

1 計劃



4 管制

2 組織



Administration

3 領導



# 管之以理

基督徒行政管理 吳蘭玉博士 編著

# 管之以理

基督徒行政管理 吳蘭玉博士 編著



- 出版 : 協傳培訓中心  
發行 : Partners Training & Communication Sdn. Bhd. (500714-X)  
93A, Jalan Emas 1, Taman Sri Skudai,  
81300 Skudai, Johor, Malaysia.  
Tel : 607-5577 034  
Fax : 607-5588 284  
E-Mail : ptcmy@tm.net.my  
出版編號 : PTC2002005  
排版設計 : 陳曉惠 @ Impetus Concept  
封面設計 : 林榮秀 @ Impetus Concept  
承印者 : 長青印務社 Syarikat Evergreen  
出版日期 : 二零零二年八月初版  
二零零四年二月再版

經文取自《環球聖經新譯本》。  
版權屬環球聖經公會，蒙允准使用，特此鳴謝。

**版權所有 請勿翻印**

**Christian Administration & Management**

Dr. Mary Go Setiawani

© Partners Training Centre

ISBN: 983-2232-41-4

All Right Reserved

## 陳世協博士序

有的人知道，  
有的人不知道。  
我們人人都在運用行政管理。  
我們天天都運用行政管理。  
有人運用行政管理，把二十四小時化爲四十八小時的成果。

有人忽視行政管理，把二十四小時貶爲十二小時的劣績。

秘訣就在有否刻意去善用，改進行政管理之道。

其實行政管理也就是生活之道！

你若對生命執著，願加倍發揮生命，那這本書是你的讀本！

吳蘭玉博士是一個善于管理自己生命的一個神學教育工作者。她的興趣廣泛，學識也廣泛。生命豐富，生活也豐富。

閱讀她的著作有如看其人，向這樣的人學習行政管理，也一定可以被激發出一個更豐富的生命。

市面上有許多行政管理書籍，從基督教角度寫的少之又少。

市面上基督教的行政管理書籍中，從東方人的角度寫的更是鳳毛麟角。

市面上也有許多發表個人管理觀點，成功的管理經歷的書籍。

可是要理論應用并重，聖經與文化交流互勸得良好，內容充實又實踐性強的行政管理的書籍，《管之以理》是難得的佼佼者。

這本書可以是神學院的教科書，教牧的參考書，神學生的工具書，基督徒工商界人士的指南。我大力推薦！毫無保留地推薦！

陳世協

新加坡神學院副院長

4/2002

# 目錄

## 第一章 認識行政管理 / 1

- 一、基督教行政管理的定義
  - 二、教會行政管理的必要
  - 三、行政管理的內涵
  - 四、教會行政管理的意義
- 討論題目

## 第二章 行政管理的聖經根基 / 13

- 一、聖經中行政管理的實例
  - 二、聖經中行政管理的基本原則
- 討論題目

## 第三章 屬靈領袖的基本特質 / 25

- 一、屬靈領袖的靈性
  - 二、屬靈領袖的品德
  - 三、屬靈領袖的為人
  - 四、屬靈領袖的律己
  - 五、屬靈領袖的虛事
- 討論題目

## 第四章 行政領袖的時間管理 / 39

- 一、何謂時間
  - 二、時間管理十大原則
  - 三、英文字母排列的時間管理原則
  - 四、行政上的時間效能
- 討論題目

## 第五章 行政管理的策劃原則 / 61

- 一、認識計劃的意義
- 二、禱告尋求神旨意
- 三、發掘四周圍需要

- 四、有異象預測將來
  - 五、按神旨設立目標
  - 六、列出要做的事項
  - 七、安排工作時間表
  - 八、計劃財務的需要
  - 九、處理要用的資源
  - 十、擬定工作的過程
  - 十一、制定合理的規則
- 討論題目

## 第六章 行政管理的組織原理 / 89

- 一、認識組織
  - 二、組織結構
  - 三、組織的關係
  - 四、服務說明
  - 五、委派與授權
  - 六、組織法的理論
- 討論題目

## 第七章 行政管理的領導原則 / 117

- 一、認識領導
  - 二、領導風格
  - 三、個性與領導特色
  - 四、恰當的決策
  - 五、激勵士氣
  - 六、行政溝通
  - 七、選擇人選
  - 八、發展人選
- 討論題目

# 目錄

## 第八章 行政管理的管制原理 / 143

- 一、認識管制
  - 二、擬定執行的標準
  - 三、執行工作的衡量
  - 四、執行工作審核
  - 五、執行工作的修正
  - 六、行政表格的範例
- 討論題目

## 第九章 行政管理的決策原理 / 169

- 一、決策的定義
  - 二、決策的類型
  - 三、決策的理論
  - 四、決策的步驟
  - 五、影響決策的因素
  - 六、執行決策的要則
  - 七、決策的評估
- 討論題目

## 第十章 行政管理的激勵原理 / 185

- 一、論激勵的特性
  - 二、論激勵的理論
  - 三、激勵的基本原則
  - 四、引發動機的具體建議
- 討論題目

## 第十一章 行政管理的溝通藝術 / 205

- 一、溝通的含義
- 二、人際溝通的基本因素
- 三、行政溝通的類型
- 四、不同的組織溝通網路

- 五、正式與非正式的溝通
  - 六、溝通的藝術
  - 七、溝通的情緒
  - 八、有效溝通當注意的事
- 討論題目

## 第十二章 行政管理的人事問題 / 229

- 一、協調與合作
  - 二、抱怨的問題
  - 三、彼此的衝突
  - 四、壓力與耗盡
- 討論題目

## 第十三章 行政管理的團隊精神 / 253

- 一、何謂團隊精神
  - 二、團隊的長處
  - 三、選擇團隊成員
  - 四、團隊的技巧
  - 五、團隊的陷阱
  - 六、高效團隊的特征
- 討論題目

## 第十四章 帶領同工會議的技巧 / 271

- 一、會議的意義
- 二、聖經中的會議記錄
- 三、會議中聖經的角色
- 四、開會的問題
- 五、主席的任務
- 六、開會前準備
- 七、開會的記錄
- 八、開會的要則

# 目錄

九、控制會議中的問題

討論題目

## 第十五章 基督徒行政管理的金玉良言 / 291

- 一、成爲屬靈的領袖
- 二、掌控周詳的計劃
- 三、善用組織的能力
- 四、掌握領導的藝術
- 五、建立有效的管制
- 六、制定明智的決策
- 七、激勵積極的動機
- 八、表達清晰的溝通
- 九、維繫協調的關係
- 十、執行高效的團隊

參考書目

# 第一章 認識行政管理

- 何谓基督教行政管理?
- 教会需要行政管理吗?
- 行政管理包括些什么?
- 教会行政管理的意义?

## 一、基督教行政管理的定義

所謂行政管理就是論人和事，使適當的人，用適當的方法去做適當的事，並且做得有效率，達到預期的目標，這就是行政管理的目的。教會以外任何一個組織若要有高效率必須有好的行政管理，教會也不例外。下文將列出一些人所解釋的行政管理之定義：

行政管理就是使適當的人，  
用適當的方法去做適當的事，  
并且有效率的達到預期的目標。

### (1) 字源學的定義

行政管理 Administer 一詞是源自拉丁文 Administrare，按其字義的解釋，意思是服侍（To Serve）的意思。服侍必然有其服侍的目的和對象。行政管理最主要的關心就是如何促成目的、目標的實現。（謝禧明，P.11）

### (2) 行政的定義

所謂行政是行使行政權的行政機關所管理的事務及其活動。（張紹春編，P.1）應用於教會行政，就是實行教會的行政權進行對事務及其活動的管理。

德氏（Tead）認為行政是為達成大家所擬定的目標而主使眾人的方向，包括參與人為的作為之過程，以達成或獲得所期望的效果。一方面是注重事的完成，一方面是注重人對完成事理的參與。（Gangel，P.209）教會行政是為達成教會的目



標，主使會衆的方向，完成教會的事工，注重事與人以達成所期望的效果。

懷特(L. D. White)認為，「行政乃是為完成某種目的時，對許多人所作的指揮、協調與控制。」(張潤書，P.5)

從管理角度加以考察，行政被視作一種協調衆人力量以達到共同目標的活動。(竺乾威，P.2)

費堯(Henri Fayol)則認為行政就是：計劃(TO PLAN)、組織(TO ORGANIZE)、領導(TO COMMAND)、協調(TO COORDINATE)及考核監督(TO CONTROL)等五大項目所構成的功能表現。(同上，PP.5-6)

### (3) 管理學的定義

所謂管理是把人力和資源，通過運用計劃、組織和控制等方法來完成一定的組織目標的過程。或者說，通過計劃、組織、指揮、協調、控制等基本管理功能，有效地利用人力、物力、財力諸要素，促進它們相互密切配合，發揮它們的最高效率，以達到預期的目標。(孫榮，徐紅編著，P.3)

亨利·法約爾(Henry Fayol)說：管理，就是計劃、指揮、協調和控制。赫伯特·西蒙(Herbert A. Simon)說：管理即制定決策。(芮明傑編，P.3)在西蒙看來，管理者所做的一切工作歸根結底是在面對現實與未來，面對環境與員工時，不斷地作出各種決策，使組織的一切都可以不斷運行下去，直到獲取滿意的結果，實現令人滿意的目標要求。(同上，P.4)

科學管理之父泰羅就給管理下過這樣的定義：管理就是確切地知道你要別人去幹什麼，並使他用最好的方法去幹。在泰

羅的眼裡，管理就是指揮他人能用其最好的工作方法去工作。(同上，P.4)夏忠堅則認為管理就是藉著他人把事情做完而且做好。管理不是包辦所有的事情，這並不是說你不做任何事，但是當你包辦所有的事時，你就不是藉著他人把事情做完，所以你就不是在管理。管理不是管制，更不是控制。所以，管理的意義就是如何有效地利用各種人、事、物的資源，群策群力，達成共同的目標，利用科學方法來研究管理的原理、技巧及有效的工具，就是管理學。(夏忠堅，P.1)教會的管理也如此應該有效地利用這種人、事、物的資源來達成教會的目標作成神的工作。

#### (4) 克立克的行政定義

克立克(L. Gulick)創造了一個「POSDCORB」的字來說明行政，它代表七個內容，根據這七個內容，他為行政下定義說：行政就是在製訂切實可行的計劃(PLANNING)，建立合理的組織(ORGANIZING)，選拔及管理組織的人員(STAFFING)，對人員施以正確的領導(DIRECTING)，協調(COORDINATING)各人員及各單位間的意見與行動，定期的向有關單位、人員及公眾作報告(REPORTING)以使之了解情況，並有效的運用金錢與經費(BUDGETING)。(張潤書，P.6)

#### (5) 張金監的行政意義

台灣行政學家張金監教授曾以「十五M」來說明行政的意義，實為具體的解釋，筆者認為可以提供基督徒行政人員的參考，他所謂的「十五M」即：

- (a) AIM：目標，指機關或組織應先確定其目標。

- (b) PROGRAM：計劃或方案，即根據機關之目標制定完備週密的計劃。
- (c) MEN：人員，依工作計劃選拔勝任之人員，並按其才能分配任務，訂定等級、薪俸及升遷、獎懲之制度等。
- (d) MONEY：金錢，要執行計劃，須有充份之金錢來支持，亦即如何籌措經費、控制預算等。
- (e) MATERIALS：物材，推行工作時必須有各種的設備、工具、材料及物品等。
- (f) MACHINERY：組織，將人、財、物、事等作合理的安排與分配，使成為有效的組織，這樣才能完成任務。
- (g) METHOD：方法，工作進行時，必須注意採用何種方法方為有效，否則事倍功半，不僅浪費時間、金錢、人力、物力，而且不易達成使命。
- (h) COMMAND：領導，在工作進程中，對工作人員應給予適當的指揮與領導，俾能把握方向，不偏不倚。
- (i) MOTIVATION：激勵，行政不能依靠強制與壓迫，必須激發人性的自尊心與榮譽感，這樣能使工作人員產生自動自發的工作意願。
- (j) COMMUNICATION：意見溝通，機關人員之間必須構成一個心理團結的精神力量，而意見的溝通即在於促成人員之團結，使上下之間、同事之間彼此了解，增加情感。
- (k) MORALE：士氣或服務精神，戰爭的勝敗每視士氣的高低為轉移，工作人員的服務精神的高低影響很大，

所以行政要培養人員的責任心。

- (l) HARMONY：協調，使各人員、各單位的工作與活動能夠成為一整體，所以彼此之間要密切合作，行動一致。
- (m) TIME：時間，成功的行政要能及時採取行動，以免貽誤時機。
- (n) ROOM：空間，行政要能因地制宜，要適應各地的環境與情況，不可一成不變。
- (o) IMPROVEMENT：改進，行政要日新月異的進步，如果故步自封，不求改進，則必然形成落伍。（同上）

基督教行政管理是藉着聖靈的引導，  
靠聖靈的幫助，有目標、有計劃、  
有方法、有效率、有領導、  
有管制的將教會的事工辦理得盡善盡美，  
以致可以達到神所期望的效果。

從基督徒的行政哲理，配合一般的行政原理，我們可以總結的說：基督教行政管理應該是藉著聖靈的引導，靠聖靈的幫助，有目標、有計劃、有方法、有效率、有領導、有管制的將教會的事工辦理得盡善盡美，以致可以達到神所期望的效果。在人際關係上能合宜的善用聖靈所賜的恩賜，對全職或義務同工們給予安排、領導、協調、組織、推動、激勵、並監督，使之能同心合一的，忠心又良善的服事神，以完成神對教會在地上該有的功能所預期達到的效果。

## 二、教會行政管理的必要

今日教會與十年二十年前的教會有所不同，因為科技的發達、電腦的先進、大眾傳播媒介的發達，使現代人的生活講求效率。教會領袖如果保留一手包辦一腳踢，或者花大半時間，做科技能夠替代的工作，或者開沒有止息的會議，結果似乎是整天忙忙碌碌，卻是一事無成。難怪有許多傳道牧師不能專心以祈禱傳道為事，許多長老執事也不能做該做的事，常常被雜務所困，浪費不少寶貴的時間和資源。所以行政管理的才能是每個教會領袖所當具備、且發展的恩賜。下列因素說明了行政管理的重要性：

### (1) 教會若增長人事問題也隨之複雜

除非教會保持不增長，教會若推展人事問題必然隨之複雜，工作量也增加，若要能妥善的分配並管理多樣的事工，應付越來越多的教會全職同工和義工，行政管理的技巧就變得明顯而需要了。

### (2) 教會若講求效率行政管理是必須

工作的效率除了需要依賴聖靈的幫助之外，人也必須盡他當盡的本份，利用最好的媒介，在最短的時間內完成最多的工作，如何將全體會友培育訓練，加以動員，使他們可以在靈命上不斷有長進，在事奉上積極的參與。使用最有效的行政管理是勢在必行的。

### (3) 利用有效的資源完成大工作需要好的行政管理

教會的人力、物力、財力一般上都有限制，好的行政管理應該是能善用有限的資源來完成最多的工作。

善用行政管理，將神所交付的工作，  
做得真善美，是理所當然的。

#### (4) 基督徒要作好管家

在耶穌所說的分銀錢給三位僕人的比喻中，教導我們：主  
要求我們必須有智慧地好好處理神所給我們的一切。神給了  
我們時間、教育、經歷、才能及財富，應當要有智慧的管理。所  
以善用行政管理的原理，將神所交付的工作做得真善美，是理  
所當然的。

行政管理包括：

- (1) 計劃
- (2) 組織
- (3) 領導
- (4) 管制

### 三、行政管理的內涵

行政管理主要包括四大基本的内容：

#### (1) 計劃－預先決定行動的過程

如果你不知道往那裡去，你就無法帶領人一齊走，更無法  
帶領人一齊走到目的地。所謂計劃就是弄清楚要做什麼？要如  
何做？什麼時候做？誰來做？需要多少資源才能做成所計劃的  
工作？

## (2) 組織－安置人到結構裡去完成目標

如果你向一群鳥丟一塊石頭，結果會如何？假如你把計劃交給一群人而沒有組織，其結果也是相同的。組織就是要分辨計劃中的活動（工作），應如何編組？有哪些人？他們如何能參與？這些人的優點、缺點是什麼？他們在那個編組裡最能得心應手？該怎樣把工作清楚的交給他？

## (3) 領導－使人採取有效的行動

有了最好的計劃及最好的組織，還要繼續的領導同工完成所擬定的計劃。如何選擇適合的人選？怎樣培養領袖的特質？怎樣深切的了解他人？怎樣引發人的動機？怎樣栽培鼓勵人？這是一個教會領導者所必須精通的。

## (4) 管制－確實依照計劃執行

當工作開展後，並不就代表管理工作已經完成，你還必須盯緊整個工作的程序，肯定目標導向，使之按計劃達到目標，這就是管制。管制所要進行的事是設計其系統，確實知道計劃的執行狀況，提出必要的修正計劃，繼續領導成員執行計劃，再觀察、再提出必要的修正計劃，如此繼續不斷地循環直到完成目標。（夏忠堅，教會行政與管理，PP.2-3）

將這四個行政原理－計劃、組織、領導和管制掌握的好，就是很好的教會行政管理了。

從聖經的觀點來看，管理的原意有管家、領導、監督、治理等涵義。

## 四、教會行政管理的意義

有些人反對教會用「管理」這個字，惟恐它含有控制、管理、處置等意味在內，令人感覺屬世人為因素太重。其實「管理」的原意，如果從聖經的觀點來看，實在有著管家、領導、監督、治理等涵義。簡單來說管理是推動別人完成教會事工的藝術。

### (1) 行政管理是一種聖靈的恩賜

行政管理是一種恩賜。神在教會立所設立的有治理事的（林前12：28）。這種屬靈恩賜是神所賜的，是用以建立基督的身體之才幹。它是可以發掘、培養及發展的，而且這種恩賜是用來服事別人的。

### (2) 行政管理是一種科技的學問

行政管理有一套完整的理論及原則，是前人從研究及經驗中所歸納而得的；它不但是系統的知識，也包含常識的判斷及應用的技巧。其中的功能如策劃、組織、領導、管制都是一門的學問需要學習去掌握，所以說是一門的學問。

### (3) 行政管理是一種管理人的藝術

它的執行者是人，推動的對象也是人，處理人的問題需要藝術。現代的行政管理趨向是強調「人」過於「事」，「發展人」是首要的任務，其次才是「完成事」。有了行政管理的學問還需要與人相處的藝術。



#### (4) 行政管理是牽涉到效率的提高

提高行政效率其實也是提高行政的效果，效率與效果是一體的兩面，所謂效率是指運用資源的程度與能力，凡是能夠將人力、物力、財力及時間作最妥善分配者即是效率；而效果則為達成目標的程度，是指資源運用以後所產生的結果，凡是完全達成目標者即為效果。（張潤書，P.21）

#### (5) 行政管理其實是現代化的促進

行政的意義是可以促進行政工作的現代化，它不僅是科學的系統，而且更是實用的、人性的，只要遵循行政學的原理、原則去推行工作，所謂現代化就是指：科學化－採用現代科技，如電腦等；制度化－遵循規章及標準行事，不是隨心所欲、為所欲為；民主化－人人都參與，發揮團隊的精神；專業化－具專門知識的人員來擔任特殊的工作，為適應時代的進步，分工日趨細密；適應性－現代行政必須適應時代的變遷而作多種的調整。（同上，PP.22-25）

#### (6) 行政管理是領袖通才的培訓

專業人選固然重要，但行政通才也一樣重要，所謂通才是對各種問題或事物均知道些許，他們的基本條件是，廣博的知識、平衡的思想、遠大的眼光及領導的能力，而行政的知識剛好可以提供這方面的條件。這樣的人才就能注意整體的配合，因為他對許多學科都有了解，行政管理的意義就是能培養行政通才。（同上，PP.25-26）

教會行政管理是設立合乎聖經原則的目標，  
激發題目、運用屬靈的恩賜參與  
達成教會事工的目標。

### (7) 行政管理可以是屬靈的嗎？

行政管理是一種完成教會事工的工具，屬靈或不屬靈不是由工具所制定的，問題的本身不在乎工具的本身，乃在乎使用者是否屬靈？工具放在屬靈人的手中就能帶來很大的祝福。初期教會第一次執事的設立，明顯的說明了組織系統的開始，這些被選上的第一批執事都是被聖靈充滿的人，可見揀選人來擔任教會事務，若不講究屬靈方面的資格，管理必然變成不屬靈。但反過來說，一位被聖靈管理的人，若有管理的認識與訓練，將更好的被神使用。

因此教會行政管理是教會領袖帶領會友設立合乎聖經原則的目標，激發題目、運用屬靈的恩賜參與達成教會事工的目標。它的意義深遠，對教會是有益處的。

### 討論題目



- 1、請用自己的話闡述行政管理到底是什麼？
- 2、試舉例分享好的行政管理可以提高工作的效率。
- 3、你覺得行政管理屬靈嗎？為什麼？

## 第二章 行政管理的 聖經根基

- 圣经中行政管理的实例
- 圣经对行政管理的原则

## 一、聖經中行政管理的實例

教會的領袖應當學好行政管理，因為聖經裡有很多的例子，說到神所賜福的人都善於藉著他人把事情做好，其實聖父、聖子、聖靈都在行政管理上給了我們最好的榜樣。

### (1) 聖父

創世記第一、第二章很清楚地顯示，父神是有計劃、有次序的創造主，行事都有神聖的目的。在以弗所書 1：9，11，3：11 的經文裡，和合本聖經把「計劃」翻譯作「旨意」，其實在原文的意思，不單是旨意，更是照著旨意而有了一個計劃。以弗所書 1：10 的「安排」，原文譯作經營，較為達意，因為經營的涵義比安排豐富，乃是包括安排、管理、分配、行政這許多意思。（蘇文隆，P.19）

神創造宇宙萬有時，是多麼的有次序、有規律，星球都照一定的軌道運轉，一點也不紛亂，以致神看一切所造的都甚美。當人犯罪後，神很有計劃，很有次序的預備彌賽亞救主的拯救，神揀選一個人、一個民族、一個國以預備彌賽亞的誕生。聖經說：「但到了時機成熟，上帝就差遣他的兒子，由女人所生，而且生在律法之下，及至時候滿足，神就差遣他的兒子，為女子所生，且生在律法以下。」（加 4：4）神做事有計劃，按自己的旨意揀選、安排、管理一切，是多麼的完美、奇妙，無怪保羅讚美說：「上帝的豐富、智慧和知識，是多麼高深啊！他的判斷是多麼難測，他的道路是多麼難尋！」（羅 11：33）。

## (2) 聖子

耶穌基督不只是夫子，也是一位策劃者及管理者。用三十年的時間作準備，用三年半的時間按部就班地完成神在身上的計劃。在「以我父的事為念」的大前提下，有一定的計劃及進度，所以，多次提到「我的時候還沒有到」(約2：4，7：6)。有溝通的技巧，無論是個人、小組、群眾，都能用他們所能了解的方式教導他們。呼召門徒，差遣他們出去工作，授權給他們、給予清楚的職務說明，也使他們回來作報告(路10：1-20)。(蘇文隆，PP.19-20)

三位一體神積極的參與  
教會的一切計劃及行動的基礎。

## (3) 聖靈

聖靈在教會裡的工作是要建立基督的身體，藉著聖靈的恩賜使教會能彰顯基督的榮耀，基督是頭，聖徒是肢體，聖靈隨己意把恩賜分給各人(林前12：11)，為要建立基督的身體。聖靈參與教會的事工，「聖靈立你們為全群的監督」(徒20：28)，聖靈引導保羅的佈道行程，一切都是按著規矩行，一點也不紛亂，因為聖靈有智慧與遠見，有明顯的計劃，也按部就班的運用有效的工作程序來做工。三位一體神積極的參與教會的一切計劃及行動的基礎。

## (4) 約瑟

約瑟是舊約人物中一個顯著動人的例子，他被出賣到埃及去，經歷了這許多的苦難，結果神賜福他出人頭地，被法老立為埃及的宰相治理埃及全地，然後約瑟開始實施當代最偉大的儲藏糧食的計劃(創41：38-49，47：13-25)。約瑟具有

神與他同在，並給予他智慧聰明，很有管理的才能，無論在波提乏家裡，或在監獄裡，在管朝政時，無論處事或待人都顯出他是卓越的行政管理者。

### (5) 摩西

摩西是另一個顯著傑出的例子，在治理以色列百姓的事情上，他採用了岳父葉忒羅的建議，由上到下一層一層的治理百姓，摩西的岳父對摩西說了一番極有意義的話，「你這樣做不好。你必疲乏不堪；不但你自己，連與你在一起的人民也必疲乏不堪，因為這事太重，你不能獨自一人去做。現在你要聽我的話，我要給你出個主意，願上帝與你同在；你要代替人民到上帝面前，把他們的事件帶到上帝那裡。又要把規例和律法教導他們，使他們知道他們當走的路，應做的事。你要從人民中間選出有才能的人，就是敬畏上帝、忠實可信、恨惡不義之財的人，設立他們作千夫長、百夫長、五十夫長、十夫長，去管理人民，使他們隨時可以審判人民的案件；所有大事件，他們要帶到你這裡來；所有小事件，他們可以自己審判。這樣，你就輕省些，他們也可以和你一同分擔此事。」（出 18：17-22）摩西照著所建議的，揀選有好靈性、有好品德、又有才能的屬靈人來作領袖，協助摩西一起配搭完成帶領以色列百姓進迦南的重任。

### (6) 尼希米

在修建城牆的過程中，尼希米也顯出他的計劃才能，他如何的安排材料，實地調查並估計需要，推動人民工作，預備好面對仇敵的攻擊，並經歷各樣的困難。下文簡單的分析了尼希米三種特出的領導素質：

- (a) 他是個傑出的行政管理人才，他清楚知道要做的事，到底要做什麼？應該怎樣做？誰來做？幾時做？他立定清楚的目標，計劃週詳，招募良材，發揮技巧，不斷的分析。
- (b) 尼希米能激發人的心，在實行計劃時，他能推動每一個人都來全力參與：包括大祭司、祭司、金匠、商人……等（尼3：1-32）。甚至耶路撒冷的兩個統領參與了，人民也都有份參與。開始時，有些貴冑覺得做這些粗工不合他們的身份，但尼希米改變了他們的態度。他把工作分配給合適的人做，沒有獨攬大權。
- (c) 他把人力、物力配搭得天衣無縫。在尼希米記裡看到幾十次「其次是……」，這個代表了組織、計劃和委派。每一個人都有自己的崗位和工作，難怪城牆能在驚人的短期內完成，尼希米真是個好的行政管理領袖，他把整個工作管理得有條有理。（殷思重，P.27）

## (7) 但以理

但以理是一個從猶太被虜的青年，然後一直升到最高的地位。但以理6：1-5 記載他不單是國裡三位總長之一，並且又將被升超乎其他兩位。聖經說：「因為但以理裡面有美好的靈性，所以各方面都比其他的監察司和總督優勝；王有意立他治理全國。於是這些監察司和總督在但以理治國的事上，尋找把柄控告他，只是不能找到任何的把柄和過失，因為他忠心可靠，他們找不到他的任何錯誤和過失。」（但6：3-4）可見，他除了有神的同在和神的智慧之外，他的確有管理的才能和方法，不愧是個成功的行政管理者。

## (8) 保羅

保羅也顯出他領導的才能，他是新約中一個很會用頭腦計劃的人，他會管理時間，經常在很短的時間內完成許多的工作。保羅在提摩太書信中提到教會領袖的資格，是教會行政組織最好的參考書，保羅提供了不少領導教會的原則。他自己也善於委派和訓練別人，他差遣提摩太繼續他已開始的工作，保羅委派、交代、並訓練提摩太到哥林多去執行保羅所交託給他的工作。「因此，我打發提摩太到你們那裡去。他是我在主裡親愛又忠心的兒子，他要提醒你們我在基督裡是怎樣行事為人，正如我在各處教會中所教導的一樣。」（林前 4：17）

## 二、聖經中行政管理的基本原則

“但你們中間卻不要這樣：  
誰想在你們中間成為大的，  
就要作你們的僕役；  
誰想在你們中間為首的，  
就要作你們的奴僕。”

太二十26/27

### (1) 服事過於被服事

聖經的行政原則是服事過於被服事，馬太福音 20：20-28 記載了領袖的條件，「但你們中間卻不要這樣；誰想在你們中間成為大的，就要作你們的僕役；誰想在你們中間為首的，就要作你們的奴僕。」（太 20：26-27）耶穌不單教導門徒作領



袖的原則必須是服事人，祂自己也以身作則的服事門徒。

保羅亦如此，在他的書信中常自稱自己是基督耶穌的僕人（羅 1：1，腓 1：1），就是對最多問題的哥林多教會之弟兄姐妹也一樣願意作他們的僕人，「我們並不是傳揚自己，而是傳揚耶穌基督是主，並且為了耶穌的緣故成了你們的僕人。」（林後 4：5）

## (2) 不濫用權威與權力

舊約提到一個失敗的行政管理者，就是所羅門的兒子羅波安王，他不按神的管理原則來行事，當他繼承父位時，百姓派代表求他說：「你父親加給我們的重擔，現在求你減輕你父親使我們做的苦工和加在我們背上的重擔，我們就服事你。」（王上 12：4）。羅波安就請示曾侍立在他父親面前的老年人的意見，其中內容是，「今天如果王作這民的僕人，服事他們，用好話回答他們，他們就常作王的僕人。」（王上 12：7）；羅波安也請教與他一同長大侍立在他面前的少年人的意見。結果他採納了少年人的意見，回答百姓說：「我父親加重你們所負的重擔，我要使你們負更重的重擔；我父親用鞭子責打你們，我要用蠍子鞭責打你們。」（王上 12：14）。羅波安忽視了老年人的金玉良言，反加倍的使用權力來控制並剝削人民，結果導致眾民背叛他，導致國家分裂，國勢日漸衰微。專制的管理方法往往會激發群眾對領導階層的不滿，引起民衆強烈敵對的態度。屬靈領袖要學習善用權力而不濫用權力，尊重別人而不著重權力。

### (3) 良好的組織結構

摩西的岳父葉忒羅是聖經中首先介紹良好組織系統的人物，摩西面對眾多的百姓有許多的問題需要他幫助解決，而他一個人單獨面對他們，所能解決的事多麼的有限，好多時候真的不能履行他身為領袖的責任，百姓也因此而覺得有壓力，因為他們的需要被忽略了。所以葉忒羅向摩西建議了組織的體系，使摩西能夠更好的完成輔導及管理的任務（出 18：17-26）。

哥林多前書也記載了新約教會的組織原則，保羅提醒哥林多信徒「凡事都要規規矩矩的按著次序行。」（林前 14：40）。雖然聖經並沒有明文記載今日教會組織的實例，但根據此原理，好多事工必須加以組織化、有次序、有層次、有系統。（Bower，P.19）

### (4) 人人都各盡其職

在教會裡每一個人都有一定的事奉功能，每一個職份都很重要，各人各盡其職，神給每一個人有不同的恩賜，各人按自己的恩賜執行神所交代的工作，職份雖然似乎有高低之分，但這並不表示在神的眼光中，這一個比那一個更重要。聖經確有提大小工作之分（出 18：22），也提及更重要的責任，較不重要的責任之分（徒 6：1-4），但各人各盡其職為要成全基督的教會，這是聖經所灌輸的行政哲學。

### (5) 同心朝共同目標

聖經裡有一件事例描寫了同心有共同的目標的重要性。太古時期，人為了要抗拒神而建造巴別塔，他們同心的說：「來，我們建一座城，造一座塔，塔頂要通天。我們要為自己

立名，免得分散在全地上。」（創 11：4）。雖然目標的本質不好，不蒙神悅納，但同心朝共同的目標是使工作開展的重要因素。由於神不喜悅，就變亂他們的口音，使他們的言語彼此不通，造成了紛亂，最後也以不同心來拆毀這個工作計劃。

## **(6) 考慮優先之排列**

無論在舊約或在新約，聖經都暗示優先程序的重要性。摩西的優先任務應當替百姓到上帝面前，將案件奏告神，又要將律例和法度教訓他們，指示他們當行的道，當作的事。並要從百姓中揀選有才能的人，敬畏上帝、誠實無妄、恨不義之財，派他們按著等級管理百姓。小事由他們審斷，大事都要呈到摩西面前（出 18：19-22）。

新約教會時期，教會因在供給的事情上忽略了他們的寡婦，十二使徒便叫了衆門徒來，對他們說：「要我們放下上帝的道，去管理伙食，是不合適的。所以弟兄們，應當從你們中間選出七個有好見證、滿有聖靈和智慧的人，我們就派他們負責這事。至於我們，我們要專心祈禱、傳道。」（徒 6：2-4）。可見工作各有不同，各人各盡其職，對不同的人有不同的優先排列次序。

## **(7) 委派並交代職權**

摩西照岳父葉忒羅的指示，選出合宜的人選，將工作分給不同的人，委派他們工作也交代職權給他們，在一定範圍的「小事」上，他們有權力決定，並自行解決問題，如此一層一層的上去，到最大的事、最大的問題才交由摩西來處理並解決。（出 18：21-22）

保羅也善用委派的方式，興起同工來分擔他的工作，繼承他的工作。所以他可能在很短的時間內到處建立教會。如果他沒有委派並交代職權，單靠保羅一人是不可能完成這許多的工作。一個能作大事的人一定要善於委派並交代職權。

### (8) 良好的溝通體系

在巴別塔的建造過程中，由於神不喜悅人如此行，神如何攔阻這個計劃呢？很簡單，神變亂他們的口音，使他們的言語彼此不通，一旦通信的系統被破壞，當他們無法再溝通時，整個計劃及團隊的一致性被摧毀掉，整個計劃也就失敗了。他們便分散在全地上，結果停工不能繼續建造那城了。溝通系統的壟斷便是整個工作的瓦解。

舊約記載尼希米建造城牆的工作，他成功的推動全體人民參與聖城的建造工作，尼希米不斷的游說，終於動員了大家奮發努力的參與建造城牆的工作，以致在驚人的短時間內可以完成建築工作。由此可見，良好的溝通體系是何等的重要。

### (9) 凡事遵順神的旨意

在巴別塔的建造工作中，整個的計劃違背了神的旨意，所以神攔阻了整個工作的進行。有時，雖然有很好的組織系統，有很好的工作計劃，但若違背了神的旨意，也可能不能順利的完工。所以教會的行政原則必須追隨屬靈的原則，符合神的旨意，才能順利蒙福。無論人籌劃的如何天衣無縫，只要神插手攔阻工作的進行，再好的行政與管理都會毫無辦法。所謂謀事在人，成事在神。

## (10) 基督是頭的身體觀

行政組織的屬靈觀是保羅所提的身體觀，基督是頭，我們是這身子的肢體，神隨自己的意思，把肢體俱各安排在身上了。（林前12：18）保羅對基督徒身體觀的描寫很真實。「假如所有的只是一個肢體，怎能算是身體呢？但現在肢體雖然很多，身體卻只是一個。眼睛不能對手說：『我不需要你。』頭也不能對腳說：『我不需要你們。』相反的，身體上那些似乎比較軟弱的肢體，更是不可缺少的。我們認為身體上不大體面的部份，就更加要把它裝飾得體面；不大美觀的部份，就更加要使它美觀。我們身體上美觀的部份，就不需要這樣了。但上帝卻這樣把身體組成了：格外的把體面加給比較有缺欠的肢體，好使肢體能夠互相照顧，免得身體上有了分裂。如果一個肢體受苦，所有的肢體就一同受苦；如果一個肢體得榮耀，所有的肢體就一同快樂。你們就是基督的身體，並且每一個人都是作肢體的。」（林前12：19-27）既然如此，我們的責任就是要彼此配搭，神給各人有不同的恩賜，「為的是要裝備聖徒，去承擔聖工，建立基督的身體。」（弗4：12）「全身靠著他，藉著每一個關節的支持，照著每部份的功用，配合聯繫起來，使身體漸漸長大，在愛中建立自己。」（弗4：16）這種身體觀的概念，使大家按不同的恩賜、職份來彼此配搭，共同達成頭－基督的使命和旨意，就是能把神的事工做得盡善盡美，也能使同工之間彼此配搭的天衣無縫。

## 討論題目



- 1、爲什麼三位一體神的作爲可以看到神也遵循行政管理  
的原則？試舉例。
- 2、最給你有深刻印象的聖經人物之行政管理人員是誰？  
他的哪一點令你十分的佩服？
- 3、你認爲聖經行政管理的原則仍然可以實行在這個時代  
嗎？哪一個聖經原則最難實行出來，爲什麼？

### 第三章 屬靈領袖的 基本特質

- 属灵领袖的灵命与品格该如何？
- 属灵领袖如何待人、律己、处事？

## 一、屬靈領袖的靈性

聖經對領袖的靈性有最基本的條件要求：

有主生命的人才能用屬靈生命的原則來處事為人。

### (1) 清楚得救重生

屬靈領袖必須肯定自己的重生經驗，除非他已經得救重生，不然他就只能把教會的組織當社團一般，行政管理也只是用世俗的原理來處理。有主生命的人才能用屬靈生命的原則來處事為人。

### (2) 切慕真理的心

屬靈領袖必須有切慕真理的心，不斷的追求上進，真理的灌輸是供應處事為人事奉態度的基本根基，也是美好靈性的一個表現。神的心意是要藉著神的話而與我們交通，如果我們肯花時間默想，必能體驗其中的涵義和偉大。「你們敬畏耶和華、熱愛他的誡命的，這人是有福的。」（詩 112：1）「你的話是我腳前的燈，是我路上的光。」（詩 119：105）

### (3) 有禱告的生活

屬靈的事工切需禱告的支持，和大能無比的神有接觸就湧現出屬靈的能力，使領袖遇勝不驕，遇難不餒，領袖經常有影響別人的力量。屬靈領袖不是單靠己力，有些人 and 事是很難改變的，非要靠聖靈行事。所以，保羅勸勉說：「藉著各樣的禱告和祈求，隨時在聖靈裡祈禱，並且要在這事上恆久警醒，為眾聖徒祈求。」（弗 6：18）（殷思重，P.96）



#### (4) 有堅定的信心

人沒有信，就不能得到上帝的喜悅（來11：6）。信心表示我們相信神必然有供應，「我的上帝必照他在基督耶穌裡榮耀的豐富，滿足你們的一切需要。」（腓4：19）；信心表示我們深信我們確認神的旨意，而為成就神的旨意而做的，必然蒙神祝福，「『如果你能』（「如果你能」，有些抄本作「你若能信」）——對於信的人，甚麼都能！」（可9：23）；信心更表示神是全然信實可靠的，「我靠著那加給我力量的，凡事都能做。」（腓4：13）。（艾姆斯，PP.57-63）。這種的信心使我們靠神，對神要自己做的事有自信心。

#### (5) 愛主愛人的心

一個人有愛主的心，他就會遵主的教訓而行，在凡事上討神喜悅，處處為主而做，為榮耀神而做。當他能全心、全意、全力的愛神時，他也就能愛人如同愛自己，這是基督教一切誠命的總綱（可12：29-31）。當一個人能夠愛人如己的時候，他就能處處為別人設想，體貼別人的感受。

#### (6) 有工作的異象

一個屬靈領袖必須深透神的心意，對神所交付的工作有異象、有遠見，在神的旨意中明白神所關切的事，看見神所看為重要的事，決意要完成神所交付的使命和工作。「沒有啓示，人民就沒有法紀；遵守律法的，就為有福。」和合本翻譯「沒有異象（註：或作『默示』），民就放肆；惟遵守律法的，便為有福！」（箴29：18）

## 二、屬靈領袖的品德

屬靈領袖除了要有好靈性之外，也必須有好品德。基本的領袖品德可分析如下：

### (1) 成熟的人格

有效的領袖，其人格必須是成熟的，情緒是穩定的，不會把小事化大，可以接受批評，不自私自利，不隨意發怒，不濫用權力，不任意妄為。有好品德，得人的尊重。成熟的領袖應當可以作眾人的榜樣，保羅提醒提摩太身為教會的領袖應當是在言語、行為、信心、愛心、清潔上都作信徒的榜樣（提前4：12）。

### (2) 容易與人相處

成熟的人格容易與人相處，他的個性吸引人，大家喜歡與他交往，不是孤僻、古怪，難以接近，而是和藹友善，不為人所討厭。保羅建議屬靈領袖應該有的待人之道，就是：樂意接待遠人，善於教導，溫和，不好鬥，不爭競（提前3：2-3）。樂意接待遠人的意思是關愛陌生人及客人，對所有的人都溫和友善；善於教導是指與人有良好的溝通；溫和是脾氣急躁和爭競的相反詞，指一個有耐心，能包容的人，具有願意忍讓別人的心。（霍大衛，PP.20-21）

### (3) 可信賴的人格

成熟的人格可信賴的程度高，信用好、老實、忠誠、公正。道德的水準如何直接或間接的影響別人接受或拒絕他的權力。如果屬員尊敬他、相信他，自然就會認真的接受他的指

示。(殷思重, P.91) 領袖對自己說過的話要負責任, 是就說是, 不是就說不是, 承諾過的事務必記得遵守, 如此就能使同工對他的人格有安全感。

#### (4) 謙卑的人格

謙卑的人格是好品德的標誌。聖經有許多經文指示我們要謙卑, 彼得曾說:「你們青年人要順服年長的。就是你們各人也要彼此以謙卑為裝束, 因為『上帝敵擋驕傲的人, 賜恩給謙卑的人。』所以你們要謙卑, 服在上帝大能的手下, 到了時候, 他必叫你們升高。」(彼前 5: 5-6) 智慧人說:「敬畏耶和華是智慧的教訓; 尊榮以先, 必有謙卑。」(箴 15: 33), 「耶和華恨惡的事……連他心裡厭惡的, ……就是高傲的眼、說謊的舌頭、流無辜人血的手……」(箴 6: 16-17)

為什麼神如此恨惡驕傲呢? 因為驕傲使人只顧自己, 不顧別人。當他只顧自己時, 就會漠視別人的需要, 所以聖經說:「不要自私自利, 也不要貪圖虛榮, 只要謙卑, 看別人比自己強; 各人不要單顧自己的事, 也要顧別人的事。」(腓 2: 3-4) (艾姆斯, PP.50-51)

聖經中有好多例子論到驕傲的人被神離棄。猶大王烏西亞王看到驕傲的惡果, 他起初的心志是純潔的, 日後漸漸成名與成功, 「他既強盛, 就心高氣傲, 以致行事邪僻, 干犯耶和華他的神, ……」(代下 26: 16), 所以他便一落千丈, 一蹶不振。尼布甲尼撒王的失敗也是因為驕傲, 聖經描寫他的情形說:「但他心高氣傲, 靈也剛愎, 甚至行事狂傲, 就被革去王位, 奪去榮耀。」(但 5: 20) 所以屬靈的領袖應當注意保持自己在神、在人面前有謙卑。

### (5) 大方、坦誠的人格

屬靈領袖最好有開朗坦誠的人格，容易包容、大方，不計較小事，不容易為芝麻小事而感到氣餒、消沉，待人處事都可以非常的開朗、大方、坦誠、爽直，毫無虛偽。領袖要能開誠佈公，領袖若不誠實，他的謊言將被揭穿，沒有人喜歡一個騙子來作領導。一旦領袖的信用被懷疑，同工的士氣鬥志將隨之墜落。領袖若能以大方、坦誠的心態直接面對問題，坦白事情的真相，就會得同工的幫助、諒解、一齊同心解決問題。（艾姆斯，1988，PP.14-15）

### (6) 純潔的品德

一個好的屬靈領袖當有純潔的生活。良心無虧、動機純潔、沒有詭詐、生活聖潔。領袖若只顧外在的生活而忽略內在的本質，可瞞人一時，不可瞞人一生，有一天原形畢露，顯露他的真相與本質。歷世歷代以來，神注重的是領袖的內心。當神決定廢棄掃羅另立別人來接替他的王位時，對撒母耳說：「不要看他的外貌和他身材高大，我不揀選他。因為耶和華不像人看人：人是看外貌，耶和華是看內心。」（撒下16：7）保羅也提醒提摩太，身為教會領袖必須過純潔的生活，「人若自潔、脫離卑賤的事，就必作貴重的器皿，成為聖潔，合乎主用，預備行各樣的善事。」（提後2：21）

“你們中間，誰願為大，就必作你們的傭人；  
在你們中間，誰願為首，就作眾人的僕人。  
因為人子來，並不是受人的服事，  
乃是要服事人，并且要捨命作多人的贖價。”  
可十45

### 三、屬靈領袖的為人

好的領袖必須具備為人的基本準則，因為行政人員的重要責任，是管理「人」：

#### (1) 律己要嚴、待人以寬

要治理別人先要能治理自己，這是先決條件，自律成功的人才能管人。雖然律己要嚴，對人卻要寬大，不能以權力壓制別人，只能以自律影響別人。（殷思重，P.95）

#### (2) 客觀過於主觀待人

一個好領袖不是堅持自己主觀的人，他要能夠以客觀的態度來待人處事，不是固執著自己的意見，或對人存成見。

#### (3) 善於與人開放溝通

為人要大方、坦誠、不虛偽，善於與人溝通。無論是任何階層的人，都可以有很自由的溝通，保持與人之間的溝通關係，彼此深入了解，避免任何的誤會。

#### (4) 了解同工

領袖是否了解他的同工或他的屬員，他就要常問自己：我是否知道他們喜好什麼？他們厭惡什麼？他們心裡在想什麼？我是否了解他們為什麼如此做？我是否覺得他們一直在與我作對？是否發現他們有什麼需要？如果發現同工有特殊的需要時，我是否可以改變我原定的計劃來遷就同工？

#### (5) 讚賞同工

好領袖必須對同工有敏銳的賞識感，勿忘讚賞同工、欣賞

同工的成就，注意他人的貢獻與功勞，不要只想到自己的成就。被人賞識是很大的鼓勵，使人工作更起勁、更努力。人都需要被嘉許、被誇獎、讚美可以帶來激勵；不過要小心使用，智慧的使用，因為它也可能帶來不良的後果。

#### (6) 尊重同工

尊重人的必得人的尊重，耶穌曾經說：「無論何事，你們願意人怎樣待你們，你們也要怎樣待人，因為這就是律法和先知的道理。」（太7：12）待部屬同工千萬不要濫用權威，尤其教會裡多是義務同工，更當彼此尊重，彼此服事。

#### (7) 作眾人的僕人

屬靈領袖的待人接物，是以僕人的心態來服事眾人。如果耶穌自己說：「你們中間，誰願為大，就必作你們的用人；在你們中間，誰願為首，就必作眾人的僕人。因為人子來，並不是要受人的服事，乃是要服事人，並且要捨命作多人的贖價。」（可10：45）我們身為主的僕人就更當謙卑的服事別人。

## 四、屬靈領袖的律己

### (1) 律己要嚴

一般人傾向苛刻待人，對己就事事找合理的理由，推三推四，原諒自己。成功的領袖必須是嚴格的對待自己。律己要嚴，待人以寬。只有如此，對己對人都有幫助。

## (2) 不恥下問

一個好領袖該具備謙卑的特徵，到底沒有一個人是完全人，無論是誰都可以作我們的導師給予隨時必要的指點，所以，遇大小問題時，若養成不恥下問的習慣，就會省時省力，何樂而不為。

## (3) 追求上進

一個好領袖必須學習不斷的追求上進，科技隨時代而突飛猛進，屬靈領袖必須在各樣的知識上追求上進，人生可謂如逆水行舟，不進則退。當然聖經也提醒我們要在主的恩典和知識上不斷有長進。

## (4) 自我開放

屬靈的領袖必須肯定自己不可能扮演神的角色，我們所知都是有限，所以要大方的接納別人的意見，開放自己，虛心求教。一個固執著己見自我關閉的人，難以進步，所以要經常自我開放。

## (5) 靜思其過

人非上帝，豈能無過。不怕失敗，只怕失敗後不改過。一個好領袖若能經常的靜思己過，自我反省，就能不斷的修正，不斷的進步。在待人處事上就會因此而不斷的改進。

## (6) 以身作則

一個能令人佩服的領袖必須要言行一致，設法要能控制自己的言行，讓人覺得自己是有信用、言行一致的人，以身作則作好榜樣。

對主、對工作是忠心、負責任，  
不只是做在人前，乃是為主而做的。

## 五、屬靈領袖的處事

好領袖不單要有好靈性、好的品德、好的為人、他也應當能夠很智慧的處事。

### (1) 忠心負責任

好屬靈領袖對主、對工作是忠心、負責任，不只是做在人前，乃是為主而做的。所以務要絕對的忠心，負完全的責任，不偷懶，不負責任的人根本不應該作屬靈的領袖。

### (2) 創新的質素

一個能影響別人的人是有先見，能創新的人。這些人自覺性特別強，當人人心滿意足時，他卻覺得不滿足。他孜孜不倦的創新思考，尋求更真、更善、更美、更有效的方法和果效。心理學家發覺，創新思想是可以靠努力和自律培養出來的。湯恩比（Arnold Toynbee）認為，「國家之興衰，組織的成敗，全看領袖的質素；而會創新的，才能推展文明。」（殷思重，P.92）

### (3) 持久力的質素

持之以恆是卓越領袖的一個特點。他們的努力，固然持久，他們的信念也是不移。失敗不能令他們氣餒，困難只會叫他們更堅定。希路博士（Napoleon Hill），這位專門研究偉人



成功因素的學者說：「我很高興有機會認識大發明家愛迪生和汽車大王福特。我用了許多年的時間觀察他們，和他們交往。所以我對他們的成功有第一手的分析。……他們兩人都有鍥而不捨的持久力－倘若不成功，就不放棄。」

持久力需要勇氣，別人放棄時，自己堅持；別人譏笑，自己屹立。聖經中的領袖，世界上的偉人，都是從挫折中吸收勇氣。有人把勇氣和持久力連為一談，「勇氣是開始的動力，持久力是繼續的衝勁。」弱者怕失敗，勇者抗失敗。勇氣就是在別人退縮時，再前進五分鐘。這種質素在危機中往往扭轉乾坤，反敗為勝。勇氣能使人對不喜歡的責任全力以赴；對不受大眾歡迎，但必須做的正確決定，也坦然承擔。（殷思重，P.95）

#### **(4) 果斷力要強**

優柔寡斷，三心二意的，不是好領袖。若要帶領別人，領袖本身該知道目標是什麼，路線如何，方法又怎樣。如果他步步猶豫，屬員很快就會對他失去信心，懷疑他的判斷。當一個屬靈的領袖清楚神的旨意，也確定了當用的方法，就應該在各式各樣的環境下，當機立斷，英明果敢，不是踟躕不前，或做了決定後又三心兩意。

果斷不是魯莽，他會詳盡地收集資料，耐性地觀察裡外環境，聽取各方的意見，然後英明果斷地做出決定，他也不怕承擔決定的責任和勞苦。果斷的領袖，英明的決定那一件事是重要，那一件是次要；那一件先做，那一件押後。他是決定者，克制壓力，而不給壓力所克制。（殷思重，P.94）

### (5) 善於管理時間

領導者能否善用時間決定他的成敗。人的本性有享清閒或偷懶的慾望，若不付代價嚴加管制自己，就無法上進，管理時間就是管理自己（蘇文隆，*屬靈領導的藝術*，P.43）。有關時間的管理，下一章將提出一些較詳細的建議。

一個能善用時間的人，是明白自己如何使用時間，如何有目的、合宜的、有效的利用時間。管理學家彼得·克拉克說：「時間是非常稀有、貧乏的資源，如果無法管理它，那什麼東西都沒辦法去管理了。」（國豐文化出版社，PP.33-34）所謂管理時間並非意味著要去管理「時間」，而是在與時間相關連下，去管理我們本身。只要能夠理解這個原理，便能明白為了管理時間，我們應該做什麼事情。問題不在於我們有多少時間，而是在擁有的時間內做什麼樣的事情，也就是如何地運用時間。

### (6) 辦事精明能幹

領袖若辦事能幹，對所決定的事有信心，對說過的話負責任，有理由、有果斷力，不三心兩意；屬員也就遵從領袖所提供的意見和命令。如果同工對領袖的辦事能力缺乏信心，當他使用權力時，必令屬員不滿，甚至抗命，或處處與領袖作對。領袖的精明能幹是神所賜的恩賜，加上充足的知識，努力的操練，才能逐漸的表現精明能幹的領袖才能。

### (7) 善於委派工作

好的屬靈領袖的做事方式不是唱獨角戲，不是單人獨攬大權，支撐著大局。真正的領袖必須肯委派工作和權力，使上上

下下同心一志地完成任務，如果一個領袖事事非親力親為不可，那他就停留在領導的初階。委派需要管制，也需要一個系統，同時也要容許屬員發揮。這種容許帶出熱忱、創新、投入、認同和責任感。除非在開始時，雙方都同意這件事必須照這方法來做，不然我們應當讓屬員有發揮所長的自由。（殷思重，PP.92-93）

### **(8) 不斷評估檢討**

評估檢討需要花時間，但每一次評估是值得的，可能因此而省回將來的十小時，甚至一百小時；或者可以省回相當款數的經費；節省物力、人力。好領袖要養成不斷評估的習慣，每天、每星期、每月、每季、每年，從小小的評檢到較大的評檢。這樣才是盡忠職守的好管家，也是好領袖當有的處事態度與習慣。

## 討論題目.....



- 1、你生平中最佩服的屬靈領袖是誰？他有什麼特徵？
- 2、想一想并分享一個教會的領袖（不必提名道姓）因着不是個好領袖而引起教會的諸多問題，不是存心批評別人，而是引為警戒。
- 3、用自己的話描述你理想中的一個屬靈領袖，有好靈性又是個好的領袖。
- 4、一個屬靈人會使他有更好的行政管理嗎？這其間有什麼關係？
- 5、你覺得好的行政管理是恩賜嗎？可以從學習獲得技巧嗎？

## 第四章 行政領袖的 時間管理

- 何谓时间？
- 时间管理的原則？
- 如何有效的利用时间？

## 一、何謂時間？

聖經說：「要愛惜光陰，因為現今的世代邪惡。」（弗5：16）「你們要愛惜光陰，用智慧與外人交往。」（西4：5）善用時間者，就是智慧人。但，到底何謂時間？

聖奧古斯丁曾說：「時間是什麼？誰能簡單扼要的加以解釋？誰又能在思想上理解它，以便在關係到時間的事上表達自己呢？然而在我們一般談話中，還有什麼比時間更令我們熟悉，更為我們所常提到呢？當然，在我們說到時間時，我們當然了解它；當我們與別人交談時，別人若提到時間，我們也能了解。然而到底何謂時間呢？如果沒有人問我，我當然知道；但如果有人以這個問題來問我，而我又很想加以解釋的話，坦白說，我真的不知道。」（殷思重、馬肯奇，P.11）其實，他這句話有其道理存在。不過還是讓我們嘗試從不同的角度看到底何謂時間？

### (1) 所謂時間是奇妙的存在

當你在做你喜歡的事情時，感覺時間一下子就過去了，可是無聊或難過時，總覺得時間過的特別慢。在物理上時間沒有伸縮性，可是在生活上的時間卻有伸縮性。

時間也有所謂的生理時間和心理時間。在童年時，覺得一天很長，但隨著年齡的增長，這種感覺就越來越短，所以生理年齡上的差異，造成時間感的差異。悠閒性格的人，其心理上的時間感和急躁者的心理時間感是有差別的。

不分貧賤、老少、男女，上帝所賦予他們最公平的東西莫過於一天的二十四個小時了。而且你無法在今天使用明日的時間，也不能讓昨日的時間再倒回來。你的人生在於如何有效地

使用今天的二十四個小時。但是，在這世界上，有將二十四小時當做只有二十小時來使用的人，也有把它當做二十五小時或二十六小時使用的人。所以說時間是奇妙的存在於世間。（國豐文化，PP.5-7）

## (2) 時間的三種差異

伍忠賢在他的書《時間管理學》裡提到「時間的三種差異」有其獨特的意義：

**異質性：**每一分隔單位（以一小時為準）的生產皆不同。一般來說，可分為高峰（精神體力皆最佳，例如早上）、普通（如晚上）、低谷（例如下午）。低谷時間中的下午1-3小時，員工昏昏欲睡，也正是意外傷害最常發生的時間。

**不連續性：**時間的本身是連續的，但各人的時間並不具有連續性，常常為例行（例如吃飯）與意外事件（例如意外干擾）分割成片斷。

**異值性（季節性）：**人生（或每階段壽命週期中），時間的價值可能時時不同。旺季時，時間變成經濟財，甚至是稀有財，然而在淡季時，似乎是隱藏性的失業，時間是不值錢的自由財，這種人我們稱之為「等閒之輩」或「有閒階級」。但有時候，有人忙得團團轉，連喘口氣都沒有，有時卻閒得發慌。時間是人擁有的生產資源之一，惟有先了解它的性質，才能使其配置分配最有效益。（伍忠賢，PP.14-15）

## (3) 時間就是生命

戴頓博士（Dayton）說得對，「時間就是生命。管理你的時間，就是掌握你的生命。」每一個人只有一條生命。而每一日每個人所有的時間，全都是一樣。因此我們關注的，應當是

時間的質素，多過時間的數量。

時間其實不外是一連串發生事件的韻律。在古老的世紀裡，人們靠太陽和月亮來量度時間。今天，我們用原子鐘來計時。但不管是日出、日落還是原子的跳動，時間始終是由一件又一件的事情來量度。

時間有好的，也有壞的；有最好的時間，也有最壞的時間。時間既不能儲藏，也不能追回，更不能租借。時間是必須消耗的，問題是我們如何消耗，如何將這賦給我們的時間投資而已。（戴頓，P.35）

#### **(4) 不同文化的時間觀**

不同的文化對時間的觀念也有不同，在一個社會，約會遲到五分鐘也可能需要解釋；在另一個社會裡，就是遲到一個鐘頭，也可視若等閒。因此時間常是相對的，但對好的時間管理者會堅持任何時間都是需要管理的。

在工業社會裡，時間是越來越重要，在農村社會裡，世界可能多得不知該如何打發。工業社會要求我們將自己的時間和別人的要求密切配合；尤其當我們在人際關係和工作上越來越多交流時，更需要時刻留意時間，否則就會誤時或誤事。

## **二、時間管理十大原則**

若能認識時間管理的原則，就能更好的掌控時間，有效的管理時間。下文是參考小林燠所著的《時間管理學》的十大原理，加以簡化，並以教會行政的應用例子稍微改編。



善用時間就是有意識的管理時間，  
對時間加以妥善的經營。

### (1) 時間意識化的原則

時間的感覺因人而異，對考古學家來說，千年只是如一分鐘而已；對被借去一萬塊的人來說，一天不還就猶如百萬年；對一些人，兩分鐘可以做許多事，對另一些人，兩小時卻不能做任何事。很多時候越急的事，越需找忙人。當拿破侖有事找人時，他寧願找那些忙碌的人，而不會找閒著無所事事的人，他認為這樣反而可把事情早日辦妥。創造時間的人也就是善於利用時間的人，所謂善用時間也就是有意識的管理時間，對時間加以妥善的經營。但反過來，倘若對時間完全不加以管理，不盡用其所能，那麼，就無法在你所從事的事業中，產生最大界限的管理效果。

工作是你的責任，工作越繁忙，也就表示你所負的責任越重。

時間是你的財富，時間管理越得當，也就是越能享用你的財富。

### (2) 迅速處理的原則

猶豫不決是最浪費時間，時時記得「今日事今日畢」；注意立刻處理的原則，立刻開始做，不但可以省下記憶，記載和轉記等手續，同時可以卸下心裡的重擔。速度處理的原則，要注意學習快讀的方法，學習快寫的方法，學習快速計算的方法。打基礎的原理就是說一開始就該正確地打好基礎；比如教會行政人員學習用電腦存檔案，看來學習操作電腦雖然似乎浪

費時間，但若根基打好了，處理文件就迅速了。

學習快讀、快寫、快算，學習打基礎的方法。

### (3) 同時處理的原則

效率一詞因人而千差萬別。可是，如果把效率作為在一定時間內產生更多種產量的定義，那麼就是說同一時間內進行多件工作，效率當然就增加了，這就所謂同時處理的原則。有不少的名詞可以描寫同時處理的原則：

兼業的原則：比如在午餐時間內，找一個人談道、輔導或討論教會事工，這就是兼業的例子。坐巴士、等巴士時禱告、默想神的話、思想工作程序等。

兩視域的均衡原則：所謂視點，那就關連到中心視域。周緣視域是居於副視點，但也可以看得出來，所謂周緣視域是將茫然進入我們視野的全部景象。這種中心視域和周緣視域間的關係，就像我們對事情作同時處理時的情形一樣，當我們同時從事兩件事，在比重、強度上絕不會相同，兩者之間必須有賓主之分。例如，在忙碌的辦公時間內，打開古典音樂來聽；躺在床上時，記憶聖經金句、查經資料、信徒名字、代禱事項等。注意把主要工作與次要工作分開。

遊玩中兼做別事的原則：比如參與團契郊遊的時間，嘗試了解各團友的個性，向一個慕道朋友談道，或者達到另外事工的目的。

從事同質處理的原則：它是指在性質上有「並行的同時處理」。把同一種類的事，一次順手做成，便是同質處理。例如當我們外出時，順便去買所有必要買的事，養成寫字條記錄要買的東西，就能在出門時立刻並行同時處理。

時刻作兼副業的人員！把主要工作與次要工作分開！

遊樂中從事工作！從事同質的處理！

#### (4) 流線化的原則

一個人在一天裡的行動，如果稍微動點腦筋，便可減少很多的抵抗力和省略許多徒勞無益的事。生活的流線化，是排開多餘、浪費，而找出最適合一切事物的條件，使行動簡捷。迅速處理的原則強調速度，流線化原則主要即在於行動之最適合條件的上面。比如，儘量把教會辦公室的東西，安排到方便找到必要使用的東西，任何的手續和步驟儘量簡單化，減少抵抗力，省略不必要的麻煩，這就是流線化原則的運用。

排開一切的多餘、浪費和攔阻，儘量找到最適合的條件，使行動簡捷。

#### (5) 活用節奏的原則

有些人一向起得早，在早上腦筋最清晰，能把事情做得好，這種人稱他為A型，或朝間型；另一種是不到晚上就提不起精神的B型人，或夜間型。雖然人可以從朝間型變成夜間型，也可以從夜間型變成朝間型。但無論如何，最要緊的是先知道自己在一天裡精神起伏的節奏是怎樣的；同時也要了解四周圍同工們的生活節奏是怎樣的。

不單注意日間的節奏，也當了解週間、月間的節奏，將適合節奏的工作合理的分配好。比如在生命的高節奏時，做複雜又艱難、需要思考的工作；在生命的低潮時，做比較簡單，不太需要用腦的工作。

活用節奏的人能把節奏化為己有，若能把適當的節奏化為己有，我們的動作和行動的效能就非常高了。有些生活的細節是破壞性的節奏，比如上班搭巴士，尤其如果上班時間是在繁忙的時間內，旅途消耗熱量、擁擠疲勞、新陳代謝受阻擾，空氣污染、呼吸困難，常使我們精疲力盡，疲累就成了生活節奏的阻力，接下去的時間就很難有高效率的工作。或許稍微改變上班時間，就能解決此問題。

自覺自己的節奏型，把節奏消化為己有，用符合日間、週間和月間的節奏來工作。節奏的起伏決定工作之難易的分配。

#### (6) 自我自動化的原則

養成為自己設定時間表的習慣，管理自己的行動與時間，就不必顧慮，可以自動的按照預先設定的時間表工作。這便是自我自動化的原則了。

必備物品自動化的習慣，將物品放在固定位置，不必經過大腦的思考過程，便可以反射型的自然行動了。將自己的行動規律化，在時間經濟上和動作經濟上，都非常有利，不必思考就能決定，也可節省精神上的消耗。比如，養成把物品放在固定位置上，用了就一定放回原位，這樣就省掉尋找東西的時間，找東西經常會消耗時間和精力。

計劃就是預先決定有關未來的事情，因此用於設計計劃所花的時間，才是最有生產性的時間。記錄是為計劃而存在的，要分析時間，依照分析結果，把時間再組織起來。習慣計劃要做的事，好好的分配時間，養成自動化的現象，就會省時、省力。

制定時間系統引用自動化程序表。

編造必要常備品的自動化程序表；實施地點自動化。

習慣計劃好事情，好好分配時間、分析時間。

### (7) 等待充實化的原則

凡是做事有成就的人，都是能巧妙而有效地利用餘暇和零碎時間的人。生命在每秒時間中悄悄地消逝，而我們常會遇到許多需要等待的時刻，若能善用這些等待的時間，就會不知不覺有許多的收獲了。比如，利用等待的時刻想到別人的需要、為別人代禱、背金句、想一想待一會兒要做的事等，讓等待的時間充實化。

若屬可能，養成把讀物放在口袋裡的習慣，在等候巴士或在巴士上時，就可隨時閱讀你需要讀的書。看看周圍，使我們經過訓練後能把讀物一字不漏的看得清清楚楚，養成敏銳的觀察力，發揮創新的才能；從所觀察到的東西想出做事的方法、講道的例子、做人的道理、明理的分析。

有時在等候的期間，也可拿來做東西、想東西，法國詩人保羅·巴列里說：「把認為無聊的時間空空放過，倒不如做些無聊的事。」更何況我們不是做無聊的事，豈不更有意義？無論是手的動作、頭腦的思考、講話的使用，如傳福音等都是善用等待的時間。

有時也必要利用等待的時間，稍微使自己的腦子有片刻的休息。這也是等待的利用之一種方法。

零碎的等待時間，要適當的活用，無論是讀書、看看四周、整理腦海裡的東西或者使腦子片刻的休息，都是對時間的好管家。

### (8) 盜用他人時間的原則

神賜予大家平等的資產，就是一天二十四小時的時間。「沒有將金錢給予他人的，只有將時間送給他人的。」將這句話轉過來使用，就是利用他人時間的原則。

付出錢購買他人的時間，以延長自己的時間。管理自己的時間固然重要，但一個人能做的事情，畢竟有限。做事要靠內行，所以付薪水請人做事，就能在較短的時間內完成工作。教會必須考慮用幹事幫忙事務，傳道人應當儘量把幹事可以做的工作交付他來做。

免費也可購買時間，其中一種建議是讓人積極的參與。在教會的組織裡，應當儘量讓全體會友積極的參與教會的事工，所謂教會總動員就是善用「盜用他人時間」的原則。另一個可能性是善用專業機構或政府機構來協助完成工作。

電話或書信的使用也是利用他人的時間的一種方法。利用電話的服務來尋找資訊，讓專業人士幫助解決可能有的問題；或是寫信利用他人的時間。目前電腦資訊的發達，也因此可以藉著電腦傳真收集資料等。這就是所謂的盜用他人時間的原則。

付錢購買他人的時間；付金錢以外的東西，購買他人的時間。

免費利用他人的時間；利用電話、書信的來往及電腦傳真等來利用別人的時間。

### (9) 活用機械化的原則

人類是使用工具的動物。由於靠工具擴大自己，今日的人類才得以發展。在教會的辦公室內，應當趕上時代的善用機械

化的原則。比如，教會行政檔案的電腦化，電話的傳真快速地傳遞消息，電話的使用協助聯絡感情，輔導有需要的人。辦公桌上小工具的使用，可以加速許多工作的進行；雖然工具也許需要花錢，但它能為人類省許多的時間，這一切是值得花的錢。

儘量使用適合自己的工具，活用機械化的原則，使一切事工可以省時間又省力量。

#### (10) 人生燃燒化的原則

時間的本身，分成物理的時間與心理的時間兩種。所謂物理的時間，就是平時我們所習稱的時間，可用時鐘來加以計算。而物理時間，是無法加以控制的，可是依順著它本身的節拍，一刻一刻地過去。心理的時間，有時也稱之為精神的時間，是指著由人的意識加以覺知的時間感覺。比如，對單調無味的開會，我們感到特別的長；至於和親愛的人的談話或遊樂，就覺得時間消逝得快，而感到光陰之短促了；這就所謂的心理時間。

人生燃燒化的原則就是要縮短心理時間。儘量擺脫工作的緊張以求得舒適，擺脫緊張最重要就是在於輕鬆，要從事自我的集中化，也就是說，先要把自己的情緒放鬆，心情愉快求得輕鬆，如此便能收到集中的效果。比如，在應付壓力較重的工作時，注意自己的睡眠，有足夠的休息，掌握自由無約束的時間，注意心情的轉換，就能自我集中的、有效的、迅速的完成工作。

縮短心理的時間，從事自我的集中化。

### 三、英文字母排列的時間管理原則

戴頓在他所寫的其中一本書中（Edward R. Dayton，TOOLS FOR TIME MANAGEMENT），很巧妙的使用英文字母排列出時間管理的基本原則，令人容易記憶，印象深刻。筆者有選擇性的配合教會領袖的需要而改編：

#### Alertness 機警

我們容易過份參與在許多例常的事工上，以致失去了許多寶貴的機會。我們經常因一時之間的魂遊象外而流失了一句重要的話。保持機警或許不太好過，但很多時候卻使我們在好些事上節省了時間。保持機警的方法是假定你不明白，以致全神貫注的專心留神，保持機警會免去錯過機會，同時也免去對時間的浪費。

#### Busywork 忙碌

我們常會認為忙碌就有成就感，工作的多少經常與花掉的時間有關係；所以一直忙碌的工作常給人錯覺為工作的成就。記得！重要的不是我們在做什麼？做多少？主要應當要看我們完成的工作有多少？時間管理的技巧就是基於工作完成的多少。忙碌的工作不一定等於善於管理時間，也不一定有很多工作的完成。

#### Calendars 行事覽表

在這種忙碌複雜的社會中，除非你有特殊超人的記憶，唯一可使我們記得所當做的事，無非是行事覽表或是日曆表（CALENDARS）。行事覽表可分為一張年曆行事表，一張月曆行事表，一頁的週曆行事表。它們各有各的好處和作用。如果



你在教會裡擔任好多事工的監督工作，如全職牧師傳道者，也許還需要每天的日程表。

年曆表貼在牆壁上幫助指示一段時間內的工作計劃之分佈，這樣可以較平均的分佈教會事工，不要讓好多事情同時在一個時間內進行；月曆表指示例行之外所做的事項；日曆則記錄一天內當完成的事。

### **Don't Do It 不要做！**

美國的俗語說：不要將今日你能夠做的事耽擱到明日。歐洲人的俗語卻是相反說：耽擱任何你能做的事，明日或許你再也不需要做了。這兩種說法都有它的道理，按不同的處境應用，就能恰到好處應付不同的情境。

### **Energy 精力**

每一個人都有不同的精力，在各人的經驗中也有不同精力的高低潮。男女都一樣，在一定的循環中有精力的高潮和低潮。有的人在早晨時精力充沛，有人卻在中午時分有好精神；有人是屬朝型的，有人是屬夜型的。認識自己精力的分配，就在低潮時分配做簡單不花精力的工作，或者是短暫的工作；用自己的高潮時分配做需要動腦筋而且是比較複雜的事務。不但認識自己也當認識你的同工，找最合宜的時間開比較複雜的會議。善用適當的時間精力做合宜的工作。

### **Filing 檔案櫃**

需要時才臨時找資料，就會浪費了很多的時間。如果你習慣有次序的保存檔案，雖然說要花一些時間去做，但它不是浪費時間；當你在緊急需要時就可省時的迅速找到資料。人的記

憶有限，一個人不可能記太多的事情。如果把有用的資料按次序排列保存於檔案櫃內，就可省掉很多的時間，需要時可隨時採用。設法把講章、教導資料、比喻、故事和見證資料加以整頓，按類保存，使之容易使用。

教會行政也可以按序保存資料檔案，比如：主日學學員名表、會友名表、來往信件、教會教材檔案、財政檔案、工作分配表等等，都需要按序存檔，如此一來，就可節省不少的時間。

### Goals 目標

一個能管理時間的領袖，必須清楚人生的目標，這種人生的目標使他生活有方向。目標分長期和短期目標，有五年的目標，一年的目標，一個月的目標，一週，甚至一天的目標。當你為自己制定要完成的目標時，你會更注意善用你的時間，這樣也能在短時間內完成許多工作。

### Habits 習慣

習慣是很妙的一件事，習慣是一件我們想也不用想便去做的事，是我們習以為常的，整個生活的一部份。沒有養成習慣的人可能要花好多時間去想下一步要做什麼？有一些習慣必須改良，比如推卻責任把自己該做的事耽擱掉、拖延，太快承諾與你無關的工作，容易被別的事所牽制，談太多的話，完全主義者，太多的工作等。有些習慣應當培養，比如記事的習慣，安排事情的程序，對無關緊要的事說「不」，避免閒談，善用時間，抓緊機會等。好習慣能避免時間的浪費。

## Interruptions 障礙

障礙有兩類，有的是被歡迎的，有的是不被歡迎的。後者就經常來妨礙我們，其實我們沒有醒悟到很多的障礙不是出自別人，而是由自己而來。我們在工作中間時，突然有新的亮光，就放下工作把所得的告訴別人，等到回來時，工作就中斷了，不能接上。有時注意你講話時，也常出此毛病，想到什麼就讓別的事打岔，使我們的思路受妨礙。儘量避免讓瑣碎的事打斷我們的工作，如此就可以省去不必要的時間之浪費。

## Joyful Spirit 輕鬆的心情

如果我們失去了工作的喜樂，就會覺得好多事情都做得很不順心，因為沉重的心情削弱了我們的思維能力和辦事能力。反之，喜樂的心，就能使我們精力百倍，毅力堅強，克服困難的力量也隨之增長。（筆者自編原則）

## Know Yourself 認識自己

認識自己不是容易的一件事，每一個人都有不同的角色去扮演。比如，你是學生，是長子，是女兒，是公民，是主日學老師等。

每一個人都有不同的精力，需要不同的時間休息，不同的工作循環；有些時期是精力旺盛的時期，有時卻是低潮的時期。有人從聽來吸收迅速，有人從閱讀吸收很多。有人需要仔細思考才作決定，有的人卻自然而然的作決定，卻實得相同結果。嘗試認識自己，就會使你更好的管理時間。

### Little Things小事

好的行政者或時間管理者認識許多小小細節的處理，小事不解決常會變成大事。所以在辦事前，先列下許多要辦的細節。先辦該辦的事，排列優先，最先的優先或最後的優先是最好的時間管理。事先計劃好，注意可能發生的小細節。

### Memo 備忘便箋

很多人都有些備忘錄或便箋的習慣，不過很多時候這種的便箋常會破壞彼此間的交通，引起誤會。最好的交代或交通的方式當然是當面談或談電話。便箋常是匆忙、馬虎的決定所寫的訊息，常會模糊不清。務當注意在寫 MEMO 之前深思熟慮。

### No 拒絕

很多無意義的事，或對時間的浪費經常是因為你不會說「不」。學習說「不」表示你酌量自己的才能，可能別人可以做得比你好。可能你沒有足夠的精力或經歷去好好的完成該做的事，所以你要勇於說「不」。

### Organizing Ideas 組織思想

最好的時間管理就是善於運用組織的技巧。所謂組織系統就是將事物的彼此間的關係重組起來，學習排列事情的優先層次。找出事物間的關係，人與人之間的關係，收集一切的資料，然後按次序排列，考慮時間性、可靠性、優先性、有效性然後加以統整。

## Planning 計劃

計劃是嘗試去發現如何完成目標。計劃是從現在遷到將來，從事情的現在情形轉變成理想的情形。計劃是事前週詳的策劃未來的事，並且解釋如何能使夢境成真。計劃並不是預先決定將會行的每一步，然後一成不變地遵行，在完成計劃時仍然需要不斷的改進。

## Questions 發問

發問幫助你節省運用的時間，多發合宜的問題，比如 WHY？ WHERE？ WHEN？ WHO？ WHAT？ HOW？ 為何如此行？何處是最好的地點？何時是最好的時間？誰是最好的人選？什麼事是要辦的事？如何處理它以尋得更好的解決方法？更重要的也該知道停止發問；如果得來的答案是一成不變的，來來去去不外是如此，就該停止發問。你該知道再也沒有其他的報導可取，再問下去也沒有用。不過大體上，發問將會使你更好的管理時間，所以，行政人員應當學習以發問來節省時間的浪費。

## Reschedule 重新安排

無可避免的，你的工作計劃和生活會不斷的被打斷。如果發現你的生活常有妨礙的話，可能你需要重新安排你的時間表，有些事情你不能取消它，包括給神的時間。所以就積累成堆，需要找時間重新安排或補上沒有完成的工作。

## Stay Ahead 提前完工

好多忙人有時間做很多事情，空閒的人反而一直不能完成所交付他的任務。主要的原因是因他們提早完成任務，工作經常在計劃前就完成任務。學習要習慣在所指定的時間內完成任務，才能處理其他更多的事。

## Timing 時機

好的理想只有在合宜的時間內提出來才有用，很多決定作得太遲或太早都會毫無用處，沒有比正確時機更為重要。抓住機會在正確的時機做事，就能事半功倍。所以要檢驗一下，現在是否是時機？現在可以被接納嗎？現在大家可以明白嗎？若不是現在，那應該是什麼時候？

## Unity 合一

最費時費心的，就是不合作的現象，在共同工作的伙伴中間，若彼此不能協調關係，彼此溝通上也就因此出現問題。同工的同心合一是使工作的進行事半功倍，不然則是事倍功半。（筆者自編原則）

## Vision 異象

聖經說：「沒有異象（註：或作『默示』），民就放肆；惟遵守律法的，便為有福！」（箴29：18）異象是對前景的展望，而這個展望是來自神的默示，我們需要神的話，需要神表明祂的旨意，使我們清楚方向，以致能掌握時間，不至於得過且過、漫無目的的枉費光陰。（筆者自編原則）

## Write It Down寫下來

除非你有驚人非凡的記憶，多數人在忙碌中都會健忘，所以習慣攜帶隨身的記事本，或放置記事簿或辦事項單在辦公桌上，隨時記錄該做的事。這樣即使你正在開會，但忽然靈機一觸，就可立刻把想到的寫下來。（Edward R. Dayton，TOOLS FOR TIME MANAGEMENT）

## X 未知數

管理時間的人必須要能預料突然來的障礙隨時都會緩延工作的完成，所以必須養成習慣不要在最後一分鐘才完成工作任務，而是要提前做完該做的事。如此就不怕未意料的事件之發生。（筆者自編原則）

## Yield Attention給予注意力

專注在你要做的事上，就是排除妨礙工作的雜務，給予完全的注意力，自然減少時間的浪費。（筆者自編原則）

## Zig Zag曲折

避免走曲折的冤枉路，認定方向與目標，不鑽牛角尖，直截了當的處事待人，便能省時省力。（筆者自編原則）

領導者若能有效地運用時間，  
就說明了他的領導效能有多好。

## 四、行政上的時間效能

時間對行政領導者是非常寶貴的，行政領導者若能有效地運用時間，就說明了他的領導效能有多好。時間的管理在行政效能上佔有舉足輕重的因素，本文只略提五項原則供參考與提醒。

### (1) 善於抓住時機

好的領袖必須要能善於抓住時機，不要讓任何機會隨流失去。適當的時候說適當的話，適當的機會作適當的決定。善於選擇，把握時機，適時作出正確的決策。許多成功的商人就是能把握機會作重要的商業決策，許多成功的學者就是能遇上機會作適時的研究，許多成功的牧者就是能在合宜的時刻作重大的決定。一個能管理時間的人，運用在行政上就得善於抓住時機，不然，機會一過去，很難再回來。

### (2) 按時完成工作

行政領袖的致命傷就是不能按時完成工作，好多的決定一拖再拖，使屬員的工作隨之被拖慢。一樣事的拖延造成許多事的混亂，甚至整個組織的發展也被拖延。工作不斷的累積，永遠不能按時完成。在這種組織裡辦事的人都會覺得很納悶，工作的混亂影響情緒的混亂。可見，不能按時完成工作可以是小事，但也可能是大事。好的行政領袖必須要定意嚴謹的持守按時完成該做的事。

### (3) 排除瑣碎事物

一個好的時間管理者，特別在行政的運用上，必須要盡可能的排除瑣碎事務，集中精力抓大事。這裡所說的大事均指組



織的發展方向、組織的決策和用人等。（劉建軍，P.304-305）不要只在零碎的小事上鑽牛角尖，別人可以做的事讓別人承擔，排除瑣碎的事物之纏繞，專注在所謂的「大事」上，在行政上，這才是智慧的時間管理者。

#### **(4) 擬定工作計劃**

行政領袖要把各項工作，依輕重緩急做出分類，再按年月日時安排計劃。其中做好週和日的計劃是非常重要的。西方管理家萊金曾提出一個「ABC法」，如同時有要處理而又肯定無法處理完的諸多事務，按照其輕重緩急依次分為ABC三個等級，然後依次做之。（同上，P.305）

#### **(5) 區分工作輕重**

杜拉克在《有效的管理者》一書中提出，安排工作不是何者當先，而是何者當後的問題，因為凡屬找上門來的事，誰都說非常的重要，必須先辦，這就形成一種壓力。因此行政領袖在此壓力之下，必須把那些應當延緩辦理，後辦理的事情理出來，這裡重要的不在於分析而是要有頂住壓力的勇氣。而何者當先，應該遵循下列原則：重開拓未來而非重過去；重機會之把握而非重苦難之克服；重在選擇增加的方向而非跟隨別人。（同上，P.305）如果從聖經的原則來選擇優先的話，就應該考慮神的旨意重過人的意思，人的靈魂重過物質的價值，人的心態重過工作的完成，永恆的事務重過暫時的事務。是的，每件事都很重要，但有了工作輕重的區分，排列了事情的優先次序，掌握了時間的管理，就能智慧的使用時間，按部就班的完成教會事工了。

## 討論題目



- 1、嘗試為自己在本周內作一個時間表的記錄，看自己是否一個忠心的時間管理者？
- 2、學習了一大堆時間管理的原則，你最常犯的毛病是哪些？請記錄五個項目兩個兩個的分享自己需要改進的部份。
- 3、請用自己的話闡述你印象中最深刻的時間管理之原則共十項。

## 第五章 行政管理的 策劃原則

- 何謂策劃？
- 為何需要策劃？
- 如何掌握策劃的完整流程？

任何工作要開始，必須經過詳細的策劃，才可能維持許久、井井有條、效果良好。對所從事的每件工作，必須先坐下思考，並且做必要的準備。這種思考在先而後動工完成你所要做的事，就是計劃。

基督徒不是靠聖靈行事嗎？我們還需要計劃嗎？為何還需要計劃呢？

是的，基督徒需要計劃，因為他們需要過著有規律的生活，聖經說：「凡事都要規規矩矩按著次序行。」（林前14：40）神自己行事都非常有條理、有次序、也有方法。所以基督徒也應當過著有規律的生活。

基督徒需要計劃，因為耶穌以兩個例子提醒門徒做事前必須仔細思考。「你們當中有誰要蓋一座樓，不先坐下計算費用，能不能蓋成呢？恐怕安了地基，而不能完成，所有看見的人都譏笑他，說：『這個人開了工，卻不能完工。』或者一個王去和別的王打仗，哪有不先坐下想想，能否用一萬兵去抵抗那領兩萬來攻打他的呢？如果不能，就該趁對方還遠的時候，派使者去談判和平的條件。」（路14：28-32）

神的工作要進展，除了靠聖靈行事之外，也應當靠聖靈計劃。

基督徒需要計劃因為他們需要向著目標前進，而不只是維持現狀，解決緊急問題而已。神工作有目標，聖經中不少為神使用的人物，也都有工作的目標。比如新約的保羅、舊約的尼希米等，教會歷史許多人物，如慕迪、衛斯理約翰、葛培理等，都是對神所交付的工作有著週詳計劃的人。神的工作要進展，除了靠聖靈行事之外，也應當靠聖靈計劃。

## 一、認識計劃的意義

Koontz & O'Donnell 在他們的書中為計劃解釋說：「策劃是事先決定做什麼？為何做？何時做？誰去做？計劃也是為現在的處境和將要去的目的之間的鴻溝建立橋梁。」（Koontz & O'Donnell，P.113）

哈佛經典論計劃工作的概念，可用 6W 來表示：

- (1) 做什麼？（What to do？）－即明確所要進行的活動內容及要求。
- (2) 為什麼做？（Why to do it？）－即明確計劃工作的原因和目的，並論證可行性。
- (3) 何時行？（When to do it？）－規定計劃中各項工作的開始和完成的時間，以便進行有效控制以及對能力資源進行平衡。
- (4) 何地做？（Where to do it？）－規定計劃實施的地點或場所，知曉計劃實施的環境條件和限制，從而合理地安排計劃實施的空間。
- (5) 誰去做？（Who to do it？）－即規定計劃工作任務由哪些部門和人員負責，哪些部門協助，哪些部門和人員參加鑒定和審核等。
- (6) 怎樣做？（How to do it？）－即制定實現計劃的措施以及相應的政策和規則，對資源進行合理有效的利用，以達到計劃的目標。（《新經濟時代解讀哈佛》編委會，P.133）

Hudson, C. S. 認為策劃是找出將來行動路徑的基本過程。  
（王天燧，P.28）

Bower說：「策劃是調查過去和現在的過程，以建立最完善的節目為教會的現在和將來達成其目標。」(Bower, P.49)

Rusbult, Gladden & Green說：「計劃是一個紀律，計劃是一個過程，它有一定的程序與步驟。按照計劃的步驟行會引至更好的決定。一個好的計劃過程將幫助教會去發掘是誰做的？做什麼？應當怎樣做？何時做？計劃也幫助教會看到自己是否已達成原先要達成的目標。」(Rusbult et al, P.10)

艾倫 (Louis A. Allen) 在他所寫有關管理學的書中提到，行政人員策劃的過程包括下列步驟：

- (1) 預測將來 (Forecasting) 、
- (2) 擬定目標 (Establishing Objectives) 、
- (3) 發展工作項目 (Programing) 、
- (4) 安排工作進度 (Scheduling) 、
- (5) 處理財務 (Budgeting) 、
- (6) 擬定過程 (Establishing Procedures) 、
- (7) 制定規則 (Developing Policies) 。 (Allen, Louis A. THE MANAGEMENT PROFESSION)

組織的各個層次都需要做計劃，因為計劃在管理中有著下列重要的作用：

- (1) 為組織成員指明方向，協調組織的活動。
- (2) 為組織的未來預測變化，減少衝擊。
- (3) 為組織減少重疊和浪費性的活動。
- (4) 有利於進行控制。(芮明傑, PP.233-34)

總括而言，基督教行政計劃必須按部就班的、忠心的計劃、付出代價，把神所交付行政人員的事工做的有條不紊，盡

善盡美，按著聖經的原則，配合計劃的原理來策劃。計劃的步驟可以簡述如下：

- (1) 禱告尋求神旨意 Seeking God's Will
- (2) 發掘四周圍需要 Discovering Needs
- (3) 有異象預測將來 Forecasting Future
- (4) 照神旨設計目標 Setting Objectives
- (5) 發展要做的事項 Developing Programs
- (6) 安排工作時間表 Arranging Schedules
- (7) 計劃財務的需要 Planning Budget
- (8) 處理要用的資源 Allocating Resources
- (9) 擬定工作的過程 Establishing Procedures
- (10) 制定合理的規則 Making Policies

神的旨意在先，  
人的工作隨着神的旨意來作計劃；  
所以禱告尋求神的旨意是勢在必行的。

## 二、禱告尋求神旨意

教會行政工作與工商界行政管理有所不同，教會行政人員是神的工人，執行神的使命，完成神所交付的工作。基督是教會的頭，教會是基督的身體。我們既然做神的工作就必須肯定我們所做的工作是符合神的旨意，不然就浪費自己與同工的時間。行政人員必須藉著禱告明白神的旨意，以禱告運用神的智慧來計劃，有時神會給我們一個非常不尋常的步驟來完成神所

交付的工作。神的旨意在先，人的工作隨著神的旨意來作計劃；所以禱告尋求神的旨意是勢在必行的。

### 三、發掘四周圍需要

發掘需要在整個工作策劃裡，應當事先進行。首先，當然是先藉著禱告尋求神的旨意，但有時神也藉著環境指示我們當行的事；所以，可以藉著禱告配合考察尋覓教會目前的需要。以下的問題可以幫助我們發掘需要：

#### (1) 教會或主日學目前的工作狀況是怎樣的？

仔細調查一下，我們教會最近做了些什麼工作？可能我們做了許多的工作，遠超過我們所想象的，也可能沒有太多工作做出來，只做了一些日常無意義的活動。列出各工作事項，就會進一步的發掘真正的需要了。

#### (2) 到底教會信徒及四周圍的人群有何需要？

如果教會大、信徒多，可發問卷調查信徒的需要。問卷可以詢問多層面的需要，包括了屬靈知識的需要、生活常識的需要、日常活動的需要、以及社會服務的需要。除了對自己教會的信徒有了解外，也可問問附近鄰居或信徒家屬的需要，儘量包羅一切有關的人。

#### (3) 信徒對教會或團契所做的事工有何感受？

詢問一下一般信徒對教會、團契或主日學的事工有何感受？滿意嗎？不滿嗎？馬馬虎虎沒有異議嗎？為什麼有這些感受？將教會目前所做的事工和教會會友實際需要做一個比較，



做出合理的評語，了解信徒的感受，或許我們所做的事工對大半的信徒都覺得毫無意義，是否應當加以改進？

#### (4) 收集到需要後如何決定需要的優先層次？

將收集來的需要列出來，包括了鄰近居民的需要、信徒家屬的需要及信徒本身的需要，全都列出來之後，決定那一方面需要改進，然後議決先後的次序。那一項問題是迫切需要立刻改進的？

#### 詢問表格

以下是詢問表格的例子，幫助教會決定當做的事之優先次序。你建議教會明年當先做什麼？選擇七項你認為我們應當在明年執行的工作，然後按其重要性打1、2、3等的分數。若有那一項目是你認為重要但沒有被提及的，可另外列出來。

- \_\_\_ (1) 更堅固的教會團契
- \_\_\_ (2) 更活潑的崇拜秩序
- \_\_\_ (3) 加強教牧和輔導事工
- \_\_\_ (4) 擴大教會職員
- \_\_\_ (5) 擴大並增加教會組織的聯絡事工
- .....
- \_\_\_ (14) 加強宣教的事工
- \_\_\_ (15) 更重視家庭生活和家庭問題
- \_\_\_ (16) 更好的青年事工
- .....

- \_\_\_ (25) 重視酗酒人士的事工
- \_\_\_ (26) 更投入於政治生活和社群生活
- \_\_\_ (27) 更投入於貧苦和基層人士的關懷工作
- \_\_\_ (28) 耳聾或殘障人士的事工
- \_\_\_ (29) 大學生的事工
- \_\_\_ (30) 中學生的事工 (Carrwright, James V. PP.19-20)

#### (5) 行政領袖對信徒的需要有何主觀的觀察？

除了收集從大眾所得的客觀需要之外，身為基督徒領袖也得從聖經的見解看到主觀所看到的屬靈需要。單從客觀的資料經常不是最完全的資料，如果信徒多是屬世化，不愛主的群眾他們所能看到的需要也只是肉身、屬物質、暫時性的需要。所以，屬靈領袖必須要有遠見、有異象，以基督的心為心，這樣就能貫徹到全面真實的需要。

計劃中帶異象，異象中計劃聖工。

## 四、有異象預測將來

一個屬靈領袖，一個好的計劃者，必須能從所看到的周遭環境中，看到屬靈的層面，藉著與主的親密關係有屬靈的遠見透徹屬靈的事。屬靈領袖就可以藉著聖靈的引導，本著聖經的亮光預測將可能發生的事，預測將來的趨向，有異象、有遠見的發展教會的事工；謹慎提防可能有的問題。計劃中帶異象，異象中計劃聖工。這種行政計劃，可以提示教會的前途方向，

不是得過且過度日子。這樣的教會是活潑、有生氣、有方向、有長進、有發展的教會。所以，一個有效的計劃者，一個屬靈領袖必須要有異象，必須要能計劃將來。

## 五、按神旨設立目標

### (1) 好目標的特徵

好的策劃必須有好的目標，好的目標必須具備一定的特徵，下文簡述好目標的特徵：

#### (a) 考慮過去

好的目標考慮過去的事奉表現，過去的情形建立目前的工作，過去也可成為今日目標的參考，目標必須與過去的歷史息息相關。

#### (b) 群體為主

好的目標是以群體為主，不是以個體為主。所設立的目標必須是成員所接納的目標，不是領袖自行決定的目標，因為如果要完成目標必須要大家的鼎力支持。

#### (c) 具有挑戰

好的目標必須具有挑戰性，但又必須現實化。它不應當是太簡單以致大家都覺得毫無意義，沒有挑戰性，但又不是太過理想以致引起困擾及壓力。最好是現實可以達成的目標，好過經常的失敗不能達到預期的願望。如果目標常能被實現，就會有更大的挑戰來面對將來。

**(d) 根據價值**

好的目標是根據事實，但也是根據對事實的價值和感受。換一句話說，需要分析有關的事實，看它是否是有必要計劃此事工。它是否有價值？群眾將有何感受？

**(e) 目標會促進工作**

好的目標應當是能促進工作的進展，一般人不會持續的追求理想，如果它並不能帶來獎勵的鼓勵，至少工作的效果帶來成就感，而且它不斷能促進工作的進展。

**(f) 目標要一致**

好的目標必須與教會的整體目標一致，同時也需要考慮教會其他事工的目標，不應當彼此有衝突。

**(g) 目標要有群眾的行動**

為了要使群眾同心有所行動，領袖必須讓群眾有機會參與事奉行列。這不只是讓他們有機會表決參與，而是在行動上的投入參與。

**(2) 目標的編寫原則**

好目標須讓別人一目了然，下列原則幫助你編寫目標：

- (a) 目標必須有清楚的動詞，它必須追隨行動；
- (b) 目標最好是有單一的内容，若有其他的項目就當分開寫；
- (c) 目標必須用具體可以衡量的詞句來寫；
- (d) 目標必須要註明完成的日期，不應當毫無日期的限制；

- (e) 目標必須可以達成、行得通的，不應當太過理想，以致超越人源、財源、資源的潛能；
- (f) 目標只闡明最後的結果，不需要闡明達到目標的方法；
- (g) 目標必須要用書寫來表達，也應該當面傳述目標的內容，特別讓有關者清楚其目標。（Norman M. Lambert，P.44，Olan Henrix，P.56）

### (3) 目標的種類

下文簡單的敘述目標的種類：

#### (a) 長期目標 LONG-RANGE OBJECTIVE

這是為著較長遠的將來而設立的目標，可能是三年或是五年，在乎個別教會的整體目標與計劃。

#### (b) 短期目標 SHORT-RANGE OBJECTIVE

短期目標是步步通往長期目標的小目標，有必要安排計劃以達成每一層面的目標，使之連貫到大計劃裡，短期目標必須先達成，才能完成至終的較長遠的目標。

#### (c) 數量的目標 QUANTITATIVE OBJECTIVE

其目標可以用數量來編寫，比如設立出席人數的目標、奉獻款項的目標、宣教基金的奉獻數額的目標等。

#### (d) 素質的目標 QUALITATIVE OBJECTIVE

有好多目標不能用數字來描繪，事實上過份強調數量常有危機。更高的目標境界比較傾向素質為重，而以素質為主的目標是難以衡量，所以也難制定，要避免過份的抽象，或摸不著邊際。

(e) **社會性目標 SOCIETAL OBJECTIVE**

以社會標準所制定的目標，是生活上人一般看為的價值為目標。在教會的組織裡，就是以社群的需要為主的目標，讓教會團體可以浸入社群當中發展工作。

(f) **組織性目標 ORGANIZATION OBJECTIVE**

組織性的目標是控制組織的大小、模式、功能、職員和設備的因素。主要是推動、引導及發展這個組織。

(g) **組織成員的目標 ORGANIZATION MEMBER OBJECTIVE**

以組織成員為主，使每一個成員制定自己的目標來達成組織的功能。如果這些目標達不成，他們將退出組織的活動中。若要一個組織成長並發展，組織成員的目標必須要設立。(Harold Koontz & Donnel, P.88-90, Edwin B. Flippo & Gary M. Munsinger, P.32, 39, 45)

## 六、列出要做的事項

這個步驟是安排活動項目，要使目標達成所該做的事項，按部就班的照需要排列其先後次序。要做的項目中包羅了重要的事項和次要的事項，然後安排先後的次序。決定較大的步驟和事項，再發展小步驟、小細節和小事項。發展要做的事項之步驟建議如下：

### (1) 重新審核目標

每一個要做的事項須引至我們所期望達成的最終目標。所以頭一個步驟是審核目標，我們的主要目的是什麼？要達成的

內容是什麼？

## (2) 決定要做的事項

我們要決定做些什麼才能完成此目標？將至終的目標分析成較普遍的成就，招募、訓練、宣傳、評估等，都是計劃中要做的大項目。

## (3) 決定先後次序

制定了要做較大的項目後，就決定重要和次要的步驟，一些事必須先做好，所以要決定哪個項目先做？哪個後做？

## (4) 決定細節步驟

大事項決定後，便決定細節，要做些什麼事才完成每一個大事項？這個步驟被稱為是工作組的細節，如果必要還可以繼續分成更細小的步驟，或許由一位個體負責做，以按部就班的完成每個事項要做的事。

## (5) 重復和修正

重新復習一下，重新審閱一下每一項達成目標的步驟，是否需要修改？是否可以達成最終的目標？在未進行工作以先必須不斷的重復和修改計劃步驟。（以上原則取自 Louis A. Allen，PP.136-37；Norman M. Lambert，P.49）

## (6) 評估工作步驟

結束制定要做的事項後，需要審核其中的效率，嘗試回答下列問題：

- (a) 這些步驟是否有效可以達成目標？
- (b) 這些步驟是否清楚明白一目了然？

- (c) 每件工作項目是否獨立而不混亂？
- (d) 每件工作項目是否可衡量可辨明？
- (e) 其中的先後次序之排列是否合理？
- (f) 其中的細節步驟是否都已想透了？（Norman M. Lambert，P.51）

## 七、安排工作時間表

所謂安排進度是行政人員對每件要做的事項之時間分配安排。如果工作項目是將目標分成幾個可以做的部份，安排進度時則是擬定每一個工作項目所預定需要的時間。運用日曆時間表，提供了制定工作進度的方法，來預定目標之達成的時限。

### (1) 不同的時間表的製作

編寫時間表的方法有最簡單的記事本之記錄，到比較複雜的電腦科技之分析，來安排複雜的工作進度。無論是簡單或複雜的進度表都是行政計劃中不可或缺的工具。下文列出不同的進度表：

#### (a) 年事曆表 CHURCH CALENDAR

這種方法是最簡單的進度時間表，將教會一年來的工作分佈填寫在年曆表上；如果有更細膩的工作計劃，也可用月曆表填寫。將年曆表或月曆表張貼在辦公室的佈告欄上，讓有關人員可以看到要做的事及其工作進度。下頁即是教會年曆表的例子：



佳音堂教會年事表

2006

January

S	M	T	W	T	F	S
①	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
②⑨	30	31				

新春禮拜  
執事會

February

S	M	T	W	T	F	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	⑩ ⑪	
⑫	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
⑳	27	28				

宣教大會  
執事會

March

S	M	T	W	T	F	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	⑨ ⑩ ⑪		
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
⑳	27	28	29	30	31	

少年營  
執事會

April

S	M	T	W	T	F	S
30						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
⑳	24	25	26	27	28	29

執事會

May

S	M	T	W	T	F	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
⑭	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
⑳	29	30	31			

懇親會  
執事會

June

S	M	T	W	T	F	S
				1	2	3
4	5	6	7	⑧ ⑨ ⑩		
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
⑳	26	27	28	29	30	

家庭營  
執事會

July

S	M	T	W	T	F	S
30	31					1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
⑳	24	25	26	27	28	29

執事會

August

S	M	T	W	T	F	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	⑪ ⑫	
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
⑳	27	28	29	30	31	

姐妹會  
執事會

September

S	M	T	W	T	F	S
						1 2
3	4	5	6	7	⑧ ⑨	
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
⑳	25	26	27	28	29	30

主日學訓練  
執事會

October

S	M	T	W	T	F	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
⑳	30	31				

執事會

November

S	M	T	W	T	F	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
⑳	27	28	29	30		

執事會

December

S	M	T	W	T	F	S
31						1 2
3	4	5	6	⑦ ⑧ ⑨		
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
⑳ ㉑ ㉒	27	28	29	30		

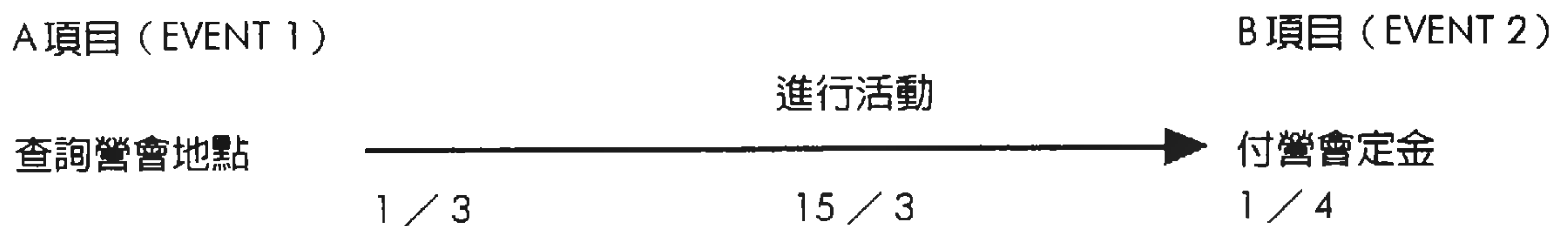
青年營  
聖誕布道會



(d) 計劃評核網進度表 PERT NETWORK MODELS

計劃評核網進度表的先驅是美國海軍部所發展的系統，簡稱為 PERT，也就是從 PROGRAM EVALUATION REVIEW TECHNIQUE 而來的，這是重估工作項目的技巧。通常預測三個日期來完成一個工作步驟或工作項目，較樂觀最早的完成日期，最合理的完成日期和較悲觀最遲的完成日期。計劃評核網進度表有多種，下文列出其中的四類：（Edwin B. Flippo & Gary M. Munsinger，P.628）

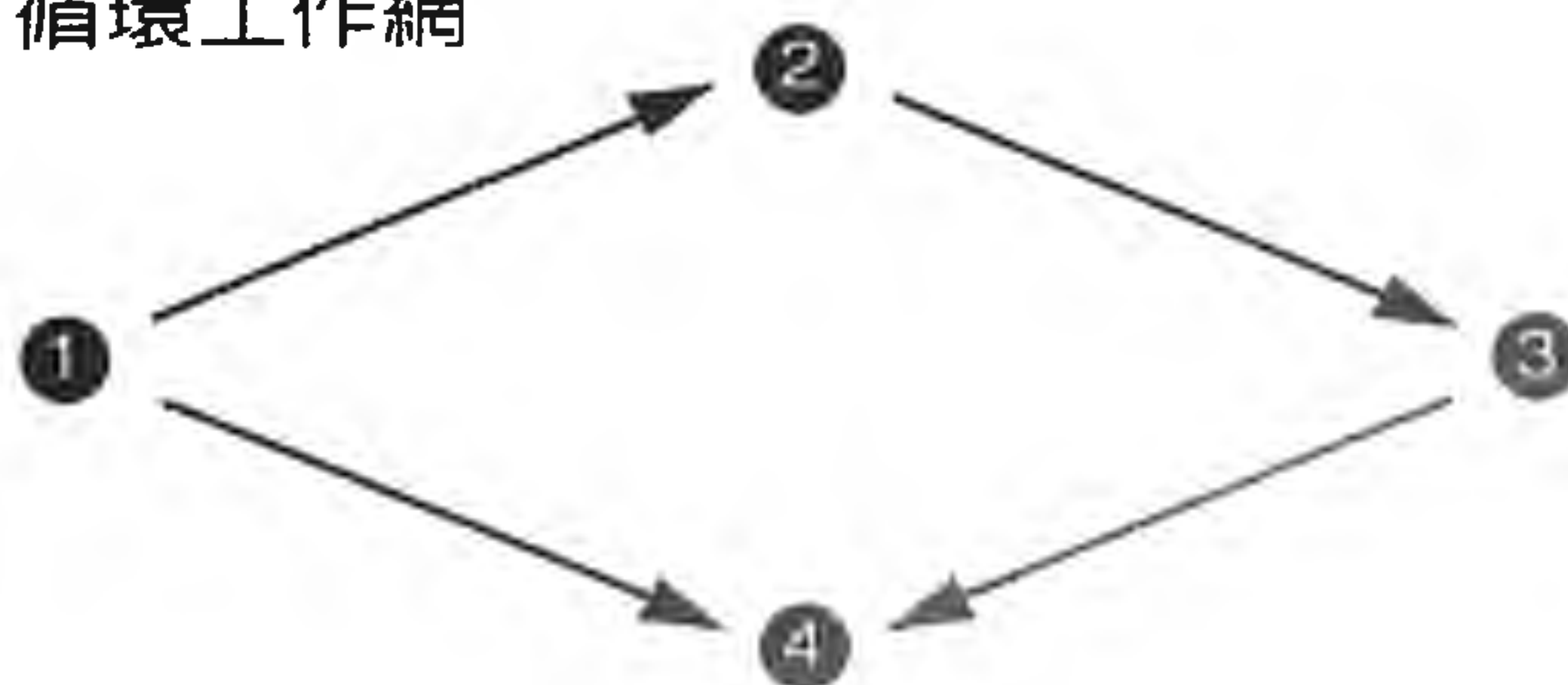
(i) 兩點工作網

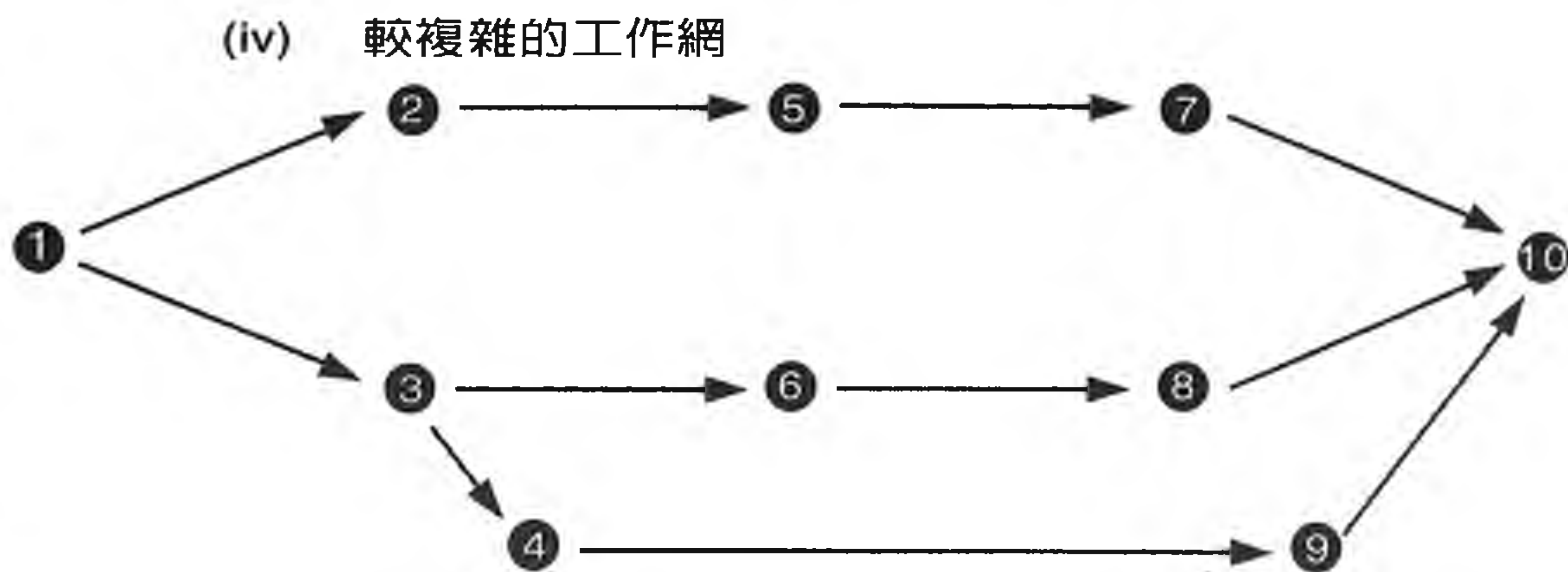


(ii) 連續工作網



(iii) 循環工作網





## (2) 製作進度表的步驟

無論是簡單或複雜的時間進度表，最好遵循下列步驟：

- (a) 首先必須認定達成目標所要做的事項的先後次序，先後的排列因不同的教會背景將會有不同的先後次序，也因情境的不同而隨時有改變。
- (b) 認定每一個項目步驟的工作內容，然後預測並估計所花費的時間，以實際在所定的時間內預期完成所要做的工作。
- (c) 分辨每一件要做的事項之間的關係，安排活動以完成要做的事項。

## (3) 重估編好的進度表，回答下列問題：

- (a) 是否有足夠的時間安排各事項能順利完成任務？
- (b) 有沒有足夠的時間來處理突如其來與目標無關所發生的意外？
- (c) 是否每一個工作事項有關的人都贊同所估計給他完成的時間？
- (d) 是否安排足夠的時間來處理訂購資料所需要的時間？

(Norman M. Lambert, P.53)

當進度表已擬定好後，儘量照所指定的時間表來完成任務，追求在合理的時間計劃內完工，避免超越最遲的期限。

## 八、計劃財務的需要

計劃財務的預算是整個策劃裡一個重要的因素，藉著財務資源使我們可以達成所計劃的目標。好的計劃必須有好的財務預算；作財務計劃時，其實是考慮到資源的問題；所以有的人將財務預算與處理資源同時並論。本段即敘述財政預算的要則及財政預算的步驟：

### (1) 財政預算的要則

好的財政預算必須基於下列要則：

#### (a) 好的財政預算是根據議決好的工作事項

財政預算將成為有用的行政工具，因為它用以計算所要做的事項所付出的代價及其可能的相對價值。

#### (b) 過去的表现可以成為預算財政的因素

過去發生的事有一定的價值存在，它經常會再度出現於將來；但它不應當成為固定不可改變的事實，或說一定要照傳統的作法做。

#### (c) 低估財政預算可能出問題

執行人員如果在財政的運用上有盈餘，經常會受到稱讚。其實有時這並不是個很好的現象。執行者可能沒有好好執行工作，若是如此，這些金錢本可以使用在別的用處上而獲得更好的效果。

(d) 高估財政預算也一樣是問題

這表示說執行者超越他應當使用的金錢。這可能是分析上的毛病，或是決定上出問題，也可能是馬虎的預算。它必須要進行更好的考究和行為的修正。

(Louis A. Allen, 1973, PP.150, 167-68)

## (2) 財政預算的步驟

好的財政預算的建議步驟如下：

(a) 好好的計劃所要做的工作項目

基於所要做的项目，參考並分析過去的財政記錄。

(b) 考慮完成工作所需的財物資源

列出完成工作項目所需要的財物後，查詢一下我們是否可能運用教會已有的設備？有一些貨物實在不必再購買。

(c) 以錢財來估計一切的財物需要

在估計時必須要考慮到通貨膨脹的可能性，或是可能有的改變，以致於影響財政估計的增加或減少。

(d) 儘量仔細的分析一切開支

要多方考慮可能開銷的細節，比如訂購主日學課本時，注意郵寄費、包裝費及其他瑣碎的開支。

(e) 估計可能有的收入

商討一下這些財政的需要是否從常務財政支出，或是特別奉獻取出的。不要用販賣貨品的方式，或是銀行貸款的方式來預算日常開支。

(f) 評估財政的預算

試問一下：所估計的費用是否合理？如果萬一有故障、有問題發生，財政預算是否足夠？是否可以動員人更殷勤、更投入的參與工作，以致可以節省不必要的開銷？

(g) 呈上財政的預算

呈上2.7所提出的財政預算給大會，如果必要讓會眾得悉財政的需要和安排，讓大家提供意見，然後不斷的修正，讓大家覺得有責任一同擔負經濟的需要。（Eugene C. Neithold，P.42；Norman M. Lambert，P.57；James V. Cartwright，P.20）

## 九、處理要用的資源

除金錢之外，還有人選及物質的需要來達成目標。本段將分析物質的需要、人選的需要及其他方面的需要。

### (1) 物質的需要

一般而言，物質方面的需要是財政預算中極少的開支，不過仍需要注意去處理，下列四個原則可以提供行政人員的參考：

- (a) 查究一下所需用的物品是否已經有存貨了。先嘗試運用現有的東西，不要每一次都列出要用的新東西。
- (b) 如果必須要買一些新物品，最好是早先知道、早先準備，提早計劃購買經常可以省掉一筆經費。提早知道要買的東西，可以聯絡有關的人，拜託一些熟悉的人

去買，或許等候大減價時購買。有計劃的購買會省錢，也可買到好東西。

- (c) 長期性的處理事奉上所需的物質資源需要有很好的財政預算。
- (d) 一些大型的用具和一般需用的材料通常教會都有設備，聯絡負責人，稍微作妥善的安排就可隨時使用。

## (2) 人才的需要

教會充滿了許多各有不同恩賜才幹的人，但很多時候他們被忽略而沒有被使用。只要我們花時間精力稍微去觀察並注意，尋找可用之才；我們會很驚喜有這麼多弟兄姐妹可以貢獻他們的恩賜和才幹。

安排教會其他全職同工也是非常重要。讓多數的同工參與策劃工作，越多全職同工的支持，就越多人才資源可以發掘，而且越大的可能性使大家朝向目標的達成。這是計劃過程中一個重要的部份，就是儘量參與更多的人才。

## (3) 其他的需要

教會行政人員也有必要熟悉其他的資源，以協助他完成計劃的過程。

### (a) 熟悉宗派的資源

多數的宗派都有資料中心供自己宗派所使用，通常都有其獨特的特色。比如聯絡通訊、主日學資料、視聽資料等。教會行政靈修必須要熟悉各宗派所能提供的資料。



(b) 熟悉超宗派的來源

有一些超宗派的組織和機構也同樣可以提供一些有意義的資料，有一些是幾個宗派聯合性的組織，或者是專門事工的組織。比如學生事工機構、基督教圖書中心等機構，還有地方性或世界性的組織，如新加坡基督教聯會、華福會等；他們都可能提供一些有意義的資料，教會領袖不能不熟悉它們。

(c) 熟悉地方性社會的資源

有時候社會群體、政府機構等，也可能提供一些有意義的資料，比如少年輔導中心可以提供當地少年人的需要，社會性的聯絡所可以提供地方性的資料。設法熟悉四周圍的資料中心、圖書館及其設備之運用；政府衛生中心所提供的保健常識的單張；一些免費的教育性傳單或小冊子等。這一切都可能提供部份教會所需要的資料，要善以利用現有的任何工具。(Alvin J. Lingren, PP.157, 268, 272-73)

(d) 熟悉網頁資料

現今網絡系統提供資訊，已經非常的普遍，差不多任何的資料可以從網頁上查詢。包括了國家的統計資料、人口統計資料、宗派的資訊，都應有盡有。行政領袖必須能善用網上資料為工具，提供必要的幫助。

## 十、擬定工作的過程

所謂擬定工作的過程是指行政人員所制定的標準或方法，以指導工作進行的過程。所以它是提供工作細節的程序。這個步驟在整個計劃裡，是指一系列完成任何一個事項的步驟或功能。下文將敘述擬定工作過程的價值和方法：

### (1) 擬定工作過程的價值

擬定工作過程至少有下列價值存在：

- (a) 工作過程是根基，它將分開的活動和工作步驟接連起來，使它在時間和工作程序上有很好的連繫。
- (b) 人工的消耗將會有節省，工作效率也隨之提高；因為它嘗試使用最有效的方法來進行工作過程。
- (c) 其實工作過程有著簡單訓練的價值，工作過程是將工作分成有組織的步驟，然後訓練人能夠照著最有效的方法來進行每一個步驟。
- (d) 工作過程能夠減少重復的抉擇工作，有好多決定是重復的工作，這一切可以在事前先制定工作的過程，便能省略許多例行的工作。
- (e) 工作過程可擔保不同的人作同樣的工作時，可以配合組織整體的工作方式，不至於造成各做各的方法，造成組織內的混亂。
- (f) 好的工作過程可以很好的控制，好的過程產生好的標準及好的工作。（Louis A. Allen，1973，PP.151-52）

## (2) 擬定工作過程的原則

擬定工作過程時，應當注意下列原則：

- (a) 工作過程的寫法應當力求簡單扼要。
- (b) 工作過程不是規則，它只是執行工作所提供的方法，以達成目標。
- (c) 不必在工作的過程中定出做事的細節，給日後做事的人有自由去發揮自己的才能。
- (d) 過程的擬定必須要一致，不要每時、每地經常的變動。
- (e) 過程的擬定必須保持新鮮，有時過了一段很長的時日，在一些情境中做工的方式已不切合實際了，所以應當經常審核加以修正。（Louis A. Allen，1973，P.153）

# 十一、制定合理的規則

規則的制定經常為人所混亂，有的將規則與原則混為一談，有人則難於辨別規則和過程之間的不同。規則可以成為行政決定的指導，可以解決組織裡的一般問題，對特定的行動提供了特定的方向。

## (1) 規則的範圍

規則的範圍一般上包括了主要的三方面：

(a) 財物的功能

所謂財物的功能是指提供所需要的資料。何時可以使用所需要的用具或教會的設備？使用規則是什麼？

(b) 人才的功能

人才的功能包括了進行工作時所需的技能、知識和果斷。它也許包括了選擇工作人員的條件、資格等規則。

(c) 執行的功能

一種可用以策劃行動方向的規則，或者執行方針以達成預期的目標。

## (2) 制定規則的原則

行政領袖在沒有制定規則之前，必須有一點執行工作的技能和常識，下文建議規則制定的原則：

(a) 規則的制定必須根據已知的原則，規則是人所制定以控制整個組織。規則必須基於真理和事實，但有時缺乏理論原則時，就當根據直覺及好的果斷力來決定規則。

(b) 次要的條例必須輔助重要的規則，如果各部門定出的條規與教會整體的條規有所抵觸，教會就會呈現混亂的現象，所以必須保持整體的一致。

(c) 所制定的條規必須肯定且容易明白，最好是以書寫的方式保存。

(d) 所制定的條規應該變通但堅定。堅定和變通彼此不相矛盾，它們彼此相輔相屬。堅定的條規只有在基本情境上有改變時才改變。它並不表示每日每週都在改變規則。

- (e) 所制定的條規應該是實際且合理。若不是如此，許多情形都需要等候行政領袖開會決定才能解決，這對負責同工未免負擔太重。
- (f) 規則應當時常更新，行政領袖有責任不斷的重估及修改一切的條規。
- (g) 條規的制定最好讓有關同工參與修正，給有關的執行人員機會建議條規的修正，藉著良好的溝通使每一個有關人員清楚明白所制定的規則。（Edwin B. Flippo & Gary M. Munsinger，P.83）

### (3) 制定規則的過程

下文提供一些制定規則的方法：

- (a) 規則的制定是為要人遵循一定的方法來做事，所以必須清楚的宣佈給有關的人或者執行的人。
- (b) 傳佈有關規則，給予清楚的解釋和訓練，所有的人必須明白條規的執行方式。
- (c) 不單讓有關的人明白其規則，也要能接納其原則和理由。
- (d) 所制定的規則必須要能實踐在實際的情境之中。
- (e) 如果在執行規則時遇到問題，有關的人必須請示於領袖來獲取正確的解釋。
- (f) 有了規則也需要有適當的控制過程。
- (g) 規則或條規是人所制定的，人應該能夠隨著不同的情境加以變通使用，不要太呆板。

## 討論題目



- 1、佳音教會有200個信徒聚會，50%是中年人，25%是老年人，15%是青成年人，10%是青少年人，你是新到的傳道，你認為當前最大的需要是什麼？你將如何發掘需要？
- 2、發掘了需要之後，請為上述教會開辦青年營而寫下簡單的目標，要簡單、清楚，實際，符合需要。
- 3、嘗試為你的教會要做的事工畫一個PERT的進度表。
- 4、請為你的主日學部設計一個招募主日學老師的規則及進行過程。
- 5、在下列個案中，為其中一個教會計劃工作策劃的步驟：福音堂有兒童主日學學生150人，老師共24人，他們準備在六月舉辦暑期聖經學校共五天，請幫他們按部就班的計劃此工作。

衛斯理堂有主日學老師20人，主日學部一直埋怨教師事奉的死氣沉沉，教師人手又不夠，需要訓練一批老師，請幫他們按部就班的計劃此工作。

恩典堂因著信徒靈命的需要盼望可以開始一個成人主日學，目前教會聚會平均人數120人，請幫他們按部就班的計劃此工作。

## 第六章 行政管理的 組織原理

- 何谓行政管理中的好组织？
- 如何拟定组织的结构？
- 如何发挥组织的功能？
- 如何善用委派与授权？

人是社群的受造物，人不能離群而獨居，人為了要共同生活，便自然而然的精心設計成立各種組織，以便藉著群體的力量來完成共同的目的。一個真正的組織，除了人們彼此相聚之外，還包括了彼此交互的行為，交互影響所形成的種種關係。在基督教團體裡也需要有組織嗎？有高度積極精神的人群中也需要有組織嗎？是的，基督教的團體也需要有組織，因為神不是叫人混亂，……凡事都要規規矩矩的按著次序行。（林前 14：33，40）在基督教的團體裡，雖然信徒理當可以自動自願的負責任，而且積極地參與教會的事奉；但事實上仍然有必要有良好的組織來進行教會各項的事工的運作。

好的組織應該是個愉快的經驗，  
而且是幫助我們達成目標的有利工具。

組織是刻板的結構嗎？它是否把不需要的制度強加在沒有心理準備的人身上？它是否限制了工作的自由？如果你對上述問題的答案是肯定的，那你可能曾經是某種不健全組織的受害者。盼望本文可以協助提供完美的組織，好的組織應該是個愉快的經驗，而且是幫助我們達成目標的有利工具。

## 一、認識組織

### (1) 組織的定義

在傳統的組織裡，組織被看為是靜態的結構，是理智的產物，是工作安排與權力分配的體系，因而強調動作與時間的研



究，強調分工，強調權責的劃分，以及強調層級節制的權力運用。不同的人為組織下不同的定義：

高思（J. M. Gaus）認為，「組織是經由工作和責任的分配，為要便利的達成共同目標而完成的人事配合。」

巴納德（C. I. Barnard）則說：「組織是個合作的體系；是理智地協調二人或二人以上的活動與力量的體系。」

艾倫（Louis A. Allen）認為，「組織是確定和組合所要完成的工作、限定和分派權責，並建立關係使人員能有效的達成目標的過程。」

孟奈和雷利（James D. Mooney & Alan C. Reily）說：「組織是為了達到共同目的的人類組合形式。」（上述定義取自蘇伯顯，P.69-70）

德利博士（G. R. Terry）認為：「組織乃是在人群之間建立起一種有效的行為關係，也就是在一定的環境條件下，為了達成所定的目標，組織成員有效率地一起工作，同時也滿足其個人的需要。」（王天燧，P.38）

## (2) 組織的特性

若再繼續深入分析組織的意義，一般上組織應當具有下列的特性：

- (a) 組織是一種社會的工具（SOCIAL INSTRUMENT），以達成某種目的的其中一個手段（SETUP TO DO SOMETHING）。
- (b) 組織為達成其目的，而視組織成員的能力，劃分為不同的功能單位，使工作可以進行的事半功倍的效果。

- (c) 組織是其成員間一種理性的結構，視劃分後不同功能單位的需要，配置人和物，並作合理的協調。
- (d) 組織為了使各成員努力的成果能相輔相成，常以一定的權限關係（比如領導者與部屬的關係）連結，並在其中心設置最高協調權力。（王天燧，PP.38-39）

### (3) 為何需要組織？

如果沒有組織，重要的事情就會被忽略或做得事倍功半。初期教會在快速成長的過程中曾經面臨這樣的問題。在使徒行傳 6：1-3 記載了一群寡婦在天天的供給上被忽略了，這件事引起了使徒們的注意，他們召集會眾，並且選派合格的人擔任行政工作。教會因此而被組織起來了，使得重要的活動不致被忽略。缺乏組織結果不一定是工作沒做，但經常是工作沒有果效。手續複雜、會議太多、官僚作風是不良組織的一些徵兆。主要我們作好管家，這也包括了好的組織所產生的事半功倍的工作果效。

如果有了組織，實現目標的可能性就更大了。教會歷史一些名人給了我們很好的榜樣，比如，約翰衛斯理（John Wesley）、慕迪（Dwight L. Moody）和約翰莫特（John Mott）都是在教會歷史中能成功、有系統的動員許多人傳福音使教會復興。關於他們的成功，斯可夫博士（Dr. Paulus Scharpff）在他的教會佈道歷史（History of Evangelism）中描述說：

「衛斯理的重要，他會講道僅是一部份因素，更多的因素在於他有組織的恩賜……每一個宗教部門都分成小組，就是分成 12 人一班，每星期他與每位領袖見面一次。衛斯理有時用一打以上不同類的工作人員，協助去預備、成立和照顧那些部

門。慕迪的成功和他工作的持久果效，秘訣何在？除了聖靈的動工，慕迪還是位有組織恩賜的人；每一項福音的行動都有明確的計劃。……慕迪安排實習的工場來研討一些適當的題目，例如怎樣主領禱告會、怎樣造就已經接受基督的人、怎樣栽培初信者、怎樣訓練一般的信徒和怎樣去接觸那些不到教會的人。他深信，去得到十個人來工作比去做十個人的工作好。慕迪很會尋找合適的人，使他們工作。約翰莫特從慕迪那裡學習到，在策劃聚會時，怎樣在各項細節上都預備妥當。莫特有個獨特的恩賜，就是會尋找特別的人擔任特別的工作。」（史提夫等，P.53）

組織只是一種工具。

若非從聖靈得能力，

任何組織都不能發揮合神心的功效。

由此見得，神祝福組織，也使用組織來幫助完成要完成的旨意。不過務要注意一個要則，組織只是一種工具。若非從聖靈得能力，任何組織都不能發揮合神心意的功效。

## 二、組織結構

健全的組織不僅可以維持及順利的推展教會各項聖工，達到分工的果效，並且可以配合教會的目標，提高工作的效率，有效的運用人力、物力、財力，使策劃得以完成。在組織之前，必須先有清楚的計劃，好的計劃會產生好的組織。

## (1) 照計劃而組織

如何進行組織的結構呢？蘇文隆博士提供下列建議：（蘇文隆，PP.100-01）

### (a) 按教會的需要來組織

組織是為達成目標而設立的，若自己不清楚要做什麼，就很難甚至是不可能動員別人去做。若是先組織再來計劃要做什麼，簡直是本末倒置。尼希米決定重建耶路撒冷城牆的事說明了這個原則。他事先到現場察看了毀墟，對擺在前面的工作有了概念之後，才召聚眾百姓，分配工作同心協力完成任務。

### (b) 依照自然組合來組織

將計劃中所有中間過程的活動，逐一列出。在所有活動中，找出性質相近或年齡、地區相近的自然組合，編在一起，決定其適當的名稱，例如財務小組、家庭事工、青年團契、分區聚會等。尼希米應用了這個原則去把人按照家族組合起來，他取用了已存的自然結合，然後他就把工作責任分得合情合理。

### (c) 按信徒的恩賜來組織

列出所有的工作人員，衡量每個人的優點、缺點和過去的經歷，安排在合適的位置上。當人員不夠時，有時一人可兼顧幾項，但最好還是專任一職。有時因實際需要，一個組合需要分給幾個人來負責其中不同的部份。身為領袖應當積極地協助信徒發掘自己的恩賜，儘量提供事奉的機會給每一位信徒，讓信徒選擇參與、觀察、校正信徒所作的，讓他們的恩賜得到正確的發揮；積極操練信徒的恩賜，使其全面的發揮功能。

## (2) 製作組織圖表

根據以上的三個重點，製作組織圖表，表明工作人員，自然組合或活動項目以及跟其他的人的關係。組織圖表可分成組織結構圖（Structure）及組織功能圖（Function）。製作組織圖表應當注意下列原則：

- (a) 照自然組合合乎邏輯的分配法；
- (b) 照工作忙碌的程度而分配在組織結構裡；
- (c) 照工作性質合理的分配在組織結構裡；
- (d) 把大組分裂成小組的原則；
- (e) 組織結構的編制必須遵循教會或宗派的體系，不應當有彼此的衝突。

## (3) 組織圖表的繪製

所謂行政過程的組織結構，就是把工作分類，或者把工作人員分組，而形成了組織的結構。除外，同時也要注明彼此之間的工作關係，在組織結構圖表裡，有一定的記號表示彼此間的關係。

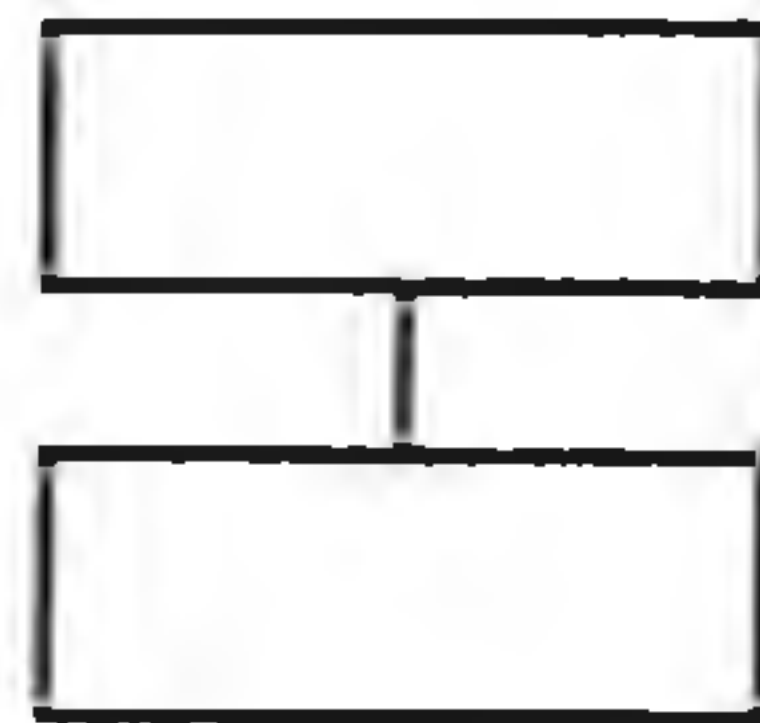
- (a) 所有的線條應當是縱線或橫線，儘量避免畫斜線；
- (b) 指示權威的線是實線（Solid Line），指示合作關係或者附帶選擇項目的線是虛線；
- (c) 同等職權的小組放在同一水平線上，那些有較大職權的要放在圖表較上的部份或最靠上層的部份；
- (d) 最好每一個工作人員只向一個上司負責任（Robert Bower，PP.29-30）。

(e) 功能圖表的畫表要點：

用一個長方格代表一個組別



有一組附屬另一組



有一組協助另一組或多組

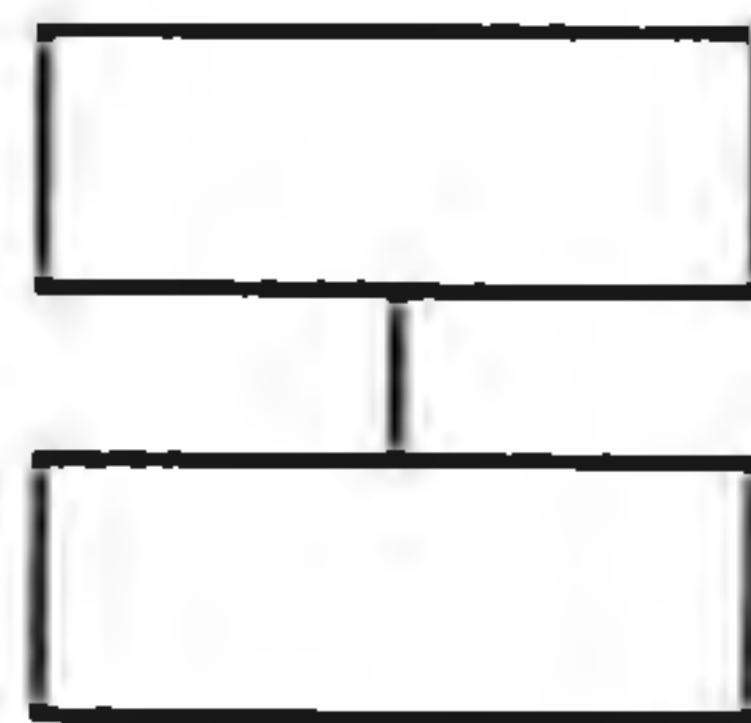


(f) 組織圖表畫表的要點：

用一個長方格代表一個人員



一個人附屬於另一個人



一個人協助另一人或多人（直接）

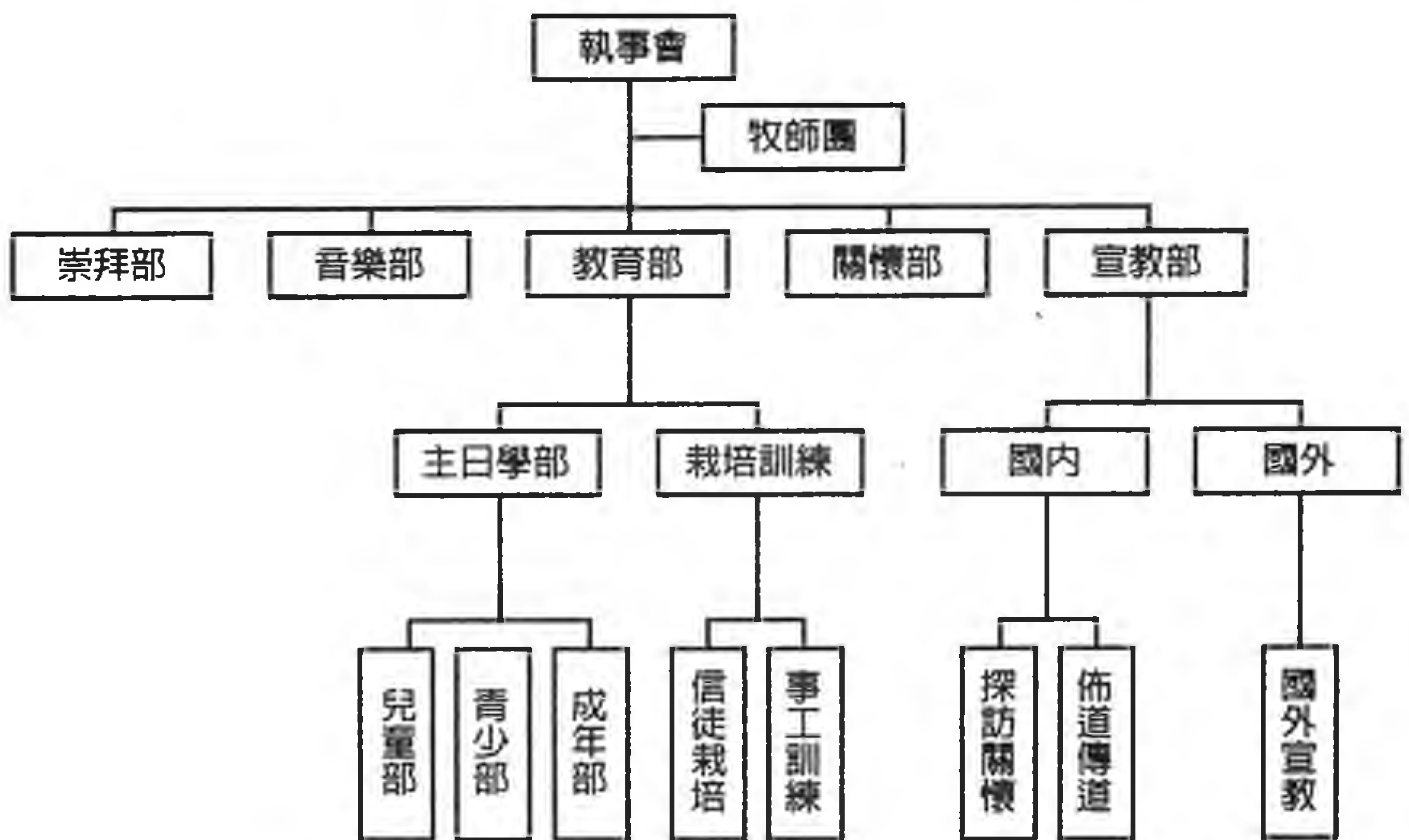
（幕僚或專家的關係）

（史提夫·布路斯，翰力克，PP.56-57）



- (g) 若屬可能一個上司不要管理超過六個工作人員或附屬工作。

下圖乃教會組織結構圖之例子：



### 三、組織的關係

行政人員在組織工作裡，必須要製造一種的工作環境，使成員之間有很好的合作，組織結構清楚，會促進良好通達的工作關係。下文敘述不同的組織關係：

#### (1) 直線關係 Line Relationship

在一般組織圖表裡，這是指縱線的關係，是一種隸屬關係，是指上司與部屬的關係。上司有職權施命令、示方向。部屬人員對上司彼此間的工作關係；指出部屬人員向誰負責工作

成果；且說明在上權威者對成果作出的決定。當然在屬靈的團體裡，耶穌基督是教會的頭，我們最終的責任是向主負責主所交付我們的工作。

## (2) 顧問關係 Cooperative Relationship

這是屬於平行的關係，一般上沒有施命令的職權，只是提供建議、勸勉、貢獻意見，扮演顧問的角色。他通常是組織裡得力的顧問，提供研究發展資料，給予必要的輔導，以專門人才的才能協助組織完成工作的任務。他們只是專門人才，有顧問的身份，沒有直接的管理權或直接的責任。

## (3) 同僚平行關係 Parrellel Relationship

這是橫線或直線（在乎如何畫組織圖表）的平行關係，表示彼此的配搭，沒有職位的高低之分，大家各在不同的領域，但又是相平行的職位裡，彼此有關。比如，在主日學的組織裡，兒童部主任、少年部主任、青年部主任、成年部主任等平行配搭，彼此相輔相成。

## (4) 非正式的組織 Informal Organization

非正式的組織乃是與正式的組織相對稱的，因之而附隨在正式組織中而存在的。戴維斯（Keith Davis）認為非正式的組織，乃是基於人與社會關係所建立的交往系統，並非建立或取得於正式的權威而是居於人的結合自發地形成。無疑地指出非正式組織是工作者基於互動關係所產生的一種自然結合，著重在個人和人與人之間的關係，可以藉著親密的交往和感情的交流，於不知不覺中形成了人際關係。（Keith Davis, P.252）這種非正式的組織存在於組織裡，它的存在可能有六同引起的：



- (a) 同學：一個機構中，凡是同一個學校的畢業生，自然而然的就會來往得較為親密，於是形成了非正式的組織。
- (b) 同鄉：在華人中間同鄉的觀念非常濃厚，於是一個組織裡的人員由於同鄉關係而相互援助，形成了非正式的組織。
- (c) 同宗：凡同姓或有親戚關係者，在一個組織中也就很自然的結合起來。
- (d) 同好：凡愛好與興趣相同者，其交互行為亦必密切，於是形成了非正式的組織。
- (e) 同事：凡工作接觸頻繁、朝夕相處的同事，也比較容易結合成非正式的組織。
- (f) 同個性：相同個性的人自然彼此容易接近、來往，經過了一段時間後，就自然的形成了非正式的組織。  
(張潤書，PP.317-18)

## 四、職務說明

組織結構有了，組織關係也清楚了，下一步便是清楚的規定和詳細的說明，組織裡每一個人所負擔的責任，工作說明就是為此而設計的。

### (1) 什麼是職務說明？

其實職務說明是回答下列問題的一種說明文件：(史提夫等，P.57)

- (a) 他的責任是什麼？

- (b) 他有什麼權柄？
- (c) 他要聽從誰指揮？
- (d) 哪些人是他所指揮的？

最好有手冊說明職務範圍和工作責任，並詳述權限的範圍。職務說明提供構成組織的材料，它分配工作責任，澄清正式傳達的媒介，以及確定領導者及屬下的關係。

## (2) 職務說明的原則

職務說明應該注意下列原則（史提夫等，PP.57-59）：

### (a) 職務說明是一種契約

契約是雙方同意要達到某種要求的文件，雙方以簽名表示同意這項契約。職務說明雖然不需要正式簽名，但應該有同等效用，意思是接受這個職位的人，原則是贊同職務說明所列出的責任與權柄；所以基本上接受職位的人必須清楚他的工作說明。

### (b) 職務說明是從上層往下安排

從觀念而言，沒有一個人會有個責任是他的上司所沒有的。這就在組織裡形成金字塔，所有在做的事情最後都將由上司來承擔。由於每個組織成員負擔在他責任範圍之內所有的活動，他必須最先知道可能發生的每一件事；也就是說上層的成員必須包羅他屬下所發生的一切活動。

### (c) 職務說明不是一成不變

職務說明須不斷加以檢討，取得當職人員的經驗建議。在工作經驗中會發現許多要包括的新任務或者對

工作內容的重新調配。我們可以說，一個職務說明更改的程度，可以顯出整個組織的活力和成長。

### (3) 如何寫職務說明

下文提供寫職務說明的指南：（史提夫，PP.59-60）

#### (a) 職務的稱謂

職務說明首先必須有清楚的職務稱謂，比如：主日學校長、成人主日學主任、團契團長、圖書館館長等。

#### (b) 工作的目的

從職務說明上要寫明工作的內容綱要，工作目的應當簡短扼要，通常一兩句話最適合。

#### (c) 職務的範圍

職務的說明上要注明所涉及的工作範圍，可能是地理的範圍，可能是功能的範圍。比如，某區的小組區長負責一區範圍的會員，這是地理範圍；小組財政負責小組活動的財務，這是功能範圍。

#### (d) 職務的責任

職務說明要清楚注明工作責任，而每一項責任必須有適當的職權。比如：成人主日學主任是負責組織並領導成人主日學各方面的工作。

#### (e) 職務的職權

工作說明通常包羅三種的職權：

- (i) 執行－這個職權使一個人能夠主動去執行某項明確的職責，他不需要得到上司的核準也不需要呈報結果。

- (ii) 執行並報告－一個人可以執行賦予他的職責，但要向上司報告結果。
- (iii) 核準後執行－在未獲得明確的核準之前不得行動。

在安置職權時需要牢記兩個因素，就是職責和這個人。有些職責會需要較多的職權，一般情形是內容越詳細和範圍越受限的職責越需要職權。所以越有經驗和越有能力的人就應該得到越大的職權。這樣，我們就可能把工作給有這方面訓練與背景的人。

(f) 清楚職份關係

這個人要向誰報告？誰應當直接向他報告？他應當與誰密切合作？如果對每個職份能肯定回答上述問題，各人就能清楚的負起責任來執行工作。

## 五、委派與授權

委派就是發展，一個智慧的領袖不是一手包辦一腳踢，他不會包攬可以輕易委派給別人的職責，他會讓出這些工作來發展同工；自己就專心發展創新的工作，做領袖當做的工作。摩西在沒有學到委派的功課以前，每天把自己和百姓都弄得精疲力盡，葉忒羅說得對，摩西作的不好，自己和百姓必是疲憊不堪，這事太重，摩西一人獨自辦理不了。自從摩西接納葉忒羅的意見分配工作給其他屬靈的領袖，深信之後摩西能夠更有效的治理百姓了。

### (1) 何謂委派？

委派不是隨意把工作交給方便的人做。委派是一個行政人員指派額外職責和職權的過程，這種指派方式，使受派人產生某個程度的負擔和個人的義務感。（史提夫等，P.61）艾倫（Louis A. Allen）對委派所下的定義是「將任務及職權移交給別人，並對其結果有責任感的行為。」（蘇文隆，P.108）

殷思重（Tead Engstrom）認為委派包含四個意思（殷思重，P.135）：

- (a) 移交任務：一件任務明確地從領導者移交給同工，同工接了下來，也清楚明白它的目標、標準和時限。
- (b) 移交職權：有義務、有權利；有職責也應該配合權力。職權乃是為完成任務所需，領導者把任務移交給同工時，也要讓其他有關的人知道所要辦的事及其權力。
- (c) 接納職責：如果要委派得成功，接手的同工必須真正願意盡其所能來把工作做好；要是他不是真心的接納這職責，他就不會自動自發地去完成。
- (d) 負責交賬：委派並不卸責地把工作分派出去了事。領導者仍關心工作的進展，隨時予以協助，伸出支援的手幫助同工；同工也要向領導者報告及負責。

委派用得恰當的時候，會在受委派的人身上產生極顯著的果效，那個人對指派給他的工作會覺得有責任。除非一個人在委派的過程中，對他的新工作實實在在感覺到負擔、有責任，否則就未產生委派，將來對做上司的或對受委派工作的人，也都沒有長期的利益。

## (2) 為何委派？

如果一個領袖不懂得委派，他的工作會太多，且傾向於獨自肩負所有的重擔，而其他人卻找不到機會參與事奉。一個人的時間、能力、才幹都有限，所能做的多麼的有限，領袖若能委派工作，除了可以發展同工或屬員的潛質外，還有其他的好處：

### (a) 對組織的好處

- (i) 增加交流－當領袖委派工作時，他一定會詳加解釋。當屬員接受了職責，他不單明白事情的始末，也增加了對領袖職責的了解，也更了解他的困難。
- (ii) 加強關係－領袖的解釋和同工對領袖的了解，自然增強了雙方關係。領袖更加注意同工，同工也會更了解領袖。
- (iii) 提高士氣－委派能帶來更大、更廣的滿足感。現在大家都知道，士氣與薪酬福利並沒有太大的關係，反而跟工作本身及人事關係有密切關聯。而提高士氣的最佳辦法就是增加同工或屬員的工作滿足感，這樣，自然能提高工作效率。

### (b) 對領袖的好處

- (i) 減輕工作壓力－領袖的責任已經夠繁重，減輕工作上的壓力，能減低工作出錯的可能性和煩惱。
- (ii) 更多時間計劃－領袖若能將別人可以做的事委派給同工來做，他就有更多的時間從長計議，計劃思考。

(iii) 晉升工作效率－委派能使領袖有更多進修發揮的機會，不只是維持現今的工作，而是有更大、更廣、更遠的發展，擔當更重、更難的任務，使領袖後繼有人。

(c) 對同工的好處

(i) 挑戰和興趣－人人都喜歡接受挑戰，也希望他所做的工作是有興趣的；委派使同工能嘗試新工作，接受新挑戰。

(ii) 激勵有加－委派任務等於提供機會，提供機會等於激勵。如果他們在日常工作以外，能把握新機會，他們的信心和自覺性也會相對提高，而他們也會更樂意盡心竭力。

(iii) 學習發展－新工作就是給同工新的功課，學習新的技巧，從中有新的發展；所以同工有機會不斷的發展，不斷的求進步。（上述三段皆參考：殷思重，P.135-36）

### (3) 何時委派？

什麼時候該委派呢？當領袖無力做他必須要做的職責；當領袖不能如期完成任務時；當領袖在做一些別人也明顯能夠做的事；當同工當中有人接受訓練可以勝任領袖的某一些工作；當同工當中有人接受特別訓練可以做得比領袖更好的工作；當領袖的工作太多；當同工的工作很散漫不夠挑戰性時；此時此刻，領袖應該委派授權了。（蘇文隆，P.109）

很多時候領袖不相信同工能辦得妥當，害怕同工之間有競爭；怕失掉領導的地位；怕暴露自己的不足；或者不想花時間在同工身上，所以就不委派，結果反而降低效率。好領袖應該

學習信任別人，儘量委派工作，讓多人參與。有人說：「測驗領袖的方法，就是看他身後有沒有繼承人，而且能不能做得比他更好、更多、更大。」（蘇文隆，P.109）

#### (4) 怎樣委派？

領袖決定委派工作，務必牢記委派的三個任務：

##### (a) 預備委派

在預備委派的過程中，領袖必須事先決定三個步驟：

- (i) 決定委派的活動內容－首先列舉所指派要做的工作項目；然後排列先後秩序；估計所需要的時間；並且問：「這件事只有我能做嗎？」答案如果是否定的，就可以委派給別人去做。
- (ii) 決定要委派誰來做－列舉可以使用的人物，衡量一下他們的優點和缺點，他們在組織中有沒有其他的責任做？經過合理的評價後，決定所選擇的人選，委派他做。
- (iii) 活動與人選的配合－指派最相配的人；然後決定指派出去的工作需要那種程度的職權；決定跟進的方式和時間；決定他在能夠接受所委派的活動之前，需要什麼訓練？

##### (b) 溝通內容

必須劃出明確的時間，作最初的委派協談。在與受委派者的聚會裡，應該能清楚的溝通下列事項：

- (i) 清楚的說明所要委派的活動；
- (ii) 在這個工作上他的職權限度；



- (iii) 他在新崗位上能工作自如前，領袖要能信任他、支持他；
- (iv) 給他一個異象，看見他所做的事情的重要性；
- (v) 幫助他準備接受這項新任務，以及最近的將來如何與他聚會的次數與方式。

(c) 觀察督導

這段時間接受委派的人開始進行他的新任務，必須透過領袖的管制系統，認識他努力的結果。以教練的方式指導，而非介入替他解決問題；如果領袖不斷醒悟自己的角色是教練，就會使他有足夠的機會發展。領袖應該經常且非正式的有跟進的約談，談話中指導他檢討他所做的工作。從他成功的地方開始，但不要忽略有問題的地方，他應該知道錯在那裡而且提出改進的建議。（史提夫，PP.64-65）

**(5) 委派問題**

一個組織的成功與失敗的分界，往往是在於領袖是否願意委派，委派不足是許多領袖的通病，下文提供一些在委派過程中經常出現的問題：

(a) 委派者的障礙

- (i) 委派者喜歡獨斷獨行；
- (ii) 委派者認為受委派者認識不夠；
- (iii) 委派者認為只有自己做得最好；
- (iv) 本身對工作不了解，又怎能向別人解釋明白？自己不能做的事才委派別人做；

- (v) 委派者自己缺乏安全感；
- (vi) 怕自己不受歡迎，或者已經不受歡迎了；
- (vii) 不能容忍一時之錯；
- (viii) 不信任同工或屬員；
- (ix) 委派者是完美主義者；
- (x) 組織不當，無從委任；
- (xi) 委職不委權，使同工不願意接受工作；
- (xii) 委派者不善於表達；
- (xiii) 委派者不願意發展同工或屬員；
- (xiv) 委派者不善於評檢，不會管理。

(b) 受委者的障礙

- (i) 受委者經驗不足；
- (ii) 受委者才幹不及；
- (iii) 受委者逃避責任；
- (iv) 受委者過於依賴；
- (v) 受委者毫無條理；
- (vi) 受委者工作過量；
- (vii) 受委者重小失大。

(c) 環境的障礙

- (i) 工作方針不容委派；
- (ii) 工作本身不容稍有錯誤；
- (iii) 需要隨時的決策；
- (iv) 時間緊迫，不容解釋；

- (v) 工作範圍不清，職務不明；
- (vi) 手下無人，焉能委派？（殷思重，PP.137-38）

## (6) 委派原則

### (a) 委派的方法經常決定受委者的成敗

委派的技巧很重要，委派者要讓受委者知道，他是隨時願意幫助且一起共商解決可能發生的問題。簡言之，在委派的過程中，引起動機是重要的部份。讓受委者覺得自己的工作很重要，他必須完成任務，這是個挑戰，需要盡力而為。

### (b) 委派任務的同時也當委派職權

好多時候，行政人員在無意中會犯此錯誤，把任務指派出去，但不給予執行任務的職權；使受委者在執行任務時，不能全力發揮自己的潛能，也因為沒有職權使工作進行得不順利。委職必須追隨著委權。

### (c) 委派過程中須提供足夠的資料

領袖經常在無意中，把自己不喜歡的工作丟給別人做；所以沒有提供足夠的資料，就要屬員自己百般地摸索。因此受委者在困難中覺得自己無奈、氣餒、困擾，結果就沒興趣繼續完成所託付給他的任務。所以提供足夠的資料，是委派過程中重要的原則。

### (d) 不當常否決受委者所作的決定

受委者如果有新的建議、新的做事方法或新的決定，委派者應該加以尊重，不當一概否決他所做的一切事。即使不喜歡，只要他能很好的完成任務，應當給

予支持及稱許。當受委者對委派者詢問解決問題的方法時，其實他只是想和領袖商量問題的解決法而已，不該奪權為他決定一切。

(e) 避免越過受委者的職權來指揮

無論何事發生，儘量控制自己不越過受委者的範圍來指揮他的屬員或做已經委派給他的工作。千萬不該直接指揮他工作範圍內的事，即使有好意見也當與他一起酌商，避免越權指揮已委派出去的工作。

(f) 委派之後必須繼續不斷的跟進

將工作委派給一個人只不過是工作的開始，委派者必須開始準備投入他的時間。事實上，最難的工作是看別人做一些自己可以做得更快和更有效率的事情。但領袖是為了長期的發展而訓練人、督導人協助工作的進行。委派者當計劃彼此酌商的聚會，聽取定時的報告，給予必要的意見。他的失敗是委派者的責任，他的成功是委派者的滿足。這是委派過程中所必須遵守的原則。

委派是教會組織或任何機構不斷進行的一個過程，它能發展同工，能增加身為領導者的工作效率。但若委派不當，委派越多，越要分身去照應，更使領袖忙得不可開交。

## 六、組織法的理論

### (1) X理論 Y理論

一般上組織的原理有基本的三種，有強調人際關係的，有著重工作效率的功能組織，另外則走折中路線的組織方法，下文將簡單的敘述這三種的理論：

#### (a) X理論 Theory X

以工作為組織的重點。人的生存乃在乎工作，一般人的內在生命多不喜歡工作；若屬可能希望可以逃避之。為此緣故，多數的人必須被控制、管理、恐嚇、處罰，才能達到組織的目標。通常一般人更喜歡被領導，希望擺脫責任。他們不相信在工作上的內在滿足感，在這種結構裡工作，如機械式，較少自我發展的鼓勵。在上領導層發號施令，權威式的服從領袖的吩咐，不然會遭到責怪。X理論非常著重職務的完成，人只是機械的工作者。（Douglas McGregor，PP.33-34；Henry L. Slisk，P.170-72）

#### (b) Y理論 Theory Y

其中的原則是關懷人性的問題。這方法反對X理論的理由，認為在工作上所花的生理和心智的成份正如休息和玩耍一般。一般人不會不喜歡工作，在乎如何控制環境，工作可能是滿足的來源或處罰的來源。外在的管制和受處分的恐懼感不是達到目標的唯一媒介。人有自治、自動的潛在力使他委身於工作目標上。最大的滿足是自我需要的滿足感能使人委身達成組織的目標。一般人學習在良好的環境中尋找責任感。人的

本性不是逃避責任。在這種組織結構中，人際關係最重要，小組是中心，權威之使用以接納來取代之，而權利則以勸告和參與來代之。組織中每一個成員被看為是明理的人，願意發出功能，有成功貢獻的人。(Douglas McGregor, PP.47-48; Henry L. Slisk, P.177)

(c) 偶發性理論 Contingency Theory

第三個方法是上述兩個極端的折中路線，組織結構與組織功用同時被看重。根據一些行政專家的分析，在這方法中影響組織結構的因素有：

- (i) 組織的大小－指人數有多少，人越多組織越複雜。重形式化過於非形式化，比較重指示過於自動的參與。
- (ii) 交通的程度－組織中組員彼此的交通乃是以完成任務的那個程度，必須注意自由的交通。
- (iii) 成員的個性－成員中不喜歡參與或不願意自動反應者，更傾向形式化的結構；那些能夠主動參與者較傾向非形式化的組織。
- (iv) 一致的目標－當組織的目標和成員的目標一致時，參與的過程和非形式化的組織更適宜使用；但當他們的目標不一致時，外在的控制和形式的結構需要加以控制。
- (v) 決定的層次－如果下層屬員給予決定的功能和權利的參與，非形式化的結構會更有效。反之，下層人士的決定是在乎領袖的決定，有形式的結構和有領導的過程比較適合。

- (vi) 系統的處境－當組織中的工作表現是非常的可憐時，有領導的過程，有形式的結構需要給予改良；當組織的目標得以完成，參與的過程和非形式化的結構比較有效。（Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig，P.115）

## (2) 組織形態理論

德國的社會學家馬克斯·韋伯(Max Weber)，被稱為「組織理論之父」提出了三種完全不同的組織型態：

### (a) 神秘化的組織形態

它建立在「超人權威」的基礎之上，因此組織基礎不穩固，領導者去世后，它若通過繼位方式產生新的領袖，則變為傳統組織；若通過已有的法律方式產生新的領袖，則過渡到「官僚組織」。

### (b) 傳統的組織形態

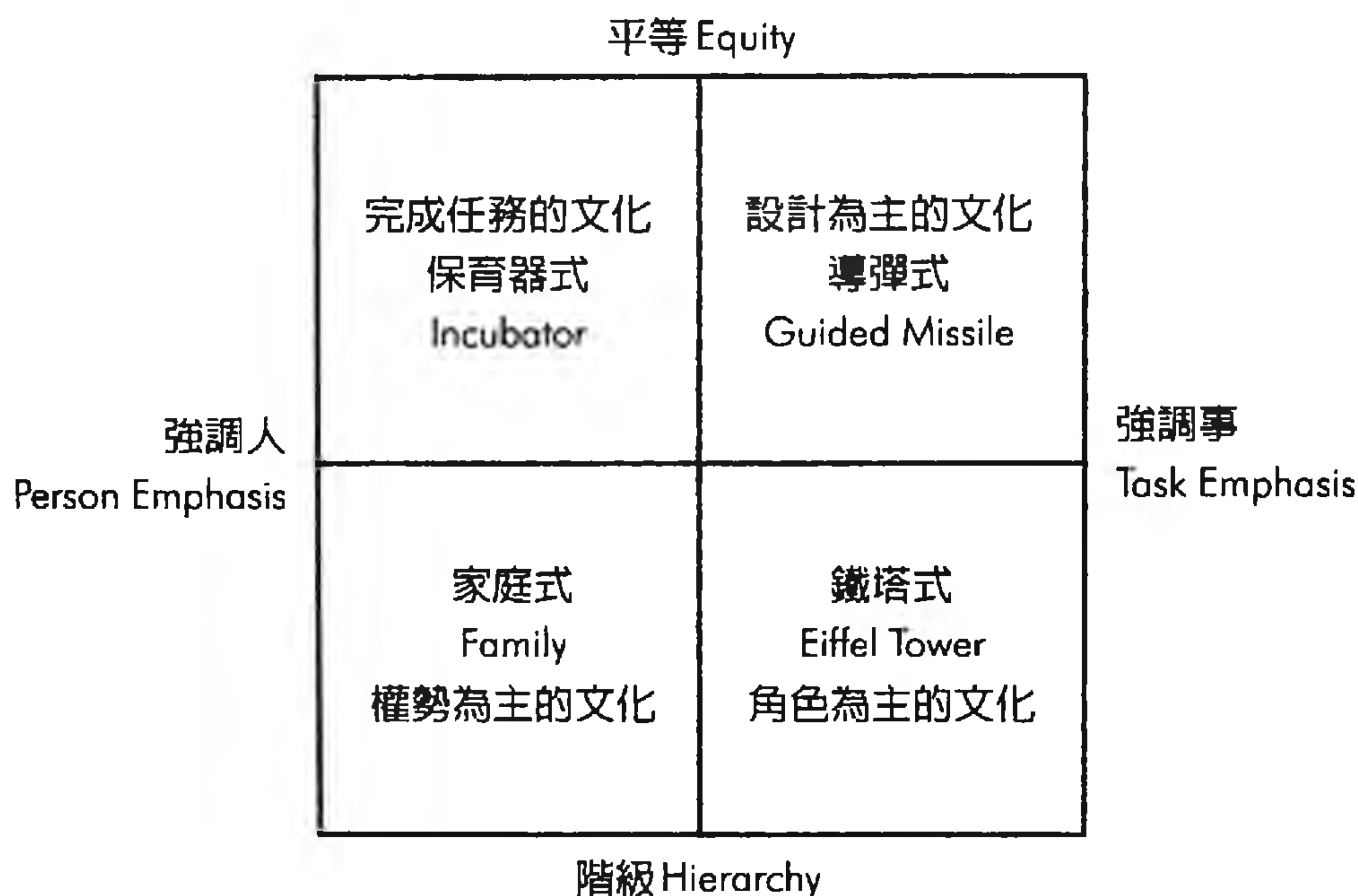
它建立在傳統的「家長政治」和「老人政治」的基礎之上，整個組織的管理形式為高度的集權控制，領袖人物不是靠他人的特質起作用，而是由他所擔當的角色並憑藉原有的慣例在起作用。這種組織中的領導者和被領導者之間是主人與臣僕之間的關係，整個組織猶如一個傳統式的大家庭。

### (c) 合理化的組織形態

法律化的組織形態，即官僚組織形態，它基於合理合法的規章制度，採用層級節制的結構，領導者的權威建立在職位的基礎上，在組織內部進行明確的專業分工，根據學識和能力選用合格人員，並使其工資與工作相稱。（孫榮、徐紅編著，P.91）

### (3) 組織文化的理論

德榮伯納 (Fons Trompenaars) 綜合了不同的文化提出了影響不同組織形式的因素：(a) 員工和組織間的一般關係；(b) 決定主任和屬員角色的權威性階級之體制；(c) 同工們對目標、前途的一般觀點。根據這些理由他提出兩個相持續的因素。一是平等和階級之區別，另一個是對人和對事的定位，從而發展了不同形式的組織文化：家庭式 (Family)、鐵塔式 (Eiffel)、導彈式 (Guided Missile) 及保育器式 (Incubator)。(Richard M. Hodgetts & Fred Luthans, PP.174-78)



#### (a) 家庭式文化 Family Culture

強調階級之分，以人為中心。家庭式的結果是以權勢為主，領袖被看為是照顧屬員的長輩，他知道對大家有益的最好決定。德榮伯納發現在土耳其、巴基斯坦、中國、香港和新加坡有很多這種的組織文化。



(b) 鐵塔式文化 Eiffel Tower Culture

強調階級之分，以事工為中心。在此組織結構裡工作內容十分清楚，由上至下有很好的協調。上層是尖端，下層是擴的，故以鐵塔稱之。北美、歐洲西北部多用此組織文化。

(c) 導彈式文化 Guided Missile Culture

強調在工作場所裡的平等，以事工為中心。注重團隊和事工小組，在此組織裡所有的人都平等的盡力完成任務，通常這個組織裡的人都是高級專業人士。

(d) 保育器式文化 Incubator Culture

強調每個成員的同等，以人為中心。以個體的存在價值為主，不太注重有形的組織。通常這種組織裡的成員比較有創意，充滿熱誠，尋求發展。

## 討論題目



- 1、請為你所熟悉的任何一間教會畫組織結構圖表。
- 2、下文一間堂會的情形，請合理的幫他們畫組織結構圖。

以馬內利堂算是個大教會，教會事工的培育組有牧理財當顧問，一個全職傳道負責培育事工，長執會也派一個人陪同該傳道作培育事工的主任。培育組包括了主日學、團契、家庭小組；各事工皆有各自的負責人當主任。在這些事工之下，又按年齡、類別和區域分不同的部門；比如幼部、兒童部、少年部、青年部、成年部；或者少年團、青年團、成年團；還有各區的家庭小組。各部門之下又有主日學各班級等。各部門還有基本的執委會，陪同部主任負責整個部門的工作。請畫下培育事工的組織結構圖。

- 3、你是生命堂的教育主任，你請一個人幫忙策劃開始少年團契的工作。你將如何進行委派，請按部就班的敘述之。
- 4、在諸多的理論選擇中，你對那一理論較有深刻的好感？你覺得可以發揮它嗎？

## 第七章 行政管理的 領導原則

- 认识不同风格的领导
- 成为有效率的领导者
- 选定与训练人选

領導常被視為影響機構組織的重要因素。每當組織效率低的時候，一般人就會聯想到這可能與領導有關。拉斯威爾(H. D. Lasswell)與克普南(A. Power)在其合著的《權力與社會》(Power and Society)一書中提及：「一個團體的領導者就是主動權力(Active Power)的掌權者。」(蘇伯顯，P.44)領導者的確具有相當的影響力，認識領導的原理，可以幫助教會領袖更有效的推展工作，達到預期所計劃的目標。

領導者的確具有相當的影響力，  
認識領導的原理，可以幫助教會領袖  
更有效的推展工作，達到預期所計劃的目標。

## 一、認識領導

### (1) 領導的定義

對於領導的定義，有不同的說法：依據社會學辭典解釋：「廣義言之，領導者是指以聲望、影響力或地位能啟發社會行為、組織和控制社會行為的人而言；簡言之，在社會行為上能激發有效刺激的人，亦即對他人的行為具有影響作用的人。狹義言之，領導者是以其說服能力。領導別人使其心悅誠服接受領導的人。」(蘇伯顯，P.44)

管理學家泰德(TeadiAO.)說：「領導是影響他人，使其合作無間，共同趨向他們所期望的目標和活動的力量。」(王天燧，P.1)

費富納(Pfiffner, J. M.)和普理薩斯(Presthurs, R. V.)認為：「領導是協調及刺激個人與團體，以達到期望之目的的一種藝術。」(同上)

高德納 (A. W. Gouldner) 卻認為：「領導就是某一團體為了達成一項目或多項目而採取的共同行為形態的一種激勵。」

譚仁堡 (R. Tannenbaum) 和馬薩立 (F. Massarik) 則認為：「領導乃是具有影響力的人對他人行為的一種影響力。」

史杜格地爾 (Ralph M. Stogdill) 敘述：「領導乃針對組織目標並完成其目標，而影響團體活動程序。」

艾倫 (Louis A. Allen) 說：「行政上的領導功能是領袖的工作，以使屬員採取有效的工作措施。」(Louis A. Allen, 1964)

## (2) 領導的範圍

領袖的領導工作包括的範圍甚廣。按他所扮演的角色而言，領導者按其工作範圍可以包羅下列領導的身份：指導者 (Director)、示範榜樣者 (Example)、權威 (Authority)、監督者 (Control)、激勵推動者 (Motivator)、增強者 (Reinforcer) 及授權者 (Delegar)。

按他的領導工作範圍而言主要包括了下列要素：

- (a) 領導風格－領袖領導的風格，因為適當的風格用在適當的對象，將更好的發展工作；
- (b) 恰當決策－領袖決策的才能，能當機立斷，果斷智慧的決策，使工作進行順利；
- (c) 行政溝通－行政溝通的才能，好的領導必須能將工作溝通得清楚明白；
- (d) 激勵士氣－領導工作也包括了鼓勵同工、提高工作動力、推動工作士氣等；

- (e) 選擇人選－領袖的領導工作包括了同工的選擇，目標的達成經常與智慧的選擇人選有關；
- (f) 發展人選－領袖的領導也包括了對現有同工的訓練和發展。

下文將詳細的分析上述六個領導工作的要素。其中的領導決策和激發動機將於第九、第十章裡詳細的分析。

教會領袖是教會復興的關鍵人物；  
他們以好榜樣來影響別人。

## 二、領導風格

每一個領袖都會有他獨特的風格，本文將分三類分析：按聖經不同原則為根基的領導模式；按不同的領導風格的帶領方法；按不同強調點的領導方式。

### (1) 從聖經原則來看領導風格

#### (a) 模範式的領導風格

耶穌身為門徒們的領袖，以身作則的留下好榜樣讓我們學習。當主耶穌洗門徒的腳時，對他們說：「我作了你們的榜樣，是要你們也照著我所作的去行。」（約 13：15）這不只是指耶穌謙卑服事的榜樣，深信也包括了耶穌一切的言談舉止，甚至祂的教訓；因為在臨別前耶穌吩咐門徒說：「凡我所吩咐你們的，都教訓他們遵守，我就常與你們同在，直到世界的末了。」（太 28：20）

保羅常告訴信徒說：「你們應該效法我，好像我效法

基督一樣。」（林前 11：1）不單對哥林多教會如此說，他也對帖撒羅尼加的信徒講一樣的話，「我們在你們中間為人怎樣，這是你們知道的。你們效法了我們，也效法了主，在大患難中，帶著聖靈的喜樂接受了真道。」（帖前 1：5-6）「你們自己本來就知道應當怎樣效法我們，因為我們在你們中間並沒有游手好閒，也沒有白吃過誰的飯，反而辛苦勞碌，晝夜工作，免得加重你們任何一人的負擔。這不是因為我們沒有權利，而是要給你們作榜樣，好讓你們效法我們。」（帖後 3：7-9）

同樣的彼得勉勵那些牧養神群羊的長老要作「群羊的榜樣」（彼前 5：3）；也就是說，他的行事為人足可為信徒的榜樣。的確好多時候顯見，教會領袖是教會復興的關鍵人物；他們以好榜樣來影響別人。

#### (b) 僕人式的領導風格

耶穌曾發表一個重要的言論說明了他的領導方式。耶穌說：「因為人子來，不是要受人服事，而是要服事人，並且要捨命，作許多人的贖價。」（可 10：45）耶穌又說：「各國都有君王統治他們，他們的掌權者稱為恩主，但你們卻不要這樣；你們中間最大的，應當像最小的；作首領的，應當像服事人的。哪一個大呢？是坐著吃喝的還是服事人的呢？不是坐著吃喝的嗎？然而我在你們中間，如同服事人的。」（路 22：25-27）

舊約聖經中一位領導者，給了我們很好的提醒，羅波安王不願意選擇神的管理方法，而選擇了管轄百姓的方法。羅波安問年長的大臣應該怎樣領導百姓，他們回答說：「今天如果王作這民的僕人，服事他們，用

好話回答他們，他們就常作王的僕人。」(王上12：7)可惜羅波安王不理會智慧的勸勉，卻運用他的權勢去操縱、控制、壓榨神的百姓。結果，王國分裂，他失掉了大部份百姓的支持。

保羅身為教會領袖，是當時教會所尊敬的人物，他也經常自稱自己是耶穌基督的僕人(羅1：1；腓1：1；多1：1)。保羅向提摩太強調屬靈領導者的特點及事奉，他說：「但主的僕人卻不可爭論，總要待人溫和，善於教導，存心忍耐，以溫柔勸導那些對抗的人，或許上帝給他們悔改的心，可以認識真理。」(提後2：24-25)。

所謂僕人式的領導風格，其實就是服事式的領導方式，一般而言，僕人有五個特點：

- (i) 工作不能自由，應當服從命令，我們不是人的僕人，而是神的僕人；所以順服神的旨意為最重要。
  - (ii) 工作是看別人的好處，而不是為自己的好處；所以犧牲自我，成全別人的好處，完成所計劃的目標。
  - (iii) 態度謙卑，倘若必要時，還得降低自己的身份去做別人看為卑賤的工作。
  - (iv) 最主要的服事目的，討主人歡心，不是為自己利益，為所欲為，榮耀自己。
  - (v) 僕人不是主人，僕人就是要服事眾人，正如耶穌一般，不是要受人的服事，乃是服事人。
- (c) 家長式的領導風格

保羅經常提醒教會領袖應當如父親或母親一般，帶領



屬靈之家的兒女們一起成長、一起事奉。保羅警戒哥林多教會的信徒好像所親愛的兒女一樣，保羅說：「縱然你們在基督裡有上萬的啓蒙教師，可是父親卻不多，因為是我在基督耶穌裡藉著福音生了你們。」（林前4：15）保羅的意思是，好多人在教會裡只想作師傅，很少人願意像保羅一般作屬靈的父親。「正如你們知道的，我們是怎樣好像父親對待兒女一樣對待你們各人。」（帖前2：11）

保羅除了用父親來描寫領袖的領導風格，也用了慈母的角色，保羅對帖撒羅尼加的信徒比著自己如同慈母一般的帶領他們，保羅說：「我們身為基督使徒的，雖然有權利受人尊敬，但我們在你們中間卻是謙和的，就像母親乳養自己的孩子。我們這樣疼愛你們，不但樂意把上帝的福音傳給你們，連自己的性命也樂意給你們，因為你們是我們所愛的。」（帖前2：7-8）

這種領導風格把同工和弟兄姐妹當作自己的兒女看待，用嚴父的教誨、勸勉、囑咐、影響、安慰，無論他們的表現如何，一直還是當他們是自己的兒女一般接納他們；又像慈母一般隨時準備供應他們、幫助他們、體貼他們。

#### (d) 拉比式的領導風格

主耶穌有時講道、有時醫病，但他無時不是教師。三年半與門徒朝夕相處為的是訓練他們，作他們的領袖，領導他們，建立根基，使他們成熟，使他們有基本的方法、能力、技巧來執行耶穌所交代的工作。所以耶穌在門徒當中的領導風格，也可以說是拉比式的領導。

保羅也曾勉勵提摩太說：「又應當把你在許多見證人面前從我這裡聽見的，交託給那些又忠心又能夠教導別人的人。」（提後2：2）保羅提醒屬靈的領袖應當嘗試產生領袖，增多工人，正如巴拿巴及他自己的榜樣。領袖應當給他的屬員足夠的機會去操練及發展他們的才能。

## (2) 從行政方式來看領導風格

在行政過程中，每一個領袖都有他獨特的風格，這可能與領袖的個性、屬員的特質及整個工作的性質有關。從行政方式來分析，領導的風格大致上可以歸納下列的五類：（下文內容主要參考：殷思重，PP.54-58）

### (a) 自由放任式

這種風格給最少的指導而給最多的自由。領袖退在幕後，讓別人來發表意見，甚至作決定。他和同工們和洽共處，當大家徵求他得到意見時，他才發表。他假定只要大家保持一個密切的關係，人和事總會協調妥當的。

其實這種領導風格差不多等於沒有領導，這種領袖一概不理事，由助手做所有的事，不做也沒有關係，讓他們自由放任。各人自定目標、自定標準；領袖是大眾的一份子，不施任何的權力。這種領導風格蠻適合那些經常出門而又有好助手的領袖們；也可能可以運用在那些成員都相當成熟的組織。

### (b) 民主參與式

民主領導方式是由大多數人自己或選派代表作決定，也協助大家更明確地擬定目標。他會配合人力物力；強調的是大眾的意思；方針是大家基於大眾的利益一

齊定的。在民主辦事的過程中，領袖的身份是大眾的一份子；他的方針是協助、提議；他傳達大眾的意見。

採用這種領導風格者，往往相信能激勵大眾一齊認同目標，共同參與，人人有份，人人努力。調查一致顯示，同事的生產力跟他們的參與感有密切關連；參與感越強，生產力也越高。領袖若讓同工有份作決定時，他們的工作表現也會全面提高。雖然參與多人作決定是費時的，但當大家有份投入時，他們會持續的努力，也會覺得完成目標是份內的事。

不過，實施民主參與式的領袖風格，必須具備一些先決條件。同工有相當高的自立性；同工願意參與作決定，而且為這些決定負責；同工有很高的參與感，有充足的經驗和資格來辦妥。在一些特殊的情況中，大家都不能作出決定時，領導者必須要當機立斷地運用自己的權力。如果此事一而再、再而三的經常出現，或許領袖不適合使用民主參與式來領導。

當然民主參與的領導風格，跟其他的風格一樣，有其短處，碰到成員大致上都不成熟時，就無法很好的貢獻意見。民主參與往往會把事情拖慢，讓機會白白的溜過。另一個弱點經常是：「人人負責等於沒人負責。」事情會給推來推去，責任不確定。另一個可能的陷阱也許是：「受歡迎比辦好事更重要。」

#### (c) 操縱激勵式

有點組織，但通常只是個構架。領袖立目標，然後用種種的方法及說服力來鼓勵同工盡力而為。一方面領袖操縱權威，一方面又運用領袖或長輩的說服力來說服成員接納他所建議的目標、工作方法及工作內容。

如果成員不太成熟，沒有一定的主見；而領袖非常的能幹，能言能做，多才多藝，為同工所敬佩，與同工的關係良好；他有操縱的能力，也有說服的能力，就可以推動同工或屬員照他的指示完成目標。激勵顯然可以發生效率；領袖若能激勵同工、關心同工、發展同工、就能推動士氣，增加同工的參與感。

從短處來看，這種領導方式不適用在軟弱的領袖身上，因為他就無從影響同工或操縱他們；它也不適宜運用在成熟的成員中間，因為他們盼望可以主動的參與定目標、參與策劃的工作，單由領袖操縱和說服會引起爭論或反感。

(d) 仁慈專制式

這種風格又可稱為家長式的領導，因為這風格最顯著的一個特徵，就是領袖好像父親一般的關心和督促同工。領袖渴望每一個同工都開心滿足，認為如果人人都開心，組織內的事情自然事事都妥當，不斷有進展。

由於領袖和同工的關係太接近，毛病經常會令同工養成一種依賴性，缺乏主見，不太會自動自發。這種領導風格還有一個危機，容易淪為個人英雄崇拜。當這個領袖不在場時，組織就會陷入危機，手足無措。因為他們習慣了依賴領袖的專制得人心的領導，有領導才有行動。

(e) 獨裁集權式

獨裁集權式和民主參與式相反，走另一個極端以一人作主的領導風格。教會界經常看到這種的領袖，一些宗派也持這種的領導風格，認為領袖是神特別選召

的；所以都接納並承認這種領導方式。

獨裁的領袖認為人要是不受指揮，就不會做事，而他自己是不可或缺的。獨裁式的領導認定，只要設立了制度，而每個人又循規蹈矩地照著制度規律辦事，那就無往而不利了。這種領袖從不猶豫，一旦下了決定，移山倒海也要達成自己的目的，他能掌握時機。而在用人之前，他往往能贏得到他們的信心，也能使別人認同他的目標。

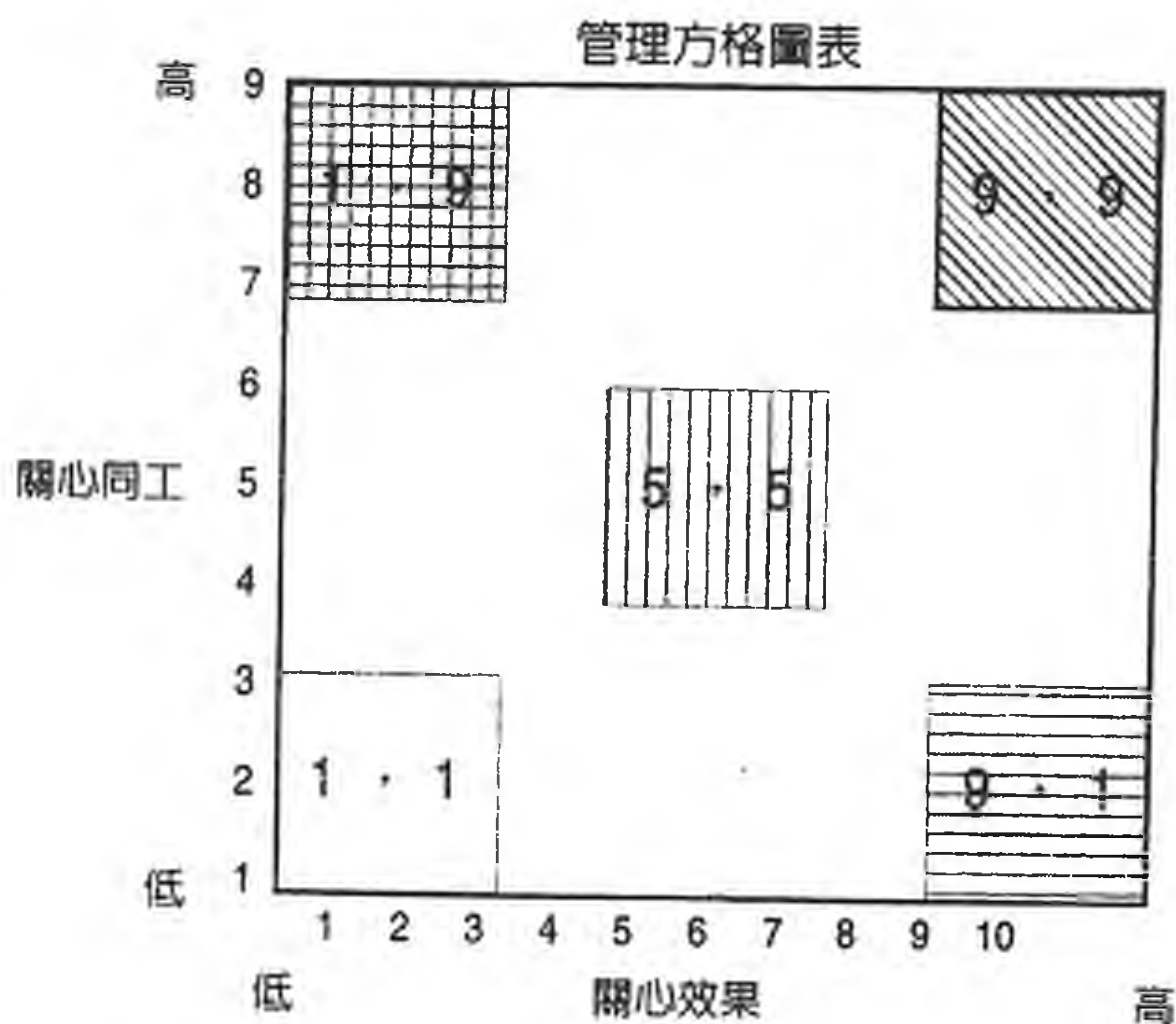
獨裁領導方式弱點很多，他經常不靈活，又不顧及將來，雖然目標是好的，但所用的方法若不近人情、一意孤行，他的領導就不會長久，目的也不會達成。好多時候獨裁的領袖思想狹窄，過於極端，不敢創新，也不爭取合作；不同意他的，就成了敵人；成員沒有太多參與，提問題也被當為不效忠。這種領導方式一旦領袖不在場時，整個組織就會面臨危機。

獨裁領導方式不是完全不可使用，當組織成員都很被動、依賴性強時，或許需要有一個比較強的領袖操縱指揮同工來工作；當成員都很懶散時，有才幹的領袖可能可以改變風氣；非常有才幹、多才多藝的領袖會傾向獨裁式的領導風格，如果能適中的使用它，不要太不近人情，也不是沒有好處的。領袖個性的不同，成員的不同，都會導致不同的領袖風格，合宜的使用此風格都會有好效率。

### (3) 從人與事重點看領導風格

勃雷克（Robert R. Blake）與毛頓（Jane S. Mouton）兩位學者發展了一個出名的「管理方格理論」（Managerial Grid Theory），採取了所謂工作導向（Task Orientation）與同工導

向 (Man Orientation) 的方法來研究領導形式。他們以關心同工 (Concern for People) 及關心效果 (Concern for Production) 來創立了管理的方格，關心人員者非常在意同工之間的人際關係，竭力務求達到和諧快樂的相處；關心效果者，則以工作效率之完成為最高的目標，寧願犧牲彼此間的關係，也不能不把工作完成。下圖顯示不同的領導形式：(龔平邦，PP.492-93)



(a) 9 · 1 形式

這種行政管理法是指工作任務與權力主義的管理，高度關心生產效率，但較低的關心同工。以勞動來榨取工作效率，絲毫不關心同工的感受與同工的關係。

(b) 1 · 9 形式

這是高度關心同工，但較低的關心工作的效率；對同工需要的滿足，與友誼的氣氛之培養，看得很重要。它的管理方式是，只要同工身心愉快，工作效率低必能提高。

(c) 1，1 形式

這是代表有氣無力或者放任的行政管理，因為對工作效率或同工的關心均都很低，只要不出差錯，多一事不如少一事。

(d) 5，5 形式

這個行政管理法可謂是中庸之道的領導方式，適中的關心同工與工作果效，所以它是介於兩個極端之間。但這種領導方式經常難以推進工作的革新和啓發同工創造力。

(e) 9，9 形式

這是代表一種團隊或民主的領導方式，高度的關心工作效率同時也關心同工，成為良好的領導形式。

### 三、個性與領導特色

行為主義者柯約翰（John Geier）於1963年根據馬士頓（William Moulton Marston）所著的《正常人的情緒》（The Emotions of Normal People）一書編製了出名的《個人剖析系統》（The Personal Profile System），後來再經卡德勒（R. B. Cattell）和高納爾（Michael O'Connor）多年來用統計研究調查的分析作出目前市面上所用的《個人剖析系統》（The Personal Profile System）。（Carlson Learning Company，PP.2-3）

基本上該系統從人的性格特徵上將人簡單分成D，I，S，C四種類型，據言，該分析可以幫助領袖認識自己也認識別人，識別自己的風格，了解自己也了解別人，在自己的長處上建立，幫助工作團隊，提高效率，增進溝通。知己知彼，百戰

百勝。有興趣者可尋索該系統作更深入的研究和測試。參看該資料的網頁資料自行聯絡（[www.discprofile.com](http://www.discprofile.com)）。由於版權所限，本文參考《個人剖析系統》，簡單的介紹 DISC 之性格與才華傾向。（Personal Profile System，P.7）它也許真的可以使行政領袖知己知彼，百戰百勝。

### **D – Dominance 控制型**

這類型的人以控制敵方來達成果效。他的個性傾向包括獲取直接的果效，引起行動，接受挑戰，快捷作決定，對現狀提出質疑，掌權，可以掌控困難，解決問題。

這種人理想環境包括權柄與權力，威望與挑戰，自我成就的機會，廣泛的操作機會，直接的答案，躍進的機會，被控制和被督促的自由，多樣和新鮮的活動。

這種人需要那些能衡量正面與反面角度的人，計算危險，謹慎，安排一個比較可以預測的處境，探究事實，未決定前先深思熟慮，能認出別人需要的人來幫助他。

### **I – Influencing of others 影響型**

這類型的人以引導別人進入聯盟來達成果效。他的個性傾向包括聯絡人，留下好印象，清晰的用言語表達，創造受激發的環境，激發熱忱，接待人，渴望助人，參與群體。

這種人的理想環境包括好名聲，受歡迎，才華為人所週知，表達的自由，工作之外的群體活動，民主關係，不要控制，不要細節，有機會表達意見，指導與輔導的技巧，良好的工作環境。

這種人需要那些能專注在工作上的人，尋求事實、爽直、尊重誠懇，發展有系統的處理方法，寧願處理事務過於處理



人，採取合理的方法，堅持到完結的人來幫助他。

### **S – Steadiness 穩堅型**

這類型的人以與別人協調合作來維持任務。他的個性傾向包括履行正常工作，保留在一個地方，有忍耐，發展獨特的技能，專心在工作上，忠心，鎮定激動的人。

這種人的理想環境包括有安全感的處境，穩定狀況除非有改變的理由，少點工作不侵犯家庭生活，完成工作，誠懇的賞識，認同組織群體，傳統的方法來處理事情。

這種人需要那些能敏捷應付劇變的人，願意擴伸喜歡挑戰，參與超過一個項目，能夠自我舉薦，給別人壓力，在不能預料的處境裡愉快的工作，能夠委派工作給別人，能靈活的通融不同工作過程，能在工作上給予貢獻的人來幫助他。

### **C – Cautiousness/Compliance 謹慎型**

這類型的人以著重現有處境來提高產品和服務素質。他的個性傾向包括專注於基本指令和標準上，集中在重要的細節，在熟悉的環境中工作，社交老練，尋求精確，批判思考，嚴謹呈現工作，順從權威。

這種人的理想環境包括可靠安全，標準操作過程，受保護的處境，保證安心，沒有臨時的改變，投入在工作團隊，對成就的響應能力，通常穩定不變除非肯定素質，開創者引人注意成就。

這種類型的人需要那些能伸展工作的權威人士，能委派重要工作給別人，快捷作決定，把政策與規則當指南而已，能與對立者妥協，能陳述不尋常的立場的人來幫助。

對一個屬靈人而言，  
做決策的過程最獨特之處，  
是基于了解神對整個工作的明確計劃。

## 四、恰當的決策

經典管理學教授里基·格里芬說：「決策是從兩個以上的備擇方案中選擇一個的過程。」（新經濟時代解讀哈佛編委會，P.188）決策在於果斷、迅速，又不能草率、剛愎；要能防範風險，又不能耽於風險。成功的關鍵是明智的決策。身為領袖者在領導的過程中要作出大量的決策，解決各種的問題。所有行政人員都需要不斷的進行影響自己和別人的決策，決策乃是對未來行動的計劃在目前作取捨之抉擇，正確的決策將是何等的重要。

對一個屬靈人而言，做決策的過程最獨特之處，是基於了解神對整個工作的明確計劃，聖經說：「誰是那敬畏耶和華的人？耶和華必指示他應選擇的道路。」（詩 25：12）

有關決策的細節，第九章另加以發揮分析，本文只提及決策是領袖該發揮的領導才能，好領袖的決策不是因決策而決策，決策有所謂好的決策與壞的決策，決策影響了整個行政與管理。好的教會領袖是能夠基於神的旨意適時適事的作恰當的決策。恰當的決策使行政工作進展順利又迅速，而且能夠達到預期的效果。

## 五、激勵士氣

身為行政領袖者，除了要有恰當的決策，要掌握行政溝通的技巧外，他也必須激發員工或同工的士氣。「激勵」從中文字看是激發和鼓勵的意思，也就是調動同工能以積極的心態來參與事奉。一個好的領袖就是有多好的領袖才能，如果不能推動同工的工作士氣，一樣不能把該做的任務完成。有的人就以動機來解釋這個推動士氣的因素，動機可以是外在或內在的動機。至終的目的是推動並動員信徒積極的投入教會的事奉。教會各方面事工的發展需要全體成員的動員和參與，單靠領袖獨當一面所能完成的事工非常的有限，教會領袖若能動員全體信徒，必然會有更大的工作效率。動員信徒之後還得繼續維持事奉的活躍與熱誠，這是領袖所該發揮的領導才能之一。有關激勵推動士氣的詳細內容，將於第十章加以發揮分析。

## 六、行政溝通

什麼是行政溝通？溝通可說是一個人或一群人傳達意思給另一些人的過程。所謂行政溝通，就是在行政的過程中上下、平行彼此之間的溝通。好多的工作不能預期達到果效，就是因為溝通受到障礙。在巴別塔的事件裡，清楚的說明了溝通在個人和組織成就上所扮演的重要角色。巴別塔的溝通系統一旦被神破壞了，整個工作也就跨了。有關溝通的藝術，第十一章將更詳細的給予闡釋。無論是下行、上行或平行的溝通，一個領導人經常要溝通信息，在行政過程中，溝通的技巧需要掌握一些要則：

### (1) 目的要明確

領導者要傳遞信息時必須有清晰的觀念，信息的傳達才能被別人領悟。傳達時要用簡單易懂的語言或文字，否則聽者不明，就談不上有意見的溝通。

### (2) 讓同工參與

彼此的溝通不應當是單面的傳授，領袖有時需要藉著屬員的看法驗證自己的意見，收集同工的建議有助於更週全的策劃，由於同工的參與，就會使討論的結果，更熱烈的被大家所推動與支持。

### (3) 面談溝通

面談是行政人員常用的方法；但面談不是容易的事，有許多面談常因談話者沒有充份的溝通而失敗。面談的目的是在收集資料及交換意見，面談時要心平氣和，注意重點，儘量避免自己的偏見，給對方有足夠表達的機會，當以友善之態度來結束面談，如果必要，應將面談之結果加以記錄。

### (4) 會議溝通

在會議中，組織的成員發表意見，同時也彼此聆聽別人的意見。在成功的會議裡，領導者的權威不再能充份的保護一個能力不足的人，同工的需要可以由熱烈的參與與認同而獲得應得的滿足。（蘇伯顯，PP.177-80）

選人選得當，工作就可順利的進展。

## 七、選擇人選

領袖的領導工作也應當包括他如何有智慧的選擇人選，選人選得當，工作就可順利的進展。今日教會在人才的使用上犯了下列其中一個毛病，濫用人材，不用人才，酷用人才。可見許多教會在選擇人才的事上有錯失，其實選擇人選的過程，必須要注意下列的原則：

### (1) 查究多方的來源

從哪裡找人才？每個地區、每個教會都有不同的背景及人才的來源，下文提出參考：

- (a) 教會會友名冊、主日學名冊，查看有那些信徒尚未參與事奉；
- (b) 新入會或轉會的會友，很可能在別的教會有事奉的經驗，可以考慮招募他們參與事奉；
- (c) 大學畢業回來的青年，也許他們在校園裡受到很好的栽培，可以觀察他們，考慮招募他們參與事奉；
- (d) 軍訓回來的青年，只要他們有美好靈命的表現，一樣可以考慮招募他們事奉；
- (e) 曾經參加過訓練班的人，可以觀察邀請他們參與事奉，每次訓練班必須要存檔案，以便需要時可以找到適合的人選來事奉；
- (f) 在學校當教師的會員，他們有教學的經驗，如果他們有著美好的靈命，他們可以作很好的主日學教師；
- (g) 社會上或商場上作領袖的會友－他們有卓越的領袖才幹，如果栽培他們有美好的靈性，他們可以作教會的好領袖；

- (h) 明理、智慧的退休者－他們曾經在社會上有工作成就，現在退休了，有的是大把時間，只要他們頭腦還是精明，很可以作許多工作的顧問；
- (i) 過去曾經參與事奉的會友－注意那些曾經參與過事奉的信徒，他們或許是因某種特殊的原因而停止事奉，但並不表示他永遠不可能再出來事奉，稍微加以觀察、給予鼓勵及推動，可能他們能回到熱心事奉主的崗位上；
- (j) 主日學教師或教會領袖舉薦的人－我們不可能認識所有的會友，同工所舉薦的人經常是他們所透徹認識的人，不能不考慮他們；
- (k) 特別探訪接觸信徒－從探訪中認識信徒的靈性狀況和特殊的恩賜，從中可以發掘合宜的人才參與事奉的行列；
- (l) 調查表查詢信徒的才幹與事奉心願－特別在培靈或奮興聚會中，分發調查表或決志表，趁熱打鐵，給人機會表示事奉的心願。

## (2) 查究信徒的恩賜

教會必須記錄一個檔案，收集信徒的恩賜、才幹、興趣、經驗。以探訪的形式了解每一個會友的狀況；如果教會人數眾多，就用問卷的形式調查信徒的才幹、恩賜與經驗。在本章的最後一頁（頁 142），提供了一個調查表的範例供參考。

## (3) 宣告事奉的需要

有好多方式可以讓信徒知道教會的需要，希望藉此有人可以受感動而響應參與工作。

- (a) 藉著講壇信息的宣傳－牧師或傳道在講壇信息上分享

異象，傳遞負擔，讓信徒能了解教會的需要而參與事奉；

- (b) 藉著佈告欄的宣傳－設計一個動人的海報，吸引注意到教會當前的需要；
- (c) 藉著教會週訊的文章－每週週訊都可能有宣傳作用，若一連數週登載短文描述聖工的需要，必能吸引一些人注意；
- (d) 藉著特別的節目與訓練－在主日聚會中可以安排特別的節目，把需要公佈與眾，安排特別的訓練班，讓眾人參與，藉此可以了解聖工的需要；
- (e) 藉著禱告會的代禱－在禱告會裡，或者在主日禱告中不斷的代禱，使大家感受到此需要的負擔；
- (f) 藉著一個奉獻的聚會－在培靈會或奮興會的最後一天，安排一個特別的奉獻聚會，使信徒對所聽的信息立刻有回應，當眾決志參與教會事奉的行列。

#### (4) 擬定人選的資格

教會選人參與事奉時，必須有最基本的先決條件：

- (a) 他必須是教會的會友－不單是重生、得救的人，最好也是教會會友，如此才肯定他對本教會的忠心；
- (b) 他必須有基本的才幹－一般領袖必須有基本的關懷、適應性、創作性、自發性、目的感、好的個性，這樣的人才能影響人、帶領人；
- (c) 他必須有基本責任感－參與事奉的人，必須有最基本的責任感，不是隨心所欲，乃是把所交付給他的工作，做得盡善盡美；
- (d) 他必須有一定的經驗－領袖的職份需要一些知識和經

驗，親身的經驗可以使他更勝任領袖的職份；

- (e) 他必須有美好的靈性－這並不表示說，他必須是個完全人，而是說至少他是大家公認為不錯，有好人品，有好見證的信徒，配得作別人的榜樣；
- (f) 他必須是常來聚會者－如果他常缺席聚會，他就不應該投入事奉，有的人的工作性質是常出門，他就不適宜負責例行事工；
- (g) 他必須有願做的心志－他若不肯參與事奉，勉強他只有使聖工遭受到虧損，所以他必須有願意的心志，絕不能勉強任何人參與任何事奉。

#### (5) 接觸被選上的人

麥妥那 (Reginald M. McDonough) 提供了一些具體的建議，來接觸被選的人選：

- (a) 打電話相約彼此相會的時間與地點；
- (b) 以禱告來準備尋訪被選中的人選；
- (c) 對所選中的人選要先有十份的把握才找他談；
- (d) 預備人選所要做的的工作資料供他了解；
- (e) 詳細闡明工作說明，提出可能有的問題和機會；
- (f) 商討訓練的計劃，介紹參考書籍供他學習掌握事奉技巧；
- (g) 給他時間慎重考慮禱告才做決定，不要草率，不要匆促。

教會若注意發展人才，  
就能使信徒對事奉有把握和成就感。



## 八、發展人選

領袖的領導工作除了選擇人選之外，也應當注意發展人才，人才的訓練要全面。一般上教會的訓練主要包括了教導的訓練、佈道的訓練、輔導的訓練、探訪的訓練等。教會若注意發展人才，就能使信徒對事奉有把握和成就感。

### (1) 一般性的訓練特徵

每個範圍的事奉有不同的訓練內容，但基本上應當注意下列原則：

- (a) 按各不同的事奉需要受適宜的訓練；
- (b) 必須有十足的理論配合實際的運用；
- (c) 必須著重實際的經驗，觀察別人做，而且實習應用；
- (d) 必須有規律、有系統；
- (e) 起初實習時需要接受輔導並建設性的批評；
- (f) 所有事奉神的人都要有基本的聖經與神學的知識。

### (2) 教育人才的訓練內容

- (a) 認識聖經全面知識－所有教育人選需要掌握聖經概論，了解聖經的基本內容；
- (b) 了解各年齡的特徵－讓教導者了解學生各年齡的特徵，尤其是自己所教導的對象之特徵；
- (c) 了解基本的教學法－教師受訓掌握教學原則，多元的教學方法；
- (d) 掌握如何預備課程－教師受訓了解預備課程的程序，掌握其應用的方法；
- (e) 就地觀察有經驗者－安排受訓者觀察有經驗的教師教

學，跟隨他一段時間來效法學習；

- (f) 受輔導而實習教學－訓練者輔導受訓的教師實習教學，接受建設性的批評與糾正；
- (g) 了解教育行政原則－讓所有的教師了解整個教育的組織體系，以清楚知道當如何行。

### (3) 訓練方式的具體建議

迪偉勒博士（Charles Tidwell）具體的建議了一些實際可行的訓練方式，足夠可以幫助不同的教會有多元化的訓練方式：

- (a) 週末研討會－安排一個有公共假日的週末，舉行特別的研討會；
- (b) 全日研討會－選擇一個公共假日，舉行全日的研討或訓練會；
- (c) 整週間晚上的訓練會－選擇多數人方便的一週，安排每天晚上不同题目的訓練會；
- (d) 特別退休會－安排在較長的假日內，舉行三四天的退休會，專心的舉行密集的訓練；
- (e) 主日晚上的訓練班－有的教會在主日晚上有聚會，就可藉此聚會安排一系列有系統的訓練節目，讓信徒參加進深班的學習；
- (f) 聯合性訓練－可以安排宗派性或聯合性的訓練聚會，這種的訓練可以很細膩、很深入的分班、分類受訓練；
- (g) 個別受訓練－採用個別學習的活動，觀察模範教師教學，或者跟隨模範教師作助教；
- (h) 藉教員週會－如果可以安排每週主日學之後有教員週

會，就可乘此機會每次給予一點教學錦囊，分享研討，使教師不斷進深；

- (i) 藉閱讀書籍－藉著閱讀指定參考書，同時跟隨一個模範教師來學習；
- (ii) 視聽錄象帶－如果可能，教會也可以預備一些錄象帶，供人自修學習教學，同時觀察及評檢教學過程。

## 討論題目



- 1、最好的領袖風格是什麼？你自己傾向屬於哪一種的風格？什麼因素影響一個領袖的風格？
- 2、在你所認識的領袖中，有哪一個領袖是你所深佩服的，他的領導風格是屬於哪一種的領袖風格？
- 3、在你與同工交往的經歷中，有哪些溝通是屬於非正式的溝通，它有何正面的貢獻？又有何反面的影響？
- 4、請與小組成員共同策劃一個完整符合一間中型教會的恩賜調查表。
- 5、如果你被請去當你的教會的助理傳道，你認為你的教會最需要的訓練是什麼？如何進行？

# 信徒恩賜調查表

姓名：(中文) \_\_\_\_\_ (英文) \_\_\_\_\_

性別：男/女 年齡： \_\_\_\_\_ 職業： \_\_\_\_\_

學歷背景：中學/初級學院/大專/大學 婚姻狀況：已婚/未婚

受洗狀況：已受洗/未受洗/慕道友 受洗/堅信年份： \_\_\_\_\_

地址： \_\_\_\_\_

電話： \_\_\_\_\_

請用★選擇適合你的答案！

1. 你的嗜好或興趣是：

- |              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (1) 音樂 _____ | (2) 唱歌 _____ | (3) 烹飪 _____ | (4) 繪畫 _____ |
| (5) 插花 _____ | (6) 佈置 _____ | (7) _____    | (8) _____    |
| (9) _____    | (10) _____   | (11) _____   | (12) _____   |
| (13) _____   | (14) _____   | (15) _____   | (16) _____   |

2. 你認為自己比較特出的恩賜是：

- |              |               |              |              |
|--------------|---------------|--------------|--------------|
| (1) 彈琴 _____ | (2) 唱歌 _____  | (3) 烹飪 _____ | (4) 繪畫 _____ |
| (5) 插花 _____ | (6) 佈置 _____  | (7) 輔導 _____ | (8) 安慰 _____ |
| (9) 關懷 _____ | (10) 教導 _____ | (11) _____   | (12) _____   |
| (13) _____   | (14) _____    | (15) _____   | (16) _____   |

3. 你曾經參加過哪些訓練聚會？

- |                   |                |                  |
|-------------------|----------------|------------------|
| (1) 教師訓練 _____    | (2) 聲樂訓練 _____ | (3) 個人佈道訓練 _____ |
| (4) 佈道會談道栽培 _____ | (5) 輔導訓練 _____ |                  |

4. 你曾經參加過教會哪些事奉？

- |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| (1) 詩班團員 _____ | (2) 探訪工作 _____ | (3) 街頭佈道 _____ | (4) 小組組長 _____ |
| (5) 教幼稚班 _____ | (6) 教導兒童 _____ | (7) 少年執委 _____ | (8) 青年執委 _____ |

5. 你盼望並願意參與哪些事奉？

- |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| (1) 詩班團員 _____ | (2) 探訪工作 _____ | (3) 街頭佈道 _____ | (4) 小組組長 _____ |
| (5) 教幼稚班 _____ | (6) 教導兒童 _____ | (7) 少年執委 _____ | (8) 青年執委 _____ |

簽名： \_\_\_\_\_

日期： \_\_\_\_\_

## 第八章 行政管理的 管制原則

- 何谓行政管理中的管制？
- 如何设定标准、衡量过程？
- 如何检讨结果、执行修正？

在行政管理的過程中，有了完善的策劃、加上很好的組織、並很好的領導，還要能管制得好，只有如此行才能按照規劃達成所預定的目標。

管制得好，才能按照規劃達成所預定的目標。

## 一、認識管制

在明白管制上，使徒保羅在大約兩千年前就顯明了一個重要的原則。哥林多教會被請求協助在耶路撒冷有經濟危機的教會，哥林多教會中的弟兄姐妹熱情洋溢的推展一個擴大的籌款計劃，但是當保羅一年後回來，發現實際上完成的很少，因此促使他寫了下面經文：「我在這裡表示我的意見，這對你們是有益的：你們不僅一年前就在辦這事，而且早就想這樣作了，現在就應當把這事辦好，這樣，你們既然有願意作的心，因著你們盡了自己所能的，就可以完成。」（林後8：10-11）好多人都很容易的遭遇相同的情況，最初很熱心，很有擴展的計劃，但是實際完成的很少。這種非常普遍的毛病，歸根結底就是忽略行政管理的管制工作。

### (1) 管制的定義

管制是什麼？各人有不同的定義解釋：

史提夫等的定義是：「管制是經理人所應採取的行動，為了確定是否按照計劃執行。」（史提夫等，P.101）

鄔偉格（Urwick）認為管制是：「看到一切事情是照所計劃的進行，也照著組織的程序順利完成。」（Bower，P.158）

王天隧的定義是：「管制的意義是把實際成果加以衡量，然後與規定的標準作比較，再對偏差加以改正，使能按照規劃達成預定的目標。其目的在衡量與校正部屬的工作表現，並指出缺點與錯誤，以便改正或防止再犯。」（王天隧，P.87）

艾倫（Loius Allen）的定義認為：「管制是行政人員的責任，管理與調整工作的進行與完成。」（Loius Allen）

## (2) 管制的原因

為什麼要管制呢？史提夫等提出了一些行政管制的基本原因：（史提夫等，PP.101-03）

- (a) 管制將有助於裝備與保持一個新計劃與目標的最初原動力。在進行一個計劃的初期，大家都很熱誠的貫注在目標上，但經過一段時間後，往往就開始鬆懈與忽略了，同時可能存在難處，難得有任何的進展。這時候，評估與執行的標準將有具體的推動力，藉著檢討工作的進展，而產生明確的反應。
- (b) 管制可以做適時及適當的調整。當工作的進行有了正確的報告與反應時，藉著管制便可盡早決定是否要調整計劃或方法。這一切都是由實際結果與預先決定的執行標準，互相比較之後來做決定。能夠知道何時去調整可以說是成功的一半，另一半是知道調整什麼。
- (c) 管制使得特別的處理成為可能。由於經過評估，專心對付問題，監督整個工作的操作才能推展工作。明顯的，除非有辦法區分正常與反常的操作，否則就很少有希望能齊心努力。正常的操作就是執行標準，將工作報告與執行標準加以比較，就可以改進並推展工作。

### (3) 管制的內容

管制的工作內容到底包括些什麼？一個行政領袖的管制技巧其實包括了下列事項：

- (a) 擬定執行的標準 Establishing Performance Standard  
－ 擬定一個標準對方法和結果加以評估。
- (b) 執行工作的衡量 Establishing Performance Measuring  
－ 擬定一個工作衡量的過程，將工作經過和結果作一番報告和記錄。
- (c) 執行工作的審核 Establishing Performance Evaluating  
－ 將工作的報告與結果加以審核並評估，稱讚工作的進展和肯定工作的效果。
- (d) 執行工作的修正 Establishing Performance Correcting  
－ 將工作加以修正，以改進工作的技巧方法和結果。

如果教會在行政處理上有很好的標準指導，行政領袖就容易管制處理方面工作上的進行。

## 二、擬定執行的標準

標準就是以衡量實際成果的準則，為了判定部屬達成目標的程度，必須設定某種標準。這種標準可能是數量化的標準，如工作時間、速度等；標準也可能是抽象性的標準，如對組織目標是否忠誠？是否具有創造力？靈性是否有進步？數量化的標準較容易制定；抽象化的標準則較難於制定。腓力伯與慕星爾（Flippo & Munsinger）將標準分作兩大類，第一方面是指衡量實際成果的標準；另一類是衡量實際過程的標準。



### (1) 衡量實際成果的標準

衡量實際成果可以用滿意和不滿意來定奪，滿意是指執行工作的成果比原先所計劃的更好或至少是達到原先計劃的標準；不滿意是執行的工作效果遠比起初所計劃的差。好的執行標準必須有好的衡量準則。實際成果的衡量應該包括：

- (a) 工作的質：可以從所領受的埋怨、稱許來審核並衡量；
- (b) 工作的量：可以從數字、缺席人數、奉獻數目、次數、節目的次數來衡量；
- (c) 完成的時限：可以從進度表的完成來決定，一步一步的工作效率；
- (d) 工作的開銷：工作進度的總開支是否合宜？成果的價值是否符合其開支？

### (2) 衡量實際過程的標準

除衡量實際成果之外，也應當衡量實際的工作過程，過程包括了工作同工的標準、工作功能的標準及處理物質資源的標準：

- (a) 工作同工的標準：了解一下同工的資格是否符合標準？指定的職員是否適合所指定的工作內容？
- (b) 工作功能的標準：處理組織的安排、組織的圖表、職務的說明、工作的方法、工作的程序等。
- (c) 處理物質的標準：設備方面的處理，課室的安排，圖書的管理，物質方面使用的標準、條例等。

如果教會在行政處理上有很好的標準指導，行政領袖就容易管制處理各方面工作上的進行。這種衡量標準是行政組織要生存、進步、成功的重要因素。

### 三、執行工作的衡量

照所定的標準衡量工作的成果。有一些工作是容易衡量，有一些工作是非常難去衡量，其中最重要的是在乎其標準。這個衡量和比較標準的過程是繼續延續的。為了使所執行的工作能被衡量得好，報告的過程是很重要的過程；另外，記錄的過程也是極重要的步驟。報告記錄的項目可以包括下列內容：

- (1) 主日學師生登記表：主要是衡量主日學學生出席的狀況，特別是控制量方面的進展，同時也能看到各班級的進展（參看附表1，頁153）。
- (2) 主日學學生記錄卡：主要是衡量個別主日學學生的出席狀況，看到個人進展的情形（參看附表2，頁154）。
- (3) 主日學學生或教師資料表：主要是記錄學生的資料，了解學生的背景、學歷、程度、經歷等，以了解到他的靈性狀況及其學習的進度。同樣了解教師的一般資料（參看附表3，4，頁155-157）。
- (4) 探訪記錄表：主要是記錄探訪的資料，對被探訪的人情況有簡單的記錄，對探訪的內容有簡單的報告，且記錄有待解決的問題或必須繼續栽培的內容（參看附表5，頁158，159）。

- (5) 成人主日學課程使用檔案：主要是記錄成人主日學課程的使用，不單記錄課程名稱、課本的使用或參考書的使用，也應當記錄課程的簡介、教課的老師及學生的人數。以備日後教課老師的參考（參看附表6，頁160）。
- (6) 課程檔案：對整個主日學所教過的課程有檔案，不單記錄課程名稱、出版社、使用班級、使用日期及使用之評語。（參看附表7，頁161）
- (7) 事工訓練檔案：對教會的任何訓練都存有檔案的記錄，不單記錄訓練班的名稱、內容、訓練的講師，參加人數、訓練的日期、時間、地點，最好也記錄參加者的名單等。（參看附表8，頁162）
- (8) 教會年事檔案：教會每年都有年事表，將每年的年事表保存在檔案中就可供日後參考之使用。（參看頁75佳音堂教會年事表）
- (9) 各組工作報告：教會檔案需要保存每個部門的工作報告，以方便隨時作為參考之用。
- (10) 工作進度表格：各部門都存有整年計劃或特殊工作計劃的進度表，以衡推進計劃的完成。
- (11) 開會議錄：各部門都必須要保存開會議錄，以供隨時參考之用。
- (12) 財政報告：各部門都有財政預算、財政報告等，務要保留存為檔案。

## 四、執行工作審核

計劃開始執行之後，行政人員有責任審核計劃的執行狀況，執行的情形是否偏離目標？進度是否落後？設計一下回報的系統如何？決定審核的次數與時間有多少？工作環境是否理想？了解同工的潛能和未來可能的發展情形？

### (1) 審核的內容

#### (a) 對自己的評檢

屬靈人應當虛心的自我反省，了解自己在人格方面、家庭方面、職務方面、事工方面的現況。審核一下每一個人的靈性狀況？各人的工作情形是否照計劃完成任務？對自己的審核可以是主觀性質的，也可以是客觀性質的，看別人如何看自己的工作表現？例如：對教師教課的評估表（參考附表9，頁163）；評估自己在教導事工上做得如何？例如：主日學教師的自我評鑒表（參看附表10，11，頁164，165），領袖的自我評定表（參看附表12，頁166）。研究一下自己需要改進的地方。

#### (b) 對同工的評檢

很好的組織應該可以坦誠的分享，彼此的提醒、彼此的督促、彼此的批評才能彼此的推動大家進步。安排固定的時間與同工敞開的交通，幫助發現各人的長處和短處。只要保持良好的關係，善於智慧的溝通，就能合宜的對同工有建設性的評檢。最好領導者平時有考核表可作記錄。對全職同工而言，必須有一份職務說明，可憑以檢討那些做得不夠？該如何協調或調

整？最好能每月、每季或每半年看需要而實行之。除了職務說明外，如果能有問卷，也會有很大的幫助。同工們若能定期的自我評檢並彼此評檢，必然使工作有很大的進步。

(c) 對環境的評檢

查一下四周的環境是超越工作人員所能控制的範圍，以致造成工作進行的障礙和攔阻？是否有必須要改進的工作環境？加強安全的措施，以保障同工的健康與安全。四周工作的環境是否提供足夠的設備以方便工作者更有效的完成工作？

(d) 對事工的評檢

事工的審核可分為三個步驟：第一步，先決定內容，你要審核什麼？要先找到計劃中的要點。第二步，是決定方式，比如審核的時間與次數，最好是每月或每季審核一次。第三步是決定取得資料的途徑，例如統計報告、文字簡述、親自觀察等。整個工作是否照原先的計劃進行？是否按時間完成工作？在評檢的過程中，要小心避免情緒化的判斷。

**(2) 審核的原則**

在審核的過程中，必須考慮下列基本的原則：

- (a) 執行標準應該是客觀，而被有關的同工所接納；
- (b) 執行標準應當具有彈性，不要鑽牛角尖；
- (c) 審核之後要引致及時的改正；
- (d) 初步審核應放在直接、主事的同工手中。若同工能根

據執行標準自動糾正，是最有效率的作法；

- (e) 審核工作要經濟有效，若審核過嚴格，所花費的時間及資源得不償失；若過鬆，則形同虛設，同工日久生厭，效率更會降低。（蘇文隆，P.125）

修正時首先要分辨癥狀與問題的不同，找出問題的所在，才能對癥下藥。

## 五、執行工作的修正

審核之後，你可能發現實際工作情況與原來的計劃有一些出入，未達到應有的中程目標或說同工的效率偏低。這趨勢若繼續發展下去，將阻礙整個計劃，此時就該採取行動加以修正。一般而言，修正時首先要分辨癥狀與問題的不同，找出問題的所在，才能對癥下藥。修正的過程應該包括下列內容：

- (1) 首先必須研究為什麼錯誤產生？可能在籌劃時有問題，可能在處理工作進程的程序不太正確，可能處理的時間不對。
- (2) 同工一起查驗到底有什麼事阻礙工作的進展？是否經費不足？人才的不足？或者沒有適合的人選？可能是人事的問題，可能有其他的攔阻。除了找出錯誤的產生之外，也得挪去工作的阻礙。
- (3) 決定一下有什麼行動可以消除其中的偏差？可能藉著人選的調動，或者是機械化的改進來達成修正的過程；或者是方法出問題需要加以修正。

- (4) 使多人參與修正的過程，邀請一些有關的人員集思廣益一起動腦筋，先提出各種可能性，再逐項的分析其可行性，然後運用決策的要領憑信心作決定並付諸實施。
- (5) 不斷的評檢就能引起不斷的修正，評檢或審核必須追隨著修正和改進，只有不斷的如此行才能獲得預期的效果，達成所計劃的目標。







附表 3

主日學學生資料卡

姓名：\_\_\_\_\_ 性別：男/女 年齡：\_\_\_\_\_

地址：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 分區：\_\_\_\_\_

電話：(H) \_\_\_\_\_ (H/P) \_\_\_\_\_

開始參加主日學日期：\_\_\_\_\_ 出生日期：\_\_\_\_\_

基督徒：是/否； 教會會友：是/否； 受洗：是/否

家中其他成員：

姓名	年齡	關係	反對、慕道、 信徒、會友	上主日學狀況

讀經禱告生活：每天/經常/有時/很少/完全沒有

成人填寫的部份：

職業：\_\_\_\_\_ 辦公處電話：\_\_\_\_\_

學歷程度：\_\_\_\_\_ 已婚/未婚：\_\_\_\_\_

十八歲以下成員填寫的部份：

學校：\_\_\_\_\_ 年級：\_\_\_\_\_

父母姓名：(父) \_\_\_\_\_ (母) \_\_\_\_\_

父親：基督徒：是/否； 所屬教會 \_\_\_\_\_

參與主日學：是/否； 班級：\_\_\_\_\_

職業：\_\_\_\_\_

母親：基督徒：是/否； 所屬教會：\_\_\_\_\_

參與主日學：是/否； 班級：\_\_\_\_\_

職業：\_\_\_\_\_

附表 4

主日學教師資料卡

姓名: \_\_\_\_\_ 性別: 男/女 電話: \_\_\_\_\_

地址: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 分區: \_\_\_\_\_

出生日期: \_\_\_\_\_ 籍貫: \_\_\_\_\_

職業/學校: \_\_\_\_\_ 學歷: \_\_\_\_\_

精通語言: \_\_\_\_\_ 特長: \_\_\_\_\_

受洗日期: \_\_\_\_\_ 信主年數: \_\_\_\_\_

家中成員:

姓名	關係	信仰狀況

曾參與的聖工:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

現任事奉崗位:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

曾參與的訓練:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



附表 5

信徒探訪卡

姓名：\_\_\_\_\_ 性別：男/女 年齡：\_\_\_\_\_

地址：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 分區：\_\_\_\_\_

電話：(H)\_\_\_\_\_ (H/P) \_\_\_\_\_

首次參加主日學日期：\_\_\_\_\_ 出生日期：\_\_\_\_\_

其他資料：\_\_\_\_\_

家中成員：

姓名	關係	年齡	班級	基督徒/否	所屬教會

探訪記錄：

1. 日期 \_\_\_\_\_ 探訪者 \_\_\_\_\_

有待解決問題：\_\_\_\_\_

必須栽培內容：\_\_\_\_\_

備注：\_\_\_\_\_

2. 日期 \_\_\_\_\_ 探訪者 \_\_\_\_\_

有待解決問題：\_\_\_\_\_

必須栽培內容：\_\_\_\_\_

備注：\_\_\_\_\_

3. 日期 \_\_\_\_\_ 探訪者 \_\_\_\_\_

有待解決問題: \_\_\_\_\_

必須栽培內容: \_\_\_\_\_

備注: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. 日期 \_\_\_\_\_ 探訪者 \_\_\_\_\_

有待解決問題: \_\_\_\_\_

必須栽培內容: \_\_\_\_\_

備注: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. 日期 \_\_\_\_\_ 探訪者 \_\_\_\_\_

有待解決問題: \_\_\_\_\_

必須栽培內容: \_\_\_\_\_

備注: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. 日期 \_\_\_\_\_ 探訪者 \_\_\_\_\_

有待解決問題: \_\_\_\_\_

必須栽培內容: \_\_\_\_\_

備注: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. 日期 \_\_\_\_\_ 探訪者 \_\_\_\_\_

有待解決問題: \_\_\_\_\_

必須栽培內容: \_\_\_\_\_

備注: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

附表 6

成人主日學課程使用檔案

課程名稱			
內容簡介			
使用教材			
授課老師			
學員人數	總人數	男生	女生
使用班級			
使用日期			
一般評語			





附表 8

事工訓練檔案

訓練日期			
訓練地點			
課程內容			
訓練講師			
參加人數			
受訓信徒 姓名			
一般評語			

附表 9

對教師教課評估表

填此表格時，不必寫名字，希望您以坦誠積極的心態表達您的意見：

1. 代表您非常不同意， 2. 代表您有一點同意， 3. 代表您一般上同意，  
4. 代表您非常同意。

評估內容		1	2	3	4
一	<b>對教師的反應和感受</b>				
	1. 我的老師常有充足的準備				
	2. 我的老師表達清晰、明白				
	3. 我的老師學識淵博、靈命豐盛				
	4. 我的老師經常鼓勵學生發問				
	5. 我的老師使用的教學法很吸引				
	6. 我的老師關心我的出席情形				
	7. 我的老師與班上同學關係良好				
	8. 我的老師很了解同學的狀況				
	9. 我很喜歡上主日學				
	10. 上課後我清楚教學目標和大綱				
二	<b>對課程的反應和感受</b>				
	1. 這季的課程內容很好、適合需要				
	2. 我很慶幸有機會參加此課程				
	3. 上完這季課程後屬靈知識增加				
	4. 上完這季課程後靈性生命長進				
三	<b>對環境的反應和感受</b>				
	1. 課室環境光線充足				
	2. 課室空氣舒暢流通				
	3. 課室環境安靜舒適				
	4. 課堂上教具很足夠				
	5. 課室座位舒適、不擁擠				

附表 10

主日學教師自我評鑒表一

教師姓名：\_\_\_\_\_ 建議者：\_\_\_\_\_

評估內容		滿意	尚可	待改進
一	<b>靈性生活</b>			
	1. 個人靈修生活			
	2. 參加教會聚會			
	3. 閱讀屬靈書籍			
	4. 靈性堅固穩定			
	5. 對情緒的控制			
二	<b>授課情形</b>			
	1. 有明確的教學目標			
	2. 積極參與學生於教學中			
	3. 廣用視聽教材			
	4. 靈活使用多樣的教學方法			
	5. 強調真理及生活的應用			
三	<b>人際關係</b>			
	1. 了解學生			
	2. 忠心的聯絡學生			
	3. 主動與學生交談			
	4. 接受別人的規勸			
	5. 人際關係良好			
四	<b>責任感</b>			
	1. 早到遲退			
	2. 忠心地出席主日學的會議			
	3. 很少請假不教課			
	4. 忠心在所交代的工作上			
	5. 熱心參與教會的聚會和事奉			

附表 11

主日學教師自我評鑒表二

類別	項目	經常	很少	沒有
靈 性 生 活	1. 個人靈修生活			
	2. 讀經的生活			
	3. 禱告的生活			
	4. 參加教會的崇拜			
	5. 閱讀與教導有關的書籍			
	6. 過著為主而活的生活			
師 生 之 間	1. 關懷學生、為他們禱告			
	2. 打電話、書信、探訪學生			
	3. 課餘時間與學生個別交談			
	4. 保持健康良好的關係			
	5. 與學生分享生活見證			
	6. 與學生安排課餘活動			
	7. 關心學生靈性生活			
準 備 功 課	1. 對備課有充份的準備			
	2. 備課時連貫上、下課程			
	3. 將真理配合學生的生活			
	4. 配合內容活用教學方法			
	5. 教學準備時有明確的目標			
	6. 安排引言儘量吸引學生			
	7. 準備合適的實物教材			
授 課 情 形	1. 早到課堂上準備教課			
	2. 鼓勵學生參與在教學中			
	3. 所策劃的目標都儘量達成			
	4. 授課時使用視聽輔助教材			
	5. 注意承上接下			
	6. 強調真理的日常應用			

附表 12

## 領袖自我評定表

你誠實的評判自己的表現，對下列問題打分數。最優等得五分，次優等得四分，中等得三分，劣等得二分，最劣等得一分，以後把你的分數都加起來，以滿分（100）比較，看你的成績是多少？

評定內容	1	2	3	4	5
1. 我關心別人的福利嗎？					
2. 我切實愛我的教會嗎？					
3. 我的屬靈生活真實單純嗎？					
4. 我嘗試領別人歸主嗎？					
5. 我完全降服了耶穌基督，讓祂作我的主宰嗎？					
6. 我的聖經知識夠用嗎？					
7. 我很小心謹慎的計劃我的工作嗎？					
8. 我曾詳細學習研討過我的工作嗎？					
9. 我曾用充份的時間在我的功課上和學習的事上嗎？					
10. 我曾訓練過我解決問題的正確判斷力嗎？					
11. 在必要的時候我有急智與機警來應付嗎？					
12. 我能節制自己的脾氣嗎？					
13. 我有愉快的性情嗎？					
14. 我能作明確的判斷嗎？					
15. 我的儀表雅緻動人嗎？					
16. 我能得到別人甘心在我的指導下做工嗎？					
17. 我對於所交往的人忠實嗎？					
18. 我常注意自己的身體嗎？					
19. 我能使聚會有良好秩序而不得罪任何人嗎？					
20. 我能完成我所已經開始的工作嗎？					

總分：\_\_\_\_\_

（取自普萊斯登夫人著，《基督教領袖》）

## 討論題目



- 1、默想一下一個成功的領袖，可以在教會，機構或商場領域選人，分析一下他的管制特色是什麼？為什麼說他是成功的領袖？
- 2、你的教會曾經採用過什麼衡量事工的表格？你覺得應該建議哪一類的稀量準則？
- 3、審核一下你目前所負責的事工，如何知道做得怎樣？應該如何修正？

## 第九章 行政管理的 决策管理

- 决策的定义
- 决策的步骤
- 决策的因素
- 决策的要则

行政決策是行政管理的中心環節，是整個行政活動和關鍵。它不僅為一切行政活動確定方向，也會影響同工和工作的正確發揮。故行政決策在行政管理中具有極重要的地位和作用。身為屬靈領袖除了需要步步依賴聖靈的引導來進行決策外，也需要依據神所賜理性的智慧來決策。

身為屬靈領袖除了需要  
步步依賴聖靈的引導來進行決策外，  
也需要依據神所賜理性的智慧來決策。

## 一、決策的定義

美國學者首先使用「決策」，原文是 Decision making，意思是作出決定。「決策」這個詞從管理學和決策學角度理解，是指社會組織的管理者為解決面臨的問題，確定目標，制定與選擇行動方案的活動。（張紹春主編，P.184）

竺乾威提及決策理論的創始人赫伯特西蒙認為，所謂管理決策，就是根據一定的目標，研究各種達成目標所遇問題的解決方案，由決策者運用其智能、見識、經驗以及判斷力，權衡環境因素及相關條件，選擇一種最佳的行動方案。簡言之，決策就是在兩種或兩種以上可能採取的行動或不行動的方案中作出選擇的行為。（竺乾威主編，P.77）

亨利·艾伯斯則提及決策有狹義和廣義之分：狹義簡單的說，是指在幾種行為方針中作出選擇；廣義簡單的說，還包括在作出最後選擇之間必須進行的一切活動。（新經濟時代解讀哈佛編委會，P.188）



芮明傑所主編的《管理學：現代的觀點》為決策所下的定義是：為實現一定目標，在兩個以上的備擇方案中，選擇一個方案的分析判斷過程。作者認為在上述概念中，必須注意以下四個關鍵詞：第一、目標。決策前必須明確所要達到的目標，模糊的目標就無從得到合理的決策。第二、兩個以上的備擇方案。如果只有一個方案，那就不用選擇，也不用決策。第三、分析判斷。每個備擇方案都有其優缺點，領袖必須掌握充份的信息，進行邏輯分析，才能在多個備擇方案中選擇一個較為理想的合理方案。第四、過程。不能把決策理解為決定採用哪個方案的一剎那行動，而應該理解為從診斷活動、到設計活動、到選擇活動、到執行活動的整個過程，沒有這些過程就很難有合理的決策。（芮明傑，P.109）

## 二、決策的類型

### (1) 按決策的方法分類

按決策的方法可以分為程序性的決策和非程序性的決策。程序性的決策又稱為規範性的決策，它是在日常管理工作中以相同的形式重復出現的決策。一般上只要依照慣例和規章制度辦理即可。這類的決策相對簡單，在很大的程度上依賴從前的解決方法。非程序性決策也叫非規範性決策，也稱一次性決策，是具有極大的偶然性和隨機性，很少重復發生，無先例可循且具有大量不定因素的決策活動，決策者大多對處理這類問題經驗不足。解決這類問題往往依靠領袖的豐富經驗、淵博的知識、敏銳的洞察力和活躍的邏輯思維。（新經濟時代解讀哈佛編委會，PP.198-99）比如：決定是否要選某某弟兄為主日

學老師？決定是否要借隔壁房子為主日學課室之用途，算是非程序性的決策。

## (2) 按決策的性質分類

按決策的性質可分為戰略決策、策略決策和戰術決策。戰略決策是指帶全局性、方向性的重大決策，其影響深遠，涉及範圍廣泛，這種策略一般由高層領袖作出。策略決策是指帶有局部性問題的決策，是為了保證戰略決策的實現而決定的一些具體的、補充性的決策。戰術決策是指保證實現策略決策的具體方法和步驟的決策，也稱具體決策或輔助性決策，一般基層行政單位作這類的決策最多。（孫榮、徐紅編著，P.130）比如：決定以鄰近十個組屋單位為佈道的戰略對象，是戰略性決策；動員信徒組成探訪佈道隊及家庭小組，是策略性決策；以三福佈道法訓練信徒是戰術性決策。

## (3) 按決策的主體分類

根基決策的主體，決策方式不同可分為經驗決策和科學決策。經驗決策也稱個人決策，就是在決策時，由決策者根據個人的思想水平、工作能力、生活經驗等個人素質作出決定。人類絕大多數決策都是經驗決策。科學決策是以科學思考，科學預測和科學計算為依據的現代決策方法。它根據決策目標的不同，變量的多寡，限制條件的差異等，採取適當的數學方法加以計算或通過試驗和模擬後做出決定。當然，科學決策也不是萬能的，在教會行政管理的許多領域中還不能替代經驗決策。（同上，PP.130-31）比如：以領袖的社會和屬靈經驗決定開展某一個事工，是經驗決策的例子；根據附近組屋的資料和統計，幼小兒童的人口數據，完全沒有幼稚園的實況，環境條件的報告等，決定可以在教會場地設立幼稚園，這是科學的決策。

#### (4) 按決策的形式分類

根據行政決策本身的形式可以分為確定型決策、風險型決策和非確定型決策。這三種類型是盧斯（B. D. Luce）和萊伐（H. Raiffe）提出的。確定型決策是指決策時信息完備，決策目標只有確定的一個，環境和條件變化不大，採用各種方案的結果通過計算後大致可以確定，要求從中選出最佳的方案。風險型決策又稱統計型決策或隨機型決策，指決心時備選方案產生的後果不只一種，但決策者能夠預先大致估計出其出現的概率的決策。這種決策對決策者來說在取與捨之間存在著一定的風險，需要依據經驗和智慧來決斷，但由於結果可以通過探索，所以成功的把握比較大。（孫榮、徐紅編著，PP.131-32）非確定型決策是指決策時所需的各種情報資料無法加以具體掌握，而客觀形勢同時要求必須作出決定的決策。這種決策因為存在著不能加以確定的情況，對未來將發生的情況無任何概率可循，無任何經驗可依，決策者毫無把握，所以最終決策後果也是不確定的。（新經濟時代解讀哈佛編編委會，P.200）比如：購買地皮建新堂，比較不同地點的價格和環境，肯定的選出其中在價格和環境上比其他好，是確定型決策；決定購買一個價格便宜的好空地，可能被批准建堂，也可能不批，必須冒險作決定，是冒險型決策；有一個工廠要賣，附近都沒有教堂，但無從考察任何的可能性，是屬於非確定型的決策。

#### (5) 按目標的形式分類

依據目標數量的多少可將決策分為單目標決策與多目標決策。單目標決策是指決策的目標只有一個。單目標決策是人們研究決策問題的基礎，解決決策問題的多數方法，都是從研究目標決策開始的。多目標決策是指決策的目標有兩個或者兩個

以上，在現實生活中，除了最簡單的任務外，往往都是多目標決策，目標一多，衡量決策的標準也就相應增加，目標之間有時也會產生矛盾，就會給決策增加難度。（同上，P.201-02）

### **(6) 按目標與變量的分類**

按決策的目標、變量是否可以用數量來表示，可把它劃分為定量決策與定性決策。定量決策是指決策目標與決策變量應該用數量來表示的決策。定性決策是指決策目標和決策變量不能用數量來表示，一般難於用數學方法來解決，而主要依靠領導者的經驗與分析判斷能力。（同上，P.202）

## **三、決策的理論**

### **(1) 社會系統學派的理論**

以切斯特·巴納德為代表的社會系統學派。它首先指出：包括行政組織在內的社會各級組織都是一個合作系統，即由相互合作的各個人所組成的系統。參加合作的各個主體都具有一定的決策自由和功能，合作的基礎是合作的意願，共同的目標和信息的聯繫，其中領袖的作用只在於對合作的努力進行協調，以實現合作和組織功能。（竺乾威，PP.80）從教會體制來應用，持這種理論的教會領袖，比較注重群體的合作，領袖的功能是努力進行個體和群體合作的協調。

### **(2) 規範決策理論**

規範決策模型又稱為古典模型、經濟模型或生態模型。這個模型認為決策者能夠作出最優選擇，決策者是完全理性的。

其理論具有下列特徵：

- (a) 從手段與目標的觀點出發，決策可以趨向完全合理。除非從前面的決定針對問題進行闡述，不然已被認識的目的只是為完成某一更基本目的的手段。如果實踐正面完成某一目的有困難，人們可以繞過問題而尋找到能滿足更基本目的的可行方案，從而使決策趨於完全的合理。
- (b) 決策者必須全面掌握有關決策環節的信息情報。
- (c) 決策者要意識到所有困難的備擇方案。
- (d) 決策者有能力完成作出「最優」決策所需的複雜的計算。該理論較理想化，不夠現實。（芮明傑，P212-13）

### (3) 有限理性模型的理論

有限理性模型又稱為西蒙模型，它是一個比較現實的模型，它認為人的理性是完全理性和完全非理性之間的一種有限理性。主要觀點簡單分析如下：

- (a) 手段與目標之間有一定的矛盾，手段和目標的分析會導致不準確的結論。手段和目標的秩序系統很少是一個系統，組織活動和基本目的之間的聯繫常常是模糊不清的，目的和達到目的所選擇的各種手段之間存在著衝突和矛盾。
- (b) 決策者追求理性，但又不是最大限度追求理性，決策者只要求有限的理性，因為人的知識有限，決策者既不可能掌握全部的信息，也無法認識決策的詳細規律；人所能借助電腦的處理有限；人的想像力和設計能力有限；人的價值取向並非始終不變；人的目的往往多元，而且互相抵觸。

- (c) 決策者在決策中追求滿意標準，而非最優標準。這是因為人一方面不願發揮繼續研究的積極性，僅滿足於已有的備擇方案；另一方面決策者也由於種種條件約束，本身也缺乏這方面的能力。

決策者感到真實世界是無法把握的，他們往往滿足於用簡單的辦法，憑經驗、習慣和慣例辦事。（同上，P.213）

#### (4) 成功管理模型的理論

成功管理模型又稱皮特斯－渥特邁（Peters-Waterman）模型。他們在調查了許多成功的工商企業後發現，理性模型給工商企業帶來了不良後果，因而這些工商企業不遵守理性模型，它們又增加了成功管理模型。其特徵如下：

- (a) 決策者流動於各個部門之間，以掌握真實正在發生的情況。
- (b) 決策者盡可能在一段時間裡只做一件事，完成有限的目標。
- (c) 決策是重視行動，經常實驗，不懼怕失敗。而理性模型是不承認實驗價值的。
- (d) 決策者注重速度和數量，提倡立刻就幹，事做得多，策略就越完善，他們不怕實踐，也知道什麼時候該放棄。
- (e) 擁有一個無形的漏洞體系，突破漏洞進行改革。

沒有一套理性的決策程序，屬於非理性的模型。它儘管受懷疑，但解決了來自組織的問題。（同上，PP.213-14）

### (5) 漸進決策理論

它原是美國學者查爾斯·林德布洛姆在 50 年代確立的理論。該理論把政策制定過程看做是不斷修改、調整的過程。他根據理性決策的缺陷，根據實際決策制定過程的特點而提出的。其特點是：決策目標是逐漸明確的，在尚未確定清晰目標之前，先制定和實施一個初步的方案，在進一步探索明確目標。決策制定過程中注意協調和平衡各方利益以達成大多數人能共同接受的方案。（竺乾威，PP.81）

### (6) 混合掃描決策模式

阿米泰·埃佐尼提出的模式，是把理性綜合決策和漸進決策兩種模式結合起來。混合掃描的決策過程首先確定一個較大的決策考慮範圍，這裡可能包括一些重要的決定，也可能包括一些不重要的決定，然後把主要力量集中於那些重要決定上。在備選方案的選擇方面，集中注意到似乎可能的和有希望的選擇，以致可有創意地選擇決策方案。（同上）

### (7) 經驗型決策模式

它是決策者憑直覺判斷和經驗制定政策，主要依據的是決策者的智慧、知識、經驗、膽略、邏輯思維能力等。對一些簡單決策、基層決策，以及一些不確定因素的決策，需要當機立斷時，經驗型決策模式仍然是需要的，不能視為不科學。（同上）

錯誤的假設導致錯誤的決策。

## 四、決策的步驟

基於行政和真理的原則，麥農·路希提出恰當的決策應當遵循著下列的步驟：（麥農·路希，PP102-5）

### (1) 正確地認清問題

問題沒有搞清楚，所做的決定就會錯誤，錯誤的假設導致錯誤的決策。摩西派十二個探子之事件說明了這個問題，其實神已經肯定的應許要把迦南地賜給以色列人為產業，但他們卻把焦點集中在自己的能力和敵人的雄偉，所以判斷是錯誤的，整個以色列人就陷於錯誤的決策中。

### (2) 確定決策的目標

清楚了問題後，必須肯定目標，因為目標是構成決策的前提。目標的確定包括通過對整體環境的探察、研究，找出制定決策的理由；還有在探察所積累材料的基礎上，分析和辯明決策的條件，進而確立決策的目標。對問題的準確、完整的陳述，是決策目標正確的前提。決策目標必須建立需要與可能之間的平衡；目標的表達應當準確；目標系統應當主次分明。（竺乾威，PP.81-82）在上文所提的以色列人的案例中，摩西、約書亞和迦勒認定神的旨意為目標，以致對神的信心使他們有智慧的決策。

### (3) 收集並分析資料

收集和分析資料在決策的過程中佔極重要的地位，摩西進迦南地之前差派探子來窺探迦南地，約書亞攻打耶利哥之前也派探子來窺探耶利哥城，這可以說是收集資料的過程。



#### (4) 列出可行的方案

在收集並分析資料之後，下一步就是擬好不同可行的方案，除非已經擬出幾項可行的方案，否則不一定能確定重要的決策。沒有其他可選擇的考慮所決定的事，經常不是最好的決策。

#### (5) 從正反兩面評估

一旦擬出各種可行的方案，就要從正反兩面評估各方案的優點和缺點，這個步驟可以自動消除一些方案。不要怕提出任何的質疑，考慮可能的毛病，對反面的批評能夠經得起考驗，其決定就會比較週詳、精密及完美。

#### (6) 從正面方案選擇

這似乎是很合邏輯的一個步驟，但卻常常是最困難的。許多領導人員承認他們在該做決定的時候常常遲延，因為不知道是否能做最好的選擇。

神的旨意肯定必須成爲  
我們尋求考慮的最重要因素。

## 五、影響決策的因素

### (1) 神的旨意的因素

對屬靈領袖而言，我們不能單憑自然理性的程序來作所有的決策。神的旨意肯定必須成爲我們尋求考慮的最重要因素。在進行一切決策程序之先，在作決策的最後決定之前，經過誠

懇的禱告交託，藉各方途徑肯定神的旨意。「誰是那敬畏耶和華的人？耶和華必指示他應選擇的道路。」（詩 25：12）不然，決策可能有人認同的完美，卻不是神認同的完美。

## (2) 決策對象的因素

任何的決策都牽涉到決策對象的因素，我們的決策會受對象的特質所影響。所以在考慮決策時，必須了解受牽涉的對象的情形，他們的個性、需要、能力、裝備、潛能、限制、情緒、反應等。這一切都影響決策者對問題的判斷、方案的擬定和選擇。

## (3) 決策處境的因素

各種問題是行政決策的處境，其本身的重要性、緊迫性和特殊性無疑對行政決策的安排、決策方案的擬定和選擇都有重要的影響。問題的影響面、嚴重性、時間要求、複雜性、解決難度、社會影響力、領導人的重視程度等對對決策的判斷和選擇產生不同的影響。（竺乾威，P.87）

## (4) 組織文化的因素

組織為何而有，如何生存，它的作用是什麼。隨著這些價值觀和基本理念的不斷發展，它們逐漸變為組織生活中不可或缺的一部份。組織中參與決策的人，往往會對組織中存在的假定和理念視為理所當然，這些假定和理念構成了組織文化的核心。（羅伯特·G·歐文斯，P.369）在教會圈子裡，不同神學背景的教會也有一定的理念形成一定的組織文化，而這不同的文化將影響行政的決策。比如重傳福音的教會把重點放在傳福音的策略上，重教導的教會把重點放在對聖經的深入研究上，這一切將影響教會的行政決策。

### (5) 集體與個人因素

如果決策所涉及的活動是由一個人完成，這種決策稱為個人決策；如果決策的診斷活動、選擇活動由兩個以上的群體完成，就稱為集體的決策。無論是個人決策還是集體的決策，決策的執行都是集體共同的任務。集體決策與個人決策有利有弊，因此，應在不同的條件下選用不同的決策方式。集體決策往往需要有足夠的時間來進行溝通與討論，當決策緊迫程度高時，必須採用個人決策；集體決策常會造成責任分散，個人決策責任較明確；集體決策消耗的時間經費都多，個人決策成本比較低；集體決策可以匯集更多的知識、經驗和創意，個人決策一般上質量比不上集體的決策；個人決策可能反復無常，集體決策比較理性一貫性較佳；集體決策參與人多，增加決策實施的認同感和責任感，執行過程中積極性較高，個人決策有時會產生誤解；集體決策開放性較強。（芮明傑，PP.214-16）

### (6) 決策者的素質

這是指與行政決策者個人或群體本身相關的各種因素。決策至終是通過行政決策人員來完成，所以決策者的素質好壞對決策結果影響很大。影響行政決策個人素質有政治素質、專業素質、文化素質、管理素質、心理素質、生理素質等六個方面。影響行政決策的群體素質是指不同素質的人員結合起來在一起的整體效應，是群體各個成員的個人素質、積效的整體反映。決策者的素質直接影響一切的決定。（竺乾威，P.88）

### (7) 決策方式的選擇

決策方式的選擇也將相應有其影響的作用。弗魯姆（Vroom）和耶頓（Yetton）從純粹個人決策到完全的集體決策之間提出五種的決策方式：

- (a) 權力主義方式一：決策這根據自己的知識、能力和資料單獨進行決策。
- (b) 權力主義方式二：決策者向部屬收集必要的資料，部屬不提供或評價解決問題的方案，決策者單獨進行決策。
- (c) 協商方式一：以個別接觸的方式，向部屬說明問題性質，聽取他們的意見，在此基礎上決策者自行作決策。
- (d) 協商方式二：讓部屬集體了解問題，集體提出意見和建議，隨後由決策者作出決策。
- (e) 團體式決策：決策者作為集體平等成員之一參加集體討論，由集體進行決策。（芮明傑，P.217）

## 六、執行決策的要則

### (1) 別在壓力之下作決定

情緒激動時，不適宜作決定，寧願稍作延遲，勝過在怒氣、煩惱、緊張或壓力之下作出日後可能後悔的決定。

### (2) 別憑空作決定

立刻或匆促的決定，經常只是猜測，而不是符合邏輯和理性，好決策必須經過收集資料，悉心研究才作決定。

### (3) 別拖拖拉拉耽誤時間

資料收集之後就應當盡速作決定，不要把決策一直拖延，以免誤人累事。

#### (4) 別過度理想化

有了足夠的資料就應當作決定，不要太理想化，免得誤時也誤事。

#### (5) 詢問有關人士

作決策之前，不要忘記詢問一些受決策所影響的人，徵求他們的意見，免得決定後有困難或行不通。

#### (6) 集思廣益

請教專家，同時也不忽略一些實際有經驗的辦事人。收集專家的理論部份，也收集工場上有經驗的人。

#### (7) 別怕出錯

我們都不可能是全知全能的，有時候也需要冒險，別太多顧慮，免得一事無成。

#### (8) 別停滯不前

作了決策之後，就可以進行下一步，不斷求進，繼續邁進。（殷思重，P.147；蘇文隆，PP.59-60）

## 七、決策的評估

從不同的方案中選擇最好的決策之過程，常常需要折衷妥協，需要在取捨之間費心機。這個人認為是好的方法，別人可能不以為然。因此領導人必須考慮下面的問題：

- (1) 這個選擇與聖經的真理互相衝突嗎？
- (2) 這個決策符合那些受影響者的需要嗎？

- (3) 這個決策是否使有關人士為難或者不滿？
- (4) 衆人是否支持這個決策之執行？
- (5) 這個決策會不會引起其他的問題？
- (6) 這個決策是否有助於防範未來的問題？
- (7) 為什麼要選擇這個決策，而不是其他的決策呢？  
(麥農·路希，P.111)
- (8) 這個決策是否擔保最小遺憾的原則？
- (9) 這個決策的冒險是否能引起風險的轉移？
- (10) 這個決策是否保證在實踐時配合決策環境的條件？
- (11) 這個決策是否有創意？
- (12) 這個決策與目標的一致性如何？

## 討論題目



- 1、你的教會最近有什麼大或小的決策，它算是屬於哪一類的決策？請舉出至少三個案例。
- 2、舉例說明三個不同性質的行政決策案例，說明該決策是屬於哪一種決策理論？
- 3、請用自己的話敘述你決策的步驟，你會避免什麼？你要考慮什麼？
- 4、好的決策應當考慮哪一些因素，請用自己的話分析之。

# 第十章 行政管理的 激勵原理

- 何謂激勵？
- 為何激勵？
- 如何有效的激勵人？

人為什麼要事奉？如何以更有效的方法激勵人更好的事奉？心理學家對人類的動機有不同理論的解釋，可供我們參考。此外，我們也看一看怎樣的環境是激勵工作動機的氣氛？如何引發同工工作的熱誠？如何激發動機？

激勵—借助聖靈的感動與推動力，加上對工作使命、需要、目標的認識，使同工和屬員們能自由的發揮外在與內在的潛在能力，引導熱忱、自動的、積極的投入在其中，提供盡心、心力的貢獻，完成神所托付的工作。

## 一、論激勵的特性

### (1) 激勵的定義

工作的完成通常需要能力（Ability）與激勵（Motivation）兩個因素互動的結果而產生的。激勵是通過某種方式引發行為，並促進行為以積極狀態表現出來的一種手段。人的行為背後總是潛藏著一種內在的心理狀態，這一種心理狀態看不見、摸不著，只能通過人的具體行為顯現出來。

所以，根據劉建軍的解釋，激勵（Motivation）是刺激需要、引發行為、滿足需要、實現目標的一個動力過程。它一般是指一個有機體在追求某些既定目標時的願意程度，含有激發動機、鼓勵行為、形成動力的意義。（劉建軍，P.213）

根據芮明傑，激勵從字面上看是激發的意思，在管理工作中，可把激勵定義為調動人們積極性的過程。換一句話說，為



了特定目的而去影響人們的內在需要或動機，從而強化、引導或改變人們行為的反復過程。（芮明傑，P.272）

陳東升描述「激勵」從英文單詞 MOTIVATION，意思為「引發、動機、啓發、誘導、刺激」。從行政管理的領導角度而言，激勵應該是為了達到使組織成員自動地、主動地實施組織計劃目的，而在領導過程中有意思地去影響人們的內在需要或動機，從而強化、引導人們行為的反復過程。（陳東升，P.86）

楊蓉昌則解釋「激勵」是以外在的刺激，激發他人的工作意願和行動，使其對期望目標貢獻一己之力的手段。組織管理者不可能單獨完成全部工作，必須有效運用同工的腦力和體力，經由大家的努力，始能完成組織的工作，而如何有效的運用同工對組織工作有所貢獻，則有賴激勵的手段。（楊蓉昌，P.196）

西方不少行政管理為「激勵」下不同的定義，簡單的定義有：Rose Buck認為激勵經常被看為是行為受刺激和有定向的過程。（Rose Buck，P.6）John W. Atkinson & Norman T. Feather則認為，激勵是努力追求成功，避免失敗的經歷，且有需要履行工作任務。（John W. Atkinson & Norman T. Feather，PP.66，118）Robert R. Blake & Jane Srygley Mouton認為激勵是藉貢獻實現滿足。（Robert R. Blake & Jane Srygley Mouton，PP.18-19）George R. Terry認為激勵是個體內在願望，刺激他或她進入行動中。（Rober Terry，P.390）

從基督徒行政管理的角度而言，激勵是行政領袖需要發展的技巧，借助聖靈的感動與推動力，加上對工作使命、需要、

目標的認識，使同工和屬員們能自由的發揮外在與內在的潛在能力，引發熱忱、自動的、積極的投入在其中，提供盡心、盡力的貢獻，完成神所託付的工作。

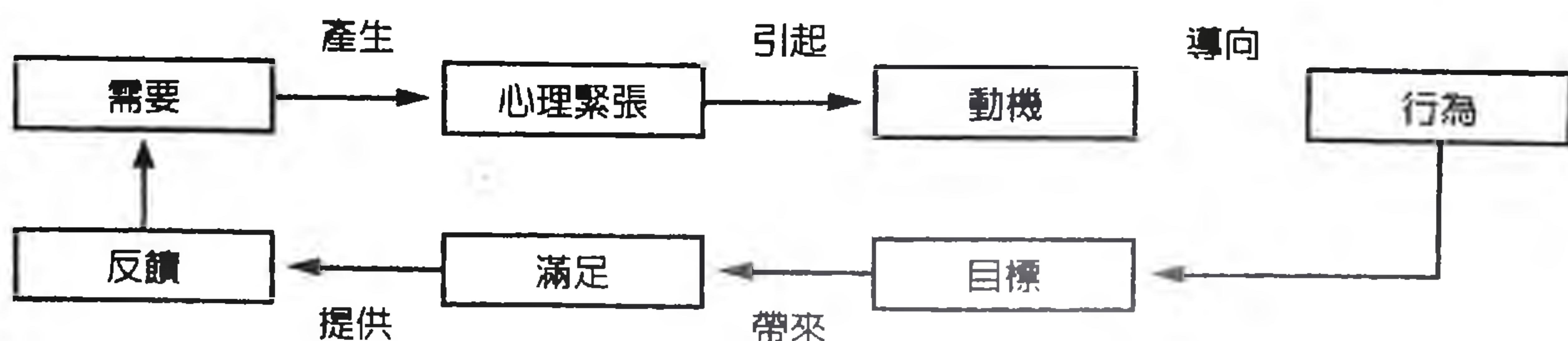
## (2) 激勵的目的性

任何激勵的行為都具有目的，這個目的可能是一個結果，也可能是一個過程，但必須是一個現實的、明確的目的。從管理和領導的角度來看，激勵的目的是使組織成員自動地、主動地實施組織計劃。

激勵是通過人們的需要或動機來強化、引導或改變人們的行為。人的一切行動都是由某種動機引起的，動機是由需求引起的，它對人的行動起激發、推動、加強的作用，因此，激勵活動是對人的需要或動機施加影響，從而強化、引導或改變人們的行為。

## (3) 激勵的過程

人的行為過程是由一系列連續循環的環節構成的。人的行為的始點是需要，需要未得到滿足前，心理上會產生不安和緊張的情緒，這種情緒會促成一種導向某種行為的內在驅動力，即動機。動機支配人的行為，行為帶來結果時，就意味著人的行為達到需求的目標，人就會產生生理和心理上的滿足。原有的需要滿足了，新的需要又會產生，從而引發人的新行為。  
(陳東升，PP.86-87)



## 二、論激勵的理論

### (1) 滿足需要論Hierarchy of Needs

馬士洛把個人的需要，按照重要性順序劃分為五類：

- (a) 生理的需要 Psychological Needs – 生理上的需要是人類最主要的需要。在工作中的生理需慾，包括酬勞及工作環境。
- (b) 安全的需要 Safety & Security Needs – 當生理需要獲得最低滿足之後，另一個較高層次便是安全的需要。安全的需要包括了安全舒適的工作環境及各種的福利。
- (c) 社會的需要 Social Needs – 社會的需要包括了友誼、親密的關係，以及和他人的交互影響的關係。在工作環境中上司和下屬的關係，同工間彼此的關係會影響一個人的工作表現。
- (d) 自尊的需要 Esteem Needs – 自尊的需要就是被人尊重的需要，為了個人的威望地位、以及希望獲得鼓勵，都是為了得到他人承認的需要。
- (e) 自我實現的需要 Self Actualization – 這是馬士洛需要架構的最高層次，希望把個人的才智與潛能發揮到最高的境界，以便實現個人的期望。（龔平邦，PP.449-54）

總而言之，當人的基本需要獲得滿足時，他就會傾向可以發奮圖強、歡歡喜喜的盡心盡力完成所交付的事工。人類的行為非常的複雜，動機是隱藏在行為的背後。人類的動機表現，

常因文化形態的不同，也因人而異。在教會中面對許多的義工，若能稍加注意他們的基本需要，注意事奉環境的舒適，注意彼此間的愛和歸屬感，給予自尊的滿足，給予發揮潛能及恩賜的機會，加上美好靈性的栽培，深信可以提高同工及義工的事奉士氣。

## (2) 雙因素理論 Two-Factor Theory

赫茲伯（Frederick Herzberg）於1950年所提出的二因素論，也可稱為激勵因素與保健因素論（The Motivator-Hygiene Theory），這理論已經廣泛的為行政管理者所接納並使用。他的研究導致了下列的結論：

- (a) 外在的工作情況（Extrinsic Job Conditions）－這是指工作環境的因素，不注意或不適當時，將會使同工產生不滿足。這個層面相當於馬士洛低層保健因素沒有不滿足的現象，就會減少工作動機的障礙，但它沒有激勵工作者獲得高效率的可能。這個因素又稱為衛生因素或維持因素，包括工作條件、工作環境、金錢、保障、人際關係等。（楊蓉昌，P.203）
- (b) 內在的工作因素（Intrinsic Job Factors）－內在的滿足因素，又稱為動機因素，它包括了成就、讚賞、工作本身的挑戰、責任、個人成長；它是相等於馬士洛的高層次需要。對基督徒而言，也包括了成熟的靈命和異象的使命感。根據赫茲邦的觀點，它有激勵性的效能。當這種因素沒有出現時，滿足的水平將會減低到零點。但若這些因素出現時，工作者就會感到滿足。（龔平邦，PP.458-62）

雖然教會行政領袖所面對的是一群委身於主的事奉同工，但到底他們也是人，無論是外在或內在工作因素，不能不加以貫注，世俗行政管理原則可以成為激勵士氣的參考。

### (3) 強化理論 Reinforcement Theory

施金納認為行為是一種報償的功能；如果一個人在高水平工作果效的情況下獲得報償，他將會繼續的再次出現高水平工作果效的行為，因為他知道這項結果將會使他得到酬報。施金納認為行為是來自外面，而不是內在的反應。人的行為如果得到正面的增強（Positive Reinforcement），就會一再的重復這種行為。

從增強理論的觀點，教會行政管理者在激勵同工時所應當注意的事項建議如下：

- (a) 設定工作目標和標準，怎樣的工作將會受到稱讚；
- (b) 為了確保同工的動機性行為，適當酬報是必要的；比如給予讚賞，賞識；
- (c) 領袖必須賞罰分明，如果沒有處罰可能導致另一次的無效行動；雖然教會是談愛心，但也不能不談紀律；
- (d) 如果不給予酬報，應該使他知道為什麼，告訴他究竟做錯了什麼；鼓勵事奉者虛心求教，不可輕易滿足小小成就；
- (e) 必須明智使用處罰，不應該在公開場合執行紀律；個別開導效果較好，除非屢次拒絕受勸，才另當別論。

增強理論對教會行政人員有許多積極的意義，但也存一些缺點，引起不少批評。

- (i) 認為這個理論只是著重過度單純的行為 (Over Simplified Behavior)，沒有考慮到最重要的個人需要；
- (ii) 認為沒有實際的增強發生，只是操縱與控制；
- (iii) 認為這項理論，只是特別地著重外在的酬報 (Extrinsic Rewards)，而忽視工作本身的激勵性，因為工作是最有力量的激勵因素；認為領袖所能給予的酬報和組織的酬報系統，不一定是相稱的。(同上，PP.463-464)

#### (4) 期望值理論 Expectancy Theory

美國耶魯大學教授伏隆 (Victor H. Vroom) 所發展的期望理論，是近代組織理論家所廣泛接受的動機模式。期望理論認為，人的選擇性行為，能夠導致所希望的報償 (Reward)。如果一個工作者相信，由於他努力的結果將會導致所期望的滿足感，他就會選擇這個動機性的行為 (Motivated Behavior)。

期望模式 (Expectancy Model) 包含了三個因素：

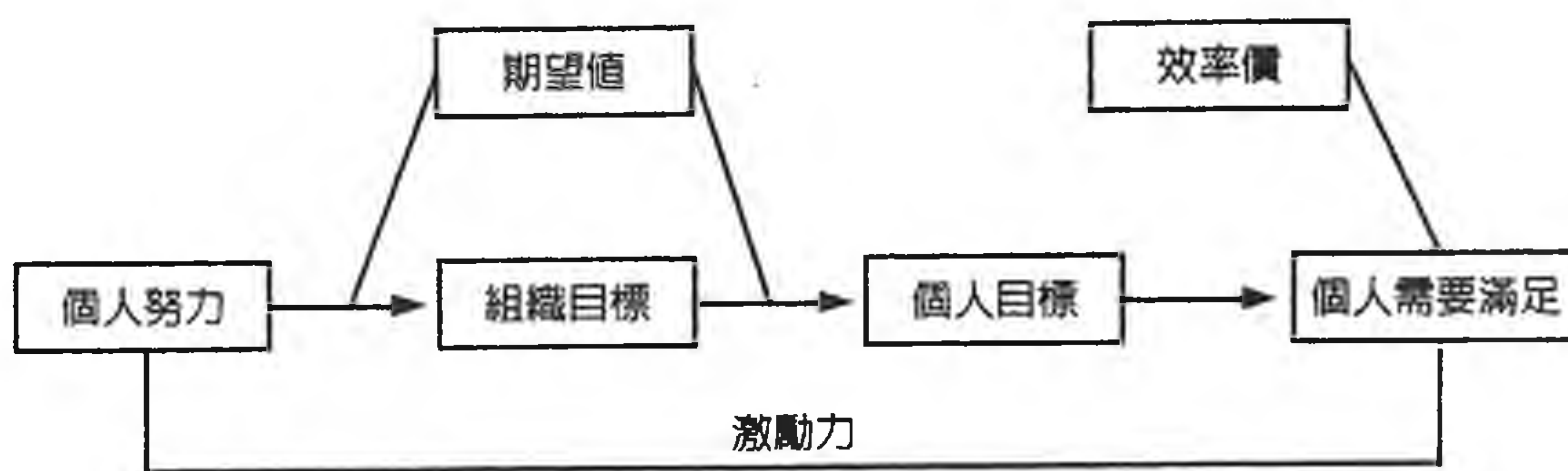
- (a) 在基本的動機模式中，實際的努力和實際的工作效率之間，會受到同工能力的限制。除非同工具有所必需的能力，否則，就無法產生能被接受的工作效果。
- (b) 給予工作效率的報償，可以是內在的，也可以是外在的。外在的報償來自領袖的讚賞，而內在的報償則為成就感。
- (c) 最後同工所獲得的內在與外在的報償，將會導致工作的滿足。(同上，PP.465-466)

公式是：

$$M(4.1) = V(4.2) \cdot E(4.3)$$

Motivation          Valence          Expectancy

這個公式是整個期望模式的核心內容。它指出影響激勵力的兩個關鍵因素是效率價和期望值。



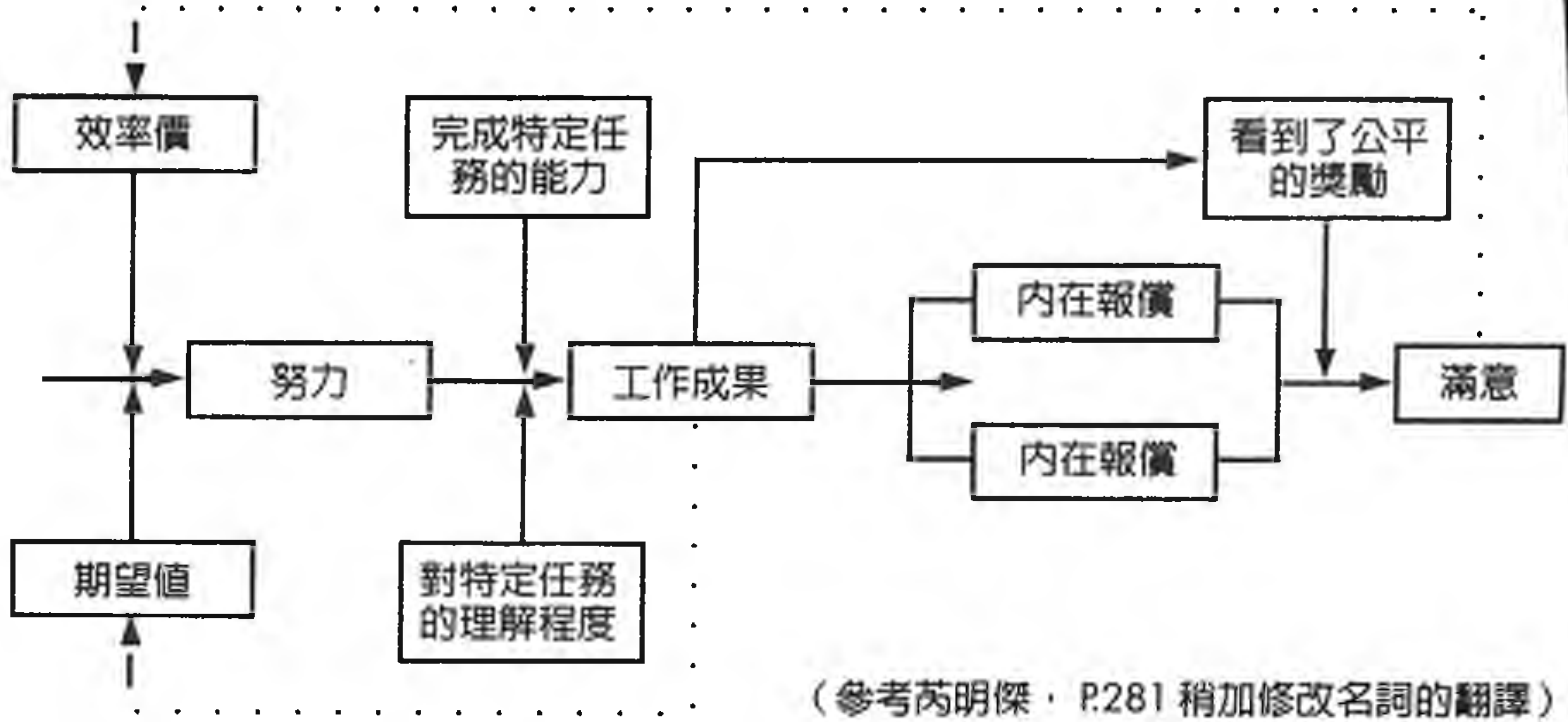
(芮明傑，P.279)

### (5) 公平理論Equity Theory

公平理論是美國心理學家亞當斯 (J. S. Adams) 於 1960 年代首先提出的，也稱為社會比較理論，主要討論報酬的公平性對人們工作積極性的影響。(芮明傑，P.280) 指出個人常衡量自己的投入和獲得的報酬應維持平衡，而且不但衡量自己的情況，還會進行社會比較，比較自己和別人的投入和報酬。若某人感到不公平，心中便產生了不高興的緊張。因此，行政領袖不可忽略工作情況和社會環境的影響，設法消除不公平和緊張，達到激勵的效果。(楊蓉昌，P.204) 照理說，基督徒事奉動機不該存有彼此的比較。但屬靈人也是人，長期的不合理、不公平的待遇，很難維持沒有負面的影響力，行政領袖不能掉以輕心，該注意儘量的公平和平衡。

### 6. 波特－勞勒激勵模型Porter-Lawler Model

美國心理學家和管理學家波特（L. W. Porter）和勞勒（E. E. Lawler）在期望值理論和公平理論的基礎上發展出一個更全面的激勵模型。



如上圖所示，一個人的努力程度即激勵所發揮的力量，取決於效率價和期望值，而工作的成果取決於個人努力的程度，但同時又要受此人完成工作所需的特定能力以及對該工作的認識論及程度的影響，工作成果實現後，會帶來各種的內在和外來的報償，工作成果的取得與否或難易程度又會影響以後個人對該類工作期望值的認識，個人滿意的程度取決於所得到的報償以及個人對公平程度的認識，而這個滿意的程度又會影響到下輪工作中對效率價的認識。（芮明傑，P.281-82）可見，激勵的過程是一種複雜的循環過程，基督徒行政領袖所面對的同工和義工雖然是一群蒙召事奉的人，但到底他們還是活在現實社會中的人群，老我還存在，軟弱還在，身為領袖的，一方面要不斷提醒神的恩召，一方面在人的基本需要上不能不給予關懷和滿足。



## (7) 歸因理論 Attribution Theory

歸因論是美國心理學家海德（Heider）首先提出的，後來由斯坦福大學的羅斯（L. Ross）等人加以發展。歸因論的主要內容簡單分析如下：

- (a) 歸因的一般概念：就是尋找以及產生的某種行為的原因，通過分析的過程來尋找可能歸屬的某一些原因。換言之，歸因就是把他人或自己行為的動機加以解釋和推測。
- (b) 歸因的類別：一般來說，任何行為的發生，究其原因可以分為外部原因和內部原因。外部原因又稱為情境歸因，判斷一個行為是來自外界環境，如社會條件和社會輿論等。內部原因又稱為個人傾向歸因，判斷一個人的行為是決定於主觀條件，如個人本身的特點、興趣、信仰、態度、性格等。
- (c) 成功失敗的歸因：過去的成功與失敗可歸因於四個方面的因素。努力程度（相對不穩定的內因），能力大小（相對穩定的內因），任務難度（相對穩定的外因）以及運氣的機會（相對不穩定的外因）。如果一個人把失敗的原因歸於相對穩定的內、外因素，就會使人動搖信息，而不再堅持努力行為；如果把失敗的原因歸於相對不穩定的內、外因素，則人們會繼續保持努力的行為。歸因理論給行政管理者很好的啓示，當屬員或同工在工作中遭受失敗后，幫助它尋找原因，引導他繼續保持努力行為。（陳東升，PP.102-03；芮明傑，P.283）

## (8) X理論Y理論 Theory X Theory Y

麥格瑞哥 (Douglas McGregor) 於 1960 年出版《企業的人性面》(The Human Side of Enterprise) 中指出傳統的管理哲學歸併為兩大類，即 X 理論和 Y 理論。

### (a) X 理論：

持 X 理論的行政管理者對人性的假定及管理措施是：

- (i) 人的天性均不喜歡工作，故竭力規避工作。
- (ii) 一般人缺乏雄心，寧願接受他人領導，傾向於規避責任。
- (iii) 一般人只追求生活保障和安定。
- (iv) 為達成組織目標，必須運用強制、威脅和懲罰的手段。

### (b) Y 理論：

Y 理論的行政管理者，對人性的假定及管理措施如下：

- (i) 一般人在適當鼓勵下，不但有工作意願，且樂於追求及承擔責任。
- (ii) 人對組織目標有了承諾，便能在自我控制基礎上，有效地工作。
- (iii) 人皆有解決組織問題的潛力與創造力，若未能充份發揮，乃是組織領導的問題。
- (iv) 管理者應以啓發的方法激發部屬的潛力與創造力，可滿足部屬高層級的需要，有助於組織目標的達成。(楊蓉昌，PP.200-01)

無論是 X 理論或 Y 理論，都有它一定的道理。因工作性質

的不同，事奉成員之個性上的不同，文化背景的不同，都可能造成激勵方式的不同使用。X理論或Y理論都可在某種程度上按需要應用出來。

### (9) Z理論 Theory Z

Z理論為西斯克（H. Sisk）及麥格里（J. Megley）於1961年和1970年分別提出，乃針對X理論及Y理論兩種極端說法，而提出之綜合性系統化的管理觀念，其要旨如下：

- (a) X理論著重制度，Y理論著重人性，各有偏激，故必須「制度」與「人」同時兼顧。
- (b) 懲罰和啓發激勵等手段，應視對象不同而異。
- (c) 部屬生理與心理兩方面的需要，均應重視，除了金錢與物質的獎勵外，主張採取民主參與式管理，有效的溝通和激勵，能使部屬成為快樂的工作人員。
- (d) 部屬有其個人的人格特性，組織也有其特性，管理者應調適組織特性與個人特性，互不衝突，使部屬不致產生病態行為。
- (e) 組織為兼有靜態與動態的「有機體」，故不但要重視組織系統內的制度與程序，尚須重視系統的外在環境。

Z理論主要在建立部屬對組織的信任，使每個員工瞭解組織的利益，亦為員工個人的利益、依存，透過各種提高士氣的手段，努力達成組織的目標。（同上，PP.201-02）

### (10) M理論 Theory M

M理論是亞倫（Loius Allen）於1974年所發表，根據社會、經濟等觀點，對管理者於被管理者的真實態度調查所得，

並加以引申而得。M 理論的要旨如下：

- (a) 管理者的任務在有效利用人力、原料、技術等生產資源，以完成特定的目標。
- (b) 管理績效要透過計劃、組織、領導及控制等步驟而獲得。
- (c) 激勵同工的工作意願，必須生理、心理、社會、經濟等因素的配合，並應視環境變化而異。
- (d) 人的行為受個人背景、教育、訓練、興趣、性向等因素之影響。
- (e) 一般人是為追求需要的滿足而工作，並樂意與他人合作。
- (f) 有些人寧願接受他人領導，有些人有強烈的領導慾，但一般人則介於兩者之間。
- (g) 管理者與部屬應彼此瞭解與信任，體諒互愛，重視對方的需要，以更好的方法來完成組織的目標。

上面所提十種理論是世俗動機觀，在這些以外，基督徒還有更重要的挑戰，是從神而來的異象。一個有好靈性，與神關係密切的人，他自然以神的心為心，神的意念就是他的意念，神的旨意是他的人生目標。不單是外在因素或內在因素成為他事奉的激勵，而是屬靈因素使他任勞任怨、殷勤努力、委身犧牲、不顧一切，忠心的、專心的、努力的、殷勤的，將神所交付給他的事工，做得盡善盡美。

有異象，又能傳遞使命的領袖  
將能激發事奉的動機與熱誠。

### 三、激勵的基本原則

麥妥拿 (Reginald M. McDonough) 在探討激勵的基本原則時，他提出四個激勵的原則和四個關鍵字：(Reginald M. McDonough, PP.71-82)

#### (1) 激勵的原則

##### (a) 出自內裡

沒有任何一個領袖可以激發別人去做工，但他可以影響他們的行為，因為事奉的推動動機是內在生命的素質。行政領袖的責任只能是製造一種的氣氛，使所有在其中事奉的人可以被激發。

##### (b) 基於需要

如果基督徒事奉的動機是出自內裡，到底什麼因素造成他有所回應呢？需要！人的行為始於需要，最後以滿足結束。因為需要所以設定目標，當目標達成，需要便得滿足。

##### (c) 來自多項刺激

人的行為很少是基於單一的需要，當一個人在教會接受教導的責任時，有的純粹是因為愛神和事奉神的慾望，有一些則是慾望歸屬感的需要，這是事實，不一定是絕對錯。如果我們給他機會事奉，神會在許多需要中造就他。

##### (d) 多元化的力量

很多時候基督徒領袖花好多功夫貫注在自我實現的根基上，但卻在其他的 basic 需要上捲入困擾中，或者在

貫注在更低層面而忽略更高層面的需要，其實領袖必須嘗試從多元化的需要來看同工或義工的全人需要。

## (2) 激勵的關鍵字

### (a) 穩定

一個人的穩定幫助他接受改變的可能，他具備了秩序，可以預測，沒有混亂，受保護。當一個人失去安全感時，他們就失去冒險的能力，穩定是高動機的基石。

### (b) 團隊

團隊的氣氛與歸屬感及被愛的感受有關，能抓到團隊秘訣的領袖，就掌握了有效激勵動機的秘訣。

### (c) 肯定

肯定別人與自尊的需要有關，一般人建立其自尊是因為別人對他接納的信號，他需要別人的肯定，當然對他的問題也需要別人坦誠的批評。問題是，不少的人根本沒有接受過任何的回饋。

### (d) 挑戰

事奉工作的士氣不能沒有挑戰，挑戰與目的的需要、生存的意義、成就感及使命感有關。沒有了挑戰就缺乏工作熱忱，挑戰具備了動力。有異象，又能傳遞使命的領袖將能激發事奉的動機與熱誠。

當我們相信神能夠使用一個人時，  
我們對他的信任是他的一種鼓掌，  
引發他有信心完成所交付他的任務。

## 四、引發動機的具體建議

史提夫等則提出一些引發動機的具體建議，可以供行政人員的參考：（史提夫，PP.90-94）

### (1) 藉著透過親見事實所產生的一種需要來激勵

有兩種基本的需要，首先是我們所謂的真正需要，那是每人由內而發的，另外一種是我們所謂的感覺需要，換句話說，這種需要透過一些方式進到我們的意識層面裡。閱讀聖經，我們學到什麼是信靠神，但當一個人身臨其境時，親眼看見或經歷時，就得到難以言喻的激勵，因為他面對了現實。

### (2) 藉著灌輸和培養責任感來激勵

領袖的領導工作必須是擴展別人，他們遠比我們灌輸給他的還要能幹得多，讓他獨立自主，發揮自己的潛能。

### (3) 指示同工怎麼做

教會很難成長經常是因為教會擅長訓誨而缺乏解說。很多時候我們已經被灌輸了太多該做什麼的道理，因此使人充滿了罪疚感，其實他們真正需要知道的是怎樣去做。

### (4) 透過個人的熱忱，熱衷於所要講的

在溝通上，態度是非常重要的關鍵。如果要在技巧和態度上選擇其一，寧願選擇態度，因為那樣才會學到技巧。一個熱衷於溝通的人，必然嘗試參考書籍，去請教別人，參加訓練課程。

### (5) 加強人際關係，關係越近激勵的力量就越大

我們與我們想要影響的人之間距離太遠了。課堂上所學經常有限，在不拘束、非正式的環境下，藉著關係的建立，反而可以引發一些最大的動機。

### (6) 藉著情感上的障礙

一個人在生氣、憤怒、壓力、害怕或有任何威脅時，都是他學習能力最差的時候，這就是為什麼有人覺得你是什麼樣的人遠比你對他說了什麼，甚至為他做了什麼更重要。你是什麼樣的人，可能會決定他要聽你所講的，或者不要照你的建議去作。接納的氣氛經常比我們所講出的內容更重要得多。

### (7) 透過相信神會使用他

我們怎樣看一個人很可能決定那個人的效用，當我們相信神能夠使用他時，我們對他的信任是他的一種鼓勵，引發他有信心完成所交付給他的任務。

總結上文多元理論的根據，提出下面在教會圈子裡具體可行的激發動機之建議：

- (a) 對同工的需要保持敏感－每一個人都不一樣，領袖對每一個人的需要有個別的關懷。
- (b) 製造團隊精神－一個成員沒有做好他的事，整團的人都受影響，讓大家培養團體的責任感與有歸屬感。
- (c) 表揚好的工作表現－領袖容易忽略同工的貢獻，只忙碌於自己的工作中；表揚同工時可以個別或公開進行，真誠的表揚會推動士氣，但也不要作的太過份，免得失去效能。



- (d) 推動對使命的興奮感－讓工作圍繞在整年的目標上，使用佈告欄吸引人注意；邀請同工或教師分享工作報告，每年一次設晚宴表示對同工的感激，表揚教學超過五年、十年的同工；讓主日學班級紀念教師節，表揚各班的教師，讓每個班級輪流在主日聚會中被認識，表揚有完全出席率的學生、教師或同工。
- (e) 讓義工被人認識－好多時候全職同工忙於自己被人所認識，卻忽略了同工們的辛勞，他們也需要讓別人認識。
- (f) 分配責任同時分配權力－領袖經常只顧分配工作，自己卻也同時決定好多細節工作，根本沒有委權給同工，這種情形很容易叫人失去工作的興趣。
- (g) 正確的人在正確的崗位上－當一個人對自己所做的事沒有興趣時，他就不會維持有高的動機，或對所交給他的工作沒有恩賜，覺得很困難，都會使人沒有興趣；如果長期發現某個人在崗位上出問題，或許需要重新調配工作。
- (h) 繼續追求完成目標－強調目標的環境常是有高動機的環境，如果義工能同心朝向目標追求，就有高士氣來事奉，牧師傳道需要不斷推動他們朝向目標追求。
- (i) 給同工個別的關心－是提高工作動機一重要的因素，必要時給予稱讚或批評，甚至反面的關心好過完全沒有關懷，詢問他的問題或他的快樂，必要時給予隨的幫助解決他個人的問題。
- (j) 給人參與一個任務的挑戰－基督教的事奉給人機會去滿足高需要，就是自我實現的需要，可惜好多教會義工沒有看到對聖工的挑戰，所以沒有高動機的事奉表現。

## 討論題目



- 1、從基督徒行政的角度，自己為“激勵”下行政上的定義。
- 2、在十個激勵的理論中，請選擇你認為最喜歡、最實用的三個理論，用自己的話來解釋，并舉例說明，為什麼是最喜歡及最實用的理論？
- 3、你的教會是否是屬於死氣沉沉的教會，或是朝氣活潑的教會？為什麼？什麼因素影響它？
- 4、分享一個目前教會或機構某一事工的實際士氣問題之現象，提出實際可行的解決方案。

# 第十一章 行政管理的 沟通艺术

- 行政沟通的定义
- 行政沟通的不同形态
- 有效行政沟通的艺术

在行政管理的過程中，溝通包羅了信息的溝通和人際的溝通。人與人之間的關係有賴於良好的溝通，個人或群體間的不和諧，經常是因為彼此間的溝通出問題。所謂溝通是傳送者用聲音或表情將思想感覺或意念傳達給接受者，接受者再用聲音或表情回輸給傳送者，使對方了解他的反應，這就是雙線溝通。有效的溝通對一個組織是否有成果是極為重要的。基督徒領袖在行政過程中，也同樣要有行政溝通的藝術。

有效的溝通對一個組織是否有成果  
是極為重要的。

## 一、溝通的含義

溝通可以視為一種與人有關的過程，其中不單牽涉到資訊的傳達，也加入某些行為的特色。溝通需要人來執行，沒有人採取某種行動，溝通便不存在。（Ron Ludlow & Fergus Panton, P.3）在行政的溝通中，有信息的溝通和人際的溝通。

信息的溝通，簡單地說是信息傳遞或交換的過程；指兩個或兩個以上的人或群體，通過一定的聯結渠道，傳遞和交換信息的過程。陳東升認為信息溝通可以分為狹義和廣義兩種含義。狹義的信息溝通僅指信息傳遞者將一種信息經過一定的途徑傳遞給接受者的過程。廣義的信息溝通還包括人們傳遞和交換各自的意見、觀點、思想、情感和願望，從而達到相互瞭解、相互認知的目的。（陳東升，P.123）

人際溝通則是把信息按可以理解的方式，從一方傳遞給另一方，把一個組織中的成員聯繫在一起，以實現組織的目標。人與人之間的溝通主要是通過語言來進行的；不拘是傳遞情報、交換消息，還包括思想、情感、態度等的交流；涉及到交流雙方的動機和目的；心理因素在人與人之間的溝通過程中有著重要的意義。（同上，P.124）

管理者需要花費50-80%的工作時間  
與他人溝通。

## 二、人際溝通的基本因素

行為管理的研究說明，管理者需要花費百份之五十至百份之八十的工作時間與他人溝通。人際溝通最基本的因素包含三方面：傳送者（Sender）、信息（Message）與接受者（Receiver）。

### (1) 傳送者（Sender）

傳送者的來源或溝通的發動者通常需要考慮兩方面的因素：傳送者的意向（Sender Intent）及傳送者的表現（Sender Expression）。

關於發動者的意向，就是指溝通的觀念、意旨、資訊與目的，也就是傳送者要把某些事物的意義和其他的人溝通清楚。傳送者意向的表現，有時稱為變碼（Encoding），包括他的意向或觀念轉變為一系列的符號（Symbols）及表情姿態（Gestures）。而符號、姿態和語言文字的選擇，須使接受者了解溝通的意義是什麼。

## (2) 信息 (Message)

發動者的意向經由通路以信息溝通，藉著說話或文字的傳遞，加上語調和表情傳送給對方。通路是信息傳遞的工具，常常和信息分不開的。面對面溝通或開會的溝通，語調和姿態在所傳遞的信息中有相當的影響作用；電話交通是信息加上語調的表達；書面的溝通，則必須注意內容的簡單和清楚。

## (3) 接受者 (Receiver)

信息的接受者必須了解與解釋溝通的意義。他必須能將信息的意念和印象加以解釋，用自己的話來表達並解釋。其中必須和溝通的傳送者的原意相符合。但由於傳送者和接受者的社會文化背景不同，溝通往往在這個解釋的歷程中發生了困難。(龔平邦，P.611-12)

## 三、行政溝通的類型

基督徒行政人員傳達信息時，可以使用多種的溝通方法。先就溝通形態而言，包括了口頭的、書面的與非口頭的溝通。就溝通的回輸方式而言，有所謂單程與雙程的溝通。就溝通的功能而言，溝通可以分為工具式溝通和感情式溝通。就溝通的組織而言，有正式，也有非正式的溝通。就溝通的信息流動方向而言，可以分為橫向與縱向的溝通方向。就其公開形式而言，可以分為缺少人性、尋求資訊、專橫霸道及平衡溝通的不同方式。

## (1) 溝通的形態

按溝通的形態主要至少有三類：

### (a) 口頭溝通 (VERBAL COMMUNICATION)

口頭資訊的交換是行政組織中最普遍的溝通方式。雙方之間以口頭面對面的溝通，以電話的交談，通常具有直接的效果，比較形式化的溝通則指開會時的交談，這一切都屬於口頭的溝通方式。

### (b) 書面溝通 (WRITTEN COMMUNICATION)

行政組織中的書面溝通，包括有多種形式：備忘錄、工作報告、程序手冊及組織的印刷品。此種溝通方式，大都是單程的，接受者沒有提問或批評的機會。獨裁的領袖傾向使用書面溝通的方式。

### (c) 非口述溝通 (NONVERBAL COMMUNICATION)

非口述的溝通包括實體符號的溝通及身體語言的溝通。實體符號如辦公室的設計，代表了一個人與他人的溝通方式；辦公室的設計可以代表領袖的親善，或者難以親近。身體語言比較普遍的使用在行政組織裡，比如語氣音調、眼睛姿態，以及其他日常所見的姿態表情，都屬於這種形態的溝通，而且經常比內容的本身更具影響力。(同上，P.614-16)

## (2) 溝通的回輸方式

與信息的回輸有關，會形成兩種的溝通方式，即是單程與雙程的溝通。一些學者在單程與雙程溝通的特性方面做過了不小的研究，其結論如下：

### (a) 單程溝通省時省事；

### (b) 雙程溝通的正確性較高，因為傳送者與接受者雙方都能矯正或改進信息；

- (c) 雙程溝通中，如果傳送者缺少明確的、甚至錯誤的信息，面臨了接受者的問題時，傳送者有時感受威脅。例如不求上進的教師，必定害怕學生發問，更不會鼓勵回輸功能；
- (d) 在某些情境中，單程溝通也是維持秩序的方式之一。  
(同上，P.614)

### (3) 溝通的功能劃分

溝通可以分為工具式溝通和感情式溝通。工具式溝通指發送者將信息、知識、想法、要求傳達給接受者，其目的是影響和改變接受者的行為，最終達到實現組織計劃和組織目標的目的。

感情式溝通指溝通雙方表達情感，獲得對方思想上的同情和諒解，最終改善相互間的人際關係。(陳東升，P.32)

### (4) 組織的溝通

組織內的溝通實用兩種基本的管道，正式與非正式的溝通。正式管道指組織中原本訂立的溝通方式，信息的流動方向可以是下行、上行、平行。實用這些正式管道時，都會有嚴格的規定。要達到有效的溝通，這三個方向的管道必須隨時保持開放無阻。

非正式的管道指來自工作、社交或外在的關係。據估計行政領袖透過這種管道獲得計劃所需之大半訊息。雖然這些訊息常可能被扭曲，不過其可信度通常比來自正式管道的訊息來得高。一切正式管道受阻或崩潰時，非正式管道便是唯一的溝通方式。(Ron Ludlow & Fergus Panton, PP.25-26)



## (5) 溝通信息的流動方向

按信息流動方向之劃分，溝通可分為橫向和縱向溝通。橫向溝通通常也稱為平行溝通，是指處同一級的組織、部門或個人之間的信息傳遞和交流，溝通雙方沒有隸屬關係。在組織管理中，橫向溝通可以是高層領袖之間的信息溝通、組織內部各部門之間的信息溝通。

縱向溝通是按管理層次由上而下或由下而上所進行的信息交流，溝通雙方一般具有隸屬關係。下行溝通是由上而下的信息交流，傳統組織一般都偏重於下行溝通。上行溝通則是由下而上的信息交流，這種溝通使領袖了解組織管理的實況，並與屬員形成良好的關係。（陳東升，PP.132-33）

總結來說溝通信息的流動方向主要有三：

### (a) 下行溝通（Downward Communication）

這個溝通的系統是指資訊的傳達，由組織的較高管理層而至較低階層。以信息傳達給屬下的同工方式有許多，其效果各有不同。效果最低的為告示或公報、海報或廣告；也有用同工手冊或教師手冊作為下向的溝通，效果也有限；採用直接和雙程溝通的效果最為顯著。

### (b) 上行溝通（Upward Communication）

上向的溝通就是組織較低階層的人主動提供信息，這些資訊對行政管理是很有價值的。這種溝通形式如非正式的討論、調查問卷、同工申訴程序、同工的輔導、建議系統、同工信函。這些方式也是和下向溝通的有效原則一樣，凡是個人的與直接的方式最有效，間接與不具人性的方式效果最低。

### (c) 平行溝通（Vertical Communication）

當組織規模龐大與複雜時，超越命令連鎖的溝通，對

於組織的效率變得非常重要，因而需要平行溝通。由於需要平行的溝通，許多組織採用一些便利的措施，在緊急情況下，利用直接聯繫與跨越功能的溝通。（龔平邦，P.628-32）

## (6) 溝通的公開形式

有些學者研究人際溝通，建立了有名的模式，這個模式包括了兩個部份，就是揭露的部份（Exposure Dimension）與回輸的部份（Feedback Dimension），有四個情境引起上述兩個部份的不同溝通方式。如果行政人員與他人雙方所知道的資訊範圍越廣大，人際溝通的效果就越高，我們稱此為溝通的活動範圍。資訊為他人所知道而不為領袖所知道，這是指溝通的通路受干擾，我們稱之為盲點（Blind Spot）。隱藏（Hidden）和盲點相似，領袖採取自我防衛的策略，害怕他人知道一切，因此領袖沒有發揮溝通的效果。未知（Unknown）是指資訊均不為領袖與他人雙方所知道，這是一種無意識的或壓抑的感情造成的。

這種揭露與回輸結合所產生的四種不同人際溝通形成了四種人際溝通方式：

### (a) A型－最少的揭露與回輸

這種領袖寧願借助規章（Rules）與程序（Procedures），來限制人際溝通。這類領袖是冷漠而疏遠、嚴厲而緘默的。

### (b) B型－不願揭露但願意回輸

這類領袖會不斷的從他人那裡尋求資訊，但較少提供資訊給他人。這種領袖對他人不信任，因而形成同工的焦慮和敵對的情緒，它會影響管理的效果。

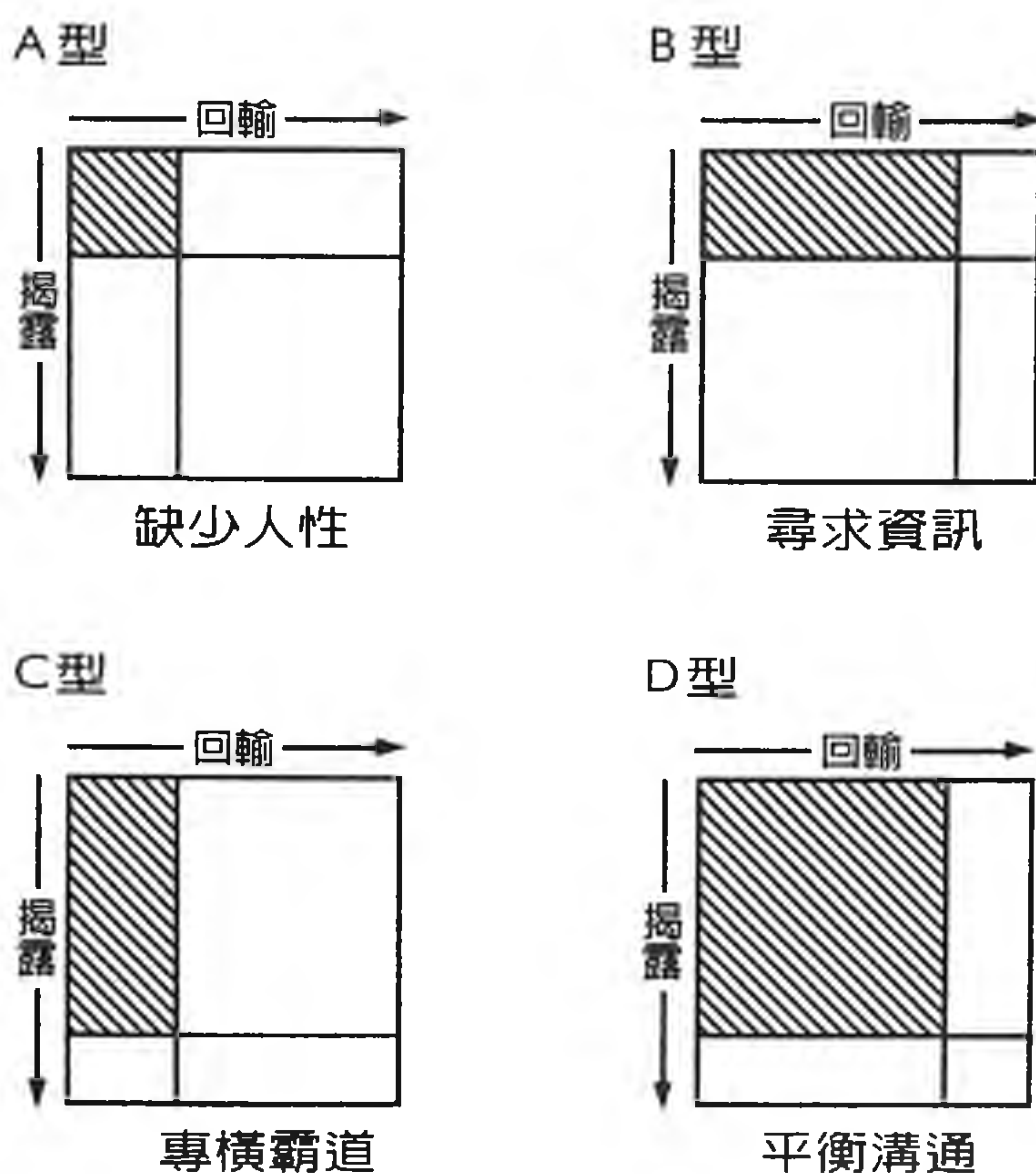
(c) C型－願意揭露但不重視回輸

這類人際溝通方式的領袖，可以說盲目自信，重視自己意見的價值，而不相信他人的意見。因此這種領袖比較專橫霸道，他喜歡告訴他人怎麼做，但不願意接受他人的意見。所以他無法利用別人的貢獻，以致導致他人的敵對、不安和憎惡的情緒。

(d) D型－平衡使用揭露與回輸

這是以率直無偏見與感受性對待他人需要的一種溝通方式。其活動範圍支配了廣泛的揭露與回輸，使彼此的溝通通暢無阻，因而可能達成所期望的管理效果。

下圖即將四種人際溝通方式畫出比較：

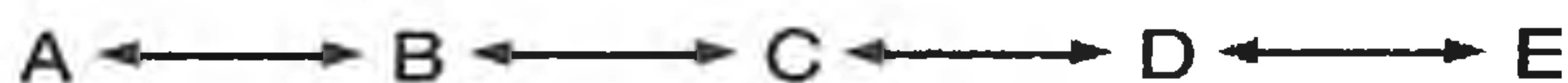


## 四、不同的組織溝通網路

行政組織能夠發展多種變化的網路，來引導溝通。有些網路可能是僵硬而嚴格的，有些網路設計是寬鬆的。溝通網路已經有許多學者進行研究。根據研究結果，以雙層溝通形態中的五人群體為例，基本上有四種最普遍的溝通網路：

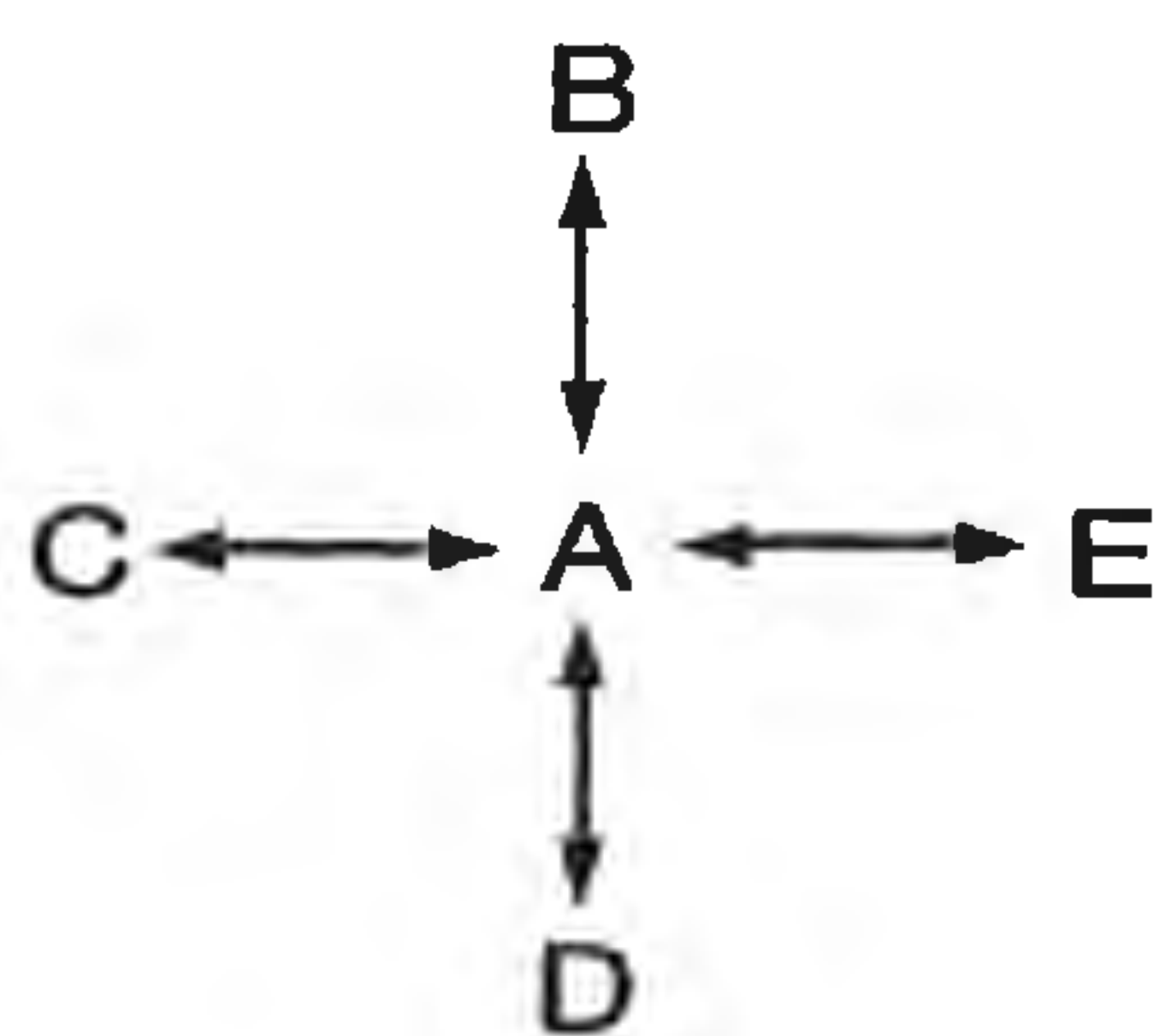
### (1) 鏈形溝通網路 Chain

鏈型溝通可說是從最高管理階層至最低管理階層，典型的命令連鎖的代表。鏈型溝通是屬於適中的權力分散網路和適度地溝通速度，可預知的領導能力，與高度的正確性。在這種網路中，滿足水平是適中的，參與的程度是低的。



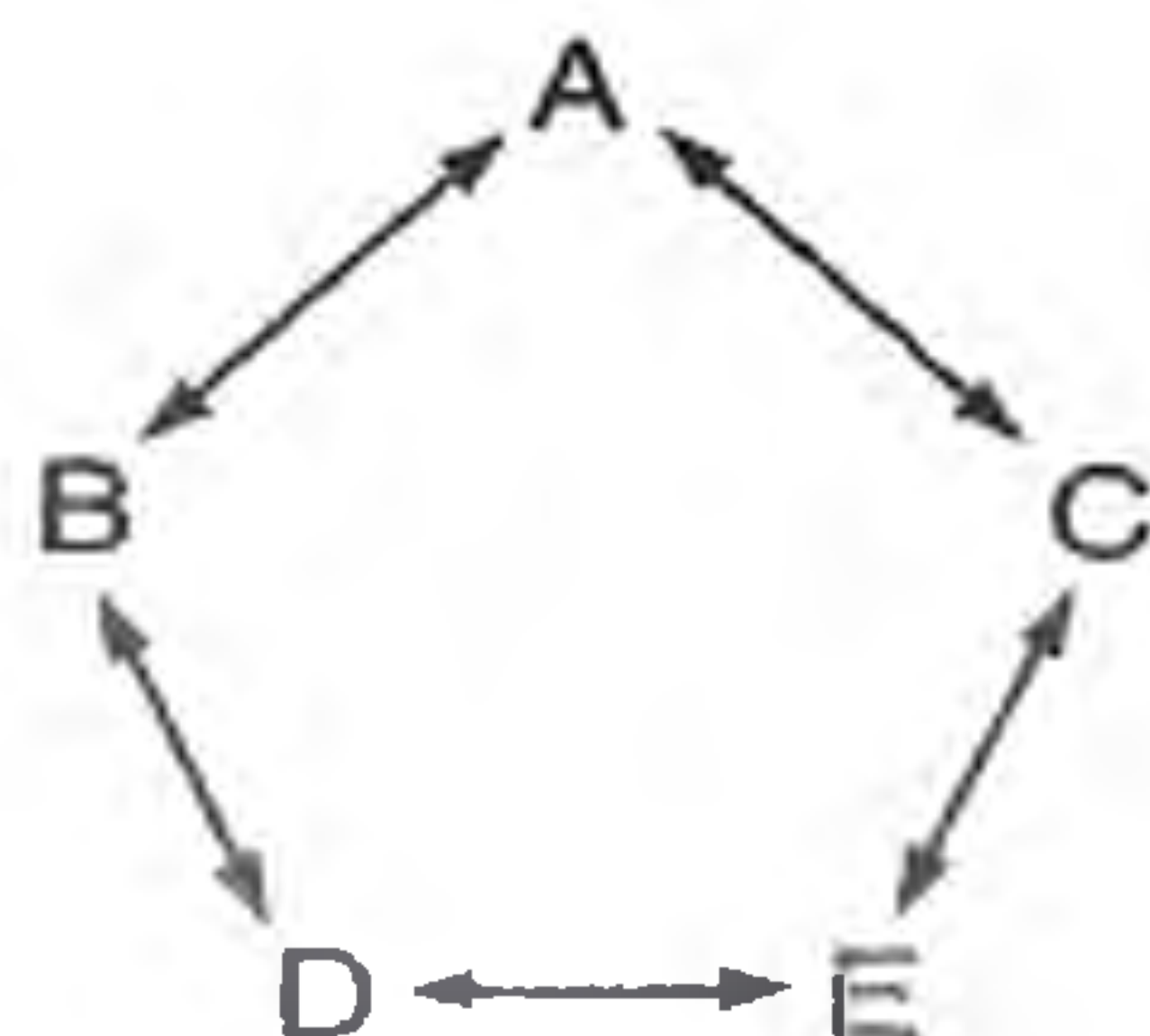
### (2) 輪型 Wheel

有一個領導者，由他和四位同工有著密切的溝通。輪型網路的溝通正確性與速度較高，除居中的領導者外，其他參與者的滿足程度較低，因為在複雜的工作任務中，網路中心的人物要承擔過多的溝通與回輸信息，以致影響任務的達成。



### (3) 環型 Circle

屬於同層次或同水平的溝通狀況，任何人都可以擔任溝通者的地位，並沒有明顯的領導者。這種情境下的溝通速度十分遲緩，正確程度也低。但由於群體成員都

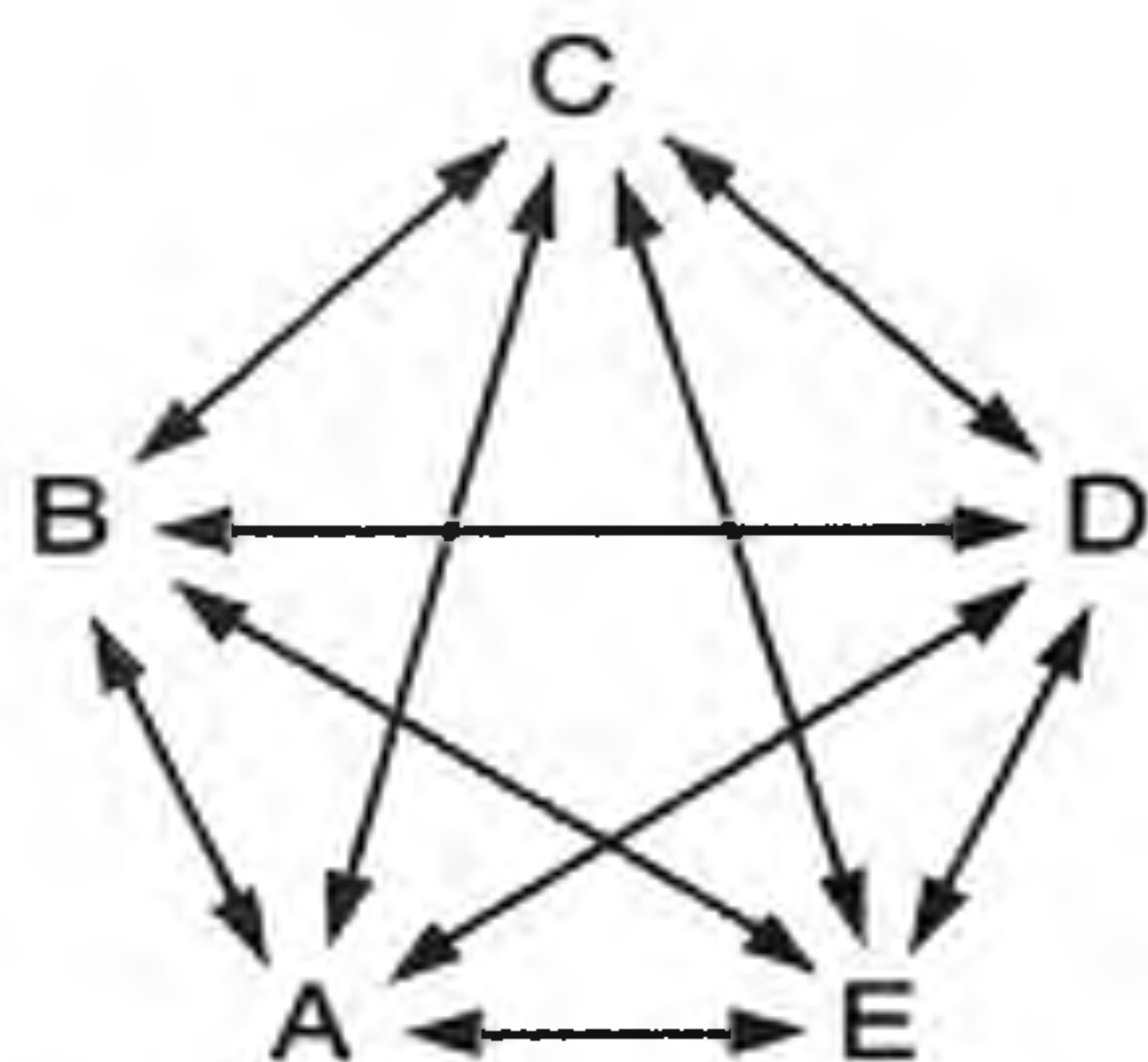


包容在溝通程序之中，他們的士氣與滿足程度均較高。所以，成員的高度滿足將有助於任務的達成。

#### (4) 全通路型 All Channel

全通路型是類似組織中非正式溝通的網路 (Informal Communication Network)，是一種高度的權力分散，溝通速度快，正確性適中，可預知的領導能力是很低的。像環型溝通一般，參與者同樣是高水平的滿足。(龔平邦，PP.626-28；圖案參考芮明傑，P.350)

如果工作任務的進行是簡單的，同工的士氣沒有問題，集權溝通網路是適宜的，特別適用於輪型的安排；如果工作任務是複雜的，則以分權溝通網路是適宜的，鏈型或環型溝通方式均可以採用。



## 五、正式與非正式的溝通

上文已提過，組織的溝通有所謂正式和非正式的溝通。從基督徒行政的管理及領導的角度而言，依然如此包括了正式和非正式的人際溝通。正式溝通雖然重要，但不要忽視非正式的溝通，因它也具有相當重要的影響力。下文將兩種的溝通簡單的加以分析：

### (1) 正式的人際溝通

正式的人際溝通是指通過組織、組織與組織間正式安排的信息溝通渠道進行的人際溝通。組織內的正式人際溝通如上文

所提的下行、上行、平行的溝通。另外也有所謂的組織外部的溝通，指同外界的組織所發生的人際溝通，如其他的教會、其他的宗派、教會以外的社團、甚至是政府或新聞媒體等的溝通。

## (2) 非正式的人際溝通

它是指不通過組織內正式的溝通渠道，而是一種私下的溝通，通過非正式組織進行，或是通過私人進行。非正式的信息，經常不可完全當真，也不可完全當其為假。正式的溝通固然重要，但非正式的溝通也不能忽視，因為它是建基於人之社會關係。

### (a) 非正式溝通的特性

非正式溝通常起於人類愛好閒談的習性；它也是建基於組織成員的社會關係上；正式的溝通必須遵循組織系統，而非正式的溝通卻無此限制，因此對消息的傳遞比較快；非正式的溝通大多於無意中進行，內容無限定，可能發生於任何地方與時間。

### (b) 非正式溝通的功用

非正式溝通可彌補正式溝通的不足，傳達正式溝通所不能傳達的消息；以藉此了解同工之真正態度，同時讓同工的情緒得以發洩；非正式的溝通經常也減輕領袖的工作負擔。

### (c) 非正式溝通的利弊

非正式溝通對組織有莫大的影響，如果處理不妥當，會造成弊多利少的現象。但也不要將傳聞視為是道聽途說之事，有時亦有其真實性。總之，非正式溝通有利有弊，其存在與發展難以限制，若能採取積極的態

度加以引導，使之發生作用，對組織將有莫大的幫助。（蘇伯顯，PP.172-75）

(d) 非正式溝通的渠道

有關非正式溝通的渠道，陳東升提出主要的四種類型：

(i) 單向傳遞

由非正式組織的成員中前一個人將信息傳遞給后一個人，后一個人再傳遞給另一個人。這類渠道傳遞的信息最容易失真，但最適宜傳遞那種不宜公開或機密的信息。

(ii) 閒談傳遞

非正式組織常由非正式的聚會，在聚會中往往通過閒談來溝通。此渠道中由一個信息發送者A，多個信息接受者，信息發送者A不一定是該非正式組織的中心人物，可能只是信息率先獲取者或喜歡傳遞各種消息的人。

(iii) 機率傳遞

機率就是隨機概率的意思，也就是隨意的意思，是說非正式信息在非正式組織中傳遞時沒有安排、沒有必要接受人為的安排，完全是隨意碰到一個人便溝通，將信息傳遞給他的一種方式。

(iv) 群體傳遞

群體傳遞是信息發送者有選擇地將消息告訴自己的朋友或有關的人，有關人員得到消息后再行傳播。

## 六、溝通的藝術

有效傾聽是非常重要的，是必須訓練的技巧。

### (1) 聆聽的藝術

在組織裡的溝通過程中，有效傾聽是非常重要的，是必須訓練的技巧。在聆聽的過程中，下列要則必須嘗試遵守：

#### (a) 主動的傾聽

當領袖與同工交談或開會時，任何人的傾訴必須有意的留心聽。這指有意處理、分析、記住對方所說的資料，並從這些資料中獲得結論。有意的聽還不夠，還得要主動的聽，主動的聽是先體會說者的感情，其次才處理所說的事情。留心的聽和主動的聽都是有效溝通所需要的。

#### (b) 正確的姿態

正確的姿態是看著對方的眼睛，把全部注意力放在對方的身上，有時點點頭、有時搖搖頭，那幾分鐘內，全神貫注的傾聽，好像世上沒有別的事比聽對方說話更重要。

#### (c) 適當的反應

除了在姿態上有適當的反應之外，也得加進一些表示同意、關心、了解的話語。用心想想他所說的，同時說出自己的感想，發出恰當的回應，表示你的專注及關心，給對方必要的鼓勵、稱讚、認同及坦誠的建議。



(d) 不隨便打岔

尚未聽完話便搶先發表意見，都不適宜。有些人只對自己的想法有興趣，對別人的話毫不關心，自我為中心，只想搶先回答或發表意見。

(e) 沒有猜疑心

不歪曲對方所說的話，不嘗試以自我的成見來解釋對方的話，更不當作對方的話是對自己的攻擊。以大方的心、單純的心來聽別人發表的意見。（蘇文隆，1984，PP.64-65）

(f) 不恥下問

聆聽的藝術也包括不恥下問，如果我們不清楚對方的意思便要發問，不要胡亂猜測別人的意思，以己之心，度人之腹，誤解便因此而產生。

(g) 設身處地

不要從我的世界來聽對方的話，不要以自我為中心，乃要學習設身處地，嘗試從對方的角度看同一件事物，如此才能了解他人的感受，用平靜的心以他的背景來聽。（劉式湄，PP.12-14）

無論講什麼，務求詳盡。

## (2) 講話的藝術

身為領袖需要學習一些講話的藝術，兩個人心意相同的時候，只需要一個眼神，所傳達的可能比千言萬語還要深刻。然而在行政溝通中，我們不可能期望每一個人對我們都有深透的了解，我們也不可能對所有的人有深入的了解，所以必須注意

傳達的技巧：

(a) 講的清楚

許多的誤會都是因話說得不清楚而造成，無論講什麼，務求詳盡。在會議中如果對提議的人有不明白之處，應當立刻請對方解釋。

(b) 講其原因

不要以為別人都認識你的背景，更不要以為對方會了解你的感受。多數的情形你需要解釋理由，為什麼你持這個見解，合理的理由是具說服力。

(c) 說積極話

我們習慣傾向用消極的話來與人交談，比如糾正別人、論斷別人、責備人、吹毛求疵，或者常常往壞的方面想。善於與人溝通的人應當多說積極、感謝、鼓勵的話。

(d) 尊重對方

對待對方有禮貌，尊重別人的意見，即使不同意對方，仍可保持這種態度。樂意聽取對方的看法，在彼此交談中，給別人機會說話，不霸佔一半以上的時間。不要用命令的語氣或屬靈的高帽子來壓人。

(e) 聲調柔和

有時重要的不在你說什麼，而在你怎麼說。在一個聲音柔和、安詳的人身邊，會令人覺得平靜安穩，所以應當使你的聲音容易入耳。（蘇文隆，1984，P.64）

很多時候無聲勝有聲，甚至盡在不言中的意義。

### (3) 無聲的語言

一個人身體所能表達的意念，有時甚至能取代語言的功能。比如，點頭或搖頭可以替代「是」或「否」的信息，我們可以控制臉部的肌肉來表示自己的喜怒哀樂，很多時候無聲勝有聲，甚至盡在不言中的意義。

有人作過一個調查，認為在信息的傳遞中，一句話的內容只表達真正信息的百份之七，其次聲調的重要性是百份之三十八，餘下的百份之五十五發於講話者的姿態、表情和動作。這個報告真叫人吃驚，也似乎貶低了言語的重要性。縱然這個調查的結果未能盡信，卻也可以讓我們略領悟到無聲勝有聲。

#### (a) 頭部

頭、通常是注意力的明顯指標。人主要的五官都在頭部，所以頭部所朝的方向是注意力的集中點。另外一方面，點頭和搖頭也充份的表達了肯定和否定的意向。自信的人揚起頭來走路，失意的垂頭喪氣。

#### (b) 臉部表情

臉部器官是接收外界刺激又是表達內心反應的媒介。五官的不同姿態，代表了歡喜、悲哀、懼怕、憤怒、疑問、驚訝、堅決、好奇、煩惱等感受：

- (i) 眉額：臉孔的額頭和眼眉是從上部算起的第一界限。寬鬆的眉額代表舒暢的心境。所謂眉飛色舞，高揚的眉毛透露了內心的興奮等等。
- (ii) 眼睛：眼睛被稱為是靈魂的窗子，從一個人的眼神裡，可以看到他心底的秘密，不易偽裝。可見一眨一眨的眼睛訴說了許多心聲。杏眼圓睜是憤怒和驚訝，雙目低垂是頹喪、害羞與失望。堅定

的眼神代表正直和勇敢；閃爍的眼神表露狡猾或猶疑。目光可以溫柔、凶狠或平板。眼睛反映人的情緒和意念。

- (iii) 嘴唇：嘴角彎上朝下、嘴唇咧開、顫抖分別顯示不同的心境。笑容有深有淺，唇的線條太容易控制，所以單看別人的嘴唇與單聽嘴唇吐出的話，同樣不可靠。不過它仍可表達一定的情緒。比如下扯的嘴角訴說著不如意；堅毅的嘴唇顯示內心的肯定；咬著下唇的人可以說他是害怕或不安；撇起的嘴是鬧憋扭的指示。

(c) 手勢

手是身體中最活動自如的部份，僅次於臉部，最能透露內心的意思。聾啞的人可以單憑手部的活動建立溝通的方式，可見手勢的妙用。手勢可以輔助加重或平衡語氣；兩手比劃，可以發洩情緒。比方，緊張的人會捏起拳頭，不知所措的把雙手亂搓，憤怒時會掄起拳找人揍，不耐煩時用手指敲桌；人也用手指方向，比尺寸，手舞足蹈更是興奮的形容。由此可見手勢在傳達信息方面的重要地位。

(d) 足部

足部的姿勢也有一定的表達意義，比如交疊雙足是保護的動作，張開雙腿說明豁達的心情；倘若別人對我們好感，會把雙腿靠我們方向交疊，兩個關係親密的人將兩雙交疊的腿互朝，形成一保護性的圈子，不讓他人侵入。

(e) 姿勢

直立的姿勢可以僵直，向前進、向後退、腰直背挺和

彎背曲腰。對好奇的東西會不自覺的靠近，反感時會自動的退開；憤怒促使人充滿侵略性的姿勢，自滿固執的人昂首挺胸，憂悶受排斥時躬著身子。

(f) 生理反應

情緒緊張時，呼吸急喘，心跳脈搏加速，肌肉抽動，血壓上升，全身對外界威脅呈現戒備狀態，憤怒時臉紅唇白，羞恥時臉紅耳赤，在極度的壓力之下會頭痛或胃痛；所以說生理的反應可以表達心境。（吳蘭玉，PP.96-98）

## 七、溝通的情緒

一個人在與別人溝通時，情緒之反應往往影響了他所傳達的信息。焦慮與不安使他躊躇不前，不夠大方；憤怒或生氣使人語氣粗魯，非常緊張。我們通常認為事件的發生引發人的情緒反應；而事實上卻非如此，情緒的反應很受個人的觀念所影響。觀念在引發情緒上所扮演的角色是非常的重要。比如你聽說牧師辭職了，若你認為他是被人迫害的，那你會感到憤怒；反之，若你認為他應當離開，那你的情緒反應會很高興；若你對他的辭職事件絲毫不關心，那你將不至於有什麼反應。情緒的反應將直接影響人與人之間的溝通。

為了使人可以減少觀念所引發的情緒波動，理性情緒治療專家提出應用理性來控制情緒的方法。根據他的分析，一般人產生嚴重焦慮的觀念如消沉、罪惡感、憤怒及多種衰弱的情緒是由於下列的原因；應當抗拒沒理性的信念，代之以理性的自我暗示。

### (1) 逃離困境

你可能會一直告訴自己發生在你身上的事物令你產生情緒的波動。這種自我暗示被認為是脫離困境的觀念，因為它將你不愉快的情緒歸咎到外界的事件，而不是對那些事件你所抱持的信念。解決的方法是自問：「有何證據可以說明這事件真的令你焦慮憤怒？」你若無任何證明，就當醒悟這一切是由於對那些事件所抱的信念造成的情緒波動；理解此原理，可使你心裡舒暢，不至於因情緒的困擾而影響你與別人的溝通。

### (2) 劇變

劇變的意思就是你自忖事情不如預期的美好。如果真是如此，則情況將非常的恐怖、淒慘或驚悸，而你將無法忍受。劇變式的自我暗示會使你胃液流向肌肉。如果你持續非理性之觀念，你的緊張可能令反應十分難堪。諷刺的是，當我們越希望事情順利，就越沒有辦法使它們順利起來。越希望把話講好，越有口吃的毛病產生，越是拼命想記得，記憶反而變得遲鈍。

解決的方法就是當你發現感受到劇變時，問問自己：「怎麼可能使我所想象的事一定會發生呢？」或許你認為這一招無效，再問問自己：「假如我失敗了，那麼實際上最壞的情況是什麼呢？」事實往往不如你所想的可怕，因為你想得太籠統了。

### (3) 過份籠統

許多人在過去必須猶疑不決，把自己貼上的標示就是「目前我是個害羞的人」、「失敗者」、「神經質的」、「緊張兮兮的」和「內向的」。你可能很快下結論：「我就是無法去嘗試新的表現方式」或「這就是我的天性」，然後放棄了嘗試。自我的標示會限制你，看自己看得過份的籠統，同樣的對人也

是過份的籠統；比如被某人拒絕之後，就下結論：所有的人都不好！天下烏鴉一般黑，要跟任何人再次建立交情是不可能的事了。

解決的方法是不要盲目地接受你給自己的封號，相反的要自己去尋找證明證實，諸如下列這些陳述的正確性。比如：「因我再一次被駁倒，就認定自己是失敗者，不善於辯論？何以見得？」「證據在那裡？」你一定找不到足夠的證據去支持任何自我的標示，因為那太籠統了。繼續反駁你所說的籠統語句，計算一下你曾有過積極表現的次數，你曾成功的方法。如此助你解決自我的困擾，使你在溝通時毫無情緒的障礙。

#### (4) 強求

人們常常照字面上遵循著數以百計的規律：「應該」和「不應該」、「要如此」和「不要如此」、「做」或「不要做」、「必須」和「不需要」，卻漠視這些事實，只會帶來失敗與挫折。如果你遵守這類規則，你不只是限制了自己的行動，甚至給別人傳遞了一些錯誤的信息。遵循諸如此類的規則，經常使成功的機會變得渺小。就像你會要求自己遵守各種規則一樣，你也免不了要求別人也依你的期望表現他的行為，甚至要求別人完美。

解決的建議是當你因為某個「應該」的理由而發現自己錯失社交上的機會時，問問你自己：這個規則是誰訂立的？為什麼每件事不管在什麼情況下，都應該力求完美呢？為什麼我必須以這種方式表現我的作為呢？它以什麼為根據？嘗試回答這類問題將有助於你在腦海中果斷地建立起一個事實，沒有任何鐵證可以證明你所強求的事是正確的。抗拒不理性的信念，代之以理性的自我暗示，將幫助你變得更加自信，輕鬆愉快。（吳蘭玉，PP.99-102）

## 八、有效溝通當注意的事

除了上文所提溝通當有的聆聽藝術、講話的藝術、聲調語氣、身體語言、正確的感情之外，另外有一些溝通當注意的事項：

### (1) 清楚傳達信息

在傳達的過程中，一定詳盡地提供個人的資料。許多誤會都因傳話不清楚而造成的，所以用詞一定要儘量簡單明確但又必須有足夠的資訊。不詳之處，立即給予解釋。

### (2) 用詞要個人化

直言自己的感受，避免牽涉到聽者，免得造成潛在的衝突中。比如多說「我想」、「我覺得……」，少說：「大多數人」、「有些人……」，這些使人起反感，或者不了解你真正的感受。

### (3) 不要誇大其詞

誇大的言詞引起別人的反感，務要公道的就事論事。不要言過其實，出言過激是不為多數人所接納的。

### (4) 多說積極的話

許多人習慣於消極性、批評性的話，務要追求多說積極、感謝、鼓勵、稱讚和造就人的話。

### (5) 說話要有自信

自信不流於自誇或自大，需要多用腦筋、多想象、多發



揮、充滿信心、不自卑、不說客套話，自信使說話者有說服力，能被別人所接納。

#### **(6) 只表達少論斷**

聽話時給予的回應，該只是表達而不是打岔或論斷，責備和攻擊性的話會使彼此的溝通中斷。

#### **(7) 請求對方回應**

有效的溝通必須追蹤訊息的接收狀況，唯一的管道就是「問」。不要以為我們所傳達的訊息百份之百一定為對方所接受和了解。

#### **(8) 態度誠懇、尊重對方**

待對方要禮貌並誠懇，尊重對方的意見；即使不同意見，仍保持這種態度。在交談中不獨佔一半以上的時間，樂意聽取別人的看法。

#### **(9) 察言觀色、心領神會**

與人說話，要培植靈敏的感覺，要進入對方的快樂、恐懼、焦慮、難過的感受中，與對方認同。說話要以對方所能了解的語言交談，不要只顧自己發言。

#### **(10) 心口相同、裡外一致**

說出與未說出的訊息必須互相配合，對話時留意自己的身體行動反應、情緒表現。心所想與口所說的也要一致，不假冒偽善，要表白真情。假若是衷誠的，即使消極也可為人所諒解。（同上，PP.104-06）

## 討論題目



1. 在行政組織裏，最常見的書面溝通是什麼？請舉出一些實際的例子來。
2. 在聽人講話的過程中，你最常犯的毛病是什麼？你覺得應當如何改進它？
3. “與其說語言是用來表達我們的欲望，毋寧說是用來隱藏我們的欲望。”你覺得這句話是什麼意思？你贊同嗎？為什麼？
4. 舉出一個行政領袖（不必提名道姓），評論他與人的溝通的方式所帶來的結果，可以是好的結果或是壞的結果。
5. 在有效溝通的原則裏，你認為多數人最常犯的毛病是什麼？你自己最常犯的問題是什麼？
6. 如果你是行政領袖，你如何處理非正式的溝通所傳遞的信息？如何使它變成積極的貢獻？
7. 用自己的話敘述一下，好的溝通必須具有何特色？

## 第十二章 行政管理的人事問題

- 如何加强协调与合作?
- 如何处理抱怨、冲突、压力?

在許多教會的組織裡，最常見的問題是組織裡的人事問題。一個成功的屬靈領袖必須要靠聖靈，以屬靈的智慧與能力解決行政上的人事問題。本文提出教會行政上最常見的一般問題，加以分析其中的原因，並提供可能的解決方法。

## 一、協調與合作

協調是指一個組織為了達成共同的目的，有各個部份相互配合，協同一致的過程。當組織越大，分工越細時，各組織的工作性質不同，難免產生本位主義的現象。但是組織中的共同目標，必須經由組織中的單位或各個成員，共同負起責任，發揮群體合作的精神，才能達成有效的結果。所以領導者的職責是設法打破本位的觀念，一方面求本單位各部門對內之間的密切聯繫及配合，一方面要求得本單位與其他相關組織對外的相互支援與合作。

### (1) 有效的協調過程

有效的協調過程經常具有下列幾項原則：

#### (a) 協調必須重視時效

時間分配不好經常是事務失敗的原因，能注意時間上與協調的對象前後呼應，就可以事半功倍。

#### (b) 協調應認清組織的目標

協調是組織完整功能的一部份，協調所涉及的雙方，都應對組織的目標有明晰正確的觀念，要顧全大局，不做意氣之爭執。必須體認到組織的目標是至終的結果，組織的目標是為達成至終的目標的媒介。如果本末倒置，過份追求自己組織的利益，惡性的彼此競爭，甚至彼此破壞，其結果自然不利於組織。

(c) 協調應有實際的行動

協調不是空談，而應該出之以實際的行動，它就像愛鄰舍一樣，應該由本身做起。協調不應該是一種交易，而是個人與組織所發展的一種工作本質，是一種權利，也是一種義務，更是一種責任。

(d) 協調是機動而具彈性的

協調是動態的，隨著環境及對象而有不同的做法，到底如何做？應該做到什麼程度？實在沒有一定的準則。（王天隧，PP.58-59）

如果我們清楚知道存在的目的是爲了  
要成全基督的身體，就能配搭得很協調，  
共同建立基督的教會。

**(2) 怎樣獲得協調？**

要達到協調的目的，須先領悟到，人固然是社群的受造物，但人類也是滿有罪性會競爭的人，所以領導者必須注意下列建議：

(a) 灌輸整體的身體觀

讓成員清楚聖經所教導的身體觀，基督是教會的頭，我們都互為肢體連於基督的身體，我們存在的目的是為了要成全基督的身體。如果我們清楚有此概念，就能配搭得很協調，共同建立基督的教會。

(b) 經常的集合各組織

如果組織間很少有接觸的話，就很難要求他們了解整體的目標和需要；如果領袖經常集合各組織單位（如少年、青年團契、成人團契、詩班員、主日學老師、

小組組長、探訪隊員等)的人彼此有交流，就對彼此的不同組織有更深入的了解，才能談得上協調與合作，彼此的幫助，彼此的支持。

(c) 各組織彼此的溝通

當各個組織有機會常常集會時，就可能有彼此間更好的溝通，藉著溝通達到彼此的了解，聯絡感情，共同承擔責任，以致更容易相互配合達成任務。

(d) 指明協調的範圍

若要達成彼此的協調，必須要指明協調的範圍，各個組織清楚自己要做的部份，對方要做的部份是什麼？然後決定請求對方協助的又是哪些部份？

### (3) 協調與合作

在現代教會的組織中，由於分工精密，領導者想要依靠個人的努力或一小群人的努力而有很大的成就，已不太可能了。所以一位成功的領導者，對外能發展與其他組織密切、友善及合作的關係，爭取上級的支持，對內則積極爭取同工的合作。如此才能協調無間，在和諧的氣氛之下，達成組織的目標。

合作的對象，正如協調一樣，可分為上級、部屬及同事三方面來討論：

(a) 部屬同工

在爭取同工及部屬間合作時，應該儘量把組織的決策及工作進展情形告訴大家，並熱誠協助成員，解決其工作及個人方面的困難，建立感情，使他們安心工作，這樣就取得大家真誠的合作。

(b) 上級方面

與上級合作，首先要認清合作的事項，如果認為妥善可行，就要忠誠貫徹，應該有不同的意見，最好不背

後批評，也不要當眾指責上級，令人難堪；而應當在尊重的前提下，以溫和公平的態度，尋求改善問題。

(c) 同事方面

自私及本位主義常為同工之間合作的障礙。大家要學習合理的競爭，以大局為重，眼光放遠，以基督的身體長遠的利益為依歸，而不為一時短暫的情緒衝動所左右。（同上，PP.62-63）

了解抱怨的癥狀和原因加以防患，  
經常是消除抱怨的最好方法。

## 二、抱怨的問題

在協調的過程中，一定會有抱怨的現象產生，所謂抱怨是指同工對於工作的某一個事項感到不滿。抱怨的產生可能是由於與領導者或同工在觀點上有所衝突，也可能是由於同工本身的各種需要。不論任何原因，同工一有了抱怨就會影響工作的情緒，增加領導上的麻煩，如果不加以妥善處理，久而久之，抱怨就會形成一股潛伏滋長的暗流而成為組織中一種無形的破壞力量。抱怨若不處理得當可能導致失敗。了解抱怨的癥狀和原因能加以防患，經常是消除抱怨的最好方法。如果觀察到同工和義工開始有下列現象，就表示有了抱怨的癥候：

### (1) 抱怨的癥候

(a) 效率降低

同工的工作效率大大減低，工作量減少，品質也較低，而又找不出明顯的原因來解釋。同工工作的士氣非常之低，工作氣氛死氣沉沉，很大的可能性是無形的抱怨籠罩著他們的心，需要得到適當的處理。

(b) 一反平常

情緒衝動，容易發怒，常與同事發生爭執或出奇的沉默，明顯的表現憂鬱或愁苦等，都可能表現反常的現象，這一切都可能是抱怨的癥候。

(c) 時常缺席

工作表現非常的散漫，經常拖延任務，即使有工作也是敷衍了事，經常的缺席而又找不出適當的理由來，這都可能是抱怨的現象，應當加以處理。（王天隧，P.64）

## (2) 抱怨的措施

上述所提是一般的癥候，但也是抱怨處理的重要根據，抱怨經常是不滿的表現，領導者不加以疏導和解決問題，同工敢怒而不敢言，將會導致組織的傷害，下文提供一些可能的措施，以解決抱怨的問題：

(a) 鼓勵同工申訴其怨言

同工申訴其怨言，不使它蘊藏於心中。屬員與領導者由於組織上的從屬關係總有隔閡的態度，所以當同工鼓起勇氣向領導者吐露內心的埋怨時，領導者應當赤誠的表示歡迎。有時若無怨言，不一定表示他們全無抱怨，可能無言的抗議，此時領導者就必須觀察其癥候，以誠懇的胸懷引導同工說出他們心中的話。

(b) 誠懇聆聽同工的怨言

當同工提出怨言時，要專心聆聽並誠懇的接納，領導者對訴怨的處理態度應當心平氣和、仔細傾聽，由他的態度與談話中，探求他的真意及抱怨的癥結所在。漫不經心及不明究竟就加以辯駁爭論是領導者當避免的態度。



(c) 力求迅速並確實處理

抱怨的處理應當迅速且要保持確實，對同工所提出的怨言，如果在權責範圍內能解決的話，應當義不容辭，盡速解決，不要拖延。不能解決者，要設法聯絡有關組織或調查有關的事實資料，時間上要儘量求迅速解決問題，解決當力求治本，而非敷衍塞責，應付了事。（同上，PP.64-65）

(d) 關懷與對質

如果必要的話，除了給予關懷也給予對質。有效的面質要注意立刻給予回應，表示誠心幫助，描述而非評論性地說出來，著重在行為，描述要明確，別人預備好接受時，才來面質，只在那些別人可以作點什麼的事上面質。面質需要勇氣，但通常值得冒險。領導者與人面質時，會激發同工作同樣的事。同工們開始知道領導者的反應，它不只提供更多資料去解決問題，也促進坦誠的關係及同工間的人際關係，而不只是冷酷的交換信息。（狄守哲，領導藝術，PP.165-66）

(e) 協助同工去面對現實

同工的抱怨，有時不是因工作的困難，而是由於不健全的心理或人生觀。領導者當協助同工勇於面對現實去奮鬥，必要時給予有效的指示或直接而明白的各種指示，以啓迪對人生的正確想法。

(f) 考核並鑒定解決方案

領導者將所發生的抱怨處理解決後，還得要經過考核鑒定，以確定其處理是否恰當，經過一些日子之後，就要徵求訴怨者的意見，看他是否滿意其處理的方式，同時也把抱怨處理的經驗用來防範類似情形的發生。（王天墜，P.65）

如果態度成熟，妥善處理，  
有時衝突也有貢獻。

### 三、彼此的衝突

衝突原是很平常的一件事，從彼此的衝突中經常可以有所發展。不好的處理方法是避開衝突，雖然這根本不能解決衝突；獨裁式的處理方式經常也沒有正視問題的癥結；採取一邊贏一邊敗的態度，結果毫無益處。

衝突有多種含義，包括爭吵、鬥爭、爭論與矛盾。組織中的衝突型態比較複雜，包括個人身心的衝突，個人之間的衝突，個人和群體之間的衝突，群體和群體之間的衝突，以及組織和組織之間的衝突。為了要對衝突有更好的了解和處理，下文將分段闡述衝突的癥候，衝突的價值，衝突的損害，衝突的加深及衝突的處理。

#### (1) 衝突的癥候

如何了解組織內有衝突事件的發生？有的衝突是明顯的，有的是隱藏的。下面所敘述的癥候可以用以衡量組織中的衝突程度。如果對下列的問題的答案，有百分之八十是屬於肯定的，這表示你的工作環境有嚴重的衝突困擾。

- (a) 組織單位中的份子是否甚少彼此交談？
- (b) 組織單位中的份子是否喜道是非？
- (c) 是否多數人在抱怨組織中許多弊端或身心方面的騷亂？
- (d) 同工義工是否經常變動？
- (e) 組織中是否有很多小圈子？

- (f) 是否時常為進行某些工作而引起爭吵？
- (g) 是否常聽同工說：「這不是我份內的事。」
- (h) 組織份子是否大都在唱反調？
- (i) 是否經常發生背後抱怨的事？
- (j) 組織中是否經常呈現緊張的狀態？（龔平邦，P.553）

## (2) 衝突的程度

當衝突發生時，領導者必須要分析衝突的程度，了解雙方衝突的目的，各自想達成什麼目的。愛德華·道伯生等提出了五個衝突的程度：（愛德華·道伯生等，PP.116-29）

### (a) 第一個程度：處在困境中

在第一程度的衝突中，雙方的主要目標是解決問題，衝突雙方不會指控對方。一般而言，這個程度的衝突可以圓滿的處理，彼此間可以更進一步的了解，彼此的信任也加強。

### (b) 第二個程度：意見相左

第二層次的衝突，雙方的目標都作了改變，雙方都越來越自我保護。雖然依然關心問題是否能獲得解決，但更關心如何脫離困境，並取得有利的地位。彼此用語更加籠統，更加情緒化，較具有破壞性。衝突雙方會將某些話保留在心裡。如果前一程度雙方都努力「全贏」的解決問題，這個程度「全贏」的希望都破滅，各人爭取更高的得分點。

### (c) 第三個程度：爭競

到了這個程度衝突贏家演變成完全的競爭，通常衝突雙方已不太關心問題本身或結果如何，他們一心只想要贏，要隨心所欲。他們已不能理智地看問題，尋求解決方法不再被看為重要了，因此雙方很難看清楚究

竟發生什麼事，所注意的是人們的情緒，而非問題的事實。

(d) 第四個程度：抵抗或逃跑

第四程度的衝突中，雙方的主要目標是中斷彼此關係，或是迫使對方離開教會。他們會表現對「敵方」的非言語行為深感不滿，不是所說的話，而是他們的動作。衝突焦點已從問題與情緒轉移到原則上。在此衝突中，人們所用的策略通常都是用來結束雙方的關係。在群體裡經常想招募外面的人以壯聲勢。為推行他們各自的意圖，駁斥那些不贊同他們的人，並認定那些反對他們的人都是偽君子。

(e) 第五個程度：頑梗倔強

在這個程度的衝突中，雙方都不願意讓對方有一條活路，人們都相信反對他們的人不僅很壞，而且也很狠毒，隨意不能放過他們，他們必須受懲罰，該管教、該消滅。在這個程度的衝突中，雙方幾乎不可能撤退，因為他們覺得自己蒙召做大事。無論在何程度的衝突中，最好的方法是以基督的心，聖經的原則來處理衝突。

### (3) 衝突的損害

一般人都會知道，無論在個人或組織方面，衝突都會帶來許多的害處，至少可以提出下列幾項結果：

- (a) 衝突將會導致只知道追求私利，而犧牲整體組織的效率；
- (b) 個人之間的長期衝突，將會陷於身心疲累，也可能導致精神疾病；
- (c) 當人們面臨衝突之時，將會使有用的時間與精力，都花在衝突的問題上，重要的目標反而被忽略；

- (d) 衝突的不幸經過，將會是組織資源的浪費；
- (e) 衝突中另一項極端的結果，就是修改資料歪曲真實；  
[(a) - (e) 參考龔平邦，P.558]
- (f) 衝突可能發展處猜疑及不信任的氣氛；
- (g) 衝突降低同工之間的接觸，有些人彼此之間不再說話；
- (h) 有些人因此而離職；（狄守哲，領導的藝術，PP.176-77）
- (i) 衝突沒有妥善的處理常導致靈性崩潰，傷和氣、傷感情；
- (j) 持續不斷的衝突最後導致嚴重的分裂，有損於聖工，也羞辱神的名。

#### (4) 衝突的價值

衝突不是絕對不好，如果態度成熟，妥善處理，有時也有貢獻，倘若能從正面的角度來看衝突所帶來的好處，大家從中吸取寶貴的經驗，就能使組織更加的有效。

- (a) 爭執的討論可消除沉寂與煩悶的氣氛，至少讓組織成員都積極投入討論問題；
- (b) 思想面對挑戰時才考驗自己的立場是否正確？能否經得起考驗？經過了一番衝突之後，反而使大家對真理的追求更加的成熟；
- (c) 彼此的衝突如果能以妥善的處理經常使朋友間的感情接受磨練，彼此的關係經得起考驗，感情就會更增進了；
- (d) 意見的衝突使信徒學習容忍並接納不同的觀點，而沒有產生敵對的反應，如此就能使人際關係進入更成熟

的地步：

- (e) 爆發內在的不滿經常也是個治療的過程，心中苦惱不滿，卻沉默不言，壓在心頭，經常危害更大，若能表達出來，反而有治療的功能；
- (f) 衝突的發生經常是組織關係改變的媒介之一，沒有衝突，組織成員只會故步自封，沒有任何的改變，一旦衝突發生，大家要考慮改變的可能性，以致衝突成了改變的媒介；
- (g) 衝突的發生經常使組織的決定更為完美，衝突使大家更謹慎，深思明辨，最後導致更完美的決定；
- (h) 衝突幫助你認識自己的人格與個性，你不單更認識別人，重要的你也因此認識了自己；
- (i) 衝突若不處理的太嚴肅，可以變成是歡喜的經歷；
- (j) 衝突的產生可以減少每日間的小衝突，因為大衝突已獲得解決，就不需要經歷每日的小衝突了。

## (5) 衝突的加深

歐史本（Osborne）提出一些負面有趣的拆毀組織裡同工間關係的途徑，可以供基督徒行政人員的參考與警戒：

- (a) 不要妥協（Never Compromise）  
如果你提出建議、方法或觀點就要嚴守，不要妥協。不只是在道義上和自尊上要堅守，即或是方法上也要堅持到底。如此就很容易破壞彼此間的感情。
- (b) 過份妥協（Compromise Too Often）  
有一些人有很大的耐力取悅於人，卻沒有剛毅之心去面對事理、經常傾向過份的妥協。他們為要逃避衝突幾乎完全讓步，沒想到它更破壞彼此間的感情。

- (c) 尋求扯平 (Get Even)  
不要讓別人佔便宜。如果你遭攻擊，要報復；如果你被批評，要反擊；如此，雖然你在工作上引起破壞群體的事發生，但你不至於遭人欺壓。
- (d) 貶低別人以顯出自己優越 (Make Yourself Feel Superior by Tearing People Down)  
找一個批評的對象，向他吹毛求疵，你便顯出高人一等。如此下去最容易破壞組織成員之間的感情。
- (e) 學習如何攻擊 (Learn How To Attack)  
最好的攻擊是自我的辯護，證明你自己全是對的，那麼錯的都是別人。這種巧妙的攻擊最能破壞組織成員之間的和諧。
- (f) 給予諸多勸告 (Give Lots of Advice)  
如果你認為別人出問題，就立即告訴他，並要常常知道別人怎樣做；你認為只有你的辦法是最週全的；經常如此行就很容易破壞感情。
- (g) 照實情告訴他 (Tell It Like It Is)  
不要拐彎抹角，你要有自信，要有勇氣，坦率地指責別人，以表明自己堅定的立場；雖然失去朋友，也在所不惜。
- (h) 如果你有些合理的投訴，最好自己保留住 (If You Have A Legitimate Complaint Keep It To Yourself)  
不要讓人知道你心中有理的抱怨，最好是守住它。你不要傷害別人的感受，所以你自己知道就算了。雖然也非常機敏老練的分享你的抱怨，他們或許不喜歡你，也許你可能會失去朋友，也許有人向你生氣。

- (i) 嘗試使每一個人都贊同你 (Try To Get Everyone To Agree With You)

當你發現有人與你意見不合或不贊同組織裡的處事方法，你要矯正他們。因為你看事情比他們更清楚，必須向他們陳明正確的事實，並堅持到底。

- (ii) 要深藏不露，等待別人向你說 (Wait For People To Speak To You. Don't Stick Your Neck Out)

並非人人都友善；如果他們不先同你說話，就不要自我介紹，讓別人先接近你。你表露自己，就容易受攻擊。(Dean Paret, "The Resolution of Conflict in Educational Administration" Unpublished Paper)

## (6) 衝突的處理

多數的衝突雖然不是很好的，但若能妥善的處理組織裡的衝突，用積極的態度面對衝突，就可能帶來好處，下文是累積多人的建議而提供處理衝突的方法：

- (a) 嘗試用雙方所了解的定義來解釋問題

許多衝突的產生，經常是因為衝突雙方持有不同的定義，只要彼此有所認同，就能找到解釋問題的焦點。

- (b) 找出衝突的基本因素

認識衝突的事，了解產生對立的原因，先搞清楚衝突的焦點或衝突的原因，就懂得如何去處理它。

- (c) 逐一解決問題，不要將許多問題混為一談

將問題分析清楚，然後一項一項地解決；若將複雜的問題混為一談，就很難解決了。

- (d) 各人應當持對事不對人的批評態度

組織裡每一個成員如果有成熟的態度來應付衝突，就不該在爭論事情時彼此傷感情。意見不同不影響彼此



的感情，針對事情的批評態度，完全與對人格的批評毫無關係。相反的，深厚的感情也不一定影響對事的觀點。

- (e) **嘗試維持彼此信任和友誼的態度**  
組織裡的成員之間的來往如能建立在彼此的信任與友善的態度上，就不致於吹毛求疵，心存成見。在衝突發生時就不致尖銳化而傷感情。
- (f) **反對的一方須盡力了解雙方的觀點**  
在沒有竭力反對對方之前，先要放下自己的主觀，以客觀的態度力求了解對方的觀點。清楚了解對方才能合理的解決衝突。
- (g) **嘗試接納新觀念以增廣視野**  
在衝突的過程中，儘量收集更多的資訊，儘量開放接納新的觀念。當一個人有更廣的見識時，他就可以更有效的處理衝突的問題。
- (h) **避免以情緒來對付情緒**  
在衝突的過程中，較情緒化的人容易感情激動，出言傷人，明智的處理方式應當理性化，不要以情緒化來對付激動的感情。
- (i) **設法彼此說服，避免彼此威脅、侮辱或濫用權利**  
一個情緒激動的人傾向出言威脅人、侮辱人，也可能橫行霸道的濫用權利，結果使衝突惡化，這並不能解決問題。彼此婉轉解釋，使對方心悅誠服的，才有好結果。
- (j) **避免爭取贏輸**  
彼此務要尋求都勝的局面，避免堅決的爭取我贏你輸的局面，如此的動機，會使人不擇手段，失去公理，結果兩敗俱傷。

- (k) 力求解決小衝突  
衝突尚輕時就要設法解決它，不要待它發展成大衝突才處理它，因為問題越複雜就越難解決。
- (l) 為彼此的衝突留點時間  
有時組織成員的衝突能讓時間來慢慢沖淡，時間久了，可能彼此眼睛也雪亮，待下回再討論時，許多結也迎刃而解。所以時間經常是醫治衝突的良藥。
- (m) 強調多方面的可能性  
不要只堅決的維持單一的解決方案，單一的期望經常是衝突的主要因素，多開放考慮多方面的可能解決的方案。
- (n) 參考過去的衝突解決法  
看一看衝突的式樣是否曾經發生過，以前如何處理？有時過去的經歷可以提供有價值的參考來解決問題。
- (o) 若有損傷發生要留心重整旗鼓  
大衝突之後往往有一些人不滿而離開，也許有人因此而辭職，領導者要重整目標，繼續朝目標發展，很智慧的立即找替代的人來重整旗鼓，繼續發展工作。
- (p) 力求與眾人和睦，保守聖靈合而為一的心  
若是能行，應當尋求與眾人和睦相處，一個力求和睦的人，有聖靈管理他的一言一行，就能保守聖靈合而為一的心。衝突就變成意見的交流，深入的思考，人格的磨練，信徒能在衝突的過程中更加的成長與成熟。（吳蘭玉，PP.86-88）

屬靈生命的復興將重新把發酸的  
腿挺起來，  
將下垂的手提起來。

## 四、壓力與耗盡

壓力、緊張或耗盡是最近在行政管理裡受到重視和注意，人們對壓力和耗盡都持不同的看法。有的認為壓力是由於外在與內部某些勢力對個人而產生的，有的認為是由於對外在壓力下的內部反應。為了更詳細的了解壓力與耗盡的問題，本文將簡述壓力與耗盡的定義，壓力的徵兆，致成耗盡的因素，造成耗盡的過程及解決壓力與耗盡的建議。

### (1) 何謂壓力或耗盡

在工作中，有些人陷於緊張，主要是由於事奉者本身個性的關係，每天努力不懈怠，稍有差錯，便感到壓力重重，他們具有一種基本的人格結構，會導致充滿壓力的情況，他們不能不工作，樂於承擔沉重的工作。這種人一直感到時間的緊迫，工作、工作、工作成為人生的全部，樂意終日忙碌的工作。所以長久的在緊張和壓力之下生活，很容易使自己沉陷於耗盡的狀況之下。

另一個可能性是壓力的產生是來自組織。過度的工作苛求是其中一個原因，沉重的工作負擔，長期的忙碌事奉造成疲勞，缺少休息，往往過多的工作負擔，使成員永遠無法達成預定的目標，而感到沉重與緊張。在組織裡混淆的指導與衝突的要求也可能造成壓力與耗盡。

所以，由於個人或組織，外在或內在形成的壓力所引起的反應，就是一個人所經歷的壓力或耗盡。

## (2) 壓力的徵兆

壓力開始時有許多不同的跡象，因為每一個人的領受不一樣，壓力的情境和本質也不同，以致造成種種心理的、行為的和身體的跡象。（狄守哲，成功的領導，PP.67-69）

### (a) 心理的徵兆

當一個人精力耗盡感覺壓力時，各人都有不同的心理徵兆，有的人會憂慮或懼怕，有莫名的焦慮感，有的容易激動、緊張、暴躁或發怒，有的有失敗感，特別關心健康，擔心小病痛，無聊、自視低，排斥感，自我毀滅感，沮喪等。

### (b) 行為的徵兆

在行為方面，明顯的徵兆猶如：優柔寡斷，無法做簡單的決定，無法清楚思考，很難集中注意，步伐狂亂，身體無法放鬆，經常缺席，經常沒空，與人相處難，無法面對批評，容易極端苛責別人，行為衝動，不符合正常的行為型態，無法面對問題或挫折，缺乏深入參與生活，喝酒、抽煙、過度飲食。

### (c) 身體的徵兆

心理和情緒同樣也影響身體的變化，一般的徵兆如：痙攣、皮膚疹、高血壓、暈眩或視力模糊、冠狀心臟病、過度疲勞、潰瘍、長期背痛、失眠、結腸炎、胸痛或心悸，血液和賀爾蒙發生變化，壓力頭痛，呼吸短促或困難，偏頭痛、掉牙（磨擦或化學損傷牙齦而造成）等。

## (3) 致成耗盡的因素

上文已提及一些壓力或耗盡的情形，這經常是行政人員所面臨的問題，如果不加以處理，就可能會帶給聖工人員的困擾

和打擊，對工作有損。不過解決問題之先，必須了解致成耗盡的因素是什麼？

(a) 工作的內在問題

- (i) 厭煩 (Boredom)：工作做太久了，一成不變容易厭倦以致沒興致繼續工作。
- (ii) 工作環境差 (Poor Physical Working Conditions)：辦公處太擠、太吵、太熱，使人容易覺得疲乏；主日學課室非常的不理想，使教師覺得課室環境很難控制等，都可能叫人疲乏不堪。
- (iii) 被時間緊迫 (Time Pressures and Deadlines)：在短時間內要完成好多工作，被時間緊迫，要按時交工作，這種壓力之下也容易使人耗盡。
- (iv) 參與太多工作 (Exorbitant Work Demands)：一個人參與太多的工作很容易耗盡。
- (v) 工作太複雜 (Informal Overload)：工作說明太多、太複雜，使人很難應付，很快的就覺得精力耗盡。
- (vi) 工作技術出問題 (Job Technical Problems)：工作技術出問題，主日學教師沒有掌握好技巧，在事奉時覺得不能勝任，容易叫人灰心失望，承擔壓力而耗盡。

(b) 組織內的角色扮演

- (i) 角色的衝突 (Role Conflict)：包括上司與部屬的衝突，工作角色的衝突，不同身份的衝突，與自己的價值觀或興趣有衝突。
- (ii) 角色的紛亂 (Role Ambiguity)：工作說明不清楚，工作責任不詳，同工期望過高，以致情緒不

好、自卑、不滿足、事奉動機低落。

- (iii) 人事責任多 (Responsibility for People)：人事責任越多，接觸的人越多，越少單獨安靜工作的機會，很多工作做不完，就容易感覺疲乏、精力耗盡。
- (iv) 領域的範圍 (Territorial Boundaries)：工作的範圍越廣、越大，越容易疲乏。

(c) 工作關係

- (i) 關係不好 (Poor Relationship)：工作關係包括與同工的關係，與部屬的關係或與上司的關係，如果不愉快，就容易使人疲乏、耗盡。
- (ii) 恐懼感作祟 (Threat from Below)：工作的表現不太好，經常受到責備，或者心裡感到內疚，就使人在恐懼中承擔工作的壓力，容易造成精力的耗盡。
- (iii) 缺乏精神的支持 (Lack of Supportive Spirit)：同工之間關係不密，沒有彼此幫助、彼此支持的氣氛在其中，使人覺得孤軍作戰，精疲力盡。

(d) 組織結構的氣氛

- (i) 缺少參與感 (Lack of Participation)：組織的成員不太參與，整個結構呈現停滯、沉悶的狀況，使同工都不能起勁的工作。
- (ii) 溝通不好 (Poor Communication)：彼此的溝通都不清不楚，無論是上司對部屬，部屬對上司，或者是同工之間，以致氣氛不和諧，又很紛亂，當然提不起勁來工作。
- (iii) 缺乏反應 (Lack of Responsiveness)：大家都帶著無所謂的心態，最好是不知道，就不用負責

任，這個氣氛是如此的話，就容易叫人感到疲乏，對聖工毫無興趣。（Helen Ang，I “Stress Factor in Administration” Unpublished Paper）

#### (4) 造成耗盡的過程

疲乏不堪是參與事奉的人經常遭遇的經歷，一個人事奉到疲乏不堪，經常經過下列四個過程：

(a) 一股的熱誠（Enthusiasm）

剛開始接納一個新任務、新工作或新職份時，人人都會傾向殷勤努力，充滿熱誠的去苦幹，滿懷著理想，忙碌的工作，甚至忽略自己的家人，忽略自己的靈修生活，這種起初的熱誠經常不能維持長久。

(b) 停滯的現象（Stagnation）

聖工人員失去起初事奉的熱誠，困難逐漸的來到，好像都不在自己的控制之下，工作熱誠也就慢慢減退，開始覺得孤立、厭煩，這是耗盡之前發生的現象。

(c) 挫折的感受（Frustration）

工作人員從消沉的階段逐漸進入埋怨的階段，身心疲累，自覺自己所花盡的精力都是毫無用處，白白枉費心機，工作的心志也因此逐漸的消沉，失去自信心，好像束手無策，無能為力，心裡有嚴重的挫折感。

(d) 漠不關心（Apathy）

在情感上已經逐漸失去事奉的心了，只做自己必須要做的例常事務。他逃避具有挑戰性的事奉，沒有心在事奉上，只是以自我為中心，自覺內疚因不能完成原先所期望的標準，很重的失敗感使他對任何事情感到漠不關心，甚至想辭職。（Robert Dale，PP.29-30）

## (5) 解決壓力與耗盡的建議

這種疲乏、耗盡的心情經常會發生好多次，而且經常有影響力，一個同工向另一個同工埋怨，就足使整個士氣都受影響。所以必須要尋求解決，不然有損於士氣和工作的效率。下文累積了一些學者所提供的解決步驟：

### (a) 重新調整同工的靈修和禱告的生活

疲累的現象需要神的幫助，有時的確遠超過個人的力量所能克服的。有時需要重新挑旺冷淡的心，有時需要重新經歷異象的挑戰，心靈的力量是事奉的原動力，屬靈生命的復興將重新把發酸的腿挺起來，將下垂的手提起來。

### (b) 調整自己的家庭和朋友的正常關係

良好的家庭關係使他在忙碌的工作與事奉中獲得諒解、支持與幫助，家庭關係的不正常使他帶著家庭的煩惱來事奉，以致使他更容易疲累、灰心，消弱他克服困難的力量。朋友或同工的關係也一樣會影響一個人的事奉，良好的工作關係使他獲得心靈的支持。

### (c) 需要志同道合同心同工的伙伴

不單有良好的朋友關係，也要為維持同工之間的同心，若能有同心的成員了解他，關心他，而且可以坦誠分享。也許有長輩或傳道了解他所經歷的問題，同時也給予必要的輔導與支持，分配能同心的同工作代禱的伙伴。

### (d) 每個同工必須學習合情合理的期望

從領導者到每一個同工必須對自己的能力有所了解，對自己對工作都要合情合理。領導者務要記得，自己也可能做錯事情，所以不要太苛求於人；而且他也不



可能自己辦所有的事情，所以他需要別人的協助；他也不應該對成員有過高的要求。

(e) 了解耗盡的原因就當對癥下藥解決

檢討一下工作的內在因素，是否可以加以改善調整？組織裡的角色扮演是否混淆、紛亂、彼此有衝突？同工之間的工作關係是否良好、和諧？組織的結構與氣氛是否有待改善？溝通是否出問題？

(f) 改善工作的習慣與時間的管理

一個人在壓力之下經常是因為趕不上工作進度，所以，改善工作習慣與時間管理是必要的。我們把所有要進行的活動，按照優先順序排列下來，按部就班的，保持穩定的速度逐漸的進行，不要採用拼命突擊的方式。所以說工作習慣和時間管理都要改善。（龔平邦，P.579）

(g) 避免把成功和失敗當為是他的本能

我們常進入有偏差的價值觀的圈套中，自以為成敗是在乎依靠自己的方法、才能完成聖工，忘記了「不是倚靠勢力、不是倚靠才能，乃是倚靠耶和華的靈方能成事。」（亞4：6）我們事奉神的動機是討神喜悅，盡忠順服神的安排，不是要表現自己的成就，如果是如此我們的事奉心態是忠於神的託付，盡力而為，成敗就在乎神了。這種心態就使他學習安息完成主所交付的工作。

## 討論題目



- 1、你所事奉的教會，姐妹團契發生了不協調的現象，主要是姐妹會的主席和文書有私人的恩怨，就造成兩者之間常常有意見的衝突，各人都對某一些人具有影響力，你身為教會領袖當怎樣解決問題？
- 2、少年團契的執委會呈現死氣沉沉的現象，在背後經常聽到抱怨的團契的顧問，你將如何找出問題的因素？又如何解決此問題？
- 3、主日學老師的士氣很低沉，好多人缺席也不購一聲，請你用屬靈的途徑和合理的耗盡途徑來解決問題。
- 4、假定你與別人有意見上的衝突，你如何用客觀、合理、大方的方法嘗試達到你贏，對方也贏的心態來面對問題？嘗試實習一下。
- 5、如你你發現自己在耗盡的階段中，應當如何重新調整你的生活。

## 第十三章 行政管理的 團隊精神

- 何谓团队精神？
- 为何要团队的精神？
- 如何发挥高效团队？

我們的時代是一個團隊精神的時代。個人突出英雄主義的時代已經過去了。有團隊精神的領導者，是能夠結合大家的力量，推動事工，同心協力發揮更大的效率。若能藉著集體的思考、集體的計劃、集體的努力、集體的創作、集體的合作，就能更好的完成主所託付的任務。保羅的宣教事工的卓越成就，與他的同工團有非常密切的關係，他是一位善於與別人同工的人。

若能藉着集體的思考、集體的計劃、  
集體的努力、集體的創造、集體的合計，  
就能更好的完成主所托付的任務。

## 一、何謂團隊精神？

什麼是團隊精神？團隊可以定義為「兩個或更多的人，依照特定的方式來組成，並為共同的目標來努力。」在這個定義裡，有幾個關鍵字說明了團隊機能的重要原理。第一，每一團隊由兩個或更多的人所組成。第二，這個團體的人彼此互相影響且相互溝通。第三，團隊有著共同的目標。（麥農·路希，P.43）

團隊的精神主要是把團隊的利益列為第一優先，團隊也許是指教會、團契、執事會、籌備小組或機構等。一切為團隊、一切為大我，為實現團隊的共同目標，可犧牲自我利益。在團隊中，個人固然要努力做好本身份內的工作，追求自己的卓越表現；為團隊的利益，隨時支援同一團隊人員，以啓發各人的才智達成任務。唯有無我無私，通力合作，才能充份發揮團隊

精神。（蘇文隆，P.66）

所謂團體（Groups），是由多數個人為了達成共同的目標而交互影響與相互依賴情況下所形成的。（龔平邦，P.517）總結來說，團隊精神是指一群有關係的人，為了團體的任務而彼此配搭、同心協力、交互影響、相互依賴、犧牲小我、成全大我，來達成事奉的目標。

耶穌教導門徒以團隊的方式一起工作，  
完成共同的目標。

## 二、團隊的長處

團隊到底有什麼長處？成立團隊的目的是什麼？為什麼要組織團隊來完成主的工作？至少我們可以歸納下列長處：

### (1) 更有效的完成工作

團隊的目的可以幫助個人完成獨力進行時無法成就的工作，如果兩個人以團隊的方式進行有效的工作，將可完成超過兩個人單獨工作時的效果。其實聖經中也曾提及此原則：

二人勝過一人，因為他們一起的勞碌有美好的酬報。如果一個跌倒，另一個可以把他的同伴扶起來。但一人孤身跌倒，沒有別人把他扶起來，他就悲慘了。還有，二人同睡，就都暖和；一人獨睡，怎能暖和呢？有人能制伏孤身一人，如果有二人就擋得住他。三股合成的繩子，不容易扯斷。（傳4：9-12）

耶穌基督了解這個原則，並且持之以恆地應用。他在世時組成十二個人的團隊，並且訓練他們繼承他的工作。有時他也將門徒分成兩個人一組的團隊，派遣他們兩個兩個的出外傳福音（可6：7-13）。耶穌教導門徒以團隊的方式一起工作，完成共同的目標。俗語說得對，「三個臭皮匠勝過一個諸葛亮。」藉著團體發揮更大的功能。

## (2) 更有效的運用個人的天賦

團隊能更有效地運用個人的天賦、技巧和才幹。神給每一個人有不同的恩賜，在團隊裡大家可以在彼此配搭下一起建立神的工作。每一個人不需要勉強的做他能力做不到的工作，或者必須花好多時間才能做的工作。保羅在哥林多前書描述了主的教會裡肢體的概念，又在以弗所書提及團隊的工作目的。聖經說：「他所賜的，有作使徒的，有作先知的，有作傳福音的，也有作牧養和教導的，為的是要裝備聖徒，去承擔聖工，建立基督的身體；直到我們眾人對上帝的兒子都有一致的信仰和認識，可以長大成人，達到基督豐盛長成的身量。」（弗4：11-13）運用並發揮各人的天賦與恩賜，可以更有效的完成工作。

## (3) 團隊彼此彌補個人的短處

團隊的另一個長處就是集合一群人，彼此彌補弱點，各自發揮天賦、技巧和才幹。每一個人都有優點和缺點，而個人的缺點卻有減低他優點之傾向。比方說，某一個人擅長於交際，容易與人相處，但他的組織能力弱，經常把事情弄得亂七八糟。雖然他可以他的人緣來吸引好多人，但不能維持同工們與他的合作，他的弱點自然就消弱了他的長處。為了強化他的優點，補償他的弱點，他必須與人配搭組成團隊，神賜給每一個

人都擁有特定的天賦、技巧、創作力，同時也各有弱點。好多領袖企圖藉花費可觀的時間、精力和金錢於訓練上，盼望可減少各人的弱點。然而如果我們過度的耗費心力來設法消除弱點，就沒時間發揮原有的長處。神給每個人有不同的恩賜，若光是注意弱點，就會大大降低生產的能力。團隊的目的就是要彼此彌補各人的短處，讓某一些人的長處補償另一些人的短處。（麥農·路希，PP.44-47）

#### **(4) 團隊可以注入新的創見**

在團隊裡，每個人的服事職務不同，所以不單可以彼此彌補短處，更可以注入不同的意見、不同的觀點、不同的研究方法等，相互啓發的效果就可以鼓勵新的創見。真理應該是經得起考驗的，假如有人對你所提出的新見加以挑戰，不應該不舒服，如果它是錯誤的，它將在真理的光中消失，如此便加強真理的實在。團隊的服事比個別的服事更能帶來注入新創見的益處。（艾弗遜，P.92）

#### **(5) 團隊可以相互制衡**

相互制衡是艾弗遜，由朱棗翻譯所提出的名詞。根據彼得的話：「務要牧養你們中間的羊群，按著上帝的旨意照顧他們。不是出於勉強，而是出於甘心；不是因為貪財，而是出於熱誠；也不是要轄制託付你們的羊群，而是作他們的榜樣。」（彼前5：2-3）彼得提醒作領袖的，不要濫用領袖的管理權，這表示了職權會被誤用，每個聖職人員所握有的權柄，都可能潛伏著陰影。神不只是委託一個人，因為每一個人都需要他人的督導和平衡。團隊就有此制衡的作用。艾弗遜提出聖職人員會遇見的試探和陷阱可歸納成四類：一、使人捲入意氣之爭的事，想要高舉自己；二、有關金錢的事，如侵吞公家的金、

銀；三、使人陷入道德上的問題，如牽連到「性」的問題；四、各式各樣的憂慮、不安，如不斷的後悔所曾犯的錯，因此而心中充滿痛苦。（同上，PP.93-96）團隊的事奉就比較可以彼此督促，彼此轄制、彼此平衡各人的危機，避免各人陷入罪中，不能自拔的困境。

### (6) 好團隊激勵工作士氣

金字塔式的行政概念是權力的象徵，它代表著嚴密、等級甚嚴的階級意識。在這種制度下，領袖一旦出問題，整個組織的操作就出現問題。在團隊裡，人們看到了一些細小如細胞的東西，他們不斷為團隊的穩定與活力提供著各種能量，同時又在吞食著浸入團隊內的病毒，維護團隊整體的健康，這種的團隊的生命力旺盛。（張藍，P.90）獨攬大權，不一定能使工作順利進展，領導者容易被壓力及重重的困難所捆住，對自己的過失毫不知覺，對客觀的反應也很遲鈍，不滿和不合作的情形提高，不單自己筋疲力盡，同工也提不起士氣。好團隊能彼此配搭、彼此提醒、彼此支持、彼此勸勉、彼此同心，自然會激勵士氣提高生命力。

### (7) 團隊鼓勵相異和多變化

聖經明顯指示，神藉著耶穌基督和聖靈賜給教會許多不同的恩賜（林前12章，羅12章）。團隊真正的力量就在這種特殊的相異性和多樣性。當一個團體陷入「相似、一致」裡面，這種「相似而無變化」的力量是微小的，會隨著時間的進行而不斷地承受壓力。每一個人都有其獨特處，因此不能將他們放入同一模子來塑造。必須認清各人獨特的恩賜，並藉此服事整個身體；此外也須看出其限制，長處及短處，使工作的指派與



其獨特性相配合。（艾弗遜，PP.156-57）好的團隊就會有這些貢獻。

### 三、選擇團隊成員

團隊的組合可以是有意安排的，也可以是無意的巧遇。一般的情形應該是有意的安排，好朋友不一定能組成好團隊。任何團隊成立時，不管是兩人、四人或八人的團體。其中一定有所謂「選擇」與「被選擇」的情形。選擇不得當，就會在選擇與被選擇時產生問題。選擇人需要很多智慧，需要很多思考，也需要好好的禱告。懂得選擇且做最好的選擇是人生很重要的技巧。相對的，被選擇也有被選擇的困擾。如何去接納或者拒絕別人的選擇也是很重要的。人家選你，而你也喜歡，所得的感覺跟別人選你而你很不喜歡，感覺上不一樣。你要把握機會接納他？或是拒絕他？（吳靜吉，PP.33-34）

身為領袖至少在選人入團隊時應該注意下列原則，選上適合的人才可能形成很好的團隊精神。

#### (1) 同有一個心志、同有一個目標

團隊是強求一致性，所以必須大家一條心，彼此同心的朝向同一目標前進，為了達成共同的目標，可以犧牲小我完成大我。有這樣心志的成員可以選入團隊，彼此配搭。

#### (2) 可以彼此配搭、彼此補足長短

最好不是同一個恩賜、同一個特長的人彼此配搭，成功的團隊應當可以彼此補償各人的弱點和長處，大家才能發揮最高

的效能達到最好的效果。如果團員都同有一樣的長處，同有一樣的弱點，只能於事無補，事倍功半。

### (3) 忠於團體，彼此之間有認同感

所選的團員必須要忠於團體，彼此之間有認同感。如果彼此不能認同，經常發生衝突或磨擦，各人單顧自己的事，不以團體的事為重，根本沒有團隊的精神，選他只有妨礙工作的進展。

### (4) 可以彼此協調、彼此合作的人

團隊的團員若要合作得好，最好是個容易與團體內其他的人彼此協調，共同合作的人，如果有人採取敵視的態度或藐視的態度就很難合作愉快，所以最好選上適合的人選，適合的人不一定是完全與完美一樣的人。

### (5) 擴展視野尋找新人選

領袖要敢於擴展視野找尋可用之人才。一般的情形，我們傾向尋找與我們一樣的同類人，肯定可以被接納的人，那些善於社交、才華出眾、在學術上有精深造詣的人。但是，神能做許多遠比這更偉大的事，祂能行奇妙的作為，能擴大我們對祂行事方式的瞭解。在聖經中，許多屬神的偉人是出自一般人意料不到的背景。大衛是個牧羊人，彼得是個漁夫，摩西是個政治家，後來成為牧者，尼希米以奴隸身份擔任酒政，提摩太是個混血兒。神揀選屬靈領袖時，是察看人內心過於外表。所以，選團隊成員時，真的需要擴展視野遵循神的方法。（艾弗遜，PP.189-90）

## (6) 願意積極參與、有事奉心願者

具備了上述種種的因素，還得有願做的心、有事奉的心志。「因為人要是有意願作的心，按照他所有的，必蒙悅納，不是按照他所沒有的。」（林後 8：12）當一個人相信團隊的功效，而且非常看重天國使命，有強烈的使命感，有事奉的心願完成神的工作，他就可以不惜付出代價，謙卑與人彼此配搭，為了成全天國的使命，達成神的旨意和目的。

## 四、團隊的技巧

有效的團隊需要什麼技巧呢？近幾年來，不少人研究了很多不同的方法，每一種方法似乎都能增加我們對團隊的運作及高效表現所需條件的一般認識。有效的團隊似乎需要下列基本的技巧：

### (1) 指示方向

沒有方向的話，任何團隊都不可能有效地運作。能夠指示方向的領導者或成員，必須具備清楚向團隊說明目標的技巧。指示方向的技巧保證使成員能專心一致，集中在團隊的目標上；同時，指示方向的技巧也能讓團隊用最有效的方法，按任務需要配合資源。具備這種技巧的成員就關心：「我們要努力達成的是什麼？」「怎樣才物盡其用，人盡其才？」「我們應該先做什麼？」清楚有方向感，就會照事奉的方向達成目標。

## (2) 貫徹執行

具備貫徹執行技巧的人最關心的是如何實行任務。他們以任務為中心，熱心促進工作的進度，願意在背後支持領導者，隨時接受領導者的領導及指示。貫徹執行的技巧引導成員發出以下問題：「我們現在要做什麼？」「我們確定已經做妥一切了嗎？」「我們是否應該再檢查一次？」

## (3) 虛心學習

這種技巧在團隊中通常是最容易被忽略的。它可以幫助團隊反省過去的經驗，根據過去的成功與失敗，改善方法及工作關係。虛心學習的人會問：「哪些方法是成功的？」「我們是否應該改變一下工作方式？」「下次我們應該有什麼改變？」

## (4) 相輔相成

將方向、執行和學習的技巧重疊起來，即是相輔相成的部份。目的是在團隊中製造和諧和合一的氣氛，使成員之間的關係及各人的貢獻能取得平衡，而且互相依靠。（上述四個原則參考科麥克，PP.77-83）

## (5) 打造團隊的安全感

要有克服「不安全感」和「控制人」的習慣，注意團隊彼此深入的認識，建立彼此的互信，團隊成員儘量平等，所謂「控制」和「被控制」，「管人」和「被管」的思考架構或行為習慣要消除。彭懷真博士說：「我們應該從一個人的專業而非職位，從對方的貢獻而非對方的學歷，從他的優點而非缺點……等角度來衡量。越小的成見，就能有越多的互動，越多的互動才可能有更具成效的團隊。」（彭懷真，PP.65-66）改掉控制慾，降低不安全感，團隊運作就容易多了。

## (6) 協助團隊成員邁向長進

帶領團隊的領袖，要能協助團隊成員邁向成功的配搭與事奉，安卓李和麥可梅納德提出具體可行的方法：

- (a) 把重點放在團隊的表現上，如果你能親自參與則更好；
- (b) 鼓勵團隊成員進行積極的溝通；
- (c) 推動團隊成員間的相互依賴感；
- (d) 成立專門解決問題的兩人或數人小組；
- (e) 要求成員就如何處理議題做正式的口頭報告；
- (f) 提供資源與鼓勵以協助團隊成長；
- (g) 團隊領導者應該行如團隊成員而非領袖；
- (h) 把每一項任務當作團隊合作的契機；
- (i) 透過承諾而非管制追求更佳結果；
- (j) 強調團隊而非個人獎勵；
- (k) 透過工作挑戰，定期訓練與生涯發展，激發團隊所有成員的潛力。（安卓李、麥可，梅納德，P.118）

按基督徒該有的靈命特質而言，一個能討神喜悅的人，必然如保羅所言願意殷勤服事主，如保羅所言：「殷勤不可懶惰，心靈要火熱，常常服事主；」（羅12：11）；而且願意盡力與人和睦，「可能的話，總要盡你們的所能與人和睦。」（羅12：18）；追求不斷在靈程上的長進，有好多經文描述基督徒該有的成熟之特質。

## 五、團隊的陷阱

團隊會遇到陷阱嗎？以下所提十個論及小組問題的例子足以警告我們團隊可能遇到的陷阱，務要謹慎提防就能避免團隊的失敗。

- (1) 天才橫溢的組長可能使組員養成依賴的性格，如果組長缺席或意見不合，他們便不能發揮功效。
- (2) 實力強大的團隊可能忽略不顧他人的需要。
- (3) 新成立的小組可能只有強烈的使命感，但對自己的身份角色卻沒有認識。它知道自己要做什麼，卻不知道自己是誰，只求達到目的而不擇手段的思想，可能叫組員做出傷害別人的事情。
- (4) 有些小組經常出現轉組的問題。組員經常轉換，打擊士氣，也削弱歸屬感。
- (5) 兩個或以上的小組企圖合作發展，但由於價值觀及異象的分歧，往往產生張力和衝突。
- (6) 當一組分為兩組時，便在控制上產生了危機，就是所謂「子隊」癥候群（Son of Team Syndrome）。
- (7) 組員已忘記了小組存在的原因，只是一成不變地永遠存留下去。
- (8) 小組內任何的改變，都可能帶來破壞性的衝突及分裂。
- (9) 其他組別或新的領導者可能突如其來接管某小組。
- (10) 如果組織未趨成熟，可能出現分裂，妨礙小組達成目標。  
(科麥克，PP.8-9)

## 六、高效團隊的特徵

團隊的形成是為了要完成個人獨力無法達成的計劃和目標；在組織內同樣的原理仍可適用，也就是說，組織內組成各種團隊以完成個人無法做好的事情。因此發展並維持高生產力的團隊是提高生產力的最好方法。研究個人成功的著作很多，但是很少人進行研究團隊成功與失敗的原因。所以其中的參考不太多，下文只能嘗試提供一些的原則，敘述有高效率的團隊所當具有的一般特徵，當然在基督教的圈子裡，這些特徵少不了高度委身心志及有美好靈性的成員所組成的團隊。

### (1) 適當的領袖與團隊成員

在適當的領袖領導下，加上適當的團隊成員協力合作，團隊是可能達成高效的工作成果。在某種情境中，類似背景的團員，應該是最適合團體目標的達成。但這只是適合於困難與重複性的工作任務。如果面臨比較複雜的情境，需要高度創造力和問題解決能力時，就必須有比較複雜的團體份子（Heterogeneous Group）較能有實效。（龔平邦，PP.535-36）

### (2) 高度的合作與凝聚力量

一般的情形，團隊份子高度的相互合作，要比相互激烈競爭，更能創造團體的高效率。當團隊份子相互吸引與接納時，他們就會感覺到以屬於這個團體為榮耀。這種心態就會引起協力合作的精神（Cooperative Spirit）。一個富於凝聚力的團體，就能使團體份子相互吸引、接納、同時共同分擔團體的目標。凝聚力影響生產力，而生產力影響凝聚力。就團隊的態度而言，團隊凝聚力越高，團隊份子追隨團隊目標的意願越強。

但能否影響生產力，還要看團體目標與組織目標之間共同結合關係而定。（同上，PP.536-38）

### (3) 參與目標的訂定與改善

團隊的目標或任務是發展並維持高生產力的一大關鍵。一個有意發展高生產力團隊的領導人，應該嘗試讓成員與團隊目標的訂定和改善。這種參與使每一個人都感覺到自己與目標是息息相關的，因而士氣得到鼓舞以完成任務。成員對於自己所參與設定的目標，將比純由外界訂定的目標，更願意努力去達成。

如果團隊成員能參與目標的設定和修正，那麼導致衝突的問題，或是無法滿足需求的風險就會較少。相反的，倘若團隊不參與目標的設定，就可能容易發生爭端。所以團隊的參與可以建立並維持沒有壓力的工作環境，也可以完成更多的工作。（麥農·路希，PP.53-4）

### (4) 團隊領袖賦予團隊成員肯定價值

團隊成員能賣力工作，往往是因為覺得團隊裡彼此尊重對方。這也是好團隊的特徵。安卓李和麥可梅納德提出要賦予團隊中成員肯定的價值的具體建議：

- (a) 賦予成員有價值的角色：交付團隊具有意義的任務，確定團隊成員的任務真的很重要，具有充份的代表性。
- (b) 肯定團隊成員努力的方法：在團隊成員最辛苦的時候給予讚賞，定期感謝團隊成員的貢獻，肯定團隊成員的成就。



- (c) 仔細傾聽同工的心聲：傾聽時要全神貫注，要作出表示聽到了的反應，鼓勵團隊成員表達他們的想法。
- (d) 心懷敬意的與團隊成員談話：重視每一個團隊成員，要能接受每一個團隊成員的看法，不要駁斥團隊成員的動機。
- (e) 察覺團隊成員的反應：探查團隊成員個人的反應，要求對方表達直覺反應，要注意對方的情緒。
- (f) 關心團隊成員的福利：團隊成員有困難時要能展現關懷，並伸出援手，經常詢問團隊成員過得怎麼樣。
- (g) 團隊成員知道他們的工作很受重視：公開宣佈某團隊成員的職責，公開讚美。（Andrew Leigh & Michael Maynard，PP.152-54）

### **(5) 促進彼此間坦誠的溝通**

團隊裡必須有自由坦誠的交流，成員之間要毫無攔阻的貢獻意見，坦誠的批評，傾訴彼此間的心聲。凝聚力高的團隊，其成員能夠自由的分享彼此的思想及感受，彼此之間也互相信任、有安全感及舒暢的感覺。這種的團隊加上其他的特徵應當可以有較高的效率。（C. Northcote Parkinson，M.K. Rustomji，S.A. Sapre，P.77）

### **(6) 促進彼此的互賴與互信**

一個有效的團隊特質，就是使團隊成員獲得情緒的支援，更重要的是使團隊成員互賴與互信。這種心態使成員可以彼此支持、彼此幫助，這不僅增進團體的生產力，且使團隊成員感到滿足。一個互賴與互信的團隊，在解決問題與制定決策方面，要比個人更為有效。（龔平邦，P.538）

### (7) 善用每個團隊成員不同的技能

團隊每一個成員都有不同的恩賜與才能，各人不同才能所結合的團隊，同心協力合作所做的工作，將會比個別個體獨立做的事更為完美。團隊每一個成員的長處將彼此補滿各人的不足，每一個人將自己最擅長的專長全力發揮，加上別人的補足，就可有更高的效果。好的團隊容許各人發揮技能，共同達成目標，建立更高效率的工作。

### (8) 高效團隊領導者的特徵

安卓李和麥可梅納德提出團隊領導者該有管理方法，本文只選擇配合基督徒團隊的原則列出如下：

- (a) 領導者管理夢想：創造出一種能驅使人採取行動的遠景，定義現實情況。
- (b) 領導者擁抱錯誤：領導者不怕犯錯，犯錯時也勇於承認並面對之。
- (c) 領導者鼓勵反射式的對應：歡迎個人對本身作為的回應。
- (d) 領導者鼓勵異議：鼓勵反面意見，並鼓勵能夠區分預期與現實發展的看法。
- (e) 領導者具有並能運用直覺：比如對文化具有感受力，知道如果團隊要成長應該怎樣做等。
- (f) 領導者的眼光遠大：有耐性。
- (g) 領導者創造戰略聯盟或伙伴關係：以國際觀看待世界，明白在地球村中已無處可以躲藏。（Andrew Leigh & Michael Maynard，P.220）

### (9) 增進團隊工作的滿足感

人們參與團隊，而成為團隊一份子的主要理由之一，是尋求一些心理上的需要。許多人都喜歡和意氣相投的人一起工作。在團隊裡獲得情緒上的支援，在團隊裡也彼此尊重需要的滿足，在工作表現上，由於給予最好發揮的機會還得到彼此的支持、彼此的幫助，因而提供了工作發展的滿足，也因此導致自我實現的滿足。

### (10) 追求靈裡的合一

若要使一個團隊成果平順的運作，必須要強調靈裡的合一。團隊必須一直維持著在相異中合一。單單聚集一群熟練的音樂家，並不保證組成一支好的管弦樂隊。每個成員必須與其他成員在旋律、音調各方面調和，才能有真正和諧的工作關係。「合一」不是指完全一樣，重要的是大家都有願意相互搭配的靈。仍然可以有不同的恩賜，不同的觀念和意見，而如何處理彼此的相異之處，就決定於團隊服事果效的大小。不贊同和不合一是兩回事，事實上不贊同可能是好的，因它使人對問題有更深入的觀察和看見。它使團隊更認真的處理事情。團隊成員都當了解彼此在相互寬容中處理意見的分歧，就不好引致不好的結果。（艾弗遜，PP.75-76）

## 討論題目



1. 在你的人生經驗中，想一想有沒有在一個團隊裏一起事奉過，它是屬於怎樣的團隊？或者觀察到一個團隊的運作，它是怎樣的團隊？
2. 如果在你的工作上要組織團隊，你會選擇怎樣的人加入你的團隊？
3. 如果你是團隊的領導，你會如何對待你的團隊成員使它能在團隊裏愉快合作？
4. 請用自己的話敘述有高效率的團隊當有什麼特徵？

## 第十四章 帶領同工會議 的技巧

- 會議該有的內容與準備
- 防範與控制會議的問題
- 帶領有效率的同工會議

在教會的各項事工中，同工會議是經常有的事，而且是一種極重要的管理工具。儘管它是行政過程中不可缺少的活動，但是一般人對它卻抱著喜歡與厭惡兩個極端的態度。喜歡開會的人認為會議是不可或缺的；厭惡開會的人則將會議當作是浪費時間與浪費精力的一種活動。到底會議的意義是什麼？為什麼有一些會議沒有實效？主持會議的主席應當扮演怎樣的角色？好的會議必須要如何事前作準備？會議的記錄應當包括什麼？有高效率的會議應當掌握什麼技巧？一般開會的要則是什麼？盼望本章可以提供必要的答案。

會議是為提供資訊、累積資訊、  
解決問題、推銷觀念、  
培植訓練而進行的一種面對面多向的溝通。

## 一、會議的意義

會議是指三個或三個以上的人，由一個主持的人來帶領，為發揮特定的功能而進行的一種面對面多向的溝通。這些功能包括了提供資訊、累積資訊、解決問題、推銷觀念、培植訓練。

### (1) 提供資訊

我們可以藉著便條、備忘錄、甚至書面的報告來從事資訊的提供，但這些只是單面的溝通，有時會引起一些的誤會。在會議中卻不是如此，主席不單可以傳遞消息，還可以當面澄清與會者對資訊的疑問，以增進對資訊的了解。

## (2) 累積資訊

召集能夠提供資訊的人來開會，顯然是累積資訊最有效的方法。你可以要求別人用書面的方式提供資訊，然後將它複印分發給大家；也可以個別的接見有關人士，當面向他收集資訊；但這些方法太花時間；經過開會提供資訊省時又有效。

## (3) 解決問題

當領袖面臨問題時，他可以當機立斷親自加以解決，也可授權於別人代為解決。但若問題不太緊迫時，而且有必要集思廣益，最好是開會來解決問題，經過多人解決的方案，不單使成員有參與感，以致給予支持，而且經過集思廣益，必會更妥善的解決問題。

## (4) 推銷觀念

當領袖準備將已定的觀念和決策推銷給同工時，他可以藉三個途徑來推銷：第一、書面推銷；第二、面對面個別推銷；第三、藉著開會推銷。書面推銷比較省時，但不如面對面個別推銷具有說服力，至於是否要藉著開會來進行推銷，就在乎其中的利弊再作決定。

## (5) 培植訓練

有時也需要藉著會議給予必要的培植訓練，有些教會就利用主日學教師的常月會，來提供必要的師資訓練，以增進教師的工作效率。（鄧東濱，PP.24-27）

## 二、聖經中的會議記錄

在舊約，約書亞曾經召集以色列人全民大會議，要他們作出選擇，「如果你們認為事奉耶和華不好，那麼今日你們就可以選擇你們所要事奉的：是你們列祖在大河那邊事奉的神呢，還是你們現在所住亞摩利人之地的神呢？至於我和父家，我們必事奉耶和華。」（書 24：15）

在新約，使徒行傳記載過群體決策的事情。由群體開會定立教會政策的事情：第一件發生在耶穌死後，聖靈降臨之前。為要選立填補猶大使徒位份的人選，使徒定出以下準則－必須是從耶穌受洗到復活，都一直追隨祂的人。於是，他們提議了約瑟和馬提亞，經過禱告求指示之後，他們再抽籤決定（徒 1：21-26）。這次的決議，正好結合了人的智慧和超自然的力量。

如果沒有聖靈引導，相信如今我們仍要抽籤做決定；聖靈降臨後，群體決策變得更加民主。使徒行傳第十五章記錄了聖經裡面最清楚的一件群體決策的事情：使徒和長老要決定外邦人信主之後，是否要補行割禮。他們為此辯論，他們回憶保羅和巴拿巴在外邦施行的神蹟奇事，回顧最近和祖宗所承受過的軛，又思考經上的教導，最後提出不可為難外邦信徒的意見。（徒 15：7，10，12，19）經過辯論，他們終於有了決定，但聖經沒有記載這決議是怎樣達成的，是少數服從多數？還是一致通過呢？然而他們議決後附諸行動，於是寫信給他們帶去，信上說：「使徒和作長老的弟兄們，向安提阿、敘利亞、基利家的外族眾弟兄問安。」（徒 15：23）沒有任何的爭執，而是寫信說明他們的決定，指出是聖靈的指引。（麥克·丹尼森，PP.5-7）



會議的義程最好能給予大家  
足夠時間去尋求神的心意。

### 三、會議中聖靈的角色

體察聖靈在個人生命中所做的工作很容易，察驗聖靈如何指引一個人也不太困難，但群體要得到聖靈同樣的引導似乎相當困難了。

其實，聖靈帶領群體如同帶領個人一樣。正如一個被聖靈充滿的人，得到神所賜予的智慧和引導來做選擇或做妥善的決定。同樣的，一個被聖靈充滿的群體所做的決定，也如此會有智慧和妥善的決定。一個被聖靈充滿的群體比一個被聖靈充滿的人所做的決定更為可靠。因為聖靈對多人的帶領，說明了該決定獲得多人的考驗。是的，衝突經常會發生在群體與群體之間，比如團體會議的結果遞呈執事會時，卻被否定駁回，難道聖靈只引導其中一方嗎？同是被聖靈引導的，怎麼會彼此相反對呢？其實，很多時候，聖靈要操練信徒的忍耐和謙卑，在彼此的尊重，彼此的順服下，以禱告的心一同尋求和實行神的旨意。有時，聖靈的時機尚未成熟，其中的一方需要忍耐的等候。無論如何，會議的議程最好能給予大家足夠時間去尋求神的心意。

## (2) 會議中

- (a) 從事交誼活動；
- (b) 外界之干擾；
- (c) 與會者離題；
- (d) 主席離題；
- (e) 讓沒有必要留在會場之與會者留在會場；
- (f) 猶豫不決；
- (g) 資料不充足，卻貿然下決策；
- (h) 少數人壟斷會議；
- (i) 與會者之間交頭接耳；
- (j) 與會者不表明真正感受或意見；
- (k) 與會者之間爭論；
- (l) 與會者與主席爭論；
- (m) 視聽器材發生故障；
- (n) 與會者欠缺熱心；
- (o) 會議超出預定時間；
- (p) 主席未能歸結會議之成果。

## (3) 會議後

- (a) 欠缺會議記錄；
- (b) 不對決議事項進行追蹤；
- (c) 不對會議之成敗得失進行檢討；
- (d) 不解散已達成任務之委員會或工作小組；
- (e) 與會者對會議感到不滿。（趙偉雄，PP.33-36）

## 五、主席的任務

卓越的主席應具備一些的條件，認識自己當實行的任務，才能把會議帶領得好。

### (1) 主席當具備的屬性

一個卓越的領袖在帶領會議時，所當具備的屬性是：

#### (a) 思考清晰敏銳

雖然主席沒有必要成為會議中思考最清晰、最敏銳的人，但他若想獲得與會者的信賴與尊敬，他的思考力應當比較大多數的與會者更加清晰敏銳。只要主席能在會議前好好的作準備，他的思考力一定可以大大提高。

#### (b) 善於言詞表達

主席要學習將自己的思想，明確地以適當的措辭表達出來，如果他善於用合宜言詞推動討論，必能在各個階段中獲取好的成果。

#### (c) 抱對事不對人的態度

主席必須對與會者的意見都加以關注，不可偏愛或偏惡，抱對事不對人的態度。當他想提出個人的觀點時，他必須告訴與會者他是站在個人的立場發言，而非以主席的身份說話。

#### (d) 儘量的客觀與公正

主席在會議中絕對不應當有袒護的行為，如此行就將使與會者失去對他的信心。

#### (e) 要具有耐心

有些人發表意見時詞不達意，有些人在眾人面前因感羞怯而回避發言。面對這一類人，主席應當主動協助與鼓勵。

(f) 善於靈巧的應付問題人物

在與會者當中，避免有少數的問題人物存在，諸如含高度偏見者、喜愛壟斷發言者、火氣特別大者等。主席必須能夠在不冒犯他們的前提下，有效地對付他們。

(g) 沉著並自我約束

主席除了要呈現熱誠與果斷的態度之外，仍必須沉著鎮定，並自我約束。他應避免在幕前過度曝露自己，比如情緒化、壟斷發言、胡亂發言等。（鄧東濱，PP.46-48）

## (2) 主席當執行的任務

(a) 會議時間的控制與安排

主席在帶領會議時的責任是在限制的時間內求得結論。尤其當討論的主題太敏感或太引人爭論時，主席就必須在限定的時間內，引導與會者進行正確的討論，以致獲得結論。主席要掌握處事的藝術，了解全盤內容，更要深知每一個人的心理，才能掌握整個局面。主席一方面領導會議的進行，一方面要綜合分析，做最後的結論；正確的安排時間、控制時間。

(b) 事前的調查與準備

主席決定要開會後，就應著手策劃討論的提綱、收集相關的資料、充實有關的知識，使他在帶領會議時有

足夠的知識，足以綜合各人的想法，總結出正確的結論。在開會之前主席也必須先擬好會議議程，會議才能照程序進行。

(c) 要求與會者參加會議

主席的責任要作必要的聯絡，使多數的人都能出席會議。若要一些人先作調查或作報告，必須事前提醒或通知。讓每一個與會者都能積極的參加會議。

(d) 要求與會者遵守規定

主席要控制與會者，照著適當的程序、步驟進行討論，與會者要遵守會議的規定：比如每人發言不得超過三分鐘，各人必須尊重別人的發言權，還有適合各組織的規定等。

(e) 主席立場要中立公平

每一個與會者的個性、想法、立場都不一樣，身為主席應該堅守公平、公正的立場，傾聽各方面的意見而下結論。如果有兩個立場激烈的辯論，主席是中立的成員，他自己不能自由的參與辯論。如果事關重大，主席要佔其中的一個立場，他就必須請副主席或文書暫代主持人的職份，才方便參與辯論。

(f) 主席通常沒有表決權

一般的組織是以單數為主，表決的過程中，主席是沒有表決權，除非雙方同數，才由主席作最後票數的決定。在一些情形之下，如果表決的方法是採用秘密的表決，主席就可以在這種情形下參與表決。

(g) 綜合意見，提出有效的結論

主席在每一個討論結束之前，必須綜合出正確的結

論。所以主席的人物，是掌握有限的時間，從眾多長短不一、內容互異的意見中，迅速整理出正確的結論。又比如有些人的意見冗長雜亂，主席要很智慧的條理分明地列出簡潔而有效的意見。這些是綜合結論的才能，帶領會議者必須不斷從經驗中學習。（趙偉雄，PP.44-47，加上其他英文參考書）

## 六、開會前準備

在開會之前，主席必須作許多事前的準備，下文即簡單的敘述主席要作的準備工作。

### (1) 決定是否需要開會

許多組織都有例行的常月會，有的時候實在沒有必要召開會議，有些情形只要進行聯絡通知就可傳遞消息，這種情形就不需要召開會議了。所以尚未擬定開會計劃之前，應先檢討是否有必要開會。有的事情可以迅速解決，而無需開會。換言之，不要胡亂開會，浪費寶貴的精力與時間。

### (2) 擬定會議的目標

決定開會之後，第一項最重要的準備工作，便是設定會議的目標。良好的會議目標必須包含四項要求：

- (a) 寫下會議目標：單記在腦海中不夠，寫下目標幫助澄清內容，寫下來不容易遺忘。
- (b) 會議目標必須切合實際：所謂切合實際，就是可以達成的目標。它不一定要簡單容易達成的，它可以具挑

戰性的，但必須有被達成的可能。

- (c) 會議目標必須具體可以衡量：太籠統的目標很難有行動的指南，要能夠被衡量，盼望開會後有什麼結果？有沒有時限？最好有一定的時限。
- (d) 會議的目標是達成什麼？不只是談論應做什麼？

### (3) 選擇會議的時地

#### (a) 選擇會議時間

主席選擇會議時間時，應該考慮自己的時間是否方便作充份的準備。其次考慮多數的與會者是否方便出席會議？決定日期、開始的時間，也決定結束的時間。如果主席不能出席會議，最好選擇別的時間，不要輕易找人代為主持會議。

#### (b) 選擇會議地點

選擇會議地點時必須肯定該場地有空擋可供使用，避免有電話或其他干擾。會議的時間越長，越需要比較舒服的地點開會，開會的環境影響參與者的心態。

### (4) 以會議時程通知

所謂會議的時程表就是通知開會的表格，一份良好的會議通知，在內容上應該包括下列項目：

- (a) 開會的日期、開始時間及結束時間；
- (b) 開會的地點，倘若開會地點是與會者所不熟悉的地方，應該附上位置圖及交通路線圖；
- (c) 會議的目標；
- (d) 與會者必須事先準備的事項；

- (e) 如果能列出會議議程更為理想；
- (f) 如果有必要，可以列出與會者的姓名。

一般的情形，會議通知最好在開會前一星期傳遞給與會者，早過一星期容易被人遺忘，太遲通知恐怕時間太匆促，不能分配時間。若屬可能，最好在開會前一兩天再行電話通知。

### (5) 設定會議的議程

會議議程不應當只是一份列滿項目的程序單而已，議程也應當包括下列項目，若屬可能，最好和會議通知一起先發給與會者：

- (a) 會議的性質：比如，主日學五月份常月會、主日學為教師訓練班的特別會議。
- (b) 會議日期與時間：包括開會日期、開始時間、結束時間。
- (c) 會議地點：比如教會會議室。
- (d) 與會者姓名：列出出席者與列席者的名單。
- (e) 禱告事項：列出與會議有關的禱告項目，花點時間禱告。
- (f) 通過議程：閱讀並通過上次會議的記錄；通過今日會議的議程，提出必要的刪改或加上臨時的提案或臨時的動議。
- (g) 各部門的報告：讓有關部門報告上次會議的行動結果，或者例行的報告工作情形，比如財政報告、主日學人數等。
- (h) 會議項目：按照議案的輕重處理先後的次序，也就是說越要的事項越應排在議程的前端處理，越不緊要



的事項則排在議程的後端處理。如果上次會議中有未完成的的會議項目也可事先討論。每一個項目最好列出要達到的階段，比如，提案、討論、議決。例子：

	提案	討論	議決
(1) ……			
(2) ……			
(3) 退休會的主題目標	★	★	★
(4) 退休會的講員	★	★	
(5) 退休會的節目安排	★		

- (i) 臨時動議：在通過議程時，或許有一些臨時動議要討論，就可提出討論事項，或者延後再討論。
- (i) 主席總結：在會議結束前，主席需要作總結，或者由秘書將會議記錄作簡短的報告。
- (k) 決定下次會議的時地：如果不是固定時間的常月會，就要議決下次會議的時地。
- (l) 禱告結束：重新把今日的議決和要進行的行動融合在禱告和相交中。

## (6) 其他資料與附件

其他可能在會議中作討論參考的資料，應該事前預備好分發給與會者，或者開會時發給他們作參考，這些資料和附件都能夠融會貫通會議的內容。如果資料很多，可以在會議前事先發給他們或會議後讓他們慢慢細讀。

## (7) 佈置會議的場地

每一種會議有不同的與會人數，也採用不同會議方式，主席提早抵達會場就可稍微按會議情形的需要佈置會場，設法使每一個與會者可以彼此看到每一個與會人，至少可清楚看到主席。若有必要預備一些視聽器材，就要聯絡有關的人事先作好準備，不要臨時安排，形成混亂的局面。在座位的安排上，有消極個性者，就是不敢大方地發表意見者，需要不斷的鼓勵，這種人的位置安排最好在主席直視範圍之內。積極個性者，就是喜歡主動提出自己的意見，熱衷的發表意見不給人發言的機會，這種人最好將他的座位安排在主席可能忽視的位置上。（鄧東濱，PP.51-68；趙偉雄，PP.103-30）

## 七、開會的記錄

開會記錄就是將會議的經過與結論記錄下來，通常是文書的工作。本文將闡述會議記錄當包括的事項和會議記錄製作要領。

### (1) 會議記錄包括事項

作會議記錄並沒有固定的樣式，一般來說，會議記錄會包括下列內容：

- (a) 會議的名稱或會議的性質；
- (b) 會議的日期、開始的時間和結束的時間；
- (c) 會議的地點或場所；
- (d) 主持會議者的名字；

- (e) 出席者和列席者的名單，同時也寫下缺席者的名單；
- (f) 議事順序，闡明每一個項目的主要內容；
- (g) 討論經過情形，要簡單的作記錄，寫下提議的人名；
- (h) 記錄每個項目的結論；
- (i) 記錄代禱事項及禱告人名字；
- (j) 各部門的工作報告可以加在附錄內。

## (2) 會議記錄製作要領

會議記錄不需要將會議的全部經過一字不漏地記錄下來，但也不可忽略一些要點及結論，其中下列原則可以幫助了解會議記錄的要領：

- (a) 會議記錄必須在會議之後（如果能夠立即下筆成文）或下次會議之前通過，正式表示大家贊同會議記錄是正確的；
- (b) 會議記錄必須列出所有的提案，簡單的討論內容和議決結果；
- (c) 各部門的工作報告必須記錄在會議記錄中，如果各部門都有書面的報告，就可夾在後面的附錄中；
- (d) 記錄各人的討論內容時，要記錄提議者的名字，可用第三人稱描述；
- (e) 秘書千萬不可記錄個人的意見，雖然自己不贊同也得照實記錄其結果；
- (f) 每一次新會議記錄必須開始新的一頁；
- (g) 秘書要簽署會議記錄。

## 八、開會的要則

好的會議除了上述所提必須有很好的準備、好的議程、好的會議記錄之外，還必須注意下列開會的基本原則：

### (1) 清楚開會的目的

不單是主席要清楚開會的目的，所有與會者也必須清楚開會的目的，不然就很難有成功的會議。

### (2) 逐項討論不要混為一談

開會進行時，要照議程逐項的討論，不要混為一談，不要常常岔入別的討論項目，最好按部就班的、合理的排列先後的秩序。

### (3) 同等權利的參與會議

每一個與會者都有同等的權利說話、提議、表決、參與，不能重這個輕那個。給予辯論的自由，讓不同的意見盡力的爭辯。大家參與的會議所表決的結果是經過深思明辨，不是出自隨便，所以其結果是比較經得起考驗。

### (4) 冗長的論點需要取得同意

一般發表的言論最長是10分鐘為限，如果要繼續辯論，先要通過大會2/3與會者的贊同，以給大家有同等機會的參與。

### (5) 合法的會議人數

一般的會議必須有2/3成員的出席率，才算正式成立，尤其重要的會議更要遵守此基本的規則。

### (6) 表決必須通過多數的人

有的表決是通過半數以上的人即可，這是指一般的決定；如果屬大型的決定或大型的改變就必須通過2/3的表決。選舉職員通常是通過2/3的表決。

### (7) 主持會議者沒有表決或辯論權

主席在雙方等票時可以參與表決作最後的決定，或者在秘密表決時參與表決，但一般的情形他是沒有表決權，也沒有辯論權，他必須維持中立的態度。如果勢在必行，重要關鍵，他必須參與辯論的話，最好是請副主席或秘書代替他的主持人的位置，一直進行到最後表決為止。

## 九、控制會議中的問題

主席控制會議中出問題最佳措施，便是預防該問題情況之發生，一旦無法避免而發生問題時，主持人必須適當的對付問題。一般常見的問題如下：

### (1) 與會者的離題

開會時先澄清會議之目標與討論的主題就較能避免離題。主席應有高度的敏感性，以分辨離題的談論，主席可以問發言者，他的言論究竟與所討論的主題有何關係。態度友善，措辭禮貌，避免傷他的心。

### (2) 與會者交頭接耳

雖然交頭接耳的討論與主題無關，主席仍要假定他們之交

談與討論是與主題有關，然後問交談者可否說出他們的看法，間接的停止他們的交頭接耳。

### **(3) 與會者分心或不參與**

如果多數的與會者都分心，則暫停會議，等到造成分心的原因消失了，再繼續開會，如果是少數的與會者分心，主席可不必理會，可能稍微停頓一下，檢討談論內容；再嘗試引起大家的參與。

### **(4) 與會者發生爭論**

倘若爭論是離題的，要立刻制止，並復述會議之目標與討論主題。倘若爭論是在題內的話，要強調事過於人，採取對事不對人的態度；若是有非常明理、非常冷靜的人在其中可以徵求他的意見；如果必要，主席也可以表示自己個人的立場和觀點。

### **(5) 少數人壟斷會議**

碰到壟斷會議的人，主席要能技巧的要求他們讓別人有機會參與貢獻意見，指名發問，要求輪流發言，支派工作給喜歡壟斷會議的人去做，故意將視線避開壟斷者，以免令他誤以為主席仍然要聽取他的意見。

### **(6) 與會者顯露不安急於離席**

要預防這類事情的發生，訂定會議結束時間，最好準時結束，選擇符合與會者所希望的會議時間，若有必要盡快結束會議，延下次會議再繼續討論。（鄧東濱，PP.100-106）

## 討論題目\_\_\_\_\_



- 1、好的會議應當具備什麼基本的原則，請用自己的話解釋。
- 2、嘗試設計一個開會通知信，請包羅所有應當包羅的事。
- 3、嘗試設計一個開會議程，隨便定一個討論題目。
- 4、開會的會議記錄應當包括什麼內容？
- 5、練習用主席帶領開會的方法來應付兩個人的爭辯。假定二人是為建主日學課室的事而爭辯，一個持贊同，一個持反對的立場？你身為主席持中立的立場如何緩和局面，解決爭執。

第十五章 基督徒行政管理  
的金玉良言

- 管理增值10要则



所謂基督徒行政的金玉良言，是指基督徒行政管理上的實責勸勉，下文是總結了前面十四章的內容，用簡單的十個要則說明基督徒行政領袖應該要具備、要發展的行政管理之才能。當您讀完並照著遵行時，就會發現這些法則是基督徒行政領導的根基，是符合聖經原則的，是可以學習、可以操練的，是在行政上實際行得通的，是會帶來行政的果效的。

屬靈的行政領袖應該要追求裝備行政管理的才能，知什麼是好的行政，為什麼是好的管理，如何是好的行政管理。神與人的同工配合下，不斷的改善，使之更完美、更有效、更迅速的建立及發展神的教會。

## 一、成爲屬靈的領袖

本書所論的行政管理原理乃以基督徒的立場為根基，所以行政領袖應該是屬靈的領袖。成爲屬靈領袖，除了必須是一個已經重生得救的基督徒之外，最好具有下列的特徵：

### (1) 愛主愛人，也能愛己

正如耶穌所提的誠命的總綱，「『你要全心、全性、全意、全力，愛主你的上帝。』其次是：『要愛人如己。』再沒有別的誠命比這兩條更重要的了。」（可 12：30-31）愛主為第一，其次就是愛人、愛己。所謂愛己不是指自私自利的愛，而是指自愛與自尊。

## (2) 切慕真理，見多識廣

身為行政領袖，他要帶領組織的運作，所以他必須要切慕真理，明白神的心意；他也必須是見多識廣。神要揀選摩西帶領以色列人出埃及前，事先裝備他，聖經說：「摩西學盡了埃及人的一切學問，說話行事都有能力。」（徒7：22）神要使用保羅開拓好多教會，神也一樣事先裝備他，保羅是在名師迦瑪列門下，按著嚴緊的律法受教。（徒22：3）神的裝備必然給屬靈領袖有追求長進的機會，所以領袖務必切慕真理，追求見多識廣。

## (3) 律己嚴格，待人寬仁

要治理別人先要治理自己，一個能自律的人，才能管理他人。雖然說律己要嚴，但不是每一個人都像自己一樣，待人必須從別人的角度著手，所以說要以寬仁待人。

## (4) 謙卑純潔，大方坦誠

聖經教導信徒不要自私自利，也不要貪圖虛榮，只要謙卑，看別人比自己強。（腓2：3）謙卑加上純潔，如耶穌所說像鴿子一樣純潔。（太10：16）謙卑不是含蓄膽怯，一個人可以含蓄而驕傲，但也可以大方而謙卑。屬靈領袖要謙卑、要純潔、要大方、也要坦誠。

## (5) 盡心竭力，持之以恆

對基督徒而言，對神的愛要盡心、盡意、盡力，對人、對事也應當要盡心竭力。對屬靈的領袖而言，更應該具備忠心的素質，盡心竭力的完成神所託付的任務，不只是短期的忠心，而是持之以恆的盡心竭力。

## (6) 立身處事，以身作則

耶穌的生活留下最好的榜樣，聖經中哪一個偉人不是以身作則帶領群眾。一個能令人佩服的領袖必須言行一致，立身處事，以身作則。

## (7) 邁向成熟，全人投入

屬靈領袖的標誌必須要情緒穩定，每一個人都會經歷緊張、煩惱、人與人之間的矛盾，在平時表現不穩定的人，在突發事件發生時，更會出現問題了。屬靈領袖是追求邁向成熟，靈性的成熟、人品的成熟、為人的成熟、處事的成熟，全人投入在主所交付的使命和工作上。

## 二、掌控週詳的計劃

雖然屬靈領袖是靠聖靈行事，但不表示說可以絲毫無計劃，一味的口稱隨聖靈感動而行事。其實週詳的計劃與靠聖靈行事不應該是自相矛盾的。耶穌曾經說：「你們當中有誰要蓋一座樓，不先坐下計算費用，能不能蓋成呢？恐怕安了地基，而不能完成，所有看見的人都譏笑他，說：『這個人開了工，卻不能完工。』或者一個王去和別的王打仗，哪有不先坐下想想，能否用一萬兵去抵抗那領兩萬來攻打他的呢？如果不能，就該趁對方還遠的時候，派使者去談判和平的條件。」（路 14：28-32）一個能掌控週詳計劃者，比絲毫無計劃者更有成功的機會。

### **(1) 熱衷異象，遵行使命**

由於我們所指的領袖是屬靈的領袖，他自然不是光憑自己的感覺來行事為人，也不是憑己意來計劃工作。屬靈領袖必須是熱衷於尋求神的異象，遵行神的使命。一切計劃必須是以神的旨意為基礎，根據由神而來的異象，遵行神的使命。這是制定「為什麼」的步驟。

### **(2) 發掘需要，抓住時機**

有了異象，還要實地去發掘需要，了解教會目前的現況、信徒靈命與生活的狀況，從周遭的環境發掘外在與內在的需要，肯定神所給的異象和引導，抓住神所給的時機，完成神所託付的任務。這是制定「什麼」的步驟。

### **(3) 瞄準目標，擬定藍圖**

有了方向就制定目標，瞄準目標，擬定藍圖。計劃就彷彿預先弄清楚要做什麼？要如何做？什麼時候做？誰來做？需要多少資源才能做成所計劃的工作？這是定「往哪裡去」的步驟。

### **(4) 優先次序，按部就班**

看到藍圖後，便將要做的項目列出來，按著優先的次序排列，按部就班的、有條不紊的、一項項的完成任務。這是一個好的行政領袖的計劃程序。這是定「次序」的步驟。

### **(5) 有人有才，有財有物**

在計劃的過程中，領袖也關切人才與財物。有誰來做？需要怎樣的才幹？需要多少經濟財務的支持？要用些什麼物質或資訊的資源？在工作進行之前已經是了如指掌，工作程序就能

得心應手了。這是定「條件」的步驟。

### (6) 擬定過程，制定規則

整個計劃策劃好了，還得擬定過程及規則。如何申請？如何獲取？如何使用？如何安排？如何進行？這是制定「如何」的程序。

### (7) 充滿理想，切合實際

雖然計劃是基於理想，但由於經過了收集資料、慎思明辨、再三審核才行事，不是空幻沒有根據，而是切合實際狀況而計劃。所以說，充滿理想但也切合實際。

## 三、善用組織的能力

成功的行政領袖必須有組織的能力，神一向行事都是有條不紊，從祂創造的作為，一直到祂計劃救恩、完成救恩，都看到神按部就班的進行祂的作為，難怪保羅提醒哥林多信徒要「凡事規規矩矩的按著次序行。」（林前 14：40）一個善用組織能力的行政領袖需要注意下列的特徵：

### (1) 頭腦清晰，看見藍圖

行政領袖的頭腦必須清晰，彷彿看見一個組織大藍圖，有誰負責？向誰負責？負責什麼？清清楚楚，絲毫不凌亂。

### (2) 分門別類，有條不紊

所謂基督徒的組織就是按信徒恩賜、事工性質、工作層

次、工作責任，合情合理的給予分門別類，在同心合一底下清清楚楚有條不紊的分配工作。

### **(3) 層次分明，分工合作**

在組織中各人照自己的崗位，發揮自己的恩賜和才能，來完成工作任務。層次不是階級之分，而是職份或功能上的層次，無論職份在上或在下，大家彼此的配搭、彼此的分工合作，一起建立神的教會、神的工作。

### **(4) 依照需要，配合恩賜**

組織的分配經常是照需要來分組，配合各人的恩賜，合宜的人作合宜的工作。換句話說，組織的安排可以依照工作的需要，也可以依照各人的恩賜來分配。

### **(5) 知誰來做，知做什麼**

一個好的行政領袖如果有好的組織才能，針對任何事件立刻可知道誰來做，做什麼。絲毫不凌亂，沒有任何人越權而管別人的事，沒有人推卻責任，沒有人糊里糊塗不知所措，這是好行政、好領袖、好組織的特色。

### **(6) 善於委派，給予授權**

無論領袖有多少才華，都有一定的限制，才幹有限、能力有限、時間有限。有好組織才能之領袖不是一手包辦一腳踢，而是善於將工作委派別人做，不單委職也委權，儘量發揮神在各人身上的恩賜，一起發展神的工作。

### **(7) 重視人際，強調效力**

在組織法理論中，有所謂的X理論和Y理論，好的行政領

袖不是固守某個理念，毫無妥協或改變。他應該能夠儘量的同時兼顧人際關係及工作效力。

## 四、掌握領導的藝術

行政領袖必須要能掌握領導的藝術，好的領導能使工作的進行通暢無阻，不單令同工佩服也能使工作按期成功完成，好的領導藝術具有下列的特徵：

### (1) 能兼顧人與事

好的領導必須能兼顧人與事，單重人際，可能取得良好的關係，卻不保證有好的工作成果；單重事務，可能取得良好的果效，但不保證有好的關係。好的領導必須同時兼顧人際關係與工作果效。

### (2) 能兼顧情與理

人是有理性也有感性的受造物，在強調人際關係與工作果效的同時，要兼顧人之情與理。雖然道理要強調，理性要運用；但不能不顧人情，不能不顧別人的感受。

### (3) 能知己能知彼

好的領導是能知己知彼，領袖不單要認識自己的專長、自己的限制、自己的能力、自己的弱點；更要認識同工屬員們的長短，了解他們為什麼有如此反應，了解他們的背景，了解他們的困境。只有知己知彼才能在領導上百戰百勝。

#### (4) 能導航能參與

好的領導不單能如掌舵的導航者一般，朝向一定的方向奔行，清楚導向，肯定行動；一方面也能動員群眾參與投入在事奉中。

#### (5) 能激勵能溝通

好的領導能激勵同工的士氣，對人與事的交代有清楚的溝通。合宜的賞識、合宜的讚賞、合宜的鼓勵、合宜的獎勵、合宜的啓發、合宜的用人，能促進積極的參與。這一切都必須有好的溝通藝術，使上下一心共進退，共同完成任務。

#### (6) 能發掘能訓練

好的領導必須能智慧的發掘人選，選合宜的人才是一門技術，要能看的准，看得對，需要神的引導和智慧。選對了人，提拔他、訓練他，希望能達到「為的是要裝備聖徒，去承擔聖工，建立基督的身體。」（弗 4：12）

#### (7) 能選擇能善用

有人善於選人才，卻不能用人才。選人時，不一定要找十全十美的人選，不一定要找才華出眾的人才。要找適合而且可造之才，願意學習，願意合作，至少嘗試了解，按才分配，給予發揮的機會。不單能選擇並提拔人才，也要能善用人才。



## 五、建立有效的管制

如果領導比較強調對人員的管理，管制則比較強調對工作的管理。好的行政領袖不僅有好策劃、好組織、好領導、也得有好管制，能妥善的對整體工作肯定的管制。

### (1) 能發能收，恰到好處

好的管制有充份的掌握力，能在適當的時候開啓事工、開展計劃，也能在需要時有所修正、有所收斂。按時、按事、按人、按神的旨意恰到好處。

### (2) 擬定標準，衡量成果

好的管制肯定基於好的策劃，根據目標的原動力有清楚的標準。到底要達到什麼標準，如何衡量工作的成果，是行政領袖必須要掌握的技巧。

### (3) 尋根究底，見機行事

好的管制是不斷的尋根究底，看風使舵。追查原因，跟蹤發展；有攔阻時，排除障礙；有必要時，改變導向。儘量照所定的標準做得盡善盡美。

### (4) 不斷審核，不斷修正

在工作發展的過程中，不斷的審核，審核各人的靈命，審核事工的目標，審核事工的成果；不斷的修正，不斷的改進，排除障礙。只有精益求精，才能高效成功。

### (5) 定期評鑒，反敗為勝

在行政管理中，領袖需要作定期的評鑒，在評鑒的過程

中，就會發現事工的發展和毛病，若有遇慘敗的問題狀況，就加以修正和改進以解決問題，所以說評鑒可以使組織從失敗中再度振作起來，以致反敗為勝。

### **(6) 知在何處，知何處去**

其實管制就是意味著，有關的人都知道自己在何處，而應該往何處去。不僅為當事人所知，也為領袖所知，最好也為組織中所有的同工所知曉。好的管制說明好的了解，好的導向，好的進程。

### **(7) 工欲善其事，必先利其器**

若要知道衡量的準則，教會組織必須具備一些工具以衡量工作的狀況。這些衡量工具，如表格或電腦程序，記錄檔案等，可為衡量工作的狀況與工作的進展。若要工欲善其事，必先利其器。

## **六、制定明智的決策**

有屬靈的領袖，有好的計劃，好的組織，好的領導及好的管制還不足產生好的行政管理。在領導的過程中領袖常常要做大大小小的決策，好的領導必須有明智的決策。

### **(1) 不恥下問**

明智的決策需要了解有關事情的背景與處境，為了深入瞭解狀況，領袖應該不恥下問，對事情的來龍去脈問到清清楚楚，所作的決策才不致有誤差。

## (2) 合情合理

好的決策不僅是基於事實現況，也要合情又合理，關心人的感受，乃為重情；著重理性的探索，乃為重理。合情又合理才是好的決策。

## (3) 慎思明辨

好的決定必須是慎思明辨，一點也不含糊。如果可以，主動尋求別人的質疑，不斷考驗及批判，不要有任何的漏洞，避免任何的差錯，這一切是好決策的特徵。

## (4) 膽大心細

雖然說要慎思明辨，雖然說要仔細考證，不要憑空作決定；但也不要考慮太多，過度理想化。要膽大心細，冷靜機敏，決定或不決定都需要勇氣，只要盡力考究，就可決定。

## (5) 當機立斷

一有了導向，就應該當機立斷，不要等待，優柔寡斷經常會錯失良機。好多商人，就在一念之差，錯失良機，機會一去，不再復還。好多成功人士，就是當機立斷，抓住時機，以致成功。

## (6) 集思廣益

好的決策不是獨斷獨行，而是集思廣益。多人的意見可以從不同的背景與角度貢獻意見，提出質疑，詢問有關者、旁觀者、專業者，大概就可以有好的決策了。

## (7) 啓發創意

在作決策時，若能儘量的集思廣益，就會啓發創意。一些

從未想過的意見，會充實內容，豐富見識，可能會帶來新的啓發和新的創意。

## 七、激勵積極的動機

好的領袖會激勵工作的士氣，推動工作的動機，激發工作的熱忱，激勵動機的建議總結如下：

### (1) 了解需要，滿足需要

基督徒的生存與事奉經常是因為有需要，雖然最高的動機是為愛神而作出的行動，但其他基本的需要若得不到滿足，也會造成他的灰心和失望，提不起事奉的熱忱。所以，領袖要了解需要，滿足需要，滿足感推動事奉的驅力。

### (2) 尊重同工，發掘潛能

在諸多的需要中，被尊重是其中的一個因素，被尊重的人就有機會發揮潛能。當一個人可以鼎力發揮神在他身上所給予的恩賜與才幹時，就能在事奉中盡情的發揮潛能。

### (3) 兼顧內在，也顧外在

在顧及同工的需要時，必須兼顧內在和外在外。一方面關心他的靈性，關心他內在自我實現的滿足；一方面也改善外在的環境，使他在舒適、有安全感、被接納、被尊重的環境下服事；使他可以自由的、愉快的、滿足的事奉。

### (4) 要能賞識，也能讚賞

若要人盡力、賣力、努力的事奉，除了貫注他的靈命之

外，也應該能賞識他的貢獻，給予鼓勵、給予稱讚、給予獎賞。不一定是物質的獎賞，只要記得，不是由領袖自己獨享榮耀，而是紀念各人的貢獻，就能使他有工作的滿足感。

### (5) 要有期望，也有公平

只顧滿足於現狀很難取得進步，對工作要給予期盼，對同工也有所期望，就能推動工作的進展。當給予期望時，也得注意公平的道理，避免讓同工覺得有不合理、不公平的待遇，以致出現緊張的氣氛。

### (6) 親見需要，感同身受

另外有一個推動動機的建議，就是讓同工親見需要，目睹現況處境，激發異象和負擔，使人感同身受，就會推動熱忱與士氣。

### (7) 透過信神，信任別人

透過相信神嘗試對同工有信任，信任他的事奉動機，信任他的工作心志，信任他的工作能力，信任他的方法，給他機會從經驗中學習，提拔人、信任人、扶助人，儘量使每一個人盡力的發揮潛能，完成神所交付的任務。聖經說：「因為人若有願做的心，必蒙悅納，乃是照他所有的，並不是照他所無的。」（林後 8：12）

## 八、表達清晰的溝通

組織內的溝通是否通暢？將影響整個行政管理的操作。成功的行政需要有良好的溝通，溝通的領域廣泛，若能全面顧

到，必對行政有所貢獻。下文總結了好溝通的含義：

### **(1) 有信息溝通，也有人際溝通**

傳遞信息無論是由個體到另外一個個體，或者是由一個個體到一個群體，甚至一個群體到另一個群體，必須百份比的精確，能為對方所理解。信息的傳遞參入人情關係和心理因素，按可以理解的方式，從一方傳遞給另一方，把一個組織中的成員聯繫在一起，就變成人際的溝通。

### **(2) 有溝通的傳遞，也有溝通的回輸**

溝通不僅是單向，也應該是雙向，有溝通的傳遞，也有溝通的回輸，溝通才算更加的精確。因為雙方有機會彼此矯正改進信息。但務要緊記，其中一方若感受到威脅的存在，比如犯錯的屬員，犯法的學生，就難於期望正常的回輸了。

### **(3) 上行下行通，縱行橫行也通**

在一個組織裡，如果能維持從下層屬員對上層領導層的溝通交往清楚明朗；從領導層到下層屬員的溝通，無論是個別或群體的溝通也清楚明朗；組織與組織之間的溝通交往絲毫無阻，自然會使同工、義工上下一心共同建立神的國度。

### **(4) 兼顧正式溝通，也顧非正式溝通**

好的組織不單保證有良好的正式溝通，也就是說經過正式的組織渠道，包括個別或是群體性的會議來進行溝通。同時也容許所謂非正式的溝通，猶如成員的社交談論或是私下談論，雖然它不可當真，也不可完全當假。無論是正式或非正式的溝通，都有其正面的貢獻，所以必須保持開放無阻。當正式管道崩潰時，非正式管道是唯一的溝通媒介。

### (5) 有中肯的聆聽，也有適當的反應

所謂好的人際溝通，不僅是有清楚的說，也應該有中肯的聽，主動的聆聽，不隨便打岔，不隨意猜疑，以正確的心態聆聽；還要有適當的反應，包括無聲的回應，好的回輸，好的姿態，好的心態；使彼此的溝通，無論是正面或負面的都在愉快、平靜、和諧的氣氛下進行。

### (6) 有說積極話，也說誠實話

給予溝通回輸時，不要光是說負面和消極的話，更要注意正面和積極的話；除此之外，記得說誠實話，誠懇坦誠的勸勉話，包括了基於真理之稱讚的話和責備的話，感謝的話和批評的話，無論如何為要造就眾人，建立神的教會。

### (7) 兼顧人與事，也兼顧情與理

溝通時要考慮事情的原委，也要考慮人的反應。注意理性和感性的因素；所謂重理性是符合思考邏輯，依照科學程序行事；所謂重情意是指情緒的反應，沒有緊張、沒有波動、沒有劇變，剛剛好恰到好處，就是所謂好的溝通關係。

## 九、維繫協調的關係

在行政管理的過程中，最難解決的是人事問題，只要有人的地方，就會有人的問題。好的行政組織應該要維繫彼此間協調的關係。下文則總結了維繫彼此關係要注意的事項：

### (1) 屬靈一體，同甘共苦

灌輸整體的屬靈一體觀，基督是頭，彼此互相關聯，正如保羅說，「就像一個身體有許多肢體，各肢體都有不同的功用；照樣，我們大家在基督裡成為一個身體，也是互相作肢體。」（羅 12：4-5）大家同為一體，理當同甘共苦，「我們認為身體上不大體面的部份，就更加要把它裝飾得體面；不大美觀的部份，就更加要使它美觀。」（林前 12：23）

### (2) 同心合一，彼此配搭

教會是基督的身體，正如保羅所說，「身體只有一個，聖靈只有一位，就像你們蒙召只是借著一個盼望。……我們各人蒙恩，是照著基督量給我們的恩賜。……為的是要裝備聖徒，去承擔聖工，建立基督的身體。」（弗 4：4，7，12）所以，信徒理當同心合一，彼此配搭建立基督的教會。

### (3) 若有抱怨，坦誠相告

人到底還是有限的受造物，領袖不可能十全十美，被領導的屬員也不可能完美無缺。其中一方軟弱時，通常會造成抱怨的發生，如果大家以成熟的心態來面對，遇到抱怨就彼此相告，不是惡意的拆毀而是善意的建設，就能保持組織裡的和諧與協調。

### (4) 若有問題，迅速處理

活在罪惡滿盈的社會中，不可能沒有衝突的發生，不可能沒有問題的產生。不過，好的行政管理是，一旦出現問題就當盡速處理，不是等待或拖延。小問題一旦累積，會形成大問題，所以，不要輕忽問題的存在，要認真迅速的處理。



### (5) 即使衝突，仍可獲益

既然衝突是不能避免的，就該從積極和正面的角度來處理，仍可帶來益處。比如衝突考驗人際關係，考驗事情的決策，增進認真的投入，避免衝突的加深。成熟的面對衝突可以形成更密切的關係和更完美的決定。

### (6) 尋根究底，正視問題

組織裡一旦出現問題，不要逃避問題，應該尋根究底，追查原因，正視問題，尋求合宜的解決。逃避問題只有使問題更加嚴重，累積多了總有一天會爆炸開來。務當尋根究底，大膽正視問題。

### (7) 互敬互愛，志同道合

在問題中，懂得互敬互愛；在意見分歧時，仍然朝向神的旨意而志同道合。這是組織的協調所要追求的導向。如此一來，問題的到來只是一種的考驗，對事不對人，只有尋求更完美的決定，而不是成全自我的慾望。

## 十、執行高效的團隊

想要單靠己力來治理教會的行政，解決教會的許多問題，根本是不可能做到的事，因為一個人是多麼的有限，時間有限、能力有限、智慧有限、恩賜有限。要達到真正的成功，必須有一個團隊，共同努力、一起事奉、一起配搭、一起成長。下文用簡單的說明並總結基督徒行政管理中必須要執行的高效團隊。

### **(1) 各人恩賜，有效運用**

神賜予每一個基督徒都有一定的恩賜與才幹，神的目的為的是要裝備聖徒，去承擔聖工，建立基督的身體（弗 4：12）。高效團隊的特徵就是能有效的運用各人的恩賜一起建立基督的教會。

### **(2) 高度凝聚，互賴互信**

高效團隊的成員要能照聖經的教訓彼此相愛（約 13：34-35）、彼此相顧（來 10：24）、彼此相待（帖前 5：15）、彼此接納（羅 15：7）、彼此饒恕、彼此包容（西 3：13）、彼此順服（彼前 5：5）、彼此推讓（羅 12：10）、彼此認罪、彼此代求（雅 5：16），建立有高度凝聚力的團隊，互賴互信，才能有效的一起事奉、一起成長。

### **(3) 相輔相成，以長補短**

各人的長短不一，能照聖經的教導彼此幫助、彼此服侍（可 14：43-45）、彼此擔代（羅 15：1-2）、彼此勸慰（帖前 5：11），團隊的組成就是要讓彼此相輔相成，以長補短。在這種屬靈的氣氛中彼此幫助、共同努力更完美的完成神的使命，建立基督的教會。

### **(4) 集思廣益，注入新見**

不同恩賜、不同才幹、不同意見、不同個性、不同文化水準的基督徒，在一神、一靈、一信、一心的前提下，一起共商神的工作，集思廣益，不斷注入新見。每一個意見，對其他的人而言都是新見。如此一來，就能不斷的增廣視野、增加創意、增殖發展。

### (5) 相互平衡，相互轄制

除了耶穌基督以外，世上沒有一個十全十美的完人，就是屬靈人，在最軟弱時都可能陷入名、利、權、財、色等的陷阱裡。團隊的存在就能控制彼此的平衡，同時也轄制各人的軟弱傾向。藉著彼此的勸戒（西3：16）達到相互平衡、相互轄制一起的成長的結果。

### (6) 鼓勵相異，接受變化

神造每個人都不一樣，各人的恩賜也不盡相同（林前12，羅12）。如果光是相似一致的群體，可能會拖慢成長，因為它不能再進步。所以，高效團隊必須要敢於鼓勵相異，接受變化，才有成長。

### (7) 互相協調，彼此合作

在不同中互相協調，在工作上有不同意見時，仍能彼此同心（弗4：2-3），觀點可以不同，個性可以相異，方法可以不一樣，至終目標卻是一樣的。基於此互相的協調，彼此的合作，共同建立基督的教會。

神的工作要展開，教會要增長，必須要好的行政組織與管理。二十一世紀是人才輩出的時代，專制集權方式來管理教會或機構的行政，已經難於應付許多的專業人才。屬靈的行政領袖，除了要保持從神而來的權威，由神插手管理神自己的工作，也應該要追求裝備行政管理的才能，知什麼是好的行政，為什麼是好的管理，如何是好的行政管理。神與人的同工配合下，不斷的改善，使之更完美、更有效、更迅速的建立及發展神的教會。

## 參考書目

### 中文書籍：

- 艾弗遜著，朱東譯·團隊服事·台北：財團法人基督教以琳書房，1987。
- 艾姆斯著，林秋蘭、文素梅譯·領導策略：聖經的原則與方法·台北：橄欖基金會，1988。
- 艾姆斯著，高爾強譯·如何作屬靈領袖·香港：中華基督翻譯中心，1982。
- 愛德華·道伯生，史必德·李斯，馬歇爾·雪萊合著，五劍秋譯·如何處理衝突？台北：中國主日學協會，1993。
- 白樂華，蘇齊冰譯·你的主日學可以脫穎而出·香港：福音證主協會，1980。
- 彭懷真博士·團隊高績效·台北：希代書版股份有限公司，1998。
- 陳茂生著·和諧的管理·台北：吉辰企業管理顧問公司，1986。
- 陳家瑜·上司與下屬·香港：世界出版社，1990。
- 陳東升編著·二十一世紀領導聖經：領導下屬的藝術·北京：企業管理出版社，1999。
- 陳磊等著·管理失誤·四川：四川人民出版社，2001。
- 戴頓博士著，葉寶蓮譯·時間管理錦囊·香港：亞洲歸主協會，1989。
- 道格拉斯·史題夫，庫克·布路斯·韓力克·教會管理學·台北：中國學園傳道會出版部，1989。
- 鄧仕敏·人事管理心理學·香港：眾文圖書公司，1977。
- 鄧東濱編著·怎樣開好會議·香港：現代工商出版社，N.D。
- 狄守哲著，蘇心美譯·領導的藝術·台北：校園書房出版社，1991。
- 成功的領導·臺北：校園書房出版社，1991。
- 董樹藩·現代行政管理方術·台北：黎明文化事業股份有限公司，1975。
- 蓋時珍·追溯·校正·更新·香港：福音證主協會，1981。
- 龔平邦著·管理學·台北：三民書局股份有限公司，民國80年。
- 國豐文化出版社編輯部·突破時間障礙·台北：國豐文化出版社，民國76年。

- 霍大衛著，劉安生譯·屬靈領袖的七大要件·台北：大光書房出版部，1992。
- 克勞斯·羅林斯著，郭建志譯·管理學導論·台北：桂冠圖書股份有限公司，1992。
- 科麥克著，陸秀雲譯·團隊精神·香港：福音證主協會，1991。
- 李金漢·尋根究底·香港：中國神學研究院，1980。
- 基督教機構行政管理·香港：中國神學研究院，1979。
- 劉式涓等·人際關係的藝術·香港：突破出版社，1985。
- 劉建軍編著·領導學原理-科學與藝術·上海：復旦大學出版社，2001。
- 羅伯特·G·歐文斯著·賈衛霖、溫建平、王越譯·教育組織行為學·上海：華東師範大學出版社，2001。
- 麥農 路希著，洪瑞浩譯·管理學：聖經的觀點與方法·台北：橄欖基金會出版，1985。
- 麥克·丹尼森著·蘇子澄，范婉君譯·有效會議·香港：宣道出版社，1997。
- 丘山編譯·怎樣開好會議·台北：國家出版社，1982。
- 芮明傑主編·管理學：現代的觀點·上海：上海人民出版社，1999。
- 三友三·怎樣做一位領導者·台北：總眾文圖書公司，1977。
- 石井勝利著·黃中玉譯·怎樣拓展人際關係·吉隆坡：名遠文化事業有限公司，1991。
- 史提夫·教會管理學·台北：中國學園傳道會，1989。
- 思風等著·溝通的藝術·香港：突破出版社，1986再版。
- 蘇伯顯·領導與組織·台北：國家出版社，1978。
- 蘇文隆·教會行政管理學·台北：中華福音神學院，1984。
- 屬靈領導的藝術·台北：更新研究發展中心，1985。
- 孫榮，徐紅編著·行政學原理·上海：復旦大學出版社，2001。
- 王文隧·教育人員領導學·台北：正中書局，1981。
- 吳蘭玉·小組動力·香港：福音證主協會，1993三版。
- 吳靜吉·組織中的人際關係·台北：遠流出版事業股份有限公司，民國71年。

- 伍忠賢·時間管理學·台北：業強出版社，1985。
- 夏忠堅·教會行政管理·台北：長青文化事業股份有限公司，1983。
- 教會企業管理·台北：長青文化事業股份有限公司，1983。
- 謝禮明·有目標的教會行政管理·台北：長青文化事業股份有限公司，1983。
- 新經濟時代解讀哈佛編編委會，管理方法·北京：中華工商聯合出版社，2001。
- 小林燻著，盧兆麟譯·時間管理學·台北：現代工商出版社，N.D。
- 楊蓉昌著·管理概論·臺北：五南圖書出版公司，1997。
- 殷思重·屬靈領袖的塑造·香港：亞洲歸主協會，1984。
- 殷思重、馬肯奇著，吳文秋譯·成功的管理秘訣：如何管理你的時間、自己和部屬·台北：大光文字圖契出版，1984。
- 約翰·亞歷山大·如何·香港：亞洲歸主協會，1984。
- 約翰·麥斯威爾John C. Maxwell著·蕭欣忠，林靜儀合譯·領導贏家·香港：基石文化公司，2000。
- 余純感編著·部屬領導的藝術·香港：現代工商出版社。N.D。
- 郁新偉編·成功的領導者·吉隆坡：名遠文化事業有限公司，1991。
- 張藍博士編著·MPA領導手冊·北京：中國出版社，2001。
- 張潤書著·行政學·台北：三民書局股份有限公司，四版，民國80年。
- 張紹春編·行政管理學·長沙：中南大學出版社，2001。
- 趙偉雄·高效率開會法·香港：世界出版社，1990。
- 竺乾威編·公共行政學·上海：復旦大學出版社，2000。
- Bonoma, Thomas V.; Zaltman, Gerald. 管理心理101·香港：萬源財經資訊公司，1985。
- Leigh, Andrew, Maynard, Michael合著·張沛元譯·領導團隊·台中：晨星出版社，民國87年。
- Ludlow, Ron & PantoniAFergus. 高子梅譯·有效溝通·台北：桂冠圖書股份有限公司，1996。
- Tead, Ordway 著，鐘振華譯·管理的藝術·台北：巨流圖書公司，1975。

**English Books:**

Allen, Louis A. *The Management Profession*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1964.

\_\_\_\_\_. *Professional Management: New Concepts And Proven Practices*. New York: McGraw-Hill, 1973.

Atkinson, John W. and Feather, Norman T. ed. *A Theory of Achievement Motivation*. Huntington, New York: Robert E. Krieger Publishing Company, 1974.

Blake, Robert R. and Mouton, Jane Srygley. *The Versatile Manager: A Grid Profile*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin, 1980.

Bower, Robert K. *Administering Christian Education*. Grand Rapids: Wm B. Eerdmans Publishing Company, 1964.

Brown, Lowell E. *Sunday School Standards*. Glendale: G/L Publication, 1980.

Buck, Rose. *Human Motivation and Emotion*. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1976.

Carwright, James V. *Church Planning Guide*. Nashville: Convention Press, 1969.

Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: A Fireside Book, Simon & Schuster, 1990.

\_\_\_\_\_. *Principle-Centered Leadership*. N.Y.: Summit Books, 1991.

Davis, Keith. *Human Behavior at Work : Human Relationship and Organizational Behavior*. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 1972.

Dayton, Edward & Engstrom, Ted W. *Strategy For Leadership*. New Jersey: Fleming H. Revell Company, 1979.

Dayton, Edward R. *Tools For Time Management*. Grand Rapids: Zondervan, 1974.

Engstrom, Ted W. *The Making Of A Christian Leader*. Grand Rapids: Zondervan, 1974.

Engstrom, Ted W. & Dayton, Edward R. *The Art Of Management For Christian Leaders*. Waco, Texas: Word, 1975.

Engstrom, Ted W. & Mackenzie, R. Allec. *Managing Your Time*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1967.

- Filippo, Edwin B. & Munsinger, Gary M. Management. Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1975.
- Gerig, Donald. Leadership In Crisis. Glendale: G/L Publications, 1981.
- Gordon, Bob, with Fardouly, David. Master Builders. England: Sovereign World, 1990.
- Henrix, Olan. Management For The Christian Worker. CA: Quil Publication, 1976.
- Hodgetts, Richard M.; Luthans, Fred. International Management: Culture, Strategy, and Behavior Boston: Irwin McGraw-Hill, 4th Ed., 2000.
- Koontz, Harold & O'Donnell, Cyril. Essential of Management. New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.
- Lambert, Norman M. Managing Church Groups. Dayton, Ohio: Pflaum Publishing, 1975.
- Leas, Speed B. Time Management. Nashville: Abingdon, 1978.
- Lindgren, Alvin. Foundations for Purposeful Church Administration. Nashville: Abingdon Press, 1965.
- McDouough, Reginal M. A Church On Mission. Nashville: Convention Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. Working With Volunteer Leaders in the Chruch. Nashville: Broadman Press, 1976.
- \_\_\_\_\_. Key To Effective Motivation. Nashville: Broadman Press, 1979.
- McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Neithold, Eugene C., CFA. Church Business Policies Outline. Greenville S. C.: Church Books, 1976.
- Parkinson, C. Northcote; Rustomji, M.K.; Sapre, S.A. Great Ideas in Management. Singapore: Federal Publications, 1985.
- Powersm Bruce P. Christian Education Handbook. Nashville: Broadman Press, 1981.
- Richards, Lawrence O. The Key To Sunday School Achievement. Chicago: Moody Press, 1965.
- Richards, Lawrence O. & Hoeldtke, Clude. A Theology Of Church Leadership. Grand Rapids: Zondervan, 1980.



Rusbult, Richard E.; Gladden, Richard K.; Green, Norman. Local Church Planning Manual. Valley Forge: Judson Press, 1977.

Schaller, Lyle E. Effective Church Planning. Nashville: Abingdon, 1977.

\_\_\_\_\_. Parish Planning. Nashville: Abingdon, 1974.

\_\_\_\_\_. The Decision-Makers. Nashville: Abingdon, 1974.

Schaller, Lyle E. & Tidwell, Charles A. Creative Church Administration. Nashville: Abingdon Press, 1975.

Sisk, Henry L. Management & Organization. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1977.

Terry, George R. Principles of Management. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1977.

Tidwell, Charles A. Education Ministry of a Church. Nashville: Broadman Press, 1982.

White, Robert N. Managing Today'S Church. Valley Forge: Judson Press, 1981.

#### Articles:

Dale, Robert. "Burnout: The Ashes of Idealism", Search, Summer, 1982.

Carlson Learning Company. "DISC: Basic Question & Answer Guide for Needs Motivated Behavior" Minneapolis: Carlson Learning Company, 1992.

\_\_\_\_\_. "Personal Profile System", Ibid., 1990.

#### Unpublished Papers:

Ang, Helen. Stress Factor in Administration. Ft. Worth: South-Western Baptist Theological Seminary, 1982.

Paret, Dean K. The Resolution of Conflict in Educational Administration. Ft. Worth: Southwestern Baptist Theological Seminary, 1982.

Setiawani, Mary. Church Management Control. Ft. Worth: South-Western Baptist Theological Seminary, 1981.

\_\_\_\_\_. Church Management Planning. Ft. Worth: Southwestern Baptist Theological Seminary, 1981.

\_\_\_\_\_. The Essential Characteristics of Good Church Planning. Ft. Worth: Southwestern Baptist Theological Seminary, 1982.