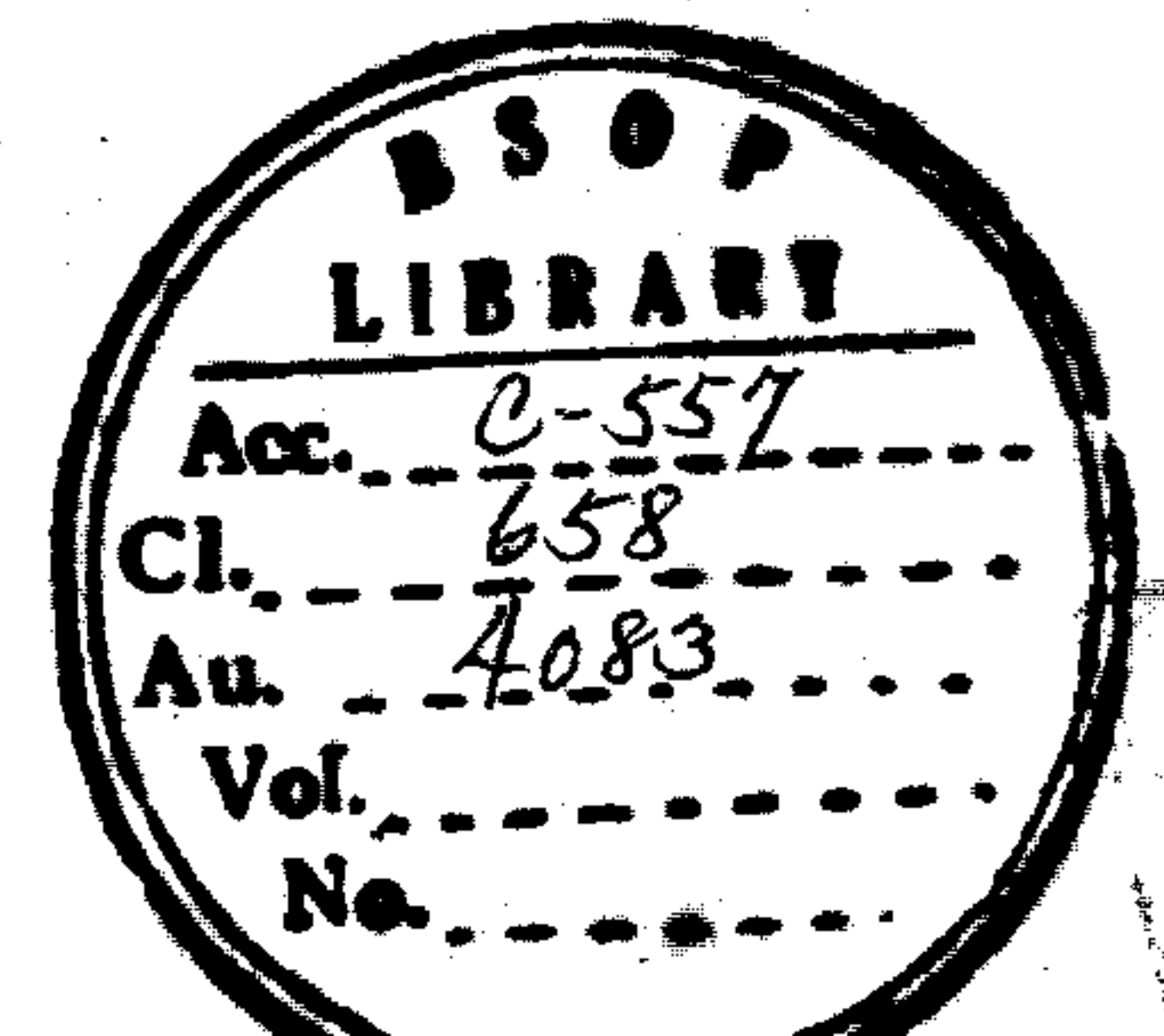
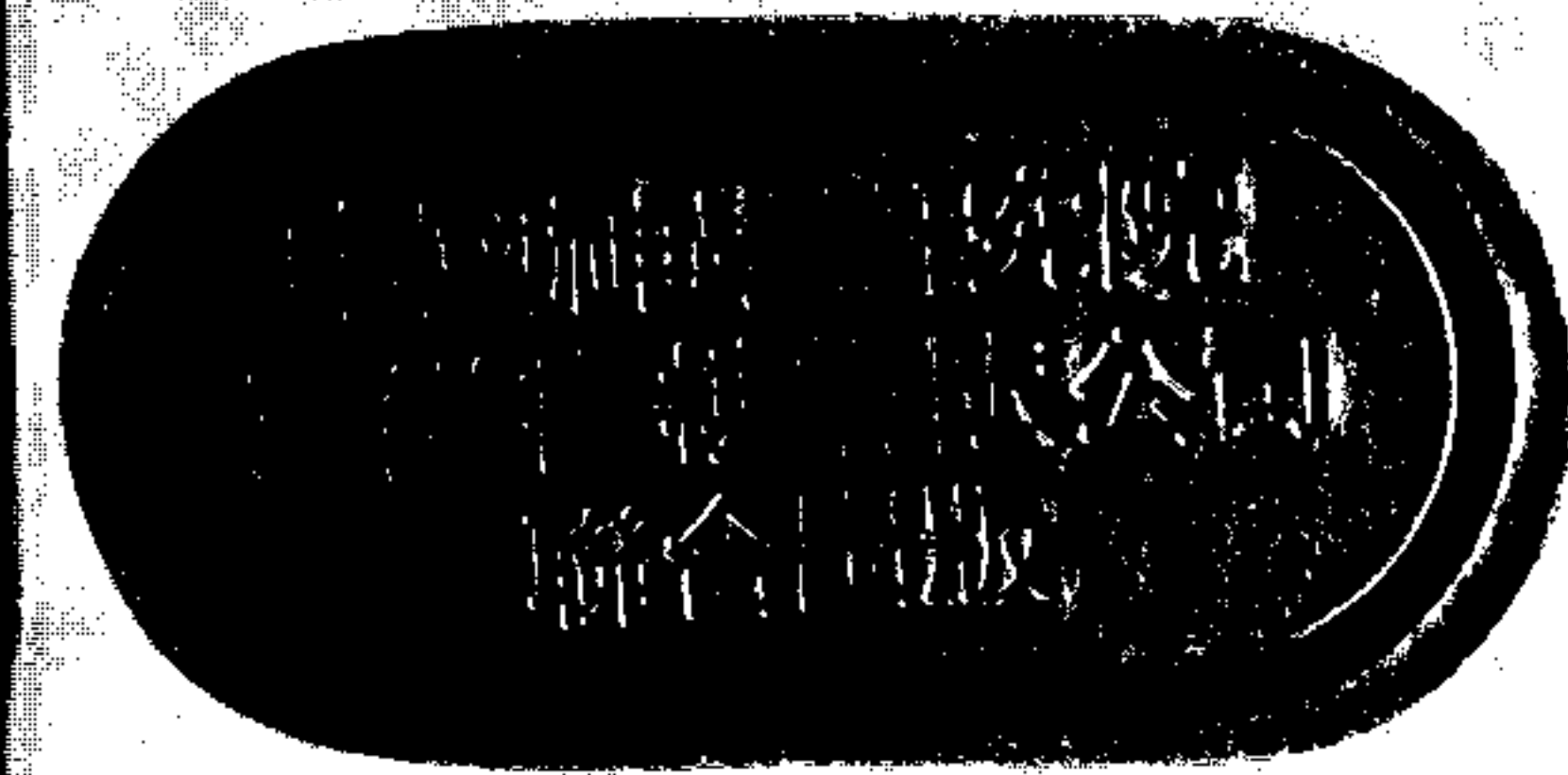


李金漢博士

一九四六年出生
一九六九年信主
香港浸信教會會友
美國西北大學
管理學哲學博士
主修市場學
現任香港中文大學
崇基學院市場學講師

基督教機構行政管理

李金漢著



教會聖工叢書序言

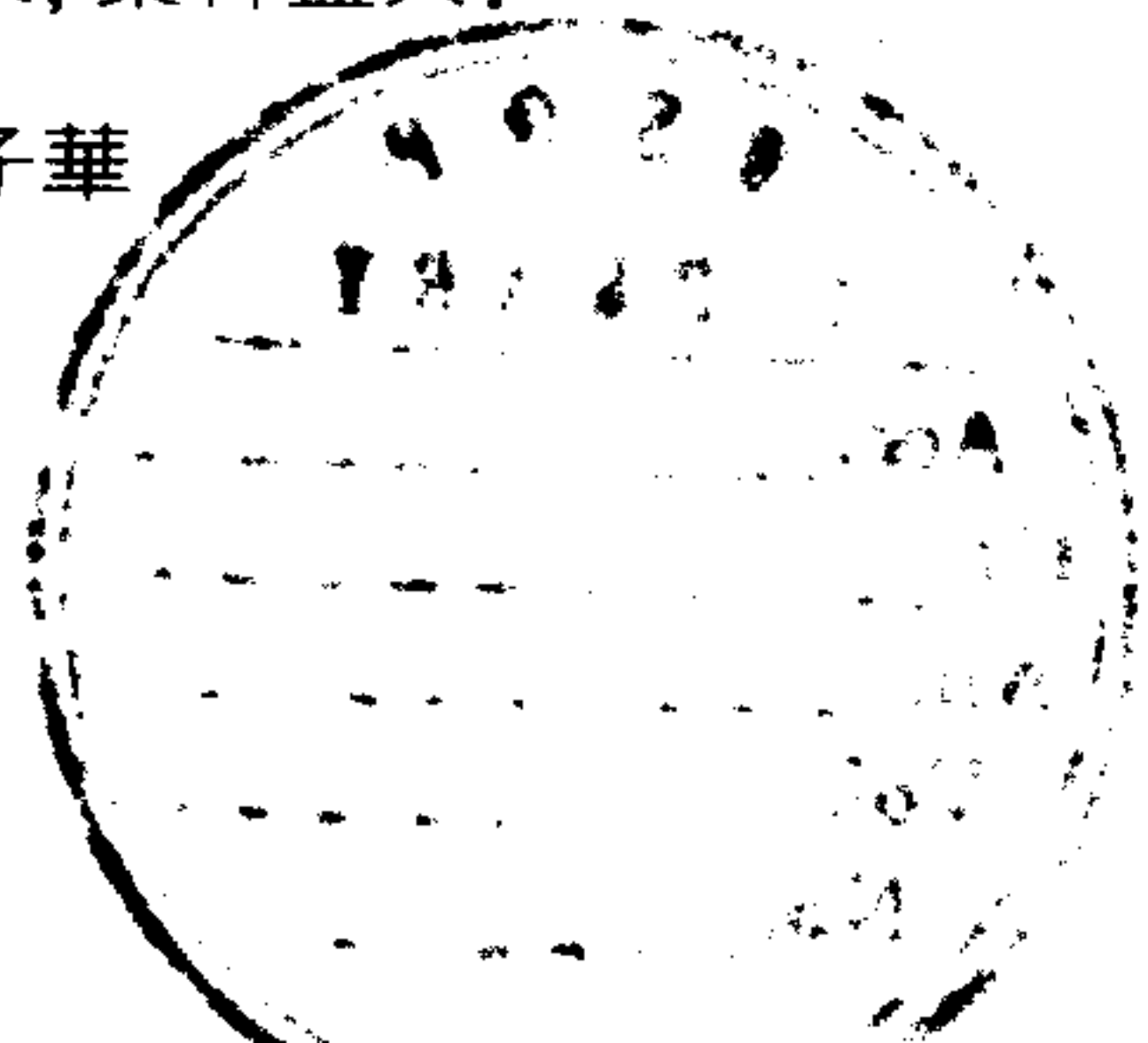
在余牧會十餘年之經驗中，深感有關教會聖工的中文參攷書奇缺，教會之聖工人員有心研讀者，往往無從入手；更有對教會的本質和形象，模糊不清，或對教會的發展與增長，混亂而不知所措；間或有學養俱豐，資歷深厚的牧長，對教會聖工頗有見地，惟亦因工作繁忙，心疲力竭，以致未能搜集資料，周詳計劃，編撰成書出版。為此，余常冀望能有一套有關教會聖工的中文叢書出版，以一些深入而不過份專門，理論與實際並重的參攷材料，供應在教會事奉的同工，使他們對各項教會事工之目的、價值、相互間的關係，有更明確的認識和實際的指南，以致教會的根基更穩健，發展更平衡，可以達到基督豐盛長成的身量。

現今，香港天道書樓在這方面有同樣的異象和使命，決定出版一套教會聖工叢書，並命余為顧問編輯，余實感任重道遠，惟願靠主洪恩，能有些微貢獻。

余盼望各書的內容，一部份是理論性的材料，使參與聖工者有一穩固的基礎；另一部份是實用的材料，供各聖工人員即時應用。

深願神使用這一套叢書，使華人教會明日之事奉更如日之中天，榮神益人！

張子華



目錄

圖目錄	2
表目錄	3
前言	4
第一章 基督教信仰與管理學	7
第二章 異象及工作目標	15
第三章 按規矩有次序行事及組織方案	27
第四章 恩賜配搭及人員編制	39
第五章 激發勉勵及督導員工	53
第六章 交帳及控制進度	65
第七章 計算代價及預算制度	79
第八章 神的引導及管理決策	91
第九章 步步謹慎及資料搜集	103
第十章 屬靈領袖的時間分配問題	119
個案分析	
第一章個案分析 派發聖經	130
第二章個案分析 全職事奉	132
第三章個案分析 信徒讀書促進協會	134
第四章個案分析 生命影音中心	136
第五章個案分析 少年行雜誌	138
第六章個案分析 歐洲第二屆華人教會增長會議	140
第七章個案分析 福音樂園	142
第八章個案分析 明德書樓	145
第九章個案分析 世界之光雜誌	147
第十章個案分析 福音影音中心	149
主要參考書	152

圖目錄

圖1.1 是否倚靠神和運用管理學之間的關係	10
圖1.2 倚靠神的程度和管理才能如何決定管理表現	10
圖3.1 管理幅度和管理階層的互相消長	31
圖3.2 突破雜誌社組織圖 (1977 年)	34
圖3.3 信徒讀書促進協會書室組織圖	37
圖4.1 人力儲存圖舉例	49
圖5.1 訊息傳遞所經過程	54
圖5.2 三種溝通訊息系統	57
圖6.1 甘特圖舉例	73
圖6.2 有分段進度的甘特圖	74
圖6.3 有分段進度及各工作關係的甘特圖	74
圖6.4 要徑圖	75

表目錄

表2.1 從訂立目標到建立工作計劃	20
表2.2 出版讀經釋義的假想工作進度表	21
表4.1 分工合作、捨短取長	40
表4.2 捨長中之短、取短中之長	41
表6.1 差異情況分析及改正行動之關係	70
表7.1 一個輔導機構的作業預算表	83
表7.2 預算控制表舉例	84
表7.3 預算控制表舉例二	85
表7.4 週轉預算舉例	88
表7.5 福音樂園預算	90
表7.6 福音樂園訂戶收入推算表	143
表8.1 各種建議的層級、時間先後、及互相聯結的關係	96
表9.1 銷售記錄表舉例	107
表9.2 輔導服務記錄舉例	108
表9.3 接受輔導者是否滿意輔導服務	109
表9.4 性別和輔導問題性質的關係	110
表9.5 甲乙兩個機構收受奉獻情況比較	111

前言

我是讀管理學，研究管理學，和教授管理學的人。自從我蒙主恩待成爲基督徒以後，有三件事一直困擾着我。

1 許多信徒（甚至長者）講及基督徒的行事原則時，往往喜歡用「商業手法」四字來描寫一些不合聖經原則的處事方法，好像工商業便代表了聖經咒詛的對象。

2 不時有基督徒學生向我提及他們要轉系，離開商學院，因爲他們怕將來在商場繼續下去會變成「二等」基督徒。

3 許多基督教機構的負責人覺得自己和同工的管理學訓練不夠，以致限制了機構的發展和爲主工作的機會。

這三件事情實際上息息相關，而受到虧損的是整個基督教會。所以遇到有人誤解管理學的意義時，我便多方辯論和解釋。每逢基督徒學生要離開商學院，我便勸導他們不要爲了一個錯誤的原因而轉系。遇到一些機構負責人談及工作上的限制，我便試圖介紹一些可能有用的管理觀念及工具。

時日久了，我發覺自己不斷地重覆着同樣的話，有時也感到有一些倦意而不想再說。這時中國神學研究院延伸部的張修齊主任邀請我在延伸部開一科「基督教機構行政管理」。在討論過程中又想到與其常常講同樣的話，不如好好整理一下思緒，於是決定利用授課之便，每週寫書一章。教完一科就寫完初稿。

這本小冊一共有十章。第一章講述基督教信仰與管

理學的關係。第二至第六章分別講述釐定目標及計劃、組織、配置人員、督導人員、以及控制。這五章所講的就是管理學所講及的五個管理步驟。第七章、第八章及第九章分別講述預算、決策及資料搜集，因爲這三個主題貫穿每一個管理步驟，所以需要專章討論。第十章講述時間分配的問題，因爲這是每個人都須要面對的。同時也最能夠反映一個人把管理觀念付諸實踐的成績。

每章後面附設一個個案，以便讀者藉着個案來領會，及應用課文內所提及的管理觀念。個案通常取自一些實際發生過的事情。書中所列出的個案，都是在本港或海外碰到的。不過，爲了保障事件中的主角（機構或人物），事件中的人名、地點、時間，都或多或少予以修改，但事件的性質則盡可能保存原貌。

一般來說，管理學個案沒有一成不變和一定正確的答案，所以著書的人大多數只列個案而不會寫出自己對個案所作的分析，免得讀者的思路受到限制。然而爲了避免讀者不明白個案的性質及作用，作者往往把見解和事情發生的真相另外寫在一本爲該教科書編寫的教學手冊上。採用該教科書的教授便可以知道怎樣使用該個案，同時也不會束縛着學生的思路。

不過，由於大學和神學院開設這類課程尚未普遍，本書用來作課本的機會就不太多；所以筆者決定破除慣例，把個案分析一併寫出來，等到這類課程已經普遍，再版時會用另一種方式處理個案部份。每章個案後面先列出一些討論問題，以便刺激思考，又在書中另闢一部份，列出各章的個案分析。希望讀者先讀課文，然後思

想討論問題，到思緒整理完畢才翻至第二部，閱讀各章個案的分析。同時，看過分析後，最好再回來思想對個案問題所作的可能解答。

由於筆者學識有限，錯漏的地方一定很多。如果讀者有任何建議，請來信中國神學研究院延伸部以便轉知。當初寫第一章初稿時，心中總覺有很多話要講，惟恐不能全部講完。現在寫完全書，才發覺沒有多少話可說。不過，盼望本書對管理學和基督教機構仍有一定程度的貢獻，也算是筆者在這個領域裏學習的第一步。在這裏要感謝天父引導我在這方面的學習，又謝謝中國神學研究院張修齊博士和吳羅瑜姊妹審閱全稿，郭美琪姊妹修飾文字，以及內子惠蓮的鼓勵。

李金漢
一九七八年八月

第一章

基督教信仰與 管理學

三種態度

一般信徒對管理學的看法，大約可分為三類：

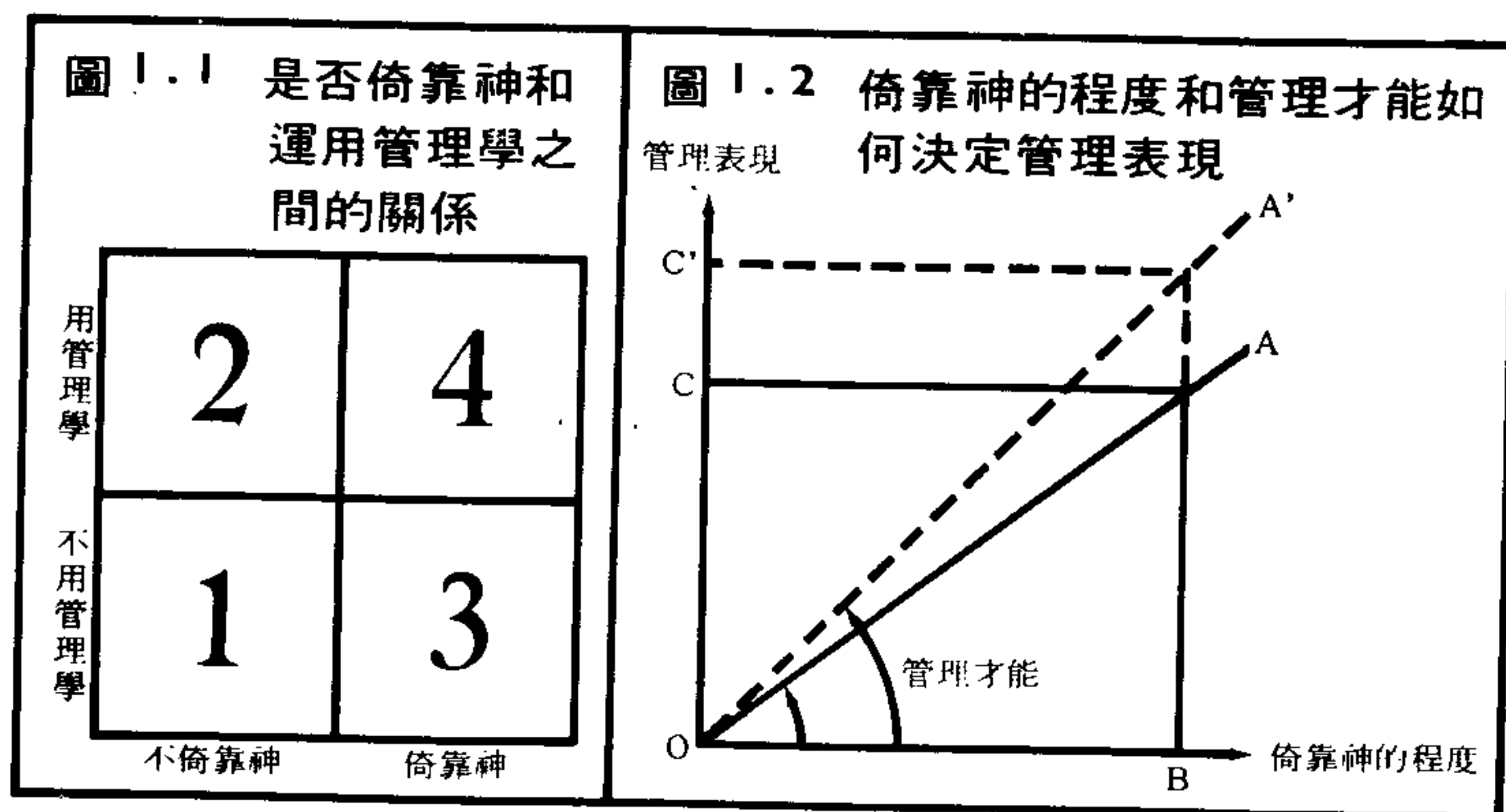
1. 「管理學掌握得好，聖工推動便會順利」：當信徒見到基督教機構事工推動得極不順利（例如書局年年虧本，書籍堆積），又看到許多大企業如銀行、商行、工廠等業務蒸蒸日上，便深感氣餒。同時會產生一種想法，深信自己的機構一旦掌握了管理技術的知識，便能把整個聖工挽回過來。這種心態發展到極端，便會不期然地崇拜管理學的學問。然而在聖經裏面，我們看到屬靈事工的取勝條件不是人的才華學識：舊約以色列人屢屢以裝備不全、兵少將寡之師戰勝外族人，可見上述想法不能應用在屬靈事工上。大衛迎戰歌利亞時所講的話，可以作為我們的勉勵：——「……你來攻擊我，是靠刀鎗和銅戟。我來攻擊你，是靠萬軍之耶和華的名……。又使這眾人知道，耶和華使人得勝，不是用刀用鎗，因為爭戰的勝敗全在乎耶和華……。」（撒下十七45—47）
2. 「屬靈事工只要讀經祈禱便自然辦好，毋須花時間去研究管理學」：信徒有這種想法，大概因為他們限制了「屬靈事工」和「屬靈方法」的意思，強把生活中的各種活動分割成兩類——「屬靈」的與「屬世」的，而看活動的性質，決定是否屬靈。同時，一般人常會把管理方法和「營利」甚至「暴利」或不擇手段拉上關係。心目中的管理觀念既被醜化，便不能想像它怎可能是屬靈的。由於中國人一向崇尚恬淡的生活、兩袖清風式的高風亮節，更難把聖潔高貴的信仰與「庸

俗」的經營手法相提並論。其實抱這種態度的人，很可能重蹈耶穌在世那時代的法利賽人和文士所陷入的思想陷阱，只想到經文和解釋的條文而失去其中的精義。我們應記得耶穌和罪人、稅吏一同吃飯（太九10—13），又嚴厲責備一些只懂「屬靈」工作而不順服天父旨意的人（太七21—23）。這些例子都叫我們難以用活動來斷定人是否屬靈。

3. 「屬靈事工要倚靠神和運用管理學來推動」：這一個看法比較上述兩種看法更合乎聖經教訓。信徒是否倚靠神和是否好好地運用管理學，事實上是沒有直接關係的。如果我們用圖1.1來描繪兩者的關係，我們可以看見大約有四種情況：一個信徒可以是一個不倚靠神又不運用管理學的人（如第一種情況），可以是一個不倚靠神，只用管理學的人（如第二種情況），可以是一個倚靠神而不用管理學的人（如第三種情況），也可以是一個又倚靠神又用管理學的人（如第四種情況）。可見靠不靠神和用不用管理學不是對立的。第一種情況真是乏善可陳。第二種情況也許表面成功而事實上失敗（極可能連表面的成功也不會有）。第三種情況基本上為神悅納，但發展有限。第四種情況為神悅納而發展蓬勃。

事實上，圖1.2更能表達出倚靠神的心和管理才能的關係。橫軸用來量度信徒倚靠神的心；縱軸用來量度信徒管理的成績，自原點所伸出的斜線的傾斜度用來量度管理才能。就數學觀念來講，橫軸是自變數（independent variable），斜線是先定情況（given

condition)，縱軸是倚變數(dependent variable)。如果甲信徒的管理才能是OA，而他倚靠神的心是OB，他的管理表現便會是OC。如果甲信徒不斷學習，管理才能提高到OA'，而他倚靠神的心仍是OB，他的管理表現便會是OC'。這個觀念可以用「按才幹受責任」的比喻來解釋(太二十五14—30)。



OC' 及 OC 可以代表五千和二千的賺取。OB 可以代表二人同樣忠心。OA' 及 OA 可以代表二人才幹的差別。從這裏可以看到幾個要點：

- 信徒愈忠心，表現愈良好。
- 二人同樣忠心時，才幹大的會表現較好。但二人得同樣的獎賞。
- 信徒是否忠心倚靠神是決定表現是否良好的第一關鍵(自變數)。
- 忠心甚至會帶來才幹的增加(太二十五29)。

基督教機構需要管理學

管理學的重要性深入基督徒信仰生活的核心。信徒個人或其帶領的機構可作的選擇，不在於要不要用管理學，而在於用好的抑或差的管理方法。

管理學的重要性可見於以下引述的聖經教訓：

- 信徒的人生是管家的人生：信徒沒有帶任何東西到世上來，也不能帶任何東西去(提前六7)。除了工作的果效外(啟十四13)，所有的都只是經他的手而不是他所能掌握的。這就是專業管理的基本觀念。管理人員受業權人所託，盡忠職守，得他應得的管理酬金。但一切業權不歸管理人員。
- 管理才能是神設立的恩賜：在羅馬書和哥林多前書，聖經論到恩賜的種類時，都提及這方面(羅十二8；林前十二28)，可見管理在建立教會上的重要性。
- 管理才能在事務多、人數多、組織大的情況中愈形重要：基督教機構如果合神心意、執行神的使命，必能作很大的事，因為全世界都是我們的工作對象(約十四12；太二十八19—20)。事實上，聖經新舊約都有，很明顯的事例，說明人數一多便顯出管理問題的嚴重性(出十八13—27；徒六1—3)。當聖工日漸興旺的時候，管理才能的重要性也愈形重要。

學習管理學的要點

目前在管理學教學方面的理論有兩大派系。其一注重理論，尋求處理事物的一貫原則，希望找出放諸四海皆準的要訣。其二注重問題處理，著意訓練個人思考能

力，用實例來幫助個人培養一種解決問題及下判斷的能力。前一學派是芝加哥大學所倡導的。後一學派則是哈佛大學所倡導的。事實上，管理問題往往錯綜複雜，很難一概而論，所以用個案研究來培養個人能力有其優點。但對初學的人，這會令他們覺得毫無認識而倦於研究個案。所以對他們用理論原則來傳授也有其優點。另一方面，對於思想深入的人，問題即使更複雜，也可以有一些一般性的原則，一旦掌握了，便會影響深遠。所以理論研究有其吸引力。基於此，著者主張初學者應從上課閱讀知道一般知識。以後可以用個案研究方法繼續學習。再後則可作理論性深入研究。

無論用上述任何一派的方式學習，都應持守以下三種態度：

1. 深知管理學易學難精：初學管理的人很易存輕視的心理。有時看到一些研究成果好像一種普通常識的概述。然而一有輕視的心，便很易不加思索，也不欣賞其可貴處，以致學完等於未學。
2. 未能夠真正實踐出來不算已經學到：很多時候我們看了一堆觀念後，體驗了內中意思，便以為已經學會。但管理學很看重理論與經驗的結合，未經過自己經驗印證的學問，不能算是學會，否則便是自欺。
3. 養成運用管理學的自然傾向和習慣才算學得好：在處理事物和日常生活中，能夠自然應用管理原則是不斷實習體驗的結果。用得愈久，根基愈穩固。若要特別思索或經人提點才能用的，反映出根基不穩。

有利管理學應用的條件

要有效地運用管理學，必須注意下列幾點：

1. 注意聖經根據。運用管理學應以倚靠神的心志為基礎。
2. 運用之先必須盡心學好，以免效果不好，使人誤以為管理學可有可無。
3. 簡單管理技術應先應用。例如要建立好的會計制度，應先從正確的簿記記錄開始。
4. 很快見到效果的管理技術應先應用。例如將檔案分類，叫人很快便可看到資料整齊和便於抽取的好處。組織改組便往往不是立刻應做的事。

第一章個案

史先生服務的機構專門免費送白話本聖經給未信主的人，每次眼見一批一批新印好的白話本聖經拿到各地區公園派發，心裏往往發出一個問題：「這些聖經會不會有人讀？讀了明不明白？明白了會不會成為基督徒？」還記得有一次他經過公園的垃圾箱，看到裏面有一本白話本聖經，後來問起才知道是公園遊客接過以後沒走幾步便丟進垃圾箱裏的。

史先生昨天晚上探望一位未信主的朋友，赫然發現書架上有一本他所服務的機構派發的白話本聖經。史先生暗暗慶幸不是每個人接過便扔掉。後來再談才知道朋友是用聖經來裝飾書架，除了第一頁外，從來沒再看過。史先生想了很久，終於忍不住找他的上司白牧師懇談，請白牧師重新想想發行的工作。史先生懷疑這樣派發聖經是一種浪費，但白牧師認為派聖經是信徒的本份，而

叫人歸主是聖靈的工作。除了祈禱，人還能做甚麼呢？他們的出版機構是要撒種，不是做澆灌及收割的工作。

第一章個案討論問題

1. 白牧師的觀點是否合乎聖經原則？在傳福音過程中，人要負上什麼責任？
2. 派發聖經是否必定對傳福音有幫助？有沒有可能因為派發不得其法反而攔阻聖工發展？
3. 派發聖經要不要和其他傳福音活動配合？試提出一些可能有效的派發方法。
4. 在傳福音工作中，收割工作很容易量度，撒種工作是否一樣可以量度？

第二章

異象及 工作目標

訂立目標的一般原則

行政管理工作大致分為兩部份。第一是「訂立目標」。第二是「有效地達到目標」。而「訂立目標」的重要性在「達到目標」之上。

事實上，訂立目標是管理人員最重要的職守，然而大多數管理人員對於這種工作處理得過於輕率。「沒有異象、民就放肆。」（箴二十九18）異象是神給我們看到的行動方向，是我們的工作目標。也是神應許賜給我們的（徒二17）。

一般來說，基督教機構在訂立目標時要注意下列原則：

1. 目標必須與聖經的教訓相配合：目標必須從神而來，因為唯有祂開始的工作才有意義並蒙保守。而一切從神而來的異象必須與聖經的原則相配合，因為神不能背乎自己（提後二13）。福音證主協會基督教教育中心以成全聖徒為目標，協助教會推動基督教教育事工，與以弗所書的教導相配合（弗四12—13）。突破雜誌社用多元傳播媒介做傳福音前階段的工作，叫人心不被錯誤的思想和事物所纏繞，願意就近基督，也與聖經的教訓相配合（林後十5；西一28）。屬靈工作必須從異象開始。而異象必定要合乎聖經原則。對帶領事工的弟兄姊妹來說，這是一個不移的生活和事奉的方向。對其他兄弟姊妹來說，是一種互相印證的工作根據，使人知道神是否要興起某件工作。
2. 目標要富挑戰性，事奉工作不應停在已經到達的地步。一個專心跟隨神的人會為神佔取所有應許之地。迦勒

是一個好例子（書十四6—15）。事實上，神也會提醒我們這樣做（書十三1）。當然，擴展工作也應有一定的擴展範圍，不能超越神給我們的異象。

3. 目標要合理、實際：「明哲人眼前有智慧、愚昧人眼望地極。」（箴十七24）目標流於幻想與高不可及，只會使負責人徒增犯罪感。或者叫目標和日後實際的工作不配合，這樣訂立目標的努力有等於無。
4. 經營效率必須列為其中一個目標：由於部份企業經營者沒有商業道德，人們對利潤往往有不良的印象。事實上，在自由企業中，利潤不單是企業家應得的報酬，也是量度企業經營效率及其存在價值的指標。基督教機構是非牟利機構。非牟利的意思是它的主要功用不在牟利。然而非牟利機構也要注意經營效率，以便奉獻或募捐得來的資源能得到最佳的運用。假定非牟利機構有其經營部門（買賣部門），而經營部門管理妥善，則可供給足夠資源使非牟利機構的服務範圍擴大。例如福音閱覽室售書部所得的利潤可以津貼及擴充圖書部的服務。不過，在任何情形下，要緊守下列兩個原則：
 - a. 不應把營利放為第一目標，營利必須不損害非牟利機構最初成立的宗旨。例如閱覽室售書的發展不應損害閱書服務的推動。
 - b. 非牟利機構各個部門（特別是非經營部門）都要注意經營效率。雖然沒有利潤，但減低成本及善用資財仍然是很重要的努力方向。
5. 有兩個或以上目標時，必須為各個目標定出輕重次序：

目標之間的輕重次序可以有取代性，也可以無取代性。有取代性是指一個目標的達成可以用別的目標的犧牲來調換，例如爲了銷路增加，寧願利潤減少。或者爲了利潤增加，寧願銷路減少。沒有取代性是指一個目標的達成不應該用別的目標的犧牲來調換。例如一本基督徒辦的雜誌絕不能爲了增加銷路而去登載不合聖徒體統的文章。

6. 長期目標與短期目標並立：年份愈長，目標愈難明確。但遠見往往是屬靈事奉的必要條件。另一方面，長期目標的執行和達成往往是逐點努力的成果。在實踐工作中，需要短期目標作輔助。如果一個機構對學生工作有負擔，很可能希望最後在每間學校裏都設立團契見證基督。開始的時候也許先在大專學院中設立團契，希望三年後藉大專信徒領袖滲入中學成立團契。這樣，大專學院團契是短期目標。所有學校成立團契是長期目標。
7. 總目標與分層目標並立：每個機構都有總目標，但機構內各部門各層級必須有相應的分層目標來帶領工作方向。一個在工人當中工作的團體可以有福音部、教育部及研究部。總目標是引領工人在基督裏成爲新造的人。福音部的目標是在工廠設立團契，直接引導、給予輔導及邀請信主。教育部的目標是讓工人有各種基本知識如勞工法例、工業安全和康樂活動等，以便工人能夠有一個健全而平衡的生活。研究部的目標是要了解工人心態及其遇到的困難，以便計劃工作策略。在這裏我們可以看到，單有總目標，同工可以有異象，

但在實踐上有時會覺無所適從。如果單有分層目標，同工會感到瑣碎。事實上，各機構要有總目標爲中心，也要有分層目標把總目標的精神灌輸到各個工作領域中。當工作範圍愈大，組織愈複雜，分層目標便須要一再分層，以使每一層級都感到總目標的重要。

目標與工作計劃

目標的推進必須附以健全計劃，否則便流於單有口號了。爲目標訂立計劃時，必須不斷重覆考慮下列兩個問題。

1. 有什麼工作計劃最能夠幫助機構達成工作目標？當我們思索這些方法時，須問某个工作計劃是否有助於達到目標，如果有幫助便留下考慮，如果沒有幫助便取消。比方要推動一般信徒建立健全的讀經生活，我們想到一般信徒的英文程度不太好，而中文的釋經書很少，甚至僅有的幾本不是太深便是太淺。很明顯，出版過深的英文註釋書對一般信徒並無幫助，所以機構可以依照信徒的一般程度出版讀經釋義，以便他們明白聖經，作爲每日靈修的伴讀。另一方面，如果發現香港信徒有很重的求實際（Pragmatic）心態，不讀經主要是因爲看不出信仰與自己生活的息息相關。這樣我們除了出版按卷解經的讀經釋義之外，還要出版一些以某一個生活範圍爲基礎的綜合聖經研讀講章，例如交友原則。這樣便解決時下兩個弊病：
 - a. 讀者明白一段經文，並應用在自己交友生活內；但讀者不知道還有其他同樣重要的有關經文，很易失

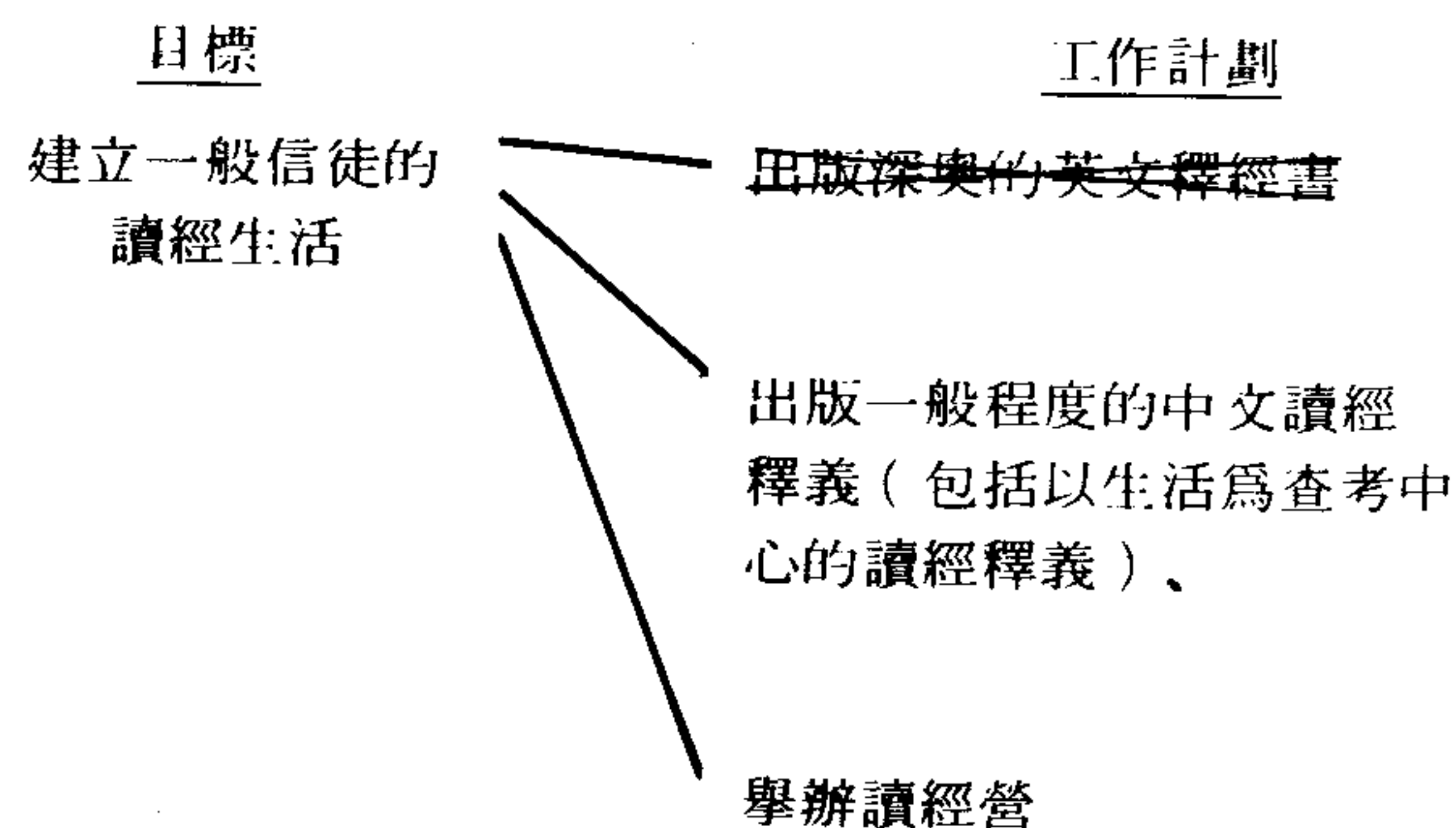
去全面均衡的看法。

b. 討論交友問題時往往先想到一般社交上的教導，而很少先想到全面的聖經基礎。

2. 單有寫下來的工作計劃是否足以達到所要達到的目標？如果答案是肯定的，就不須再多計劃。如果答案是否定的，我們就需另外加上一些計劃，才能達到目標。加上的新工作計劃同時需要通過上段所講問題的考驗。如果通過，便如前列計劃一同成爲達到先定目標的方法。例如爲了要建立一般信徒的讀經生活，可能除了出版各類讀經釋義外，要舉辦讀經營，以便信徒在營內實際體驗讀經的好處及得到個人輔導。

以上所講兩點聯結目標與工作計劃的方法，大約可以用下表表示。

表 2.1 從訂立目標到建立工作計劃



21 異象及工作目標

以上兩個問題很有實用價值，是把難於捉摸的目標化爲實踐計劃的必經過程。但要注意下面幾點：

1. 所列出的工作計劃，在不斷逐點列出的過程中，後來才列出的，有時會使先前列出、以爲有用的成爲可有可無而被刪掉。例如上述機構後來編出計劃到各教會推動讀經班，由於這計劃是按次序、有系統地在每一個教會服務，使需要得到造就的人都會得到造就，便使舉辦讀經營的計劃變成可有可無了。
2. 工作計劃列出大綱後還要詳列內容、時間及金錢預算、進度、負責人選等，才可予以推動，以出版讀經釋義爲例，編列過程可能如下：

表 2.2 出版讀經釋義的假想工作進度表

工作計劃	時間預算	金錢預算	進度	負責人
出版一般程度的中文讀經釋義。每三個月一本，每次印一萬册 1. 七九年一月號	一個月接洽作者	\$	七八年七月一日至三十一日	黃弟兄
	三個月撰稿及改寫	10,000.00	七八年八月一日至十月三十一日	
	一個月排版印刷	5,000.00	七八年十一月一日至三十日	
	一個月宣傳及發行	2,000.00	七八年十二月一日至三十一日	
2. 七九年四月號	每季情況同上	每季預算同上	照上季各個進度日期延後三個月	周弟兄
3. 七八年七月號	每季情況同上	每季預算同上	照上季各個進度日期延後三個月	黃弟兄
4. 七九年十月號	每季情況同上	每季預算同上	照上季各個進度日期延後三個月	周弟兄

3. 工作計劃將來推動成果，必須以能否達到目標或達到多少爲評估。也就是說，執行工作時，注意力應放在目標上，不是放在完成工作交差上。這是現在極流行的透過目標從事管理工作的觀念。

長期及短期計劃

目標有長短，工作計劃也有長短。二者相輔相成。決定工作計劃編列的長短要看兩個原則。

1. 投入程度原則 (The Commitment Principle)：計劃的長短要看投入的資本、精力、時間為準則。比方開辦讀經營，如果一定要特殊設備，包括營地要遠離市區，要有小組讀經房間、許多私人祈禱室等，而讀經營每星期都舉辦的話，勢須購置營地，興建特殊建築物。同時在開辦之先，同工必須準備營中一切需要的特別訓練材料。由於資本浩大，很自然要作至少三至五年的計劃，以便投資有所收成。
2. 彈性原則 (The Flexibility Principle)：在計劃中如果多留彈性，則估計錯誤所招致的損失不致太大。再以上述讀經營為例。開辦初期，不知道效果，也無法把握參加人數。可以先行在現有的夏令會營地中，找一些與理想營地較接近的租用。地方可按估計需要而定，先租一年。如果反應情況良好，稍遲才自建營地。即使一開始便自建營地，也預先和一些多用營地的機構接洽，約他們租用一部份營地，給予特殊折扣。

以一般企業經營來說，長期計劃大約以三至五年為準，短期計劃大約以三個月、半年及一年為期。長期計劃太短則與短期計劃相距太近，太長則未定的事甚多，難以計劃。短期計劃為求方便執行，往往配合會計年度的記錄及控制。

一般來說，長期計劃毋須過於精細，隨着時間過去，要不斷重新檢討。短期計劃則要極其精細。好的計劃是

忠心管理的表現。但計劃在神手中，神有權過問及修改，這是雅各書給我們的提醒（雅四13—15）。

透過目標從事管理

目標是一切事工的中心。計劃是一切事工推動的起點。「透過目標從事管理」(Management by Objectives MBO)是現代管理學很流行的觀念。其目的在於將目標置於管理程序各個步驟裏。也就是說，按目標建立組織機構，按目標找尋同工，按目標督導工作，以及按目標檢討控制。同時，更要將目標盡可能數量化而成爲不含糊、可量度、可印證 (measurable and verifiable) 的目標。要達到「透過目標從事管理」，爲下屬訂定的目標必須極其清楚。例如「提高抄寫效率」很是含糊，給人無從適應感覺。但「提高抄寫效率50%」便比較清楚，下屬知道上司期望，便會竭力以赴，達到目標。如果下屬發現這個目標不合理時，也可以事先討論以便修正。這樣便會避免事後上司氣憤、下屬受冤。

「透過目標從事管理」有以下優點：

1. 使人注意成果。
2. 上下交代清楚。
3. 使人知道怎樣委身事奉，不致無所適從。
4. 容易控制進度。

推動「透過目標從事管理」要注意以下幾點：

1. 管理人員訂立目標必須極其恰當及有技巧。
2. 如果有特殊事情發生，切忌一成不變的堅持先定目標，例如市道不好，不能要求營業代表仍然要達到先前所

定的銷售目標。

3. 要不斷教導整個事工的哲學及異象，以免同工變成追逐可量度目標的機器。

第二章個案

姚弟兄專攻美術設計，信主後很熱心事奉。他白天在大學藝術系任教，晚上常常為教會事工及基督教機構事工奔走，出錢出力。姚弟兄業已結婚，有兩個女兒。他和太太同心要建立一個基督化家庭，為主作見證。

姚弟兄未信主以前已經完成美術設計高等學位，信主後發現美術設計很能夠促進教會及基督教機構事工。不過，當時教會裏面一般弟兄姊妹都不覺得美術設計有什麼稀奇，還說事奉主不在乎這些東西。他們很喜歡姚弟兄講道和領查經，卻不認為美術設計是一種恩賜。在大學裏，一些藝術系的基督徒學生也常常問姚弟兄他們應否轉系，因為他們看見很多好的藝術家都不是基督徒，他們也不覺得在學校裏學的東西在事奉上有作用。姚弟兄着意研究學問的理論基礎，在他的觀念中，藝術和信仰不單沒有衝突，且有相輔相成的作用。他深信藝術本身便是信仰的好見證，也深信基督徒的信仰能夠使創作的生命充滿活力，充滿屬神的氣質，流露慈愛和聖潔的光輝。因此，他自己不斷循這些方向思索，也不斷以此教訓人、勸勉人。

一九七五年，一份專向初中學生見證基督的雜誌面世。姚弟兄義務參予設計工作。一九七八年六月，該雜誌的美術設計主任張弟兄要到英國唸神學及美術設計，為

期一年。適逢姚弟兄在學校彙積了一年長假，於是向大學申請批准，利用放長假的時間暫時代替張弟兄的工作。在這一年中，姚弟兄在雜誌上充分使用美術設計才能的機會雖然不多，但已經足夠向各機構證明美術設計在事奉上的重要。很多機構爭相邀請姚弟兄在美術設計方面提供意見，不再持守舊有觀念，認為屬靈事奉和美術設計風馬牛不相及。一九七九年張弟兄回來再接管美術設計主任職位。雜誌已經極其暢銷。很多人要求他們多出幾份雜誌，以便在不同的人中見證基督。雜誌眾同工及張弟兄都認為這是一個擴展雜誌工作的好機會，但要多辦雜誌，必須增添人手。其中最缺乏的，是美術設計人才。於是他們力促姚弟兄辭去大學教書的職位，加入機構做美術設計工作。

姚弟兄常常覺得全時間的事奉好像比所謂「帶職事奉」能夠完成更多「聖工」，因此也很想加入。不過，他在考慮的時候，想到很多問題。他想到自己要建立信仰與藝術結合的研究，想到在全時間事奉中很多例行工作的瑣事，想到家庭責任，想到雜誌的美術設計工作其實只應用他學識的極少部份，也想到他在一年的雜誌設計工作中，是懷着要「證明美術設計很重要」的心情去作的。同時，當別的基督教機構知道姚弟兄考慮全時間的事奉時，也有兩個機構邀請他加入事奉的行列。

姚弟兄見到有關美術設計的空缺這樣多，基督徒美術設計人才又這樣缺乏，心裏很焦急。但姚弟兄的太太不以為然，更不贊成姚弟兄認為全職事奉比普通基督徒更營生使用的手法。

第二章個案討論問題

1. 姚弟兄應否加入雜誌社，擔當美術設計的工作？
2. 姚弟兄對全職事奉和帶職事奉的評價，是否正確？
3. 姚弟兄在紊亂情況中，應當怎樣面對事奉的抉擇？
4. 作為一個事奉機構的負責人，看到一個弟兄有才能，有事奉心志，應否極力邀請他加入自己的事奉機構一同工作？

第三章

按規矩

有次序行事及 組織方案

法定組織、董事會、及總幹事

基督教機構原則上應該註冊為非牟利機構。一方面在奉獻或營利豐裕時不必繳所得稅，另一方面也可以保證一切盈餘都會用在聖工上，符合最初開辦機構的宗旨。開辦機構時對於董事及總幹事的資格也應有基本條件的規定。組織章程小心釐定，往往可以免去日後許多痛苦。舉個例說，教會要開辦一個社會服務中心，很可能須要規定董事會半數以上的成員必須由會友產生，其餘的聘社會賢達擔任。董事會主席可能應該指定為基督徒。至於總幹事的資格，最好也同樣小心釐定。如果由未信主的人帶領一個基督教機構，必定很容易遠離工作宗旨。事實上，在基督教機構裏面工作的，既然稱得為同工，必須每一位都是基督徒。並且期望每一位同工都深深感應同一工作異象。

董事會是機構的高層決策組織。必須對機構的全面發展方向有審核、督促及帶領作用。一般來說，董事有一定任期，按年選換一部份。例如設九位董事，每位三年任，每一年選換三位。這樣便可以同時保持董事會的穩定性（不是一下全部換掉）及創新性（不斷有新人加入）。選拔董事時，一般人通常注意兩方面：有些人希望董事德高望重，以便爭取弟兄姊妹對事工的信任及認可。有些人希望董事熟諳機構的內部並能夠參與該機構之事奉，以便促進事工的發展。其實，最重要的是董事都持守機構開辦時原有的異象。

總幹事一職，在開辦之初，往往由最初領受異象的人充任。及後才會另行外聘。基督教機構的董事會通常

不像一般工商業機構的董事會那樣帶有業權（ownership）的關係。同時，通常不會是最初領受異象及最深領受異象的人。董事在心態上總有一種被邀請作客及要來給意見的感覺，往往不會過度行使權力。因此，總幹事的職位更形重要。

管理幅度及管理階層

整個機構最初往往由一個人全部料理。及至事工不斷發展，負責人便感到一個人做不完，必須找人分担工作。當職位及人數增加時，生產力有量（加人的結果）及質（分工合作的結果）的增加，然而管理的問題也相繼增加。最基本要解決的，是要有人有能力去為各同工安排工作及配合工作。不懂管理的人，有人幫忙反覺累贅，所花的時間比自己做的更多。

不過，即使很懂管理的人也會感到自己能夠照顧的人數有個極限。葉忒羅提醒摩西的事是極其明顯的例子（出十八13—27）。他們後來設立十夫長、五十夫長、百夫長及千夫長，每人最多不過負責十個部下。（千夫長管十個百夫長，百夫長管兩個五十夫長，五十夫長管五個十夫長，十夫長管十個人。）研究一個人能管多少屬下的學問，叫做管理幅度的研究。法國管理顧問格理冠拿V. A. Graicunas曾定出一條公式描述下屬人多時所產生的上司下屬的複雜關係。假設一個人有 n 個下屬，他帶領下屬時要注意的關係便會有 $\bar{n} \times (2^{n-1} + n - 1)$ 這樣多。 n 的數目愈大，關係數目便會超倍數增加。〔管理時牽涉的關係有直接個人關係 n ，直接組別關係 $n \times$

($2^{n-1} - 1$)，以及下屬交叉關係 $n \times (n - 1)$ 。]

代入數字如下，可見複雜性之一斑。

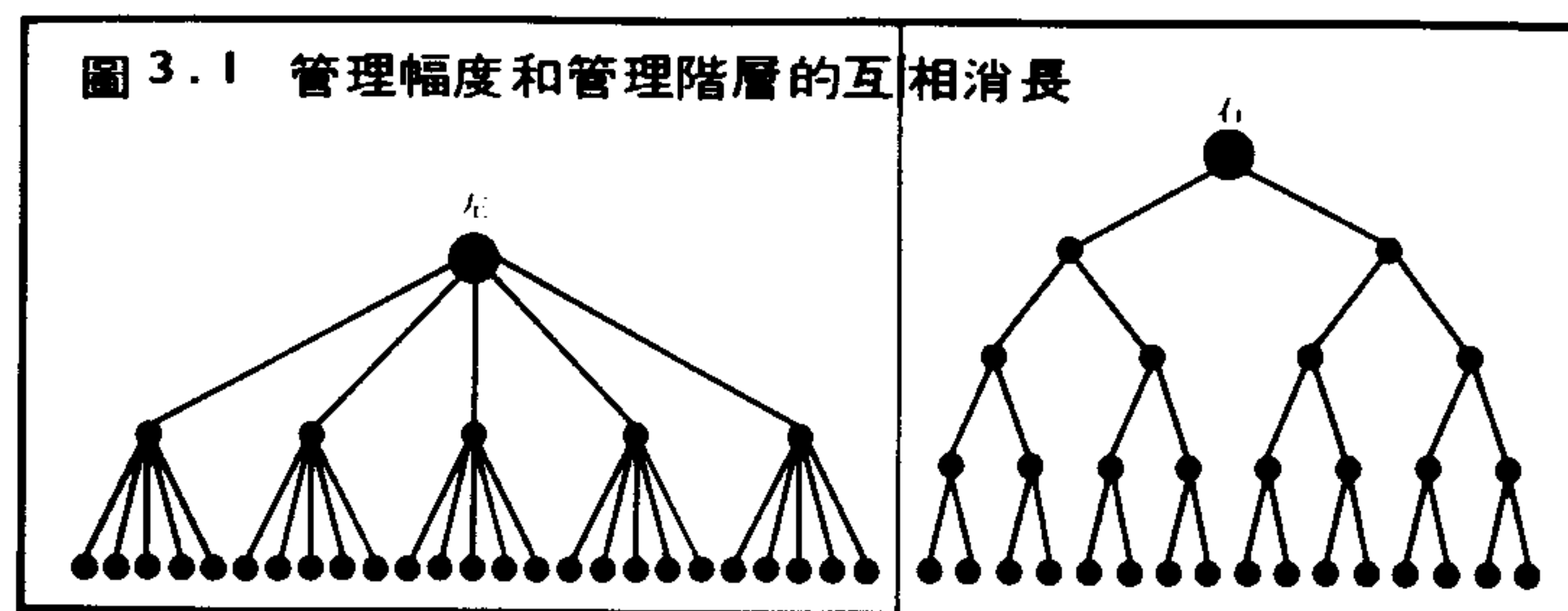
$n \times (2^{n-1} + n - 1)$

1	1
2	6
3	18
4	44
8	1,080
12	24,708
16	524,528
20	10,486,140

事實上，其間所講的關係每種可以再有多種變化。但也可能其中有些關係根本從未出現。一個上司所能管理下屬的數目，往往受其他因素影響。上司愈有才能、精神愈充沛、下屬才能愈高、下屬所做的工作性質愈單調及規律化，則上可能夠管理的人數愈多。

由於管理幅度有限度，所以組織愈大時，管理階層必須加多。也就是說，管理幅度愈窄，管理階層便愈多，以高窄的組織結構取代矮闊的組織結構。圖3.1的左圖和右圖都描繪一個擁有三十一人的組織。右圖的管理幅度是2，所以弄出五個階層，可以見到二者的互相消長作用。

管理幅度窄，管理階層便多。上下容易聯絡，照顧便緊密。個人也有很多升遷的機會。管理幅度闊，管理階層便少。整個機構中最上及最下層溝通不難，便容易養成下屬的獨立能力。



分部方法

機構一旦擴大，必會發覺分部門的需要，每個部門要設立主管管理部門內的發展。常見的一般分部方法有下列幾種：

1. 按工作功能分部：雜誌書報社通常設編輯部、營業部、及發行部等。
2. 按工作對象分部：學生工作分畢業生部、大專部、中學部等。
3. 按地區分部：中學部再分香港東區、香港西區、九龍南區、九龍北區等。

事實上，分部要注意下述幾個原則：

1. 分部後，各部同工在執行工作時要感到方便，又清楚工作範圍。
2. 分部後，要能收分工合作、各盡所長的益處。
3. 分部後，要有方法使各部同工（至少各部主管）有定期連繫，以便大家知道彼此的進度及互相配合。可以考慮成立同工工作委員會，作為定期計劃及檢討整個工作進度的地方。

委員會

委員會一般有兩種。一種是永久性的，爲了協調及檢討工作。一種是暫時性的，爲了完成一項特別事工。永久性的委員會通常會由各有關同工組成。暫時性的委員會通常同時吸收其他弟兄姊妹共同處理一件工作。在極度倚賴義工的情況下，這種委員會的設立成爲必需。

委員會的優點在於集思廣益，互補長短。缺點在於牽涉成本重（多人開會），很易互相推卸責任或由主席武斷獨裁。

基督教機構使用委員會推動工作，必須注意下列事項：

1. 爲委員會清楚界定職權。
2. 委員會必須有全時間同工參加，以便聯絡委員會及整個機構之工作。
3. 同工參與委員會工作，必須計算在其工作負荷內，免致盲目推動過多工作，參加過多委員會，以致後繼乏力。許多時候，設立委員會來處理事務，心理上覺得容易及好像已經把事情處理好。實際上，經由委員會推動工作，其間牽涉的控制、聯絡及帶領所花的力量，遠比一人作主時爲多。

權力、責任、職銜

對於權力來源，學說有三，包括業權權力來源說（formal authority theory），才能權力來源說（competence authority theory），以及接納權力來源說（acceptance authority theory）。基督教機構中主管

人的權力來源，亦可說是來自三方面：(1)組織規定法定職位的高低，(2)個人的良好表現、爲主所用的明證，以及(3)同工對主管的心悅誠服。理想中，一個人身居要職，必須有稱職的才能，同時得到同工愛戴，工作才會方便推動。

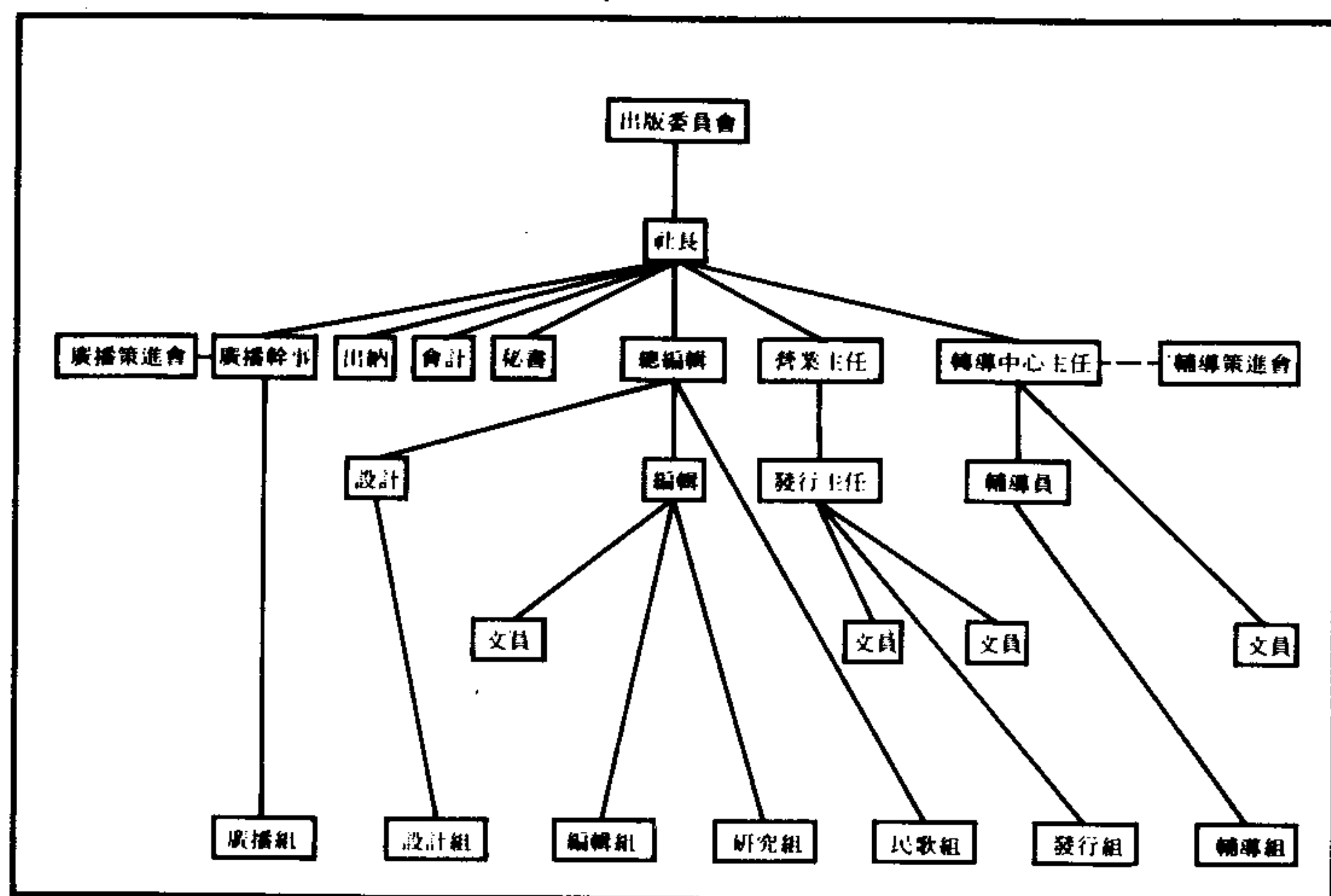
權力和責任必須相輔。二者的關係可以點列如下：

1. 有多少權力便要負多少責任。總幹事有權調動全體同工，同時須要肩負全體同工任何一方面失職的責任。
 2. 權力可以由上級分派給下級。下級經授權後可以全權辦理某件事，而上級不應再越權干涉。比方社長將處理發行工作的權力交給發行部主管，發行部主管有權調動發行部同工工作，而社長不應再直接調動發行部同工。然而上級在分派權力後仍然如同未派權力前一樣，須要負擔全部責任，權責循環方臻完整。驟看這個原則好像對上級不公平，事實上是促成上級知人善任、勇於負責的必要條件。
 3. 任何一位同工原則上不應接受超過一位的上級的指導。（委員會爲上級的情形不包括在內。幫助兩位或多位上司在不同時間完成不同工作的情形不包括在內。）
- 職銜應該與權力、責任相配，才可以使組織結構分明，外界也易於適應。恰當的職銜對任職的同工來說，也是一種報酬。

組織圖及組織手冊

組織圖可以簡明地讓每位同工知道自己所擔任的職事，以突破雜誌社爲例，結構一度如圖3.2所繪。

圖 3.2 突破雜誌社組織圖 (1977年)



組織圖有下列優點：

1. 職位與職位之間的連繫很明確。
2. 職位高低及權力、責任輕重，一目了然。
3. 如在職位上掛上任職同工名牌，更覺完整。
4. 結構如有漏洞，很易看出。例如身兼職位過多，一人要向多人報告，一人要督導過多部門等。

組織手冊（或僱員手冊）之編訂，有助於同工明瞭整個機構之工作方向及工作守則，知所遵循。內容並無硬性規定，但最少應包括下列各點：

1. 機構之異象，工作哲學及範疇，以及信條。
2. 機構簡史，包括組織圖。
3. 機構之人事政策。

4. 僱傭條件。
5. 機構辦事規則。
6. 其他資料及設施。

香港勞工處有小冊子介紹「為何需要及如何編寫僱員手冊」，可以索閱作為參考。

不過，訂下規則的負責人必須身體力行，並在不損害團契生活的原則下堅決執行，務求凡事都要規規矩矩的按着次序行（林前十四40）。否則所繪劃的組織圖及派出的僱員手冊等於廢紙，無人注意。

無形組織

無形組織 (informal organisation) 是指機構內沒有明文規定，卻因着同工背景、個性相近或不同而形成的一些小團體。例如有些同工一同在某間教會聚會，幾個都是有家室之人，幾個同工都從同一地方唸完書回來。很自然這些人之間有互相影響力，以及成為傳遞消息、談論事工發展的團體。

這些小組組織若加以適當運用，可以達到關懷規勸等目的，若不小心便會成為小集團，導致結黨分爭。

祈禱會

屬靈事工推動必須倚賴祈禱。個人代禱及同工的同心祈禱都同樣重要。祈禱會必須由總幹事負責安排。如果同工很成熟，可以多些輪流帶領聚會。如果同工在主內日子成熟程度有參差，總幹事最好針對同工情況及機構發展情況作互勉式教導。

祈禱會必須設立，要肯定祈禱是支取力量作屬靈爭戰的必要條件。總幹事第一任務是使祈禱會成爲最快樂的工作時間，有切實的交通和勸勉。切忌因循、疲怠、感到浪費時間。在心態上一有這種傾向便須根治。

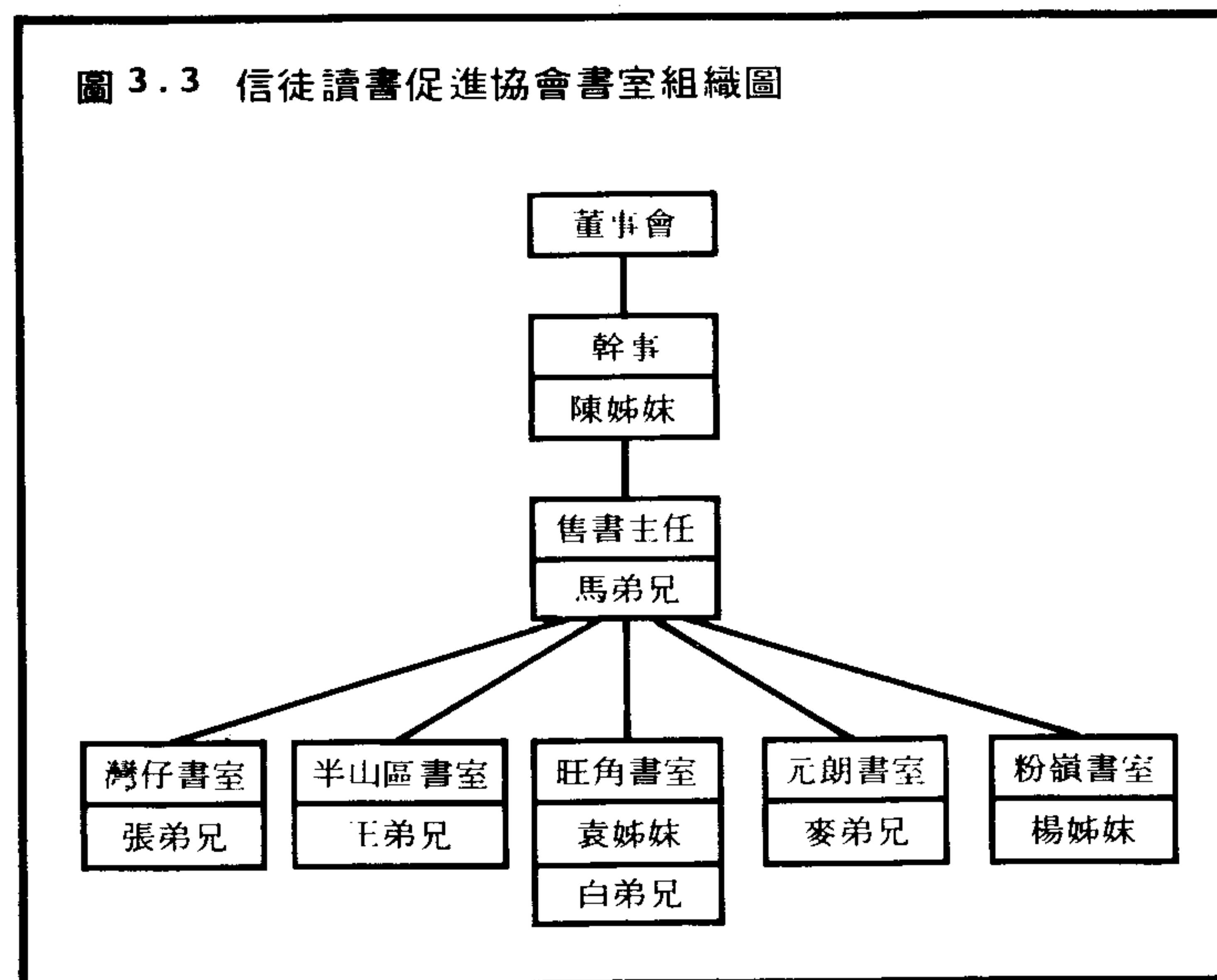
第三章個案

信徒讀書促進協會成立多年，目的在鼓勵中國信徒養成良好的閱讀習慣，懂得讀好書。協會深信人讀的是甚麼便會變成怎樣的人。最初協會搜集一批書籍在旺角設書室，供信徒免費借閱，並請陳幹事管理書室，在書室內介紹好書給來書室閱書的弟兄姊妹。陳姊妹大學畢業，教學多年，除了管理書室，有時還到大專和中學去介紹新近出版的好書。由於一人兼顧不了這樣多事情，後來多請一位文員——有中學程度的張弟兄協助書室管理，陳姊妹便多些時間可以往外跑。及後有些來書室閱書的弟兄姊妹感到自己住在香港，來旺角閱書不方便，希望香港方面有書室。董事會後來決定在香港灣仔設立另一間書室，派張弟兄接管。及後感到近香港大學半山區附近中學林立，可能是設立書室的好地方，於是設立另一間書室。其後新界元朗及粉嶺兩地的弟兄姊妹又感到當地書室缺乏，於是再設立兩間書室。由於書室增多，人手也增多，結果多聘了王弟兄、麥弟兄及楊姊妹分別料理三間分室。

其後弟兄姊妹感到有些書籍閱後最好買下，有時在其他基督教書室又買不到，所以建議設立售書部。陳姊妹及董事會都認爲這個建議甚好，一方面可以讓弟兄姊

妹買下書籍細看，另一方面可藉賣書收入來補貼開設書室的開支。因此，每個書室都一面設借書服務，另一面設售書架。同時，多聘一位馬弟兄料理售書服務。馬弟兄雖然在大學不是唸工商管理學，但大學畢業後也教過幾年書，並對售書很有興趣。由於書室多，服務增加，帳目較多，運送貨物成問題，於是再聘袁姊妹及白弟兄分別擔任簿記及送貨。至此，整個組織結構如下：

圖 3.3 信徒讀書促進協會書室組織圖



由於書室閱書部接受奉獻，售書部收入不錯，書室便每年有盈餘。書室每人都忙於工作。陳姊妹安排由旺角書室爲各書室編書咭。馬弟兄終日計劃怎樣多賣書。

袁姊妹每日記帳。白弟兄每日奔走送貨。張弟兄、王弟兄、麥弟兄及楊姊妹每日料理書室大小事情。每星期四上午九時至十時暫不開業，在旺角書室開祈禱會，然後才各回工作崗位工作。

馬弟兄很有售書抱負，每年所列預算比借書服務大十倍。他巡視書室時，常催促同工多售書，同工卻認為這樣太市儈。同工把情況告訴陳姊妹，陳姊妹便說馬弟兄不是。馬弟兄心裏很氣憤，說：「要不是售書賺錢，借書服務根本沒法維持下去。」

董事會中的柯長老很關心書室的發展，花了一星期時間觀察書室各同工的工作情況。發現書室同工每天很盡職，坐在書室內等弟兄姊妹來借書，很有禮貌地為弟兄姊妹登記書籍，並準時開門。有時到了放工時間還多等一、二十分鐘才關門。柯長老對他們的表現總算滿意，不過回到家中再細心思想，總覺得有點不妥，但一時間又說不出問題在那裏。

第三章個案討論問題：

1. 信徒讀書促進協會有沒有成立的必要？現在的促進讀書方法是否有效？
2. 陳姊妹注意書室服務，馬弟兄注意售書服務，究竟那個對？
3. 其他同工對馬弟兄不滿，究竟是馬弟兄的錯，還是其他同工的問題？還是有其他問題？
4. 將來要怎樣發展讀書促進協會，才會產生積極的影響力？在組織結構上有沒有要特別注意的地方？

第四章

恩賜配搭及 人員編制

恩賜配搭

「人之不同，各如其面。」在屬靈事工上，這話的真實性更明顯。哥林多前書十二章對恩賜配搭有很詳盡的介紹，其中有五點須要在此強調一下：

1. 有恩賜的人是被聖靈感動、稱耶穌為主的人（林前十二3）。
2. 恩賜是由聖靈分派、從神而得的（林前十二11）。
3. 恩賜各有功用，不分高低（林前十二17）。
4. 恩賜必須用愛心使用（林前十二31）。
5. 使用恩賜的目的是要叫人得益處（林前十二7）。

恩賜配搭恰當，便收事半功倍之效。恩賜配搭不好，比不合作更差。

假定甲每小時可以做兩件A的工作、一件B的工作，乙每小時可以做一件A的工作、兩件B的工作。如果甲、乙二人不分工合作，每人做工兩小時，平分在兩件工作上，他們的共同生產量是三件A的工作和三件B的工作。如果甲、乙二人通力合作，甲專心做A的工作，乙專心做B的工作，兩小時後，二人的共同生產量是四件A的

表 4.1 分工合作、捨短取長

	不分工合作（兩小時）		分工合作（兩小時）	
	A	B	A	B
甲（2 A 或 1 B）	2	1	4	0
乙（1 A 或 2 B）	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>4</u>
	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>

工作和四件B的工作。效率提高、浪費減少，是好管家的必有表現。

上述情況描繪甲、乙各有所長的環境下分工合作的情形。假設甲每小時能做五件A的工作或四件B的工作，乙每小時能做四件A的工作或一件B的工作。驟眼看來，甲、乙二人無分工合作的可能。同時，如果甲一意孤行，要表現自己，便會專心做A的工作。假定他們各有四小時作工，而二人不分工合作，每人用兩小時做A，用兩小時做B的工作，四小時後，兩人的生產量共為十八件A的工作和十件B的工作。如果二人分工合作，甲只做一小時A的工作，餘下三小時做B的工作，乙專心做A的工作，四小時後，兩人的生產量共有二十一件A的工作和十二件B的工作。可見分工合作必能帶來新成效。

表 4.2 捨長中之短、取短中之長

	不分工合作（四小時）		分工合作（四小時）	
	A	B	A	B
甲（5 A 或 4 B）	10	8	5	12
乙（4 A 或 1 B）	<u>8</u>	<u>2</u>	<u>16</u>	<u>0</u>
	<u>18</u>	<u>10</u>	<u>21</u>	<u>12</u>

上述例子分工合作的成效，是有一些先決條件的。

1. 同工彼此坦誠，互相完全了解彼此恩賜的強弱程度。
2. 同工都有分工合作的意願，為要達到最好的共同成果。
3. 實際配搭事奉時，彼此相顧。按最合理方式分配資源。
4. 同工願意共同分享工作成果，任何人不單獨居功。

以上所講的都是分工合作的好處。不過，在推動分工合作的觀念時，也要考慮其他因素。

1. 有些弟兄姊妹最初可能不大適宜做某件事工，但假以時日並提供事奉機會，可能大有發展。如果一早不予嘗試機會，在長期來說，反失恩賜配搭最佳運用的果效。
2. 分工合作達到極端地步，可能會製造出工作的單調感，同時使同工缺乏一種完成整件工作的成就感。所以在效率已經很高，分工相當細微的機構，有時可以採取一種輪替制度，讓同工停留在某工作崗位一段時間後，調到另一工作崗位上工作。有系統的調動可以讓同工了解整個機構各部份的單調工作，而增強對機構整體性的了解。比方負責油印的同工，過一段時間可調任抄寫。過一段時間又可調任接聽電話。再過一段時間又調回負責油印。

甄選同工標準

存着恩賜配搭的觀念來為組織配置人手，便不會隨便聘同工或甚麼職位都要請最好的同工。如果隨便聘同工而受聘者不適合做某一個職位，只會增加彼此的痛苦。如果甚麼職位都要最好的同工，一個機構的表現突出可能意味其他機構的損失。而新加入的同工必會感到懷才不遇，終要離去。（這裏是指機構不再發展而言。如果機構要不斷擴展，聘得最好的同工反而是發展工作的先決條件。在這種情況下，聘得最好的同工是一種儲備，不是一種浪費。）

甄選同工的標準人人不同。一般來說，應注意以下幾點：

1. 同工要對機構所持的異象認同，甚而極樂意把它推廣，讓其他弟兄姊妹認識。
 2. 具有和職位責任相稱的基督徒品格。
 3. 具有處理職位責任內工作之能力。最好多有一點潛質以便日後發展。
 4. 工作風格最好和現有同工的工作風格大約一致。
- 事實上，為機構任何職位聘同工須要考慮以上四個要素。第二和第三個條件是必需條件。第一和第四個條件事實上也極其重要。

機構在推動工作時，往往在招聘同工上產生一個問題：要一個較為成熟的基督徒抑或要一個才華較好的基督徒？這裏要首先否定“抑或”這兩個字。基本上，這兩個條件在一定程度上都要達到，不能無了期地用其中一種質素來補替另一種質素的不足。聖經裏面每逢講到選拔同工，都是二者兼顧的。摩西選立的千夫長、百夫長等，是敬畏神、誠實無妄、恨不義之財的人，也是有才能的人（出十八21）。使徒選立的執事是有好名聲、被聖靈充滿的人，同時也是智慧充足的人（徒六3）。保羅吩咐提摩太交託聖言的人，是忠心的人，也是能教導別人的人（提後二2）。所以不可以有妥協，必須堅持兩方面都要達到要求。如果基本上兩方面要求都達到，再從事選擇問題便不大，否則徒增痛苦。如果沒有恰當人選，寧缺無濫。或採用暫時兼職同工，或採用義工協助，等到有合適人選出現才聘用。無適當同工出現，機

構不應再如常擴張。

異象的認同在工作上很重要。如果同工彼此對事奉基本方向不同意，便很難同心。如有這種情形出現，極可能表示神不是帶領該同工到此機構一同工作。比方一個只認為直接傳福音工作才算是傳福音的主內好弟兄，可能適合領小組查經，但不適合參與福音工作前階段的工作。

工作風格的配合也相當重要。有些弟兄姊妹強調工作質素的完美，另外一些強調工作的效率。事實上二者並無直接抵觸，但要能夠互相尊重遷就。如果現有的同工特別強調工作質素的完美而新加入的同工祇強調效率，彼此在同一部門工作時，在合作上便格格不入，很易有直接衝突。如果彼此隸屬不同部門，工作風格不同，則不會構成很大問題。

人力來源

機構要找適合人才填補空缺，基本來源有六個。各有優點。

1. 教會：在教會中熱心事奉神的人，往往會得到教會認許及支持。同工以後在事奉中遇有困難及灰心，由於有教會弟兄姊妹分擔、鼓勵及代禱，便易克服。而且所有基督教機構都是以教會為中心的延伸工作，如果同工有良好的教會生活，也不必愁機構和教會駁接的問題。
2. 神學院：神學生都是誠心奉獻、全時間投身事奉工作的人，在心志上應該沒有問題。而且在基本信仰上有

良好操練，所以是一處良好人選的來源。

3. 校園團契：大專團契往往儲藏一些神要用的人。通常弟兄姊妹在思想上受衝激的機會大，見識較廣闊，也有良好的基本訓練。一般來說，基督教機構更需要這類人力來源。
4. 義工：義工是一個很重要的人力輔助來源。如果全時間同工分配工作恰當，往往一方面能造就一批未來人才，又可使事工迅速推動。聘用全時間同工，如果能夠在義工中選取，會最穩妥。一方面在信仰及工作能力上都經過長時間互相考驗，錯誤機會減到最低。另一方面在異象認同及同心上必不會發生問題。
5. 其他基督教機構：各機構若遇有組織上的更動，或在當中工作之同工經驗及學歷有更變，原先適合之同工往往會變成不是最適合的。如果調動對原本的機構及同工都會有好處，而自己的機構如果有需要，也可以聘請來任職。不過，雙方機構必須坦誠，互相了解，以免引起「拉角」的壞見證。事實上，既然大家同是事奉主，負責人對同工的事奉心志應予欣賞，並就其才能給予最恰當的安排。
6. 內部升遷：機構現有的人力編排，往往不是最好的編排。縱使一度是最好的編排，由於組織更變或同工經驗能力更變，會使原有的編排變成不是最好。所以可以定期檢討內部人力的分配，予以重新編排。本章最後一段討論人力策劃問題時會再詳細討論。

甄選方法及試用期

職位有人申請時，必須慎為甄選。主要作用在於藉着各種方法來達到互相了解，以便申請人知道是否神要帶領他（她）來自己的機構服務。同時亦讓機構從本身的角度來考慮，看對方是否符合先定的同工甄選標準。在所有甄選過程中，必須只選對雙方都有意義、有幫助的僱傭關係。也就是說，切勿勉強。如果機構單為申請人沒有工作或正在找一個比較適合的工作機會而聘請對方，很易使機構的事工受虧損，對不起其他同工及支持機構事工的弟兄姊妹。同時，硬進來的弟兄姊妹日久也發現自己的無用及成為別人的負擔，因而終日內疚。所以絕對不應該因人而設職。另一方面，如果機構的工作機會不大，難以讓應徵人發揮所長，卻想辦法讓對方屈就及講述其重要性，以便得到能幹人員，只會使對方日後知道受騙而埋怨機構。所以凡有這兩種情形出現，原則上都不要勉強。

在甄選過程中，雙方（至少機構本身）應要從雙方的角度來思想，直至雙方從這兩個角度討論及思想得到的答案都一致認為是明智的配合，才好建立僱傭關係。所以第一要緊的，機構本身應建立一種希望坦誠及互相了解的態度，又協助應徵者抱此態度，以便在交談中彼此盡可能思索所有應注意的因素。以下是一些甄選方法：

1. 申請信：可以看出應徵人的基本情況、大約需要、事奉計劃和方向。一方面可以知道是否和自己的要求距離過遠，另一方面可以從對方的角度來考慮，看自己的機構對對方會不會有貢獻。明顯不適合的應立即有禮

貌地通知不適合。

2. 初步見面：因着對方申請的職位高低不同，可以邀請直轄同工負責初步接見，講清楚申請信上沒有說明白的事。基本上要了解對方的信主經過、將來計劃，也讓對方了解機構一般情況及該職位所要求處理的事務以及工作前途等。如果和對方以前不大熟悉，可以要求對方帶證書或其他有關文件檢看，免得含糊誤會。如果情況大致良好，可以約期考試。
3. 筆試及口試：拿一些職位上會出現的工作給應徵人做，可以大約看出其能力及處事風格。許多時候，證書及經驗並不絕對可靠，因為各機構要求不同。
4. 推薦書：如果能夠從應徵人之朋友、老師、及舊日上司取得一些個人資料，往往可以較深入認識對方，但要注意幾件事：
 - a. 推薦信必須密封由寫信人直接寄給自己。
 - b. 應對寫推薦信的人有所了解。最好在看完信後再通電話問及其他消息，以便印證。
5. 最後面試：經過上述步驟，而雙方認為很有配合的價值，便可以有更深入的交談。內容可以涉及個人之教會生活、機構內人事問題等，以便雙方有一個最後計算的機會。同時，也可以互相印證這次決定是否出於神的帶領。對任重要職位的同工來說，對異象的衷心認同，更是必要。
6. 任職輔導及試用：同工上任時必須予以關懷，讓他認識環境，如果編好同工手冊，便可以請一位原任同工負責教導新上任同工如何使用同工手冊及注意機構內

進行的事項。所有同工都有試用期，以防經過上述所有甄選步驟後雙方仍有互相不了解處，或到了解後又不能並容。試用期間如發現不合，亦不必強留，應該盡早找出問題，互相提醒教導，同時早日分手，以便同工到新工場工作，而機構另尋新同工補上。

人力策劃

人力策劃 (manpower planning) 是人員配置一個最重要的工作。主要作用在看出機構發展的方向後，預測隨之而來所要設立的職位，以及重新安排機構內的人員。至少有以下幾個原因會促成原有人員不能佔原有職位。

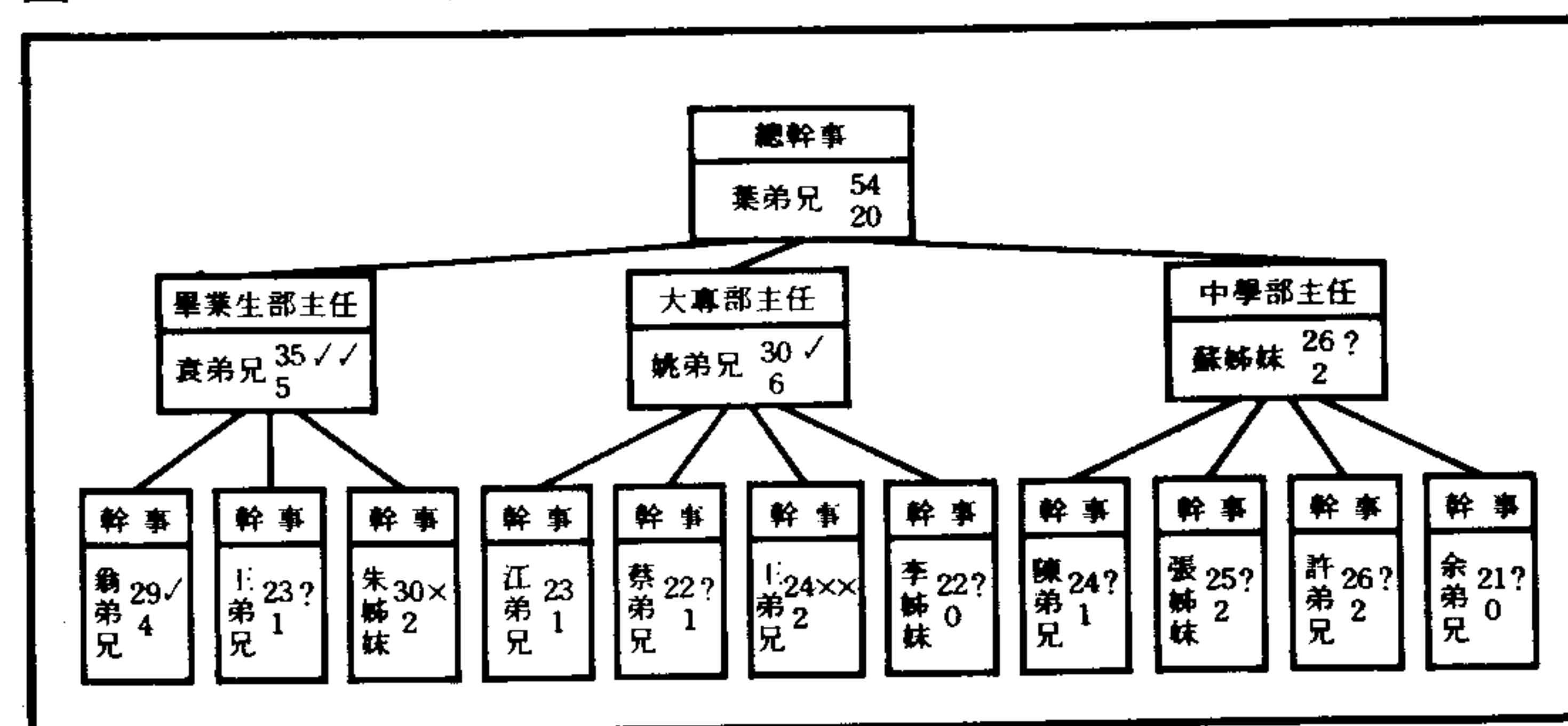
1. 同工生活產生變化：同工年齡漸大，退休會產生空缺。準備結婚、移民或升學之同工亦會頻頻留下空缺。
2. 同工工作能力產生變化：同工因經驗或晚上的進修會改變其工作能力，以致原本職位對他們失卻了挑戰性。另一方面，同工如疏於學習，可能接不上機構新工作所要求之質素，也會產生調整之必要。
3. 組織產生量和質的變化：如果神使用一個機構，其所擔負的異象往往一再擴展。最常見的是服務範圍增大。一個善於管理小規模組織的人未必能夠管理大規模組織。另一方面，機構往往亦產生一些性質不盡相同但類似的服務。比方突破由雜誌社發展到輔導、到影音。二者雖有關係但工作性質相差很大。

總幹事可以製造一個人力儲存圖，以檢查機構實力，並作好適應環境變動的準備。圖 4.1 是一個例子。這是

為學生工作所編列的人力儲存圖，可以見到那些職位會有同工適合升職擔任；那些有問題人選應該在適當時候安排其離職；那些快要退休；有無連串升遷問題出現等。一般來說，高的工作崗位，最好由內部升上，可以保障異象的持守和工作的熱誠，同時也減少所聘非人的危險。但在升遷之先，要做好準備工作。例如袁弟兄可以升任總幹事，一旦內定，便應該讓袁弟兄有機會參與全盤學生工作及給予建議。甚至讓袁弟兄有機會代任總幹事一段日子（葉弟兄可以放假出外）。

經過以上討論，讀者很易有一種煩亂感覺。最好所有同工不離開，最好甚麼都不要改變。如果情況真的如此，也不需要精明管理了。機構負責人須要為每位同工的前途及事奉計劃多方思想，讓每個人有各盡所長的機會。最理想的是把各同工的發展計劃納入機構人力發展的計劃內。這樣便會使各方面同時得益處。管理工作主要在管理變動的情況 (managing change)。希望在變

圖 4.1 人力儲存圖舉例



動中不斷有新貢獻。

上圖格內第一個數字表示實際年齡。第二個數字表示在機構內工作之長短。符號“√√”表示隨時可以擔任較高職位。“√”表示將來可以擔任較高職位。“？”表示未能下斷語。“×”表示不可以升職。“××”表示應予辭退。

第四章個案

生命影音中心是一個用幻燈片及電影推動基督教教育的學習中心。祈弟兄是一位很有愛心、很能幹的主任。他常常鼓勵同工多進修學習。其中一位負責印製字幕的王弟兄很好學，晚間在一間大專院校唸新聞系。經過四年努力，對編寫中文報刊很有心得。祈弟兄對王弟兄的上進心很賞識，幾年來有時讓他替自己負責聯絡教會及學校團契，以便放映幻燈片及電影。祈弟兄對負責拍攝製作幻燈片的李弟兄及簡弟兄卻沒有那麼欣賞。「他們光是做機構內的工作，雖然大專畢業，工作也算是稱職，但沒有夜晚唸書求上進。不像王弟兄在艱苦中建立自己。」

王弟兄近日常對祈弟兄講及藉中文報刊傳福音的重要性，希望祈弟兄考慮從事這方面的事奉。祈弟兄有些動心。但董事會麥牧師卻極力反對，主要原因是經費過於浩大，而燈台出版社在報刊工作方面已經進行得如火如荼，毋須重複他們的工作。

第四章個案討論問題：

1. 麥牧師的觀點和祈弟兄的觀點那一個較為正確？屬靈事工是否一定不要重複？
2. 就栽培人才來看，祈弟兄有否恰當而有效地建立王弟兄？
3. 就人力儲存及評估來看，祈弟兄對李弟兄及簡弟兄是否欠公允？
4. 如果你是麥牧師，你會怎樣輔導祈弟兄，並為生命影音中心定下一些人力發展的政策？

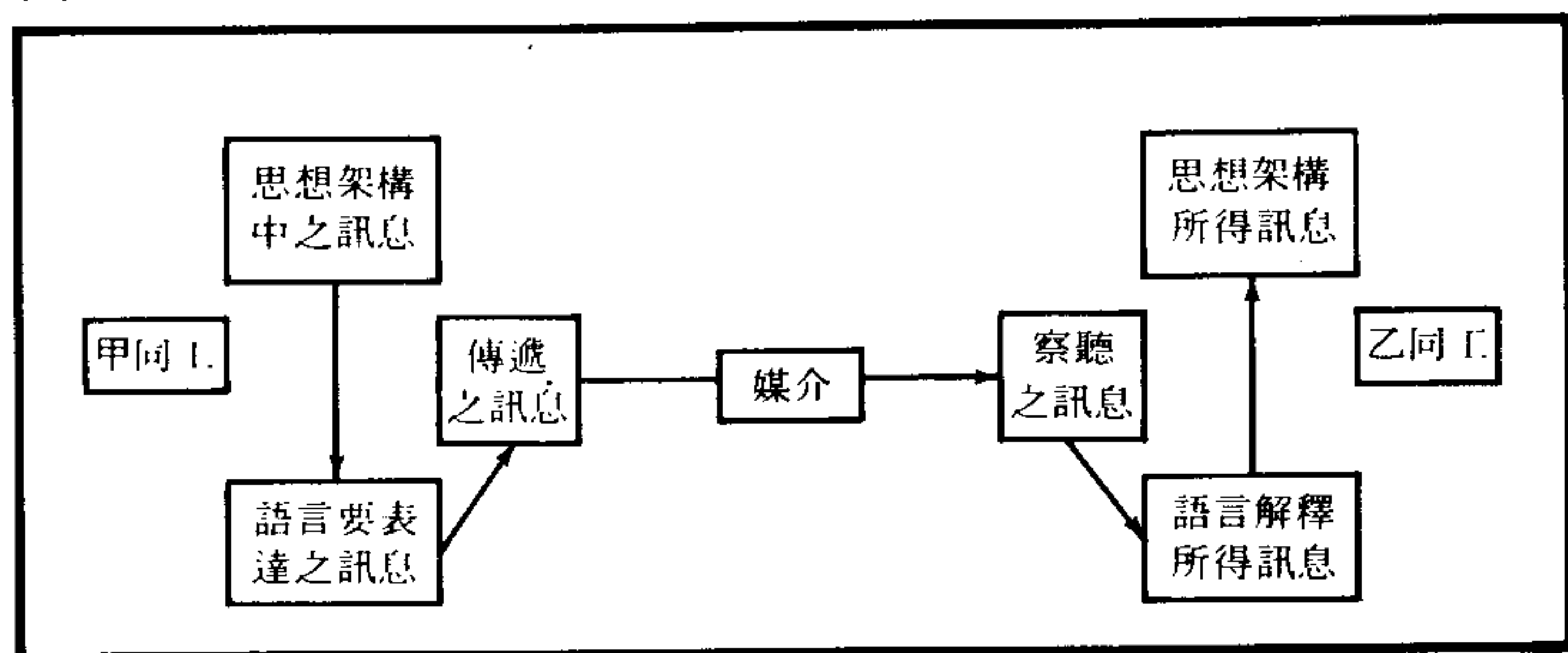
第五章

激發勉勵及 督導員工

傳遞消息

在整體工作中，同工之間交代事情須要清楚。同時要注意在傳遞訊息中所可能引起之錯誤。圖5·1描繪一個訊息傳遞所經過的過程。在甲同工心目中的某事件，必須經由甲同工用言語將事件具體化，予以表達，經過傳遞媒介，然後由乙同工得到，經由言語解釋，變成乙同工心目中所得之訊息。其間牽涉到二人平素之思想結構、語言能力、表達察聽能力、以及傳遞方式的恰當程度。

圖 5·1 訊息傳遞所經過過程



舉個例子說明傳遞訊息可能引起之困難。一般人很難思及第四道空間，因為立體才是常見的。另外，不同背景的人，其語言所指的含意往往不一樣，譬如基督徒所用的「亮光」一詞，和一般人便不同。另一方面，瞎子和聾子在傳遞或察聽訊息上之困難也很明顯。媒介所引起的困難也很常見，如在嘈雜環境中對話，在震蕩車廂中看書，都是好例子。

一般來說，人們會按着工作的要求，在甄選同工時

一併考慮到思想、語言及溝通能力。所以在成形之組織中，只專心看訊息是否須要傳遞及如何選擇傳遞媒介。

1. 訊息是否須要傳遞：有一間公司之會計主管寄一份報告給其他部門的三十七位主管，並問他們是否感到有需要察看該份報告。全部主管都說有需要。及後會計部主管準備好報告後把它放在一邊，不予寄發，卻沒有一個主管追問。連續幾個月都是如此。會計部嗣後便不再準備及寄發那份報告。（載於一九四八年二月 *Modern Management*）
2. 媒介一般分為口傳及筆傳兩種。一般主管都喜歡用口傳，可以當面澄清所有可能的誤解。事實上大多數主管大部份時間都用口傳來指導工作。但筆傳有它的好處。在下列場合中更見其優點：
 - a. 冗長或滿有圖表、數字之訊息。
 - b. 受衆多而傳遞過程長時，筆傳可以避免中間更改。
 - c. 作為合約或證據，以免將來發生糾紛難於裁定是非。

激發勉勵

要推動同工工作，必須了解同工的個性。麥理覺 Douglas McGregor 曾經提出X理論和Y理論之說來討論員工的工作特性。麥理覺撮述在他以前的管理學者對員工特性之看法為X理論。基本特點有三個：

1. 普通人愛逸惡勞。
2. 由於大多數人如此，機構必須勤於鞭策，以便員工努力工作，達到經營目標。
3. 普通人都喜歡接受督導、逃避責任，心無大志，只求

基本安全感。

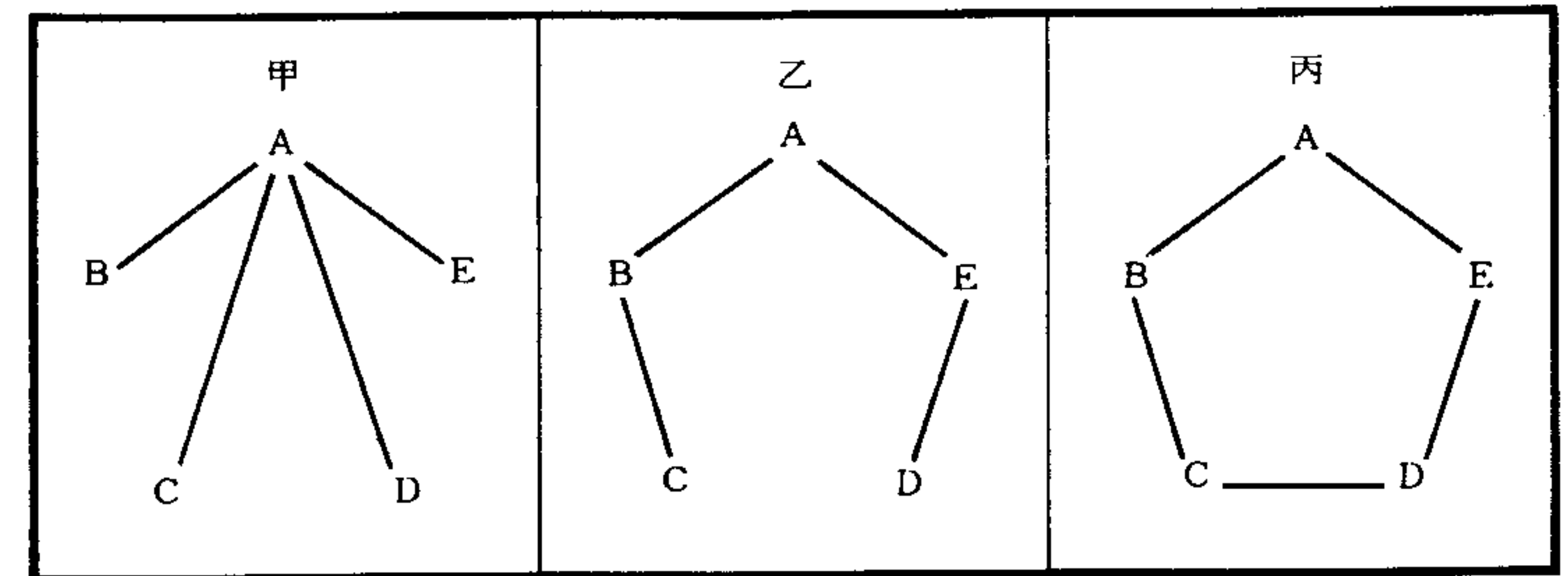
麥理覺認為時移勢易，主管人應持守Y理論。基本假定六個：

1. 工作時之勞心勞力與遊戲及休息時之勞心勞力情況無甚分別。
2. 人們可透過自律自勉達到機構的經營目標，不一定要常加鞭策。
3. 人們會否委身工作，視乎達到經營目標後能夠得到多少獎賞。
4. 普通人在恰當情況下會很樂意承擔責任，甚至嘗試多承擔責任。
5. 有構想力、創新力的不乏其人，不是只有小撮人才能對機構經營有貢獻。
6. 在現代工業社會中，一般人的潛能都未好好發揮。

上述兩種論點引致獨裁及民主管理之爭論，代表兩個極端，同時亦引申至下屬參予管理之爭論。

曾經有人在麻省理工學院做一個實驗，用三種不同方法組織起五個人，只准他們兩個、兩個的依照既定的結構互通訊息但以互不見面方式進行討論。圖5.2之甲、乙、丙分別列述三種情形。甲所顯示的最為獨裁，丙所顯示的最為民主。

圖 5.2 三種溝通訊息系統



試驗結果發現在解決簡單問題時，甲的結構解決問題費時短、談論少、錯誤少，各人很清楚自己的位置。然而丙和乙組織下的參與者較能適應較困難的工作及較易吸收新提議。由此可見即使類同的人都有不同的特性，視乎帶領方式及所處環境而有不同表現。

不同管理學者在不同試驗觀察下提出許多不同的理論。比方馬斯勞A.Maslow有階層需要學說(Hierarchy of Needs)，講述一般人起初最注意身體方面的需要，其後注意安全的需要，其後注意被愛感及歸屬感，其後注意自尊，再其後注意自我成就。因此要推動一個人工作，須要看他當時的需要停留在那個階層，而主管人可以按此使他得着滿足。比如對身無分文的人來說，一餐溫飽最能刺激他努力工作。對有工作的人來說，職業安全（僱傭合約）最能刺激他努力工作。對不愁飯碗的人來說，工作中被友伴接納最能刺激他努力工作。對不愁被接納的人來說，自己及別人對自己的評價很重要。對不

愁不被人家尊重的人來說，自己期望成爲怎樣的人最爲重要。馬斯勞認爲較低階層的需要如未能得到滿足，較高階層的需要便無大意義。較低階層的需要大體得到滿足後，雖有更多這方面的滿足，也產生不了先前的功效。

事實上，除了麥理覺及馬斯勞，還有許多管理學者提出不同的觀察和觀點，各有可取之處。以上所列二說，是較爲人所熟悉的。聖經記載許多神對人的觀察，有許多和以上學者研究所得脗合。基督徒及聖工人員也是人，也帶有上面研究所得的特性，只是程度上的問題。然而從帶領的角度來看，基督徒應有一個長進方向及目標。聖工人員應該有完全奉獻及心意更新變化的心志（羅十二1—2）同時，也應以獲得神的賞賜及被主愛激動爲事奉的動力（腓三13—15）。在屬靈工作中，領袖必須常以神的話來勉勵同工，持有討神喜悅及完成聖工的心志。當然，其間必須同時注意個人各方面的需要。

薪酬問題

一般營利機構以牟利爲大前題，因此以高職厚薪爲推動員工工作的主要方法。在事奉機構中（特別是中國人的事奉機構中），有一種反對高薪的傾向。一般來說，認爲薪酬要低的主要論點有下列幾個：

1. 避免全職事奉的人爲高薪酬而工作，存不正當的事奉動機。
2. 歷來被神使用的人許多都吃苦，「窮」和「高風亮節」有很大相關。
3. 可以幫助全職事奉的人過一個信心生活，逼他們常常

仰望神供給生活所需。

4. 可以作爲考驗準備全職事奉者心志的良好工具。
5. 可以使一般人較易尊敬全職事奉的人爲主犧牲的受苦心志。

另一方面，認爲薪酬要和一般社會水平看齊的主要論點有下列幾個：

1. 聖工人員也是人，有基本的生活需要，也有自尊心。不應讓他受無謂的苦。
2. 要聖工人員常常擔心經濟問題，有虧待他們刻薄他們的傾向。
3. 克苦心志是個人自發的，寧願給他們足夠薪酬，而他們可以自願多所奉獻或轉用在聖工開支上，自己清苦過活。外人不應逼他們一定要過艱苦生活。
4. 很易引致一流人才不願投入全職事奉，導至聖工難以推展。

事實上，兩種論點各有其可資參考的地方。很難做一個定論。不過，從聖經看，我們可以循兩方面來建立一個較完整的觀點：

1. 奉獻自己爲主作全職工作的人，應該肯定以下的觀點：
 - a. 神能夠用各種方法供養自己，毋須擔心衣食。神可以藉一個寡婦供養先知以利亞（王上十七8—16）。
 - b. 應當樂意接受一般弟兄姊妹所給，爲他們的供給感謝神，因爲神藉着他們的奉獻，來供應屬祂的人。（腓四18）
 - c. 在特殊情況下，有時可能要放棄「傳福音靠福音養生」的權柄，以便基督的福音不被阻隔。在這種情

形下，神會用其他方法補足（林前九11—14）。

2. 一般弟兄姊妹考慮訂定聖工人員的薪金時，應注意：
 - a. 聖工人員應該專心做聖工，不應再為生活操勞（民—47—54，三44—51）。
 - b. 聖工人員從弟兄姊妹奉獻中得到應得工價，其收入與一般聖徒比較，應該無甚差別（民三十五1—8）。

在這些原則下，我們訂立薪酬應該考慮以下因素：

1. 聖工人員的生活水平來自弟兄姊妹一般生活水平。二者不應相差太遠。
2. 如果機構經營方式接近團契式，薪酬制度可以較簡化。如果機構接近一般營利機構方式經營；薪酬制度可以較嚴密。
3. 一般社會上的薪酬制度的更變及新保障方式，在可能範圍內，都應給聖工人員有同樣看待。比方房屋津貼、退休金制度、人壽保險等，都是一些應予考慮的項目。
4. 在任何情況下，都強調信心，仰望神的供給。
5. 報酬應與聖職人員所負的責任相稱，不同工作有不同薪酬，才算公平。但同工之間可以互通有無、愛心相顧，雖然在制度上按勞取酬，在實踐上是各盡所能、各取所需。

其他酬勞

除了金錢，在機構中也有其他「酬勞」要考慮。

1. 職銜：人需要感到自己重要及被人認為重要，所以任職的名銜代表一種酬勞。正因如此；名銜不可濫用，以免失去其本身的識別價值。例如機構裏面人人稱為主

任，反會使主任級同工感到尷尬。

2. 辦公室佈置：枱上有無電話、辦公桌大小，同一辦公室內辦公桌放置的位置等，都足以代表一個人是否重要。
3. 所負責任：對於愛逸惡勞的人來說責任是要盡可能逃避的。對於有上進心的人來說，責任代表上級的信任和好評。

事實上，對同工的不同待遇，無論大事小事，有意無意，都會造成一種有形無形的鼓舞，甚至上司每次對甲下屬和顏悅色，對乙下屬則板着面孔，也是一種酬勞差別。作為帶領的同工，應按下屬情況將各種給酬途徑靈活運用，以收鼓舞同工上進之用。

獎懲與學習

機構應該注意獎懲制度，以便同工適應和學習。

1. 獎賞：正面教育富積極性，也是上司、下屬都喜悅的事。不過，獎賞只能用來刺激同工，希望他們有特殊表現，不能過濫，而貶低價值。一句稱讚的話，出自真誠，而受者值得稱讚，便含有很大的鼓舞力量。事實上，一般中國同工很易疏忽稱讚或吝於稱讚同工。這是值得提醒的。
2. 懲罰：一般機構都會期望員工準時上、下班，忠於工作、遵守紀律。如果員工遵守，通常都視為當然。在這種情況下，懲罰有其作用。許多時候，基督教機構內的同工，或因習慣教會團契的相交方式，或因鑒於自己已經在薪金或前途上有所犧牲，不期然對紀律或

其他事不大注意遵守，如上班遲到、工作時過多傾談等。對這些情況，主管人須要加以干預，予以勸導及警告。事實上，懲罰對受者來說自然不快，對施者來說更不快。一般主管都會希望自己給下屬留下好印象，所以盡可能避免干預，以便下屬對自己感激和多有好評。其實，這只是自私和胆怯。上司應該指正下屬的不是並予以適當的告誡和懲罰，以便拯救同工脫離陋習。懲罰所收的管教效果，最初可能不好，但日後會看到它的功效（來十二7—11）。許多人誤以為同工應用愛心包容，其實，施以管教才是真正愛心的表現，而管教與包容所指的是來源相同的兩種美德：包容是因愛心所產生的忍讓犧牲，管教是因愛心所產生的胆量及不怕誤會的態度，所以懲罰不等於不包容。

獎賞與懲罰是學習過程的必需品，人們在不斷得到獎賞和懲罰的過程中，知道甚麼是應當做的，甚麼是不應做的，便會在工作中和品格上不斷成長。上司給下屬的個別輔導，是一個不可忽略的功能。

第五章個案

段弟兄兩年前創辦宏道書局，出版少年行雜誌。發現一般少年信徒不愛讀基督教雜誌，因而得不到信仰的栽培。這主要有兩個原因。第一是一般雜誌不能把信仰和少年人的生活打成一片，不能讓人看到信仰的真實性和權威性。第二是一般雜誌太不著重封面設計，看到封面便會反胃，因此雖然廉宜但都有「送也不看」的毛病。段弟兄便集合一班志同道合的弟兄姊妹，藉着他們的各

自專長，編了一本把信仰很自然融滙在生活中的雜誌，和少年信徒討論信仰生活上的各種問題。同時，得到幾位弟兄專司攝影，把雜誌封面弄得極其美觀。結果，事實證明段弟兄的觀察正確，雜誌出版後銷路直線上升。段弟兄自己把雜誌社註冊為非牟利機構，請了其中一位弟兄和一位姊妹分別擔任發行及編輯工作。其餘弟兄姊妹都是義工。由於是福音工作，大家都樂意為雜誌撰文及攝影而只領取很低的稿酬及拍攝報酬。其中有一位負責供給攝影稿的王弟兄，由於拍攝技術特佳，雜誌封面過半由他拍攝，所以他也在兩年間成名，很多喜愛拍攝的弟兄姊妹很擁戴他。

有一天，王弟兄問段弟兄可否使用自己曾經在少年行雜誌發刊的照片，段弟兄認為沒什麼關係。王弟兄便用以前的封面來改成几案小陳設模樣發售，同時成立一間獨資公司。王弟兄的心願是在賣這些小陳設後，可以賺錢來讓自己有更多及更好的設備，同時也可以有餘錢多多奉獻給教會。結果，銷路很好。一般弟兄姊妹以為那些小陳設是宏道書局的出品。有些買這些小陳設是為了解間接奉獻給宏道書局。後來有些弟兄姊妹知道不是宏道書局出的，便追問段弟兄。段弟兄才發覺可能有問題。他和王弟兄商量後，王弟兄的態度很頑強，認為照片屬自己所有，給少年行雜誌使用，只是一種協助聖工發展的義務，不能算是賣斷版權。宏道書局給的拍攝酬金，比諸一般市面酬金，不到四分一那麼多。所以不應阻止自己使用照片的權利。由於認定出版少年行雜誌是一種事奉工作，所以自己把最好的作品都拿了出來給雜誌使用。

如果把次好的給少年行雜誌，好像對不起神和弟兄姊妹。把最好的拿了出來，又怕次好的製成小陳設沒有銷路。王弟兄實在感到為難。他認為這樣下去，自己惟有不再為少年行雜誌拍攝封面圖片。不過，王弟兄擔心自己這樣做會引致其他拍攝封面的弟兄姊妹一同離開這個事奉崗位。所以王弟兄請段弟兄重新考慮這件事。

第五章個案討論問題：

1. 如果你是段弟兄，面對王弟兄的一番話及分析，會否感到為難？段弟兄在心理上會感受到甚麼心理壓力？
2. 王弟兄認為自己有权使用曾經登載在雜誌封面的圖片，是否有道理？
3. 追究原因，有甚麼因素促成個案中的難堪局面？
4. 段弟兄可以用甚麼方法處理這個局面？

第六章

交賬及 控制進度

內部人員控制

在行政管理中，控制是必須有的步驟。控制和計劃相輔相成。沒有計劃，無從控制；沒有控制，計劃很易流於空洞及無意義。控制基本上有兩個焦點：其一是對同工的控制，希望同工按照職守執行事工；其二是對事工的控制，希望事工照原定計劃推進，任務得以完成。一般管理學書籍將重點放在第二點，因為事工推進是整個管理工作要處理的中心。但是，第一點也不可以忽略。特別在屬靈事工上，更要注意同工的見證。其中有金錢的交收，尤應注意。因此先討論內部人員的控制。

聖經中記載猶大是負責錢囊的，但沒有提及別的使徒與管錢有關（約十二4—6）。可能因為當時沒有人管賬，以致猶大常假公濟私也沒有人察覺。甚至到了猶大要賣主的時候，還有人以為他是聽主吩咐買過節用品或拿錢濟貧（約十三29）。另一方面，我們看見安提阿教會差派巴拿巴和保羅兩位，去把捐項帶給住在猶大的弟兄，以便賑濟他們的飢荒。固然巴拿巴和保羅立心正直，但由兩人監管這事也可以有互相對證的作用（徒十一30）。另外，保羅要收集哥林多教會的捐項時，派了提多和兩位很得教會稱讚和信任的弟兄同去。這樣可以避免他人挑剔保羅，確保在人面前留心行光明的事（林後八16—24）。所以在設計內部文件的遞交時，應該設有內部的控制程序。比方出納和會計分立，由兩位同工獨立處理。營業部負責賣貨，但貨銀由財務部接收。購買部負責進貨，但貨銀由財務部付清。這都是一些內部互相牽制的措施。如果機構當中人數增多，便可以立即

有這種形式的分工，以便保障同工的名聲，並使他們免受試探。

許多時候，基督教機構過於講信任和過於講個人向神的交代，忽略了試探可能造成的禍害以及在人面前的交代，這是不好的，不合聖經的教訓（太六13；羅十四16；林後八21）。這種疏忽可能毀了一個神的僕人或一個愛主的弟兄。

事工控制的步驟

控制事工的循環，基本上有下列四個步驟，每個步驟都有特別要注意的事項：

1. 建立標準：標準是控制的必要條件，也是工作的詳細目標。在工作進行時，標準是指南。在評估工作時，標準是量度和比較的基礎。訂立標準要注意下列事項：
 - a. 為每一個負責單位訂下標準，免去大家推卸責任的漏洞。例如每個書室應該以一個營業額為目標，不應只有各書室合共的營業目標。
 - b. 為各單位訂下之標準，必須合理，而且事前經各單位負責人同意。
 - c. 標準盡可能容許客觀的量度。成本、銷量、閱書人數、送出聖經的數目，都是可量度的。紀律則比較難量度，但同工閒談頻密程度、上班準時程度、缺席有無事先請假或通知等，都是量度紀律的好方法。
2. 報告進度：要知道事工的進展是否在控制中，必須經常量度及報告現在的進行情況，從而預測結果。最理想的進度報告，應該是預測性的進度報告，知道將來

會否有偏差，及早做改正工作。比方我們定了雜誌每月銷售的標準數額，如果能夠知道雜誌在報攤發售的變動情況，可以在雜誌擺出報攤的開始幾天便能預知當月的銷售結果，以便做必要的補救工作。舉例說，如果報攤在開始三天銷十本表示一個月會銷出五十本，而我們放了五十本在報攤後，發現開始的三天銷出二十本，則可能應該加印五十本，才不致錯過售書的機會。如果我們在開始三天只銷出五本，因而想到報攤會大規模退書，便要加緊宣傳，希望把退書數減低一些。如果開始三天剛好銷出十本，可以照原定計劃布署雜誌便不會浪費宣傳工作，也不怕賣不出。不過，在許多情況下，進度報告不一定能夠及時知道。如果有這種情況，也應在事後儘快知道，以便在其他決定中有所補救。比方雜誌銷路一直上升，但我們因進度報告遲出，錯過了一期的機會，可以下期多印待售。（這是假定雜誌銷路穩定的情況。如果銷路隨着每期內容而起伏很大，當雜誌後期有類同內容時，便要運用這種經驗了。）基本上，進度報告要注意幾點：

- a. 報告內容及詳細程度要與標準堪相比擬。過多或過詳細是不必要的。過簡卻會使控制工作無從進行。比方，如果我們為出售雜誌的書局及報攤分別訂下了銷路標準，但報告內容只有二者的銷售總數，便無法作詳細的衡量和控制。
 - b. 報告必須準時給予決策者，以便立刻作分析和探求行動上的改正。
3. 分析差異：在正常情況下，標準和進度應該配合，毋

須做分析的工作。當然，工作的效果有時會因着兩種反常因素的同時作用，以致進度和標準雖然一致，但事實上卻是有問題的。比方我們把資料交給一位同工寫臘紙，希望每天寫十張。在正常情況下，這是沒有問題的。但如果那位同工某天鬧情緒，本來只寫五張，但剛巧有一位朋友來探望他、安慰他，順便陪他一起寫，結果也寫了五張，二人總共寫了十張。在記錄上，好像沒有問題，可是事實上應該算為差異。但作為上司的對這種情形的發生暫時不理會也不要緊，一方面是因着工作進度並無停滯，另一方面是因為這種情況很少發生。一般來說，有基本問題存在的地方始終會顯露出問題的癥結。當分析人員將進度和標準比較時，應該定下容忍差異的限度，比方可以定為標準的 $\pm 10\%$ 。例如要抄十張臘紙，結果只抄九張或多抄到十一張時，毋須對該位同工的工作情況深加研究。若只抄了六張或多抄到十五張，便值得多予研究。這是例外管理的原則（principle of management by exception）。也就是說，沒有甚麼特別事故，便表示一切如常進行；遇有意外事故，便立刻列出予以分析。凡有特殊表現（無論是好抑壞），必有特殊原因。譬如，只抄了六張臘紙，可能是因為同工感到不適，可能是同工怠惰，也可能是當日文稿過於難抄寫，或因新買的臘紙質劣。遇有特殊表現，必須追溯原因及追溯責任，直至找到滿意的答案為止。如果能夠把差異按重要程度先後次序列出追溯，每每可有重要的發現。

4. 及早改正：在一般情況下，如果發現差異，通常因為

執行上產生偏差，須要及時改正。如上述的例子，只抄了六張臘紙，可能反映出文稿過於難抄寫，以後應建議同工交文稿時注意字體。如果原因是同工身體不適，便應想辦法暫時讓其他同工負擔該同工的一部份工作。如果是因新買的臘紙不好，便要重買一批，並督促負責買臘紙的同工以後要注意。一方面要改正出錯誤的基本原因，另一方面要及時彌補遺下的未竟之事工。在特殊情況下，也可能因為我們最初訂立標準時不夠客觀。比方一位只有中二程度的同工，由於教育水準較低，抄臘紙會比一般中學畢業的同工慢。在這種情況下，應該為該同工調整標準，以後只要求他一天抄六張臘紙。（這裏假定沒有聘錯同工，譬如最初這位同工只是做送貨工作，由於近日送貨工作不多，暫時調做抄寫文員。）總括來說，分析差異和改正行動時，下列幾種情況可能出現：

表 6.1 差異情況分析及改正行動之關係

差異情況	舉例	改正行動
1. 無差異	1. 剛好完成十張	1. 無
2. 有差異	2.	2.
a. 標準不對	a. 要中二程度同工抄十張	a. 只要求抄六張
b. 執行不對	b.	b.
(1) 基於不可控制的因素	(1)	(1)
(i) 該因素是暫時性的	(i) 同工病倒	(i) 請其他同工暫時幫助
(ii) 該因素是永久性的	(ii) 目力日漸衰退，不宜從事抄寫工作	(ii) 盡早調職
(2) 基於可能控制的因素	(2)	(2)
(i) 歸咎於別的同工	(i) 新買的臘紙質劣	(i) 責斥負責買臘紙的同工，並改用新臘紙
(ii) 歸咎於該同工	(ii) 怠惰	(ii) 勸諭並研究怠惰原因，

一般來說執行工作時很少會超標準的達成任務。如果有這種情形，也應予以研究。可能發現同工中表現超卓的人有好的才能，不應長期予以埋沒。也可能發現同工有一種好的工作方法，應該設法把新的方法學過來，教導其他同工學習。不過，這種情況較為少見。

控制的基本原則

設計控制要通過下列五個原則，如果違反任何一個原則，很易失去控制的意義。

1. 控制標準應客觀及為有關同工接納：進度應該有大家同意的量度標準，而在量度時大家應有共同看法。有些情況較易找到客觀標準，例如普通文員一天可以抄寫的臘紙數目及每日實際抄寫的張數。另外一些情況較難找到客觀標準，例如設計是否美觀。對後者，大家可以同意一個抉擇準則。例如設計員自己覺得不好就算不好。如果設計員覺得好，編輯覺得好，便算好。如果設計員覺得好，編輯覺得不好，便要給總編輯做最後決定。總編輯認為好便是好，不好便是不好。次序同意了，主觀判斷也不會引起衝突。
2. 控制標準應具有彈性：上段舉例曾說過十張臘紙的抄寫標準應改為九張至十一張。這樣便可避免無謂的詳細查核，也容許同工的工作有調整餘地。
3. 控制要引致及時的改正：如果發現差異，而找出原因後再謀改正已經太遲，或者所得經驗對以後工作無大裨益，那麼，差異分析的工作便沒有實際的果效。比方說，如果機構只打算辦一次戲劇籌款，以後大致不

會再辦，而進度控制得不好，事後的分析縱使發現很多推動工作失效的原因，也是於事無補，徒勞無功。

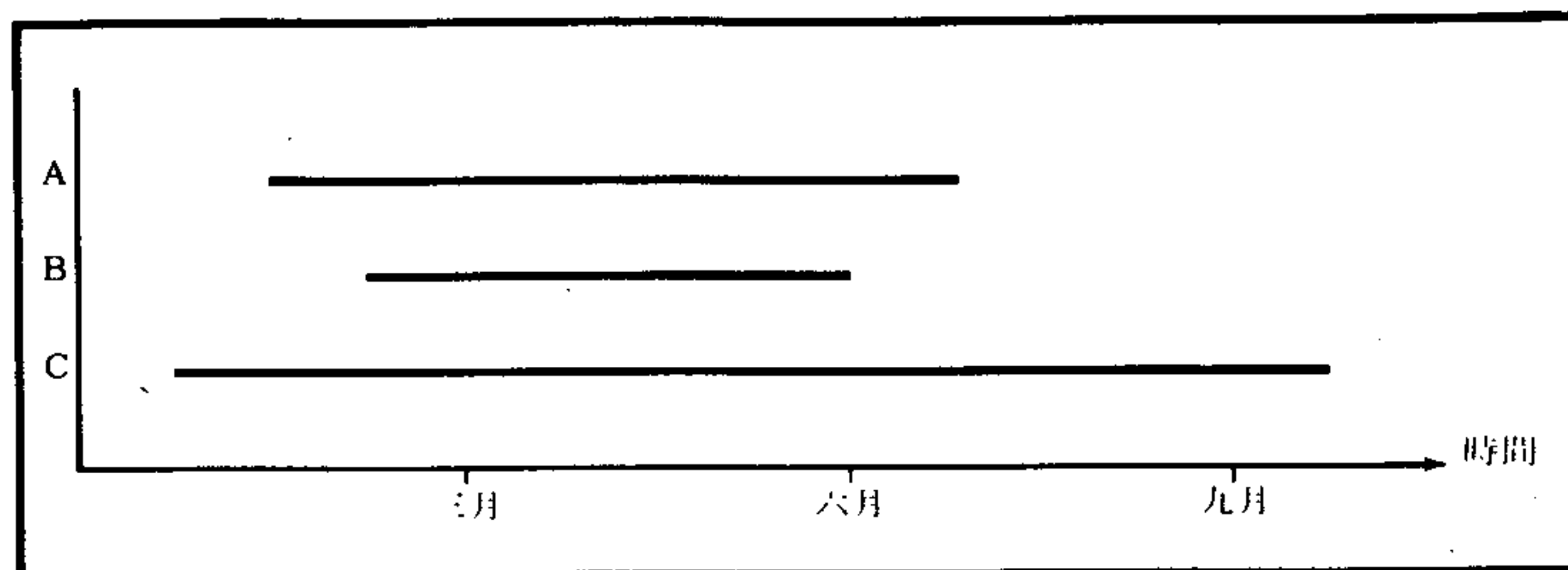
- 初步控制應放在直接主事的同工手中：最理想的控制過程應該是自動控制的。例如冷氣機可以是一架光噴冷氣的機器。如果設計是這樣的話，我們便須經常查溫度計，室溫過冷則關掉冷氣機，過暖再開，不用說，這是費時失事的舉動。現在的冷氣機都有一個感應器，自動調整停止或繼續噴發冷氣。同樣在機構中給同工看見標準，讓負責工作的同工自動糾正，是最上算的控制。因為其間牽涉的交接減至最少，同事間又不會因查核而產生磨擦。
- 控制工作要經濟有效：如果控制過嚴，往往會使控制工作所花的資源比待控制事工的價值還要高。這便不經濟。比方說，爲了要了解文員抄寫工作的進度，要求文員每日填寫每件工作所花的時間，然後由主管每日審視分析，便很容易造成不經濟的情況，這樣的制度會使主管和文員實際參與工作的時間少，爲了應付控制制度的要求所花的時間反多，變成本末倒置。

控制工具

常用的控制工具可藉下列圖表說明。下面分別介紹。

- 甘特圖Gantt chart：這是甘特Henry Gantt所創製的。用長條表示工作的起迄點，用不同的線條代表整個事工工作的各部份。這種觀念叫人看重整個工作的相互關係，並把最多精神放在最難辦的部份上，予以慎重看管。圖6.1代表一件事工（假設演福音劇）所

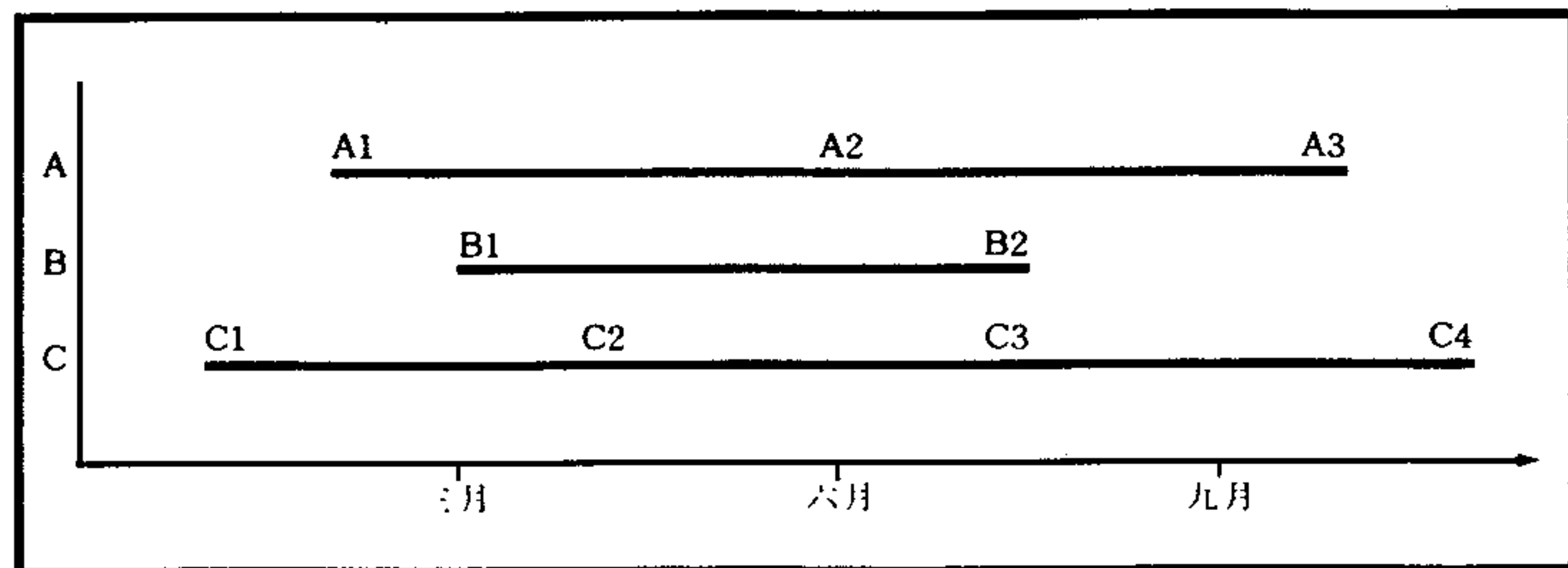
圖 6.1 甘特圖舉例



牽涉的工作有A（比方總務）、B（比方宣傳）和C（比方排演）三部份。如果照圖所繪分佈，C（排演）是最難處理的一部份，因為它佔時間長，完成的時間最晚，也就是距離演出日期最近。一不小心控制，會導致整件事工癱瘓。

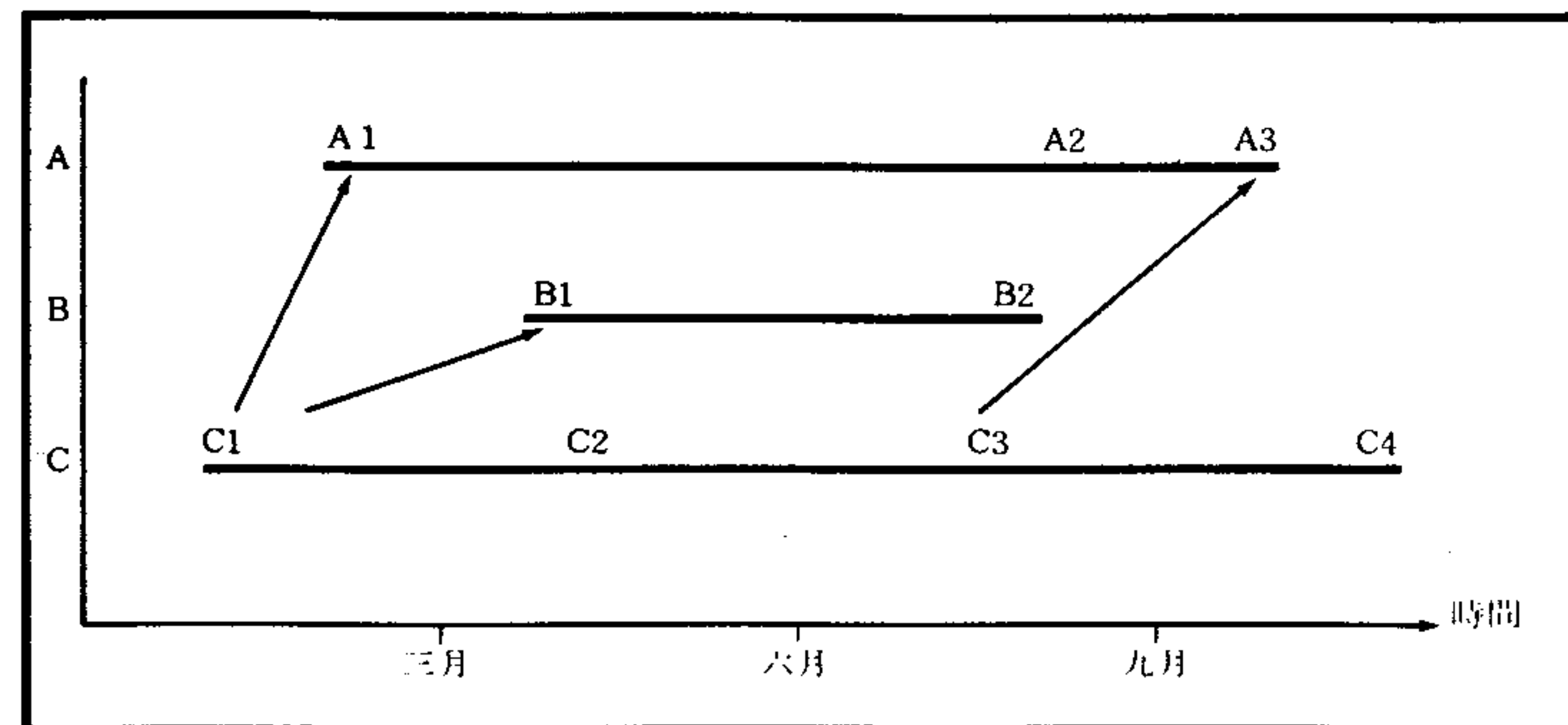
- 有分段進度的甘特圖：這是把甘特圖改良後的控制工具，主要是看到：要控制一件事工，不能單看起迄點，而應逐步緊密控制。比方A1（節目表）、A2（事務）及A3（場地佈置準備）是A的細分。B1（宣傳計劃）、B2（接洽宣傳媒介）是B的細分。C1（節目設計）、C2（初排）、C3（再排）及C4（最後練習）是C的細分。有了分段進度，控制會有效，補救亦容易。通常製圖時，用一種顏色劃上長條及分段進度以看預計的進度，還會用另一種顏色把實際進度劃上去以作比較。如果實際進度較分段進度落後，便要想辦法補救（加人及加時）。在工作的人來看，也可以按着時日看看自己做的是甚麼工作，便曉得自己是否依着時間表以及能否如期完成事工。

圖 6.2 有分段進度的甘特圖



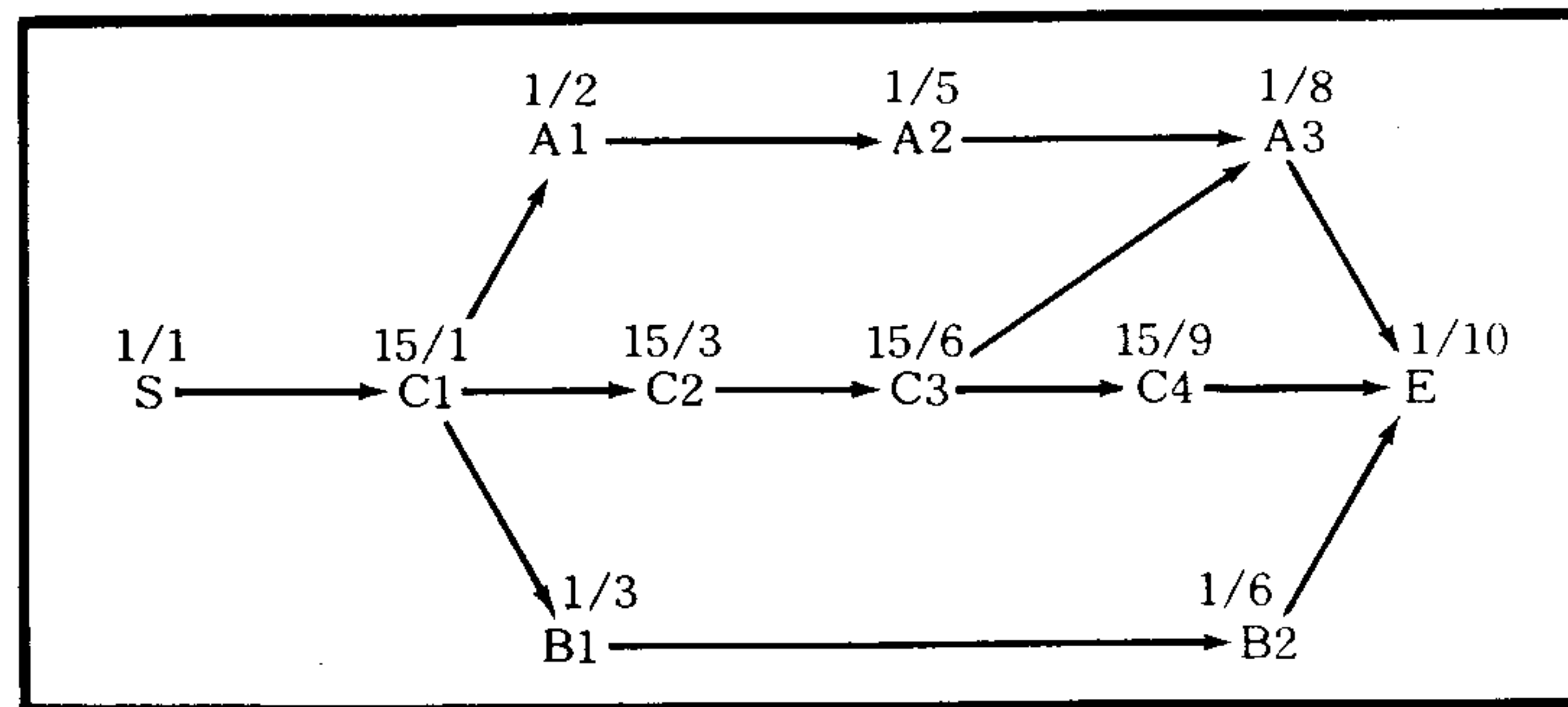
3. 有分段進度及各工作關係的甘特圖：很明顯，各部份工作彼此仍有關連，例如上述事工，如果未有節目設計便不可能印節目表及定宣傳計劃，如果沒有再排便不可能定下場地的佈置方式。將這些相互關連的分段目標連起，可以幫助我們看到各事工相互的影響而予以控制。在注意工作的關連性時，會同時控制各部份工作所推動之分段目標。

圖 6.3 有分段進度及各工作關係的甘特圖



4. 要徑圖PERT (Program Evaluation & Review Technique)：這是甘特圖的第三種演變。如果我們把演出(E)及開始籌備(S)計算在內，整個事工可以化成圖6.4完成事件及工作活動的聯結圖。各活動可以註明所需時間及起迄日期。這裏只為各件工作寫上完成日期，是為節省和簡化。事實上，PERT現在變成一項很專門的研究。不但把各事工的關係、日期及整個事工的推動方向列出，還幫助決策者研究怎樣重新分配資源，使各部份工作在最有效情況下儘可能同時完成，避免生產力出現空閒。不過，由於PERT過份專門，這裏不予詳述。經過詳細整頓後的要徑圖，會是一個很精細的工作指導方向控制工具。

圖 6.4 要徑圖



第六章個案討論問題：

1. 馬牧師編不成第一屆會議的專冊報告，究竟是誰的錯？
2. 吉牧師提出的招募參加者辦法，是否恰當？
3. 從整個籌備會討論過程來看，這個會議會否成功？從籌備過程來看，有甚麼管理問題不斷發生？
4. 如果你對這個會議的籌備會很失望，是否表示華人教會不需要這種會議？

第七章

計算代價及 預算制度

預算的聖經基礎

上章把預算列為一項重要的控制工具，事實上，預算制度貫串所有的管理工作。可是，有些基督徒對預算制度反感，這主要是基於兩個論點：

1. 認為預算往往不是有信心的表現：人編預算時常因收入不穩便減縮工作計劃。
2. 認為預算往往限制神的工作：有意義的突發事工因為事先未有列在預算內不能推動。

以上兩種論點固然有事實根據，但持這些看法的人顯然是不明白預算的真正意義。事實上，我們可以編出一個很有信心的預算。（當然，編的人要有真實的信心而不是光說誇大的話。）一般來說，預算是一個用銀碼或其他數據表達出來的事工計劃書。事工計劃的起點在於工作目標及工作活動。一個信心小、較為保守的人多會按眼所看見的資源來編訂一年計劃。一個信心大、較有衝勁的人多會按事工的需要及神應許供給的資源來編訂來年計劃。所以，預算雖然是信心的表現，卻是由編製預算的決策人來決定的，也就是說，信心決定預算，不是預算決定信心。另一方面，預算編訂後，在工作進行當中，同工如果發現有極需辦理的有意義工作，還是可以提出來考慮的。只要同工一起同意辦理，仍然可以修正及再加預算。所以預算只是一種管理工具，不是同工的主人。

創世記記載約瑟為埃及法老解夢，其後被委託處理七個豐年和七個荒年，便是一個良好預算的例子（創四十一25—57）。主耶穌在呼召人作門徒時，清楚說明代

價，絕不含糊。清楚代價而跟隨的人才是真正有信心的跟隨者。模糊跟隨的，內中有許多終會退去（可十17—22，路十四25—33）。所以預算制度最能表達絕不含糊的信心。

作業預算

預算的分類有很多。一般來說，至少要編製作業預算、投資預算、及週轉預算三種。作業預算把一定期間（通常是一年）中各項工作所牽涉的收支數額列出，讓人可以看出該段期間的工作情況。投資預算是為某項牽涉時間較長的收支所作的預算，例如神學院建校的計劃。一方面會在短期內有很多支出，但另一方面會在長期間節省租金開支，又讓人可以較安心地安排使用校舍的計劃。週轉預算可以歸納為作業預算的從屬預算；然而週轉預算有其獨特性，可以看出機構的資金使用情況，不致有週轉不靈的現象。這裏先討論作業預算。

作業預算是根據工作目標及工作活動而產生的。有了工作目標，經過詳細的計劃、策略，便訂定工作活動（見第二章討論）。有了工作活動，才可據此編製支出及收入預算。牟利機構編製預算往往先看收入，然後看支出。基督教機構首先肯定工作的價值，然後編定支出，其後才看收入來源，不夠的部份便要靠奉獻來補足。

以下用一個提供輔導服務的機構來舉例，看看作業預算編製的過程。假定機構預計某社區有十萬個家庭，其中有5%需要家庭輔導服務，也就是說，有五千個家庭需要輔導。如果機構希望在五年內完成所有工作，每年

服務一千個家庭。假設一年有二百個工作日，每個輔導員，每月可以有效地輔導五個個案，而每個個案平均要接見五次才可以輔導完滿，該機構便要聘五個全時間輔導員才可以完成這些工作。同時，機構也需要有文員接聽電話和料理雜務。輔導機構需要付租，也需要買文房用品、交電話費、電費、水費和雜費等。假設每個輔導員平均月薪二千元，文員月薪八百元，月租一千元，電話費每季六百元，文房用品、電費、水費及雜費每月平均三百元，又假定該機構每年派其中一位輔導員在暑假到外地考察一個月（通常是七月），以收休養生息的作用，其間除照常付薪金外，還津貼來回旅費三千元。

輔導機構每次收費三元，遇到經濟有困難者，不收費用。估計平日來接受輔導的，一半屬清貧人士；暑假（五月至八月期間）來接受輔導的，以學生居多，所以屬於清貧的會多達四分三。除了輔導收費外，機構全賴奉獻支持。假設有兩間教會已經承諾每月各支持一位輔導同工，列為教會的福音工作預算，其餘不敷之數，便要靠個別信徒奉獻。整個輔導機構的作業預算如表7.1。除了上面提及的收入外，平均每月尚須八千元奉獻來支持整個工作。事實上，這個八千元的數目可以量度機構負責人的信心大小。雖然整個預算表每月或盈或虧，然而全年預算大約的收支平衡，年終在超過十五萬工作預算中，只有六百元虧損。

假設機構通過這個預算，每個月使用這個預算來指導工作及控制支出。又假設一月份的文房用具及其他費用實際支出了二百五十元，輔導收費共得七百元，兩間

表 7.1 一個輔導機構的作業預算表

	一月	二月	三月	四月	五月	六月	七月	八月	九月	十月	十一月	十二月	合計
預算支出													
同工薪金 (\$2000 × 5 + \$800)	\$10,800												\$129,600
租金	1,000												12,000
電話費 (\$600 ÷ 3)	200												2,400
文房用具、電費、水費及雜費	300						3,000						3,600
同工進修旅費津貼													3,000
合計	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$15,300	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$150,600
預算收入													
收費	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600	\$300	\$300	\$600	\$600	\$600	\$600	\$6,000
定期教會奉獻 (\$3 (按次收費) × 5 (按日五次接見) × 5 (五個輔導員) × 16 (每月十六個工作日) × 1/2 (一半不是清貧的)] 或 (3 × 5 × 5 × 16 × 1/2)	4,000												\$48,000
一般奉獻	8,000												96,000
合計	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$12,300	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$12,600	\$150,000
預算盈虧	\$300	\$300	\$300	\$300	0	0	0 (\$ 3,000)	0	\$300	\$300	\$300	\$300	(\$ 600)

84 計算代價及預算制度

教會只有一間按時寄來二千元奉獻，一般奉獻收入有六千元。月底可做分析表，並提議補救行動，如表7.2所列。

表 7.2 預算控制表舉例一

支出	一月份預算	一月份實數	差異*	採取行動
同工薪金	\$10,800	\$10,800		
租金	1,000	1,000		
電話費	200	200		
文房用具及其他	300	250	\$50	
合計	<u>\$12,300</u>	<u>\$12,250</u>	<u>\$50</u>	
收入				
收費	\$ 600	\$ 700	\$ 100	
定期教會奉獻	4,000	2,000	(2,000)	提醒未寄奉獻的教會。
一般奉獻	8,000	6,000	(2,000)	讓支持的弟兄姊妹知道奉獻數目不理想。
合計	<u>\$12,600</u>	<u>\$8,700</u>	<u>(\$3,900)</u>	
盈虧	\$ 300	(\$3,550)	(\$3,850)	

* 凡差異是不利於機構的加上括號，有利的則不加，實際收入多於預算，或支出少於預算，都是有利。

凡項目無差異或差異不大的，毋須採取行動。凡項目有顯著差異的，應注意並追究原因。如果每月於月底分析收支，並採取行動補救，年終便不會有太大問題。

假設機構的文員同工二月初移居美國，一時找不到人代替，同工祇好輪流加時分擔文員原有的工作。二月

85 計算代價及預算制度

份的文房用具及其他費用實際支出了三百五十元，輔導收費共得六百五十元。一月份未寄奉獻的教會經提醒後在二月份一齊寄來，另一間教會準時定期寄二月份奉獻。一般奉獻收入得到六千五百元。月底可做分析表，並提議補救行動，如表7.3所列。

自二月份起，實際及預算的差異分析表由四欄變成七欄。三月份及以後各月的分析表和二月份的沒有分別。每月月底檢討當採取的行動。有時有利的差異不一定可喜。（例如文員同工薪金的節省，表示輔導同工加倍吃力，可能影響輔導服務質素）。每月月底應同時翻開上月所列補救工作的內容，查察是否已經完成。如未完成，要同時再寫在本月底待辦的、須採取行動的事項。

表 7.3 預算控制表舉例二

支出	二月份預算	二月份實數	差異	二月底累計預算	二月底累計實數	差異	採取行動
同工薪金	\$10,800	\$10,000	\$ 800	\$21,600	\$20,800	\$ 800	急聘文員同工
租金	1,000	1,000		2,000	2,000		
電話費	200	200		400	400		
文房用具及其他	300	350	(50)	600	600		
合計	<u>\$12,300</u>	<u>\$11,550</u>	<u>\$ 750</u>	<u>\$24,600</u>	<u>\$23,800</u>	<u>\$ 800</u>	
收入							
收費	\$ 600	\$ 650	\$ 50	\$ 1,200	\$ 1,350	\$ 150	
定期教會奉獻	4,000	6,000	2,000	8,000	8,000		
一般奉獻	8,000	6,500	(1,500)	16,000	12,500	(3,500)	設法促請支持的弟兄姊妹知道奉獻力量不夠，要多代禱
合計	<u>\$12,600</u>	<u>\$13,150</u>	<u>\$ 550</u>	<u>\$25,200</u>	<u>\$21,850</u>	<u>(\$3,350)</u>	
盈虧	\$ 300	\$ 1,600	\$ 1,300	\$ 600	(\$ 1,950)	(\$ 2,550)	

投資預算

如果某件工作牽涉重大的投資，又對機構有長遠的影響時，便須編投資預算。比方神學院如要自建校舍，建築費（連地價）需四百萬元。首期需付二百萬元，其餘用兩年時間分四次攤還。建成後裝修及傢俬需要費五十萬元。如果校舍租金每月五萬元不計利息，七年半便還本。（如果不計利息，建築費及裝修合共支出四百五十萬元。每月節省租金五萬元，每年便節省租金六十萬元。所以經過七年半便一共節省了四百五十萬元。）假如神學院準備設立至少二十年，很可能值得投資，但同時要為此籌措建校基金。

事實上建校牽涉數額鉅大，應該計算利息，甚至計複利。同時要小心計算還款期限及籌款方法。投資的支出愈短期還本便愈好，這叫做歸收期準則。還有其他方法來衡量投資是否值得。投資支出分析是一門專門學問，這裏不可能詳細講解。

有一件事不可不知：投資支出往往牽涉很多相應產生的管理問題，需要同時注意。又以建校為例，有了新校舍，自己便要派專人定期檢查、保養房舍，甚至要負起實際粉飾修補的工作。如果校內沒有人願意做這件工作，而有同工被迫兼任這差事，可能引致一種隱藏的虧損。又另舉一例，雜誌社爲了植字方便可以考慮買植字機，很可能每月省下的植字費用相當可觀，五年便可還本。然而把植字機放在辦公室使用，可能要另外找人管理，同時現有同工都要注意到這部自己感到生疏的機器修理及保養問題，另一方面，植字機開動時發出的聲浪可能

使編輯部同工不能集中精神工作。這些都是一種無形的損失。所以在考慮投資支出、編列投資預算時，亦應顧及該項投資可能產生的管理問題。

週轉預算

原則上，投資預算的收支最好不要和作業預算的收支混在一起。不過，作業預算往往因着投資預算而有所更改。比方前述輔導機構，如果買下輔導服務的房子，以後在作業預算裏面便沒有租金一項，但卻多了房屋保養。同時，在開始的階段中，要多付一筆買房子的開支。

週轉預算（或稱現金預算）用來查核機構的週轉問題。回到表7·1所編列的預算，又假定該機構今年沒有投資支出。如果機構年初只有一千元現金，便會有少許週轉不靈的情況。預算週轉情況如表7·4所列，須賴其他來源在六月底短期內借入一千元現金週轉，到現金較多時歸還。（爲了簡便，以季爲單位列表7.4。）

週轉預算也要和作業預算一樣做差異分析表。事實上，如果收支情況真如表7.2及7.3所描繪的話。該機構在一月底便立時週轉不靈了。在事奉工作中，全體同工很可能需要暫時按比例少取薪金，以便渡過難關。不過，領導人應該及早籌足一筆週轉基金，以便應付因現金出入數字起伏大所導致的危機。奉獻的人如果在一月至九月少奉獻，十月至十二月多奉獻；一至九月平均每月奉獻六千元，十至十二月平均每月奉獻一萬四千元，全年平均每月奉獻八千元。該機構便應在年初有一筆爲數至少達一萬八千元〔 $(\$8000 - \$6000) \times 9$ 〕的資金來週

表 7.4 週轉預算舉例

	一至三月	四至六月	七至九月	十至十二月
現金收入				
期初現金	\$ 1,000	\$ 1,900	\$ 3,200	\$ 500
收費	1,800	1,200	1,200	1,800
定期教會奉獻	12,000	12,000	12,000	12,000
一般奉獻	24,000	24,000	24,000	24,000
合計	<u>\$38,800</u>	<u>\$39,100</u>	<u>\$40,400</u>	<u>\$38,300</u>
現金支出				
其他支出	\$36,900	\$36,900	\$36,900	\$36,900
同工進修 旅費津貼			3,000	
合計	<u>\$36,900</u>	<u>\$36,900</u>	<u>\$39,900</u>	<u>\$36,900</u>
期末現金	<u>\$ 1,900</u>	<u>\$ 2,200</u>	<u>\$ 500</u>	<u>\$ 1,400</u>
借入		\$ 1,000		
歸還				\$ 1,000

轉，待十至十二月攤還。

預算編制要點

要預算做得好，必須注意下面幾點：

1. 編列預算時，必須上下一心，盡力作出忠實的估計，又上下同意遵守執行。

2. 編列預算時的假定（例如輔導服務員有五位）如果不正確（例如只聘得四位而不打算在開始工作後中途插入新人）便須要立時更改，並修正預算。
3. 控制着眼於容易有大額差異出現的地方（例如本章所講輔導機構一般奉獻收入），以便隨時注意補救。同工薪金極少可能多支，收費也不會對收入起大影響，可以不須隨時注意。
4. 碰到有意義而未有預算的事情發生，可重新討論，加入預算中。例如，如果有許多教會邀請開辦非專業輔導員的訓練班，機構可以考慮把這種工作加入計劃事工的一部份，並修正下半年的預算。

第七章個案

福音樂園本來是雙月刊，四月開始改為月刊。銷路全部靠訂戶，報攤賣出很少。每月新訂戶及續訂戶合計大約有五百人。本來每年訂價五元，轉月刊後每年訂價十元，每本零售價一元。預計轉月刊後訂戶數目不會減少，印刷費及其他開支則約為以前每月開支的1.75倍。嚴弟兄編列本年預算如下：

表 7.5 福音樂園預算

	一至三月	四至六月	七至九月	十至十二月
<u>收入</u>				
訂戶	\$ 7,500	\$15,000	\$15,000	\$15,000
報攤	300	600	600	600
奉獻	5,000	5,000	5,000	5,000
合計	<u>\$12,800</u>	<u>\$20,600</u>	<u>\$20,600</u>	<u>\$20,600</u>
<u>預算支出</u>	\$12,000	\$21,000	\$21,000	\$21,000
<u>預算盈虧</u>	\$ 800	(\$400)	(\$400)	(\$400)

第七章個案討論問題：

1. 嚴弟兄所編的預算有甚麼問題？通常雙月刊的收支可否以季為單位編列預算？假設福音樂園逢單月月中出版，這個預算有甚麼地方要修正？
2. 如果福音樂園逢雙月月中出版，這個預算要怎樣修正？
3. 如果轉月刊後，每月真的有五百人來訂福音樂園，這個預算表的訂戶收入欄有無不妥善？
4. 從這個個案中，我們對以下的觀念有無從新評價的必要？——「機構裏面現金愈多，表示收支情況愈良好」。

第八章

神的引導及管理決策

抉擇

神創造人的時候，給人抉擇的自由。這種抉擇的自由可以讓人跟隨神，也可以讓人不跟隨神。這種抉擇的權利可以反映出人的可貴處，說明了人如果聽從神，是一種真心的聽從，不是好像被催眠大師控制下的表演助手一樣，無可選擇。神只是告訴人祂希望怎樣，沒有強迫人一定要怎樣做。人如果要違背，神雖然不悅，也不能不讓人偏行己路。創世記所載始祖墮落的事實是一個很清楚的寫照（創二16—17，三6）。這種抉擇的權利和責任一直在聖經中出現，舊約的先知和新約的使徒勸人與神和好，也只限於勉勵、勸導，絕不強制人歸向神（申三十19—20；約三16）。

另一方面，如果人要做合宜的抉擇，神也樂意向人啟示，帶領人作合宜的決定。關於這點，舊約和新約都有清楚的應許（參箴三5—6；約十四26）。事實上，人的智慧和能力有限，遠見也有限，惟有神全然明白人前面當走的路，所以在任何情形下，由神帶領而做的決定必然是最好的。

在管理這活動中，抉擇或決定（decision）是一項必定有的工作，也是最重要的工作。如果所做的決定正確，管理工作大體上便做對了。從訂立目標到計劃、督導工作，以致控制，都看見決定的重要性，所以本章特別討論作決定時所牽涉的步驟，以便對決策有進一步的認識。

界定問題

所有的決定都源於管理當局面對一個待解決的問題。所以界定問題是決策程序的第一步。當管理人心目中的理想情況和現實情況有距離，而距離相當大，便引起一個管理上的問題。理想情況和現實情況有距離，可能因為理想太高，也可能因為現實情況不夠好，也可能是兩者都有。就配置人員來說，理想的編輯是愛主的基督徒，男性，對文學及編輯學都有研究的人，可能現任編輯樣樣都好就是文學修養不夠，這就成爲一個管理問題。以後的解決方法可設法提高現任編輯的文學修養。另一種可能解決的方法是等待機會換一位具備上述全部條件的同工。又比方書籍一向銷路不廣，要靠奉獻補貼，但近期銷路不斷上升，應該沒有問題。然而，如果管理人將理想再提高，希望售書方面在短期內自給自足，也許會因此使營業產生問題，逼着我們去尋求解決方法，以便達到早日自給自足的願望。

界定問題可以幫助機構早日看到改進工作的可能方法。不過，並非界定了問題便立刻要設法解決。同時，不是一旦找出最好的解決方法便要立時採用。管理人員應當時刻留心問題所在，未雨綢繆，以便能防患於未然。

想出可能解決問題的方法

界定問題以後，管理人員便要設法想出一些可能解決問題的方法。簡單的問題，可能馬上可以決定解決的方法。若遇複雜的問題，往往要花很多心思才能想出遇到的方法。事實上，能夠多方思想解決的方法，才不會

漏了可能是最好的方法。有時管理人員喜歡集合有關部門人員一齊商討可能解決的方法，以收集思廣益之效。不過，在進行這種討論中，要注意幾個原則：

1. 參與者可自由發言，提出的解決方法可以是直接有關的，也可以是間接有關的。可以是從大處或基本問題着眼的，也可以是從小處或技術問題着眼的。主要是把各人心中一切有關的意念，藉着討論及互相衝激，全部表達出來。
2. 所有在討論中想出之解決方法，各參與者都應加以尊重，不能肆意批評及壓抑發言。
3. 所有意見必須是正面的，方可引導整體從積極處思想解決的方法。
4. 鼓勵參與者互相補充，使各人所提議的解決方法更為具體。

經過以上步驟所得到的一大堆建議，必然是凌亂無章的。比方一本向中學生傳福音的雜誌，不大能夠向小五及小六的同學有效地傳遞訊息，然而卻發現他們也需要福音及好雜誌。提出的解決方法可能有下列各點：

1. 把現有雜誌撥出六頁，專門刊載小五及小六同學喜歡的文章。
2. 刊載魯益師C. S. Lewis 的兒童故事。
3. 刊載聖經裏英雄人物的故事。
4. 用特別多的彩色印行。
5. 另外找一位編輯專門負責該六頁篇幅。
6. 設益智有獎遊戲，最好是動腦筋和考驗智商的。
7. 減少現在的文藝稿以便有六頁騰空出來。

8. 減少現在的專欄以便有六頁騰空出來。
9. 把現有雜誌的篇幅加到六十頁，以便有十二頁篇幅刊載適合小五及小六同學看的文章，而不須思索怎樣減少現有的篇幅。
10. 出一本新的雜誌專賣給小五及小六同學。
11. 新雜誌的頁數最好和現在的一本雜誌一樣多，表示我們不看輕小學生。
12. 新雜誌的頁數最好較少，因為小學生不慣看厚雜誌。
13. 要用較少的開本，讓小學生拿在手裏，覺得方便。
14. 紙張最好用厚粉紙，圖畫可以美觀。雜誌拿在手裏有份量。
15. 零售價錢最好定為一元，免得小學生買不起。
16. 拿去學校賣，由老師推薦，必定多人買。
17. 在電視台及報紙賣廣告呼籲家長買給孩子們看。
18. 做一個研究，調查有多少小學生會買這種雜誌看。
19. 寫信問出版商可否拿到版權翻譯及改寫魯益師的兒童故事。
20. 可以在基督徒教師團契找一些唸文科的人來負責編輯工作或投稿。

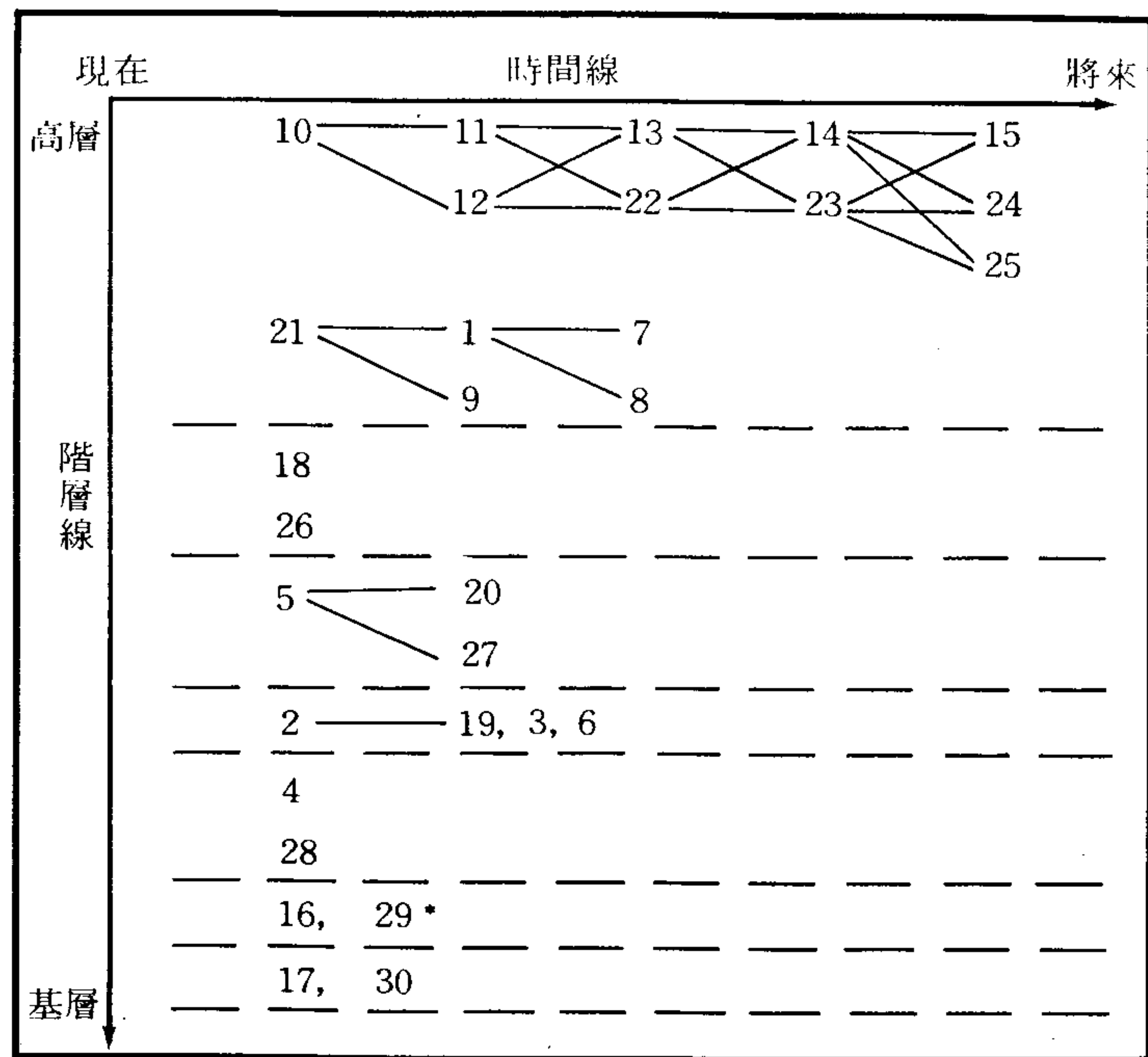
以上只是一個例子。通常在一個動用心力的討論聚會中，往往可以提出數以百計有關解決方法的建議。但這些建議必須經下列三種程序處理。

1. 把各種建議，按觸及問題重心的程度，以處理時間的先後排列；
2. 把各種建議，按觸及問題重心的程度，以處理層級的高低排列。

3. 為每一項，在同一時間內，由同一層級管理人員處理的建議，增補其他可能解決問題的方法，以便管理人員有一系列完整及相互可資比較的方法，待後取捨。

這三種程序，可以用下面編列上述的二十種解決方法的圖表，予以說明。表中的號碼代表以上各項解決方法。表中的二十一及其後的號碼，是爲了編列一個完整系統而增補上去的解決方法。

表 8.1 各種建議的層級、時間先後、及互相聯結的關係



21. 與原有的雜誌一齊達到向小五及小六同學介紹福音的目的。
22. 要用原有的開本。
23. 要用原有的紙張。
24. 零售價定爲五角。
25. 零售價定爲一元五角。
26. 毋須做研究。
27. 可以在現任的編輯中調派一位負責。
28. 用現在一樣多的彩色已經足夠。
29. 拿去報攤售賣。
30. 其他宣傳方法及途徑。

* 16及29沒有彼此衝突，可以同時用兩種分銷方法。
從表8.1 可以看到三件事。

1. 如果不先決定10和12兩種方式的取捨，而討論1和9之間的取捨或11和12之間的取捨，便會毫無意義。
2. 歸入不同階層的解決方法，可以由不同階層的管理人員予以評估取捨。例如20和27之間的取捨可以由總編輯決定。4和28之間的取捨可以由設計同工決定。
3. 編列可能解決問題的方法時，往往要補上新建議。一般性的討論中往往會有疏漏，需要在編列時使整個表成爲完整的系統。

甄選解決方法的標準

在取捨之間，必須有準則，訂立取捨標準的原則有兩個：

1. 標準必須反映機構成立的事奉目標。

2. 標準必須與待取捨的解決方法有緊密關連。

在上述例子中，我們會考慮到14和23之間的取捨。究竟用厚粉紙還是用現在沿用的粉紙。用紙的取捨可能要考慮三個因素：其一是美觀，其二是份量感覺，其三是成本。這三個因素便變成取捨標準。美觀和份量感覺會影響銷路，而銷路代表雜誌讀者的多寡，也代表傳福音的果效。如果成本較高而不加價，會削弱經營能力。如果成本較高而要加價，會影響銷路，也間接削減工作的果效。所以在訂立準則時要清楚寫出這三種準則怎樣影響我們的取捨。以下是一種可能的討論結果。

1. 如果用兩種粉紙印出來的圖畫，由同工鑑定美觀程度相差不大，而份量感覺差別又不大顯著，使用原有粉紙。
2. 如果用兩種粉紙印出來的圖畫，由同工鑑定美觀程度相差頗大，但份量感覺差別不顯著，如果厚粉紙紙價平均每本不多出兩個半仙，使用厚粉紙。假如多出兩個半仙，使用原有粉紙。
3. 如果用兩種粉紙印出來的圖畫，經同工鑑定美觀程度差別不大，但份量感覺差別顯著，如果厚粉紙紙價平均每本不多出兩個半仙，使用厚粉紙。如果多出兩個半仙，使用原有粉紙。
4. 如果用兩種粉紙印出來的圖畫，經同工鑑定美觀程度差別相當大，份量感覺又差別顯著，如果厚粉紙紙價平均每本不多出五仙，使用厚粉紙。如果多出五仙，使用原有粉紙。

上面的寫法看似重疊煩瑣，實則論點穩健，可以避

免將來真正下決定時無所適從或陷於主觀。

上述例子所列準則，似乎是可以互為補替的。如果較為美觀即使稍微貴也不要緊。事實上，在取捨時所牽涉的準則，有些是不能互為補替的。如果有人提出用書紙印，而我們發覺印出來的圖畫太不美觀，那麼成本再廉宜也沒有用。所以，如果我們在政策上希望維持一定的美觀水平，我們便不會考慮用書紙印以致美觀程度低於已定的水平。這種情形在涉及基本聖經原則的決定上，更為重要。比方雜誌絕對不能刊登有損聖徒體統的廣告，即使這類廣告的收入倍於其他廣告，也不能刊登。

作決策所需資料

如果列好解決問題的方法，也列好甄選的標準，問題大多會立時得到解決。又以上述事例再為申述，接着要做的是用兩種不同的粉紙印出兩本試印本，讓同工看看這兩本在美觀程度上的差別，以及拿在手裏的份量感覺。聽取意見後予以記下。然後又往紙廠及印刷廠為兩種粉紙打價。收到這些資料後，我們便可以立時作出決定。

有時由於取捨標準訂得較廣闊，可能要做一些特別的調查工作。這樣一來，便要小心列出作決策所需要的資料。同時，又要為資料的搜集編一些研究計劃。這些都是下章要特別討論的。

第八章個案

明德書樓蒙號角出版社邀請合印一九七九年的記事簿。明德書樓的設計素來出名，但從來沒有出記事簿的經驗。號角出版社每年都印記事簿，訂價一元，每年都售得約五千本。雙方約好由明德書樓負責製作，號角出版社負責發行。明德書樓希望出一本較美觀突出的記事簿。大家同意這次印二萬本，用零售價二元發售。明德書樓由於編印書籍事務繁忙，到了一九七八年八月底才印好樣本，到九月底才印好一萬本，到十月初才印好其餘的一萬本。原本定這記事簿雙方都設法賣，估計每方可賣出約十萬本，用二元價錢零售，成本利潤平分。號角出版社用往年方法，計折扣給社團集體定購，由六折至九折不等。明德書樓爲了方便推銷書籍及記事簿，便定下購書超過二十五元，可以用一元五角價格買到一本記事簿，這樣對書籍和記事簿銷路都好。怎料十月底接到號角出版社的通知信，由於記事簿遲印刷，平素向號角出版社集體訂購的團體有些已向別的地方訂購。另有數處今年自己印製，不再外訂。這樣，便損失了大約三千本的銷路。號角出版社堅持這樣賣下去，可能賣出數量會很少，希望現在立即降價傾銷。十一月初每本訂價改爲一元，到十二月初每本訂價再降爲五角，以便把手上印好的記事簿盡可能售罄，損失愈少愈好。明德書樓想不到會有這樣的事情發生，記事簿賣了兩星期，大約賣了二千本。由於印刷成本費要賣出一萬二千本才能歸本，明德書樓不知如何與號角出版社討論。

第八章個案討論問題：

1. 從號角出版社的立場看這件事，明德書樓做錯了甚麼事？
2. 從明德書樓的立場看這件事，號角出版社做錯了甚麼事？
3. 如果明德書樓依照號角出版社的建議辦，會有甚麼實際困難？
4. 明德書樓爲這件事作決定時，應該考慮甚麼因素作爲取捨準則？要怎樣和號角出版社討論才會得到完滿的解決辦法？



第九章

步步謹慎及 資料搜集

研究資料

要做正確的決定，必須有足夠的資料，然後以正確的態度，透過分析而下結論。「研究」代表一種資料搜集的過程，也反映了一種嚴謹的尋求真相的態度。研究工作必定牽涉資料搜集和整理，但資料搜集和整理不一定就是研究。在一個數字充塞的時代，徒然增加數字只會帶來更多混亂。

耶和華曉諭摩西打發人去窺探迦南地，這可以說是一項研究工作。探子的任務是要去看所得之地的出產是否豐富，調查土地情況、居民情況、佈陣情況。這些可以說是研究目標。探子從南地上去，用了四十天的時間觀察，又帶回葡萄、石榴及無花果，然後對摩西作出報告。這些可以說是資料搜集的過程。迦勒、約書亞、和另外十位探子都就着他們所知的來提供結論，又建議應採取的行動。這些可以說是整理研究報告和提供建議（民十三1—十四10）。從這件事看，我們可以知道研究工作有吸收資料、減低冒險及早作準備等多方面的功能，但也可以看到研究人員的研究態度和所得的資料，很影響他們所下的結論。迦勒和約書亞看見住在迦南地的人強壯，城邑也堅固寬大，但他們不會像其餘十個探子一樣去誇大敵人的可怕性，把對方說成偉人，而自己是蚱蜢（民十三28—29、33）。同時，迦勒和約書亞看清楚耶和華的信實和應許，並且信靠耶和華的大能，不像其餘十個探子看不見這一項重要的資料（民十四8—9）。另一方面，以色列人聽探子報告時的態度，也可以反映一個管理人員聽取研究資料時應持守的態度。摩西顯然

審慎聽取報告，並傾向於接受約書亞和迦勒的建議。但以色列會衆卻只懂喧嚷、哭號和發怨言（民十四1—2）。這正好是箴言所描述的通達人和愚頑人的對比（箴十四15）。所以，決策者一方面要倚靠研究的資料，另一方面要抱審慎的態度來觀察。

研究的功能和對象可以很廣泛。摩西聽從耶和華的吩咐去數點以色列民的人數，可以說是一種檢討實力的研究（民一2—3、18—19，二十六1—4）。主所立「好牧人認識自己的羊」的榜樣，也可以說是對服務對象的一種研究（約十14）。爲了知道一件事情的真相，用科學的態度和步驟去搜集資料，都是研究，而研究資料成爲明智抉擇的穩固基礎。

會計資料

會計記錄是機構經營的最起碼記錄。其中的資產負債表可以反映出機構的營業情況，也可以反映出自己的實力。有貨物出售，通常會有存貨，正確的存貨記錄也是必須的。由於第七章討論預算制度時已經提及損益表（收入支出表），以及實際情況與預算情況比較方法，這裏不再重複。但於此要就會計資料申明兩點：

1. 會計記錄按平日發生的情況記載事實，往往在事發後許久才有完整記錄，控制相當不易。機構愈大，要處理的會計資料彙積也愈多，報告延遲是免不了的。一般機構的每月財務報告表通常要等到次月月底才結出，這種情形是慣有的。所以要小心控制的項目或常用來作決策的項目，例如手上流動現金數額或上月營業數

額等，往往要預先通知會計部設法提早交給管理的同工使用，不致等到其他會計資料齊備時已過時。

2. 會計記錄的計算方法有些時候並不適合做某個決定的時候使用，而必須予以調整。例如出版書籍通常第一版印三千本，如果印刷費為三千元，每本便需一元。如果印五千本，印刷費很可能只需四千元，每本需八角。假定我們通常印書第一版只印三千本，現在印的書是關於讀經方法的。今年某落後地方因要推動讀經運動，請求我們提供讀經方法的參考書，供當地信徒訓練之用，需要達二千本。假如我們的定價一般照印刷成本乘五倍，照理我們可以算五元或四元一本。然而我們賣書給他們時可能只算二元五角一本，甚至五角一本。這樣做有幾個基本原因：

- a. 該地並不是我們平日所要爭取的市場，也就是說，賣了書籍給他們，並不影響我們原來的銷路。所以看為特例處理。
- b. 原本要印書的成本是三千元，現在多印二千本，只多費了一千元，所以增多的成本只是每本五角。如果以五倍數乘成本作為定價通例，二元五角便可賣出。
- c. 該地讀經運動是一項特殊工作。同時該地區的信徒並不富有，所以再將售價降低算為贊助也是應當的。基於此，我們可以考慮用印刷成本價格出售書籍，所以每本定價五角。
- d. 如果該讀經運動有贊助機構願意買書贈送作為支持，可以因為大量購入而給予數量折扣。所以售價定低

一些也可以。

統計資料

會計部通常只關心機構內有關錢銀交易的記錄，但負責管理的同工往往希望有其他資料以察看工作的情況。一般來說，對機構愈重要的項目，愈應有較精細的統計數字。以基督教機構來說，銷售數字的細分、服務對象接受服務次數及性質的細分、奉獻來源及數額的細分，都可能是很重要的統計資料。現先就上述提及的三項資料舉例討論如下：

1. 銷售數字細分：書局可以按月填寫銷售數字，但須細分為幾項，以顯出基督教書室工作之實際情況。例如，銷售數量在過去三個月的分配如果像表9.1所載，我們便要小心。雖然銷售數字上升再上升，但主要的增加卻來自和信仰無關的項目（這裏假定所賣文學名著

表 9.1 銷售記錄表舉例

銷售項目	月份			
	銷售數額	六月	七月	八月
聖經		\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 1,100
屬靈書籍		200	150	100
詩歌		500	400	300
文學名著		1,500	1,600	1,700
文具用品		1,500	1,700	2,000
合計		\$ 4,700	\$ 5,050	\$ 5,200

並不導人歸向主，而文具也單是文房用品，其上並無金句或其他信息。)

2. 服務對象接受服務的次數及性質的細分：有輔導服務的機構爲了要了解自己工作的情况，可以編制一些記錄表，將每個個案裏請求輔導者的問題性質、性別、年齡、輔導後滿意情况（如對方已經找出問題癥結所在，知道解決方法，並準備使用解決方法）一一記錄，然後可以根據記錄繪表編列資料。假設錄得資料如下：

表 9.2 輔導服務記錄舉例

個案號碼	問題性質	性別	年齡	輔導後滿意情況
1	信仰	男	16	滿意
2	信仰	女	17	滿意
3	學業	男	15	極滿意
4	學業	女	19	不滿意
5	信仰	女	20	極不滿意
6	學業	男	21	滿意
7	戀愛	女	23	滿意
8	戀愛	女	23	不滿意
9	信仰	女	24	滿意
10	信仰	男	25	滿意
11	交友	男	20	不滿意
12	家庭	男	21	滿意
13	家庭	男	19	不滿意
14	交友	女	18	滿意
15	交友	男	17	極滿意
16	信仰	女	16	滿意
17	信仰	女	15	極滿意
18	交友	女	15	滿意
19	戀愛	女	16	不滿意
20	交友	男	20	滿意
21	家庭	女	20	極滿意
22	信仰	男	16	滿意
23	信仰	女	18	極不滿意
24	家庭	女	20	滿意
25	學業	女	21	滿意
26	學業	男	21	滿意
27	學業	女	22	不滿意
28	信仰	女	20	滿意
29	信仰	女	19	滿意

上列一大堆散亂的資料，可以經過整理變成有意義的數據來解答我們心中的問題。如果我們想知道一般人接受我們輔導後結果是否令人滿意，可以把最後一項排列，並計算其頻密次數。例如表9.3。我們看了之後或者可以鬆一口氣，因爲最低限度滿意的個案倍多於不滿意的個案。

表 9.3 接受輔導者是否滿意輔導服務

輔導後滿意情況	次數	百分比
極滿意	4	13
滿意	18	60
不滿意	6	20
極不滿意	2	7
合計	30	100

又假設我們希望知道來求問者女的和男的和所發問題會否不同，我們可以利用表9.2的第一項及第二項資料編表如表9.4。從這個表中，我們大概可以說女的較男的更關心信仰問題。另一方面，女的較男的很可能較多注意戀愛問題。由於樣本較小，其他三項未能遽爾下斷語。

表 9.4 性別和輔導問題性質的關係

問題性質	男		女	
	次數	百分比	次數	百分比
信仰	3	27	9	48
學業	3	27	2	10
戀愛	0	0	4	22
交友	3	27	2	10
家庭	2	19	2	10
合計	11	100	19	100

讀者可以依表9.2的資料，另編解答：究竟多大年紀的人來要求輔導，年紀較大的和年紀較小的所發問題會否不同等，作為練習。

3. 奉獻來源及數額的細分：許多時候，只要計到奉獻數字比以往多，我們便會想到情況較以前好，以為有更多弟兄姊妹支持一件工作。事實上，這種想法未必正確，須要經過分析才好下定論。假如我們以所有奉獻的人每月奉獻的數額作詳細的記錄，便可以大致循上段所講及的步驟編列分析表如下。以下比較甲、乙兩機構同一月份所收奉獻的情況，甲機構所收奉獻雖較多，但情況反不及乙機構好。

表 9.5 甲乙兩個機構收受奉獻情況比較

	甲機構		乙機構	
	奉獻人數	奉獻總額	奉獻人數	奉獻總額
\$100以下	2	\$ 120	110	\$5500
\$100—\$200	3	480	50	7500
\$201—\$500	4	1200	20	8000
\$501—\$1000	2	1200	0	0
\$1000以上	1	20000	0	0
合計	12	\$23,000	180	\$21,000

以上所講的只限於我們經常用到的統計分析資料。事實上，因着機構的情況及需要不同，我們可以設計不同的資料編列方法，以及定下平時記錄資料的方法。

刺探消息

做決策時所需要的資料，許多時候要快又要有相當程度的準確性，同時是平日沒有好好搜集的。在這種情況下，必須靠人去作特別的消息刺探。其中尤要一提的，是問專家的意見。比方擬在球場舉辦民歌晚會，而自己一無所知，便要問一些以往有類似經驗的人。也可能須要問一些在政府部門工作的人，待知道了警務及消防條例，才好舉行公開聚會。一般來說，我們可以定下一系列的顧問，以便有需要時先行查問。普通一個以學生為讀者的出版機構，要請教顧問的事一般可以包括：

1. 教會消息
2. 法律事務
3. 政府條例
4. 會計報稅

5. 出版行規 6. 工商業情況 7. 教育情況等。

所列舉的顧問可以是目前教會的知名牧者、基督徒律師、會計師、基督教出版社負責人、在政府部門任要職的弟兄姊妹、基督徒企業家及教育家等。如果將這些顧問編列名單，歸入檔案，遇到問題時，便可臨陣求助。

調查研究

提起資料搜集，一般人會立即想起調查研究。事實上，調查研究只是資料搜集的一種方法。同時往往是一種較昂貴的資料搜集方法，所以不宜輕率使用。不過，調查研究是特為某一個決定而進行的、嚴謹的資料搜集工作，往往提供了一些非經調查研究便不能找到的精確資料。唯其如此，進行時便要有嚴謹的態度。

調查研究是一門複雜的專科學問，這裏因篇幅所限，只能極其扼要地講述最重要的步驟。

1. 定下研究目標及要解答的問題。
2. 定下能夠解答上述問題的資料。
3. 定下能夠提供資料的對象。
4. 決定抽樣方法。
5. 決定搜集資料的方法。
6. 決定搜集資料所使用的工具。
7. 進行資料搜集及分析工作。
8. 寫成研究報告。

以上的步驟一步緊跟一步，必定要有密切的連繫，否則極易導致調查研究所得的資料不適合決策者使用。現在舉一個簡單的例子說明一個研究計劃的過程。假定

我們要知道一間閱覽室能否有效地達到藉閱讀建立一般信徒的目標，可有幾個演變步驟，略述如下：

1. 閱覽室由年初成立到現在，不乏人借書，但負責同工心裏有下列問題待答：
 - a. 讀者自來閱覽室以後，閱書情況較以前有無顯著改善？例如閱書範圍、選書認識等。
 - b. 如果沒有閱覽室，有無其他地方讓人借閱同樣書籍？
2. 為了解答上述問題，可以編列一些假定解答表，以便提供資料。

a. 來閱覽室前後之閱書情況比較。

閱書範圍	來閱覽室前	來閱覽室後	差別
神學			
釋經書			
傳記			
講道			
其他			

選書認識	來閱覽室前	來閱覽室後	差別
選好書			
選普通書			
選問題書			

b. 有無其他地方讓人借閱書籍，以及是否借到同樣書籍。

其他借書地方	人數	百分比
有		
無		
合計	_____	_____

大約有多少書可以在其他地方借到	人數	百分比
75%以上		
50%至75%		
25%至50%		
少於25%		
合計		

- 現在經常來閱覽室借閱書籍的人便是要搜集資料的對象。如果他們取得借書證之先都有登記姓名、地址，便可以把這些記錄作為找到他們的方法。
- 假設現有讀者一千人，排列名咭次序是按閱覽室登記借書證日期先後排列，我們要抽一個一百人的樣本，可以先在一至十個號碼中抽籤，抽出一個號碼，然後抽出印有此號碼的借書咭，作為訪問對象。嗣後每十張咭抽一張，直至在一千張咭中抽出一百張為止。比方抽籤抽得號碼是七號，樣本便包括第七張，第十七張，第二十七張，第三十七張，一直到第九百九十七張為止，一共得一百人作訪問對象。
- 由於時間不匆促，而且借書的人都有好的閱讀能力，又肯合作，故可用郵寄問卷方法來進行調查。毋須用個人訪問多花人力及財力來搜集資料。
- 由於郵寄問卷，最重要的是編列一張好的問卷，以便得到解答問題所需要的資料。現在舉例如下：

親愛的讀者：為要了解我們服務對象的情況，以便工作做得更好，請你立即填答下列幾個問題，毋須簽名，置於隨函附上的回郵信封內寄回給我們。謝謝。

閱覽室 ×月×日

- 請你寫出，去年內最喜歡看的五本書的書名：
.....
- 請你寫出，你最近最喜歡看的五本書的書名：
.....
- 除了閱覽室，你有沒有其他地方可以借閱屬靈書籍呢？ 有 沒有
如果有，根據你的觀察，在閱覽室借到的書，在其他地方借得到嗎？
75%以上可以借到
50%—75%可以借到
25%—50%可以借到
借到的不足25%

- 假定寄出的問卷全都填寄回來，我們跟着要藉讀者填回的書名來鑑定該書的性質（神學、釋經、傳記、講道、抑或其他），同時要界定它是好書、普通書，抑或問題書，然後便可把一百張問卷的資料合併在一起，主要是把資料填入上面第二項所列的假定解答表內。

a. 來閱覽室前後閱書情況比較

閱書範圍	來閱覽室前	來閱覽室後	差別
神學	0	50	+50
釋經書	0	100	+100
傳記	200	150	-50
講道	200	100	-100
其他	100	100	0

選書認識	來閱覽室前	來閱覽室後	差別
選好書	200	300	+100
選普通書	200	180	- 20
選問題書	100	20	- 80

b. 有無其他地方借閱書籍及是否借到同樣書籍

其他借書地方	人數	百分比
有	90	90
無	10	10
合計	<u>100</u>	<u>100</u>

大約有多少書可以在其他地方借到	人數	百分比
75%以上	70	78
50%至75%	10	11
25%至50%	10	11
少於25%	0	0
合計	<u>90</u>	<u>100</u>

8. 根據上述資料分析，研究報告可以肯定兩點：

- 來借書的人可以在其他地方借書而且借到同樣的書。
- 閱覽室對於讀者的閱書範圍及選書認識有極其良好的影響。

基於以上調查研究的結果，如果閱覽室單單提供看書及借書的地方，可說是無大貢獻。如果閱覽室是爲了提高讀者閱讀能力及選書能力而設，可以說是很有貢獻。閱覽室應否繼續存在，主要在乎我們認爲有無必要藉開辦閱覽室來提高讀者的閱讀能力及選書能力。

第九章個案

世界之光雜誌是一本以初中學生爲對象的雜誌。讀者年齡大約在十至十四歲之間。開辦以來，很受歡迎。世界之光很注重讀者的反應。每年都做一次讀者意見調查，內容包括讀者對雜誌各方面的觀感和評價，也包括讀者的個人背景資料。由於負責編寫雜誌的是四個文學博士，一般人都懷疑他們會不會愈來愈鑽牛角尖，根本不能夠吸引讀者。有一次，一位在中學任教的弟兄到雜誌社探望那幾位編輯，氣急敗壞地說：「你們的作風真的要改。昨天我有兩位初中三年級學生，拿着最近一期的世界之光看。我問他們的閱後感想，他們都說深。我回到家裏，卻見我那個唸大學的弟弟看得津津有味。」當時旁邊有另外一位訪客王姊妹聽見了，很憂愁地點點頭，接下去便勸總編輯應當聘請一些大學畢業生或師範畢業生做編輯，文學博士多了反而誤事。總編輯及那三位編輯都感到有點歉意。

第九章個案討論問題：

- 在中學任教的那位弟兄的意見是否值得考慮？王姊妹也在旁點頭，是否表示世界之光真的太深？
- 由文學博士擔任中學生雜誌的編輯工作，是否不適宜？
- 總編輯及那三位編輯聽到這些意見，應該有什麼反應？
- 每年一次的讀者意見調查有沒有可能提供一些客觀資料以印證真實的情況？



第十章

屬靈領袖的時間 分配問題

「時間」的特性

「時間」是我們常常掛在口邊的名詞。人們常說有時間做這件事，沒時間做那件事。事實上，時間代表了我們今世的生命。我們一方面不能設法予以增加（太六27），另一方面又當謹慎使用，勤懇工作（約九4）。時間又代表了機會，神希望我們作最好的投資，運用得妥善（西四5上；弗五16上）。同時，我們也清楚地看到，如果我們度過的年日沒有神同在及賦與意義的話，我們就會好像摩西禱告時一樣充滿慨嘆，並感到需要在神面前求智慧來處理祂所賜的生命，以便盡上管家的職份。（詩九十9—12）。這種態度還要愈早持有愈好，以免老大了徒然悲傷（傳十二1）。扼要來說，時間有下面的特性：

1. 時間（機會）是神給我們的。
2. 時間代表了我們的生命。
3. 時間一直流去，速度不緩不急，又不能儲存。
4. 我們每個時候也別無選擇地來使用不緩不急流過去的時間，度過我們生命的年日。
5. 我們整個生命的意義完全視乎我們如何運用時間。

時間分配所牽涉的基本問題

每逢講到時間分配，人們必先想到時間表。其實，我們必須先掌握一些基本觀念，才可能編制有意義的時間表。這裏和大家討論一些有關的基本觀念。

1. 生命是長是短的問題：有些弟兄姊妹認為生命不可靠，時間短促，所以每日都用盡力量工作，好像每日都是

生命的末日。但另一些弟兄姊妹認為為神工作也要有策略、有遠見，才能為神成就大事。這兩種態度與對主再來的日子的看法和對生命壽數的看法有關。其實，基督徒應當同時存有這兩種看法，一面按照計劃盡力去做，但亦深信神有更完善的計劃，如果祂認為好便會指導自己去修改計劃。保羅天天冒生命的危險（林後十一23—29），但他的佈道旅程是有計劃的，而他又同時容許神修改他的計劃（徒十六6—9）。

2. 時間分配的效率主要在乎能否反映工作活動的價值：通常一個人說沒有時間做一件事，只是表明在他心目中，這件事不是重要到一個地步要他放下其他事情來處理。一個人花時間做甚麼事或花多少時間做某件事，反映了各事件在他心中的重要程度。基此，如果每項工作本身在神眼中有其客觀價值，某些工作活動是否有價值便決定了某種時間分配是否恰當。很明顯，如果一個人每日思想的盡都是惡，無論他做的事多快捷妥當，也是毫無意義的。所以時間分配是否恰當，在於分配的結果能否恰當地反映各事件在神面前價值的大小。所以在分配時間之先，必須找出各事件價值的高低。
3. 為各種事項的價值定出先後次序：每日靈修與神相交、個人靜思、與妻兒一起叙天倫、休息康樂，都是一些很有價值的事。許多時候，全時間同工對自己要求過高，每天早晚儘是工作，便會失去生活的平衡，也會變成本末倒置。所以在分配時間時必須先劃定時間給上述活動。休息康樂和空閒時間有不同的意義，休息

康樂本身是一種有意義的活動，需要一定的時間。若空閒時間無所事事，令人感到不知做甚麼才好，反映出自己缺乏管家職份的使命感。

4. 管理時間就是管理自己：時間分配同樣可以應用先前講述的管理觀念來管理。個人必須定下有意義、遠大，又實際可行的目標，然後要好好計劃為達到這個目標所須進行的工作。跟着便照計劃執行。隨後便查看執行過程是否如期照規定完成，分析差異和加以控制，作事後補救工作。前面第二至第六章所講的管理觀念，可以完全應用在管理自己上面。

最易虛耗時間的事情

下面的事情都很易虛耗時間，往往叫我們正事做不好，所以應該注意處理方法。

1. 無謂的會議：會議能收集思廣益的效果，但事事開會而參加了許多非必要的會議，便是一種很大的浪費，無意義的會議或無足輕重的角色往往叫人感覺疲乏，不願開會。所以非必要開的會議便不開，一定要開的會議必須要開得好。下面幾點應該注意：
 - a. 會議成員只包括必須來開會的人。
 - b. 事前有詳細的議程並在會前有良好的思想準備。
 - c. 開會時主席必須有好的領會技巧。
 - d. 開會後必須有會議記錄。會議記錄上有執行欄，寫上要執行事務的人選。主席負責監督各成員執行。
2. 接聽電話：如果打進來的電話每個都接，做工作每隔幾分鐘便停下來，一談便談上半天，這樣可能整天做

不到甚麼工作。關於接聽電話，基本上有兩個問題：

- a. 要不要立即接聽：如果自己整天的電話只有兩、三個，打進來的電話都聽也不會有大問題。但如果打進來的電話很多，負責接聽電話的同工便應問是誰，為何事打電話來。自己應當和負責接電話的同工講好，在什麼情況下接進來，在什麼情況下先寫下事由，以便彙積起來自己一口氣回覆所有的電話。
 - b. 要談多久：通常，在辦公室不宜通電話過久。電話是一種很神秘的通話器，很易令人說個不停而不自覺已費去半小時甚至一小時。事實上，在電話「長談」的習慣，會使自己和對方都失去工作的勁，也會騷擾辦公室其他工作，以及立了一個壞榜樣，鼓勵其他同工在辦公室用電話來談天。甚至可能使一些緊急電話打不進來，因而誤事。
3. 不速之客：沒有約好便來訪問的人，如果每個每次都立即接見懇談，也很易使日常工作停頓。所以最好也定下約見的原則。當然，如果自己實在不忙，立即接見也是應當的。不過，如果有很多事待辦，有禮貌地和對方另約時間見面，也是很合情理的。

善用時間的原則

能否善用時間，在乎自己有不遵守一些原則：

1. 當機立斷：不作無謂拖延，拿起一件事情，想過後便立即處理，歸檔案，儘量避免拿起看看，想想放下，以後又拿起，想想又放下。馬上做完，可省重覆。如果不能做完，可以考慮暫時不處理。

2. 未處理的工作，按緩急次序疊在顯眼處：未處理的工作如果四處放，很易漏了處理也不知道。如果放在一處，便省卻到處去找的麻煩，也可以收無形催促工作的效果。
3. 每件工作有完成期限，盡力如期完成：無期限的事通常做不完。事實上，時間拖長了，工作質素往往反而不好。主要是因為很易失去士氣，敷衍了事。有期限完成，並有同工知道期限，便收督促的效果。
4. 每事想的習慣：事務在處理之前應該先計劃一下怎樣處理及交甚麼人處理最為恰當。花時間想想，往往可以避免趕急做和做壞了遲些要再做的苦處。每次也應考慮最好是自己處理還是交給別人處理。事情複雜、責任重的必須自己接過來處理。類似事情屢次出現的，可以定下一些原則交其他同工處理。如果自己處理費時不多（例如不夠半分鐘），而交給其他同工做要交代很久，並且事情很少機會再出現，最好由自己做。例如有訪客問及某人地址，自己知道的可以背出來寫給對方；毋須再請其他同工去查出來交給訪客。
5. 善於授權及分派工作：協助自己工作的同工，特別是行政秘書，往往決定工作能否有效率地完成。如果有好的秘書，自己又按秘書的能力把事情交待清楚，往往可以省去許多時間。很多時候，事情一旦想通，便失去親手去做的挑戰性，應該交給秘書，由秘書或秘書再交給文員去處理。一般遇到的事務往往不是很複雜的，所以日常事務儘可能不由自己處理，以便省下時間去為機構想遠些。

6. 收拾零碎：通常工作之間會有空隙時間，有時預算要做的工作突然毋須做（例如到訪人客臨時不來），這些空出的時間往往可以用來做一些長期性而又有意義的工作，例如分析機構過往的發展情況及分析將來的事奉機會等。候車或等待別人接見時，也可以看看隨身攜帶的一般閱讀的書籍。

一些有用的工具

善用時間的人通常善於運用一些基本工具，這裏介紹幾種有用的工具。

1. 時間表：為自己每年、每月、每週、每天的時間，作一個由簡略概括至緊密精細的時間表，反映心目中要作各事的緩急先後。編制時間表要特別注意三點：
 - a. 時間長的，切忌過於細密，因為通常遲些會修改；過於細密，只會費時失事。時間短的，必須細密，免得思想欠週，執行時有漏洞。
 - b. 時間表不要編得過於緊湊。如果弄到五分鐘的耽延都會拖累其他工作，便很易使自己常常神經緊張，影響健康。比方預算乘車時間過緊，一旦上不到巴士或計程車便會焦急煩燥，使接着下去的工作變得失水準。所以應該把預算放寬，寧願在空餘時間做上述「收拾零碎」的事情。
 - c. 必須經常參看時間表，方可以收指導作用。
2. 印有日期時間的小記事簿：記事簿要可以隨身攜帶，可把一年內各月的主要事項寫上，又把一月內每天的主要事務寫上。用記事簿必須養成以下習慣。

- a. 一旦答應別人的約會或要處理特別的事務，立即在記事簿記下，以便知道到時要做甚麼。
 - b. 每天早上及晚上都拿記事簿出來看看，以便對待辦的事情在心理上先有準備。
 - c. 每天要把當天已經完成的事務在記事簿上劃上，以示如期完成。
 - d. 遇有當天未能完成的事務，可以有幾種做法。第一是立即補救，不完成不睡。第二是延期完成，把事務改寫在另一天的計劃裏，並在當天記事上打交叉號表示沒有完成，但已處理。第三個可能是把這件事交給別人代辦，也算是完成工作。還有一個可能是乾脆不做便算；這種情況，往往是因為該事件根本不重要，以致整天不作也不覺得有什麼問題。另一種情況是該事件已失時效，要做也不能。
3. 時間記錄簿：可以利用一些多出來的約會簿每天記錄自己用時間的方法和過程。這種短記錄是一個最簡捷的日記。每天做記錄可以知道自己的實際生活情況，到了月底，可以按自己使用時間的性質加以撮要分析便知道自己怎樣過活。這種記錄對於一個沒有固定工作時間的人來說，更為重要，機構的主要管理人往往無定時無定地工作，因此自律更加必要。如果單靠平日記憶和經驗作籠統結論，很易看不到客觀真相，所以這種每天的時間記錄很重要。比如一個機構主管很易花很多時間為別的機構辦理事務而不自覺。如果長時間不去思想自己機構的發展，便會形成無人繼續帶領的危險。如果自己和自己的機構都認為應該對別一

- 個機構予以援手，也應該列出時間及限度，以便有所預算。
4. 例行工作一覽表：任何工作崗位都會或多或少有例行工作。如果這些工作多而瑣碎，最好按每月處理工作的時間，按先後次序列表，以便每天上班時看看有無事項待處理。例如雜誌營業主任每月都要計算一下雜誌的印刷數量，要開發票給顧客收貨款，發營業部啟示等。這種例行工作一覽表可以慢慢按工作經驗予以修改，以致愈來愈合用。同時，也方便別的同工接手做自己的工作。
 5. 待辦事情清單：許多時候答應人家的事情多了，一直記在心裏便會感到煩躁。最好的解決方法是拿一張紙把要做的事情，想到的都寫下來，以便自己看看究竟有多少件，然後在紙上排出完成的次序，跟着便一件一件把它做好，同時每做完一件便劃去一件，直至紙上寫出來的待辦事情全部劃完，便可以把紙丟掉。這種把瑣事寫出來的習慣，可以把心裏的煩亂清除，也可以幫助自己雖然面對很多事情心裏仍感泰然，因為知道已經把這些事放在自己能夠控制的範圍內。
 6. 意見盒：許多時候心裏會突然閃過一些很有價值的思想或聽到人家講一些很有見地的話語，應該儘快把它寫下來，回到家中把它放在一個盒內。到了相當時日或自己有閒暇時，可以拿出來再思索。這種存儲往往幫助自己隨時有有價值的事情可辦，也可以使工作不斷有新發展。

具文藝氣質的自律

一個關切怎樣使用時間的人，往往被人視為刻板和冷漠。其實，自律和善用時間是高尚的情操。不善用時間的人，許多時候看上去很忙，很努力工作，事實上只是缺乏管理，落得混亂而已。許多人以為文學是一種單靠靈感而顯得灑脫的事，其實文學也須要有嚴謹自律的學習過程。一個好好管理自己、能夠「攻克己身、叫身服我」的人，可以享受規律生活免於混亂及茫然的樂趣。這種境界就好像我們欣賞交通工具運行有序、乘客無擁擠衝撞之痛苦一樣。天體運行各有其序，人在時空中的活動也只有有在規律中才顯出其平靜而有份量的智慧。

第十章個案

丁弟兄是福音影音中心的幹事，專門負責宣傳工作。近日常覺時間不足，又得不到同工諒解。自己整天在外面跑，駕車子用的油費也不計入機構開支，還要被同工怨這怨那。前天到某間大教會去介紹福音影音中心的工作，說明是七時四十五分開始，至八時十五分完畢。怎料到了八時才開始聚會，待介紹該機構的幻燈片放映完畢，已經是八時三十分。他要趕回自己的教會參加培靈會，放完幻燈片便要走。那間教會的幹事和幾個年青弟兄姊妹還要問長問短，使他覺得很煩。他們希望要的宣傳資料，丁弟兄又沒有帶齊，結果便口頭答應遲些給他們，現在再想起來也記不起誰要甚麼。總之寄一疊給那個幹事代分好了。昨天有位義工告訴丁弟兄，有另一間教會的婦女團對他和他的機構不滿，說他答應了去主領

一個團契的聚會和在週會中介紹機構的工作，結果到時又沒有去。丁弟兄回答說：「其實那天他們的團長打電話約我時，我正在開會，匆忙地和她敷衍了幾句，並沒有答應要去的，但她提議了一個日子，我也沒有答覆必定去，只是說考慮一下。沒料到他們就算作肯定了，真是百詞莫辯。」

第十章個案討論問題：

1. 丁弟兄給你一個怎樣的印象？
2. 作為一個神的工人，丁弟兄是否已經克盡職守？
3. 作為一個負責宣傳工作的幹事，丁弟兄是否是一個適當的人選？
4. 如果你是丁弟兄的同工或好朋友，你可以怎樣勸導丁弟兄並提議一些改善方法？

第一章個案分析

派發聖經

許多信徒都會不經意地採取白牧師的觀點來看聖工。然而採這種觀點的人至少犯上兩種錯誤。

1. 將事工硬分為屬靈和不屬靈兩種，很易使人產生錯覺，以為做「屬靈」事工一定對。其實屬靈與否，乃看其是否出於聖靈的帶領。
2. 傳福音固然是神成就的工作，但參與工作者須要向神負責。如果我們隨意去做，不盡心力，可能是不忠心的表現，所以光是派發聖經而不問效果，可能是出於不忠心，也可能是出於無知。

在公園裏派發聖經，如果遇到的是基督徒，而派給他，便會失去派發給未信主的人看的原意。如果遇到未信主的，可能他不知道聖經是什麼，存有戒心不敢看。也可能他有心想看，但不得其法，很容易便會把聖經丟在一邊。同時，聖經送出後被人隨處拋棄，極易叫人輕看聖經的價值。

如果要有效地派發聖經，必須先思想該派發給什麼人，以及經過什麼途徑派發。一般來說，如果對方對信仰有興趣、有好感，很希望知道信仰的內容，聖經才會對他有用。參加佈道會的決志慕道者、經常參與學校團契的未信同學，都是一些很合適的對象。聖經交由教會

或團契負責人按情形代為分發，便會減少浪費。

事實上，撒種工作的果效也是可以量度的。如果對方拿過聖經便丟棄，可以說毫無效果。如果對方拿回家從來沒有看過，嚴格來說也是近於毫無效果。如果對方拿回去經常翻看，便算真的撒了種。如果對方有信主的朋友和他一起翻閱研究及解答疑難，效果更大。這幾種情形都可以籠統地說是撒種，但收效差別卻很大。

這個機構後來做了一個規模很大的研究來探討派發聖經的效果，也採取了一種新的派發聖經方法。當他們要把聖經派給在大專就讀的青年時，便和校園團契的基督徒合作，機構免費供應聖經。團友負責親自派給一些表示有興趣閱讀聖經的同學。同時，團友負責定期探訪曾經接受聖經的同學，看看閱讀的情況，並填寫報告，作為研究資料，交回該機構。另一方面，團友亦負責向曾經接受聖經的同學簡單扼要地介紹福音內容。這種派發過程結果產生極好的效果，其中產生的利益至少有下列幾點：

1. 聖經派發前先經揀選對象的步驟，以致浪費減少。
2. 派發聖經的計劃激發起校園基督徒對個人傳道的熱誠。
3. 個人傳道和聖經派發一齊進行，互相增強效果。未信者聽道後可以翻看聖經，查考真理。不明之處有人代為講解。
4. 研究資料可供日後進行派發聖經時參考，也量度了該次派發聖經的效果。

以上所介紹的方法是一個成功的方法，不過不一定就是最好的方法。正如前言所說，個案通常都不會有一定正

第二章個案分析

全職事奉

從個案資料看來，如果姚弟兄加入雜誌社，必定會對雜誌的發展有幫助。不過，這裏有些問題要先解決。姚弟兄是一個已經結婚的人，按照聖經「二人成爲一體」的教訓，如果神在姚弟兄心裏有真確的引導，必定會在他太太心裏有同樣引導的工作。如今他太太既然極力反對，他便要謹慎再思，免得出錯。

姚弟兄對全職事奉和帶職事奉的評價，好像不大正確。聖經很明顯指出所有基督徒都是「活祭」，都是全時間事奉的人。不論是否稱爲聖職人員，基督徒都必須做全時間的信徒。而呼召 (calling)、職業 (vocation)、一生事業 (career) 等字，字義根源相同。所以基督徒擔任的職位，無論是聖俗高低，都有它的尊貴性。神在任何一個基督徒的身上，都有完美的計劃，而我們只是主動去發現神在我們身上的心意。舊約的約瑟和但以理，以今日的標準來看，是很難稱其爲全時間事奉神的人。不但如此，恐怕有賣國偷生之嫌。然而神卻曾藉約瑟和但以理成就了別人不能頂替的大事。相反，以利和他的兩個兒子，按今日的標準來看，可以算得上是做全時間事奉神的工作，但卻是很明顯的失敗的例子。所以姚弟兄這種用職業來劃分事奉的觀念很不妥善。事實上

無論所做的是什麼職業，如果出於神的引導，都應該帶有異象及使命感。帶職事奉如果不好，不是因爲職業本身的事務不能算是聖工，而是因爲做工的人把事奉的焦點放在工餘的時間，沒有把事奉的焦點放在自己擔任的工作上，以致很易流於不是全時間做基督的見證人的境況中。

姚弟兄在紊亂中，應當重新在神面前檢討自己事奉的心志，肯定自己及自己一家先以神的國和神的義爲念。然後和太太在神面前一同思想自己所得到的異象和負擔。弟兄姊妹的意見可以作爲參考，但絕對不能取代自己在神面前領受使命的確據。

作爲一個機構的負責人，看到一位弟兄有才能、有事奉的心志，而自己的機構也需要這方面的人手，可以和該位弟兄有交通。然而雙方必須在神面前一同等候神的帶領，以致神對自己機構的託負以及神對該位弟兄的託負都能成就。如果強邀參加，可能會使該位弟兄未能完成神在他身上的計劃，對天國整體的工作發展反有所防礙。這個原則和第三章所講恩賜配搭的原則有相似的地方。但這裏主要是強調異象的重要。

事實上，姚弟兄和太太在神面前好好禱告等候之後，決定留在大學教書，繼續他要綜合藝術和信仰的研究。而適合擔任雜誌美術設計的弟兄姊妹相繼出現。

第三章個案分析

信徒讀書促進協會

信徒讀書促進協會的存在價值是肯定的，問題是怎樣才可以有效地做好促進工作。在作答之先，首先要找出信徒閱讀屬靈書籍風氣不盛的原因，以及調查他們閱讀的興趣和能力有無偏差。如果不閱讀的原因是缺乏鼓勵和指導，促進協會可能應該注重成立讀書小組以及介紹一些有效的讀書計劃。如果不閱讀的原因是經濟能力不夠、借閱屬靈書籍的機構絕無僅有，讀書促進協會便應該多設書室，或協助各區信徒自設書室。如果不閱讀的原因是買不到書，而信徒一般都喜歡一面看書、一面寫下重點，書室便應廣設售書服務。當我們為讀書促進協會訂立發展方向時，還要看看其他機構的情況，以便避免不必要的重複和競爭。

書室服務和售書服務都當注意。事實上，在未明確知道那一種服務更能促進讀好書的風氣之先，很難下定論。不過，絕對不應該以售書賺取盈利來支持書室服務為理由而過份重視售書。

其他同工對馬弟兄的不滿，可能基於幾個原因：

1. 中國基督徒一般對於「買賣」這個觀念很易有偏見。屬靈事奉着眼點放在買賣上，很易叫人生反感。這方面的教育恐怕需要頗長的時間才能有改變。

2. 馬弟兄和陳姊妹同是上級主管，但陳姊妹的職位較高，所以在一般情形下，當馬弟兄和陳姊妹有意見不合時，下屬會較易站在陳姊妹的一面。
3. 書室服務要求的是「服務態度」，售書服務要求的是「銷售技巧」，後者比前者難處理。弟兄姊妹很易厭惡後者而喜愛前者，因而不知不覺對馬弟兄也有點反感。
4. 陳姊妹在組織結構上應該管轄馬弟兄的售書工作，但在實際工作中，陳姊妹從不過問售書情況而只顧編書和管理書室。在管理工作上的失職導致下屬感到同時要向兩個主管交代，很易造成不和。這種情況違反分權集責原則和任何人只向一個主管交代的原則。

以上隱藏的危機會造成同工間不經意的日夕小磨擦，到最後必會影響整個組織。當下屬看見主管間不和時，很易受影響而站在某一邊說話，組織便會分裂。

要發展讀書促進協會，必須先肯定甚麼是達到協會成立目的的最有效途徑。如果現存的方法真的是最有效的途徑，便要訂下一些開設書室的原則，使整個擴展計劃可以一步步實現。現在開設書室的方式和速度，都是極為被動以及沒有很明顯的原則的。

在組織結構上，陳姊妹和馬弟兄必須商量出二人同意的借書服務和售書服務的工作原則，將討論結果讓每位同工知道，才可以重新維持權力線的統一和完整。

其後陳姊妹和馬弟兄雙雙辭職，各自在不同的新工作崗位上事奉。董事會另聘一位弟兄兼管書室和售書服務。

第四章個案分析

生命影音中心

麥牧師的觀點顯然較祈弟兄的觀點正確。不過，麥牧師還未將各方面應該考慮的因素都詳細檢察。其實，反對的理由至少有下列幾點：

1. 生命影音中心本身的異象是藉幻燈片及電影推動基督教教育，和藉中文報刊傳福音相去甚遠。一方面基督教教育和傳福音是很不相同的兩件事，另一方面電子媒介和印刷媒介很不相同，儘管文字傳福音的工作多重要，機構也不能一下子匆促地擴展。如果生命影音中心早就想兼用印刷媒介，則另當別論。
2. 要消耗龐大人力物力的事工儘可能避免重複。如果要舉辦的工作是開辦讀經小組或籌備佈道隊，多些機構用不同方式進行會增加彼此仿效及改進的機會。但傳播的工作通常都要大量投資，不能輕率嘗試。如果耗資浩大，工作便儘可能不要重複，免得浪費。
3. 機構要開展一個新工作，必須先確立異象，然後讓有異象的工人去帶領工作。不能因人成事，爲了要使機構內有抱負的人發展一己之抱負，便開辦新工作。

從栽培人才的角度來看，祈弟兄的愛心和量度是很值得去欣賞的。不過，祈弟兄並沒有將王弟兄的進修計劃和機構的發展計劃好好予以配合。如果祈弟兄一早想到日

後的問題，必定會勸導王弟兄學習關於影音工作和推廣甚至行政的科目。如果祈弟兄這樣勸導而王弟兄對傳福音的負擔和辦報的興趣始終很強，祈弟兄應該告訴王弟兄發展下去的危機，使王弟兄知道這樣下去必須另尋出路來發展抱負。事實上，祈弟兄甚至可以及早介紹王弟兄到其他機構任職，以便王弟兄早日吸收與印刷媒介有關的經驗。

從人力儲存及評估的角度來看，祈弟兄對李弟兄及簡弟兄委實有失公允。事實上，祈弟兄應該同樣鼓勵李弟兄及簡弟兄晚間進修。同時，兩位弟兄表現好，有大專學位，有機構的異象，應該較王弟兄更可能成爲將來領導機構的人選。祈弟兄將負責教會及學校團契的機會交給王弟兄而不交給李弟兄和簡弟兄，很易引起機構內的同工感覺不公平。在人力提拔上也失去按步提拔的原則。

麥牧師作爲一個局外人，會比較容易說話。祈弟兄這種心態表現，可能反映了他的背景所引進的偏見。可能祈弟兄也是幾經奮鬥才成功的，可能他也是靠工餘進修才完成學業，很易在心態上對於處於劣勢下仍求長進的人有過度的欣賞。這種偏差很易使大局失去平衡。事情發展到這個地步，對各方面皆有好處的做法就是安排王弟兄到一些以報刊傳福音的機構去工作。

事實上，王弟兄在祈弟兄積極安排下，結果轉到燈台出版社工作。

第五章個案分析

少年行雜誌

段弟兄面對這件事情，很自然會感到為難。一方面自己以往曾經答應王弟兄可以取用那些照片，另一方面又想不到這樣做會引起變相盜取奉獻的危險，很容易會令少年行雜誌、王弟兄、以及自己都失去見證。同時，王弟兄回答的一番話，從好的方面看，好像是說段弟兄迫使王弟兄不能夠作有效的事奉。然而如果從壞的方面來思想這番話，段弟兄好像被王弟兄要脅，意思是：如果王弟兄和負責拍攝封面的弟兄都一同離開，對雜誌的工作以及雜誌的整體見證都有極其嚴重的影響。

王弟兄認為自己有權使用曾經登載在雜誌封面的圖片，也不無道理。主要原因有兩個：一方面拿照片給雜誌作封面時沒有說明是賣斷版權的。另一方面在使用之先又先徵得段弟兄的同意。不過，如果王弟兄後來發覺有弟兄姊妹購買那些几案小陳設是爲了奉獻給少年行雜誌的話，可能也應該重新考慮自己這樣做是否恰當。

其實，如果當初考慮雜誌作者的版權問題，這件事便可避免。一般來說，雜誌可以要求作者把版權賣斷，同時可以白紙黑字簽約。照片及文章的價值素來就沒有一定價格。受歡迎便洛陽紙貴，不受歡迎則一文不值。所以不能說因爲酬金低而忽視合約的規定。況且基督教

機構的酬金在自己圈子內另有標準，稿酬可能已經不算太低，所以，這件事的關鍵在於當初沒有清楚說明，王弟兄提出要求時，段弟兄又沒有想清楚。

段弟兄可以用不同方法處理這件事。不過，最重要的是設法讓王弟兄和自己一起站在見證主和造就人的立場上來尋求解答。少年行雜誌其實很需要一位專職負責攝影的同工，段弟兄可以邀請王弟兄加入，成爲全時間同工。（這裏是假定王弟兄對這件聖工極有負擔，而他同時也需要生活費用。）段弟兄也可以和王弟兄說明以後投稿及供稿的條件，譬如說所有照片，一經少年行雜誌錄用，便屬雜誌社所有。爲了整體見證，不得不這樣規定。王弟兄可以自己決定提供最好的照片、次好的照片，甚至以後不再提供照片。往最壞處想，這樣做很可能造成王弟兄離去，其他攝影組的弟兄姊妹也可能離去。然而爲了整體見證，不得不這樣作。如果王弟兄對這事奉極願付代價的話，他仍然會提供最好的照片。如果王弟兄這時立了壞心意，神也有辦法補救。在任何情況下，段弟兄只能爲自己過往的糊塗向王弟兄道歉，不能讓王弟兄繼續錯下去。

段弟兄後來將整件事向王弟兄解釋並定下供稿規則，同時懇切祈禱交託，願主掌管王弟兄的心意，並保守雜誌封面的拍攝水準。結果，王弟兄暫時不再供稿。但攝影組其他弟兄姊妹並沒有離去。同時，神在組裏而使用了其他兩位弟兄，拍出水準很好的封面照片。事發後一年多，王弟兄又再回來，自願再供稿給少年行雜誌。

第六章個案分析

歐洲第二屆 華人教會增長會議

馬牧師編不成第一屆會議的專冊報告，反映出控制工作的鬆懈。第一屆會議完結後仍應有人定期督促馬牧師按時候編好專冊。馬牧師對王姊妹的疏於控制，也是問題。通常控制凌亂，反映了計劃不夠詳細週全。所有計劃、組織，配置人員及督導人員所引致的問題，都會完全反映在控制工作上。

吉牧師提出的辦法，如果是開玩笑，便另當別論。如果是真的，便很不妥。用認額招募方法本身沒有甚麼問題。但是，如果不管來參加的是甚麼人，只要是華人基督徒便可來湊數，問題便很大。事實上，如果這是一個會議，不是一個培靈會，參加者的資格便應小心釐定。如果把會議變成培靈會，耗費資財這樣多便不是好管家的表現。其實，參與籌備會的人可以編列一個人名表，或編列參加者的資格後定出人名表，才分發給與會者作個人接觸或邀請，這樣的認額招募才有意義。

從整個籌備會的討論過程來看，這個會議很可能不成功。所有的發言都反映了大家沒有默契，也沒有好好控制各項事工的進度。鄭長老雖然經商，但對這樣大規模的會議還是不懂得怎樣好好安排。同時，各負責人之

間也看不出誰向誰負責，很易造成互相推委。在控制工作來看，要籌備一個會議，最好少勞動各人從四面八方來到一個地點開會。在主要籌備者祈禱討論後，可能把執行的工作交給同處一地的工作委員會執行。這樣省下來的機票費用和長途電話費用必定相當可觀。而且各部工作的進度也很易聯絡和控制。如果執行及控制不妥，再好的計劃也毫無意義。如果這個會議的籌辦過程可以用要徑圖繪劃及控制，相信會產生果效。

雖然籌備會不好，但神有各樣恩典，可能結果仍然達到目的。不過，如果參與其事的人輕忽工作，即使是奉神的名召開的聚會，祂也可以不祝福。許多時候我們討論一件聖工應否推行，往往不敢說不要推行。聖工都是好的，誰也不敢勸人不要推動聖工的事。然而不是每件聖工都應不加思索便推動。一個人在同一時間內也不可能同時做幾件工作，其間便牽涉取捨的問題。所以，我們可以因着很正確的原因反對推行某件聖工。舉一個簡單的例子，培靈會是好的，然而我們如果能把整個歐洲的華人集中在一起開培靈會，便應先細心思索是否值得。所以，我們應該重新檢討這個會議的目標和籌辦方向。如果是培靈，可以按地區舉行。如果要集合各地有恩賜的牧者和專家對信徒予以訓練，可以請他們組織訓練團到各地區舉行訓練班。這樣至少可以省去與會者許多的不便和交通費。如果是要各地派領袖參與研討，才值得考慮召開這種會議。

其後，歐洲第二屆教會增長會議如期舉行。會後引起長者和弟兄姊妹普遍檢討這個會議的目標和籌辦方式。第三屆會議籌辦時有了不少改善。

第七章個案分析

福音樂園

嚴弟兄所編的預算至少有兩個問題。一方面，一至三月的收支情況不是多報便是少報。另一方面把訂金收入看成訂戶收入，混淆了暫存訂金和實際收入的觀念。

通常雙月刊的收支不宜以季為單位來編列預算。如果以季為單位，便很易產生一季多、一季少的情況，因為必定有一季賣兩期，另一季只賣一期。就以一至三月情況為例，如果福音樂園逢單月月中出版，訂戶收入應該是一萬元。如果福音樂園逢雙月月中出版，訂戶收入應該是五千元。同時，預算支出方面自然也會因着雜誌在一至三月出版一次抑兩次而有所不同。

另外，訂戶訂金不等於是訂戶收入。訂金是訂戶寄存在雜誌社的金錢。到雜誌社寄出一本雜誌，才可計算一本雜誌的收入。到全年雜誌都已寄出，該訂戶寄來的訂金才可全部算是訂戶收入。

假定雜誌本來逢單月出版，四月起變成月刊，而每月訂戶人數不減，每期收入的數字可推算如下：

表 7.6 福音樂園訂戶收入推算表

月份	去年												今年												明年		
	三	五	七	九	十一	一	三	五	七	九	十一	十二	一	三	五	七	九	十一	十二	一	二	三					
續入訂戶收入						500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
二、三月	500%					500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
四、五月		500%					500%	500%	500%	500%		500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
六、七月			500%					500%	500%	500%			500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
八、九月				500%					500%	500%				500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
十、十一月					500%					500%					500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
十二、一月																500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
二、三月																	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
四月																		500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
五月																			500%	500%	500%	500%	500%	500%	500%		
六月																				500%	500%	500%	500%	500%	500%		
七月																					500%	500%	500%	500%	500%		
八月																						500%	500%	500%	500%		
九月																							500%	500%	500%		
十月																								500%	500%		
十一月																									500%		
十二月																											
合計訂戶收入						5000	5000	4583	4167	3750	3333	2917	2500	2917	3333	2917	2500	2917	3333	3750	3333	3750	3750	3750			

上表列出所有計算今年訂戶收入的有關數字。表頂所列月份是指計算訂戶收入的月份。表側所列月份是指各個月份收入的訂金數額如何分攤到其後各月份，算是其後各月份的訂戶收入。比方去年二月及三月內每月有五百人來訂雜誌，每年訂價五元，所以共收訂金五千元。由於雜誌是雙月刊，所以分六期寄發雜誌，每期寄出雜誌後便計算五千元除六為當期訂戶收入。不同時間收入的訂金攤入同一期間的訂戶收入的總和，便是該期的訂戶收入數字。爲了節省篇幅，上表只把今年一至十二月份的有關訂戶收入數字全部列出。去年三至十一月份及明年一至三月份的部份，應計的訂戶收入數字沒有列出。所以表中只有今年各月份的訂戶收入總數。

從上表一至十二月份訂戶收入數字的演變觀察，由每兩個月收入五千元到每個月收入五千元，需要一段時間調整。即使每月保持有五百個新訂戶或續訂訂戶，在應計的訂戶收入數字來看，還是先一直下跌，直到二千五百元才漸次回升。估計到明年三月開始，每月訂戶收入才會達五千元之數。這是計算訂金收入和真正訂戶收入的分別。

基於以上的分析，我們可以清楚知道，手上現金多，並不一定表示大有盈餘。經過攤算收入後有盈餘才是真正有盈餘。

福音樂園由於預算編列不妥，結果在七、八月間發生週轉不靈的危機。其後經借入現金週轉，同時銷路又穩定上升，才繼續穩定擴張。

第八章個案分析

明德書樓

從號角出版社的立場來看這件事，明德書樓不應該延遲這麼久才印好記事簿，以致失去推銷的時間，同時令號角出版社損失了一些顧客。

從明德書樓的立場來看這件事，號角出版社突然要一再降價發售記事簿，會很容易使明德書樓手足無措。假如明德書樓依照號角出版社的建議來辦，很容易使已經買入記事簿的顧客感到不值得，甚至感到受騙。明德書樓的名譽會招致損失，也很難向顧客交代。

在爲這件事作決定時，明德書樓應該考慮基督徒的見證問題。其中又涉及基督教機構對一般顧客的服務，以及基督教機構彼此間之關係等問題。作爲一個基督教機構，如果給人一種亂定價格、對顧客有不同待遇的印象，便很容易使人想到基督教機構也不外以「利」字爲前題，信仰和經營原則根本拉不上關係。在這種前題下，號角出版社所提議的減價方法實在有商榷的必要。另一方面，明德書樓必須考慮自己和號角出版社的關係，絕不能因這件事鬧到雙方不愉快，甚至互相攻擊。所以，明德書樓必須顧及號角出版社所憂慮的是什麼，並設法爲他們找到合理的出路。

這件事的禍因既是明德書樓延遲印刷，所以明德書

樓應該考慮擔負一切可能的銷售損失。同時，號角出版社這一年沒有印自己的記事簿，所以明德書樓應該在記事簿上也印上號角出版社的名字。在發售記事簿時，由明德書樓擔任總發行及包銷。在分發記事簿給各書局發售時，沿用基督教機構的公定標準折扣批出。同時，爲了要爭取號角出版社同意這種安排，可以另外在批發價格上給予特別折扣甚至僅以成本發售。其他書局批入零售不准退貨。但號角出版社可以用寄銷方式取貨。在這種情況下，明德書樓很可能招致一筆上萬計的損失，但爲了保存見證，必須承擔這個風險。

事實上，明德書樓以上述條件和號角出版社洽商後，號角出版社立即答應。明德書樓規定一些數量折扣的減價辦法，促進銷售。同時，由於事件發生突然而明德書樓勇於承擔，結果明德書樓上下一心推銷記事簿的成績不太差。號角出版社結果也銷售了幾千份。在這次事件中，號角出版社獲得一些利潤，明德書樓則沒有損失。而明德書樓的這次決定，保守了基督徒的見證和機構間的和氣。

第九章個案分析

世界之光雜誌

在中學任教的那位弟兄的意見值得慎重考慮，因爲他們所得到的資料，至少代表他個人的觀察。但同時，他的觀察也很可能代表相當多人的觀點。王姊妹在旁點頭，表示她個人也有類似的觀察，所以，我們不能忽略這件事。

不過，我們不能因此就妄下斷語。他們兩位的觀察也可能不夠代表性。即使他們的觀察正確，我們也不能夠一下子便說雜誌內容之所以過深完全是因爲文學博士擔任編輯工作。一般人都有一個錯誤觀念，以爲教育程度較低的人，其工作對象以年紀較輕的或程度較低者爲適合。這種想法將教導對象和學問深淺兩件事混淆，雖然程度低的人不可以教導程度高的人，但對於程度很高的人來說，教導程度低的人甚或比教導程度高的人來得容易。只要這些文學博士了解初中學生，同時常加關心，他們仍然可以勝任編輯工作。

總編輯及那三位編輯聽到兩位弟兄姊妹的意見，應該立即想到他們提出的觀點是否屬實，不應一下子便感到歉意。

首先，我們可以問問王姊妹她點頭是什麼意思。王姊妹很可能沒有什麼資料，只不過覺得，如果那位弟兄

所觀察的屬實，會叫福音工作不能有效展開，因而有點憂愁。同時，那位弟兄遇到兩個學生說雜誌內容太深，可能也帶有一些好的含意，因為一般學生用「深」來代表「有內容」。事實上，文學作品也有帶領讀者慢慢提高文學水平的作用，所以只要內容不是太深，便沒有問題。另一方面，一本適合中學生的雜誌可以讓大學生看得津津有味，未嘗不是一件好事。這是深入淺出的文章吸引人之處。

不過，最客觀的分析資料應該來自每年一次的讀者意見調查。只要把讀者的背景資料，包括年齡、教育程度等彙集列出，便可以看到究竟我們的雜誌所吸引的是怎樣的一批讀者。如果每年讀者意見調查的結果都顯示，我們的讀者絕大部份年齡在十至十四歲之間，教育程度又是初中程度，我們便可以深信：無論讀者覺得我們的雜誌是深或淺，他們仍然會讀。同時，我們也可以分析一下讀者對雜誌內容的評價。如果我們發現不同年齡階段及教育程度的讀者都對雜誌一致好評，我們更可以安心。此外，我們也要檢查一下雜誌的銷售數字，如果銷路一直上升，更不必杞人憂天。

事實上，世界之光雜誌的編輯真的檢視過以上提及的資料，發覺雜誌內容應該沒有什麼問題。也就安心繼續照已定方針工作。

第十章個案分析

福音影音中心

個案中所繪劃出來的丁弟兄，無疑給人一個很忙、但卻很亂的形象。同時，相信丁弟兄心裏必定又急又不安，因為他一方面從早到晚做這樣做那樣，卻到處碰壁，得不到人家欣賞。

作為一個神的工人，丁弟兄應該反省一下自己的恩賜或訓練，是否適合在這個職位任職。在處理別人邀請去擔任宣傳工作的事上，看出他沒有好好計劃整個程序，同時也沒有盡力把事情辦妥，可見他有苟且的心理。

就表現看，丁弟兄根本不適合做負責宣傳工作的幹事。主要原因有三個。第一個原因是他缺乏要把事情做好的意願。第二個原因是管理才能太差。第三個原因是宣傳工作須要向機構以外的團體負責，不能有大錯失，以致影響機構在外間的聲譽。

作為丁弟兄的同工或好朋友，首先，要幫助丁弟兄安靜下來，思想一下自己應否暫時不再擔任這個職務甚至辭掉職位。如果丁弟兄真的要試做，必須從新學習一些工作原則和方法。個案所描述的事件可以逐件評論如下：

1. 汽車油費應該交由機構代支，才可看出機構的實際開支。同時，也可以避免自己有錯誤的想法：以為自己

既在金錢上津貼機構，偶而怠惰便無所謂。

2. 在預約介紹機構工作的時候，應該想到會前會後可能發生的事，以及當中要準備派發的資料和解答的問題，不應該毫無準備隨意做完便交差。預算時間不應太擠。
3. 答應別人領會必須定下原則。例如必須用書面邀請，或者另有同工代為記錄出外日期及次數，要有自己書面覆函才算答應等。這樣便可以避免不必要的誤會。如果真的日期排得過擠，請求對方原諒而推辭，往往使人留下較好的印象。不置可否的答覆反會引起很大的反感。

從這幾件事綜合觀察，其實已經可以推斷丁弟兄不適宜繼續任職。事實上，丁弟兄終於離開了福音影音中心。

