

掌握2000領導力系列

如何開發領導潛能

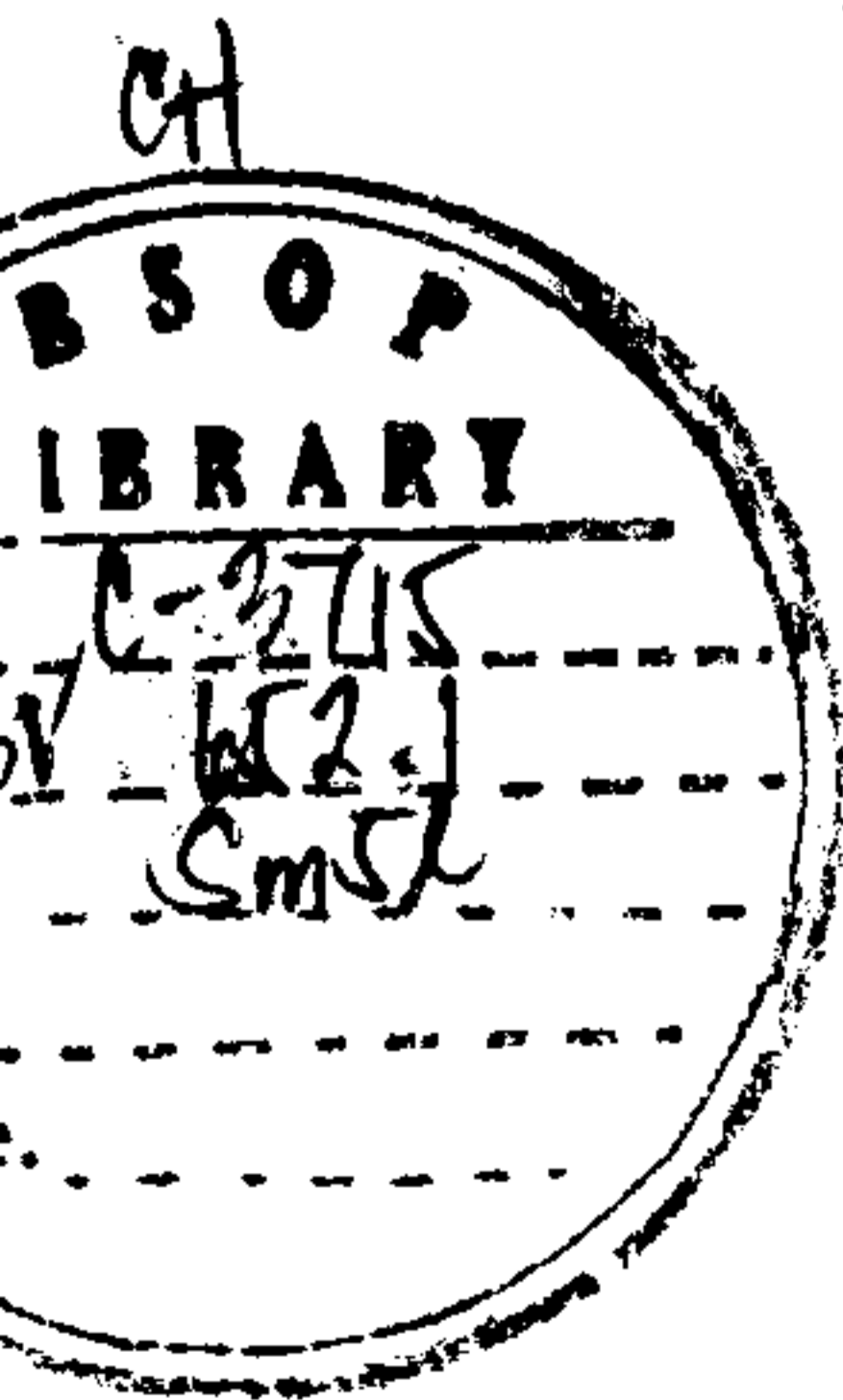
LEARNING TO LEAD

by

Fred Smith

弗萊德·史密斯 著

王苑芳 譯



中國主日學協會

CAT. NO.002010579



24
97
6521
Smith

掌握二○○○領導力系列序

「領導」對教會發展的重要性，毋需贅言。上帝施行拯救或靈性興盛的任何時代，祂總是興起一些強而有力的屬靈領袖，率領大羣子民一同扭轉那個世代，在眾人面前做出美好的見證。亞伯拉罕只帶三百一十八人，卻在四王五王之戰中大顯神威，證實了他的領導和戰術能力。摩西帶領數百萬以色列民出埃及，約書亞率領新一代以色列南征北討，攻克迦南七族，都是上帝在特定時代所興起不可多得的屬靈領袖。即使在最混亂的士師時代，上帝仍在不同地區興起適時的靈恩領袖，為因悖逆而受苦的以色列民爭戰。爾後，在統一王國與分裂王國時期，君王和先知便扮演了不同功能的領導角色。甚至在被擄和歸回時期，屬靈領袖（像尼希米、以斯拉等）對以色列復興的貢獻就更不在話下了。

然而，耶和華並不是差派領袖後，就讓他們照自己的意思任意而行。上帝建立了律法作為書面的權威，目的是要讓以色列知道耶和華乃是透過祂親自啓示的律法來治理他們。祂是真正的領袖，以色列政體幕後真正的王，雖然祂同時也授權給所揀選的領袖和眾長

如何開發領導潛能

原 著：弗萊德·史密斯
譯 者：王苑芳
設 計：蔣雅玲
審 稿：莊恩慈／魏玉琴／湯雅玲
校 對：湯雅玲
發行人：董尚勇
出版及：財團法人基督教出版部
發行所 中國主日學協會
地 址：臺北市中山北路二段 105 號
電 話：(02)571-1144~6 傳真：537-4069
郵 撥：0001066-4 中國主日學協會
登記號：行政院新聞局局版臺業字第 0136 號
主後一九九五年五月初版

版權所有·請勿翻印

Learning To Lead

by Fred Smith

Copyright © 1986 by Christianity Today, Inc.
Originally Published by Christianity Today, Inc.
Chinese Edition Copyright © 1995 by
China Sunday School Association
P.O. Box 17-116 Taipei, R.O.C.

• All Right Reserved •

本會保有此書中文版權，除報刊書評外，未經許可不得轉載翻印。
本書如有破損或缺頁、倒裝，請寄回更換。

國立中央圖書館出版品預行編目資料

如何開發領導潛能/弗萊德·史密斯(Fred Smith)著；王苑芳譯。——初版。——臺北市基督中國主日，1995〔民84〕
面；公分。——(掌握2000領導力系列)
譯自：Learning to Lead: bring out the best in people
ISBN 957-550-135-7 (精裝)

1. 教牧學

245.5

84000235

老，按祂所賜的律法來治理和審判以色列。

不過，新約領袖的角色卻有了一些轉變。耶穌教導祂的門徒，不再像舊約那樣著重權威，而是強調「僕人」的服事角色，他們的領導目的也不像舊約那樣偏重軍事、政治和宗教律法的維護。教會領袖的職責，主要偏重於屬靈上的造就：他們領導的目的，在於成全聖徒，使其能各盡職分，一同建立基督的身體（弗四：12）。他們的責任就是在裝備信徒，使他們長大成熟，預備行各樣的善事（弗二：10）。要完成這樣的職責，教會領袖不僅要有諄諄教誨的「言教」，更要有以身示範的「身教」（提前三：1-7；多二：5-9；彼前五1-4）。

但無可諱言的，在執行領導權柄的過程中，教會領袖常會遭遇某些從環境和家庭而來的掣肘或人為的阻擾，有時也會因人際協調技能上的不夠圓熟，以致使主的事工受到虧損。相信這絕不是任何一位身為領導者所願意見到的，但世事總難逆料。不過，如果我們能從別人的經驗學習教訓，定能收「預防勝於治療」之效。【中國主日學協會】瞭解您的需要，在出版「掌握二○○○大事工」系列後，特地再從國外引進「掌握二○○○領導力」系列，作為華人教會領導力成長的他山之石，也好拋磚引玉，使我們教會在西元二○○○年之前培育足夠的領導人才，好在世紀轉換之際展現優越的領導力，使主的教會在世人面前

「居上不居下」，「作首不作尾」。

本系列共計十二冊，冊冊精彩，卷卷務實，都是學有專精又富實際牧養經驗的教會領袖所撰文，而且每一個課題也都是我們教會目前亟待解決的問題。譬如「如何化敵為友」，就是在探討如何處理教會中一些認真、出於好意，卻又使牧者分心，甚至成為破壞教會活力與合一的頭痛人物。這些人物對教會具有相當的影響力，也因此同樣具有足夠的殺傷力。身為教會領袖，無論是牧師、長老或執事，您如何面對這些弟兄姊妹呢？本書提供您許多在不同狀況下應當採取的適當措施。此外，系列中還包含了以下的課題：

如何化解傳道人的婚姻危機

如何把教會營造造成一個像磁場一樣愛的團契

如何在自己和同工的身上開發領導的潛能

如何建立合一的領導團隊

如何在七情六慾的人間過聖潔的生活

如何面對會友中突如其來的危機和變故

如何使自己永保能力，立於不敗之地

如何兼顧家庭生活和教會的事奉

目 錄

7	引 言
第一部分 獨特角色	
13	第一章 領導者的須知
21	第二章 何謂「領袖」
35	第三章 成為領袖之鑰
第二部分 鞭策自己	
53	第四章 個人的紀律
71	第五章 節省時間的緊急處理
87	第六章 如何駕馭時間
第三部分 引導同工	
109	第七章 揀選核心同工
127	第八章 訓練同工
137	第九章 激勵而非操縱
第四部分 領導會眾	
155	第十章 從講壇到溝通
179	第十一章 邁向成熟
191	第十二章 領導的隱密處
205	第十三章 領導的報酬

如何在親近異性會友的同時，又能不受試探跌倒
如何從錯誤中反敗為勝
如何運籌帷幄之中而能決勝千里之外

這些課題都是身為教會領袖必備的領導才能，也是牧養事工中遲早會面臨的考驗。我們相信，本系列能幫助您在面對教會中各式各樣嚴肅而棘手的難題時，仍能保有進取和喜樂的心，能在主面前率領弟兄姊妹一同昂首闊步，邁進廿一世紀。

徐 亞 伯 謹識

于台北愚廬

一九九四年10月10日

| 리 흥



從弗萊德·史密斯 (Fred Smith) 十九樓辦公室的窗外眺望出去，就看到達拉斯的二條高速公路，還可以看到德州運動場。窗口的正對面懸掛一塊木匾，上面題著：「主啊！求你使我能言之有物，並提醒我言多必失。」對弗萊德而言，這個禱告屢次應驗。身為一個溝通者，他很容易辨識問題的本質，並直接說出要點，同時他也努力提倡這種技巧。

他一度將自己比喻為整理亂樹堆的伐木工人：「聰明的伐木者爬上高樹，找到主幹後將它砍下，剩餘支幹就跟著掉下。不熟練的人則從樹幹邊緣逐一砍伐，最後才解決主幹。二者相形之下，只有得到要領者才能省時、省力。」當弗萊德談到有效率的領導時，他簡潔地說：「一個領導者並非行事強過跟隨者，乃是有辦法讓跟隨者做得比他更好。」

我們很難形容弗萊德，他是個商人、顧問，活躍的基督徒及四處受邀的演講者。四十年，他婉拒了一個國營機構的董事長職位，才能繼續從事商業、教育、講學及教會等工作。他曾擔任許多大公司的顧問，諸如 Genesco、Mobil、Caterpillar 等。亦曾做過廿多個董事會的董事，包括 Youth for Christ 和 Christianity Today 等組織。但現在他已不再接受這類邀請，因為他說：「在這個人生階段，我想多花心力在個人方面，而非團體組織。」

身為牧師之子，他了解牧師的生活，身為「領導」雜誌的贊助者，他所發行的這份刊物常被讀者列為最有幫助的刊物之一。讀者不一定同意他的看法，但他們都欣賞他對事物深切銳利的剖析。

身為「領導」雜誌的編輯，泰瑞·馬克 (Terry Muck) 和狄恩·謨里 (Dean Merrill) 能與弗萊德完成他的手稿，使我們深覺榮幸。當我們與他討論，並為他那充滿哲思的章節潤稿時，每個人都頗有收穫。

《如何開發領導潛能》一書深入的見解是累積他多年的經驗所得，此書與「掌握二〇〇〇領導力」系列叢書具有一貫的理念，其中揭示出教會事工的關鍵要素，並陳述了經過實踐而獲得印證的思想。在書中，你會發覺弗萊德也忠於自己的另一個誓約，那個信念掛在他辦公室牆上：

我只是一個人

我不可能完成每件事

但我可以做某些事

那些我能做且應該做的事

藉著上帝的恩典我將去完成我應該做的事。

Marshall B. Shelley

「領導」雜誌資深編輯

第一部分

獨特角色

第一章 領導者須知

領導者要走出來站在前線。他們擁有自己的標準，也樂意別人依此標準來評價他們。



不久前，我與廿三位牧師聚會。無論從任何標準來看，他們都是成功的牧師，也是屬於神的人。有些人是從小教會發展到大教會，有的人則是接手大教會後繼續增長。他們都有美好的靈性，願意自我奉獻且謙沖為懷。當我坐在那兒聆聽他們講話，注意到他們都急於把榮耀歸給上帝。我實在覺得他們過於急切，叫我不得不斥責他們。

我說：「我有點厭倦聽你們談到上帝的祝福，如果我把你們重新放在廿三個城鎮中，你們一樣能發揮你們的長處，並且再創佳績。」

為什麼？因為他們已經懂得如何建立教會，他們是被激發來完成這個任務，他們也懂得如何使人來跟隨他們。

這樣聽來是否很不屬靈？我並非低估上帝的能力在宣教事工的必要性，然而我們也不能忽視成功領導者的重要性。

最近我與某個小教會的年輕牧師共進午餐，他很困惑：為何自己不能像那些成功的牧師一樣事事順遂。當他向那些成功牧者請益，並詢問建立教會之道。

那些牧師回答說：「是上帝的祝福。」

這位年輕朋友很誠懇地詢問為何上帝不祝福他的教會？是因為靈性的缺失？還是他應該花更多的時間來禱告、讀經？還是應該離開事奉的崗位？難道是因為他，而導致上帝不願祝福嗎？他說：「我真的感到欲振乏力。」

我問他：「你想知道事實的真相嗎？」

「當然想啊！」

我告訴他：「那些牧師撒謊。」至少他們沒有說出全部真相，我指出那非上帝獨自建造那些教會。就以我曾斥責的那廿三位牧師來說：他們把教會的成長完全歸功於上帝的作為，事實上教會之所以成長，有部分原因是他們強而有力的領導。

他說：「是啊！我也相信是這樣。」接著他繼續說：「我實在沒有任何治理教會的經驗。在神學院時，我就像那些雜貨店的店員，每件工作都會有非常清楚的指示。後來，我在一所教會服事，也是按著指示行事，我永遠不會忘記在這所教會當牧師的第一個早上，當我醒來之後居然沒有人告訴我，該做些什麼？竟然我可以選擇偷懶混日子或是勤奮地工作。」

「這就是我需要幫忙的地方。到底我該如何分辨輕重緩急？那些是當務之急？那些又是次要的呢？」

我對他深表同情，他是一個十分屬靈的人（甚至不遜於其他屬靈人），只可惜他對領導不得門路。自孩童時，領導就是一門令我十分著迷的學問。

領導不只是一個職位

身為牧師的兒子，我注意到一件奇怪的事：在教會中居於領導職位者不一定懂得領導。

我的父親曾經在阿拉巴馬、肯塔基及田納西州等地一些小教會牧會，那些教會中大多數的人都是地位卑微者，他們當中有些人是成天操作機器的工人，到了晚上來教會開長執會，竟然想當家作主。但這樣作畢竟行不通，在我年少時，就已意識到這是愚蠢的作法。

這些平日受雇於人的工人並沒有很好的管理經驗，因此他們也不太能對教會提出更好的管理方法。他們擔任領導地位，卻沒有受過領袖訓練。我觀察那些白天勞力的工人有一種想法，他們認為在教會當家，是要成爲一個絕對的獨裁者。

當他們中間某個人搖身一變成爲執事會的主席，他們對組織、計畫、人性的潛力及異象沒有任何知識，他在工作中甚至在自己家裡，也從來沒有領導方面的操練。突然之間，他以爲自己成爲宗教界中一個小小的顯要人物。

更糟的是，很少人願意承認自己沒有能力，他們以爲領導是一種職位，事實上領導應該是一種功能。領導不是一個頭銜，它不表示你拿到執照就能迫使人們臣服於你；你必須

展現技能，爲整個羣體貢獻你的服務。

在我眼中，我父親是位屬上帝的人，他停留最久的地方是在Nashville棉花工廠附近的一所小教會，成爲貧民窟的牧師。他無畏地行走在城市中最危險的地區，因爲他是個體格魁武的人，年輕時做過鐵匠，我想不太有人敢去傷害他。再者，不管怎樣他是屬上帝的人，且受到許多鄰舍的敬愛。當你的父親受到人們尊崇時，對作兒子的就更具意義了。

但我的父親不是一個政治家，也不是天生善於組織的人。每當他在教會受陰謀打擊，或者受到有權勢的捐客排斥時，我總是疑惑上帝在那裡？假如我們必須服事祂，那祂也應該照顧我們！然而爲什麼那些富有的人或嗓門大的人，以及那些壞脾氣的人能趕走我們？難道說這些人比上帝還有能力嗎？

父親平易近人，但卻不是個精明的管理人才。他會讓事情順其發展，而不給太多的指示。結果，他在整個宣教生涯中不斷地掙扎。

至於我母親倒是有經營管理的天分，她擅長組織，我一直很欽佩她這種能力，她充分利用我父親僅賺的一百廿五美元月薪，來餵飽一家七口人，使我們免於挨餓。而我看教會那些信徒，未必具備我母親的領導能力及管理技巧。

由於這些經驗，使我看重有條理處理事情的價值。我期望有朝一日成爲領袖時，不是白佔領導的位子，而能施展能力。我視它爲宣教工作中寶貴的一部分。

三項遺產

在商業界四十年，我仍舊可以看到父親對我的影響。他是促使我寫此書的原因之一。他教導我許多事情，其中有二項功課特地要在此分享。

第一，我父親很堅持團結的重要性，因此，我們家中的紀律嚴格。大多數牧師的孩子，在成長過程中或多或少被視為公眾人物，而我父親一直提醒我們兄弟必須有好榜樣。我記得，他要求我們一定要準時到教會，要從頭到尾上完主日學，我們必須是受人尊敬的小孩，並且成為我父親宣教工作上有效的見證。

我父親明確地告訴我們，按照聖經的教訓，假如我們家人不能完全順服上帝，他就沒有資格成為牧師。如果我們五個小孩中，有那一個正過著不順從教會或基督的生活，他就馬上辭職。這是一種威脅，但我們知道他是當真的，因此也使我们更明白傳道是他全部的生命。

雖然這是沈重的負擔，卻教導使我們從小就培養責任感。縱然我對某些事感到忿忿不平，如你必順穿戴整齊，但我卻沒有反叛。因為我們一直很清楚了解父親要求這些事的理由，我們若照著去做對他是一種回饋。

我繼承了父親崇尚團結的性格，當然這股熱情就會在這本書完全呈現。

第二，我學會欣賞生活中靈性的層面。在大多數牧師的家中都要面對靈性與物質如何平衡的問題，不過在我們家卻例外。因為家中充滿了教會靈性的財富，以致從未有過商業交易的情況。譬如直到我廿一歲離家之後，才了解一些商業方面的常識，因此我很羨慕那些商業主管的小孩；就好像那些到晚年才認識基督的人，會很羨慕我們這些牧師的孩子所擁有的聖經知識一樣。

然而，在物質生活方面是個持續不斷的奮鬥。我曾問，為何我們家人不常上館子打牙祭，而我父親總是說：「傳道人的家必須作某種犧牲，到外面吃飯不是一件壞事，但我們的家庭是注重靈性，而非物質層面。」我們都了解，我的父母已經過著在地如天的生活，而且我一直相信贏得物質的享受並不能使一個人富足。

最後，我父親教導我們，當你擁有一些知識對別人有所幫助時，你就當與別人分享，後來這也是我一直為牧師寫作的理由。所以五年前我有機會參與「領導」雜誌策劃該系列叢書時，我期望盡我所能提供所知所學。

這些寫作所得的回饋，可從下面這封信看出來。

親愛的史密斯先生：

我是一個達拉斯城外小村的牧師，很多時候我感到困惑，因為外在

第二章 何謂「領袖」

要過成功的領導生涯需要勇氣。當一個人決定他一生所要扮演的角色，並肯定這項工作能發揮他最佳的稟賦，確信他正在完成一件很重要的工作，那麼他就需要勇氣去應付他需要解決的問題。



的需求那麼多，但我卻無力應付。你在「領導」雜誌的著作以及你的廣播給我一股明確的動力。

我現在卅多歲，已婚並育有兩個孩子，在牧會上與其他同行比較還算不錯。但我有更大的渴望，我期許自己能成為一個屬神的人，這對人的一生具有相當大的挑戰；但我也會為家人博取安全感及享受的慾望而感受困惑，這二者看來似乎相悖。我不曉得我應該被動地等候上帝或是主動出擊。我知道你是個很忙碌的人，但我期望透過你的洞察力，給予我一些指引。

不久之後，我與這位牧師有一次非常成功的會談。

我不能替所有的牧師提供解決之道，他們所面對的許多掙扎是我不曾有過，但也許藉著我四十多年在商業界決策和領導等方面的經驗，能夠幫助他們辨識領導的要素，並知道如何將人們的最佳潛能激發出來。

這並不是對「領導」這廣泛的主題做詳盡的闡述。而是希望從這基礎出發來學習其他東西。

正如本章開頭那位年輕牧師所問：「關於領導與管理，我們必須知道那些重要的東西？」假使可能的話，我會在接下來的部分談到這些問題。

任何教會的牧師都會戴著許多頂帽子，教會越小，牧師所戴的帽子越多。教會是否有效率，取決於這些帽子是否合適，以及牧師能否為每項職責選擇一頂合適的帽子。

舉例來說，牧師的帽架上掛著許多頂帽子，包括：講道、牧養、行政管理、輔導和募款，這些還只不過列舉一、二而已。

其中最重要的帽子就是**領導**。對任何教會而言，若要成長並深入會眾，領導極其必要。為什麼？因為領導好比搭起一座橋樑，把現今的光景和將來的規模銜接起來。任何或大或小的團體，要穿越紅海，越過沙漠或面對眼前的困難，都需藉著領導能力才能有所進展。

當然，如果一個團體不打算往任何地方前進，領導就無關緊要，然而在基督徒的道路中，我們豈能一直停滯不前？

這好比某位牧師在一個黑人教會講道時所發生的故事：

牧師證道說：「教會如同癱腿的人，必須站起來繼續走路。」

會眾回答說：「對啊。那就起來走吧！」

牧師繼續說：「這個教會好似從迦密山下來的以利亞，必須跑步。」

會眾說：「牧師，那就趕快跑吧！」

牧師又說：「這個教會應該揮動翅膀，如鷹展翅上騰。」

會眾回答：「就讓它飛啊！」

但當牧師說到：「若要教會飛起來，需要經費。」會眾卻大聲喊叫：「那麼還是讓它走路吧！」

有些教會和這所教會一樣虛偽，他們不希冀領導能力，只期望舒適；他們不想跨越鴻溝，不想成長或深入每個角落。領導就是帶動人們前進的能力。

領導是功能，而非頭銜

有些人自認是領導者，其實卻不然。我有位工業界朋友，他兒子曾問：「爸爸！要成為領導者必須具備什麼條件？」我的朋友搜索枯腸，想出了一個答案，是我聽過最好的定義。他說：「兒子啊！一個領導者必備的條件是：有人跟隨你。」

這的確是領導者必備的要素。如果人們不跟從你，你就不能算是一個領導者。也許你只是位徒具頭銜的領導者而已。

一個教會可以聘請你作牧師，因為牧師是一種頭銜。但這不表示你就是一個領導者，因為領導者不是一個頭銜，而是一個角色。只有當你顯露出領導的功能時，才能成為真正的領導者。

記得有一回，我坐在市公園表演天臺的椅子上，有一羣怪異人士聚集在那兒發表演說。當中某個人滔滔不絕的言談吸引了許多觀眾，但我卻注意另一個人，在羣衆的後面不斷地走動，他非常憤怒，比手劃腳地喃喃自語：「我來這兒是要演說，不是來聽別人講什麼。」

這個人之所以生氣是因為人們不聽他演說，羣衆拋下他，去聆聽另一位演講者。他自認爲是個演說者，而不是一個傾聽者，但羣衆卻不以爲然。

只有當人們聆聽時，我們才有辦法與人溝通；除非有人跟隨我們，否則我們就不是領導者。

很多時候領導者不一定要擁有頭銜。我曾經認識製造業的一些領導者，他們並不參與管理，也不加入工會，只憑著自己的性格、經驗及權威來創業，他們才是天生的領導者。

在一個組織中領導者的主要特質，就是有能力使屬下成爲跟隨者。當然人們可以因組織圖表或會員名冊的角色來定義上司和屬下的地位，但是只有個人自發性的決定，才可能使自己成爲跟隨者。

我有位朋友，擁有一家頗具規模的公司，他試著用威嚇的方法來激發員工。在這種情況下，員工的工作態度多半是陰奉陽違。我去拜訪這個公司好幾次，我發現若我的朋友外出一個星期，員工除了老板將回來的前一天外都很少工作。那一天若到處散播著：「老板

快要回來了！」的訊息，大家才開始忙碌地趕工，這是沒有效率的作業。

如果能有好的領導方法，我的朋友即使外出一個月，工廠仍舊能運轉良好。看來，他不是位領導者，只是一個老板而已。

有些人宣稱他們的領導地位是來自上帝的呼召，但除非等到他們擁有跟隨者，否則就稱不上是領導者。正如祂呼召你成爲一個父親，但除非你有小孩，不然你實際上還不是一個父親。

司布真曾對年輕傳道說：「假若你不能講道，上帝不會呼召你去講道。」我們不能過於狹隘地應用這番話，因爲其中寓有真理。上帝不可能呼召你去領導一羣你無法領導的團體，有許多其它的宣教工作並不要求具備領導者的恩賜。上帝可能呼召你成爲助理牧師，或是到醫院探訪的牧師，或是得人靈魂的人，或是巡迴探訪的宣教士。所以在你要領導之前，應該等候，直到你真正擁有領導的能力。

領導是一種功能，而不只是一個呼召。

領導是服事上帝而非服事羊羣

正確的領導觀念有其必要性，而理論也很重要。有些人把理論與實際完全區分，彷彿

理論不切實際。但曾有人澄清這觀念，他說：「沒有任何東西比正確的理論更實際。」

在每個實際的事件背後都有一個理論，譬如月光照射後面有愛因斯坦的相對論，愛迪生之後有法拉第的電子理論，觀念總是獨領風騷。在領導中不應該讓堅固的理論缺席。

目前流行的一種概念就是「僕人式領導」，如果理解得正確，將有莫大的裨益，但它常被濫用了。

基督徒領導者主要是上帝的僕人，而非羊的僕人，許多牧者所行好似羊羣的僕人，這是錯誤的觀念。你是上帝的僕人，你現在絕對服從祂的話語，我們千萬不要以為自己是羊的僕役，那將大錯特錯！

佛羅里達州的牧師 Steve Brown 曾說過，他過去以為自己是為教會工作，所以幾乎快崩潰，因為他有五百位上司。當你的老板深夜打電話找你，表示有責任臨到你身上。如果在教會裡，每個會眾都是你的上司，你是他們的僕人，你豈不是處在一個負荷過重的職位上嗎？

你透過服事來領導當然沒錯，但你服事的主要表現是你的領導能力。

拿一個偉大領導人物李奧科卡 (Lee Iacocca) 作例子，他是克萊斯勒汽車公司的負責人，但他不會去詢問裝配線的工人來決定公司走向。他也許會請教他們的意見，但不會要求機械工人做任何事，他只要求他們要好好操作機器，並對公司要有信心。李奧科卡是

藉著他的領導權威來建立服務的範疇。假若他停止領導，那他就不再是克萊斯勒公司中值得信賴的僕人。

有一些牧者不斷問會眾該往那個方向走。假若牧羊人停止領導羊羣，反被羊羣支配，那他就不再是一個值得信賴的牧者了。

此外，一個牧者並不應期待從羊羣那兒取得報酬、祝福或獎賞，而是應該從羊羣的主人來取得。我沒聽說過有任何羊羣聚在一起供應牧羊人，它們向來只會給牧者找麻煩。

牧羊是工作，但羊羣不是工價。

假若我們自己不做醒，企圖從羊羣身上得到回報，就會如耶穌所說有關在眾人面前捐獻的故事，上帝會說：「你已經得到你的獎賞了。」你可以著眼於羣眾的贊同，但如果你只想得到大家的獎賞，那你將得不到主人的報酬。當然有些牧師不太容易接受這樣的觀點，因為他們按著自己的偏好去服事人，從為別人做事中獲得自我滿足。他們為自己辯解說：「我作卑微的事，向人們說明我不是高高在上的。」有這樣的想法其實就是一種充滿驕傲的表白。

如果有領導者對你說：「你有任何需要，可以讓我我知道，像除草、送小孩去上學等類的事。」這樣的領導者不是在服事上帝，也不是向他們的會眾提供最好的服務，這簡直是誤解恩賜的教義。不可能有手腳笨拙的人會嘗試當木工，他也許渴望成為僕人的角色，但

他卻不是在服事。假若我們的恩賜是在領導（藉著我們擁有的跟隨者來證明），那麼我們的服事也當在領導的事上。

那些天生適合當社工人員者，很難成為領袖，因為他們寧可為人所喜愛，受人尊敬或讓人感激。他們寧願服事人，也不願領人跨越鴻溝。社工在我們社會中不可或缺，但它的功能卻不在領導。

領導是一種藝術，而非一門科學

我們無法列出一張清單來勾勒出領導者共通的特質，換言之，領導沒有公式可循。它該具備的條件視情況而有所變動。例如：有時領導者必須表現勇氣，有些時候他們的決定並不需要勇氣。

我可以列出一些「領導者的特質」，就好像擬一份食譜，只列舉成分，卻沒提供該用的分量及如何混合的指示，大部分所謂的領導者特征只具知性的訓練。你可以按照清單上所列舉的——檢驗，但並不表示你有辦法在某些特定的情境下，將它們整合運用，成為一個領導者。

舉個例子，一個領導者最重要的一項條件，就是對人性的了解。但這種了解的應用需要變通，決定於應用在什麼活動上。拿破崙是偉大的將軍，因為在戰爭中他精通人性，這是他權力的基礎。他洞悉自己可以打到那兒，或達到那個極限，就他所擁有的資源來完成多少成就，但這不代表在政治上他就了解人性。

邱吉爾在第二次大戰的危急中，展現卓越的領導能力，但戰後他嘗試要運用這種領導能力，卻遭到失敗。領導不是一門科學，而是一種微妙的藝術。

有人詢問，到底領導能力是天生稟賦或後天學習而來？我認為它可以訓練，但卻不能移植。優秀的小提琴家海飛茲（Heifetz）可以接受訓練，卻無法教導別人。在他早年，他可能接受音符、音樂、指法和運弓的教導，但到了晚期，正如一位偉大的指揮家所說：「我只能告訴他，他是否做到他想做的。」

如果那人天生不具備任何領導能力，我不相信你有能力製造得出來。有領導能力的人在早年就會展露出來，仔細觀察三、四歲小孩，可以看出他表現的是領導者或跟隨者的模式，而這種模式通常會持續一生。

如果一個人天生具有領導能力，那麼環境與訓練當然有辦法將這能力顯現出來。沒有一個三、四歲的小孩和李奧科卡一樣是偉大的領導者，環境、自我壓力，被福特公司解雇等這些因素都有助於李奧科卡致力成為領導人物。他可能成為文學家或其它事業家，但他卻努力成為領袖。憑心而論，我不一定會仰慕某些人，但他們的領導能力還是值得尊敬。

而領導能力是可以經營的，在一個合適的人身上能發展出它的潛能。

到此，你也許會問：「假若到目前為止，我體認到自己是個跟隨者，而不是領導者，如何是好？」

如果牧師處在這種情境下，應該堅定地面對並自問：「我是否沒有領導才幹，卻徒然佔了領導的位子？」接著他應該尋求上帝的指示，若有可能的話，就調換職位。這樣一來，這些牧師會從巨大的壓力中得釋放。

這並不表示你要從宣教工作中撤退，仍有許多你可以服事的地方。許多教會的工作並不要求個人的領導能力，例如：教會的職員，探訪的宣教士等。即使不擔任主要的領導角色，仍舊可以成就很重要的宣教工作。

一個牧師是否可以把領導功能交給信徒來執行？

如果這麼作，是否不能同時保有領導的形象？很少領導者願意在交出權柄時，還能作到不藉著自己的勢力去干擾別人工作。

有些事常常會發生，就是有些牧師本身不具有領導能力，就想發展信徒的領導權。這些信徒領袖開始擴展勢力範圍，並且恐嚇同工。為了防止事變發生，教會的同工會開始管治、限制或者發起有組織的妨礙政策。因此，若牧師不是領導者時，可能會導致各種危險發生，尤其是當他們的配偶期望他們成為獨斷的領導者時。

面對上述的局面，那些不是領袖的人必須聯合起來，跟隨那個擁有實際領導的人。這對牧師來說很困窘，因為按著牧師職分的定義，他應該是個領導者。

領導兼具物質與精神的層面

領導者被迫涉及錢財的事務時，他們需要了解錢財該放何處及如何處置。

雖然行政管理多半掌管預算與會計，但錢財並非行政管理的全部。領導者必須讓跟隨者來支持他的目標，包括奉獻錢財。

若有領導者拒絕承擔籌募基金的責任，顯然他們不了解領導能力的重要性。我曾經聽到許多從事宣教的年輕人說：「我有意從事宣教工作，但不想涉及錢財。」我非常同情這樣的感受。當我遇見天父時，我會先問祂：為何你要將宣教與財務結合在一起？

我曾研究多年，錢不單單只是交易的媒介，它還具有心理的威力。為了掙錢的機會，我們可以耽擱任何事情，包括夢想、計畫、家庭關係等。錢不只是生存的必需品，它似乎觸動了人的自我中心。

我曾擔任某個基督教組織的董事，我的經驗告訴我，許多宣教工作的失敗是由於缺乏經費，而非缺乏工人的緣故。有一個很大的宣教機構是因為修正處理財政的方式，才不致

於宣告關閉。問題不在於人身上，而是他們對錢財漠不關心的態度，總認為「上帝必供應」。

另一方面，我們要避免貪心、不擇手段去籌募基金。當神職工作喪失意義時，人們便會開始認為，它不過是籌募錢財的陰謀。

領導者們必須了解錢財與牧師的工作是結合在一起的，他們必須接受與錢財保持適當距離的責任。

領導者本身並非目標

一個真正的領導者要全然委身於目標，但卻不能變成那個目標本身。

一個人要持續不斷致力於目標可能會非常困難，尤其是臻於成功之際。一個在宣教工作上有能力的人，其思想上常面臨一些不可思議的變化。當他開始「需求」某些事物來經營他的宣教工作時，那些事物已不是原先所需要的了。

在商業界，當一個主管向公司要求專用轎車時，就象徵了個人的自我需求。在教會裡，也許這些象徵比較不明顯。雖然如此，領導者可以開始思考：「我想從這些當中得到什麼？」是否他們的焦點開始擴散，以致模糊不清，他們會辯護說某些拋頭露面的事是為

了促進宣教工作，如教派的合作，及媒體上的曝光等。要將他們自身與目標分別開來，對他們而言的確蠻困擾。

我很欽佩德瑞莎修女，她在贏得諾貝爾獎之後，就不再接受任何表彰，因為那些事干擾了她的工作。她深知自己並非在沽名釣譽，而是在加爾各答服事窮人。當她拒絕了一些不相干的榮譽，她就能持續委身於目標。

多數的領導者，偶爾會有情緒障礙。我們需要回到起初的異象中，重新向自己表明對這異象的奉獻，再度點燃心中的火花。我們必須捫心自問，我的目的為何？是經由宣教工作來滿足自我，或為它犧牲自我？

真正的領導應是與保羅一齊說：「你們該效法我，像我效法基督一樣。」

第三章 成爲領袖之鑰

艦長Russell Grenfell在The Bismarck Episode一書中寫著：「每隻軍艦主要長官大都遵循下列的程序：先分析現今局勢以及過去發生的事，想像出所有的可能性，進而評估可能發生的機率，考量敵方的軍力以及我方的資源，決定概略的計畫。再把計畫告知那些應該知道的人，接著最經濟的力量及物資來執行計畫，精確地預估這個軍事行動可能拖長的時限，最重要的是務必針對目標發射攻擊。」



我們已經知道身為領袖要有相當程度的自我了解，前一章「何謂領袖」所說的只是一個基本動作，接下來要談如何完成工作。

到底成爲一個領袖，該擔負起最重要的責任是什麼？

持續異象

洛克菲勒 (David Rockefeller) 曾說過：「高級主管的首要功能就是爲組織樹立目標。」對牧師們而言亦是同理。也許牧師們最重要的工作是清楚指出，並持續教會的異象。

異象如同一個輪軸，你必須設定它，否則會招致更多的麻煩。正如經上所言：「沒有異象，民就滅亡。」新美國標準本 (NASV) 聖經強調毀滅的方式，說：「若我們沒有異象，就會放肆。」爲了要有所成就，人們必需自制，並集中力量於目標上，而這也是爲何一個領袖必須清楚指出其存在的目標。究竟什麼是他們的目標？

一個領袖必須在異象中設立典範，也就是獻身在這個異象中。舉個例子，一個完全以個人佈道爲取向的人，很難有鑽研聖經的異象，因爲他根本沒有時間去做學者，領導者必須提出自己能忠實持守的異象。

有的領導者會說：「教會的會衆希望我說的目標是什麼，那就是我的目標，儘管我不同意他們的看法，也不會照著去作。」

我稱呼這種型態的領袖像「無雨的雲」。在一個焦燥的陸地上空，這種雲似乎帶來希望，但它們卻從天空浮掠而過，只會帶來陰影而已。

異象必須是所有的會衆與牧師共享的。譬如牧者在探訪方面有恩賜，那他的異象必然加重在這方面。或是某個牧者偏好「增長」，那他也會擁有這樣的異象。

若要持續異象，領導者必須對幾個關鍵銘記在心：

1. **要把異象確切表明出來。**就我的觀點，任何事情除非你將它寫下來，否則就無法表達清楚。清楚地記下來會迫使自己陳述精確，並去除思考中模糊不清的成分。

當我過去爲 Maxey Jarmen 工作時，只要當我有思考模糊的情形，他就一定會強迫我寫個草稿給他。

有一回我曾說：「我無法把它寫下來。」

他告訴我：「你無法記下來的唯一理由是因爲你不清楚，當你一旦清楚，就能寫下來了。」

將你的目標記下來能迫使你的思考變得規律，並可以看到異象的需求，它也能廣泛到把你所做的事連貫起來。但異象必須有焦點又有界限；換言之，在異象中你必須陳明何者

是你將要做，何者是你不要做。

例如，我們表明自己是為榮耀上帝而活，這種陳述對那些看來虔誠，或不願遭人論斷的人而言，是偉大的異象，但這樣的目標不夠明確，不足以幫助教會決定他們的宣教工作該注重什麼。

2. 將異象表達出來，讓人能夠了解。陳述目標要直截了當，通常要能切中要點。但目標絕非僅是一種口號或一個形象。前者是在做廣告，並不是真正陳述異象或目標。而後者？是你期望別人看你是怎樣的人，只掛心形象對異象是一種侮辱！

異象無法立即實現，它需要許多客觀條件的支持。我們必須分辨什麼是我們能夠做的，及我們被呼召該做的。

有些教會建立一個目標，說：「我們的會眾應該了解聖經」當然那是異象的重點。而另一些教會側重在「了解自己的潛能」。另外有個例子，某間在南方快速增長的教會以培養基督徒團契為其目標，你會聽到「做一個基督徒，就是彼此相愛，當你來教會時心情會舒服些。」那些成員彷彿是友誼的消費者。當然，你會爭辯，這樣是否能成為合適的根基，即或如此，起碼會眾心中總有個譜。

教會中大多數的會眾對教會的期許充其量只想維持原狀，當然這樣的教會不需要什麼偉大的領袖，領導他們的只要是個「維持現況的領袖」，這種教會並沒有為未來做任何規畫。

也有些人會反對說：「我們並不期望成為狹隘的教會，我們盼望大大拓展宣教疆界，以便產生更多異象。」

如果你擁有太多目標，卻不懂得判斷孰重孰輕，結局將會支離破碎。假若你擁有一個能夠強烈集結眾人的目標，而不是一個膚淺的目標，那你反而會有較好的成就。樹立太多目標往往不能完全實踐，假設你成立四、五人的小組，其中成員全部對教會的目標持有不同的意見，你就得不到所需的支持和動力。（單一目標是許多具有多元組織教會的優點：他們專心一意於某事。倒是目標過多的教會，反而導致嚴重的問題。）

當你無法清楚自己目標的重心，便會有迷惑，你可能以為是在完成某個目標，但事實上卻背道而馳。就像現今有些查經班不幸成為基督徒社交聯誼的場所，成為讓你去展示賓士汽車或用餐的地方而已。

3. 使異象能獲得組織及個人的接納。組織的接納代表大多數人會對這個提議投同意票，有些教會甚至需要全體同意以表支持。但是組織投票支持與個人的支持參與是兩碼事，領導者必須能讓每個人親身投入在目標中，而不是花錢雇同工來辦事。

4. 不斷複述目標。某位很有效率的領袖曾依此建立他的目標。

「用簡單、明瞭、大膽的方式說出來，並且不斷重複。」若領導者不能嘗試用不同的

言詞來複述異象之精髓，他會發覺羣衆只有遊蕩者。因為經由不斷複述目標，才能讓整個組織了解其意義，以致帶出強而有力的方向。

如果一個教會沒有清楚的目標，就會產生各種不切題的活動。例如人們總以為把人帶進教會的建築物就是教會活動的一部分，假若你的目標是：「儘可能邀請更多人走入教會。」那任何吸引人來教會的活動都會迎合這項目標。

我曾碰到一個年輕牧師，他想要倡導某種行銷學的理念：「找出滿足人們的需求。」他要透過教會成立一處免費的職業介紹所，為那些失業者服務。當然人們需要工作，他若想找尋人們的需要而滿足它們，這不失為一個妙方。不過我倒問他：「難道說你被呼召來作宣教工作只是為人找職業嗎？」

後來他承認那不是他從事宣教的目的，日後他會更確切地針對異象的重心。

當你有了清楚的異象，即可看清每件事，而加以判斷。每隔一段時間當靜坐思考：「讓我們把所有違反教會目標的活動一一陳述。」如此，將會影響教會日後的事工和活動。

不久前我曾到一個教會演講，他們宣稱其異象是熱誠傳福音。然而，至今一年內，歸主的人數比他們教會的同工還要少。這不禁令人懷疑，他們是否把方向與異象結合在一起？

凝聚眾人環繞異象

領導者的第二個功能就是凝聚跟隨者來圍繞異象，而不是環繞他自己。

這是團結力量的來源。假若一個領袖召聚跟隨者圍繞著他，好比是侵佔公物，利用個人的吸引力來驅使人們完成工作，那簡直是在操縱羣衆。

舉個例子，當你說：「能不能幫我的忙，教教主日學？」這種說法並不恰當，我們並不是從事一種行業，老叫人施恩於我們，我們是期望人們能對基督委身。再說，除非一個人真有教導的恩賜，否則他根本不能用教育來給人恩惠，反而變成人們聽他講課是爲了給他面子。一個真正的領袖是號召羣衆圍繞組織的目標，要達成這項目的，他們必須有以下

的認知。

抉擇非承諾：前者只需短時間，後者卻是長期的。人們的抉擇僅在短時間內忠於某特定重點，但長期的承諾卻是爲了達成最後的目標。其實這二者都是必備的，人們若只效忠於長期的理想，而不致力於某些特定工作，便無法成就許多工作。短期的盡忠可創造許多活動，但它們必須以整個異象來考量。

在傳福音的活動中，我們看到許多人決志。葛理翰牧師在佈道時很正確地引用「決

志」，而不是談到「委身」、「承諾」。「決志」就好比我們在新年所立的心願，而領導者的工作是將人們從決志引導到委身、奉獻。

（我曾察覺到口語及文學用語的差異，講員透過前者很容易帶領人決志，但通常我們容易在閱讀時決定委身。）

明智的領袖知道即使全體同意、決定，也並非得到人們的效忠。一個領袖所犯最糟的錯誤就是以爲已得到全體的同意，而人們僅僅是作這個決定而已。當他們興奮地投下同意票時，你以爲將來他們也會完全效力於這樣的決定，但事實卻不然。

領導者必須認知所謂「主軸—帶動運轉的輪子」。有一種人在羣體中是提供動力，而另一羣隨從著是跟著運轉，這二者不同。明智的領導者會了解，他們若能得到「主軸」的效忠，這些人就會帶動人們跟著跑。沒有「主軸」的效力，整個組織的行動不會穩定。

說服「主軸」最好的方法並非動之以情，而是行之以理。我頭一回聽到這個說法，是在我好友 Jack Turpin 的演講中，他談及「持久的優越」，Jack 是荷馬克電子公司的創建者及董事長。他認爲短期的優越將得不到持久的敬重。他說：「任何人若擁有優越的成就，就該去保持它。」當然這不容易做到！

他繼續說，長期保持優越表現的唯一方法，就是讓人們能夠完全理解他們所做的事。因爲一時情感、偏好所做的決定無法持久，只有完全地理解才能叫人們完全地委身。

這表示領導者應該忠實地說出異象爲何，必須付出的努力是什麼，以及進行每項花費的理由。我們以後將用整章來討論「激勵與操縱」的不同，而現在的重點是要保有持久的動力之前，必須有充分的瞭解。假若你要一個人完成某事卻企圖隱瞞動機，那可能只是在控制人，不可能得到長期的效忠，或持久的優越表現。

激發「主軸」的方法就是對人們說：「你認爲這是值得做的事嗎？如果是，就讓我們共同努力完成它。」

領導者必須適時地修正其異象。領導者知道局勢並非永遠靜止不動，在教會中，異象調整的指標之一就是年齡層的分佈。假使教會想維持一定的規模，而新來的成員年長者居多，那年輕人就可能陸續離開，很容易就失去了未來的領導力量。現在，如果你問一個牧師：「你教會會友的情形如何？」他若回答說：「維持穩定狀況。」這教會可能漸漸變成老年人聚集之地。

假若你領導的異象是要開設養老院，那倒無所謂，你已經辦到了！但你的目標並非如此，因此你必須重新調整活動的重心，目的是爲了使教會的利益能符合會衆。

認識行政管理的價值

領導與管理是兩回事，有許多優秀的領導不擅於行政管理，而好的管理人才不一定適合領導。

卡特總統是一個不錯的主管，卻不是優秀的領袖。他可以在吃早餐之前讀完三百頁報告，並了解所有事件的動向，是美國總統中最具管理能力的一位總統，但他不太能號召人們跟隨他的領導。

雷根總統的優點是在領導，卻不在管理。新聞界常批評他答不出專業性的問題。但身為領導者，他能為羣體提供理想，且讓人民對所發生的事有所感受。那些不喜歡他領導方式的人戲謔他為「偉大的溝通者」，意指他是個好的演說家，卻不是個思想家。然而，溝通技巧是領導的主要關鍵，雷根懂得如何委任行政人員來辦事。

即使領導者不擅於行政管理，也必須了解在一個成功的國家或教會中，「行政管理」扮演著舉足輕重的角色。如果你懂得授權予人，必須要能欣賞、信任他人，並讓事情自由發展，不加干涉。過分干預是對管理者最大的致命傷，領導者的職責是交待：「這是現今我們所處的狀況，而那目標是我們前進之地。」行政管理者的職責是決定如何到達目的地。

某公司的高級主管 A. T. Cushman 說過：「行政管理的藝術乃在不斷地督導。」這句話說得是！行政管理是極具細節的工作。管理所需的技巧與領導截然不同。領導是對人，而管理是對工作。當然，有許多牧師同時扮演兩種角色——是領袖，也是管理者，但也必須在這二者的功能上有所分野。在講台上宣告異象所用的技巧，有別於在同工會議中使事務運作得當。發佈命令是領袖必須行使的技巧，但若用在同工會中也許會招致反效果。

塑造個人的領導風格

領導的方式很多，行使明確的抉擇就變得很重要。很不幸地，許多領袖喜歡做騎牆派。他們不願好好選一把椅子穩當地坐在地上，這種折衷的取向毫無功效。

跟隨者擁有驚人的能力來配合領導者，因為他們都想「取悅老闆」。不過，假若領導的方式是朝令夕改，那跟隨者就會退縮，變得意興闌珊。

只要他們不需做重大的調整，就可逐漸適應。如果你能選擇一種領導方式，並持續使用，你就可以選擇任何你想要的方式。以下是幾種典型的領導方式：

仁慈的獨裁者

最近我與一些年輕的牧師談話，他們期許自己的教會能增長。當我描

述幾種所謂仁慈的獨裁者特質時，他們立刻回應：「那就像我們，知道目標在那裡，也知道要會眾如何幫忙我們到達那兒。的確我們也期望大家都滿意這目標，不過當我們自認目標是對的，自然對其他人的想法就不感興趣了。」這些人只注重結果，是由數字表達的結果。（如教會的規模、預算多少、成長的比率等。）

我偶爾會碰見幾位類似「暴君的獨裁者」，但這些人後來很快地就被自己絆倒。他們發展所謂的「崇拜儀式」，聽來雖有神學意味，但事實上只是個人的崇拜。

暴君式的獨裁者很少能長久在一個組織裡，他們的自我主義殘害了本身。他們使用恐怖的氣氛行事，當人們意識獨裁者的不當而反叛時，馬上被剔除。當然，領導者未必能鎮壓叛變，這也是為什麼暴君無法屹立不搖。

然而，仁慈的獨裁者也是牧師常見的領導方式。

單向經營者 事實上，我們常見到一對夫妻管理教會猶如一對父母經營雜貨店。母親負責彈風琴，事工交際，並協助丈夫探訪。父親負責講道、問候會友、督導教會事工，甚至割草。假若他們有小孩，就安插在詩班或主日學事奉，看起來就像是家族企業。

有太多教會就是這種情形，其中大部分是小教會。當然，這其中也有的教會就是靠那充滿精力有才幹的牧師而形成相當的規模。一旦教會成長到超過個人或家族所能負擔時，就開始衰微。另外有個例子，教會中某人主持的主日學開始擴展，對牧師造成威脅，就會

出現一個新政策，每班主日學的學生不能超過十位。

還有某類型的教會是位於日漸發展的郊區，由於情勢所致，一旦拓展之後，這種單向經營的牧師可能失去控制權，因為他再也無法一手獨攬所有的事工。

團隊運動者 試想足球賽中的後衛，在聆聽每個球員的訊息後，雖然還有一位教練，但後衛知道他的責任是在幾秒間能把比賽叫停。

我曾經看過別人訪問 Jim Zorn，當時他仍替西雅圖海鷹隊打足球，不過那時 Dave Krieg 已代替他成為頂尖後衛，他說：「足球是一種團隊運動，假若 Krieg 比我更能贏得勝利，那麼他應該擔任後衛，而我會幫助、支持他。我會去觀看每場比賽，並留意他所忽略的，再與他討論切磋，我們仍舊是朋友，而且我會支持教練的決定讓 Krieg 擔任後衛。」

訪問者提到 Zorn 能有此胸襟，乃源於他有虔誠的基督教信仰，所以這訪問是個極佳的見證。

在教會裡，我認為我們應該普遍應用這種團隊哲學。如果有人比我更勝任該職務，則由此人擔任。一個真正在靈性上有美好見證的後衛球員，是為整個隊伍的利益來盡力，而不是要叫自己成為明星，他是設法贏取整個組織賴以存在的目標。

採用獨裁者領導方式的人，很難成為後衛球員或團隊運動者，也許他會採用團隊運動

者的術語，但實際上他本身的領導方式一成不變。我不得不說：「我很少看到有人能轉換成功。」由於某些原因，一般成人早已有一套反射行爲，那是權力的理性及自認成功的模式，這些意識把他們封鎖住了。

我自己較傾向於團隊運動者。在四十歲那年，有個全國性連鎖公司要聘用我成爲總裁，但我與董事會的成員見面，並研究其中一些成員的背景資料，發覺他們四十年來是由一個獨裁式的董事長來領導，因此我拒絕這份工作，因爲我實在無心做一個獨裁者。如果我進去了，召集所有主管對他們說：「你們自己做決定吧！」他們一定驚訝地望著我回答：「我們嗎？多年來我們未曾自己做過決定。」如此一來公司必定會受害。要改變一個系統頗爲費時，他們所需要的是一個年輕的獨裁者，好叫屬下以一種習慣的模式來回應。後衛球員式的領導者在做決定時，不如獨裁者那般迅速，獨裁者是勇於橫衝直撞，敢下賭注的人。一個團隊運動者比較像海瑞斯（Franco Harris），他繼續不斷觸線，以致使對方球員仆倒。這二者所應用的技巧截然不同。

在教會裡，你要辨別領導者是否屬於後衛球員，只要從面對人們的建議，他是如何反應就可窺知。面對一個獨裁者，人們不會感受到個別的尊重，會衆也許尊敬領導者，給他一些訊息或建議，但他們對整個組織無法產生個人的責任感。但在一個團隊的行動裡，人們對組織的決定都有責任感。

妥協式的領導者 我想使用「妥協」一詞頗具爭議，但人生來就不是非黑即白。

用妥協的方式來領導是可行的，Layndon Johnson 最擅於使用該法。在國會時，他諳於運用所能掌握的機會，並叫別人做出讓步，因此最後都能叫人們服從。很多時候這是比較聰明的法子，比馬上判人出局，立刻停止所有活動來得有效。

當 Johnson 成爲總統之後就不如國會時代那麼有效率，因爲他所使用的妥協技巧不切時宜，他不再站在與別人同等的地位，總統應採用一種更強勢的領導。

妥協具有的智慧之一是能叫每個人多少做一點讓步。在工業、宗教界中我曾看過不少人都懂得如何達成妥協，他們不快速行動，也不走得偏激，但他的行事很能討人歡心。一個擅於達成妥協者，很少會將一個組織搞成分裂。他總是會找出方法，把不同意見的人拉攏在一起。

接受輿論的領導者 這人在會場裡很容易被發現，因爲他總是在放汽球，且注意誰會對搖旗吶喊者予以致敬。假若他放上去的汽球不被打下來，也等於爲他的將來鋪路。

我並不想否定接受輿論的領導方式。舉例說，貴格教派的人就運用得很成功，但是，他們有一個專門人員在會議中陳述一般輿論，然後他們藉此統籌輿論，以建立領導方式。

Ray Stedman 在加州的 Peninsula Bible Church 建立一種驚人的體制，除非全體同意，否則就不採取任何行動，他認爲這是聖經的教導。但是我也聽說，最近有兩個教會想

採取該體制，卻碰到許多問題。Stedman 能夠成功是因為他在教會設立之初，就採取這個體制。

建立這種容納輿論的環境，必須人們經由多年的政治環境培養出一種素養，懂得如何心平氣和地接受不同的意見。假若你想在我住的附近某大浸信會中實行這種體制，必定引起混亂，每件事的討論都必引來一番大吵大鬧。

不管你採取什麼領導方式，最重要的就是當你僱用某人時也需自我了解，如果你自己是個獨裁者，又去僱用一個慾望很强的人，那只能在短期內留住他們，不然你將面臨組織內的革命。你總希望能僱用既有能力，又不違抗命令的人吧！

對於單向經營者、團隊運動者、達成妥協者及接受輿論者的領袖們，也同樣需具備有如此的深謀遠慮。

以上是談到成爲領導者之鑰。接下來將討論領導與管理重疊的領域，要如何鞭策自己、引導同工、帶領會衆。

第二部分 鞭策自己

第四章 個人的紀律

領袖自己必須服從他要求別人更嚴謹的紀律，凡位居此高位者應首先領受讚譽。



由前面幾章看來，領導者代表了你的角色及你所做的事，但是有效的領導者是肇基於性格，導致領導者失敗的原因往往是性格上的缺點，而非能力不足。

基督徒的目標是「成熟」，也就是肯定自己愈來愈有基督的形像。性格的發展對領袖益形重要，但它是一個過程，不是一處可供休憩的高原。領袖要不停地成長，他們要不斷地發展自己的能力。

要討論這種難以捉摸的個人品質，對我們而言並非難事。

成長必須從整體來看，也就是把我們的精神、情感及靈性的層面當做身體來看，我懷疑我們當中有許多扭曲、畸型，甚至不協調的情形；就像有些人發展心智，卻忽略了社交及情感上的均衡，抑或花許多時間讀聖經，而在其它方面停滯成長。

成熟是一種均衡的成長，雖然它不易評估，但以下有幾項是健康成長所必備的紀律，它能促使我們在生命的各個層次漸趨成熟。

自由方面的紀律

我認識某些牧師常陷在這樣的困境中，他們接受上帝的呼召來做這工作，但對它的某些層面卻有所排斥，又覺得沒有能力去改變。每隔一段日子，就會因這種困境而沮喪。

他們感覺自己像是教會的奴隸，而奴隸沒有自由可言！當然，他們可以在情緒上作選擇，全力奉獻並極力發揮自己的才能，抑或躊躇、猶疑，孤立自己，變得難以相處。奴隸唯一擁有的控制權大概就是內在的控制。

當你覺得自己被困住，關鍵其實在於你認錯了主人。如前面所提，那些牧師應成爲基督的奴僕，而非教會的奴僕。然而，事奉基督的自由是需要紀律，自由是要付出代價的。

我太太的朋友曾告訴她：「你先生比任何人更有表達意見的自由。」

她卻回答說：「他是付出代價而得到的。」這是事實，一個流浪的人必須付出漂泊的代價，事奉基督的牧師也要付出自由的代價。如果想要得利益，卻不肯付代價是不夠真誠的。

有很多人只想租借自由，而不去爭取自由，畢竟租借較廉價！爲了取悅別人而將自己的本性稍加掩飾，這也許可帶來一點喘息的空間。但終究只是租借，你還是無法取得最大的自由。自由無法租借，而是用爭取，並且要付出非自己限定的代價。你決定擁有自由，就必須付出相等的代價，假若你想以自己設定的價值去取得，你只是租借而已。

爲擁有些事奉基督的自由所付出的代價常是事與願違，那代價可能是你的工作，或人際關係（遭受同僚們的排斥）。

曾經有個相當活躍的基督徒與我接洽，希望我參與他組織的董事會，我說：「你不會

需要我的，因為我認為自己的負擔是在組織，而不在你身上。所以你不能保證我每回都站在你這邊。」我很堅決地要貫徹自由來行使責任。

最後他也同意我拒絕那職務。

然而，對自由全然的渴望是經由鍛鍊而來。它並非不用負責任，自由是一種使你必須在其中行使責任的環境。我相信美國具有高生產力的理由，是因為歷史上曾有一羣負責任的人（清教徒）活在自由的環境裡，清教徒的良知便是負責任：你若有才能，你就有責任去發揮它，有一天你將站在主面前，並接受審判。若把這信念置於自由的環境裡，就會轉化成巨大的生產力。

我們可以從乘船來美的東南亞難民得到印證，他們來到這自由的國度，是由於責任的意識往前衝的渴望，因此他們成功了。

對基督的愛是培養責任感的首要之務。

有一回我與任職主管的朋友前往義大利去商業考察。我對自己說：「這下糟了，他不是個基督徒，一定會到處追女孩子。」但直至旅程結束，他不望女人一眼，也不談她們。每當我們欣賞風景時，他總不斷地說：「我真希望我太太也能看到。」他每天給她寫信，這時我才了解他非常愛他妻子，且這份愛使他遠離任何女人，甚至不受引誘。他完全把自己交在另一人手中，成為那人的奴隸，但他反而因此得以完全自由，我相信這就是保羅所

說：「受制於基督的奴隸。」

我們愈受制於基督，得到的自由就愈多，我們約束自己的欲望，包括隨心所欲的自由也應加以克制，自由包含了約束的成分。

老實說，擁有事奉基督的完全自由，這樣的牧師寥寥可數，多數牧師必須顧慮會眾與宗派的束縛以均衡他的自由。若要獲得自由，你必須是個卓越的表現者，以致能控制全局，否則你只有妥協於較低程度的自由。假若你隸屬某個宗派，能治理較大的教會，那宗派的領袖要限制你的自由較難，因為你的存在有舉足輕重的影響。當然，這只是少數人享有的奢侈。

其餘的人都不得不接受較低程度的自由，如同我一位牧師朋友所言：「你必須決定要出賣多少靈魂以保住工作。」

這種說法並不是全然愚蠢，實用主義者自有其整合之道。成為領袖的先決條件就是使自己成為所領導之團體的一部分。相同地，牧師也要犧牲個人的自由以保全整體，因為他們掌握了贏得長期勝利的重要性，成為團體的一部分可能比為某事件堅持己見來得重要。

也許用另外一個例子來幫助我們了解。當傳染病蔓延時，一個醫生也需要睡眠，而他睡覺時，有些人因無法就醫就會死掉，但假若他不休息，會虛弱而染上疾病，如此就有更多人因醫生患病而死亡。若有些人指責醫生睡覺之事，就應用更廣的角度來看此事的另一

面。同樣，牧師也要根據整體來衡量宣教事工，以均衡其個人的自由，唯有短視者才會視每一決定為孤立事件。自由的紀律是建立在長期的目標上，不是犧牲自由以贏得短期勝利的快感，卻使會眾分裂。

同時，我們要拒絕為取悅會眾而採取行動的誘惑，正如我在義大利旅行的那位朋友，由於我們皆在主面前立下盟約，故此盟約保守我們行在正道上。

情感方面的紀律

情感可能對你的領導力有載舟之助，亦有覆舟之危。這類致危的情感稱為「負面的情感」，因為它妨礙你的發展。

舉例說，色慾就是負面的情感，它妨礙你與上帝之間的關係，大衛王即是一例。它會破壞你與家人的關係，敗壞你的自尊，尤其會毀壞你的注意力，而集中能力正是領袖最重要的特質。劇烈的情感好似在太陽下使用放大鏡，用這方法會在東西上燒出一個洞。若把自己一直放在狂熱的情況下，最後領袖將被人們取而代之。

貪婪是另一種負面的情感，它會使你將所有不合理的事物予以合理化。然而，另一種負面的情感我稱為「鬱悶的恐懼」，就是發覺自己在精神及情緒上遭攔

淺，如沮喪會使你無法產生有效率的領導，偏偏這又是生活中不斷重現的一種情緒。

某晚，我拖著疲憊的身子回到家，晚飯時竟坐在椅子上睡著了，醒來之後什麼事也沒做。在這種情況下，我會面對一連串的誘惑。待在床上繼續睡，但我知道自己並不需要睡眠；翻冰箱去找東西吃，想想我最近已增胖，實在不該吃那些零食。另一個誘惑就是找太吵嘴。憑什麼？如「怎麼？妳又在看電視了？」或「我今天工作好累，妳都在做什麼？」於是，霎時二個文明人就開始不文明的戰爭了。

別人無法幫助你走出鬱悶的恐懼，你必須自我約束。除非你能疏通這憂鬱的情緒，不然就會折騰大半時間後，上床睡覺。但隔天醒來，你會有罪咎感，於是另一天又因這不好的開始而泡湯。

我發現有一種方法可以打破這惡性循環，若我產生鬱悶的恐懼是因晚飯後沒有興奮的事可做時，我採取的操練，就是在晚飯後馬上計畫一些事情來做，我平日會留一些喜歡做的小工作或小文章，到了情緒低落時，它們會幫助我渡過難關。譬如我喜歡做簡單的機械工作，當我心情煩悶時，這些小小的體力活動可以令我振奮。

閱讀也會提高我的情緒，有時我需要令人鼓舞的讀物，它們好像吃巧克力一樣，初嚐時感覺極佳，食用過量就覺得稀鬆平常。我喜歡讀 Oswald Chambers 的「My Utmost for His Highest」（中文書名為《竭誠為主》，已由福音證主協會出版翻譯。），他總是帶

給我許多啟發，不像那些古老的座右銘空洞地說：「你可以做任何你想做的事。」

我喜歡讀短篇傳記，但沒興趣讀四百多頁的傳記，我會收集二至四頁長的偉人生平。有一位詩人 Gamaliel Bradford 患有嚴重的頭痛毛病，甚至使他常從椅子上掉下來，但他從未因病而停止寫詩，這使我了解成爲偉人也要付出很大的代價。在華格納 (Wagner) 給李斯特 (Liszt) 的信中，描述他覺得悲秋和疑惑無法帶給人生命的愉悅，但接著他說：「當然了，這件事與我作曲不相干。」你看到像愛因斯坦、牛頓等人都具有研究精神，他們觀察任何事物都設法加以歸類。你若看到這些偉人，就毋須自艾自憐。

我也發覺翻閱一些偉人的名言有所助益，一句偉大的名言彷彿是對一個疲憊的泳者漂來適時的浮木。舒伯特曾說：「我的音樂是才華與厄運之子。很奇怪，衆人似乎最欣賞我在困厄之際所蘊釀的音樂。」顯然偉大的著作是在艱難中產生。或者你可以讀讀柴可夫斯基貼在門上的告示：「訪客時間限周一至周四下午三至五點，其餘時間請勿按鈴。」他如此說：「我是個作曲家，我不是要藉著閒聊造福世界。」你瞧這是多有規律的人！每當我發現這類好讀物，憂鬱的情緒便一掃而空。

另一個對我很有有效的工具就是電話，有二件事我很喜歡：當電話響起時，你不必接它。和當你需要幫助時，你可以打電話找朋友。

如果汽油用完了，打電話給誰？加油站。我認識一些人就像加油站，充滿了汽油。當我打電話給他們，只要說：「今天有何趣事？」他們就打開話匣子滔滔不竭。我毋須多費唇舌描述我的處境，只要靜聽他們述說，我就得到鼓舞。我一直保有一些可幫助我渡過情緒低潮的朋友

假若這一切都不奏效，仍舊沮喪，就到一家人多的餐廳，叫杯咖啡。坐著瀏覽周邊人物。當我在沮喪，快成了半死的人時，把自己置身在活生生的人羣中，自會發掘到一些有趣的事物。看到某些孩子時，會令我以自己的孩子爲榮。或是看到別人擁有我所沒有的煩惱時，也會使我重新擁有感恩的心。然後便能漸漸對自己的處境重新構思，再走回正常的情緒。

之後我會試著做些有建設性的事，例如某個深夜，我到一處晚間開放的超級市場爲太買一盆白菊花。當我回到家中，她看到我的禮物心存感動，這代表我的禮貌化解了兩人爭執的僵局。見到妻子的高興，使我認真地工作至凌晨兩點。

經過數小時的高效率工作再上床睡覺，就不需要過多的睡眠，因我已經從積極的經驗中得到精力。

激勵的方式有許多種，但重要的是找到能帶你回轉至正常的動力中：某些你想要成就的事，或爲某人做某事。如同車子的電導管一樣，要發動只需很小的電力，但它卻能爲整個引擎發動電力。

以上幫助我們了解情緒有起伏性——時高時低。當你掉在憂鬱的情緒中，你會以為它將持續到永遠，事實上卻不然。走過深谷的人總會發現穿越路徑而過，是需要「紀律」的，然而，對我們最大的誘惑就是拒絕自律。基於某些倔強的理由，我們大半都會跟自己鬧彆扭，但有效率的領袖不能常常如此驕縱自己。

物質方面的紀律

領袖必須以成熟的態度來看物質的問題。

我們生活上有物質的需求，這乃是上帝創造的世界。在基督教信仰中沒有事情是反物質的，伊甸園中一片嫩綠、上帝賜予約伯財寶、約瑟晚年擁有舒適的環境。早期的基督徒反對所謂「諾斯底主義」的異端，因他們主張物質是邪惡的。

即使基督教的教義為物質保留位子，在某種程度上仍舊反物質。也就是當物質成爲一種哲學，最後演變成絆倒人的阻礙時。基督徒應當了解物質是用來榮耀上帝，若將它拿來估量成功的價值，就不討上帝的喜悅了。

我與物質該培養怎樣的關係？藉由下列幾個問題，可以作爲檢驗自己是否朝向成熟的指標。

是應用財物或屯積財物？ 大多數的家庭都會沿襲過去傳統，並願傳承下去。孩童時，掛在客廳牆上的二幅照片使我引以爲傲，它們再度喚醒我是家族中的一員，每當我凝視照片時，回憶雙亡的父母，他們的影像就浮現在心頭。我的弟兄們也都有合照擺放在家中，但我不視這些照片爲一件物品，它們在我生命中有正面的意義。

我也不認爲爲子女積存可繼承之物是帶著物質化的傾向，最近我們買了六件極精緻的瓷器，價錢昂貴，但我們期望能存有一些東西傳給後代子孫，藉由它們代代相連。

是否在享受事物時，也能對上帝獻上真摯的感恩之情？ 譬如，即使叫我擁有總統五分之一的才能，我也不會感謝上帝，別人也許會，但那不是我想要的。

能否與人分享？ 我喜歡拜訪一幢好客者的華麗家宅，也許我並不需要這樣的房子，但主人的分享卻使我受益匪淺。

有一次我在墨西哥旅行時，我看到一處窮困骯髒的小鎮矗立著一間美麗的教堂，我爲此感到不解。於是便問牧師，這樣的搭配是否太突兀了！

他回答：「史密斯先生，這些人民唯一負擔起的美麗東西，就是他們合力資助建造了這教堂，因爲他們無法獨自完成。」

這說法扭轉了我先前的態度，我疑惑自己怎會想到把這教堂從他們中間奪走。不錯，拆了教堂，可拿來換成米糧和大豆，並可餵飽所有的人一年。但接下來的歲月，會淪落至

赤貧，且不再有美麗的事物了。藉著合作，他們才能分享全體共同的寶藏。

是否能施予他人？ 當我擁有財物卻不慷慨解囊，那還算基督徒嗎？就我所知，施予是對付貪婪的解毒劑。當我們自由地施予，而不求回報，便可防止自己為財物所奴役。

認同方面的紀律

我們時常需要鼓勵、認同，如同使徒保羅不斷認同人們所做的。我很不喜歡某位主管的說辭：「不要誇獎你的員工，他們會要求加薪。」這是一種惡劣的態度，其實認同很重要。

但我們需要紀律來決定何種認同是我們所追求的，怎樣的鼓勵是人們所重視的。

威爾遜總統曾說：「許多人都受次要的成功所誘導。」以致他們對小成就自滿自足了。

我認識一個高中的田徑選手曾創下全國紀錄，但他卻沒有再跟進努力，也因此沒有取得奧運資格。因他不願多付代價，他認為自己已綽綽有餘了。

陞遷是認同的方式之一，但你應該說：「我勝任這職位。」並不是單單圖謀那個頭銜，有效率的領袖並不因取得頭銜而滿足。

某位年輕貌美的女孩告訴母親：「我厭倦人們老是誇我漂亮，我希望他們能有其他的認同方式，那對我才有意義。」她期望有其它的認同方式，能擴大展現自己的機會，當人們開始說：「她不僅漂亮，而且聰明。」她便可幫助自己展示所期望的認同層次。

有些聰明的人期望成為智者。當人們開始稱讚他們如何用智慧處理生活，就表示他們是在進步中。

不妨請你的朋友以幾個字來描述對你的認識，並寫下你最希望別人用來描述你的字眼，操練這樣的特質，讓它們脫穎而出，並使人對你有所認同。

早年，我選擇自己期望展現的七樣特質，其中有一項是客觀，另一項是完整的知識。之後，我選了七個人物，每位代表一項特質，把它掛在牆上用來提醒自己。

成就方面的紀律

與認同感緊緊相連的是成就。我相信努力工作，對社會有所貢獻，基本上是為了精神和靈性上的健康，這對領袖是真實的。

我和一對夫婦談起他們廿二歲的兒子，他們說：「他目前什麼事也不做，只在等待上帝的旨意。」

我問：「他工作嗎？」

「沒有。」

「那他吃飯嗎？」

「有啊！」

於是我說：「告訴他，他違背了上帝的旨意，經上說你若不工作，就沒有飯吃。」我懷疑他誤解神學的立場，但工作誠然是聖經的教訓，因為勞動將使我們與社會連結。運用你的天賦，將它們獻給基督的身體，這是我們基督徒身分的主要來源，生產能支付我們在地上所佔有空間的租金。

很明顯地，生產有許多種類，有貢獻於短期的事物，也有助於永恆的事物，基督徒應兼顧二者。

成就有二種：外在與內在。我們多數人致力於外在成就，即我們所擁有的；但內在的成就也是同樣重要。

舉個例來說，情緒上的穩定是不可漠視的成就，你不可能在一夕之間要求人們控制他們的舌頭，如經上所說：「比攻下一座城還偉大」，由此可見上帝是如何看重內在的成就甚於外在。

有人與憂鬱症作戰，強森醫師談起十五歲的事，他發現自己有心靈上的疾病，為此緣故，他努力為殘障者服務。

像 Joni Eareckson，即使她殘障也活得有尊嚴，或如 Ken Medema 雖然瞎眼，仍舊唱歌寫曲，因此內在與外在的成就一樣重要。

領袖應當注重各方面的成就，不但鼓勵自己，也激勵其他跟隨者共同奮力達到這些成就。

經驗方面的紀律

生命像一條河流，若能衍生諸多支流就更易於航行。擁有越多源頭的河流，就能流向更深、更廣之處。

根據梅林傑診所的研究，精神健康的人是從多樣的來源受到刺激，而不是只從一或二個來源。有時基督徒偏向狹隘，只花時間與基督徒朋友談話。

Frank Gaebelain 是個活力、健康精神的典範。身為一個基督徒、學者，運動家及音樂家，他汲取多樣化的經驗，在我看來，他是一個成熟教牧領袖的典範。

此外，我認為將經驗寫下頗有助益，免得有遺珠之憾。我太太有種妙方，她可以把孫子們說過的一些有智慧的話記錄下來。如今寫滿整本書，加上一本相簿，就集成一冊家族

語錄。感謝她的記載，使我們在重溫那些回憶時，能得到無盡的情趣。
領袖應了解擁有各樣的經驗將對其生命有極大的幫助。

思想方面的紀律

卑微的心智談論事物，普通的心智評論人物，偉大的心智討論思想。
心智隨著思想上的操練才會有所成長，而領袖是引導人們去思考。

你對思想有興趣嗎？在報上除了犯罪及漫畫故事外，還有其它事物吸引你嗎？當史帝芬·霍布金談論太空中的黑洞，或當愛因斯坦說地心吸引力是由於時間與空間的扭曲而來，這些東西是否會叫你大開眼界？

我一向樂於見到智力上有不凡成就的人，我可以拿他們來評估自己：我是否了解他？我能否跟上他？我不會妒忌地說：「為何上帝不能給我那種天賦？」而是高興知道有這樣的人存在，並樂於去認識他們。

評估我們是否成熟的方式之一，就是我們的思想是否成長？我們能把握更大的理念嗎？我們樂於和有思考特質的人相處嗎？

關係方面紀律

論及關係，這是領袖們不管就個人或職業方面極需關注的。

首先，是你與自己的關係。Jean Paul Sartre 曾說過：「假若你獨處時就感覺孤單，那你本身就不是個好同伴。」

我曾拜訪在科羅拉多洛磯山脈邊陲的一座華麗莊園，那幢房子靜到能聽見牆上油漆乾裂的聲音。我心中想著，唯有那人能在平靜中自處，才能與這幢屋子共處。在那非常的平靜中，你才有時間與自己相處、作伴。你必須滿足自己成長的模式，你不能以外的成功吞嚥內心的存在。

成熟的測試之一，是有能力獨處，並平靜地與自己同在。

再者是和別人之間的關係：我是否有能力不斷加強自己與各種不同的人相處而有所收穫？不成熟的人無法與不同的人共享，他們只喜歡和自己相同的人相處。成熟就是使自己愉快地面對各式各樣的人。

最後，我們應該評估自己與上帝的關係。我與上帝同行是否愈加喜樂？親密？真實？我有位朋友不再親近上帝，問題是他不再向他懺悔，取而代之的是向他解釋。上帝並

第五章 節省時間的緊急處理

一個心志遲鈍的人沒有當領袖的渴望，他們多半都滿足被動的生活，即使緊要關頭時他只是稍微動彈一下，這樣的人當然不是做領袖的材料。



非不了解我們的問題，祂知道我們行事的任何理由，然而祂並不期望我們將這些事合理化。上帝是個奇妙的傾聽者，聆聽我們的懺悔。

我發覺我可以向上帝解釋事情長達好幾年，但只有當我走向祂說：「親愛的天父，我犯了罪」時，我與祂的關係才能突破，這關係乃基於懺悔而成長。

除非我們能領導自己遵守這幾方面的紀律，否則我們在領導別人時，也會發生同樣的困擾。立好根基之後，才能轉入領導者的另一個關鍵戰場，也就是運用時間的方式。

多數人使用時間像花錢，直到耗盡了，才尋求補救。

當然，最好的解決之道就是建立規律的生活方式，並防止時間（或金錢）不當的耗損。大部分談論管理的書都這麼教導：採取一種哲學，去實踐它，將它變成生活的模式。但多數人沒辦法保持自律，他們需要的是一張緊急事件的清單，爭取在短時間中，解決一場紛亂的局面，幫他們渡過危機。

有位精疲力竭的牧師來找我，我問他說：「你是否在刀口下？你需要多少時間才能趕上進度？」

他通常都會這麼回答：「如果我每星期能多出五個小時……」假設他一個星期工作五十個小時，五個小時就佔了他十分之一的工作時間。

有個方法能叫你在每一個星期都多出五個小時，它能對陷在困境者提供有效的舒解，但這僅為救急之用。有效應用時間的長遠之計就是建立良好的生活方式，而不是倚靠臨時的緊急方案。所以你不可以一直應用這個緊急策略（超過四個星期以上）。

但是很多牧師在講壇上說：「弟兄姊妹們！你們在未來六週中將較少見到我，因為我手邊尚有要事需緊急處理，當我趕工時期望能得到你們的諒解。」

當然會友多半會接納你的處境，但是你若不是去工作和禱告，而是跑出去打高爾夫球，他們會認為你在撒謊。所以當你宣告有緊急事件，那必須是真實的狀況。

下面提供廿個建議可叫你在緊急時節省時間：

1. 清理辦公桌 奮戰之先，要把所有近期內不會使用的物件清理掉；如同我節食時，不會把食物放在屋內引誘自己。那些未完成的工作會誘惑我，叫我不得不看一眼，重拾起來把它們做完，但這樣會叫我有罪惡感，所以第一步就是清理書桌。

我常對主管說他們生活中最有效率的一週，便是在他們去渡假之前，他們往往會心一笑。在那一週他們清理辦公桌，解決其他事務。他們能完成許多工作，因為他們把周圍雜亂之物清理乾淨。爲了叫自己遠離雜亂的環境，以準備迎接另一場戰鬥，我必須把那些不會用到，且令人有壓迫感的事物清理掉。

2. 停止閱讀報紙 這麼做一週可省下三個半小時，假若我只須爭取五個小時，那將是個好的開始。

我認識一個很優秀的基督徒領袖。在分析自己的生活之後，他決定不讀報紙會對自己較有利。但我也有一位律師朋友，在離開公司時一定要買份報紙。因他害怕「假若別人問我某些新聞，而我卻沒有讀到。」

但與其爲了這等事耗去許多時間，不如回答：「我是沒有看到那則新聞，那到底說些什麼？」那人將在二、三分鐘內告訴你了。

假若不趕時間，我可以瀏覽週日的「紐約時報」，並把一週來想看的報紙一併閱讀完

畢，結果我對自己說：我值得爲了看報而把生活搞得如此慌亂嗎？

這個原則同樣可應用在電視上，要改掉不看節目表就打開電視的習慣，看電視要有計畫。

3. 早起十五分鐘

我這麼做主要在鍛鍊自己的意志力，而非只是爭取幾分鐘而已。

我不能夠舉起二百磅的水泥袋，因那超過我體力的負荷；同樣我也必須小心，不叫自己的意志力超越負荷。我們經常下定決心，卻沒有充分的意志力去貫徹，事實上失敗往往是我們的意志薄弱使然。

意志力可以支持我每天早起十五分，但我們做不到早起一個小時，若我們說：「應該可以早起一小時。」這固然理想，但我們應該用客觀的態度來下決心。

每天早起十五分，一個星期我又多出一小時四十五分，再加上前面的三個半小時，我預期多出五個小時的目標已經達到了。

4. 擱下非必要的讀物

我會把所有與緊急事件無關的讀物擱到以後再讀。

我個人的閱讀習慣不是隨意任性的，如果閒來沒事的話，不妨花整個晚上讀一本引人入勝的書，但假若那天處在緊急狀態中，我就不敢冒險，因爲我一定會迷戀那份讀物而延誤正事。在人生的其它時期，我不會禁止自己閱讀的慾望，但在這時期我不會允許自己沒目的地讀書。

5. 擷取書中重點

我懷疑有多少人認爲讀一本書非要從頭至尾看完。

如果我趕時間，先瞄一下目錄，立即找出需要知道的主題，閱讀那些章節。我非常確信不是非要讀完整本書，只要擷取其中某些部分即可獲得足夠的訊息。

6. 專注於重要事務

某些人有種不太好的習慣，他們列出所有應該做的事，彷彿每件

事都同樣重要。我曾聽過一羣大學生花了一小時在辯論，其實那只不過需要半小時即可完成，就因爲要達成共識，且每個人都有發表慾望，結果他們反倒混淆了輕重緩急。

人生不是每件事都同樣重要。

如果我是一個牧師，我會列出優先次序，避免在輕重緩急中本末倒置。首先我會就靈性方面先考量，什麼事可以使我的靈性產生活力，那是我最重要的工作。

其次，我要如何與家人保持良好的關係？我的禱告生活如何？自修研究又如何？對那些時間緊迫的人而言，這四個優先的事通常都被縮減。也許衡量這些事要比參加扶輪社的會議或是解決緊急事件來得困難。

舉個例子，假如你是某某俱樂部或其它民間組織的成員，那麼大約有四分之一的聚會是可以割捨的，不妨帶著太太外出用餐。若那些人說：「我想念你。」你可以回答：「太太還是比那些聯誼聚會來得重要。」別因爲人情之累而去聚會，要知道當你放棄那些聯誼活動時，你的家人會因此受益。做妻子的一定贊成如此說法。

在奮戰期間，我應把三、四件要事記錄下來，並且專注地完成它。決定那些是當務之急，而全心致力於該事，再進行其他事。

等奮戰過去了，我又回到例行的時間表，或許又面臨完全不同的活動。但我要試著引導自己的生活，把重心持續放在重要的事務上。

7. 勿做激烈的改變 我必須很小心，在這緊急的時期中，不要做激烈的改變，因為那需要花很多時間。奮戰計畫的目標是爭取時間，而不是要改變。例如，我不會省察我一向用時間的習慣，因它們是我的反射作用，改變要花太多功夫。我不會嘗試去改革組織，修正別人的錯誤，或激怒別人，又回頭道歉。我稱這些事為「重建的工作」，我把重建的工作留到平日，而現在要努力贏取目前的戰鬥。

8. 避免列席立竿見影、錦上添花的活動 那些抬高自我，滿足個人野心，令人愉悅的社交活動有如錦上添花，假若我有時間參加，固然它們是不錯的活動，但它們不是恆久的，此外，它們耗去我太多時間。

我試著省察個人的生活，並自問：「那些是可有可無的活動？」假若我的時間緊迫，在足球賽中禱告就不是重要的事。這種活動固然可以拿來大大吹噓一番，但我目前的緊急狀況是要爭取時間，因此我無暇參加那些活動。

一個牧師應列出他不必參加，而仍然心安理得的教會會議。譬如與女宣教士團契共進午餐，並非每週都得參加不可，然而諸如此類的聚會有很多。

在緊急中，我甚至可能走進同工會議，然後說：「朋友們，我的時間有限，想請求你們寬容，給我十五分鐘來報告我想說的主題，我走之後，你們再詳細討論，等開完會後，請給我一份計畫的摘要。」記得！這僅用於緊急時期。同工們頂多能允許這樣的行為六週之久，假若每回都得這麼作，那我就有失職守了。我必須決定在現階段中，那些活動沒有必要。

9. 了解自己的極限 某天有個人打電話說想跟我談談。我認為能答應別人即刻的要求，是基督徒的責任之一，因為這是一種智慧上的責任，我並沒有一定的義務，假若我能幫助他，是我幫了他一個忙，若不能幫助他，我也不欠他。

因為當時我很忙，我問那個人：「你想見我有什麼事嗎？」

聽他說完後，我認為一點也幫不上忙，因為我不可能見他，也不必坐著與他談了半小時後，再讓他失望，於是在電話中很快告訴他我無能為力，這比較不殘忍。

當我時間緊急時，我應該重點式地了解那些諮商案例，那些是只有我才幫得上忙的，然後把其餘的轉介給別人。可是很多時候，我們會為了好奇心而接見一個人（尤其是女人），只為了想知道其中的故事。最近有一個很動人且富裕的女人要求我每月與她共進幾次午餐，與她協談，我很坦白告訴她：「我無法做到你所要求我的事，我知道妳確實需要

幫助，但我想你必須找別人了。」

10. 學習說「不」 當我要拒絕某件事時，我只要儘可能親切地說聲：「不！」當我請求別人接受我的拒絕。通常別人都會答應。我不必說：「假如你知道我有多忙，你就不會這麼要求我了。」我只需說：「能否請你諒解，容我說聲『不！』」

當我拒絕那些演講的邀約時，我說：「你知道，我想擁有一段完全獨處的時間，如果我答應為你們演講，剛好夾在那二星期的中間，請幫個忙，容我拒絕好嗎？」我曾經用這種簡單俐落的方法來處理這事，而它節省了我許多時間。

11. 辨別「資訊」與「關係」 對那些每信必回的人作這要求，乃是因為他們遺漏了一個重要的觀點。凡信件與電話分為兩類：資訊性與關係性。當我分辨它們，就發覺大部分的電話及信件都是詢問資訊，可以立即處理，但我不希望用這習慣來處理關係性的事件。

假若有人想知道某物的花費，我會簡單回答，不重複回覆詢問資訊的信件。

但假若某人是在諮商中問我一個私人的問題，我不會一下子就說出心中的想法，我會先問自己，這對他將造成何種影響？我必須思考相關性的問題，所以在緊急時，我儘可能延遲回答。

12. 利用秘書來處理資訊性問題 我可以把整堆與資訊性有關的文件做記號，交給秘書，秘書會懂得如何處理。她會附上便條紙說：「史密斯先生不在辦公室，但是你需要的

資料在此。」對方拿到會很高興，而我也未必親自跑一趟。

但另一方面，我不會要求秘書處理與人有關的事務。有件事相當令我惱怒，就是某人的秘書打電話說：「瓊斯先生想與你說話。」我卻必須等到電話接通，但在處理與人有關的事務時，我希望當我拿起電話，他應該已在話筒那一端了。

13. 與「帶動影響者」打交道 在第三章中，我曾提到在每個組織中總會有某些人（主軸）的思想與行動支配了其它的人。在緊要關頭，爲了省時，我會只與那些「主軸」打交道。他們也許不一定有頭銜，但我們若了解自己的組織，就能辨認誰是真正帶動者，或只是虛有頭銜。很多時候，執行秘書是整個組織中最重要的人，我從不怠慢與她之間的關係。

假若我很匆忙，只花時間在那些真正掌控事務，醞釀意見者的身上，我就將其它的關係暫擱一旁。

14. 保持精力 當我做醒時工作效率較高，所以當時間短缺時，我更需維護精力，因爲缺乏精力或警覺性，猶如陷於煩惱或時間壓力的危險中。一旦發生這種情形，辦事的效率將會減弱。因此，在危急時期，我不會去做浪費精力的事。

我發覺在此期間重要的是少吃多運動。對牧師朋友我有三種願望，那就是多一點錢，少吃些東西，一天中多出幾個小時。其中二者我可以用文章來討論，但食物一事只有靠牧

師本身去控制。少吃些東西，尤其是甜食，人們常爲了取得及時的精力而吃甜食，但幾乎所有的研究報告都顯示，甜食無法提供精力。甚至過多的咖啡會影響睡眠，因此，在緊急的時期中要特別照顧自己的身體。

我的辦公室在十三樓，當我覺得思慮模糊時，就下到八樓，再爬樓梯上來，這大約要花二、三分鐘，在回來之前我用力呼吸，吸進許多氧氣。我不會嘗試室外跑步，而是運用一點小運動，使自己重新得力，由此增加精力而工作得久些。

但我同時會謹記，不要爲了多完成一些事情而過度工作，我在十五小時內能做的並非等於五小時工作量的三倍。產業研究已指出當雇員在一周內工作過久，他們的生產力在最後幾小時會下降。每個人都有固定效率的工作時間，我知道一天工作十小時會有效率，如果十二小時會讓我受不了，就不過度工作。

15. 按著有效率的時間做規畫 對我而言，一天的頭幾個小時比其它剩下的時間更有價值。從我起床五點至七點這段時間，我可以比其它任何四小時完成更多工作，所以我會把一些需創意、效率的工作安排在晨間的時段，若不這麼做，整個星期下來我會把工作延至最後才補救。

16. 編列一張提高精神的工作清單 這樣的事確實令我提起精神。假若我在吃完午飯後讀華爾街日報，十五分鐘內我必定睡著，因此我喜歡做一些提神的事，那是我一直期待，

並叫我振奮的因素，它們能提高我時間上的效率。很多次在午飯後我會叫一些朋友來，大家只是坐著聊聊。在聊天結束之前，我就已飄得比風箏還高。

如果我没有任何興奮之事可做，就會做一些例行公事。譬如，我經常在午餐後到工廠散步，因爲當我走路時就不會想睡覺。也許我會去理髮或走一趟銀行，但假使我在緊急時，必須縮短這些時間，我會在清單中選出一個令人興奮的工作，它們能除去消沉的情緒，並幫助我繼續工作。

17. 有紀律的自我交談 所有的人都會跟自己說話，今早在車中我就練習自述本章所要談的事，如果我不思考這個主題，也許會想些有關投資、高爾夫或其它許多的事。

在緊急時，我不能浪費時間在這上面，爲了省時，在各樣細節上要自我約束，即使是對自己說話。

快動作的高爾夫球員及慢速球員的基本差別乃在於「計畫」。快速球員拿到球之前，就已想好他要怎麼打這個球，他可以快速走上去然後揮球。慢速的高爾夫球員在打下一球前，根本不用思考。

去參加一個會議前，我會先自問：「**到底我希望這會議達到什麼果效？**」如果我對自己從頭講過一回，就會形成清楚的意念。於是我走進會議室時，心中已有整套議程，如此就不浪費時間。

18. 暫時擱下好奇心 當我時間短缺時，必須忍住好奇心不去發問，在正常情況下，若要保持良好的人際關係，我會詳細問候人家；但爲了省時間，通常不這麼做。

假若我們問候別人：「你的岳母最近如何？」常常我們得花些時間去聆聽哀傷的故事，其實我們只要溫暖地問候一句：「嗨！很高興看見你。」說完繼續走，但好奇心是會花去許多時間。

譬如我在走廊上看見一堆人，我會很好奇到底發生什麼事？於是加入他們的談話，但當我留下來一直說話時，我的時間也消逝了。

19. 避開人羣的視線 在緊急時我會待在家裡工作，如果我是一位牧師，在此時最不可能做的事，便是在教堂裡四處走動，因爲那時會有人叫住我，想和我談話。有些牧師認爲只要那個地方有二、三個人聚在一起，自己也該過去好一窺究竟。

在緊急時，我儘量避開人羣，若我躲開人們的視線，就不會因自己的行動匆忙而冒犯他們。

20. 率先離開會議現場 我曾就這點與那些主管開玩笑，我說：「在會議中重要的人通常最早離開會議現場。」當我說完這話，會議室的人馬上走得精光，那番笑話的作用是我前所未見的。

但這的確是事實：最有工作效率的人通常最先離開會議。他們不會逗留在現場，四處招呼，互述近況。一個曾與我在某大企業董事會共事的朋友，在他退休後某個會議結束時，他才坐在椅背上與人聊天說，那是四十年來我頭一回見他如此輕鬆，我對自己說：「他真的退休了。」

人們在會議後四處晃，是爲了逢迎他人，沒有其它任務。正事辦完了，剩下的只是些矯情的社交。牧師也許不像生意人，爲了談成一筆生意而徹夜飲酒社交，但牧師可能爲了受人愛戴，在會議場中走著與人交談，認識每個人，但如此做僅是謀小利卻費時過多，一個爭取時間的人擔不起這種逸樂。

以上所列的甘點，便是贏取時間戰術的策略。

但可別誤會我的用意，它並非只教導如何加速動作。牧師日常行動已夠快，我的重點乃在於如何爭取時間。我不在意你是否會把多出的時間拿去浪費，事實上你應該利用多出來的某些時間輕鬆一下。如果你已處在匆忙、慌亂的狀態下，早因壓力而殫精竭慮，那就不該把節省下來的時間做更多的工作，否則你又將回到老問題中。

有一回我問某位朋友：「你認爲維持你生活所需的薪資是多少？」

他回答：「比我現在所賺的再多一點。」但假若我照他所需要的給了他，三個月後，他還是會說同樣的話，因爲他一直會把生活水準提高，高過他所賺的。

如果你用這態度來處理時間，你將永遠無法從壓力中解脫。假若每回你多出一個小

時，又拿事情填滿它，你就對正常的生活型態失去正確的概念。

我們的責任、才能與時間都是上帝所賦予的。假若祂無法平衡這些，那又有誰能呢？我發覺最叫人解脫的事情便是，在我死後上帝還會存在，這也是最大的啓示。為何我要去承攬所有的壓力，畢竟在我從事這工作到死，會有何變化發生，還不知道呢！上帝凡事關心，因此我毋須過度焦慮，祂不會存心要我在壓力下生活。

我曾認識一位成功的專業人士，他付五萬美元去酒精勒戒所治療。在那兒我聽到一位精神醫師講出最精闢的見解：「長久以來人們都不能了解，為何一個酗酒者在戒酒後十年，又開始酗酒。他既然了解以前造成酗酒的問題，又為何重回舊路？」

他們找出酗酒的原因，那些放棄酗酒卻仍停留在自抑階段的人，隨時可能再度發作。但那些從自抑階段轉移到享受清醒之樂的人，就很少再度酗酒。在他們從「自抑」轉化到「清醒」這個階段是很脆弱的。

在此有一個神學真理：假若我生活中除了工作外還是工作，卻不肯定上帝的主權，我將享受不到基督徒的好處。但如果我曾嚐過主恩的喜樂，如保羅一般，那我將視生命為挑戰，而不是一種威脅。任何人都無法在主的工作上攻擊保羅，因為他早已從律法中走出來，領略了主恩的喜樂。

談到時間，我們若從爭戰中跳出，不該一而再地失去時間，又為爭取時間而奮戰。我們應該要有新的生活型態，當然搖旗奮戰比不戰而敗來得好，但若想過不再為時間憂慮的生活，那麼，為時間戰鬥不失為上上之策。只要我們努力依賴某個奏效的方法，也根深蒂固藏在心中，叫我們捨不得放棄它，就不會去嘗試他法。

我所提供的戰略計畫，是在緊要關頭時派上用場，但要贏取全場戰役，才能使我們更上一層樓。

第六章

如何駕馭時間

領導者不會輕率行事，他們總在情緒的感應與正確的想法間取得平衡。熱切、積極可以為他們帶來動力。



上一章我們所說的技巧可以使人在短期奮戰中贏取時間，但在利用這戰術時，你必須有一個哲學基礎，你應該自問：「為何我需要更多時間？是因為我畏懼上帝的審判？或因為我想追求名利？我是否成爲忙忙碌碌的一份子？到底需要更多時間的理由是什麼？」

現今，「忙碌」幾乎成了地位的象徵。人們以爲假若我比你忙，就肯定了我比你重要。人們在飛機沒停妥前就急著起身取大衣及隨身行李；他們駕車快猛，爲的是能早卅秒到達某地。

有一次我在一家餐廳，有個人設法越過我搶先去櫃台，由這動作我可以了解他是個大忙人。

也許我不了解某些事，但我總認爲假若你是成功人士，應該擁有更多時間，而不是缺少時間，那就是爲何人們慣稱那些有錢人爲「有閒階級」。事實上，在古代的希臘，生命中很有成就的人便是好例證，他們說只有「有閒階級」能好好思想，而思想終究是最高貴的職業，也是成就的象徵。但現今，如同 Donald Bloesch 所言：「忙碌被奉爲座上賓」，反而成爲地位的象徵，但在我看來，這是開倒車，我認爲你若是真正的大人物，你就能掌握時間。

接下來，我們對時間應採取什麼看法？我們是否應該認定時間必須充分利用（這是美國式的想法）？若我們要在時間戰役上獲勝，我們該了解所追求的是什麼？

我個人認爲，充分利用你的機會與才能是應用時間最有效的方法，也就是說，你要捉住身邊任何機會。這可以發展出我的哲學基礎：我是受造之物，因而我必須對造物主向我的生命負責。

時間只是生命的時鐘，它是一種工具，是生命的手段，而非目的。（對金錢而言，同理亦然，這也是爲何我們以前慣稱有錢人爲擅用手段之人，但現今人們的想法改變了，稱有錢人爲「富人」，以致於金錢本身成爲目的。）我們並非爲了時間本身而爭取時間，爭取時間乃是爲了要如何利用時間。

既然我們以時間來衡量生命的長度，我們就有責任要控制時間。多數人不允許別人濫用我們的金錢；同樣的，我們也不該讓別人來浪費我們的時間。

我和所有人一樣，擁有同樣多的時間。世上有偉大成就者，並非擁有比我更多的時間。我沒有理由說：「我的時間不夠用。」每個人所不同者，乃在於精力。若我不能認知自己的精力極限在那裡，也不了解精力有其高低潮，那我就無法完成目標。

我也相信若我無法在所擁有的時間內完成任何事，顯然這也不是上帝要我負責的事。上帝不會緊捉著我，要我負責一件因爲缺乏時間而無法完成的事。

當我了解我生命中的終極目標，我就知道自己是否妥當運用時間。若我不知道那終極的目標，我無從判斷自己是否有效率。只有上帝和我可以知道，我到底是在浪費時間，或

明智地應用時間？

十九世紀的政治家及外交家 Charles Francis Adams 有寫日記的習慣，有一天他寫著：「我和我兒子去釣魚一整天，今天浪費了。」他的兒子也寫日記且尚存留著。在那同一天他如此記載：「與父親一同釣魚，是我生命中最美好的一天。」

很久以前，我生命的最高目標是拓展他人的能力。我希望人們比沒見到我之前，生活更有改善，更完全、有尊嚴，這就是我想改善人類現況的看法。

年輕的時候，我常在口袋裡放些小卡片，上面記載著我想談論的小主題。我不與人任意閒談（我認為一般人根本不在意他們閒談的內容），我認為談一些能擴展思想的主題比較有益。我想表達自己某些想法，就會營造一些話題引導人們走進這主題，在實踐我的「教導」時，我便可以操縱大局。

當我行年漸長，我與人談話的主題取決於我能給別人所需的幫助。我試著去了解人們眼前的困難，也許我過去的某些經驗對他們有幫助，我會花多一點時間去詢問：「在你生命中，你經歷了些什麼？有什麼趣味的事？你正面臨何種問題？」但這並不是為了刺探或好奇，它只是使我從教導別人轉化成關心別人的需要。

因著對生命持有理想，並且在每個交談中有目標，我覺得自己變得更有能力、效率。

花費時間或投資時間

我們對時間可以有二種看法。一是技術：每分鐘一個單位；另一種是哲學：每分鐘有其意義。你若緊抓住技術層面，有可能到最後時間會失去了意義。我們當以哲學觀點為主，技術觀點為輔。

很多時候，人們不能辨認迅速與狂亂之間的分野。在快速進行的生活中，我可以得到樂趣，但狂亂的生活沒有樂趣可言，你耗盡每一分鐘去行動，如同你消耗所賺得的每分錢，這是很愚蠢的。我認識一些高收入者，他們認為應該花掉所有賺來的錢。

某位從事房地產的年輕人，有一回來問我：

「你能否幫我解決財務上的問題？」

「什麼問題？」

「是這樣的，我賺了大筆佣金，但總是不夠用。」

「對此我也曾有經驗，我很願意告訴你在那些情況下，你花錢要有計畫。」

於是，我開始講述，沒多久他卻打斷我的談話，插嘴說：「史密斯先生，你不了解，每回賺取佣金的空檔，我與我太太總是人不敷出，但等到收支快達平衡時，卻又沒錢去付

帳單。」

我聽了啞口無言，我沒辦法了解這種心理。

不久後，我了解到這正足以解釋，為何許多人永遠不懂財務管理。他們有一種「不得不花錢」的天性，他們自認為應該與別人過著相同程度的生活，他們在還沒能力付錢時就先去消費，但他們沒有能力償付帳單，於是他們過著瘋狂的生活。

同樣，有些人就認為不論用何種方法都該將時間消耗殆盡，而另外有些人懂得用時間來做投資。我的哲學是「投資時間」，也就是說當我做一件事時，我尋求其回報及價值。有些事情的回報也許是看得見的成就，但有些是精神層面。有智慧地投資時間，將使你有所得。經過一段時間後，將給生命帶來價值與光輝；如此也使生命趨於成熟與完全。

不久前，我應邀到某處演講，主持人正錦上添花地介紹我，我趁著那段等候的時間，數算自己到底已經活過多少日子，算算竟已超過二萬五千多個日子，**天啊！一個人若活了這麼長的年日，應該能成就不少事，他幾乎可以做任何事了。**

如果你是在投資時間而不是消耗時間，你就不會那麼在乎時間的消逝。所謂的中年危機，就是想到年日消失，你想做而未做之事，快沒時間完成，因此感到恐慌。反之，那些投資時間的人（例如那些農村的人），會用更成熟的態度渡過中年。

從技術觀點來看時間並沒有錯，其中包括時間的計畫、數據的考量、技巧，有效率地應答電話，或學會同時處理二件事，但這些事只要夠聰明都學得到。可是哲學性的觀點，是超越思想而進入精神的層次。

很多人不懂得如何投資時間，因為他們不曾在生命中認定一個獨特的目標。他們在舒適之地便停歇了，他們按著結構向上攀登，一直爬到令他們覺得舒適的收入及職位就停下，在那兒永久紮營。

美國人以追求舒適及方便而聞名，也就是說，就安頓生活而言，他們是消費者而非生產者。有一種哲學式的生命觀點這麼說：「我是一個生產者，不只是消費者，我必須將多餘的東西留下，也就是一些有價值的東西，好證明我走過這路。」

多少才夠？

大多數的牧師都忠心地過著施予、付出的生活，但他們仍舊為時間而爭戰，為什麼？任何人若要滿足人們的需要，馬上會發覺那索求是永無歇止的。在這情況下，生活要如何過下去？我相信解決之道乃是，你必須了解生命的目的是要成就一個獨一無二的「你」，而不是填滿你生命中的所有事物。

這世界到處有需求，若我們想滿足每個人，一定會叫自己崩潰。但那些需求亦非自己

的，若我們不得已一定得去滿足別人的需求，我們應該向上帝祈禱。

機會並非去做受託之事，而受託之事應是你「選擇」想要成就的事。

如果你生命的終極目標是造就別人，那麼你應該選擇在一個你最能發揮效用的地方。如果某個農夫有一把玉米種子，可以栽種在好幾處，他當然會選擇最肥沃的土地。同樣的道理，我會花費許多精力去造就那個最有成長潛能的人，而不是分散力量在十個不太有長進的人身上。

這些選擇顯示一個事實，一個領導應該視「受尊重」比「受歡迎」來得重要。如果你受人尊敬，對人們就有影響力。若你只是個好好先生。就無法影響人們，試想在選擇醫生時，我不在乎他多麼和藹親切，若他醫治的病患多數都會死掉，這醫生並非我所要尋找的人。

很多時候，我們的「輔導」淪為社交的閒談。時間一分一秒消逝了，但人們的態度與行為又改變多少？這是值得省思的問題。

應用你的時間來獲取敬重

我們若能很快深入問題自會博取人們的尊敬，要做到這地步不得不藉助一些專業訓

練。假若我們能仔細閱讀並加上親身的經歷，就能培養對別人有幫助的直覺、知識及經驗，此外我們要有勇氣正視問題，不怕面對衝突，那麼人們將了解我們花了時間，且有心在做這些事。

即使當我必須說：「我想了解你的問題，但實在幫不上忙；那是我能力不及之處。」這人也許不是非常喜歡我，但他會尊敬我。

我也不直接給建議；我會提供觀察的建議，並列出幾個可能性的選擇。我不認為自己該對別人所做的負責，他們應該自己作決定。我會說：「問題是這樣，在我看來你有二、三個選擇。如何？你將做那種選擇？或者你認為還有什麼其它方法？」

下回當我再見到那人時，我不會說：「嗨！近來如何？」我會問他：「上回那件事你如何處理？你做了什麼選擇？那個決定有效嗎？」

一旦人們發覺你要他們對自己的事負責，他們便不再為雞毛蒜皮的小事來找你協談。順道一提，我對自己也是採用這種做法。當我因高血壓去找醫生，醫生說：「何不試著減輕體重？」

五個星期之後，我減輕了廿六磅，叫醫生嚇了一跳。但我告訴他：「狄克，你是世界級的醫生。若我不能配合你的忠告，就沒權利要求你保住我的健康。」我要他了解這是互相配合。

當然，我不會要求那些人因我花費的時間與努力而尊敬我，因為多年來做這些事的經驗使我相信，他們是自然就因你所做的而尊敬你。有些人也許半途而廢，但我們應該有效投資時間，而非消耗時間。

我一位朋友介紹他的舊識到我這兒，這人是一家大公司的副總裁。他因極端憤怒而辭職，已經五十多歲了，他找不到其他工作。我發現他有「自我本位」的問題，而且他根本没有真正嘗試去找工作。因為過分重視自己的聲譽，反倒坐在家中，等別人來請他去工作。

我把這想法告訴他之後，打電話給我朋友說：「你的朋友也許會覺得受傷，因為我將實情直截了當告訴他。」

「那正是你應該做的，這是事實，我不願告訴他，因為我怕他會排斥。」我朋友如此回答。

這也就是我的朋友要他來見我的原因。

不久我又見到這個人，他已找到另一個工作了，雖然當時我對他所說的讓他很不高興，但毫無疑問地，他尊重我的坦白。

同情與安慰是二件截然不同的事。我不在乎花些時間來安慰一個人，但我不花時間來同情人。

同情會使人耽溺在某種情緒中；人們會要求越來越多的同情。反之，安慰能使人在黑暗中得見曙光。安慰會叫人進步，但同情卻無此功效。

像這種尖銳的做法也許不受人歡迎，但我認為它能帶來別人的尊敬。李奧科卡在克萊斯勒汽車公司能成功，並非因為人們喜歡他，乃是因為人們尊敬他，因為他創造了成果。

雖然說教會內親近的關係可以製造好效果，但除非人們很成熟，不然他們對牧師的情感就像打預防針一樣：「我喜歡那個牧師，而且那個牧師也喜歡我。」這有多大意義？實在沒什麼。我們在一般世俗的社團中也能有這種親近的關係。

假使你關心一個人，訓練他成熟、有用，我相信很少人會來浪費你的時間。真正能「行事」的人不但尊重自己的時間，同時也尊重他人的時間。能力强的人行事自有一套方法。

如果一個牧師懂得尊重自己的時間，會友就會同樣尊重牧師的時間。這樣的訊息可以用很微妙，又很重要的方式來表達。譬如你可以說：「我希望不會因此失去我的救恩，前些日子我浪費一些時間，而你們知道我現在急得像瘋子般，想盡方法不致浪費時間。」如此人們就了解你的意思。

你可以對每個交談設定時間。即使在你行事曆上那天未作任何安排，你也不該說：「歡迎在週二隨時來找我。」換個說法，你該說：「我很樂意接見你，你覺得你需要多少時

間？」或說：「按你心裡所想，你認為我們應該花多少時間來完成這事？」這將訓練人們懂得如何計畫時間。

同樣，你亦可以在結束時，迅速截斷談話來傳達你對時間的看法：「還有什麼事是我們該繼續探討的？如果没有，我們就說到這兒為止。」這正樹立我們在交談上的理性態度：去完成某些事。

個人的習慣

我們不能把所有時間的流失都怪罪於他人，有些事情的癥結是出在自己。

每隔一段時間，我們要反省一下個人習慣、行爲模式，我們爲了省時而養成隨後就忘掉的習慣，常在不知不覺中變壞，一直到有一天它不但沒有幫助，反而帶來害處。

當我年輕時，我比現在更重視閱讀。回想當時，似乎我在書中每一頁都能得到一個新概念。現在呢？我不必再去讀一大堆資料，在一本書中能得到二個新概念就覺得很幸運了。因此我不得不反省：「過去那種閱讀方式真有效嗎？」

這不代表我必須快速閱讀，我只是改變閱讀的種類。目前，我用閱讀主題的方式（假若我正在從事某個特定的研究），此外我採取所謂哲學式的閱讀。我持續閱讀某些作家的

作品，即使我早知道他們會說些什麼。例如，我幾乎每天閱讀 Oswald Chambers 的作品，我希望能與他的思維及人格建立關係。

有時候人們憑著自我意識去閱讀，他們買書是按著暢銷書的名單。當別人問起：「你是否讀過某某人的書？」，他們恥於承認自己不曾讀過，所以趕快去買那本書或者至少也把書看一下，如此卻耗費了許多時間。這就有理由讓我們反省，自己的閱讀習慣是否仍舊有效率。

另一個值得反省的是開車的時間，人們向來喜歡利用此時間來聽錄音帶，我自己也常這麼做。但我曾聽一個聰明人士告訴我，他討厭聽錄音帶，因爲他自己翻書的速度比人講話的速度還快，因此他何必浪費二、三倍的時間來聽錄音帶。

在車中聽錄音帶的問題就是你在聽時無法作筆記，你只是掃瞄式地聽著錄音帶中是否有值得留下來的東西。

很多時候在車子裡，我們應保持安靜。到底是誰認爲在車中聽錄音帶比保持安靜來得好？有時我與妻子開遠途的車子，一句話也不說。她或許看書，而我想一些事情，如此做，我們都善加利用這段時間。

至於「商業午餐」，你有何看法？依我判斷，一起共餐僅爲談生意做個開場白，在你真正談到正事之前，必須先耗去四十五分鐘吃飯。吃個飯頂多培養融洽的關係，很難去談

重大的生意。我寧可用卅分鐘與人面對面正式談生意，也不願在餐桌上消耗二個小時。用餐是個社交的場合，但不是談生意最有效率的地方。

在我住的城市裡，流行一種時尚，專業人士們聚在一起共用早餐。我的意思是，若你獨自在家吃早餐，別人就覺得你不太對勁，你跟不上潮流，這種時尚值得省思。我們應該自問：「我究竟真正達到什麼成就？」

目前，我通常是在早上七點用餐。我常做的一件事就是對那些要求諮詢的人說：「好啊！那我在早上六點與你共進早餐。」我用這種技巧來測出他們是否真的有事找我，不可思議的是，許多人卻因此被我嚇跑。

但我記得有一個人真正接受這樣的時間，並且手持筆記及錄音機等候在餐桌前，我猜我給他的幫助比我給任何人的幫助更多，而我們也一直維持聯繫，因為他是很有誠意的人。相反的，若有人找我約談，卻說沒什麼特別的事，那我會提議共進午餐，至少那是培養情感的好時段。

組織與秩序

辨別秩序與組織之間的不同是很重要的，一個過於吹毛求疵的人往往把秩序當成目的而不是手段，為此花了許多時間，而成爲有組織的人是較重要的。

如果你觀察一個成績甲等的學生，他們是真正在唸書，反觀丙等成績的學生，當他們準備唸書時，就先去倒杯可樂，又削削鉛筆，好像是把每樣東西擺得好好的，其實他們不過藉著這些準備工作來逃避唸書。

當然某種程度的秩序有其必要，如果要使工作有效率，必得有組織、計畫，但有秩序與否未必有助益。有許多人維持秩序是爲了叫人看到他們有組織。每回當有客人來訪時，我太太總交代說：「記得把書房的門關好！」但我卻討厭人們誤認我們生活就是這般整齊。我反倒希望讓一個「工作者」進我書房看看，叫他們瞧瞧我書房的實際模樣。

我們必須提防自己變成完美主義者，世上很少有事情值得做到完美，而且任何事要達到完美，都要消耗很多時間。當你練高爾夫球時，想從七十五桿進步到七十二桿，一定比你要從九十桿進步到八十五桿，花更多時間練球，因爲每當桿數越往下降，就要花更多時間與精力去求進步。

如果在上帝的旨意之下，你認爲某些事必須力求完美，那是另當別論。但假若你如此行，爲的是叫別人誇你有多能幹，或者害怕被批評，那就是浪費時間。你應當爲你的工作需要做到何等程度來作決定。

我認識一些講員，他們演講時若不看筆記會來得有功效。但他們爲了博取人們的恭

維，寧可花上大把時間去準備，不必當場看筆記即講好演說。

事實上，某些事你最能勝任，你必能很快完成。但多數人不懂得珍惜自己所勝任的工作，因為看它們太過輕鬆。他們對工作有嚴謹的概念，總以為它應該有難度。這導致人們把自己的專長當做休閒活動或娛樂而非工作，但這就形成陷阱，快速未必是好的。

誘惑

有時候在時間之戰中，我們可以勝過自己。我注意到會有三項誘惑阻礙我們：頭一項就是拖延。如果我有時間的話，我一定去競選全國拖延協會的理事長，但我就是一直找不到時間做這事。

有位主管曾告訴我一件令人驚訝的事，他說他再也不帶公事包回家了。我問他為什麼，他說：「我檢討我的工作情況，發覺整天就在整理文件以便晚上帶回家去看，我認為倒不如直接做決定，不再費時整理文件。」

很多時候，拖延是因為我們害怕行動。我們一再檢查。不久前，我與一位牧師交談，他說討厭週日，因為他不喜歡講道。事實上，他真正討厭的是準備講道。如果他毫不拖延，就花時間去準備他的講章，他就不致於討厭講道。拖延會產生罪惡感，使注意力枯竭。如果你不能把精力對準某些事，時間就沒有意義。

第二項誘惑是合理化：證明你没有做錯。其實我們如果能勇於承認就說：「我搞砸了，聽眾並沒有錯，我今晚就是心不在焉。」這樣不是省了許多時間。

第三項誘惑便是優柔寡斷。我曾認識某位主管，在他桌上有一標語說：「**明確的答案就是『也許』**」因此，他工作的時數叫人無法置信。凡事他不遽下決定，反而是一再思索，找人商談而拖延決定……。」

Maxey Jarman 曾經對我說：「很多人可以做出好決定，但他們不願意。」因為想要當機立斷，他們必須把自我攔在一旁。

我見過許多神學生有此情形，他們一直延遲下決定，等到無可選擇時才做，然後他們將榮耀歸於上帝，說這是出自祂的旨意。例如，他們進學校來尋找上帝在他生命中的旨意。在學校待了三、四年，花光積蓄甚至負債，又結婚成家、生子。難道說在他們畢業之前，除了去宣教之外，沒有其它選擇嗎？其實是因為他們不能勇於選擇，而使生活陷入某種困境吧！

除了上述三種誘惑外，我們當克制某種「自我毀滅」的傾向。

我們要儘可能保持健康。如果一個人一年中生病廿天，那很顯然是時間的損失；因為大多數人一年中生病不過幾天而已。多數過胖的人缺乏精力，然而，你若沒有足夠的精

神，就不能充分利用時間。

財務問題是另一個麻煩的焦點，清償帳單是一件有尊嚴的事。最近我曾對一羣單身者談話：「週日崇拜時，牧師說：『願平安與你同在。』假若你的預算出問題，而且週一你就將面對討債的人，你的心中就不能獲得平安，」這對領導者而言，也是同樣真實。我看過一些人過度花費時間與金錢在無謂的事物上，只因為他們不懂得滿足。精神醫生 M. Scott Peck 說，美國人最大的罪惡在於不懂得滿足。

上述那些誘惑有如磁場，我們要叫它們遠離電腦磁片，如果我們一不小心，它們會抹去我們行動的能力。

空下時間

在時間的戰略計畫最後一部分便是把時間空下來。在生活中我會注意二件事：節省時間及有時間獨處。我幾乎常常要有二天保持靜默，否則，就對自己無法掌握，我不再感覺可以主宰自己。

這個可以解釋為何我喜歡待在車中的時間。有太多人開車時，四處觀望，聽收音機或錄音帶，或抱怨其他駕駛員及交通的擁擠。他們從沒有停下來，想一想車子好比一個很奇怪

妙的蚕繭、一座僧院，及一處神聖的居所。

和少數幾位特別的人共聚也是個好方法。某天有個人打電話給我，要求我在一個基督徒的聚會中演講。我回答：「我沒辦法，因為我和我太太將要外出至科羅拉多打高爾夫球。」

此時，電話另一端呈現出奇的沈默。

於是我說：「這是很重要的，我們有四對夫婦要出遊，若我不去，另外三對就找不到對手，這也是我宣教工作的一部分。」

我說這話有點戲謔吧？但不全然是。人們往往沒有省察到其實舒展自己，也是叫自己有效工作的泉源之一。你若不花些時間獨處，放鬆自己，使自己清新一下，那你怎能再思考呢？

有時我假想自己是一個拿著二毛五，進入糖果店的小孩，正決定該買什麼是好。時間好比是那個二毛五，而一旦我用它交換了軟糖或巧克力，我希望結果是自己快樂，因此我必須小心選擇。

爲了做明智的決定，我必須了解自己對好或不好所持的哲學，有時我仍舊要向他人求助。有些十分忙碌的人並非得要那麼忙，他們只是不向求別人求救而已。

我向某些人求助，因爲我認爲他們真正能幫我，我曾看見在他們生命中發生的某些

事，或他們生命的軌跡註明他們有些經驗可與我共享。許多人比我有更多慘痛的經驗，他們比我更了解這些問題。我想像自己是個足球教練，而他們是我的「預備球員」。當我需要多一點力量時，我去向預備球員求助。我對那些求助的人問：「你們讀了那些好東西？你們又讀過那些我不必讀的東西？請告訴我重點。」他們都樂於告訴我，讓我獲益匪淺。

用這些方法，我充分利用機會，但不僅是爲了節省時間，而是使時間能發揮最大的效益。

第三部分 引導同工

第七章 揀選核心同工

雖然領導者會向周圍尋求意見，但他會依照心中認為正確的想法來行事，他已訓練自己不要怕做錯誤的決定。



任何一個組織成功的祕訣，在於選擇合適的人去擔任關鍵性的角色。

最近我讀到一位商業主管 Bernard Tapie 的文章，他在法國是以接收沒落企業（通常以象徵性的一法郎收買），轉變為賺錢公司而聞名。Tapie 發展了一個擁有四十五家公司的企業王國，其中包括 Look ski bindings、Terrillon 和一間體重機的廠商。他有何祕訣？每當他計畫收購一家公司時，就馬上帶進他那十五位成員的管理小組，並予以重整。由於他們合作得非常成功，所以才能挽回許多企業。

成功的領導者最重要的因素之一，就是組織一羣人來完成其任務。成功的運動教練了解他們必須擁有才能之士方可獲勝，因此，他們在選擇球員時非常積極。隨便湊成的隊伍，所得的成果也是普普通通。

這章大部分要討論如何建立教會的同工，我知道有許多牧師無法聘請具有專業的同僚。每個牧師就像耶穌一樣，都能聚集一羣忠心的跟隨者——門徒，而他們是實現異象者。這些核心人物可能是支薪的同工或是自願的義工，但他們是看見宣教成果的人。因此，牧師的「核心同工」也許是整個組織中重要的一環，這羣人我稱之為「同工」。

在教會當同工頗不易，部分原因是先天的困難，其次是由於教會的領袖操練不足，但同工仍舊非常重要。像教會這種小規模組織常犯一個錯誤，以為他們只需要一個次等的同工就能滿足需要，但從另一觀點來看卻不然。一個擁有上百員工的公司，若有一個劣質的員工，其損失是百分之一；若一教會只有三個同工，其中有一位是次等，則損失就達百分之卅三。

從正面來看，挑選一個優秀的同工勝過一百個。

最重要的，是能吸收資質優秀的人，也就是你要向優秀的人推介你的組織。Julian Price 是 Jefferson Standard 人壽保險公司的創辦人，在公司初創時就能招募優秀人才，叫人刮目相看。他是因對前途樂觀而達此目的，他告訴那些有潛力的員工：「我們將在這兒建造一個大公司，你想成爲其中一分子嗎？」邁向成長的挑戰吸引許多有才能的人進入這間小公司。

教會的領袖不要怯於招募極有能力之人，我們應深信自己所從事的是最重要的事。也許在招募人才時，相當困難的是辨認人們的資質，以下所列的七項是我所看重的。

同工必備的資質

我要求的第一個條件是性格。過去我曾把智力放在第一，但如今我卻改變心意了，因爲我發現一個人的智力能加強，但加強性格卻未必可行。

當然，性格上有缺失的人在找工作時會試著隱藏其缺點。許多人會說在他所面試的工

作上尚有許多有待學習，但沒有人會承認其性格的缺失需要幫助。

根據統計，大多數管理上的失敗是來自性格上的缺失多過智力上之不足。你可以用許多方法來促進一個人的智力，但對性格之缺失幾乎束手無策。後者的缺陷會在壓力高漲時呈現出來，那時期也正是你最需要他堅固之時。

我發現成人很難改變性格上的錯誤，人格或許能改變，但性格卻少有改變。在做錯事之後，他們也許誠心悔悟，卻在同樣的絆腳石上又再度絆倒。如果我了解那人的弱點，也許能從旁協助，但往往發現時都太遲了。

身為基督徒，我們應該幫助弱者，但面對教會的「核心同工」，在沒有緩衝時間來處理性格上的問題時，我警告那些新主管不要嚐試矯正屬下的習性。

性格不像一瓶牛奶，全體有一致性；它們像葡萄，是一串串的。每個人的性格都有好、壞。例如，有些人對老闆忠誠，但對工作卻不負責任。有些人只有在對自我有利的情況下才顯示其忠誠及負責。就我所知，自我最能削弱一個人的性格。Willie Sutton 是一個銀行強盜，深愛其工作，但在必須向母親隱瞞他所做的事時才掉下眼淚。你不能說他有全然邪惡的性格，你只能說他的性格有某些部分是腐壞的。

一個管理者要對員工的性格做全盤的評價，對有好性格者予以重任，而避免選用性格有缺失者。如果你不太有能力去辨別一個人的性格，就在這方面找個有眼光的人協助你。

第二點，一個人必須有**足夠的才智**來處理其工作，且因此有機會獲得昇遷。我從不擔心一個組織聚集過多的才智。

在教會中是最真實不過了，因為教會的增長是沒有極限的。一個企業在資金或經營範圍上會有其限制，但一個教會中好同工很少會有不能突破的界限，因此牧師應該要求工作能做到水準之上。

第三點，我看重一個人要有**彈性**，但有彈性不能與缺乏整體原則混為一談。有些人常指控對方缺乏原則，而事實上那事與原則無關，問題的癥結乃在於彈性。

有一件事可以顯示一個人有良好的彈性，就是生性樂觀。積極的人視事物的改變為挑戰，並且毫不猶豫地正面迎向它。

有人生來好似磁鐵，不管他們與誰交涉，總能引出那人的優點。有些人好比對這些塵土所造不完美的人極度過敏，他們不論碰到誰，都像打翻蜂巢似的，只會顯出別人的缺點。

教會成員中多數人都是塵土所造的人，那些對他們過敏的人，甚至無法與他們坐在一塊兒，他們總不了解為什麼牧師在講道中不好好教訓這些塵土之人。但牧師卻好比磁鐵，他只會發現人們的好處而去鼓勵它們，那些塵土之人幾乎無法干擾他。

教會所需要的同工就是一些具有彈性的人，他們為磁鐵所吸引但不為塵土所干擾。

那些對塵土厭惡的人最好是用在傳福音的組織工作，在傳福音的場合中，他們可以向許多只過見一次面的人傳講信仰。但如果要一年到頭與同樣的人相處，他們最好有磁鐵般的性格。

因為我重視整體，所以比較看重個人的前後一致性，而不重視某人在霎時間的獨特表現。有時我們會聽到棒球播報員說：「投手正嚐試建立打擊區。」這表示那投手試著投各種高、低、左、右的球，來探知裁判所認定的打擊區，更重要的是去發覺裁判要如何裁決整場比賽。一旦我能了解某位同工通常的行為模式，我就知道如何與他搭配，並了解可以在那方面委以重任。

第四點，我希望我周圍的人樂於學習，且不斷地學習不同的東西，若他們的學習不是為了成長，寧可維持現狀，那我的組織也將停滯不前。

一個領袖期望自己有所成長，好幫助其他同工的成長。我喜歡看伯恩斯坦（Leonard Bernstein）指揮交響樂，他讓那些音樂家們了解所謂美妙的音樂是怎麼回事。當他指揮時能叫團員受到極大的鼓舞，這也是個主管所該效法的，正如那些管弦樂團們都樂於取悅伯恩斯坦。

第五，一旦同工的人數增長時，我選擇具有**團隊精神**的同工。一個真正有團隊精神者不會侵犯他人的權利，而是在他人有需要時，給予幫助。當他在會議中時，他是公開表

示言論，而非私下四處評論或建議，他直截了當地在會議中說出來。

然而有團隊精神者並不同於「應聲蟲」，有些主管很難分辨其中的不同。一個應聲蟲與老板相處融洽，卻受其他團員的排斥。每當老板拿他做榜樣時，其他人都覺得心裡不舒服。而他們對老板或應聲蟲都未必心悅誠服。

第六，這些核心同工必須有**誠意**，並願意以健康的態度來面對，這表示領導願意傾聽不同的意見。

最近我碰到一位擁有五千位會眾的牧師，但他卻辭職去參與政治。他的跟隨者說，上帝在推動他向前，而其跟隨者對他也毫無批評。但是，他卻給教會留下四百五十萬美金的債務，那是無法償還得了的。他擁有巨大的吸引力，卻不善經營。顯然他的核心同工中，沒有人能及早站出來說：「我們已經深陷在無法負擔的債務中。」

他教會中某位會友告訴我：「沒有一個人能阻止他想做的任何事，他的勢力太大。」其實，為了保護他自己，他應該容許有人來遏止他陷入這些錯誤。

當我在 Genesco 工作，我們擁有一些所謂「公司的刺蝟」，他們的功用是激怒我們。在一次董事會中有個人搞得我十分憤怒。之後，我對董事長說：「你付我再多的錢，我也不願與那個人一同開會。」他說：「他令你生氣嗎？那麼他是在克盡職責，因為他最大的功用乃是激怒你們。」後來，我也認同那個人所說的。他通常就是採取對立的立場來

測試我們的提議，使我們免於犯錯。

如果你的核心同工一直都與你意見一致，會叫你陷入盲點，並且使你無法掌握自己的錯誤。這也是尼克森時代醜聞發生的原因，當時白宮之內無人敢對水門事件提出警戒，以致整個內閣倒戈。爲了統合而提出對立看法，並謹慎提出糾正，這種能力是值得重視的品格。

最後一點，我會選擇一個易於接受評估的人。在商業界，我們定期做評估，我們甚至擁有一個專責評估的部門，它的工作內容是告訴我們，那位員工應該完成什麼，而我們每隔一段時間就來評估他的表現。

但在基督教的組織中，許多員工拒絕被評估。他們認爲自己是爲上帝所呼召，因此，牧師、董事會或部門的主管不是他們真正的上司，只有上帝才是。如果說當他們覺得上帝要他們做的（那也正是他們所樂於做的），與教會對他們的期望有所衝突時，對整個組織就是很不幸的事。

這樣的態度其實是爲主的國度帶來損害，例如沒有理由說因爲延長禱告的時間而遲來上班，一個好的主管要將這些事情澄清。我要我組織中的每個人都能接受評估，他們不但樂意接受，並從中取得益處。

尋覓與發掘

我們如何發掘並招募到上述的人？頭一件要明瞭的是，我們不是在僱用朋友，而是要聚集一些助手和同僚，即有能力的人，他們能做我們無法做的事，或者說有能力把事情做得比我們更好。

我不必非得與那人成爲至交，他也不一定要喜歡我，但我們必須彼此尊重。很多領導者犯了一個錯誤，就是他們寧可僱用他們所喜歡的人，而非他敬重的。結果，他們選了與他們相似的人，具有與他相同的優缺點，這根本不能推展整個組織。

僱用人往往不是件很愉快的事，因爲在很困難的情況下，可能那時我們正因某人的離去而失望，正當缺人手，並急著在天塌下來前填滿那位子。因此，我們常不仔細地篩選，而是倉促遽下決定。

事實上，要僱用越高職位的人，越是要花時間。我們對所選擇的人要負責，因爲一旦他們做不來，我們必須要再換人。

太匆促的面試，無法得知足夠的資料。常發生的情況就是主持面試者好比推銷員，他不去證實對方的實力，反而花時間推銷自己提供的工作。假如對方不接受工作而離去，主

持面試的人反倒覺得自己失敗了。

但正確的情況應該是：僱用者是個顧客，而不是推銷員。我不會去僱用一個在面試中，一言不發就期望我採用的人。除非那人能夠說服我，不然我不會採用他。在僱用人時，我不想扮演慈善家，我是在尋找一個資質傑出的人。

這種尋找的過程很花時間，一個合適的人不一定能在頭數十分鐘就說服我，因此在僱用一個人時，我喜歡與他一起旅行。在三天的旅程中，你可以觀察到許多事。你能透視那人的體能，了解這人智識的深淺。若智識淺薄者很快就滿足，當他聽十分鐘的講道或演講，就能渡過整個星期。他提不出好奇的問題，也不要對你的論點提出證明，也沒有能繼續聊下去的話題，他的腦子僅僅如此便被填滿了。

對某些特定的工作，這樣的人也許正是你所需要的。對某些一成不變的工作，你並不需要一個極度有好奇心的人來擔任這職位。但對另外一些工作，你可能需要的是一個對智識有相當渴望的人。

當我旅行時，我觀察那人如何看報紙。我注意看那個部分他只快速瀏覽，那些他會仔細閱讀；我同時留意他在各種場合的裝扮。我曾認識一位很好的基督徒，他完全不留意自己的服飾，更沒有意識到這會造成人們無法尊重他的領導。他認為這二者不相干，也許他是對的，但事實上二者是相關的。這對領導者是一種考驗：你應該認知真正影響人們的是

什麼，而不是人們應該會怎樣受影響。

走在路上，我也注意那人是否有禮貌，我觀察他如何對待門僮、計程車司機、侍者等。我看那人對準時有多看重，我就是沒法與一個不注重進度的人同工，有些人對此事無所謂，但我卻極為注重。

或許我觀察到最多的是在與那人同車時由他開車。駕車的方式最能顯示一般人的行為能力。我從這兒看出一個人的處事方式。假若那人在持續的緊急情況下，猛踩煞車，加速越過別人，或者不斷更換車道，我對這人的心理狀況下個結論，認為他不曾是個很好的策畫者，他不會向前看，並在事先能懂得觀察事件的模式。

如果那人痛斥對方製造問題，或不斷嘮叨控訴城市街道的狀況。這告訴我，這人不容易面對問題及超出他能掌握的境遇。成功者是以他們能控制的限制內去辦妥事情，而且也不耗費精力在其它事物上。

在車中，我也注意到那人是否尊重公司的資產。他對待車子的方式告訴我，將來他將如何對待公司的打字機、電腦或其他設備。我很訝異有人能開車正好壓過一個大窟洞，要不就是他們不仔細看路面，不然就是他們不願費力來避開這個大窟洞。這再度顯示出他的心理狀態是否是一個好主管。

你是否認為我過度嚴苛呢？我只不過想要了解什麼是該注意的。我的哲學是善加利用

一個人的優點，而非扶助其弱點，除非我了解其弱點為何，不然我無從幫忙。

你對個人做評估時，並非是應用基督教義中的寬容。整個評估的重點應該客觀，避免偏見，同時也不能採取寬容。良好管理的藝術是在防止「意料之外。」若我不能盡最大的能力來評估一個人，那我將不斷面臨意外。

介紹函在基督教圈子中毫無用處，其理由是為寬容所損害，沒有人願揭露他人的缺點。我卻認為，身為基督徒，當我幫人寫介紹函時，我要儘可能客觀。這卻給我帶來困擾，我曾在多處的董事會擔任董事，結果往往我成了那發佈壞消息的人，因為其他的董事知道我會如此做。他們理所當然地認為我必定很樂於做那些事，而在事情的過程中他們要有所保留，因為他們受人愛戴。

有一家律師事務所曾告訴我，他們幾乎不再注重那些介紹函，而是從研讀一個人的歷史來了解他們想要知道的。他們的信念是，成功者將來也會成功，失敗者仍舊會失敗。他們還發現多數失敗者很熟練於解釋他們的失敗，當你開始採信他們失敗的故事時，你只是再度提供一個失敗的機會而已。

這其中藏有不少智慧，我相信我們要一路回溯到那人求學的階段，因為勝利者在早期便開始爭取勝利。他們因著好習性、責任感，服從權威，而能鞭策自己。

據一份對企業界人士的哈佛研究報告表示，事實上，很少人是「大器晚成」。那些致使企業人士獲得成功的因素，在其學生時代就顯明了。我也相信應檢視信用卡，我很有興趣知道一個人是否很快付清帳單。更進一步，我也學到我無法獨自探查出一個人的一切，這是我為什麼會安排多重面試之因，我想借用他人良好的直覺。有些人能夠一語切中，提出清楚的問題，好直接探入人的內心深處。

例如，我太太就是一位最懂得判斷性格的人。當她說喜歡時，我就知道那人必有良好的性格——一個值得信賴、友善、親切、正直的人。她的判斷絕對可靠。

我對她識人的能力從不質疑，我也從不叫她為那些人辯護，這麼作，對那些按直覺下判斷的人是最糟的事。他們除了以信心來證明外，沒有別的方法可以證明他們的直覺，但多數時候他們不會出什麼差錯。

同時我也要我的直屬上司及同事來面試那些有希望被採用的人。有些獨裁者在這點上，無法同意我的做法，因為他們不希望讓人覺得，是一羣人在進行選人的工作。但若這人將來要與某些人一起工作，這羣人應參予決定，而他們對新來者的建議值得考慮。他們會更愉悅地來接受這新進者，他們會幫助他，並創造好的工作環境；因為在新進者的成功中，他們也有份。

當一個新人開始有了問題，我慣常的做法是詢問那些幫我一起面試的人，找出原因並

努力協助新人解決問題。

當一個人到我工廠來申請機械工作，我通常問他：「在這工廠裡，你認識誰？」他會說出二、三個工廠裡的人，我就去見他們，問說：「你的朋友來此申請工作，如果你是我，你會僱用他嗎？」

如果有任何不對勁，那員工會說：「我們不必太為那朋友的事操心，雖然我認識他，但我實在不怎麼熟稔。」他不希望我在數月後，跑去對他說：「瞧！你推薦這人，但他實在不好。」

我們總要小心，不要太誇說自己很懂得看人。我們大部分可能會看走眼，而又希望把工作推銷到皆大歡喜的場面。我們應該訓練自己成爲深思熟慮且客觀的人。

當你用錯人時

沒有人希望落個「殺手」的惡名，但往往走到最後一步，你非得要開除人或解除他們特定的職責。更重要的是，你要叫你的同僚知道你會這麼做，是由於你全心致力於宣教工作，且會將那些不願在此貢獻的人撤除。

在什麼情況下那個人會被革職？這種決定是基於何種理由？

1. 性格問題 在這情況下，沒有理由拖延。你不一定要將此人公開，但你必須要迅速地解決。

2. 人格的衝突 首先，考慮一下是否在這組織另外的工作崗位有他發揮的空間。我常將那些非常有能力的「肇事者」轉移崗位，因為他們似乎適合獨自工作。因此我必須直截了當告訴他們，到底那兒出了差錯，並重新安排他們。

有些人因此而修正自己，但多數人不會。不過，我仍會繼續觀察這問題而非視爲已經解決。在許多案例中，最後的解決之道，就是只好請他們離開。

3. 不負責，工作表現不佳 一位主管若要對屬下成立這種指控時，應先有相當充足的證據。如果我知道有人抱著「我只要少做些事，混得下去就好」的心理，那我會試著加一點善意的威嚇給他。我們所有的人都會偶爾從這種壓力中得到好處。每隔一段時間，我必須叫自己感受到恐懼的壓力，這將幫助我更謙卑，也更激發我去努力，並大大使我的注意力加強集中。

每當我面對人事處境的困難，想放棄採取行動時，我就問自己：「我之所以退縮是爲了叫自己舒適，或是爲了整個組織的利益？如果我如此行只爲了個人的心理舒適，那我就侵佔了組織的利益。若我所做的是爲了組織的好處，也可叫自己舒服一點，那是兩全其美。但假若我用不負責任的態度來對待不負責的同僚，我必須記取，二件錯事加起來不等

於是正確的。

不解僱人的情況

假使一個同工的失敗只是因為訓練的不足，那又是另一回事。我們一定要有耐心並且提供訓練，這是基督徒領袖的責任之一。

把眼光放得長遠，將使你在僱用同工的各種事務上事事順利。領導的某部分功用是，在事情惡化之先，就能看出問題所在。我們偶爾要坐下來問：「我們正在進行的事將會有什麼結果？這些同工之間的關係在未來三、五年間會如何呢？那個人在成長？那個人沒有長進？誰負責任且工作表現良好？那個人並非如此？」有智慧的牧者應設有一個正式或非正式，且可信賴的檢討委員會，那些人可與他坐下來好好評估人事上的優缺點。從這裡他們才能共同計畫往後的日子，能夠發展成怎樣的教會。

如果他們想在某種特定的宣教事工上有所增長，但他們卻認為主持該事的同工不能達成目標，他們可用謹慎而關懷的態度來處理這個問題，想想這個主事者是否可以多加訓練，或者找人替代他？

一個經營良好的組織並非充滿傳奇之地，充塞著突然冒出的能力，或者讓心靈破碎者

蹣 走向街頭。它應是由仔細挑選出來的人，在良好的引導下，共同努力工作，達成並超越他們本身的偉大目標。

第八章 訓練同工

領袖必須很謹慎成為引導者，在參與各樣事務上，仔細指示每件事該由誰去執行，否則鬆懈的領導必使他們的助手只能靠經驗來摸索，並且犯下極需花代價的錯誤。



如果人們願意接受訓練，則可拓展其雄厚的潛能。訓練別人所面臨最大的挑戰，就是在激發那人有接受訓練的意願。

我相信訓練本身是基於人與人之間的關係，如我前章所述，一個我不喜歡的人，我就沒辦法鼓勵他。在「訓練」一事上，道理亦然。我可以「指導」某個我不喜歡的人，不管我是否喜歡他，我仍可以教導他有關達拉斯快速道路的一切，但我無法拓展他的技巧或才能。

這點是我是從經驗中學習來的。當我在教導某人時，一點進展也沒有，我不了解個中原因何在，最後我才知道是因為我不喜歡那個人。那人很外向且有不錯的理解力，但他自視過高，這點激怒了我。在潛意識中，我厭惡聽他誇大其辭，這妨礙我親近他的行動。

最後當我了解這一切原因之後，我開始去發掘他討人喜歡的部分。於是有趣的事情發生了：他開始有很好的進展。

任何人能否接受訓練，其前提是相信那教導者期望我們表現良好，他信任、喜歡，且尊重我們。

訓練優點而非缺點

在訓練某人的過程中，加強他現有的優點，比改進其缺點來得重要。人可以改進缺點，但很少是由外來力量達成。

你可以威嚇某人，令他產生恐懼，但這不能促成進步；相反地，若你能指出他的優點並幫助他去發揮，你是用對機會激發他的慾望，並加強他原本所擅長的（除非他對自己原本做不好的事不想改進）。

如果某人的缺點已糟到你不能置之不顧，那你可要他儘量改善，或者承認你無法再使用這人。想藉著（失去工作的恐懼）來訓練一個人，是不符合理想的。

採用這種積極、肯定的方式，可以喚起他自己未察覺的優點。我曾看到有人到了中年才發現自己有藝術的才華，包括雕刻、繪畫、音樂等方面。訓練的功能乃在探知你自己所不知道的額外能力。

訓練要花代價

訓練的代價之一就是貢獻心力給那些犯錯的人，錯誤只是代價的一部分，但卻無可避免。

想想你把一個很瑣碎的工作交給一個新人，直到他熟悉所有細節，在這過程中，總難免有失誤，如此將會消耗金錢並搞砸事情，但這就是訓練的一部分。

例如，當一個人開始上任當主管，他通常要拖很久的時間才能處理屬下的抱怨，結果事情日趨惡化，因此你才體認：「我們要及时處理人們的抱怨，人的價值高過我們所接觸的事務，他們比我們自身的便利來得重要。」

只有到一個人不斷犯相同的錯誤時，你才不得不懷疑他是否適合那職位。

如果我要糾正一個人，通常我會隔天才召見那個人。假設我隔天沒時間，那就延幾天再做，因為人們總善於大作文章並搞壞關係。糾正人不代表關係的破裂，你只是在執行自己的職責。如果我在某日下午四點與某人談起一些問題，我會儘量在隔天早上見他，與他再談幾句話，向他親切表示昨日所說的就是那些。

訓練不是一蹴可幾

訓練要按部就班，一般人每次所能進展的很有限。即使你認為他們還有許多事尚待學習，聰明的方法還是將他們能處理的事分開來，耐心等待，隨著時間的進展，再給他們新的事物學習。

如果你一次就指派他們學六種事務，將破壞訓練的精神，同時也打散那人的注意力，他會耗去太多時間思考問題的癥結，或擔心做不好這工作會有的後果。此外，若關係到那人無法改進的事，就根本不要提出來，例如：家庭背景、口音、長相或配偶等等，成長是要針對可能改進的事。

我承認在某些嚴重的情況下，配偶的態度或行為確實會威脅那人的前途。在那種情況下，事情必須解決，但這已不在訓練或發展的領域內。你必須對那人說：「假若這情況不改善，你將無法繼續待在這兒。我只是希望你能了解原因，但改變你太太（先生）並非我的責任，而是在於你的決定與做法。如果你認為讓我和你們一起談談會有幫助，我隨時樂意效勞。但既然你太太並非為我工作，幫助她成長也非我的職責。」

按部就班不只是說要把每樣事務分開教導，也是指每樣事務不只示範一次。人們對學

習任何事很少一說即懂，所以雖然你每次說的都是同一件事，仍然可以儘量用不同的言辭來表達。

等到實際操練時，你要先安排，然後再委派他們工作，這二者有所分別。當你安排工作時，你會告訴他們你希望他們做什麼，如何去做，何時交差。至於委派工作時，要詢問他們：「你認為這件事該怎麼做？」他們會很熟練地告訴你要如何進行。

安排工作時，必須在工作的期間按期檢視工作的進度；委派工作時，你只需在工作完成時才檢查其成果。

如果你太快委派工作給他，那將超過他能力所及，結果他有可能會陷在一種衝突中，也許不當你是上司，可能失去自信，也可能他在組織中會不受尊重。我曾看過這種情形發生：有人被帶進來，安插在某工作崗位，之後就被棄之不顧。領導者期待他能在自行揣摩中學習工作，但他不一定能做到。

某些類型的工作一定不能委派給某些人。譬如說，做生意時，你一定不能委派推銷員掌管費用帳戶，否則他們會在動用經費、娛樂及種種方面沒有節制，所以你必须自己管錢。

有些人不懂如何掌控辦公室以外上班的自由或彈性上班時間，他們會愈來愈晚上班，甚至於不再有自我約束的紀律。

然而，我個人的哲學是盡可能授權，只有當委派之人疏忽職守時，我再轉為指派。如果我在一開始就授權某人去做某工作，但卻當著眾人收回成命，那人一定會覺得顏面盡失。但我若能私下對他說：「我相信我們能共同改進這工作。」，那人就沒有被降級的感覺。

當然我不喜歡陷入上述的窘境中，最好是一開始正式委派工作後就不再改變。

上面所說的一切是為組織增加資產，而人才就是我們最重要的資產。如同我們增添工廠設備，也是為要使人長進。當我要開除一個人時，會令我猶豫，彷彿是要燒毀一座建築物。

為大局設想

常常我們訓練人，是他的職責必須與別的工作配合。若那人不懂得如何與人搭配，他已成為一個完美主義者。有時候，一個教育部門的負責同工會認為全教會的運作要以主日學為主。這就是為何在訓練時要側重使他的工作能與全體工作搭配，而非只加強自己那部分工作的功能，卻忽略了別人的工作。

因為這樣，會使人們開始發展別人無法介入，屬於自己的小王國，變成某部門獨自行

事，不管他人。這正如人體中癌症的形成，某個細胞開始獨自行動，不與其他細胞相容。我曾認識某個教會開除音樂同工，因為他在周日崇拜的音樂演奏過長，延用到講道時間。首先是半分鐘，後來是一分鐘、二分鐘，以致於超過五分鐘。每個禮拜他佔用愈來愈多的時間；甚至收完奉獻後，音樂仍繼續進行。當然，牧師除了等他彈完，無法繼續做什麼？

那牧師與音樂部執事談過，還是無法叫那位司琴控制他的時間。所以到最後，牧師只好將他開除。

每回我與葛理翰佈道團的 Cliff Barrows 在一起時，即使是個小會議，我注意到他總是準時開始。他對電台及電視廣播很有概念，他知道如何把各種內容搭配在整個節目中。

多年來，在葛理翰佈道時，我仔細觀察 Cliff，他是整個會場中最專注的聆聽者。Cliff 意識到自己是坐在最前面的人，如果他四處觀望或睡著，將使講道大打折扣。

任何同工坐在大會中顯眼的地方，都應負起聆聽的責任。而坐在講台上的人應當更專注聆聽，因為他們對講道的支持很重要。

整個會議都很重要，不是只重視某個人所做的。

訓練者判斷的五個原則

訓練工作進行時，以下有五種方法來判斷受訓者的進度：

此人的工作是否適合他的才能 如果不是，那麼我期望這人發展其潛能的心願就尚未實現，也許他只好暫時在不合適的工作上待著；但就長期而言，我有責任為他找到能配合他才能的工作。

例如，你不能把一個適合單獨工作的人放在團隊工作裡，如此你可能得到一個易怒的同工，無法使他成爲好助手。

你觀察他對工作的意願有多高 這個現象，不只限於言語上的表達：「我喜歡這工作。」當我觀察時，我會看這人基本上對這工作機會是否有熱誠，並看他是否只是打發時間而已。假若那人給我感覺是：「哦！若你要我做我就去做，但我並不真正喜歡。」那我就不敢期望太多。我期望那人對工作有相當的意願，甚至有熱誠。

這人的努力是否持續 我要的不是時有時無的努力。長期、持續，每日不斷努力，對組織才會有收穫。

你不會希望某人只在高興時才工作，有一位朋友告訴我：「業餘運動員只有在高興的

第九章 激勵而非操縱

領導就是爭取人們的效勞，去做那些他們並無義務要完成的工作。



時候，才有好表現；職業選手不管他們喜不喜歡，都會有好的表現。」運動員會有所謂的運動傷害，而職業選手則預期自己可能受到運動傷害，但他們不會因此不練習，他們已視運動傷害為運動生涯的一部分。

什麼是客觀的結果 許多人給你一堆活動、談話及藉口，但你去衡量他們真正做了什麼時，竟發現沒什麼，有些人過了幾年也沒有實際的成果。

我最近認識一個別人對他評價相當高的人，我特他去問任何一人：「告訴我，你讚賞他的是什麼？」，我所聽到的是：「哦！他品格不錯，是個討人喜歡的人。」但事實上他什麼也没做。

這人是否肯接受評估 我不願花時間來訓練一個拒絕讓人評估其成果的人。湊巧的是，在這點上，我的看法與今日某些教育工作者有所不同，他們反對任何形式的評估。我承認，要評估一個老師不容易，但並非不可能。

同樣地，要評估那些在教會中受訓練的人，也並非不可能，而這也是有效成長的一部分。

最近我聽到某位牧師告訴我，一個富有的油商打電話給他說：「我向來不會有多餘的時間參與宗教，但我現在年紀大了，也許我該與教會和解了，我願意開始捐出二萬美元的支票。」

那牧師說：「我馬上向他伸出基督徒的友誼之手。」

我相信那牧師是當真的。

交易是一種「操縱」的行為，在傳福音的事上應當拒絕，但仍應想辦法將這樣的行為與福音連結起來。因為它極為有效，雖然果效平凡。在這個例子中，至少教會得到了二萬美元的意外之財。

但「利用」是要付代價的，牧師利用油商，使他相信自己得著了基督教的友誼，但這油商也以同樣的方法來收買牧師。我們都知道這是一種沒有意義的關係。

有一個年輕人叫菲利，他專門製作以基督教為主題的影片。他常與一個非基督徒朋友交換製作影片的技巧，而那個朋友拒絕接受基督作為個人的信仰。

那個朋友願意提供一些很有價值的器材給菲利，菲利柔和地回答：「我很感激你的心意，但我不能接受，除非你完全了解，你的贈予不會使你和上帝產生任何關係，因為永恆的命運是決定於你與基督的關係，而不在于你對基督教的影片是否有貢獻，你了解嗎？」

「我了解。」那朋友說。

「這樣我才能接受那些器材。」

這二個故事呈現出「操縱」與「激勵」的不同。激勵是讓人們做些事，卻不是為了雙方的利益。操縱是促使人們做你想要他們做的事，目的是為了你的利益，若他人因此得利，那純粹是次要目的。

操縱有隱藏的目的；激勵卻是將目的公然表白，並且完全誠實地待人。

菲利表白得非常清楚：「我們雙方能否將互相操縱的整個過程公昭於世？我不想操縱你，也不想讓你來操縱我的宗教。」

一線之隔

我們都同意激勵是好的，操縱是不好的。但有時候這二者只有一線之隔，很難確定到底走在那一邊，有時不是很明確，在某個情境下也許是合理的激勵，但若夾雜別的企圖，就成了操縱。

舉例而言，一個廚子把你從不敢吃的茄子夾藏在飯菜中，你吃下後問：「哇！那味道不錯，到底是什麼東西？」當你問起，他才告訴你，你說這是操縱或激勵？

一位精神醫師的朋友某晚譴責我說：「你們商人總把操縱誤認為激勵，其實這中間的

差別在於，你會『渴望』激勵，但卻不會渴望被操縱。」換言之，除非你能滿足別人的渴望，不然你就是在操縱，而非激勵人。我發覺這是用來區別這二者的好原則，當我意識到自己渴望真誠時，我才可能接受激勵，成為正直的人。

譬如說，我因受到前參議員 Swannator S. I. 的激勵而懂得欣賞美國南方音樂（Dixieland Music），他是南方音樂的權威，我們曾共渡一個愉快的夜晚來討論這音樂。後來我了解他是一位優秀的教師及語意學者，他灌輸給我的，是我未曾有過的興趣。

他說：「肅靜的爵士樂（Cool Jazz）是重禮節，而南方音樂比較不重禮節，因為每種樂器同時發聲演奏。結束後，每個人發表自己的意見，之後大家將意見拿回家思想，回來之後再彼此交換意見。」他如此講述，便是用智識開啟我對南方音樂的興趣。

他從不說：「我要試著引起你的好奇。」因此他才能激勵我。

這樣算不算操縱？我不認為是。因為我已經產生興趣，而且純粹是爲了興趣的緣故。現在我聽到樂隊演奏時，即可辨別何者是真正「言之有物」，或只是在填塞時間。

無論如何，每當我們要激勵他人，而不叫別人知道我們的意圖時，我們必須要小心。我們可以試著開啟那人未曾知覺的潛在慾望，但我們要記取三件事：「認知我們這麼作是多麼接近操縱。」設立一個檢視的標準，當我們的技巧不能使人產生真正的渴望，就應即刻停止。即使爲了達到正義的目的，也不該使用不道德的手段。

我有一位朋友的秘書，過著自由的生活方式，對基督徒的生活顯然沒什麼興趣。有一天，我朋友接到一個名叫艾迪的學生來信，信末寫著：「除非我能獲得你的回函，否則我將四處漂浮。」我的朋友回信給他，基本上想告訴他可以尋求靈命的真實，不必四處漂浮，但他將這信重寫六次之多，他並不是對自己頭一回所寫的不滿意，而是要他的秘書（一個也是個四處漂浮的人），一再重打那封信。

就某個層次而言，這接近於操縱。但我認爲（別人也許有不同看法）這事是光明正大的，因爲他能向自己有所交待，他做了幾次後就停止了，這行爲也沒有剝削到他的秘書，他仍是付薪叫她打字的。

後來他發現她自己保留了一份，而最後她成了基督徒，信仰的過程開始於她打那封給艾迪的信。

灌輸動機是艱難的工作，要花許多精力才能將人帶到我希望去的方向。有時我聽人說：「如果一個人不想去，我沒有權利誘導他去那兒。」我也許沒有操縱人的權利，但我也不能因爲害怕操縱，而合理化地逃避了灌輸動機的義務，何況激勵的工作是領導者最重要的任務之一。

同時，我們要克制任何操縱的事，因爲我們太容易利用這技巧。向人們挑戰，正直地激勵他們，表示我放下很多心力在這人身上，但時機來臨時，他是完全自由的。也許他掉

頭就走，我便徒勞無功，但若我再多用其它的方式，就變成不坦誠的操縱。我唯一可行的就是從頭再激勵另一個人。

我曾經向一個年輕女子推薦一間特別的教會，因為她希望能碰到一些專業人士。然而，我感覺她並非真的有心追求信仰，因此我也沒繼續鼓勵她去教會。她去教會的動機並不正確，而我只是希望藉由她接觸信仰，看是否能給上帝一個動工的機會。顯然時機不對，所以我認為再多的推動變成了操縱。

利用與濫用

在許多例子裡，操縱乃是濫用激勵。濫用比任何真實的功夫來得容易，濫用就是企圖不靠坦誠的努力來得到果效。激勵並非提供一個快速的解決方式，但利用卻可能是如此。

教會中最常見的例子便是在經文的應驗，有人會給人們一些很吸引人的希望（上帝會給你一部勞斯萊斯的車子），並找出三、四處聖經經文，告訴你祂會供應你至深的需求。這是操縱，不是誠實的教導。

在教會中還有許多事讓我們看到操縱的技巧：

以人們的感激為訴求 任何事若以人們的渴望為訴求那就是操縱；而任何滿足上帝心

意的事乃是激勵。

如果我們建造一所教會，為的是讓會友來此滿足人性上的需要，像友誼、安全感、歸屬感或傳統，那我們就是在操弄。

尋找激勵靈性的途徑比較困難，找出人性的共同利益比灌輸屬上帝的共同利益來得容易。屬上帝的利益也許與人性的利益相悖，如果你決定教會的同工對長執所行要符合經文的要求，可以想見這會引起如政治般的風暴。如果你不允許金錢的勢力施展其影響力，那麼人們就會跑到別的教會去，更糟的是，他們留在這教會是爲了報復，而傷害了教會。因此，我們會藉著滿足人性的私慾來操縱他們：給他們在教會中的地位、勢力和權威。

脆弱的保證 有時候我們用過於簡單的方式（只是聚會）來滿足人們，一個我所認識的姐妹不再參加宣教團體的聚會，因為那些人什麼事都不做，只是開會、聚餐和短短的禱告會。最慘的是，當每個人離開時，都自以爲對宣教工作盡了某些力量，事實上什麼事也沒做。這種活動就是操縱的一種，讓人以爲他們在作工，事實上只是窮忙一陣罷了。

仰賴知名度 我曾經和某個年輕人交談，他準備捐出一大筆錢來興建基督教機構。

我問他：「你這麼做是因為上帝需要它嗎？」

「是的！我認爲如此。」

「那你要把自己的名字列在上面嗎？」

「是的，我準備這麼做。」

「那麼我認爲在靈性上，你還不夠成熟來做這事。」

接著，他很誠實地說：「也許你說的對，我最好再多思考一下。」經過幾年之後，他已除去名利的念頭，因爲他的動機已臻於成熟。

多年前我可以爲他推薦一些包商、建築師，或地點，以及一些願意參與建造的朋友，但我若那麼做，就是一種利用，而我希望激勵這個年輕人的靈性，後來他終於達到了。

重視選擇 一個富人獻出的財物可能比任何人多，但對他而言卻有如九牛一毛，而人們卻誇張地讚賞那財物，這就是操縱，而不是激勵。

常常我看到那些傑出的領袖，他們唯一值得誇耀的地方，就是他們能獻出別人所不及的錢財。但他們的貢獻並未影響他們的生活，因爲他們沒有做任何犧牲。人們卻樂意奉承他們，這是經上所譴責的。

誤用「宣教」的字眼 在一個神學院的佈告欄上，我看到一則徵祕書的廣告。廣告中寫著只需具備一般的技巧，接著卻說：「薪水微薄，因爲是一種服事。」我真想把那廣告撕下來。

我真不明瞭爲什麼在基督教機構當祕書，薪水會比在社會上當祕書來得少。我想了解要少到什麼程度，才覺得祕書是一種服事。

如果廣告上說：「我們會照所得到的支持來付薪水。」或「薪水支付是比照組織財務的經營狀況。」這倒不會讓我太介意。但把低薪屬靈化指爲「服事」，就是一種利用。

以上這些濫用的形式通常讓人誤以爲正確，因爲對他們的目標有助益。但是在上帝的工作中，終極目的是不能將手段合理化。這種想法是把上帝當作人，且忽視祂的主權，當我們認爲上帝無法用其它方法來成就某些事時，人們就不再需要上帝了。我們忘記了祂關注我們完成工作的所有過程，如果這過程沒有上帝的許可，那我們就不符合祂的旨意。

激勵人的方法

用什麼方法激勵人呢？我們如何能不用「操縱」的技巧，將人們最佳的潛能激發出來？

建立有形的友善氣氛 這對同工尤其重要，不管他們是義工或支薪。例如，在這分工合作的世界裡，每要僱用人時，我都直截了當地說：「我偏好與我『同型』的人，這種人我才激勵他。」我沒辦法激勵每個人，通常操縱人比激勵人來得容易。然而，對長期朝夕相處的關係，我需要的是能夠受我激勵的人。

當我真誠激勵某人時，我可以從他眼中看出，我們之間存有誠實而友善的關係。

欣賞人們獨特之處 交朋友是有益的，但朋友不必擁有和自己完全相同的品味。

一位為我工作的年輕女子，她的工作是調製墨水的顏色。她竟用自己的淚水去滴在某種藍色墨水中，她向我說：「這不是很美麗的配合嗎？」

我實在想不通，她怎會想把藍色調出非凡的顏色，而我能繼續激勵她的就是分享她的興奮，並賞識她們。

了解人們的能力 對於上述那位員工，最不友善的分享莫過於說：「難道你想不出比調藍墨水更重要的事嗎？」事實上，她確實不知道，而我的譴責也不能使她變得更好，她做她所喜歡的事來幫助公司。

我必須花時間去發掘那個人能做什麼，我的職責就是客觀地評估人們現有的技巧、潛在能力、盡忠程度、受激勵的能力、紀律及注意力。如果我要領導人們，我有責任花時間對他們做詳細的評估。

評估的主要關鍵在於不能讓情感影響判斷力。我面對人時，儘可能像面對錢財般客觀。如果我在替你數錢，我不會因為喜歡你，多數一點給你。所以，我要以同樣的公平、客觀地評估你的能力、慾望及委身的程度。

我的顏色調配師不需要有廣泛的能力，若我要激勵她去超越她的能力，那真是太殘酷了。一個音樂家若才能有限，卻想成為如莫札特般的天才，那是一種妄想。如果你碰到一

個五十五歲的單身女人，你不會再強調要她做個好母親。激勵人時，慾望必須與能力相符，你的重心要放在你扮演自己所得到的益處，而不是想扮演別人。

最令人喪志的話莫過於聽到：「你可曾想過，如果你當初這麼做，現在會如何呢？」多殘忍呀！激勵應該永遠是朝向未來。

了解那人能負起多大責任 有些人可以肩負巨大的職責，卻無法負全責。也許他們相當有能力，但在他們心裡老是有個聲音：「我不要負全部的責任，我希望有人可倚靠。」

指定工作給某些人，他們會有最好的表現，比起要他們負責任來得好。指定工作表示你會說明希望他怎麼做，想得到什麼結果，何時交差。交付責任代表那人要自己計畫，並使工作有效完成，不管他如何發展。

好的領袖了解什麼類型的人會為他們效勞。

尋求對雙方有利的方式 在激勵人時必須具備相當的坦誠。人們都承認，除非有共同利益，否則我們無法共同為一件工作努力。

若某人確實有潛力，就該向他提出一個好問題：「你所擁有的才能遠超過你現有的表現，若我們能提供你發展才能的機會，你願意發揮多少努力？」

當然，發展潛能必須與傳福音有關，我不會投資教會的資源，來訓練某人成為製銀器的工匠。我們必須找出共同的利益，但我們可以找某個人，他願意發展使教會受益的技

巧。當我們看到某人在一些領域中求長進，同時也能幫助整個團體，這就是極有力的激勵。

忠實表明你的目標 不久前，一個年輕的牧師來找我，他想知道如何能將他的小教會拓展成大教會。

我問：「你主要的動機是什麼？」

他回答：「坦白說，現有的教會規模，所付的薪水無法叫我維生。」

對他而言，要開創福音活動，必定要使用人，但他卻不能忠實地表明其用意。

若他能說服會眾奉行什一奉獻，那教會便足以支持一個牧師，但他寧可採取擴充教會的計畫，也不教導人們遵行什一奉獻。

讓人們立下好榜樣 在我與人談話時，我常告訴他們，在某些事上表現優越，也許是在基督徒的品德上有好表現。人們似乎喜愛被激勵，由此開始展現那面的特質。當然若我所言不實或有偏差，這做法就是在操縱人，或是威脅人，要拿他做壞榜樣。

我激勵人們思考的方法之一，就是常在口袋裡放空白卡片，當任何人說到某些事值得一記時，我就寫下。多年來當我獨處時，我會試著回顧這些記下的字句。當我無意間聽到一個人說：「我不知道我說得那麼好，但他卻記下來了。」我了解人們喜愛別人引用他們的話，這能激勵他們有更好的思考。

在談話時，我常會說：「我是否能把這個寫下？」這是非常巧妙激勵人的力量。

你所得到的最好的一種讚賞便是：「當我與他在一起時，他使我的思考更敏銳。」這表示你在激勵人們去思考。

給人爭取好名聲的機會 我有一位老板，他有種誇讚某人的方法，就是將這誇讚傳回那人的耳中。我們很欣賞這種做法，因此我們就試著做更多事，好叫他誇讚不完。人們會爲了爭取好名聲而努力工作。

詢問這個人的特點 例如，有些人很少說否定人的話，爲此他們得到一個好名聲：「這人永遠會發掘人們的優點。」當然你不能說些不誠實的話或偽善。

我常嘉許我太太享有創意聆聽者的美名，她的確如此。我如此讚賞她，是因爲在離開一個社交場合後，她常說：「我都没話可說，我所做的就是聆聽。」到如今，她做得仍比任何人好。

有個晚上在宴會中，她旁邊坐著一位靜默，卻相當有能力的人，那人的太太就坐在我隔壁，他對我說：「我爲你太太感到難過，因爲她坐在傑克身旁。」

我說：「傑克將會喋喋不休。」

「你不了解傑克。」

我回答：「我不了解他，但我了解我太太。」

傑克的確講個不停，我確信他太太一定在想：「到底傑克發生什麼事？」其實很簡單，我太太有本事很專精地聆聽，叫人們感覺自己很聰明，因此他們被帶動起來。

真實的讚美 我從Sarah Jarman 身上學習讚美的祕訣，她是一個很有智慧、純潔的女人。她的讚賞不是講得很含糊，總是特指某事：「那領帶與西裝實在很相配。」從那以後，我穿那套西裝時就用那條領帶。

顯然的，她觀察得很徹底，叫人可信且又正確，她從不會在她專精的領域外，隨便讚美你。她了解優雅的社交，但她僅就自己專精的部分給你讚賞，因此她是可信賴的。

我永遠忘不了，在某次音樂會後與一位專業歌唱家交談，有位女士上前來對她說：「你的確唱得好極了。」

那歌唱家向她致謝，但等她離開後，他說：「我真不喜歡她的說法。」

「爲什麼？」我問。

「那女人根本不懂得什麼叫做唱得好或不好，她所知道的不過是我是否令她愉快，我希望她只是說：「我很欣賞你的歌唱。」而不願她對所知不多的事給予評語。

最佳的讚賞是你真正了解自己所談的事。

向人顯示你對自己工作的熱忱 我從以前的老闆那兒學習到工作是種樂趣。

有一回，我帶著抱怨又想得讚賞的心說：「我確實非常努力地工作。」

賈曼回答：「若不工作，你想做什麼呢？」

我不得不承認：「沒什麼。」

他說出一個事實：「沒有理由去抱怨一件你最想做的事。」

我觀察到，他是非常愉悅地面對所負的責任，這使我體悟到我也應該喜歡工作，工作會使我得到最大的愉悅與滿足。

有一位朋友曾說：「在普林斯頓大學讀大二時，我領悟學習是一種樂趣，之後在學校就變得很興奮。」他實在幸運，對許多學生來說，發現這事實已經太晚了。

我没有受很高的教育，但唯一欣慰的是，我從來不爲了成績唸書。我那些從事高等教育的朋友曾肯定一個事實，那些爲成績而讀書的學生最後只成爲思想家。他們說那些成績拿甲等的神學生通常成爲最好的牧師。

接著，他們又開玩笑地說，那些成績甲等的學生都回學校當教授或行政人員，但他們最後都要去向成績甲等的學生借錢，因爲甲等的學生都成了會賺錢的人。

尋找有渴望的人

激勵與操縱的不同在於人的渴望被滿足，因此身爲領袖，關鍵是去尋找有渴望的人。

然而，人們擁有各種渴望，要激勵他們，就需要了解他們所渴望的為何。Viktor Frankl曾教導我們每個人都要有一種基本的渴望，去尋求生命的意義，此外還要有其它的渴望：價值的成就、才能的發揮、上帝的祝福等。而基督教工作者最大的渴望之一便是在上帝的國度中彼此相屬，互相連結。

能夠辨認某人的渴望，祕訣是去看看過去有那些事能激勵他。人們很少淡忘他們基本的渴望，如果他們在年輕時有某種渴望，他們很少會丟棄它。假如他們渴望出名，這些人似乎永遠不覺得已享有足夠的名望。如果他們渴求智識的成長，他們永不覺得自己已經夠聰明了。假如他們想擁有錢財，我很少看到他們不渴求擁有更多錢。

一旦我們找到人們在何處感到乾渴，有效率的激勵者便會自問：「什麼樣的水才能滿足他們？」

當我們能開誠佈公地供應甘泉給枯乾者時，我們就不是在操縱人們，而是激勵他們。

第四部分 領導會眾

第十章

從講壇到溝通

異象、政策、計畫多少都會失去價值，除非有心者了解它們。美國第八軍團的統帥蒙哥馬利將軍曾立下一個規定：所有戰役的計畫要告知每位士兵。



然而，人們擁有各種渴望，要激勵他們，就需要了解他們所渴望的為何。Viktor Frankl曾教導我們每個人都要有一種基本的渴望，去尋求生命的意義，此外還要有其它的渴望：價值的成就、才能的發揮、上帝的祝福等。而基督教工作者最大的渴望之一便是在上帝的國度中彼此相屬，互相連結。

能夠辨認某人的渴望，祕訣是去看看過去有那些事能激勵他。人們很少淡忘他們基本的渴望，如果他們在年輕時有某種渴望，他們很少會丟棄它。假如他們渴望出名，這些人似乎永遠不覺得已享有足夠的名望。如果他們渴求智識的成長，他們永不覺得自己已經夠聰明了。假如他們想擁有錢財，我很少看到他們不渴求擁有更多錢。

一旦我們找到人們在何處感到乾渴，有效率的激勵者便會自問：「什麼樣的水才能滿足他們？」

當我們能開誠佈公地供應甘泉給枯乾者時，我們就不是在操縱人們，而是激勵他們。

第四部分 領導會眾

傑克的確講個不停，我確信他太太一定在想：「到底傑克發生什麼事？」其實很簡單，我太太有本事很專精地聆聽，叫人們感覺自己很聰明，因此他們被帶動起來。

真實的讚美 我從Sarah Jarman 身上學習讚賞的祕訣，她是一個很有智慧、純潔的女人。她的讚賞不是講得很含糊，總是特指某事：「那領帶與西裝實在很相配。」從那以後，我穿那套西裝時就用那條領帶。

顯然的，她觀察得很徹底，叫人可信且又正確，她從不會在她專精的領域外，隨便讚美你。她了解優雅的社交，但她僅就自己專精的部分給你讚賞，因此她是可信賴的。

我永遠忘不了，在某次音樂會後與一位專業歌唱家交談，有位女士上前來對她說：「你的確唱得好極了。」

那歌唱家向她致謝，但等她離開後，他說：「我真不喜歡她的說法。」
「爲什麼？」我問。

「那女人根本不懂得什麼叫做唱得好或不好，她所知道的不過是我是否令她愉快，我希望她只是說：「我很欣賞你的歌唱。」而不願她對所知不多的事給予評語。」

最佳的讚賞是你真正了解自己所談的事。

向人顯示你對自己工作的熱忱 我從以前的老闆那兒學習到工作是種樂趣。
有一回，我帶著抱怨又想得讚賞的心說：「我確實非常努力地工作。」

賈曼回答：「若不工作，你想做什麼呢？」

我不得不承認：「沒什麼。」

他說出一個事實：「沒有理由去抱怨一件你最想做的事。」

我觀察到，他是非常愉悅地面對所負的責任，這使我體悟到我也應該喜歡工作，工作會使我得到最大的愉悅與滿足。

有一位朋友曾說：「在普林斯頓大學讀大二時，我領悟學習是一種樂趣，之後在學校就變得很興奮。」他實在幸運，對許多學生來說，發現這事實已經太晚了。

我没有受很高的教育，但唯一欣慰的是，我從來不爲了成績唸書。我那些從事高等教育的的朋友曾肯定一個事實，那些爲成績而讀書的學生最後只成爲思想家。他們說那些成績拿甲等的神學生通常成爲最好的牧師。

接著，他們又開玩笑地說，那些成績甲等的學生都回學校當教授或行政人員，但他們最後都要去向成績甲等的學生借錢，因爲甲等的學生都成了會賺錢的人。

尋找有渴望的人

激勵與操縱的不同在於人的渴望被滿足，因此身爲領袖，關鍵是去尋找有渴望的人。

講道永遠是教會活動的重心，帶有教導的講道是屬靈能力的主要來源之一。我認為任何人想嘗試削弱講道的重要性，都是死路一條。

講道的信息恆久不變，但講道是要將信息成功地傳達給聆聽者，如同爲了因應我們的時代，聖經必須重譯，才能使人獲得最大的益處。曾有人送我一頁鑲框的一五六〇年日內瓦版聖經，但我無法讀它；它是上帝的話，但它的形式卻是現代人所不易了解的。

今天教會最重大的發展就是老式的「說教」已漸消失，取而代之的是「溝通」。那些講道者若能自我調整，以適應人們在聆聽習慣及興趣上的改變，就有辦法吸引會衆，將福音配合現今的需要。（某些傳奇性的講道者永不改變，也沒有改變的需要。即使在另一個年代他們仍保有原來的風貌，但現今卻沒有人能模仿他們。）

人們耳目的變化

這種改變的原因是由於這個年代發生的幾件事，其中之一就是社會已轉型到看電視的年代。

電視塑造了一種處境，像在太空艙得到資訊。在戲劇中，人一生的處境，可以在短短半小時或一小時內全部演完。在新聞播報裡，世界局勢在幾分鐘之內呈現眼前，而那些官

方人員常被要求在剩下的卅秒內作扼要的總結。

因此，觀衆期待的是迅速的分析，直接的答案。大概只剩下教堂是人們唯一聽演講的地方，但他們卻不太預備心，意願低弱，也不太能用這種方式來吸收廣泛的訊息。講道者若希望與聽衆有所溝通，就不能漠視這些原因。

電視同時也是一種很靠近人的媒介，電視的鏡頭逼進事物，只顯現事物的局部。觀衆看到的只是鏡頭所捕捉到的精細表情，而非整體動作。

這也是爲何多年前田納西州長 Frank Clements 在民主黨大會的開幕演講，被電視搞砸的緣故，爾後人們都戲稱他爲「麵包頭」。但是新聞報導的主任 H. V. Kaltenborn 是親自在會議大廳聽他演講，卻說那是他所聽到最好的演講。在有講台及廣闊的場地裡，Clements 那誇大的手勢及高昂的聲音看來很自然。但當電視鏡頭只局限在他臉部的表情時，反而使他看起來很可笑。

此外，在電視中他們習慣把傳道者弄成動作誇張，戲劇表演中的講道充滿諷刺。若牧師用這種方式在教堂講道，不管他多麼誠懇，人們也不願相信。人們已習慣新聞主播正襟危坐的姿勢，那種講道方式看起來反而虛矯做作。

當我拜訪一些教會時，我很訝異還有許多傳道者用了麥克風仍大聲吶喊。不久前我拜訪一個不到一百個會衆的教會，而牧師就是聲嘶力竭。我不禁自問：「他所講的道需要如

此大叫嗎？」我把他說的某些重點靜靜對自己說一遍，效果並不差啊！其實那牧師若用正常的音量來講，也許會更好。但是因著他的習慣，除非是提高音量、踹地板、拍講壇，不然他不認為自己在傳道。

不只媒體減低了人們對「老式講道」的尊敬，我們的道德環境也改變了。從前，傳道者好比醫生受人尊敬，現今的人們卻不以為：「傳道者是對的，我是錯的。」他們不再以罪為惡，看信仰為善。聖經不再是大多數人的道德經典，人們混淆是非，傳道者常被當成諷刺的漫畫來看。

但有些傷害是傳道者自己造成的，因為他們期望被看做是「弟兄中的一個」，好叫人易於接受。但若傳道者在講台上，毫無約束地專講軟弱及疑惑，而不多傳講信心與希望，就會帶來傷害。上帝呼召傳道者來做獨特的事工，我們不該藐視這事工。

Fulton Sheen 一度責罵那些神父及修女，說他們為了成為「平等的一員」，而放棄他們自己已被救贖的權能。新教徒也許無法接受這種神學，他們沒有放棄維護保羅的精神：「效法我，如同我效法基督一樣。」

現代教會價值削減的另一個原因是與電視佈道的形象有關。電視製作的成本很高，為因應需要，電視傳道者花了很多時間在募款，因此，非信徒容易認為傳道即代表挖錢。

Malcolm Muggeridge 曾說過，電視並不是傳福音的好工具，因為基本上它是娛樂的媒介，我贊同他的看法。新聞報導者相當了解娛樂的要素，多數電視佈道家也是如此。收視率會影響節目，這給電視佈道家帶來壓力，叫他們不得不更戲劇化、以更活躍的方式呈現。為此，人們對他們的真誠也產生疑問。

今天我們所需的傳道者是能站上講台，並具說服力及可信度，能施行上帝權能的榜樣。我們已進展到一個時代，人們最能受「溝通」，而不是「講道」的影響，所謂「講道者」就是堅持用舊式（至少列舉三點）並神學院的腔調，來朗讀詩篇，或者用不自然的聲調傳道。

溝通者的三種類型

就我所聽過的教師及傳道者，可分成三類：雄辯家、演講者及談話者。有效率的講道者會選擇合適自己的風格，持續發展成爲一種高超的技巧。

1. 雄辯家 現在這種人所存不多，他們需要詩人的靈魂及偉大演員的氣質。他們喜歡創意，並且用藝術化的語句作爲表達的修辭。很少人天生有這種高貴的能力成爲雄辯家，那是一種極佳的演說技巧，我很希望自己能有這種風範，但我做不到。

在我起初學習成爲雄辯家的過程中，我發覺自己作不到，演講到一半時，我突然停下

對聽眾說：「各位！我不是個雄辯家，只是我讀了一本演說的書，受到激勵並一展身手，而你們剛才都看見了，證明我實在做不到。現在，若你們還允許我繼續演說下去，我答應再也不用那些技巧了。」自此我就不再用那些技巧了。

不幸地，我聽說有許多傳道者曾接受過雄辯術的基本訓練，結果卻從蛋中孵出醜小鴨。真是一幅笨拙而諷刺的漫畫！他們幾乎只學得缺點，若說學到優點真是少之又少。這有如大型的歌劇，只擁有有限的觀眾和少數的精湛表演者。或者用另一種比喻，在這個腕錶皆是的世界，雄辯家就如同懷錶一樣珍奇。

某一個主日崇拜前，我碰到一位年輕的鄉村牧師，令我非常驚訝的是，當他走上講台，馬上改變他的聲調，講話的速度及肢體動作，像一場很慘的表演，聽起來就好像 R.G. Lee 的拙劣模仿。似乎不曾有人告訴他，想學習某種風格獨特的人將會如何淒慘。他若能用自己的風格自然會好很多。

2. 演講者 演講者演說時有一個主題和一目瞭然的要點大綱，再巧妙地表達出來，甚至讓那些思想簡單的人以後仍能記得內容。他所舉的例子都取自生活，向那些聽眾證實演講者與他活在相同的世界，面對共同的問題與困難，而那些演講者已為他們尋找能應用的答案。

演講者如 Chuck Swindoll、Dick Halverson、James Dobson 等人，在宗教廣播界中

頗有名氣。年輕的牧師及教師要與這些演講者齊頭並進，實屬不易，因為傳統的神學並沒有教導傳達信息的風格。

3. 談話者 談話者是懶惰的演講者（我是其中之一），至少這是許多人的想法。當然，我不這麼想。對我而言，要成爲一個談話者比演講者更困難，因為演講者一旦決定他要說什麼，就得緊盯著那個主題。

談話者就像聊天，他們不用一個正式大綱，但一個精通的談話者仍舊清楚自己想達成的目的。他們有時會停下來對某些聽眾說話。一切看來都像臨時起意，而這風格的魅力在於人們察覺不出有藝術或結構蘊含其中，因此他們不會分散注意力，而是單單集中在信息本身。

通常，談話者在心中都準備好二、三個信息，但他們隨著聽眾接受及了解的程度來調整。他們很少用戲劇化或強烈地方式表達，談話者不像演講者或雄辯家，他們不注重言辭上有力的表達。

舉個例子，Arthur Godfrey 就是一個談話者。他是個不講形式，值得信賴，易親近的人，正是人們喜歡和他做朋友的那種人。

雖然談話者、演講者及雄辯家的風格有所不同，但他們的努力及準備所花的工夫都一樣，不同的是準備的類型不一樣而已。

對任何一個決志成為雄辯家的人，我不是說你沒辦法，即使在前面我已指出困難，並且一般人缺乏興趣，我必須承認我幫不上忙。我只能提出警告：若可能，最好成為偉大的演說者，否則會很慘。

另一方面，對那些期望成為演講者或談話者的人，以下有一些曾對我有幫助的方法可供參考

1. 選擇焦點強烈的單一理念。
2. 將這理念落實為一句話，使人銘記在心。
3. 舉例說明，好叫人們能應用在自己身上。
4. 如果有必要，將理念推演至某個原則。

譬如說，下面所列為我上週演講所用的幾個要素：

理念：真實地活在今日，以創造更美好的明日。

落實為一句話：別為你的晚年堆積垃圾。

說明：有一個年輕人當他離家出走時，不但放棄他的小孩，也同時在晚年放棄了子孫。他放棄了生命中可共享的回憶，並背負不負責任的罪惡感。

我已將這理念用很詳盡的方法來闡釋，就無需再說：「你是否想好好為現在生活，而不至於在老年堆積垃圾。你是否覺得揮霍一生的積蓄，只求片刻的歡娛？你是否曾想過要

陷入吸毒或藉酒精來逃避？我們應想一些法子，好叫我們不為年老的日子堆積垃圾。」這是多餘的，我已用一句話及說明來達到這功效了。

演講是對人，而非針對主題

不管是演講者或談話者，都需顧慮聽眾到底希望聽到什麼，而非我們想說什麼。我們的材料不應是自我表現，學有專精的東西或曾經得到人恭維的事，我們的內容應該仔細分析聽眾的需要。我常常提醒自己是在對人說話，而不是針對主題。

這聽來似乎只是語義上的問題，但許多牧師專精於主題而非注重聽眾，他們認為聽者毋須在意是否有所得。

二次大戰期間，我們需要快速訓練技術人員，我們有一種叫「工業訓練」(TWI)的方法，其中有一項基本教條：「除非學生學會了，否則老師就不算在教導。」如果一個申請焊接工作的人經過工業訓練還不懂得焊接，我們不會責備學生，而是責備老師。

身為溝通者，若人們不了解我們所說的，那是我們的錯誤。我們的工作就是要使聽我們說話的人在思想及行動上產生影響，不光是唸出那些字來顯示我們的知識，就算盡了責任。而只有當人們了解並應用聖經上的原則，才算成功。

以前我和 Norman Vincent Peale 曾在商會或其它會議中有商業會談，有一回我問他：「你如何決定在演講時要說什麼？」

他說：「每到週五我問自己：『本週我碰到最平常的問題是什麼？』這有助於我的決定。」他是對人講話，而非針對主題，難怪在他漫長的生涯中如此受人歡迎。

許多牧師有錯誤的觀念，也許源自愛默生曾說：「如果一個人能比他的鄰人寫出更好的著作，講更好的道，或做更好的捕鼠器，即使他住在森林中，人們仍舊會想盡方法找到他家去。」這是出自愛默生口中最愚笨的一句話。他的基本哲學是：「一個宗教領袖住在遠遠的山頂，而人們會跋山涉水的來聽他的道。」

有許多空著的教堂可以證實愛默生是錯的，連耶穌都說：「你們往普天下去。」祂並不是說：「坐在這兒，世人將走向你。」我想，我們的問題是，我們建造一大堆魚池（浸禮池），然後去邀請魚進來池中游，但這不是魚的天性。我們應順著魚的天性，到魚池外去尋找它們。

我過去習慣早上五點起床，去肯塔基西部的伯克萊湖邊聽漁夫講話，我喜歡與熱誠的人為伍，即使他們在做一些我看來很奇怪的事。在那兒看到那些聰明的人在四點起床，五點前就趕到湖邊。為什麼？因為魚喜歡吃。

我很懷疑魚是否會因牛排而上鉤，但我卻看到基督徒一直嘗試用自己所喜歡的餌去引

誘魚。我們應該問：「到底什麼才會吸引那些非信徒？」我們不是要濫用福音，而是改變傳福音的方式，叫它更吸引人。

如果我代課的班級，突然從七百個學生降到只剩一百個，我不能認為自己傳講「純淨的道」就已盡了本分，我也不責怪學生不來聽課。我會反省說：「顯然我沒有深入了解這些人及他們的問題。」

有個單身社團邀請我在他們退修會講五堂課，每堂兩個小時，並且隨後有討論。我到了那兒，才發覺我所準備的對他們不是最有幫助的，我便全然放棄所準備的課程。

我用「你來我往」的對話方式來取代。之後，我回到寢室熬到半夜，綜合分析我們所談過的話，準備在下堂課給他們一些強有力的回饋。當我離開退修會時，幾乎兩腳發軟，因為我沒有足夠的睡眠。但我從卻那些人身上得到許多佳評，他們說：「這是我生命中最有意義的經歷之一。」我與他們討論他們的問題，就我所有符合聖經原則的知識，應用到他們眼前的需要上。

一位參加退修會的女子，是個成功的室內設計師，後來她給我一封信：「我遲遲至今才提筆，因為在退修會時我決心要做三件事，但在這封信之前，我希望我能完成這三件事。」

再也沒什麼比這更令我高興了。

原則並非經節的印證

有時候我們迷信於聖經中的字眼，以為它們具有特殊的能力，這可從有些人一直使用欽定本聖經，不願換另一版本可窺見一斑。假使我們放棄某些字句的特殊組合，那又如何？

聖經的原則永不改變，它們是上帝掌管這世界的方法。只要我們不違背原則並以人們能了解，及付諸實現的方式來應用，那就是傳達上帝的真理了。

不久前，我對一個商業團體演講，談到：「一個基督徒如何面對損失？」隔天早上八點之前，有一公司的董事長到我辦公室，問我是否能接受在損失好幾百萬的情況下，宣告破產和太太搬出自己住宅這樣的事？

我鄭重告訴他，那不是我優先考慮的事。我反問那是不是他目前的處境。

「是的。」他說：「我聽你談到有關損失之事，所以我想談談自己的損失。」

當時我可以很輕易地逃避我的責任，只要給他幾句經節，再為他禱告，然後拍拍他的肩膀，陪他走到電梯旁。但我若那樣做就顯得有些偽善。

我花了一個半小時聽完他所有的感想，接著我們一起去發掘他所忽略的事。當我們遭

受重大損失，被陰影籠罩時，通常在這些情況下，會需要別人幫助我們，並為這些困惑找到出路。

最後我說：「不要把損失看成上帝的審判，因為祂看重你的成熟更甚於成功。」

那時我若用聖經經節來印證我所說的，就不是他當時的需要。他所需要的是聖經的「原則」，並有人幫助他如何去運用這原則。我不認為我有權利告訴人們一些解答，如果我根本不願意幫他們應用這些解答。

清晰地傳達信息

偉大的溝通者也應是偉大的舉例說明者，我發覺有些傳道人在講故事方面很聰敏。有一回，在一個宣教士會議中，我鼓勵他們從老式的講道法轉變成溝通的方式，有一個年輕人站起來接著說：「我願意成爲更有效率的傳道者，但我剛才聽你舉了那麼多有名的溝通專家，他們所做的就是在講故事。」

我回答說：「那不也是耶穌所做的嗎？」

「嗯！我想是吧！」他很不情願的說。

耶穌所舉的例子主要取自當時發生的事，他並非講一大堆聖經中令人驚奇的故事，他

所舉的例子是他告訴人們之後才成爲聖經的故事。

我們不必限制自己只用耶穌說的故事來傳達真理，我們需要將祂所傳達的真理用令人信服、明白的例子說明。

我經常在一個主日學班中擔任客座講員，有一大堆卓越、而具深思能力的達拉斯人。當美南浸信會大會在城裡開會不久，我告訴他們在希爾頓飯店舉行大會時所發生的一則故事：主席從他的寢室出來，趕著去主持開幕禮，當時已經快遲到了，正走到大廳，看到有一個人好像腦筋不太清楚，他停了一下，考慮是否該幫助他，但這麼做會使大會延遲開始，結果他還是看重他主要的責任，於是他匆匆往前繼續趕路。

從另一個房間也走出一個參加大會的代表，他急著下樓去參加開幕禮，也看到那個神智不清的人，但因爲他是代表某個大教會，他實在不能被耽擱，得去出席會議。

之後，一個非基督徒走來，他帶著那人去醫院。過後幾天，他告訴飯店經理，那個人好轉之後會住回旅社，他願意提供信用卡給那人使用，以便他有足夠的錢留在飯店，他們儘可把帳記在他的帳戶裡。

顯然，這就是好撒瑪利亞人故事的再版。我接著說：「這故事的問題不在『到底我有什么職責？』，也不表示誰該到開會的飯店大廳，看看有沒有人神智不清。」

「這個故事是在講如何界定誰是鄰人，鄰人就是讓你我有機會去行善的人。」

我可以理解這類故事在某些教會不太受歡迎，有些基督徒認爲「十字架的憤怒」這個真理是很嚴肅的，我們不該把福音說得太過吸引人，或有趣味性，但我反對這種看法。

我身負傳達信息的責任，就是儘我所能傳福音給更多的人聽，把人趕走並非我的職責。若是爲了使更多人得到福音，我可以放棄那個會議。

誠懇與親切

溝通者最重要的二個特質，就是誠懇，並且有能力快速建立一對一親切的氣氛。

我有一位朋友，正研究將「說服」發展成一種藝術。他告訴我：「銷售最重要的一件事，就是叫別人肯定你自己所說的，即使他們並不一定相信你所說的。」

誠懇可以從多方面探知，從你的打扮、態度、準備及表達方式看出。有時面對聽衆，我會改變題材，只爲了我不願說出沒有感受到的東西。假如我本來要講一些鼓舞人心的話，但當時心中沒有感動，我便不會傳講，那時我會改變我的態度或題材。

和誠懇緊密相連的是學習儘可能與聽衆進入一對一的狀態，我不希望台上的我與台下的聽衆關係冷漠，我希望我們能成爲朋友。

John Stein 是著名的樂團經理，他告訴我成功的舞台表演者的特質是，讓羣衆很快地

認同那表演者。我注意到即使在一個大運動場，葛理翰也能很快做到這點。他會說：「你不是偶然來到這兒，你來到這兒是因上帝的旨意。」很快地葛理翰就與聽眾形成一對一的局面，聽眾不再是不知名的小人物。

對講員而言，最糟的忠告莫過於告訴他，他要把自己看作比聽眾高一等。如果這麼做，有如對牆壁講話，所講的話會馬上反彈回來。

利用你的雷達

雷達是一種能力，從聽眾不經意的表現中去辨明發生何事。從鬧聲的程度、表情的變化、點頭示好及搖頭表不同意等等就可辨認出來。

如果你沒有雷達，那麼你必須決定想論述的題材，寫下你的意見，到時就講出來，希望結果是好的。我向你擔保，溝通者所做的絕不只是這些。

在你站起來演講前就要開始運用你的雷達。我通常都比聽眾提早到會場，可以看到他們如何選位子。如果有人只來填滿後面的位子，就是在等待聽道；如果他們坐在前面，則是在期待一場演講。在教會，「最廉價」的位子是最前面的，而戲院則是後面的位子。這正是人的本性：如果有些事對你有益，你儘可能躲得遠遠。如果是娛樂，自會儘可能靠近

去看。而從選位子的情形可以幫助我了解聽眾期待的是什麼。

我也喜歡觀察一羣夠在坐好之前所發出的鬧聲，一羣會計師並坐鬧聲不大，但推銷員可就大聲了。你也可以看出來他們是否彼此欣賞，四處走動的可能都是同類的人，或是分成好多小圈圈。

不久前，我在一個大型的長執會議中演講，開會前我看那些老一輩的長執們四處走動，彼此打招呼，但年輕的長執卻遠遠站著。我問其中一位年長的執事：「你認不認識那位年輕的執事呢？」

他說：「不認識，但我也想去認識。」當我演講時，這對我就是個重要的訊息。

另一個重要的線索就是觀察到底什麼事令他們發笑，及笑聲的特質為何。在某次聽演講時，我與一位精神醫師坐在一起，突然間那醫生推我一下說：「聽聽那虛偽的笑聲。」那些人都笑得很有禮貌的樣子，好像小孩聽了雙關語後的暗笑（或者可說是呻吟）。

人們的笑也值得觀察，並不是每個人都會同時發笑。如果你只能引起年長者發笑，最好趕快找出可以叫年輕人發笑的材料，以免失去這些年輕的羣眾。我曾認識一位很好的牧師，他到最後失去了年輕人的喜愛，因為他的聽眾越來越老。不久他會遭遇到一個問題，就是老一輩的已經年日無多，而教會托兒所都是年輕人在做。

除了笑聲以外，我觀察任何會引起反應的事項，例如女人通常比男人的反應更明顯。

但假如你純粹爲了反應而開始讓步，講了一堆女人最能感應的多愁善感之事，那麼男人對你就不會有什麼好感，你就只能去女宣教士的團體演講了。所以，當你講些多愁善感的事時，別忘了也同時講些陽剛的事物，讓每個人在離開聚會時至少都有所收穫，否則他們會懷疑下次是否應該再來，或許只爲了墨守儀式而來聚會，即使來了也不再專心聽道。

當然，在你觀察聽衆的舉動及鬧聲時，你不能被少數面目毫無表情的人所干擾，有些人面目無表情，但事實上很專注。我曾犯過最糟的錯誤就是在某次演講時，我發覺觸怒了某個人，其實即使聽衆中有人打瞌睡，也不要太在意（當然若是全部的聽衆都睡著了，那又另當別論。）

我喜歡察看聽衆中有誰在作筆記，並看看他們是否在適當的地方下筆。你會發覺許多人不懂得如何作筆記，或專抄些不重要的東西，這時你想阻止他們，說：「嗨！朋友！你錯過了真正的重點。」（當然！也許你會聽他回答：「我並沒有在聽演講，我是在填寫所得稅單。」）

如何能夠同時應用你的「雷達」，繼續很準確地演講下去。這好比學習開車一樣，頭一回當你坐在駕駛盤後面時，腦子裡充滿一堆指示：保持在同一個車道、不要踩離合器、記得打方向燈、煞車不可一下踩盡等，但再過不久你就可以輕輕鬆鬆上路了，此後你還能一面開車，一面看高速公路的指標，你就變得駕輕就熟了。

我們的心志足以讓我們同時做幾件意想不到的事，只要我們有興趣去開展。一個講員應該經常伸展觸角、增強敏感度、注意力並慎思的能力。沒有任何事比認真努力更能造就一個好講員。當我演講時，花四、五十個小時來準備講稿根本不算什麼，但聽衆卻不一定了解你花費的心力。當你毫不費力地讀完一篇講稿，他們還以爲那是個即席準備的演說。

擔任二壘手的Jackie Robinson有一種叫人舒放的神奇能力，你看他好像睡著了，但當球往他的方向來時，他趕緊跑往壘上，你才發覺想錯了。藝術應該是那樣，看來好似不費氣力，但實際上你要花很多努力才能顯出成績。

如何應用幽默

使用幽默應該是爲了能更突顯真理，而不是使真理遲鈍。幽默不應該是幫助人「逃避」真理，當然叫人逃避困境是件易事。

幽默怎麼會叫真理變得遲鈍，有個例子：「是啊！我們都是罪人。但除了犯罪外，我們如何享受生命？」這樣的話可能引來一陣無意義的爆笑，但卻講出一個重要的關鍵點。羣衆正爲這大笑時，有句古語說：「當聽衆歡笑時，天使在掉淚。」這將成爲我檢視幽默

是否合宜的準則：這笑話是否也能讓天使發笑？

我不是個擅長講笑話的人，但我會因時制宜地運用幽默。利用幽默來建立一些觀點，而不是使那些觀點變得遲鈍。我情願我的醫師用針刺我前，先將針頭潤滑一下，潤滑針頭就是幽默的用處。

好的幽默就像好的調味品，要擴散至全面。我反對講員只在開場白時應用幽默感，在演講之際講笑話，我會比任何時候更慎重，因為我堅定相信，只要我認真下功夫，足可拿任何事說笑話。

有些人擁有較大的幽默才賦是不爭的事實，但任何人對幽默抱著謙卑的心最能吸引人。有一個富有的年輕人，他想拓展自己的知名度到全國，他向我請教如何公開演講，我對他說：「你可以講故事啊！」

他說：「但我的自尊心不允許我這麼做。」

這就是許多人不使用幽默的原因，他們希望成爲有分量的人，也就是學識淵博的人。另外有人則視幽默爲冒險的行爲，萬一你弄巧成拙，怎麼辦？所以在我把笑話用在演講前，我總私下在幾個朋友面前，把重點先演練一番。

例如：某個周日我對一班相當富裕的學生講課，開始便說：「今天我非常的沮喪。」在正常情況下我是不會沮喪的，學生也知道這點。他們不認爲我會拿聽衆當成心理治療的

工具。我去上課是爲了他們，但他們坐在那兒可不是爲了我，所以我講那話並非在抱怨。

「我猜想叫我沮喪的原因，是我與太太去卡羅拉多一個非常豪華的休閒勝地，待了兩個星期回來。而我發現我是那兒唯一用綠色的美國運通卡的人。」

「你知道那有多尷尬嗎？我所有的朋友拿的都是金卡或白金卡，你就是覺得很不好受。我的意思是說，你拿著這張卡時，如何叫服務生對你有好印象？當我要付帳時，我發現我是用餐巾紙遮住我的信用卡。」

當我講完這個笑話時，他們都在笑，但同時他們也會思考：「這是不是我的問題？」如果我一開始就講道，教導我們要打倒物質主義，不要有與人競爭的心，他們也許無法真正聽進去。而一個幽默正可以更有效地切中要點。

但在我把這笑話應用在聽衆之前，我必須私底下與幾位朋友聊天，拿這諷刺的笑話出來實驗一下，看看他們的反應如何？

插話的能力

「插話」比大多數人所想像的更具效果，人們容易相信那些突然插進來的話題，因爲那些話看來像是即席有感而發的。

爲此，我從不對聽衆說：「昨天當我談起這個主題時。」這會叫聽衆感覺到他們該提高警覺來聽，他們開始把我的話當做演講，而不是溝通。

因此，在演講中，突然插入一些似乎與主題無關的話題可以帶來好效果，事實上那些話題仍與主題有關。

例如：在羣衆面前，我像講旁白似地說：「那天晚上我回家後非常疲累，吃過晚餐後坐下來就睡著了，醒來後覺得很累。如果我有喝酒的習慣，當晚我一定會喝它兩瓶酒。但我想喝酒並不能把問題解決掉。」

我會突然插進這些話，原因是在那羣人最大的問題之一就是社交飲酒，在宴會中他們都處在這種壓力下，他們其中有人也許正在將自己的行爲合理化，不想管制自己，向酒說不。我記得有一回與某位主管談話，他喝酒是因爲其他人都在喝酒，當他問我爲何不喝酒時，我說：「因爲我有不喝酒的權利。」他從未想過那是一種「權利」，後來他就戒酒了。

這些突然插進的旁白比開門見山的話還來的有效，因爲藉著旁白所透露出的真理較不具有逼迫感，在人們沒有警戒的狀態下捉住人心，而且因著某些奇特的因素，這些話反而長存在人們的回憶中。

這就是我從不去「唸」一篇講稿的理由，若要用唸的，不如把它寄出去，唸講稿會失去觀察聽衆反應的機會，或與眼神接觸，肢體語言，更重要的是沒有機會適時插入話題。在與人聊天時我們向來都會做這些事。也許你正和某個人在談公事，突然間你說：「這使我想起了在家裡的某個夜晚。」這是一種心理上小小的中斷，一個喘息，而你的心思處理這種情況，也能同時保持意志在主題上。事實上經過中斷後，重要的主題會進行的更順利，因爲你放輕鬆了。有時我甚至會說：「對不起！容我轉個話題。」而我感覺到人們能欣賞那種話題，如果這些話題合理的話。

令人雀躍的疑問

多年來對「準備」一篇演講常有興奮之情，這些日子反倒沒有那麼興奮，因爲我已講得太多。

我時常用一句話省察自己：「如果準備之後，你仍舊沒有上台爲上帝演講的心態，那寧可請別人代替你。」

有一個朋友說：「那會叫我怯場。」我能了解那種感受，但人仍應接受這種試驗。

當一個牧師說：「我不怕站在人羣面前，而真正要我命的是準備工作。」我很懷疑他

第十一章 邁向成熟

若用成熟的方法來處理問題，領袖不但要微觀——了解事情各個部分；他同時要有宏觀——博覽全盤事件



不過是個愛表現自我的人，而不是傳達信息的人。

試想想在聽眾中每個人都把生命中的卅或六十分鐘給了你，那時間加起來是很可觀的。我必須對他們所擁有的時間負責，我心存謙卑，我「虧欠」他們一些東西，即使是一小羣人，他們值得我付上最好的。

我很不願承認這點，但這是事實：多數的聽眾沒有很大的期待。在過去他們沒有得到太多，所以當你開始講話時，他們並不會熱切地期望；你也許會緊張，但他們不會。

如果你給他們一點小小的興奮，新芽或有幫助的東西，他們會感激你，他們所得的超過他們的期待，也許下一回他們會再來聽你演講。

某次我在辛辛那提一個教堂演講時，一位從印度來的訪客正路經該教堂，聽到我在演講，便在後面挑個位子坐下來聽。

週一早上那人打電話約我能不能一起吃午飯，我發現他是個化學博士，而且是甘地的忠實信徒。

我問他：「你對美國人有何觀感？」

「是這樣的！」他說：「你們美國人支離破碎，生活中大部分在忙著賺錢，有一部分是家庭生活，另一部分是社交生活，還有一部分是宗教生活，卻沒有一個哲學線索把這些全部串接起來。它們各自獨立，你們就在不同的層面中扮演著不同的角色。」

我便問他：「告訴我關於甘地博士這人的事，好嗎？」

「甘地能很專注在我剛才所提到的每個層面，在他生活中的每個部分，都能展現他的信仰。」

我認為這個化學家對美國人的生活有深邃的洞察，同時我覺得他對甘地下的評語是我聽過最高的恭維。在今日，要過一個有重心而完整的生活的確罕見。

至少在我們的文化中，即使教會也傾向於使個人支離破碎，我們把生活中的一部分抽離出來，稱為屬靈的生活，將它裝扮得與生活的其他部份不同。星期天我們把這樣的人放在不同的文化中，而坐在他旁邊的人是他一週內都沒見過的人，他們用奇特的言辭交談，

所有的一切與他在罐頭工廠或電腦旁的工作毫不相干。很少人想到要在他們的事業上展現他們的信仰，很少人想過把跟家人共渡的時光當作信仰的實踐，或者把社交場合當成信仰的經驗。

即使那些最有誠意的領導者，自己也不免陷於這種分裂中。

我在一個神學院禮拜堂演講完後，和教職員聚在一起，其中有一人首先提出一個問題：「你發展這種雙重事業有多久了？」

「你是指什麼？」我問。

那人說：「你做生意，又同時做傳道事工有多久？」

「我不是個雙重事業的人。」我說：「這個名詞似乎意味有一個興趣高過另一個，或者說我暫停做某一工作，去做另一個工作。事情並非如此，我是同時在執行這些工作，我很慶幸自己是個完整的人：一個基督徒，不管我的演講或事業都是一個整體的展現。」

我要說，連那些通達世故的教授對基督徒生活也有這種片斷的概念。

有一回，我看到兩個人在電視上對話，甲先生說：「我認為要和我的對手閒聊任何靈性的話題都很困難。」

乙先生回答說：「我認為不談這個才困難。」

很顯然，甲先生是接受「分割主義」的人，他聰明、能言善道，按時去做禮拜，而且

隨時可以寫作或上全國電視談靈性的事，但在一般的會話中卻無法談這些事。

我想，一個教會領袖的最高目標，是領導人在基督裡邁向成熟。當然，這要先從他們的救贖開始，先有救贖，才可能走向救贖中的成熟。

而成熟豈不是過著完整一致的生活？成熟的基督徒應該越來越少分割，整個生命就是信仰的展現。

表裡一致的基督徒生活

當我去參加一個退修會，我感覺很不自在，因為有些人似乎想在一下子便履行他們宗教的義務。這好像小孩被迫吃菠菜一樣，他們東拖西拖，最後才一大口狼吞虎嚥勉強了事。或者很像我們每年交保險費一樣，一次就繳完一年份，難怪吃力。

參加二、三天退修會的人很願意談論他們的信仰，但若你問起：「你們可願意下週繼續談這些？」他會說：「老天！才不呢！我們已做夠了。」

成熟的信仰是合一的。某個教會在每月中中的某個周六提供一個叫「成長」的活動，他們談論投資，另一個早晨，他們討論野心或公司的政治。他們嘗試去整合信仰與生活，在我看來，這就是走向成熟的一步。

屬靈的領袖會領導人們走向一致的基督徒生活，他們討論所有的領域，不僅是靈性方面的。他們不只講對家庭的委身，也論到家庭的紀律及如何做決定；他們不只注重什一奉獻，也注意基督徒賺錢的正確概念。例如，成熟的基督徒了解物質主義及生活在物質世界這兩者的不同，我發覺有很多人，即使是教會同工，花了太多時間去想那些他們工作負擔不起的金錢。不管你有錢與否，花太多時間去想錢財之事就是物質主義。

另一個顯示一致、不分割的生活，就是我們與非基督徒的關係，我們要很友善，重視與他們有相同的分享，而不是一直指出與他們之間的不同。

使徒保羅曾訓示我們，不要「效法這世界」只要「心意更新而變化」。有時候我們認為只要躲開非基督徒，比對他們說這些話容易：「你們若是對的，我將參與你們；如果你們做錯，我將儘用最親切的態度叫你們提高注意，或者至少不加入。」假若我們順從這世界的價值，永遠不會有自由；但我們若能改變自己就有救贖的自由，而我們與世界的關係也有得救的機會，這才是成熟。

昨天我聽一個牧師講道提到十字架，有時我認為用戲劇化的方式表現十字架是很令人遺憾的，我們用很激動的講章來論述殘忍的受苦，我很懷疑若基督在現今受死，那些傳道者要怎麼講？是打針處死或坐上電椅。這豈不損毀了講道中有關十字架縱橫交叉最生動的論點，也破壞了基督如何在十架上展開雙手，擁抱來到十架面前之人的論點。

請不要誤會，我無意褻瀆神聖，但基督之死不只在其戲劇性，事實上，基督在十架受的苦並不比那被釘死的賊來得多。基督之死的權能乃是因祂代表我們的罪受死，並且祂後來的復活，超越了死亡的勝利。

所以，救贖的觀點不是把基督的死描述成很悲壯的場面，是要深入看隱藏在背後的重要性，就是活在祂復活的勝利中。

領導者是要提昇人們成熟的層次，我們提昇的方法，首先是藉著祂帶給我們的知識，然後去了解，最後成爲智慧。

均衡的教會生活

另一方面，當我們參與教會的各事工時，需要完整的了解。參與是包括時間及才幹的應用。

任何人若不參加崇拜，無法達到靈性的成熟，除了與主內弟兄姊妹有團契的情誼，與教會維持良好的關係外，別無他法可臻於成熟。教會是上帝所確立的，如果我想參與有上帝同在的活動，我一定要參加教會中的團契。

某個夏天，達拉斯氣溫高達華氏一·二度時，有人問我：「你爲什麼要去教會？」我

羞怯地承認，那年八月我坐在教會聽一些早就預知的講章，而且我正著手寫一篇有關那個主題的論文。做禮拜的第一個理由是聖經上的規定，其次是我每星期至少要有一次降服在基督的主權下。

上帝和我不是合夥人。我們不是相等的，我是祂的屬民。每週坐在教會裡，我認知並重新了解這種從屬的關係。

這個真理要與另一個真理並重：只要當教堂的門開著，我一定會上教會，這未必是很健康的現象。

我很欣賞Terry Fullam，他是康乃迪克州的聖公會牧師，他對一個幾乎任何活動都參加的婦人說：「你待在教會的時間太多了，如果這種情形繼續下去，我懷疑你和家人的關係會很差。」後來，那牧師發覺事實的確如此，原來教會成了她逃避家庭的地方。

教會不該像鄉村俱樂部，人們每週去那兒三次只爲了逃避。

就像其他事一樣，要達到成熟，出席教會的情況要能與其餘的生活整合。有些牧師要人們增加對教會的參與，便叫人減少其他方面的活動，他們樹立了一場戰鬥：讓屬靈生活與其他方面的生活作戰。假如人們能減少參加家長會的時間，少上高爾夫球課，或減少在孩童棒球隊當教練的時間，就可以更常來教會，並花時間在屬靈的追求上，如此做或許更理智。

不幸地，這種戰鬥不一定導向成熟。它也未必能鼓勵屬上帝的人將福音傳遍他們所到之處。

Richard Halverson 在出任美國參議院牧師之前，在他長期的牧師生涯中，他是到人們所在之地探訪而著稱。他會去油廠、廚房、汽車販賣廠、托兒所或到主管辦公室去拜訪。除了探訪外，他沒有其他義務，他是去提醒那些人，他們是基督派駐那地方的代表。這是他整合、鼓勵信徒成熟的方式。

要採用這種方法，必須是一個有安全感，不覺得自己受威脅的領袖。有些教會領袖害怕靈性與生活的整合，因為他們害怕失去那個唯一由他們所控制的領域，他們認為教會的功能是讓牧師在教會作主，而且他可以明白有多少人的生活可由他控制，或值得貢獻。

假使我們的目標只是引起人們對教會的重視，增加活動當然沒錯。但我們的目標不應該是增加活動的層次，而是增加成熟的層次。

成熟的領袖了解在同一週內掌握人們更多的時間，並不是有價值的目標，這目標還可能與家庭利益有所衝突。

領導的角色

我們如何領導人們趨向成熟？第一步就是先領導自己邁向成熟。有一部分可經由個人的紀律來達成，在第四章我們已談過這方面。我們可能永遠無法達到天國的成熟標準，但除非我們經歷邁向成熟的過程，而且變得更合一、均衡、完整，否則我們無法領導別人邁向成熟。

除此之外，領袖是要幫助人將他們整個生活視為信仰的表現，要將基督教教義應用在所有不同的生活領域。

有些年輕的牧師會問：「我那有辦法幫助人達到此目標？我只受過神學訓練而已，爲了幫助別人邁向成熟，我必須把信仰應用到工廠工人、修車工人或學校老師身上，可是我對這些行業都不熟悉，怎能教導他們？」

這是個好問題，而我的回答分兩部分。

從某方面來說，最容易呈現的一種假象，就是相信你自已能成爲一個廣大、具多元的資源，可供多人使用。當然你是不可能的，年輕牧師如同年輕教師一樣，是在今晚才準備明天的教材，不過比學生稍前一點而已，教材只是快速讀過，然後搜集一些粗淺的答案。

同樣的，有些年輕牧師試著在沒有經驗的領域當輔導。但這必須經歷歲月的洗鍊，擁有知識和經驗的人才能提出深度的了解。

但另一方面，即使年輕牧師也可以向人推薦合適的資源。你可以說：「你知道嗎？喬治是從事這方面的，去向他請教過去的經驗，也許對你有幫助。」我們在教會裡可以動用眾肢體彼此幫助，使會友趨向成熟，領袖不一定要成爲提供指引的唯一資源。

有些教會請年長者擔任家庭顧問令我很感動，最近有三、四位年輕的媽媽向我太太請示教養小孩之事：「你是如何渡過那個階段？」我太太向他們娓娓敘述扶養小孩的過程，她講得棒極了。在會談結束前，那些年輕媽媽了解她們也能渡過這段歲月。

在公司裡，當我們有特別需要時，就有公司內的顧問、外聘顧問及專家可請教，如果我領導教會行政，我也會用相同的方法。我會公布一張名單，上面載有願與人分享各行專業人士之經驗銀行。我不會要求他們按活動呈上報告，我只是將他們名字公開，好讓在那方面碰到問題的教會工作者可去請教。

常常當我教導一大羣人時，我會說：「你不能相信在這人有那麼多的問題。但你知道另一件事？在這羣人中也有同樣多的解答。你也許知道在這裡有許多問題，但你不知道在這兒有多少人與你擁有相同的問題，而且已找到解決之道。」

若我們把課停下來，把那些擁有問題及找到解答的人配對，這豈不是奇妙的做法？！

在發展一個成熟的教會時，領導者的主要功能之一，就是將所有基督教教義的資源及基督的身體供每個人使用。領袖成爲主要的聯絡者，提供便利之人，使人們能彼此幫助，使會衆了解教會裡所有的才幹及資源。這樣也同時幫助會友能成長得完全，且不分裂，因爲你已經深入生活中各種不同的領域，如：教育、藝術、家庭生活、休閒。而人們也開始看這些爲基督徒生活的全部。

成熟領導的測試

你如何辨別一個教會領導得好？通常我們可藉著領袖不在時所發生的情況來判斷。

幾個星期前的週日，當 Charles Swindoll 不講道時，我到他牧會的教會作禮拜，他們的友善和彼此交談的方式給我深刻的印象。我看到有些服事人員好似在做鼓勵人的工作，他們四處走著與人打招呼，說些讚美的話，整個地方因著有他們而變得更美好。在一個良好的組織裡，不管領袖在不在，它的工作都能持續。在我看來，那就是一個成熟肢體的象徵，亦是良好領導的表征。

我很欣賞 Frank Tillapaugh 的宣教工作，他做了很奇妙的工作，在丹佛熊谷浸信會中強調信徒的領導。有一次，有人問他：「你怎麼知道什麼時候可以承擔一個計畫？」

第十二章 領導的隱密處

生命中最重要的事不是利用我們既得的利益，而是如何在損失中獲利。



他回答說：「只要有合理的需要浮現時，我們也有夠多的人願意負責，那整個教會的回答就是肯定的。」。他是個能迅速認同信徒帶領宣教工作的人。

有一回在十五個教會領袖參加的會議中，我解釋 Frank Tillapaugh 鼓勵人們發展自己的宣教工作，馬上就有一個牧師問說：「當你和那些信徒領袖對立時，你如何保護教會？」他完全會錯了意。

另一個牧師想知道：「在那麼大的彈性下，你如何控制一個教會？」很顯然他們認為教會應該只讓專職同工來掌管。

我再度說，教會的目的不是給牧師一個負責的職位，不是為人舉行一些策畫好的活動，不是保護人，叫他們不必負責任。教會的任務（就是教會領導的目標），是發展成熟的基督徒。

人們是否將信仰應用到生活各個層面？他們是否創造服務的機會？是否發展他們的才幹？教會的工作若沒有我，是否還能繼續運行？

若我們能很肯定地回答這些問題，就是成功地領導會眾趨向成熟的路上。

會友們會用「看起來很成功」來評斷領袖，而我們有時也用這個方式自我評價，但領導不只是外面看得到的東西。要想領導會眾，我們必須對一些無形的因素（好或不好）有所認知。

首先讓我們從三個對成功領導的錯誤指標談起：

1. 將爭取成功作為滿足一己的進階 當這種事發生時，領袖自己前進了，但人們不一定有成長。例如，一個牧師建造一座大教堂不是為了服務人，而是為了讓自己能在教派中贏得席位。

General Electric 曾發現，讓那些年輕有野心的人掌管分公司的業務，有時候他們會走捷徑，一時之間也許看不出惡果，時間久了自然就露出來了。例如，他們會刪減維修費用，把錢投資在可獲利的地方，這樣他們就非常有成就。然而，等到下一個人來接任時，卻發現一大堆過期的維修帳單等待支付。於是，GE決定在評估主管的程序中加上一部分：這人對將來業務有何影響？

同樣，牧師接受過多外面演講的邀約，就是在追求他私人的聲望。參加每場足球賽或社交場合，主持祝謝禱告，期望人們不斷看到他與知名人物在一起，叫人看他好像領袖，但他是嗎？他也許會成爲一個名人，但他不一定能領導教會，幫助人們成熟，或幫助走向失落的人，這些作為只是爲了私人的利益罷了。

2. 用競爭來衡量成功 爲什麼我們很少稱小教會的牧師爲「領袖」？因爲我們常用競爭的角度來看。

比別人做得好不代表我們成功，也許我們尚未接近我們應該完成的目標。領導的本質是能夠朝向靈性的目標前進，而不是競爭。

但是我們很容易轉移目標。事實上，有些很會領導的人，他們只是叫人免於面對責任。我相信許多大教會的牧師已學會如何叫不負責任的人覺得舒適。爲了好玩，我曾列了一張單子，寫下有多少法子可以產生既不要人負責又舒服的效果。例如，只談到每年預算所需，很少提到每人該奉獻多少。因此，牧師可能提到的都是七、八位數的總數，但人們會很高興，因爲預算雖比去年多，但若以每個人爲單位來計算，他們的奉獻可比什一奉獻少得多，甚至每個人都比以前少。我認爲那不是引導人有負責任的奉獻。

在那些事上只要花一點力氣，便可達到許多偽善的效果，人們就會趨之若鶩。然而真正的領袖應幫助人承擔責任，而非逃避。

3. 受歡迎 事實上一個牧師讓人感覺很溫馨，不一定代表他就是好領袖，只能說他擁有令人愉悅的性格。很多時候把工作做好比受人喜愛更重要。

曾經有人對我在主日學的教導有所批評，所以我叫秘書打字在一張卡片上，引用馬丁路德的名言：「我發覺想不得罪罪人是不可能的事，因爲除了我們的沉默或他們的忍受

外，別無他法；但因著上帝的誠命，我們不能沉默，而他們卻因自己的罪行無法忍耐。」每個基督教領袖應把這話框起來，我們無法禁止挨打的狗吠叫，而基督徒的祕訣乃在繼續愛那隻吠叫的狗。

領袖出軌的原因

那些令人印象深刻的領袖會陷入深淵有以下幾個原因：

1. 他們被自我駕馭 這樣的人叫我想起漢斯內衣廣告中的督察員，他說：「除非我說它是漢斯，不然它就不是漢斯。」這風格很像我曾認識的某公司董事長，當他要求人們提出一些方案作決定時，必須用我的語言來回答，這人曾經連續廿七年當選為任期一年的董事長，於是，他到後來以為自己就是上帝，但最後也不免沒落的命運。

不久以前，我曾目睹一個大教會領袖的失敗，他的話就是律法，他說出的話，沒有人敢爭辯，到最後連道德都讓步。

有許多領袖開始時非常謙虛，持有正確的目標，但卻走向自我中心的路。許多電視的佈道家初時盡其所能地誠懇，但往往當收視率矇蔽了他們的眼目，他們就成了表演明星。

2. 他們變得沮喪 這是導致出軌的另一個因素，也是普遍的原因。有些人還沒那麼成

功到走上自我中心的路，列車還未開得那麼快。

但我們常因路途上小小的挫折絆倒，不能振作繼續努力、嚐試。我母親用牧師的薪俸來撫養五個男孩，她不斷地說：「我們行善不可喪志，若不灰心，到了時候就要收成。」

（加六9）這個美好的經節應長存在任何領袖心中。

停留在正軌上

Bill Glass 是一九六〇年代的職業足球選手，他說他每次的得勝都是在高昂的士氣下，而勝利又會帶來士氣，但勝利不光是用士氣得來的。他說：「這是未參與領導的人所不了解的」

要製造進步的成果，將一些勝利展示給人看，對領袖而言相當重要。若斥責人們的失敗以求進展，是一種很糟糕的激勵方式。人們需要看到成功，需要有進步的感覺。

無論在怎樣的環境下，總能有某些進展。二百五十位農夫所組成的會眾與一間都市教會的進展有所不同，但還是有進步的可能性。領導就是要找出那個可能性，朝那方向去領導，也許不能有戲劇化的進展，但只要能帶出進展的果效，他就是在領導。

匹茲負責為他的公司建造多倫多的地鐵，他告訴過我：「當你坐上一個位子，看到有

五十或一百個人站在那兒等著你做決定，你可能不會先去召開委員會，而會設法馬上叫他們忙碌。假若你不知道確實該做什麼，至少也會叫他們做一些沒有傷害的事，人們必須感覺老板知道該做那些事。」

領袖在領導人時一定要有信心，你可不能在羣衆面前迷惑不已，若你真的困惑，在家裏表現就好了。困惑就像禱告一樣，最好關上門來處理。

領袖必須了解爲了取得領導權，早期必須有所犧牲。當你年輕時，你不可能立志同時做得像魯賓斯坦（Rubinstein）那樣的音樂家，又做棒球明星。你必須付出準備的代價，不管是正式或非正式的。有許多人一從神學院出來，就以爲他們自然而然就成爲領袖。不！他們不過是領袖的候選人而已。

我有一位朋友巴德溫在出售一間很成功的投資公司時，有人問起他成功的秘訣。「哦！」他說：「回想廿二年前開始創業時，我非常努力工作，第一年有好收穫。廿一年前，我又很努力，第二年又有好收穫。接著廿年前，我也努力工作，第三年我也有好收穫。我成功的秘訣乃在這一年又一年連續的好收穫。」

發問者追問：「就只有這些，沒有別的秘訣嗎？」

「這其中沒有祕密，沒有手段。」巴德溫說：「我只是把一年的收穫累積到另一年。」

今日人們會去讀《追求卓越》之類的書，就認爲他們將找到一些秘訣的公式。有品質的公司，除了任何祕密技術外，還擁有高品質的領導。

如今我必須承認一個領袖成功與否，不是決定於個人或資質。時機常常會帶來特殊的機會。如果沒有南北戰爭，林肯也許不會成爲最偉大的總統。邱吉爾在二次大戰來到前，他的生涯正走下坡，直到大戰時，英國就需要像他這種人才。

但這只是其中一個因素，成功更是決定於有智慧的工作。末底改對以斯帖說：「除了你還有誰知道，你會在這樣的時機進入王室？」我們要對自己所置身的環境負責。

如同我太太懸掛在洗衣機上的標幟說：「在你栽種之處必有花開。」

定睛在目的上

領袖在領導時，不要忘了他起初的異象。保羅從來沒有忘記他成爲基督使徒的神聖異象。

當然，熱烈的情感需要有正確的重心，假如你強調的都是錯誤的事情，你會失去人們的尊敬，並且他們會以爲你是瘋子或宗教狂。異象要有實現的可能，像某些人的作法很浪漫，說：「不要去嘗試那些還不夠偉大的事情，那樣你才能確定上帝在那些超越你能力的

事上動工。」其實比較好的態度是，我們先把上帝交給我們能做的事處理好。

很少有無名小卒奪得奧運金牌，也很少有默默無聞的人馬上位居領導。事實上，聖經也說不要用生手。我們常違背這個訓示，把一個在某個領域很有成就的人，轉移到屬靈的領域。某個人只因在商業上懂得領導，或很會賺錢，但並不代表他能夠成爲一個屬靈的領袖。領袖是由成長產生，他們需要具備經驗和情感的控制，說服力及解決問題的能力。

我們所追求的異象應該要有價值，它應該像好的投資，是有果效的，好叫那些工作的人說：「我所做的值得花代價。」這就是目前蘇聯制度的缺點，人們看不到眼前有任何值得他們努力的事物。

在芝加哥小教會的年輕牧師強森，在一九四〇年代創立「Youth for Christ」時，他並不只是追求數目的成長。他只是看到一個機會，爲週六在街上閒蕩的那些士兵做點事。從這個運動裡，孕育出若干福音界的偉大領袖。一九七四年在瑞士洛桑召開的世界福音大會時，其中有個聚會是聚集以前 YFC 的會員，會議室中囊括許多福音界的領袖人物。當你追求有價值的異象時，就會產生類似的結果。

領導是一種透視可能機會之外的能力，看你如何去轉變可能發生的成敗，若你不透這點，你將遭到失敗。

那個目標也許在你有生之年無法達成，但如林肯說的：「我寧可在最後快成功的道路中失敗，也不願在最後會導致失敗的過程中成功了。」有時領袖要認知我們是在建造基礎，這基礎通常比外在的建築更需花時間方能成形。你不能因爲那些建造上層建築物的人完工得較快，就對奠基時挖土、堆石的緩慢工程表示不滿。

領導必須具備某種耐心，通常自我會操控我們的耐性，但在領導時自我應該屈服在耐性之下。在耶利哥城環繞六次，還不足以叫城牆倒塌。同樣地，幾年之後，基甸也花了一陣功夫才找到三百個他的同工。

在娛樂之外，我們不能引導一大堆人，或者儘可能鼓起羣衆短暫的熱誠。另一方面，造就人要花時間，但這卻有持久的效果，我們必須記住，我們是在服事那永恆的上帝。

了解人們的需要

領袖通常無法憑直覺就知道人們要被帶到那個方向。多數有效率的領袖是從人們的需要中得到暗示。

在商業界，Ted Levitt 描述銷售學與市場學的不同。如果你採銷售取向，你必須決定生產一種產品，如菠菜娃娃，接著派遣推銷員全力往外，把它們賣出去。但若爲市場取向，你得先出去看看顧客喜歡買什麼，之後再製造那項產品。你的開始就已接近結尾，而

且工作是往回走的。

例如，Proctor and Gamble是以市場取向的公司，這是一家化學公司，他們可以用任何方式製造香皂與牙膏。但他們到外面去詢問顧客：「你想要什麼？」人們說想要某種防蛀牙的東西，起初這聽起來很難辦到，但不久之後，在我們的牙膏裡添加了氟化物，而我們看牙醫的費用也減少了。

教會是銷售學與市場學的結合，福音的內容一成不變，但傳福音的方式及重心可以結合。如果你讀保羅書信，看到他花許多篇幅去處理讀者想討論的事，在書信中總是把福音涵概在其中，但他把福音應用到他們特別的需要上。

如果我對一羣傳道者說：「給予人們所需要的。」很多人一定視這話為濫用福音，但福音的確是很廣泛的，我們也相信聖經提供了問題的解答，但假如我們能像保羅那樣去談論人們的問題所在，就能使他們更深入了解問題。有太多人說：「我認為人們應該知道羅馬書、十誡或那些神蹟。」難道這就是你對需要知道所持的觀念嗎？

只有當你致力把經上原則與人們的問題產生關聯時，才是個市場學者。正如我的朋友史達曼所說，你是幫助人應用上帝的神奇到他們的問題上。

在工業上我知道一件事，如果不是短期內就要應用，人們是不會學習任何事。只有很少人因為對智識的好奇，純粹為學習而學習。如果你告訴某人如何走到一座運動場，他大

概會忘記，除非他要去那座運動場。如果有人在路上叫住你，並問：「我要如何才能走到運動場？」肯定他會細聽指示。

最近有人向我極力讚揚某位電視台的佈道家。我說：「他很好嗎？」

「哦！他棒極了！」

「是什麼原因使他成為好的佈道家？」我問。

她回答：「當你聽完他的道，你會感覺整個星期他都在客廳裡，他曉得你置身何處。」

內部的領導

雖然站在最頂端的領袖顯而易見，但你必須透過整個組織來運用領導。這就是為何葉忒羅告訴摩西要將責任與權力分散，摩西並不是獨攬一切。

在任何運作良好的組織中，會有一羣領袖及發展中的領袖出現，領袖不可能不靠任何幫助而行事。那就是為何在另一次情況中，摩西需要有人幫他舉起雙手，他知道他所要完成的的是什麼，但單靠自己體力無法支撐。

我認識一個傳道人把教會搞到分裂，因為他對人說：「你瞧！不管你們是否跟從我們，我們都會成功。假若你願意，你就留在樓梯下，我們不需要你，是你需要我們。」這

不是一種好的領導。

領導不僅關係人格，也是一種品格。目標的完成是需要共同努力，每個目標都是大目標的一部分，也是藉由小目標發展出動力。你不要因此轉移注意力，也不偏離主要的計畫。如此跟隨者才能享受他們工作的成果，當你們慶賀成果時，說：「嗨！我們做得不錯，我很感激你們，你們勤勞的工作是得到認同的。」

好的領導能將人們最好的東西引發出來；它讓跟隨者做得比先前更多。勝利會使組織願意付出紀律的代價，除非你能使人們意識到勝利的可能性，不然紀律將成爲可憎的東西，這是清教徒式基督徒的弱點。

Willy Fenten是我所認識最嚴格的樂隊指揮，他是德國人，他帶出年年得冠軍的高中樂隊。我還記得他對一個喇叭手大吼：「你不能在這樂隊裡那樣吹奏，這是個冠軍樂隊。」他不是強調個人的不滿，他注重的是學生對團體的貢獻及樂團的品質，在這點上必須有分別。

這樣做值得嗎？

當Harold Hook被德州的A & M選爲「年度高級主管時」，他在受獎演說時，以三

個重要的問題作大綱：

- (1) 我是否喜歡我現在所做的事？
- 2 我將要去的地方是否會讓我快樂？
- (3) 我將成爲怎樣的人，我是否滿意？

這些話留給我很深的印象，並且我把這些話轉送給一些朋友，也將它送給一位年輕人，結果他在三天後打電話給我，我們做了以下有趣的對談：

「佛萊德，你一定以爲我發瘋了？」

「爲什麼？」

「我剛剛變賣所有的投資。」

那的確嚇我一跳，我說：「你和我不一樣，你是否知道股票市場將發生什麼事，譬如，大崩盤？」

「不是的。」

「那是因爲你賠錢了？」

「不是，我正賺錢！」

「那你爲什麼那麼做？」

於是他說：「佛萊德，我已經厭倦每天一早起床就抓華爾街日報來看，那不是我人生

第十三章 領導的報酬

在具有意義的事件中，都有一位勇敢的領袖，一項目標或目的，和一個對手。



的目的。當我讀到你寄給我的資料，問說：我是否滿意我將成爲怎樣的人？我說我不滿意，我將會過度投入在投資的事上，所以我今天就變賣所有的投資。」

我說：「你並不是作了傻事，你只是注意觀察優先順序的清單，於是你就採取行動，你做得非常好。」

「我現在的感覺就如我剛戒煙時一樣，覺得很自由。」

領導所做的就是要使我們變成自己期望想做的那種人，這條路使我們不致悽慘收局，不會爲了成功而使自己的內在遭受侵蝕。保羅說他已跑完當跑的路，並且完成他的道路；他滿意自己的領導，這也應該是任何領導者生命中的產品。

領袖是上帝實現祂目的最常用的工具，當祂想完成某些工作時，就把工作交給某個人如摩西、保羅、馬丁路德、韋伯福斯（Wilber Force）、慕迪、德瑞莎修女。偉大的事業很少是在一致同意下完成的，根據組織學的定理：「權力通常都是個人的。」

有趣的是，上帝揀選的領袖通常和我們選的不同，有些領袖往往不可能被我們選上，在這種民主時代，我懷疑使徒保羅是否可能被選上，領袖必須有承受孤獨的心志。

例如史懷哲放棄富裕社會中成功的音樂、醫學和學術生涯，為的是遵行：「若沒有基督的精神，他就不屬於基督。」

他到剛果去，窮餘生之力在 Lambarene 建造醫院。Norman Cousins 提起拜訪他的故事，說道當獨木舟靠岸時，史懷哲涉水來迎接他，接著史懷哲拎起地上的皮箱開始爬坡。這位比史懷哲年輕很多人爭著說自己能提行李，史懷哲回頭對他說：「年輕人！在這裡我是領袖，希望我這樣做不會為難你。」

史懷哲面對無數孤獨的日子，但領袖能承擔孤獨，因為他們明白與更偉大的某種意義相比，自身的孤獨實在算不得什麼。

上帝是透過能接受責任的領袖來工作，通常領導是很艱辛的工作，但也能得到更深遠的益處。我常說：「如果總統與清道夫拿相同的薪水，我還是寧願當總統。」那麼一個領袖到底有那些實質的益處？

個人的成長

過去幾年我人生的高潮之一就是與 Ray Stedman 及美國十五位著名的傳道人共同聚集，討論如何推動有效的講道。

有一次午餐，我深深感動。Ollord 說：「我的弟兄們，我已厭倦追求宗教界的聲名，即使我享有該有的知名度，但我死後，我家人若不說：『在這人身上有基督的某些精神。』那我就註定失敗了。」同時四周響起了堅定的「阿門」聲！

這些領袖都曾擁有一些經歷，而把知識轉變為智慧。我再度了解最偉大的領袖並不想給人深刻的印象，但他們委身於主的心志與領導職位，使他們發展出成熟的人格。領袖必須具備成熟的人格，而領袖也應幫助人成熟，這就是領袖的報酬。

對於有領導才能的人而言，自我實現最好的方法就是擔任領袖。最讓人沮喪的事，莫過於這等人得不到領導的機會。你能否想像，倘若魯賓斯坦從沒碰過史坦威鋼琴，那有多惋惜！

領袖如果應用得當，他會因為自己參加競賽，跑完了全程而感到滿足，並且他們也達成了原本該完成的任務。他們受上帝委託，按著他們的特質，儘可能地完成他們特有的成

就。

造就世人

領導者除了自我實現外，也提供機會讓別人可以實現自我，領袖幫助人們看清該做什麼，而且達成他們該完成的任務，這就是異象的重要性。領袖有能力透視別人所看不到的，而且在別人沒有信心之前，就相信即將完成的事。

很多人評估事物，與我的朋友舒勒有不同的看法，但你不得不承認他有卓越的異象。你可能很訝異，一個年輕人和他太太只是在露天電影院用手提風琴幫人伴奏，並傳講建造「水晶教堂」的異象。但若沒有他的領導，這是不可能的事，他給予人們偉大的意念去完成、實現。像棒球選手 Bobby Richardson 曾說過：「當你帶上 Yankee 隊的別針時，你球就會打得更好。」從某方面來說，領袖要幫助人去達成他們本來無法成就的事。

我永遠都感激與賈曼先生共事的那四十三年，在他的領導下，我永遠忘不了對成就所持有的感覺，寶貴經驗及從他身上學來的功課。在與他共度的年日裡，我受激發成爲更好的人，並裝備自己可以去幫助別人。那是一個追隨者對有能力的領袖所產生的正常感受，我希望我已將那種經驗傳遞給那些對我負責的人。

生產者快樂嗎？

有一天我寫了一篇筆記，指責自己、強迫自己成爲有生產力的人。到了我這把年紀，爲何不能快快樂樂做自己，而不去顧慮效率之類的事？然而，我到底要做個快樂的人，或是有生產力的人，我了解領袖是不可能區分這二者，對領袖而言，快樂與生產力是相隨而行的。

更深入的想想，我發覺追求快樂和滿足自我的慾望基本上是一種自私的動機，也許不是邪惡的自私，但卻有自我的取向。然而，渴望有生產力並非自私，而是一種慾望，想做一些有意義的事與別人共享。

對我而言，領袖的報酬就是感覺自己有生產力。透過別人或爲別人製造一些東西，若不付上努力的代價，就不可能產生這些成果。

在我完成那篇筆記之前，我已得到結論：「領袖寧願有生產力，也不願只求快樂。」（有時候寫作就像講道一樣，也能影響一個人。）

很可笑的是，有生產力並不等於做事，領袖最有效率的時候，常常是在他們「不做事」的時候。有時候他們最重要的工作是灌輸異象、激勵別人、傳遞有價值的觀念，但這

些應在輕鬆的氣氛下做是最好的。

例如，每回上課時，我覺得有責任要告訴學生，我隨時願意幫忙他們，但我很少直接說出來，但我會將訊息傳遞出去。有時我隨意插進一些話說：「上週我渡過一段美好的時光，有人打電話來，我們爲了他所要做的決定，在電話裡談了一個小時。或者今天我與一位有困擾的婦人聊天，將我以往的經驗提供給他。」這些話就成了邀請，我也會談到一件特殊事件，然後說：「我很願意在另外的時間，就這個主題跟你們做深入的探討」

最近有位醫生與他的太太打電話來說：「你說願意討論那件事，這話是真的嗎？」

「當然囉！」我回答。於是就有人邀請我們夫婦到他家共用晚餐。

當我們到達時，很高興看到他們又另外邀請了三對夫婦來，他們全都帶了筆記和鉛筆，那次嚴肅、有效率的討論，使我沒齒難忘。

一份默默無聞的震顫

一個老師最大的福份是碰到真誠的學生，有時候領袖會找到願意與他分享熱情的人，

這樣的人不多，但只要你碰到，就是很豐盛的回報。

有些領袖所行的是衆目共睹，他們的工作受到稱讚，然而，通常領袖會發現他們的報酬是無形的。很少領袖能時時保持受激勵之心，然而，一旦他看到別人享受成功的果實時，他才懂得欣賞那份無名的震顫。

相反地，我認識一些偉大的領袖，有的朋友只是默默和他們分享成就，有些人會熱切地與葛理翰一起禱告。我也曾聽過有一個人去見Mark Hatfield（當他還擔任奧勒岡州長時），那人說：「州長，我別無所求，只想與你一起禱告。」於是他走到桌邊跪下與州長一起禱告。

對年老的領袖而言，一個有價值的目標是學習放下權力及日復一日的責任，成爲牧者的牧者。重點不在抬高自己的地位，成爲年輕人的良師，而是單單說：「我隨時都有空。」他所要做的並不是強加忠告給人（因爲若是強加忠告，就成了命令），而是提供選擇，並且幫助他們釐清自己的想法。

我很喜歡和年輕人一起工作，就好像把肉扔給那些年輕的獅子，看他們如何撕裂那塊肉。我可以想像任何領袖都會有同樣愉悅的感覺，當他看到別人漸漸成長，而且做得很好。

屬上帝的人位於屬上帝之地

最後，而且最重要的是，領袖得到回報時，即能了解他們置身於上帝要他們停留的地方，不管那工作是偉大或渺小。

德瑞莎修女是以用很安詳的方式領導，即使她知道在那貧窮與受苦的印度，她難有作為，但她並不因此被擊倒，她仍舊那麼有信心。她所接觸過的上百人比不上成千死去的人，但她並不氣餒。她的一支燭光比全然黑暗來得好，她在完成她的呼召。

多年前，我的朋友強森送我一張他的照片，上面刻有一行文字。我不認為我有資格把它掛在牆上，但我時時把它從櫃子拿出來，看看上面的題字：「致一位站立在上帝之地的屬靈人」

有多少人能感覺自己是屬上帝的人，並且位在屬上帝之地，那是對領導極大的獎賞。這不是說，身爲一個領袖我能成就許多事，而是說我所成就的有時候是有價值的，而且是祂所祝福的事。

