

混合式学习带给企业的价值

从实践上来看，在欧美，混合式的培训已被证明是目前企业中最好的培训方式。混合式培训不仅能够帮助企业改进培训成效，还能节省培训成本。本文选取一些知名公司应用混合式培训的案例，来说明其为企业带来的价值。

一、混合式学习改进培训成效

思科（Cisco）是国际知名的网络设备生产商，也是一所重量级的网络技术学院，多年来推出各种各样的培训课程，如 CCNA、CCNP、网络安全、Unix、Java 等。

思科透过与各地区的教学机构合作，开展课程教学。在教学过程中，使用了混合式学习的方式，为学生提供高效的教学服务，学生可透过互联网 24 小时取得思科公司的技术支援，并与全球千家学校分享信息，而思科定期会举办地区经验交流活动，以加深学生的对新技术的认识。

在思科众多培训项目中，以 CCNA 导师课程为例，说明其使用混合式学习的情况。CCNA 导师课程是为合作学校提供师资培训，培训方式包括面对面教学、网络学习、实验室操作及反馈辅导、线上考试等。学习者首先接受集中的课堂面授，学习基本的网络原理和知识，继而透过互联下载学习课件进行自主学习，再回到课堂提出问题，如此反复交替多次，完成了基础知识学习后，进入实验操作阶段，学习者以 3 至 5 人为一组进行协作学习，并在导师安排下，开展小组间竞

争，完成后个别学生还会与导师一起分享经验。然后于指定时间内进行网上考试，考试合格才能取得证书。

二、混合式学习节省培训成本

另一方面，企业混合式学习一定程度上实现了最大的培训投资报酬率。已有研究表明，与单一的 e-learning 相比，混合式学习可以提高培训的成本效益，降低员工的离职率，同时减少培训的时间（Rossett & Frazee, 2006）。

2004 年 Sparrow 对美、英等国三百多位培训专业人员的调查显示，多于三分之二的被调查者认为混合学习是最有效、成本效益最高的培训方法，并预测 2006 年对混合式学习的投入将占到公司培训预算的 30%。元富证券、宏基、IBM 和运通卡公司，使用混合式学习培训模式取得了显著成效，对提高培训绩效和降低培训成本起到了积极作用。

1、台湾的元富证券于 2004 年为员工创设了混合式学习模式的培训，对基层主管及新入职员工进行培训，把培训内容（每周行情暨新金融商品训练、管理发展训练、公司问题等）透过同步和非同步的混合学习模式进行培训，并辅以线上考试、结果为学员节省了台币 300 万元的交通费，过去 90 天的培训时间缩短至 14 天，省却台币 100 万元，并为企业建立了 50 个管理专案，为日后基层主管提升能力打下基础。

2、宏基企业使用了名为“CTMS 企业培训管理系统”，该系统具有

线上与实体课程管理功能，可对学生的缺勤、请假、外出培训等进行管理，把实体课程的互动性和线上课程的弹性混合一起。宏基人力资源总处培训处处长简仁杰表示：“线上学习较适合结构性的课程，如新人培训、企业政策、内部流程及产品教育训练等。对于着重互动性的管理类培训课程，事前可透过线上课程给予学员初步的观念与架构，再结合课堂互动性专案研究的混合课程设计，不但能有效控制培训成本，还能收事半功倍之效。

3、IBM 公司设计开发了适用于分布在全球各地的、处于不断移动中的 3 万多名新经理培训的“Basic Blue”混合学习系统。该系统包含有在线电子学习的自我评价、在线模拟商务情景、在线社区、面对面导师指导和面对面工作坊讨论、同步/异步虚拟协作工具（电子邮件、电话、即时通讯、电子白板）及专业电子导师等，截止 2000 年底有 5000 名经理完成培训，当年节省培训成本 1600 万美元。

4、美国运通卡公司 2002 年开始的针对呼叫中心销售人员的混合式培训项目就是一个非常成功的例子。他们将呼叫中心销售人员经常碰到的各种场景放在培训课件中，让员工观看并进行练习，课件会做出相应的即时反馈。另外也设置了面授课程，让员工可以在更真实、但仍然允许犯错误的环境下进行练习，由讲师进行点评。以往员工接受单一的面授培训，通常需要 70 天的时间才能开始打销售电话。而通过混合式培训，员工在第三周便能上岗。该项目试推广阶段有 2000 多名员工参加，总体节约成本高达 130 万美元。该项目荣获美国培训

与发展协会(ASTD)2004 年最佳培训项目奖。