



企業培訓實務

探索學習的 第一本書

吳兆田 編著

The Practice of Adventure in Business



五南圖書出版公司 印行

編著者簡介



吳兆田

學歷

清華大學化學研究所碩士、東海大學化學系學士

現任

歷奇國際有限公司Adventure Matters, LTD創辦人
台北市體育學院休管理學系兼任講師

經歷

友達光電人力資源部/團隊發展課 副理
探索學習團隊引導工作室 自由講師
共好國際顧問(股)公司探索學習部 訓練師兼副理
奇美電子TFT-LCD廠LCD 製程設備工程師
中華映管TFT-LCD廠LCD 製程工程師

訓練

- "Adventure Programming Workshop"
by Project Adventure, Inc, USA 1998
- "Advanced Facilitation Skill(AFS) Workshop"
by High 5 Adventure Learning Center, USA 2001
- "Corporate Activities and Design Skills Workshop"
by Project Adventure, Inc, USA 2002
- "Adventure Based Counseling Workshop"
by Project Adventure, Inc, USA 2005
- "Skilled Facilitator Intensive Workshop"
by The Center for Collaborative Organizations at
University of North Texas, USA 2005

相關技能

探索教育體驗學習訓練技能
外展(Outward Bound)探索挑戰訓練
高山(雪地)攀登教練
柯內爾體驗自然活動帶領
攀樹(Tree Climbing Technique)
激流獨木舟
初級海洋獨木舟訓練



經濟學就像一本故事書

梁小民 著、張振華 校訂

定價 250元

電腦編號 1MC6



國際禮儀與海外見聞

莊銘國 著

定價 500元

電腦編號 1011



龍頭到龍尾－台灣經濟何去何從？

于宗先 著

定價 350元

電腦編號 1MC5

感謝

原本以為，完成這本書，是實踐自己在探索學習領域的一個夢想，
但反覆細讀後，卻發現，這才是真正的開始……。

謹以此書，獻給我的老婆，怡吟，和剛出生的女兒，巧歆，
以及我最親愛的家人。

www.adventurematters.com.tw

推薦序

「坐著聽二小時的課，不如一起流 20 分鐘的汗。」友達自 2001 年開始舉辦營隊活動迄今成為友達的年度盛事。為此，人力資源處人才發展部還因而改組成立「團隊發展課」，吳兆田是我們首任「團隊發展課」的成員，後來拔擢為「團隊發展課」副理。

友達的人力資源處在選、用、育、留、展的策略上首重「創新」。2001 年聯友與達基合併時，接獲李焜耀董事長的指示，需消彌「聯友派」及「達基派」這種狹隘的關係，分享共同的經驗與歷史。因此，人力資源處即開始積極籌辦營隊活動。當時從一根鐵釘開始，2001 年 9 月 1 日聯友及達基約 50 幾位主管齊聚在新竹總部的訓練教室，從「一根鐵釘」開始融入在一起。12 根 12 公分的鐵釘是否能放在一根直立的 12 公分的鐵釘頭上，且無須任何外力，並能保持平衡，這中間充滿了「可能」與「不可能」。許多人覺得，「不可能」，但更多的人覺得「可能」。觀察員從團隊中發現團隊會自然形成一種氛圍，那就是——到底是「可能」還是「不可能」。最有趣的現象是，官位大、職稱高的、年資最長的，不見得會在活動中發揮其價值。成員必須廣納他人的意見，尋找出最佳解，即使是團隊中最年輕的、最微小的聲音都要尊重，因為任何人所提出的答案，都有可能是正確的答案。這「一根鐵釘」的活動讓友達人瞭解「Mission Impossible」等於「I'm Possible」。

二家公司合併那年，可以說是光電產業最寒冷的冬天，報紙頭條每天披露的是虧損 50 億元俱樂部的液晶面板公司有哪幾家，當時選擇「合併」是為了「取暖」，友達的未來也充滿了許多的「可能」與「不可能」。經過這五年來的努力與淬鍊，友達人證明了所有的「可能」。現在的友達，已是全球面板業的前二大製造商，緊追三星並立志挑戰世界第一。而所有的「可能」與「不可能」，皆是由一根鐵釘開始。

如果說友達的文化以及其本質是什麼？從根本上來說，我會說友達的文化就是一個「團隊探索文化」（Team Adventure Culture）。合併廣輝後，友達全球員工人數達 42,000 人，在台灣北起林口經過桃園、新竹到台中；在中國大陸從上海、蘇州到廈門，總計有 6 個製造基地，30 座工廠。海外據點延伸至歐洲荷蘭、美國、日本、韓國及新加坡。錄用 12 種國籍的員工，年營收達 USD 10B，是一家大型的、跨國性高科技公司。而其歷史，如從達基起算不過 10 年，與聯友合併後的五年更快速成長，而要成為一家年營收超過千億的公司並涵蓋 5 家關係企業，形塑員工成為高績效團隊，就非得要激發起員工創業的熱情不可。

相同的情境，TFT-LCD 產業劇烈的競爭態勢，隨時都在挑戰人類的本能極限，像本書的開頭第一句話所說的，「為什麼非要冒險不可？！」（Why Adventure?!），因為人生若不曾做任何的冒險嘗試，將一無所有。在友達只要參加過營隊的人，人人耳熟能詳的一句話就是：「若想要安全無虞，去做本來就會做的事，若想要真正的成長，那就要挑戰能力的極限，也就是暫時地失去安全感……所以，當你不能確定自己在做什麼

時，起碼要知道，你正在成長……。」

所以每年的營隊活動是友達の盛事，也是友達光電公司人力資源處的重頭戲，參加對象涵蓋全體直、間接員工，廣度擴及兩岸五地，最高紀錄一年曾辦超過 150 場的營隊活動。而人才發展部自 2001-2006 年推行營隊以來，絞盡腦汁創新活動時就發現，所有探索活動我們都執行過了，台灣非常欠缺相關方面的中文資訊及人才，這次得知兆田願意將其所研究的理論架構及企業操作的實務經驗，分享給國內的朋友，真是非常高興，也樂觀其成。我在拜讀其大作後發現，相關的理論架構非常務實完整且深具內涵。探索教育、體驗學習，如果沒有內涵與架構，將流於一般的團康遊戲或會議、訓練前的 ice breaking。引導者如果不具備深刻的人生體驗及產業經驗，將無法在引導討論（debriefing）中讓團隊成員激發內部的共鳴。

我鼓勵更多的年輕朋友加入探索教育的開發及學習，但這就像 MBA 課程，一樣需要理論也需要實戰經驗，當您從本書中學得理論後，不妨走進企業或學校實際去操作、企劃與執行。就像友達光電 2004 年在溪頭舉辦的營隊活動一樣，引導者拿出一個蟠龍花瓶要大家討論花瓶要怎麼樣才會破？台下的人七嘴八舌地說了各種方法，約莫三分鐘後大家把能講的方法都講完了，引導者就說：「花瓶還是沒有破呀！」突然有位同仁衝上台，拿起花瓶重重的摔在地上，花瓶破掉的聲音迄今仍鏗鏘有聲，讓人印象深刻，瞬間大家都明瞭友達光電所強調的「執行力」是什麼了，引導者不需要再說什麼，任何人都知道「信心，若沒有行動就是死的。」友達人就是這樣，知道沒有「不可能」也不是只有「光說不練」，唯有知、破、立，才能

行，而這正是變革管理的一環。

祝福您 “Enjoy your adventure tour starting from this book”

友達光電 人力資源處協理

林瑞娟 謹識

2006 年 8 月

AUO Corp. Human Resource Division Associate Vice President

Sherry Lin

推薦序

敝人在台灣接觸過很多從事「冒險學習」（或稱探索學習，翻譯自英文 **Adventure Learning** 一詞，我喜歡直譯為冒險學習，因為較有原味）領域帶領與從業的引導師，皆為活力充沛，且年輕有為，與學體育的我非常投緣，其中兆田君更為敝人所欽佩與欣賞的專業典範，因其不但擁有清華大學碩士的豐富學術背景，更是台灣唯一能夠說服大型企業將「冒險學習」成為人力資源培訓之專責單位的推動者，今聞兆田君要將個人多年的實務經驗整理出書，承蒙他的盛情，樂為寫序推薦此一難得的佳作。

本書分為三篇，分別從理論、實務與發展等三個階段來鋪陳，從閱讀或初學者角度來看，不但兼具由簡入深及理論與實務兼具之學習與吸收上的優點，且本書並非各個章節分開獨立，而是作者將其多年的臨場訓練或實務經驗經過整理與邏輯安排下的整體結晶。細讀完後，不但對其中有關冒險教育的發展歷程中的關鍵的人、事、物有更清楚的認識與了解，更對此一領域的現況發展與潛在未來有更高的期待。從閱讀本書之後的感受中，敝人體會到作者相當用心鋪陳三個篇中的特色：

第一篇「背景與理論基礎部分」：作者並非只是介紹性的說明，而會將其實務經驗以對話方式來進一步驗證理論在實務上的可行性、困難問題與解決之道，充分表達與論述。

第二篇「實務與反思部分」：作者從冒險學習的開放式架

構在面臨接近封閉與營利目標導向的企業文化之矛盾與衝突下，仍然以非常充實與豐富的實務經驗，提出了具體清楚的運作與介入技巧跟實際做法，也就是在可做與不可做之間提出了一條中庸之道，從這一篇裡完全可以看出作者在此一領域之功力雄厚。

第三篇「進階與發展」：此篇作者提出了經營此一領域邁向成功之路發展必須具備的觀念、原則與實際做法，經由其多年工作場域的冒險學習帶領經驗，與個人不斷充實進修有關管理領域的觀念知識，經由經驗與知識整合後，所建議的創業方向與經營策略。

這樣一本如此令人激賞與實用的書籍，不但適合當入門的教科書，因為其簡單明瞭的敘述邏輯，讓初學者容易理解，也適合此一領域帶領的專業引導師們當作工作手冊，因為其中有包含上千場次與上萬人次的實務建議，供從業者引以為例，值得為大家推薦此書。

台北市立體育學院休閒運動管理學系 副教授

薛銘卿

推薦序

懷抱著一顆期待又驚羨的心情，拜讀完兆田所寫的《探索學習的第一本書：企業培訓實務》，想用「認真、仔細、用心」來形容這本實務手冊的內容。個人從事探索教育、體驗學習事業，今年剛好滿十年，這十年來大部分的資料都是來自美國的原版資料。一方面是美國的這類資料已非常豐富，令個人已經非常滿足，另一方面這些年一直忙於辦訓練，拓展台灣、大陸探索教育的活動，並沒有多餘的能力將這些資料全面中文化或整理出版。今天看到兆田能花時間將他自己認真參與、學習、研究的探索學習心得整理出版，真是令我佩服。

這本培訓實務手冊，不論是從探索學習的理論架構、所舉的實務案例，以及所整理的個人帶領心得，或者是他自己提出的實務操作見解，都非常精闢入理，而且文筆簡潔有力，令人讀來頗有感同身受之實。如果是有興趣從事這項引導工作的朋友或者企業的內部講師，讀起來一定更有提升引導能力的價值。

兆田多年來從探索學習的參與者到實際帶領者，不僅受過許多國內、外大師的指點，更有許多業界及企業內的實務經驗，實在難能可貴。尤其是我所認識的兆田，是一位好學不倦的讀書人，因此對他而言，吸收國內、外的學術知識及實務經驗更是容易，因此這本實務手冊到處可以看到他「仔細、用心」的一面。

探索教育、體驗學習，這十年來在台灣及大陸日漸盛行，

而且不論是外商、台商及許多大陸本地企業，甚至政府機構及學校等非營利組織也大量採用實施，因此這類探索學習的引導員也逐漸增加起來，但是如何培養及訓練這些引導員，就成了這項教育產業的重要議題。而兆田願意認真將他的實務經驗及心得整理分享給大家，這真是一件令人讚賞的事。相信大家可以从這本書中，得到滿意的答案。不過誠如探索學習的一項特色「體驗是最有效的學習」，各位引導員在參考這本實務手冊的同時，也應該著手安排並實際操作自己的探索學習課程，以符合「做中學」的實際精神。將這套高學習價值的探索學習課程（或方案）發揚光大，以協助所有參加者能有正向的改變。

很榮幸有機會幫忙兆田寫這個序言，並鄭重邀請所有對探索學習有興趣的引導員、顧問師、教師及企業界的人力資源朋友們，在看完這本書後，能一起推薦這本有價值的《探索學習的第一本書：企業培訓實務》。

團隊發展股份有限公司（TA） 執行長

台灣外展教育中心（Outward Bound Taiwan） 執行長

中華探索教育發展協會（CAEDA） 創會理事長

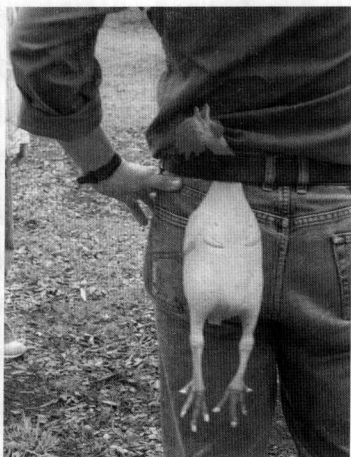
廖炳煌

謹識于龍潭渴望學習中心

2006年9月5日

緣起

當一些相識多年的好友，得知我想寫這本書的時候，都表示同樣的好奇：「這是你的 Know How，難道你不怕同業的競爭？」雖說如此，筆者最後還是選擇將這幾年的研究與實務經驗整理出來，與大家分享。原因有二：



一、國內相關資訊嚴重不足

首先，應先讓大家了解資訊不足的狀況。國內相關資訊多半是十年多前，相繼由個人、企管公司、民間機構、基金會等有心人士，自行前往一個位於美國的非營利機構——美國探索專案訓練機構（Project Adventure, Inc，簡稱 PA）參加其所舉辦的各種公開班課程，並將相關的英文資料及書籍帶回台灣，除了 PA 的公開班課程外，也有許多人赴美參加一年一度由美國體驗學習協會（Association for Experiential Education，簡稱 AEE）所主辦的國際體驗學習研討會，並將相關資訊帶回國內。國內的資訊當然還有來自國內外其他相關機構所舉辦的課程及會議，在此筆者便不再一一贅述。這些前輩們的學習經驗與資料，便成為日後體驗學習課程服務及推廣的重要依據。



至於學校教育，目前只有少數幾個學校針對體驗學習開設相關課程，如：國立林口體育學院、台北市立體育學院、國立東華大學、國立師範大學、文化大學等，由於相關資料多為原文，受訓的對象也多為運動休閒管理、觀光管理學系的學生，以及未來教育下一代的學校教師。相較之下，對於工商企業及人力資源部的專業管理人員而言，這些珍貴的教育資源，無法精確而有效地解決他們當前所面臨的問題。

不論是身為外部的專業引導員，或是在公司內部擔任管理者，筆者在規劃及管理體驗學習課程活動的過程中，可以明顯發現，由於體驗學習相關專業資訊的嚴重不足，導致不論是企業內人力資源部的管理規劃人員、外部的企管顧問公司，甚至是坊間提供體驗學習課程的講師，對於體驗學習的認知有限，甚至有很大的出入及解讀。或許是因為對體驗學習背後的发展歷史以及它的哲學理論背景不夠了解，導致大家在其實務應用上，有時會出現瓶頸，自然限制了體驗學習可以揮灑的空間，如：將體驗學習活動看待成暖場的團康活動或單純的闖關遊戲；將一些具挑戰性的高空繩索活動及登山戶外冒險當成單純的團體激勵活動或員工旅遊等。筆者相信每一位參與者對於這樣的規劃，都會感到刺激且新奇；但若您有清楚且明確的活動目標，體驗學習課程活動絕對可以為您的工作、團體及組織，創造出更多的運用與價值。

再例如：當您在帶領團體進行活動的時候，是否曾經感受到一股來自參與者的壓力：「你到底想要告訴我什麼？為什麼要做這個活動？這個活動設計背後的目的為何？到底有沒有標準解答？」或是您的參與者選擇觀望與沉默，甚至挑戰您的中

立性與動機；面對團體時，您提問了許多開放性的引導問題，但總是感覺他們在外圍繞圈圈，並未觸及主題核心，當然這也影響了客戶對您的信心。此外，您的課程活動的順序安排多久沒變了？您是否一直以相同的課程，運用在同性質但不同的團體身上？是否您在帶領團體時，心裡也曾自問：「難道這些活動只能做這樣的操作嗎？」

就企業培訓成本的角度來看，引導員的挑戰永遠是時間，您的客戶一定希望能在最短的時間內，解決團隊的問題，建立團隊，讓主管及員工理解並接納企業高階主管的理念，形成該公司的企業文化。如何在國內有限的資訊及客戶期待的時間內，達到客戶的期望，相信是引導員的一大挑戰。

二、真理，必須從分享開始

對於真理（Truth），西方有句諺語：「真理，存在於你我的對話之間！」（Truth comes from the dialogue），對於人生、家庭與情感，筆者堅信：「快樂，直到分享才有意義！」這也是為何筆者願意將這幾年的經驗，集結成這本書，與您分享。

體驗學習吸引人之處，不只是因為它來自西方，提供了新穎、有趣、有創意並且有效的學習情境，更重要的是，當筆者在這十年間，將它的價值觀與哲學，實踐在自己的生活、家庭、工作、團體及組織內時，真的感受到它的作用，進而更加地了解及認識自己。筆者這些年除了出國進修外，亦大量研讀國外書籍及收集研究文獻，所下的功夫，好比自修碩博士學位。

這本書的主要內容，為筆者這十年來的研究及實務經驗，並希望在華人的體驗學習領域，投下一顆小小的石頭，將個人



所得的資訊中文化，與您分享！希望看完這本書，能讓您對將探索學習運用在企業培訓的領域中，有更深的一層認識。

吳兆田

2006年5月14日

關於這本書……

在各位翻閱前，必須先向各位讀者說明，這本書是一本將國外的一些資料以及個人的經驗加以整理編著的工具書，提供各位作為參考。

本書分為三大部分：背景與理論基礎、實務與反思，以及進階發展。其中的哲學與理論又以美國探索專案訓練機構（Project Adventure, Inc，簡稱PA）為主要架構加以延伸，書中後續章節，亦會簡單介紹此非營利訓練機構。



第一部分，背景與理論基礎（Framing），主要學習重點為：

- 認識探索學習發展的歷史背景及相關機構。
- 了解探索學習之基本哲學與價值觀。
- 了解探索學習的理論基礎與架構。

第二部分，實務與反思（Practice and Reflection），主要學習重點為：

- 認識探索學習如何影響團體（團隊）。
- 學習如何評估客戶需求以及欲達到的目標。
- 學習如何規劃及管理你的設計與提案。
- 了解探索學習課程活動的帶領者（引導師），所需扮演