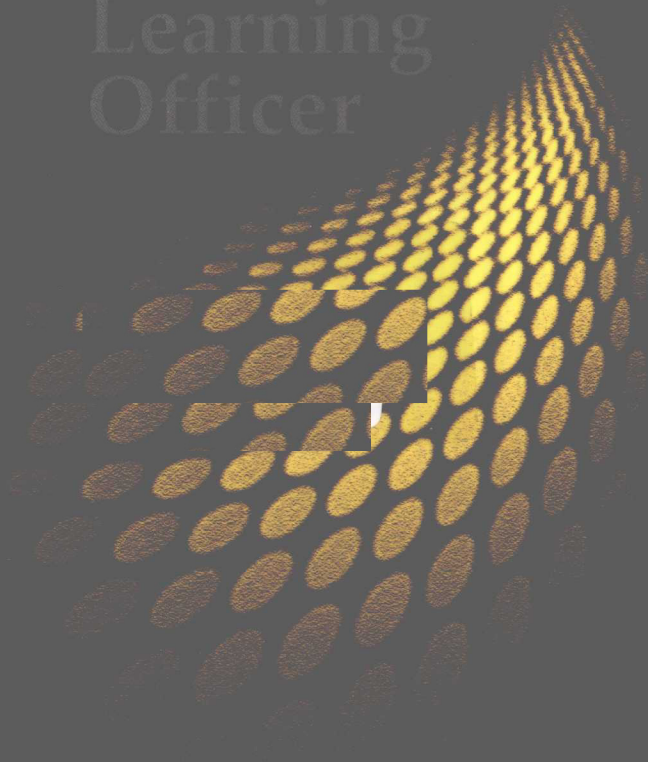


# 首席学习官

# CLO

侯 鐸 编著

+  
Chief  
Learning  
Officer



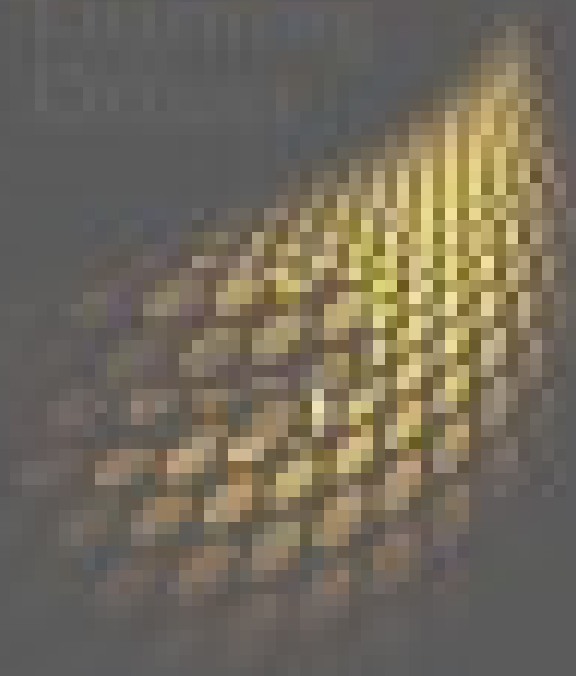
清华大学出版社

# 首席学习官

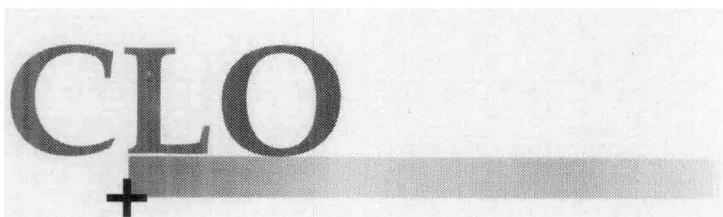
## CLO

陈维政 著

中国  
企业  
家  
学  
习  
网



# 首席学习官



**Chief Learning Officer**

侯 鐸 编著



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

## 图书在版编目 (CIP) 数据

首席学习官/侯锴编著. —北京: 社会科学文献出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5097 - 1676 - 2

I. ①首… II. ①侯… III. ①企业领导学 - 教材  
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 130980 号

## 首席学习官

---

编 著 / 侯 锴

---

出 版 人 / 谢寿光

总 编 辑 / 邹东涛

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

网 址 / <http://www.ssap.com.cn>

网站支持 / (010) 59367077

责任部门 / 人文科学图书事业部 (010) 59367215

电子信箱 / [bianjibu@ssap.cn](mailto:bianjibu@ssap.cn)

项目经理 / 宋月华 张晓莉

责任编辑 / 张晓莉 王琛瑒

责任校对 / 郭艳萍

责任印制 / 郭 妍 岳 阳 吴 波

---

总 经 销 / 社会科学文献出版社发行部

(010) 59367080 59367097

经 销 / 各地书店

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

排 版 / 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷 / 北京季蜂印刷有限公司

---

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 14

字 数 / 231 千字

版 次 / 2010 年 7 月第 1 版

印 次 / 2010 年 7 月第 1 次印刷

---

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5097 - 1676 - 2

定 价 / 39.00 元

---

本书如有破损、缺页、装订错误,  
请与本社读者服务中心联系更换



版权所有 翻印必究

# 内 容 提 要

近年来，代表全球组织学习与发展领域最高层次与最佳实践的“企业大学（Corporate University）”已成为企业战略人力资源开发和人力资本经营的工具，而企业大学校长不仅领导和执掌着组织学习发展与企业大学的战略方向，更是企业大学发展的灵魂人物，在很大程度上决定着组织学习的绩效。本书站在全球组织学习与企业大学发展的观察前沿，通过对职业化的企业大学校长——“首席学习官（Chief Learning Officer, CLO）”这一新兴职业的系统解读，初步阐述了首席学习官的概念、职责与角色定位，首席学习官与组织管理的协调关系以及首席学习官的胜任素质等一系列基本问题。同时，本书对首席学习官的职业化培养以及中国情境下“中国式 CLO”的职业发展与挑战进行了积极的探讨。

本书可作为企业高层领导者、经营决策者研究和探索企业可持续竞争与发展、战略性组织学习与人力资源开发、人力资本经营等领域的参考读物，也可作为普通高校、企业大学校长、首席学习官、首席知识官、人力资源总监、培训总监在组织学习课题研究和企业大学实践中的重要理论借鉴与参考用书。

# 面向未来的首席学习官（代前言）

## 组织分工理论与新经济发展格局

组织发展为专业工作领域的职业细分持续性地创造条件，也为职场精英提供了广阔的空间。

关于组织分工理论，经济学鼻祖亚当·斯密（Adam Smith）早在 1776 年的《国富论》中就以制针业为例做了诠释：“如果他们各自独立工作，不专习一种特殊业务，那么他们不论是谁，绝对不能一日制造二十枚针，说不定一天连一枚也制造不出来。他们不但不能制出今日由适当分工合作而制成的数量的二百四十分之一，就连这数量的四千八百分之一，恐怕也制造不出来。”<sup>①</sup> 斯密指出，劳动生产力的最大增进，以及运用劳动力时所表现的更高的熟练度、技巧和判断力，似乎都是分工的结果。这一看似简单的经济学观点，却极大地改变了世界向前发展的速度。亚当·斯密不仅提出了劳动分工的概念，而且在其理论中还包含着关于职业技术教育方面的思想。而恰恰是这一点，对于我国当前组织学习发展和职业技术教育具有积极的影响。

随着经济全球化程度不断深化和加剧，未来组织所面临的发展空间和竞争环境也正在不断发生着深刻的变革，规模优势下的低成本制造正在被高新科技的持续创新所替代。全球制造业格局下的“世界工厂”已不再是中国的专利，成本上升、贸易封锁、承接市场的悄然出现以及外资开始计

---

<sup>①</sup> 〔英〕亚当·斯密：《国富论》，唐日松译，华夏出版社，2005。

划转移向成本更低廉的地区，这些都使得中国正面临着“替代危机”，“中国制造”已经到了必须转型的紧急关头。<sup>①</sup> 东方科技集团董事长王东升在《两种替代危机》一文中感叹道：“一个企业所能遇到的最大的危机是，在无忧无虑几载辉煌之后，突然发现自己已经被来自地球遥远一端的企业所替代；一个企业很难摆脱的危机是，在被替代之后，费尽心机终于找到另一艘小舢板，但仅侥幸片刻，却发现这艘小舢板也在漏水，此时周围云水茫茫，呼救无门。”<sup>②</sup>

组织所面临的这种外在发展因素的压迫以及内在技术创新的要求，都带来了产业结构上的升级，而这种升级对企业经营产生的直接影响，也必然意味和导致企业的人才需求战略发生转移。因此，在新的经济模式驱动下，企业需要未雨绸缪，做好战略性人才的储备工作，以保持企业持续性的竞争力。

近年来，随着知识更新速度的日益加快和竞争的加剧，全球企业充分认识到未来的竞争究其根本是人才的竞争，战略人力资源开发对组织战略、愿景、文化以及整体人力资源素质在推动绩效方面的巨大价值和意义让它们加大了对组织学习的持续投入。从日常事务型的技能培训到战略性的组织学习，从简单的培训管理体系到致力于构建整体组织的战略学习发展体系，企业家们不仅仅满足于开展企业日常经营所需要的学习，更显现出对战略指向清晰和市场导向明确的“未来学习绩效”的关注，他们对组织学习所需的资源投入和战略思维的重视不断加强。

然而，现实中，关于组织学习的思想认知的到位，并不代表着我们的组织学习在真正意义上达到了理想的战略学习目标。一些学者面对当前组织学习发展中偏离学习绩效目标的现状疾声呐喊：“在当今空前激烈的市场竞争中，如何提升组织绩效、人力绩效是人力资源管理与开发的一大课题，也是关系到组织生死存亡的关键问题。近几年来，企业投入了大量的人力、物力和财力用于各种形式的培训，以期增强组织及其成员的实力和竞争力。然而，目前在许多企业中仍然十分盛行那种头痛医头、脚痛医脚、治标不治本、快餐填鸭式的培训。这类培训最典型的表现莫过于那些就事论事、泛泛而谈的所谓速成短训与讲座。虽然其形式轻松活泼，但是收效甚微，充其量

---

① 凌锋：《全球制造业格局再度生变：中国面临替代危机》，《IT时代周刊》2010年第1期。

② 王东升：《两种替代危机》，三联财经《竞争力》2010年第4期。

只能提高技能和增加知识，根本无法达到从真正意义上提升组织及其成员的绩效，从而增强组织的竞争力之目的。”<sup>①</sup> 谁来负责组织学习的有序性、严谨性和有效性？本书力求对此话题进行探讨和回答。

可喜的是，近年来，在 CEO（首席执行官）、COO（首席运营官）、CFO（首席财务官）等一系列从事企业高级管理的职业化岗位被公众熟识后，一个专业化、职业化解决企业战略学习，以确保组织具备应对变革、自我更新、补充和强化“软实力”的新兴职业开始出现在公众和社会的视野当中——首席学习官（Chief Learning Officer, CLO）成为组织战略功能细分需求下的又一个新兴职业，并日益体现为更加专业化、规范化的人才市场中的又一独特风景。

## 组织学习发展的新阶段

从个体学习、团队/群体学习到组织学习，人类对通过沟通来传递和共享信息、知识和能力的模式探索在不断系统化：

个体学习——一个人通过培训、自学、技术指导、观察和反思而不断获得技能、洞察力、知识、态度和价值观；

团队/群体学习——通过群体或在群体中不断获得知识、技能和能力；

组织学习——组织不断获得学习能力，比如：学习的速度、深度和广度等。<sup>②</sup>

21 世纪强调“把人作为发展的中心”。1990 年，美国学者彼得·圣吉（Peter M. Senge）的《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）一书正式出版，由此产生了影响深远的“学习型组织（Learning Organization）”理论，“学习型组织”作为组织学习的最新管理模式迅速席卷全球。而且，从现实角度来看，由于其创新价值和在无数美国企业中的成功应用，它不仅带动了美国经济近 10 年的高速发展，还在全世界范围内引发了一场创建学习型组织的管理浪潮。甚至有人预言：“学习型组织”将成为 21 世纪企业的组织形

① [美] 杰里·W. 吉雷、安·梅楚尼奇：《组织学习、绩效与变革——战略人力资源开发导论》译者序，康青译，中国人民大学出版社，2005。

② J. Redding, *Strategic Readiness: The Marking of the Learning Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

态，未来的企业必须都是学习型组织，谁率先成为学习型组织，谁就更有竞争优势，否则就会被市场淘汰！

2009年7月，在中国同一时间出版的两本关于组织学习研究的最新著作引发了学界的争鸣。一本是中共中央党校《学习时报》副总编辑钟国兴教授的《带着问题学——裸面学习法》，另一本是笔者的《企业大学战略》。

在《带着问题学——裸面学习法》一书中，钟国兴教授针对学习型组织在中国创建实践过程中遇到的一系列困惑，大胆而犀利地对《第五项修炼》提出了批判：“学习型组织不是宗教，他<sup>①</sup>的理论不是衡量学习型组织的终极标准，也不是学习型组织的唯一正确的模式，只是学习型组织理论开创阶段的比较系统的观点。他的理论大大推动了学习型组织的实践，但是在实践中我们发现学习型组织的一系列关键性问题，在他的书中并没有得到答案，例如学习型组织的起点是什么？学习团队应该是什么样的团队？学习型组织的组织结构是什么样的？等等。彼得·圣吉向我们提供了什么？提供了‘五项修炼’，也就是自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习、系统思考，而他认为第五项即系统思考是贯穿于前四项之中的灵魂，所以书名为《第五项修炼》。那么，什么是‘修炼’？‘修炼’就是训练或活动，五项修炼就是五种活动，其中有学习型组织的团队形式、组织结构吗？没有。一种没有提供团队形式和组织结构的学习型组织理论，学习型的‘型’在哪里？因为‘学习型’的本义应是利于学习、善于学习的一种新的组织类型或者组织架构。这种‘型’在他的书中却没有。许多人都试图从中找到属于学习型组织的‘型’，但遗憾的是从始至终都无法找到。这就是《第五项修炼》最大的缺陷，这种缺陷使得按照这一理论来进行的创建活动过于虚泛，无法深入，更无法持久。”<sup>②</sup>这是笔者所看到的自1990年彼得·圣吉的《第五项修炼》问世以来最犀利的批判性观点。这种观点不无道理，因为钟国兴教授所指认并提出的问题我也没有从中找到答案，这种批判实在表现出了一种敏锐和胆略。

然而，当我酣畅淋漓地阅读了钟教授对“学习型组织”批判之后期待

---

① 这里的“他”指的是《第五项修炼》（*The Fifth Discipline*）的作者彼得·圣吉（Peter M. Senge）。

② 钟国兴：《突破形式主义学习》，《带着问题学——裸面学习法》序言，东方出版社，2009。

他能给出以上困惑的最新解决方案或最佳实践的时候却发现，钟教授在他的《升级才能生存》（机械工业出版社，2006）、《带着问题学——裸面学习法》（东方出版社，2009）等著作及相关文章中，也没有很好地从根本上回答他所提出的上述学习型组织实践中的困惑和解决方案，“以解决组织和个人的升级以及学习有效性问题”。尽管我们在2010年4月因中国企业大学发展论坛而结识并浅层面地有所接触和交流，但还没来得及直接交流和深入探讨这一疑惑。

那么，学习型组织的“型”究竟是什么？学习型组织的“组织架构”以及可操作的运行模式究竟是什么？在同期出版的拙作《企业大学战略》（人民邮电出版社，2009）一书中，笔者所介绍的关于全球组织学习发展的最新模式与最佳实践——企业大学（Corporate University）或许可以为上述学习型组织的困惑提供参考答案。企业大学，“是以企业文化、企业战略为核心，运用现代信息科技手段，按照混合式培训模式设立的虚拟化或器物化的企业组织学习基地，它以构筑企业全员培训体系为基础，通过企业文化的导入、组织学习系统和流程的培育，形成企业战略执行、知识管理、人才培养、核心竞争力的智力平台，最终成为实现企业战略规划的战略工具”。而这种战略组织学习模式——企业大学战略（Corporate University Strategy, CUS），“是企业为实现可持续经营发展的战略目标和打造企业核心竞争力，以不断适应组织应对变革的战略调整，将企业经营价值链上的人力资源、人力资本与知识管理、信息管理相结合，利用现代人力资源开发技术、教学设计和综合性的组织学习方式，对企业核心人才、关键客户、利益共同体，进行企业文化传播、战略宣导和素质能力等提升，所作出的重大的、宏观的、全局性构想与个性化系统规划”。<sup>①</sup> 关于以上企业大学与企业大学战略的具体内容在此不再赘述。

如果说笔者在《企业大学战略》中初步回答了企业大学究竟是什么，为什么是企业大学而不是培训中心或其他学习型组织的学习形态，企业大学究竟如何建设才能紧贴企业的战略、回报组织学习高绩效，那么，这些还远远不够！作为领导和执掌企业大学的“校长”——首席学习官，决定着企业大学战略的灵魂。因此，笔者便萌发了就日益出现在学习型组织和企业大学

---

<sup>①</sup> 侯锴、闫晓珍：《企业大学战略》，人民邮电出版社，2009。

形态下的最高组织学习“指挥官”——首席学习官的职业化发展进行研究探索的想法。于是，便有了这一课题的“第一只小板凳”——《首席学习官》。

### 本书的结构及团队贡献

笔者站在全球组织学习与企业大学发展观察的前沿，基于国内外有限的文献资料和实践调查，第一次对全球企业大学实践发展过程中职业细分下的新兴专业职务“首席学习官”进行了较为系统深入的研究和解读。对什么是首席学习官，首席学习官的角色定位、职责与功能是什么，首席学习官的胜任素质是怎样的，如何开发和培养企业自己的首席学习官，以及在中国情境下“中国式首席学习官”该如何面对职业发展与挑战等话题进行了阐述，希望可以对中国组织学习发展和企业大学的可持续健康发展提供理论借鉴与帮助。

本书的课题研究由笔者发起并规划整体课题研究框架，由中国人民大学博士研究生高中华女士、硕士研究生江峰先生和鲍春梅女士组成了前期的课题研究小组，他们分别承担了各个章节的资料搜集整理和初稿编撰工作。

第一章是关于首席学习官概念的综合阐述（团队三次集体讨论，鲍春梅承担了本章基础文献资料的搜集和整理工作）。笔者综合到目前为止国内外学术界有关首席学习官的研究成果，从组织学习发展的学术与实践两方面对首席学习官的诞生背景与概念进行了界定和描述，并就首席学习官的使命进行了初步的探讨，最终系统提出了首席学习官的最新定义：首席学习官是指“在组织学习发展过程中，具有充分的战略理解能力和组织学习资源的整合能力，通过建立和优化组织学习发展体系并领导组织学习活动，以实现组织不断适应变革与宏观战略的契合、驱动组织整体业务绩效的提升、打造持续性竞争优势的高级管理人员”。

首席学习官基于组织而存在并发展组织的学习能力，因此第二章（江峰先生承担了本章基础文献资料的搜集和整理工作）着力就首席学习官与组织管理、组织战略、组织生命周期和发展阶段以及组织文化的关系进行了系统的分析，并对首席学习官在构建企业信息化建设、学习型组织文化中的职责进行了论述。

第三、四章是本书关于首席学习官研究的重点。一般观点认为，首席学

习官就是企业大学校长，那么企业大学是否就是首席学习官唯一的职业载体和职业活动空间呢？首席学习官与企业大学又存在着怎样的互动关系？第三章（江峰先生承担了本章基础文献资料的搜集和整理工作）对首席学习官的职业发展话题进行了综合讨论，包括首席学习官与首席执行官（CEO）、首席人力资源官（CHO）、首席信息官（CIO）以及首席知识官（CKO）之间的职责区别，进一步明确了首席学习官在组织中的角色定位、职责功能和工作内容。

在第四章（高中华女士承担了本章基础文献资料的搜集和整理工作）中，笔者结合当前国内外学术界关于首席学习官能力体系研究的初步成果，对首席学习官的胜任素质模型进行了阐述和解释，系统提出了最新的首席学习官 12 项能力标准。

本书第五章（鲍春梅女士承担了本章基础文献资料的搜集和整理工作）对如何进行首席学习官的职业化开发与培养进行了大胆的讨论，并根据最新的中国企业大学校长/首席学习官专题调查，对首席学习官的职业发展方式、专业背景、学历背景、职业背景、工作资历，以及首席学习官的选拔、培训和开发及其职业发展的路径和策略等，结合中国组织学习与企业大学的发展现状提出了现实性的建议。

在第六章（高中华女士承担了本章基础文献资料的搜集和整理工作）中，笔者就中国式首席学习官的生存现状，从宏观经营环境（政治法律环境、经济环境、社会环境、技术环境）和微观管理环境（企业结构以及管理制度、企业文化和价值观、企业创新与变革）两大环境着手分析，提出了中国特色首席学习官的培养方略。

在实践发展中，年轻的中国企业大学校长和首席学习官面临着挑战和考验。笔者在第七章（高中华女士承担了本章基础文献资料的搜集和整理工作）中从现状下首席学习官在组织中的地位与角色、影响力等实践角度，对首席学习官面临的挑战及应对措施进行了展望和讨论。

在本书的最后，笔者提供了近年来研究组织学习发展、企业大学和首席学习官课题以来使用的两个专题调查问卷，可供组织学习部门借鉴并用于学习系统信息采集评估项目。“首席学习官自检表”更有助于企业组织学习部门就当前组织学习规划的生态环境、学习方案、目标成效与价值直接进行量化打分，以评估和判断自己组织学习的综合状态。

## 本书现状之不足及后续工作

“首席学习官”是近年来率先从实践的视角出现在组织学习发展领域的一个崭新的前沿课题，即使在全球组织学习发展领域，有关此类话题的研究成果也是寥寥无几且缺乏系统性的学术论著，更何况在我国组织学习发展尚处于摸索的初级阶段。因此，本书研究所选择的实践案例和参考文献都距今时日较短且偏少，更未经学术争鸣和实践碰撞的充分积淀和甄审。加之对资料素材的判断标准见仁见智、不一而足，以及研究触角和交流视野的局限，本书结构与内容难免松散而缺失。我们期待国内外从事组织学习和首席学习官课题研究的学者和实践者的积极参与，希望他们能提供更加成熟的资源和观点，并对本书提出宝贵的意见和建议。

最后，特别需要说明的是，本书第一版编著完成后，笔者在与相关组织学习领域从事研究和实践工作的业内专家老师交流时，时时都会激活一些大有裨益的、启迪观念的“升级”想法，更是深深感慨“知无穷，心无疆，视无界”，可惜迫于精力和时间无法悉数展开并充实到本书之中。审视这“第一只小板凳”，实在有一种强烈的言犹未尽而不吐不快之感，然而倒计时时的交稿期限已不允许我再做一些有益的“狗尾续貂”的工作了。因此，笔者将在本书第一版之后潜心完善《首席学习官》之增订版，就实践中的首席学习官胜任模型以及职业发展等话题进行补充和修订。在此，笔者亦诚恳地期望各位专家和读者不吝指教，笔者将深为感激。

侯 铎

2010年7月1日

# 目 录

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 面向未来的首席学习官（代前言） .....         | 1         |
| <b>第一章 首席学习官（CLO）概述 .....</b> | <b>1</b>  |
| 1.1 首席学习官的诞生背景 .....          | 2         |
| 1.2 首席学习官的概念界定 .....          | 16        |
| 1.3 首席学习官的使命 .....            | 23        |
| <b>第二章 首席学习官与组织管理 .....</b>   | <b>34</b> |
| 2.1 首席学习官与组织战略 .....          | 34        |
| 2.2 首席学习官与组织发展阶段 .....        | 36        |
| 2.3 首席学习官与企业类型 .....          | 41        |
| 2.4 首席学习官与组织环境 .....          | 43        |
| 2.5 首席学习官与组织变革 .....          | 44        |
| 2.6 首席学习官与组织文化 .....          | 46        |
| 2.7 首席学习官与企业信息化建设 .....       | 48        |
| 2.8 首席学习官与人力资源管理 .....        | 49        |
| <b>第三章 首席学习官的职业发展 .....</b>   | <b>53</b> |
| 3.1 首席学习官与企业大学 .....          | 53        |
| 3.2 首席学习官与 CXO 们 .....        | 60        |
| 3.3 首席学习官的角色 .....            | 74        |
| 3.4 首席学习官的职责与工作内容 .....       | 82        |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| <b>第四章 首席学习官的胜任素质</b> .....       | 88  |
| 4.1 学者的研究成果 .....                 | 88  |
| 4.2 首席学习官的胜任素质模型 .....            | 98  |
| <b>第五章 首席学习官的职业化开发与培养</b> .....   | 109 |
| 5.1 首席学习官的职业化 .....               | 109 |
| 5.2 首席学习官的职业发展 .....              | 110 |
| 5.3 首席学习官的选拔 .....                | 120 |
| 5.4 首席学习官的培训与开发 .....             | 124 |
| 5.5 对首席学习官的评价 .....               | 129 |
| <b>第六章 中国式首席学习官</b> .....         | 133 |
| 6.1 中国式首席学习官的生存环境 .....           | 133 |
| 6.2 中国式首席学习官的培养方略 .....           | 137 |
| <b>第七章 首席学习官面临的挑战及应对措施</b> .....  | 141 |
| 7.1 走出地位与角色尴尬 .....               | 141 |
| 7.2 准确把握组织学习方向 .....              | 147 |
| 7.3 开展学习型组织建设实践 .....             | 151 |
| <b>附录1 企业大学访谈调查问卷</b> .....       | 156 |
| <b>附录2 企业大学校长/首席学习官调查问卷</b> ..... | 185 |
| <b>附录3 首席学习官自检表</b> .....         | 194 |
| <b>参考文献</b> .....                 | 199 |
| <b>元年（后记）</b> .....               | 203 |

# 第一章

## 首席学习官（CLO）概述

“绝大部分公司过早地死于无学习能力，它们不能随着周围环境的变化而适应和发展。”

——Arie de Geus, Royal Dutch Shell

组织学习是从传统型组织转变到开发型组织过程中的重要环节，学习的过程本身就会促进组织不断地更新和改善绩效能力，没有学习，个体、团队和组织就不会成长和发展。随着近百年来组织学习与发展领域的积极探索和创新，尤其是以 1955 年美国通用电气（General Electric, GE）建立自己的克劳顿管理学院（Crotonville）为标志，企业大学（Corporate University）正式出现并成为当今全球企业组织学习与发展领域的最高层次与最佳实践模型。领导和执掌企业大学的“校长”——首席学习官（Chief Learning Officer, CLO）之于企业大学，正如首席执行官（Chief Executive Officer, CEO）相对于整个企业，CLO 决定着企业大学战略的灵魂，也决定着企业大学能否真正发挥其战略功能，帮助本企业构建基于战略与绩效的学习型组织，从而快速学习、适应变革、整合产业链，驱动可持续发展，成就企业的超凡价值与卓越绩效。

本章通过对首席学习官的历史发展沿革和国内外学者对首席学习官的定义、分类及其特征的研究，界定了首席学习官的概念和使命。

## 1.1 首席学习官的诞生背景

首席学习官这一新兴职业名词的诞生离不开全球组织学习的创新发展与实践。

“组织学习”一词最早出现于组织理论，是赛蒙（H. Simon）在1953年探讨美国经济合作管理局组织成立的文章中提出的，当时赛蒙认为政府组织重组的过程即一种“学习的过程”。希尔特（R. Cyert）和马区（J. March）在《商业组织的行为理论》一书中，把“组织学习（organizational learning）”一词列为探讨组织理论的基本概念。而正式把组织学习当做“理论”开始研究，是甘吉洛西（E. Cangelosi）、迪尔（W. Dill）于1965年在《管理科学季刊》发表《组织学习：对理论的观察》一文。最具代表性的是，阿吉利斯和熊恩（C. Argyris & D. Schon, 1978）在《组织学习：行动理论之观点》中认为，组织学习的意义在于“为了促进长期效能和生存发展，而在回应环境变化的实践过程之中，对其根本信念、态度行为、结构安排进行的各种调整活动；这些调整活动借由正式和非正式的人际互动来实现”。因此，组织学习（organizational learning）是指组织为了实现发展目标、提高核心竞争力而围绕信息和知识技能所采取的各种行动，是组织不断努力改变或重新设计自身以适应持续变化的环境的过程。而首席学习官，自始就是对这一组织学习的过程和行动的专业有效性负责的。

自20世纪80年代提出组织学习的概念到20世纪90年代，全球组织学习领域的研究已经涉及心理、政治、经济、社会和文化等多方面。组织学习已被看做是形成公司未来核心竞争力的重要因素。这种学习的机制在于组织能否通过学习提高对产品、技术和管理的创新能力，形成新的特殊资源，再对这种资源进行综合有效利用以形成公司的核心竞争能力。建立在组织学习机制基础上的管理创新机制是公司形成管理优势的源泉。在组织学习中，每个成员对学习过程和结果都产生着重大的影响，但组织学习绝不是个体学习的简单相加。首席学习官正是系统引导和规划着组织成员和组织之间的交互行为、组织与外部环境相互作用以及组织文化的构建的专业人士，以上这些互动因素也被认为是组织学习的重要特征。

面对组织发展的未来，谁来推动和确保组织变革的连贯有序和持续有效？