



胜任领导

成为更优秀
领导的
实用指南



打造杰出领袖人物
的摇篮



胜任领导

**TOASTMASTERS
INTERNATIONAL**

P.O. Box 9052 • Mission Viejo, CA 92690 • USA

电话: +1 949-858-8255 • 传真: +1 949-858-1207

www.toastmasters.org

© 2015 Toastmasters International. 保留所有权利。“Toastmasters International”、“Toastmasters International”标识及所有其他“Toastmasters International”商标和著作权均属 Toastmasters International 独家所有，未经准许不得使用。

Translated 12/2011 from English Rev. 5/2011

书目编号 CS265



**打造杰出领袖人物
的摇篮**

TOASTMASTERS INTERNATIONAL 的任务

作为一项全球领先的组织活动，Toastmasters International 致力于在全世界推广口语传播技巧，实现有效的沟通。

通过各分会，Toastmasters International 帮助男男女女学习说话、聆听和思考的技巧。这些都是达成自我实现、提升领袖素质、促进谅解、改善人类生活的重要技能。

基于以上任务，Toastmasters International 不断扩大全世界的分会网络，让更多人有机会从我们的教育系统中受惠。

TOASTMASTERS INTERNATIONAL 的愿景

Toastmasters International 赋予了人们充分发挥自身潜能和实现梦想的机会。各分会帮助全球各地的人们提升其沟通和领导技巧，找寻改变的勇气。

TOASTMASTERS INTERNATIONAL 的价值观

Toastmasters International 的核心价值观为诚信、精益求精、服务会员、尊重个人。这些都是大公司应秉承的价值观，我们认为公司在做出各种决定时都应以其为参照。我们的核心价值观不仅为我们的运营、计划和未来愿景提供指引，而且还对以上各方面进行评估。

目录

简介	4
第1单元: 聆听	6
第2单元: 批判性思考	10
第3单元: 给予反馈	14
第4单元: 时间管理	19
第5单元: 策划与实践	25
第6单元: 组织与授权	29
第7单元: 掌握协调能力	35
第8单元: 激励人心	40
第9单元: 辅导	46
第10单元: 建立团队	50
评估你的分会	56
作业完成记录表	57
任领导荣衔申请	58

简介

“我们所说的‘领导能力’到底指什么？可能是展望未来、深谋远虑、规划妥当并影响他人勇往直前继续执行规划的能力。”

— Ralph C. Smedley

领导人具有哪些特质？市面上有许多关于这个主题的书籍，每位作者都有不同的观点。Toastmasters International 创办者 Ralph Smedley 认为，某些人的领导特质与生俱来，正如有些人天生具有音乐或运动才能一样。他还相信，通过参加 Toastmasters 分会定期活动的人们能发现他们潜在的领导才能。

你可能想成为世界上最伟大的商业或政治领袖之一，或有时需要激励一群人一起工作来达到共同目标。不论想成为哪种人，《胜任领导》（书目编号 CS265）手册中的单元都将提供给你机会，在担任各个 Toastmasters 例会职务中培养领导技巧。完成本手册中的单元后，你将了解该如何聆听、批判性思考、策划、组织、管理时间、掌握协调能力、激励人心、辅导及建立团队。

培训方式

这本手册的十个单元分别介绍了不同的领导技巧。每个单元包括两部分：一个简短的告知性技巧解说和一份作业，该作业旨在提供实践与学习技巧某方面的机会。大部分单元中，你可以从例会职务列表中选择一个担任；其他一些单元则需要你在其他方面协助分会。虽然每个例会职务都可以学到领导技巧，但获益程度还是各有不同。你不需要按顺序完成所有单元，但这样做会让你获益良多。

某些例会职位是符合不同单元作业要求的。比方说，单元 1、2、3 和 8 让你选择担任备稿演讲的评论员。但是，担任一次评论员只能算作完成其中一项作业，而非四个。要符合要求，你必须担任四次评论员。

在你完成领导职位时，将有一名领导评论员负责给你做出反馈。像演讲评论员一样，领导评论员可能是任一分会会员，他/她将针对你的领导职位表现提出个人见解，指出优点并提供帮助你改进的意见。

你可以按自己的步伐来完成这本手册，也可以与《胜任沟通》（书目编号 CS225）手册或 *Advanced Communication Series* 手册同时进行。

好处多多

当你完成这本手册中的十项作业并递交荣衔申请表后，你将获得胜任领导(CL) 荣衔。你将收到证书，如果有需要的话，Toastmasters International 也能寄一封信给你的雇主，告诉他你的成就。

但这一切都只是开始。Toastmasters 设有两大系统来培养你的技巧：当你循着沟通系统逐步学习时，你将获颁为胜任沟通员、铜牌高级沟通员、银牌高级沟通员和金牌高级沟通员。若参与领导系统学习，则能获得胜任领导、铜牌高级领导和银牌高级领导的资格。当然，这并不表示你必须二选一。你可以按自己的步伐来完成这本手册，也可以与《胜任沟通》(书目编号 CS225) 手册或 *Advanced Communication Series* 手册同时进行。

最崇高的认可是“杰出会员”荣衔，这项荣誉是颁发给那些完成了两个教育系统并获得金牌高级沟通员和银牌高级领导的会员。

关于其他承认荣衔及其条件，请浏览网站 www.toastmasters.org/membereducation。

如何开始

1. **向文教副会长要求一名辅导员。**友善、富有经验的会友将在你开始进行各项教育作业时给予帮助，解除疑难。
2. **要求文教副会长安排让你在第一次例会中担任某项职务。**越快融入分会，你的学习进度就更好。你也可以要求文教副会长为你介绍分会的各种事项。在这期间，文教副会长会向你解释分会运作、学习机会和身为会员的责任。你们也可以讨论你的个人目标，看看分分会如何帮你达成。
3. **开始为你第一次例会所担任的职务做准备。**根据本指引，与你的辅导员商讨第一次例会的角色。充分准备可以协助你克服任何可能出现的紧张，使你成为好的领导人。
4. **每次例会都携带《胜任领导》(书目编号 CS265) 手册。**担任例会职务是总主持人职责的一部分。若每个职务都获得考评，那么你将在较少的时间内获得胜任领导荣衔。即使未安排你担任任何例会职务，也可能请求你替代某位缺席会员。如果你在一次例会上担任超过一项职务，你必须决定接受哪项职务的考评来获得胜任领导荣衔。

使用作业完成记录表

下一页的作业完成记录表有两个目的：可作为《胜任领导》(书目编号 CS265) 单元要求的简单参考，也可供文教副会长在你完成各单元时予以签核。完成本手册中的十个单元时，请将一份该表副本与一份胜任领导荣衔申请表副本一起发送至世界总会，以便获得胜任领导证书。(有关提交申请表至世界总会的细节，请参阅胜任领导荣衔申请表。)

开始前阅读

着手每次任务前仔细阅读每个单元至关重要。

执行简介

聆听能力对于领导人相当重要，它能帮助你获取信息、认清问题、做出决定并且化解纠纷。在建立团队方面，聆听能力也是不可或缺的。你可以遵循以下一些建议，让自己更善于聆听。

目标

- ▶ 评估你目前的聆听能力。
- ▶ 认识并练习有效聆听技巧。

聆听

聆听是重要的领导技能。能够倾心聆听，领导人才能获取信息，进而认清问题、做出决定并化解纠纷。

在建立团队方面，领导人的聆听能力也是关键。领导人必须时常和团队沟通，关心他们，了解他们的工作情况，这一切都得靠倾心聆听：聆听他们的心声、计划和想法。如果团队成员认为你细心聆听，他们会觉得受到重视和尊重，进而信任和尊敬你，尽力完成工作。

你是否善于聆听？

回答以下的问题，为自己评分，看看你的聆听能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我专注聆听，不想其他事情。	3	2	1
我不会揣测对方将要说什么。	3	2	1
我等到对方说完了才组织我的回应。	3	2	1
在聆听时，我会注视对方的眼睛，点头微笑，表示我对他说的话感兴趣。	3	2	1
当别人和我说话时，我会阁下手边的事。	3	2	1
就算我不同意对方说的，我仍会细心聆听。	3	2	1
我会在对方说完后简单复述，确定我的理解正确。	3	2	1
当我有任何不清楚的地方时，我会发问。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 22-24 分，恭喜你！你是卓越的聆听者。如果你获得 17-21 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 16 分或以下，是时候好好努力了！

聆听的技巧

聆听看似简单，其实不然，有时候聆听比说话来得更考功夫。以下是一些增进聆听技巧的意见：

1. **保持开放的态度。**不要在对方讲完前做出揣测和判断。
2. **维持眼神交流。**让对方知道你正专注聆听。
3. **注意自己的肢体语言。**让自己保持轻松，不要翘脚、交叉双手、晃动手指或做出其他令人觉得你很不耐烦的动作。
你应该面向对方，在适当的时候点头微笑。
4. **抓住重点，确保自己充分了解。**找出并记下对方说话的重点。比方说，当有人正在解释某项重要计划为何被拖延时，你应该仔细聆听各项原因。
5. **复述对方所说的内容。**这样做能让对方确定你是否明白，在必要时澄清你不清楚的部分。例如，你可以这样说：“如果我没有理解错的话，导致延误的主要原因是设计有所变动。”
6. **提问。**提问帮助你确定自己是否有任何误解，并获取更多信息：“计划拖延了是因为之前的设计有什么问题吗？”“更改设计的成本是多少？”
7. **评估。**对方说完后，你才仔细思考自己该如何反应。

如果团队成员认为你细心聆听，
他们会觉得受到重视和尊重，
进而信任和尊敬你，
尽力完成工作。

你的作业

为了完成善于聆听的作业，你必须（在不同的例会中）担任以下职务中的其中三项。

- ▶ 演讲评论员
- ▶ Table Topics™ 讲员
- ▶ 尾音计算员
- ▶ 语言评论员

浏览 www.toastmasters.org/meetingroles 了解有关这些职务的信息。

聆听评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以获得完整评论的细节。

演讲评论员

评论员 _____ 日期 _____

	出色	一般	有待改进
演讲评论员专注聆听，使用眼神交会和其他肢体动作，让他看起来对演讲的内容感兴趣。	3	2	1
演讲评论员全心全意关注演讲者，对方说话时不做别的事情。	3	2	1
演讲评论员总结演讲内容和/或在他/她的评论中重复演讲中的关键词汇。	3	2	1

评估演讲评论员的聆听行为。哪些特殊行为表示评论员理解演讲者的想法？评论员是否记住了演讲者的主要想法与观点？

Table Topics™ 讲员

评论员 _____ 日期 _____

	出色	一般	有待改进
演讲者全心全意关注 Topicsmaster™，对方讲话时不作别的事情。	3	2	1
演讲者充分了解话题的内容。	3	2	1
演讲者礼貌地聆听其他所有 Table Topics™ 讲员。	3	2	1

评估演讲者的聆听行为。即席演讲讲员的肢体语言是否显示他或她在认真聆听 Topicsmaster™ 说的话题？即席演讲讲员的答案是否表现出他对该话题的理解？

尾音计算员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
尾音计算员全心全意关注演讲者，对方讲话时不做别的事情。	3	2	1
尾音计算员的报告清楚表示他或她专心聆听了会议上的所有演讲者。	3	2	1
尾音计算员的肢体语言清楚表示他或她专心聆听了会议上的所有演讲者。	3	2	1

评估尾音计算员的聆听行为。尾音计算员使用了哪些肢体语言表示他或她正在聆听？尾音计算员还在会议中做出了哪些其他聆听行为？

语言评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
在做报告时，语言评论员通过重复演讲者的关键词展示出良好的聆听技巧。	3	2	1
语言评论员注意到了会议期间正确使用当代词汇或派生词的每种情况。	3	2	1
语言评论员在会议期间始终保持高度注意。他或她在会议期间展示出敏锐的注意力，辨别并阐明所有特殊语法。	3	2	1

评估语言评论员的聆听行为。语言评论员的哪些身体姿态展示了他或她对会议演讲者的关注？

执行简介

杰出领导人总是谋定而后动，先收集、分析、了解资料后才决定该做什么。善于批判性思考的人会质疑他们的所见所闻，看看资料的可信度如何，然后用符合逻辑的方式得出结论。善于批判性思考的人总是能做出更明智的决定。

目标

- ▶ 评估你目前批判性思考的能力。
- ▶ 通过在例会中担任不同职务，锻炼批判性思考的技能。

批判性思考

杰出领导人总是谋定而后动，先收集、分析、了解资料后才决定该做什么。该过程称为批判性思考。批判性思考是解决困难、问题及争议的方式。

你善于批判性思考吗？

回答以下的问题，为自己评分，看看你批判性思考的能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
当面对一个问题时，我会花时间从不同地方搜集信息。	3	2	1
我通过提问获得更多信息。	3	2	1
我会斟酌各种想法、假设和意见，看看是否和事实相符。	3	2	1
我不会在尚未考虑种种情况下做出判断或决定。	3	2	1
即使别人的看法与我不一致，我也会尝试找出他们意见中的优点。	3	2	1
我喜欢找寻新方法来解决问题。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 17-18 分，恭喜你！你是一个善于批判性思考的领导人。如果你获得 12-16 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 11 分或以下，是时候好好努力了！

批判性思考

善于批判性思考的人会质疑他们的所见所闻，确定资料的真实度和优缺点，分辨客观事实和主观意见的不同，用符合逻辑的方式分析并推导出结论。懂得批判性思考的人能够从不同角度看待问题：

- ▶ 他们清楚理解各种经验、状况、资料和判断所传达的意义。善于批判性思考的人通常善于察言观色，用自己的话清楚复述别人的想法，快速理解图表的意义。
- ▶ 掌握批判性思考技巧的人能够看出并分析各种事件、言论、概念和情况之间的关系。譬如说，他们能清楚分辨出两份不同报纸对同一则新闻的报导有哪些不同点。

- ▶ 他们会评估可信度，通过分析某种言论、说明或阐述的逻辑是否严谨，看看用来支持结论的例子是否充分。
- ▶ 善于批判性思考的人能够推断，他们借助资料或事件进行假设，推断出可能发生的情况。比方说，他们能用符合逻辑的方式推论出一项建议会产生的后果。

掌握批判性思考的技巧

- ▶ 收集资料。通过各种渠道收集信息。网络、书本、杂志、期刊、报纸、视频、光碟都是很好的信息来源。跟同事或员工交谈也是十分有用的。
- ▶ 避免太早做决定。在做决定之前，确保自己已经收集了足够的资料，并花足够的时间去分析思考。我们往往事后为仓促之间做出的决定感到后悔。
- ▶ 保持开放的态度。你可能会找到让你对事情改观的资料。
- ▶ 提问。不要进行假设。多问一些“为什么”、“怎样”的问题能帮助你获得更多信息。“为什么你认为这是原因所在？”
“这个系统是如何运作的？”
- ▶ 对自己诚实。认清自己抱持哪些偏见，避免让它们影响你。
- ▶ 认清“意见”和“事实”的不同。尽量避免把个人意见看得比客观事实更重要。有些人赞同一个想法，可能出于自己的偏见，而非基于对事实的考量。
- ▶ 坚持到底。思考和分析的过程需要时间，当中也会面对一些困难。但你可千万不要放弃！
- ▶ 有条理。将你收集到的资料分类，并按一定标准评估它们。写下一些你可能需要进一步分析思考的重点。
- ▶ 考虑和分析所有选项。这是批判性思考中最重要的部分。你应该在考虑了所有情况后才做出最好的选择。

善于批判性思考的人总是能做出更明智的决定。看看资料的可信度如何，然后用符合逻辑的方式得出结论。

你的作业

为了完成批判性思考作业，你必须（在不同的例会中）担任以下职务中的两项。

- ▶ 演讲评论员
- ▶ 语言评论员
- ▶ 总评论员

浏览 www.toastmasters.org/meetingroles 了解有关这些职务的更多信息。

批判性思考评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。

演讲评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
演讲评论员证明，他充分理解了演讲者的想法。	3	2	1
评论员认真有序地进行演讲评估。	3	2	1
评论员洞察演讲者对其话题的感觉。	3	2	1

评估演讲评论员使用批判性思考的技巧。评论员如何表示他或她对演讲者想法的理解？评论员如何透露他或她已洞察到的演讲者的观点？评论员是否分析了演讲和/或演讲者的演说风格？

语言评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
语言评论员提出了几个有关语法的特殊问题。	3	2	1
语言评论员展示了良好的批判性思考技巧。	3	2	1
语言评论员提供了深刻的改进建议。	3	2	1

语言评论员如何开始澄清语法问题？语言评论员提供的哪些具体建议表明了他或她的英语语法知识？

总评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
总评论员对成功例会的理解清晰。	3	2	1
总评论员较好地组织会议评估。	3	2	1
因为总评论员的准备，所有会议评论员都准备充分。	3	2	1
总评论员提供具体建议，帮助弄清分会需要什么才能对会友而言更加成功有益。	3	2	1

总评论员是否评论会议评估质量，如这些评估是否积极有益且指出改进方式？总评论员提出了哪些建议，确保分会满足每位会员的需要？

执行简介

在团队之中，成员们需要了解他们哪些做得好、哪些做得不好、该如何改进等等。因此，针对表现给予意见是领导人必须做的事情。这项工作做得好的话，领导人能减少团队成员的压力，改善人际关系，增进彼此的信任和尊重。

目标

评估你目前给予反馈的能力。确定并在例会中担任职务实践给予反馈的技巧。

给予反馈

成功给出建设性表现反馈是领导技巧的重要一环。但是，许多领导者仍然对评论他人的表现感到不舒服。我们把评论当成是批评，也知道无论是批评者或者被批评者，都会认为批评必然是负面的。因为下列任意原因，我们犹豫了：

- ▶ 我们从不告诉他人应该的表现。
- ▶ 我们假定他人已理解。
- ▶ 他人误解时，我们责备自己。
- ▶ 我们期待自己解决问题。
- ▶ 我们希望团队成员自己想出我们的期望。
- ▶ 我们害怕疏远团队成员。
- ▶ 批评他人时，我们会有罪恶感。

反馈也可以是一种正面的体验。接受反馈的人有机会了解自己做得如何、该如何更上一层楼，领导人也能够让团队更有效地运作。给予反馈能够减低压力、增进人际关系、促进领导人和组员之间的信任与尊重。

你是否能有效地给予反馈？

回答以下的问题，为自己评分，看看你给予反馈的能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我在冷静的时候与团队成员讨论他的表现。	3	2	1
我只针对组员的行为表现给予反馈，而非他们的个性或品格。	3	2	1
我会举出例子，具体说明某种行为造成的问题。	3	2	1
我会解释该项行为对团队产生的影响。	3	2	1
我会要求团队成员给予意见及解释。	3	2	1
我会明确地指出改进的方法。	3	2	1
我用实例指出组员的优异表现。	3	2	1
我总在讨论结束时鼓励组员求取进步。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 22-24 分，恭喜你！你是一个善于给予反馈的领导人。如果你获得 16-21 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 15 分或以下，是时候好好努力了！

如何给予反馈

为了达到最佳效果，反馈最好是即时的。在给予反馈时，我们必须照顾到个别组员，保持尊重、冷静和正面的态度。以下是有效给予反馈的一些建议：

- ▶ **明确地指出让你懊恼的行为：**“Cam，这个星期，我们的货又迟了两天才到巴西分部。这是这个月第二次发生这样的事了。我发现这两次我们都准时装箱，可是却没有准时出海。”不要在背后揣测对方犯错的原因：“Cam，我知道你仍然为没有升职的事不开心。”应该只陈述事实。
- ▶ **解释该行为会产生影响：**“巴西的分部因为船期迟了，结果失去了三宗交易。这让公司损失了上万元，也造成我们在巴西的组员无法达到营业目标。”
- ▶ **聆听。**该名组员可能会给予解释：“那个星期，我们有两个员工请假。”或“我一整天都在开会。”你应该让他们解释，但重点仍然在于解决问题。
- ▶ **要求改进：**“货物一定要如期出发。”
- ▶ **相信对方有改善的能力：**“早一点打电话给船运公司的话，我相信你一定可以确保货物如期出发。”
- ▶ **以正面的方式结束：**“Cam，你负责船运方面的工作已经五年了，我十分感激你对公司做出的贡献。”
- ▶ **跟进。**观察该组员接下来的表现。如果该组员的表现有进步，应该表示赞许：“Cam，巴西的分部通知我说这两次的货都提前一天到达，谢谢你！”

反馈也可以是一种正面的体验。

接受反馈的人有机会了解
自己做得如何、该如何
更上一层楼，

说话要有技巧。你说话的方式对团队成员会有不同的影响。如果你要组员接受你的意见，就必须从自己的经验和角度来说，不要说：“每个人都觉得…”或“人们都说…”。你应该说：“我观察到…”或“我很关心…”

你应该避免使组员产生防卫心理。比方说，你应该说“如果我没有办法及时获得资料，我可能没有办法完成给主席的报告。”而不是说：“如果你能把你的工作做好，我就不用一直催你跟你要资料了。”

针对优异表现表示赞许

意见回馈当然也包括对优异的表现表示认同。如果你想要组员持续有好表现，你必须认同他们的作为。正面的反馈能够激励人们表现得更好。当赞赏组员时，请注意以下几点：

1. **具体说明。**说明组员值得赞许的部分。
2. **表示感激。**解释组员的付出如何对这项工作和整个团队带来正面的效益。
3. **鼓励他们持续下去。**

你的作业

为了完成给予反馈作业，你必须（在不同的例会中）担任以下三种职务。

- ▶ 演讲评论员
- ▶ 语言评论员
- ▶ 总评论员

浏览 www.toastmasters.org/meetingroles 了解有关这些职务的信息。

给予反馈评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。

演讲评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
评论员只评论演讲者的演讲，而非他或她的性格或才能。	3	2	1
评论员给出特定的改进建议。	3	2	1
评论员举出例子，说明演讲者表现不错的地方。	3	2	1
评论员以鼓励演讲者的话结束评论。	3	2	1

评论员如何对不同演讲者使用不同的评论？评论员是否理解演讲者的目标？评论员如何阐释他或她的理解？

语言评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
语言评论员只评论演讲者的演讲，而非他或她的性格或才能。	3	2	1
语言评论员记下错误语法用法时，他或她提供了正确用法。	3	2	1
语言评论员注意到了会员使用的创意性语言用法。	3	2	1
语言评论员宣布谁正确或错误使用了当代词汇（或派生词）。	3	2	1

举出几个示例，说明语言评论员如何提供具体的改进建议。语言评论员的报告是否给演讲者以鼓励？

总评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
总评论员在必要时提供具体改进建议。	3	2	1
总评论员举出例子，说明例会参与者表现不错的地方。	3	2	1
总评论员用正面话语总结他或她的评论，并鼓励例会 参与者再接再厉。	3	2	1

总评论员是否给出评论，让会友能够发展技巧？总评论员如何有效解释改进例会的建议？

执行简介

时间管理能帮助领导者充分地利用时间。通过认清长期目标和短期目标、确定每日所需完成事项、分清事情的轻重缓急、制订时间表、充分授权、为无法预知的事情预留时间、处理一些可能干扰你的事项，你可以更有效地分配时间，完成各项任务和计划。

目标

- ▶ 评估你目前的时间管理能力。
- ▶ 认识并在例会中担任职务实践时间管理的技巧。

时间管理

好的时间管理能力对领导人来说是至关重要的。开会、处理文件、各种突发状况都耗去领导人大部分时间，使他们无暇去进行真正应该做的事：领导现在并计划将来。

你善于管理时间吗？

回答以下的问题，为自己评分，看看你管理时间的能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我每天都列出所需完成的事项。	3	2	1
我为自己定下完成期限。	3	2	1
我分清事情的轻重缓急。	3	2	1
当情况许可时，我充分授权。	3	2	1
我分配更多时间给需要花心思或重要的事情。	3	2	1
我把一项大的计划分成几个小的、容易管理的部分。	3	2	1
我在最有精神的时段做需要创意的工作。	3	2	1
我每天都安排时间以应付一些无法预知的问题和工作。	3	2	1
桌上每一份文件，我都一次处理完毕。	3	2	1
我先完成较难处理的工作。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 27-30 分，恭喜你！你是一个善于管理时间的领导人。如果你获得 20-26 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 19 分或以下，是时候好好努力了！

时间管理的技巧

要解决时间管理的难题，必须做到以下事情：

- ▶ 实际地衡量你所拥有的时间能完成哪些事
- ▶ 充分地分配可利用的时间
- ▶ 为绝对要完成的事项保留足够时间
- ▶ 为突发事件预留时间
- ▶ 确保适当的工作量，从而减少自己和别人因为工作量而产生的压力

有些人误以为，工作得越快、工作时间越长，他们就能完成更多事情。但这样做得太快反而让人更容易出错，产生更多问题。工作时间长的话，人会更加疲累，这样只会让人精神涣散，出错的机会更高。

拖延对你的时间管理有最大的影响。千万不要等到最后一分钟，才来处理重要的工作或者堆积如山的文件，因为这样只会增加你的压力，让你犯下更多错误或降低工作的品质。

以下是一些帮助你有效分配时间和完成任务的步骤：

- ▶ **认清长期目标和短期目标。**长期目标是那些你需要花上数个月甚至数年完成的事项。而在几天或几个星期之间能够完成的，称之为短期目标。
- ▶ **列出每日需完成事项。**根据你的长期目标和短期目标，决定每日所需完成事项。
- ▶ **分清轻重缓急。**将事情分成 1)重要且紧急，2)重要但不紧急，3)有时间才做的事。
- ▶ **制订时间表。**把时间分配给那些重要且紧急或需要花大量时间才能完成的项目。之后才将其他工作安排进时间表。尽量把复杂的事项分成几个不同部分来做，这样才方便管理。把那些较困难的项目，安排在你状态最佳的时候做。有些人的最佳状态是在早上，有人则是在下午或傍晚。
- ▶ **充分授权。**不要把宝贵的时间，花在一些你可以让其他人去做的事情上。
- ▶ **为突发状况预留时间。**无论计划得如何周详，总可能有突发状况需要我们马上处理。你应该在时间表里预留一些时间，以应付这些情况。
- ▶ **减少可能的干扰。**干扰会浪费宝贵的时间。当你从事重要工作时，尽量将自己与他人隔开。

千万不要等到最后一分钟，
才来处理重要的工作，
因为这样只会增加你的压力，
让你犯下更多错误或
降低工作的品质。

当你有空余的时间时，比如午餐或会议之前的十分钟，才去完成那些“重要但不紧急”和“有时间才做”的项目。当然，别忘了为自己安排一些时间休息，这样才能更有精神、更专注。

确保你的时间表是实际可行的。如果你制订的行程表让你有压力，或你经常无法按时间表完成各个事项，可以重新考虑和做修改。

你的作业

为了完成时间管理作业，你必须（在不同的例会中）担任一次计时员，和其他四项职务之一。

- ▶ 计时员（必修）
- ▶ 总主持人
- ▶ 演讲者
- ▶ 语言评论员
- ▶ Topicsmaster™

浏览 www.toastmasters.org/meetingroles 了解有关这些职务的信息。

时间管理评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。

计时员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
计时员了解如何顺利并准确地操作计时与信号装置。	3	2	1
计时员说明了计时规则及如何给出计时信号。	3	2	1
计时员做事有条理。	3	2	1
当会议各部分未满足既定时间要求时，计时员能意识到。	3	2	1

计时员采取了哪些步骤让会议按预定时间进行？计时员如何表现出他对该职务做好了充分准备？

总主持人

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
总主持人准备好且坚守会议议程时间。	3	2	1
总主持人确保例会按时开始与结束。	3	2	1
会议各部分之间，总主持人使用流畅的过渡语 避免了会议过程中的尴尬中断或间隔。	3	2	1
总主持人精要简短地介绍演讲者。	3	2	1

总主持人如何控制会议议程中的间断？你看到了总主持人的哪些行为，表明其在会议前几天就开始准备该职务的工作？

演讲者

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
演讲者在规定的时间内完成手册上的单元。	3	2	1
演讲有序进行，并在有限时间内表达了要表达的信息。	3	2	1
演讲者展示了对演讲话题的深刻见解，表示他对该话题做过很好的研究。	3	2	1

演讲者做了哪些调整，以在规定时间内完成演讲？演讲者是否尝试在讲话中传达过多信息？建议改进。

语言评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
仔细研究过当代词汇并让其简单地融入日常对话中。	3	2	1
语言评论员在分配时间内，优先给出他或她对会议参与者最佳获益的评论。	3	2	1
提前准备好当代词汇的视觉教具，并在会议上使用，获得了最大效果。	3	2	1

语言评论员能否遵守时间限制？如果不能，如何改进？

Topicsmaster™

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
题目经过深思熟虑并反映会议主旨。	3	2	1
Topicsmaster™ 评论简短，给回答者更多机会讲话。	3	2	1
Table Topics™ 部分按时结束。	3	2	1

你看到了 Topicsmaster™ 的哪些行为，表明其在会议前几天就开始准备该职务的工作？是否提供了管理与简化准备工作的方法？

执行简介

计划可为领导人和团队指明方向。策划的过程包括设定目标与方针、拟定达成的计划与进度。这个过程促使领导人跳脱日常的事务，思考想在未来实现的目标。让团队成员参与策划的过程，能加强他们对工作的投入感。

目标

- ▶ 评估你目前的策划和实践能力。
- ▶ 认识并实践成功策划和实践的技巧。

策划和实践

领导者需要一个计划，确保以最有效的方式达成目标。计划为团队指明方向。策划的过程包括设定目标与方针、拟定达成的计划与进度。策划，是实际工作前的思考过程，其原因如下：

- ▶ **策划让领导人更有前瞻性。**领导人在拟定计划时，必须跳脱一般性事物，思考他们希望在未来达成的目标。
- ▶ **策划让领导人权衡各项决定。**在我们做任何决定时，应该考虑这项决定，对将来带来什么影响。比方说，如果这个月你决定花两万五千元为公司添置家具，那么接下来的半年你可能无法为公司的电脑软件进行升级。
- ▶ **策划让领导人更明确目标。**策划总是以设定目标开始。这让领导人能时刻牢记，组织要达成的是什么。譬如说，你公司的目标，是每天为客户提供最即时和准确的财务数据，那么当公司做任何决定时都会以此目标为依归。

你的策划和实践能力如何？

回答以下的问题，为自己评分，看看你策划和实践的能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我设定明确的目标和宗旨。	3	2	1
我让组员共同参与策划的工作。	3	2	1
我为达成目标而周详策划。	3	2	1
我会向别人说明工作的目标和宗旨。	3	2	1
我会制订工作时间表和期限，并清楚告诉每个人。	3	2	1
我建立沟通系统，来协调工作效率并给予反馈。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 17-18 分，恭喜你！你是一个善于策划和实践的领导人。如果你获得 12-16 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 11 分或以下，是时候好好努力了！

策划和实践的步骤

策划和实践可以分为五个步骤：

- ▶ **确立目标。**目标，是清楚写下来的一段话，说明你想达成的结果。当中清楚列明“要达成什么”“几时达成”，而不是“为什么要达成”和“如何达成”。比如说“我们委员会的目标，是在十月三十一日以前，为教会图书馆募得一千块钱。”
- ▶ **制定策略。**理清达成目标的方式，列出必须采取的步骤或工作。例如，教会委员会的策略，则包括举行义卖，或洗车以筹款，或向教友筹款。
- ▶ **制订时间表。**一份计划当中，确定重要事项和编排工作进度表是至关重要的。你应该按照重要性将所需完成的工作罗列出来，并定下完成期限。譬如说，教会委员会的时间表上可能包括在十二月十二日举行义卖会。
- ▶ **分配职务。**清楚地将工作分配给每个组员。分派时清楚说明每人的工作内容。要考虑组员的能力，或他们能为该计划带来哪些特别的贡献，按不同工作需要分配职务。比如说，如果教会委员会当中，有委员认识印刷公司的老板，那么，他可能可以尝试说服老板，免费帮忙印刷一些宣传物品。
- ▶ **考虑可能的障碍。**领导人会事先考虑可能遇到的问题，化阻力为助力。往往组员们会因为有阻力，而更加有创意。

在整个过程中，必须尽量确保团队成员积极投入。参与过创造过程的人，通常会对目标产生承诺感。让他们参与策划，不仅让他们觉得自己受到重视，不可或缺，同时也使他们对整个计划抱有更大的责任感，因而对工作更加投入。

沟通

为了让团队取得成功，每名成员必须清楚目标的重要性，奋力向前。领导人的责任，在于通过带有激励性的方式把目标传达给团队成员。必须向他们解释，他们的付出对达成目标的重要性，以及达成目标带给他们的好处。尽量询问他们的想法和意见，让他们参与其中。

领导人的责任，在于通过带有激励性的方式把目标传达给团队成员。

团队开始工作前，你需要有一个沟通系统，确保工作如计划般进行。清楚明确的沟通系统对团队的进展关系重大，是团队内部（包括领导人和组员之间）收集、处理和传递信息的渠道。

沟通系统包括例常会议、电话和所有电子沟通方式。对组员的工作进度有所掌握，你才能知道他们的表现如何，是否有任何问题产生。

你的作业

为了完成策划和实践作业，你必须（在不同的例会中）担任以下职务中的任意三项。

- ▶ 演讲者
- ▶ 总评论员
- ▶ 总主持人
- ▶ Topicsmaster™
- ▶ 浏览 www.toastmasters.org/meetingroles 了解有关这些职务的信息。

策划和实践评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。

演讲者

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
演讲者发言组织良好，体现出了策划与前瞻性。	3	2	1
演讲者讲话中表现出了自信。	3	2	1
会议开始前，演讲者与评论员讨论了演讲的目标与问题。	3	2	1

演讲者是否达到了演讲作业的目的？演讲是否反映出仔细规划？演讲者可以做些什么，以更好地阐释策划技巧？

总评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
会议的评论部分展示出仔细策划与前瞻性。	3	2	1
在报告中，总评论员提出了对未来例会策划的指导。	3	2	1
评论团队（计时员、语言评论员、尾音计算员和演讲评论员）在总评论员的引导下，完成职务工作时展现出细心策划与前瞻性。	3	2	1

总评论员如何准备克服障碍，如某评论团队成员突然缺席？总评论员的报告是否有效？为什么？

总主持人

评论员 _____ 日期 _____

	出色	一般	有待改进
总主持人为每位演讲者都准备了经深思熟虑、良好策划的介绍。	3	2	1
总主持人确保例会按时开始与结束。	3	2	1
总主持人在进行整个例会期间，展现出了仔细策划与前瞻性。	3	2	1

总主持人如何准备克服障碍，如某会议参与者突然缺席？总主持人的准备是否有效？为什么？

Topicsmaster™

评论员 _____ 日期 _____

	出色	一般	有待改进
题目经过深思熟虑并反映会议主旨。	3	2	1
Topicsmaster™ 评论简短，给回答者更多机会讲话。	3	2	1
Table Topics™ 部分按时结束。	3	2	1

你看到了Topicsmaster™ 的哪些行为，表明其在会议前几天就开始准备该职务的工作？提供管理与简化准备工作的方法。

执行简介

领导人必须确定团队组织良好以达到目标，并建立架构让团队有效作业。授权十分重要。杰出的领导人只做只有他的知识和权利可以做的事，然后将所有其他事情交由组员们完成。

目标

- ▶ 评估你目前组织和授权的能力。
- ▶ 认识并实践成功组织和授权的技巧。

组织和授权

领导者必须完善团队组织，铺平道路帮助团队达到目标。工作分派给团队成员，领导者就能做能力专长与职责范围内的工作了。

你善于组织和授权吗？

回答以下的问题，为自己评分，看看你组织和授权的能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我会预估为达成目标所需要的资源并确保供应充足。	3	2	1
我能够决定完成某项工作需要多少人力。	3	2	1
我合理地将工作分成不同部分。	3	2	1
我通过制订时间表和检讨来衡量进度。	3	2	1
我划清权限。	3	2	1
当我分配工作时，我重视的是理想的结果，而非达成的方式。	3	2	1
当我分配工作时，我会向组员讲解一些需要注意的细节。	3	2	1
当我分配工作时，我会仔细考虑该将工作交给谁。	3	2	1
当我分配工作时，我确保每个人都了解我的要求。	3	2	1
我避免做一些可以交由他人去做的事。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 27-30 分，恭喜你！你是一个善于组织和授权的领导人。如果你获得 20-26 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 19 分或以下，是时候好好努力了！

如何组织

在混乱的情况下，人们难以维持生产力。身为领导人，你的责任就是组织架构，让团队能够有效率地运作。

- ▶ 合理地将工作分成不同的部分，这样能避免重复和缺失。
- ▶ 提供团队所需的资源。如果团队面对人手、工具或相应材料不足的问题，一切将难以进行。

- ▶ 划清责任和权限。谁该向谁报告？谁负责做哪些决定？
- ▶ 确立协调和提供反馈的沟通机制。

清晰的组织架构，能够为团队带来和谐的气氛，帮助大家努力达成目标。

授权

授权是领导人有效领导的一项关键能力。就如第5单元中提到的，杰出的领导人必须懂得授权让组员去执行职责。杰出的领导人只做只有他的知识和权利可以做的事，然后将所有其他事情交由组员们完成，如：

- ▶ 例行的小决定
- ▶ 自己无法胜任的工作
- ▶ 能够为团队成员带来学习经验的工作
- ▶ 一些组员有能力完成、或者他们可以学着完成的工作

清晰的组织架构，
能够为团队带来
和谐的气氛，
帮助大家努力达成目标。

授权工作时，经常会产生迟疑从而影响领导效力，因此发现自己找这些理由时调整想法是很重要的：

- ▶ “我自己能做得更好。其他人会犯错。”
- ▶ “我的组员会不喜欢我。安排他们做太多的事，会让他们厌烦和不满。”
- ▶ “如果某个组员表现得比我更好呢？我不想给别人留下坏印象。”
- ▶ “在我向别人解释时，自己就可以把工作完成了。”

如果你因为以上理由而对授权裹足不前，那你就不是一个称职的领导人了。

如何授权

工作要有效率，就必须适当授权。请遵循以下方法：

- ▶ **选择对的人。**选择那些能干、胜任和主动的人。如果可能的话，让在某方面有经验的人，从事他们熟悉的事。譬如，让擅长写作的组员负责写报告。
- ▶ **说明你的要求。**详细解释任务的内容、预期效果及完成期限。
- ▶ **说明你要什么时候及如何获得进度报告。**你是否需要每天口头报告？又或者每个星期一封电邮就足够了？
- ▶ **给予适当的权力。**没有什么比被安排了一项工作，却毫无职权来得让组员懊恼了。比方说，如果负责写进度报告的组员没有得到授权向其他组员获取资料的话，那么他绝对无法完成工作。
- ▶ **得到当事人的同意。**得到授权的人，应该乐意接受该项指派，而不是勉强为之。

你的作业

为了完成组织和授权作业，你必须担任以下职务中的任一项。

- ▶ 协助筹办分会的演讲比赛。
- ▶ 协助分会筹办一项特别的活动。
- ▶ 协助分会筹办会员招募活动或招募比赛。
- ▶ 协助进行分会对外宣传工作。
- ▶ 协助出版会讯。
- ▶ 协助分会网站站长的工作。

如需获取这些职务的详细信息，请发送邮件至 membership@toastmasters.org 或致电
+1 949-858-8255 联系会员服务团队。

组织和授权评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。

协助筹办分会的演讲比赛

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
该会友确保需要时有所需资源可用。	3	2	1
工作按时完成。	3	2	1
与其他队友成功合作。	3	2	1

该会友的组织技巧在达成目标方面做出了哪些贡献？该会友是否与其他队友合作愉快并适当授权？

协助分会筹办一项特别的活动

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
该会友确保需要时有所需资源可用。	3	2	1
工作按时完成。	3	2	1
做事有条理。	3	2	1
与其他队友成功合作。	3	2	1

该会友的组织技巧在达成目标方面做出了哪些贡献？该会友是否与其他队友合作愉快并适当授权？

协助分会筹办会员招募活动或招募比赛

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
该会友确保需要时有所需资源可用。	3	2	1
工作按时完成。	3	2	1
做事有条理。	3	2	1
与其他队友成功合作。	3	2	1
会员招募活动很成功。	3	2	1

该会友的组织技巧在达成目标方面做出了哪些贡献？该会友是否与其他队友合作愉快并适当授权？

协助进行分会对外宣传工作

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
该会友确保需要时有所需资源可用。	3	2	1
工作按时完成。	3	2	1
做事有条理。	3	2	1
与其他队友成功合作。	3	2	1
公关活动很成功。	3	2	1

该会友的组织技巧在达成目标方面做出了哪些贡献？该会友是否与其他队友合作愉快并适当授权？

协助出版会讯

评论员 _____ 日期 _____

	出色	一般	有待改进
该会友确保需要时有所需资源可用。	3	2	1
会讯按时发布。	3	2	1
系统执行策划、组织与完成任务策略。	3	2	1
与其他队友成功合作。	3	2	1

该会友的组织技巧在达成目标方面做出了哪些贡献？该会友是否与其他队友合作愉快并适当授权？

协助分会网站站长的工作

评论员 _____ 日期 _____

	出色	一般	有待改进
该会友确保需要时有所需资源可用。	3	2	1
维护网站，发布最新信息。	3	2	1
系统执行策划、组织与完成任务策略。	3	2	1
与其他队友成功合作。	3	2	1

该会友的组织技巧在达成目标方面做出了哪些贡献？该会友是否与其他队友合作愉快并适当授权？

执行简介

协调员的主要职责就是让团队的工作变得简单。具体来说，协调员指导团队成员间的讨论并管理和解决纠纷。两个或以上的人必须一起工作时常常会发生争论，良好的协调技巧能帮助团队达成共识。

目标

- ▶ 评估你目前的协调能力。
- ▶ 认识并练习协调技巧。

掌握协调能力

领导人的其中一项工作是负责协调。协调员负责建立使团队有效运作的组织架构、确保架构稳定运作、消除运作过程中可能遇到的障碍。比方说，当团队无法如期完成一项重要任务，却没有人知其原因时，你必须召集所有组员共同检讨、找出原因。你负责带领大家讨论，让大家各自发表意见。组员之间是否产生了什么误会？是不是遗漏了什么重要信息？供应商是否无法提供某样产品？通过你的调节和质询，团队方能找出问题所在，进而成功解决。

你的协调能力有多好？

回答以下的问题，为自己评分，看看你的协调能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我鼓励团队成员自行寻找问题的解决方案。	3	2	1
我鼓励组员们彼此沟通交流。	3	2	1
我鼓励组员们多跟我沟通。	3	2	1
我通过提问理清问题。	3	2	1
我协助团队集中精神在其目标上。	3	2	1
我鼓励团队成员共同解决问题。	3	2	1
我保持中立，不会去刻意影响组员的工作方式。	3	2	1
当发生分歧时，我会确保各方都有机会表明他们的想法。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 22-24 分，恭喜你！你是一个善于协调的领导人。如果你获得 17-21 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 16 分或以下，是时候好好努力了！

掌握协调能力

协调员授权予团队，鼓励组员们积极主动，对自己的工作负责。协调员通过以下方式帮助团队：

- ▶ 说明作品内容
- ▶ 理清工作项目
- ▶ 确定每名组员的职务，制订明确的职责与权限。

- ▶ 进行策划工作
- ▶ 确定工作步骤
- ▶ 建立沟通网络
- ▶ 化解纠纷

协调员应保持中立。他们应不表达个人意见、没有偏见或不影响团队工作。他们应该关注的是团队工作的过程，和他们使用的方法。增强协调能力的最佳方法就是经常练习这些工作：

1. **观察。**看看团队成员是如何合作的。对一些组员尚未察觉的问题，应保持警觉。团队是如何处理纠纷的？
2. **聆听。**仔细聆听组员之间和组员与你的沟通，他们是否能够畅所欲言？即使有不同的看法，他们是否仍能沟通？
3. **提问。**适时提问，往往让团队了解问题症结所在，从而进行改善。
4. **确保团队时刻集中于目标。**有些时候，团队可能偏离了目标。协调员要帮助团队将其整体目标牢记于心。

协调员授权予团队，
鼓励组员们积极主动，
对自己的工作负责。

纠纷与共识

有纠纷未必一定是不好的事情。往往在纠纷化解之后会有正面的改变，比如更高的效率、更好的决定、创意和感情。相反地，如果纠纷无法化解，则可能降低效率、士气下跌、组员互相猜忌而最终导致失败。

许多人认为以共识来达成决议是最好的方法。共同作的决定考虑到了每个人的疑虑和意见。因此，虽不是每个人都喜欢，但大家都能接受。不会遭致强烈反对。达成共识有以下几个好处：

1. **更好的决定：**考虑了每名组员的想法，所做出的决定自然更加完善。
2. **更好的团队合作：**团队成员必须共同合作。
3. **更容易获得支持：**因为大家都有机会发表意见，了解彼此的立场，自然更加能够支持共同做出的决定、支持共识。

如何协调

达成共识比决策过程需要更多时间。还需要协调员聆听、发问、澄清和处理纠纷。

作为协调员，必须在意图达成共识的讨论中考虑以下指南：

- ▶ 必须保持尊敬、谅解、关怀和中立的态度对待每位组员。
- ▶ 让他们直抒胸臆。
- ▶ 拥有各自的发言权且不被干扰。
- ▶ 承认他们讲的内容，并复述他们的重点，以免误解。
- ▶ 必要时提问。
- ▶ 千万不要让讨论从化解纠纷变成互相谩骂、指责或争辩谁对谁错。

- ▶ 将讨论重点集中在事实和眼前的情况。
- ▶ 当确认了问题所在之后，把讨论重点放在如何解决。

遵循以上指南，你可以开始将化解纠纷的讨论导向达成共识。成功的讨论有其特定的顺序：

1. **摆出问题。**说明纠纷如何影响团队成员的工作表现，阻止团队达成目标。之后，让每位成员提出询问。
2. **交待讨论的流程。**开始前必须先定下一些规则，包括：不可打断正在说话的人、不可提高声量、不能做人身攻击。
3. **公开讨论。**鼓励组员们分享他们的想法、意见和建议。让每位组员都发表对当前情况的个人看法。
4. **界定轻重。**要讨论的问题可能不只一个，且重要程度不同。作为一个团队，应确定好优先顺序。优先讨论最重要的问题。
5. **找出共同同意的部分。**各方必须找出他们都同意的部分，比如说共同目标、利益和价值观。
6. **确定大家的分歧之处。**询问每名组员的反对意见。讨论这些反对意见，团队就能发现最基本的问题：George 反对要求他 8 点到，而别人却可以迟到，但他的基本问题是有些人工作时间较少，而工资却和他一样。
7. **寻求可能的解决方案。**团队成员共同合作，列出可能的解决方案。
8. **找出共同点与问题，及可能的问题解决方案。**必要时可重复该步骤，直至解决多数问题。
9. **达成共识。**若无人强烈反对，大家都支持便可达成共识。该决议可能不是所有人都喜欢的，但每个人都可以接受。

讨论结束时，每个团队成员应该觉得：

- ▶ “我有机会发表自己的意见。”
- ▶ “我相信整个团队都了解我的想法。”
- ▶ “我支持最终决定。”

你的作业

该会员必须（在不同的例会中）担任以下职务中的其中两项，以掌握协调的技巧。

- ▶ 总主持人
- ▶ 总评论员
- ▶ Topicsmaster™
- ▶ 招待来宾

浏览 www.toastmasters.org/meetingroles 了解有关例会职务的信息。如需获取这些职务的详细信息，请发送邮件至 membership@toastmasters.org 或致电 +1 949-858-8255 联系会员服务团队。

掌握协调能力评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。

总主持人

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
总主持人确保所有会议职务都有人担任。	3	2	1
总主持人确保例会每部分都在规定时限内完成。	3	2	1
例会按时开始与结束。	3	2	1

总主持人面临了那些障碍？使用了哪些策略解决这些障碍？

总评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
演讲与领导课程评论员知道并理解其职责。	3	2	1
评论团队（计时员、语言评论员、尾音计算员）理解并准备好履行职务。	3	2	1
总评论员在例会期间评估每个活动并评论重大失误或特别成功的地方。	3	2	1
每类评论中使用适当的评论形式。	3	2	1

总评论员在哪些方面协助评论团队成员完成工作？建议总评论员可用来锻炼其协调技巧的方法。

Topicsmaster™

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
Topicsmaster™ 准备的话题反映了会议主题。	3	2	1
Topicsmaster™ 调整了主题数目，使 Table Topics™ 部分能按时结束。	3	2	1
Topicsmaster™ 的评论简短有力。	3	2	1
Topicsmaster™ 首先邀请在例会上尚未分配演讲职务的成员。	3	2	1

Topicsmaster™ 如何有效引导 Table Topics™ 讨论？该会友是否有策划，以尽量让更多人参与 Table Topics™ 这一环节？为什么？

招待来宾

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
该会友帮助宾客克服恐惧，鼓励他们加入分会或参加下一次例会。	3	2	1
该会友讨论宾客的目标与顾虑。	3	2	1
该会友说明 Toastmasters 课程如何帮助宾客达成他或她的目标。	3	2	1
该会友在例会外也帮助宾客。	3	2	1

该会友是否良好通过提问了解宾客的疑虑？该会友做了哪些事让宾客更倾向于加入分会？

执行简介

团队需要激励才能克服种种障碍，达致成功。领导人必须懂得如何创造和维持具有激励性的环境，让团队成员在激励的氛围中工作。领导人必须了解哪些东西能够激励组员，然后据此建立起奖励制度。当组员把事情做好、做对的时候，领导人应该想办法奖励他们。

目标

- ▶ 评估你目前激励人心的能力。
- ▶ 认识并通过担任例会职务，实践激励人心的技巧。

激励人心

能够激励人心、让组员总是保持最佳表现，对领导人来说是最宝贵的能力之一。团队需要激励才能克服种种障碍，达致成功。要激励团队，领导人必须了解不同组员的需求并尝试满足他们。领导人虽不能强迫队友接受激励，但可以创建和维持具有激励性的工作环境，让团队成员在激励的氛围中工作。

你善于激励人心吗？

回答以下的问题，为自己评分，看看你激励人心的能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我以尊重的态度待人。	3	2	1
在领导团队方面，我总是提供清楚的方向和目标。	3	2	1
我用诚实的态度对待组员。	3	2	1
我知道每名组员重视的是什么，并以此奖励他们。	3	2	1
我会与表现不达要求的组员共同找出原因和解决方法。	3	2	1
我总是在组员达到某项成就时，立即奖励他们。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 17-18 分，恭喜你！你是一个善于激励人心的领导人。如果你获得 12-16 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 11 分或以下，是时候好好努力了！

如何激励

激励人心有几个基本原则：

- ▶ 人们都喜欢做有意义的工作。当人们认为他们做的事情是重要的，他们就会对该工作感到舒服，全力投入。
- ▶ 人们需要有诚信的领导人。团队成员需要表里如一、言出必行、言行一致的领导人。
- ▶ 人们喜欢奖赏多过惩罚。在给予某项指示时，与其告诉组员如果无法达成会有什么处罚，不如告诉他们达成的话会有什么奖赏。
- ▶ 错用奖赏反而降低士气。如果你过分称赞某人，或者奖赏错人了的话，团队成员对你的敬重会减少，士气也会降低。

- ▶ 人们需要果断、明确的领导人。组员需要你提供明确的方向和目标，并在面对艰难的决定或困难时，毫不退缩。

必须找出那些事务能激励你的组员，然后据此建立起一定的奖赏制度。以下是一些能激励人心的事项：

- ▶ **尊重**：人们都需要受到尊重，让他们觉得自己是重要的。
- ▶ **有趣的工作**：大部分人不喜欢重复和周而复始的工作。
- ▶ **目的**：人们都需要在工作中找到意义。必须确保组员了解，他们的工作对达成更重大目标有何重要性。
- ▶ **称赞**：人们都希望自己的工作受到赏识。当面对组员的努力表示感激，并随后附上书面的感谢函。
- ▶ **大家的认同**：在会议上或公司的简报中肯定组员的表现，能够激励某些组员。
- ▶ **挑战**：有些组员喜欢解决具有难度的问题，或者想办法把事情做得更好。
- ▶ **更多责任**：通过赋予组员更多的责任和权力，能让他们有满足感，争取更好的表现。
- ▶ **升职**：人们一般都希望能得到升迁机会。
- ▶ **技能培训**：人们希望通过学习新技能，加强既有的工作能力。
- ▶ **同事情谊**：人们通常喜欢作为精诚合作的团队之一员，被友人围绕。
- ▶ **金钱**：人们都希望能够受到金钱的奖励。

适当地奖励

当领导人清楚地说明他的期望，并不断强调、贯彻的时候，团队成员才会依照他的想法实行。当组员把事情做好、做对的时候，领导人应该想办法奖励他们。无论你选择哪一种奖励形式，都必须谨慎行事：

- ▶ **即刻对良好表现表示认同。**不要等到十二月才来奖励组员在六月做出的优异成绩。你应该在他们达成某项成就之际，尽快给予奖赏。这将鼓励他们继续维持良好表现。
- ▶ **具体说明。**明确说明给予奖励的原因。
- ▶ **成就与奖励必须是相符的。**一个花了一年时间，完成一项重要且复杂的计划的组员，当然应该获得比多花了一个小时检查文件的组员更多的奖励。
- ▶ **只对正确的行为做出奖励。**只针对你期望看到的行为做出奖赏，并在该组员或团队表现得比标准来得好时才奖励。
- ▶ **改正不正确的行为。**如果有组员的表现不符合你的期望，你却没有向他们指出，他们会认为，这样的行为是可以接受的，而继续下去。其他表现良好的组员会因此不满。

要激励团队，领导人必须了解不同组员的需求并尝试满足他们。

- 避免造成士气下降的因素。工作环境中往往有一些为组员造成麻烦的事物。比如说，如果组员无法获得工作所需的必要工具，他们将难以有效完成任务。领导人应该创造有利的工作环境，避免种种麻烦。

你的作业

为了完成激励人心的作业，你必须（在不同的例会中）担任任意两项职务，并完成任意一项工作。

职务：

- 总主持人
- 演讲评论员
- 总评论员

工作：

- 分会会员招募活动或比赛主席
- 分会对外宣传活动主席

浏览 www.toastmasters.org/meetingroles 了解有关例会职务的信息。如需获取这些职务的详细信息，请发送邮件至 membership@toastmasters.org 或致电 +1 949-858-8255 联系会员服务团队。

激励人心评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。

分会员招募活动或比赛主席

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
主席建立并维护一个具有激励性的环境。	3	2	1
主席建立一个符合团队价值观的奖励系统。	3	2	1
主席尊重团队。	3	2	1
主席为团队提供清晰的方向和目标。	3	2	1

主席运用了哪些激励技巧来奖励团队成员的表现？激励技巧是否成功？团队是否达到了目标？

分会对外宣传活动主席

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
主席为团队提供清晰的方向和目标。	3	2	1
主席只奖励有出色表现的团队成员。	3	2	1
主席适当且及时认可团队成员的成绩。	3	2	1
主席确保团队有进行对外宣传活动所需的所有材料。	3	2	1

主席运用了哪些激励技巧来奖励团队成员的表现？激励技巧是否成功？团队是否达到了目标？

总主持人

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
总主持人对具体成员使用不同的激励技巧，鼓励他们担任例会职务。	3	2	1
总主持人激励总评论员与评论团队沟通，让他们准备好承担在例会中的职责。	3	2	1
总主持人确保 Topicsmaster™ 掌握必要信息，以号召未在例会中担任演讲职务的成员。	3	2	1
总主持人在会议中带领会员鼓掌。	3	2	1

总主持人如何激励成员担任会议职务？这些方法是否有效？为什么？

演讲评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
评论员以鼓励的方式突出演讲者的优势与弱势。	3	2	1
评论员给出清楚的改进建议。	3	2	1
评论员理解演讲者的具体改进需求并对满足这些需求予以评论。	3	2	1

评论员如何激励演讲者改进？评论员的激励技巧是否有效？为什么？

总评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
总评论员确保评论团队所有成员都认识到其工作的 重要性与意义。	3	2	1
总评论员就每位评论团队成员的工作给出不同的 激励建议。	3	2	1
总评论员帮助演讲评论员认识到在给演讲者正面 或负面评论时他们自身技巧的提高。	3	2	1

总评论员如何有效激励评论团队成员为会议成功做出贡献？总评论员在其团队里运用了哪些具体的激励技巧？

执行简介

辅导员负责栽培欠缺经验的组员，帮助他发挥出潜能和才华，达致成功。领导人必须兼任辅导员的角色，提供组员技能培训的机会、帮助人们发现能够改进的地方、提供有帮助的意见、以身作则、鼓励组员多自我思考。

目标

- ▶ 评估你目前辅导的能力。
- ▶ 认识并实践有效的辅导技巧。

辅导

领导人需要有才干和经验的人，协助他们面对种种挑战。最有效的方法是自己培养人才，找出有潜质的组员，让他们多吸取经验，磨练技能。

您善于辅导吗？

担任辅导的工作，既是一项挑战，也是让个人得到成长的机会。回答以下的问题，为自己评分，看看你的辅导能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我通过观察，发掘有潜质者。	3	2	1
我善于聆听。	3	2	1
当人们遇到问题来找我时，我总是鼓励他们想想是否有可能的解决方法。	3	2	1
我总是拨出时间帮助他人提升技能。	3	2	1
我乐于帮助其他人成长，在事业方面有所进展。	3	2	1
我总是能看到其他人的需要，有技巧地帮助他们。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 17-18 分，恭喜你！你是一个善于辅导的领导人。如果你获得 12-16 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 11 分或以下，是时候好好努力了！

辅导

辅导人才有几个好处：

- ▶ **降低流动率。**很多人因为生涯发展不如预期而离开组织。辅导员可以发挥影响力，以协助生涯发展的方式留住人才。Toastmasters 分会的情况更是如此。会员加入时有人辅导，就会更热心投入，不致中途离开。
- ▶ **培养人才。**组织时常会面临人才短缺的情况。辅导员可以帮忙发掘人才，加以训练填补空缺。
- ▶ **培养领袖。**领导人应经常培养他人，担任领导职务。Toastmasters 分会的领导越多，表示人才库越大，共同承担推动会务的工作。

辅导人才需要某一特定类型的人。有能力的辅导员必须具备以下特质：

- ▶ **可接触到的：**你必须花时间和某人在一起，观察他，仔细聆听并给予指导。
- ▶ **有耐心的：**每个人的学习进度有所不同，所需要的指导也因人而异。你帮助人的意愿是非常重要的。
- ▶ **敏感的：**机智和交际能力是相当重要的。身为一名辅导员，你的责任是激励他人前进。
- ▶ **尊重别人的和受人尊重的：**每个人都有所不同。辅导员必须尊重这些差异。相反，辅导员是受同僚、上级甚至组织外的人认同和仰慕的。
- ▶ **灵活的：**辅导员必须懂得如何调适，在某种辅导方法无法达到预期效果时愿意尝试新方法。
- ▶ **拥有丰富知识的：**辅导员自己要具备丰富的经验和知识，才能帮助别人并让其指导具有可信度。
- ▶ **有信心的：**辅导员必须自信和友善。
- ▶ **关怀别人的：**辅导员必须关怀他人，真心帮忙。有时，即使只是聆听而不发表意见，对其他人来说已经是莫大的帮助，因为他们可以将问题说出来，然后找到解决方法。

最有效的方法是自己培养人才，
找出有潜质的组员，
让他们多吸取经验，
磨练技能。

如何成为一名杰出的辅导

辅导员营造一个正面的学习环境帮助他人成长。你可以通过以下方式创造这样的环境：

- ▶ **提供技能培训的机会。**指派一些特别能够学习达到新技能的工作给他们，或介绍一些关于特定技能的书籍和文章。
- ▶ **协助组员了解可以进步的地方。**组员目前的工作能力，可能与升迁或完成某项计划要求的能力有段差距。你应该帮助他们注意到之间的差距，让他们了解该如何进步。
- ▶ **提供有帮助的建议。**你应该根据自己在此类问题上的经验，提供解决方法或信息：“看看去年的资料，应该会有用。”
- ▶ **以身作则。**我们都乐于听取我们敬仰的人的意见。所以要注意，别人也会观察你如何面对问题、克服挑战。
- ▶ **鼓励他人自我思考。**不要直接帮助对方解决问题。相反的，你应该鼓励他们自己找寻可能的解决方法：“你有几个解决方法，你觉得哪一个是最好的呢？”

你的作业

为了培养辅导技巧，你必须从以下工作中任选一项：

- ▶ 辅导新会员完成《胜任沟通》（书目编号 CS225）的前三个单元
- ▶ 辅导在籍会员完成随后的三次演讲和/或领导课程
- ▶ 担任 *High Performance Leadership* （书目编号 262）课程的指导委员会成员

如需获取这些职务的详细信息，请发送邮件至 membership@toastmasters.org 或致电 +1 949-858-8255 联系会员服务团队。

辅导评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。注：该课程允许被辅导者评估辅导者。

辅导新会员完成《胜任沟通》(书目编号 CS225) 的前三个单元。

评论员 _____ 日期 _____

	出色	一般	有待改进
辅导员向被辅导人提供支持、个人联系方式及保证。	3	2	1
与新会员沟通时，辅导员始终注意力集中且心思缜密。	3	2	1
辅导员提供培养技巧的机会和资源。	3	2	1

辅导员做了哪些事帮助新会员了解 Toastmasters？辅导员是否成功满足新会员的要求？为什么？

辅导在籍会员完成随后的三次演讲和/或领导课程

评论员 _____ 日期 _____

	出色	一般	有待改进
辅导员向被辅导人提供支持、个人联系方式及保证。	3	2	1
与在籍会员沟通时，辅导员始终注意力集中且心思缜密。	3	2	1
辅导员为在籍会员各自感兴趣领域提供培养技巧的机会与资源。	3	2	1

辅导员做了哪些事帮助在籍会员了解 Toastmasters？辅导员是否成功满足在籍会员的要求？为什么？

担任 High Performance Leadership 课程的辅导委员会成员。

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
辅导委员会成员总是有时间参加辅导委员会会议。	3	2	1
辅导委员会成员经验丰富，且熟知领导原则。	3	2	1
辅导委员会成员乐于提供中肯的建议、想法和信息。	3	2	1

辅导委员会成员做了哪些事帮助会员完成 High Performance Leadership (书目编号 262) 课程？该成员是否成功满足他或她的要求？为什么？

执行简介

团队能够带来很多好处。在团队中，每个成员都有着不同的知识和技能，往往能迸发出更多创意、提高效率。当领导人拥有一个好团队时，他能够专注在更重要的领导事务上。团队成员必须经过精挑细选，然后进行培训，确保整个团队能够敞开心胸讨论课题。

目标

- ▶ 评估你目前建立团队的能力。
- ▶ 认识并实践成功建立团队的技巧。

建立团队

团队，是一群为了达成共同目标而在一起工作的人，他们分担责任、互相依赖以完成任务。领导人都深知，唯有靠团队的力量才能有效达成组织的使命和目标。每个团队成员都有不同的知识和技能，能够迸发出更多创意，让工作更有效率。当有了成功的团队，领导人可以减少对日常工作的监督时间，更加专注在拟定发展方向等事务上。

您善于建立团队吗？

回答以下的问题，为自己评分，看看你建立团队的能力如何。在完成了这项作业后，请再做一次测试，看看自己的进展如何。

	经常	有时	从不
我挑选那些符合工作要求，并能够与别人合作的人，担任团队成员。	3	2	1
我让团队成员参与策划和解决问题的过程。	3	2	1
我鼓励人们多合作。	3	2	1
我鼓励团队成员对彼此抱持开放、坦诚的态度。	3	2	1
我以开放和坦诚的态度对待团队成员。	3	2	1
我确保团队成员都受到必要的培训，以能胜任工作。	3	2	1
我了解有冲突是正常的。	3	2	1
我帮助团队尽快解决冲突。	3	2	1

计分：把你的分数加起来。如果你的分数介于 22-24 分，恭喜你！你是一个善于建立团队的领导人。如果你获得 16-21 分，你的能力良好，但可能需要注意。如果你的分数是 15 分或以下，是时候好好努力了！

建立团队

一个领导人的成就如何，往往看他所带领团队的表现。与团队共同工作，意味着：

- ▶ 团队领导人必须懂得减少独立运作，充分授权。
- ▶ 领导人成功与否，在于他是否能预见未来，然后富有热情地激励组员，朝未来奋进。

- ▶ 随后，你必须懂得分派权力，让团队成员自己掌控他们的工作。
- ▶ 当每个人都尽其所能完成任务时，就代表你将更能达致成功。
- ▶ 领导人的任务是激励团队成员，让他们肩负起更多责任、权力和自主权。

如何建立团队

为了使团队成员能够尽快投入工作，步骤如下：

- ▶ **选择成员。**理想上来说，领导人都会选择那些有经验和知识的人。你应该选择那些能胜任及可靠的人担任组员，你也应该寻找具有积极、热诚、勤奋、机敏和具合群的特质的人。比方说，假设你是分会对外宣传活动的主席，你所选择的团队成员应该是有创意、拥有良好说话和写作能力、曾与媒体接触、能够奉献个人时间、积极推动会务的人。
- ▶ **检视目标。**你必须与组员讨论团队的目标，看看这些目标是否符合组织的宗旨，然后交由组员将这些目标明确化。团队成员会对他们的工作更加有归属感，进而积极投入工作当中。
- ▶ **设定标准。**与团队成员共同订立一些工作条规和程序。确定团队成员之间应该如何进行沟通：每天或每周召开一次会议？口头报告还是书面报告？有问题发生时该如何解决，以及由谁做决定等。
- ▶ **制订计划。**和组员共同商讨实际的工作计划，制订达成目标的步骤，然后分派职务。确定每名组员各自的任务。成员需要了解自身职责与队友及团队目标的关系。
- ▶ **设定监督机制。**解释你将如何监督组员的表现。你会自行观察还是需要组员呈交报告？共同讨论希望团队达到的标准，清楚地告诉他们给予反馈的方式：个别与每个人沟通，或是只告诉他们的主管。
- ▶ **建立团队信任。**团队成员之间应保持开放的态度，以诚相待。经常举办会议和社交活动，成员能相互交流并团结在一起。团队成员彼此之间的信任往往是通过实际工作经验培养出来的。信任又加强了大家对组织的忠诚和投入度，对团体目标和结果保持高士气、自豪、愿意冒险及改变的态度。还能帮助团队解决分歧。

领导人都深知，唯有靠团队的力量才能有效达成组织的目标。团队工作能够迸发出更多创意，让工作更有效率。

你的作业

为了完成建立团队的作业，你必须（在不同的例会中）担任两项职务，或承担一项工作。

职务：

- ▶ 总主持人
- ▶ 总评论员

工作：

- ▶ 分会会员招募活动或比赛主席。
- ▶ 分会对外宣传活动主席。
- ▶ 分会演讲比赛主席。
- ▶ 分会特别活动主席。
- ▶ 分会会讯编辑或网站站长。

浏览 www.toastmasters.org/meetingroles 了解有关例会职务的信息。如需获取这些职务的详细信息，请发送邮件至 membership@toastmasters.org 或致电 +1 949-858-8255 联系会员服务团队。

建立团队评论指南

评论员须知：请在例会前仔细阅读课程内容。针对该单元提供的信息，就职务表现提供意见和特殊建议。如在会议外执行任意职务，进行面谈以帮助你进行评论。

总主持人

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
总主持人跟所有担任例会职务的会友建立合作与互信的气氛。	3	2	1
总主持人与团队成员一起认识技能，克服任何技能差距，并协助每位成员做到最好。	3	2	1
总主持人清楚传达了团队应达到的标准。	3	2	1

描述总主持人在组织与激励他或她的团队时有多成功。他或她在哪些团队建立工作中表现特别好？哪些有待改进？

总评论员

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
总评论员跟评论团队所有成员建立合作与互信的气氛。	3	2	1
总评论员与团队成员一起认识技能，任何技能差距，并协助每位成员做到最好。	3	2	1
总评论员清楚传达了团队应达到的标准。	3	2	1

描述总评论员在组织与激励他或她的团队时有多成功。他或她在哪些团队建立工作中表现特别好？哪些有待改进？

分会员招募活动或比赛主席

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
主席挑选了有能力、可靠、且具备必要技能与知识的团队成员。	3	2	1
主席与团队成员一起拟订了一个达成目标的切实可行的计划。	3	2	1
主席清楚传达了团队应达到的标准。	3	2	1

评论主席组织及激励团队时使用的方法。该会员活动或比赛是否成功？为什么？

分会对外宣传活动主席

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
主席挑选了有能力、可靠、且具备必要技能与知识的团队成员。	3	2	1
主席与团队成员一起拟订了一个达成目标的切实可行的计划。	3	2	1
主席清楚传达了团队应达到的标准。	3	2	1

评论主席组织及激励团队时使用的方法。该次公关活动是否成功？为什么？

分会特别活动主席

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
主席挑选了有能力、可靠、且具备必要技能与知识的团队成员。	3	2	1
主席拟订了一个达成目标的切实可行的方案。	3	2	1
主席清楚传达了团队应达到的标准。	3	2	1

评论主席组织及激励团队时使用的方法。该次特别活动是否成功？为什么？

分会会讯编辑或网站站长

评论员_____ 日期_____

	出色	一般	有待改进
会讯编辑或网站站长挑选了有能力、可靠、且具备必要技能与知识的团队成员。	3	2	1
会讯编辑或网站站长拟订了一个达成目标的切实可行的方案。	3	2	1
会讯编辑或网站站长清楚传达了团队应达到的标准。	3	2	1

评论会讯编辑或网站站长组织及激励团队时使用的方法。该团队是否成功制作出一个高质量的产品？为什么？

评估你的分会

你的分会如何帮助你达成目标？以下的问卷，能让分会执委了解他们是否提供让会员满意的服务。请花一点时间回答以下问题，然后将完成的问卷交给会长。

1. 当你参加第一次例会时，是否受到热切欢迎？
 是 否
2. 当你加入分会时，是否有正式的入会仪式？
 有 无
3. 分会是否安排辅导员，协助你完成首几项作业，并回答关于教育课程的问题？
 有 无
4. 当你加入分会时，文教副会长是否询问你想在 Toastmasters 中学到什么？
 是 否
5. 当你加入分会时，是否马上被指派在例会中担任某项职务？
 是 否
6. 你所收到的评论是否正面、有帮助？
 是 否
7. 例会活动是否经过精心策划？
 一直如此 经常 有时 从来没有
8. 例会活动是否令你感到愉快？
 一直如此 经常 有时 从来没有
9. 你是否被提名担任分会执委？
 是 否
10. 你希望分会在哪些方面有所改变？

11. 你喜欢分会的哪些部分？

12. 你是否打算继续参加此分会？
 是 否
为什么？

COMPETENT LEADER (CL)
有效领导者 (CL)
AWARD APPLICATION
奖项申请表



申请资格:

全球总部收到你的申请之时，你必须是以下所列俱乐部的当前会员，才有资格申请该奖项。

- ▶ 完成《有效领导》(书目编号 CS265) 手册中的 10 个单元。
- ▶ 填写本申请表，并随附完成的《作业完成记录表》。
- ▶ 申请表需由俱乐部现任干事签名并署名日期。
- ▶ 请当前俱乐部干事在 www.toastmasters.org 网站上在线提交您的申请表。

如果当前干事均不可在线访问，请将完整的表格邮寄或传真到（邮寄与传真的方式二选一）：

Member Services - Education Awards
Toastmasters International
P.O. Box 9052, Mission Viejo, CA 92690 USA

传真: +1 949-858-1207

随附本手册的作业完成记录表

请打印或填写:

Member No. Club Name & No. _____ District _____
会员编号 俱乐部名称和编号 大区

Name _____ Date _____
姓名 日期

Permanent Address Change? Yes No
永久地址变更? 是 否

Address 1 _____
地址 1

Address 2 _____
地址 2

City _____ State/Province _____ ZIP/Postal Code _____
城市 州/省 邮编

Country _____ Email Address _____
国家 邮件地址

Phone _____
电话

CLUB OFFICER VERIFICATION

俱乐部干事证实

The Toastmaster whose name appears above has completed all of the requirements for this award.
以上会员已完成该项奖项中的所有要求。

SIGNATURE _____ PRINT NAME _____ CLUB OFFICE HELD _____ Date: _____
签名 打印姓名 俱乐部干事职务 日期:

(不允许申请人签署自己的申请表，即使是当前俱乐部干事。)

OPTIONAL: Please send a letter about my award to my employer or supervisor listed below.

可选: 请寄一封信给我的雇主或主管（如下所列），肯定我的成就。

(Type or print neatly and do not abbreviate company name.)

(请打印或工整填写，头衔或公司名称请勿使用缩写。)

Name of Employer/Supervisor _____
雇主/主管姓名

Company Name _____
公司名称

Address 1 _____
地址 1

Address 2 _____
地址 2

City _____ State/Province _____ ZIP/Postal Code _____
城市 州/省 邮编

Country _____
国家

Email _____
邮件地址

作业完成记录表

完成《有效领导》(CL) (书目编号 CS265) 各单元时, 用该表做好记录。完成 10 个单元后, 与《有效领导奖项 (CL) 申请表》(书目编号 CS1227) 副本一同提交该记录表副本, 获取胜任领导荣衔(CL)。

单元	职务	日期	文教副会长 签核
第 1 单元: 聆听	哼哈官		
	演讲评估员		
	语法官		
	Table Topics Speaker(即席演讲者)		
第 2 单元: 批判性思考	演讲语法官		
	语言讲评人		
	总评估员		
第 3 单元: 批判性思考	演讲语法官		
	语言讲评人		
	总评估员		
第 4 单元: 时间管理	计时员		
	俱乐部会议主持人		
	演讲者		
	Topicsmaster(即兴演讲主持人)		
	语言讲评人		
第 5 单元: 策划与实践	演讲者		
	总评估员		
	俱乐部会议主持人		
	即兴演讲主持人		
第 6 单元: 组织与授权	协助举办俱乐部演讲比赛		
	协助举办俱乐部特别活动		
	协助俱乐部筹办会员招募活动或招募比赛		
	协助举办俱乐部公关活动		
	协助制作俱乐部简报		
	协助俱乐部网络管理员		
第 7 单元: 掌握协调能力	俱乐部会议主持人		
	总评估员		
	Topicsmaster(即兴演讲主持人)		
	接待来宾		
第 8 单元: 激励人心	会员招募活动或比赛主持人		
	公关活动主持人		
	俱乐部会议主持人		
	演讲语法官		
	总评估员		
第 9 单元: 聆听辅导	辅导新会员		
	辅导老会员		
	高效领导力项目指导委员会成员		
第 10 单元: 建立团队	俱乐部会议主持人		
	总评估员		
	俱乐部会员招募活动主持人		
	俱乐部公关活动主持人		
	俱乐部演讲比赛主持人		
	俱乐部特别节目主持人		
	俱乐部简报编辑		
	俱乐部网络管理员		

Revised 12/2015 from English Rev. 6/2015

书目编号 CS1227

附注

附注



www.toastmasters.org