

**TOASTMASTERS**  
INTERNATIONAL



Toastmasters  
International  
领导力培养课程

# 高效 领导力课程



打造杰出领袖人物  
的摇篮



# 高效 领导力课程

Toastmasters International  
领导力培养课程

## **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/members](http://www.toastmasters.org/members)

© 2015 Toastmasters International. 保留所有权利。“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。

Revised 8/2015 from English Rev. 9/2012

书目编号 CS262A



打造杰出领袖人物  
的摇篮



# 目录

## 第 1 部分: 认识领导力

学习	7
当今对领导力的需求	7
领导者和管理者	8
正式权威及赢得的权威	8
领导他人就是服务他人	9
服务型领导力的六大维度	10
服务型领导力	10
愿景与价值观	10
指引	11
说服	11
支持	12
培养	12
认可	13
如何成为更高效的领导	13
行动	14
小测: 测测你对领导力的认识	14
测测你当前的领导力技巧	16
你的领导力概况	18
选择项目	18
反馈	20
组建你的指导委员会	20
指导委员会会议议程	21

## 第 2 部分: 选择你的目标

学习	22
愿景、使命和核心价值观	22
形成愿景	22
将愿景转变成使命	23
确定核心价值观	24
传达你的愿景和使命	24

行动	26
描述你的愿景	26
写下你的使命描述	27
确定你的核心价值观	28
计划在俱乐部进行的演讲	29
向俱乐部展示你的演讲	30
反馈	31
指导委员会会议议程	31
“分享你的愿景”评估指南	32

### 第 3 部分: 获得实现目标的承诺

#### 第 1 次行动阶段:

学习	33
如何使他人“参与”你的愿景	33
如何组建行动组	34
如何制定行动策略	34
制定行动计划	35
如何确定角色、目标和时间表	36
行动	37
招募行动组成员	37
通过所有权共享的方式组建团队	38
制定行动策略	39
开始制定行动计划	40
定义角色、目标和时间表	41
写下计划	42
行动计划	43
项目计划和时间表	44
反馈	45
与指导委员会会面	45

### 第 4 部分: 执行计划

#### 第 2 次行动阶段:

学习	46
帮助团队完成使命	46
支持	46
培养	46
认可	46

定期召开进度审核会议.....	47
审核当前的个人进度.....	47
克服障碍、挫折和问题.....	48
解决人的问题.....	48
什么时候以及如何重新思考你的方向.....	49
<b>行动</b> .....	50
审核计划执行的进度.....	50
克服问题.....	51
处理冲突.....	52
重新评估整体计划.....	53
获得队员的反馈.....	54
重新评估你的领导力技巧.....	55
你的领导力概况.....	57
<b>反馈</b> .....	59
与指导委员会会面.....	59

## 第 5 部分: 分析和展示结果

### 第 3 次行动阶段:

<b>学习</b> .....	60
审核结果.....	60
向俱乐部展示结果.....	60
如何获得卓越领导奖项.....	61
<b>行动</b> .....	62
计划在俱乐部进行的演讲.....	62
与指导委员会一同审核演讲内容.....	63
向俱乐部展示你的演讲.....	64
展示结果的评估指南.....	65
<b>反馈</b> .....	66
与指导委员会会面.....	66

### 附录

词汇.....	67
卓越领导证书申请.....	69
Toastmasters 教育课程.....	70
教育奖项要求.....	71
高级领导者/杰出 Toastmasters 奖项申请表.....	73

# 如何使用该课程

这是 Toastmasters International 令人振奋的行动学习课程，有助于培养你的领导力技巧。你将在行动中学习。

在使用证明有效的 Toastmasters 三步学习法（学习、行动、反馈）时，首先选择一个你能在其中担任领导角色的项目。该项目是一个真实的训练单元，在这里，你可以学习领导力技巧，将这些技巧转变成行动，并获得关于你的表现和进度的反馈。

什么样的项目能提供领导的角色呢？你或许在担任俱乐部干事或委员会主席时，喜欢负责 Toastmasters 俱乐部或大区的项目。如果你是企业的雇员或主管，你也可以承担与所属组织相关的领导任务。其它可能性则包括社区、教会、社团、专业团体或一些其它组织的项目。事实上，项目可以是任何合法的、合乎道德的、负有社会责任的事情，而你的活动并不视为经 Toastmasters International 许可。

该课程要求你做到以下内容：

1. 招募指导委员会成员指导委员会将在你完成该课程五部分中的任何部分时与你会面，为你提供有用的反馈和改进建议。
2. 认真学习本手册的学习材料，并根据实际情况运用。
3. 选择一个值得你想在其中发挥领导职能（正式或非正式）的项目。
4. 与你的团队一起实现目标或至少取得足够的进展，从而展示你的学习结果。
5. 向俱乐部展示你的项目，并从会员中获得有用的反馈。然后，向 Toastmasters International 提交结果以获得卓越领导奖项。卓越领导奖是申请银牌高级领导者奖的要求之一。

本手册提及的项目要求你充分考虑、准备和有充分的时间。你所得到的回报将取决于你所付出的努力。尽力完成任何项目并挑战自我以实现更多。只有这样，你才能成为一位真正的领导者。

## 当今对领导力的需求

随着人口增长以及文化和种族多样化，我们将面临更多问题。许多人认为将由政府机构处理这些主要和重要问题，但这种想法变得越来越不现实。当今社会面临的许多重大问题恰恰是政府感到最束手无策的问题。而且，其中一些问题是由我们政府本身造成的。

这就是为什么当今社会比以前更需要强而有力的领导者。只有当某人担任领导的角色（即，确定问题、需求或不公正现象，然后采取行动解决问题、满足需求或改变不公正现象）时，社会才能有所进步。

历史与许多领导者的故事有关，这些领导者能看见问题、需求或不公正现象，并采取行动。

例如，Mohandas Gandhi 领导印度人民开展非暴力不合作运动，最终推翻在印度的英国殖民政府。

黑人民权领袖 Martin Luther King Jr. 学习了甘地的许多思想，将它们融合到自己的思想中，领导美国人民开展一场推动社会变革的运动。

Mother Teresa 是创立仁爱传教会的修女。致力于帮助穷苦人民，推动成千上万民众行动起来，仅靠的是她的道德信念和决心。

你不必像 Gandhi、Martin Luther King Jr. 金或 Mother Teresa 一样进行变革。你也不必具有国家领导人的政治地位，如 Winston Churchill 和 Abraham Lincoln 或具有传奇将军 George S. Patton 的军事力量。当朝着共同目标时，普通民众也能做出如世界领袖一样的贡献。

例如，东欧共产党政权以及世界其它极权政体的倒台，全都是由他们自己的人民迫使的。苏联，曾是世界共产主义的典范，最终迫于人民的压力而垮台。

在美国，有一群自称为“Mothers Against Drunk Driving” (MADD) 的妇女，发起一项运动，旨在制定更严厉的酒后驾车法规和惩罚条例。她们的努力引起了全国关注，最终促使立法人员和法律实施者采取措施。

你也可以不用离开所属社区而成为一名领导。

## 领导者和管理者

领导者与管理者不尽相同。一位优秀的管理者将有机会成为一位优秀的领导者。但是即使你没有任何正式的管理职责，你也可以成为一位高效的领导者。企业和其它组织多年来对管理问题很关注，但对领导力却不够重视。今天，我们意识到将侧重点转向领导力的重要性。

事实上，Warren Bennis 博士（南加利福尼亚大学商业学院的杰出教授）认为如今的企业界存在太多的管理，而领导力却不足。正如 Bennis 所说“今天的雇员被管理得太多，而被领导得太少。” Bennis 提醒我们“你从未听别人谈论伟大的世界级管理者。他们才是世界的领袖。”我们不钦佩伟大的军事管理者或政治管理者。我们钦佩那些懂得领导的人，即那些能抓住我们想象力、引导我们转向重要想法并点燃我们的激情以实现伟大和崇高的目标的人。

Toastmasters International 在各个层级都需要这样的领导。从俱乐部（Toastmasters 的心脏）到小区、大区 and 全球总部，我们都需要忠诚的领导以确保实现我们的服务使命。

如果有人确定存在更好的方式并影响他人去寻找该方式，那么意味着事情有所进展。在许多情况下，你可能想进行变革。你可能看见或经历工作场所中存在的问题，如社区、教会、Toastmasters 俱乐部、社团或其它需要关注的组织，却无力改变。但是，你可以创造变化！你可以影响他人并在选择的领域中展示领导力，从而影响事件的发生。这仅仅需要你了解和理解领导力原则和技巧。这正是本课程所描述的内容。

## 正式权威及赢得的权威

伟大的领导者具有哪些特质？历史上伟大的领导者是否具有某些特质、技巧或特殊能力？是什么因素促使人们追随他们？为什么有人能在政治、军事、公众生活和企业管理等领域中取得成功，而许多人尝试了却失败而终？你必须怎么做才能使人们愿意让你负责？

我们在前面提到过一些历史上伟大的领导者。其中一些领导者，如 Churchill 和 Lincoln，有着令人尊重和关注的正式头衔或职衔。人们追随他们是因为他们是头儿，这称为正式权威。然而，其他领导者却不具备这样的权威。他们的权威是非正式的或者是自己赢得的，源于与他人建立的个人关系。虽然这样的领导者并没有被任命的职位，但人们视他们为领导者，因为他们能帮助大家实现目标。在所有情况下，领导者就是那些知道如何影响他人的个体。他们理解人们的需求，而且懂得如何利用权威这种工具。并不是所有历史伟人都受过良好的教育或道德上被激励。但是，他们全都 know 如何成为领导者。

影响他人的理想方式是同时具备正式权威和赢得的权威。如果你没有多少正式权威，但有高度赢得的权威，你仍然可以成为一个有效的领导者。实际上一个有高度赢得权威但无正式权威的领导者往往比有正式权威但无赢得权威的领导者更有影响力。我们都知道，尽管执行官、经理或主管具有正式权威，却不被视为成功人士，是因为他们未从共事的人员中获得尊重、信任和拥护。

本项目的设计是基于这样的假设：你想在你不具有正式权威的领域中实现某些目标。本项目描述了你需要学习的当你不是直接上司时的领导力要素。当然，如果你是一名执行官、经理、主管或企业主，你所拥有的正式权威是额外的优势。为了满足使用该项目的大多数人的需求，我们将侧重于获得影响他人行动的权威的方式。

## 领导他人就是服务他人

教皇的其中一个拉丁文头衔是(*servus servorum*), 指的是“仆人的仆人”。这种观点暗示着不管是哪种权威, 领导的角色就是帮助或激励他人行动, 而不是强迫他人。

今天的领导者要求具有一种新的权威: 服务型领导力。简单地下达命令和操控他人的时代已经过去。这种做法已与当代的社会价值观格格不入, 因为现在的人期待能与领导有积极的人际关系。人们希望这种关系有助于他们聚集精力做到最好, 甚至超出意料。今天的员工期待这种关系能让他们在所从事的工作中获得满足感。

服务型领导力要求我们同时具备以下能力: 为受益于最终结果的人服务, 以及为那些努力实现目标的人服务。这种领导力要求我们在工作时要有一种乐于贡献的精神和价值观。服务型领导者能在他人追求有价值事情的时候感受到他的角色作用。

服务型领导者愿意将员工授权置于个人权力之上, 将贡献置于自我满足的需要之上, 将团队的需要置于赞誉和荣誉的需要之上。

## 服务型领导力的六大维度

一位优秀的服务型领导者是一位在以下六个主要领域或维度有效工作的领导：

- ▶ 愿景和价值观
- ▶ 指引
- ▶ 说服
- ▶ 支持
- ▶ 培养
- ▶ 认可

下面将详细描述每种维度。

### 服务型领导力

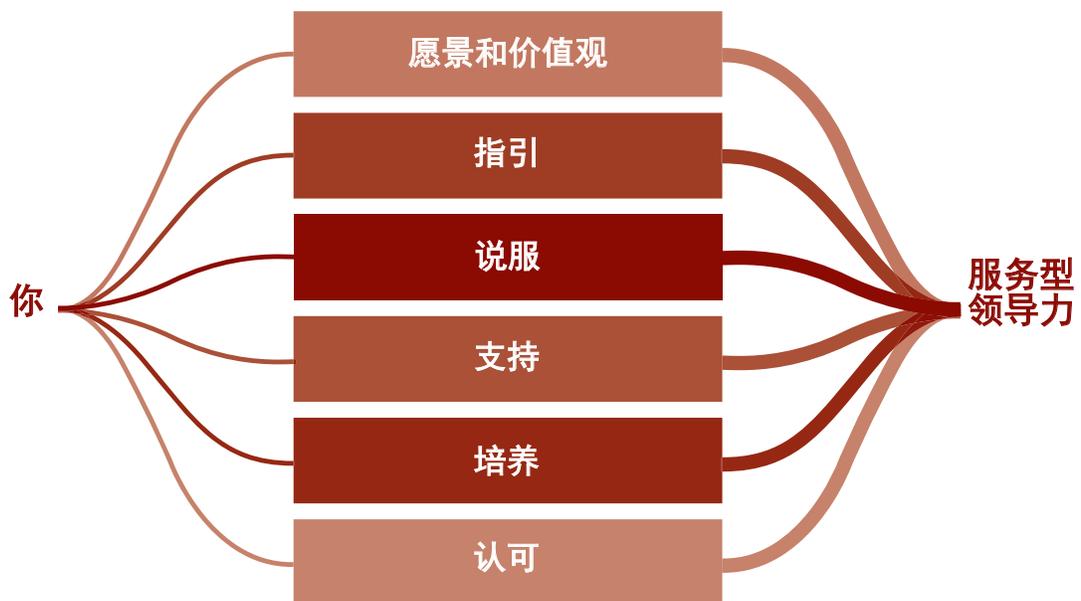


图 1

#### 愿景和价值观

优秀的领导者需具备以下特质：1) 想象或展望他们想发生的事情；2) 理解正在发生的事；以及 3) 确定将愿景变成现实所需要做的事。他们向团队（那些将帮助他们的人）传达他们的愿景。

领导者需要确定和体现引导他们如领导般工作的基本信念或价值观。例如，一些领导者重视忠诚度、正直和个人素质，那么他们将通过语言和行动向他人传达这些信息。

一位领导者尤其需要具备以下特质：

1. **团队的愿景。**有一个清晰描述的愿景对于团队的成功运作是很必要的。你希望实现什么？团队应如何做出贡献？
2. **了解当前形势。**领导者需要了解当前在他们感兴趣的领域中和全球范围内发生的事件。你是否经常阅读报纸和商业杂志以跟上时代的步伐？你是否与你感兴趣领域中的其他领导者保持联系，发现他们的观点和投入？
3. **发现问题。**优秀的领导者具有前瞻的眼光，但不被动而为。你是否预测到你和你的团队可能遇到的问题？你能否计划如何克服它们？
4. **了解要做的工作。**事实和数字通常是做出有效决策的原材料。你是否对将要做了如指掌？
5. **做事果断。**如果怕做错事，那么通常会保守行动，而且不能与那些乐于冒险的领导者取得同样的成功。你是否能快速决策？你是否愿意接受做决策的风险？
6. **践行价值观。**人们期待领导者是践行与团队成功有关的关键价值观的典范。你是否践行你所推动的价值观？

## 指引

领导者帮助他人完成有助于实现愿景的任务。领导者设定目标、确定事情的轻重缓急，必要时，任命人员。

一位领导者尤其需要具备以下特质：

7. **设定目标。**当人们有具体目标时，会更加高效和更有激情地工作。你是否设定团队目标，并帮助队员努力工作？
8. **有效地任命人员。**一位领导者能清楚确定职责，并具有相应的权威以促使队员工作和确保队员理解事情的轻重缓急，从而有效工作。你应承担的职责是什么，你应给其他人确定什么样的职责？

## 说服

领导者同时需要说服他人领会、理解和相信他们的愿景。Bennis 将这种领导力技巧称为“使他人参与你的愿景”。当他人认可你所做的事，那么他们更愿意为实现目标而付出。

一位领导者尤其需要具备以下特质：

9. **体现自信。**团队成员必须信任和接受他们的领导，这种信任和接受通常取决于领导如何展示他们自己。你是否对你的能力有自信？你是否易于共事，而且领导方式令人感觉良好？你是否向他人传达你的自信？
10. **沟通整体情况。**每位团队成员需要了解贡献、方向、事务的轻重缓急以及取得的进展。你是否帮助团队成员理解团队目标？你是否让队员知悉进展和影响到他们的新事态？
11. **引起对目标的关注。**团队成员容易忙于常规任务而忘了目标。你是否经常向队员提醒团队目标和使命？你是否一直关注目标？

12. **面对面地沟通。**有效沟通的能力是很关键的。你能否有效倾听他人，并清楚地表达你的想法？你能让队员感到自在吗？你是否帮助他们清楚地表达想法？他们是否既愿意向你报喜又愿意向你报忧？
13. **跟进到底。**要成为可靠的领导者，你必须关注你的决策直到执行完毕。你是否跟进决策的执行？你是否向团队成员清楚地表明一旦你们做出决策你希望他们严格执行？

### 支持

领导者要确保每位队员能团结合作，确保有完成任务的必要资源，保证高效工作的有效制度和办法。领导者鼓励创造性。当团队遇到问题时，领导者能提供必要的指导以快速有效地解决问题。

一位领导者尤其需要具备以下特质：

14. **知悉进展。**领导者需要监控进度以更早发现潜在问题。你能否知悉团队的最新进展？你是否经常与队员会面？
15. **明智地使用资源。**领导者有许多可支配的资源以帮助他们实现目标，包括人力、金钱和设备。领导者必须使用已有资源实现最大利益。你能否最大程度地利用你的资源？
16. **具有创造性。**领导者必须有解决大多数问题的新颖的、创新的想法，同时，必须具有分析头脑。分析和确定问题原因的能力如何？你能提供有创造性的解决方案吗？
17. **有效地管理时间。**领导者能注意到事务的轻重缓急，避免将时间浪费在次要的任务上。你能有效地管理时间吗？你是否关注重要的事情？

### 培养

如果团队成员能从中受益，那么他们将更乐意提供帮助。领导者意识到个人的需求和团队目标，并提供满足这些需求和实现这些目标的机会。领导者同时也对队员提出挑战，令他们学习新技能。让队员清楚地意识到领导期望他们做到最好。

一位领导者尤其需要具备以下特质：

18. **培养队员。**领导者向队员提供学习经验和提出挑战，这些都有助于他们的个体成长。你一直都要求队员每时每刻尽力而为吗？你是否设定优秀员工的高标准？你是否鼓励队员寻找新颖的和更好的方式？
19. **传授和指导。**当队员工作不熟练时，领导者需向队员传授需要知道的事情和教会队员要做的事情以达到要求。同时，领导者需要与那些工作表现达不到预期的队员一起工作，温和地指出问题所在，并指导他们改进。你是否指导你的队员？你是否教他们开展新的工作和承担新的职能？你是否指导那些工作表现不如人意的队员？
20. **培养团队精神。**领导者通过个别接触、小组会议和其它活动培养和维持团队合作精神。你的队员是否感觉到这真是一个团队？你是否帮助他们一起协同工作？

## 认可

心理学家 William James 说过“人类本质中最殷切的需求是渴望被肯定。” 每个人都需要受到尊重和认可，不管他们是多么有教养、受过多好的教育或心智多么地成熟。优秀的领导者知道这点，并认可队员所做的努力和取得的结果。

一位领导者尤其需要具备以下特质：

21. **给予赞扬和积极认可。**领导者要表现出对队员的关心。领导者通过最简单的动作，如问候、微笑和简短的话语，告诉队员他们是多么地重要。通过这么做，队员的忠诚度、奉献精神和效率都得到提高。看见队员时，你是否致以微笑问候？你是否经常与他们聊天？
22. **尊重他人的想法和观点。**最好的想法通常来自于与工作最相关的人。领导者鼓励每位队员提出想法，而领导者应重视这些想法。你是积极对待还是消极对待队员们提出的想法？你是否鼓励队员做贡献？
23. **利用仪式、庆祝会和典礼。**高效的领导者懂得善用有象征意义的沟通方式，他们了解每个人的成长就是通过一定的仪式、庆祝和典礼来纪念的。你是否向队员提供庆祝成功的机会？你是否召开特殊会议通告好消息？你是否举办派对或联谊会以感谢队员的工作？

## 如何成为更高效的领导

此处描述的所有个人表现的技巧，都有助于你成为高效领导者。通过每次思考一项技巧，你将对个人能力有更清楚地了解，并确定哪些是要加强的技巧。

记住领导力就是一种如科学般的艺术。只有当你将所有这些技巧统一运用，你才会意识到六大领导力维度的影响力。

不要再纠结于一个古老的问题“优秀的领导者是天生的还是后天形成的？”无可置疑，一些人所具有的个性、社交能力，有时甚至是某些身体体征令他们更容易影响其他人。然而，你可以学习帮助你与他人有效共事的原则和技巧。你只需要了解你当前的技能，并关注哪些是你需要学习的成为高效领导者的技能。

要成为高效的领导者，你不单单需要一个追求的目标或良好的个性。你需要具有相应的知识、态度、技能和习惯。这些将帮助你描绘有效的过程、赢得他人支持以遵照该过程、帮助队员完成必要的任务以实现目标，并使队员因成为企业的一员而获得个人满足感。中国古代哲学家老子认为：

太上，不知有之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言，功成事遂，百姓皆谓“我自然。”

# 行动

## 小测试：测测你对领导力的认识

运用你所学到的领导力的知识。下面是一个小测试，将对你进行评估。试着回答所有问题而不翻阅前面的内容。尽量记得你所阅读到的关键点。答案在测试后面。

1. 默写出服务型领导力的六大维度：

---

---

---

---

---

---

圈出每道题的正确答案。

2. 领导者可以具备两种权威，它们是：
  - a. 计划和非计划
  - b. 协调和非协调
  - c. 正式和赢得的
  - d. 组织性和社会性
  - e. 军事和民众
3. Mohandas Gandhi、Martin Luther King Jr. 和 Mother Teresa 是领导人的典范，具备下述特质：
  - a. 正式权威高，赢得的权威高
  - b. 正式权威低，赢得的权威低
  - b. 正式权威高，赢得的权威低
  - b. 正式权威低，赢得的权威高
  - e. 既不是正式权威也不是赢得的权威
4. 激励别人是哪个领导力维度的技巧：
  - a. 愿景和价值观
  - b. 说服
  - c. 培养
  - d. 认可
  - e. 以上都不是

5. 践行关键价值观是哪个领导力维度的技巧：
- 愿景和价值观
  - 指引
  - 培养
  - 认可
  - 以上都不是
6. 有效设定目标是哪个领导力维度的技巧：
- 指引
  - 说服
  - 培养
  - 认可
  - 以上都不是
7. 表现自信是哪个领导力维度的技巧：
- 愿景和价值观
  - 说服
  - 支持
  - 认可
  - 以上都不是
8. 提出创新的想法是哪个领导力维度的技巧：
- 指引
  - 说服
  - 支持
  - 认可
  - 以上都不是
9. 传授和指导他人是哪个领导力维度的技巧：
- 指引
  - 说服
  - 培养
  - 认可
  - 以上都不是
10. 利用“仪式、庆祝会和典礼”是哪个领导力维度的技巧：
- 指引
  - 说服
  - 支持
  - 认可
  - 以上都不是

## 答案

1. 愿景和价值观、指引、说服、支持、培养、认可
- |      |      |       |
|------|------|-------|
| 2. c | 3. d | 4. e  |
| 5. a | 6. a | 7. b  |
| 8. c | 9. c | 10. d |

## 测测你当前的领导力技巧

回答下述问题将令你对自身的领导力技巧有一个整体的了解。如果你目前没有具体的领导角色，想想你曾经领导他人的情况。根据这些经验评估你的技巧。

**说明：**根据每项内容进行评级。用数字表示，1 表示最低，5 表示最高。

将每个维度内每项分数相加，然后除以该维度内测试项目的总数，以得出每个维度的平均分。你将获得六大维度的分数，从 1 到 5 不等。

然后，把相应的分数填到图 2 的坐标轴上。

### 愿景和价值观：

- \_\_\_\_\_ 1. 我清楚地意识到我们团队应实现的目标。
- \_\_\_\_\_ 2. 我时刻了解当前可能影响到我的团队和团队使命的事件。
- \_\_\_\_\_ 3. 我看到可能发生的问题并计划如何克服它们。
- \_\_\_\_\_ 4. 我知悉做决策需要的信息。
- \_\_\_\_\_ 5. 必要时，我可以变得大胆和果断。
- \_\_\_\_\_ 6. 我亲自践行对团队成功很重要的价值观。

\_\_\_\_\_ 本维度总分（愿景和价值观）

\_\_\_\_\_ 将总分除以 6 得到平均分

### 指引：

- \_\_\_\_\_ 7. 我有效地设定团队的目标和策略。
- \_\_\_\_\_ 8. 我有效地使不同团队成员执行任务，并确保他们知道事情的轻重缓急。

\_\_\_\_\_ 本维度总分（指引）

\_\_\_\_\_ 将总分除以 2 得到平均分

### 说服：

- \_\_\_\_\_ 9. 我在与他人相处时表现地自信。
- \_\_\_\_\_ 10. 我帮助队员理解和认可我们做法的目的。
- \_\_\_\_\_ 11. 我常常提醒队员我们要实现的目标。
- \_\_\_\_\_ 12. 我能很好地沟通，并认真倾听。
- \_\_\_\_\_ 13. 我跟进决策的执行并确保它们已经被执行。

\_\_\_\_\_ 本维度总分（说服）

\_\_\_\_\_ 将总分除以 5 得到平均分

### 支持：

- \_\_\_\_\_ 14. 我了解团队的最新进展。
- \_\_\_\_\_ 15. 我明智地运用人力、资金和物资实现我们的使命。
- \_\_\_\_\_ 16. 我有创造力，并且是一位优秀的问题解决者。
- \_\_\_\_\_ 17. 我有效地管理时间并完成工作。

\_\_\_\_\_ 本维度总分（支持）  
\_\_\_\_\_ 将总分除以 4 得到平均分

### 培养：

- \_\_\_\_\_ 18. 我帮助团队成员提高技巧和增加知识。
- \_\_\_\_\_ 19. 我教授和指导队员，以帮助他们面对具体的挑战和解决问题，以改善不尽如人意的表现。
- \_\_\_\_\_ 20. 我培养了团队精神。

\_\_\_\_\_ 本维度总分（培养）  
\_\_\_\_\_ 将总分除以 3 得到平均分

### 认可：

- \_\_\_\_\_ 21. 我对队员的努力和取得的结果表示赞赏和认可。
- \_\_\_\_\_ 22. 我尊重任何队员提出的想法和观念。
- \_\_\_\_\_ 23. 我提供庆祝成功的机会，表示队员的付出是得到认可的。

\_\_\_\_\_ 本维度总分（认可）  
\_\_\_\_\_ 将总分除以 3 得到平均分

得出六大维度的分数后，将它们标记在下页图 2 的轮形图中。用六条线连接坐标轴上的点，形成一个多边形，从而一眼就可以知道你的总体领导力。然后，回顾这些分数，并找出需要改进的领域。分数 3 是大致的分界线。如果你的分数高于 3 分，那么你在那方面的能力相对强些。如果你的分数低于 3 分，那么你在那方面的能力需要加强。

你可能想复印图 2 的分数以与你的指导委员会进行讨论。

你将在本项目后续部分进行类似的自评，具备一些领导经验后再把结果与当前的自我感觉进行比较。

## 你的领导力概况

在本图表中描绘你的领导力概况

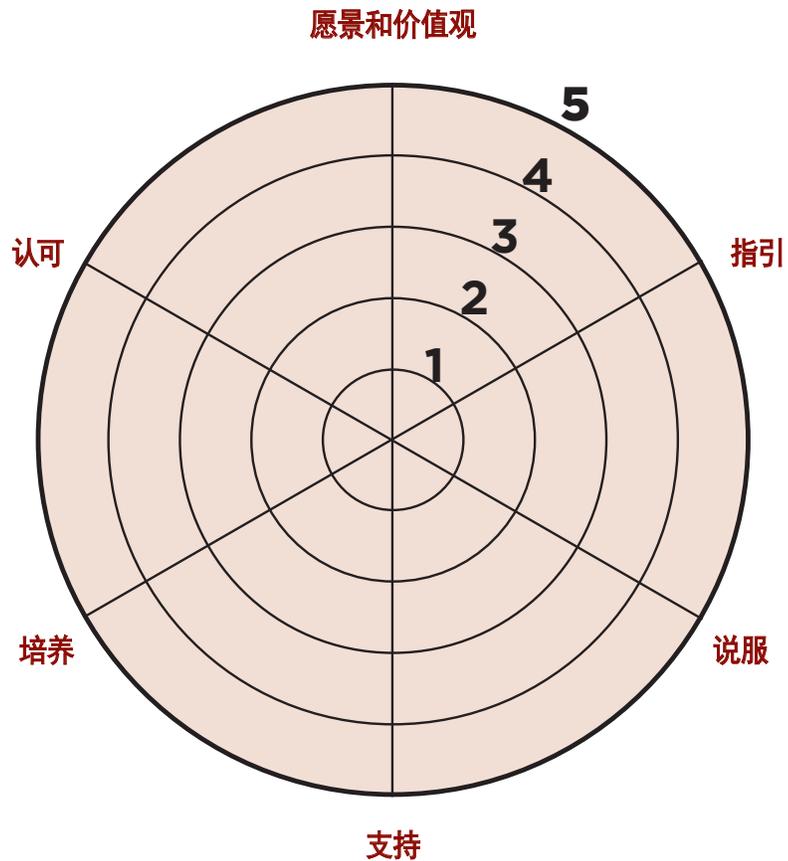


图 2

## 选择项目

你已经熟悉领导力的六大维度。你应该开始考虑你想执行的项目以完成本手册的学习。

如前所述，这样的项目可以是任何合法的、合乎伦理道德的和负有社会责任的事情。如果你的项目与 Toastmasters 无关，不得声称你的项目获得了 Toastmasters International 的支持。如果你是一个企业的主管，你可以选择一些与企业需求相关的能展示领导技巧的项目。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。或者，你可以为所属社区、教会、社团、服务俱乐部或专业团体执行项目。例如，你可以担任你孩子学校乐队的募款委员会主席，尽力为新制服筹集资金。你也可以领导人们抗议将附近的公园卖给开发商的提议。

当然，你可能在担任俱乐部干事或委员会主席时，一直负责 Toastmasters 俱乐部或大区的项目。例如，如果你是所属俱乐部的教育副主席，那么你是教育委员会的主席。在任职期间，你可以领导委员会完成某些任务，如改善俱乐部会议和使会议多元化。如果你是大区市场副总监，你可以领导委员会成立新的俱乐部，并增加总的会员数。

无论是哪种情况,项目必须有其他成员的参与,这样可训练你的领导能力。产生正面影响。你应该能在合理的短时间内看到特定的结果,而项目必须有其他成员的参与,这样可训练你的领导能力。你可能不得不为项目招募人手。

你的目标应该既不宽泛也不模糊,你的目标应该是清晰的、具体的、有重点的和实际可行的。例如,“为了结束世界饥荒”是一个宽泛、模糊和不现实的目标。然而,“为所属教会制定计划,每周一次向当地无家可归人士提供食物”的目标显得更加具体和实际。

展示领导力的机会随处可见。在下面列出你所想到的项目。当前不必决定哪些项目需要执行。在选择项目前,与你的指导委员会讨论你的想法。

### 项目的想法

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

# 反馈

## 组建你的指导委员会

你将获得学习进度的反馈。领导力项目的重要一步是招募你的指导委员会成员。指导委员会成员将帮助你评估学习领导力课程的进度，对你的方法提出建议，并根据你的学习进度提出有用的反馈。

这是很重要的一步，也是需要认真考虑的一步。你可能倾向于只与一人、两三个人或更多人合作，这取决于项目的本质以及有多少位能够给你建议的人。选择委员会成员时，要记得你可能需要与委员会一起共事几周或几个月，如果你的项目是一个大项目，那么你甚至需要与委员会共事一年或更长时间。确保他们在整个项目期间都能到位。本手册假设：你将招募到两三个人成为你的指导委员会。

每位委员会成员应该是心智成熟的和有实际工作能力的，并能在你需要他们的时候与你会面。至少一名委员会成员在项目执行期间是 Toastmasters 俱乐部（最好是你所属俱乐部）的有效会员。其他委员会成员可以来自你的工作单位，可以是你的朋友或同事或与项目相关的伙伴。委员会成员必须愿意在项目执行期间一起会晤至少五次，每次一到两个小时，每次会面前，委员会成员必须回顾指导委员会手册。无需他们另设会议主持人，除非他们想这么做，因为你已经负责确定会面的日期、地点，并安排好议程等。

下面是招募指导委员会成员的步骤：

1. 列出可能的候选人。
2. 与每位候选人联系，解释你的需求，并邀请他或她参与。
3. 当你确定好最后的人选时，召集他们，并安排合适的时间和地点进行第一次审核会议。
4. 确保你已经学习完本手册第一部分的材料，并完成小测试和练习。
5. 确保你有足够的指导委员会手册，以便每位成员人手一份。本项目随附了三本指导委员会手册，要想获得更多手册，请向全球总部订购。你也可能想自己拥有一份。本手册很重要，因为它简要概述了练习簿上的材料，帮助委员会成员了解你的工作。在会面开始前提前几天，将这些手册分发给指导委员会成员，并让每位成员回顾手册第一单元的内容。务必请指导委员会成员有准备地出席会议讨论。
6. 回顾下一页的议程表。
7. 在会议当天，提早到达会议地点，并确保会议室布置合理。最好是采用会议模式的坐法：一张桌子，足够的椅子。如果可能，提供茶点。确保随身带上议程表。
8. 委员会成员到达后，确保他们感到舒适，介绍委员会成员，并准时开始会议。在议程表上，写上与会者的名字，并让他们写上姓名的首字母。
9. 按照议程表开会。
10. 在规定的时间内完成会议，感谢他们的参与，并让他们进行休息。

## 指导委员会会议议程

第一次与指导委员会召开会议时, 使用下面的议程表。要求每位委员会成员在名字旁边写上姓名的首字母。

### 第 1 次项目回顾会议

日期: \_\_\_\_\_

地点: \_\_\_\_\_

开始时间: \_\_\_\_\_

结束时间: \_\_\_\_\_

### 出席的委员会成员:

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

### 议题:

领导力理论 (六大维度等)

自学进度

测验结果 (练习簿)

练习结果

可能的领导力项目

### 委员会意见:

---

---

---

---

---

---

### 愿景、使命和核心价值观

你已经熟悉领导力的六大维度，分析当前领导力技巧，与指导委员会会面，并选择了项目。接下来你可开展领导力项目第一维度**愿景和价值观**。这一步的工作包括确定你的愿景、使命和价值观，并向队员传达你的愿景。

下面详细描述每一项工作。

### 形成愿景

备受国际尊重的医生及研究人员 Hans Selye 常说“要实现伟大的理想，首先得心存伟大的梦想。”

在二十世纪七十年代后期，Gannet Corporation 出版公司主席 Allen H. Neuharth 怀揣着一个梦想。他梦想出版一种报纸，提供整个美国发生的新闻。这份报纸定位于忙碌地没有时间阅读普通日报中冗长故事的人。这份报纸的故事都很简短并配以彩色的图表。

Neuharth 为他的梦想而感到兴奋。他充满自信，并开始为实现这个梦想而工作。1982 年，Neuharth 的梦想实现了——在整个美国的报刊亭都可以看见这份报纸的身影。这种报纸一直盈利直到 1987 年，而《USA Today》成为美国最大发行量的日报。

Neuharth 设想到其他人没有想到的事情。他透过当前的报纸预料到未来的需要，并看到其他人没有看到的地方。他的愿景是出版一份与当前报纸不一样的报纸。他充满激情地工作，把这种愿景变成现实。

领导者为自己的组织设定愿景。他们想象希望未来发生的事。愿景给了他们目的和方向，然后转化成目标、计划和行动。

你同样拥有愿景。你的愿景可能是拥有自己的企业、某份工作或职业，发明新产品，拥有自己的家，甚至是在 Toastmasters 俱乐部上做一次伟大的演讲。

要形成所选项目的愿景，请闭上眼睛对你的项目进行思考。你希望实现什么？运用你的想象力。

例如，如果你的项目是筹集资金为你孩子学校的乐队购买新制服，那么你可以想象乐队成员穿着漂亮的配有金色肩章的红色新制服正沿着街道游行。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时，每位与会者都做好了准备，会议的每部分都快速进行，充满乐趣和教育性，每个人都充满热情而且很友善。你想帮助教会制定为当地无家可归民众提供食物的计划吗？设想在一间宽敞的房子里，摆满桌子，在桌子旁边，需要帮助的民众正享用美味的热腾腾的饭菜，而志愿者用勺子舀起一碗碗热气腾腾的汤或在桌子周围传递装满面包的篮子。如果你的项目是开办自己的商店销售古董，那么设想一家陈列着来自世界各地的美丽古董的商店，这些古董吸引了衣着得体、眼光敏锐的顾客。

去想象它的细节。想象人们如何穿着和他们所说的内容。例如，如果你设想拥有自己的企业，那么尽量去想象它的细节。想象你正联系卖家订购用品。想象顾客正进入你的店铺购买产品或服务，并满意地离开。想象你的雇员或合伙人与你共同努力促成事业的成功。选择那些能创造正向的感觉的画面。

一旦头脑中有所画面，就用纸笔记录下来。例如，想象改进后的俱乐部会议。想象随着开会时间越来越近，会员心情愉快地步入会场。这时，在讲台上准时敲响了锤子，会议便立即变得井然有序。你能想象到 Topicsmaster™（即兴演讲主持人）展示有趣的、发人深思的议题以及随着一个接着一个被点名，与会者表现出的紧张和激动吗？将它们写下来！

## 将愿景转变成使命

一旦有愿景，你需要进行下一步工作：确定使命。

使命是愿景的简化版。使命清楚和简洁地定义了项目的目的，是你付出努力的出发点。

想想 Toastmasters 俱乐部的使命。使命的描述是怎样的呢？你可能会想到“Toastmasters 俱乐部的使命是帮助人们成为更优秀的演讲者和领导者。”

这确实是简短的描述，但却描述的不够。使命的描述应同时表明会员的收益，谁将受益，以及为什么这些收益很重要。

例如，所公布的 Toastmasters 俱乐部的使命是：

*... 提供互助互励的积极学习环境，让所有会员都有机会磨练沟通和领导的技巧，从而培养自信，促进个人成长。*

下面让我们看看与前述愿景相符合的可能的使命描述。对于古董店，使命可以这么描述：

*我们的使命是通过以零售的方式提供来自世界各地的有吸引力的高品质的古董摆设，吸引古董收藏者并留住他们；我们注重古董的特殊质量，尊重古董展示出来的传统和人文价值。*

学校乐队资金筹集人的使命可以这么描述：

*我们的使命是与乐队成员及其家里人一起用各种不同的方式筹集资金，购买新制服，置换掉破旧的制服。这将使我们的乐队代表学校参加全国比赛时表现出自豪和自重。*

对于教会的项目，使命可以这么描述：

*我们将为我们社区无家可归的民众提供营养丰富、热腾腾的饭菜，每周一次。将由我们富有爱心的教会会员在友好的环境中提供饭菜，这将推动我们之间的友谊，并令宾客们感到幸福和受尊重。*

注意使命的描述中并不描述你将如何实现该使命，而只描述你的目标。

## 确定核心价值观

价值观是关于什么是好的或坏的，什么是重要的或不重要的信念。你的信念以及其他人拥有的信念都将影响你的日常生活。干洗工丢失了你的衣服，于是用新的衣服替换，这表明干洗工认为好的服务以及更正错误是很重要的。你可能会继续光顾他。换言之，如果汽车修理工收了钱，但却没做相应的事，则说明他认为钱比做得好、对客户忠诚重要的多。一旦你意识到被欺骗，你会到其它地方修理你的汽车。

你所拥有的价值观应有助于你实现你的使命。虽然你有多种价值观，但是可能只有一些价值观才最有助你实现使命。这些称为核心价值观。这些核心价值观应在你的话语和行动中体现。

想想与上述使命描述相对应的核心价值观。对于古董店，核心价值观可以是：

- ▶ 每位顾客都是特别的，都将得到特殊关注。
- ▶ 只销售正品，没有仿制品。
- ▶ 员工必须具有古董方面的知识，对古董极感兴趣，并能与顾客分享他的知识和兴趣。

同样，当你是教育副主席时，你的团队的核心价值观可以是：

- ▶ 所有备稿演讲都基于手册单元准备，因为手册单元描述了会员如何改进他们的演讲技巧。
- ▶ 每项评估都是有用的，指出演讲者的优缺点并提供具体的改进建议。
- ▶ 会议参与者必须为其角色做好准备。

募集资金项目的核心价值观可以是：

- ▶ 所有募集活动是安全和合法的。
- ▶ 捐献的社区会员和企业所做的捐助将得到认可。

教会计划的核心价值观可以是：

- ▶ 每餐饭菜都是热腾腾的、有营养的。
- ▶ 所有宾客都将得到尊重和礼待。
- ▶ 所有需要帮助的人都将得到帮助。

当然，你所选择的价值观反应了你作为一位领导者所拥有的信念和态度。

## 传达你的愿景和使命

只有领导者看到愿景还不够。领导者必须让其他人同时看到愿景。一位领导者必须以积极地、令人信服的方式传达他或她的梦想，他人从而能够理解它并愿意实现它。这是你正在学习的六大领导力维度中说服维度中的内容。

如第一部分所述，Warren Bennis 将这种关键技巧称为“请他人参与你的愿景”。Martin Luther King Jr. 于 1963 年在美国华盛顿林肯纪念堂台阶上做的演讲“*I Have a Dream*”（我有一个梦想）就是一个很好的领导人传达愿景的例子。

部分内容如下：

朋友们，今天我对你们说，在此时此刻，我们虽然遭受种种困难和挫折，我仍然有一个梦想。这个梦想深深扎根于美国的梦想之中。

我梦想有一天，这个国家会站立起来，真正实现其信条的真谛：“我们认为真理是不言而喻，人人生而平等。”

我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊。我梦想有一天，甚至连密西西比州这个正义匿迹，压迫成风，如同沙漠般的地方，也将变成自由和正义的绿洲。

我梦想有一天，我的四个孩子将在一个不是以他们的肤色，而是以他们的品格优劣来评价他们的国度里生活...

这就是我们的希望。我怀着这种信念回到南方。有了这个信念，我们将能把这个国家刺耳的争吵声，改变成为一支洋溢手足之情的优美交响曲。有了这个信念，我们将能一起工作，一起祈祷，一起斗争，一起坐牢，一起维护自由；因为我们知道，终有一天，我们是会自由的...

他的演讲吸引和激励了二十五万名听众。King 的梦想和信念变成他们的梦想和信念，而民权运动不断扩大。

当然，领导者不需要像 King 一样拥有雄辩的口才，但必须能描述愿景的重要性以及愿景变成现实的影响力。领导者必须理解其他人的需求和想法，阐述出他人的需求和想法是如何与他们的愿景联系在一起的。

当其他人想领导之所想，他们将尽力帮助领导。当 King 说他想为自己的孩子创造更好的世界时，他获得了听众的联合支持。有哪位家长不想他或她的孩子生活在更好的世界？有哪位家长不想他或她的孩子与他人平等？

在 King 的例子中，他的愿景是很宽泛的，而且单靠他一人是很难实现的。他需要争取他人为这一事业认同于心、出谋划策、付诸行动。从本质上说，他的目标是广大的，与世界有关的，因此，很难证明他的目标已经完全实现。虽然从 King 在林肯纪念堂的台阶上作出如此雄辩的演讲后已经实现了很多目标，但是不得不承认美国的民权现状仍然不够完美。

美国总统 John F. Kennedy 于 1960 年推出美国太空计划时则描述了一个更为具体且具有抱负的愿景。他说道：“我相信我们的国家能致力于在十年内实现载人登月并安全返回地球的目标。”

这次演讲推动了耗资两百三十亿美元的 Apollo 计划。美国因此得以在 1969 年首次载人登月。Apollo 计划是所有公布的计划中最受全国人民关注、一致认可和接受的国家目标之一。这项计划靠自己的力量向前发展，即使 John F. Kennedy 已经离世而未能亲眼目睹。

# 行动

通过这次任务,你将制定和描述一个愿景。根据愿景写下使命描述,确定指导项目的核心价值观,并用五到六分钟的时间向所属的 Toastmasters 俱乐部传达你的想法。确保在俱乐部会议时获悉教育副主席的行程安排。准备演讲时,你可能想回顾下《有效沟通》(书目编号 CS225)第九单元“有力的劝说”。

## 描述你的愿景

1. 在下面的空白处,详细描述你的愿景。请参考这一章节的例子。

## 写下你的使命描述

2. 在下面的空白处，根据你的愿景写下你的使命描述。字数不超过 50 字。清楚、简洁。请参考这一章节的例子。

### 确定你的核心价值观

3. 在下面的空白处, 列出要用以指导领导力项目的核心价值观。限于三或四项。请参考这一章节的例子。

## 计划在俱乐部进行的演讲

4. 在下面的空白处,记录你将在俱乐部上对你的领导力项目作演讲的内容、组织结构和演示。然后,列出演讲的提纲。在向俱乐部演讲前,与你的指导委员会一同审核演讲内容。

## 向俱乐部展示你的演讲

5. 与你的指导委员会审核进展并对愿景、使命、核心价值观和演讲计划作出必要的改进或修改后，与教育副主席一起安排到俱乐部演讲的事项。确保已为你指定了评估员。评估员使用的评估指南在本章节的末尾处。确保带上这本书（附有评估指南），并在演讲前将它交给评估员。

## 指导委员会会议议程

第二次与指导委员会召开会议时, 使用下面的议程。让每位委员会成员在议程表里名字旁边写上名字的首字母。

### 第 2 次项目回顾会议

日期: \_\_\_\_\_

地点: \_\_\_\_\_

开始时间: \_\_\_\_\_

结束时间: \_\_\_\_\_

### 出席的委员会成员:

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

### 议题:

愿景描述

使命描述

核心价值观

### 委员会意见:

---

---

---

---

---

---

---



### 如何使他人“参与”你的愿景

回顾历史上伟大的领导者，你将会发现一个共同点：他们都具有说服他人的能力。例如，在第二次世界大战时，Winston Churchill 凭借其精力、对工作的投入及个人魅力统一了英国和同盟国的阵线。

General George S. Patton 虽然缺乏社会风度，而且有时作出错误判断，但是却能凭借其决断力和执着激发人们行动。

法国总统 Charles De Gaulle 是另外一种风格的领导者。他是一个果断的人，口才很好。凭借这两点，他赢得人们支持他所信仰的事业。

尽管受到许多特殊利益集团的反对，美国消费者权益倡导者 Ralph Nader 仍然能推广产品安全和买家意识的概念。他的努力导致美国消费者法规进行多次更改，最终结果是使市场上的产品更安全。

在全球，环保人士对公众、企业和政府的“绿色”意识持续产生巨大影响。许多环保人士是强大高效的领导者。

要使他人参与你的愿景，请先寻找那些你可以满足他们需求的人。这些是你的利益相关者：他们会对你的努力感兴趣，因为他们将从中受益或因为你需要他们的支持或合作以完成你的项目。

如果你的愿景是开办自己的古董商店，那么利益相关者可能是你的家人，你的朋友或你未来的生意合作伙伴。如果你正为教会制定为无家可归民众提供食物的计划，那么你的利益相关者是无家可归的人、追随的教会成员（他们自愿无偿提供服务）以及捐助物资的企业。对于为学校乐队募集资金的项目，那么谁是利益相关者呢？利益相关者将会是乐队成员、他们的家人以及学校官员。

并不是所有的利益相关者都支持你的项目。有些是支持者，有些可能从一开始就持反对意见。你需要招募支持者，并让他们去影响反对者。

首先列出你能想到的所有利益相关者。谁会对你的项目感兴趣呢？

接着，将利益相关者分成潜在的支持者和潜在的反对者。先关注支持者，然后关注反对者。至少想出一个让每个人愿意加入的理由。哪种利益能让某人提供帮助呢，心理上、社会上还是物质上？将它们写在人名后。

下一步的工作是联系关键支持者。关键支持者是指你能感觉到他们将帮助你实现愿景的人。关键支持者可能是行动组的成员，他们将对项目的成功作出贡献。一旦与你的关键支持者联系，那么你需要向他们阐述你的想法以及你所需要得到的帮助。考虑分享你的愿景、使命和核心价值观。分享的时候，你得谨慎行事。不能让你的支持者感觉到你压倒一切或令他们觉得你已经决定好一切而不需要他们的想法。组建行动组时，你将分享确定策略和战略的过程。这样做会令团队成员感觉到拥有自主权，并作出对项目的承诺。

一旦确定关键的感兴趣者，你就可以开始组建你的行动组。你要决定行动组的规模。可能三到四个就足够了，或者你可能想要多达八个或十个人。你只需要确定是否有能力管理该行动组的规模。挑选出你能与其有效共事的人，并邀请他们参加会议，旨在组建行动组。如果你对一些自愿者的效率感到怀疑，那么以不减弱他们热情的方式允许他们加入。他们依然可能作出有价值的贡献！

## 如何组建行动组

召集小组会议，讨论使命及实现使命的方式。按计划主持和召开会议，并使用以下指南：

1. 召开会议。要求与会者介绍自己。
2. 向与会者说明你正执行一个领导力项目以及想实现的目标。要求团队成员分享为什么他们对你的想法感兴趣。
3. 回顾到目前为止的进度。与他们讨论你的愿景、使命和核心价值观以及关于实现使命的其它想法。
4. 询问与会者他们对你所描述的愿景、使命和核心价值观是怎么想的。他们是否同意你已做的事情？
5. 记住一点，人都是需要感觉到这事与其有关系。询问他们的想法，并接受改进的建议。

## 如何制定行动计划

一旦获得对愿景、使命和核心价值观的一致认可，下一步工作通常是确定如何实现使命。这称为行动策略，是领导力模型六大维度中“指引”维度中的内容。有效的行动策略的关键是发挥杠杆作用或知道在哪里发挥力量能事半功倍。

发挥杠杆作用就如同使用铁撬棍把门打开。如果你喜欢，你可以用铁撬棍敲打门，但这么做作用不大。如果你能在门与门框间插入铁撬棍，你可能可以将门撬开。同样，如果你知道情况发生改变的杠杆支点，那么你可以找到用力于支点的方法。

例如，有人想变更法规或改变他人的方式，那么他们可以煽动民众或举行公众集会和示威。这些活动总是令人们感到他们正付出努力并从事重要的事情，但他们发挥的杠杆作用可能极微或甚至为零。此外，精心安排地电话会议，措辞严谨的信件或礼节性拜访对的人可能会产生巨大的影响。类似的方法将为你打开很多紧闭的大门。

选择行动策略没有固定的公式。有许多选择需要考虑。你的方法可能取决于你想施加影响的个人或组织以及你想取得的总结果。你可能只需要直接找其他感兴趣的人商谈，并尝试以双赢的方式进行协商。例如，在上文所述的开办古董商店的例子中，你就可以采用这种方法。

其他项目可能需要更多活动。例如，关于为无家可归民众提供食物的教会计划，你首先可能需要获得牧师和其它教会要员的支持。然后，你可能需要恳求教堂会众参与其中。

其它情况可能需要企业或政府行动。你可能希望公司的领导者更改策略。有些情况需要对个体或组织产生直接的政治压力。

引起媒体兴趣，联系合适的利益团体或甚至自己组建利益团体都是可能的选择。比如：组建大型的自愿者网络以采取某些行动，或者是采用说服教育的方法，如告诉人们存在的问题以及在解决问题时他们所承担的角色？

不管采用哪种方法，你都需要认真挑选。根据杠杆作用的结果来确定你的行动策略，如影响他人和事件的能力足够大以致于能促使事情发生。确保你的行动组成员都同意和支持采用这种方法。

## 制定行动计划

一旦确定总的行动策略，那么下一步工作就是与你的组员一起制定行动计划。这要求将行动策略分解成关键结果。

关键结果是实现使命需要的具体活动的更小领域。

借助第二部分的使命描述例子。你可能会为开办古董店确定这样的关键结果：

- ▶ 收购产品线（确定分销商等）
- ▶ 确定地点（查找店铺、协商租期、获取设备等）
- ▶ 获得资金（融资、人力资源等）

对于学校乐队的资金募集人来说，一些关键结果领域可以是：

- ▶ 确定资金筹集的几种方法。
- ▶ 使用各种方法招募帮助者。
- ▶ 采购物资并进行其它部署。例如，如果有种募集资金的方法是洗车，那么你必须确定地点以及采购洗车的用品。同样，如果计划卖糖果，那么你必须联系糖果商。
- ▶ 宣传事件。

对于为无家可归民众提供食物的教会计划，关键结果领域可以是：

- ▶ 获得教会对项目的支持。
- ▶ 请求别人捐助食物和其它必需品。
- ▶ 获得任何必要的保健和餐饮服务许可等。
- ▶ 招募支持者。

对于与 Toastmasters 俱乐部有关的项目，关键结果领域可以是：

- ▶ 招募教育委员会成员。
- ▶ 安排会议和主题活动。
- ▶ 改进评估方法。

将工作细分有助于我们感觉到项目是可管理的，而不是不可控的。将工作细分有利于我们将不同的行动归类，以便于我们决定什么工作需要完成，由谁来完成，以及什么时间完成。

## 如何确定角色、目标和时间表

你已经确定好愿景、使命、核心价值观、行动策略和关键结果领域，现在是时候指派队员实现每个关键结果了。

与你的团队一起讨论队员的技能或能为项目作出的贡献。有些队员可能有运用计算机的技巧，有些队员可能擅长演讲，而有些队员可能与有影响力的人有联系。你的团队拥有哪些资源呢？

一旦了解每个人的特长，那么指派实现关键结果领域的队员。他们的特殊能力将在相应的关键结果领域中发挥作用。例如，如果有一位队员是商业房地产经纪人，那么指派她帮忙寻找古董店的店址。如果另一位队员擅长写作，那么你可以让他帮忙对募集资金的事进行宣传。每个关键结果可以有多个队员完成，有些关键结果可能只需要一个会员。

接下来，让为每个关键结果负责的队员们一起确定至少一项具体的目标。

目标是指团队在实现使命时队员必须完成的具体任务。例如，教会项目的目的可以是：“在 4 月 15 日与牧师会面讨论为无家可归民众提供食物的计划。”对于 Toastmasters 俱乐部项目，目的可以是：“在 7 月 1 日，在俱乐部开展 Toastmasters 课程 The Art of Effective Evaluation（书目编号 251）。”开办古董店的其中一项目的可以是：“在 2 月 28 日，签订店址的租赁合同。”募集资金项目的目的可以是：“在 3 月 25 日，通过卖糖果募集到一千美元。”

目标是：

- ▶ 具体的。它清楚地描述了必须发生的事情。
- ▶ 可衡量的。结果可以验证。
- ▶ 实际的。它是切实可行的，是可以实现的。
- ▶ 有时限的。它包括实现目标的时间表。
- ▶ 以行动为导向。以动词开头进行描述。

这些特点都很重要。如果目的不现实或模糊，那么只会令队员感到困惑或消极对待。当你都不知道需要完成什么任务时，又怎么能实现目标。

收集所有目标描述并审核它们。确保目标已根据上述指南进行描述。目标间应该是可以兼容的，并有助于使命的实现。如果有目标需要重新写，那么与负责提出该目标的人一起修改。

在一份文档中列出所有项目信息。先写出愿景、使命、核心价值观、行动策略和关键结果领域。接着，列出每个关键结果领域的具体目标，包括完成时间和负责的队员。保持文档精简，限制在一到两页。这就是你的行动计划。给你的每位队员一份行动计划和其它所需信息，如其它队员的联系电话以及与任务相关的数据等。

此次作业要求你招募有意帮助你实现使命的队员，组建行动组，并制定行动策略。然后，与你的队员制定计划，确定关键结果领域和目的以及职责。

## 招募行动组成员

1. 使用“学习”部分提及的方法确定未来的队员，与他们会面，向他们推销你的项目，并获得他们加入行动组的同意。在下面空白处记录你的招募经历。

## 通过所有权共享的方式组建团队

2. 使用“学习”部分提及的方法, 与未来的队员一起召开会议, 获得他们对项目的愿景、使命和核心价值观的认可。会议结束后, 在下面空白处写下对讨论内容的意见以及与项目愿景、使命和核心价值观有关的更改或决定。

## 制定行动策略

3. 使用“学习”部分列出的方法,与队员一起制定行动策略。在下文空白处写下总策略以及对制定行动策略经历的评论。

## 开始制定行动计划

4. 使用“学习”部分列出的方法, 与队员一起确定项目的关键结果领域。在下文写下关键结果领域以及对确定关键结果领域经历的评论。

## 定义角色、目标和时间表

5. 使用“学习”部分列出的方法,与队员一起设定每个关键结果领域的目标和完成时间,然后确定每个领域的队员职责。在下文空白处写下目的、时间期限和任务以及对确定它们的经历的评论。

## 写下计划

6. 用下文的工作表列出项目的计划。向所有队员分发计划副本, 并准备与你的指导委员会审核该计划。

## 行动计划

我们的总目标：

我们的愿景：

我们的使命：

我们的核心价值观：

我们的行动策略：

### 我们的关键结果领域：

关键结果领域 1

关键结果领域 2

关键结果领域 3

目的：

目的：

目的：

目的：

目的：

目的：

图 3

## 课程计划和时间表

要完成的任务	一月	二月	三月	四月	五月	六月
任务 1						
任务 2						
任务 3						
任务 4						
要完成的任务	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月
任务 1						
任务 2						
任务 3						
任务 4						

## 与指导委员会会面

第三次与指导委员会召开会议时, 使用下面的议程表。要求每位委员会成员在名字旁边写上姓名的首字母。

### 第 3 次项目回顾会议

日期: \_\_\_\_\_

地点: \_\_\_\_\_

开始时间: \_\_\_\_\_

结束时间: \_\_\_\_\_

### 出席的委员会成员:

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

### 议题:

招募队员加入你的项目

组建团队

制定行动策略

制定项目计划

角色、目的和时间表的详细信息

项目书面计划

### 委员会意见:

---

---

---

---

---

## 第 2 次行动阶段

**帮助团队完成使命**

你的行动组已组建。你已经在行动计划中简短陈述愿景、使命描述、核心价值观、行动策略、关键结果领域和具体目的，以让队员遵照执行。你已经向每位队员分发一份计划。

现在是执行计划的时候了。关注关键结果领域及其目的，然后密切监控进度。此时，服务型领导力模型中剩下的三大维度将发挥作用：支持、培养和认可。

**支持**

支持可以是心理上、后勤保障或金钱上的支持。支持可能涉及到协调工作和改善队员间的沟通，甚至要求在需要时进行协助。提供恰当的支持意味着与每位队员保持联系，从而知道他们是否需要你的支持。你可能需要帮助队员解决问题、作出决定或解决队员间的矛盾。你也可能代表你的团队与项目相关的人士打交道。

支持同时意味着知道什么时候退居幕后，让他人工作。不要坚持认为所有人都必须按你的方式工作。当人们感觉到拥有自主权时，他们就会产生激情和作出承诺。这意味着你要相信他们的判断，并让他们自由工作和履行职责。

**培养**

帮助队员在工作中学习和成长是培养队员的一部分内容。例如，如果你有资格，你可以教或者指导队员新的技能；或者队员之间也可以互相指导。有些队员可能想学习计算机技巧。另外一些队员可能想设计小手册和促销材料。一些队员甚至想培养他们自己的领导力技巧。为你的队员提供学习的机会！

**认可**

让你的队员知道他们的贡献是被重视的！作为一位领导者，你同时是一位啦啦队长，一位赞美者和一位鼓励者。团队偶尔会遇到问题或对如何开展工作持反对意见。

队员可能会时不时感到受挫和气馁。这是很正常的。在这些士气低落情况下以及事情进展顺利时，提醒队员他们干得真好。赞扬和认可可以激起士气以及增强队员对项目的承诺。

要敢于要求队员们专注于他们的分配任务、取得令人满意的结果以及履行义务。但是当他们的确这么做了，你也不要吝啬赞扬和认可他们的工作。应将服务型领导力看作是给予、支持和激发，而不是苛求、逼迫和控制。再次回顾第一部分 23 页“领导者行为”，这对你有帮助。

## 定期召开进度审核会议

随着项目的进展，坚持与你的团队召开审核会议。

这些会议可以：

- ▶ 帮助每位队员了解最新进展。
- ▶ 帮助队员了解他们所做的工作对项目作出了哪些贡献。
- ▶ 允许队员提出解决问题的看法。
- ▶ 和队员一起作决策。这些决策将影响到整个团队。
- ▶ 培养团队精神。
- ▶ 认可他人并允许他人去认可其他人。

下面是召开高效审核会议的贴士：

- ▶ 提前通知每位与会者，从而使他们做好计划。
- ▶ 按时开始会议。同时期望其他人也能准时到场。
- ▶ 提供书面议程表。
- ▶ 先解决优先级最高的事情以确保你能在规定的时间内完成更多事情。然而，如果某一具体事情很复杂或有争议，那么先讨论容易些的事情会更有效率。
- ▶ 确保每位与会者都有表达意见的机会。确保没有人垄断会议。
- ▶ 使会议向前推进。确保讨论的内容与手中议程表的条目有关。
- ▶ 当团队讨论完议程表中一项内容时，开始讨论下一项内容。
- ▶ 指定某人详细记录讨论的主题和所作的决策。如果合适的话，将这些记录分发给队员。
- ▶ 保留最后五分钟，用来评估会议本身。会议是否有效？是否实现了所有目标？是否所有人都到场？会议是否有效主持而且时间分配地很好？下一次会议能作出哪些改进？回答上述问题将使团队对有效使用时间和精力有更清楚地认识。

## 审核当前的个人进度

随着项目向前推进，审视培养自身领导力技巧的进度。你可能准备在几个星期后进行审视或者几个月后还没准备好，这取决于你有多少锻炼领导力技巧的机会。如果你频繁地与队员互动，指导、协调和解决问题，并有足够的执行计划的经验，那么你已经准备好审视你的进度了。

衡量你的领导力能力的首要因素是团队完成任务的有效性。队员正在完成任务吗？目标是否在期限前实现？进度是否可接受？

衡量你的领导力能力的第二个因素是团队合作的有效性。队员一起工作时是否有效率？他们是否有团队精神？他们是否互相合作？他们是否很好地利用他们的知识和技巧？团队是否包容个性、观点以及思考方式的差异，而仍然在关键问题上达成共识？

衡量你的领导力能力的第三个因素是队员对你的工作以及他们自己的努力的看法。单独或在团队会议上询问他们。如果你为会议设定了积极的基调，而且不抵触别人的意见，那么队员会很乐意向你提供有价值的信息。

衡量你的领导力能力的第四个因素是你对自身领导力技巧的评价。在第一部分，调查表的答案帮助你了解你已经拥有的领导力技巧以及你需要培养的技巧。现在再回答这些问题将使你看到自己的进步，并确定需要提高的技巧领域。

## 克服障碍、挫折和问题

随着项目向前推进，你将会遇到障碍、意料外的事情，甚至是挫折。事实上，衡量高效领导者的另外一个因素是你处理这些挑战的方式。

当遇到第一个问题时就想打退堂鼓是很正常的！但是如果你总是持这种看法，那么你将不可能成为高效的领导者。问题可以而且应该被视为可管理的挑战，这将激励团队更认真工作，甚至在解决问题时更紧密合作。保持队员对计划的关注，并帮助他们如团队一样工作。

不要向障碍投降，但是在克服障碍时要讲究实际。每个问题、障碍或挫折都将考验你的计划以及你的领导力能力。问自己这样的问题：“现在发生这种事情，我们的计划还依然可行吗？我们能否实现使命？我们该如何适应这种新情况？”如果你确定原来的计划是可行的，那么尽可能有效地解决问题。如果修改计划很必要，那么与队员一起设定新目标和时间表。

## 解决人的问题

在担任领导者角色时，有时候会遇到人的问题。个性冲突或其它个人分歧都可能影响队员的工作。在一些情况下，队员可能花在与他人争斗的时间比花在工作上的时间还多。作为领导者，解决这些问题是你的任务。许多与此相关的书籍并没有更深入讨论这个话题。下文列出一些处理这些问题的指南：

- ▶ 如果可能，防止这些问题的发生。投入额外的时间和精力鼓励队员互相沟通和积极思考问题。在小分歧升级为大战前，帮助队员解决冲突。
- ▶ 坚持按照计划行事。清楚的指引和好的计划是你解决争议和防止敌意的最好工具。一旦队员接受愿景、使命、核心价值观和目标，不管什么时候发生冲突，你都可以强调大家都认可项目的总方向。哪种观点对项目的整体情况最有利则采纳该观点。
- ▶ 公平对待。避免有所偏袒。发生冲突时，倾听所有有关人员的意见，然后再作判断。正如哲学家 Aldous Huxley 所说“谁是对的不重要，什么是对的人才重要。”
- ▶ 立即解决冲突。不要忽视冲突或争议的情况。立即与所有有关人员公开讨论。
- ▶ 可能的话，允许让队员自己解决冲突。通常，其他队员只需要指出该冲突是如何阻碍团队工作就可以说服争执的双方达成一致。
- ▶ 必要时，利用领导者的权威解决冲突。如果你已赢得高度信任和非正式权威，你就可以在队员的支持下从容优雅地解决问题。如果你的决定令一方成为赢家，而另一方成为输家，那么请确保与各方单独会面以抚平冲突带来的伤害。
- ▶ 必要时，替换掉队员。有时候，你可能遇到这样一位队员：他或她的表现损害了团队工作。如果你与他讨论了需改进的地方之后他仍然表现地不尽如人意，那么请毫不犹豫地让其离开。这样做的最可能结果是提高团队的士气和效率。

## 什么时候以及如何重新思考你的方向

你和你的团队可能在某个时候发现一开始制定的方法不奏效。你可能抱负太大或对行动方案的判断有误。你可能会发现队员不具备实现使命的必需技巧或知识。或者是情况发生巨大变化，使得原计划变得不合适。

如果发生这些情况，请重新评估你的方向。例如，你可能确信愿景、使命和核心价值观仍然有效，但是需要重新确定关键成果。或者，关键成果仍然有效，但是这些成果背后的目的必须更改。你甚至可能需要重新思考使命，并采用不同的方法。如果甚至当初的愿景不再有效，那么意味着你不得不重新评估整个项目。

无论是哪种情况，你都需要保持思想开放。与你的队员一起重新评估计划，必要时，修改计划。这样的经历可以使团队变得更加强大。

# 行动

在本次作业中,你可以:1) 根据你的计划审核进度;2) 描述遇到的障碍、问题或挫折以及你是怎么解决的;3) 讨论遇到的任何人的问题以及它们是怎么解决的。下一步工作是分析到目前为止你的原计划是否仍然合适。然后,与队员讨论他们对项目的感觉、进度及你的指引。最后,你将再次评估你的领导力技巧并将结果与第一单元的结果进行比较。

## 审核计划执行的进度

1. 在下文空白处,总结每个关键成果的进度及目标的实现情况。

## 克服困难

2. 在下文空白处, 描述遇到的所有障碍、问题或挫折, 并阐述你是怎么解决的。

## 处理冲突

3. 在下文空白处, 描述你作为领导者时遇到的所有人的问题, 并阐述你是怎么解决的。

## 重新评估整体计划

4. 在下文空白处, 总结当前对原有愿景、使命、核心价值、行动策略和行动计划是否仍然合适的判断。你是否仍然相信一开始制定的总体方法合适? 如果不合适, 你将如何修改呢?

## 获得队员的反馈

5. 衡量领导者表现的一项指标是团队成员如何看待他们的工作和你的努力。单独与你的队员会面或一起会面, 与他们讨论项目、他们付出的努力以及你所作出的努力。下述问题将帮助你引导讨论的进行:

- ▶ 我们是否正在完成任务?
- ▶ 目标是否在期限前实现?
- ▶ 进度是否可接受?
- ▶ 我们是否合作地很好?
- ▶ 领导者是否和团队合作地很好?
- ▶ 我们的团队是否有团队精神?
- ▶ 冲突和观念的多样化是否得到很好地解决?
- ▶ 队员的技巧和才干是否得到有效地运用?
- ▶ 你对当前进行的工作感觉如何?
- ▶ 你对领导者作出的努力感觉如何?

与你的团队会面后, 在空白处写下答案。

- ▶ 可以作出哪些改变或改进以提高团队实现使命、目标和任务等的有效性?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- ▶ 可以作出哪些改变或改进以增强团队合作、充分利用队员技巧以及有建设性地解决冲突?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- ▶ 我可以采取什么措施让我成为一个更有效的领导者?

## 重新评估你的领导力技巧

6. 在第一部分, 你已经通过 23 项的行为描述评估你的领导力技巧。你已经通过很多机会展示你的领导力技巧。现在, 是时候重新评估这些技巧并将结果与当初的评估进行比较。

**须知:** 根据每项内容进行评级。用数字表示, 1 表示最低, 5 表示最高。

将每个维度内每项分数相加, 然后除以该维度内测试项目的总数, 以得出每个维度的平均分。你将获得六大维度的分数, 从 1 到 5 不等。

然后, 在图 4 的坐标轴上填上相应数字。

### 愿景和价值观:

- \_\_\_\_\_ 1. 我清楚地意识到我们团队应取得的结果。
- \_\_\_\_\_ 2. 我时刻了解当前可能影响到我的团队和团队使命的事件。
- \_\_\_\_\_ 3. 我看到可能发生的问题并计划如何克服它们。
- \_\_\_\_\_ 4. 我知悉做决策需要的信息。
- \_\_\_\_\_ 5. 我可以在需要的时候变得大胆和果断。
- \_\_\_\_\_ 6. 我亲自践行对团队成功很重要的价值观。
- \_\_\_\_\_ 本维度总分 (愿景和价值观)
- \_\_\_\_\_ 将总分除以 6 得到平均分

### 指引:

- \_\_\_\_\_ 7. 我有效地设定团队的目标和策略。
- \_\_\_\_\_ 8. 我有效地使不同团队成员执行任务, 并确保他们知道事情的轻重缓急。
- \_\_\_\_\_ 本维度总分 (指引)
- \_\_\_\_\_ 将总分除以 2 得到平均分

### 说服:

- \_\_\_\_\_ 9. 我在与他人相处时表现自信。
- \_\_\_\_\_ 10. 我帮助队员理解和认可我们做法的目的。
- \_\_\_\_\_ 11. 我常常提醒队员我们要实现的目标。
- \_\_\_\_\_ 12. 我能很好地沟通, 并认真倾听。
- \_\_\_\_\_ 13. 我跟进决策的执行并确保它们已经被执行。
- \_\_\_\_\_ 本维度总分 (说服)
- \_\_\_\_\_ 将总分除以 5 得到平均分

**支持：**

- \_\_\_\_\_ 14. 我了解团队的最新进展。
- \_\_\_\_\_ 15. 我明智地运用人力、资金和物资实现我们的使命。
- \_\_\_\_\_ 16. 我有创造力，并且是一位优秀的问题解决者。
- \_\_\_\_\_ 17. 我有效地管理时间并完成工作。
- \_\_\_\_\_ 本维度总分（支持）
- \_\_\_\_\_ 将总分除以 4 得到平均分

**培养：**

- \_\_\_\_\_ 18. 我帮助团队成员提高技巧和增加知识。
- \_\_\_\_\_ 19. 我教授和指导队员，以帮助他们面对具体的挑战，解决问题，和改善不尽如人意的表现。
- \_\_\_\_\_ 20. 我培养了团队精神。
- \_\_\_\_\_ 本维度总分（培养）
- \_\_\_\_\_ 将总分除以 3 得到平均分

**认可：**

- \_\_\_\_\_ 21. 我对队员的努力和取得的结果表示赞赏和认可。
- \_\_\_\_\_ 22. 我尊重任何队员提出的想法和观念。
- \_\_\_\_\_ 23. 我提供庆祝成功的机会，表示队员的付出是得到认可的。
- \_\_\_\_\_ 本维度总分（认可）
- \_\_\_\_\_ 将总分除以 3 得到平均分

得出六大维度的分数后，将它们标记在图 4 的轮形图中。用六条线连接坐标轴上的点，形成一个多边形，从而一眼就可以知道你的总体领导力。然后，回顾这些分数，并找出需要改进的领域。分数 3 是大致的分界线。如果你的分数高于 3 分，那么你在那方面的能力相对强些。如果你的分数低于 3 分，那么你在那方面的能力需要加强。

你可以复印图 4 的分数以与你的指导委员会进行讨论。

## 你的领导力概况

在本图表中描绘你的领导力概况

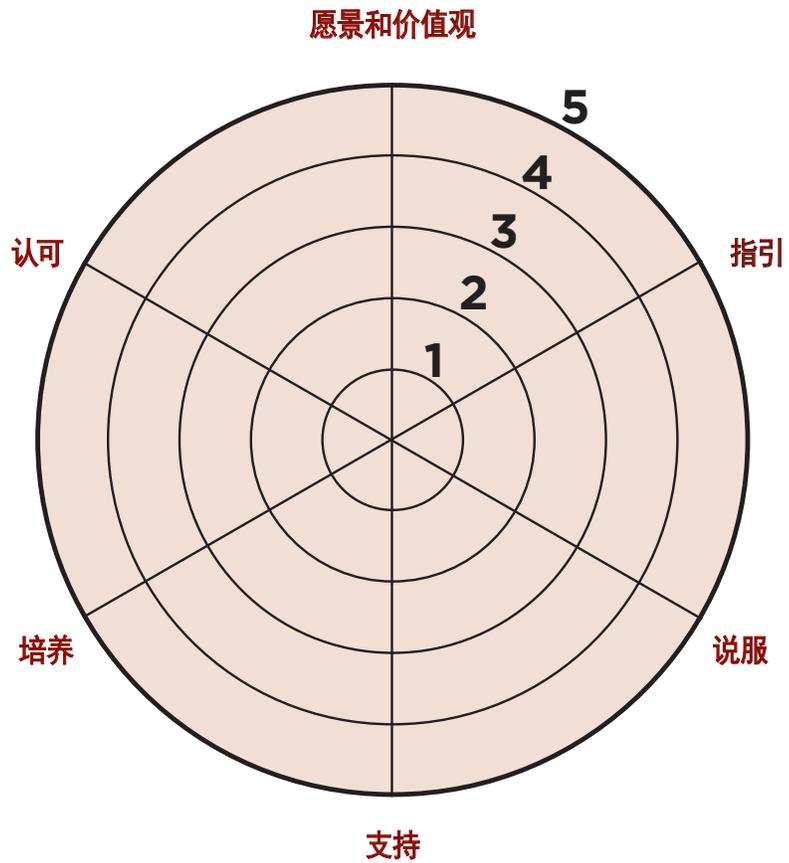


图 4

将第一部分的结果与这部分的结果进行比较，并回答下述问题。

- ▶ 你在哪些领域的领导力技巧较强？

▶ 你在哪些领域的取得了进步?

▶ 你在哪些领域的技巧需要加强? 如何加强?

## 与指导委员会会面

第四次与指导委员会召开会议时, 使用下面的议程表。要求每位委员会成员在名字旁边写上姓名的首字母。

### 第 4 次项目回顾会议

日期: \_\_\_\_\_

地点: \_\_\_\_\_

开始时间: \_\_\_\_\_

结束时间: \_\_\_\_\_

### 出席的委员会成员:

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

### 议题:

当前计划执行进度

遇到的障碍、问题或挫折; 你是如何解决的。

遇到的人的问题(若有); 你是如何解决的。

原计划的有效性

从队员处获得的反馈

### 委员会意见:

---

---

---

---

---

### 审核结果

你已经学习了服务型领导力六大维度而且完成了所有培养领导力技巧的步骤：形成愿景、确定使命、确定核心价值观、组建行动组、制定行动策略（包括关键成果和目的）、准备书面计划并与队员一起实现使命。

如果你已经实现使命或还在实现使命的过程中，那么恭喜你！你应该为你自己和你的团队感到骄傲。但是，如果你付出努力却不成功，那么请别气馁。领导者并不是一开始就能成功。

不管成功与否，请花时间分析你所付出的努力。如果成功了，你应该归功于什么呢？是团队的杰出工作吗？是你解决特大障碍的能力吗？如果遇到相同情况，你会采用不同的方法吗？如果失败了，你应该将失败原因归于什么呢？不现实或不清晰的愿景和使命？不好的计划？缺乏队员支持？情况有变，以至于愿景和使命变得过时或不切实际？如果遇到相同情况，你会采用不同的方法吗？

### 向俱乐部展示结果

用五到七分钟的演讲与你的 Toastmasters 俱乐部分享你所学到的东西。将你的所有经验浓缩在这短短的时间内着实是一个挑战。下面是演讲准备的指南。

- ▶ 不要试着囊括项目的所有细节；只需讲重点。
- ▶ 分享学习过程的感受。你对领导力的认识？其他人？你自己？
- ▶ 选择与所有听众有关的一到两个最感兴趣或最吸引人的内容。
- ▶ 回顾你自认为最有价值或最重要的关键领导力行为。
- ▶ 用你所经历的奇闻轶事或故事强调重点。

一旦制定了演讲的计划或大纲，那么安排与你的指导委员会召开最后一次审核会议。与指导委员会分享你的发现、讨论学习过程、展示你的演讲计划并进行审核。吸取他们的建议。在适当的情况下，修改你的演讲计划。这将是与委员会的最后一次会面。

让教育副主席一起安排你的演讲。在演讲前与评估员会面，讨论演讲评估事项并确保评估员理解演讲的目的。

## 如何获得卓越领导奖项

在俱乐部做完演讲后，完成附录中卓越领导奖项的申请。确保指导委员会成员在申请上签字，并在相应地方写上他们的地址和联系电话。

同时，让你的俱乐部教育副主席签名。如果你本身是教育副主席，让其他现任俱乐部干事在申请上签字。将完成的申请表和已完成的对“展示结果”的评估邮寄到 Toastmasters International。验证完申请表上的信息后，全球总部将向你发送卓越领导证书。

# 行动

## 计划在俱乐部进行的演讲

1. 在你这次领导力的经验中有哪些话题和心得你想在俱乐部分享, 请写在以下空白处然后设计出演讲大纲。

## 与指导委员会一同审核演讲内容

2. 安排一次与你的指导委员会会面的时间。如下文的“反馈”章节所述，准做好讨论你的整个学习经验的准备，并展示你在俱乐部的演讲计划。这是你与指导委员会的最后一次会面，所以请记得感谢他们对你的帮助，并让他们在卓越领导申请表上签字，并让他们在相应位置写上地址和联系电话。

## 向俱乐部展示你的演讲

3. 在俱乐部进行你的领导力经验的演讲。确保评估员完成下一页的评估指南。



# 反馈

## 与指导委员会会面

当你第五次与指导委员会召开会议时,使用下面的议程表。要求每位与会的委员会成员在议程表上他或她的名字旁边写上他们姓名的首字母,并在附录的卓越领导奖项申请上签名。

### 第 5 次项目回顾会议

日期: \_\_\_\_\_

地点: \_\_\_\_\_

开始时间: \_\_\_\_\_

结束时间: \_\_\_\_\_

### 出席的委员会成员:

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

姓名: \_\_\_\_\_ 姓名的首字母: \_\_\_\_\_

### 议题:

项目的成功之处

在项目中你所学到的领导力、关于与人相处和你自己的新的认识

你计划在演讲中涵盖的关键点

### 委员会意见:

---

---

---

---

## 词汇

下文是本课程中所使用的一些术语的定义。

- 领导力** 激发队员实现有价值结果的能力。
- 服务型领导力** 侧重于服务的领导能力；领导者向那些为他人服务的人提供服务。
- 正式权威** 根据领导者在组织或权力结构中的正式职衔和职位授予领导者领导他人的权力。
- 赢得的权威** 非正式的或个人权威；来自于他人对领导者本身的尊敬和尊重的影响力，与领导者的任何正式权威无关。
- 目标** 值得付出所有努力追求的结果。这是领导者行动的目的以及团队努力的指导思想。  
说明：许多管理和领导力方面的专家对目的和目标这两个术语的使用意见不统一。一些专家将想实现的总结果称为目的，而将中间过程取得的结果称为目标。其他专家的看法与此不同。他们认为目标是总结果，而目的是分项结果。为了简单地使用术语并避免发生误解，本手册将想取得的总结果称为目标，将分项目标称为目的。
- 愿景** 头脑中对想实现的结果形成的想象或概念；描绘团队、组织、公司或企业应实现的结果。愿景描述有助于他人设想要实现的目标。
- 使命** 描述了领导者想如何运作团队以实现愿景。
- 价值观** 引导领导者行动的基本信念；与企业有关的，被领导者和队员视为重要的和值得追求的事情。
- 核心价值观** 实现使命的少数相当重要的价值观。
- 行动策略** 最可能引起变革的单一行动。某项行动策略可能引起社会舆论。某项行动策略可能对所选的政治人物产生极大压力。某项行动策略可能是平静地与立法者沟通。某项行动策略可能是对事件进行最大范围的媒体曝光。每项行动策略都有自己的优缺点。领导者选择的行动策略应该是最能实现目标的策略。

- 行动计划** 实现领导者目标的简短的、具体的书面计划。行动计划包括实现目标而需要完成的一系列确切的目的和任务以及实现目标的时间表。行动计划包括分派给团队成员的具体职责。
- 关键结果领域** 行为和要实现的结果的总分类, 帮助领导者和队员关注需要做的事情。
- 目的** 为了实现总目标而需要完成的具体目标、结果或成果。目的有着非常具体的、清楚定义的结果以及实现目的的时间期限。
- 任务** 实现目的而必须执行的具体行为或活动。
- 时间表** 安排表, 列出实现具体目的的任务以及完成这些任务的时间期限。

Toastmasters International

## LEADERSHIP EXCELLENCE CERTIFICATE APPLICATION

### 卓越领导证书申请

要获得卓越领导证书, 请填写此表格, 并将其邮寄或传真(其中一种)至:

Education Department

传真: +1 949-858-1207

Toastmasters International

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

确保指导委员会成员以及你的教育副主席在申请的相应位置签名, 并在第 65 页附上“展示结果”的评估。只有当前的会员才能申请该奖项。

#### 请打印或填写

Member No.

会员编号

Club No. & Name

俱乐部编号和名称

District

大区

Name

姓名

Date

日期

Address

地址

Address 2

地址 2

Email

邮件地址

Phone

电话

#### Guidance Committee:

##### 指导委员会:

The following served on my guidance committee and can confirm my efforts and completion of this program:

下列人员是指导委员会成员。他们能证明我的努力以及课程的完成情况:

Name

姓名

Name

姓名

Address

地址

Address

地址

Daytime Telephone No.

白天联系电话

Daytime Telephone No.

白天联系电话

Signature

签名

Signature

签名

Name

姓名

Name

姓名

Address

地址

Address

地址

Daytime Telephone No.

白天联系电话

Daytime Telephone No.

白天联系电话

Signature

签名

Signature

签名

Signature

签名:

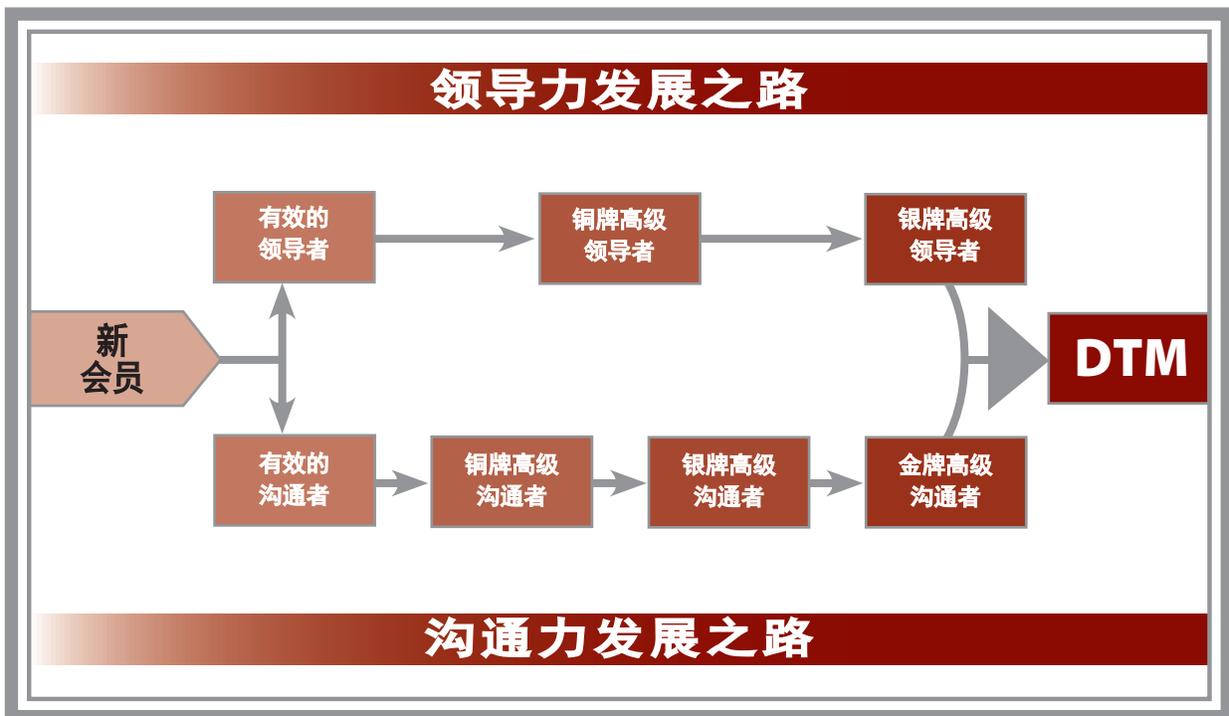
教育副主席(VPE)

【如果申请人本身就是教育副主席, 那么必须由另外一位在俱乐部干事签名。】

# TOASTMASTERS 教育课程



Toastmasters 培训课程包含两大系统 – 沟通力发展之路和领导力发展之路。我们鼓励你同时学习两条发展路径的内容, 因为它们并不会相互排斥, 可同时进行。达成特定任务, 你的能力便会受到认可。下一页将说明你能获得的奖项及其要求。下图是两大系统的奖项进阶之路。





# 教育 奖项要求

以下简要说明每个发展之路能获得的奖项以及要求。如需有关要求的完整细节，请查阅实际的奖项申请表。

## 沟通力发展之路

### 有效的沟通者 (CC)

#### 要求：

- ▶ 已完成《有效沟通》(书目编号 CS225) 手册

达到要求后，请教育副主席在线提交 CC (有效的沟通者) 申请表，或将填妥并签署好的 CC 申请表连同“作业完成进度表”一起寄到全球总部。

**你将获得：**证书；两份免费的《高级沟通系列》手册（仅限首次申请者）；给雇主的信（只提供英文证书和信）

### 铜牌高级沟通者 (ACB)

#### 要求：

- ▶ 已获得有效的沟通者奖项（或 CTM 奖项）
- ▶ 已完成《高级沟通系列》中的两本手册

达到要求后，请教育副主席在线提交 ACB (铜牌高级沟通者) 申请表，或将填妥并签署好的 ACB 申请表连同“作业完成进度表”一起寄到全球总部。

**你将获得：**证书和给雇主的信（只提供英文证书和信）

### 银牌高级沟通者 (ACS)

#### 要求：

- ▶ 已获得铜牌高级沟通者奖项 (Able Toastmaster 或 ATM-B 奖项)
- ▶ 已完成《高级沟通系列》中的另外两本手册
- ▶ 完成更好的演讲者系列 (The Better Speaker Series) 和/或成功俱乐部系列 (The Successful Club Series) 中的任意两个演讲

达到要求后，请教育副主席在线提交 ACS (银牌高级沟通者) 申请表，或将填妥并签署好的 ACS 申请表连同“作业完成进度表”一起寄到全球总部。

**你将获得：**证书和给雇主的信（只提供英文证书和信）

### 金牌高级沟通者 (ACG)

#### 要求：

- ▶ 已获得银牌高级沟通者奖项 (Able Toastmaster Bronze 或 ATM-S 奖项)
- ▶ 已完成《高级沟通系列》中的另外两本手册
- ▶ 完成成功/领导力系列 (Success/Leadership Series)、成功/沟通力系列 (Success/Communication Series) 或青年领导力系列 (Youth Leadership) 中的一个演讲
- ▶ 指导一位新会员完成前三次备稿演讲

达到要求后，请教育副主席在线提交 ACG (金牌高级沟通者) 申请表，或将填妥并签署好的 ACG 申请表连同“作业完成进度表”一起寄到全球总部。

**你将获得：**证书和给雇主的信（只提供英文证书和信）

### 获得多个奖项

每次会员希望获得沟通系统系列奖项 (ACB、ACS 和 ACG) 时, 他/她必须完成每个奖项的两本新的《高级沟通系列》手册。也就是说, 会员每次获得 ACG (金牌高级沟通者) 奖项前, 必须完成六本不同的高级沟通系列手册 - ACB 两本、ACS 两本、ACG 两本。会员每次希望重新获得沟通系统奖项时, 他/她可能要重复完成之前获得沟通奖项时使用的手册。比方说: 如果会员为获得首个 ACB 已完成《娱乐性演讲者》(书目编号 CS226A) 和《知识型演讲》(书目编号 CS226B), 可能需要重复这些手册来获得第二个 ACB 或重复获得的任何其他沟通奖项。

会员致力于得到单个奖项 (ACB、ACS 和 ACG) 时, 不可重复完成同一本《高级沟通系列》手册。比方说: 会员不能为获得同一个 ACB 完成《娱乐性演讲者》(书目编号 CS226A) 两次。

## 领导力发展之路

### 有效领导力 (CL)

#### 要求:

- ▶ 已完成《有效领导力》(书目编号 CS265) 手册

达到要求后, 请教育副主席在线提交 CL (有效领导力) 申请表, 或将填妥并签署好的 CL 申请表连同“作业完成进度表”一起寄到全球总部。

**你将获得:** 证书和给雇主的信 (只提供英文证书和信)

### 铜牌高级领导 (ALB)

#### 要求:

- ▶ 已获得胜任领导奖项 (完成《有效领导力》(书目编号 CS265) 手册)
- ▶ 已获得有效的沟通者奖项 (或 CTM 奖项)
- ▶ 担任俱乐部干事 (主席、教育副主席、会员副主席、公关副主席、秘书、财务官或接待官) 至少六个月, 并在任期内参与拟定“俱乐部成功计划”
- ▶ 担任上述职务期间, 参与大区举办的俱乐部干事培训
- ▶ 完成成功俱乐部系列 (*The Successful Club Series*) 和/或卓越领导系列 (*The Leadership Excellence Series*) 中的任意两场演讲

达到要求后, 请教育副主席在线提交 ALB (铜牌高级领导) 申请表, 或将填妥并签署好的 ALB 申请表寄到全球总部。

**你将获得:** 证书和给雇主的信 (只提供英文证书和信)

### 银牌高级领导 (ALS)

#### 要求:

- ▶ 已获得铜牌高级领导奖项 (或或之前的 CL 奖项)
- ▶ 担任过全任期的大区干事 (大区总监、教育质量总监、公关经理、行政经理、财务经理、中区总监、小区总监)
- ▶ 已完成高效领导力课程 (书目编号 CS262A) 课程
- ▶ 成功担任过俱乐部发起人、指导人或教练

达到要求后, 请教育副主席在线提交 ALS (银牌高级领导) 申请表, 或将填妥并签署好的 ALS 申请表寄到全球总部。

**你将获得:** 证书和给雇主的信 (只提供英文证书和信)

### 杰出 Toastmaster (DTM)

#### 要求:

- ▶ 已获得金牌高级沟通者奖项 (或 ATM-G 奖项)
- ▶ 已获得银牌高级领导奖项 (或 AL 奖项)

杰出 Toastmaster 是会员可获得的最高荣誉。达到要求后, 请教育副主席在线提交 DTM (杰出 Toastmaster) 申请表, 或将填妥并签署好的 DTM 申请表寄到全球总部。

**你将获得:** 奖牌和给雇主的信 (只提供英文证书和信)

# ADVANCED LEADER/DISTINGUISHED TOASTMASTER (AL) (DTM) 高级领导者/杰出 Toastmaster (AL) (DTM) AWARD APPLICATION 奖项申请表



## 申请资格:

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

- ▶ 填写此申请表格的正反两页。
- ▶ 确保俱乐部干事签署申请表, 并注明日期。
- ▶ 请当前俱乐部干事在 [www.toastmasters.org](http://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 (其中之一):

Member Services - Education Awards 传真: +1 949.858.1207  
Toastmasters International  
P.O. Box 9052, Mission Viejo, CA 92690 USA

## 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 \_\_\_\_\_ Postal Code \_\_\_\_\_  
城市 州/省 邮编

Country \_\_\_\_\_ Email Address \_\_\_\_\_  
国家 邮件地址

Phone \_\_\_\_\_  
电话

申请 DTM 的条件

**将奖项申请表提交至全球总部前, 必须完成所有作业。勾选正在申请的奖项。**

- Advanced Leader Bronze** (complete Section I)  **Advanced Leader Silver** (complete Section II)  **Distinguished Toastmaster** (complete Section III)  
铜牌高级领导奖项 (完成第一章节) 银牌高级领导奖项 (完成第二章节) 杰出 Toastmaster (完成第三章节)

## I. Advanced Leader Bronze (ALB) 铜牌高级领导者

- ▶ Achieved Competent Leader (CL) award for completing Competent Leadership  
完成《有效领导》手册已获得有效的领导者奖项 (CL) Date \_\_\_\_\_ Club/District No. \_\_\_\_\_  
日期 俱乐部/大区编号
- ▶ Achieved Competent Communicator (CC) award  
(or achieved Competent Toastmaster award) Date \_\_\_\_\_ Club/District No. \_\_\_\_\_  
已获得有效沟通者奖项 (CC) (或 CTM 奖项) 日期 俱乐部/大区编号
- ▶ Served at least six months\* as a club officer (president, vice president education, vice president membership, vice president public relations, secretary, treasurer, or sergeant at arms) and participated in the preparation of a Club Success Plan while serving in this office.  
担任俱乐部干事 (主席、教育副主席、会员副主席、公共关系副主席、秘书、财务官或接待官) 至少六个月\*, 并在任期内拟定俱乐部成功计划。  
(\*您必须于 7 月 1 日到 12 月 31 日期间或 1 月 1 日到 6 月 30 日期间担任俱乐部干事, 才符合此要求。若您其它六个月期间担任俱乐部干事, 则不符合此要求。您必须在提交申请时已担任过六个月的俱乐部干事。)

Office held \_\_\_\_\_ in Club No. \_\_\_\_\_  
担任的职务 俱乐部编号

Served six months as follows (check one and fill in year)  
任职的六个月如下 (请检查并填写年份)

July 1 – December 31, \_\_\_\_\_ January 1 – June 30, \_\_\_\_\_  
7 月 1 日–12 月 31 日, 1 月 1 日–6 月 30 日,

Date you helped prepare a Club Success Plan for your club  
(must coincide with above officer term)  
注明您参与拟订俱乐部成功计划的日期 (必须与上述任期一致)

MONTH YEAR  
月 年

- ▶ While serving as a club officer, participated in a district-sponsored club-officer training program.  
(Applicants in undistricted clubs need not complete this requirement.)  
担任俱乐部干事期间, 参与大区赞助的俱乐部干事培训。(未归属大区的俱乐部的申请人不需要符合此要求。)

Date attended training \_\_\_\_\_  
参与干事培训活动的日期

- ▶ Conducted two presentations from *The Successful Club Series* and/or *The Leadership Excellence Series*. (*Success/Communication, Success/Leadership, Youth Leadership* and *The Better Speaker Series* do not qualify.) Presentation date may not be one used previously.  
完成成功俱乐部系列(*The Successful Club Series*)和/或卓越领导系列(*The Leadership Excellence Series*)中的任意两场演讲。(不包括成功/沟通(*Success/Communication*)、成功/领导力(*Success/Leadership*)、青年领导力(*Youth Leadership*)和更好的演讲者系列(*The Better Speaker Series*。))演讲日期不是之前使用过的日期。

Presentation Name 演讲名	Date Presented 演讲日期
1. _____	_____
2. _____	_____

## II. Advanced Leader Silver (ALS) 银牌高级领导者

- ▶ Received Advanced Leader Bronze award (or "old" Competent Leader award)  
已获得铜牌高级领导者奖项(或“以前”的CL奖项)
- |  |                   |   |                       |
|--|-------------------|---|-----------------------|
|  | CLUB NO.<br>俱乐部编号 | CERTIFICATE NO. (If applicable)<br>证书编号(如有) | DATE RECEIVED<br>接收日期 |
|--|-------------------|---|-----------------------|
- ▶ Served a complete term\* (July 1 – June 30) as a district officer (District Director, Program Quality Director, Public Relations Manager, Administration Manager, Finance Manager, Division Director, Area Director). (Applicants in undistricted clubs need not complete this requirement.)  
担任过全任期(7月1日到6月30日)的大区干事(大区总监、教育质量总监、公关经理、行政经理、财务经理、中区总监、小区总监)。(处于未归属大区的俱乐部的申请人不需要符合此要求。)  
**(\*您必须在提交申请时任期已结束。)**

Office held 担任的职务		District No. 大区编号
Date served (fill in years) 任期(请填写年份)	July 1, 7月1日,	through June 30, 到6月30日,

- ▶ Completed the High Performance Leadership program.  
已完成高效领导力课程。
- |                   |                         |                       |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|
| Club No.<br>俱乐部编号 | Certificate No.<br>证书编号 | Date Received<br>收到日期 |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|
- 如有
- ▶ Served successfully as sponsor\* (up to two allowed) or mentor\*\* (up to two allowed, appointed by the district governor) of a new club. Name must appear on Application to Organize a Toastmasters Club.  
成功担任过新俱乐部的发起人\*(可多达两次)或指导人\*\*(可多达两次,由大区总监任命)。名字必须在组织俱乐部申请表中出现。  
**(\*如果新俱乐部授予证书并向全球总部发送邮件证明发起人履行他/她的职责,那么该会员是成功的发起人。全球总部必须在俱乐部授予证书后90天内收到此邮件。)  
(\*\*如果会员在俱乐部授予证书后在该俱乐部工作至少六个月,而且新俱乐部向全球总部发送邮件证明该指导人在该六个月内履行他/她的职责,那么该会员是成功的指导人。)**

New Club Name 新俱乐部名	New Club No. 新俱乐部编号	Date Chartered 俱乐部成立日期
------------------------	------------------------	---------------------------

**OR** Served successfully as a club coach or club specialist (Up to two allowed per club. Coaches and specialists must be appointed by the district governor and World Headquarters must have the appointment notice on file.)  
**或** 成功担任过俱乐部教练或俱乐部导师(每个俱乐部多达两次。教练和专家必须由大区总监任命,并且全球总部必须有任命通知存档。)

Club Name 俱乐部名称	Club No. 俱乐部编号	Appointment Date 任命日期
--------------------	-------------------	--------------------------

## III. Distinguished Toastmaster (DTM) 杰出 Toastmaster

- ▶ Received Advanced Communicator Gold award (or Advanced Toastmaster Gold award)  
已获得金牌高级沟通者奖项(或ATM-G奖项)
- |  |                   |   |                       |
|--|-------------------|---|-----------------------|
|  | CLUB NO.<br>俱乐部编号 | CERTIFICATE NO. (If applicable)<br>证书编号(如有) | DATE RECEIVED<br>接收日期 |
|--|-------------------|---|-----------------------|
- ▶ Received Advanced Leader Silver award (or Advanced Leader award)  
已获得银牌高级领导者奖项(或AL奖项)
- |  |                   |   |                       |
|--|-------------------|---|-----------------------|
|  | CLUB NO.<br>俱乐部编号 | CERTIFICATE NO. (If applicable)<br>证书编号(如有) | DATE RECEIVED<br>接收日期 |
|--|-------------------|---|-----------------------|

### CLUB OFFICER VERIFICATION 俱乐部干事认证

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作业。

SIGNATURE 签名	PRINT NAME 打印姓名	CLUB OFFICE HELD 俱乐部干事职务	Date 日期:
(申请人不允许签署自己的申请表,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。  
(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 城市	State/Province 州/省	Postal Code 邮编
------------	-----------------------	-------------------

Country  
国家 \_\_\_\_\_

Email  
邮件地址 \_\_\_\_\_

# 附注

# 附注



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