



成功合作

3 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	合作的好处
6	团队的重要性
8	成功合作的方法
10	沟通与合作
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。

Rev. 11/2016 书目编号 CS8314

项目介绍



合作是为实现共同目标与他人高效配合的能力。在很多环境中，与团队合作是完成项目和实现目标的主要方式。理解成功合作的益处会帮助你在很多地方取得更全面的成功。

在本项目中，你将了解合作的好处，发现你为合作团队带来的个人优势，重视团队其他成员的优势，并且在团队内营造信任的氛围。

你将学习如何鼓励团队所有成员进行有创意、有热情的讨论，消除等级观念，让所有成员都能够在决策过程中发表自己的观点，并且了解从没有合作到全面合作之间的不同合作程度。

你的任务

目的：本项目的目的在于介绍或审视在合作团队中工作的策略。

概述：与小型团队合作，进行决策。你的目标是将学到的合作策略应用到小型项目中，比如计划俱乐部会议。在俱乐部会议上，发表一次 5 到 7 分钟的演讲，谈谈自己关于合作的经历。你的演讲不是对本项目的内容所做的报告。本演讲是关于你、你从经历中所学知识以及对自己经历的认知。

对于所有任务详细信息和要求，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	我了解合作的好处。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我知道自己为团队带来的优势。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我认可并承认团队中其他成员的优势。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我在倾听他人时不作评论。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我在团队内营造了信任的氛围。										5	4	3	2	1					
5	4	3	2	1	我让所有成员在决策过程中发表自己的观点。										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。

- 了解合作的好处。
- 认识你给合作团队带来的个人优势。
- 重视团队其他成员的优势。
- 在团队内营造信任的氛围。
- 鼓励团队所有成员进行有创意、有热情的讨论。
- 让所有成员在决策过程中发表自己的观点。

合作的好处

自人类文明起源至今，人们通过合作解决了很多问题。当团队共同努力时，他们可以完成更多任务，提升创新水平并且实现了更多圆满的结果。通过团队合作创造出的解决方案比每个个体想出的解决方案要好很多，这是体现合作团队创新的最佳方式。

合作对某些人来说是很自然的事；他们容易被他人吸引，一起解决问题。对其他人来说，肩负共同的目标和责任则是一件具有挑战性的事情。

了解自己的优势

与合作团队一起工作时，知道自己可以做什么很重要。有些人对于自己给团队带来的技能非常自信，其他人则不那么确定。作为领导者，知道自己的技能和能力很重要，这样才能帮助团队成员认清自己的优势。

技能是可以通过练习学会的，比如骑单车。能力通常是天生的或经过很长一段时间形成的，比如沟通能力。

召集你的团队之前，花些时间写下你希望分享的技能和能力。以宽广的视角看待你的经历；考虑你颇具自信的技能以及未常使用的技能。例如，你可能是一名很优秀的厨师。尽管这在一开始看起来可能没那么重要，你会发现你对美食的了解可帮助你的团队就开放日或重要晚宴上安排食物作出更好的决定。

通过以这种方式看待你的技能，你可帮助你的团队成员以更宽广的视角看待他们具备的技能。

合作的基本要素

看重他人的优势

对于任何合作团队而言，最重要的规则是认可每名团队成员的价值。

了解全面合作

在全面合作环境中，即使团队没有明确的领导者或既定的角色，每个人都被重视利用到的技能，无论他们的专业知识水平如何。

分配任务

任务是按日期、目标和个人完成任务的意愿来分配的。尽管大多数团队并非在此合作级别发挥作用，了解这一过程背后的理念也很重要。

避免假设

每名团队成员都具有独特的经历和技能。基于团队成员的年龄或你对其个人专业技能的了解来分配任务，可能会有局限性。

关注潜力

不仅要考虑每位成员已经发挥的优势，还要考虑他们的潜能，这样你就可能有更多新的发现，并且让其他人以新的方式获得成功。

团队的重要性

从定义来看，合作是一种团队活动。那么可见成功的合作取决于成功的团队建设、互动和沟通。

当你召集团队时，尽力选择与你的项目及其结果密切相关的人员。在邀请人员加入团队时尽可能考虑他们的技能、经验、动机和匹配度。

你可能对于所选团队成员的技能和能力有很强的意识，但让团队成员自己确认他们最看重的事情也有很大帮助。

例如，你可以选一名职业是会计的团队成员，可以帮助你处理出现的任何预算问题。但这名成员可能只想在工作的时候参与会计事务，希望为项目发挥自己在激励他人方面的才能。

成功的团队成员：

- 分享他希望如何与人合作的共同或互补目标
- 能够在合作环境中与他人积极配合并且认可他人所作的努力，同时重视他人作出的贡献
- 具备取得成功结果所需的技能和专业知识
- 致力于你和团队确立的目标

根据你目标的性质，你可选择志同道合的参与者或持有不同观点的人加入你的团队。

利益相关者

与你的项目结果息息相关的每个人就是利益相关者。

内部利益相关者

内部利益相关者包括团队成员、项目负责人、志愿者或直接受项目影响的任何人。

外部利益相关者

外部利益相关者是不参与你的项目、但会在某些方面受到影响的人员，例如整个社区。

了解你的团队

每个团队都是独一无二的，具有不同的特点。你的团队可以是个新团队，你可以自己挑选团队成员。你可能有一个已组织好的团队，但你能够邀请一些新人加入团队。或者，你可以加入已成立的团队。

所有这些情景都给合作带来好处和挑战。要构建成功的团队环境，首先要熟悉每位成员的期望和专业技能。

真正成功的合作要求所有团队成员感觉融洽，愿意为他人提供支持和鼓励。你可以通过很多团队活动来建立有益的合作环境。为了减少沟通障碍、促进合作，你可以为团队组织社交活动，或在会议中安排团队建设活动。如果你选择利用‘团队建设’行动，可以自己发起这些活动也可参考本项目18页中的“团队建设行动”参考资料来征求建议。



成功合作的方法

针对你的项目设定目标

在任何项目中，首先要做的是设定明确且可实现的目标。为了促进合作，你的团队成员需要知道你欢迎他们为项目目标提出想法。你可能已想好一些目标，但允许团队成员为项目目标提出想法会奠定紧密地合作基调。

至少召开一次会议与你团队成员讨论目标、任务和团队职责。在全面合作的环境中，每位团队成员都将为每项决定出谋划策。大多数团队无法做到这一点。但是，为成员留出谈话和提建议的时间，鼓励他们提出尽可能多的想法，可提升每位成员对项目的承诺度。

留出讨论时间

合作需要讨论。与合作团队一起工作时，每次会议都必须提供机会给大家讨论进度、成功和疑虑。有时，相反的观点会引起冲突。

管理冲突

大多数团队都会出现冲突。在一些情况下，冲突较小，但在另外一些情况下，冲突可能是领导及其团队成员面临的真正挑战。合作团队的目标在于利用冲突提升创新。

寻找富有创意的解决方案

建设性地使用冲突即称为创新力冲突。创新力冲突强大而富有成效。创新力冲突可减少错误、提供更具创意的解决方案，并且拓宽各方的技能和理解。

设定指导原则

当团队出现冲突时，设定清晰的讨论原则，包括不作评论、主动倾听和尊重他人提出的建议。

对包容给予奖励

对包容和真诚给予赞赏和鼓励。促成激烈的谈话（有时甚至是辩论）很重要，这可提升团队的合作水平。



通过创新力冲突建立信任

团队成员建立信任和良好的相互依赖性最为重要的方法之一是通过创新力冲突。由合作团队的领导者负责设定解决冲突期间可接受的行为标准。

动用团队之前，确保你具备引导团队成员克服小挑战所需的技能。本项目的任务是小型合作，但对于你自己做创新力冲突方面的研究可能会有帮助。你可能已经看过之前完成的“主动倾听”项目的内容。

定义职责

尽管大多数合作团队具有不固定的任务，但根据技能水平和专业知识明确团队成员职责很重要。确保团队的所有成员都清楚自己的职责，以及他们的贡献对于合作过程和整个项目的价值。明确分工可平衡任务，并且防止某些人承担过多职责。它还可以确保每个任务都被分配到个人。

明确时间表

合作团队的目标在于共同作出决定，比如确定时间表。

- 在初期的一次会议中，与你的团队一起确定完成项目的合适速度。
- 如果你的项目有严格的截止日期，或者完成日期由外部因素决定，确保你在项目一开始就清楚的告知大家这个时间期限。

例如，如果你的项目是计划在某节假日为 Toastmasters 俱乐部举办招募会员的活动，将截止日期设定在节假日之后便毫无意义。由于这个节假日的日期没有商量余地，你的截止日期是严格的、不可更改的日期。尽管确定了最终截止日期，团队可以确定从项目开始直至截止日期之间需完成的事件和每项进程。

如果你的时间表比较灵活，在合作一开始便予以告知。保持灵活性可以让团队成员发表观点，共同决定项目进程和衡量标准。在项目过程中，向你的团队成员告知任何时间表方面的变动或调整。

沟通与合作



合作团队所有成员之间频繁、坦诚地沟通对于保持团结的工作氛围至关重要。

要经常沟通了解情况、讨论流程，并且掌握团队成员完成任务的进度。

告诉大家你首选的沟通方式，并确保团队成员相互了解各自偏好的沟通方式，比如电话、电子邮件或见面。

定期沟通有助于建立超越团队和当前项目本身的关系。你的团队与你互相沟通效果越好，合作效果就越明显，而且你的团队更愿意再次合作完成未来的项目。

团队成员之间频繁、持续地互动可帮助你的团队有效地发掘想法，实现目标。

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，请复习本项目的內容。

- 无论团队成员的技能是否应用于当前项目，注重他们为团队带来的每项技能有何价值？
- 沟通对团队合作有何益处？
- 合作以什么样的方式支持创新？
- 在团队合作中，主动倾听有何价值？

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。

安排时间：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

成功合作

目的：本项目的目的在于介绍或审视在合作团队中工作的策略。

概述：与小型团队合作，进行决策。你的目标是将学到的合作策略应用到小型项目中，比如计划俱乐部会议。在俱乐部会议上，发表一次 5 到 7 分钟的演讲，谈谈自己关于合作的经历。你的演讲不是对本项目的内容所做的报告。本演讲是关于你、你从经历中所学知识以及对自己经历的认知。

本项目包括：

- 与小型团队合作，针对小型活动通过合作进行决策。
- 团队建设活动资料
- 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。

☐ 选择你将通过合作解决的挑战。如果你确定的项目有涉及到你的俱乐部或你俱乐部同仁会员，与教育副主席见面，以获得批准并安排好时间。

☐ 邀请小型团队与你合作。

☐ 与你的团队见面，就你的主题进行合作。

☐ 将决定运用到你的小型项目。

☐ 与教育副主席一起安排你演讲的时间。

☐ 撰写演讲稿。

☐ 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

成功合作

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

- 本项目的目的在于让会员介绍或审视在合作团队中工作的策略。
- 本演讲的目的是让成员分享与小型团队合作的经历的某个方面。

评估员须知

要完成本任务，会员要投入时间与团队或其他小型团队练习合作。

关于本演讲：

- 会员将围绕自己的合作经历发表组织有序的演讲。
- 本演讲可以是幽默型的、知识型的或会员选择的任何类型。
- 本演讲并不是对“成功合作”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： 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： 分享了与团队合作经历的某个方面					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

成功合作

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 – 充分解听众互动/需求并作出有效回应
- 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 – 围绕与团队合作经历的某个方面发表模范式演讲
- 4 – 围绕与团队合作经历的某个方面发表出色的演讲
- 3 – 分享了与团队合作经历的某个方面
- 2 – 提及了与团队合作的一些方面，但未全部讲述
- 1 – 所发表演讲的主题没有涉及团队合作的经历

团队建设活动

以下是活动的几个示例：与团队初次开会时，你可以选择使用一个或多个活动。在每项活动下面，记下你如何根据实际需求调整活动。

绕绳游戏

所需材料：

- 三到四股不同颜色的绳子
- 剪刀

在活动开始之前，将绳剪成不同的长度：从 12 英寸到 30 英寸。每名团队成员选择一条绳，但不知道绳的长度。到该会员时，她开始在自己手指上缠绕绳。该会员必须边缠边讲一些关于自己的事情，直到将绳全部缠绕在手指上。

故事接龙

所需材料：

- 索引卡和笔

在每张索引卡上，引导者写下一个起头的句子。例如：“从前，我……”。为很多卡片写下不同的首行。将参与者分成几个组，向每个组分发一张卡片，让这些组通过团队合作方式将故事完成。当这些组写完故事时，大声朗读所有故事。

两句真话一句谎言

参与者围成一圈。参与者一个接一个地讲两句真话、一句谎话。这三句陈述必须与演讲者的生活有关。然后，小组一起判断哪两句陈述是真的，哪一句陈述是谎话。

思维导图

所需材料：

- 黑板、白板或一张纸
- 写字用具

对于本活动，你需要一个黑板、一个白板或一张纸以及一些写字的用具。在板或者纸中间，写下项目的要旨或你需要集体头脑风暴的内容。从那里，画线将此要旨与你的团队成员想出的想法连起来。写下每个想法，但不予评论，鼓励成员发挥创造力。

一个问题

对于这个练习，你可向整个团队分配一种场景，或向每名成员分配不同的场景。任务是回答以下问题：“如果你只能问一个问题来了解某个人是否适合 _____，应问什么问题？”

（选择一个问题或自己提出一个问题）：

- 一起经营公司
- 胜任私人助理职位
- 提供重要服务
- 成为领导者



www.toastmasters.org