



李冈幽◎编著

做最好的 拓展

第2版

ZUOZUIHAO DE
TUOZHAN
PEIXUNSHI

培训师

做最好的

拓展培训师

Be best outdoor trainer

(第2版)

李冈幽◎编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的拓展培训师 / 李冈幽编著. —2 版. —北京:
企业管理出版社, 2017. 1

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1406 - 4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 284344 号

书 名: 做最好的拓展培训师 (第 2 版)

作 者: 李冈幽

责任编辑: 申先菊

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 1406 - 4

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701073
编辑部 (010) 68456991

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 25 印张 400 千字

版 次: 2017 年 1 月第 2 版 2017 年 1 月第 2 次印刷

定 价: 60.00 元

版权所有翻印必究 · 印装有误负责调换

再版序言

自 2008 年拙作《做最好的拓展培训师》出版以来，拓展训练在全国以不可阻挡之势持续快速发展，拙作自是推波助澜。在全国性的行业论坛上，我听到的最多的话就是“李老师，一直看你的书，早就知道你，今天可见到真的了；李老师，我就是看着你的书学会拓展的；李老师，看了你的书才知道拓展是培训，不是做游戏活动”。自得之余，感觉当年月下艰辛笔耕的初衷已然有了效果，也算是不枉心血，为行业健康规范的发展，改变社会大众对拓展训练 low 的感知和认识，绵薄贡献了一回。与此同时，让我万万没有想到的是，拙作居然可以救人于水火。几年前，一个来自内蒙贫困地区的小伙子，在北京参加了我开办的 TBOT 培训班，即“做最好的拓展培训师”的培训班。结业的时候，他问我：“李老师，我怎样才能以最快的速度提高我的培训能力和水平呢？”看着他焦虑的神情，我自信地答道：“唯一的捷径就是把我的书倒背如流。”培训结束后，他买了我的书就离开了北京，接下来的几年里都杳无音信。前不久接到他的电话，请我去讲课，我才知道这个当年的“穷小子”现在已然是一所高等学府素质拓展中心的主任了，手下管着十几号人，算是中层管理者。他在当地繁华地带买了房子，有了漂亮的妻子和一个大胖小子，小日子过得相当幸福。在见面吃饭的时候，他恳切地对我说：“我能有今天的幸福生活都是因为当年听了你的话，把你的书都背下来了，才会有今天的一切。”看着他现在的样子，看着那一张掩饰不住成功喜悦的笑脸，我想起了亚当斯密在《国富论》中所描述的，因为无法解释“非故意产生良好结果”这个经济

现象发生的原因，只好用“有一只‘看不见’的手做了这样一件事并导致他人意外获益”这样的鬼话来装深沉。与此类似，拙作也是在意想不到的情况下起到了帮助他人的作用。我从未想这样帮助他，但事实就这样发生了。神奇吗？也不一定，我觉得这其实是人在职场必知的那句金玉良言“选择比努力更重要”的证明。因为他正确选择并下足了功夫背了我的书，也就有了今天的结果（能把书中十几万字的培训过程从头到尾地背下来，可见努力之甚）。既然拙作有规范行业的作用，又有如神器一般助人的功能，当企业管理出版社的编辑提议将拙作再版时，我就毫不犹豫地答应了。时至今日，越来越多的年轻人涌进这个行业。2016年初，我收了几个徒弟，全都是九零后，可见本行业对年轻人的吸引力。而我对拓展训练的兴趣丝毫不减当年，这是因为越来越体会到它的深邃与广阔，深是指可挖掘的内涵伸手探去满把都是，阔是指它可应用的范围似乎没有边际。如此说来，真的值得研究，因此我非常珍惜每一次带队做拓展的机会。无论是自己公司的培训，还是同行的邀请，我都争先恐后，因为我觉得，每一次带队都有新的发现、新的收获，这对全面地了解和认识拓展训练颇有裨益。自2008年以来，我又积累了很多对拓展训练的感悟，再版的新书有更多的项目与课程的分享，有更多的对行业现状的分析，以及对行业未来发展的展望，并可以帮助业内和即将从业的年轻人走在正确的路上。

写在前面的话

做拓展训练培训师已经有十几年了，我非常喜欢这个职业，因为它实在在是一种振奋人心、催人向上的培训形式，在鼓舞团队精神、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，具有传统培训不可替代的作用。于是，我乐此不疲，十几年如一日地战斗在拓展训练培训师这个岗位上。

近几年，各地从事拓展训练的机构数量呈几何级数增长，在一些经济发达地区，这类培训公司更如雨后春笋，市场一片繁荣。这是一个很正常的经济现象。如果这些机构的经营者都能给消费者提供合格产品，那么，我们会为这个行业百花齐放的春天而喝彩。可有些机构为了争名逐利提供给消费者的是假冒伪劣产品时，我们有理由和消费者一起说“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，一个朋友请我去做培训。在这次培训中，我亲眼目睹十几米高的训练架居然“砰”地倒下，砸伤了一位培训师。

2007年5月在天津，当地的一名培训师告诉我，在一个出租的训练场地上，他曾经亲眼看到另一名培训机构的一个年轻人带着学员做“背摔”项目，由于这个年轻人根本不知道如何规避此项目存在的风险，对项目的指导过于简单，所以当一一个体重比较重的学员摔下时，造成了三个接他的学员同时受伤（两颗门牙被砸掉，一个鼻梁骨被砸断，一条胳膊骨折）惨剧。

2007年7月在杭州，一家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，致使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。伤者虽然没有当场毙命，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的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坚持要求他做。他赌气做了，做完后感觉很不舒服，提出不去吃午餐，离开队伍后还没有走到宿舍就走不动了，坐在了路边的台阶上。当其他队的同事发现后，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，可很久没有人来。同事见他的状况很不好，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培训，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，所以培训师就必须要认真地“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。一个培训师其专业培训能力的强弱，决定了这个企业产品品质的优劣，可有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了。

所以，担心并不是杞人忧天。当我见到一些培训机构的做法时，我真的担心，拓展训练这样一件利国利民的好事会经历严寒。

“位卑未敢忘忧国”，南宋诗人陆游被贬官之后写下了《病起书怀》这句千古流传的诗句。我从小就背通过这句诗，直到现在还印象深刻。尽管我现在连“位卑”都不是，只是个“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。并且，

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，每年都会培训上千人，因此，培训中发生的事，见得太多了，经历得太多了。

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，与大家分享，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，让每一个立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理解，迅速提高朋友们的户外体验式培训能力，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，使参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。那么，企业的效益好了，一定会推动国家和民族的进步。

这也正是我想写这本书的初衷——为国家、民族做点儿事。

目 录

CONTENTS

再版序言	1
写在前面的话	1
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	5
第 2 章 初期的拓展训练	9
第一节 初生的孩子	9
第二节 产品的缺陷	13
第三节 吃一堑,长一智	26
第 3 章 实践拓展训练	30
第一节 回归自然	30
第二节 苦与乐	33
第三节 从毛坯房到精装修	39
第 4 章 热身	43
第一节 热身的准备	43
第二节 热身的开场	44
第三节 拓展训练及课程的介绍	49

第四节 拓展训练与传统培训的区别	53
第五节 拓展训练的项目形式	57
第六节 团队建设与成果展示	58
第七节 训练要求与时间安排	62
第八节 热身过程的控制	67
第5章 班前会	71
第一节 班前会的由来	71
第二节 召开班前会	74
第三节 记住学员的名字	76
第6章 晨练	77
第一节 晨练不是可有可无	77
第二节 最初的晨练	79
第三节 晨练的实施	81
第四节 晨练的控制	83
第7章 身体活动操和“小热身”	85
第一节 身体活动操	85
第二节 “小热身”	87
第三节 “小热身”的控制	89
第8章 项目与回顾	91
第一节 项目和做项目	91
第二节 项目的发展	94
第三节 项目类型与作用	95
第四节 回顾	97
第9章 项目之一——背摔	99
第一节 项目介绍	99
第二节 项目布置与安全监控	100

第三节	项目回顾	105
第四节	项目分享要点之一——良好的心理素质	106
第五节	项目分享要点之二——信任	112
第六节	项目分享要点之三——责任感	116
第七节	项目分享要点之四——同理心、换位思考	120
第八节	项目分享要点之五——规则流程是企业高效运作的保证	122
第 10 章	项目之二——盲人方阵	123
第一节	项目介绍	123
第二节	项目布置与安全监控	124
第三节	项目回顾	126
第四节	项目分享要点之一——团队工作方法	129
第五节	项目分享要点之二——制定本队的团队工作方法	132
第六节	项目分享要点之三——改善沟通,注意倾听	133
第七节	项目分享要点之四——群体决策中的若干问题	135
第八节	项目分享要点之五——群体决策中的领导作用	143
第九节	项目分享要点之六——学会服从	145
第 11 章	项目之三——空中断桥	147
第一节	第二次准备活动	147
第二节	项目介绍	148
第三节	项目指导	149
第四节	项目控制及应急处理	151
第五节	项目回顾	153
第六节	项目分享要点之一——把握人生机遇	154
第七节	项目分享要点之二——修炼平常心	156
第八节	项目分享要点之三——成功的人往往是愿意自我加压的人	158

第九节	项目分享要点之四——扩大心理舒适区	159
第十节	项目分享要点之五——断桥一小步,人生一大步	162
第12章	项目之四——雷阵	163
第一节	项目介绍	163
第二节	项目布置	164
第三节	项目控制	166
第四节	项目回顾	167
第五节	以效率为主线的回顾要点	168
第六节	时间损失之一——方法欠佳	169
第七节	时间损失之二——定式思维	171
第八节	时间损失之三——决策思路不清	174
第九节	每个地方都比对手快一点	178
第13章	团队整合——相对轻松的晚间活动	180
第一节	晚间活动对团队的成长有益	180
第二节	有趣的团队角色	181
第三节	红方黑方	187
第四节	真情故事	192
第14章	项目之五——天梯	196
第一节	项目介绍	196
第二节	项目回顾	199
第三节	项目分享要点之一——决不轻言放弃	200
第四节	项目分享要点之二——学会合作	203
第五节	项目分享要点之三——转变视角	205
第六节	项目分享要点之四——不同才能互补	207
第七节	项目分享要点之五——天梯的控制	208
第15章	项目之六——孤岛求渡	210
第一节	项目介绍	210

第二节	项目布置	212
第三节	项目的过程控制	214
第四节	项目回顾与分享	215
第五节	项目分享要点之一——引入组织结构金字塔	217
第六节	项目分享要点之二——员工的贡献	220
第七节	项目分享要点之三——中层管理者的贡献	224
第八节	项目分享要点之四——高层管理者的贡献	234
第九节	项目分享要点之五——打破沟通障碍,实现信息共享	241
第十节	项目分享要点之六——创造性思维	244
第十一节	结束语	247
第十二节	记忆中的“孤岛”	248
第 16 章	项目之七——求生	252
第一节	项目介绍	252
第二节	项目布置	253
第三节	项目回顾与分享	257
第四节	项目分享要点之一——奉献精神	258
第五节	项目分享要点之二——天生我才,优势互补	262
第六节	项目分享要点之三——“团队合力”变不可能为可能	263
第七节	关于“求生”	265
第 17 章	培训总结和结业仪式	268
第一节	小组总结	268
第二节	大组交流分享	271
第三节	培训师的归纳和总结	271
第四节	建立和修正目标	275
第五节	结业仪式	277
第六节	培训总结和结业仪式的控制	279
第七节	关于培训评估	281

第八节 关于此次培训	286
第 18 章 培训经验分享——培训师	289
第一节 目标——做最好的拓展训练培训师	289
第二节 获得良好培训效果的五个要因	291
第三节 培训师的应变能力	301
第 19 章 培训经验分享——培训技术	304
第一节 催化的技巧	304
第二节 进入期的催化	308
第三节 问题学员	311
第四节 提问的技巧	321
第五节 启发中的讲授	324
第 20 章 展望拓展训练的未来	337
第一节 拓展训练目前的问题	337
第二节 对于拓展训练的信心	339
第三节 拓展训练走向何方	341
第四节 定义拓展训练	343
第五节 拓展训练的发展方向	352
第 21 章 规范拓展训练	359
第一节 培训师的规范——“讲授—体验模型”	360
第二节 培训课程的规范——晋级式的团队训练课程	363
第三节 器械教具的规范——统一、安全、优质	364
附录 推荐的拓展公司	367
写在后面的话	384

第1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 的英文，1995 年 3 月被引入中国大陆时，引入者将其改称为“拓展训练”。

第一节 创造拓展训练

“拓展训练”从 1995 年到今天（2016 年），在中国已经走过了 21 年的发展道路，越来越多的人了解并熟悉了这种户外体验式的培训方式。但是，关于拓展训练是怎样产生的，来源于何处，作为见证了拓展训练在中国发生和发展的人，我有责任把事实陈述清楚。

拓展训练在整个中国仍然波澜壮阔地发展，越来越多的年轻人开始进入这个行业，当他们开始从事相关工作的时候，他们应该知道“根儿”在哪儿？

“拓展训练”在中国大陆的引进者是我当年在中组部培训中心的同事刘力先生。

1994 年，刘力从我们所在部委的培训中心辞职，下决心要办一所像香港培训学校那样的学校，琢磨出“拓展”这两个字。因为，当时香港做这

种培训的机构叫 OUTWARD BOUND，他们把它翻译为“外展训练”。如果给自己的培训学校起个名字，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。

“拓展”两个字是刘力的创造，“拓展训练”在中国大陆的出现，是刘力先生创造性引进和推动的。

这个培训形式的引进意义非凡：首先，他把一种完全不同于传统培训的培训方式引入中国大陆；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，仅仅是从事该行业的总经理就有上千人。这一贡献，对于国家来说，增加了一些税收，解决了相当一部分人的就业问题，但更重要的是给企业和组织带来了一种全新的、更加有效的学习方式。

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，但拓展训练却不是他的创造，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，当时我国人力资源管理和现代培训这两个领域与发达国家相比还有很大的差距。为了尽快缩小这个差距，我所在的中组部培训中心与联合国 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，聘请发达国家在这两个领域里的一些著名的专家学者来华讲学。我们培训中心在全国范围内组织了一批在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培训技术，学业完成后，组

组织他们到一些发达国家去参观考察，并进行各种形式的学术交流。1991年在我们培训中心举办的一次国际研讨会上，来自香港外展训练学校（OUTWARD BOUND HK）的培训专家们介绍了一种新鲜、特别的培训方式——“外展训练”。随后不久，中心组织一些业务骨干去香港外展训练学校学习，刘力是其中之一。他们在那里参加了一个为期10天的领导力课程培训班，亲身体验了一下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方式，从培训的形式到培训的效果都与传统的培训有很大的不同。他认为这种培训完全应该引进到国内，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。

有了这个想法之后，刘力就在中心积极推动这个项目的实施。但是，中心的领导出于种种考虑，没有批准这个项目。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。”

第三节 创业之路

刘力在辞职之前和我聊过他的想法，并希望我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，真是一个难得的学习机会，因此没能和他一同走上艰难的创业之路。这件事对我来说一直是一个遗憾，当我从国外学习回来以后，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，就去为老人送行，在那时我才又见到两年多没有碰面的刘力。

“路漫漫而修远兮，吾将上下而求索”。

一个晚上，在寒舍，他向我讲述这两年他走过的艰辛、遍布沟坎的