

課程名稱：中小型教會的牧養和管理
日期：2004年五月6日至六月10日（逢星期四）
時間：晚上7:30至9:20
地點：宣道會信愛堂
講師：呂煒安牧師（建道神學院 基督教教育系助理教授）

第五課：系統性管理（2）：義工的管理技巧

我每逢想念你們，就感謝我的神。
每逢為你們眾人祈求的時候，常是歡歡喜喜的祈求。
因為從頭一天直到如今，
你們是同心合意的興旺福音。

—腓立比書一 3-5

所以在基督裏有什麼勸勉，愛心有什麼安慰；
聖靈有什麼交通，心中有什麼慈悲憐憫；
你們就要意念相同、愛心相同；
有一樣的心思，有一樣的意念，使我的喜樂可以滿足。
凡事不可結黨，不可貪圖虛浮的榮耀；
只要存心謙卑，各人看別人比自己強。
各人不要單顧自己的事，也要顧別人的事。
你們當以基督耶穌的心為心。

—腓立比書二 1-5

I. 與人同工、以人為本

A. 問題「人」物

Church would be great if it weren't for people.

B. 在事奉上「人」的問題

聖經提示我們：「若是能行，總要盡力與眾人和睦。」當主耶穌告訴我們說：「你們若單愛那些愛你們的人，有什麼賞賜呢？」（太五 46）祂要求我們把與人相處推至一終極的層次，就是「要愛你們的仇敵，為那逼迫你們的禱告。」這樣的人才可以作天父的兒子（太五 44-45）。可嘆今天的教會卻...

1. 可能的原因：假設人人都懂得「處人」

2. 事奉就是「關係」

C. 聖經的教訓

聖經是一本培養人際關係技巧的手冊。那些刻意把神啓示的智慧應用到與人的關係方面的人，會掌握許多美好的事奉機會。有趣的是，聖經對於關乎人際關係方面的教訓，從來都是明說，並不用謎語或比喻等不同的修辭；都是非常清晰，絕不含糊。雖然不少人都知道聖經所教導的一些基本處人原則，但在應用於生活方面卻顯得非常不濟；關鍵顯然是是在應用的層面（參約壹四 20；太七 12）。

1. 箴言書
這是一本充滿人際溝通技巧的智慧書卷。建議每天閱讀一章，用筆記下在所讀的經文中，學到有甚麼關乎處人的教訓；然後按照聖經的教訓應用在生活的層面，並且與人分享實踐的經驗和成果。
2. 耶穌的生命
沒有人會懷疑耶穌的生命是完全的。仔細閱讀馬太福音，詳細記下耶穌如何與不同的人交往：祂的門徒、當時的宗教領袖、妓女、和罪人等。然後在生活上刻意去效法耶穌的榜樣，應用在個人的處境中，並且與人分享實踐的經驗和成果。（留意主的吩咐：可九 50；約十三 14，34-35；十五 12，17）
3. 新約書信的教訓

下列的經文都是關乎人際關係方面的教訓，強調信徒應該「彼此...」或「互相...」（one another）。

羅十二 10	羅十二 10	羅十二 16
羅十三 8	羅十四 13	羅十五 7
羅十五 14	羅十六 16	林前十一 33
林前十二 25	林前十六 20	林後十三 12
加五 13	加五 15	加五 26
加六 2	弗四 2	弗四 32
弗四 32	弗五 19	弗五 21
腓二 3	西三 9	西三 13
西三 13	西三 16	西三 16
帖前三 12	帖前四 9	帖前四 18
帖前五 11	帖前五 11	來三 13
來十 24	來十 25	雅四 11
雅五 9	雅五 16	雅五 16
彼前一 22	彼前三 8	彼前四 8
彼前四 9	彼前四 10	彼前五 5
彼前五 14	約壹三 11	約壹三 23
約壹四 7	約壹四 11	約壹四 12
約翰二書 5		

歸納這些經文的教導，請列出關乎和諧的人際關係所具備的技巧。例如：聆聽、接納、忍耐、_____

II. 認識團隊

A. 團隊的定義

*A Team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.*¹

¹ Jon R. Katzenbach, & Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993), 45; See also Jon R. Katzenbach, *Teams at the Tops: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993), 218-219.

在這個定義中，有幾個主要的元素：

1. 一小組人 (a small number)

基於團隊必須共同合作去達致預期的果效，若團隊的人數超過20或30人，就較難運作暢順。較為理想的人數應該在十個人以下，以確保團隊能夠保持高效率的表現。

思想問題：

- a. 你是否能夠在召集方面感到容易和經常性地進行集會？
- b. 你是否感到能夠恆常地與所有隊員溝通？
- c. 在團隊中的討論是否開放？所有隊員之間是否有良好的互動？
- d. 每個隊員是否明白其他隊員的角色和技能？
- e. 團隊是否需要多些人去達成目標？
- f. 團隊是否需要（或可能）成立工作小組？

2. 相輔相成的技能 (complementary skills)

高效率的團隊都是基於團員擁有不同的技能，互相配搭，組成一個全方位的團隊。應該注意尋找具有三種主要技能形式之一的團隊成員，這三種技能形式對是否能夠完成團隊的任務有決定性的影響。它們是：

- 技術或功能性方面的專才；
- 解決問題的技能或作明確決定的能力；
- 合作和處理人際關係方面的技巧。

思想問題：

- a. 在各隊員中間，上述三種形式的技能是否具備，或有潛在的素質？
- b. 每一個隊員是否在這三種形式的技能方面都有增長的潛質，以致可以促進團體的目標？
- c. 有那一些對團隊的表現很重要的技能不存在於團隊中？
- d. 個別或小組的隊員是否都願意花時間去幫助自己和別人去學習和發展技能？
- e. 團隊是否能夠引入所需要的技能（新的或補充性的）？

3. 共同目標和工作目的 (common purpose & performance goals)

要推動團隊的一個絕對基要的因素，就是共同的委身於一個有意義的目標（或一組的目標）。沒有明確的方向和途徑去追蹤進度，要維持團隊的動力就會顯得非常困難。

思想問題：

- a. 團隊的目標是否遠大而深入，而不單祇是短暫性的？
- b. 這目標是否整個團隊的目標，而並非只是其中一個隊員的目標（例如：只是團隊領袖的目標）？
- c. 是否所有隊員都對於目標有同樣的了解？
- d. 是否所有隊員在與人討論時都積極去分享或推介團隊的目標？
- e. 是否所有隊員都經常提及目標，並探求其應用？
- f. 它是否有包括一些主題，是特別有意義和易於記憶的？
- g. 隊員是否感到目標的重要性？
- h. 團隊的目標是否與教會整體的目標配合？
- i. 團隊的目標是否清晰、簡明、且可以量度？若不可以量度，如何確定其是否已經達致？
- j. 團隊的目標是否確實和充滿理想？在過程中是否有階段性的目標？

- k. 是否要產生具體的團隊工作果效？
- l. 與目標相關的重要性和優先性是否對團隊的成員來說都十分明顯？
- m. 是否所有隊員都認同這目標，其相關的重要性及量度其成功的方式？
- n. 是否所有隊員對目標都有一樣的理解？

4. 委身於一個共同的工作取向 (commitment to a common working approach)

每一個團隊必須演化出一套「同工」的方式，以致各人的專才都得以發揮。正是各展所長，互補不足。否則不能成全所有的目標和計劃。

思想問題：

- a. 所採取的步驟和方式是否具體而明確，是各人都明白且同意的？能否達成目標？
- b. 是否應用和促進各隊員的技能？是否與其他方面對隊員的要求是一致？
- c. 是否要求所有隊員都要貢獻差不多一樣的實務？
- d. 是否提供一個開放的互動環境，以事實為基礎的解決問題方法，和以結果為基礎的評估？
- e. 是否所有隊員對這個取向都有一樣的理解？
- f. 是否不時會提供更新和改善的建議？
- g. 是否有系統性地尋求新的意見？

5. 彼此問責 (mutually accountability)

一個組別裏的每一個人必須能夠為了計劃要成全的目標和工作負上責任，否則無法成爲一個真正的團隊。這種彼此問責的態度有異於單單是最高領導人要團員負責的關係。

思想問題：

- a. 對於團隊的目標、取向、和工作果效是否有個別的和整體的負責任機制？
- b. 是否就某特定的目標有進度方面的評量？
- c. 是否所有隊員對各方面都感到有責任？
- d. 各隊員對自己的責任是否清晰，又是否對整體的責任有了解？

B. 團隊的合作和發揮

團隊的概念乃表達出今日我們時常聽到的一個字，synergy，的意思。Synergy 是一個強而有力的字。它是從希臘文而來：συνεργος。²這個字是由 συν (一齊) 和 εργον (工作) 兩個字合組而成，意思十分明顯，就是「一齊工作」(working together)。它所要表達的是：兩個或以上的人 (或能量) 之間的互動，所產生的動能是超過個別的能量

² 在新約聖經，συνεργος 這個字總是當作「幫助者、同工」的意思。保羅提到那些幫助他傳福音的人爲他的同工 (羅十六 3, 9, 21; 腓二 25, 四 3; 帖前三 1-2; 門 1, 24)。其他用法包括：「爲了神的國與我們一同作工的」(西四 11)；「一同爲你們勞碌的」(林後八 23)；「在福音上與神同工的」(帖前三 2)；「我們乃是幫助你們的快樂」(林後一 24)；「叫我們與他們一同爲真理作工」(約翰三書 8)；「我們是與神同工的」(林前三 9) (見【新約希臘文中文辭典】，頁 621-622)。

的總和。³ 在互動的過程中，synergy 不單能夠聯合個別的力量，也能夠互補不足，以致加強個人的力量，從而促進更大的動能，以達成更美好的果效。可見團隊並非單是個體的總和。

一個實業家希望建造一輛完美無瑕的汽車。於是他租用了一個大貨倉，內中擺放了 150 輛最好的汽車。然後，他對他的工程師們說：把各輛汽車上最好的配件取出來，然後裝嵌成一輛最完美的車。結果，用超過一萬五千件零件裝嵌成的最完美汽車產生了。可惜，卻不能發動。因為各部的配件並不配合（working together，同工）。⁴ 要有「團隊」的產生，在團隊中的各人必須共同努力，發揮團隊的精神；而不單是各顧各做事情，而期望加起來就會有美好的團隊果效。

III. 群体牧養、團隊精神

建立團隊的事奉是一個過程。把差異轉為合一。任何時候，當兩個或以上的人一起事奉，互相合作，就有建立團隊事奉的需要。

A. 聖經教訓

保羅用「基督的身體」象徵教會（羅十二 4-5；林前十 16-17，十二 12-27；弗一 22-23，二 16-18，四 12-16；西一 18，二 18-19）。這真理為建立團隊的事奉提供一神學性的基礎。

1. 教會是一個活的有機組合，由眾多的個別成員組成。
2. 這種「橫向」的合一，是基於教會與元首基督「縱向」的合一。
3. 元首基督不單以其生命之源的身份與祂的身體聯合，同時也在教會之上，做她絕對的統治者，並以能力和恩典充滿她。
4. 基督的身體有不同的肢體部份。若教會要保持最佳狀態，就必須建立好的團隊，和有好的協調（羅十二 4, 6）。
6. 所有的差異 (diversity) 都是需要的，叫基督的身體運作良好（林前十二 14-16）。
7. 基督是聯結這一切的差異的（林前十二 12-13）。
8. 成員與元首及彼此間都有適當的關係時，教會便會增長。

B. 團隊的事奉（林前十二 12-27）

1. 分歧與合一（林前十二 12-13）
2. 真我與角色（林前十二 14-21）
3. 分門別類與彼此相互顧（林前十二 22-27）

教牧同工、長執、及「裝備事奉」團隊等為建立團隊提供幫助。

³ "The interaction of two or more individuals or forces which enables their combined power to exceed the sum of their individual power." Cf. *The Magic of Teamwork*, 5.

⁴ *The Magic of Teamwork*, 7.

C. 平衡配搭的祕訣

——愛（林前十三章）

IV. 團隊的發展

建立一個能夠發揮功能的團隊，要考慮下列各方面元素：⁵

A. 物色團隊成員

1. 評估隊員能力 (assess ability)
2. 選取受教的人 (choose coachable people)
3. 隊員配搭平均 (think “chemistry”)
4. 平衡隊員技能 (strive for balance)
5. 招募最好的人 (recruit the best)

B. 發展團隊成員

1. 身體方面
2. 技能方面
3. 情緒方面
4. 靈性方面

C. 團隊「殺手」

1. 高流動量
2. 沒有流動

V. 建立負責式的關係

每個人在生命中最少要尋找三個人：

你需要一個保羅；你需要一個巴拿巴；你需要一個提摩太。

保羅 — 一個年紀夠長，可以建立生命的人；

巴拿巴 — 一個可以彼此問責的靈裏弟兄；

提摩太 — 一個讓我們建立生命的年輕人。⁶

VI. 建立影響人的先機⁷

人際關係是領袖的考驗。由於領袖所領導的主要是人，如果別人不接受你的領導，你就祇是一個無兵司令。一個屬靈的領袖必定要注重人際關係。聖經一直勸勉信徒要彼此結連。事實上，聖經基本上是一本論及關係的書：神與

⁵ *The Magic of Teamwork*, 23-50.

⁶ Howard and William Hendricks, *As Iron Sharpens Iron: Building Character In a Mentoring Relationship* (中譯：【亦師亦友—雕琢生命的師徒關係】。香港：基督徒學生福音團契，2000)，頁 83。

⁷ Engstrom, 頁 164-165。

人的關係，和人與人的關係外，領袖要與人保持良好的人際關係的理由有很多。除了這是聖經的吩咐以外，要有良好的關係，才能起以身作則的作用。此外，與人建立良好的人際關係，也是學習自我發展的一個好課程。要向人坦誠、開放，更幫助自己認識我。

那些不敢，又不能與人建立良好的人際關係的，可能是自卑或自大作祟。要能夠成爲一個影響別人的人，必須在以下各點上多下功夫。

- A. 信任別人，看重別人——讓他知道你需要他，而他也需要你。努力建立同舟共濟之氣氛。
- B. 作個良好的聆聽者——別打岔，別妄斷；也別過份尋根問底。
- C. 設身處地，明白對方——完善的傳達不單是講和聽，也包括感覺上的認同，感情裏的共鳴。
- D. 待人要有技巧——有時直截了當，有時措詞婉轉，讓對方進退自如。
- E. 尊重對方，保持尊嚴——對別人所說的、所感受的、所流露的，表示真誠的尊重。
- F. 雙方意見不同，並不一定要分裂——別單以自己的價值觀或意見來判斷。
- G. 真心誠意——別人能夠察覺到你待人的真偽。
- H. 別專橫霸道——你的地位可能已經使他感到不太舒服，讓他慢慢適應。你退一小步可能使你與別人的關係進一大步。

VII. 知人善任

委託/委派 (delegation) 的意義是把工作、責任、或權力給予別人，以致他們可以代替委託者去完成所託付的。意即把領袖的部份工作分派別人去完成。觀念並不複雜，但卻不容易實踐。

A. 委託/委派的五大元素

1. 要委託/委派的是什麼？是工作的目標、使命，不是方法。
2. 要注意的是甚麼？受托人要知道所有的規限，和存在的問題。
3. 有甚麼可應用的資源？
4. 向誰負責？時限？
5. 可能的後果？（包括獎賞等。）

從以上的元素可以見到，委託/委派並非祇是分配工作，也不是讓領袖可以放下他的責任。委託/委派包括分派、信任、指導... 一個領袖仍然有責任督導受託者，以保證他明白，及履行他的責任和工作。當然，完善的委託/委派應該包括給予那些忠心且圓滿地成全所託的有獎勵。最低限度確認他們所作的，讓他們分享榮耀。

B. 委託 / 委派的步驟⁸

1. 分析工作
2. 決定委託什麼
3. 計劃委派
4. 選合適的人
5. 存心委派
6. 貫徹委派

委託 / 委派的成功繫於「信任」。

VIII. 各按各職

要有有效的委派，除了依循上述所提及的原則，作聰明的委派外；也要選派合適的人。

A. 品格方面（出十八 21；徒六 3；提前三 1-13）

B. 才能方面

C. 恩賜方面

在聖經中有關恩賜的教導十分清晰而詳盡（參看林前 12-14 章；羅 12 章；弗 4 章；彼前 4 章）。屬靈恩賜是一種特殊的才能，由聖靈賜下，給每一個信徒，為服事教會，使教會能在質、量、及組織上有增長。

⁸上引書，頁 223-224。