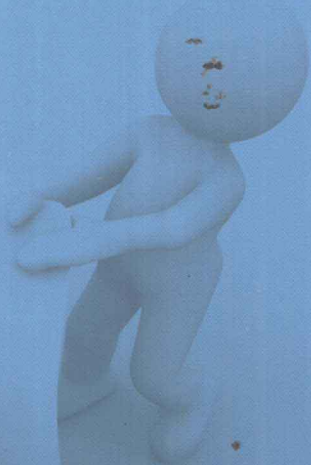


职工文化
生活丛书

SERIES OF WORKERS'
CULTURAL LIFE

拓展训练 知识手册



拓展自身能力 | 凝聚团队精神

科学的拓展训练方法
磨炼意志，陶冶情操
寓教于乐，易于操作
帮您打造一流的员工，一流的团队

知识
宝典

 中国工人出版社

中国职工文体协会 主编

拓展训练 知识手册

图书在版编目 (CIP) 数据

拓展训练知识手册/钱俊伟著. 中国职工文体协会主编. —北京:
中国工人出版社, 2011. 1

(职工文化生活丛书)

ISBN 978-7-5008-4727-4

I. ①拓… II. ①钱… III. ①企业管理—职工培训
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 123543 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100120

电 话: (010) 62350006 (总编室)

(010) 62005047 (编辑室)

发行热线: (010) 62045450 62005042 (传真)

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市国英印务有限公司

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

字 数: 150 千字

印 张: 5.375

定 价: 18.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

前 言

拓展训练的产生和发展普及，不是一种偶然，而是拓展本身所具有的特质和社会发展的环境进行综合性反应的美好产物，也是事物的必然性与偶然性完美结合的体现。

我国改革开放以来，经济飞速发展，人们生活水平、社会经济水平和文明水平不断提高，企业和机关事业单位也越来越重视对职工素质、能力的培养和提升。企事业单位只有在“以人为本”和“团队精神”等新的管理理念的指导下，不断提高管理技能和职工素养、能力，才能够满足飞速发展的社会经济和社会文明的需求。

再加之，几千年来，我们接受的都是说教式、灌输式的教育，人们对于这种教育模式已经厌倦，开始思考有没有更好的教育方法来替代或者补充传统教育的先天不足。拓展训练是一门以体验式和生成性教育学、体验经济学、建构性和人本性心理学、互动和符号社会学等多学科为基础的新兴培训教育模式。经实践检验和调查研究发现，拓展训练是最适合成年人素质教育的学习方式。

由于拓展训练强调以团队为学习和组织形式，因此每一个项目的实践都需要一名专门的指导者带领完成。为了便于指导者熟练地掌握拓展训练技术，本书不仅介绍了拓展训练的理论基础，而且还详细地介绍了11大类，共53个项目的实践操作的具体技能。使每位读者在阅读此项目后能够做到“知其然，也知其所以然”，不但学会这些项目，而且可以按照此种分析项目的思路，进行新项目的创编和为制订不同培训方案

有据有效地选择项目。

本书的写作得到国内著名拓展训练专家——北京大学钱永健副教授的指导，具体章节分别由北京大学外聘教师刘博、大连水产学院教师王治国和李晓婵、中国地质大学（北京）教师崔健、北京科技大学教师窦海波、北京化工大学教师林项、北京四中教师向天宝、北京体育大学博士王前进、北京师范大学心理学硕士罗喆慧等业内人士合作完成，最后还要感谢曾经参与过作者课程的成百上千的学员朋友们。

由于拓展训练是一个很深奥的学科，再加之本书完成得较为仓促，恐有不妥之处，请同行和读者指正！

钱俊伟

北京大学畅春园

2010年12月

目

录

Contents

理论篇

第一章 拓展训练简介 / 2

第一节 拓展训练概述 / 2

第二节 员工拓展训练的界定 / 3

第三节 员工拓展训练的特点 / 4

第四节 员工拓展训练的分类 / 6

第五节 员工拓展训练的价值与功能 / 10

第二章 员工拓展训练的课程模式 / 14

第一节 员工拓展训练的大课程模式 / 14

第二节 员工拓展训练的小课程模式 / 21

第三章 员工拓展训练的主要技能 / 28

第一节 破冰、团队建设和大总结课 / 28

第二节 跟进评估、危机管理 / 35

第三节 项目创新与设计技巧 / 39



录

Contents

理论篇

第一章 拓展训练简介 / 2

第一节 拓展训练概述 / 2

第二节 员工拓展训练的界定 / 3

第三节 员工拓展训练的特点 / 4

第四节 员工拓展训练的分类 / 6

第五节 员工拓展训练的价值与功能 / 10

第二章 员工拓展训练的课程模式 / 14

第一节 员工拓展训练的大课程模式 / 14

第二节 员工拓展训练的小课程模式 / 21

第三章 员工拓展训练的主要技能 / 28

第一节 破冰、团队建设和大总结课 / 28

第二节 跟进评估、危机管理 / 35

第三节 项目创新与设计技巧 / 39

理 论 篇

第一章 拓展训练简介

我国改革开放 30 多年来，经济飞速发展，人们生活水平、社会经济水平和文明水平不断提高，企业和机关事业单位也越来越重视对职员素质、能力的培养和提升，而在众多的培训形式和课程中，拓展训练成为新时代的宠儿。每年有越来越多的企事业单位和个人接受这种新兴的体验式培训的洗礼，并深受影响。

第一节 拓展训练概述

拓展训练是一种源于求生训练的教育培训模式。它是一门给人们提供历奇、挑战、困境、问题等情境的体验式学习模式。

在第二次世界大战期间盟军的商船在途经大西洋时，经常遭到德国 U 型潜艇采用狼群战术的包夹和袭击，海员的伤亡非常惨重，在发生海难时能够生还的海员非常少。人们经过对这些为数不多的生还海员进行调查研究，发现两大显著特点：

第一，他们不是身强力壮的年轻人，而多数是年龄偏大、有丰富生活阅历、求生意志力更强的中年人。这说明要想生存就要具有一定的求生技能和丰富的人生阅历，更关键是要有过硬的心理素质。

第二，他们不是单个生还，而是三五成群，结伴而归。这说明要想成功一定要有强烈的团队精神和意识。

伟大的教育学家，英籍犹太人库尔特·哈恩和其他教育学家根据这

一调查结果于1941年创办了阿伯德威海上训练学校,训练年轻海员在海上的生存能力和船触礁后的生存技巧,显著地提高了海员的生存率。这就是世界上拓展训练学校的前身,它的英文名字是 Outward Bound,源自英国海军专业用语“离港船只”,喻义是:一艘小船在暴风雨来临之际,离开平静的港湾驶向大海,去迎接更大风雨的挑战。其实现代人和现代企业,也都是一艘艘小船,驶向社会这个广袤无垠的严酷的现实世界,去迎接更大更困难的挑战。

战争结束后,这种体验式训练的独特创意和训练方式逐渐被推广开来,被大量的教育学家、心理学家、社会学家、管理学家等所推崇,训练对象由海员扩大到军人、学生、工商业从业人员和党政机关干部等群体。训练目标也由单纯的体能、生存训练扩展到心理训练、人格训练、管理训练等。

拓展训练现在已经遍布世界40多个国家,我国也是开展这种训练的国家之一。拓展训练1995年引入我国,时至今日,拓展训练在国内风靡起来,几乎遍及全国各地,它的参与者已经由各大跨国公司、国有企业、党政机关、名牌大学的MBA、EMBA、MPA等向社会各界、各个层次普及。

第二节 员工拓展训练的界定

人们接触拓展训练后,发现它是一种寓教于乐的培训模式,适合于现代人和现代组织的全新培训方式,它不同于传统的课堂式教育,是一种更适合成年人学习和培训的方式。

在我国拓展训练通常分为三大类:

第一类,以休闲娱乐旅游为主。没有特意加入教育、培训的元素,主要是为了提高都市人的生活质量,有更多的闲暇时间走出城市,走进

大自然去愉悦身心、享受生活，这也是一种休闲消费行为，这种方式被称为“Happy 团队”。通常和旅游、会议增效等组织活动结合实施。

第二类，以学校体育教育为主。由于当前以素质教育、健康教育、人本教育为指导思想，在新大纲的“三自”方针下“放开”和“开放”，才有社会上时尚、新兴、有用的新运动走进学校，以弥补传统学校教育的某些不足，从而培养出身体健康、心理健康，有较强社会适应能力，有较强创新思维的人才，被称为学校拓展训练或素质拓展训练。通常在大中小学的体育课、心理健康辅导和社团活动中结合实施。

第三类，以管理培训为主。主要目的是教育、培训员工，使其潜能激情充分被挖掘出来，提高领导、主管们的管理技术水平，从而使企业的团队更加协作，更加有凝聚力，最终为企业创造更多的利润价值。因此企业在“以人为本”新的管理理念下对人力资源的充分投资与利用，被称为拓展管理培训或员工拓展训练，通常在企事业单位和人力资源、员工培训、高校高级研修班等结合实施。这也正是本书介绍的主要内容和重点，以下章节中出现的拓展训练均是指员工拓展训练。

第三节 员工拓展训练的特点

一、以体能消耗适宜，心智挑战为主

员工拓展训练不是日本、韩国的“魔鬼训练”，不崇尚“体能即意志”的训练理论。它对体能、体质和专业技术的要求，要远远小于它的起源母体 Outward Bound。员工拓展训练通常采用一些短时间项目，这样便于课程的监控，对师资的要求也较低。如“信任背摔”、“地雷阵”、“孤岛求生”、“解人结”等，这些看似简单的项目就能达到给人们带来极大的心理挑战的目的，其中包括一定的技巧难度，通常是陌生的、新

鲜的、具有挑战性的、与平常生活方式不同的经历与体验。在面对这些从未经历过的活动时，将会产生心理压力和生活中少有的危机感，由此产生的心理体验，必将带来理想的经验，从而提升自我意识和自我概念，促使员工个体的成长。

二、以游戏为主要活动形式

从组织形式上分析，人们会认为素质拓展只是一个体育游戏加文字游戏的活动而已。而事实上它是一种源于游戏，而又远远超越游戏的全新的体验式学习方式，它更注重游戏后的个人反思、归纳总结形成的经验规律，最终指导新的探索实践活动，以期有更好的行为表现。

17 世纪后，卢梭强调游戏有助于儿童的成长的言论受到了重视，法国最早开始研究游戏对学习及成长的促进作用。第二次世界大战以后，随着体验式学习方式的兴起，拓展训练和游戏已成为体验式教育工作者的利器。

三、以团队学习为组织形式，具有较强的参与性

员工拓展训练是以小团队为单位的组织形式进行学习，每个团队的规模在 12 ~ 16 人。这种团队有别于我们传统教学中班级的概念，它是一种要求较高的合作学习小组，是一群认同统一规则、技能上互补、为了完成共同目标而相互协作的人的共同体。员工拓展训练中的团队更具有团队的明显特征优势，它会很明显地经历团队从诞生到发展的四个阶段：形成期、动荡期、规范期和运作期。员工拓展训练中首先进行破冰项目和团队文化建设，在破冰后学员们相互熟悉的基础上，进行团队文化建设，内容包括：选定队长、队名、队训、队歌、队徽等。

团队有利于促进员工的参与性，在员工的学习中发挥着积极的影响，可以提升团队的能量、增强团队的民主决策气氛、促进学员参与的

积极性、提高决策的效率、挖掘学员间的技能互补性等，从而使团队在多变的环境中，更加灵活地反应和采取行动。尤其是在正面的相互依赖下，团队对个人有着不同程度的影响，如群体压力下的从众心理和行为、社会标准化倾向等，都会主动或者被动地促使学员参与到活动中来，进而使每位学员表现出较高的参与性。

四、强调特定的户内外学习环境

这里的学习环境可以是模拟的情境，也可以是真实的令人兴奋和心跳加快的户外自然环境。总之，这些环境要素构成了员工拓展训练的显著特点。因为环境是学习最基本的外部刺激，员工拓展训练的学习是对不同地点、元素、规则、障碍、情境模拟的运用，在自然环境中借助自然节奏，结合多样化的生态环境，从而能使学习效果最大化。

人类本就属于大自然，当人置身于自然环境中，享受它的空间、美景时，各类拓展训练活动的开展会有效地调动人类的六大感官参与到学习中，因为它们内部体验（心理）与外界体验（环境）沟通的渠道或入口。这六大感官分别是口、耳、眼、鼻、神经和第六感觉即直觉洞察力。这六大感官与七类智力相结合，为激发学员学习的主动性和积极性提供了无穷的组合机会。

五、是一种体验式学习

体验式学习是一个创造知识的过程，它也是员工拓展训练的重要特点，是对传统教学法的最好补充与启示。

第四节 员工拓展训练的分类

关于员工拓展训练的分类，根据人们的逻辑和思维习惯的不同，也呈

现出不同的分类方式。每一种分类的方式方法，都是一种关于员工拓展训练的不同角度和层面的认知和解读。下面我们了解四种常见的分类方法。

一、按照训练场地的要求

1. 室内外的破冰和热身项目

此类项目往往通过春风化雨的方式使学员的能量得到迅速提升、身体充分活动、情绪高涨和心理势能增强，从而能不断投入到学习当中。这些类似的活动通常被我们称为破冰和热身项目。它可以在短暂的时间里帮助不曾谋面的学员们驱除彼此间的习惯性冷漠，使他们熔炼到一起，增加活动的投入气氛。

在开展拓展训练时，许多学员面对陌生人、陌生的环境、陌生的教育方法，都会有担心、等待、犹豫的心理，教学现场的气氛往往如同凝固的冰一样需要破解。在这里，破冰是一个隐喻，就是在教学中，用来应付参加者彼此间开始时的冷漠和紧张，同时也希望带来温暖、融洽的学习气氛。而破冰项目的实施，也起到了让学员们活动身体的目的，从而能够更加安全地参加更为困难的项目。因此，破冰项目也称热身项目。成功的热身项目通常可以达到五个目的：建立轻松愉快的气氛；诱发学员的兴趣和引入项目的主题；预览学员的参与动机和热情；让学员互相介绍、认识熟悉；为学员将要进行的拓展训练项目进行心理准备。

2. 低要素、低风险的户外项目

低要素、低风险的户外项目是通过个人和团队的努力来完成一些特定情境下或环境下的任务，从而培养发展学员的身体灵活性、团队协作能力、沟通能力和解决问题的技巧等。这些项目通常在两米以下的高度进行，因此不需要绳索和安全带等较多专业保护技术，风险比破冰和热身项目大一些，但是仍处于风险较好控制的阶段。项目涉及的要素、条件不高，活动需要用些简单的轻便易携带的道具，如“盲人方阵”、

“孤岛求生”、“沟通造桥”、“电网逃生”、“地雷阵”等；一些活动需要用一些建造好、固定的道具与设施，如“信任背摔”、低空的“携手共进”、“勇渡硫酸河”、“穿越沼泽”等；还有些项目不用任何道具即可，如“七手八脚”、“疾风劲草”、“交通堵塞”、“众志成城”等。当然也有些项目会超出这个高度，甚至一个人伸出手臂都是接触不到的，如“翻越障碍”、“搬运轮胎”等，这些项目属于此类中风险较大的活动，因此操作时要特别注意安全保护。

3. 高要素、高风险的户外项目

高要素、高风险的户外项目要求较高的身体灵敏性、心理的承受力、团队的协作力，倾向于直面困难、情绪管理、自信心、危机管理等方面的培养。此类项目不仅要求个人、双人或多人的攀爬或移动，还要求团队其他的参与者负责保护挑战者的安全，对挑战者给予沟通和支持。因此，这类项目也可以发展学员的同情心、同理心、沟通能力和与团队其他成员的协作配合能力。此类项目一般要求有专门的保护器械和设施，通常运用特定的高于两米以上的人工设施或自然环境进行教学训练，因此有较大的风险和挑战。当然有些高要素的项目形式与低要素的相似，只是完成项目的高度被升高到 10 米左右，这样对于学员心理的压力和挑战会增强很多，如空中的“相依为命”就是地面上的“携手共进”的升级版。有的活动需要向上攀爬或移动，如“高空单杠”、“断桥”、“攀岩”、“海难逃生”、“空中走钢丝”等；有的需要下降技巧，如“高台跳水”、“绕绳速降”、“空中夺标”、“蹦极”等。另外，还有一些与高度没有太大关系，但是却要求具备其他的高要素的项目，当然随着项目要素的不断增多，高风险也就相应而来，如距离因素、山野因素、黑夜因素、恶劣天气因素、水面因素、时间因素等。与此对应的项目有，“定向越野”、“丛林徒步”、“Solo 露营”、“野外生存”、“独木舟”、“帆船”、“黑夜信任之旅”、“溯溪”等。

二、按照训练的时效性

1. 潜移默化型

就像用温水煮青蛙一样，循序渐进地改变学员的心态和心智模式，大多数的地面拓展训练项目都属于此类，如一些使气氛融洽的破冰、热身类项目和一些团队协作沟通类项目。

2. 瞬间顿悟型

通过强烈的震撼和刺激使学员发生瞬间顿悟，并且深受影响，如一些高风险高挑战的个人项目、革新类与魔鬼训练类的团队和个人项目。

三、根据参训人员分类

可以分为新人职员工培训、老员工培训、工会干部和总裁培训等。

四、根据培训学员所需

以员工所需的能力出发，为员工培训设计众多的培训项目。能力是一种心理特征，是影响人们完成某种活动的身心条件，既区别于性格、兴趣等方面的因素，又与之密切相关。能力是一个人对于今后道路选择和取得成功的基础。能力的形成是日积月累的。拥有什么样的性格，具备什么样的能力，是一个人目前发展及今后更好生存和发展的关键环节。

因此，我们从完善和提高员工的素质和能力出发，来进行项目分类，从个人发展到团队建设，从团队管理到团队领导等方面，本书将项目分为：破冰融合类、有效沟通类、信任建立类、问题解决类、个人挑战类、团队协作类、合作共赢类、领导和创新类、革新和执行力类、竞赛类、测试类。

第五节 员工拓展训练的价值与功能

一个人的成长，在拓展训练的实施中是通过个人、团队、社会三方面培训目标的实现而完成的（见图1）。所有的拓展训练项目也是以这三大目标进行设计的，再根据员工不同层面的需求而有所侧重。

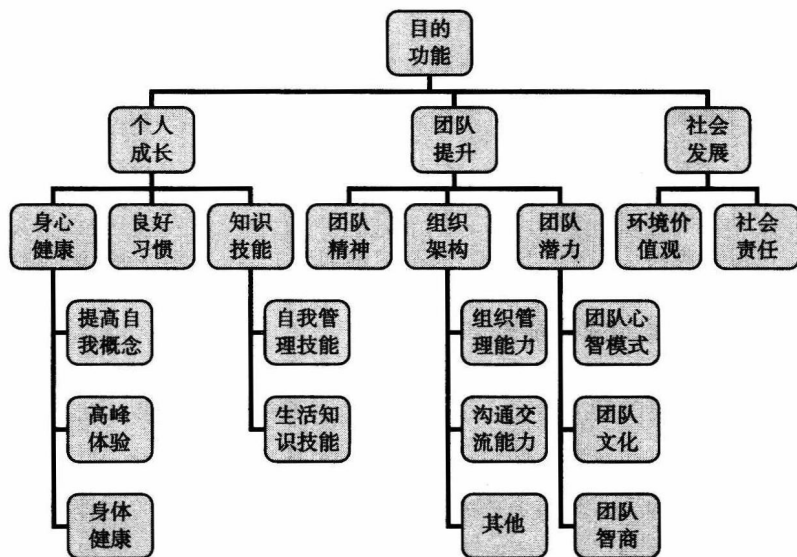


图1 拓展训练的目标结构图

一、个人成长方面

除了图1所介绍的关于身心健康、良好习惯和知识技能的养成外，我们还可以从另外一个角度来认识员工拓展训练对于个人成长的作用，那就是6商理论（6Q）：智商（IQ）、情商（EQ）、逆商（AQ）、健商（HQ）、德商（MQ）、财商（FQ）。