



了解你的领导风格

2 级项目



目录

2	项目介绍
3	你的任务
4	评估你的技能
5	能力
5	领导的目的
6	成功领导者的特质
7	领导风格
13	有效使用你的领导风格
13	复习和运用
14	完成你的任务
15	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 CS8207

项目介绍



大多数出色的领导者都有自己独特的风格，包括通过长时间以来各种领导经历形成的特质。出色的领导者喜欢激励和鼓舞他人。他们激励并鼓舞他领导下的人员来完善自我以及他身边的人。

在本项目中，你将了解领导的目的是，出色领导者的品质以及不同的领导特质和风格。你将确认自己与生俱来的领导风格和行为，以及这些风格和行为对你所领导的人有何影响。你还将学习如何根据情况以及被领导者的差异来调整自己的领导风格和行为。

你的任务

目的：本项目的目的是确认你的主要领导风格。

概述：完成“发现你的领导风格”调查问卷。考虑你的领导风格如何影响你周围的人，以及你如何能够进行调整，以便运用更高效地领导风格来带领与你性格迥异的人。在俱乐部会议上，发表一次 5 到 7 分钟的演讲，分享总体而言你的领导风格的某个方面。你可以选择在与他人合作时，讲述自己的风格偏好、总体来看你的风格以及你如何能够进行调整以适应情况，或者领导风格，以及它们对于团队有何影响。

对于所有任务细节和要求，请查看第 15 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。



基于你当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	我能够确认不同的领导风格。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我清楚自己倾向的领导风格。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我知道自己的行为 and 所选领导风格对于被领导者的影响。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我可以分析和调整我的领导风格来融合到当时情况和关系。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我知道有效领导的目的以及成为一名出色领导者的必要品质。				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。

- 了解不同的领导特质和风格。
- 确定自己的领导行为和风格。
- 清楚行为和领导风格对被领导者以及预期结果的影响。
- 认为有必要根据情况和被领导者调整自己的领导风格。
- 了解出色领导者的必要品质。

领导的目的

高效的领导者帮助他人完成个人目标，并为成功完成团队目标而努力。领导者以身作则，为他人做出表率。他们在所分配项目的整个过程中提供指导和反馈，常常帮助他人提高技能。

尽管一个人可能同时是领导者和管理者，但这两个角色所需的技能是有差别的。在 Toastmasters（国际演讲会），管理工作主要是计划、安排和协助特定任务（比如管理俱乐部预算的财务管理）。领导工作则与人打交道，无论是个人还是集体。出色的领导者鼓励他人追随他们。

成功领导者的特质

作为一名高效而有能力的领导者，其基本品质可缩小至几个主要的专业方面。高效的领导者也是出色的沟通者，给人以真诚可靠的印象。他们心胸开阔，积极乐观，以身作则。

有效的沟通者

直接、简洁、周全地向他人传达期望、目标和计划。

以身作则

通过言语和行动进行领导。只告诉他人做什么远远不够的。

积极乐观

乐观指的是能够关注事情有益的一面，并期望取得积极的成效。乐观的态度可以创造克服挫折和逆境的机会。

心胸开阔

心胸开阔意味着无偏见地关注新观点、看待情况。倾听并采纳他人想法，注重团队中每名成员的价值。

真诚

通过认可和赞许他人表现出你的真诚。真诚指的是拥有诚实及高尚品德的能力。真诚可以建立打造强大团队所需的信任，并增加实现团队目标的可能性。

领导风格



领导特质是指领导者可能采取的具体行动。领导风格则是更宽泛的概念，定义领导者的整体领导方式。通过了解领导的行为和风格，你可以区别并掌握有助于自己在任何环境下取得成功的技巧。

现在，完成下述页面中“发现你的领导风格”调查问卷。



发现你的领导风格

请根据你对每项陈述的认可度进行评分。请圈选正确的答案。如果你的经验不足以回答给定叙述，请选择你认为最能代表自己的答案。

评分级别	0 完全不	1 略微	2 一般	3 完全
1. 我注重他人的职业发展。	0	1	2	3
2. 相对我领导下的人，我拥有更丰富的经验和信息。	0	1	2	3
3. 我允许每名利益相关者在制定决策时发言。	0	1	2	3
4. 为了实现目标，我必须掌控全局。	0	1	2	3
5. 我提倡以创新的方式解决问题。	0	1	2	3
6. 快速、高效地完成事情比强求完美无缺更重要。	0	1	2	3
7. 我始终为他人提供积极反馈。	0	1	2	3
8. 在领导时，我严密安排和监控任务。	0	1	2	3
9. 我为自己的团队选拔技艺精湛的有主见的员工。	0	1	2	3
10. 在进行重大决策前，我会询问他人的意见。	0	1	2	3
11. 我希望别人更关注我的努力，而不是我取得的成果。	0	1	2	3
12. 如果投入额外的时间可以获得更好的结果，可以不遵守交付日期。	0	1	2	3
13. 保持团队融洽和谐与取得成果同等重要。	0	1	2	3
14. 我通过优先关注团队以及服务对象的需求来获得成果。	0	1	2	3
15. 投入时间来帮助员工充分培养个人技能非常重要。	0	1	2	3
16. 我积极乐观地看待组织目标。	0	1	2	3
17. 我向我的团队明确表达我的期望。	0	1	2	3
18. 我营造可让他人以不用遵守常规方式思考的氛围。	0	1	2	3

评分级别

0 完全不

1 略微

2 一般

3 完全

19. 我最适应习惯和传统。	0	1	2	3
20. 我清晰阐述取得成功的途径。	0	1	2	3
21. 对待自己的团队，我以身作则。	0	1	2	3
22. 我善于与群体达成共识。	0	1	2	3
23. 我有责任协助解决团队成员之间的冲突。	0	1	2	3
24. 我营造能够满足情感需求的协作环境。	0	1	2	3
25. 当我的价值观和信念遭受挑战时，我会坚持我的信念。	0	1	2	3
26. 我乐于冒险。	0	1	2	3
27. 当个人不断重复任务并力求完美时，团队表现最佳。	0	1	2	3
28. 激励他人的最佳方式是为其投入时间。	0	1	2	3
29. 我清楚自己所领导人员的独特情感需求。	0	1	2	3
30. 我致力于打造社区。	0	1	2	3
31. 我明确地表述期望的愿景。	0	1	2	3
32. 团队的知识与专业技术相结合可取得最好的结果。	0	1	2	3
33. 除了从员工那里获得最好的结果，我别无他求。	0	1	2	3
34. 我接受和认同员工的独特性。	0	1	2	3
35. 我喜欢思考未来。	0	1	2	3
36. 每个人都应该严格遵守政策和规程。	0	1	2	3

评分级别	0 完全不	1 略微	2 一般	3 完全
37. 我给予他人鼓舞人心的反馈。	0	1	2	3
38. 我全权负责团队的行动。	0	1	2	3
39. 我通过设定高绩效标准来激励他人。	0	1	2	3
40. 我热衷于追求卓越。	0	1	2	3
41. 我花费时间了解他人对我的期望。	0	1	2	3
42. 我接受偶尔让他人领导。	0	1	2	3
43. 我给于他人参与制定决策过程的权力和机会。	0	1	2	3
44. 我为自己拥有让员工满意的能力为荣。	0	1	2	3
45. 我倡导并支持他人成功。	0	1	2	3
46. 每位团队成员都需要倾听和尊重。	0	1	2	3
47. 我不会让他人去做我自己尚未准备好的任务。	0	1	2	3
48. 我希望员工在任何情况下都做到完美。	0	1	2	3

确认你的领导风格

现在，请参阅第 20 页上的“领导风格评分指南”确认你的领导风格。计算出你的得分，并确保它们可在你阅读本项目其余部分时可以查看。

官僚型

- 这种领导者严格制定并执行规定。
- 领导者的决策具有绝对性。
- 这种领导者以纪律激发积极性且要求立即遵从。
- 这种领导者采用自上而下的沟通方式。
- 在领导高技术员工时，这种风格不适用，因为这些员工往往比较反感微观管理模式。
- 当需要在很短时间内作出决策时，这种风格最有效。

权威型

- 这种领导者提供长期方向并且专注于最终目标。
- 这种领导者的经验和知识往往比被领导者更丰富。
- 这种领导者通过激起他人对使命的热情来激发其积极性。
- 这种领导者给予明确的方向并设定标准。
- 当需要明确具体的指导时，这种风格的效率较低。
- 当需要改变方向或愿景时，这种风格最有效。

创新型

- 这种领导者会分享对未来的愿景，追求卓越。
- 这种领导者鼓励创新思想。
- 这种领导者通过提倡尊重团队成员的创意来激发其积极性。
- 这种领导者鼓励协调合作性的对话。
- 如果所冒风险使团队成员忧虑重重，则这种风格的效率较低。
- 解决复杂问题时，这种风格最有效。

带头型

- 这种领导者希望被领导者支持新项目且快速行动。
- 这种领导者看重工作效率。
- 这种领导者通过设定高绩效标准并以身作则来激发他人积极性。
- 这种领导者认为不必讲述过多的具体指示。
- 这种风格不适合长期使用。
- 如果团队成员自觉性高且技艺精湛，这种风格很有效。

民主型

- 这种风格依赖于共识决策的达成。
- 这种领导者接受偶尔让他人带头。
- 这种领导者通过提供参与机会来激发他人积极性。
- 这种领导者通过协作和沟通来了解团队成员的意见。
- 如果时间有限或团队成员的知识或技术水平不足以高质量完成任务，则这种风格不适用。
- 当需要依靠整个团队的知识来解决问题或找到方向时，这种方式最有效。

亲和型

- 这种领导者的目标在于通过强调团队合作和融洽和谐，打造具有凝聚力的集体。
- 这种领导者注重协作和情感需求。通常，亲和型风格与愿景型领导风格结合使用效率最高。
- 这种领导者建立积极的私人关系并避免冲突，从而激发他人的积极性。
- 当需要依靠整个团队的知识来解决问题或找到方向时，这种方式最有效。
- 这种风格对于提升士气、重建信任以及在高压环境的工作中很有效。

教练型

- 这种领导者重点培养技能，使个人做好应对未来的准备。
- 这种领导者善于应对尚未完全挖掘其潜力的个人或团体。
- 这种领导者通过挑战个人激发其积极性。
- 这种领导者传达积极的反馈，以提高个人的满足感。
- 如果领导下的人员排斥变化，则这种风格效率较低。
- 在一对一场景中，当领导下的人员接受辅导时乐于接受这种领导风格的密切合作关系时，这种风格最有效。

无私型

- 这种领导者采用个性化方法，以满足团队的个性化需求。
- 这种领导者发挥带头作用，以便更好地服务于他人。
- 这种领导者通过赋予他人权力以及道德的方式激发他人积极性。
- 这种领导者注重主动倾听和感同身受，致力于打造社区。
- 如果没有足够的时间来保证长远展望，这种风格没有效果。
- 这种风格对于创造积极的文化和提升士气很有效。

有效使用你的领导风格

查看得分后，记录你的主要风格。你可能在多方面的得分都比较高。记录这些特质在你日常生活中的具体体现。

了解你的个人优势与偏好有助于你调整自己的领导风格，从而高效应对各种环境中的不同个人与团队。这种灵活性使你可以在任何情况下领导他人并取得预期的效果。

得分较低的特质可能仍需发展和培养。寻找机会对自己日常领导风格以外的特质进行练习。留意自己的选择，培养技能和更广泛的领导特质。

当你承担新的领导职责时，要注意运用自己日常领导风格的方式和时机。回顾过去的领导经历、成果和反馈，确定自己的领导效果。可通过投入时间研究不同的领导风格及它们的影响来加深理解。

通过留意和评估结果，你可以评估自己的风格是否有效或采用其它领导风格对于你目前的情况是否更有帮助。对个人风格理解越透彻，领导便越高效。

复习和运用

完成任务前，先花些时间通读你在这里看到的问题。如果你不能流畅回答这些问题，请复习本项目的内容。

- 领导行为和风格对被领导人员以及预期结果有何影响？
- 为什么根据情况和被领导人员调整自己的领导风格非常重要？
- 领导的目的是什么？
- 你如何定义出色领导者的品质？

完成你的任务



你已经通读本项目内容，现在请规划和准备你的演讲或报告。

回顾：返回到第 3 页查看你的任务。



组织：使用第 15 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 17–19 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

了解你的领导风格

目的：本项目的目的是确认你的主要领导风格。

概述：完成“发现你的领导风格”调查问卷。考虑你的领导风格如何影响你周围的人，以及你如何能够进行调整，以便运用更高效地领导风格来带领与你性格迥异的人。在俱乐部会议上，发表一次 5 到 7 分钟的演讲，分享总体而言你的领导风格的某个方面。你可以选择在与他人合作时，讲述自己的风格偏好、总体来看你的风格以及你如何能够进行调整以适应情况，或者领导风格，以及它们对于团队有何影响。

本项目包括：

- “发现你的领导风格”调查问卷
- 5 到 7 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。

☐ 完成“发现你的领导风格”调查问卷。

☐ 与教育副主席一起安排你演讲的时间。

☐ 撰写演讲稿。包括有关你喜好的领导风格与想要培养的领导风格以及如何培养的信息。如果你不喜欢讨论你的领导风格，你可以讨论常用的领导风格。

☐ 排练你的演讲。

- ☐ 完成本项目的所有组成部分（包括你的演讲）后，返回到第 4 页，在项目后部分对你的技能进行评级。

附注：

评估表格

了解你的领导风格

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

- 本项目的目的是让成员确认自己的主要领导风格。
- 本演讲的目的是让成员分享自己主要领导风格的某个方面或从总体上探讨领导力。

评估员须知

在完成本项目期间，成员应回答调查问卷的问题，以帮助确认自己的主要领导风格。

关于本演讲：

- 成员将围绕领导风格的某个方面发表组织有序的演讲。
- 成员可以选择讲述自己的主要领导风格或从总体上讲述领导风格及其影响。
- 本演讲可以是幽默型、知识型或会员选择的任何风格。
- 本演讲不是围绕“了解你的领导风格”项目的内容所做的报告。

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估表格 – 了解你的领导风格

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： 自如面对听众					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： 演讲中分享了自身的领导风格及这种风格对自己或他人的影响的某个方面					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

了解你的领导风格

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 – 是一位专业的演讲者榜样，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

主题

- 5 – 围绕本身的领导风格及这种风格对自己或他人的影响发表模范式演讲
- 4 – 围绕本身的领导风格及这种风格对自己或他人的影响发表出色的演讲
- 3 – 演讲中分享了自身的领导风格及这种风格对自己或他人的影响的某个方面
- 2 – 在演讲中有提到自身的领导风格及这种风格对自己或他人的影响的某些方面，但未全部讲述
- 1 – 演讲的主题没有涉及任何有关领导风格的方面

领导风格评分指南

使用此评分表确定你的领导风格。

- 1. 使用你完成的调查问卷，在下框中输入你针对每个对应项选择的数值。
- 2. 在八种领导风格中，将每种风格的得分值相加，并将总计值写入框底部。
- 3. 将你每种领导风格的得分转移到第 5 页的排名框中。将你的最高得分放在最上面一行，将最低得分放在最下面一行。

官僚型

项目	得分
4	
8	
19	
27	
33	
36	
总计	

权威型

项目	得分
2	
17	
20	
25	
31	
38	
总计	

创新型

项目	得分
5	
12	
18	
26	
35	
40	
总计	

带头型

项目	得分
6	
9	
21	
39	
47	
48	
总计	

民主型

项目	得分
3	
10	
32	
42	
43	
46	
总计	

亲和型

项目	得分
1	
13	
23	
24	
29	
44	
总计	

教练

项目	得分
7	
15	
28	
37	
41	
45	
总计	

无私型

项目	得分
11	
14	
16	
22	
30	
34	
总计	

项目	领导风格	得分
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

对得分进行排序有助于你确定在你的个人风格中哪种领导风格最具主导性，哪种风格最不具主导性。记录你得分最高的特质在生活中的具体表现。你可以开发和培养得分较低的风格。

阅读第 6 页和第 7 页各种领导风格的特征。

注：



www.toastmasters.org