20世纪初，在美国芝加哥的纺织厂里，工人的工资不高，工作条件一般。

虽然每一家纺织厂的条件差不多，但是员工们的离职率/流动率很高，这些离职的员工并没有离开纺织业，只是换了一家工厂。

为了研究这个问题，

1924—1932年美国哈佛大学教授梅奥主持的在美国芝加哥郊外的西方电器公司霍桑工厂所进行的一系列实验。

霍桑实验是管理心理学中的一个著名实验，是关于人群关系运动的实验研究。

它发现工人不是只受金钱刺激的 “经济人”， 而个人的态度在决定其行为方面起重要作用。这个实验几个部分的表面结果：

照明实验：照明度的改变对生产效率并无影响。

福利实验：不管福利待遇如何改变（包括工资支付办法的改变、优惠措施的增减、休息时间的增减等），都不影响产量的持续上升。

访谈实验： 访谈事先不规定内容，每次访谈的平均时间1-1.5个小时，多听少说，详细记录工人的不满和意见。访谈计划持续了两年多。工人的产量大幅提高。

群体实验：为了维护班组内部的团结，可以放弃物质利益的引诱。

总体结论：

1、职工是“社会人”，不完全是“经济人”。

2、企业中存在着“非正式组织”

3、新型的领导能力在于提高职工的满足度

(1)人才是企业发展的动力之源

(2)有效沟通是管理中的艺术方法

(3)企业文化是寻求效率逻辑与感情逻辑之间的动态平衡的有效途径

4、存在着霍桑效应。

由于受到额外的关注而引起绩效或努力上升的情况我们称之为“霍桑效应”。

这里以上参考、整理自百度百科，以下部分原创，部分抄袭。

这个霍桑效应就是，如果老师觉得某人学习会变好，他的学习就大概率的会变好，因为老师会多关注这个人。（或者你每天找人谈心，那个人可能会爱上你。这是忽悠你，因为“喜欢你的时候，你吃屎我都觉得可爱。不喜欢的时候，你吃饭都像在吃屎”）

管理学上也有类似的方法，你关注什么，什么就会变好。这就是为什么老板本来不懂技术，也要参与到技术讨论里面去的原因。

从另外一种视角来重新观察霍桑实验。

把视角转到现代，先看看工人的组成：

现在的年轻工人（20～30岁）主要出生在90年代以后，父母在外打工，供他们在老家上学成长，初、高中、大学毕业后，到发达地区工作。

再看看现在的主管怎么评价这些工人，马上会看到表面上的一些问题：

不时迟到，或者干脆不来；

缺少职业道德，

不能守时，不勤奋；

没有要把事情干好的态度。

他们懒惰，和同事关系糟糕，不时发火，每次接受老板的安排都会发脾气。

然后再来看看马洛斯需求理论：

对于那些纺织厂的工人，他们是无产阶级，城市贫民，应该处在第二个层级——安全需求阶段，应该努力的工作，保障职位稳定。

但是我们回过头看看霍桑实验的结论。

这些工人好像是在第二个层级没有满足的条件下，去追求第四个或者第五个层级——尊重和自我实现的需求去了。

这里面是有原因的，只是在霍桑实验的年代，还没被发现而已。

年轻的一代里面，很多是原先得留守儿童，他们童年在家乡和祖父母一起成长。在他们学习的最重要的时期，由于他们的父母没有在身边，他们能学到一些硬技能，但是无法在日常中学到日后在工作中要用到的软技能。

比方说，工作有一些个人技能需要，其内容包括诸如电脑用法，设备操作等“硬技能”，还要包括另外一些“软技能”，比如与同辈沟通的方法，服从命令的心态，以及处理多年不顺造成的心头愤懑的方法。主管们发现，那些在学校里，在恋情中，在工作中屡遭失败的人永远也无法成功，除非他们意识到自己是有能力取得成功的。

这些软技能本应该是在家里学会的，但是现在的情况是，父辈把责任丢给祖辈，家庭把这一职责丢给了学校，学校反过来又把这一职责丢给了雇主。

在童年看不到父母的辛劳，感受不到现代化城市，也没有办法和大城市里的同龄人比较，成年后，又去到大城市工作，必然会产生对自我价值的怀疑。

工作后，这些员工很少会有支持他们的关系网，少有可用的技能，也没有将职业和个人困难分割的后备机制。

他们认为自己不重要，无人关注，在工厂里没有价值的感觉意味着你可以随意旷工，因为老板不大可能会在意你有没有去。

他们觉得没人需要自己，自己无足轻重，可有可无。

年轻工人们在自己的私人决策上控制力更小，更难避免受到冰冷的政府机器的干扰，在因科技和竞争而变得疯狂不堪陷阱密布的世界里，他们的应变能力更低，难以避开这些陷阱。相比其他人，他们的个人错误造成的后果更严重，而个人努力的回报却更小。他们和公众之间的关系微妙，旁人通过工作培训等手段帮助他们，但是很难取得成效。

——没有自信心，没有自尊感，只能采取一些异于常人的行动表现自己的存在。

更深层的原因？

稀缺与闲余——穷人思维的产生和消除（二）

对于这些年轻工人，每天要面对无数的小问题：上班通勤，下班吃饭，租房，恋爱，相亲，回老家，小孩，超市打折，水电费，游戏，视频，快手，抖音，吃鸡，，，，，每一项都要占用大脑的资源，每一项在每一天，每一周，每一月又都是最紧急的，这些事情把那些真正最重要的事

无名行者:

比如学习，储蓄，投资，这些短时间里没有成效的，但是对未来有着无限好处的事情。

这就像一部安卓手机，安装了无数的APP以后，速度变慢了，手机变卡了，关键时刻大不了电话了，失去了手机本来的作用。

怎么解决手机的问题，这个简单——升级手机，or，卸载程序，优化内存。

这时需要有人出来跟他们交流，解决他们遇到的问题。

不需要大动作就能抑制这种自尊感的缺乏，重新建立起自信心，即满足人们在马洛斯体系中第四、五层的需求。

给予他们实质性的直接帮助——经济上的和情感上的。

所以要想破解困局，就要在给物质帮助的同时（经济上的闲余），也给他们思想上的协助（大脑闲余，让大脑能放松），能全局的思考，能思考未来，能清楚的认识事情的轻重缓急，能正确的执行决策。

他们说地方住的远，就帮他们找近处的房子；他们说自己病了，就安排人去家里看望他，是大病，就组织捐款，生活上有想不开的，就随便聊聊，或者直接给他指条明路......。

有一种办法是煞有介事地跟他们说：“我们期待你来这里。如果我们不希望你每天来，你就不会在这（工作）......，但我们的靠你，需要你，你不在这，我们就会出现困难，还要付出一些代价。所以你必须的来上班。如果你不来上班了，你得告诉我们发生了什么事。”你得把话说到这群人的心里去，因为他们不习惯被依靠。这群人的问题就在这里。

我们在应付这些非常敏感的工作群体时面对的难题是如何像牧羊人一样，指导他们走出情绪危机。

严厉的爱和循循善诱的态度，管教与同情两相结合，这既是管理之道，也是育儿之道。

而大部分人在生活中想要的就是那种被需要的感觉。下面还有。

参考书目：

《城市社会学》

《稀缺》

《穷忙》

《贫穷的本质》

电影《出路》

为什么现在的青年容易佛系？

- 幸福是什么？

- 幸福是拥有的比欲望的多的感觉。

如果不能增加我拥有的，还要想感到幸福，最快速的方法就是减少我的欲望（需求）。