

# 管理咨询中的扎根理论思想逻辑 与行动学习研究\*

葛明磊, 郭云贵, 张丽华

(中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872)

**内容提要:**随着互联网时代到来,用户力量崛起,咨询行业客户的需求个性化凸显,需要咨询顾问提供定制化解决方案。本文以行动学习和扎根理论为基本理论视角,采用案例研究的方法对人力资源管理咨询过程进行了研究。通过多案例综合对比分析,本文发现了定制化人力资源管理咨询解决方案开发过程中存在扎根理论的思想逻辑,进而在其基础上提炼了管理咨询的行动学习过程模型。该模型由个性化需求分析、开放性信息搜集、探索性交互反思、内隐性理论建模、迁移性迭代开发、检验性方案交付六个要素组成,既丰富了行动学习理论,也对管理咨询实践有较强的指导意义。

**关键词:**行动学习;扎根理论;管理咨询;多案例研究

**中图分类号:**F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2017)04—0084—13

我国的市场环境一直处在快速变化中,互联网与移动互联网“双剑合璧”,诸多行业经历了颠覆性冲击。丰饶经济时代到来,用户力量开始崛起,催生了商业民主。借助互联网,他们逐步摆脱信息不对称的桎梏,线上线下与商家直接接触,随时随地可对商家评头论足并不断提出自己的个性化需求,无限多元、个性极致、迭代快速……穆胜(2015)认为,工业时代大多数企业的思维逻辑是三部曲:第一,我有什么资源;第二,我就做什么产品;第三,我的产品肯定有用户需要。但互联网的逻辑完全相反:第一,用户需要什么;第二,我就做什么服务;第三,我手头如果有现成的资源就直接上,否则就去整合。在互联网时代,商业的逻辑已经从B2C(Business to Customer,生产到用户)过渡到了C2B(Customer to Business,用户到生产)。

在此背景下,国家也提出了“供给侧改革”的战略性大政方针。在研究者所参与的咨询项目中,许多咨询从业者曾提到,“如果说过去是以拥有成熟理论工具和专业知识的乙方咨询团队掌握更强势的话语权,那么现在的情况是甲方客户的需求越来越个性化,需要乙方咨询团队提供定制化的解决方案,真正做到站在甲方的角度做项目”。由此可见,甲方组织在引入外部咨询时已不再仅仅满足于专业知识与信息的简单传递,他们对咨询顾问的解决方案提出了更具个性化的要求,国内诸多管理咨询机构同样面临自身产品与解决方案的“供给侧改革”问题。另外,在与外企管理咨询机构的不断竞争和学习过程中,本土管理咨询公司在近些年来取得了长足进步,但从已有的理论研究来看,专门针对本土管理咨询领域的理论研究非常薄弱,不利于推动本土管理咨询行业的进一步发展。为弥补这一理论缺口,并深入研究管理咨询行业这一现实问题,本文尝试结合扎根理论的思想逻辑与行动学习理论,重点探索本土人力资源管理咨询定制化解决

收稿日期:2016-12-20

\* 基金项目:中国人民大学2016年度拔尖创新人才培养资助计划成果“企业学习项目运营中的组织二元能力研究”(2015000435)。

作者简介:葛明磊(1988-),男,山东临沂人,博士研究生,研究领域是人力资源与组织行为,E-mail:geminglei@126.com;郭云贵(1981-),男,湖南常宁人,博士研究生,研究领域是人力资源与组织行为,E-mail:gyg1225@ruc.edu.cn;张丽华(1957-),女,辽宁大连人,教授,管理学博士,研究领域是人力资源与组织行为,E-mail:lihuaz@ruc.edu.cn。通讯作者:张丽华。

方案的开发过程与策略方法,打开其中的“黑箱”,深入研究扎根理论、行动学习理论与管理咨询实践这三者之间的内在关联。

本文与传统实证研究不同,是基于过程、关系和情境的案例研究,将以实践理性和诠释论为基本哲学立场,采用案例研究方法。通过研究发现了定制化人力资源解决方案开发过程所蕴含的扎根理论思想逻辑,进而提炼了管理咨询行动学习模型,对回答人力资源咨询服务的“供给侧改革”及咨询顾问如何有效学习以适应新市场环境的问题有着重要的理论和实践意义。

## 一、理论回顾

### 1. 行动学习理论

行动学习的概念是由前英国国际管理协会(International Management Center)主席 Revans 于 20 世纪三四十年代提出,目前已成为组织中最为流行的学习方式之一。据他介绍,行动学习的思想最早可上溯至古希腊时期的亚里士多德,他留给后人的是一套兼顾行动与反思的伦理学系统:“人行而知,然后知而行。”行动学习是所有管理者在工作中对亚里士多德式学说的一种应用:他们在管理中学习,他们在学习后管理,并且他们会持续地学习(雷格·瑞文斯,2016)。行动学习是一种要求参与者组成团队,共同研究管理场景中的现实问题,提出解决方案,团队参与者借助互动交流与质询以引发个体反思,进而改变行为并产生学习效果(Revans,1982)。雷格·瑞文斯(2016)认为,没有行动就没有学习,没有学习就没有冷静和深思熟虑的行动。通过行动学习项目,组织可以通过花费较低的经济成本和时间成本实现个体、团队与组织的发展,促进组织取得成功(Boshyk 等,2010)。

Revans 关于行动学习的观点可用公式“ $L = P + Q$ ”来说明。其中, $P$ 表示“传授结构化知识”; $Q$ 表示以“询问”为主的学习方式。只有将两者结合起来,才是更完整更有效的学习。Pedler(1991)指出,行动学习主要包含三个不可缺少的要素:参与并有责任行动的个体、无现成解决方案的真实问题和互相支持的学习小组; Marsick & O'Neil(1999)认为,行动学习包含两个关键要素:结构不良、无最优解决方案的真实问题,以及互相讨论、探索问题解决方案的团队。行动学习强调“学中干”与“干中学”的组织学习理论,正被越来越多的组织所应用(周文辉等,2015)。由此可见,与传统学习不同,行动学习首先强调研究工作场景中的真实问题。行动学习的参与者在一开始并无现成答案,需要在团队的现实行动中对问题进行探索性研究。其次,行动学习以小组形式开展学习和工作,参与者相互支持、质询并启发,提出创新观点和反思,而传统学习中参与者之间交流较少。第三,行动学习是反复循环体验的学习过程,既强调这一过程中的批判性反思,也强调行动与学习的同时实现,参与者通过反复的实践体验、反思、总结、行动试验,实现了经验学习的循环。

1998年,我国开始开展关于行动学习的实践活动。在甘肃省某公务员学习项目中,中组部陈伟兰首次将行动学习引入到政府培训实践中。此后,行动学习开始引入企业,以华润和中粮等为代表的大型国有企业在其内部也开始尝试开展行动学习项目。近年来,基于中国情境的行动学习研究开始出现,学者们对创业和组织转型过程中的行动学习进行了探索性研究。例如,吴刚(2014)通过扎根理论尝试构建了行动学习的“连续统一体理论模型”;陈燕妮等(2015)研究了创业情境下的行动学习,构建了体验搜集、交互反思、系统整合和行动验证这四部分所组成的理论模型;周文辉等(2015)融合行动学习、瓶颈理论与转型能力的理论观点,对内向型中小制造企业如何有效转型这一问题进行了案例研究。也有学者通过定量研究构建了家族性资源、创业行动学习与家族创业能力的关系模型,并分析了乐观情绪的调节作用(谢雅萍等,2016)。

与行动学习有关的其他学习理论主要有亲验学习理论,亦称库伯学习圈理论,这也是行动学习的核心理论基础(Marquardt 等,2009; McGill 等,2001,2004;陈燕妮等,2015)。梅里安等(2012)指出,库伯将完整的成人学习过程解构为四阶段构成的相互关联的循环:体验(使自己投身于各种新的经历);反思(从不同视角

对新经历的观察和反思);理论(在观察中形成综合观点和概念);试验(将新观点和概念应用于现实中的决策和问题解决)。但与行动学习理论相比,库伯学习圈理论较少考虑学习的情境性因素,难以充分理解和解释管理咨询中顾问当前所面临的来自甲方需求侧的新挑战。

总体而言,国内的行动学习还处于探索阶段,对行动学习的精髓缺乏深入了解,更多是在管理咨询机构主导下开展实践应用,理论研究较为稀缺。正如谢雅萍等(2016)所言,目前缺少较成熟的行动学习模型,需要对行动学习过程这一“黑箱”进行深入剖析;许多行动学习研究的背景和理论基础都以国外情境为主,其研究成果是否适应于本土情境值得商榷;应鼓励拓展行动学习的研究领域,挖掘行动学习在创业活动、管理活动、创新活动、决策活动和组织学习等方面的价值。对于行动学习的研究还需要更多的理论模型建构以丰富其内涵,也需要结合具体的情境来界定这一概念的外延(陈燕妮、王重鸣,2015)。就本文所关注的问题而言,咨询顾问在人力资源管理咨询过程中有效的行动学习正是基于社会互动的甲方客户问题解决过程。

## 2. 扎根理论

扎根理论由 Glaser & Strauss (1967) 提出,强调理论与数据之间的往复比较,理论的分类要完全来自证据,以及渐进式地进行案例选择和数据收集(Eisenhardt, 1989)。“扎根”的概念是指研究以经验为主,根植于组织实质和复杂的日常生活现实中(Dougherty 等, 2012)。

一些质性研究者建议在进入现场前完全回避已有理论,很多学者认为,这是对扎根理论思想的极大误解。Dougherty 等(2012)指出,“首先,我们大脑中已有的理论会影响我们所看到的客观现实。我们不可能是现实中的一个纯粹的窗口。如果你首先表述你的理论,你就可以明确你自己想的是什么,以及你想做出贡献的理论对话的提纲。同时,我们在对我们的概念模型和你在数据挖掘和分析过程中的概念模型进行比较时看到了新的观点。其次,我们已经有了很多普遍理论,声称没有理论,说明你没有做适当的文献回顾。最后,如果没有一开始就考虑理论,那么你可能只会发现别人已经发现的东西;Suddaby (2006) 也指出,很难建构出一个完全不受已有理论影响的新理论。

避免将扎根理论视为一种固定方法,扎根理论的特色在于数据收集与数据分析相互影响,同时进行(希拉·佩恩,2015)。扎根理论分析是一个迭代和递归的过程,每个步骤都在影响着下一个步骤,所有的步骤在研究项目进程中都会被重复(希拉·霍克等,2010)。Dougherty 等(2012)指出,扎根理论的建构过程是一个反复用概念来连接数据,同时从数据分析中得出一个对所研究问题的概念性理解的过程。他们进而总结了这一过程的“3C”:(1)认知过程(a cognitive process):与去检验已形成概念的证实过程不同的是,认知过程打开研究者的初始观念从数据中构想新的概念与关系。研究者在理论和实证二者之间反复思考。建构是一个持续的认知过程,研究者在其中保持开放的观念,允许发现新的可能性。(2)连续比较(constant comparison):理论上有所差异的社会行动事例间的持续比较建构了理论,而这一过程则是通过对数据的不断发问实现的:首先询问这儿的数据发送了什么,经过一段时间又要询问这个事例与其他事例有什么区别,同时要问这些差异为什么是有用或显著的。(3)编码(coding):扎根理论不是对程式化数据分析技术的简单套用。在编码过程中,需要保持对数据的诠释性解读,缺少诠释性解读的概念类属提炼将容易导致数据同研究问题的初衷相背离(Suddaby, 2006)。研究者需要注意“透过现象看本质”,通过数据和持续地相互作用,获得更高层次的抽象概念(Suddaby, 2006)。

Suddaby (2006) 指出,何时停止数据收集和分析这一持续作用过程并无明确标准,研究者需要根据实际情况进行数据收集工作,直到新证据不再出现,这个过程被称为“类属饱和”,也有学者称之为理论饱和。对于饱和的判断需要意会,而意会的能力既源于经验,又需要先验准则。饱和的信号包括信息的重复和对现有概念类属的确认,如何识别这些信号取决于经验情境和研究者的阅历与智慧(Suddaby, 2006)。

本文在管理咨询的实践中意外发现,扎根理论的思想逻辑不仅存在于学术层面,它与管理咨询的行动

学习过程也存在相当程度的契合性。本文尝试将扎根理论和行动学习理论整合起来进行研究,希望能回答本土人力资源管理咨询团队如何实现产品与解决方案的“供给侧改革”这一问题。

## 二、研究设计

### 1. 研究方法

本文采用多案例研究方法。案例研究能够帮助人们全面了解复杂的社会现象,使研究者原汁原味地保留现实生活有意义的特征——譬如个人生命周期、组织管理过程、社区变化、国际关系以及某个产业的发展过程等(殷,2004)。张丽华等(2006)认为,案例研究通过对实践中的管理现象进行深度分析,有利于建构新的理论,也有助于探索一般性理论在特殊情境下的表现和适用边界。复制逻辑是多案例研究方法的核心。在多案例研究中,每个单一案例均可视为一个独特的实验,多案例将其组成一系列互相关联的实验,对其进行相互间的比较和扩展。不同之处在于,实验室实验要将研究对象从其背景隔离,而案例研究则突出现象发生情境的丰富性与现实性,是一种理解某种情境下动态过程的研究策略(Eisenhardt,1989)。对多案例所进行的归纳是“分析性归纳”,是不同于被称为“统计性归纳”的另一种归纳方法(殷,2004)。

### 2. 案例选择

理论抽样意味着选择一个案例正是因为它非常适合说明和扩展不同构念间的相互关系和逻辑(Eisenhardt,1989)。理论抽样的目的是有意地选择独特、补充或批判的案例,用以显现或延伸要件构念间的关系,而非像统计抽样一样,选择能够代表母群的样本作为研究对象。与单案例研究相比,多案例研究设计中的理论抽样则较为复杂,其考虑的不是个别案例的独特性,而是一组案例对于理论发展的潜在贡献(郑伯坝、黄敏萍,2012)。

根据理论发展的需要,本文选择了性质类似的三个人力资源管理领域的咨询项目作为研究案例。案例选择的依据和标准如下:(1)参与项目的顾问来自本土团队,而非来自外资公司;(2)客户需求是个性化的和不确定的,缺少现成的理论工具和模板,项目团队需要“另起炉灶”,开展创新性探索活动;(3)有互相支持的项目团队伙伴,且团队成员在项目运营的全过程中保持了高度稳定;(4)方便取样,主要研究者是项目团队的核心成员之一,有条件深度参与项目运作的全过程,并能对其开展有效的访谈和观察活动。

本文选择的多案例概况如表1所示。

表1 案例概况

案例客户(甲方)	客户需求	咨询团队(乙方)
某新闻传媒事业单位	深度挖掘和分析单位核心人才群体的后台信息	项目经理 Q、顾问 G、顾问 A
东风商用车公司营销部门	领导力培训课程设计开发与实施,学员是近三年来东风商用车营销总部新提拔上来的中层管理人员	项目经理 Q、顾问 G、顾问 B
东风商用车公司生产部门	无领导小组讨论培训课程设计开发与实施,学员是东风商用车工厂部门车间一线的班组长	项目经理 Q、顾问 G、顾问 C

资料来源:本文整理

### 3. 数据来源

案例的数据来自参与观察、档案文件和访谈。与大多数案例研究以访谈为主要数据来源的方式不同,本文数据主要的来源方式是参与观察。殷(2004)指出,在参与式调研过程中,研究者由相对被动的信息接收者转为主动观察者,在真实情景中担任具体角色。这种信息数据收集方式能在较大程度上使研究者有机会接触到被调查对象和事件的细节与内部状况。在某些研究中,研究者甚至会花上数月的时间开展参与观察。此外,参与性观察将有能力控制一些小的局面,比如召集案例研究中的一群人开会。这种控制只有参

与性观察可以实现,因为其他方式,如在文献、档案记录、访谈中,调查者都是被动的(郑伯坝、黄敏萍,2012)。在调研过程中,本文的主要研究者作为咨询顾问全程参与了这三个咨询项目,与项目经理合作设计和实施解决方案,既便于通过参与观察收集数据,自身也对项目全过程有了全面的了解和深刻的洞见。与访谈相比,这种数据收集的方式更为直接并能深入研究场所,获取更丰富的一手材料,采集访谈等其他方式所容易忽略的信息。不以访谈为数据主要来源的另一个原因在于访谈本身:访谈所得结果经常受到质疑,特别是受访者可能有印象整饰与回溯释意的问题,使得这些实证数据的可信度受到质疑(郑伯坝、黄敏萍,2012)。当然,参与性观察法也存在不足之处——它可能会带有偏见(殷,2004),因此,本文也收集了大量项目报告和客户信息文件等档案资料,并在调研过程中进行非结构化访谈,回溯项目顾问之间沟通的微信聊天记录,采用多种途径和方式来搜集资料,以获取数据来源的“三角证据”,产生综合效果。

### 三、案例分析

案例分析采用了归纳法研究中的常规方法,先从素材和数据中进行经验性的总结,而不是提出假设(Eisenhardt,1989;Glaser & Strauss,1967;殷,2004)。本文首先将分析对象界定为咨询团队,对每个项目的咨询过程进行详细描述。之后将甲方客户问题解决的整个过程作为基本分析单元进行单案例内部分析。在此基础上进行跨案例分析,对其进行诠释性解释并尝试建构模型。跨案例分析过程遵从复制逻辑原则,帮助研究者形成有关理论框架。

#### 1. 项目一:某新闻传媒事业单位项目——人才质性数据如何挖掘?

甲方是国内大型新闻传媒事业单位之一,此次项目的需求方是该事业单位的人力资源部,H是甲方的项目对接人。在与乙方咨询顾问Q接触前,H曾找过多家咨询公司进行了解,但他们多以营销现有标准化的理论工具作为解决方案,部分顾问甚至认为重新开发定制化解决方案成本过高,无法满足H提出的项目需求。但甲方的后台系统已经积累了丰富的信息,这些信息有些已经归入系统,形成直观可视化信息,还有部分有价值的信息隐含在档案中,未进行有效的提取挖掘。H所辖工作组已将包括年龄、学历、性别等人口统计学在内的显变量进行了统计并撰写完报告,但他希望能在此基础上更进一步,不但能直观呈现出各种人才信息,而且能探索一般性规律,分析趋势,为组织的人力资源管理提供针对性更强、价值含量更高的人才信息作为决策参考。顾问Q在与客户侧相关人员会谈后告诉H:“你们提出了一个大致的目标,主要意图我们能够理解。这次项目其实属于探索性咨询,我们没有现成的模板,也无法预测最终的结果会是什么样。市面上的咨询公司也没有成熟的产品方案,我们努力做到为你们量身定做。这对咱们双方都是一个挑战,需要共同研究,可能做着需要的东西就出来了。”

乙方顾问G指出,项目拟研究的问题包括:“首先,该单位核心专家个人经历关键事件分析;其次,核心专家的胜任特征分析;再次,胜任特征与关键事件的关系解码。”G以阅读理论文献为主,辅之以少量访谈,在总结梳理出新闻工作者的工作流程后发现:相较于其他职业,新闻工作者更注重从业人员的内隐特征,从业人员应该有着较高的职业使命感,大数据与新媒体时代背景下,新闻工作者需要具备的新的技能。后来,G初步提炼了新闻工作者的通用胜任力清单,作为预设的理论框架。“新闻工作者的通用胜任力大的分类有:知识、基础能力、专业能力、心理素质、政治素质、思想道德素质、大数据与互联网时代所要求的新素质(互联网思维、数据意识等)等”。经过商讨,项目组认为下一步的工作应以查阅客户信息数据为主,“先期的理论框架能提供大致框架,但探索性研究的根本在于数据,尽量避免先入为主,看看他们的人才档案信息究竟是怎样的,然后再做决定”。

甲方自己从数据库中筛选出300多位“优秀新闻工作者”进行重点研究。得到授权后,项目组多次驻点客户办公现场查阅后台信息,并检索与之相关的学术文献和理论知识。抽阅了数十个“优秀新闻工作者”的

信息后,项目组决定放弃预设的理论框架,对于杂乱无章的质性数据和信息,尝试借鉴心理传记学的理论内容进行重新设计。“目前国内咨询这块基本都是用心理学量表,用数学去评价人,可人真的能量化吗?像咱们这种思路目前很少有人做”。

此后,G设计出了《优秀新闻工作者人才信息采集框架》草稿,“他们大部分人的信息数据中有什么,我就设计了什么要素。核心思想是心理传记学的,具体内容都是来自对原始数据的总结”。Q遂将草稿呈现给客户方,H表示按这个思路往下走就可以,并帮G选取几个典型样本作为试点。G按照草稿框架撰写了几个优秀新闻工作者的个人简历,效果不错。随后,Q亲自来到客户现场察看原始数据,与G商讨后最终将《优秀新闻工作者人才信息采集框架》定稿。H认定这就是他们需要的成果,后续只需要客户侧自己抽调充足的人手整理数据,把每个人的传记履历撰写完毕即可。

## 2. 项目二:东风商用车项目——新晋中层管理类学习课程如何开发?

项目二的甲方是中国领先的商用车公司——东风汽车集团商用车公司,顾问Q曾经常帮助该公司推荐专职培训讲师。而这一次,东风商用车人力资源项目对接人Z提出改革以往的培训模式,正如顾问Q所说:“过去请的专职培训师,东风那边觉得太通用,缺乏针对性,不够落地,他们想要采购更贴近东风的课程。而且这一次的学员是营销总部新晋中层,领导挺重视的。至于具体内容,他们也没有概念。”

“由于之前合作建立的信任,他们这次希望我来亲自授课。我以前没怎么走上前台去做培训,加上他们的需求,就需要重新设计开发课程”。对于以人才测评为主业的Q来讲,转做培训确是新的挑战。项目组中另一位顾问G曾在华为大学工作过,熟悉学习发展原理和教学设计技术。项目组随后商定分工如下:Q分析客户需求,开发课程的具体内容;G梳理课程具体内容的逻辑框架,基于成人学习的特点设计案例教学和体验式教学流程,提升学习体验。

起初,项目组以广泛搜集资料和发散性头脑风暴为主。“我们都是想到什么就先去找这方面的资料,后面才会把一个个散的点串起来”。例如,Q想到在课程第一部分内容需要向学员介绍成人学习与传统培训的区别,“由于第一次采用这种培训模式,不太好判断东风那边的学员是否能接受,因为以前的培训还是以宣讲灌输式为主”。G随后整理了成人学习理论和500强企业实战案例,作为“知识储备”。后来,主题逐渐聚焦,大家共同确定了课程内容结构大纲,包括“怎样学习更高效”“我将从培训中获得什么”“昨天和今天有何不同”“从业务骨干到一线经理,如何精准定义职位要求”和“个人误区、挑战和复盘”五部分。此外,项目组对标华为大学一线经理的领导力培训项目(FLMP项目),“我们把课程的概念设计和详细设计的各环节从头到尾又过了一遍”。在完成课程PPT并发送给甲方后,甲方表示高度认可。在课程交付当天,学员对课程的反馈良好,甲方还预定了下一期领导力培训事宜。

## 3. 项目三:东风商用车项目——生产班组长无领导小组讨论技能如何培训?

项目三的甲方是东风商用车生产部门,他们希望Q能为生产班组长做一次关于无领导小组讨论的培训。Q说:“我一开始也很困惑,这是要培训他们人才测评的技术,教他们怎么去做面试官吗?后来才知道并不是这么回事儿,咱们都想错了。”原来,东风商用车公司会定期举行员工技能大赛,无领导小组讨论正是大赛的环节之一。经过前期调研,项目组已确认此次培训对象是生产车间班组长,从未接触过无领导小组讨论。据此,项目组明确了课程的学习目标:“第一,了解无领导讨论的基本知识点;第二,掌握各类题型的分析方法和技巧;第三,了解小组中的角色分配,并能够根据角色要求和自身特点去选择更加能发挥自身优势的角色;第四,指出班组长在无领导小组讨论表现中的误区;第五,在培训后至赛前的时间内解答问题。”

学员群体特征明显,目标明确,项目顾问Q、C和G三人都有担任无领导小组测评面试官的丰富经历。一切看似进展顺利,但此后的情势并未按预期发展。Q与客户方进行深度沟通后发现,这次班组长培训并非

一次简单的培训,而是希望班组长能在掌握参赛技巧的同时更好地了解自身岗位职责,分享彼此的实战经验,对实际工作起到促进作用。因此,该项目属于战略性人才发展项目,项目本身虽属学习发展模块,但培训的主体内容属于人才测评的具体技术,融合了多种元素。“我们不仅要帮他们在大赛中取得好成绩,还要让他们在课堂上对自己的本职工作有思考和启发”。如何兼顾课程的实用性与战略性,满足客户的个性化需要,是摆在项目组面前的新挑战。项目组随即调整了思路,确定项目的方案设计需要兼顾客户多元化需求。

Q 决定在此次培训中依然采用体验式学习为主的教学方式,增加模拟演练的教学活动,顾问 C 和 G 作为“桌面教练”参与到课堂点评环节中。教学内容方面,最关键的是设计出符合客户期望的无领导小组题目。除了线下的面对面研讨,项目组顾问这一次通过微信群保持了密切的线上沟通。“尽力去了解生产班组长的工作,然后改编题目。通过信息收集,再迁移到他们身上”“和他们工作更贴切会更有讨论价值。太宽泛的题目不好界定,讨论起来会飘”。但由于条件所限,无法实地考察班组长的工作,项目组广泛搜集二手资料。大家通过网络和书报等途径收集到《生产管理:如何履行好车间班组长职责》《班组长处理生产管理问题的十大技巧及三大职责》等文档,成为重要参考资料。后经过几次讨论和修改,项目组最终设计出了高度符合生产班组长实际工作场景的无领导小组题目。在课堂上,讲师 Q 引导学员进行演练效果良好,获得了甲方的高度认可。

#### 4. 跨案例对比分析

在项目一中,面对甲方的需求,咨询顾问无法提供现成工具和模板,而是需要重新探索,用类似于学术研究的思路去回应客户的需求。顾问通过研读理论文献和观察现场数据,并与客户和团队成员反复交流来寻找分析思路和最佳方案。最终,项目组立足于客户原始数据创造性地提交了方案成果,咨询团队积累了全新的咨询业务经验。

项目二中,甲方弃用了传统标准化课程,期望项目组能重新开发出定制化领导力课程。咨询团队随即开展客户调研,广泛搜集资料并以华为大学作为对标案例借鉴其课程开发经验,在反复的团队讨论和头脑风暴中形成了以“角色转换认知”为核心内容的体验式学习课程。在整个过程中,此前以人才测评为主业的咨询团队成员收获了学习发展类项目的全新体验,顾问所涉猎的专业领域得到了极大扩展。

经过前次领导力培训项目,咨询团队已掌握了学习类项目的咨询思路和方法,课程设计与开发对他们而言已不是最大挑战。在项目三中,最大挑战在于如何将客户特有的意图嵌入到无领导小组的课堂演练场景中,同样需要满足客户个性化需求。项目顾问借助网络搜索资料,利用微信发起线上沟通会议,商讨题目的设计问题,最终跳出了原有成熟题库的思维框架,重新设计出符合甲方需求的题目,并反思了自身的认知思考过程,提升了能力水平。

从专业细分的角度来看,本研究中三个咨询项目案例都属于人力资源管理领域的人才管理(人才测评、人才盘点、人才发展)咨询。在案例中,咨询团队对客户需求的解决过程都可被视为是一个行动学习的过程。顾问分别解决了客户提出的不同挑战,而这些挑战来自于客户组织的个性化需求,甚至客户本身也无法清晰界定自己的需求,顾问需同客户进行多轮探索性沟通以理解其相对模糊的意图,同时在咨询团队内部开展讨论,发掘满足客户真实需求的解决方案,在完成方案交付过程中也学习到了新的咨询经验。

## 四、研究结果与讨论

### 1. 管理咨询中的扎根理论思想逻辑

令人印象深刻的是,本文发现,在案例里面项目咨询顾问为客户开发定制化解决方案的过程中存在扎根理论所蕴含的多重思维逻辑。扎根理论研究的实质就是希望在“理论强加”的世界观和“无所束缚”的经

验主义之间取得一种平衡(Suddaby,2006)。由此可见,学术层面的方法论思想与实践层面的人力资源管理咨询有极为密切的联系。

首先,有些学者认为扎根理论就是完全进入田野数据,而不需要做前期理论上的准备。对于这种认识误区,Suddaby(2006)指出,扎根理论不意味着忽略文献,Glaser和Strauss也并不鼓励学者们忽略现有的文献和知识。从本文的案例中可看出,在定制化项目初始阶段,咨询团队都会指派专人去查阅理论文献或标杆实践案例,然后根据理论研究或实战经验去提炼初始框架,把握住项目的顶层设计方向,以利于在随后的数据分析阶段有的放矢,把握关键要点,少走弯路。由此可以发现,在为客户开发定制化解决方案时,前期理论研究为项目调研分析提供了初始理论框架。

其次,“往复比对”是扎根理论的关键概念之一,数据和分析是同时进行的(Suddaby,2006)。详尽描述所研究的情景和场所对于扎根理论研究而言是必要的。与去情境化的科学研究理念不同,往复比较方法意味着研究者和研究场所之间建立了紧密而又持久的联系(Strauss & Corbin,1998)。例如,在项目一中,顾问入驻客户现场进行了多次调研,坦言自己“几乎每天都泡在数据堆里”,以观察和研究前期提炼的预设框架与现实数据的匹配情况。在项目二和项目三中,咨询顾问在缺少现场调研的时间和资源的情况下,多次与客户进行电话或线上访谈与沟通,并通过多种渠道查阅了海量信息资料,努力实现与甲方的“换位思考”,模拟体会和设想客户的实际工作状况,以改进项目方案的关键内容框架。三个案例中,顾问所提炼的方案主题框架与客户的信息数据之间均有多轮互动。因此,本文发现,定制化解决方案的开发经历了理论框架与数据资料的“往复比较”过程。

再次,扎根理论的分析数据环节有规范的编码过程——开放式编码、主轴编码和理论编码,在此基础上一步一步构建出新的理论。与扎根理论研究者的目标不同,案例中咨询团队的目标是开发出应用型解决方案,更关注客户实际问题的落地解决。从三个案例中均可发现,在提出解决方案之前,顾问对数据资料也存在编码的过程,将数据进行总结归纳与抽象提炼。顾问对数据的编码过程力求严谨,有理有据,但不必严格遵循学术意义上的“三级编码”。即使在学术研究领域,也有学者不断警告学术研究者们在应用方法时不要过于机械:如果研究者只是简单地遵循扎根理论的程序/规则,而对数据的意蕴缺乏想象或洞察,即使文章成功发表了,也不算是好的成果(Suddaby,2006)。经过编码与互动讨论,咨询团队成员会就方案的整个推演思路和内容框架达成一般性共识,这种一般性共识可被视为咨询过程中的“模型建构”。这一共识大多存在于顾问的认知中,是否呈现在解决方案中视实际情况而定。由此,本文发现,咨询项目成果以解决方案的形式呈现,编码与“模型建构”内隐于顾问的认知过程。

最后,就扎根理论中的理论与资料的契合分析而言,当来来回回、反反复复的分析已经趋于饱和,理论或概念与数据契合的改善十分有限之后,则可以终止数据的分析(郑伯坝、黄敏萍,2012)。而在本文案例中,咨询团队何时结束搜集数据为目的的调研活动,取决于交付的成果方案能否获得客户的认可。客户满意的标准主要在于,解决方案是否符合客户组织的实际情况,方案能否成功迁移到管理实践中,能否落地实施。若无法达到客户满意的状态,调研、方案修改与开发等活动仍需持续进行。由此可以得出,方案能否取得认可取决于客户是否满意,解决方案呈现出迭代开发的状态。

## 2. 管理咨询行动学习过程模型

基于上述研究结果,本文提出了咨询项目中基于扎根理论的行动学习模型。通过对项目团队解决客户定制化需求的过程研究可发现,三个案例中顾问团队的学习过程具有相似性。学习是由客户个性化需求驱动的,由个性化需求分析、开放性信息搜集、探索性交互反思、内隐性理论建模、迁移性迭代开发、检验性方案交付所组成的循环式过程模型(模型如图1所示,具体内容如表2所示)。



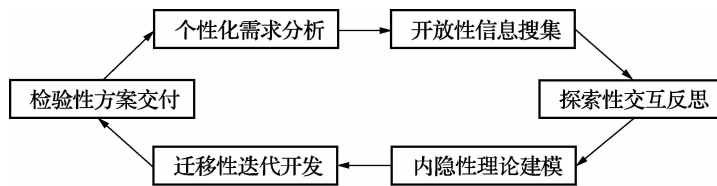


图1 管理咨询的行动学习过程模型

资料来源:本文整理

表2 管理咨询中的扎根理论思想与行动学习过程

行动学习	扎根理论的思想逻辑	具体体现
个性化需求分析	界定研究问题 保持开放的理念	项目一:针对组织存储的人才信息开展探索性研究,需要进行质性数据挖掘。客户未找到能够提供成熟解决方案模板参考的供应商
		项目二:针对东风商用车新晋中层设计并实施领导力培训课程,要求符合东风的工作文化,贴近东风的实际情况,而非提供现成的标准化课程
		项目三:针对东风商用车班组长设计并实施无领导小组讨论的培训课程,使班组长在掌握参赛技巧的同时也能促进其对本职工作的思考与经验分享,需要重新设计课堂所需的无领导小组讨论题目
开放性信息搜集	理论与文献回顾 保持开放的理念 理论与数据往复比较	项目一:顾问阅读文献资料,访谈客户相关人员,驻场查阅客户后台的人才信息数据
		项目二:访谈客户相关人员,研读成人学习理论专著和500强企业的实战案例,研究华为大学课程开发经验,为课程内容广泛搜集资料
		项目三:理论方面,项目组以广泛寻找同业案例资料为主;实践方面,在无法前往车间观察班组长工作的情况下,尽量从客户侧索取工作场所信息
探索性交互反思	保持开放的理念 理论与数据往复比较	项目一:在搜集和分析数据的过程中,顾问之间多次讨论沟通,总结经验,反思先前的方案
		项目二:发散性头脑风暴,团队成员不定期开会讨论,研究和讨论方案思路
		项目三:通过微信群保持了密切的线上沟通,线下开展团队头脑风暴,回顾过往相关的经历,讨论题目设计思路
内隐性理论建模	保持开放的理念 理论与数据往复比较 扎根理论三重编码	项目一:顾问团队发现,应从心理传记学和发展心理学的理论视角对个人经历进行系统描述和分析,从而就方案背后所蕴含的核心思想与理论框架达成了一致
		项目二:整合数据资料,共同确定课程内容结构大纲,敲定课程的概要设计和详细设计的核心框架
		项目三:从二手资料和互动讨论中提炼出课程设计参考要点,在互动讨论过程中确定了题目设计的依据与思路框架
迁移性迭代开发	保持开放的理念 理论与数据往复比较 理论饱和	项目一:根据原始数据修改理论框架,设计《优秀新闻工作者人才信息采集框架表》
		项目二:根据客户对设计草案的反馈,反复讨论并修改课程教案,确定教学内容和形式,制作课程PPT
		项目三:顾问先后设计了三稿无领导小组讨论的题目,项目组几经研讨,最终设计出较为符合生产班组长实际工作的题目

行动学习	扎根理论的思想逻辑	具体体现
检验性方案交付	理论饱和结果检验	项目一:客户认为《优秀新闻工作者人才信息采集框架》成果可行,按照此方案将每个人的传记履历撰写完毕即可,项目成功结项
		项目二:客户认可教学方案,学员的学习效果受到客户认可,项目成功结项
		项目三:课堂上引导学员进行针对性的模拟演练,学员的学习效果受到客户认可,项目成功结项

资料来源:本文整理

管理咨询行动学习的整个循环过程包括六阶段,每一阶段都不可或缺:(1)客户个性化的需求代表了咨询团队所面临的现实问题,是行动学习的起点。探索甲方痛点是一个界定问题的思维过程。案例中,顾问Q多次在项目中提示道:“做咨询很重要的一点,就是换位,站在对方的角度上去理解,即使我们无法很圆满地帮助对方解决问题,但真正的理解是第一步。”(2)开放性信息收集要求顾问基于客户需求展开调研,搜集各类信息线索。在这个过程中,客户需求可能仍未明确,因此,信息搜集秉持开放性原则,广泛搜集各种类型的数据,既挖掘客户真正的需求,也为接下来探索解决方案设计框架提供相应准备。(3)探索性交互反思是指顾问在与他人的社交互动中获得了信息与知识的输入,从而引发自己对以往经历进行思考,反思已有经验、理论、框架、方案和实践做法。在与客户侧相关人员和顾问团队的讨论中梳理搜集到的信息线索,分析问题要点,进一步探索新思路。(4)内隐性理论建构是咨询行动学习的关键阶段,要求顾问具有较强的概念化能力,包含对搜集到的信息资源和交互性反思的成果进行系统解构与整合,收敛零散的元素,从无序走向有序,归纳一般性规律和结论,建构出核心思想与项目顶层设计框架。值得注意的是,理论建构更多地内隐于顾问的认知图示中,不一定以显性的形式呈现,在实践中容易被顾问忽视。例如项目三中,顾问在反思后发现:“题目的开发果然需要不断修改迭代,我第一次编写无领导的题。要不是你提醒,我也就直接跳到解决方案那一步了,而忽略了从问题的源头出发。”顾问的思维模式与行动假设发生了变化,重新提炼出题目设计的主题要点和情境要点,从而进入下一阶段。(5)迁移性迭代开发是向最终解决方案不断趋近的过程阶段。顾问在理论建构后将其细化成具体方案,着手研究“怎么做”的行动措施问题,对初始解决方案反复进行诊断和修改。这也是一个将一般规律性理论迁移到客户实际需求场景中的过程。顾问在项目中会不时向团队伙伴传授这方面的经验:“其实每个人的经验都是有限的,如何把有限的经验放大,就需要联想迁移,比如班组长和项目经理有哪些相同和不同,甚至比如把一线经理和家长做类比。很多时候我们都无法获取到直接经验,但不妨碍我们做好咨询。”(6)检验性方案交付涉及咨询团队对客户交付解决方案及后续落地实施等环节。管理咨询中项目的终止以客户最终的满意为标准,相当于要通过客户的验收。在三个案例项目中,由于前期分析讨论与设计工作相对充分,方案的最终交付比较顺利。顾问会落地实施的过程中进行实地检验和事后复盘,交付的过程也可视为成果检验的过程。

通过研究可以看出,管理咨询的实践过程中体现出了作为学术层面重要质性研究方法之一的扎根理论的思想逻辑(如表2所示)。首先,扎根理论要求研究者在研究过程中保持开放的理念,而在定制化管理咨询行动学习过程的前四个阶段,这一思想逻辑体现地尤为明显。顾问在面对不甚明晰的客户需求时,也需要保持自身认知与思考的开放性,通过多种途径收集资料,进行探索性研究,在项目推进过程中不断修正项目目标。其次,在管理咨询项目的信息收集、探索讨论等阶段,顾问同样需要进行理论视角、概化模型与实地数据的往复比较,而非将完全依照预设理论框架推进工作,避免“先入为主”。再次,内隐性理论建模则与扎根理论的三级编码过程相对应,都强调更高层次的“抽象”。在学术研究中需要详细并清晰呈现模型建构的全过程,在管理咨询中这一“抽象”归纳过程是否需要完全呈现则视咨询项目的实际情况而定。此外,在临近结束的阶段,扎根理论的目的是为了建构学术层面的新理论,而管理咨询的目的则是提供匹配客户需求的实践解决方案,尽管二者的目的有明显不同,但都需要经过反复检验和修正,最终才能实现闭环。综上所述,扎根理论中具体的思想逻辑与管理咨询行动学习各个过程环节有着不同程度的契合。

关于行动学习的已有研究更侧重于实践导向,而本文将学术层面的扎根理论的思想逻辑融入到了管理

咨询行动学习模型的建构过程中,使行动学习理论的内涵有了进一步深化。另外,本文的研究结论与陈燕妮、王重鸣(2015)所研究的创业行动学习有类似之处,但二者所处情境不同,所包含的要素也有较大差别。例如,创业行动学习的主要参与者和问题交付对象均是创业者本人,公司绩效成为其绩效评价标准,而咨询项目中的行动学习主体是顾问,交付对象是客户,主要评价标准是客户是否满意。周文辉等(2015)的研究则以中小型制造企业的转型为背景,构建了瓶颈突破、行动学习和转型能力三者之间的理论框架,而本文则根植于管理咨询这一情境中,所提出的管理咨询行动学习过程模型扩展了行动学习理论的外延。

## 五、研究启示与未来展望

本文以扎根理论与行动学习为理论视角并以本土咨询团队的项目过程为案例,研究发现,定制化人力资源解决方案咨询项目过程中体现出扎根理论的思想逻辑,这在一定程度上回答了“如何让管理研究与管理实践不再是‘两张皮’”的热点争议问题,表明管理学的理论学术研究与管理咨询实践并非冲突对立,而是具有深层次的关联与融合。另外,以扎根理论的思想逻辑为基础,本文建构了人力资源管理咨询中的行动学习过程模型,从而回答了新竞争环境下管理咨询团队如何提供定制化解决方案并实现有效学习的问题。鉴于行动学习目前依然以实践积累为主,尚未形成统一的理论框架,本文的研究结果是针对中国情境下的行动学习理论和管理咨询实践的新发现,对已有的行动学习理论进行了发展。本文在实践方面的启示具体如下:

首先,当下众多咨询公司产品与方案的“生产”过程存在高度复制化的现象,类似于工业时期的生产流水线。客户的个性化新需求的满足则需要提供定制化的特殊方案,定制化方案的水准更取决于顾问自身的能力水平。正如学术层面的扎根理论质性研究强调研究者本人的理论敏感性和经验、特质等要素,定制化的咨询方案也需要关注顾问的个人创造性和主观能动性。丹尼尔·平克(2013)指出,高概念与高感性能力的人才将会成为时代所需。顾问在未来也应沿此方向发展,既能感知洞察客户需求,也能解读、设计和建构定制化解决方案,塑造管理咨询行业的匠人精神。

其次,从咨询实践中所体现的扎根理论思想逻辑元素来看,学术研究与管理实践并非二元对立。管理学研究存在科学理性框架与实践理性框架之分。科学理性强调研究者本人的动作和行为不能干扰研究对象的正常行动,未能考虑到实践理性所强调的从业者所处关系的综合特性、从业者行为环境所展现的独特性以及从业者的时间体验(Sandberg & Tsoukas, 2011)。因此,无论是管理学的主流研究者还是咨询实践的从业者,都需要转变思维观念,倡导实践理性的立场,以有需求的受众群体(客户)为中心,关注应用场景,促进知识成果的迁移转化。可尝试将学术层面的扎根理论的思想逻辑转化成为商业实践语言,引导管理咨询的从业者学习扎根理论的学术思想,提升思维与认知水平。

再次,摆脱管理咨询过程中的工具主义,培养顾问的主动思考、问题分析与解决的能力,以应对不确定性情形。“当你探索怎样解决一个难题时,最糟糕的事莫过于太快得到答案”(贝格尔,2015)。顾问的培养不应只传授现有的理论知识和工具方法,避免“生搬硬套”。“授人以鱼不如授人以渔”,应使顾问在项目实践中转变思维模式,掌握管理咨询中探索与思考的全过程,从客户具体需求出发,创造性地研究定制化解决方案。此外,咨询顾问参与定制化解决方案咨询项目的过程就是一个行动学习的过程,可有针对性地设计适合咨询顾问群体本身的行动学习培养方案,新入职的咨询顾问通过项目实战历练与“干中学”这一人才培养方式,达成预期的学习效果,培养出能开发定制化解决方案的顾问团队。

本文虽采用多案例研究方法,但所选择的案例主要集中于人力资源管理咨询领域,对咨询行业的调研还显得不够充分,研究所得的结论和模型有较强的情境性,能否迁移到诸如战略管理、市场营销、财务管理等管理咨询的其他业务领域还有待验证。对于未来的研究,学者们可以不限于管理咨询领域,而是尝试扩展研究案例的领域,例如可研究学术课题项目、互联网创新项目、大型企业组织转型背景下的内部创业项目等创造性工作过程中的扎根理论思想逻辑与行动学习规律及其二者之间的关系,对本文所提出的理论模型进行修正,并尝试建构更加系统化的一般性理论模型。另外,也可以开发本土化的行动学习的量表,构建量化研究测量指标,广泛收集更大范围的样本,采用定量分析方法对本文的研究结论进行实证检验。

参考文献:

- [1] Boshyk Y, Dilworth R. Action Learning: History and Evolution[M]. London: Palgrave Macmillan, 2010.
- [2] Glaser B G, Strauss A L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research[M]. Now York: Aldine, 1967.
- [3] Jörgen Sandberg, Haridimos Tsoukas. Grasping the Logic of Practical: Theory through Practical Rationality[J]. Academy of Management Review, 2011, (2): 388 - 360.
- [4] Eisenhardt K M. Building Theories from Case Study Research[J]. Academy of Management Review, 1989, (4): 532 - 550.
- [5] Marsick V J, O'Neil J. The Many Faces of Action Learning[J]. Management Learning, 1999, (2): 159 - 176.
- [6] Marquardt M J, Leonard. H S, Freedman A M, Hill C C. Action Learning for Developing Leaders and Organizations: Principles, Strategies, and Cases[M]. Washington: American Psychological Assn, 2009.
- [7] McGill I, Beaty L. Action Learning: A Practitioner's Guide[M]. London: Routledge, 2001.
- [8] McGill I, Brockbank A. The Action Learning Handbook[M]. London: RoutledgeFalmer, 2004.
- [9] Pedler M. Action Learning in Practice (2nd ed)[M]. Aldershot, UK, 1991.
- [10] Revans R W. What is Action Learning? [J]. Journal of Management Development, 1982, (3): 64 - 75.
- [11] Roy Suddaby. From the Editors: What Grounded Theory is Not. [J]. Academy of Management Journal. 2006, (4): 633 - 642.
- [12] Shah S K, Corley K G. Building Better Theory by Bridging the Quantitative - qualitative Divide[J]. Journal of Management Studies, 2006, (8): 1825 - 1835.
- [13] Strauss A, Corbin J. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques[M]. Newbury Park: Sage, 1998.
- [14] 陈伟兰, 谷响, 陈菲. 行动学习法及其在我国的应用研究[J]. 福州: 福建行政学院学报, 2009, (3).
- [15] 陈燕妮, 王重鸣. 创业行动学习过程研究——基于新兴产业的多案例分析[J]. 北京: 科学学研究, 2015, (3).
- [16] 丹尼尔·平克. 全新思维: 决胜未来的六大能力[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2013.
- [17] Deborah Dougherty, 苏筠, 郑英建. 质化研究及其数据分析[A]. 陈晓萍, 徐淑英, 梵景立编. 组织与管理研究的实证方法(第二版)[C]. 北京大学出版社, 2012.
- [18] 李常仓, 赵实. 人才盘点: 创建人才驱动型组织[M]. 北京: 机械工业出版社, 2012.
- [19] 吕力. 管理学研究的技术、艺术与哲学——从好的理论到好的理论体系[A]. 徐淑英, 任兵, 吕力编. 管理理论构建论文集[C]. 北京大学出版社, 2016.
- [20] [美] 罗伯特·K. 殷. 案例研究: 设计与方法(第3版)[M]. 重庆大学出版社, 2004.
- [21] [美] 沃伦·贝格尔. 绝佳提问: 探询改变商业与生活[M]. 杭州: 浙江人民出版社, 2015.
- [22] [美] 雪伦·B. 梅里安, 罗斯玛丽·S. 凯弗瑞拉. 成人学习的综合研究和实践指导(第2版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2011.
- [23] 穆胜. 云组织——互联网时代企业如何转型创客平台[M]. 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [24] 吴刚. 一个关于行动学习的建议性理论框架——基于中国本土企业的扎根理论研究[J]. 远程教育杂志, 2014, (4).
- [25] 希拉·霍克, 克瑞斯丁·科尔. 实施扎根理论[A]. Evanthia Lyons, Adrian Coyle. 心理学质性资料的分析[C]. 重庆大学出版社, 2010.
- [26] 希拉·佩恩. 扎根理论[A]. Evanthia Lyons, Adrian Coyle. 心理学质性资料的分析[C]. 重庆大学出版社, 2010.
- [27] 谢雅萍, 梁素蓉. 行动学习: 研究现状与未来展望[J]. 北京: 技术经济, 2016, (1).
- [28] 谢雅萍, 王国林. 家族性资源、创业行动学习与家族创业能力——乐观的调节作用[J]. 北京: 科研管理, 2016, (2).
- [29] [英] 雷格·瑞文斯. 行动学习的本质[M]. 北京: 机械工业出版社, 2016.
- [30] 张丽华, 刘松博. 案例研究: 从跨案例的分析到拓展现有理论的解释力——中国第二届管理案例学术研讨会综述[J]. 北京: 管理世界, 2006, (12).
- [31] 郑伯坝, 黄敏萍. 实地研究中的案例研究[A]. 陈晓萍, 徐淑英, 梵景立编. 组织与管理研究的实证方法(第二版)[C]. 北京大学出版社, 2012.
- [32] 周文辉, 王昶, 周依芳. 瓶颈突破、行动学习与转型能力——基于三家内向型中小制造企业的转型案例研究[J]. 天津: 南开管理评论, 2015, (2).

## The Research of Logic Thinking of Grounded Theory and Action Learning in Management Consulting

GE Ming-lei, GUO Yun-gui, ZHANG Li-hua

(School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing, 100872, China)

**Abstract:** Entering the net era, the power of customers is rising. In recent years, the logic of commerce has already changed from the pattern of B2C, namely Business to Customer, to the new pattern of C2B, namely Customer to Business. In terms of human resource management consulting industry, the individual needs of customers require customized solution from management consultants. Based on the existing theoretical papers at home and abroad, this paper selected grounded theory and action learning theory as theoretical perspective, using case study method to carry out an exploring study about the process of management consulting practice. By the comparative analysis of multiple cases, this paper finds the key elements of grounded theory thinking logic in the developing process of customized management solution: (1) During the period of developing customized solution for client, preliminary theoretical exploration provides the initial theoretical framework for project investigation. (2) The designing and developing of customized solution experience the reciprocating comparison of theoretical framework and the field data. (3) The results of consulting projects is presented in the form of a solution and the process of coding and model construction is implicit in the cognition of consultants. (4) The successful delivery is depended on the degree of client satisfaction and the solution presents the state of iterative development. These findings are a response to the question: how to make the management research and management practice no longer “two skins”, indicating that academic research and consulting practice could be integrated deeply.

Based on the findings above, we refine the model of action learning further, which includes individual demands analysis, open information searching, exploring interactive reconsidering, implicit theory construction, iterative development for migration and solution delivery for test. (1) Different individual demand of clients represent a realistic problem faced by consulting team, which is the starting point of action learning. (2) The step of open information searching demands consultants to collect different kinds of information as much as possible. (3) Exploring interactive reconsidering means that consultants is triggered a reflection of previous experiences, practices and scheme design through the input of information from social interactions. (4) Implicit theory construction, the key stage, demands consultants to induce the generalized principle and frame from mass disordered data and information, which is implicit in consultants' cognitive schema, causing great changes of thinking mode and action hypothesis. (5) Iterative development for migration is the stage of approaching final scheme and solution with constant modification. (6) Solution delivery for test refers to the client satisfaction and the final result must be passed through the inspection and acceptance of clients. These six elements constitute the consulting action learning cycle, and each factors has great effect on the whole action learning process. This theoretical model not only contributes a lot to action learning theory, but also provides valuable guiding opinions for management consulting practice.

From the view of this research, the paper suggests that 3 points should be paid more attention to here and now: First of all, the subjective initiative and individual creativity should come back in management consulting. The customized solution from management consultants is based on personal ability level and craftsmanship. The talent of high-concept and high sensibility will be needed in the future. Second, academic research is not opposite with management practice. Instead, theory researchers and consulting practitioners need to advocate practical reason, promoting the transfer and transformation of knowledge achievements. Third, to strengthen training and cultivation of management consultants, improving their capacity of active thinking, positive analysis and specific problem solving through learning by doing in different consulting projects, avoiding applying the existing methods and tools mechanically.

**Key Words:** action learning; grounded theory; management consulting; multi-case study

(责任编辑: 霄 雪)