



国家电网
STATE GRID

国家电网公司

新入职员工系列培训通用教材

团队与拓展

国网技术学院 组编

GUOJIADIANWANGGONGSI
XINRUZHIYUANGONG XILIE PEIXUN
TONGYONG JIAOCAI



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



国家电网
STATE GRID

国家电网公司

新入职员工系列培训通用教材

团队与拓展

国网技术学院 组编

王志宏 马桂芬 编



中国电力出版社

CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

为了规范国家电网公司新入职员工培训内容,提高培训质量,国网技术学院依据国家电网公司新入职员工培训方案,结合自身实训设施和新员工培训特点,编写完成《国家电网公司新入职员工系列培训通用教材》(包括8个分册)和《国家电网公司新入职员工系列培训专业教材》(包括52个分册)。

本书为《国家电网公司新入职员工系列培训通用教材 团队与拓展》分册,共分7章,主要内容包括:沟通概述,团队沟通,拓展训练的概述,破冰项目,拓展训练的安全要求与管理,拓展实施的基础实物要素,拓展项目介绍。

本书可作为国家电网公司新入职员工的培训教学用书,也可作为各电力培训中心及电力职业院校的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

团队与拓展/国网技术学院组编. —北京:中国电力出版社, 2012.3

国家电网公司新入职员工系列培训通用教材

ISBN 978-7-5123-2718-4

I. ①团… II. ①国… III. ①电力工业—工业企业管理—职工培训—教材 IV. ①F407.616.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 027518 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

北京雁林吉兆印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2012年3月第一版 2012年8月北京第二次印刷

710毫米×980毫米 16开本 14.75印张 192千字

印数 3801—9300册 定价 38.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

《国家电网公司新入职员工系列培训通用教材》

编 委 会

主	任	赵建国	钱 平		
副	主 任	费耀山	程 剑	马放瑞	李勤道
委	员	康梦君	张效胜	范永忠	石 椿
		孙明晔	肖成芳	黄保海	马敬卫
		王立志	陈威斋	冯 靖	张进久
		马 骐	王立新	王云飞	于洲春
		杨 健	高建国	陈祖坤	商自申
		王付生	刘汝水	赵桂廷	刘广艳
编写组组长		费耀山			
副 组 长		黄保海	王付生		
成	员	王志宏	马桂芬	崔淑珍	殷晓红
		于 骞	封展旗	倪慧君	李晓哲
		周爱淑	丁 梅	董海燕	



国家电网公司
STATE GRID
CORPORATION OF CHINA



序

国网技术学院是国家电网公司直属的企业职业培训机构，主要承担公司新员工培训，网省公司本部和电科院、公司直属科研单位的技术人员培训，特高压、智能电网、新能源等领域技术人才培养，公司系统高级技师的培训，国际合作培训以及创新力和技术技能人才培养研发任务，是国家电网公司文化传播教育基地和电网实用新技术与新技能应用示范中心。

“十二五”期间，国家电网公司将以全面建设坚强智能电网、加快建设“三集五大”体系为战略重点，推动公司和电网创新发展、集约发展、安全发展，到2015年基本建成“一强三优”现代公司，初步建成世界一流电网、国际一流企业。事业发展需要人才支撑，建设坚强智能电网，构建“三集五大”体系，推进公司和电网发展方式转变，对人力资源和人才培养提出了新的、更高的要求。公司和电网事业的快速发展，为教育培训工作提供了广阔的空间，为学院事业的发展带来了重要的战略机遇。作为公司教育培训直属单位，抓住机遇、乘势而上、迎接挑战，全面服务公司大局，是我们义不容辞的责任和神圣的使命，也是建设一流的技术学院的必由之路。

编写出版高水平的新员工系列培训教材，对创新培训模式，规范培训内容，改革培训方法，统一考核标准，提升培训质量具有重要作用。为此，国网技术学院加快开发培训课程标准，建立培训课程体系，开发精品课程，组织编写了《国家电网公司新入职员工系列培训通用教材》和《国家电网公司新入职员工系列培训专业教材》（统称《新员工培训教材》）。

《新员工培训教材》紧跟当前电网发展需要，紧密结合国家电网公司岗

位操作要求，注重对岗位实践环节的指导；适应新入职员工的接受能力，按照理论实践一体化模式的培训模式进行编写，做到了“实际、实用、实效”，具有新颖性、适应性和实践性等特色。

《新员工培训教材》编写出版过程中，各位编审付出了辛勤劳动，得到了英大传媒集团的大力支持，在此一并表示衷心的感谢！

国网技术学院院长 赵建国

2011 年 12 月



前 言

为贯彻落实国家电网公司“人才强企”战略，积极服务公司“三集五大”体系建设和智能电网发展对技能人才的需求，打造高素质的技能人才队伍，提升企业素质、队伍素质，增强新员工培训的针对性和时效性，创新国内一流、国际先进的示范性培训专业和标杆性培训项目，国网技术学院组织院内专职培训师、兼职培训师及国家电网公司系统内生产技术、技能专家，结合国网技术学院实训设施和新员工培训特点，坚持专用为主、通用为辅的原则，编写了《国家电网公司新入职员工系列培训通用教材》和《国家电网公司新入职员工系列培训专业教材》（统称《新员工培训教材》）。

《新员工培训教材》以培养职业能力为出发点，注重从工作领域向学习领域的转换，注重情境教学模式，把“教、学、做”融为一体，适应成年人学习特点，以达到拓展思路、传授方法和固定习惯的目的。

《新员工培训教材》开发坚持系统、精炼、实用、配套的原则，整体规划，统一协调，分步实施。教材编写针对岗位特点，分析岗位知识技能需求，强化技能培训、体现情景教学、覆盖业务范围、适当延伸视野，向学员提供全面的岗位成长所需要的素质、技能和管理知识。编写过程中，广泛调研和比较分析现有教材，充分吸取其他培训单位在探索培养高素质技能人才和教材建设方面取得的成功经验，依托行业优势，校企合作，与行业企业共同开发完成。

《国家电网公司新入职员工系列培训通用教材》包括 8 个分册，《国家

电网公司新入职员工系列培训专业教材》包括 52 个分册。《新员工培训教材》在经过审稿和试用后，已具备出版条件，将陆续由中国电力出版社出版。

本书为《国家电网公司新入职员工系列培训通用教材》的《团队与拓展》分册。全书由王志宏和马桂芬编写，第一章、第二章由马桂芬编写；第三章～第七章由王志宏编写。全书由李聪担任主审，李刚、李伟峰参审。

由于编者自身认识水平和编写时间的局限性，本系列教材难免存在疏漏之处，恳请各位专家及读者不吝赐教，帮助我们不断提高培训水平。

编 者

2011 年 12 月



目 录

序 前言

第一章 沟通概述	1
第一节 沟通的定义与作用	1
第二节 沟通的过程	5
第三节 有效沟通	19
第二章 团队沟通	38
第一节 沟通的类型	38
第二节 团队内部沟通	64
第三章 拓展训练的概述	79
第一节 拓展训练的起源与创建	79
第二节 拓展训练的发展	81
第三节 拓展训练的功能和特点	85
第四节 拓展训练在实践中的内容	90
第五节 拓展训练的相关理论体系	98
第六节 拓展训练的理论基础	102
第四章 破冰项目	110
第一节 破冰的含义和作用	110

第二节 破冰流程.....	112
第五章 拓展训练的安全要求与管理	115
第一节 拓展训练安全的基本要求、目标及原则	115
第二节 对受训学员的行为要求与管理	119
第六章 拓展实施的基础实物要素	121
第一节 拓展的固定设施.....	121
第二节 拓展的装备.....	124
第七章 拓展项目介绍.....	152
第一节 高空项目	152
第二节 中低空项目	179
第三节 地面与沟通项目	201
第四节 热身游戏.....	220
参考文献.....	224



第一章

沟 通 概 述

第一节 沟通的定义与作用

一、什么是沟通

“沟通”一词，汉语中的原意是指两水通过挖沟开渠使其相互流通畅达的意思。如《左传·哀公九年》：“秋，吴城邗，沟通江淮。”杜预注：“於邗江筑城穿沟，东北通射阳湖，西北至末口入淮，通粮道也。”沟通有名词和动词之分，作为名词的沟通是指一种状态，作为动词的沟通是指一种行为。沟通一词后来用于比喻两种思想的交流与分享等。信息社会又泛指信息沟通。

1. 沟通的类型

从学科及其定义角度探讨什么是沟通，国内没有系统的理论，国外目前也是众说纷纭。据不完全统计，沟通的定义有 150 多个。概括地说，有以下几种类型：

（1）共享说。强调沟通是发送者与接收者对信息的分享。如美国著名传播学家施拉姆认为：“我们在沟通的时候，是努力想同谁确立‘共同’的东西，即我们努力想‘共享’信息、思想或态度。”

（2）交流说。强调沟通是有来有往的、双向的活动。如美国学者霍本认为：“沟通即用言语交流思想。”

(3) 影响（劝服）说。强调沟通是发送者对接收者（通过劝服）施加影响的行为。如美国学者露西和彼得森认为：“沟通这一概念，包含人与人之间相互影响的全部过程。”

(4) 符号（信息）说。强调沟通是符号（信息）的流动。如美国学者贝雷尔森认为：“所谓沟通，即通过大众传播和人际沟通的主要媒介所进行的符号的传送。”

2. 沟通的含义

沟通简单地说就是信息交流，就是指一方将信息传递给另一方，并期待其做出反应的过程。由此可见，沟通包含着以下三层含义：

(1) 沟通是双方的行为，而且要有中介体。沟通是信息在个体或群体之间的传递，否则，只是个体的自言自语或自我反省。

(2) 沟通是一个过程。沟通过程指的是信息交流的全过程。人际的沟通过程可以分为六步：信息发送者把所要发送的信息按一定程序进行编码，使信息沿一定通道传递，接收者收到信息后，进行译码处理，对信息进行解读，再将收到信息后的情况或反应发回信息发出者（即反馈）。

(3) 编码、译码和沟通渠道是有效沟通的关键环节。对于沟通双方来说，只有信息被准确的编码和译码，达成编码和译码的一致性，才能保证有效的沟通。而如果沟通渠道选择不当，往往会造成信息堵塞或信息失真现象，这些因素必须在沟通时加以注意。

3. 沟通的要素

在沟通的定义里，需要学习和明确沟通的重要内容即沟通的三大要素，具体内容如下：

(1) 沟通一定要有一个明确的目标。沟通就要有一个明确的目标，这是沟通最重要的前提，在工作场合这一点尤为重要。如果没有明确的目标，沟通者就没有必要浪费时间进行沟通。明确的目标可以使沟通更有针对性，从而更有效率。

(2) 沟通是信息、思想和情感的沟通。沟通传递的既有中性的信息,也包括理性的思想和感性的情感。三者相比较会发现,信息的沟通更容易。而要在思想、情感上达到一致的体验、产生共鸣,使对方从心理上愿意接受你的观点和主张,否则会有很多的障碍。

(3) 达成共同的协议。通过沟通,主体所发出的沟通要素——信息、思想和情感不仅要被传递到客体,还要被充分理解并达成协议。沟通的目的并不是行为本身,而是结果。达成共同的协议,是有效沟通的最重要的标志。

二、沟通的重要性

沟通是日常生活中的一种必须的、无处不在的活动。据成功学家的研究表明,一个正常人每天花 60%~80%的时间在“听、说、读、写”等沟通活动上。故此,一位智者总结到:“人生的幸福就是人情的幸福,人生的幸福就是人缘的幸福,人生的成功就是人际沟通的成功。”沟通不仅是一个获得他人思想、感情、见解、价值观的一种途径,而且是一种重要的、有效的影响他人的工具和改变他人的手段。

具体来说,沟通的作用可以从以下几个方面去理解。

(1) 传递和获得信息。通过沟通,交换有意义、有价值的各种信息,我们才能对周围的环境进行了解,并做出反应。

(2) 改善人际关系。在相互沟通中,人们可以增进了解,改善关系,减少不必要的冲突。有效的沟通可以获得和谐的人际关系,而和谐的人际关系又会使得沟通更加顺畅。

(3) 促进个人发展。根据美国心理学家马斯洛的需求层次理论,每个人都有归属和爱的需求,都有自我实现的需求。沟通可以促进群体成员之间的思想和情感的交流,使人们找到群体归属感。通过沟通,人们了解他人、理解他人,同时,也从他人对自己的态度和评价中客观的了解自己,从而为自我的设计、发展和完善创造有利条件。

(4) 提高团队的工作效率。通过沟通,可以使团队内的信息传递更为通畅,满足团队成员对于信息的需求,激发成员士气,提高工作积极性。有效的沟通还可以将每一位成员的知识、经验、特长等融合在一起,更好地与团队的其他成员进行合作,从而提高团队的工作效率。



【思考与练习】



一起本不该发生的事故

2008年4月28日凌晨4时41分,北京开往青岛的T195次列车运行到胶济铁路周村至王村之间时脱线,与上行的烟台至徐州5034次列车相撞。事故已造成71人死亡,400余人受伤,初步查明系人为责任事故。

事故表面原因:

T195次列车严重超速,在本应限速每小时80千米的路段,实际时速居然达到了每小时131千米。

事故深层原因:

一些铁路运营企业安全生产认识不到位、领导不到位、安全生产责任不到位、安全生产措施不到位、隐患排查治理不到位和监督管理不到位的严重问题。同时也反映了基层安全意识薄弱,现场管理存在严重漏洞,安全生产责任没有得到真正落实。

从初步分析看,这起事故暴露出了“济南铁路局对施工文件、调度命令管理混乱,以文件代替临时限速命令极不严肃”等一系列问题。

据介绍,济南铁路局4月23日印发了《关于实行胶济线施工调整列车运行图的通知》,其中含对该路段限速为每小时80千米的内容。这一重要文件的印发距离实施时间28日零时仅有4天,却只在局内网上发布,对外局及相关单位以普通信件的方式传递,而且把北京机务段作为抄送单位。

这一文件发布后,在没有确认有关单位是否收到的情况下,4月26日济南局又发布了一个调度命令,取消了多处限速命令,其中包括事故发生段。各相关单位根据4月26日的调度命令,修改了运行监控器数据,取消了限速条件。

文件传递及调度命令传递混乱,给事故发生埋下了极大的隐患,危险步步紧逼,但错误仍在继续。

济南局列车调度员在接到有关列车司机反映现场临时限速与运行监控器数据不符时,4月28日4时02分济南局补发了该段限速每小时80千米的调度命令,但该命令没有发给T195次机车乘务员,漏发了调度命令。而王村站值班员对最新临时限速命令未与T195次司机进行确认,也未认真执行车机联控。与此同时,机车乘务员没有认真瞭望,失去了防止事故的最后时机。

一场特大事故就这样在错误不断累积中不可避免地发生了。

资料来源:新华网

思考:

1. 根据案例,谈谈你对沟通的重要性的理解。
2. 案例中,济南铁路局在沟通方面存在哪些问题?

第二节 沟通的过程

沟通的基本过程,指的是发送者将信息通过一定的渠道传递给接收者的过程。在沟通学的研究中,很多学者用构建模式的方法对沟通过程进行解析。

第一位提出沟通过程模式的是美国学者H.拉斯韦尔。1948年,他在《传播在社会中的结构与功能》这篇论文中,提出了构成沟通过程的五种基本要素,并按照一定的结构顺序将它们排列,形成人们称之为“5W模式”或“拉斯韦尔程式”的沟通过程模式,这5个“W”分别是英语中5个疑

问代词的第一个字母，即 Who, Say What, in Which Channel, to Whom 和 with What Effect。此后，经过沟通研究者们不断的修正，提出了比较完整的沟通过程模式，如图 1-1 所示。

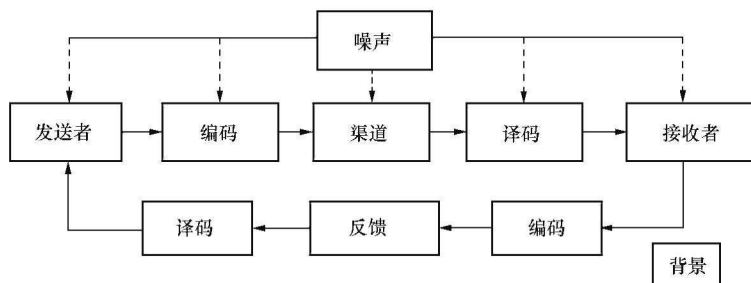


图 1-1 沟通过程模式图

沟通过程由发送者开始，发送者首先将头脑中的思想进行编码，形成信息，然后通过一定的渠道发送给接收者。接收者在接收信息之前，必须先将其翻译成可以理解的形式，即译码。发送者进行编码和接收者进行译码都要受到个人的知识、经验、文化背景和社会系统的影响，沟通的最后一个环节是反馈，是指接收者把信息返回给发送者，并对信息是否被理解进行检查，以纠正可能发生的某些偏差。整个沟通过程都有可能受到噪声影响。所谓噪声是指信息传递过程中的干扰因素，包括内部的和外部的，它可能在沟通过程的任何环节上造成信息的失真，从而影响沟通的有效性。

任何一次简单或复杂的沟通过程实际上都包含了发送者、编码、渠道、译码、接收者、反馈、噪声和背景这八个要素，每一个要素都有可能产生沟通的障碍，影响沟通的效果。所以，在日常生活中，由于沟通无效引发的尴尬和矛盾屡见不鲜。

一、发送者

信息发送者是信息沟通中的主体因素，起着关键性作用。要想提高信

息传递的效果，必须注意下列因素：

（1）要有认真的准备和明确的目的性。信息发送者首先要对沟通的内容有正确、清晰的理解。在沟通之前，要做必要的调查研究，收集充分的资料和数据，对每次沟通要解决什么问题，达到什么目的，不仅自己心中要有数，也要设身处地地为信息的接收者着想，使他们也能清晰理解。

（2）选择恰当的信息传递方式。信息发送者要注意根据信息的重要程度、时效性、是否需要长期保存等因素，选择不同的沟通形式。例如，对于有重要保存价值的信息，一定要采用书面沟通形式，以免信息丢失。而对于时效性很强的信息，则要采用口头沟通，甚至运用广播、电视媒体等形式，以迅速扩大影响。

（3）沟通的内容要准确和完整。信息的发送者应当努力提高自身的文字和语言表达能力，沟通的内容要有针对性，语义确切，条理清楚，观点明确，避免使用模棱两可的语言，否则容易造成接收者理解上的失误和偏差。

（4）信息发送者要努力缩短与信息接收者之间的心理距离。沟通是否成功，信息发送者在信息接收者心目中的良好印象是至关重要的因素。一旦信息接收者将发送者看做是“自己人”，沟通会很容易进行。

（5）信息发送者要注意运用沟通的技巧。沟通过程中，信息的发送者要综合运用各种沟通技巧以加强信息的可信度，使信息更容易被接收者接受与理解。比如可以运用心理学中的“权威效应”，尽量使各个领域的权威、专家、名人参与到信息发送的过程中，往往可以使信息传递更具影响，达到事半功倍的效果。

二、沟通渠道的选择

渠道是信息从发送者到接收者所借助的媒介物。发送者要根据信息的性质选择恰当的沟通渠道。在选择沟通渠道的过程中要做到：