



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

教牧領導風格與
教會治理模式的探討

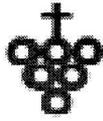
(以大台北地區四個倍增型小組教會為例)

指導教授：陳志宏博士

學 生：劉慈梧

中華福音神學院（台北）道學碩士

二〇一五年四月



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

教牧的領導風格與
教會治理模式的探討

(以大台北地區四個倍增型小組教會為例)

經考試合格特此證明

指導老師(簽名): 陳志宏

批閱老師(簽名): 吳獻章

科主任(簽名): 吳獻章

二〇一五年四月二十日

致謝

本論文的完成首先要感謝主耶穌的恩典，因為一切的智慧
和聰明都隱藏在祂裡面也由祂而來，願榮耀歸給天上的父神。

在此也特別感謝信義會前任監督陳志宏博士在百忙中對
我的指導與協助，因著他的鼓勵，使我可以跳脫出狹隘的格局
以跨宗派的不同思維來研究這個主題，同時也因著他的挑戰，
原本我認為不太可能完成的會友訪談居然順利成就，陳博士的
指導常使我茅塞頓開一針見血，我再一次謝謝他對我的幫助。

另外我也要感謝曾協助我完成此論文的許多位牧長和教
會的會友們，因著訪談內容的因素我不便公開他們的名字，但
訪談過程中我深深為他們彼此相愛、互相建造的心志所震撼，
願主賜福這些牧者與教會越發的興旺並且不斷擴張屬靈境界。

其次要感謝中國神召神台灣區議會的全體牧者，因這是孕
育我成長和一起事奉的團體，有顏金龍會長與眾執行委員，有
神學院吳弘智董事長與董事們和黃朝哲院長與同仁支持，使我
得以在教學與教務事奉中，因他們才能完成本論文的寫作。

特別我也要感謝我的家人，那愛我的母親、體諒我的妻子
和寶貝女兒的不斷禱告和支持，在論文完成這段期間我經歷了
眼睛視網膜裂孔的問題、耳朵突發性耳聾的困擾，沒有他們的
扶持我實在無法繼續完成。

最後要感謝的是華神教牧博士科主任吳獻章博士，因著他
臨門一腳的激勵，我報考了教牧博士科，這幾年來的學習真使
我獲益良多，過程就如戴起鋼盔往前衝的小兵，最終完成攻頂
的任務了！願主賜福華神協助我的每位教授（王貴恒牧師、錢
玉芬教授、張復民牧師等）與博士科秘書們（燕琴、綉綢）！

僅獻給

我的父母和岳母

劉雄年弟兄（安息主懷）與劉鄭鶯鶯姊妹

岳母謝李惠仙姊妹

他們不斷為我禱告，鼓勵我不要放棄，要有保羅的精神

我的家人

妻子謝玉華以堅定信心陪伴協助

女兒劉書雅的貼心順從使我安慰

姊夫薛尊仁牧師與姊姊劉慈萍師母長期的協助代禱

神召會的屬靈長者

他們在我牧會事奉最艱困的期間，常以信心鼓勵、

以盼望引導、以愛心幫助，主必紀念他們的擺上

安永靜牧師夫婦

丁爾勁牧師夫婦

莊 飛牧師夫婦

序言

身為一名教牧人員最大的挑戰不是別人而是自己，因為教牧要領導別人以前要先學會領導自己和管理自己，特別要領導自己領受來自天上清楚的使命與異象和學會管理自己的情緒、個性和建立紀律，如《德行領導》一書 241 頁所言：「領導的本質就是品格」，一個領導者必須先有寬大、謙遜、審慎、勇敢、自制、公正等基本品格素質，才能帶出領導的影響力。

其次；在論文的研究中原本對領導和管理學能夠應用於教會中，先是心存抗拒的，因為屬靈的工作怎能用世俗的方法來處理呢？教會的工作不是單純用讀經、禱告和神學知識就能解決了嗎？若我運用這些領導與管理技巧是否就會變成不屬靈了呢？我相信這些疑問也是部分教牧人員心中的迷思，的確經過內心激盪後，才了解教會是百分百 神的工作，但也是百分百人的工作，因為要處理諸多人與人的互動關係，也要同時顧慮到「作對」的事情（這是領導者所做的）和把「事情」作對（這是管理者所做的）的兩個層面。

為此我說服自己，花了許多時間不斷探索領導與管理的知識對教牧人員的意義和應用的價值，於是逐漸明白「所積蓄的一切智慧知識，都在祂裏面藏著。」（西 2:3），所有學問知識均出於創造主美善的恩典，無論是從舊約到新約都可拾取到與領導的概念和組織管理方法有關的經文與歷史典故，故此屬靈的工作若能適宜使用領導與管理的工具和方法，將更有效能的擴展 神的國度於這世上，這樣當主再來的時候，祂將稱讚說：「你這又良善又忠心的僕人，你在不多的事上有忠心，我要把許多事派你管理；可以進來享受你主人的快樂。」（太 25:21）

摘要

本論文主要的目標是朝向「你們要完全」(太 5:48)和「長大成人」(弗 4:13)前進，首先是從教牧人員本身出發，透過 DISC (D 型 Dominance，I 型 Interactive，S 型 Supportive，C 型 Conscientious) 以測出牧者的基本行事風格，牧者須先認識自我本質，進而調整自我性格成為一個平衡的領導者，因為 神按祂的形象與樣式創造了我們。

若按 DISC 四種健康發展性格來反應 神的四種屬性與作為，對於一個成熟的領袖也應於各種處境中反應這些特質，D 型是駕馭型，反應 神統管萬有大能的屬性，對領袖而言是領導統御的能力，I 型是表達型，這是反應 神說話和啟示的特質，對領袖而言是表達與溝通的能力，S 型是親切型，這是反應 神慈愛憐憫的特質，對領袖而言是關懷與鼓勵跟隨者的能力，C 型是分析型，這是反應 神正直誠實與智慧的特質，對領袖而言就是組織管理與分析的能力。

再來透過情境領導法 (Situational Theory of Leadership) 的領導潛能分析工具以嘗試探得牧者在領導管理的闊度與適應力適宜與否，這是以跟隨者的成熟度和準備度 (maturity 或 readiness) 為核心而作為衡量與修正自己領導行為模式的依據，如此可逐漸收斂自己原始的本性風格而培育更多跟隨者終有一天也成為領導者為目標。

所謂「成熟度和準備度」在本論文是指一個人的工作能力 (ability = 知識 + 經驗 + 恩賜) 和意願程度 (willingness = 信心 + 委身 + 動機) 的總和，能力會影響意願，意願也會影響能力，成熟度依等級有四種尺度的意義與相對應的領導的方式：

- 一、 M1 成熟度（沒意願也沒能力；不能也沒把握）相對應以 S1 來領導（高倡導與低關懷），這是屬於指示式（directing）、告知式（telling）的領導型態。D 型人格的人偏向以 S1 來領導。
- 二、 M2 成熟度（有意願但沒有能力；不能但有信心）相對應以 S2 來領導（高倡導與高關懷），這是屬於說服式、推銷式（selling）或教練式（coach）的領導型態。I 型人格的人偏向以 S2 來領導。
- 三、 M3 成熟度（沒有意願但有能力；有能力但沒把握）相對應以 S3 來領導（低倡導與高關懷），這是屬於參與式（participating）、支持性（supporting）的領導型態。S 型人格的人偏向以 S3 來領導。
- 四、 M4 成熟度（有意願又有能力；有能力和有信心）相對應以 S4 來領導（低倡導與低關懷），這是屬於委任式、授權式（delegating）的領導型態。C 型人格的人偏向以 S4 來領導。

最後本論文以訪談探索牧者與會友彼此的互動關係，在受訪的四位牧者與十六位會友（四間教會，每教會四人）當中，可以感受到牧者與會友互動關係的微妙、因理念不同的張力、互相扶持與成全彼此的偉大情操。研究發現後有七個項目是必須加以探討的：

- 第一、基督徒成熟度的定義（有四項評估定義）。
- 第二、基督徒成熟度提升的作法（有五項提升方法）。
- 第三、健康的教牧領導所帶來的會友成長（有三項因素）。
- 第四、教牧領導的風格與心胸（有五項探討）。
- 第五、教會異象與治理（有兩項說明）。

第六、教牧授權的領導概念。

第七、激勵對領導所帶來的影響。

關鍵字：教牧領導、僕人領袖、跟隨者、管理、治理、情境領導法、成熟度、DISC 人格分析、工作導向、關係導向

目錄

圖目錄	vii
表目錄	viii
附錄目錄	x
第一章 研究緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 論題陳述	3
第三節 研究範圍與限制	6
第四節 名詞解釋與定義	8
第二章 文獻探討	10
第一節 從管理學探索領袖的領導風格和治理	12
第二節 從聖經人物看領袖的領導風格和治理	64
第三節 從當代知名教會領袖角度看領袖的領導風格和治理	78
第三章 研究方法	90
第一節 研究流程	92
第二節 研究對象	96
第三節 研究設計	98
第四節 研究分析	113
第四章 研究發現	135
第一節 基督徒成熟度的定義	135
第二節 基督徒成熟度提升的作法	141
第三節 健康的教牧領導所帶來的會友成長	147
第四節 教牧領導的風格與心胸	154

第五節 教會異象與治理	181
第六節 教牧授權的領導概念	188
第七節 激勵對領導所帶來的影響	191
第五章 結論與建議	196
第一節 教牧與會眾成熟度提升的挑戰	197
第二節 教牧領導的可變性與教會成長	209
第三節 使命異象與教牧領導的關聯性	219
第四節 教牧授權的終極目的	225
第五節 未來研究的建議	230
附錄	232
參考書目與期刊	243
中文	243
英文	249
作者簡介	251

圖目錄

圖 1-1	是否倚靠神和運用管理學之間的關係	4
圖 1-2	倚靠神的程度和管理才能如何決定管理的表現 ..	5
圖 2-1	五種領導風格的型式	19
圖 2-2	管理方格理論與領導行為四象限圖	23
圖 2-3	溝通的層次	27
圖 2-4	保羅·赫塞的生命週期領導行為模型圖	34
圖 2-5	香港恩福堂「門徒成長路」模式	35
圖 2-6	李樂夫的小組牧養理念	36
圖 2-7	運用地位權力或個人權力轉化行為的方式圖	42
圖 2-8	處事步調與處事順位的性格比較圖	47
圖 2-9	突破原始本性風格均衡發展圖	48
圖 2-10	DISC 與情境領導法生命週期領導行為融合圖	52
圖 2-11	DISC 與五大職分的結合圖	56
圖 2-12	被領導者的成熟度與領導者的權力應用	60
圖 2-13	領袖在不同成熟度的團體中應扮演的角色	64
圖 3-1	論文研究流程圖	95
圖 3-2	DISC 本性風格強度表	98
圖 3-3	領導行為與會眾成熟度的對應關係	101
圖 5-1	四種不同成熟度的教會模式	201
圖 5-2	靈命與靈恩平衡的基督徒模式	205
圖 5-3	事工導向領導強度區分表	216
圖 5-4	關係導向領導強度區分表	217
圖 5-5	情境領導行為的強度綜合圖	219

表目錄

表 2-1	領導者與管理者的比較列表	15
表 2-2	X 理論和 Y 理論的不同管理概念	20
表 2-3	七種不同成熟度的人格變化階段	21
表 2-4	從 DISC 看領導者與管理者的差別	53
表 2-5	領導方式結合氣質風格的列表	54
表 2-6	住在基督裡的工作導向表	67
表 2-7	住在基督裡的關係導向表	67
表 3-1	研究場域與編號方式	97
表 3-2	四位牧者本性風格與強度等級	99
表 3-3	最佳領導模式與領導適應能力量表分析	101
表 3-4	領導潛能問卷受訪牧者答案(空白格式).....	104
表 3-5	對受訪牧者進行領導方式和闊度分析(空白格式)	104
表 3-6	對受訪牧者進行領導適應能力分析(空白格式)	105
表 3-7	領導潛能問卷 AP 受訪牧者答案	105
表 3-8	對 AP 受訪牧者進行領導方式和闊度分析	106
表 3-9	對 AP 受訪牧者進行領導適應能力分析	107
表 3-10	領導潛能問卷 BP 受訪牧者答案	108
表 3-11	對 BP 受訪牧者進行領導方式和闊度分析	108
表 3-12	對 BP 受訪牧者進行領導適應能力分析	109
表 3-13	綜合四位牧者領導方式、闊度、適應能力分析 ...	110
表 3-14	訪談牧者內容劃出「重要句子」並將句子「概念 化」的示例	114

表 3-15	訪談會友內容劃出「重要句子」並將句子「概念化」的示例	120
表 3-16	訪談牧者從「概念」中規劃出「類別」和「核心類別」的示例	126
表 3-17	訪談會友從「概念」中規劃出「類別」和「核心類別」的示例	131
表 4-1	由牧者回答「基督徒成熟度的定義」統計	140
表 4-2	由牧者回答「基督徒成熟度提升的作法」統計 ..	146
表 4-3	「健康的教牧領導所帶來會友成長因素」統計 ..	153
表 4-4	AP 牧者與不同成熟度會友的訪談交叉比對	156
表 4-5	BP 牧者與不同成熟度會友的訪談交叉比對	161
表 4-6	CP 牧者與不同成熟度會友的訪談交叉比對	167
表 4-7	DP 牧者與不同成熟度會友的訪談交叉比對	171
表 5-1	保羅·赫賽會眾成熟度的等級表	201
表 5-2	屬靈恩賜的三大類型表	203
表 5-3	生命不同成熟階段的四種牧養系統	212
表 5-4	倡導強度示例	217
表 5-5	關懷強度示例	218
表 5-6	受訪牧者的教會類別與行動	220
表 5-7	牧者授權概念與著重點	225

附錄目錄

附錄一	牧者訪談問卷一：透過 DISC 確認四位牧者所屬的領導本性風格.....	232
附錄二	牧者訪談問卷二：牧者領導潛能分析問卷（包含領導闊度與領導適應能力分析）.....	235
附錄三	牧者訪談問卷三：訪談牧者問題.....	241
附錄四	會友訪談問卷四：四種不同成熟度的會友訪談問題（由牧者指定受訪會友）.....	242

第一章 研究緒論

第一節 研究動機與目的

有鑑於教牧領袖屬靈傳承的迫切與必需性，實在攸關著教會未來的發展，迫使個人不得不去思想原本所常忽略的教牧領導與管理的議題，另外上帝於八年前呼召筆者進入神召神學院全職事奉，以培訓將來神國度的工人為使命，基於以上的原因想要進一步研究有關教牧領導風格與教會治理模式的主題，因為今日領袖領導力的養成對教會的健康與成長已經是刻不容緩的事了。以下提出本論文研究的三項目的：

一、呈現領導風格對牧養的重要性

誠如比爾·海波斯所說¹：「當代教會最大的悲劇就是未能認清領導恩賜的重要性。」他又說：「教會必須明白一個事實，就是領導的恩賜具有催化的作用，能夠激勵指引和加強所有其它的恩賜。」²的確教會若能如此，「去營造一個環境，讓教師得以教導，讓牧者得以牧養，讓管理者得以經營」³；但若沒有領導恩賜的話，則其它的恩賜也就會逐漸枯萎。曾有傳道人說：「耶穌沒有要我們作領袖，只要求我們作僕人！」（太 20:26-27）言下之意是基督徒不需要特別去研究如何作領袖的學問，而只需學習作僕人就夠了，因為作領袖和談組織管理的知識是世俗所追求的學問，乍聽之下似乎有理；但後來反思，事實上一個牧者本身不僅是僕人也是領袖，因為他是牧者，總有羊群跟隨

¹ 比爾·海波斯(Bill Hybels)著,《教會需要勇者》(Courageous Leadership)(吳蔓玲譯。美國: 基石, 2005), 頁 68-69。

² 同上, 頁 69。

³ 同上, 頁 69。

他。只要我們對一群跟隨者有影響力⁴和牧養的責任，我們就是一位不折不扣的領導者和管理者⁵！

二、探索屬靈成熟度提升的可能性

故此本研究的目的是透過管理學者所提出的文獻期望能訪談出牧者的領導風格，且能因會友的屬靈成熟程度不同，而運用不同的領導方式來激勵與管理會友更進一步的邁向成熟的地步，以促成教會的增長，藉此探討牧養的過程得出可供學習的實用經驗。

三、獲得適當領導所帶來的效益性

領導或領袖常給人的刻板印象是爭權奪利或操控轄制，這當然是作領袖者的性格黑暗面所引發的結果，如此必然造成教會團體的破壞，本論文將淺探這方面議題以避免陷入這個窠臼，但更重要的是本論文將以積極正面和發揮管理的價值去看待領導者在教會存在的事實，聖經也呈現諸多領袖以他們美好的靈性和生活去帶領和影響他們的跟隨者過敬虔正直的生活，如摩西、約書亞、約瑟、保羅等人。保羅以命令語氣（要交託、要託付，提後 2:2）⁶告訴提摩太成熟的領導者必須影響別人成為下一個領導者，以致帶出屬靈傳承，說明屬靈領袖有責任栽培更多人起來擔任領導職務⁷，以致神的道可以被保存並傳遞下去。

⁴ Kenneth O. Gangel, *Leadership for church education*, (Chicago: Moody Press, 1977), p.161.

⁵ James D. Anderson, Ezra Earl Jones, *The Management of Ministry*, (San Francisco: Happer & Row, 1978), pp.22-23.

⁶ 張永信著，《教牧書信》（香港：天道書樓，2005），頁 428。

⁷ 孫德生（Oswald Sanders）著，《屬靈領袖》（*Spiritual Leadership*）（彭道川譯，香港：福音證主，1976），頁 157。

第二節 論題陳述

本論文名為「教牧的領導風格與教會治理模式的探討」(副標題：以大台北地區四個倍增型小組教會為例)主要是探討教牧人員在領導方面的特質與風格類型，同時這些風格必然與他所牧養的教會在治理的模式上有所關聯，誠如殷思重 (Ted W. Engstrom) 所言⁸：「領導風格 (Styles of Leadership) 決定教會是增長，或是萎縮。…領導風格確能定成敗」他認為領導風格的定義應當是⁹：「一個領袖帶領人的方式和別人對他的看法。」而國際著名的管理和行為學家保羅·赫賽更是認為領導風格應是由他人的角度來給領導者所下的定義¹⁰：「領導風格就是別人感受到的領導者的行為型態 (包括說話和行動)。」同時領導風格也會影響領導者對組織、對政策與對事工的決定¹¹對牧者或領導者而言，就是會影響到教會或機構的治理行為。

同時這論題也牽涉到領導與治理 (管理) 這兩大範疇的問題，且這兩者具有密不可分的關係，今日無論是在領導或治理的課題上，對教牧人員而言都是必須學習的屬靈操練，如木鈴說：「今天教會有兩大問題：第一是屬靈的，第二是組織管理方面的，兩者不能混淆。屬靈的問題不能用組織管理的方法解決，而管理組織的問題亦不能用屬靈的方法解決。」¹²作為一名教會或機構的領導者則應當同時具有領導與管理的藝術¹³。

⁸ 殷思重 (Ted W. Engstrom) 著，《屬靈領袖的塑造》(The making of a christian leader)，頁 53。

⁹ 同上，頁 51。

¹⁰ 保羅·赫賽 (Paul Hersey) 著，《情境領導法》(The Situational Leader) (尉騰蛟編譯，臺北：長河，1985)，頁 31。

¹¹ 蘇文隆著，《教會行政管理學》(臺北：華神，1984)，頁 56。

¹² 參木鈴著，《屬靈領導的探討》(香港：種籽，1986)，頁 15-16。

¹³ 唐佑之著，《教會管理》(香港：真理基金會，2005年)，頁 114。

就如李金漢在《基督教機構行政管理》一書中提到¹⁴：「屬靈事工要倚靠神和運用管理學來推動」這兩者是可以併行的，他舉出兩個圖表來說明這個概念：首先是倚靠神和運用管理學之間的關係；其次是倚靠神的程度和管理才能如何決定管理的表現。

圖 1-1 是否倚靠神和運用管理學之間的關係

用管理學	2	4
	1	3
不用管理學	不倚靠神	倚靠神

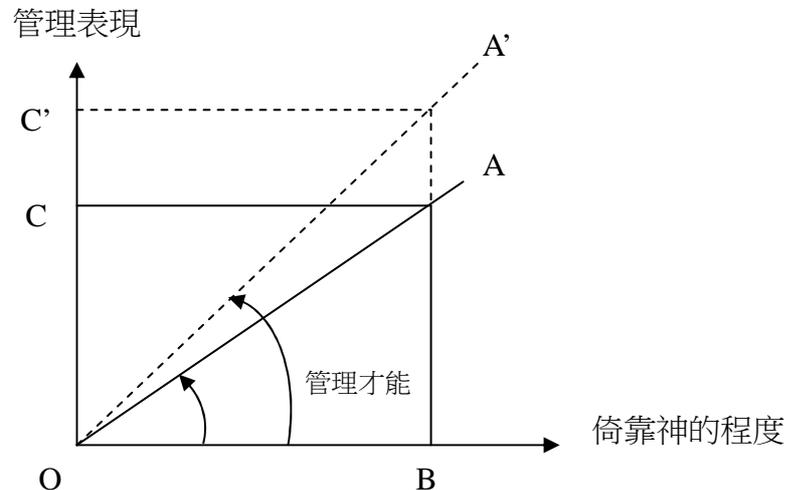
上圖強調有四種情況，如下說明：第一種不倚靠神又不用管理學：這是最乏善可陳的情況，第二種不倚靠神但運用管理學：這種也許表面情況會成功，但在神眼中是失敗的。第三種是倚靠神但不使用管理學：這種情況基本上神雖然悅納，但是它的發展會受限。第四種是倚靠神又用管理學的人：這種是神所悅納而又能發展蓬勃的情況。

另外倚靠神的程度和管理才能如何決定管理的表現，如下圖所示和說明：橫軸用來度量信徒倚靠神的心，縱軸用來度量信徒管理的成績表現，自原點所伸出來的斜線的傾斜度用來量度管理才能，如果甲信徒的管理才能是 OA，而他倚靠神的心是 OB，他的管理表現便會是 OC；但如果甲信徒不斷的學習，

¹⁴ 李金漢著，《基督教機構行政管理》（香港：天道書樓，1979），頁 9-10。

管理才能提高至 OA' ，而他倚靠神的心仍是 OB ，他的管理表現便會提升至 OC' 。

圖 1-2 倚靠神的程度和管理才能如何決定管理的表現



劉忠明與盧龍光所合著的《像樣的教會管理》中提到¹⁵：「教會雖然和企業不一樣，大家有不同的目標，然而優秀管理的基本概念可以說是沒有多大分別，教會可以向這些原則借鏡。」特別管理學對教會的建立有四個方面的貢獻¹⁶：

1. 策略：指在長遠規劃時一個組織的發展方向與行動。
今日教會的策略就是要以普天下人得蒙福音為依歸，教會要發展的市場就是身邊的社區，透過不同的切入點和實踐方法來傳揚天國福音。
2. 制度：是指組織內部的各種安排與設計，如組織架構、工作設計等，在教會中的制度包括以往的傳統（有良好的和已過時有妨礙的）、各種決策過程、各部門的關係、同工的聘任和考核等規章。

¹⁵ 劉忠明、盧龍光合著，《像樣的教會管理》，頁 47。

¹⁶ 同上，頁 48-52。

3. 文化：組織文化是一項無形的資產，是指組織內一些共同擁有的信念、價值觀和處事方法，組織文化將影響各個成員對工作的觀感、投入感、凝聚力與工作表現，例如散漫的文化會引起做事馬虎，這樣便不能貫徹執行組織策略，旁觀者的文化會造成會眾不願積極投入事奉，如此對教會發展就會有不良影響。教會內部的文化可以包括對崇拜、團契的看法，對傳福音的規劃、方法與熱忱，以致待人處世的態度等，這些都可以透過講壇、小組查經等牧養方法中建立。
4. 人力資源：這是任何組織（教會）的重要資本，是需要投資和培育的，使他們在事奉工作上有一定的知識和能力，有足夠的彈性去學習和實踐新策略，有喜愛創新的思維、有團隊合作的精神與能力、有熱忱、有歸屬感等，教會應特別培訓個人屬靈素質和領導能力。

第三節 研究範圍與限制

教會是生活在地上的基督徒所組成的團體，所以必然要面對一個團體的異象、使命、組織和管理上的諸多問題，特別一群基督徒聚集在一起時，除了耶穌基督是教會的唯一元首以外，該由誰來主領這個團體的方向與異象使命的達成呢？當然牧師或傳道人是責無旁貸的，他們因著蒙召的身分與所處的位置自然必須扮演僕人領導的角色。

當然這個領導角色的扮演是否稱職，或這位牧者的領導風格（偏事工導向或偏關係導向）和管理模式¹⁷是否適切的放對

¹⁷ 有關管理對教會的意義參劉忠明、盧龍光合著，《像樣的教會管理—教牧信徒合作無間之道》，頁 34-35。

位置，也是本論文要作處理的另一個面向。因此瞭解一般的領導理論，也可以適時提供教會領導者實際可行的概念，以協助牧者認知領導的運作，甚至也是一種必須學習的屬靈課題。

然而本研究的範圍主要是針對教會內部的領導行為作出探討，並以問卷量表加上深入訪談大臺北地區四種不同宗派堂會最近這五至十年教會人數倍增型的牧師和會友的研究對象，以瞭解這些牧者的領導風格與治理教會的不同模式，故此在論文中所研究的教會均以小組化的教會為研究取向，但對於非小組化的教會卻不一定適用，同時本研究的結論與發現並不完全適用於教會以外的公司、政府單位或非營利組織。

最後在本論文受訪牧者的主性格研究範圍多測出偏向 I 型風格，但若能有更多的普遍取樣訪問到分布在 DISC 四種性格都有的牧者，這樣可能會發現因著他們有不同的主性格，以至於他們的領導行為模式是不同的，他們對不同成熟度會友的領導可能也有所不同，這方面的不足是筆者必須承認的有限性。

第四節 名詞解釋與定義

- 一、領袖（leader）：是指特定的位置，也是居此位置，接受伴隨而來之責任的人¹⁸。但筆者喜歡的定義是¹⁹「一個領導者必備的條件是：有人跟隨你。」
- 二、領導（leadership）：領導是企圖影響個人或團體以達成目標的行動過程²⁰。「領導是藉著啟發來影響別人的能力，由熱情所激發，以異象為動力，源於深刻的信念，因著一個目標而產生」²¹
- 三、管理（manage）：管理乃是推動別人完成事工的藝術²²，在本報告中「管理」與「治理」意義等同，這兩個詞可以互用與互換。
- 四、事工導向（task-orientation）²³：由領導者指定一個人或一個團體的職務與責任，這個行為包括告訴人們做什麼事、如何做、何時做、何處做、以及誰去做。事工導向與職責行為（task behavior）這兩個詞在本論文可以互換。
- 五、關係導向（relationship-orientation）²⁴：領導者在跟隨者為兩人或兩人以上時，所採取的雙向或多向溝通。這種行為包括傾聽、鼓勵、輔助、澄清，以及給予社會感情

¹⁸ 麥斯·蒙洛（Dr.Myles Munroe）著《你也可以成為領袖》（Becoming a Leader）（徐成德譯，臺北市：以琳，2013）頁 32。

¹⁹ 弗萊德·史密斯（Fred Smith）著，《如何開發領導潛能》（Learning to lead：bring out）（王苑芳譯，臺北市：中主，1995），頁 23。

²⁰ 參 Hersey & Blanchard 著，《行為管理學—人力資源的運用》（王瓊玲譯，臺北：大中國圖書，1977），頁 66。

²¹ 同上，頁 35。

²² 蘇文隆著，《教會行政管理學》（臺北：華神，1984年），頁 2。

²³ 保羅·赫賽（Paul Hersey）著，《情境領導法》，頁 33。

²⁴ 同上，頁 34。

的支持（socio-emotional support）。關係導向與關係行為（relationship behavior），在本論文可以互用與互換。

六、僕人領袖（Servant-Leader）：聖經將作領袖的定義與作僕人的概念是綁在一起的，而有「僕人領袖」這看似弔詭式（悖論，paradox）的用詞，意思是作領袖的人必須由樂意服事上帝和人的動機出發，一般世俗的權柄觀是由上到下，但教會的權柄觀是由下到上²⁵（太 20:25-28 和 23:11，可 9:35，路 9:48），也就是屬靈的權柄不是從權位而來的，而是從服事人而來的；僕人領導²⁶一詞是認識三位一體真神的自然反應，是效法耶穌虛己的外在行動。

²⁵ 唐佑之著，《教會管理》，頁 38，67。

²⁶ William P. Atkinson, “*The Trinity and Servant-Leadership*”, *Evangelical Review of Theology*, Vol. 38 Issue 2 (Apr2014):138-150. 在文章中作者討論到父神虛己的領導是將耶穌升為至高（腓 2:9），耶穌的虛己是道成肉身（腓 2:7），聖靈的虛己是高舉耶穌的名（約 16:14），基督徒應當由此認識三位一體真神彼此團隊事奉以達到祂神聖的目的。

第二章 文獻探討

「領袖就是一個有效的領導一班人向著目標前進的人」²⁷而領袖的領導力則與他的影響力是成正比的，也就是他對別人有多少的影響力，他的領導力就有多少²⁸，然而管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）在那本膾炙人口的《使命與領導》中認為²⁹：「領導力並非取決於位階高低；主管以身作則，以典範來領導。而最偉大的典範就是對組織使命全心奉獻，並藉此提升自我一如此也就更尊重自己。」羅伯·格林里夫也認為領導者他必須³⁰：「採取主動，提供想法和方向，承擔失敗的風險及成功的機率，領導者會說『走吧！追隨我』。他們知道前進的道路是未知的，甚至是危險的，但追隨者會信任他們的領導。」

換句話說擁有領袖職位的人（在教會中如牧師、長老或執事；在機構中如董事長、執行長或院長）不一定就具有領導力與影響力，因為可能這位領導人是沒有異象與使命的人，在他所身處的職位上不能發揮它應有的功能，正如麥福士（Aubrey

²⁷ 參木鈴著，頁 27。作者認為有效的領導（L），必須包含幾個要素：一個全然獻上且被神使用的屬靈領袖（l）、一班熱心的信徒和跟隨者（f）、適當的環境與時間（s）、聖靈的工作（G），若化為數學式以 F 為函數，可表達為： $L=F(l, f, s, G)$

²⁸ 孫德生著，《屬靈領導》，頁 15。

²⁹ 彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）著，《使命與領導：向非營利組織學習管理之道》（Managing the non-profit organization: practices and principles）（余珮珊譯，臺北市：遠流出版，2004），頁 253。

³⁰ 羅伯·格林里夫（Robert Greenleaf）著，《僕人領導學—僕人領導的理論與實踐》（Servant leadership: a journey into the name of legitimate power and greatness）（胡愈寧，周慧貞合譯，臺北市：啟示出版，2004），頁 38。他同時認為「領導能力是指一個人有高於一般人的能力去感知現在該做什麼，而且也願意冒險說出『現在讓我們這麼做。』」，頁 258。

Malphurs) 所說³¹:「影響力是一種使人改變想法，進而改變行為的能力」因為影響力是吸引人、號召別人主動來跟隨，以致能加入領導者正想要從事的目標³²，而這也反映出領導的有效程度，但影響力與領導間的具體差異是在於影響力所帶出來的是人們自發性的跟隨（屬個人權力 **personal power**），而領導則帶有些許地位權力（**position power**）運用的成分³³，「當領導者運用（地位）權力的程度愈見加深，領導者的影響力也就隨之遞減」³⁴。

這種影響力的關鍵因素還是在於領袖個人的領導風格³⁵，這種領導風格之所以會對跟隨者具有影響力，是因為這位領袖能滿足他們的某些需求或挑戰，以使他們邁向人生更高的目標與意義，以致於他們甘心樂意來跟隨。

如趙鏞基牧師說³⁶:「要成為一個偉大的領袖，必須很快地瞭解人們的需要，進而滿足那些需要。」同時一個傳道人也必須要有清楚的使命否則也絕不能領導，彼得·杜拉克（**Peter F. Drucker**）提到³⁷:「所以領導的關鍵不在於領袖魅力（或領導者的恩賜），而是使命，因此領導者的首要工作就是要為所屬機構或組織，制定和詳細說明使命。」

³¹ 麥福士（**Aubrey Malphurs**）著，《誰是領導高手》（**Being leaders: the nature of authentic Christian leadership**）（陳維德譯，臺北市：福音證主，2005），頁 92。

³² 陳澤義著，《影響力是通往世界的窗戶》（臺北市：聯經，2012），頁 22。

³³ 在後續論文中會再解釋地位權力（**position power**）與個人權力（**personal power**）的不同，另參赫賽著，頁 79-80。

³⁴ 同陳澤義著，頁 170。

³⁵ 麥福士（**Aubrey Malphurs**）著，《誰是領導高手》，頁 93。

³⁶ 趙鏞基著，《屬靈的領導》（蔡淑敏譯，臺北市：以琳，2004），頁 116。

³⁷ 彼得·杜拉克（**Peter F. Drucker**）著，《使命與領導》，頁 44。

本章將從三個角度來探討有關領導與治理文獻，首先是從管理學來探索領袖的領導風格和治理行為；其次是由聖經的人物來看領袖的領導風格與治理；再來是從當代知名教會領袖角度看領袖的領導風格和治理。

第一節 從管理學探索領袖的領導風格和治理

本節將探討各種不同的領導風格類型，由這些類型的探討再導引出情境領導理論的概念，在建立正確領導模式的同時也必須思想會眾成熟度的問題，組織與個人有沒有提升的可能，領導者自己是否有變換其領導風格的自我察覺，在領導過程中權力的運用如何避免陷入人性的黑暗面等成為本節研究主軸。

傳統的領導理論經過幾個階段的演變後，已經趨向越來越多元的變項和嚴謹的檢驗，首先是由領導的特質論發展到領導的行為論³⁸，尤其是費德勒的「權變領導理論」(Fiedler's Contingent Leadership Theory)³⁹是指一個有效的群體績效 (group performance) 取決於兩個方面的恰當匹配：其一，是與下屬發生相互作用的領導者風格；其二是領導者能夠控制和影響情境的程度，更是開情境因素導入領導效能的先河，進而演變到赫賽與布蘭查 (Hersey & Blanchard) 的領導情境論⁴⁰。

³⁸ 領導行為論最早是由俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 的學者溫勒 (K. Lewin) 所提倡，參蔡培村、武文瑛著，《領導學—理論、實務與研究》，頁 105。

³⁹ 參陳瑞慶著，《費德勒權變領導理論研究》(臺北：五南圖書，1995)，頁 43-44。弗雷德·費德勒 (Fred E. Fiedler)，美國當代著名心理學和管理專家。費德勒相信影響領導成功的關鍵因素之一是個體的基本領導風格，因此他為發現這種基本風格而設計了「最不喜歡同事」(LPC, The Least Preferred Co-worker Scale) 調查問卷，問卷由 16-18 組對應形容詞構成。

⁴⁰ 參蔡培村、武文瑛著，《領導學》，頁 128-139。

綜觀這些領導理論，基本上有兩大類型⁴¹：就是強調關係（關係導向型或關係式領導，Relationship-oriented）或強調工作（事工導向型或監管式領導，Task-oriented），若再簡約就是談「人」與「事」這兩大範疇，這概念在教會中也是具有這兩種特質⁴²：教會是事工團體（task groups），同時也是有情感的團體（sentient groups），當耶穌到伯大尼作客的時候（路加 10:38-42），很明顯的馬大就是屬於事工導向型的人，她在廚房辛苦忙碌準備飲食設宴款待耶穌，而馬利亞卻是偏向關係導向型的人，她以親切的態度坐在耶穌的腳前專心聽道，當然這也是一種接待；另外保羅明顯屬事工導向型，而巴拿巴則屬關係導向型，所以兩人為了處理馬可中途離去的事件而分道揚鑣，因此在教會中可常見到這兩種「人」與「事」型態的對立與拉扯，當然最平衡理想的事奉模式就是擁有馬大那樣殷勤與積極的動力，但同時也擁有馬利亞那種平靜安穩的人際互動關係。

新約中關於領導的比喻和教導也都不跳脫這兩大類型⁴³——工作或關係，如大使命是事工導向型的命令，它是強調福音使命與門徒訓練的達成（太 28：18-20），而大誡命則是關係導向型的命令，所看重的是人的需要與彼此相愛的實踐（約 13：34-35），然而領袖的個性如何就會牽涉到其領導的風格如何⁴⁴，領袖都有其獨特的領導風格，而這風格往往與其個性特質相一致，同時也會影響跟隨者。

⁴¹ 參木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 70。

⁴² James D. Anderson, Ezra Earl Jones, *The Management of Ministry*, (San Francisco:Happer & Row,1978) ,p.66.

⁴³ 麥福士著，《誰是領導高手-開發基督徒領袖特質》，頁 83，93。

⁴⁴ 同上，頁 80。

領導雖與管理有其不同的意義，但卻也是一體兩面的事，例如林前 12:28 提到神在教會所設立的其中一項恩賜就是「治理事的」（κυβερνήσεις），這個字等同中文的「管理」（NIV-administration），但新漢語聖經翻譯為「擔任領導的」因為這詞原來的意思是引申自船長或舵手控制船隻的方向⁴⁵，同樣教會牧師或福音機構的領導人也是具有領航員的特質來管理基督的身體，而給予個別信徒或教會與機構整體的引導和方向等。誠如摩西是一位偉大的屬靈領導人，但因著曾經在組織管理上的不當而耗費眾人的體力與精神，直到他接受岳父葉忒羅的建議才解決管理上的危機，那就是分層授權讓些人同當管理百姓的重任，所以好的組織與管理可以幫助教會領袖計畫事工、發展事工、改善行政效能和領導會友向著目標而前進。

所以在聖經中領導與管理基本上它的意義是雙向的，意思是領導者就是要負有管理的責任，例如耶和華上帝對被擄歸回後的大祭司約書亞說：「你若遵行我的道，謹守我的命令，你就可以管理我的家，看守我的院宇；我也要使你在這些站立的人中間來往。」（亞 3:6-7）在新約保羅也教導以弗所教會應當「敬重那在你們中間勞苦的人，就是在主裏面治理你們、勸戒你們的。」（帖前 5:12）尤其是那些「那善於管理教會的長老，當以為配受加倍的敬奉」（提前 5:17）所以「領導」與「管理」在聖經的觀念裡是一體兩面的，不能分割的。

至於領導（leadership）與管理（management）的區別，學者認為⁴⁶「領導的位階置於管理之上，領導比管理多了方法與策略的應用」因為領導較強調創新啟發（make things

⁴⁵ 參新漢語聖經譯本—註釋版（香港：漢語聖經協會，2010年），頁348。

⁴⁶ 蔡培村、武文瑛著，《領導學—理論、實務與研究》，頁21。

happen)、引導與激勵等功能，「領導是企圖影響另一人或團體的行為」⁴⁷其目的在改變組織文化，找尋新途徑，問的是什麼（what）和為甚麼（why），是概念導向的人。

而管理則偏重完成、負責與處理，重視制度面的微觀層面，「管理是與別人一起工作，並透過別人或團體與其他資源來達成組織的目標」⁴⁸問的是如何（how）與何時（when），是細節導向的人；領導主要在確立方向與願景然後與人溝通，偏重決策與指導，領導者則為「做好正確的事情」（Get the right things done）；而管理則為有效執行工作內容，偏重問題解決及控制，管理者是要「把事情做正確」⁴⁹（Get the things done right）茲列出下表比較⁵⁰：

表 2-1 領導者（Leader）與管理者（Manager）的比較列表

	管理者（比較工作導向）	領導者（比較關係導向）
目標態度的差異	1. 是決定如何達到目的地的人，目標源於需求 2. 較不受個人情感因素影響 3. 對前景採取被動立場	1. 是設立目標的人，這目標是源自期望或渴望與異象 2. 比較具個人色彩 3. 對前景採取主動作為，創造可能，打破現

⁴⁷ 保羅·赫賽（Paul Hersey）著，《情境領導法》，頁 19。

⁴⁸ 同上，頁 20。另參 Paul Hersey and Kenneth Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (7th ed.; NJ: Prentice Hall, 1996)，p.7. 這個資源如設備、資本與知識技能。

⁴⁹ 同上，頁 22，29。另參陳吉松著，《異象與領導力》（高雄：聖光神學院，2008），頁 13-16。

⁵⁰ 哈佛領導學教授 Abraham Zaleznik, *Managers and Leaders: Are They Different?* (2014, accessed July 7 2014); available from <http://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different/ar/1>

⁵¹ 效能（effectiveness）不等於效率（efficiency），效率僅是效能的必要條件，而非充分條件，前者強調組織目標的整體達成，後者則重視資源的有效利用面，參蔡培村等著，《領導學—理論、實務與研究》，頁 491。

	4. 重視效率 ⁵¹ (efficiency)	狀與圖像思考，以指出方向 4. 重視效能 (effectiveness)
工作概念的差異	1. 重協商與強制性，以平衡不同的觀點 2. 設計折衷方案，有設定工作界線 3. 避免風險	1. 發展新策略以解決問題 2. 轉化某些意念到具體而充滿活力的圖像 3. 當機會來到時勇於面對風險的挑戰
人際關係的差異	1. 優先與他人一起工作，但保持最低和缺乏情感的表達方式 2. 焦點在工作流程，強調如何 (how) 做比去做甚麼 (what) 更重要 3. 但容易陷入官僚	1. 直接與人建立關係，並傳達某些概念 2. 重直覺與情感 3. 焦點在事件與作決定的本質，激勵人們參與 4. 缺點是容易陷入獨斷獨行和情感過於激烈表達
自我感覺的差異	他人意識強，屬於組織的一部份	自我意識強，能跳脫組織的思想模式，對組織有使命感

若要把領導與管理整合成一句話，那麼保羅·赫賽 (Paul Hersey) 所說的就值得思想了，他說⁵²：「要成為一位有效的管理者，領導是主要的關鍵」但對一個牧養教會的領導人而言，必須多一項變數，那就是屬靈問題⁵³：「教會的屬靈問題和組織管理的問題要分開解決，但如果有衝突，屬靈問題永遠要首先考慮。」屬靈問題也牽涉到信徒成熟度的問題，容後再以討論。

⁵² 保羅·赫賽 (Paul Hersey) 著，《情境領導法》，頁 18。

⁵³ 參木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 16。

一、領導風格類型

在研究的過程中發現每一位領導者都各有其領導風格，「領導風格其實可以說就是領導方法」⁵⁴以事工為導向的領導方法就是傾向監管式的領導，這是注重工作的績效與達成的目標，而以關係為導向的領導方法就是關係式的領導，他所看重的是以人際關係為重，特別是彼此的和諧更勝於工作的完成。通常領袖的領導行為是介乎這兩種極端之間，會因為對象的不同（例如會眾的整體屬靈成熟度與參與程度的差異），而採取不同的混和領導風格（*styles of leadership*）類型，如有所謂⁵⁵：

- （一）自由放任型（*laissez-faire*）：這種領導風格給最少的指導而給最多的自由，不重組織，也不監督。各人自定目標與標準。領導者也是會眾的一份子，不施權力。例如：有的牧師只負責講壇事奉，其他事情一概不理，交由助手或行政同工去做，不做也無所謂，但這種領導風格適合顧問牧師或半退休的牧師身上，或者這團體的自主性太高而不把牧師定位為主要的領導人，這種領導風格等於沒領導。
- （二）民主參與型（*democratic-participative*）：提供組織，但成員能參與一起訂立目標與標準。領導者採取從旁協助的姿態，重視其責任而不強調其權力，對於決策的事情，除付諸團體討論外，並時時考慮到團體每位成員個人的需要與願望。其優點是在成員比較具有高度的自治性與獨立性時，讓每個人都有參與感可以貢獻己力於這

⁵⁴ 殷思重著，《屬靈領袖的塑造》，頁 54，118。

⁵⁵ 同上，頁 54。另參蔡培村、武文瑛著，《領導學—理論、實務與研究》，頁 105。

個團體，但其缺點是「人人負責等於沒有人負責」⁵⁶，同時也會因決策太慢而錯失良機。

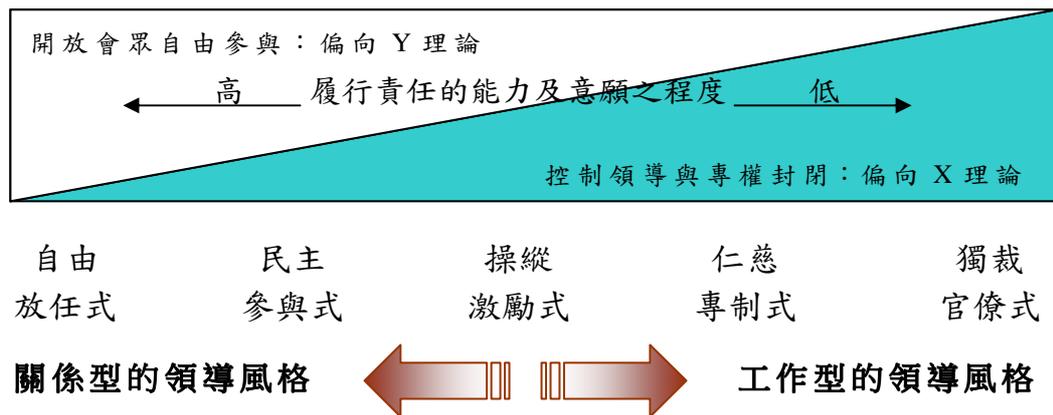
- (三) 操縱激勵型 (**manipulative-inspirational**) : 有點組織但通常只是個架構，領導者訂目標，而運用種種說服法來鼓勵成員盡力而為。「領導者必須是先知先覺者，並且具有預知未來的能力」⁵⁷這是洞察力與遠見，並以此說服他人。
- (四) 仁慈專制型 (**benevolent-autocratic**) : 這是家長式的領導風格，就是那位領袖好像父親般的關心與督促他的屬員，他們彼此的關係是親密的猶如家庭，組織比較嚴密，有相當的監督，但歡迎成員提意見來改善工作環境或目標。這種領導型態的缺點是容易淪為個人崇拜和使員工養成依賴性不會獨立思考與判斷。
- (五) 獨裁官僚型 (**autocratic-bureaucratic**) : 在基督教機構中最常見到這種模式，這是一人作主的領導風格，因為眾人以為這領袖是神所特別揀選的，一切行動全部要按照組織或領導者的意見，會嚴密監督，但缺乏授權所以成員沒有參與感，他們不願也不敢提問題，領導者多以權威命令，忽略成員個人的願望與興趣，成員容易產生消極的態度，因此官僚式的領導將扼殺創意，長期下來這組織將越來越僵化，這類領導者往往聽不見別人的建言，他最大的問題就是缺乏自信所以無法充分授權。

⁵⁶ 參史考特·派克 (**M. Scott Peck**) 著，《邪惡心理學—真實面對謊言的本質》 (**People of the Lie**) (游琬娟譯，臺北市:張老師文化，1999)，頁 324。派克認為：「由於群體內的責任極度分散，因此責任在較大型的群體內形同不存在」。

⁵⁷ 羅伯·格林里夫 (**Robert Greenleaf**) 著，《僕人領導學》，頁 45-51。

以上這五種領導風格的型式以圖例說明如下⁵⁸：不同領導風格的使用，可因會眾履行責任的能力及意願之程度高或低，而進行變換或調控，這種概念叫作權變領導⁵⁹（contingency leadership）。

圖 2-1 五種領導風格的型式



以上這個圖示越往右邊是以工作導向為主的威權式領導，這是因為領導者心中採用了 X 理論的概念（認為人們有消極和懈怠的工作原動力，持 X 理論的管理者會趨向於設定嚴格的規章制度，以減低員工對工作的消極性，例如透過薪俸、紀律、懲罰或威嚇等嚴密監控手段以提高生產力）⁶⁰，越往左邊則是比較重視人際關係型的民主與自由式領導，領導者採用了 Y 理論的概念（認為人們有積極的工作原動力，持 Y 理論的管

⁵⁸ 參蘇文隆著，《教會行政管理學》，頁 58。

⁵⁹ 參蔡培村、武文瑛著，《領導學—理論、實務與研究》，頁 48。

⁶⁰ X 理論和 Y 理論 (Theory X and Theory Y)，人力資源管理、組織行為學和社會心理學中關於工作激勵的理論，由美國心理學家道格拉斯·麥格雷戈 (Douglas McGregor, 1906-1964) 於 1960 年代提出。其中 Y 理論又被稱作人性本善理論，http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y (2014/7/7 存取)。另參 Davis, Anne L, "Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 20 Issue 2, (Summ 2008) :255-271.

理者主張用人性激發的管理，使個人目標和組織目標一致，會趨向於對員工授予更大的權力，讓員工有更大的發揮機會，以激勵員工對工作的積極性）⁶¹。

但是「不同的事奉背景或文化需要不同的領導風格。領袖需要自我調整以切合環境所需，因為事工若要成熟增長，有時會需要工作型的領導風格，有時則需要關係型的領導風格，但大多時候則需兩者兼具。」⁶²。以下為道格拉斯·麥格雷戈（Douglas McGregor）所提出的「X理論和Y理論」（Theory X and Theory Y）的人性基本假設⁶³，此觀念的提出成為許多管理學的理論基礎：

表 2-2 X 理論和 Y 理論的不同管理概念

X 理論（工作導向）	Y 理論（關係導向）
1. 對絕大多數人的本性而言不喜工作。	1. 如果工作環境好的話，工作將如遊戲般自然。
2. 絕大多數人沒有雄心，缺乏責任感，喜歡被領導，且被動的等待分派工作。	2. 自我控制對組織目標的達成是不可或缺的。
3. 絕大多數人欠缺解決問題所需的創造力。	3. 人們大多具有解決組織問題所需的創造力。
4. 工作動機侷限在身體及安全感層次（唯有關係到自	4. 工作的動機不再侷限於生存與安全感層面，它會擴及社會、自尊與自我實

⁶¹ 狄守哲（Anthony D'Souza）著，《力上加力的領導 2：提昇個人的領導力》（Empowering leadership）（朱麗文譯，臺北市：天恩，2002），頁 47-49。

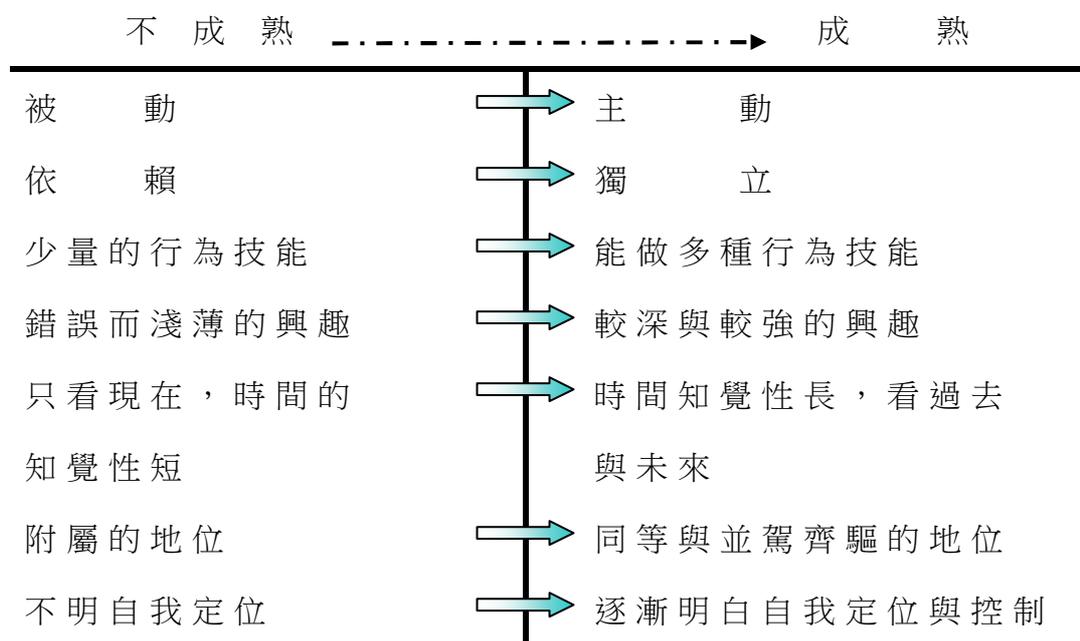
⁶² 麥福士（Aubrey Malphurs）著，《誰是領導高手》，頁 94。

⁶³ 另參 Hersey & Blanchard 著，《行為管理學》，頁 46。

身生存時才有動力工作)。 5. 絕大多數人必須被嚴格控制，並強迫達成組織目標。	現的層次。 5. 如果受到適當的激勵人們可自我領導並有創造力。
--	------------------------------------

接受 Y 理論的管理者通常對工作環境不加以控制或嚴密的監督，他們反而試圖讓員工或跟隨者受較少的外部控制，以允許他們負擔更多自治的責任，以助其人格的成熟，同時跟隨者也在這種環境下獲得社交、自尊及自我實現需要的滿足⁶⁴。而要使員工或跟隨者從不成熟到成熟，學者克理斯·阿吉利斯（Chris Argyris）提出基本上人會像嬰兒期到成年期有七種不同成熟度的人格變化⁶⁵：

表 2-3 七種不同成熟度的人格變化階段



從以上的概念一路思想下來，就可發現一個領導者由事工導向和關係導向這兩者的彼此互動與掌握可以發展出不同類型的領導行為，主要的目的都是為了配合不同成熟度的跟隨者

⁶⁴ 同上，頁 46。

⁶⁵ 同上，頁 49。

而使他更趨向成熟，在此透過赫賽與布蘭查（Hersey & Blanchard）所提出的⁶⁶「生命週期領導理論」（Life Cycle Theory of Leadership，如圖 2-4，事工導向為橫軸，關係導向為縱軸），又名「情境領導論」（Situational Theory of Leadership）來探討如何藉著不同的領導模式以提升跟隨者的成熟度，這種處境的領導模式是由跟隨者（會眾）的需要所支配的，他所在乎的是跟隨者（會眾）的成熟程度，而領導者則根據跟隨者的成熟度運用不同的領導和治理行為。

誠如約翰·麥斯威爾所言⁶⁷：「作為一個領導者的個人成功，是取決於跟隨者的表現」一個有效的領導者必須衡量跟隨者的成熟度，而採取相應的領導模式以滿足和誘導⁶⁸（induced behavior）其跟隨者在該獨特處境的需要，使其往成熟的道路邁進。以上這種領導的生命週期理論，是由兩種領導行為理論發展出來的，一種是由 1945 年俄亥俄州立大學商業研究局所發起的「領導行為四象限圖」（The Ohio State Leadership Quadrants），另一個是由珍·莫頓（Jane S. Mouton）和羅伯·布雷克（Robert R. Blake）於 1964 年所提出的「管理方格理論」⁶⁹（The Leadership Managerial Grid），茲將以上兩種理論融合如下圖所示。

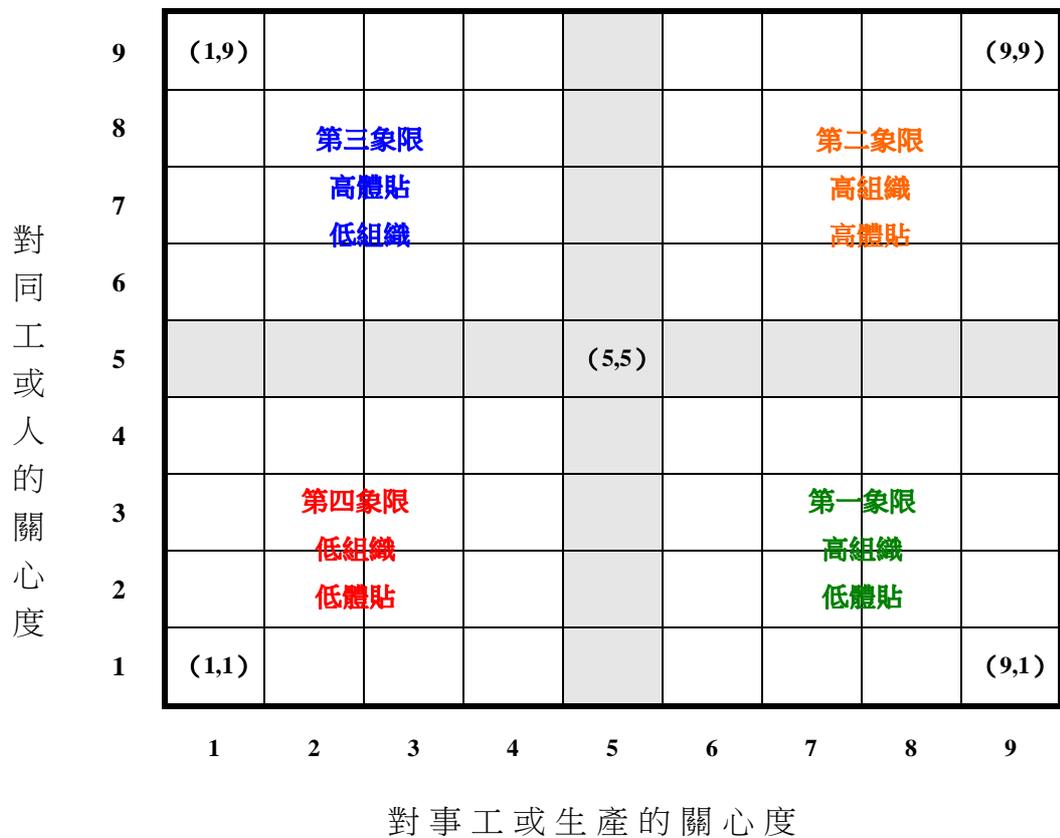
⁶⁶ Hersey & Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, p.331.

⁶⁷ 約翰·麥斯威爾（John C. Maxwell）著，《領導的黃金法則》（章世佳譯，臺北：天下遠見，2008 年），頁 109。

⁶⁸ 狄伊·哈克（Dee Hock）著，《亂序》（Birth of the chaordic age）（李明譯，臺北市：大塊文化，2000），頁 64。

⁶⁹ 參 Hersey & Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, p.106, 115.，蘇文隆著，《屬靈領導的藝術》（臺北市：教會更新研究發展中心，1985），頁 64。

圖 2-2 管理方格理論與領導行為四象限圖



在上圖所列的五種領導型態中⁷⁰，基本說明如下：

1. (1,9) 型為「同工導向型」(又稱鄉村俱樂部型，Country Club style)，使用這種風格的管理者非常重視成員的安全和舒適性，但對事工的效率則不關心；
2. (9,1) 型為「事工導向型」(The dictatorial style 或 Task style，又稱為權威服從型，Authority-Obedience)，重效率但不重視同工的感受，這是受到 X 理論的影響，這種形態一般用在危機管理中；
3. (1,1) 型對「同工」和「事工」均不聞不問，為放任式

⁷⁰ 同上，蘇文隆著，《屬靈領導的藝術》，頁 64。另參 Hersey & Blanchard (1996) .*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, pp.114-116.

的領導模式，故又稱為貧乏的管理（**Impoverished Management** 或 **The indifferent style**）：

4. （9,9）型為「團隊管理型」（**Team Management style**，9,9型），對同工與事工的關心度都很高，使用這種風格的管理者鼓勵團隊合作與成員之間的承諾，且讓成員感到自己是公司（或教會）具有建設性的部分，這是受到 Y 理論的影響；
5. 最後是（5,5）型則採用中庸之道（**middle-of-the-road style**）的領導模式，使用這種風格的管理人會同時努力的滿足於公司的目標和員工的需要間取得平衡，以求達到在組織的充分表現。

對於一個正在進行拓荒期的牧者而言，信徒的倚賴心重，此時若領導者使用獨斷肯定的指示再加上具有權威的領導形象⁷¹，可以使教會穩定地成長，但是當教會建立以後，信徒在屬靈上的成熟度品質提升了，這時就要改變領導型態，以配合信徒的現況，若是在一個已經定型又有規模的教會中，教會各方面的組織已趨健全，領導者就必須使用激勵、授權的原則，逐漸以團隊為領導中心，使教會的長執同工一起協力推動整個教會事工。華理克（**Rick Warren**）論授權說⁷²：「要信任人，委以責任亦授予權力，激勵人能夠長期服事的一個秘訣就是給他們一種擁有感。我要盡可能地反覆重申這一點，…當你委之以責任，同時授之以權力時，你會對人們的創造力感到訝異。」因此一個領導者的領導風格必須依跟隨者的成熟度不同而有

⁷¹ 蘇文隆著，《屬靈領導的藝術》，頁 64-65。

⁷² 華理克（**Rich Warren**）著，《直奔標竿》（**The Purpose driven church**），（楊高俐理譯，美國賓州：基督使者協會，1997），頁 406-407。

適當調整，若是成熟度越高，自然授權就越多，正如麥福士（Aubrey Malphurs）所說⁷³：「當領袖的風格與領導的環境不合時，他可能會力圖調整情勢，而改以次要風格或甚至非天然本色的風格來領導」而這就是因情況制宜的情境領導觀念。這一理論的關鍵在於界定領導風格的不同以及不同的情境類型，然後建立領導行為與情境的恰當組合。

以上的管理方格理論進一步發展成為情境領導（The Situational Leader）理論，這是屬四種象限的領導行為⁷⁴模型，赫賽（Hersey）與布蘭查（Blanchard）除將「工作導向」與「關係導向」作為變項以外，另再加上「成熟度」（maturity），做為調整領導行為的情境因素考量⁷⁵，因為當人們對其工作茫然無知時（屬低準備度和低成熟度 M1 與 M2 型的人，參後續說明），如果無法得到所需要的指示，他們會感到困擾；另外當人們既有經驗又有見識時（比較屬高準備度和高成熟度 M3 與 M4 型的人），如果沒有機會讓他們表示意見並負起團體某些的責任來，他們也會覺得困擾⁷⁶。在此本論文將有關處境領導的理念，其領導行為定位為管理行為或組織治理模式，正如赫賽與布蘭查自己的書名所描述的（Management of Organizational Behavior），以下為情境領導理論的四種象限領導行為說明：

（一）第一象限（S1）的領導行為（低關懷高倡導，又可稱為低關係高事工與監管重關係輕），屬於指示式

⁷³ 麥福士（Aubrey Malphurs）著，《誰是領導高手》，頁 146。

⁷⁴ 同上，頁 115。另參陳吉松著，《異象與領導力》，頁 27。

⁷⁵ 參蔡培村、武文瑛著，頁 140-142。另參 Hersey & Blanchard（1996）. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, p.266.

⁷⁶ 保羅·赫賽（Paul Hersey）著，《情境領導法》，頁 59。

(directing)、告知式(telling)或命令式的領導型態，這時要給予具體的指示與密切督導，領導者以完成工作任務為首要目標，對於一位新手上任或準備面臨新任務的事奉者，此時領導必須採用第一象限的領導行為，屬於單向溝通，關心部屬則非首要。例如：對一個尚未成熟和初信的基督徒（屬於 M1 型的人），一位領袖會訂定進度、目標，指導跟隨者的表現，以囑咐跟隨者去完成應有的靈修和聚會生活，並給予仔細的監督指導。此時領導者可對跟隨者這樣說：「因你以前沒有做這類事奉的經驗，此時若我為您提供一些方向，資源和建議這將是有益於你的工作，你認為如何呢？」

溝通的最終目的就是引導跟隨者能夠明瞭領導者的意圖與做法，此時可以使用「AIDA」的溝通模式⁷⁷，依次是 A (attention, 注意) 告知對方事情的發展狀況，以致引起對方注意能夠開始關心事情本身，再來是 I (interest, 興趣) 溝通過程使人對工作或事情本身開始發生興趣，然後是 D (desire, 欲望) 溝通觸及人們的需求，指出方向甚至引發跟隨者對事件完成的欲望，最後是 A (action 行動) 激勵對方若要達成需求或完成使命，那麼就必須趕緊採取行動。但此時領導者也應注意到溝通層次的概念，基本上有三個層次⁷⁸：

首先是低層次的溝通由於信任度低，彼此會比較具有防衛性，以避免犯錯的發生，但這不是有效的溝通，

⁷⁷ 陳澤義著，《影響力是通往世界的門戶》，頁 132。

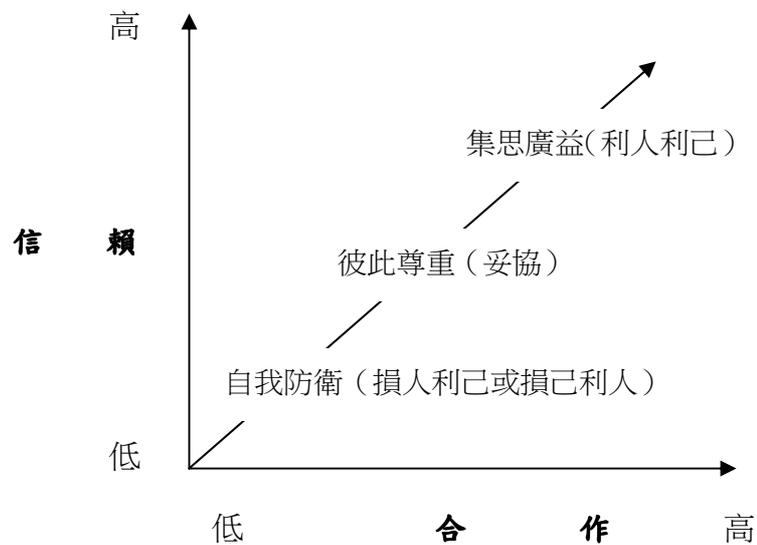
⁷⁸ 史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 著，《與成功有約》(The seven habits of highly effective people)(顧淑馨譯，臺北：天下文化，1991)，頁 241-251。

基本上雙方仍持自己的立場。

再來是中間層次的溝通，這是彼此尊重的交流模式，以避免衝突的發生，但卻未必為對方著想，即使掌握了對方的意向，卻還是不能完全瞭解對方的動機，所以這個層次的溝通還是不能開誠布公的對話。

最後是高層次的溝通則是在於採取主動的傾聽，這是集思廣益（synergy）的溝通，這是化解一切阻撓成長與改變最有效力的途徑，這時雙方必須易地而處以致能推心置腹瞭解彼此立場與想法（以同理心聆聽），藉著良好的溝通能力與跟隨者建立使命或工作的連結關係，以達到化阻力為助力。

圖 2-3 溝通的層次



(二) 第二象限 (S2) 的領導行為 (高關懷高倡導，又可稱為高事工高關係與監管重關係重)，屬於說服式、解釋式、推銷式 (selling) 或教練式 (coach) 的領導型態，這時要解釋決定並給予機會澄清，領導者同時兼顧關懷部屬與完成工作任務。例如：有的基督徒有意願參與教會

的事奉，但是經常不能完成他的承諾，同時也造成別人困擾，原因可能是他缺乏動力、工作技能或時間管理不當，針對這類 M2 型的人，比較適宜就是第二象限的領導風格，如此領導者可以仔細說出他的期望並且密切督促他去完成他的承諾。此時領導者可對跟隨者這樣說：「我知道你正在學習中，但目前正面臨一些困惑，我願意提供一些指示和方向給你，但我也想聽聽你的想法。」

(三) 第三象限 (S3) 的領導行為 (高關懷低倡導，又可稱為高關係低事工與監管輕關係重)，屬於參與式 (participating)、支持性 (supporting)、鼓勵式或合作式的領導型態，這時要分享意見並讓跟從者一同參與決定，領導者信任與關心部屬，工作完成反倒是其次。例如：在教會不乏有恩賜的人，但卻不一定參與事奉，可能是時間因素、信心因素、家庭因素、工作因素而不能完全投入，或已厭倦事奉工作、缺乏自信，此時牧者應採取第三象限的領導風格，就是多關心和多聽他們的想法，以鼓勵他們建立自信，而不是用責備或高壓手段，以帶來跟隨者更大的和諧度與參與度。此時領導者可對跟隨者這樣說：「我想你需要的是我的傾聽，對不對？此時聽您的想法會比給你建議或方向更有幫助的，請您說一說你認為什麼是最好的方式，我支援你！」

(四) 第四象限 (S4) 的領導行為 (低關懷低倡導，又可稱為低關係低事工與監管輕關係輕)，屬於委任式、授權式 (delegating) 的領導型態，這時要授權下屬去決定和執行任務，領導者在工作上的關懷部屬與完成工作兩者均採比較疏離與放鬆的態度。例如：若是跟隨者是主動

的、忠心的、學習能力高或是能獨立完成所交辦的事項，甚至已具備領袖人才的特質（屬於 M4 型的人），領袖就應採用非指導性的領導方式，給予願景和適時給予授權，讓對方可以發揮他的恩賜而實踐託付責任。

此時領導者可對跟隨者這樣說：「我知道你正在作領導的工作，但如果你需要我的時候，不樣忘記，我隨時在這裡可以支援你。」林肯總統授權給他的下屬聯軍統帥葛蘭特將軍可成為 S4 授權型領導的最佳典範，他對葛蘭特將軍說⁷⁹：「我不會問你，也不會想知道你的作戰計畫，負起責任，然後行動，有需要協助之處，再來找我。」

綜合以上論述保羅·赫賽認為⁸⁰針對高度準備度的人（成熟度較高的人）在此施行所謂的「低關懷」（是指減少工作上的關係行為，benign neglect 善意忽視），並不表示領導者與跟隨者之間的相互信任度減少了。事實上，這暗指相互信任度的提高，因此當處於 M3 的跟隨者往 M4 繼續成長的時候，領導者必須適宜的減少關係行為（或督導行為），因為這時候他知道跟隨者所需要的是「自主權」而不是支持性的行為（如獎賞或稱讚），「父母與主管應該記住塑型的原則。

一旦好習慣已養成，每次都獎賞反倒有害無益」⁸¹所以領導者必須充分授權給他，讓他承擔適度的責任以使他朝向一個

⁷⁹約翰·麥斯威爾（John C. Maxwell）、吉姆·朵南（Jim Dornan）著，《成為有影響力的人》（Becoming A Person Of Influence）（吳蔓玲譯，美國：基石，2010），頁 199。

⁸⁰ 參保羅·赫賽著，《情境領導法》，頁 99-100。

⁸¹ 麥金尼（Alan Loy McGinnis）著，《激勵—幫助他人發掘潛能》（Bring Out the Best in People）（金望平譯，臺北市：道聲，2001），頁 121。

更高的目標前進。

或許在團體中（若以教會而言）第二象限看起來似乎是最好的領導行為⁸²（也就是高關懷與高倡導），如「管理道格理論」（The Leadership Managerial Grid）中所採用的「團隊管理」⁸³（Team Management，9,9型）被認為是最好的領導行為，而最差的領導方式則是「貧乏的領導」（Impoverished Management，1,1型），但保羅·赫賽認為事實上不一定，因在實務的運作上仍須以跟隨者的成熟度來決定以何種的領導模式最適宜，若是能夠適度的授權或開放自由發展的空間，對會眾或跟隨者的事奉成效或許更有助益，因沒有一種最好的領導模式以適用於所有的情境，只有配合情境使用最適當的領導行為就是最好的領導模式了（The best style is a match.）⁸⁴。

保羅·赫賽以父母和子女的關係來描述領導的生命週期理論⁸⁵：他認為跟從者從不成熟漸趨於成熟，那麼領導行為就必須有以下的流動變化（一）由「高工作與低關係」行為移至（二）「高工作和高關係」然後再由（三）「高關係與低工作」的行為移至（四）「低工作與低關係」的行為，就如同子女在剛出生下來，他不能控制他自己的環境，所以他的成熟度是最低的，因此父母在孩子學齡以前就必須以第一象限領導模式（高工作與低關係）來處理孩子的事情，這時雖然父母疼愛孩子，但這與基於互信與尊重的關係行為是不同的。當孩子開始上學時，父母仍必須為他們訂立許多的規律，因為這時孩子還未成

⁸² 參蔡培村、武文瑛著，頁115。

⁸³ 另參 Hersey & Blanchard 著，《行為管理學》，74頁。

⁸⁴ <http://www.blanchardnederland.nl/wp-content/uploads/2014/07/The-SLII-Experience-Sample-PW.pdf>（2015年1月15日存取）

⁸⁵ 參 Hersey & Blanchard 著，《行為管理學》，頁126-129。

熟到足以承受太多的責任，但是當孩子開始長大一些以後，就必須對孩子表示較多的信任與尊敬來增加其關係行為，此時父母最適宜採用的是第二象限（高工作和高關係）的領導行為。

若子女已經進入高中或大學，他們便要對自己的行為尋求更多的責任感，此時父母就必須開始以一種較不組織化的行為而繼續給他們高度的社會情感上的支持，這是屬於第三象限（高關係與低工作）的領導行為，此時的父母若是從外面對他們制定許多的行為準則與規定，必然引起許多反彈。

當孩子開始能獨立謀生，甚至建立自己的家庭，並對自己的行為負全部責任的時候，父母便應該降低組織與社會情感上的支持，意思是孩子必須「割斷心理的臍帶做大人」如心理學家賀爾本（Howard M. Halpern）所言⁸⁶：「我們有些人生活在聖徒般（意指教條主義：如命令、貶抑、限制選擇、專制權威）父母的守護之下，但我們仍想脫離他們的庇蔭，恢復自己的本色。」因此在本階段父母最好的領導行為是第四象限的行為——低工作（低倡導）與低關係（低關懷）。由以上可知處境領導法的「生命週期領導理論」的目的是在於領導者必須依跟從者的成熟程度來討論適當的領導方式。

若是跟隨者後來的成熟度發生了退化的情形，領導者（上司或父母）就必須要在這四種象限中適當的改變領導行為以應付這些變化⁸⁷，例如當一個年輕人求學在外的時候，基本上父母應當與這個年輕人是高關係的，但是後來父母發現兒子的行為不如期望中的成熟（可能翹課或品德操性有問題），這時父

⁸⁶ Howard M. Halpern 著，《割斷臍帶做大人：孝順父母，也勇敢地創造自我》（Cutting Loose）（廖立文譯，臺北市：遠流，1998），頁 101。

⁸⁷ 參 Hersey & Blanchard 著，《行為管理學》，頁 127。

母便應當暫時改變他們的行為，而採取較多的組織與規律行為（就是明白說出他們所期望的行為，以及表現不佳的後果），同時並降低他們社會情感上的支持，因為若不如此，過多的關係行為可能被這個年輕人解讀為父母對他行為的認同與讚許。

耶穌對十二位門徒也採用了這種處境式的領導方式⁸⁸，剛開始的時候，耶穌運用比較多的控制，就是指導性的領導（偏向第一和第二象限的領導行為，屬於命令式和說服式的領導型態），無論是教導（teaching，使人明白上帝的旨意）、宣講（preaching，使人聽見天國的好消息）和醫治（healing，醫病趕鬼和釋放）等事奉，耶穌先做出榜樣，讓門徒可以模仿和學習，但是當他的門徒/跟隨者逐漸成熟以後，耶穌就賦予他們更多的權柄，最後甚至還將教會交託在他們的手中，因為他認為門徒已經有足夠的成熟度可以牧養教會，這種叫作委任式的領導（屬於第四象限的領導行為）。

就如約翰壹書第二章 12-14 節中所提，教會基本上也依其屬靈生命成熟度來區分成三類型的人⁸⁹：小子們（little children，指重生得救進入信仰初階者，須接受第一和第二象限的領導行為）、少年人們（young men，指靈性逐漸剛強和勝過惡者的階段，須接受第三象限的領導行為）與父老們（fathers，指屬靈經驗很豐富，又很成熟的人，須接受第四象限的領導行為），聖經針對不同成熟度的信徒，教導的重點與當承擔的責任就不同。

⁸⁸ 康約珥 (Joel Comiskey) 著，《領袖培訓的爆炸力》(Leadership explosion) (郭淑儀譯，香港：高接觸，2001)，頁 110-113。

⁸⁹ Ralph W. Neighbour, *The Shepherd's Guidebook* (Singapore: Touch Ministries International, 1994), pp.15-16.

情境領導法是根據以下三項因素的交互影響而發展出來的⁹⁰：a.領導者在工作上所提供的職責行為的數量；b.領導者在工作上所提供的關係行為的數量；c.跟隨者在執行某項工作或活動時所表現出來的成熟度水準。這個模式的目的是企圖使領導可以達到它應有的效能，一個領導者的領導行為必須配合跟隨者的成熟度的水準來決定（參以下赫賽的生命週期領導行為模型圖⁹¹）。

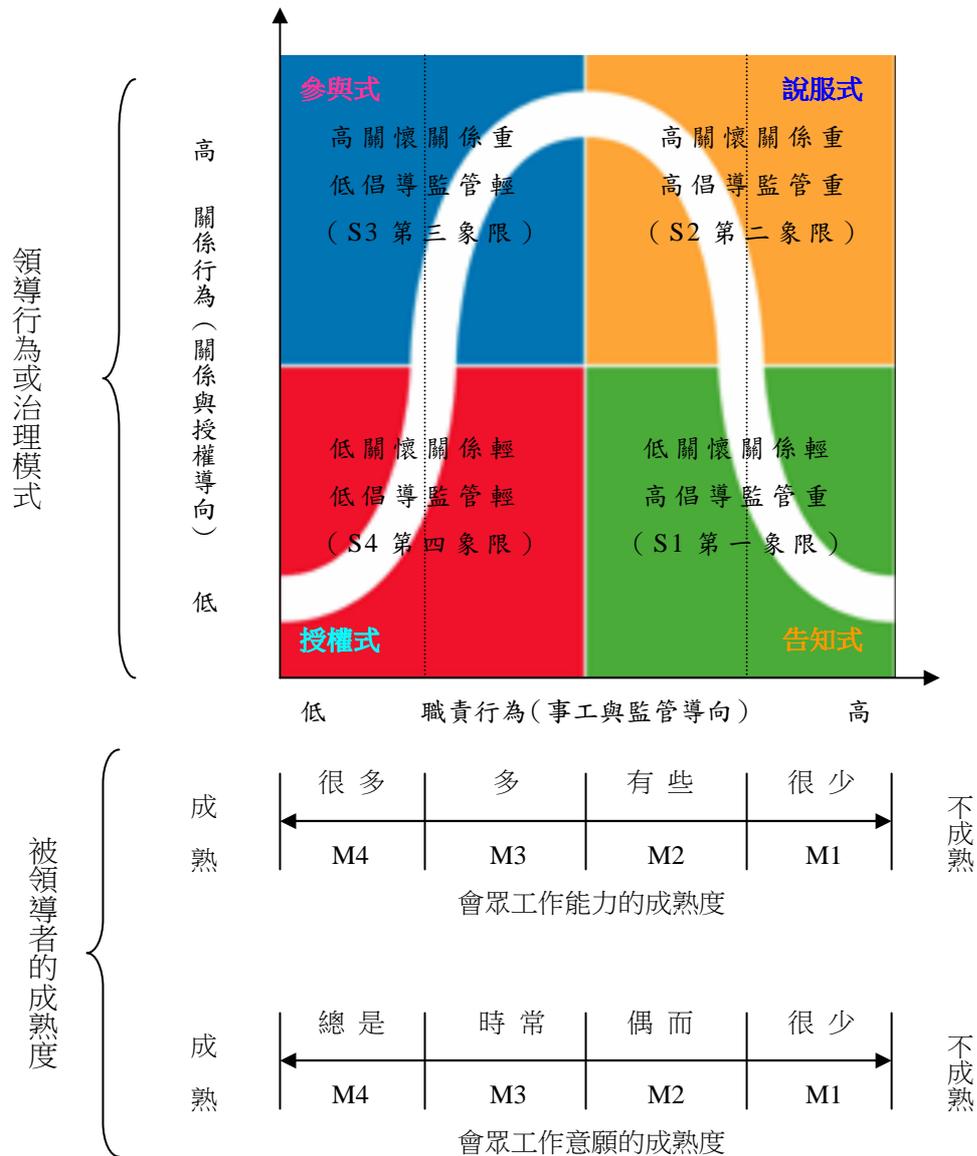
貫穿以下四種領導行為模式的曲線，代表最可能成功的職責行為與關係行為的組合，這些組合都與下面的成熟度相呼應，為了應用此一模式，可在跟隨者成熟度連續的直線上選擇一個點，來代表跟隨者執行某一項工作的成熟度，然後從該點垂直劃到曲線上代表領導者行為的某一點，這個交叉點就代表在該特定情境中，「配對策略」⁹²是情境領導法的重點，以找出領導者最適合提供給跟隨者的職責行為（工作導向）與關係行為（關係導向）的數量。

⁹⁰ 參保羅·赫賽(Paul Hersey)著，《情境領導法》，頁 61。

⁹¹ Hersey & Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (7th ed.), p.208,215. Blanchard, Kenneth H., Hersey, Paul, *Life-cycle theory of leadership*. Training & Development, Vol. 50, (January 1996):42.

⁹² 肯·布蘭查(Ken Blanchard)著，《願景領導》(Leading at a Higher Level) (蔡卓芬等譯，新北市：台灣培生教育，2013)，頁 123。

圖 2-4 保羅·赫塞的生命週期領導行為模型圖

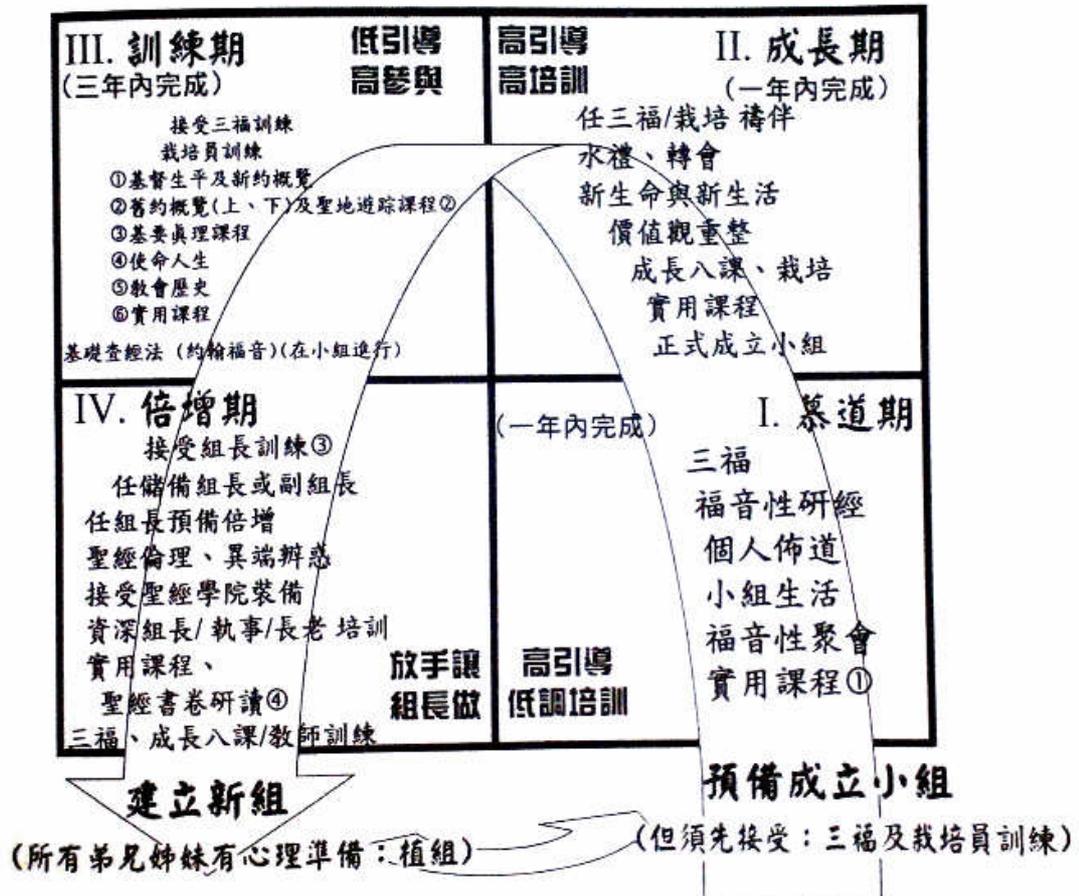


香港蘇穎智牧師所牧養的恩福堂目前會友人數已達一萬兩千多人，是全香港最大型的教會之一，該教會所採用的「門徒成長路」模式就是應用上圖保羅·赫賽所提出的生命週期領導行為模型，如下圖所示⁹³：

⁹³ 蘇穎智著，《直攀高峰 2：建立合神心意的健康教會》（香港：全心出版社，2010），頁 187。

圖 2-5 香港恩福堂「門徒成長路」模式

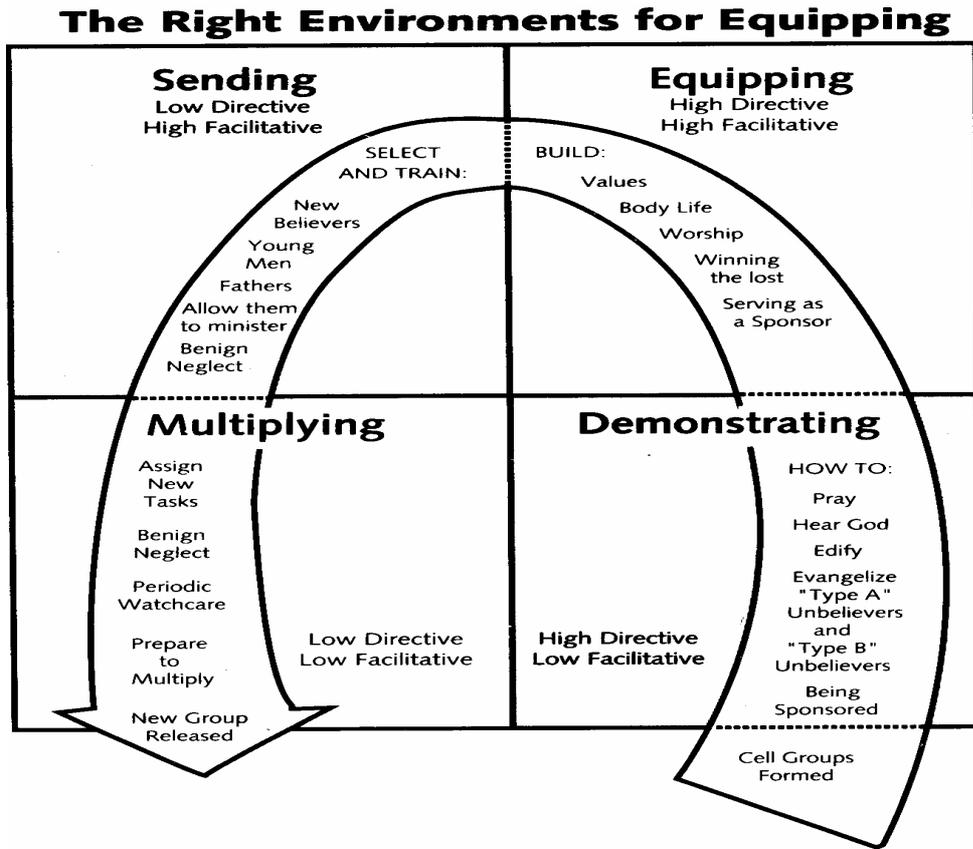
門徒成長路



另外 Ralph Neighbour⁹⁴ (李樂夫) 也應用此情境領導法的生命週期領導行為模型的理念於小組牧養中，如下圖所示。

⁹⁴ Ralph W. Neighbour, *The Shepherd's Guidebook* (Singapore: Touch Ministries International, 1994), pp.55-57.

圖 2-6 李樂夫的小組牧養理念



二、會眾成熟度的探討

「你要詳細知道你羊群的景況，留心料理你的牛群。」(箴 27:23)，而領袖最基本的條件就是要判斷會眾的成熟程度，因為這會決定領導者應採用最合適的領導行為，所謂「成熟度」(maturity levels 或 readiness)⁹⁵是指一個人的工作能力(ability = 知識+經驗+恩賜)和意願程度(willingness = 信心+委身+動機)的總和，且這兩者會形成一個交互影響的系統，能力會影響意願，意願也會影響能力，從 M1 至 M4 依成熟度等級有四種尺度的意義說明如下：

⁹⁵ 參保羅·赫賽著，《情境領導法》，頁 49-50 與木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 87-89。赫賽認為「工作能力」是一個人或一個團體在某一特定工作或活動上的知識、經驗與技能；「意願程度」則是達成某一特定工作或活動的信心、專注的精神與激勵。

(一) **M1** (沒意願也沒能力；不能也沒把握)：所代表的是一個人⁹⁶在經驗、才能和心理上都不願亦或不能負起責任。例如一位初進教會的人(慕道友或初信者)，對教會的服事既沒有概念，也無法承擔任何責任。此時屬**M1**的人在學習的心態上比較好學、有好奇、較熱情和興奮且期待有清楚的指示或方向，他們需要知道要做甚麼、何時去做、在哪裡做、為何去做，以及如何去做⁹⁶。此時就必須要有指導型(告知式)的領導者，就好像扮演屬靈父母的角色，提供一個剛學走路的孩子清楚的方向，設計他所需學習的各種項目，教導並親身示範所有的信仰準則。

(二) **M2** (有意願但沒有能力；不能但有信心)：這階段的人受到激勵而願意從事一些服事工作，但是因著個人的專業性尚不足，以致在執行工作的效能不彰，情境領導法學者肯·布蘭查(**Blanchard**)認為這階段的人：「尚不能掌握所有的知識技巧來獨立運作，他們必須確定自己是用正確的方法做正確的事，並且需要在不太正確的時候被修正。他們也需要有人為他們建立對個人進步的正確看法，好使他們不會因為早期的成功過度而自信，也不會為初期的失敗感到灰心。」⁹⁷此時他需要教練型(說服式)的領導風格來帶領他，以提供強烈的指導、支援和雙向對話的機會，在他提出的問題

⁹⁶ 肯·布蘭查(**Blanchard, Ken**)與菲爾·豪吉斯(**Hodges, Phil**)著，《學耶穌領導》(**Lead Like Jesus**) (侯仁義譯，新北市：橄欖出版，2009)，頁141。

⁹⁷ 同上，頁144。

與你的建議之間相互切磋⁹⁸，例如教會有人願意從事音樂事奉（或其他事奉，如兒童主日學工作），但對樂器不熟練，所以需要有音樂同工來協助和訓練他，同時也增加了自信心。此時屬 M2 的人在學習的心態上較不堪負重、容易氣餒和沮喪；可能準備退出，因為擔心做得不好或失誤，若能適時提出讚美與支持，將會突破這階段的困境。

（三） M3（沒有意願但有能力；有能力但沒把握）：此類型的人是有恩賜的事奉者，但是他對教會或組織內部的工作開始不感興趣或缺乏瞭解而不想去事奉，另外也可能是這個教會的和諧度出了問題。例如有的主日學教師一教就是數年，沒有人可以替換和休息充實，以致造成厭倦，雖然他有能力事奉，但已經失去意願與熱情⁹⁹。此時屬 M3 的人在學習的心態上有時猶豫不決、對事奉工作的方向有不確定感，總是缺乏自信、易自我批判，另一種情況是對事奉已厭倦而產生抗拒，以致造成與領導者漸行漸遠的印象。肯·布蘭查認為¹⁰⁰：「如果粗心的領導者忽視這些狀況，他們將逐漸變得冷漠，避免承擔風險，因為覺得失去能力，以及與個人呼召的連結……，如果領導者忽視這個階段的人在讚美、鼓勵與啟發方面的需求，將自食惡果。」就如同耶穌趕緊伸手拉住猶豫不決的彼得不繼續往下沉一樣，並且陪伴著他回到仍搖晃不已的船上，耶穌

⁹⁸ 肯·布蘭查(Blanchard, Ken)著，《願景領導》，頁 126。

⁹⁹ 肯·布蘭查(Blanchard, Ken)等著，《學耶穌領導》，頁 148。

¹⁰⁰ 同上，頁 148。

在此展現低倡導與高關懷的行動，針對一個以信心來冒險而起疑惑的人。

- (四) M4 (有意願又有能力；有能力和有信心)：這是成熟度很高的人 (與自己的關係：品格與情緒穩定)，也包含合作 (與人的互動關係)、靈性 (與神的關係)、恩賜 (在事奉上) 都很平衡發展與運用，以上都是與成熟度有關。此時屬 M4 的人在學習的心態上具有適當的自信心、能獨立處理問題，已會啟發和激勵他人，例如：他本身是門徒也能帶領人成為門徒，在教會他是小組長，他可以栽培其他實習小組長，針對這類型的人，領導者必須學習授權給他們，以激勵他們能夠自主工作完成使命，甚至加強他們對組織和工作的歸屬感，這是從授權到賦權的過程，「授權 (delegation) 好像是為別人做的，而賦權 (empowerment) 則是為自己而做。」¹⁰¹ 這是因為大家對事工都有擁有權 (ownership)。

在施瓦茨 (Christian Schwarz) 所著「生命添色彩—自然教會發展」中分析堂會八項健康的指標，其中的第一項就是談到賦權的概念 (賦權又可譯為灌能¹⁰²)，就是「使人得力的領導」 (empowering leadership)，他說¹⁰³：「增長教會的領袖認為他

¹⁰¹ 有關授權與賦權的管理概念可參劉忠明、盧龍光合著，《像樣的教會管理—教牧信徒合作無間之道》，頁 218。

¹⁰² 肯·布蘭查 (Blanchard, Ken) 著，《願景領導》，頁 98。布蘭查為灌能 (empowerment) 所下的定義為：「灌能是組織風氣的創造，目的是為了讓員工釋放原先已具備的知識、經驗與動機。」另參頁 100。

¹⁰³ 施瓦茨 (Christian Schwarz) 著，《生命添色彩—自然教會發展》 (文子梁等譯，香港：教會更新運動，2008)，頁 106。

們其中最重要的一項任務，便是『使人得力』，他們裝備、支持、推動，並且指導個別信徒成為神期待的領袖。有些受導者所走的方向，甚至與他們的領袖不同，使人得力的領袖仍可以為此而歡呼，他們清楚明白神對每一個人皆有獨特的召命。」

約翰·麥斯威爾也認為¹⁰⁴一個好的領導者會幫助他的部屬發現他們的強項，還能夠讓他們適得其所。根據蓋洛普民意調查機構曾在職場調查 170 萬人¹⁰⁵，他們發現只有 20% 的員工認為自己每天都在工作中發揮所長（相對的另有多達 80% 的人覺得無適得其所），因此一個領導者若能發掘跟隨者的恩賜所在並把他放在組織裡合適的位置，那麼他們的長處與恩賜將成為團體一項寶貴的祝福與資產。

若要詮釋與對比保羅·赫賽所提出的領導生命週期曲線圖與教會的類比關係，可透過但以理·布朗所著《過程式領導》一書中所認為的觀點來理解，那就是¹⁰⁶：「把教會視為一條河、一個水流、一個過程，將焦點放在發展上，而不是最終成長的衡量，教會如同一條河流的模式是一個具發展性的模式，這種過程思考模式的焦點是把人們的改變看作是整個教會的重點：無論有多少人是在這個過程之中，而且無論他們在過程中的哪裡，如果教會持續發展那些人，教會就能成功。」以上該作者認為的成功不是指聚會人數的多寡或聚會場所的規模，而是指生命與品格的改變，因此若把情境領導法的領導生命曲線

¹⁰⁴ 約翰·麥斯威爾（John C. Maxwell）著，《領導的黃金法則》（Leadership Gold），頁 85。

¹⁰⁵ 同上，頁 85。

¹⁰⁶ 參但以理·布朗（Daniel Brown）、布萊恩·拉森（Brian Larson）合著，《過程式領導》（The Other Side of Pastoral Ministry）（林嘉芳譯，臺北市：華神，2006），頁 22。

圖視為一道推動跟隨者邁向生命成長的河流，這是動態的曲線而不是靜態的曲線，這是讓跟隨者（從群眾到會眾、從信徒到門徒、從門徒到領袖）在其中不斷經歷生命的蛻變與事奉恩賜的提升，而這正是河流型教會的思維模式（有別於湖水型教會屬靜態、建築物、聚會人數和節目導向的思維模式）¹⁰⁷。

三、個人與組織成熟度改變和提升的可能

領導者若要提升眾跟隨者的事奉效能與成熟度，就必須有四種不同層次的改變才能達成¹⁰⁸：1.知識的改變（Knowledge Changes）2.態度的改變（Attitudinal Changes）3.個人行為的改變（Individual behavior Changes）4.群體或組織行為的改變（Group or Organizational Performance Changes），這四種改變是以知識上的改變最容易達成，其次是態度上的改變，但以上這兩種改變的結構是不一樣的，前者知識的改變是理性思維上的，而後者態度上的轉變則是受情感所影響的（是積極或消極回應，因此改變人們的態度比改變他們的知識困難），有了以上兩種改變才有可能帶出個人行為的改變（行為改變比知識和態度更難改變，也更費時，例如理智知道要戒菸，態度也願意戒菸，但行為卻難停止），就如思想會影響情緒，而情緒會帶出行為¹⁰⁹，行為最終會變成我們的命運一般，如箴言：「因為他心怎樣思量，他為人就是怎樣。」（箴 23:7），最後個人行為

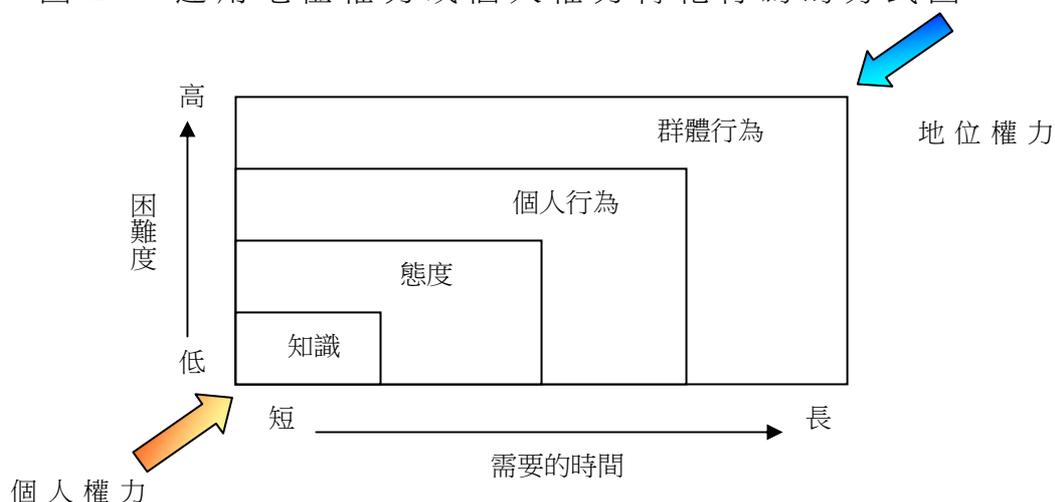
¹⁰⁷ 同上，頁 23。

¹⁰⁸ Hersey & Blanchard(1996)，pp.6, 472-75.另參肯·布蘭查(Blanchard)、菲爾·豪吉斯(Phil Hodges)著，《僕人領導：一分鐘實踐僕人領導》(The Servant Leader)（何修瑜譯，臺北市：商周出版，2004），頁 70。

¹⁰⁹ 貝克士·威廉(Backus, William)、夏萍·馮莉(Chapian, Marie)著，《正本清源話情緒》(Telling yourself the truth)(林麗雪譯，臺北：大光，1996)，頁 8，14。

的改變也會逐漸影響群體的行為改變（群體或組織的改變是最困難的一種，因必須設法去影響一群人的知識、態度與行為）。一般而言使用地位權力（**position power**）的領導者會先帶來群體行為的改變，進而是個人行為的改變，然後是態度和知識上的改變，而具有個人權力（**personal power**）的管理者則他對跟隨者改變的影響力恰好相反，是先由知識的教導入手，進而挑戰他改變內心的態度，然後逐漸轉化其行為的調整，最後再進行全體行為的氛圍提升。如下圖所示¹¹⁰：

圖 2-7 運用地位權力或個人權力轉化行為的方式圖



但要改變群體行為的困難度和所需時間比改變個人的行為和態度大得多了，如尼布爾（**Reinhold Niebuhr, 1892-1971**）在他所著《道德的人與不道德的社會》一書中提到¹¹¹：「個人之道德和在社會的行為，與社會的集體之間，有著明晰區別之必要；因為純粹個人主義的倫理，卻時常與集體格格難合。個人們在某種意義上可以說是道德的，他們在決定行為的問題

¹¹⁰ 參 Hersey & Blanchard 著，《行為管理學》，頁 148。

¹¹¹ 參廿世紀基督教神學家界中的知名人物，尼布爾（**Reinhold Niebuhr**）著，《道德的人與不道德的社會》（**Moral Man and Immoral Society - A Study in Ethics and Politics**）（楊續譯，臺北：永望文化出版，1982），頁 1-10。

時，能夠為別人的利益著想，有時且能把別人的利益放在自己的利益之前。……可是這一切成就要在人類社會的集團中實現，雖不是絕對無可能性的，卻是比較困難的。」

換句話說，集體的道德比個人的道德更加薄弱，所以要改變和提升群體的成熟度當比改變個人和提升個人的成熟度，領導者要花更多的心力來努力達成。另外派克醫師（**Scott Peck**）¹¹²也如此認為，群體的行為層次比一般預期更原始及更不成熟（因有長期累積下來的傳統或文化因素等包袱），所以從心理學的角度而言，導正群體的行為不如個體行為有效率，不過一旦個體在群體中扮演了專業分工的角色¹¹³，個體便容易於將道德責任推卸至群體中的其他份子。所以一個成功的領導者不僅要跟隨者個人成熟而已，他的目標其實是要整體組織的成熟，使組織（公司、教會或福音機構）成為一個具有學習性和成長性的團體，所以自我評估反省也是邁向成熟階段的必經過程，而一個活的組織（**the living organization**）基本上有以下幾種特質¹¹⁴：1.以人的需要為中心超過產品、結果和利潤。2.有清楚的行為準則作為依據。3.是以學習性為導向的團體。4.是一個會思考的團體同時看重系統的運作和彼此關係的提升。5.能彼此協調共同朝向異象前進，就像發揮身體各部分的功能。

¹¹² 史考特·派克（**M. Scott Peck**）著，《邪惡心理學》，頁 284-285。

¹¹³ 派克認為「分工化的群體」具備了三大原則是應當要注意的：1.分工化的群體將會發展出群體自我膨脹的屬性，2.分工化的群體尤其容易自戀、自以為尊，且假設其他同質群體皆非，以致唯我獨是，3.分工化往往是經過高度篩選淘汰過程的結果，他不是偶然或任意形成的結果，而是經由自我選擇的過程，以執行分工化的角色，換句話說一個社會或團體有邪惡或不好的行為是長期累積下來的結果。參派克著，《邪惡心理學》，頁 297。

¹¹⁴ **David Martz**, *Leadership Development Architecture* (Springfield, Missouri: LIFE Publishers International, 2002), p.23.

四、領導者的本性風格與其領導行為的變換

一個成熟的領導者也必須能依情境不同而變換他的領導行為，這也是留給跟隨者學習的榜樣，每個人都有其與生俱來的人格特質，在成為領導者以後更容易依原來的本性風格進行領導，而為了更清楚掌握領導者的本性風格特質與情境領導法彼此的互動關係，本論文另以 DISC 為架構來探討四種領導風格的型態¹¹⁵，並嘗試融合於情境領導法的概念裡面，這四種領導風格其中也可區分成工作取向（駕馭型與分析型，如決定事工任務、研擬策略、傳講及教導聖經、組織事工團隊、界定角色職責與期望、訂出活動時間表、指派與評估事工等）與關係取向（表達型與親切型，建立互信、發展小組、激發跟隨者、提供良好事奉環境、餵養與支援跟隨者、促進人際互動、輔導需要指引者、安慰絕望者、鼓勵灰心者等）兩類，而適宜的調整領導者的本性風格，也必然會修正其本身的領導行為。

正如鮑布·腓立普斯（Bob Phillips）認為¹¹⁶：「我們之所以修正個人的行為，是為了榮耀上帝，以及愛我們的鄰舍，實際而言，就是我必須執意的伸展我對他人的關懷，去滿足其他擁有不同社交風格之人的需要。」這些風格可分為¹¹⁷：

- （一）領袖型/駕馭型（D 型，Dominance）—具有強勢的領導風格，重方向感和主控一切，同時也是外向型的指

¹¹⁵ 參劉忠明、盧龍光合著，《像樣的教會管理》，頁 128-130。作者也同麥福士的《誰是領導高手》一樣嘗試把領導風格與 DISC 做簡單的整合。

¹¹⁶ 鮑布·腓立普斯（Bob Phillips）著，《與豪豬共舞—建立和諧的人際關係》（The delicate art of dancing with porcupines）（胡茉莉譯，臺北：校園，2003），頁 126。

¹¹⁷ 麥福士（Aubrey Malphurs）著，《誰是領導高手》，頁 95-99。另參唐佑之著，《教會管理》，頁 89。狄守哲（Anthony D'Souza）著，《力上加力的領導(2)》，頁 181。

揮者 (**Director**) 屬工作導向，比較不注重別人的感受、有堅強的意志但在壓力下會比較固執已見。D 型比較偏向第一象限 S1 (高倡導低關懷) 的領導行為¹¹⁸，保羅屬於這類型，D 型又稱「使徒型」。他們專注目標，不惜冒險，也不計代價移除阻擋成功的障礙，有時會因過分注重成果而犧牲品質。

(二) 激勵型 / 表達型 (I 型， **Influence**) — 其領導風格重溝通性，是外向型的說服者 (**Persuader**)，但有以偏概全和誇大的傾向，他們喜歡有舞臺以作萬人迷，但凡事愛當主角和衝動，常令跟隨者感到不悅，彼得屬於這類型，I 型又稱「傳福音型」屬關係取向。I 型比較偏向第二象限 S2 (**selling** 推銷式，高倡導與高關懷) 的領導行為。他們善用群體動力，召聚同工共同參與，喜歡用分權和扁平式組織來減輕自己的責任，因為他們不喜歡沉悶與僵化的工作，所以喜歡積極鼓勵人參與服事。

(三) 外交型 / 親切型 (S 型， **Steadiness**) — 支持性的領導風格，重穩定性，是內向型的支持者 (**Supporter**)，喜歡有親近的人際關係但相對地不擅設定目標與確定個人方向，亞伯拉罕與巴拿巴屬於這類型，屬關係取向，又稱「教師型」。在領導行為上 S 型比較偏向第三象限 S3 (**participating** 參與式，低倡導與高關懷，在此所謂的高關懷是指在事工上的態度而非個人情感) 的領導行為，在事奉上較不會緊迫盯人 (這時因在工作和領

¹¹⁸ 參香港神召神學院張德明牧師在 2014 年 6 月 23-27 日於台中神召神學院暑期密集班課程〈領導風格與處境領導〉單元頁 1 講義中提到。

導上是屬於低倡導)，在發生問題時他們比較不會採取怪罪或指責人的方式，而是比較希望大家參與解決問題的過程。

(四) 分析型 (C 型, **Conscientious**) — 屬誠實謹慎的領導風格，重效率性，是內向型的思考者 (**Thinker**)，但同時也會過度內省與反思，喜歡獨自緩慢處事且精準的工作，摩西與以利亞屬於這類型¹¹⁹，又稱「先知型」屬工作取向，C 型比較偏向第四象限 S4 (**delegating**，低倡導低關懷) 的領導行為，他會授權下屬去決定和執行事情，以使自己有更多時間進行內省思考與規劃，但此型的人若能培養良好和主動的人際互動關係技巧，則將有助於他們的領導。

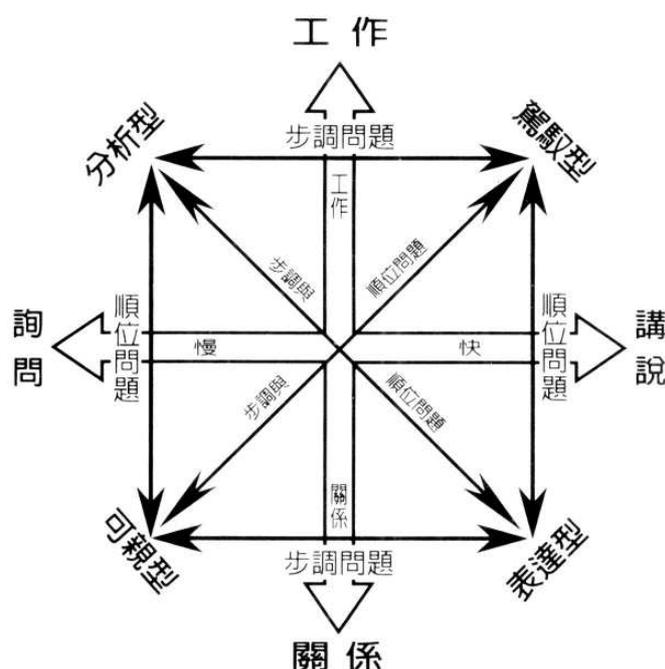
以上這四種風格基本上都是上帝所賦予人性的，每種風格都有其獨特性 (但也是有限性) 和正面的價值，且同時沒有人只專屬於一種特定的人格特質而無法改變，因為每一個人都是四種風格的混和體¹²⁰，除了最主要的風格以外，我們還有很多強烈的次要風格 (副性格)，次風格是在面臨壓力與衝突下會比較突顯出來，例如主風格是 C 型 (分析型) 的人在一般情況

¹¹⁹ 黎曦庭 (LaHaye, Tim) 著，《屬靈的氣質》(**Spirit-controlled temperament**) (鄭保羅譯，香港：天道書樓，2001)，頁 21，28。作者所謂「黑膽質型的人」就是 C 型、「黏液質」是 S 型，這兩種型的個性偏內向；「多血質」是 I 型、「黃膽質」是 D 型，這兩種型的個性偏外向。頁 156-157。

¹²⁰ 梅里克·羅森伯格 (**Merrick Rosenberg**) 與丹尼爾·席維特 (**Daniel Silvert**) 著，《你是哪一種鳥？DISC 四型人格分析，讓你發現自己真正的職場優勢！》(沈耿立譯，臺北：商周，2013 年)，頁 103。作者將 DISC 人格特質分成四類，並用四種鳥類比喻：D (**Dominant**) 主導型如老鷹、I (**Interactive**) 社交型如鸚鵡、S (**Supportive**) 幕僚型如鴿子、C (**Conscientious**) 謹慎型如貓頭鷹。

下是比較內向的謹慎者，若他的次要風格是 D 型，那麼在面臨重大的抉擇下，除了「退縮」是最先的負面反應以外¹²¹，他就容易突顯以 D 型外向的性格型態負面反應的「統治」來控制整個局面。所以我們都有能力可以針對不同的情境，調整不同的風格來適應¹²²，一個領導者必須清楚認識自己的領導風格傾向（含主要風格和次要風格），同時也必須認識跟隨者的本性風格型態，目的是可以避免許多不必要的衝突與對立，因為瞭解產生理解，理解就產生諒解，所以在不同類型的人彼此間也會有處事步調不同（快與慢、外向與內向）和處事順位的優先問題（工作取向或關係取向），如下圖所示¹²³：

圖 2-8 處事步調與處事順位的性格比較圖



一個領導者若能均衡發展健康的本性風格，就能進一步修正和調整自己的原始本性風格的有限性，從而擴展到其他本性

¹²¹ 鮑布·腓立普斯 (Bob Phillips) 著，《與豪豬共舞》，頁 91，94-95。

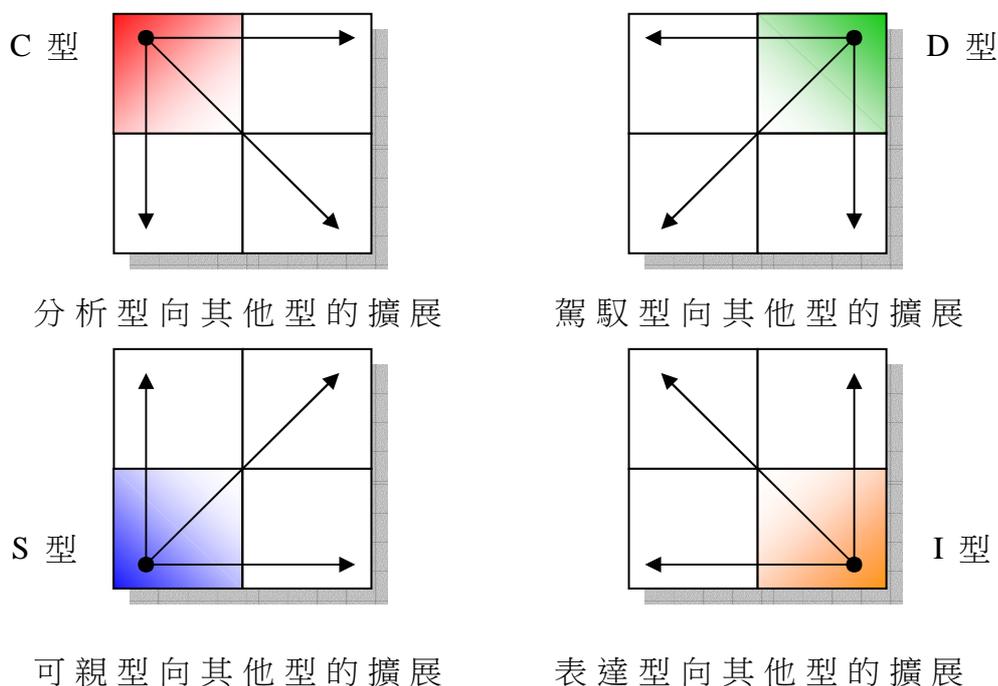
¹²² 同上，頁 94-95。

¹²³ 同上，頁 97。

風格的領域，若能如此也可修正和調整自己的領導行為模式，換句話說，若我們不願健康均衡的發展其他的風格型態，我們的領導風格也必然受限，這樣就不利於情境領導法的施行。

如《與豪豬共舞》的作者鮑布·腓立普斯所說¹²⁴：「學習改變自己的行為以便滿足他人所需，是一種愛鄰舍的具體表現。若我們對於聖靈的帶領更加的敏銳與開放，祂將幫助我們以一種親切的愛來滿足他人的需要。」如下圖所示向外延伸的風格觸角¹²⁵，若能降低與收斂自己原始的本性風格，將有助於其他型態的個性呈現出來，這不僅可以發展出健康的人際互動，更可以成為有效能的領導者：

圖 2-9 突破原始本性風格均衡發展圖



¹²⁴ 鮑布·腓立普 (Bob Phillips) 著，《與豪豬共舞》，頁 133。

¹²⁵ 同上，頁 127。

有關 DISC 四型人格若是過度放縱時將會產生黑暗面，因此領導風格的調整與變換應考慮以下事項，以避免帶給他人負面壓力或傷害¹²⁶：

1. 主導型/駕馭型(D 型, Dominance, 偏 S1 告知式領導)——具此人格特質者比較屬於工作導向(不重人際關係)和外向型性格，因此他的領導風格容易偏向告知式領導(高倡導與低關懷)，因為喜歡「掌控」¹²⁷全局與強烈的目標導向，其優點是自信心強，但過度濫用則變成固執自大，其言詞會變得犀利與嚴苛，不顧他人感受，容易使人產生壓迫感，因此若嘗試調整時要努力學習聆聽和授權，要設身處地讓別人有參與和建議的機會，而不要好大喜功，誇張於自我的工作績效，更要避免因過分注重外在果效而犧牲了品質，同時要學習接受失敗(輸得起)或別人的批評，在失敗時應先自我反省而不輕易罪責他人。
2. 激勵型/表達型(I 型, Influence, 偏 S2 說服式領導)——具此型性格者是重關係導向又偏外向型個性，所以他的領導風格會比較以說服式領導(高倡導與高關懷)為主，但其面對衝突的負面反應卻是具有攻擊性的，特別是情緒性的攻擊別人，「然而，憤怒或是害怕情緒的底層，一個更深、更基本的導致人際衝突的根源，乃是自私。我們打擊別人，因為他們的看法和我們不同，或是

¹²⁶ 參梅里克·羅森伯格等著，《你是哪一種鳥？》，頁 122-124。另參狄守哲 (Anthony D'Souza) 著，《力上加力的領導(2)》，頁 189。

¹²⁷ 鮑布·腓立普斯 (Bob Phillips) 著，《與豪豬共舞》，頁 93。

因為他們不按照我想要的方式來做事。」¹²⁸，另外在嘗試調整自己時要努力克制喜歡冒險（喜新厭舊）和過度樂觀等衝動的傾向，因為會造成不切實際和膚淺內涵，因此要學習三思而後行、謀定而後動的原則，要多聽少說以克制愛說話的習慣，約束自己想站在舞臺中央的慾望，以更善用群體動力，召聚同工共同參與，在高壓環境下，I型的人更應學會時間管理，以切實執行計畫。

3. 外交型/親切型（S型，Steadiness，偏S3參與式領導）—此型的人重關係更勝於工作成果，所以他的本性風格比較會屬於參與式領導做法（低倡導與高關懷），但因親切型面對衝突的負面反應比較會選擇「放棄」¹²⁹，這是為了保持他們所看重的和諧或降低衝突所採取的自然反應，因此對於有問題的同工，不要迴避問題的處理，必要時給予直接的指正，不只給大方向，也要兼顧細節，同時此型的人比較有倚賴與被動的低動能個性，這種倚賴現狀的個性和心態會導致自我感覺良好或拒絕改變（固執），此型健康的發展是要加快處理事情的步調與勇於面對各種危機與挑戰。
4. 分析型（C型，Conscientious，偏S4授權式領導）—此型的人因為在意品質管理，每個流程步驟都要依據計畫，但過度了就容易形成僵化沒有彈性，喜歡詢問和質疑每件事情，因此很容易走入悲觀和保守的死胡同，其負面的衝突反應是選擇「退縮」¹³⁰，不會告訴別人我的

¹²⁸ 同上，頁 89。

¹²⁹ 同上，頁 91。

¹³⁰ 同上，頁 91。

想法，以逃避令人不舒服的情境，因為 C 型的人比較屬於授權式領導（低倡導與低關懷），低倡導是因他人格特質偏內向¹³¹，能不說就不說，而低關懷是因他人格特質又偏工作導向¹³²，比較看重工作成果更勝於人際互動，所以授權式領導是符合他的本性風格的，但此型的人首先要學習調整即使工作資訊不充分仍要盡速表明立場，以努力做出決定而不拖延，特別不要只看見問題而陷入在問題的困境中轉不出來，另外此型的人要與同工多作溝通與互動，且放棄十全十美的傾向，最後還要學習對任何的人、事、物採取「笑看不完美」的自我釋放。

現在若將以上四種性格型態與情境領導法（**The Situational Leader**）的四種領導行為模式的曲線（保羅·赫賽的生命週期領導行為模型）融合在一個概念裡，它的意義在於一個領導者雖有其原始的本性風格，但為了配合不同跟隨者的成熟度，因此有必要調整和跳脫自己原來的領導風格，而嘗試以他人需要的方式來領導他們，意思是在對的時機與場合，就必須運用對的風格來領導¹³³。

就如保羅對有傳統律法約束的猶太人、對摩西律法以外的外邦人、對良心軟弱的人，無論對任何不同類型的人，「我就作甚麼樣的人」（林前 9:20-23）、「與喜樂的人要同樂；與哀哭的人要同哭。」（羅 12:15），保羅以身作則說明基督徒運用自由時應為別人著想，基督徒的生活有愛的限制，同時也能享受

¹³¹ 黎曦庭著，《屬靈的氣質》，頁 27。

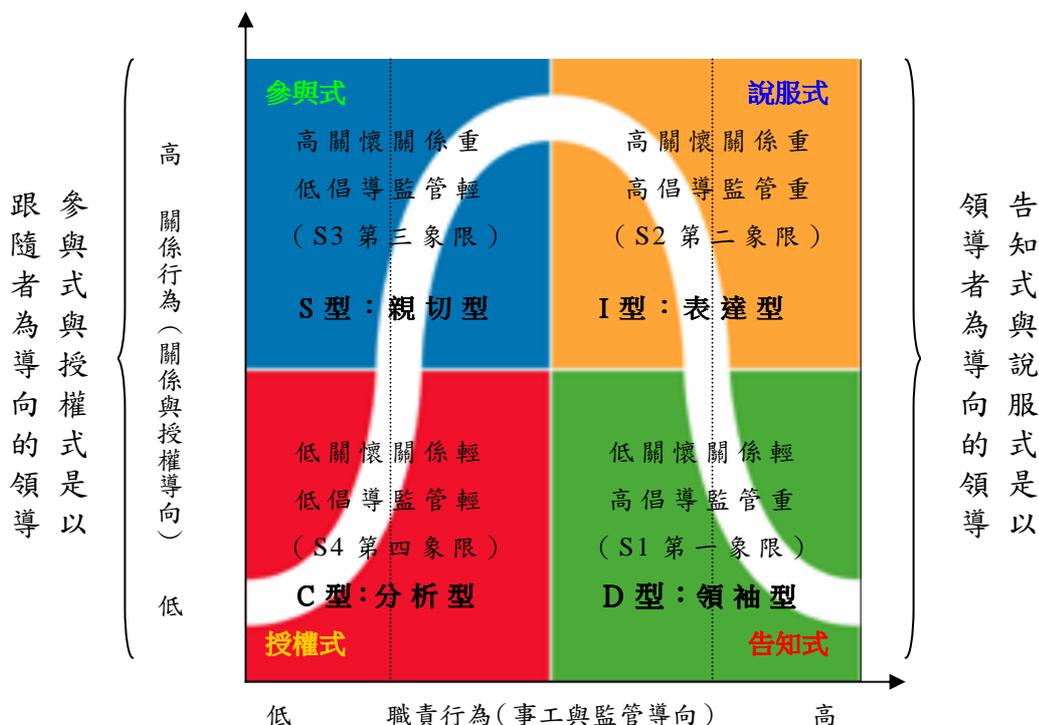
¹³² 鮑布·腓立普斯著，《與豪豬共舞》，頁 45。

¹³³ 梅里克·羅森伯格與丹尼爾·席維特著，《你是哪一種鳥？》，頁 127。

靈裡的自由，目的就是要引導人歸向基督的救恩，與人同得這福音的好處，而這就是一個成熟領導者的榜樣。

從使徒行傳與保羅書信的研究中可以發覺保羅是一位有清楚方向性和有目標的使徒，他的個性耿直、領導力很強又勇於冒險，保羅的個性實在符合 D 型（主導型/駕馭型）的本性風格，但在不同的處境中，他卻可以父母的角色來領導（林前 4:15、林後 12:14），或以教師的角色來領導（徒 20:20）、或以同伴的角色來領導（門 17），如他對提摩太所言：「我為此奉派作傳道的（報信者），作使徒，作外邦人的師傅，教導他們相信，學習真道。」（提前 2:7），保羅可以隨著不同情境而變換他的領導風格。茲將 DISC 四種性格型態與情境領導法的四種情境領導模式加以融合而得出對應關係如下圖所示：

圖 2-10 DISC 與情境領導法生命週期領導行為融合圖



另外也可從 DISC 來看領導者與管理者的差別¹³⁴：【D 駕馭型；I 表達型；S 親切型；C 分析型】

表 2-4 從 DISC 看領導者與管理者的差別

性格傾向				管理者	領導者	性格傾向			
D	I	S	C			D	I	S	C
			v	執行者	改革者	v			v
	v	v		人云亦云	獨樹一格	v	v		
			v	守成	開創	v			
			v	關注系統和結構	關注群眾		v		
v				靠控制	喚起信任			v	
		v		視野狹窄	視野寬廣	v			
			v	問怎麼做 和何時做	問是什麼 和為什麼	v			
			v	眼光總是在眼前	眼光在遠方	v			
		v		模仿	創造	v			
			v	接受現實	挑戰現實	v			
		v	v	把事做對	做對的事	v			
		v		典型的好士兵	他自己的主人	v			

從以上的探討可以知道每一個領導者都有其固有的本性風格，但為了配合會眾或跟隨者的不同成熟度，他必須適當的轉變自己本性的領導風格，特別是對教牧的領導者而言，因他已領受基督的新生命和新性情，「這個新的本性將強化我們個人社交風格中的正面特質與行為。」¹³⁵。

當然這對領導者個人是一項很大的學習和挑戰，因為他不能再以一種固定的領導風格去領導所有的人，他若要有更好的

¹³⁴ 參中歷浸信會兒童牧區劉大明牧師，於神召神學院舉辦青年事奉營〈DISC 性格管理學〉的講義內容，2013 年 8 月 5-7 日，頁 21。本論文內有關劉牧師講義的資料引用已獲作者書面同意。

¹³⁵ 鮑布·腓立普斯（Bob Phillips）著，《與豪豬共舞》，頁 95。

領導效能，他必須要有相對應的領導行為，一個領導者必須「將你最明顯的個性收斂掉一些，其他型態的個性才有機會出現，這樣的策略會幫助你減少放縱個性的機會，而開拓其他個性的可能」¹³⁶。而開拓其他個性其實就是要配合不同的情境，而應有的領導行為。以下為領導方式結合氣質風格的列表說明¹³⁷：

表 2-5 領導方式結合氣質風格的列表

領導方式 STYLE	說明	適切處境/受眾 狀態 MATURITY	特點	氣質 風格
告知指令式 (telling) S1	給予具體的指示與密切督導	不能夠(unable) 不願意(unwilling) M1	重事務 / 輕人情	D
說服推銷式 (selling) S2	解釋決定並給與機會澄清	不能夠(unable) 但樂意(willing) M2	重事務 / 重人情	I
參與式 (participating) S3	分享意見並讓跟從者一同參與決定	不樂意 (unwilling) 但能夠(able) M3	輕事務 / 重人情	S
授權式 (delegating) S4	授權下屬去決定和執行	既願意(willing) 又能夠(able) M4	輕事務 / 輕人情	C

誠如上文的四種性格型態所述，保羅曾提到教會有幾種職分，可以用來成全聖徒並建立基督的身體：「祂所賜的，有使

¹³⁶ 梅里克·羅森伯格等著，《你是哪一種鳥？》，頁 132。

¹³⁷ 參香港神召神學院張德明牧師在 2014 年 6 月 23-27 日於台中神召神學院暑期密集班課程〈領導風格與處境領導〉單元頁 1 講義。

徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教師。」（弗 4:11）其中使徒的職分（偏向 D 型）主要從事宜教與拓荒教會的工作，若以情境領導法在事工效能上應比較屬於 S1 領導行為的區域（高倡導低關懷）。

而先知的職分（偏向 C 型）著重於自我嚴謹與準確的傳達上帝的心意，但在團體中他寧願授權給別人，以抽離對團體的倚賴或超然於團體之上，而有更多時間作內省思想與獨立作業，因此會比較屬於 S4（低倡導與低關懷）。

再來是傳福音的職分（偏向 I 型），在組織中他必須與人建立合作與對話的關係，以便將神國好消息傳遞給人，所以他的領導行為會偏向 S2 的區域（高倡導高關懷）。

然後是教師，教師理論上會比較偏向 S 型的人格特質，他是親切友善、具有同情心和願意分工的人，所以在事奉上他比較不會緊迫盯人，因他希望的是一個較穩定和安全的環境，且他習慣將衝突的程度降到最低點，故此他在組織中的領導行為應當落在 S3（低倡導與高關懷）的區域範圍內。

至於牧師則應聯繫以上四種不同的特質於一身，他必須全面與深度的牧養他所屬的地方教會，且有一個終極目的就是把人從 M1 的成熟度帶到 M4 的成熟度，所以他必須適時的使用四種不同風格來作領導，如下圖所示¹³⁸。

¹³⁸ 參中壢浸信會兒童牧區劉大明牧師 DISC〈性格管理學〉於神召神學院上課講義，2013年8月5-7日，頁8。另參狄守哲（Anthony D'Souza）著，《力上加力的領導(2)》，頁180-185。

圖 2-11 DISC 與五大職分的結合圖



肯·布蘭查在《僕人領導》¹³⁹一書中以信仰的角度提到十二種如何改變領導風格中的自我，是值得領導者深思的提醒：

1. 我承認，在許多狀況之下，我縱容自我欲求，並且追逐世俗的成就以加強我做為領導人物的角色；我的領導方式並非依據信仰所設計的僕人領導模式。
2. 我相信，信仰可以將我的領導動機、想法與行動轉化為耶穌所設計的僕人領導模式。
3. 我已下定決心，將我為領導他人所付出的心力轉向信仰，成為追隨耶穌行為模式的僕人領導者。
4. 我已經搜尋並且勇氣十足地開了一張清單，列出與僕人領導模式不符合的領導動機、想法與行為。
5. 當我的行為並沒有追隨耶穌行止的時候，我向自己的信仰、向我自己以及至少一個以上的其他人承認：我領導方式的本質不一致。

¹³⁹ 肯·布蘭查（Blanchard）等著，《僕人領導》，頁 70。

6. 我已經完全準備好讓信仰去除那些造成我領導方式不一致的人格缺陷。
7. 我謙卑地請上帝除去我的弱點，並且使我更堅強地面對名聲、權力、貪婪與恐懼的試探。
8. 我已經開了一張清單，列出那些可能被我的自我取向領導方式所傷害的人們，並且我願意補償他們。
9. 除非這麼做會傷害他們或其他人，我已經盡我所能地補償上述這些人。
10. 我持續條列有關領導行為的個人清單，並且在犯錯時馬上承認。
11. 藉由獨處、禱告與研讀聖經，以及信賴上帝對我無條件的關愛等訓練，我設法使自己為達到僕人領導方式所做的努力，與神的設計一致，並且在面對領導任務中遇到的人們時，我總是先設法做好僕人的角色，其次才成為領導者。
12. 在宛若經歷一場僕人領導者原則的震撼教育之後，我試圖將這個訊息傳達給其他的領導者，並且盡我一切的力量來訓練他們。

五、領導與權力的應用

一個領導者在領導跟隨者時必須同時具有某種權力，而適當的運用權力（如獎懲權）也能夠為情境領導法帶來更有效的領導¹⁴⁰，例如保羅就曾對哥林多人應用過獎懲的權力：「你們願意怎麼樣呢？是願意我帶著刑杖到你們那裏去呢？還是要我存慈愛溫柔的心呢？」（林前 4:21），當哥林多人對真理有所

¹⁴⁰ 保羅·赫賽著，《情境領導法》，頁 76。

持守的時候，他說：「我稱讚你們，因你們凡事記念我，又堅守我所傳給你們的。」(林前 11:2)，另外使徒約翰處理第一世紀教會內部紀律問題的時候，他曾嚴厲地說：「我曾略略的寫信給教會，但那在教會中好為首的丟特腓不接待我們。所以我若去，必要提說他所行的事，就是他用惡言妄論我們。」(約參 9-10)

因此教會或機構權力運用的積極意義是關懷和建立他人的生命，就是幫助人設立目標並協助他順利達成真正有價值的人生¹⁴¹，但另一方面權力的消極意義卻是保護群體不受到罪惡或異端的破壞和侵犯，為了避免權力被不當濫用而導致轄制，彼得·魏格納曾指出¹⁴²，基督徒領袖當明白自己不過是代理牧者(under-shepherds)，他的權柄是從主託付而來—祂是最大的牧者，若能如此他就掌握了值得信賴的權柄領導(authoritative leadership)的精神，否則他將落入威權的獨裁領導(authoritarian leadership)的巢臼，以為他的權力來自於自己的性格或才能所致。學者 Gangel 提出基督徒領袖所必須擁有的六項特質¹⁴³：以聖經為中心的領導權威根據、以愛心為領導主體的道德倫理、以教會為中心的領導情境範圍、以基督為中心的領導負責對象、以人們為中心的領導定位方向、以聖靈為中心的領導動力來源。

因此領袖在有能力領導任何人之前，必須先能領導自己要順服聖經權威，要以愛心為動機，要以建造教會為目標，最終

¹⁴¹ 狄守哲 (Anthony D'Souza)著，《力上加力的領導(2)》，頁 4。

¹⁴² 同上，前言，頁 13。

¹⁴³ Kenneth O. Gangel, *Leadership for church education*, (Chicago: Moody Press, 1977), pp181-188.

要向基督交帳負責，且要真實關切人們的需求和完全領受聖靈能力的事奉工作，唯有如此才能適當使用上帝所授予的權力來進行領導，基本上權力可以分成兩大類¹⁴⁴：地位權力（**position power**，為人所敬重的職位，如牧師、長老、執事、教師或上司等）與個人權利（**personal power**，為人所愛戴的權力），情境領導者必須同時培養和使用地位權力和個人權力的交互應用，保羅·赫賽認為¹⁴⁵若屬於 M1 與 M2 型的人，就必須適當地使用地位權力以確保事奉績效能夠達成（屬事工導向領導，這時就可先帶來群體或組織行為的改變 → 然後是個人行為改變 → 接著態度的改變 → 最後知識的改變，而後兩者可以互換）。

但若是屬於 M3 與 M4 型的人，則地位權力必須減少應用，而適當使用領導者的個人權利來引導和協助跟隨者的成長（屬關係導向的領導，這時就可先帶來知識的改變 → 然後引起態度的改變 → 再來是個人行為的改變 → 最後是群體或組織行為的改變），因為「領導雖然和位階有關，但從人際關係出發而取得領導地位的人絕不會感到孤單。」¹⁴⁶。因此針對不同成熟準備度的人，一個領導者應用有關權力的概念也是不同的，保羅·赫賽提出有以下七種權力基礎來影響跟隨者¹⁴⁷：

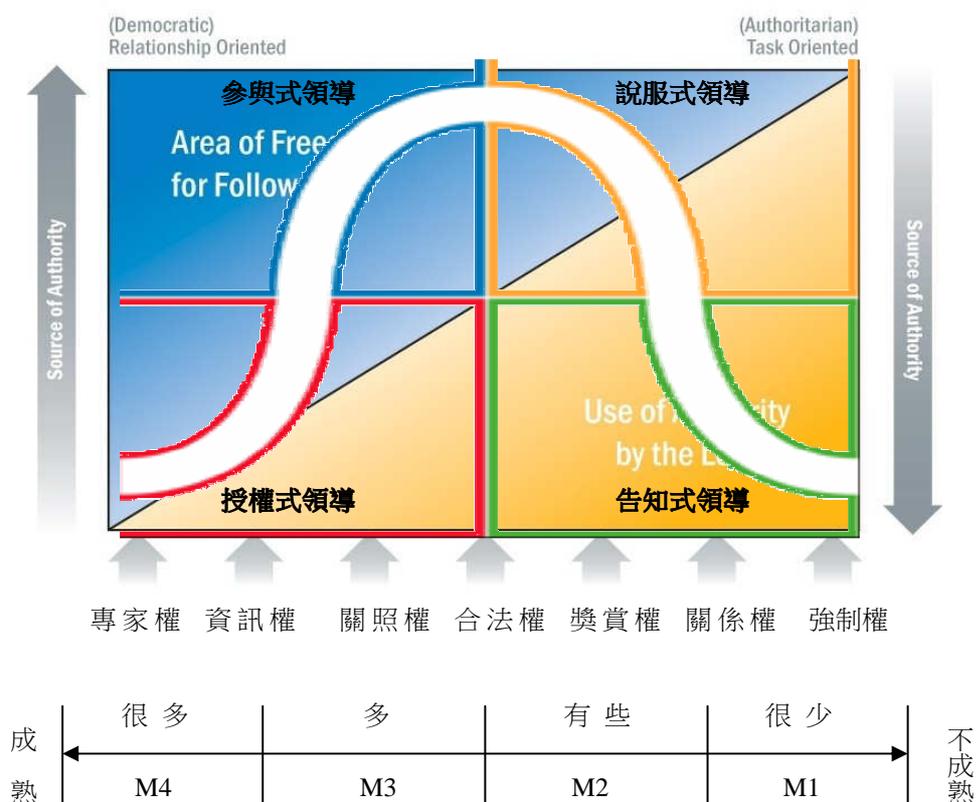
¹⁴⁴ 西元五百年馬基維利（**Niccolo Machiavelli**）就在君王論（**The Prince**）提到這個問題，他認為一個領導者應該為人所懼（**position power**），或為人所愛（**personal power**）？馬基維利的結論是領導者最好同時擁有這兩種權力，參赫賽著，《情境領導法》，頁 76，84。另參 **Hersey & Blanchard**（1996）*.Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*，p.232.

¹⁴⁵ 參 **Hersey & Blanchard**，pp.246-247, 474-475。

¹⁴⁶ 約翰·麥斯威爾（**John C. Maxwell**）著，《領導的黃金法則》，頁 14。

¹⁴⁷ **Hersey & Blanchard**（1996），pp.243-246,569.

圖 2-12 被領導者的成熟度與領導者的權力應用



所謂地位權力（position power）就是領導者對跟隨者所具有的獎賞、懲處與核准程度，這是來自上級所賦予的權利，例如保羅和彼得等就擁有使徒的地位權力以執行教會的紀律，學校的教師也擁有一些地位權力，例如以對學生施行獎懲。保羅·赫賽認為地位權力的運用又可區分成四種權力¹⁴⁸：

- （一）強制權/懲罰權力（Coercive Power）：跟隨者基於恐懼的因素對擁有懲罰權力的領導者，會認為如果不順從就會受到懲罰或被分派至不喜歡的工作，甚或被解雇。

¹⁴⁸ 參 Hersey & Blanchard, pp.243-244。另參劉忠明、翟敏娟等著，《管理學精要》（香港：匯智出版有限公司，2010年四版），頁107-109。書中提到1959年兩位美國社會學家約翰·弗倫奇（John French）和伯特倫·雷文（Bertram Raven），在《社會權力的基礎》一文中提出幾種權力的基礎與來源，含懲罰權、獎勵權、法定權、專家權和感召權。

- (二) 關係權(Connection Power): 基於跟隨者認為要與領導者或與組織內、外某位有影響力或某重要人物建立關係。擁有關係權的領導者能使別人順從，因為這些人希望討好另一有關係的人物，或避免受到此人的懲罰。
- (三) 獎賞權/獎勵權(Reward Power): 基於跟隨者認為領導者是獎賞來源。擁有獎賞權能使別人順從，因為這些人認為領導者能提供獎賞，例如加薪、陞遷，或認許，具有獎賞權者可令下屬或跟隨者依其心意投入工作。
- (四) 合法權/法定權利(Legitimate Power): 基於跟隨者認為領導者本身的地位與頭銜，使他有資格做出某些決定，包括懲罰與獎賞的權力。擁有合法權的領導者能使別人順從，因為別人認為憑他的地位與頭銜，自然具有一定的支配能力。

另外，個人權力(personal power)是指一個人可以取得自跟隨者的信任程度和愛戴(例如尚未作王之前的大衛，撒上 18:7、30，22:2)，它是領導者與跟隨者之間的凝聚力，具有個人權力的人才是一個有真正影響力的人¹⁴⁹，個人權力與地位權力最大的差別是個人權力是由跟隨者所賦予的(由下而上，如上圖所示，如保羅的個人權力是來自教會對他的愛戴與思念)，而地位權力則是由上司或組織所賦予的(由上而下，如使徒的地位權力就是由主耶穌所賦予的)，所以個人權力不是來自領導者本身，而是來自他試圖影響者的跟隨意願，跟隨者將視這位領導者他的目標、理念、作風是否與自己本身的一致，而決定給予這位領導者多少的個人權力和擁戴，當一個人

¹⁴⁹ 麥福士(Aubrey Malphurs)著，《誰是領導高手》，頁 104。

在團體裡擁有個人權力以後，他會贏得一些人的敬重和跟隨，另一方面他的上司就更容易拔擢他且賦予他地位權力。保羅·赫賽認為個人權力的運用又可區分成三種權力：

- (一) 關照權 (Referent Power)：又譯為「感召權力」這是基於個人魅力、經歷或背景有關的權力¹⁵⁰，基於跟隨者樂於跟領導者保持聯繫。這常是因為領導者是一位優秀的傾聽者，能體諒別人的需要，並且能說善道。擁有關照權的領導者之所以具有影響力，乃是因為跟隨者願意與領導者有往來的關係，例如：教會若要推行老人社區關懷服務，請來孫越做為號召，這便是期望運用其感召權力，以達到預期的效果。
- (二) 資訊權 (Information Power)：基於跟隨者認為領導者擁有或能接近對他們具有價值的資訊。擁有資訊權的領導者之所以具有影響力，乃是因為跟隨者需要這些資訊，或是希望「消息靈通」。
- (三) 專家權 (Expert Power)：基於跟隨者肯定領導者的知識、技能與專長。只有當跟隨者認為領導者的專長是滿足他們個人目標的必要條件時，擁有專家權力的領導者才能影響別人，例如：某教會若要發展成小組化教會，則需要借重有此成功經驗的牧者或傳道人來協助訓練，雖然該小組教會牧者並非這間教會的負責人，但他對這間教會已經具有專家權的影響力。

情境領導者必須瞭解「權力」與「領導作風」之間的關係¹⁵¹，他的領導才能夠起作用，如果一位領導者不具有採用某

¹⁵⁰ 劉忠明、翟敏娟等著，《管理學精要》，頁 109。

¹⁵¹ 赫賽著，《情境領導法》，頁 83。

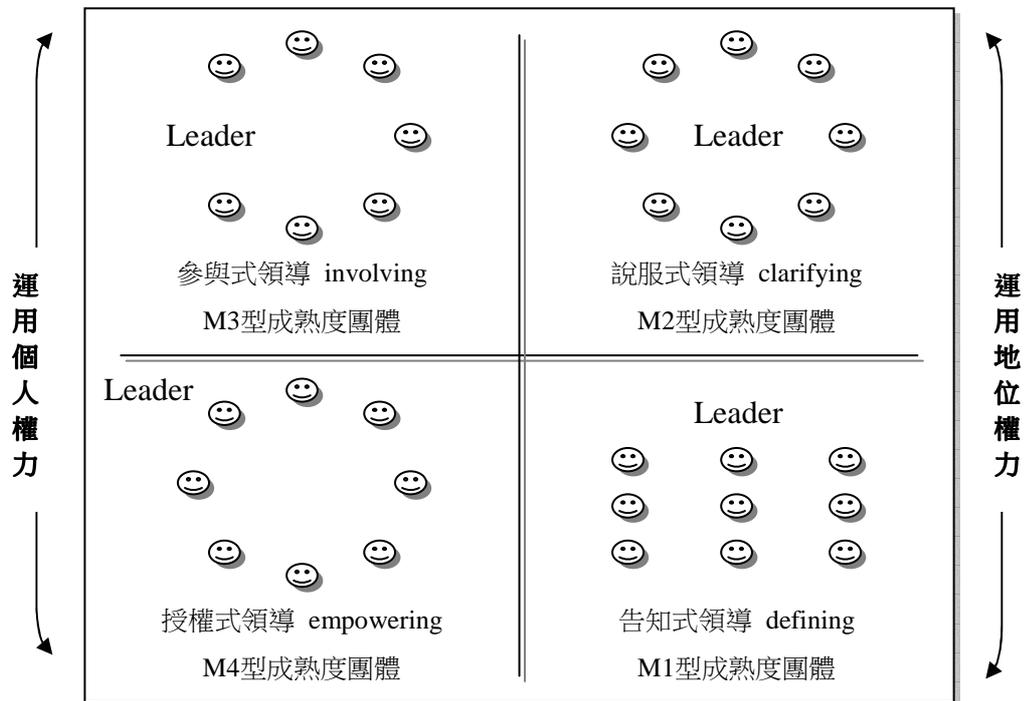
一種領導作風的權力基礎，那麼即使他能適切的運用該一作風，也不一定能產生預期的成效，例如當領導的對象是一個成熟度不足夠的人（例如教會或福音機構的某一位職員），地位權力將是一種主要的影響力來源（如尼希米以省長的權柄對不守律法的百姓和祭司執行紀律，尼 13:1-31，詳細討論如下文所述），然而對於一個成熟度比較高的人或教會團體，個人權力則是一種主要的影響力來源（如保羅以他的年齡和友誼為代價來勸勉腓利門以愛心接納逃跑的奴隸阿尼西母，而非以他使徒的地位，腓利門書 8-10 節）。

另外使徒保羅（這使徒的職分是基督所賦予，屬於地位權力）與腓立比教會之間（腓立比教會在成熟度上比當時的一般教會高）也有著牢固深厚的友情，腓立比教會給予保羅的個人權力就是十多年來不僅屢次在經濟上支持保羅的宣教事工，也與保羅在患難中共同承擔福音的使命，甚至差派以巴弗提作保羅的同工，帶給保羅非常大的安慰（腓 2:25、4:10-19）。

教會牧者必須委身羊群，忠心牧養他們並且以身作則實踐真理，如主耶穌所說：「我是好牧人；好牧人為羊捨命。」（約 10:11），很自然地這樣的牧者就會獲得會眾所給予的個人權利。下圖 2-13 為在情境領導法下的領袖在不同成熟度的團體中應用權利應當扮演的角色¹⁵²，告知式與說服式領導偏向運用地位權力來領導，而參與式和授權式領導則偏向運用個人權利來領導。

¹⁵² Hersey & Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, p.364.

圖 2-13 領袖在不同成熟度的團體中應扮演的角色



第二節 從聖經人物看領袖的領導風格和治理

本節要從新舊約聖經各挑選一位人物來研究他們的領導風格與治理，一位是耶穌基督，另一位是尼希米，選擇耶穌基督是因他是人類完美的典範，而以尼希米作為探討對象是因很符合吉姆·柯斯林（Jim Collins）所提出的第五級領導概念。

教會屬靈領袖基本上有三種任務是他必須完成的¹⁵³：首先他必須能提供有效率的組織管理（Efficient Organizational Management）；其次是他必須能提供有效能的領導以使教會有清楚的方向而同心合一完成使命（Effective Associational Leadership）；再來就是他必須能提供真實可靠的屬靈指引（Authentic Spiritual Direction）。當然一個領袖在有能力領導

¹⁵³ James D. Anderson, Ezra Earl Jones, *The Management of Ministry*, (San Francisco: Harper & Row, 1978), pp.78-80.

和管理任何人以前，必須先領導和管理自己，「我們必須投注 50% 的時間與最佳精力在自我領導上。」¹⁵⁴。

屬靈領袖若要有良好的領導力，就必須具備崇高的道德威信，而這道德威信是來自在上帝面前持守一顆完全降服的心、不受污染的意志、以及清潔的良心，傳道人個人生命的塑造，是一門紮根的功夫，傳道人的內在（being）決定了他的外在（doing），生命決定生活，生命是生活的根，生活是生命的果。倪柝聲說¹⁵⁵：「我們必須記得自愛的人絕不能事奉神，生活放鬆的人絕不能事奉神，管理自己不嚴的人絕不能事奉神。如果我們真的要學習事奉神的話，就必須天天操練自己，約束自己，管理自己。」。

主耶穌說：「離了我（being），你們就不能做甚麼（doing）。」（約 15:5），特別是神職人員在教會這個系統內更應被視為正直與廉潔（integrity）的化身，且必須扮演獨特的道德角色（unique）以回應當代倫理責任的呼召¹⁵⁶，因此這是本質的問題，所以傳道人的不道德（immorality），是造成會友離開事奉的最大原因。因為會友信任牧師傳道人，所以神職人員或教會事奉者更應以高道德標準來要求自己謹言慎行，特別是權力、金錢和性的試探這三大魔戒的誘惑。

因此身兼領導與管理重任的傳道人不能沉迷於因為追求成功的事奉，而忽略了品德的建立，因為渴望贏得眾多的會眾和屬靈的名望，已經迫使許多傳道人把自己放在這個追求成功

¹⁵⁴ 比爾·海波斯（Bill Hybels）著，《教會需要勇者》，頁 217。

¹⁵⁵ 倪柝聲著，《主工人的性格》（台北市：台灣福音書房，1992），頁 71。

¹⁵⁶ Joe E. Trull & James E. Carter, *Ministerial ethics :moral formation for church leaders.* (Grand Rapids, Mich. :Baker Academic,c2004.) p.11,14.

的祭壇上而犧牲掉了。「屬靈領導就是跟隨主，讓主藉著我們無用的器皿成就祂的事工—榮神益人，領人歸主，擴展祂的國度」¹⁵⁷，孫德生的《屬靈領袖》將屬世領袖與屬靈領袖做一個比較¹⁵⁸，其中最重要的就是屬世的領袖只認識人，而屬靈的領袖不僅認識人也認識神，換句話說屬世的領袖是以人為中心，而屬靈的領袖卻是被聖靈充滿以神為中心的人，他凡事信任神，尋求神的旨意，順從神的辦法，也倚靠神面對任何挑戰。

一、耶穌基督的領導風格和治理

從基督徒信仰的角度來看屬靈領袖最好的典範與榜樣就是耶穌基督了，以下從三個角度來思想：

(一) 葡萄樹與枝子的關係：這是連結與供應的關係，一個領導者必須供應跟隨者的需要，對一個牧者而言就是要滿足會眾的靈性需要，在舊約就是以祭司為屬靈的供應者和靈性的導師，這是屬於祭司式的關係領導。主耶穌如何看待工作委任與關係連結這兩者的平衡呢？從約翰福音 15 章 1-17 節中所出現的“住在”（*μένω*，*Remain*，在本段經文出現 11 次）這個詞可以獲得解答，約 15:1-8 是談住在主裡面多結果子的人生，這是目標導向與工作導向的內涵，而約 15:9-15 是談住在主裡面彼此相愛的人生，這是屬於關係導向與彼此連結的層面。以下各別列表呈現：

¹⁵⁷ 參木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 19-20。

¹⁵⁸ 孫德生著，《屬靈領袖》，頁 17-18。

表 2-6 住在基督裡的工作導向表

住在基督裡的工作導向 葡萄樹與枝子的比喻（約 15:1-8）			
角色項目	執行	功能	目的
天父	栽培者	修剪枝子、清除乾淨	天父得榮耀
耶穌	供應者	供應生命與 神話語的養分	得更多門徒
門徒	連結者	住在主裡面要結果子	禱告得以蒙垂聽 枝子結更多果子

表 2-7 住在基督裡的關係導向表

住在基督裡的關係導向 愛與被愛的關係（約 15:9-15）			
角色項目	關係	愛中連結的意義	目的
天父	父愛子、子愛父	子遵行父的命令	命令彰顯天父權能
耶穌	主愛門徒 門徒愛主	主為門徒捨命 主視門徒為朋友	子遵守父的命令且 愛門徒以作為榜樣
門徒	門徒彼此相愛	門徒彼此 為對方捨命 （約壹 3:16）	遵守主命令 彼此相愛 叫主的喜樂 存在心裡

唯有住在基督裡才能有工作導向與關係導向的平衡，主揀選與分派（工作委任）門徒，使門徒多結果子，同時也彼此相愛，一面結果子一面彼此相愛，這樣就能夠完成主託付的大使命，同時也滿足主的大誡命（約 15:16-17）。

- (二) 頭與身體的關係：這不單是連結的關係，基督是元首也有照顧領導和管理的意義，這是屬於彌賽亞君王的領導，一個牧者必須提出異象與願景(這同時也是扮演先知的角色)，以讓跟隨者有熱心和目標，這同時也是異象領導、使命領導或目標導向的領導。另以歌羅西書 1:15-19 解釋頭與身體的關係：這段經文描寫基督是教會和萬有的元首，藉著祂的創造行為與犧牲救贖對萬有執行管理與和好的工作，15-19 節（講聖子耶穌本身）是 13-14 節（講聖父與聖子的救贖作為）的插曲，然後 20-22 節又繼續談主耶穌救贖的作為，因為 13 節是講聖父拯救的計劃，14 節是講聖子救贖的行動，拯救的計劃分兩階段（脫離與遷到， $\epsilon'κ$ 、 $\epsilon'ίς$ ）；救贖的行動也分兩階段（我們得贖回與赦免，redemption、forgiveness）。在 15-19 節這段經文中保羅把救主基督的雙重身分形容出來：基督是萬有的領導者；同時也是萬有的治理者。
- (三) 服事者與受服事者的關係：耶穌是僕人式領導（servant leader）的模範，「正如人子來，不是要受人的服事，乃是要服事人，並且要捨命，作多人的贖價。」(太 20:28)，他以身作則為榜樣，包括謙卑、誠實、正直、甘心樂意服事別人。有關僕人式領導唐佑之認為¹⁵⁹：「僕人領袖所關切的不是事，而是人。」對耶穌而言照父神旨意服事的本身就是他道成肉身降世的目的，「在神的國中，服事不是通往高貴的台階，它本身就是高貴，也是唯一

¹⁵⁹ 唐佑之著，《教會管理》，頁 38。

被承認的高貴。」¹⁶⁰，另外孫德生說¹⁶¹：「要成為真偉大真領袖，不是靠著壓抑人來服事自己，乃是靠著自己用無私的心去服事別人。」耶穌提醒門徒說：「在你們中間，誰願為大，就必作你們的用人。」(可 10:43)，在耶穌看來基督徒擁有權柄的唯一目的是為了服事眾人。

腓立比書第二章 5-11 節是新約聖經中討論到有關基督論最具代表性的經文，雖然在教會中大家在主裡的地位都是一樣（就如同基督本有神的形像，也具有一樣的地位），弟兄姐妹也各具有不同的恩賜，但為了真實的合一，保羅以基督謙卑與捨己的榜樣來鼓勵教會要有一樣的心思，要有一樣的意念，而第二章的第五節又是本章的鑰節：「你們當以基督耶穌的心為心」。這是一個命令語氣，意思是基督徒當以耶穌的思想為思想，當以耶穌的意念為意念，且從基督的本質上、從降卑的行動上來看基督的榜樣，這些榜樣都是為了教會的合一。

羅伯·格林里夫特別推崇教會團體本身更具有僕人領導應有的特質¹⁶²：「他們在本質上有僕人型個性傾向（樂於提供協助，使他人變得更健康、更有智慧、更自由、更加自主，更有可能的成為僕人），同時他們也幫助別人朝有建設性的方向行進。」教會是基督的僕人，「我所作的事，信我的人也要作，並且要作比這更大的事」(約 14:12)，教會必須像主一樣扮演僕人領導的角色，從以上這三種類型來思想耶穌基督的領導特質，藉此也繼續探討尼希米的領導風格和帶出來的治理模式。

¹⁶⁰ 參斯托得(John Stott)著，《C型觀點：基督徒改變社會的行動力》(Issues Facing Christians Today) (劉良淑譯，臺北市：校園：2009年)，541頁。

¹⁶¹ 孫德生著，《屬靈領袖》，頁9-10。

¹⁶² 羅伯·格林里夫著，《僕人領導學—僕人領導的理論與實踐》，頁239。

二、尼希米的領導風格和治理

《從 A 到 A+：企業從優秀到卓越的奧秘》吉姆·柯斯林（Jim Collins）與他的 21 人研究團隊，經過五年的研究對連續有 15 年業績持續成長的公司進行資料分析，他想知道為什麼有些公司會向上提升？有些公司會向下沉淪？他發現有幾個重要的理由：而第一個原因就是領導人的因素，他提出了第五級領導的概念（Level 5 Leadership）¹⁶³：所謂第五級領導（Level 5 Leadership）所依據的理論思想是，一個成長的公司或組織，都會有有一個品行無私的、尊重下屬、且具有頑強意志的領導者，必能帶領同仁勇往直前，實現最佳的組織績效。他認為從「優秀到卓越」的公司都重視領導人的個性、工作倫理、能否堅守承諾和價值觀，更甚於專業技能、教育背景或工作經驗¹⁶⁴，這樣的公司或機構看重品格操守更勝於才能。

在聖經中尼希米是屬這一類型的人物，從尼希米記可以看見他是一位在上帝面前非常謙卑和正直的人，同時他也是一位具有堅強意志的領導者，不畏懼任何困難勇往直前，在短短的五十二天就完成重建聖城的異象與使命（尼 6:15-16），從他多次的祈禱和鼓勵百姓中不斷提到：「因我神施恩的手幫助我」（尼 2:8, 18）、「我的神阿，求你記念我，施恩與我」（尼 5:19, 13:31），「施恩」（טוֹב）這個字在尼希米記 9:20 翻譯為「良善」（good、prosperity、welfare- KJV），這字原是強調神美善的屬性，是為謙卑人所預備的，因為「神阻擋驕傲的人，賜恩給謙卑的人。」（雅 4:6，彼前 5:5）。

¹⁶³ 吉姆·柯斯林（Jim Collins）著，《從 A 到 A+：企業從優秀到卓越的奧秘》（Good to Great）（齊若蘭譯，臺北市：遠流，2002），頁 80。

¹⁶⁴ 同上，頁 101。

吉姆·柯斯林（Jim Collins）認為這種第五級領導人同時具有兩種面向¹⁶⁵：謙虛的個性（Personal Humility）與強烈的專業意志與企圖心（專業的堅持，Professional Will）這看似矛盾的混合，就謙虛的個性是他不愛出風頭、行事很低調，也不喜愛自吹自擂，同時他也是一個自我反省的人¹⁶⁶；無論他遇到多大的困難，都會不屈不撓堅持到底，盡一切努力達成目標，他的企圖心或雄心壯志都是為了組織的發展與好處（公司、教會、神學院），而非自己，特別在教會或基督教機構中事奉的領導人更應關心神的榮耀，不為個人野心或抱負。

根據柯林斯所提出的第五級領導人從以下兩個項目來思想尼希米所帶出來的領導力與影響力：

（一）聖城的重建

在尼希米的時代具有內在與外的危機，從整卷尼希米記的記載尼希米前面所要面對的主要外在問題是聖城的重建（Reconstruction of the Wall，從第一章至第七章）。建造過程中的困難：敵人多次的擾亂、威脅、藐視、毀謗、嗤笑（尼 4:1-3、7-8、11-12）；但同時內部也有絕望的聲音說：「灰土尚多，扛抬的人力氣已經衰敗，所以我們不能建造城牆。」（尼 4:10），另外有百姓窮困民生經濟等問題（尼 5:2），整個環境百廢待舉，甚至他們把田產拿出來抵押借錢，要買糧食、要納稅、還要繳利息。

¹⁶⁵ 同上，頁 60，67。

¹⁶⁶ 吉姆·柯斯林提出第五級領導人的「鏡子與窗戶」（the mirror and the window）理論，一個領袖當他成功的時候，他會看到窗戶外的人，他不好大喜功也不居功，他把功勞歸給全體同事的努力，當他遇到事業的挫折時，他會看到鏡子，他會自我反省而不怪罪他人，當尼希米完成城牆重建的工作後，他是帶領百姓將成果與榮耀歸給神，同上，頁 75-78。

在面對聖城重建的問題和危機時，尼希米有以下幾項的領導風範：

1. **有異象與激勵**：異象從禱告而來（尼 2:12），禱告在先，建造在後是屬靈永遠不變的法則，尼希米是一個隨時、隨處禱告的人（1:4、5:19、6:14、13:14、13:22、13:29、13:31），從尼希米記可以查到幾種不同類型的禱告模式：禁食哭泣的禱告（1:4）、晝夜代求的禱告（1:6）、同心合一的禱告（1:11）、心中默默的禱告（2:4）、屬靈爭戰的禱告（4:9）、認罪悔改的禱告（9:1-4），全書至少有十三處著名的禱告，在這些禱告中尼希米記第一章的禱告是具有最關鍵性的一篇，特別他提到神是「大而可畏的神」（尼 1:5），異象從這位可畏的神而來，同時也成為尼希米和他的同工生活正直的內在原因（尼 1:11、尼 4:14、尼 5:9、尼 5:15、尼 7:2、尼 9:32），畏懼（呂振中）與可畏都是「敬畏」（**אָרַךְ**以中文和合本聖經舊約出現 167 次，新約出現 24 次）的意思，按這個字¹⁶⁷基本上有令人害怕的、恭敬的（fearing, reverent, afraid），其次也有敬虔行為的意思，最後也帶有敬拜神的態度（下拜、俯伏）和崇拜儀式等，尼希米以尊崇神、帶著神聖的懼怕來到這位偉大的神面前祈禱，除祂以外有何神大如神呢！當尼希米特別以五個月的時間來禱告與等候時（從亞達薛西王廿年基斯流月至尼散月，跨五個月），不僅自己有異象，後來也清楚的傳遞異象（尼 2:17-18），且不斷激勵百姓來回應異象：「來罷！我們重

¹⁶⁷ 參 R. Laird Harris 等著，《舊約神學辭典》（臺北：華神，1995），TWOT - 907a，頁 447-448。

建耶路撒冷的城牆」(尼 2:17)、「不要怕他們！當記念主是大而可畏的。你們要為弟兄、兒女、妻子、家產爭戰。」(尼 4:14)、「我們的神必為我們爭戰」(尼 4:20)。

2. **勇於面對困難：**「第五級領導人有極其強烈的企圖心，而且無可救藥地需要看到具體的成果，他們展現不屈不撓的毅力，無論面臨多大的考驗，決心盡一切努力，塑造一家卓越的公司。」¹⁶⁸，如同尼希米意志堅定的勇於承擔責任且不畏懼任何惡勢力，無論是恐嚇(尼 6:9、尼 6:19)、威脅或暗殺的手段(尼 6:10)，甚至敵人以未封緊的信件散佈謠言說尼希米想要圖謀背叛自立為王(尼 6:5)，在諸多威脅利誘下尼希米深知上帝就是一切的資源，因此無論重建聖城有多大的困難和再多敵人的攪擾，「天上的神必使我們亨通(新譯本又翻譯為「成功」)。我們作祂僕人的，要起來建造！」(尼 2:20)，在事奉的道路上必然有許多的艱辛與挑戰等著我們，且隨著工作果效的提升而越發明顯，如約翰·麥斯威爾提到¹⁶⁹：「比起不成功的人，成功的人面對更多的問題。」。

3. **清楚分工授權：**授權的對象必然是「堅持選對的人」、「找適合的人才上車」然後「請不對的人下車」¹⁷⁰，尼希米在他成為領導者之前，就已經在王的手下接受領導，作王的酒政，所以他知道權柄與授權的原則，因此一個成功的領導者，必然先是一位順服的被領導者¹⁷¹，在耶路

¹⁶⁸ 吉姆·柯斯林 (Jim Collins) 著，《從 A 到 A+》，頁 71，83。

¹⁶⁹ 約翰·麥斯威爾、吉姆·朵南著，《影響力的特質》，頁 156。

¹⁷⁰ 吉姆·柯斯林 (Jim Collins) 著，《從 A 到 A+》，頁 117。

¹⁷¹ 蘇文隆著，《屬靈領導的藝術》，頁 111。

撒冷城牆重建的規劃與分工上，尼希米就充分運用個人「對著自己的房屋修造」的分層負責方式進行（尼 3:1-32），甚至連婦女都必須投身其中（尼 3:12），經文中特別有層次的紀錄，就是「其次」¹⁷²（next--NIV，接著一新譯本）這個字，**יָד**原文有「手」的意義，表示把工作放在某人手中，使他參與在其中¹⁷³，直譯為「緊接他的手」（at his hand），即「在他旁邊」¹⁷⁴，在第三章出現 31 次，這其中至少有四十組的成員與家族參與，且對建造者的身分、職分都精簡說明；當城牆修造完成後，尼希米並非大權在握，而是將管理的工作委派和授權給忠心和敬畏神的人共同治理耶路撒冷（尼 7:1-4），如此就可以發展那些具有領導潛能的人。接著他也開除一些不適任的祭司，不准他們留在聖殿事奉（尼 13:28）

4. **無私給予奉獻：**「第五級領導人將自我需求轉移到建立卓越公司的遠大目標上，他們雄心勃勃，並不是沒有自我意識或不關心自我利益，但是他們把旺盛的企圖心投注於公司前途上，而非滿足私心上。」¹⁷⁵，尼希米知道民間疾苦，在十二年省長的任內，他和他的弟兄都沒有拿取省長的俸祿（尼 5:14），不僅如此在建造城牆的期間，每日還要自掏腰包供應一百五十人工作團隊的伙食，因為他知道百姓服役甚重（尼 5:18），所以不向他們索取額外的稅金，甚至他自己以身作則將私有的銀錢

¹⁷² 同上，頁 115-116。

¹⁷³ 參 R. Laird Harris 等著，《舊約神學辭典》，TWOT - 844，頁 408。

¹⁷⁴ 參邵晨光著，《尼希米記》（香港：天道，2007），頁 112。

¹⁷⁵ 吉姆·柯斯林（Jim Collins）著，《從 A 到 A+》，頁 57。

和糧食無息的借給百姓，也要求貴族和官長如此遵行，以切實符合律法上借貸給窮人不收取利息的要求（出 22:25、利 25:36）。

（二）靈性的建造

其實尼希米真正要面對的困難是城牆重建後的部分—靈性的建造（Restoration of the People，第八章至十三章），這是屬於內在的問題，那時猶太人在所羅巴伯的領導下被擄歸回近九十年了（B.C.536-446），那時聖殿也早已重建完工了，但靈命的部分仍然荒涼，其實城牆的荒涼只是反映了心靈上的困境，因此上帝在歷史的關鍵時刻必須要興起關鍵性的人物來成就祂自己的美意，以致於可以扭轉祂子民未來的命運。

此時尼希米要處理的內部有四項危機：①祭司已經失去敬虔的心，而且沒有履行什一奉獻的教導，以至失去神的祝福（尼 13:4-14）②貴族欺壓貧窮人從中取利（尼 5:1-13）③普遍沒有尊安息日為聖（尼 13:15-22）④與外族人通婚聯姻，這是摩西五經所禁止的（申 7:3-4），以至帶來信仰上的混亂（尼 13:23-31），以下為他處置方式：

1. **首先是真理的教導**：這是知識上的改變，進而影響信仰的態度，近一步連個人行為和群體行為也逐漸改變¹⁷⁶，所以從第八章開始，著重於教導神話語的部分，有律法書的宣讀與教導，他們清楚聽見神的話，祭司利未人也解釋神的話讓百姓明白，然後加以應用神的話，且在神的面前認罪禱告（第九章），然後與神重新立約，恢復聖殿的敬拜（第十章），約有十二年的時間在尼希米的

¹⁷⁶ 參 Hersey & Blanchard 著，《行為管理學—人力資源的運用》，頁 148。

帶領下，猶大地有一段信仰復興的日子，從尼希米記 8:1-12 這段經文一共出現了五次有關「明白」神的話（2,3,7,8,12），就可知教導何等重要，在此「明白」(בין) 這個字特別用於瞭解的能力，基本上這些站在祭司以斯拉面前聽道的男女，他們理解能力已足夠（who were able to understand-NIV）。但他們之所以能明白神的話是因為：「他們清清楚楚的念神的律法書，講明意思，使百姓明白所念的。」（尼 8:8），因為明白是為行為導正做鋪軌的工作，能正確的朝著成熟的方向前進。

2. **其次是紀律的執行：**「從優秀到卓越的公司裡，都有一位第五級領導人，建立起能長治久安的紀律文化。」¹⁷⁷ 尼希米充分運用他猶大省長的地位權力（position power）來導正整體社會的不良屬靈風氣，特別是當團體成熟度衰退的時候（例如對律法的忽視和離棄聖殿等行為），這時他會以「招聚」（尼 5:7，7:5，13:11）的方式先帶來群體行為的改變，進而是個人行為的改變，然後是態度和知識上的改變，從與神重新立約簽名、恢復祭司制度（尼 10 章，各種獻祭與十一奉獻）、警告人不可違反安息日做買賣、禁止與外族人通婚（尼 13 章，為確保信仰的純正性）。
3. **從情境領導理論看尼希米的領導：**從情境領導的角度看若一個跟隨者的成熟度或準備度退步降低時的領導模式勢必有所調整，如保羅·赫賽所言¹⁷⁸：「當跟隨者的準備度滑落時，情境領導者會採用建設性紀律

¹⁷⁷ 吉姆·柯斯林（Jim Collins）著，《從 A 到 A+》，頁 208。

¹⁷⁸ 保羅·赫賽著，《情境領導法》，頁 108-109。

(discipline)」所謂建設性紀律是針對當時問題的解決，它的用意是要成為一種學習的過程，使跟隨者得到成長的機會。因此無論尼希米是應用其個人權力或地位權力來執行紀律，以恢復百姓對上帝話語的認真看待與委身，這時關係行為和授權委任必須減少而增加指示性和紀律行為，特別尼希米將不適任的人從聖殿的事奉中除名（尼 7:64-65，13:28），這都是符合情境領導的模式，柯林斯（Collins）也認為一個邁向卓越企業的領導人是會先找對的人上車而要求不適合的人下車，就是把人放對位置，他說¹⁷⁹：「如果你找對的人上車，根本就不需要操心激勵員工和管理員工的問題，他們根本不需要嚴格的管理或強烈的誘因，就會激勵自己有最好的表現，創造出卓越的事業。」。

但無論是領導者或管理者都需要學習尼希米起來激勵部屬和跟隨者事奉的典範，激勵是屬於偏向關係導向研究的範疇，目的是給予跟隨者肯定、給予盼望和提供向目標前進的動能，在《永不放棄》（Facing the Giants）這部電影中是改編自真人真事的情節，教練葛蘭特倚靠信仰除了克服他自己生命中面對失敗與恐懼的巨人以後，他對一群高中美式足球隊員激勵的話語，真是深植人心的，他在挑戰隊員布洛克能成功背著另一名 72 公斤重的成員垮過 100 米的足球場後說：「你是全隊最有影響力的球員，如果你失敗後走來走去，他們也會失敗……上帝已賜給你領導能力不要浪費了！」。

¹⁷⁹ 柯林斯著，《從 A 到 A+》，頁 88。

他的話對教牧領導者而言更是如此，因為領導者勝利，跟隨者會隨之勝利，然後整個組織也會勝利「當領導者健康，他們帶的人就容易健康，當領導者不健康，他們的跟隨者也是。」¹⁸⁰，在這個訓練的過程中教練喊了 13 次「對了，就是這樣」、
「加油」也喊了 13 次、「不要放棄」喊了 23 次、「不要停」喊了 3 次、「繼續、繼續」喊了 48 次之多，多麼激勵人心，最後他們終於贏得了總冠軍賽，這也是尼希米的堅持以致他們可以在 52 天就完成聖城的重建工作。

第三節

從當代知名教會領袖角度看領袖的領導風格和治理

在本節將選定兩位當前教會界中知名的牧師作為研究的對象，來探討他們的領袖特質與領導風格和教會治理的模式，這兩位依次是：趙鏞基牧師（韓國汝矣島中央純福音教會）和比爾·海波斯牧師（美國伊利諾州南巴陵頓市柳溪教會），之所以選定這兩位牧師做研究，是因為首先他們都已經牧會超過三十年以上經歷的牧師，在領袖風格上會有一定的模式可依循，其次他們也有比較顯著的事工果效可供觀察，最後是這兩位牧師都有較足夠的著作與資料可以做深入的探討。

一、從趙鏞基牧師看領導風格和教會治理

汝矣島純福音教會（Full Gospel Central Church 原隸屬神召會和五旬節信仰¹⁸¹）是由趙鏞基牧師和其岳母崔子實在 1958

¹⁸⁰ 約翰·麥斯威爾（John C. Maxwell）著，《領導的黃金法則》，頁 103。

¹⁸¹ 趙鏞基著，《第四度空間》（任炎林譯，臺北：學園，2001），頁 111。另參趙鏞基著，《成功的家庭小組》（曾秀敏譯，臺北：台灣教會增長促進會，1983），頁 76。

年所建立的，至今仍是全球最大的單一教會（目前約有 75 萬名信徒），起先他們在一個貧民區開始了帳棚教會，當時的拓荒與牧養工作十分艱辛。而後教會逐漸增長，1961 年，教會遷至西大門區，稱為復興中心，而後正式更名純福音中央教會，隨著教會的人數不斷直線上升，汝矣島純福音教會，共經歷三個開拓與搬遷時期¹⁸²：1958 年到 1961 年的天幕教會時期，1962 年到 1972 年的西大門教會時期，1973 年到 2014 年的汝矣島教會時期。

在 1964 至 1965 年間趙牧師因病臥床，在這期間聖靈教導他從使徒行傳的家庭教會和出埃及記 18:18-22 所讀到葉忒羅建議摩西設立千夫長、百夫長、五十夫長、十夫長分層管理百姓的經文，這讓他茅塞頓開「授權是上帝的旨意」¹⁸³，遂開始設立家庭小組的制度，1967 年開始組織區域小組時，由 2267 戶家庭、7750 名信徒、組織了 125 個小組，由此汝矣島純福音教會採取幫助全體信徒的教區組織形式，教區的構成人員是眾多的信徒和教區長、長老、男女執事等；他們為了教區的成長每個月都要定期地聚會。趙鏞基認為¹⁸⁴：「小組是教會的基本單位」、「小組是使教會成長的原動力」以完成敬拜神、供應神的話、彼此分享和傳福音的小組目的。華理克也認為¹⁸⁵：「小組是關閉教會後門最有效的方法。」

¹⁸² 汝矣島純福音教會歷史參 http://chinese.fgtv.com/C_1/WC_112_01.htm（2015 年 1 月 28 日存取）

¹⁸³ 趙鏞基著，《成功的家庭小組》，頁 17。

¹⁸⁴ 教會成長研究所著，《恩惠與恩賜》（張漢業等譯，臺北：臺北純福音，2003），頁 112-113。另參趙鏞基著，《第四度空間第二集》（何國強譯，臺北：學園，2001），序言，頁 8。

¹⁸⁵ 華理克著，《直奔標竿》，頁 345。

1968 年後教會人數達到近一萬人，主日要分 3 次崇拜，原本西大門教會的聚會空間已無法容納，因此趙鏞基牧師從上帝那裏領受異象決定在汝矣島購買土地興建一個能容納一萬人的會堂¹⁸⁶。雖然那時汝矣島還是荒島，但他看重這裏的發展潛力，新會堂於 1973 年 8 月 19 日舉行首次禮拜，直到今日汝矣島已是各政府機關所在要地。

（一）趙鏞基的異象與領導

迫切的禱告成為趙鏞基牧師領受異象與復興的源頭¹⁸⁷，「對個人和教會而言，禱告是復興之鑰，所以如果你不喜歡禱告，就不要期待有復興臨到。」¹⁸⁸，他提到有三個清楚的使命與異象將要完成¹⁸⁹：

首先，是上帝呼召他成為一個牧者（pastor）而非學者，因此他要全力作牧養的工作，包括成為一位邁向國際的牧者。其次，他認為上帝呼召他成為海外佈道家（overseas evangelist），所以他已走遍了五大洋六大洲做宣教工作，這是為了回應主耶穌所說：「你們往普天下去，傳福音給萬民聽。」（可 16:15），趙鏞基認為¹⁹⁰：「教會要有宣教的異象，這樣會友來到教會、禱告、奉獻和服事才會感到有意義。」。

¹⁸⁶ 趙鏞基著，《屬靈的領導》，頁 25。

¹⁸⁷ 趙鏞基著，《第四度空間》，頁 19。「那年初，我一直不斷禱告，求上帝把五萬名會友的確據賜給我們教會，於是，在我提出要求後，在我的心裡，我看到了五萬名會友，那些會友在我裡面生長著，異象在裡面生長的時候，在外面也同時生長，祕訣就在這裡，禱告吧！直到你得到實底，得到確據。」

¹⁸⁸ 趙鏞基著，《我就是這樣服事》，頁 8。

¹⁸⁹ 教會成長研究所著，《恩惠與恩賜》，頁 14。

¹⁹⁰ 同上，頁 6。

最後，上帝呼召他成為基督徒實業家（Christian businessman），以改造社會文化，因此他設立大學（透過教育）、從事社會慈善工作（照顧小孩、孤兒、寡婦與老人）和媒體的經營（透過報紙、電視台）。

（二）趙鏞基的同工關係與教會治理

趙鏞基牧師每天與他的助理牧師舉行同工會，他不斷激勵他們，要求他們要照著上帝的話語革新自己的思想，然後實行出來，若非遭遇困難，他是不會干預他們的工作，趙牧師說¹⁹¹：「一旦我授權，就讓他們放手去做！」

家庭小組可說是趙牧師治理教會的靈魂工作，他說¹⁹²：「汝矣島純福音教會不但是世界最大的教會，也是世界最小的教會。」所謂「世界最小的教會」就是每位會員都隸屬於家庭小組的一員，而每個小組又小到不超過十五個家庭，小組長按照教會統一提供的講義大綱和查經課程教導組員，其他信徒組員也有機會操練恩賜，而教會主要是透過家庭小組制度傳福音（設立家庭小組的四大目的：學習神的話語、同心聚集敬拜、彼此代禱服事、傳揚福音領人歸主），這也是汝矣島純福音教會快速發展的主要原因。

趙牧師強調教會的增長，家庭小組是傳福音的鑰匙，他們不採用逐家佈道、辦佈道會、培靈會或大型聚會，而是由趙牧師帶領和訓練小組長，再由小組長去牧養組員達成小組所訂立的目標，趙牧師認為家庭細胞小組是教會復興和傳福音的關鍵

¹⁹¹ 趙鏞基著，《第四度空間》，頁 104-105。

¹⁹² 趙鏞基著，《希望牧會 45 年》（柳珍姬譯，臺北：純福音教會，2004），頁 112。另參趙鏞基著，《成功的家庭小組》，頁 43，49，53。

¹⁹³，因此若要有成功的家庭小組必須同時具有三項要素¹⁹⁴：首先要聖靈充滿和有傳福音恩賜的人擔任小組長，其次要建立教導和訓練的體系給小組長正確的培訓，最後是給他們具體的目標，鼓勵他們發揮恩賜組織家庭小組網，再把這網撒出去。

在教會裡，為了表示對小組事工的看重，趙牧師絕不假手其他副牧師來領導小組體系的牧養工作，每星期三下午，他必然透過教會的閉路電視推動和鼓勵小組長，每年兩次親自帶領小組長研習會。

情境領導法強調一個好的領導者最終就是要培養跟隨者成為「贏家」(winner)和提升他的成熟度¹⁹⁵，而趙鏞基在《屬靈的領導》中也提到¹⁹⁶：「要成為一個偉大的領袖，必須有能力幫助別人成功」他又說¹⁹⁷：「當我教會的會友家庭生活成功、事業成功、人際關係也成功，那麼我也成功。」因此領導者必須鼓勵跟隨者能適才適所，以發揮他們的潛能，對於能力缺乏的人，領導者則必須用更多指示性的教導和鼓勵以提升他的才能「每位領導者都必須操練這樣的領導風格」¹⁹⁸，至於激勵的方式，趙牧師提到三項¹⁹⁹：

1. 認同：定期在教會頒發證書或獎狀給事奉的領袖們，如小組長或主日學教師，也透過主日崇拜、各種聚會，激勵這些事奉人員，以承認他們特殊的成就。

¹⁹³ 同上，頁 92，95。

¹⁹⁴ 趙鏞基著，《我就是這樣服事》，頁 151，161-162。

¹⁹⁵ 參保羅·赫賽著，《情境領導法》，頁 95。

¹⁹⁶ 趙鏞基著，《屬靈的領導》，頁 117。

¹⁹⁷ 趙鏞基著，《成功的家庭小組》，頁 124。

¹⁹⁸ 同上，頁 118。

¹⁹⁹ 同上，頁 115-118。

2. 讚美：不懂得讚美的牧師就無從推動和領導他人，在教會裡趙牧師盡力稱讚他的牧師們、長老、男女執事和小組長們，任何時候若他們表現很好，有時會拍拍他的背說：「你真行！你的表現很出色！」要用音調與表情以表現出讚美的真誠。
3. 關愛：真正的愛也能推動別人起來對事奉有所回應，愛是真實的關切對方的利益，趙牧師對會友的愛不單表現在言語上，更是以行動來證明。

作為一名領導者需提醒自己的是：屬靈的領導榜樣與引導是同等重要，因為「一個領袖是不可能使他會眾的成長，超越他自己的屬靈成熟度。」²⁰⁰，「領袖改變多少，信徒也會改變、成長多少。」²⁰¹。當在建立汝夷島純福音教會時，神感動趙牧師將一生中第一次辛辛苦苦所買位於首爾的房子獻給神，因著他和師母順服神的旨意帶頭作榜樣，由此也帶動弟兄姊妹一起無怨無悔地投入教堂的建立（有人賣掉房子、有人奉獻全年的薪水）²⁰²。

二、從比爾·海波斯牧師看領導風格和教會治理

柳溪教會（Willow Creek Community Church）坐落於美國伊利諾州南巴林頓柳溪社區，該教會於 1975 年由比爾·海波斯（Bill Hybels）與幾位同工所創立，至今已近四十週年，每週有兩萬人參與聚會，海波斯在就讀大學的時期受到畢雷茲坎（Dr. Gilbert Bilezekian）教授的啟發認為理想中的教會必須回

²⁰⁰ 趙鏞基著，《屬靈的領導》，頁 35。

²⁰¹ 教會成長研究所著，《恩惠與恩賜》，頁 61。

²⁰² 趙鏞基著，《第四度空間》，頁 109-111。

到使徒行傳第二章的模式²⁰³，這才是真實團契與彼此分享的教會，也是跨越性別種族歧視與充滿聖靈能力的教會「是一個以基督之愛為中心的地方；溫暖親切、朝氣蓬勃、充滿生命、發光發熱；為全球所矚目，為世界的主導力量。」²⁰⁴。

這個描繪使徒行傳第二章 42-47 節的夢想，自此強而有力的佔據海波斯的心，也成為他日後治理教會的理想模式²⁰⁵，同時也形成了他們的使命宣言：「將無宗教信仰者轉變為全然委身於耶穌基督的跟隨者」²⁰⁶。為了實現徒二 45 的理念：「並且賣了田產，家業，照各人所需用的分給各人。」教會在計劃了 10 年之後，一所新的護理中心(Care Center)已於 2013 年 6 月正式運營²⁰⁷，這所佔地一千七百坪、造價 1000 萬美元的新護理中心，將為當地數以千計的家庭提供雜貨店式的食物食具室、汽車修理和捐贈物資服務、另有牙齒服務和診所、法律協助等，教會有兩千名志工參與在這個關懷的行列裡。

這類慈善工作是回應比爾·海波斯常說的一句話就是²⁰⁸：
「地方教會是世界的希望（"the local church is the hope of the

²⁰³ 比爾·海波斯 (Bill Hybels) 著，《教會需要勇者》，頁 15。

²⁰⁴ 琳恩 (Lynne)、比爾·海波斯 (Bill Hybels) 著，《一個教會的故事--柳溪教會的異象及成長》(Rediscovering Church) (黃秀美等譯，美國：基石，2005)，頁 218。

²⁰⁵ 柳溪教會歷史 <http://www.willowcreek.org/aboutwillow/willow-history> (2014 年 9 月 8 日存取)

²⁰⁶ 參麥福士 (Malphurs) 著，《使命式領導》，頁 136。

²⁰⁷ 參該教會護理中心網頁 <http://www.willowcreekcarecenter.org/>；另參陳曉玫報導，〈柳溪教會建照護中心，成貧窮者的基督教超市〉，今日基督教報，2013 年 6 月 27 日，(2014 年 9 月 8 日存取)。

²⁰⁸ 比爾·海波斯 (Bill Hybels) 著，《教會需要勇者》，頁 24。

world")，而教會的未來則掌握在領袖的手中。」因真正有領導恩賜的人其心思常在思想如何振衰起弊，堵住破口或是開拓新工場，以給教會帶進活力²⁰⁹，同時那些「繁榮興盛的教會的共同點是：教會都是由能運用屬靈領導恩賜的人所領導。」²¹⁰

(一) 海波斯的異象與領導

海波斯認為一個傳道人或領袖需要有先震撼自己靈魂的願景²¹¹ (異象或夢想)，因為願景能帶動領袖，它描繪出前景的具體樣式，且是由內而外引發出來的，這可點燃人心頭的火焰，驅使人向前邁進，同時它也是領袖激勵跟隨者的打火機，比爾·海波斯說²¹²：「異象是一幅激勵人心的未來願景」(他認為異象必須具體化)、「請不要忽略，要是上帝賜給了你國度的異象，並且你已經清楚看見這異象，而心靈深深受激勵，你最好扛起這個責任，你最好要為它獻身，這是上帝立你為領袖的原因，是你獨有的呼召」。傳道人應當為異象而生，成為一個怎樣的人，會比想作怎樣的事更重要，因為沒有異象(默示)民就放肆(箴 29:18)。「每一個興旺的事工背後都有一群勇敢、忠誠事奉的領導人物。」²¹³。

比爾·海波斯清楚自己從神所領受的是「領導的恩賜」也常以這樣的角度來看教會²¹⁴，並且天天活出上帝所給予的異象，無論在任何景況且以這個異象來激勵柳溪教會的會眾跟

²⁰⁹ 琳恩 & 比爾·海波斯著，《一個教會的故事》，頁 210。

²¹⁰ 比爾·海波斯 (Bill Hybels) 著，《教會需要勇者》，頁 23。

²¹¹ 約翰·麥斯威爾 (John C. Maxwell) 著，《領袖 21 特質》(The 21 indispensable qualities of a leader) (徐顯光譯，美國：基石，2000)，頁 173。

²¹² 比爾·海波斯著，《教會需要勇者》，頁 32、37。

²¹³ 同上，頁 23。

²¹⁴ 琳恩、比爾·海波斯著，《一個教會的故事》，頁 210。

隨。他認為一個領袖必須有以下八種的行為模式和態度²¹⁵：有異象、整合同工（知人善任擺對位置）、激勵士氣（適時鼓勵燃燒熱情）、看到改變的需要且適時提出（領袖應具備屬靈的透視力和溝通的表達能力）、建立核心價值觀（Core Values，確定目標與使命）、有效運用資源（評估經費、設備、場地、同工等資源的充分利用，要不斷給同工腦力激盪的機會）、洞燭機先（領袖要能先知先覺、事先敏銳察覺問題）、善於用人（要動員信徒起來服事，領袖不須獨攬大權）。

（二）海波斯的同工關係與教會治理

海波斯認為²¹⁶「良好的人際關係和偉大的目標是一樣重要的」人際關係的建立他視為優先，所以他和同工「經常在一起策畫禱告」與溝通²¹⁷以致越發清楚神在教會所擺放的計畫與目標，在會議中若發生誤解或意見不合，柳溪教會的傳統共識是「互不記賬」（不計算人的惡），他說²¹⁸：「我見過最健康的機構，並非全無衝突，只是其成員都願意切實執行互不記賬的協議。」每當有摩擦出現時，教會同工便遵行以弗所書 4:26 和馬太福音 5 章所說的原則：「不可含怒到日落」與「崇拜時若想起你與人不和，便該馬上與對方和解。」因為他認為教會是一個互相倚賴的團隊，若能彼此相愛沒有嫌隙，就能克服一些巨大的挑戰而達成目標²¹⁹，的確今日教會內部發展阻礙的問題

²¹⁵ 同上，頁 201-215。

²¹⁶ 唐艾蒙著，《創新與增長—美國十大創新增長教會》（臺北市：天恩，1993），頁 47。

²¹⁷ 琳恩、比爾·海波斯著，《一個教會的故事》，頁 207。比爾·海波斯著，《卓越領導格言》（Axiom: Powerful Leadership Proverbs）（尹妙珍等譯，香港：福音證主協會，2012），頁 170。

²¹⁸ 比爾·海波斯著，《卓越領導格言》，41 互不記賬，頁 175-178。

²¹⁹ 同上，頁 179。

之所以產生，常不是真理的問題，而是個性與人際關係互動的問題，誠如在領導理論上頗負盛名的史蒂芬·柯維（Stephen R. Covey）在其《與成功有約》所言²²⁰：「人際關係的成功並非壓倒別人，而是追求各方都有利的結果，經由集思廣益（synergy），使獨立難成的事得以實現。」這是利人利己的人際互動²²¹，也是雙贏的領導過程。

海波斯特別強調團隊服事能督促同工走出孤立，並且和其他人有更緊密的日常生活關係。教會的顧問同工定期的提供研習課程，討論的主題諸如：衝突的解決、瞭解不同的個性等不同課程規劃，透過這些課程以增進同工間彼此良好的互動關係，以為事奉帶來豐富性與創造性的環境²²²。

若是同工犯錯以致違反了教會或機構的核心價值，他最常用的溝通方式是說²²³：「請幫助我瞭解您的想法」或說「請幫助我明白你為何要這樣做的原因」他認為這樣的溝通模式可以減少許多的憤怒與控告的產生，如雅 1:19：「你們各人要快快的聽，慢慢的說，慢慢的動怒」先瞭解整個情勢以後再處理，那時的心境將完全不同，以期達到雙贏的目的。但若他發覺同工的方向持續走偏了，他就會立刻介入探究原因或作出臨場的指導，以修正方向。「領袖可以給同事和下屬最大的禮物之一，就是即時提供意見。」²²⁴，包括適時的讚許肯定如「你做得好！」或趕快提出意見加以調整。

²²⁰ 史蒂芬·柯維著，《與成功有約》，頁 201。

²²¹ 同上，作者認為有四種不同人際觀的成熟度：1.利人利己 2.損人利己 3.損己立人 4.兩敗俱傷，頁 200。

²²² 唐艾蒙著，《創新與增長—美國十大創新增長教會》，頁 47。

²²³ 比爾·海波斯著，《卓越領導格言》，頁 158-159。

²²⁴ 同上，頁 166。

他對所招募團隊事奉的同工必須同時符合所謂「三 C」原則²²⁵：品格如何（character）、稱職與否（competence）、合得來與否（對味與否或契合度高低，chemistry），有關同工契合度最適宜的經文，可參撒下 18:1「約拿單的心與大衛的心深相契合。約拿單愛大衛，如同愛自己的性命。」「契合」（קשר）可譯為「就連結在一起」（呂振中），“became one in spirit”（NIV）。柳溪教會高度重視團隊合作，在為神國度諸多的爭戰當中，他們常以這一句話來聯繫彼此「我們一齊來做！」²²⁶，無論是如何艱鉅的事奉工作、主領國際會議或為教會新的設施募款，他們彼此已經培養出一種牢不可破和並肩作戰的革命情感，這個過程帶給他們有因心力耗盡而落淚、有因得勝而歡欣喜樂、有因坦誠分享而建立情誼的美好共同經驗和記憶。

（三）海波斯的教會治理模式

柳溪教會的異象與使命分別是²²⁷：「我們要成為一個按照聖經所說的方式運作的教會」、「把未信主的人改變成為專心跟隨主的門徒」他說²²⁸：「我至終所關切的不是領導力，使徒行傳第二章的教會才是我全心所繫。」為了使教會成為合乎聖經真理的大團契和發揮應有的功能，他認為必須有兩種人出來配搭服事²²⁹：「就是有領袖帶領規劃，又有強檔講員傳講信息，那麼這教會必定興旺，人數加增。」

在教會治理方面海波斯另與一個三人管理小組核心成員同工，所有部門的負責人都要向這個小組報告部門的情況，因

²²⁵ 同上，頁 111。

²²⁶ 同上，頁 180。

²²⁷ 同上，頁 230。

²²⁸ 比爾·海波斯（Bill Hybels）著，《教會需要勇者》頁 24。

²²⁹ 琳恩·比爾·海波斯著，《一個教會的故事》，頁 219。

此海波斯的領導權便作扇狀分散到教會所有同工²³⁰，而他自己的最大的挑戰是向他的同工傳達異象和價值觀，除此以外每年的秋天也會有為期一周的全體同工退修會，在那裏他也會向同工傳達教會未來的發展策略，且花心思聆聽同工們所關心的事，他認為傾聽是領導關係中一個關鍵性的因素，他說²³¹：「你若不是個好的傾聽者，就不是個好的領導者」。

²³⁰ 唐艾蒙著，《創新與增長—美國十大創新增長教會》，頁 46。

²³¹ 同上，唐艾蒙著，頁 46。

第三章 研究方法

本論文之研究方法，採文獻分析法與問卷調查法和訪談法三種途徑，以量著手，以質研究，就是結合量化與質化的研究方法，在同一個研究計畫裡，量與質兩種方式的併用是被容許的²³²，誠如 W.Lawrence Neuman 所言²³³：「質化研究的邏輯不在於禁止使用數字、統計，以及精確的量化測量；這類的量化資料可以是一種資料來源，作為質化資料的補充或附件」。因此本論文的文獻部份以分析一般領導理論和以情境領導法理論作為研究基礎以補充後續紮根理論的質化研究。

問卷調查與訪談則以大臺北四位牧師與其增長型教會為主要範圍，所謂增長型教會的概念是以過去五至十年教會人數呈現倍增型態為主的教會。本論文使用的工具包括「DISC 性格分析問卷」、「領導闊度和適應力分析問卷」（此問卷設計的理念來源也是根據領導學者保羅·赫賽的情境領導理論而規劃）²³⁴，來分析牧者實際領導不同成熟度會眾的行為模式。

以上兩份問卷都是屬於結構性訪談的問卷（structured interviews）來瞭解牧者領導的可變性如何（包含領導闊度與領導適應能力分析）。最後階段是以半結構性的訪談

²³² A. Strauss & J. Corbin 著，《質性研究概論》（Basics of Qualitative Research）（徐宗國譯，臺北市：巨流，2005），頁 20，212-213，作者認為可以在同一次的研究中合併使用質化與量化的方法，但要把量化所測得的結果，作為對由質化分析所得的一些條件、行動/互動及結果的另外一次驗證，並納入質化紮根理論的建構中，這樣才有意義。

²³³ W.Lawrence Neuman 著，《社會研究方法—質化與量化取向》（Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches）（朱柔若譯，臺北市：揚智文化，2000），頁 621。

²³⁴ 本領導潛能測驗問卷參木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 39-42。本書的理念基礎均採用保羅·赫賽的情境領導法。

(semi-structured interviews)方式來深入瞭解牧者與會友彼此對領導與被領導的觀點，在半結構性訪談中，藉著問題設計與訪談的進行，使受訪者有較大自由表達自己觀點和意見空間。

半結構性訪談具有以下幾個特點²³⁵：1.藉由綜合結構嚴謹與結構鬆散的問題引導訪談進行 2.彈性運用所有問題 3.通常需要從所有受訪者獲得獨特的資料 4.由問題列表或想探索的議題，主導大部分的訪談。此階段是藉著情境領導法的概念所設計的十個題目與牧者深入訪談其領導風格與治理行為（就是領導不同成熟度會友的實際作法），再加上每個教會選出四位不同成熟度會友（每位會友問三個問題，視現場需要再隨機發問臨時問題）接受訪談來進行交叉分析（受訪牧者與會友一共二十位）。

然而要研究幾個跨宗派教會牧者的領導風格與治理教會的模式有它的挑戰性與價值，首先挑戰性是指必須克服抽樣受訪牧者對本研究信任感的問題，因研究過程必然深入訪談牧者個人領導風格的理解以及治會的理念等，這或許也會觸及到某些教會內部的敏感話題和牧者與會友的互動關係，為此本論文將不做個別教會問題的主觀評論，僅朝著呈現與研究主題有關的客觀研究事實與觀察結果，其次；研究的價值是指期望在綜合歸納分析這些牧者寶貴的牧會經驗與智慧以後，可以帶來許多反思與將來牧會的實用性模式。

²³⁵ 參 Sharan B. Merriam 著，《質性研究—設計與施作指南》（*Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*）（顏寧譯，臺北市：五南，2012），頁 85。

本論文中以美國行為與領導學家赫賽與布蘭查²³⁶ (Hersey & Blanchard) 的情境領導論 (Situational Theory of Leadership) 為文獻探討的基礎與結合四種領導風格 (DISC)²³⁷ 作為研究途徑與理解領導者在原有的本性風格下其領導行為有否因不同的情境而轉變為最適合的領導模式，目的是期望領導者能在教會實際應用領導的作法上有更多的發展選項，同時以適宜的方式培育會眾成長的探討。

在此之所以選擇赫賽與布蘭查 (Hersey & Blanchard) 的情境領導法，是因為符合本論文所設定的研究取向，就是對於教會組織中的領導與管理行為的描述是具有實用性質的，且以培養跟隨者的成熟度為最終雙贏目標的內容陳述，若是領導者能因時制宜的變動他的領導方式，又使跟隨者提升他的成熟度，那麼這就是較佳的領導行為，且帶來雙贏的效果，但反之若是領導者的領導模式僵化，他的領導行為將無法對應於跟隨者的情境而做調整，那麼這是比較屬於不適宜的領導方式。

第一節 研究流程

本論文的研究旨在瞭解在不同情境下 (不同跟隨者的成熟度) 領導者所使用的領導模式，在這研究過程中有三項變數的存在是必須同時理解的，第一是工作職責的困難度 (工作導向)，第二是領導者的支持度 (關係導向)，第三是跟隨者工

²³⁶ 肯·布蘭查 (Ken Blanchard) 也是暢銷書《一分鐘經理人》 (The one Minute Manager) 的作者，該書的理念也是以情境領導法作為底本，精簡扼要地談到有關管理者進行一分鐘的目標設立、一分鐘的讚美、一分鐘的斥責。

²³⁷ DISC 是由 Marston 在 1920 年建立的自我評估測驗，查驗性格傾向與行為模式。D: Dominance (支配性)、I: Influence (影響性)、S: Steadiness (穩定性)、C: Conscientious (謹慎性)

作能力的成熟度和意願程度的成熟度（準備度或成熟度），而第三項是主要的變數，這會影響前面兩個變數，就是領導者所採用更多的工作導向或關係導向的行為。

至於本論文以情境領導法的文獻理論分析為基礎結合紮根理論的研究，這兩種方式併存是否會產生衝突呢？Sharan B. Merriam 指出²³⁸：「雖然（這種情形）在質性研究中並不常見，但研究發問可以來自於理論，藉由質疑獨特理論是否能在實作中證實而產生，即便是紮根理論的建構者（Strauss & Corbin），也承認質性研究可經由嚴格的比對理論與實作是否相符，來開展與修改既存理論。」國內學者陳昺麟在其論文中也提到類似的概念²³⁹，他說：「如果導出的理論與既存的文獻是有所衝突的，這樣的比較修正，有助於整個研究構想的改進，進而提昇內在效度；相反地，如果導出的理論與既存的文獻相類似，這樣的比較，有助於研究發現普遍化的推論，而提高研究的外在效度。」每個受訪牧者都是單一個案，有關個案研究學者 Yin 提出以下兩點以作為個案研究的品質指標²⁴⁰：

首先是建構效度：是指建立正確的研究工具來探究主題，包括資料收集的訪談、觀察、檔案研究等，同時以三角校正法²⁴¹讓參與研究者有機會檢核研究報告的初稿（本訪談初稿將呈

²³⁸ 同 Sharan B. Merriam 著，《質性研究—設計與施作指南》，頁 55。

²³⁹ 陳昺麟，〈社會科學質化研究之紮根理論實施程式及實例之介紹〉，《勤益學報第十九期》（2001年12月）：334。

²⁴⁰ 參紐文英著，《質性研究方法與論文寫作》（臺北市：雙葉書廊，2013年），頁 336。另參鄭伯壠著，《華人領導：理論與實際》（新北市：桂冠出版，2005），頁 180-181。

²⁴¹ 三角校正法（triangulation）：所謂三角校正是指「在研究中採用不同的方法、資料來源、觀察者、與理論等四種的三角查證」，參紐文英著，《質性研究方法與論文寫作》，頁 282-286。研究者可將初步的分析結果

給受訪牧者檢閱)，這包含兩個效度概念，其一是內在效度，是指能正確地透過理論的指引來解釋領導風格與治理教會某些現象的因素，這是模式契合（*pattern-matching*）的分析以驗證理論與現象之間是否相符合，期間是否存在因果關係的問題等，而本論文是以情境領導法作為研究模式；其二是外在效度的建立，這是分析類推（*analytical generalization*）的概念而非統計類推（*statistical generalization*）的概念，是從特定個案所得到的結果能否呼應某些領導理論和可以在以後的個案上重複出現，由此證實該現象確實存在。

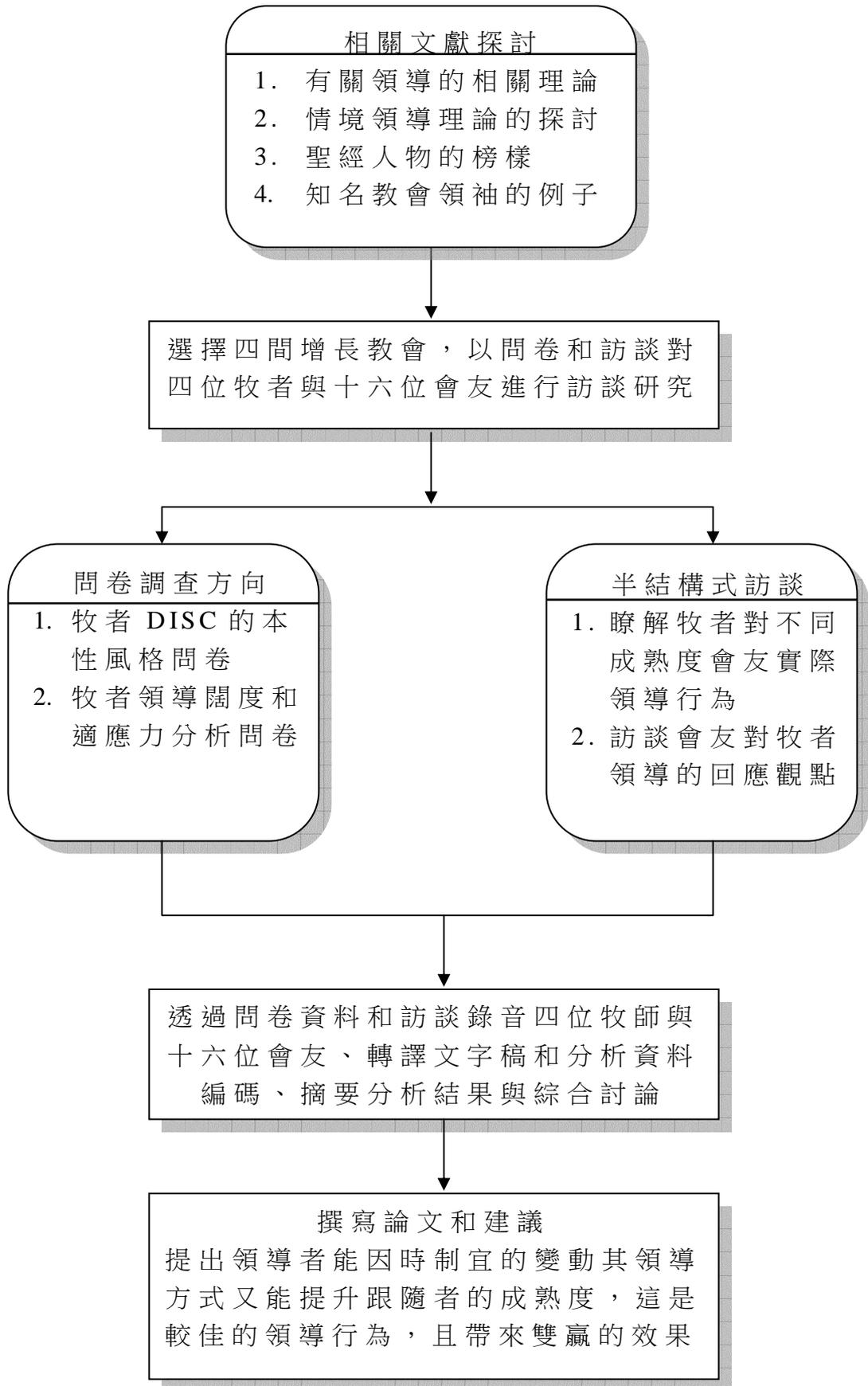
其次是建立信度：意指透過清楚說明資料收集研究過程，讓其他研究者可以複製相同的研究步驟，並獲得同樣的結果來達成，以作為個案研究的品質指標。

在此透過文獻分析法與問卷調查法和訪談法等三種途徑以作為資料收集的工具並進行解讀，以使教會牧者的領導風格和治理行為能有互相輝映的研究成果呈現，藉此探討能突顯出最適宜領導教會或跟隨者進入成熟度的模式為何，以作為將來其他牧者的參考與學習的借鏡。

然筆者認為以適宜的領導模式來帶領不同成熟度的會友是教會增長的必要條件而不是充分條件。換句話說，本論文雖重點不全然在探討教會增長的主題，但若是領導者能正確運用合宜的領導模式來帶領教會或跟隨者，那麼這將是使教會增長的必要條件。本研究之流程圖如下說明：

或報告大綱拿來與其他研究者討論，以便獲得校正或啟發；也可以拿這些資料和被研究的對象作初步的溝通，以便校正研究者的分析與解釋。參高敬文著，《質化研究方法論》（臺北：師大書苑，民 85），頁 66-67。

圖 3-1 論文研究流程圖



第二節 研究對象

一、研究對象

本研究對象為四位大臺北跨宗派牧者與其所牧養的教會為主，首先依跨宗派以立意取樣的方式訪談四位牧者（分別代表四間教會，包含○○真道教會、○○長老教會、○○基督之家、○○復興堂），這些受訪者的主要來源有兩方面，其一是原先研究者已經認識的牧師，其二是透過受訪牧師的推薦而認識的訪談對象，這幾位牧者的共同特徵都是活力四射、異象清晰、深度牧養、對未來更是充滿盼望，在訪談他們時受到這幾位牧長的熱情感染。

本論文以立意取樣的方式是這四間教會在過去五至十年會友人數都有呈現倍增的成長，且這些增長型教會有一個共同的特色都是走向小組化教會的模式，這些牧者基本上能同時接觸從 M1 型至 M4 型不同成熟度的會友，如此以訪談他們對不同型態會友的領導風格，並所呈現的治理模式，同時為求得更精確的交叉對應關係，每間教會受訪牧者必須另找出四位不同成熟度的會友一起接受訪談，所以受訪牧者（四位）與會友（十六位）一共是二十人接受訪談，本論文期待透過牧者與會友的訪談和分析問卷所得，以提出對教會不同成熟度的跟隨者有更好的領導概念與治理模式的實用價值。

本論文首先透過電話徵詢牧師同意接受訪談，然後再電郵信函給受訪牧者，內容有自我介紹、論文研究目的與訪談題目等給予牧師過目，讓牧師有充裕的時間可先思考訪談題目，同時選擇四位不同成熟度的會友接受訪談，訪談進行方式為一對一的面對面錄音訪談，牧師與會友訪談前後約需時間一百二十分鐘，以問卷和半結構式題目進行與本論文有關的深度訪談。

二、研究場域簡介與編號原則

這四間地方堂會所呈現的教會、牧者、會友編號方式如下：

表 3-1 研究場域與編號方式

	1	2	3	4
教會名稱 與編號	A ○○復興堂 設立 20 年	B ○○基督之家 設立 5 年	C ○○長老教會 設立 41 年	D ○○真道教會 設立 41 年
牧師 編號	AP 青年牧區 牧師 年齡：38 本堂牧職 10 年	BP 主任 牧師 年齡：54 本堂牧職 5 年	CP 主任 牧師 年齡：43 本堂牧職 9 年	DP 青年牧區 牧師 年齡：38 本堂牧職 8 年
四位會友 編號	會友一：AM1 會友二：AM2 會友三：AM3 會友四：AM4	會友一：BM1 會友二：BM2 會友三：BM3 會友四：BM4	會友一：CM1 會友二：CM2 會友三：CM3 會友四：CM4	會友一：DM1 會友二：DM2 會友三：DM3 會友四：DM4
近五至十年教會增長的人數	300→1000 (全教會) 20→350 (青年牧區)	30→170 (全教會)	80→160 (全教會)	1200→2400 (全教會) 80→400 (青年牧區)
牧養族群年齡	以 20 至 40 歲 為牧養主體	目前學生占 2/3，社青以上的人占約 1/3，教會會友 90% 均在 40 歲以下	學生牧區 65 人 兒童主日學 35 人 成人 60 人	以 12 至 35 歲 為牧養主體
教會目前階段說明	按 AP 牧師說：教會突破最大的原因和轉捩點是由轉型小組開始的(十年前開始)，因為平信徒領袖起來(訪談 AP/八 1/5)	按 BP 牧師說：教會目前事工大多是聖靈在帶領我們走，在禱告中神會常顯明策略想法(訪談 BP/九 2/6)	按 CP 牧師說：教會這四年的成長大過先前五年的果效，因聖靈的動工，現在成為健康的多數(訪談 CP/一 2/14)	按 DP 牧師說：教會策略是出去(go)，要帶著愛去服事人，每年投入許多預算在青少關懷工作上(訪談 DP/九 1/2)

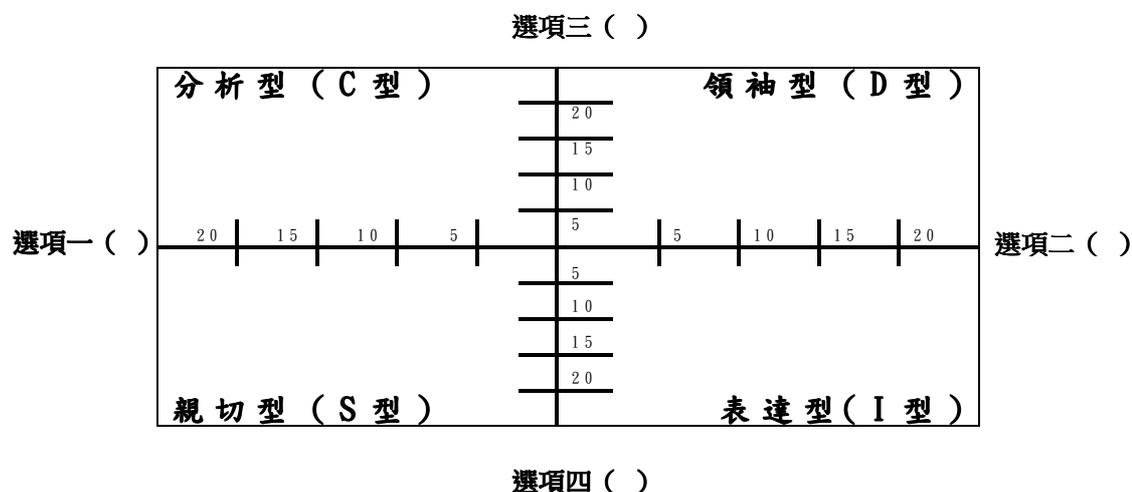
第三節 研究設計

若要得出教牧的領導風格與治理行為基本上有幾個方向可以採用以下幾個途徑：第一是找到適宜的本性風格和領導行為的測驗問卷對受訪牧者加以施測、第二是訪談牧者本人、第三是訪談會友。本研究設計同時採用以上三種方法。

因為牧者性格類型會影響他們的領導風格，而領導風格就會帶來不同治會模式，因此首先以電子郵件寄給已同意要接受訪談的牧者兩份問卷和題目，讓他們先填寫和思想，以節省見面訪談的時間，第一份問卷是透過〈DISC 本性風格問卷〉得知牧者的原始性格類型，第二份是透過〈領導潛能分析問卷〉，以測出牧者的領導闊度與適應力；然後到了約定的訪談時間再進入場域（教會）訪談牧者與錄音紀錄他們實際牧會領導的運作模式是否與所測得的領導闊度符合，同時也歸納出牧者對領導理念所提出看法，最後再訪談四位不同成熟度的會友以確認和交叉比對出牧者在領導他們時所呈現的領導類型樣式，以作教牧人員培育信徒成熟度在領導上所具有實用性的參考價值。

一、受訪牧者的 DISC 本性風格問卷（問卷內容請參附錄一）

圖 3-2 DISC 本性風格強度表



個性強度依概念分成四個等級²⁴²：100 以下稍弱，100-200 適中，200-300 稍強，300-400 偏強，以下為已測得的四位牧者本性風格內容總整理。

表 3-2 四位牧者本性風格與強度等級

牧者 編號	主要性格	次要性格
AP	I 型：表達型 (15×18 = 270，稍強)	S 型：親切型 (5×18 = 90，稍弱)
BP	I 型：表達型 (15×15 = 225，稍強)	D 型：領袖型 (15×5 = 75，稍弱)
CP	I 型：表達型 (17×14 = 238，稍強)	D 型：領袖型 (17×6 = 102，適中)
DP	I 型：表達型 (14×15 = 210，稍強)	S 型：親切型 (6×15 = 90，稍弱)

筆者前後曾訪談過七間教會，涵蓋七位牧師和所提供的四位會友，但在此論文中挑選出四位比較適宜者作研究，這七位牧者的主性格是 I 型的就佔了五位，一位是 S 型（次性格為 I 型），另一位是 D 型（次性格為 C 型）。似乎受訪牧者的主性格研究範圍多偏向 I 型，這結果測出來後，的確是始料未及的，而 I 型性格的人其行為也多會偏向 S1 與 S2 領導²⁴³。

二、華人傳統文化影響領導模式的可能因素

而 S1（高倡導與低關懷）與 S2（高倡導與高關懷）的領導行為是偏向高倡導和事工導向的，這是比較以領導者為中心的領導模式，且容易低估部屬的勝任能力，尤其在華人社會比較偏向這種家長權威的領導行為，社會學者研究發現²⁴⁴在華人

²⁴² 參鮑布·腓力普斯著，《與豪豬共舞》，頁 33-45。

²⁴³ 如本論文頁 110：表 3-13 所統計的結果。

²⁴⁴ 鄭伯壘著，《華人領導：理論與實際》，頁 25-28。

的企業領導者很容易表現出兩類的領導作風，一類為專權作風（autocratic style），另一類為教誨行為（didactic behavior），就是一般的溝通與互動模式是偏向權威與指示型的命令。

在這種權威式的領導，部屬能參與決策的機會將會減少，溝通的方式也是由上到下的命令模式，在這種情形下老闆或上司對部屬的授權自然不足，也因領導者的較大權威，也會導致教誨與訓示行為的產生，這不單是台灣企業普遍文化，更是深植華人社會的家長權威價值觀，從整個歷史的傳統來看，台灣地區家長權威的存在與流行，應該是個不爭的事實，並對現行父權觀念有十分巨大的影響²⁴⁵，這也是對以上受訪的教牧人員比例上多採 S1 或 S2 的領導行為模式的另類思考途徑的解讀。

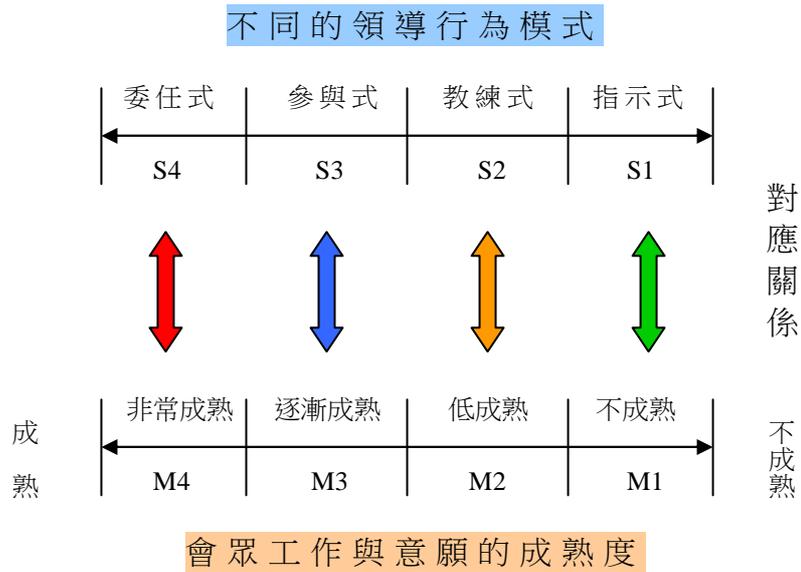
但對於一個成熟度高的牧者而言，他就必須因著跟隨者在屬靈生命與見識上的增加（從拓荒型轉為穩定成長型教會），他們的成熟度逐漸提升至 M3 與 M4 階段的時候，牧者的領導風格就必須改變，要逐漸轉換成 S3（高關懷和低倡導）與 S4（低倡導和低關懷）的領導模式，以成全聖徒，各盡其職，這時不再是以領導者為中心或以工作導向的指示性為主的領導，而是以跟隨者為主體，以關係導向和授權式為主的領導，使跟隨者能逐漸蛻變為領導者，而這些人又能去栽培其他的跟隨者為領導者，去不斷地完成上帝在他們身上的託付與命定。

三、牧者的領導潛能分析

本節嘗試分析受訪牧者的領導風格與判斷他們對不同成熟度會友和治理模式，彼此的關聯性如何？按照赫賽的情境領導法，針對不同成熟度的會眾和其領導行為有如下對應關係：

²⁴⁵ 同上，頁 50。

圖 3-3 領導行為與會眾成熟度的對應關係



例如：若是針對類似 M2 哥林多的教會型態，保羅就會偏向使用 S1 指示式或 S2 教練式的領導行為來規範教會的靈恩混亂現象，但若是對屬靈成熟度比較夠的腓立比教會，保羅的領導行為又比較偏向 S3 參與式或 S4 委任式的模式。因此最理想的領導行為保羅·赫賽認為應當是下表的“最佳領導模式”²⁴⁶：

表 3-3 最佳領導模式與領導適應能力量表分析

領導類型 成熟度	最佳 領導模式	次佳 領導模式	較差 領導模式	最差 領導模式
M1 不成熟 沒意願也 沒有能力	S1 指示式 (+ 2)	S2 教練式 (+ 1)	S3 參與式 (- 1)	S4 委任式 (- 2)
M2 低成熟	S2 教練式	S3 參與式	S1 指示式	S4 委任式

²⁴⁶Hersey & Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (7th ed. 1996), p.302.

有意願但 沒有能力	(+ 2)	(+ 1)	(- 1)	(- 2)
M3 逐漸成熟 沒有意願 但有能力	S3 參與式 (+ 2)	S4 委任式 (+ 1)	S2 教練式 (- 1)	S1 指示式 (- 2)
M4 非常成熟 有意願 又有能力	S4 委任式 (+ 2)	S3 參與式 (+ 1)	S2 教練式 (- 1)	S1 指示式 (- 2)

此 (+ 2) , (+ 1) , (- 1) , (- 2) 等加減符號數字是為了後續作“領導適應能力”量表分析所用，這項研究就將分析受訪牧者能運用各種領導風格的闊度或靈活性。而有效的領導根據依情境領導學者肯·布蘭查 (Ken Blanchard) 研究發現²⁴⁷，只有 1% 的領導者能高效能的運用全部四種不同的領導風格，10% 能運用 3 種領導風格，35% 能運用 2 種領導風格，54% 的領導者只會運用一種領導風格！

由此推論可說教會佔多數的教牧領導者若沒有自我察覺和成長的突破經歷，恐怕也只能用這一招半式的「僵化」領導風格來牧養管理神所託付的羊群一輩子了，但這絕非教會之福！故此成熟的領導者必須不斷的學習和嘗試用各種轉型的領導過程，情境領導不僅適用於領導個人，更是適用於領導團隊或組織；而以上有關領導者的風格型態（說話或行動），赫賽 (Hersey) 博士指出²⁴⁸：「領導者的領導風格是根據領導者在他人眼中的表現來確定的。這與領導者如何看待自己無關，而是與他們想要影響的被領導者的看法有關。」也許你認為自己

²⁴⁷ 參肯·布蘭查 (Blanchard, Ken) 著，《願景領導》，頁 135。

²⁴⁸ 保羅·赫賽，《情境領導法》，頁 31。

是個善解人意的主管，或者是一個善於聆聽的牧者，但如果你的被領導者認為你強勢、自以為是的話，那麼，對於你的領導風格的評價就已經形成了。正如赫賽博士所說的²⁴⁹：「那麼他們所受到的影響會是他們自己的看法，而不是你的看法。」

四、牧者領導潛能分析問卷

按附錄二〈領導潛能問卷〉十二題的分析期望能測出受訪牧者「有效的領導」²⁵⁰程度如何，而這具有三種指標性的概念：首先是領導者判斷會眾成熟程度的能力高或低、其次是領導方式的闊度夠不夠廣（range）、最後是領導方式適應能力的強度如何（adaptability）以上這三項。

所謂領導方式的闊度要廣是指領導者的領導方式變化範圍，按情境領導法最多有 S1 到 S4 的四種範圍，有的人範圍可變性很多（但實際四種均有的不多），有的人很少（頂多一種或兩種）。

至於領導的適應能力，就是領袖根據情境領導理論判斷會眾的成熟程度如何而應用理想上相對領導方式的能力（參保羅·赫賽的最佳領導模式），領導闊度只說明領袖的領導方式變動範圍，而領導適應能力更進一步說明領袖對會眾成熟度的判斷能力和領導的有效程度²⁵¹。理論上分數越高²⁵²，代表領導的適應能力越大，分數越低領導適應能力越小，領袖的領導方式最理想的闊度是從 S1→S4，如此適應能力的分數將會是 +24 分；同樣最不理想的闊度也是從 S1→S4，適應能力是 -24

²⁴⁹ 同上，頁 31。

²⁵⁰ 本領導潛能測驗參木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 112。

²⁵¹ 同上，頁 110。

²⁵² 參木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 110，120。

分，一般平均分數落在 - 6 至 + 6 內，依筆者已實際施作此問卷所得的結果也大致與此平均分數相符合。以下將依次說明按領導潛能問卷作分析的步驟²⁵³：

步驟一、表 3-4 將領導潛能問卷受訪者所圈選的答案填寫

在答案格上（如以下空白格表）

問題	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
答案												

步驟二、表 3-5 對受訪牧者進行領導方式和闊度分析

問題	你的領導方式闊度			
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
出現次數				

²⁵³ 同上，頁 107-108。

步驟三、表 3-6 對受訪牧者進行領導適應能力分析

問題	你的答案								
	A	B	C	D					
1	+ 2	- 1	+ 1	- 2					
2	+ 2	- 2	+ 1	- 1					
3	+ 1	- 1	- 2	+ 2					
4	+ 1	- 2	+ 2	- 1					
5	- 2	+ 1	+ 2	- 1					
6	- 1	+ 1	- 2	+ 2					
7	- 2	+ 2	- 1	+ 1					
8	+ 2	- 1	- 2	+ 1					
9	- 2	+ 1	+ 2	- 1					
10	+ 1	- 1	- 2	+ 2					
11	- 2	+ 2	- 1	+ 1					
12	- 1	+ 2	- 2	+ 1					
總分		+		+		+		=	



(此數據反映受訪者的領導適應能力)

範例一說明 (編號：AP 牧師)：

將領導潛能問卷受訪者所圈選的答案填寫在答案格上 (如以下空白格表)

步驟一、表 3-7 受訪者為 AP 牧師

問題	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
答案	B	A	C	D	C	A	C	B	C	D	C	A

步驟二、表 3-8 對受訪者（AP 牧師）進行領導方式和闊度分析

問題	你的領導方式闊度			
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
出現次數	3（次要）	7（主要）	2	0

步驟二得出結果說明：AP 牧師的主要領導方式：S2；次要領導方式：S1，所以領導闊度是 S2→S1（說服式領導→告知式領導）。而 AP 牧師的主要性格（參本論文頁 99）所測出的是 I 型（表達型），而在本論文研究指出 I 型的人基本上比較偏向第二象限 S2（selling 說服式，高倡導與高關懷）的領導行為，綜合以上所述 S2 與 S1 是以領導者為主的領導行為模式，因這兩者的共同特色是高倡導。

步驟三、表 3-9 對受訪者（AP 牧師）進行領導適應能力分析

問題	你的答案								
	A	B	C	D					
1	+ 2	- 1	+ 1	- 2					
2	+ 2	- 2	+ 1	- 1					
3	+ 1	- 1	- 2	+ 2					
4	+ 1	- 2	+ 2	- 1					
5	- 2	+ 1	+ 2	- 1					
6	- 1	+ 1	- 2	+ 2					
7	- 2	+ 2	- 1	+ 1					
8	+ 2	- 1	- 2	+ 1					
9	- 2	+ 1	+ 2	- 1					
10	+ 1	- 1	- 2	+ 2					
11	- 2	+ 2	- 1	+ 1					
12	- 1	+ 2	- 2	+ 1					
總分	2	+	0	+	0	+	1	=	3



（此數據反映受訪者的領導適應能力）

步驟三得出結果說明：AP 牧師的領導適應能力為 3 分（落在一般平均分數 - 6 至 + 6 內），理論上分數越高，代表領導的適應能力越大，分數越低領導適應能力越小，領袖的領導方式最理想的闊度是從 S1→S4，如此適應能力的分數將會是 + 24 分；同樣最不理想的闊度也是從 S1→S4，適應能力是 - 24 分。

範例二說明（編號：BP 牧師）：

將領導潛能問卷受訪者所圈選的答案填寫在答案格上（如下空白格表）

步驟一、表 3-10 受訪者為 BP 牧師

問題	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
答案	A	D	C	D	D	D	C	C	C	D	B	C

步驟二、表 3-11 對受訪者（BP 牧師）進行領導方式和闊度分析

問題	你的領導方式闊度			
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
出現次數	6（主要）	4（次要）	2	0

步驟二得出結果說明：BP 牧師的主要領導方式：S1；次要領導方式：S2，所以領導闊度是 S1→S2（告知式領導→說服

式領導)，S1 與 S2 是偏向以領導者為主的領導行為模式，因這兩者的共同特色是高倡導（事工導向）。而 BP 牧師的主性格是 I 型（表達型，參本論文頁 99），副性格為 D 型（領袖型），因該教會為一個拓荒型的教會，因此領導者必須採取更多告知式的領導模式，由此可知 BP 牧師會收斂其本性風格 I 型（表達型）特質，而以 D 型（領袖型）為此刻教會的牧養風格。

步驟三、表 3-12 對受訪者（BP 牧師）進行領導適應能力分析

問題	你的答案								
	A		B		C		D		
1	+ 2		- 1		+ 1		- 2		
2	+ 2		- 2		+ 1		- 1		
3	+ 1		- 1		- 2		+ 2		
4	+ 1		- 2		+ 2		- 1		
5	- 2		+ 1		+ 2		- 1		
6	- 1		+ 1		- 2		+ 2		
7	- 2		+ 2		- 1		+ 1		
8	+ 2		- 1		- 2		+ 1		
9	- 2		+ 1		+ 2		- 1		
10	+ 1		- 1		- 2		+ 2		
11	- 2		+ 2		- 1		+ 1		
12	- 1		+ 2		- 2		+ 1		
總分	2	+	2	+	-5	+	1	=	0



（此數據反映受訪者的領導適應能力）

步驟三得出結果說明：BP 牧師的領導適應能力為 0 分（落在一般平均分數 - 6 至 + 6 內），理論上分數越高，代表領導的適應能力越大，分數越低領導適應能力越小，領袖的領導方式最理想的闊度是從 S1→S4，如此適應能力的分數將會是 + 24 分；同樣最不理想的闊度也是從 S1→S4，適應能力是 - 24 分。

表 3-13 綜合四位牧者的領導方式、闊度、適應能力分析

領導方式	出現次數			
	AP	BP	CP	DP
(S1)	3	6	2	2
(S2)	7	4	7	9
(S3)	2	2	3	1
(S4)	0	0	0	0
主要領導方式	(S2)	(S1)	(S2)	(S2)
次要領導方式	(S1)	(S2)	(S3)	(S1)
領導闊度	S2→S1	S1→S2	S2→S3	S2→S1
領導適應能力	3 分	0 分	-1 分	8 分

依木鈴所著《屬靈領導的探討》一書認為²⁵⁴：大部分牧者的領導方式最起碼有兩個，領袖可以依不同會眾的成熟度而應用不同的領導方式，這樣領導闊度的有效性也會有意義，所以闊度窄未必表示領導無效，闊度寬也未必表示領導有效，要看當時環境，會眾成熟度和領袖的判斷力與領導而定。

²⁵⁴ 木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 109-110。

而領導適應能力就是領袖根據環境領導理論，判斷會眾的成熟度而採用相對應的領導方式的能力，這是進一步說明領袖的判斷能力和領導的有效程度，適應能力基本上都落平均值（-6至+6）以上。適應能力高（0分以上）的領袖宜在一個複雜多元、流動性大和有創造性的工作崗位事奉；而適應能力低的領袖適宜在一個簡單、流動性小和例行公事的工作崗位上事奉。

五、牧者訪談問題設計

針對不同成熟度的信徒或跟隨者，訪談牧者的領導與治會理念的模式，有以下十個問題請教牧者：

1. 請問牧師您對信徒成熟度還有哪些定義？一般而言您會採用哪些方法幫助信徒趨向成熟的方向走呢？
2. 一位初進教會的人（慕道友或初信者），對教會的服事既沒有概念，也無法承擔任何責任，請問您會如何帶領此人？
3. 若教會有人受到激勵而願意從事一些服事工作，但因著個人的專業性尚不足，以致在執行工作的效能不彰，請問您會如何帶領此人？
4. 在教會已開始服事一段時間的會友，這時在學習的心態上有時猶豫不決、對事奉工作有不確定感，總是缺乏自信，請問您會如何帶領此人？
5. 另一情況是原本熱心事奉的人，現在對事奉已感厭倦或冷漠（因故成熟度下降），請問您會如何帶領此人？
6. 教會中某人在學習的心態上已具有適當的自信心、能獨立處理問題，且會啟發和激勵他人，請問您會如何帶領此人？

7. 若是對比較成熟的會友，您會如何授權給他們去做事奉的工作？
8. 請問貴教會在過去 5 至 10 年的會友人數增長率，另事奉同工增加率如何？有否參考資料可以提供？
9. 請問貴教會的異象與使命是甚麼，您的異象如何影響您的領導？另貴教會的治理（董事會、牧師團、同工團或其他）或決策系統型態如何運作呢？
10. 請問您會使用何種方法激勵會友？

六、不同成熟度會友訪談問題設計(由牧者指定受訪會友四人)

一、M1 型：

1. 請問您來這個教會有幾次？請問您對教會印象如何？
2. 負責帶領您的牧師，您的感受如何？
3. 這位牧師有否鼓勵您多從事哪一方面的事情呢？

二、M2 型：

1. 請問您在這個教會聚會有多久？有否參與事奉？
2. 牧師會提醒或支持您做哪些事呢？
3. 請您描述一下貴教會牧師如何帶領您的過程？

三、M3 型：

1. 請問您在這個教會聚會有多久？有否參與事奉？
2. 請描述貴教會牧師常以何種方式來幫助您？
3. 您期待貴教會牧者繼續以這種方式來幫助您或換另一種方式來幫助您？

四、M4 型：

1. 請問您在這個教會聚會有多久？有否參與事奉？
2. 請您描述一下貴教會牧者對您的領導方式如何？
3. 請問您的牧師有否授權您從事那些方面的事奉工作？

第四節 研究分析

本論文的分析首先是將所收集到的訪談記錄進行紮根理論系統化的分類，這個步驟叫做「編碼」(coding)。編碼是指分析資料的歷程²⁵⁵，在編碼的過程中「把資料分解、概念化，然後再以一個嶄新方式把概念重新組合的操作過程；藉此理論得由龐雜資料中被建立起來。」²⁵⁶，每一個受訪者的記錄都有一個各別的編號，然後從訪談對話中的重要句子所得到的現象予以「概念化」(conceptualized)，這是開放編碼的概念(open coding)，也就是把在訪談過程中所得到的抽象訊息、事件或行動，給予簡約成一句話，然後聯結同樣的概念以「歸納」成相同的特徵，之後再從這些特徵中「比較」出更細的類別與核心類別，「所有質性資料分析主要是歸納與比較」²⁵⁷，這就形成主軸編碼(axial coding)和主題編碼(又稱選擇編碼，selective coding)的概念。

(一) 開放式編碼(open coding)：

是藉著仔細檢驗而為現象取名字或加以分類的分析工作²⁵⁸，這是將資料分解、檢視、比較、概念化，和類目化的過程。

所謂分解以及概念化，意指把每一個觀察到的現象、訪問稿，或任何文件裡的一個句子、一個段落，都予以分解而且加以概念化。具體步驟包括：

- 1.按訪談內容劃出「重要句子」並分段
- 2.並將句子「概念化」

²⁵⁵ 鈕文英著，《質性研究方法與論文寫作》，頁 236。

²⁵⁶ A. Strauss & J. Corbin 著，《質性研究概論》，頁 64。

²⁵⁷ Sharan B. Merriam 著，《質性研究—設計與施作指南》，頁 159。

²⁵⁸ 同 A. Strauss & J. Corbin 著，頁 70-71。

表 3-14 訪談牧者內容劃出「重要句子」
並將句子「概念化」之示例

段	劃出重要句子並分段	將句子現象概念化
	<p>AP 教牧人員</p> <p>一、請問牧師您對信徒成熟度還有哪些定義？一般而言您會採用哪些方法幫助信徒趨向成熟的方向走呢？</p>	
1	<p>對於<u>成熟度我認為性格還是蠻重要的因素，因為性格越穩定者，他的成熟度會比較高一點，性格波動大者，如面對挫折忍耐比較低者或對人比較封閉不敞開、不願與人連結、防衛性太強的人，這樣的人難以在性格上有較成熟的發展。</u></p>	<p>成熟度與性格有關，性格不成熟者比較難與人同工，如忍耐力低、防衛性強</p> <p>一 1/1</p>
2	<p><u>因我們有天然人的個性，若我們能跳脫出來將是牧會與領導的關鍵。</u></p> <p>（問：您會採用哪些方法幫助信徒趨向成熟）</p>	<p>成熟度高的人能跳脫原來天然人個性 一 1/2</p>
3	<p><u>我採用的方法是門徒訓練，過去門徒訓練的刻板印象是上一套課程，但這幾年在實際牧會上我比較感受到門徒訓練是一個生命的連結。</u></p>	<p>門徒訓練與生命成熟度有關 一 2/3</p>

<p>4</p>	<p><u>因我花了很多時間跟這些我所帶的人在一起，這可能跟我的性格取向有關，我可以跟他們吃飯、跟他們逛街和團契，就是這種相處的時間，以致我可以觀察到這些人不同的人格特質，是比較吝嗇或封閉，就是觀察他的成熟度，然後間接在談話或聊天的過程中，慢慢的把他扭回來，我覺得他需要改變的地方，例如他用錢的方式是不是過於浪費，這些在生活上的事情無法用裝備課程來幫助他，但我卻在逛街的實際生活上示範給他們看，如何以正確的價值觀來節省購物，我認為這種生活化的門徒訓練是一種好方法，可以幫助信徒漸漸成熟，因此有很多的小組長我都帶在身邊，無論是講話或在吃飯的時候，都可以適時的教導他們，例如主動協助收拾碗筷和清理乾淨</u></p> <p>二、一位初進教會的人（慕道友或初信者），對教會的服事</p>	<p>門徒訓練是生活化的指導，與性格、價值觀、生活治理等成熟度有關</p> <p>一 2/4</p>
----------	--	--

	<p>既沒有概念，也無法承擔任何責任，請問您會如何帶領此人？</p>	
1	<p><u>面對這種初信者或慕道朋友，他來到教會的四十八小時內（兩天）我一定會給他一通電話，一週內一定會探訪他，然後連續六週會確定他如何來到教會，有否人去捷運接他來教會，或以計程車送他來教會。</u></p>	<p>對慕道友或初信者主動的關懷與服事與時效性有關 二 1/1</p>
2	<p><u>另外我也透過小組的聚會（組長的回報）盡可能的知道本週會有哪些人來到教會，我覺得剛開始的連結一定要透過關係，在短的時間內這位慕道友至少要認識七個人，據統計瞭解若慕道友多認識一些人，他留在教會的比率就一定會高，他可以參加小組、一同出去打球或一起吃飯用餐，用這種比較關係性的方式。</u></p>	<p>透過小組的運作以關係層層包圍慕道與初信者 二 1/2</p>
3	<p><u>若關係性的連結穩定些以後，我會要求他參加一些查經課程，以作一些初信的造就，</u></p>	<p>關係穩定後，進入初信造就、靈修生活的建立 二 1/3</p>

	<p>使他們認識三位一體和救恩等基要信仰，<u>再來我們還要教導有關讀經禱告的課程，就是個人靈修的建立</u>，還有強調參加小組的重要與奉獻真理的課程教導。</p> <p>BP 教牧人員</p> <p>三、若教會有人受到激勵而願意從事一些服事工作，但因著個人的專業性尚不足，以致在執行工作的效能不彰，請問您會如何帶領此人？</p> <p>1 <u>我們基本上都不是非常專業，但多作就會變成專業，就是他的態度，我們會強調他的態度好或不好</u>，若是敬業的態度對了以後很多事就會突破。</p> <p>2 <u>另外我們也有一個概念就是知識性、技術性和榜樣性這三個系統，我們會針對他的狀況去診斷</u>，他是知識性的問題或技術性的問題，或者是榜樣性（他需要一個遮蓋和生命導師在旁邊）的問題。</p>	<p>事奉專業性不足，仍要學習事奉和正確的態度</p> <p>三 1/1</p> <p>以知識性、技術性和榜樣性這三個系統診斷跟隨者的事奉成熟度</p> <p>三 1/2</p>
--	--	---

<p>3</p>	<p><u>專業不足反而我們比較不在意，因為只要你學都會</u>，所以我們的同工都是從不會到會，例如不會彈電子琴就去學電子琴，不會及他就去學吉他，不會攝影就去學攝影，不會媒體就去學媒體，所有的東西都是從無到有的，包含牧養也是一樣不會也變成會，不會輔導就去學輔導。</p>	<p>事奉的專業性不足只要肯學都會 三 1/3</p>
<p>4</p>	<p>重點是這個人_{在教會中}他是要得什麼，只要願意學甚麼都可以學，你要擁有甚麼恩賜，我們的空間是非常大的，我們還是要回到 FACTS 這個基本面，<u>我們不需要有才能而不受教的人，我們需要的是有才能而又能受教的人，進而有才能的人又能忠於在神國度的人，我們不在乎才能而是在乎他生命的品質。</u></p>	<p>事奉者比事奉本身更重要，事奉者有受教的心、忠心、有生命的品質 三 1/4</p>
<p>5</p>	<p><u>至於如何發掘弟兄姊妹的恩賜，首先我們都是讓他先試一試和做做看一段時間，真的是不行的話，我們再讓他換</u>，比</p>	<p>發掘恩賜做法：讓他多方嘗試不同性質的事，直到確認為止 三 1/5</p>

	<p>方說有些是需要有一些天賦的，如音感方面若是比較差一點的人，他就可轉換到比較事務性行政的工作，<u>仍然給他有事奉的空間</u>，但是基本上都是先讓他試到一個階段。</p> <p>6 當然他自己的意願很重要，因先有意願我們才會給機會。</p> <p>四、在教會已開始服事一段時間的會友，這時在學習的心態上有時猶豫不決、對事奉工作有不確定感，總是缺乏自信，請問您會如何帶領此人？</p> <p>1 <u>這種缺乏自信的人，很明顯他已經有了信心的危機</u>，因為信心會影響信心，所以碰到這樣問題的時候就是鼓舞信心，所以我們的輔導機制會比較強調<u>遇見這種情況的人就要去找有信心的人</u>（就是小家長或小組長，他上面的領袖），而不是去找沒有信心的人去跟你互動就會變成跟你一起沒有信心，我們的教導與訓練一開始就是給他們一個觀念，若</p>	<p>有意願服事才給機會 三 1/6</p> <p>牧者必須診斷跟隨者所出現的危機：有信心危機的人必須去找有信心的人 四 1/1</p>
--	--	--

2	<p><u>碰到自己有跨越不了的問題，就要去找有信心的領袖來激勵自己，挑旺自己。</u></p> <p>另外還有一個問題，<u>我們也會朝著他的人格上或背景上有些點是卡住的，這是屬於人格的部分。</u></p>	<p>診斷跟隨者所出現的危機：人格上有扭曲的人 四 1/2</p>
---	---	---------------------------------------

表 3-15 訪談會友內容劃出「重要句子」

並將句子「概念化」之示例

段	劃出重要句子並分段	將句子現象概念化
1	<p>AM1 會友</p> <p>一、請問您來這個教會有幾次？請問您對教會的印象如何？</p> <p><u>我覺得我們教會是很年輕的，是很跟得上現代流行的，我覺得教會對年輕人想要的是甚麼能夠知道和掌握。</u></p>	<p>這是很年輕化的教會，因為能掌握現在年輕人的想法與需求 — 1/1</p>
2	<p><u>我對我們教會很蠻驕傲的，因為每次教會去外面服事或上臺作見證的時候，我都會很感動也會很開心，我來教會約一年半左右，已經受洗了。</u></p>	<p>很以教會為榮，很感動很開心 — 1/2</p>

<p>3</p>	<p>二、負責帶領您的牧師，您的感受如何？</p> <p><u>牧師平常希望我們能夠裝備好我們自己，然後要追求我們的異象和目標，就是追求我們的夢想，我覺得牧師還蠻提醒我們這些的，也希望我們有一個火熱的心持續追求神，我正在上裝備課和參與領袖裝備會議，我現在是小組的幫手，也服事兒童主日學，由小組長邀我一起參與。</u></p> <p>三、這位牧師有否鼓勵您多從事哪一方面的事情呢？</p>	<p>牧者看重裝備課程的造就，並鼓勵追求異象目標的實現</p> <p>二 1/3</p>
<p>4</p>	<p><u>牧師通常以講道來鼓勵我們，我現在是讀護理科，將來作名護士，也會試著把基督的愛帶到裡面。</u></p>	<p>牧師常以講道鼓勵，將所學習的以結合生活實踐</p> <p>三 1/4</p>
<p>1</p>	<p>AM2 會友</p> <p>一、請問您在這個教會聚會有多久？有否參與事奉？</p> <p>我來教會大約兩年，我參與過招待，目前是兒童主日學老</p>	<p>會友很享受事奉，有成就感，很開心，很歡喜服</p>

	<p>師，還有做小組的幫手、影音控制方面的服事，<u>我很有成就感，也覺得很開心，當作招待時我看到人受我笑容的影響，讓人感受到這個教會是充滿愛的是很幸福的環境，我覺得很棒，我也很喜歡服事兒童主日學。</u></p> <p>二、牧師會提醒或支持您做哪些事呢？</p>	<p>事，</p> <p>一 2/1</p>
2	<p>剛開始是小組長邀請我參與服事，<u>我覺得在服事中是一次一次的被信任，就是當有人信任你的時候就會把工作交給你，這是一個被肯定也可以成長的機會。</u></p>	<p>在服事中被肯定</p> <p>二 1/2</p>
1	<p>BM3 會友</p> <p>二、請描述貴教會牧師常以何種方式來幫助您？</p> <p>因為我們教會有整體的門訓系統，不只是在週二和週六有門訓還有領袖訓練系統和一對一的造就當中，<u>牧者也常會在整體的裝備當中提醒我們</u></p>	<p>牧者也常在整體的裝備當中提醒我們一些服事方向與服事策略</p> <p>二 1/1</p>

	<p><u>一些服事方向與服事策略</u>，與整個規劃與開展。</p>	
2	<p>當然因為是<u>由牧者親自作牧養的</u>，因為是<u>從得救和受洗以來直到現在</u>，因為<u>跟牧者之間的關係</u>，是<u>非常的親近</u>。</p>	<p>牧者與會友的關係非常親近 二 1/2</p>
3	<p>像一對一當中，<u>牧者會幫助我在很多的服事當中的瓶頸、不清晰、猶豫或疑惑時幫助我在信心上有很大的提升和方向的明確</u>。當我猶豫或不確定感時，<u>牧者會特別給我清楚的方向或給我一個藍圖</u>，就是給我一二三四五等策略點，幫助我在當中再去做延伸。</p> <p>三、您期待貴教會牧者繼續以這種方式來幫助您或換另一種方式來幫助您？</p>	<p>牧者幫助會友突破服事當中的瓶頸、不清晰、猶豫疑惑，在信心上提升和方向藍圖的明確 二 1/3</p>
1	<p>基本上牧者很瞭解我們生命的狀態與生命的靈程，<u>所以對牧者的牧養我們是完全的信任</u>，因為就是相信牧者會在每個不同的時段提醒我們要有<u>很多的調整</u>，<u>其實就是跟著牧者走</u>，<u>跟在異象裡面</u>，然後作</p>	<p>會友完全信任牧者的牧養、帶領，在異象裡作信心跨越 三 1/1</p>

	<p><u>信心的跨越，所以我很享受目前的服事。</u></p> <p>BM4 會友</p> <p>二、請您描述一下貴教會牧者對您的領導方式如何？</p> <p>2 這些年我要很感謝牧師，因為一開始我很有熱心服事，但是熱心比較沒有經驗，或見識會比較少，<u>但是牧師剛開始的時候會比較特別頻繁和密集的陪伴，我對事奉若有一些特別的想法，牧師就會陪著我一同來思考</u>，這樣子做好還是要怎樣做比較更好，有沒有一些漏掉的東西，<u>我記得剛開始服事的那些年，牧師常和我一起熬夜。</u></p> <p>三、請問您的牧師有否授權您從事那些方面的事奉工作？</p> <p>1 我服事的過程若遇到困難，<u>牧師給我的空間很大</u></p> <p>2 若是有時我遇到撞牆期或瓶頸，<u>牧師也知道這情況，會建</u></p>	<p>牧師剛開始的時候會比較特別頻繁和密集的陪伴（甚至熬夜），我對事奉若有一些特別的想法，牧師就會陪著我一同來思考</p> <p>二 1/2</p> <p>事奉遇到困難牧師仍給很大的空間</p> <p>三 1/1</p> <p>成熟的事奉者若遇到撞牆期時牧者鼓勵進修充</p>
--	---	--

<p><u>議我轉換一下。牧師曾給我一個建議，我到現在都還是如此，就是在事奉之餘，我們會用一些網路的裝備系統，包含很多國內或國外的資訊分享，自己一方面裝備，另一方面從屬靈前輩的分享中，那時就可獲得一些提醒神的工作在生命裡面，可帶來突破。</u></p>	<p>實自己以尋求突破 三 1/2</p>
--	---------------------------

(二) 主軸編碼(axial coding)²⁵⁹ :

做完開放性編碼以後，研究者藉著所分析現象的條件、脈絡 (context)、行動策略和結果，來幫助我們對於一個類別 (現象) 更多的瞭解和掌握得更精準，因此主軸編碼的分析程式主要在建立類別 (category) 與幫助我們瞭解建立類別的其他次類別 (sub-category) 彼此間的聯結關係，而把資料重新整合，在這個過程要透過歸納與演繹不斷地問問題和做比較的方法，在進行主軸編碼時可以安排以下的邏輯分析次序：A (因果條件) 導致 B (現象) ， B 又導致 C (脈絡) ， C 又導致 D (行動 / 互動，包括策略) ， D 又導致 E (結果) 。

(三) 主題編碼(選擇性編碼，selective coding)²⁶⁰ :

主題編碼的目的在找出核心主題，以建構出一個紮根理論，它與主軸編碼最大的不同在於分析的層次較為抽象。先選擇核心類別 (core category) ，把它有系統地和其他類目予以

²⁵⁹ A. Strauss & J. Corbin 著，《質性研究概論》，頁 110-111，130，143。

²⁶⁰ 同上，頁 116。

聯繫，所謂「核心類別」是指所有其他類目以之為中心而結合在一起的中心現象，以下為「類別」和「核心類別」的示例。

表 3-16 訪談牧者從「概念」中規劃出
「類別」和「核心類別」的示例

	概 念	類 別	核 心 類 別
A P 教 牧 受 訪 者	成熟度與性格有關，性格不成熟者比較難與人同工，如忍耐力低、防衛性強一 1/1	領袖應瞭解跟隨者的性格與成熟度	成熟度的評估因素
	成熟度高的人能跳脫原來天然人個性一 1/2	成熟度高的人個性容易調整	成熟度的評估因素
	門徒訓練與成熟度有關一 2/3	成熟度與門訓有關	成熟度的提升因素
	門徒訓練是生活化的指導，與性格、價值觀、生活治理等成熟度有關一 2/4	成熟度與基督徒的實踐生活有關	成熟度的評估因素
	牧者講台資訊供應也是提升信徒成熟的作法一 2/5	成熟度的提升與講台資訊有關	成熟度的提升因素
	對慕道友或初信者主動的關懷與服事與時效性有關二 1/1	對初階信徒的帶領要積極主動關懷	會友關係成長因素
	透過小組的運作以關係	透過小組關	會友關係成

層層包圍慕道與初信者 二 1/2	係包圍初信者	長因素
關係穩定後，進入初信造就、靈修生活的建立 二 1/3	幫助初信者建立靈修生活與裝備	會友靈命成長因素
對初信者採用關懷連結 二 1/4	關懷連結初信者	會友關係成長因素
鼓勵這類型的人從小組開始參與服事，以肯定和建立他們的成就感 三 1/1	鼓勵初信者參與小組事奉和肯定	會友事奉成長因素
然後再鼓勵參與大型聚會先作觀察員 三 1/2	鼓勵初信者參與大型聚會和參與服事	會友事奉成長因素
若有責任感會把更多工作交給他 三 1/3	責任感決定授權	授權的因素
態度比做甚麼服事重要 三 1/4	建立正確的服事態度	授權的因素
激勵此類型者從小事做起，再賦予更重責任 三 1/5	小事做好，才能承擔大事	授權的因素
服事後的檢討以提升事奉者的成熟度 三 1/6	事奉後的檢討	成熟度的提升因素

	沒有裝備以前不要一味要求事奉，否則會導致離開教會的反效果 三 1/7	事奉以前必須接受裝備	會友事奉成長因素
	透過檢討與教導以提升年輕人的成熟度 三 1/8	事奉後的檢討與教導	成熟度的提升因素
	帶他們進到更大的異象中使他們委身 三 1/9	異象挑戰人委身	異象與領導因素
	給在事奉上猶豫不決的人一個空間 四 1/1	給事奉者喘息空間	領導者的心胸
	持續關懷等待在事奉上有不確定感的人 四 1/2	關懷猶豫不決的事奉者	領導者的心胸

	概 念	類 別	核 心 類 別
B P 教 牧 受 訪	以 FACTS，這五方面來衡量一個人的成熟度（ Faithful、 Available、 Calling、 Teachable、 Submissive）。一 1/1	以本質部分（ being）忠心、合用、呼召、受教、順服來衡量成熟度	成熟度的評估因素
	另有其他紀律性的要	以實踐生活	成熟度的評

者	<p>求：如靈修生活穩定與否、有否常被聖靈充滿、十一奉獻如何、iPower (i就是把自我縮小，上帝的能力就出來)。</p> <p>一 2/2</p>	<p>(doing)來衡量成熟度：靈修、靈力充滿、奉獻、謙卑事奉</p>	<p>估因素</p>
	<p>定義成熟度不是律法，信徒能因著信在恩典裡豐富起來，這樣他會越來越成熟。一 2/3</p>	<p>倚靠恩典而成熟</p>	<p>成熟度的提升因素</p>
	<p>初進教會重生的人我們就要他有承擔屬靈責任的觀念。二 1/1</p>	<p>初信者就有屬靈責任</p>	<p>會友靈命成長因素</p>
	<p>進入小組接受牧養，一方面學習靈修生活，二方面認領福音朋友。二 1/2</p>	<p>初信者接受牧養、學習靈修、認領朋友承擔責任</p>	<p>會友靈命成長因素</p>
	<p>過群體生活不會孤單。二 1/3</p>	<p>牧者建立陪伴關係</p>	<p>成熟度的提升因素</p>
	<p>成為小組長和小家長（小組再分成小家，約 3-5 個人）才能進入門訓系統成為領袖。二 1/4</p>	<p>投入小組生活</p>	<p>會友事奉成長因素</p>
	<p>成為領袖必須下決定、委身和有意願。二 1/5</p>	<p>做領袖的意志</p>	<p>領導者的成長因素</p>

小組主要作生養、牧養與管理這三種工作。二 1/6	小組的牧養工作	教會增長的因素
成為領袖必須有強烈的意願。二 1/7	做領袖的意志	領導者的成長因素
牧者必須診斷跟隨者的人格特質，特別領袖特質與本性風格有關。二 1/8	認識領袖特質與本性風格有關	領導者的成長因素
牧者知道會友本性風格施以適當的門徒訓練。二 1/9	用不同方式帶領不同本性風格的會友	領導者的心胸
事奉專業性不足，仍要學習事奉和正確的態度。三 1/1	建立正確事奉態度	會友事奉成長因素
以知識性、技術性和榜樣性這三個系統診斷跟隨者的事奉成熟度。三 1/2	以知識性、技術性和榜樣性評估一個人事奉成熟度	成熟度的評估因素
事奉的專業性不足只要肯學都會。三 1/3	建立正確事奉態度	會友事奉成長因素
事奉者比事奉本身更重要，事奉者有受教的心、忠心、有生命的品質。三 1/4	建立正確事奉態度	會友事奉成長因素

	發掘恩賜做法：讓他多方嘗試不同性質的服事，直到確認為止。三 1/5	多方嘗試不同性質的服事，給予放對位置	會友事奉成長因素
	有意願服事才給機會 三 1/6	建立正確事奉態度	會友事奉成長因素
	牧者必須診斷跟隨者所出現的危機：有信心危機的人必須去找有信心的人。四 1/1	信心危機	成熟度的評估因素
	診斷跟隨者所出現的危機：人格上有扭曲的人 四 1/2	人格扭曲	成熟度的評估因素

表 3-17 訪談會友從「概念」中規劃出「類別」和「核心類別」的示例

	概 念	類 別	核 心 類 別
AM 1 會 友	這是很年輕化的教會，因為能掌握現在年輕人的想法與需求 一 1/1	教會能掌握年輕人的需求	教會增長的因素
	很以教會為榮，很感動很开心 一 1/2	信徒以教會為榮	教會增長的因素
	牧者看重裝備課程的造	信徒接受裝備	教會增長的

	就，並鼓勵追求異象目標的實現 二 1/3	與異象的追求	因素
	牧師常以講道鼓勵，將所學習的以結合生活實踐 三 1/4	成熟度與基督徒的實踐生活有關	成熟度的評估因素
AM 2 會友	會友很享受事奉，有成就感，很開心，很歡喜服事 一 2/1	享受事奉，有成就感，開心	會友事奉成長因素
	在服事中被肯定 二 1/2	服事受肯定	會友事奉成長因素
	牧者很快記得我的名字，我被注意和接受 二 1/3	牧者重視會友的特質	領導者的心胸
	牧者要求同工讓教會是一個充滿愛與安全感的地方 二 1/4	讓教會充滿愛與安全	教會增長的因素
	讓教會成為家，成為幸福和人喜歡來的地方，是一個滿足人的地方 二 1/5	讓教會成為人喜歡來的幸福家庭	教會增長的因素
	牧師很重視門徒訓練和裝備課程，每週同工聚會，牧師更深入分享資訊給同工領受 三 1/1	牧者重門訓並給同工更多的時間	領導者與核心同工
	牧者也常在整體的裝備	牧者常提醒服	會友事奉成

BM 3 會 友	當中提醒我們一些服事方向與服事策略。二 1/1	事方向與策略	長因素
	牧者與會友的關係非常親近二 1/2	牧者與會友建立關係	會友關係成長因素
	牧者幫助會友突破服事當中的瓶頸、不清晰、猶豫疑惑，在信心上提升和方向藍圖的明確。二 1/3	牧者協助事奉受挫者，指明事奉的方向	會友事奉成長因素
	跟隨者完全信任牧者的牧養、帶領，在異象裡作信心跨越。三 1/1	跟隨者完全信任牧者	培養領導者
	與牧者的溝通沒有阻礙。三 1/2	可直接與牧者溝通	領導者的心胸

BM 4 會 友	會友的負擔與教會牧者的異象是一致的，所以我的事奉不僅是受牧者鼓勵，也因自己有這樣的負擔，這兩者都有。一 1/1	牧者與跟隨者的異象一致	教會增長的因素
	牧師剛開始的時候會比較特別頻繁和密集的陪伴（甚至熬夜），我對事奉若有一些特別的想法，牧師就會陪著我一同來思考。二 1/2	花更多時間在有信心且能獨立處理問題的人身上	領導者與核心同工

牧者陪在身邊，不斷的提 升我們的見解和觀點。 二 1/3	牧者協助提升	成熟度的提 升因素
效法牧師陪伴的精神，也 與牧師建立默契。二 1/4	效法牧師與建 立默契	領導者與核 心同工
以前較多陪伴，現在著重 授權提示二 1/5	現在著重授權 提示	授權的因素
牧師給我的事奉空間很 大三 1/1	事奉空間很大	授權的因素
成熟的事奉者若遇到撞 牆期時牧者鼓勵進修充 實自己以尋求突破三 1/2	牧者鼓勵進修 充實自己尋求 突破	培養領導者

第四章 研究發現

本章的研究發現是根據第三章的研究方法論作設計與訪談而得來的結果呈現，透過與牧者和會友深度的訪談以建立紮根理論的基礎，同時提出受訪牧者個人的本性風格和領導潛能等問卷結果作為紮根理論的輔助性研究和比對，在此研究發現有以下七個項目是必須加以探討的：第一、基督徒成熟度的定義（成熟度的評估因素）。第二、基督徒成熟度提升的作法。第三、健康的教牧領導所帶來的會友成長（會友關係成長因素、會友靈命成長因素、會友事奉成長因素）。第四、教牧領導的風格與心胸（領導者的角色、領導者的心胸、領導者的成長因素、領導者與核心同工、培養領導者）。第五、教會異象與治理（異象與領導、教會增長的因素）。第六、教牧授權的領導概念。第七、激勵對領導所帶來的影響（探討激勵因素）。

第一節 基督徒成熟度的定義

領袖要正確判斷會眾的成熟程度，以決定採用最合適的領導行為，按情境領導法所謂的「成熟度」(maturity levels 或 readiness)是指一個人的工作能力(ability = 知識+經驗+才能)和意願程度(willingness = 信心+委身+動機)的總和，且這兩者會形成一個交互影響的系統，但接受訪牧者認為成熟度仍可發展出以下的概念：

一、按性格的穩定程度評估

領袖應瞭解跟隨者（會友）性格的成熟度，才能賦予更重要的責任，屬負面特質性格，情緒不穩定或人格扭曲的人容易與人對立產生衝突。

在教會內部產生的問題往往不是真理的問題，而是個性的問題，性格成熟度高的人容易彈性調整為人處事的態度而不輕

易放棄或發怒，受訪牧者皆看重性格的健康與成熟度有關。訪談摘要如下：

我認為性格還是蠻重要的因素，因為性格越穩定者，他的成熟度會比較高一點，性格波動大者，如面對挫折忍耐比較低者或對人比較封閉不敞開、不願與人連結、防衛性太強的人，這樣的人難以在性格上有較成熟的發展。

(AP/一 1/1)

因我們有天然人的個性，若我們能跳脫出來將是牧會與領導的關鍵。(AP/一 1/2)

另外還有一個問題，我們也會朝著（在意）他的人格上或背景上有些點是卡住的，這是屬於人格的部分。(BP/四 1/2)

吃靈奶很久的（而不成長的）人，通常在我牧會上的觀察是他有可能聽了許多負面或不成熟話語的影響，以致於他一直使他的靈命停滯不前。(CP/一 1/2)

我覺得要從生命的成熟度這角度來看，譬如說他的穩定性、他的成熟、他是否以自我為中心，特別在年輕人的工作上看到這一點的重要性，特別是他的靈命成熟度，有可能他有意願服事和蠻能服事，但是他可能很自我、很驕傲又不夠穩定、情緒化，這是我認為的靈命成熟度。(DP/一 1/1)

二、按多項的屬靈特質評估

基督徒的屬靈特質（being）乃反映基督的美德，也與聖靈所結的果子有關（加 5:22），這是由內而外的生命力，越多屬靈特質的呈現也成為成熟度的重要指標，這些特質包含三個向度的因素：與神（如渴慕神、忠心、信心、有受呼召的意識）、

與人（如愛心、和睦、順服）、與己（節制、忍耐、有健康的自我價值感）等來衡量成熟度，屬靈氣質如同基督的馨香之氣，具有感染性。訪談摘要如下：

我們會以 FACTS，這五方面來衡量一個人的成熟度，F 就是 Faithful 這是指忠誠度，在小事上他就很忠心，A 就是 Available 是指他的彈性機制，他的時間是否隨傳隨到，他能否以教會的時間表為主軸，C 是指 Calling 他是否在教會有受呼召，T 是指 Teachable 代表一個受教的心，S 是指順服度 Submissive，通常以這五方面來斟酌。（BP/一 1/1）

缺乏自信的人，很明顯他已經有了信心的危機，因為信心會影響信心，所以碰到這樣問題的時候就是鼓舞信心，所以我們的輔導機制會比較強調遇見這種情況的人就要去找有信心的人。（BP/四 1/1）

我會去觀察一個會友他大致上是吃靈奶的或是吃乾糧的，他若能吃乾糧，我就繼續幫助他再提升或成全他的生命，好讓他在神所給他一個計劃或命定裡面走在神的道路上而有益於神國度的擴展，這是我會做的。（CP/一 1/1）

有關成熟度的內涵，首先就是他是否以自我為中心，他能否顧念到別人的感受，其次是情緒的穩定度，第三是與主的關係，或許有的人有意願服事，也非常有恩賜，但是他跟主的關係不是那麼親近，最後是自我形象的認同，他是否容易驕傲或自卑，他看自己是否合乎中道，他能否找到自我獨特的價值感，我覺得這些都是屬於靈命成熟度的範圍。（DP/一 1/2）

三、按外在見證的標準來評估

基督徒外在行為的實踐生活見證（doing）是一種叫人看得見的果子，用此來衡量成熟度也是有聖經依據的：「凡好樹都結好果子，惟獨壞樹結壞果子。好樹不能結壞果子；壞樹不能結好果子。凡不結好果子的樹就砍下來，丟在火裏。所以，憑著他們的果子就可以認出他們來。」（太 7:17-20），例如：以下幾位牧者贊同有否看重與落實平時靈修生活、奉獻態度、謙卑事奉、屬靈的生育和養育能力等。訪談摘要如下：

我覺得他需要改變的地方，例如他用錢的方式是不是過於浪費，這些在生活上的事情無法用裝備課程來幫助他，但我卻在逛街的實際生活上示範給他們看，如何以正確的價值觀來節省購物，我認為這種生活化的門徒訓練是一種好方法，可以幫助信徒漸漸成熟。（AP/一 2/4）

牧師常以講道鼓勵，將所學習的以結合生活實踐。（AM1/三 1/4）

當然還有其他互相補足的紀律性的要求，例如他的靈修生活穩定與否、有否常被聖靈充滿、十一奉獻如何等。（BP/一 2/2）

一個人的生命會產生這種事奉不確定感的時候，這也表示他生命的QT（平時的靈修）就有問題，因為發生信仰的後端有問題這也表示前端出問題，就是平時的裝備、灌溉與神互動的關係就已經出現問題，只是沒有曝光而已。（BP/四 1/12）

基本上在這個階段的基督徒是不能生養、不能生育，這可成為一個祝福的蓄水池，但並沒有讓他成為一個祝福的管道，若是我們生命成為祝福的管道，聖靈的水流就可

以從信的人的腹中湧出活水的江河源源不絕的從他的生命裡面流出去。(CP/一 2/8)

但是我覺得生命是最不容易的，生命是要透過很生活化的門徒訓練，這種生活化的門徒訓練不是一個課程，而是一種師徒制的作法，或是一種屬靈父親或母親的概念，這是一種生活化的門徒訓練，當他的生活顯示出問題的時候，這是一種動態的，是一直在發生的，例如他經常性的遲到、或者輕易答應人家卻沒有做到，這個時候導師對他的教育就很重要，我覺得必須透過屬靈父母親的關係或生命導師的一對一教導。(DP/一 1/4)

四、按成熟的事奉表現來評估

一個基督徒能成熟的發揮他事奉恩賜與能力的時候 (doing)²⁶¹，正是上帝用來建造健康教會的禮物，成熟的基督徒是以愛來善用恩賜而不濫用恩賜，他的事奉動機必須正確、必須單純，如此他所做的就是金銀寶石的工作，如彼得說：「各人要照所得的恩賜彼此服事，作神百般恩賜的好管家。」(彼前 4:10)，訪談摘要如下：

另外我們也有一個概念就是以知識性、技術性和榜樣性這三個系統，我們會針對他的狀況去診斷 (評估)，他是知識性的問題或技術性的問題，或者是榜樣性 (他需要一個遮蓋和生命導師在旁邊) 的問題。(BP/三 1/2)

有一種人即使專業性是很足夠，但屬靈的生命其實都是要從頭來，有的基督徒他已經在其他的教會可能有些專業的背景，不過來到這個教會都一樣就要從頭開始，這是

²⁶¹ 如本論文頁 205 所述：「在保羅的教導中『屬靈生命的長進』(being) 與『進入事奉』(doing) 都是評估信徒成熟度的兩大指標」。

要確保他的生命能夠重新去檢視，也讓他能夠知道這個教會的 DNA 是別於他過去所認識的教會的 DNA，這其實是可以幫助他去 Double check 檢視自己的生命。(CP/三 1/1)

我們的目標需要很清楚，我在青年工作裡面看到很多人服事，他們是很火熱，但是我還是很擔心，因為他們的動機不太對，有時候是傳道人本身的動機不正確，那我們就會想到底我們為何要服事這個孩子，是因為我們愛這個孩子，還是我們只是為了成就自我的夢想，我想建立一個大教會或成就一件很大的事工，如果是這樣的話，就變成這些孩子只是去完成我的夢想的一個工具或棋子而已，我覺得這裡面傳道人本身的動機是需要被煉淨，我也必須很誠實地說，我也經過這方面的掙扎，我們都需要被煉淨，那對孩子來說也是一樣，很多時候他想要服事，他是想要獲得別人的肯定或證明他自己，所以我的感覺反而是我要盡可能的幫助這些孩子健康。(DP/四 1/3)

表 4-1 由牧者回答「基督徒成熟度的定義」統計

	AP	BP	CP	DP	合計
按性格穩定程度評估	*	*	*	*	4
按多項屬靈特質評估		*	*	*	3
按外在見證標準評估	*	*	*	*	4
按成熟事奉表現評估		*	*	*	3

小結

成熟度的評估最終極的目標就是「認識神的兒子，得以長大成人，滿有基督長成的身量。」(弗 4:13) 長大成人 (τέλειος, G5046) 用於道德上的意義就是達到「完全、充分的發展」和「達

到標準的」²⁶²的意思，如《成長人生》中所提²⁶³：「我們一生須要不停成長，為活出基督而活，這就是作完全人，這就是過成長人生！」因此從情緒性格的穩定、諸多屬靈特質的彰顯、外在好行為的見證和成熟的事奉表現等，這些由裡而外的生命特質就是以主耶穌為模範的衡量標準。

第二節 基督徒成熟度提升的作法

一、透過門訓與裝備課程提升成熟度

門徒訓練是由一個願意效法基督的成熟基督徒，利用有系統和有計劃的「生命建造程序」透過教導和實際生活的影響，去訓練另一個或者另幾個基督徒，使他們也能效法基督耶穌，並且在受訓之後，他們也可以用同樣的方式，訓練別的基督徒，叫另一些人也能效法基督。保羅對提摩太的提醒：「你在許多見證人面前聽見我所教訓的，也要交託那忠心能教導別人的人。」（提後 2:2），受訪的牧者都認為基督徒的成熟度與門徒訓練有關，訪談摘要如下：

我採用的方法是門徒訓練，過去門徒訓練的刻板印象是上一套課程，但這幾年在實際牧會上我比較感受到門徒訓練是一個生命的連結。（AP/— 2/3）

我們門徒的裝備系統，就是以聖經為教本，我們把它定義成兩個：一個叫作教育系統是比較知性的，例如有一些比較既定的課程，像初信造就、耶穌是誰、從懷疑到相信或聖經按章卷研究等，另一個叫作技術性和榜樣性的系

²⁶² Walter Bauer 著，《新約希臘文中文辭典(更新版)》（戴德理(Doyle, Wright)譯，台中市：浸宣：2014），頁 970。

²⁶³ 夏忠堅著，《成長人生》（台北：道聲，2006），頁 33。

統，這屬於示範性和帶領的部分，這是跟小組與牧養有關的裝備訓練。(BP/四 1/15)

進入到(雙翼)養育班以後，小組長就要觀察他靈命的程度，然後幫助他繼續參與在門徒班，然後進入門徒班之前還有一個門徒的退修會，門徒退修會以後還要進入精兵班，精兵就是預備作小組長，而門徒班就是預備他開始能夠事奉，精兵班之前又有一個精兵退修會，直到最高階我們叫做再生產，就是他自己不僅能成為門徒，也能跟我們一樣成為建造門徒的人，叫做再生產工人。教會目前已經有些人已經走到了再生產工人的階段了。(CP/二 1/3)

剛信主者有五卷書是他一定要讀完的，大都是在一對一的陪伴下進行的，這五卷書是：馬可福音(從最短的開始讀)、使徒行傳(談聖靈與教會)、羅馬書(談因信稱義)、約翰福音(談耶穌的教導與愛)和創世記(談舊約的起源)，這五卷書也是我們整個教會都在進行的。(DP/二 1/2)

二、透過事奉後的檢討以提升成熟度

適宜的工作績效自我評鑑可以提升和激勵士氣，工作績效評估是管理者用以評鑑工作進行是否符合原先計畫與工作所呈現的成果是否符合預期的過程²⁶⁴，管理者所要面對最需要和最持續的責任是評鑑他部屬的工作績效，沒有評鑑就無法真正進行有效的管理²⁶⁵，特別在整個事奉的推行後，如何檢討和評估計劃的得失、成敗、效益，甚至配搭合作的情形，都可以作為將來改進的重要參考，一方面可以提升工作的效能，另一方面也可以提升事奉者本身的素質，華理克在《直奔標竿》中說

²⁶⁴ 殷思重、馬肯奇著，《成功的管理祕訣》(台北：大光，1984)，頁 189。

²⁶⁵ 同上，頁 192。

²⁶⁶：「要維持教會在這多變的世界發揮效果，必須對所作的不斷加以評估。將檢討與修正加進整個程式裡，評估是為了要卓越，在目標導向的教會，你的目標就是你評估有效與否的標準。」受訪牧者認為服事後的檢討（或提醒或教導）可以提升事奉者的成熟度，訪談摘要如下：

另一方面在每次敬拜團的服事結束後，我或負責同工會招集他們作一些檢討，看這次服事哪裡有做好，哪裡沒有做好，在小組裡也是一樣，小組長也會招聚服事者一起檢討此次聚會需要改進的地方。（AP/三 1/6）

我們要把年輕人當作同工看待，工人和同工的差別在於，同工是在服事當中會學習成長，透過檢討和教導他們會被提升。（AP/三 1/8）

我覺得他們設定的目標都比我多，但是我們的關係一直保持著，只要我看見他有問題的時候我就會把他拉回來一下，我可以讓他盡情的去走，可是因為這是一個動態的關係，我一看見他偏了，我就會把他找來。（DP/六 1/3）

三、透過牧者陪伴與關懷提升成熟度

聖經看重陪伴的觀念，無論是對屬靈的嬰孩（有為父為母的心，林前 4:15）、受苦的人（來 10:33）都需要不斷的關懷鼓勵，基督徒成長中需要有屬靈的導師與教練作為指引的需要，特別小組化的教會看重屬靈家長的概念，可以加速信徒提升他的成熟度，不成熟者需要的是陪伴而不是授權，訪談摘要如下：

若不夠成熟的人，我們把事情丟給他，若又問不到人，因我牧養的對象比較年輕，若是四、五十歲的人可能

²⁶⁶ 華理克著，《直奔標竿》，頁 165。

會更獨立一點，對比較年輕的對象他們會不知道該怎麼做，我們不能把他們放在大海裡，因此除了有挑戰以外，在我這裡任何問題都可以問。(AP/七 1/5)

那時同工領袖就會一對一的輔導或談一談，這是我們所謂的禱告中的靈力事奉，在禱告中神會給我們看見對方過往的盲點，領袖就會為他們做醫治釋放的禱告，有些人是需要一些時間來考驗他的成長與突破，因為畢竟有些人格的問題雖被聖靈充滿和挑旺，但他還是繼續會回到老問題裡面，所以我們會派一兩個同工盯著隨時反應。(BP/四 1/3)

在青年牧區裡（目前有 400 位青年人）我都跟每位同工保持這樣的關係，例如我剛才與一位年輕孩子一對一的吃飯，昨天中午也是，我每天都這樣盡可能安排與年輕人單獨會面，幫助他去面對感情困擾、或點出生命中的問題，以使他做出需要調整和改變的地方。(DP/一 1/5)

四、透過講台信息的供應提升成熟度

牧者以生命來講道可說攸關教會整體的發展，教會的歷史屢次證明，神的道與教會的興衰密不可分，有甚麼樣的講道就有甚麼樣的教會，講台信息的供應是直接提升信徒成熟度最重要的糧草來源，但是講道必須有明確的異象或目標，同時結合生活化的實踐，斯托得（John Stott）在《講道的藝術》中開宗明義地說²⁶⁷：「講道是基督教最不可缺少的。沒有講道，就失去基督教真理的重要根基，因為基督教真正的中心，就是神的道。」訪談摘要如下：

²⁶⁷ 斯托得（John Stott）著《講道的藝術》（I Believe In Preaching）（魏啟源、劉良淑合譯，台北：校園，1988），頁 11。

除了生活上的指引以外，我還透過講台信息的教導，我提醒自己不要講得太學術，而是要跟他們的生活有關，例如談到情感行為上不可以幼稚，要學會等待不要衝動，用錢方式的約束等，都會融合在我講台的信息中。(AP/一 2/5)

我會在我的信息裡面去做激勵的講道，同時也會在裝備的軌道上，就是在裝備系統當中，也與他作直接面對面的一個接觸，讓他能夠看見我們的生命，通常我不會過度的包裝我自己，我盡所能將自己的生命的透明化，包括與我兒女互動上所面對的難題，我都會自我剖析，給予弟兄姊妹一些鼓勵，就是你們所面對的，牧師都知道。(CP/三 1/3)

五、因神恩典與聖靈經歷提升成熟度

基督徒的成長是神恩典直接的結果，「我栽種了，亞波羅澆灌了，惟有神叫他生長。」(林前 3:6)，因此基督徒生命的提升絕不是因著遵行律法主義的規條，因律法不提供能力，而是因著神的恩典與聖靈運行的結果，藉著信心，恩典提供了行善的能力，正如馬丁·路德說²⁶⁸：「信心乃是神在我們裡面的工作。它改變我們使我們重生，…信心乃是對神恩典活潑大膽的信靠。」訪談摘要如下：

我們是有一個標準在那裏，但不是律法，我們是因信稱義，也是因信成義，信徒能因著信在恩典裡豐富起來，這樣他會越來越成熟。(BP/一 2/3)

²⁶⁸ 馬丁·路德著《路德選集下》，(香港：基督教文藝出版社)，頁 241。

有關成熟度還有一個概念那就是新皮袋與舊皮袋的看法，一個傳統的基督徒，他也很能夠成為新的皮袋，那就是他願不願意為主放下他自己和捨棄他的安逸，以致他的生命在聖靈的心意更新的變化當中，他能成為一個新的皮袋，然後來預備聖靈所要裝的新酒。(CP/一 1/4)

我們是看重靈恩的教會，所以讓新進者經歷聖靈的工作是很重要的部分，所以安排了營會，讓他在神的話語上扎根。(DP/二 1/1)

表 4-2 由牧者回答「基督徒成熟度提升的作法」統計

	AP	BP	CP	DP	合計
透過門訓與裝備課程 提升成熟度	*	*	*	*	4
透過事奉後的檢討以 提升成熟度	*			*	2
透過牧者陪伴與提醒 提升成熟度	*	*		*	3
透過講台信息的供應 提升成熟度	*		*		2
因神恩典與聖靈經歷 提升成熟度		*	*	*	3

小結

信徒屬靈生命不長進，往往與不願意花時間親近主有關，就像植物成長需要養分、陽光、水、空氣一樣，同樣若沒有符合一些靈命成長的必要條件（如愛心的連結-彼此接納的團契、信心的堅固-強而有力的講台、真理的餵養-清楚裝備的課程、團體的紀律與評估），基督徒的成熟度就不可能自然提升！

第三節 健康的教牧領導所帶來的會友成長

有怎樣的牧者就會帶出怎樣的會友，屬靈健康的牧者就帶出屬靈生命健康的會友，在受訪的牧者當中，因著他們的領導將帶來三度空間的成長（注重關係、靈命建造、事奉操練），這些都與牧者本身的特質有關，同時配合會友的訪談以對應彼此的互動關係，是否達到它應有的果效。

一、因注重關係建立而成長

整本聖經就是在講關係的恢復，當世人犯了罪，虧缺上帝榮耀的時候，上帝就不斷的主動與世人恢復關係，我們先與上帝的關係恢復以後，也才能帶來我們彼此關係的恢復，從前是對立狀態的，現在恢復友好、和平的新關係，以親密取代疏離、以和諧取代了敵意、以合一取代了對抗的關係，無論是對慕道友或已信主多時的會友，這些牧者都仍看重彼此關係的建立，且刻意營造這種深度的連結關係，訪談摘要如下：

面對這種初信者或慕道朋友，他來到教會的四十八小時內（兩天）我一定會給他一通電話，一週內一定會探訪他，然後連續六週會確定他如何來到教會，有否人去捷運接他來教會，或以計程車送他來教會。（AP/二 1/1）

另外我也透過小組的聚會（組長的回報）盡可能的知道本週會有哪些人來到教會，我覺得剛開始的連結一定要透過關係，在短的時間內這位慕道友至少要認識七個人，據統計瞭解若慕道友多認識一些人，他留在教會的比率就一定會高，他可以參加小組、一同出去打球或一起吃飯用餐，用這種比較關係性的方式。（AP/二 1/2）

以至於我們在門訓的時候比較不會受到傷害，因我們的關係夠深厚，所以就算是被很嚴厲對待，我們也知道這

是為父的心而不只是做事而已。近幾年我發覺牧師以人為導向，他先把每一個人帶起來，而不是要求他的事工要做大或外展要有多少，過去教會以事工導向做門徒訓練的時候，前門新人進來的很多，但後門開得很大，老的人也會走，但現在因為牧師的觀念以人為導向，即便現在要求讀經進度比以前更加嚴格，現在卻留得住人。(AM3/二 1/8)

因為這一群人他們一起做一樣的事情，我們就積極正面的導引他進入群體的生活圈中，讓他不要個人或單獨，因為若個人會讓他覺得變成孤兒。(BP/二 1/3)

若有福音朋友或小朋友，你帶領他們，為他們禱告若有一些感動，就可以 po 在網路上，也可讓大家一起來關懷輔導他們所出現的狀況，在靈修上有一些回應，也可算是互相督促與鼓勵。(BM1/三 1/6)

當然因為是由牧者親自作牧養的，且是從得救和受洗以來直到現在，所以跟牧者之間的關係，是非常的親近。(BM3/二 1/2)

知識還不是生命，知識怎樣讓它轉化成生命，我覺得是要透過服事，也透過怎樣建立與人的關係，然後以至於讓他在知識裡面轉化成生命或養成生命。(CP/四 1/3)

我們會很多的探訪與關懷，目前我較多讓小組長與區長從事這方面的工作，然後就會約對方做一對一的查經，現在我們有一個新的裝備系統，就是讓他參加兩天一夜的遇見神營會，讓他進入裝備系統裡面，但一對一的精神還是很重要，首先，我們看重 Welcome Home 的精神，所以每次我們聚會，我們就彼此說：「Welcome Home」讓新進者體會到家的溫暖。(DP/二 1/1)

他就像爸爸一樣給我一個榜樣怎樣與神相處，所以我看到神與牧師的關係，然後牧師與我的關係，最後是我與神的關係，在這方面我有很大的突破。(DM2/三 1/1)

目前我覺得牧師看重與我的關係更勝於教導，因為我有機會單獨與牧師去服事，然後就會在旁邊學到很多他對人的方式，或者牧師的談吐，在這個過程他一直在作身教的部分。(DM3/三 1/1)

二、因深度靈命建造而成長

受訪牧者重視神話語落實在生活中的建造，如主所說：「我對你們所說的話就是靈就是生命」(約 6:63)這是「靈命」(spirit and life)最基本的概念，就是藉著主的話和經歷主的愛來成長，讓這些成為我們生命的養分，當每日讀聖經靈修的時候(提後 3:16)，就是讓上帝對我們的靈魂吹出祂生命的氣息 (Inspiration，又譯「默示」原文為上帝氣息的呼出 God-breathed)，如上帝對亞當的鼻孔吹氣一般，我們就成為有靈的活人 (a living soul，創 2:7)，如同枯骨聽見神的話復活，站起成為極大的軍隊 (結 37:4-10)，神的話語和祂的愛帶給絕望者有活力、有希望，訪談摘要如下：

若關係性的連結穩定些以後，我會要求他參加一些查經課程，以作一些初信的造就，使他們認識三位一體和救恩等基要信仰，再來我們還要教導有關讀經禱告的課程，就是個人靈修的建立，還有強調參加小組的重要與奉獻真理的課程教導。(AP/二 1/3)

有兩三年時間教會比較屬於嚴格事工導向式的小組概念，例如門訓要求紮實的讀經和小組聚會的情況。(AM3/二 1/3)

所以我們就會很快的把他放進我們小組或小家（小組裡面再分成小家，約 3-5 個人，所以有小組長和小家長）的團隊生活圈裡面接受裝備，這時他們在裡面就會學習 QT365，就是靈修生活，他們也會一起學習去認領福音朋友。（BP/二 1/2）

教會很重視我們跟神的關係，常透過 LINE 用群組的網路方式分享 QT，鼓勵大家每日要靈修，我們也常被鼓勵要作福音的人。（BM1/三 1/3）

通常我們會去檢視他，問他能否聽見神的聲音，若是沒有辦法聽到神的聲音的話，我們自然而然就會知道他已經漸漸沒有禱告，沒有讀經，就是在讀經禱告與聽神的聲音重新幫助他怎樣恢復那個起初的愛，就像電風扇你插上了插頭，你一定有源源不絕的能力。（CP/五 1/1）

牧師透過雙翼課程幫助我們在當中更多了解神的話語，在沒有上這個雙翼課程的時候，比較不會想要時常去翻閱聖經，可是在上完雙翼以後，每一天就會很穩定要讀經、要 QT。（CM2/三 1/2）

而是讓他感受到一個無條件的愛去愛他，願意幫助他去渡過生命的難關。若他經驗神的愛，他自然就會去回報神的愛，他在神很大的愛裡面就會想要去愛神和愛人，我覺得這個才是關鍵。（DP/四 1/2）

從他講道的內容裡面我學習到如何面對人或是面對靈修生活上與神的關係。（DM1/三 1/1）

三、因挑戰事奉操練而成長

先有健康的生命，後有健康的事奉，成為僕人領袖乃是要照著上帝的旨意服事這個世代，透過聖靈所賜的職分、恩賜和

能力」為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體。」(弗 4:12)，因此牧者必須鼓勵事奉、發掘恩賜、裝備訓練、親身示範，讓會友得以按神所給恩賜進行事奉，這是生命成長的重要因素，若有人因事奉遇到瓶頸或耗盡，有牧者認為可以轉換其他事奉跑道，但不要全部停止事奉，有關訪談摘要如下：

接下來再逐漸讓他們參與比較大型團隊性的服事，如敬拜團、音控或主日崇拜的招待等，剛開始的時候不會把工作給他，也只是讓他們在旁邊觀察與學習，我也會觀察他們是否有責任感、性格穩定與否，每次約定的時間有否準時參與等。(AP/三 1/2)

我曾經帶領過四個小組，那時候工作看起來非常復興，可是我的內心卻是非常枯乾，特別有一次在聖誕節前夕，我原本所租借要辦活動的場地，突然告訴我不能借了，那時我很挫折，回到教會後，我就與牧師談這件事，牧師卻告訴我說：「上帝跟我與跟他不會因為這事工做得好一點所以我們就多愛你一點，因為我們本來就很愛你，你需要先知道這件事情！」那一天的禱告非常安慰我。(AM3/二 1/5)

我們基本上都不是非常專業，但多作就會變成專業，就是他的態度，我們會強調他的態度好或不好，若是敬業的態度對了以後很多事就會突破。(BP/三 1/1)；至於如何發掘弟兄姊妹的恩賜，首先我們都是讓他先試一試和做做看一段時間，真是不行的話，我們再讓他換，比方說有些是需要有一些天賦的，如音感方面若是比較差一點的人，他就可轉換到比較事務性行政的工作，仍然給他有事奉的空間，但是基本上都是先讓他試到一個階段。(BP/三 1/5)

牧者不斷鼓勵我們人人都要有事奉，這是教會很強調的就是人人都要去操練事奉，在這方面牧者給我很多的幫助，也許我有一點點的恩賜，但是也有團隊可以補我很多的不足，就是團隊一起在不斷的成長當中就會有果效，這部分會有比較多恩典。(BM2/一 1/1)

在信息當中我就直接了當地跟弟兄姊妹講說：你是要活的(生命)，還是要死的(生命)。其實這是一個選擇啦，就像那位約書亞的選擇，至於我和我家，我們必定事奉耶和華。(CP/一 2/12)

一般傳統型教會只強調要服事、要來聚會，就以為這樣就叫做委身，其實這叫做三流的基督徒而已，我們要做一流的基督徒，他們的生命不僅成為門徒，他們也能夠跟你一樣成為帶領門徒的人，而且建造門徒的人，是能夠生出門徒來的人。(CP/二 1/4)

這是我要傳遞出來的信息：事工可以沒有做成，但他的生命一定要被完成，我經常對同工強調 ministry 是由 minister 出來，因為有服事者的生命自然就會帶出事工，但如果有事工但無健康事奉者的生命，這事奉者有一天是會垮掉的，這是我的想法。(DP/四 1/5)

所以在我們這裡一個人最多只有兩樣服事，不能超過，一個人一個禮拜來教會也不能太多天，這是我們要管制，我們要幫助他們，他有這個熱心但是我們要教導他去分辨，這是非常重要的，當他感覺到耗盡的時候我們真的要讓他休息，但是這個休息一定是他跟神的關係，我們要繼續去帶他，陪他查經或禱告。(DP/五 1/4)

表 4-3 「健康的教牧領導所帶來的會友成長因素」統計

	因彼此關係 建立而成長	因靈命深度 建造而成長	因挑戰事奉 操練而成長
AP	*	*	*
BP	*	*	*
CP	*	*	*
DP	*	*	*
AM1		*	*
AM2	*	*	*
AM3	*	*	*
AM4	*	*	*
BM1	*	*	*
BM2		*	*
BM3	*	*	*
BM4	*	*	*
CM1	*		*
CM2	*	*	*
CM3	*	*	
CM4	*	*	*
DM1	*	*	*
DM2	*		*
DM3	*	*	*
DM4	*		*
合計	18	17	19

小結

有健康的教牧就容易帶出健康的教會，傳道人必須誠實面對自己的內心問題，比爾·海波斯誠實談到因著牧會內心幾乎崩潰的光景²⁶⁹，他除了向教會申請短期休假以外，不諱言的提到去看心理輔導的經歷，雖然他已經是大教會的牧師，但若牧者心靈不健康，如何讓會眾有好的人際互動，沒有好的互動如何能彼此配搭事奉，許多傳道人因著牧會的壓力，已經到了耗盡的邊緣，如同過熱的引擎仍然沒有停止運轉的跡象，但上帝是憐憫人的，祂希望祂的僕人們能倚賴夠用的恩典而調整自我以重新得力。

第四節 教牧領導的風格與心胸

教牧領導牽涉到各種角色的扮演，這不僅與本性風格有關且與牧者心胸的寬廣度有關，有海納百川的雅量，領導者才能與核心同工有很正面的互動關係，這也是需要領導者自我察覺到自我成長是領導有效能的必要過程（領導者的成長因素），最後一個成功的僕人領袖也必須以培養下一個領導者為他終生的職志，以下分別將這些研究發現呈現出來。

一、領導者的多元角色

教牧領導者的角色是多元的，在心靈受傷無助者面前他扮演輔導傾聽者的角色，在牧養初信者他具有屬靈父親母餵養的責任，在核心同工面前他必須具有朋友對話的夥伴關係，在規劃教導教會的課程上他同時也具有教師春風化雨諄諄教誨的角色，有關訪談摘要如下：

²⁶⁹ 比爾·海波斯著，《教會需要勇者》，頁 260。

那時我很挫折，回到教會後，我就與牧師談這件事，牧師卻告訴我說：「上帝跟我與跟他不會因為這事工做得好一點所以我們就多愛你一點，因為我們本來就很愛你，你需要先知道這件事情！」那一天的禱告非常安慰我。以至於我們在門訓的時候比較不會受到傷害，因為我們的關係夠深厚，所以就算是被很嚴厲對待，我們也知道這是為父的心而不是一個只是做事而已。(AM3/二 1/5，二 1/8)

牧師很像我的哥哥，我回想過去這段時間裡面，我們一起團契的時間絕對大過於我們服事的時間，我們一起吃飯逛街聊天比開會的時間多，所以對我來講牧師不僅是一個牧師或老師，更重要的是牧師是我生命中一個很重要的人物。(AM4/二 1/2)

當然因為是由牧者親自作牧養的，且是從得救和受洗以來直到現在，所以跟牧者之間的關係，是非常的親近。像一對一當中，牧者會幫助我在很多的服事當中的瓶頸、不清晰、猶豫或疑惑時幫助我在信心上有很大的提升和方向的明確。(BM3/二 1/2、二 1/3)

其實我會跟隨他，也是因為有看到牧師有為父為母的心，我感覺到在這個教會有愛心與信心的眼光，也有廣度和深度。(CM4/二 1/3)

當一個事奉者有疑惑、有不確定感、缺乏自信，如果我是他的屬靈父母，所以我可以去影響他的生命，他也知道我是他的父親。(DP/四 1/6)

他很像我們的父親那樣，若我有些問題或疑惑，牧師會基於真理之上，就是聖經真理一定要我們去遵守。(DM3/三 1/1)

二、領導者的心胸與會友的回應

牧者對不同成熟度會友採用不同的帶領方法，這與領導者的本性風格有關，但更重要的是這些牧者能超越其原始風格而創造出更多元的領導模式，這也牽涉牧者本身的成熟度與心胸的闊度，因為越成熟的靈命、性格與自信心，就越能超越自己的有限性，如保羅所說「現在活著的不再是我，乃是基督在我裏面活著」(加 2:20)，當然並不是所有的個案經過比對後都是十全十美的，甚至有一兩位會友對牧者的帶領風格也不是完全接受或認同的，但是教會在過去的增長和受訪會友大都對牧者的領導表示肯定卻是不爭事實，以下呈現有關牧者與會友的訪談交叉比對摘要：

表 4-4 AP 牧者與不同成熟度會友的訪談交叉比對

牧者		AP 牧者 ²⁷⁰ ，主性格 I 型（表達型稍強，偏 S2 領導）	
會友		領導闊度則是 S2→S1（說服式領導→告知式領導）	
會友		領導適應能力為 3 分（落在平均值內 - 6 至 + 6 分）	
告 知 式 領 導 （ 高 倡	M1 會 友	<p>牧者說法：</p> <p>若關係性的連結穩定些以後，我會要求他參加一些查經課程，以作一些初信的造就，使他們認識三位一體和救恩等基要信仰，再來我們還要教導有關讀經禱告的課程，就是</p>	<p>會友回應：</p> <p>牧師平常希望我們能夠裝備好我們自己，然後要追求我們的異象和目標，就是追求我們的夢想，我覺得牧師還蠻提醒我們這些的，也希望我們有一個火熱的心持續追</p>

²⁷⁰ 參本論文，頁 99，105-107，範例一說明（編號：AP 牧師）的本性風格與領導潛能分析。

導 低 關 懷)		個人靈修的建立，還有強調參加小組的重要與奉獻真理的課程教導。(AP/二 1/3)	求神，我正在上裝備課和參與領袖裝備會議，我現在是小組的幫手，也服事兒童主日學。(AM1/二 1/3)
說 服 式 領 導 (高 倡 導 高 關 懷)	M2 會 友	牧者說法： 所以針對這種人，應該先激勵他從事比較微小的工作開始，以建立他的服事成就感，再來從團隊服事中看他的內在，夠不夠忠心，小事情有否做好，有否完成所賦予的任務，若都沒有問題，才賦予更重的責任。(AP/三 1/5)	會友回應： 我覺得牧師很重視門徒訓練，我們有很多裝備課程、每個禮拜都有同工聚會，這是一定會的，因為我們平常的聚會信息是講給一般新朋友或會友，但是在每週的同工聚會，牧師會講得更深入、更明白的信息給同工領受。(AM2/三 1/1)
參 與 式 領 導 (低	M3 會 友	牧者說法： 碰到這類型的人，我會給他一個空間，若他感覺服事很重很累或猶豫不決，無法投入更多服事的時間，我會告訴他：「沒有關係，就來參加聚會	會友回應： 在這以後我就發現牧師也有很大的成長，當他的領導越發展成熟的時候，那個嚴格門徒訓練的部分變成更加圓融，當他開始走向關係導向的時

<p>倡 導 高 關 懷 ）</p>		<p>吧！我不會再把更重的擔子給你」。</p> <p>（ AP/四 1/1）</p> <p>因為他已承擔不了這個，他是我的會友，我就持續關懷他，我會等他情願。但我還是愛他們，每次他們來聚會時我會擁抱他們，我給他們有一個空間。（ AP/四 1/2，四 1/6）</p> <p>我會對他們更開放的幫助這類型的人，若他們願意找我談話時，我願意給他們時間，讓他們可以跟我講話，以瞭解實際情形。（ AP/五 1/1）</p>	<p>候，我發現牧師跟他身邊的每位同工的關係都有很深厚的情誼。（ AM3/二 1/7）</p> <p>當我離開核心團隊的時候，我變成一個普通的會友，我會發現到關心不是那麼的多，就如我剛才所說當牧養一層一層下來的時候，是不是還存著有這麼大的關懷的程度，我覺得這是將來青年牧區的挑戰。（ AM3/三 1/3）</p>
<p>授 權 式 領 導 （ 低 倡 導</p>	<p>M4 會 友</p>	<p>牧者說法：</p> <p>我很多服事就會放給這些人做，並且授權讓他們可以自己去獨力完成，這些人我可能給他一個主意，他們就可以從頭做到尾。（ AP/六 1/2）</p> <p>我對授權的概念就是讓他們去做我平常能做的</p>	<p>會友回應：</p> <p>有關授權，牧師基本上90%都放手讓我去發揮，最後他還是會把關，還是會去看，有任何不夠好的地方或需要改善的地方，他會很直接地的讓我知道。（ AM4/三 1/4）</p> <p>我們的關係有很大的突</p>

低 關 懷)	<p>事情，我就讓他們去做，比如說若有一個機會可以分享，我就會叫他們去分享，剛開始他們會問：「這個我可以嗎？」例如有兩個區長，當別人邀我去講道，對方的教會又不是很大，那我就會邀他們代替我去分享。(AP/七 1/1)</p> <p>我是想讓他們可以出頭，讓弟兄姊妹可以更多看到他們。(AP/七 1/2)</p>	<p>破，就我以前不是百分之百的接受牧師的指令，可是現在我是可以跟他討論的，因為他對我的信任，他也重視和詢問我的意見，我覺得這對我是一個很大的鼓勵與肯定。</p> <p>(AM4/三 1/6)</p>
------------------	--	---

對 AP 牧者的領導與會友回應的評估：

綜合上述 AP 牧者對不同成熟度會友的領導，主要落在 S2 與 S1 是以領導者為主的領導行為模式，因這兩者的共同特色是高倡導，而 AP 牧者的主要性格（參本論文頁 112）測出的是 I 型（表達型），在本論文研究指出 I 型的人，基本上比較偏向第二象限 S2（selling 說服式，高倡導與高關懷）的領導行為，特別是牧者花許多時間作青年人栽培與門徒訓練的工作，尤其是該牧者非常看重一個人性格的穩定與成熟度，無論是從 M1 至 M4 的會友，不單是在課堂上也在日常生活中作機會教育的工作，而會友對牧者的領導也都持肯定的態度，他們對牧者的關心與陪伴，以順服來回應，與牧者的溝通管道也非常暢通和多元。誠如 AP 牧師自己說這幾年他不斷突破自己天

然個性以學習教會的治理與領導方法：「這十年我就在教會學習做治理的工作，雖然剛開始我有自己天然人屬於 I 型的個性（表達型），比較喜歡嘻嘻哈哈樂觀取向的人，但這幾年神就在磨練我處理事情，要看報表，這原來不是我這 I 型的人會做的。」（AP/八 1/3）

對於 AP 牧者高倡導的部分以強調加入查經課程、參加小組生活、接受門徒訓練、裝備課程、每週同工聚會、投入事奉、團隊服事為主；而對於高關懷的部分 AP 牧者則以建立彼此關係、私下鼓勵打氣、開放的傾聽態度、真誠的擁抱、給予事奉受挫者沉澱空間為主。

但唯有對於這個教會 M3 型的會友，對牧者而言這是必須留意處理的，因為 M3 型的會友按馬斯洛需求理論是屬於尊重需求的（Esteem needs）層次²⁷¹，這時他需要知道工作的意義、獲得自我價值的肯定，也包括他人對自己的認可與尊重，這部分尊重需求若不滿足，人就很容易會出現分裂破壞、消極、不願負責任或以質疑權威的挑剔者出現²⁷²，他似乎成為教會的「問題兒童」但若把這類對事奉價值與未來方向感產生疑惑的人擺在旁邊不去管他，最終他將會造成他周圍的事工同工有不良的影響，若把他擺在一邊給他空間，以期待他可以自我重整，這或許是牧者面對此類型者的一種消極性方法，但卻不是積極性的方法，牧者必須極力挽回 M3 者的信心，以使他邁向 M4 的可能。

²⁷¹ 參本論文 M3 型論述，頁 38。生理需求與安全需求其成熟度屬於 M1 與 M2；社交需求與尊重需求的成熟度較屬於 M3；而最後的自我實現需求則屬 M4 層次的成熟度。另參 Hersey & Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, p.42.

²⁷² 肯·布蘭查(Blanchard, Ken)等著，《學耶穌領導》，頁 148。

在此 AP 牧者強調要更以愛來擁抱這類型的人，傾聽其心聲和對牧者的建言，這是好的方式，因為這些人其實仍有事奉的能力和心志，若是能再幫助他們突破一些對事奉目標的困惑、對生活壓力的調適、更健康處理其個性上的軟弱、與促進人際關係上的和諧，賦予他們尊重與價值感，他們是可以進階成為更成熟的 M4 事奉者，其潛能是不可限量的，因此教會千萬不能忽視 M3 類型者的需要與滿足。

表 4-5 BP 牧者與不同成熟度會友的訪談交叉比對

牧者 會友		BP 牧者 ²⁷³ ，主性格 I 型（表達型稍強，偏 S2 領導） 領導闊度卻是 S1→S2（告知式領導→說服式領導） 領導適應能力為 0 分（落在平均值內 -6 至 +6 分）	
告 知 式 領 導 （ 高 倡 導 低 關 懷	M1 會 友	<p>牧者說法：</p> <p>我們有一個概念，當一個人信耶穌以後，我們就把他設定為在他裡面必須有耶穌有聖靈，也就是他裡面有無窮的可能性，如此我們就認為他可以開始承擔責任，我們就會積極的鼓勵他要學習成長承擔責任。（BP/二 1/1）</p> <p>所以我們就會很快的把他放進我們小組或小家</p>	<p>會友回應：</p> <p>教會很重視我們跟神的關係，常透過 LINE 用群組的網路方式分享 QT，鼓勵大家每日要靈修，我們也常被鼓勵要作福音的人。（BM1/三 1/3）</p> <p>利用現在社群網站等媒體的管道可以傳福音，把福音文章放在上面，就會有三、四百人看，你就等於是一個佈道的人，也可</p>

²⁷³ 參本論文，頁 99,107,110，範例二說明（編號：BP 牧師）的本性風格與領導潛能分析。

)		<p>(小組裡面再分成小家，約 3-5 個人，所以有小組長和小家長)的團隊生活圈裡面接受裝備，這時他們在裡面就會學習 QT365，就是靈修生活，他們也會一起學習去認領福音朋友。(BP/二 1/2)</p>	<p>以影響到蠻多人，或是說牧師希望一些有感染力的人在某些方面可以陪伴其他的人，我就會以大哥的身分去陪伴他們。我們比較被督促的是靈修生活，利用 LINE 的群組分享感想。(BM1/三 1/4，三 1/5)</p>
說服式領導 (高倡導高關懷)	M2 會友	<p>牧者說法：</p> <p>另外我們也有一個概念就是知識性、技術性和榜樣性這三個系統，我們會針對他的狀況去診斷，他是知識性的問題或技術性的問題，或者是榜樣性 (他需要一個遮蓋和生命導師在旁邊)的問題。(BP/三 1/2)</p> <p>至於如何發掘弟兄姊妹的恩賜，首先我們都是讓他先試一試和做做看一段時間，真的是不行的話，我們再讓他換，比方說有些是需要有一些天</p>	<p>會友回應：</p> <p>在這聚會四年多，參與敬拜讚美與大學生的牧養工作，牧者不斷鼓勵我們人人都要有事奉，這是教會很強調的就是人人都要去操練事奉，在這方面牧者給我很多的幫助，也許我有一點點的恩賜，但是也有團隊可以補我很多的不足，就是團隊一起在不斷的成長當中就會有果效，這部分會有比較多恩典。(BM2/一 1/1)</p> <p>牧養的部分就是牧者對我們的瞭解，在牧養的裡</p>

		<p>賦的，如音感方面若是比較差一點的人，他就可轉換到比較事務性行政的工作，仍然給他有事奉的空間，但是基本上都是先讓他試到一個階段。(BP/三 1/5)</p>	<p>面也期待我們在人的部分，在人的生命裡面有一些事奉跟餵養，因為我們在這樣的事奉中生命就可以成長。(BM2/一 1/2)</p>
<p>參與式領導 (低倡導高關懷)</p>	<p>M3 會友</p>	<p>牧者說法： 那時同工領袖就會一對一的輔導或談一談，這是我們所謂的禱告中的靈力事奉，在禱告中神會給我們看見對方過往的盲點，領袖就會為他們做醫治釋放的禱告，有些人是需要一些時間來考驗他的成長與突破。(BP/四 1/3) 但是針對這樣的會友(註：在事奉上有疑惑者)仍想留在教會，我們會允許他退下來暫緩，就跟著做信徒和基本的組員角色就好了，因為我們看到有些同工還是會再</p>	<p>會友回應： 像一對一當中，牧者會幫助我在很多的服事當中的瓶頸、不清晰、猶豫或疑惑時幫助我在信心上有很大的提升和方向的明確。當我猶豫或不確定感時，牧者會特別給我清楚的方向或給我一個藍圖，就是給我一二三四五等策略點，幫助我在當中再去做延伸。(BM3/二 1/3) 基本上牧者很瞭解我們生命的狀態與生命的靈程，所以對牧者的牧養我們是完全的信任，因為就是相信牧者會在每個不</p>

		<p>次起來，也許他就是需要一段時間和空間，這是聖經上一種逃城的概念，因為在這種情況下他比較容易興風作浪和負面的拉扯，所以應讓他有一段時間能夠安靜，未來若有機會服事仍然可以參與在這個過程當中。(BP/五 1/5)</p>	<p>同的時段提醒我們要有很多的調整，其實就是跟著牧者走，跟在異象裡面，然後作信心的跨越，所以我很享受目前的服事。(BM3/三 1/1)</p>
<p>授權式領導（低倡導低關懷）</p>	<p>M4 會友</p>	<p>牧者說法： 通常這樣的同工，我們會給他更大的禾場給他開拓，給他同工和團隊使他有領導權，讓他可以有更大的開展性，我們會這樣，一個是禾場的挑戰讓他去試著突破禾場的臨界點，另一個是給他團隊同工，這是授權的部分。(BP/六 1/1)</p> <p>他們其實自己也會有團隊，在哪裡不斷的有討論，也會回報給我們，我們也會不斷的關心，一起</p>	<p>會友回應： 我覺得整個過程牧師比我們更辛苦，他們這樣的陪在身邊，不斷的提升我們的見解和觀點，如我們剛才所提到的門徒訓練，我覺得更多的是陪伴。(BM4/二 1/3)</p> <p>因我們跟牧師服事越久，就會有同樣的感動，若是現在牧師提一提，我就會知道牧師的想法和做法是甚麼，所以有一個默契。(BM4/二 1/4)</p> <p>現在牧者比較多是提點</p>

	<p>在那裏建構的，我們期望教會的領袖在未來是可以傳承的。(BP/七 1/2)</p>	<p>一下，以前是比較多陪伴，現在牧者只要提到一些突破和挑戰，我們就會去處理。(BM4/二 1/5)</p>
--	---	--

對 BP 牧者的領導與會友回應的評估：

BP 牧者所測出的主要領導方式是：S1；次要領導方式：S2，所以領導闊度是 S1→S2（告知式領導→說服式領導），S1 與 S2 都是偏向以領導者為主的領導行為模式，因這兩者的共同特色是高倡導（事工導向）。但是 BP 牧者的主性格是 I 型（表達型），按理論其原始領導風格應落在 S2（說服式領導），但事實是他卻採用了 S1 的領導方式，可見這是 BP 牧者領導風格闊度的變換，主因是該教會正為一個拓荒型的教會（教會建立至今五年，人數由 30 人增長至 170 人）。

這在訪談的過程中筆者很清楚感受到他對一個新成立教會所帶給新會友（目前教會學生占 2/3，社青以上的人占 1/3）大量的教導與門徒裝備的服事動力是非常強烈的，因此領導者必須採取更多告知式的領導模式，而不單是說服式領導，由此可知 BP 牧師會收斂其本性風格 I 型（表達型）特質，而以 D 型（領袖型）為此時此刻教會的牧養風格。

基本上 BP 牧者有非常強烈與清楚建造教會的異象，對四種不同成熟度會友的帶領牧養與受訪會友的訪談是互相輝映的，對於 BP 牧者高倡導的部分以強調初信者就必須鼓勵其成長以承擔事奉責任、很快編入小組團隊中接受裝備、每個人建立靈修生活、認領福音朋友。

而對於高關懷的部分 BP 牧者則以指定較成熟者去從事陪伴的關係、鼓勵人嘗試不同的事奉、一對一的輔導與釋放禱告、給予事奉受挫者重新調整和轉換跑道的空間為主。

BP 牧者強調教會的文化就是領袖的建立與傳承，最終以建立「使徒性的教會」目標，他們非常看重初信者一進入教會就必須有人陪伴他們，以小組的方式用愛包圍他們，靈命的建造除了有一定的程序以外（門徒 → 僕人 → 管家 → 領袖），寒暑假又舉辦營會以培養新一代的事奉者，如華理克所言²⁷⁴：「我相信如果提供一個成長的軌道，信徒便能成長的快些，其結果便是馬鞍峰教會的教導哲學，我們稱之為生命建造程序（鑽石型棒球場的概念）。」。

而這正是 BP 牧者所牧養教會最明顯的特色，這是一間年輕又有活力的教會，他們強調人人作門徒—接受裝備成為門徒，然後人人帶門徒—帶領別人成為門徒，他們的小組長要負責牧養（裝備／Q.T.、門訓、一對一守望、領袖營、經歷神營會等）、管理（小組／領導、團隊、經營企畫，建立傳承系統）、生養（佈道／關係佈道、福音系統化、文化佈道、生活藝術園地、一年三季循環收割計劃）的三種工作。

²⁷⁴ 華理克著，《直奔標竿》，頁 353-354。

表 4-6 CP 牧者與不同成熟度會友的訪談交叉比對

<p>牧者 會友</p>	<p>CP 牧者²⁷⁵，主性格 I 型（表達型稍強，偏 S2 領導） 領導闊度是從 S2→S3（說服式領導→參與式領導） 領導適應能力為 -1 分（落在平均值內 -6 至 +6 分）</p>	
<p>告知式 領導 （高倡導 低關懷）</p>	<p>M1 會友</p>	<p>牧者說法： 我認為一個基督徒如何幫助他從嬰兒期走向成熟期，他不僅能吃靈奶也能吃乾糧，我會去觀察一個會友他大致上是吃靈奶的或是吃乾糧的，他若能吃乾糧，我就繼續幫助他再提升或成全他的生命，好讓他在神所給他一個計劃或命定裡面走在神的道路上而有益於神國度的擴展，這是我會做的。（CP/一 1/1）</p> <p>會友回應： 因為我比較內向比較不敢與人群互動，牧師就會鼓勵我出來服事，像煮愛餐啦、做戲劇班的衣服全部都是我在做，現在我便會慢慢踏出去這一塊，牧師跟我小孩子的互動也是很好。 （CM1/二 1/2）</p>
<p>說服式 領導 （</p>	<p>M2 會友</p>	<p>牧者說法： 我會讓他盡快落戶，盡快讓他委身在這個教會裏頭，當然會以我現在所帶領的門徒領袖和小組長，來幫助他們穩定在小組的</p> <p>會友回應： 因為就是缺乏信心而又要站在很多人面前講話，我就覺得很害怕，有時候遇到牧師就會跟牧師聊這個問題，然後</p>

²⁷⁵ 參本論文，頁 99,110。

<p>高 倡 導 高 關 懷)</p>		<p>聚會裏面，然後鼓勵他們進入養育班，在養育班以前先帶領他們認識這個教會和教會過去簡單的歷史，也讓他能夠看見現在神正在做的歷史，過去的歷史我來不及參與，但現在的歷史我可以一起參與在其中，並寫下新的歷史，在這過程我盡可能的鼓勵他們，他們就會跟我們認識。(CP/二 1/1)</p>	<p>牧師就會鼓勵，包括面對家庭問題的時候，因為只有我和哥哥信主，牧師也會從當中給我們很多的鼓勵，而且也會更多為我們的家庭禱告。(CM2/二 1/1)</p>
<p>參 與 式 領 導 (低 倡 導 高 關 懷)</p>	<p>M3 會 友</p>	<p>牧者說法： 我們畢竟不是事工導向，我們是生命的導向，幫助他怎樣因為生命的成熟而能夠更快的成長，其實事工對我而言是一個策略而已，是一個工具，目的是生命的長大成熟。(CP/四 1/1) 通常該休息我們會讓他休息，但是也會鼓勵他不要休息慣了，在休息當中能夠再次思想神的恩典，在</p>	<p>會友回應： 他帶領的方式真的給我們很多的愛與關懷(重複講了兩次)，他也在我們同工軟弱的時候，都會給予很多的包容，很有牧者的心腸，他給軟弱的肢體和弟兄姊妹有很多的機會、給年輕人很多的機會。(CM3/二 1/2) 而且他真的很關心他每個同工，他都會盡他的</p>

		<p>休息當中他能夠知道神是誰，神大過他的難處，主要還是帶領他來到主的面前，讓他與主親近與面對面。(CP/四 1/2)</p>	<p>能力去關懷，只要我們有需要，他是行動派的就算是半夜，他也會過來去處理，他很關心他的同工。(CM3/二 1/4)</p>
<p>授權式領導 (低倡導 低關懷)</p>	<p>M4 會友</p>	<p>牧者說法： 所以在這種伙伴的過程當中，我們就會再次分享和交談，以致怎樣幫助他不會懼怕我們，而讓他很輕鬆地跟我們分享他的想法，以致我們給予更多的接納與肯定。當然授權的回報是應該要的，這樣我們可以彼此遮蓋，我們彼此可以守望禱告，另外我才能知道我們現在工作已經發展到甚麼地步，還有甚麼是限制我們發展的。 (CP/七 1/3)</p>	<p>會友回應： 我覺得牧師首先鼓勵我們接受雙翼的養育系統，因為有接受裝備而進入團隊服事，他也會分工授權，因牧師很忙要做很多事情，所以他就一起培訓，教會整體是一個比較緊密的結構，就是一個愛的結構，藉著養育系統就會有門徒和精兵出來，所以從來沒有缺人過，這種訓練系統牧師作的蠻紮實的。(CM4 二 1/2)</p>

對 CP 牧者的領導與會友回應的評估：

CP 牧師所測出的主要性格是 I 型（表達型），副性格是 D 型（領袖型），這兩種性格的共同特色是比較偏重外向型的個性，而且是比較快動作的，這點從與 CP 牧師的談話就可以感受到他的思慮敏捷與口若懸河便知。而 I 型（表達型）的領導風格應當會偏向第二象限（S2）的說服式領導（高倡導與高關

懷，根據筆者研究訪談資訊這是 CP 牧者最常用的領導方式），D 型（領袖型）的領導風格偏向第一象限（S1）的告知式領導（高倡導與低關懷），而這兩種領導風格的共同特色都是屬於高倡導的行為，當筆者一進入教會大門就看見一句明確的標語：「建造健康強盛榮耀的教會」在訪談中亦可見 CP 牧師對教會的未來是充滿了夢想與動能，他的方向感在聖靈的引導下是非常清晰的，目前教會正在經歷脫胎換骨的階段，他說：「這幾年我有比較大的突破，因為這四年來的成長，是遠大過我之前五年的，我來這裡九年，這四年的成長大過先前五年的果效，你就知道這四年來聖靈動了祂那些工作，以至於讓我真的讚嘆祂的恩典與奇妙，以至於教會現在成為健康的多數！」（CP/一 2/14）

另外 CP 牧師的主要領導方式：S2；次要領導方式：S3，所以領導闊度是 S2→S3，而 CP 牧師的主要性格所測出的是 I 型（表達型），而在本論文研究指出 I 型的人比較偏向第二象限 S2（selling 推銷式，高倡導與高關懷）的領導行為，因此 CP 牧師的主要原始本性風格與領導行為有一致性，這也是符合研究概念的方向，但 CP 牧師的副性格原是 D 型（領袖型），但他卻收斂其原本偏向 S1 的領導次風格（至於收斂的多寡由領導適應能力來做評估），而是擴大其領導行為的可變性至 S3（參與式領導，低倡導與高關懷）的幅度。

表 4-7 DP 牧者與不同成熟度會友的訪談交叉比對

牧者		會友	
		DP 牧者 ²⁷⁶ ，主性格 I 型（表達型稍強，偏 S2 領導） 領導闊度則是 S2→S1（說服式領導→告知式領導） 領導適應能力為 8 分（在平均值 - 6 至 + 6 分以上）	
告知式領導 （高倡導 低關懷）	M1 會友	<p>牧者說法：</p> <p>現在我們有一個新的裝備系統，就是讓他參加兩天一夜的遇見神營會，讓他進入裝備系統裡面，但一對一的精神還是很重要。（DP/二 1/1）</p> <p>剛新進者我們不會讓他參與甚麼服事工作，剛信主者有五卷書是他一定要讀完的，大都是在一對一的陪伴下進行的。（DP/二 1/2）</p>	<p>會友回應：</p> <p>當我有困難去找牧師，與他約時間談話的時候，他給我很大又實際的幫助，像是當我碰到感情上和家庭裏面的問題的時候，他就是告訴我一個答案，要我更接近神、親近神，這樣就會找到我生命中的答案。（DM1/二 1/2）</p>
說服式領導 （高	M2 會友	<p>牧者說法：</p> <p>一種是他的事奉團隊需要開一個專業的訓練課程，例如敬拜團有聲樂的訓練，或多媒體團隊有影音的訓練，另一個是在團隊中也需要有導師的牧養，</p>	<p>會友回應：</p> <p>因為不知道要怎麼做，而且在校園待了兩三年才開始，牧師和同工就很支持我，讓我在校園裡能夠給他們帶來改變，然後牧師就讓我接</p>

²⁷⁶ 參本論文，頁 99,110。

<p>倡 導 高 關 懷 ）</p>		<p>這是屬於雙重牧養的概念，就垂直而言他就是在小組裡面被牧養，而就水平面而言那就是在事工團隊裡面被牧養，我們期待每個人是屬於某一個小組或屬於某一個團隊。(DP/三 1/1)</p>	<p>受小組長訓練和開始你的新生命等課程，使我可以去教導那些剛來的人，牧師與同工團隊們的方法就是把我們裝備好，然後當我出去的時候，有什麼問題可以再找他們。(DM2/二 1/1)</p>
<p>參 與 式 領 導 ） 低 倡 導 高 關 懷 ）</p>	<p>M3 會 友</p>	<p>牧者說法： 我不是要讓他解決了他的問題以後讓他的服事更好，我的問題是要幫助這個人更健康，這永遠是我第一考量的，因我愛這個孩子，在我們當中要清楚傳遞出一個訊息，我要讓他知道他來這裡不是要他做甚麼服事。(DP/四 1/1) 當這個孩子在服事方面有问题時，只是幫助我們讓他們的命變得更好，所以任何這種情況我很樂意讓他休息，我永遠要讓孩子知道，他比這些事工更重要。(DP/四 1/4)</p>	<p>會友回應： 目前我覺得牧師看重與我的關係更勝於教導，因為我有機會單獨與牧師去服事，然後就會在旁邊學到很多他對待人的方式，或者牧師的談吐，在這個過程他一直在作身教的部分，他很像我們的父親那樣，若我有些問題或疑惑，牧師會基於真理之上，就是聖經真理一定要我們去遵守。(DM3 三 1/1) 牧師會開放讓我們去決定，然後讓我們去經歷，然後他也會跟我們</p>

		<p>我覺得一個人會耗盡，可能的因素是工作導向造成的，所以我們必須讓他沉浸在神的愛裡面，那就是享受神的愛，那真的就是去陪伴他和愛他，這是我們會做的事情。(DP/ 五 1/1)</p>	<p>講說走哪一條路會有什麼狀況會發生，他讓我們有心理上的預備。 (DM3/三 1/2)</p>
<p>授 權 式 領 導 （ 低 倡 導 低 關 懷 ）</p>	<p>M4 會 友</p>	<p>牧者說法： 我會給他很大的空間，一般來說我都只給人原則，然後細節他可以盡情的去發揮，也許我會告訴他我的期待，但是不等於他非得要照我的期待，這是一種真實的溝通，但他不是每件事都要照我的方式去做，因為我們就是不一樣嘛！（ DP/六 1/1） 我會授權給他，他有決定的權力，但是他要讓我知道，我覺得這是一個尊重，我不會去問得太細節，但是這個過程是心跟心的連結，我會去關心</p>	<p>會友回應： 我覺得牧師對我們領導的方式是很自由和開放的，主要是我們會自己去尋求禱告，然後過程當中我們都可以詢問領袖。(DM4/二 1/2) 我最近負責台大校園的開拓小組，牧師幾乎完全授權給我，他會告訴我們，他對於南區這些所有學校的異象（台大、台科大、台師大一帶），神如何回應他又如何印證，牧師告訴我們在這過程，神怎麼帶領就可以去怎麼作。</p>

	他，因為我在乎他。(DP/七 1/1)	(DM4/三 1/1)
--	----------------------	--------------

對 DP 牧者的領導與會友回應的評估：

DP 牧師本身不僅參與本堂教會兩千多人的事奉工作，特別是他所負責牧養的青年牧區由過去的八年間從 80 人增長至今天的 400 多人，且絕大多數是學青和社青組成的，教會充滿了活力和夢想，他們不斷投入許多資源，關懷社區中弱勢族群的孩子，給他們一個溫暖屬靈的家和物質上實際的協助，這些受訪者對 DP 牧師最多的回應是他不僅是一位牧師，他更像扮演父親的角色，當該牧者所測出的主要性格是 I 型（表達型），次要性格是 S 型（親切型），這兩種性格的共同特色是比較注重關係導向的，這也可以從他受訪談話中清楚感受到的，他重關係健康的連結更勝於工作導向的強調。

另依領導方式和闊度分析 DP 牧師的主要領導方式為：S2；次要領導方式：S1，所以領導闊度是 S2→S1（說服式領導→告知式領導）。而 DP 牧師的主要性格所測出的是 I 型（表達型），在本論文中研究指出 I 型的人基本上比較偏向情境領導法第二象限 S2（selling 推銷式，高倡導與高關懷）的領導行為，綜合以上所述 S2 與 S1 是以領導者為主的領導行為模式，因這兩者的共同特色是高倡導。

可見得 DP 牧師在本性風格雖是重關係的，但是在實際的領導行為上，他卻是很看重倡導的，原因當然是年輕人需要更多指引與教導，使他們走向正確的道路，但同時牧師又花許多時間陪伴他們，以實際行動關懷他們，以致這些他一手帶起來的年輕人視 DP 牧師為父親的榜樣和學習的典範。

如 DP 牧師說：「我仍然覺得最好的領導者他是一個(屬靈)爸爸，所以如果他有一個為父的心，我想他是一個最好的教牧領導者。因為我們在社會上看到很棒的 CEO 或很棒的 Teacher，但是教牧領導不應該只是一個 Teacher，或不只是一個 Coach 或只是一個 CEO，他是一個 Father。」(DP/十 1/5)。

三、領導者與核心同工的關係

耶穌在十二個門徒中有三個核心同工(彼得、雅各、約翰)，無論是在變像山或是在客西馬尼園(太 17:1, 26:37)，耶穌都帶著他們，他們的經歷和體驗都比一般人深入和更多，有核心同工的目的是為了深度栽培和影響他們，以致他們可以更多明白領導者為人處事的態度和異象的內涵而分擔更重的屬靈責任。受訪牧者都看重核心同工的培養，他們彼此的關係如同戰友，也像親人，訪談摘要如下：

我的時間會比較多給那些可以委身事奉型的人，使他們跟我多一點時間相處，這些人是我的核心同工，我要是去探訪，我不會一個人去，我就會抓一個可以委身事奉型的人跟我同去探訪，這樣他才學得到東西，所以我最大的時間都是給那些火熱投入服事者。(AP/四 1/4)

我會花更多時間在這一群人身上，因為他們是最有潛力而且能夠有信心處理一些問題，所以我大部分的時間無論開會、討論、探訪我會將這類的人帶在身邊，讓他們可以做跟我一樣的事情，甚至超過我所能做的事。(AP/六 1/1)

我覺得牧師很重視門徒訓練，我們有很多裝備課程，每個禮拜都有同工聚會，這是一定會的，因為我們平常的聚會信息是講給一般新朋友或會友，但是在每週的同工聚

會，牧師會講得更深入、更明白的信息給同工領受。(AM2/三 1/1)

透過開會和團隊的會議系統或透過門訓，這時給他話語的內容重點是屬於方向的和我們所看重的價值觀，我們週二談、週六談，週日早上再談，這些都是價值觀和信念的東西，我們會在這樣的環境裡面不斷地重複強調，也從不同的角度加進來。(BP/四 1/16)

這些年我要很感謝牧師，因為一開始我很有熱心服事，但是熱心比較沒有經驗，或見識會比較少，但是牧師剛開始的時候會比較特別頻繁和密集的陪伴，我對事奉若有一些特別的想法，牧師就會陪著我一同來思考，這樣子做好還是要怎樣做比較更好，有沒有一些漏掉的東西，我記得剛開始服事的那些年，牧師常和我一起熬夜。(BM4/二 1/2)

所以在這種伙伴的過程當中，我們就會再次分享和交談，以致怎樣幫助他不會懼怕我們，而讓他很輕鬆地跟我們分享他的想法，以致我們給予更多的接納與肯定。(CP/七 1/2)

我們教會的牧師和傳道都不缺乏，也很同心合一的，無論是主任牧師、青年部牧師、傳道大家都很合一，不會一個要這樣，另一個要那樣各做各的。(CM4/二 1/5)

我曾讓我一個耗盡的副手去國外一個月的進修，由教會負責費用，我也會定期帶我的同工去休假，沒有開會大家吃吃喝喝，雖然我做的不多，但如果我夠愛我的同工，那麼我能夠陪伴他們就能告訴我的同工該怎麼做。(DP/五 1/6)

四、領導者的自我成長因素

「頭銜與地位並不保證績效與生產力」²⁷⁷因此從訪談中亦可得知一個領袖必須時常保持進步的動力和不斷的自我充實，以神的眼光來超越自我的有限性，他不單具有作領袖的心志和有領導別人的熱忱，更重要的他必須先自我領導。誠如比爾·海波斯說²⁷⁸：「我絕不讓自己的心再次萎縮，我比過去更堅定地要讓自己的愛心在未來的領導生涯中不斷的增長。」我們修正和反思自己的行為，是為了榮耀上帝，以及愛我們的鄰舍²⁷⁹。同時教牧領導者本身也必須具有雙重健康的自我形象如同大衛一樣²⁸⁰：「一方面承認自己罪孽深重；一方面卻又很陽光、自信與健康。傳道者或信徒也是如此，具有雙重的自我形象。因此，當春風得意時，不要忘記自己是罪人；當失敗沮喪時，更不要忘記是神已經接納的人。」

領導者最重要就是有成熟的性格榜樣，讓人可以效法，也必須敞開自己以贏得跟隨者的信任與同心，訪談摘要如下：

所以這十年我就在教會學習做治理的工作，雖然剛開始我有自己天然人屬於 I 型的個性（表達型），比較喜歡嘻嘻哈哈樂觀取向的人，但這幾年神就在磨練我處理事情，要看報表，這原來不是我這 I 型的人會做的，處理人事結構、薪資結構和牧養的這些事情，我也覺得神在塑造我，也這樣子我可以將一些領導的特質把它學起來。（AP/八 1/3）

²⁷⁷ 麥斯·蒙洛（Myles Munroe）著，《你也可以成為領袖》，頁 32。

²⁷⁸ 比爾·海波斯著，《教會需要勇者》，頁 209。

²⁷⁹ 鮑布·腓立普斯著，《與豪豬共舞》，頁 126

²⁸⁰ 蔡麗貞著，〈傳道人的自我形象〉，《華神院訊》526 期（2014 年 8 月）：1。

我發現牧師是一個不斷在學習和不斷在改變的一個人，他不是只用一套標準或單一的理念去貫徹，他一直在成長。(AM3/二 1/2)

因為那時候他的決定、他的委身已很明確，他也有意願被裝備成為領袖，所以這是有一定層次的。(BP/二 1/5)

所以在他沒有自信的過程當中他會學習去突破這樣的關卡，他不會只是內縮去看他自己的不夠，他要去看見神可以，我們也鼓勵他，要去看見神可以，這就是聖經裡所提到的萬事都可能，既然神都說可以了，為甚麼我們沒有辦法去認同這句話或進入這句話裡面。(BP/四 1/6)

我發覺這幾年當中藉著聖靈的更新，神讓我開闊了我的眼光，也看見神在他的國度當中所要做的工作不是在長老教會而已，而是看見整個神國度的豐富和神國度的無限、祂的偉大、祂的計畫與祝福是無限的。(CP/一 1/5)

我覺得牧師是一位不斷在改變和更新的人，從牧師九年前來到這個教會到現在，他自己也不斷地在更新也不斷地在改變，他也一直在學習在成長，所以我們跟著他也不斷地在突破。(CM3/二 1/1)

所以當我們討論到一個領導者的時候，我覺得他永遠要先成為一個被領導的人，有太多人討論如何帶門徒，可是這些人如果不作門徒，他是帶不出門徒來的。(DP/十 1/4)

五、培養下一個領導者

受訪牧者一致認為栽培領袖或門徒是他們事奉中的第一要務，因為成為領袖和栽培領袖是神的命定，領袖親身作榜樣

讓跟隨者知道，領袖的 DNA 就是跟領袖一樣，特別是當趁信徒年輕和可塑性強的時候栽培（最好在三十歲以前），牧者必須一開始就帶領初信者經歷成為門徒的過程（培植領袖）：如讓他們從沒有門徒概念到有門徒概念、經歷聖靈的大能、生命全然委身於主，從牧養者到再生養者（而不再是消費者）最後到管理者，以培育出具時代性的領袖，訪談摘要如下：

當別人邀我去講道，對方的教會又不是很大，那我就會邀他們代替我去分享，因為他們平常已經在帶領七、八十個人了，而對方團契才三十幾個人，當然可以去分享。我是想讓他們可以出頭，讓弟兄姊妹可以更多看到他們。（AP/七 1/1-2）

慢慢的牧師去扭轉我的形象。以至於我在團隊中領袖的特質可以被建立起來，在敬拜團裡面牧師對我的靈命與音樂的技巧會是格外的要求，所以我可以有一個立場，我比別人更突出以致他們可以更服的下來。（AM4/三 1/2-3）

一般教會講工人講僕人，比較不會講領袖，但是我們教會定位強調要成為領袖和訓練領袖，所以不管我們的門訓、資訊、裝備，我們全部都是在往領袖這樣的角度前進。（BP/四 1/5）

當然我們也要分年齡層來處理這個問題，年紀輕的人在面對這個部分的挑戰會比較容易正面的調整，但是對比較年長的，例如三十歲以上才進來信主的，基本上他的模式已經固定了，通常這一類型的我們的要求不會太高，我們的要求比較著重在廿五歲以下的，門徒系統的栽培也都著重在廿五歲以下的。（BP/五 1/6）

進入到養育班以後，小組長就要觀察他靈命的程度，然後幫助他繼續參與在門徒班，然後進入門徒班之前還有一個門徒的退修會，門徒退修會以後還要進入精兵班，精兵就是預備作小組長，而門徒班就是預備他開始能夠事奉，精兵班之前又有一個精兵退修會，直到最高階我們叫做再生產，就是他自己不僅能成為門徒，也能跟我們一樣成為建造門徒的人，叫做再生產工人。教會目前已經有些人已經走到了再生產工人的階段了。(CP/二 1/3)

有些時候我這樣做反而沒有他們的創意來得好，所以現在我就告訴他們我的期待是甚麼，我就是給一個異象和一幅大的圖畫，告訴他我們要走向這個大的方向去，然後我們大致上幾個原則是要注意的，其它就讓他去訂目標和步驟，可是我會告訴他說：你讓我知道一下，我才能遮蓋你。(DP/六 1/2)

小結

教牧領導的風格與心胸最重要的就是要成為一位僕人領袖，《僕人領導學》作者羅伯·格林里夫提到五種生活特質可使我們和他人和團隊中共事，這成為他人生的寫照，也以此敏銳地察覺周遭同伴的真實情況而施以關懷，進而帶給他們益處，這五種特質是²⁸¹：「美善、活在當下、開放的心靈、幽默、容忍」。

所以無論是教牧所扮演多元的角色（這些都是出於成全別人的美善動機）、與會友的互動（持開放的心靈多傾聽）、與核心同工的關係（要學習容忍）、領導者的自我成長（要活在當

²⁸¹ 羅伯·格林里夫著，《僕人領導學》，頁 311-314。

下不斷尋求突破，格林里夫認為不要浪費時間活在過去而不能放遠未來，以致喪失了許多寶貴的契機²⁸²)和培養下一個領導者(不要嚴責他們而是用智慧幽默以對，真正的幽默是一種關愛的表示)。

第五節 教會異象與治理

一、異象與領導

從訪談這幾間教會可以得到一個深刻的印象，那就是教會的增長與使命異象有關，而信徒則以教會為榮，使命在前，異象在後，使命在本質上是一種理念，而異象宣言是落實使命的策略步驟和獨特性的方法，許多教會或許會有一個共同的使命(例如：使社區福音化、贏得人歸向基督)，但卻必須各有不同的異象，因為異象是因個別教會而量身訂作的²⁸³，肯·布蘭查在《願景的力量》中提到²⁸⁴：「真正具有遠見的領導人其厲害之處，就是在他生命結束的時候，讓願景(vision，異象)流傳下來。」牧者給予異象的挑戰以讓人投入牧養的事奉觀是非常重要的領導工作，清晰的使命與異象也是教會治理與增長的重要因素，異象若模糊了必須回到神的面前調整和提升靈命的敏銳度(例如再次重視靈命、熱忱的敬拜與禱告，然後再鼓勵教會去多做一些社會服務的事和傳福音的事工，AP/九1/3)，訪談摘要如下：

我們整個教會最重要的一句話：「成全聖徒、普世宣教」我們每年都有宣教年會和傳福音的行動，我們的會友

²⁸² 同上，頁 312。

²⁸³ 喬治·巴拿 (George Barna)，《異象--你的生命將從此改變》，(俞一菱譯，臺北：以琳，1997)，頁 29-30。

²⁸⁴ Kenneth Blanchard 等著，《願景的力量》，頁 176。

已很習慣我們在講傳福音這件事情，教會廿週年慶我們辦了 20 場傳福音的聚會，沒有人叫苦，這就是我們血液所流的 DNA。(AP/九 1/1)

另外教會還有一個口號「全心愛神、熱切愛人」這是大誠命，對我而言普世宣教是我父親的異象也是教會最大的異象，我覺得也是上帝祝福教會最大的關鍵因素，雖然我們不是架構或治理最完整的教會，可是這幾年教會卻是這樣的增長，可見宣教是走對了，愛神與愛人一直是我們不斷的使命與領導。(AP/九 1/2)

牧師平常希望我們能夠裝備好我們自己，然後要追求我們的異象和目標，就是追求我們的夢想，我覺得牧師還蠻提醒我們這些的，也希望我們有一個火熱的心持續追求神。(AM1/二 1/3)

我們的異象就是要建立一個榮耀神的使徒性教會，這也是教會很重要的方向感，所以我們的使命就會建構在這上面。我們希望帶出陽光、健康，然後豐收有果子，有像老鷹一樣特質的教會，這就是我們的方向。(BP/九 1/1-1)

所以我們的治理就是以門徒性的治理為主要架構，這不同於一般組織化階層式的治理，我們的決策層就是在領導、領袖的這個層次上，所有在領袖層次的區長都是在這個決策系統裡面的成員（牧師主要負責牧養區長和小組長）。(BP/九 2/2)

因為就是相信牧者會在每個不同的時段提醒我們要有很多的調整，其實就是跟著牧者走，跟在異象裡面，然後作信心的跨越，所以我很享受目前的服事。(BM3/三 1/1)

我的異象就是建造健康、強盛榮耀的教會，教會一進門你就會看見寫在上面，這是幫助弟兄姊妹在基督耶穌裡與祂連結，我們才有能力來完成神所託付的工作，這一切都是朝這目標前進，凡是不屬於這個目標的聚會一律就會停止，所以我的異象會影響我的領導，這個異象一定跟福音有關係，凡是跟福音沒有任何關係的聚會我寧可停止。（CP/九 1/1）

除了肯定之外我會盡可能跟他們分享異象，有時候弟兄姊妹或領袖對異象的領受不一定跟你完全吻合，或他們可能所領受的異象還是很有限，但是怎樣去幫助他，作重新去釐清和重新幫助他們看到現在的服事，以致幫助他們看見上帝要動工的更多可能性。（CP/七 1/1）

我們整個教會（牧區）的異象是希望建立一百間的地方教會，這是我一生的異象，就是建立一百間強壯的教會與十萬個聖潔快樂的門徒，我們要建立一個強大的中央教會，然後慢慢的去到其它地方。那我們教會（牧區）的使命宣言是：帶著愛出去服事人，引領人帶進到神的家中，使他們做主的門徒，能夠活出聖潔與快樂，再建造拓展神國的教會。（DP/九 1/1-2）

二、治理與教會增長

蘇文隆提到教會增長有三個層面²⁸⁵：數量增加（Quantity Growth）、素質提高（Quality Growth）、組織配合（Organizational Growth），但教會能增長都是神的恩典，如保羅說：「我栽種了，亞波羅澆灌了，惟有神叫他生長。」（林前 3:6），訪談這些教

²⁸⁵ 蘇文隆著，《教會建造藝術—從自我成長到教會發展》（美國：台福，1998），頁 185-186。

會的增長，都有以上所提到的三個因素，就是教會人數的增長必須同時放在健康的環境中使他有更加強壯的體質，特別是良好的教會領導與組織管理，華理克牧者語重心長表示²⁸⁶：「在典型教會裡，會員處理教會的維護（行政），牧者應該做牧養工作。難怪教會不增長！…這種教會的結構無法使教會增長，只會抑制教會增長的速度與規模。每個教會至終都得決定要控制型的結構，抑或是增長型的結構。這個決定是教會一定要面對的最關鍵性的決定。為了教會能夠增長，牧師與會友都必須放棄控制權：會友必須放棄領導控制權，牧師必須放棄牧養專權。否則兩者之一就會成為增長的瓶頸。」

受訪的教會都是採用小組為教會牧養的主力 and 結構，教牧同工層負責領導（就是牧者必須放下牧養權，董事會與長執會必須放下領導權，這樣的教會才具有發展性），由所栽培起來的門徒負責小組牧養，訪談摘要如下：

所以青年人從過去十年的 20 人到現在的 350 人，全教會七年前在舊會堂約 300 多人，今年搬至新會堂目前是 1000 人。教會突破最大的原因和轉捩點是由轉型小組開始的（十年前開始），因為平信徒領袖起來，領導層起來，平信徒的服事者起來了，小組的架構最主要就是讓信徒可以參與服事，這樣可以落實信徒皆祭司，一般傳統教會的架構只有少數人服事，例如團契主席在服事，但小組則是很多人要起來服事。（AP/八 1/4-5）

教會治理與決策系統主要是由全職牧者同工團隊負責，而董事會只負責財產、建堂、薪資管理，他們不干涉

²⁸⁶ 華理克，《直奔標竿》，頁 396。

教會牧養工作。目前教會有 70 幾個小組，小組長的養成必須先在自己的小組中成為一個好幫手，然後請他上「屬靈家長」的課程訓練，去關懷別人成為屬靈父母，上完後再參與小組長訓練，成為有潛力的小組長。(AP/九 2/4-5)

最近牧師也要求同工就是讓教會是一個充滿愛與安全感的地方，使新朋友和受傷的人來到教會是可以被接受的一個地方。讓這個地方有家的感覺，讓來的人都很幸福也喜歡這個地方。牧師鼓勵我們當新朋友來的時候要關懷和多跟他們聊天，看見需要就滿足他們。(AM2/二 1/4-5)

第五年就從 120 突破到 170 左右（註：教會設立至今五年）。這是在量上面的增長，在質方面剛開始有 20 人，然後在小組結構當中的團隊這兩年是比較屬質的轉化，在小組的結構面比以前穩定，在這過程雖然有人離開，但同工的素質是越來越好，現在有 50 多位帶職的核心同工，有小家長和小組長。(BP/八 1/1-2)

我們的重心是能夠訓練人帶出小組，生命若能複製在別人身上，那就表示我們的生命是結實成功的，但若生命不能複製在別人身上，就表示生命還有些地方是不成熟的，成熟的人是能夠結出果子的，而果子就是人，若你能帶出人來，帶出門徒表示你的生命是成熟的。(BP/八 1/3)

我們的決策層就是在領導、領袖的這個層次上，所有在領袖層次的區長都是在這個決策系統裡面的成員，牧師主要負責牧養區長和小組長。(BP/九 2/2)

台灣能夠從百人的大型教會轉型成千人的大型教會，這中間的跨界點是從小組的架構開始的。(PB/九 2/11)

當然事奉的困難是非常多的，特別是在牧養這一塊是需要不斷成長與突破，牧者鼓勵我們是從神的話語當中去找方法與解答。(BM2/二 1/5)

關於目前教會的治理與決策系統，基本上我的長老們都很能夠 under 在我們的牧職團隊下共同分享，我是說分享，但不是讓它成為絕對，這樣可以共同去承擔教會的責任，但是決策還是在整體地方教會的會眾身上，這也是保護牧師的。(CP/九 2/1)

我覺得教牧領導這方面當然應該要回歸到專業，因為平信徒他容易憑藉過去的經驗，他並不是專業，那專業就要回歸到專業，就好像我們在建構這棟房子一樣，我也是給我的設計師相當的專業讓他去發揮，專業回歸到專業，但教牧的領導因為是建造教會，所以我也期待我的長執跟我一起來奔跑，然後尊重專業，授權給專業，那教牧的領導就是神特別的呼召。(CP/十 1/2)

我們教會整體的決策系統是由我們長執會決定，我們有一個非常健全的長執會，這些長執在職場上都是非常卓越的人，但是他們都是非常順服主任牧師的、非常支持他的，所以我們教會沒有長執與牧者間有甚麼大的衝突，因為他們認知到他們的角色就是協助牧師，我們教會有一個很清楚的監督機制。(DP/九 2/3)

小結

教會增長學之父馬蓋文說²⁸⁷：有三個條件可以保證信仰復興終必產生教會增長——

²⁸⁷ 參馬蓋文著，《教會增長》，頁 335。

1. 見證：信仰復興所產生的成果若是持續轉化為向未信者作見證的屬靈力量（密切接觸、有力見證），教會就會繼續增長。
2. 異象：信仰復興所產生的教會持續增長，必然是在一間已經預備好要增長的教會中，而且他的領袖們也有追求繼續增長的目標。
3. 裝備：信仰復興所導致的教會持續增長，是在於教會同時配合教會有如何增長的知識的時候。

因此從馬蓋文的角度看見受訪教會基本上都有以上三種特質，首先這些牧者都有清楚的異象，因為異象而產生熱情，熱情又激勵一些人起來跟隨他們建造上帝的工程，傳福音作見證領人歸主，其次這些基督徒領袖也會影響跟隨者去追求上帝要賜給他們的方向，事奉的方向包括事工的使命以及異象²⁸⁸。

最後在這些教會一起建造的事工中以小組工作是這些受訪增長教會的組織特色，小組領袖的功能之一，是要使小組組員們立刻就能加以應用所學的裝備課程，對於一個基督徒而言，信仰的落實與知識的獲得是分不開的，若要使小組組員從他們所學到的東西中得到益處，他們就必須把學到的新知識應用在日常生活之中，能夠學以致用，學習才算完成，而有計劃的應用能幫助小組組員滿足他們自己的需要，以及他們的家庭、教會、社區的需要。

²⁸⁸ 麥福士（Aubrey Malphurs）著，《誰是領導高手》，頁 152。

第六節 教牧授權的領導概念

授權就是成全跟隨者成為領袖的必然過程，當然對不成熟的人授權是不適宜的，但對逐漸成熟者不授權的領導將會抑制跟隨者的恩賜與事奉的能力，另一方面授權必須兼顧整體教會的共同發展方向，以使教會前進，如此才不會互相抵銷力量，一個成熟的領袖不會將全力集中於自我身上，而是協助信徒們發展內在領袖潛能，讓他們得著更大的能力，一個屬神團體的權柄觀是由下到上，就是「誰願為大」必須做僕役的工作，「誰願為首」就必須做奴僕的工作（可 10:42-45）；而一般人的權柄觀是由上到下，就如君王為主治理人民，大臣操權管束百姓，然而僕人領導是為服事人而存在，在教會裡作領袖是一種犧牲，他要學會捨棄權利以成全他人，因此一個成功的領導者是因為被領導的人成功、成長、能獨當一面了，他才成為一個成功的領導者，趙鏞基牧師說²⁸⁹：「要成為一個偉大的領袖，必須有能力幫助別人成功」以下為訪談摘要：

若發現他是個有責任感的人，我才會把更多的工作交給他去執行。所以我帶的方法不是以工作來提升他的能力，而是先一步一步扭轉他服事的態度，他真的是忠心，我們才把工作給他。所以針對這種人，應該先激勵他從事比較微小的工作開始，以建立他服事的成就感。（AP/三1/3-5）

我很多服事就會放給這些人做，並且授權讓他們可以自己獨立完成，這些人我可能給他一個主意，他們就可以從頭做到尾，細節上我不會介入，但他們會定期向我回

²⁸⁹ 趙鏞基著，《屬靈的領導》，頁 117。

報工作進展的成果，若他們自己有感動要去做一個事工，我大都會說：「很好！」成全他們去做。(AP/六 1/2-3)

至於授權後回報給牧者，這是從最小的職位就是要這樣，這在小家長的時候就是這樣，我們是以在一個身體裡的概念來看，所有的系統都要回報，一個身體裡面也不能有兩個頭，從一個人剛信主我們就建立回報的機制，讓教會從一個人開始信主的時候就能掌握他的狀況，這也是一種連結，而不是獨立行事，他要學習做身體中的一個肢體，當進入小組系統裡面我們就是往這樣走，這是希望成為我們當中的一個文化，目前我們授權的範圍是到區長，大約三、四十個人的帶領。(BP/七 1/1)

這是我領導力的問題，我通常不怕有這樣的人超越過我，甚至我鼓勵我的弟兄姊妹與我的同工，我說你們的超越，我們都樂意去成全，但他們也因著我們的謙卑，他也願意再次去降服，他也知道這樣一個屬靈的次序是甚麼，我們不是去用我們的權威去抓他（以手勢加強）或去限制他，我們通常會再去鼓勵他和肯定他。(CP/六 1/1)

授權是好的，因為有充分的自由，但我在思想這種自由是不是絕對是好的？非常大的授權是不是絕對好，這是我畫上一個問號的，就像在物理學上對一個物體的各面向都施以一致的力道，這個物體還是不會移動，因為力道都互相抵銷掉了，所以有的牧區一直在做佈道，有的牧區一直在做開拓，有的牧區一直在做門訓，有的牧區在做敬拜讚美，結果力量都互相抵銷掉，有些時候領導還是需要把大家聚在一起，然後讓大家往一個共同的方向前進。

(DP/八 1/2)

小結

因此「授權是提高效率或效能的秘訣之一²⁹⁰，一個領導者若能把責任分配給其他成熟老練的員工或跟隨者，他才有餘力從事更高層次的活動或開創新的事工²⁹¹，因此授權代表成長，不但是個人，也是團體的成長。」²⁹²從保羅的宣教策略來看，授權給成熟的跟隨者也是使教會成長很重要的一環：「二人在各教會中選立了長老，又禁食禱告，就把他們交託所信的主。」（徒 14:23）。

但另一方面過度授權或不適宜的授權也會帶來教會混亂，如在教會內因過度授權而無統籌性作法，就會造成多頭馬車或各立山頭的情形發生，各單位彼此無法協同配搭服事，以致造成互相拉扯，抵銷了原來朝一致目標前進的動能，另外授權也必須看對方的成熟度如何而加以授權，才不致造成不適宜的授權，這也會讓跟隨者有被遺棄的感受，特別是心智尚未成熟的年輕人更需要有輔導或教練在旁協助，以建立正確獨立處理事物的能力。

²⁹⁰ 參劉忠明、盧龍光合著，《像樣的教會管理—教牧信徒合作無間之道》，頁 32-33。效率（Efficiency）是以較少的資源來完成組織所定的目標，主要是著眼於投入與收穫的比例；效能（Effectiveness）是指能否確立和達到應有的目標，訂立正確的目標是良好管理的第一步，沒有清楚明確的目標，便失去做事的方向，縱然有高效率的方法，也是缺乏效能。

²⁹¹ Robert C, Anderson, *The Effective Pastor: A Practical Guide to the Ministry*, (Chicago: Moody Bible Institute, 1985), p.112.

²⁹² 史蒂芬·柯維著，《與成功有約》，頁 159。依作者認為有兩類型的授權：一是「下達指令」型，一是「充分信任」型，我想對保羅而言應是這兩者兼具，下達指令就是以真理與信仰對長老們的教導，充分信任就是委託管理教會的責任。

第七節 激勵對領導所帶來的影響

激勵是為了追求卓越，激勵別人就是領導者採用了 Y 理論的管理概念²⁹³，他相信人是為了一個更高的理想與目的活著，而不單為了餬口而已，這是對人存著正向樂觀的看法，「對你所領導的人抱著最佳的期待」²⁹⁴。

因此激勵跟隨者內在潛能與動機最好的辦法，就是以肯定的言詞與鼓勵的態度對待他們，使他們善用恩賜，並由他們的需求滿足著手，以邁向上帝為他的人生所定的目標，教會也當藉著上帝的話語與聖靈同工而受到激勵，以免除消極的試探網羅來到（BP/四 1/11）。領導者適時適當地正面責備與糾正也是激勵的一部份，「當面的責備強如背地的愛情，朋友加的傷痕出於忠誠」（箴 27:5-6）。

聰明的領導者是知道如何糾正錯誤而又不使跟隨者的熱情幻滅²⁹⁵，如《一分鐘中經理人》作者肯·布蘭查所提〈一分鐘斥責〉（one minute reprimand）概念的四種特質²⁹⁶：立即性（部屬犯錯主管就必須馬上回應斥責）、明確性（清楚明白指出錯誤之處而無法卸責）、公正性（針對行為而不作人身攻擊）、一致性（態度是前後一致的）。

經常的使用範例來激勵跟隨者追求內在生命的卓越與成功是一種有效的方式，如皮爾博士說²⁹⁷：「我所知最好的、鼓勵人的方法，就是告訴他們，別人也曾有類似的困難，而現在

²⁹³ 如本論文，頁 19 所述。

²⁹⁴ 麥金尼著譯，《激勵—幫助他人發掘潛能》，頁 40。

²⁹⁵ 同上，頁 79。

²⁹⁶ 肯·布蘭查（Kenneth Blanchard）、史賓賽·強森（Spencer Johnson）著，《一分鐘中經理人》，頁 57。

²⁹⁷ 同上，頁 110。

都克服了」在受訪牧者當中就是善用以上所提的這些原則與概念，以下為訪談摘要：

時常安排弟兄姊妹的見證可以激勵他們，若有軟弱的人聽到有人因小組長關心小組員從不信到相信，甚至全家都信主，軟弱的人就很容易受到激勵。另外安排吃飯或旅遊都很好用，教會每年都有辦尾牙或春酒聚會，教會的小組長可以帶他的家人來，我們在飯店舉辦。(AP/十 1/1-2)

因為交情夠，所以他也會直接地說，不需要拐彎抹角，該安慰的時候安慰，該嚴厲的時候又有真理又有恩典。(AM4/二 1/4)

我負責教會影音的製作，以前若我製作有比較搞笑的影像，牧師會直接告訴我這不好笑，不適宜放在聚會中，他會把標準拉得很清楚，他不會因為怕我受傷，就認為沒關係讓聚會爛一點。我從他身上看見他對聚會的要求和對上帝的認真，所以他會在最後作把關，每次的把關對我來講都是一個提升，我會更知道牧師要的是甚麼，一個好的聚會應該是甚麼樣子。(AM4/三 1/4-5)

我們教會的氛圍就是訓練領袖，如果有碰到這類的人，我們所看重的就是勇氣與膽量，我們會透過一些領袖訓練議題的資訊來激發他裏頭的跨界/自我設限。(BP/四 1/4)

首先是牧者本身的資訊，其次是找外面教會的領袖或各行各業職場上的領袖來分享激勵資訊，第三是帶他們去觀摩那些強盛的教會，他們的成長歷程和他們如何突破，第四是鼓勵教會不斷地作佈道，佈道本身會產生動力的刺激，使他們產生負擔，小組受激勵的方式不是停下來而是

出去，出去就受到激勵，一看見需要就會受激勵，所以去服事就會產生良性循環。(BP/十 1/1)

我激勵會友不要只是上天堂，回到天家要有產業，就像在天堂有一個房子，你要讓房子裡面都是空蕩蕩的，還是要增購一些獎賞在那個屋子裏頭，我成熟的弟兄姊妹都知道，我們都是為了得到屬天的獎賞回天家而奔跑，所以我們不要只是單調的得救，因為耶穌拯救我們，不是單為我們的得救而已，他是要讓我們能夠進入這個比賽，就像保羅所說：「我奔跑不像無定向的；我鬥拳不像打空氣的。」。(CP/十 1/1)

我最常用的激勵方式就是在禱告會的時候，最好的激勵就是讓神自己來激勵他，如果我激勵他，他是會跟著這個人，但是我希望他是跟著神的，我激勵他，他還是會軟弱，但神激勵他則會更持久，所以我最想做的事情就是透過禱告，在禱告會的當中，我所做的事情就是把他帶到神的面前。(DP/十 1/1)

小結

的確言語是命運的方向盤，說積極話語的導向光明和帶來高效能，而說消極話語的導向毀滅與低效能，「生死在舌頭的權下，喜愛他的，必喫他所結的果子。」(箴 18:21，12:25，16:24)。保羅·赫賽提醒²⁹⁸：「當人們成長到較高的準備度水準 (Readiness Level 就是成熟度) 的時候，他們的需求²⁹⁹也隨之

²⁹⁸ 保羅·赫賽著，《情境領導法》，頁 99。

²⁹⁹ 這些需求是以馬斯洛的理論 (Maslow's theory) 作為基礎的：在第一階段的成熟度時是以生理需求為主，在第二階段是以安全和社交的需求為主，在第三階段是以社交和地位的需求為主，在第四階段則是以實現理想的需求為主。參 Hersey & Blanchard (1996)，p.560.

改變。當他們培養出為完成工作，所必須有的技能時，他們不再需要那樣多的指示和監督；他們所需要的是支援與鼓勵。」意思是面對不同成熟度的人適宜的增加關係導向的行為是一種激勵因素，訪談這幾位牧師後可以得出這些激勵因素包括：

1. 口頭激勵：例如稱讚「你的工作做得很有效率」、肯定：「因著你的參與，今年度的目標已經達成」、祝福：「願主賜福和紀念你所做的亨通」等激勵語。
2. 授權激勵：受訪牧者非常看重授權，也樂意授權給逐漸成熟的跟隨者，按保羅·赫賽認為³⁰⁰授權是偏向關係導向的一環，例如給予成熟的跟隨者適時的授權，使他們可以完成與他們能力程度適宜的工作，如主耶穌對門徒說：「我已經給你們權柄可以踐踏蛇和蠍子，又勝過仇敵一切的能力，斷沒有甚麼能害你們。」(路 10:19)，約翰·麥斯威爾也如此提到³⁰¹：「當你開始授權的時候，要交給他們能力可以征服的挑戰，這樣做不但會增加他們的信心，也會給予他們操練及善用新職權的機會。」
3. 實質獎勵：例如同旅遊、舉行年終餐會、贈與禮物（如音樂 CD）等，當門徒忙的連喫飯的時間都沒有的時候，耶穌也會要求門徒一同退修說：「你們來，同我暗暗的到曠野地方去歇一歇。」(可 6:31)，關係增強也會導致事奉或工作效能的提升。
4. 公開表揚：在會眾面前對勞苦事奉者給予肯定和褒獎，如耶穌對窮寡婦奉獻兩個小錢的公開表揚（路 21:1-4）。

³⁰⁰Hersey & Blanchard. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, p.208,215.

³⁰¹ 約翰·麥斯威爾、吉姆·朵南著，《影響力的特質》，頁 197。

一個成功的領導者能夠確立個人和群體的目標，激勵部屬共同參與，全力投入，並能提供機會，讓部屬在工作上能追求成就感和滿足感，以獲得充分的回饋（包括心理和物質上的）³⁰²，當這些跟隨者的行為或態度獲得正面的激勵以後，這些好的表現將會重複出現³⁰³。

³⁰² 藍迪（James L. Lundy）著，《風格領導》（李宛蓉譯，臺北市：天下文化，1990），頁 116。

³⁰³ 同上，頁 124。

第五章 結論與建議

本研究的目的是期望訪談牧者的領導風格，能因會友的屬靈成熟程度不同，可運用不同的領導方式來幫助會友更進一步的邁向成熟，在這過程因此可以得出可供學習的實用經驗。

故此本訪談已分為三個階段進行且歸納出一些研究成果，首先是透過 **DISC** 測出牧者原始的本性風格，特別是他們在牧會事奉時的情境場合所呈現的本性，其次是進行牧者的領導潛能分析問卷，以瞭解牧者領導的可變性如何（包含領導闊度與領導適應能力分析），領導闊度指牧者可運用多樣的領導模式，領導適應力是指牧者的領導模式適不適宜的問題，最後是藉著所設計的十個題目（請牧者分享牧會領導的實際作法）與牧者深入訪談其領導風格與治理行為。

所設計的十個訪談題目是瞭解牧者在面對不同成熟度會友的領導行為和教會成長的實際描述以外，本論文將再以情境領導法的理論（**Situational Theory of Leadership**）為依據作為一個基準分析標準，如此可以探索出牧者領導風格的可變性和其牧養理念，以作為將來其他牧者的參考與學習的借鏡。

最後；也需訪談每間教會所給的四位不同成熟度的會友，了解他們與牧者的互動關係，以印證能否與牧者所提的理念和實際做法互相吻合，如此才能更確實呈現教會牧者的領導風格和治會理念與會友的回應作為交叉比對的研究分析。

所以本結論將從四個方面來思想研究結果的意義和提出反思：第一是教牧與會眾成熟度提升的挑戰、第二教牧領導的可變性與生命建造、第三使命異象與教牧領導的關聯、第四教牧授權的終極目的。

這四個角度依次是從教牧本身的成熟度提升開始改變，進而影響其領導行為而帶來教會的成長，在此基礎下共同朝向一個使命和異象前進，以培養出可授權的跟隨者成為下一個領導者為終極目的。

第一節 教牧與會眾成熟度提升的挑戰

每個牧者雖都有其個性和與生俱來的領導特質，如此就會塑造出不同特性和風格的教會，從這四位受訪牧者而言其領導風格大致都落在 S1（告知式領導—高倡導與低關懷）與 S2（說服式領導—高倡導與高關懷）的領導模式，而以 S2 為最大交集。依研究可見牧者對會眾的成熟度仍有很大的努力要朝著 M3 到 M4 的空間程度發展，牧者才能更多應用 S3（參與式領導—低倡導與高關懷）與 S4（授權式領導—低倡導與低關懷）的領導模式；但從另一角度思想牧者也必須提升其本身的成熟度和更擴大其心胸的寬廣，因為牧者會塑造羊群；羊群也會反映牧者的風格。

因為牧者的獨特性同時也是他的有限性，若能按照箴 27:23 所說：「你要詳細知道你羊群的景況，留心料理你的牛群。」這個概念去執行教會的牧養，那麼就必然要適當的修正自己原來的領導風格去配合羊群的實際需要，而在不同的情境中來執行最適合的領導行為，若能如此對牧者個人而言也是一種生命的塑造與挑戰，傳道人其實是自己邁向得勝與成功最大的障礙。

如 CP 牧者所言：「有時候我們的有限會限制住神的工作，那我也很擔心我自己成為上帝的限制。」（CP/七 1/1），許多人不是被困難打敗而是被自己的想法、恐懼、不安全感、抱怨、狹窄、嫉妒打敗，但贏家總能從困境中脫穎而出。

又如 DP 牧者所言：「因為有一些領導者跌倒是因為他們生命有一些黑暗面，他們活在一個非常大的孤兒的心裡面，所以他們一直想用事工來遮掩他生命中的問題或用事工來肯定他自己，我認識很多領袖他們有好強、好色、不服輸的心，雖然他有 ambitious（企圖心）某部分是好的，但是某部分他裡面有一個不這麼健康的根源。」（DP/十 1/3），故此蓋瑞·麥金塔（Gary L. McIntosh）認為³⁰⁴一個屬靈領袖必須先克服內心的黑暗面（包含內在的驅力、衝動、動機和缺陷，它們會驅使我們想獲致成功，但也會破壞我們的成就），如此才能帶出健康的領導力，他提出必須避開的五種危險的領導模式：強制型（The compulsive leader，試圖掌控一切的人）、自戀型（The narcissistic leader，一個執著於自我形象的人）、偏執型（The paranoid leader，被猜忌所綑綁的人）、共依存型（The codependent leader，需要取悅別人的人）、消極強勢型（The passive-aggressive leader，一個憤怒的人），以上這五種的領導型式都會帶來權力的負面作用。

如派克（M. Scott Peck）醫生認為³⁰⁵權力的濫用也是一種以自我為中心的「邪惡」行為，特別是容易傷害到跟隨者事奉

³⁰⁴ 蓋瑞·麥金塔（Gary L. McIntosh）與山姆·利馬（Samuel D. Rima Sr.）著，《健康的領導力》（Overcoming the Dark Side of Leadership）（劉祖宇譯，臺北市：道聲，2007），頁 27，87-137。

³⁰⁵ 參史考特·派克（M. Scott Peck）著，《邪惡心理學—真實面對謊言的本質》，頁 314。作者對「邪惡」所下的定義是：「護衛或保存個人病態自我的完整，而運用權勢毀滅他人。」，另外在作者的另一本書《心靈地圖》中，「邪惡」被定義為「運用一切的影響力—避免為了滋養別人的心靈成長而擴充自我的行為」，他認為惡人面對自己的錯誤，不但不反求諸己，反而攻擊他人，人若要心靈成長，就必須對「人有成長的必要」產生認同感，同上，頁 81。

的自信心（confidence）和順從的意願（will），而這正是情境領導法對跟隨者所最需要建立的部分。因此國際 VISA 卡公司的創建人狄伊·哈克(Dee Hock)認為³⁰⁶一個管理者應該把最大的精力花在自我管理和自我領導上；包括自己的品格、個性、道德、知識、智慧、脾氣、言行等；「不能管理自己，就算得到權力，也談不上能掌握。」而且不能管理自己的人所獲得的權力越大，就越為危險，他認又為³⁰⁷「管理的目的並非讓別人變得更好，而是要讓自己變得更好。這與所得權力與職稱無關。」一個領導者要領導別人以前要先領導自己，但約翰·麥斯威爾則認為³⁰⁸自己才是最難領導的人」(The toughest person to lead is always yourself.)。

柳溪教會比爾·海波斯牧師提出若要進行領袖的自我領導就必須問自己十個問題，若通過了才能帶來全方位的領導³⁰⁹：我確定自己的呼召嗎？我的異象是否清楚？我是否熱情洋溢？我是否持續發展我的恩賜？我的品格順服基督嗎？我是否已經制服自己的驕傲？我是否克服了恐懼？我的內在問題是否正在敗壞我的領導力？我的步調是否能持續不懈？我對上帝與對人的愛是否漸漸增長？若領袖在自我領導上出了問題，就會帶來嚴重的危機，包括作出錯誤的抉擇、耗盡、情緒

³⁰⁶ 狄伊·哈克(Dee Hock)著，《亂序》，頁 65。

³⁰⁷ 同上，頁 66。

³⁰⁸ 約翰·麥斯威爾著，《領導的黃金法則》，頁 21。

³⁰⁹ 比爾·海波斯著，《教會需要勇者》，頁 193-210。所謂「全方位的領導」：有四個向度，就是以上、下、左、右來領導會眾，朝上領導是指領導那些職分高過自己的人，如教會的長執等，一個優秀的領袖可以透過關係的建立及個人的影響力，領導那些督導他們的人，朝下領導是帶領那些跟隨者，朝左右領導是橫向的領導同工，以創造與同工雙贏的局面，而領導自己則是居中的那一位。

持續地沮喪與陷入試探中。所以牧者的自我修正會友的眼睛是明亮的，他們總會察覺出的，如 CM3 的會友所言：「在領導的過程，有時候牧師會表達強勢的作風，但其實過一會兒，他急性子的個性冷靜下來都會改變剛才的想法，或許原本對某件事牧師很氣憤或激動，但過一會他牧者的心腸就會出來了，其實他還是會給機會的。」(CM3/二 1/5)

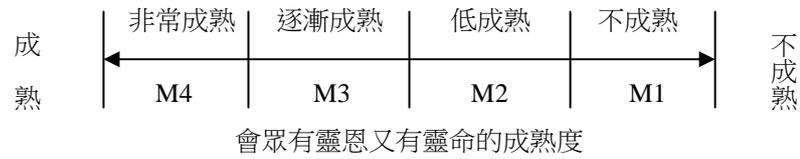
藉此會眾的成熟度是可以由一位成熟的牧者培養來，這也是門徒訓練的重要工作，牧者最終目的是栽培出 M4 型的門徒，使他們可以承擔更多教會的領導工作，牧者必須授權給他們、委任他們朝著異象前進，誠如有人問台積電董事長張忠謀說³¹⁰：「你如何培養器大識廣的接班人呢？」他說：「我會用培養，而不是訓練，我會交給他們重要的任務，假如又是重要、又是急的，我會每天看，問他們有甚麼變化？會先商量好一個方向，假如方向需要改變的話或外面發生甚麼事，有什麼以前不知道的消息，馬上商量是不是要改變，從旁指導！這是我培養的方式。」

延續從第二至四章的研究思路脈絡，在此提出幾項屬靈成熟度提升的概念：

- 一、從靈命與靈恩的平衡來提升會眾的成熟度：靈命是比較關係導向（與神的關係、與人的關係、與己的關係），靈恩則傾向事工導向（有教導型、服事型和敬拜型的各種服事恩賜的呈現），若是以赫賽的成熟度模式來呈列會眾屬靈成熟度的等級則以下圖示：

³¹⁰ 楊瑪利等採訪，〈張忠謀：執行長不只是執行，更要訂策略〉，《遠見雜誌》331期（2014年1月）：78-79。

表 5-1 保羅·赫賽會眾成熟度的等級表



M1 (不成熟)：不渴慕靈恩亦不追求靈命，這是最不成熟的教會，將會導致教會萎縮甚至死亡

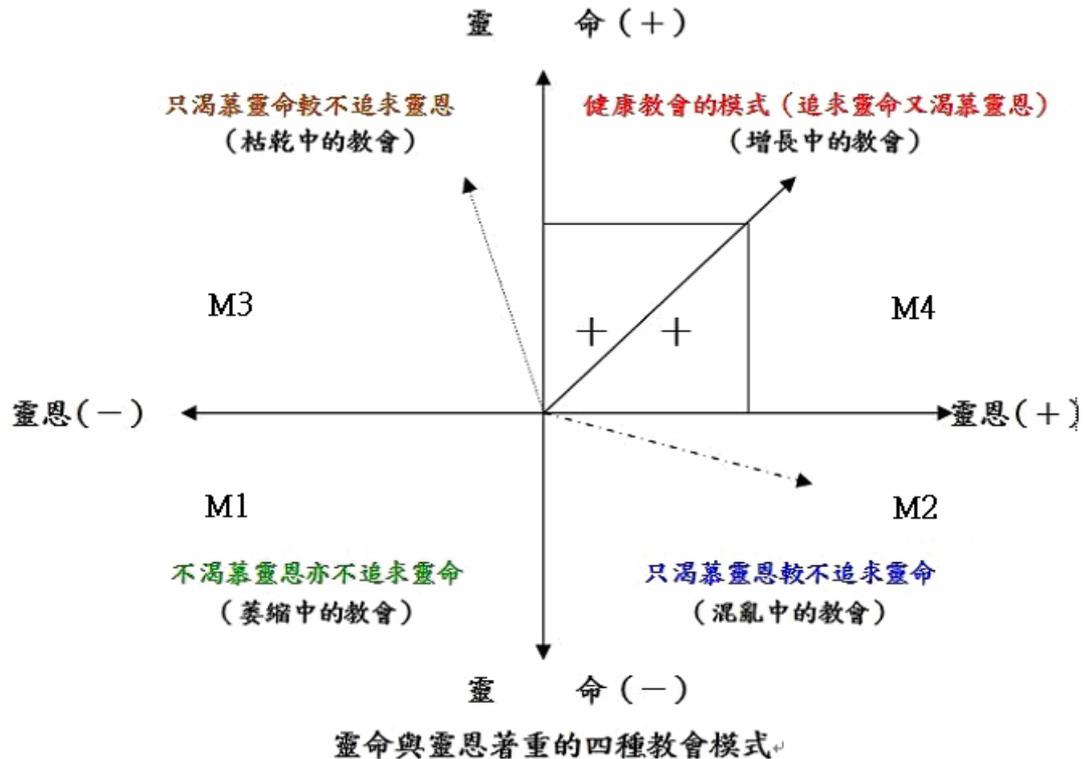
M2 (低成熟)：只渴慕靈恩較不追求靈命，這也是不夠成熟的教會，將導致教會混亂，如哥林多教會的情形。

M3 (逐漸成熟)：只渴慕靈命較不追求靈恩，這是趨向成熟的教會，但一味貶低靈恩，將會導致教會枯乾

M4 (非常成熟)：追求靈命又渴慕靈恩，這是比較成熟和健康的教會，也是比較容易增長的教會

把以上四種不同成熟度的教會模式另以下圖呈現：

圖 5-1 四種不同成熟度的教會模式



二、從對神、對人、對己的關係來提升會眾的成熟度：對基督徒而言邁向成熟人格的最佳定義是在加拉太書 5:22 所敘述的³¹¹，因此從加拉太書 5:22（聖靈所結果子原文為 fruit 單數，屬於 being），按這顆果子的味道可區分成三類（有部分重疊）：

1. 對神：主要與神有關，對神包含仁愛（可指愛神，love）、信實就是對神有堅定不移的信心（faithfulness）。
2. 對人：針對成熟的人際互動，對人有仁愛（也可指愛人如己）、和平（能與人建立和睦的關係，peace）、恩慈（kindness，又譯仁慈，他不是軟弱而是剛強中充滿溫暖與慈愛的人格特質，同時具有願意付出時間和代價陪人多走一哩路的成熟人格）、良善（goodness，正直的好行為，以善行樂意服事他人）。
3. 對己：要愛人如己，若不知道愛自己，就無法真正的愛他人，對己也要有和平（又可譯為平安，指內在和諧沒有衝突的狀態）、信實（faithfulness，成熟的基督徒在生活各層面應成為一個值得別人信賴的人，包含家庭和工作的託付）、喜樂（joy，能化解焦慮而有成熟的情緒表現）、忍耐（patience，成熟的人可以忍受環境苦難和忍受別人的不成熟）、溫柔

³¹¹ 米勒·撒爾（Millard J. Sall）著，《基督徒心理學》（Faith Psychology & Christian Maturity）（林恂等譯，臺北市：中主，1984），頁 187。第十二章都是談成熟基督徒應有的標記，與聖靈果子的每樣定義和說明。頁 188-207。另參黎曦庭著，《屬靈的氣質》，第十二章被聖靈陶冶的氣質，頁 176-195。

(gentleness ， 經得起別人的衝撞而不輕易發怒的人，他性情的特徵是謙卑能與人同工合作)、節制 (self-control ， 能夠自我控制的人，包含飲食、娛樂、花費、言語的論斷)。

三、從恩賜充分運用的角度來看會眾成熟度：無論是羅馬書 12:6-8 所提到的七種恩賜或哥林多前書 12:4-11 所談聖靈的九種恩賜，都可以按其功能分成三大類³¹²：教導型恩賜、服事型恩賜、敬拜型恩賜，這些是屬於 doing 的範疇，也是辨識一個成熟基督徒在教會事奉應有的恩賜類型：

表 5-2 屬靈恩賜的三大類型表

類型	恩賜
教導類的恩賜 teach	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「智慧的言語」(the word of wisdom) 常用於教導、勸戒，以及針對整體教會行政管理所提出的實際需要。因著它實用的性質，它比預言更能提供人引導 2. 「知識的言語」(the word of knowledge) 與清楚教導神的話有關。「知識」是在特殊的場合下神透過這種恩賜，把教會所需要的、合乎聖經真理的話語傳達出來。 3. 「教導的」(to teach) 4. 「勸化的」(encourage 、 comfort) 勸勉或勸慰，是善於鼓勵別人的
服事類的恩賜 serve	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「信心」(faith) 不是指得救的信心，而應該是指林前十三章 2 節行神蹟的信心：「全備的信，可以移山」。

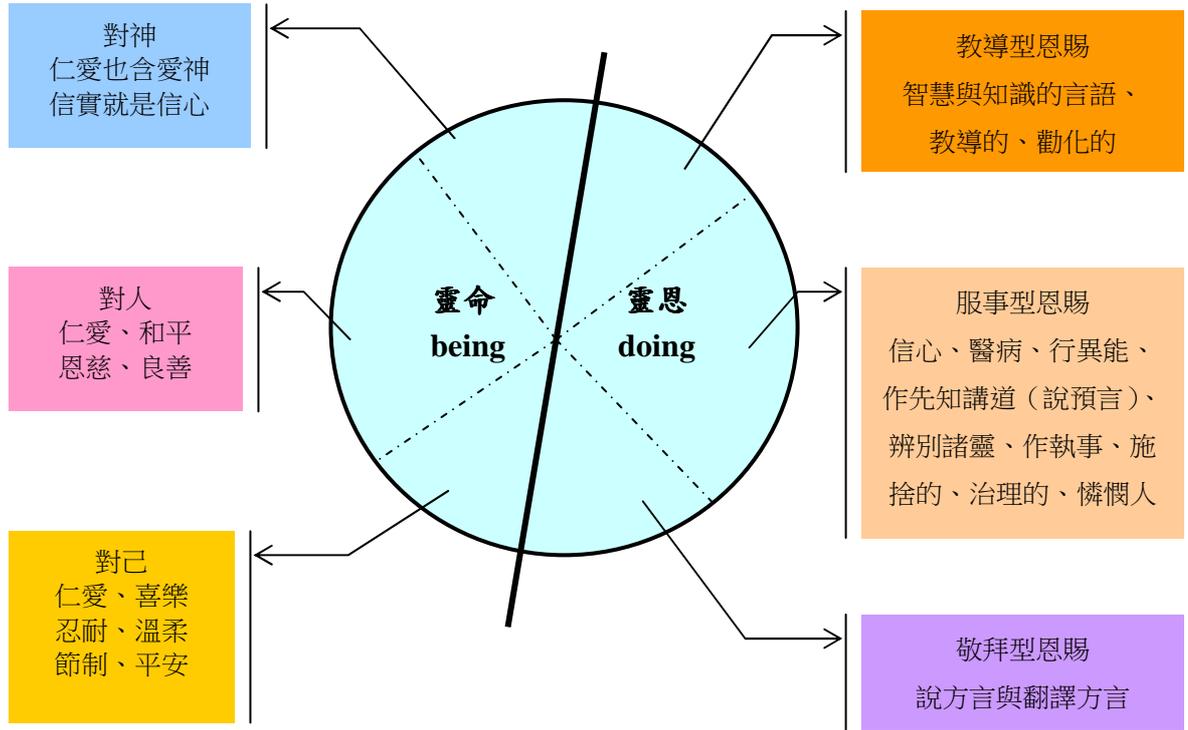
³¹² 林國力著，《若沒有愛》(臺北市：以琳，1997)，頁 62-84。

ministry	<ol style="list-style-type: none"> 2. 「醫病」(gifts of healings) 原文是複數，可能代表醫每一種病有不同的恩賜。 3. 「行異能」(workings of miracles) 使徒行傳有許多例子行異能比醫治的範圍更大 4. 「作先知講道」(prophecy) 又譯「說預言、先知講說」(林前 14:1) 目的是要「造就、安慰、勸勉人。」(林前 14:3) 5. 「辨別諸靈」(discerning of spirits) 有辨別諸靈的恩賜就可以避免教會陷入不必要的試探當中 (弗 2:2) 6. 作執事 (to serve) 表示服事他人的個人事奉 7. 施捨的 (to give) 樂意與人分享他所擁有的財物 8. 治理的 (leadership) 原文是站在首位者，做領導和管理的工作 9. 憐憫人的 (have compassion)
敬拜類 的恩賜 worship	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「說方言」(different kinds of tongues) 保羅教導說方言是為了造就自己，特別在個人私禱使用 2. 「翻方言」(the interpretation of tongues) 若在公眾場合使用說方言則必須透過翻方言的恩賜得以讓聽眾明白

教導、服事、敬拜這三大類恩賜必須要平衡，教會才能健全地成長，否則就會出現像哥林多教會混亂的情形，因為這裡明顯表示各樣的恩賜是聖靈隨自己的意志分給基督徒的，在評估一個信徒的成熟度，恩賜在教會的適當運用也是非常重要而不可或缺的。

以上透過加拉太書 5:22-23 和林前 12:4-11 這兩段經文分別說明，可參以下較為簡單易明的辨識出靈命與靈恩平衡的基督徒模式。

圖 5-2 靈命與靈恩平衡的基督徒模式



在保羅的教導中「屬靈生命的長進」(being)與「進入事奉」(doing)都是評估信徒成熟度的兩大指標，這也是門徒訓練的工作，誠如孫德生所說³¹³：「門徒不是大批製造出來的，他們是一個一個產生的，因為要鍛鍊、訓誨、啟發、培育，訓練一個年紀較輕的人，須有專人盡心去做才成。」從歌羅西書 1:28-29 得知保羅提到他辛勞的盡心竭力透過「勸戒」(警告，admonishing)、「教導」(teaching)來訓練門徒，目的是要把每一個人在基督裡成熟的(完全的)呈獻給神，然後「叫屬神的人得以完全，豫備行各樣的善事。」(提後 3:17)。

從經文本身的結構，保羅強調信徒受聖經裝備的益處，另有一個神聖的目的(*in order that*, 叫)，就是叫聖徒可以成熟(靈

³¹³ 孫德生著，《屬靈領袖》，頁 161。

性成熟完全)到一個地步以致能隨時行各樣的善事(*good work-NIV*)，這是進入事奉。

雖然要以客觀的量化來評估信徒的靈命程度，有其困難度，因為這其中牽涉到評估者本身的主觀意識與對信徒的好惡取向，「在測量靈命的時候，除了最基本的儀式(教會會友和宗教活動)指標以外，還增添了教義信念、價值觀、經驗、因應、行為結果、垂直面的安適(與神的關係)和水平面的安康(目的感、幸福感)等多元指標。」³¹⁴。

所謂的宗教活動包含聚會生活、靈修生活如讀經與禱告，這是最基本的，也是靈性成熟必然的過程，但只有以上這些宗教行為的外在現象也不能真正測得信徒的思想、價值觀、人際互動與靈性轉化的真實內涵，因此牧者要判定信徒靈性的成熟度，是需要聖靈賜下敏銳度去察覺並以下列概念加以理解。

一個靈命不斷成熟的基督徒和教會能夠倚靠聖靈在各種處境中，因著上帝所賜的恩典而剛強起來(提後 2:1)，CP 牧者說：「我覺得教會增長的原因是聖靈的工作與禱告。」(CP/八 1/1)，他的生活不是不會遇見任何困難與挑戰，而是這些問題都是他邁向更成熟的踏腳石。另外成熟的人不單靈命方面，還要有屬靈恩賜事奉方面的操練，根據周功和對恩賜所下的定義為³¹⁵：「恩賜就是高陞的基督(弗 4:7-8)藉著聖靈(林前 12:7-11)所賜給信徒，用來建立教會的才能。」，因此恩賜的目的就是建立教會與榮耀基督。

³¹⁴ 蔡珍莉著，〈從 1130 看教會信徒塑造〉，《華神院訊》521 期(2014 年 3 月)：1-2。

³¹⁵ 周功和著《榮耀光中活水泉—論救恩與靈恩》(臺北市：華神，2002)，頁 205。

為培植會眾整體的成熟度這些受訪牧者都看重與他們的跟隨者建立親密的連結關係，從友誼關係到門徒關係³¹⁶，以建立牧者與羊群彼此的信任感，所以牧者必須主動與會友面談、吃飯或一起閱讀書籍，因為影響力有多少，領導力就有多大，牧者尚未和會友建立穩固的屬靈關係時，他們就無法把牧者的異象變成自己的異象，而關係的經營則是需要時間的，這是耐心的因素³¹⁷，一個成熟的牧者不會利用會眾，以成為自己更進階或成功的跳板，他必須委身於會眾，甚至有三、四十年以上事奉的打算，以帶出更多的跟隨者成為領導者的終極目的，因為只有成熟的牧者能培養出成熟的跟隨者和下一個領導者的出現。

所以我們需要把人們放在可以激勵他們的工作上，在《過程式領導》一書中提到人們想要從他們的工作中得著四種肯定³¹⁸：1.想要在具有挑戰性的工作上成功，因為單成就一些簡單的事情上是不夠的，2.人們想要成就的是一個更偉大的理想，他們想要對一個比他們更恆久的理想有所貢獻，3.他們期望把事情做好，且希望創造卓越 4.人們期望自己能夠發揮影響力。

這也符合馬斯洛（A.H.Maslow，1908—1970年）所提不同需求等級的概念³¹⁹（Need-hierarchy theory），他把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我的實現需求五類，依等級由較低層次邁向較高層次。激勵因素比較屬於尊重與自我實現的需求等級，尊重需求包括對成就或自我價值的

³¹⁶ 參狄馬可等著，《深思熟慮的教會》，頁 51-52，65。

³¹⁷ 同上，頁 53。

³¹⁸ 參但以理·布朗（Daniel Brown）等著，《過程式領導》，頁 164。

³¹⁹ 恩格（James F. Engel）著，《當代教會傳播》（白嘉靈編譯，臺北：華神，1986），頁 92-95。

個人感覺（自我形象的健康），也包括他人對自己的認可與尊重，當他們得到這些時，不僅贏得了人們的尊重，同時就其內心因對自己價值的滿足而充滿自信，若不能滿足這方面需求，就會使他們感到沮喪。而到了自我實現需求的等級，就是追求卓越和充分發揮自己潛能的時候，達到自我實現的人比較容易接受自己，也接受他人，當然追求自我實現的人可能過分關注這種最高層次的需求和滿足，以致於自覺或不自覺地放棄滿足較低層次的需求。但基督信仰對這個層次的看法是，若非上帝在人心中運行並且讓人與祂享受有滿足的互動關係，人不可能真實達到最滿足的自我實現需求。華理克論有關培養成熟的教會會友，他認為要打破六個所謂成熟的迷思³²⁰：

1. 迷思一：一旦你重生靈命就會自動成長。但事實是靈命成長必須刻意栽培的。
2. 迷思二：靈命成長是一個奧秘，只有少數被揀選的人能臻於成熟。但事實是靈命成長是很實際的，若是願意培養成長所需的習慣，任何信徒都能長進成熟。
3. 迷思三：如果能找到「要訣」靈命成熟能立即發生。但事實是靈命成長是一個耗時費事的過程，如果提供一個成長的軌道（生命建造的程式），信徒便能快些成長。
4. 迷思四：靈命成熟是以知識來衡量的。但事實是衡量靈命成熟與否，靠活出來的行為，多過於信仰。
5. 迷思五：靈命成長是個人的私事。但事實上基督徒需要倚賴關係來成長，我們無法與人疏離而成長，我們是在團契的環境中成長。

³²⁰ 華理克著，《直奔標竿》，頁 349-382。

6. 迷思六：成長只要靠查經就行了。但事實是靈命成熟的產生，需要倚靠各種與神的屬靈經歷，例如敬拜讚美神的心、建立愛的團契關係、使用恩賜來服事人、與失迷者分享福音，靈命的成長必須投入教會增長的五大目標³²¹：敬拜、團契、門徒訓練、傳福音、事奉。

第二節 教牧領導的可變性與教會成長

研究中發現拓荒型的教會或牧者容易以領導者為導向（如 BP 教會，教會成立自今五年），由領導者決定教會的策略和整體方向，所以會偏向以 S1 與 S2 來領導，而經過一段時間已轉為較成熟型的教會則以跟隨者為導向（如 CP 牧師在教會九年以培養出多位成熟的同工），這時參與教會決策的人不單是領導者，也同時有許多成熟的跟隨者，因此這時領導者會偏向以 S3 與 S4 為領導模式³²²。

在信仰與經歷上屬於 M3 的人，或從 M3 邁向 M4 的人，在教會中是最需要花時間溝通的一群人，如肯·布蘭查所認為的³²³：「如果領導者忽視這個階段的人在讚美、鼓勵與啟發方面的需求，將自食惡果。」因為他們是最有自己的意見與想法的人，但又還未有充分的信心與方向去完成所交付的事奉，這個階段的人似乎具有屬靈的叛逆期，他們會挑戰權威，因此會讓牧者誤以為他們是一群很難配合的人，也因此容易造成 M3 型的人在教會的事奉更裹足不前，甚至造成轉換教會的可能。

³²¹ 同上，頁 62-63。

³²² 參肯·布蘭查(Blanchard, Ken)著，《願景領導》，頁 152。

³²³ 參本論文，頁 38。

故此牧者需要以低倡導和高關懷來牧養和領導他們，使他們對未來更有目標與把握，牧者仍要鼓勵他們不要停止事奉而是轉換事奉跑道，或讓事奉者的恩賜放對位置（BP/五 1/1-2），否則他們將會受到牧者的冷處理而失去事奉的熱忱，不然就是離開這個教會到另一個可以施展其人生抱負的地方。

華理克牧師針對類似 M3 型的會友有以下的建議³²⁴：「要寬厚地容許人離開或改變事工。在某些教會，要辭掉某項事工職務，你必須死亡或離開教會，或是帶著罪惡感過日子，我們必須容許人能夠休息或是轉換事工，而不感到內疚，有時候，人們覺得對某項事工有倦怠感，或他們需要改變生活步調，或只是需要休息一下。不管甚麼理由，你必須有人可以替代。

我們從來不把人綁在事工上。決定服事哪一項特定事工並沒有刻在石頭上。如果某個人不喜歡或不適合某項事工，他們會被鼓勵轉換另一個事工，而不用覺得不好意思。讓人有試驗的自由。讓他們試幾個地方服事看看。」M4 的人因為已具有很高的成熟度，也因此要避免對現有的屬靈恩賜和知識產生自滿的心態，若是如此他就不容易接受批評和指導³²⁵，所以這個階段應當學習的功課是謙卑。每個教會牧者對 M1 到 M4 型的人其成熟的定義都不完全一樣，有的對 M1 與 M2 型的人要求的標準比較高，有的比較低。當我們要尋找人作門徒時，BP 牧者以 FACTS，這五方面來衡量一個人的成熟度（Faithful、Available、Calling、Teachable、Submissive，BP/一 1/1），整

³²⁴ 華理克著，《直奔標竿》，頁 406，第五部：建立教會培養教會會友成為事奉者。

³²⁵ 肯·布蘭查(Blanchard, Ken)與菲爾·豪吉斯(Hodges, Phil)著，《學耶穌領導》，頁 163。

合以上有四個很重要的條件必須要評估：可稱門徒為「F.A.S.T」的人（fast 代表有迅速的、穩固的、可靠的、忠於目標的人）。

- F 代表忠心 (Faithful)：他應當是個有信心的人，也是可靠、受信賴的人，無論任何事情他都能忠心完成它，並且他以主動的態度心甘情願地去面對受託的事。
- A 代表合用 (Available)：他是配合性很高的人，是一位隨時需要他都能在場的門徒；他也是一位願意和裝備他的人常在一起的門徒(可 3:14)。
- S 代表順服 (Submissive)：他願意聽從輔導者的意見，更願意降服在上帝的主權下；他也願意順服領袖的權柄，因為權柄是從順服更高的權柄而來。
- T 代表受教的心 (Teachable)：他願意接受別人建議而改變自己且不固執自己的作法，而願意嘗試別的方法。

綜觀所提的情境領導法是一種系統化的常識，只要領導行為與跟隨者的成熟度相配合，情境領導法就能發揮效用。然而如何把人從 M1 帶至 M4，以提升跟隨者的事奉效能與成熟度卻是身為一位領導者的責任。有的教會將這四種不同層次的會友透過約翰一書 2:12-14 節的概念類比成四種屬靈生命的成長階段³²⁶，若以馬鞍峰教會的生命建造程序、雙翼的養育系統、學園倍增教會訓練³²⁷等牧養系統而言亦可作如下的對比探討：

³²⁶ 劉國忠著，《小組教會新模式—成長領袖小組》（教牧博士論文，中華福音神學院，2003），頁 138-139。另參華理克《直奔標竿》所提出生命建造程式，委身會員（100 系列課程，帶領人歸主及加入會籍）、委身成熟（200 系列課程，幫助人靈命成長成熟）、委身事工（300 系列課程，裝備人事工所需技能）、委身宣教（400 系列課程，發現我的人生使命與宣教），頁 157-158。

³²⁷ 參學園倍增教會訓練 http://www.tccc.org.tw/?page_id=273（2014/11/29 存取）

表 5-3 生命不同成熟階段的四種牧養系統

不同成熟階段狀態	約翰一書 2:12-14	馬鞍峰教會 的建造程序	雙翼養育 系統	學園倍增教 會訓練
M1 高倡導 低關懷	嬰孩 剛信主受洗 的基督徒或 名義上的基 督徒，對屬 靈事物覺得 陌生、不熟 悉。	委身會員 101 階段	屬雙翼牧養 系統的第一 佈道、二落 戶階段。	第一單元 滲透傳福音 以得人 在目標區透 過明確的 愛，分享基 督和跟進小 組開始倍增 屬靈運動。
M2 高倡導 高關懷	小子 已經認識上 帝的基督 徒，開始探 索與熟悉信 仰與相關的 屬靈事物。	委身成熟 201 階段	屬雙翼牧養 系統的第三 養育、第四 門徒訓練階 段。	第二單元 造就門徒建 立小組 以大使命和 大誠命 DNA 開始教會和 社群（團 契、小組）。
M3 低倡導 高關懷	少年 已經信主的 基督徒，開 始學習實踐 真理、學習 面對屬靈爭 戰，並學習 靠主過得勝 的生活。	委身事工 301 階段	屬雙翼牧養 系統的第五 精兵訓練階 段。	第三單元 差遣-發展 領袖群 辨識、裝備 和指導新領 袖們。
M4 低倡導 低關懷	父老 已經信主並 且生養屬靈 嬰孩的基督 徒，明白上 帝的帶領、 順服天父的 旨意。	委身宣教 401 階段	屬雙翼牧養 系統的第六 再生產訓練 階段。	第四單元 倍增-建造 下一代 建造一個四 代教會或社 群（團契、小 組）的重複 屬靈運動。（提 後 2:2）

夏忠堅提到造就系統必須涵蓋四個方面³²⁸：靈命（being）、知識（knowing）、生活（living）、事奉（doing），而對比以上這幾種不同屬靈成熟度的概念其實內容都有異曲同工之妙，但誠如約翰·麥斯威爾所說³²⁹：「最好的領導者會將多數時間用來服務其他領導者，幫助他們更上層樓。」同時這也是情境領導法的重要理念³³⁰：「情境領導者會對別人具有的潛在影響力負起責任，當領導者對跟隨者有高而切合實際的期望，就能導致跟隨者的生產力與績效越發有進步的可能，當一個跟隨者以高績效來回應管理者的高期望時，『良性循環』也就開始了。」所以好的領導者最終就是要培養跟隨者成為「贏家」（winner）³³¹，甚至影響力發揮的極致表現是要去培育跟隨者將來有一天也能成為領導者³³²。

另約翰·麥斯威爾在《成為有影響力的人》一書中提到³³³：「領袖的功用是製造更多的領袖，而不是製造跟隨者！」這句話對每個領導者極具挑戰性，他提到一個領袖必須不斷的「倍增」領袖的五個階段性概念³³⁴，可作為培植 M4 型領袖的重要反思：

第一是屬於「拼湊」階段：他感嘆道大約有 20% 的領袖，處在栽培領袖的最低層次，他們在組織裡沒有培育任何領袖，

³²⁸ 夏忠堅著，《福音策略》（台北市：教會更新研究，1984），頁 111。

³²⁹ 約翰·麥斯威爾（John C. Maxwell）著，《領導的黃金法則》，頁 13。

³³⁰ 參保羅·赫賽著，《情境領導法》，頁 93。

³³¹ 同上，頁 95。

³³² 陳澤義著，《影響力是通往世界的門戶》，頁 261。作者認為影響力等同軟實力（soft power）的概念，軟實力是由哈佛大學奈伊（Joseph Nye）教授所提出，是指你的工作能力加上以德服人的態勢。另參頁 60。

³³³ 約翰·麥斯威爾、吉姆·朵南著，《成為有影響力的人》，頁 213。

³³⁴ 同上，頁 213-215。

以致他們也無法留住任何人才，這階段的領袖不斷拼湊找人填上別人離開的職位。

第二是「倖存」階段：這個階段的領袖大約占 50%，他們雖然留得住人，但沒有計畫性的培植後進，以致組織平庸，沒有人發揮出自己的潛力，每個人只是倖存在這個團體裡面，對未來沒有前瞻或期盼。

第三是屬「吸離組織」的階段：約有 10%在這個階段的領袖雖努力栽培後進，但是忽略與下屬建立關係，以致有潛力的領袖離職而去，這會造成領袖很大的挫敗感，因為他們過去的努力盡付東流。

第四個是「協力」階段：這時領袖不僅提攜後進同時也建立了穩固的關係，他們約占 19%，領袖不斷培植、授權使他們能發揮潛能，他們可以同心協力的完成組織的工作和不斷的求進步，在這個階段每個人都士氣高昂，因為能夠期待許多美好的事情發生。

第五是達到「卓越」階段：許多達到協力階段的領導者沒有再走第二哩路更上層樓，因他們沒有使他們所栽培的領袖，也能繼續去栽培其他的領袖出來，但在這個層次的領袖不僅會努力培植領袖出來，並且他們能建造願意留在組織裡的領袖，這群領袖努力發揮潛能和不斷培植後進也成為領袖，他們雖然只占 1%左右，但這群人卻是能對世界發揮巨大影響力的領袖。

值得提醒的是在這個培育和提升跟隨者成熟度的過程也必須要避免跟隨者在心理上有如幼童對父母有過度倚賴領導者的現象，因為他必須逐漸學習為自己的行為負責，誠如《邪

惡心理學》的作者派克（M. Scott Peck）提醒³³⁵：「一般的個體一旦成為群體的一份子，在情感上將出現退化的現象。」在成熟度尚不足的情況下，跟隨者與幼童的角色，其實並無二致。故此一個領導者有責任讓跟隨者看見前面努力的目標是有意義的，是值得全力以赴的，同時也會對跟隨者提出成長的要求與挑戰，「領導的角色必然包括提出要求」誠如比爾·海波斯所說³³⁶：「按照人性，人們不會在漫無目標的情況下改進自己，通常是因應要求才會考慮改進」。若是跟隨者的成熟度有退縮的情形，此時領導者也必須調整他的領導行為模式，例如他的成熟度從 M4 退縮成 M3，這時領導行為就必須從低倡導、低關懷模式（S4）改成低倡導、高關懷模式（S3）以因應跟隨者目前的現況。

甚至若成熟度持續的下滑需要再回到高倡導與高關懷（S2）的模式中去，誠如受訪的 CP 牧者所言針對猶豫不決、在事奉工作有不確定感的同工則鼓勵他再回去進修上裝備課程，以調整自己生命的步調，CP 牧者說：「我會要求他重新再上我們的課程，有可能那些課程他不一定上一次就能夠明白，因為你在上一些跟你生命完全沒有關係的東西或是上一些你生命還沒有辦法去領悟的東西，上了只是成為知識，但那只是知識，但是知識還不是生命，知識怎樣讓它轉化成生命，我覺得是要透過服事，也透過怎樣建立與人的關係，然後以至於讓他在知識裡面轉化成生命或養成生命，所以呢我們會要求他再上一次這些課程，通常他會降服下來繼續上而沒有抱怨且願意上這些課程，他就會再一次經歷神的恩典。」（CP/四 1/3）

³³⁵ 史考特·派克（M. Scott Peck）著，《邪惡心理學》，頁 292。

³³⁶ 比爾·海波斯著，《卓越領導格言》，頁 33，37。

因此本論文以情境領導法為假設理論透過訪談的質化研究提出在教會可行的運用方式，就是針對不同跟隨者的成熟度而採用不同的領導策略和強度（領導強度區分表），無論是倡導強度或關懷強度都以“態度”、“言語”、“行動”這三者為評估因素，態度所表達的是喜怒哀樂、臉部和眼神的表情。

約翰·麥斯威爾提到態度的定義是³³⁷：「它是我們真正自我的外在表現，它的根源在內心，結果卻是外顯的。」，言語是傳達領導信息的重要溝通媒介，這牽涉到領袖表達力的訓練，行動是領袖實際影響跟隨者身上的作為，而使對方有所回應：

1. 倡導（事工導向、教導導向、裝備導向）強度從 1 至 10 可分成最低倡導（1-3）、低倡導（4-7）、高倡導（8-10）

圖 5-3 事工導向領導強度區分表

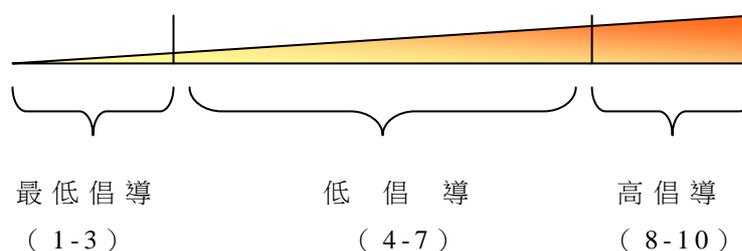


表 5-4 倡導強度示例

	高倡導	低倡導	最低倡導
態 度	<ul style="list-style-type: none"> ● 表情認真 ● 不苟言笑 	<ul style="list-style-type: none"> ● 和顏悅色 ● 親愛堅定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 面帶微笑 ● 自由以對
語 言	<ul style="list-style-type: none"> ● 命令語氣 ● 如：「你必須這樣做才會 	<ul style="list-style-type: none"> ● 假設語氣 ● 如：「如果你這樣做對靈 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輕鬆語氣 ● 如：「你可以按你的創意

³³⁷ 約翰·麥斯威爾著，《領導團隊十七法則》，頁 120。

	進入成長」	命比較好」	方式處理」
行 動	<ul style="list-style-type: none"> ● 領袖帶著跟隨者一起做 ● 「我們需要約時間一起靈修和禱告」 	<ul style="list-style-type: none"> ● 領袖看著跟隨者如何做 ● 「請你把靈修心得帶來可一起討論」 	<ul style="list-style-type: none"> ● 領袖信任跟隨者可以做 ● 「本週請你分享靈修可以激勵我們」

2. 關懷（關係導向、輔導導向、陪伴導向）強度從 1 至 10 可分成最低關懷（1-3）、低關懷（4-7）、高關懷（8-10）

圖 5-4 關係導向領導強度區分表

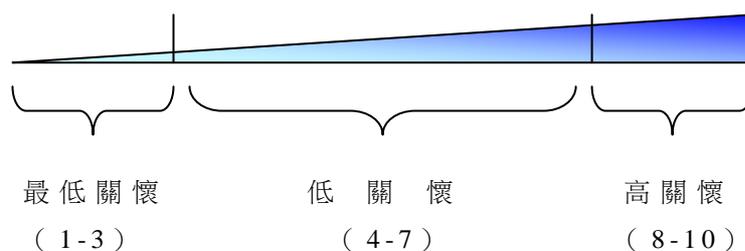


表 5-5 關懷強度示例

	高關懷	低關懷	最低關懷
態 度	<ul style="list-style-type: none"> ● 積極火熱 ● 主動詢問 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適可而止 ● 雙向互動 	<ul style="list-style-type: none"> ● 平淡如水 ● 被動告知
語 言	<ul style="list-style-type: none"> ● 多問多答 ● 如：「請你隨時告知我靈命的狀況」 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有問必答 ● 如：「我們可約每週一起討論聖經」 	<ul style="list-style-type: none"> ● 少問少答 ● 如：「除非必要我不介入這事情處理」
行 動	<ul style="list-style-type: none"> ● 兩肋插刀 ● 「半夜若需 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適時出手 ● 兩週約定一 	<ul style="list-style-type: none"> ● 袖手旁觀 ● 拍拍肩膀

	我代禱請隨時可以來電」	次共餐聊天 ● 用 LINE 問候	● 偶而幾句真誠肯定的話
--	-------------	----------------------	--------------

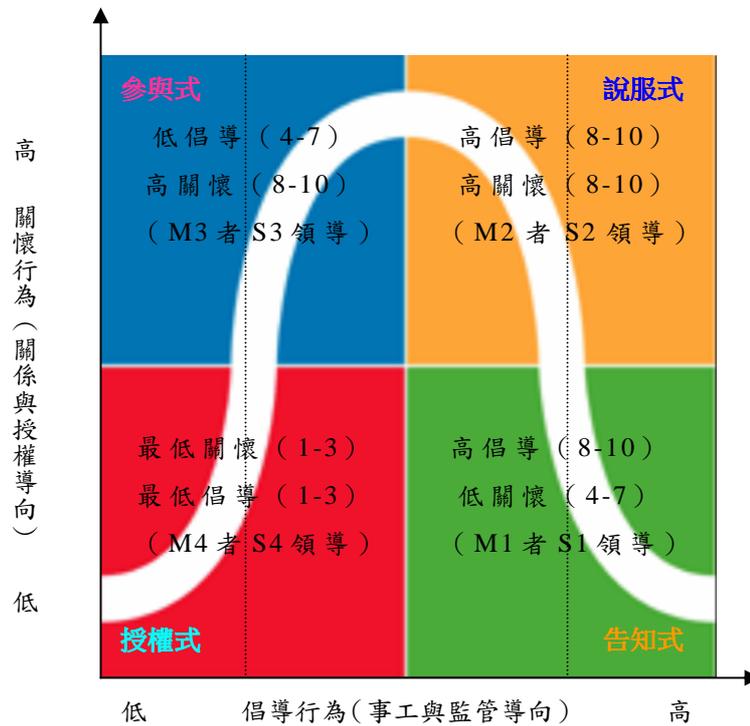
「不同的事奉背景或文化需要不同的領導風格。領袖雖天成，但也需要自我調整以切合環境所需（無論是在教會或跨宗派機構中）。因為事工若要成熟增長，有時會需要工作型的領導風格，有時則需要關係型的領導風格，但大多時候則需兩者兼具。」³³⁸，不過有的學者不認為領袖是天成的，而是後天塑造的³³⁹，如同主揀選十二個門徒他們原是沒受什麼教育又是愛爭吵的人，但在經過三年多的教導和訓練下，他們成為領袖。

針對以上的研究成熟度在 M1 的階段者，領導者應採用高倡導（8-10）與低關懷（4-7）的 S1 強度模式；成熟度在 M2 的階段者，領導者應採用高倡導（8-10）與高關懷（8-10）的 S2 強度模式；成熟度在 M3 的階段者，領導者應採用低倡導（4-7）與高關懷（8-10）的 S3 強度模式；成熟度在 M4 的階段者，領導者應採用最低倡導（1-3）與最低關懷（1-3）的 S4 強度模式，以下作一圖示以綜合說明：

³³⁸ 麥福士著，《誰是領導高手—開發基督徒領袖特質》，頁 94。

³³⁹ David Martz, *Leadership Development Architecture* (Springfield, Missouri: LIFE Publishers International, 2002), p.12.

圖 5-5 情境領導行為的強度綜合圖



第三節 使命異象與教牧領導的關聯性

使命會帶出異象，異象會帶出具體的行動，若分析受訪的牧者所提出的使命異象，大致上可以將教會分成幾類不同型態的教會模式和所帶出的行動：

表 5-6 受訪牧者的教會類別與行動

牧者	使命	異象	類別	使用的行動
AP	教會最重要的一句話就是：成全聖徒、普世宣教（AP/九1/1-2）	因此每年都有宣教年會和傳福音的行動	看重宣教與福音行動（贏得靈魂的教會）	不斷探訪與講台呼召

BP	我們要建立一個榮耀神的使徒性教會（BP/九 1/1-1）	我們以門徒性的治理為主要架構來訓練出領袖	看重領袖培養的教會（課室型的教會）	上課與裝備訓練
CP	我的異象就是建造健康、強盛榮耀的教會（CP/九 1/1）	我的異象影響我的領導，這個異象一定跟福音有關係。凡是跟福音沒有任何關係的聚會我寧可停止。	看重教會與福音的一致性（贏得靈魂的教會）	探訪與講台激勵的呼召
DP	教會的使命宣言是：帶著愛出去服事人，引領人帶進到神的家中，使他們做主的門徒（DP/九 1/1-2）	我一生的異象就是建立一百間強壯的教會與十萬個聖潔快樂的門徒，建立一個強大的中央型教會	看重愛的連結與聖潔健康的教會發展（家族團契型的教會）	使用交誼廳與時常聚餐（教會裝潢看起來就像年輕人常去的餐廳）

當然這樣的分類是依據牧者所言而作簡化的概念，華理克提到五種教會類型若都均衡就是一個「目標導向的教會」³⁴⁰：贏得靈魂的教會（著重傳福音）、經歷神的教會（著重敬拜）、家族團契型的教會（著重團契交誼）、課室型的教會（著重教育）、社會良心型的教會（著重關懷），他說：「除非教會刻意計畫將五個目標加以平衡，不然大部分的教會總是強調一個目標，而忽略其它的目標。」當我拜訪這幾間教會時，依觀察都涵蓋了以上所提的五大目標，只是著重點不同而已，這也成了教會發展的特色，而隨著不同的階段，有些牧者也會適度修正教會發展的方向，如 AM3 會友所言：「過去教會以事工導向做門徒訓練的時候，前門新人進來的很多，但後門開得很大，老的人也會走，但現在因為牧師的觀念以人為導向，即便現在要求讀經的進度比以前更加嚴格，可是現在卻留得住人。」（AM3/二 1/8）

黃小石長老說³⁴¹：「異象帶來行動的改變」、「異象本身就是命令」，這些有強烈清楚使命與異象的教會同時可以看出他們也是行動的教會，例如關懷社區的行動、福音宣教的行動、門徒建造的行動、小組牧養的行動。

一個為異象而活和為異象所燃燒的人，上帝必然會供應他兩個 M，一個是 Manpower（人力資源），另一個是 Money（財力資源），這四間教會中有三間在最近五年內購置新堂（AP 教會 2014 年、BP 教會 2010 年 12 月、DP 教會 2012 年），購堂經費從兩億到七千萬不等，但上帝很奇妙的都供應他們一切所

³⁴⁰ 華理克著，《直奔標竿》，頁 138-139。

³⁴¹ 參黃小石著，〈上帝的管家〉，華神教牧博士科《教會的領導與倫理》上課講義，頁 10，2011 年 8 月 2-5 日。

需的沒有缺乏，教會雖曾因購置新堂變換聚會地點一開始流失部分會友，但隨後上帝又將得救的人數加添比以前更多，從聖經中諸多人物如尼希米與保羅的事奉中就可知道上帝調度萬有，天上的窗戶必然為我們而開，特別在一個經濟不穩定的年代裡，深信上帝仍要祂的僕人們忠心、負責、良善和有見識地去完成在祂僕人身上的使命與異象，如此將會達到兩種效果：榮神與益人，一個是垂直面（for God），另一個是水平面（for Others）。

教會的使命與異象從何而來？「沒有異象（或作：默示），民就放肆；惟遵守律法的，便為有福。」（箴 29:18）無論是使命或異象都是從禱告中³⁴²清楚神的指示而來！「異象」（vision--KJV，revelation -NIV）此詞和合本又譯為「默示」（代上 17:15、賽 1:1、鴻 1:1），另可翻譯為「先知先覺的教訓」（呂振中）、「啟示」（新譯本）、「神視」（思高譯本）。上帝的百姓若沒有獲得從上帝而來的異象或默示的清楚帶領，那麼祂的百姓將會放肆，放肆的意思按 NIV 聖經就是指沒有主啟示的人民就會放縱而沒有克制和約束的隨意妄行。

約翰·麥斯威爾說³⁴³：「領袖完成願景（vision）的勇氣，是來自他內心的熱情，而非他的地位。」故此牧者的事奉異象不清楚，講道的目標就會不清楚，講道目標不清楚，就無法激勵大家起來往那明確的異象前進³⁴⁴，領袖親身做榜樣讓跟隨者知道，領袖的 DNA 就是跟領袖一樣（BP/四 1/7），故此異象不清就會形成兩個現象：

³⁴² 陳吉松著，《異象與領導力》，頁 149。

³⁴³ 約翰·麥斯威爾著，《領袖 21 特質》，頁 171。

³⁴⁴ 麥斯·蒙洛（Myles Munroe）著，《你也可以成為領袖》，頁 38。

1. 首先是講道沒有清楚方向感：因為「沒有目標與異象所產生的熱望，就不可能有領導，目標與異象是領導的源頭，猶如磁鐵能吸引人委身、合作、有信心。」³⁴⁵，保羅對亞基帕王見證他自己是一位有清楚異象的人（徒 26:19），他也對哥林多人說：「我奔跑不像無定向的；我鬥拳不像打空氣的。」（林前 9:26）保羅曾立了志向（強調為傳福音而有的渴望和企圖心，NIV- ambition，NKJV- aim to）不在基督的名被稱過的地方傳福音（羅 15:19-21）。

2. 其次是聽者失去行道的能力：證道若淪為例行公事，對會眾沒有挑戰性，最終將變成「說說聽聽」（徒 17:21，打發時間—新譯本）不知為何而戰，因為投入一場沒有目標的戰爭是沒有意義的，對生命成熟度的提升也毫無助益，只聽道而不行道，信徒最終將欺哄自己（雅 1:22）。

在此以領導學者麥福士（Aubrey Malphurs）所提到異象有個六要素值得作為教牧領導評估的項目³⁴⁶：

1. 異象的形成必須明確，或許剛開始不清楚，但隨時間增長將越來越清晰。

2. 異象必須具有挑戰性，神會挑戰祂的子民起來投入服事，而不只是個旁觀者。

3. 異象必須具有圖樣性，它具有視覺的部分，是一幅藍圖以描繪出未來服事者的生命與事奉的願景，好的異象會使人看到教會未來的樣貌。

³⁴⁵ 同上，頁 39。

³⁴⁶ 麥福士（Aubrey Malphurs）著，《誰是領導高手》，頁 161-162。另參陳吉松著，《異象與領導力》，頁 141。

4.異象是事工的未來，使人對自己未來有短期、中期和長期目標，異象有助於我們創造事工的未來。

5.異象點出了可能性，好的異象會激發出潛能，他在事實的架構上建造，幫助人明白甚麼是可以達到的。

6.異象是關於實際應該做的事。他帶出火熱的成分，好的異象會燃燒人心，營造出急迫性，因著領袖有熱切的心，他也能點燃許多人的熱情而與他共同為事工的目標奮鬥。

「遠見是領導者必須具備的重要特質」³⁴⁷，因此可在為異象下個定義是：「具有屬靈的洞察力（*insight*）與屬天的召命³⁴⁸（*divine calling*）」如同喬治·巴拿說³⁴⁹：「真正的事奉是始於異象，對基督徒領袖而言，異象不能被視為一種選擇，它是一種洞見，能教導領袖，並指引他的道路。」特別在目前所處的環境中看出機會的能力，今天在這個多變化的時代裡，屬靈領導要能知道上帝在這個時代的作為，並緊緊的抓住上帝所賜給我們的機會來服事祂，且以提升會眾的熱忱（*passion*）和成熟度（*maturity*）來一同往目標前進。

第四節 教牧授權的終極目的

由第二章的有關授權的文獻³⁵⁰與第四章教牧授權訪談的歸納得出授權就是關係導向的一環³⁵¹，它是一種激勵也是一種分享的行動，授權不是建立在權力的分配上，而是建立在彼此信

³⁴⁷ 羅伯·格林里夫著，《僕人領導學》，頁 48。

³⁴⁸ Howard F. Sugden, Warren W. Wiershe, *Confident Pastoral Leadership* (Chicago: Moody Press, 1973), p15.

³⁴⁹ 喬治·巴拿 (George Barna)著，《異象--你的生命將從此改變》，頁 11。

³⁵⁰ 參本論文頁 18，24。

³⁵¹ 參本論文頁 188-190。

任與成全對方的生命為目標，雖然授權有冒險的成分但一直不信任跟隨者而不肯授權則要付出更大的代價，因為這樣的團體不會進步也無創意可言。從以下受訪牧者的授權概念可知其目的與著重點各有不同：

表 5-7 牧者授權概念與著重點

受訪牧者	授權的概念	重點目的
AP	授權從扭轉服事態度開始，以建立他服事的成就感（AP/三 1/3-5，六 1/2-3）	建立跟隨者的成就感
BP	看重授權與回報的準確性，以學習肢體彼此的連結關係（BP/七 1/1）	學習彼此連結的精神
CP	授權就是成全對方，以鼓勵超越領導者（CP/六 1/1）	培養跟隨者超越領袖
DP	授權要考量全體教會的和諧和行動的一致性，如此力量才不會互相抵銷掉（DP/八 1/2）	注重教會的和諧一致

「如果領導者與跟隨者願意分享彼此的軟弱，幫助對方持定方向，就能帶來最好的結果，也就是真正三贏的局面：包括領導者、跟隨者與神三方皆贏。」³⁵²，因此屬靈的領導力來自「上帝的同在」而且懂得激勵跟隨者的心志往「共同的異象」前進，他必須具備「寬廣的胸懷」接納不同的跟隨者，他也必

³⁵² 肯·布蘭查與菲爾·豪吉斯著，《學耶穌領導》，頁 161。

須把「別人的成功」當成自己的目標成全他人，由以上我們可再一次對領導力下一個定義：「領導力就是領受從上帝而來的異象，並且是帶著一群跟隨者同心合一執行這異象的能力。」

約翰·麥斯威爾對授權的定義是³⁵³：「授權是為了個人和組織的成長，而把自己的影響力交付他人，授權本身是抱持著投資於別人生命的心懷，向人分享自己（分享你的影響力、地位、權力、機會），好叫他們能夠淋漓盡致地發揮自己。」另佈道家慕迪（Dwight L. Moody）也說³⁵⁴：「我寧願有一千人來做事，勝過一人做千人的事。」。今日領導者最大的盲點就是不知授權、授權錯誤或過度授權（over delegation），意思是領導者的授權行為與跟隨者的成熟狀況不能符合，不知授權將會導致領導者耗盡，因位領導者做太多跟隨者應做的事情；而過度授權將致使一個不成熟的人他被授予過多的權柄，反而帶來團體在溝通與合一上很多的困擾和破壞³⁵⁵，最後甚至還要領導者出面來收拾殘局，因此一個有效能的領袖必須規劃自己的時間來裝備和訓練人去承擔他們自己應承擔的責任³⁵⁶，故此一個好的領導者也必須是一個好的授權管理者。

此外殷思重（Ted W. Engstrom）也認為委任與授權不足是做領袖的通病³⁵⁷，最主要的原因是害怕失去領導的地位，其次

³⁵³ 約翰·麥斯威爾、吉姆·朵南著，《成為有影響力的人》，頁 189。

³⁵⁴ 殷思重著，《屬靈領袖的塑造》，頁 132。

³⁵⁵ Jay Edward Adams, *Pastoral leadership* (Grand Rapids, Mich: Baker Book House, 1975), p38. 作者認為過度授權會導致一個人因對工作不熟悉而與他人溝通不良而有衝突發生；其次太快將處於低層次職位的人授予高層次的職位，也會導致他無法全盤掌握組織中他應當扮演的角色。

³⁵⁶ Robert C, Anderson, *The Effective Pastor: A Practical Guide to the Ministry* (Chicago: Moody Bible Institute, 1985), p282.

³⁵⁷ 殷思重著，《屬靈領袖的塑造》，頁 137。

也認為跟隨者的能力不如他們自己，或者也不願讓人知道自己的不足和有限，所以造成他們不想發展跟隨者的潛能，但殷思重認為分授權責的好處是增進領導者與跟隨者之間的瞭解，人們的天賦潛能有發展的機會，同時也獲得工作的滿足，這可增強他們委身的程度，因此適當授權也可減輕領導者的負擔，使他們能更有時間去做策略性的思考和計畫³⁵⁸，他提醒委派與授權是機構進步的象徵，殷思重提出六個授權的原則³⁵⁹：

1. 決定要委派的職務，在委派前先把這些職務組織清楚以備交接。
2. 決定這項工作的適當人選。
3. 激勵受任者的心志去接受任務。
4. 全權交託受任者，並讓他透徹瞭解該項工作。
5. 鼓勵並啟發他獨力處理事務。
6. 保持督導性的管理—不可完全放鬆不理。

從使徒行傳 6:1-7 可以看見使徒授權的模式，值得我們進一步深思，當時在五旬節以後教會建立起來，很短時間內信徒三千人、五千人增長，但教會的增長、神蹟奇事的發生與復興來到仍不能避免管理上的需要，這時教會內部出現一些問題：

首先是語言溝通的問題：這些人當中有來自許多旅居海外的僑民，他們都是猶太人，只因長期旅居海外，所以他們的語言就和本地人的語言不同，他們講希利尼話，而本地的猶太人則講希伯來話，語言不同就容易有隔閡。

³⁵⁸ 同上，頁 134-135。另參蔡偉賢著，《學習領導—屬靈領袖典範》（易啟年譯，香港：福音證主，1987），頁 119。

³⁵⁹ 殷思重著，《屬靈領袖的塑造》，頁 136。

其次是文化差異的問題：猶僑受希臘文化的影響，思想觀念也會與本地人不同。

最後是分配不均的問題：當時教會內部最大的問題就是資源分配不均的問題，「那時，門徒增多，有說希利尼話的猶太人向希伯來人發怨言，因為在天天的供給（service）上忽略了他們的寡婦。」（徒 6:1）因此有兩件事情是他們必須釐清楚的：

1. 領導與牧養並重：這是針對人心靈的需要，領導者必須知道自己的有限和不適宜作甚麼事「十二使徒叫眾門徒來，對他們說：我們撇下神的道去管理飯食，原是不合宜的。」（徒 6:2），一個領導者應當專注在上帝所要他完成的使命上，他必須讓跟隨者知道上帝的使命與異象，領導者必須清楚知道自己的定位「但我們要專心以祈禱傳道為事（service，話語的服事）」（徒 6:4），祈禱是為了獲得上帝清楚的使命與心意，以至於他能精準的傳講上帝的話語，使人的生命得到餵養與供應，這是傳道人的首要任務，所以他必須花大量的時間與精力去祈禱和從事話語的服事工作。如果不這樣做，傳道人就會不務正業了（不可主修副科 *Don't major in the minors*）³⁶⁰。
2. 管理與行政：這是針對事情的處理，因此傳道人必須學會授權給適當的人去做教會行政管理的工作，包括財務的管理、人事的管理、硬體設備的管理等，

³⁶⁰ Howard F. Sugden, Warren W. Wiershe, *Confident Pastoral Leadership* (Chicago: Moody Press, 1973), p24., 另參黃小石著，〈上帝的管家〉，華神教牧博士科《教會的領導與倫理》上課講義，頁 38，2011年 8 月 2-5 日。

一個重要的先後次序問題是：領導在先、管理在後；沒有好的領導就不會出現好的管理，因為領導有一個重要的目的就是要讓人適才適所，要找對的人放在對的位置上，在此十二使徒的授權原則是找出對的人然後使他們去做管理與服事教會行政的工作：「所以弟兄們，當從你們中間選出七個有好名聲、被聖靈充滿、智慧充足的人，我們就派他們管理這事。」(徒 6:3)

由以上可知教會復興是上帝的心意，但復興的教會仍需要好的組織與管理，否則仍無法避免使教會陷入紛擾的危機中，這是上帝要教會學習的功課，那就是教會的領袖不是屬靈的超人，不能所有的事工全攬在自己身上，可確信使徒們必然是一群很有恩膏的講道者，但卻未必是一流的管理者，若他們仍堅持連飯食都要繼續的管理，因為他們需要知道自己使命的特殊性和自己能力的有限性，但教會的危機就是轉機，當危機處理得宜，使徒們懂得適時與適宜的授權就會使教會更加的和睦興旺，如聖經說：「神的道興旺起來；在耶路撒冷門徒數目加增的甚多，也有許多祭司信從了這道。」(徒 6:7) 如此將可達到教會增長的兩方面重要因素，且這兩者缺一不可：首先是外在因素，是與宣教異象實踐有關的領導，以完成大使命；其次是內在因素，因著良好的教會組織與管理，以完成大使命有關。

第五節 建議

本節建議分成兩種方向：一是對教牧實踐性的建議（如成熟度的探討和優劣危機評估分析）；另一是後續研究的建議（如配合費德勒所提出的權變領導理論量化分析和改良問卷設計研究）。

1. 成熟度探討的建議：基督徒的成熟度不單以屬靈的生活和委身的程度來衡量，可能某人熱忱於事奉、靈修、禱告、聚會等，但仍顯得非常不成熟的樣子，因他的內在仍隱藏著充滿敵意與懷恨的毒根未除，因此建議將來對成熟度的探討尚必須加入心理健康的層次，因為成長的過程不應被簡化只剩讀經與禱告，所以牧者必須接受更多教牧協談的訓練以增加自己專業輔導的能力，如此才能正確判斷一個信徒內在真正屬靈成熟度的問題，如心理學米勒·撒爾博士在他多年牧會經驗所言³⁶¹：「如果牧師未受過訓練，通常傾向於未經詳察，就審判人或給人簡單的屬靈答案，此可能造成傷害對方，未能及時幫助對方，即是一種嚴重的失敗。」
2. SWOT（優劣危機評估分析）研究：未來在教牧領導與組織管理的訪談研究過程中，可再溶入四項因素加以探討，那就是 SWOT 的概念，S（Strengths）就是機構組織內部中的強項因素，這是對達成目標有幫助的因素，W（Weaknesses）就是機構組織內部中的弱項因素，這是對達成目標不利的因素，O（Opportunities）就是能對機構組織發展的外部機會因素，T（Threats）就是

³⁶¹ 米勒·撒爾著，《基督徒心理學》，頁 329。

威脅機構組織發展的外部因素，SWOT 分析是對組織機構內、外部條件各方面內容進行綜合評估，分析機構內部優劣勢和外部所面臨的機會和威脅的一種方法。領導者若能具有使用這個工具的能力，可以制定出教會適當的領導與牧養策略。

3. 本論文未來若能配合費德勒（Fred E. Fiedler）所提出的「權變領導理論」（Contingency theory）以量化來分析資料作為研究的取向，也是可進深探討的路徑，因費德勒的「權變領導理論」認為有效的群體績效取決於領袖的基本領導風格與下屬發生相互作用的過程；其次是研究領導者能夠控制和影響情境的程度如何。
4. 改良問卷設計研究的建議：有關領導潛能測驗有牧師建議這份測驗若要更達到它的目的，還必須同時考慮到都會型與鄉下型牧養型態的不同、教會規模的大小也會影響領導行為、教會的組織和結構不同也會影響領導行為，以上也是本論文問卷的研究限制。

附錄：

一、牧者訪談問卷一³⁶²：透過 DISC 確認四位牧者所屬的領導
本性風格

DISC 本性風格行為模式評量表(一) 姓名： _____

感謝您填寫這份本性風格的行為模式量表，請將以下左右對稱題目以「二選一方式」勾選「比較像自己」的那一項，若較難選擇時，請設定情境為「在工作場所」的行為反應來選擇。完成後請統計並記錄在統計欄內。

選 項 一	選 項 二
我較內向，作決定通常不果斷，需要時間考慮	我較外向，作決定時喜歡果斷乾脆，不拖延。
我面臨壓力時就想逃避。	我碰到壓力時會與對方抗衡。
遇到衝突或壓力時，我會有害怕的感覺。	碰到衝突或壓力時，我很容易就生氣。
我平常時，話不多，沒必要不會多說。	我愛與人談話，隨時都可以自然地與人對談。
我說話時速度比較慢，而且蠻看重內容的。	我說話速度較快，喜歡用誇張的方法強調重點
我說話的聲音比較柔和，比較少高低起伏。	我講話聲音較大，較常以挑戰性的口吻談重點
我問問題時會緊張，傾向於把問題釐清。	我問問題時，不會緊張，常會把重點強調出來
我的動作比較慢，通常是比較悠閒自在的樣子	我動作較快，常有肯定地點頭，手指指著他人的態度。
我在講話，問問題或提意見時，身體比較偏向後	我講話或提意見時，身體會偏向於前傾。

³⁶² 本問卷設計概念乃根據鮑布·腓力普斯所著《與豪豬共舞》，頁 31-32，37-38。另參中壢浸信會兒童牧區劉大明牧師 DISC〈性格管理學〉於神召神學院上課講義，性格管理學行為模式評量表，2013 年 8 月 5-7 日。

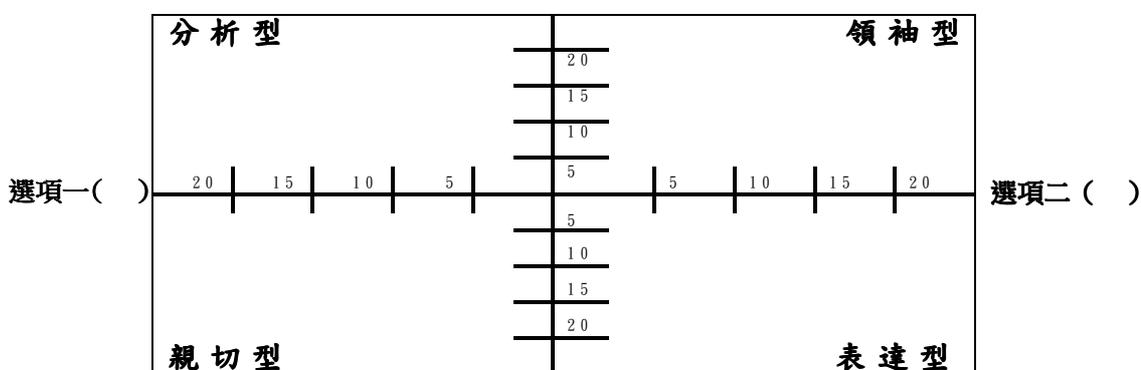
	傾。		
	我講話時，較不直接接觸對方眼睛。		我講話時，會直接接觸對方眼神、且專注。
	我表達的意見時，沒有強迫性，並且會有所保留。		我表達意見時較有強迫性，喜歡分享意見，並且有所強調。
	我很少質問人，即使問了也比較不具侵略性。		我比較會質問別人為什麼，而且是以較直接的方式表達。
	初與人接觸，我比較被動等別人來介紹我，避免打擾人。		初與人接觸，我比較會主動自我介紹，喜歡讓人認識。
	我需要花點時間來作決定，而且不喜歡別人給我時間的壓力。		我經常很快就下決定，並且會催促他人下決定。
	我天性比較守成，不愛冒險。		我天生喜愛嘗試新鮮事物和冒險。
	我給人的第一印象多半是討人喜歡、而羞澀。		我給人的第一印象經常是太強勢，而且話多。
	我通常都願意配合團體，並支援他人。		我通常比較喜歡指揮團體，分配工作。
	我經常會避免使用職務上的權力。		我比較喜歡運用個人及職務上的權力。
	我喜歡仔細聆聽別人講話。		我通常比較難聽完別人講話，就有話要講。
	在壓力底下，我常會有退縮、放棄或隨意的表現。		在壓力底下，我常常會缺少耐性，甚至變得有直接表達傾向。
統計勾選幾個：(選項一)		統計勾選幾個：(選項二)	

DISC 本性風格行為模式評量表（二）

	選 項 三		選 項 四
	當我完成一件事時，我覺得最舒服。		當我與人建立良好關係時，我覺得最舒服。
	我喜歡穿較正式的衣著。		我喜歡穿得較舒適自在。
	我談話的聲調有一些變化。		我談話的聲調有很多的變化。
	我喜歡談論當代議題或手邊的事務。		我喜歡談和聽有關人的故事或有趣的事。
	說話時，我的手臂比較是貼身靠攏的，我的姿勢動作也有限。		說話時，我的手臂多半是開放式的，而我的姿勢動作相當多。
	我的身體姿勢通常是比較僵硬的。		我的身體姿勢通常是比較放鬆的。
	我的面部表情經常是比較拘謹的。		我的面部表情經常是比較可親、愉快的。
	我以嚴肅的態度面對人生。		我以輕鬆娛樂的心情面對人生。
	第一次見面時，我傾向於有所保留。		第一次見面時，我會樂於與人交往。
	我傾向於隱藏、並克制我的情緒和感覺。		我比較願意表達自己的情緒，開放自己。
	我傾向於收集資料、訊息、且能夠作比較專業的陳述。		我傾向於提供意見與故事，並偏向作一些概括性的陳述。
	我對八卦消息興趣缺缺。		我對八卦消息相當有興趣。
	我對笑話和故事的興致不高。		我對笑話和故事特別有興趣。
	我傾向於根據客觀事實或證據來作決定。		我傾向於根據感覺，經驗或關係來作決定。
	我在時間的運用上較有規劃、缺乏彈性。		我在時間的運用上較有彈性，但較沒規劃。
	我喜歡設定目標和有客觀性的議題。		我喜歡關心「人」的議題。
	我傾向於比較遵從規則本身，比較有紀律。		我比較以精神為主，對規則、尺度比較寬鬆。
	我的肢體語言的反應通		我的身體行動常採用立即式

	常比較慢。		的反應。
	我在表達意見時，通常趨向於謹慎、保留。		我在表達意見時，通常都比較直接、強勢。
	我對人傾向於保持一點距離，別人對我比較難瞭解。		我容易認識別人或被人認識，傾向於找尋別人的注意力。
統計勾選幾個：(選項三)		統計勾選幾個：(選項四)	

選項三 ()



選項四 ()

★ 主要性格： _____ ★ 副性格： _____

二、牧者訪談問卷二：牧者領導潛能問卷測驗³⁶³

感謝您接受本份測驗，以下十二條問題嘗試測驗出您的領導潛能，這些問題分別代表十二種不同的情境，請您試以領導人的身份去處理每一個情況。每一條問題都有四種不同的解決辦法，請將您本人認為最適當的解決辦法打圈。

³⁶³ 本領導潛能測驗參木鈴著，《屬靈領導的探討》，頁 39-42。

- 1 你是主日學校長，有一位主日學老師遲到，很多時候甚至缺席，你會³⁶⁴：
- A 向他重申主日學老師的責任，並他要注意的事情。
 - B 等待適當機會找他討論，但不會主動製造機會。
 - C 主動找他討論，瞭解他的困難，與他建立共同目標。
 - D 任由他，只祈禱等待，不作任何干預。
- 2 你是負責教會的初信者兼查經小組組長，你負責的查經小組日漸長進，每一位參加的組員都有意願參與這團契，互相分享神的話語。在帶領這個小組聚會時，你會³⁶⁵：
- A 與組員互相分享交通，儘量要每一位組員都有機會發言。
 - B 任其自由發展。
 - C 讓組員自己決定查考那一段經文，輪流主領。
 - D 指定查考經文和參考書，引導組員討論你所準備的材料。
- 3 你是團契顧問，團契職員有一個問題不能解決時，通常你只提供意見，而讓職員自己作出決定；職員一向都會自動自覺，所以關係良好。遇到問題時，你會³⁶⁶：

³⁶⁴ 問題 1 的成熟度判斷：M2→M1，適當的領導方式從最好到最差依次是：A 監管重/關係輕（S1，+2），C 監管重/關係重（S2，+1）；B 監管輕/關係重（S3，-1），D 監管輕/關係輕（S4，-2）。

³⁶⁵ 問題 2 的成熟度判斷：M1→M2，適當的領導方式從最好到最差依次是：A 監管重/關係重（S2，+2），C 監管輕/關係重（S3，+1）；D 監管重/關係輕（S1，-1），B 監管輕/關係輕（S4，-2）。

³⁶⁶ 問題 3 的成熟度判斷：M3，適當的領導方式從最好到最差依次是：D 監管輕/關係重（S3，+2），A 監管重/關係重（S2，+1）；B 監管輕/關係輕（S4，-1），C 監管重/關係輕（S1，-2）。

- A 與職員一同坐下討論，向他們建議解決辦法。
- B 讓職員自己解決。
- C 指出他們的缺點，更正和引導。
- D 鼓勵團友自己解決，支持他們作出的決議。
- 4 你是執事會主席，正想推行一項發展計劃，各執事都很負責任，他們亦認識到發展工作的需要。這時，你會³⁶⁷：
- A 讓執事成立小組策劃和籌備，非必要時，不提出任何意見更改他們的決定。
- B 宣佈你有一個計劃，已預備好大綱，就分配工作給各執事做。
- C 完全讓執事執行，除非他們有任何疑問，否則不會干預他們的計劃。
- D 與執事一同商量和策劃，然後分配工作給執事執行。
- 5 如果你是少年團契的團長，團友一向都需要指導和約束，他們最近更頻頻缺席，就算負責做主席或領詩的也不回來聚會；你會³⁶⁸：
- A 讓團友自己決定適合他們的週會安排、形式和時間。
- B 讓團友提供意見，綜合他們的意見去改進團契，但堅持他們要達到某一個水準或目標。
- C 向團友重申團契的目的，聚會之前打電話提醒團友回團契聚會。

³⁶⁷ 問題 4 的成熟度判斷：M4，適當的領導方式從最好到最差依次是：C 監管輕/關係輕（S4，+2），A 監管輕/關係重（S3，+1）；D 監管重/關係重（S2，-1），B 監管重/關係輕（S1，-2）。

³⁶⁸ 問題 5 的成熟度判斷：M2→M1，適當的領導方式從最好到最差依次是：C 監管重/關係輕（S1，+2），B 監管重/關係重（S2，+1）；D 監管輕/關係重（S3，-1），A 監管輕/關係輕（S4，-2）。

- D 開團友大會，讓團友自己檢討，找出自己的過失，認識自己應有的責任。
- 6 你是主日學的新老師，學生都初信不久，每次出席，都要背足金句和交齊功課；上一任的老師將學生管得很緊，現在你想改善教師與學生之間的關係，於是³⁶⁹：
- A 儘量鼓勵學生討論問題，讓學生講見證、讀經、祈禱，邀請學生去你家中交通，探訪他們，與他們去旅行。
- B 重申學生要準時出席，攜帶聖經上課，背金句和交功課。
- C 讓學生自由發揮意見。
- D 上課時鼓勵學生提出問題，與他們一起討論；下課之後又與學生保持聯絡和交通，但堅持他們繼續背金句和交功課。
- 7 如果你是教會刊物主編，你想將刊物改版，負責編輯的委員亦曾向你提過這個問題，他們一向肯負責任，有創見，所以你³⁷⁰：
- A 告訴委員怎樣改版，新版要完全符合你的要求。
- B 與委員一同商討怎樣改版，讓他們決定細則並自行執行。
- C 與委員開會，接納他們的建議，但最後由你分配工作和執行。
- D 讓委員自由發展。

³⁶⁹ 問題 6 的成熟度判斷：M1→M2，適當的領導方式從最好到最差依次是：D 監管重/關係重（S2，+2），B 監管重/關係輕（S1，+1）；A 監管輕/關係重（S3，-1），C 監管輕/關係輕（S4，-2）。

³⁷⁰ 問題 7 的成熟度判斷：M3，適當的領導方式從最好到最差依次是：B 監管輕/關係重（S3，+2），D 監管輕/關係輕（S4，+1）；C 監管重/關係重（S2，-1），A 監管重/關係輕（S1，-2）。

- 8 你是團契導師，團友的靈性十分好，十分團結，團契滿有生氣；而你希望團友能夠獨立，不想他們對你有太多的依賴，於是³⁷¹：
- A 讓職員和團友自己解決問題。
 - B 職員或團友有難題時與他們商量，幫助他們解決問題。
 - C 與職員重溫各部的職責，給職員會議一個方向和目標，領導他們向著這個方向前進。
 - D 職員或團友有難題時與他們商量，給他們意見，不過讓他們自己決定。
- 9 你是某職業團契的主席，團友不知道團契的意義，週間聚會對他們來說只是一個見面閒談的機會，對團友的靈性沒有幫助。這時你會³⁷²：
- A 為團契代禱，祈求團友自我反省。
 - B 進行調查，收集團友意見，參考團友意見然後訂定新的目標和計劃。
 - C 安排週會解釋和檢討團契的意義；將團友分組，挑選靈性比較好的團友做組長，負責組員的靈修情況和進度。
 - D 進行調查，收集團友意見，依照大部份團友的意願去做。

³⁷¹ 問題 8 的成熟度判斷：M3→M4，適當的領導方式從最好到最差依次是：A 監管輕/關係輕（S4，+2），D 監管輕/關係重（S3，+1）；B 監管重/關係重（S2，-1），C 監管重/關係輕（S1，-2）。

³⁷² 問題 9 的成熟度判斷：M1，適當的領導方式從最好到最差依次是：C 監管重/關係輕（S1，+2），B 監管重/關係重（S2，+1）；D 監管輕/關係重（S3，-1），A 監管輕/關係輕（S4，-2）。

- 10 若你是教會的青年部長，部員一向十分熱心和盡力，但最近部員做事變得十分馬虎，不能達到你的要求，你就³⁷³：
- A 與部員開會檢討，讓他們決定將來工作的目標和範圍。
 - B 工作之前，向部員解釋你的要求，觀察他們的工作情況，務要達到目標和範圍。
 - C 避免衝突和引起部員反感，任由部員自己發展。
 - D 與部員開會檢討，綜合他們的意見去改善，但堅持他們的工作要達到你的要求。
- 11 你是夏令會籌備委員會的主責牧師，組員們都十分合作，不過他們中間需要你的指導，一經指導以後，他們都能依照目標和進度工作；這時你會³⁷⁴：
- A 指派組員的工作，教導他們怎樣去做。
 - B 與組員一同商量，他們好的建議要贊成和鼓勵。
 - C 與組員一同商量，改正他們的建議，給他們指導。
 - D 讓組員從失敗中摸索。
- 12 你是教會發展事工部主席，組員同心協力計劃和推廣教會的發展工作，大家都有共同目標，但組員最近在一個細節問題上發生了爭執，這時各人都很理智，不會因爭執而懷恨在心；你會³⁷⁵：

³⁷³ 問題 10 的成熟度判斷：M3→M2，適當的領導方式從最好到最差依次是：D 監管重/關係重（S2，+2），A 監管輕/關係重（S3，+1）；B 監管重/關係輕（S1，-1），C 監管輕/關係輕（S4，-2）。

³⁷⁴ 問題 11 的成熟度判斷：M3，適當的領導方式從最好到最差依次是：B 監管輕/關係重（S3，+2），D 監管輕/關係輕（S4，+1）；C 監管重/關係重（S2，-1），A 監管重/關係輕（S1，-2）。

³⁷⁵ 問題 12 的成熟度判斷：M4，適當的領導方式從最好到最差依次是：B 監管輕/關係輕（S4，+2），D 監管輕/關係重（S3，+1）；A 監管重/關係重（S2，-1），C 監管重/關係輕（S1，-2）。

- A 讓組員自由討論後，綜合各人的意見，提出一個折衷辦法。
- B 讓組員自由討論然後表決。
- C 立即制止爭執，提出你的意見。
- D 讓組員自由討論後，綜合各人的意見然後表決。

三、牧者訪談問卷三：牧者訪談問題設計

針對不同成熟度的信徒或跟隨者，訪談牧者的領導與治會理念的模式，有以下十個問題請教牧者：

1. 請問牧師您對信徒成熟度還有哪些定義？一般而言您會採用哪些方法幫助信徒趨向成熟的方向走呢？
2. 一位初進教會的人（慕道或初信），對教會的服事既沒概念，也無法承擔任何責任，請問您會如何帶領此人？
3. 若教會有人受到激勵而願意從事一些服事工作，但因著個人的專業性尚不足，以致在執行工作的效能不彰，請問您會如何帶領此人？
4. 在教會已開始服事一段時間的會友，這時在學習的心態上有時猶豫不決、對事奉工作有不確定感，總是缺乏自信，請問您會如何帶領此人？
5. 另一情況是原本熱心事奉的人，現在對事奉已感厭倦或冷漠（因故成熟度下降），請問您會如何帶領此人？
6. 教會中某人在學習的心態上已具有適當的自信心、能獨立處理問題，且會啟發和激勵他人，請問您會如何帶領此人？
7. 若是對比較成熟的會友，您會如何授權給他們去做事奉的工作？

8. 請問貴教會在過去 5 至 10 年的會友人數增長率，另事奉同工增加率如何？有否參考資料可以提供？
9. 請問貴教會的異象與使命是甚麼，您的異象如何影響您的領導？另貴教會的治理（董事會、牧師團、同工團或其他）或決策系統型態如何運作呢？
10. 請問您會使用何種方法激勵會友？

四、會友訪談問卷四：不同成熟度的會友訪談問題設計（由牧者指定受訪會友）

一、M1 型：

1. 請問您來這個教會有幾次？請問您對教會的印象如何？
2. 負責帶領您的牧師，您的感受如何？
3. 這位牧師有否鼓勵您多從事哪一方面的事情呢？

二、M2 型：

1. 請問您在這個教會聚會有多久？有否參與事奉？
2. 牧師會提醒或支持您做哪些事呢？
3. 請您描述一下貴教會牧師如何帶領您的過程？

三、M3 型：

1. 請問您在這個教會聚會有多久？有否參與事奉？
2. 請描述貴教會牧師常以何種方式來幫助您？
3. 您期待貴教會牧者繼續以這種方式來幫助您或換另一種方式來幫助您？

四、M4 型：

1. 請問您在這個教會聚會有多久？有否參與事奉？
2. 請您描述一下貴教會牧者對您的領導方式如何？
3. 請問您的牧師有否授權您從事那些方面的事奉工作？

參考書目與期刊

中文部分

- A. Strauss & J. Corbin 著。《質性研究概論》(Basics of Qualitative Research)。徐宗國譯。臺北市：巨流，2005
- Hersey & Blanchard 著。《行為管理學—人力資源的運用》(Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources.)。王瓊玲譯。臺北：大中國圖書，1977。
- Howard M. Halper 著。《割斷臍帶做大人：孝順父母，也勇敢地創造自我》(Cutting Loose)。廖立文譯。臺北市：遠流，1998
- Sharan B. Merriam 著。《質性研究—設計與施作指南》(Quantitative Research: A Guide to Design and Implementation)。顏寧譯。臺北市：五南，2012。
- W. Lawrence Neuman 著，《社會研究方法—質化與量化取向》(Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches)。朱柔若譯。臺北市：揚智文化，2000
- 紐文英著。《質性研究方法與論文寫作》。臺北：雙葉書廊，2013。
- 比爾·海波斯 (Bill Hybels) 著。《教會需要勇者》(Courageous Leadership)。吳蔓玲譯。美國：基石，2005。
- 琳恩 (Lynne)、比爾·海波斯 (Bill Hybels) 著，《一個教會的故事 -- 柳溪教會的異象及成長》(Rediscovering Church)。黃秀美等譯。美國：基石，2005。
- 比爾·海波斯 (Bill Hybels) 著《卓越領導格言》(Axiom: Powerful Leadership Proverbs)。尹妙珍等譯。香港：福音證主協會，2012。

- 陳吉松著。《異象與領導力》。高雄市：聖光神學院，2008年。
- 張永信著。《教牧書信》。香港：天道書樓，2005。
- 孫德生（Oswald Sanders）著。《屬靈領袖》（Spiritual Leadership）。彭道川譯。香港：福音證主，1976。
- 殷思重（Ted W. Engstrom）著。《屬靈領袖的塑造》（The making of a christian leader）。王一平譯。香港：亞洲歸主協會，1981。
- 保羅·赫賽（Paul Hersey）著。《情境領導法》（The Situational Leader）。尉騰蛟編譯。臺北市：長河，1985。
- 蘇文隆著。《教會行政管理學》。臺北市：華神，1984。
- 蘇文隆著。《屬靈領導的藝術》。臺北市：教會更新研究，1985。
- 木鈴著。《屬靈領導的探討》。香港：種籽，1986。
- 唐佑之著。《教會管理》。香港：真理基金會，2005年。
- 李金漢著。《基督教機構行政管理》。香港：天道書樓，1979。
- 劉忠明、盧龍光合著。《像樣的教會管理》。香港：福音證主，2013。
- 麥斯·蒙洛（Dr.Myles Munroe）著。《你也可以成為領袖》（Becoming a Leader）。徐成德譯，臺北市：以琳，2013。
- 弗萊德·史密斯（Fred Smith）著。《如何開發領導潛能》（Learning to lead：bring out）。王苑芳譯。臺北市：中主，1995。
- 羅伯·格林里夫（Robert Greenleaf）著。《僕人領導學—僕人領導的理論與實踐》（Servant leadership: a journey into the name of legitimate power and greatness）。胡愈寧，周慧貞合譯。臺北市：啟示出版，2004。

- 麥福士 (Aubrey Malphurs) 著。《誰是領導高手》(Being leaders: the nature of authentic Christian leadership)。陳維德譯。臺北：福音證主，2005。
- 陳澤義著。《影響力是通往世界的窗戶》。臺北市：聯經，2012。
- 趙鏞基著。《屬靈的領導》(Spiritual leadership for the new millennium)。蔡淑敏譯。臺北市：以琳，2004。
- 蔡培村、武文瑛著。《領導學—理論、實務與研究》。高雄市：麗文文化事業，2007。
- 鄭伯壘著。《華人領導：理論與實際》。新北市：桂冠出版，2005。
- 陳瑞慶著。《費德勒權變領導理論研究》。臺北市：五南圖書，1995。
- 史考特·派克 (M. Scott Peck) 著。《邪惡心理學—真實面對謊言的本質》(People of the Lie)。游琬娟譯。臺北市：張老師文化，1999。
- 狄守哲 (Anthony D'Souza) 著。《力上加力的領導 2：提昇個人的領導力》(Empowering leadership)。朱麗文譯。臺北市：天恩，2002。
- 狄伊·哈克 (Dee Hock) 著。《亂序》(Birth of the chaordic age)。李明譯。臺北市：大塊文化，2000。
- 華理克 (Rich Warren) 著。《直奔標竿》(The Purpose driven church)。楊高俐理譯。美國賓州：基督使者協會，1997。
- 史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 著。《與成功有約》(The seven habits of highly effective people)。顧淑馨譯。臺北：天下文化，1991。

- 約翰·麥斯威爾 (John C. Maxwell)、吉姆·朵南 (Jim Dornan) 著。《成為有影響力的人》(Becoming A Person Of Influence)。吳蔓玲譯。美國：基石，2010。
- 麥金尼 (Alan Loy McGinnis) 著。《激勵—幫助他人發掘潛能》(Bring Out the Best in People)。金望平譯。臺北市：道聲，2001。
- 康約珥 (Joel Comiskey) 著。《領袖培訓的爆炸力》(Leadership explosion)。郭淑儀譯。香港：高接觸，2001。
- 肯·布蘭查 (Ken Blanchard) 著。《願景領導》(Leading at a Higher Level)。蔡卓芬等譯。新北市：台灣培生教育，2013。
- 肯·布蘭查 (Kenneth Blanchard)、史賓賽·強森 (Spencer Johnson) 著。《一分鐘中經理人》(The One Minute Manager)。李毓昭譯。台中市：晨星，2009。
- 肯·布蘭查 (Ken Blanchard)、菲爾·豪吉斯 (Hodges, Phil) 著。《學耶穌領導》(Lead Like Jesus)。侯仁義譯。新北市：橄欖出版，2009。
- 蘇穎智著。《直攀高峰 2：建立合神心意的健康教會》。香港：全心出版社，2010。
- 劉忠明、盧龍光合著。《像樣的教會管理—教牧信徒合作無間之道》。香港：福音證主協會，2013。
- 施瓦茨 (Christian Schwarz) 著。《生命添色彩—自然教會發展》。文子梁等譯，香港：教會更新運動，2008。
- 約翰·麥斯威爾 (John C. Maxwell) 著。《領導的黃金法則》(Leadership Gold)。章世佳譯。臺北：天下遠見，2008。

約翰·麥斯威爾 (John C. Maxwell) 著。《領袖 21 特質》(The 21 indispensable qualities of a leader)。徐顯光譯，美國：基石，2000。

但以理·布朗 (Daniel Brown)、布萊恩·拉森 (Brian Larson) 著，《過程式領導》(The Other Side of Pastoral Ministry)。林嘉芳譯。臺北市：華神，2006。

肯·布蘭查 (Ken Blanchard)、菲爾·豪吉斯 (Phil Hodges) 著。《僕人領導：一分鐘實踐僕人領導》(The Servant Leader)。何修瑜譯。臺北市：商周出版，2004

貝克士·威廉 (Backus, William)，夏萍·馮莉 (Chapian, Marie) 著，《正本清源話情緒》(Telling yourself the truth)。林麗雪譯。臺北：大光，1996。

尼布爾 (Reinhold Niebuhr) 著《道德的人與不道德的社會》(Moral Man and Immoral Society - A Study in Ethics and Politics)。楊續譯。臺北：永望文化出版，1982

鮑布·腓立普斯 (Bob Phillips) 著。《與豪豬共舞—建立和諧的人際關係》(The delicate art of dancing with porcupines)。胡茉莉譯。臺北：校園，2003。

黎曦庭 (LaHaye, Tim) 著。《屬靈的氣質》(Spirit-controlled temperament)。鄭保羅譯。香港：天道書樓，2001。

梅里克·羅森伯格 (Merrick Rosenberg)、丹尼爾·席維特 (Daniel Silvert) 著。《你是哪一種鳥？DISC 四型人格分析，讓你發現自己真正的職場優勢！》(Taking Flight!: Master the DISC Styles to Transform Your Career, Your Relationships...Your Life)。沈耿立譯。臺北：商周，2013。

劉忠明、翟敏娟等著。《管理學精要》。香港：匯智出版，2010。

- 倪柝聲著。《主工人的性格》。台北市：台灣福音書房，1992。
- 斯托得（John Stott）著。《C型觀點：基督徒改變社會的行動力》（Issues Facing Christians Today）。劉良淑譯。臺北市：校園：2009。
- 吉姆·柯斯林（Jim Collins）著。《從A到A+：企業從優秀到卓越的奧秘》（Good to Great）。齊若蘭譯。臺北市：遠流，2002。
- 蓋瑞·麥金塔（Gary L. McIntosh）與山姆·利馬（Samuel D. Rima Sr.）著。《健康的領導力》（Overcoming the Dark Side of Leadership）。劉祖宇譯。臺北市：道聲，2007。
- 楊瑪利等採訪，〈張忠謀：執行長不只是執行，更要訂策略〉，《遠見雜誌》331期（2014年1月）：78-79。
- 蔡珍莉著，〈從1130看教會信徒塑造〉，《華神院訊》521期（2014年3月）：1-2。

英文部分

- Hersey, Paul, and Kenneth Blanchard. *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.
- Neighbour, Ralph W. *The Shepherd's Guidebook*. Singapore: Touch Ministries International, 1994.
- Trull, Joe E., and James E. Carter. *Ministerial ethics : moral formation for church leaders*. Grand Rapids, Mich: Baker Academic, c2004.
- Wright Jr, Walter C. *The Ministry of Leadership: Empowering People*. Colorado Springs, CO: Helmers & Howard, 1990.
- Bush, Joseph Earl. *Gentle shepherding : pastoral ethics and leadership*. St. Louis, Mo. : Chalice Press, c2006.
- Silverthorne, Colin, Wang, Ting-Hsin. "Situational Leadership Style as a Predictor of Success and Productivity Among Taiwanese Business Organizations." *Journal of Psychology* Vol. 135 Issue 4 (Jul 2001) : 399.
- Blanchard, Kenneth H. and Paul Hersey. "Life-cycle theory of leadership. " *Training & Development*, Vol. 50 (January 1996) : 42-48.
- Davis, Anne L. "Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure." *Journal of Managerial*, Vol. 20 Issue 2 (Summ 2008) : 255-271.
- Martz, David. *Leadership Development Architecture*. Springfield, Missouri: LIFE International, 2002.
- Zimmerman, T.F., Raymond Carlson, and Zenas J. Bicket, *And*

- He Gave Pastors: Pastoral Theology In Action.* Springfield, Missouri: Gospel Publishing House, 1979.
- Trask, Thomas E., Wayde I. Goodall, and Zenas J. Bicket, *The Pentecostal Pastor: A Mandate for the 21st Century.* Springfield, Missouri: Gospel Publishing House, 2000.
- Gangel, Kenneth O. *Leadership for church education.* Chicago: Moody Press, 1977.
- Adams, Jay Edward. *Pastoral leadership.* Grand Rapids, Mich: Baker Book House. 1975.
- Sugden, Howard F., and Warren W. Wiershe, *Confident Pastoral Leadership.* Chicago: Moody Press, 1973.
- Anderson, James D., and Ezra Earl Jones, *The Management of Ministry.* San Francisco: Happer & Row, 1978.
- Robert C. Anderson, *The Effective Pastor: A Practical Guide to the Ministry,* Chicago: Moody Bible Institute, 1985.
- Atkinson, William P. *The Trinity and Servant-Leadership.* Evangelical Review of Theology, Vol.38 Issue2 (Apr2014) :138-150.
- Zaleznik, Abraham. *Managers and Leaders: Are They Different?,* 2014, accessed July 7 2014; Available from <http://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different/ar/1>

作者簡介

個人背景

出生：1963年12月18日出生於台南市

婚姻：1990年8月18日與謝玉華結婚

家庭：育有一女劉書雅，目前就讀銘傳大學

教育背景

1986年畢業於苗栗聯合工專建築設計組（三年制），畢業

後任職於台北市建華建築師事務所擔任建築設計繪圖員

1992年畢業於台中神召神學院神學學士科

2003年畢業於中華福音神學院道學碩士科

事奉經歷

1991-2006 於中國神召會台灣區議會中和神召會擔任牧職

1992-2015 從事神召會於大陸福音廣播工作錄影節目講員

2007-2015 台中神召神學院教師 / 延伸部主任 / 教務主任

2009-2015 分別擔任中國神召會台灣區議會書記與副會長

在參加一次的按牧典禮結束後，吳獻章老師挑戰筆者說：「你應該來讀教牧博士科！」那時回答說：「目前沒有這個計畫。」，討論一陣子後接著他說：「你要為神召會讀書啊！」於是這句話在心中不斷迴響，也為此與家人一起放在禱告中尋求主的心意，半年後就是2011年1月筆者正式報考華神教牧博士班，心中只有一個意念就是為了神召會和神國度的未來栽培更多主所使用的工人，求主賜福這個心願，在台灣寶島的每一個村里角落，興起主所呼召與喜悅的工人們，去尋找那些流離失所的羊群，如主耶穌說：「要收的莊稼多，作工的人少。所以，你們當求莊稼的主打發工人出去收祂的莊稼。」（太9:37-38）