

炊烟袅袅升起

隔江千万里



学术论文写作与规范



学院：管理学院

主讲：王京

E-mail: wjing0205@163.com



课程内容

第一章 论文研究方法

第二章 论文写作要求

第三章 论文写作流程

第四章 论文写作体裁

第五章 论文格式规范





第一章 论文研究方法

1. 研究方法概述
2. 研究设计
3. 比较研究
4. 规范研究与实证研究
5. 定性研究与定量研究
6. 文献研究
7. 案例研究
8. 管理学常用研究工具





论文研究方法

-----研究方法概述

•研究方法：包括资料搜集方法与资料分析方法。

- 资料搜集方法：由于资料主要来源于观察记录、询问记录和文献，所以搜集方法主要包括观察法、实验法、仿真法、访谈法、问卷法、文献法。
- 资料分析方法：资料分为数据资料和文字资料，资料分析方法对应分为两类。
 - 数据资料分析方法主要包括：统计方法、数理方法、模型法和模拟法。
 - 文字资料分析方法主要包括：比较法、归纳演绎法、构造类型法（指依据经验或思辨从资料中抽象出理论概念，然后利用这种概念将所研究的社会现象划分为各种类型），以及结构分析、功能分析、社区分析等各种特殊的定性分析方法。





论文研究方法

----研究设计

•研究设计：主要区分基础研究还是应用研究

— 基础研究

- 基础研究是指为了获得关于现象和可观察事实的基本原理及新知识而进行的实验性和理论性工作，它不以任何专门或特定的应用或使用为目的。它所研究的问题的性质是基本的科学考察，寻求有关社会现象的新知识，希望建立一种用以解释社会现象的一般性原理和理论。
- 基础研究运用的技术一般包括：理论表述、用实验的和准实验的方法检验假设、抽样、资料收集技术、数据的统计处理、证实或伪证假设。





论文研究方法

----研究设计

— 应用研究

- 应用研究所研究的问题性质：希望理解基础研究的结果，如何能够帮助减轻社会问题的压力和为决策者提供充分根据指导和补救措施。它研究的目标是在对那些希望排除或减轻社会问题的决策者有用的应用背景中探索基础知识的价值
- 它潜在的理论是：选择一种理论、方针，或者是直觉的预感来探讨社会系统的动力。它使用的技术类似于基础研究，只是处在一个研究的应用可以立竿见影的背景中。应用研究者寻求能够用于解决紧迫的社会和组织问题的知识，这种知识通常是基础研究的一种扩充，它应该是有效的、描述的、可告知如何改变的。





论文研究方法

-----研究设计

- 应用研究的类型

- **政策分析**：研究社会过程，描述对于解决现存问题存在哪些政策选择。
- **评价研究**：研究社会过程以决定一个项目或一项工程是否达到了它所期望达到的目标。
- **社会监控**：一边考察结果资料，一边发现各种需要某些组织或政府行动的模式。
- **资料分析**：运用和改进方法论的工具来解释结果资料，经常运用高级统计程序。





论文研究方法

----比较研究

• 比较研究

— 比较研究的内涵

- 比较研究是社会科学中确定对象间异同的一种逻辑思维方法，即根据一定的标准，对两个或两个以上有联系的事物进行考察，寻找其异同，或对某种事物的客观现象在不同情况下的不同表现进行比较分析，从而找出客观事物的普遍规律及其特殊本质，力求得出符合客观实际结论的方法。





论文研究方法

----比较研究

— 比较研究的分类

- 纵向比较与横向比较。
 - **纵向比较**是比较同一事物在不同时期内的发展变化。它强调的是事物的发展过程，按时间序列的纵断面展开的研究，以动态观点来研究现状，从而揭示其历史演化性，以弄清其发展的来龙去脉。
 - **横向比较**是对同时存在的客观事物进行比较。它是按空间结构的横断面而展开的，强调的是从事物的相对静止状态中研究事物的异同，分析其原因。
- 定量比较与定性比较。
 - **定量分析比较**是对事物属性进行量的分析以判断事物发展变化的比较方法；
 - **定性分析比较**是指通过事物间本质属性的比较来确定事物性质的比较方法。二者结合，能使比较的内容更加清晰，比较的结论更加准确，比较的效果特别显著。





论文研究方法

-----比较研究

— 比较研究法的运用

- 运用条件

- 比较研究法广泛运用于社会科研实践，但只有比较的对象要具有同一性、双（多）边性和可比性，才能运用比较研究法。

- » 同一性是指进行比较研究的对象必须是同一范畴、同一标准、同一类事物，否则就不可以比较。

- » 双（多）边性是指比较只有在两个事物或两个事物以上才可能发生，换言之，比较的对象必须要在两个以上。

- » 可比性是指比较对象之间的现实性必须属于同一范畴，有一定的内在联系，并能用同一个标准去衡量和评价。

- 运用步骤

- 确定比较的主题→搜集资料并加以分类→比较分析（最重要的一步）→得出比较结论。





论文研究方法

----规范与实证分析

•规范分析

- 概念内涵：考察的是社会经济活动的评价问题，回答“应该是什么”或“不应该是什么”的问题，具有主观性。
- 研究范式：研究—分析—概括，主要采用语言的和逻辑思辩的方式生成理论，比如建议、原则、标准、规则、忠告或能够改进研究目标的其他措施，但规范研究不包括实际的操作，其研究目的在于提出改进的建议或评价。所以规范分析（包括基础研究、理论导向研究）主要依据逻辑的推理，强调概念的同一性和论证的严密性，它有时并不一定考虑事实的存在，只是一种理论假说。





论文研究方法

-----规范与实证分析

一 规范分析的特点：

- 规范分析从一定的价值判断出发来研究社会经济问题，即判断某一具体经济问题的是与非、好与坏、积极意义与消极意义，带有一定的主观性和社会性；
- 规范分析所要解决的问题是“应该是什么”的问题，即要说明事物本身的好坏、是非以及社会意义等；
- 规范分析得出的结论会受到不同价值观的影响，其研究得出的结论，很难或无法进行实证检验。





论文研究方法

-----规范与实证分析

一 规范分析的优势：

- 规范分析对理论的论证具有重要作用。规范研究从假设或初始理论命题推导出下一层次的理论命题，并可对某一个理论命题做出演绎证明。这样，在对理论进行实践检验前，可预先对理论进行检验以使理论具有更加严密的逻辑性，这在基本理论和对整个理论体系的研究中尤其具有重要意义；
- 规范分析可从理论命题推导出事实命题，也可用来解释已知的理论或行为；
- 规范分析同时还对已有理论进行逻辑检验，以发现错误理论及现存理论的内部矛盾。



论文研究方法

-----规范与实证分析

— 规范分析的缺陷：

- 规范分析忽略了对作为演绎逻辑推理起点的假设或前提的判别和检验；
- 规范分析往往不重视主体的行为因素，仅将环境中的不同利益集团简化为一个总体来看待；
- 运用规范分析得到的结果往往由于缺乏经验支持而仅代表了“闭门造车”式的个人观点和论断。





论文研究方法

----规范与实证分析

•实证分析

- 内涵：实证方法是在既定的评价标准前提下，考察社会经济活动中的一定的因果关系，所解决的是“这是什么”或“这不是什么”之类的问题。它注重经验研究和社会调查，认知现象和现象之间的关系。
- 研究范式：实证分析（包括应用研究、政策导向性研究等）主要依赖于对事实的描述，在事实的描述中提炼理论。实证分析并不排斥哲学和历史式的思考以及理论假设，相反，它十分强调研究框架和理论预设的逻辑构想。但是，这种假设和构想必须经过事实的验证。实证分析强调方法的科学性、事实的准确性，强调事实先于价值，注重对事实的了解和对过程的描述。





论文研究方法

-----规范与实证分析

— 实证分析主要方法：

- 主要通过随机抽样调查方法去搜集资料，包括问卷法、结构性观察法、问卷访问法等；
- 倾向于用公式、数量模型去表达经得起检验的假设；
- 倾向于运用诸如统计图表类的定量技术或利用统计软件和计算机去处理、分析资料，
- 综合了包括观察、实验、测量、演绎、假说等自然科学或经验科学在内的研究方式，以及逻辑的、数学的、统计的分析方法。





论文研究方法

-----规范与实证分析

— 实证分析的特点：

- 实证分析避开价值判断，根据客观数据分析社会经济问题；
- 实证分析所要解决的是“是什么”的问题，研究社会经济本身的内在规律，分析变量之间的关系，并用于进行分析和预测；
- 实证分析的内容具有客观性，所得出的结论是可以验证或证明的。





论文研究方法

-----规范与实证分析

— 实证分析的理论基础：

- 实证分析以假设为起点，假设的提出虽然离不开对现实生活事物的预测，但必须具有理论依据，主要体现在以下三个方面：
 - 假设必然在某种理论中占有一定位置。
 - 假设的提出必然涉及到现有的理论或命题，这些理论和命题反映出本领域研究的进展和尚待解决的问题，亦即本研究的起点，这就要求理论推理。
 - 证实的假设或理论往往是在否定或修正前人的假设或理论后形成的。即便如此，被否定、修正的命题或理论仍然是假设提出的基础。





论文研究方法

----规范与实证分析

•实证研究与规范研究的区别

- 规范分析者认为实证分析过度纠缠于问题的细枝末节，得出的结论往往是人们已经熟悉的既定事实，因而对整个理论并无贡献；实证分析者则抨击规范分析方法的不科学，认为规范分析忽视对已有理论的检验。
- 关于实证分析和规范分析的基本内容，马克图恩曾作过一个简明扼要而又比较全面的对比分析，即：

实证研究	是	手段	事实	现实	描述	真或假	精神的问题	解释	分析
规范研究	应该	目的	价值	理想	规定	好或坏	心灵的问题	评价	政策



论文研究方法

----定性与定量分析

•定性分析

- **概念内涵**：定性分析就是对现象进行“质”的理论思辩。“质”是一事物区别于其他事物的内部规定性。定性分析通过“解释”，做出“应该如何？”的理论分析和阐述，在经济学等领域称为“规范研究”。
- **作用**：定性分析是社会科学领域常用的研究方法。它通常运用一种特殊的技术，既可以了解事物的一般现象，又能获得定量研究方法无法得到的信息，如人们的想法、动机和感受等深层次内容。
- **分析方式**：运用归纳法，即通过整理分析资料得出假说或理论。





论文研究方法

----定性与定量分析

— 定性分析的具体方法及适用领域

- 具体方法：历史研究、文献研究、观察研究、逻辑分析、内容分析、实地考察和个案研究等。
- 适用领域：
 - 观察法：主要是观察并记录人们的言行，适合于研究社会角色和正式组织；
 - 访谈法：记录可以是访谈当时的书面记录、访谈后的书面记录和录音，适合研究个体经历；
 - 专题小组讨论法：应该录音并将其转写成书面材料，如果不能录音，那么认真记笔记是极为重要的，适合研究态度和经历以及在特定的文化背景下知识（特别是想法）是如何产生的及如何运用的。





论文研究方法

----定性与定量分析

•定量分析

- **概念内涵**：定量分析是在理论思辩的基础上，对现象内外部关系进行“量”的分析和考察，寻找有决策意义的结论。
- **作用**：定量研究的主要功能是“实证”，即进行“是什么”和“为什么”的描述、推断和预测，在经济学等领域称“实证研究”。
- **具体采用的方法**：统计、测量、评价方法等，现在又借鉴许多系统科学的理论和方法。





论文研究方法

----定性与定量分析

— 定量分析的步骤

- 选题阶段：选题→文献考察→提出研究假设；
- 方案设计：选择研究类型→研究方案设计；
- 数据采集阶段：问卷调查数据采集→测验结果数据采集→实验结果数据采集→评价结果数据采集；
- 数据或资料分析阶段：数据整理→数据分析；
- 解释结果阶段：陈述研究结果→接受或拒绝研究假设→研究的现实意义与理论/政策含义→提出新问题及进一步研究的建议；





论文研究方法

----定性与定量分析

•定性研究与定量研究的对比

- 定性研究并非特指理论思辨，它与定量研究互相配合分别从微观和宏观层面围绕现象进行分析，同属实证研究的范畴。
- 定量研究和定性研究的结果正好从不同的侧面，即从微观和宏观、复杂性与一致性、纵向与横向、背景与前景等方面，对现象进行全方位多角度的研究分析，使结果更具有说服力和科学性
- 在具体操作内容上，定性研究将主要采用个案调查、参与式观察和访谈，以及对样本的开放式访问；定量研究将对应于抽样问卷调查与分析，以及采用模型、统计分析等。





论文研究方法

-----文献研究

•文献研究

- 概念内涵：文献研究就是通过对文献进行查阅、分析、整理，从而找出事物本质属性的一种研究方法。文献研究是史学、哲学和社会学最常使用的研究方法，包括历史文献研究、统计文献研究和文献内容分析等。
- 作用
 - 可以从前人的研究中获得某种启示，少走弯路，减少盲目性；
 - 可以利用前人的权威的观点为自己佐证，使自己的研究增强说服力；
 - 可以从别人的研究中发现问题的不足，引起新的研究和讨论，从而纠正别人的错误，提出自己创新观点。





论文研究方法

-----案例研究

•案例研究

- 概念内涵：案例研究就是把案例作为研究对象，通过对案例的解读、分析和理性思考，启迪新思想和新理念，获取新理论和新方法。
- 案例研究的难点：常常要处理很多变量，且需要研究者对来自多种来源的证据作三角互证。案例研究常常是在理论主张的指导下进行数据收集和分析，因此研究者应保持一种灵活开放的态度，充分让数据说明先前采取的理论主张能否确立和是否要修正。
- 案例研究的常见误区：
 - 案例研究史研究者对所搜集数据的主观诠释，缺乏严谨性。
 - 案例研究不能为科学推论提供基础。
 - 案例研究耗时长，且数据太多，难以处理。





论文研究方法

-----案例研究

— 案例研究的五要素

- 研究的问题是什么？

- “谁、什么、哪里、怎样和为什么”。

- » “什么”类的问题可以是探究性的，对这类问题，可以使用问卷调查、实验研究、案例研究或综合使用这几种方法。其中，若关于“多少”和“多大程度”的问题，采用调查和档案研究的方法比案例研究要好；

- » 有关“谁”“哪里”的问题最好采用调查的方法；

- » “怎样”和“为什么”之类的问题是解释性的，可以开展实验、案例研究和历史研究。

- 问题应满足三个条件：

- » 问题要与当前在真实环境中发生的事情和行为有关；

- » 我们对此类问题几乎没有控制能力；

- » 有关“怎样”和“为什么”的问题。





论文研究方法

-----案例研究

- 如果有理论主张/理论假设，它是什么？在少数情况下，虽然有一些研究没有任何理论主张或假设，但强迫自己陈述一些理论主张或假设是很有用的，因为它们可以反映一些理论问题，帮助研究者决定从何处去寻找证据，引导研究者进行相关数据的收集。
- 分析单位是什么？分析单位可以是个人，也可以是一个事件或一个实体，如一门课程、一个过程或一次机构改革，后者比前者较难界定，可以有主要的分析单位和嵌入的分析单位。
- 怎样把数据和理论主张/理论假设相联系？
- 诠释数据的标准是什么？为了把数据和理论主张/理论假设联系起来，在设计研究阶段时必须对理论主张/理论假设进行明确的表述。需要注意的是研究者在反复阅读数据时，很有可能形成新的主张/假设，这就需要根据新的主张/假设对数据进行重新分析。





论文研究方法

-----案例研究

◆ 案例研究的步骤

确定案例研究的问题

案例研究计划书

案例研究的开展

对五个层次的问题加以关注

第一层：对具体被采访者提出的问题

第二层：对个案提出的问题

第三层：根据跨案例的发现结果提出问题

第四层：对整个研究提出的问题

第五层：对研究范围之外的政策建议和结论

程序：

实地参观；

数据来源；

案例研究的数据库

开展所需技能：

“提问、倾听、

观察和检测”；

保持灵活和

随机应变的态度。

应提出的问题：

对于研究者而言，
搜集资料的种类原因是什么；
研究者在进行访谈之前需要
确定一系列的访谈问题，
即访谈计划书。



论文研究方法

-----案例研究

— 案例设计

- 在设计案例研究时，研究者要确定的第一个也是最重要的问题，就是进行单一案例研究还是多个案例研究。
- 以下情况下，我们可采用单一案例研究
 - 该案例是测试某一理论的关键性个案；
 - 该案例代表了一个极端或独特的情况，因其罕见而值得记录并分析；
 - 该案例在过去是没有条件进行研究的。
- 当研究要设计不止一个案例时就应采用多个案例设计。无论哪种案例研究，很重要的一点就是要有一个整体的分析单位或嵌入的分析单位。





论文研究方法

-----案例研究

一 收集资料

- 收集数据的原则：

- 使用多种来源的数据；建立案例研究的数据库，即对所收集的数据进行整理并记录成文字；
- 建立证据链，使一个外来者能够从最初的研究问题跟随着相关资料的引导一直追踪到最后的结论，反之亦然。

- 资料/数据的来源：文献资料、访谈、观察、档案记录、实物资料。





论文研究方法

-----案例研究

— 证据分析

- 证据分析是案例研究方法中发展的较不全面的部分，主要有两个分析数据的策略：
 - 使用研究者已经形成的理论主张/假设来指导研究；
 - 形成组织案例研究的描述性框架。这一策略无需理论主张作指导，描述性框架可以是关于研究对象的各个纬度或各个方面的。
- 最常用的分析方法是类型比对、建立解释和时间序列。
 - 类型比对是指把数据和所形成的理论主张/假设进行匹配和比较；
 - 建立解释是指建立一系列因果的关系。这种数据分析方法的危险在于研究这也许不能注意到与理论主张不相关的数据，因此研究者需要对数据保持灵活开放的态度，并不断提醒自己去寻找与理论主张矛盾的证据。
 - 时间序列是指研究者使用一段时间内的事件作为理解数据的一种方法。



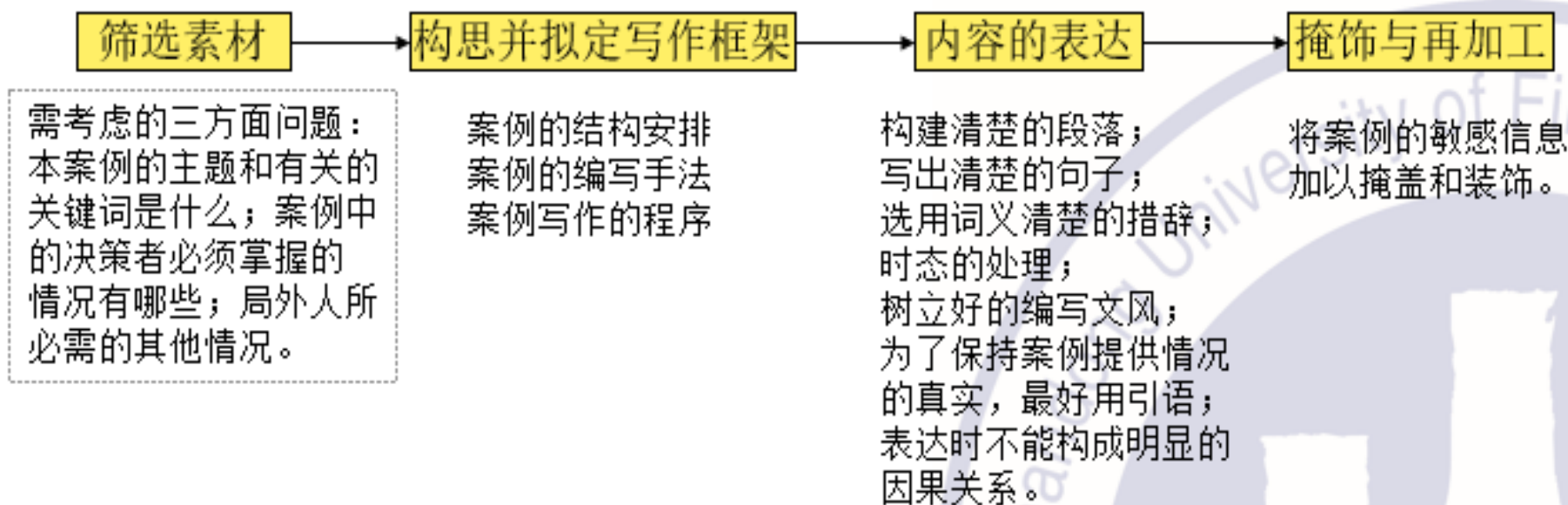


论文研究方法

-----案例研究

一 编写报告/案例

- 资料收集结束后，就可以进入报告/案例的编写阶段了。编写程序如下图：





论文研究方法

-----案例研究

— 优秀案例的特征

- 与常理和公认的逻辑相悖的事件，特别是与权威的预言和论断相悖的事件。
- 明令禁止而又不断发生和广泛存在的事件。事情为什么被禁止，管理者如何考虑；事情为什么禁而不止，员工如何考虑，当中是否有其特殊原因和特别安排；禁止与反禁止的博弈如何终局；如何提出解决问题的方案等等都是人们关心的问题。
- 充满内部矛盾、存在相互冲突、看似无法解决的事件。这样的事件必然是复杂曲折、跌宕起伏，选择这种事件作为案例能引发读者兴趣。





论文研究方法

-----案例研究

— 案例写作的技巧

- 提出自己的观点、意见、喜好、评价或解决办法不是案例作者的事情，尽量不要让这些来影响案例的报告。有必要了解案例分析法的目的，不要让作者个人的理解或喜欢的理论显现在书面案例之中。
- 论据不应该太难或太模糊，必须时刻记住案例分析的目的。
- 在介绍案例的历史时，作者应该引用非语言的数据，如组织内部非语言的沟通、途径、方法等，还包括存在于组织内部及其下属单位的运作摄像、价值观、道德标准和态度，一些没有说出来但可以暗示的东西，或者不管真实与否都说出来的东西等。





论文研究方法

-----案例研究

- 在描述案例的人物时，避免写出任何使读者可能脱离案例的事实，以免引起案例使用者产生愤恨或怀疑。可以描述人物典型的行为及其作用，不要描述他的民族、性别或工作等内容。例如，隐去案例组织或人物的身份，而使用有幽默感的名称来取代，这在直接经验和其他插入中可以被接受，但在案例中却行不通。
- 撰写案例分析最严峻的挑战之一就是提供所需的全部资料而不做得过分，也不会为学员提供多于他们能够吸收和使用的东西。
- 案例作者应该在采取措施的地方停止案例描述，让案例中的学员接管过去，不必把他们引向特殊的解决方案或行动的过程。
- 在调查采访之初，把涉及有关掩饰问题的话向有关管理人员讲清楚是至关重要的。这样可以消除以后可能造成的误解，也会提高写作效率，避免走上歧路。



论文研究方法

----常用分析工具

- 管理学形成了许多经典的理论分析模型，详见《管理学工具、方法理论》
- 本节选择讲授
 - SWOT分析法
 - SFO模型
 - 钻石理论模型
 - 利益相关者分析
 - PEST分析模型
 - 战略地图





论文研究方法

-----常用分析工具

•SWOT分析法

- 起源与应用：（也称TOWS分析法、道斯矩阵）即态势分析法，20世纪80年代初由美国旧金山大学的管理学教授韦里克提出，经常被用于企业战略制定、竞争对手分析等场合。
- 内涵：SWOT分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。





论文研究方法

----常用分析工具

— SWOT分析步骤

- 确认当前的战略是什么？
- 确认企业外部环境的变化（波特五力或者PEST）
- 根据企业资源组合情况，确认企业的关键能力和关键限制。
- 按照通用矩阵或类似的方式打分评价
 - 把识别出的所有优势分成两组，分的时候以两个原则为基础：它们是与行业中潜在的机会有关，还是与潜在的威胁有关。
 - 用同样的办法把所有的劣势分成两组，一组与机会有关，另一组与威胁有关。
- 将结果在SWOT分析图上定位，或者用SWOT分析表，将刚才的优势和劣势按机会和威胁分别填入表格。
- 战略分析





论文研究方法

----常用分析工具

— 成功应用SWOT分析法的简单规则

- 进行SWOT分析的时候必须对公司的优势与劣势有客观的认识；
- 进行SWOT分析的时候必须区分公司的现状与前景；
- 进行SWOT分析的时候必须考虑全面。
- 进行SWOT分析的时候必须与竞争对手进行比较，比如优于或是劣于你的竞争对手；
- 保持SWOT分析法的简洁化，避免复杂化与过度分析

— SWOT分析法的优势：

- 一旦使用SWOT分析法决定了关键问题，也就确定是市场营销的目标。
- SWOT分析法可与PEST 分析和波特五力分析等工具一起使用。





论文研究方法

----常用分析工具

— SWOT模型的局限性

- 时代局限性。以前的企业可能比较关注成本、质量，现在的企业可能更强调组织流程。SWOT没有考虑到企业改变现状的主动性，企业是可以通过寻找新的资源来创造企业所需要的优势，从而达到过去无法达成的战略目标。
 - 例如：以前的电动打字机被印表机取代，该怎么转型？是应该做印表机还是其他与机电有关的产品？从SWOT分析来看，电动打字机厂商优势在机电，但是发展印表机又显得比较有机会。结果有的朝印表机发展，死得很惨；有的朝剃须刀生产发展很成功。这就要看，你要的是以机会为主的成长策略，还是要以能力为主的成长策略。
- 适应性局限性。虽然SWOT可以应用于许多场合，但也会产生反常现象，基础SWOT法分析法所产生的问题可以由更高级的POWER SWOT分析法得到解决。





论文研究方法

----常用分析工具

•SFO模型

- 起源与应用：战略中心型组织（SFO）的概念是哈佛商学院卡普兰教授与诺顿博士于2000年提出的。SFO是以平衡计分卡为核心、以五项实施原则为指导的高绩效组织管理形式。
- 五项实施原则是：
 - 高层领导积极推动变革；
 - 战略的有效传达；
 - 组织的整合和统一；
 - 把战略转化为每个员工的日常工作；
 - 使战略成为一个持续的流程。





论文研究方法

----常用分析工具

— SFO模型包括三个部分：

- 一个核心管理流程。建立以战略为中心、以目标为导向的计划-整合-学习-改进的闭环绩效管理流程；
- 一套组合实施工具。包括实施方法、模版、流程，促使组织能将战略执行落到实处；
- 一个先进IT平台。包含支持核心管理流程高效运营的不同应用组件。

— SFO模型的结构图（下图）





论文研究方法

----常用分析工具



图1:战略中心型组织



论文研究方法

----常用分析工具

•波特钻石理论模型

- 起源与应用：钻石模型又称钻石理论、菱形理论及国家竞争优势理论，是由美国哈佛商学院战略管理学家迈克尔·波特提出的，主要用于分析一个国家某种产业为什么会在国际上有较强的竞争力。
- 钻石模型的四个产业竞争力要素：
 - 生产要素：包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施。
 - 需求条件：主要是本国市场的需求。
 - 相关产业和支持产业的表现：这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力。
 - 企业的战略、结构、竞争对手的表现。
 - 在四大要素之外还存在两大变数：政府与机会。



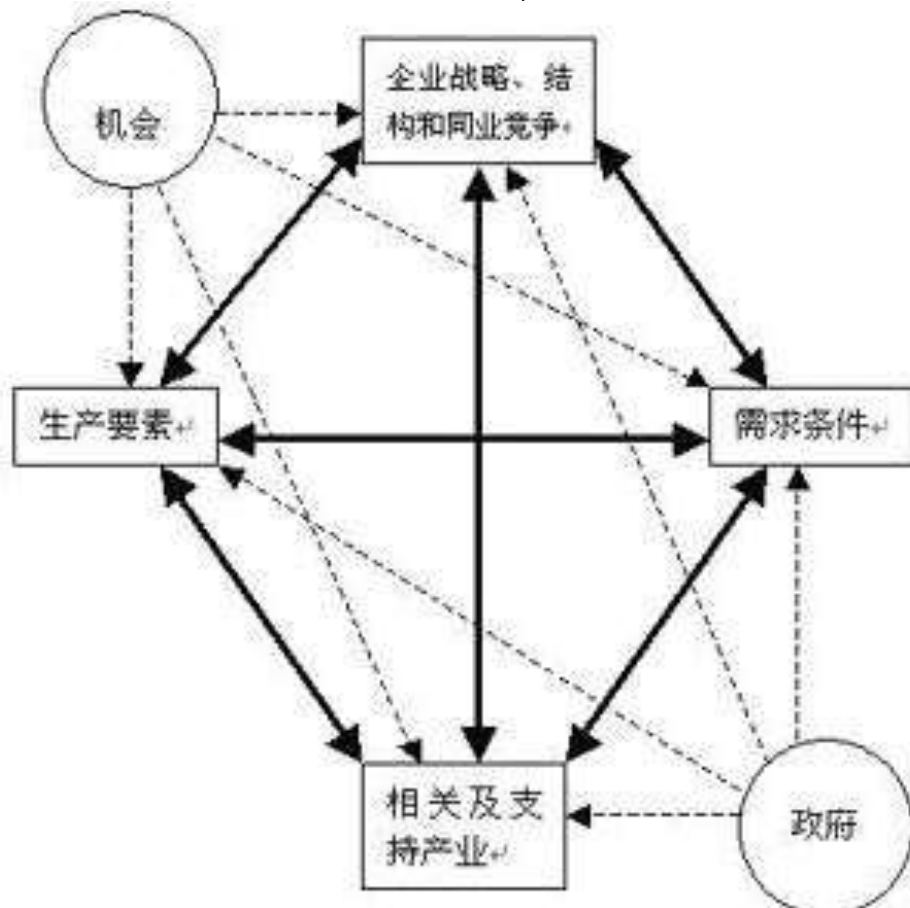


论文研究方法

-----常用分析工具

— 钻石模型的结构图

- 四个要素具有双向作用，形成钻石体系





论文研究方法

----常用分析工具

•利益相关者分析

- 作用：利益相关者分析用于分析与客户利益相关的所有个人（组织），帮助客户在战略制定时分清重大利益相关者对于战略的影响。

- 利益相关者分类：

所有者和股东	银行和其它债权人
供应商	购买者和顾客
广告商	管理人员
雇员	工会
竞争对手	地方及国家政府
管制者	媒体
公众利益群体	政党和宗教群体以及军队
其它	





论文研究方法

----常用分析工具

— 利益相关者图（下图）

- 利益相关者图清晰地描绘谁是利益相关者集团，在采取新的战略时，代表哪个集团的利益，他们是否可能阻碍变革，他们的力量如何，应该怎样对待他们。
- 绘制时首先确定所有利益相关者，标出他们之间的重要关系，然后分析这张图表所显示的风险与机会，识别任何可能的变化对这张图影响，以便为此做好准备。
- 确定利益相关者的位置有两种方法：权力 / 动态性矩阵和权力 / 利益矩阵。





论文研究方法

----常用分析工具





论文研究方法

----常用分析工具

•PEST分析模型

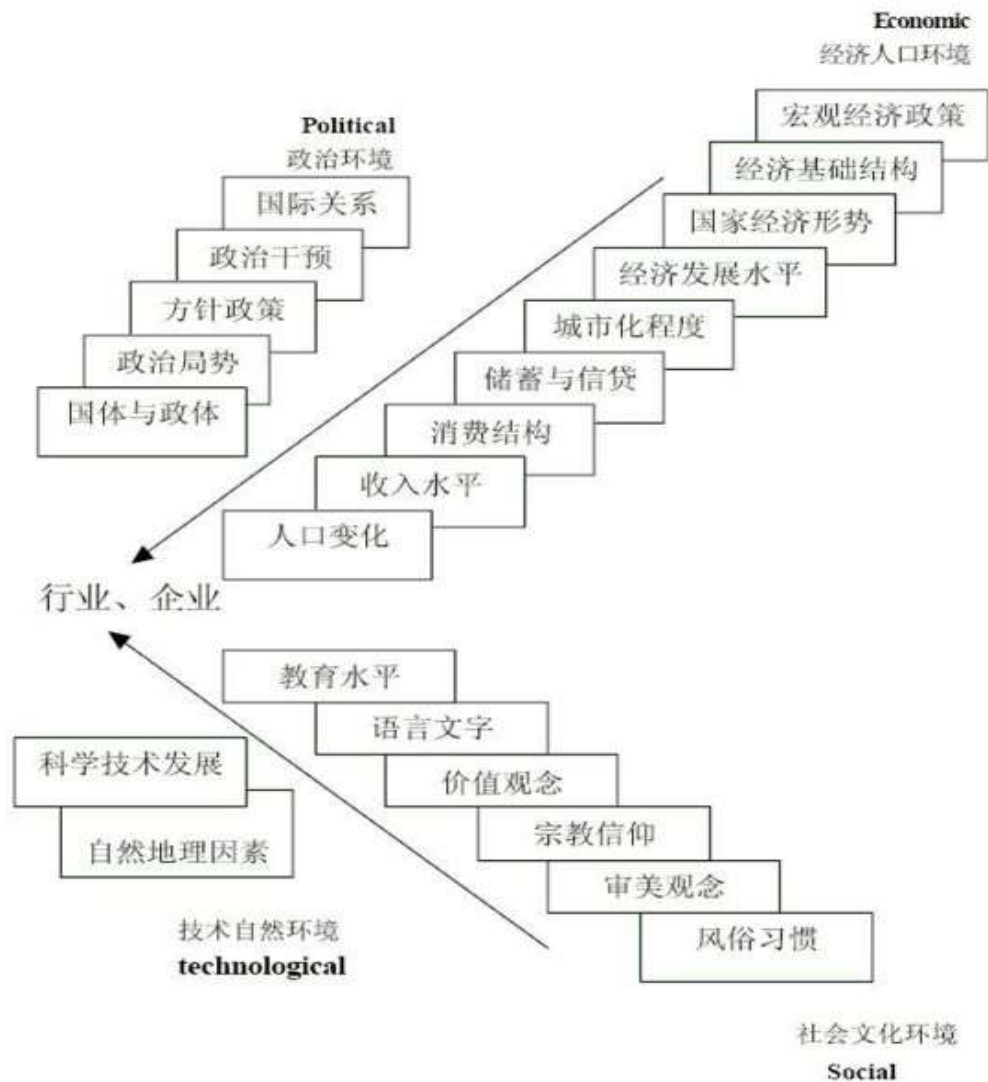
- 内涵：PEST分析是指宏观环境的分析，宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和企业各种宏观力量。
- 分析内容：对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般均会考虑四大类外部环境因素：
 - 政治 (Political)
 - 经济 (Economic)
 - 技术 (Technological)
 - 社会 (Social)
- PEST结构图（下图）





论文研究方法

----常用分析工具





论文研究方法

----常用分析工具

- **政治环境：**包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。
- **经济环境：**包括宏观和微观两个方面的内容。
 - 宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。
 - 微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。
- **技术环境：**
 - 与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化
 - 国家对科技开发的投资和支持重点、该领域技术发展动态和研究开发费用总额、技术转移和技术商品化速度、专利及其保护情况，等。
- **社会文化环境：**包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。



论文研究方法

----常用分析工具

•战略地图

- 起源与应用：战略地图在平衡计分卡的基础上发展来的，与平衡计分卡相比，它增加了两个层次的东西，一是颗粒层，每一个层面下都可以分解为很多要素；二是增加了动态的层面，也就是说战略地图是动态的，可以结合战略规划过程来绘制。
- 战略地图的核心思路：企业通过运用人力资本、信息资本和组织资本等无形资产（学习与成长），才能创新和建立战略优势和效率（内部流程），进而使公司把特定价值带给市场（客户），从而实现股东价值（财务）。

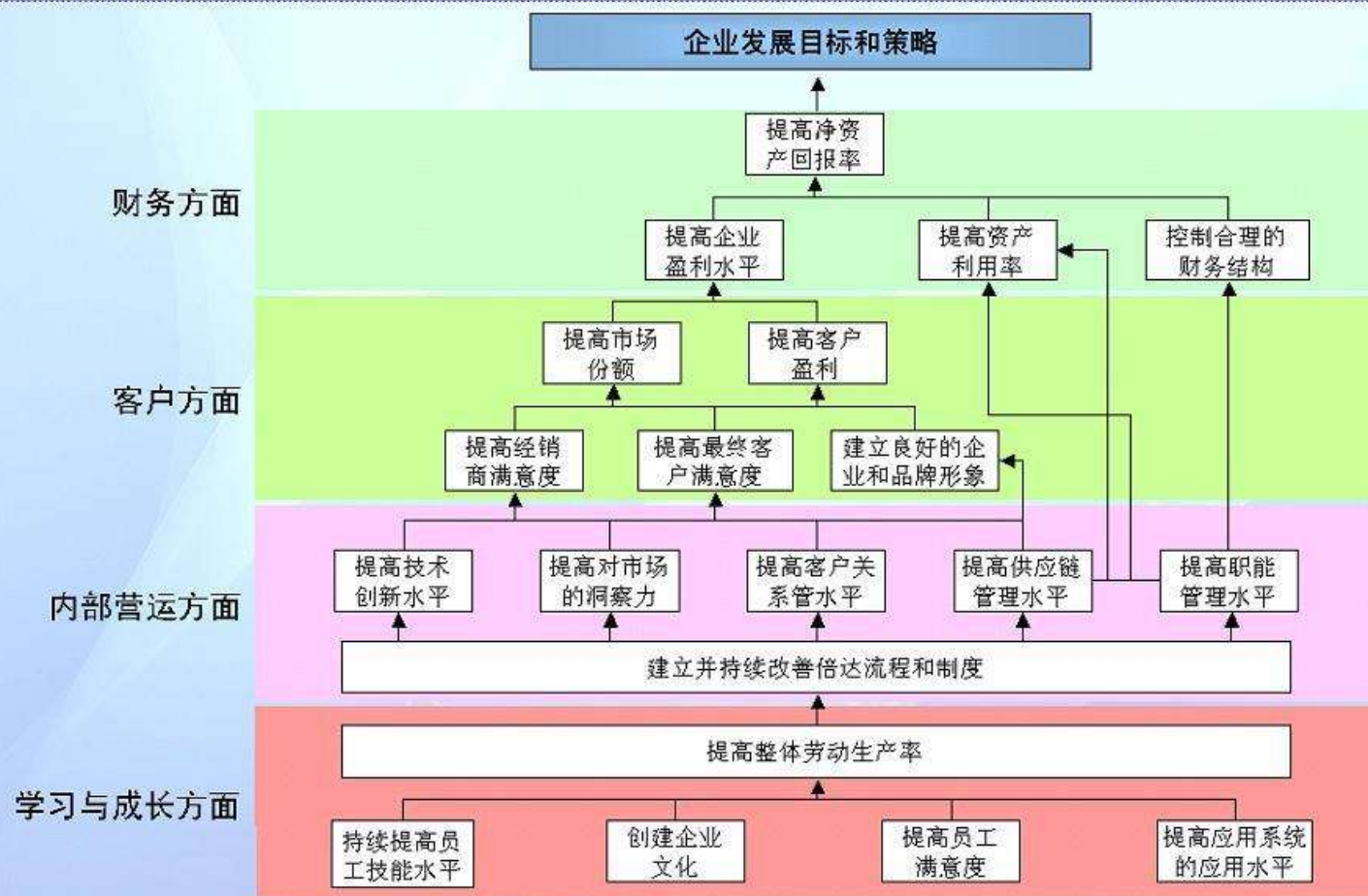




论文研究方法

----常用分析工具

BSC战略图





论文研究方法

----常用分析工具

一 战略地图的绘制步骤

- 确定股东价值差距（财务层面），比如说股东期望五年之后销售收入能够达到五亿元，但是现在只达到一亿元，距离股东的价值预期还差四亿元，这个预期差就是企业的总体目标；
- 调整客户价值主张（客户层面），要弥补股东价值差距，要实现四亿元销售额的增长，对现有的客户进行分析，调整你的客户价值主张。客户价值主张主要有四种：第一种是总成本最低，第二种价值主张强调产品创新和领导，第三种价值主张强调提供全面客户解决方案，第四种是系统锁定；
- 确定价值提升时间表。针对五年实现四亿元股东价值差距的目标，要确定时间表，第一年提升多少，第二年、第三年多少，将提升的时间表确定下来；
- 确定战略主题（内部流程层面），要找关键的流程，确定企业短期、中期、长期做什么事。有四个关键内部流程：运营管理流程、客户管理流程、创新流程、社会流程；
- 提升战略准备度（学习和成长层面），分析企业现有无形资产的战略准备度，具备或者不具备支撑关键流程的能力，如果不具备，找出办法来予以提升，企业无形资产分为三类，人力资本、信息资本、组织资本；
- 形成行动方案。根据前面确定的战略地图以及相对应的不同目标、指标和目标值，再来制定一系列的行动方案，配备资源，形成预算。