



李冈飏◎编著

做最好的

拓展

Be Best
TUO ZHAN
Facilitator

培训师

做最好的拓展培训师

Be best outdoor trainer

李冈幽 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的拓展培训师/李冈幽编著. - 北京: 企业管理出版社, 2008. 10
ISBN 978 - 7 - 80255 - 082 - 7

I. 做… II. 李… III. 企业管理 - 职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 166051 号

书 名: 做最好的拓展培训师

作 者: 李冈幽 编著

责任编辑: 申玲瑞

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 082 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68416775

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开 18.75 印张 399 千字

版 次: 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

版权所有翻印必究 · 印装有误负责调换

写在前面的话



做拓展训练的培训师已经有十几年了，我非常喜欢这个职业，因为它实实在在是一种振奋人心和催人向上的培训形式，在增强团队精神、振奋员工士气、培养良好心理素质、激发积极心态、增进员工间的沟通和理解以及探讨管理技能和经营观念等方面，有着传统培训不可替代的作用，于是，乐此不疲，十几年如一日地战斗在拓展训练培训师这个岗位上。

在最近的几年里，各地从事拓展训练的机构呈几何级数地增长，在一些经济发达地区，这类培训公司更如雨后春笋，市场一派繁荣。但是，如果这些机构的经营者都能给消费者提供合格产品，那我们宁肯为这个行业百花齐放的春天而喝采，可如果我们发现他们其中的一些机构仅仅为逐利而提供给消费者的是假冒伪劣产品时，我们就有理由和消费者一起对他们说“不”，因为，拓展训练是一个高风险的行业，输出劣质的产品是要出人命的！

2007年的春天，一个朋友请我去做一个培训，在这次培训中，我亲眼目睹了十几米高的训练架居然呼然倒下，砸伤了一位培训师。

2007年5月份去天津，当地的一个培训师告诉我，在一个出租的训练场地上，他曾经亲眼看到另一个培训机构的一个年轻人带着学员做“背摔”这个项目时，由于这个年轻人根本不知道如何规避这个项目存在的危险，项目的指导异常简单，当一个体重比较重的学员摔下时，造成了三个接他的学员“一个两颗门牙被砸掉、一个鼻梁骨被砸断、一个一条胳膊骨折”三人同时受伤的惨剧。

2007年7月在杭州，一个培训机构组织了一次培训，他们在高空训练的安全保护措施极不充分，因此一个学员在做空中单杠的时候，竟然因为铁锁断开而摔向地面，虽然没有当场毙命，但已成了植物人，在家属的强烈要求下中止了她的呼吸。

2007年8月，一家户外体验式培训机构，一位学员因为身体的原因不想

做天梯这个项目，可培训师误以为他是心理问题而一定要求他做，他赌气就做了，做完后感觉很不舒服就提出不去吃午餐，离开队伍后还没有走到宿舍就走不动了，埋头坐在了路边的台阶上，当另外队的同事发现后，赶快把他背回了宿舍，并通知了服务员，服务员又去找基地主任，很久没有人来，学员一看他的状况很不好，又等不到有人来处理，就自己打了急救中心的电话，等救护车来了，这位学员已经“只有出气儿，没有进气儿了”。

2008年6月，一些人在怀柔一处著名的景区给学员做下降，由于他们可能根本就不知道下面应该有个人拉住绳子来做保护，因此导致一名学员从高空坠落，目击者说：“满头是血，不省人事地被抬走了”。

除了安全的问题，还有培训质量低下的问题。

拓展训练是一种培训，无论采用了何种形式都要达到企业来参训的目的，因为这是客户的要求，所以培训师就必须认真地“传道，授业，解惑”。

培训行业销售的是无形产品，这种产品本质上是靠培训师输出的，一个培训师专业培训能力的强弱，决定了这个企业产品品质的优劣，可我看到一些培训师，在自己的桶里还没有多少水的时候就去诲人不倦地去教导别人了。

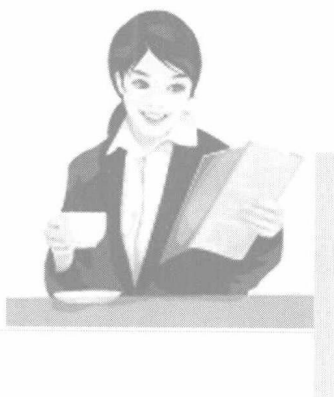
“位卑未敢忘忧国”，南宋诗人陆游在被贬官之后写《病起书怀》这句千古流传的诗句，从小就背诵过，直到现在还印象深刻，但从未有过像此时此刻身临其境这样的感觉，尽管我现在连“位卑”都不是，是个“无位”的百姓，但我想尽自己最大的努力来推动这个行业的健康发展。十几年“拓展训练”的经历，我从一开始就身体力行，应该说基本见证了拓展训练在中国的发生和发展，作为热爱这种培训方式的培训师我一直坚持在培训的第一线。

所以我想把自己这些年在户外体验式培训——拓展训练中的一些经验和体会和盘托出，和大家分享，把自己积累的培训经验、得到的一些感悟、精心琢磨的一整套行之有效，可以获得较好培训效果的体验式培训方法，完完整整地讲给大家听，让大家知道拓展训练究竟是什么？体验式培训是怎么回事？了解它的起源和发展，让每一个有志成为拓展训练培训师的朋友都能够获得对拓展训练的深入了解，迅速提高朋友们在户外体验式培训上的能力，并在未来的培训中能够输出高质量的产品，即良好的培训效果。

如果这本书能够起到这样一些作用，就会大大提升各个拓展训练机构的培训质量，使受训企业或其他组织在培训中受益，并由此给这些组织带来直接、间接的效益。

这也是我想写这本书的初衷——为国家、民族做点儿事。

目 录



第1章 “拓展训练”来了	1
第一节 创造拓展训练	1
第二节 为什么会有拓展训练	2
第三节 创业之路	3
第四节 拓展训练诞生了	4
第2章 初期的拓展训练	7
第一节 初生的孩子	7
第二节 产品的缺陷	10
第三节 吃一堑,长一智	18
第3章 实践拓展训练	21
第一节 回归自然	21
第二节 苦与乐	23
第三节 从毛坯房到精装修	28
第4章 热身	31
第一节 热身的准备	31
第二节 热身的开场	32
第三节 拓展训练及课程的介绍	35
第四节 拓展训练与传统培训的区别	38
第五节 拓展训练的项目形式	41
第六节 团队建设与成果展示	42
第七节 训练要求与时间安排	45
第八节 热身的过程控制	49

第5章 班前会	52
第一节 班前会的由来	52
第二节 招开班前会	54
第三节 记住学员的名字	56
第6章 晨练	57
第一节 晨练不是可有可无	57
第二节 最初的晨练	58
第三节 晨练的实施	60
第四节 晨练的控制	61
第7章 培训准备、身体活动操和“小热身”	63
第一节 身体活动操	63
第二节 “小热身”	64
第三节 “小热身”的控制	66
第8章 项目与回顾	68
第一节 项目和做项目	68
第二节 项目的发展	70
第三节 项目类型与作用	72
第四节 回顾	73
第9章 项目之一——背摔	75
第一节 项目介绍	75
第二节 项目布置与安全监控	76
第三节 项目回顾	79
第四节 回顾要点之一 良好的心理素质	80
第五节 回顾要点之二 信任	85
第六节 回顾要点之三 责任感	88
第七节 回顾要点之四 同理心、换位思考	91
第八节 规则流程企业高效运作的保证	93
第10章 项目之二——盲人方阵	94
第一节 项目介绍	94
第二节 项目布置与安全监控	95

第三节	项目回顾	97
第四节	项目分享要点之一 团队工作方法	99
第五节	制定本队的团队工作方法	101
第六节	改善沟通,注意倾听	102
第七节	群体决策中的若干问题	103
第八节	群体决策中的领导作用	109
第九节	学会服从	111
第 11 章	项目之三——空中断桥	113
第一节	第二次准备活动	113
第二节	项目介绍	114
第三节	项目指导	115
第四节	项目控制及应急处置	117
第五节	项目回顾	118
第六节	分享要点之一 把握人生机遇,跨出这一步就是海阔天空	119
第七节	回顾要点之二 修炼平常心	120
第八节	回顾要点之三 能够成功的人往往是经常自我加压的人	122
第九节	要点之四 扩大心理舒适区	123
第十节	要点之五 断桥一小步,人生一大步	125
第 12 章	项目之四——雷阵	126
第一节	项目介绍	126
第二节	项目布置	127
第三节	项目控制	128
第四节	项目回顾	129
第五节	以效率为主线的回顾要点	130
第六节	时间损失之一 方法欠佳	131
第七节	时间损失之二 定势思维	133
第八节	时间损失之三 决策思路不清	135
第九节	每个地方都比对手快一点	138
第 13 章	晚间的团队强化	139
第一节	晚间活动对团队的成长有益	139

第二节	有趣的团队角色	140
第三节	红方黑方	145
第四节	真情故事	149
第 14 章	项目之五——天梯	151
第一节	项目介绍	151
第二节	项目回顾	153
第三节	决不轻言放弃	154
第四节	学会合作	157
第五节	转变视角	158
第六节	不同才能互补	160
第七节	天梯的控制	160
第 15 章	项目之六——孤岛求渡	162
第一节	项目介绍	162
第二节	项目布置	163
第三节	项目的过程控制	165
第四节	项目回顾与分享	166
第五节	引入组织结构金字塔	168
第六节	员工的贡献 主动精神	170
第七节	中层管理者的贡献	173
第八节	高层管理者的贡献	181
第九节	打破沟通障碍,实现信息共享	188
第十节	创造性思维	190
第十一节	结束语	193
第十二节	记忆中的“孤岛”	193
第 16 章	项目之七——求生	196
第一节	项目介绍	196
第二节	项目布置	197
第三节	项目回顾与分享	200
第四节	奉献精神	200
第五节	天生我才,优势互补	203
第六节	团队合力 变不可能为可能	205
第七节	关于“求生”	207

第 17 章 培训总结和结业仪式	209
第一节 小组总结	209
第二节 大组交流分享	211
第三节 培训师的归纳和总结	212
第四节 建立和修正目标	215
第五节 结业仪式	216
第六节 培训总结和结业仪式的控制	218
第七节 关于培训评估	219
第八节 关于此次培训	223
第 18 章 培训经验分享——培训师	226
第一节 目标 做最好的拓展训练的培训师	226
第二节 获得良好培训效果的五个要因	227
第三节 培训师的应变能力	235
第 19 章 培训经验分享——培训技术	238
第一节 催化的技巧	238
第二节 进入期的催化	242
第三节 问题学员	244
第四节 提问的技巧	251
第五节 启发中的讲授	254
第 20 章 展望拓展训练的未来	264
第一节 拓展训练目前的问题	264
第二节 对于拓展训练的信心	265
第三节 拓展训练走向何方?	267
第四节 定义拓展训练	269
第五节 拓展训练的发展方向	289
第 21 章 规范拓展训练	281
第一节 培训师的规范	282
第二节 课程教案的规范	284
第三节 器械教具的规范	286
写在后面的话	288



第一章 “拓展训练”来了



拓展训练——体验式培训的一种形式,在香港被称作“外展训练”,源于国际组织 Outward Bound,1995年3月被引入中国大陆时改称为“拓展训练”。



第一节 创造拓展训练

“拓展训练”在中国已经走过了13年的发展之路,越来越多的人了解和熟悉了这种户外体验式的培训方式。但是,拓展训练是怎样产生的?作为见证了拓展训练在中国发生和发展的人,我应该把这样一段经历过的事告诉大家,因为毕竟拓展训练已经波澜壮阔,越来越多的朋友们开始走入这个领域,当他们开始从事这项工作的时候,他们应该知道自己的“根”在哪儿?

“拓展训练”在中国大陆的起源是源于刘力。

1994年,刘力从中央某部委培训中心辞职,下决心要办一所培训学校的时候,琢磨出来“拓展”这两个字。因为,当时香港做这种培训的机构叫 OUTWARD BOUND,中文翻译为“外展”。如果给自己的这个培训学校起个名字,最好是和 OUTWARD BOUND 有联系,但又有区别,于是,刘



力用“开拓”和“发展”两个词中各取一个字的办法，创造出了自己这个机构的名字，既可以和外展有区别，也符合当时开拓、发展的时代精神，同时也突出了户外体验式教学的特点。

这个创造意义非凡，首先刘力把一种完全不同于传统培训的培训方式引入中国；其次，他创造了一个行业。目前，据不完全统计，在全国范围内，这个行业的从业人员已有几十万，仅仅是从事这个行业的总经理就有上千人，这个贡献，给企业和组织带来了一种全新的、更有效的学习形式。

第二节 为什么会有拓展训练

“拓展训练”这个词是刘力的创造，但体验式培训却不是他的创造，是学来的。

20 世纪 80 年代末，中国在改革开放的道路上大步前进。但是，当时我们国家在人力资源管理和现代培训这两个领域里与发达国家相比有很大的差距，为了尽快缩小这个差距，我所在的培训中心与联合国 UNDP（计划开发署）合作实施一个对华的援助项目，对方出资为我们建立一个现代化的培训中心，聘请发达国家著名的专家学者来华讲学，当时我在的培训中心在全国范围内组织了一批干部教育系统的优秀教师和年轻干部来学习这些先进的培训理念和先进的培训技术，并组织他们到一些发达国家去参观考察，进行各种形式的学术交流。在一次国际研讨会上，来自香港外展训练学校（OUTWARD BOUND HK）的专家们介绍了一种很新鲜特别的培训方式“外展训练”，随后不久，刘力就和几个同事一起去了香港的外展训练学校，并在那里参加了一个为期 10 天的领导力课程培训班，亲身体验了这种别具一格的培训方式。这次培训给了刘力这个培训工作者强烈的震撼，让他感觉这真是一个让人耳目一新的培训，无论从培训的形式到培训的效果都与传统的培训有较大的不同，他感觉这种培训完全应该引进国内，让我们的培训也有一些现代化的味道，让我们的国人从这样一种培训方式中受益。

刘力有了这个想法之后，就在中心积极推动这个项目的实施，但是，由于我们所在的培训中心属于政府机构，来这里参加培训的学员都是身居要职的高级干部，而且年纪偏大，因此，中心的领导经过慎重的考虑没有接受刘力的建议。但是，刘力属于那种想好了就要去做的人，所以他后来对我说，既然在培



训中心不能做这件事，那我只好自己干。

在1994年的春天，他就再没有来中心上过班，从此走上了创建“拓展训练”的道路。那一年他40周岁。



第三节 创业之路

刘力在辞职之前和我聊过他的想法，希望我也能够和他一起去创造这个事业，但是因为我当时正好有机会参加一个我们中心与瑞士政府的合作项目，内容恰恰是“TOT”，也就是“培训者的培训”，这对我来说，也是一个难得的学习机会，因此没有能够和他一起走上艰难的创业之路。这件事对我来说一直是一个遗憾，当从国外学习回来以后，我听说他的老父亲——一位著名的眼科大夫不幸去世，我曾经和这位受人尊敬的老人有过一面之缘，就去为老人送别，在那时我才又见到了刘力。

“路漫漫而修远兮，吾将上下而求索。”

一个晚上，在寒舍，他向我讲述了这两年他走过的艰辛、遍布沟坎的创业之路。

从机关里出来后，伴他同行的只有一个绚烂的梦想、一个宏伟的蓝图、一个感觉有希望的事业。但是，要把这些东西变成现实，却山高路远。当时没有人理解刘力，因为，当时的中国，培训这两个字都是和改革开放一起出现的新名词。当他向人们解释和说明他要做什么事的时候，几乎所有的人都有如听天书似地睁着怀疑和不解的眼睛，刘力就只有一个感觉了，众人皆醉我独醒。但是，还是有人被他的诚心和远见说服了。华融公司的总经理，在看了刘力长达二十几页的项目策划书后，最终同意投资100万元人民币给刘力。

从香港和西方归来，刘力认为，要建这样一所地道的拓展学校，学校的选址一定是在一个远离都市且有山有水的地方。于是，他开着212吉普车，拿着一张北京市地图，在地图上寻找有蓝色的地方，因为只要有蓝色，就表示那个地方有水，就这样整天在北京市周边的各个县里苦苦地寻找，早出晚归，每天都要在崎岖的山路和乡村的土路上驰骋一二百公里，足足找了有三个月，也没有确定下一个合适的地方。

有山有水的地方一般都地处远郊区县，免不了要和当地的农民兄弟打交道，而他们率直和粗放的性格，让刘力大伤脑筋。走进村委会，刘力还没来得

及说清楚来意，村长们便大喊着：什么，什么学校？办什么学？学什么？这叫什么学校？你们是干什么的？有文件吗？等差不多听明白一点了，又说：整那玩意儿有什么用，谁会跟你干那种事？能挣钱吗？

毕竟，种庄稼与现代培训之间的距离差不多要到月球了。

在他寻找培训场所的过程中，有两个人和他一起走上了创业之路，一个是北京工商大学的团委书记，另一个是中国粮油进出口总公司下属的一个公司的办公室主任。他们在一次培训中认识了刘力，用他们自己的话说，总算找到“组织”了，自己的所学和所有的特长都特别适合做拓展训练。



第四节 拓展训练诞生了

一个偶然的机会，让刘力的苦苦探索划上了句号。

在培训中心成功地开发了一个系列的领导艺术课程之后，就开始对外讲授这个让人耳目一新的体验式培训课程，刘力也结识了很多外单位的同行，其中有一个人是新华社培训中心的主任，她听说刘力正在搞“拓展”时，一次打电话问刘力是否可以给他们新入社的150名大学生做一次这样的培训，刘力说：可以是可以，可就是没有这样的地方啊。这个主任说：我们在房山有一个绿化基地，你看行不行，刘力去看了，这一看不要紧，这块风水宝地就孕育出了北京拓展训练学校。

新华社的绿化基地，最早是军队的一个通讯团的团部，代号202，在“苏修亡我之心不死”的战备年代，这个团的任务就是配合新华社的工作，一旦战争爆发，新华社就会全数撤到房山，后来，我们在这个基地方圆几十里的地方，都可以见到山脚下有锈迹斑斑铁门的防空洞、油库和无数已经开始坍塌的汽车掩体。后来，世界格局发生了巨大的变化，笼罩在中国人民头上的战争阴云，随着前苏联的解体已渐渐飘散了，那么这个团也就没有存在的价值了。

在这样一个大军营里，完成这样的培训特别合适，刘力和他的小团队，还聘请了一些做培训的朋友，利用砖墙、树木、水塔、山坡、游泳池和操场完成这一次为期5天的户外体验式培训。

在培训的间隙，刘力在军营里闲逛，发现在军营的最南面有一个独立的小院子，院子里有几棵高大的柳树，树下长满了齐腰深的野草，他从倒掉的铁门



走进去，一群长着大尾巴的大鸟惊飞起来，他看到一座残破不堪的二层小楼，门窗都钉上了“×”字形的木板，还有一个巨大的厂房，院子的东面有一个小山丘，顶上荒草丛生，当风吹过的时候，露出一座仿古的小亭子，他爬上小亭子发现这个院子的外面居然有一个小水库，他忽然反应过来，这里不正是有山有水、有场地、有住宿条件的训练基地吗？刘力心中狂喜，“踏破铁鞋无觅处，得来全不费功夫”。

找到这样的培训场所已经不易了，让它能够合法经营同样不易。

刘力想，到了政府部门的办事机构，他们应该能够比较容易理解这个事情，可是到工商局去注册的时候还是遇到了很大的麻烦。

当他告诉工商局的工作人员自己要注册一个“拓展训练学校”的时候，那个人以为自己听错了，让刘力再说一遍，刘力重复了一次他还是没有听懂，于是他奇怪地反问，“你说什么？‘脱产’学校？‘脱产学校’是干什么的？”刘力没有办法，只好拿出纸笔写给那位工作人员看，那人看完了之后，问他“拓展训练学什么？”刘力耐心地给他解释了一遍，这一次他总算听明白了，可是问题又来了，因为当时在培训这个行业里，更多的是知识和技能的培训，比如：烹饪、驾驶、计算机、外语、美容美发、琴棋书画等，所以，工作人员对他说，这样一种培训学校我不知道应该给你归到哪一类里注册，请示一下再给你答复。可最后刘力等来的答复是：不能注册。

刘力没有因为这个挫折而放弃，毕竟这是一件于国于民有利的好事，几经周折之后，刘力找到了北京市怀柔区教育局的局长。

这是一位有着几十年教育工作经验的老同志，听了刘力生动的讲述之后，尽管他没有亲身体验“拓展训练”，但是凭着他教育工作者的直觉，感觉这是一个可以尝试一做的、新的教育形式，于是他小心翼翼、有条件地给刘力开了绿灯，他说：“先给你们一个试运营的白本（办学校的临时执照），看看你们这个想法的效果怎样？当然也要看看是不是有什么邪的歪的。”

一年之后，这个老局长带人来考察北京拓展训练学校之后，兴奋地对刘力说：“我搞了30多年的教育，没有想到还有这样一种形式新颖、效果显著的教育形式。”老局长放心了，同时，为了表示对这个新事物的支持，他特许刘力把“北京拓展训练学校”的牌子挂在怀柔教育局这块牌子的旁边。

1995年3月15日，“北京拓展训练学校”在北京房山区岳各庄乡的新华社绿化基地诞生了，它开启了户外体验式培训的先河，在成人培训的领域里成

功地实现了飞跃,为国家的现代化教育模式开创了新路,做出了巨大的贡献。



北京拓展训练学校的培训场地



第2章

初期的拓展训练



第一节 初生的孩子

当时的拓展训练非常想借鉴国际 OUTWARD BOUND 组织经营和管理的经验，并考虑加入这个国际组织，因为一旦加入这个组织，企业就会有国际的背景，同时也可以得到他们的帮助，按照他们那个经营和管理的模式来经营和管理这个培训机构，就省心多了。

于是，我们这个企业的负责人就给这个总部设在加拿大渥太华的国际 OUTWARD BOUND 组织发了一封信，请求加入这个组织。很快对方就回信了，并且委派香港 OUTWARD BOUND 学校的一名官员来大陆考察我们的拓展训练学校。

来人是个富有经验的老外，他参观了我们的训练场地和训练设施，目睹整个拓展训练的过程，也和我们很多培训老师进行了座谈之后，表示对拓展训练的表现非常满意，但同时也提出了一些建设性的意见，比如，他说“缅甸桥”最好设计成有坡度的，这样挑战就更大了，另外，他敏锐地发现在“断桥”下固定着一个用来插遮阳伞的铁管，高出地面有 20 多厘米，他说这是严重的安全隐患，等等。

2000 年的时候，我去香港西贡大隅山的“外展训练学校”参加了一个 10 天的领导力培训课程的时候，这个老外真是精于人情世故，因为我看到他们那个“外展训练学校”，无论是在学员的食宿条件、教学训练设施、装备和背山面海的优美校园环境等硬件条件上，还是师资力量和学校的经营管理等软件条件上，都和我们当时的情况有天壤之别，特别记忆深刻的是那艘名为“志风号”的远洋帆船，它是香港外展训练学校的标志，当年经常被学员扯着风帆，