



杰出会员



目录

2	项目介绍
3	你的任务
4	评估你的技能
5	能力
5	杰出领导力
6	公众演讲
6	道德
9	选择项目
12	建立团队
13	完成你的项目
16	分析项目结果
18	复习和运用
18	完成你的任务
19	资源

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

www.toastmasters.org

© 2016 Toastmasters International. 版权所有。
Toastmasters International、Toastmasters International 标识及所有其它
Toastmasters International 商标和著作权均属 Toastmasters International
独家所有，未经准许不得使用。

Rev. 11/2016 书目编号 CS8599

项目介绍



恭喜你在 Toastmasters 的学习旅程中即将获得 DTM（杰出会员奖）奖项。你做出了巨大的投入，凭借你的努力和志愿精神，值得这一最高级别的认可。

作为 DTM，你代表着 Toastmasters 展示出来的最佳综合能力。你展示出了出色的领导能力和公众演讲能力，这反映了你在 Toastmasters International 旅程中的努力付出和卓越成就。

在本项目中，你将展示公众演讲技能，以及分享领导力方面的知识，充分运用在学习路径中所学的技能。你将设计一个让人受益的项目，并带领团队由始至终完成项目。你将展示出对道德领导和 Toastmasters 价值观有着清晰的理解。

你的任务

目的：本项目的目的是展示你作为领导者和公众演讲者的技能。

概述：计划和完成可让组织受益的项目。你可以回顾任何之前的 Toastmasters Pathways 项目并阅读可帮助你完成本项目的信息。组建团队并设定计划。在俱乐部会议上发表一次 5 到 7 分钟的演讲，来分享你的计划。组织项目并带领团队完成该项目。让你的团队成员、上级和平级针对你的领导技能做 360° 评估。在俱乐部会议上发表一次 8 到 10 分钟的演讲，来回顾你的项目、项目结果、优势以及你从中学到的经验教训。

对于所有任务细节和要求，请查看第 19 页的“项目总结清单”。



在整个项目中，你将看到页面空白处的图标并排放置。这些图标表示在线提供的其他资料。



视频：登录到 Base Camp 观看支持本项目的视频。



互动活动：登录到 Base Camp 完成互动活动。



资料：登录到 Base Camp 在线查看此资料。

评估你的技能

通过为每项叙述打分，评估你当前的技能水平。



基于你目前的技能，选择适当的数字：

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高		
项目前					陈述	项目后
5	4	3	2	1	我了解成为出色演讲者所需的所有技能。	5 4 3 2 1
5	4	3	2	1	我能够将自己在 Toastmasters Pathways 中学到的知识运用到我当前的领导项目中。	5 4 3 2 1
5	4	3	2	1	我能够自信地设计可让 Toastmasters International 或其他组织受益的项目。	5 4 3 2 1
5	4	3	2	1	我能够自如地带领团队从始至终完成一个对组织有益的项目。	5 4 3 2 1
5	4	3	2	1	我清楚理解道德领导和 Toastmasters 价值观。	5 4 3 2 1
5	4	3	2	1	我在自己的领导岗位中表现出道德领导和 Toastmasters 价值观。	5 4 3 2 1
5	4	3	2	1	我清楚如何将本项目学习到的内容应用到 Toastmasters 以外的生活。	5 4 3 2 1

能力

以下是你将在本项目中学习和实践的能力列表。

- 展示出色的公众演讲技能。
- 将从之前学习路径中学到的知识运用到当前领导项目中。
- 设计一个对组织有益的项目。
- 带领团队从设立项目一直到最终完成项目。
- 展示出对道德领导和 Toastmasters 价值观的清晰了解。

杰出领导力

你已经完成了很多项目，在 Toastmasters 旅程中已经带领了过不同的团队。教育计划的每个学习路径和完成该路径的个人，都是独一无二的。每名会员选择主题并设计项目，契合自己想要学习的价值观和技能。

本项目的一些部分将回顾你在学习路径中已经完成的内容，一些内容则是全新的。此处提供的所有材料旨在帮助你综合运用所学知识，有效地带领小型团队完成有益项目。

例如，你可以选择针对推崇 Toastmasters 俱乐部制定成功的计划、完成推崇并与所在大区的领导分享，以便向其他俱乐部传达。你也可以选择做出对于某个不同组织有益的项目，具体做法是制定集资计划或设定收集所需捐赠物资的计划。

公众演讲

本项目包括在 Toastmasters 俱乐部发表两次正式演讲。在你带领团队实现目标的过程中，你将完成很多更为正式和不正式的演讲。

对于经过多年历练而形成娴熟技能的自信公众演讲者，这将是一种愉悦的体验，并且可能是他们在这个项目中最喜欢的一部分。对于仍努力面向听众发表演讲或对公众演讲信心有待提高的成员而言，这些演讲可能是他们最大的挑战。

展示你的技能

“杰出会员”奖是 Toastmasters 授予会员的最高奖项。要获得此奖项，需要多年的投入和无数个小时的志愿服务。会员将投入几年的时间来专注于培养典范式公众演讲技能。通过本项目中的演讲展示你的技能以及你在 Toastmasters 学习路径中取得的进步。花些时间重读之前所学的公众演讲技能，为这些非常重要的演讲做好充分的准备。

道德

对于任何要做出道德选择的领导者而言，面临的最大挑战之一就是定义道德。表面看来，它应该是关于孰是孰非的简单而直接的评估。大多数领导者很快会发现很多时候是对是错，取决于看问题的角度。道德性选择会受到很多因素影响，包括：情况、文化、职业期望以及组织设定的规则。



要做出具有道德的决定，需要建立道德框架。

定义道德框架

你的道德框架是长久以来通过个人经历、学习和受模范影响所形成的。它由塑造你的所有经历而构成。

道德架构为做出道德选择奠定了基础。你道德框架的内容对于你自己来说是独一无二的，而且并不一定是永久不变的；它可能会随着时间流逝和不同的情况而调整。如果你已有的框架是经过认真思考和质疑过的，它可帮助你在艰难情况下做出道德决定。这之间的区别就好比经过培训获得驾照再驾驶，和在未经培训的情况下无证驾驶，苦苦摸索甚至对身边人造成伤害才知道该怎么做。

一个实用的道德框架有三个特征，内部一致、积极主动和灵活的设计能根据不同场景和决策进行调整。

内部一致

内部一致是共同发挥作用的一套原则。你的框架中的原则不应相互矛盾。例如，如果你建立的框架里包括诚实是最基本的品质这一观点，但你又包括了在压力下隐瞒真相也是可接受的这一观点，那么这就是不一致的原则。

积极主动

积极主动的重要之处在于让你知道自己要做什么（而不是不做什么）。通过定义积极主动原则，您可以在考虑艰难的决定时着眼于解决方案，而不是消极应对挑战，只为避免负面影响。

灵活性

这个实用框架的第三个特征是灵活性。要确保道德框架的灵活，随着自己的道德观的演变，你需要重新评估和调整道德框架。道德观会受到公司或组织内职位变动、个人生活调整、时间流逝或其他情况的影响。坦诚评估你的道德观将帮助你为挑战做好准备，无论是意料之中还是意料之外的挑战。

个人道德观和组织道德观

与你相关组织的愿景、使命和道德框架需要与个人的道德框架一致。例如，如果你是一名具有高度协作性的领导者，但所属组织希望其领导者单方面做出决策，那么你将与组织产生分歧。这种情况对你而言比较困难，对于其他成员也是挑战。

了解挑战

这种情况下的道德挑战是决定你是否接受这样的立场：你将与自己的原则相悖或不遵循组织的这些原则。

切记，你选择与某组织相关联，你就有责任遵循该组织的价值观、道德和规则，即便它们与你的不同。上述原则的例外情况是，该组织专门选择让你来更改组织的道德框架和/或文化。在这种情况下，你被选择加入为团队是因为你带来的道德观，并不是因为你支持组织的当前框架。



你可以通过完成第 27 页的“道德框架”资料来制定框架。在你考虑个人价值观和对道德行为的定义时，确认核心或无可协商的道德价值观将很有帮助。这些价值观是你独有的，它代表着不受任何外在情况影响的信仰。

花些时间来研究道德，做研究是要明确这一点，道德观是没有统一标准的。对于每种文化、信仰体系或组织，对道德或非道德行为的理解也有差异。由你作为个人来寻找个人道德核心，并表达出来作为个人决策指南。

选择项目

定义你的项目

由你来选择项目的设计。唯一的期望是你的项目使 Toastmasters 或某个其他组织受益。确保你的目标让你具有强烈的使命感。如果你已经有了一个愿景，你可以选择完成本项目来作为实现你的大愿景的一部分，或者你也可为此项目制订一个新愿景，通过这个项目去实现。

定义项目的范围时，确保平衡好这两者：努力实现愿景以及在合理的短期内展示努力的成果。做最终决策时，考虑你的项目将需要团队成员投入的时间。

你在你的项目中担任领导角色。你可以选择在 Toastmasters 俱乐部或大区内或为另外一个组织完成项目。

做领头人

如果你是一个公司的主管，你可以选择与公司需求相关的领导力项目。如果你是一名雇员，没有管理者的职责，你可以询问你的上司是否能让你负责项目，在项目中你能锻炼领导技巧。你可以为所属社区、社团、服务俱乐部或专业团体执行项目。

你也可以选择在担任俱乐部干事或委员会主席时，负责 Toastmasters 俱乐部或大区的项目。例如，如果你是所属俱乐部的教育副主席，那么你是教育委员会的主席。在任职期间，你可以带领委员会改进俱乐部会议、招募新会员或在你的社区形成更大的影响力。

管理范围

在细化可选方案和制定项目时，确保你的计划在合理的范围内，不会过于宽泛或过于含糊。无论项目受益者是谁，它都必须对于你选择的事业或组织具有积极的贡献。

确认愿景

思考可以与团队完成的不同项目时，将之作为实现大愿景的一部分。愿景是有关未来的、不设限的宏大理想。你可能已经有愿景，为之投入了时间和精力，并且心中已有想要完成的项目。如果还没有愿景，有很多种内容可指导你制定愿景。下面的列表旨在帮助你开始这一过程。

富有创造力

制定愿景的过程需要创造力。不要将目光局限于物品或资金奖励上，而是不断挑战自我，制定可改善个人生活很多方面的独特愿景。如果将愿景的重点主要放在财务收益上，即便与企业或组织相关，这也会限制而不是扩大你的潜力。

专心致志

例如，你可能运营一家零售公司，且你的愿景涉及将当前市场份额翻三番。如果你只注重市场份额，可能会错失诸如扩大产品线或提高客户忠诚度等潜在机会，这两者对于你和组织的未来而言可能更为重要。

花些时间制定愿景，允许产生富有创造力的解决方案和目标以制定多层级的愿景，这将强化整个过程，让你逐渐认识到什么对你最重要。

记录下来

记录你的想法和点子。即便是最不起眼的想法也可能具有无限的可能。忽略对想法实现的可能或可行性的顾虑。围绕你的愿景列出尽可能多的想法很重要。你涵盖的信息越多，就容易确认最真实的愿景。

与你的团队分享想法，并鼓励团队成员发表意见，帮助你明确可朝着目标前进的项目。

综合你的想法和团队成员的意见确定项目。你也许在开会之前就非常清楚要展现的内容也可能需要几天时间来考虑要表达的信息以此来帮助你选择想要完成的项目。

设定目标

确定好愿景和选择好项目后，审视确保项目成功所需实现的目标。将重点放在目标，而不是时间范围上。

设定目标后，将目标细化为可完成的任务。根据项目规模，可以选择专注于一到两个主要或大型目标。

你可以使用第 28 页的“目标设定工作表”和第 29 页的“目标任务列表”帮助细化目标。



具体化

让你的目标具体化。目标不要像“我今天要处理我的 Toastmasters 项目”这么宽泛，要将目标具体化，比如“我今天要完成我的介绍”。

可衡量

设定可衡量的目标。例如，“我今天要创作 15 分钟”比“我今天要写作”更有效。

可实现

确定可达成/切实可行的目标。与其想着“我要成为今年的公开演说世界冠军”，不如专注于赢得俱乐部比赛。赢得俱乐部比赛是赢得国际荣誉这一更宏远目标的第一步。

相关性

确定你的目标对你和你生活的重要性。你可以通过确定目前是否有时间承担一个项目来衡量目标的相关性。你可能需要先处理其它事情。

有时效

为每个目标设定达成日期有助于你跟踪自己的目标。例如，确定你希望完成你的项目的具体日期和时间。

构思计划

当你区分清楚愿景、目标和任务之后，制定项目的时间表。先从最小、最容易完成的任务开始，然后处理更大、更耗时的任务，将这些逐个添加到你的计划中。完善计划后，理清时间范围内的目标和任务，制定项目时间表。



你可以选择使用第 30 页的“项目计划概述”和第 31 页的“项目计划”来制定你的计划。

建立团队

在进行过程中，你至少已经与一支团队合作完成项目。你可能将重点放在分配任务、激励团队成员或组织取得成功结果所需的技能上。

为新团队选择成员时，领导面临的最大挑战之一是计划整个团队如何协同工作。



密切关系

可以为你的团队选择与你关系最密切的个人。尽管这样也可以，但会出现这样的情况：如果团队技能不互补或不适合你需要完成的任务，则这个团队就没有意义。

有效选择

无论你们之间的关系是否密切，选择可以高效合作、契合你的领导风格、具有参与动力且对你的项目很感兴趣的人员很重要。

技能吻合

在邀请人员加入你的团队前，先考虑每个人的技能情况。比如你不会选择四名新成员都只具备创新的能力而没有实践的技能 and 经验。

建立同事情谊

你选择的第一批活动需要设计为帮助团队成员了解彼此。即便这些成员对彼此有不同程度的了解，这可能是当前团队第一次朝一个共同目标而努力。

完成你的项目

带领团队

在项目的组织阶段，你可能在制定计划时就已经有机会带领过你的团队。一旦项目开始进行，你的领导技能将变得空前重要。你将需要做好准备来满足团队需求，同时确保项目正常进行。

提供支持

对于团队领导者，可通过消除影响项目进度的障碍来提供支持。具体而言，领导者可以为团队成员提供鼓励、确认或情感支持。可能会出现这样的挑战，即要求你做出决策或化解团队成员之间的冲突。你可能还需要帮助团队完成特定任务。

成功的领导者通过保持自己和团队以及团队成员之间的顺畅沟通来提供支持。

流畅且有效的沟通可消除许多冲突和挑战，防患于未然。

培养

为团队中的每名成员提供学习的机会。在本项目期间，分享你知道的信息和学到的知识，同时要鼓励团队成员分享他们的专业知识。时间允许的情况下，就特定的技能在团队成员之间开展交叉培训。鼓励你的团队学习和分享知道的知识。

认可

真诚的赞扬和认可有助于提升士气并激发大家对项目的投入。让团队成员知晓你非常看重他们的贡献。在达到每个阶段性目标后，可以停下来，审视团队成员做得好的方面以及目前为止取得的成果。



进度审视会议

随着项目进行，与你的团队定期召开会议，确保他们掌握最新动态。你可以使用这种类型的会议来告知项目总体进度、认可贡献或对团队提供总体反馈。

为每名团队成员留出发言机会。通过让团队成员表达顾虑和分享成功，便可以建立积极沟通和赞赏的氛围。

在每次会议上，先受理优先级最高的事情以确保你能在规定的时间内完成更多事情。在会议开始前，审视议程。如果某个问题特别复杂，先探讨较小的事项可能最为高效。

360° 评估

在项目结束后，让利益相关者，包括你的团队成员，完成 360° 评估。360° 提供各个方面的绩效反馈。

在商务环境中，它将包括来自上级管理层、主管、经理、同行以及向个人汇报工作的各个层级人的反馈。

在志愿者组织背景下中，比如 Toastmasters，会员可能让俱乐部主席、团队成员和受其所做工作影响的 Toastmasters 提供反馈。

在本项目中，你必须从至少一名团队成员那里征集反馈。确保同时让团队成员对你的表现进行评估。自我评估与来自他人的评估相结合时，可以成为一项强大的工具。

360° 评估有助于就你在团队内的贡献和表现提供公正的看法。你可以通过对你工作有各种参考的人来了解自己的表现。

当你收到来自任何人（包括同行、向你汇报工作的团队成员或项目总监）的 360° 评估时，有多种方式可增加经验和改善结果。

- 制定计划实施评估中的反馈意见。
- 巩固优势，并寻找有待改进的技能。
- 将这一过程作为考虑自己贡献和行为的机会。



开展 360° 评估

有很多种开展 360° 评估的方法。使用第 34 页本项目附带的 360° 评估来帮助规划评估。选择你认为最有效的评估方式，无论是面对面、纸质或电子方式。

根据你团队的组成，你可能想要每名成员获得 360° 评估的好处。你可以决定是否分享此类评估，但如果分享的话可让你的团队了解获得评估的好处，让项目中所有利益攸关者（包括你和所有成员）给予反馈是件有益的事。

分析项目结果

审视所有项目的结果都很重要。反思成功和有待改进之处对于培养领导力至关重要。就像你基于团队成员的努力给予他们反馈一样，你需要从总体上评估项目并就自己作为领导者的表现进行自我评估。

审视结果

分析你和团队所做的努力。对于成功的项目，评估促成积极结果的缘由。可能是团队成员的出色工作、你个人克服挫折的能力或这两者的组合。

即便在最成功的项目中，也有可更为轻松、更为有效地完成的方面。考虑在未来项目中，你将选择的不同做法。

召开有所认知会议

从过去经历中学习的能力可帮助我们在任何环境中发挥优势和提升觉察。“经验总结”会议提供一个很好的机会让你召集团队和利益相关者探讨项目做得好和不够好的方面。

这种类型的会议可在任何阶段性目标完成后举行因为在这个时候进行回顾有助于项目取得成功，或者在项目完成后举行。

反思和探讨

“经验总结”会议涉及反思、分析和探讨。它为每个人提供了发表自己独特观点的机会。支持所有参与者分享他们在项目期间观察到的问题，并让他们知晓自己的反馈特别重要。营造高效、开放的氛围。

确定基调

作为“经验总结”会议领导者，最为重要的职责是确立基调。首先应对所有团队成员和利益相关者的努力工作和积极参与表达谢意。确认项目从总体来看成功的部分，同时留出时间让他人发表意见和提供反馈。

制作记录

记录会议中提出的所有想法、建议和评论。通过电子邮件、软盘共享或打印的文档向团队成员分发会议纪要。鼓励所有“经验总结”会议参与者将建议添加到记录中，即便是在会议结束后。使用此记录作为组织未来项目的参考。

运用反馈

将反馈运用到未来的项目或活动中是“经验总结”过程最为重要的方面。“经验总结”会议可让你的团队庆祝成功，并确认可在未来使用的信息。

展示结果

“杰出会员”项目的最后一步是向俱乐部展示项目结果。本演讲比传统的 Toastmasters 演讲要长，可包含以下内容：你如何设计项目、团队建设进度和团队、项目制定进度以及努力的最终结果。

本演讲非常重要的部分是你的公众演讲技能。在 Toastmasters 学习路径的这一阶段，对你的期望是成为出色的公众演讲者。确保你的演讲条理分明并且生动有趣。确保过渡顺畅，且视觉辅助工具（如果你使用）尽可能具有最高质量。

你向俱乐部成员展示了 Toastmasters 最好的方面。

复习和运用

成为杰出会员对你而言意味着什么？

你如何实践道德领导力并将 Toastmasters 价值观运用到你的项目中？

你将借助什么技能来组建团队？

获得杰出会员奖项将让你在 Toastmasters 内外的生活有何获益？

完成你的任务

你已经通读本项目内容，现在请为你的演讲或报告做规划和准备。

回顾：返回到第 3 页查看你的任务。



组织：使用第 19 页的“项目总结清单”回顾步骤并添加自己的步骤。这将帮助你理清并为任务做准备。

时间安排：与教育副主席一起安排你的演讲时间。



准备：为你的评估做准备。查看第 22–26 页上的评估资料，并在演讲前与你的评估员分享所有资料。可以选择在线分享评估资料。

项目总结清单

杰出会员

目的：本项目的目的是展示你作为领导者和公众演讲者的技能。

概述：计划和完成可让组织受益的项目。你可以回顾任何之前的 Toastmasters Pathways 项目并阅读可帮助你完成本项目的信息。组建团队并设定计划。在俱乐部会议上发表一次 5 到 7 分钟的演讲，来分享你的计划。组织项目并带领团队完成该项目。让你的团队成员、上级和平级针对你的对该项目的领导技能做 360° 评估。再次在俱乐部会议上发表一次 8 到 10 分钟的演讲，来回顾你的项目、项目结果、优势以及你从中学到的经验教训。

本项目包括：

- 选择、引导项目以及与团队共同完成项目
- “道德框架”资料
- 目标设定工作表
- “目标任务列表”资料
- 项目计划概述资料
- 项目计划资料
- 360° 评估材料
- 5 到 7 分钟的演讲
- 8 到 10 分钟的演讲

下面是你需要针对本项目完成的任务。切记，你的项目对你而言独一无二。你可以更改以下列表，纳入你项目所需的任何其它任务。

☐ 定义你的项目。

☐ 为团队招募成员。

☐ 与教育副主席一起安排你第一次演讲的时间。

☐ 撰写第一份演讲稿。包括你的计划的信息。

☐ 排练你的第一次演讲。

☐ 进行你的第一次演讲。

☐ 安排与团队召开会议的时间。

☐ 完成你的项目。

☐ 向团队成员分发“360°评估”资料。

☐ 与团队召开“有所认知”会议。

☐ 与教育副主席一起安排你第二次演讲的时间。

☐ 撰写第二份演讲稿。报告项目结果以及本项目期间你获得的领导经验。

☐ 排练你的第二次演讲。

☐ 完成任务的所有部分（包括你的演讲）后，返回到第 4 页在项目后部分评估你的技能。

附注

评估表格

杰出会员 — 第一次演讲

会员姓名 _____ 日期 _____

评估员 _____ 演讲长度：5 – 7 分钟

演讲题目

目的陈述

- 本项目的目的是让会员展示作为领导者和公众演讲者的技能。
- **第一次演讲**的目的是让会员介绍个人计划和愿景。

评估员须知

要完成本项目，会员应努力获得“杰出会员”奖。会员将投入大量时间完成让组织受益的项目。

关于本演讲：

- 会员将围绕完成所构思项目的计划发表组织有序且精心设计的演讲。
- 会员可以讲述对整个项目的计划或分享计划某个方面。
- 会员应竭尽全力在本演讲的各项评估标准方面获得模范式评级。
- 你负责评估会员的演讲，而不是会员将完成的项目。

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估员点评项目如下：除口头评估外，另请完成此表格。

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
明晰： 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
抑扬顿挫： 灵活运用语气、语速和音量					意见：
5	4	3	2	1	
眼神接触： 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
肢体动作： 有效使用肢体动作					意见：
5	4	3	2	1	
听众意识： 表明了解听众互动和需求					意见：
5	4	3	2	1	
舒适度： 面对听众时表现自如					意见：
5	4	3	2	1	
兴趣： 使用有趣且结构合理的内容吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
计划： 传达项目计划的所有部分或一部分					意见：
5	4	3	2	1	

评估表格

杰出会员 — 第二次演讲

会员姓名 _____ 日期 _____

评估员 _____ 演讲长度：8 – 10 分钟

演讲题目

目的陈述

- 本项目的目的是让会员展示作为领导者和公众演讲者的技能。
- **第二次演讲**的目的是让会员分享完成项目的个人经历的某个方面。

评估员须知

要完成本项目，会员应努力获得“杰出会员”奖。会员投入大量时间完成让组织受益的项目。

关于本演讲：

- 会员将围绕所构思、实施和完成的项目发表组织有序且精心设计的演讲。
- 会员可以讲述整个项目以及项目某个方面及其最终结果。
- 会员应竭尽全力在本演讲的各项评估标准方面获得模范式评级。
- 你负责评估会员的演讲，而不是会员已经完成的项目。

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估员点评项目如下：除口头评估外，另请完成此表格。

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
明晰： 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
抑扬顿挫： 灵活运用语气、语速和音量					意见：
5	4	3	2	1	
眼神接触： 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
肢体动作： 有效使用肢体动作					意见：
5	4	3	2	1	
听众意识： 表明了解听众互动和需求					意见：
5	4	3	2	1	
舒适度： 面对听众时表现自如					意见：
5	4	3	2	1	
兴趣： 使用有趣且结构合理的内容吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
主题： 传达项目的影响、进度或其他重要部分的某个方面					意见：
5	4	3	2	1	

这个标准列出了该演讲具体的目标和期望。请回顾各级别内容，以帮助你完成评估。

明晰

- 5 – 是一位专业的演说榜样，什么时候都能被理解
- 4 – 擅于利用口头语言进行交流
- 3 – 口头语言清楚且容易理解
- 2 – 口头语言有些不清楚或很难理解
- 1 – 口头语言不清楚或不容易理解

抑扬顿挫

- 5 – 完美运用语气、语速和音量
- 4 – 擅于使用语气、语速和音量
- 3 – 灵活运用语气、语速和音量
- 2 – 对于语气、语速和音量的使用需要进一步练习
- 1 – 没有充分利用语气、语速和音量

眼神接触

- 5 – 使用眼神接触揣摩听众回应
- 4 – 使用眼神接触揣摩听众反响和回应
- 3 – 有效使用眼神接触来吸引听众
- 2 – 与听众的眼神接触需要提高
- 1 – 与听众眼神接触很少或没有眼神接触

肢体动作

- 5 – 将肢体动作与内容充分结合，发表模范式演讲
- 4 – 使用肢体动作增强演讲效果
- 3 – 有效使用肢体动作
- 2 – 使用有些使人分心的手势或使用一些手势
- 1 – 所使用的手势让人分心或者根本没有添加对手势的利用

听众意识

- 5 – 充分吸引听众并能预料听众需求
- 4 – 充分了解听众互动/需求并做出有效的回应
- 3 – 表明了解听众互动和需求
- 2 – 听众互动或对听众的了解需要进一步练习
- 1 – 很少尝试或没有尝试吸引听众或满足听众需求

舒适度

- 5 – 面对听众时非常自信
- 4 – 自然面对听众
- 3 – 面对听众时表现自如
- 2 – 面对听众时表现不自然
- 1 – 面对听众时极不自然

兴趣

- 5 – 通过结构合理的有规律可循的内容完全吸引听众
- 4 – 使用极具吸引力且结构合理的内容吸引听众
- 3 – 使用有趣且结构合理的内容吸引听众
- 2 – 内容有趣，但结构不合理，或者结构合理，但不够有趣
- 1 – 内容无趣或者结构混乱

计划（仅第一次演讲）

- 5 – 项目计划陈述全面且堪称典范
- 4 – 就项目计划的所有部分或一部分发表出色的陈述
- 3 – 传达项目计划的所有部分或一部分
- 2 – 提及项目计划，但重点放在其他主题上
- 1 – 讲述的主题并非项目计划的某个方面

主题（仅第二次演讲）

- 5 – 围绕项目的影响、进度或其他重要的方面发表模范式演讲
- 4 – 围绕项目的影响、进度或其他重要的方面发表出色的演讲
- 3 – 传达项目的影响、进度或其他重要部分的某个方面
- 2 – 提及项目的影响、进度或其他重要的方面，但重点放在其他主题上
- 1 – 讲述的主题并非项目的影响、进度或其他重要的方面

道德框架

定义当前问题。	列出事实。	定义你的可选方案。	列出可能的决策。	说明每个决定的影响。
	列出受问题影响的核心价值观。		列出影响你的决定的组织规定。	
		谁是利益相关者？		

将决策选择与下面的陈述对应起来：

产出收益最大，危害最小。

尊重所有利益相关者的权利。

公正对待每个人。

为社区提供最好的服务。

引导我成为想成为的人。

该解决方案能否解决整个问题？

☐ 是

☐ 否

☐ 是

☐ 否

☐ 是

☐ 否

☐ 是

☐ 否

定义针对当前问题的最佳决策。它可能是你已经列出的某个决策或者所列决策的组合。

目标设定工作表

列出本资料以陈述你的愿景并制定落实愿景所需完成的目标。将目标划分为长期目标、中期目标和短期目标。明确定义你如何看待长期目标、中期目标和短期目标，制定粗略的时间表。

愿景	
长期目标	长期目标的时间范围：
目标	
目标	
目标	
中期目标	中期目标的时间范围：
目标	
目标	
目标	
短期目标	短期目标的时间范围：
目标	
目标	
目标	
目标	

目标任务列表

目标是指你在某个明确界定的日期希望完成的单个事项。使用下面的表格将你的目标分解成可管理的任务。

目标：

任务	时间范围

目标：

任务	时间范围

项目计划概述

项目	
目的	
项目团队成员 包括你认识的成员人数和你预计会与你合作的志愿者。	
资源	
关键成果	
进程	

项目计划

项目	
目的	
资源	
预算	
关键成果	
进程	
笔记	

项目团队

项目经理	
------	--

团队成员	
分配的任务	
进程	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
进程	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
进程	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
进程	
截止日期	
联系信息	

360° 评估

评估员姓名 _____ 日期 _____

角色 _____

领导者姓名（被评估者） _____

评估时间范围 _____

请结合自己与所评估的领导者共事的经历，对于此处列出的所有问题，提供经过深思熟虑的答复。如果你尚未观察特定行为或品质，请在评估时注明“未观察”。尽可能花些时间想些例子，如需要，增加额外的页面。

对于调查问卷式问题使用下面提供的评分标准，圈出最能反映评估期间个人表现情况的数字。

领导力

1	2	3	4	5	不适用
有待提高	能力初显	熟练	精通	模范	不适用

向团队成员提供明确的目的、指示和职责						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
以与个人陈述一致的方式行事和表现						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
以有效的方式处理问题						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

举例说明个人是如何通过其领导力作出积极贡献的。

个人如何能够提高领导力？

沟通

1	2	3	4	5	不适用
有待提高	能力初显	熟练	精通	模范	不适用

乐于接收建设性反馈						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
适时提供合适的建设性反馈						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
有效应对冲突						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

个人如何表现出有效的沟通技巧？

说明个人如何实施建设性反馈。

人际交往技能

1	2	3	4	5	不适用
有待提高	能力初显	熟练	精通	模范	不适用

对所有团队成员表现出真正的关心

意见：

1 2 3 4 5 不适用

被认为值得信赖

意见：

1 2 3 4 5 不适用

以对每名团队成员有意义的方式认可和奖励个人贡献

意见：

1 2 3 4 5 不适用

对于个人提高人际交往技能和关系构建技巧，你有何建议？

团队合作和团队建设

1	2	3	4	5	不适用
有待提高	能力初显	熟练	精通	模范	不适用

通过重视协作和合作，营造有益的团队氛围

意见：

1 2 3 4 5 不适用

在各个层面对组织提供支持

意见：

1 2 3 4 5 不适用

实施前，考虑行为和决策对组织的影响

1 2 3 4 5 不适用

意见：

个人如何促成团队的成功、有效运作？

解决问题

1 2 3 4 5 不适用
有待提高 能力初显 熟练 精通 模范 不适用

主动倾听他人的观点和想法

1 2 3 4 5 不适用

意见：

做好准备，基于相关信息作出决策

1 2 3 4 5 不适用

意见：

当获得具有说服力的信息时，愿意改变个人立场

1 2 3 4 5 不适用

意见：

举例说明个人具有的典范性的解决问题的能力。

对于个人提高问题解决能力，你有何建议？

激励

1 有待提高	2 能力初显	3 熟练	4 精通	5 模范	不适用 不适用
-----------	-----------	---------	---------	---------	------------

对要完成的工作表现出兴趣和热情						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
使用有效的策略激励团队成员						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
迎接挑战						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

举例说明带领团队时所使用的成功激励型策略。

举例说明个人的积极性程度。

确定优先次序

1 有待提高	2 能力初显	3 熟练	4 精通	5 模范	不适用 不适用
-----------	-----------	---------	---------	---------	------------

对于需要关注的任务，分配合理的时间						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
管理好时间，确保优先处理最紧要的任务						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

总体来看，个人如何设定行动项优先次序并遵循所设定的优先次序？

就你看来，个人是否选择了合适的优先次序？

可靠性

1 有待提高	2 能力初显	3 熟练	4 精通	5 模范	不适用 不适用
-----------	-----------	---------	---------	---------	------------

设定并遵循阶段性目标和时间表						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
针对每次会议制定议程，并在分配的有效期内有效涵盖所有主题						意见：
1	2	3	4	5	不适用	
尊重他人的时间和在组织之外所作的承诺						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

你能否信赖个人践行自己的承诺？

说明个人如何表现出尊重他人的时间和承诺。



www.toastmasters.org