



高效领导力

5 级项目



目录

2	项目介绍
2	你的任务
3	评估你的技能
4	能力
4	定义领导力
7	你的指导委员会
9	你的首次指导委员会会议
10	选择项目
12	制定策略
14	落实计划
16	化解冲突和挑战
19	结果和评估
20	分析和展示成果
21	完成你的任务
22	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 CS8503

项目介绍

领导力可以定义为激励和指导、营造制定愿景的氛围以及支持团队同时实现目标的能力。符合这个定义并且以激励他人参与和贡献的方式践行这一点的领导者都是高效领导者。

在本项目中，你将组建一支团队并领导团队成员成功完成你设计的项目。你将要制定一个全面的计划，计划内容将涵盖充分定义的目标，如何给团队成员分派任务，以及如何激励每个人完成各自的任务直到完成项目。

你的任务

对于所有任务细节
和要求，请查看第
22 页的“项目总结
清单”。



目的：本项目的目的是运用领导力和规划能力来制定项目计划、组织指导委员会，并在团队的帮助下实施计划。

概述：选择一个项目，与至少其他三个人一起完成。成立指导委员会，并在整个项目期间至少召开五次会议。在俱乐部会议上发表一次 5 到 7 分钟的演讲来介绍你的计划和愿景。计划实施完成后，在俱乐部会议上再发表一次 5 到 7 分钟的演讲来分享你制定和完成计划的经历。

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	我能够建立具有必要技能、能够完成项目任务的团队。			5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我在整个项目期间激励团队成员。			5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够制定一套目标以及实施计划。			5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够高效地向团队成员分派任务。			5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够自如地分派任务给团队成员并提供支持。			5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我相信自己能够领导团队成功完成项目。			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。

- 找出完成项目任务所需的技能和能力，根据需求来建立团队。
- 在从项目构思到完成，整个项目过程，不断激励团队成员。
- 制定计划，包括明确定义的目标。
- 向团队成员分派任务，并在整个过程中提供支持。
- 充满信心地领导成功完成项目。

定义领导力

完成项目、解决问题和推动进展的途径始于领导者的技能、影响和决心。出色的领导者具有某些品质和价值观，使得领导者能够引领着整个项目并促进团队实现目标的。

不管是领导本项目还是其他你要领导的项目，都需要了解领导力。

领导者和管理者之间的区别

很多管理者都是强大的领导者，而有些领导者是非常出色的管理者，但他们并不相同。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 中，管理被定义为计划、组织和协调特定任务。领导力与人息息相关。无论领导者与个人还是团队一起工作，领导者都会与这些人建立友情，并帮助他们学习和发展。领导者可以来自任何地方。无论你是否具有正式的管理经历，你都可以成为有效的领导者。

正式的权威

有些领导者拥有一个令人敬仰、引人关注的正式头衔或等级。人们之所以追随他们，是因为他们的头衔赋予其这种角色。依赖于头衔的领导力被称为正式权威。



赢得的权威

有些领导者具备非常出色的领导能力，但并没有头衔。此类领导被定义为非官方任命或者赢得的领导能力。这种领导力从个人关系中演变而来，是一种洞察周围人的敏锐能力。

有效的领导

无论成功的领导者具有正式权威或是赢得的权威，他都能够影响他人并成功完成任务。

对于领导者而言，理想的情况是正式权威和赢得的权威两者兼顾，但如果你具有高水平的赢得权威，即便没有头衔，你也能高效地领导。

带领志愿者组织

花些时间回顾你在“了解你的领导风格”项目中完成的“发掘你的领导风格”调查问卷结果。了解你的领导偏好可帮助你选择“高效领导力”项目，并引导你在与团队合作时充分发挥自己的技能。由于本项目将在 Toastmasters 环境中完成，了解无私型领导力会很有帮助。

无私型领导力着重于授权他人和考虑团队的发展需求而非领导者的个人功劳和赞赏。这种领导风格的核心在于建立积极的关系，并遵循一套注重崇高贡献的价值观。无私型领导者愿意退后，让团队、组织或项目的优势成为决策的驱动力。

无私型领导力的六大方面

无私型领导力表现在六个方面。高明的无私型领导者擅长于所有这些方面。这些方面包括：愿景和价值观、指引、说服、支持、培养和认可。

愿景和价值观

领导者要能设想项目或组织的理想未来，同时又要能专注于当前，这一点很重要。为了保证有效性，领导者需要清晰地向他人传达他们的愿景和价值观，并践行他们的价值观，以此展示高度诚信。

领导者明确定义他们的愿景并通过自己的领导方式展示他们的价值观。

指引

带领团队成功完成项目的第一步是识别要完成的任务。一旦任务确定后，领导者需要设定目标和确定事情的轻重缓急。在这个过程中，需要委派职责并支持团队成员完成落实愿景所需的任务。

领导者设定目标、确定事情的轻重缓急，并委派职责。

说服

说服他人了解、理解和相信一个愿景的能力是成功领导的基本技能。当他人相信愿景时，他们就更有可能努力实现愿景。

领导者具备专注于目标并说服他人共同实现这些目标的信心。

支持

为所有团队成员提供支持将有助于他们作为一个具有凝聚力的单元发挥其作用。当每名团队成员都获得必要的资源、工具和高效工作的理念，并且掌握完成任务必要的技能时，他们就很有可能在整个项目期间保持专注。

提倡创造力的领导者能够与团队成员建立更紧密的连接，因此可能促成更多创新性成果。当团队遇到挑战时，有能力的领导者会提供必要的指导以快速有效地解决问题。

领导者通过满足实际需求、提倡创造力和创新并在逆境时不断提供指导来支持团队成员。

培养

当个人需求和目标得以满足时，团队成员很可能积极贡献自己的能力。为帮助每名团队成员实现需求，领导者必须了解个人。领导者需要履行导师、教练和积极支持者的职责，最大限度地发挥团队成员的潜能。

领导者应给予团队成员学习新技能的机会并让他们充分发挥个人能力。

认可

有能力的领导者重视对团队成员的努力给予肯定。通过赞扬勤奋努力、认可积极的贡献以及尊重他人的想法和意见，他们可以建立一个齐心协力为实现目标而努力的团队。

领导认可团队成员的努力和成就。

你的指导委员会

组建指导委员会

“高效领导力”项目中的重要一步是招募指导委员会成员。这些成员将帮助你评估项目进度、为你提供建议并从他们的角度提供反馈。

你的指导委员会必须至少包括两名成员。如果你认为更多的人可以更好地支持你的需求和项目要求，则可以组建更大的委员会。

选择委员会成员时，要记得你会跟他们一起共事几周或几个月，如果你的项目是一个大项目，甚至会是一年或更长时间。确保他们在整个项目期间能够有空。选择能给予支持、务实且能够在需要时与你召开会议委员会成员。

至少要有一名委员会成员在整个项目期间保持 Toastmasters 俱乐部的有效会员身份。其他委员会成员可以来自你的工作单位，可以是你的朋友或与项目相关的伙伴。建立的委员会要包括各种专业的个人。

在项目期间，委员会成员必须同意至少召开五次会议。作为领导者，你应负责确定会议日期、确定会议地点并提供议程。



邀请成员

编一个潜在指导委员会候选人列表。联系每个人，简要说明你需要帮助的原因，并让其参与。一旦获得委员会所有成员的承诺后，与每个人进行沟通，安排首次会议。

制定愿景

与指导委员会召开第一次会议前，开始制定你的愿景。愿景是对未来的深远想法，不受任何限制因素影响。制定愿景时，如果不知道你将如何完成所设想的事情也没关系。稍后我们会讲到实现愿景的步骤。不必担心如何落实愿景，将重点先放在你的理想上。

如果你的项目是在你担任教育副主席期间改善俱乐部会议，那么设想俱乐部会议上，每位与会者都准备就绪，会议的每部分节奏紧凑，充满乐趣和教育性，每个人都充满热情而且很友善。在脑海中创建一个尽可能详细生动的画面，然后把它写下来。

把你的愿景想法以及你写下来的脑海画面整理好，以便能与委员会轻松地分享。根据成员人数，可以选择使用视觉辅助工具。

你的首次指导委员会会议

设定目的

在你的初次会议上，你将收集意见来帮助你确定项目。为这个会议以及与指导委员会的所有会议做好计划，充分利用你们在一起的时间。准备议程、提早到达会议地点，并确保会议室设置适合你的会议。你可使用第 32 页的“会议议程”资料，也可自行制作。



会议开始时，先做介绍。由于有些委员会成员可能互相不认识，介绍他们，并对每一位的参与表示感谢。

为你的项目做头脑风暴

分享你思考愿景时记录的所有笔记并让委员会成员提意见。记录所有建议，即便这些建议与你的想法不符。正是基于这一系列想法和建议，你才能够设计出你的项目。保留下所有建议，这些建议可能会成为本次项目的项目任务或节点，也可能用于未来促成你最终愿景实现的项目中。

提供材料

如果有帮助，你可以给你的指导委员会分发从第 31 页开始的资料。这些文档可帮助你和指导委员会组织会议、提供意见并协助项目的设计和计划。尽管委员会可能不会使用其中的大多数表格，这可以帮助他们了解你可以运用的资料。



展示你的领导力

你的指导委员会可以帮助你培养领导技能。可以肯定的是，他们能够看到你的亮点。按时开始每次会议并遵循确定的议程。恭敬地倾听意见并直接坦率地说明你的决定，即便你的决定与委员会建议的不同。

务必在指定时间结束会议并感谢委员会成员的参与。

选择项目

这里列出了选择项目时应考虑的事项。下面的部分包含其中一些事项。

考虑所有意见

第一次指导委员会结束后，对照最初记下的愿景审视所有意见。基于你的想法和委员会的意见来确定项目。有些人与委员会见面之前可能就已经清楚自己想要做什么项目，有些则需要几天考虑所有信息，然后再选择要完成的项目。

定义你的项目

完全由你来选择“高效领导力”项目。你可以在项目中实施任何事情。确保你对于自己选择的项目具有强烈的使命感。

在较短的时间内你既要努力实现你的愿景，也要展示你的成果，你必须平衡好两者。在最终决定做什么项目前，考虑你的指导委员会以及你为完成项目所构建的团队需要承诺的期限。

在你所设计的项目中，你需要担当领导角色。可以选择在 Toastmasters 俱乐部或大区中完成项目，也可以在其他组织完成。

勇于担当

如果你是一名企业主管，你可以选择与企业需求相关的项目来锻炼领导技巧。如果你是一名雇员，没有管理者的职责，你可以询问你的上司是否能让你负责一些项目，在这些项目中你能锻炼领导技巧。你也可以选择为所属社区、社团、服务俱乐部或专业团体做一个项目。

你还可以在担任俱乐部干事或委员会主席时，选择负责 Toastmasters 俱乐部或大区的项目。例如，如果你是俱乐部的教育副主席，那么你就是教育委员会的主席。在任职期间，你可以领导委员会改进俱乐部会议、吸纳新会员或在社区里发展更大的影响力。

明确范围

在你不断提炼方案和制定项目中，确保你的计划在合理的范围内，不会一过于宽泛或过于含糊。无论项目的受益对象是谁，它必须对你选择的事业或组织产生积极影响。

尽管项目可能只是朝你的远大愿景迈出的小小一步，但是你仍可保留你最初记下的想法和委员会给你的意见，当你未来延续这一想法开展其他项目时，你可回头来查看这些记录。你完成的每个项目都将让你离最终愿景的实现更近一步。

必须与指导委员会至少召开五次会议，以便完成“高效领导力”项目。组织你的会议，与这些重要的节点保持一致：

1. 选择你的项目之前

这是你的首次会议，介绍委员会成员并让他们知道你的项目想法。

2. 制定愿景之后

选择一个项目，开始撰写项目计划概述。藉此会议与委员会就你的愿景、目标以及如何向其他人传达有关项目信息的计划进行深入探讨。这次会议中还可以安排时间与委员会分享你的首篇演讲，作为在俱乐部演讲前的练习。

3. 成立团队并制定完整的项目计划之后

在本次会议上，讨论团队成员招募和团队组建事宜、你对项目的计划、具体的职责、目标和项目时间表以及你撰写的计划。

4. 项目计划中间点

本次会议的议程包括你的进度、障碍、问题和挫折以及出现的任何与利益相关者有关的任何问题。分享你如何处理这些挑战、你对原始计划是否有效的分析以及团队成员给予的反馈。

5. 项目完成时

项目完成后，但在你向俱乐部发表第二次演讲之前，藉此会议讨论项目取得的成功。可包括关于领导力、他人和自己你学到的知识以及其他你想谈的要点。

制定策略



构思计划



选择好项目后，你需要制定项目计划。你可以选择使用第 33 页的“项目计划概述”资料来开始组织工作，或设计自己的文档。你的计划概述是一份灵活的文件，它可以在项目的任何时间进行编辑，从而满足你的需求。

在你的概述中，要着眼在项目的大的关键部分。此时不需要制定正式的时间表，但可能要考虑每个任务会花多长时间。评估完成项目所需的工作量有助于你确定所需团队人员数量。

确保你的计划概述包括潜在利益相关者的列表。利益相关者指的是受你的项目影响的个人或群体。内部利益相关者即你自己、团队成员和你的指导委员会。外部利益相关者是受影响的任何其他个人，他们并不是内部团队成员。

还要尽可能预估需要的资源。你的信息越全面，之后遇到问题的时候就越少。

召集指导委员会，来评审你的项目概述并讨论你的项目。你的委员会是为帮助你而设立的。倾听和考虑委员会成员的所有意见。你可能不会按照建议采取行动，但你当初之所以选择这些委员会成员就是因为他们可以提供专业知识和支持。让他们帮助你最大限度地发掘项目的潜力。

此时，你将要向俱乐部做第一次演讲。

组建团队

选择对你的项目有兴趣或可通过参与你的项目而受益的人作为团队成员。尽力平衡团队，吸纳具备各种技能和专业知识的成员。

组建好团队后，召集团队成员，分享你的计划概述。给予团队成员机会就你的计划提建议，充分利用他们的才能。

制定计划

使用计划概述以及指导委员会和团队给予的意见制定项目计划。可以使用第 34 页的“项目计划”资料，也可以自行创建。项目概述是一本灵活的材料。可自由编辑内容、添加或删除某些部分来有效满足你的需求。



但至少，每个项目计划需要包括项目名称、主要利益相关者和利益相关者列表、团队成员列表和所分配任务、节点以及截止日期。

授权任务

与团队一起讨论每个人可以为项目发挥的技能或做出的其他贡献。有些成员可能在技术方面特别突出，有些成员可能擅长演讲，而有些成员可能与有影响力的人有联系。

基于讨论，向团队成员分配能够充分利用他们的技能和能力的任务，以此委派职责。根据项目性质，这些类别中的一些可能包括公共关系、项目管理和财务。邀请每个人指出他们认为成功完成项目必须实现的至少一个特定目标。

目标必须具体、可衡量、实际、可实现且有时间范围，以行动为导向。记录所有目标并花时间与团队共同从整体上审视这些目标。确保每个目标的完成都能够促进项目完成。必要时根据反馈修改目标。

设定里程碑

为团队成员的目标以及你为项目设定的任何目标设立里程碑。里程碑是项目进行过程中的重要点，通常与完成某个任务或一组任务相关。

制定时间表

分配任务和设定里程碑后，制定活动的时间表。包括定期评估你进步的余地 and 突出强调中间时间节点。

达到每个里程碑后，与你的团队见面或暂停以评估总体项目的进度。当你达到项目的中间时间节点时，你将需要与你的指导委员会安排会议来探讨进度。

与你的团队分享信息

制定尽可能简单的计划，并与团队中的每个人分享计划。确保每名团队成员都可以获得所需的任何其他信息，比如你和其他团队成员的联系方式以及完成任务所需的工具。

与指导委员会一起评审你的计划并讨论近期的所有行动。

落实计划

带领团队

在项目的组织阶段，你有机会带领团队制定计划。一旦项目开始进行，你的领导力技能将比以前都要重要。你要做好准备来满足团队的需求，同时仍保持项目正常进展。

提供支持

对于团队领导者，提供支持的形式可以是消除障碍，使项目得以向前推进。具体而言，领导者可以给予团队成员鼓励、肯定或情感支持。

支持还可以体现在团队以外的关系上。你可能需要向外部利益相关者或组织内的其他团队宣传团队的目标和成就。出现的挑战可能要求你作出决策或化解团队成员之间的冲突。你还可能需要亲力亲为地帮助团队完成具体任务。

成功的领导者确保自己与团队以及团队成员之间沟通渠道畅通以提供支持。

流畅、有效的沟通可消除任何潜在冲突和挑战。



知道何时介入

尽可能选择最佳时机介入团队挑战或冲突。还要清楚地知道何时保持沉默，让他人独立完成工作。信赖团队成员的判断。让团队成员自由行事，并为结果承担责任。

通过让团队成员独立做好给他们分配的工作，你可以营造这样的氛围：个人对于整个项目具有主人翁意识。主人翁意识可以让他们积极参与、做出更大的努力。

培养

为团队的每名成员提供学习机会。分享你在项目过程中知道和学到的信息，但也要鼓励团队成员分享他们的专长。如果可能，留出时间让团队成员就特定技能开展交叉培训。鼓励团队学习和分享他们知道的信息。

认可

真诚的赞扬和认可有助于提升士气并促进成员对项目的投入。告知团队成员你很看重他们的贡献。达到每个里程碑后，都要停下来审视团队成员做得好的方面以及到此所取得的成就。

进度评估会议

随着项目进展，与你的团队定期召开会议，给他们提供最新信息。你可以使用此类会议来分享项目总体进展、认可贡献或给予团队总体反馈。

给每名团队成员留出发言机会。让团队成员表达忧虑、分享成功，这样可以营造充满沟通和认可的氛围。

在每次会议中，先解决优先级最高的事情，确保在规定的时间内完成尽量多的事情。在会议开始前，查看议程。如果某个问题特别复杂，先讲述较小部分可能最高效。

化解冲突和挑战

即便是精心策划的项目，也会遇到障碍和冲突。作为领导者，你的工作是将这些障碍视为可以掌控的挑战。如果项目停滞不前，你需要努力找到解决方案，同时确保团队紧扣计划。挑战 and 障碍可以是凝聚团队的机会。

应对挫折

坦诚面对你遇到的任何挑战。每个问题或挫折都是对你的项目计划以及领导能力的考验。先关注挑战会有哪些直接影响，可能的话寻求团队的意见，解决你可以解决的部分。

出现较小的挑战时，可能需要对你的时间表或计划做微小调整，但一般来说对于项目整体没有多大影响。更为重大的挑战影响也更大。

当你面临的障碍不止是一个小挑战时，你需要评估你的计划，确保它在新情况下仍然可行。如果你的最初计划仍然可行，尽可能有效地解决问题。如果需要修订计划，与团队一起制定新目标、任务并确定截止日期。

团队动力相关的挑战

你可能会遇到与人打交道的挑战。个性冲突或对于如何完成任务意见不合，这些可能会影响团队成员的态度和效率。作为领导者，你的工作是帮助化解这些类型的冲突。

可能时，让团队成员独立化解冲突。如果你必须参与以促成化解，引导团队成员之间的交谈。投入额外的时间和精力来鼓励团队成员进行沟通。只能在万不得已的情况下实施你对问题确定的解决方案。

让团队成员自己解决问题可能比你确定解决方案更耗时，但这比你提出的任何解决方案都能促进团队成员承担责任并建立关系。

团队成员产生负面影响时

有时候，你可能遇到这样一位成员：他或她的表现损害了团队工作。私下与这名成员讨论下问题所在。简洁明确地阐明每项问题，并提供相应的解决方案和支持。

如果在私下交谈并给予时间改正之后这名团队成员的表现仍不如人意，可能需要将这名成员从团队开除。

何时偏离你的计划

有时，会出现问题，导致需要偏离原始计划。你可能会发现项目开始时达成一致的方式行不通。项目可能过于宏大，或团队不具备执行计划必要的技能或知识。当你面对此类大型挑战时，需要重新评估你的计划。

停止整个项目前，先看看是否可以改变计划中行不通的部分。如果可以，修改这些部分，并继续执行项目。

当最初的项目计划不再有效时，你就需要重新评估整个项目。保持开放态度，咨询你的指导委员会。与团队成员一起重新评估和修改计划。克服挫折可以让团队更强大，并增加你的领导能力的信服力。

达到中间时间节点

随着项目进展，花些时间审视自己领导技能的培养情况。当你与团队成员有过几次互动，经历过挑战并协调过项目工作后，可暂停项目做一次进度评审。问问自己下面的这些问题，这些问题将帮助你衡量自己的领导力在三个不同方面的效力。可以私下回答，也可以完成第 37 页的 360° 评估，基于评估结果在中期会议上与指导委员会进行讨论。





你可能希望与指导委员会共同解答的一些其他问题包括：

团队绩效

- 成员是否按时、圆满完成任务？
- 团队在开展项目时的总体进展如何？
- 项目是否处于适当的阶段？

团队效率

- 成员是否高效协作？
- 是否具有团队精神和协作精神？
- 团队成员是否充分利用他们的知识和技能？
- 成员是否能够尊重彼此的差异，同时就关键问题达成一致？

个人评估

- 举例说明哪些时期你的领导力推动了项目向愿景迈进。

结果和评估

项目完成后，花些时间审核结果。与团队开会，汇报最终结果以及为实现目标共同努力的体验。感谢你的团队作出的承诺和付出的努力，感谢他们帮助你完成了项目，实现了你的部分愿景。

与指导委员会召开会议，并分享你在完成项目的过程中所学的收获。对于他们投入的时间和精力，表示你的谢意。

360° 评估

在项目结束时，邀请利益相关者（包括你的团队和指导委员会）来完成 360° 评估。360° 评估提供全方面的绩效反馈。

职业场所的 360° 评估

在公司企业内部，该评估将包括上级管理层、总监、经理、同级以及直接上司的反馈。

志愿者组织场景中的 360° 评估

在志愿者组织场景中，比如 Toastmasters，会员可能会向俱乐部主席、团队成员以及受其工作影响的 Toastmasters 会员征求反馈。

指导委员会 360° 评估

在本项目中，你必须从指导委员会的至少一名成员以及你团队中的至少一名成员那里获得反馈。如果你的指导委员会和团队很小，请每个人都进行评估。

360° 评估

最有价值的评估是基于坦诚反馈给予的评估。在项目结束后，获得赞扬的感觉很好。更有价值的反馈是在表达赞扬的同时，提出对方需克服的挑战。

你的个人 360° 评估

从完成的项目和坦诚评估中学习得越多，你就能够成为更好的领导者。务必对你的绩效也做下评估。自我评估与他人评估相结合时，会成为一项强大的工具。

360° 评估有助于对你在团队内的贡献和绩效提供不偏不倚的观点。你可以通过他人的观察和认知从不同角度了解自己的绩效。

收到评估时：

- 制定计划直接实施评估中的反馈。
- 强化优势，并找出技能有待增强之处。
- 借此过程考量自己的贡献和行为。

开展 360° 评估



开展 360° 评估的方式各种各样。使用第 37 页的“360° 评估”帮助你制定评估计划。选择你认为最有效的管理方法，无论是面对面、书面或电子形式的。

分析和展示结果

任何项目的结果审阅都很重要。反思成功之处和待改进之处对于培养领导技能非常重要。正如你基于工作成果向团队成员提供反馈一样，你需要从整体上评估项目和作为领导者的自己。

审核结果

分析自己和团队所做的工作。对于一个成功的项目，评估是什么促成了积极的结果。可能是团队成员出色的工作、你自己克服挫折的能力或两者兼有。

即便在最成功的项目中，也存在可以更轻松、更高效完成的方面。想想在未来中有哪些事你会采取不同做法。

当你的项目未取得预期结果时，找出导致当前结果的具体因素。审核时，要考虑计划的每一步。

你的问题可能是选择的项目过于宽泛，实际无法完成。可能是计划制定得不够好，或你的团队成员遇到的问题无法克服。

在一些情况下，环境发生的变化可能导致项目无效或不可行。想想对于哪些细节，如果你有机会，你可能会有不同的处理方法，记录所有这些细节。

分享最终结果

“高效领导力”项目的最后一步是向你的俱乐部发表讲述个人经历的演讲。制定演讲大纲后，与指导委员会安排最后一次会议。与你的俱乐部分享项目的成功、在项目过程中你所学到的关于领导力、人员和自己你，以及其它你想涵盖的要点。

这是与委员会召开的最后一次会议。务必对他们的帮助和支持致以谢意。

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 2 页查看你的任务。

组织：使用第 22 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 25-30 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

高效领导力

目的：本项目的目的是运用领导力和规划能力来制定项目计划、组织指导委员会，并在团队的帮助下实施计划。

概述：选择一个项目，与至少其他三个人一起完成。成立指导委员会，并在整个项目期间至少召开五次次会议。在俱乐部会议上发表一次 5 到 7 分钟的演讲来介绍你的计划和愿景。计划实施完成后，在俱乐部会议上再发表一次 5 到 7 分钟的演讲来分享你制定和完成计划的经历。

本项目包括：

- 选择项目并带领团队完成项目
- 组建指导委员会并与指导委员会至少召开五次次会议
- “指导委员会介绍”资料
- “会议议程”资料
- 项目计划概述资料
- 项目计划资料
- “愿景计划”资料
- 活动策划表
- 360° 评估材料
- 两次 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。

☐ 定义你的项目。

☐ 招募指导委员会成员。

☐ 与教育副主席一起安排你第一次演讲的时间。

☐ 撰写第一次演讲的演讲稿。包括关于愿景和项目的信息。

☐ 排练你的第一次演讲。

☐ 进行你的第一次演讲。

☐ 为你的团队招募成员。

☐ 确定与团队以及指导委员会召开会议的时间。

☐ 完成你的项目。

☐ 与教育副主席一起安排你第二次演讲的时间。

☐ 撰写第二次演讲的演讲稿。报告项目结果以及你在此项目期间积累的领导经验。

☐ 排练你的第二次演讲。

☐ 完成任务的所有部分（包括你的演讲）后，返回到第 3 页在项目后部分评估你的技能。

附注

评估表格

高效领导力 — 第一次演讲

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运用领导力和规划能力来制定项目计划、组织指导委员会，并在团队的帮助下实施计划。
- **第一次演讲**的目的是让会员介绍计划和愿景。

评估员须知

要完成本项目，会员需要投入大量时间制定项目计划、建立团队并与指导委员会召开会议。会员尚未实施个人计划。

关于本演讲：

- 会员将讲述经过深思熟虑的计划以及发表组织有序且富有吸引力的演讲。
- 本演讲可以是幽默型、知识型或会员选择的任何风格。风格应适合演讲内容。
- 本演讲并不是对“高效领导力”项目内容所做的报告，而是关于会员计划和目标的陈述。

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	

评估标准

高效领导力 — 第一次演讲

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

评估表格

高效领导力 — 第二次演讲

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运用领导力和规划能力来制定项目计划、组织指导委员会，并在团队的帮助下实施计划。
- **第二次演讲**的目的是让会员分享完成项目的个人经历的某个方面。

评估员须知

要完成本项目，会员需要投入大量时间制定项目计划、建立团队、与指导委员会召开会议以及完成计划的项目。

关于本演讲：

- 会员将围绕所完成的项目发表引人入胜的演讲。
- 本演讲可以是幽默型、知识型或会员选择的任何风格。风格应适合演讲内容。
- 本演讲并不是对“高效领导力”项目内容所做的报告，而是关于会员的计划、目标以及完成所选项目的经历的陈述。

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： 就逐项完成项目的经历，分享了其中的某个方面					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

高效领导力 — 第二次演讲

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 – 围绕逐项完成项目的经历，针对其中某个方面发表了充分举证的演讲
- 4 – 围绕逐项完成项目的经历，针对其中某个方面发表了引人入胜的演讲
- 3 – 就逐项完成项目的经历，分享了其中某个方面
- 2 – 就逐项完成项目的经历，提及了其中某个方面，但未全部讲述
- 1 – 讲述了与逐项完成项目经历无关的主题

指导委员会介绍

高效领导力

祝贺您！你已受邀加入 Toastmasters 俱乐部会员的指导委员会（针对“高效领导力”项目）。

领导力可以定义为激励和指导、营造制定愿景的氛围以及支持团队同时实现目标的能力。符合这个定义并且以激励他人参与和贡献的方式践行这一点的领导者都是高效领导者。

已安排你来为希望提高个人领导技能的 Toastmaster 会员 提供帮助。此会员正在参加 Toastmasters International 教育计划，并作为学习过程的一部分，将通过所选项目学习培训内容、练习领导技能，并且获得反馈。

此会员负责确定目标、构思项目、选择要帮助的团队、分派职责以及带领完成项目。此会员还要选择和领导指导委员会。此会员必须确定委员会的会议日期、确定会议地点并提供议程。

作为一名指导委员会成员，你有责任通过以下方式帮助这位会员：在项目期间，评估会员取得的进步并给出反馈。已选择你来通过提供指导和支持，帮助培养会员领导技能。

“高效领导力”项目的设计对于每个要完成该项目的人都具有挑战性，而无论他们的专业知识水平如何。指导委员会有责任质疑 Toastmaster 的思维以及执行领导时所用的手段和方法。请准备好在必要时提供建议。你不必精通领导理论。Toastmaster 因尊重你的指导和反馈而选择你。

作为指导委员会的成员，你必须：

- 在项目期间，与这位会员和其他委员会成员至少召开五次会议。
- 帮助评估此会员的项目，给予建议和反馈。
- 应根据需要对此会员提供支持，能够与其见面。

如何使用此包

应由此会员负责填写和分发此包中的材料。尽管你可能不会用到这里提供的大部分表格，此包将帮助你理解这位会员提供的材料。

若您觉得对于你作为委员会成员有帮助的话，也可安排跟 Toastmaster 学员一起阅读“高效领导力”文本。

这个包中的材料包括：

- | | |
|----------|-----------|
| ■ 会议议程 | ■ 愿景计划 |
| ■ 项目计划概述 | ■ 活动策划表 |
| ■ 项目计划 | ■ 360° 评估 |

感谢你为此指导委员会效力。对你发出邀请的会员以及整个 Toastmasters International 演讲会组织非常感谢你投入时间和分享专业知识。

会议议程

会议题目

日期 时间

地点

会议发起方

出席者

项目	描述

任何其他业务

笔记

项目计划概述

项目	
目的	
项目团队成员 包括你认识的将与你合作的 志愿者。	
资源	
关键成果	
进程	

项目计划

项目	
目的	
资源	
预算	
关键成果	
进程	
笔记	

项目团队

项目经理	
------	--

团队成员	
分配的任务	
进程	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
进程	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
进程	
截止日期	
联系信息	

团队成员	
分配的任务	
进程	
截止日期	
联系信息	

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	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：
1	2	3	4	5	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：
1	2	3	4	5	不适用	
尊重他人的时间和在组织之外所作的承诺						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。

愿景计划

使用本资料将你的愿景、目标和任务纳入单个文档中。你还可以添加截止日期和阶段性目标，以帮助你达到为实现愿景所设定的目标。

愿景

目标：

任务	描述	截止日期	笔记

目标：

任务	描述	截止日期	笔记



活动策划表

使用此表格协助策划活动。

活动名称	
地点	日期/时间
目标	

场地

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
空间租用							
押金							
保险							
停车/运输							
其他							

营销和注册

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
邀请函设计							
邀请函打印							
网站							

营销和注册（续）

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
广告							
敬请回复							
其他							

餐饮

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
餐食							
饮料							
所需服务员							
桌布台裙							
椅套							
其他							

音频/视频

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
麦克风							
屏幕							
投影仪							

音频/视频（续）

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
网络宽带							
其他							

租赁物品

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
帐篷							
舞台							
桌子							
讲台							
其他							

布置

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
灯光							
引导标识							
鲜花							
桌布台裙							
其他							

娱乐

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
音乐人员							
音箱							
其他							

计划和组织

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
办公地点							
办公用品							
通讯开销							
差旅费用							
其他							

行政费用

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态
会计							
法务							
人员配置							
其他							

杂项/其他

物品描述	供应商联系方式	分派对象	开始日期	截止日期	依附性	预算额	目前状态



www.toastmasters.org