



带领志愿者组织

5 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	志愿领导者和成员
6	当你带领团队时
7	尊重和领导力
9	信任和承诺
9	培养领导力技巧
11	制定继任计划
11	进行 360° 评估
11	复习和运用
12	完成你的任务
13	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。

项目介绍



在志愿者组织中，作为领导者付出自己的时间和专业知识具有很多优势和挑战。最为重要的优势之一是领导机会。无论职业或社会状态如何，组织的成员都可以作为领导者参与，掌握技能、积累经验。带领志愿者组织的一项特别挑战在于要清楚你所领导的人之所以跟随你是他们选择跟随你。

带领志愿者组织不同于在雇佣单位担任领导者，因为用传统的、基于薪酬的方式来激励成员队伍在此并不适用。

在本项目中，你将学习带领志愿者组织所需的技能，并了解认可和奖励对于激励志愿者的重要性。你将了解建立与其他成员之间互相尊重的有益氛围的重要性，以及在决策、领导和行动中表现出诚信、才能和个性的重要性。

你的任务

目的：本项目的目的在于应用成功带领志愿者组织所需的技能。

概述：在 Toastmasters 或其他志愿者组织中担任领导职务至少六个月。你可以在雇佣单位完成本项目，但首选志愿者组织。请组织成员完成你的领导技巧 360° 评估。制定一项继任计划，协助接任者完成你不再承担领导职务之后的过渡工作。六个月任期结束后，在俱乐部会议上发表一次 5 到 7 分钟的演讲，讲述个人经历。

注：如果你计划在 Toastmasters 组织之外担任领导，必须事先获得教育副主席的许可。

对于所有任务细节和要求，请查看第 13 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	我清楚理解了带领志愿者组织所需的技能。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我理解了认可和奖励对于激励志愿者的重要性。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我能够营造组织成员之间互相尊重的有益氛围。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我能够清楚阐述基于诚信、才能和个性进行领导对于组织里成员有何影响。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我始终在决策、领导和行动上表现出诚信、才能和个性。										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。

- 表现出理解了带领志愿者组织所需的技能。
- 表现出理解了认可和奖励对于激励志愿者的重要性。
- 建立了与其他成员互相尊重的有益氛围。
- 在决策、领导和行动方面表现出诚信、才能和个性。

志愿领导者和成员

对于任何志愿者组织而言，最为重要的目标之一是培养成员成为领导。像 Toastmasters 这样的志愿者组织的性质依赖于参与领导职务的成员。这要求成员的高度承诺，也给成员提供更高级别的机会。

领导队伍和成员队伍

领导者和被领导者的角色互换理论，其英文简称为 LMX，针对的是领导者与他们所领导的成员之间的关系。不同于一般领导理论强调的领导者技能和特质、团队成员以及环境的影响，LMX（领导者和被领导者的角色互换理论）重点放在领导队伍或成员队伍里的个体上。

领导队伍

组织中的领导队伍包括志愿担任办公职务或其他领导职务的个人。涉及领导职责的任何职务或角色都归于此类别。

有时参与领导队伍的组织成员也许只是有更多贡献时间，但他们往往也是做事超常的人。无论他们出于什么原因选择带领团队，他们都可能是组织中的创新者和问题解决者。由于他们的参与，他们往往比成员队伍中的人获得更多的机会和认可。

成员队伍

成员队伍包括当前并未担任领导的个人。只要成员脱离领导职务，该成员便离开领导队伍，成为成员队伍的一员。这些团队以这种方式不断发展变化。

个人可能出于各种原因乐于呆在成员队伍。成员可能无法投入更多时间，他们可能觉得自己没有准备好承担领导职责，或可能无意更多参与。也有可能，他们没有看到参与领导队伍的价值。

价值观

成员队伍和领导队伍这两种团队对于组织都具有重要的贡献。领导者要切记，没有成员组成的队伍，就没有领导者。很多志愿者组织的宗旨就是为了他们的成员。领导者致力于加强组织的价值并促进成员目标的实现。

组织的一般成员必须认识到，没有那些志愿领导者，组织很可能会失败。

对于任何组织的成功而言，这两种团队都不可或缺，而且他们的贡献无可估量。

当你带领团队时

领导队伍的成员，尤其是志愿长期履行领导职责或连续任职的人，可能低估了成员队伍的价值。最为成功的志愿领导者能认识到组织中每名成员的贡献。

营造信任和互相尊重的氛围是建立长久志愿者团队的核心之所在。当你作为领导者的目标是尽可能包容且鼓励成员做出贡献时，所有成员肯定会明白，积极提高参与程度是会得到鼓励的。由于领导者对于成员的高度信任和尊重，成员队伍中的个人在承担更多职责并最终加入领导队伍时会颇具安全感。

当领导者对于成员队伍给予高度信任和尊重时，领导者就越有可能提供更多机会。通过提供更多机会并鼓励参与，领导者可提升团队成员对他们的领导及所在的组织的信任度。

认可和奖励成员贡献很重要。制定表彰贡献的制度将有助于领导者跟踪奖励和认可情况，确保一致。前后一致的表扬认可有助于建立信任感。通过持续跟踪，领导者可避免奖励时厚此薄彼这样的常见错误。

尊重和领导力

需要时时刻刻关注成员队伍和领导队伍之间建立尊重的重要性。表面看来，这似乎很简单。领导者做好工作，诚信行事，就会赢得成员尊重。同样地，领导者也会尊重成员。

从理论上讲很简单，但实际比较复杂。有多种促成互相尊重氛围的因素。认清这些因素可帮助成员和领导者了解高效工作关系的组成部分。

一般来讲，人们会被那些表现出比自己领导技能更强的人吸引。但有时候，领导者未必比成员队伍中的个人强，但这些领导者仍会因为地位、等级或过去的成就被视作领导。

魅力

我们大多数人都曾有机会与完全凭借个人魅力吸引追随者的人共事。尽管这一自然特质对于领导者和成员之间的关系并没有多大作用，但我们也不得不承认它的价值。虽然一些人与生俱来就比其他人有更高的个人魅力，但每个人都可以通过努力提升自己的亲和力和热情。

贡献

志愿行为是一种选择。志愿者组织中的领导者无法强迫成员做出贡献。尽管在任何情况下都是如此，而当领导者要依靠成员实现组织目标时更为如此。

人们出于渴望超越自我而进行贡献。领导者的挑战在于确保成员想要参与和贡献。我们已经提到过奖励和认可的重要性，但同样重要的是尊重所领导的成员。

互相尊重

当成员感到受到尊重时，他们就越有可能深入参与。

当人们觉得自己工作、承诺或个人优势没有得到应有的尊重时，即便酬劳不菲，他们也会放弃工资优厚的工作、重大任务或重要职务。无论参与度如何，对所有成员表现尊重，领导者就能够获得影响成员参与的更强大能力。



魄力

具有魄力的行为对于任何组织的成员都具有很大的影响。魄力是领导者在即便不受欢迎、甚至可能招致严厉指责的情况下负责任地行事的能力。

领导者的魄力最常表现为，与成员队伍中的个人建立紧密的关系，并鼓励荣誉感和归属感。这种成为诚信组织一员的荣誉感可鼓励成员加入领导行列。

成功

谁都想成为优胜团队的一员。加入一支成功者领导的队伍，也是让人梦寐以求的。成功会吸纳人员加入，而领导者不仅需要利用他们自己的成功，还要利用成员队伍的成功。成功的成员往往会成为成功的领导者，毫不吝惜地认可有助于奖励当前成功并鼓励在未来做出成就。

忠诚度

在志愿者组织中，忠诚度对于成功至关重要。忠诚度可通过为成员树立远大而具体的对未来的期望来赢得。正是这一期望以及实现这些期望所需的目标号召着成员采取行动。为了提高忠诚度，领导者需要传达组织期望，并向成员展示通过帮助组织实现期望会如何受益。

信任和承诺

信任是诚信领导的核心之所在。对领导的信赖可以定义为诚信和才能的结合。如果领导者技能出众，但缺乏诚信，成员也不会认为这种领导者是可信赖的。与此同时，具有高度诚信的领导者，若缺乏才能或技能，同样不会被信任。

建立高度信任的另一项要素在于沟通。谈及沟通，很容易想到较大的重要信息，比如组织变革。通常，最重要的沟通是平凡的日常沟通，这些沟通可让成员，在没有怎么主动参与的情况下，也能感受在大集体的归属感。这又回到了可帮助非活跃成员进入领导队伍的关键的归属感上。

培养领导技巧

在建立信任的同时，也获得了成员的承诺。当成员信任组织和领导者时，他们更可能把握加入领导队伍的机会。这样看来，领导者相当于组织的使者。这名使者越值得信任，成员越有可能参与。

领导者对组织和对成员的承诺是一种自我实现的行为。具有高度承诺的领导者能够鼓励到团队成员作出同样的承诺。这种承诺会鼓励成员担任领导职责，并帮助成员成长，并为整体为组织提供支持。

重视参与度

志愿者大多都受到内在激励。内在激励来自成员内在，表现为渴望参与。

鼓励和支持

志愿者组织中的领导者要找到鼓励成员自我激励的方式并为确保持续参与提供支持。

识别潜力

所有领导者都必须寻找和识别出上进心强的个人。这些人很有可能可以从成员队伍进入领导队伍。这一点可通过识别成员的潜力和技能做到。

激发贡献

志愿领导者对成员的影响力是成功鼓励参与的重要因素。花些时间表扬成员的贡献和工作，激励每个人做出更大的贡献。

认可努力

领导者需要关注超常贡献的成员。这可能标志着该志愿者能够承担更多责任的信号。

提供机会

为每位成员提供做出贡献的机会，无论他们过去的参与情况如何。当领导者努力鼓励和激励成员把握每次机会时，他们便营造了这样的环境：个人可以轻松晋升为领导者。

传授知识

在组织中成功担任领导者的一项重要因素在于从其他领导者那里学习并将学到的知识传授给成员。组织通过提供培训来支持这种知识传授。领导通过表现分享的意愿来支持这种知识传授。

成员关系的价值

很多人加入组织的初衷在于他们对组织愿景的认同以及组织所提供的支持和学习。他们之所以长期呆在组织中，是因为他们作为成员的受益。



培养继任者

领导者可通过作出良好的表率 and 提供指导来促进成员践行承诺。通过以这种方式支持成员，领导者可确保当他们选择退居后位并成为成员大众队伍中的一员时，有训练有素的继任者能够承担领导职务。

组织的成功

训练有素的继任者的重要性无可争辩。这种培训可自然发生，领导者可在认为合适的时候，让成员承担一定级别的职责。通过鼓励、支持、培训和指导，领导者可确保组织不断取得成功，并且组织中的成员有不断提升的领导力。

制定继任计划

在 Toastmasters，担任领导职务的成员具有固定的任期。作为本项目的一部分，你需要履行组织某种级别的领导职责。该职责可以是担任俱乐部、小区、大区或地区领导者，由你自己来决定什么最适合你以及你想要培养的技能。

你也可以在获得俱乐部副主席批准的情况下，在其他组织担任志愿者职务。

作为本项目的一部分，你将需要制定继任计划，确保你的任期结束后，顺利交接工作。你可使用第 18 页的“继任计划”，也可制定自己的计划。



进行 360° 评估

作为本项目的一部分，你需要完成 360° 评估。360° 评估的作用在于从对你的领导具有不同视角的人那里获得反馈。例如，相较于你领导的团队成员或监督项目结果的俱乐部干事而言，你的平级对于跟你的合作可能有不同的体会。

使用第 19 页的 360° 评估。选择你认为最有效的管理方式，无论是电子形式、面对面，还是书面形式。



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。

- 带领志愿者组织时，什么技能和特质最重要？
- 为什么认可和奖励志愿者如此重要？
- 列出建立与其他成员之间互相尊重的有益氛围所需采取的措施。你如何完成各项措施？
- 在决策、领导和行动中表现出诚信、才能和个性有什么作用？
- 领导志愿者与在其他类型的组织中进行领导有何不同？

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 13 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演讲的时间。



准备：为评估做准备。查看第 15–17 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

带领志愿者组织

目的：本项目的目的在于应用成功带领志愿者组织所需的技能。

概述：在 Toastmasters 或其他志愿者组织中担任领导职务至少六个月。你可以在雇佣单位完成本项目，但首选志愿者组织。请组织成员完成你的领导技巧 360° 评估。制定一项继任计划，协助接任者完成你不再承担领导职务之后的过渡工作。六个月任期结束后，在俱乐部会议上发表一次 5 到 7 分钟的演讲，讲述个人经历。

本项目包括：

- 担任志愿者领导至少六个月
- 针对你的领导技能进行 360° 评估
- 制定继任计划
- “继任计划”资料
- 360° 评估材料
- 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。

☐ 确认你选择的领导角色。如果你计划在 Toastmasters 组织之外担任领导，必须事先获得教育副主席的许可。

☐ 履行所选领导角色的职责。

☐ 选择你希望的对你进行 360° 评估的团队。该团队必须包括你所带领的团队的代表、你汇报工作的人员或作为领导者监督你所完成工作的人员或至少一名同行。

☐ 分发 360° 评估材料

☐ 使用“继任计划”制定自己的计划。

☐ 与教育副主席一起安排你演讲的时间。

☐ 收集、审视你的评估并向教育副主席提交。

☐ 撰写演讲稿。包括作为领导者经历的信息、你如何构思继任计划的信息以及 360° 评估的影响。

☐ 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。

评估表格

带领志愿者组织

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应用成功带领志愿者组织所需的技能。
- 本演讲的目的是让会员分享担任志愿者组织领导者的个人经历的某个方面。

评估员须知

在完成本项目期间，会员：

- 在志愿者组织担任志愿者领导至少六个月
- 以 360° 评估的形式从组织成员那里收集围绕个人领导技能的反馈
- 制定协助个人领导者角色过渡的继任计划

关于本演讲：

- 会员将围绕自己担任志愿者组织领导者的经历发表组织有序的演讲。
- 本演讲可以是幽默型、知识型或会员选择的任何风格。这种风格应支持内容。
- 本演讲不是对“带领志愿者组织”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： 分享了个人带领志愿者组织的经历的某方面					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

带领志愿者组织

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

主题

- 5 – 围绕个人带领志愿者组织的经历的某方面发表了模范式演讲
- 4 – 围绕个人带领志愿者组织的经历的某方面发表了引人入胜的演讲
- 3 – 分享了个人带领志愿者组织的经历的某方面
- 2 – 提及了个人带领志愿者组织的经历的某方面，但叙述不完整
- 1 – 讲述的主题没有涉及个人带领志愿者组织的经历的某方面

继任者计划

所需技能	主要职责	一般的时间承诺	角色的受益
职位头衔：		任期： 每周承诺：	
职位头衔：		任期： 每周承诺：	
职位头衔：		任期： 每周承诺：	
建议			
我建议：	我建议：	我建议：	笔记
对于职位：	对于职位：	对于职位：	

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						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

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						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

做好准备，基于相关信息作出决策						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

当获得具有说服力的信息时，愿意改变个人立场						意见：
1	2	3	4	5	不适用	

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	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	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：
12345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：
12345不适用	
尊重他人的时间和在组织之外所作的承诺	意见：
12345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