# 管理研究背后的逻辑

一家之言 • 张建军

## 1、理解“管理”研究

管理研究的学位论文，要解决的是“管理问题”。

所谓“管理”，就是通过计划、组织、领导、控制四大职能来配置企业（组织）的资源、实现企业目标最优化的过程。因此，管理的学位论文研究的是“管理问题”。它有以下基本意味：

（1）这个问题得是企业里以“降本”、“增效”为目标的“优化问题”，而**不是类似于 “怎样找到客户”的、从 0 到 1 的实务性、操作性问题**；

（2）这个问题最好是你的工作中存在的，**有实践问题、数据的基础**，同时解决它对于你自身的工作能力提升有显著价值；

（3）所谓“优化”问题，是指我已知有哪些策略（或者说已知制定策略的基本方法），但是我不知道什么策略最好，所以要研究具体策略的形态、不同策略与管理目标之间的关系，最终找到使得管理目标（如效率、成本、利润、竞争力、市场占有率等等）最优的特定对策。

## 2、逻辑：应该学以致用的基本素养

逻辑通顺，是工作方案的基本要求，“研究”也不例外。很多人懂逻辑的重要性，但是不习惯到处用——逻辑性强，很多事情可以**无师自通**，包括做研究。

例如以下开题报告、毕业论文背后的逻辑：

## 3、选题：你要研究的问题是什么

（1）理解好这个问题，是研究生的规范研究的起点。

（2）导师们一直说，要做小，以小见大。

当你提出来的是“行业管理问题”、“中国问题”、“供应链管理问题”的层次时，说明你还不够清楚你的具体问题是什么。

大家可以这样看待问题是否清晰：从 Google 地图上看到了地球、亚洲板块、中国、上海……当你看到同济大学的时候，问题差不多算是具体了。还可以这样来比方：这个问题，你提出的对策是“第一，领导要重视”，还是“第一，要在第一季度进 5 个人”。

当然，到底什么才是恰当的“小”，并没有标准，要具体问题具体分析。所以“度”的把握需要自己好好琢磨，这本身就是一个重要的学习、体会环节。

（3）一篇论文通常回答“一个”问题。

当然，这个问题可能会呈现为 3 个相互紧密关联的子问题。比如“怎样才能把红烧肉烧得好吃”这个问题，必须要弄清楚“什么叫好吃？”、“什么因素会影响味道”、“烧得好吃的策略设计”等——这三个，就是你的题目之下具体化出来的“3 个密切关联的研究内容”。

缺了任何一个，就没有办法回答最初的问题。这体现了研究内容之间的逻辑关联。

（4）管理问题，主要是研究“如何配置企业的资源、实现组织目标”。管理是决策（选择），结果是“解决方案”、目标是“为企业降本增效”。

当然也不尽然。研究问题属性，大致可以分为研究“是什么”、“为什么”、“怎么办”三类。选哪类都可以，虽然第三类更常见、被提倡。

（5）作为一个不一定具有普适性的技巧，如果对于凝练题目有困惑，你可以尝试一下反向思考：**假设研究已经做完了，我将会拿出什么样的研究成果？**或者说，什么样的答案？——**由期望的答案来反推研究问题应该是什么。**

（6）在选题时，尤其要注意区分口语中“问题”的多重含义，论文“问题”为第一种。

| 含义类别 | 核心侧重 | 典型搭配 / 示例 |
| --- | --- | --- |
| 待研究 / 解决的任务 | 矛盾、议题 | 研究问题、解决问题、经济问题 |
| 事物的缺陷 / 毛病 | 不足、漏洞 | 质量问题、逻辑问题、散热问题 |
| 需要回答的疑问 / 题目 | 提问、考题 | 提出问题、数学问题、回答问题 |
| 潜在的风险 / 麻烦状况 | 隐患、负面可能 | 财务出问题、怕出问题 |
| 方言中的“麻烦、纠纷” | 口语化纠纷 | 别惹问题、弄出问题 |

## 4、为什么要选这个问题？——研究意义和必要性

第一，研究背景，时代发展，行业趋势等；

第二，这个问题对于我公司很重要、对于行业很重要；

第三，人家的研究还没有解决这些问题——所以需要你提供研究现状的介绍。

意思是，我这个问题还是值得研究的，以及说明人家研究到了什么地步、我的研究处在什么位置（这个通常在学术型研究生层面更强调）。

## 5、你打算怎么去研究？——研究方案设计

这是研究过程的设计。

**（1）首先要跟大家强调“研究方法”的重要性。**

体现出受过规范的、科学的研究训练的你和普通同事们之间的差别的，是你所采用的“研

究方法”——如果没有这个，那你的研究就是常见的“研究报告”、“个人观点陈述”。

比如，为物流中心进行选址。这个问题，任何人都可以说出个一二三，但是，接受过系统规范训练的研究生，就知道这本质上是一个决策问题。如果是单设施选址，考虑的定性因素（气候、交通、政府态度等）较多，此时“层次分析法”是一个常用的恰当的研究方法。当你采用层次分析法去研究物流中心选址问题的时候，就可以充分保证你的结论是“可信”的，而不会受到科学性方面的基本质疑。更具科学性的场景是，当你的决策场景（决策目标、约束条件）非常具体、明确、数据清晰（例如目标是物流总成本最小化等），那么还可以进一步通过建立最优化的决策模型来求解，这时“数学规划方法”就是有针对性的研究方法。

另一个例子是西医和中医的差别。前者，对于普通毛病来说，不同西医医生的结论基本是相同的，因为他们得出结论的支撑基础都来自于在医学院学习的、前人千锤百炼添砖加瓦形成的量化的、科学的“方法体系”；而后者的“中医理论体系”由于大多难以量化（例如把脉的感觉）导致可能更依赖的是大夫的个人经验，所以不同中医诊断的结果可能差异会更大。

这一点对于 EMAB、MBA、MEM、MPA 同学来说通常需要导师给予支持。

**（2）其次是对研究问题的具体化，即“研究内容”**

你打算研究某个问题，经过 3 和 4 的分析，证明了它是必要的、有价值的，那就去研究吧。但是接下来，你打算怎么研究呢？

比如之前的话题：我打算研究怎么烧出一碗好吃的红烧肉（选题）。往下怎么走、怎么做、怎么研究？

通常是，我计划研究下边这些子问题（研究内容）：

**第一，好吃的定义是什么？**

“好吃”是一种感觉，可能因人而异、因地域而异等，所以首先要分析好吃的定义、内涵、影响因素等。

**第二，红烧肉的味道主要受到什么因素的影响？**

肉的选择会不会很重要？什么类型的肉最适合做红烧肉？ 红烧酱油的选择有没有讲究？烧制时间、火候等等，影响因素还比较多，所以需要实验、分析总结主要的影响因素。

要回答这个子问题，我打算：去菜场买 A、B、C、D……种猪肉；记录它们的烧制时间；请 10 个人品尝、打分（评价，采用层次分析法开展）；……（这些其实是研究思路和方案，可以放到相应版块去说）

……

**第三，怎样的烧制环节设置是最恰当的？**

当前流传的主流做法有哪些，挨个试一下，发现哪个最好……

甚至，第 n 个：吃肉的人的年龄、口味对做法会不会有影响？有什么样的影响？考虑这个

因素会导致做法有什么变化？

（这个是你提出的别出心裁的子问题，体现了你的创新性！方法上可以采用问卷调查法、方差分析法等统计分析方法来研究有关因素对结果是否有显著影响等）

显然，这三点是彼此前后存在密切逻辑关联的有机组成部分，共同构成了回答你的论文选题题目的不可或缺的整体。所以，**“主要研究内容”就是论文题目的细化和有机分解。**

当然，以上三点肯定不是“烧好红烧肉”的全部要考虑的内容——你只需要言之成理、逻辑严谨地说明你想研究的 3 个内容（子问题）和题目的关系、彼此之间的关系，就行。

（3）把上述研究打算做简要描述，即是“研究思路”

其中，把你的研究步骤、各个研究内容之间的逻辑关联、拟采用的研究方法、研究的流程以“流程图”的形式呈现出来，就是所谓“研究技术路线”，这个非必须，不过很加分。

（4）你打算对上边设定的研究方案做怎么样的时间安排？先干什么后干什么……

（5）为了实施这个研究，你需要什么支持？数据、文献、经费、谁的帮助等等

以上问题，考虑清楚了之后，开题报告就差不多了，按照学校的模板去重新组织语句就好了。

---

对于后续的大论文来说，还需要补充的是：

6、研究结论

通过以上研究，你发现了什么、证明了什么。

7、这些研究结论在管理上有什么启发？

8、研究的创新之处有什么？

9、以上整体研究存在什么不足之处？比如简略了什么环节、数据上做了什么处理等等。

对于 EMBA、MBA、MEM、MPA 大论文来说，以下是一个常见的结构（提出问题、分析问题、解决问题），供参考：

1、绪论或引言

- 论文的研究背景、必要性、意义
- 研究现状
- 主要研究内容
- 研究思路与研究方法，等

2、相关理论与方法介绍

3、企业或行业现状与问题分析

4、基于**方法的对策研究

5、对策实施效果分析

6、总结