

有效 评估手册



进行有效评估的秘诀与技巧



打造杰出领袖人物
的摇篮



有效 评估手册

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

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

电话: 949-858-8255 • 传真: 949-858-1207

www.toastmasters.org/members

© 2013 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。

Version 1/2013, translated 12/2010 from English Rev. 4/2010 书目编号 CS202



打造杰出领袖人物
的摇篮

目录

▶ 概述	1
▶ 评审员职务概述	1
评审员的作用	1
如何准备	2
你的评估	2
评估表达方式	2
发表评论	3
评估总结	3
与演讲者交流	3
与听众交流	3
▶ 当你是演讲者或领导时	3
▶ 其它评估方法	4



开演讲及领导能力是可以提高和改进的技能。在 Toastmasters, 反馈被称为评估, 也是 Toastmasters 教育课程的核心。你对其他演讲会俱乐部会员的演讲和领导能力发表评论, 并对他们的能力做出评估, 反之亦然。如果你真正想提高演讲及领导技能, 就必须学习如何做出和接受有用的评估。

概述

你曾帮助过你的孩子做家庭作业吗? 你的同事曾向你询问有关某项目的建议吗? 曾给地方政府提过建议吗?

如果答案是肯定的, 那么你已经是一名评估员。你曾倾听他人说话并对他人及他人的工作发表意见并提供反馈。你每天在家、办公室及社区以某种方式做出评估。

人们加入 Toastmasters 俱乐部以提高他们的演讲和领导技能, 而这些技能通过评估得以提高。会员依据《胜任沟通》(书目编号 CS225) 手册中的课程准备并发表演讲, 或在完成《胜任领导》(书目编号 CS265) 手册中课程的同时扮演领导角色。一起学习其他会员对他们的演讲或领导能力做出评估, 从而使演讲和领导技能得以提高。

评估的语气和内容对演讲者甚至演讲会俱乐部都具有重大影响。严苛的评估可能导致会员离开演讲会俱乐部。过度友好的评估可能无法帮助会员提高, 使会员感到挫败和不愉快。优秀的评估者尽力在两个极端之间寻求平衡, 做出有用且令人鼓舞的评估。

尽管大部分时间你将评估演讲会俱乐部其他会员的演讲, 你所学习到的技能也可应用到生活的方方面面。你将成为一个更好的倾听者和更具批判力的思考者。仔细阅读本手册并将秘诀和技巧应用到你的评估中, 你将能够迅速做出有用的、积极的、有建设性的评估, 这些评估将激励并真正帮助接受者提高技能。你还将学习到其它评估方法和利用可用资源帮助你 and 一起学习的演讲会俱乐部会员共同提高, 并且学习到演讲会俱乐部如何评估自身以便确保满足会员所需。

评审员职务概述

评审员的作用

你作为评审员的目的是使用提供的评估指南, 采用建设性的方式对他人的演讲能力提供诚实的反馈意见。你不是法官或评估演讲和领导能力的专家。在评估时, 你仅仅是对其他人的演讲和领导能力做出自己的判断。评估仅仅是意见而已。此意见应提到对你的影响、演讲者或领导的可取之处、可继续改进的地方、以及提高演讲和领导能力的具体建议。

请牢记, 你无法改变他人的行为或强迫他人接受你的想法和改进建议。如果你认为演讲者或领导未完成课程目标或无法很好的完成, 你不能要求此演讲者或领导重复这一课程。但通过评估, 你可向演讲者或领导提出将来可考虑的课程。由演讲者或领导自行决定是否接受你的建议。

即使你不是指定的评审员, 演讲会俱乐部也鼓励你提出反馈意见。演讲者或领导接受的反馈越多, 其受益就越多。你的评估无需像指定的评审员做出的评估那样详细, 但必须提及一些演讲者或领导的可取之处、可继续改进的地方以及提高演讲和领导能力的具体建议。

大多数演讲会俱乐部在每次会议上会让会员填写简短的评估表并发给演讲者或领导, 或者你可以在一张纸上写下你的评估。

如果你是 Toastmasters 新会员, 在阅读本手册, 与演讲会俱乐部副会长交流评估流程、以及参加过至少三或四次他人做出评估的俱乐部会议、并亲自完成一到两次演讲或领导课程之前, 你多半不会评估他人的演讲或领导能力。这些活动将为你在准备首次评估时提供可借鉴的信息和经验。

如何准备

演讲者或领导要花数小时甚至数周时间准备课程。她理应获得可能得到的最佳评估。你做出的评估必须经过精心准备并进行陈述。你无需准备数小时，但你至少需要花 15 分钟时间完成下列事项：

1. **阅读课程。**《胜任沟通》(书目编号 CS225)、《高级沟通系列》和《胜任领导》(书目编号 CS265) 手册中的每节课程具有不同的目的和目标。如果你不熟悉课程和目标，将难以做出评估。演讲会俱乐部会议之前，从演讲者手中获取手册，并仔细阅读课程描述和目标。
2. **阅读该课程的评估指南。**该指南解释了你的评估要点。指南中列出了演讲者或领导的具体问题，并留出你可给出评论的空白处。在会后你将为演讲者或领导做出书面评估。你还将依据本手册指南做出口头评估。然而，你的评估不必仅限于此。如果你想评估演讲者其它方面的能力，我们非常欢迎。
3. **与演讲者或领导交谈。**该步骤非常重要，然而有时却被忽略。如果你了解演讲者的大致目标和演讲者希望获得帮助和反馈的具体领域，你的评估将会是最有用的。例如：如果演讲者告诉你她正在努力提高组织能力，尽管评估指南中并未提到这一点，你也可在你的评估中具体提到此方面的内容。

如果你了解该演讲者或领导之前接受的反馈及任何取得的进步，你的评估也将会非常有用。避免复制之前的评估，并且不要仅仅关注细微的不足之处。良好的眼神交流、意味深长而自然的手势、以及正确的语法对演讲的整体效果非常重要，但不必过分强调，以至于忽略了评估的基本目的。

你的评估

演讲会俱乐部会议开始之前，从演讲者或领导手中获取手册，并找到对应的评估指南。仔细倾听并注意观察。切勿走神或心神不定。如果需要，你可在评估指南上做笔记。

演讲者或领导结束演讲后，你便可开始准备评估。按照评估指南做出评估，但记住你不必评论所有问题。然后，准备你的口头陈述。你没有时间涵盖到所有的问题。而是只选择两个或三个你认为最重要的问题并详细说明原因。坦诚相待。如果你不喜欢演讲者的某些表现，请直接说明。提及演讲者的可取之处，额外说明可改进的地方。有些 Toastmasters 俱乐部会员喜欢“三明治”教学方法，即将改进建议夹在正面评论之间。只评估演讲者或领导有能力改进的地方。

详细具体。如果演讲中某要点的语言组织混乱，请说明，但请清楚地指明让你觉得困惑之处，并提供改进的建议。“你谈到卡车时，我不确定你是指新车还是旧车。给每辆卡车取一个合适的昵称，并在整个演讲中使用昵称可能会更清楚。那将让我更清楚你所提到的卡车，甚至还可以增加更多的幽默感。”或是“我觉得评估对我很有用。但我想将这些有用的建议控制在三个而不是五个，可能更易于掌控，对演讲者的压迫感也会更少。”如果你对演讲印象深刻，例如，演讲者对物体的描述，请说出来。“你描述的美式软饼、让我垂涎欲滴。”

评估表达方式

你的评估表达方式对演讲者或领导具有与你的评估内容同等重要的影响力。你心存善意，有好想法，但你的言辞却让演讲者对你产生敌意，你的意思就没办法很好的传达。因此，请使用下列指南谨慎措辞。

- ▶ 切记你只代表你自己发表评论，只表达你的观点。你的评论不代表其他听众；事实上，你的观点可能与其他听众有所不同。避免使用“我们想”、“我们认为”、“听众可能会”、“听众不明白”以及其它暗示你正代表其他人观点的语句。
- ▶ 同样，避免暗示是他人做出的客观评论，并非你的个人观点，或暗示评估是针对其他人而非演讲者。请勿使用“他们说”、“人们应当”、“人们”或其它模糊的引用。
- ▶ 避免使用判断语句、如：“好领导不会”、“这样说是错误的”、“如果你想做好，你必须”、“你一定”和“你应该”。

- ▶ 使用表达你本人对演讲者感受的描述, 如: “我印象深刻”、“我感到困惑”、“我听到”和“我觉得如果…演讲主题将更清晰”以及“我喜欢”。
- ▶ 不要重复评论某要点。重复评论某要点听上去会让人觉得挑剔。
- ▶ 避免使用像“绝不”和“总是”这样的词语。这些夸大之词会影响你的表达。

发表评论

评估时, 请以友好、直接、不咄咄逼人的方式发表你的个人意见。发表评论时请直视演讲者或领导。微笑。这不是演讲, 你不必做任何吸引他人目光的事情, 而是尽力为演讲者或领导提供帮助。避免使用夸张的手势或肢体语言, 除非为了说明你评估演讲者的观点。

评估总结

演讲者或领导离开会议后应当大受鼓舞并迫切希望开始他的下一课程。你如何做出评估总结常常决定了演讲者或领导是否受到鼓舞。使用帮助演讲者或领导建立自尊和自信的正面评估作为评估总结。

你可通过表明你对演讲者或领导确实喜欢的特别部分以及对你产生的影响做出评估总结。如果演讲者或领导在某些方面进步显著, 提出来并表示祝贺。找出正面影响你的演讲内容并做出评论。

与演讲者交流

会议后, 返还填写好的书面评估手册, 并询问他或她对你的评估是否有任何疑问或意见。确保演讲者或领导没有误解你做出的任何评估。如果你想口头给予其它建议, 此时可提出。询问你是否可以说出或做出对其更有益但与你原来的评估有所不同的评估意见。

与听众交流

如刚才提到的, 你的评估只代表你的观点。你可以与其他会员听众交流以便了解你的评估是否确实合适和正确。观点可能有所差异。但这些反馈可能对你下次评估某一演讲者或领导会有所帮助。

当你是演讲者或领导时

你可做以下几件事情以确保在每次演讲中获得最大益处。

- ▶ **将你的目标告知评审员和培训副会长。**这可让培训副会长为你安排对你实现目标有益的会议。评审员也可了解在评估你的下一课程时需要考虑的事项。
- ▶ **告知你的评审员你希望她评估的具体要点。**评审员对你希望达成的目标或你希望获得帮助的任何具体情况了解得越多, 评审员就越能够为你提供相应的帮助。
- ▶ **评估期间, 认真听取评审员的意见。**直视评审员并注意倾听。暂时对你所听到的评估不做出任何判断或回应。善于倾听, 而不要指责评审员或做鬼脸、其它手势或开玩笑。不能有风度地接受评估的演讲者会导致没人愿意评估你的演讲。如果你有什么疑问要告知评审员, 请在会后再与评审员交谈。
- ▶ **认真思考可帮助你进步的每次点评和建议。**切勿对评审员的任何评估妄下判断。立即带着“他不知道他在说什么”或“她没有抓住要领”的心理反驳评审员, 可能会导致你错失一些宝贵的反馈意见。切记, 评审员仅仅只是对她所看到和听到的演讲提出他的观点。她的某些观点和理解可能对你非常有效和有用, 有些则可能不会。所以你必须听完并思考所有评论才能真正了解。
- ▶ **自我评估。**你可经常询问自己是否达到了你的目的, 你是最了解自己所犯错误的人。每次演讲或领导课程后, 写下你认为满意的地方以及准备下一课程时你觉得应当努力的地方。

- ▶ **会议后与评审员进行交流。**对你的评估有任何疑问,可在此时向评审员提出。请注意切勿攻击或指责评审员。相反,如果你认为评审员还可为你提供更有效或更有益的建议,请评审员指出并提供改进的具体建议。如果评审员没有提到你希望获得反馈的地方,则与评审员进行讨论并征求他的意见。
- ▶ **与其他演讲会俱乐部会员交谈。**当然,你的评审员提供的也只能是一家之言。你将通过征求其他会员听众的反馈意见获得更多益处。如刚才提到的,大多数演讲会俱乐部鼓励所有会员对演讲者做出简短的书面反馈。这对演讲者非常有用。然而,口头反馈同样非常宝贵。询问其他会员的想法,并询问他们改进的建议。

其它评估方法

上述评估是演讲会俱乐部最常用的方法。但是,你的演讲会俱乐部偶尔也可尝试其它评估程序并从中受益。以下为一些建议:

- ▶ **专门评估。**每位评审员指定评估某一特定部分。例如:一位评审员指定评估所有准备好的三名演讲者的开头部分,而另一位评审员则被指定为评估这三名演讲者的语言组织能力。
- ▶ **专门小组讨论。**所有评审员评估所有演讲或领导的技能,记录他们认为需要重点强调和讨论的地方。总评审员随后带领评审员进行讨论。如果时间准许,听众也可进行评论。
- ▶ **录像评估。**如果时间准许,对演讲者和领导的演讲录像并在会议期间进行评估。每位评审员依据录像做出口头评估时,论证其观点。或者演讲者和领导可私下审阅他们的录像。此外,评估方法还有,评审员和演讲者或领导稍后约见审阅录像,并针对演讲做出评估。
- ▶ **录音评估。**对演讲者和领导的演讲进行录音,在会议期间评估录音或采用录像评估中描述的方式。
- ▶ **“实时”评估。**评审员让演讲者或领导停下演讲并立即给予反馈意见。例如:如果演讲者的声音太轻,则评审员可让演讲者停下,说:“我听不清楚。请大声一点。”或者,评审员可让领导停下,说:“你也许想提供一些改进会议的具体建议。”当然,演讲者或领导一定要在会议前同意此类评估方法,因为这可能会打断演讲思路。

尽全力发挥评估技巧。观察其他评审员。提问。学习本手册。你甚至会发现参观其它 Toastmasters 俱乐部并听取他们的评估会非常有用。拥有多种评估方式,你将能够提升自身能力并帮助其他演讲会俱乐部会员提高他们的演讲和领导技能。你还可在演讲会俱乐部之外使用你的评估技能,在工作、家庭和社区与他人交流时变得更自信。



www.toastmasters.org