



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

獨立牧會牧者時間管理之效能對會
眾牧養之影響之研究 — 以北部
地區都會教會為例

指導教授：陳志宏博士

批閱教授：錢玉芬博士

學 生：陳綏

中華福音神學院(台北)聖經碩士

二〇一五年六月



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

獨立牧會牧者時間管理之效能對會眾牧養之影響之研究 — 以北部地區都會教會為例

經考試合格特此證明

指導教授 陳志宏博士：_____ (簽名)

批閱教授 錢玉芬博士：_____ (簽名)

科主任 吳獻章博士：_____ (簽名)

二〇一五年六月十九日

博碩士論文授權書

(提供授權人裝釘於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在中華福音神學院 教牧博士 科

 二〇一五 年 六月 取得 教牧博士 學位之論文。

論文題目： 獨立牧會牧者時間管理之效能對會眾牧養之影響之研究

 — 以北部地區都會教會為例

指導教授： 陳志宏博士

同意 不同意

- 一· 授權人擁有著作權之上列論文全文(含摘要)，授權中華福音神學院圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路，以提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。
- 二· 授權人擁有著作權之上列論文全文(含摘要)，授權中華福音神學院圖書館，為學術研究之目的以各種方法重製，或為上述目的再授權他人以各種方法重製，不限地域與時間，惟每人重製以一份為限。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

◎讀者基於非營利性質之線上檢索、閱覽或下載、列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人： 陳 綏 簽名： 陳 綏

西元 二〇一五 年 六 月 十九 日

致謝

祂對我說：「我的恩典夠你用的，因為我的能力是在人的軟弱上顯得完全。」所以，我更喜歡誇自己的軟弱，好叫基督的能力覆庇我。（林後 12:9）

從 2008 年正式被接納為教牧博士班的學生，迄今已邁入第八個年頭，這些年，是恩典向軟弱誇勝的日子。

在過去的日子裏，屢次經歷死別吞聲的情緒波瀾。中學摯友，且是我事奉的忠心代禱伴，張小梅姊妹；愛我，引導我走上信心事奉道路的屬靈母親，彭蓮生老師；一直全力支持我的事奉，並為我代禱的父親，陳振建先生，在這八年中，相繼蒙召返回天家。

2012 年，正打算完成教牧博士班的學業，蟄伏已久的癌症，不預期地，迎面來襲，只得暫停學習，面對不足為外人道的艱辛療程，花費二年光陰，最終靠主恩及多人的關愛安然渡過險境。

2014 年，正準備與指導教授王貴恆博士商討論文題目，突然得知，王老師榮任歐華神學院院長一職，即將離開台灣。尙未來得及向博學多聞的王老師請益與感恩，這段師生情已遽然畫下休止符。

感謝陳志宏博士，願意臨時接下指導駑鈍如筆者的論文書寫重任。陳志宏博士言簡意賅，常常一語中的，直指問題所在，令筆者受益匪淺，增進筆者書寫的效率，也增廣筆者書寫的視野。

感謝錢玉芬博士，以謙卑熱情的姿態，指導筆者的論文，提供專業的知識，增進論文寫作的深度。

感謝教牧博士班吳獻章博士、張復民博士，他們二人在筆者入學口試時，即給予筆者溫馨真摯的接待，此後在學習的歲月中，更是不斷地鼓勵有加。

感謝所有教牧博士班其餘的同工，以及所有任教的教師們，貢獻心力知識，諄諄教誨。

感謝教牧博士班前後二任的祕書，林燕琴姊妹，彭綉綢姊妹，她們積極熱情的服事，正面感人的激勵，成為筆者努力向學，以致於能完成論文的重要推手。

感謝中華福音神學院宣教中心左大萱副主任，圖書館莊秀禎館長，學生事務處徐四浪輔導主任給予筆者鼓勵及協助。

感謝校園同工范恩慈傳道；香港伯特利教會慈光堂國度宣教主任黃瑞君牧師、香港五濤基金會陳淑娟總幹事、王妙意牧師；高雄市瑞豐教會楊志明牧師、羅明珠牧師；基督門徒神學院王良玉院長；汐止禮拜堂黃榮鈞長老、林艾黎傳道；基隆教會傳道同工：邵旭叔叔、胡發宗牧師、陳鴻鈞牧師、林青師母、顏慎瑤牧師、陶利瑄牧師、蔡璧光傳道、周英怡傳道以及其餘所有基隆教會的同工、弟兄姊妹們，在我書寫論文期間提供各種協助，及忠心地代禱。

感謝所有為我寫推薦函的牧者、友人們，感謝所有接受我訪談的牧者、信徒同工們。若不是他們鼎力支持，配合，這篇論文便無法如期完成。

這八年，回首，很多的軟弱，但恩典更多，從神、從人而來，源源不絕，只有不住地感恩。

僅以此論文獻給

深愛我的主耶穌

已在天父筵席前同享豐筵

無怨無悔全力支持我事奉的

先父~陳振建先生

先母~李玉卿女士

輔導我走上信心傳道旅程的

屬靈母親~邵彭蓮生老師

曾為恩師，亦曾同工，並以我為榮的

中學導師~劉淑玉老師

現在仍在地若天

不僅以言教，更以身教，影響我忠心事奉的

屬靈父親~邵旭叔叔

深深愛我且為我深深所愛的

基隆教會大家庭

序言

沒有人知道自己一生所分配到的時間有多少，只曉得每一個人，每一天擁有的時間完全相同。有人用這些時間加以投資，有人則浪費殆盡。~傑瑞·懷特(Jerry White)

管理學大師彼得·杜拉克也持相同的看法，他認為在企業所有的資源中，時間與其它資源相比，是珍貴無比的稀有資源。任何人完全不能租借、僱用、購買或以其他任何方式獲得更多的時間。但是一般人卻忽視時間此一貴重的資源，而將之視為極其平常的事物¹。

筆者在牧會的過程中，雖不致於像一般人一樣，忽視時間此一貴重的資源，卻也未能善加利用。所以起意研究獨立牧會牧者對時間管理的認知及想法，並他們時間管理的效能對牧養的影響。

在研究過程中，筆者深受牧者在牧會百般艱難的困境中，仍委身事奉，任勞任怨的高潔情懷感動，但也發現訪談的多數牧者，或未能深刻體會時間是一種資源，且是珍貴的資源，當然更遑論要加以利用；或明知時間是一種資源，卻未能有效地管理利用。筆者透過牧者坦誠表白，據實相告的資料，從中分析歸納出獨立牧會牧者時間管理認知的不足及牧者時間管理實務的三大類難處，進而影響牧者的牧養產生事倍功半的結果，據此筆者提出建議，希望能對忠心愛主，且常年不計勞苦，獻身祭壇的獨立牧會牧者在時間管理上，略盡棉薄之力。

不可諱言，此研究，首先獲益的是筆者本人，無限感恩。

¹彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《有效的經營者》(The Effective Executive)，(游來乾等譯，台北：協志工業叢書，2003)60-61。

摘要

筆者體認「時間」對獨立牧會的牧者而言，雖是一種無形資源，卻是不容忽視的資源，牧者若無意識到此資源的寶貴，而善加利用，牧會可能面臨事倍功半之苦，反之，則可收事半功倍之效。只是不知，牧者是否有此體認？並因此而收穫。

因此筆者自 2014 年 12 月至 2015 年 2 月走訪北部都會區獨立牧會教會牧者七名，並在事後將訪問逐字稿整理，並透過編碼、歸納、分析等研究，發現牧者時間管理的認知來源，總共有「個人主觀認知」、「聖經真理認知」、「坊間書籍認知」、「生活經驗認知」等四項認知。牧者時間管理概念認知對時間管理實務影響計有「對時間管理實務實質影響」及「對時間管理實務結果影響」二項影響。牧者時間管理實務統計，列出他們的艱難之處計有「時間管理心理質素類的難處」、「時間管理方法技巧類的難處」、「時間管理衍生性的難處」等三大類的難處。牧者時間管理對會眾牧養之影響統計，可知從牧者主觀感受的角度看，可獲得二項結果，牧者對會眾牧養感到不滿意，並感到未達到牧養目標。從牧者藉會眾身上回饋的角度也獲得二項結果，即是會眾對牧者的牧養感到不滿意，並有具體的不滿意的內容。

筆者研究發現，針對獨立牧會的牧者時間管理，此一議題，協助他們增進時間管理的認知深廣度，挑戰時間管理實務的三大類難處，是幫助牧者在時間管理上，步入正軌的根本之道。因此筆者針對上述的方向提出改進之道。

關鍵字：獨立牧會、時間管理、時間管理實務、時間管理難處、心理質素、方法技巧、衍生難處

目錄

圖目錄	v
表目錄	vi
附錄目錄	vii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的	4
第三節 名詞釋義	5
第二章 文獻探討	7
第一節 聖經中的時間管理	7
第二節 企業管理中的時間管理	28
第三節 教會管理中的時間管理	41
第三章 研究方法與步驟	54
第一節 研究方法	56
第二節 研究設計	59
第三節 研究對象	60
第四節 研究人員	60
第五節 研究工具	60
第六節 資料收集	60
第七節 資料分析	61
第八節 研究限制	66
第四章 研究發現	67
第一節 牧者時間管理概念認知的深度與廣度	67

第二節 牧者時間管理概念認知對時間管理實務影響	75
第三節 牧者時間管理實務	85
第四節 牧者時間管理對會眾牧養之影響	97
第五節 總結	102
第五章 結論與建議	109
第一節 結論	109
第二節 建議	116
附錄	127
參考書目	143
中文	143
英文	154
作者簡介	155

圖目錄

圖 4-1 牧者時間管理概念認知不足時，對時間管理實務 及牧養之影響	103
圖 4-2 牧者時間管理概念認知充足時，對時間管理實務 及牧養之影響	104
圖 4-3 牧者時間管理樹	105
圖 4-4 牧者時間管理蛀虫樹	106
圖 4-5 牧者時間管理蛀虫	107
圖 4-5(續)牧者時間管理蛀虫	108
圖 5-1 牧者時間管理不良的歷程	125
圖 5-2 牧者時間管理提升的歷程	126

表目錄

表 3-1 畫出「重要子句」並分段及把現象「概念化」 之示例	62
表 3-2 發現「類別」與發現「核心類別」之示例	64
表 4-1 牧者時間管理概念認知的深度與廣度統計	74
表 4-2 牧者時間管理概念認知對時間管理實務影響統計	84
表 4-3 牧者時間管理實務統計	96
表 4-4 牧者時間管理對會眾牧養之影響統計	100

附錄目錄

附錄一獨立牧會牧者簡易時間管理課程大綱	127
附錄二受訪者背景資料	140
附錄三訪談問題	141

第一章 緒論

第一節 研究背景

筆者髫齡信主，在一間由西國宣教士開拓，後來移交給一對年輕中國夫婦牧養的小型教會中成長，親眼目睹獨立牧會牧者必需內外兼顧，事必躬親的勞碌及艱辛。

他們清晨開啓教會大門，帶領弟兄姊妹晨更，日間穿梭於會友家戶間進行逐家探訪，晚間或在教會帶領聚會或在家中舉行家庭禮拜，從早到晚，他們愛惜光陰，成爲忠心良善管家的身影，烙印在筆者心靈深處，影響筆者日後對時間管理的認知。

及至年輕時蒙召全時間奉獻事主，與二位年逾六旬有餘的屬靈長者配搭。雖非獨立牧會，但因教會未設幹事職，同工人手不足，當時筆者需要處理教會許多的雜事，一週中尚需要擔任教會外展的一所大專、一所五專、一所高中，一所國中校園團契的輔導，以及教會內部青年團契輔導、兒童主日學校長之職。當時雖無人教導時間管理的重要，但現實環境使得筆者不得不土法煉鋼，自動自發地進行自主性的時間管理，方得以滿足每日紛至沓來的事工需求。當時深感牧者需要進行時間管理的需求甚殷。

筆者中年時節，從屬靈長者手中接棒，主責教會牧養之際。有幸目睹台灣教會牧養環境發生急劇的改變。牧者的角色與職責也發生極大的變遷。傳統牧養方式式微，以前牧者只需要負責滿足會眾對講道的需求，加上少許的聖經教導，偶而進行例行的家庭探訪，以及緊急的醫病訪視，主持婚喪喜慶，並具有些許財務管理的技巧即可應付裕如。現今的教會，對牧者

的要求，因時代的演進，科技的興起，產生截然不同的變化。現代的牧者面對的挑戰與要求百倍於從前，因著多媒體對會眾感官的刺激，他們要求牧者成為唱做俱佳的演講者；因著社會的步調愈趨快速，會眾生活的壓力陡增，他們要求牧者成為如同專業般的心理輔導者；因著高等教育普及，會眾知識普遍提升，他們要求牧者的教導，要有神學家的深度...誠如學者所言，今日的牧者，必需是絕佳的溝通者、受過訓練的精神治療師、能對社會議題提出主張的神學家、有能力成為小組的領袖、對會友發生的生命情況扮演社工人員的角色、還要成為教會籌款高手、有能力與五花八門的未信者對話、能遠觀未來且有策略的思考者、有能力管理統籌組織和規劃教會許多的節目及事工、需要活出健全的家庭婚姻生活的榜樣...²。

隨著時代環境的複雜及多元化，會眾對牧者的角色及職責的要求，自然也愈趨複雜與多元，獨立牧會的牧者身處於現今的世代，無法因為是獨立牧會的牧者，而免除隨時代的劇變而產生的對牧者角色及職責的要求。但獨立牧會的牧者困於人手缺乏、財力不足等等資源匱乏的窘境之中，要如何滿足如此多方的需求？實是牧會的一大難題。

因此筆者思考，在眾多的資源中，人手缺乏、財力不足，若非幕後有強力的奧援及支持，可能不是獨立牧會的牧者一時之間可以解決的事，但有一項資源是不假外求，由神手中工公平地賦予眾人，那就是「時間」³。對於獨立牧會的牧者而言，「時間」雖是一種無形資源，卻是不容忽視的資源，牧者有無

²史蒂芬·麥克基亞 (Stephen A. Macchia) 著，《健康的教會實踐篇：一本領導團隊對話、評估，和計劃的工具》(Becoming a Healthy Church: Workbook)，(趙曉維及鄭超睿譯，台北：華神，2004)，230-231。

³ 麥農·路希 (Myron Rush) 著，《管理學：聖經的觀點與方法》(Management: A Biblical Approach)，(洪瑞浩譯，台北：橄欖文化，1985)，152。

意識到此項資源的存在及可貴，而有意識地善加利用？他們對時間資源的聖經真理認知為何？這真理如何支配他們對時間管理的觀念？他們如何利用時間，以致能對會眾牧養產生正面影響的果效，進而滿足現代會眾對牧者角色及職責的要求？對凡此種種的議題，均吸引筆者的關注，而有興趣加以探討。

第二節 研究目的

本論文研究目的有如下幾項：

- 一、了解獨立牧會牧者是否意識到時間資源的存在及可貴，並探究其原因。
- 二、了解獨立牧會牧者是否認知聖經中時間管理的真理，以及這樣的認知如何影響牧者的時間管理。
- 三、了解獨立牧會牧者時間管理的方法及技巧，以致能對會眾牧養產生正面影響的果效。
- 四、提供給獨立牧會牧者有心作「時間管理」時的一項參考資料。

第三節名詞釋義

一、時間管理

指優先把時間用在有意義的活動上，以取代許多無意義的或次要的活動⁴。

二、獨立牧會牧者

指單獨在一間教會牧會之單身牧者或已婚牧者，他們或有幹事或無幹事協助牧會，但沒有其他全職傳道同工配搭協助牧會。

三、小型教會

教會會眾關係傾向呈現相互關聯的連結關係傾向，通常教會人數規模低於二百人以下，此種教會稱為小型教會⁵。

四、都會型教會

指建立於都會區的教會，此區的交通便利，經濟活絡，人口集中，亦是中產階級較集中之地⁶。

五、「紮根理論」研究法

「札根理論」是由二位各具特色專長的社會科學家通力合作所提出來的優良研究方法。Strauss 出身芝加哥大學，從事質性研究多年，深深相信理論需札根於實地的資料蒐集及研究中。Glaser 出身哥倫比亞大學，受過嚴謹的量化研究的訓練，他深信在進行質性分析時，資料間要進行比較，來使概念關連起來。因此由這樣深具學術專長訓練，又各學有專精的學者所

⁴彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《五維管理：卓越經理人的第一本書》(5-D Management)，(劉志遠譯，台北縣：百善書房，2005)，21。

⁵葛瑞·麥金塔 (Gary L. McIntosh)著，《以一不能蓋全 — 多元化教會增長策略》(One Size Doesn't Fit All — Bringing Out the Best Any Size Church)，(胡加恩譯，台北：華神，2002)，27。

⁶許卓明，《台灣基督教會「男士事工」與已婚男士生命成長之研究 — 以台北都會教會為例》(教牧博士論文，中華福音神學院，2009)，4。

提出的「扎根理論」研究法，使得質性研究所建立的理論，能一方面，以強而有力的證據作為理論的根基。同時另一方面，在研究的過程中又賦予研究者有適度的彈性，可以按照所得的資料爬梳理析，對研究結果產生不預期的新發現。

「扎根理論」的方法還提供一套嚴謹的編碼登錄方式來處理蒐集到的資料，並可以對資料加以科學邏輯的分析歸納。使得研究過程中所得的龐雜的資料，成為可掌握，且有用的資料，並可據此建立理論。這樣的研究法使研究者可以收事半功倍之功⁷。

六、質性研究法

質性研究方法論，是繼量化研究後另一種自成蹊徑的研究方法。它與量化研究不同，量化研究是先形成假設理論再透過設計具信度及效度的問卷研究，來驗證理論的真確性，量化研究是一種演繹式的研究法，這種研究法著重在驗證理論。而質性研究則是透過抽樣及深度訪談的技巧，先蒐集資料，再對資料進行編碼程序，然後再進一步將編碼資料加以分類，並運用邏輯分析整合，將所分類的資料組織成類別及核心類別，最後理論就從分析整合的資料中建立起來。質性研究是一種歸納式的研究法⁸。

⁷ Anselm Strauss、Juliet Corbin 著，《紮根理論研究方法》(Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory) (吳芝儀、廖梅花譯，嘉義：濤石文化，2009)，15-16。

⁸ 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，台北：揚智文化，2000)，73-112，607-632。

第二章 文獻探討

文獻探討，主要使筆者明白「獨立牧會之教牧人員時間管理的效能對會眾牧養之影響」的一些相關研究。以此作為筆者研究「獨立牧會之教牧人員時間管理的效能對會眾牧養之影響」的「知識基礎」，並藉這些相關資料引導筆者的「研究方向」

本章探討的文獻計有：一、聖經中的時間管理。二、企業管理中的時間管理。三、教會管理中的時間管理。

第一節 聖經中的時間管理

聖經中沒有提到「時間管理」這個詞，但聖經中卻有「時間管理」這個概念。創世記中提到，起初神創造世界時，在第四日，當神說天上要有光體，可以分晝夜、作記號、定節令、日子、年歲...，之後神造兩個大光管理晝夜⁹。「管理晝夜」這樣的詞彙，很顯然是最早出現在聖經中有關「時間管理」的概念¹⁰。除此之外，聖經其他經文也多次提及「時間管理」的概念。本節將由以下幾方面來探究聖經中有關「時間管理」的概念：一、聖經中時間管理的理論。二、聖經中時間管理的實務。

一、聖經中時間管理的理論

聖經學者們認為，單字猶如磚塊，經過堆砌構築，營建成思想的城堡。研究聖經的思想概念，需要以聖經字詞研究作為

⁹ 創世記 1:14-18

¹⁰ 華活特博士及朱克博士 (John F. Walvoord & Roy B. Zuck)編，《信徒聖經註釋(卷一)》(The Bible Knowledge Commentary (Vol.1))，(范約翰、胡翼權譯，香港：角聲，1992)，41。

入門磚¹¹。因此想要瞭解聖經中有關時間管理的理論，聖經字義研究便成了必要的一環，所以本節要研究聖經中一些與時間管理相關的單字的字義，以便能清楚聖經中有關時間管理的理論。

(一)時間

雖然至今仍不確定聖經有否足夠的資料來建構一套有關時間的整全教義，但仍可以從聖經中看出聖經的時間觀，是神按照其救贖計畫，帶領歷史進程的一貫方式。¹² 聖經的時間觀中，時間與永恆，是二個互補的範疇，使人明白歷史的進程¹³。神是永恆之主，祂超越時間，祂創造時間，祂也有權廢掉時間(賽 60:19-20)，祂掌管世界歷史的進程。祂創造人，讓人受制於時間之下，人人都要經歷生與死的過程。神有權介入人類歷史的時間中，讓人雖然受限在歷史的時間中，仍能與永恆的神產生交集¹⁴。

聖經的時間觀，無法單由研究「時間」用字的上下文來形成。聖經的時間觀，也不是建立在斷章取義的純字詞語言學方法的研究上，而是建立在聖經的陳述以及字詞的使用上¹⁵。

聖經中形容時間的字詞，在 W. E. Vine 編的 (*Expository Dictionary Of New Testament Words*) 中提及 *chronos*, *kairos*,

¹¹ 蘭姆博士 (Bernard Ramm), 《基督教釋經學》(Protestant Biblical Interpretation), (詹正義譯, 美國: 活泉, 1983), 117。丁偉佑 (G. Waldemar Degener) 著, 《釋經學的理論與實踐》, (劉秀珠譯, 新竹: 中華信義神學院, 1998), 141。

¹² 楊慶球主編, 《證主聖經神學辭典(下)》, (香港: 福音證主, 2001), 706。

¹³ Brown, Colin. *The New International Dictionary of New Testament Theology*, sixth printing ed., s.v. "time." Grand Rapids: Zondervan, 1978-1981, vol.3, 826.

¹⁴ 楊慶球主編, 《證主聖經神學辭典(下)》, 707。

¹⁵ W. Bromiley, Geoffrey. *The International Standard Bible Encyclopedia*, first printing ed., s.v. "time." Grand Rapids: William. B. Eerdmans, 1988, vol.4, 852.

hora, 等三個字¹⁶。在 Colin Brown 主編的 (*The New International Dictionary Of New Testament Theology*) 提及 *aion*, *chronos*, *kairos*, *hora*, 等四個字, 並詳加討論¹⁷。在 Geoffrey W. Bromiley 主編的 (*The International Standard Bible Encyclopedia*) 提及 *kairos*, *chronos*, *aion*, *hemera* (日) 等四個字, 並主張舊約有豐富的字彙來表達時間的單位, 諸如: 時、日、夜、週、月、年等, 但卻缺乏如同希臘文中的抽象的時間術語, 如 *chronos*。即便如此, 希伯來人仍然能藉著他們自己的句法及術語表達出和希臘人相同的時間觀念來。例如舊約希伯來文 ‘*et*, 這個常用的時間術語, 在舊約出現 296 次, 它的意思是特定的時間, 它就非常近似希臘文的 *kairos*, *kairos* 在新約也是指特定的時間, 或是短暫的時期, 七十士譯本將 ‘*et* 譯成 *kairos* 達 162 次之多¹⁸。七十士譯本也將舊約一些時間術語譯成 *chronos*, 例如將傳道書 3:1 中的希伯來文時間術語 *zman* (定期) 譯成 *chronos*¹⁹。因此本節時間字義研究僅就新約的希臘文的 *aion*, *chronos*, *kairos*, *hora* 四個字作探討。

1. *aion* (永恆)

在鮑爾編的《新約及早期基督教文獻希臘文大詞典》中的字意如下：

¹⁶ E. Vine, W.. *Espository Dictionary Of New Testament Words*, first published ed., s.v. "time." Grand Rapids: Zondervan, 1952, 1149.

¹⁷ Brown, Colin. *The New International Dictionary of New Testament Theology.*, 826-850.

¹⁸ W. Bromiley, Geoffrey . *The International Standard Bible Encyclopedia*, 852.

¹⁹ 聖經工具--信望愛信仰與聖經資源中心網址

<http://bible.fhl.net/new/read.php?VERSION1=unv&VERSION23=1xx&strongflag=2&TABFLAG=1&nodic=11&chineses=%E5%82%B3&chap=3&submit1=%E9%96%B1%E8%AE%80>

(1)一段長時間，並沒有指明它的開始或結束。

a.指逝去的時間、往昔、最早期，很自然地指一個神聖莊嚴或可畏的古時（路 1:70；徒 3:21）。

b.指將來的時間，若沒有結束，就稱為永恆（約 6:51,58）。

(2)歷史中的一個特定時段，時代。

a.今世（將完結）（林前 3:18；太 12:32）。

b.來世（所有將來的時間）（弗 2:7）。

(3)空間概念上的世界，世界。

(4)萬古為人物，萬古者、永恆的存在體（弗 2:2）²⁰。

在 Colin Brown 主編的 (*The New International Dictionary Of New Testament Theology*) 認為 *aion* 可指生物的壽命，時代，長時間，永恆等，有超過 450 次在七十士譯本中將舊約的 *olam* 譯為 *aion*，指一段長時間。在新中 *aion* 出現超過 100 次，指一段長時間、時代、及受猶太啓示觀影響的世界（例如：可 4:19，林前 2:6（今世），（複數詞）來 1:2（末世））²¹。

在 Geoffrey W. Bromiley 主編的 (*The International Standard Bible Encyclopedia*) 中提到 *aion* 通常是指一段持續的時間；指世界歷史的一段時期；指基督徒等候的世代，指永恆或末世。

2. *chronos*

在鮑爾編的《新約及早期基督教文獻希臘文大詞典》中的字意如下：

²⁰ 鮑爾 (Walter Bauer) et al., eds., 《新約及早期基督教文獻希臘文大詞典 (中文版)》 (A Greek-English Lexicon Of The New Testament And Other Early Christian Literature, Third Edition (BDAG)), (麥啓新主編，麥陳惠惠、麥啓新譯，香港：漢語聖經協會，2009)，48-50。

²¹ Brown, Colin. *The New International Dictionary of New Testament Theology.*, 826-833.

- (1) 某活動或事件發生的一段不確定的時段，時候、時段
(太 5:19；徒 18:20)。
- (2) 某事或某活動的時刻，時間、時候、時機 (徒 7:17；
彼前 1:17)。
- (3) 遲延的時期，延期、耽擱 (啓 2:21)。²²

在 W. E. Vine 編的 (*Expository Dictionary Of New Testament Words*) 中說明 *chronos* 這個字的意思是，一段時間，可以是短時間 (例：太 2:7)，可以是長時間 (例：路 8:27)，或是一段短的時期 (例：徒 20:18)，或是一段長的時期 (例：羅 16:25)²³。

在 Colin Brown 主編的 (*The New International Dictionary Of New Testament Theology*) 認為 *chronos* 字義是：

(1)

a. 名詞的 *chronos* 意思是世代、年歲、壽命。

b. 由 *chronos* 衍生的古典動詞意思是持續長久的時間、逗留、躊躇，罕見動詞意思是花時間、浪費時間。

(2)

a. 希臘人體驗到時間是一種支配人生的能力，時間之於人生是，人生歡樂，奈何苦短。

b. 時間是一種評審，把事情帶到光中。時間啓示真理，特別是涉及人真正的價值。

c. 時間雖可療癒傷痕，卻無法救人脫離死亡。

(3) 對希臘人及羅馬人而言，可藉時間克服難題。

(4) 在舊約七十士譯本中，有 100 次將希伯來文的「年」(*eniautos*)，譯成 *chronos*。有 29 次將希伯來文的「日」(*yom*)，

²² 鮑爾 (Walter Bauer) et al., eds., 《新約及早期基督教文獻希臘文大詞典 (中文版)》，1662-1663。

²³ E. Vine, W. *Expository Dictionary Of New Testament Words*, 1149-1150.

譯成 *chronos*。有 4 次將希伯來文的「特定的時候」(*et*)譯成 *chronos*。雖然 *chronos* 有時與 *hora*、*kairos* 同義，都是指特定的時間，但一般而言，*chronos* 是指一段很長連續的時間(例如：申 12:19；出 14:13)，或是指一段時間。這樣的時間觀念，既指人的一生的時間長度，也指永恆那般無法想像的長度。

(5) *chronos* 在新約出現 54 次

a. *chronos* 起初是指一段時間或指定的時間，後來就應用在形容長的時段或短的時段。

b. 當聖經經文把 *chronos* 用在特殊事件時，它側重在神學的時間用語而非一般的时间用語。

(a) 人可以提出終末時間，僅僅要襯托出當代猶太主義者的末世論及彌賽亞啓示的期盼。

(b) 另一方面，耶穌開啓一個新世代，藉著祂，神掌管這世界。

c. 其他

(a) 藉著耶穌的死，救恩的時刻決不會消逝。

(b) 對尚未藉基督認識神，或抵擋基督的人，他們有一短暫時期可以悔改，但這時期不是無限期的²⁴。

在 Geoffrey W. Bromiley 的 (*The International Standard Bible Encyclopedia*) 中提到 *chronos* 是一段持續的時間，在新約中的 *chronos* 是指一段可量度的時間，有長，有短(太 25:19；啓 20:3)。它與 *kairos* 有時是同義詞²⁵。

²⁴ Brown, Colin. *The New International Dictionary of New Testament Theology*, vol.3, 839-845.

²⁵ W. Bromiley, Geoffrey. *The International Standard Bible Encyclopedia*, vol.4, 852.

3. *kairos*

在鮑爾編的《新約及早期基督教文獻希臘文大詞典》中的字意如下：

(1)一個時刻或一段時間，時間、時機、時期。

a.一般時刻。

b.特別適當的時刻或時期。

(2)某事件的特定時期，定時、特定時間。

(3)具有特別危機的時期，時候、時期²⁶。

在 W. E. Vine 編的 (*Expository Dictionary Of New Testament Words*) 中說明 *kairos* 這個字的意思是，用在時間時，指固定或限定的時間，季節，機會。*Kairos* 的定義有時與 *chronos* 難免雷同，但 *Kairos* 與 *chronos* 還是有區別的，簡述區別如下：廣義而言，*chronos* 是表達一段連續的時間，*kairos* 是強調具特色的時間。*Chronos* 突顯時間的量，*Kairos* 突顯時間的質²⁷。

在 Colin Brown 主編的 (*The New International Dictionary Of New Testament Theology*) 認為 *kairos* 字義是：

指定的時間。

(1)

a. *kairos* 當作時間用語時，是指合適的時間；正確的時間；恩寵的時間。

b. *kairos* 的衍生語：*eukairein* 幸福時光，*eukairos* 恩寵的機會，*proskairos* 合適的、恰好的、及時的。

c. *semeron* 今日

e. *nyn* 現在

²⁶ 鮑爾 (Walter Bauer) 主編，《新約及早期基督教文獻希臘文大詞典(中文版)》，762-764。

²⁷ E. Vine, W. *Expository Dictionary Of New Testament Words*, 333, 1150.

f. *euthys* 立刻

(2) *kairos* 與 *chronos* 在語源學上的區分是，*kairos* 是指受人的決定影響而產生的指定時刻。*Chronos* 是指在時間的河流中，時間的進程不受任何人，人爲的干涉。

a. 希臘人認爲 *kairos*、*semeron*、*nyn* 是指個人生命在宇宙時間長河(*Chronos*)中，有重大事件的指定時刻。

b. *kairos* 是指藉神或藉命運的作爲而有的指定時刻，將時間流逝的背景(*Chronos*)襯托出來。

c. 抓住對的時刻(*kairon lambanein*)，在斯多亞倫理(*Stoic ethics*)中扮演重要的角色。

(3) 在舊約中，從神人相交的觀點來看時間，自然是以時間的質來看待時間。所以應用指出正確時間的時間術語，變得很重要。因此，在七十士譯本中，*kairos* 出現的次數是 *chronos* 的三倍，就不足爲奇了。

(4) 在新約中，*kairos* 使用 85 次²⁸。

在 Geoffrey W. Bromiley 主編的 (*The International Standard Bible Encyclopedia*) 中提到 *kairos* 是發生事情的時間，通常指固定的時間或時機(來 11:15；徒 24:25)。它有時與 *chronos* 用法相同，是同義詞。*Kairos* 與 *chronos* 的不同是，*Kairos* 指時機之時，*chronos* 指時序之時²⁹。

²⁸ Brown, Colin. *The New International Dictionary of New Testament Theology*, vol.3, 833-839.

²⁹ W. Bromiley, Geoffrey. *The International Standard Bible Encyclopedia*, vol.4, 852.

4. *hora*

在鮑爾編的《新約及早期基督教文獻希臘文大詞典》中的字意如下：

- (1)一天中一段不明確的時段，時刻、時候。
- (2)一天所劃分的一個時段，小時。
- (3)一事件發生的時間，時候。

在 W. E. Vine 編的《新約解經字典》中說明 *hora* 這個字的意思，原初是指自然形成的時間或時期，譯為時候，後來才指小時³⁰。

在 Colin Brown 主編的《新國際版新約神學字典》認為 *hora* 字義是：小時、時間、指定的時間。作為名詞時，指特別劃分的時間，特指一小時。*hora* 也被用來指年、日、時刻、季節、人生的某一時期，例如：青年時期。

在舊約，七十士譯本將希伯來文的時間譯成 *hora*，有 50 次之多，主要是希伯來文的 *et*，以及 5 個別的希伯來文。七十士譯本使用 *hora* 表達時間是新約的 2 倍。

hora 在新約有一些重要的時間觀念，其一是耶穌的時候，其二是 *hora eschate* (終末時刻)，這特別的時間性質，為神所賜，影響全人類的時間觀，讓這時刻是成為他們在信心的領域裏的抉擇時刻，還是在倫理領域裏的考驗³¹。

除了研究「時間」這個詞條下的四個希臘文有關時間的單字外，關於聖經時間的研究，還有一個詞必須研究，因為那是神在創世時，第一個為時間定下的特殊時間，就是神分別一週

³⁰ E. Vine, *W. Expository Dictionary Of New Testament Words*, 333,1150

³¹ Brown, Colin. *The New International Dictionary of New Testament Theology*, vol.3,845-850.

的第七日，定為聖日，並且神歇了祂一切創造的工，享受安息（創 2:1）。這個聖日又稱安息日。

(二)安息日

在 Harris 等人編的舊約神學辭典中對安息日的定義要點如下：

1.其實「安息日神學」比安息日的起源要來得重要。

或許要對守安息日作解釋，最好是先注意守安息日的動機是一個命令，正面的說法是：「六日你要作工，第七日要守安息日（出 23:12；31:15）；或就反面的說法是：「在安息日無論何工都不可作」（出 20:10）。

首先，出 20:8 下，將守安息日和神六日創造，第七日安息的事實相連（創 2: 2-3）。神所造的，祂都看為是好的；而只有安息日祂分別為聖，也許表示創造的高潮並非是造人（這是我們常聽到的說法），而是第七天安息的日子。因此安息日是邀請我們為所創造的一切歡呼喜樂，並承認神在我們時間上的主權。

其次，我們在申 5:15 看見另一個守安息日的原因，「你也要記念你在埃及地作過奴僕，耶和華你神用大能的手和伸出來的膀臂將你從那裏領出來，因此耶和華你的神吩咐你守安息日」。出埃及記的第四誡是引創世記作為依據，而申命記則把守安息日和出埃及離開為奴之地相連。因此每一個安息日，以色列人要紀念耶和華是釋放者、解放者。早期的基督徒將安息日與主的復活相連似乎是把握住了重點。因為基督正是予人自由的那一位。事實上，出埃及記與申命記在這點上並無衝突之點，申命記著眼於立約的民，而出埃及記則生強調立約的神。

2.安息日是社會或人道精神上的條例。

安息日讓受制於人的勞力者有休息的一日(出 20:10 ；申 5:14-15 和出 23:12)，「這一日，你和你的兒女、僕婢、牲畜，並在你城裏寄居的客旅，無論何工都不可作，使你的僕婢可以和你一樣安息」。這一項規定表明所有人類在神面前，都是平等的。由於安息日使人回想過往歲月，由埃及為奴之中得著釋放，因此它也須成為（別人）得自由的媒介，使社會中的奴隸得自由。是否這也為林前 16:2，「每逢七日的第一日，各人要照自己的進項抽出來留著」，作為調濟耶路撒冷貧窮之人的根據？

3.安息日是立約的記號，由此安息日便導向未來，具有前瞻之意。

安息日、彩虹和割禮都是立約的記號，相關經文為，出 31:13,17 和結 20:12,20。這解釋了為何干犯安息日的結局是死罪（出 31:14；民 15:32-36；耶 17:19-27）。只要以色列守安息日，就肯定了他們是效忠耶和華的，並確保耶和華與他們同在，拯救他們。對基督徒們而言，這些應許已在耶穌基督一人身上得著應驗，藉著祂，我們得以進入神的安息（來四 1~11）³²。

綜上所述，經由聖經有關時間字詞的研究，時間管理的概念由字裡行間隱然浮現。

首先，由 *chronos* 與 *kairos* 二個形容時間的字詞來看，如果時間只是 *chronos*，則按 *chronos* 的定義而言，在時間的河流中，時間的進程不受任何人，人為的干涉。在這樣的時間觀

³² Harris, Laird, Archer, Jr., Gleason L., Waltke, Bruce K., eds., 《舊約神學辭典》(Theological Wordbook Of The Old Testament), (台北:華神, 1995), 1025。

裏，時間管理就是件無意義的事。但時間尚有 *kairos*，*kairos* 的定義指出，時間受人的決定影響而產生關鍵的時刻。

由此觀之，人的時間既是 *Chronos*，也是 *Kairos*。人在 *Chronos*(平常時刻)預備自己，當 *Kairos*(神的作為時刻或關鍵時刻)來臨，人的決定影響 *Kairos*。人若能作好時間管理，預備好自己迎接 *Kairos*，就是一種機會。人若沒有作好時間管理，沒有預備好自己迎接 *Kairos*，就是一種危機。如此一來，時間管理就有必要存在在人的生活中。

其二，*aion*「永恆」的字義，顯示 *aion* 所指的時間，是在時間之前，也在時間之後，是超越時間，但又包含時間，這樣的時間是屬神的，因神是自有永有，無始無終(出 3:14；詩 102:25-27；賽 40:28；羅 1:20)；所以神是時間的主，祂超乎時間，祂也介入時間，且掌管時間。相對地，*hora* 的字義，顯示 *hora*「時」所指的時間是有限的，而人是受限在時間之下，人的一生由計量的時間：年、月、週、日、時組成，「時」對人而言是基本的時間單位。「時」與「永恆」相較簡直微不足道，但因神的介入，差耶穌進入世界，進入人類的時間表中，而有耶穌的「時」，當人在意志上決定在自己生命的「時」中，接受耶穌，人的「時」與耶穌的「時」有了交集，人的生命就有永生(約 3:16)，人的一生與永恆有了交集。人在時間之下決定這個時刻要與永恆相遇，這一個過程即是一種時間管理的概念，時間管理的重要性也不言而喻。

其三，神定安息日為聖日，學者對這日的神學意義在上述已有詳盡的說明，在舊約為第七日，在新約為第一日。一週的時間有如 *Chronos*，安息日就有如 *Kairos* 出現在這一週中。人需要在意志中決定遵守這個時刻。這就是一種時間管理的概

念，因此人可以在每一週藉時間管理，使自己活在神心意中，是彌足珍貴之事。

除了編織在全本聖經的時間字詞之外，聖經還有許多的經文明顯與時間管理有關。茲舉數例如下：

求你指教我們怎樣數算自己的日子，好叫我們得著智慧的心。(詩 90:12)

要愛惜光陰，因為現今的世代邪惡。(弗 5:16)

你們要愛惜光陰，用智慧與外人交往。(西 4:5)

你們存這樣的心，從今以後就可以不從人的情慾，只從神的旨意在世度餘下的光陰。因為往日隨從外邦人的心意行邪淫、惡慾、醉酒、荒宴、群飲，並可惡拜偶像的事，時候已經夠了。(彼前 4:2 -3)

這幾節經文，與上述有關時間字義的研究互相呼應，論及人的時間原本是 *chronos* 的時間，當人負起責任，對神賜給人的 *chronos* 時間，在意志上作出正確的決定，無論是正面的決定，諸如數算日子、愛惜光陰、只從神的旨意在世度餘下的光陰；或是反面的決定，不從人的情慾...在世度餘下的光陰，均因人能正確回應神的要求，好好管理時間，而使人一生的時間由 *chronos* 變成 *kairos* 時，會成爲一種機會而非危機。

這幾節經文，清楚顯示出，時間是一種神賜給人的資源，這種資源不僅有限而且珍貴，人需要愛惜，數算，不容人隨俗浪費，這幾節經文同樣地指出，聖經中不僅含有時間管理的概念，而且時間管理對人而言，是極其重要且無可推諉的責任。更甚者是，指出時間管理是合乎神心意的事。

二、聖經中時間管理的實務

聖經中主要角色幾乎都看重時間管理，以下謹以舊約二位：神、尼希米，新約二位：耶穌、保羅等共四位角色說明，並從衡量時間管理向度中的記錄時間、規劃時間、評估時間等，三個向度說明他們的時間管理。

(一)神的時間管理

神超越時間，是永恆之主。世界為祂所造，祂創世時，同時創造時間，並且也管理時間。茲說明如下：

1. 神記錄時間

創世記記載神以六日創造世界(創 1)，雖然有學者認為這六日，是每日以廿四小時計算的六日³³，也有學者認為這六日的日，是一段超過一日廿四小時長度的時間³⁴，但若以第七日神定為安息日成為全人類共守的安息日，這日就必定是廿四小時的一日，如是觀之，神在創造時留下時間記錄，是明明可知的事實。

2. 神規劃時間

神以六日行完創造之工，到第七日就歇了祂的工，安息了(創 2:2)。祂在一週的七日內，前六日中，每一日工作的內容都是詳加規劃，有秩有序地進行，並不混亂³⁵。第七日，祂不僅是自己安息，也把全人類規劃到祂的時間計畫中，制定安息日，成為全人類必須在第七日休息的定律³⁶。

³³ 威明頓博士 (Dr. H. L. Willmington) 著，《威明頓聖經輔讀(卷上)》(Willmington's Guide To The Bible)，(李金麗等譯，香港：種籽，1986)，36。艾倫·羅斯 (Allen P. Ross) 著，《創造與祝福－創世記註釋與信息》，(孫以理、郭秀娟譯，台北：校園書房，2001)，133。

³⁴ 陳惠榮、胡問憲主編，《證主 21 世紀聖經新釋》，(香港：福音證主，1999)，63。

³⁵ 楊以德 (young, E. J.) 著，《天地之初》(In The Beginning)，(詹正義譯，台北：中國主日學，1980)，45，67。

³⁶ 同上，62。

3. 神評估時間

神在十誡中，強制希伯來人遵守安息日的規定(出 20:8-11)後，祂更評估希伯來人有否執行祂所規劃的時間表，當有人不按表執行時，祂就會施加懲處(民 15:32-36)。

(二) 尼希米的時間管理

尼希米在他的時代裡，算是被擄之人中的菁英。他以被擄的身份，卻貴為波斯朝廷的酒政。他在異邦位高權重，卻仍心懷故土，關心耶路撒冷的發展，並在聽聞故土遭難被毀之際，毅然放下高位，返回祖國，在內憂外患，險阻重重的困境下領導耶京重建，重建期間，他善加管理時間，僅僅五十二天就完成任務。茲將他的時間管理說明如下：

1. 尼希米記錄時間

尼希米是善於記錄時間的人。大多數聖經學者認為尼希米記的作者為尼希米，書中好些內容來自他的回憶(尼 1:1-7:5，11:1-2，12:27-43，13:4-31)³⁷。在他的回憶中他精確地記錄他初次聽到耶路撒冷遭難的年月(尼 1:1)，他在波斯王面前告假的年月(尼 2:1)。他到猶大地作省長的年數(尼 5:14)。他修築城牆完工的天數(尼 6:15)。他招聚百姓宣讀律法書的日期(尼 8:2)。

尼希米是位記錄時間的人。

2. 尼希米規劃時間

尼希米向波斯王亞達薛西請求，回耶路撒冷進行重建的工作，亞達薛西王問尼希米要請多少天的假，幾時才能回來，

³⁷ 詹遜 (Irving Jensen) 著，《舊約精覽》(Jensen's Survey of the Old Testament)，(馮文莊、馮振威譯，香港：宣道，1989)，242。華活特博士及朱克博士 (John F. Walvoord & Roy B. Zuck) 編，《信徒聖經註釋(卷一)》，672。

尼希米不假思索地立即定下日期(尼 2:4-6)。解經家解釋說，尼希米能如此迅速地回答，是因為他為此事已有預先的計畫³⁸。可見尼希米在回國重建耶路撒冷的城牆時，對他執行任務的時間已詳加規劃，他才能在亞達薛西王詢問時，胸有成竹地提出確切的回程日期。

另外，他重建耶路撒城牆，重建期間雖然接二連三地遭遇內憂外患，但由建造開始直至完工，卻總共只費時 52 天(尼 6:15)。重建工作能如此迅速地完工，不得不歸工於尼希米善於規劃，其中包括時間上的規劃。

3. 尼希米評估時間

當尼希米得到王所賜的兩份重要的詔書時，他說，這一切都是因為我神施恩的手幫助我。(尼 2:7-8)。尼希米以神有否施恩幫助他，來評估他的時間、精力有沒有應用在正確的事工上，這樣的評估，使他能繼續他重建耶路撒冷城牆的目標。因此等他回到耶路撒冷後，他便以我神施恩的手怎樣幫助我，成爲一種動力，來激勵猶太人將時間精力擺上，一同委身於建造城牆的事工上(尼 2:18)。

當耶路撒冷城牆重建完成後，他形容仇敵聽見完工便懼怕、愁眉不展的原因，是因為看見這工完成是出乎神(尼 6:15-16)。此時尼希米仍是延續「我神施恩的手幫助我」的中心思想來評估，指出整個工程工期如此之短，如此之迅速，連仇敵都感受到是神的恩手所做成的。由此可見，尼希米是善於評估時間的人，以致他能不虛耗光陰。

³⁸ 華活特博士及朱克博士 (John F. Walvoord & Roy B. Zuck) 編，《信徒聖經註釋(卷一)》，674。

(三)耶穌的時間管理

耶穌是至尊神的兒子，也是完全的人子³⁹。因此他如同世人一樣，受限在時間的限制裏，但他卻積極地管理時間，在有限的卅三年半的歲月裏，完成神托付他來到人世的使命。針對耶穌的時間管理，表述如下：

1.耶穌記錄時間

耶穌禁食四十晝夜(太 4:2，路 4:1-2)的事蹟記載在聖經中，耶穌在曠野的禁食是耶穌私人的行動，無人隨行，耶穌一定是平常就自行記錄了他自己行動的時間，才有如此精確的時間記載可以流傳下來。

2.耶穌規劃時間

耶穌事奉生涯的早期，他帶著門徒出席迦拿娶親的筵席，耶穌的母親也參加這場筵席，筵席中出現酒用盡的危機，耶穌的母親馬利亞來告訴耶穌這個危機，耶穌並沒有立即回應母親的訴求，他反而說：「母親我與你有甚麼相干？我的時候還沒有到。」(約 2:1-4)，有些解經家解釋此處所說的「時候」是指耶穌死亡及得榮耀的時刻⁴⁰。可見耶穌規劃他的時間是以符合他來到世上的命定，在神計畫的時刻來臨，才面對死亡及得榮耀。這時刻是不容任何人干預的。

這件事證諸在耶穌事奉生涯的晚期，可以更明顯地看出，耶穌的確有意識、有目標地規劃他事奉的時間。當耶穌最後一次在加利利遊行，他的弟兄催他上猶太地去，耶穌回應這樣的

³⁹ 吳羅瑜主編，《聖經新辭典上冊(A-J)》(New Bible Dictionary Volume 1 (A-J))，(香港：天道書樓，1993)，800-801。

⁴⁰ 賀理 (G. C. D. Howley) 編，《現代中文聖經註釋》(A Bible Commentary For Today)，(古樂人等譯，香港：種籽，1983)，1119。Barker, Kenneth ed. *The NIV Study Bible New International Version*, Grand Rapids: Zondervan, 1985, 1597.

催促，他也是說：「我的時候還沒有到，你們的時候常是方便的。」(約 7:2-6)。耶穌按父神旨意規劃他自己的時間，耶穌的時刻是不受任何人干預的。

3. 耶穌評估時間

等到耶穌最後一次上耶路撒冷，安得烈同腓力告訴耶穌有幾個希利尼人想要見他時，耶穌說，人子得榮耀的時候到了(約 12:23)。此處耶穌的回答看似有點突兀，或有點不知所云，對這樣對話的困局，然而解經家卻有合理的解釋，解經家說，這是因為外邦人的來到，形成一個徵兆，讓耶穌敏感地知道他在地上的事奉已達到巔峰，為世人而死的時候已經來臨，其中包含這些來看耶穌的希利尼人，耶穌也為他們而死。因此耶穌與希利尼人的對話便由一般的對話轉向釘十字架這件事，因為福音是普世性的福音，這福音只關乎十字架。

「時候」一詞貫串整本約翰福音，雖不明顯，卻是約翰福音重要的主題之一。耶穌提到「時候」是指著他的死而言，但他所說的死，不是關乎悲劇，而是關乎得勝，不是羞辱而是榮耀⁴¹。這些事都說明了，耶穌一直在評估他的時間，讓他的時間聚焦在達成他來到世上的目的。

(四) 保羅的時間管理

保羅的一生頗富戲劇性，年輕時，他恣意忘為，敵擋基督(徒 9:1-2)；中年時，他為主癡狂，奮不顧身(林後 5:13-14)；年老時，他忘記背後，努力向著標竿直奔，一心想得上面來的

⁴¹ Morris, Leon, *The Gospel According To John*, (ed. Fee, Gordon D.; *The New International Commentary On The New Testament*, Grand Rapids: Eerdmans, 1995), 526.

獎賞(腓 4:13-14)。保羅信主後，積極管理時間，為主而活。茲將其管理時間的向度分述如下：

1. 保羅記錄時間

加拉太書中記載了一段屬於保羅的私祕行程，他自述，他曾悄悄地退隱到亞拉伯曠野三年之久（加 1:17-19）。這段時間，在使徒行傳中未有記載，有的解經家說，這段時間發生於，他歸主後和他在大馬色與基督徒同住了些日子以前，即使徒行傳 9:19a與 9:19b之間⁴²。也有解經家認為，這段時間包含於使徒行傳 9:23 記載的，保羅住在大馬色好些日子之中⁴³。總之這段行程無人能曉，只有保羅自己知道，而他記錄下來。這段行程有解經家認為，保羅獨自前往亞拉伯，有二個理由，第一，他必須想通他經歷的與主相遇的事情。第二，他要先與上帝說話，然後才與人說話。很少有人願意用時間下去面對自己和上帝；如果沒有把事情想通，他怎樣能應付人生的試探，壓力，和緊張⁴⁴？若果如此，保羅記錄這段時間，顯示他得救之後對時間管理實有獨到的見解。

2. 保羅規劃時間

保羅在第三次旅行佈道，行經以弗所時，他進會堂講道一連三個月，遇到頑強的抵擋，保羅便轉移陣地，移師推喇奴學房繼續講道二年之久(徒 19:8-10)。解經家解釋這段經文說，保

⁴² Fung, Ronald Y. K., *The Epistle To The Galatians*, (ed. Fee, Gordon D.; *The New International Commentary On The New Testament*, Grand Rapids: Eerdmans, 1995), 68.

⁴³ 毛克禮著，《加拉太書信釋義》，(台北：中國主日學協會，1981)，87。Drane, John W. 著，《保羅》(Paul)，(劉良淑譯，台北：校園書房，1979)，32。斯托得(Stott, John R. W.)著，《聖經信息系列 — 使徒行傳》(The Message of Acts)，黃元林譯，台北：校園書房，1997，248。

⁴⁴ 巴克萊 (Barclay, William)著，《巴克萊每日研經叢書，加拉太書·以弗所書注釋》，(周郁晞譯，香港：基督教文藝，1984)，22。

羅是在教師推喇奴自己不需要學房的時候，使用推喇奴的學房，在使徒行傳的西方抄典有註明，保羅講學的時間是上午十一時至下午四時，這一段時間非常熱，在當地是公定休息的時間。當時保羅是利用每天早上的時間來製造帳棚，然後才將勞累而炎熱的時刻用於他的更重要的、更費力的講學上，並且一定以他自己的精力和熱心感化了他的聽眾，以致他們願意犧牲他們的午睡，爲了要來聽保羅講論⁴⁵。另有解經家說明保羅在這時期的工作，爲牧者提供了傳福音策略最完美的例子：就是保羅在同工與其他歸信者廣泛地展開福音工作的地方內，選擇一些重要的工作中心⁴⁶。這些經文的解釋都說明保羅是善於規劃時間的高手，他把寶貴時間聚焦在最重要的事上。

3. 保羅評估時間

我現在被澆奠，我離世的時候到了。那美好的仗我已經打過了，當跑的路我已經跑盡了，所信的道我已經守住了。從此以後，有公義的冠冕爲我存留，就是按著公義審判的主到了那日要賜給我的；不但賜給我，也賜給凡愛慕他顯現的人(提後 4:6-8)。關於這段經文，解經家解釋道，保羅回顧自己一生爲主工作，可稱盡了自己的職份。對保羅而言，漫長的奮鬥已過，又堅持跑完全程，管家的職份也已履行，他深信他必得公義的冠冕⁴⁷。

另一位解經家解釋這段經文，「那美好的仗我已經打過了」是指保羅知道他畢生已經盡了最大的努力爲主工作。「當跑的

⁴⁵ 布如司 (Bruce, F. F.)著，《近代萬國通用新約註解使徒行傳》(The New International Commentary On The New Testament The Book Of The Acts)，(李本實譯，台灣：浸宣，1982)，474。陳嘉式著，《中文聖經註釋第卅二卷使徒行傳》，(周聯華編，香港：基督教文藝，1984)，233。

⁴⁶ 賀理 (G. C. D. Howley) 編，《現代中文聖經註釋》(A Bible Commentary For Today)，1170。

⁴⁷ 同上，1333。

路我已經跑盡了」是指保羅聲稱他已跑盡當跑的路。當他抵達目標的時候，心中有一種深深的滿足。「所信的道我已經守住了」的意思是說保羅已經獻身事奉基督，守住對基督的承諾，而且他從來沒有令他的主失望。這句話有另一個含意，就是保羅說他不論甘苦，不論是自由或被囚...甚至面對死亡，他從沒有失去對耶穌基督的信靠⁴⁸。

這些解釋均明顯說明，保羅臨終前，評估自己一生的時間，經過有效的管理，運用，收穫豐碩的成果，以致他可以確信自己必得公義的冠冕。

總結前述，聖經主要角色的時間管理，揭示幾項事實，其一，就是時間管理是件需要重視的事，如果神、尼希米、耶穌、保羅等都在進行時間管理，那麼服在時間之下的人們，豈不更應效法聖經中這些角色，在生活中重視時間管理。其二，聖經主要角色的時間管理，提醒人們記得，時間管理是具體可行之事，且是可有意識進行之事。其三，時間管理，是要以神的心意為目標的管理。

⁴⁸巴克萊 (Barclay, William)著，《巴克萊每日研經叢書，提摩太前後書·提多書·腓利門書注釋》，(文國偉譯，香港：基督教文藝，1986)，251-253。

第二節 企業管理中的時間管理

一、企業管理中時間管理的理論

企業管理的定義是指企業管理是工業社會所獨有的經濟器官。企業經理人的每一個行動、每一項決策和每一個考慮，都必須把經濟績效當成第一個優先考量的層面⁴⁹。

企業管理的首要功能在經理人能為企業經營良好的經濟績效。唯有當經理人能以有意識、有方向的行動主宰經濟環境、改變經濟環境時，才算是真正的管理⁵⁰。

企業必須靠經營管理，才能達到經濟績效。因此，管理的次要功能是運用人力和物力資源，打造有生產力的企業。

但很明顯地，能夠發揮擴大效果的資源唯有人力資源，其他資源部依照機械法則而運作。人力資源中又以經理人為企業最昂貴的資源，唯有管理「經理人」，才能造就企業。

因此，管理「經理人」也就是運用資源來打造企業，使資源能充分發揮生產力。而管理是如此複雜而多面，即使在很小的企業中，如何管理「經理人」都是非常重要而複雜的任務。

企業管理的最後一項功能是管理員工與工作。工作必須有效執行，而企業用以執行工作的資源就是員工—從純粹的非技術性員工到藝術家、從手推車的工人到執行副總裁都是企業員工。這表示企業必須好好組織安排工作，使之成為最適合人類的工作；同時也必須好好組織人員，使得員工在工作時能發揮最高的生產力和效益。這也表示應該將人力看成資源，但同時也應該將人力當成不同於其他資源的資源，要達到上述果效，

⁴⁹ 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《彼得·杜拉克的管理聖經》(The Practice Of Management)，(齊若蘭譯，台北：遠流，2004)，44。

⁵⁰ 同上，48

唯有透過管理，才能滿足這些人力資源的要求。因為必須透過工作和職務，方能在企業內部滿足員工的需求，而經理人則是活化企業的重要器官⁵¹。

綜上所述，企業管理的三個功能，也是三大任務，就是管理企業、管理經理人、以及管理員工與工作。這三大任務，每一個任務都與時間息息相關。企業管理要管理完善，不能不顧及一個重要的因素，那就是時間管理，因為企業管理除了上述三個功能之外，還有一個額外的面向，那就是時間。經理人必須將目前的現況和長遠的未來都一併納入考慮。如果為了眼前的利潤而危害長期獲利，或甚至企業的生存，那麼就不是在解決管理的問題。如果管理決策為了絢麗的未來，而不惜在今天帶來災難，那麼也不是負責任的管理決策。許多經理人在位時能創造偉大的經營績效，但不在其位後，公司就後繼無力，快速衰敗，這種情況屢見不鮮，正是經理人無法平衡目前和未來，採取不負責任的管理行動的好例子⁵²。至於企業管理與時間管理的相關性，將更進一步敘述如下：

首先論及管理企業與時間管理的相關性。

管理企業首重經濟績效，因此追求合理的利潤，成為管理企業的基本行動，日本京都陶瓷股份公司創辦人稻盛和夫深諳利潤與時間的相關性，他把利潤看成「營收最大，成本最小」，並以此為基礎，加上時間管理的因素，設計出專屬他們公司組織的「單位時間利潤表」，以此表管理企業，把「時間」的概念帶入了企業管理第一線的指標中，使得公司全體員工會為了至少增加一點附加價值，提高利潤而努力，也使全體員工，提

⁵¹ 同上，49-51。

⁵² 同上，51。

高對於時間的意識，體會到時間的重要性，並藉此在職場中醞釀出緊張感與速度感，進而提升員工們工作的生產力，也打造出一個員工們主動提高生產力的職場文化，這樣一來，不但可以提升利潤，也提高公司整體的生產力，強化市場的競爭力⁵³。

其次，論及管理經理人與時間管理的相關性。

企業管理的管理本身並非目的，管理只是企業的器官。管理階層是由個人所組成，因此管理「經理人」的第一個要求是，必須將個別經理人的願景導向企業的目標，而將他們的意志和努力貫注於實現目標上。⁵⁴

經理人的工作應該以能夠達成公司目標的任務為基礎，是實質工作，能對企業的成功產生明顯而且可以清楚衡量的貢獻。經理人的工作範圍和職權應該盡可能的寬廣；凡是不能明確排除在外的事務應該都視為經理人的職責。最後，經理人應該受績效目標的指引和控制，而不是由上司指導和控制⁵⁵。

第一線經理人負責基本管理工作，其他所有工作都完全仰賴基本管理工作的績效。由此可見，高階管理工作是基本管理工作衍生出來的產物，目的是協助第一線經理人做好他們的工作。因此可以說，第一線經理人是組織基因，所有更高階的器官都是由基因預先設定，也從基因發展而成⁵⁶。

除此，每位經理人都有一項任務，對上級單位的需求有所貢獻，以達成上級的目標。的確，這是他的首要之務，他也據此發展出自己的工作日標。

⁵³ 稻盛和夫著，《稻盛和夫經營術》，(江裕真譯，台北：商周，2012)，125-150，200-202。

⁵⁴ 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著，《彼得·杜拉克的管理聖經》(The Practice Of Management)，175。

⁵⁵ 同上，198。

⁵⁶ 同上，202。

其次，則是經理人對企業的責任。他必須分析自己單位的任務，清楚界定需要採取哪些行動，才能達到目標。他必須建構這些活動所要求的管理職務，協助屬下經理人通力合作，結合個人利益與企業整體利益。

最後則是對於屬下經理人應負的責任。他首先必須確定他們了解他的要求，幫助他們設定工作日標，並達成目標⁵⁷。

簡而言之，就是經理人需要管理「關係」，而且是維度複雜的「關係」⁵⁸。

另外由於管理關乎行動的決策，因此時間因素必然隱含在管理的考慮之中。但是為何在管理的職務中，時間因素顯得格外重要、也格外困難呢？其中有一個原因是企業經理人必須能兼顧現在與未來。經理人必須現在就設法讓企業成功、賺錢，否則企業根本無法生存，更遑論享受未來了；經理人還必須同時讓企業能夠在未來成長繁榮，或者至少繼續生存，否則就有違經理人保持資源生產力的責任，並摧毀了企業的資本⁵⁹。

如上所述一位經理人幾乎是任重道遠，他若想要地有效地執行他的工作，按照彼得·杜拉克的觀察，有效的經理人，不以自己的工作，而以自己的時間做為出發點；一開始他們不會去做計畫，而是去觀察自己的時間實際上是如何被使用的，然後再設法管理這些時間，削減非生產性的時間的使用。最後，他們就致力於合併自己零碎的「自由」時間，以便獲得盡可能長久而不中斷的一些「自由」時間。

⁵⁷同上，204。

⁵⁸彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《五維管理：卓越經理人的第一本書》(5-D Management)，(劉志遠譯，新北市：百善書房出版)，7-8。

⁵⁹彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《彼得·杜拉克的管理聖經》(The Practice Of Management)，52-53。

有效的經營者知道，時間是一項主要的限制因素。無論在任何事情的經營過程，對於決定成果最有影響力的因素就是最缺乏的資源，而在經營者「達成成果」的過程中，最缺乏的資源就是時間。時間也是獨特的資源。在其他重要的資源中，資金實際上是相當豐裕的。第三種的有限資源就是人力資源。要僱用真正優秀的人才固然並不容易，但企業畢竟還是可以僱用某些人。然而企業卻不能租借、僱用、購買或以其他任何方式獲得更多的時間。

時間是最缺乏的資源。若不能管理時間，就絕對無法管理其他任何事情。經理人藉由分析自己的時間，可以最容易、最有系統地分析經理人自己的工作，進而辨別這些工作中何者為真正重要。

所以管理經理人，端看經理人如何有效地管理時間，是非常重要的事⁶⁰。

第三、論及「管理員工與工作」與時間管理的相關性。

人力資源是所有經濟資源中，使用效率最低的資源。提升經濟績效的最大契機完全在於企業能否提升員工上的工作效能，企業能否展現經營績效，完全要看他們能否促使員工發揮工作績效。因此，管理員工和工作，是管理的基本功能之一⁶¹。

管理員工其中一項很重要的觀點是把員工當成資源，認為這個資源除了是「人」以外，和其他資源沒有兩樣，那麼就好像人們把銅或水力當成特殊資源一樣，企業必須找出運用人力資源的最佳方式。從工程觀點來看，企業應該先考慮人力資源

⁶⁰彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《有效的經營者》(The Effective Executive)，(游來乾等譯，台北：協志工業叢書，2003)，59-102。彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《五維管理：卓越經理人的第一本書》(5-D Management)，21-24。

⁶¹彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《彼得·杜拉克的管理聖經》(The Practice Of Management)，338。

最大的長處和弱點為何，並據此建立最適合人力資源特性和限制的工作組織。人力資源有一種其他資源所沒有的特性：具有協調、整合、判斷和想像的能力⁶²。

人類在群體中工作，也組成工作的團隊；工作的組織方式必須設法讓個人所有的長處、進取心、責任感和能力，都能對群體的績效和優勢有所貢獻⁶³。

企業必須要求員工的是，員工應該主動積極，以企業目標為努力的方向。企業期望員工不只是被動接受勞力工作，而必須主動承擔達成經營績效的責任。企業對員工還必須有第二個要求：員工必須願意接受改變。創新是企業的必要功能，也是企業的重要社會責任。然而，員工必須願意改變他們的工作、習慣和群體關係，企業才能不斷創新⁶⁴。

欲達成上述管理的成效，必需把對的員工擺在對的位置，而把對的員工擺在對的位置需要在管理時間時，就把這件事當做首要且緊急的事看待，而分配大量的時間貫注其上⁶⁵。

綜合上述，企業管理的每個層面：管理企業、管理經理人、管理員工及其工作，都與時間管理有關，而且時間管理成為管理的一個重要因素，在時間管理之下使企業達成管理企業的目標。

二、企業管理中時間管理的實務

企業管理的三大任務：管理企業、管理經理人、以及管理員工與工作。每一任務均與時間管理有關，在此處，本文不擬

⁶² 同上，347。

⁶³ 同上，350。

⁶⁴ 同上，352-353

⁶⁵ 同上，390。詹文明著，《彼得·杜拉克這樣教我的：管理學之父留給我的黃金筆記》，(台北：文經，2009)，21-22。彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《有效的經營者》(The Effective Executive)，71-72。

探討管理企業的時間管理實務。而將聚焦於經理人的時間管理實務，以及員工的時間管理實務。敘述如下：

(一)經理人的時間管理實務

按照管理學家彼得·杜拉克的觀察，人類與其他動物一樣，是擁有「生理時鐘」，但正如心理學的實驗所表示的，人類對時間的感覺本來就不甚可靠。若僅憑記憶，我們將無法了解自己時間的實際使用狀況。所以，有效的經營者知道：爲了要管理自己的時間，首先應了解我們實際上怎樣使用自己的時間⁶⁶。

1.經營者透過記錄時間，明白佔用經營者時間的各種要求。

經營者在組織中所處的地位愈高，組織佔用他的時間要求也就愈多，例如爲了使知識工作者的著眼點從他的工作轉爲成果，經營者常要安排大量時間在知識工作者身上。經營者還需耗費時間處理人事問題，一個健全的人事決定需要很多的時間，其耗時的程度是會使人感到驚訝的。組織的創新與變革也會佔用經營者的時間。面對上述種種時間上的需求，經營者越來越需要有效管理其時間，因此，爲要了解每日時間使用的狀況，且爲了要管理時間，經營者必須記錄時間。每月或每季一次持續記錄，每一次持續三至四週根據這記錄樣本，再加以檢討每日或每月的活動日程，然後加以重新安排。

2.經營者要做有系統的時間管理。

(1)經營者必須設法找出根本無庸動手處理的事情而加以排除。

(2)經營者要自問：「在我這些時間紀錄所列記的活動中，可由其他人做得一樣好或可以做得更好的活動是什麼？」

⁶⁶彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《有效的經營者》(The Effective Executive)，62-63。

經營者若把別人能夠處理的事情統統自本身的工生作中除掉，使得經營者專心處理不必授權他人而為經營者本來的工作，那麼經營者一定能夠大大地改善經營者的有效性。

(3)引起時間浪費有一個極其平常的原因—經營者自己在浪費別人的時間。這原因大體上可以由經營者加以控制，並予以剔除。

(4)消除時間的浪費

找出因工作缺少有系統的方法或因對將來缺乏長期的展望而發生浪費時間的原因，並加以消除。浪費時間的原因可能有如下幾項：

a.在此首先應加以注意的情況就是週期性的「緊急狀態」；也就是每年反覆發生的緊急狀態(recurrent crises)。一種緊急狀態若重複出現兩次，應該是不可再次發生，也就是應該可以設法予以防止。

b.人員太多，往往會引起時間的浪費。

c.時間浪費的另一項極普通的原因就是過多的會議。

d.導致時間浪費最後一項原因是，資訊機能的不完全。

3.經營者要合併「自由時間」。

經營者能合併較長的時間單位，則在平常情況下，這些時間實在足夠讓經營者達成重要的事情。

因此時間管理的最後階段就是，將那些藉紀錄及分析，而已明知通常可以利用且在經營者控制下的時間加以合併⁶⁷。

美國英特爾公司創始人葛洛夫對經理人的時間管理，他提出一些實際的建議。

⁶⁷ 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《有效的經營者》(The Effective Executive)，62-102。彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《彼得·杜拉克的管理聖經》(The Practice Of Management)，444-445。

(1)將事情按照輕重緩急排序。

把你必須做的事，按照重要性排列先後順序，然後從最上面一項開始做。第一件案子完成時，就全盤檢討剩下的案子，重新安排順序，因為不同的時空環境下，你對優先順序的看法可能會改變，然後再著手去做當下首要之務。

「一日之計在於晨」，每天開始，就要先規劃一天的活動，為自己設定事情的優先順序，訂出會待在辦公桌上的時間。

(2)將事情寫下來。

每天開始規劃時間時，最重要的是，把每一件事都寫下來，免得有什麼遺漏。

開會結束後，你可以回去坐在自己的位子上，或是在會議室角落？花幾分鐘時間回想剛才結束的會議。拿一張紙，概略寫下開會結果需要你去做的事，像需要打電話給誰，或是你必須給某人提供什麼資訊等。以清楚而完整的句子寫下這些待辦事項，如此一來、即使經過另一場會議，使你的注意力轉移到別的地方，你還還是能夠看懂自己的筆記。

在辦公室放本筆記，記錄應辦事項，並定時查閱，劃掉已完成的事項。

這種做法或許不能為你多「變」出一些時間，但至少有助於維持你的神智清醒與工作成效。

(3)行事曆要安排空檔時間。

行事曆千萬不要排得太滿，務必留幾個空檔，讓你可以喘口氣。空檔可能非常短，但每次開會之後都應該留一點時間，絕對不能省略。

(4)安排與他人定期會談及安排開放時間會見他人。

和部屬的互動要盡量安排到固定時段中，這樣才可以把其餘時間用來處理其他事情，例如你的文書工作。對於那些常常突然闖進來找你討論事情的人，更要安排固定時段和他們開會。還有一個方法，就是安排「開放時間」。只要在你的門上掛個牌子，「我正在忙自己的工作。除非事情真的十萬火急，否則請下午兩點以後再來找我。」，下午兩點一到，你就把門打開，任何想要見你的人都可以進來。

(5)訓練祕書成爲好幫手。

投資你最寶貴的資源——也就是你的時間——在有系統地訓練你的祕書上。訓練的重點要特別針對你的工作內容，如果祕書理解你做事情的內容與理由，才會採用與你一致的做事方式，有如你親自處理那樣。

不要以爲只是熟悉基本工作就可以停止訓練。安排每星期一次和祕書一對一開會，花半個小時，檢討過去一週的事項，並規劃未來一週的事項。把時間投資在祕書身上，可能是你做的最佳投資。日後節省下來的時間，就會連本帶利還給你⁶⁸。

(6)即知即行，決不拖延。

就像你當場做的那樣，在任務分派給你之後，或是你突然有什麼構想的時候，馬上就動手做些什麼。即使準備不夠，也要立刻採取某種行動。這種即知即行的做法，也許可以破解拖延的魔咒。

⁶⁸ 葛洛夫 (Grove, Andrew S.)著，《葛洛夫給你的一對一指導：如何管理上司、同事還有你自己》(One-on-one with Andrew S. Grove: How To Manage Your Boss, Yourself And Your Coworkers)，(吳鴻譯，台北：遠流，2007)，170-182。

4.小結

綜合彼得·杜拉克及葛洛夫的意見，對經理人的時間管理有如下的結果：

(1)記錄一定要做。

無論是記錄時間，或是寫下事情，均可以補足記憶的不足，而明顯揭示時間利用的實情。記錄時間的使用，可以發掘時間無法聚焦於重要事情的根本原因，記錄應辦事情，則可以掌控時間，聚焦於重要的事情。

(2)時間是需要規劃管理。

分辨事情的輕重緩急的安排處理的優先順序，合理分配工作時間，適時處理完畢，主動安排與人會面的時間，決心消除浪費時間，讓大部分事情處理的時間是經過規劃及管理。

(3)合併自由的時間，集中且專注處理一件重要的事。

(4)投資時間，訓練幫手。

(5)持續檢討評估時間的管理成效，並持之以恆。

(二)員工的時間管理實務

因員工的工作單純，主要是聽命行事，故員工的時間管理與一般人的時間管理無異。員工的時間管理可分二部分說明：

1.時間管理的著名法則

(1)帕累托法則⁶⁹：帕累托法則告訴我們應該把最重要的事情排在第一位；因為這最重要的 20%決定著最終 80%的效益⁷⁰。

⁶⁹ 帕雷托法則(Pareto Principle)，也稱二八定律或 80/20 法則，此法則指在眾現象中，80%的結果取決於 20%的原因。這法則是由義大利經濟學家維弗雷多·帕雷托在 1906 年對義大利 20%的人口擁有 80%的財產的觀察而得出的結論。(資料來源：

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%B8%95%E9%9B%B7%E6%89%98%E6%B3%95%E5%88%99>)

⁷⁰ 張成會著，《競爭力—縱橫職場·馳騁商場的致勝法寶》，(台北：就是文化，2011)，115。彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《五維管理：卓越經理人的第一本書》(5-D Management)，21-22。

(2) 帕金森法則⁷¹

英國歷史學家諾斯寇特·帕金森(C. Northcote Parkinson)指出「事情增加是為了填滿完成工作所需的多餘時間。」，換句話說，就是「你分配給某項工作的時間，即是你完成該項工作花費的時間。」。所以應給工作訂定時程表或完工時限，這樣工作時會比較專注，而不會毫無限制地拖延。

2. 時間管理的一般原則

(1) 心態—立即動手做

員工需把立即動手做的心態內化於心，成爲一種生活哲學，一種工作態度⁷²。

(2) 環境—條理分明

a. 場所：定期整理工作場所，建立供私人使用之高科技設備的場所。

b. 物件：所有物件分類歸檔，養成物歸原位的習慣⁷³。

(3) 事情—經重緩急

將事情辨明輕重緩急，依帕雷托法則，重要的先做⁷⁴。

(4) 人物—借力使力

彼得·杜拉克主張，委託他人做一些事，這將爲你騰出百分之二十至百分之五十的時間⁷⁵。奧德爾(Octel)公司成功的業務經理瓊安·曼妮絲(Joan Mannis)說：「我們，要所有的業

⁷¹ 尤金·葛里斯曼 (Griessman, B. Eugene)，《時間舵手：經理人的時間管理》(Time Tactics Of Very Successful People)，(鍾明玲譯，台北：美商麥格羅·希爾國際，1996)，108-109。Gleeson, Kerry 著，《個人效率聖經》(The Personal Efficiency Program)，(褚耐安譯，台北：商周，2005)，89-90。

⁷² Gleeson, Kerry 著，《個人效率聖經》(The Personal Efficiency Program)，39。

⁷³ 同上，42-78。尤金·葛里斯曼 (Griessman, B. Eugene)，《時間舵手：經理人的時間管理》(Time Tactics Of Very Successful People)，35-46。佩克·皮克林 (Peg Pickering)著，《時間整理術》(Time)，(陳若喬編，台北：紅橘子文化，2013)，12-27。

⁷⁴ Gleeson, Kerry 著，《個人效率聖經》(The Personal Efficiency Program)，118-119。

⁷⁵ 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著，《五維管理：卓越經理人的第一本書》(5-D Management)，24。

務員都找一個師父。」所謂師父就是在目標機構中對業務有幫助的人⁷⁶。

(5) 工作計畫—執簡駁繁

員工為工作訂定計畫時，待辦計畫表應簡單明瞭，計畫表項目應受限制在個人能力容許範圍內，並要定期檢查其進度⁷⁷。

⁷⁶ 尤金·葛里斯曼 (Griessman, B. Eugene)，《時間舵手：經理人的時間管理》(Time Tactics Of Very Successful People)，182。

⁷⁷ 同上，29-33。

第三節教會管理中的時間管理

教會是基督的身體(弗 1:23)，又是會眾集合而成的群體(彼前 2:5)，教會也是有使命有目標的群體(太 28:19-20)。既是群體就必然產生組織及管理的必要(徒 6:3)。

有學者稱，教會管理是牧者在實踐牧養時，掌握含有，策略、制度、文化、人力資源等四個基本部分的管理⁷⁸。也有學者稱，教會管理是教會領導者帶領會友設立合乎聖經原則的目標，激發他們運用屬靈恩賜去達成這目標之一切過程，包括領導、策劃、組織、評鑑，解決衝突等功能在內⁷⁹。

上述教會管理的定義雖然對教會管理的內容在分類上有不同的見解，但基本上學者們均認同教會管理是牧者應為之事。而在教會管理中必然涉及時間管理的層面⁸⁰，現將各學者有關牧者時間管理的意見摘要臚列如下：

一、教會管理中的時間管理的理論

(一)蘇文隆認為：神給了我們每個人同樣多的時間，只是有些人沒有善加利用。基督所關心的，便是是要在規定時間內做完神交給祂做的工作。耶穌一句反問的話「白天不是有十二小時嗎？」暗示祂確信父神的計畫，也確信祂自己能在規定限期內完成祂的事工。所以做領袖的人要管理我們所有的時間。

當保羅力勸信徒「要愛惜光陰」時(弗 5:16，西 4:5)含有「贖回光陰」的意思，也有「把機會都買下來」的意思，因為時間是神給我們機會。所以做領袖的人要在靈命生活上，社交生活上為主而活。

⁷⁸ 劉忠明、盧龍光合著，《像樣的教會管理》，(香港：福音證主協會，2010)，47。

⁷⁹ 蘇文隆著，《教會行政管理學》，(台北：華神，1984)，3。

⁸⁰ 同上，130。

摩西曾求神指教我們怎樣數算自己的日子(詩 90:12)，數算就是不能隨便，做領袖的人若能善用一切的時光，就能得著智慧⁸¹。

(二)吳蘭玉認為，聖經雖提到「要愛惜光陰」(弗 5:16；西 4:5)但未定義時間是什麼？但他仍試著定義時間如下：

1.時間是奇妙的存在。

2.時間有三種差異：

(1)異質性—每一分隔單位(以一小時為準)的生產皆不同。

(2)不連續性—時間的本身是連續的，但各人的時間並不具有連續性，常常為例行(例如吃飯)與意外事件(例如意外干擾)分成片斷。

(3)異值性—人生(或每階段壽命週期中)，時間的價值可能時時不同。

時間是人的生產資源之一，先了解它的性質,就能使其配置分配最有效益。

3.時間就是生命，管理時間，就是掌握生命。

4.時間觀受文化制約，在不同文化中時間是相對的，但好的時間管理者會堅持任何時間都是要管理的。

吳蘭玉認為若能認識時間管理的原則，就能更好的掌控時間，有效的管理時間，所以他建議參考坊間一些有關時間管理的著作學習時間管理的原則應用在教會中⁸²。

⁸¹蘇文隆著，《教會行政管理學》，(台北：華神，1984)，131-132。

⁸²吳蘭玉博士編著，《管之以理》，(馬來西亞：協傳培訓中心，2002)，41-56。

(三) 道格拉斯·史提夫、庫克·布路斯、韓力克等人認為：

1. 聖經上指出你應該管理自己。

(1) 我們有足夠的時間作神所要我們做的事。

「凡事都有定期,天下萬務都有定時」(傳道書 3:1)耶穌做了很好的榜樣，祂完成了所有在地上應作的事。

(2) 我們應智慧的使用我們的時間。

你們要謹慎行事，不要像愚昧人，當像智慧人，要愛惜光陰...(弗 5:15-16)

(3) 基督徒對神所賜他的時間、才幹及錢財需要對神交帳。

神盼望我們有效的投資祂給予我們的恩賜，我們要做時間、才幹和錢財的好管家。

2. 由於時間本身的特性，使你有必要去管理自己。

(1) 時間無法停頓。

時間總是「存在」—不論我們用不用它，我們所浪費的時間則一去不復返。

(2) 時間無法儲存。

人們得到時間就要使用掉，今日不會有什麼剩餘時間留到明日才使用。

(3) 時間不能延長。

常常是工作太多，時間不夠用。事實不可能什麼事情都作，那麼所謂管理時間，就是在可利用的時間裡選擇最重要的事做。

3. 結論

管理自己的時間，會幫助領袖成爲主的好管家，且會使領袖自由地去運用神的賜予，而成就更多的事情⁸³。

綜上所述，教會中時間管理的理論建基在神對人時間管理的要求上。舊約中藉摩西的禱告，求神指教我們怎樣數算自己的日子。新約中藉耶穌的榜樣，保羅的教訓，要愛惜光陰。均啓示人要針對時間作合宜的管理。除此之外還根據對時間的性質的認知，產生時間管理的需求。

二、教會管理中的時間管理的實務

(一)蘇文隆由教會評監的角度提出：牧者如何善用時間？

1.應用目標管理的觀念。

牧者可以定一年計畫及每月計畫，包括靈修、進修、講道、事奉、家庭、社交、娛樂等各方面。

2.每週有系統地分配時間。

牧者可以於主日晚上安排下週時間的運用。先把上週未完成的事及本週非做不可的事填入行事曆，按優先次序排列，但仍需保留彈性時間，以備處理突發事件。

3.找出最易虛耗時間的事。

(1)參加不一定要出席的會議，或因事先未充分準備的冗長會議。

(2)親自接聽電話，干擾辦事時間。

(3)信件、文件未分類歸檔，耗費時間在重複閱信及尋找資料。

⁸³道格拉斯·史提夫、庫克·布路斯、韓力克 (Douglass, Stephen B., Cook, Bruce E., Hendricks, Howard) 合著，《教會管理學》(The Ministry Of Management)，(中國學園傳道會材料翻譯組，台北：中國學園傳道會，2013)，119-122。

(4)探訪不得要領，使得時間浪費於閒聊中；或因未建立探訪系統，以致事必躬親，把時間花在開車或坐車上。

4.善用時間的原則。

(1)善於授權及分派工作：領導者在計畫本月或下週的活動時，要看看是否有能指派給別人作的，給他適當的指示，並訂立審核的期限，把它也填在時間表中。

(2)三思而後行：事務在處理之前應該先計畫一下，怎樣處理及交給什麼人處理最恰當。當有人要請你講道或參加某一會議時，不要立刻答應，請對方給你一點時間禱告、考慮。

(3)攻克己身，叫身服我：對於應完成的事定下限期，如期完成。事情不作無謂的拖延，要當機立斷。開會及談話必須事先訂出結束的時間。經常檢討是否按照原定計畫進行應做之事。

(4)善用零碎時間：通常工作之間會有空隙時間，如飯後休息時，臨睡不想做任何事情時，等車或開車時，預算要做的工作突然毋須做時等等。若每天能擠出三十分鐘零碎時間，就可以做一些平常沒時間做的事如閱讀、運動、背經、代禱等。

(5)善用一些有用的工具。

a.時間表：為自己每年、每月、每週、每天的時間作一個由簡略概括至緊密精細的時間表，反映心目中要作各事的緩急先後。編製時要注意其彈性，切忌過於細密緊湊；必須經常參看。

b.印有日期時間的小記事簿。

c.時間記錄簿：如同日記一般，可作改進的參考。

d.例行工作一覽表。

e.待辦事情清單。

f.小紙條:可隨意放在口袋內、床台上、書桌上、突然有什麼有價值的思想，或聽見有見地的話，立刻寫下來，以後再分類歸檔。

(6)開會時間控制

盡量減少開會，一定要開，則先問以下幾個問題：

a.這個會非開不可嗎？是不是撥幾個電話便可以達成協議？或：一定要這麼常開嗎？能否減少次數？一召開會議應符合以下四個條件：

(a)依照章程規定必須召開者。

(b)於工作推動及目標達成有必要者。

(c)在時效上可較為迅速者。

(d)無其他有效方式可代替者。

b.這個會議的目標是什麼？我已做好準備工作了嗎？一如先發出開會大綱，收集討論時可能需要的資料等。

c.那些人能出席會議嗎？他們應先準備什麼資料、報告或構想？若來不及通知他們，寧可延期而不是先召開再說。

每次開會均要求，一定會而議，議而決，決而行⁸⁴。

(二)吳蘭玉從教會管理效能的角度提出：牧者行政上的時間效能。

1.善於抓住時機。

好的領袖必須要能善於抓住時機，適時作出正確的決策。

2.按時完成工作。

好的領袖必須要定意嚴謹的持守，按時完成該做的事。

⁸⁴蘇文隆著，《教會行政管理學》，132-135。

3.排除瑣碎事物。

好的領袖必須要專注大事，例如：教會的發展方向、決策、用人等，排除在小事上鑽牛角尖。

4.擬定工作計畫。

將工作依輕重緩急分類，再按年月日排計畫。

5.區分工作輕重。

好的領袖必須要按聖經原則來選擇事情的優先順序，應該考慮神的旨意重過人的意思，人的靈魂重過物質的價值，人的心態重過工作的完成，永恆的事務重過暫時的事務⁸⁵。

(三)道格拉斯·史提夫、庫克·布路斯、韓力克等人從牧者管理自己的角度提出：牧者如何管理你的時間。

1.把時間管理好的重要因素。

(1)計畫一對你的時間表提供長期的方針。

(2)有系統的分配時間—協助實施計畫並使你成為時間的好管家。讓你每週、每天的時間表，反映出在你計畫中的目標和優先的活動。

(3)推動及自制—依照你的時間表做事。應將自己投入在這份具有策略性的時間表上，除非主有其他明確的指示或有更優先的事工產生。

(4)省時的方法—每個時刻，都使每項活動得到最大的成就。

2.計畫

(1)計畫使你專注在優先的活動上。

(2)計畫至少一個月以後的工作；更理想的是計畫一年之後的工作。

(3)計畫你的事奉。

⁸⁵ 吳蘭玉博士編著，《管之以理》，56-58。

(4)計畫你個人的生活(靈修、家庭、精神、身體、社交、經濟等)。

3.有系統的安排時間。

(1)怎樣安排一段時間。

a.列出活動。(經過禱告後列出所有可能要做的活動)。

b.是否可分派給人?(自問每一項活動是否可以分派給別人作)。

c.衡量優先次序。(衡量剩餘活動的優先次序)。

d.訂定時間表。(依照優先次序,將活動填入時間表的空格內)。

(2)怎樣安排一週的時間。

a.列出活動:(禱告後將下星期可能需要作的活動列出)。

(a)為神及家庭的時間。

(b)個人健康所需時間(足夠睡眠,飲食等)。

(c)計畫下星期的時間。

(d)根據年度計畫時間表內主要的活動(從你對工作,個人與家庭的計畫)。

(e)個人的日曆手冊—約會,社交活動等。

(f)每週定期的活動(如每週一,上午 10-12 點的會議)。

(g)從你的執行標準—在主要活動上加細節。

(h)從別人的日曆(秘書的,妻子的等)。

(i)其他冒出來的事(最近的作業,上星期未完成的事項等)。

b.指派給別人:(每項活動自問是否能分派給別人)。

(a)你所做的許多事情別人也能做。

(b)秘書(或妻子)回覆大部份的信件(至少請她按照你的綱要回信)。

(c)一定要給你所指派的人適當的指示。

(d)清楚定下跟進的期限，並且把它填入你的行事曆。

(e)謹防鐘擺式的影響—從一手包辦擺到完全不管。

c.衡量優先次序：(衡量剩餘活動的優先次序)

d.時間表：按照優先次序將各項活動列入每週時間表。

4.推動與自制—怎樣遵行時間表？

你必須忠於你具策略性的時間表，除非主給你其他明確的帶領或有更優先的活動發生。

(1)每天晚上查閱你原來計畫好明天要做的事。

(2)如果有可能的新活動產生，只有在新活動比原來計畫的活動更優先，才更換。

(3)重新思考你為明天所安排的活動是為了什麼，當你看到你的努力將得重大的成果時，它將激勵你去遵行計畫。問你自己有什麼可能，阻擋你去完成計畫？怎樣才能勝過這些阻礙呢？

(4)明天一天按計畫而行！不要儘在處理偶發事件。

(5)敏感於神特別的帶領，去作事先未安排的活動。(例如：某朋友非常緊急的需要)

(6)如果那天有人取消約會，要善用這段空檔的時間(寫信，或思考某項計畫等等)。

(7)如果安排在當天的一項重要的事情，你沒有作完，就拿它與第二天已安排好的項目衡量一下優先次序，然後做適當的安插。

5.節省時間的意見：

(1)一般性的建議：

- a.「你所做的每一件事，問自己：「我為什麼做這件事？這件事是否使更接近我的目標？」
- b.強迫自己做決定，定下作決定的期限。
- c.學習向別人和你自己說「不」。
- d.盡量分派你的工作，不要忽略義務同工。但是一定要給予充份的指示，否則以後可能要花更多時間重作。
- e.找出過時或不必要的工作程序。
- f.為你將來要做的事設立良好的跟進系統。(行事曆，追蹤檔案等等)。
- g.保持一個優良完整的檔案系統。這用意是在減少尋找誤置資料的時間。編製檔案的一個最好的方法是根據計畫中的各種活動安排，或者根據你工作說明中的職責來編製。
- h.為了獲得更多節省時間的方法，可以和與你工作性質類似的人一起交通，集思廣益。
- i.雙倍使用你的時間。當你在作機械化的工作時，可以同時聽錄音帶。一些大聚會中有空閒時間，你可以找一些事來做。

(2)典型的浪費時間：

- a.睡眠太多。
- b.電視看太多。
- c.沒有計畫晚上的時間(尤其是晚上八時之後)。
- d.和朋友閒聊太久(可能不必要的耗掉整個下午)。
- e.濫讀許多雜誌。
- f.不必要的逗留在辦公室。

(3)旅行：用旅途時間作事情。

(4)思考：一定要把你思考的時間，當作一項明確的事項，列在時間表上而不是有空的時間。

(5)步調

a.訓練自己的步調。為每件需要的事定下期限（諸如會議、計畫、寫信、聊電話等）。

b.殷勤工作。但是需要休息，不要怕中斷。

c.早上做比較重的工作。身體的精力循環通常在早晨和休息之後比較會有活力。

(6)約會：

a.不但要安排約會開始的時間，也要安排結束的時間。

b.避免約會與約會之間相距二十至三十分鐘，因為在這一段時間內很難進行一些主要的工作。

c.萬一某人遲到，或其他原因使你有幾分鐘的空閒時，總要預備好有事可做（例如寫明信片，口述信件等等）。

d.約會時要全神貫注於對方。

(7)會議：

a.五分鐘的事先準備，將會節省會議一個鐘頭的時間。

b.確定會議的目標：作決定或是簡報、諮詢、傳遞異象、團契等等。

c.安排足夠的會議時間以達成目標，但不能過長。

d.朝著目標進行！不要這樣說：「既然我們在這裡，我們可能應該討論...」

e.為加速會議完成，可站立主持會議，或用電話聯絡。

(8)溝通工具：

a.每閱畢一封信件立即處理掉；或存檔，或丟掉。

b.儘量請你的秘書幫助你處理信件。

c.以科技產品作為溝通的媒介。

(9)閱讀

a.在你閱讀一本書之前先查看一下目錄、序、或有關資料，然後決定你從它得到些什麼。

b.盡可能迅速地閱讀完這本書，但仍要獲得你所希望從這本書得到的。

c.閱讀當中作筆記，並且最後要溫習它⁸⁶。

綜合以上所述各種教會管理中的時間管理的實務，現簡要歸納如下：

一、避免時間浪費

- (一)避免規劃不良的會議。
- (二)避免事必躬親的惡習。
- (三)避免不得法的做事方式。
- (四)避免未訂完工期限的工作。
- (五)避免檔案不分類的亂象。
- (六)避免不善用高科技的思維。

二、作好時間管理

- (一)投資時間訓練幫手，並充分授權。
- (二)完善計畫每件事。
- (三)每件事工均訂定完工期限。
- (四)善用管理時間的工具。
- (五)管控會議。
- (六)善用零碎時間。

⁸⁶ 道格拉斯·史提夫·庫克·布路斯 (Stephen B Douglass, Bruce E. Cook) 合著，《教會管理學》(The Ministry Of Management)，123-136。

小結

藉著：一、聖經中的時間管理。二、企業管理中的時間管理。三、教會管理中的時間管理。等的文獻探討，發現三種文獻資料都呈現出，時間管理是理論與實務互為表裡的事實。時間管理的理論為時間管理的實務奠定時間管理的根基，激發時間管理的動機，也引導時間管理的方向，並形成時間管理的目標。時間管理的實務則使時間管理的理論得以在生活中落實，並為時間管理尋找務實合宜的方法及技巧，且形成指導生活的法則或習慣，使得時間管理可以成為工具，幫助當事人有效地達成預期的目標。

因此針對獨立牧會的牧者而言，他們在時間管理的理論認知的深度與廣度如何？他們的認知對時間管理的實務影響如何？他們在時間管理的實務層面如何運作？以致影響他們對會眾的牧養關顧能達成他們所預期的目標。以上種種均是本研究極欲探索的目標。

第三章 研究方法與步驟

科學是一種制度，也是一種方法，用以產生知識。是一種思維，思考信仰邏輯推理、物質界的經驗，對傳統宗教權威的質疑等等。是一種技巧，是科學研究者使用根據某些規則或程序而蒐集到的資料，這些資料可分為量化的(auantitative)或質化(aualitative)的資料。然後研究者使用資料來支持或否定所提出的理論。

社會科學則是研究有關人的學問，包括：人的信仰、行爲、互動、制度等等⁸⁷。

社會科學家通常會先建立理論，以理論作依據加以研究。理論可以根據 1.邏輯推理的方向；2.解釋社會實相的層次；3.根據形式還是實質；4.用以解釋形式；5.內部所蘊藏的假定與概念所形成的整體架構等五步驟來加以分類掌握。

理論的建構與檢定一般採用歸納法及演繹法。歸納法，就是研究者先採用數個假定與廣泛的概念，待蒐集和分析資料後，再從一個概念接著一個概念，一個命題接著一個命題發展研究者發現的理論。演繹法，就是利用理論來指導研究設、詮釋研究結果。研究者會根據研究結果，駁斥、擴充、或是修改理論，或是因為繼續不斷地進行研究以檢定理論，而確定理論為真的結論⁸⁸。簡而言之，質性研究是建立理論，量性研究是驗證理論。

社會科學除了建立理論，它還以理論作依據加以研究。因此它的研究法可分為二種，一種是量化研究，一種是質化研究。

⁸⁷ 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，台北：揚智文化，2000)，12-13。

⁸⁸ Ibid.，73-112。

量化研究是以大量的證據呈現客觀的事實，採用演繹法。先有理論，再作實驗證實理論假設的正確。是由上而下的研究法。而質性化研究則是先搜集資料，再歸納理論。是由下而上的研究法⁸⁹。簡而言之，量化研究是驗證理論，質性研究是建立理論。

量化研究的基礎是實證主義，是把概念化為變項形式存在。而質性研究的基礎是非實證主義，是採取詮釋與批判社會科學研究取向。量化研究的陳述多是「重新建構邏輯」，質性化研究的陳述多是「實務邏輯」，重新建構邏輯意指，如何進行研究的邏輯，是高度組織化的，而且是以理想化的、正式的，以及有系統的形式，重新加以陳述。被重新建構成為具有邏輯一致性的規則與術語。實務邏輯是指，實際上如何展開研究的邏輯。它是凌亂的，有較多曖昧不明之處，而且與特定個案緊密相連，以實際完成一項工作為目的。這項邏輯是根據研究者從其經驗中所發展出來的非正式的智慧。

質性研究有如下六大特性：

- 一. 情境脈絡的重要性
- 二. 個案研究的價值
- 三. 研究者的誠實無欺
- 四. 有根基的理論(或譯為札根理論)
- 五. 過程與時序
- 六. 詮釋⁹⁰

⁸⁹ 引自華神《社會科學方法論》課程內容，2009。

⁹⁰ 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，台北：揚智文化，2000)，608-613。

第一節 研究方法

「獨立牧會之教牧人員時間管理的效能對會眾牧養之影響」決定採用社會科學方法論的質性研究入手。筆者發現質性研究方法論，是繼量化研究後另一種自成蹊徑的研究方法。它與量化研究不同，量化研究是先形成假設理論再透過設計具信度及效度的問卷研究，來驗證理論的真確性，量化研究是一種演繹式的研究法，這種研究法著重在驗證理論。而質性研究則是透過抽樣及深度訪談的技巧，先蒐集資料，再對資料進行編碼程序，然後再進一步將編碼資料加以分類，並將運用邏輯分析整合，將所分類的資料組織成類別及核心類別，最後理論就從分析整合的資料中建立起來。質性研究是一種歸納式的研究法。

本研究採用從質性研究方法中的「扎根理論」的方法進行探索研究。

「扎根理論」(ground theory) 的方法是由兩位社會學家：Barney Glaser和 Anselm Strauss於 1967 年在《扎根理論的發現》(The Discovery of Grounded Theory)這本書中所提出的創見⁹¹，「Strauss畢業於芝加哥大學，他長期浸淫於質性研究的領域，並受互動論學者和實用主義學者文章的影響，且受一些學者諸如Park(1967)、Thomas(1966)、Dowey(1922)、Meade(1934)、Hughes(1971)、Blumer(1968)等人的啟發，在如下的幾方面影響他發展「扎根理論」：(1)需要走出到實地，才能發現真正發生了什麼事；。(2)紮根於資料的理論，與學科發展和作為社會行動基礎之關連性；(3)現象和人類行動的複

⁹¹ 齊力、林本炫編，《質性研究方法與資料分析》(嘉義：南華大學教育社會研究所，2005)，189。

雜性與多樣；(4)相信人們作為行動者，在對問題情境作出回應時，扮演了主動的角色；(5)理解到人們係奠基於意義的基礎上來行動；(6)瞭解到意義可透過互動來定義和再定義；(7)對事件之演進和開展(歷程)具充分的敏覺力；(8)覺察到條件(結構)、行動(歷程)和結果之間的交互關係。

Glaser是哥倫比亞大學的博士，他對於研究的思考係受創新量化研究方法的Paul Lazarsfeld的影響。因此，Glaser在進行質性分析時，會特別強調資料間進行比較的必要性，以便確認、發展、和使概念產生關連。」⁹²，透過二位學有專精的學者通力合作，確立「扎根理論」的研究方法在質性研究中的一種方法。

「扎根理論」是質性研究中被廣泛採用的方法。它是研究者在蒐集資料的過程中，使用比較歸納式的方法，由繁雜多樣的資料中，建構出理論。所以，「扎根理論」的理論是從資料中建構的，或是它的理論是根基於資料的，它的目的在於建構一個忠於證據的理論。「扎根理論」尋求可與證據相合的理論、精確與嚴謹的理論，以及能夠複製與通則化的理論。它會被廣泛的採用，是因質性化研究者使用「扎根理論」，會使得質性研究變得具有彈性且使資料能與理論互動⁹³。

以「扎根理論」從事研究者與一般質化研究者均會使用編碼登錄的方式來處理蒐集到的資料。透過編碼登錄的過程，把

⁹² Anselm Strauss、Juliet Corbin 著，《紮根理論研究方法》(Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory) (吳芝儀、廖梅花譯，嘉義：濤石文化，2009)，15-16。

⁹³ 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，台北：揚智文化，2000)，618-619。

資料縮減，同時對資料進行分析性的分類處理，使得大量的資料成爲可掌握的資料，並使研究者可以快速地找到相關的資料⁹⁴。

對於編碼登錄，學者史濁斯 (Strauss, 1987) 界定三種類型的質化資料編碼登錄法⁹⁵。

三種編碼計有：

一、開放編碼，指用以界定資料中所發現之概念，及其屬性和面向的分析整理⁹⁶。開放編碼用於剛蒐集到的資料，是研究者處理資料的第一關，研究者將資料依其屬性，標記最初的符碼或標籤，大量的資料就濃縮成數個類別。主題自然就從資料中浮現出來。抽象的概念也從具體的資料中浮現出來⁹⁷。

二、主軸編碼，指關連類別與次類別的歷程，稱爲「主軸」，因編碼係圍繞著某一類別的軸線來進行，並在屬性和面向的層次上來連結⁹⁸。主軸編碼是研究處理資料的第二關。研究者從一組有組織的初步符碼或初始概念著手，藉著回顧及檢視初步符碼或初始概念，並思考概念彼此之間或與主題之間的關聯性，然後組織成新的概念及主題，並且標示出分析時，關鍵概念的主軸⁹⁹。

⁹⁴ 同上，791。

⁹⁵ 同上，792。

⁹⁶ Anselm Strauss、Juliet Corbin 著，《紮根理論研究方法》(Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory) (吳芝儀、廖梅花譯，嘉義：濤石文化，2009)，105。

⁹⁷ 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，台北：揚智文化，2000)，792。

⁹⁸ Anselm Strauss、Juliet Corbin 著，《紮根理論研究方法》(Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory) (吳芝儀、廖梅花譯，嘉義：濤石文化，2009)，127

⁹⁹ 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，台北：揚智文化，2000)，795

三、選釋編碼，指一個統整與精鍊類別的歷程¹⁰⁰。選釋編碼是研究處理資料的最後一關。此時研究者已辨識出研究計畫的主題。研究者瀏覽資料及先前的符碼，並比較對照，發展成熟的概念或通則，然後經過整體性的分析，就對資料展開選釋編碼，透過選釋編碼，重新組織先前編碼時所辨識出的特定主題，並且詳細說明一個以上的首要主題¹⁰¹。

第二節 研究設計

「質性研究主要運用立意抽樣，對少數研究對象進行完整、深入且豐富資料收集工作」¹⁰²。立意抽樣研究可應用在研究者以心中特定的目的來選擇個案，以便進行深入探究¹⁰³。筆者以「立意抽樣」的方式，擬在台灣北部地區都會區選出七間牧者獨立牧會的教會，筆者事先徵得選定的教會的教牧同工之首肯，接受筆者以「半結構式訪談問題」¹⁰⁴進行一對一的深度訪談，每位訪談者的訪談時間預估需花費至少一個半小時以上，待訪談結束後，筆者將訪談資料整理謄寫成逐字稿，然後進行編碼、分析、歸類、比較等研究。

¹⁰⁰ Anselm Strauss、Juliet Corbin 著，《紮根理論研究方法》(Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory) (吳芝儀、廖梅花譯，嘉義：濤石文化，2009)，149

¹⁰¹ 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，台北：揚智文化，2000)，796。

¹⁰² 引自潘淑滿著，《質性研究-理論與應用》，(台北：心理，2010)，69。

¹⁰³ 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，台北：揚智文化，2000)，387。

¹⁰⁴ 半結構式訪談問卷是指研究者按照研究方向，在研究範圍內參考所設計的半開放式問題，讓受訪自由表達個人的經歷、感受及體會。

第三節 研究對象

本研究的研究對象分爲以下幾種

- 一、獨立牧會之單身牧者。
- 二、獨立牧會之已婚牧者。
- 三、獨立牧會教會有幹事之牧者。

第四節 研究人員

筆者爲本研究的主要研究人員。並親自與預先邀約的受訪對象，在約定時間內進行一對一的面談，有時受訪者配偶會參與面談。

第五節 研究工具

筆者以預先設計的「半結構式」的問卷作爲訪談工具，藉此工具進行與對象之間深度的訪談。

第六節 資料收集

本研究的資料收集步驟如下：

一、立意抽樣

本研究由台北市、新北市、基隆市等都會區教會中，針對其中七間獨立牧會之牧者，進行關於「時間管理之效能對會眾牧養之影響」的深度訪談。七間教會中，其中五名爲男性牧者，二名爲女性牧者。

二、訪談邀請

以電話、當面邀約的方式邀請合適訪談的牧者，進行訪談。

三、訪談

以預先設計的「半結構式」的問卷作為訪談時提問的指引，藉此與對象之間深度的訪談，每位受訪者訪談時間約為一個半小時至二個半小時。

四、分析

將訪談錄音謄寫成訪談逐字稿，再將逐字稿進行編碼、分析、比較、歸類等整理。

第七節 資料分析

筆者在訪談時，徵得訪談者允許錄音，並於訪談後，將訪談現場錄音資料謄寫成訪談逐字稿，筆者針對該逐字稿，逐筆資料整理並校對，然後將該研究資料進行編碼、意義分析、發現類別，資料比較、最後歸納出核心類別。

一、開放編碼

開放編碼是編碼工作的第一關，是研究者嘗試在取得的資料中，找出主題，且指派最初的編碼，然後把大量的資料濃縮成數個類別。藉此過程，使具體的資料浮現出抽象的概念¹⁰⁵。其步驟如下：

(一)畫出「重要子句」並分段

(二)把現象「概念化」

¹⁰⁵ 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，台北：揚智文化，2000)，792。

表 3-1 畫出「重要子句」並分段及把現象「概念化」之示例

段	畫出「重要子句」並分段	把現象「概念化」
	<p>A1 牧者</p> <p>一. 你對「時間管理」的看法為何？</p> <p>1. 對「時間管理」的看法？</p> <p>2. 對教會生活的影響？</p>	
1	<p>我覺得我這個人，對<u>時間管理是最差的</u>，最<u>不會時間管理</u>的。</p>	<p>自覺時間管理差， 不會時間管理 — 1/1</p>
1a	<p>怎麼說呢？就是我的<u>成長背景</u>裡頭，我從小就是被放在一個屬於我自己一個人生活的地方，我反而很少是跟別人一起相處裡頭，在這個相處當中，欸！怎麼配合那個時間的管理，我很多是<u>自己一天裡頭</u>，這個時間由<u>我自己來分配</u>，那小孩子因為沒有被建立好那個時間分配的習慣，所以呢，很多時候就是想到什麼就做什麼、要處理什麼，是在一個<u>隨性</u>裡頭。</p>	<p>因為自幼沒有建立時間管理的習慣，做事隨性。 — 1/1a</p>
1b	<p>第二個就是我的特質，我發現呢我是一個<u>天馬行空</u>的人，所以呢，這個天馬行空會讓我，如果進到一個領域裡，我會沉浸在那裡，啊！沉浸在那裡的時候我就會忘記時間。我喜愛那個東西會完全投入在那個，我也沒有被<u>時間限制</u>，所以，說到「管理」的話，我就覺得說，這個，我好像是，非常需要被教導，被訓練，哈哈，是這樣子。阿…欸，哪題目是什麼？</p>	<p>個性天馬行空，不被時間限制 — 1/1b</p>

表 3-1 畫出「重要子句」並分段及把現象「概念化」之示例(續)

2	<p>A1 牧者</p> <p>它是有影響的，雖然我是這樣子，但是另外一個，我對時間的那個看重那個時間點是做什麼事又是很…很，抓得很緊，比如說，哦，被要求說在什麼時間裡要完成什麼事情的時候，這個點裡頭，我就會特別做醒，就會想說這個那個應該就要完成了，就要趕快做啊，或者在做的過程裡頭，一直想到那個時間點的急迫感的這個一點。第二個就是好像跟人裡要<u>不要失承諾</u>的時候或者<u>人所交待吩咐的那個時間點</u>，我必須要完成它，這個也是成爲一個驅策力要我去，去注意這個時間。</p>	<p>另外一個時間觀念 被要求時，完工時限內完成任務是一種責任 — 1/2</p>
---	--	---

二、主軸編碼

主軸編碼是編碼工作的第二關，此時研究者的焦點，由資料轉向初步編碼主題，並檢視初步編碼主題，然後著手組織概念，並且標示出分析時關鍵概念的主軸¹⁰⁶。簡要言之即是自概念中發現類別。

三、選釋編碼

選釋編碼是編碼工作的最後一關，是研究者經由仔細檢閱資料，反覆尋思，重新分析、比較、組織主軸編碼所辨識出的主題，發展出成熟的概念，並且開始環繞數個核心的通則或概念，籌畫整體性的分析之後，展開統整與精練類別的歷程，其最終目的是自類別中發現核心類別¹⁰⁷。

¹⁰⁶ 同上，795。

¹⁰⁷ 同上，796。

表 3-2 發現「類別」與發現「核心類別」之示例

B1 牧者 — 發現「類別」及「核心類別」

核心類別	牧者時間管理認知的深 廣度				牧者時間管 理認知對時 間管理實務 的影響		牧者時間管 理的實務		牧者時間管 理對會眾牧 養的影響	
	主觀 認知	聖經 認知	坊間 書籍 認知	生活 經驗 認知	影響 實務 實質	影響 實務 結果	實務	實務 難處	牧者 自覺	會眾 回饋
時間管理 很混亂，沒 有心得 — 2/2	主觀 認知 /無 法時 間管 理				影響 實務 /負 面認 知而 行難	影響 實務 結果 /與 事奉 的關 係		時間 規畫 的難 處		
比較重要 像講道、像 服事這 樣，這個我 當然會排 訂時間，其 它的都會 放在彈性 處理， — 2/3	主觀 認知					影響 實務 結果 /與 事奉 的關 係	規畫 講道 是要 事	時間 規畫 的難 處		
我的時間 管理是因 人而訂 — 2/4	主觀 認知					影響 實務 結果 /與 事奉 的關 係		時間 規畫 的難 處		

表 3-2 發現「類別」與發現「核心類別」之示例(續)

B2 牧者 — 發現「類別」及「核心類別」

核心類別	牧者時間管理認知的深 廣度				牧者時間管 理認知對時 間管理實務 的影響		牧者時間管 理的實務		牧者時間管 理對會眾牧 養的影響	
	主觀 認知	聖經 認知	坊間 書籍 認知	生活 經驗 認知	影響 實務 實質	影響 實務 結果	實務	實務 難處	牧者 自覺	會眾 回饋
一開始我就說我不會管理，當然就是不好嗎！ 十 1/1	主觀 認知 /負 面認 知							固步 自封 的難 處		
維持現狀，我自己都覺得不好，一定也不會滿意 十 2/2										會眾 不滿 意/ 會眾 的教 會觀

四、檢核

(一) 概念是從原始資料發展出來的嗎？

(二) 概念及核心類別是否充分發展？

第八節 研究限制

一、本研究是在台灣北部地區都會區的台北市、新北市、基隆市等都會區教會中，選出七間獨立牧會之教會牧者，進行抽樣研究，因此本研究可能對某些地區，例如鄉村地區，產生不適用的情況。

二、本研究是針對獨立牧會之牧者為對象進行研究，對非獨立牧會之牧者不適用。

三、本研究是針對教會牧者時間管理研究其時間管理之效能，對非屬時間管理之外的其它教會管理均不適用。

第四章 研究發現

研究者根據「扎根理論研究方法」，於 2014 年 12 月至 2015 年 2 月在台北市、新北市、基隆市等北部地區都會區教會，向獨立牧會之教會牧者，男性五位，女性二位，就關於「獨立牧會牧者時間管理之效能對會眾牧養之影響之研究」的主題，進行深度訪談。

第一節 牧者時間管理概念認知的深度與廣度

牧者的時間管理，看似是生活中的個人行為模式，但其實每個人的時間管理的行為模式，背後深受對時間管理概念認知的影響，因此研究者就表 4-1「牧者對時間管理概念認知的深度與廣度」統計發現，總共有「個人主觀認知」、「聖經真理認知」、「坊間書籍認知」、「生活經驗認知」等四項認知，形成牧者對時間管理概念的認知。茲說明如下：

一、個人主觀認知

研究者經由訪談，發現牧者普遍主觀認知，在牧會中，時間管理很重要，會影響牧會生活，能幫助牧者，順利完成每件事情。但也有牧者不知時間管理為何物，或是雖知時間管理是當行之事，但受個性或認知的影響，不願在牧會中從事時間管理

主張時間管理很重要的牧者認為，從人生的長短看，生命短暫，要善用時間，愛惜光陰，忠心作主工，所以需要列出使用時間的優先順序，做好計畫，並按計畫執行，而且有責任在預定時限內完成任務。

沒有在牧養教會時，從事時間管理的牧者，有的指出他用盡所有的時間在對付自己，因此無法時間管理。有的則是認為事情是跟著人而來，教會應該像個家，家就要輕鬆一點，牧者主張規則本身是中性的，教會還沒有大到需訂定規則的地步，因此沒必要刻意地強調時間管理。

因此，無庸置疑地，對時間管理的「個人主觀認知」，深深地影響著牧者對時間管理概念的認知。

我覺得人生很短暫，不知道什麼時候要離開，最近上帝讓我上了一課生死學，所謂的生死學，就是我週圍的同工，神的僕和使女，大約都五十歲左右，就這樣離開，都是在這幾個月當中，那我就覺得我們的生命真的很短暫，然後要好好把握住每一天，好好善用每一天，做好神要我們去做的事情。(A2/— 1/1)

它是有影響的，雖然我是這樣子，但是另外一個，我對時間的那個看重，那個時間點是做什麼事又是很…很，抓得很緊，比如說，哦，被要求說在什麼時間裡要完成什麼事情的時候，這個點裡頭，我就會特別做醒，就會想說這個那個應該就要完成了，就要趕快做啊，或者在做的過程裡頭，一直想到那個時間點的急迫感的這個一點。第二個就是好像跟人裡要不要失承諾的時候或者人所交待吩咐的那個時間點，我必須要完成它，這個也是成為一個驅策力要我去，去注意這個時間。(A1/— 1/2)

時間管理基本上需要有一個大概的時間，但是可以有調整，因為事情是跟著人而來，教會沒這麼大，教會比較像家，我覺得在家裏要輕鬆一點，不需要一塵不染，在教會裏面有各種不同的年齡層，大家都非常習慣，你要訂一個

規則，我覺得規則是中性的，我們教會還沒有這麼大，大到都需要定規則的地步，我覺得像家比較溫暖，所以對我而言，或是對教會管理而言，就是亂了再說，那我自己過去本身就不是很嚴謹的人，但是過去在外面工作，這些也是那個，但是在這邊我大部份除了靈修時間，都可被打斷，因為我覺得像是有人、打電話等，事情能即時處理，就處理，我覺得事情是因為人而來，在教會裏面就是關心人處理人的事情。(B1/一 1/1-1c)

二、聖經真理認知

聖經真理並未有長篇大論的系統講論時間管理的論述，但如前述文獻資料顯示，聖經中時間管理的概念仍有迹可尋。牧者終日浸淫默想聖經真理，理應受到聖經真理影響，形塑成爲牧會時的時間管理的概念。在訪談中，卻發現有系統研究聖經中時間管理概念的牧者，付之闕如。

在訪談的七位牧者中，有五位牧者在訪談中，憑著腦海中的印象，列舉聖經某些事例或原則作爲回應。而回應的五位牧者中，其中三位對聖經真理的認知僅止於印象的認知，對其牧會生活並未造成任何影響。另外的二位牧者則從印象認知，進一步轉化爲行動的認知，坦言執行聖經真理的認知，對其牧會生活帶來實質的影響及幫助。有牧者表示因著聖經提到要愛惜光陰，影響他在時間管理上不浪費光陰，在睡眠上，睡飽後不繼續貪睡。也有牧者因爲聖經中提到時間是有限的，所以他就儆醒，在一天起始時，抓緊時間，與神親近。

在訪談的七位牧者中，還有二位牧者，明確表示，對聖經中的時間管理的真理，毫無所悉。

由此可見牧者對聖經真理的認知，是形成牧者對時間管理概念認知的關鍵。

在聖經裡面的看法，讓我想到說，要愛惜光陰！要愛惜光陰！（B4/二 1/1）

對我來講，在有些時間的管理上，就是比較讓我覺得說，有些時間不會去隨便浪費它，就是說盡量讓我有時間，在聖靈的帶領裏頭來進行，盡可能地不去浪費我的時間，然後所做的事情，能夠盡可能是有意義的、有益處的。因為聖經上說，要愛惜光陰不要浪費時間，所以.....，特別就是在我睡眠的上面，如果我覺得我睡夠了，就覺得我應該要起來，就會覺得說，如果我多睡了就會自責，所以我就覺得說時間上我還是要愛惜。（B4/二 2/2）

有，很具體的就是創世記有白天有晚上，這種的晚上白天的觀念，第二個就是耶穌他不是傳福音，然後，他不是拉撒路過世了，他還是去傳福音，他不是說趁著白日哦，要趕快的那一種，那個傳福音或者是事奉神，他是一個有限性的時間點，這個給我滿深的印象和影響。還是就是，那個童女，那個耶穌要隨時再來的那個時間點，還有啟示錄，耶穌說我必快來的那個時間點，這個都影響我滿深的。

比如說，我一天的安排裡頭，我就會想，是什麼時間點，是我最好跟神那個，在一起的時間，發現對我最好的時間就是眼睛一張開的時候，我的意念一活動的時候，我就跟神在一起，我愈抓準這個時間點的時候，就是跟神之間連結的很親，整個人就是活起來，從那裡開始出發我一天的生活，（A1/二 1/1-2）

三、坊間書籍認知

坊間關於時間管理的書籍，五花八門，立論頗豐。研究者訪談的七位牧者，卻沒有一位曾經認真鑽研坊間關於時間管理的書籍。

受訪的七位牧者中，有四位牧者表示，曾經偶而瀏覽，在腦海印象中認知時間管理的種種，這四位牧者中，其中有一位牧者將印象中的時間管理應用在牧會生活中，使他們對時間管理的認知由印象的認知表現在牧會中，成為行動的認知，這位牧者讀到書籍提到管理時間，是從管理事情入手，要去做應當做的事情，不是切割時間，管控時間，所以影響他在安排時間時，會容留餘裕的時間。另外二位牧者則表示，受個性及環境影響，無法將書籍中的時間管理，由印象的認知落實成行動的認知。

七位牧者之中的另外三位牧者，則聲稱他們的時間管理，絲毫不受坊間關於時間管理書籍的影響。

所以坊間書籍認知，是影響牧者對時間管理念認知的要素。

看到領導的黃金法則，裡面有提到要管理時間，有提到要管理事情，而不是管理時間，是要去做你應當做的事，而不是把時間切割了，把時間管控的很好，而是說，你要去做應當做的事情，那個部分對我影響很大，所以我就比較不會說，什麼時間一定要做什麼事情，把自己的時間排得很緊這樣。比較不會這樣做。(B4/三/3/2)

我年輕的時候，就是看了之後也會把自己，比如說，一開始自己覺得不太會管理，那當然就會想說有這方面的

書籍，可以參考啊，這個樣子，有時候知道應該怎麼管理，書本這樣提議，應該是怎麼樣子，但是又礙於哇！整個瑣事，或是礙於自己的個性，或是面對的人事物當中，一下子又亂了，亂了又該自己要那個的，但是基本上還是有啦，有幫助，但是假使只是書面上的，自己個性裏頭很堅持的，堅決的一直執行這樣的模式，那可能會達到果效，假使沒有的話，又面對一些瑣事，自己又個性使然一類的，好像跟書本又脫節了，好像又沒有遵照的樣子。

既然買了書，也看了，而且不只是一本，好像我自己時間管理的書也蠻多的，我現在馬上找，可以找到蠻多的。(B2/三 2/2)

但是問題是，那個只是一個教導，但是自己有沒有落實在自己整個生命裏頭，變成成為這樣一個形式，讓它不只是一個書本的東西，但是面對一些瑣事，在這樣的衝擊之下，好像跟書本又脫節了。(B2/三 3/3)

有好幾本，有幾本書買了，也去聽過這樣的課程，但是坦白講，有兩種課程我不愛聽，一種是領導，一種是管理，因為我覺得我再怎麼學也不會，那我還不如去給人家管吧！我就大家都是一家人嘛！大家彼此學習，都可以談，有什麼事大家一齊做，我們教會執事也很輕鬆。

(B1/三 3/1-2)

四、生活經驗認知

家庭教養、學校教育、生活文化，以及他人身教言論等等元素構成的生活經驗，有時也對牧者牧會的時間管理，在概念上形成諸多的影響。在訪談中，有的牧者論及，是在神學院讀書時，養成靈修的習慣，有的牧者是在牧會時，配合會友的聚

會習慣，養成照表操課的時間管理，有的牧者則是在早期求學生涯，就被同儕薰陶出一種個人風格的時間管理，但是也有牧者，受教會衝突影響，而使得自己所有的時間均用在對付自己。據此，「生活經驗認知」可以是構成牧者對時間管理概念認知的管道。

我在神學院的時候，我養成了靈修親近神的生活，我只要有空的時候，我就很想親近神，或者就是一邊走路一邊親近神這樣，這是我所養成的習慣。在神學院。(A1/四 2/2)

我自己覺得也要有人幫助，互相牽掣，譬如我岳母，還有一些弟兄姊妹，他們一定要幾點來晨禱，或是來什麼？當牧師的不起來好像怪怪的，就配合這個時段，就一直配合這個時段，例行的，一天當中有什麼聚會，需要我負責的，(B2/四 2/1)

當然就是一定要變成照表操課，一定要付上這樣的時間。我個人也會覺得好像剛剛講的，重大的…，一個推的當中，又會投入。譬如說，。在辦恩惠相遇時，就更多時間…因為剛開始開展，如果這開展有成效的話，就會比較多的時間投入在裏面，但是，一段時間，這個也成為聚會時間中的一項，就會發現其它項的安排也需要再怎麼去安排，我自己在安排當中，就發現不只是照表操課，安排什麼的…也很容易就變成只是在應付，因為久了嗎！就只是在應付這個照表操課，就發現偶而有段時間是停滯的、是自由的，變成是額外的，我可以自由運用，就會很開心，一下子，可以運用一下，這樣子也不錯。(B2/四 1/2)

其實時間管理不用去上，這個其實從讀書的時候，大家在學校就會談時間管理，（C1/四 2/4）

表 4-1 牧者時間管理概念認知的深度與廣度統計

(合計/人)	A1	A2	B1	B2	B3	B4	C1
1.個人主觀認知(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(1)需要時間管理(5人)	•	•		•		•	•
(2)無法時間管理(2人)			•		•		
2.聖經真理認知(5人)	•	•		•		•	•
(1)印象認知(5人)	•	•		•		•	•
(2)行動認知(3人)	•	•				•	
(3)零認知(2人)			•		•		
3.坊間書籍認知(4人)	•			•		•	•
(1)印象認知(4人)	•			•		•	•
(2)行動認知(1人)						•	
(3)零認知(3人)		•	•		•		
4.生活經驗認知(7人)	•	•	•	•	•	•	•

小結

「個人主觀認知」、「聖經真理認知」、「坊間書籍認知」、「生活經驗認知」等四項認知，顯然影響著牧者對時間管理概念的認知。若就此四項認知而言，牧者對時間管理概念的認知廣度上僅止於差強人意。在訪談中，牧者坦言，在這四項認知上都屬於浮光掠影似的片面知識。並未深究其中全面的奧義，就以「聖經真理認知」為例，牧者全未進行聖經真理系統性的鑽研探索，以求得對時間管理概念較為全面的認知，僅有數位牧者憑著記憶的印象，擷取聖經中片斷的，有關時間管理的知識，而能將此印象認知轉成行動認知的牧者人數更在少數。所以牧者對時間管理概念的認知，就此四項認知而言，深度明顯有所不足。

第二節 牧者時間管理概念認知對時間管理實務影響

在文獻探討中，發現時間管理的理論與實務是互為表裡，所以研究者訪談意在發現牧者時間管理概念認知對時間管理實務是否有影響，影響的層面為何？訪談之後，就表 4-2 統計結果，發現牧者時間管理概念認知，對時間管理實務的影響主要有二方面的影響，其中一方面是對時間管理實務產生實質上的影響；而另一方面是對時間管理實務的結果產生影響。在對時間管理實務實質影響中，又可分為：負面認知而行難、知易行難、知行合一等三種影響；而對時間管理實務的結果產生影響又可細分為：與神的關係、與人的關係、與事奉的關係等三方面的影響。茲說明如下：

一、時間管理實務實質的影響

牧者對時間管理概念的認知，有否影響牧者時間管理的實務運作？研究者透過訪談，發現牧者因為對時間管理的認知不同會對時間管理的實務產生以下三種不同的影響，其一是，負面認知而行難：訪談的七位牧者中，有四位牧者因為負面的主觀認知，以及負面的生活經驗認知，而認為自己不適合時間管理，故在牧會時，無法做時間管理，其二是，知易行難：訪談的七位牧者中，有三位牧者，雖認知時間管理的重要性，也透過上述四種對時間管理的認知，而對時間管理稍有認知，但因個性、恩賜或環境等種種內外因素，而導致牧者心有餘而力不足，無法落實所認知的時間管理於牧會生活中。其三是，知行合一：有二位牧者，就以上述四種對時間管理的認知而言，他們對時間管理的認知雖不盡完全，但卻願意竭盡所能，全力以赴，抓住僅知的一點時間管理的知識，殷勤地學習並執行時間

管理於牧會生活中，所以研究發現，牧者對時間管理概念的認知，影響著牧者時間管理的實務運作。

所以對我而言，或是對教會管理而言，就是亂了再說，那我自己過去本身就不是很嚴謹的人，但是過去在外面工作，這些也是那個，但是在這邊我大部份除了靈修時間，都可被打斷，因為我覺得像是有人、打電話等，事情能即時處理，就處理，我覺得事情是因為人而來，在教會裏面就是關心人處理人的事情，所以在這種情況底下，
(B1/一 1/1a-1c)

我的時間管理是很混亂的，假如要講時間管理的心得，一點心得都沒有，反而覺得現在年紀比較大，體力比較不夠，事情多，真的會比較累，不會像從前從早到晚馬不停蹄的，除非我是已經既有的一個東西了，(B1/一 2/2)

我年輕的時候，就是看了之後也會把自己，比如說，這一週，未來這一週要怎麼寫…下個月的，我半年…這些都有做，我都有做計畫。(A1/三 3/4)

但是呢…執行的話，執行一半…後來發現到這簡直自欺欺人了…然後呢，還有最主要是，我的牧會漸漸變成救火員，我變成一個救火員的狀態裡頭，

沒辦法計畫，因為我要去救火…長期的就是我感覺到好像沒有，嘿，我沒有管理好。

對，因為它在救，這是使命，在做，做完了之後很累就要讓自己休閒…就覺得要把它放鬆…結果變成這種兩極。我常常想，有這個原因。(A1/三 3/5)

因為聖經上說，要愛惜光陰不要浪費時間，所以…，特別就是在我睡眠的上面，如果我覺得我睡夠了，就覺得

我應該要起來，就會覺得說，如果我多睡了就會自責，所以我就覺得說時間上我還是要愛惜。(B4/二 2/2)

那個課程，我會跟我的輔導牧師談，他對於時間上，我會把我的計畫給他看，那個計畫都是所謂例行性的東西，我不會做一個計畫，每個禮拜都在變來變去，那個東西我大致做一個畫分，就是我剛剛提的東西，重要的、不急的東西，佔比就多一點，重要、急的東西不需要太多，自己把它做一個二十、四十…四十、二十…等的畫分，就比較稍為有一些概念，目前我只是學一個方向，目前我還不是很落實在那個東西上面。(C1/三 3/4)

二、時間管理實務結果的影響

(一)與神的關係

訪談中發現，在時間管理上屬於上述「負面認知而行難」型的牧者，他們因為時間管理付之闕如，有牧者言，他幾乎所有的時間都是用來在菜園獨處。也有著牧者坦誠述及因為貪睡而疏忽教會早上的晨禱，但他仍會保有靈修的時間，他們雖不進行時間管理，但仍把寶貴的光陰用來與神建立美好的關係。屬於上述「知易行難」型的牧者，他們渴想管理時間，只是事與願違，未能落實，這型的牧者，有的牧者訴說他們抓住晨起的第一時間親近神，也有的牧者，受他人影響，因著陪伴會友的晨禱，就跟著晨禱。故他們雖然在時間管理上不盡理想，但他們仍與神保持親近的關係。屬於上述「知行合一」型的牧者，有的牧者認為有時間管理，在靈修的時間才能有充裕的時間來親近神，而且要優先管理靈修的時間，有的牧者認為規畫時間時，要規畫較多的時間安靜。這型的牧者，因為時間管理合宜，生活中會優先留出合理的時間與神建立關係，所以牧者時間管

理概念認知對時間管理實務結果影響之一就是，影響牧者與神的關係。

所以你問我時間管理，我都在教會前面那個空地，翻垃圾，翻土，在那裏作資源回收，真的是這樣，你問我牧會的那個，我都是在那裏對付我自己，當然靈修是必然的，上帝的信息進到我裏面都是必然的，不然我就持守不下來，但是我大部份的時間都是在那裏，都在那裏整理那裏的垃圾，然後把它規畫成一個菜園，(B3 - 1/1)

早上教會有晨禱，有時我晨禱就有一搭沒一搭的，會友就鼻子摸一摸自己禱告，他們也知道親近神很好，傳道人，傳道人在睡覺。沒有啦，師母會來晨禱，通常我較注重睡眠，(B1/十 4/5)

比如說，我一天的安排裡頭，我就會想，是什麼時間點，是我最好跟神那個，在一起的時間，發現對我最好的時間就是眼睛一張開的時候，我的意念一活動的時候，我就跟神在一起，我愈抓準這個時間點的時候，就是跟神之間連結的很親，整個人就是活起來，從那裡開始出發我一天的生活，哦，所以這個，這個事，這種跟神連結的時間點，我非常看重。(A1/二 2/2)

我自己覺得也要有人幫助，互相牽掣，譬如我岳母，還有一些弟兄姊妹，他們一定要幾點來晨禱，或是來什麼？當牧師的不起來好像怪怪的，就配合這個時段，就一直配合這個時段，(B2/四 2/1)

因為你在做時間管理，你在靈修時才有一個充裕的時間來親近神，所以那個部分一定要優先管理，那這個部份來講我一直在努力。(B4/六 1/2)

對我來說，我到這裏牧會是剛開始，到今年三月份才滿一年，我神學院畢業就開始牧會，之前是在另外一間教會配搭，獨立牧會只有一年，其實對我來說，包含今年，我需要花更多的時間安靜跟尋求教會方向，(C1/四 1/2)

(二)與人的關係

研究者發現，牧者時間管理概念認知對時間管理實務結果有影響，其中一項就是影響牧者的人際關係。研究者就以上述「負面認知而行難」、「知易行難」、「知行合一」三種不同型態時間管理的牧者說明他們的人際關係如下：

1.負面認知而行難

這型的牧者，他們與人的關係處在緊張的關係裏。首先，他們與會友的關係緊張，他們必需面對會友不滿意他們的時間管理，甚至選擇離開教會的窘境。其次，他們與家人的關係緊張，他們的妻子常需因為牧者時間管理不善，而獨自承擔教養兒女的重任，或是承擔教會領導的責任。第三，他們與自己的關係緊張，他們處在否認軟弱、自我形像不佳、內心受傷、情緒不佳的處境中。

2.知易行難

這型的牧者，他們與人的關係普通，他們需費力維持與人的關係。首先，他們與會友的關係，有的牧者需耗費極多的時間陪伴會友，才能維繫與會友的關係。有的牧者則需面對會友的不滿情緒。他們與自己的關係表現，他們承認自己不會管理時間，內心常有虧欠感，在時間管理上易受他人左右，他們的自我形像不佳。

3.知行合一

這型的牧者，他們與人的關係良好。首先，他們與會友的關係，有的牧者因時間管理得宜，贏得會友的尊重。有的牧者與會友保持良好關係。他們與家人的關係，有的牧者會壓抑自己的需要配合家人的時間，有的牧者會保留時間給家人。

時間管理概念認知使牧者在執行時間管理實務結果時，是會影響牧者的人際關係的。

我覺得我那時候是跟神在拉扯，上帝我答應祢啦，不是說要建造教會嗎？至少是教會的經營。這個是清楚的，現在弟兄姊妹都走掉了，我沒有辦法滿足他們，即使 X 院長來，信息上面是滿足的，但是私底下的勸勉還是沒有辦法讓弟兄姊妹的心來回轉，(B3/一 1/1a)

(師母：後來演變就是我跟孩子之間的家庭祭壇，就變成這個樣子，因為他很多的時間要在教會，比如說他晚上需要準備講章，他就需要在教會安靜，所以我們就在家裏，我就負責幫孩子打理好他們，晚上睡覺之前，我們就會唱個詩歌，然後講個故事，就類似這樣子，)(B3/八 3/19)

應該是說，若是情緒就是提到抗壓性，生活中的抗壓性，生活中的情緒是按著生活中所面對的問題所擁有的，這方面的認知，我們有，但是怎麼樣再去更清楚的看見這個重要性，可能是需要補充這方面的認知，我們不是沒有看到這個需要，只是沒有持守下來的，除了生活當中的抗壓性以外，我想更重要的是看見這個時間管理的重要性，跟認知，她比我有，但是我把她(師母)拉垮的，真的是這樣(B3/八 2/20)

這是我需要，那還有就是我哦，很看重跟人的關係。這個人的需要大過我的需要。所以他佔用我很多時間，我不會跟他說：「我們只能交談十五分鐘。」十五分鐘到了，「OK，你可以…」這個我很難。但是好像需要這樣子，不然的話我的時間嘍‘‘‘已經‘‘怎麼了，我，我既定要做的事情沒有做，都是因為我這種還滿多的，(A1/五 2/4)

對教會有幫助…我不知道有沒有幫助，有些時候我的同工不是很喜歡我這個樣子。嘿，都覺得，我都那個拖拖拉拉的，可是到他的身上，他又覺得：這個牧師這樣陪伴他他很高興啊。哈…(A1/六 3/2)

因為我沒有同工，我不能釋放這些給同工做。完全是要自己做。嘿，然後，還來不及訓練同工的時候，這些事情都要完成。所以我就投入進去。久而久之就是變成這種角色。

所以我覺得這不好啦，如果還有機會重來，恐怕我要勇敢說，等一下，先訓練好再做。(A1/三 3/7)

會眾基本上會覺得，我算是比較有紀律的。我太太，最靠近我的人，她覺得我有紀律。對我來說他們一定覺得有安定感吧！就是時間到了，一定會看到我，然後我覺得這個多少都會影響到教會的氛圍，就是有時，時間到了他們就會自動開始，也會影響到一些的氛圍。(B4/七 1/1-3)

(三)與事奉的關係

研究者在訪談中發現，在時間管理上屬於上述「負面認知而行難」型的牧者，由於他們不進行時間管理，所以導致他們的事奉沒有界限，管理混亂的局面，他們安排事情常常在同一

時段重疊，導致不得不爽約而被罵的情境，他們處事，常常準備不周，無法應變，他們的教會增長不易。

屬於上述「知易行難」型的牧者，由於他們有心時間管理，但終究無法落實時間管理於牧會生活中，他們的事奉多有掙扎，有的牧者自覺自己在教會中的事奉如同救火，忙碌不堪。有的牧者自覺自己在教會中的事奉如同陀螺空轉，失去焦點，他們自覺只是在維持教會的現狀，毫無突破的指望。

屬於上述「知行合一」型的牧者，他們盡力執行時間管理於牧會生涯中，他們的事奉苦中有甜，他們勞苦的事奉在歲月的沃土中開花結果。他們得以發展恩賜事奉，他們也易於營造團隊事奉的關係。

總之，牧者時間管理概念認知對時間管理實務結果的影響，其中一項就是影響了牧者的事奉。

我的時間管理是很混亂的，假如要講時間管理的心得，一點心得都沒有，反而覺得現在年紀比較大，體力比較不夠，事情多，真的會比較累，不會像從前從早到晚馬不停蹄的，除非我是已經既有的一個東西了，比較重要像講道、像服事這樣，這個我當然會排訂時間，其它的都會放在彈性處理，其實像追思禮拜我都會放在優先，有些人在禮拜天有人有需要，我也會把這邊的講台請人家帶，當然以自己教會會友優先，我們這邊也有長庚有人會主動找上門，希望我幫他們作追思禮拜，我都希望他們是在禮拜六，或禮拜天的下午，不要影響到我自己教會的牧會，所以我的時間管理是因人而訂。這樣的時間管理的影響是沒有效率，事情會重複，有時候事情會重疊在一起，就要跟人家說對不起，有時臨時有件事情需要去做，就爽約，就

常常被罵，喔，不是被罵而是常常被唸，我們教會弟兄姊妹都很有愛心，我就把他們當做家人看待，有時聽到一些牧師的遭遇，我覺得我在這邊很幸福了。我來到這個教會時，這個教會就有愛的特質了，我來的時候講道還會結結巴巴的，我本來就不善於言語的，我愛說話，但不善於言語的，所以我很感恩，這麼多年弟兄姊妹忍耐著我，沒有把我辭退，我很感恩。(B1/一 1/2-5a)

因為我是做救火員，我很少想到有什麼目標。我的目標在哪裡，就是他們因為我這樣培育，去教導，或者帶領，他們得到釋放！他們得著答案！他們被開啟！我就很滿足，然後我就覺得那就是成功。啊！這一個就不是在什麼時間的領域裡，就沒有了！是在於看這個人，哦…有需要…啊！有啟示了，好了！他們好了就是我的結束，這個…反而…變成這個樣子。

(A1/九 3/1)

後來我就看見說弟兄姊妹當然也有在言詞上感謝你，但更多的是看到你有實際的在付出，然後他們就會用一些很實際的東西來餽贈你，謝謝你，然後我就知道他們很感恩，因為弟兄姊妹們對於這種感謝的話，很難於啟口，但是他們就會用實際的行動，在牧會的十年裏面他們都不送，我說過，他們是往我這裏挖東西，十年之後他們才肯定，他們也看到你整個人也不一樣了，就是生命突破了。(A2/十 3/3)

表 4-2 牧者時間管理概念認知對時間管理實務影響統計

(合計/人)	A1	A2	B1	B2	B3	B4	C1
1.時間管理實務實質影響(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(1)負面認知而行難(4人)	•		•		•		•
(2)知易行難(3人)	•			•			•
(3)知行合一(2人)		•				•	
2.時間管理實務結果影響(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(1)與神的關係(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(2)與人的關係(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(3)與事奉的關係(7人)	•	•	•	•	•	•	•

小結

綜上研究發現，牧者時間管理概念認知對牧者的時間管理實務在實質上，因著他們認知的不同而產生三種不同的影響。這三種不同的影響又影響牧者的時間管理實務結果，使牧者與神的關係、與人的關係、與事奉的關係對映著產生三種不同程度的差異。顯而易見地，牧者時間管理概念認知對牧者的時間管理的實務呈現一定程度的影響。

第三節 牧者時間管理實務

研究者訪談獨立牧會之牧者時發現，牧者在牧會上，有不克執行時間管理者；有對時間管理，心有餘而力不足者；有力行不歇地執行時間管理者。受訪的七位牧者，不論他們的時間管理屬於何類，他們七人均聲稱他們並不擅長時間管理，經研究者實地訪談牧者時間管理實務後，發現牧者提供他們平常執行的時間管理的實務時，因著艱難叢生，心中充滿喟嘆之情，本文按著表 4-3 牧者時間管理實務統計，列出他們的艱難之處計有「時間管理心理質素類的難處」、「時間管理方法技巧類的難處」、「時間管理衍生性的難處」等三大類難處，茲說明如下：

一、 牧者時間管理心理質素類的難處

(一)情緒困擾的難處

研究者在訪談中，發現牧者在時間管理時，會有情緒困擾的難處。牧者的情緒困擾與時間管理不善之間互為因果，一種牧者是受情緒困擾而不能進行時間管理，一種是因時間管理不善，而產生情緒困擾。有的牧者表示回家後，晚上睡覺時，頭腦仍縈繞日間服事的種種，以致影響晚間睡眠時間。有的牧者因為時間管理不善，引致會眾的不滿與指責，心中頗為受傷。有的牧者則是因為教會外部的衝突，加上自己內在的衝突太深，以致心中久久不能平靜，影響牧會的時間管理。

在時間管理上被人家責備，或是有人要求績效，我會受傷。所以教會有些人選擇離開，有的人離開是因為我，但都不是關係交惡才離開，有的是他們有自己的考量。有幾年的時間，我在教會，很辛苦，不過我從小就被罵慣了，

功課也不好，反正什麼都不好，人家指責我，我並不會那麼在意而困在那裏，但是會友離開總是有些傷痛，或是有時是被誤解，那是難免的，人家說，你要走出來，就是為對方祝福，我就學習祝福，學習從另外一層面看，所以我也學習每一年藉著聖誕節，或什麼節日，送個東西關心一下他們，特別是有些離開的會友，尚未有固定教會的，我會繼續關心，已有固定教會的，大家都是朋友，其實你這樣做，對自己反而是個出路。饒恕的行動是個出口，所以想想也沒什麼，難過當然會難過，自己帶出來的人這樣，有時候還感覺自己是被陷害的。(B1/七 2/4-4a)

(二)固步自封的難處

牧者因著時間管理不良，易生固步自封的難處。一種固步自封是來自牧者本身的心態，牧者因為無力改善自己管理時間的能力，便採取接納自己的現狀，不再力求突破。另外一種固步自封是來自會眾的心態，因著牧者時間管理不善，會眾會攔阻牧者向外參與本教會以外，諸如宣教或聯禱會等的事奉，使得牧者有寸步難行的煎熬。

人家說是生意人的講法當中，哇！你忙成這樣，還只是在維持，這種維持的光景，早早就該關門，用另外一個嚴苛的角度來看待的話，時間就是金錢，金錢的投資，若只是在維持，是不是該關掉一類的，但是在教會裏頭，我自己就陷入這種模式，只是在維持教會，但是我是想，我要跳出來，我若是繼續在這裏維持，我維持久了，廿年了，我應該熟能生巧嗎，譬如說，面面俱到了，可以差不多就這樣子，但是我久了，我自己就發出一個聲音說，我好像不能只是這個樣子，我要再面對新的挑戰，面對新的挑戰

我也發現，可能要重新學習，或是重新面對，或是要有外來的幫助，然後也導入一個更好的正軌當中，所以我剛剛講說，我已經運轉很久，但是在運轉當中，自己停擺了都不曉得，陀螺還是在那邊，自己停了，自己也無奈，大家也一樣，其他人看你停了，他們就跟著停了，(B2/六 1/2-3)

(三)本性難移的難處

有的牧者個性中就喜歡東摸摸西摸摸，所以在例行事奉中，也會落入去做瑣事的難處，或著越界去做別人應辦之事。也有的牧者認為，自己的個性就是較不嚴謹，以致於牧會時很隨性，事奉時常常事先準備不夠，導致事情都做不好，自己知道，但老毛病還是常常會犯。

因為我時間管理管理得不好，所以我要做的時候，會準備得不夠，給自己很大的壓力，或著是自己準備得不夠，有些事情沒辦法做得那麼完善，自己知道，自己就覺得下次要早點弄，下次要怎麼樣，但老毛病還是常常會犯，但是自己還是知道有些事情多一點準備，到時候也比較懂得應變，倉促做事，不要說應變，因為不熟，到時候，事情都做不好，所以我們教會一片和氣，沒什麼效率可言。(B1/八 2/2)

二、牧者時間管理方法技巧類的難處

(一)時間規畫的難處

1. 牧者不會規畫時間

有的牧者許多應加以規畫的事都彈性處理，導致事奉時馬不停蹄，忙碌不堪。有的牧者不知道如何分類事情的輕重緩急，在猶豫中浪費光陰。

我的時間管理是很混亂的，假如要講時間管理的心得，一點心得都沒有，反而覺得現在年紀比較大，體力比較不夠，事情多，真的會比較累，不會像從前從早到晚馬不停蹄的，除非我是已經既有的一個東西了，比較重要像講道、像服事這樣，這個我當然會排訂時間，其它的都會放在彈性處理，其實像追思禮拜我都會放在優先，有些人在禮拜天有人有需要，我也會把這邊的講台請人家帶，當然以自己教會會友優先，我們這邊也有長庚有人會主動找上門，希望我幫他們作追思禮拜，我都希望他們是在禮拜六，或禮拜天的下午，(B1 - 2/2-3)

2. 牧者無法領導會友配合牧者時間的規畫

有的牧者無法領導會友配合牧者時間的規畫，導致教會一些例行事奉無法如期進行或完成。有牧者言，他曾經在領聖餐前，發生負責的會友沒預備好聖餐，致使牧者陷入窘境。

這個服事態度…嘿，告訴他們的時候，他們是在一個不高興裡頭，可是至少有做，嘿。所以後來我還是叮嚀了之後我就不再叮嚀了。嘿，到一個地步，他真的沒有也就沒關係。但是領聖餐哦！聖餐那個沒有預備，我實在要…我實在是哦…對啊！總而言之，唔…我希望是可以成為很好的那個，管理我好的時間，也去影響我弟兄姊妹的任務裡他也應該管理好，該什麼時間裡去做，然後，可能我還要學習就一個信任，他們做的不好，也要去了解他為什麼做不好，而不是自己說，為了把事情做好，管理好，而忽略了人，(A1/七 1/2c-2e)

(二) 恩賜不足的難處

有的牧者因為教導恩賜不足，所以無法教導會眾，培訓會眾成為門徒，使會眾成為牧者的幫手，同心治理教會，減少牧者牧會的忙碌。有的牧者因為治理恩賜不足，以致無法滿足會眾對教會治理的要求，導致會眾紛紛求去。

然後我從這邊也看見，恐怕我不是教師吧！我可以教，但是我教得不夠清楚，這是一點…是，還有就是我的思想是跳躍式的，是讓人家抓不到頭緒的，那還有就是我弟兄姊妹，他們就是需要大量的教導，很邏輯性，很有步驟性…這些都是我的弱項。所以教不好我就說：「阿！來看我做，我就這樣子在做，在弄…」可是他們看不懂啊…就變成這個樣子。(A1/三 3/8)

(三) 人手不足的難處

牧者因為人手不足，會面臨時間管理時，執行例行既定計畫事工與會眾的需求需要被滿足的掙扎及兩難。

可是我覺得「需要」跟「管理」之間需要有一些落差，甚至會有一些衝突，我沒有時間，跟我沒有看到需要，我舉一個例子，我教會的門都是開著的，只要我在這兒，我門都是開著的，我開著，小孩都會跑進來。我要做事情，跟小孩子跑進來，這個就是張力，那我要看到他的需要，還是我沒有時間？你們不要來吵我，關門就很簡單，可是他們的出現就是我的需要，他們的需要就是我必需在，後來我就選擇把門打開，我一度有掙扎，我想要關門，我覺得這不就是我們的目的嗎？關起門來不就是把別人的需要關在門外面，你做時間管理，我一定要把事情排開，馬

上就會有衝突了，那我覺得一定強調這一部份，就會有問題，(C1/九 2/3)

(四)自由時間的難處

牧者的自由時間，即指不受環境或他人限制，牧者可自由運用的時間，舉凡靈修時間、休閒時間、或沒有固定聚會的時間均包含在內。研究者在訪談獨立牧會的牧者，發現牧者因為缺少其他同工陪伴、輔佐、監督，自由時間固然很多，但相對也充滿許多的掙扎及試探。有的牧者自稱，自己是一個隨性的人，想到什麼就做什麼，本性又愛沈浸在天馬行空的想像裏，就容易浪費了很多時間。有的牧者喜歡關注瑣事，在東摸摸、西摸摸中，光陰不知覺就流逝了。有的牧者在自由時間不夠儆醒，以致影響晚間的睡眠。也有的牧者因為不會規畫時間，在獨處時，易流於漫無目標的閒晃。當牧者們沒有充分利用自由時間後，他們又會因為浪費時間而有不安、虧欠及愧疚的感覺。

我覺得我這個人，對時間管理是最差的，最不會時間管理的。怎麼說呢？就是我的成長背景裡頭，我從小就是被放在一個屬於我自己一個人生活的地方，我反而很少是跟別人一起相處裡頭，在這個相處當中，欸！怎麼配合那個時間的管理，我很多是自己一天裡頭，這個時間由我自己來分配，那小孩子因為沒有被建立好那個時間分配的，的習慣，所以呢，很多時候就是想到什麼就做什麼、要處理什麼，是在一個隨性裡頭。

第二個就是我的特質，我發現呢我是一個天馬行空的人，所以呢，這個天馬行空會讓我，如果進到一個領域裡，我會沉浸在那裡，啊！沉浸在那裡的時候我就會忘記時間。我喜愛那個東西會完全投入在那個，我也沒有被時間

限制，所以，說到「管理」的話，我就覺得說，這個，我好像是，非常需要被教導，被訓練。(A1/一 1/1-1b)

(五)突發事件的難處

研究者在訪談中，發現牧者時間管理實務中，很難處理的事，就是突發事件。有牧者覺得，很多時候，一通電話打來，他的原先計畫就被打亂。或是本來預計探訪的時間，突然因為受訪者的需要而臨時加長，使得接下來的要做的事，不能如期完成。突發事件常常耗盡牧者的心神，以致牧者感嘆，他們不是不做時間管理，是沒辦法管理。

就是說很多被岔開的，很多時候，一通電話來，就要去做救火員，救火那種是很常有。

(那…妳有沒有想辦法來解決這樣的困難。)

唔…

(還是就沒辦法？就任憑…)

我還沒有想…我想我應該要想，就是說以後如果有的時候…(A1/八 2/2-3)

三、牧者時間管理衍生性難處

(一)效率不彰的難處

有的牧者因為時間管理不善，行事無法專注焦點，而致事工效率不彰。有的牧者不做時間管理，有時會產生二件事情重疊於同一時段，面臨其中一件事情無法處理的窘境。

這樣的時間管理的影響是沒有效率，事情會重複，有時候事情會重疊在一起，就要跟人家說對不起，有時臨時有件事情需要去做，就爽約，就常常被罵，喔，不是被罵而是常常被唸，(B1/一 2/5-5a)

(二) 家庭關係的難處

1. 原應為牧者的責任，卻由師母一肩扛起。

有的牧者因為時間管理不善，雖有建立家庭祭壇的心願，卻沒有時間陪伴家人，師母只得獨自在家帶領孩子舉行家庭祭壇。有的牧者因為無法管理時間，教會晨禱時間不能到場，只得師母出席帶領晨禱。

(師母：後來演變就是我跟孩子之間的家庭祭壇，就變成這個樣子，因為他很多的時間要在教會，比如說他晚上需要準備講章，他就需要在教會安靜，所以我們就在家裏，我就負責幫孩子打理好他們，晚上睡覺之前，我們就會唱個詩歌，然後講個故事，就類似這樣子，)(B4/八 3/19)

2. 事奉時間過長，壓縮陪伴家人的時間。

有牧者表達示，在牧會的需求與家庭的需求中感到分身乏術，在牧會的壓力下，雖盡量抽身陪伴家人，但仍常覺得愧疚。

說實在的，在時間上我是沒有壓力的，在時間管理上，我沒有壓力的，比較多的問題是存在在，我個人比較沒有效率的，或是沒有好好運用時間，舉例來說，可能我正在寫講章，我可以六七點寫完就回家了，我也可以一直寫，寫到八九點，十點，十一點才回家，我不需要這麼晚，有時候是我個人，一方面時間沒有用得很好，中間又打岔，去忙別的事，因為寫講章，有時沒有辦法一次寫完，我需要離開一會兒，另外一方面就是時間方面沒有運用得很好，造成說可能，當然有時晚回家，就會遇到小孩子吃完飯，他們需要休息，家庭時間就壓縮，我們盡量安排時間可以跟小孩聊聊天，我講的因為我是個人獨立牧會，沒

有人會盯我，在時間上是沒有壓力，很自由，自己若沒有運用好，自己晚回家就，晚回家了，(C1/八 2/3)

3. 為配合家人時間，牧者調整自己的時間觀。

有牧者提出，因為家人不看重守時，他在成為守時者，與成為與家人相愛者中間甚為為難。最後為了家庭的和諧，有時只有壓抑自己的想法，迎合家人的需求。

我應該不會這樣，如果遲到，是我先生常會遲到，我們常為這個時間吵架，因為他最不會時間管理，他就是那種很隨性，當然他也會有優先次序，他的優先次序跟我的優先次序就不一樣，他覺得很重要的，我覺得不重要，所以每一次的場合，是聚會，他就遲到，因為他遲到我就會跟著遲到，然後夫妻不同進同出也很奇怪啊，對啊！但是我會跟他講，就是說，其實不是聚會遲到，是說我們要去一個地方，買火車票，我都會跟他講，你不要買的時間買的剛剛好，因為會有那個突發狀況，講了一遍還是聽不進去，他老是做事是這樣，我就覺得我越來越嘮叨，因為我就說，你至少要留個半個鐘頭彈性時間，萬一我們提早到，還可以預備些什麼？但是如果太準時出發，萬一出現什麼突發狀況，你整個就 delay，他真的就發生過，可是不會因為這樣子，他就被提醒，還是這個樣子，我想是年齡到了吧。都定型了，因為我先生跟我年齡差很大，他是四年級生，我是六年級生，所以後我都是在調整我自己，年齡已經差不多了，什麼個性都已經定型了，那就也不要要求些什麼了？那就可能常常我自己要為著別人去做調整，所以很辛苦是在這裏，比較累，去迎合別人，別人是

這個樣子，我要配合別人嘛！但是你要他改變，卻造成你怒氣更旺。(A2/八 2/3)

(三)會眾關係的難處

研究者訪談，發現有的牧者難過地表示，自己因為時間管理不良，招致會眾的不滿。有的牧者則因沒有時間管理，眼睜睜地看著會眾一個一個地離開教會。

所以你問我時間管理，我都在教會前面那個空地，翻垃圾，翻土，在那裏作資源回收，真的是這樣，你問我牧會的那個，我都是在那裏對付我自己，當然靈修是必然的，上帝的信息進到我裏面都是必然的，不然我就持守不下來，但是我大部份的時間都是在那裏，都在那裏整理那裏的垃圾，然後把它規畫成一個菜園，(就是教會前面?)沒有這裏看不到，再進去一點點，二分鐘就到了，(你為什麼會去整理菜園，是因為內心很煩?)我覺得我那時候是跟神在拉扯，上帝我答應祢啦，不是說要建造教會嗎?至少是教會的經營。這個是清楚的，現在弟兄姊妹都走掉了，我沒有辦法滿足他們，即使XXX來，信息上面是滿足的，但是私底下的勸勉還是沒有辦法讓弟兄姊妹的心來回轉，但是我自己知道，這是上帝給個人的生命歷程，會成長的是什麼?屬靈生命點滴會成長的是什麼?人要不來。(B3/一 1/1-1a)

(四)缺乏目標的難處

有的牧者牧會之初原有的目標，因時間管理不善，無法落實目標，久而久之，導致目標喪失，一天大部份時間都在晃蕩中過去。有的牧者多年牧會，心力耗盡在維持教會現狀，整個事奉如同陀螺空轉，已不知何處尋求目標。

真正牧會的時間管理對我來講，好像我也不是那麼清楚，我也是懵又又的，就是這樣子。(B3/四 1/3)

(沒有維繫下來，你現在一天的時間怎麼過?)啊~~~~，怎麼過，大部份的時間還是在晃菜園，在那裏晃過去又晃回來，如果有一些，除了教會一些基本的需要，那個是在規畫裏面進行，(B3/八 2/7)

(五)教會不長的難處

受訪牧者表示，因為自己時間管理不良，導致會眾不容易留住，以致教會不易增長。有的牧者坦然承認，自己牧會多年，只是在維持教會基本運作，教會不增長，令他甚為困擾。

那我覺得更重要是整個牧養。在教會廿年當中，我都在維持，一年當中只有一、二位新增會友，我自己牧養，覺得怎麼只有這樣而已，發現也已經不簡單了，因為還有消失的，包含過逝的，還有離開的，能夠維持，又增加一二位，但是牧養在這種景況裏頭，十年、廿年都這樣景況，我覺得不曉得怎樣突破，(B2/八 2/1-2)

表 4-3 牧者時間管理實務統計

(合計/人)	A1	A2	B1	B2	B3	B4	C1
1.時間管理心理質素類的難處(6人)	•	•	•	•	•		•
(1)情緒困擾的難處(6人)	•	•	•	•	•		•
(2)固步自封的難處(5人)	•		•	•	•		•
(3)本性難移的難處(5人)	•		•	•	•		•
2.時間管理方法技巧類的難處(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(1)時間規畫的難處(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(2)恩賜不足的難處(5人)	•		•	•	•		•
(3)人手不足的難處(5人)		•	•	•	•		•
(4)自由時間的難處(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(5)突發事件的難處(6人)	•	•	•	•	•		•
3.時間管理衍生性的難處(6人)	•	•	•	•	•		•
(1)效率不彰的難處(6人)	•	•	•	•	•		•
(2)家庭關係的難處(5人)		•	•	•	•		•
(3)會眾關係的難處(5人)	•	•	•	•	•		
(4)缺乏目標的難處(5人)	•	•	•	•	•		
(5)教會不長的難處(5人)	•		•	•	•		•

小結

獨立牧會的牧者對時間管理由概念到身體力行，其間充滿挑戰，他們面臨「時間管理心理質素類的難處」、「時間管理方法技巧類的難處」、「時間管理衍生性的難處」等三大類難處的挑戰，必需突破挑戰，方才能以奢談有效的時間管理的實務。

第四節 牧者時間管理對會眾牧養之影響

牧者時間管理對會眾牧養之影響可從二個角度探究這個問題。一個是從牧者自身主觀感受的角度，一個是從牧者藉會眾身上回饋客觀感受的角度。研究者以這二個角度，透過訪談，就表 4-4 牧者時間管理對會眾牧養之影響統計，可知從牧者主觀感受的角度看，可獲得二項結果，牧者對會眾牧養感到不滿意，並感到未達到牧養目標。從牧者藉會眾身上回饋的角度也獲得二項結果，即是會眾對牧者的牧養感到不滿意，並有具體的不滿意的內容。會眾對牧者牧養不滿意的內容是，會眾的教會觀、會眾的時間觀、會眾與牧者的關係等三項。

一、牧者的主觀感受

研究者訪談結果，牧者藉由時間管理對會眾的牧養七位牧者有四位直接表達不滿意自己的牧養，有三位不說不滿意，但也表達並未感到完全的滿意，有的牧者坦誠表達不滿意自己成了救火員，成天忙著為會眾救火，而迷失了牧會的目標，也無法有效地管理時間。有的牧者則因在牧養過程中，與會友關係決裂，終至會友相繼離開教會，而心中深感受傷，因此對自己牧養的結果感到極深的無奈。七位牧者都覺得尚未達到自己所設定的牧養目標。有的牧者初到教會，就想在教會推動建立家庭祭壇，但因時間管理不善，直至今日，都無法建立。

因為我是做救火員，我很少想到有什麼目標。我的目標在哪裡，就是他們因為我這樣培育，去教導，或者帶領，他們得到釋放！他們得著答案！他們被開啟！我就很滿足，然後我就覺得那就是成功。啊！這一個就不是在什麼時間的領域裡，就沒有了！是在於看這個人，哦…有需

要…啊！有啟示了，好了！他們好了就是我的結束，這個…反而…變成這個樣子。（所以就是說，反而妳的牧養讓妳沒有辦法時間管理。）是。（A1/九 3/1）

二、牧者由會眾回饋的客觀感受

(一)會眾感到不滿意

研究者經由訪談，得知牧者經由會眾向牧者表達負面的回應，或是牧者經由會眾雖未向牧者表達口頭負面的回應，但透過行為模式的回應，均可得知會眾對牧者的時間管理感到不滿意。

好像在維持，但你說不好，也就在這樣維持，你若說好，以我的立場，我一定說不好，我自己都覺得不好，會友一定也不會滿意的啦！（B2/十 2/2）

(二)會眾感到不滿意的內容

1.會眾的教會觀

經由訪談知道，牧者的時間管理對會眾牧養影響，其中一項是會眾的教會觀。有的會眾對教會的認知較為保守與封閉，只知關注自己教會的事工，沒有眼界看見教會需看重國度事奉。因此就會不滿意牧者參與本教會以外的國度事奉。

之前剛來教會，還有餘力，我就參加聯禱會，參加其他的會當中，參加久了，或參加多了，我就會覺得也需要有智慧去抉擇，但是我發現從以前到目前為止，我都沒有智慧去拒絕，或是說去安排，我一開始來基隆時，覺得我自己只是獨立教會，我覺得不應該只有我，應該是一體，然後整個教會應該是可以合作的，所以我很極力地參加，像聯禱會，或是什麼會的，只要我能做的，我都盡量去做，

極力去配合，在極力配合時，若時間運作的不好的話，馬上落入…會友說，牧師不知在忙些什麼？的光景中，牧師一直忙外面的事，自己家裏都不顧，時間久了，無形當中，也會落入這種情形，（B2/四 1/2a-2b）

2. 會眾的時間觀

研究者經由訪談發現，牧者的時間管理對會眾牧養影響會眾對時間的觀念。牧者的時間管理不好時，就會影響會眾習慣拖延，或是讓會眾對牧者的時間管理產生反感。

比如說：一個事工要去完成它的時候，我看他們都沒消沒息的，我就說：「欸！有沒有開始預備了啊？嘿，比如說我們聖誕節要到了，就說：「欸！你們團契已經預備了沒有？或是…嘿，要做什麼，我就會「你們有沒有弄好啊？」去跟他催一下。類似這種的，（A1/七 1/2）

他們不滿意我對時間管理這種無為而治的觀念，（B1/十 2/2）

3. 會眾與牧者的關係

經由訪談發現，牧者的時間管理對會眾牧養，影響會眾與牧者的關係朝正比關係發展。牧者若是時間管理不夠理想，會眾與牧者的關係就處在緊張的狀態。

可能因為我的個性是這樣的話，我沒有具體地聽到，因為我很樂意地付出，所以我沒有直接地聽到會友的評價，但還是有，我知道一定有的，不可能大家都對我這麼好。最後他們容忍當中，會說是忠心，願意做，但事實上一些個性是很專注的，其實是會看不慣的，這個我也知道，就像我剛剛講到那個傳道，遇有機會對質的時候，就會爆發，因為看不慣你這個樣子，我說你看不慣，我不曉

得怎麼改變，但是不只是看不慣，要看怎麼配合，我也很想要配合，我也很想要改變，但是我的模式裏頭，除非有一個人來代替我，形成或補足另外的缺失，因為我知道我的個性，知道我這個樣子，反而若有人質疑我，對我不會造成很大的傷害，我反而會覺得看怎麼調整，或是求神興起其它，或者我現在會考慮是不是我離開這個教會，其實我來沒有幾年，我就想若是不適合的話，就禱告求神量到其他地方去，但是我的個性也算隨和，就一直待在這邊，但又會捫心自問，若是這樣的隨和，只是留下來，沒有什麼…最近也會想與所蒙的恩是否相稱，或是說只是白佔土地，不只是會友來質疑，自己也會質疑自己，

(B2/七 1/1-2/2-2a)

表 4-4 牧者時間管理對會眾牧養之影響統計

(合計/人)	A1	A2	B1	B2	B3	B4	C1
1.牧者的主觀感受(7人)	•	•	•	•	•	•	•
(1)牧者感到不滿意(4人)	•		•	•	•		
(2)牧者未完全滿意(3人)		•				•	•
(3)牧者感到未達到牧養目標(7人)	•	•	•	•	•	•	•
2.牧者由會眾回饋的客觀感受(4人)	•		•	•	•		
(1)會眾感到不滿意(4人)	•		•	•	•		
(2)會眾感到不滿意的內容(4人)	•		•	•	•		
a.會眾的教會觀(4人)	•		•	•	•		
b.會眾的時間觀(4人)	•		•	•	•		
c.會眾與牧者的關係(4人)	•		•	•	•		

小結

牧者時間管理對會眾牧養之影響無論是從牧者自身主觀感受的角度，或是牧者從會眾身上回饋客觀感受的角度。從訪談中發現，牧者及會眾，對牧者的時間管理對會眾牧養之影響的滿意度，受牧者時間管理的良窳左右，而且牧者的時間管理對會眾有多重多方的影響。影響會眾的教會觀、時間觀、及會眾與牧者的關係。所以牧者的時間管理的優劣，實在是影響到牧者對會眾牧養成效與否的重要因素。

第五節 總結

以上是研究者經由訪談七位獨立牧會牧者，並將訪談資料逐字稿，加以分析、編碼、歸納而得的結果，說明牧者時間管理的認知的深廣度對實務的影響，及其產生的實務樣式，最終對牧養的影響情形。為要使研究結果的說明，更加簡潔扼要，淺顯易明起見，研究者擬使用以下的圖文，並輔以簡單的說明表達。

首先研究者將第四章中由第一節至第四節的文字敘述，及表 4-1 至表 4-4 等四張表所呈現的脈絡綜合繪製在以下的二張圖中。

圖 4-1，說明牧者時間管理認知不足時，對時間管理實務及牧養之影響。本圖反映上述研究結果。

圖 4-2，說明牧者時間管理認知充足時，對時間管理實務及牧養之影響。本圖是用來作為與 4-1 圖對照的對照圖。

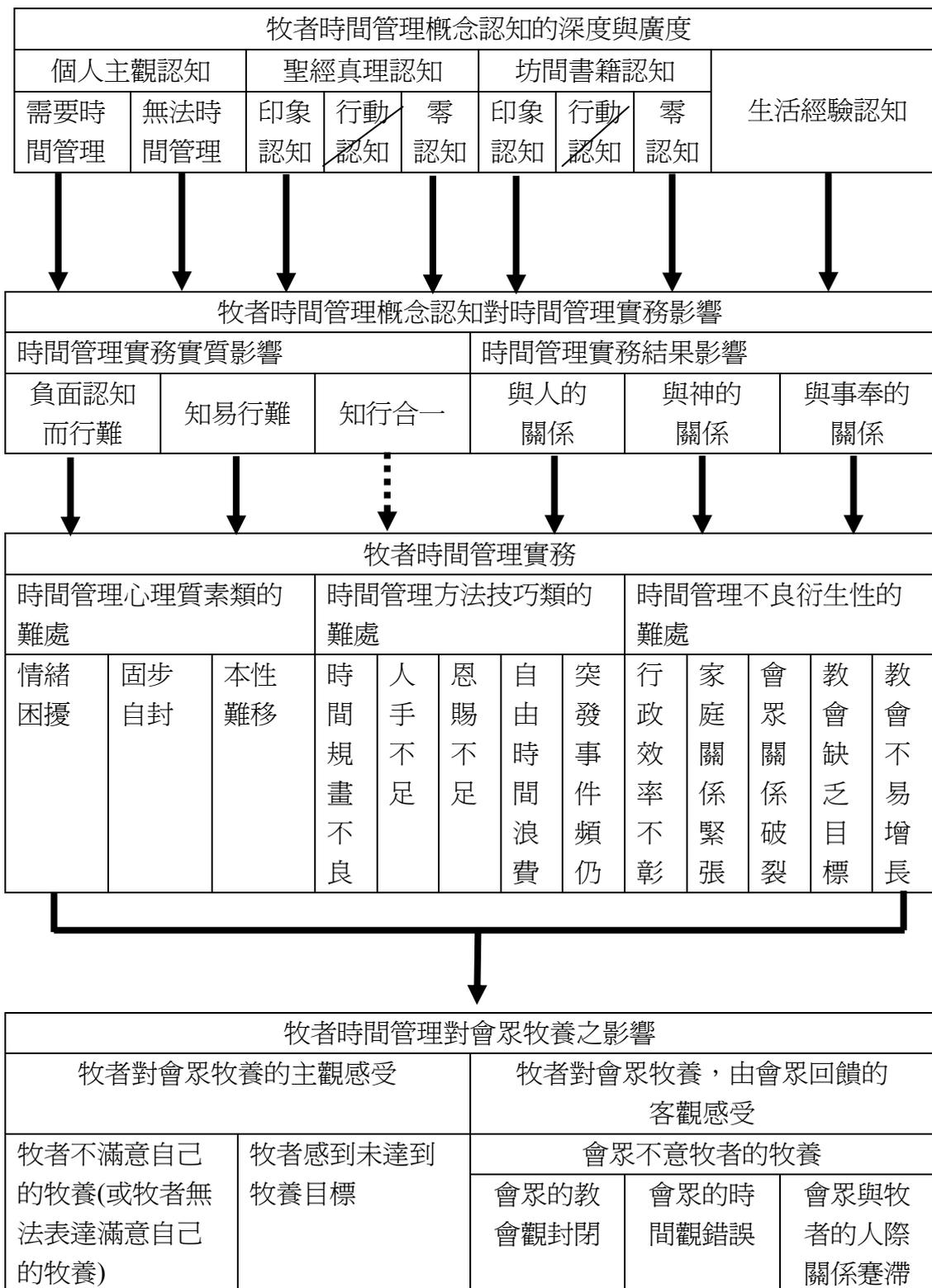
其次，研究者擬藉樹的樹根對樹幹及果實所造成的生物性影響並產生的結果說明以上的研究結果。藉以下三張圖說明。

圖 4-3，將牧者時間管理模擬成一棵樹，則樹根是牧者時間管理的認知，樹幹是牧者時間管理的實務，樹的果實是牧者時間管理產生的牧養結果。本圖與圖 4-2 互相對映。

圖 4-4，將牧者時間管理不良模擬成一棵生有蛀虫的樹，樹根的蛀虫表達牧者時間管理的認知不足，樹幹的蛀虫是牧者時間管理的實務難處，果實的蛀虫是牧者時間管理不良產生的牧養後果。本圖與圖 4-1 互相對映。

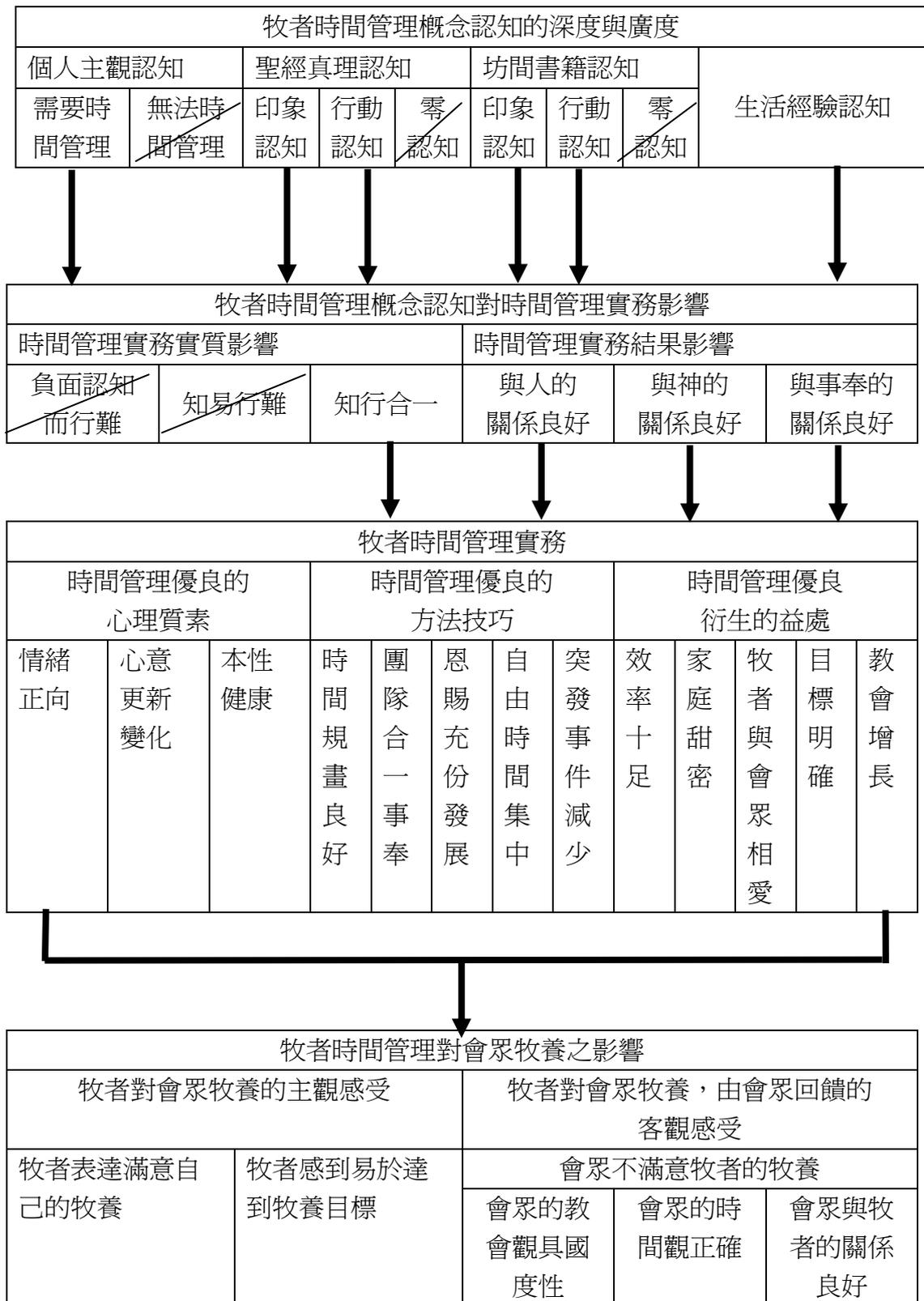
圖 4-5，說明牧者時間管理樹上蛀虫的含意。

圖表 4-1：牧者時間管理概念認知不足時，對時間管理實務及牧養之影響



(註：箭頭表示影響力，虛線箭頭，表示僅有少數牧者，實線箭頭表示多數牧者)

圖表 4-2：牧者時間管理概念認知充足時，對時間管理實務及牧養之影響



(註：箭頭表示影響力)

圖 4-3：牧者時間管理樹

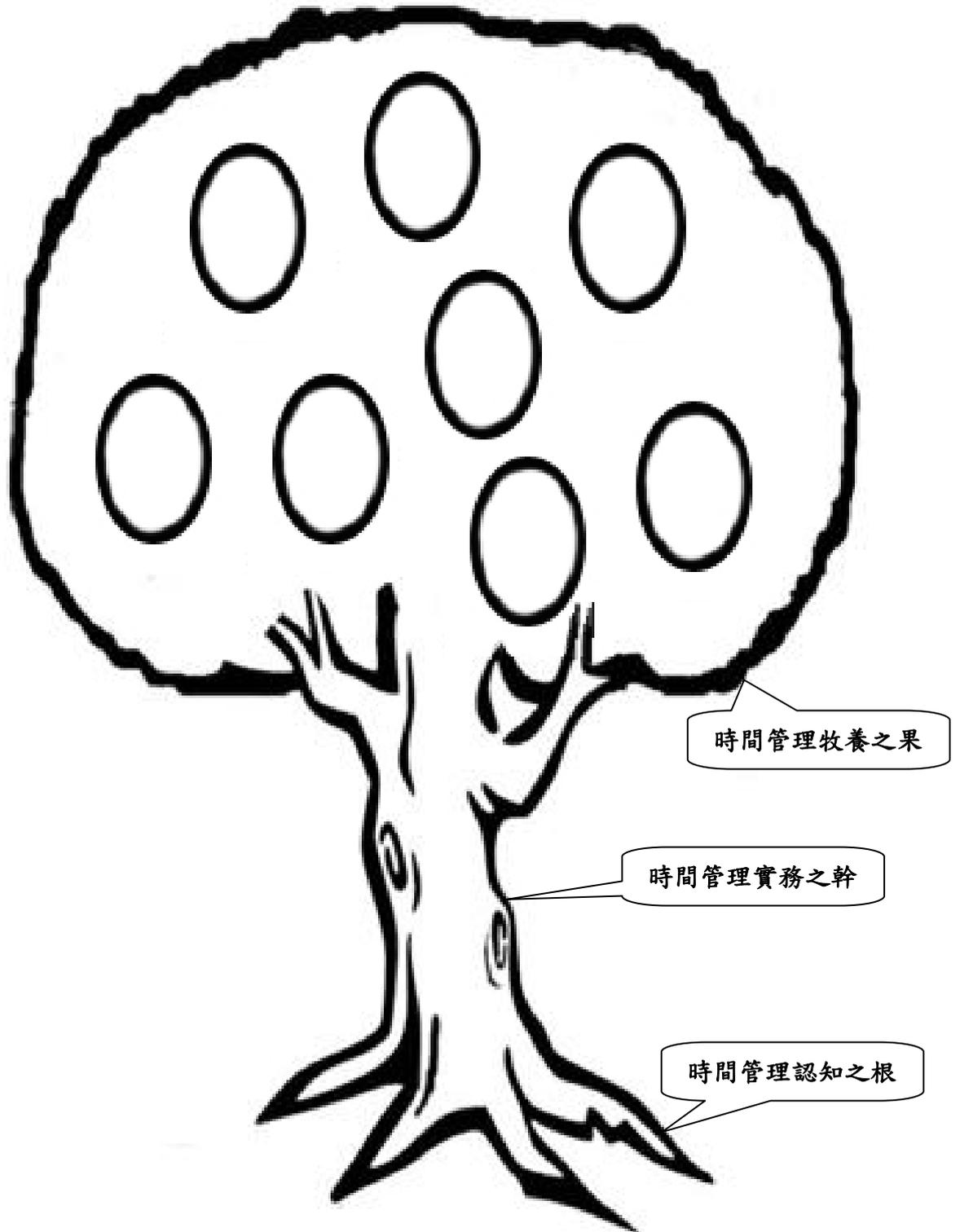


圖 4-4：牧者時間管理蛀虫樹

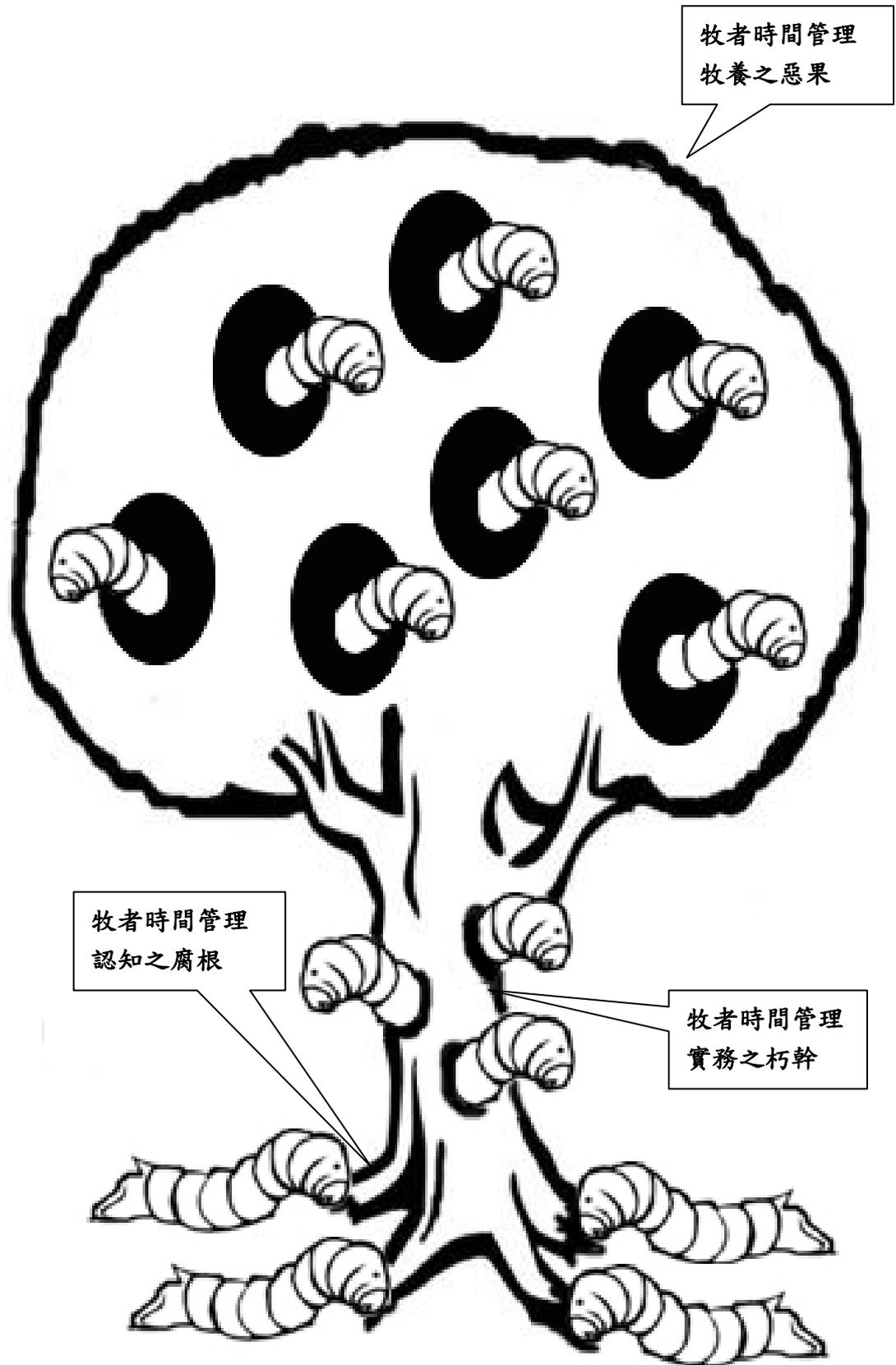


圖 4-5：牧者時間管理的蛀虫

一、牧者時間管理認知之腐根的蛀虫



二、牧者時間管理實務之朽幹的蛀虫

(一)時間管理心理質素的蛀虫



(二)時間管理方法技巧的蛀虫



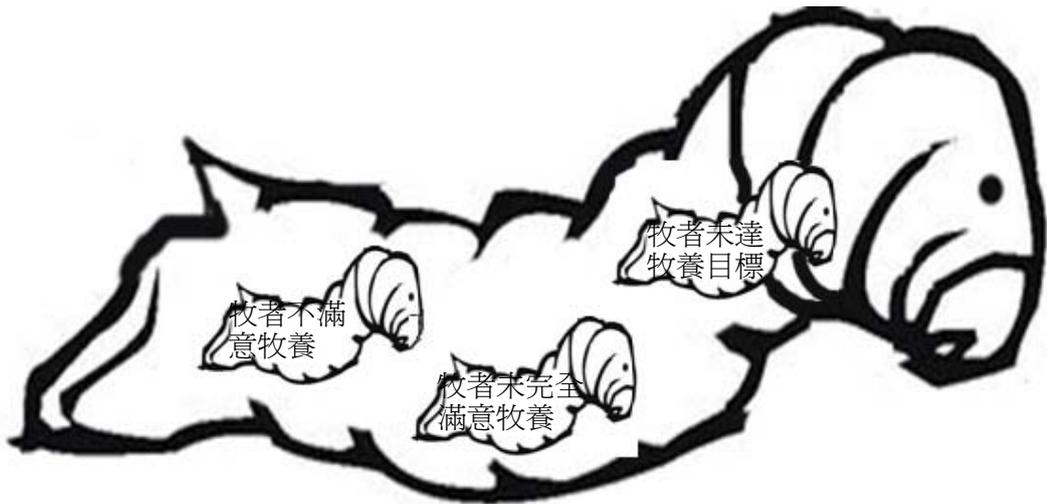
圖 4-5(續)：牧者時間管理的蛀虫

(三)時間管理衍生性的蛀虫



三、牧者時間管理牧養之惡果的蛀虫

(一)牧者主觀感受牧養的蛀虫



(二)會眾回饋客觀感受牧養的蛀虫



第五章 結論與建議

第一節 結論

一、牧者時間管理概念認知的深度與廣度明顯不足

存在腦中有關時間管理的知識是一種思想概念，這種時間管理概念的建構，全然植基於當事者的認知上。研究者經過深度的訪談牧者，並分析、比對資料後，發現牧者的時間管理概念有個人主觀認知、聖經真理認知、坊間書籍認知、生活經驗認知，等以上四種的認知。

牧者個人雖有不同的個性流露、恩賜表達、文化薰陶、成長歲月、受教背景，但他們每人都在不知不覺中，於胸臆中自然流露出一種對時間管理主觀的認知。在研究者訪談的七名牧者，每一名牧者均能主觀地說出自己對時間認知的主張，大多數牧者表示牧會生活，時間管理是件重要的事。

在前述文獻研究中，指出聖經中有二個有關時間管理概念的重要字詞，即是 *chronos* 與 *kairos*。人的時間既是 *chronos* 也是 *kairos*。人在 *chronos*(平常時刻)預備自己，當 *kairos*(神的作為時刻或關鍵時刻)來臨，人的決定影響 *kairos* 的時間性質。好的及正確的決定，*kairos* 的時間就是一種機會，壞的及不正確的決定，*kairos* 的時間就是一種危機。像這種存乎一心的決定，就影響了時間的性質，既是一種時間管理的概念，也是一種當事人對時間管理的主觀的認知。所以牧者對時間管理有主觀的認知是與文獻研究相符的。

在研究訪談中，發現多位牧者均為飽讀聖經之士，然而當提起聖經的時間觀時，受訪的七位牧者均表示未曾深度鑽研此一主題，但多位牧者在受訪時，仍能憑印象舉出聖經中若干與時間相關的例證或經文。可見聖經的時間觀是牧者對時間管理概念認知的來源之一。

前述文獻探討指出，聖經雖無明文提出時間管理的字眼，但透過聖經的原文字義研究，顯明聖經在字裏行間早就編織著豐富的時間管理的概念。因此聖經真理會成為牧者時間管理概念認知的管道，也就不足為奇。

在訪談中，發現牧者對時間管理概念的認知，也有從坊間書籍而來，受訪的七位牧者中，多數牧者雖無專誠閱讀的行為，卻有偶然涉獵的機會，所以牧者或多或少會受到時間管理書籍記載影響。文獻中，企業界有關企業管理的時間管理的概念，亦是由坊間企業管理書籍而來。所以坊間書籍的確是提供牧者獲知時間管理概念頗為便利的途徑。

有的牧者在接受訪談時，表示他們的生活經驗滋養了他們對時間管理的看法，他們有的是在神學院中養成靈修習慣，有的是早期求學生涯受同儕薰陶而成的管理時間的方法。文獻中指出，神在創世之初創造二個大光體管理晝夜，又在創世之工完畢後，訂定安息日的條例，均是使人在生活經驗中認知時間管理的概念。所以生活經驗的認知，理應使得牧者在心中形塑時間管理概念的認知。

如上所述，牧者時間管理雖有四項認知來源，然而牧者對聖經真理的認知，及坊間書籍的認知，因缺乏深入鑽研，所以這二方面的認知雖有一、二位牧者針對印象所知而有所行動，但因所知既片面且淺薄，故仍流於膚淺的印象認知，大多數的

牧者，更僅留於印象，而疏於行動，因而對牧者時間管理影響甚微。所以牧者真正的認知來源集中於個人主觀認知，及生活經驗認知等二方面的認知。

由上述文獻研究顯示，聖經真理認知及坊間書籍認知，這二項認知，提供系統及全面觀照且客觀的時間管理概念認知基礎。相反的，個人主觀認知及生活經驗認知，這二項認知，因受限於牧者的天生個性、原生家庭、教育環境、文化傳統等影響，易形成偏頗狹隘且主觀意識形態強烈的認知。

因此牧者時間管理概念的認知，既然集中在主觀認知及生活經驗認知，顯然缺少了系統及全面觀照且客觀的認知輔佐，再加上有的牧者主觀認知及生活經驗認知，偏屬負面認知，更使牧者時間管理概念的認知相對減弱，所以就上述種種跡象看來，牧者時間管理概念認知上，確實明顯有所不足。

二、牧者時間管理概念認知不足致對時間管理實務產生不良影響

牧者時間管理概念認知對時間管理實務影響有二，一是對時間管理實務的實質影響，一是對時間管理實務的結果產生影響。

研究者經由向牧者面對面深度訪談，發現牧者時間管理概念認知對時間管理實務有實質的影響。牧者對時間管理概念認知不同，就產生不同面向的實務，所以牧者在時間管理的實務上，就有負面認知而行難、知易行難、知行合一，三類不同的時間管理樣式的呈現。文獻探討中指出，企業經理人必須將時間管理的概念應用在實際的企業經營中，因為企業經理人必須兼顧現在與未來等的時間因素，在現在就使企業成功獲利，在

未來使企業成長繁榮。由此可知，牧者時間管理概念認知對時間管理實務有實質的影響是必然的事。

另外牧者時間管理概念認知對時間管理實務的結果有影響。影響了牧者是否能與神建立美好的關係。影響了牧者是否能與人建立優質的人際關係。影響了牧者是否能產生更美的事奉果效。文獻研究中，指出新約的保羅因著有時間管理的概念，他精準把握自己一生的時間，使得他在臨終前，評估自己一生的時間，可以確信自己必得公義的冠冕。可說是保羅時間管理概念認知對時間管理實務的結果有影響的最佳寫照。因此，牧者時間管理概念認知對時間管理實務的結果的確會產生影響。

時間管理概念認知不足的牧者，其時間管理影響實務實質，七位牧者中，除了二位牧能就有限的認知，勉力進行時間管理，達致有限的知行合一外，其餘牧者有的因負面認知而行難，有的知易行難，無法進行有效的時間管理，並進而影響時間管理實務的結果，在與神的關係、與人的關係、與事奉的關係上等三種關係而言，僅因牧者因為愛神愛人，蒙召獻身傳道，故均能竭力持守，維繫與神的關係外，其餘的關係就因牧者時間管理不善而土崩瓦解，在與人的關係及與事奉的關係上，飽受情緒的纏磨。

所以，牧者時間管理概念認知不足，會影響他們產生不良的時間管理實務。

三、牧者時間管理概念認知不足，致使時間管理實務出現難處

研究者藉由訪談牧者，發現受訪的七位牧者，如同上述論述所言，他們的時間管理概念認知不足，在談到時間管理的實務時，他們也聲稱不擅長時間管理的實務。研究者將訪談質料

比對、分析、整理後，發現牧者管理時間的實務確實充滿挑戰及難處。經研究所得計有「時間管理心理質素類的難處」、「時間管理方法技巧類的難處」、「時間管理衍生性的難處」等三大類難處。

這些難處，都深深挑戰牧者對時間管理的能力。牧者面對難題千萬不能選擇退縮逃避，必得奮勇面對挑戰，想方設法提出解方，否則就會長期陷在時間管理困境的泥沼中，無法自拔。在前述文獻中，彼得杜拉克在經理人管理時間的實務中，提出消除時間的浪費，先探索原因，首先應注意的是「緊急狀態」，其次是人員太多，第三是過多的會議，最後可能是資訊機能不完全。這些做法，其實就是指出，時間管理實務中出現的難題時，要設法解決它。

故牧者因在時間管理概念認知不足，影響到時間管理實務中，無可避免地，一定會有難處發生，此時最重要的是，在難處出現時，要尋根究底地找到解決之道。

四、牧者時間管理概念認知不足，時間管理實務不良，對會眾產生牧養不善之影響

研究者透過訪談，發現牧者時間管理概念認知不足，時間管理實務不良，導致對會眾產生牧養不善之影響，訪談七位牧者中，有七位牧者從自身主觀感受，認為感到不滿意，他們不滿意自己的時間管理不佳，不滿意自己與會眾的關係不良，不滿意教會會務停滯不前的光景。也覺得未完全朝向牧養目標前進。七位牧者中有四位牧者均從會眾回饋的客觀感受中，得到會眾不滿意的答案。而會眾感到不滿意的內容計有：會眾教會觀、會眾的時間觀、會眾與牧者的關係。

因受牧者時間管理不佳，首先影響會眾的教會觀變得狹隘封閉，只想到自己的教會需要，而忽視教會外，神國度的需要，因此限制牧者的事奉範圍只能守在自己教會內。其次影響會眾的時間觀錯誤，使得會眾疏於進行時間管理，易生聚會時遲到早退，事奉時拖延或鬆懈等情形，甚或以自己的時間為本位，忽略牧者對時間管理的要求。第三，會眾與牧者的關係緊張，有的會眾對牧者時間管理不佳，採鄙視的態度，有的採責備的態度，總之都造成牧者情緒的干擾，有的會眾甚至以離開教會作為抗議的手段，更是撕裂牧者的心腸。

牧者在牧會中進行時間管理不足時，為自己也為會眾帶來負向的結果，使雙方在情緒中產生緊張的張力。之所以會如此，其原因在於，牧者在牧養目標未能達成時易滋生失落感，會眾在教會觀的封閉，時間觀的錯誤，人際關係的蹇滯中容易對牧者醞釀各種的負面情緒。

如同前述文獻中指出，有效的企業經理人，若未進行時間管理，為自己也為企業及員工帶來正向的結果，讓自己、企業及員工均能得到滿足感。則經理人將成為無效的經理人，企業不能達到經濟績效，員工生出懷才不遇的感嘆。

相反地，前述文獻指出，日本企業家稻盛禾夫因著對企業時間管理的深度認知，智慧地將其認知應用於他所主持的日本京都陶瓷公司，使「時間」成了企業獲利的資源，也成了員工努力的指標，成功創造出公司的利潤，也提升員工主動提高生產力的職場文化。

同樣地，企業管理學家彼得·杜拉克認為單由主觀的時間管理的認知，無法使經理人了解自己時間利用的真實情況，必需同時藉由客觀的認知，比如記錄時間等方式，才能真正了解

自己時間利用的情況，經理人要管理企業，先要管理自己，要管理自己，先要管理好自己的時間。要管理好時間，先要對管理時間有正確的認知。

因此若經理人對時間管理概念的認知缺乏，將導致嚴重影響經理人經營企業的實務，最終使得企業整體無法達到預期的獲利，甚至會面臨虧損的局面。

總而言之，牧者時間管理概念認知嚴重不足，影響牧者時間管理實務呈現不健康的狀態，最後影響到牧養結果，導致牧者及會眾均蒙受情緒深度折磨，教會整體牧養事工受到虧損的局面，實與文獻探討並無二致。

由是觀之，牧者對時間管理概念認知實在需要在主客觀上均加以補強，牧者時間管理的實務難處需要大力克服，並在實務的技巧方法上多加操練精進，最終期待能在牧養上開花結果，獲致豐收的美景。

第二節建議

研究者在本研究中意欲探索的問題是：對獨立牧會的牧者而言，他們在時間管理的理論認知的深度與廣度如何？他們的認知對時間管理的實務影響如何？他們在時間管理的實務層面如何運作？以致影響他們對會眾的牧養關顧能達成他們所預期的目標。

研究者藉由扎根理論的方法，實地深度訪談七位北部都會區教會牧者後，復經仔細地分析、比對、整理訪談資料，發現獨立牧會的牧者在時間管理的理論認知的深度與廣度明顯不足，他們的認知對時間管理的實務影響形成正比關係，當他們不擅常時間管理時，便在實務層面運作時，遭逢三大類難題，並因此影響他們對會眾的牧養關顧，難以獲致與他們所付出的心力相匹配的成效。其中詳細研究結果已在本論文第四章詳加討論說明。

綜上所述，研究者發現，對獨立牧會的牧者的時間管理，協助他們提升對時間管理認知的視野，挑戰時間管理實務的三大類難處，實是促使牧者在時間管理上，能步入正軌的根本之道。所以研究者針對本論文第四章第一、三節，牧者時間管理之認知及牧者時間管理實務的研究中，所羅列的牧者時間管理認知不足問題及牧者時間管理實務的「時間管理心理質素類的難處」、「時間管理方法技巧類的難處」、「時間管理衍生性的難處」等三大類問題，加以提出建言。

一、時間管理認知的提升

(一)由聖經關於時間的字義研究，思考聖經中的時間管理

牧者可親手研究聖經中有關時間管理的字義或參考前述文獻中的聖經有關時間的字義研究，特別是諸如希臘文的 *chronos* 及 *kairos* 等類的字義，並書寫成篇，然後反覆研讀，晝夜思想，務求了然於心，並應用在牧會生活中。

(二)由聖經人物研究，思考聖經中的時間管理

牧者可以默想或查考聖經中各個屬靈偉人的時間管理，加以分析整理，必可從中取得頗具洞見的真理，用以教導會眾，自己也從中獲得激勵。或是參考前述文獻中記載的聖經四個主要角色的時間管理，應用於牧會生活中。

(三)由耶穌的比喻中，思考聖經中的時間管理

牧者可以注意耶穌的比喻中涉及時間管理的字眼或時機，可從中構成很好的時間管理的教材。

(四)在教會成立時間管理的讀書會

牧者可以以在教會成立時間管理的讀書會。藉讀書會與參與者彼此互相激勵分享時間管理的理論，或是做法。牧者透過先行預習，或是在帶領讀書會中，與參與者彼此溝通分享，均會增加對時間管理理論的認知。

(五)牧者將自己所認知的時間管理的概念或理論，整理書寫成一篇報告，再與聖經真理比對其中的異同。

透過書寫，牧者可以沈澱心靈中的思緒，將自己所認知的時間管理的概念或理論書寫出來，一方面可以釐清自己對時間管理的概念或理論認知的程度，一方面可以反芻默想使自己對時間管理的概念或理論的認知更加深化在內心。

(六)牧者不定期檢討審視自己的時間管理的概念或理論的深淺度。

牧者若常常不定期檢討審視自己的時間管理的概念或理論的深淺度。可以加強對自己的時間管理的概念或理論深淺度的認知。若有不足可以伺機補足，若覺足矣，則可分享與人。

(七)牧者透過講道或分享，向會眾傳講聖經有關時間管理的真理。

牧者可透過講道或分享，向會眾傳講聖經有關時間管理的真理，在傳講之前準備過程即是一個反思默想的過程，可加深自己對時間管理的概念或理論認知的深度，在傳講之時，更可使自己對時間管理的概念或理論有深度的認知，並且，經過傳講也使會眾明與牧者有一致的時間管理的概念或理論，而能互相增益。

二、時間管理心理質素的突破

一般而言心理質素要有所突破，實非易事，但「耶穌對他說：你若能信，在信的人，凡事都能。」(可 9:23)「我靠那加給我力量的，凡事都能作。」(腓 4:13)。這二節經文，鼓舞人心，只要牧者有心突破，就能突破。研究者提出以下建議，供牧者參考。

(一)建立健康的情緒突破情緒困擾的難處

1.由聖經真理尋找解方

(1)學習聖經人物的榜樣，茲舉數如下：

- a.摩西藉禱告處理情緒(民 11:10-15)。
- b.大衛藉寫詩處理情緒(詩 40:11-17)。
- c.但以理藉保持穩定的靈修習慣處理情緒(但 6:10)。

(2)應用聖經有關情緒的真理於生活中，茲舉數節經文如下：

a.面對憂慮：應當一無掛慮，只要凡事藉著禱告、祈求、和感謝，將你們所要的告訴神。神所賜出人意外的平安，必在基督耶穌裏保守你們的心懷意念。(腓 4:6 - 7)

b.面對不平：你當默然倚靠耶和華，耐性等候他；不要因那道路通達的和那惡謀成就的心懷不平。(詩 37:7)

c.面對怒氣：生氣卻不要犯罪；不可含怒到日落，也不可給魔鬼留地步(弗 4:26-27)

2.藉心理學知識，學習良好的情緒管理¹⁰⁸

(1)學習改變自身的思考方式。

- a.肯定自己。
- b.常存感恩的心、積極思考。
- c.改變求完美的想法。

(2)學習接受不能改變的狀況。

- a.接情緒波動的事實。
- b.改變認知－轉換角度。
- c.試圖分析不講理者的心理，或別人特殊行為之原因。
- d.幫助別人管理他的情緒。
 - (a)接納他的情緒。
 - (b)肯定他、激勵他。
 - (c)改變他的認知。

(3)健康地讓情緒發洩出來。

- a.適當地表達情緒。

¹⁰⁸ 參華神《教牧人的心理健康》課程，陳彰儀教授上課投影片，2012。

b.寫情緒日記。

- (a)請回想這經驗發生在什麼時間？什麼地點？
- (b)請回想當時情境中，出現了那些人？那些物？
- (c)請仔細描述當時發生了那些事？
- (d)請回憶當時你感受到何種的情緒經驗？
- (e)請仔細描述你當時的生理反應？
- (f)請仔細描繪你當時的表情與動作！
- (g)請描述你當時的想法及感受？
- (h)請描述你當時的反應及行動？
- (i)請問該情緒經驗對你的影響？你滿不滿意的反應方式呢？

c.妥善管理來襲的情緒。

- (a)延遲反映。
- (b)改變非理性思考(謬誤觀念)。
- (c)善用想像力－發展積極想像及以此壓抑負面想像。

3.藉良師益友的幫助養成健康的情緒。

- (1)尋找屬靈長輩作為牧者個人的輔導。
- (2)與其他牧者團契交通，建立屬靈同伴。
- (3)接受專業的基督教的心理諮商。

4.參加情緒管理的課程，學習建立健康的情緒。

5.閱讀情緒管理的書籍，學習培養健康的情緒。

6.藉各種屬靈操練建立健康的情緒。

- (1)禁食禱告(賽 58:6-12)。
- (2)揚聲禱告(來 5:7)。
- (3)靜默禱告(撒上 1:12-18)。

(二)建立健康的性格突破固步自封的難處及本性難移的難處

- 1.藉竭力親近神建立健康的性格(林後 3:17-18)。
- 2.參加基督教建立健康性格的課程。
- 3.參加專業的基督教的心理諮商。
- 4.尋找屬靈長輩作為牧者個人的輔導。
- 5.與其他性格健康的牧者團契交通，建立屬靈同伴。
- 6.藉合宜的步驟方法重新認識自我¹⁰⁹
 - (1)承認－承認自己已建立的生命確實殘缺不全。
 - (2)完成－讓過去「未竟之事」的情緒能量有機會流洩。
 - (3)饒恕－拔掉毒根，不再被這些受傷經驗所影響。
 - (4)重建－恢復神看待我們的眼光。
- 7.閱讀有關促進性格健康的書籍。
- 8.在教會舉辦有關有關促進性格健康的課程。

三、時間管理的方法技巧

(一)增進例行事奉的能力解決例行事奉的難處

- 1.增進時間規畫的能力解決時間規畫的難處。
 - (1)藉聖經人物的榜樣，如尼希米等，學習時間的規畫。
 - (2)向時間規畫良好的長輩或同儕請益。
 - (3)參加有關時間規畫的課程。
 - (4)閱讀有關時間規畫的書籍。
- 2.發展恩賜解決恩賜不足難處
 - (1)閱讀有關發展恩賜的書籍。
 - (2)參加有關發展恩賜的課程。
 - (3)盡量找機會操練恩賜。
 - (4)藉助他人恩賜，以補足自己恩賜的不足。

¹⁰⁹參華神《教牧人的心理健康》課程，錢玉芬教授上課投影片，2012。

3. 團隊事奉解決人手不足的難處

(1) 牧者戒除凡事親力親為的習性，平常就養成團隊事奉的習慣。

(2) 向主禱告求主賜下人手，一起團隊事奉。

(3) 向教會外的資源尋找人手，一起團隊事奉。

(4) 挑戰並訓練教會現有人手，一起團隊事奉

(二) 適當地規畫自由時間解決自由時間的難處

1. 每日記錄自由時間。

2. 每日規畫自由時間，將自由時間集中使用。

3. 每日評估自由時間。

4. 授權可靠的長輩或同儕定期監督自由時間的運用。

(三) 藉辨別突發事件來解決突發事件的難處

1. 重複發生二次以上的突發事件應以處理例行事件方式處理。

2. 突發事件是屬於重要的事，才優先處理。

3. 突發事件僅屬於緊急的事，可請他人代勞。

4. 在規畫時間時，預留彈性時間或彈性人員，以便處理突發事件。

5. 在規畫時間時，排定不處理突發事件的時間，並公告，使會眾知悉。

四、藉消除處理時間管不善衍生的難處，解決處理時間管不善的衍生難處

此類的難處，多半是因為上述二類難處未處理而衍生出來的難處，若上述二類難處消失，此類的難處在技術上就容易解決。

(一)增進辦事效率消除效率不彰的難處

- 1.即知即行。
- 2.不拖延。
- 3.不浪費時間。
- 4.事前作足準備功夫。
- 5.訂定完工期限。
- 6.檔案清楚分類。
- 7.善用高科技。
- 8.培訓幫手。

(二)建立良好家庭關係消除家庭關係的難處

- 1.建立家庭祭壇或家庭禮拜。
- 2.進行家庭約會日。
- 3.舉辦家庭郊遊。
- 4.全家一起事奉，或一起做家事。
- 5.每日全家留有共餐時刻。
- 6.牧者每週預留一段時間與配偶進行精心時刻¹¹⁰。
- 7.為家人舉辦紀念日慶祝會。
- 8.每日為家人祝福。
- 9.常常向家人說讚美感恩的話。
- 10.常用家人愛的語言與家人溝通¹¹¹。

(三)建立良好會眾關係消除會眾關係的難處

- 1.每日為會眾提名代禱。
- 2.定期探訪會眾。
- 3.培訓會眾，使會眾生命成長。

¹¹⁰ 蓋瑞·巧門(Gary Chapman)著，《愛之語》(The Five Love Languages)，(王雲良譯，台北：中國主日學，2007)，59-84。

¹¹¹ 同上，8-9。

4. 記住會眾的紀念日，或特殊的日子，陪伴他，關懷他。
5. 常常讚美會眾。

(四) 訂定明確目標解決缺乏目標的難處

1. 禱告向神尋求教會目標。
2. 訂定明確目標，並寫成文字。
3. 將目標向會眾傳遞。
4. 訂定策略步驟方法，推動會眾一起向目標前進。

(五) 有計畫有步驟地推動教會增長解決教會不長的難處

1. 參加教會增長研習會。
2. 向教會增長的牧長請益。
3. 寫下明確的教會增長策略步驟。
4. 向會眾傳遞教會增長策略步驟
5. 推動教會領人歸主計畫。
6. 舉辦佈道活動。
7. 其他。

除了上述文字建議之外，研究者為了使讀者明瞭，尋求時間管理認知的提升，及時間管理實務難處的突破，對牧者時間管理實務及牧養事工帶來的獲益情況，將以圖 4-3 的時間管理樹圖為基礎，在圖 5-1 牧者時間管理不良的歷程，及圖 5-2 牧者時間管理提升的歷程中加以示意表達。

圖 5-1 牧者時間管理不良的歷程

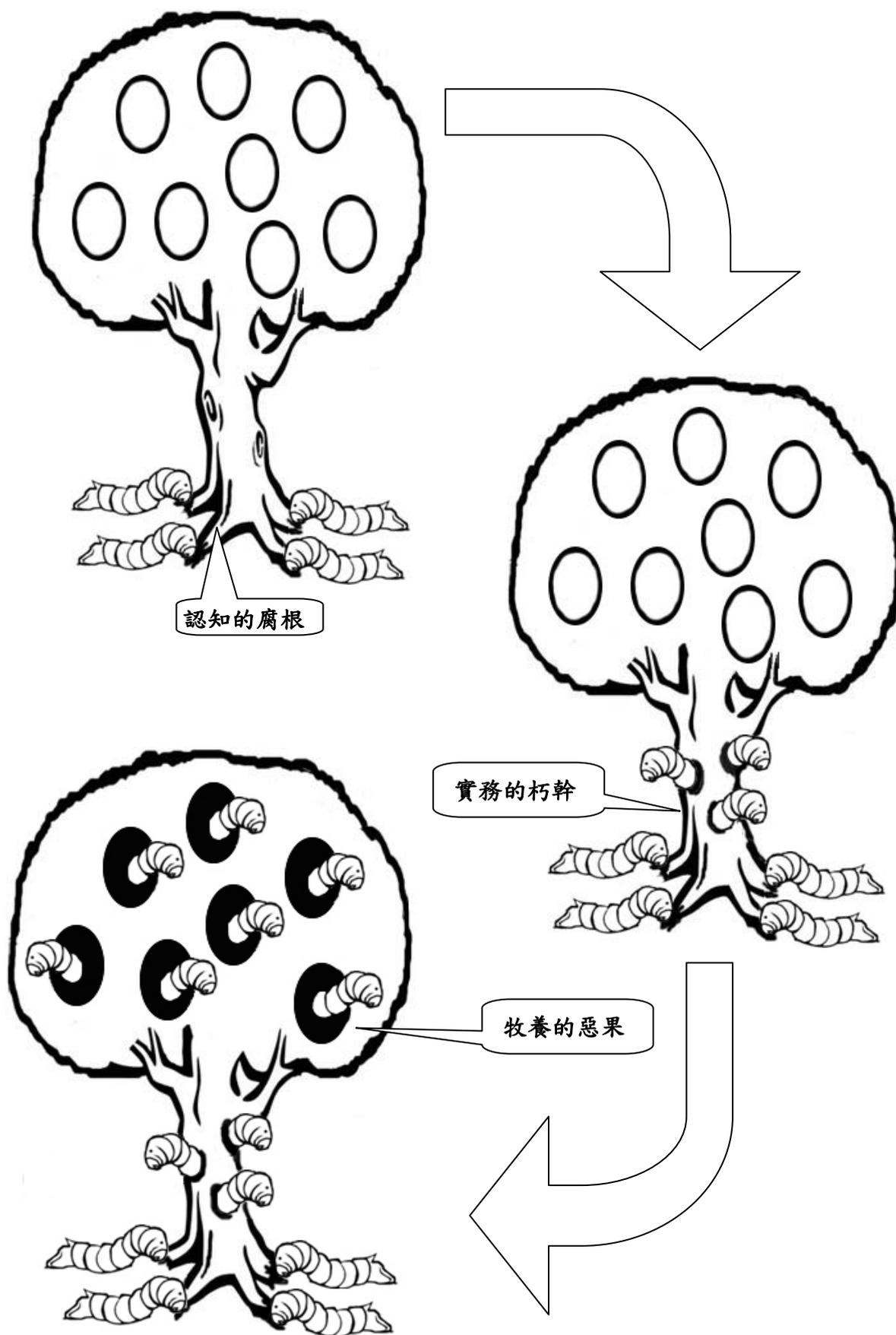
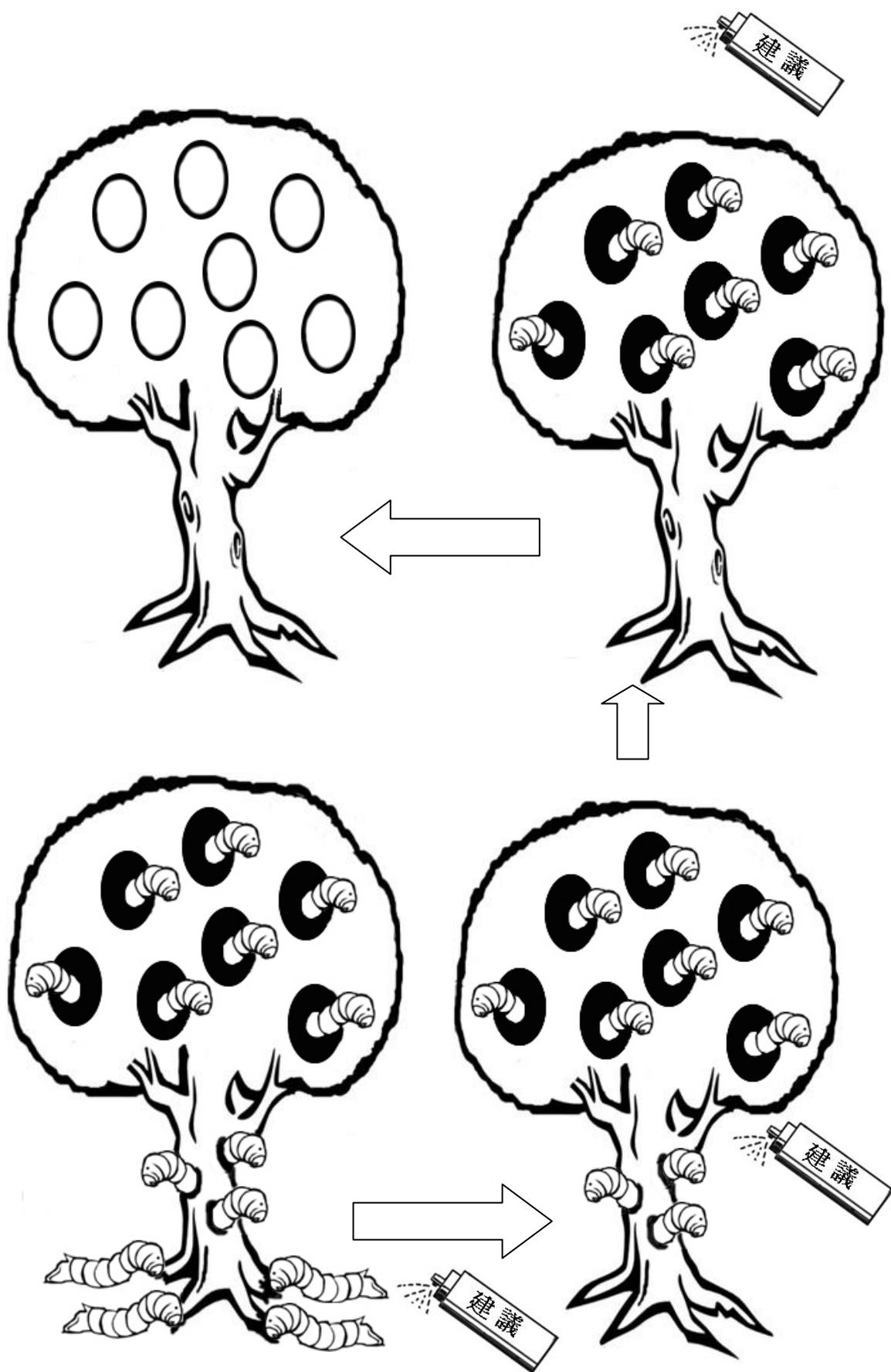


圖 5-2 牧者時間管理提升的歷程



獨立牧會牧者
簡易時間管理課程大綱

目錄

第一課	放下時間管理的基石(上).....	129
第二課	放下時間管理的基石(下).....	130
第三課	時間的記錄.....	131
第四課	時間的規畫.....	132
第五課	時間的評估.....	133
第六課	增進辦事效率.....	135
第七課	花時間經營家庭關係.....	136
第八課	花時間經營會眾關係.....	137
第九課	訂定教會目標.....	138
第十課	打破時間管理的絆腳石.....	139

第一課 放下時間管理的基石(上)

課程目標：透過聖經中時間的字義研究奠定時間管理的根基

一、希臘原文 *aion*(永恆)的字義研究

二、希臘原文 *hora*(時)的字義研究

三、*aion* 與 *hora* 的啓發

aion「永恆」的字義，顯示 *aion* 所指的時間，是在時間之前，也在時間之後，是超越時間，但又包含時間，這樣的時間是屬神的，因神是自有永有，無始無終(出 3:14；詩 102:25-27；賽 40:28；羅 1:20)；所以神是時間的主，祂超乎時間，祂也介入時間，且掌管時間。相對地，*hora* 的字義，顯示 *hora*「時」所指的時間是有限的，而人是受限在時間之下，人的一生由計量的時間：年、月、週、日、時組成，「時」對人而言是基本的時間單位。「時」與「永恆」相較簡直微不足道，但因神的介入，差耶穌進入世界，進入人類的時間表中，而有耶穌的「時」，當人在意志上決定在自己生命的「時」中，接受耶穌，人的「時」與耶穌的「時」有了交集，人的生命就有永生(約 3:16)，人的一生與永恆有了交集。人在時間之下決定這個時刻要與永恆相遇，這一個過程即是一種時間管理的概念，所以時間管理不但使我們自己的「時」與「永恆」相遇，也要幫助別人的「時」與「永恆」相遇。

四、*aion* 與 *hora* 字義研究在生活中的應用

第二課 放下時間管理的基石(下)

課程目標：透過聖經關於時間的字義研究奠定時間管理的根基

一、希臘原文 *chronos*(時序之時)的字義研究

二、希臘原文 *kairos*(時機之時)的字義研究

三、*chronos* 與 *kairos* 的啓發

由 *chronos* 與 *kairos* 二個形容時間的字詞來看，如果時間只是 *chronos*，則按 *chronos* 的定義而言，在時間的河流中，時間的進程不受任何人，人爲的干涉。在這樣的時間觀裏，時間管理就是件無意義的事。但時間尚有 *kairos*，*kairos* 的定義指出，時間受人的決定影響而產生關鍵的時刻。

由此觀之，人的時間既是 *Chronos*，也是 *Kairos*。人在 *Chronos*(平常時刻)預備自己，當 *Kairos*(神的作爲時刻或關鍵時刻)來臨，人的決定影響 *Kairos*。人若能作好時間管理，預備好自己迎接 *Kairos*，就是一種機會。人若沒有作好時間管理，沒有預備好自己迎接 *Kairos*，就是一種危機。如此一來，人豈能不謹慎管理自己的時間呢？

四、*chronos* 與 *kairos* 字義研究在生活中的應用

第三課：時間的記錄

課程目標：透過記錄消除時間的浪費，並聚焦在要事上。

經文：創 1:1-31，加 1:17-19，出 34:21-23

大綱：

一、記錄時間

(一)定義：記錄時間，是指每日記錄時間的流水帳。亦即每單位時間內做了些什麼事情的記錄。

(二)範例：

1.神記錄時間(創 1:1-31)

2.保羅記錄時間(加 1:17-19)

(三)目的：爲了要記住過去的時間實際應用的情況。以了解時間應用到何處，而能發掘時間無法聚焦於重要事情的原因，並知道時間有無浪費的光景。

(四)作法：每月或每季一次持續記錄，每一次持續三至四週。並加以檢討改進。

二、記錄事情

(一)定義：記錄事情，是指每日或每週或每月，甚至每年記錄預訂要做，或應辦事項。

(二)範例：摩西記錄事情(出 34:21-23)

(三)目的：爲了要記住未來的時間要做的事情。記錄事情可以掌控時間，聚焦於重要的事情。

(四)作法：每天或每週開始規畫時間時，把每一件預訂要做的事都事先記錄下來。

第四課：時間的規畫

課程目標：藉著時間的規畫能要事先行，且為時間立界限。

經文：尼 6:1-9

大綱：

一、要事先行

(一)先將事情依輕、重、緩、急四種性質規畫時間。

(二)將屬於神的心意的事情列為第一優先。

(三)按不同時段，將關乎角色、使命的事情列為優先。

(四)範例：尼希米要事先行(尼 6:1-9)

二、為時間立界限

(一)帕累托法則：只做 20%的工作(參前述論文 38 頁)

(二)帕金森法則：訂定完工時限(參前述論文 39 頁)

(三)突發事件

1.預留時間做突發事件

2.不留時間做突發事件，但事先告知眾人不留時間的時段。

(四)集中時間

1.集中相關事情，於同一時段做完。

2.集中零碎時間，完成同一件事情。

(五)消除浪費時間

1.管理會議

2.管理檔案

3.管理環境

4.管理人員

5.管理高科技工具

第五課：時間的評估

課程目標：藉著時間的評估，能確實執行有效的時間管理。

經文：尼 2:7-8，18，6:15-16，提後 4:6-8

大綱：

一、以工作完工時限評估時間

(一)短程的完工時限評估

1.時評：以每小時有否達成以完工時限訂定的每日工作份量評估

2.日評：以每日有否達成以完工時限訂定的每日工作份量評估

3.週評：以每週有否達成以完工時限訂定的每日工作份量評估

(二)長程完工時限的評估

以如何能夠在時限內完成工作內容評估

二、以工作的重要性評估時間

(一)以神的心意評估

1.以花費的時間有否合乎神的心意來評估

2.範例：尼希米評估時間(尼 2:7-8，18，6:15-16)

(二)以使命評估

1.以花費的時間有否對達成人生使命有助益來評估

2.範例：保羅評估時間(提後 4:6-8)

(三)以目標評估

1.以花費的時間有否符合工作目標評估

2.範例：尼希米評估時間(尼 6:15)

三、以記錄時間的樣本評估時間

根據記錄時間的樣本，加以檢討每日或每月的活動日程，然後加以重新安排。

四、以浪費的時間評估時間

1.每日評估時間浪費在何事上。

2.每日評估時間浪的費的原因。

五、評估完，對症下藥，重新規畫安排工作、活動、行程...等。

第六課 增進辦事效率

課程目標：學習增進辦事效率的原則及方法，以進行有效的時間管理。

經文：詩 81:14

大綱：

- 一、培養即知即行的習慣
- 二、檢討拖延的原因
- 三、事前作足準備功夫
- 四、平時培訓幫手
- 五、授權他人代勞
- 六、剔除不需參加的會議
- 七、學習如何進行有效的會議
- 八、學習向不重要的事說不
- 九、專注神的心意
- 十、徹底執行以上九點，並定時檢討未做到的原因。

第七課 花時間經營家庭關係

課程目標：學習經營家庭關係的技巧及方法

經文：提前 5:8

大綱：

- 一、建立家庭祭壇或家庭禮拜。
- 二、進行家庭約會日。
- 三、舉辦家庭郊遊。
- 四、全家一起事奉，或一起做家事。
- 五、每日全家留有共餐時刻。
- 六、牧者每週預留一段時間與配偶進行精心時刻。
- 七、為家人舉辦紀念日慶祝會。
- 八、每日為家人祝福。
- 九、常常向家人說讚美感恩的話。
- 十、常用家人愛的語言與家人溝通。
- 十一、定期評估執行以上十項步驟的效果，並加以改進。

第八課 花時間經營會眾關係

課程目標：學習經營會眾關係的技巧及方法

經文：腓 1:3-4、羅 1:13、羅 1: 8、羅 20:25-27

大綱：

- 一、每日以想念的心情，為會眾提名代禱。(腓 1:3-4)
- 二、定期預約，探訪會眾。(羅 1:13)
- 三、在行事曆中記住會眾的紀念日，或特殊的日子，以特別的方式關懷他。
- 四、常常讚美會眾。(羅 1:8)
- 五、教導會眾，使會眾明白神的旨意。(羅 20:25-27)
- 六、定期評估執行以上五項行動的成效，並加以改進。

第九課 訂定教會目標

課程目標：學習如何訂定教會目標。

經文：腓 3:13-14

大綱：

一、禱告向神尋求教會目標。

(一)短期目標

(二)中期目標

(三)長期目標

二、訂定明確目標，並寫成文字。

三、將寫成文字的目標，重寫成格言、口頭禪、口號等的形式。

四、將目標以多種形式向會眾傳播。

(一)口頭傳播

(二)文字傳播

(三)高科技傳播

(四)多媒體傳播

五、訂定策略步驟方法，推動會眾一起向目標前進。

第十課：打破時間管理絆腳石

課程目標：藉學習破除負面情緒及操練正面情緒，建立良好的心理質素，增強時間管理的動力。

一、破除負面情緒

(一)為負面情緒認罪悔改(約一 1:9)

(二)饒恕引起負面情緒的人(太 6:14)

(三)將負面情緒藉禱告卸給神(詩 42:9-11，彼前 5:7)

(四)讚美神(詩 42:11)

二、操練正面情緒

(一)思想正面的事(腓 4:8-9)

(二)常常喜樂(帖 5:16)

(三)不住禱告(帖 5:17)

(四)凡事謝恩(帖 5:18)

附錄二 受訪者的背景資料

受訪者	年齡	婚姻	性別	牧會年數	教會事奉 職位
A1	56-60	未婚	女	27	主任牧師
A2	41-45	已婚	女	19	主任牧師
B1	56-60	已婚	男	20	主責傳道
B2	51-55	已婚	男	25	主任牧師
B3	51-55	已婚	男	10	主責傳道
B4	56-60	已婚	男	30	主任牧師
C1	41-45	已婚	男	3	主責傳道

附錄三 訪談問題

- 一. 你對「時間管理」的看法為何？
 1. 對「時間管理」的看法？
 2. 對牧會生活的影響？

- 二. 你有沒有思考或查考過聖經中的時間管理？
 1. 你注意到聖經中提到的時間管理是那些？
 2. 聖經中的時間管理有沒有影響你對時間管理的看法或做法？
 3. 你平常有沒有照你所理解的聖經對時間管理的真理執行「時間管理」，為什麼？
 4. 你的執行成效如何？

- 三. 你有否閱讀過坊間有關時間管理的書籍？
 1. 有或無？
 2. 你為什麼想讀這些書？
 3. 這些書籍如何影響你對時間管理的看法或做法？

- 四. 你如何進行「時間管理」？
 1. 有沒有特別的方法？
 2. 這些方法是如何得到的，或是如養成的？

- 五. 牧會生活中，通常在什麼場合中，你覺得最需要「時間管理」？
 1. 什麼場合？
 2. 在那個場合，你如何管理時間？
 3. 對你的牧會產生什麼影響？

- 六. 你的「時間管理」對你牧養教會有何幫助？
 1. 能否具體地說明在那些方面有幫助？

- 七. 你知不知道會眾對你的「時間管理」感受與評價如何？
 1. 知道或不知道？
 2. 如果知道，你能否具體描述他們的感受或評價？

八. 你在執行「時間管理」時有否遇到難題？

1. 有或沒有？
2. 能否具體說明你的難題？
3. 你是如何解決這些難題？

九. 你對會眾的牧養與時間管理連結時，你感到滿意嗎？

1. 如果滿意，為什麼滿意，
2. 有否達成你預期的牧養目標？
3. 如果不滿意？為什麼不滿意，
4. 你想如何改進，以致能使你對會眾的牧養感到滿意？

十. 會眾對你的牧養與時間管理連結時感到滿意嗎？

1. 你如何知道他們滿意或不滿意？
2. 能否具體說明他們為何滿意或不滿意？
3. 他們滿意或不滿意些什麼？
4. 他們的說法對你的時間管理有何幫助？

參考書目

中文部份

- Anselm Strauss、Juliet Corbin 著。《紮根理論研究方法》(Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory) 。吳芝儀、廖梅花譯，嘉義：濤石文化，2009。
- Andrew S.Grove 著 。《實戰智慧叢書 211：英代爾管理之道》(High Output Management) 。巫宗融譯，台北：遠流，1997。
- John W. Drane 著。《保羅》(Paul)。劉良淑譯，台北：校園書房，1979。
- K. Aland 著。《四福音合參》(Synopsis of the Four Gospels)。黃錫木主編，香港：基督，1995。
- Kerry Gleeson 著。《個人效率聖經》(The Personal Efficiency Program)。褚耐安譯，台北：商周，2005。
- Terry Edwards, Dick Benjamin, Jim Durkin & Dick Iveson 著。《聰明的工頭》(The Master Builder)。吳秀金譯，台北：以琳，1988。
- 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，台北：揚智文化，2000。
- 丁偉佑 (G. Waldemar Degner)著。《釋經學的理論與實踐》。劉秀珠譯，新竹：中華信義神學院，1998。
- 卜魯斯 (F. F. Bruce)著。《以色列與列國史 — 自出埃及至第二聖殿被毀》(Israel and the Nations: from the Exodus to the Fall of the Second Temple) 張永佳譯，香港：種籽，1983。

- 尤金·葛里斯曼 (B. Eugene Griessman)。《時間舵手：經理人的時間管理》(Time Tactics of Very Successful People)。鍾明玲譯，台北：美商麥格羅·希爾國際，1996。
- 巴克萊 (William Barclay) 著。《巴克萊每日研經叢書，哥林多前後書注釋》(The Daily Study Bible: The Letters to the Corinthians)。周郁晞譯，香港：基督教文藝，1987。
- 巴克萊 (William Barclay) 著。《巴克萊每日研經叢書，提摩太前後書·提多書·腓利門書注釋》(The Daily Study Bible: The Letters to Timothy, Titus, and Philimon)。文國偉譯，香港：基督教文藝，1986。
- 巴克萊 (William Barclay) 著。《巴克萊每日研經叢書，加拉太書·以弗所書注釋》(The Daily Study Bible: The Letters to the Galatians and Ephesians)。周郁晞譯，香港：基督教文藝，1984。
- 比爾·卡波達利及琳恩·傑克森 (Bill Copodagli & Lynn Jackson) 著。《迪士尼法則——歷久不衰的管理藝術》(The Disney Way: Harnessing the Management Secrets of Disney in Your Company)。藍毓仁、李建興、艾飛兒、栖子、林雨蓓譯，台北：英屬維京群島商高寶國際，2007。
- 比爾·阿諾德、布賴恩·拜爾 (Bill T. Arnold & Bryan E. Beyer) 合著。《舊約透析：全方位研讀舊約》(Encountering the Old Testament: A Christian Survey)。吳偉強編，香港：國際聖經協會，2001。
- 毛克禮 (Macleod, Alexander N.) 著。《加拉太書信釋義》。台北：中國主日學協會，1981。
- 王霆編。《經理人效能與效率：杜拉克談知識管理》。新北市：樸實文化，2008。
- 史特朗 (D. D., LL.D. Augustus Hopkins Strong) 著。《系統神學》(Systematic Theology)。蕭維元譯，香港：浸信會，1983。

- 史蒂芬·麥克基亞(Stephen A. Macchia) 著。《健康的教會實踐篇：一本領導團隊對話、評估，和計畫的工具》(Becoming a Healthy Church : Workbook)。趙曉維及鄭超睿譯，台北：華神，2004。
- 史諾·巴斯德 (Sidlow Baxter)著。《聖經研究第一卷：創世記 — 約書亞記》(Explore The Book Vol. I — from Genesis to Joshua)。楊牧谷編譯，香港：種籽，1977。
- 布如司 (F. F. Bruce)著。《近代萬國通用新約註解使徒行傳》(The New International Commentary on the New Testament The Book Of The Acts)。李本實譯，台灣：浸宣，1982。
- 伊頓(Michael A. Eaton)著。《丁道爾舊約聖經註釋：傳道書》(Tyndale Old Testament Commentaries: Ecclesiastes)。蔡金鈴、幸貞德譯，台北：校園書房，1987。
- 艾倫·羅斯 (Allen P. Ross)著。《創造與祝福 — 創世記註釋與信息》(Creation and Blessing)。孫以理、郭秀娟譯，台北：校園書房，2001。
- 艾爾·赫伯特(Ralph Earle & D. Edmond Hiebert)合著。《種籽聖經註釋—提摩太前後書、提多書》(The Expositor's Bible Commentary — I & II Timothy, Titus)。古樂人譯，香港：種籽，1984。
- 佛洛倫斯·魯賓著。《管理愈簡單愈好》(The Management Is More Simple More Good)。黃哲譯，海洋文化，2008。
- 佛洛倫斯·魯賓著。《管理愈簡單愈好 2》(The Management Is More Simple More Good 2)。陳大方編，海洋文化，2009。
- 佐佐木香(佐佐木かをり)著。《活用記事本設定工作目標》。楊明綺譯，台北：春光，2008。
- 吳羅瑜主編。《聖經新辭典上冊(A-J)》(New Bible Dictionary Volume 1 (A-J))。香港：天道書樓，1993。

- 吳蘭玉博士編著。《管之以理》。馬來西亞：協傳培訓中心。2002。
- 坎伯·摩根 (G. Campbell Morgan)著。《摩根解經叢卷/馬太福音》 (Morgan's Expository Series—The Gospel According to Matthew)。張竹君譯，美國：活泉，1984。
- 坎伯·摩根 (G. Campbell Morgan)著。《摩根解經叢卷/馬可福音》 (Morgan's Expository Series—The Gospel According to Mark)。詹正義譯，美國：活泉，1985。
- 坎伯·摩根 (G. Campbell Morgan)著。《摩根解經叢卷/使徒行傳》 (Morgan's Expository Series—The Acts of the Apostles)。鍾越娜譯，美國：活泉，1987。
- 坎伯·摩根 (G. Campbell Morgan)著。《摩根解經叢卷/哥林多書信》 (Morgan's Expository Series—The Corinthian Letters of Paul)。鍾越娜譯，美國：活泉，1991。
- 狄馬可、亞保羅 (Mark Dever & Paul Alexander)合著。《深思熟慮的教會》 (The Deliberate Church)。蔣春暉譯，美國：麥種傳道會，2011。
- 狄馬可 (Mark Dever)著。《健康教會九標誌》 (Nine Marks of a Healthy Church)。唐玲莉譯，美國：麥種傳道會，2009。
- 佩克·皮克林 (Peg Pickering)著。《時間整理術》 (Time)。陳若喬編，台北：紅橘子文化，2013。
- 周聯華著。《中文聖經註釋第三十六卷：加拉太書·以弗所書》。香港：基督教文藝，1979。
- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著。《彼得·杜拉克的管理聖經》 (The Practice of Management)。齊若蘭譯，台北：遠流，2004。
- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)著。《五維管理：卓越經理人的第一本書》 (5-D Management)。劉志遠譯，新北市：百善書房出版。

- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著。《有效的經營者》(The Effective Executive)。游來乾、何清欽、鄭慶昭、陳宗欽譯，台北：協志工業叢書，2003。
- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著。《杜拉克經理人的專業與挑戰》(Peter Drucker on the Profession of Management)。李田樹譯，台北：協志工業叢書，2003。
- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著。《杜拉克精選：社會篇》(The Essential Drucker on Society)。黃秀媛譯，台北：天下遠見，2002。
- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著。《杜拉克管理的實務》(Management : Tasks, Responsibilities, Practices)。李芳齡、余美貞譯，台北：天下，2002。
- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著。《杜拉克管理的使命》(Management : Tasks, Responsibilities, Practices)。李芳齡譯，台北：天下，2002。
- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著。《杜拉克管理的責任》(Management : Tasks, Responsibilities, Practices)。李田樹譯，台北：天下，2002。
- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著。《創新與創業精神：管理大師談創新實務與策略》(Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles)。蕭富峰、李田樹譯，台北：麥田，1995。
- 彼得·聖吉 (Peter M. Senge) 著。《第五項修練 — 學習型組織的藝術與實務》(The Fifth Discipline — The Art and Practice of the Learning Organization)。郭進隆譯，台北：天下文化，1995。

- 彼得·聖吉(Peter M. Senge, Art Kliener, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith)等著。《第五項修練 II 實踐篇(上) — 思考、演練與超越》(The Fifth Discipline Fieldbook — Strategies and Tools for Building a Learning Organization)。齊若蘭譯，台北：天下文化，1995。
- 彼得·聖吉(Peter M. Senge, Art Kliener, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith)等著。《第五項修練 II 實踐篇(下) — 共創學習新經驗》(The Fifth Discipline Fieldbook — Strategies and Tools for Building a Learning Organization)。齊若蘭譯，台北：天下文化，1995。
- 威明頓博士 (Dr. H. L. Willmington)著。《威明頓聖經輔讀(卷上)》(Willmington's Guide to the Bible)。李金麗譯，香港：種籽，1986。
- 柯維 (Stephen R. Covey)著。《與成功有約：全面造就自己》(The Seven Habits of Highly Effective People)。顧淑馨譯，台北：天下文化，2010。
- 史蒂芬·柯維、羅傑·梅瑞爾、麗蓓嘉·梅瑞爾 (Stephen R. Covey, A. Roger Merrill, Rebecca R. Merrill)著。《與時間有約：全方位資源管理》(First Things First)。張美惠、陳絜吾譯，台北：天下遠見，2004。
- 約翰·米勒 (John G. Miller)著。《QBQ！就是要傑出！：47個讓組織脫穎而出的方法》(Oustanding!: 47 Ways to Make Your Organization Exceptional) 林麗雪譯，台北：遠流，2010。
- 約翰·史丹納柏 (Johan Stenebo)著。《IKEA的真相：藏在沙發、蠟燭與馬桶刷背後的秘密》(Sanningen om IKEA)。陳琇玲譯，台北：早安財經，2012。

- 格蘭·奧斯邦 (Grant R. Osborne)著。《基督教釋經學手冊》
(The Hermeneutical Spiral — A Comprehensive
Introduction to Biblical Interpretation) 劉良淑譯，台
北：校園書房，1999。
- 馬唐納著。《新約聖經註釋：上冊—四福音及使徒行傳》。角石
翻譯組譯，香港：角石，1996。
- 馬唐納著。《新約聖經註釋：中冊—保羅書信》。角石翻譯組譯，
香港：角石，1997。
- 馬唐納著。《新約聖經註釋：下冊—普通書信及啓示錄》。蔡宗
正，香港：角石，1996。
- 張成會著。《競爭力—縱橫職場·馳騁商場的致勝法寶》。台北：
就是文化，2011。
- 理查·康諾斯(Richard J. Connos)著。《向巴菲特學管理 — 巴
菲特寫給股東的信，經營管理篇》(Warren Buffett on
Business Principle from the Sage of Omaha)。吳國卿譯，
台北：財信，2011。
- 許卓明。《台灣基督教會「男士事工」與已婚男士生命成之研
究 — 以台北都市教會為例》。博士論文，中華福音神
學院，2009。
- 陳惠榮、胡問憲主編。《證主 21 世紀聖經新釋》。香港：福音
證主，1999。
- 陳終道著。《腓立比歌羅西腓利門書講義》。香港：宣道，1976。
- 陳嘉式著。《中文聖經註釋第卅二卷使徒行傳》。周聯華編，香
港：基督教文藝，1984。
- 傑克·畢提 (Jack Beatty)著。《大師的軌跡：探索杜拉克的
世界》(The World According to Peter Drucker)。李田樹
譯，台北：天下遠見，1998。

- 麥福士 (Aubrey Malphurs)。《教會大計：策略性計畫的九個步驟》(Advanced Strategic Planning: A New Model for Church and Ministry Leaders)。顧華德譯，台北：華神，2005。
- 麥福士 (Aubrey Malphurs)。《使命式領導：建立 21 世紀教會團隊的動力與方向》(Developing A Dynamic Mission for Your Ministry)。鄧嘉宛、江淑敏合譯，台北：華神，2001。
- 麥希真著。《工人的生活》。香港：福音證主，2006。
- 麥農·路希 (Myron Rush) 著。《管理學：聖經的觀點與方法》(Management: A Biblical Approach) 洪瑞浩譯，台北：橄欖文化，1985。
- 傑克·威爾許 (Welch, Jack) 著。《致勝：威爾許給經理人的二十個建言》。羅耀宗譯，台北：天下遠見，2012。
- 惠甘、蓋米廸、葉基利、夏拿德、柳羅拔、胡斯特、艾基新 (J. C. Whitcomb, Jr., Meredith G. Kline, Kyle M. Yates, Jr., R. Laird Harris, R. Laurin, S. Woudstra, S., G. L. Archer, Jr.) 合著。《威克里夫聖經註釋卷三一—以斯拉記至以賽亞書》(The Wycliffe Bible Commentary Vol. III. From Ezra to Isaiah) 任敏兒、古樂人、李木義、李振漢、陳惠榮合譯，香港：種籽，1989。
- 斯托得 (John R. W. Stott) 著。《聖經信息系列 — 使徒行傳》(The Message of Acts)。黃元林譯，台北：校園書房，1997。
- 舒茲 (Samuel J. Schultz) 著。《舊約新語》(The Old Testament Speaks)。賴建國及陳興蘭合譯，台北：華神，1984。
- 華活特博士及朱克博士 (John F. Walvoord & Roy B. Zuck) 編。《信徒聖經註釋(卷一)》(The Bible Knowledge Commentary (Vol. I))。范約翰、胡翼權譯，香港：角聲，1992。

- 華活特博士及朱克博士 (John F. Walvoord & Roy B. Zuck)
編。《信徒聖經註釋(卷二)》(The Bible Knowledge
Commentary (Vol. II))。黃克強、范約翰譯，香港：角
聲，1995。
- 華德·凱瑟(Jr., Walter C. Kaiser)著《解經神學探討》(Toward
An Exegetical Theology: Biblical Exegesis for Preaching
and Teaching)。溫儒彬譯，台北：華神，1985。
- 賀理 (G.. C. D. Howley) 編。《現代中文聖經註釋》(A Bible
Commentary for Today)。古樂人、吳主光、黃漢森、彭
穎、張雪梅、黃克強、倫志文、李笑英、麥燕霞、葉敬
德合譯，香港：種籽，1983。
- 楊慶球主編。《證主聖經神學辭典(下)》。香港：福音證主，2001。
- 楊以德 (Young, E. J.)著。《天地之初》(In the Beginning)。
詹正義譯，台北：中國主日學，1980。
- 葛洛夫 (Andrew S. Grove)著。《葛洛夫給你的一對一指導：
如何管理上司、同事還有你自己》(One-on-one with
Andrew S. Grove: How to Manage Your Boss, Yourself
and Your Coworkers)。吳鴻譯，台北：遠流，2007。
- 葛瑞·麥金塔 (Gary L. McIntosh)《以一不能蓋全：多元化
教會增長策略》(One Size Doesn't Fit All—Bringing Out
the Best in Any Size Church)。胡加恩譯，台北：華神，
2002。
- 詹遜 (Jensen, Irving L.)著。《舊約精覽》(Jensen's Survey of
the Old Testament)。馮文莊、馮振威譯，香港：宣道，
1989。
- 詹遜 ((Jensen, Irving L.)著。《新約精覽》(Jensen's Survey of
the New Testament)。李秀芳、李巧玲譯，香港：宣道，
1999。
- 詹文明著。《彼得·杜拉克這樣教我的：管理學之父留給我的
黃金筆記》。台北：文經，2009。

- 道格拉斯·史提夫、庫克·布格斯(Stephen B. Douglass, Bruce E. Cook)合著。《教會管理學》(Ministry of Management)。中國學園傳道會材料翻譯組，台北：中國學園傳道會，2013。
- 齊力、林本炫編。《質性研究方法與資料分析》。嘉義：南華大學教育社會研究所，2005。
- 劉忠明、盧龍光合著。《像樣的教會管理》。香港：福音證主協會，2010。
- 潘淑滿著。《質性研究-理論與應用》。台北：心理，2010。
- 稻盛和夫著。《稻盛和夫經營術》。江裕真譯，台北：商周，2012。
- 箱田忠昭著。《早上 3 小時完成一天工作》(200%フル活用！頭のいい「時間」術)吳鏘煌譯，台北：春光，2008。
- 蓋瑞·巧門(Gary Chapman)著，《愛之語》(The Five Love Languages)。王雲良譯，台北：中國主日學協會，2007。
- 諾曼·蕭卻克及羅傑·休瑟 (Norman Shawchuch & Roger Heuser) 合著。《治理事的：一種系統思考模式的教會管理以服務會眾》(Managing the Congregation: Building Effective Systems to Serve People)。扶逸蕙及李藎合譯，台北：華神，2002。
- 賴建國著。《出埃及記 (下)：天道聖經註釋》。香港：天道，2005。
- 鮑爾、丹克、阿恩特、金格里奇 (Walter Bauer, Frederick W. Danker, William F. Arndt, F. Wilbur Gingrich)著。《新約及早期基督教文獻希臘文大詞典(中文版)》(A Greek-English Lexicon of the New Testament and Other Early Christian Literature, Third Edition (BDAG))。麥啓新主編，麥陳惠惠、麥啓新譯，香港：漢語聖經協會，2009。

- 鮑會園著。《歌羅西書註釋》。香港：天道，1980。
- 鮑樂基 (John Pollock)。《翻天覆地一使徒》(A Life of Paul)。周天和譯，香港：海天，1983。
- 羅伯·帕格利瑞尼(Robert Pagliarini)著。《下班後的黃金 8 小時》(The Other 8 Hours)。吳書榆譯，台北：三采，2011。
- 蘇文隆著。《教會行政管理學》。台北：華神，1984。
- 蘇克(Roy B. Zuck)著。《基礎解經法》(Basic Bible Interpretation)。楊長慧譯，香港：宣道，1996。
- 蘭姆博士 (Bernard Ramm)。《基督教釋經學》(Protestant Biblical Interpretation)。詹正義譯，美國：活泉，1983。

英文部份

- Anthony, Michael J. & Jr., James Estep. *Management Essentials For Christian Ministries*. Nashville, Tennessee: Broadman & Holman, 1973.
- Barker, Kenneth ed. *The NIV Study Bible New International Version*. Grand Rapids: Zondervan, 1985.
- Brown, Colin. *The New International Dictionary of New Testament Theology*. sixth printing ed., s.v. Grand Rapids: Zondervan, 1978-1981. vol.3.
- Bruce, F. F. *The Book of The Acts*. ed. Fee, Gordon D., *The New International Commentary On The New Testament*. Grand Rapids: Eerdmans, 1988.
- E. Vine, W. *Expository Dictionary Of New Testament Words*. first published ed., s.v. Grand Rapids: Zondervan, 1952..
- Fung, Ronald Y. K. *The Epistle To The Galatians*, ed. Fee, Gordon D., *The New International Commentary On The New Testament*. Grand Rapids: Eerdmans, 1988.
- Hughes, Philip Edgcumbe. *Paul's Second Epistle To The Corinthians*, ed. Fee, Gordon D., *The New International Commentary On The New Testament*. Grand Rapids: Eerdmans, 1995.
- Kittel, Gerhard. ed., *Theological Dictionary of The New Testament*. Grand Rapids: Eerdmans, 1965.
- Morris, Leon. *The Gospel According To John*. ed. Fee, Gordon D., *The New International Commentary On The New Testament*. Grand Rapids: Eerdmans, 1995.
- Richardson, Ronald W. *Creating A Healthier Church: Family Systems Theory, Leadership, And Congregational Life*. MN: Fortress Press, 1996.
- W. Bromiley, Geoffrey. *The International Standard Bible Encyclopedia*. first printing ed., s.v. Grand Rapids: William. B. Eerdmans, 1988.

作者簡介

筆者幼時欠缺幼稚園教育，尚未入讀小學之前，讀小學一年級的姊姊帶我到教會，參加教會舉辦的夏令兒童聖經學校。因此筆者的啓蒙教育是從教會開始，筆者所讀的第一本正式的書籍便是聖經。自幼便在宣教士及傳道人身上，看見他們愛惜光陰，為主奉獻一生歲月的身影。

大學畢業之後，先在衛生局從事藥政管理的工作，後在藥廠從事廠務管理的工作，以後蒙召進入全時間事奉的領域。

蒙召之初，並未循一般人的途徑，先至神學院進修，而是直接在教會，貼身跟隨教會年長牧者，學習信心事奉的道路。如此四年有餘，直至教會多人蒙召且由神學院畢業，教會人手充足之後，方才考入華神就讀聖經碩士科。

神學院的系統課程，使我在神學知識上，獲得整全的裝備，也使我從師長的榜樣上，看見知識與靈命並行不悖的典範。神學院畢業後返回母會—基隆教會，繼續原初的事奉之路。

時光匆匆，廿餘年轉瞬即逝。由華神回母會事奉廿餘年後，筆者心中蒙聖靈感動，興起再進修的念頭，恰逢此時，筆者在教會看到華神院訊，竟刊載華神教牧博士班，開始招收聖碩生入讀的招生訊息，便知道這一切是出於主的安排，遂不再躊躇，在徵得教會相關人士同意後，立即報讀。

教牧博士班的課程深深滿足筆者的求知慾，讓筆者在其中獲得平常牧會不易獲得的實用知識。甚至教牧博士班對論文的學術要求，亦使筆者在學習嚴謹的學術研究方法時，感到獲益匪淺。

筆者常年牧會生活中，深感自己時間管理之不足，也對一般牧者如何管理他們的時間感到好奇，便興起研究之志。

書寫論文時，面對汗牛充棟的書籍需要時間閱讀，零亂不堪的訪談資料需要時間整理，還有教會會眾的需要也需要時間滿足...益發覺得「時間管理」值得花時間一探究竟！