

研究概论



学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 描述并定义企业研究。
2. 区分应用研究和基础研究，并举例说明哪种情况属于应用研究，哪种情况属于基础研究。
3. 解释为什么管理者应该了解研究并且讨论管理者与研究人员互动时该做和不该做的事情。
4. 知道在哪种情况下适合请内部研究团队，哪种情况下适合请外部研究团队负责研究，并说明理由。
5. 说明研究对管理者的意义，并描述如何运用从研究中获取的知识。
6. 了解在企业研究中，伦理所扮演的角色。

1.1 引言

试着闭上你的眼睛，并想象当你听到“研究”（research）二字时，脑中会浮现的画面。画面中，是一群科学家在实验室拿着酒精灯与灯管做实验？还是像爱因斯坦（Einstein）般的研究者埋头撰写某篇复杂的研究论文？或是有某个人正在搜集资料，以探讨广告对产品销售量的影响？这些都是研究的不同方面。然而，研究并不一定以本生灯（Bunsen burners）、爱因斯坦式的人物或大数据为特征。研究，也许对有些人来说有点令人生畏，其实它只不过是在仔细调查和分析各种情境因素之后，找出解决问题答案的过程。沿着这些线路，当人们（消费者、投资者、管理者）想要更换手机供应商，买一辆新车，去看电影，投资创业，或者作为经理想要增加广告支出时，就会不断进行自我探索和研究问题——因此参与某种形式的研究活动。

以这样或那样的方式进行研究，可能会帮助组织中的管理者在工作场合做出决策。我们可以发现，有时管理者可以做出好的决策并顺利解决问题；但有时管理者也会做出不佳的决策，而使问题持续存在；甚至可能在决策时犯下大错，使组织面临困境。正确的决定和犯错误的区别在于我们做决定的过程。换句话说，良好的决策可以得到下列问题的肯定回答。我们能确定问题出在哪里吗？在需要调查的情况下，我们是否正确地认识到了相关因素？我们知道要收集哪些类型的信息以及如何收集吗？我们知道如何利用收集到的信息

并得出适当的结论来做出正确的决定吗？最后，我们知道如何实施这个过程的结果来解决问题吗？这是研究的本质，要想成为一名成功的管理者，重要的是要知道如何通过了解在组织和（或）利益相关者感兴趣的问题中找到解决方案所涉及的各种步骤来做出正确的决策。这就是这本书的全部内容。

1.1.1 企业研究

企业研究可以被描述为一种通过系统的、有组织的方式，调查某个特定问题，以找出可以解决问题的方案的过程。它包括一系列设计和执行的步骤，目的是找到工作环境中管理者关心的问题的答案。这意味着研究的第一步是了解组织中存在的问题领域，并尽可能明确地确定需要研究和解决的问题。一旦问题被明确定义，就可以采取步骤来确定与问题相关的因素，收集信息，分析数据，对手头的问题做出解释，然后采取必要的纠正措施来解决问题。我们试图解决问题的整个过程叫作研究。因此，研究涉及一系列经过深思熟虑和精心执行的活动，这些活动使管理者能够了解如何解决组织问题，或者至少在很大程度上最小化组织问题。这些过程必须系统地、积极地、批判地、客观地、逻辑地进行。预期的最终结果会帮助管理者处理问题。

识别关键问题，收集相关信息，以有助于决策制定的方式分析数据，以及实施正确的行动方针，都可以通过理解企业研究来促进。毕竟，决策只是一个从各种解决方案中进行选择以解决问题的过程，以便解决你在（未来的）工作中，比如作为财务主管、品牌经理、产品经理、市场经理、IT 审计项目经理、业务分析师或顾问，遇到的或小或大的问题。更重要的是，它将帮助你区分发表在（专业）期刊上的研究成果的好坏，区分研究机构的研究成果的好坏，更有效地与研究人员和顾问进行互动。

我们现在可以将企业研究定义为“通过有组织的、系统的、以资料为基础的、批判的、客观的和科学的方式，调查某个特定的问题，以找出可以解决问题的方案的过程”。基本上，研究可以提供必要的信息，以引导管理者做出明智的决策并成功地解决问题，而其所提供的信息可通过自行调查获得一手资料或搜集现有资料（企业的、行业的资料档案等）的方式取得。这些资料可能是定量的（定量数据是以数字的形式聚集的数据，大多是结构性问题），或定性的（定性数据是以文字的形式呈现），定性资料大多来自访谈时获得的各种答案、开放性问卷中的回答、研究者的观察，或者从不同渠道（如互联网）搜集的资料。

1.1.2 研究与管理者

所有组织都有一个共同的经验，即管理者每天都会遇到大大小小的问题，他们必须通过正确的决策来解决这些问题。在商业中，研究通常主要用于解决会计、财务、管理和市场营销领域中存在的或互相关联的问题。在会计中，常遇到的问题有预算控制系统、惯例和程序、存货成本法、加速折旧法、季度性盈余下的时间序列行为、调拨定价、现金周转率、杠杆收购、企业间融资、抵押利率、股票交易行为等；在管理研究中，常遇到的问题包括员工的态度与行为、人力资源管理、生产运作管理、战略制定、信息系统、人口统计量变动时对管理实务的影响等；在市场营销研究中，常遇到的问题则有产品形象、广告、促销、配送、包装、定价、售后服务、顾客偏好、新产品开发等。

表 1-1 提供了企业管理领域常见的一些研究问题。

表 1-1 企业中一些常见的研究领域

1. 员工行为，例如绩效、旷工、离职。	25. 银行策略。
2. 员工态度，例如工作满意度、忠诚度、组织承诺。	26. 行为金融学：过度自信、有限理性、家庭偏见。
3. 监督者的绩效、领导风格、绩效评估系统。	27. 高管薪酬。
4. 员工的甄选、招募培训及留任。	28. 合并和收购。
5. 绩效评估系统的依据。	29. 投资组合和资产管理。
6. 人力资源管理与组织战略。	30. 财务报告。
7. 评定中心的评估。	31. 现金流会计。
8. 员工绩效评估时，评级与评级误差的动态性。	32. 会计准则。
9. 战略制定与执行。	33. 外包会计。
10. 实时生产系统、持续改善战略和生产效率。	34. 可持续性报告。
11. 在政府法规与组织变革下，政策与制度的更新。	35. 社交网络对资本市场的影响。
12. 组织的产出，例如销售量、市场占有率、利润、成长、效能。	36. 公司治理。
13. 消费者决策。	37. 制定有效的成本核算程序。
14. 消费者关系管理。	38. 安装有效的管理信息系统。
15. 消费者满意度、投诉、消费者忠诚度以及口碑传播。	39. 先进的制造技术和信息系统。
16. 消费者投诉处理。	40. 审计师的行为。
17. 传递与执行服务。	41. 审计的方法和技术。
18. 产品生命周期、新产品开发和产品创新。	42. 审计技术的使用。
19. 市场细分、目标市场选择、定位。	43. 审计决策。
20. 产品形象、企业形象。	44. 计算机网络和软件的导入、采用与更新，以建立有效的信息系统。
21. 资金成本、企业评估、股利政策及投资决策。	45. 构建有效的数据仓库和数据挖掘系统。
22. 风险评估、汇率波动及海外投资。	46. 接受新的计算机程序。
23. 税制对企业重组与购并的影响。	47. 税收审计。
24. 市场效率。	48. 内部审计。
	49. 会计舞弊与审计师责任。
	50. 加密数字货币。

各子领域内的问题不仅与特定系统的许多因素有关，而且还必须在业务面临的外部环境中进行研究。例如，经济、政治、人口、技术、竞争和其他相关的全球因素可能会影响到与公司相关的一些动态。这些问题也必须仔细审查，以评估它们对正在研究的问题的影响（如果有的话）。

1.2 企业研究的类型：应用研究与基础研究

研究有两个目的：第一是让管理者得以实时解决目前工作中面临的问题，例如，当某个产品销售不佳时，管理者可能想知道这是什么原因造成的，因为只有在了了解原因后，才能采取正确的措施来加以改进，这一类型的研究就叫作**应用研究**；第二是先探讨某些特定问题如何被解决，以增加知识，然后再利用这些知识来帮助管理者解决问题，这类研究称为**基础研究**。

有些企业也可能利用基础研究获得的成果来解决自身问题。例如，某位大学教授可能

基于兴趣而去研究有哪些因素会影响员工旷工，在搜集与分析相关资料后发现，弹性工时、不适当的员工培训以及士气不佳是造成员工旷工的主要原因。而当管理者发现公司存在员工旷工问题时，他可能会参考这些学术研究的结果，以了解在这些影响因素中，有哪些可能是造成自己公司员工旷工的原因。

因此，如果采用研究的结果来解决目前组织所面临的特定问题，就属于应用研究；而如果是希望能对组织中某些普遍发生的特定问题有更深入的了解，并寻求解决方法而进行的研究，则是基础研究，也称为纯粹研究，这类研究可以增加企业各职能领域的知识，教会我们一些之前不知道的知识。这些知识一旦被建立，就经常用来解决以后组织遇到的各种问题。

1.2.1 应用研究

下面的例子，根据《企业周刊》和《纽约时报》所引用的两种情况，提供了一些关于企业研究范围的概念。

例 1.1

1. 在全球范围内，可乐占汽水总销量的 50% 以上，价值 1 870 亿美元的软饮料行业面临的挑战是，在发达市场，消费者既想享受到他们想要的甜味，又不想摄入他们不愿摄入的卡路里，对肥胖和健康的担忧导致了美国汽水消费连续九年下跌。汽水巨头们不能轻易使用与他们同名可乐的现有减肥版，因为消费者们都在回避它们中所含的人工甜味剂。批评人士将从体重增加到癌症的一切都归咎于这些成分——不管正确与否。健怡可乐（Diet Coke）在美国的销售额正在以每年 7% 的速度下降，几乎是美国可乐总销售额下降速度的两倍。因此，可口可乐和百事可乐都在转向研究来拯救占据美国饮料产业销售额 2/3 的可乐业务。欧睿信息咨询公司的分析师 Howard Telford 表示“如果你能破解最完美的甜味剂，那将是巨大的突破”。

资料来源：Stanford, D. (2015, March 19). Scientists Are Racing to Build a Better Diet Soda. Retrieved from <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-19/coke-pepsi-seek-diet-soda-s-perfect-sweetener>.

2. 在古典神话中，阿奎拉（Aquila）是带着朱庇特（Jupiter）的雷电直冲云霄的鹰。在脸书（Facebook），这是一架高空无人机的代号，表明了这家社交网络公司的雄心壮志。这款 V 型无人驾驶飞机的翼展大约相当于一架波音 767 飞机的翼展，但重量还不及一辆小型车。它是脸书计划与大约 50 亿用户建立联系的核心部分。对于一家靠卖广告赚钱的科技公司来说，利用太阳能无人机向天空发射互联网接入信号似乎有些牵强。有 14 亿用户的脸书在商业模式上，与美国全国广播公司（NBC）更接近，而非波音（Boeing）。但在一场争夺互联网主导地位的高风险竞争中，谷歌（Google）拥有高空气球和高速光纤网络，亚马逊（Amazon）拥有实验无人机和庞大的数据中心，脸书也面临着压力，要求它证明自己也可以从事比产品更具风险性的项目。其中一个不寻常的想法，或者按照这样的思路，可能会成为一个赢家。“亚马逊、谷歌和脸书正在探索全新的东西，这些东西将改变我们的生活方式，”华盛顿大学

(University of Washington) 的比尔和梅琳达·盖茨 (Bill and Melinda Gates) 计算机科学与工程系主任艾德·拉佐斯卡 (Ed Lazowska) 说。

资料来源: Hardy, Q. & Goel, V. (2015, March 26). Drones Beaming Web Access are in the Stars for Facebook. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2015/03/26/technology/drones-beaming-web-access-are-in-the-stars-for-facebook.html>.

这两个例子说明了应用研究的好处。下面提供一个基础研究的例子。

1.2.2 基础研究

例 1.2

萨拉从当银行职员起就注意到, 她的同事们虽然对银行业的内在和细微差别了解得非常透彻, 但在提高银行在客户关系和服务领域的效率和效力方面却几乎没有付出什么努力。他们承担了最少的工作量, 享受长时间的茶歇和午休, 但在与客户和管理层的沟通中似乎缺乏动力。他们在处理客户的申请时进行的讨论清楚地表明, 他们对银行政策和惯例非常了解。萨拉本人工作非常努力, 喜欢和客户一起工作。她总是想, 对有才华的员工来说, 偷懒而不是努力工作是多么大的浪费。她离开银行并撰写她的博士论文, 论文的研究主题是工作投入, 即人们对工作的自我投入。她的调查得出的结论是, 影响工作投入的最重要因素是工作性质与从事工作的人的性格倾向之间的契合或匹配。例如, 可以让高能力的员工参与到具有挑战性的工作中来, 以人为本的员工参与到服务活动中来。萨拉这时明白了为什么那些非常聪明的银行职员不能参与到日常工作去, 也不能在日常工作中找到工作满足感, 这些工作很少需要他们发挥自己的能力。

后来, 当萨拉加入一家《财富》500 强公司的内部研究团队时, 她运用这些知识解决了组织中的激励、工作满足感、工作投入等问题。

以上是基础研究的一个例子, 在这个例子中产生了知识来理解研究者感兴趣的现象。各行各业的大多数研发部门, 以及许多大学和学院的教授, 都从事基础研究, 以便在行业、组织和研究人员感兴趣的特定领域产生更多的知识。虽然从事基础研究的目的是使自己对几个组织和行业中发生的某些现象和问题有更多的了解, 以便找到解决方案, 但是从这种研究中产生的知识通常在以后被应用到解决组织问题上。

如前所述, 进行基础研究的主要目的是对感兴趣的现象产生更多的知识和了解, 并在研究结果的基础上建立理论。这些理论为进一步研究这一现象的许多方面奠定了基础。这种建立在现有知识基础上的过程是理论构建的起源, 特别是在管理领域可以提供几个基础研究的例子。例如, 对全球变暖的原因和后果的研究将提供许多解决办法, 以尽量减少这种现象, 并导致进一步的研究。尽管对全球变暖的研究可能主要是为了了解这种现象的细微差别, 但这些发现最终将被应用于农业和建筑业等行业, 并对它们有用。

许多大公司, 如苹果 (Apple)、宝马 (BMW)、通用电气 (General Electric)、谷歌

(Google)、微软 (Microsoft) 和壳牌 (Shell)，也从事基础研究。例如，在德国宝马工厂进行的基础研究旨在进一步减少车队的温室气体排放，并促进电动创新。苹果、微软、谷歌和脸书等高科技公司都在研究网络行为和互动，以深入了解社会和技术力量之间的互动。这使它们能够围绕利益共同体建立新的在线体验形式，并增加它们对如何把人们聚集在一起的理解。

大学教授从事基础研究，以理解和生成更多关于企业的各个方面的知识，比如如何提高信息系统的有效性，将技术集成到一个组织的整体战略目标，评估营销活动的影响，提高对员工在服务行业的产量，监控在工作场所的性骚扰事件，提高小型企业的有效性，评估其他存货计价方法，改变金融和资本市场的制度结构等。这些发现之后在应用和商业领域都起到了很大的作用。

就像之前论述的一样，应用和基础商业研究的主要区别在于，前者旨在具体解决一个特定的组织目前经历的问题，而后者的目标更广泛，旨在产生知识和理解发生在不同组织的现象和问题。尽管有这样的区别，这两种类型的研究都可能受益于遵循相同步骤进行的系统调查，以得出问题的解决方案。

1.3 管理者和研究

1.3.1 为什么管理者需要了解研究

在这本书中，我们将主要关注应用研究。有研究知识的管理者比没有研究知识的管理者有优势。虽然作为管理者，你自己可能不会做任何重要的研究，但你必须理解、预测和控制公司内部发生的不正常的事件。例如，一个新开发的产品可能没有“起飞”，或者金融投资可能没有按预期“回报”。对这种令人不安的现象必须加以了解和解释。你必须这样做，否则无法预测该产品的未来或该投资的前景，不知如何控制未来的灾难性后果。对研究方法的掌握使管理者能够理解、预测和控制他们所处的环境。

你可能会会有这样的想法，因为你可能会请研究人员来解决问题，而不是自己做研究，所以没有必要费心去研究。当一个人考虑到不这样做的后果时，其重要性的原因就变得很清楚了。随着现代组织的日益复杂，以及所面临的环境的不确定性，组织系统的管理现在涉及在工作场所中不断地进行故障排除。如果管理人员能够在问题失控之前发现问题并解决问题，这将会有所帮助。研究和解决问题过程的知识可以帮助管理者在问题失控之前识别问题情况。虽然小问题可以由经理解决，但大问题需要聘请外部研究人员或顾问。有研究知识的管理者可以有效地与他们互动。关于研究过程、设计和数据解释的知识也有助于管理人员成为对呈现的研究结果有识别力的接受者，并确定建议的解决方案是否适合执行。

如今职业管理者需要了解研究方法的另一个原因是，他们在筛选商业期刊上发布的信息时，会变得更加挑剔。一些期刊文章比其他文章更科学、更客观。甚至在科学文章中，有些文章比其他文章更适合应用或适应特定的组织和情况。这是采样设计、组织的类型研究，以及其他在《华尔街日报》的文章报道的因素的作用。除非经理能够充分掌握发表的实证研究的真正含义，他或她可能弄错这些出版物提供的一些建议。出于同样的原因，经理们可以通过研究公开发表的科研成果来成功地解决他们自己的问题，从而节省大量的成本。

职业管理者应该对研究和商业研究方法有所了解还有其他几个原因。首先，这样的知识提高了管理者在运营中对无数变量的敏感性，并经常提醒他们现象的多重因果和多效性，从而避免了这种一个变量“导致”另一个变量的不恰当、过于简单化的概念。其次，当管理者了解了专业人士提交给他们的关于组织的研究报告时，他们就具备了承担智能的、受教育的、计算的风险的能力，这些风险是指他们决策的成功或失败的已知概率。于是，研究就变成了一种有用的决策工具，而不是产生大量难以理解的统计数据信息。再次，如果管理者对科学调查有所了解，组织内外的既得利益者就不会占上风。例如，如果管理人员意识到可能蔓延到研究领域的偏见并知道数据是如何分析和解释的，那么组织内的一个内部研究小组就不能对信息进行扭曲或对研究结果进行有利的操纵。例如，一个内部研究小组可能会说，其所偏向的某一单位（不论出于什么原因）利润增加，因此应拨出更多资源购买精密设备，以进一步提高其效率。然而，由于市场条件等外部环境因素，增加的利润可能是一次性的意外之财，与单位的经营效率无关。因此，了解数据伪装的不同方式将有助于经理做出正确的决策。最后，关于研究的知识可以帮助管理者和研究者或解决问题的顾问分享相关信息。

总之，对研究和研究方法的了解有助于职业管理者：

1. 识别并有效解决工作环境中的小问题；
2. 知道如何区分研究的好坏；
3. 鉴别并不断意识到影响一个情况的多种原因和多种结果；
4. 在做决策的时候，要承担经过计算的风险，充分了解不同可能结果的概率；
5. 防止可能的既得利益者在特定情况下施加影响；
6. 更有效地与雇用的研究人员和顾问联系；
7. 在做决定时，将经验与科学知识相结合。

1.3.2 管理者和顾问 / 研究员

管理者通常需要聘请顾问来研究他们遇到的一些更复杂、更耗时的问题，就像前面提到的脸谱网（Facebook）那样。因此，了解如何有效地与顾问进行沟通是很重要的（术语研究者和顾问，在这里交替使用），管理者和研究者的关系应该是什么，以及内部和外部的优势和劣势也是很重要的问题。

在他们的职业生涯中，管理人员经常需要与顾问打交道。在这种情况下，管理者不仅必须与研究团队有效地互动，而且还必须明确界定研究人员和管理层的角色。管理者必须告知研究人员，他们可能会得到哪些信息，更重要的是，他们不会得到哪些记录。这些记录可能包括雇用人员的人事档案，或某些商业秘密。在一开始就把这些事实说得很清楚，可以为双方减少很多波折。对研究非常了解的管理者可以更容易地预见到研究人员可能需要什么信息，如果不能提供包含这些信息的某些文档，他们可以在一开始就通知研究团队。研究人员在后期发现，公司不会让他们获得某些信息，这让他们很烦恼。如果他们从一开始就知道约束条件，研究人员可能就能找到另一种方法。

除了明确角色和限制，经理还应该确保管理层和顾问的价值体系是一致的。例如，研究团队可能非常相信并建议，裁员和精简将是大幅削减运营成本的理想方式。然而，管理层的一贯理念可能是不解雇有经验、忠诚和资深的员工。因此，管理层和研究团队之间可

能会产生冲突。研究知识将帮助管理者甚至在一开始就识别和明确地陈述组织所珍视的价值观，这样在将来就不会有什么意外了。问题的澄清为研究团队提供了一个机会，要么接受任务并找到处理问题的替代方法，要么反悔表示无法承担项目。无论哪种情况，组织和研究团队都是如此。

以直接和坦率的方式交换资讯，亦有助增进双方之间的融洽和信任，从而促进双方有效的互动。在这种情况下，研究人员可以自由地向管理层寻求帮助，使研究更有目的性。例如，研究团队可能会要求管理层将后续研究及其广泛用途告知员工，以减轻他们可能产生的任何担忧。

总之，在招聘研究人员或顾问时，经理应确保：

1. 明确双方的角色和预期。
2. 清楚地阐明组织的相关理念和价值体系，沟通组织的约束条件（如果有的话）。
3. 与研究人员以及研究人员和组织内的员工建立良好的关系，使后者能够充分合作。

1.4 内部和外部顾问 / 研究人员

1.4.1 内部顾问 / 研究人员

有些组织有自己的咨询或研究部门，可称为管理服务部、组织与方法部、研发部或其他名称。此部门是该组织面临某些问题并寻求帮助的各单位的**内部顾问**。如果组织内有这样一个单位，它在若干方面是有用的，在某些情况下获得它的帮助可能是有利的，但在其他情况下则不然。管理者经常需要决定是使用内部研究人员还是外部研究人员。为了做出决定，管理者应该意识到两者的优缺点，并根据情况的需要权衡两者的优缺点。现在讨论内部和外部团队的一些优点和缺点。

1.4.1.1 内部顾问 / 研究人员的优点

聘请内部团队进行研究项目至少有四个优点：

- (1) 内部团队更容易被组织中需要进行研究的子单元中的员工所接受。
- (2) 团队需要更少的时间来理解组织的结构、理念和氛围，以及组织的功能和工作体系。
- (3) 他们可以在研究结果被接受后执行他们的建议。这是非常重要的，在执行建议时，任何故障都可以在他们的帮助下被清除。它们还可用于评估变化的有效性，并在必要时考虑进一步的改变。

(4) 内部团队的成本可能比外部团队要低得多，他们需要更少的时间来理解系统，因为他们不断地参与组织的各个单元。对于低复杂度的问题，内部团队将是理想的。

1.4.1.2 内部顾问 / 研究人员的缺点

为了解决问题而聘请内部研究团队也有一些缺点，主要包括以下四个：

- (1) 考虑到他们作为内部顾问的长期任期，内部团队很可能陷入一种看待组织和自身问题的老套路。这抑制了任何纠正问题可能需要的新鲜想法和观点。这对于需要调查重大问题和复杂问题的情况无疑是一种障碍。

(2) 组织中某些强大的联盟有可能影响内部团队，从而操纵、歪曲或曲解某些事实。换句话说，某些既得利益集团可能会占据主导地位，特别是在获取相当一部分可用的有限资源方面。

(3) 还有一种可能是，即使是最优秀的内部研究团队也不会被员工和管理层视为“专家”，因此他们的建议可能得不到应有的重视。

(4) 在某些情况下，内部研究团队的某些组织偏见可能会使研究结果不那么客观，因而也就不那么科学。

1.4.2 外部顾问 / 研究人员

内部研究团队的缺点是外部研究团队的优点，内部研究团队的优点是外部研究团队的缺点。然而，外部团队的具体优点和缺点可能会被强调。

1.4.2.1 外部顾问 / 研究人员的优点

外部团队的优点是：

(1) 外部团队可以从与具有相同或类似问题的不同类型的组织合作中获得丰富的经验。这种广泛的经验使他们既可以发散地思考，也可以集中地思考，而不是匆忙地根据形势中明显的事实立即找到解决办法。由于他们在各种组织机构中有广泛的解决问题的经验，所以他们能够考虑用几种不同的方法来对待这个问题。从几个可能的角度和方面（发散地）观察情况后，他们可以批判性地评估每一个问题，抛弃那些不太可行的选项和替代方案，专注于具体可行的解决方案。

(2) 外部团队，特别是来自自己建立的研究和咨询公司的团队，可能通过定期的培训项目对当前复杂的问题解决模型有更多的了解，而组织中的团队可能无法接触到这些模型。由于知识过时在咨询领域是一个真正的威胁，外部研究机构通过定期组织培训项目确保其成员与最新的创新保持一致。内部团队成员了解最新解决问题技术的程度在不同组织之间可能有很大差异。

1.4.2.2 外部顾问 / 研究人员的缺点

聘请外部研究团队的主要缺点如下：

(1) 聘请外部研究团队的成本通常很高，而且是主要的阻碍因素，除非问题比较重要。

(2) 外部研究团队需要花费大量时间来了解要研究的组织，此外，外部研究团队很少受到员工的热烈欢迎，也不容易被员工接受。可能受到研究影响的部门和个人可能会将研究团队视为威胁并抵制他们。因此，对于外部研究人员来说，在研究中寻求员工的帮助和获得他们的合作比内部团队要困难和耗时一点。

(3) 外部团队还为协助执行和评估阶段收取额外费用。

考虑到内部和外部研究团队的这些优点和缺点，希望获得研究服务的经理必须在做出决定之前权衡利弊。如果问题是复杂的，或者可能存在既得利益者，或者由于一个或多个严重问题而危及本组织的存在，那么最好聘请外部研究人员，尽管这样做会增加成本。然而，如果出现的问题相当简单，如果时间是解决中等复杂问题的关键，或者如果整个系统都需要建立具有相当常规性质的程序和政策，内部团队可能是更好的选择。

对研究方法的了解，以及对内部和外部团队比较优势和劣势的认识，可以帮助管理者决定如何处理问题，并决定内部或外部的研究人员是否是调查和解决问题的合适选择。

1.5 研究和效率的知识

正如前面提到的，管理者在工作中做出正确的决定，对最终的结果负责。研究知识大大促进了这一点。研究知识提高了管理者对工作和组织环境中无数的内部和外部因素的敏感性。它还有助于促进与顾问的有效互动，理解研究过程的细微差别。

在当今世界，大量的工具和理论、（大）数据和复杂的技术都可以用来建模和分析各种各样的问题，比如业务流程、消费者行为、投资决策等。精通研究工作并敦促在特定情况下应用特定模型、工具或统计技术的外部顾问的建议对不熟悉研究工作的经理可能毫无意义，甚至可能产生一些疑虑。即使是浅薄的研究知识也能帮助管理者以成熟和自信的态度对待顾问/研究人员，以便与“专家”打交道不会导致不适。作为经理，你将是最后决定执行研究小组建议的人。保持客观，专注于问题的解决方案，充分理解所提出的建议，以及为什么和如何得出这些建议，有助于做出良好的管理决策。虽然公司传统要尊重，但在研究成果的基础上，在某些情况下，今天快速变化的动荡环境要求替换或再适应有些传统。因此，研究的知识大大提高了管理者的决策能力。

1.6 伦理与企业研究

企业研究中的伦理是指进行研究时的行为准则或预期的社会行为准则。伦理行为适用于赞助研究的组织及成员、承担研究的研究人员以及向他们提供必要数据的应答者。对伦理的遵守始于从事研究工作的人，他应该真诚地这样做，关注于结果所指，并且，放弃小我，追求组织而不是自我利益。伦理行为也应该反映在进行调查的研究人员、提供数据的参与者、提供结果的分析人员以及整个研究团队的行为中，他们对结果进行了解释并提出了替代方案。

因此，伦理行为渗透到研究过程的每一个步骤——数据收集、数据分析、报告和在互联网上传播信息（如果进行了这样的活动）。如何对待课题以及如何保护机密信息都是由商业伦理所指导的。在本书的相关章节中，我们将重点介绍这些与研究的不同方面相关的内容。

有的商业期刊，如《商业伦理期刊》和《商业伦理季刊》，主要致力于商业伦理的有关问题。美国心理学协会为开展研究制定了一定的指导方针，以确保组织研究以道德的方式进行，并保障所有有关方面的利益。如前所述，我们将在接下来的章节中讨论道德的作用，只要它与研究过程中的各个步骤相关。

总结

学习目标 1：描述和定义企业研究。

研究是对问题进行深入的研究和分析，找出解决问题的方法的过程。企业研究是一种有组织的、系统的、基于数据的、关键的、客观的、调查某一特定问题的研究，其目的是寻找问题的答案或解决方案。从本质上讲，企业研究提供了必要的信息，指导管理者做出

明智的决定，以成功地处理问题。无论以何种形式，理论和信息都在研究中扮演着重要的角色。

学习目标 2：区分应用研究和基础研究，举例说明和讨论。

为什么它们可以归为这两类中的任何一类。研究可以用于不同的目的。一是解决当前管理者在工作环境中面临的问题，要求及时解决。这种研究被称为应用研究。另一种是通过试图理解如何解决组织中出现的某些问题来生成知识体系。这被称为基础研究或纯粹研究。这种研究的结果教会了一些我们以前不知道的事情。这些知识一旦产生，通常会在以后的组织设置中用于解决问题。

学习目标 3：解释为什么管理者应该了解研究，讨论管理者应该做什么和不应该做什么，以有效地与研究者互动。

有研究知识的管理者比没有研究知识的管理者有优势。掌握研究方法使管理者能够理解、预测和控制他们的环境和 / 或有效地与外部研究人员或顾问沟通。在聘请外部研究人员 / 顾问时，经理应确保双方的角色和期望是明确的；明确组织的相关理念和价值体系，沟通相关约束；与研究人员建立良好的关系。

学习目标 4：确定并充分讨论管理者使用内部研究团队会更好的具体情况，以及外部研究团队会更明智地给出决定的原因。

管理者经常需要决定是使用内部研究人员还是外部研究人员。为了做出决定，管理者应该意识到两者的优缺点，并根据具体情况的需要权衡两者的优点和缺点。

学习目标 5：讨论研究对你意味着什么，描述你，作为一个管理者，如何应用研究知识。

作为管理者，你将是最后决定执行研究人员或研究团队的建议的人。保持客观，集中于问题的解决方案，充分理解所提出的建议，以及为什么和如何得出这些建议，有助于做出良好的管理决策。研究的知识大大提高了经理的决策能力。

学习目标 6：说明对企业研究中伦理角色的认识。

企业研究中的伦理是指在进行研究时的行为准则或预期的社会行为规范。伦理行为适用于组织和赞助研究的成员、承担研究的研究人员以及向他们提供必要数据的应答者。伦理行为渗透到研究过程的每一个环节。我们将在本书的相关章节中强调这些与研究的不同方面有关的内容。

讨论题

1. 请描述这样一种情况：你通过研究来了解与个人兴趣相关的想法、决定和 / 或行动，比如买一部手机或去看电影。提供关于你的研究目的、问题、你调查的信息、你如何收集这些信息、理论的作用以及问题的解决方案的信息。
2. 当一名管理者需要管理人员、产品和活动时，他为什么应该了解研究呢？
3. 基础研究的具体目的是什么？
4. 与基础研究不同，应用研究什么时候有用？

5. 为什么善于处理管理者与研究者之间的关系很重要？
6. 解释应用或基础研究哪个更重要，并给出原因。
7. 给出两个具体的情况，其中一个使用外部研究团队，另外一个使用内部研究团队，充分解释各场景为什么适合使用外部研究团队或内部研究团队。
8. 描述一种情况，这种情况下研究可以帮助作为管理者的你做出一个好的决定。
9. 考虑到以下场景 1～场景 3。
 - a. 讨论并解释各场景是属于应用研究还是基础研究范畴；
 - b. 对于场景 1，解释并给出理由，谁将执行这项研究。

场景 1

收购或不收购：这是一个问题

公司对收购其他公司非常感兴趣，即使后者的业务领域完全不相关。例如，可口可乐（Coca-Cola）公司宣布，它希望收购中国汇源果汁集团（China Huiyuan Juice Group），以扩大其在中国这个全球增长最快的饮料市场之一的业务。这种收购被称为“创造奇迹”。然而，考虑到股市的波动和业务的放缓，许多公司不确定此类收购是否涉及太多风险。与此同时，它们也在想，如果它们不能承担这样的风险，是否会错失一个巨大的商机。这里需要一些研究！

场景 2

缺勤的原因

一位大学教授想要深入分析组织中员工旷工的原因。幸运的是，离校园 20 英里的一家公司雇佣了她作为顾问来研究这个问题。

场景 3

服务恢复对客户满意度的影响

一位研究科学家想调查这样一个问题：组织从服务失败中恢复的最有效的方法是什么？她的目标是为在服务失败和服务恢复之间建立适当的“匹配”提供指导方针，这将推广到各种服务行业。

案例 拉罗什糖果公司（Laroche Candy）

1864 年，亨里克斯·拉罗什（Henricus Laroche）开始在他位于比利时 Ooigem 的厨房

里制作高质量的巧克力。亨里克斯是在巴黎一家著名的巧克力店里学的手艺，于是他和妻子开始制作块状、棒状和其他形状的巧克力，不久亨里克斯回到比利时开始他自己的事业。比利时人喜欢他的巧克力，很快就获得了成功，这促使他想增加他的生产设备。亨里克斯决定在科尔特里克建立一个巧克力工厂，科尔特里克是佛兰德省西佛兰德斯附近的一个城市。通过大规模生产，该公司能够降低生产巧克力的单位成本，曾经是奢侈品的产品，现在人人都买得起。在接下来的几十年里，拉罗什糖果公司蓬勃发展，扩大了产品线，并成立了相关公司。不到一个世纪，该公司已经成为比利时领先的糖果制造商，拥有超过2500名员工。

如今，拉罗什糖果公司是欧洲最大的巧克力和非巧克力糖果产品制造商之一。当今在卢克·拉罗什(Luc Laroche)的领导下，拉罗什糖果公司非常具有创新性。该公司采用了一个非常积极的营销计划，因此在日益全球化的市场中是一家很有竞争力的企业。公司产品和市场数量大幅增加；目前，有超过250种拉罗什糖果在国际上以散装、袋装和盒装的形式出售。

卢克·拉罗什生于1946年，是拉罗什糖果公司的第五代掌门人。他是公司创始人亨里克斯·拉罗什的玄孙，也是公司现任董事长兼首席执行官。但卢克·拉罗什即将退休。他计划在两到三年内停止工作。虽然对很多人来说，从权力中退下来是一件非常困难的事情，但对卢克·拉罗什来说，这是一件很容易的事情：他期待着与孙辈们共度时光，并驾驶着他的哈雷·戴维森(Harley Davidson)在欧洲驰骋。更重要的是，他从来没有时间打高尔夫球，他计划花“整整三个夏天学习它”，如果需要的话。然而，尽管“放手”对卢克·拉罗什来说不是问题，但他仍然担心自己即将到来的退休。

和大多数家族企业一样，卢克·拉罗什的两个孩子暑假都在“公司”工作。卢克的大儿子戴维曾多次在财务部工作，戴维的弟弟罗伯特很少在这个部门工作。然而，他们从未对商业表现出浓厚的兴趣。现年35岁的戴维目前在比利时一所著名大学担任管理会计副教授。现年32岁的罗伯特住在巴黎，在过去十年里一直从事摄影工作。大约12年前，罗伯特对他的父亲说：“我知道你想让我进入这个业务，但我有自己的人生。”“我只想让你开心”，这是他在那次特殊场合对罗伯特说的话。

自从和罗伯特谈话以后，卢克·拉罗什就把希望寄托在戴维身上。几天前，卢克·拉罗什邀请戴维去比利时Dranouter de Wulf餐厅吃晚餐，讨论拉罗什糖果公司的未来。他想和戴维谈谈他的退休计划和公司的继任计划，戴维对接管公司持严重怀疑态度。戴维知道，对他的父亲来说，公司就是他的生命，就像他的父亲一样，他希望公司在未来取得成功；但他只是不知道从他父亲手中接过权力是否是个好主意。为了在这个问题上保持平衡的观点，戴维做了一些研究。因此，他对家族传承失败率的统计数据已经非常熟悉。这些统计数据引发了对他从父亲手中接管公司的担忧。

卢克·拉罗什和戴维在一次纪念晚宴上讨论了公司的未来。卢克·拉罗什告诉戴维，他想让他的儿子接管公司，但戴维解释说，他感到不安。他提出了自己的疑虑和恐惧，以及其他选择，比如上市、出售给战略收购者或投资者，或者通过员工持股计划出售给员工。卢克·拉罗什倾听了戴维的担忧，但仍坚持保留家族企业。

“历史上有很多家族企业惊人崛起的例子”，他在侍者倒满酒杯后说，这是他在仅仅一个小时之内的第四杯了，“罗斯柴尔德家族、默多克家族、沃尔顿家族和范德比尔特家族，等等。例如，罗斯柴尔德家族不仅积累了西方世界有史以来最大的私人财富，他们还通过

资助君王改变了历史进程。你知道他们支持威灵顿的军队，最终在滑铁卢击败拿破仑吗？我打赌你没有。”

戴维挑起眉毛。“我没有。但我所知道的，”他回答说，“是范德比尔特在铁路和航运领域发家致富，但在康奈利·范德比尔特（Cornelius Vanderbilt）死后 50 年，他的几个直系后裔却一文不名。显然，范德比尔特家族在收购和花钱方面都有无与伦比的天赋。说真的，爸爸，我确实相信强大的家族价值观是非常重要的。但是，我觉得，这同样可能限制企业的发展。众所周知，意大利南部的家族主义是导致南北差距的主要原因之一。”

卢克·拉罗什叹了口气，看着儿子。“那么，这一切意味着什么？”

“嗯，我认为关键的问题是，家族企业的发展是作为对制度和市场环境的有效回应，还是可能会对企业决策和经济结果造成损害的文化规范的产物”，戴维温和地笑着回答。“你不这样认为吗？”

“我……嗯……我想是的。”卢克·拉罗什也对儿子笑了笑。“我不太明白你的意思，但听起来不错。让我们投入一些资金，聘请一位对此有所了解的顾问。我明天早上第一件事就是给麦肯锡打电话。干杯。”

“干杯，爸爸”，戴维举起酒杯重复道。

两周后，麦肯锡高级顾问保罗·托马斯·安德森（Paul Thomas Anderson）在与卢克·拉罗什的一次会议上，提出了以下问题：家族控制对拉罗什糖果公司的治理、融资和总体业绩有何影响？

案例问题

1. 什么是企业研究？
2. 为什么保罗·托马斯·安德森为拉罗什糖果公司做的项目是一个研究项目？
3. 既然保罗已经清楚地定义了需要注意的问题，他会采取哪些步骤？
4. 卢克·拉罗什决定聘请一位外部顾问来调查这个问题。你认为这是一个明智的决定，还是让他的儿子戴维或一位内部顾问来做这个研究项目更好？
5. 卢克·拉罗什能（或应该）做什么来帮助保罗产生有价值的研究结果？
6. 基础研究如何帮助保罗解决拉罗什糖果公司的具体问题？
7. 试着找到与这个问题相关的书籍、文章和研究报告。使用图书馆及 / 或互联网的电子资源。