在X理论的驱使下，管理人员往往存在着一个极端：领导管理人员可能是“严厉的”、“强硬的”，他们指挥人们行为的方法是(常常被伪装起来的)强迫、威胁、严密监视，严加控制；其实，“严厉”的做法存在着一些难题，压力会引起反抗，诸如压低产量，巧妙有效地怠工，敌对情绪。这就是所谓的[控制管理](https://baike.baidu.com/item/%E6%8E%A7%E5%88%B6%E7%AE%A1%E7%90%86" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。

X理论的人性假设是静止地看人，相应的管理方式是胡萝卜加大棒，一方面靠金钱收买和刺激，一方面严密控制、监督和惩罚迫使人为组织做出贡献。

麦克雷戈发现现实组织的结构、政策、制度均以X理论为依据。

在新观点Y理论的作用下，管理人员把重点放在创造机会，发掘潜力，消除障碍，鼓励成长，提供指导的过程等方面。

X理论完全依赖对人的行为的外部控制，而Y理论则重视依靠自我控制和自我指挥。这种差别就是把人作为孩子来看待还是作为[成年人](https://baike.baidu.com/item/%E6%88%90%E5%B9%B4%E4%BA%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)来对待。

Y理论有其积极的一面，但并非所有人都是如此。

因此，X-Y理论是对人性认识的两个极端。

**人性假设与领导方式**

[领导方式](https://baike.baidu.com/item/%E9%A2%86%E5%AF%BC%E6%96%B9%E5%BC%8F" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)是指管理者实施[领导行为](https://baike.baidu.com/item/%E9%A2%86%E5%AF%BC%E8%A1%8C%E4%B8%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)所采取的各具特色的基本方式与风格。

人性假设决定领导方式。人性假设，作为[管理思想](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%80%9D%E6%83%B3" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)、管理观念的认识基础，直接决定着管理者的领导方式。

领导方式的权变观。有效的[管理者](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)，应在系统分析的基础上，因人、因事、因时、因地制宜，灵活采取更为适宜的领导方式。

**中西管理---人性假设比较**

管理归根到底是人的管理，[现代管理理论](https://baike.baidu.com/item/%E7%8E%B0%E4%BB%A3%E7%AE%A1%E7%90%86%E7%90%86%E8%AE%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)都以人性假设为前提，不同的人性假设在实践中体现为各种不同的管理观念和管理行为。因之，管理学在一定意义上又可称之为“人性之学”。由于人性假设不仅决定着管理理论的形成与发展，同时还制约着人类的[管理实践](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AE%9E%E8%B7%B5" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)活动，因此对于人性的正确、深刻认识和理解之于管理效果好坏、管理成败的意义就十分重要。我国古代便有性善与性恶之争，在西方欧美国家也有各种不同看法。中西管理中诸种不同的人性假设都蕴含着某种程度的合理或科学成分，它们在当代的管理实践中均有不同程度的映现。正为如此，我们有必要在推进现代管理的进程中对这些观点予以深入的分析与批判，以吸取其合理内核。

一、性恶论——X理论

一般认为，性恶论由先秦儒家的集大成者[荀子](https://baike.baidu.com/item/%E8%8D%80%E5%AD%90" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)提出，继而为法家代表[韩非](https://baike.baidu.com/item/%E9%9F%A9%E9%9D%9E" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)所发展，在我国历史上有其深远影响。

荀子认为人性本来就是恶的，人都有“饥而欲食，寒而欲暖，劳而欲息，好利而恶害”的本性，“人性”就是“目好色， 耳好声，口好味，心好利，骨体肤里好愉佚”。如果顺着“好利”的本性发展，就会产生争夺；放纵人的本性，就必定会危害社会，致使天下大乱。所以，“人之性恶”。荀子又说，“故必将有师法之化，礼义之道，然后出于辞让，合于文理，而归于治。”可见， 人之性恶又是可以通过人为的办法将之变成“善”的，因此必须进行教育，用礼义对一般百姓进行正确的引导和教化，使之向善、从善、为善，进行赏罚分明的治理。[韩非](https://baike.baidu.com/item/%E9%9F%A9%E9%9D%9E" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)也认为，人生来就“好利避害”， 人与人之间总是“用计算之心以相待”，“利”乃人们行为的实际动力，“故赏罚可用”。[荀子](https://baike.baidu.com/item/%E8%8D%80%E5%AD%90" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)说，“明礼义以化之，起[法正](https://baike.baidu.com/item/%E6%B3%95%E6%AD%A3" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)以治之，重刑罚以禁之，使天下皆出于治，合于善也。”可见荀子理想的国家管理模式是“礼义之治”，“制礼义以分之，以养人之欲，给人以求”，管理者要制定礼义，提供必要的规章制度，以调节人们的欲望，以礼义教育人民，建立法制以治理国家，推行刑罚以限制百姓，使社会达到安定而有秩序。

性恶论和义利观是相联系的，它具有明显的历史进步意义。无独有偶，西方的[科学管理理论](https://baike.baidu.com/item/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%AE%A1%E7%90%86%E7%90%86%E8%AE%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)也是建立在“性恶论”基础上。它的心理学理论基础，就是认为人性是恶的，因而必须采取全过程的控制方法。现代“性恶论”即是美国[管理学家](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%A6%E5%AE%B6" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)麦格雷戈在《企业的人性面》（1957）一书中提出的“X理论”， 它是对西方传统人性假设——理性经济人的概括。理性经济人从一种享乐主义的哲学观点出发，认为人的一切行为都是理性地为了最大限度地满足自己的私利，“经济人……打算做的一切是尽力扩大他们在未来将获得的利益”，它视经济动机为管理中唯一的[激励因素](https://baike.baidu.com/item/%E6%BF%80%E5%8A%B1%E5%9B%A0%E7%B4%A0" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。X理论认为，一般人天性厌恶、回避工作； 对大多数人必须运用强迫、控制、督促及惩罚，才能驱使他们努力于[组织目标](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%9B%AE%E6%A0%87" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的达成；一般人宁愿被领导，而避免担负责任。这与中国古代的性恶论有着极为相似的一面。

性恶论——X理论对于管理意义何在呢？

任何管理都不可忽视[利益机制](https://baike.baidu.com/item/%E5%88%A9%E7%9B%8A%E6%9C%BA%E5%88%B6" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)和动力机制。利益是人们行为的动力，管理必须重视人们物质利益的满足。组织内部及组织之间由于利益主体的不同存在着竞争。利益的调节和正当的竞争可以促进不同主体实力的增强和人类社会的进步。优胜劣汰，是市场经济的必然法则。用严格的规章制度来规范人的行为， 以赏罚分明来实现严格的管理和控制。

性恶论——X理论这种人性假设的核心是认为人的本性自私、 懒惰，行为动机源于经济诱因，因此管理的对策是：强化指导和控制，强化监督和条例。管理的任务就是告诉工人该怎样做，做什么，并且监督他们，“[民可使由之，不可使知之](https://baike.baidu.com/item/%E6%B0%91%E5%8F%AF%E4%BD%BF%E7%94%B1%E4%B9%8B%EF%BC%8C%E4%B8%8D%E5%8F%AF%E4%BD%BF%E7%9F%A5%E4%B9%8B" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)”。根据这一理论建立的管理模式，是以完成任务为中心的管理模式，它把人当成“机器人”、“工具人”，认为人只有在完成任务时才具有意义和价值。它忽略了人的社会需求层面因素，这是悖逆人性的。因此，虽然它使生产效率得到了提高，克服了过去管理的放任、无序状态，但由于它本质上背离人性，因而其内在潜力很快就遭到抑制。

二、性善论——Y理论

“人之初，性本善”，[孟子](https://baike.baidu.com/item/%E5%AD%9F%E5%AD%90" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)首先提出“性善论”。他说，“仁、义、礼、智非由外铄我也，我固有之也，弗思耳矣。故曰，‘求则得之，舍则失之。’”人之善性是先天所具有的，是人本性所使然。孟子进一步提出“仁政”主张，认为“仁政”就是要“以德服人”，而不是“用力服人”，“以力假仁者霸”、“以德行仁者王”。所以以“不忍人之心，行不忍人之政”。国家管理者把这种爱惜别人的心情来实施爱惜别人的政治，那么“治天下可运之掌上”。它强调把人作为管理的核心，运用道德的教化，从人的内在因素中去提高人们的自律性，使各方面和谐统一，达到管理的目的。

在X理论基础上提出的“[胡萝卜加大棒](https://baike.baidu.com/item/%E8%83%A1%E8%90%9D%E5%8D%9C%E5%8A%A0%E5%A4%A7%E6%A3%92" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)”管理在西方风行一段时期即遭到多方的诘难与批判。以社会人为核心的Y理论即是对X理论反叛的代表。“社会人”假设认为人是复杂[社会系统](https://baike.baidu.com/item/%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E7%B3%BB%E7%BB%9F" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的成员，他不仅追求经济方面的满足，而且作为人，还需要友谊、安定和归属感。因此建立良好的人际关系，从社会、心理方面来激励人们的“士气”比单纯的经济刺激更为重要。麦格雷戈认为，X理论是将人类病态行为误为常态， 倒果为因，因而提出与之相对的Y理论。该假设认为， 一般人的天性并非好逸恶劳，人对于工作的喜恶视工作的情况对他是一种满足抑或一种处罚而定；外在的控制和惩罚不是唯一使人朝向[组织目标](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%9B%AE%E6%A0%87" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)而努力的方法，人对自己所承诺的目标可以作自我控制与努力；在适当条件下，一般人是能主动担负责任的；大多数人都具有相当的想象力、创造力，但在现代工业社会中由于外界的原因只是部分地得到发挥。不难看出，Y 理论与性善论存在不少相似之处，它们都肯定人性本质上是善良美好的，并把管理工作寄望于人们的精神追求与满足。这一理论是对管理中专制关系的极大冲击，它对于[科学管理](https://baike.baidu.com/item/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%AE%A1%E7%90%86" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)只重视物的管理而轻忽人的管理是一次极大的补充，从而使管理科学的发展进入到一个新的阶段，给[管理实践](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AE%9E%E8%B7%B5" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)以新的启迪。

任何管理都必须以人为中心，重视人的多层而需要， 讲求人群关系，酿造一种良好的团队精神，如此方能充分发挥人们的积极性、主动性，提高工作效率。管理应当在尊重人格的原则下，鼓励士气，激发热情工作的意愿和潜能。人们具有遵守规范的自觉性，通过教育与提高实施引导、激励的自律内化管理比外在的强制管理更易为人接受，能更好地发挥人们的内在潜力和创造力。

性善论——Y理论这种人性假设认为人性本善，管理应加以合理引导，使个人能在达成[组织目标](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%9B%AE%E6%A0%87" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的同时获致个人目标的满足，它强调的是人们合理行为的内心自觉性，因而毋需太多的严规戒律。这种强调内在自律的管理无疑有其科学的一面，但并非管理的灵丹妙药，因为人之本性与[管理实践](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AE%9E%E8%B7%B5" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)远非如此简单划一。相反，这一理论若走向舍弃制度管理的另一极端，也必将背离管理之宗旨。

三、人性可塑论——[超Y理论](https://baike.baidu.com/item/%E8%B6%85Y%E7%90%86%E8%AE%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)

孟荀对于人性的不同假设，其实只是对于人性不同层面的把握。以我们今人的观点观之，所谓人性乃是一个复杂的组合体，既包括人之所以生存的自然属性，也包括人之所以为人的社会属性。[孟子](https://baike.baidu.com/item/%E5%AD%9F%E5%AD%90" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)强调了后一点，因而言“性善”；[荀子](https://baike.baidu.com/item/%E8%8D%80%E5%AD%90" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)、[韩非](https://baike.baidu.com/item/%E9%9F%A9%E9%9D%9E" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)则突出了前一点，因而言“性恶”。其实中国古代管理人性论的最大特点，就是认为管理不仅是对于人性的适应过程，而且是对于人性的塑造过程，这就是所谓的“人性可塑论”。孔子是这一理论的首倡代表，他指出，“性相近也， 习相远也”。告子承继这一思想，认为人性是一张纯洁无瑕的白纸， 其或善或恶的分化完全取决于人的后天行为，“性犹湍水，决诸东方则东流，决诸西方则西流”，因此“性无善无不善”。战国初期的世硕也是这一思想的著名代表，东汉[王充](https://baike.baidu.com/item/%E7%8E%8B%E5%85%85" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)曾说，“周人世硕，以为人性有善有恶。举人之善性，养而致之则善长；性恶，养而致之则恶长。如此，则性各有阴阳善恶，在所焉。”

人性是复杂的，绝不可简单地用性善或性恶来解释， 也不能只用X理论（经济人）或Y理论（社会人）来解释。 与中国古代的人性可塑论相近，西方[管理学家](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%A6%E5%AE%B6" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)沙因提出[“复杂人”假设](https://baike.baidu.com/item/%E2%80%9C%E5%A4%8D%E6%9D%82%E4%BA%BA%E2%80%9D%E5%81%87%E8%AE%BE" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)，认为以往的人性假设是不同历史时代的产物，只适合一定的时代和一定的人。人的动机是复杂的，不同的条件动机亦不同。1970年，美国管理学家[莫尔斯](https://baike.baidu.com/item/%E8%8E%AB%E5%B0%94%E6%96%AF" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)和洛希在“复杂人”假设的基础上，提出“[超Y理论](https://baike.baidu.com/item/%E8%B6%85Y%E7%90%86%E8%AE%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)”。其主要观点是， 不同的人对[管理方式](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%96%B9%E5%BC%8F" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的要求不同，管理方式要由工作性质、成员素质等来决定。有人希望有正规化的组织与规章条例来约束自己的工作，而不愿意参与问题的决策去承担责任。这种人欢迎以X理论指导管理工作。 有的人却需要更多的自治责任和发挥个人[创造性](https://baike.baidu.com/item/%E5%88%9B%E9%80%A0%E6%80%A7" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的机会。这种人则欢迎以Y理论为指导的管理方式。一言以蔽之，不同的情况应采取不同的管理方式。

人性可塑论——超Y理论这种人性假设认为人之善恶有别，不可一概而论。因此，世上也没有什么一成不变的、普遍适用的“最佳”管理理论和方法。利用经济激励的方法当然可以调动一部分人的积极性，但是对另一部分人来说，要调动他们的积极性就可能主要不是金钱，而可能是娱乐、社会地位或者是受到社会的尊敬等因素。性恶论（X理论）与性善论（Y理论）是互为联系补充的。一个[管理者](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)要想进行有效的管理，要想获得成功，就必须根据其所处的具体环境条件来选择适合自己的管理理论、方法和技术。这成为日后[权变管理](https://baike.baidu.com/item/%E6%9D%83%E5%8F%98%E7%AE%A1%E7%90%86" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)学派的直接思想来源。

四、结语

人性假设是管理理论的必要前提。古今中外虽对于管理人性假设的研究有粗糙与严密、素朴与科学之分，但就其探索的对象和目标来说，也有不谋而合之处。首先是都承认管理的原则、模式的确定离不开对人之本性、地位的认识。[孟子](https://baike.baidu.com/item/%E5%AD%9F%E5%AD%90" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)从“不忍人之心”而推出“不忍人之政”，即是承认人之善性乃[国家管理](https://baike.baidu.com/item/%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E7%AE%A1%E7%90%86" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)活动的出发点。而美国[管理学家](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%A6%E5%AE%B6" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)麦格雷戈更为直接地指出，在每一个管理决策或每一项管理措施的背后，都必定有某些关于人性本质及人性行为的假定。人性假设与管理理论、模式和方法之间的密切关系已越来越为人们所认识。其次是中西管理人性假设都有脱离社会实践，抽象人性的致命缺陷，因而都不可能了解人的阶级性，不了解人的本质乃社会关系的总和，因而也合乎逻辑地得不出科学的结论，这也表明了人们对待人性本质探讨的一般规律。

然而，由于中西管理人性论的提出所处时代背景不同（封建时代/资本主义时代）、社会背景不同（农业社会/工业社会）、管理类型不同（国家管理/企业管理），因而又呈现出种种相异之处。在西方管理理论中，人性假设只是必要的前提，强调的是依据其人性假设采取相应管理措施，改变[组织环境](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%8E%AF%E5%A2%83" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)以适应人性。在这里，人性是一个不可变的因素。在中国传统的人性假设中，人性是整个管理活动的中心。[管理实践](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AE%9E%E8%B7%B5" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)中，不仅需要对人性作出或善或恶之判断，更强调进行去恶扬善的人性塑造，对人性进行必要的教育与调适，所谓“化性起伪”、“存心养性”。是塑造人性还是适应人性，这正是中西管理人性假设的重大分歧所在。

人性假设，就是对人的本质的认识，它是建立[科学管理理论](https://baike.baidu.com/item/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%AE%A1%E7%90%86%E7%90%86%E8%AE%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的基础。在比较中探索中西管理人性假设的源流和异同，对建立具有中国特色的社会主义[现代化管理](https://baike.baidu.com/item/%E7%8E%B0%E4%BB%A3%E5%8C%96%E7%AE%A1%E7%90%86" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)无疑是项很有意义的工作。

## 绩效意义

[编辑](https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/javascript:;)

管理的本质在于通过对人性的正确认识而采取适宜的[组织行为](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E8%A1%8C%E4%B8%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)以提高[组织绩效](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%BB%A9%E6%95%88" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。个体的人是构成组织的核心要素，人是影响管理绩效的决定性因素。而“[正式组织](https://baike.baidu.com/item/%E6%AD%A3%E5%BC%8F%E7%BB%84%E7%BB%87" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)中的人的行为依存于人的选择、动机、价值观、态度、效用评价、行为准则、理想。”因而，要了解组织中人的行为，就必须对管理活动中人的观念和需要进行深入细致的研究。人性假设正是[管理者](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)关于[被管理者](https://baike.baidu.com/item/%E8%A2%AB%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)需要的观念。所以，人性假设就成为研究管理绩效的人性论基础，不同人性假设对提高管理绩效具有不同意义。有鉴于此，本文将分别从调动员工的[工作积极性](https://baike.baidu.com/item/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E7%A7%AF%E6%9E%81%E6%80%A7" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)、能动性和[创造性](https://baike.baidu.com/item/%E5%88%9B%E9%80%A0%E6%80%A7" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)角度探讨不同人性假设对提高管理绩效的意义。

在组织当中，员工工作积极性的高低，直接影响着管理绩效，而要提高人的工作积极性，就离不开激励。和其他管理活动不一样，激励可能不直接对组织的[绩效](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%A9%E6%95%88" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)有所贡献，但它却是[组织目标](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%9B%AE%E6%A0%87" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)能够得以实现的最可靠保障。在管理工作中，可将“激励”定义为调动人们工作积极性的过程。以此角度探讨人性，所回答的问题是：人的活动目的是什么，为达到目的而采用的手段又是什么?目的的合理性和手段的合理性共同激励着员工的工作积极性。

围绕此问题出现过两种流传甚广的人性观点：“经济人”假设和“社会人”假设。在不同假设前提下，[管理者](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E8%80%85" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)会采取不同的方法与手段来激励员工的工作热情。

“经济人”思想是英国古典经济学宝贵遗产的重要部分。泰勒创立的[科学管理](https://baike.baidu.com/item/%E7%A7%91%E5%AD%A6%E7%AE%A1%E7%90%86" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)就是以“经济人”假设为立论前提的。在“经济人”假设中，雇员和雇主的活动目的都被设定得极为单纯和明确，即经济上充分利己。与此相应，达到目的的手段则被设定为在工资和利润上斤斤计较。这集中体现在“计件工资率”问题上，工人往往用[磨洋工](https://baike.baidu.com/item/%E7%A3%A8%E6%B4%8B%E5%B7%A5" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)、限制产量的方法使计件工资率不降低，以便在不提高[劳动强度](https://baike.baidu.com/item/%E5%8A%B3%E5%8A%A8%E5%BC%BA%E5%BA%A6" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的条件下获得最高工资，而雇主则会采取各种手段使计件工资率下降，以便在不增加工资份额的条件下获得最多利润。

应当说，对人性的这种假设并非毫无根据。然而，霍桑试验的否证性结果表明，“经济人”假设有着重大缺陷。由此，梅约提出了被称之为“社会人”假设的[管理思想](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%80%9D%E6%83%B3" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。其要点为：人并不只是为经济利己而行动，维护自己在组织中的地位以得到情感上的满足同样是重要的活动目的；选择行为方式的手段也不只是经济理性和效率逻辑，为改善人际关系而进行感情投入往往被使用。因而得出的逻辑结论是：经济理性并不代表活动的全部合理性，调节人际关系的情感沟通必不可少；经济关系也不是人与人之间的全部关系，与经济关系相关的其他社会关系同样影响人的行为。

继“经济人”、“社会人”假设之后，马斯洛以“[需要层次理论](https://baike.baidu.com/item/%E9%9C%80%E8%A6%81%E5%B1%82%E6%AC%A1%E7%90%86%E8%AE%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)”为基点的[“自我实现人”假设](https://baike.baidu.com/item/%E2%80%9C%E8%87%AA%E6%88%91%E5%AE%9E%E7%8E%B0%E4%BA%BA%E2%80%9D%E5%81%87%E8%AE%BE" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)，沙因从“权变”角度阐发的[“复杂人”假设](https://baike.baidu.com/item/%E2%80%9C%E5%A4%8D%E6%9D%82%E4%BA%BA%E2%80%9D%E5%81%87%E8%AE%BE" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)，在管理学界也有一定影响，但它们只是对“经济人”和“社会人”假设理论上的一种延伸，并未开创出独立的[管理学派](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%AD%A6%E6%B4%BE" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。

可以看出，上述人性假设，着眼于阐明人的活动目的是什么以及为达到目的而使用的手段是什么，即主要阐明人们的工作动机，可以统称为“动机人”假设。它提示管理者应重视人在工作中的各种利己之心的动机和需要，从而可以之为依据而采取相应的激励措施来调动员工的工作积极性。

但这类人性假设也有明显的理论缺陷。其一，它们都认为人的需要是“天生”的，完全忽视了社会活动诱发和触动人类需要的作用。这种看法不符合事实。抽象、纯粹的人性并不存在，抽象的发展也没有根据，需要的每一次满足和升格都只能在特定社会关系、社会交往中实现。正是由于回避了个人需要的社会联系，因而它们无法回答实现个人目标与实现[组织目标](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%9B%AE%E6%A0%87" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)关系如何这一关键问题。其二，如何将个人需求变成现实的工作动力?有工作积极性是一回事，[社会组织](https://baike.baidu.com/item/%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E7%BB%84%E7%BB%87" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)能否通过各种手段将其释放出来是另一回事，这个问题实质上涉及个人与社会组织方方面面的关系，涉及组织管理者如何设置调动个人积极性的“诱发系统”。失去组织背景就无从理解激励过程。

调动工作者的劳动积极性固然为管理绩效的提高奠定了前提条件，但这并不能保证管理绩效的必然提高。当然，在工作任务简单、经济关系单一的条件下，单靠调动劳动积极性是可能获得良好管理绩效的。但在环境(特别是[市场环境](https://baike.baidu.com/item/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E7%8E%AF%E5%A2%83" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank))对组织的影响日益强化以及组织对个人行为的调控更加多样的条件下，只凭借工作积极性来提高管理绩效的做法就不现实了。必须充分激发工作者的工作能动性，才能获得良好的管理效果。

实际上，20世纪40年代以来，社会生活中引人注目的重大变化，正是[工作环境](https://baike.baidu.com/item/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E7%8E%AF%E5%A2%83" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的趋于复杂和[组织行为](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E8%A1%8C%E4%B8%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)对个人影响的日益强化。首先，[市场经济](https://baike.baidu.com/item/%E5%B8%82%E5%9C%BA%E7%BB%8F%E6%B5%8E" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)在其发育过程中迅速超越行业、地域乃至国家界限，出现了跨国性以至世界性的市场；其次，市场经济运作中的不尽人意使[凯恩斯主义](https://baike.baidu.com/item/%E5%87%AF%E6%81%A9%E6%96%AF%E4%B8%BB%E4%B9%89" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)登台亮相。这样，组织面对的生存环境，不仅有经济上的竞争对手，而且有各类行政性组织及相应法规；再次，随着生产技术的进步，组织内部的[技术结构](https://baike.baidu.com/item/%E6%8A%80%E6%9C%AF%E7%BB%93%E6%9E%84" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)日益复杂，仅靠规章约束、经济奖惩、诱因激励等手段来规范人们的行为和工作方式，收效甚微。

考虑到这些经验事实，[巴纳德](https://baike.baidu.com/item/%E5%B7%B4%E7%BA%B3%E5%BE%B7" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)率先在管理理论中提出了被称之为“决策人”的人性假设，尔后由西蒙加以完善并集大成。“决策人”假设包括如下要点：其一，每个人都是自主决策的行为主体，而决策本身并非“不可分解的基本单位”，而应“视为由前提推出结论的过程”。决策前提包括价值要素和事实要素。其二，决策前提的引入既与决策者本身的素质有关，也与决策者所处的环境有关。其三，组织并不代替个人作决策，但是组织可以通过提供相关的事实前提和价值前提以影响[个人决策](https://baike.baidu.com/item/%E4%B8%AA%E4%BA%BA%E5%86%B3%E7%AD%96" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。

“决策人”假设把人的行为放在特定的组织背景下，并充分考虑人的工作能动性来进行分析。它不对人的活动目的及相应手段作永恒不变的先验设定，而把目的和手段看成可在一定范围内加以调节的变量。它的着眼点不是单个人的工作积极性，而是群体合理[决策](https://baike.baidu.com/item/%E5%86%B3%E7%AD%96" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)中的行为协调，强调了激发工作能动性的重要意义和可能途径。一方面，它提示组织要充分关注组织的生存环境并努力寻找使适应环境的[组织决策](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E5%86%B3%E7%AD%96" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)与组织中个人决策相协调的[管理模式](https://baike.baidu.com/item/%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%A8%A1%E5%BC%8F" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)，以激发员工的工作能动性；另一方面，它提示组织要充分关注自身所拥有的信息条件，在采集、存储、加工、使用信息方面为劳动者提供适当信息以促使其发挥工作能动性。这种人性假定较之只关注劳动积极性的“经济人”和“社会人”而言，它强调了创造条件(特别是信息条件)以激发工作能动性，其丰满性和现实性有目共睹。

以激发工作能动性的“决策人”假设，强调上级组织向下级作业人员提供决策前提对于提高管理绩效的重要意义。但“[决策](https://baike.baidu.com/item/%E5%86%B3%E7%AD%96" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)人”假设较为突出的缺陷是其过分强调组织应尽量、尽快将环境影响、决策前提的变化[程序化](https://baike.baidu.com/item/%E7%A8%8B%E5%BA%8F%E5%8C%96" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)、规范化，强调组织的稳定、有序，这就在事实上忽略了个人在工作中的知识[创造性](https://baike.baidu.com/item/%E5%88%9B%E9%80%A0%E6%80%A7" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。个人的工作能动性是建立在被动接受信息基础上的。因而员工主体能动性的发挥受到了一定限制。而“[知识人](https://baike.baidu.com/item/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E4%BA%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)”假设的提出则从激活员工的工作创造性和主动性方面为提高管理绩效拓展出新的思维空间。

“经济人”、“社会人”、“决策人”假设之间存在着明显的差别，然而在“人”与知识的关系上却有着基本一致的看法。它们都把人设定为知识的被动接受者和简单使用者，组织只是既有知识的精心选择和定向灌输者。这里的“人”，既不主动追求知识，更不主动创造知识，特别是不主动创造可规范编码的知识，他们接受“培训”获取知识仅仅是为了高工资、高诱因或更满意的目标。而组织向他们传递的知识也仅仅是能把工作过程组织得更有效的知识。即组织不过是信息加工厂，而人不过是信息存取站，知识与组织及其成员都是外在的、工具性的关系。对人与知识关系的这种设定虽然在[工业经济](https://baike.baidu.com/item/%E5%B7%A5%E4%B8%9A%E7%BB%8F%E6%B5%8E" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)中对提高管理绩效有其合理性，但却与从20世纪末叶以来知识在经济活动和组织发展中日益突出的作用相去甚远。

首先，在组织当中，知识对[组织绩效](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%84%E7%BB%87%E7%BB%A9%E6%95%88" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的贡献率已超过传统意义上的资本和劳动而居于首要地位。正是知识生产决定着管理绩效和组织生存前景,因而每个组织都可看成一个独特的知识体系，其管理绩效取决于这种知识体系对用户的价值。简言之，组织不仅要利用知识更要创造知识，组织不只是信息加工厂更是知识生产地。

其次，推动社会经济发展的知识，其主要表现形式已不是规范化的公用符号系统，而是整合了公有知识、专用知识和体现专有知识的人力资本，因而主动投资以获取知识和技能成为提高管理绩效的关键。这样，组织活动中的人就不只是被动接受知识，更会主动去索取知识乃至创造知识。与此相应，人所具有的知识也不只是规范编码从而在[公共信息](https://baike.baidu.com/item/%E5%85%AC%E5%85%B1%E4%BF%A1%E6%81%AF" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)通道中传播的知识，更有“沉默”和难言的[意会知识](https://baike.baidu.com/item/%E6%84%8F%E4%BC%9A%E7%9F%A5%E8%AF%86" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。

这些公有的和专有的知识决定了人工作中的实际地位和期望收益。正因为如此，在当今社会中社会投资和个人投资的重点已向知识倾斜。

再次，当代经济是以网络化为基础的经济，这使得现代组织本身成为具有良好的数字神经系统的[网络组织](https://baike.baidu.com/item/%E7%BD%91%E7%BB%9C%E7%BB%84%E7%BB%87" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)，知识优势成为组织最重要的优势。这种优势当然不存在于对公有知识的获取中，而出现在整合公有知识、专用知识、专有知识的创造中。那种能支撑特有[复杂劳动](https://baike.baidu.com/item/%E5%A4%8D%E6%9D%82%E5%8A%B3%E5%8A%A8" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)过程的专有知识才和能够创造专有知识的能力成为提高[绩效](https://baike.baidu.com/item/%E7%BB%A9%E6%95%88" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)的根源。

社会和经济发展的这种知识化变革催生了以[知识创新](https://baike.baidu.com/item/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E5%88%9B%E6%96%B0" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)为特点的“知识人”假设，其理论要点如下:

其一，人既是认知活动的主体，也是功利活动的主体。在知识经济中，认知活动所获得的知识直接成为功利活动的资本，因而先行知识的获取以及在此基础上的[知识创造](https://baike.baidu.com/item/%E7%9F%A5%E8%AF%86%E5%88%9B%E9%80%A0" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)将成为人的首选需要。其二，人是带着各类先行知识进行组织活动的。这些先行知识具有明显的个体差异性。其三，彼此差异的先行知识既制约着人的目的设置和手段选择,更制约着人的知识创新能力。

“知识人”与已往的人性假设有如下区别：其一，它不对人的动机和手段提出一成不变的先验预设，而把动机、目的、手段都看成了可调节的变量。即使同一个人，在不同境况下其具体目的和采用手段也不会相同。引致这种变化的重要因素就是他的[人力资本存量](https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E5%8A%9B%E8%B5%84%E6%9C%AC%E5%AD%98%E9%87%8F" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)，正是这种专有性的人力资本决定了其在工作过程中所具有的[创造性](https://baike.baidu.com/item/%E5%88%9B%E9%80%A0%E6%80%A7" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)；其二，在人与知识的关系问题上，它不把人简单看成知识的受体和使用者，而重视人在创造知识中的作用。外在的先行知识固然是生产新知识的必要条件，但它代替不了新知识的创造。人的知识活动目的最终在新知识生产中得到体现。这样，每个人所进行的劳动并不限于重复性劳动，还应当进行创造性劳动。重复性劳动和创造性劳动的恰当结合，才是决定管理绩效最为核心的要素。

“知识人”假设的提出，将我们提高管理绩效的可能途径转向以激发人的知识创造为核心，这既是适应经济和社会发展的需要，同时也是社会生产日益知识化所带来的必然要求。以此角度设计具体的激励措施，通过激活员工的创造热情和创造能力，将会从根本上引导管理绩效的提高。

总之，只有全面、系统地理解和把握人性，既重视个人心理动机对于工作热情和工作积极性的重要影响，又能适时、适地提供恰当信息以满足工作能动性和主动性的发挥，更要[投资人](https://baike.baidu.com/item/%E6%8A%95%E8%B5%84%E4%BA%BA" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)力资本，提升员工的知识创造能力，从而激活工作[创造性](https://baike.baidu.com/item/%E5%88%9B%E9%80%A0%E6%80%A7" \t "https://baike.baidu.com/item/%E4%BA%BA%E6%80%A7%E5%81%87%E8%AE%BE%E7%90%86%E8%AE%BA/_blank)。只有从“动机人”、“决策人”和“知识人”三者结合的角度,将工作积极性、能动性和创造性紧密结合起来，才能最大限度提高管理绩效。