

钱永健◎著

自助

拓展培训是一种体验式学习

ZIZHU
TUOZHANPEIXUN

拓展培训

让我们一起在拓展中体验，
在体验中学习，在学习中改变，在改变中成长，在成长中成功。

自助 ZIZHU TUOZHANPEIXUN 拓展培训

图书在版编目 (CIP) 数据

自助拓展培训/钱永健著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 80255 - 703 - 1

I. ①自… II. ①钱… 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 (2010) 第 203465 号

书 名: 自助拓展培训

作 者: 钱永健

策划编辑: 申先菊

责任编辑: 申先菊

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 703 - 1

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: 出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68467871

编辑部 (010) 68701074

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×240 毫米 16 开本 12.25 印张 210 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 33 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

• 序 •

用什么方式帮助成人学习成为争执不下的话题，当我们遇到一种体验式学习的代表——拓展培训，一切都发生了改变。无论是参与学习的人、组织学习的人、带领学习的人、观摩学习的人……大家都表现出极大的热情并被它吸引。

拓展培训在中国快速发展并逐渐从一种学习产品转变为一个行业，丰富的信息和行业资讯为我们带来了更多参与其中的帮助，于是自助形式的拓展培训成为了可能，并将在未来盛行。

拓展培训日趋成熟的进程中，专著和理论体系的出现无疑是其中标志性的里程碑。钱永健老师的辛劳结晶《拓展训练》、《拓展》都是行业人员所追捧的著作。在我看完这本《自助拓展培训》后，我相信这本书会为更多喜欢拓展的人带来帮助，也将为更多没有机会参加拓展的人带来机会，让我们珍惜这个机会并快乐投入其中吧。

本书语言简洁朴实，案例真实典型，模板易学易用，素材量多类广，的确是一本难得的手册类实用工具书。

推荐此书就像推荐人才，既要有可用之才，也要有可用之地。钱老师对于写书的认真与考究不再赘述，可用之地的确很多，企业领导者、培训主管、人力资源工作者、工会文体主管、学校教师、培训师等，还有那些喜欢拓展培训的参与者，让我们一起拿起这本书，开始一段不同寻常的学习体验吧。

王彦博

2010年8月8日

前言

自助拓展培训是一个有现实意义的话题，各级各类组织机构开展自助拓展培训屡见不鲜，但更多想开展自助拓展培训的组织机构却仍在观望、羡慕、摸索、期待中。

越来越多的组织机构准备开展自助拓展培训，以弥补无法外出参加拓展培训的遗憾。除此之外，机构内部有拓展培训基地不必外出，部分组织机构有成熟的拓展培训课程，部分机构有优秀的拓展培训师人才等，使拓展培训在家门口就可以自助开展。

中国的拓展培训处在走向成熟的过程中，自助拓展培训正处在起步阶段。自助拓展在起步的过程中，我们一直在探索，希望能够找到一条正确的路并和大家一起前行。几年的探索和努力用实践考证，我们相信找到了一条正确的路，尽快拿出来和大家一起分享、探讨、实践、完善。

挚爱着拓展培训的同行们，喜爱拓展培训的客户主管们，感动于拓展培训的学员朋友们！现在让我们同渡一条叫“自助拓展培训”的河，虽然河里有风浪也有暗流，但渡河的体验绝不是海市蜃楼，只要我们一起努力，把困难抛在身后，用体验者的心胸学会经历与共享，我相信我们可以做到：让自助拓展培训之河成为翻滚着快乐浪花之河，让自助拓展培训之河成为充满活力之河，让自助拓展培训之河成为载舟助成之河。

钱永健

2010年8月1日

序

前言

第一部分 我爱拓展 /01

我就喜欢：为什么要拓展 /3

雾里看花：到底应该相信谁 /7

不差钱：拓展培训并不贵 /9

少花钱多办事：自助拓展培训省钱妙招 /13

第二部分 我要拓展 /15

自给自足做拓展：“家里”有个拓展基地 /17

外来和尚好念经：请个高手来帮忙 /19

学会模仿胜过一切：从课程到课堂均有样板 /21

第三部分 我懂拓展 /27

谁能比我了解你：我眼中的我们 /29

哪“痒”挠哪：有针对性的课程设计 /35

这个可以有：课程评估应该有 /39

第四部分 我会拓展 /45

我看行：按你的口味选课程 /47

我相信大家的眼光：经典项目组合课程 /53

我的菜单我做主：多点套路任你选 /57

第五部分 我能拓展 /67

专家支招：将风险控制在未然阶段 /69

学做专家：研习拓展的基本理论 /75

自己偷着乐：不断地创新与实践 /83

一个都不能少：拓展培训资料库 /85

第六部分 我在拓展 /89

合群为先：破冰启航活动 /91

传递任务信息：项目布置的艺术 /97

看见与看不见：活动监控有技巧 /101

圆桌精神：分享回顾很关键 /105

第七部分 我去拓展 /115

快乐热身：游戏类项目 /117

松鼠与大树、五毛一块、牵手结、女皇圈、兔子舞

沟通无限：沟通类活动 /127

生日排序、猜名人游戏、官兵捉贼、数字传递、盲人方阵

走出荒原：创新类项目 /139

公司大拼图、宇宙泥浆、人笔书法大赛、雷阵

同心群悦：协作类项目 /149

同心杆、搭书架、法柜奇兵、求生电网、七巧板

争做 NO.1：争先类项目 /163

同进同退、同心鼓、挑战 150、蛟龙出海、无敌风火轮

我相信你：信任类项目 /175

日光浴、疾风劲草、水平云梯、信任之旅、信任背摔

参考书目 /187

第一部分

我爱拓展



为什么要拓展

拓展培训是教育培训领域的一道亮丽风景。有些人用是否参加过拓展培训来评判一个公司培训部门接受新事物的能力，更有甚者把它当作展示公司企业文化的风向标。这看似有点夸张，但是我们不得不承认拓展培训作为一种培训模式，在现代企业培训中的“抓手”地位。

从广义上讲拓展培训是让参训者在高山瀚海或模拟情境中迎接各种各样的挑战，从中学会应对一系列困难的能力，尤其是运用身体的各种技能应对生存危机和心理压力的考验，从而获得全新体验改变内心的认知。

从狭义上讲，拓展培训是将管理与心理等元素融入户外情境游戏，按照体验式学习模式进行的一种团队教育培训活动。自助拓展培训主要是狭义概念下的活动，通过培训让参训学员获得一些“历奇”的经历，并通过项目设置挑战人们习惯上的“盲点”，以此得到“强烈的刺激”获得全新的体验。

通过拓展培训的定义我们可以明确：

一、拓展培训是以暗含管理元素的活动为基础开展的，尤其是按照组织行为学中团队成长的基本知识点设计与开展课程，将其作为管理培训的一部分是组织获得成长的很好的培训方式。

二、拓展培训中有许多心理学特征，因此需要培训师进行心理辅导与帮助。按照人在活动中的心理变化帮助个体获得成长，尤其是在团队中获得个人成长非常重要。

三、户外情景游戏是户外教育的一部分，也是当今流行的一种“亲近自然、感悟自然”的休闲方式，在休闲的、快乐的、陌生的、刺激的环境中“游戏”，并从游戏中获得感悟、汲取营养从而实现学习目标是长期生活在城市中的一

种享受。

四、作为一种教育培训活动，区别于传统培训的“亮点”是它所运用的“体验式学习”方式，其最大特点是通过亲身体验获得知识，而不是枯燥无味的灌输式学习，这对于成人培训至关重要。

体验式学习是“人们在以往的体验和知识的基础上，通过自己对事物的经历或观察，有意识或无意识的在内化中获得洞察。”这个定义从教育学的角度来看，是对体验式学习很好的诠释。对于体验式学习的概念，美国体验教育协会则认为：“体验学习是指一个人直接通过体验而学习知识、获得技能和提升自我价值的历程。”

当我们慢慢看清拓展培训的面目之后，我们通过亲身体验和对拓展培训的感性认知，终于可以下定决心做一次“自我的拓展”，为能够成功的组织各种形式的拓展培训奠定信心。组织自助拓展培训不会比组织其他培训困难，这是以许多培训组织者提供的相关信息为依据得出的结论。

一旦开始了这项工作，你将为组织拓展培训而痴迷，为自己而骄傲，为自己能够通过拓展培训帮助他人获得成长而高兴。

通过场地拓展培训的收获：

一、增强员工之间的情感交流，改善人际关系，建立积极向上、轻松的组织气氛。

二、通过团队协作共同完成各项艰巨任务，从而使员工树立相互配合、相互支持的团队精神及合作意识，创立一支高绩效的团队。

三、改善组织内部的沟通与信息交流。

四、使员工进一步明确和认同组织目标，增强企业凝聚力。

五、增进员工对团队力量的认识、培养员工的归属感。

这是场地拓展培训的作用，也是狭义拓展定义下的常规价值体现。如果来到野外，在大自然的山水之间，富有激情的体验，与众不同的游乐方式，有目的、有意义的野外活动……参与者就是企业的员工。每到活动最后，大家都会猛然发觉：这不是单调的游玩，奇妙活动的整个过程其实也是历练自身的过程，也是传播公司信息的过程。自己在活动中不仅是一个活动过程的体验者、获益者，同时也是公司品牌形象的建设者、维护者。通过野外拓展培训可以：

一、打破传统的野外游玩形式，注重活动目的。

二、完成组织活动的附属目的，包括品牌宣传、公益活动等元素。

三、生动、活泼地传播公司品牌信息。

四、打造奇妙体验，历练公司员工。

自助拓展培训可以协助解决以下常见问题，这是自助拓展培训的最基本功能。

一、团队成员相互之间缺乏信任。

二、团队成员之间缺乏主动配合和支持。

三、团队成员回避冲突、一团和气。

四、团队成员不愿主动、公开发表意见。

五、团队士气低落；团队成员缺乏荣誉感。

当我们明白了什么是拓展和拓展的价值之后，我们自然会对拓展有一个全新的印象和全面的认识，从而抹去了单纯的“游戏活动”的思维烙印，也就明白了为什么参加拓展者的痴迷表现。在你问他们为什么喜欢拓展培训时，得到的回答是“我就喜欢”，于是我们也就没有必要再问更多的问题，只管去组织拓展活动就行啦。

到底应该相信谁

中国拓展培训的发展非常迅速，但拓展在快速发展中缺乏规范也出现了良莠不齐的现象，培训公司规模与其自身的文化体系缺乏说服力；培训师年轻化、无经验化，很难分享真正的感悟；活动组织能力与应变能力缺乏，后续服务很难深度开展；即便培训现场效果不错，但回来后培训“正导向痕迹”的影响不明显或半衰期过快等。碰到此类情况，培训同行总会说，这是没有选好拓展培训公司，不满意也就在所难免。

究其原因除了培训机构的实力、培训师的资历、培训经费预算等因素的影响外，最重要的是拓展培训面对的学员结构发生了变化，从最早以团队为基础的领导力培训，以最初的企业家、高管、管理学院学员等作为参训对象，慢慢地向百强企业员工与普通工薪人员转变，而课程模式在变化中不断“走样”所致，从早期按照组织行为理论进行培训向休闲活动过渡。即便坚持拓展培训所谓的“原汁原味”，和普通员工大谈管理很难得到共鸣。当然，在培训中也会有文不对题的刻板分享，如和一个活力十足的企业团队大谈“鲶鱼效应”，忘却了该效应最好用于组织沉闷与缺乏生机的企业，甚至使“鲶鱼负效应”在培训后产生的影响力超过企业的可控范围。

拓展培训有种种“暗礁”，但我们并不能因噎废食，因为拓展培训真的是一种值得参加的培训，我们也可以选择“自助拓展培训”。

拓展培训课程从破冰类游戏、沟通类游戏、创造类游戏、信任类游戏、冒险类游戏的不断进展中，是一个需要符合教育培训规律的渐进过程。在这个过程中，前三类游戏如果能很好的在自助拓展培训中开展，信任类游戏可以适时的引入其中。至于冒险类游戏尤其是高空挑战类冒险游戏，并不适合所有想要开展自

助拓展培训的组织，只有那些内部有专业拓展培训团队的组织才可以选用。如果很想体验这类冒险项目，最好还是在合适的时候邀请专业的、有资质的拓展公司帮助实施。自助培训的主要群体，还是应当避免冒险类活动，将拓展培训作为常规培训的补充，分阶段、有计划、有步骤地开展适合自己的拓展培训。

我能做好拓展培训吗？尤其是自助拓展培训？答案是肯定的，这来源于我们亲历的案例和收集的数据，同时也是拓展培训在实施过程中的发展趋势。较早成立的拓展培训公司中，已经有几家在做这些事情，他们针对某一个领域的企业做一些系列“工程”，提供专职的培训师到企业内部调研、设计、实施、评估、建议，和企业的培训人员一起为企业自助拓展培训提供帮助。

2007年，在北京、上海等地出现了“拓展培训师团”，他们专门为企业提供拓展培训师，主要是操作一些难度较大的项目，分享提升由企业内部培训师或特邀的专家负责。当然也有按照规定课程，由拓展培训师全面负责开展活动与分享回顾，只不过这些分享回顾按照企业提供的大纲思路有所偏重。

拓展培训并不贵

拿出一定的培训费用参加拓展培训，在大企业看来是很简单的事情，但对于绝大多数中小型企业 and 组织来说，往往需要仔细考虑。每年的培训费用是一个定数，选择什么样的培训是培训工作者必须要做的决策，按照常规邀请一些知名培训师讲销售、讲管理是最保险的事，没有太大的风险，也不会有太大的压力，尤其是费用清晰明了，有时只要发些酬劳或佣金即可，即使费用超点，只要培训师名气大，课程叫好，领导一般也会认同。

对于没有体验过拓展培训的领导来说，说服他们批准组织此类活动本身就是一件很困难的事情，如果再申请一大笔开销，成功的概率就会更低，有时领导还会问：“拓展好像有点贵，不就是几个游戏嘛。”

“拓展好像有点贵”，这句话让培训主管们脊梁骨发凉，意味着领导话后想要表达一种想法，即使不说我们也都明白。当你心领神会地离开领导的办公室，第一件要做的事就是如何和培训公司砍价，实在不行只能放弃拓展培训计划。

的确，拓展培训往往按人头收费，如果人多和传统的培训相比自然会觉得总价较高。但是车费、餐饮、住宿、保险等都需花费，最重要的是拓展培训的小组学习特点，十四五人组成小组就需要一名甚至多名培训师，和一名培训师面对几十甚至上百人的培训相比，费用自然会高出一些。如果只看到这些表面的上的消费，而忘记作为培训机构的其他支出，当然会觉得应该可以拿到一个很低的价格。但事实并非如此，理性的观点恰恰相反，过低的价格对培训双方都会是一种伤害。

2007 年在人众人举办的体验式培训行业新春茶话会上，我曾经给大家算过一个中型拓展培训公司组织一天拓展培训的成本价，组织一次 40~60 人的，户

外拓展培训的成本计算出来约 135 元。如果加上运营费用、利润点、发展基金、福利基金、研发基金等, 200 元出头都是成本价。对于一个行业内部和外环境最有利的生态环境来说, 拓展培训人均每天 200 ~ 300 元属于公道价位, 如果拓展培训企业规模再大点, 管理运营成本加大, 费用再高些也完全应该, 但其承担活动风险的能力也加强许多。

组织自助培训在保证优质的基础上, 培训费用上应该能够有所节约, 但我想这并不是准备自助拓展培训中唯一考虑的问题。更多的问题还在于组织外出的难度、大规模人员离岗外出培训的风险与安全问题、岗位轮换问题, 还有外出时恰巧遇上恶劣天气, 路上万一堵车耽误了时间等, 这些都是曾经出现过的问题。正是这些看似可以解决但实际很难解决的问题存在, 自助拓展培训成为这两年常见的活动形式也就不足为奇了。

当一个人力资源在与朋友谈到拓展培训时, 诸多的困难在感性的朋友眼中好像是一件太简单不过的事。

“不去培训不就行了吗?”

“但是, 作为一个成长中的企业, 不培训会有很多后顾之忧, 员工素质提升来自哪里? 创新的动力来自哪里? 管理水平提升又来源于哪里? 没办法, 培训是必须的。”

“选择常规培训不选择拓展培训也是不错的方案啊?”

“没错, 但是拓展培训真的很有诱惑力啊, 年轻的员工经常提要求要去拓展。”

“那就只让年轻人去啊。”

“那可不行……”

据美国教育机构统计, 企业对培训投入 1 美元, 产出达 3 美元。在来自台湾的另一项培训调查中, 企业每培训 1 次, 按每次 1 天计, 获得收益至少 31%, 企业每培训 2 次, 每次按 2 天计, 获得收益高至 572%。

培训不仅是一种投资, 而且是企业最有价值的投资。培训还是一种双赢投资, 即培训不仅可以增强员工的素质和能力使员工受益, 而且还可以增加企业产出效率和价值。拓展培训作为一种深受员工喜爱的培训活动, 其作用就更加明显了。

拓展培训是企业送给员工的最佳礼物。如果有条件, 我们建议还是外出参加