

现象驱动型管理研究^{*}

□ 董榼韬

摘 要：现象驱动研究是管理学研究的一种重要方式，它是基于对具体管理实践中的现象的细致观察和对实证数据的收集和分析，来揭示和理解这些现象背后的模式和动因的研究范式。本文通过笔者所在研究团队既往针对云康集团和外卖配送平台两个具体场景的研究实例，回顾了团队在中国特色的管理环境下开展现象驱动的管理学研究的过程。在此基础上，本文将现象驱动研究的关键点概括为界定核心现象、采用合适方法、提炼研究问题和理论迭代优化等几个方面。本文提出，由于近年来中国特有的管理现象的产生以及中国管理实践的快速演变，现象驱动研究对中国学者有着更为特别和重大的意义，也将为全球管理实践提供宝贵的启示。

关键词：现象驱动研究；中国管理实践；管理学理论

现象驱动研究是管理学研究的一种重要方式，它通过观察具体管理实践中的现象、收集和分析实证数据，来揭示和理解这些现象背后的模式和动因，强调对现实世界的直接观察和实际应用的重要性（Von Krogh et al., 2012）。与理论驱动的研究侧重于从已有的理论出发，探索和验证理论概念和假设来加深对理论框架的理解不同，现象驱动的研究是由特定的现象或实践问题激发，重点在于观察、描述和解释现实生活中的具体事件（Gkeredakis & Constantinides, 2019）。

在讨论现象与理论研究的关系时，学界也存在着不同的观点。早在 20 世纪 50 年代，被誉为“社会心理学之父”的库尔特·卢因（Kurt Lewin）就曾指出，“没有什么比好的理论更具实用性”。他强调，深思熟虑的理论不仅是开展实践的基础，而且能对实践产生显著的影响和改变。这种观点凸显了理论在指导实践中的重要性。但在现实中，学术研究中的理论和发现往往没有学者预想的那样得到实践界的重视和使用。换句话说，理论研究对于实践的指导作用似乎没有期待的那样直观或重要。这让很多学者开始反思：实践与研究的关系是怎样的？于是，2019 年罗伯·普洛伊哈特

^{*} 本文得到国家自然科学基金项目（项目编号：72172006、72222003）的资助。

(Rob Ployhart) 和琼·巴图内克 (Jean Bartunek) 两位学者提出“没有什么比好的实践更具理论性”的观点。他们认为,或许不应该假设学者为实践者提供真知灼见,而是如果没有优秀的实践,学者就无法完成他们的学术工作 (Ployhart & Bartunek, 2019)。这一观点认为实际的实践活动和经验能深化对理论的理解和发展,显示了从实践到理论的影响过程,突出强调了现象对于好的学术研究的启发和指导甚至是决定性的作用。

一、现象驱动的管理学研究历史

管理学领域中基于现象的研究与理论化有着悠久的历史。其中弗雷德里克·泰勒 (Frederick Taylor) 的研究堪称典范。在 20 世纪初,泰勒基于其在米德维尔钢铁公司从普通工人到工程师的亲身经历,对工人生产力进行了开创性的研究。泰勒的直观观察和深刻体验激发了他对工作流程的深入思考,特别是他对钢铁切割工作的细致研究,他通过设计一系列实验,测定切割钢铁时工具的最佳角度和形状,以及确定切割的适宜速度,大大地提高了工作效率。更重要的是,他通过这些实践探索,展示了科学原理在劳动力管理和生产力提升中的巨大潜力。泰勒的研究不仅改进了工作流程,也为后来的科学管理理论奠定了基础,成为管理学领域中现象驱动研究的一个杰出例子。

霍桑实验是现象驱动管理学研究的另一个经典例子,它展示了如何通过观察和分析特定现象来发展全新的管理理论视角。从 1924 年到 1933 年,在西方电器公司的霍桑工厂进行的这

一系列研究,最初旨在探究工作条件与生产力之间的关系。研究者们通过照明实验、福利实验等方法,试图找出物理环境变化对生产率的影响。然而,他们意外发现,改变照明条件或提供某些福利待遇,并未如预期那样显著影响生产率。随着实验的深入,研究者们开始关注工作场所中的人际关系和员工心理。当乔治·埃尔顿·梅奥 (George Elton Mayo) 加入研究团队后,他们通过一系列访谈和群体实验等,揭示了员工的心理状态、群体动力和社会关系在工作效率和满意度中的重要作用。这一发现不仅颠覆了原有的研究假设,也推动了管理学的转型,特别是在人际关系和员工动机方面的研究。因此,霍桑实验同样体现了观察和理解工作场所的实际现象的重要性。

这些经典例子表明,现象驱动的研究是由现象的存在激发学者们产生一些新的问题,而在对实践进行不断探索的过程中塑造了学术与现象之间的对话。许多组织面临的问题和现象可能并非全新,但随着文化、社会、技术和经济的演变,这些现象也在不断变化。在这种背景下,实践活动往往处于变化的前沿,并与世界的发展保持一致。例如,企业的某些创新实践或新产品的推出,不仅给企业和消费者带来了意想不到的结果,也可能为学者提供了对组织行为的新的理解方式。这些实践和创新为学术理论的构建和管理学研究的推进提供了基础。现象驱动的管理学研究因此具有天然的优势,它能够更紧密地关联到管理实践和公共政策的改进,进而推动组织和社会的变革,实现更广泛的社会价值。

总的来说,当我们探讨现象驱动的研究时,

目的是捕捉、描述和记录实践中的各种问题和现象，并对它们进行系统的概念化。通过这一过程，我们能够生成更具普遍性的理论，并对这些理论进行科学验证，从而深化对管理和组织行为的理解。以下通过两个具体的研究实例来详细介绍现象驱动的管理学研究的过程并总结其要点。

二、现象驱动的研究实例一： 对云康集团创新实践的挖掘

我们的研究团队通过教学活动获得了与云康集团的交流机会，这是一家在专业医疗检测行业中颇具影响力的头部企业。起初，我们对该企业的关注更多是出于对整个行业的普遍兴趣，并与公司创始人保持了一定的沟通和交流。随着新冠疫情的暴发，云康集团展现出快速应对和适应的强大韧性，这激发了我们进一步探究企业是如何快速产生即兴行动、在压力和挑战中展现组织韧性的能力。通过访谈和对企业实践的信息的整理，我们提出了三项组织韧性的重要来源和体现（Zhang et al., 2020）。第一，面对社会重大挑战，组织需要提前进行认知准备迎接逆境，并塑造应对策略方向；第二，在重大紧急情况下，为迅速响应危机，组织需要动员灵活行动；第三，组织通过从逆境中反复学习，提升关键能力，进而增强韧性。在这三个方面中，最为关键的是，企业及其高层对社会重大问题进行充分的认知准备，并为此制定清晰的战略方向。那么，关于企业所面临的这个“重大挑战”，具体是指什么？

为了更好地了解企业领导层对重大挑战的

分析和识别，以及针对性地制定应对策略，我们进行了持续的调研和走访。这些调研逐渐为我们勾画出了企业发展更为完整的图景，帮助我们更好地明确和解答相关的重要问题。2003年“非典”（SARS）暴发期间，云康集团创始人意识到，我国面临的一项公共医疗重大挑战是，城市化和人口老龄化将导致人们对高质量的医疗卫生服务产生巨大需求，而公共医疗机构的医疗服务供给很难满足这些快速增长的需求。当下，我国的公共卫生保障和提供系统存在看病难、看病贵和城乡地区医疗资源不均等问题。截至2020年底，我国共有35394家医院，其中25652家为评级医院，剩余的均为基层医疗机构。三级医院配备了先进的医疗检测设施，而其余医院则为社区提供基本的医疗服务。但是，即使是常见病和慢性病，患者通常也更愿意到三级医院就医。由于三级医院只占医院总数的10%，同时伴随着人口老龄化的社会趋势，医疗服务的供需缺口已成为一个重大挑战。

随着访谈的深入，我们发现了许多云康集团发展历史中的有趣故事。特别引起我们兴趣的是，在高度管制的医疗行业中，云康采取了与大部分第三方医学实验室不同的策略。于是，我们将关注的重点放在分析公司为了对社会所面临的重大挑战做出自己的贡献，是如何平衡其社会目标与商业目标的，并对此展开了深入的探索。从2019年12月至2021年11月，我们进行了一系列的半结构化访谈，数次访问了公司创始人，并对公司内外的关键人员进行了访谈，包括多位公司高管、服务医院的管理者、投资人和政策专家。

我们了解到,2004 年,云康创始人在广州建立了第一家诊疗服务公司,将公司愿景设立为“健康社区·健康家”。一旦社会对这种服务的需求呈现出爆炸性的增长趋势,具有提供巨量服务能力的组织将变得至关重要——云康集团就是基于这一逻辑而设立的。这位创始人清晰地知道,云康将不会是一个纯粹的营利企业,而是一个由长期愿景驱动的社会企业:“一开始,我们就把自己定义为一家社会企业。我们的目标是满足社区和家庭的核心健康需求”。首先,从 2012 年起,云康着手开发一套名为“云康系统”的 IT 系统平台以支持其与基层医疗机构的联结。利用这个平台,云康能够连接现有的基层医疗机构,为他们提供专业指导和人员培训。其次,云康与国际专家合作开发了适合中国基层医疗机构的标准和软件系统,通过“云康系统”平台在医联体内建立了检验标准化和质量控制协议。在诊断检测全测试过程中,云康确定了一套流程操作,即在基层医疗机构获取病人的血样,送到上级医院进行诊断,再将结果返回基层医疗机构。被诊断为严重疾病的病人会立即被转到上级医院,而那些没有严重疾病的病人则在基层医疗机构接受治疗。虽然与行业内其他领先企业普遍采用的诊断外包模式相比,云康的共建合作模式的使用量较小,利润也较低,但通过两个主要功能,云康成功扮演了服务提供商而非外包供应商的角色:一方面,系统内的这些医院可以在样本收集、运输冷链构建、检测结果阅读、检测结果分享以及数据整合上进行合作;另一方面,通过与基层医疗机构共建诊断检测中心并使用“云康系统”,医联体内不同级别的医院在提升检测能力

和培养检测人才方面获得赋能,有助于解决诊断检测的供需矛盾。

通过这些实践,云康集团帮助更多三级医院受益,赋能基层医疗机构,自身也成为产业领导者,成为健康医疗大数据的技术创新联盟和万亿级生态链的链主。云康集团的案例显著体现了负责任领导的实践,将利益相关者的需求放在企业核心目标和愿景中,企业决策和行动超越了纯粹的经济考量,注重广泛的商业责任,包括对整个社会或公民的责任。云康通过其创新的“云康系统”平台,在不同级别医疗机构间建立了有效的连接,提升了医疗服务水平,尤其是在小城市和边缘地区。这不仅展现了企业领导的前瞻性,即在行业内建立新标准,也反映了企业对社会重大问题的关注和解决使命。此外,云康通过与基层医疗机构的合作,建立了可持续和可信赖的关系,体现了在组织内外协调利益相关者行动的能力,不仅实现了商业的可持续性和合法性,也为达到共享的商业愿景提供了支持。

最终,我们根据这些对于现象的观察、理解与整理,形成了两篇已发表的学术文章(Zhang et al., 2020; Zhang et al., 2023)和多个相关案例。这个过程不仅展示了在对于实践的观察和探索中所发掘的具体问题、挑战和应对策略,也反映了现象驱动研究如何促进对复杂组织环境的深入理解,并为管理学领域提供了宝贵的实证材料。

三、现象驱动的研究实例二： 对某外卖配送平台实践的探讨

在第二个研究实例中,我们的研究团队通

过对外卖配送平台及外卖骑手工作的观察，发现了一个有趣的现象：随着算法技术的发展，平台公司所实施的算法控制逐渐成为新型的组织控制形式，在日常工作中对骑手及其配送工作实施全面管控，包括通过推送和限制机制引导骑手的行为，记录和评估骑手绩效以及对骑手实施奖惩（Kellogg et al., 2020）。但是，许多骑手并非平台公司的雇员，而是隶属于某个第三方配送服务公司（陈龙，2020）。这些配送服务公司为平台企业提供专门的配送服务，他们对外卖站点和外卖骑手进行管理、指导和辅助这些骑手完成平台分配的任务。

在外卖配送的生态系统中，这种现象在数字化和传统管理体系的交汇处产生，对外卖骑手的工作和心理状态也产生了复杂的影响，骑手不仅要适应平台的技术和任务要求，还要应对来自人际管理的变化和挑战。因此，我们的团队决定聚焦于这一现象，并就此开展一系列的观察和访谈。基于对大量访谈信息的分析，我们注意到，平台公司、第三方运力服务公司，以及外卖骑手之间，存在着诸多复杂的互动关系，而这些关系共同构成了一个多维的管理机制。此外，在这个过程中，我们又逐渐挖掘出更多有趣的问题。例如，我们发现，虽然在算法时代，员工的行动空间看似在逐渐被挤压（谢小云等，2021），但他们可能通过与算法、与科层管理者的不断互动，形成更丰富的、新颖的关系和应对行为，争取自身权益、实现自我价值。具体来说，我们在这些访谈中注意到，尽管算法控制越来越严密，但骑手仍旧会以不同方式对算法管理中的问题表达自己的反抗和不满。比如，有些骑手试图通过算法规则来改

变或调整惩罚结果，有些骑手则摸清规则并利用它获利。更有甚者（虽然是极少数）会欺骗系统，阻止算法获取工作相关的数据或给算法提供错误数据，来改变算法决策结果。尽管这些反抗算法的行为不一定会成功，甚至面临被惩罚的风险，但骑手仍然会采取这些行为。这意味着，反抗算法这一行为本身对这些骑手是具有一定的正面效应的。

于是，我们的团队进一步开展新的研究，通过一系列的样本收集，试图来解答面临严格的算法控制时，员工们依旧采取反抗行为背后所带来的收益究竟是什么这一问题（魏昕等，2024）。我们首先采用质化与量化相结合的研究方法，厘清员工反抗算法行为的具体内容，开发了在外卖配送场景下员工反抗行为的测量工具。接下来，我们对 400 位网约配送员实施三阶段问卷调研，探讨了员工反抗算法对其个人感受和工作结果的影响。研究结果显示，员工反抗算法通过增加其解脱感而降低其离职倾向，并通过增加其心理授权感而提高其工作绩效、降低离职倾向。此外，我们还证实了之前质性研究的发现：在算法控制存在的情况下，科层管理者依旧发挥着重要的作用。我们发现，员工感知到的直属领导的仁慈型领导对他们反抗算法的效应发挥了调节作用：相较于感知的高水平的仁慈型领导，在感知的仁慈型领导较低时，反抗算法对心理授权感与解脱感的提升效应更强，而且通过心理授权感间接影响服务绩效与离职倾向的效应、通过解脱感而间接影响离职倾向的效应也更强。这一研究既拓展了关于员工对算法控制的应对，也对平台企业如何在复杂场景中优化管理具有重要的实践启示。

与第一个研究实例类似，我们通过观察和探索特定现象，发掘出一系列重要的研究问题，这些问题通常在我们对现象进行深入分析的过程中逐渐显现。出于对这些问题的强烈好奇心和兴趣，我们团队开展了更广泛的学术讨论，并开展了一系列研究。这种方法不仅丰富了我们对于特定领域的理解，而且产生了许多有价值的研究成果。通过现象驱动的研究方式，使我们更深入地探索和回答影响组织和社会的关键问题。

四、洞见组织实践中的真实现象

现象驱动性管理研究的重要性在于，它鼓励研究者仔细观察和深刻理解组织实践中的真实问题。这种研究方式不仅关注理论的建构，更重视实践现象本身，确保研究成果更接近组织和管理的实际运作。基于上述两个实例，笔者将现象驱动的管理研究的几个要点和相关内容进行简单总结。

第一，界定核心现象。这是现象驱动的研究过程中至关重要的一步，不仅决定了研究的方向和焦点，也是连接理论与实践、指导后续研究设计的基础。学者们可以通过系统地观察和记录特定现象，特别是那些反复出现、具有普遍性或新近兴起的问题，明确自己感兴趣的研究现象或问题。在本文的第二个实例中，我们抱着对一个近年来日益普遍并得到关注的问题的兴趣，通过实地观察和走访，来发展出明确的研究问题。再比如，随着技术的发展和全球新冠疫情的影响，远程工作成为一个普遍现象，这使关注远程工作如何影响员工的工作绩

效和心理福祉对理解新兴的工作模式产生了重要的理论意义，也对企业制定远程工作政策具有实践的指导意义。另外，现象驱动的研究问题也可能来源于偶然的观察或非正式的沟通，比如我们的第一个实例，就是通过和业界人士的交谈获得启发并从中挖掘和提炼出研究问题的。

第二，采用恰当方法。现象驱动型研究使研究者能够直接接触到现实问题，从而更准确地把握组织行为的复杂性和多样性，因而能够揭示那些传统研究方法可能忽视的重要洞见和问题，推动理论的创新和实践的改进。为探究管理学现象和实践，学者们可以采用多种方法：例如，创造性地使用大数据和实验方法能够为研究提供丰富的量化信息，而访谈和咨询工作有助于深入了解管理实践的细节，提供定性的深度见解。此外，参与观察方法，即直接融入组织日常，能够从实践者视角捕捉微妙的管理动态。例如，Sutton 和 Rafaeli (1988) 在他们颇具影响力的研究中，为了更好地理解积极的情绪表现与零售商店的财务业绩之间的关系，在大量定量数据基础上继续开展定性和归纳性的工作，包括 40 次商店访问，并在其中一家商店担任了一整天的店员。通过商店访问和员工体验，深化了对情绪表现与业绩关系的理解。这些方法使研究者能够更全面、精确地解释管理现象，推动理论与实践的有效结合。

第三，提炼研究问题。在采用恰当的方式对现象进行有效和深刻的观察与理解之后，就需要从现象中提炼研究问题，这要求研究者从观察到的现象中识别和定义出具有研究价值的核心问题和关键变量。这一过程不仅涉及对现

象的深入理解，还需要对相关理论框架的透彻掌握。研究者需要通过详细记录观察和了解现象，包括现象发生的背景、过程、参与者以及结果等，深入分析现象的各个方面，尝试从中发现规律性、异常性或特殊性（Von Krogh et al., 2012）。在此基础上，需要识别影响现象的因变量（现象的结果）、自变量（影响因变量的条件或特征）等，以便基于对现象的理解，提出关键变量之间可能存在的关系。以本文的第一个实例为例，我们通过对云康集团的发展历程及其商业模式的选择的深入了解，确定研究重心为该公司通过怎样的举措平衡其社会目标与商业目标，进而为应对社会重大挑战做好准备。在进一步的研究中，我们识别了其所构建的平台系统和行业标准所体现出的领导的前瞻性与负责任行为，及其赋能中小城市和边缘地区的不同级别医疗机构的具体过程和结果。

第四，理论迭代优化。在对现象的抽象与理论化过程中，需要不断反复地与现有理论进行深入的对话，包括从广泛的理论中挑选出最适合解释观察到的现象的理论，或对现有理论进行创造与修正（Hollenbeck, 2008），并用这些理论作为镜头来再审视和解读现象，或探索理论在解释新现象时的局限性和潜力。这一过程既是对研究发现进行构建和反思，也是对理论框架和方法有效性的评估，并基于反馈对其进行修正。我们通过对访谈内容不断进行分析和修正，对研究的现象进行纵向的追踪访谈和横向比对，并与现有研究持续对话，最终构建出更为丰富和复杂的理论。

综上所述，现象驱动研究重在界定核心现象，采用合适方法深入现实问题，进而提炼出

具有研究价值的问题和变量。通过实地观察、访谈等手段深化理解，并与理论不断对话，以揭示新见解。在理论和现象的反复迭代中，将研究发现重新融入理论和实践，从而形成一个持续的创造和改进过程。

在这个快速变化的时代，深入研究中国特有的管理现象对于理解和把握中国实践的演变至关重要。中国经济和社会的蓬勃发展正逐渐在全球范围内展现其管理实践的影响力。在不断变化且充满挑战的全球环境中，基于中国实践的管理学理论研究不仅是一种机会，更是一项责任。很多关于中国的重要问题，包括环境保护、价值观的代际变化、老龄化、中国的传统文化等问题，或者与中国的现实状况紧密相关，或者是受到中国的独特文化、历史背景的影响。当学者们去“看见”这些现象和问题的时候，就有可能发现组织场景中的新问题。这些研究有助于我们理解和预测中国组织中的管理实践，为全球管理实践提供宝贵的启示。随着中国的组织实践和所面临的挑战对全球的影响力日益增强，我们正处于一个充满机遇的时代，探索和发展中国管理学理论对全球也将产生深远的意义。

接受编辑：主编团队

收稿日期：2024年1月1日

接受日期：2024年2月23日

作者简介

董韫韬，现任北京大学光华管理学院组织与战略管理系副教授，国家自然科学基金优秀青年科学基金获得者。博士毕业于美国马里兰

大学史密斯商学院组织行为与人力资源管理专业。目前担任 MOR 资深编辑和中国管理研究国际学会大陆区代表。研究兴趣包括领导力与授权、创造力和创新、员工情绪及韧性,以及企业数字化和平台经济中的相关组织行为现象。研究成果发表在 *Academy of Management Journal*、*Journal of Applied Psychology*、*Personnel Psychology*、*Journal of Organizational Behavior*、*Management and Organization Management*、*Journal of Vocational behavior* 等期刊,并获得 ESI 高引。

参考文献

[1] 陈龙:《“数字控制”下的劳动秩序——外卖骑手的劳动控制研究》,《社会学研究》,2020 年第 6 期。

[2] 魏昕、董韫韬、曹甜、汤明月:《员工反抗算法的结果及影响机制:资源保存的视角》,《管理工程学报》,2024 年第 1 期。

[3] 谢小云、左玉涵、胡琼晶:《数字化时代的人力资源管理:基于人与技术交互的视角》,《管理世界》,2021 年第 1 期。

[4] Gkeredakis, M., & Constantinides, P. 2019. Phenomenon-based problematization: Coordinating in the digital era. *Information and Organization*, 28: 100254.

[5] Hollenbeck, J. R. 2008. The role of editing in knowledge development: Consensus shifting and consensus

creation. In Baruch, Y., Konrad, A. M., Aguinis, H., & Starbuck, W. H. (Eds.). *Opening the Black Box of Editorship* (Chapter 2: 16–26), New York: Palgrave Macmillan.

[6] Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. 2020. Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14: 366–410.

[7] Ployhart, R. E., & Bartunek, J. M. 2019. Editors' comments: There is nothing so theoretical as good practice—A call for phenomenal theory. *Academy of Management Review*, 44: 493–497.

[8] Sutton, R. I., & Rafaeli, A. 1988. Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31: 461–487.

[9] Von Krogh, G., Rossi-Lamastra, C., & Haefliger, S. 2012. Phenomenon-based research in management and organisation science: When is it rigorous and does it matter? *Long Range Planning*, 45: 277–299.

[10] Zhang, Z. X., Dong, Y., & Yi, X. 2020. Building resilience via cognitive preparedness, behavioral reconfigurations, and iterative learning: The case of Yunkang. *Management and Organization Review*, 16: 981–985.

[11] Zhang, Z. X., Yi, X., & Dong, Y. 2023. Taking the path less traveled: How responsible leadership addresses a grand challenge in public health. *Management and Organization Review*, 19: 838–855.

Phenomenon-driven Management Research

Yuntao Dong

(Department of Organization and Strategy, Guanghua School of Management, Peking University)

Abstract:

Purpose: Management phenomena are both the origin and the driving force behind the progress of management research. Using specific research experiences as examples, this article discusses the meaning and key points of phenomenon-driven management research. It clarifies how phenomenon-driven research focuses on and deepens the understanding of emerging phenomena, strengthens the connection between theory and practice, and promotes the innovation and development of theories, thus emphasizing the significant value and potential of the phenomenon-driven research paradigm in management studies, especially in the context of management research in China.

Design/Methodology/Approach: By reviewing relevant papers on phenomenon-driven research and introducing two examples of conducting phenomenon-driven research in the Chinese context, this article develops and discusses the practical key points and significant importance of phenomenon-driven research.

Findings: This article emphasizes the importance of phenomenon-driven management research. This approach focuses not only on the construction of theories but also prioritizes the phenomena themselves, ensuring research outcomes are closely aligned with the actual operations of organizations and management. To do so, this article draws from two examples to summarize the key points of conducting phenomenon-driven management research. First, defining the core phenomenon is a critical initial step, because it determines the research direction and focus while bridging theory and practice. Scholars can identify research phenomena of interest, especially those that are recurrent, universal, or newly emerging, through systematic observation and documentation. Second, employing appropriate methods allows researchers to directly engage with real-world issues, capturing the complexity and diversity of organizational behavior. Creative use of methods like big data, experiments, interviews, and participant observation can offer rich quantitative and qualitative insights, enhancing the understanding of management phenomena. Third, refining research questions after thorough observation and understanding of the phenomenon involves identifying and defining core issues and key variables with research value. This process requires a deep understanding of the phenomenon and a thorough grasp of related theoretical frameworks. Lastly, theoretical iteration and optimization involve a continuous dialogue with existing theories, selecting or modifying them to better explain observed phenomena. This iterative process assesses and refines research findings and theoretical frameworks, integrating discoveries back into theory and practice as part of a continuous cycle of creation and improvement.

Originality/Value: This article contributes to the advancement of management scholarship by shedding light on the unique challenges in management research as well as in China particularly. It encourages scholars to identify and understand real management practices, advancing the development and innovation of management studies through deep engagement with managerial phenomena.

Implications/Research Limitations/Suggestions for Future Research: By highlighting the value of phenomenon-driven re-

search specific to China and exploring its methodological key points, this article can guide scholars in conducting management theory research that truly focuses on phenomena. However, this article, being based on the author's own experiences, is limited in its ability to provide a comprehensive discussion of the different research domains, phenomena, and methods where phenomenon-driven research can be applied. Chinese scholars can leverage our own resources and contextual advantages to continually attempt phenomenon-driven research that transcends traditional theories, and in this process, develop research paradigms and theories that are suitable for management studies in our country.

Key Words: phenomenon-driven research; Chinese management practices; management theory

Phenomenon-driven Management Research

Yuntao Dong

(Department of Organization and Strategy, Guanghua School of Management, Peking University)

Abstract:

Purpose: Management phenomena are both the origin and the driving force behind the progress of management research. Using specific research experiences as examples, this article discusses the meaning and key points of phenomenon-driven management research. It clarifies how phenomenon-driven research focuses on and deepens the understanding of emerging phenomena, strengthens the connection between theory and practice, and promotes the innovation and development of theories, thus emphasizing the significant value and potential of the phenomenon-driven research paradigm in management studies, especially in the context of management research in China.

Design/Methodology/Approach: By reviewing relevant papers on phenomenon-driven research and introducing two examples of conducting phenomenon-driven research in the Chinese context, this article develops and discusses the practical key points and significant importance of phenomenon-driven research.

Findings: This article emphasizes the importance of phenomenon-driven management research. This approach focuses not only on the construction of theories but also prioritizes the phenomena themselves, ensuring research outcomes are closely aligned with the actual operations of organizations and management. To do so, this article draws from two examples to summarize the key points of conducting phenomenon-driven management research. First, defining the core phenomenon is a critical initial step, because it determines the research direction and focus while bridging theory and practice. Scholars can identify research phenomena of interest, especially those that are recurrent, universal, or newly emerging, through systematic observation and documentation. Second, employing appropriate methods allows researchers to directly engage with real-world issues, capturing the complexity and diversity of organizational behavior. Creative use of methods like big data, experiments, interviews, and participant observation can offer rich quantitative and qualitative insights, enhancing the understanding of management phenomena. Third, refining research questions after thorough observation and understanding of the phenomenon involves identifying and defining core issues and key variables with research value. This process requires a deep understanding of the phenomenon and a thorough grasp of related theoretical frameworks. Lastly, theoretical iteration and optimization involve a continuous dialogue with existing theories, selecting or modifying them to better explain observed phenomena. This iterative process assesses and refines research findings and theoretical frameworks, integrating discoveries back into theory and practice as part of a continuous cycle of creation and improvement.

Originality/Value: This article contributes to the advancement of management scholarship by shedding light on the unique challenges in management research as well as in China particularly. It encourages scholars to identify and understand real management practices, advancing the development and innovation of management studies through deep engagement with managerial phenomena.

Implications/Research Limitations/Suggestions for Future Research: By highlighting the value of phenomenon-driven re-

search specific to China and exploring its methodological key points, this article can guide scholars in conducting management theory research that truly focuses on phenomena. However, this article, being based on the author's own experiences, is limited in its ability to provide a comprehensive discussion of the different research domains, phenomena, and methods where phenomenon-driven research can be applied. Chinese scholars can leverage our own resources and contextual advantages to continually attempt phenomenon-driven research that transcends traditional theories, and in this process, develop research paradigms and theories that are suitable for management studies in our country.

Key Words: phenomenon-driven research; Chinese management practices; management theory