



# 应对不同情形的领导力

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 领导风格
- 6 因时制宜的领导风格
- 7 调整以满足团队成员需求
- 10 360° 评估
- 11 复习和运用
- 12 完成你的任务
- 13 资源

**TOASTMASTERS INTERNATIONAL**

[www.toastmasters.org](http://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 CS8504

## 项目介绍



领导团队时面临的任何挑战没有千篇一律对策。你独特的领导风格可能在大多数情况下都奏效，但仍有必要去了解如何调整领导方式以适应新环境。保持灵活、可调整的领导风格可帮助你最大限度地减少问题。通过调整自己的领导行为以适应特定情况，你可以保持专注和高效。

在本项目中，你将发现为什么领导力要因时制宜，了解如何找到适宜的 leadership 风格，认识到调整你个人的领导风格以适应当下情况的必要性。你将学习评估个人能力和投入度，以引导你的个人领导风格，并认清某一特定的领导风格在什么时候最为有效。

## 你的任务

**目的：**本项目的目的在于运用所需技能成功带领志愿者或其他组织。

**概述：**在 Toastmasters（任何级别）或其他志愿者组织或你的公司至少承担六个月的领导职责。任职期间，让你的同仁完成 360° 评估。围绕你作为领导者的经历发表一次 8 到 10 分钟你的类型。你的演讲可以是幽默型的、传递信息型的或者任何其他适合你他类型。本演讲并不需要针对本项目的内容做报告，而应体现你的经历和/或受 360° 评估的影响。

**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	我知道如何调整领导风格以适应不同情况。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我可以选择或调整我的领导风格以适应任何情况或关系。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够通过评估团队个人的能力和投入度来导向我的领导风格。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够认清和解释某一特定的领导风格在什么时候以及为什么最为有效。	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。

- 了解为什么要根据情境来确定采用哪种领导风格。
- 找出适宜的领导风格。
- 认为有必要根据情况和被领导者调整自己的领导风格。
- 评估个人的能力和投入度，以引导个人领导风格。
- 弄清楚什么时候特定领导风格最适合进行沟通。

## 领导风格

每名领导者都有一套独特的经验和价值观。在“了解你的领导风格”项目中，你完成了“发现你的领导风格”调查问卷。查看结果，更好地了解你如何调整个人的惯常领导风格，以适应不同情况。

领导风格有八种。

### 官僚型

- 领导者严格遵循规定。
- 决策时，领导者表现得不可置疑。

### 权威型

- 领导者通过激发积极性进行激励。
- 领导者发出明确指示并设定标准。

### 创新型

- 领导者分享了对未来的愿景，并且鼓励创新。
- 领导者通过提倡尊重团队成员的创造力进行激励。

### **带头型**

- 领导者身先士卒，设定高绩效标准。
- 领导者关注速度和效率。

### **民主型**

- 领导者依赖于共识决策的达成。
- 领导者与团队成员积极协作和沟通。

### **亲和型**

- 领导者具有协作能力，并且注重情感需求。
- 领导者注重团队协作和融洽和谐。

### **教练**

- 这种领导者重点培养技能，使个人做好应对未来的准备。
- 领导者通过向个人提供挑战进行激励。

### **无私型**

- 领导者满足团队需求。
- 领导者通过赋予力量和品德在先来激励他人。

## **因时制宜的领导风格**

正如每个领导者都是独一无二的，每种情况也需要单独评估。有效的领导者会发展自己适应新情况的见解和智慧。有时候，领导者惯常的领导风格非常有效，但有些时候则不适合当时的情况。

根据情况确定领导策略的好处在于可鼓励领导者调整个人风格以满足团队成员的需求。当团队成员的需求得到满足时，就可以实现目标。

了解影响项目的环境是运用因时制宜的领导技巧的第一步。首先，找出对于实现团队目标而言最为重要的任务或优先要务。优先受理最大、最复杂的任务。刚开始将重点放在最大的任务上，这样可以最有效地调配资源和团队成员。

## 调整以满足团队成员需求

评估团队的状态和需求对于在特定情况下进行领导非常重要。

要评估团队需求，就要：

- 与团队成员讨论项目。
- 聆听他们的顾虑和意见。
- 观察团队完成任务的情况。

当聆听和观察团队成员时，密切关注他们的能力。记录他们的优势以及任何导致他们进度减缓或寻求帮助的任务。还要观察他们参与和完成所分配任务的意愿。找到每名团队成员始终愿意做的任务以及刻意逃避的任务。



### 互动方式

在你分析当下团队对项目能力和意愿的同时，你可以调整自己的领导方式以适应个人、团队和不同环境。可使用很多不同的方法来与团队中的每个人进行互动。

能够因时制宜的领导能力可划分为四种风格，即指挥型、教练型、支持型和委派型。

## 指挥

- 当团队欠缺能力和意愿时，这种领导行为最适合。
- 当团队成员因缺乏信心或其他情况不愿尝试时，领导者必须担负起指挥的角色。
- 领导者为所有团队成员划分职责和任务，然后密切监督。

## 教练

- 当团队能力欠缺但意愿很强时，这种领导行为最适合。
- 领导者要考虑团队成员的想法和建议。
- 但仍由领导者来划分职责和任务。然而，沟通是双向的：从领导者到团队以及从团队到领导者。

## 支持

- 当团队能力很强但欠缺意愿时，这种领导行为最适合。
- 领导者要尝试了解为什么那么几位团队成员会对目标没有兴趣。
- 可通过激励和建立信心、给予高度赞扬以及让团队成员对其成就感到满意来支持团队。

## 委派

- 当团队能力和意愿很强时，这种领导行为最适合。
- 当团队成员能力和主动性很强时，领导者应进行委派。
- 通过委派授权，领导者只需要参与决策和解决问题，而实施则交给团队成员。

针对下述一系列问题，选择每个问题的最佳答案。



1. 团队成员对于要启动一个项目感到非常激动。当你让他们制作海报时，你意识到他们没有市场营销或设计经验。这种情况下的最佳领导风格是：

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 指挥 | <input type="checkbox"/> 教练 |
| <input type="checkbox"/> 支持 | <input type="checkbox"/> 委派 |

2. 你的志愿者团队刚刚完成一个项目，但花费的时间比预期要久很多。在反思会议上，让你意外的是，这支优秀的团队对延迟深感自责，对即将到来的项目感到气馁。这种情况下的最佳领导风格是：

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 指挥 | <input type="checkbox"/> 教练 |
| <input type="checkbox"/> 支持 | <input type="checkbox"/> 委派 |

3. 你所带领的团队成员需要高度服从安排即使有些工作安排并非在某些成员意愿之内的。这种情况下的最佳领导风格是：

- 指挥
- 支持
- 教练
- 委派

4. 你的团队成员一直在利用他们的闲暇时间为项目的下一阶段做准备。你让他们根据第一阶段的经验列出潜在任务和改进表。这种情况下的最佳领导风格是：

- 指挥
- 支持
- 教练
- 委派

5. 你所承接项目的前任领导已另谋高就。你很高兴能与这支经验丰富的团队合作，但发现大家一直忽略简单的任务，士气低落。这种情况下的最佳领导风格是：

- 指挥
- 支持
- 教练
- 委派

将你的选择与本页底部的答案进行对照。

答案：1. 教练； 2. 支持； 3. 指挥；  
4. 委派； 5. 支持

## 360° 评估

当你的领导风格非常灵活且可适应不同情况时，获得反馈尤其重要。进行审视和收集反馈的方式有许多种。特别有用的一种方式开展 360° 评估。

360° 评估由一个人的第一同事圈完成。在商业背景中，它可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下属的响应。在志愿组织中，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 会员提供反馈。

通常，除了来自他人的评估或作为对他人评估的回应，个人也要进行自我评估。

### 360° 评估的目的

360° 评估为一个人在团队内的贡献和表现提供了公正的看法。此人可通过对他人的观察和认知了解自己的绩效。

### 360° 评估指导原则

下列指导原则显示了成功开展 360° 评估的一些基本要求。

如果你是评估员：

- 进行保密，让被评估者安心。
- 针对绩效提出建设性意见，不要针对个人。
- 通过具体示例说明要点。
- 将这一过程作为考量自己贡献和行为的机会。

当你接受评估时，应：

- 针对收到的反馈，制定实施计划。
- 巩固现有优势并努力培养新技能。将这一过程作为考量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 18 页的《360° 评估》帮助你进行规划并开展评估。可以选择你认为对于实施评估最有效的方法，比如采用面谈、纸质文件或电子文件的形式。

在非 Toastmasters 的环境中运用 360° 评估时，组织的文化和需求会左右评审过程。要确保获得最有效的反馈，可在整合和分析结果时，提供积极且具有建设性意义的回答。有些组织可能会选择外部第三方来做这种类型的评估。

评估的目的在于通过各种角度提供经过深思熟虑且具有重点的反馈，利用这些反馈，你可以了解自己作为领导者的表现并提高自己的领导技巧。完成评估后，务必对所有参与者致谢。成反馈评审后，吸收其中精华并继续进行下一个项目。

## 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。

- 根据情况调整领导风格有什么好处？
- 你将如何根据当前情况或即将发生的情况调整你的惯常领导风格？
- 花几分钟时间审视因时制宜的不同领导风格。思考每种风格与你惯常风格的相似和不同之处。哪些风格你可拿来即用，哪种风险你会面临巨大的挑战？
- 你可以使用哪些方法来评估个人的能力和投入度？

## 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

## 应对不同情形的领导力

**目的：**本项目的目的在于运用所需技能成功带领志愿者或其他组织。

**概述：**在 Toastmasters（任何级别）或其他志愿者组织或你的公司至少承担六个月的领导职责。任职期间，让你的同仁完成 360° 评估。围绕你作为领导者的经历发表一次 8 到 10 分钟的演讲。你的演讲可以是幽默型的、传递信息型的或者任何其他适合你的类型。本演讲并不需要针对本项目的内容做报告，而应体现你的经历和/或受 360° 评估的影响。

### 本项目包括：

- 担任领导至少六个月
- 360° 评估
- 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。

确认你选择的领导角色。

---

---

查看 360° 评估材料。

---

---

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、你汇报工作的上级或作为领导者你监督下的工作人员和至少一名你的同仁。

---

---

分发 360° 评估材料。

---

---

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。包含有关作为领导者的经历的某个方面和/或接受 360° 评估的影响的信息。

---

---

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

应对不同情形的领导力

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和/或接受 360° 评估的影响。

### 评估员须知

在完成本项目期间，会员：

- 在所在组织的领导角色里有投入足够时间（至少六个月）
- 以 360° 评估的形式接收来自同仁的反馈

关于本演讲：

- 成员将通过发表演讲来仔细思考作为领导者的经历的某个方面和/或接受 360° 评估的影响。
- 你发表的演讲可以是幽默型、知识型或会员选择的任何风格，但必须符合内容。
- 你的演讲不是对“应对不同情形的领导力”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 – 应对不同情形的领导力

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	
<b>明晰：</b> 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
<b>抑扬顿挫：</b> 灵活运用语气、语速和音量					意见：
5	4	3	2	1	
<b>眼神接触：</b> 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
<b>肢体动作：</b> 有效使用肢体动作					意见：
5	4	3	2	1	
<b>听众意识：</b> 表明了解听众互动和需求					意见：
5	4	3	2	1	
<b>舒适度：</b> 自如面对听众					意见：
5	4	3	2	1	
<b>兴趣：</b> 使用有趣且结构合理的内容吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
<b>主题：</b> 仔细思考作为领导者的经历的某个方面和/或接受 360° 评估的影响					意见：
5	4	3	2	1	

# 评估标准

## 应对不同情形的领导力

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 - 围绕作为领导者的经历以及接受 360° 评估的影响发表模范式演讲
- 4 - 演讲体现了深刻思考作为领导者的经历的某个方面以及接受 360° 评估的影响
- 3 - 思考了作为领导者的经历的某个方面和/或接受 360° 评估的影响
- 2 - 包含了一些作为领导者的经历的某个方面或接受 360° 评估的影响，但未全部讲述
- 1 - 未讲述作为领导者的经历或接受 360° 评估的影响的任何方面。

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

2  
能力初显

3  
熟练

4  
精通

5  
模范

不适用  
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：

举例说明个人表现出模范式问题解决能力的情况。

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
-----------	-----------	---------	---------	---------	------------

<p>设定并遵循阶段性目标和时间表</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>不适用</th> </tr> </thead> </table>	1	2	3	4	5	不适用	意见：
1	2	3	4	5	不适用		
<p>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</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>不适用</th> </tr> </thead> </table>	1	2	3	4	5	不适用	意见：
1	2	3	4	5	不适用		
<p>尊重他人的时间和在组织之外所作的承诺</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>不适用</th> </tr> </thead> </table>	1	2	3	4	5	不适用	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](http://www.toastmasters.org)