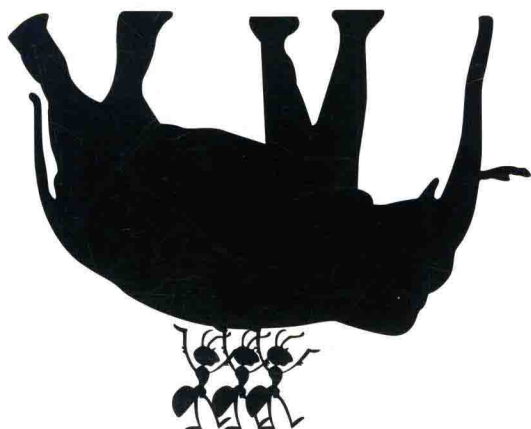




盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

如何通过引导，让体验式培训更有效？



发现团队的力量

通过引导让体验式培训更有效

夏雄武◎著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

发现团队的力量

通过引导让体验式培训更有效

夏雄武◎著

如何通过引导，让体验式培训更有效？

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

发现团队的力量：通过引导让体验式培训更有效 /
夏雄武著. — 北京：人民邮电出版社，2017.5
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-45337-2

I. ①发… II. ①夏… 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(2017)第070014号

内 容 提 要

本书通过对体验式学习理论本源的追求和探索，让读者清晰地看到体验式学习的发展历程，了解体验式学习的前世今生，将体验式学习的特征、行为改变理论、心流与失衡论和团队发展理论、冲突管理策略理论等结合起来，让看起来遥远的体验式学习理论变得切实有效，便于企业开展体验式培训和学习活动。本书适合以下读者阅读：希望增进对引导原则与方法了解的组织培训管理者；想在教学工作及学习发展中提升能力的组织内部讲师；希望在管理工作中，对团队“少命令、多引导”的企业管理者；为组织提供体验式培训，想要提升引导技巧的引导者与培训师；想了解体验式培训中引导的理论及实务的教师与普通读者。

-
- ◆ 著 夏雄武
 - 责任编辑 冯 欣
 - 责任印制 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：12.5 2017 年 5 月第 1 版
字数：173 千字 2017 年 5 月河北第 1 次印刷
-

定价：48.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广字第 8052 号

推荐序一

拜读完夏雄武先生所写的这本《发现团队的力量：通过引导让体验式培训更有效》，不得不佩服他这几年在体验式培训上所下的苦功，特别是在引导提问方面用心颇多。从这本书的章节安排和理论的铺排，就可以看到他对引导讨论的技术与理论已经提升到一个得心应手的阶段。

虽然说很多带领体验课程的技巧如出一辙，但事实上西方的体验教育工作者更注重理论基础和操作过程的系统架构，这也是我们这些自称为体验教育或拓展培训的工作者要多方借鉴之处。书里提供了很多操作实务上的系统方法及背后的理论，值得我们大家一起深入探究、分享并推广。虽然很多的理论基础来自美国 Project Adventure 的系统，但是能够将这些理论吃透、反刍，再化为文字分享给大家，已经是很不容易了，更何况书中又附带许多雄武自己的心得反馈，更是不容易啊！值得大家细细品味。

引进探索教育（或冒险教育）至中国，今年刚好满 20 年，看到探索教育—体验式学习在各地开花结果，虽然没有桃李满天下，但是看到有人能够并愿意著书传承下去，着实令人欣慰。期待有着更多的体验教

育工作者将自己的学习和心得分享给更多的朋友，共同打造我们的学习天地。

廖炳煌略微分享读后心得。

亚洲体验教育学会理事

台湾外展教育基金会（Outward Bound Taiwan）执行长

廖炳煌

推荐序二

认识夏雄武老师多年，了解他对体验教育的真心热爱和真情付出；但真正感知夏老师的课堂魅力，是他为武汉体育学院休闲体育专业学生和广东青年职业学院体验式培训师专业学生授课时。他理论功底深厚，实战经验丰富，总结归纳严谨，自信、风趣、幽默，深受学生们欢迎，大家都渴望夏老师能为体验式培训撰写一本专著。

2016年年底，夏老师的书稿完成，邀我写序，我一口气看完了书稿，甚为欣喜！作者把国内外在体验式培训的研究成果通过自己的本土化实践进行了严谨的总结梳理，让内地体验教育行业多了一本通俗易懂、简洁明了的好书。作者把自己15年的体验式培训经历和从业经验进行了精心的思考归纳，让我们培养体验式培训师有了一本内容完整、针对性强的好教材。通读全书，我们能深深地感受到作者对体验教育事业的用心和积极推动其发展的情怀！

这是内地第一本专注于体验式培训之引导反思技术的专著。本书以“如何通过引导，让体验式培训更有效”为导向，专注于体验式培训中

引导的实务与运用，系统地介绍了体验式培训的相关理论及带领秘诀、引导模式等内容，把体验式培训中引导的行为进行了逻辑化、结构化、系统化处理，让读者能更好地了解体验式培训中引导的相关资讯，帮助从业者更好地掌握引导的关键技巧。本书文字精炼、脉络清晰、内容丰富，理论和实践结合紧密，总结与归纳科学严谨，每个章节都在彰显本书的主题：引导，让体验式培训更有效！

当今中国，体验教育已经在众多领域广泛运用，体验式培训也一直呈野蛮生长的态势！“重实践、轻理论”的短视行为，将会制约体验教育的可持续发展。可喜的是，近几年我国开设体验式培训相关专业的高等院校越来越多，相关的研究成果不断涌现，受过高校专业教育和训练的从业者开始逐年增加。夏老师这本新书，对推广体验式培训的科学有效运用将起到积极的作用！

广东青年历奇教育学会创会会长
广东青年职业学院副院长、副教授

杨成

从理论到实务，从商业培训到学校课堂，从国内到国外，“体验式培训”作为我们彼此熟知的媒介，一直以来都是我和夏老师最关心的话题，相识多年，未曾间断。

体验式培训的风潮在国内兴起仅是近十几年的事情，在“体验+”概念的催化下其市场外延得以不断拓展，这让每一个置身于体验经济中的弄潮儿，既觉得前景光明灿烂，却又时常困惑于在具体实务中无所精进的窘境。体验式培训属于教育培训行业的一个细分市场，如果将它看作一个完整的生态，要想健康发展，将服务链做大做强，上下游各业态之间必须要有良好的支撑。教育培训行业的本质特征是创意服务，因此对于体验式培训的企业与从业者来说，创意思想的生产是最为重要的一个要素，它是脑力劳动者知识和精神的结晶。本质上来说，经营体验式培训相关服务的企业是知识型企业，创意成本占很大比重，而引导员作为主要从事教学工作的脑力劳动者，应在整个体系中具有高度的自主权。但从国内体验式培训行业发展现状来看，从业者在知识结构、学科基础

和行业视野等方面的短板是影响体验式培训发展的瓶颈，换句话说，我们必须认清这是一个脑力、知识相结合的工作。

当前，国内体验式培训行业整体上显露出教学过程“活动有余”而“引导不足”，教学过程流于形式的现象，限制了培训的功能，弱化了培训的效果。个中缘由，引导员水平参差不齐应算是决定性的一点，若不着力解决这一利害关系，行业发展将难以继续。

作为夏老师从业 15 年心路历程的结晶，本书充分整合了 PA 与 High 5、探索教育、历奇教育和拓展训练的多元优势；由国内从业者基于我国本土实情来撰写，具有相当强的实效性、前瞻性、落地性。对于相关领域的从业者而言，这是一本难得的工具书！

本书突出反映了“引导反思”这一体验式培训教学中最为核心的环节，从其意义与功能、场景的设计与构建、教学的组织与实施等内容入手，系统地回答了何为引导反思、如何设计引导反思、怎样让引导反思技术运用自如，使我读完之后有立刻将其中技巧付诸教学的冲动。

最后，祝福各位读者能够借助本书，踩稳体验经济的“风口”，在体验式培训事业的路途上精进、收获。

武汉体育学院休闲体育专业副教授、博士

徐文琦

推荐序四

企业培训管理者如今面临着巨大的压力：行业变化越来越快，企业问题越来越复杂，员工的成长要求越来越快，知识更新的要求越来越迅速，员工对培训方式的要求越来越高，老板对培训效果的要求越来越苛刻……

在互联网、碎片化、快速迭代等众多学习方式层出不穷的今天，以团队动能为基础的体验学习的形式和技术，让我们这些培训管理者一路快跑。其中，拓展训练作为团队体验的一种培训形式被广大的企业采纳。然而事与愿违，目前很多拓展训练都遭遇了学员不满意、企业不买账的问题，甚至有些企业管理者一听到“拓展”两字，就说“不要做了，做了也没啥用”。但是，Tiger老师带给我们的《发现团队的力量：通过引导让体验式培训更有效》一书所讨论的体验式培训和中国市场上的大部分拓展训练截然不同。

2014年第一次接触Tiger老师和他的体验式培训课程时，我非常惊喜！在他的课程中，体验活动以及结果并没有那么重要，而引发学员的

思考以及让学员充分打开心扉、深入挖掘活动带来的收获才更重要。我认为，他更接近体验式培训的本源目的！

Tiger 老师的引导功力非常深厚，他是我从业十年遇到的为数不多的能将库伯经验学习圈应用到很高境界的引导师。Tiger 老师向我们展示了一个核心理念：真正的体验式学习要做到尊重学员，让学员在体验活动中深入反思和表达，紧密和工作的链接，产生学习。

在接受 Tiger 老师的课程培训，以及仔细阅读这本书籍过程中，我发现他的体系和目前国内的传统拓展训练有着极大的不同。

第一，完成活动任务不再那么重要，而引发学员深度思考和充分表达成为课程的核心主旨。例如，室内拓展常用活动“铁钉”（12根钢钉的游戏活动），一般拓展课程的步骤是学员在比赛中完成任务、结束后分享、老师总结。而 Tiger 老师的课程却完全不同，游戏开始，他就抛给学员一个问题：“你们觉得可以完成‘铁钉’的任务吗？”有的学员说不可能，有的说不如试试看，有的说应该可以。然后 Tiger 老师给了第一个任务，请全体讨论达成一致后给出一个答案，于是全体学员开始了激烈和漫长的研讨过程，过了半个多小时，小组也未能达成一致。他让大家安静下来，抛出了第二个问题：“请问同学们，刚才发生了什么事情？”大家开始陷入沉思，慢慢开始分享自己刚才的想法、感受以及团队成员带给他的影响，更进一步反思工作中关于团队的种种，然后 Tiger 老师才逐步带领和引导学员走入活动本身。这个课程让我震惊：原来活动可以这么玩，原来活动不开始就能让学员有这么多的思考。

第二，Tiger 老师的引导以快乐、尊重、引发思考为主导，这和传统拓展有很大不同。拓展训练师以命令、激励和总结为主导，而他以快乐、尊重、引发思考为主导。随着和 Tiger 老师的慢慢熟悉，我渐渐对

体验式培训和团队引导有了更加深入的了解。Tiger老师遵循约翰·杜威先生的教育理念，有着本源理论的基础和很多企业培训的实践经验。他的活动设计与引导功力非常深厚。首先，活动设计有递进的逻辑关系，从而让学员从玩得陌生到玩得熟悉，过渡得自然随意，自然不会产生抗拒。其次，幽默、富有亲和力的带领风格，让学员玩得放松，真正做到放下和打开。最后，用合适的引导问题让学员在放松和愉快的氛围中自然而然地学习。

第三，课堂上的“意外”都能产生学习。通常课堂上出现的讲师控制之外的“突发状况”，是讲师最难控制和害怕的。然而，体验式培训“捕鱼的技巧”，就是让课堂上不同的声音、行为都成为可以学习的机会。学员之间不同的想法碰撞，不会受到打断和制止，经过老师的引导，学员能从冰山下开始自我觉察和反思，从而收获更多，体验式培训实现了真正意义上的尊重学员。

这些内容让我如获至宝，基于对体验式培训的深入了解，我们把这种培训方式逐渐引入各个层级的领导力项目中，例如，公司后备高级经理人的培训，职能领导力在岗提升培训，等等，根据不同的学员准备度以及培训目标设计了不同的培训主题，然后结合体验课程开展培训。我们发现越是管理经验丰富的管理者，反思能力越强，收获也越大，这也恰恰印证了经验学习圈的理论。

目前国内团队和组织领导力开发的理论和实践都很缺乏，而体验式培训除了提升个人领导力之外，也非常适合团队领导力的开发，这也为我们在团队领导力开发上提供了借鉴。但是遗憾的是，目前国内相关体验式培训系统理论或者相关理论很少。

《发现团队的力量：通过引导让体验式培训更有效》这本书是目前

为止体验式培训行业少有的将体验学习理论、工具以及实践经验总结梳理得较为完整的一本书，是帮助我们企业培训管理者提高自己引导能力的一本工具书，更是一本难得的干货书！更具有意义的是，Tiger 老师把本源的体验式培训的学习理念带到中国，并将他的事业梦想逐步推广到各个领域。作为企业培训的受益者，我向同行们推荐此书，并希望体验式培训在企业应用中有更多的突破。

华润万家领导力学院高级经理

李森

推荐序五

认识夏雄武老师，是在一个“体验式培训引导技巧 TTT 公开班”里，在课后的讨论中，夏老师提到他长久从事培训工作，关注体验式培训的引导技巧课程也许久了，这一次终于可以亲身体验。他上完课后心里非常激动，认为通过体验式培训，搭配良好的引导技巧，可以让学员有很不一样的成长。于是课程结束后不久，他告诉我，他要把“引导者”这项工作当作自己未来的事业来经营，毅然决然辞去一份薪水很不错的主管职务，投入体验式培训的行业。

夏老师这样的举措，着实让我惊讶不已：是什么样的一份决心会让自己跨出优渥与熟悉的领域，投入一个当初在中国培训体系里并未占据主流角色的行业？我们师出同门，我早他几年进入体验式培训的领域，但在过去几年的交流里，每一次与夏老师的对话，都让我有很深刻的学习与体悟。我充分感受到夏老师对于不断精进体验式培训与引导技巧的苦心，大量的文献搜集与阅读，频繁地培训设计与实际操作，他不止让自己在体验式培训行业里站稳脚步，更重要的是，他全力出版的这本书

也将可能影响更多同业伙伴，让现在非常火热的体验式培训、拓展训练，更上一个层次！

2016年3月，我与夏老师在操作完一场体验式培训后一起享用晚餐，席间我们对话的内容仍然围绕着体验式培训的现在与未来。过程中，我表达了频繁的培训场次让自己精疲力竭，甚至不断忧心如何能够更加精进自己的引导技巧。夏老师仅是通过一些关键性的提问来协助我自我察觉与反思。听到“心流”“失衡”这两个出现在书中的词语，让我有如大梦初醒！我见证了夏老师如何把体验式培训的引导技巧不着痕迹地运用在日常生活中，不仅协助他自己，也帮助我们看见自己的盲点与不足。

这本书是夏老师从事体验式培训十余年来的功力精华，我何其有幸能够取得初稿拜读，尽管我也从事这项事业十余年，但这本书仍然对我有许多振聋发聩的提点。不管是对于从事体验式培训或拓展培训的引导师，抑或是组织与团队的管理者，甚至是重视自我察觉与欲发挥人际影响力的个人，这都是一本不容错过的书籍。我深信，每一位看完这本书的读者，都能像我一般，有如与夏老师进行了一场对话交流，找到了自己可以提高的地方！

台湾地区资深培训师

杨恭茂

推荐序六

我接触体验学习是从拓展培训开始，十多年来一直默默关注着这个领域的发展，在过去相当长的一段时间，中国大陆的拓展培训基本就是体验学习的代名词。本来也没什么，但作为从商业领域快速发展起来的行业，它真正能承载的学习使命与它宣称的并不匹配，甚至变成了一个低门槛的行业。在好多拓展培训的课堂上，教练们带着套路化的活动，用标准化的问题应对着一个个鲜活的、有着不同生命特点的团队。作为一直从事企业内部人才发展的工作者，我们一直在寻找问题的答案：体验学习的本源是什么？它到底应该是一种什么样的运作模式？在促进人才的成长方面，它又有何独到之处？

念念不忘，必有回响，这几年我有幸陆续认识了很多体验学习领域的大咖，让我对体验学习有了全面的认识和全新的感知，夏雄武（Tiger）老师就是其中对我帮助非常大的一位。

夏老师浸淫体验学习领域十多年，师从华人体验学习权威廖炳煌先生，是廖先生的得意门生。这本书是夏老师对体验式学习深刻理解的结

晶。在此书中我们可以看到夏老师对体验式学习理论的浓厚兴趣和研究成果。对于体验式学习理论本源的追求和探索让他的理论和行动建立在磐石之上。从杜威的“教育即生活”到柯汉的“经验学习”，再到陶行知的“教学做三者合一”等思想，一脉相承，让读者清晰地看到体验式学习的发展历程，自然而然地了解体验式学习的前世今生。这些理论的传承也体现了夏老师本人的观点的源头，让他的理论和实践具备了可遵循的内在逻辑关系。而把体验式学习的特征、行为改变理论、心流与失衡论和团队发展理论、冲突管理策略理论等结合起来研究，也是夏老师的创举，让看起来遥远的体验式学习理论变得切实有效，这使我们开展体验式培训和加强对学习活动的理解产生了质的飞跃，不但知其然，更能知其所以然！

理论从来都是来源于实践，在重视理论研究的同时，夏老师也非常重视关注理论与现实应用的连接部分。在此书中夏老师介绍了PA(Project Adventure, Inc)机构的APPLE引导步骤，将体验式活动的各个环节细致而清晰地分解给大家看，而且在书中也举了很多生动活泼的例子，便于读者的理解和掌握，不仅风趣幽默的笔风让我们时不时会心一笑，其中的工具和方法都可以直接使用，甚至只要记住APPLE的相关步骤，我们的体验式活动就可以顺利开展。

夏老师并非只关注活动的设计，还注重对引导者的严格要求及以学习者为中心的理念。在书中的案例里，我们看到夏老师如何举重若轻地构建出学习场域，如何以学习者为中心，如何充分调动学习者的积极主动性，如何激发学习者相互学习、共同学习，等等。阅读本书的同时也让我们联想到自己带领或者参加活动的场景。

本书聚焦于体验式培训，作者给我们做了最好的示范，讲述了他自