

THE CHIEF LEARNING OFFICER

Driving Value Within a Changing Organization
Through Learning and Development

[美] 塔马·埃尔克莱斯 杰克·菲利普斯 著 吴峰 译

首席学习官



YZLI 0890093090

——在组织变革中通过学习与发展驱动价值



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

首席学习官

——在组织变革中通过学习与发展驱动价值

SHOUXI XUEXIGUAN

[美] 塔马·埃尔克莱斯 (TAMAR ELKELES) 著
杰克·菲利普斯 (JACK PHILLIPS) 著
吴峰 译



YZLI 0890093090

教育科学出版社
· 北京 ·

责任编辑 所广一
版式设计 沈晓萌
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

首席学习官：在组织变革中通过学习与发展驱动价值 / (美) 埃尔克莱斯, 菲利普斯著; 吴峰译. —北京: 教育科学出版社, 2010. 8

书名原文: The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development

ISBN 978 - 7 - 5041 - 4976 - 3

I. ①首… II. ①埃… ②菲… ③吴… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 106793 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01 - 2010 - 4444 号

出版发行 教育科学出版社

社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	市场部电话	010 - 64989009
邮 编	100101	编辑部电话	010 - 64989228
传 真	010 - 64891796	网 址	http://www.esph.com.cn

经 销 各地新华书店

制 作 永力绘视电脑图文设计

印 刷 保定市中美美凯印刷有限公司

版 次 2010 年 8 月第 1 版

开 本 169 毫米 × 239 毫米 16 开

印 次 2010 年 8 月第 1 次印刷

印 张 19.75

印 数 1—3000 册

字 数 300 千字

定 价 40.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

序

首席学习官的关键角色

在很多领域中，首席学习官（CLO）作为高级管理者的身份出现被视为一个最新现象。诚然，这个头衔并没有像首席执行官（CEO）一样有着辉煌的历史，而且它也可能不像其他“首席”级别的头衔一样带有明显的影响力。

在人类智慧发展的过程中，首席学习官的角色对于企业来说确实非常新颖，但是从历史角度来看，电视大概有着类似的经历。只有当你把它全部投入情景中去的时候，那些缺乏经验的人才能够意识到学习的价值，这时首席学习官才坐在企业会议桌的前面。

据官方统计，可以发现企业报告中出现首席学习官是在20世纪90年代中期。当通用电气公司（GE）CEO 杰克·韦尔奇，与他的创新性学习领导小组一起工作的时候就定义了教育在商业领域中的价值，并断定它对于GE业务目标的战略性价值。

这种想法开始流行起来，不久之后一个接一个的企业开始效仿GE，同时看到了当企业学习和整体计划一致时产生的效益。20世纪末企业开始高度关注教育，企业实现劳动力管理的记录数字不只是报酬和福利。事实证明，即使是善于思考的领导也还没有理解其实际价值。

今天，教育无处不在，通过技术进行传递，有时取代课堂教育，有时扩展课堂教育。学习可以在工作场所或者旅行中进行，需要的话，随时随地都可以利用网络技术通过 iPod 传递及时的学习。首席学习官的作用已经超出了杰克·韦尔奇的预想，现在学习更加容易获取，比以往任何时候更具有即时适合性。

但是，变革不止体现在传输媒体和学习方式上。今天的首席学习官精心设计教育，比技术变革更具有战略性，另外一个主要的变革是企业学

习。正如人事部门改为人力资源意味着这些企业部门作用的扩展，现在学习也不仅仅是具体工作技能或者应用培训，更多的是获取、传播和应用知识。结果是企业学习大军准备好评估情景、确定解决方案并克服障碍。正是首席学习官为个人发展创造了机会，并驱动新时代的学习者技能和潜力的波动变化。

需求似乎真的是创新之母。随着首席学习官人数在全球范围的增加，学习管理也在制定新的战略，利用新的技术，实现了新的教育理念。企业节省了巨大的成本，生产力急剧增加，工人再次参与企业的建设。劳动力发展至关重要的信息已经逐渐渗透甚至涌入企业董事会和行政人员的观念中。技术和工具促进了稳定性发展，刺激现有项目的发展并为未来需求发展铺平道路。学习部门原来一直被视为财政预算节约的起点，现在突然被看做是引导企业之船乘风破浪或者在未知领域航行的舵手。无论时代发展如何，教育的作用变得越来越清楚。

你拿着这本书的事实就证明了这种新的现实。在过去的几年里，企业学习已经作为一种产业、一种解决方案、一种模式来发展。在预算中一直作为不受人重视的部门，现在是值得信赖的创新之路。企业大学和学习部门都视自己为企业的合作伙伴，工作虽然是单独的，但和人力资源部门经理、CIO、CEO以及董事会成员都是平等的。新的支柱产业每天都在出现，从专业咨询到最新的技术部件提供了所有的一切，这些都支持教育的内在价值。

在不到10年的时间里，教育已经从一种一时的风尚变成流行的时尚，从企业规划表的事后项目转变为特受欢迎的解决方式并拥有自己的独立预算。当企业领导看到投资在才智和需求方面的反馈时，学习自然是企业回报较高的部分，收入回报、奖励等都是可见的。企业教育甚至已经超越了劳动力的发展，不仅涵盖了雇员而且包括客户、供应商和合作伙伴。终身学习已经成为一种主流，企业也正在以一种无与伦比的激情追逐成功。

当然，为激情加油呐喊是当今首席学习官的任务之一，也是我们《首席学习官》杂志的使命。考虑到这一点，我很荣幸接受杰克和塔玛的邀请为本书作序，他们二人为这个令人欣喜的变革奠定了基础并做出了很多贡献。杰克和塔玛成为《首席学习官》杂志的即时支持者，我们所做的工作是创建一个共同体并支持不断发展的需求。本书的特色在于他们有多年的工

作经验，他们不计名利地在世界范围内推动首席学习官角色发展，甚至不需要一个固定的工作职位。

杰克是《首席学习官》杂志的专栏作家，主要负责“商业智能”专栏。他也曾在首席学习官专题讨论会发言，把全球的学习负责人直接联系在一起。他在投资回报率（ROI）的工作使得他的 ROI 组织成为了学习测量的主要资源。

塔玛的故事确实反映了学习行业的兴起。她一开始在高通公司做兼职实习，利用技术优势、公司的经济津贴和对教育的热情，很快在企业中获得了升迁，现在她是负责学习和发展的副总裁，对于企业发展战略发挥着至关重要的作用。简而言之，他们的洞察力、经验、动机和决心形成了独特的组合，再没有人比杰克和塔玛更适合介绍首席学习官的重要作用了。

首席学习官面临着什么问题？当然，这个位置的人会不断为组织创造价值，也会继续授权并激励员工，更会坚持把教育作为一种内部和外部工具来提高企业的业务。

更重要的是，现在学习领导者正处于向未来首席学习官更替的漫长之路的最前面。下一代首席学习官现在直接从原始创新与自身独特视角相结合中，学习这个角色。随着这个角色在企业变得越来越重要，新的一批领导者会修正陈旧的观念，制定新的方案并传递新的智慧。变革是生活中的一个常数，古语有云，“变则通”会继续成为企业教育的精髓。

首席学习官在很短的时间内走了很长的路，那些志同道合的学习领导者的实践、专家的支持，以及来自超越了企业竞争而追求共同进步的共同体信念为其发展添砖加瓦。这是一个令人振奋的行业中令人激动的时代，在杰克和塔玛的指导下，你也可以以自己的方式享受学习。

Norm Kamikow

《首席学习官》杂志 董事/主编

norm@clomedia.com

前 言

企业面临着前所未有的现实和客户需求，以及不断变化的竞争格局中的新技术，已经引起了企业学习部门重新思考自己的价值、角色和影响。再加上不断变化的环境提高了企业业务的不确定性，导致管理者开始质疑对学习的投资。他们试图理解学习的价值并确定适当的投资水平。在有限的资源和紧缩的预算中，学习必定被视为成功实现企业目标的关键。承担这项任务的个体——首席学习官（the chief learning officer, CLO）则成为增加组织重要性的独特角色。

首席学习官的一个最重要的作用是驱动价值，主要关注企业调整、管理资源、创新、投资收益率（ROI）和客户服务等问题。挑战是如何以企业领导和其他股东可以理解和接受的方式来体现对组织的价值。从首席学习官的角度入手，本书主要讨论了未来构成首席学习官的9个重要的增值策略。

- 学习和发展功能是策略的一个重要组成部分（而且经常会显著影响策略）。
- 在学习和发展方面进行大量的投资，创立一种机制来显示投资的价值。
- 采用非常手段/极端措施保证项目是与企业联系在一起的，而且通常包括企业的常规问题。
- 要认识到绩效转变。很多人超越了传统的学习解决方案，提供了一系列的非学习解决方案。
- 关注传递学习，在适当的时间、适当的地点进行有效的传递。
- 有效且高效地进行管理，了解成本，根据预算开展工作，关键是像运行企业一样来运行整个学习型组织。
- 展示主要项目的成果，证明并向股东汇报其价值，确保高级主管和

股东理解学习和发展的价值。

- 要意识到人才管理是重要的责任，通常包括从人才招聘到人才保留的管理。

- 确保得到主管的大力支持，最好是得到 CEO 的支持。让他们也参与其中并成为榜样的角色。

本书主要关注那些成功的首席学习官的贡献。几十个首席学习官提供了非正式材料，还有 17 位知名度很高的、非常成功的首席学习官同意接受访谈，谈谈关于他们对这个领域的看法。因此，他们对本书的贡献代表了当前多数首席学习官的思想。

为什么在这个时候出版这本书

首席学习官面临着诸多挑战，比如如何让组织与众不同或者把握机会。成功的首席学习官认识到增值的机会并设计出具体策略来发展并展示组织的价值。失败的首席学习官努力和组织保持一致，提供的所有方案通常都和实际工作分离。这样，学习是扩散的、杂乱无章的、不连贯的。结果就是学习部门失去了为成本增值的大好机会。

本书通过展示如何利用多种策略将学习型组织与企业联合在一起以解决这个问题。这种联合对于成功的学习以及学习型组织中的首席学习官的作用来说是关键的。目前尚未有其他书讨论这个问题，本书主要讨论上述首席学习官视角的 9 大策略。

目标读者

首先，本书是为那些努力显示学习的价值、把学习和企业联合在一起的首席学习官而设计的。现在的首席学习官会发现这本书是一个驱动价值的重要且有用的工具。首席学习官面临的最重要的挑战之一是如何持续的提高、更新并保持领先。这需要向其他同行学习。因此，本书对所有的首席学习官来说是一个很好的补充、提醒、清新剂和增强器。

第二个读者群是那些渴望成为首席学习官的人。本书为这些人提供了一个通向成功的地图，因为该书收集了让学习组织成功的专业经验，没有其他书可以为这项重要职能提供这种洞察、挑战和机遇。对于任何一个考虑领导学习型组织的人来说，本书是必读书目，适用于任何组织、任何行

业，可以是私营部门、政府、非营利性组织或非政府组织。

第三个读者群是首席学习官团队中的成员，他们必须和学习型组织的整体方向保持一致。学习专家需要有为企业增值的策略洞察力。支持首席学习官最好的方法就是像首席学习官一样去思考。本书帮助首席学习官团队的成员以首席学习官的思维来思考。因此对于学习和发展组织的所有成员来说，本书绝对是必读的。

第四个读者群是组织领导者，他们可能希望学习可以为企业增加必要的价值。本书显示了如果提供正确的管理和安排以及适当的领导，组织可以实现其价值。我们非常希望更多的组织能为核心领导者购买本书，以便于他们能够理解首席学习官的挑战是什么。

首席学习官职位的一点说明

在知识经济时代，CEO 和商界领袖都关注组织成长。他们理解成长和维持竞争力的关键是形成和保持一支拥有高技能的知识型人才队伍。如何才能做到这一点？通过雇用他们的高级职场学习和绩效主管——他们是理解员工学习和绩效评估之间策略性联系的企业合作者。

这些高级主管，通常被称为首席学习官（CLO），服务于组织最高层，指导并管理学习、绩效提高、人才管理、职业发展和组织知识功能。

为了更好地了解今天的首席学习官，ASTD 与宾夕法尼亚大学合作分析首席学习官目前的职位、职业发展历史、教育背景，以及他们认为对成功至关重要的能力。研究选择了 92 位首席学习官列入调查，每位首席学习官所在企业学习预算超过 100 万美元的，有着 100 名以上的员工。

该调查显示，首席学习官大部分时间用于制定战略并与组织进行反复沟通，目的是与学习需求、与企业目标保持一致，同时以最有效的方式提供学习机会。虽然很多职业路径都可以通向首席学习官的职位，但是成功需要的核心竞争力是领导力和以商业术语阐释学习价值的 ability。

该调查还显示，新型学习主管已经具备或者需要学习和商业的双重能力，有着提高企业绩效和学习功能生产力的双重任务。为了完成这个复杂的角色，一个首席学习官必须是一个技能型学习专家，是一个有能力的业务人士，还要能够讲两种语言。

我们的研究表明，今天首席学习官的角色和第一位首席学习官（史蒂夫·克尔，通用电气首席学习官）非常类似。2000 年，蒂莫西·鲍德温和卡姆登·丹尼尔森就这个行业的产生对 10 名首席学习官进行了访谈，研究结论也支持我们的观点。他们认为，这个角色充满了战略性，把学习的优先权和主动权与公司的战略导向联系在一起，而首席学习官在通过投资学

习产生有形价值方面的压力也不断增加。

这是否意味着，越多的事情在改变他们的位置就越重要？我想这取决于你的观点，但是有一点是可以肯定的——一个组织的成长和竞争能力完全取决于员工的知识和技能。职场学习和绩效专家——特别是首席学习官和高级学习主管——都要为开发和提高组织人力资本的能力负责。当这种责任更加广泛和深入之后，对个体和组织成功来说都意味着一个令人振奋的机会。对于学习专家来说，成为企业战略性伙伴的道路是越来越清晰，这是从来没有过的时代。

托尼·宾厄姆 (Tony Bingham)

ASTD 总裁兼 CEO

目 录

1	序 首席学习官的关键角色	1
5	前言	5
9	首席学习官职位的一点说明	9
	第1章 首席学习官：趋势和问题	
1	首席学习官的演变	1
7	首席学习官发展现状	7
14	学习中的挑战	14
22	结束语	22
22	参考文献	22
	第2章 战略开发	
25	将学习与战略相结合的重要性	25
31	战略计划模型	31
49	结束语	49
50	参考文献	50
	第3章 设定投资水平	
52	让别人做	52
55	投资最低	55
58	用其他资源进行投资	58
62	过度投资	62
65	只要有收益就投资	65
71	结束语	71
72	参考文献	72

目 录

第 4 章 使学习型企业与业务需求保持一致

- 73 关于业务
- 74 挑战
- 84 需求评估的状况
- 91 需求评估策略
- 95 结束语
- 96 参考文献

第 5 章 转向绩效改进——学习并不是唯一的

- 98 主要影响
- 99 绩效改进的问题
- 110 行动计划
- 115 结束语
- 116 参考文献

第 6 章 创建基于价值的传递方式

- 118 为什么会发生转变
- 122 技术的使用
- 128 非传统传递系统
- 135 展望
- 138 结束语
- 139 参考文献

第 7 章 价值管理

- 142 预算过程

目 录

146	监督并控制成本
153	对利润中心理念的探讨
160	供应商价值管理
163	结束语
164	参考文献
<hr/>	
第8章 展示学习型企业的价值，包括投资回报率	
166	趋势和问题
172	学习价值链
184	一个综合评价的基本步骤
192	为学习与发展企业树立品牌
196	结束语
196	参考文献
<hr/>	
第9章 管理人才	
200	人才管理问题
203	为什么人才是成功的关键
210	必需的：人才管理系统
216	人才计划
218	获取人才
223	培养人才
224	管理人才
226	保留人才
230	结束语
230	参考文献

目 录

第 10 章 开发富有成效的管理关系

- | | | |
|-----|-------------|-----|
| 233 | 关键概念 | 233 |
| 240 | 建立管理支持 | 240 |
| 244 | 加强学习强化 | 244 |
| 245 | 提高管理参与 | 245 |
| 250 | 发展与管理者的伙伴关系 | 250 |
| 255 | 结束语 | 255 |
| 256 | 参考文献 | 256 |

第 11 章 来自首席学习官的心声

- | | | |
|-----|----------|-----|
| 261 | 弗兰克·安德森 | 261 |
| 262 | 苏珊·伯内特 | 262 |
| 264 | 蒂姆·康伦 | 264 |
| 265 | 鲍勃·科科伦 | 265 |
| 266 | 帕特·克鲁尔 | 266 |
| 268 | 弗雷德·哈尔堡 | 268 |
| 270 | 特德·霍夫 | 270 |
| 272 | 史蒂夫·克尔 | 272 |
| 274 | 迈克尔·李 | 274 |
| 276 | 唐娜·麦克纳马拉 | 276 |
| 278 | 里克·奥利里 | 278 |
| 279 | 道尼·雷麦利 | 279 |
| 282 | 邦妮·斯托夫 | 282 |

目 录

- 283 戴维·万斯
- 286 艾伦·韦斯伯格
- 288 比尔·维根霍恩
- 291 凯文·怀尔德
- 293 关于首席学习官的其他引用……来自未知资料

第1章

首席学习官：趋势和问题

对于首席学习官而言，学习方案以战略为导向是体现价值与商业相关的最简单的方法。帮助领导解决——需要做出哪些改变才能使他们自己、员工及组织从现在的状态发展到他们将来需要达到的位置，这样才能确立明确的商业链接。

蒂姆·康伦 (Tim Conlon)

施乐公司学习主管兼首席学习官

当前，学习领域的领导者个体发生了很大的改变。从最近的发展趋势看，人们正更多的关注与尊重首席学习官，而这对其在组织中取得成功至关重要。最显著的趋势就是首席学习官必须不断地增加价值以保证组织的成功。的确，对于那些新的首席学习官们以及有志成为首席学习官的人来说存在着很多机会。而对于富有经验的首席学习官来说，这些机会则意味着挑战，即如何维持学习型企业的成长与发展。

首席学习官的演变

SHOU XI XUE XI GUAN

挑战和变化

为了开始对重要趋势和问题进行审视，人们需要研究高层管理者们如何看待首席学习官这个职务以及组织所面对的是怎样的挑战。