



激励他人

4 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	激励他人
6	常用激励技巧
8	如何激励
9	接受反馈
10	复习和运用
10	完成你的任务
11	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



激励是激发人们进步的力量。有些激励是内在的；它始于个人内在的动力。其他激励是外在的。这种类型的激励始于想要获取某样东西，比如金钱和地位。它可能受到避免不快经历的愿望的驱使。激励他人的能力对于任何领导者而言都是一项重要技能，它决定了项目的顺利完成或停滞不前的两种相反结果。

在本项目中，你将学习个人受到激励的不同方式、如何增强和培养与他人的关系，以及如何促进他人的内在成长。你将了解向他人提供鼓励和有用反馈的方法。

你的任务

目的：本项目的目的是通过完成一个项目练习必备的技能激励团队成员。

概述：建立一支由三到四人组成的团队，和你一起创建并完成让俱乐部受益的项目。利用本手册中的信息制定针对每个团队成员的激励策略。在项目后，你可以选择让团队成员以及至少一名俱乐部干事完成 360° 的评估，在沟通和领导能力方面给予你反馈。在俱乐部会议上，围绕你的经历发表一次 5 到 7 分钟的演讲。你的演讲不是对本项目的内容所做的报告。

对于所有任务详细信息和要求，请查看第 11 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 Base Camp 观看支持本项目的视频。



互动活动：登录 Base Camp 完成互动活动。



资料：登录 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	我理解每个人可通过不同方式得到激励。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我相信自己能够与他人建立关系。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够鼓励个人参加团队活动。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够促进他人的成长。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够支持他人并给予有用的反馈。	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。

- 确认个人可受到激励的不同方式。
- 表现出能增强和培养与他人关系的能力。
- 构建领导体系激励他人完成任务、目标或计划。
- 表明了解如何促进他人成长。
- 给予他人鼓励和有用反馈。

激励他人

激励可促进组织、团队、理念或项目的发展并向前推进。

了解你的团队

要引导团队成功完成项目，首先要熟悉每位成员的期望和专业技能。即便你的团队是你熟悉的人，每个项目都会带来独特的挑战和收获。

根据项目，每个团队的职能有所不同。为了成功激励他人，你需要了解每个人需要什么才感到备受激励。

有很多选择可鼓励你的团队了解彼此，以及让你在新场景下了解他们。你可以在第一次会议期间组织社交活动或计划一些团队创建活动。选择适当的活动方式，既让你感到放心又能有效鼓励团队形成凝聚力。

你可以使用第 17 页的“团队创建活动”资料或创建你自己的活动。



提供收获

在你与团队的早期会面中，明确完成你所设定目标带来的收获。例如，如果你的项目是加强俱乐部导师计划，解释更强大的导师计划将如何帮助团队成员。你的列表可能包括更高的新会员人数水平、资深会员更深入的参与以及现有会员有更多机会实现自己的教育目标。

与团一起审视了项目的积极面后，可以展开身为团队成员的好处的讨论。分享你的看法，为什么帮助团体实现目标可以使团队成员受益。给予团队成员机会来表达他们想从参与项目中获得什么。

个人向往和需求

聆听讨论，并关注你的团队成员所分享的信息。注意确认每位成员对项目的希望以及是什么激励他或她加入项目团队。密切留意每位团队成员的非言语沟通。了解什么能在整个项目中激励团队成员的第一步是了解他们的初始动机。

你了解团队为什么加入项目之后，就可以开始制订计划如何激励每位成员。

常用激励技巧

有多种常见的激励类型，包括。

认可

喜欢获得认可的人总是希望他们对团队的贡献被人注意。

成就

能够被成就感激励的个人希望完成任务、项目或大目标。

地位

受身份地位激励的个人努力争取团队、组织或情境下具有影响力的职位。

归属感

受归属感所激励的个人希望成为超越个人的庞大的组织的一部分。

针对下述问题，选择每个问题的最佳答案。

1. 团队成员希望他的项目让社区成为更好的生活之所。这种希望代表哪个激励技巧？



- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ 认可 | ☐ 成就 |
| ☐ 地位 | ☐ 归属 |

2. 成员想要从事可增强她在某个特定领域知识的项目。这种希望代表哪个激励技巧？

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ 认可 | ☐ 成就 |
| ☐ 地位 | ☐ 归属 |

3. 成员想要赢得竞赛。这种希望代表哪个激励技巧？

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ 认可 | ☐ 成就 |
| ☐ 地位 | ☐ 归属 |

4. 成员喜欢与团队合作，为实现共同目标而努力。这种希望代表哪个激励技巧？

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ 认可 | ☐ 成就 |
| ☐ 地位 | ☐ 归属 |

5. 你的一位团队成员非常努力，可以赢得获得更高职位的机会。这种希望代表哪个激励技巧？

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ☐ 认可 | ☐ 成就 |
| ☐ 地位 | ☐ 归属 |

将你的选择与本页底部的答案进行对照。

答案：1. 归属；2. 成就；3. 认可；4. 归属；5. 地位

如何激励

建立归属感

即便归属感是个人的主要激励因素，它也有助于为团队成员提供归属感。人们通常希望成为比自己更大的组织的一部分。为了培养社群意识，你可以选择通过共同努力确定名字来为自己的团队建立身份。给予团队成员作为团队一部分的身份可促进投入。

为了在成员之间建立有力的联系，邀请团队成员参与更大团队的决策过程。如果这不可行，可让大家发表意见和建议。

合理分配任务

自愿加入团队的人希望参与。务必为每个团队成员指派任务。确保任务匹配个人的技能和经验水平，且让他们能在合理时间内完成。表明了解团队成员的工作量和成就，能帮助你建立信任，还可给予你绝佳机会让团队成员对完成任务负责。

避免分配过于简单或枯燥的任务。在遇到挑战时，团队成员更可能积极参与。

保持透明

对你的团队保持透明是高品质领导的关键。与你的团队定期沟通，并让他们了解项目状态、努力的持续成果以及做出贡献的方式。

就每个人的贡献给予单独的建设性反馈。请参阅你在学习发展路径中早期完成的“评估与反馈”项目，回顾如何为团队成员提供有效的反馈。

奖励合宜的行为

根据团队成员的个性和需求，给予他们公开或私下认可。有些人喜欢在同伴面前获得赞扬，而其他人则喜欢一对一听取关于自己表现的正面评论。

在一些情况下，你可以考虑给予有形的认可。致谢函能表现你珍视某人的努力。如果你是某个组织（比如，企业）的一部分，你可以考虑给予绩效高的人奖金。奖杯、绶带和证书也是认可他人贡献的方式。

接受反馈

鼓励反馈并在别人给予反馈后接受反馈，对于成功激励他人至关重要。接受反馈是培养积极关系和人际沟通的一种重要技能。

作为项目的一部分，你可以选择完成 360° 评估。360° 评估的价值是从在沟通和领导方面具有不同视角的人们那里获得反馈。

例如，相较于你领导的团队成员或监督项目结果的俱乐部担任职务的其他干事而言，与你同辈的人对于跟你的合作可能有不同的体会。每种视角都将为你提供不同的见解：做得好的方面和有待提高的能力。

有很多方法可以进行此类型评估。使用第 19 页提供的 360° 评估并选择你认为最有效的收集方法，可能是电子的、面对面或纸笔记录。



复习和运用

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

- 个人可通过哪些不同方式得到激励？
- 为什么与你密切合作的人员培养关系如此重要？
- 你如何为团队中的个人建立归属感？
- 如何奖励团队成员的合宜行为？

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 11 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 14–16 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

激励他人

目的：本项目的目的是通过完成一个项目练习必备的技能激励团队成员。

概述：建立一支由三到四人组成的团队，和你一起创建并完成让俱乐部受益的项目。利用本手册中的信息制定针对每个团队成员的激励策略。在项目后，你可以选择让团队成员以及至少一名俱乐部干事完成 360° 的评估，在沟通和领导能力方面给予你反馈。在俱乐部会议上，围绕你的经历发表一次 5 到 7 分钟的演讲。你的演讲不是对本项目的内容所做的报告。

本项目包括：

- 建立一支团队并激励团队完成可让你的俱乐部受益的项目
- 团队建设活动资料
- 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。

☐ 与教育副主席会面，选择可改善俱乐部的任务。

☐ 选择一支至少包含三个其他俱乐部会员的团队，帮助你完成任务。

☐ 安排与团队成员的介绍性会议。

☐ 召开与团队成员的介绍性会议。完成团队建设活动练习，帮助你确认激励每名团队成员的方法。

- ☐ 至少与你的团队成员召开两次其他会议。在这些会议期间，使用不同的激励技巧来帮助你的团队完成项目。

- ☐ 与所选团队完成任务。

- ☐ 为团队成员、至少一名俱乐部领导者、至少一名并非你所在团队的成员的俱乐部会员提供 360° 评估资料。让他们基于为俱乐部完成的任务填写资料。（注：非必修项目。）

- ☐ 与教育副主席一起安排你的演讲时间。如果你需要更长的时间来完成演讲，可在教育副主席批准的情况下发表 8 到 10 分钟的演讲。

- ☐ 撰写演讲稿。包括关于作为激励团队的领导者的个人经历的信息。

- ☐ 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。

附注

评估表格

激励他人

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

- 本项目的目的是通过完成一个项目练习必备的技能激励团队成员。
- 本演讲的目的是让会员分享通过完成项目激励团队成员的个人经历的某个方面。

评估员须知

在完成本项目的过程中，会员：

- 投入时间确立项目、建立团队并与团队一起合作落实项目
- 可能已要求团队成员和至少一名俱乐部干事通过完成 360° 评估来评估会员的领导能力

关于本演讲：

- 会员将发表富有吸引力的高质量演讲，主要讲述带领团队时运用激励技巧的经历。
- 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“激励他人”项目内容所做的报告。

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、语速和音调					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： 分享与激励他人有关的领导经历中的某些方面					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

激励他人

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 – 是一位专业的公众演说模范，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 – 没有充分利用语言、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 – 使用使人分心的的手势或不使用手势

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 – 围绕与激励他人有关的领导经历中的某些方面发表模范式演讲
- 4 – 围绕与激励他人有关的领导经历中的某些方面发表出色演讲
- 3 – 分享了与激励他人有关的领导经历中的某些方面
- 2 – 提及了与激励他人有关的领导经历中的某些方面，但未全部讲述
- 1 – 发表演讲的主题没有涉及与激励他人有关的领导经历中的任何方面

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，哪一句是假的。

思维导图

所需材料：

- 黑板、白板或一张纸
- 写字用具

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
- 胜任私人助理职务
- 提供重要服务
- 担当领导

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