

TOASTMASTERS  
INTERNATIONAL



Toastmasters  
International  
领导力培养课程

## 高效领导力 课程

指导委员会工作手册



打造杰出领袖人物  
的摇篮



# 高效领导力 课程

指导委员会  
工作手册

## 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 CS263



打造杰出领袖人物  
的摇篮

# 简介

现在这个世界比以往更需要强大、有能力的领导者。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。

您已受邀参与 Toastmasters International 课程来协助一位希望提高其领导技巧的 Toastmaster 会员。作为学习过程的一部分，Toastmaster 会员将要研读一份教材，选择一个项目来练习领导技巧，并获得有关学习效果的反馈。

反馈由该 Toastmaster 会员选择的指导委员会委员给出。指导委员会委员定期与该 Toastmaster 会员会面，为相关工作提出建议、评估学习进程并根据其对该 Toastmaster 会员学习进程的认知来提供有益的反馈。您参与指导委员会将对帮助该 Toastmaster 会员加强领导技巧起重要作用。

作为指导委员会的成员，您需做到以下几点：

- ▶ 在领导项目进行期间，与该 Toastmaster 会员及其他指导委员会成员至少会面五次，每次一到两个小时；
- ▶ 每次会面前提前阅读《指导委员会工作手册》（书目编号 CS263）中的合适材料以做准备；以及
- ▶ 参加该 Toastmaster 会员与其他委员会成员关于其领导项目的讨论，必要时提出建议和指导。

## 如何使用此工作手册

如前所述，作为学习体验的一部分，Toastmaster 会员要细读一份高效领导力课程（书目编号 CS262A）文本。该文本分为五个部分：每个部分都包括领导理论、需完成的书面练习或活动、反馈信息及由该 Toastmaster 会员领导的指导委员会会议议程。

为了帮您了解该 Toastmaster 会员的学习内容及更好地履行您的职责，本《指导委员会工作手册》（书目编号 CS263）简要概括了高效领导力课程（书目编号 CS262A）文本中的对应部分并列出了该 Toastmaster 会员必须完成的练习或活动。还包括了要在指导委员会会议上向 Toastmaster 会员提出的讨论问题，以及用于填写对其所作回应的书面评论的空白处。当然，若您觉得有帮助的话，也可安排跟该 Toastmaster 会员一起阅读高效领导力课程（书目编号 CS262A）文本。

## 指导委员会会议

Toastmaster 会员负责召集和安排每次指导委员会会议，包括地点、日期和时间。每次会议议程也由 Toastmaster 会员准备。作为指导委员会成员，您必须计划提早到达会场并留到会议结束。务必预读《指导委员会工作手册》（书目编号 CS263）的相应章节，您可随时就工作手册中未谈及的其他事项提出问题。

尽管高效领导力课程（书目编号 CS262A）中提出的目标是在所有 Toastmaster 会员的能力范围内的，但此课程设计还是有一定挑战性，并不能轻易完成。参与者只有通过完成所有项目，才能学到东西。作为指导委员会的成员，您有责任质疑 Toastmaster 会员的思维以及进行领导项目时所用的手段和方法。请准备好在必要时提供指导和建议。请记住，您不必精通领导理论；您自己的常识和经验也是此课程中最有价值的部分。

教育进程始终是一种共同进步。在您努力帮助 Toastmaster 会员加强领导技巧的同时，您的个人成长也会发展上一个新的台阶。

随着人口增长、拥有不同文化背景的人因为世界不断缩小而聚在一起，我们需要面对比以前更多的争论及更多问题。这就是为什么这个世界需要强大、有能力的领导者。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。

历史讲述了许多领袖的故事：我们的脑海中迅速浮现出 Mohandas Gandhi 和 Martin Luther King Jr.，以及 Winston Churchill、Abraham Lincoln 和 General George S. Patton 的名字。然而，您也不是非要达到这些传奇人物的高度才能成为领导者。普通的公民为一个共同目标而努力，也能够像最有权力的世界领袖一样做出贡献。

一些历史上的领袖拥有受到人们尊重和重视的正式头衔或军衔。因为他们是首领，所以人们跟随他们；这被称为“正式的权威”。其他领导不具备这种权威。他们的权威是“非正式的”或“赢得的”，来源于与其他人建立起来的人际关系。尽管这些领袖并未被指定为首领，但其他人认为他们是可以帮助自己达成目标的领导。

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。此课程设计以下列假定为基础：Toastmaster 会员想在他或她不具备正式权威的领域内有所作为，并集中注意力于赢得影响他人所需的权威。

今天的领导需要具备一种特别的权威：服务型领导力。人们期望与其领导建立积极的个人关系，使他们对自己的工作有满意感。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。他们的作用是使其他人能够或有权去完成一些有价值的事情。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

领导者设想或展望其希望发生的事情、了解现在正在发生的情况以及决定需要采取什么措施来实现其愿景。他们将其愿景传达给可以帮助他们的人。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。

### 指引

领导者帮助人们完成将愿景变成现实所必须的任务。领导设定目标、确立优先顺序及在必要时委派职责。

### 说服

领导者说服他人看到、理解并相信其愿景。当其他人像他们的领导一样相信其愿景，他们就更有可能是为达成目标而努力。

### 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。

## 培养

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。

## 认可

领导者认可团队成员的努力和成就。有效的领导者需要的不仅仅是有追求目标或令人愉快的性格。他们需要集有益的知识、态度、技能和习惯于一身，帮助其制定行动路线、赢得他人支持、协助其完成达成目标所必需的任务，然后因成为组织的一员而获得个人满足感。

## 练习/活动

Toastmaster 会员被要求：

- ▶ 完成测验，测测你对领导力的认识。
- ▶ 通过回答问卷及根据模型绘制结果来评估现有的领导技巧。
- ▶ 先列出一些领导项目构想并与指导委员会委员进行讨论，然后选择一个项目。项目应保证会对某个事业带来积极贡献，应清晰、明确、专注、合理并切合实际，还应招募几位团队成员，由该 Toastmaster 会员领导。
- ▶ 招募指导委员会成员。

# 指导委员会 工作手册

## 第I部分：学习领导力

Toastmaster 会员姓名： \_\_\_\_\_ 会议日期： \_\_\_\_\_

以下是一些您可能想在指导委员会会议上向该 Toastmaster 会员提出的问题，空白处用于写评论或做笔记。如您希望，欢迎提出其他问题。请记住，您的角色是挑战 Toastmaster 会员并在必要时提供建议和指导。

1. 请描述你一直学习的理论中领导力的六个方面。
2. 你的领导知识测验成绩如何？
3. 你对模型上六个方面的个人领导技巧自我评估结果如何？
4. 你在考虑什么项目或任务作为你此次提升领导力的实践？

领导者为其组织创造愿景。他们构想希望未来发生的事。愿景给了他们目的和方向，然后转化成目标、计划和行动。

一旦领导者有了愿景，下一步就是明确任务。使命陈述就是愿景的简化版。使命陈述明确而简洁地定义项目的目的并为所有工作奠定基础。它指明会有什么利益、谁将获得这些利益以及为什么这些利益很重要。例如，一个为当地无家可归者创立的教堂计划项目，使命陈述可能如下：

*我们将为无家可归的民众提供营养丰富、热腾腾的饭菜，每周一次。这份热餐将由富有同情心的教友以友好的态度送达，可促进友谊且对我们的客人的自尊和康乐有好处。*

一旦确立了使命陈述，接下来就必须考虑项目价值。价值是关于什么是好坏、重要及不重要的信念，它发挥作用时能够影响到你的日常生活。想象一下如果干洗工弄丢了您的衣服后换新衣服来代替；她明白且重视良好服务及纠正错误的重要性。再比如汽车修理工对他没做过的工作收费，说明他把钱看得比个人诚信更重要。有助于澄清达成使命所必需的标准的信念就被称为核心价值观。教会计划的核心价值观可以是：每一餐都将是热的和有营养的；所有来客都将受到尊重和礼貌对待；不会赶走任何贫困的人。

一旦领导有了愿景和使命，他或她就需要说服其他人来协助实现它。重要的是，领导应以积极的、令人信服的方式表达其梦想，这样其他人才会理解它并也愿意努力实现它。

### 练习/活动

Toastmaster 会员被要求：

- ▶ 以书面形式描述他或她的项目愿景。
- ▶ 根据愿景写出使命陈述。
- ▶ 以书面形式定义项目的核心价值观。
- ▶ 准备一份演讲，向 Toastmaster 分会介绍您领导项目的愿景，与指导委员会讨论该计划，然后向分会作演讲。



# 指导委员会 工作手册

## 第 II 部分：选择你的目标

Toastmaster 会员姓名： \_\_\_\_\_ 会议日期： \_\_\_\_\_

以下是一些您可能想在指导委员会会议上向该 Toastmaster 会员提出的问题，空白处用于写评论或做笔记。如您希望，欢迎提出其他问题。请记住，您的角色是挑战该 Toastmaster 会员并在必要时提供建议和指导。

1. 你希望完成的领导项目的愿景是什么？
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. 你的领导项目的使命是什么？
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. 你打算在进行项目时采用的核心价值观是什么？
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. 请向指导委员会的成员讲述你预备在俱乐部进行演讲的内容以及方式。

为了完成使命，领导需要其他人的帮助。首先找到那些对您的努力感兴趣并可以因此得益的人，或您需要他们的支持与合作才能完成项目的那些人。这些人被称为利益相关者。教堂计划的利益相关者是无家可归者本身、自愿花时间做慈善的教友以及捐赠物资的企业。

一旦您确定了有兴趣参与的人，即可开始组建团队。团队规模取决于项目。召开团队会议，收集针对您确定的愿景、使命和核心价值观的意见。开明地接受改进建议。

一旦团队对愿景、使命和核心价值观取得一致意见，下一步就该决定如何完成使命。此行动策略为您的工作设立方向。您自己的行动策略将取决于您希望影响或改变的人或组织，以及取决于您想要达成的总体成果。有关供食无家可归者的教堂项目，您首先需要获得牧师及其他教堂职员的支持。然后您可考虑教堂信众的参与。

一旦确定行动策略之后，下一步就是制定行动计划。将工作划分为几个关键的成果范畴 - 需要具体行动的小范畴。有关供食无家可归者的教堂项目，一些关键成果范畴可能是：获得教堂对项目的承诺；征求食物及其他必需品捐赠；取得所有必需的健康和食物服务许可证；招募助手。

下一步，根据每个人的不同技能或可为项目带来的其他贡献为他们分配关键的成果范畴。然后让分配到每个关键的成果范畴的成员在其范畴内鉴定至少一个具体目标。目标是团队必须达成的具体目的。例如，教会项目的一个可能的目标是：“在 4 月 15 日前与牧师会面讨论为无家可归民众提供食物的计划。”目标应明确、可衡量、现实、有时限性及以行动为导向。

最后，将所有项目信息（愿景、使命、核心价值观、行动策略、关键成果范畴、目标、期限和负责的团队成员）收集到一个称为“行动计划”的文档中。

### 练习/活动

Toastmaster 会员被要求：

- ▶ 招募行动团队。
- ▶ 召开团队会议，针对将引导项目实施的愿景、使命和核心价值观达成一致意见。
- ▶ 与团队一起制定行动策略。
- ▶ 确定关键成果。
- ▶ 为每个关键成果设定目标和期限，为每个范畴分配职责。
- ▶ 使用随附的工作表将所有信息收集到行动计划中。

# 指导委员会 工作手册

## 第 III 部分：行动阶段 1 - 赢得对目标的认同

Toastmaster 会员姓名： \_\_\_\_\_ 会议日期： \_\_\_\_\_

以下是一些您可能想在指导委员会会议上向该 Toastmaster 会员提出的问题，空白处用于写评论或做笔记。如您希望，欢迎提出其他问题。请记住，您的角色是挑战该 Toastmaster 会员并在必要时提供建议和指导。

1. 请跟我们分享你在招募项目人员时的经历和取得的成果。
2. 请讲述你为组建行动团队所作努力的成果。
3. 你和你的团队为完成使命制定了什么策略？
4. 你和你的团队为完成使命制定了什么总体计划？
5. 你为项目制定了什么样的具体目标和整体时间表？
6. 请展示你为项目制定的书面计划。

一旦写好行动计划，就是时候执行计划了。将精力集中于关键成果及其目标，然后密切监控进展。

有时可能需要为团队提供心理、后勤或金钱支援。所需的支援可能还包括团队成员间的工作协调和沟通改进。在有些情况下需要信任团队成员的判断并允许他们自行采取行动及对结果负责。

领导也帮助培养团队成员，为他们提供学习机会。他们也会对团队成员的工作表示赞赏。无论项目是否进展顺利，团队成员需要知道他们的贡献是有价值的。一个好方法就是定期召开评审会议。这样每个人都可以对项目提出意见并了解项目整体进度的最新情况。

有时，性格矛盾或其他个人分歧可能会影响团队成员的工作质量。为了避免出现这些人员问题，领导需要鼓励团队成员坦诚交流。出现冲突应及时处理，并尽可能让个体成员自己解决。然而，作为领导，在必要时您也可利用您的权威来解决此类冲突。

在某些情况下，您可能会发现项目的原方法不起作用。可能是项目要求太高或对所选的行动路线判断错误。另一方面，也可能是团队不具备完成项目使命所必备的技能或知识。或者也可能是情况发生了巨大变化导致初始计划不再适用。如果出现这种情况，请重新评估您的方向，并在必要时作出修正。

### 练习/活动

Toastmaster 会员被要求：

- ▶ 对计划的每个关键成果进度进行评审。
- ▶ 描述遇到的任何障碍、问题或挫折，并解释如何处理这些问题。
- ▶ 描述所遇到的人际问题及如何处理。
- ▶ 重新评估总体计划 - 愿景、使命、核心价值观、行动策略和行动计划。
- ▶ 征询团队对于团队表现以及 Toastmaster 会员作为领导的表现的回馈意见。
- ▶ 通过完成问卷并将所获结果与第 1 部分的问卷结果进行比较，重新评估领导技巧。

# 指导委员会 工作手册

## 第 IV 部分：行动阶段 2 – 执行计划

Toastmaster 会员姓名： \_\_\_\_\_ 会议日期： \_\_\_\_\_

以下是一些您可能想在指导委员会会议上向该 Toastmaster 会员提出的问题，空白处用于写评论或做笔记。如您希望，欢迎提出其他问题。请记住，您的角色是挑战该 Toastmaster 会员并在必要时提供建议和指导。

1. 你和你的团队在执行既定计划时取得了什么样的进展？
2. 描述你遇到的任何问题、障碍或挫折；你和你的团队如何处理它们？
3. 你遇到什么人际问题；如何处理它们？
4. 对于你和你的团队为项目制定的初始目的和计划，你感觉如何？它们是否仍然成立？
5. 关于团队工作和你的领导技巧，你从团队成员那里获得哪些反馈？

如今，您已对服务式领导的六个要素均有所了解，并已完成所有七个领导步骤：创造愿景、设立使命、确定核心价值观、组建行动团队、制定包含关键成果范畴和目标的行动策略、准备书面计划以及与团队成员协作以完成使命。

这个时候，您很有可能已经完成您的使命 - 或马上就要完成使命了。但是，如果你付出努力却不成功，那么请别气馁。领导并不总是一开始就成功的！

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？如果失败了，你应该将失败原因归咎于什么呢？无论是何种情况，如果可以再做一次的话，你会有什么不同的做法？

### 活动/练习

Toastmaster 会员被要求：

- ▶ 准备在俱乐部发表演讲。
- ▶ 与指导委员会一起评审演讲内容。
- ▶ 在俱乐部做演讲。

# 指导委员会 工作手册

## 第 V 部分：展示成果

Toastmaster 会员姓名： \_\_\_\_\_ 会议日期： \_\_\_\_\_

**注：**理想情况下，该 Toastmaster 会员将成功完成领导项目或进展良好。然而，在某些情况下，该 Toastmaster 会员可能会遇到一些挫折。不论发生何种情况，他或她都需要完成所有领导步骤并与团队成员合作足够长的时间，以便获得坚实的领导经历。

该 Toastmaster 会员完成所有活动和练习之后，他或她就可以使用高效领导力课程（书目编号 CS262A）背面的申请表来申请优秀领导奖项。您需要在申请书上面签名以确认该 Toastmaster 会员已完成所有必需的任务。

以下是一些您可能想在指导委员会会议上向该 Toastmaster 会员提出的问题，空白处用于写评论或做笔记。如您希望，欢迎提出其他问题。请记住，您的角色是挑战该 Toastmaster 会员并在必要时提供建议和指导。

1. 你在完成使命时成功还是不成功？如果成功了，你应该归功于什么呢？如果失败了，你应该将失败原因归咎于什么呢？
2. 请与我们分享你通过项目学到的有关领导能力、人际关系、以及自我本身的知识。
3. 在你对俱乐部所作的演讲中，你打算涵盖哪些要点？

# 附注



# 附注



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