

教會事工領導

Shepherds Global Classroom 的願景是藉著向世界各地正在崛起的基督徒領袖提供課程來裝備基督的肢體。旨在將 20 門課程的課程工具交到世界上每個國家的屬靈培訓師手中，來增加當地的培訓項目。

可以從以下網站免費下載本書：<https://www.shepherdsglobal.org/courses>

史蒂芬·吉布森博士 (Dr. Stephen K. Gibson) 編著

版權 © 2016 Shepherds Global Classroom
繁體中文版本譯自英文初版。

版權所有。

第三方材料版權歸各作者所有，並獲准使用。

除非另有說明，此教材所引用的聖經版本為新標點和合本，有「新譯本」標註的經文引用來自聖經新譯本。

權限說明：

本教材可以以印刷和數位形式自由複製和分發，但不得以任何方式進行更改，也不得出售牟利（但可收取印刷費用）。教育機構可以免費使用/複製本教材，不論該機構是否收取學費。未經Shepherds Global Classroom許可監督，不得翻譯本教材。

目錄

課程概述及目標	5
(1) 定義領導力	7
(2) 聖經中提到的領導資格條件	13
(3) 領導的重要性	19
(4) 領袖的塑造	25
(5) 僕人式領導	31
(6) 品格領導	37
(7) 個人優先順序	43
(8) 領導層級	51
(9) 連結與投入	59
(10) 建立團隊	67
(11) 讓事奉有目的	75
(12) 領導變革	83
(13) 栽培領導人才	91
(14) 跨越文化	99
(15) 績效反饋	105
(16) 公開演講	111
(17) 個人議題：金錢、時間以及衣著	117
複製事工的流程	125
推薦參考資料	129
作業紀錄表格	131

課程概述及目標

課程概述

本課程是特別設計給教會事工的領袖，但使用的原則可適用於任何領導的角色，本課說明為什麼信念是領導力的基礎。在擁有正式權位前，有潛力的領袖會學習如何培養能力及品格並增加他的影響力，領袖會去學習如何透過發掘價值、了解目的、分享願景、設定目標、策略計畫、採取行動及體驗成就等這些過程來引導他的組織。

課程目標

- (1) 定義領導力為個人的影響力
- (2) 學習信念為何是領導力的基礎
- (3) 學習聖經中領袖的資格
- (4) 學習去帶領是為了跟隨者的緣故
- (5) 學習管理成功的個人優先次序
- (6) 學習如何鼓勵他人完全致力於目標
- (7) 學習團隊的發展及帶領
- (8) 學習發展組織的願景、目標及策略
- (9) 看見領導力的文化觀點
- (10) 運用說話、時間、金錢及穿著的原則。

教師指引

每課的教學指引都有用斜體字說明。

討論問題前面都有 ► 的標誌，老師應問問題並讓學生有時間討論答案，假如通常都是同樣的學生先回答問題或某些同學就是不發言，那老師的問題就可以是：「小明，你會怎樣回答這題？」

課程中有大量使用經文，全班要一起唸經文時，指引就會說明。例如：請某位學生替全班唸羅馬書第6章，有時候經文的出處是在課文中用刮號標明，例如：(哥林多前書12:15)。這些經文出處是要佐證課文中的論述，沒有一定要唸括號中的經文。

每課的最後都有指定的作業，作業要完成並在下次上課時報告，假如學生沒有上完課，他的作業可以晚點做。但是，老師要鼓勵學生跟著進度走這樣才能學更多東西。

每個幾乎在結尾的地方都有「5個總結重點」，學生應把這些重點背下來並在下次上課時寫出這些重點。

此課程的其中一項目的就是預備學生成為老師，老師應給學生機會來培養教學技巧，例如老師應有時讓學生試教課文中的一段。

有時會有引用歷史中某些領袖的一段話，看到引用的話語時，老師要請學生唸引言並解釋。我們不見得都同意這些領袖說或教的事情，但我們可以從他們的例子學到一些事情。

所有課單元結束後有一篇名為「打造願景」的領導力證道篇，此證道篇可以在課程中使用，也可以在教會證道或教導領袖團隊時使用。

假如學生想要拿到環球牧人教室核發的證書，他就要上課並完成作業，課程尾聲的部份有紀錄完成作業的表格，也有提供核發證書的申請表格。

第一課

定義領導力

介紹

有群男孩在一起玩耍，其中一位男孩說：「嘿！我們來踢足球！」。但似乎沒有人注意到他在說話。此時，另一位男孩說：「喬治，把那些棍子拿過來，我們來玩士兵打仗。」於是，喬治拿來了棍子，大家很快就分組，玩起軍隊士兵的遊戲。

► 誰是領袖？為什麼可以說領導力不見得代表威權職位？

領袖定義

有時具有威權地位的人未必是掌控全局的人；有時沒有正式職位者反而能吸引人群跟隨。

領袖定義：領袖就是群眾所跟隨的人。

領導力定義：領導力就是影響力。

「任何時候，當你試圖影響他人的思想或行為以達成個人或職業生涯目標時，你就是在展現領導力。」¹

常見的情景

工廠經理宣佈了新政策，當他一離開就有位現場員工告訴其他人可以怎樣應對。

一群人坐在遊覽車上，結果遊覽車拋錨了，有位乘客主動安排其他交通接駁選項。

有位牧師向一群教友說明他認為教會應該怎麼做，教友聽到了卻未給予肯定答覆，他們在等一位還沒到的特定人士來告訴他們該怎麼做。

有位老闆抱怨只要他一離開商店，員工就都不遵守他的指示做事。

這邊就是在定義領導力，不過我們還沒有定義何謂優秀領袖或是長期領袖。

假如有人採取果斷的行動，群眾就跟隨他，那他就是當時的領袖。

領袖的行動可能是正確或錯誤的，結果也可能有好或有壞。

有的人可能是一時的領袖，其他時候則不是。他可能因為特殊能力才在某些情況下領導別人。

有的人或許可以很快吸引群眾跟隨，但卻無法滿足追隨者的期待；他可能有一套吸引新跟隨者的方法，但這些人也會很快流失。

¹ 肯·布蘭佳 (Ken Blanchard) 和菲爾·豪吉斯 (Phil Hodges)，《僕人領導》，10頁。

耶穌

假如我們將領導力定義為影響力，那耶穌就是有史以來最了不起的領袖。有數百萬的群眾遵循他的教誨，世界各地都有以遵守祂指示為宗旨的機構。

耶穌的策略之一就是將重心放在培養門徒擁有與祂相同的品格及價值觀。

他把領導力定義為服務 (馬太福音20:25-28)，根據這個定義，耶穌是最偉大的領袖，因為祂救贖了全人類，再也沒有什麼比救恩更偉大的服務了。

領導力不只是職位

正式職位可以提供你行使權威的權利，但是無法讓你自動成為一個領袖。

不要因為在位，就認為自己在領導群眾，特別是當您的地位並非由您試圖領導的群眾所選擇或支持的。地位只是通往領導力的一扇門，讓你有機會成為領袖。

► 請解釋這句話：「地位只是通往領導力的一扇門」？

無論何時，當領袖對底下的人說：「我是老闆」、「我是牧師」、「我是擁有者」或我是主管、父親或是其他權威地位時，他就是認為人們沒有把他的權威當一回事才會這麼說。他擁有地位，但人們不願服從，他因為影響力不夠才會嘗試行使權威。

► 這句話是什麼意思：「絕對不要提醒他人你才是領袖」？

撒母耳

撒母耳是以色列膏立國王以前地位崇高的先知和祭司，他是以色列人民的士師。撒母耳的兒子並沒有傳承到父親公正的典範，所以當他年老時，以色列人請他立王。(撒母耳記 8:5)。

我們可從以色列人知道只有撒母耳能指派國王這一點看出他的影響力，他們沒有嘗試以其他方法來立王，當撒母耳說掃羅就是國王時，不僅大家都接受這個決定，也很清楚只有撒母耳有足夠的影響力可以立其他人為王。

撒母耳的影響力是建構在他一生中展現的智慧與品格。以色列人拒絕撒母耳的兒子是因為他們不具備像撒母耳一樣的品格。假如領導人缺乏良好品格，無論領導能力再好，都無法擁有像撒母耳一樣的影響力。

領導力的詳細說明

產出者是很會做事且努力完成目標的人，領導者是透過影響別人，讓他人合作來完成目標；產出者對自己的工作有責任感，領導者對他人所作的事情有責任感，因為他知道自己可以影響這些人；產出者會盡力完成任務，領導者會結合自己以及他人的努力來完成任務；產出者會慢慢累積自己的成就，領導者會透過團隊讓自己的成就倍增。

產出者是很可貴的，每個組織機構都要倚賴產出者，但假如領導者只專注於成為產出者，這樣他就沒有發揮領導的責任，他的工作不只是把工作做好，還需要帶領他人一起把工作做好。

假如你的組織所要完成的工作大部分都由你完成，這是領導無方。假如你總是因組織的事情而忙碌，你的領導力也可能有問題。

► 請讓班上同學討論這些問題。檢視你的工作及目標，有哪些是產出者的特性？哪些屬於領袖特性？

偉大的領袖不見得是作偉大事情的人，而是影響別人去做偉大事情的人。
- 雷根總統

很多人不懂領袖的時間是怎樣打發的，假如他能領導一個大型組織，他的特定任務或許非常少。

例如，想像一間大型企業的總經理，他不會親自招募員工，因為他已經將這個責任指派給別人；他不會去操作機器、不會去採購原物料、不會修理廠房，也不會去販售產品。大多數人認為，總經理就只是走來走去，打個幾通電話以及開會而已。假如他不在公司幾天，公司照常運作順暢。

然而，總經理知道所有部門間運作的關係，他指派部門主管並確保他們有能力勝任這份工作，他要維持企業的整體品質並幫助大家了解什麼才是最重要的。他要建立能使結果一致的系統，並塑造企業文化。如果沒有他或其他人接替他的職位，企業終將瓦解。

在小型組織中，領袖必須願意做任何必要的事，但他也應該隨時尋找值得培訓、認真負責且願意做事的人。

要是組織出現變革，領袖或許要參與各部門的工作，確保大家都了解這些變革並遵守組織的價值觀；但他也應該隨時培養可以領導部門的人才，讓自己不用親事親為。

牧師應該願意為他人的需求提供服務，放下身段做事。然而，他必須帶領他人肩負責任並領導教會的各樣事工，否則教會的事工就只能侷限在牧師個人能力所及的範圍而無法成長。

► 領袖「忙到無法領導」是什麼意思？

領導者的特徵

我們已說過領導力最基本的形態就是影響力，領袖就是群眾所追隨的對象，但一個人若想持續成為團體或機構的領袖，至少應具備另外四項特質。

(1) 領袖具有權威。

權威是指人們無論出於自願或非自願服從他的指示。讓群眾自願服從他意思的領導者擁有更多力量，因為被迫服從的人只是敷衍行事，不會盡力並運用想像力來完成目標。

(2) 領袖具有責任感。

領袖應該具有知識、能力以及引導團隊成功所需的方法。假如團隊不成功，就責怪領袖。領袖不能對失敗找藉口並且怪罪別人，他不能期待別人做決定好讓自己不會因結果而受責備。

本丟·彼拉多

本丟·彼拉多是猶太省的羅馬巡撫，他受派管理這地方，特別是要鎮壓暴動。他的任期中發生不少問題，彼拉多犯了些錯，因此他擔心羅馬政府會不認同他的管理。

當耶穌被指控是反抗人士並被帶到彼拉多面前時，彼拉多並不相信耶穌有罪。猶太人領袖暗示彼拉多，如果無法平定革命事件，他們會檢舉其失職。(約翰福音19:12)

彼拉多知道假如遭到檢舉麻煩就大了，於是他決定處決這個無辜的男人。他試著否認這是他的決定，他在猶太人領袖面前洗手，象徵他與此事無關，不應受責備。

但其實領袖不能將自己必須做的決定怪罪到他人身上，就算他讓別人替他做決定，他仍要受責備。

領袖可以將特定責任指派給其他人，但不能將組織成功的最終責任指派出去。假如組織正在走下坡，他責無旁貸。假如組織中有部門表現越來越糟，他也無法逃避責任。

有位牧師因為教會的音樂風格而接到許多抱怨聲音，他認為這不是他的錯，因為音樂是帶領敬拜的人選的。這位牧師這樣規避責任是不對的，因為他有責任指導帶領敬拜的人。

(3) 領袖要對所領導的人負責。

他的領導力取決於多數人的支持，假如他的領導帶來的結果不佳，就會失去影響力，即便他仍保有職位，群眾也會去跟隨別人。

► 假如領袖行使權威卻不負責也不當責，該怎麼辦？

(4) 領袖應有寬廣的眼界。

他不會因小小的勝利或挫敗而偏離主要目標，也不會因挫折而灰心。他能做出犧牲，假如他因為驕傲或缺乏安全感而不願犧牲，就無法達到更大的成就。

源自古老歷史的故事

有個國家在捍衛自己的領土不受敵人入侵，這個國家的國王已經在位多年且受到人民的愛戴及信任。他收到敵軍將軍傳來的訊息，表示要國王與他的三個兒子出面與將軍及他手下的三名勇士決鬥，還說要是國王不接受這個挑戰，他就是懦夫。

國王覺得要是不接受挑戰就會受到羞辱，認為必須證明自己的勇氣，於是國王就和他的兒子們在一座橋上與敵人對決。在決鬥中國王和他的兒子都被敵軍給殺了，這個國家因此失去了領導，最終被入侵者給征服。

這個戰敗國家有位詩人寫下了這個故事，哀痛逝去的王及失去的自由。他說國王因驕傲而做出錯誤決定，國王沒有權力因自大而賭上整個國家，他的工作是帶領國家。當他決定與敵人單獨決鬥時，就是沒有盡到領導的責任。

讓學生分享這門課將如何改變他們的目標或行動。不是所有學生都需要回答這個問題，也請不要讓學生在回答個人問題時感到壓力或不好意思。作業B會讓他們有機會做更多的思考並寫下想法。

五大總結重點

1. 領袖是群眾所跟隨的人。
2. 領導力就是影響力。
3. 地位是通往領導力的一扇門
4. 領袖不能只是產出者。
5. 領導權需要有權威、責任感、當責感以及寬廣的眼界。

第一課作業

下一堂課開始時，學生應能熟記這「五大總結重點」，老師應挪出幾分鐘時間讓同學寫下這些重點，之後再讓學生分組進行簡短討論，確定大家都了解它們的重要性。

每堂課的作業都應在下一堂課上課前完成。以下便是第二課開始前要完成的作業。

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變一生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則套用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 下一堂課上課前，請閱讀提摩太前書3:1-13、提多書1:5-11以及使徒行傳6:1-6。請寫下對於教牧領導資格的一些觀察。

第二課

聖經中提到的領導資格條件

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

前言

有些人認為，由於在上帝面前每個人都同等重要，因此教會裡大家應該平起平坐。許多人表示信任領導，但行為卻彷彿不受任何屬靈權柄約束。

► 聖經是否教導教會中應有權柄？請舉例。

聖經有多處都提到教會領導，例如希伯來書13:7,17、提多書1:5、羅馬書12:8、哥林多前書14:40、提摩太前書5:17。

假如小組中有人認為教會不需要領導或不符合聖經教導，他們可以去查看前面所列的經文。避免在此議題浪費太多時間。

將領導力定義為影響力可以幫助我們看清教會的領導角色。有些特定角色是上帝所設立的，召喚並賦予這些領袖力量帶領教會的力量，實踐教會的宗旨。

► 請一位學生朗讀以弗所書4:11-12。

並非所有事工角色都列在清單上的特定呼召，例如音樂事奉或敬拜帶領就未必列在清單上。然而，每個事奉領導的角色都應聚焦於協助教會實踐宗旨。

教會的責任提供了事奉領導職務的指引，這不代表領導角色只侷限於講道、教導及傳福音，教會身負著更多責任。教會會友透過團隊合作滿足實際需求，也就是說一位帶領教會會友分享園藝設備的人，就是幫助教會實踐宗旨。

教會的責任遠超越教堂內的事務，因此可能需要許多類型的領導角色。

「我以前都會請上帝幫助我，然後我問祂我是否能幫忙祂…最後我變成祈求上帝透過我來做祂的工。」
- 戴德生

選擇領導時面臨的挑戰

這課所學的經文主要針對牧師和執事，然而大部份的資格條件非關能力而是品格。所有基督徒都應渴慕擁有此處描述的品格，任何角色的領袖假使擁有這樣的品格都會使他們成為更有效率的領袖，當你檢視每個特質時，可以想像這些特質如何左右個人的影響力。

只要有新的一群初信者，使徒保羅就會為新教會指派領袖 (使徒行傳14:23)。這些新的牧師很多都是剛信主不久，顯然地，他們並不完全符合所有的資格條件，但保羅會指派當中最好且具有發展潛力的領袖。即使一個委身於基督及事工的人還未完整培養所有的資格條件，上帝仍可使用此人。

請一位學生朗讀提摩太前書3:1-7。

我們唸了二段關於牧師及執事資格的經文，這是使徒保羅寫給提摩太和提多的信。提摩太負責管理在以弗所的眾教會，提多管理克里特島的眾教會。他們的工作是替當地會眾指派牧師。

牧師的資格條件

(1) 無可指責

牧師不能有犯錯前科，這是教會能信任他並成為社區良好見證的必要條件。假如牧師自己都無法從事對的事情，如何能帶領他人做正確的事。牧師必須是能長期展現言行一致基督徒生活之人。

教會若是成立不久，牧師成為基督徒的時間可能也不是很久，因此不具備所有成熟特質，但他必須展現其已將生命奉獻予上帝並願意承認錯誤、改正自己的行為。

亞洲某村莊的一位牧師替主行道多年，他的成功讓他掉落驕傲、自認無敵和屬靈散漫的陷阱內。有天夜晚，一位年輕婦女請求這位牧師用機車載她，縱使知道這會讓他陷入誘惑並損毀他在社區的聲譽，牧師還是草率地答應了。教會會友在得知他愚蠢的行為後，對其人品失去信心，最後他不得不辭去牧會工作。透過上帝的恩典，這位牧師在上帝以及他所傷害的人面前謙卑地接受屬靈督導的訓誡。漸漸地，這位牧師重新建立人們對他的信任，他牧會事工的果效因此大幅提升。

► 假如領袖無法取得信任會發生什麼事情？

(2) 一夫一妻

世界上許多地方，一夫多妻制是常見的習俗，上帝的心意是讓男人只有一位妻子，這項要求是希望牧師能樹立典範，同時暗示牧師應盡力做個稱職的丈夫，對妻子忠實並寵愛她。

(3) 節制

牧師可以比喻為看守羊群的牧羊人，牧師是會眾的保護者，要能抵禦錯誤的教義和負面影響。他必須教導他的會眾，加深他們對教義的認知，也必須對個別會友發出靈命危險的警告。他絕不允許在教會教導有害的教義。

(4) 自守

牧師必須要對牧養事工有嚴肅謹慎的態度，不能是個性衝動，匆促做決定或感情用事之人，他必須冷靜思考重要議題，不能讓自己的心因個人考量、娛樂或誘惑而偏離牧養事工。

「給我一百個只恐懼罪以及只單
單渴慕上帝的牧師，光是這些牧
師就能搖動地獄的大門並在地上
設立天國
- 約翰·衛斯理」

(5) 行為端正

牧師的行為應有紀律，不能有不合宜的舉動，行為也要與他所教導敬虔的原則一致。

牧師應學習如何尊重他所服事當地的風俗。假如他發現自己犯錯冒犯到別人，就要謙卑並道歉。

(6) 好客

好客的字面意思就是供給旅人所需的食物及住宿，牧師必須要回應他人的需要並樂意分享，對於第一次碰面的人也應和善以對並給予協助。

► 為什麼好客特質對領袖很重要？

(7) 善於教導

牧師必須要能解釋真理，這樣人們才能理解，也必須告訴自己有責任去閱讀書籍及受教育。

(8) 不因酒滋事

牧師不能讓自己受到酒類的影響，他的行為不能像是受酒精控制的人一樣，這項原則同樣適用於任何會產生類似酒精影響的有害物質。

(9) 無暴力傾向

牧師不能用暴力威脅來達到目的，不應該表現隨時都準備打人的樣子，也不能對冒犯他的人動粗。(可查看提摩太後書2:24-25)

► 牧師要怎樣表現義憤才是合宜的？

(10) 不貪財

世人為了利益可以改變說詞，律師、業務或政客等特定職業的人很容易為了取悅他人而扭曲事實。牧師也容易因為上帝話語的真理讓人們聽起來不舒服而想要改變說詞。無論真理是否能帶來金錢利益，牧師都必須忠於真理。

牧師必須要渴切教會事工能獲得經濟的支援而不是只想著自己的利益，也要帶領教會如家庭般地照料會友，而非總是想著會友應給他什麼。

(11) 妥善治理自己的家

牧師要能在家展現領導能力，要能管控他的孩子，假如他連自己的家都管理不好，就無法治理教會。這不是說他的孩子都必須要有完美的品德，而是牧師要信實帶領並管教好他的孩子。這不包括已成年且不受他威權管教的孩子，因為他已不用替他們的行為負責。

(12) 非新入教者

一個人假如太早坐上權柄位置，很容易變得驕傲自大。驕傲也是讓撒旦墮落的罪，因此升遷應隨著經驗累積逐步為之。

► 一個人假如太早坐上權柄位置且表現不佳，會帶來什麼損害？

(13) 聲譽良好

指派某人為牧師時，這個人必須在教會外也有好名聲，所作所為必須是誠實且值得信賴的。假如他在入教前的名聲並不好，在成為牧師之前，他就需要時間建立起好名聲。

有位非洲的牧師在主日證道完後坐巴士回家。付完車票錢後，他發現車掌多找錢給他，因為他是正直有品德的人，他就把多找的零錢還給車掌並說：「先生，不好意思，你不小心多找零錢給我了。」車掌回答說：「我不是不小心，我今天早上站在你教會外面，聽到你的信息說要誠實，所以決定看看你是否說到做到！」聖經說美名勝過大財（箴言22:1）。因此，人可以經歷到最大的貧窮就是名聲受到質疑。當提到你的名字時，別人會如何做想？

► 請一位學生朗讀提多書1:5-11。

提多書所列出的牧師資格，大部分也出現在提摩太前書中。

► 提多書中還額外提到哪些牧師應具備的特質？

這段經文強調牧師要有應對假教義的能力，牧師必須接受真道的嚴格訓練並能有信服力來解釋真道，目的就是要那些接受錯誤教導的人能改正，但更重要的是保護教會的家庭不會被誤導而落入錯誤的教導。沒有接受教育訓練優勢的牧師要盡力透過自修增加知識。

執事的資格條件

► 請一位學生朗讀使徒行傳 6:1-6。這段經文提到什麼問題？

為了管理教會繁瑣的工作，因此在五旬節後指派了第一批的執事。使徒需要能專注於禱告及傳道，指派的7個人中有些人後來負責更多的事工。

執事協助牧師處理教會的各項事工，執事可以是傳講信息之人，但並非必要。

► 第一批執事的資格條件為何？

第一批執事的資格條件為誠實、充滿聖靈和智慧。由於他們要經手教會的財務，所以必須擁有誠實的好名聲。他們也會處理情況複雜的問題，因此智慧也很重要。他們的工作對教會有屬靈的影響，所以他們必須被聖靈充滿，祈求聖靈的引導、恩膏及潔淨。

使徒保羅列出執事的一些資格條件。

► 請一位學生朗讀提摩太前書3:8-13。

(1) 受尊敬

執事在成為執事之前，其家人、朋友及社區關係都必須受人敬重。

(2) 誠懇

執事所說的話必須是可信靠的，他會聆聽教會中關於人的批評以及許多對教會問題的意見，執事必須是說話誠實之人。

(3) 不因酒滋事

執事不能受酒精的控制，他的行為必須受人敬重且前後一致。

(4) 不貪財

執事將負責管理教會錢財，並負責照顧教會會友的需要，不可試圖自教會事工謀取自身利益。

(5) 保持良知固守真道

人一旦陷入罪惡，通常會開始相信錯誤的教導。假如一個人活在得勝的靈命境界，這樣的人比較容易持守真道。

(6) 具經驗

要賦予某人執事地位之前，應該要提供他幫忙事工的機會，讓大家看到他的智慧並瞭解此人值得信賴。智慧的領袖在賦予人們重責大任前，都必須先提供他們幫忙的機會。

► 請舉出一個人在擁有權柄位置之前，可以幫忙教會事工的例子。

(7) 有信實的妻子

假如執事的妻子會說別人閒話且並非好基督徒的榜樣，將有害執事的事工。

(8) 妥善治理自己的家庭

像牧師一樣，執事也要能夠治理好自己的家。

善於領導牧師的特質

► 全班應針對各點的重要性進行討論，從「為什麼這個特質很重要？」這個問題開始。

- (1) 對教會忠誠專一，不因其他機構而分心。
- (2) 願意建立服事團隊並善用他人的才能。
- (3) 帶領會眾如屬靈大家庭般分享人生，並關懷所有的需要。
- (4) 因愛上帝及世人所以服事教會，而不是因個人利益服事教會。
- (5) 靈命的重要事項如敬拜、傳福音以及靈命成長都是他事工的核心。
- (6) 能信任他的會眾並對他們有信心。
- (7) 願意將教會打造成一個非其專屬的永久性機構。
- (8) 帶領教會邁向成熟，教導十一奉獻及團契生活以滿足需求。
- (9) 對待所有事情均以誠為本，包括金錢的使用。
- (10) 展現善於管理財務及員工的能力。

優秀專案領袖的特質

被選為帶領教會經營企業的領袖應具有這些特質。教會領袖應持續幫助教會會友培養這些特質，讓他們可以分擔教會責任並加入領導團隊。

► 全班應針對各點的重要性進行討論，從「為什麼這個特質很重要？」這個問題開始。

- (1) 無論出席、十一奉獻或參與度，他對當地教會都很信實，也有受人敬重的基督徒見證。
- (2) 對當地教會十分投入與熱心。
- (3) 具備基督徒的特質 - 完全誠實並具有高度道德感。
- (4) 展現如何充分運用手中資源，主動積極做到最好。
- (5) 遵守紀律、自我激勵並時常檢討改善。
- (6) 不只能夠接受他人指揮而工作，還能展現組織及領導他人的能力。
- (7) 具有所負責專案角色所需的能力。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

五大總結重點

- (1) 上帝設計的教會是在屬靈的領導下運作。
- (2) 教會事工需要許多領導角色。
- (3) 大部分的領導資格條件都和良好品德有關。
- (4) 牧師或其他事工領袖應持續培養良好特質。
- (5) 事工領袖需值得依賴、能激勵人心並受到信任。

第二課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變一生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則套用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 下一堂上課前，請閱讀撒母耳紀上2:12-36。寫下對於以利領導資格的一些觀察。

第三課

領導的重要性

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

介紹

約翰·麥斯威爾與一位商人在談話，這位商人專門靠收購並整頓營運出問題的飯店賺錢。麥斯威爾問商人，公司在買下快倒閉的飯店時是否有一定會做的一個動作，他說：「我們一定把經理炒魷魚。我們不須等著看他是否為優秀的經理，因為我們早已知道他不是，不然飯店也不會經營困難了。」

領導決定團隊成敗

假如一個專業運動團隊總是吃敗仗，老闆不只需要尋找新的球員，還要尋找新的教練。

有差勁領袖的組織是不會成功的。

真誠無偽的領袖不會替組織的失敗找藉口，假如組織失敗了，他也就是失敗的領袖。

► 為什麼領導很重要？

以利

以利是以色列的最高祭司，因為沒有國王，以色列眾支派不受中央政府統一治理，最高祭司可說是整個國家最有影響力的人。

可惜的是，以利不是個強勢的領袖，他的品德高尚，但是卻連自己的兒子都無法管好。他的兩個兒子私生活不檢點，敬拜時漫不經心且貪得無厭，受到他們影響，很多人都藐視聖殿的敬拜。(撒母耳紀上2:12-17,22,29)

以利早該將他的兩個兒子免職，但以利卻把滿足兒子的慾望看得比自己的職務還重要。

以利應該要帶領整個國家的屬靈敬拜及聖潔生活，但他的影響力只限於他的兩個兒子，無法透過他的兒子將影響力擴大至整個國家。

人們沒有盡到應盡責任的四個理由。

(1) 不知道要做什麼

這是缺乏資訊造成的。領袖照理說應提供資訊，假如他不具備所有知識，就該找人幫忙。

(2) 不知道從何做起

這是缺乏訓練造成的。領袖或許不具備組織需要的所有技能，但他應安排訓練課程。

(3) 不知道為何而做

這是缺乏動機造成的。有時組織人員不了解組織的目標，或是了解但不在乎，此時領袖應幫助員工分享目標。

(4) 因問題而受到阻撓

這是缺乏設備及整合所造成。領袖應協助下面的人解決阻撓他們邁向成功的問題。

以上清單列出組織人員沒有盡到應盡責任的四個常見原因。由此可看出，這四個原因都和領導無方有關。

當領袖抱怨他的人都沒有在做事時，就等於宣告自己是個失敗的領袖。

例如，抱怨教會沒有傳福音的牧師應該要想想這些問題：

- 我有沒有說明他們應該要去傳福音？
- 有沒有教導他們如何傳福音(最好能親自示範)？
- 我是否有激勵他們？
- 在他們面臨無法傳福音的困難時我是否有伸出援手？

假如2個軍隊的人力及配備均相同，哪隊會贏？當然是擁有最優秀將軍的隊伍會贏。

2支球隊的球員都一樣厲害，哪隊會贏？當然是擁有最優秀教練的隊伍會贏。

激勵的挑戰

► 有句古老諺語說：「筆誅勝於劍伐。」你想這是什麼意思？

有時文字比武器更有影響力。這句諺語的意思是：「想法、說服力及溝通都具有力量。」

「筆」是指透過寫作溝通，但任何形式的溝通，只要有說服力，都比強迫他人違反意願更有力量。

假如你試著強迫他人，一旦你人不在現場，影響力也就不存在。

被迫的人不會全力以赴，他們不會貢獻精力及想法在工作上。

你可以藉由激勵他人而不是強迫他人來完成更多事情。

想法或概念可以擴散並影響數百萬人。

語言力量的例子：二次世界大戰

二次世界大戰是話語及理念之戰。有時候，人們認為話語不會帶來傷害，但這是場造成數百萬人喪生的話語戰爭。

為什麼這是場話語戰爭？有個名叫阿道夫·希特勒的人，他是個能言善道的演說家，為了德國宣揚他的理念願景，德國人也支持他成為領袖。希特勒說服德國人相信他們是優越的民族，理應統治世界，教會開始把希特勒說成是彌賽亞，德國就是上帝的國。德國還建立了一支軍隊來完成他的目標，但希特勒沒有帶領德國人成為偉大的國家，反倒帶領他們犯下史上最殘暴的惡行，他就是靠著話語的力量達成他邪惡的計謀。

當希特勒權勢與日俱增時，部份英國人不認為這有什麼危險性，在英國大選期間，部分候選人以和平為政見，但英國人民知道問題沒那麼容易解決。其中一位候選人就是溫斯頓·邱吉爾，他在演說中告訴支持者：「我會帶來流血、流汗及流淚」。邱吉爾後來當選了英國首相，因為他選擇面對問題。

不是每個人都欣賞邱吉爾。有次某位女性政敵對他說：「倘若我是你的妻子，我會在你的咖啡中下毒。」邱吉爾說：「倘若你是我的妻子，我會喝下那杯咖啡。」

邱吉爾的演說讓全英國團結起來抵禦德國。有次演講他說：「我們會進行海空作戰，假如德軍登陸我們的海岸，我們就在沙灘上對決。我們會在城市的每個街道奮戰到底，我們永不放棄、永不投降。」希特勒和邱吉爾的演說效果，印證了話語的力量。

從某個角度來看，每場戰爭都是話語的戰爭。

► 解釋每場戰爭都是話語戰爭這句話的意思，跟領導有什麼關係？

企業員工都領有薪資。有時老闆會認為只要有錢就足以激勵員工，但光有金錢是不夠的。假如只看得到錢，員工不會為了公司目標而工作，不會在乎品質，也不可能以他們的工作為傲。

「除非每個人都了解並朝著共同的目標努力，否則工作是沒有意義的。但這還不夠，達成目標的方法很重要，你必須要有價值的指引，必須要對目標及達到目標的過程感到自豪。」²

► 對目標及達成目標的過程感到自豪是什麼意思？

雇主無法只靠付給員工薪水成就大業，而是必須以目標及價值領導員工。

最重要的事都不是為錢而做。想想人們為家人及孩子所做的付出，就不是為了錢，而是為了更有價值的事。激勵人們的是價值。

有時候領袖以為只要付錢就可以得到幫忙，他認為只要付給底下的人更多錢，他們就會做更多事情，但這不一定正確。人們在組織幫忙是因為他們相信這個組織，是為了共同的目標而努力。

領導能力在教會事工的重要性更甚於企業界，因為教會的員工大多是志工，領袖無法提供這些志工誘人薪資，幫助教會的人是基於他們對教會的信任，假如教會無法得到當地人的金錢及精力支援，就是領袖的失敗。

忙碌不一定代表真正的工作，所有工作的目標都是生產力和成果，而要達到這兩個目標就一定要有前瞻性、系統及計畫。
－ 托馬斯·愛迪生

² 布蘭佳 (Blanchard) 和包樂斯 (Bowles)，《共好！》，頁38。

► 在你們教會幫忙的人是誰？他們為什麼幫忙？

教會領袖的工作可用下面這段話總結：

讓大家知道工作的價值，決定要去的方向，確保團隊擁有共同目標。幫忙設定價值，準備資源，監督訂定規則之人，確保擁有來自組織內部與外部支援。將眼光放遠，防止問題發生並隨時準備變更方向。³

領導及其它能力

假如有人擁有某種工作技能但缺乏領導能力，他就會獨立工作或是在別人的領導下工作。一個擁有更高技能而且又有領導能力的人將能帶領他人完成更大的成就。

保羅

使徒保羅開啟了主要城市的教會網路，他在每個地方都指派了領袖，因為他知道教會若要開枝散葉，就需要所多的領袖。

保羅帶著一些人四處宣教，藉此提供他們特訓。(使徒行傳16:3,19:22)

保羅向提摩太強調持續培育領袖的需要，他告訴提摩太要尋找可以教導別人的信實之人(提摩太前書2:2)。

例如，一位具有領導能力的汽車維修師傅可以擁有自己的事業並雇用其他維修師傅，假如他不是領袖，就會獨立工作或是替別人工作。

艾力克斯熟悉各種房屋工程，他工夫好又誠實，客戶都會幫他介紹，所以總是有接不完的工作。他沒有雇用員工因為他樣樣都會，所以不想請人，擔心他們的工夫不如自己。因為艾力克斯不是領袖，他的生意不會越做越大，只能侷限在一人公司的範圍內。

領導能力能使個人的其他能力倍增，一個在某領域都很有實力的人可以藉由提升領導能力，大幅增加自己的重要性。

領袖的可靠性

可靠的領袖會提供人們成功所需的一切，領袖會為他們打造成功的環境。人們需要知道領袖會盡到做領袖的責任，好讓他們也能盡自己的責任。

假如領袖不可靠，人們就無法達成組織目標，因此他們的調適方式就是放棄目標。

不可靠的領袖經常需要向底下的人解釋自己無法達成他們的期待的原因。

³ 布蘭佳 (Blanchard) 和包樂斯 (Bowles)，《共好！》，頁79。

領袖對於可預測的問題不應毫無準備。他需要規劃並準備面對可能的中斷或阻礙。領袖瞭解世事變幻無常，而改變可能帶來新的問題，因此他會未雨綢繆。其他人可以等事情發生後再處理，不需要事前擔心，但是當領袖的不能這樣，因為他隨時都要做好領導他人的準備。

艾倫是工地的領班，他的督導告訴他某些牆壁需要在今天以內蓋好，艾倫將訊息轉達給屬下。然而，督導忘記將材料送來，導致材料不夠，艾倫跟大家說明今天的目標可能無法達成。這種情形發生幾次後，艾倫發現自己很難要求屬下提高工作效率。

喬安是名學校老師，有天她到學校後，校長跟她說她的教室今天有別人要用，喬安對於更換地點沒有預作準備，也沒有時間自教室拿取所需的東西。

事工的領導力

聖經告訴我們上帝所賜的有使徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教師 (以弗所書4:11-12)，上帝也賜與所需的能力。

上帝的呼召使人有機會領導，但不保證成功。假如一個人的行為會削減他的影響力而不是增添影響力，那他就不會成功。

仔細看看以弗所書4:11所列的事工角色，假如人們覺得無法相信傳福音的，那又怎能成功？假如人們發現教師所教的有錯，他又怎能成功？假如人們發現牧師只想從他們身上獲取利益，他又怎能成功？

一個缺乏影響力的人無法成為成功的事工，這些服事的角色屬於領導角色，因為這些角色的成敗取決於影響力。

關於領導力的一些錯誤認知

讀完各個重點之後，在提供解釋之前先問「這個想法有什麼錯誤？」

(1) 領袖是接受大家服務的人。

領袖是尋找方法滿足團隊需要的人，這是大家接受他成為領袖的原因。耶穌說領袖是服務他人者，他說最偉大的人是所有人的僕人。領袖會為了其他人犧牲自己的利益。

(2) 事工領袖比他的跟隨者更具靈性和敬虔。

事實上很多教會的會友比牧師還要更敬虔，領導能力無法證明靈性。

(3) 事工領導的晉升取決於個人努力。

積極尋求晉升機會的人通常無法獲得想要的結果。我們應該盡力做好份內之事並瞭解上帝如何將我們放在正確位置上。絕對不要從事不敬重上帝的事情來得到領袖的位置。假如無法藉由敬重上帝取得那個位置，你就不該在哪兒。

通常，上帝揀選的領袖都不是主動尋求權位的人。約翰一世在西元397年被選為君士坦丁堡的大主教，他一開始拒絕任職，因為他認為自己不夠資格。後來他寫了一些對於事工職位的正確態度，他說，假如有人拒絕牧牛，這沒有什麼好驚訝的，因為這個工作太卑微了；假如有人拒絕當國王，或許是因為這個人

認為這個職位對他而言太高不可攀；假如有人拒絕事工職位，則兩種原因都有可能，這要看他是認為這個事工職位太崇高還是太卑微。(屈梭多模《論祭司》，第三冊)

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

五大總結重點

- (1) 組織的失敗就是領袖領導無方。
- (2) 訓練和激勵是領袖的任務。
- (3) 人們想要以目標及達成目標的過程為傲。
- (4) 領導能力能夠使員工其他能力的價值倍增。
- (5) 領袖是否可靠決定了組織的信度。

第三課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變一生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則套用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 下一堂上課前，請閱讀列王紀上19:19-21以及列王紀下2:1-15。寫下領導權過渡到新的帶領先知這段過程。

第四課

領袖的塑造

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

介紹

人因為對某些人有影響力，所以每個人都會成為領袖，例如父母應該引導自己的小孩。本課學到的原則可以幫助自然坐擁領導權位的人，但是本課程更注重每個人該履行的自然權位以外的領導原則。

培訓的危險

想要成為領袖的動機很多，正確的動機應該是服務人群。

培訓可以讓一個人的知識及能力優於他人。接受培訓的人可能會誤以為自己的價值觀比其他人優越，開始期待來自他人的特別待遇：不只因為對其權位的敬重，也因為天生的優越感。

使徒保羅警告：「知識會使人自高自大。」(哥林多前書8:1)，保羅不是說知識不好或是知識有害，在這段經文中，保羅談到一個人雖具備特定知識，但運用知識的方法卻非出自於愛。

培訓可提升人在上帝國度中的效率，但前提是此人須抱持著謙卑服務的心。

尋求個人的榮譽不會帶來多大的成就。
- 山姆·瓦頓

成為領袖

如何成為一位領袖？要記得，我們談論的範圍不侷限於正式權位，領袖是具有影響力的個人，也是群眾跟隨的對象。

顯然地，有些人天生就具備影響他人的能力，這些人充滿自信，很快就能找到問題的解決方法，人群也會自動跟隨這樣的人。因為有這些人格特質，就有人以為某些人天生就是領袖，某些人則不是，但領袖是不同原因促成的。

在烏克蘭的傳說中，有位年輕人去找神父並說道：「神父，我夢見自己成為一萬人的領袖，這是真的嗎？」神父回答：「那就看這一萬人是否也夢想你成為他們的領袖了。」

領袖生成的數個原因

人或許可因下列其中一項原因或數個原因的結合而成為領袖，但假如此人極度缺乏某些其他素質，那麼就算因上述原因成為領袖，也很難長久維持並發揮果效。

(1) 與生俱來的明顯能力

有自信的人不管到哪裡都可立即成為領袖，然而，假如他無法滿足自己建立的期待，就無法繼續帶領群眾。即使天生具有能力的人也要遵循領導原則才能持續有效帶領。

(2) 危機應對

很多領袖都是在應對問題時出現，重大危機能創造領袖，危機應對來自於呼召或責任感，與那些只會在一旁觀察抱怨、認為自己只能管好自己的人剛好形成對比。

危機賦予潛在領袖嶄露頭角的機會，但渡過危機後，他必須具備資格才能深化領導權。有時候能在危機景況領導的人卻無法在其他的情況下帶領群眾。

(3) 長久而可靠

有時一個人得以成為領袖是因為多年來他都是可靠且忠誠之人，人們信賴他，知道他對組織十分忠誠。

(4) 必備的專業知識

有的人成為領袖是因為他具備特定領域的知識及技能，他或許只能在某些情況下領導並解決特定問題。

(5) 學習而來的領導原則

一個人可以利用本課學到的原則帶領人群，但除非同時具備天賦，否則光靠訓練無法讓人成為高層級的卓越領袖。

(6) 神聖呼召

上帝呼召使徒、先知、傳福音者、牧師和老師(以弗所書4:11)。在世界社會中，上帝有使人升高的主權(詩篇75:7、但以理書2:21)。有時上帝呼召似乎不具備天生才能的人時，會使群眾感到訝異，但上帝總會賦予此人完成上帝呼召所需的能力。

假如群眾看見領袖為了某個目標完全投入並且有上帝的幫助，他們會因為認同目標而追隨。若想維持群眾的忠誠度，領袖必須要能展現才幹、可靠性及品格。

聖經中領導力的因素

讓我們來看看一些聖經中的人物如何開始他們的領導。

以利沙：引領轉型

以利沙被上帝揀選成為接續以利亞的以色列先知，這段轉移時期記載於列王記上19:19-21及列王記下2:1-15。

上帝的呼召是以利沙成為領袖的明顯因素，然而還有其他重要的細節。以利沙願意離開偌大的農場，奉獻自己於事工，對他而言，財富比不上上帝呼召重要。以利沙後來的助手基哈西因為貪財使其腐敗而失去了服事的機會。(列王記下5:20-27)

以利沙願意投入數年時間以僕人身分接受培訓，若是沒有這樣意願，他不可能會在服事上成功。

以利沙知道老先知靠著上帝的力量完成許多偉大的事，他讓天三年不降雨、預言了惡毒國王和皇后的死期、祈禱火從天而降，結果真的發生了。

以利沙知道他未來的責任無法仰賴人的培訓方式完成，他知道要成功必須擁有上帝聖靈的膏抹，因此做出這樣的請求。以利亞被上帝接走後，以利沙撿起以利亞的外袍並用外袍擊打河水，說道「以利亞的上帝在哪裡？」，年輕的先知們正在觀察新領袖的事工是否擁有上帝的力量。當他們看見神蹟後說「感動以利亞的靈感動以利沙了」(列王記下2:15)。上帝已將祂的力量轉移到以利沙身上。

我走的是一條公眾道路，我的職責是在這世界裡，而我必須融入人群，否則就是離開上帝指派我的崗位。

- 威廉·威伯佛斯

領導的責任順理成章地從舊領袖傳給了新的領袖，然而上帝的力量不會自動傳遞，沒有信心的新一代領袖會失去上帝的力量，並只能仰賴人類的方法。

拯救者

基甸不是他國家或支派的領袖，他的國家每年到了收割季節就會被搶奪，基甸不知如何改善現況。上帝的使者來找他時，他正試圖將食物藏匿起來。他所做的只是求生存並應付所遇到的狀況，這不是領袖該有的行為。基甸很驚訝上帝會揀選他，因此屢次要求證據確認。上帝稱基甸為「大能的勇士」，因為祂知道基甸的能力。基甸的故事記載於士師記7-8。

基甸服從上帝，摧毀了膜拜偶像的地方並冒著生命危險獻祭給上帝，他的行為在當時沒有引發宗教改革，不過卻讓人們懷疑偶像的力量。

基甸完全信賴上帝，甚至遵照上帝指示遣散大部分的軍隊。他策畫不尋常的攻擊計畫，上帝讓他大獲全勝。

基甸勝利後並沒有成功領導群眾服事上帝，反而回頭敬拜偶像。

重建者

尼希米是遠離故土的猶太人，他替巴比倫國王做事，尼希米聽說了耶路撒冷的景況，這個城市很久以前就被攻陷，只剩一些窮人住在那裡。由於城牆早已殘破不堪，因此只能任由侵略者宰割。

尼希米覺得自己有責任採取行動，大部分的人聽到這樣的消息雖感到悲傷，但不覺得有義務做出回應，因為他們不認為自己有能力可以改變情況。領袖會有責任感是因為他認為改變情況是可能的。因為有能力，所以知道自己該採取行動。

在重建城市之前，必須先改造當地的居民。上帝既是設計者也是建造者，罪惡會使祂的計畫遠離，悔改則可重回上帝的計畫。

尼希米祈求上帝的介入，基督徒領袖的信心並非來自人類，尼希米知道只靠自己努力無法完成重建工作，上帝的介入才可能獲得勝利。上帝的介入也顯示祂對此情況的旨意。基督徒領袖不會嘗試改變世界以符合自己的異象，而是符合上帝的啟示。

上帝提供了一個特別機會。國王對尼希米的問題很感興趣，原則不在於我們需要有力人士的幫助，而是上帝會提供特殊機會，幫助我們完成目標，假如這目標符合祂的計畫。

一小群人分享了這個異象。尼希米抵達耶路撒冷並向當地領袖解釋他的異象。這個異象始於一人，但很快地其他人也開始分享。領袖不該期待每個人都能立即理解他的異象，支持總是先從少數人開始。

有一群共享異象的人是必要的，否則領袖無法帶領任何人，且擁有此異象的團體必須忠心。對他們來說，擁有此異象不只是他們認同及樂見異象發生，也必須感覺這是他們自己的異象。

他們組成信仰社團。對異象的承諾讓他們組成了社團，他們要學習如何一起生活，彼此支援並持續對此異象忠誠。

尼希米就是一個原本不需對這些問題負責，但最後卻成為領袖的例子。他並不是先擁有權位，而是憑著熱誠做出改變。

掃羅王：從一個位置領導

掃羅是以色列第一位國王，他沒有前任國王的範例可以效法，他是個沒有任何統治者經驗的農夫。

當他被指派為國王時，既無軍隊也沒有任何官員。

沒有正式的士師、沒有辦公室，也沒有稅金支應政府開銷。

指派成為國王後，他的角色定義模糊不清以至於他仍舊像農夫一樣下田工作。

後來危機出現了，與以色列結盟的某個小國受到憎恨以色列的敵人攻擊。消息傳開後，卻沒有人去田裡告訴新國王這個消息，因為人們不期待他做任何事情，掃羅是在工作結束回到家後才聽到消息。

掃羅展現了魄力與決定，他將切成塊子的牛分送到以色列眾支派做為警告。想像信差來到支派首領的家中，把血淋淋的牛腿仍在地上說道：「我帶來掃羅王的訊息，任何在此危急時刻不來幫忙的人，他所飼養的牛隻就會有這樣的下場。」

上千人挺身而出，最終獲得勝利，掃羅也在此時塑造了強壯的領袖形象。

掃羅是以權位開始的領袖範例，他原本並不想做領袖，但因為他的權位讓他覺得應負起責任。

► 掃羅處理危機的方式與基甸有何不同？

潛在領袖的特質

如何評估自己是否具有領袖的潛力？以下便是潛在領袖所具備的特質。假如你的這些特質較弱，可以藉著上帝幫助加以強化，若是缺乏其中一項特質則會弱化你的領導能力。

- (1) 能影響認識他的人
- (2) 能夠自律
- (3) 履行之前的責任

- (4) 與別人關係良好
- (5) 有能力解決問題
- (6) 對現狀不滿
- (7) 能看見全貌
- (8) 可以承受壓力
- (9) 具有積極且正面的精神
- (10) 了解群眾
- (11) 不受個人問題影響
- (12) 願意接受新的責任
- (13) 不被憤怒戰勝
- (14) 願意做出改變
- (15) 誠信正直
- (16) 越來越親近上帝
- (17) 可以看見下一步要做的事
- (18) 有能力學習並渴望持續學習
- (19) 有吸引別人的態度
- (20) 有自信
- (21) 願意服事他人
- (22) 不被失望擊倒
- (23) 主動
- (24) 忠誠

準備開始

假如你在所任職的組織裡並非主要領導人，該怎麼辦？

假如你組織的領袖因受限制而無法遵循你在本課學到的原則，該怎麼辦？

有時正處於發展階段的年輕領袖會感到挫敗，覺得自己無法應用所有他知道的領袖原則，他因為缺乏職權而感覺能力受到限制。

期盼成為領袖的人不應等到擁有職權後才開始應用領導原則。他可以將原則應用至履行責任、建立別人對他的信任、增加知識、練習技能、建立可靠聲望以及摒除個人利益、致力於組織成功等方面。這些事情會增加他對每個人的影響力，包括位居其上的領袖。

記得領袖就是有影響力的人，很多事情即使沒有正式職位也可以培養你的影響力。

不要太快認定你必須建立新的組織才能成為領袖，你目前的職位能做的事還很多。

無論你身處什麼樣的職位，都可以鼓勵以及輔導年輕剛起步的領袖和團隊隊員，或許這可以成為你正式組織職務的一部分，或是私底下鼓勵輔導那些感謝你幫忙的人。

尋求組織機構內部或外部人員提供教導。多數領袖都很樂意分享他們的智慧，你可以接受特定領導層面的輔導，導師不需要十項全能，他甚至可以比你年輕，只要他專精某特定領域即可。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

本堂課說明了兩項重點：「領袖生成的數個原因」和「潛在領袖的特質」。學生應研讀這兩份清單，並於下堂課授課前將其記得的內容盡量默寫出來。

第四課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 下一堂上課前，請閱讀約翰福音13:1-17，寫下這段經文對領導能力的看法。

第五課

僕人式領導

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

學生應要能夠默寫出「領袖生成的數個原因」和「潛在領袖的特質」兩份清單所列舉的一些重點。請給學生數分鐘讓他們單獨寫出記得的重點，越多越好，並讚美那些記得較完全的學生，之後再讓他們互相幫忙。

偉大領導的模範

耶穌與門徒一起享用的最後晚餐是為了紀念逾越節，在正式晚餐上有個習俗就是僕人要替客人洗腳，這項工作通常交由位階最低的僕人去做。

最後的晚餐只有耶穌和他的門徒參加，一開始沒有人去做洗腳的工作，沒有門徒自願替大家洗腳，因為他們不想成為僕人。每個人都希望在新王國取得高階職位。

我們可以想像彼得悄悄對約翰說：「應該要有人替大家洗腳，你去吧。」約翰的回答可能是：「我才不要，應該由雅各來做。」沒人願意擔任僕人的角色。

晚餐結束時，耶穌起身拿起水盆和毛巾開始替大家洗腳，這些門徒當場感到十分羞愧。彼得一開始拒絕讓耶穌替他洗腳，表示無法讓自己敬重的耶穌從事如此卑微的工作。

耶穌對彼得說：「要是不讓我替你洗腳，你就與我無份了」。耶穌利用這項簡單任務表達道成肉身的目的。耶穌又有一次說道：「人子來，不是要受人服事，而是要服事人，並且要捨命，作許多人的贖價」(馬太福音20:28)。耶穌許多其他服事作為，包括在晚餐時替門徒洗腳，表明了他以生命服事的意義。假如有人不接受耶穌的服事，他就不是耶穌國度的一份子。

完事之後，耶穌說道：「讓我解釋一下我剛才所做的」。他解釋在屬世的系統，領袖期待受人服事，但正確的領袖觀是服事眾人。能夠觀察到眾人的需求並找到幫助他們滿足需求方法的人會成為領袖。

人們想要一位關心他們並能引導他們滿足需求的領袖，人們願意將權柄賦予願為他們著想而行使權柄的人。

一群士兵正在搭建小木屋，大伙兒正吃力地舉起一塊很重的原木，而他們的中士卻在一旁大聲吼叫。此時有人經過並停下腳步觀看，這人對中士說：「你怎麼不去幫忙？」中士聽到這個建議很生氣，說道：「我可是中士呢」。這位路人加入士兵行列，助他們一臂之力將原木舉起，然後解開外套露出裡面的制服，他說：「我的位階是將軍」。原來這名路人就是後來成為美國總統的華盛頓將軍。

即使在屬世系統，服務熱誠是通往高升的路。這樣的說法可從一些職銜得到印證，例如英國政府最高職位就是首相，其字面意思就是「第一公僕」。歷史上最偉大的領袖都是那些服事他人需要的人，屬世領袖服務群眾的動機不一定正確，但是耶穌的跟隨者特別應該具有一顆渴望服事的心。

某位大學校長正要進入辦公室，他手上拿了很多袋子，因此請一位學生來幫忙。那位學生說：「我又不是僕人」，旁邊正好有另一位學生立即回說：「我可以幫忙，我就是僕人。」許多年以後，第二位學生成為那間大學的校長。

僕人式領導

什麼是僕人式領導？簡單的定義就是：僕人式領導是為所帶領之人著想的領導。

► 閱讀彼得前書5:1-4，這段經文對於事工領導風格有什麼提示？

領導不代表他們要服侍你。

據我的經驗，真正偉大機構的高層都是僕人式領袖，他們都是最謙卑、最受人敬重、最開明、最有受教之心、最尊重別人、最關懷別人以及最有決心的人。當握有正式權柄或職務權力者只有在沒有其他辦法時才不得不使用其權柄或權力時，反而增加了他們的道德權威，因為他們顯然把自尊及職權擺在次要，改用理性、說服力、仁慈、同理心以及信任來領導。⁴

有位阿拉斯加人描述了雪橇犬的工作，有些狗會成為領導，因為他們強壯、速度快又聰明所以會在韁繩的最前排。成為雪橇犬的領袖，就不想被擺到其他的位置拉雪橇，但問題是等牠變老之後就無法繼續領導，但還是可以在其他位置上繼續工作，但領袖犬會抗拒。有時主人得宰殺老的領袖犬，因為飼養牠們的費用昂貴，且抗拒在其他位置提供服務。

腓立比模式

使徒保羅非常重視培育領袖的必要性，他在許多地方開拓事工，但他知道若是沒有眾多領袖，就無法持續、拓展及延伸事工。

► 閱讀腓立比書2:19-21 為什麼保羅有時會找不到人來負責事工？

保羅有時會因為可差派的人只關心自己的利益而找不到人來負責事工。有些在教會的人會幫忙一些事情，由於無法信任他們可以用奴僕的心來服事，因此他們無法擔負更重大的責任。

腓立比書描述了幾個非以個人利益為動機的服事者。

以巴弗提(2:25-30)在事工上盡心盡力，甚至影響健康而幾乎喪命。保羅表示，我們要敬佩這些具有犧牲奉獻精神之人，但這不是說我們不用注意身體健康，然而以巴弗提致力於上帝事工的精神讓他成為教會的英雄。

「找到自己的最好方式
就是讓自己迷失在服務
他人中」。
- 聖雄·甘地

⁴ 羅伯·格林里夫 (Robert Greenleaf)，《僕人領導學》，12頁。

保羅表示自己也致力於上帝事工，而且未曾試圖從所服事的人身上獲取利益(2:19-22)。他說提摩太和他一樣，遵守相同的價值觀。

這封信所描述的最高典範就是耶穌(2:5-8)，他沒有執著於出應受的尊崇，反倒願意放下身段成為僕人，他完全奉獻自己，犧牲生命也在所不惜。

基哈西

基哈西是以色列先知以利沙的僕人，或許有一天他會被揀選來替代以利沙，就像以利沙替代以利亞之前也曾服事過他一樣。

乃縵前來尋求醫治並表示願獻出大筆財富時，以利沙拒絕了。基哈西感到挫折，因為平常收不到那麼大筆的奉獻，於是他偷偷出去找乃縵並收下部分財物。

以利沙告訴他，說他把斂財看得比事工還重要是錯的(列王記下5:26)。基哈西得乃縵的癲瘋病，再也無法成為先知。

有些人投身事工乃是源於他們個人對成功的渴望，他們認為事工是取得領導位置的機會。他們不會放棄自身利益、追隨對上帝的愛，相反地，他們遵循自己的利益來服事。

對事工的渴望應來自渴望透過服事人群來事奉上帝，有此動機之人渴望職權只是為了獲得服事的機會(提摩太前書3:1)。他想要確認是上帝指引他的升遷，他對成功的渴望是基於他渴望對上帝信實。

對上帝的完全奉獻通常以謙遜呈現。除非我們謙卑地與上帝建立關係，否則將無法給予上帝適當的尊崇。

因為對上帝的奉獻是謙卑的，奉獻的意思是：

- 我依靠上帝的力量這樣才能榮耀祂。
- 假如我的能力榮耀了自己而非上帝，那我不會感到快樂。
- 我願意從事低階工作並在隱蔽的地方工作。
- 我能忍受不懂我心的人對我的嘲諷。
- 我不會受世俗地位的象徵所驅使。
- 我信任由上帝來選擇我是否能升遷。

「人類會透過經常表現出某個樣子來獲得某種特殊的特質。」

— 亞里斯多德

你無法在缺少基督精神的情況下從事基督肢體的工作，也就是說教會作為基督的肢體，教會的事工必須由展現基督精神的領袖來帶領。在能彰顯上帝前你必須聆聽祂的話語，不只是受祂啟發與指引，還必須由祂塑造，也就是你必須專注聆聽以獲得轉變。

教會事工領導的首要資格條件

► 教會事工領導的首要資格條件是什麼？

基督的愛激勵我們(哥林多後書5:14-15)

人們做善事的原因很多，有時他們是出於善意的好人，但所持的理由並不是最好的。

彼得

上帝計畫讓彼得成為教會的偉大領袖，在彼得拒絕耶穌後，耶穌找他談話，目的就是要恢復他們的關係並呼召他再次投入事工。

耶穌問他：「你愛我嗎？」這個問題他問了三次，強調這是服事最重要的資格條件(約翰福音21: 15-17)。人的能力不是最重要的，對人的愛更為重要即便這還不是最重要的條件。事工領導最重要的資格是對耶穌的愛。

假如你愛耶穌，你會效法祂並變得像祂，假如你愛祂，你會想讓其他人認識祂、愛祂。服事的最佳動機就是渴望帶領別人與耶穌建立關係。

服事的首要資格就是對上帝的愛，對上帝的愛可以透過對人群的愛與服務展現，上帝沒有實質需求，祂擁有的所有資源及能力。但耶穌說，當我們滿足屬祂子民的需求時，就是在服事祂。(馬太福音25:40)

管家的概念

► 你替誰工作？

每位牧師都應該了解他是替上帝工作，因此要對上帝負起全責。(哥林多前書4:1-5)

然而，我們透過服事他人來服事上帝，這是上帝賦予我們的責任。

聖經使用「管家」這個詞彙來稱呼事工的領導者(哥林多前書4:2)

管家一詞在某些語言中並不好翻譯。管家是替他人管理群眾和資源的人，他替所管理的人服務，照料他們的需求，但他也要對使他成為管家的人負起責任。

阿爾伯特·摩勒這樣描述事工領導者的角色⁵

- 我們是人類生活及福利的管家。
- 我們是時間及機會的管家。
- 我們是資產及資源的管家。
- 我們是精力及注意力的管家。
- 我們是名聲及遺澤的管家。
- 我們是真理及教導的管家。

偉大領袖最重要的特質

吉姆·科林斯(Jim Collins)研究多家企業，企圖找出為什麼有些人能成為偉大的領袖並持續多年的原因。他找到了可以套用於任何組織的原則，這些企業的主要特點之一就是擁有吉姆所稱的「第五級領導者」⁶。

⁵ 姆赫勒·阿爾伯特 (Mohler, Albert)，《領導的信念：有效領導力的 25 個原則》。

⁶ 柯林斯吉姆 (Collins, Jim)，《從 A 到 A+》。

根據科林斯的描述，第一級領導指的是個人做好工作的能力，因而產生影響力。

第二級領導則是好的團隊成員，因為他能與團隊合作。

有能力的管理者是第三級，他管理手中的人力與資源，讓他們可以達成交付的目標。

第四級領導者能激勵組織員工致力投注精力於實現明確的願景。

「第五級領導者」透過個人的謙遜及決心維持組織長久卓越。

各級領導者都有其價值，任何組織都很樂意擁有這些領導者。

第四級領導者擁有多數人期望偉大領袖應具備的所有特質，他不只組織與監督現有資源，還能激勵人群、傳達明確願景、帶領人們分享目標。

第五級領導者具有一項第四級領導者所沒有的特質，那就是第五級領導者會奉獻自己成就組織的偉大。他很謙遜，因為他會將組織的重要性置於個人之前，不會利用組織作為自己的跳板，反而將自己奉獻給了組織。

謙遜不是說他很膽小或猶疑不決。謙遜使他勇敢有決心，因為比起個人，他更關心組織。

假如領袖只想要確保他受到人們尊崇，將組織成就的功勞歸於自己，這樣的領袖無法列為第五級領導者。

許多領袖因才華而看似卓越，他們讓組織成長、做了許多正向變革，然而，他們將組織做為展示績效的平台，組織只是使他們出名的工具，經過他們一段時間的領導，組織的卓越無法持續，因為這些領袖只顧著成就自己人格的卓越。

讓我們來看看這個原則與服事有什麼關連。第五級領導者確信自己所服務的機構為眾人成就好事。因為此機構成就好事，他將自己奉獻給該機構的成長。透過這樣的奉獻，他為眾人服務。

吉姆·科林斯並未試圖教導基督徒的原則，不過他的研究與耶穌的教導一致，真正偉大的領袖會奉獻自己服務他人。

有次來自國外的訪客來看耶穌，門徒都很興奮，或許以為他們的事工很快就可以國際化，但是耶穌把焦點放在祂來世上的目的。

耶穌說：「一粒麥子若不落在地裏死了，仍舊是一粒。但死了，就結出許多果子來。」(約翰福音12:24)

耶穌對於成為著名的宗教領袖不感興趣，他是來完成可以服事所有人的事情。

內心的轉變

僕人式領導從內心開始，問題在於我們出生時的內心都是以自我為中心的，我們都傾向將自己的利益置於所有其他事物之前。

想要透過服事他人來討上帝喜悅的事工領袖，通常需要經過放棄個人的野心的屬靈過程，假如他抗拒完全委身於上帝，就會發展成只達成自己成就的領袖。

請一位學生朗讀哥林多前書13:1-8，全班一起研讀經文並討論什麼是以愛為基礎的領導。

成為上帝要你成為的領袖，你的內心必須改變。

瞭解至今你的領導都來自自我激勵；找出因自我利益而導致錯誤的特定目標；找出因把自己放在第一位而導致對他人不好的態度。你怨恨他人的成功嗎？

當你夢想成功時，是否只想到伴隨而來的榮耀，還是想到你可以幫助別人？

找出應該改變的特定行為。下定決心道歉並更正錯誤的話語及行為 - 把它們一一列出。

將你的新觀點向你帶領的人說明，只要你堅持到底，公開解釋內心的轉變將強化而非削弱你的影響力。假如有人對你的新承諾感到懷疑，不要生氣，最後他們會被你的堅持說服。當你受到尋求自我榮耀及權力的誘惑時，可以禱告求上帝幫助你。

你必須信任上帝能轉化你的內心，不要以為只要改變想法就足夠。你的天性不會因為你發現錯誤就能改變，只有上帝可以轉化你的天性。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

五大總結重點

- (1) 僕人式領導是為了所帶領的人著想的領導。
- (2) 人們願意將權柄賦予會替他們著想而行使權柄之人。
- (3) 對上帝的愛可以透過對人群的愛與服務展現。
- (4) 「第五級」領導者會奉獻自己成就組織的卓越。
- (5) 只有上帝能改變你的天性，讓你能誠懇服事。

第五課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 下一堂上課前，請閱讀但以理書1：8-15，寫下影響但以理未來領導能力的特徵

第六課

品格領導

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

信念的力量

信念與真理相關，是對現實的堅定信仰。由於人會對其信以為真的事做出回應，因此信念會引導著我們的每一個決定。

信念並不侷限於宗教信仰。假如一個銷售員堅信自己所賣的是最好的而且每個人都需要的產品，這就是他的信念，這個信念可以增加他對別人的影響力。

一群人在沙漠中迷了路。他們針對現有處境及可能脫困的辦法進行討論，其中一位對於現狀的解釋最具說服力，也成功讓大家相信他知道應該怎麼做。因此，他成為了他們的領袖。

信念也有可能是錯的。一個人所相信的事情不一定正確，但即使是錯誤的信念，也能提供一段時間的領導權。舉例來說，如果一個人真的相信他知道到達目的地的方法，其他人會因為他的自信而跟隨他。不過跟隨他的人最後會感到失望，導致他的影響力大打折扣，而這群人也不大可能會再跟隨著他。

信念是領導力的根基。一位領袖帶領人的方式是告訴眾人何者為真，並教導他們如何回應真理。換言之，他在向眾人表明：「這就是真理，而我們應該這麼做。」

如果一個身處大樓內的人發現大樓失火，他知道大樓裡的每個人都必須知曉真相並採取行動，因此，他有了傳遞訊息的「信念」，而這個訊息將驅使所有相信的人採取行動。因為他所傳遞的「信念」影響了其他人，他也成為了短短幾秒鐘的「領袖」。然而，除非這群人同時相信他知道該採取什麼行動，不然他的領導地位在他的「信念」傳達完成後便結束了。

人對自身的狀況、經濟、健康醫療、政治景況、歷史、科學發現、文化、道德，以及宗教都有自己的看法，而他們做的決定也往往取決於他們信以為真的事。

若信仰並非以真理為基礎，那信念也可能是錯誤的。正確的信念會與上帝所啟示的真理一致。

阿道夫·希特勒

希特勒因承諾會讓德國成為偉大的國家而竄起。他說德國人是優越的民族，應該統治全世界。即便是當時的德國教會，大多數也是支持他的，彷彿希特勒就是彌賽亞。他承諾會建立一個可以持續千年的帝國。

被希特勒下令屠殺的受害者有幾百萬人，而這些人只是因為他們的種族就喪命了。但若不是因為有許多人相信希特勒，他也無法做出這些罪大惡極的事情。

希特勒所發起的戰爭造成超過五千萬人喪命。

希特勒的領導具有強烈的信念，因為希特勒相信自己是對的，追隨他的人也對此深信不疑，然而，希特勒的信念是錯誤的。

對於一位基督徒來說，有些真理比起其他真理更為重要。這包括了上帝的本質與其存在的事實、天地的起源、人所反映上帝的形象、人的最終命定、罪與邪惡的現實，以及救贖的法則。

福音的真理成為了傳道人的動力並塑造了教會。事工領導的方向亦應遵從福音真理的引導。

對於基督徒來說，上帝話語的真理以及祂對我們的意念不應侷限於事工組織，而應是所有制度的基礎，就如一名信徒經營事業的方式不應違背上帝的教導。

有力的領導需要堅定的信念。試想一位在聖經或近代歷史中偉大的基督徒領袖，即使有著優異的能力，但若沒有強烈的信念，會是怎麼樣呢？

讓小組成員分別分享關於摩西、約書亞、使徒保羅、馬丁·路德、林肯總統、聖雄甘地、邱吉爾首相，以及葛培理牧師的一件事，然後再請小組成員試著想像若此人沒有強烈的信念，會怎麼樣？（這些領導者都有強烈的信念，但並非每一位都是基督徒領袖）

信念就是一個人對於現實以及應該做之事的理解。即使一個人有良好的組織及溝通能力，若缺乏信念，他的領導仍無法長久。

一個人最高的動力應該是信念，而不是成功。信念使人有成功的動機，因此，我們不應該為了成功而犧牲信念。

信念不能是暫時的或假裝出來的。如果一個人的信念會因為他的僱主而變換，他就不會是一個有力的領導者。

一個領導者應該對真理充滿熱情。他的信念驅使他想要知道真理是什麼。這樣的人寧可被糾正，也不願意繼續相信錯誤的事情。

信念能使一個人超越他的個人特質。即使是一個不喜歡比較、爭執、批評的人，也有可能因為堅定的信念而成為領導者。

信念也會使人用更高的智慧來行事。當有了「信念的智慧」⁷時，一個人就更能迅速判斷是非，直接排除諸多選項後，許多決定就成了反射動作。一個人沒有信念，就好比沒有知識或智慧一般地無知。

► 你認識的人當中有偉大的領導者嗎？他的信念如何讓他的領導更有力量？

⁷ 莫勒（Albert Mohler）在《領導的信念》（Conviction to Lead）中所用的辭。

但以理

但以理與幾位猶太人，以及許多來自其他國家的人正在一個外邦帝國接受培訓。

接受培訓期間，良好表現與取悅負責培訓的太監長是相當重要的。但當但以理發現當地提供的食物有違猶太人律法時，他的信念受到了挑戰。許多人遭遇類似狀況時，如果發現堅持信念會降低自己在群體中的地位時，通常會選擇妥協。

太監長早就觀察到但以理有著卓越的靈命。但以理謙卑而有技巧地地向太監長請求，並提出了不會對太監長帶來風險的替代方法。最後，上帝回報了但以理的忠心，使他在培訓中脫穎而出。（但以理書1:8-15）

了解何謂誠信

將信念貫徹於行為及態度上是謂誠信。

誠信在於表裡如一，在行為上反映出你的信仰與價值。

若沒有誠信，你將會讓人對你有過多的期待。

若你沒有誠信，或許會得到立即的回應，但這種回應也是因為他人相信你有誠信。若你要他們長久跟隨你，你就必須具備真正的誠信。

一個前後不一的人就是沒有誠信的人。如果一個人的行為與態度與他所宣稱的價值不相符時，這個人就沒有誠信。

一個基督徒領袖若不誠實、自私、只對可以幫助他的人友善、遵循自己的私慾，或是有隱蔽的罪時，他就失去了誠信。

領袖常會受到建立虛偽形象的引誘，導致他的本質與其在人們心中的形象差距越來越大。

亞干

亞干以為他所犯的罪無人知曉，也不認為這些罪會影響任何人，但他所犯的罪造成36名以色列人喪生，最終也導致整個家族喪命。（約書亞記7:24-26）

領袖沒有所謂的小惡。領袖所犯的任何過錯都會影響許多人，領導人犯罪會產生連帶影響的原因包括：

- 他無法保持所需要的心靈聖潔及力量、
- 上帝對他的領導祝福會減少、
- 他的洞察力已扭曲、
- 他的優先順序錯亂。

這些事實都顯示出他的領導將如何受限並影響他所領導的人。

「快樂是當你所想的、
所說的、與所做的，都
和諧一致時。」

- 聖雄甘地

品格

將信念貫徹於行為及態度上是謂誠信。

一個人的誠信信念本質來自其品格。

約翰·麥斯威爾以「一個人的內在遠比其外在巨大」來描述品格的重要。他認為只要一個人的品格高於其名聲，便符合這項描述⁸。

「人們往往會受到那些能將好想法具體化的人影響，而投身理想之中。他們必須看到被體現的理想，才願意獻身於其中。」（馬丁·路德·金恩）

金恩博士的這段話顯示出品格的重要。一個領袖必須堅信自己的理想，直到他的整個本質與理想趨於一致，才能成為能夠激勵他人委身的領袖。

一個品格低劣的領袖有時會要求人們好好跟隨他，但卻不允許人批評他的個人行為。他會認為私德不佳並不會影響他的領導。

領袖設立的榜樣遠比他的言語更容易影響他人。言教固然重要，但若言行出現矛盾，只會使人感到困惑。

「承諾便是把諾言變成事實。」
- 林肯總統

領袖的個人品格直接地影響了人們幫助他實現理想的意願。他們未必能完全理解他的理由或是分享他對現實的想法，但若他們相信他的品格，便會願意跟隨他。

有時領袖會闡述他希望他帶領的人遵循的信仰和價值觀，但自己卻無法體現這些價值觀。如果他所領導的人認同服務、誠實等價值觀，領袖可因此受惠，即使是一個以自身利益為優先考量的領袖，也會希望能有這樣的人才。然而，他若無法體現這些價值觀，便無法有效的教導眾人。

一位領袖如果能體現這些價值觀，就能吸引好的人才。

有強烈信念的品格是很重要的，即使是沒有天賦的人，若具備這種品格，仍可能成為一位有力的領導人。舉例來說，摩西本身並不具備勇氣或領導特質，但他與上帝的關係以及對眾人的愛心成了關鍵。他的品格深深立基於那些價值觀之上。

亞倫

亞倫是以色列人的第一個大祭司，當他的弟弟摩西是領袖。當摩西正在西乃山上領受上帝的律法時，以色列人便來向亞倫徵詢信仰的方向。

亞倫知道他們想要一尊看得見的偶像，於是便順應他們的要求造了金牛犢（出埃及記32:4）。由於他的軟弱，導致人們開始膜拜偶像，並將領他們出埃及的事歸功於金牛犢。最後，上千人因為上帝的審判而喪命。

⁸ 出自麥克斯威爾（Maxwell），《向偉人們學習》（Learning from the Giants，）40頁。

亞倫的信念太薄弱，因此不適合作為領袖。他選擇追隨大多數人的意見以保全他的影響力，即使知道這個意見是錯的。

亞當

當夏娃屈服於蛇的試探時，她摘下並吃了分別善惡樹的果子。爾後又給了她的丈夫。（創世紀3:6）

聖經記錄了夏娃與蛇的對話，但為何亞當一句話都沒有說呢？聖經告訴我們他明知那行為是錯誤的，卻仍選擇了犯罪，他不像夏娃是被蒙騙的。

亞當聽到了試探卻選擇讓夏娃來做決定。他本應是領導者，卻在當下選擇不採取領導作為，讓一件錯事發生。

一個品格軟弱的領導者會因為不想要堅持自己認為對的事，而讓別人做決定。他情願允許錯事發生，也不希望自己承擔責備。

一個冰山只有一小部分是浮在水面上的，大部分則在水面下。浮在水面上的部分就好比一個領導者的表現，水面下則是他的品格。品格是一個人最大也最重要的一部分。諷刺的是，許多人致力於提升他們的表現，卻忽略了品格上的問題。更甚者可能為了提升表現而犧牲品格。

多數領袖剛開始都是默默無聞的。他可能因為成就不大而忽視了那段時間的重要性。然而，一開始的那幾年卻形塑了一個領袖的未來，因為他在這個階段就已逐漸定型，年輕領袖應該善用這段艱困及充滿挫折的時期發展自己的品格。

有時一個身處要職的人也會有品格方面的問題，但卻忽略了它們。他的屬下也必須假裝沒有看到這些品格問題。掃羅王及追隨他的人都忽視了他的品格問題，而他也選擇不處理他所犯的錯誤及失敗。

品格瑕疵影響領導者的方式有兩種。第一種方式是如果一個人品格不好，但能力很強，那人們仍會跟從他的領導，但他會帶領人走向錯誤的方向（像史達林這種強而有力但殘忍的領導者就是一個例子）。不良人格影響領導的第二種方式是使能力受限，特定品格瑕疵的影響尤其大。如果一個人不自律、無法守住承諾、前後不一、情緒化、容易暴怒，他就無法留住最好的人才，也無法激勵眾人投入最大的努力。

「甘地認為有七件事情將毀滅人類。當我們仔細的檢視這七件事，我們就會發現他們都是利用不正直或拙劣的方式達成目的⁹。」

► 讓學生討論下列情形會導致的結果：

- 沒有勞動的富裕
- 沒有良知的快樂
- 沒有是非的知識
- 沒有道德的商業
- 沒有人性的科學

⁹ 出自格林里夫（Robert Greenleaf），《僕人領導學》（Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness），8頁。

- 沒有犧牲的崇拜
- 沒有原則的政治

一個品格低劣的領袖在社交互動上（假裝友善及關切）及屬靈領導上（假裝屬靈熱忱及感動）會顯得虛偽、在事業上會顯得世俗化（追求世俗的地位），他會選擇操控別人（刻意隱瞞事實並唆使別人去做某件事），且會在其事工職分上有所怠惰（無法培養能力）。

名聲

► 你在乎你的名聲嗎？為什麼？

一個人的名聲就是多數人對這個人的看法，而一個人的品格則是這個人的本質。有時候一個人的名聲會高過或低於他真實的品格。

有些人認為名聲並不重要，只要品格好便足夠。然而，名聲代表的是他人對一個人品格的看法，如果人們認為他的品格不好，不論這樣的認知是否正確，他都無法成為領袖。

領導者必須謹慎維護自己的名聲，且不應該給人質疑他品格的理由。他可能會認為大家都信任他，所以沒有人會對他有負面的看法，但這樣的想法是錯誤的。有些人喜歡破壞領袖的名聲，而多數人則會因為之前聽過太多領袖犯錯的例子，而很快相信了這些指控。

有兩個地方是領導者必須特別謹慎的，一是管理他人的錢財，另一則是在與異性的關係上。這兩種指控往往散播得很快、很容易被相信，且會導致領導者名聲敗壞。

使徒保羅打算將一筆錢從一間教會轉到另外一間教會。他要求出錢的教會派一名代表跟著他，以證明他的誠實。光是認為自己在上帝面前光明磊落是不夠的，我們也需要有制度向眾人展示我們的誠實。

► 你可以採取哪些實際行動維護你的名聲？

請幾位學生分享他們上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行為。

五大總結重點

1. 信念是對真理的確信
2. 有力的領導需要堅定的信念
3. 誠信是將信念持之以恆地應用於行為及態度上
4. 領導者應體現他希望別人遵循的信仰與價值觀
5. 名聲是他人對你品格的看法

第六課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？

第七課

個人優先順序

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

介紹

很多人每天忙到沒有時間思考自己正在做什麼，他們以為該做什麼已很明確，沒有必要去多想或討論。

► 假如一個人沒有認真思考事情的優先順序，會有什麼後果？

- 總是有其它比現在做的還要更好的事情。
- 總是有其它比現在更好的做事方法。
- 我們可以得到比現在更好的結果。

► 假如以上的說法成立，我們如何能做得更好？

約翰·麥克斯威爾¹⁰將常見的思考層級分為：

- 因為太懶而不願精進意向思考過程
- 因為散漫而無法激發出策略性思考的力量
- 因為太過膚淺而無法對大眾思維的接受度提出質疑
- 因為驕傲而不鼓勵接受共享思維
- 太以自我為中心而體驗不到無私想法所帶來的滿足
- 太不投入而無法享受底線思維帶來的回報

當你確切知道事情的優先順序後，很多決定都會變得容易，優先順序會決定你的目標以及你選擇達成目標的方式。優先順序提供你辨識機會並從中選擇的能力。

不清楚優先順序的人容易因為受到無關正確目標的機會干擾而分心。

► 哪些是每個基督徒應有的優先順序？

「當你很清楚你的價值觀時，做決定變的很容易」。

- 羅伊·迪斯尼

基督徒的基本優先順序

就基督徒而言，某些價值觀會主導個人的優先順序。

¹⁰ 麥克斯威爾 (Maxwell)，《成功人士如何思考》，82-83頁。

首先，個人救贖以及與上帝的關係是必然優先，任何需要對此價值觀讓步的事情都不應列入考慮，也就是應完全順服上帝。

約翰·衛斯理教導我們上帝對我們生命的旨意，我們知道上帝希望我們做個好人並做善事，因此在考慮任何決定時，應當選擇符合善良及善行的作為，不該讓自己陷入無法保持心與行為聖潔、無法行善的情境。這項原則適用於住處、工作地點、結婚對象、教育、從事生意、參加教會、休閒娛樂以及交友的選擇。

其次，上帝要我們以生命服事的呼召大過我們個人，因此我們人生的方向由上帝引導。祂可以改變你的抱負，將你的目標轉移為祂設立的目標，你必須記得只有在上帝的旨意中才能得到滿足，你不能把重點放在自己的目標上，而讓上帝的旨意變成你生命中的次要焦點。

某人收到成為牧師的呼召，但他不確定當牧師後要拿什麼養家。後來他有個在機場工作的機會，待遇不錯，於是決定接受這份工作。由於工作規定星期天要上班，無法去教會做禮拜，但他說，「機場就是我的教會」。他原本擔心不能遵循上帝的呼召成為牧師，但他沒有把握，假如辭掉工作，上帝會供應所需。於是他在機場工作了30年，可以領月退俸，決定在年老時替上帝做些事。他的優先順序是否正確？

耶穌說：「我的食物就是行差我來者的旨意，做成他的工」(約翰福音4:34)。上帝的旨意就是你的食物是什麼意思？它是能讓你感到滿足的事情，也就是能激勵你的事。

這段經文描述的優先順序不全然按照其重要順序排列。

基督徒的另一項優先就是家庭。聖經告訴我們，不照顧自己家的人要受責難(提摩太前書5:8)。領袖對其家人的責任不只是經濟的支柱，還有靈命餵養與其它需要，即使是事工也要與家庭需要取得平衡。上帝對你的旨意不會與你的家庭責任起衝突，因為家庭責任也是上帝旨意的其中一部分。有時，完成偉大事工的人並非照顧家庭的好模範，一個人若認為事奉就必須忽略家人，這樣是不對的。

約書亞是一個飽受各種宗教影響又四處遷徙國家的領袖，他們來到上帝應許之地，現在是他們對上帝的盟約做出承諾的時候。約書亞要他們決定是否願意服事上帝，但他自己在投票之前便決定委身，他說，無論他們所選擇的，他與家人都會事奉耶和華(約書亞記24:15)。這是根據信念建立的有力領導，假如這個國家選擇服事其他神祇，約書亞就不再是他們的領袖，他不願意對上帝的信實做出妥協，他的勇氣及信念影響這個國家做出正確的決定。

第四個優先則是地方教會。地方教會是基督的身體，是那充滿萬有者所充滿的(以弗所書1:23)。上帝讓教會得以完成祂的旨意(以弗所書4:11-13)。透過教會，上帝會得著榮耀，直到世世代代，永永遠遠(以弗所書3:21)。因此，基督徒不應該認為他的恩賜及事奉的呼召與教會無關，假如他不是幫忙聚集會眾的虔誠教徒，他就沒有完成上帝對其人生的完美旨意。

上述優先順序看起來容易，但並不容易實踐並取得人生各種需求的平衡。有時我們忙碌於家庭、事工以及事業瑣事，一刻都不得閒，但卻從未停下來想想我們應該優先做的事。

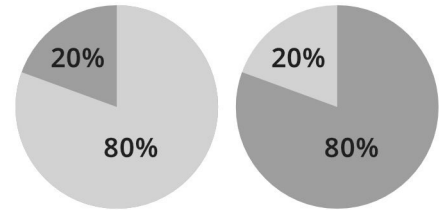
行動應來自於反省，假如你忙到無法停下來思考，你可能做錯了，你或許並沒有依照所說的優先順序在做事。

► 為何持續遵循優先順序這麼困難？

帕雷托法則

帕雷托法則是根據義大利經濟學家維弗雷托·帕雷托命名的法則，他觀察到 20%的人口擁有 80%的土地，也觀察到在他的花園中，80%的豆子來自 20%的豆莢，他發現很多事物都符合 80/20 的比例，其他人將這樣的法則套用在領導、時間及事業上。

- 公司80%的業務量來自20%的業務員。
- 80%的採購來自20%的客戶。
- 80%的客訴來自20%的客戶。
- 80%的醫療資源由20%的病患使用。
- 老師80%的時間由20%的學生占用。
- 80%的教會工作由20%的教會會友負責。
- 80%的經濟支援來自20%的教會會友。
- 以上所說的都顯示了對應的比例，例如公司20%的業務來自80%的業務員；80%的教會會友只負責教會工作的20%。



對多數人來說，80%的成功來自20%的自我努力。大多數的人需要更專注於他們的努力，花更多時間在最有效率的活動上，並減少花在最缺乏效率活動上的時間。

老師應使用視覺繪圖進行解說，確定大家都能理解這個概念。先在紙上畫一個大的正方形，將其分成20%及80%，在另外一張紙上畫上同樣的圖案。講解時要從一張紙指到另一張紙，公司80%的員工(指著比例比較大的區塊)做了20%的工作(指著另一張紙比例比較小的區塊)。20%的員工(指著第一張紙比例較小的區塊)做了80%的工作(指著第二張紙較大的區塊)。

忙碌的領袖或許需要暫停手邊的一些工作。想想什麼是可以刪除，而且不會造成太大損失的事情？

大部分的牧師花20%的時間在80%的人身上，80%的時間則耗費在20%的人身上。問題是，他們有把焦點放在對的人身上嗎？通常，我們把大部分的時間花在問題最多的人身上，在最有潛力的人身上花費的時間反而最少，因為他們已經做得很好了。我們應該把時間投資在回應最多的人身上。

再次使用畫了正方形的圖紙，80%的活動達成20%的結果，20%的活動完成80%的結果。

練習：列出你的責任及任務，是否有些活動不是很有生產力？哪些活動是你應該加強的？

迫切性與重要性的平衡

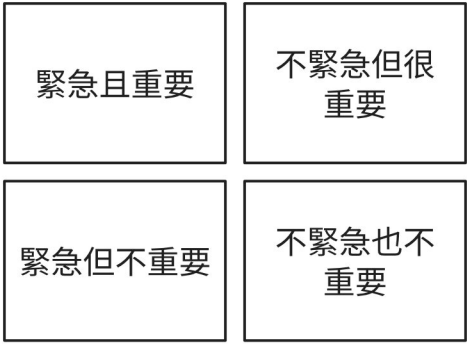
有些人總是很忙碌，覺得工作永遠做不完，他們將所有看到的工作攬在身上，覺得所有任務都是必須的，就怕依賴他們的人會感到失望，但他們又無法及時完成所有的事情。他們經常覺得疲累壓力大，由於總是有急迫的事情需要解決，他們沒有時間從事規畫、訓練及發展等工作。

我們必須在急迫性與重要性之間取得平衡。

一個人的活動可以分割為四個區塊。¹¹

緊急且重要的事情容易引起我們的注意力，這個區塊包括準備證道講篇、幫助有緊急醫療需要的人以及籌措急需的金錢。

緊急但不重要的任務通常與我們接下不應該做的事情有關，有時他們是與事工無關的私事，可能是產出不多或很耗時間的商業活動，導致我們無法處理其他更優先的事物。。這些活動可能因為必須及時完成而顯得緊急，然而就產出結果來看，這些不是重要的活動。



不緊急又不重要的活動不是重點需求，假如沒做完也不會有重大損失，有時這些活動是導致計畫無法像以前一樣有效率的原因。

不緊急但重要的活動經常被忽略，這些活動無法很快完成但有長期的價值，例如學業或學術研究(像老師或學生)、各種類型的訓練、建築工程以及書面資料等。因為這些事務無法在立即完成，也無法立即顯出利益，我們很容易把焦點放在更緊急的事情上。領袖要確保將時間及資源投資在這些對未來有價值的事情上，而且儘可能每天投入。

組織需要採取的行動可分為兩大類。「A」類是讓組織朝新的發展、新的機會及成長邁進的行動。「B」類則是維持現有運作的行動。假如領袖沒有刻意執行行動「A」，他就會把所有時間及注意力都放在行動「B」上。這個原則可以套用在每個領導角色的人身上。

俗話說：「會吵的小孩有糖吃」，這是指我們會把注意力放在現在困擾我們的問題上，有些領袖會一項一項地解決問題，但卻從未投資未來。他們說沒有時間接受訓練或訓練他人，但情況反而永遠不會好轉。

能長期維繫成功的機構通常會投資時間及資源從事研究、發展及訓練，沒有這麼做的機構會因局勢改觀失去原有的效率。

► 作業：每個學生應列出所有履行責任的活動清單，然後畫出像上方圖表的四個正方形，並將活動填入正方形內。仔細考慮，你忽略了那些重要但不緊急的事情？你是否把時間浪費在既不重要又不緊急的事情上？

指派責任

領袖有責任確認所有的事情都能完成，但他不用事必躬親，可以將責任指派給他人。確認工作完成仍是他的工作，因此他應該持續替團隊及有潛力的人員安排培訓，讓他們未來可以做出更多貢獻。

¹¹ 此概念取於史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 的《與成功有約：高效能人士的七個習慣》，但在這堂課裡並不是完全相同的解釋。

指派出去的任務不表示它不重要，之所以指派是因為別人有能力或可以透過訓練完成任務，而且這不是一定要留給領袖做的事情。

有些任務只有領袖能做，因此無法指派給他人。領袖代表整個組織並替組織發言，這是別人做不來的。領袖也必須考慮將來發展，應該要比其他人更能看到機會、危險及即將來臨的變化。

有些任務只能由具特殊能力的領袖勝任，因此他通常不會將這些任務指派出去。但是領袖一定要小心不要將可以被指派的任務留給自己，有些領袖從不滿意其他人的工作，總想要自己動手以確保能把事情做好。

有些領袖凡事親力親為，不喜歡將任務指派給別人。就算他們真的指派任務，也會緊盯不放並做出所有決定，這不是稱職的領袖。好領袖建立的團隊，成員會貢獻其精力和想法、設定目標、設計方法並參與決策。

好領袖不只會指派任務，也會指派領導權。他允許他人帶領活動，如果領導指揮底下的人做這個做那個，這樣並沒有放手讓底下的人來帶領。

領袖設定優先順序時，應該考慮一些問題。

「誰可以幫我？」假如有很多任務其他人可以做但是不去做，你就不夠稱職。

「有哪些工作沒有我是不行的？」，領袖應專注在那些工作上，例如團隊發展、願景建立以及長期規劃，這些任務雖不一定只能由領袖獨立完成，但通常不能沒有領袖的參與。

奉獻

有些人認為領袖有許多特權，認為他的權威可以讓他隨心所欲。

實際上，領袖是犧牲他的權利好讓團隊能成功，除非團隊成功否則領袖是不可能成功的。

「偉大的代價就是責任。」

- 溫斯頓·邱吉爾

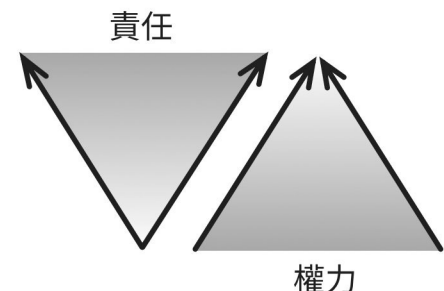
隨著領袖的位階高升，他的權利會減少且責任增加。

例如，在業最基層員工只需工作特定時數、特定任務，也不用因職責外的事情受到責難。

組織高層就不同了，領導的工作時數沒有上限，而且要防範任何可能阻擋成功的事並提供所需。他可能必須放棄許多個人的特權，有時他也想休息或享受娛樂，但他要犧牲個人享受替組織的需要工作。很多領袖無論日夜，任何時間都可能接到有問題要解決的電話。

隨著個人責任的增加，領袖可以替組織做出更重大的決定；但他放棄了個人的權利，這個流程可以用下方的金字塔圖來說明。底部人員的責任很少但權利很多，因為他可以決定要投入多少，隨著責任的增加，他的個人權利也隨之減少。

以運動員為例，極其成功的運動員可能享負盛名和財富，然而他必須遵守嚴謹的飲食、運動，每天都要花上數小時練習技能，成功音樂家的生活也很類似。



預備從事某些職業如醫療或高等教育的人都必須投入多年時間學習，因此無法像其他人那樣耗費時間及金錢，而是要犧牲許多玩樂，甚至剝奪自己的基本需要來追求目標。

嘗試創業的人必需要投入資源來達成目標，不能把所賺的錢全部花光。他把所有的錢都拿去投資換取未來的收益，他不會像朋友一樣胡亂花錢，而朋友可能會批評他過於謹慎，但未來他會比他的朋友更富有。

將成為未來領袖的人應該現在就該投資未來，在發展階段就開始犧牲，選擇發展並投資未來，將訓練、服事及與領袖共處的時間列為優先。

你的責任或許不那麼重要，但這些責任可以訓練你與他人共事的能力，並讓你有機會建立可靠的信譽。

► 請討論以下內容，這些話是什麼意思？可以如何運用？

犧牲肯定以得成就，犧牲安穩換取重要性，犧牲財務收益奠定未來潛力，犧牲立即享樂以求個人成長，犧牲探索以便聚焦，犧牲可以接受成就卓越。¹²

刻意練習將事情排出優先順序，「習慣在養成之前，必須有紀律的反覆練習。」¹³

使徒保羅描述運動員的堅持，因受到想成功的激勵而願意做出犧牲(哥林多前書9:25-27)。保羅指出這些運動員是為了人間短暫的光榮而努力；我們應該為了永恆的獎賞努力，儘管兩者動機不同，但我們的動機不應比他們低。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

¹² 引用自約翰·麥克斯威爾 (John Maxwell)

¹³ 肯·布蘭佳 (Ken Blanchard)，《僕人領導》(*The Servant Leader*), 85.

五大總結重點

- (1) 優先順序會決定你的目標以及你選擇達成目標的方式。
- (2) 優先順序提供你辨識機會並從中選擇的能力。
- (3) 唯有在上帝的旨意中才能得到滿足。
- (4) 優秀領袖不只會指派工作任務，也會指派領導權。
- (5) 隨著領導職位高升，他的權利會減少而責任增加。

第七課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 下一堂上課前，請閱讀撒母耳記上 13-15。掃羅的領導出了什麼問題？

第八課

領導層級

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

介紹

這堂課不討論正式權位的層級，而是關於影響力的層級。

能力有限的領袖

部分領袖的個人發展有限，這些限制可能導致他們無法升遷，或是讓他們無法在現有位子上好好表現。

以下是一些杜撰的案例，用來說明能力有限的領袖。

卡爾有些無法解決的私人問題 (如經濟困難或與家人的關係不良)，這些問題導致他無法專注於組織的工作，常受到家裡狀況干擾。

威廉沒有發揮領導力，總是把組織的失敗怪罪於他人，等著別人幫他做出應該由他做的決定，也不認為自己須為組織的成功負責，他解釋組織的失敗是源於那些他無法掌控的因素。

莎莉不願意開發自己的潛能，否認自身的錯，對於任何質疑她能力的問題都感到憤怒。

馬汀對組織感到很滿意，看不到任何改善的必要，而且不考慮做出任何改變，當外界持續變遷，他的組織會變得沒有效率。

雷諾德認為他是組織唯一需要的領袖，他期待大家聽命於他即可，他不想組織團隊，只要有幫手就好，他無法理解為什麼大家都不肯多幫他一些。

艾維斯為了拓展自己而創設組織，公司的存在是為了讓自己獲得利益並顯示個人的偉大，公司必須要有他才能卓越。

我不害怕由綿羊所帶領的獅子軍隊，我害怕的是由獅子所帶領的綿羊軍隊。

- 亞歷山大大帝

保羅的性格軟弱，當受到壓力時，他會做出無法實現的承諾，他會挪用分配給他人的錢財，錯過約會並且撒謊。他的團隊有時都會因他的名聲感到羞愧。

這些領袖很快就達到潛能極限，除非他們願意面對並移除限制個人發展的障礙，不然無法成為更好的領袖。假如他們不願意改變，在更換領導之前，他們的組織將無法進步。

► 想想以上杜撰的每一位領袖，詢問同學，「_____ 必須如何改變，才能讓組織進步？」

掃羅- 能力有限的領袖

掃羅剛成為以色列國王時表現還不錯，他很謙卑地認為自己並不夠資格擔此大任。

掃羅是以色列的第一任國王，他上任時，以色列還沒有首都、軍隊、政府部門，也沒有稅金。加冕為王後，他繼續在農場工作，以至於有些人不認可他是國王。

他的第一項危機是敵軍對以色列的一個盟國發動攻擊，事情發生時沒有人將消息告知掃羅，等到他結束田裡工作返家時才得知消息。他立刻下了決定並採取行動，用駭人的方式，也就是將耕田的牛切成塊子當作訊息傳遞出去(撒母耳記上11:7)。他下令全國男人集合應戰，最後以色列贏了這場戰役。

首戰勝利後，有些人想處決那些一開始不接受掃羅的人，掃羅說這是上帝賜下的勝利，現在不是報復的時候，可惜掃羅這樣的態度並沒有維持太久。

掃羅很快就違背上帝的旨意，當先知和他對質時，掃羅將錯誤行為都怪罪於群眾而不是像領袖負起責任(撒母耳記上15:21)。先知告訴掃羅上帝會將國家交給聽從祂旨意的人。

掃羅在掌權期間對權力緊抓不放，他從未向上帝懺悔並試著重獲上帝的關愛，他也從未接受上帝要替換他的事實。假如他悔改，他的靈魂就會得到救贖，他就可以繼續當王直到上帝帶來替換的人選，到時候再功成身退。有些年長且在位許久的領袖無法光榮退位的原因就是在於他們最後幾年的態度，他們已無法妥善領導卻又拼命捍衛自己的位子。

掃羅有一天在打仗時說：「凡不等到晚上向敵人報完了仇吃什麼的，必受咒詛」(撒母耳記上14:24)。這是個不智的命令，因為經過數小時的戰鬥，大家都已精疲力盡，這個命令足以顯示掃羅只關心自己，在他的心理，這是一場關乎個人的戰爭。

掃羅很缺乏安全感，因此不願承認錯誤，甚至差點處決自己的兒子約拿單，只因為約拿單在不知情的情況下違背了命令，即便約拿單那天的行動帶來了大勝利。

另一場戰爭中，掃羅在等撒母耳前來公開獻祭並祈求上帝的幫助。日子一天天過去，許多掃羅的手下因恐懼而紛紛離開，於是掃羅決定自己來，雖然上帝只允許祭司獻祭。撒母耳在儀式進行中時抵達，他斥責掃羅，但掃羅催促撒母耳完成獻祭儀式，這樣群眾就不會發現任何不妥(撒母耳記上15:30)。比起上帝的認可，掃羅更在乎群眾對他的看法。

掃羅瘋狂忌妒他人的成功，特別是大衛的成功。就算大衛對他並沒有造成任何威脅，他還是花了許多時間和資源追殺大衛。

他生性多疑且抱怨人民對他不夠忠誠。由於猜忌心重，他相信了與別人有關的謠言(撒母耳記上24:9)，聽信錯誤軍師的意見，埋怨大家都與他作對，沒有人提供他需要的資訊(撒母耳記上22:8)。

掃羅的兒子約拿單跟他父親截然不同。他意識到大衛會是下一任國王，並且接受了這個事實。掃羅不了解為什麼約拿單不恨大衛，約拿單和大衛是金蘭之交，即便在掃羅已失去對上帝信心，約拿單還是相信上帝，有信心贏得勝利。可惜約拿單因為自己父親的錯誤而命喪戰場。

掃羅這輩子都在打仗，他只要看到強壯的人就會強迫他加入軍隊 (撒母耳記上14:52)，這顯示他經常把自己的意願強行加諸在他人身上，而不考慮別人的需要。他從沒想過他已有足夠的幫助，以至於大家對掃羅避之唯恐不及。

我們看到掃羅與大衛的強烈對比。大衛吸引天下豪傑的跟隨，大家對掃羅則是避而遠之，大衛的手下很愛護他，有些甚至甘冒生命危險到他心愛的水源取水給他，大衛對他們的行為很感動並說只有上帝配得上這樣的奉獻(撒母耳記下 23:15-17)。掃羅總是抱怨底下的人不夠忠誠，但卻不信任對他毫無二心的大衛。

約翰·麥斯威爾對領導層級的描述

約翰·麥斯威爾說明了領導影響力的不同層級，這些層級不是指職位等級，任何職位的人都可能擁有不同的影響力層級。卓越的領袖即使待在相同職位，他的層級也會隨著時間慢慢提升。

本文對於這些層級的解釋並非全來自麥斯威爾的書。

(1) 職位的領導力

個人的領導力可能始於職位，很多擁有權位的人以為不須進一步努力就可以成為領袖，卻未意識到他們需要贏得底下人的信心。地位明確的領袖傾向借助權威來取得合作，他們可能倚賴薪水及處罰這類動機而不是說服大家追求共同的目標。這樣的領導風格很普遍，但無法達到最好結果。

新上任的領袖應展現他對組織歷史及文化的了解，他應該先對之前所有的貢獻表示感激，之後再提出想法及改變。他也應該展現對組織價值的認同。

領袖應確認大家擁有善盡職守所需的資源，並且做的事要比別人預期這個職位應負的責任還多。他所做的應該是多數人都認為是好的改變。

責任是給值得信任的人，
責任是信任的象徵
- 詹姆斯·凱許·潘尼

(2) 認同的領導力

這個層級指的是「認同」，因為大家現在想要跟隨領袖，領袖可以藉由培養與手下的關係達到這個層級。表示自己對他們生活的關心，而不是只有工作層面。他要保護他們不受組織的迫害，找出幫助個人成功的方法。

(3) 產出的領導力

至於第三級的領袖，人們不只是因為關係而追隨，而是為了得到好的結果。領袖的作為能幫助他們達成目標，因此大家都會配合，因為他們喜歡領袖經手過的結果。領袖帶動了組織與個人的成功，在這個層級，領袖會與大家溝通目標、設定排程並對自己及跟隨者的行為負責。

(4) 人力開發

第四級是人才發展，有些人因為個人與領袖的連結而成為領袖。他們相信領導人能帶來的結果，與領導人建立個人關係，並體會到個人的成就感。在這個層級，領袖應培育前20%的人才，建立一個可以協助他領導的團隊。

(5) 人品

麥斯威爾將第五級稱為人品，因為領袖已是家喻戶曉的人物，人們因為他的人品而追隨他。他是聲譽卓著的領袖，人們甚至在與他建立個人連結之前就決定跟隨。

對跟隨者而言，領袖的層級並不相同，例如有些屬下可能只是因為他的權位(職位的領導力)而跟隨他，有些人則是因為看到他的領導力帶來的正面結果而合作(生產的領導力)。

領袖應評估自己的層級，了解還需要加強什麼才能晉升到下一級。他不應滿足於讓他首次體會成功的層級上，例如，有些領袖對停留在第二級感到滿足，也就是獲得下屬的喜愛。

離職

有時候還在發展中的領袖會從一個組織換到另一個組織，甚至在同一個單位服務很久的成熟領袖都可能做出離開的決定。

領袖如何知道何時應該離開？

有時事工知道上帝呼召他到另一個地方服事，上帝會清楚揭示祂的旨意，人不應只倚賴內心的感覺，應該確認上帝引領的方向。假如上帝在引領改變，祂會在特定情境下進行改變，或是以能確認祂引領的方式提供改變。

決定是否要離開時，也要考慮其他的事情。

- 不要因為你不願意順從權威而離開；
- 不要因為薪水比較高而接受新的職位，
- 不要到一個必須妥協信念或道德倫理的組織任職。
- 不要為了升遷的機會違背家庭的優先順序，盡可能替你的家人提供好的教會及學校環境。

新的職位應能拓展領導力的發展潛能，新職位要能符合你的能力及潛在利基？

嘗試與你要離開地方的人保持良好關係，即使你認為他們對不起你，也不要對他們惡言相向，隨著時間過去，他們會記住你的特質並忘記你的過失。你或許會與他們再次聯絡，他們有可能在未來幫助你，不要把他們當敵人。

底馬

底馬與使徒保羅一起旅行，他是宣教團隊的成員之一，到陌生的新地方傳福音，見證神蹟並使數千人信主。新教會成立並在每個大城市形成網路，新約聖經是在這段時期寫成，內容包含部分宣教的經歷。

新約有提到底馬，可惜他本人沒有意識到自己擁有的美好機會，保羅的話中提到他的名字：「底馬因為貪愛現今的世界，就離棄了我」(提摩太後書4:10)。

吉姆·柯林斯對領導力層級的描述

僕人領導那課有談到吉姆·柯林斯(Jim Collins)對領導力層級的說明，並研究了第五級領袖的一項特質。

這課我們要來看看不同層級之間的差異。

以下是柯林斯對五個領導力層級的說明，用詞部份經過修改並增加解釋。

第一級：能力很強的個體

這個人因具有才華、知識、技能及好的工作習慣因此有好的成果，這樣的人不見得位居領導之位，但因為工作能力強所以產生了影響力。

第二級：團隊中有貢獻的一員

這個人會貢獻才能協助團隊完成目標，並與團隊合作無間。他或許不是團隊的領袖，但會透過參與影響整個團隊。

第三級：有能力的管理人

這個人會組織人員與資源來完成目標。這些目標非由他設定，但他接受領袖設立的目標，他負責管理可用資源並根據所處環境行事。

第四級：有效能的領袖

領袖讓組織員工得以發展並擁有共同的願景，他幫助員工設立目標，激勵他們全心投入實現明確的願景。他不只運用現有資源來達成交付予他的目標，還負責召募幫手、尋找資源以及修訂目的，確保組織的成功。

第五級：領袖

這個人除了具有第四級領袖的特質，還加上一項非常重要的特質。由於他對組織盡心盡力，為人謙卑但意志力很強，可以維持機構的長久卓越。

謙卑不意味著他膽小或搖擺不定，事實上謙卑賦予他勇氣及決心，因為他對機構的關心勝過對自己的關心。

第五級的領袖會奉獻自己成就機構的偉大卓越，他認為機構的重要性優於個人，因此謙卑行事，不會利用機構提高自己的聲望，而是將自己奉獻給機構。

大衛 - 超越限制的領袖

大衛各項表現都很傑出，他會牧羊、作詞、唱歌、彈豎琴、帶領敬拜，他也是先知、戰士、將軍及國王。

大衛生長於一個大家庭，是家中年紀最小的成員，老么成為偉大領袖的例子很稀有，他的家人並沒有想過他會成為領袖，但上帝揀選了他。

大衛的第一份工作是牧羊，這似乎不是什麼重要的工作，但這份工作訓練他可以勝任更重要的工作。他強烈的責任感讓他不畏懼獅子和熊，他倚靠上帝賜給他的力量完成責任，並靠上帝的幫忙制伏獅子和熊。

就像每個具有潛力的領袖，大衛接受訓練時並不知道自己正在接受培訓。他的勝利讓他對上帝充滿信心，他成為不受任何恐懼阻撓做事的領袖。

想像大衛如果沒有認真保護羊群，他的人生會有什麼不同？他或許會在獅子或熊來襲時逃跑，他絕對想不到還其他選擇。當他之後看到哥利亞並聽到哥利亞的挑釁時，他可能不知道該如何面對這個巨人。

上帝差派撒母耳膏抹大衛，用油膏抹表示上帝已揀選了他，會給他特別的幫助來完成呼召。大衛的父親很訝異撒母耳沒有選其他年紀較大的兄長，撒母耳說：「人是看外貌，耶和華是看內心」(撒母耳記上 16:7)。每當上帝揀選的領袖出乎人意料之外時就可以套用這句話。

大衛早年遇到的大挑戰都是機會，然而只有抱持大衛這種態度的人才會意識到這些機會。數千人聽到了哥利亞的叫囂與挑釁，但只有大衛將其視為機會，他的動機不僅來自於提供的獎賞，更是為了上帝的榮耀而戰。他說：「怎麼能讓非利士人褻瀆永生神的軍隊呢？」

領導就是影響力，大衛剷除哥利亞那天，他成為軍隊真正的領袖，因為軍隊在他取得勝利後終於動了起來，他的勝利讓士兵相信他們能打勝仗。

大衛成為掃羅的士兵，他作事精明，影響力與日俱增(撒母耳記上18:14)。即使掃羅是個失敗的領袖，對大衛也不公義，但大衛還是忠心耿耿。這段時期進一步培養了大衛的性格，通常能力強又具有潛力的領袖都會受到失敗且年長領袖的惡意對待。年輕領袖很容易因此失去耐性，試圖推翻老領袖自己稱王。

掃羅追殺大衛時，大衛跑到山裡躲了起來，很多人前來投靠，因為在掃羅的帶領下日子很難過(撒母耳記上 22:2)。雖然掃羅認為這群人是叛亂份子，他們並沒有變成土匪強盜，即使掃羅視他們為敵人，花了很多時間追殺他們，他們仍繼續與以色列的敵人作戰。

大衛保護農夫及牧場的主人不受強盜騷擾(撒母耳記上25:14-16)。有次大衛差人去向曾受他們保護的牧場要些食物，牧場主人拿八藐視地說，他們是背叛主人的一群僕役，什麼食物都不給他們。大衛很生氣並帶人前去消滅拿八，在路上他遇到了前來求和的拿八太太亞比該。亞比該提醒大衛至今尚未為自己做过任何殘暴的事，她說：「將來有天你會成為國王，不要做任何會損毀你正直名聲的事情」(撒母耳記上 25:30-31)。大衛接受了她的建言，他已經受膏抹指派為王，所以他知道自己會當上國王。只是經過這麼長時間的等待，當上國王這件事似乎永遠不可能發生，他曾想過用武力搶奪權力，但最後還是選擇等待並信任上帝。

領袖會吸引性格相似的跟隨者，大衛殺了哥利亞之後幾年，他手下的人也同樣殺死了巨人以及其他英勇的作為。

大衛的一生受到其與拔示巴所犯的罪以及後來試圖掩飾罪行的行為而蒙上陰影。大衛的罪摧毀了數個信任他的人的人生。他個人的領導能力似乎也因犯罪後削減。他無法堅決的處理一些人並把問題留給下任的王(列王記上2:5-6)。

請幾位學生分享他們上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行為。

學生應學會麥斯威爾以及克林斯所描述的五個領袖層級，並在下堂課將這些層級默寫出來。

第八課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 下一堂上課前，請閱讀列王記上第12章，其中提到了兩位領袖。請將這兩位領袖所犯的錯誤寫出來。

第九課

連結與投入

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

介紹

體育隊伍的教練都知道光憑天賦是不夠的，隊員還需要激勵才能發揮全力。向隊員精神喊話使出全力是教練工作中很重要的一環。觀眾替隊伍加油是因為他們認為這樣可以鼓舞球員做得更好。如果成員只是為了領薪水而學習技巧並完成任務，這並不足以幫團隊取得勝利。

這項原則不僅適用於體育競技，也適用於各個組織。組織的成功取決於成員對組織的付出，真正的承諾意謂著成員不僅會做好組織要求的事，還會貢獻能力與心力致力於組織的成功。

將這種對團隊的承諾付諸行動就是所謂的「投入程度」，一個投入的人與組織緊密連結、積極參與並委身其中。

「投入」的例證

接下來是幾則關於一個人如何為了團隊盡心盡力的小故事。每則故事最後都有一個「為什麼」的問題，小組成員應針對故事人物之所以這麼做的可能原因進行討論。

喬治在一間販售木料的大型堆置場工作，他的工作為協助顧客將木料裝載到卡車上。他注意到堆置場中有一疊傾倒的木板。儘管老闆並未要求，他在協助完顧客之後，就跑去將傾倒的木板重新堆放整齊。請問喬治這麼做的原因為何？

麥可是一名職業籃球員，在一場比賽中，正準備投籃的他發現自己的位置並不是最佳投籃位置，於是他將球傳給另一名進攻位置較好的隊友。請問麥可為何不嘗試自己投籃得分？

彼得在一間加油站擔任加油員，每當加油站顧客眾多時，彼得會主動跑向下一名顧客以節省時間。請問彼得為何要用跑的？

哈羅德在星期天發現教堂屋頂被一棵傾倒的樹木壓壞了，於是他隔天就去買了材料，帶上自己的工具前去修理屋頂。哈羅德並不是教堂的所有者，也沒有人付錢請他來修理，為什麼他願意主動修理教堂的屋頂？

伊蓮在一間雜貨店擔任收銀員。某天下午，當她準備休息時發現沙拉油漏了一地。因此，她利用休息時間清理地上的沙拉油。請問伊蓮為何甘願放棄自己的休息時間去清理地板？

卡爾是教會執事及主日學老師。一個星期天早晨他提早抵達教會，發現洗手間的馬桶尚未打掃乾淨，於是他在其他會友到來之前將其清理乾淨。卡爾為什麼要清理馬桶？

如果只有老闆在意公司營運是否成功，那這間公司的業績不可能會好；假如只有牧師想復興教會，那這個教會肯定會失敗；假如只有教練希望團隊獲勝，那麼這個團隊一定會輸。

了解什麼是「投入」

一個投入的人會盡力而為，不會只做別人要求他做的事。他會將能力及想法貢獻給組織，不會只在表定時程內完成某件工作，他投入的不只是雙手，還有頭腦與心靈。

► 您覺得下列引文代表什麼意思？

「當身心靈與行為一致時，就會轉化成高度的忠誠、信任以及生產力。」¹⁴

有時領袖認定員工會因威權及新資的緣故賣力工作，但事實上，當員工感覺自己對團隊或組織負有責任時，才會在工作上全力發揮。

一個高度仰賴志工的組織若沒有真心投入之人，其所能達成的將十分有限。這些人必須先認同組織目標，才會願意奉獻自己的時間及資源。

並不是每位組織成員都同樣投入，他們投入的程度有別。

領袖自然會欣賞並依賴投入程度高者，但未必了解為何有些人特別投入，有些人則否，領袖的職責就是提升每個人的投入程度。

領袖應該將大部分時間花在提升組織成員的投入程度。這是領袖最重要的工作之一，也是其他人無法取代的工作。領袖能提升成員的參與程度反之也能限制其參與程度。

教會總有些有錢卻不願奉獻的人。

組織總是有些有時間卻不願幫忙的成員。

企業總有些有想法卻不願分享的員工。

有時候牧師需向教會以外的人尋求幫忙或資助，然而教會本身就有一些有能力幫忙卻不幫忙、經濟能力許可卻不奉獻的信徒。問題出在這些信徒缺乏參與感，他們不覺得教會是自己的。

投入表示有連結，也就是說如果團隊成員不認同或是無法與組織或領袖產生連結，他們便不會全心投入。

以家庭為例，家庭成員常常互相幫助，卻不期待任何特別的回報，這是為什麼呢？因為他們知道他們是家庭的一份子，他們之間是互相連結的。

¹⁴ 出自布蘭佳 (Ken Blanchard) 及豪吉斯 (Phil Hodges)，《僕人領導》(The Servant Leader)，15頁。

如果組織成員沒有盡力而為，那是因為他們沒有連結感。有連結感的人會將組織目標視為自己的目標，將團隊需求視為自己的需求，將團隊成功視為自己的成功。

與教會產生連結感的信徒通常不會離開教會。其他的教會可能會仿效你的做法與內容，「這表示你唯一的競爭優勢就在於你跟信徒的關係…競爭者唯一無法仿效或抄襲的便是你與信徒間的關係…」¹⁵

有時領袖不了解問題的癥結在於參與感的匱乏，反而以為這些人需要訓練，但對於一個沒有發揮全力的人來說，他所需要的不是訓練，而是與組織的連結。

組織缺乏連結的徵象

- 領袖無法順利招募願意承擔責任的成員。
- 成員對於團隊決策感到事不關己。
- 遇到問題時，組織成員很快就會選擇離開。
- 成員常向外人抱怨自己的組織。
- 成員不關心組織是否成功。
- 成員將自己與團隊切割。

與組織缺乏連結的成員在描述組織時會將其視為與成員切割的個體，在談到組織應有的作為時，會使用「他們」而不是「我們」這個人稱代名詞。

在缺乏連結的組織內，領袖會與其他成員保持距離。他們變得難以親近與溝通，並且事事保持神祕，讓其他人難以捉摸。他們也不願意聽取建言或抱怨。在這樣的組織中，領袖的意向是唯一真理，其他事實都會遭忽略，因為眾人唯有靠遮掩自己的錯誤才能存活下來。如果組織成員與領袖之間缺乏連結，他們便會排斥資訊與真相。

「嫉妒之心只會毀壞，
不會建造。」
- 柴契爾夫人

成員為了避免受到組織變革及領導的影響，會開始結黨結派。一旦成員覺得自己在組織中的地位岌岌可危，他們會把焦點放在個人問題，而不是組織的挑戰上。面對競爭與對立時，也無法專注於正面、無私的成就上。

有時候從組織的會議可以看出成員的連結程度。如果成員

- 覺得會議內容對組織運作不重要
- 不認為自己的參與可以產生任何作用
- 不認同領袖的目標並且不願意參與時，他們便會盡量避免參加會議。

有時組織會失去具有成為領袖潛力的年輕人，因為這些年輕人認為自己無法融入現有體系而選擇離開。若領袖藉由維持與重要人士之間的關係來鞏固自己的領導地位，未將機會留給缺乏人脈的成員時，有能力的年輕人會選擇離開，轉到其他能提供機會的地方任職。

¹⁵ 出自布蘭佳 (Ken Blanchard)、拉辛納克 (Thad Lacinak)，及湯金森 (Chuck Tompkins)，《鯨魚哲學》(Whale Done)，58頁。

耶穌訓斥了當時那些貪戀自己地位，希望受到「人」而非「神」肯定的領袖，由於他們的優先順序是錯的，當神的旨意阻礙他們對於地位的追求時，他們無法接受，甚至駁斥耶穌。

聖經中的例子

羅波安

（列王紀上12:1-16）年輕的羅波安即將成為國王，老人建議他服事人民：「王若服事人民，人民就會作王的僕人」（第7節）。這句話的意思便是指他應該嘗試與人民建立連結，展現他對人民需求的關心，這樣民眾才會認同這是屬於他們的王國，進而效忠，共享王國的目標、問題、需求，並替王國工作。

羅波安以為只要擁有地位就夠了，他認為掌握權柄意謂著他不需要請求，人民自會參與。他告訴人民他會不計一切採取嚴厲的手段進行管理。

大部份的人選擇離開羅波安。他們說：「我們對這個國王有甚麼分兒呢，讓我們自個兒照顧自己，隨他去吧！」（第16節）。成員對組織若無連結感，便只會擔心自己的需求而不關心組織的目標，就算他們沒有選擇離開，也只會為了自己的目標而努力。

羅波安的回應是採取威權式管理，他既不改變也不嘗試了解人民的需求。他先差派了稅吏，發現無效後，又打算派遣軍隊。雖然神最後阻止了他，但王國從此再無法統一。

耶羅波安

耶羅波安本來是一個離間所羅門王與人民的叛亂份子。他失敗後逃往埃及躲避追殺。所羅門王死後，耶羅波安回到以色列伺機奪取政權，他帶著一群支派代表去見新的羅波安王。

羅波安愚蠢地以為人民除了服從之外，沒有其他選擇，於是告訴他們他會嚴厲治理（列王紀上12:13-14）。人民的憤怒導致耶羅波安成功地離間了十個支派，也導致王國從此再也無法統一。耶羅波安引導人民祭拜偶像，這樣他們就不會回到耶路撒冷敬拜（列王紀上12:26-28）。

在這個故事中，誰是優秀的領袖，誰是差勁的領袖？其實兩者都不是好榜樣，羅波安的愚昧無知加上人民的不滿，提供了另一個品行不佳、充滿算計領袖崛起的機會。

耶羅波安為了取得權力不擇手段，包括引導人們遠離上帝。現今許多教會領袖仍然借助信徒的不滿來建立自己的影響力，他們用說謊、流言蜚語、不忠誠，以及錯誤的教導來達成自己的目的。

如何建立連結？

一個想與組織成員建立個人連結的領袖應該以友善原則作為出發點。他應該讚美成員的優點、試著聊些與工作無關的話題，了解成員的家庭及個人狀況。並應以禮相待，讓成員知道他對他們的重視。

如果你不希望自己說的話被人公開或引用，就不要以書面方式寫給任何人，就算私人信件也不可以，因為你不知道會被誰看到。謹記你在與人對話時所說的每句話都可能被人引用，因此千萬別說出任何日後會後悔並需向其他人解釋的話。

連結感最好透過個人，而非群眾或活動建立。

有些領袖會想留下深刻印象來爭取屬下追隨，但在建立連結感方面，下屬讓你感到印象深刻比較重要，而不是你讓他們感到印象深刻，俗諺有云：「除非人們知道你有多關心他們，否則他們不會在乎你了解多少。」

領袖應該不斷提問，目的不是為了操弄，而是為了互相了解並刺激思考。

許多領袖的傾聽能力都很弱，因為他們以為自己已全盤掌握狀況，知道該做什麼，也準備好說服他人。如果團隊成員覺得自己的意見未受重視，他們就不會全心投入。不聽取屬下意見的領袖無法讓人全力以赴。

有時組織成員會有情緒，在表達意見時充滿了憤怒或挫折感。領袖若是在他們純粹需要一個發洩情感出口時試圖給予指示，反而容易招致反效果。

柯維 (Stephen M. R. Covey) 的解釋：

- 一般來說，一個人如果在溝通時情緒十分激動，就表示他覺得對方並不了解自己想表達的內容。
- 人通常會等到覺得對方了解自己之後，才會尋求對方的建議。過早提供自己的建議只會讓情緒更加翻騰，或導致對方對你的話充耳不聞。¹⁶

下次你碰到這種狀況時可以試試這個方法：與其試圖改變情緒激動者的想法，不如專心聆聽。即使你不同意對方的觀點，也要讓對方知道你能體會他的感受（「你覺得挫折是因為…」），對方便會漸漸冷靜下來，並聽得進去你說的話，因為他們認為你能體會他們的感受。只有在對方

如果有人可以幫忙卻不幫忙，那麼提問將有助他們變得更投入。如果他們的價值觀與你相同，你便可以讓他們幫助你達成目標。試問

- 「你認為我們有哪些可以改進的地方？」
- 「你覺得我們應該做些什麼？」
- 「_____方面我們可以如何改善？」。

成員在提供意見的同時，也會想要參與並幫忙。人的意見如果未受到重視，就不會想要幫忙。

如果你認為某人的想法很好，這個人會認為你是個聰明人。

領袖需有接受他人抱怨及負面資訊的雅量。人只有在感到安全的時候才會願意溝通。如果他們認為意見若有不同將會受到處罰，他們就不會提出意見。

「小事不用心，大事難勝任。」

- 愛因斯坦

在開會之前先進行會談也有助提高參與感。在會議中提出某項變革之前，你可以先進行個別或小團體對話，徵詢他們的意見並說明你的計畫。問問他們有什麼想法並仔細聆聽。針對所提出的不同意見予以回應，這樣正式開會時就不會有異議。與會人士對於領袖的決定不應感到驚訝，因為他們早有預期。

¹⁶柯維 (Covey)，《高效信任力》（The Speed of Trust），213頁。

領袖的決定不該讓人覺得訝異，如果領袖的決定時常出乎組織成員的意料之外，那就表示領袖沒有妥善傳達自己的價值以及想法。成員如果認定上級不會在取得眾人理解前倉促做出決定，就能強化組織內的信任。如果他們可以在決策提出之前先行討論並提供意見，就會認同其願景。

領袖應該將激勵自己做出此決策的資訊分享給成員，這樣他們才會受到相同資訊的激勵並認同組織目標。

► 請花點時間閱讀並討論以下段落。

高壓管控、官僚作風、保護主義、犬儒主義、部門內鬥與相互敵視等「低信任度」文化特徵，只會使組織在速度、品質及創新方面，無法與其它充分授權的機構競爭。你或許可以收買某人的身體，但他們的心靈與思想是買不到的。在今日全球化市場的競爭態勢中，唯有組織成員能自發地奉獻十足的創造力、委身投入並展現忠誠，再加上組織能夠調整其架構、系統及管理風格，授權給成員，這樣的組織才可能存活並成長茁壯，成為市場領袖。¹⁷

客戶

► 教會是否有「客戶」？客服的概念能否應用在事工上？

► 請一位同學唸彼得前書5:2-4。

上帝賦予牧師服事教會信徒的工作，因此我們應當辨別信徒的需要，並像牧羊人牧養羊群般牧養他們。

這課我們將介紹一些顧客服務的原則。這些原則的主要目的不是為了讓生意興隆，而是為了滿足他人的需求。我們的優先任務是完成上帝賦予我們的使命。

每個組織，不論是企業、教會事工或其他類型的團體，都是為了滿足人們的需要而存在。因此，每個組織都需要一個清楚的服務目標。有些原則和成功企業或教會的原則是相通的。

組織必須擁有明確的服務願景與價值，才能使組織內的各個成員將注意力集中在重要的事情上，並知道自己該有的作為。

好的公司知道他們最重要的客戶其實是自己人：員工及管理人員。如果公司領袖能妥善照顧自己的員工並鼓勵其多動腦，他們對客戶就會更加關照。當你為員工打造一個充滿激勵性的工作環境時，就等於換得客戶的忠誠度。¹⁸

許多人因為期待不高，因此不會抱怨服務品質的低落，但這不表示他們對於這樣的服務感到滿意。如果有更好的選擇出現，他們會馬上轉向，因此領袖不能因為抱怨的人不多就以為一切安好。

如果有人因為小事、甚至沒有特別原因就離開了教會或組織，這代表滿足感的匱乏。領袖不應就等著客戶提出抱怨。

¹⁷ 格林里夫 (Greenleaf)，《僕人領導學》(Servant Leadership) 中柯維 (Stephen M. R. Covey) 的引言。

¹⁸ 出自布蘭佳 (Ken Blanchard)、柯夫 (Kathy Cuff)，與荷賽 (Vicki Halsey)，《傳奇式服務》(Legendary Service)，5 頁。

當然，組織無法滿足所有人的需求，但應該以特殊方式滿足特定需求。想一想，你希望吸引哪種類型的人？你想要達成的目標是什麼？哪些是你應該滿足的需求？

一個領袖應先想像什麼是完美服務，然後根據與所服務對象的對話發展並修正自己的理解。

持續的優異表現需要一個不斷精進的訓練計畫以及運作模式。持續性的重要之處在於，如果你建立了很高的期望，但最終卻無法達成，反而會使人們感到失望。

服務始於友善的態度，而友善的態度代表將對方視為一個人，而不是一份生意。如果你可以與他們聊聊與交易無關的事情，他們便會覺得與你的互動十分友善。

除了友善的態度，也需要注意客戶的需求。試著找出他們的需要，並提供他們超出例行的服務。

► 試想你的團隊想要吸引什麼樣的人加入？你需要滿足那些對象的需求？

► 想想你的組織所服務的對象，是否為不同類型的人？他們期待從你這裡得到什麼？你是否能提供超出他們預望的東西？

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

五大總結重點

- (1) 當人們覺得自己應該對組織負責時，就會發揮最佳工作能力。
- (2) 領袖應當花時間提升成員的投入程度。
- (3) 如果成員在工作上未全力以赴，這表示他們和組織之間缺乏連結。
- (4) 領袖需有接受他人抱怨及負面資訊的雅量。
- (5) 領袖的決策不該總是出人意料之外。

第九課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 下一堂上課前，請閱讀哥林多前書12。

第十課

建立團隊

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

介紹

請小組討論以下這句話，它有什麼涵意？是否正確？以及這句話的重要性。

「單打獨立的個人無法成就大事。」

► 何謂團隊？

團隊不只是一群跟隨者而已，團隊是一個群體共享遠大目標、相同價值觀、一起合作並有共同的領導人。

開始思考一下你團隊的定位，團隊不是整個教會，也不侷限於擁有正式職位的人。

你為什麼需要團隊？

團隊擁有比個人更多的資源、想法以及能量。

團隊可以彰顯個人長處並藏拙，領袖應確保大家都有適合的職責及職位，讓他們得以盡情發揮長處達到最大效果，避免個人弱點產生的傷害。

團隊會針對狀況提供數個因應的面向。

我們不僅要運用自己的腦袋，我們還應該盡可能地向外求借。(伍德羅·威爾森，前美國總統)。

假如你的目標只能靠你單獨達成，這些都是小目標。大目標需要優秀的團隊與良好的領袖，目標越大，團隊就必須越優秀。

約翰·麥斯威爾舉了爬山的例子來說明強大團隊的必要性。他將此稱為聖母峰原則¹⁹，隨著挑戰越來越大，團隊合作也越來越有必要。

要完成偉大夢想，就必須有偉大的團隊。

什麼都想自己來或是把功勞都歸自己的人不會成為偉大的領袖。

- 安德魯·卡內基

¹⁹ 其他依據約翰·麥克斯威爾 (John Maxwell) 的原則在本課中包含「最弱連結」、「腐壞水果」、和「長凳」，但文字跟原則解釋並不相同。

「夢幻團隊」應具備創意、能團結、反應靈活、深受激勵、能互補、有決心與經驗。

團隊的組成必須配合夢想，假如團隊並非一流，卻期待團隊可以完成了不起的成就是不切實際的。你必須培育團隊並發展適合團隊達成的夢想，在此之前，必須先著手團隊的開發。

強大團隊的面向

團隊不會因個人能力強而變強，個別才能將無法成就偉大的團隊，除非人才能夠彼此合作。團隊是一群因共享遠大目標、相同價值觀、合作及認同領導力而結合的人。

- 假如成員的自我目標與團隊的目標有衝突，這團隊就不可能強大。
- 假如成員對於什麼是最重要的事無法達成共識、價值觀不同，這個團隊不可能持續強大。
- 假如團隊成員無法結合彼此的能力彌補個人弱點，這個團隊就不可能茁壯。
- 假如成員因未服從相同的威權而起衝突，團隊就不會強大。

某些領導風格無法建立團隊。假如領袖只想讓團員協助達成他個人的目標、獨自將工作完成得快又好，使其他人的努力看起來很多餘、或是不經全體討論就很快認定哪些是好的點子，這樣的領袖是無法建立團隊的。

在《哥林多前書12章》中，使徒保羅以身體做比喻說明教會的合一。自私自利是團隊合作的一大問題，尤其是成員自身利益與團隊目標不一致的時候。自利會使人因妒忌及錯誤原因追求權位，自利也會導致成員間不健康的競爭。另一個問題是成員感覺就算沒有任何人幫忙也可以達成自己的目標，此外，成員想要變成像其他成員一樣而不是在自己的位子上盡忠職守，也是個問題。

最弱環節原則

鍊條的優點也是其最弱的環節，同樣地，團隊的力量也會受到弱小成員的限制。

團隊中每位成員的角色都會影響其他成員的工作，假如有成員沒有盡忠職守，無法幫助其他成員，就會拖累其他隊員的果效。

動作迅速的員工如果每次都得等候動作慢的人，就無法展現他能力的價值。

有些工作可以由許多不具備特定角色的人完成，這種情況就不適合套用最弱小環節原則。例如，你試圖推出深陷泥濘的卡車，所有幫忙者都一起推，力氣最大的人不會受到力氣最弱小者的箝制。

農作物的收割也很類似，動作慢的人不會耽誤動作快的人，假如你需要更多幫忙，多添加一些幫手即可。

最弱環節原則適用於每個人各司其職的情況，例如，數個砌磚工人都在等某個人混合灰漿，假如這個人的動作很慢，就會使大家的工作停擺。

大部分的組織都有幾個職位比較獨特的人，這些人所做的工作對所有人都是必要的，假如他沒把工作做好，大家都會受影響。這個問題沒有辦法藉由添加更多人力來解決，因為每個人各司其職，別人無法做他的工作。

這個圖示叫做「瓶頸」，當裝滿液體的瓶罐倒過來的時候，裡頭的液體不會馬上流出來，液體流出的快慢會受限於瓶口的大小。同樣地，許多組織的活動和計畫進度都會因為必須等候某位特定人士執行工作而被迫放緩。

必須將團隊中「薄弱環節」者的職位加以調動，才不會拖累團隊的表現。

假如有人無法執行職責，

- 其他團員的表現也會受到影響，
- 其他團員會開始埋怨這個薄弱環節，
- 團隊會因為領袖無法解決問題而失去對他的信心，
- 團隊會降低達成目標的期待。

► 你能舉出其他可用來說明「瓶頸」的工作類型嗎？

腐敗水果原則

當一顆腐爛的水果與其他水果放在同一個籃子裡時，其他水果很快也會開始腐爛，這個現象說明了態度產生的效應。態度的好壞會交互影響，但不良態度的影響更大。

我們無法用製造問題的思維來解決問題。

- 埃爾伯特·愛因斯坦

招募團員時，態度比能力更重要。態度正確的人可加以培訓與激勵，而態度不良者則無法改變。不要雇用態度不好的人並寄望他們可以被改變。假如團隊中有態度不好而且不願意改變的人，你必須將他們汰除。

找出習慣性的麻煩製造者

他們會嘗試藉由攻擊領導階層(不只最高領袖)來取得尊敬及重要感，他們可能會挑選某個人做為重複攻擊的對象，這些人對個人及組織都具有破壞性，因此領袖必須學習辨識出這類人，保護其他人不受其影響。你最得力的助手也有可能因為這些人而辭職。

特徵：

- 這類人之前已有破壞紀錄，現在又故技重施，
- 他在抱怨時會指向匿名的同盟，
- 會一邊批評前任領導一邊讚譽新的領袖。
- 這種人似乎很快就與新領導變成好朋友，
- 他對你稱讚有加，
- 喜歡抓別人把柄，
- 待在同一個教會或組織的時間都不長，
- 他會說謊、喜歡攻擊而且惡毒，
- 他喜歡炫耀自己的財富，
- 會為了自己的利益做出基督徒不該做的事情。
- 這種人會按自己的計畫行事而且不可靠，

- 他喜歡激怒別人或使人喪氣，
- 喜歡暢談過去的困境如何使他變得堅強，
- 並厭惡與其意見相左的人。

板凳原則

運動隊伍的人數通常多於上場比賽的球員人數，他們會在比賽中替換技能不同的球員，讓最好的球員休息。比賽進行中，坐在板凳上的都是隨時可上場的球員，其中部分是仍在發展中的年輕球員。

組織必須持續擴大團隊，培育年輕的領袖，並為團隊增添有特殊才能的人。

組織中的「板凳」就好比運動隊伍的板凳，因為板凳球員都是仍在培訓中、經驗較不足的人。組織的板凳與運動隊伍的板凳有點差異，因為這些板凳成員不只是可以隨時上場或兼職的選手，還能提供額外的協助、具有額外的專長。

請不要只補足必要的團隊空缺，要持續打造延伸的團隊，尋找具有潛力並投入的人才，讓他們從旁協助，如果表現優異，就可以把責任交付給他們。

► 有哪些方法可以擴大當地教會的團隊？請說明可以列入「板凳」的角色和人員類型。

如何招募團員

好的團隊會吸引好的成員，想想團隊可以吸引哪些類型的人才，有誰要加入？誰要離開？這些變化顯示你的團隊會變得更強大還是更弱小。

團隊成員幫忙的原因有很多種，例如彼此的交情、好意、熱血或是渴望做點大事。

招募人員時要尋找有熱情的人，不要假設日後可以藉由獎勵來激發員工的熱情。

在其他課我們學到了「第五級的領袖」，這個層級的領袖擁有幫助組織成功卓越的企圖心，而非出於自私動機。領袖應具備這樣的企圖心並尋找認同此企圖心的人。

詢問對團隊有益者的意見，傾聽、邀請他們參與、指派責任並擴大他們的角色。

對所做的每樣事情，都問問自己：「誰可以幫助我？」

開發並倚賴一小群有才能並與你有特別交情的人。

► 領袖該如何與潛在入團的成員對話？領袖如何能讓他產生興趣？

團隊合作的步驟

1. 做出建立團隊的決定 - 啟動投資。
2. 盡可能組成最好的團隊 - 提升潛力。
3. 付出培育團隊的代價 - 確保成長。
4. 團隊共事 - 建立社群。
5. 賦予成員責任及威權 - 培育領袖。
6. 將功勞歸給團隊 - 提振士氣。

7. 確保投資能取得回報- 鼓勵責任擔當。
8. 創造新的機會 - 拓展團隊的能力。
9. 提供成功所需的資源 - 得到最佳結果。

聖經中的例子

押沙龍

押沙龍是大衛王的兒子，長相俊俏，也很受以色列人愛戴，他對著有問題來到首都的人民說：「假如我是國王，就一定會幫你們」。人民開始覺得假如押沙龍當上國王，所有事情都會好轉。

押沙龍本可用他的才能輔佐國王解決問題，但卻在背地裡煽動人民對王不忠。由於大衛王在解決人民問題方面毫無章法，才提供了他人煽動的機會。每位領袖應當確保人民擁有良好的管道傳達他們的顧慮。

押沙龍選擇了一個時機點叛亂，好幾千人加入他的行列，就連一些大衛的親朋好友也轉向追隨押沙龍。押沙龍不在乎許多人為了完成他的野心而犧牲性命，他將自己的地位置於人民的福祉之前。

團隊成員的培育

領袖應考慮每位團隊成員需要的領導及監督類型：

- 熱忱的初學者需要指引、
- 心灰意冷的學習者需要指導、
- 謹慎的完成者需要支持、
- 獨立的成功者需要的是責任²⁰。

招募員工時應考量職位需要怎樣的人選。麥斯威爾將各種類型的人選分為：

- 幕前或幕後工作者、
- 通才或專家、
- 生產者或維持者、
- 善解人意或一板一眼、
- 領袖或支持者、
- 老手或菜鳥、
- 創意思考者或抽象思考者、
- 需要時時盯緊或不太需要督導者、
- 具團隊精神或個人主義者、
- 短期承諾或長期承諾²¹。

為了團隊的成就，領導應時時與大家分享功勞，一同分享成功喜悅者會更有動力展現最好的一面。

²⁰ 麥克斯威爾 (Maxwell) ，《團隊合作》，50頁。

²¹ 麥克斯威爾 (Maxwell) ，《開發你內在的領導力》，頁188。

在外人面前，領袖不應將團隊的失敗歸咎於成員，領袖應承擔責任，表明自己應該可以更稱職。領袖若是保護團員，團員將會對其展現忠誠。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

五大總結重點

- (1) 單打獨鬥的個人無法成就大事。
- (2) 團隊是一個群體共享遠大目標、相同價值觀、一起合作並有共同的領導人。
- (3) 展開夢想之前應先著手團隊的培養。
- (4) 團隊成員的態度比才能更重要。
- (5) 組織必須持續努力擴展團隊。

第十課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？

第十一課

讓事奉有目的

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

組織識別與目的

包括教會在內的許多組織似乎以為自己的目的很明確，因此從未認真思考過組織成立的目的。他們假設了組織的目的，並覺得應該進行特定活動，他們的目標只是為了讓那些活動成功。

管理者試圖把工作做好，領袖則應當思考哪些工作需要完成，把事情做好固然重要，但要先確認這些事情是對的。牧師不應該只做個管理者，而是要成為領袖。

無論是教會事工、企業或其他類型機構，每個組織都有一個重要的發展過程。

教會或許會假設其存在的目的是為了提供更好的敬拜服務、照顧會友以及在社區傳福音，但他們也許從未擬訂計畫，有計畫的讓這些事情發生。

組織應該經歷的發展過程包括了自我檢視。

- 什麼是對組織最重要的事？
- 組織存在的目的為何？
- 成功代表的意義？
- 有哪些特定成功是可以透過計畫達成的？
- 我們現在可以做些什麼來達成目標？

使用方法不是減少我們對上帝的信心，而我們對上帝的信心也不該阻撓我們使用任何為了完成祂目的的方法。

- 戴德生

這些問題呼應了組織發展的前五個階段。組織發展過程會經歷的階段包括：

1. 價值觀、
2. 目的、
3. 願景、
4. 目標、
5. 策略、
6. 行動、
7. 成就。

這些階段不全然是獨立的，例如，組織在發掘其價值觀的同時可能已開始規畫策略並採取行動。

先後順序很重要，因為每個階段都會影響到接續它的階段。任一個階段的變動都會使所有後續階段隨之變動，舉例來說，假如組織對於其目的的理解改變了，就會導致其目標與所定義的成就跟著改變。

過程不會只發生一次，價值觀及目的經過充分傳達後就不應該更動，但其他事情是可以改變的。無論目標是否達成，都必須設定新的目標。在達成目標或失敗之後，組織必須再次檢視其價值和目的、闡明願景、設定新目標、規畫新的策略等。

組織內的各項計畫與部門可能處於不同的發展過程階段。

► 為什麼許多組織從來不說明他們的目的？

第一階段：發掘價值觀

價值觀是描述我們認為最重要事物的詞彙，每個人都有自己的價值觀，團體則是由一群共享價值觀的人所組成，組織也有價值觀，組織存在的目的就是為了服務這些價值觀。

就基督徒而言，無論從商或服事，最終的價值觀就是取悅上帝。一個設計用來討上帝喜悅的組織(不應有其他目的)，它的價值觀會認真看待聖經真理、教會及福音。

就連非基督教組織通常也是建立在某些善良的價值觀之上，因為他們存在的目的是為了滿足人類的需求。

有個商業組織列出的價值觀為：凡事誠實、注重品質、維持關係並不斷學習。

對任何企業而言，創造利潤很重要的一個價值觀，如果沒有利潤，企業就無法完成目標，然而即使是企業，也未必將獲利列為最重要的價值觀。

另一間大型企業列出的價值觀則是：安全、服務、樂趣及成功。成功意味著企業獲利，但這個目標如果沒有其他價值觀輔助是無法達成的。其他價值觀提高了獲利的可能性，因為沒有人想要光顧一間無法滿足他們需求的公司。

組織所依據的價值觀當然也可能是不好的，例如特定人士擁有至高無上的權力或是憎恨其他團體，這樣的組織很難長久鞏固，且通常具有毀滅性。

價值觀說明了組織人員在為目標努力時應有的行為。

光是達成目標還不夠，一個人需要對達成目標的過程感到滿意。例如，人不應該對靠作弊贏得比賽感到滿意。人會想要享受不靠作弊獲勝帶來的喜悅，因為作弊等於蒙蔽自己真正勝利的可能性。

► 想想你的目標，為什麼對自己達成目標的方法感到滿意很重要？

價值觀是根據優先順序排列的。例如，一間企業把誠信列在第一位，因為絕對不可為了其他價值而犧牲誠信。另一間企業把安全置於服務之前是因為人身安全比企業的權宜更重要。

價值觀的順序很重要，比方說，一企業對於獲利與誠實同等重視，當可藉由欺騙賺取利益的機會出現時，員工該如何應對？當誠實可能會影響獲利時，員工又該怎麼做？假如價值觀把誠實列在獲利之前，員工就會知道如何自處。組織是透過其處理價值觀衝突的方式而成形的。

教會的最高價值觀是尊榮上帝，不可用不尊榮上帝的方法來達成目標。

價值觀清單不宜太冗長(或許4-5個就夠了)，太多反而容易失焦。

組織必須透過自我檢視找出其價值觀，包括正在遵循的價值觀，以及那些應該被發掘的價值觀。

組織不能只做出價值觀的聲明。有些組織根本沒有遵循所宣揚的價值觀，員工及客戶也知道這些價值觀聲明不具任何意義。

列出的核心價值觀應該簡短、清楚、所有成員都知道，並套用於所有情況。

選擇價值觀不是因為它們能帶來好的結果，假如根據這個原因選擇價值觀，那就是一種偽裝，會為了得到更好的結果而改變。不要因為可以得到好結果而選擇價值觀，而是應該選擇最重要的。

柯林斯(Collins)和薄樂斯(Porras)提出以下關於「核心理念」的說法，他們談論的就是這課所提到的「價值觀」。

不要將核心理念與文化、策略、戰術、操作、政策或其他非核心的慣例混淆，這是非常必要的。隨著時間增長，文化規範必須改變、策略必須改變、產品線必須改變、目標必須改變、技能必須改變、管理政策必須改變、組織結構必須改變、獎勵系統必須改變。而最後唯一不該隨著時間改變的就是企業的核心理念--若公司想成為一間有願景的企業。²²

有時組織因為特定產品或點子而成功，組織人員可能會認為組織的存在就是為了供應這項產品或遵循那個點子，然而，產品或點子未必都能實踐組織的價值觀，總有一天他們會無法滿足需求。因此組織最好能建立價值觀，然後做好實踐價值觀的準備。

某個傳教組織每個月提供許多教會財務上的支援，大部分的預算都花費在例行的支援上。但是領袖開始意識到，組織最重要的價值是培育由在地人所帶領及支持的教會，他們對教會的例行支援阻礙了目標的達成，於是他們開始改變策略與行動，使其更符合組織的價值觀。他們意識到組織的目的是幫忙教會能變得更茁壯，而不是讓他們產生依賴性。

「真正可靠的穩定來源是強烈的內在(價值觀)核心，以及改變並調適除了核心以外的所有事物的意願」。

²³

組織必須在所有事項都真誠且一致地展現其價值觀。

價值觀是每個優良組織的基石，這項事實告訴我們，組織必須發展自己的文化，穩固的組織有其文化，組織的價值觀不只是領導團隊所遵循的價值觀而已。

成功不是來自僵化的人，
方法會改變，人必須跟著
改變。

- 詹姆士·潘尼

員工必須要相信並遵循組織的價值觀，假如組織內具有影響力的人對組織的價值觀有疑慮且不支持，組織就不可能茁壯。組織需要持續讓堅守價值觀的人升遷，不認同此價值觀的

²² 柯林斯 (Collins)、薄樂斯 (Porras)，《基業長青》，82頁。

²³ 柯林斯 (Collins)、薄樂斯 (Porras)，《基業長青》，XX頁。

人則不應該繼續領導。組織環境應鼓勵對價值觀的支持，這樣一來，有些人選擇離開，其他人則受到吸引。

組織的嚴格紀律不表示缺乏彈性或無法忍受變化。只要員工具忠誠度，他們幾乎可在所有事情上做變化，除了價值觀以外。嚴格紀律意謂著組織員工無論做任何事，都必須堅守價值觀。

只有在你的行為以及要求別人的行為上展現價值觀，價值觀才會變得真實。假如你為了完成某件事而做出與你宣揚的價值觀相反的事情，那麼所宣揚的價值觀就不是真正的價值觀，顯然其他事情對你而言更加重要。

基業長青

科林斯 (Collins) 和薄樂斯 (Porras) 研究為何有些公司能歷久彌新，有些公司卻沒落衰敗，他們把表現較好的公司稱為「有願景的公司」²⁴

有願景的公司比逐漸沒落的公司更能充分將核心信仰灌輸給員工，打造如宗教信仰般堅定的文化與價值觀。

有願景的公司會比逐漸沒落的公司更謹慎培育資深管理階層，並根據他們與核心信仰的契合度加以挑選。

有願景的公司會比逐漸沒落的公司更能導引員工朝著核心信仰看齊，包括目標、策略、戰術及組織設計等面向。

組織必須找到灌輸核心價值的方法、教導這些價值的應用，並觀察實作以便收集反饋並加以修正。公司的所有行為及政策必須展現這些價值觀，政策必須具有一致性並相輔相成。

第二階段：了解目的

公司的目的乃根據核心價值建立，不一定要與其他機構區隔。

目的會引導並啟發卓越，評估時應根據公司履行其目的的優劣程度著手。

目的是不會改變的，目的不同於目標，並非達成後就換一個，從終止的觀點來看，目的是永遠無法履行的。

組織有時會變更其履行目的的方法，而且為了保持初衷，組織必須根據需求的變動做出調整。

在電力普及之前，家中缺乏冷藏設備，乳品公司必須每天將牛奶送到客戶家裡，現在許多城市的居民家中都有冰箱可以保存牛奶數天不壞，假如一家公司唯一的業務就是送牛奶，那這間公司就會被淘汰了。但如果公司的目的是提供便利的產品，或許就能重啟爐灶，例如成立販售牛奶和其它乳製品的中心，或是提供牛奶之外其他各式產品送貨到府的服務。

²⁴ 柯林斯 (Collins)、薄樂斯 (Porras)，《基業長青》，概念來自第71頁。

有間教堂坐落在正在改變的社區內，許多不同族群的窮人正陸續搬進此社區。教會會友不知道如何向社區的新居民傳福音，由於教會的目的無法提供這些居民一個願景，因此會友決定將此建物賣了，把教會遷到別處。

第三階段：分享願景

願景是對事情應有模樣的描述，假如組織成功實現願景，願景就成了事實，領袖應牢記於心，並透過各種方法在組織中傳達。

這個問題的答案就是願景：「假如我們成功了，事情會變成怎樣」？

領袖的溝通方式及行為應該要能讓組織員工對領袖的熱情及其對願景的承諾深信不疑。

人們做事的方法乃出於對現實的基本了解，而這個方法控制了他們對個別議題的看法，他們對事物的現狀與應有的狀態有自己的理解，而這種理解控制了他們如何看待個別發生的問題。

「領袖必須幫助跟隨者建立何謂真實、何者為真、什麼正確、什麼重要的思考方式…。領袖應努力達成這些問題的持久改變與普遍共識」²⁵。

領袖應經常說明事情的現況以及理想狀態應如何。

一群信徒在大城市的貧困地區創辦了教會，他們的價值觀是福音、在地教會及家庭。他們的目的是在這個貧困地區展現教會的群體生活，他們的願景是讓人們追隨上帝旨意過著教會生活，進而改善這個地理區域。他們的目標就是透過特定方式將教會生活傳達給社區居民。

第四階段：設定目標

目標是達成願景的特定步驟，目標應為可量測並顯而易見的。

目標乃建立在價值觀上，因為目標顯示了這些價值觀應如何影響客戶、團隊、社區以及世界。

所有的目標要能表達價值觀應有的影響。

布蘭查(Blanchard)將價值觀與目標之間的關係描述為：「目標是為了未來，價值觀是為了現在，設定好目標就能活出價值觀。目標會改變，價值觀則如岩石一樣屹立不搖，目標使人前行，價值觀讓努力持續不懈。」²⁶

目標不是永久性的，有時隨著情況的改變，目標也要改變。價值觀則不會變，但目標必須改變，才能在不變動的情況下實現價值觀。

一間位於美國的公司生產並販售馬車產品，汽車普及後，買馬車用品的人越來越少，由於這間公司缺乏可以用來表達的新產品的目標，於是公司就倒閉了。

²⁵莫勒 (Mohler), 《領導的信念》，47頁。

²⁶ 布蘭佳 (Blanchard), 《一分鐘激勵》，145頁。

「建立傑出、熱情、靈活與準時團隊的關鍵就是確保成員都是以價值為導向而非目標導向。」²⁷

制訂大目標可以激發優良團隊，但目標不宜過高讓團隊認為不可能達成，因為這樣就不算是真正的目標。然而目標也不能訂得過低，必須高到需要付出許多努力才能獲得成功。不屬於組織的人可能會覺得目標不可能達成，但這個目標應該是團隊認為可能達到的目標。

目標達成後值得慶祝並紀念，這樣這些目標才會被視為邁向願景這條路上的標記。

► 假如團隊試圖在沒有特定目標的情況下努力工作，會發生什麼事情？

第五階段：擘劃策略

策略是制訂能達成目標的行動計畫，策略應以實際的環境觀點、可用的資源及才能、合理但又充滿挑戰性的目標為基礎。

策略應包括制訂政策，組織人員需要可彰顯價值並達成目的的遵循模式，否則將無法維持品質的穩定。

教會應訓練會友學習如何接待訪客、如何陪同他人在祭壇上禱告、提供初信者什麼樣的門徒訓練，如何回應會眾的物質需求以及其他行為。假如教會沒有討論這些事情並定好計畫，教會就無法期待會友有好的表現。

制訂策略之前要先設定好目標，當策略執行完畢後，就要適時調整目標。

採取行動時策略會隨著行動的效果進行調整，很少有策略完美到不需要修正。持續朝著錯誤方向進行比一開始走錯方向還糟。

大幅更改策略會造成時間、工作及資源的浪費，所以在行動早期就要盡量制訂完善的策略。假如你能找到方法先從小規模嘗試，你就會知道是否可行。最好是在嘗試過可行的小基礎上逐漸擴大規模。

國軍的目的是在戰爭時候保衛國家。多數國家大多時間都處在太平時期，上萬名為此目的接受訓練的士兵大部份時間都在做其他的事。不打仗的時候，軍隊好像就失去了目標，通常須仰賴多重規範及政策讓軍人保持忙碌，但卻沒有明確的目的。

假如教會的目的不夠明確，就可能會為了制訂規則、政策及程序而忙得團團轉。

第六階段：採取行動

行動應遵循策略，包括招募幫忙的人手、完成工作、管理活動、持續調整方法、激勵員工及觀察果效都是可採取的行動。

一傳教機構在數個國家協助支援上百間教會，然而經過思考他們的價值後，他們意識到這個組織原本是由一群想要把福音傳給未得之民的人所創辦，因此傳福音才是組織的主要價值，目的是把福音傳到新的地方。於是他們決定設立新的目標並規畫新的行動方案，與其支援已成立的教會，他們把焦點放在招募及差派傳教士到新的地方。

²⁷ 布蘭佳 (Blanchard)，《一分鐘激勵》，117頁。

第七階段：體驗成就

成就不只是成功完成一項大目標，成就也來自許多進行中目標的成功。朝願景邁進的任何顯著進步都是一種成就。

一傳教組織透過訓練及計畫來建立教會，他們擁有許多關係教會。大部份的教會都不是由此傳教組織建立，但深受其影響而變得茁壯。組織領袖意識到他們的價值觀是培養及強化教會，因此他們的目的不只是傳福音及建立教會，而是要強化教會事工的能力，於是他們開始著重教會的培訓。

一群基督徒將福音傳給有毒癮或酒癮的人，當中有些人改信了基督，他們加入不同的教會但卻發現要找一間了解並接納他們的教會並不容易。於是他們成立了一間新教會，由當初傳福音給他們的團隊帶領。這間教會的價值觀就是傳福音及感化成癮者，目的為協助福音的傳揚並舉辦針對成癮者的特別門徒訓練課程。至於策略就是規劃活動及課程，滿足成癮者及戒癮者精神上的需求。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

五大總結重點

- (1) 組織發展過程會經歷的階段包括：價值觀、目的、願景、目標、策略、行動以及成就。
- (2) 價值觀說明了組織人員在為目標努力時應有的行為。
- (3) 假如組織成功實現了願景，願景就成了事實。
- (4) 目標是達成願景的特定步驟。
- (5) 策略是制訂能達成目標的行動計畫。

第十一課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？
3. 我們先前有看過尼西米的例子，請在下堂課之前閱讀尼西米記第1、2、4、6章，並寫下你對尼西米領導風格的認知。

第十二課

領導變革

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

介紹

聖殿的建造工程已經開始！雖然只蓋好地基，但已是不簡單的成就，群眾齊聚慶祝，許多人歡呼吶喊，讚美上帝。然而見過舊殿的老一輩人看到地基時，他們知道新聖殿將遠不及原來的聖殿輝煌，於是他們哭著感嘆記憶中的宏偉聖殿已走入歷史，群眾中參雜著歡呼與哭號的聲音。這是見證巨大改變的時刻，對於改變帶來的不同面向，每個人心裡自是五味雜陳。(以斯拉記 3:10-13)

改變的真相

世界快速變動，科技日新月異，新產品陸續問世，許多人正改變自己對於生活、世界及宗教的信仰。

變革會衝擊組織，組織必須因應大環境變動的需求而改變，組織的價值觀或目的不應更動，但必須改變目標、策略及行動。

領袖必須領導組織的變革，假如他沒有準備好，就會總是為了因應外在改變迫使組織做出慢一步的調整。這種不時將組織表現不佳原因歸咎於預料之外變動的領導是不夠稱職的。

領袖不應坐等世界向著對組織有利的方向改變，也不應將組織的每況愈下歸咎於無法控制的改變。

「據說預見未來是一項無法指派的領導職責，儘管可以分擔，但是領袖必須在今日花時間確保組織的未來」²⁸，領袖必須讓組織做好迎接未來的準備，確保組織的未來。這種事如果領袖不做，沒有人會去做。假如領袖只是個管理現狀的管理員，就沒有做到真正的領導工作。

► 為何領袖必須擔心未來？

與其抱怨世界不斷變動，不如改變組織以因應變動世界的需求。

改變之所以必要不只是因為外在的變動，也是因為組織需要進步。疲弱不振的組織當然需要改變，但即使成功的組織也必須改變才能更上一層樓。

並非所有的改變都會帶進步，但是不改變就不可能進步。

領導與跟隨者的差別就在
於創新。

- 蘋果創辦人賈伯斯

²⁸ 布蘭佳 (Blanchard)、米勒 (Miller)，《領導的秘訣》，51頁。

有些人希望所有事情可以一如往常以避免問題發生，對他們而言，任何想法都是問題，因為這代表進行改變。

盡職的領袖把問題視為進步之路所必須面對的，「變革推動者能培養適應力而非自滿」。²⁹

► 如何才能把問題當作是機會？

希西家

先知告訴希西家王審判終會來到，只不過不在他的有生之年。希西家在聽到他的行為所導致的結果雖不會產生立即影響，但卻可能影響下個世代時，他就不在乎了。(列王記下20:16-19)。

忠心的領袖會思考自己的行為對員工的未來有何影響，一些因決定導致的重大結果可能多年後才會浮現，但領袖應牢記自己的決定會影響未來發展。

好的改變

改變一定好嗎？不見得，退化、破壞與腐敗也都是改變，但不是好的改變。

不要為改變而改變，改變必須謹慎執行才能達成目標。

領袖一開始可從組織內多數人認可的改變著手，藉由這些改變增加他們的信心。當領袖一步步做出更困難的改變時，只要這些改變會帶來正面結果，員工的信心又會大增。

大部分組織都需要更動預算，確保預算花在刀口上並獲得更好的結果。不過支出與組織聲稱的優先事項時常不一致，假如組織進行了改變，預算也要大幅更動才能符合優先事項的需要。

最大幅度的變革通常發生在組織釐清價值觀及目的時，因為組織的目標及策略也會出現大幅變動，這是一種過程。假如改變進行得太快，就會因多數人不願意配合而付出代價。光靠領袖單打獨鬥是無法完成改變的，因為價值觀及目的必須獲得組織內多數人的認同。

► 為什麼從支出可以看出真正的優先事項？

了解情況

領袖的工作就是向自己及團隊準確地描述實際狀況，通常有問題需要解決時，狀況都比想像的更糟糕，修正過程會比想像的更久，代價也比想像的更大。領袖會想為了讓跟隨者放心而將問題淡化，但這樣做最後反而會傷害自己的信譽。

領袖可能會厭惡那些不贊同他想法的人，但其實他應該仔細聆聽這些人的質疑及警告，嚴正看待事實。假如他在缺乏全盤考量之下就以為自己的想法完美可行，反而會讓自己及所有相信他的人失望。

「勇氣就是敢於站出來說話以及坐下聆聽。」

- 邱吉爾

²⁹史密斯、林德西 (Smith and Lindsay), 《帶領你的世界改變》(Leading Change in Your World), 25頁。

「沒有先面對殘酷的現實，絕對無法做出一連串的好決定。」³⁰

發展策略時，試想：我們的想法、方法、訓練及技術是否已過時？

發展願景時，問問這個問題：假如你擁有所有需要的協助和資金，你會想完成什麼？如果不知道答案，那就是沒有願景。

讓小組針對上一個問題進行討論，為什麼這個問題能反映出一個人是否有願景？為什麼知道這個問題的答案很重要？

抗拒改變

人們在抗拒改變時會說些什麼？

拒絕改變教會事工的人可能會這樣說：

- 「這個方法過去受到上帝的祝福，所以我們不應該改變它。」
- 「過去的屬靈領袖教導我們這樣做，你總不能說他們是錯的吧。」
- 「我們不需要更好的方式，我們需要多加禱告」
- 「上帝並未要求我們要成功，祂只要求我們要信實，所以我們應該持續做我們正在做的事。」

不完全認同改善的人可能會這樣說：

- 「我們一直使用的方法很好用，為什麼要改變？」
- 「我沒有時間做額外的的工作。」

抗拒改變的理由各不同，我們不該假設每個人都有相同的理由。

人們之所以抗拒改變是因為他們

- 不了解目的
- 不同意方法
- 認為被淘汰的東西仍有價值
- 懼怕可能會產生新的問題
- 享受舒適圈
- 想待在能力所及的範圍內
- 拒絕額外的奉獻或犧牲，或是
- 對於舊的做法有情感或宗教上的留戀。

幫助大家做好改變的準備

好的領袖會帶領眾人度過改變的過程，取得最佳結果並將傷害減到最低。

³⁰ 柯林斯 (Collins), 《從A到A+》，70頁。

必須帶領組織的主要團隊一步步發掘組織的價值及目的。並以書面方式記錄最後的結論。

擁有共同的目的是必要的，否則就只是一個個體需要別人幫他完成目標而已。共同目標能讓團隊齊心合一。

記得要保持與組織的歷史連結，不要表現得好像過去所做的事毫無價值，而是展現出未來發展將會建立在過去的成就上。

► 為什麼保持與組織的歷史連結很重要？

年輕領袖必須顯示自己對過往成就的重視，並看重組織的夥伴情誼。他不能只重視進度及果效。

建立「計分」方法。就像運動比賽一樣，團隊需要知道怎樣可以「得分」以及什麼屬於「犯規」。計分板對評估、做決策、調適及取勝來說都是必要的。

要記得，領袖個人的信譽是人們是否接受願景的主要原因，除非受到信賴，不然人們對計畫會存有疑慮。領袖凡事都要秉持誠信才能維繫跟隨者的信任，不要欺騙他們，也不要隱藏會影響他們決定的資訊。

領袖需取得跟隨者兩方面的信任，他要讓他們信任他的品格以及能力。跟隨者不只需要信服領袖有優良品格，還要相信他能夠領導。有些好人缺乏領導能力，而有些能力很強的人品格卻不值得信任。

人們需要知道領袖關心他們所關心的事情，假如他們覺得領袖不在乎，就會抗拒就好像帶團去旅行一樣，你必須先做好功課，才能向團員說明該預期些什麼。一定要有所準備。

假如船長的最高目標是保存船隻安好，那這艘船永遠都只能停在港口。

- 湯瑪斯·阿奎納

多數的永久性改變不應該是面對緊急狀況做出的回應。在緊急情況下，應花時間準確地評估當下狀況，什麼是真正的威脅？考量那些地方真正有危險，考量什麼樣的即時回應可以避開危險且不用重新制定永久性的政策。考量有那些援助可用？儘量讓組織保持冷靜。

了解變革如何影響人們³¹

變革如何影響人們	如何支持他們
人們在面對改變時會缺乏信心	幫助他們做好準備。
雖然其他人也經歷同樣的變動，但人們還是會感到孤獨，試圖保護自己的利益並祕密進行計畫。	幫助他們共同合作與分享想法，這樣他們才不會覺得孤單。
通常人們會率先想到自己將失去什麼	讓他們談談自己認為會失去的東西，不要假設損失很小或者不是真的。
人們擔心改變來得太快會讓他們措手不及	此時可透過培訓及支持幫助他們做好準備，排定時程讓改變不至於來得太突然。
不同人對改變的準備程度各有不同	不要太快評斷那些需要不同確定感的人。
如果變革的實施缺乏一致性或無法長久維持	人們很容易又改回舊有方式。幫助他們朝正確的方向持續邁進。

實施變革

「領袖的任務就是定義並清楚說明特定的價值觀，然後將這些價值觀貫徹到整個組織，領袖自己也必須投入於組織體制中，才能完成價值觀的推動。」³²

以下段落說明之前引用的句子。

領袖的工作不是去管理組織的所有細節，如果這樣做，他會 (1)妨礙培育能做為幫手的領袖 (2)使組織的工作限制在領袖個人能督導的範圍內。然而，若是領袖 (1)不知道組織各項工作的運作方式並 (2)說明這些價值如何應用於各項運作，他將無法改變組織。這意謂領袖必須熟悉每個部門的工作、協助部門做出需要的變革，並培訓及晉升那些有能力在各自部門實現價值觀的領袖。

「…領袖身體力行管理，組織的信念才會受到尊重、延續、傳達並轉化為行動。」³³

高層領袖只是持續傳達價值觀是不夠的，即使身體力行也還是不足，他必須確認組織落實這些價值觀，也必須在組織中找到真正相信這些價值觀並有能力能幫他實現的人。

³¹ 改編自布蘭查的《僕人領導》一書，頁66-67。

³² 莫勒 (Mohler)，《領袖信心的考驗》，118頁。

³³ 莫勒 (Mohler)，《領袖信心的考驗》，121頁。

從組織的支出可以看出他們認為最重要的事情，組織聲稱的目的並非他們真正的目的，除非預算與目的能達到一致。這表示組織的重大改變也意謂著預算的變動。「有成效的領袖會特別關注預算，因為組織的真實信念會反映在預算上。」³⁴

► 你如何總結這段關於領袖工作的教學？

設定大目標

組織會有小型的短期目標，但在釐清目的及願景後，他們應該設定能啟發及激勵組織的大目標。

設定大目標的時機應該是在組織遵循「有目的的組織」一課找到價值觀和目的之後。

大目標可能是須花費數年時間才能達成的目標，它應該夠遠大且富有挑戰性，且需要高度的團隊合作、精力及策略才能達成。

大目標應該簡明易懂、記錄下來並特別強調。大目標不是一個夢想而是真實的期待。

大目標應能讓組織團結，不該是領袖突然發布的強制命令。大目標應經過反覆討論確認，這樣參與的員工才會認為這是合宜的目標。

達成目標後，目標就不再具有目的，而必須設立新的目標。領袖應做好準備帶領設定新的目標。

善用動能

動量是持續向前的慣性動作，應用在組織上則代表員工因先前的成功而擁有繼續變革與進步的動能。

作為領袖，請想想組織有那些動能來自於你加入之前的成功，你可以如何使用並增加這樣的動能？

想想如何能將目前的成功轉成動能，如何使用最近的成功鼓勵員工繼續付出？

絕對不要假設動能可以永續不減，不要只知道消耗動能，而要指引它並藉由新的成功提供補給。有目的地計畫並安排引導、鼓勵及使用動能的時程。成功值得大肆慶祝與宣傳，並將功勞歸給員工。

可以激勵您屬下的因素是什麼？有什麼可以讓他們感到衝勁十足？

移除會打擊士氣的因素。什麼會抑制他們的期待及熱情？有什麼事情讓他們覺得成功無望？

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

³⁴ 莫勒 (Mohler), 《領袖信心的考驗》, 120頁。

五大總結重點

- (1) 組織必須改變他們的目標、策略及行動來因應世界變動的需求。
- (2) 領袖必須讓組織做好迎接未來的準備，確保組織的未來。
- (3) 人們如果不信任領袖，就不會相信計畫。
- (4) 好的領袖會帶領眾人度過改變的過程，取得最佳結果並將傷害減到最低。
- (5) 正確的大目標能啟發、鼓舞並促進組織團結。

第十二課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？

第十三課

栽培領導人才

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

學會帶領領袖

許多領袖的影響力乃建立在個人魅力上，人若不在，影響力就消失了。他們親自指揮組織內的大小事務，卻未發展領導架構，也無法培養可以支援他們的領導人才，實現共同的願景。有時因為他們對組織的充分掌控，使他們看起來像是強勢的領袖，但是這樣的組織通常成長到某個程度就會停止。

除非領袖有所改進否則組織將無法進步。

當領袖的能力達到極限時，組織發展也達到瓶頸，只有在領袖找到發展自己的方法後，組織才能越過瓶頸。

一位年輕領袖獲得了統領一國的權力，他想掌握絕對權力，確保無人能與他競爭。為了學習如何能達到目的，他前去拜訪一位曾長期統治某國的年長獨裁者。年輕領袖問道：「您如何確保沒有人可奪走您的權力？」，此時他們正經過一片雜草叢生之地，年長獨裁者手中拿著拐杖，在經過雜草堆時，他用拐杖把最高的那些雜草剷平，年輕領袖在一旁看了幾分鐘後說道：「我懂了。」

有些領袖並不希望幫手太有想法或領導能力，他們只希望大家聽命行事就好，所創造的環境不利新領導人才發展。他們只允許一位領袖和他的幫手，組織不會去發展需要額外領袖帶領的部門及計畫。領導能力強的年輕人通常會離開這樣的組織尋求其他發展機會。

需要新領袖的目的有二：(1)替未來的領導位置做準備 (2)拓展組織規模

「戀棧權力、知名度並且害怕失去權位的自我服務領袖，不太可能會花時間或努力訓練他們的接班人。」³⁵

大希律是位強勢的領袖，羅馬政府指派他管理猶太地，由於他不是猶太人，當地人多數不希望他來統治。大希律總是懷疑當地人想要推翻他的王權，並因為猜忌懷疑而處死了幾位妻妾和兒子。他沒有培育任何接班人，在他死後，他的兒子繼承了王位，但卻因無法勝任而被羅馬政府換掉。羅馬政府換了羅馬官員來統治猶太地，自此以後猶太地再也沒有其他國王。

³⁵ 布蘭佳 (Blanchard)，《僕人領導》，18頁。

缺乏接班者的短期成功其實是長期性的失敗，假如組織在領袖下台後無法持續之前的亮眼表現，這名領袖就是沒有完全盡到責任。

準備接替最高領導位子的人不只要從旁協助最高領袖，還要以領袖的身分服務眾人。最高領袖必須願意培育組織的領導人才，栽培一些有想法、付諸行動及做決策的領導人才。

為了組織的成長，培育新領袖是必要的。沒有額外的領袖，組織就無法發展新的部門及計畫，或是拓展到其他區域。

提供具領導潛力的人才機會非常重要，假如組織只有特定的領導職位且無法增加，那這個組織就無法拓展，也無法留住有潛力的領導人才。例如，一個健全的教會中有一些人越來越投入，並且想開始新的事工，假如教會不提供他們領導的機會，教會就無法成長。

若無法培育更多的領導人才，就必須由一個有決定權的人做出真正的決定。由於領袖的能力有限，導致大家很多時候都在等待他做出決定。

摩西帶領以色列人出埃及後就任了新的職位，以色列人會來找他解決彼此的糾紛和衝突。新地方尚未制訂任何可遵循的權利、法律或範例，一下來了這麼多人，發生衝突在所難免。葉忒羅拜訪摩西時，看到他整天都在解決民眾的衝突，於是建議他設立不同層級的審判官來裁定多數案件，這個做法可以建立握有實權的領袖。

只專注在吸引跟隨者的領袖通常都缺少領導方面的協助。

組織可以增加跟隨者或是透過吸引與培育領導人才來增加好幾倍的跟隨者。

培育領導人才不只是最高領袖的責任而已，每個位於組織不同階層的領袖都應該透過輔導及責任分擔等方式協助培育周圍的人。

► 為什麼強大且在成長中的組織需要許多的領袖？

找出有潛力的領導人才

選擇有潛力的領導人才是領袖所作的最重要決定，選擇過程應謹慎、詳細。

具潛力的領導人才應具備這些特質：智慧、樂觀、願意承擔責任、勇氣、創造力、靈活性及無私。

麥斯威爾指出，有潛力的領導人才多擁有這些特質：他們是催化劑、影響者、關係建立者、聚集者、價值附加者、機會主義者及終結者。³⁶不要只尋找一個沒有嚴重弱點的人，你需要的是具備特殊長處的人。

招募渾身充滿幹勁的人，不要假設你有辦法可以改變一個意志消沉的人。

無論負責的人是誰，他都要記住這個簡單的問題，「不是我自己如何總是能去做成這件對的事情」，而是「我如何讓大家總是能做成這件對的事情。」

- 南丁格爾

我最好的朋友就是能引導出我最好一面的人。

- 亨利·福特

³⁶ 麥克斯威爾 (Maxwell)，《優質領袖問卓越問題》，262-266頁。

招募人才應以品格而非技能為主，技能可以培養，但你不知道是否能培養他們的品格。品格養成是事工的焦點，但在具備適當品格前，不要賦予此人職位。

領袖應以身作則展現組織的價值觀，並找尋同樣可以成為組織價值觀表率的人。

► 請說明你如何識別有潛力的領導人才。

吸引有潛力的領導人才

領袖容易吸引和他一樣認同相同願景的人，不過一個願景明確的穩固領袖可以吸引到具有互補能力而且清楚自己定位的領導人才。許多領袖會抱怨他們需要幫助，但他們卻拿不出吸引人的運作方式和願景，也沒有使用助力的計畫。

領袖的特質及執行方式決定了那些被他吸引的人的特質，領袖的能力和成功會吸引其他可以貢獻能力的領袖。

領導人才會跟隨他們認為可以帶領他們達成目標的領袖。

有潛力的領導人才會被廣大願景及目標所吸引。

有潛力的領導人才會被培訓機會所吸引。

栽培領袖的指引

(1) 思考組織走向。

什麼是組織的重要需求？開始培育可滿足那些需求的領導人才。組織的哪些領域具有成長潛力？開始培育引領該領域成長的領導人才。

(2) 將培育領導人才列為高度優先。

人是組織最有價值的資產，組織可能擁有建築物和其他資產，但若是沒有具領導能力且認同組織的人才，還是無法茁壯。

(3) 打造適合領導人才成長的環境。

讓大家可以自由地主動任事並做決策。容許人們有自由，他們就會充滿創意，若不被賦予權力，人們就會放棄目標或跳槽至其他地方。增權的必備要件就是明確的角色定義、對成功的描述以及設備。

新的計畫、專案、部門及組織都是新的領導人才可以發展的環境，有時組織應展開一些新計畫，提供有潛力的領導人才發揮的機會。

(4) 幫助你的手下超越所處的職位。

身負職位者或許以為自己只要擔負特定責任即可，因此限制了本身的影響力，但事實上，一個人可以藉由

- 超出既定職責的期待、
- 觀察並滿足職責要求之外的需求、

- 透過鼓勵及幫助來建立與他人的關係、
- 了解及幫助上司憂慮的事情，跨越本身的職位進行領導。

不只最高領袖應該培訓其他人，組織中的每一個領袖都應當負起培育他人的責任。

(5) 替他們規劃成長機會。

不同來源的訓練課程、觀察成功領袖作為的機會，甚至與領袖對話都是成長的機會。切勿假設你自己可以勝任所有的訓練。聘請具備你所缺乏專長的培訓師。

丟特腓

丟特腓是在地教會的領袖，他想成為會眾的唯一領袖，不想要使徒獲得比他還多的敬重(約翰參書1:9)。他告訴會眾不要接受使徒派來的信差，還把一些信差趕出教會。

驕傲又缺乏安全感的領導會害怕眾人受到其他人影響，他會剝奪眾人接受對其有益的教導和影響力，最終甚至可能拒絕上帝命定的人的權威來反抗上帝。

對有熱血的新領袖，受訓機會是一種獎勵及特權，一些有潛力的領導人才甚至會受到所提供的高品質訓練而吸引。假如他們的領導也參與其中並在他們應用所學時從旁指導，這樣的成長經驗是最寶貴的。

當你試著替新職務招募有潛力的領導人才時，他們最常說的拒絕理由就是：「我不知道要怎麼做」或「我不知道是否我能夠勝任。」有潛力的領導人才會受到所提供的培訓機會激勵。

針對培育新領袖，約翰·麥斯威爾提出了這些步驟：

1. 找出他們想要成長的證據、
2. 找出他們的優點、
3. 增加他們的信心、
4. 提供他們練習的場合、
5. 提供指導幫助他們進步、
6. 持續增加他們的職責。³⁷

(6) 專注那些最有潛力的人。

耶穌花在每位門徒上的時間都不太一樣，這不表示某些人的固有價值高於其他人，每個人都是上帝按自己形象造出來的，所以都有無限的價值，然而就領導力培訓而言，不是每個人都具備同等潛力。把時間用來培訓最具潛力的人，會比把時間平均分配給許多人而忽略了那些值得培訓者，更能祝福更多人。只有專注在挑選的那些人身上，才能有效地培訓每個人。

記得優先順序那堂課提到的「帕雷托法則」，80%的結果是由20%的人完成的，幫助這些人變得更有效率。

³⁷ 麥克斯威爾 (Maxwell)，《好領導者問好問題》，269-273頁。

一些領袖透過增加需要協助的跟隨者讓自己有成就感，但其實最好的做法是透過輔導成功來獲得滿足，這一點與父母教養孩童類似。聚集跟隨者而非領導者的領袖，通常專注於人的弱點而非優點，並且將大部分的時間花在末端20%的人身上，這種領袖通常不期待屬下有多投入。他們傾向發展能提供所有人相同服務的事工，並將時間花在比較不願付出的人身上而非較願意付出的人。

麥斯威爾建議：「不要把鴨子送到老鷹學校去」。

► 按照這個主題脈絡，你認為他的建議是什麼意思？

(7) 幫助人們成為完成者。

假如你向人們展示事情的全貌、讓他們當責、幫助他們排定時間、安排工作夥伴，只獎勵完成的任務，就可以幫助他們學習將計畫完成。³⁸

(8) 提供人們最佳的成功機會，但不要替他們完成。

領導在處理未達標者會犯下一些常見錯誤。別忘了提供他們裝備以及可以成功的環境，不要替他們完成他們自己可以做到的事情。假如你已知道他們不會去做該做的事，就不要再持續提供他們機會，否則就是拿明知道會失去的資源做賭注。

(9) 幫助他們設定具體目標。

沒有特定目標的一般責任容易使行動癱瘓，一個沒有特定目標的人只會試著管理事情並逃避問題。職務說明應列出4至6個具體職責而非一長串清單。

(10) 幫助他們投入遠大目標。

大目標如果具有說服力，就能使人更加投入。有才能的領袖所帶領的大目標則會吸引其他的領導人才。

► 上述的培育方法您經歷過哪幾種？有哪些是你希望組織能提供給你的？為什麼？

基甸

有時候有潛力的領袖並不知道自己的潛力。基甸生活在以色列人遭遇外敵突襲的年代，米甸人每年都會在收割季節來襲，奪走收穫的穀物，他們也可以選擇偷竊、殺害或擄掠，因為以色列毫無抵禦能力。

基甸正在收割穀物並準備在米甸人來之前把穀物藏好。他沒有解決問題的計畫也沒有想過要成為一位領袖，他只是單純地想要求生存。

天使向基甸顯靈並對他說：「我向你問好，大能的勇士啊！」(士師記6:12)。基甸對這樣的問好感到一頭霧水，當聽到要他帶領以色列人取得勝利時，他不認為自己有這樣的資格，他的家族在以色列支派中微不足道，且基甸在家裡也算不上是個領袖。

³⁸ 麥克斯威爾 (Maxwell)，《好領導者問好問題》，185頁。

上帝的呼召通常降臨在完全沒有想過會被上帝呼召的人身上。有時候領導能力要等到我們接受上帝的呼召後才會顯現，上帝提供能力，我們需要履行祂的呼召。

師徒制

師徒制是一種訓練形式。師徒制的一些特質如下：

有經驗及知識的人訓練另一個人，通常培訓師的年紀會比學生大，但並非絕對。

導師會對學生付出個人的時間及注意力，而不是團體指導。

導師與學生之間的關係會超出專業職責，學生尊重導師並想追隨他的典範，導師個人會希望學生能成功。這種關係可以發展成為長久的深厚友誼，學生可能也會覺得自己的成功很大部分源自於和導師的這層關係。

學生不只學習技能，也同時學習導師的態度及優先順序。他學習的是品質的標準，以及工作與人生的其他面向的關聯。

訓練期間，導師與學生不只研究工作，也實際一起工作。剛開始學生或許只從旁觀察導師，漸漸地，學生會負起更多責任，直到有一天，學生負責做事而導師只需在一旁觀察。

老師不只是照著課程進度提供指導，他會根據學生的需求因材施教。

隨著學生學習並擔負更多責任，導師會進行評估並指出改進的方向。導師提出具有建設性的批評對學生來說很重要，而且要展示自己對學生的學習能力及傑出的表現充滿信心。學生則應該謙卑聆聽老導師的教誨，不要太快以為自己知道的夠多了，因此不用再聆聽任何教誨。

師徒制需要時間醞釀，時間的長短取決於學習的知識及應用的多寡、學生要面對的各種情況，以及需要養成的性格。簡單的工作可能只需要幾天的師徒指導，重要的職務則可能花上數年。

由數個人指導一人也是可以的，學生可從各位老師身上學習不同的技能。這種情況下，學生會由好幾個人型塑態度及生活方式，而不是只師從一位老師。學生必須自己找出平衡生活和工作的方法。

師徒制與耶穌和其他猶太拉比用來訓練門徒的方式類似。成為拉比的門徒表示學生不只學習知識，也會學習老師的品格及生活方式。

使徒保羅招募年輕人與他一起旅行宣教，然後再賦予他們職位，便是採用了師徒制的形式。由於彼此的師徒關係，保羅才會稱提摩太為兒子。

師徒制形式對培育領袖很重要，他可能透過個人學習、觀察他人以及師從不同類型的老師來學習，但個人輔導可以幫助他做好邁向成功的準備。

針對領導人才持續發展所提的問題

領袖應利用這些問題來幫助所指導的領導人才，這些問題可以在一次會議時一併提出，或是在不同對話場合提出挑選的問題。這些問題不應該只問一次，而是要偶爾或定期提出。

- 我們組織的價值觀是什麼？

- 你如何服務你手下的人？他們的需求是什麼？你有什麼幫助他們的計畫？
- 誰在你所領導的團隊？他們是否投入了心血及才智？
- 你的五年計畫是什麼？你的團隊知道嗎？
- 你在挑選栽培人選(或選人加入團隊)時，尋找的是什麼特質的人？
- 你對 的目標是什麼？(人或計畫)
- 你的考量是什麼？這是最重要的嗎？你如何衡量最重要的事情？你可以做些什麼來改善你所考量這件事？
- 你如何培育自己？培育_？（人或計畫）
- 你希望未來如何不同於今日？你的手下是否期望同樣的事？你是否向他們解釋過為什麼他們應該和你一樣？他們是否知道如何才能將希望落實、如何參與？
- 你是否太過忙碌？有沒有人可以幫你？有什麼任務是可以指派出去的？

告訴我（人名）為（組織或計畫） 做了什麼事情。（讓在地領袖在團員的面前稱讚他們）

總結討論

小組應閱讀以下引言，並加以分析和討論。

具有高度控管、政治作秀、保護主義、憤世忌俗、內部競爭和敵視主義等特徵的低信任度文化無法與世界上講求速度、品質、創新及賦予員工能力的組織競爭。這種組織或許可以用金錢買到勞力，但無法買到他們的心智與靈魂。在現今充滿競爭的全球市場中，唯有那些不只員工願意貢獻其創意才華、承諾和忠誠度，而且架構、系統及管理風格都能支持員工增權的組織才能生存並成為市場的領先者。³⁹

- 位觀眾去看球類比賽並帶回一張運動員的合照。他擁有紀念品。
- 位運動選手去參加比賽並獲得勝利，他帶了獎盃回家。
- 位老人去看球類比賽並看著他訓練的選手贏得比賽，他擁有可傳給後世的事蹟。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

「栽培領袖的指引」這一段共提到十個重點，下一堂課開始時，學生應做好默寫並解釋其中七個重點的準備。

³⁹ 柯維 (Covey) 為格林里夫 (Greenleaf) 所著之《僕人領導學》一書所寫的序言。

第十三課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？

第十四課

跨越文化

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出七點「栽培領袖的指引」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

介紹

事工領導通常需要跨越文化，因為教會的任務是把福音傳到世界各地，教會的靈裡合一也得以落實跨文化事工。

一個前往不同文化服事的人通常被視為領袖，原因在於他所受的訓練以及透過組織差派這樣的身份，有時則是因為他的文化被視為較優越，因此，跨文化事工者應當研習如何領導。

► 你可以舉出教會中不只一種文化參與的例子嗎？

跨文化領導的定義

跨文化領導是啟發來自兩個或更多文化傳統的人們，與你一同參與打造一個相互信任的社群，然後跟隨你，由你賦予他們權力達到必要的信仰願景。⁴⁰

打造相互信任的社群

首先，打造一起分享生活的社群，然後找出社群可以完成的願景。植堂過程中，若教會尚未有固定的會眾，這個社群可能只是事工團隊。會眾應逐漸發展成為具有教會生活各面向的信仰群體，為了實現這樣的理想，團隊必須要有明確的目標，尤其假使團隊大多數由外國人組成，就必須摒棄「我們及他們」這樣的心態。

「能在天下實行這五項，就是仁了；那就是莊重、寬厚、守信、勤敏、慈惠」

- 孔子

信任感該如何培養？擁有明確的目標是必要的。培養信任感需要打造「信任肌肉」，才能支撐得住重量，這代表會有一些風險、無可避免的錯誤，以及足夠的愛與誠懇進行修正並建立關係。假如關係裡沒有這些東西，那這個關係就很膚淺，沒有建立多少信任。

► 像這樣的信任別人是什麼意思？

「啟發」是什麼意思？啟發不只是創造正面感受，還要包括傳達可以形塑態度和激勵行動的事情，這就需要同時建立信心及士氣。

⁴⁰ 林恩菲爾(Lingenfelter), 《跨文化領導力》，117頁。

有說服力的信仰願景

對事工領導來說，有說服力的信仰願景應包括福音、聖潔的生活、教會及傳福音，不要太快假定這些願景融入新文化中的模樣。

為什麼這邊要用「強制」這個字眼？上述所列的願景都是聖經呼召人們作出承諾的任務命令。

以身作則

領袖必須以身作則—先從內圈的全心投入的人開始，然後向外擴張，領袖必須協助建立一個團體能在現實生活中展示願景實現的樣子。

呼召別人來跟隨

領袖會邀請其他人追隨這個願景，並藉由個人關係、輔導個體、其他教導形式、以及邀請別人參與各類活動來擔負起責任。

賦予跟隨者權力

領袖須真正將責任授權出去 - 接受風險、容許創意並創造機會。

► 你如何看待這個展示領導力的方法？有什麼優點？困難又是什麼？

從文化觀點看升遷

某些文化中，只有忠心參與許多年的人才能晉升為領袖。某個文化的領袖表示，他們需要十年時間來觀察具有潛力的領導者，在這些文化裡，新進人員要爬升到職等高的位子非常困難。有時候宣教士在試圖填補需要特殊能力的職位時感到十分挫折，因為當地的領袖喜歡任用已證明自己並長久以來都很忠心之人，而不是特殊能力特別優秀之人。

亞諾是一位在某個文化工作多年的宣教士，當地的翻譯人員並不特別用心，亞諾一直試圖尋找最厲害的翻譯人員，就算這個人他並不熟也沒關係。

現在亞諾工作的文化環境中，翻譯人員在組織內的職位相當高，領袖只容許他們認為忠心的會友擔任翻譯人員，有時候幫亞諾翻譯主日講道的人員不太能勝任這項工作，而能力較好的翻譯人員卻只能跟著會眾坐在台下聆聽。

有些文化對年齡及經驗的尊重遠超過對教育及才能的重視。宣教士訓練年輕人通常是因為他們有抱負、準備好改變，而且比老一輩更容易培訓。然而，大部份文化中，教會會因為擔心對年長領袖不敬而拒絕年輕的領導者。年輕領導者必須要有耐心、願意幫忙並感受年長領袖的擔憂，年長領袖應試著把責任交付給年輕領導者，讓領導團隊得以擴張。

► 訓練該如何執行才能尊重年齡及經驗？

從文化觀點看威權職位

領袖是如何選出來的？領袖如何保住自己的位子？以下是關於領袖地位的兩個對比文化觀點。

其中一個觀點認為，領袖是由於能力和品格而被賦予職位，他可能是由其所帶領的人選出，基於領導有方所以能持續坐在領導者的位子，他沒有絕對的威權但須對某個群體當責，假如他的身體狀況無法繼續領導，別人就會期待他辭職。假如他領導無方，就可能透過選舉而被取代。假如他做了不道德或不誠實的事情，他就不夠資格繼續當領袖，特別是在基督教組織中。

另一個文化中的領袖則是因為長期參與組織，以忠心著稱，於是少數權力高層任命他為領袖。就算辦理選舉也只是做做表面功夫，因為大家還是會投給高層屬意的人選。他最終會擁有幾乎全部的權力，或許會傾聽他人的意見但從來不會讓自己的決定被推翻。在擔任多年領袖之後，能夠繼續領導下去跟他的領導能力無關，他不再需要擔當什麼責任，也不需要回應與其行為有關的任何問題，即使有不道德或不誠實的舉動也不能讓他下台。即使他年歲已大或身體狀況不佳無法繼續擔任領袖的工作，他還是有可能保住這個位子，即便他已幾乎無法承擔任何責任。除非名譽掃地，否則他的跟隨者是不會把他給替換掉的。在這樣的文化中，權力無法和平轉移，除非領袖自願讓位給他欽定的繼任人選。假如有團體決定不遵照他的意願將其推翻，就可能產生控訴、拒絕合作、法律訴訟、公開衝突及組織分裂的風險。如果是政府領袖，權力轉移可能牽涉暗殺、革命或犯罪起訴。可惜的是，事工組織常步上所屬文化的後塵，嚴重損害了他們身為基督徒的見證。

法蘭克斯已牧會多年，他年老時身體狀況很差，於是搬到另一個城市，教會則交由三位助理牧師打理。雖然法蘭克斯很少去教會，卻仍保有牧師職位。

亞那是耶路撒冷的大祭司，他辭職後，新任的大祭司是他的女婿該亞法，雖然亞那不再擁有正式職位，他還是持續掌握最高權力。耶穌被捕時，士兵先帶他去見亞那而不是該亞法。(約翰福音 18:12-13,24)。

來自不同文化的宣教士有時很難理解組織中的權力概念，他們不懂為什麼一個無法擔負領袖職務的人還繼續留在權力位置上，也無法理解為什麼董事會和委員會只聽從最高領袖的命令。

在另一個文化服務的領袖必須花時間學習所處文化做決策的方式。只靠多數表決是不夠的，投票意味著每個人的意見都具有同等價值，但沒有人真的相信。特定人士在組織有很大的影響力，必須先解除他們的顧慮，組織才能做出決策。

權力差距

有些文化的領袖會試著和組織中各層級的人建立關係，工廠老闆可能會巡視工廠並跟工人聊天、試著記住他們的名字，領導也可能幫忙貨車卸貨或是清掃建築物。

其他文化的領袖則高高在上、與組織大多數的人保持距離，員工不期待能直接與他對話，也認為領袖不應該做任何瑣事。假如領袖和他們對話，他們可能會對這樣的關注感到高興或不自在。

杜安·艾爾摩在國外擔任聖經學院的院長一職，有個星期六下午，他注意到草皮沒有修剪，於是就自己修剪草皮。他以為他的行為可以示範謙遜，讓觀察者對他願意做事的態度留下深刻印象。然而當學生及教職員工發現這件事後，他們卻感到沮喪，表示院長的行為會讓外人以為學校的權力結構很脆弱，院長

竟然無法指揮任何人修剪草皮。這也暗示組織既小又不重要，因為院長必須從事卑微的工作。接下來幾個月，艾爾摩試著扭轉形象，站在一旁看著員工工作來展示權威。⁴¹

來訪的美國宣教士到一戶人家吃飯，家中雇用了兩位做飯的婦人，宣教士堅持這兩位婦人跟他們一起用餐，一番爭執過後，婦女才同意同桌進食，但他們顯然很不自在，幾乎沒吃什麼東西，只等著盡快離席。

在別的文化工作的基督徒領袖在應用基督徒原則時必須要很小心。我們知道教會不應該遵循世俗的身分地位系統(加拉太書3:28)，我們不能因為人的財富或地位而對他們有特別待遇(雅各書2:1-4)。耶穌說領袖應該願意服務別人，即使是最卑微的工作也不例外(約翰福音13:14-16)。耶穌不遵循身份地位習俗的作風常讓大家感到意外。

宣教士應展示對所有人的愛與尊重，以及願意為他人服務的範例。然而他們應該體恤該文化中的人所提出的合理顧慮，也應展示他們無意輕視固有習俗或是引起混亂。

摩西

摩西有機會成為當時世界上最有影響力國家(埃及)的統治者，但他沒有這麼做，而是選擇認同奴隸之國(希伯來書11:25)。他做此決定時並不知道上帝要讓他成為史上數一數二的偉大領袖、帶領奴隸之國走向自由、帶領這個國家穿越是非之地以及40年的軍事衝突、立下影響後世文明國家的法律制度，並設計出維持好幾個世紀的敬拜形式，為基督教鋪路。

他的第一個偉大決定就是認同上帝的子民，拒絕虛假的宗教及埃及的罪惡享樂，假如他當初做了錯誤決定，他在上帝的計畫中就無法占有一席之地。

摩西學到許多功課，他學會先聆聽上帝的話，這樣才能期待人民願意聽從他的話。摩西雖然很偉大但很謙卑，因為他仰賴上帝，他想要了解上帝的渴望(出埃及記33:18)讓他符合上帝代言人的資格。他堅持凡事都與神同在(出埃及記33:15)，他知道沒有上帝同在的喜樂，那樣的成功是沒有價值的。他知道他的領導權不是用來榮耀他自己的。

摩西熱愛他所領導的子民，有一次上帝因為以色列人所犯的罪而威脅要摧毀他們，打算讓摩西成為其他民族的偉大領袖。摩西說他寧可在當地接受審判也不要成為非以色列人的偉大領袖(出埃及記32:32)。假如領袖為了他處的職位輕易離開他所帶領的人，那他就沒有像摩西般的領袖心腸。

個人目標與獎勵

美國人多認為個人獎勵及榮譽是最好的激勵方式，如此一來他們就可以憑自己的努力贏得獎勵及榮耀。然而很多文化認為成就的獎勵是屬於團體的，他們討厭而且會阻撓試圖單獨達成目標的人，他們不希望個人成就受到表揚。

日本人有個說法：「槍打出頭鳥」，意思是說人不要只想著個人出風頭，而是要團體合作。

⁴¹ 杜安·艾爾摩(Duane Elmer)，《跨文化的聯結》，167頁。

在異國文化工作的領導者需要了解該文化對目標及獎勵的看法，或許獎勵應頒發給以團隊精神達成目標的團體。

避免文化征服

將福音傳到新文化的方式通常忽略了對該文化的尊重。福音成了來自優越文化的一種訊息，附帶許多文化細節。對於許多相信並對福音做出回應的人表示他們同時臣服於外國文化。

「文化征服」這個詞彙很好用，文化征服不只是從另一個文化借取一些元素，當許多人視外國文化比自己的文化優越，然後嘗試追隨該文化時，就是文化征服。年輕人特別喜歡在服裝、言語及價值觀上模仿外國文化，他們嚮往之前不存在的角色，例如翻譯工作，這樣他們就可以與新的領袖一同共事。

在某一文化被另一文化征服的環境中，舊有狀態會受到質疑，先前的權力位子和影響力在新且強勢的文化面前會被削弱。在日新月異的環境中，年齡下滑讓年輕人具備了優勢與尊敬，年輕世代厭棄舊有習俗，他們對自己民族的歷史及文化象徵不感興趣，因為他們對自己的文化已不再尊重。

宣教士無法避免文化征服的發生，除非他們是第一批影響原生文化的外國人，在大部份地方，外國商業利益早已開啟了文化征服。

很遺憾，許多外國宣教士也加入文化征服行列，把文化征服帶進教會。

宣教的任務是建立有原生文化的聖經教會。

原生教會應能夠自給、自治與自我宣傳。

原生的發展會受到

- 外來政策、
- 外來傳統的引進及持續、
- 外派領導、
- 外來決策程序、
- 金錢操縱的阻撓。⁴²

外國宣教士通常會帶來在地領袖沒有的資源及設備，參與植堂的宣教士不應該是新教會的牧師。假如宣教士是第一任牧師，他的付出會創造出一個在地牧師無法填補的角色。

宣教士應該被視為填補獨特且短暫角色的外國人，宣教士應為具有靈命成長及委身潛力的在地人提供更多訓練，並從這些人當中選出一人擔任新教會的牧師。

在地牧師應由在地人支援，必要時須自食其力。如果是由外國人支持，那在地會眾永遠不會意識到教會的財務責任或擔負起這個責任。他們會認為教會屬於外國機構，並不屬於他們。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

⁴² 《柳岸報告書：福音及文化諮商》。

學生應該記住跨文化領導的定義並能默寫及解釋它的涵義。

第十四課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則套用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？

第十五課

績效反饋

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出跨文化領導的定義，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然

計分板

職業足球賽中，場邊總是有一個巨大的燈光計分板。觀看比賽的觀眾自然會希望透過計分板知道隊伍表現如何，但計分板對於教練以及選手來說更加重要。

► 比賽中的教練及球員為何需要知道比分？

計分板是了解比賽狀況、評估戰術效用、決策、調整，以及取得勝利的必備工具⁴³。

領袖必須能夠向自己所帶領的人以及他的上司說明團隊的「分數」。

大部份的團隊或組織都沒有評估領袖績效的機制，而是每個人對領袖職責都有個人的想法。領袖必需要能夠評估自我表現並加以解釋，尤其要能夠對那些有所期待的人說明。

領袖也要能夠評估並修正他所帶領的人的表現，而且在執行時須避免讓他們感到挫折或是降低自己的影響力。

► 當一個領袖不顧所帶領人的感受而加以訓斥時，會發生什麼事？

與董事會合作

一個組織通常都有一個董事會（有時稱為理事會）做為最高的決策單位。組織高層有時也會兼任董事長一職。

組織的最高領袖（例如：執行長）應向董事會負責。

如果行政團隊無法處理組織內部的衝突，則董事會有最終的定奪權。

董事會對於組織的成功必須有相同的願景與標準，曾經有組織因為領袖與員工的願景與董事會不同而產生問題。

執行長負責監督組織的員工，員工不應直接聽從董事會成員的指示。執行長的任務是幫助員工取得工作上的成功，因此，他也需要理解，當他向董事會報告員工的錯誤或失敗時，也等同向他們報告自己在領導上的疏失。

⁴³ 麥克斯威爾 (Maxwell)，《領導團隊17法則》，153-155頁。

執行長應指揮組織的運作，並做出決定以完成董事會的目標。董事會的任務則是制定組織的政策與目標。

有哪些事是執行長可以直接決定而不需知會董事會的？這取決於執行長與董事會的關係。如果執行長長期以來的成績有目共睹，則董事會也會比較信任他，讓他自行決定較多的事情。如果他曾經做過錯誤決定，則董事會可能會有所顧慮而想要插手更多決策過程。

如果領袖能做出正確決定並取得好的結果，則董事會對他的信任感會增加。他能誠實將情況告知董事會，隨時回報以避免董事會因突發狀況而措手不及，並花時間與董事會溝通及相互了解，也能贏得董事會的信任。

► 一個組織的最高領袖為何需要對董事會負責？

烏西雅

烏西雅是一位有能力的君王。他帶領國家興盛、拓展疆域、擴充軍隊，並發展農業技術，在位統治長達52年。

當他統治到第40年時，他的影響力已十分巨大。大部份人民都不曾經歷過其他君王的統治，而他所做的決定也都有好的結果，因此他漸漸覺得自己不需要聽從別人的建議。

烏西雅開始把自己視為絕對權威，並決定取代祭司的工作，自己在聖殿中的香壇上燒香（歷代志下26:16-21）。當時有許多國家把君王當作神祇膜拜，而上帝並不認同也未授權烏西雅這麼做。由於君王來自猶大支派，祭司來自利未支派，因此一個人不能同時是君王又是祭司。上帝定下律法讓君王無法成為祭司，以避免君王被人民膜拜。

烏西雅因此事感染了大麻瘋，並在別宮渡過剩餘的11年，只能透過代理人來治理國家。許多長期統治的偉大領袖都因為晚年的傲慢態度和行為而不得善終。

績效反饋的必要

一個人要如何知道自己的工作表現符合上司的期待？他需要上司對他的工作表現進行評估。

績效評估可以很正式很詳盡，也可以透過輕鬆簡單的方式進行。最有效率的評估方式就是由上司簡單的告訴員工他哪裡表現優異、哪裡需要改進。這種評估並不全面，無法涵蓋員工的整體表現，而是由領袖選擇性地稱讚特定優異表現，並改正錯誤的地方。

大部份的人每天都會照鏡子整理自己的儀容，若沒有鏡子，人如何知道自己的外貌？你只能從別人的反應來判斷自己的外貌。績效反饋就如同我們工作上的一面鏡子。

「沒有什麼能夠代替幾句合時宜、發自內心的讚美的。讚美不花費任何成本，卻能帶來無比的財富。」
- 山姆·沃頓

「我堅信提供反饋是改善工作表現、增進滿意度最有效的方式，反饋可以快速完成、不需任何花費，還能很快改變他人的態度。」⁴⁴

人們渴望得到認同，這是人類的基本需求，也是動力的來源。如果一個人得不到工作表現的反饋，他的動力也會下滑。

► 如果一個員工一直得不到上司對其工作的反饋，會發生什麼事？

領袖的準備

若要評估他人的表現，領袖應先謙遜地檢視自己。如果他認為自己沒有犯任何錯誤，那他就不能容忍他人犯錯。

領袖需要評估自己的表現，以謙遜的態度培養並增進自己的能力。他如果未意識到自己的錯誤，就無法糾正他人。

領袖希望每個人都對自己的工作負責，但他也必須清楚自己要向誰負責。即使身為組織的最高領袖，也需要當責，其對象可能是董事會、組織的贊助者，或是他所服務的對象。他必須了解自己的責任，才能確實要求他所帶領的人對自己的工作負責。

領袖對自己所帶領的人也要負起責任，提供他們工作上成功的條件，但有些領袖常常忘了這個雙向的責任。一個領袖必須能承認自己的錯誤，並意識到自己並未提供底下的人所需的幫助。

尼布甲尼撒王

尼布甲尼撒是個偉大的領袖，他對自己的成就非常自豪，致力於提昇自己的地位而忽略敬拜上帝。上帝將他變成似動物的生物七年，好讓他明白他也是上帝大能下的子民之一。（但以理書4:28-37）

七年當中，他像動物一樣在野地爬行、吃草，無法行使君王的職權。但是因為他身處的東方文化並不將能力視為地位的必要條件，因此他的王位並沒有被拔除。

希律王

希律王到了一處經濟上倚賴他的地區。當地的人們需要他的協助，因此他們讚美他說：「這是上帝的聲音，不是人的聲音。」希律聽到這些頌讚時，並未提醒自己也是人而且這些頌讚並非發自內心，反而欣然接受。因為他想要感覺自己就是上帝。上帝馬上讓他病倒，最後因寄生蟲病而死（使徒行傳12:20-23）。這個故事的諷刺意味很明顯，也就是一個受到如上帝般讚美的人，卻很快地痛苦且醜惡的死去。

鼓勵與祝賀

肯定一個人的工作有很多種方式。不干涉他人的工作可以顯示自己對此人的工作有信心。若你時時告訴他該做什麼、該怎麼做時，就顯示你不信任他的能力。

⁴⁴ 布蘭佳 (Blanchard)，《領袖之心》，11頁。

正向的鼓勵比起批評要有用得多。大部份的人會因為被批評而感到挫折，許多人更會因此而有防衛之心，開始為自己的行為辯護，而不去改正它們。

某些領導力作家相信，即使一個人只做對了幾件事，而大部份卻做錯時，最好的培育方式仍然是肯定他做對的地方，盡量不提他做錯的事。一個人不需要完美的表現才能獲得肯定，任何展現出努力的行為或是工作上的進展都值得被稱讚。這麼做的結果就是他將持續做更多對的事，並減少犯錯。

只注意到他人做錯的地方，卻沒有看到別人做好的地方是許多領袖常犯的錯誤，因為領袖只監督有問題的地方，那些做得好的事情不是問題。如此一來會讓跟隨者覺得自己的成就沒有受到肯定。

使徒保羅寫信給哥林多教會，糾正他們的許多過錯，尤其是屬靈恩賜的使用。然而，看看保羅的信是如何起頭的？（哥林多前書1:4-7）他先稱讚他們擁有這麼多的屬靈恩賜。試想一下，如果保羅沒有稱讚他們就直接指責他們使用恩賜的方法，會如何呢？他們的反應可能會是：「難道他沒有看到我們有這麼多屬靈恩賜嗎？他難道不感激我們憑藉這些恩賜而變得茁壯？」保羅在書信的開端，先肯定了他們的優點，然後才開始談論他們的過犯。

► *可行的作業：讀一讀啟示錄第2章到第3章中寫給亞西亞的七個教會的信中，每封的開頭各是如何？*

祝賀他人的方式可以分成幾對不同類別⁴⁵。布蘭佳與鮑樂斯認為，這些祝賀的方式都很好，但是每一組中的第二種方式是最有效的。

制式或機動

制式化的祝賀可以是一張獎狀或感謝狀，突如其來的祝賀則可能是出乎意料的獎勵或稱讚。

團體或個人

一個團隊會因為其成就得到榮譽，個人則可因其特殊貢獻而受到稱讚或獎勵。

通用或具體

通用祝賀的例子包括一個人因其服務年資受到表揚，具體祝賀則可能是因某位員工為顧客提供了好的服務。

傳統或獨特

獎金、獎狀、獎牌都是傳統的祝賀方式，獨特的祝賀則是一件能滿足個人需要或興趣的禮物。

如果有人表現不好，但是仍努力想要做好，你也許無法誠心地祝賀，但你可以給他鼓勵，肯定他的投入並展現對他未來表現的信心。

► 你希望得到哪一種績效反饋？你曾經對別人用過哪一種？

⁴⁵ 布蘭佳 (Blanchard)、鮑樂斯 (Bowles)，《共好》，146頁。

約瑟

約瑟被他的哥哥們賣做奴隸，爾後數年更因為被誣陷而身陷囹圄。

約瑟拒絕屈服於心中的苦毒，而是選擇幫助他人。他靠著服務讓自己成為領袖。約瑟為他所服侍的人管理財產（創世紀39:4），後來在監獄中也成為協助管理的幹部。

後來，上帝改變了約瑟的景況，讓他在埃及享有高位。當約瑟的哥哥們前來求助，他選擇原諒他們，並意識到他的人生由上帝掌控（創世紀50:20）。上帝利用約瑟拯救埃及及其鄰近國家，讓約瑟的家人免於飢荒。

許多具有領袖潛力的人會因為發生在自己身上的不公義而感到挫折，甚至心中怨懟。他們覺得升遷無望是因為沒有人願意提供他們機會。但約瑟知道上帝掌管著他的人生。

批評與改正

請牢記，大多數的人對於批評的直覺反應是抗拒，他們覺得批評會降低個人的價值，當他們受到批評時，會馬上想為自己辯駁

英語中有個俗語：「當鐵錘是你擁有的唯一工具時，你會把所有問題都視為鐵釘。」有些領袖將批評當鐵錘用，而他們修正問題的方式就是「錘打」別人。

一個領袖應該與他的下屬建立互信關係，好讓他們知道他是真心想要幫助他們的。

在批評之前以及批評的當下，領袖都應該肯定那個人的本質以及他們在工作上的優良表現。展現出對那個人的高度期待，以及對彼此關係的重視。

被批評的人會希望知道你對他的看法，當你在糾正他的時候，他會尋找蛛絲馬跡。他如何看待你對他的看法會比你們所討論的資訊更能影響糾正的效果。

「要信任，但也要查證。」

- 雷根總統

盡可能不以指責的方式來討論錯誤行為的影響，甚至可以把錯誤盡量歸咎於領袖。展現持續的信任以及高度期待。

► 請用上面所學到的技巧試舉一個糾正別人的例子。

在改正錯誤行為的對話中，試著只舉出一個問題，而不要羅列出一堆問題。如果你跟他們說他們的問題很多，他們將會認為結論就是自己一點價值都沒有。

不要語帶諷刺，也不要「從未」或「總是」來描述他們的過錯。更不要過份強調負面的事。

當你在面對一個問題很多的人（包括你的上司）時，試想以下問題：他有哪些人生歷練？他對他的現況感想為何？他真正想要的是什麼？

一個團隊應該從錯誤及失敗中學習。試著分析問題並從中學習，而不是責怪他人。畢竟錯誤不該成為日後翻舊帳的依據。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

五大總結重點

- (1) 領袖也要能夠評估並修正他所帶領的人的表現。
- (2) 如果領袖能做出正確決定並取得好的結果，則董事會對他的信任感會增加。
- (3) 人們會因為想要得到別人認同而受到激勵。
- (4) 正向鼓勵比起批評要有用得多。
- (5) 一個團隊應該從錯誤及失敗中學習。

第十五課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？

第十六課

公開演講

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

溝通的力量

「一句話說得合宜，就如金蘋果放在銀網子裏」(箴言25:11)。這句話按字面意義，就是在對的時間說對的事，而且要說得好，是一門藝術。善於溝通是一項可以培養的技能。

人們會因為你的溝通能力而對你的智商、自信及能力留下深刻印象。

您在教會事工的果效也取決於影響他人的能力。

大部分的教會事工都涵蓋溝通這一塊，證道、教導、諮商以及鼓勵都需要透過溝通達成。

多數事工領袖都擁有好口才，顯少有成功的領袖是不太會說話的。

► 有句古老的諺語說：「筆誅勝於劍伐」。你認為這句話是什麼意思？

權力比不上將想法有效傳達出去的力量，武器可以迫使人做某件事情，但是想法卻可贏得他們的心。這也是為什麼有些政府要限制言論自由的原因。

► 請一位學生朗讀雅各書3:4-8給大家聽，討論這段經文對溝通力量的說明。

雅各書的這段經文大部份是關於舌頭可能帶來的傷害，溝通的力量可以用在好的方面，也可以帶來傷害。

上帝選擇透過由受到聖靈感動的人際溝通來完成祂的救恩計畫。

有鑑於溝通產生的力量，基督徒在使用時應更加謹慎。身為一名演講者，你應當遵守基督徒倫理，站在真理的一方。不要倡議連你自己都不相信的東西，不要藉由告訴他人真假參半的事情，或保留對他人至關重要的資訊來試圖控制他們。

友善

溝通方式會影響你和他人的關係。領袖與下屬的私下互動很重要，因為人們想知道領袖對他們的尊重和感激，因此領袖的態度應該要能展現他對屬下的看重。

你應當練習與眾人互動，而且是用對方能夠接受的方式。有些人認為互動方式一定要自然，但你應該訓練自己的舉止要友善。

你的舉止應展現你對別人的友善和尊重，而且要讓對方可以感受得到。假如對方感受不到，就表示你的行為與你的內心並不一致。

假如你和他人打招呼時漫不經心，甚至在握手眼神望著別處，對方會知道你不重視他們。假如你是領袖，其他人會覺得能與你談話是種榮幸，所以請展現你對他們的關注和興趣，讓他們覺得自己是有價值的。你或許認為沒有那麼多時間對每個人都這麼做，但就算只是幾秒鐘的聚焦都是值得的。

團體活動：讓全班練習友善的打招呼方式。除非有文化上的顧忌，不然你在握手時應堅定有力、直視對方的眼睛，聲音和善並微笑。如果有人來向坐著的你打招呼，此時你應起立回應。將這些打招呼的方式全部練習一遍。

克服公開演講的恐懼

公開演講是大家感到最恐懼的事情之一。

► 為什麼這麼多人害怕在眾人面前演講？

許多人害怕公開演講的原因包括：

- 不知道該說什麼
- 思緒紊亂無法有條理地呈現給聽眾
- 不確定大家是否會滿意他們的表現。

第一項恐懼原因可以藉由熱情加以消除。演講者應有他想要傳達的訊息，假如有人請你去講道或授課，你應該向上帝禱告並尋求啟示，直到你感覺自己有重要的訊息需要傳達。

第二項恐懼原因可以藉由預做準備加以消除。花些時間思考如何解釋你的想法，把你的重點或原則列出來，然後決定呈現的順序。計畫演講該如何收尾，最後幾句話應強調你最重要的想法並得到想要的回應。

第三項恐懼原因可以藉由成功的經驗消除，在完成演講並獲得正面回應後，你將對未來的演說充滿信心。

有幾戶宣教士家庭前來參加一場大型聚會，大會督導詢問其中2位父親可否幫助孩子準備幾分鐘的演講，談談宣教士的生活。其中一位父親幫他十歲大的兒子回想宣教士生活發生的有趣事情，他們一起練習並在提示卡上寫字來幫他記住要說的內容。當他兒子站在聽眾面前演講時，充滿了自信，眾人也享受他的演講內容。另一位父親則沒有幫助他的兒子準備，因此當孩子演講時，就因為恐懼而僵直在台上，腦中一片空白想不起要說什麼，並對自己差勁的表現感到羞愧。

選擇演講主題

演講主題必須配合會議場合，問問自己：「參加的人對演講有什麼期待？」

演講主題必須具有聆聽的價值，問問自己：「為什麼他們要來聽我演講，這對他們有什麼幫助？」

演講主題必須具有可信度，問問自己：「為什麼他們要聽我談論這個主題？」假如你必須談論一個自己不熟悉的主題，就一定要做好功課。捷徑就是去訪問熟悉這個主題的專家。

主題應該和聽眾的興趣及經驗契合，問問自己：「他們為什麼關心？我要如何讓他們了解這個主題？」

讓演講變得有趣

有爭議的內容雖可引起大家注意，但也會導致一些聽眾對你的不贊同。請為了捍衛信念而去處理爭議，絕對不要只是為了引起關注而去談論爭議。

呈現有爭議性的資料時應格外謹慎，尤其是你才接觸這些資料不久時，時間有助平衡新的想法。

有關個人的經歷及學到的教訓雖然有趣，但請勿著墨過多，讓人覺得整個演講都環繞在你自己身上。

通常演講邀約都來得很突然，讓演講者沒有充分的時間準備，因此必須仰賴自身的經驗及知識。演講者平時應持續做功課，以增加並儲備演講資料。

抓住聽眾的注意力

演講者在整場演講中必須不時抓住聽眾的注意力，不要假設他們有在聽你說話。

專心聆聽的跡象包括聽眾和演講者的眼神交流、思考的表情、點頭或口頭回應、身體稍微前傾、不受其他事物干擾，並且對演講者的幽默或其他情緒有反應。看到這些跡象時，你就知道聽眾正在聆聽。

你可以在演講當中使用各種技巧擄獲聽眾的注意力，例如提出最新統計資料、幽默、傳記或歷史性的描述、有趣的引言、反詰問題、生活問題、假設情況、誇張的重覆某句話或標語、時事或國家狀況，以及個人經驗等。

可做的練習：讓學生講述最近一次的演講或證道經驗，並說明是否使用了上述的任何技巧。全班應討論其他可以加入演講中的技巧，若是時間允許，可以用這方法再多討論幾則演說或證道經驗，以教導學生如何使用這些技巧。

在提到重點前，應先確認聽眾正在聆聽，做些可以引起他們注意力的活動。

不要在受到短暫干擾時提出重點，假如有東西干擾會場幾秒鐘，你可以複習之前說過的內容，直到干擾結束再抓回聽眾的注意力。

奧利佛在講道時，有個小孩走到教堂前方呼叫他的媽媽，此時大部分的人都看著那位小孩，於是奧利佛就重複之前說過的內容直到小孩被抱走後，才提高他的音量幾秒鐘，讓群眾的注意力再度集中。

總結演講

1. 逐字準備最後的結語。
2. 巧妙地總結你最想讓聽眾記得的內容。
3. 結尾要簡潔。
4. 不需要針對你認為演講有瑕疵的地方道歉。
5. 用可以激起聽眾情緒的挑戰或訴求收尾。

眼神交流

演講者應該看著各個區域的聽眾，盡量以眼神與多數聽眾交流。

演講稿應以能方便快速瀏覽的方式編排，這樣演講者才不用花太多時間閱讀，熟悉講稿後只需快速瞄一眼就知道要說的內容了。

聲音品質

說話應清楚準確。

適當場合可用對話方式進行演說。

說話的速度、力道、聲調及音量要有變化。

► 討論一個人可以用哪些方式做出上述的四種變化？

常見的音質缺點就是速度過快或過慢、口齒含糊不清、聲音過於單調，以及缺乏變化的人工語氣或重音。

與觀眾的關係

演講是與聽眾之間的互動，無論聽眾是否有回應，他們對你的演講內容會產生感覺及意見，而這些感覺和意見可能會隨著演講進行而改變。

較高的平台與大型講台會讓演講者感到地位崇高，但卻拉遠了演講者與觀眾的距離，增加互動的困難度。假如聽眾不多，演講者所站之處應與聽眾席等高，並使用小型講台。

你的風格必須要能被大眾接受才能贏得尊重與關注，例如，假如你站到桌子上演講，大家會聽，但這是因為你的舉止不尋常，他們未必會認真看待你傳達的訊息。特定場合會要求特定的行為舉止及穿著，如果你與大眾的預期有明顯落差，他們可能不會認為你是個正經的演講者。

設法了解聽眾的偏見，不要無故冒犯他們。假如你不經意在某件事上惹惱了他們，就會前功盡棄。

別試圖藉由一場演講就想糾正聽眾的所有問題及誤解。

例證：假如你要把桶子裡的牛奶倒進瓶子內，就必須少量且小心翼翼地慢慢倒，不然會把牛奶灑得滿地都是。同樣地，假如你試圖藉由一次演講讓聽眾做出大幅度改變，他們將無法接受。

- 不要嘲諷聽眾。
- 不要讓聽眾可憐你，因為一旦他們覺得你很可憐，對你的敬意可能就會變少。
- 避免替自己的行為或品德辯護，除非這是安排好的演講目的，向聽眾展示原則會比自己的理由更重要。
- 避免炫耀你的成就，也要小心那些聽起來像是炫耀個人成就的故事。

說服

- 若想要說服聽眾或訴諸情感，就要把目標鎖定在大多數的群眾。
- 引導他們做決定的各項步驟。要改變他們的意見，就必須讓他們重新思考，做決定的步驟包括：

- A. 意識到困難
 - B. 定義特定問題
 - C. 思考可行的解決方法及反對聲浪
 - D. 描述最佳的解決方案
 - E. 規劃落實解決方案的行動
- 預期聽眾的顧慮，設法解決這些問題。
 - 在動之以情之前，先建立理性論證。

清晰度與一致性

演講的目的就是尋求理解，不要使用意圖討好部分群眾的詞彙，這樣會讓其他成員感到困惑。

下列要點中有些不適合敘述型的講道風格。

- 確保每個句子都簡單易懂，聽眾無法檢視或控制演講的速度。
- 準備一句主題句並嫻熟地背出。
- 拿掉任何與目的無關的資料。
- 將每個想法與之前的想法或主題連結起來。
- 讓主題在整個演講中鮮明活現。
- 選擇要點呈現的最佳順序。
- 每個要點都應該完整表達，然後才繼續下個要點。
- 要點之間的轉承應順暢。

寫作練習

演講者應練習撰寫講稿及文章，這種練習可以培養清楚溝通的能力，寫作時思考最佳用詞的練習可以幫助演講者在演說時也能想到最適合的字眼。

寫作有助演講者練習如何闡述想法，假如你開始動筆但卻不知道該如何撰寫，那麼你應該意識到這是由於你還沒準備好如何談論這個想法的緣故。你需要花時間想想如何用文字加以解釋。

寫作的過程可以幫助一個人了解他是否還需要更多資訊。假如不確定某項聲明是否完全正確，就可以去考察清楚。請牢記，你所說過或寫下的話都可能被他人引用，假如你說的事情不正確，那大家會認為你的話不可信。

讓學生分享上完這堂課後，他們期待如何改變自己的目標或行動。

假如你無法簡單解釋事情，你就是沒有完全了解。

- 愛因斯坦

五大總結重點

- (1) 人們會因為你的溝通能力而對你的智商、自信及能力留下深刻印象。
- (2) 以他人可以辨識的方式展現友善和尊重
- (3) 演講者在整場演講中必須不時抓住聽眾的注意力。
- (4) 若想要說服聽眾，可引導他們做決定的各項步驟。
- (5) 寫作有助演講者練習如何闡述想法。

第十六課作業

1. 寫下一段你從這堂課學到能改變人生的概念，並說明為什麼這個概念很重要，能帶來什麼好處？要是不瞭解這個概念會有什麼傷害？
2. 說明你將如何把這堂課學到的原則應用在自己的生活中。這堂課如何改變你的目標？你計畫如何改變行動？

第十七課

個人議題：金錢、時間以及衣著

給課程負責人的註釋

老師應收回前一堂課要求學生所寫的作業，並可自作業A中選擇幾段來討論。

每個學生都要能默寫出「五大總結重點」，老師應提供同學幾分鐘時間默寫，然後讓學生進行簡短討論，確保大家都了解它們的重要性。

個人議題一：金錢管理

當責原則

► 請一位學生朗讀馬太福音25:14-30。這段經文告訴我們什麼有關金錢管理的道理？

金錢是事工的一項重要資源，我們應當妥善管理錢財以達到最佳成果，對於上帝交予我們管理的資源也需向祂交帳。

還記得那位幫助受傷旅人的撒瑪利亞人的故事嗎？(路加福音10:30-35)，這個故事的目的是為了說明何謂關愛你所遇見的人。然而我們也可以透過其他細節的觀察，得出另一個重點，儘管這個重點未必是作者意圖傳達的。

撒瑪利亞人有匹驢子和需負擔受傷旅人的照護費用，假如他在遇到這名傷者之前就把自己的資源花完了，那麼他幫助此人的能力就會削弱。許多人口頭說同情那些受苦的人以及福音傳道的需求，但他們並沒有好好管理資源來回應這些需求，以至於永遠都沒有能力幫助他人。

金錢可以花在用完就沒有了的東西上，也可以用在能永存於世、有價值的東西上。我們需要花錢滿足自己的需求，但也應該盡我們所能投資未來。

很多人因為認為自己擁有的不多而從不投資，但是，如果一個人能夠儲蓄並定期從事小額投資，這些投資最後就能累積大筆成果。再窮的農夫也知道必須存到足夠的錢才能再次播種，因此無論我們擁有多少資源，都要找出可以儲蓄及投資的方法。

► 有哪些小額儲蓄及投資的方法？

信仰原則

使徒保羅給了腓立比教會很大的應許，因為他們為了支持事工做出很大犧牲，保羅應許他們上帝會供應他們所需的一切 (腓立比書4:19)。

耶穌告訴門徒毋需焦慮度日，而要信靠上帝會供應他們所需 (馬太福音6:25-34)，上帝的國度才是他們最需要關心的事，重要性甚至勝過他們的基本需求。

信心不表示我們就不用對供養自己及倚靠我們的人負起責任，我們應該要努力工作才有能力供養（以弗所書4:28）。假如有人不供應家庭所需，這個人就不是信徒的模範（提摩太前書5:8）。保羅有時也需要工作來養活自己以及他的事工團隊（使徒行傳20:34）。

人絕不能整天遊手好閒等著上帝供應所需，上帝的意思是要我們從工作中獲得利益並創造價值。

信心代表我們意識到若無上帝的祝福我們無法生存，我們的力量及工作機會是上帝所賜，祂也賜予我們白白得到的東西。由於我們仰賴上帝，我們應依循耶穌的教導，向上帝禱告：「請賜給我們今日的飲食」。

我們應該要慷慨待人，因為

- 我們知道上帝會供應我們所需
- 我們的工作無法生產我們擁有的一切
- 我們不配得上帝的祝福，以及
- 我們透過給予來彰顯上帝的愛。

我們不該像個自私的孩子，將最大塊的蛋糕取走或把糖果藏起來，只因為知道自己沒辦法獲得更多。上帝擁有豐富資源，不需要我們表現得貪婪或偷偷摸摸，好似祂不會再賜予我們更多那般。

事工領袖不只管理他自己的錢財，也要管理事工資源。上帝會供給追隨祂旨意的事工，然而上帝的旨意並非每次都顯而易見。有時人們過於專注維持組織運行，而忽略尋求上帝的清楚指引，有時人們嘗試做善事，但卻未按照上帝想要的方式進行。我們不可能總是能夠明辨這些事情，但當事工財務短缺時，應能促使我們更加瞭解上帝的旨意。

誠實原則

信心原則會促成誠實原則。我們不應做出惹神不悅的事情，因為討上帝的喜悅並得到祂的祝福才是我們想要的。

假如你依賴上帝並信靠祂，你會拒絕透過不誠實手段來獲取東西的機會。當機會降臨時，你應該考慮這個問題：「上帝會以這種方式提供嗎？」假如所謂的機會是透過不誠實手段獲取某樣東西，我們知道這不會是上帝供應的方式。以不對的方法獲利的人就是不信靠上帝會供應其需求。

事奉之人通常負責管理不屬於他自己的資源，因此分清楚自己的金錢與事工的錢財是非常重要的。某些文化的人不容易理解這項原則，然而無論是事工、政府或企業，一個人只有在大家認為他有能力作出區分的情況下才會賦予他權限。假如有人把組織的錢財當做是自己的，他就違反了信任原則（哥林多後書4:2）。

事工領袖應制定政策，謹慎維護管理組織錢財的責任。領袖不應獨自募集並管理組織的錢，應有數人參與財務的記帳與支出。

事工支援原則

上帝設計的事工應獲得財務支援，然而事工領袖卻經常碰到事工財務不足的狀況。

對基督徒領袖而言，金錢不應該是他接下領導職位或盡力而為的原因，而是受到順服上帝的義務、渴望討上帝喜悅以及關愛他所服事之人等動機所驅動（彼得後書5:2、哥林多前書9:16、約翰福音21:15-17）。

耶穌差派他的門徒出去服事的時候說到：「你們白白地得來，也要白白地捨去」（馬太福音10:8）。把事工標上價格是錯誤的。

聖經中最嚴厲的指責之一，就是斥責那個想要花錢購買屬靈能力，以便利用此能力賺錢之人（使徒行傳8:18-23）。

事工無法像其他工作一樣獲得金錢，因為事工不提供可用來販售的產品或服務，只能等待從事其他職業的人決定支持事工時，才會獲得援助。

事工領袖可以透過傳達事工的價值及他對事工的投入來鼓勵他人支持事工，通常他不會等到獲得他人奧援之後才開始事工。對於事工的報告應定期、符合實情且完全誠實。

「用上帝方法做的上帝事工絕不缺乏上帝的供應」

- 戴德森

人們最常因為看到事工的價值而成為事工的支持者，而不是因為事工領袖需要支援。事工領袖不應藉由談論自己的需求試圖增加支援，而是應該靠著事工的成果與說明事工異象來募款。除此之外，與所服事的人建立良好關係也很重要，好讓他們看見自己的付出進而感激他的服事。

有些人可能只想支援領袖個人而非整個組織，領袖對此必須小心，避免建立支援自己而非組織的後台，領袖的工作是負責組織的建立。

領袖應避免債務，借錢就是支用未來的錢，債務會奪走未來做決定的自由；債務代表你在到達未來之前就已做了決定；債務是在未來的需求仍是未知數時就支用未來的資源。

領袖應避免產生個人債務，因為債務會限制未來他的事工決定。

領袖應避免讓組織陷入負債。僅使用上帝提供的錢財，不要去借錢，也別認為上帝會提供清償債務的工具或方法。假如上帝想提供特定的需求，祂會在你借錢之前就提供，而不是事後才供應。借錢會帶走辨明上帝旨意的其中一種方法，因為借錢表示你並沒有等待，看上帝如何供應所需。

讓一些學生分享金錢原則將如何改變他們的目標或行動。

個人議題二：時間管理

聖經中的時間價值

► 請一位學生朗讀詩篇90:9-12。這段經文中有哪些關於生命的論述？

聖經告訴我們，由於生命以時間衡量，因此時間很寶貴，這段經文告訴我們要珍惜每一天，因為生命稍縱即逝。

時間寶貴因為生命寶貴。

聖經說時間屬於有限的資源，耶穌表示他工作時絕不浪費時間，因為工作的時間有限（約翰福音9:4）。

耶穌把事工比喻為收割工作（馬太福音9:4）。收割的時間總是很趕，因為必須趕在莊稼過熟而掉落之前予以採收。由於採收時間有限，一旦人手短缺就會引發危機。耶穌藉此強調事工也是緊急的任務，也會因為人手短缺而讓事工變得更加緊急。

「我認為能克服自我慾望的人比能戰勝敵人的人還要勇敢」

- 亞里斯多德

務農人家對收成期間遊手好閒的兒子感到羞愧（箴言10:5），因此，那些不把握時間盡力完成教會任務，反而浪費時間的基督徒，更應當感到慚愧。

聖經告訴我們要善用時間（以弗所書5:16、歌羅西書4:5）。

大部分的機會都有時間限制。

► 請一位學生朗讀箴言6:6-11。這段經文如何看待時間與機會？

懶惰的人因為工作不夠勤奮而讓機會溜走。

使徒保羅教導事工必須要有財力支援（哥林多前書9:4-14、提摩太前書5:17-18）。然而他常努力工作維持自己的生計，因為他希望可以不用向別人請求任何支援就能傳福音（哥林多前書9:18）。在某個地方保羅甚至日夜工作（帖撒羅尼迦前書2:9）。有時候他不僅供給自己，還負責整個傳教團隊的生計（使徒行傳20:33-34）。

即使保羅的事工值得支持，但他並未等到他人伸出援手後才委身事工，他願意管理時間，讓自己能從事任何必要的事情。

有目標地運用時間

有些人沒有長期計畫，他們對未來沒有多想，只想把今日的工作做完。待完成每天的必要任務後，他們就虛擲剩下的光陰，不做任何重要的事情。

有目標的人不會浪費時間，因為他對未來有期望。他知道未來幾年自己想要完成的目標，他不只今日事今日畢，也會做些有助達成長期目標的事。他的時間總是不夠完成他想做的事情，只要他在完成必要任務後還有多餘的時間，他會選擇利用剩餘的時間來創造價值。

想要從事高階和專業品質程度工作的人從不浪費時間，因為他持續精進自己，他會找方法讓工作做得更好，也會花時間從別人的身上學習。他閱讀並研究，絕不會有無事可做的時候。

有強烈開發能力的領導者不會浪費時間坐等別人下達命令，就算沒有人要求他做事，他也不會認定真的無事可做。他知道自己可以改善工作效率、找人談話、組織、觀察或檢驗工作，不會因為自己已完成所有交辦事項而浪費時間。

很多人虛度光陰，因為他們以為無事可做。一個有許多時間閒晃的人不會是擁有長遠目標的人，也不會是想從事高階和專業品質程度工作的人，更不會是積極培養能力的領導者。

想像有人提供你一個特別優惠，你將連續30天拿到1千元，而且想怎麼花就怎麼花。每天結束時，你買的東西都可以留著，但必須歸還剩餘的錢。

► 你會怎麼花這1千元？

假如你是個聰明人，就會試圖在30天結束前購買對你來說有價值的東西，你不會把大部分的錢花在娛樂或昂貴的食物上。你一定會確定自己在每天結束前沒有剩下太多需要歸還的錢。

時間就像這樣，你可以把時間花在最後毫無價值的東西上面，或是把時間投資在有價值的東西上。在一天結束的時候，沒有用到的時間就浪費掉了，你無法保留時間稍後再用。

你可以用這個道理來說明人生與永恆。你的人生可以投資於永恆，等到生命結束，沒有投資於永恆的東西就會永久失去。

時間的投資

在優先事項那一課，我們都看過了排列重要到不重要以及緊急到非緊急活動的圖表，一項活動或許不緊急但對未來卻很重要，例如，個人學習以及培訓他人通常被列為重要但不緊急的事。

不要只把時間花在對目前來說必要的事情上，投資時間給未來，每天試著投資時間從事未來會增值的事情。

如同種樹之人，他知道樹木要經過多年長成後價值才會出現，他栽種樹木不是為了目前的需要而是替未來做準備。

干擾與延後

我們必須記得上帝擁有我們計畫的主權（雅各書4:13-17），有時計畫會因為情況改變而導致延遲。

有時上帝會打斷我們的計畫，好讓我們完成其他目標，我們必須願意暫時放下計畫，以便回應緊急狀況和其他人的需要。我們不應覺得自己這樣做是浪費時間，因為上帝知道什麼才是最好的，一切都在祂的掌控之中。

有時因為要先等候別人完成某件事而導致我們的工作受到延誤，不要把時間浪費在等待上，等待的同時可以找些有價值的事情來做。

大部分國家的人花很多時間通勤或排隊等候，規劃如何使用這些時間，你應該隨身攜帶讀物或寫點東西，這樣才不會浪費時間。大部分人說他們沒時間學習，但卻花好幾個小時坐在公車上或等候室中。

有個名叫亞伯的男孩必須認真工作幫忙家計，他用斧頭伐樹建造圍籬，並花很長的時間用牛犁田，有時他會把書放在犁的把手上，邊耕田邊閱讀，有時夜深了，他還會就著火光讀書。長大成人後，他用功念書成為律師，後來被選為政府官員，最後當上美國總統（亞伯拉罕·林肯）。

關係

關係需要時間培養，關係對基督徒很重要，基督徒與上帝的關係需要時間，不只要花時間為上帝工作，還要花時間獨自禱告。每個人都有家人及朋友，不只該花時間盡義務，還要對他們表達珍惜之意。

我們對時間的投資不只有產出可測量的成果而已，它也可以投資在關係上面，我們從這些關係獲得幫助和資源，但這些關係是因為人的價值而顯得珍貴。

► 怎麼看待與朋友聊天的時間？你如何判斷哪些時間是好的投資，哪些算是浪費？

花在聊天上的時間可以是有價值的：這些時間可以形塑意見及價值、可以告知資訊、可以表達關愛、可以鼓勵或安慰，這些時間也可以用來振奮並建立一個人的靈命。然而很多人花了好幾個小時對話卻沒有達到任何目的。

讓一些學生分享時間原則將如何改變他們的目標或行動。

個人議題三：穿著

前言

衣著的確是人類生活重要的一環，如果除了基本必需品之外還有其他選項，相信每個人對於自己的穿著會有所選擇。

衣著代表一個人的第一印象，因此一個人的穿著會顯示他對自己的看法以及他希望別人如何看待他。衣著與人的品格有關，是一種刻意呈現的品格。

聖經中的考量

聖經有提供與基督徒衣著有關於指引與涵義。

提摩太前書5:2告訴我們，領袖要以清潔的心與異性互動，領袖、男性或女性清潔行為的一部分就是在穿著上不要刻意使人產生錯誤的身體慾望。

彼得前書5:5告訴我們要以謙卑束腰，使徒所指的不是外在衣物，而是以比擬的手法告訴我們謙卑應是我們的穿著。然而，這也在暗示我們的穿著打扮不應該與謙卑相左。

有些人選擇將自己打扮得看起來比別人優越，例如穿戴顯眼而昂貴的手錶、飾品或各式衣著，有些人想要藉此告訴別人他們事業有成。他們想要看起來比他人優越，但這不是僕人應有的態度，基督徒應鄙棄優越感這種世俗慾望。

領袖或牧師可以穿的比其所領導的人更正式，目的不是為了讓自己看起來優越，而是對其所服務之人表示尊重。端莊的穿著可以展現領袖或牧師想要盡心服務的決心。例如，高檔餐廳服務生的穿著比客人還講究，這不是要讓服務生看起來比客人優越，而是以服務表示對客人的尊重。如果一個人在要求正式穿著的場合拒絕打扮得體，就顯示他不尊重其他參加者。

你對一個穿著骯髒工作服前來參加婚禮的人有什麼看法？同樣地，你對一位帶領重要活動的領袖服裝儀容不整地出現，有何看法？他的外表顯示了對活動及參加者的不尊重。

► 對於那些設計讓人看起來比較優越的東西以及單純展現對服務投入與熱誠的衣著，你如何區分？視穿戴人的動機而定，哪些東西可以讓人顯出自己比別人優越，也可以表現出對服務的承諾？

羅馬書12:10告訴我們要互相敬重而不是讓自己高高在上。這段經文並未特別探討衣著，但卻暗示我們不應試圖以穿著讓自己顯得比別人優越。

基督徒的穿著應該要能顯示他擁有上帝期望的品格，人的內在本質比外表重要，但外表也應該是品格的一種展現。

社交與實用考量

領袖的外表應乾淨整齊，且不應讓朋友和所帶領的人感到尷尬。

► 個人整潔和端正衣著有哪些細節？

領袖的衣著應視場合與活動而定，例如，在工地幫忙時，就不需要穿的像在教會一樣。

專業考量

特定職業有其特定服裝，有些甚至穿著制服，如士兵和警察。警察穿制服時會更快得到民眾合作，因為大家可以立即認出他是警察，假如警察沒有穿制服，執勤時會比較困難，因為他必須不時地證明自己的身分，才能執行公權力。

醫生在醫院工作時會穿著特定服裝，方便大家辨識他的醫師身分。

想像你去到一間醫院，醫院的員工安排你在某個房間等候檢查，這時有個穿著印有搖滾樂團上衣和骯髒破爛褲子的人走進來，他的頭髮長到打結，脖子上還有刺青。一看到他時，你或許以為醫院員工安排了另一位病人在房間等候，然後這個人開口了，對著你說：「你好，我是醫生。」你會如何反應？

► 上面這則故事中，為什麼病人會懷疑這個人是否真的是醫生？

一般大眾對專業人士的穿著有一定的期許，假如某專業人士的穿著與大眾的期許有很大落差，就會比較難獲得大眾的信心，這項原則適用於很多職位，包括牧師及老師。

衣著是表示你認真看待職務的一種方法，假如你在當領導時的穿著與你去打球、在家休息或勞動時所穿的衣服一樣，大家可能會認為你不把領導責任當一回事。

領導是一種影響力，假如有人因為你的外表質疑你的能力，就會削弱你的影響力，什麼身分要有什麼樣的穿著是非常簡單的原則。你每天都要與初次見面的人會面，這些人當中不少人會很快決定是否願意受你影響。由於他們第一眼見到的就是你的穿著，因此要小心，不要穿會減低你影響力的衣服。

讓一些學生分享穿著原則將如何改變他們的目標或行動。

結論

在最後一堂課結束前，透過鼓勵和挑戰的方式讓學生繼續發揮並持續學習如何將課堂中學到的原則加以應用。提醒他們工作的主要目的是為了發揚上帝的工作與榮耀以及永恆的獎賞。

可使用以下的引言鼓舞學生堅持做到最好。

榮耀不屬於批評的人，也不屬於那些指責落難勇士、或挑剔別人哪裡該做的更好的人。榮耀是屬於站在競技場上的勇者，屬於臉上沾滿塵土與血汗而英勇奮戰的人。他有时會犯錯，甚至一錯再錯，畢竟錯誤與缺失在所難免。但他知道要奮戰不懈、滿腔熱血、全力以赴，投身崇高志業。他知道最好的結果是功成名就，即使不幸落敗，至少他放膽去做了。如此他便永不屬於那些擁著冷漠膽怯靈魂之人所在的世界，那些永遠無法體認什麼是成功或失敗的人。（美國前總統羅斯福）

以下這段文字引用自一位辛巴威牧師的話，這些文件是在他因信仰殉道之後發現的。

我是諸多無愧之徒中的一員，我已置生死於度外，並已跨過那條線。決定已經作出，我是基督的信徒，我將不會回頭、放鬆、卻步抑或停滯不前。

我的過去得到了救贖，現今的我過得很有意義，我的未來有了保障。我已與卑微的生活、憑眼見行事、微小的計畫、卑賤哀求、黑白的夢想、淺短的願景、世俗的言語、廉價的生命和折衷的目標訣別。

我不再需要卓越、繁華、地位、升遷、讚賞或是名聲，我也不需要回答正確、成為第一位、頂尖或是被表揚、讚美及獎賞。我靠信仰過日，與祂同在，耐心前行，以禱告提升，並藉由聖靈的力量勞動。

我已下定決心，步伐急促，我的目標就是天堂。我的道路或許狹窄而崎嶇，同伴寥寥，但我的嚮導很可靠，使命也很清晰。

我不會被收買、不會妥協、不會偏離正道，不會受引誘而離開，不回頭，不受騙也不會拖延。

面對犧牲時我不會畏縮，面臨仇敵時我不會遲疑，我不會在敵人的桌上談判，不會在名望的池子中思考，也不會在平庸的迷宮中迂迴漫步。

我不會放棄、噤聲或停止，直到我已盡了一切為耶穌徹夜不眠、積儼財寶、不住禱告、奉獻一切、宣揚福音。

我是耶穌的門徒，我必須持續付出直到我倒下，傳講基督直到所有人都了解，工作直到他回來。當基督來接屬於他的人時，他會一眼就認出我來，我的顏色也會變得清澈。

型塑異象

複製事工的流程

提姆·奇布 著

前言

教會的成長及擴張（教會的成功）以及將榮耀歸給耶穌基督，是天國的常態。無論何時上帝的旨意是「貧乏」時，這不是管教的時刻就是為了預備更大的豐收所做出的測試。

以色列及教會歷史都是這樣說的，神國度的比喻也是這樣說(馬太福音13:31-33)，耶穌的應許這樣鼓勵我們：「小子們不要害怕，父的好意是要把天國給你們」；「我實實在在地告訴你們，我所做的事，信我的人也要做，並且要做比這更大的事，因為我往父那裏去。」(約翰福音14:12, 8, 16)

不開口要就是不服從，如果不開口，就什麼都得不到！

耶穌在大使命（和其他地方）所教導的權力共享即是假設上帝希望教會成長。（太福音28:18-20）

聖靈的降臨確認了教會的成長（使徒行傳1:8）。

新約教會的力量與進展顯示了教會應如何成長。

因此當我們倚賴上帝的力量並期待教會成長及擴張的時候，我們應有什麼樣的事工風格？那些事情是我們該做的？

教會的成長及擴張通常經過循序的過程，而非依靠感官經驗或神蹟。教會復興時，假如雜亂無章沒有次序，那長期的果效就會很小。

耶穌在事工方面的條理有序、耶路撒冷和安提阿教會的有條不紊，以及保羅傳教工作的井井有條，都說明了成長需要按部就班，尼西米依序重建了損毀的耶路撒冷城牆是他得以成功的關鍵。

以下是型塑願景的漸進式階段（開發及完成新的計畫），這是我在事工經驗中從主那裡習得的教誨，以及透過研究尼西米這樣的人而歸納出來的。

步驟一：理解

優秀領導者的第一要件就是成為好的傾聽者，除非你充滿好奇心，否則將永遠無法成功替上帝帶領教會。

「…有我一個弟兄哈拿尼，同著幾個人從猶大來。我問他們那些被擄歸回、剩下逃脫的猶大人和耶路撒冷的光景。「他們對我說：那些被擄歸回剩下的人在猶大省遭大難，受凌辱；並且耶路撒冷的城牆拆毀，城門被火焚燒」（尼西米記 1:2-3）

尼西米以禱告的態度及開放的心胸專心聆聽，傾聽神透過話語、問題、懺悔及別人的需求向你傳達的事情，尼西米用心傾聽！

尼西米盡其所能地了解問題所在，提問、充滿好奇、收集實證。我們往往在了解實情之前就做出決定，牧師和傳教士也經常犯此錯誤，我們常常按自己的計畫進行，提供會眾我們認為他們需要的東西。

尼西米被愛打動，非以愛為動力的教會事工將不會長久。

步驟二：禱告

禱告是發現主的心意的關鍵

「我聽見這話，就坐下哭泣，悲哀幾日，在天上的神面前禁食祈禱」（尼西米記1:4）。

像尼西米一樣，祈求上帝的話語及應許。

像尼西米一樣，謙卑地禱告，尼西米承認他和以色列這個國家的罪。

像尼西米一樣，祈禱明確的異象和計畫。甚至在國王詢問之前，尼西米便已在腦海中擬定計畫。

「因為神不是叫人混亂，乃是叫人安靜，像在聖徒的眾教會一樣」（哥林多前書14:33）。

「那時，耶穌出去，上山禱告，整夜禱告神，到了天亮，叫他的門徒來，就從他們中間挑選十二個人，稱他們為使徒」（路加福音6:12-13）。

尋求實用的智慧、技能和方法來完成這件事。

「你們中間若有缺少智慧的，應當求那厚賜與眾人、也不斥責人的神，主就必賜給他」（雅各書1:5）

尋求洞察力。

「親愛的弟兄啊，一切的靈，你們不可都信，總要試驗那些靈是出於神的不是 …」（約翰壹書4:1）

尋求團結。

「我又告訴你們，若是你們中間有兩個人在地上同心合意的求什麼事，我在天上的父必為他們成全」（馬太福音18:19）。

「他們事奉主、禁食的時候，聖靈說：要為我分派巴拿巴和掃羅，去做我召他們所做的工」（使徒行傳13:2）

像尼西米一樣，用期待的心來禱告。

「只要憑著信心求，一點不疑惑；因為那疑惑的人，就像海中的波浪，被風吹動翻騰」。「這樣的人不要想從主那裡得什麼」（雅各書1:6-7）。

像尼西米一樣，熱切地禱告。

「於是禁食禱告，按手在他們頭上，就打發他們去了」（使徒行傳13:3）。

禱告季節有時很長，假如在禱告時，仍肩負著特定計畫或事工，那就持續朝那個方向前進，但請記得上帝的時間和祂的旨意同等重要。

步驟三：規劃

拒絕等待奇蹟發生！

「於是夜間沿溪而上，察看城牆，又轉身進入谷門，就回來了」（尼西米記2:15）。

克理（William Carey）說：「嘗試為神做一番大事並期待上帝成就大事」。一旦你認為自己已收到特定事工或計畫的明確指示，就可以開始採取行動，但在策畫階段也要記得禱告，以下是有效規劃的幾項關鍵：

你需要踏上「偵察土地」的探索之旅。

問些實際的問題：什麼？何時？哪裡？誰？為什麼？如何？不要假定任何事情，一定要完善週全。「無論做什麼，都要從心裡做，像是給主做的，不是給人做的」（歌羅西書3:23）。

- 需做什麼準備？
- 由誰負責？
- 在何處進行？
- 需要多少經費？如何維持計畫/事工？
- 由誰負責費用、事工及工作等事項？
- 何時開始？

找出此計畫將如何完成的清楚步驟，盡可能明確，尼西米成功的原因不只是因為他禱告和禁食，而是因為他運用智慧將大型計畫分解成小塊。

指派任務、指定責任，釐清每個人被指派的職責。

制定確切目標，以及明確的時間、地點及責任。

經文中有許多例子可說明規劃的必要性，例如挪亞、摩西（特別是他建造聖殿時）、約書亞（戰略家）、大衛（特別是他準備建造聖殿時），還有尼西米組織人民重建坍塌的耶路撒冷城牆時。

不要以為這是受上帝祝福的事工，就不需要規劃，任務越重要，就更需重視規劃和準備！

步驟四：行動

一旦計畫就定位，就開始行動！

「那時，大祭司以利亞實和他的弟兄眾祭司起來建立…」（尼西米記 3:1）。

當你謹慎擬訂計畫後，就要著手執行計畫！如非必要切勿延宕，拖延會讓上帝的子民灰心喪志，澆熄你的熱情。當我們根據上帝旨意行動時，祂的恩典、力量及眷顧就會臨到，謹記：神的工作是由一成啟示與九成努力組成。

像尼西米一樣，果斷行動，領導者在行動上的遲疑也會讓神的子民意志消沉。

像尼西米一樣，團結一致，人民就會在各種不同任務上同心協力。

像尼西米一樣，犧牲奉獻。尼西米不容許自己享受特別待遇，而是與其他建造城牆者一起奉獻，真實的異象是需要付出代價的。沒有異象是由他人付出完成的！當你奉獻你的生命、恩賜、時間及資源時，上帝會祝福你並提供支援。

像尼西米一樣，在信心裡做工。執行首要的幾個步驟，即使不知道上帝會如何提供接下來步驟之所需。

步驟五：毅力

王國的所有偉大工作都需要耐心、堅持以及毅力。

於是我差遣人去見他們，說：「我現在辦理大工，不能下去。焉能停工下去見你們呢」（尼西米記 6:3）

尼西米的故事提供了關於耐心的完美說明，以下是需要記住的原則：

像尼西米一樣，預期反對的力量，堅持立場！

像尼西米一樣，評估並根據新資訊、挑戰及威脅做調整。

像尼西米一樣，鼓勵蓋城牆的人，有效率的領導者了解樂觀的力量（因信任異象而產生的樂觀）。

像尼西米一樣，忍耐到最後決不放棄。堅持到最後是很重要的，這通常需要多年的毅力才做得到。

行走雖毫無樂趣，卻能測試我們的穩定度及耐久力，「行走卻不疲乏」是測量體力的最高極限…我們的身體或情緒狀態不健康時，總是會在生活中尋找刺激，在肉體生命中，不健康會導致我們努力偽造聖靈的工作；在感情生活中，不健康會讓我們陷入迷戀並摧毀道德觀；在屬靈生命中，如果我們堅持「如鷹展翅上騰」（以賽亞書40:31），則我們的靈命會遭摧毀（章伯斯《竭誠為主》）。

克理（William Carey）說：「我可以吃力地行走，任何明確的追求我都能持之以恆，對此我非常感激。」克理完成了耗費多年努力才能達成的偉大目標。

結論

尼西米不是大家期待中的領導者，但是他克服所有難關，藉由理解、禱告、規劃、行動及毅力，只花52天就蓋好了耶路撒冷的城牆！這是他留給後代的德澤，而你將會留下什麼呢？

推薦參考資料

線上

HowWeLead.org 和 KenBlanchard.com 皆是從肯·布蘭佳 (Ken Blanchard) 提供資料的網站。

從肯·布蘭查德 (Ken Blanchard) 和約翰·馬克斯威爾 (John Maxwell) 相關影片可在 YouTube 上尋得。

於 JohnMaxwell.com 網站上你可以找到相關影片資料，包括每日免費影片。

印刷類

任何肯·布蘭佳的著作都是有益的。許多他的著作都有一位聯合著作家。我們特別推薦《領導的秘訣》和《僕人領導》。

小史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 的著作，我們強力推薦《高效信任力》一書。

史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 的著作，我們推薦《與成功有約：高效能人士的七個習慣》一書。

任何約翰·馬克斯威爾 (John Maxwell) 的著作都對領導力主題有幫助。我們特別推薦《領導力 21 法則 (原名: 領導贏家)，領導團隊 17 法則和開發你內在的領導力》。

阿爾伯特·姆赫勒 (Albert Mohler) 的著作《領導的信念：有效領導力的 25 個原則》是一個傑出信念基礎領導力主題的擴展。

馬克·史密斯 (Mark Smith) 和賴瑞·林德西 (Larry Lindsay) 撰寫了《帶領你的世界改變》。此書提供許多實際的方向和一串改善機構組織的重點。

吉姆·柯林斯 (Jim Collins) 的書都是對機構組織很棒的著作。每一本都是和一位聯合著作家撰寫。我們特別推薦《從 A 到 A⁺》、《基業長青》和《十倍勝，絕不單靠運氣》。

作業紀錄表格

第課	五大總結重點	作業A	作業B	作業C
第一課				
第二課				
第三課				
第四課				
第五課				
第六課				
第七課				
第八課				
第九課				
第十課				
第十一課				
第十二課				
第十三課				
第十四課				
第十五課				
第十六課				

申請環球牧者教室結業證書

我們的網頁上可以申請環球牧者教室的結業證書，網址是www.shepherdsglobal.org。證書將由SGC主席以電子檔傳送給代表學生申請的教師和指導員。