



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

教會領導團隊之成員組織適配度、恩賜特性與
工作滿意度之關係-以大台北地區大型教會之
同工團隊為例

指導教授：陳志宏博士

學 生：張堅石

二〇一五年五月



中華福音神學院

教牧博士科

教牧博士 學位論文

教會領導團隊之成員組織適配度、恩賜特性與
工作滿意度之關係-以大台北地區大型教會之
同工團隊為例

經考試合格特此證明

指導教授(簽名):

陳志宏

批閱教授(簽名):

鍾麗英

科主任(簽名):

吳獻章

二〇一五年五月二十日

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

 二〇一四 學年度第 二 學期取得 教牧博士 學位之論文。

論文題目： 教會領導團隊之成員組織適配度、恩賜特性與工作滿意度

 之關係 — 以大台北地區大型教會之同工團隊為例

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。

指導教授： 陳志宏 (親筆簽名)

授權人： 張堅石 簽名(親筆正楷)： 張堅石

主後 二〇一五 年 五 月 二十 日

致謝

能夠完成論文的寫作，首先要感謝的就是滿有恩典的天父上帝，是祂豐富的憐憫和引導，使筆者能有機會進入學校，再次學習的機會。在學習的過程中，更多體會到基督的愛，是無法測度的愛，正如以弗所書三章二十節所說：「神能照著運行在我們心裏的大力，充充足足地成就一切超過我們所求所想的。」除了向神獻上感恩，也要向許多幫助筆者的人，表達感謝之意。

麥耀光老師在論文的發展、寫作的技巧，及論文的格式方面，給予筆者許多的教導；王貴恆老師在論文的提案階段，對論文研究的方向、結構，給予耐心的指導；在論文寫作的階段，要感謝吳獻章老師不斷的鼓勵、陳志宏老師在神學方的指導，及鍾麗英老師在統計方面的指導。陳老師及鍾老師常在晚上另外撥出時間，和筆者討論研究的方向及應注意的事項，他們忠心服事的榜樣，筆者尤為感念。

筆者在中華福音神學院進修期間，懷寧浸信會的弟兄姊妹們給予多方面的支持。因他們的鼓勵、奉獻，及主裏的關心和代禱，使筆者有不斷向前的動力。

本篇論文涉及問卷的發展，蒙浸信會神學院蔡瑞益院長及真理堂楊寧亞牧師的協助，使領導團隊成員恩賜量表的編製可以順利完成，對此特別要向他們表達感謝。

在問卷收集的階段，承多位教會牧者及其同工團隊的協助，使問卷的收集能夠順利完成。其中要感謝的有台北靈糧堂、浸信會懷恩堂、台北復興堂、板橋福音堂、基督之家、江

子翠行道會，及懷寧浸信會的牧者及同工團隊；因牧會牧者及同工團隊的協助，讓筆者體會到主內同心、愛中分享，及彼此同工的喜樂。

在論文寫作的過程中，家人的支持和代禱，給予筆者極大的祝福。內人舜卿姊妹是一位代禱的勇士，她和大女兒清雅、及小女兒君惠，常為筆者論文的寫作，忠心的禱告，及默默的付出。因她們同心的禱告，使筆者蒙受許多額外的、來自於神的，特殊的恩典和幫助。君惠在預備出國進修的同時，仍願撥出時間，協助論文資料的校對，筆者深感其孝心和付出。

在此也要特別感謝主內劉弟兄的愛心協助，他將其台北的寓所提供筆者論文寫作之用。這是一間寬敞、有許多窗戶、許多書架、緊鄰公園，又鬧中取靜的寓所，是非常適合論文寫作的環境。在這個環境中寫作論文，常有被 神的恩典和弟兄姊妹的愛心，四面環繞的感覺。

論文寫作的完成，要感謝的人太多，無法逐一系列述。但願施恩的主，記念每一位默默付出的人。也願一切榮耀歸於我們的救主，就是賜下各樣恩典的 神，並願論文的結果能有助於神所喜愛的眾教會。

序言

合適的人放在合適的位置，較能發揮合宜的影響力。若領導團隊的成員，皆能依其恩賜，合理分工，使其站在合宜的崗位上服事，其正面影響力必得以發揮，以致組織中的每一成員，因得到領導團隊的幫助而成長，整體組織亦會如有機體般一同增長。

在新約聖經中，論及在教會領導團隊之成員有不同的屬靈特質，若不同特質的領袖，能彼此配搭，就會造成教會增長的結果。以弗所書四章十一、十二節說「他所賜的，有使徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教師，為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體。」

從文獻探討中，筆者發現個人組織適配度和工作滿意度間有顯著正相關的關係。且近年來，個人與組織適配度的議題受到學者注意，在非營利組織中個人組織適配度和工作滿意度的關係已有研究。但教會為一屬靈團隊，其領導團隊之成員和組織適配度的關係和非營利組織仍有不同。在探討組織適配度前，領導團隊成員的特質和分工關係有先加探討之必要。

在教會領導團隊中，若能依個人恩賜特質，分派合適的工作，是每一位教會負責同工的心願。因此本研究希望設計一份領導團隊成員恩賜特質評量表，將成員恩賜特質強弱做一恩賜排序表（SGPT- Spiritual Gift priority Table），再從其中找到排序第一的主恩賜。同時經由調查領導團隊成員現今工作領域之排序，得著 WAPT 表(Working Area Priority Table)，取 SGPT 表和 WAPT 表中變數的差值，可得分工偏移表(Job Allocation Deviation Table)，筆者假設主恩賜的分工偏移度會影響組織

適配度和工作滿意度間的關係，因此希望對組織適配度、分工偏移度和工作滿意度間的關係加以研究。

筆者希望本研究之結果，可以幫助教會領導團隊之負責同工，能了解其同工的主要恩賜，同時藉此研究，協助教會負責同工，按同工的主恩賜分工，使同工能在適合的領域，發揮其所得的恩賜，進而協助教會建康的成長。

摘要

教會領導團隊之成員，均自神領受不同的恩賜。當領導團隊之成員能發揮其恩賜，且相互合作、彼此配搭的時候，將幫助教會中的成員一起增長。因此領導團隊之成員，應明白個人所得之恩賜，並站在合適崗位上服事，此點至關重要。

為明白領導團隊成員之不同恩賜，需發展一份具有信度及效度之領導團隊成員恩賜量表。現存一些恩賜量表，因缺乏信度及效度的資料，故筆者編製一份二十題的領導團隊成員恩賜量表，用以測試領導團隊成員之不同恩賜，並依其恩賜強弱加以排序，找出恩賜得分最高之主恩賜。

教會領導團隊之成員，若其主責的工作和其主恩賜愈相符，則其主恩賜偏移度就愈小，反之若其主責的工作和主恩賜愈偏離，則其主恩賜分工偏移度就愈大。

個人與組織適配度（**Person-Organization Fit**）的研究已有多年，多數研究結果均顯示，個人組織適配度和工作滿意度（**Job Satisfaction**）有正相關之關係。

為研究組織適配度、恩賜特性與工作滿意度之間的關係，本研究假設分工偏移度為一干擾變數。分工偏移度乃是指恩賜強弱排序值，和工作實際排序值的落差值。成員如在其恩賜強項工作，則其偏移值就變小，反之若成員主責工作為其恩賜之弱項，則其偏移值就變大。

本研究發現組織適配度和工作滿意度之正相關的關係，在教會領導團隊中仍然適用，即組織適配度愈高，則其工作滿意度愈高，同時發現主恩賜分工偏移度會干擾到組織適配

度和工作滿意度的關係，若主恩賜偏移度愈高，則會干擾原先正向之關係，使其滿意度有向下的趨勢。

教會負責同工可運用恩賜量表，發現成員之不同恩賜特質，並且按其主恩賜之強項派職，降低其主恩賜偏移度，則可提高同工的工作滿意度。當同工的工作滿意度提升時，亦會幫助教會健康的成長。

關鍵字：教會領導團隊、組織適配度、恩賜特性、教會領導團隊成員恩賜量表、合理分工、分工偏移度、主恩賜分工偏移度、工作滿意度

目錄

圖目錄	vii
表目錄	viii
附錄目錄	ix
第一章 緒論	1
第一節 研究動機	2
第二節 研究目的	4
第三節 名詞解釋	5
第二章 文獻探討	7
第一節 聖經中教會領導團隊成員之特質	7
第二節 教會領導團隊之合理分工	12
第三節 個人與組織適配度	19
第四節 工作滿意度	25
第五節 本研究變項之關係研究	38
第三章 研究方法	49
第一節 研究流程及架構	49
第二節 研究假設	51
第三節 研究對象	52
第四節 研究工具	52
第五節 資料分析方法	77
第四章 研究結果與分析	78
第一節 樣本特性分析	78
第二節 描述性統計分析	80

第三節 相關分析	82
第四節 迴歸分析	83
第五節 差異分析	89
第六節 假設檢驗及結果討論	90
第五章 結論與建議	95
第一節 研究結論	95
第二節 對教會領導團隊之建議	96
第三節 本研究測試工具之使用說明	104
第四節 研究限制	115
第五節 後續研究之建議	115
附錄	118
參考書目	142
中文	142
英文	144

圖目錄

圖 2-2-1	Mike Breen 修正版五重職事量表得分圖 …	14
圖 2-3-1	個人與組織適配度概念圖 ……	22
圖 2-4-1	需求層級理論架構圖 ……	29
圖 2-4-2	二因子理論圖 ……	30
圖 2-4-3	公平理論架構圖……	33
圖 2-4-4	期望理論架圖 ……	34
圖 2-4-5	強化作用的類型圖 ……	36
圖 2-5-1	交互作用圖 ……	39
圖 2-5-2	中介效果示意圖 ……	39
圖 2-5-3	干擾關係說明圖 ……	41
圖 2-5-4	干擾範例 2 研究架構圖 ……	45
圖 2-5-5	人格特質、組織文化與工作績效之階層迴歸模型……	46
圖 3-1-1	研究流程圖 ……	49
圖 3-1-2	研究架構 ……	50
圖 3-4-1	領導團隊成員恩賜量表之編製流程 ……	55
圖 3-4-2	陡坡圖 ……	61
圖 3-4-2A	轉軸圖 ……	62
圖 3-4-2B	陡坡圖(項目刪減前) ……	66
圖 4-4-1	干擾關係示意圖 ……	84
圖 4-4-1A	使用交互項的迴歸模式圖 ……	84
圖 4-4-2	干擾效果示意圖 ……	87
圖 5-3-1	測試工具說明圖 ……	108
圖 5-3-2	事奉工場抉擇的過程示意圖 ……	114

表目錄

表	2-4-1	工作滿意度相關定義表	26
表	2-4-2	近代激勵理論	27
表	2-4-3	各工作滿意度量表比較	37
表	2-5-1	依變數 Y 自變數 X 和干擾變數的四種組合表	42
表	2-5-2	組織適配度與工作滿意度正相關的關係表	42
表	2-5-3	CASE4 干擾效果的處理步驟表	44
表	2-5-4	SQ 對 US 的影響以團隊合作 CO 為干擾變數	44
表	2-5-5	相關分析表	45
表	3-4-1	教會領導團隊成員恩賜特性	56
表	3-4-2A	項目分析 T 檢定(項目縮減前)	58
表	3-4-2B	解說總變異量(項目縮減前)	64
表	3-4-2C	轉軸後成份矩陣(項目縮減前)	67
表	3-4-2D	恩賜評量表之信度分析表(項目縮減後)	69
表	3-4-2E	轉軸後成份矩陣(項目縮減後)	70
表	4-1-1	個人資料變項分析表	79
表	4-2-1	個人與組織適配度分析	81
表	4-2-2	分工偏移度各構面分析表	81
表	4-3-1	個人與組織適配度與工作滿意度之相關分析表	82
表	4-3-2	分工偏移度與工作滿意度之相關分析表	83
表	4-4-1A	相關變數之敘述統計	85
表	4-4-1B	迴歸係數	86
表	4-4-2	干擾模型之迴歸分析表	86

附錄目錄

附錄一	個人基本資料問卷	118
附錄二 A	教會領導團隊成員恩賜評量表(A-原始)	119
附錄二 B	教會領導團隊成員恩賜評量表(B-卷 專家 審定 後)	122
附錄二 -1	教會領導團隊成員恩賜評量表(20 題)	125
附錄三	教會領導團隊成員恩賜計分表(20 題)	127
附錄四	現今工作領域優先秩序表	128
附錄五	分工偏移度計分表	129
附錄六	個人組織適配度量表	130
附錄七	工作滿意度問卷	131
附錄八	專家咨詢問卷及邀請信	132
附錄八 -1	說明一 量表架構說明	134
附錄八 -2	量表五個構面及元素	135
附錄八 -3	量表修正意見表格	136
附錄八 -4	量表專家修正意見	138
附錄九	變數名稱及意義	140

第一章 緒論

新約聖經以弗所書四章十一至十二節的經文記載：「他所賜的，有使徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教師，為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體。」

以上經文清楚描述教會是基督的身體，是有別於一般的社會組織；為了使教會有效的運作，神賜給教會的屬靈領袖有一些特別的恩賜或特質，透過他們的服事，使教會其它成員可以各盡其職，達到教會健全成長的目標。

經文提到使徒、先知、傳福音的、牧師和教師皆有神所賜的特殊恩賜或特質，他們在教會的功能非常重要。筆者對教會領導團隊的成員是否了解其自身恩賜的特質，以及具有這些特質的人是否在合適的崗位來服事，有一份特別的關心。

管理大師彼得·杜拉克曾說：「非營利組織一定要學習如何根據員工的專長去調派工作。」¹因為非營利組織的一大優點是，員工大都不是為生計而工作，而為一種理想而工作。按台灣法人的分類，教會組織屬非營利組織²，因此如何按教會領導團隊之成員予以適當分工，是重要的課題。

本研究在幫助教會領導團隊之成員能認識個人恩賜之特質，並幫助教會負責同工可依成員恩賜特質適當分工。基於上述理念，本章將從：(1)研究動機、(2)研究目的、(3)研究流程及說明等三方面做研究概述。

¹ 彼得·杜拉克(Peter F.Drucker)著，《使命與領導》(Managing the none-profit Organization) (余佩珊譯，台北：遠流出版社 2004)，250。

² 江明修著，《第三部門經營策略與社會參與》(台北：智勝文化事業有限公司 2000)，226。

第一節 研究動機

一、恩賜特質的自我認知

使徒保羅在以弗所書四章十一至十二節，對領導團隊的成員及其功能有很清楚描述。其成員有使徒、先知、傳福音的，牧師和教師。對於五種職份，不同的作者有不同的解釋，例如周聯華在其以弗所書的註釋中，認為牧師和教師是一種工作的兩方面³。巴克萊在其加拉太書和以弗所書的註釋中則認為早期教會中的使徒和先知的職位在教會中逐漸消失⁴。索拉爾在其聖靈的恩賜與職務一書中，則認為教會中的五種職務仍在今日教會中運行⁵。

西方部份的福音派神學家，如 Gaffin，提倡超自然恩賜終止論⁶，就是不再有超自然恩賜。因為他們認為正典已經封閉，不能再有特殊啓示，這種論點使他們支持恩賜終止論及否定先知恩賜的持續進行。但有聖經學者如 Grudem，支持今日先知講說恩賜仍然存在，但其權威遜於聖經正典的權威⁷。

周功和曾發表律法主義與靈恩⁸，在其文中支持正典的封閉和超自然恩賜的持續，筆者亦認同此立場。

³ 周聯華，《加拉太書·以弗所書》(香港：基督教文藝出版社，1989)，291。

⁴ 巴克萊，《加拉太書·以弗所書註釋》(香港：基督教文藝出版社，1993)，169。

⁵ 雷斯特 索拉爾(Lester Sumrall)著，《聖靈的恩賜與職務》(Gifts and ministries of the Holy Spirit)(郭秀貞譯，台北：基督教以琳書房，1987)，193。

⁶ Richard Gaffin, *Perspectives on Pentecost* (Pilliscburg, New Jersey: Presbyterian and Reformed, 1979).

⁷ Wayne A. Grudem, *The Gift of Prophecy in the New Testament and Today* (Westchester, Illinois: Crossway Books, 1988).

⁸ 周功和，《榮耀光中活水泉》(台北：華神出版社，2002)，213-217。

本研究接受以弗所書四章十一節所述各項恩賜特質仍在現今教會中運行，但恩賜的運行應在正典真理檢驗之下，其權威遜於正典的權威。且接受現今教會因運作之需要，有不同的名稱。例如有的教會可按立教師，也有教會不按立教師，但具該恩賜的同工，仍以所得的恩賜在教會中服事。

由於教會領導團隊之成員對個人之恩賜特質未必皆能了解，本研究以教會領導團隊之成員為主體，試圖透過恩賜特質量表發現各項恩賜的強弱及主要恩賜。

二、合理工作配置及正面功能的發揮

以弗所書四章十二節，對教會領導團隊成員的功用，有清楚的說明，即「成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體。」教會領導團隊的成員應幫助信徒發揮個人恩賜，且積極在教會中事奉，而非替代他們去事奉⁹。

使徒彼得訓勉信徒要「各人要照所得的恩賜，彼此服事，作神百般恩賜的好管家。」(彼前 4:10)因此領導團隊的成員要幫助信徒按著恩賜彼此服事，且領導團隊中的個人亦應按所得恩賜在教會中事奉。

一個增長的教會一定要有團隊¹⁰。而領導團隊的成員是教會各項事工的發動者和領導者，成員的適當分工和教會成長有密切關係。因此如何分工成爲重要的課題。

找出領導團隊成員之恩賜特質，探討合理分工的模式，並研究組織適配度、分工偏移度和工作滿意度之關係，爲研究之重點。希本研究之結果，可幫助負責同工了解成員之工作滿意度，及分工之適切程度，做爲分工及調整之依據。

⁹ 余也魯總編輯，《中文聖經啓導本》(香港：海天書樓，1990)，1697。

¹⁰ 蘇文隆著，《教會行政管理學》(台北：中華福音神學出版社，2004)，177。

第二節 研究目的

領導團隊之成員皆應了解個人的恩賜特質，並按恩賜特質合理分工。為達上述目標，必須發展一份具有質量的領導團隊恩賜量表，以測量成員之各項恩賜。透過恩賜量表的施測，得到成員恩賜之各分量，即使徒性恩賜分數(SG1)、先知性恩賜分數(SG2)、福音性恩賜分數(SG3)、牧養性恩賜分數(SG4)、教導性恩賜分數(SG5)，對各分量加總排序後，將對應的排序填入五個變數即，(SG1P)，(SG2P)，(SG3P)，(SG4P)，(SG5P)，各變數名稱請參附錄三、四、五。

同時筆者透過現在工作領域優先秩序調查表，得到五個變數(WA1P)，(WA2P)，(WA3P)，(WA4P)，(WA5P)。將恩賜分量排序表之各變數，減去對應領域優先秩序表之各變數，取其絕對值，得到五個分工偏移量即，(DV1= | SG1P-WA1P |)，(DV2= | SG2P-WA2P |)，(DV3= | SG3P-WA3P |)，(DV4= | SG4P-WA4P |)，(DV5= | SG5P-WA5P |)。筆者希望探討組織適配度、主恩賜分工偏移度和工作滿意度之間的關係，主恩賜分工偏移量乃是指得分最高的恩賜，其分工的偏移量。

此外根據以往的研究資料，組織適配度對工作滿意度及組織承諾有正相關之關係¹¹。因此應注意同工和教會組織間的適配關係，包括同工和教會政策的適配程度、同工和負責同工的適配程度及同工和其它同工的適配程度。

此研究之目的在幫助教會負責同工能夠適切分工，以提升分工之適配程度，並增加領導團隊成員之工作滿意度。

¹¹ 洪維宏，《個人組織適配度對員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響－以非營利組織為例》(碩士論文，國立中央大學，2005)，41。

第三節 名詞解釋

茲對本研究常用之專有名詞加以解釋，以利論文的閱讀，其名詞解釋如下：

一、教會領導團隊：本文所指的教會領導團隊，包含負責同工及負責教會主要事工之同工群，其成員包含全職同工及帶職同工。而問卷收集時之教會領導團隊成員，則由主任牧師指派，在受測時，合適的教會領導團隊之代表或由主任牧師指派之牧區代表。

一般而言，「教牧」這個名詞的認知偏向全職事奉的傳道人，但在本文的研究中，因有些問卷是由主任牧師委派非全職的同工作答，故本文皆用「教會領導團隊」一詞，來涵蓋全職及帶職的教會領導團隊之成員。

二、組織適配度：個人與組織適配度是指個人與所屬的組織有一致性或配合度，不同學者有不同之定義，但本文是應用 Autry 與 Daugherty (2003) 二位學者的建議，將個人與公司適配度的三個向度¹²，轉化為教會中的應用，仍然分為三種向度即：(1) 個人與教會政策的適配度、(2) 個人與負責同工的適配度，及 (3) 個人與同工的適配度。

三、恩賜特性：本文所探討的恩賜特質是特指以弗所書四章十一節所述及的恩賜特性，如使徒性、先知性、福音性、牧養性及教導性等五類，並不探討其它經卷所述的不同恩賜特性。

¹² C. W. Autry and P. J. Daugherty, "Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses." *Journal of Business Logistics* 24(2003):171-197.

- 四、教會領導團隊成員恩賜量表：為探得領導團隊成員之恩賜特性，本研究發展一份恩賜量表，請參附錄二之一。
- 五、合理分工：本文所謂合理分工，即了解成員各恩賜之強弱，並依其恩賜之強弱分派相關工作領域的分工方式。
- 六、分工偏移度：分工偏移度是指恩賜量表得分排序後之排序值（請參附錄三），和工作領域優先秩序表（參附錄四）的排序值，兩者相減之差值，得分工偏移度（參附錄五）。
- 七、主恩賜分工偏移度：是指得分最高的恩賜，其分工的偏移度。
- 八、工作滿意度：工作滿意度是工作者心理及生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應¹³。本研究測量工作滿意度的得分，是經由工作滿意問卷（請參附錄七）。本研究採用 Weiss（1967）等學者所編制而成的明尼蘇達問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire；MSQ），原有二十項，包含：員工的價值觀、責任感、薪資、升遷、與同事互動等。後經洪維宏參照非營利組織的樣本，加以修訂，本研究筆者針對教會特性、用語再做部份修訂，如公司改教會，同儕改為教會同工等。

以上名詞之進一步解釋，將在第二章文獻探討中，做更為詳盡的說明。

¹³ 白景文，〈企業如何運用工作滿意度至人力資源的管理〉，《人力發展月刊》118（1997）：2-3。

第二章 文獻探討

為找出教會領導團隊之成員組織適配度、恩賜特性與工作滿意度之關係，需對以下五個範疇做文獻探討，即(1)聖經中教會領導團隊成員之特質、(2)教會領導團隊之合理分工、(3)個人與組織適配度、(4)工作滿意度、及(5)本研究變項之關係研究。透過文獻之探討發展合理之研究架構。

第一節 聖經中教會領導團隊成員之特質

聖經中教會的領導和公眾職務的樣式是團隊服事¹⁴。在這個團隊中有一位負責的同工，不同教會結構可能使用不同的名稱，如主教、首席長老、主任牧師、監督等，但本文皆以「負責的同工」稱呼以上所提之不同名稱。

本文所指的領導團隊，包含負責同工及負責教會主要事工之同工群。負責同工的職責是緩和爭議、協調、鼓舞、促使進展、評估、改進、激勵等，同時也運用 神給他的屬靈恩賜來建立基督的身體。這個角色的重要性在促使「團隊服事」能平穩運作¹⁵。

負責同工若能了解其它同工恩賜之強項，適切的予以分工，使團隊成員皆能運用其所得恩賜，必能幫助教會之增長。故對以弗所書四章十一節所述之恩賜或特質，逐項討論如下：

¹⁴ 迪克·艾弗遜(Dick Iverson)著，《團隊服事》(Team Ministry)(朱東譯，台北：以琳書房 1985)，250。

¹⁵ 同上，67。

一、使徒性恩賜特質

(一) 使徒名詞說明：「使徒」這個字的希臘文，在新約中有幾種解釋，其中之一就是“apostolos”，意即「一個代表」(delegate)：一個全權受委派去為另一個人工作的人。此外使徒這個字為「被差遣的」(send one)，在聖經中有七十八次被提及，是差他之人的代表¹⁶。嚴格來說，「使徒」是那些親眼見過基督(林前 9:1-2)，為基督復活做見證(徒 1:8)、被直接委派去傳福音的人(太 10:5;加 1:1)。廣泛一點來說，這也是說那些與使徒一同傳福音的人，雖然他們不像保羅和耶路撒冷的使徒一般，直接由主所差派。故此，巴拉巴也被稱為使徒(徒 14:4、14)，在帖前二章 6 節「使徒」一詞也包括了提摩太和西拉。¹⁷對於廣義的意義，周聯華在其著作，加拉太、以弗所書的註釋中，亦有類同看法。¹⁸

(二) 使徒恩賜的特質：蔡錦源對使徒的特質有如下的描述：其權柄乃是由神而來，是由聖靈所賦予(林後 1:8，13:10)；有耶穌的呼召(林前 12:4-6、28；弗 4:7-11；徒 9:15-16；彼前 1:1；彼後 1:1)。¹⁹

使徒在生活中，行出神的謙卑和聖潔(徒 20:19，彼得前書 5:5)；使徒常有有有各種恩賜，如保羅是使徒，傳福音的和教師(提前 2:7；提後 1:11-12；徒 28:30-31)；彼得是使徒、傳

¹⁶ 雷斯特 索拉爾(Lester Sumrall)著，《聖靈的恩賜與職務》(Gifts and ministries of the Holy Spirit)(郭秀貞譯，台北：基督教以琳書房，1987)，194。

¹⁷ 馮國泰，《以弗所書研經禱讀》(香港：天道書樓，1993)，107。

¹⁸ 周聯華，《加拉太、以弗所書註釋》(香港：基督教文藝，1989)，291。

¹⁹ 蔡錦源，《五重職事》(台北：以斯拉出版有限公司，2012)，25-27。

福音的（徒 2:14-41；4:4；彼得 1:1）；提摩太是使徒、傳福音、教師與牧師（提前 4:13-16，5:1-3；提後 2:15，24，4:1-2.5）。

使徒知道神的話語、道路、與聖靈，滿有智慧和忍耐（賽 11:1-2；林後 12:12；；徒 6:4；西 1:9-10；徒 20:13）；他們還有為父的心，能不斷地培養屬靈兒女生命茁壯（提後 2:1-2；路 2:52）。

神賜下特別的恩典（弗 4:7；林後 12:9），經由使徒忠心的服事會長出果子來，並擴展事奉的範圍。使徒不論往何方，都有人願意跟從他們，一起擴展神的國度（提後 4:10-12）；林前 16:15-19；羅 16:21-24）。

使徒為了擴展神的國度，領受許多的異象，如為教會（弗 1:8-10）、為信徒（西 1:25）、為失喪者（林後 5:19）、為大使命（太 28:18-20；徒 1:8）。

二、 先知性恩賜特質

（一）先知名詞說明：先知的職事就是用屬靈的觀點來說明每一件事物，將事物背後的屬靈涵意，無論是以往的、現在或將來的，擺在神子民面前，好使他們明白那些事情的屬靈意義和價值。²⁰先知鼓勵人採取行動並朝向神啓示的方向前進，所說的話有相當高的準確性。²¹

（二）先知恩賜特質：先知有一些特質，如他們與神有親密的關係；常聽到神的聲音（賽 55:8）；有神喜悅的生活型態（羅 12:1-3；加 1:10）；明白神的命定（加 1:15-19；弗 1:15-19）；及經歷十架的大能。（林後 4:11）。

²⁰ 史百克（Austin-Sparks, T.）著，《先知的職事》（Prophetic Ministry）（林三綱、張竹君譯，香港：晨星書屋 1982），7。

²¹ 蔡錦源，《五重職事》，41。

先知常有被揀選的特別經歷，常領受神超自然的能力，其話語有屬靈的權柄。

三、 福音性恩賜特質

(一) 福音性名詞說明：傳福音者就是一個宣揚福音的人，當他傳講 神的大愛和恩典時，人們就會接受福音。²²「傳福音」按著字義就是「好消息的傳揚者」、其傳講的內容乃是耶穌基督降生、受難、復活、升天與再來，不但領人歸主，且有神蹟奇事印證所傳的道。²³

(二) 福音性恩賜特質：此恩賜具下述特徵²⁴：不覺得傳福音是義務，而能享受在其中；容易與陌生人談話，且能在大眾前放膽說話。有火熱的呼召去接觸尚未得救的人；對話的重點會轉移到福音上；常為傳福音的對象禱告；有容易容結交朋友的能力；能夠明確又有信心地傳福音。

四、 牧養性恩賜特質

(一) 牧養性名詞說明：「牧師」的希臘原文(poimen)，在新約中用了 18 次。在福音書中有 15 次被譯為「牧人」(shepherd)，其它二次被譯為「大牧人」和「首要的牧人」(中文和合本譯為：你們靈魂的牧人)(希 13:20、彼前 2:20)：而只一次被譯為「牧師」(Pastor)(弗 4:11)。²⁵

Pomains 是動詞形態，有六次被譯為餵養 (feed)，有四次被譯成統治 (rule)。這十次中，有三次很確定地提到一般聖職人員要藉著職務來「牧養」(shepherding) 神的群羊 (約 21:16，徒 20:8，彼 5:2，)；有四次是指耶穌基督要成為君王

²² 索拉爾，《聖靈的恩賜與職務》(郭秀譯，台北：以琳書房，1987)，230。

²³ 蔡錦源，《五重職事蔡錦源》，66-67。

²⁴ 金聖坤，《按照恩賜來事奉》(台北：道聲出版社，2009)，49。

²⁵ 艾弗遜 (Iverson, Dick) 著，《團隊服事》(Team Ministry) (朱東譯，台北：以琳書房 1985)，56-57。

(太 2:6)、羔羊(啓 7:17)、男孩(啓 12:5)、神之道(啓 19:13)來管轄整個地球。

牧師原始用法是指所扮演的角色：扮演五種角色之一，這五角色是：使徒、先知、傳福的、牧師和教師。

(二) 牧養性恩賜特質：牧養的恩賜特徵概述如下²⁶：有屬靈的權柄，對人屬靈的狀況有負擔，為他們禱告及指導他們。為人的靈魂及屬靈成長竭盡奉獻。給人信愛賴和確信，其話語和行為帶人給個人及群團體極大影響，並幫助人效法耶穌。

五、 教師性恩賜特質

(一) 教師性名詞說明：在新約有關恩賜的經文中(林前 12-14 章，羅馬書 12:1-8，弗 4:1-11，彼前 4:7-11)，「教導」這恩賜出現三次，三次都用希臘字 δ ι α σ κ ω 這字或其變體，在以弗所書第四章十一節，則加上一個形容詞 π ο ι μ ε ν α — 通常譯做牧師或牧人。

具有這恩賜的人，能教導、解釋、闡明聖經真理，使教會中的信徒明白真理，並且在生活上實行。教導這恩賜主要是來幫助教會在屬靈方面日漸增長，驅向成熟。²⁷

(二) 教師性恩賜特質：教師恩賜的特質有以下要項：教師要確認真理；要以權柄說話；要清楚的表達；要培養新的教師；要愛神的話。²⁸

教師講解聖經時，其他人會因此明白真理。教師要認識真理並不停探討新途徑，要把真理講解給別人聽。由於教師的循

²⁶ 金聖坤，《按照恩賜來事奉》，50。

²⁷ 甘陵敦 (Clinton, J. Robert) 著，《屬靈恩賜》(Spiritual Gifts) (王一平譯，台北：香港天道書樓，1984)，52-53。

²⁸ 蔡錦源，《五重職事》(台北：以斯拉出版有限公司，2000)，102-03。

循善誘，使人在言語行爲上，越來越活出基督的樣式；因將真理套入人的需要，使人對神的認識大大增長。²⁹

第二節 教會領導團隊之合理分工

領導團隊成員功能的發揮，和合理分工有密不可分的關係。所謂合理分工即是了解各個成員恩賜之強項，並依其恩賜之強弱分派到相關的領域工作。

彼得·魏格納在其「發現你的屬靈恩賜」(Discover your spiritual Gifts)一書中提及發現個人屬靈恩賜的五個步驟³⁰，即步驟一：探索各種可能，步驟二：盡可能的實習各種恩賜，步驟三：檢視你的感覺，步驟四：評估你的效能，及步驟五：來自基督身體(教會)的確認。在步驟二中，彼得·魏格納言及，要決定從何種恩賜開始實習的最好方式就是完成屬靈恩賜的問卷，雖然恩賜量表並非發覺恩賜的最終因素，但它指出那正確的方向。

金聖坤在其「按照恩賜來事奉」一書中提及，將你的恩賜與教會內適當的事工連結起來，你將會透過服事感受到恩典和盼望，教會也將因此健康地成長。³¹

服事者的特質是由服事者的關心、服事者的恩賜，及服事者的性格所組成。

關心是針對某一個領域，是神將它放在我們的心裡。關心會提示我們：要在哪裡服事？要在哪個領域服事？

²⁹ 甘陵敦著，《屬靈恩賜》，54。

³⁰ C. Peter Wagner, *Discover Your Spiritual Gifts* (CA: Regal book,2002) ,66-77.

³¹ 金聖坤，《按照恩賜來事奉》，9。

恩賜是為著教會身體的利益，是聖靈賜給教會各肢體的特別禮物。恩賜會提示我們要服事什麼？又要服事什麼對象呢？

性格是先天的特性，會無意識地影響我們所有的行動。性格會提示我們：要如何服事？要如何去哪裏服事？

當服事者的特質與事工融洽配合時，個人會有喜樂、盼望及成就感，教會的事工有效率，也會結果子。³² 金聖坤在其「按照恩賜來事奉」一書，第四章「發現恩賜」中，亦用恩賜評量表對服事者之恩賜進行評量，可見恩賜評量可幫助服事者，正確定位其服事的方向。

然「按照恩賜來事奉」一書之恩賜量表，是針對哥林多前書十二章，羅馬書十二章、以弗所書四章、彼得前書四章、出埃及三十一章、提摩太前書，及詩篇一百五十篇之各種恩賜³³，並非針對以弗所書第四章之五種恩賜專門討論。且筆者經文獻探討，發現目前為止，針對以弗所書四章，領導團隊成員之恩賜量表，缺少信度及效度之說明資料，故筆者希望發展一份具信度及效度之領導團隊成員恩賜量表，經由恩賜量表的調查，可以幫助成員之適切分工。

為達適切分工之理想，筆者希望再就恩賜問卷之製作及合理分工之探討兩方面，再做文獻探討。

一、 恩賜量表之製作

國立體育學院王俊明教授在其「問卷與量表的製作及分析方法」一文中提及，量表的編製作方法³⁴，概述如下：

³² 金聖坤，《按照恩賜來事奉》，23-31。

³³ 同上，23-25。

³⁴ 王俊明，〈問卷與表的編製及分析方法〉，（2014年8月25日存取）
<http://lms.ctl.cyut.edu.tw/sysdata/user/14/9615079/blog/doc/208de8b400e29ee3/attach/31216.pdf>

(一) 量表編製的步驟

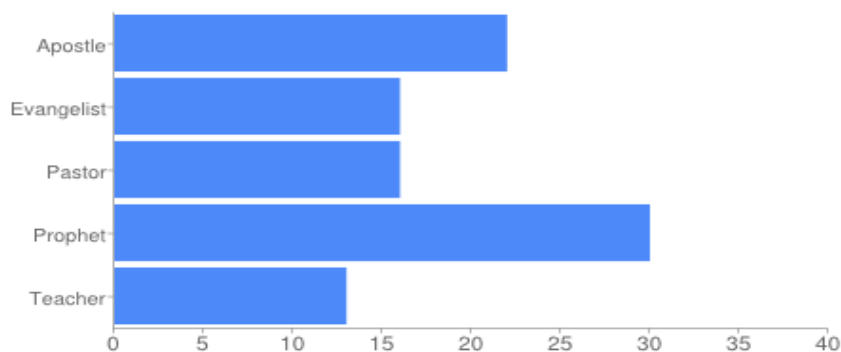
1. 擬定編製量表的計劃：當研究者決定編製一份量表時，首先須擬定編製量表的計劃。本研究之恩賜量表將伴隨論文寫作一併完成。

2. 蒐集資料：不同的量表所涉及資料有所不同。因本研究涉及神學及教會領導團隊之合理分工，筆者將就有關領域蒐集資料。且因有關此方面量表缺乏信度及效度之資料，筆者將依據量表之編製步驟重新研發合適之領導團隊成員之恩賜量表。

3. 擬定量表的架構：編製者可以參考一個學者的看法，或是綜合數個學者的理論擬出量表的架構。假如此量表有若干分量表，編者應先將其定義寫下來。Mike Breen 在其所設計的修正版五重職事量表 (Revised Fivefold Ministries Inventory)³⁵，將問卷分爲五個分量，即使徒性、先知性、福音性、牧養性及教師性，並將量測結果以分數及圖形表示之如下圖。

圖 2-2-1³⁶ Mike Breen 修正版五重職事量表得分圖

5 Fold Ministry Score Sheet



Apostle 22, Evangelist 16, Pastor 16, Prophet 30, Teacher 13

³⁵ Mike Breen, Revised Fivefold Ministries Inventory (accessed Aug26 2014); available from <http://fivefoldsurvey.com/>

³⁶ Ibid., <http://fivefoldsurvey.com/surveys/4109>

量表中各項恩賜說明如下：

- (1) 使徒性：為神所差派的人，具異象的先鋒，經常進入新的領域，他們喜歡建立教會或新的事工，以創新的方式做神國的工作。
- (2) 先知性：先知是聆聽神話語並且正確傳述神話語的人，先知傳述從神來的啓示，在環境之後看到神的心意及人們應如何回應。
- (3) 福音性：欣然向人分享好消息的人，喜歡花時間和非信徒建立關係，且常提醒信徒那些未信者的存在，他們並非都要像大佈道家葛理翰，但他們是得人的人，他們會和非信徒建立關係。
- (4) 牧養性：是牧養神百姓的人，以溫柔的心關注他人。他看到他人的需要，提供安慰和鼓勵。牧者花費大部份的時間和基督徒相處，他們很容易向人表達同情及對有需要的人展示極大的寬容。
- (5) 教導性：教師是熱心於真理及教導的人，教師尋求各種方式去解釋、啓發及應用真理。

4. 編製題目：

編製者可參考所蒐集來的其它的量表的資料來編寫，通常比所需多二分之一的題目，本研究計劃研製領導團恩賜量表，量表含五個分量，每分量五個元素，每元素各編二題，共五十題。量表修訂自以下四種量表，即金聖坤之「按照恩賜來事奉」之恩賜評量表³⁷，Mike Breen 編訂之五重職事量表 (Revised Fivefold Ministries Inventory)³⁸、戴俊男「屬靈恩賜診斷」，

37 金聖坤，《按照恩賜來事奉》(台灣：道聲出版社，2009)，25-29

38 Mike Breen, Revised Fivefold Ministries Inventory (accessed Aug26 2014); available from <http://fivefoldsurvey.com/>

所附之恩賜量表³⁹、及 C. peter Wager 之恩賜問卷 (Wagner-Modified Huts Questionnaire)。量表草案完成後，將請專家對草案各題項做效度的修訂，專家包含神學院的學者及教會資深的牧者。

5. 預試

題目編製好之後需進行預試，預試樣本最好有 200 人⁴⁰，以利以後的項目分析之用，亦有學者認為量表題項數與預試人數比例約為 1:5 至 1:10 之間⁴¹。本研究計劃以六間大台北地區的大型教會為研究對象，但正式問卷發放前會邀請一間神學院的學生及一間教會的同工為預試對象。

6. 項目分析

項目分析 (item analysis) 的主要目的是針對預試的題目加以分析，以做為正式題目的參考。項目分析通常有二種方法，一種為 t 考驗法，另一種為相關法。以 t 考驗而言，在進行項目分析時，是以該分量表總得分的高分組 (前 25% 的受試者) 和低分組 (後 25% 的受試者) 在每一題得分的平均數，進行差異比較。所得的值稱為決斷值 (Critical Ratio, 簡稱 CR)，必須高於查表的臨界值，才具有鑑別力，有的學者建議 CR 值至少應達 3 以上為佳。在進行相關法時，首先將每個受試者分量表的總得分算出來，然後以題為單位，計算每一題與總得分的相關。一般而言，相關係數至少應達 0.4 以上為

39 戴俊男，〈屬靈恩賜的診斷〉，《神學與教會》(1997 年 6 月)：103。

40 王俊明，《問卷與表的編製及分析方法》，7 頁。

41 A. L. Comrey, "Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5) (1988) : 754-761.

佳。進行第二種相關法時，以每一題和該題所在的分量表的總得分(不含該題)求相關。一般而言，相關係數應達顯著水準才算是具有鑑別力的題目。

7. 編製正式題目

編製者可根據項目分析的結果來進行選題，只要鑑別力合乎標準的題目都可以選為正式的題目。若項目分析所得各題的決斷值都合於要求，則由高而低選出預定要的題數。

8. 建立信度與效度

一份好的量表必須具有相當的信度和效度。所謂信度即是指可靠的程度，而效度則是指有效的程度。有信度的量表通常具有一致性(consistency)、穩定性(stability)、可靠性(dependability)、及可預測性(predictability)等。一份穩定可靠的量表，幾次所得的結果一定是相當一致的，而且可透過此量表對受試者做預測用。

效度是指一個量表能夠有效的測量到它所要測量的特質的程度，譬如一份有效的「成就動機量表」應該能確實反映出受試者的成就動機，高成就動機者在此量表的得分應該比低成就動機者的得分顯著要高。

二、合理分工之探討

金充基在其「按照恩賜來事奉」一書中提及，「恩賜配置事工」能幫助基督徒按照各自的恩賜來事奉。藉著發現自己的恩賜而提升自尊感，且依恩賜來事奉，因而結出喜樂、盼望及美好的果子。神給每個人獨特的恩賜，當我們使用這份領受的恩賜去事奉時，就會發揮更大的能力⁴²。

⁴² 金聖坤，《按照恩賜來事奉》（香港：道聲出版社，2009），8。

合理分工即是希望信徒皆能照所得恩賜，在合適之工作領域來服事。茲舉出二種分工的模式，做為本研究方法之參考。

（一）複合考量之分工配置模式

複合考量是指分工時考量多種因素，恩賜只是其中考量因素之一。例如金充基在其雙翼養育系統中，有恩賜配置事工，其所用教材即是「按照恩賜來事奉」一書。在恩賜配置前需了解服事者的特質，其特質的組成包含服事者的關心、服事者恩賜和服事者性格。因此恩賜僅是分工配置時考量的因素之一，還需考量其所關心的工作領域及其性格上的差異。

發現關心：配置事工以一組開放式的問題來幫助服事者找出其關心的領域。不是以「要做什麼事」來作答，而是以關心的角度輕鬆作答。從教會、家庭、職場、過去經驗及生活領域找出關心的領域。如關心的是兒童門徒的訓練事工、關心的是改善殘障朋友的處境、關心的是為年輕人做婚前協談等。

發現恩賜：配置事工以一份恩賜評量表來幫助服事者找出其三個具有代表性的恩賜。其恩賜量表包含哥林多前書

(12:8-10,28)、羅馬書(12:6-8)、以弗所書(4:11)、彼得前書(4:9-10)、出埃及記(32:3)等二十三類恩賜，其中以弗所書四章十一節之恩賜特徵，可供本研究問卷設計時參考之用。

發現性格：配置事工以一份性格評量表，來幫助服事者找出其所屬性格的領域。

當服事者了解其關心、恩賜及性格之後，透過恩賜配置協談，協助服事者找到最合宜的服事崗位。

（二）單一恩賜考量之分工配置模式

服事者之工作配置，主要是考量服事者之恩賜特質，並且根據其恩賜特質，分配至相關領域去服事，例如戴俊男在其「屬

靈恩賜的診斷」文中⁴³，透過屬靈恩賜的診斷，找出三種主要恩賜，再根據恩賜和工作之建議表，選擇合適的服事崗位。

本研究希望發展合乎信度及效度的領導團隊成員恩賜量表，據此量表發現服事者各項恩賜之得分，並加以排序，找出主恩賜。再找出服事者在實際工作領域中的工作優先排序，將恩賜排序和工作領域中的優先排序相減，即得分工偏移度。進而研究主要恩賜分工偏移度、組織適配度和工作滿意度之間的關係。

第三節 個人與組織適配度

一、個人與組織適配度之定義

個人與組織適配度是指個人與所屬的組織間有一致性或配合度⁴⁴。亦可指價值與目的一致性⁴⁵，或組織能夠滿足個人的需求、渴望與偏好⁴⁶。當工作特性與員工期望相配合，就具備良好的適配度（good fit）；個人與組織適配度與工作滿意度有顯著正相關之關係⁴⁷，反之若個人與組織適配程度低（poor P-O fit），將會影響到員工對於組織的留職意願與離職傾向⁴⁸。

⁴³ 戴俊男，〈屬靈恩賜的診斷〉，《神學與教會》（1997，6月）：99。

⁴⁴ C.W. Autry and P.J. Daugherty, "Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses," *Journal of Business Logistics*, 24 (2003) : 171-197.

⁴⁵ J.A. Chatman, "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms," *Administrative Science Quarterly*, 36 (1991) : 459-484.

⁴⁶ A.L. Kristof, "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," *Personnel Psychology*, 49 (1996) : 1-49.

⁴⁷ J.A. Chatman, "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms," *Administrative Science Quarterly*, 36 (1991) : 459-484.

⁴⁸ C.A. O'Reilly, J. Chatman, & D.F. Caldwell, "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, 34 (1991) : 487-516.

適配(fit)有相似與互補之義，如探討個人的特質與工作的適配 (Person-Job fit)，用以說明個人特質與工作特性相合的情形⁴⁹，或探討個人與環境的適配 (Person-Environment fit)、個人與組織適配 (Person-Organization fit)、或是個人與團隊適配 (Person-Team fit、Person-Group fit) 等。

人們與自己特質相似的團體相處時，會感到歸屬感⁵⁰，這種歸屬感的程度就是適配度⁵¹。亦有學者認為適配度就是組織與組織的規範、價值觀與個人價值的一致，或是組織與個人目標的一致。

二、個人與組織適配度之理論發展

個人與環境適配 (P-E fit) 的概念源於互動理論 (Interactionist Theory)。人格學派認為個人的行為是由人格來決定，人格可預測不同情境中的行為⁵²。情境學派則認為，行為是由情境來決定，人們的行為受外在情境的型塑而改變⁵³。互動理論則主張個人行為與態度既不是人格特質也不是情境限制決定，而是透過人格與情境的交互作用決定⁵⁴。

Lewin, K. 在1935年提出行為 = f (人格，環境) 的概念，當中就隱含個人與環境互動的意涵⁵⁵。

⁴⁹ R. V. Dawis and L. H. Lofquist, "Essentials of person-environment correspondence counseling," *Journal of Counseling Psychology*, 23(1)(1976):55-59.

⁵⁰ W.A.Owens and L. F. Schoenfeldt, "Toward a classification of persons," *Journal of Applied Psychology*, 64(5)(1979): 569-607.

⁵¹ B. Schneider, "The people make the place". *Personnel Psychology*, 40(1987):437-453.

⁵² S. Epstein, "The stability of confusion: A reply to Mischel and Peake," *Psychological Review*, 90 (1983): 179-184.

⁵³ W. Mischel, *Introduction to Personality: A New Look (4th ed. (New York:Holt, Rinehart & Winston,1980)*

⁵⁴ P.M.Muchinsky and C. J. Monahan, "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit," *Journal of Vocational Behavior*, 31(1987):268-277.

⁵⁵ K. A Lewin, *Dynamic Theory of Personality*(New York: McGraw-Hill Book Company,1935)

適配理論在 Lewin, K. 提出 $B=f(P, E)$ 理論後，開始受到重視。他強調個人表現的特定行為 B (Behavior) 來自個人 P (Person) 及所處環境 E (Environment) 之交互作用的結果⁵⁶。Bedeian, A. G. & Day, D. V 認為個人與工作環境適配時，人們對工作會感到滿意且願意留在該職位⁵⁷。Holland 提出心理分類基模 (psychological classification scheme) 的研究架構，建議人應選擇興趣相似的工作環境 (Holland, 1973)⁵⁸。

1987 年 Monahan & Muchinsky 將 Holland 的理論加以運用，將個人與環境間的適配分為補充性適配 (supplementary fit) 和互補性適配 (complementary fit) 兩個向度來討論適配度的問題。前者指的是個人與環境中的其他人互相補充、搭配或擁有相似的特質；而後者則是個人的特質有助於補充環境不足的部分⁵⁹。Kristof 在 1996 年把 Monahan & Muchinsky 個人與環境適配改為 P-O fit (Person-Organization fit, 個人與組織適配)⁶⁰，提出一個適合研究個人與組織契合的理論架構，除了依照 Muchinsky & Monahan 的論點將個人與組織間交互作用所形成的面向分為 supplementary fit 和 complementary fit 兩個層面外，對兩個不同面向的內涵也做了清楚的補充說明，相互關係說明如下圖。

⁵⁶ A. Kristof Brown, and L. J. Lauver, "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit," *Journal of Vocational Behavior*, 59(3)(2001): 454-470.

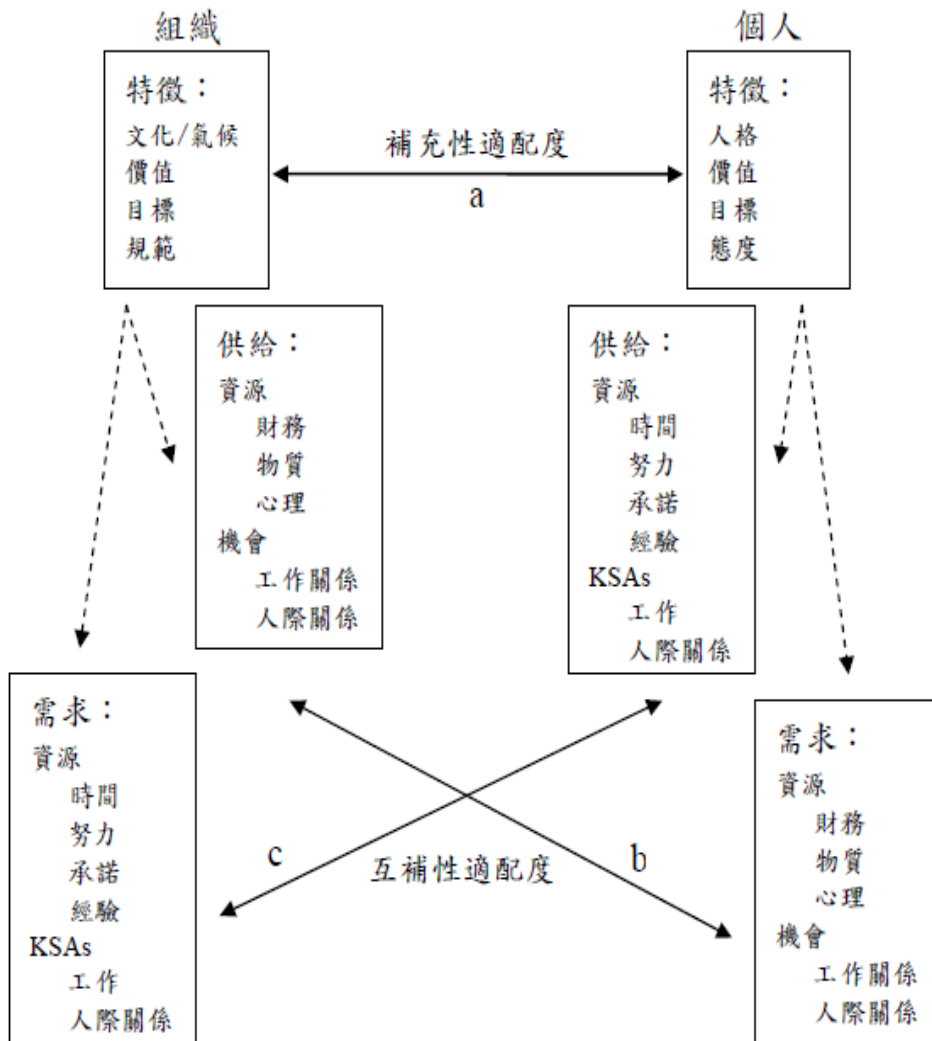
⁵⁷ A. G. Bedeian & D. V. Day, "Personality similarity and work-related outcomes among African-American nursing personnel: A test of the supplementary model of person-environment Congruence," *Journal of Vocational Behavior*, 46(1995): 55-70.

⁵⁸ J. L. Holland, "A psychological classification scheme for vocations and major fields," *Journal of Counseling Psychology*, 13(1966): 278-288.

⁵⁹ P. M. Muchinsky and C.J. Monahan, "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit," *Journal of Vocational Behavior*, 31(1987):268-277.

⁶⁰ A.L. Kristof, "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," *Personnel Psychology*, 49(1996):1-49.

圖 2-3-1 個人與組織適配度概念圖



參照圖 2-3-1，Kristof 認為個人與組織有補充性 (supplementary fit) 及互補性 (Complementary fit) 兩個適配的概念。

補充適配指的是個人和組織之間在特質上的相似性，其中又分為個人的人格 (Personality)、價值觀 (Values)、目標 (Goals)、態度 (attitude) 和組織間的文化/氣候、價值、目標、及規範 (Norms) 等四個面向上的相似性。

而互補適配(complementary fit)則是用來形容個人與組織間，因為彼此的供給和需求之間伴隨交互作用而產生的面向，個人的財務、物質、心理、任務相關(task-related)、人際關係(interpersonal)等需求被組織的供給滿足時，就會形成個人的需求被組織的供給而滿足的Needs-Supplies fit 面向。(如圖2-3-1的b)；相對的，組織對員工的時間(time)、努力(effort)、承諾(commitment)、任務(task)、經驗(experience)、人際關係(interpersonal)等要求層面能被個人的付出而滿足時就會形成Demands-Abilities fit 的面向(如圖2-3-1中的c)。

Cable & DeRue(2002)的研究更將Kristof(1996)的概念延伸並釐清，認為相似性契合的概念可保留，而互補性契合的概念應再細分成兩個部份，一為工作要求與能力契合(D-A fit)，另一為需求與供給(N-S fit)⁶¹。因此在他的研究中，即包含了三種概念，其研究結果證實三種契合知覺概念的獨立性，分析結果也證實三種概念確實優於Kristof(1996)的兩種概念，另外，三者也對結果變項有不同預測力，證實「人與組織契合度(價值觀一致性)」、「工作要求與能力契合」、「需求與供給契合」三者的差異性。

Autry與Daugherty(2003)二位學者的建議，不再將個人與組織適配度放在同一構面上探討，而將組織文化分為：公司政策、上司或管理者、同儕等三類(Schein, 1991⁶²; Taormina, 1997⁶³; Autry and Daugherty, 2003⁶⁴)，依據以上的敘述，個

⁶¹ D. M. Cable & D. S. DeRue, "The convergent and discriminant validity of subjective fit Perceptions," *Journal of Applied Psychology* 87(5) (2002): 875-878.

⁶² E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1991)

⁶³ R.J. Taormina, "Organizational socialization: A multi-domain, continuous process model," *International Journal of Selection and Assessment* 5(1997):29-48.

人與組織的適配度可以分為以下三種：（1）個人與公司政策的適配度（company fit）、（2）個人與管理者的適配度（supervisor fit）、（3）個人與同儕的適配度（co-worker fit）。本研究之適配度概念是依據此建議。

三、個人與組織適配度和工作滿意度的關係

洪維洪研究結果證實，個人與組織適配度對工作滿意度具有顯著的正相關之關係⁶⁵。其研究亦引用下述相關研究資料。

Autry 與 Daugherty（2003）的研究發現，相較於那些無法符合員工期望的公司，符合員工期望的公司往往有較高的員工工作滿意度。同樣地，O'Reilly、Chatman 與 Caldwell⁶⁶（1991）也認為員工的個人與組織適配程度對於其工作滿意度具有相當的影響力，其研究結果顯示，個人與組織適配度與工作滿意度具有顯著的正相關。Chatman（1991）⁶⁷在不同的時間點衡量個人與組織適配度及工作滿意度的關係，亦發現二者具有顯著的正相關。

Testa、Mueller 與 Thomas（2003）⁶⁸在對於全球服務產業的研究中，發現在員工階層，其文化的一致性與工作滿意度具有正相關。因此，當個人特質與組織特質相互契合時，會提高員工的工作績效與工作滿意度，並減少其工作壓力；相反地，

⁶⁴ C.W. Autry and P.J. Daugherty, "Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses," *Journal of Business Logistics* 24(2003):171-197.

⁶⁵ 洪維洪,《個人與組織適配度對員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響—以非營利組織為例》(碩士論文, 國立中央大學, 民 94), 41。

⁶⁶ C.A. O'Reilly, J.Chatman and D. F. Caldwell, "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal* 34(1991):487-516.

⁶⁷ J.A. Chatman, "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit," *Academy of Management Review* 14(1989):333-349.

⁶⁸ M.R. Testa, S.L. Mueller & A.S. Thomas, "Cultural fit and job satisfaction in a global service environment," *Management International Review*, 43(2003):129-148.

若個人特質與組織特質缺乏一致性時，會降低員工的工作績效與工作滿意度且會增加其工作壓力(Sims and Kroeck, 1994)⁶⁹。

第四節 工作滿意度

一、工作滿意度的定義

Hoppock (1935)在其「工作滿意度 (Job Satisfaction) 」一書中⁷⁰，認為工作滿意度乃是工作者心理及生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應(白景文，1997)⁷¹。Locke則認為工作滿意度指個人對工作的正面認知因而產生愉悅的情感⁷²。其在組織心裡學、社會心理學、組織行為、人力資源管理以及組織管理中，是最常被廣泛討論的主要議題之一(Smith, 1992)⁷³，且深深影響員工的態度與行為(Testa, Mueller, and Thomas, 2003)⁷⁴。近代各學者對於工作滿意度定義如下表。

⁶⁹ R.L. Sims, and K.C. Kroeck, "The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover," *Journal of Business Ethics*, 13(1994):939-947.

⁷⁰ R. Hoppock, *Job Satisfaction*. (New York : Halt, Rinenart and Winston , 1995)

⁷¹ 白景文，〈企業如何運用工作滿意度至人力資源的管理〉，《人力發展月刊》118(1997)：2-3。

⁷² E.A. Locke, *The nature and causes of job satisfaction : Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally,1976)

⁷³ P.C. Smith, *In pursuit of happiness: Why study general job satisfaction?* In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. (New York: Lexington Books,1992)

⁷⁴ M.R. Testa, S.L. Mueller and A.S.Thomas, "Cultural fit and job satisfaction in a global service environment," *Management International Review*, 43(2003):129-148.

表 2-4-1 (一) 工作滿意度相關定義

學者	年代	工作滿意度的定義
Hoppock	1935	是一心理狀態整體性之單一概念，指員工在心理與生理兩方面對工作環境的滿足感受，即員工對工作環境的主觀反應，是衡量工作滿足最普遍的方法，直接徵詢員工的工作滿足程度，而不分為數個構面來衡量。
Vroom	1964	是一個人對其工作角色之正向取向。
Blum & Naylor	1968	員工對其目前工作、生活及相關因素等所抱持之不同態度之結果。
Porter & Lawler	1968	工作滿足程度端視一個人實際所獲得的報酬與他認為自己應得的報酬之間的差距而定，此感覺主要來自於個人主觀的

表 2-4-1 (二) 工作滿意度相關定義

		需求。在工作情境中，一個人期望與實得的報酬差距愈小，則其工作滿足的程度愈大，反之則愈小。
Smith, Kendall & Hulin	1969	工作者對其工作及工作相關因素的感覺或情感反應。這種反應或滿足程度的高低來自於個人於特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得的報酬的差距；差距愈小，則滿足程度愈高；差距愈大，滿足程度愈低。
Cribbin	1972	工作滿足是對工作環境的感覺，工作環境包括工作本身、主管工作團體、機關組織、生活。
Price	1972	在一個工作體系中，成員對於該體系中的角色所具有之感覺或感情。倘若是正面的感覺或積極的反應即為滿足；反之，則為不滿足。
Porter	1973	認為工作滿足的程度是一個人在工作中「實際獲得」與他所認為「應該獲得」的差距而定。
McCormick & Tiffin	1974	員工從工作中所獲得的需求滿足程度。
Dessler	1976	指個人健康、安全、成長、關係、自尊需求等，自工作經驗中所獲致的一種需要滿意的程度。
Hackman	1976	評估自己的工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
Locke	1976	工作滿意是一個人評估其工作或工作經驗而產生之一愉快或正向的情感反應。
Davis	1977	員工對其工作喜好或不喜好的程度。若工作特性適合員工的意願，即產生工作滿足。
Wexley & Yukl	1977	工作滿足係指工作者對工作的感受與評價。
許士軍	1977	工作者對於其工作所具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
吳靜吉、潘養源、丁興祥	1980	工作者認為期望獲得的滿足和實際獲得之滿足程度差距的總和。
張春興	1989	工作滿足係指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。
O'Reilly	1991	工作滿足為員工對於他們的工作所維持的態度，而此態度是源自於他們對於工作的知覺而來。
Greenberg & Baron	1995	個人對於工作的知覺、感情上及評價上的反應。
白景文	1997	個人根據其參考架構對工作特徵加以解釋後的結果，並與影響工作滿足的情境因素有關。

資料來源：陳安澄，2003

二、工作滿意度的理論

工作滿意度的研究以需求滿足的觀點，加以延伸探討，整理如下表：

表 2-4-2 近代激勵理論

型態	特質	理論	管理實務
內容 (Content)	注意引起、產生或引發激勵行為的因素。	1.需求層次理論—Maslow (1954) 2.成就動機理論—McClelland (1961) 3.雙因子理論—Herzberg (1966) 4.ERG 理論—Alderfer (1969)	以滿足員工金錢、地位與成就需求來激勵部屬，也可以藉由訓練的方式，增加其需求的強度，使得員工原本就具有的需求能得到更大的發揮 (Robbins,1996)。
程序 (process)	不僅注意引發行為因素，同時也注意到行為方式 (Pattern) 的程序、方向或選擇。	1.期望理論—Vroom (1964) 2.公平理論—Adams (1963)	由明瞭員工對工作的投入、績效、標準與報酬的知覺來達成激勵。同時，必須在管理策略上讓員工感受到「努力」與「績效」、「報酬」三者是密切相關的。
強化 (Reinforce ment)	注意到能增加期望行為重複與減少非期望行為重複的可能性因素。	強化理論—Skinner (1969)	藉著獎勵期望行為來激勵。管理者可適當的運用「操作制約」的原理，適時給予員工適當的獎勵或懲罰來修正個體的行為，以增強組織所希望的行為，減低不利組織的行為出現，使其有利於組織。

資料來源：1.陳義勝 (1995) 2.蔡明宏 (2006) 整理。

(一)內容性理論(Content Theory)

可分為需求層次理論、成就動機理論、雙因子理論以及 ERG 理論 (存在-關係-成長理論)，分述如下：

1. 需求層次理論 (Hierarchy of Needs)

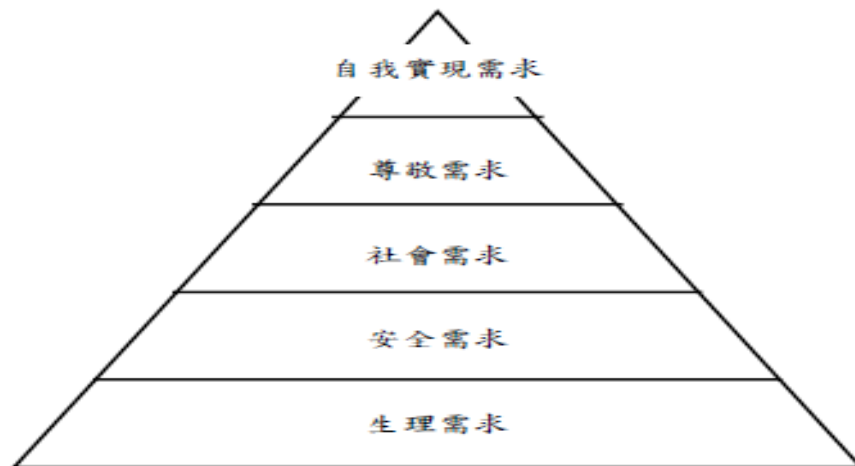
Maslow(1954)⁷⁵的需求層次理論將人類的需求由低至高分成五個層次，各層次的需求間有階層關係，基層需求獲得相當的滿足後，次一層需求才出現，因此根據需求實現理論，要讓個人獲得滿足，必須依序達成個人的各層次需求。需求實現理論五層次的需求如下：

- (1)生理需求：即個體生存的基本需求，例如食物、飲水、掩蔽場所以及消除或避免痛苦的需求。
- (2)安全需求：免於身心威脅、預防危險及意外之需求。
- (3)社會需求：人權的接納、歸屬、友誼及情感的支持、與他人互動的需求。
- (4)尊嚴需求：即自尊和被他人尊重之需求。
- (5)自我實現需求：為人類最高的需求，此一需求至今未獲適當界說，大致說來，即期望能成為自己所希望成為的人的需求，包括成長、達到個人潛力及自我的實現。

在低層級的需求達到相當程度的滿足後，才會追逐次一層級的需求目標。圖2-4-2顯示，個體滿足需求的過程是層級地往上爬，生理需求及安全需求屬於較低層次的需求（lower-order needs），其餘則是較高層次的需求（higher-order needs）。

⁷⁵ A.H. Maslow, *Motivation and personality* (New York: Harper & Brothers Pub, 1995), 146-150.

圖 2-4-1 需求層級理論架構



2. 成就動機理論 (Achievement Motivation Theory)

McClelland(1961)的成就動機理論探求成就高低及工作行為之間的關係，認為人有三種需求，但強度因人而異，且因不同的動機而有不同的行為，因此組織必須瞭解員工的不同需求強度，找出最適宜的工作性質及要求，才能達到個體的滿足⁷⁶。成就動機理論認為的三個重要需求包括：

- (1)成就需求：想從工作中獲得成就及他人的肯定。
- (2)權力需求：即追求權力及控制他人的慾望。
- (3)隸屬需求：即希望從人際活動及社會群體中得到滿足。

3. 二因子理論 (Two-Factor Theory)

Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)研究發現影響工作滿意度與不滿意的因素並不相同⁷⁷，包括：

- (1)激勵因素 (Motivation Factors)：與工作直接相關的因素，又稱內在因素 (Intrinsic Factors)，包括成就感、他人的認同、升遷等，由於與工作、心理成長感覺以及

⁷⁶ D.C. McClelland, *The achieving society*(Princeton N.J.:Van Nostrand Reinhold Co,1961)

⁷⁷ F. Herzberg, *Work and the Nature of Man.* (Cleveland, OH: World Press,1966)

個人對工作的積極態度有關，因此良好的激勵因素可導致員工的工作滿意度，但是這類因素不足的時候，並不會造成員工的不滿意。

(2)保健因素(Hygiene Factors)：與工作無直接關係的因素，又稱外在因素(Extrinsic Factors)，例如人際關係、監督與考核、薪資報酬、工作環境與工作條件、公司政策與管理等。當保健因素不足之時，員工會感到不滿足，但這些因素獲得相當的改善時，雖然會消除不滿意，但並不會導致工作滿意。其關係如下圖。

圖 2-4-2 因子理論圖



4. 存在-關係-成長理論(Existence-Relatedness-Growth Theory,或稱(ERG Theory)，Alderfer(1972)以Maslow 的需求層次理論為藍本加以修訂簡化，認為個體有三種需求⁷⁸，各需求可同時存在，且需求的階層可上可下，視追求滿意的成功與挫敗而有所改變，其三種不同的需求為：

⁷⁸ C.P. Alderfer, *Existence Relatedness and Growth Need in Organizational Setting* (New York: The free press,1972)

- (1) 存在需求(Existence Need)：指維持生活的物質條件以及工作的物理條件等，相對於需求層次理論中的生理及安全需求。
- (2) 關係需求(Relatedness Need)：指人們想維持重要人際關係的慾望，藉著分享與他人間的情感和互相關懷而得到滿足，相對於需求層次理論中的社會及尊嚴的外在部分的需求。
- (3) 成長需求(Growth Need)：指個人追求自我發展的慾望，藉著個人充分發揮潛能，及發展的新的工作能力而得到滿足，相對於需求層次理論中尊嚴的內在部分及自我實現的需求。

以上的理論其假設如下：

- (1) 每一層次的需求不滿足，則慾望愈大。例如生存的需求愈缺乏滿足，則對於此需求的慾望愈大。
- (2) 愈低層次的需求愈得到滿足，則對於較高層次需求的慾望愈大。例如對生存的需求已達到充分滿足時，對於關係的需求滿足就會產生高度的期望。
- (3) 提出「挫折-退化」的觀念，認為當個體的高層次需求未能得到滿足時，人會退而求其次去追求滿足。因此對於管理者而言，當員工在高層次的需求遭受短暫性挫折時，管理者可以建設性的方式指導員工的行為。

Robbins (1996)指出，存在-關係-成長理論與需求層級理論之差異在於存在-關係-成長理論針對工作者的動機進行研究⁷⁹，認為個人同時會有許多需求，並不限於同時只有一種需

⁷⁹ Robbins, *Organization behavior: Concept, controversies, and applications (7th ed.)* (NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996)

求，且不認為必須先滿足低層次的需求，才能進而滿足較高層次的需求。除此之外，需求層級理論是以「滿足-進展」之途徑為基礎，而存在-關係-需求理論認為較高層次的需求無法滿足時，進而滿足較低層次需求的慾望會加深。因此不僅有「滿足-進展」途徑，同時亦有「挫折-退縮」的途徑。

(二) 程序性理論 (Process Theory)

1. 公平理論 (Equity Theory)

Adams (1963)所提出，指員工會拿自己對工作的投入和報償與其他員工之投入報償做一比較⁸⁰，並試圖修正其中不公平的狀態，主要包括四個因素：

- (1) 工作投入 (input)：指工作的付出與貢獻，如時間、心力、經驗、金錢、技術。
- (2) 工作所得 (outcomes)：指個人從工作上所獲得的價值，包括薪資、成就、地位、福利。
- (3) 參考人物 (comparison person)：工作者心目中比較的對象，以下四者為可能選擇的路徑：
 - a. 組織內自比 (self-inside)：在同一組織內，員工將現今的工作與以往曾經擔任的另一工作相比較。
 - b. 組織外自比 (self-outside)：員工現在的工作，與以往自己在其他組織中的工作相比較。
 - c. 組織內他比 (other-inside)：在同一組織內，以自己現在的工作與他人目前的工作相比。

⁸⁰ J. S. Adams, "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67 (1963):422-436.

d 組織外自比 (other-outside)：以自己現在的工作，與其他組織中他人目前的工作相比。

(4) 公平與不公平 (equity & inequity)：若個人的工作投入及工作所得比率等於參考人物的比率，則代表是公平的；反之，則是不公平的。Adams 認為一個員工之滿足與否乃決定「個人工作投入和工作所得之比率」與「一個人或多個參考人物的工作投入和工作所得之比率」的比較結果。

圖 2-4-3 公平理論架構

$$O_p / I_p = O_c / I_c$$

O=Outcomes (獲得)
I=Inputs (付出)
C=Comparison (他人)
P=Person (當事人)

參考對象	感到不公平時
➤ 組織內自比 (self-inside)	✓ 改變自己的付出
➤ 組織外自比 (self-outside)	✓ 改變自己的報償
➤ 組織內他比 (other-inside)	✓ 扭曲對自我的認知
➤ 組織外他比 (other-outside)	✓ 扭曲對他人的認知
	✓ 改變參考對象
	✓ 離開現今的工作

2. 期望理論 (Expectancy theory)

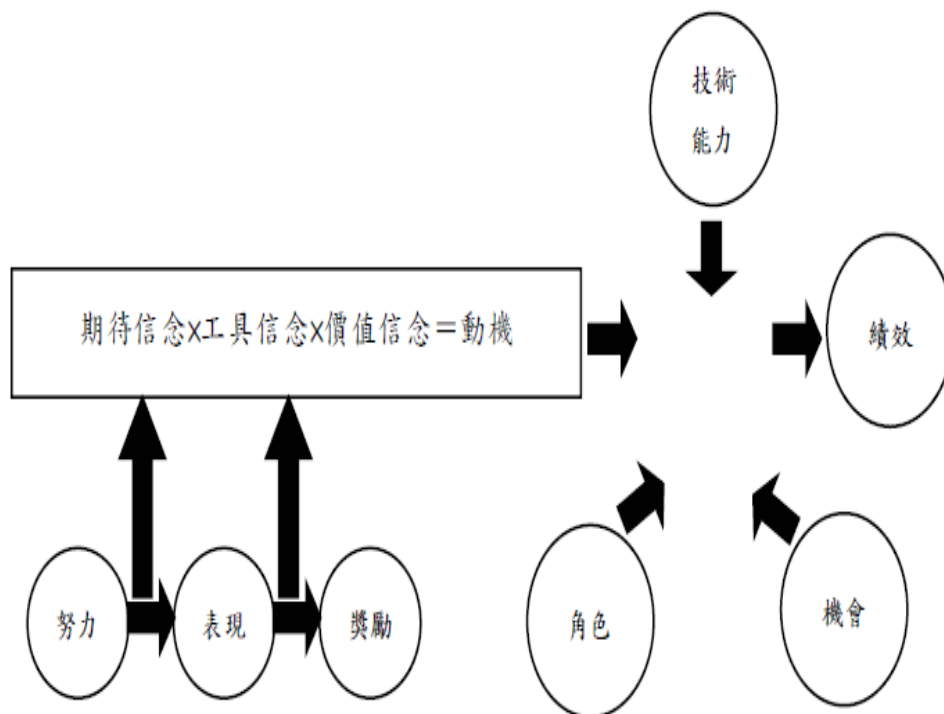
Vroom (1964)認為，人之所以採行某種行為（如努力工作）意願的高低，取決於他認為行為後能得到某結果的期望強度⁸¹。動機是三個「認知信念」相乘的結果，而這三個信念分別是：

(1) 期待信念 (expectancy)：對於「只要我努力就會有好的表現」之信念強度。

⁸¹V.H. Vroom, *Work and Motivation* (New York:Wiley,1964)

- (2) 工具信念 (instrumentality)：對於「一但我有了好的表現就會得到獎勵」之信念強度。用表現換取獎勵，因此表現是獎勵的工具。如果有好的表現，卻無法得到獎勵，工具信念自然下降。
- (3) 價值信念 (valence)：對於可能得到的獎勵，所賦予的價值感。如圖 2-4-5 顯示，三個認知信念，若其中之一為零，動機也就等於零。動機亦不等於績效。有了動機還要有技術能力、相符的角色知覺、機會運氣，才會有績效。因此，管理者應該設法改善工作環境，以提高個人對工作評價，或者增加個人達成結果的可能性，進而產生激勵的效果。

2-4-4 期望理論架構圖



(三) 強化理論 (Reinforcement theory)

Skinner (1969) 認為，行為是結果的函數，即行為之後的結果，才是影響行為的主因⁸²。當人們採取某種行為後，立即有可喜（或預期中）的結果出現，那麼控制這些結果（強化物），則能增加該行為重複出現的頻率，屬於一種行為塑造（shaping behavior）的過程。強化作用可以分為四種類型：

1. 正強化：也就是獎勵和報償，當有好的行為時給獎勵，可提升再次展現好的行為之可能，例如業績獎金。
2. 負強化：人們會藉著表現好的行為以躲避不愉快的結果，例如員工準時參加會議，是為了避免主管因遲到而嘮叨（不愉快），故準時出席會議（好的行為）。
3. 懲罰：當有不好的行為時給予不愉快的結果，如曠職減薪。
4. 消除：當行為發生時，採取不理睬保持中立立場，如員工藉由抗爭行為要求加薪，當主管對此行為採取不理睬的態度時，有時可以消除此抗爭行為。

⁸² B.F. Skinner, *Beyond freedom and Dignity* (New York: Fred A. Knopf, 1971)

圖 2-4-5 強化作用的類型

	愉悅的後果	不悅的後果
給予	正強化 ↑ positive reinforcement	懲罰 ↓ punishment
終止	消除 ↓ extinction	負強化 ↑ negative reinforcement

↑：升高再次發生的機率

↓：降低再次發生的機率

三、工作滿意度的衡量工具

工作滿意度從調查研究時，適合採用問卷方式進行測量。國外學者早在1951年起對於工作滿意度已發展出多種不同形式的量表，迄今已逾50年，其中有部分量表國內曾加以翻譯或修訂，並且逐漸被引用。

工作滿意度普遍採用二種方法，一為整體評估法（single global rating），視工作滿意度為單一構面，直接要求受測者於問題回答後，加總所有題項的得分；其二為加總計分法（summation），視工作滿意度為多個構面，先找出影響工作滿意度的關鍵因素，如工作性質、主管、薪資福利、同事…等等，再一一詢問受測者對各因素的的感受，最後再進行比較或加總。在衡量的尺度上也不盡相同，從三點尺度（是、否、不確定）、四點尺度（總是、有時、偶爾、從不）一直到七點尺度（非常同意、同意、有點同意、沒意見、有點不同意、不同意、非常不同意），都有研究學者使用。茲介紹一般常用及特殊的工作滿意度量如下表：

表 2-4-3 各工作滿意度量表比較

量表名稱	作者	年度	構面	題項	衡量尺度	內部一致性	備註
IJS	Brayfield et al.	1951	單構面	18	五點尺度	—	
MSQ-長式	Weiss et al.	1967	二十構面	100	五點尺度	0.85-0.95	
MSQ-短式	Weiss et al.	1967	三構面	20	五點尺度	0.77~0.92	
JDI-長題本	Smith et al.	1969	五構面	90	三點尺度	大於 0.7	
JDI-短題本	Smith et al.	1969	五構面	25	三點尺度	大於 0.7	
SRA	Science Research Associates	1973	十四構面	44	三點尺度	—	
JDS	Hackman et al.	1975	五構面	10~25	七點尺度	0.715	
MOAQS	Cammann et al.	1979	單構面	3	七點尺度	0.77	
JSS	Spector	1985	九構面	36	六點尺度	0.60~0.91	反向題>50%
JIG	Ironson et al.	1989	五構面	18	三點尺度	0.91~0.95	JDI為基礎
Grau JSS	Graul et al.	1991	二構面	14	四點尺度	0.72~0.84	為看護工設計
GJSS	Noor	2002	單構面	5	七點尺度	0.74~0.80	JDS為基礎
BRNAJS	Benjamin Rose Nurse Assistant		五構面	18	四點尺度	0.92	特定機構使用

資料來源：蔡明宏，<< 公民營機構成員工作滿意度量表之重建 >> (碩士論文, 國立中山大學, 民95)，24。

上表之第三問卷為本研究所使用MSQ-短式，明尼蘇達滿意度問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) 是由Weiss et al. (1967) 以工作適應理論為架構，發展出來的量表，也是常被使用的量表之一。MSQ短式 (Short Form) 包含三個構面，共計二十題。三個構面分別是：1. 內在滿意 (intrinsic satisfaction) 2. 外在滿意 (extrinsic satisfaction) 及 3. 一般滿意 (general satisfaction)。MSQ的內部一致性，短式量表為0.77~0.92。

第五節 本研究變項之關係研究

一、問卷和變數的關係：組織適配度之變數資料來自組織適配度量表（如附錄六），工作滿意度之變數資料來自工作滿意度問卷（如附錄七），分工適配度之變數則來自分工偏移度計分表（如附錄五）。

二、研究問題及變數關係：本研究中組織適配度和工作滿意度之關係，經文獻探討應有正相關之關係⁸³，其間組織適配度為自變項而工作滿意度為應變項，但主恩賜分工偏移度、組織適配度和工作滿意度間之關係值得再加探討。

三、三種可能關係之討論：組織適配度、工作滿意度和主恩賜分工偏移度三者間可能存在交互關係、中介關係或干擾關係，需對其關係先予釐清，以利後續研究。Reuben M. Baron 及 David A. Kenny 曾介紹干擾和中介節效果之概念、策略和統計考量⁸⁴。蕭文龍亦引用此文並在其多變量分析一書第二十章⁸⁵，對交互作用、中介和干擾效果之驗證，引申討論如下：

（一）交互關係：

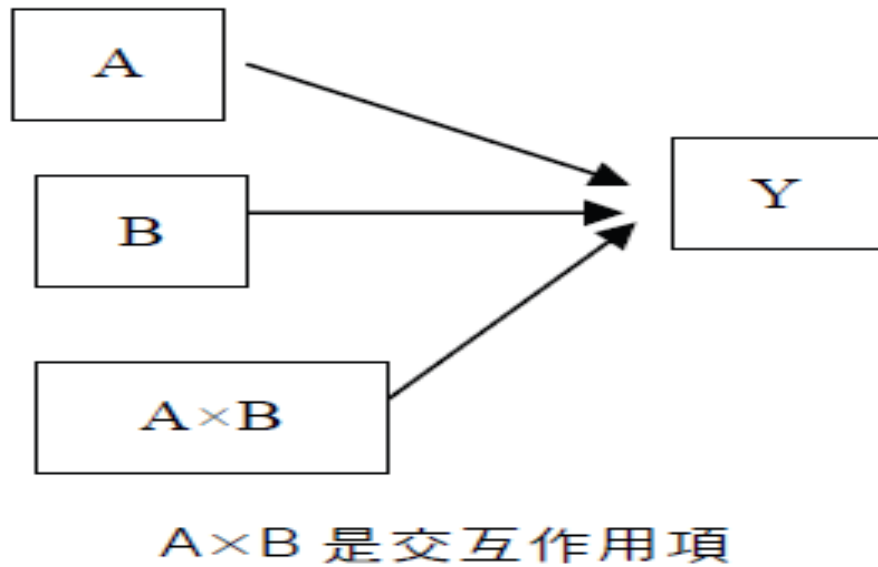
交互作用顧名思義就是雙方會互相影響。在我們研究社會現象時，若是有二個自變數，則稱為二因子變異數分析，若是有三個自變數，則稱為三因子變異數分析，以二個自變數A 和 B 影響一個依變數Y 為例，除了A和B 分別會影響依變數Y 外，也會有A×B 交互作用影響著Y，如下圖：

⁸³ J.A. Chatman, "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms," *Administrative Science Quarterly* 36(1991):459-484.

⁸⁴ M. Baron Reuben and A. Kenny David, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 51 No. 6 (1986): 1173-1182.

⁸⁵ 蕭文龍，《多變量分析最佳入門實用書（第二版）》（台北：基峰，2009），20-3。

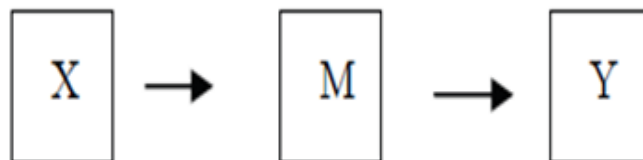
圖 2-5-1 交互作用圖



(二) 中介關係：

自變數與干擾變數透過中介變數來影響依變數。中介變數可以定義為影響依變數的理論性因素，其對依變數的影響，必須從觀察現象之自變數中進行推論。中介效果是指自變數透過中介變數來影響依變數的效果，有三種情形：無中介效果、部份中介效果和完全中介效果，介紹如下圖：

圖 2-5-2 中介效果示意圖



中介效果之驗證三步曲：

以 X 預測 Y

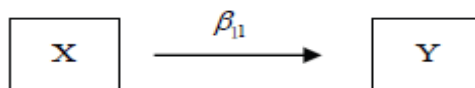
以 X 預測 M

以 X 和 M 同時預測 Y

我們解釋如下：

1. 第一步驟：以 X 預測 Y

以圖形和迴歸方程式表示如下：



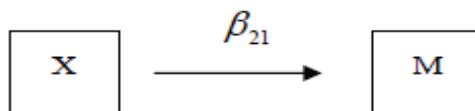
$$Y = \beta_{10} + \beta_{11}X$$

β_{10} 為常數 β_{11} 為迴歸係數

檢驗： β_{11} 要達顯著，執行第二步驟，否則中止中介效果分析

2. 第二步驟：以 X 預測 M

以圖形和迴歸方程式表示如下：



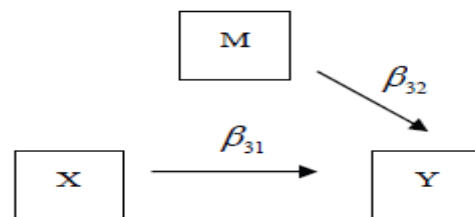
$$M = \beta_{20} + \beta_{21}X$$

β_{20} 為常數 β_{21} 為迴歸係數

檢驗： β_{21} 要達顯著，執行第三步驟，否則中止中介效果分析

3. 第三步驟：以 X 和 M 同時預測 Y

以圖形和迴歸方程式表示如下：



$$Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}M$$

β_{30} 為常數， β_{31} 為 X 的迴歸係數， β_{32} 為 M 的迴歸係數

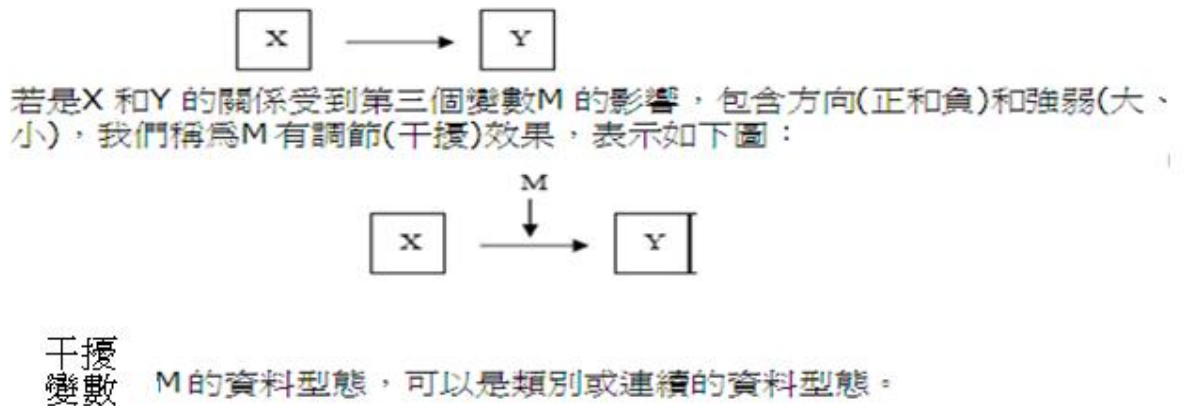
檢驗： β_{31} 若為不顯著 且接近於 0 → 結果為完全中介

β_{31} 若為顯著，且係數小於第一步驟的 β_{11} → 結果為部份中介

(三) 干擾關係：

干擾效果是用來探討影響自變數和依變數之間關係的強弱和方向(正或負)，也就是定義一個變數干擾自變數和依變數之間的相關形式或強度⁸⁶。在一般的因果關係研究中，依變數 Y 受到自變數 X 的影響表示，如下圖。

圖 2-5-3 干擾關係說明圖



1. 干擾效果分析的方法：

干擾效果分析的變數，依變數 Y，自變數 X 和干擾變數 M，可以是直接觀測變數(observable variable) 或潛在變數(latent variable)，想要進行調節效果的分析就必須知道，依變數 Y、自變數 X 和干擾變數 M 的資料型態，整理如下：

- 依變數 Y 的資料型態：連續的變數
- 自變數 X 的資料型態：類別或連續的變數
- 調節變數 M 的資料型態：類別或連續的變數

形成有四種組合來預測依變數 Y(連續)，整理如下表：

⁸⁶ 蕭文龍，《多變量分析最佳入門實用書》，20-27。

表 2-5-1 依變數 Y 是由自變數 X 和干擾變數 的四種組合

變數 Case	自變數 X	調節變數 M	依變數 Y
Case 1	類別	類別	連續
Case 2	連續	類別	連續
Case 3	類別	連續	連續
Case 4	連續	連續	連續

2. 本研究之假設干擾模式：

假設本研究適用第四類干擾模式 (CASE4)，說明如下：由文獻探討知有多篇研究證實個人組織適配度與工作滿意度有正相關的關係，如下表：

表 2-5-2 組織適配度與工作滿意有正相關的係表

Dubinsky, Howell, Ingram, and Bellenger(1986)、Vancouver and Schmitt, (1991)、Harris & Mossholder(1996)、Taris & Feij(2000)、陳見花(2003)、黃培文(2004)、洪維宏(2004)、陳智遠(2005)、莊瓊嘉、林惠彥(2005)、莊智湧(2007)、Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson(2005)、Ambrose, Arnaud & Schminke(2008)	工作滿意	正相關
--	------	-----

(資料來源：林子懿(2003)；黃志賢(2009) 再經 呂侑儒研究整理)

教會分工偏移度和工作滿意度之關係，目前尚缺相關研究，但經文獻探討，筆者發現，Kristof(1996)指出，個人與組織適配度，可以由兩個構面加以探討。第一個構面是相似性適配 (supplementary fit) 與互補性適配 (complementary fit)，而第二個構面是由需求與供給適配 (needs-supplies) 與要求與能力適配 (demands-abilities)。

其意義係指當個人特質與組織特質相似時，即為相似性適配；其中，組織特質包含組織文化、組織氣氛、價值觀、目標及組織規範等；而個人特質包含價值觀、個人目標、人格及態度等。此外個人與組織間也存在著一種需求與供給及要求與能

力的互補性適配關係，而此關係又會受到彼此特質的影響 (Hogan, 1991)。

分工偏移度是個人恩賜量表，經強弱排序後和實際工作領域排序後之差值，理論上差值愈小，即表適配性愈大，差值愈大則適配性愈小。因為分工偏移度和主要恩賜的偏移有直接的關係，因此本研究假設主恩賜的偏移量會影響組織適配和工作滿意度之關係。本研究透過量表收集資料，由於組織適配度、工作滿意度、和主恩賜分工偏移度，均為連續變數，因此筆者假設本研究適用第四類干擾模式進行假設研究。並提出假設如下：

1. 組織適配度的總平均和工作滿意度有正向關係。
2. 主恩賜分工偏移度和工作滿意度有負向關係。
3. 主恩賜分工偏移度對組織適配度和工作滿意度之關係有干擾作用。

第四類干擾模式處理步驟：

自變數 X 為連續，干擾變數 M 為連續變數。當自變數 X ，干擾變數 M 和依變數 Y 都是連續變數時，適用使用交互項 XM 的迴歸分析。在 Case 4 中，適用的自變數 X ，干擾變數 M 和依變數 Y 都是連續變數，干擾效果的處理步驟如下表：

表 2-5-3 CASE4 干擾效果的處理步驟表

步驟一	執行 $Y=C+\beta_{11}X$ 得到解釋力 R_1^2
步驟二	執行 $Y=C+\beta_{11}X+\beta_{12}M$ 得到解釋力 R_2^2
步驟三	執行 $Y=C+\beta_{21}X+\beta_{22}M+\beta_{31}XM$ 得到解釋力 R_3^2 注意：XM 是 X 和 M 的乘積
步驟四	判定是否有調解效果：XM 顯著，代表有調節效果

範例 1 說明：

表 2-5-4

系統品質(SQ)對使用者滿意度(US)之影響：以團隊合作(CO)為調節(干擾)效果，我們整理階層回歸分析結果如下：

系統品質(SQ)對使用者滿意度(US)之影響		
	Model 1	Model 2
Independent variables 自變數		
系統品質(SQ)	.392***	-.090
Moderators 調節變數		
團隊合作(CO)	.217***	-.366*
Interaction terms 交互作用項		
SQ×CO		.901**
Model F	63.745	7.669
R ²	.269***	.285***
ΔR ²		.016***

* $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

判定是否有調解效果：SQ4COC4 顯著，代表有調節效果
SQ4COC4 的 Standardized Coefficients=0.901。t=2.769 >1.96
達顯著，代表有調節效果。或 F=.006 <0.05 達顯著，代表有
調節效果。

範例 2 干擾模式說明：

參考論文：中央大學江錦樺，人力資源研究所碩士論文，人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響，所用之干擾模式。範例研究架構圖如下圖。

圖 2-5-4 干擾範例 2 研究架構圖

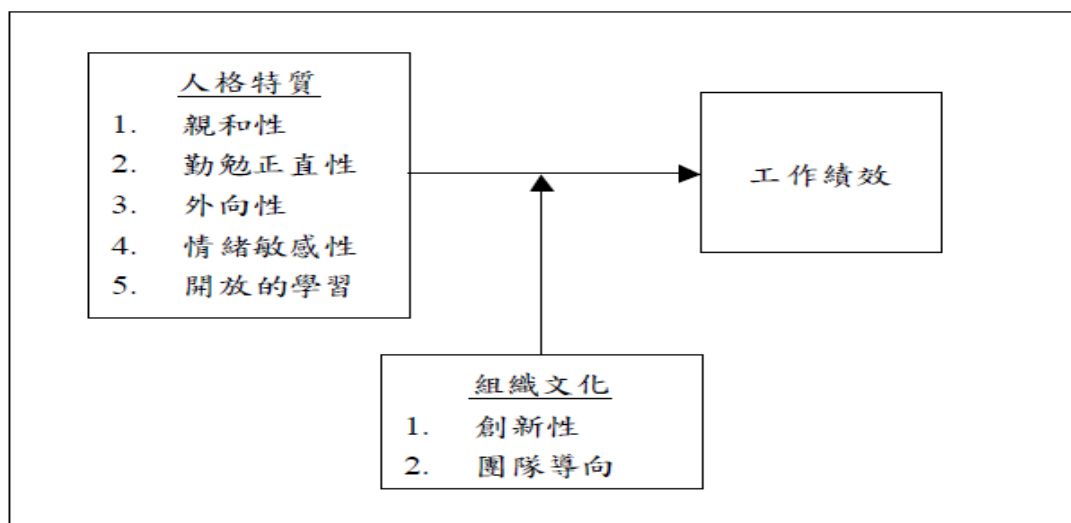


表 2-5-5 相關分析表

	A	B	C	D	E	F
親和性(A)	-					
開放學習性(B)	.66 **					
外向性(C)	.45 **	.61 **				
勤勉正直性(D)	.56 **	.55 **	.56 **			
情緒敏感性(E)	.05	.00	.05	-.02		
工作績效(F)	.74 **	.71 **	.61 **	.69 **	-.02	-

註: ** $p < .01$; * $p < .05$; + $p < .10$

從上表中可發現，人格特質之自變數 A, B, C, D, E 和依變數工作績效的相關性，包括相關強弱及相關的方向性。範例之迴歸分析模型：如下圖。

圖 2-5-5 人格特質、組織文化與工作績效之階層迴歸模型

自變數		依變數：工作績效											
		模型一			模型二			模型三			模型四		
		b	s.e	Beta	b	s.e	Beta	b	s.e	Beta	b	s.e	Beta
基本資料	(Constant)	4.81**	.28		1.06**	.39		.94*	.42		-1.57	1.62	
	年資	-.11*	.06	-.20	-.07*	.03	-.13	-.07*	.04	-.13	-.06+	.03	-.12
	事業單位	.06	.06	.12	.04	.03	.07	.04	.03	.07	.05	.03	.10
	工作地區	-.06	.06	-.11	-.02	.04	-.04	-.02	.04	-.05	-.03	.04	-.06
	學歷	.12	.10	.14	-.07	.06	-.08	-.07	.06	-.08	-.09+	.06	-.10
人格特質	親和性				.28**	.09	.27	.28**	.09	.27	.30	.33	.29
	開放學習性				.26**	.09	.29	.25**	.09	.27	.15	.37	.17
	外向性				.10	.07	.12	.11	.07	.14	-.25	.27	-.31
	勤勉正直性				.26**	.07	.33	.26**	.07	.34	1.30**	.35	1.65
	情緒敏感性				-.05	.05	-.06	-.04	.05	-.05	-.15	.25	-.19
組織文化	團隊導向							.04	.04	.08	-.76	.53	-1.52
	創新性							-.01	.04	-.01	1.41**	.48	2.43
交互作用	團隊導向*親和性										.00	.07	.05
	團隊導向*外向性										.10+	.06	.90
	團隊導向*情緒敏感性										-.11*	.06	-.95
	創新性*開放學習性										.00	.09	.00
	創新性*勤勉正直性										-.24**	.08	-2.33
	創新性*情緒敏感性										-.10+	.06	-.79
	R ²	.08			.73(.729)**			.73(.733)			.78*		
	Adjust R ²	.03			.69			.69			.72		
	ΔR ²	—			.65**			.01			.05**		
	F	1.59			20.58**			16.76**			13.00*		
	df	(4, 74)			(9, 69)			(11, 67)			(17, 61)		

註:** p<.01 ;* p<.05;+ p<.10

該模型採用階層迴歸方式如圖 2-5-9，模型一以基本資為自變項 R² 為 0.08，表示總解釋變異量為 8%，調整後的 R² 為 0.03。

模型二除以個人基本資料為控制變項，再加入五大人格特質為自變項，分別有親和性、開放學習性、外向性、勤勉正直性、情緒敏感性，該模型的R² 為0.73(0.729)，表示總解釋變異量為73%，調整後的R²為0.69，加入五大人格特質為自變項後，使得模型二的解釋變異量R² 增加65%，並達 $p < .01$ 之顯著水準，可見人格特質對工作績效有著顯著之影響。五大人格特質中，親和性、開放學習性與勤勉正直性三項特質對工作績效的影響，皆達到 $p < .01$ 之顯著水準，其中勤勉正直性對績效的貢獻度(Beta=0.33)比其他特質的貢獻度皆來得高，此項研究結果與Barrick & Mount(1991)的研究結果相同，其認為Big Five 中最能預測員工的行為及績效為勤勉正直性。

模型三再加入組織文化為自變項，分別為創新性文化與團隊導向文化，該模型的R² 為0.73(0.733)，表示總解釋變異量為73%，調整後的R² 為0.69，自由度為〔11, 67〕，加入模型三的解釋總變異量R² 增加了1%，並未達顯著水準，表示組織文化對於工作績效較不具有影響力。而模型四再加入五大人格特質與兩種組織文化交互作用，該模型的R² 為0.78，表示總解釋變異量為78%，調整後的R² 為0.72，自由度為〔17, 61〕，加入模型四的解釋總變異量R² 增加了5%，達 $p < .05$ 的顯著水準，表示人格特質與組織文化之交互作用能對工作績效產生影響力。

由模型四我們可以看出，在第一階層的基本資料中的年資，對績效的貢獻性為負值(Beta 值為-0.12)，並達到 $p < .10$ 的顯著水準，表示當F 公司員工的年資愈少，其工作績效表現愈佳；此外，學歷之Beta 值為-0.10，亦達 $p < .10$ 的顯著水準，即當員工的學歷愈低，其工作績效表現愈佳，此種現象可

能與樣本特性有關，因F 公司員工之學歷大抵為研究所與大學，但後者人數較多，而分析結果表示大學學歷者的工作績效較研究所學歷者為佳。

模型四的第二階層以人格特質為自變項，吾人可發現勤勉正直性的 Beta 值為1.65，達到 $p < .05$ 的顯著水準，亦為五大人格特質中工作績效預測能力為最佳的特質，而不論是否考量組織文化(模型三)或人格特質與組織文化的交互作用(模型四)的影響，勤勉正直性的特質對工作績效皆有達到顯著水準的預測能力；但較特別的是親和性與開放學習性特質，當其考量人格特質與組織文化的交互作用時，反而對預測績效無顯著地貢獻性，但其在模型二與模型三時，卻對績效有顯著貢獻性。

模型四的第三階層以組織文化為自變項，其中唯有創新性之文化，其 Beta值為2.43，達到 $p < .01$ 之顯著水準，這表示公司文化愈具創新性，則個人工作績效會愈高，而團隊導向的文化則對個人之工作績效較無影響。

模型四的第四階層，以人格特質與組織文化之交互項為自變項，而工作績效為依變項，此階層為本研究主要探討標的。當愈具團隊導向的文化下，其與具高度外向性者的交互作用對工作績效之貢獻值為0.90，達到 $p < .10$ 的顯著支持，而與高度情緒敏感性者的交互作用其對工作績效為之貢獻-0.95(達到 $p < .05$ 的顯著水準)；當高度創新性文化下，其與高度勤勉正直性者的交互作用與工作績效呈負相關(Beta 值為-2.33，達到 $p < .01$ 的顯著水準)，而與高度情緒敏感性者的工作績效呈負相關(Beta 值為-0.79，達到 $p < .10$ 的顯著水準)。

以上範例資料供參考，評估後將採適合方法進行研究。

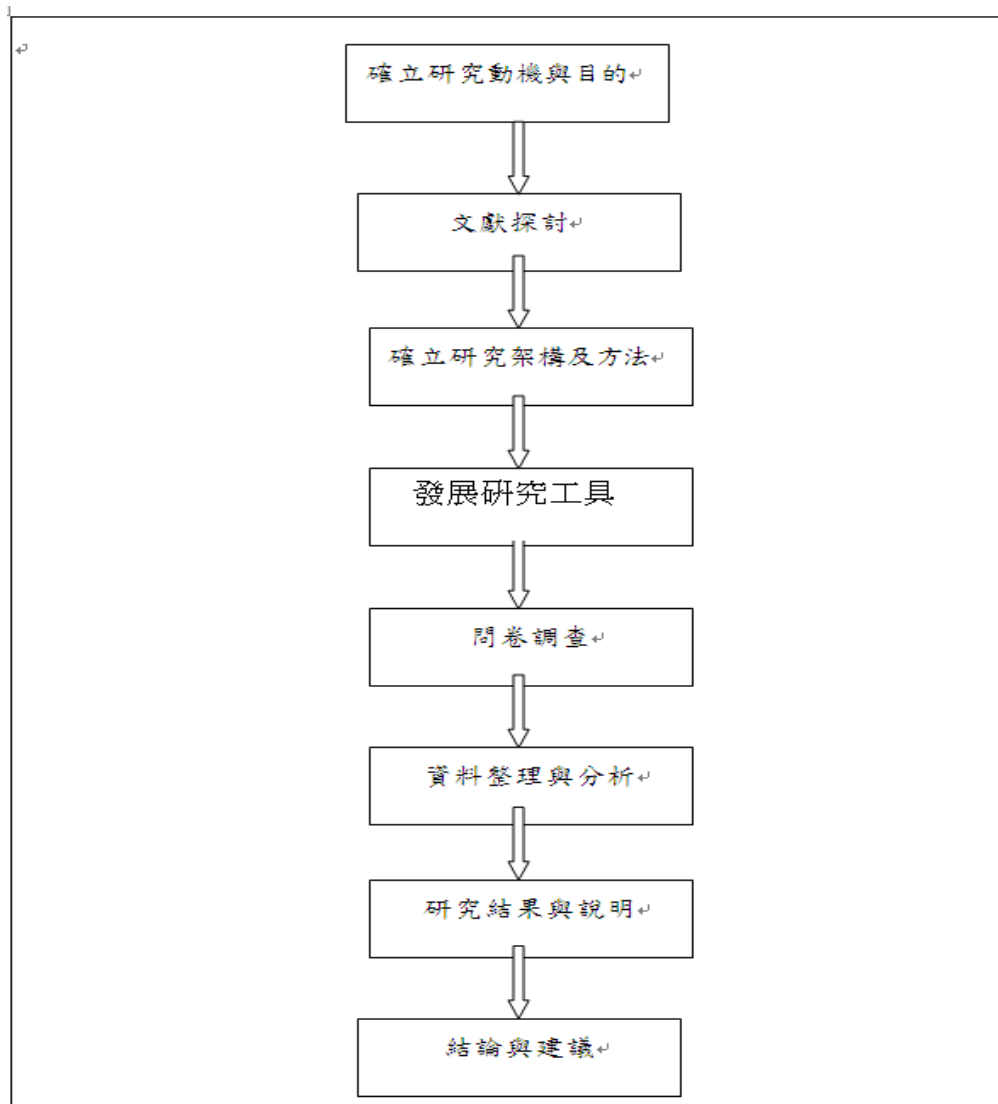
第三章 研究方法

本章分爲五小節，分別爲研究流程及架構、研究假設、研究對象、研究工具，及資料分析方法。

第一節 研究流程及架構

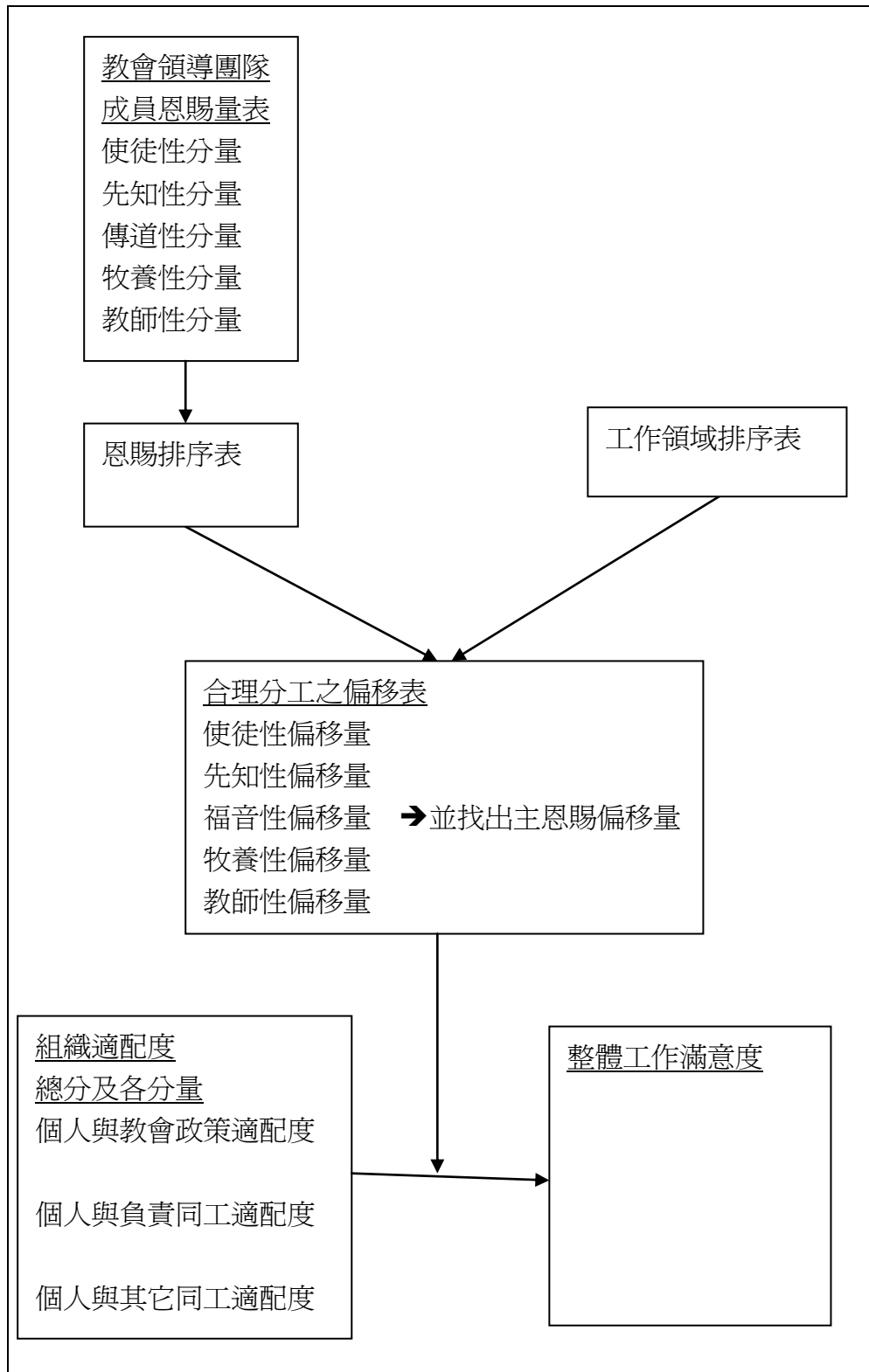
一．本研究的流程圖如下圖：

圖 3-1-1 研究流程



二、本研究之架構如下圖：

圖 3-1-2 研究架構



第二節 研究假設

依據研究目的及文獻探討，提出研究假設如下：

假設 1：組織適配度之總平均對工作滿意度有正向影響

說明 1：組織適配度之總平均越高，工作滿意度就越高。

說明 2：組織適配度之總平之求取方式如附錄九。

假設 2：主恩賜分工偏移度對工作滿意度有負向影響

說明 1：主恩賜分工偏移度越高，則工作滿意度越低。

說明 2：參考附錄五所述，是恩賜排序第一的分工偏移量。

假設 3：主恩賜分工偏移度對組織適配度和工作滿意度的關係具干擾效果。

假設 4：不同個人變項對工作滿意度有顯著差異

假設 4-1：不同的性別對工作滿意度有顯著差異。

假設 4-2：不同的年齡對工作滿意度有顯著差異。

假設 4-3：不同的婚姻狀況對工作滿意度有顯著差異。

假設 4-4：不同的神學教育對工作滿意度有顯著差異。

假設 4-5：不同的服務年資對工作滿意度有顯著差異。

第三節 研究對象

一、研究範圍與對象

本研究之樣本取自大台北地區六間大型教會，由各主任牧師推薦參與問卷受測人員，共計回收有效樣本九十八份。

二、資料收集方式

- (一) 考量大台北地區之大型教會，同工人數很多，事工繁重，集中施測不易，故尊重各主任牧師，安排合適時間，由主任牧師安排合適之受測人員，或指派之牧區代表為施測對象。
- (二) 部份教會無法安排合適時間施測者，則轉請主任牧師代為發放問卷，再由筆者親往回收完成之問卷。
- (三) 回收資料整理：發放問卷 120 份、回收 103 份、無效問卷 5 份、有效問卷 98 份。

第四節 研究工具

一、研究工具說明

本研究以四種量表或問卷來收集有關研究變數，分別為組織適度量表，領導團隊成員恩賜量表、工作滿意度問卷及個人基本資料問卷，其中領導團隊成員恩賜量表，為配合本研究所發展之量表。分別說明如下：

(一) 個人與組織適配度量表(如附錄六)

本研究參照洪維宏碩士論文，所提供之組織適配度量表⁸⁷，係採用Autry與Daugherty(2003)二位學者所編制而成的個人與組織適配度量表，來衡量個人與組織的適配程度，個人與組織適配即在衡量個人與組織之間具的一致性 or 契合度。

個人與組織適配度的量表共有二十題，量表第1~6題為個人與教會政策適配度的概念，第7~14題為個人與負責同工適配度的概念，第15~20題為個人與同工適配度的概念。採用五點尺度，由「非常不同意」到「非常同意」，分別給予1~5分，其中本量表第5、13、19題為反向題，其餘題項皆為正向題，分數越高者代表個人與組織的適配程度越高。

量表信度：參考洪維洪在其碩士論文「個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響－以非營利組織為例」之資料，此量表有三個構面，分別為個人與公司政策適配度、個人與管理者適配度，及個人與同儕適配度，(本研究因教會和非營利組織仍有差異，故做部份修正，且公司改稱教會，管理者改負責同工，同儕改同工)其信度值分別為0.869，0.942,0.908，合於需要⁸⁸。

(二) 工作滿意度問卷(如附錄七)

本研究採用Weiss(1967)等學者所編制而成的明尼蘇達問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)來衡量工作滿意度，工作滿意度的定義為個人對工作的正面認知因而產生愉悅的情緒。

⁸⁷ 洪維洪，《個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響－以非營利組織為例》(碩士論文，國立中央大學，民94)，54。

⁸⁸ 同上，29。

MSQ 的工作滿意度量表共有二十題，包含：員工的價值觀、責任感、薪資、升遷、與同事互動等。洪維宏在其研究中將其題目依非營利組織的樣本，選出其中六個適合的六題，採用五點尺度，由「非常不同意」到「非常同意」，分別給予 1~5 分，本量表第 (2、5) 題為反向題，其餘問項皆為正向題，分數越高代表工作滿意的程度越高。教會雖屬非營利組織但仍有不同，參照教會需要略做修正，且教會用語和一般組織用語乃有不同，故公司改教會，管理者改負責同工，同儕改同工。本量表的信度，參照洪維宏論文資料，工作滿意度之信度達 0.912 合於標準。

(三) 個人基本資料問卷(如附錄一)

個人基本資料問卷，收集性別、年齡、婚姻狀況、神學教育，服務年資等五項資料。

(四) 領導團隊成員恩賜量表(如附錄二)

有關恩賜量表將於下一項中，專項討論。

二、領導團隊成員之恩賜量表之編製

王俊明在其量表的編製及分析方法一文中，提及問卷及量表之不同⁸⁹。

量表需要理論的依據，問卷只要符合主題即可。本量表之設計是參照領導團隊成員之五種不同恩賜向度之理論為基礎編製而成，同時參考一些已經發展之量表，如金聖坤之「按照恩賜來事奉」之恩賜評量表⁹⁰、Mike Breen 編訂之五重職事量表 (Revised Fivefold Ministries Inventory)⁹¹、及戴俊男

⁸⁹ 王俊明，《問卷與表的編製及分析方法》，1-2。

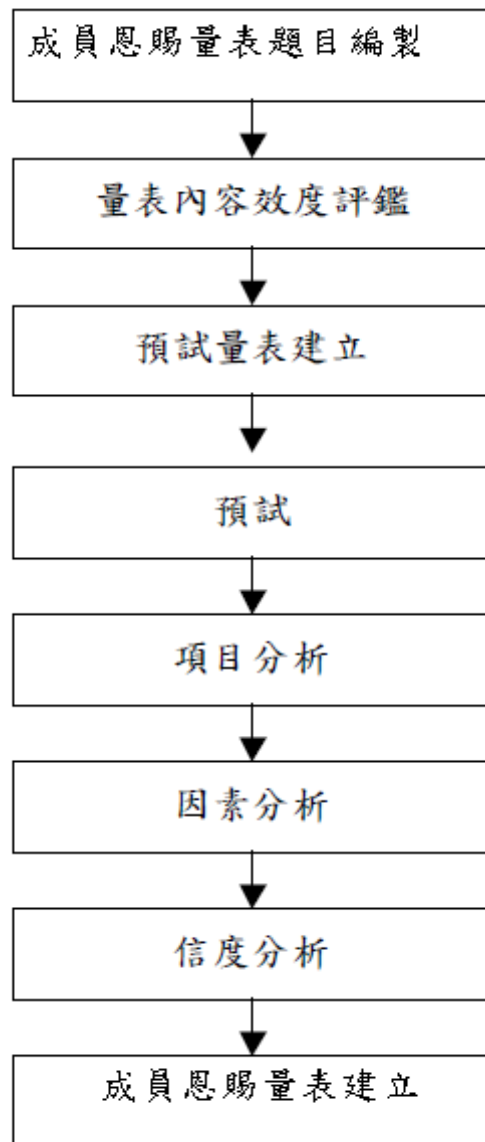
⁹⁰ 金聖坤，《按照恩賜來事奉》(台北：道聲出版社，2009)，25-29。

⁹¹ Mike Breen, Revised Fivefold Ministries Inventory (accessed Aug26 2014); available from <http://fivefoldsurvey.com/>

「屬靈恩賜診斷」，所附之恩賜量表⁹²及 C. Peter Wagner 修訂之 Houts Questionnaire⁹³，加以修編而成，並補足量表所需的信度及效度資料。

教會領導團隊成員恩賜量表編製流程如下圖：

圖 3-4-1



註：本研究之量表的效度將請專家協助修正如附錄八說明四

⁹² 戴俊男，〈屬靈恩賜的診斷〉，《神學與教會》(1997年6月)：103。

⁹³ C.Peter Wagner, *Discover your spiritual Gifts* (California : Regal Books2012) ,87-103.

(一) 題目編製：本量表依據文獻探討，有關教會領導團隊成員之恩賜特性分為五構面，並定義每構面之元素如下表。

表 3-4-1 教會領導團隊成員恩賜特性表

構面	元素
1. 使徒性	受差使命性、整合性、開拓創新性、領袖權柄性、造就領袖性
2. 先知性	親近神性、傳神心意、公義直言性、指引性、分辨性
3. 牧養性	愛信徒性、憐憫性、關顧性、牧養關係性、養育成長性
4. 福音性	愛未信者性、愛傳道性、好人際性、挑旺傳道性、領人歸主性
5. 教導性	愛神的話(真理)性、鑽研真理性、真理造就性、清晰表達性、培養後進性

(筆者整理自文獻探討資料，但排除可能共線性問題)

每特質元素設計兩個題目，用自陳式(Self-reporting)編制方法，由一系列簡短的題目組成，要求受測者依據符合自己的狀況逐一作答，這些問題假設陳述的自己與實際的自己間存在著關係；另外也假設個人是了解自己的想法、情感，而也願意將自己開誠佈公(Gatewood & Field, 1998)。以每元素對應兩題設計。因此使徒性、先知性、牧養性、福音性，及教導性各5五元素，共計25元素，每元素兩題共計50題。

（二）量表內容評鑑

題目建立後將請二位專家，一位為資深牧者，另一位為神學院學者。對題目效度及適切性給予評鑑（評鑑人員及評鑑內容如附錄八），即對所有構面與題目的關連性及適切性加以評核，筆者將就所題建議適度修正及更改量表之內容。

（三）預試量表的建立

預試量表如附錄二（教會領導團隊成員恩賜評量表），計分方式為，1=並非如此，2=偶而如此，3一般如此，4=較常如此，5-經常如此，各題計分後，再各構面加總計分。

（四）預試

教會領導團隊預試量表完成後，洽浸信會神學院蔡院長，及台北復興堂柳牧師同意後，對部份神學生及復興堂同工進行施測，計回收有效問卷 90 份。量表回收後進行項目分析（鑑別度分析）、因素分析，及信度分析。通過分析之題目成為正式量表，如附錄二之一之正式量表。

（五）項目分析（鑑別度分析）

為確保量表中的每個題項都具區辨力，做項目分析，又稱「鑑別度分析」，首先需將每位受試者的得分加總，再依得分之高低，取總分的前後各 27%，分成高分組與低分組，然後再逐一檢定高低分組是否存在顯著差異，並做預試的項目分析其步驟如下：

1. 項目分析步驟：

- （1）項目分析（項目鑑別度）- 極端組比較法：求出每一題的「決斷值」（Critical Ratio；簡稱CR值）；將未達顯著水準的題目刪除。

(2) 原理:所有題項總和高分群與低分群樣本，兩群樣本在各個題項的表現亦應該互相有差異(即總和有差異，各別項也應有差異)。

(3) 分組:高分組，總和前27%的人。低分組，總和後27%的人。⁹⁴

2. 求出量表總分

3. 總分高低排序

4. 前後 27% 分組

5. 高低組比較 t-test 結果 如下表 均具鑑別度，能反應項目的有效性。

表 3-4-2A 項目分析之獨立樣本 T 檢定(項目縮減前)

題目 編號	Group1 平均數	Group2 平均數	平均差異	t 值	p-value
f201	2.33	3.64	-1.307	-4.078	<0.001***
f202	3.08	4.16	-1.077	-4.483	<0.001***
f203	2.79	3.72	-.928	-3.320	<0.01**
f204	2.42	3.60	-1.183	-5.197	<0.001***
f205	3.17	4.24	-1.073	-4.298	<0.001***
f206	2.75	3.80	-1.050	-3.617	<0.01**
f207	2.50	4.08	-1.580	-6.331	<0.001***
f208	2.88	3.60	-.725	-2.729	<0.001***
f209	3.13	4.08	-.955	-3.602	<0.01**
f2010	3.33	4.52	-1.187	-5.066	<0.01**
f2011	2.63	3.84	-1.215	-4.928	<0.001***
f2012	1.96	3.44	-1.482	-4.703	<0.001***
f2013	2.92	4.28	-1.363	-5.116	<0.001***
f2014	3.17	4.16	-.993	-4.449	<0.001***
f2015	2.42	3.64	-1.223	-4.009	<0.001***
f2016	1.79	3.76	-1.968	-7.418	<0.001***
f2017	2.17	4.04	-1.873	-7.460	<0.001***
f2018	2.75	4.44	-1.690	-6.696	<0.001***

⁹⁴ 邱皓政，《量化研究與統計分析》（台北：五南圖書出版股份有限公司，2014），14-5。

f2019	2.58	4.24	-1.657	-6.983	<0.001***
f2020	2.71	3.92	-1.212	-4.078	<0.001***
f2021	2.21	3.72	-1.512	-4.569	<0.001***
f2022	2.21	3.20	-.992	-2.929	<0.01**
f2023	3.04	4.00	-.958	-3.355	<0.01**
f2024	2.46	3.36	-.902	-3.522	<0.01**
f2025	2.67	3.64	-.973	-3.477	<0.01**
f2026	2.39	3.88	-1.489	-4.750	<0.001***
f2027	2.54	3.72	-1.178	-4.214	<0.001***
f2028	2.63	3.72	-1.095	-4.462	<0.001***
f2029	1.79	3.48	-1.688	-7.913	<0.001***
f2030	2.42	3.96	-1.543	-6.672	<0.001***
f2031	1.75	3.64	-1.890	-5.841	<0.001***
f2032	2.04	4.04	-1.998	-7.785	<0.001***
f2033	2.67	4.08	-1.413	-4.408	<0.001***
f2034	2.13	3.68	-1.555	-5.170	<0.001***
f2035	3.25	4.36	-1.110	-4.688	<0.001***
f2036	2.22	3.72	-1.503	-4.758	<0.001***
f2037	1.58	3.28	-1.697	-5.822	<0.001***
f2038	2.00	3.80	-1.800	-7.197	<0.001***
f2039	3.42	4.28	-.863	-3.163	<0.01**
f2040	2.50	3.84	-1.340	-5.566	<0.001***
f2041	1.71	3.64	-1.932	-7.262	<0.001***
f2042	2.67	3.80	-1.133	-4.130	<0.001***
f2043	1.67	3.36	-1.693	-6.670	<0.001***
f2044	2.88	4.00	-1.125	-5.230	<0.001***
f2045	2.46	3.88	-1.422	-4.381	<0.001***
f2046	1.71	3.72	-2.012	-7.447	<0.001***
f2047	2.13	3.84	-1.715	-6.204	<0.001***
f2048	2.88	3.96	-1.085	-3.624	<0.01**
f2049	3.38	4.16	-.785	-2.411	<0.01**
f2050	2.04	3.72	-1.678	-5.198	<0.001***

*<.05 ** .01 ***<.001

註:1 組為低分之 27% , 2 組為高分之 27%。

2 以上高低組比較 t-test 結果 達顯著性, 均具鑑別度。

（六）因素分析

以因素分析方法(Factor Analysis)，研究一群變數之間的相互關係，目的在減少變數數目，又不失去對原始資料的代表性。以主成份分析法(Principal Component Analysis) 抽取共同因素，選取特徵值(Eigenvalue)大於1.0 以上的共同因素，再以最大變異法(Varimax)進行共同因素正交轉軸處理，刪除因素負荷不足之題項，茲對因素分析逐項說明如下：

1. 因素分析概述：

透過因素分析除了可以看到每一個變數和其它變數的關係，更可以用來形成對所有變數的最大化解釋。因素分析的目的是用來定義潛在的構面，由於潛在因子無法直接量測，我們可以藉由因素分析來發掘這些概念的結構成份，以定義出結構的各個構面，以及每個構面包含；哪些變數。⁹⁵ 經常使用因素分析於彙總 (summarization) 和資料縮減 (Data reduction) 分別介紹如下：

彙總 (summarization)：所有因素分析後，可以得著少數的概念，這些

概念等同於彙總所有的變數，經由適當命名後，就成了所謂的構面。

資料縮減 (Data reduction)：經由因素分析後，選取具有代表性的變數，這些有代表性的變數，除具有原有變數大部份的解釋量之外，也保留了原始的結構，因此透過因素分析，我們可以得到資料縮減的功能。

2. 因素分析的檢定：

一般都用KMO 和 Barlet 球形檢定來判定是否適合作因素分析。

KMO 的全名是 Kuiser - Myer - Olkin，KMO 是使用淨相關來計算，Kaiser (1974) 提出了KMO 抽樣適配度的判定標準如下：

⁹⁵ 蕭文龍，〈多變量分析最佳入門實用書〉，7-2。

0-0.5	0.5-0.59	0.6-0.69	0.7-0.79	0.8-1.0
不可接受	悲慘的	平凡的	中度的	良好的

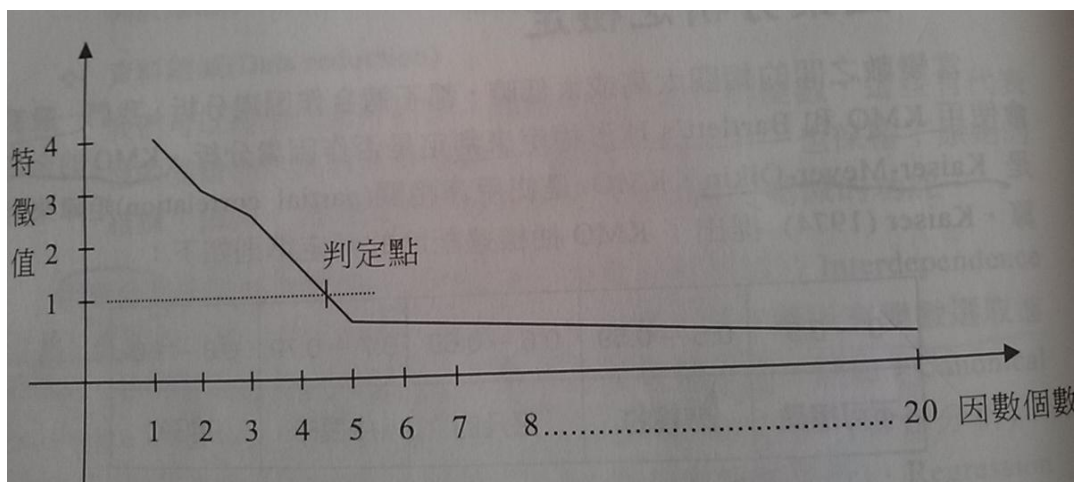
3. 選取因素之數目：在眾多變數下，選取多少因素才好呢？一般以四種方法來做判定：

(1) 特徵值：特徵值大於 1 的涵義是變數能解釋的變異超過 1 時就表示很重要，要保留下來。

(2) 陡坡圖：用特徵值當y軸，因素個數當x軸，曲線上的點代表變數可以解釋的變異，判定方式是當曲線下降至平坦處，就是判定點。

圖示如下：

圖 3-4-2 陡坡圖

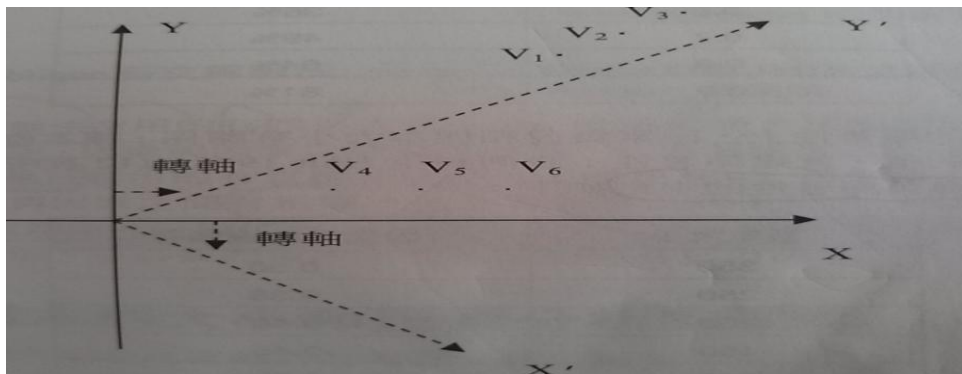


(3) 理論決定：根據文獻和理論和文獻來選取因素，已經知道要選取多少因素，因素分析是用來驗證有關多少因素被選取，本研究即有驗證的因素。

(4) 變異數的百分比：當萃取的因素能解釋的變異數，累積到一定程度就可以了，在社會科學大都同意變異數累積到60%左右。

4. 因素的轉軸和命名成爲構面：許多變數可能會在好幾個因素中，都有影響，這些影響稱之爲因素負荷 Factor Loading。若因素負荷於好幾個因素時，很難加以解釋，就需透過轉軸的方式，使因素明確地座落在某個因素上，而形成構面。圖示如下：

圖 3-4-2A 轉軸圖



原始變數 v_1 、 v_2 、 v_3 、 v_4 、 v_5 、 v_6 投影在 X 軸和 Y 軸上時， V_1 和 V_6 距離很近，很難歸屬，但轉軸後 投影到 X' 和 Y' 可以看到 V_1, V_2, V_3 同屬一群，而 V_4, V_5, V_6 則同屬另一群。

因素負荷 (Factor Loading) 顯著性準則：在解釋因素之前，要考量那些因素負荷是顯著的，一般而言，最低是 正負 0.3，大於 0.4 時是重要的，大於 0.5 時必須考慮，因為因素負荷的平方，等於因素解釋變數的總變異量，圖示如下：

因素負荷	解釋變異量的百分比
0.3	9%
0.4	16%
0.5	25%
0.6	36%
0.7	49%
0.8	64%
0.9	81%

在統計的顯著性上，因素負荷和樣本大小有關係，樣本愈大，因素負荷會在較小的值就達顯著性。在 Hair 1998 p 112 頁所整理的資料顯示，若樣本 為 350 時，因素負荷

0.3即達顯著，在樣本 120 時，因素負荷 0.5 達顯著，樣本為50時因素0.75達顯著。

因素轉軸的方法：方法有很多種，常用的有正交轉軸法（Orthogonal Rotation Methods）和斜交轉軸法（Oblique Rotation Methods），在 SPSS軟體中，一般選用 Varimax 為因素轉軸的方法。

5. 因素分析在研究上的應用：主要應用在形成構面、建立加總尺度，提供信度與效度。

量表的項目經由因素分析的轉軸後，相同的概念的項目會在某一因素下，就形成構面。形成構面後，單一因素由多個項目組成，可以建立加總尺度，以單一的值來代表一個構面。用來評估一個變數經由多次測量後，呈現一致性程度稱為信度，一般遵守的準則為，項目（item）與項目的相關係數大於0.3，項目與構面的相關係數大於0.5，整個構面的信度大多使用 Crobach's alpha 值大於或等於0.7，探索性的研究允許下降到 0.6的目標，本研究的內容應屬探索性的範疇。

6. 本研究因素分析的實作：應用以上原理和SPSS軟體，以項目縮減前和項目縮減後做一對比。

(1) 項目縮減前（原 附錄二 B 50題）的因子分析

KMO與 Bartlett檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。	.740
Bartlett 球形檢定 近似卡方分配	2945.876
自由度	1225
顯著性	.000

說明：KMO 值大於 0.5 且 Bartlett 球形檢定顯著值得進一步做因素分析

表 3-4-2B 解說總變異量(項目縮減前) 萃取法：主成份分析

成份	初始特徵值			平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總和	變異數的%	累積%	總和	變異數的%	累積%	總和	變異數的%	累積%
1	14.362	28.724	28.724	14.362	28.724	28.724	6.914	13.827	13.827
2	4.123	8.245	36.970	4.123	8.245	36.970	4.682	9.363	23.190
3	3.205	6.410	43.380	3.205	6.410	43.380	3.956	7.912	31.102
4	2.279	4.557	47.937	2.279	4.557	47.937	3.432	6.865	37.967
5	2.010	4.019	51.956	2.010	4.019	51.956	2.948	5.897	43.863
6	1.984	3.967	55.923	1.984	3.967	55.923	2.484	4.967	48.831
7	1.534	3.069	58.992	1.534	3.069	58.992	1.985	3.970	52.801
8	1.444	2.888	61.880	1.444	2.888	61.880	1.901	3.802	56.603
9	1.314	2.629	64.508	1.314	2.629	64.508	1.888	3.776	60.380
10	1.158	2.317	66.825	1.158	2.317	66.825	1.879	3.758	64.138
11	1.123	2.246	69.072	1.123	2.246	69.072	1.791	3.581	67.719
12	1.092	2.184	71.256	1.092	2.184	71.256	1.432	2.864	70.583
13	1.049	2.098	73.354	1.049	2.098	73.354	1.385	2.771	73.354
14	.983	1.967	75.320						
15	.897	1.794	77.114						
16	.881	1.761	78.876						
17	.806	1.613	80.488						
18	.726	1.453	81.941						
19	.716	1.432	83.373						
20	.666	1.332	84.706						
21	.617	1.234	85.940						
22	.573	1.146	87.086						
23	.562	1.124	88.210						
24	.539	1.078	89.288						
25	.485	.970	90.258						
26	.432	.864	91.122						
27	.407	.814	91.936						
28	.400	.800	92.737						
29	.351	.702	93.439						
30	.347	.695	94.134						
31	.316	.631	94.765						
32	.271	.542	95.307						
33	.245	.491	95.798						

34	.233	.467	96.265					
35	.211	.422	96.687					
36	.198	.396	97.084					
37	.183	.367	97.450					
38	.179	.358	97.808					
39	.167	.334	98.142					
40	.142	.284	98.426					
41	.126	.253	98.679					
42	.121	.241	98.920					
43	.110	.219	99.140					
44	.088	.175	99.315					
45	.083	.165	99.480					
46	.081	.163	99.643					
47	.063	.126	99.769					
48	.048	.096	99.865					
49	.036	.072	99.937					
50	.032	.063	100.000					

圖 3-4-2B 因素陡坡圖 (項目刪減前)

因素陡坡圖

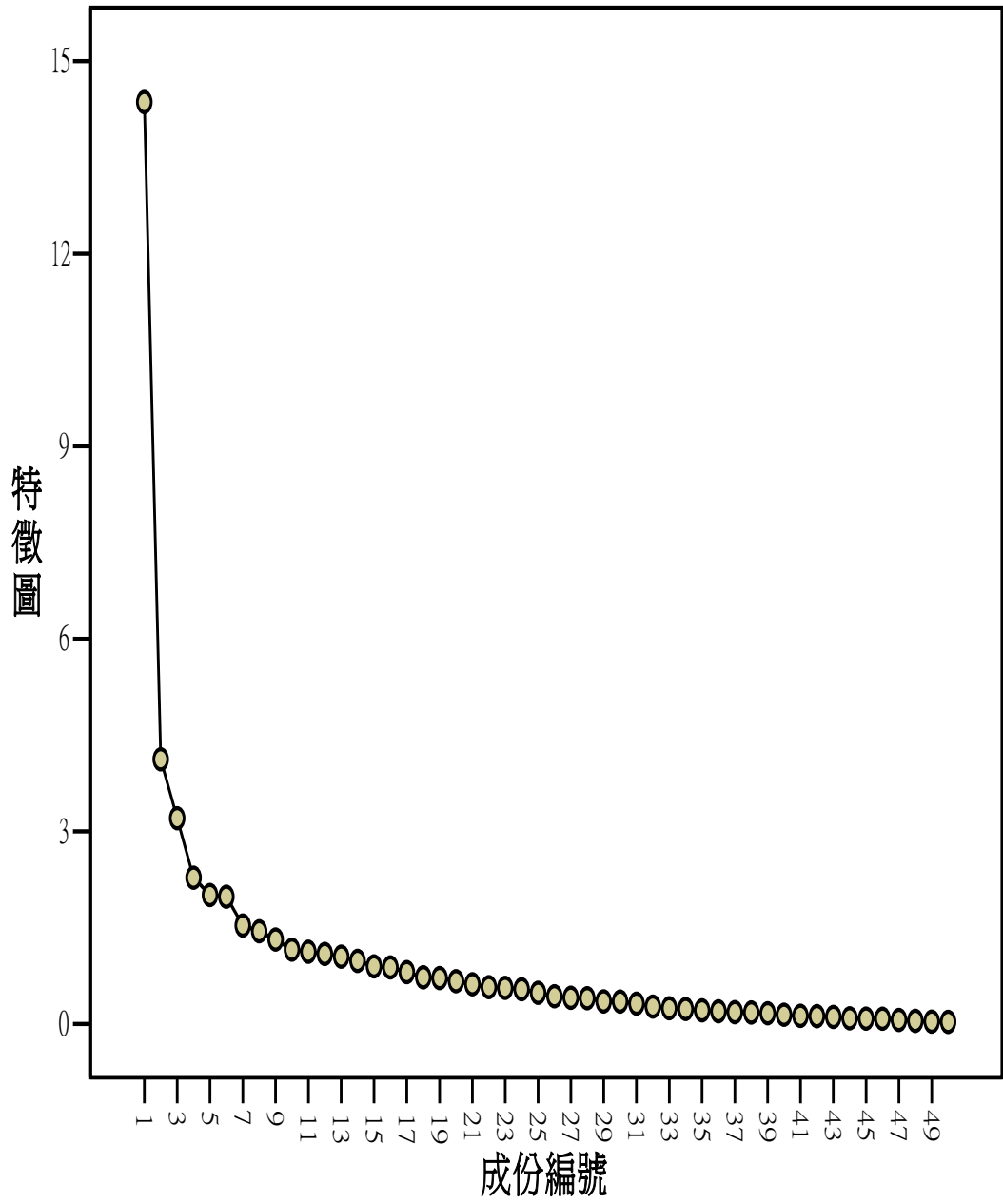


表 3-4-2C 轉軸後的成份矩陣

	成份												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
f2031	.809	.114	.261			.106			.125			.137	
f2036	.800		.262		.159				.242			-.108	
f2046	.772	.147	.131		.279	-.125			.160				
f2041	.758	.116	.190		.200	.112	.123		.168			.173	.116
f2011	.661			.290		.203		.147		-.162		-.260	
f2034	.626		-.162	.300	.171	.248	.200					.137	
f2026	.622	.304		.137						.100			.308
f2016	.613	.391		.237	.203					.174		.221	-.121
f2033	.557			-.103		.149	.483	.172	.190		.170		-.139
f2035	.552	.139	.315		-.151	.173				.187	.345		
f201	.414	.405		-.272	.410				.256			-.279	
f207	.177	.780		.237	.105			.186					
f202		.744	.203		.133			.124		-.154			.138
f2012		.678	.313	.155		.122	.108	-.171	-.106		.248		
f2015	.195	.629	.258	.165			.204	-.312		.127	.117	.170	-.155
f2032	.391	.552					.202	.169	.255	.258	.192	.107	
f2017	.294	.543	.226		.273			.140		.290			
f2010	.292	.409	.325	.166		-.208	.141			.235		.105	-.389
f2025	.194	.133	.834										
f2045	.227		.818		.158			.181		.126			
f2040	.144	.363	.630				.231	-.199	.380		.122		
f2020		.441	.618	.186		-.262	-.132	.170	.206		.112	.210	
f205		.562	.602							.183			-.114
f2030	.452	.162	.470	.190	.272		-.111	.229	-.161		.316		
f208	.193	.119		.823									
f203			-.120	.696	.209	.152			.102		.161		.329
f209	.122	.139		.692	.156		.145		.101	.245	.148	.101	-.273
f2038	.237	.216	.118	.201	.702	.157		.126			.121		
f2043	.204	.283		.167	.605	.204		.366	-.202		.119		
f2048		-.245		.266	.503		.336		.248	.359			
f2018	.400	.180		.131	.502	.238			.105		.301		.228
f204		.136	.247	.414	.470	.315	-.270					.161	
f2023		.135			.224	.749	.125						
f2028			-.106			.708	.149	.221		.159	.278		.120
f2024	.389	-.203	.147	.206	.117	.420	-.361				.250		-.272

f2039	.208					.197	.816	.182	.128				
f2044	.132			.372	.303		.474	.134		.240	-.257	.217	
f2042	.135				.150	.298	.171	.711		.123		-.193	
f2022			.270		.126	-.105	.242	.594	.166			.303	
f2047	.320	.295	.212		.209	.309		.402	.154	.248		.144	
f2050	.344	.158	.115						.729		.204	.179	
f2049	.347			.140			.169	.102	.716				
f206		.123		.100		.104				.849	.110		
f2027	.241		.377	.390		.372		.190		.397	-.181	-.320	
f2014				.219	.189	.158			.162	.126	.749		
f2029	.184	.242	.217	.389	.201	.226		.231	-.145		.426		.198
f2019	.305	.137	.127	.423	.285		.156				.179	.571	
f2037	.271	.350	.112		.245	.300				.237	-.195	.435	.284
f2013	.236	.164		.320	.394	.222	.162	.127			.151	-.421	
f2021	.352		.120	.171	.120				-.102	.407	.207	.202	.574

萃取方法：主成分分析。 旋轉方法：旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。

a 轉軸收斂於 18 個疊代。

本研究採用 Cronbach' s α 係數來衡量同一構面下各題項間的一致性，使用內部一致性分析法，依 Nunnally(1978) 的建議， α 值在 0.70 以上為佳，而刪減題項的標準則是利用「題項 - 總分」相關值 (Item-total Correlation)，若偏低 (未達 0.3) 或為負相關者，剔除不適題目，其項目縮減後之對照如下表。

表 3-4-2D 恩賜評量表之信度分析表

構面	原題數	刪除題目	剩餘題數	刪題後的 Cronbach' s α
構面一	10	附錄二B 1, 6, 11, 16, 21, 26	附錄二B 31, 36, 41, 46	.902
構面二	10	附錄二B 17, 22, 27, 37, 42, 47	附錄二B 2, 7, 12, 32	.771
構面三	10	附錄二 3, 8, 18, 33, 38, 48	附錄二B 13, 23, 28, 43	.725
構面四	10	附錄二B 14, 24, 34, 39, 44, 49	附錄二 4, 9, 19, 29	.746
構面五	10	附錄二B 5, 10, 15, 30, 35, 50	附錄二之B 20, 25, 40, 45	.846
總題數	50	30	20	.891

(2) 項目縮減後 (20題) 因素分析之驗證

20題因子分析

KMO與Bartlett檢定

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。	.800
Bartlett 球形檢定 近似卡方分配	902.916
自由度	190
顯著性	.000

說明：KMO 值大於 0.5 且 Bartlett 球形檢定顯著
值得進一步做因素分析

表 3-4-2E 轉軸後的成份矩陣 (項目縮減後)

附錄三 20題 之題號	附錄二B 50題 之題號	成份				
		1	2	3	4	5
1	f2036	.845	.030	.249	.084	.003
6	f2041	使徒性 .828	.115	.186	.206	.147
11	f2046	構面一. 827	.174	.094	.019	.194
16	f2031	.795	.088	.232	.067	.152
2	f207	.128	先知性. 790	.041	.134	.288
7	f202	.046	構面二 .732	.242	.149	-.073
12	f2012	.067	.718	.257	.134	.198
17	f2032	.506	.612	-.044	.094	.109
5	f2025	.196	.110	教導性 .888	.007	.008
10	f2045	.291	.126	構面五 .792	-.059	.064
15	f2020	.069	.481	.593	-.262	.310
20	f2040	.316	.441	.578	.055	-.060
3	f2023	.046	.103	-.002	福音性. 815	-.056
8	f2028	.042	.032	-.073	構面三 .798	.116
13	f2013	.248	.188	-.103	.530	.250
18	f2018	.447	.173	.033	.517	.302
4	f209	.146	.144	-.143	-.018	牧養性 .820
9	f2019	.337	.082	.127	.194	構面四 .748
14	f204	.003	.087	.336	.428	.522
19	f2029	.065	.258	.257	.400	.496

萃取方法：主成分分析。 旋轉方法：旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。

a 轉軸收斂於 6 個疊代。

使徒性： 1,6,11,16題 為附錄三 表內最左一欄

1. 核心同工喜歡我的領導，且在共同完成使命時尊重我的權柄。
6. 許多核心同工告訴我，他們樂意在我的屬靈遮蓋之下共同服事。
11. 我常帶領核心的同工一起完成使命，並且造就他們。
16. 我樂於教導團隊中的核心同工。

先知性： 2,7,12,17 題 為附錄三 第二欄

2. 我常用長時間親近主，來尋求神的旨意。
7. 我喜歡針對一些事件深度思考上帝的心意為何。
12. 我常以充滿熱情的方式宣講神的真理，造就神的教會。
17. 我能夠通過聖經的教訓來啓示上帝將來欲成的事。

福音性： 3,8,13,18 題 為附錄三 第三欄

3. 我很容易融入各種不同的群體中。
8. 我尋求機會和與我不同的人建立關係。
13. 我和周圍未信的人相處愉快，且在他們信主的過程中給予正面的影響。
18. 我常以慕道友可以接受的方式，向他們分享歸信耶穌的喜樂。

牧養性： 4,9,14,188 題 為附錄三 第四欄

4. 我常為生病或有困難的弟兄姊妹禱告。
9. 我常會主動探訪或關懷軟弱或有需要的會友，並且用神的話來鼓勵、安慰。

14. 我會積極尋找需要幫助的信徒，並且陪同他們一起禱告。
19. 我能夠把信心冷淡退後的基督徒帶回到教會裏。
- 教導性： 5,10,15,20 題 為附錄三 第五欄
5. 許多人說他們因我的分享而更深入的了解聖經。
10. 會眾曾向我回應，因我的幫助使他們對聖經有更多的領會。
15. 爲了與其它人分享聖經，我花相當多的時間研讀聖經的真理。
20. 我能明確的教導會眾，有關聖經字彙之正確意義和信息。
- 20 題總信度：

觀察值處理摘要

	個數	%
觀察值 有效	89	98.9
排除(a)	1	1.1
總計	90	100.0

信度統計量

Alpha 值	項目的個數
.891	20

項目總和統計量

對應附錄三 (20題的題號)	附錄二 B 原50題 題號	項目刪 除時的 尺度平 均數	項目刪除 時的尺度 變異數	修正的 項目總 相關	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值
1	f2036	61.12	131.360	.568	.884
6	f2041	61.52	129.321	.683	.881
11	f2046	61.42	128.905	.620	.882
16	f2031	61.46	128.524	.615	.882
2	f207	60.96	132.453	.570	.884
7	f202	60.60	136.039	.436	.888

12	f2012	61.49	131.321	.545	.885
17	f2032	61.42	129.564	.589	.883
5	f2025	61.13	135.141	.464	.887
10	f2045	61.19	133.134	.485	.887
15	f2020	60.97	133.783	.472	.887
20	f2040	61.10	132.660	.567	.884
3	f2023	60.70	139.623	.276	.892
8	f2028	61.07	139.723	.274	.892
13	f2013	60.48	136.593	.415	.888
18	f2018	60.71	131.459	.588	.883
4	f209	60.71	138.368	.350	.890
9	f2019	60.96	131.407	.582	.884
14	f204	61.26	137.217	.468	.887
19	f2029	61.52	133.798	.536	.885

註:附錄二B 題號編碼例 f2036 f2表附錄二 036 表第36題

1.使徒性 題號 附錄二 B 之 31,36,41,46 等 4 題

信度統計量

Cronbach's	
Alpha 值	項目的個數
.902	4

項目總和統計量

對應附錄三 (20題之題號)	附錄二B 原50題 編號	項目刪除時 的尺度平均 數	項目刪除 時的尺度 變異數	修正 的項 目總 相關	項目刪 除時的 Alpha 值
16	f2031	8.85	9.194	.768	.879
1	f2036	8.52	9.639	.798	.868
6	f2041	8.91	9.878	.798	.869
11	f2046	8.81	9.384	.766	.879

2. 先知性 題號 附錄二 B 之 2,7,12,32 等 4 題

觀察值處理摘要

	個數	%
觀察值 有效	90	100.0
排除(a)	0	.0
總計	90	100.0

a 根據程序中的所有變數刪除全部遺漏值。

信度統計量

Cronbach's	
Alpha 值	項目的個數
.771	4

項目總和統計量

對應附錄三 之題號(20題的題號)	附錄二B 原50題之題號	項目刪除 時的尺度 平均數	項目刪除 時的尺度 變異數	修正的項 目總相關	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值
7	f202	9.03	7.426	.564	.723
2	f207	9.41	6.672	.686	.659
12	f2012	9.94	6.682	.573	.717
17	f2032	9.84	6.897	.491	.765

3.福音性 題號 附錄二題目之 13,18,23,28 等 4 題

信度統計量

Cronbach's	
Alpha 值	項目的個數
.725	4

項目總和統計量

對應附錄三 之題號(20題的題號)	附錄二B 原50題之 題號	項目刪除 時的尺度 平均數	項目刪除時 的尺度變異 數	修正 的項 目總 相關	項目刪除時 的 Cronbach's Alpha 值
13	f2013	10.43	5.619	.514	.665
3	f2023	10.64	5.580	.514	.664
18	f2018	10.63	5.358	.492	.679
8	f2028	11.02	5.483	.540	.649

4. 牧養性 題號 附錄二題目之 4,9,19,29 等 4 題

信度統計量

Cronbach's Alpha 值	項目的個數
.746	4

項目總和統計量

對應附錄三 (20 題的題號)	原50題 之 題號 附錄二B	項目刪 除時的 尺度平 均數	項目 刪除 時的 尺度 變異 數	修正 的項 目總 相關	項目刪除時 的Cronbach's Alpha 值
14	f204	9.69	5.880	.504	.708
4	f209	9.13	5.488	.515	.700
9	f2019	9.37	4.617	.631	.631
19	f2029	9.94	5.311	.518	.700

5. 教導性 題號 附錄二題目之 20,25,40,45

信度統計量

Cronbach's Alpha 值	項目的個數
.846	4

項目總和統計量

對應附錄三 之題號(20 題的題號)	原50題之 題號	項目刪除 時的尺度 平均數	項目刪除 時的尺度 變異數	修正的 項目總 相關	項目刪除 時的 Cronbach's Alpha 值
5	f2025	9.58	7.730	.731	.785
10	f2045	9.66	7.060	.732	.782
15	f2020	9.43	7.687	.621	.831
20	f2040	9.57	7.911	.654	.816

(七) 信度與效度分析 (reliability analysis & validity analysis)

信度是指測量工具之結果具有一致性、穩定性，依照其檢測結果而定其信度係數之高低，針對本研究之使用各量表，採 Cronbach' s α 係數檢定「教會領導團隊成員恩賜量表」、「個人與組織適配度」、「工作滿意度」等量表之信度，當被檢定之 Cronbach' s α 係數越大，代表量表內各變數的相關性越大，內部一致性越佳。

本研究發展之教會領導團隊成員恩賜量表之信度總結如下表：

信度	總體 信度	使徒性 構面一	先知性 構面二	福音性 構面三	牧養性 構面四	教導性 構面五
Cronbach' s α	.902	.902	.771	.725	.746	.846

效度意指為測驗之可靠性及有效性，即能測驗到心理行為特質之程度，亦即問卷之正確性。本研究建構效度方式以專家審查方式建構，預試題目建立後將請二位專家，一位為資深牧者，另一位為神學院學者。本研究委請浸信會神學院蔡院長及台北真理堂楊牧師，對題目效度及適切性給予評鑑（評鑑內容如附錄八說明一至三），即對所有構面與題目的關連性及適切性加以評核，並根據學者專家所提出之意見進行修正。

(八) 教會領導團隊成員恩賜量表建立後說明

本研究採用之量表，經項目分析(鑑別度分析)、因素分析及信度分析後，得正式量表 20 題，如附錄二之一。

本研究將利用恩賜量表，得個人恩賜強度，並參照個人實際工作領域優先表，得到實際分工偏移量，並以主恩賜分工偏移量做為干擾變數，進而研究主恩賜分工偏移度、組織適配度與工作滿意度之關係。

第五節 資料分析方法

本研究採用SPSS12.0統計軟體作為資料分析之工具，根據研究目的及各項假設檢定之需求，採用之統計方法（參酌李金泉，2007及呂侑儒，民99之整理料⁹⁶）分述如下：

一、描述性統計 (descriptive statistics analysis)

樣本對象的基本資料包括性別、年齡、婚姻狀況、神學教育、服務年資、等五項。以利進行「次數分配」以便了解各變數之間呈現的分布狀況。

二、相關分析 (correlation analysis)

利用Pearson積差相關分析，探討個人分工偏移度、組織適配度及工作滿意度之間是否存在顯著相關性。

三、單因子變異數分析 (one-way ANOVA)

「單因子變異數分析」主要求出F 值，用以檢定性別、年齡、婚姻狀況、神學教育、服務年資等五項類別變項(兩組以上)在平均工作滿意度上是否達到顯著水準。當F值越大時，表示各組平均數之間的差異越大。

四、多元迴歸分析 (multiple regression analysis)

迴歸分析是研究多個變數間的相關性，進一步建立自變數對應變數的預測模型。本研究以「分工偏移度」、「個人與組織配度」、分工偏移度與組織配度交互作用項為自變數，「工作滿意度」為應變數，利用迴歸分析探討「組織適配度」對「工作滿意度」的預測能力，其中分工偏移度與組織配度交互作用項用以評估「分工偏移度」對預測的干擾現象。

⁹⁶ 呂侑儒，《個人與組織契合度、人格特質與工作投入關係之研究》(碩士論論文，南台科技大學，民99)，48。

第四章 研究結果與分析

依據問卷調查所得資料，進行分析。本章分為六節進行研究，分別為：第一節為樣本特性分析；第二節描述性統計分析；第三節為相關分析；第四節為迴歸分析；第五節為差異分析；第六節為假設驗證與結果討論。

第一節 樣本特性分析

本研究之樣本取自大台北地區六間大型教會，由各主任牧師推薦參與問卷受測人員，共計回收有效樣本九十八份。

考量大台北地區之大型教會，同工人數甚多，事工繁重，集中施測不易，故尊重各主任牧師，安排受測時間，並由主任牧師安排合適之受測人員，或指派合適之牧區代表為施測對象。部份教會無法安排合適時間施測者，則轉請主任牧師代為發放問卷，再由筆者親往回收問卷。

回收資料整理：發放問卷 120 份、回收 103 份、無效問卷 5 份、有效問卷 98 份。本次樣本分析乃針對參與受測人員之樣本分析，並非對所有教會領導團隊成員之普查性樣本分析。

就所收集到的資料進行描述性統計分析，以了解參與受測人員之個別變項資料，本研究將個人背景變項分為性別、年齡、婚姻、神學教育，及服務年資五項資料。敘述如下，並彙整如下表：

表 4-1-1 個人資料變項分析表 (N=98)

個人變項	類別	樣本數	百分比
性別	1. 女	58	59.2
	2. 男	40	40.8
年齡	1. 35歲(含)以下	22	22.4
	3. 36-45歲	26	26.5
	3. 46-60歲	35	35.7
	4. 60歲以上	15	15.3
婚姻狀況	1. 未婚	27	27.6
	2. 已婚	71	72.4
神學教育	1. 未上神學院但受教會裝備	76	77.6
	2. 有神學學位	22	22.4
服事年資	1. 5年以下	32	32.7
	2. 6-10年	32	32.7
	3. 11-15年	14	14.3
	4. 15年以上	20	20.4

- 一、性別方面女性較男性多，女性佔59.2%，男性40.8%。
- 二、年齡層分布為，46-60歲最多佔35.7%，其次為佔36-45歲26.5%，再其次為35歲(含)以下佔22.43%，最後為60歲(含)以上，佔15.3%。

本研究原計劃將受測人員分為年青同工(30歲以下)、中年同工(30-45歲)、壯年同工(45-60)、及年長同工(60以上)四個階層，比較不同年齡層之工作滿意度。但預測時，因發現30歲以下之同工人數較少。全職男性同工，可能有求學、深造、當兵、讀神學院等因素，而帶職服事同工，可能有剛入職場，需要適應之因素，故年青同工穩定

投入服事之年齡有延後現象，故年青同工分類時向後調整至35歲以下，使各級距之人數約略相當。

三、婚姻狀況方面，已婚較多，佔72.4%，未婚佔27.6%。

四、神學教育方面，未上神學院但受教會裝備課程者，佔77.6%，有神學學位者佔22.4%。

本次受測人員之安排，尊重各主任牧師之安排，部份主任牧師在安排測試時，因教會事工較多，同工配合不易，故受測時指派可出席之同工，或指派牧區同工為代表接受問卷之測試，故本研究多以未上神學院的牧區同工為主。

五、服事年資方面，以5年以下及6-10年較多，均佔32.7%，其次為15年以上，佔20.4%，再次為11-15年，佔14.3%。

第二節 描述性統計分析

一、個人與組織適配度各構面描述性分析統計

如表 4-2-1所示，個人與組織適配度之各構面平均數，個人與教會政策適配度為 3.9575，個人與負責同工適配度為 3.9439，個人與同工適配度為4.1633。顯示個人與組織適配度的各構面中，以個人與同工適配度最高，個人與教會政策適配度次之，個人與負責同工之適配度則再次之。但由個人與組織適配度之各構面得分觀察，各構面均接近4分，應屬滿意範圍。

表 4-2-1 個人與組織適配度分析表(N=98)

個人與組織適配度構面	平均數	標準差
1.個人與教會政策適配度	3.9575	.62513
2.個人與負責同工適配度	3.9439	.62593
3.個人與同工適配度	4.1633	.51882
組織適配度總平均	4.0215	.49790

二、 分工偏移度各構面描述性分析統計

如表 4-2-2所示，以福音性偏移度最高，先知性偏移度次之，使徒性偏移度再次之，牧養性分工偏移度第四，及教導性偏移度最小。分析結果顯示具教導性恩賜者較易為負責同工所認知，其偏移度較小，但具福音性恩賜者，其工作分配之偏移度則較大，使其福音性恩賜較不易發揮。

註：有 0 至 4 之偏移，0 為無偏移，4 則最大偏移

表 4-2-2 分工偏移度各構面分析表(N=98)

分工偏移度各構面	平均數	標準差
1. 使徒性分工偏移度	1.3367	1.16605
2. 先知性分工偏移度	1.3571	1.05762
3. 福音性分工偏移度	1.4694	1.09548
4. 牧養性分工偏移度	1.3265	1.11017
5. 教導性分工偏移度	1.2755	1.16460
偏移度總平均	1.3490	.57243

三、 工作滿意度描述性統計

工作滿意度平均數為3.9388，表示同工們在工作上是滿意的，標準差為0.47304。

第三節 相關分析

本節進行皮爾森積差相關(pearson correlation)分析，以了解分工偏移度與組織適配度及工作滿意度間的關係。

一、 個人組織適配度與工作滿意度之相關分析

參考表 4-3-1，可得知個人與「教會政策適配度」($r = .639, p < 0.01$)、「與負責同工」($r = .592, p < 0.01$)，與「同工適配度」($r = .520, p < 0.01$)，及「適配度總平均」($r = .696, p < 0.01$)，均為正向關係，且證實研究假設1，即組織適配總平均對工作滿意度有正向之影響。

表 4-3-1 組織適配度與工作滿意度之相關分析表

	個人與 教會政策 適配度	個人與 負責同工 適配度	個人與 教會同工 適配度	組織適配度 適配度 總平均
相關 係數	.639(**)	.592(**)	.520(**)	.696(**)

註 *：p值<0.05 **：p值<0.01

二、 分工偏移度對工作滿意度之相關分析

由表 4-3-2可得知各項分工偏移中，「使徒性分工偏移度=dv1」($r = -.062$)，「先知性分工偏移度=dv2」($r = -.350, p < 0.01$)，「福音性分工偏移

度=dv3」(r = -.296, p<0.01), 「牧養性分工偏移度=dv4」(r = -.297, p<0.01), 「教導性分工偏移度」(r = -.457, p<0.01), 「分工偏移度平均=avgdv」(r = -.562, p<0.01), 及主恩賜偏移度(恩賜得分最高者之偏移度)(r = -.682, p<0.01)對工作滿意度均呈負相關之關係。

表4-3-2 分工偏移度與工作滿意度之相關分析表(N=98)

	使徒性 分工 偏移度	先知性 分工 偏移度	福音性 分工 偏移度	牧養性 分工 偏移度	教導性 分工 偏移度	分工 偏移度 總平均	主恩賜 分工 偏移度
相關 係數	-.062	-.350 (**)	-.296 (**)	-.297 (**)	-.457 (**)	-.562 (**)	-.682 (**)

註 * : p值<0.05 ** : p值<0.01

第四節 迴歸分析

相關分析可知自變項與依變項的相關程度，但無法說明自變項對依變項的解釋及預測能力，為進一步探討自變項對依變項的預測能力，將工作滿意度設為依變項，以組織適配度總平均、主恩賜偏移度為預測變項，進行階層迴歸分析，利用 R^2 值獲知整體預測變項的預測能力及以 β 值檢測出各預測變項之預測力，藉此了解組織適配度對工作滿意度之影響：以主恩賜偏移度為干擾變數。

一、本研究迴歸分析模式說明

(一) 本研究干擾模式

1. 如表2-5-1 之case 4 模式，以組織適配度總平均為自變數，以主恩賜偏移度為干擾變數，以及以工作滿意度為依變數(變數名稱參附錄九)。

2. 實證以下假設即：主恩賜分工偏移度對組織適配度和工作滿意度之關係具干擾作用。

(二) 迴歸分析模式如下圖所示:

圖4-4-1 干擾關係示意圖

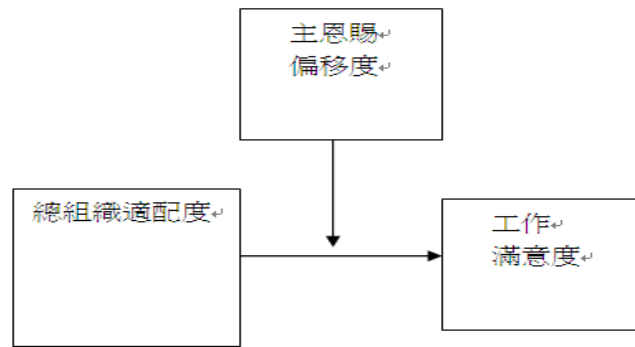
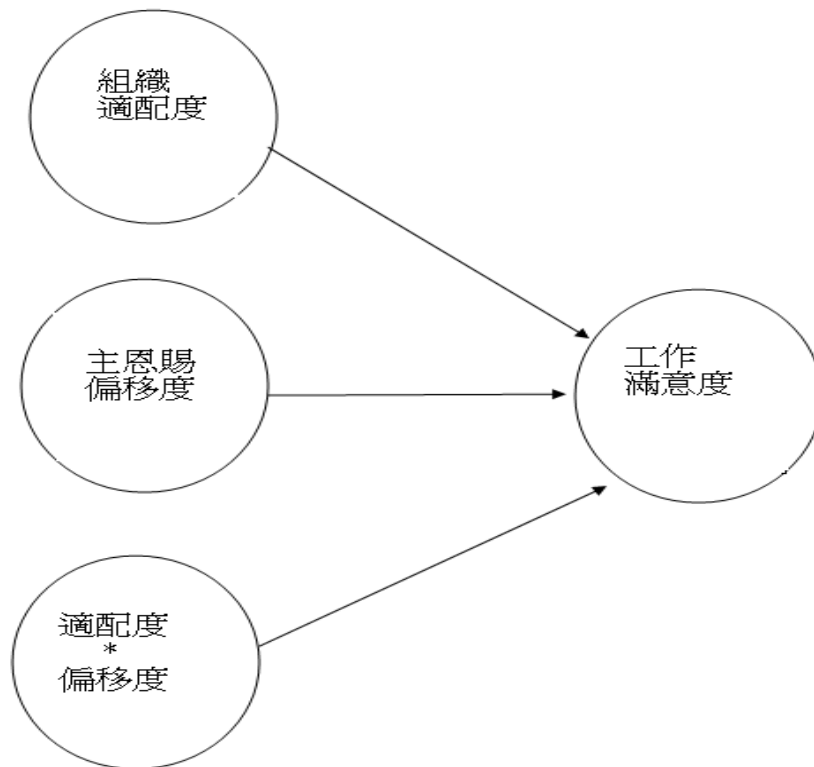


圖 4-4-2 使用 交互項的迴歸模式圖：



二、迴歸分析

工作滿意度為依變項並以主恩賜偏移度為調節變項，進行迴歸分析，藉此檢視主恩賜偏移度對組織適配度和工作滿意度之關係是否有干擾效果，且有顯著之預測力。組織適配度對工作滿意度之影響：以主恩賜偏移度為干擾效果，其分析步驟如下：

表4-4-1A 相關變數之敘述統計

	個數	範圍	最小值	最大值	平均數	標準差
P1	98	4	0	4	1.11	1.3
Avgjs	98	2.20	2.80	5.00	3.94	.48
Avgpof	98	2.56	2.44	5.00	4.02	.50
有效的 N	98					

係數說明：

P1=主恩賜偏移度，為 0 - 4 之變數。
(表明主要恩賜和相關工作之偏離程度)
(0表沒有偏離，4表示有最大的偏離)

Avgjs = 工作滿意度之總平均

Avgpof= 組織適配度

係數調整：

為研究主恩賜偏移度對組織適配度和工作滿意度的干擾關係將變數 p1(0至4)調整為 p01變數(0至1)的二分變數。

(p1 變數的 0,1 調整為 p01 變數的 0, 表低偏移)

(P1 變數的 2,3,4 調整為 p01 變數的 1, 表高偏移)

由於 p1的平均數為 1.11因此將 $p1 \leq 1$ (即 0,1) 設定為 p01=0

$p1 \geq 2$ (即 2,3,4) 設定為 p01=1

用迴歸的方式探討主恩賜偏移度的高低是否會干擾組織適配度和工作滿意度的關係。

表4-4-1B 迴歸係數
 組織適配度和工作滿意度之關係
 : 以主恩賜偏移度為干擾變數

	未標準化係數		標準化係數	T值	P值
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	1.482	.347		4.274	< .001
組織適配度 Avgpof	.645	.082	.665	7.839	< .001
主恩賜 偏移度 p01	1.269	.476	1.248	2.668	< .01
交互作用項 pofp01	-.457	.120	-1.677	-3.799	< .001

表 4 - 4 - 2 (干擾模型) 之迴歸分析表 (N=98)

變項	工作滿意度 標準化迴歸係數
<u>自變數</u> 組織適配度總平均	.665 ***
<u>調節變項</u> 主恩賜偏移度	1.248 ***
<u>交互作用</u> 交互作用項= 總組織適配度 * 主恩賜偏移度	-1.677 ***
R ^2	.727
ΔF	14.429 ***

註 * p < .1 ** p < .05 *** p < .01

由表4-4-1B 之未標化係數，可知線性方程式如下：

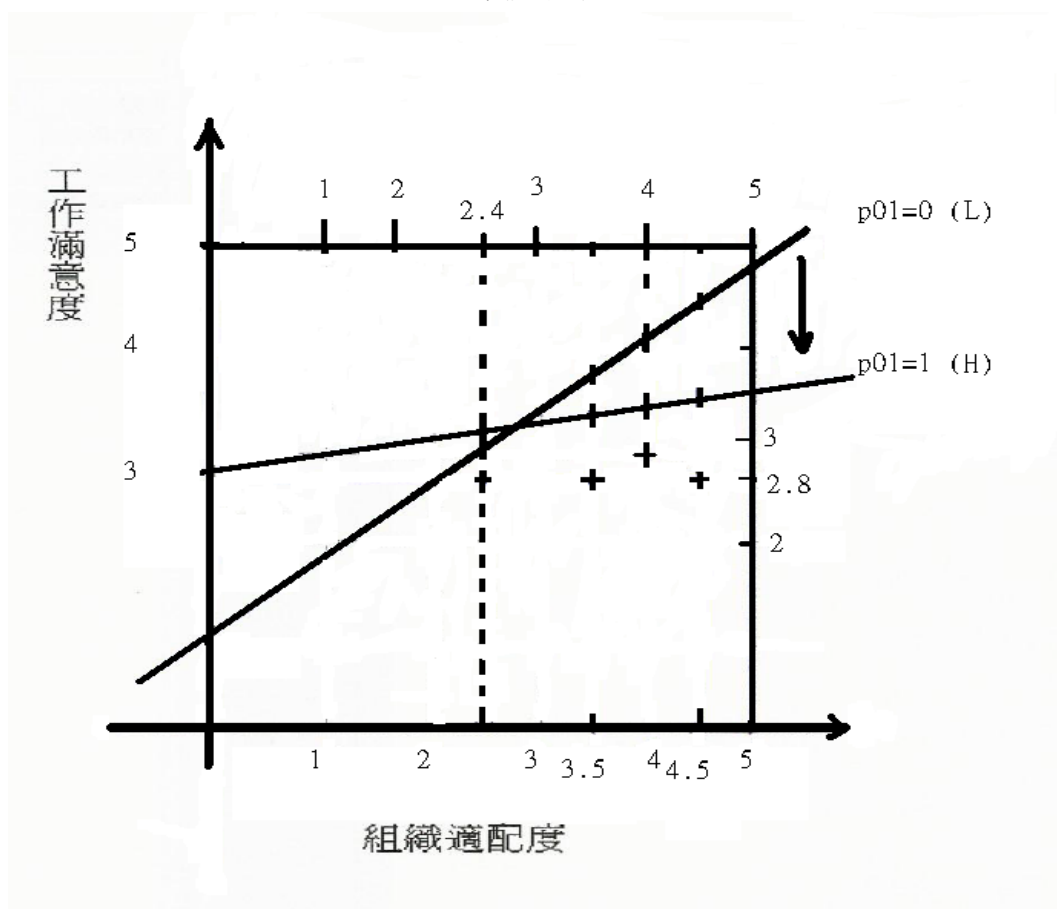
$$\text{avgjs} = 1.482 + 0.645 * \text{avgpof} + 1.269 * \text{p01} - 0.457 * \text{avgpof} * \text{p01}$$

由表4-4-1B及表4-4-2之標準化係數觀之，交互作用

$\text{pofp1} = (\text{avgpof} * \text{p01})$ ，之 $r = -1.677$ ， $P < 0.01$ ，調節模型的R平方為0.727，F值為14.429， $p < 0.01$ ，達顯著，代表有調節效果。

進一步說明，個人組織適配度與主恩賜偏移度的交互作用，具顯著預測力（ $B = -1.677, p < 0.001$ ），且其影響力為負向效果。以下圖4-4-2說明組織適配度與主恩賜偏移度的交互作用，對工作滿意度的干擾效果。

圖 4-4-2 干擾效果示意圖



由上圖觀之，P01 為主恩賜偏移度，會干擾組織適配度和工作滿意度之正向關係，使其逐漸向下偏移。

由表 4-4-1A 相關變數之敘述統計 avgpof 值的範圍 (2.44-5)，均值為 4.0(標準差為 0.5)因此均值加減 0.5 即 3.5 至 4.5 為資料分佈集中區。

由圖 4 - 4 - 2 觀之，p01=0和p01=1形成交差線，可知有干擾現象，且p01斜率有逐漸下降趨勢，表示主恩賜偏移度愈大，則對工作滿意度愈有負面之影響。

組織適配度與工作滿意度有正向關係（參表 4-3-1），但自圖 4-4-2 之調節互動圖發現，若主恩賜偏移度愈高，則會干擾此一正向之效果，使其滿意度有向下的趨勢。

對教牧領導團隊的意義：負責同工應了解每位團隊成員之恩賜，並應了解其排序第一之恩賜，在分配工作職務時儘量以其主恩賜為其主責的服事工作。若成員負責的服事工作並非其主恩賜，就會產生主恩賜的偏移度，其偏移度愈大，對工作滿意度的負向影響也就愈大。

第五節 差異分析

茲將個人基本資料中之各項資料對應工作滿意度的差異分析製一總表如下：

表4-5-1 差異分析總表(不同項目對工作滿意度)

項目	分類	個數	平均數	標準差	F值	P值
性別	女	58	3.937	.505	.000	.984
	男	40	3.94	.454		
年齡	<=35	22	3.87	.590	1.248	.282
	35-45	26	3.85	.473		
	46-60	35	3.96	.437		
	>60	15	4.13	.413		
婚姻	未婚	27	3.73	.487	6.896	.01 *
	已婚	71	4.16	.462		
神學教育	未受	76	3.96	.508	.861	.356
	已受	22	3.85	.381		
服事年資	<= 5年	32	3.86	.587	.871	.459
	6-10 年	32	3.96	.483		
	11-15年	14	3.87	.358		
	>15 年	20	4.07	.358		

註： * p 值<.05

一、不同性別對工作滿意度差異分析

參照表4-5-1，男性比女性略高，但平均數差異未達到統計上顯著。

二、不同年齡對工作滿意度之差異分析

參照表4-5-1，工作平均滿意度隨著年齡增加而增加，但統計上並無顯著差異。

三、不同婚姻狀況對工作滿意度之差異分析

參照表4-5-1，婚姻狀況區分為「未婚」、「已婚」等兩組，計算其對工作滿意度之統計分析之平均數、標準差及

F檢定等分析，結果如表4-5-1，F值6.896，顯著性為 .01，代表已婚者和未婚者對工作滿意度有顯著差異。

四、不同神學教育對工作滿意度之差異分析

參照表4-5-1，神學教育區分為「未上神學院」、「有上神學院」二組，計算其工作滿意度之平均數、標準差，及 F檢定等分析，其F值.861，顯著性為 .356，代表是否接受神學教育和工作滿意度並無顯著差異。

五、不同服務年資對工作滿意度之差異分析

參照表4-5-1，服務年資區分為「5年以下」、「6-10年」、「11-15年」、「15年以上」等四組，計算其在工作滿意度統計分析之平均數、標準差，及 F檢定等分析，結果如表4-5-1，F值.871，顯著性為 .459，代表不同的服事年資對工作滿意並無顯著差異。

第六節 假設驗證與結果討論

依據研究結果分析，驗證研究假設，列述如下：

假設一：組織適配度總平均和工作滿意度有正向關係。

驗證一：參考表4-3-1個人與組織適配度與工作滿意度之相關分析表，證實適配度總平均(avgpof)與工作意度(avgjs)有正相關之關係($r = .696$ ， $p < 0.01$)。

結果：參照以上驗證結果，假設一成立。即個人與組織適配度愈高，則其工作滿意度就愈高。

對教牧領導團隊的意義：組織適配度之總平均，為個人和教會政策適配度、教會負責同工適配度及同工適配度三項分量之平均分數。若組織適配度之總平均愈高，則其工作滿意度亦將愈高。

負責同工應幫助成員了解教會的政策，建立組員間良好互動的關係，同時負責同工亦應加強決策制訂、解決問題、服事榜樣，及領導能力，若能如此則人和組織的適配度將會提升，而工作滿意度亦將隨之提升。

領導團隊之成員亦應主動了解教會政策、以個人恩賜滿足服事之需要、維持個人和其它同工之和諧及互動關係、增進與負責同工之關係，及協助教會事工之推動，若能如此，個人在教會中，因有良好的適配性，工作滿意度將隨之提升。

洪維宏在其論文有關「個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響——以非營利組織為例」之研究中亦有類同之結論（41頁）⁹⁷，教會與非營利組織並不全然相同，但就組織適配度和工作滿意度的關係而言，卻有類似之結果。

假設二：主恩賜分工偏移度和工作滿意度有負向關係。

驗證二：參考4-3-2 分工偏移度與工作滿意度之相關分析表(N=98)，主恩賜分工偏移度(P1)與工作滿意度(avgjs)之相關為($r = -.682, p < 0.01$)。其結果顯示主恩賜分工偏移度與工作滿意度有負向關係。

結果:如上述驗證結果，假設二成立，即主恩賜分工偏移度，和工作滿意度有負向的關係。主恩賜分工偏移度，乃是恩賜得分排序後得分最高者為主恩賜，教會領導團隊分工時應以主恩賜為主要派職之考量。若不能按其恩賜派職，就會產生主恩賜分工偏移度變大的結果，而主恩賜分工偏移度變大，會造成工作滿意度下降之結果。

對教會領導團隊之意義：由主恩賜分工偏移度和工作滿意度的結果觀之，教會領導團隊之負責同工及團隊成員，應了

⁹⁷洪維宏，《個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響——以非營利組織為例》(碩士論文，國立中央大學，民94)，41。

解成員之主要恩賜，並按主要恩賜分配工作職責，若不能適當分工派職，將會影響成員之工作滿意度。

假設三：主恩賜分工偏移度對組織適配與工作滿意度之關係有干擾效果。

驗證三：參考表 4-4-2 組織適配度與工作滿意度之迴歸分析表(N=98)，判定是否有調節效果是看其中交互作用項

(β of β_01 =總組織適配度平均 *主恩賜偏移度) 是否為顯著。觀察其值為 ($\beta = -1.677$ $p < 0.001$) 達顯著。

Reuben M. Baron and David A. Kenny 曾於1986發表文章討論干擾效果的判定，該文提及，若自變項和干擾變項的乘積為顯著，則可判定有干擾之效果。⁹⁸，

蕭文龍在其多變量分析最佳入門實用書（第二版）20-27頁中亦論及，干擾效果是用來探討影響自變數和依變數之間關係的強弱和方向（正或負），也就是定義一個變數干擾自變數和依變數之間的相關形式或強度。在 20-71 頁中也指出，自變數和干擾變數的乘積若為顯著，則表示有交互作用的發生⁹⁹。

參照圖 4-4-2 之調節互動圖發現，若主恩賜偏移度愈高，會干擾組織適配度和工作滿意度之正向效果，使其滿意度改為有向下之趨勢。

結論：由上述驗證，得知假設三成立。即主恩賜分工偏移度愈大，會干擾原先組織適配度和工作滿意度之正向關係，改為向下之趨勢。

對教牧領導團隊之意義：若只重視個人和組織的適配度，而忽略成員主恩賜的合理性派職，則主恩賜分工的偏移度會產生工作滿意度逐漸下降的結果。根據筆者在教會服事期間

⁹⁸ Reuben M. Baron and David A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 51, No. 6(1986): 1174.

⁹⁹ 蕭文龍，《多變量分析最佳入門實用書》，20-27、20-71。

之觀察，同工分配服事工作時，若能切合其恩賜，則同工對服事的投入及工作滿意的程度皆有提升，若僅關注組織適配度而忽略同工個人主恩賜之配合，同工對服事之投入程度及工作之滿意程度皆會下降，此項觀察與本研究結論相符。

假設四：不同個人變項對工作滿意度有顯著差異

假設 4-1：不同的性別對工作滿意度有顯著差異。

假設 4-2：不同的年齡對工作滿意度有顯著差異。

假設 4-3：不同的婚姻狀況對工作滿意度有顯著差異。

假設 4-4：不同的神學教育對工作滿意度有顯著差異。

假設 4-5：不同的服務年資對工作滿意度有顯著差異。

驗證 4-1：參照表 4-5-1，女性和男性對工作滿意並無顯著差異，所以假設 4-1 不成立。

驗證 4-2：不同年齡對工作滿意度之差異分析，也未達顯著差異，所以假設 4-2 不成立。

驗證 4-3：未婚同工平均工作滿意度明顯低於已婚同工，並且達顯著水準，假設 4-3 成立。

對教會領導團隊之意義：教會領導團隊之負責同工，宜多關注未婚同工之工作狀況，並給予多方鼓勵。已婚之教會同工，其配偶多數已信主，服事時可相互支持，遇困難時可互相代禱。但未婚之同工，若無好的屬靈同伴，則須獨自面對服事中的各種難處，因此應鼓勵未婚同工，建立個人與神親密的關係，同時在教會中，找到親密的屬靈同伴。平時可相互鼓勵，困難時可同心的禱告。負責同工亦可利用約談機會，了解未婚同工在服事中所遇到的挫折和難處，給予適當之支持及鼓勵。

驗證 4-4：「未上神學院」與「有上神學院」二組，其工作滿意度之平均數未達顯著差異，所以假設4-4不成立。

驗證 4-5：不同服務年資對工作滿意度之差異未達顯著差異，所以假設4-5不成立。

第五章結論與建議

茲對研究架構與驗證分析結果作綜合歸納整理，並提出具體建議。本章第一節為研究結論，第二節為對教會領導團隊之建議，第三節為本研究測試工具的使用說明，第四節為研究限制，第五節為後續研究之建議。

第一節 研究結論

一、組織適配度總平均對工作滿意度有正向影響

組織適配度之總平均，為教會政策適配度、負責同工適配度、及同工適配度等三項適配度之均值，若組織適配度之總平均愈高，則其工作滿意度亦將愈高。

二、主恩賜分工偏移度和工作滿意度有負向關係

恩賜得分排序後，得分最高者即為主要恩賜，主要恩賜之分工偏移量，經實證發現，和工作滿意度有負相關之關係，即主恩賜之偏移量愈大其工作滿意度會愈為下降。

三、主恩賜分工偏移度，對組織適配度和工作滿意度之關係有干擾作用

主恩賜分工之偏移度經實證發現，會干擾組織適配度和工作滿意度之關係，主恩賜分工偏移度愈大，對工作滿意度有愈負面影之影響。

四、個人背景變項與工作滿意度之差異分析

本研究針對教會領導團隊成員之個人背景資料加以分析，個人資料含性別、年齡、婚姻狀況、神學教育及服務年資等資料，研究發現除婚姻狀況中未婚者較已婚者滿意度較低外，其它有關領導團隊成員之性別、年齡、神學教育、服務年資等對工作滿意度，均未達顯著性影響。

第二節 對教會領導團隊之建議

根據研究結果顯示，組織適配度之總平均和工作滿意度有正相關之關係。而組織適配度之總平均是由三項平均而得，即個人與教會政策適配度、個人與負責同工適配度，以及個人與同工適配度之平均。因此如何提升以上三個向度的適配度為教會之重要議題。

此外本研究亦發現主要恩賜的分工偏移度，會干擾組織適配度和工作滿意度之關係。若只重視個人和組織的適配度，而忽略成員主恩賜的合理性派職，則主恩賜分工的偏移度會產生工作滿意度逐漸下降的結果。因此如何減少主要恩賜的偏移度亦為教會領導團隊需要面對之課題。茲對教牧領導團隊提出下述建議：

一、在增加個人與組織適配度方面，有以下三項建議：

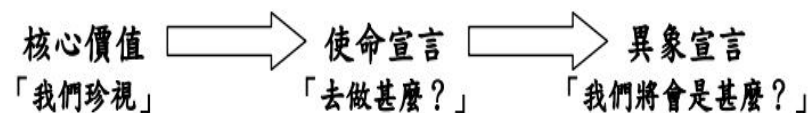
（一）各教會依各自特色，編寫「認識教會領導團隊手冊」一份，針對新進人員實施行教育訓練，以提升個人與組織的適配程度，此手冊可先發新進同工閱讀，同時在新進同工約談時重點提示，其內容大要概述如下：

1. 認識教牧領導團隊的特徵：內容有教會的優良傳統、教會的文化、教會的核心價值、使命、異象、目標，及服事的規範等。

(1) 公佈教會的核心價值、使命、及異象：

公佈教會的信念可幫助未來可能的會眾決定是否要加入這個教會參與事奉，或加入其它教會事奉。同時公佈信念也可以幫助教會選擇合適的牧師及主要同工，這些人的價值觀須與教會的價值觀有相當契合¹⁰⁰。

(2) 範例說明：教會的核心價值、使命、異象可參照以下範例，並視教會的不同需要，適度修訂。此範例為蔣顯輝所撰寫，內容有加拿大卡加利城西堂教會之核心價值、使命、異象及未來教會事奉的重點，此範例¹⁰¹，說明如下：



a. 核心價值：

以聖經為依據的理想價值，是順從主耶穌的旨意，也是對教會事工的指引和推動力，並影響教會的使命和異象。

(a) 活潑敬拜：向神呈獻真誠的敬拜和讚美。相信藉着個人和教會的敬拜，把榮耀歸給神，宣示祂的至高地位和偉大（詩 50:10-14，賽 6:1-4）。

¹⁰⁰ 麥福士(Malphurs, Aubrey)著《神學院沒教的事奉要項》(Ministry nuts and bolts) (謝青峰譯，台北：中華福音神學院出版社，2004)，42。

¹⁰¹ 蔣顯輝<城西堂的核心價值、使命、異象及未來四年的教會事工重點>(2015年4月3日存取)
http://wccac.net/wp/?page_id=792/

- (b) 勤讀聖經：珍視聖經的傳講和教導。
相信聖經是信仰，日常生活，和教會行事根據的最高權威（徒 2:42，提後 3:16-17）。
- (c) 相交關懷：著重團契的生活。
相信信徒之間互為肢體，應彼此相愛，激勵生命的成長（約 13:34-35，來 10:24）。
- (d) 廣傳福音：忠於福音的廣傳。
相信拯救失喪的人乃是神基本的心意，所以致力把福音在本城，本國和海外傳揚（約 3:16，提前 2:4-5）。
- (e) 裝備事奉：遵守聖經中記載牧者職責的教導。
相信教牧主要的職責乃是裝備信徒，鼓勵信徒發掘和善用自己的屬靈恩賜；神並在信徒中興起合祂心意的領袖，協助牧者帶領教會（林前 12:11，弗 4:11-13，彼前 4:10）。
- (f) 恆切禱告：重視祈禱。
相信以禱告明白神的心意，並向神支取力量，以支持所有的事工和個人生活（來 4:16，弗 6:18-19）。
- (g) 善用資源：要作神賜給我們資源的忠心甘家。
相信所有的一切都是神交托的，要以忠心和智慧的態度使用，並持守施比受更為有福的精神；並要為資源向神交賬（太 25:14-29，路 16:10，徒 20:35）。
- (h) 追求卓越：追求在所有的事工上的卓越。
相信該以最卓越的事奉態度和品質來服事神，因

為祂把自己的至寶（兒子耶穌）賜給我們（瑪 1:6-14，羅 8:32；西 3:23-24）。

(i) 創意革新：經常反省事工的形式和方法。

相信在現今瞬息萬變的社會中，須不斷評估和調整事工的方式。並鼓勵合乎聖經原則的改革和創新，以滿足人們生命的需要和提升事工的果效（代上 12:32）。

(j) 保持合一：竭力保持不同會眾之間的合一。

相信信徒在生命上的合一，雖有文化和語言上的差異，靠主的能力和恩典，追求以愛心，和平彼此聯絡的共處（羅 12:10，弗 4:1-6）。

b. 使命宣言（「去做甚麼？」）：

我們是一群忠於耶穌基督大使命（太 28:18-20）的基督徒。「我們是要使失喪者歸屬基督，建立信徒成為基督的忠心跟隨者，並在本地和海外傳揚基督的名。」口號：「歸屬基督，跟隨基督，傳揚基督。」

C. 異象宣言（「我們將會是甚麼？」）：

教會正門入口處的奠基基石刻着「神建此殿，以榮主名，以建主民，以宣主道，直到地極」。字刻清楚表明了對神，對世人的心聲。字刻也表達了宣道會的兩個核心價值觀念：

進深的生命：基督為中心的成聖生命，要更像基督。

普世的宣教：以進深生命為能力的根基，在本地和遠方傳揚「神愛世人」的信息。

- 我們教會如同一條河，一條帶着耶穌基督豐盛生命的河。不但在河裏的基督徒得到生命的成長，忠心地跟隨祂和事奉祂，到達更遠，生命更成熟的地方；這河也把基督生命的福音帶給失喪的朋友。教會所有的事工，設施和資源，都是策略性地配合這條河流的運作。透過宣教事工，河也把真理和福音帶到本城，本省，本國和海外，帶來復興，生命和盼望。
- 我們按着既定的核心價值齊心建造。
- 教會是使命導向的。
- 我們朝着「生命河流」那幅美妙圖畫為願境（異象），達致更新信徒生命和把新生命帶給本地及海外未得之民。
- 我們採取一個簡易而有效的門徒訓練過程作為策略：刻意地引領一個人從未信到信主以至成為一個健康的基督門徒（目標）。
- 我們跟隨一個為期四年（二零一二年至二零一五年）循環，而每年的事工重點（按照徒 2:42-47）如下：敬拜永生神，愛慕神恩言，相愛神家人，傳揚神福音。

以上為參考範例，各教會可視需要修改。

2. 認識負責同工的牧養理念：內容有負責同工的牧會理念、負擔、決策方式、及問題溝通及協調的方式等。
3. 認識同工及工作倫理：認識不同的工作崗位、工作說明、工作倫理及互動原則。

透過「認識教牧會領導團隊手冊」的研讀及新進人員的約談，使教會領導團隊的成員皆能了解服事的職責及需求，使負責同工和成員之間、同工與同工之間，能更多了解及互信，以提升個人與組織適配度，及工作滿意度。

(二) 定期舉辦教會領導團隊之同工餐會，有以下注意事項：

1. 是一個聯誼的餐會：連繫同工間之感情，使同工不只有工作的關係，同時有生命互動的關係。
2. 是一個牧養的餐會：負責同工第一個需要牧養的對象，即是教牧領導團隊的同工。透過餐會了解同工之現況及需要，適時給予鼓勵及引導。耶穌也常和門徒一同用餐，在生活中牧養他們、引導他們。
3. 是自然協調的餐會：同工餐會舉行的時機最好在重要會議之前、重要決策之前，及重要行動之前。利用餐會的時機，形成一個自由分享，及自由溝通的平台。

透過同工餐會，加強團隊成員間的互動及交流，使同工在良好關係中服事，工作滿意度將自然提升。

(三) 定期舉行牧養同工禱告會，有以下注意事項：

1. 禱告會中要有敬拜的時間：教會領導團隊的成員一同敬拜，表明主耶穌是敬拜的對象、服事的對象，及一切恩典和能力的來源。
2. 禱告會中要有分享的時間：負責同工要用神的話來引導、安慰，及激勵同工。分享從神領受的異象、負擔，及事工推動的方法及需要。透過話語的分享，使同工有齊一的心志和目標。
3. 禱告會中要有見證的時間：見證的目的是要歸榮耀與神，可安排合適的見證分享者，分享服事蒙恩的經歷，鼓勵同工忠心事主。
4. 禱告會中要有代禱的時間：可為成員的需要、事工推動的方向、及服事中遇到的難處，同心禱告。若禱告事項有突破或領受，則可成為下次見證分享的素材。

透過研讀「認識教會領導團隊手冊」、參與教會領導團隊同工餐會，及參與牧養同工禱告會，可以增進個人與教會政策、負責同工，及其它同的適配度，進而增加同工在工作中的滿意度。

二、在減少分工偏移度方面，亦有以下三項建議，分述如下：

(一) 各教會可依據以弗所書四章十一及十二節，及所屬教會之神學立場，編寫「認識教會領導團隊之屬靈恩賜手冊」一份，編寫時可參照本篇論文序論的第一節及文獻探討的第一節，其內容重點如下：

1. 教會對教會領導團隊屬靈恩賜之立場：使教會同工在參與團隊時，能對使徒、先知、傳福音的、牧師和教師之恩賜解釋有共同的理解，以利日後服事的配搭與合作。
2. 認識教會領導團隊屬靈恩賜的不同特質：內容含使徒、先知、傳福音、牧師和教師的名詞說明及恩賜特徵。
3. 認識不同的屬靈恩賜在本會的服事機會：各教會可根據聖經及其神學立場，對不同恩賜給予不同的服事安排，其服事的安排，可參照金聖坤「按照恩賜來事奉」之第三十三頁至五十三頁之說明。¹⁰²

透過研讀「認識教會領導團隊之屬靈恩賜手冊」新進人員可對屬靈恩賜有一致之理解，並了解其在教會中服事的可能機會。

¹⁰²金聖坤，《按照恩賜來事奉》（台北：道聲出版社，2009），25-29。

(二) 屬靈恩賜量表之測試：運用教會領導團員恩賜量表（附件二之一），對新任人員測試，以了解成員之恩賜傾向，找出其主要恩賜，並在分工前進行訪談，做為工作分配之參考¹⁰³。分工訪談應注意以下事項：

1. 個人過去服事的經歷
2. 個人服事的負擔
3. 個人特殊的專長
4. 個人屬靈的特質及主要屬靈恩賜
5. 個人想要申請服事的職務
6. 教會中適合擔任的工作
7. 訪談協調後工作的安排

(三) 對資深領導團隊成員再分工之作法：當工作滿意度下降時，可採取下列措施加以改善，作法如下：

1. 適時施測領導團隊恩賜量表（附件二之一），及現今工作領域優先秩序表（附錄四），再計算其分工偏移量（附錄五），參考組織適配度及工作滿意度量表（附錄六、七）做為再分工之參考。
2. 再次進行分工前之訪談，其步驟如上一項程序所述。
3. 分工後的追蹤及考核：經重新分工一段時間後，可再測量其組織適配度和工作滿意度量表，觀察其滿意度是否提升。

當個人和組織適配度提升，及主要恩賜的分工偏移度下降時，個人工作滿意度將自然提升，人在服事中會有更多的喜樂。但願主內同工皆能在喜樂中服事，使教會和個人都可以一同蒙恩典，共同增長。

¹⁰³ 同上，72-74。

第三節 本研究測試工具之使用說明

爲使本研究順利進行，在研究過程中發展以下之測試工具，即個人基本資料問卷（附錄一）、教會領導團隊成員恩賜評量表（附錄二之一）、教會領導團隊成員恩賜計分表（附錄三）、現今工作領域優先秩序表（附錄四）、分工偏移度計分表（附錄五）、個人組織適配度量表（附錄六）、及工作滿意度問卷（附錄七）。

爲使教會同工能夠順利及正確使用以上之測試工具，特將各項工具之使用說明，逐項陳述如下：

一、個人基本資料問卷：

使用目的：收集個人資料，內含性別、年齡、婚姻狀況、神學教育、及服事年資。

使用時機：多配合其它問卷共同使用，用以發現相關性。

二、教會領導團隊成員恩賜評量表：

使用目的：使教會領導團隊之成員了解個人恩賜之強項及弱項。並運用個人強項恩賜，協助教會弟兄姊妹健康成長。

使用時機：1.進用新進同工時，及約談前。

2.資深同工之工作調整時及約談前。

使用方法：1.配合教會團隊成員恩賜計分表一起使用

2.完成教會領導團隊成員恩賜評量表施測

後，將其得分依次填入計分表中，再依五個分類分別加總計分，並依其得分高低加以排序，並找出得分最高的主恩賜。

三、現今工作領域優先秩序表：

使用目的：評估領導團隊成員之工作優先秩序，了解成員工作之授權狀況，及負責同工要求成員之工作優先順序。

使用時機：當發現成員恩賜和實際工作有落差時，評估其偏移情況。

使用方法：1. 配合分工偏移度之計分表一起使用。

2. 將各類恩賜之排序和工作領域之排序相

減，用以發現各類恩賜和對應工作之偏移度，其中尤其關注主恩賜分工之偏移度。

3. 主恩賜分工偏移度為0至4的偏移值，若偏移值介於0至1間屬低偏移，若介於2至4間應屬高偏移。

四、個人組織適配度量表：

使用目的：評估個人和組織之適配程度，其中含個人與教會政策適配度、個人和負責同工適配度及個人與其它同工之適配度。

使用時機：欲了解領導團隊成員對教會之適配度時。

使用方法：於組織適配度量表施測後，請教會同工運用EXECL軟體或SPSS軟體，依下列方式計分。

計分前先將反向題調整：第五、第十三，及第十九題為反向題。計分前先將以上三題之得分加以調整。其方法為答（1）的調整為（5），答（2）的調整為（4），答（3）者不做調整。答（4）的調整為（2），答（5）的調整為（1）。

反向題調整後，計分方式如下：

1. 個人與教會政策適配度計分方式：一至六題加總後除六，得到個人與教會政策適配度之平均分數。
2. 個人與教會負責同工適配度計分方式：七至十四題加總後除八得到個人與負責同工適配度之平均分數。
3. 個人與其它同工適配度之計分方式：十五至二十題加總計分後除六，得到個人與其它同工適配度之平均分數。
4. 個人與組織適配度之總平均計分方式：將以上三項加總計分後除三，得到個人與組織適配度之總平均。
5. 組織適配度為五尺度計分，總平均接近4分應屬正常，若低於4分過多應予關注。

五、工作滿意度問卷：

使用目的：評估領導團隊成員對工作整體之滿意程度。

使用時機：成員委身程度下降或工作意願下降時。

使用方法：1.先調整反向題計分，第二題及第五題為反向題。調整方法為答（1）的調整為（5），答（2）的調整為（4），答（3）者不做調整。答（4）的調整為（2），答（5）的調整為（1）。

- 2.計分方式為10題加總得總分，總分除10得總平均。
- 3.工作滿意度為五等尺度計分，總平均接近4分應屬正常，若低於4分過多應予關注。

六、綜合問卷應用：

使用目的：綜合評估個人變項和組織適配度、分工偏移度、和工作滿意度之關係。

使用時機：需綜合比較相互關係時。

使用方法：可綜合使用以上多種問卷，並相互比較。

七、其它工具參考事項：

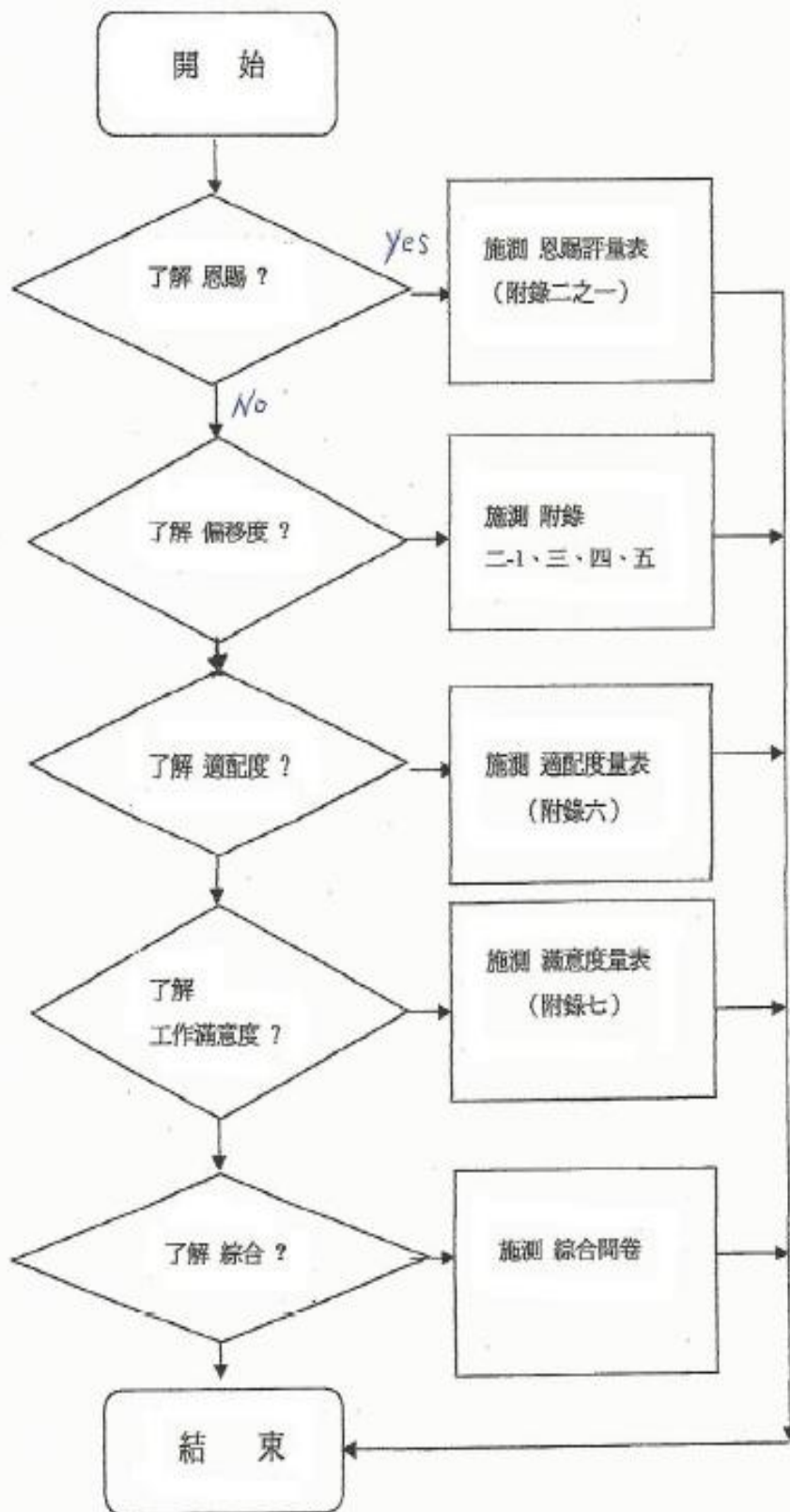
當想要了解成員對事工關心的方向及性格特質時，亦可參閱金聖坤「按照恩賜來事奉」一書之相關資料¹⁰⁴。

八、使用圖示說明：

為幫助教會同工能夠簡易的使用本研究所發展之測試工具，將相關問卷可能使用的時機，及其所對應的問卷，以圖示說明如下圖：

¹⁰⁴ 同上，16-20、55-68。

圖 5-3-1 測試工具說明圖



九、對神學生考慮事奉工場的建議：

神學生受神的呼召，且受過完整神學的裝備，未來勢必成爲教會領導團隊的重要成員，因此面對未來服事工場的選擇，不可不慎。然而每一間教會皆有不同的特質，不同的教會有不同的差異，例如使命不同、異象不同、傳統不同、文化不同，牧者的負擔也不盡相同，面對這些不同的差異，神學生要如何選擇？期盼本篇論文的研究，對神學生未來服事工場的選擇亦有助益。

應用本篇論文的研究，筆者對面臨事奉工場選擇的神學生，有以下的建議：

（一）發現個人的特質：

每一個人都是神獨特的創造，有獨特的特質。聖經記載：「我要稱謝你，因我受造，奇妙可畏；你的作爲奇妙，這是我心深知道的。我在暗中受造，在地的深處被聯絡；那時，我的形體並不向你隱藏。我未成形的體質，你的眼早已看見了；你所定的日子，我尚未度一日，你都寫在你的冊上了。」（詩篇 139:14-16）

服事者的特質，由服事者的關心、服事者的恩賜，和服事者的性格所組成¹⁰⁵。服事者須要了解個人的特質，且在適合個人特質的崗位上服事。茲將服事者的特質，概述如下：

1. 服事者的關心：關心是針對某一個領域，是神將它放在我們的心裡。關心會提示我們：要在哪裡服事？要在哪個領域服事？

¹⁰⁵ 同上，13。

2. 服事者的恩賜：恩賜是為著教會身體的利益，是聖靈賜給教會各肢體的特別禮物。會提示我們要用恩賜來服事什麼？又要服事什麼對象？
3. 服事者的性格：性格是先天的特性，會無意識地影響我們所有的行動。性格會提示我們：要如何服事？要如何去哪裏服事？性格會形成個人特有的風格。

小結：每一個服事者都有不同的特質，會引導服事者參與不同的服事。當服事者的特質與事工融洽配合時，個人會有喜樂、盼望及成就感，教會的事工會有效率，也會結出果子。本研究所發展的教會領導團隊成員恩賜評量表（附件二之一），則可幫助服事者了解個人的恩賜特質，以便選擇和個人恩賜特質相似的服事工場。

（二）認識可能的事奉工場：

神學生面對許多服事工場的選擇，常會有困惑、不安，難以抉擇的困境。例如回母會服事？去曾經實習過的教會服事？去提出邀請的教會服事？參與拓荒植堂的事工？去宣教？或去教會所屬的機構服事？太多的選擇機會反而造成無所適從的困境，如何脫困？關鍵還是找到適合的服事工場，在尋找服事工場的過程中，認識可能的事奉工場是非常必要的步驟。

不同的教會，會有不同的差異。例如事奉的重點、教會的文化、價值觀、目標、規範、牧者的領風格，及事奉的機會皆不相同。如何認識可能的事奉工場？有以下建議：

1. 參與主日崇拜：參與主日崇拜，可認識教會的敬拜風格、信息重點、同工團隊，及教會文化等。同時透過參與主日

崇拜，可認識教會事工的重點，是宣教？是拓植？是靈修？是牧養？或是教導等，參與主日崇拜，可幫助神學生近距離的了解教會。

2. 參與教會小組：小組生活是教會生活具體而微的呈現，透過小組的生活，可以認識建造教會的理念是否落實，以及觀察弟兄姊妹們生命互動的關係。
3. 閱讀教會年刊：教會年刊通常會介紹教會歷史、教會異象、教會使命、教會現在及未來的事工計劃等。
4. 善用約談機會：當教會牧長或長執會約談時，一般都是教會現有同工，想認識未來可能同工的機會。但對神學生，未來事奉工場的尋求者，也應善用此機會，和教會牧長及教會長執，充份溝通，以便了解教會牧養的理念、事工的重點、及服事崗位的不同需要。

小結：認識教會的目的，是評估個人和教會組織是否適配，同時評量可能投入服事的方向，做為進一步禱告及尋求的依據。

（三）禱告、評估與選擇：

神學生面對事奉工場的選擇，必須有一認知，就是要知道，天父是「打發工人的主」，祂知道什麼樣的工人適合什麼樣的服事工場。因此我們發現個人的特質及認識可能服事工場的目的，是幫助我們正確的走在神的旨意之中，而非依靠自己的聰明和算計。因為聖經記載：「耶和華說，我的意念非同你們的意念；我的道路非同你們的道路。天怎樣高過地，照樣，我的道路高過你們的道路；我的意念高過你們的意念。」（以賽亞 55:8-9）

基於以上的原因，將服事工場的選擇，放在禱告之中，至關重要。畢竟服事者對服事工場的選擇，和一般人在社會中找一份工作，是不相同的。我們乃是尋求天父的旨意，並在祂的心意中事奉。

神學生須養成寫靈修日記的習慣，若掌管宇宙萬有的神在我們安靜時對我們說話，我們必須把祂的話記下來，免得我們忘記。要將神啓示的經文記下來，然後，以禱告回應神對我們所說的話，並且把禱告也記下來。我們亦應記下可能需要的調整，提醒自己立即順服神所啓示的真理。

禱告是與神交通，是一種雙向的關係，我們對神說話，神也向我們說話。禱告並不是我們單方面在講話，禱告也含有聆聽神說話的成份。事實上，在禱告的時候，神對我們說了甚麼，遠較我們對祂說了甚麼重要。

爲了正確的評估與抉擇，筆者對神學生在抉擇服事工場的過程中，有以下的建議，就是在禱告中做四方面的評估：

1. 聖靈中的感動：當我們立志遵行神的旨意，聖靈就會在我們心做感動引領的工作，聖經說：「因為你們立志行事，都是神在你們心裏運行，爲要成就他的美意。」(腓 2:13)
2. 神話語的引導：當我們研讀神的話—聖經的時候，聖靈就會透過我們所讀的經文，向我們啓示祂的真理。而我們願意調整自己的生命，去與神的真理配合的時候，就是順服於神的時候，神會在我們的生命中作工，又藉著我們去完成祂的計劃¹⁰⁶。

¹⁰⁶ 布克比 (Blackaby, Henry T.)、金科德 (King, Claude V.) 著，《不再一樣，改變生命的操練，察驗並活出神的旨意》(Experiencing God: Knowing and Doing the Will of God) (尚維瑞、葉自菁譯，香港：浸信會出版社，1995)，102。

3. 肢體中的查驗：作為教會的一份子，我們需要其它的肢體，幫助我們明白神的旨意¹⁰⁷。教會是基督的身體（林前12:18），耶穌基督是地方教會的頭（弗4:15）。神隨著自己的意思，把肢體俱安排在身上（林前12:18）。聖靈又靈在各人身上，叫人得益處（林前12:7）。

我們要相信聖靈在個別信徒身上做引領的工作，我們也要相信聖靈透過教會的眾肢體，一起明白祂的旨意。因我們所信的神，是超乎眾人之上，也貫乎眾人之中的神（弗6:6），所以我們可以邀請教會中屬靈的肢體為我們代禱。

4. 處境中的印證：耶穌說，祂憑著自己不能作甚麼，惟有看見父所作的，祂才能作（約5:19）。天父自創世以來，直到耶穌的日子，都在作事，並且一直作事到如今（約5:17）。天父也將自己所作的事指給子看（約5:3-20）。耶穌只留意天父在祂處境中的作為，然後積極的參與神的工作，這樣，天父便藉著耶穌成就了祂的計劃。

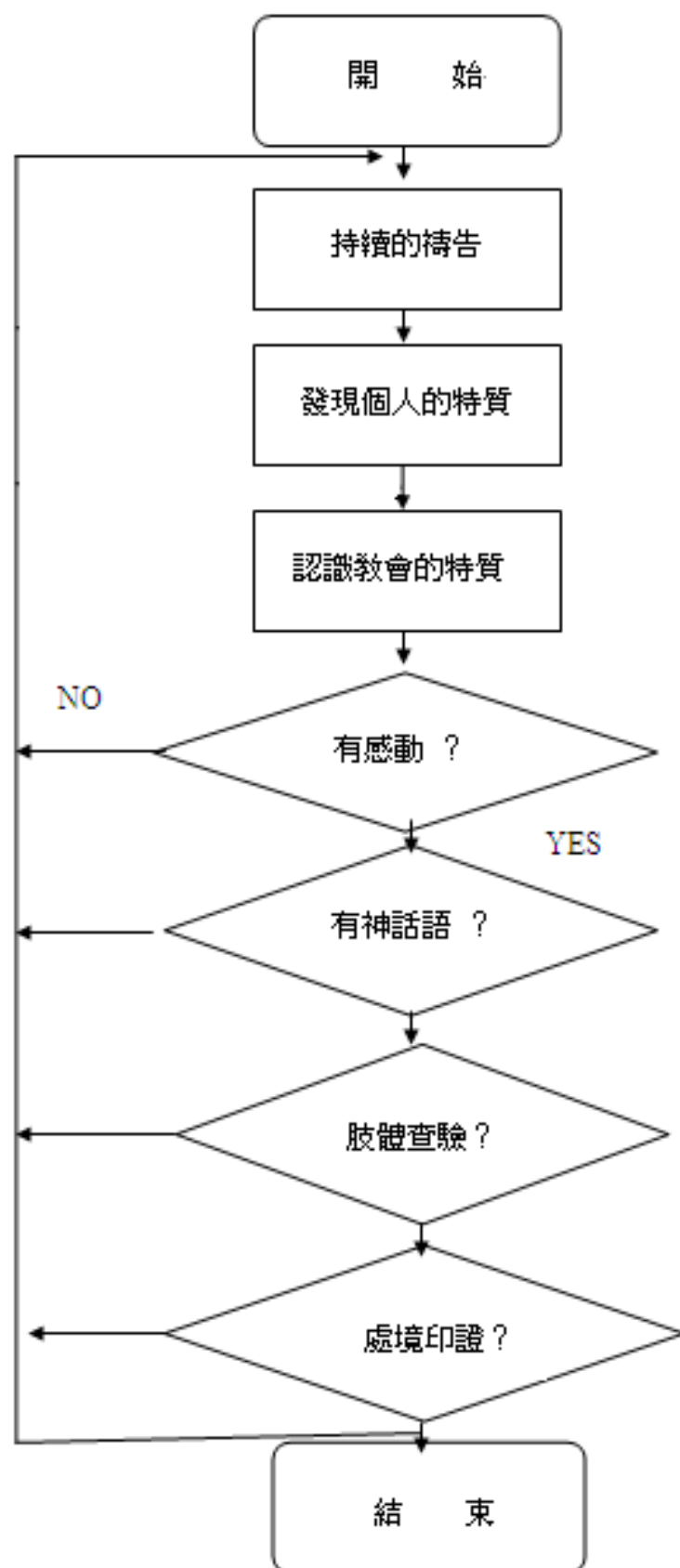
耶穌是我們生命的主，祂期望我們與祂的關係，就像祂與天父的關係那樣。當我們留意祂正在作工的時候，我們便調整自己的生命和人生的計劃，完全的聽命於祂，任祂的差遣，以致祂能藉著我們完成祂的計劃¹⁰⁸。

茲將以上事奉工場抉擇的過程，以示意圖的方式，呈現如下圖：

¹⁰⁷布克比（Blackaby, Henry T.）、金科德（King, Claude V.）著，《不再一樣，改變生命的操練，察驗並活出神的旨意》，126。

¹⁰⁸同上，115。

圖 5-3-2 事奉工場抉擇的過程示意圖。



第四節 研究限制

- 一、 教會規模的限制：本研究對象是以大台北地區大型教會之領導團隊為研究對象。但中小型教會或鄉下教會其領導團隊之組成，受限人力和教會規模之限制，或與都會區大型教會有所不同，需另加研究。
- 二、 合格量表欠缺的限制：目前針對以弗所書四章十一節所述教會領導團隊之恩賜量表已有不少，但均缺乏信度及效度之相關資料，對研究進行多有制約。本次研究雖完成一份二十題之合格量表，但更多合格題庫之建立，尚需有負擔之主內同工繼續努力，共同發展更多具質量之恩賜量表，並且持續增加合格題目之數量，使合格題庫之質量更加提升。

第五節 後續研究之建議

教會領導團隊成員之恩賜調查及合理分工，是影響教會增長的重大因素。為要達成合理分工之目的，需注意兩個方向，即提升個人與組織的適配程度，同時要降低個人主恩賜和工作內容的偏離程度。然而組織適配度、分工偏移度和工作滿意度之間有緊密之關係，為使教會領導團隊之成員，皆能按所得恩賜彼此服事，下列議題值得後續研究之參考。

一、 研究主題方面

（一）組織適配度方面：本研究之個人與組織適配度是依據 Autry 與 Daugherty（2003）二位學者的建議，將組織文化

分爲：公司政策、上司或管理者、同儕等三類¹⁰⁹（Schein, 1991；Taormina, 1997；Autry and Daugherty, 2003），依據以上的敘述，個人與組織的適配度可以分爲以下三種：（1）個人與公司政策的適配度（company fit）、（2）個人與管理者的適配度（supervisor fit）、（3）個人與同儕的適配度（co-worker fit）。

亦有學者將個人與組織適配度從另外角度加以研究，如 Cable & DeRue(2002)的研究更將Kristof(1996)的概念延伸並釐清，認爲相似性適配的概念可保留，而互補性適配的概念應再細分成兩個部份，一爲工作要求與能力的適配(D-A fit)，以及需求與供給(N-S fit)的適配。

Cable & DeRue對組織適配度的觀點亦值得後續研究者的探討和研究。可繼續研究「人與組織適配(價值觀一致性)」、「工作要求與能力契合」、「需求與供給契合」三者的相關性，及三者的差異性¹¹⁰。

（二）合理分工方面：

本研究探討合理分工是從領導團隊成員之恩賜特質著手，藉由恩賜量表找出各項恩賜得分，加以排序。同時對成員現有工作領域做調查，按其現在工作優先秩序加以排序，找出分工的偏移量。在管理上希望提供教會負責同工一些參考資料，以降低分工偏移量，並以降低分工偏移量及提升工作滿意度爲目標。

¹⁰⁹C.W. Autry, and P.J. Daugherty, "Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses," *Journal of Business Logistics*, 24(2003):171-197.

¹¹⁰ D. M. Cable and D. S. DeRue, "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions," *Journal of Applied Psychology* 87(5) (2002): 875-878.

亦有探討教會合理分工之研究者，在研究合理分工時會考量多重因素，如金聖坤在其按照恩賜來事奉一書中，同時考量服事者關心、服事者恩賜，及服事者性格，本研究受限研究時間，專注在服事者恩賜，同時亦考量到個人組織適配度、分工偏移度和工作滿意度之間的關係研究。

除考量恩賜特質因素外，亦可考量個人服事熱情、人格特質等因素，使教會領導團隊之成員有合理之分工，進而提升其工作之滿意度。

（三）恩賜問卷方面：

可繼續充實問卷之題庫，並增加各項恩賜之鑑別度，剔除共同特質易混淆的部份，以增加信度及效度。本次問卷採用五尺度方式，即1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此，如果用0=從未如此 1=偶而如此 2=常常如此 4=確實如此，4個選項，而取消中間的"一般如此"，會逼使答題者之選擇傾向某一方，可增加題目分辨度，值得後續研究者之參考。

二、 研究對象方面：

後續研究可針對一般中、小型教會，及鄉村教會之領導團隊之成員，做恩賜分工之相關研究。

三、 研究方法方面：

本研究是以社會科學方法論中的量化研究為重點，然教會領導團隊成員之合理分工，需考量的因素甚多。可配合訪談法及質性研究的方法論，對教會中之資深牧者進行訪談，並將資料歸納整理，使質性研究和量化研究相輔並進，使研究結果更為有效及實用。

附錄

各位主內同工平安:

首先謝謝您撥冗填寫此量表，衷心感謝您的支持與參與！

本量表設計的目的是依據聖經以弗所書四章十一節之教導，發現教會領導團隊成員之恩賜傾向，並協助教會負責同工能按恩賜合理分工，以提高同工的工作滿意度。

本問卷純供學術研究之用，問卷上不必具名。請據實、輕鬆作答。您作答的個人資料將絕對保密。您的協助，將有助於研究的進行，其結果亦將有助於 神的眾教會。在此向您表達最高的謝意。

順頌

主恩永偕

中華福音神學院教牧博士班

指導教授：陳志宏 博士

指導教授：鍾麗英 博士

研究生：張堅石 敬上

主後 2014 年 11 月

附錄一 個人基本資料問卷

請在 → () 內 填答 適當選號

- 1.性 別：() (1) 女 (2) 男
- 2.年 齡：() (1) 35 歲 (含) 以下 (2) 36-45 歲
(3) 46-60 歲 (4) 60 歲以上
- 3.婚姻狀況：() (1) 未婚 (2) 已婚
- 4.神學教育：() (1) 未有神學學位但受教會裝備課程 (2) 有神學學位
- 5.服事年資：() (1) 5 年以下 (2) 6-10 年 (3) 11-15 年 (4) 15 年以上

附錄二 A 教會領導團隊成員恩賜評量表草案 A 卷
(專家修正前原始問卷)

說明: 1. 本問卷純供學術研究之用,問卷上不必具名,請據實、輕鬆作答。
2. 每題有 5 種選項,各有不同的配分。
3. 答題不要猶豫,第一想法通常最為準確,且請每一題均作答。

1. 我能向同工分享所領受的異象,並指明方向和目標。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
2. 我喜歡默想及深度的思想有關屬靈的事務。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
3. 當我想到未信者無法得到救恩時,會深感不安。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
4. 積極尋找需要幫助的信徒,並和他們一起禱告。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
5. 我喜歡研析聖經,並按人的需要分享神的話語。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
6. 為宣揚福音服事上帝,我願參與跨文化的宣教事工。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
7. 我常用長時間親近主,且神常將祂的心意向我顯明。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
8. 在禱告時會常為傳福音的對象禱告。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
9. 我常為生病或有困難的弟兄姊妹禱告。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
10. 研讀聖經並和他人分享我的領受使我非常滿足。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
11. 我能平衡的參與各部事工,並使自己及同工們的恩賜都能發揮。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
12. 我常充滿熱情的以先知講道的方式宣講神的真理,造就神的教會。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
13. 我和周圍未信的人相處愉快,且在他們信主的過程中給予正面的影響。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
14. 我對別人的困難和問題感到關心及不安,即使我個人未經歷他們的問題。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
15. 我喜歡鑽研資訊、關念、和隱喻去解釋一個關念。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
16. 我常招聚同工同心禱告,並整合同工有一致的目標。
() 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此

17. 我常直接傳遞從神領受的信息為要教化、勸戒、或安慰會眾。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
18. 我常以慕道友可以接受的方式，向他們分享歸信耶穌的喜樂。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
19. 我會探訪傷心的會友，並用神的話鼓勵他們。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
20. 爲了與其它人分享聖經，我花相當多的時間研讀聖經的真理。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
21. 對於一些福音未及之處我有特別的負擔，若教會在該地區從事植堂事工，很願參與。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
22. 我有時急迫的想要說出事實，即使令人不舒服亦是如此。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
23. 我很容易融入各種不同的群體中。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
24. 我記得初識者的姓名及認識的地點。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
25. 許多人說他們因著我的分享而更深入的了解聖經。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
26. 我常願從根基建立一個組織，並落實所領受的異象。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
27. 爲了公平和正義我願指正人的錯誤。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
28. 我尋求機會和與我不同的人建立關係。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
29. 我能夠把迷路的基督徒帶回到教會裏。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
30. 當我傳達聖經的信息給他人的時候，改變人的知識、態度、價值或行爲。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
31. 我樂於教導教會核心同工，他們亦順服我的教導。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
32. 我能夠通過聖經的教訓來啓示上帝將來欲成的事。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
33. 當我熱衷於某事，我亦會試圖讓其它人對其感到興趣。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
34. 我常邀請同工餐敘，並藉此建立關係。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此

35. 如果人們遇到某個難以領會的概念，我會嘗試用不同的方法加以解釋。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
36. 核心同工喜歡我的領導，且在共同完成使命時尊重我的權柄。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
37. 神使用我指示人一些特別要面對且會發生的事。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
38. 我常挑旺信徒傳福音，並分享傳福音的經歷和喜樂。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
39. 我常和會友分享自己的生活和想法，使他們更認識我。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
40. 我能明確的教導會眾，有關聖經字彙之正確意義和信息。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
41. 許多核心同工告訴我，他們樂意在我的屬靈遮蓋之下共同服事。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
42. 初次見面時，我即可憑直覺正確的評估別人是否真心待我。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
43. 我常帶領人相信耶穌，並做決志信主的禱告。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
44. 我對初信者有負擔，能以愛和忍耐養育他們。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
45. 會眾曾向我回應，因我的幫助使他們更了解聖經的真理。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
46. 我常帶領核心的同工一起完成使命，並且造就他們。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
47. 我能分辨是屬靈的錯誤或是神超自然的作為。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
48. 我對信徒沒有傳福音的行動感到難過。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
49. 我覺得有需要選擇一些門徒，並訓練他們互相服事。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此
50. 我會發現有教導恩賜的人，並花時間幫助他們成為好的教師。
 () 1=並非如此 2=偶而如此 3 一般如此 4=較常如此 5-經常如此

附錄二 B 教會領導團隊成員恩賜評量表草案 B 卷
(專家審訂後)

說明：1. 請閱讀每一題的敘述，並誠實的作答。

2. 每題有五種選項，各有不同的配分。

3. 答題不要猶豫，第一個想法通常最為準確，並且請填入每題的答案。

1. 我能向同工分享所領受的異象，並指明方向和目標。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
2. 我喜歡針對一些事件深度思考上帝的心意為何。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
3. 當我想到未信者尚未得到救恩時，會深感不安。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
4. 我會積極尋找需要幫助的信徒，並且陪同他們一起禱告。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
5. 我喜歡研析聖經，並分享神的話語。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
6. 為宣揚上帝的福音，我願意參與跨文化的宣教事工。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
7. 我常用長時間親近主，來尋求神的旨意。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
8. 我常在禱告時，會為傳福音的對象禱告。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
9. 我常為生病或有困難的弟兄姊妹禱告。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
10. 與人分享我的研經領受使我非常滿足。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
11. 我致力於讓團隊中同工的恩賜都能發揮。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
12. 我常以充滿熱情的講道的方式宣講神的真理，造就神的教會。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
13. 我和周圍未信的人相處愉快，且在他們信主的過程中給予正面的影響。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
14. 我對別人的困難和問題有同理並想關心，即使我個人未經歷他們的問題。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
15. 我善於使用各種資訊、觀念、和比喻去解釋一個觀念。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3 一般如此 4.較常如此 5.經常如此
16. 我喜歡召聚同工一起同心禱告，並整合同工們有一致的目標。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此

17. 我常直接傳遞從神領受的信息為要教化、勸戒、或安慰會眾。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
18. 我常以慕道友可以接受的方式，向他們分享歸信耶穌的喜樂。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
19. 我常會主動探訪或關懷軟弱或有需要的會友，並且用神的話來鼓勵、安慰。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
20. 爲了與其它人分享聖經，我花相當多的時間研讀聖經的真理。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
21. 對於一些福音未及之處我有特別的負擔。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
22. 我有時急迫的想要說出聖經真理，即使令人不舒服亦是如此。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
23. 我很容易融入各種不同的群體中。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
24. 我記得初識者的姓名及認識的地點。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
25. 許多人說他們因著我的分享而更深入的了解聖經。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
26. 我喜歡從無到有建立一個組織，並落實所領受的異象。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
27. 面對不公平不公義的事情發生，我願意勇於指正錯誤。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
28. 我尋求機會和與我不同的人建立關係。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
29. 我能夠把信心冷淡退後的基督徒帶回到教會裏。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
30. 當我傳達聖經的信息給人時，能改變那人的知識、態度、價值和行爲。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
31. 我樂於教導教會中的核心同工。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
32. 我能夠通過聖經的教訓來啓示上帝將來欲成的事。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
33. 當我熱衷於某事，我亦會試圖讓其它人對其感到興趣。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
34. 我常邀請同工餐敘，並藉此建立關係。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此

35. 如果人們遇到某個難以領會的概念，我會嘗試用不同的方法加以解釋。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
36. 核心同工喜歡我的領導，且在共同完成使命時尊重我的權柄。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
37. 神使用我指示人一些特別要面對且會發生的事。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
38. 我常挑旺信徒傳福音，並分享傳福音的經歷和喜樂。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
39. 我常和會友分享自己的生活和想法，使他們更認識我。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
40. 我能明確的教導會眾，有關聖經字彙之正確意義和信息。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
41. 許多核心同工告訴我，他們樂意在我的屬靈遮蓋之下共同服事。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
42. 初次見面時，我即可憑直覺正確的評估別人是否真心待我。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
43. 我常帶領人相信耶穌，並做決志信主的禱告。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
44. 我對初信者有負擔，能以愛和忍耐養育他們。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
45. 會眾曾向我回應，因我的幫助使他們更了解聖經的真理。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
46. 我常帶領核心的同工一起完成使命，並且造就他們。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
47. 我能分辨是屬靈的錯誤或是神超自然的作為。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
48. 我對信徒沒有傳福音的行動感到難過。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
49. 我覺得有負擔選擇一些門徒，並訓練他們互相服事。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
50. 我樂於幫助別人成為好的教導者。
 () 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此

附錄二之一(正式) 教會領導團隊成員恩賜評量表
(項目分析、因素分析，及刪題後產生之正式量表)

說明：1. 請閱讀每一題的敘述，並誠實的作答。

2. 每題有五種選項，各有不同的配分。

3. 答題不要猶豫，第一個想法通常最為準確，並且請填入每題的答案。

1. 核心同工喜歡我的領導，且在共同完成使命時尊重我的權柄。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
2. 我常用長時間親近主，來尋求神的旨意。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
3. 我很容易融入各種不同的群體中。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
4. 我常為生病或有困難的弟兄姊妹禱告。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
5. 許多人說他們因我的分享而更深入的了解聖經。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
6. 許多核心同工告訴我，他們樂意在我的屬靈遮蓋之下共同服事。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
7. 我喜歡針對一些事件深度思考上帝的心意為何。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
8. 我尋求機會和與我不同的人建立關係。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
9. 我常會主動探訪或關懷軟弱或有需要的會友，並且用神的話來鼓勵、安慰。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
10. 會眾曾向我回應，因我的幫助使他們對聖經有更多的領會。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
11. 我常帶領核心的同工一起完成使命，並且造就他們。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
12. 我常以充滿熱情的方式宣講神的真理，造就神的教會。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
13. 我和周圍未信的人相處愉快，且在他們信主的過程中給予正面的影響。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
14. 我會積極尋找需要幫助的信徒，並且陪同他們一起禱告。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
15. 為了與其它人分享聖經，我花相當多的時間研讀聖經的真理。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此

16. 我樂於教導團隊中的核心同工。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
17. 我能夠通過聖經的教訓來啓示上帝將來欲成的事。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
18. 我常以慕道友可以接受的方式，向他們分享歸信耶穌的喜樂。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
19. 我能夠把信心冷淡退後的基督徒帶回到教會裏。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此
20. 我能明確的教導會眾，有關聖經字彙之正確意義和信息。
() 1.並非如此 2.偶而如此 3.一般如此 4.較常如此 5.經常如此

附錄三 教會領導團隊成員恩賜 (20 題計分表)

上二頁的問卷答案
請由左至右 →
由上而下 ↓
依序填入

題號	計分	題號	計分	題號	計分	題號	計分	題號	計分
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
第一類 類使徒性總分 上面直欄 4 題加總 填入下格		第二類 類先知性總分 上面直欄 4 題加總 填入下格		第三類 類福音性總分 上面直欄 4 題加總 填入下格		第四類 類牧養性總分 上面直欄 4 題加總 填入下格		第五類 類教導性總分 上面直欄 4 題加總 填入下格	
總分=()		總分=()		總分=()		總分=()		總分=()	
各直欄 總分排序 最高分組排 1 依序 最低分組排 5 填入 直下空格 (若同分 ,同分組並列排序), 並請在排序前三名 旁邊 打 * 號									
排序=()		排序=()		排序=()		排序=()		排序=()	
請跳下頁續答 統計代號 暫勿填 SG1P		統計代號 暫勿填 SG2P		統計代號 暫勿填 SG3P		統計代號 暫勿填 SG4P		統計代號 暫勿填 SG5P	

以上寫完 請跳到下頁續答

以下由統計人員計算: (答題者跳過)

DV1=| SG1P-WA1P| (兩者相減 取絕對值)

DV2=| SG2P-WA2P|

DV3=| SG3P-WA3P|

DV4=| SG4P-WA4P|

DV5=| SG5P-WA5P|

P1=SG1P, SG2P, SG3P, SG4P, SG5P,五個當中排序第一 所對應的 DV 值

求出 P1=()

附錄四 現今工作領域優先秩序表

請按照現今工作說明，填入優先工作秩序。

工作優先秩序：乃是照著教會負責同工 或 長執會
付予您 在 同工團隊中 主要的責任領域 或 期待您 優先的工作秩序。

(1 表最優先執行，5 表最不優先。1,2,3,4,5 依序遞減)

第一類 類使徒性 工作 說明	第二類 類先知性 工作 說明	第三類 類福音性 工作 說明	第四類 類牧養性 工作 說明	第五類 類教導性 工作 說明
1. 整體異象及使命的傳達。 2. 平衡參與各部事工整合同工團隊。 3. 在福音未及之處開拓屬神的事工。 4. 領導同工團隊合一服事。 5. 培養造就新的教會領袖。	1. 引領弟兄姊妹敬拜神、親近神，有愛慕神的榜樣。 2. 先知講道造就信徒。 3. 直述神的心意傳遞神的旨意 4. 指引信徒明白神的心意走上神的旨意。 5. 為教會全群屬靈守望及代禱。	1. 負責傳道事工關愛未信者。 2. 推動會眾參與個人佈道。 3. 建立未信者之關係，向未信者分享福音。 4. 分享傳福音異象，挑旺會眾參與傳道。 5. 帶領未信者大量歸主。擴展神的國度。	1.負責牧養事工關愛弟兄姊妹。 2.推動探訪事工。 3.推動教會愛心事工憐憫有需要的肢體。 4.認識牧養同工及會眾，發展牧養關係。 5.養育會眾生命成長及成熟。	1. 負責教導事工，幫助弟兄姊妹在真道上成長。 2. 鑽研聖經真理，按正意分解神的道。 3. 透過教導造就信徒。 4. 推動教會屬靈成長事工，清晰傳達聖經真理。 5. 培養有教導恩賜的同工參與教導事工。

各直欄 最優先工作領域填 1 其次 2 --> 最後優先填 5 請填直下空格

第一類工作	第二類工作	第三類工作	第四類工作	第五類工作
優先=()	優先=()	優先=()	優先=()	優先=()
WA1P	WA2P	WA3P	WA4P	WA5P

附錄五

分工偏移度計分表

(一) 填入附錄三 教會領導團隊成員恩賜 排序表 如下：

SG1P=()	SG2P=()	SG3P=()	SG4P=()	SG5P=()
----------	----------	----------	----------	----------

↓ (相減取絕對值) ↓ ↓ ↓ ↓

(二) 填入附錄四 現今工作領域優先秩序 排序表 如下

WA1P=()	WA2P=()	WA3P=()	WA4P=()	WA5P=()
----------	----------	----------	----------	----------

(三) 分工偏移度計算

第一類 事工偏移度	第二類 事工偏移度	第三類 事工偏移度	第四類 事工偏移度	第五類 事工偏移度
減 SG1P WA1P 取 絕對值 填入 下空格	減 SG2P WA2P 取 絕對值 填入 下空格	減 SG3P WA3P 取 絕對值 填入 下空格	減 SG4P WA4P 取 絕對值 填入 下空格	減 SG5P WA5P 取 絕對值 填入下空格
=()	=()	=()	=()	=()
以下 變數代號 統計用 答題者 勿填				
DV1	DV2	DV3	DV4	DV5

附錄六 個人組織適配度量表

下面的句子，是描述您個人與教會政策適配度、個人與負責同工適配度、個人與同儕適配度。

本問卷純供學術研究之用，問卷上不必具名，請據實、輕鬆作答。

請將心中感覺合適的答案填入空格

本量表之負責同工定義：（事工交待之對象）

- | | | | | |
|--------------|----|------------|---|-------|
| 1. 主任牧師 | 對應 | 會眾所託付之信徒領袖 | 或 | 長執會同工 |
| 2. 教牧領導團隊之同工 | 對應 | 主任牧師 | 或 | 當家長老 |
| 3. 牧區或事工團隊同工 | 對應 | 牧區負責人 | 或 | 事工負責人 |

非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	2	3	4	5

請將合適的數字填入空格（ ）

- A. 與您最初服事的期望相比，您認為教會
01. 服事中得到的回饋與起初期望的回饋相符（ ）
02. 工作政策與程序與期望相符（ ）
03. 風格、工作氣氛、與環境與期望相符（ ）
- B. 相對於您的期望，您對於教會的感覺是
04. 滿意的（ ）
05. 討厭的（ ）
06. 高興的（ ）
- C. 與您最初的期望相比，您認為負責同工之
07. 行為典範與指導服事的能力與期望相符（ ）
08. 問題解決的能力與期望相符（ ）
09. 決策制訂的能力與期望相符（ ）
10. 領導的能力與期望相符（ ）
11. 在壓力的情況下，具有處理危急事物的能力與期望相符（ ）
- D. 相較於您的期望，您對負責同工的感覺是
12. 滿意的（ ）
13. 討厭的（ ）
14. 高興的（ ）
- E. 與您最初的期望相比，我與同工之間
15. 我可以信賴他們（ ）
16. 對於政策與程序他們會給我忠告（ ）
17. 他們與我密切合作（ ）
- F. 相較您的期望，您對於同工的感覺是
18. 滿意的（ ）
19. 討厭的（ ）
20. 高興的（ ）

附錄七 工作滿意度問卷

註：本研究採用 Weiss (1967) 等學者所編制而成的明尼蘇達問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ) 原有二十項，包含：員工的價值觀、責任感、薪資、升遷、與同事互動等等。後經洪維宏參照非營利組織的樣本，挑選出其中六個適合的題項加以修訂，本研究筆者針對教會特性、用語、及服事分工需要再做部份修訂。五點尺度，由「非常不同意」到「非常同意」，分別給予 1~5 分。

本問卷純供學術研究之用，問卷上不必具名。答案本身並無對錯，但真實的資料將有助於正確之結果，請據實、輕鬆作答。請填入合適的答案。

本量表之負責同工定義：（事工交待之對象）

- | | | |
|--------------|---------------|---------|
| 1. 主任牧師 | 對應 會眾所託付之信徒領袖 | 或 長執會同工 |
| 2. 教牧領導團隊之同工 | 對應 主任牧師 | 或 當家長老 |
| 3. 牧區或事工團隊同工 | 對應 牧區負責人 | 或 事工負責人 |

<u>1=非常不同意</u>	<u>2=不同意</u>	<u>3=沒意見</u>	<u>4=同意</u>	<u>5=非常同意</u>
1	2	3	4 分	5

請在合適的數字填入空格 ()

- 1 我對目前服事的工作量感到滿意.....()
- 2 我對負責同工與其它同工互動的方式感到-不滿意.....()
- 3 我對負責同工作決定的能力感到滿意.....()
- 4 我覺得我的恩賜和能力在目前服事的需要相符合.....()
- 5 我對教會執行政策的方法感到-不滿意()
6. 我在工作中有嘗試以自己的方法處理事情的機會感到滿意.....()
7. 我對負責同工對我個人工作分派的合適度感到滿意.....()
8. 在服事中我和同工的配合度感到滿意.....()
9. 我在工作中有發揮個人恩賜和能力的機會感到滿意.....()
- 10 我對現今服事的狀態感到滿意.....()

附錄八、專家諮詢問卷及邀請信(一)

教會領導團隊成員恩賜量表適合性問卷

浸信會神學院 蔡院長 平安：

本人張堅石牧師，目前在中華音神學院修讀教牧博士，論文題目為「組織適配度、分工偏移度與工作滿意度之關係研究—以大台北大型教會之領導團隊成員為例」。

為研究上述專題，需針對以弗所書章十一節述及之恩賜，設計一份教會領導團隊成員恩賜量表，探討成員各項恩賜之強弱，以幫助領導團隊之成員了解個人所得之恩賜特質，並按恩賜合理分工，使成員在合適領域事奉，教會更蒙增長之福。

目前筆者已完成一份教會領導團隊成員之恩賜評量表草案，該量表參照四種量表，即金聖坤之「按照恩賜來事奉」之恩賜量表，Mike Breen 編訂之五重職事量表 (Revised Fivefold Ministries Inventory)，C.Peter Wager 之恩賜問卷 (Wagner-Modified Huts Questionnaire)，及戴俊男「屬靈恩賜診斷」之恩賜量表，然量表草案初成，疏漏之處難免，急需資深牧者及神學院學者給予指正並提供修正意見。

素聞院長多年牧會、宣教、及教學多方面的投入，對教會同工恩賜之運作及相互的配搭有豐富之經驗，因此特請蔡院長就恩賜評量表提供指正意見。您的協助將有助於預試量表的修正，並做為正式量表之重要參考，非常感謝您的協助，請將評析完成的問卷擲回，再一次感謝您的支持與幫助。

順頌

主恩永偕

中華福音神學院教牧博士班

指導教授：陳志宏 博士

指導教授：鍾麗英 博士

研究生：張堅石 敬上

主後 2014 年 10 月

專家諮詢問卷及邀請信

教會領導團隊成員恩賜量表適合性問卷

真理堂 楊主任牧師 平安

本人張堅石牧師，目前在中華音神學院修讀教牧博士，論文題目為「組織適配度、分工偏移度與工作滿意度之關係研究 — 以大台北大型教會之領導團隊成員為例」。

為研究上述專題，需針對以弗所書四章十一節述及之恩賜，設計一份教會領導團隊成員恩賜量表，探討成員各項恩賜之強弱，以幫助領導團隊之成員了解個人所得之恩賜特質，並按恩賜合理分工，使成員在合適領域事奉，教會更蒙增長之福。

目前筆者已完成一份教會領導團隊成員之恩賜評量表草案，該量表參照四種量表，即金聖坤之「按照恩賜來事奉」之恩賜量表，Mike breen 編訂之五重職事量表 (Revised Fivefold Ministries Inventory)，C.Peter Wager 之恩賜問卷 (Wagner-Modified Huts Questionnaire)，及戴俊男「屬靈恩賜診斷」之恩賜量表，然量表草案初成，疏漏之處難免，急需資深牧者及神學院學者給予指正並提供修正意見。

素聞真理堂大蒙神的恩惠，楊牧師多年牧會，對教會同工恩賜之運作及相互之配搭有豐富之經驗，因此特請楊牧師就恩賜評量表提供指正意見。您的協助將有助於預試量表的修正，並做為正式量表之重要參考，非常感謝您的協助，請將評析完成的問卷擲回，再一次感謝您的支持與幫助。

順頌

主恩永偕

中華福音神學院教牧博士班

指導教授：陳志宏 博士

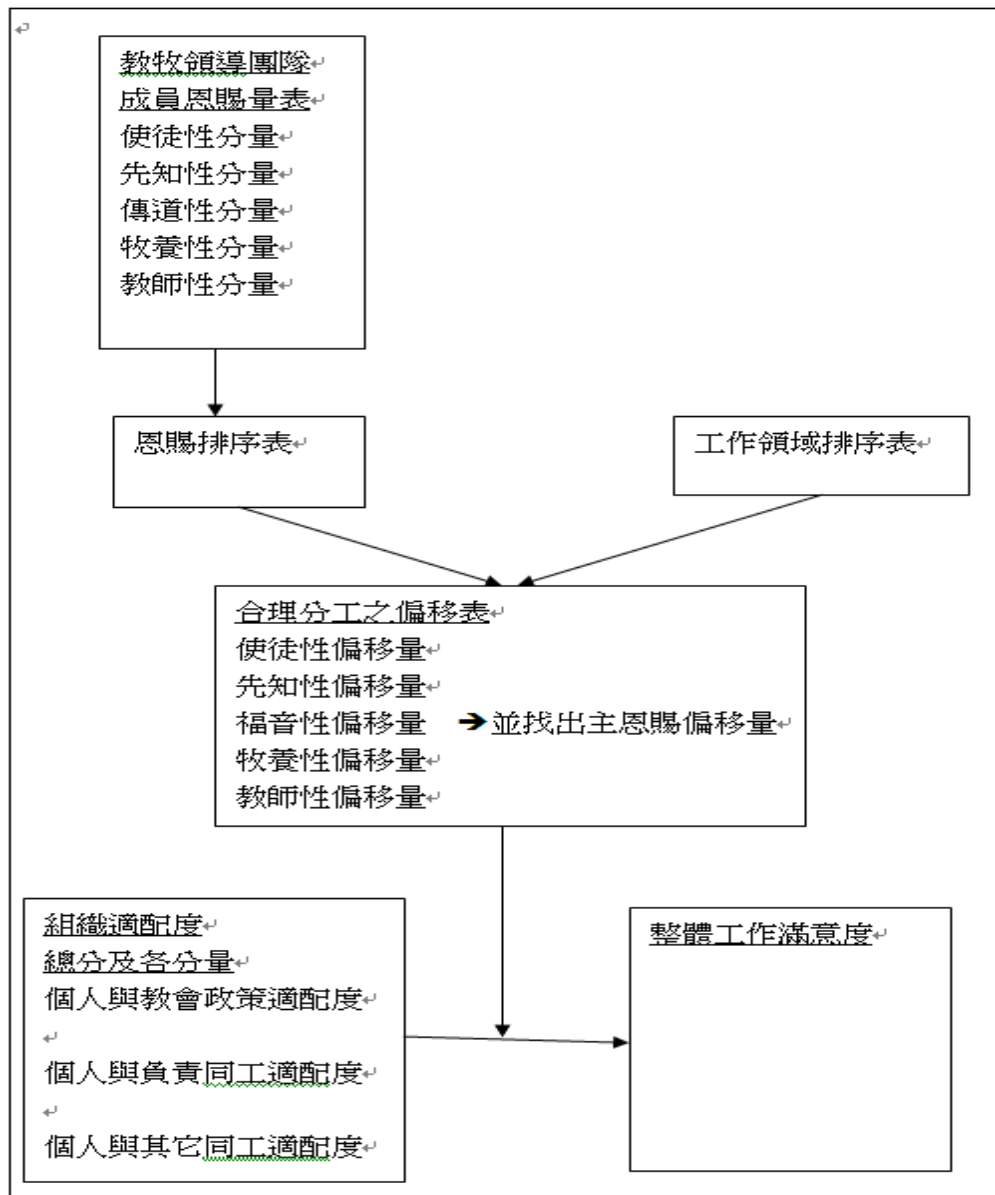
指導教授：鍾麗英 博士

研究生：張堅石 敬上

主後 2014 年 11 月

【附錄八 說明一】：

- 一、此量表為了解教牧領導團隊成員之恩賜特質。
- 二、量表含五構面，即使徒性分量、先知性分量、傳道性分量、牧養性分量、及教師性分量。
- 三、量表草案將邀請一位資深牧者及一位神學院學者進行評鑑，並依評鑑結果及學老師意見修正預試量表。
- 四、研究架構如下：



【附錄八 說明二】：

此量表含五個構面，各構面含五元素，各元素二題，共計五十題。

構面	元素
1.使徒性	受差使命性【1-1】、整合性【1-2】、開拓創新性【1-3】、領袖權柄性【1-4】、造就領袖性【1-5】
2.先知性	親近神性【2-1】、傳神心意【2-2】、公義直言性【2-3】、指引性【2-4】、分辨性【2-5】
3.傳道性	愛未信者性【3-1】、愛傳道性【3-2】、好人際性【3-3】、挑旺傳道性【3-4】、領人歸主性【3-5】
4.牧養性	愛信徒性【4-1】、憐憫性【4-2】、關顧性【4-3】、牧養關係性【4-4】、養育成長性【4-5】
5.教導性	愛神話語(真理)性【5-1】、鑽研真理性【5-2】、真理造就性【5-3】、清晰表達性【5-4】、培養後進性【5-5】

一、題號和元素對照表：

題號	元素	題號	元素	題號	元素	題號	元素	題號	元素
1	1-1	2	2-1	3	3-1	4	4-1	5	5-1
6	1-1	7	2-1	8	3-1	9	4-1	10	5-1
11	1-2	12	2-2	13	3-2	14	4-2	15	5-2
16	1-2	17	2-2	18	3-2	19	4-2	20	5-2
21	1-3	22	2-3	23	3-3	24	4-3	25	5-3
26	1-3	27	2-3	28	3-3	29	4-3	30	5-3
31	1-4	32	2-4	33	3-4	34	4-4	35	5-4
36	1-4	37	2-4	38	3-4	39	4-4	40	5-4
41	1-5	42	2-5	43	3-5	44	4-5	45	5-5
46	1-5	47	2-5	48	3-5	49	4-5	50	5-5
使徒性恩賜問題		先知性恩賜問題		福音性恩賜問題		牧養性恩賜問題		教導性恩賜問題	

【附錄八 說明三】：

請就附錄二教會領導團隊成員恩賜評量表草案，提出修正意見。筆者將就修正意見修訂預試量表，預試後再經項目分析、因素分析，及信度分析，做為正式量表修訂之依據。

題號	元素編號	題目內容具體修訂如下：

其它綜合修訂意見,修訂如下:

--

【附錄八 說明四 浸會神學院 蔡瑞益院長 對問卷意見】

其它綜合修訂意見,修訂如下:

有關以弗所書中的五大恩賜之解釋，各有不同詮釋立場,與張堅石牧師談過後，得知他已作了處理，以恩賜的功能性作為問卷得構面，應有助於受訪者作答時，不會產生困惑，有助答題的精準度。

蔡瑞益

【附錄八 說明五 真理堂 楊寧亞牧師 對問卷意見】

題號	元素編號	題目內容具體修訂如下:
2	2-1	我喜歡針對一些事件深度思考上帝的心意為何。
3	3-1	當我想到未信者”尚未”得到救恩時，會深感不安。
4	4-1	“我會”積極尋找需要幫助的信徒
5	5-1	我喜歡研析聖經，並分享神的話語。 (按人的需要刪去)
7	2-1	我常用長時間親近主，來尋求神的旨意。 (神常將祂的心意向我顯明是另一命題)
10	5-1	與人分享我的研經領受使我非常滿足。

11	1-2	我致力於讓團隊中同工的恩賜都能發揮。
12	2-2	“先知”去掉免得有暗示
15	5-2	我善於使用各種資訊、觀念、和比喻去解釋一個觀念。
21	1-3	後面一段可以去掉,那是另一個命題。
22	2-3	“事實”改為”聖經真理”
29	4-3	“迷路”改為”信心冷淡退後”
30	5-3	當我傳達聖經的信息給人時,能改變那人的知識、態度、價值和行爲。

附錄九 變數名稱及意義

一、個人基本資料 (FROM 附錄一 個人基本資料問卷)

變數名

- | | | |
|-----------------|--------------------|-------------|
| 1.性 別 sex | (1) 女 | (2) 男 |
| 2.年 齡 age | (1) 35 歲 (含) 以下 | (2) 36-45 歲 |
| | (3) 46-60 歲 | (4) 60 歲以上 |
| 3.婚 姻 married | (1) 未婚 | (2) 已婚 |
| 4.神學教育 seminary | (1) 未有神學學位但受教會裝備課程 | (2) 有神學學位 |
| 5.服務年資 tenure | (1) 5 年以下 | (2) 6-10 年 |
| | (3) 11-15 年 | (4) 15 年以上 |

二 成員恩賜特質 (FROM 附錄二之一 恩賜評量表)

附錄二 計 20 題

- | 各題 | 非常不同意 | 不同意得 | 沒意見， | 同意， | 非常同意 |
|------------|-------|------|--------------------------------------|-----|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. 使徒性構面總分 | | | sg1 = sum of spiritual gift 1 | | |
| | | | Sum (附錄二 之 1,6,11,16 之得分加總) | | |
| 2. 先知性構面總分 | | | sg2 = sum of spiritual gift 2 | | |
| | | | Sum (附錄二 之 2,7,12,17 之得分加總) | | |
| 3. 傳道性構面總分 | | | sg3 = sum of spiritual gift 3 | | |
| | | | Sum (附錄二 之 3,8,13,18 之得分加總) | | |
| 4. 牧養性構面總分 | | | sg4 = sum of spiritual gift 4 | | |
| | | | Sum (附錄二 之 4,9,14,19 之得分加總) | | |
| 5. 教師性構面總分 | | | sg5 = sum of spiritual gift 5 | | |
| | | | Sum (附錄二 之 5,10,15,20 之得分加總) | | |

延伸計算：

sg1,sg2,sg3,sg4,sg5 各恩賜總分排序
得到各恩賜的優先秩序,五個變數：

Sg1p , sg2p , sg3p , sg4p , sg5p
並進一步找出其主要恩賜(排序第一者)為何

三、現今工作領域優先秩序 (FROM 附錄四)

得到各類工作的優先秩序,五個變數

Wa1p, wa2p, wa3p, wa4p, wa5p

延伸計算得五個分工偏移量如下:

使徒性分工偏移度=dv1= | sg1p-wa1p |

先知性分工偏移度=dv2= | sg2p-wa2p |

福音性分工偏移度=dv3= | sg3p-wa3p |

牧養性分工偏移度=dv4= | sg4p-wa4p |

教導性分工偏移度=dv5= | sg5p-wa5p |

總偏移度=sum(dv1+dv2+dv3+dv4+dv5)/5

主偏移度 P1=恩賜分數最高(排序第一)之偏移度

四、成員組織適配度 (FROM 附錄六 組織適配度量表))

附錄六 計 20 題

各題	非常不同意	不同意得	沒意見，	同意，	非常同意
	1	2	3	4	5

先反向題調整

1. 個人與政策構面總分 sofpp= sum of person-policy
(附錄六 1 至 6 題得分的和)
2. 個人與負責同工構面總分 sofps = sum of person-supervisor
(附錄六 7 至 14 題得分的和)
3. 個人與同工構面總分 sofpc= sum of person-coworker
(附錄六 15 至 20 題得分的和)

延伸計算:

與政策適配度構面平均 avgpp = sofpp/6

與負責同工適配度構面平均 avgps = sofps/8

與同工適配度構面平均 avgpc = sofpc/6

總適配度 = avgpof = (sofpp/6) + (sofps/8) + (sofpc/6))/3

五、工作滿意度 (附錄七)

先調整反向題

總分=10 題加總

總平均=總分/10

參考書目

中文部分

巴克萊 (Barclay, William) 著。《加拉太書·以弗所書注釋》(The letters to the Galatians and Ephesians)。周郁晞譯。香港：基督教文藝出版社，1997。

王俊明《問卷與表的編製及分析方法》。(2014年8月25日存取)

<http://lmsctl.cyut.edu.tw/sysdata/user/14/9615079/blog/doc/208de8b400e29ee3/attach/31216.pdf>

甘陵敦 (Clinton, Robert J.) 著。《屬靈恩賜》(Spiritual Gifts)。王一平譯。台北：香港天書樓，1984。

布克比 (Blackaby, Henry T.)、金科德 (King, Claude V.) 著。《不再一樣，改變生命的操練，察驗並活出神的旨意》(Experiencing God: Knowing and Doing the Will of God)。尚維瑞、葉自菁譯。香港：浸信會出版社，1995。

白景文。〈企業如何運用工作滿意度至人力資源的管理〉。《人力發展月刊》118 (1997)。

艾弗遜 (Iverson, Dick) 著。《團隊服事》(Team Ministry)。朱東譯，台北：以琳書房，1985。

吏百克著 (T. Austin-Sparks)。《先知的職事》。林三綱、張竹君譯。香港：晨星書屋，1982。

江明修著。《第三部門經營策略與社會參與》。台北：智勝文化事業有限公司，2000。

江錦樺。《人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響》。碩士論文，國立中央大學，2015。

邱皓政。《量化研究與統計分析》。台北：五南圖書出版股份有限公司，2014。

余也魯總編輯。《中文聖經啓導本》。香港：海天書樓，1990。

- 呂侑儒。《個人與組織契合度、人格特質與工作投入關係之研究》。碩士論論文，南台科技大學，2010。
- 周功和。《榮耀光中活水泉》。台北：華神出版社，2002。
- 周聯華。《加拉太.以弗所書註釋》。香港：基督教文藝，1989。
- 彼得·杜拉克(Peter F.Drucker)著。《使命與領導》(Managing the none - profit Organization)。余佩珊譯，台北：遠流出版社，2004。
- 金聖坤。《按照恩賜來事奉》。香港：道聲出版社，2009。
- 洪維宏。《個人組織適配度對員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響—以非營利組織為例》。碩士論文，國立中央大學，2005。
- 迪克·艾弗遜(Dick Iverson)著。《團隊服事》(Team Ministry)。朱柬譯，台北：以琳書房，1985。
- 索拉爾(Sumrall, Lester)著。《聖靈的恩賜與職務》(Gifts and ministries of the Holy Spirit)。郭秀貞譯。台北：基督教以琳書房，1987。
- 麥福士著。《神學院沒教的事奉要項》。台北：中華福音神學院出版社，2004。
- 馮國泰。《以弗所書研經禱讀》。香港：天道書樓，1993。
- 蔣顯輝。《城西堂的核心價值、使命、異象及未來四年的教會事工重點》(2015年4月3日存取) http://wccac.net/wp/?page_id=792/
- 蔡錦源。《五重職事》。台北：以斯拉出版有限公司，2010。
- 蕭文龍。《多變量分析最佳入門實用書(第二版)》>台北：基峰，2009。
- 戴俊男。《屬靈恩賜的診斷》。神學與教會(半年刊)陸月號 1997。
- 蘇文隆。《教會行政管理學》。台北：中華福音神學出版社，2004。

英文部份

- Adams, J. S. "Toward an understanding of inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(1963):422-436.
- Alderfer, C.P. *Existence Relatedness and Growth Need in Organizational Setting*. New York: The free press, 1972.
- Autry, C.W., & Daugherty, P.J. "Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses." *Journal of Business Logistics* 24(2003):171-197.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. "The Moderator Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology* Vol. 51, No. 6 (1986):1173-1182.
- Bedeian, A. G. & Day, D. V."Personality similarity and work-related out comes among African-American nursing personnel:A test of the supplementary model of person-environment congruence." *Journal of Vocational*, 46(1995):55-70.
- Breen, Mike *Revised Fivefold Ministries Inventory* (accessed Aug26 2014); available from <http://fivefoldsurvey.com/>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S."The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions." *Journal of Applied Psychology*, 87(5), (2002):875-878.

- Chatman, J.A. "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit." *Academy of Management Review* 14(1989):333-349.
- Chatman, J.A. "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms." *Administrative Science Quarterly* 36(1991):459-484.
- Comrey, A. L. "Factor-analytic methods of scale development in personality and clinical psychology," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5) (1988)
- Dawis, R.V. and Lofquist, L. H. "Essentials of person - environment correspondence counseling." *Journal of Counseling Psychology* 23(1) (1976):55-59.
- Epstein, S. "The stability of confusion: A reply to Mischel and Peake." *Psychological Review* 90(1983):179-184.
- Gaffin, Richard *Perspectives on Pentecost*. New Jersey: Presbyterian and Reformed, 1979.
- Grudem, Wayne A. *The Gift of Prophecy in the New Testament and Today*. Westchester, Illinois: Crossway Books, 1988.
- Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Press, 1966.
- Holland, J. L. "A psychological classification scheme for vocations and major fields." *Journal of Counseling Psychology* 13(1966):278-288.
- Hoppock, R. *Job Satisfaction*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1935.

<http://fivefoldsurvey.com/surveys/4109>

<http://lms.ctl.cyut.edu.tw/sysdata/user/14/9615079/blog/doc/208de8b400e29ee3/attach/31216.pdf>

Kristof, A.L. *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications.* *Personnel Psychology* 49(1996):1-49.

Lewin, K. A. *Dynamic Theory of Personality.* New York: McGraw-Hill Book Company, 1935.

Locke, E.A. *The nature and causes of job satisfaction: Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Chicago: Rand McNally, 1976.

Maslow, A. H. *Motivation and personalit* New York: Harper & Brothers Pub, 1954.

McClelland, D. C. *The achieving society* (Princeton: Van Nostrand Reinhold Co, 1961.

Mischel, W. *Introduction to Personality: A New Look (4th ed.)* New York: Holt, Rinehart & Winston, 1980.

Muchinsky, P.M. and Monahan, C. J. "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit." *Journal of Vocational Behavior* (1987)

O'Reilly, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. *People and organizational culture: Academy of Management Journal*, 1991.

- Owens, W. A. and Schoenfeldt, L. F. "Toward a classification of persons." *Journal of Applied Psychology* 64(5) (1979): 569-607.
- Robbins, *Organization behavior: Concept, controversies, and applications* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- Schneider, B. "The people make the place." *Personnel Psychology* 40,(1987):437-453.
- Sims, R.L. and Kroeck, K.C. "The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover." *Journal of Business Ethics* 13(1994):939-947.
- Skinner, B .F. *Beyond freedom and Dignity*. New York: Fred A. Knopf, Inc 1971.
- Smith, P.C. *In pursuit of happiness: Why study general job satisfaction?* New York: Lexington Book, 1992.
- Taormina, R.J."Organizational socialization: A multi-domain, continuous process model." *International Journal of Selection and Assessment* 5(1997):29-48.
- Testa, M.R., Mueller, S.L., & Thomas, A.S." Cultural fit and job satisfaction in a global service environment." *Management International Review* 43 (2003):129-148.
- Vroom, V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.
- Wagner, C. Peter *Discover Your Spiritual Gifts*. CA: Regal book, 2012.