更好的指导思想，更好地践行文化自信。

二、中庸思维的内涵与价值

中庸思维，作为一种深受儒家思想影响的哲学理念，历经数千年的沉淀，一直影响着东方人的思考模式和行为方式。它倡导的核心是避免过度偏颇，力求在各种问题和选择中寻找一个平衡点、一个中间道路。这并不意味着妥协或被动，而是在多元化的选择中，经过深思熟虑后，选择最有利于整体和谐和长远发展的道路。

对于中庸思维的理解，虽然不同的学者和实践者可能有所不同，但其中的一些关键词是无法避免的，如整合、灵活性、平衡和和谐。在我们所生活的现代社会中，面临的选择和挑战越来越多，各种资源和利益的分配也变得越来越复杂。在这种环境下，中庸思维显得尤为重要，它可以帮助我们全局的角度看待问题，避免

局限性的思考，从而做出更明智、更具前瞻性的决策。

当我们将这种古老的哲学理念应用到现代的领导工作中时，它的巨大价值显而易见。组织内部经常会出现各种冲突和矛盾，这些冲突可能来源于不同的利益群体、不同的文化背景或不同的价值观。而领导者的任务，就是要在这些冲突中寻找一个最有利于组织整体发展的解决方案。这时，中庸思维的平衡性和整合性就显得尤为重要。

此外，中庸思维不仅仅是一种思考方式，更是一种行动导向。在当今全球化、多元化的社会背景下，不同的文化和价值观经常会产生碰撞。中庸思维鼓励我们跳出自己的思维框架，通过真诚、理性的沟通，寻找不同观点之间的共同点，进而实现价值共识。这种中和的思考方式，可以为我们提供一个中立、公正的标准，帮助我们更好地处理和解决各种冲突。

然而，我们也必须认识到，实践中中庸思维并不是一件简单的事情。它需要我们具备宽广的视野，全局的思考，还要有足够的耐心和决心。

总之，中庸思维为现代领导工作提供了一种全新的思考方式和方法论。在当今这个充满挑战和机遇的时代，中庸的平衡与整合思维方式，既有助于提高领导效果，又能够帮助组织在复杂的环境中稳健前行，创造出更加和谐、创新的工作氛围。

三、中庸思维在领导工作中的创新性运用

中庸思维在领导工作中的创新性运用具体体现在五个方面，其中首要方面为适度中和。

（一）适度中和

适度中和主张不偏不倚、适度、恰到好处，强调从本末、正反等多个维度看问题、抓本质，以合理的度进行有效调和。这种思维方式致力于平衡对立，追求中庸之道，以达成组织内外各方的和谐。

领导若无法做到适度中和，一方面，可能在管理上

过度控制，即便放权也频繁干涉，导致管理混乱，破坏领导与下属间的关系；另一方面，可能使得奖惩措施不健全，引发下属不满，损害组织团结，进而影响团队绩效。总之，适度中和的缺失会导致团队内部紧张，降低员工激情，引发不满与冲突，从而影响整体绩效。

将适度中和的思维方式融入管理，可以平衡组织与个人、理性与情感、目标与责任等各方面的矛盾。这种管理方式强调原则与灵活相结合，兼顾严格与关爱，既遵循规律又能灵活应变，对于推动管理的创新与优化具有积极意义。

华为是适度中和思维成功应用的典型案例。任正非先生提出的“七反对”原则，实质上强调了适度中和，旨在通过在决策中寻找平衡，增强组织的发展可能性。华为多年来的稳健发展，就是适度中和思维得以贯彻实践的佳例。

通过上述分析，我们可以看到，适度中和作为中庸思维的核心，对于领导工作中的创新性运用具有重大价值。它不仅有助于解决管理中的种种矛盾，还能推动组织的持续、稳健发展。

（二）整体和融

中庸思维强调的是整体性、和谐性的观点，它追求各方面的平衡和融合。在领导工作中，这种思维方式被转化为全局观和整体策略，强调在决策和行动中始终把握大局。

若领导缺乏这种整体和谐的思维，单位中可能会过度强调竞争、失去合作、因小失大或片面地看待问题，这都将影响单位的整体效率和利益。在实际的领导工作中，运用整体和谐的思维意味着：

1. 决策的全局性：领导在做决策时，要系统性地检查，全面收集信息，从多个角度、全方位和动态地分析处理信息，确保决策明确、及时、合理，始终把握整体利益。

2. 处理事务与人际关系的整体性：领导在处理事务或人际关系时，应以组织的整体利益为优先，注重自己和部下行为对全局的影响，鼓励部下提出不同的观点，特别是那些有助于捕捉环境变化的建议。

3. 处理矛盾与冲突的和谐性：面对冲突和对立意见时，领导要采取沟通、分析和协作的方式，尊重并融合合理的建议，鼓励部下在冲突中以共生共荣为目标，寻找创新性的解决方案。

4. 团队文化的建设：领导要努力营造一个和谐、共赢的团队氛围，鼓励部下尊重他人、信任并与他人合作，这样不仅可以增强团队的凝聚力，还可以更好地发

现和解决问题的实质。

总结，中庸思维在领导工作中的应用，是寻求各方面的平衡和融合，确保组织的整体和谐与高效。领导者应该具备这种思维，能够在多样性中找到共性，更好地把握组织的大局。

（三）至诚化人

至诚化人的领导理念主张通过内心的修炼和提升，实现至诚至善，从而以个人的力量感染并引导他人，达到教化和教育的目的。在实际管理中，领导者需要通过持续学习和个人成长来提升自己的文化素养和领导魅力。

对于未能理解并实践至诚化人精神的领导者来说，他们在管理工作中对下属产生的影响主要源于他们的职位和权力，而非个人的魅力和修为。

与之对应，那些实践至诚化人理念的领导者会通过个人的修养和行为，对周围的人产生积极正面的影响。他们通常会通过以下三个方面来提升自己的修养和领导力：

1. 个人修养和内在魅力：领导者需要通过文化积累和价值观教育来培养稳重的领导风格和内在魅力，以实现内心的平静和正直。只有具备内在的魅力，领导者才能真正影响员工，实现心悦诚服的领导。

2. 以身作则与员工引导：领导者应该通过行动来影响和激励员工，引导他们培养良好的品格和向上的精神，增强他们对组织的归属感和认同感。

3. 价值观引导与组织愿景：在当前价值多元的社会背景下，领导者应该从道德和价值观层面，利用自身的文化精神来引导员工，帮助他们解决价值困惑，明确并认同组织的发展愿景。

总之，至诚化人的领导理念强调了领导者个人修养和行为在管理中的重要性，它要求领导者以自己的行为和修为来影响和激励他人，实现组织内部的和谐与统一。

（四）权变通达

“权变通达”这一理念强调了领导者需要有对环境和管理对象的全面、系统的认知，以及根据变化适时调整领导策略的能力。这意味着领导者要能够灵活应对，实现因时、因势、因地制宜，寻求动态的平衡和统一。

领导者若无法做到权变通达，将表现出墨守成规、僵化不变的特征，缺乏改革和创新的勇气和智慧。这对于组织的创新和发展是极其不利的。

相应的，领导者若能达到权变通达的境界，将能超越既有的思维模式，接纳多样性，关注差异，以寻求多

种可能性和更优的解决方案。

华为的领导者以其灰度思维的领导技巧，展现了权变通达在实际工作中的创新应用。他们不仅能审时度势，率先垂范，应对市场的多变和风险，还能在确保组织原则的基础上，通过授权和信任，为员工提供更为广阔的成长空间，激励员工发掘潜能。

权变通达在放权与激励中有着广泛的应用：权变通达要求领导者在坚守组织原则的同时，摒弃过度集权，通过合理授权激发员工潜能。领导者还需要保持思维的开放和豁达，尊重并鼓励员工的创造性，提高员工工作的自主性，从而促使其工作能力得以充分发挥。

总之，权变通达是一种综合性的领导理念，它要求领导者具备全面和系统的认知，灵活的策略调整能力，以及开放和豁达的心态，以实现组织和个人的和谐发展。

（五）包容接纳

“君子和而不同，小人同而不和。”和“万物并育而不相害，道并行而不相悖。”这两句都强调了包容与宽容的重要性，这也是一种和而不同的管理哲学。这种管理理念鼓励领导者接纳多样性、欣赏不同的意见，并寻求多元的解决方案。

包容性领导常常持中庸之道，他们开放心胸，接纳多元思维，并不断扩展视野，寻求更深入、更广泛的成就。

包容接纳对于应对抱怨与有效沟通具有极其重要的作用：领导者在管理中难免会遇到下属的抱怨，这时候，坦诚相见、及时沟通至关重要。如果领导者不能以包容的心态对待下属的意见和抱怨，这将导致彼此之间的隔阂加大，可能会损害组织内部的和谐。

华为将包容性领导视为灰度思维的核心，并视其为实现人性化管理的精髓。华为的灰度思维强调领导者应该以更人性化、更有人情味的方式进行管理，以凝聚不同的人，共同实现组织目标。

但是宽容并不意味着无原则的放任。领导者在实施统一的管理规章制度的同时，应采用包容和接纳的态度，以整合组织成员的思想，修正制度中的不足，并营造积极向上的组织氛围。

持中庸思维的领导者将不确定性、多元性和模糊性视为常态，广泛寻求并支持不同的见解。他们应该以差异为契机，激发新的创意，培养开放、包容并能够求同存异的组织价值观。这样的领导风格有助于组织适应多样性和复杂性，进而更加繁荣。

结语

在探讨了“适度中和”、“整体和融”、“至诚化人”、“权变通达”与“包容接纳”这五大理念后，我们逐渐揭示了中庸思维在领导工作中的创新性应用的深远意义与实际价值。中庸思维作为一种源于古代中国的哲学理念，蕴含了均衡、和谐、真诚与包容等核心价值，为现代组织管理提供了丰富而独特的思考视角和实践方法。

首先，适度中和的理念强调了领导者在决策中应保持适度，避免极端，寻找最佳的平衡点。这种平衡的追求使得领导者能够更加冷静、理智地应对各种挑战，从而推动组织稳健发展。其次，整体和融的理念则突出了领导者在管理中要有整体观念，将组织的各个部分和谐融合，实现组织的整体优势。再次，至诚化人的理念指出，领导者应以真诚待人，赢得他人的信任和尊重，从而推动组织内部的和谐与团结。而权变通达则要求领导者具备灵活变通的能力，审时度势，灵活应对，实现因时、因势、因地制宜，寻求组织的动态平衡。最后，包容接纳的理念则强调了领导者要有宽广的心胸，接纳不同的意见和观点，推动组织内部的多样性和创新。

这些中庸的管理理念，如今已经在一些先进企业，如华为等，得到了创新性的应用。华为以其灰度思维的领导技巧，将包容接纳融入管理的每一个层面，实现了人性化管理的精髓。领导者以人情味十足的方式去执行组织管理，营造了积极向上的组织管理氛围，从而提高了组织成员的积极性和组织的凝聚力。

总之，中庸思维为现代领导工作提供了一种均衡而全面的管理哲学。它倡导的适度、和谐、真诚、灵活与包容等价值观，不仅有助于领导者提升自身的领导艺术，更有助于组织实现可持续发展。通过对中庸思维的深入学习和实践，我们可以更好地理解 and 解决组织管理中的复杂问题，推动组织不断创新，走向繁荣。

参考文献

- [1] 辛杰, 屠云峰. 中国文化背景下的中庸型领导: 概念, 维度与测量[J]. 西南大学学报: 社会科学版, 2020, 46(4): 58-66.
 - [2] 王永川. 单位领导与下属相互不理解的根由与化解策略[J]. 领导科学, 2021(01): 80-82.
- 基金项目: 广西警察学院2022年课程思政示范课项目, 社会心理学, 15.

作者简介: 张玲(1972年5月), 女, 汉族, 湖南东安人, 硕士, 副教授, 主要从事心理健康、社会心理学研究。