# 第二章 研究的起點：提問

陳曉萍
華盛頓大學

版權所有

**本章大綱**

**前言：提問對管理研究的重要意義**

**一、什麼是好的研究問題？**

1. 問題的重要性與新穎性
2. 問題與理論、實務的相關性

**二、用什麼方法發現好的研究問題？**

1. 由現象驅動的問題：打破砂鍋問到底
2. 由方法驅動的問題：多層次、縱貫性及跨文化
3. 由靈感驅動的問題：深度思考並與他人交流
4. 由文獻驅動的問題：廣泛閱讀

**三、問題的轉化：如何將一般問題轉化爲研究課題**

1. 化大為小，化抽象為具體
2. 化問題為研究變項與假設
3. 化問題為研究設計

**四、研究計畫報告的形成**

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

## 前言：提問對管理研究的重要意義

著名管理大師彼得・杜拉克曾經說過，管理學研究者的任務不是解答問題，而是提出問題。正是他頗具獨到觀點的提問，讓眾多管理實踐者如傑克・威爾許、安迪・葛洛夫等人受益匪淺，創造出各種管理企業的良方，並使他們的企業擁有卓越成就。提問的意義由此可見一斑。

問題的提出對科學研究也具有同樣意義，它不僅能夠引導研究的方向，而且能夠決定研究的結果。例如，關於個體決策，如果提出的問題是「個體應該如何決策以達到利益最大化？」那麼研究就會朝著建立理性模型的方向前進，並假設各式各樣理想情境來實現這些理性模型；大部分經濟學理論都屬於這個類型。但若提出的問題是「個體究竟是如何做決策的？」那麼研究就會朝觀察個體決策過程的方向努力，例如，個體如何蒐集資訊、整理資訊、整合資訊、如何做出判斷的認知與心理歷程，以及在這些過程中可能出現的各種心理偏差與理性侷限。在後面這個問題引導下，研究結果可能是對人類各種決策現象的總結，例如，Kahneman 與 Tversky（1972, 1973, 1979, 1981, 1982）發現了各種決策直覺（捷思）與偏差，而非理性決策模型中的主觀效用理論了（subjective utility theory）。

再以企業的經營策略為例，如果提出的問題是「哪些策略可以幫助一個企業開發新產品？」那麼研究的重點就在於尋找與開發新產品有關的種種方法與手段，例如，建立研發辦公室、鼓勵員工大膽嘗試新的方法與流程、允許員工犯錯的空間及建立跨部門工作團隊等等，最終的研究結果可能會回到 March 與 Simon（1958）所提出的「開發（exploitation）與探索（exploration）」上，因為一切產品的開發策略都只是這兩種方法的不同表現而已；但如果提出的問題是「在產品的不同發展階段，企業應該用什麼樣的策略取得成功？」那麼研究者就會關注處在不同的產品發展時期，企業可以使用的不同策略，再透過成功率的比較來得到結論。此時，研究的結果可能就是波特（Porter, 1980）的「產品開發期—差異化」與「產品成熟期—低成本」的策略了。

提出問題是進行科學研究的第一步，只有對事物有好奇心、對各種現象充滿疑問的人，才會有探索的慾望，也才會有做研究的興趣。在這個意義上，做學術研究的原動力其實來自尋找問題的答案與探索事物的真相，而問題的提出，則是開始這一漫長旅程的起點。

## 一、什麼是好的研究問題？

基於提出問題對研究過程與結果的重要性，在做研究之前，我們必須能提出好的研究問題。如何判斷一個研究問題的好壞呢？許多管理學頂尖期刊在要求論文評審人

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

判斷一篇論文的品質時，會含括幾項標準，諸如：「研究問題的重要性」、「研究問題的新穎性與趣味性」、「研究問題與現有理論的相關性」、「研究問題與管理實務的相關性」，以及「研究結果對理論與實務的貢獻程度」（如 *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 與 *Academy of Management Journal*）。接下來我將詳細討論這些判斷標準的具體意涵。

### 1. 問題的重要性與新穎性

平時我在閱讀投稿的論文時，發現許多作者為了說明自己研究問題的重要性與新穎性，常常在論文的一開始就強調沒有任何學者研究過這個問題，自己是第一個「吃螃蟹」的人。雖然「第一個」聽起來與「新穎」的意思相近，但仔細分析一下，要用這個理由來說明研究問題的重要性，其邏輯十分牽強，原因有二：

首先，其他學者都不曾研究過的問題不見得一定是重要的問題，有可能恰恰是他們認為不重要，才不屑花時間去做研究。例如，天氣對員工工作績效的影響這個問題，可能在最近的三十年中都沒有一個學者對此進行過研究，為什麼呢？就是因為它不重要。在大多數的工廠、公司裡，一年四季不管颳風下雨，工作場所的物理環境都不會改變太多，因此天氣對大部分員工的工作績效影響可謂微乎其微，不值得研究。

其次，不曾被研究過的問題也未必就是新穎的問題，有可能它只是一個舊問題的改頭換面而已，問題的本質早已被許多理論點破。例如，「為什麼讓員工自由選擇福利項目（個人休假、集體度假、幼兒托育費用、老人看護費用、額外人壽保險等）對員工有激勵作用」，這個問題貌似新穎，但其實只是組織行為學中最早關切的激勵問題的翻版，可以用需求理論（Maslow, 1968）、參與決策理論（Vroom & Yetton, 1973）或期望效用理論（Vroom, 1964）等眾多激勵理論共同說明。

那麼，什麼樣的研究問題才是重要且新穎的呢？我們知道，在市場競爭激烈的今天，對任何一個公司來說，最寶貴的資源就是人才，因為人才有其不可替代性，而人力資源就構成一個企業獨特的競爭優勢。所以，優秀人才離開公司、去其它組織另謀高就，無疑是一間公司的切膚之痛，也為「員工離職」這個研究問題奠定了「重要」地位；當然，這也是過去幾十年中，有如此多學者對此問題趨之若鶩的原因（Hom & Griffeth, 1995; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000）。因此，從這個角度看來，重要的研究問題常是被很多研究者研究的問題；也正因為已經被那麼多人研究了，要推陳出新就不容易了。

我自己曾經與同事一起研究過離職這個問題，那也是我第一次用問卷的方法做研究。因為我對過去的員工離職文獻不熟悉，我就想，在閱讀任何文獻之前，我們能否透過自己的思考，歸納出優秀員工離職的可能原因。幾天之後，我們列出了一張單子，上面有幾十項事由，包括對目前的工作不滿意、與領導者主管或同事關係不好、

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING