

中国学人培训材料

领导系列④

M604 领导者与团队事奉

苏文隆等

前 言

团队事奉的观念，在三千年前，摩西带领以色列百姓在旷野漂流时就成形了（出埃及记十七、十八章），之后戴维、尼赫迈亚皆表现组织团队才能。主耶稣在世上时，对团队的重视，使徒们也效法运用，保罗更是团队事奉的高手。二十一世纪的华人教会，更需要具有团队事奉观念及技巧的领导者。

本书由美国台福神学院 2004 学年冬季班〈教会行政管理学〉的学员集体编着而成，由苏文隆牧师指导。全书以团体事奉的圣经根据为绪论，共分团队领导的模式、团队领导的艺术、发挥团队的精神、目标导向的团队事奉、团队职务的设立、团队事奉的人际关系、团队牧养之道、以及建立教会的团队事奉等八课。各课另附讨论问题和选择题，并有答案，可供读者自习。由于本培训材料的风格，没加附注，但在进深书目中皆有列出该章所参考的数据。若有引用书中观念或部分字句，特向作者致谢。

在编着的过程中，老师及班上的十八位学员，充分表现领导者与团队事奉应有的模式。在整体互动及修订的过程中，学员们真正学到何谓团队事奉。本书之编着完成，即为团队事奉的具体成果。本人期待阅读本书的读者，也因此在家中、教会及社会上，发挥团队精神的效果，使家庭更美满，教会更有效率，社会更进步。

编者简介：

苏文隆牧师，系美国台福神学院基督徒教育教授，普世丰盛神学院院长，曾任和平台福教会主任牧师，美国台福神学院行政副院长等职。著有《教会行政管理学》、《属灵领导的艺术》等书。

目 录

绪论 团队事奉的圣经根据
The Biblical Basis of Teamwork

第一课 团队领导的模式
Lesson 1 The Model of Teamwork

第二课 团队领导的艺术
Lesson 2 The Art of Teamwork

第三课 发挥团队的精神
Lesson 3 The Spirit of Teamwork

第四课 目标导向的团队事奉
Lesson 4 Goal Oriented Teamwork

第五课 团队职务的设立
Lesson 5 The Establishment of Team Responsibilities

第六课 团队事奉的人际关系
Lesson 6 Personal Relations in Teamwork

第七课 团队牧养之道
Lesson 7 Team Pastoral Care

第八课 建立教会的团队事奉
Lesson 8 How to Build Up Ministry Teams in a Church?

答案
Answers

进深书目
Recommended Readings

绪论、团队事奉的圣经根据

何谓“团队事奉”？它不意味着只有少数被拣选的教会领袖，或是一群有特殊才干与恩赐的人代表全教会，主导规划教会的事工，担负教会增长的责任，其它信徒并不需要担负这一责任。正确的团队事奉观念，乃是指全教会每一位信徒，自从他们信耶稣得救的那一天起，就承接了活出大诫命、实现大使命的托付。并且运用从神所领受的恩赐，彼此合作，互相造就，完成主所给教会的异象。

传道书四章九至十二节说：“两个人总比一个人好，因为二人劳碌同得美好的果效。若是跌倒，这人可以扶起他的同伴；若是孤身跌倒，没有别人扶起他来，这人就有祸了。再者，二人同睡就都暖和，一人独睡怎能暖和呢？有人攻胜孤身一人，若有二人便能敌挡他；三股合成的绳子不容易折断。”

所以，若不懂得知人善用，若不看重恩赐配搭，那么即使他有多么大的聪明才智，也无法完成神所交托的重责大任。故此必须认识团队事奉的理念，不断地开发团队里的个人恩赐，进而形成一个有效能的事奉团队，才会有“事半功倍”的益处产生。团队的领导者，也应该是一个合神心意的领导者，懂得知人善用，懂得团队事奉的意义与方法。

一个成长中的教会需要建立团队，一个已经走上健康发展道路的教会，更应朝向理想的团队目标迈进。现在我们就从新旧约圣经里来看，团队事奉的圣经根据。

一、旧约的圣经人物榜样

1. 摩西的团队事奉

在出埃及记二章二十三至二十五节记载，以色列百姓在埃及为奴之地，因著作苦工以致同声的哀求神，神就预备了摩西来带领他们出埃及。在旷野漂流的四十年中，他们经历了许多神的作为，并靠着团队的参与才完成神的托付，进入了外约旦的摩押平原，在什亭安营。后来，摩西将继续带领以色列百姓的责任交给了经年栽培的约书亚。这位约书亚在摩西的事奉团队中，是一个很重要的同工，平时是作摩西的助手，需要打战时就担任军事的领袖，后来成为摩西的继承人。

在出埃及记十七章记载着，当以色列百姓在利非订时，预备要跟亚玛力人争战，摩西是总指挥，他分派约书亚带领军队至前线作战。他自己则在那里作守望的祷告，圣经记载说当摩西的手举起来时，以色列百姓就打赢，当摩西的手垂下去时，以色列百姓就打输。于是亚伦跟户珥两人，一人一边地将摩西那只举高的手撑住，直到日落之时摩西的手没有垂下去，以色列百姓就战胜了亚玛力人。

在出埃及记十八章记载着，百姓在旷野的途中，无论大小问题、纷争或求问神的事，都来寻求摩西，摩西从早到晚的工作，忙得疲累又没有果效，百姓也是等得身心俱疲。此时正值岳父叶忒罗前来，他看见这样的情境，就建议摩西将人组织起来，从百姓中拣选有才能的人，立他们为首领：作千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长，把工作分层负责的分配下去，于是问题得着妥善的处理。

在民数记记载着，将近两百万的以色列百姓要从西乃山启程时，首先做的是调查人口及安置各支派行进的位置，为的是组织百姓在旷野四处迁徙，需应付敌人随时的袭击。其次是关于会幕的拆卸、运输、支搭，以及在会幕中的事奉等。由于摩西与这整个团队，对此进行了井然有序的布置安排，以至如此庞大复杂的迁徙之事，得以有条不紊地展开，使他们最终达到了他们梦寐以求的迦南。

2. 约书亚的团队事奉

约书亚记六章一至二十一节记载着，当约书亚领导以色列人围攻耶利哥城时，无论是领导或百姓都顺服神的命令。前六天，每天都抬着约柜绕城一次，此时城墙没有丝毫动静，一直到第七天绕完第七次后，城墙才倒塌。这让我们看到，当团队在领导的带领下，同心合意地遵照神的吩咐去行时，就经历到神的信实及大能。

3. 尼希米的团队事奉

当尼希米受感回国修建城墙时，从尼希米记的第二章起至第六章中，我们看到百姓在修筑城墙时所面临的外患与内忧，但他们却如同一人似的，同心合意地去抵挡和面对，可说是运用了“兵来将挡，水来土淹”的方针，并忠于尼希米的领导策略，在短短的 52 天里，克服了种种外患与内忧，完成了在人看来根本不可能达成的任务，重建耶路撒冷的城墙。

此时修城的工作刚完成，虽然已是身心疲累，但尼希米却没有丝毫的耽延，随即安排守门人（安全）、歌唱人（敬拜）、利未人（圣职事奉）等专职工作人员。同时委派哈拿尼及哈拿尼雅来管理这些事工。并要求他们务必按时开关城门。他也要求耶路撒冷居民看守自己房屋对面之处，虽然自己家屋尚未修建，但整体的安全是每一个人的责任，各人的事奉岗位虽不尽相同，但却有整全的团队事奉观念。接着从尼希米记七章七至七十二节，我们看到整个事工动员的层面极广，充分发挥了全体总动员的事奉。内中有：从政方面人员（七 7）；各家族的成员（七 8-24）；各城乡的成员（七 25-38）；祭司家的成员（七 39-42）；利未人的成员（七 43-45）；尼提宁（殿役，七 46-56）；所罗门的后裔（七 57-60）；身份不明人士（七 61-65）；且都甘心奉献财物（七 70-72）。

二、新约的圣经人物榜样

1. 主耶稣的团队事奉

马可福音六章七至十三节提到，主耶稣在世时，祂不但呼召十二个门徒组成一个团队，训练他们继承祂的工作，并且也将两个人一组，差派他们出去传福音，祂教导他们以团队的方式一起工作，完成共同的目标。

路加福音十章一至二节，主耶稣定意走向耶路撒冷后，祂又设立七十人的事工团队，差遣两人一组的福音队到各城去，可见耶稣相当注重团队的功效。

2. 初期教会的团队事奉

路加在使徒行传六章里，记载选任七位执事的经过，因为十二使徒以祈祷传道为要，责任繁重，无法照顾饭食的工作。所以，需要拣选几位执事，协调配合。当然，所选出的七位执事，亦各具不同的恩赐，比如当中也有擅于传福音、讲道、行异能的司提反（徒六 8-10）与腓利（徒八 4-13, 26-40）。圣经记载他们团队分工的果效是：神的道兴旺起来，在耶路撒冷门徒数目增加的甚多，也有许多祭司信从了这道（徒六 7）。可见不同恩赐的搭配可以兴旺福音，教会增长。

3. 保罗的团队事奉榜样

神所托付给保罗的使命是作外邦人的使徒，他必须到处旅行布道，建立教会。保罗深知，若靠他一个人，定然难以完成如此重任，因此保罗拣选了西拉（徒十五 40）、提摩太（徒十六 1-3）、培植了亚居拉与百基拉（徒十八 1-3, 24-26）、亚里达古、马可与犹士都（西四 10-11）等人，作他的同工，形成事工团队。这一切都显示保罗十分看重团队事工的重要。保罗在各地所建立的教会也借着这些团队同工，能够继续被牧养与成长。保罗在第二次宣教旅程中，请以弗所教会的长老到米利都，向他们苦口婆心的再三叮咛，要他们在他离去后，谨慎牧养神的教会（徒二十 17-35）。由此可知，保罗建立教会，也建立领袖群，使他们能够继续教导与喂养众圣徒。

三、保罗的团队事奉教导

根据以弗所书四章十一至十六节这段经文中，有使徒、先知、传福音的职事之外，还有牧师，但在希腊文里，牧师与教师原是指同一个职事，就是“教导的牧者”。因为在教会里，传道人最重要的工作就是装备众圣徒，使他们能各尽其职，建立基督的身体。

根据腓立比书一章一至五节，保罗也提到教会是由众圣徒、诸位监督以及诸位执事所组合，可见配搭事奉的原则是多数的，而不是由一人单挑的英雄主义。

四、团队事奉的必要性

在哥林多前书十二章以及罗马书十二章，我们知道神所赐给教会会有许多不同的恩赐，团队的力量就是在这样的相异性与多样性的搭配下，截长补短。团队的服事比个别的服事更能带来创建的益处，并且避免造成领袖的精疲力尽。同时也因着彼此督促，可以平衡各人的盲点。如同传道书中所说，两人胜过一人。有人攻胜孤身一人，若有二人便能抵挡他。三股合成的绳子，不容易折断（传四 9、12）。

团队事奉不但可以帮助、达成个人单独所无法完成的工作，并且会使工作进行的更有效果，因为神赐给每一个人的恩赐不同，团队事奉就是要彼此弥补短处，强化优点，如果只靠个人的恩赐，经常他的缺点也会削弱他的优点，因此团队的事奉，也就是彼此承担、接纳对方的弱点。就如耶稣拣选十二门徒，虽然他们各有优缺点，但是当以团队方式事奉时，我们在使徒行传中，看到他们的服事是大有果效的（徒二 41, 四 4）。

一个好团队，首要条件就是必须要能与神同工（林前三 3-9，林后六 1），也就是团队的基础是建立在与神的关系上；第二是能与人同工，用爱心互相宽容，用和平彼此联络，竭力保守圣灵所赐合而为一的心（弗四 2-3）。

一个好的团队事奉不但能鼓舞信徒的生命力，更能因着彼此的搭配、提醒，减少错误，避免一位领导者独揽大权，滥用权柄，正如彼得前书五章二至三节，为了牧养群羊，领袖的权柄不是辖制，而是作榜样。因此团队事奉可以发挥督导与平衡之能，一旦领导者出了问题，整个组织不会因此受阻，而无法进行操作。

所以一个团队事奉不是贵在统一，而是合一，也就是一个属灵的领导者，要能知人善任，安排适当的人，在适当的职务上，发挥他的恩赐，如此才能使教会圣工事半功倍，不但在爱中建立基督的身体，也建立自己。（锺馨慧、涂惜枝）

■ 作业（讨论题目）

- 1.在教会里，传道人要如何建立属灵的团队？有何圣经根据？
- 2.从约书亚领导百姓围攻耶利哥城这件事上，事奉团队的属灵原则为何？
- 3.尼希米在极为艰巨的环境下，完成修建城墙的工作，其秘诀在哪里？
- 4.从新约举出四节经文例证，证明团队事奉的重要性。
- 5.为何要有团队事奉？个人事奉与团队事奉有何差异？

选择题：

- 1、在新约圣经中，那一位建立他的宣教事奉团队，建立教会？
a. 彼得 b. 保罗 c. 司提反 e. 雅各
- 2、那一卷圣经中提到两人胜过一人的教导？
a. 诗篇 b. 出埃及记 c. 撒母耳记上 d. 传道书
- 3、根据以弗所书四章 11~16，牧师传道人最重要的工作是什么？
a. 探访 b. 关怀 c. 装备众圣徒 d. 募款
- 4、下面那一项是团队事奉的功效？
a. 可以掌权 b. 可以出风头 c. 可以截长补短 d. 可以显示地位
- 5、在摩西的事奉团队中，有一个很重要的同工，也是摩西的得力助手，最后成为摩西的接班人，这人是谁？
a. 约书亚 b. 亚伦 c. 户珥 d. 叶忒罗

第一课 团队领导的模式

今天教会最大的需要之一，就是有权威、属灵和肯牺牲的领袖人才。

领袖人才应当是有影响力、有号召力的人，能在团队中起到凝聚的力量，能带领团队发展壮大。真正的属灵领袖的本质是“熟识途径，且能继续前进，并能吸引别人跟随”的人。学习作属灵领袖，应该注意从耶稣基督的生平和祂的领导方法去学习。属灵领导的圣经基础（太四 19），论到“来跟从我，我要叫你们得人如得鱼一样”。耶稣的意思是“你要跟从我，我会借着你来成就我的事工”。由此来看，属灵的领导要跟从主，要讨主的喜悦，要照着主的意思，不是照着领导者自己的意思。

现今的社会推崇非强势主权的领导。从圣经中，我们看到，耶稣并没有用民主投票的方式来带领门徒，决定去向。耶稣的领导模式是顺服于天父（一个更高的主权）——“不要成就我的意思，只要成就你的意思”（路二十二42）。

《属灵领袖》的作者孙德生牧师认为：神要求领袖最重要的品格是“真正的属灵”，初期教会也要求服事神的必须是“有好名声、被圣灵充满、智慧充足的人”（徒六3）。属灵就是圣灵的能力在分别为圣的信徒身上所表现的品格，被圣灵充满就是被圣灵管理。属灵的人，就是心意和个性都被圣灵灌注，并且被圣灵管治的人。除了属灵之外，神要求领袖的品格是谦逊、律己、远见和果断。

属世领袖的必要特质是品格正直纯全，这是一个属灵领袖的基本标准，并且，应该具有不断锻炼、提高团队成员整体水平的能力。由于领导风格是“领导者、跟随者和环境”三项因素互动的结果，领导的风格也决定教会或机构的生长或萎缩。兹将五种不同类型的领导模式说明于下：

一、榜样模范型

每一个成功的领导者都具备了相当程度的魅力与影响力。榜样型的领袖，就像耶稣一样，有正确的教导，坚持正确的原则，并做出好榜样。孙德生牧师在《属灵领袖》一书中说：“领导力就是一个人影响其它人的能力”。属灵领导力乃是属灵品格的内涵，在领导工作中的展现。甘地说：“领导就是以身作则来影响他人”。可见，领袖的行为比话语更加响亮。榜样模范型领袖的属灵领导目标，是以自己属灵的言行作出表率，领导人们归顺基督。

1.优点：用基督的品行来领导，以身作则，用自己的生命与生活来作为对别人要求的标准。对于属灵的真理坚毅执着，身体力行属灵的操练。

2.缺点：由于求好心切，可能会耐性不够。注重属灵操练，容易疏忽实务训练。

3.领导原理是“磁力法则”——物以类聚，你是怎样的人就会吸引怎样的人来跟随你。

二、仆人服事型

耶稣花很多时间和祂的门徒一同生活，祂最突出的一点是“人子来，并不是要受人的服事，乃是要服事人，并且要舍命作多人的赎价。”（可十 45）这是主耶稣的领

导方法。祂谦卑却完全不损尊严。主的服务精神为我们立下了最崇高的典范：祂为门徒洗脚！祂的生命和教导强调一个真理：“领袖的伟大之处不在于高位，乃在于服事。”祂说明了“真正的领导乃是化爱心于实际的服务行动。”因此，服事型的领袖能领导人到什么程度，必须看他的爱心能服事人、帮助人到什么程度。

1. **优点**：柔和谦卑，平易近人，殷勤服事，任劳任怨，舍己爱人。
2. **缺点**：过度劳碌以致身、心、灵受损。事必躬亲，容易缺乏整体宏观。
3. **领导原理是“亲和力法则”**——有爱才有羊，得人必先得其心。

三、权威指导型

权柄从神而来，是一种托付和责任；交付我们权柄的是神，认可我们拥有权柄的却是我们所领导的人。信任，是结合追随者与领导人的强力胶，在建立人际和专业关系中，信任是最重要的因素，人们必须先相信你，才会跟随你。希望，是领导人给他的跟随者最大的礼物，权威指导型的领袖可以看见理想的未来，并且有效地领导一班人，向着目标大步前进。然而，光用职位的权力来建立威信，恐怕只能让人“口服”；如何让人“心服”才是这型领袖真正的挑战。

1. **优点**：清楚自己的角色，能高瞻远瞩，富组织领导能力，是典型的领袖。
2. **缺点**：坚持己见，将异议视为反对不顺服，疏于尊重沟通，不易认错或谦卑。
3. **领导原理是“敬佩法则”**——人们只想跟随比自己强的领袖。

四、谘商授权型

这类领导特色在于注重团队合作，而不在于个人强势领导。领导者并不特别强调自己领导的地位，而多半扮演沟通、连结、整合的角色。这样的团队在精神上是年轻的，在风气上是开放的，文化上趋向多元。领导者与跟随者的互动平等，成员的意见被鼓励、有发挥的空间。被充分授权，其成熟度和能力占重要因素，而领导人在作整合及最后决策时的掌握，也是成败的关键。领导者授权之钥在于高度相信他人，其前提是自信，彼德·杜拉克说：“一个领导者不会因为他的干部同工能干而受害。”“放手让他们做”是鼓励士气与斗志的关键。“进步的最好方法就是与别人同行”（肯尼迪总统，《勇者画像》）。

1. **优点**：鼓励发挥团队成员的属灵恩赐，注重团队运作，集思广益，达到群策群力、众志成城的果效。
2. **缺点**：过度信任人和组织运作，忽略专心仰赖神。
3. **领导原理是“授权法则”**——有安全感的领袖才肯授权与人。

五、异象开拓型

异象开拓型的领袖具有创新的概念及大胆的计划，乐观进取、热情洋溢，往往不满足于现况，常常作别人认为不可能的梦。他不喜欢因循前规、守素安常。严谨的制度和冗长的会议常常令他觉得挫折。他相信神是做新事的神，领袖应该带领信徒，以兴奋的心来等候神所赐的下一个惊喜。他敢于挑战现状、突破传统，一但有了目标，

就全力以赴，往往不耐沟通、结集共识，易疏忽同工感受。异象型的领袖天生具有领袖魅力，因此更需要小心分辨异象的来源，是个人的雄心驱使或真是圣灵的感动。

1.优点：常常思想未来的事，见人所未见，信心充足、具感染力、说服力。

2.缺点：容易以虚荣、需求为基准，忽略恩赐的配搭与团队的力量，不看重事后的评估及反省改进，成果不易累积。

3.领导原理是“直觉法则”——领袖善用领导的直觉来评估每一件事。

结论

今日社会的难题不只是缺乏领袖人才，乃在于缺少能了解并遵行圣经领导原则的领袖。从教会历史来看，属灵领袖都是神所拣选、塑造的，他们顺服神的旨意，将自己献上，成为圣洁，合乎主用。每一个领袖都有他自己独特的领导模式，其领导风格是受个人的性格、群众的需求、对象的特性和当时的情势等几个因素的影响。一个领导者的属灵生命和个性的成熟度很重要，因为才干、恩赐要与良好的生命品格配合在一起，才能起作用。例如：圣经中的约瑟、摩西、戴维、但以理、尼赫迈亚、彼得等，他们都作了他们那一个世代的属灵领袖。可见，一个领袖的影响力是有办法使他人甘心乐意去作他们原本不想作的事。富勒神学院教授 Robert Clinton 在《领袖的塑造》一书中说：领导力的中心任务就是对神的百姓发出影响力，使他们朝向神的目标前进。（翁彩熏、陈雅慧）

■ 作业（讨论题目）

- 1.读完以上五型领导人的分析，你最欣赏哪一型？为什么？
- 2.你认为自己是属于哪一型的领导人？你所跟随的领导人又是属于哪一型的？
- 3.请你的同工分享对你领导作风的看法，并与你对自己的认识比较，看看有多少异同？为何有这些差异？如何改进？
- 4.作为跟随者，你希望你的领导人具备哪些特色？对于他的缺点，你可以如何帮助他？
- 5.作为领导人，你最希望你的跟随者有些什么特色？什么是你的梦幻团队？分析你现有的团队成员之优缺点，并思考如何帮助他们扮演好跟随者的角色？

选择题：

- 1.学习属灵领导的最佳方式是：
a.读神学院 b.实地参与服事 c.从耶稣的榜样学习 d.勤读属灵书籍。
- 2.属灵领导权柄的来源是：
a.长执会授权 b.会友投票表决 c.宗派章程规定 d.神托付授予。
- 3.传道人最重要的品格是：
a.身体健康 b.做事有效率 c.真正的属灵 d.有领导力。
- 4.耶稣的领导风格是：
a.榜样模范型 b.仆人服事型 c.权威指导型 d.谘商授权型 e.异象开拓

型 f.以上皆是 g.以上皆非。

5.领袖都有他自己独特的领导模式，其领导风格受什么影响？

a.个人的性格 b.群众的需求 c.对象的特性 d.当时的情势 e.以上皆是 f.以上皆非

第二课 团队领导的艺术

领导乃是一个“动力过程”，是一种影响力，藉以指引和影响个人或团体去达成一个共同的目标。由于领导的对象是人，而在处理人与人、人与群体的关系要艺术化而非机械化，所以称之为领导的艺术。

过去我们常常强调领导者个人的特质或是魅力；但是在这二十一世纪的时代，已经不再是讲究个人英雄主义，无论任何企业甚至是福音机构或教会，都一再的强调团队合作的重要。若没有团队的支持、合作，无论领导者有多么能干，终究是孤掌难鸣，无法实现伟大的理想与目标。因此，本章将从“如何订定恰当的决策”、“如何建立和谐的同工关系”、“如何建立团队事奉”以及“如何激发团队精神”四方面，对于“团队领导的艺术”加以研究与探讨。

一、如何制定恰当的决策

决策乃指对未来行动的计划作出明确抉择。因此，决策必须有预期的目标为抉择依据，并非凭空构想。决策中含有两个层次：其一为问题的研究（Problem Solving），其二为策略的抉择（Decision-making）。所以决策之前，必先有待决问题，如果没有问题，就不需要有决策。其次，解决问题的途径必有二种以上，否则亦不需要有决策。

作决策之步骤：

- 1.认识问题之存在并谋求解决。
- 2.搜集有关事实之消息与数据。
- 3.就获得之资料予以分类并作深入分析。
- 4.试列各种可供选择之解决方案。
- 5.就此方案加以比较，评判其利弊得失。
- 6.就此等可行途径中选择一最佳者。
- 7.履行决策。
- 8.检讨执行情况并反馈意见。

二、如何建立和谐的同工关系

对于团队事奉的领导者，是否能与同工建立和谐的关系，对于整个团体的发展有非常密切的关系。所以保罗提醒提摩太在牧会时“不可存成见，行事也不可有偏心”（提前五 21）；“主的仆人不可争竞，只要温温和和的待众人”（提后二 24）。魔鬼在教会当中最厉害的手段不是叫人不热心、不爱主，而是叫人起冲突、不和睦，以致不能同心，不仅双方的灵命受亏损，更重要的是主的工作受影响。

而想要有和谐的同工关系，最重要的就是有良好的沟通，以及和谐的人际关系。

1. 良好的沟通

所谓沟通，是指一个人用语言与行为，将其观念、思想、感受，晓谕他人；而接受者再作出相应的响应，使对方了解他的反应的过程。团队若是没有良好的沟通，就无法建立有效率的团队，因此想要有和谐的同工关系，良好的沟通是非常重要的。

良好的沟通需要注意以下事项：

(1)讲话五律

a.培养愉快的声调

有时重要的不在你“说什么”，而在你“怎么说”。在一个声音柔和、安祥的人身边，会令人觉得平静安稳，所以应当使你的声音容易入耳。

b.说清楚

许多误会都因话说得不清楚而造成，所以用词应尽量简单明确。

c.说积极的话

许多人习惯于消极性的说话，如纠正别人、论断、责备、吹毛求疵或凡事总先往坏处想。一位领导者应常说积极、感谢、鼓励的话。

d.尊重对方

待对方有礼，尊重对方的意见，即使不同意对方，仍可保持这种态度。乐意听取对方的看法；不要用命令式语气或用“属灵”的高帽子压人。

e.会察言观色

与人说话，要培植耐心及灵敏的感觉。要进入对方的快乐、恐惧、焦虑、难过……之中，与对方认同。说话要以对方所能了解的语言交谈，不要只顾自己讲。

(2)有效倾听

a.主动的倾听

与“主动的倾听”相类似的是“有意听”，指用心关注、分析、记住、处理对方所说内容，并从这些数据获得信息。“主动的倾听”则是先体会说者的感情，其次才处理所说的事情。这两者是进行有效沟通所必要的。

b.正确的姿态

看着对方眼睛，把全部注意力放在对方身上，在那几分钟内，全神倾听，好像世上没有别的事比听对方说话更重要。

c.适当的反应

在适当的时候，加进一些表示同意、关心、了解的话语。用心想想他所说的，同时说出自己类似的经验。发出措词恰当的问题，表明你的专注及关心，给对方鼓励。

d.没有猜疑心

不歪曲对方所说的话，当作是对自己的攻击。比如同工随口说：“某某教会牧师讲道真好”。你心里不要不舒服，觉得嫌你的讲道差。

e.不随便打岔

不听完话就只想着要怎样回答或抢先发表意见，皆不适宜。

(3)动作神情

我们所传达的意思，百分之五十是由脸部表情表达的；而其它非语言的信息，亦可以传达语言之外的感情，所以我们也要注意我们的动作神情。

2. 和谐的关系

领导者要建立和同工的关系，并不是一朝一夕可成的事，俗语说：“事好办，人难处”正是这个意思。所以想要有和谐的同工关系，除了需要有良好的沟通外，尚需要和谐的人际关系。达到这一点，需要注意以下几件事情：

- (1)为别人想
- (2)勇于认错
- (3)私下指正
- (4)公开表扬
- (5)感谢鼓励
- (6)主动关怀

三、如何建立团队事奉

在圣经以弗所书四章十一至十六节中，清楚说到“……全身都靠他联络得合式，百节各按各职，照各体的功用彼此相助，便叫身体渐渐增长，在爱中建立自己。”这“百节各按各职，照各体的功用彼此相助”就是团队事奉最好的描述！而建立团队事奉的要素乃是：

1. 有明确的异象

“日间耶和华在云柱中领他们的路，夜间在火柱中光照他们，使他们日夜都可以行，日间云柱，夜间火柱，总不离开百姓的面前。”（出十三 21-22）神借着祂的仆人摩西带领以色列人出埃及进迦南，而属灵领袖的摩西并不是随着他自己的意思去带领，而是跟随着神的云柱、火柱走。团队事奉的凝聚力是共同的“异象”，而跟随“异象”必须有清楚的目标及周详的计划。

2. 有合一的祷告

“我又告诉你们，若是你们中间有两个人在地上同心合意地求什么事，我在天上的父必为他们成全。”（太十八 19）所以当我们建立一个良好的团队事奉时，除了有共同的异象外，重要的就是有同心合一的祷告。

3. 有共事的架构

即要有清楚的组织架构以及明确的职务说明。

(1)清楚的组织架构

教会是重生得救的人组成的团体，为了使这个团体的各肢体有适当的配搭，发挥肢体的功能（弗四 12），必须在圣灵的带领下加以组织。

健全的组织不仅可以维持和顺利推展教会的各项工作，达到分工的果效；并可配合教会长期和短期的目标，提高事工的效率；有效的运用人力、物力、财力，使计划得以完成。教会的组织架构可依照下列几点进行：

- a.按教会的需要来组织
- b.按自然组合来组织
- c.按信徒的恩赐来组织
- d.制作组织图表

(2)明确的职务说明

明确的职务说明，使得每一个人清楚地了解他的工作性质及内容。成功团队的每一位成员都清晰地了解个人所担任的角色是什么，并知道个人的行动对目标的达成会产生什么样的贡献。他们不会刻意逃避责任，不会推诿份内之事。知道在团体中该做些什么。

如何设计职务说明呢？有以下建议：

- a.职务的称谓：不是仅为了头衔，而是使人易于了解此职务的性质及内容。
- b.职务的目的：使同工清楚明白事工的目的为何，要达成的目标是什么。
- c.职务的范围：对工作的项目涵盖的范围说明清楚。
- d.职务的内容：对工作的责任权力有清楚的说明。
- e.职务间的关系：即行政系统的上下关系和平行支持关系等。

4. 有开放的沟通

良好、畅通的沟通管道，是团队中非常重要的。其要领如前“良好的沟通”所述。

5. 有恩赐的配搭

以弗所书四章十一至十二节说到“他所赐的，有使徒，有先知，有传福音的，有牧师和教师，为要成全圣徒，各尽其职，建立基督的身体。”因此，当我们建立团队事奉的时候，我们要特别注意两件事，就是“恩赐的发掘”以及“恩赐的配搭”。

四、如何激发团队精神

所谓团队精神就是将团队的利益列为第一优先，透过集体的思考、集体的计划、集体的努力、集体的创造，达到最高的集体利益。就是圣经中所说的“凡事不可结党、不可贪图虚浮的荣耀，只要存心谦卑，各人看别人比自己强。各人不要单顾自己的事，也要顾别人的事。你们当以基督耶稣的心为心。”（腓二 3-5）

1. 领导者要有正确的态度

- (1)要建立团队精神，领导者的作风很重要
- (2)有属灵的影响力
- (3)注意同工的需要与福利
- (4)自我牺牲及苦干的精神

(5)接受同工与他的差异

2. 发展同工的潜能

(1)深入的观察与了解

在自然的情境下对同工进行观察，并将所观察的优、缺点加以记录。

(2)制造能使同工发展的气氛

发展一个互敬互信的团队气氛，并让自己成为同工的帮助，愿意花时间去了解同工。

(3)具体发挥同工的潜能

帮助同工发现他们的恩赐，并且让他们的恩赐得以发挥。

3. 赞赏同工的贡献

能充分、直接而且肯定地了解 and 认定同工们的贡献，给予适当地认可，公开地或私底下表达你的欣赏。只要花一分钟就可达到效果了。

4. 工作分派得当

工作本身的内容和趣味性，要能配合同工的需要和恩赐。真正的人才都希望在工作中能面对各种不同挑战，而免除沉闷、单调。

5. 关心并促进成长

使同工有技巧、或属灵上成长的可能性，能有学习新知的满足感；或者养成接任新事工的能力和条件。多发展同工，而非仅发展事工。

6. 建立良好的友谊

学习主耶稣，无条件地爱跟随祂的人。让每个人都自觉重要，也让他们觉得你珍视他们的友谊。

7. 激励良方

(1)目标确实，标准清楚

(2)消除成见和偏见

(3)上情下达，传达流畅

(4)适当称赞，胜于奖赏

(5)事有改变，及早通知

(6)公事私事，多加关怀

(7)人是目的，不是工具

(8)赴汤蹈火，协助属员

(9)属员失职，负起责任；工作成功，分享荣耀

(10)鼓励属员，独立思考；指导属员，独立办事

- (11)奖励勤奋，以身作则
- (12)处事待人，面面俱圆
- (13)开明通达，接纳意见
- (14)以信待人，以诚处事
- (15)各抒己见，各展所长
- (16)委派职责，逐步加添
- (17)发掘恩赐，要求发展

五、结语

领导是一种艺术，今日教会所需要的是成熟的领导者。成熟不是指静态的某一点、某一状况，乃是一种正在进行的状况。而一个健全成长的教会，除了需要有成熟的属灵领袖，更需要有好的团队配搭事奉。让同工能够“各尽其职”，为的是要建立基督的身体。（吴文瑞、余礼庭）

■ 作业（讨论题目）

- 1.“决策”中含有几个层次？作决策的步骤有哪些？
- 2.想要有和谐的同工关系，最重要的是什么？
- 3.建立团队事奉有哪些要素？
- 4.何谓团队精神？
- 5.领导者如何激发团队精神？

选择题

- 1.主动的倾听、正确的姿态、适当的反应、没有猜疑心、不随便打岔，是为了达到什么？ a 良好讨论 b 有效的倾听 c 有效的发表意见
- 2.为了使得每一个人清楚地了解他的工作性质及内容，成功团队的每一位伙伴都清晰地了解个人所扮演的角色是什么，并知道个人的行动对目标的达成会产生什么样的贡献。因此需要有？ a 明确的集体行动 b 明确的开会讨论 c 明确的职务说明
- 3.以弗所书 4:11-12 说到“他所赐的，有使徒，有先知，有传福音的，有牧师和教师，为要成全圣徒，各尽其职，建立基督的身体。”因此，当我们建立团队事奉的时候，我们要特别注意两件事，就是“恩赐的发掘”以及 a “恩赐的个人表现” b “恩赐的比较” c “恩赐的配搭”
- 4.如何发展同工的潜能？ a 深入的观察与了解 b 制造能使同工发展的气氛 c 具体发挥同工的潜能 d 以上皆是
- 5.将团队的利益列为第一优先，透过集体的思考、集体的计划、集体的努力、集体的创造，达到最高的集体利益。就是所谓 a 团队精神 b 奉献精神 c 开创精神 d 以上皆非。

第三课 发挥团队的精神

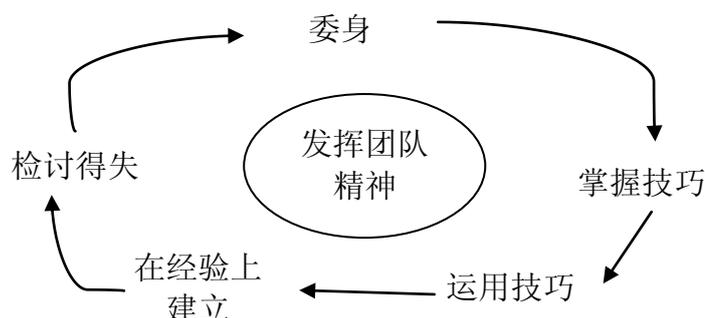
人的社会性存在是人的基本属性之一，我们一生大多的时间都是在团体里度过的。虽然现在个人主义大行其道，但不论是一般世俗的公司行号，或是宗教团体，在推动任何工作、招募新进人员时，不论是针对领导者或被领导者，都看重他是否有团队精神，能否与他人合作，而不是只在意那人的工作能力和技巧如何。

那么，什么是团队精神呢？最主要的就是要以团队的利益为第一优先，为实现团队的共同目标，愿意牺牲自我的利益；这必须有无私的爱，在爱里彼此合作，彼此建造。保罗在哥林多前书十三章一至八节对爱的描述和探讨，可以当作是团队精神最好的模板。

团队精神就是恒久忍耐、接纳及谦卑；
它不用权势、不强迫、不挑拨离间，也不背信弃义；
团队精神是关心实情及感受；
它关心真理，使组员能够应付困难；
又能在最强大的反对势力中保持团队的异象；

团队精神可以带领团队度过难关。

要建立像以上这样的团队精神，必须团队里的每一个人都愿意付出代价，愿意改善自己个人的表现；因为唯有个人有改变，才能带动同工一起改变。团队的建立也需要花时间，没有快捷方式，也不可能速成的。《团队精神》一书的作者科麦克，提出了建立团队的五步曲：委身、掌握技巧、运用技巧、检讨得失、以及在经验上建立。这五个步骤如下图所示，是一个不断的循环过程，周而复始的，以下我们将逐一地加以介绍。



一、建立对团队的委身

团队是一群人有组织的合作，首先必须有其存在的目的，并且是写出来的，是每一位成员都知道的；其次要有特定的成员，需加强其归属感，特别是自愿性质的团

队；也要有组织架构；而每位成员不同的背景，需要在团队中放下；至于团队人数的多少没有一定，可视其目的而定。

要建立成功的团队，首先必须要有优秀的领导者，他能认识自己，有异象，认识并善用权力，精挑成员，领导他们合作，各尽其职。其次，要有有效率的成员，是积极的跟随者，负责，愿求团队利益，友善，愿求进步。

动机可以推动团队成员的委身，团队的领导者应当创造一个可以推动成员工作，提高效率的环境，这包括了：

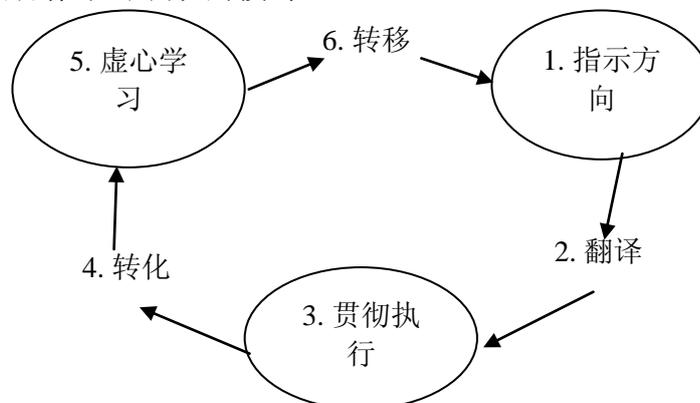
- 1. 满足个人目前的需要**，根据心理学家 Maslow 的理论来看，要让人在物质和精神上有“能拥有”的满足，能助其达成理想，工作能有成就感，能去爱，也被爱。
- 2. 适当分配责任和任务**，让每个成员都能贡献所能。
- 3. 提供表现的机会**，帮助他们有清楚的工作目标和职权范围，有周详的工作细则，也使之各有自由发挥的空间和表现的机会，尽量避免成员间的冲突和混乱；而目标需具挑战性，也让成员参与订定目标和工作计划。
- 4. 给予有系统并经常性的响应**，目的在检讨工作是否与目标吻合，可以不断修定目标和计划，使之更完善；给成员指导、鼓励、并纠正错误。原则是必须公平合理，论功行赏，要与同性质团队的奖励相当，运作有弹性，不形式化，不官僚。

二、掌握团队发展的技巧

团队是由组员之间的关系结合而成的，可能是正式，也可能是非正式的关系。要掌握团队的组织架构有以下五个重点：首先，要为每一位成员的角色定位，如主席、文书、总务等等。其次，当建立沟通的模式，消息是如何传递的？是在开会中讨论事情，还是在各样非正式的场合？要常问：“谁应该在什么时候知道那一件事？”第三，要定期检讨组织架构，视状况加以重组，不要拘泥于传统架构；因为组织架构可增强领导者和团队的权力，也可使之受到限制。第四，适当的组织架构可以帮助授权的工作更顺利进行。此外，也可以帮助较大的团队弄清楚“谁负责什么？”的问题，简化团队中可能有的复杂人际关系。

一个团体里的人相处久了，自然会产生一套规则（多半是不成文的），成为彼此间关系的基础。领导者需量材而用，把不同人的恩赐和谐地配搭起来，发挥整体的力量（林前十二 17-19）。增进团队同工技巧的圆熟模式包括：**1. 有指示方向的技巧**，能订定目标和分配资源，使成员能专心集中在团队的目标上。**2. 藉创新和评估**将“方向”转化成为“执行”的方法。**3. 贯彻执行**，要针对目标，并谨慎仔细。**4. 借着洞察和检讨**把“行动”转化为“学习”。**5. 虚心学习**，反省过去的经验，加以修订改善。6.

藉概念化整合学习到的零碎数据，再藉连接技巧把某一情境学到的，应用在另一个情境，这就是转移的技巧。7.1、3、5 这三种基本技巧重迭，即相辅相成的部分，目的在团队中制造和谐，需建立委身精神和程序管理（指聆听、沟通、同理心 empathy 和影响技巧，是四种使人互相合作不可或缺的技巧）。



团队生活中有三种重迭的需要：培养个别组员；达成目标；建立及维持团队。但在团队发展的过程中，会有不同的着重点，通常在团队刚建立时，因为彼此尚未合作过，着重的是彼此接纳，个人利益凌驾一切，是以个人为中心的“个人至上期”。这个时期人际关系尚未充分协调，当任务来临时，或是临时性特别为一个计划而组成的团队，这时都是属于“任务至上期”，工作压力大。而成立很久的团队，会以维系外表的团结和和谐为重，甚至牺牲个人利益和任务需要都在所不惜，这是“团队至上期”。这三种情形都离团队的圆熟期尚远，我们必须省察自己团队是处在哪个时期。领袖的责任就是满足这三者的需要，并使之保持平衡。

三、运用团队工作的技巧

有效率的团队以委身为起点，并着重一套特别的核心活动，包括：订定工作目标；检查及控制工作表现；促进及维系沟通；掌握处理小组内部的改变，随机应变；有计划的栽培组员；善用资源；与其它团队保持联络；从经验中学习；控制及管理周围环境；建立小组的关系网。

而在开始实际的工作时，先要清楚知道自己努力要达到的目标为何，然后依照解决问题的七步曲：搜集数据、检讨目标、寻找可行之法、衡量各种可行之法、找出解决方法、采取必要行动、吸收经验和心得，逐步进行。在团队中应让成员就个人的恩赐、喜好、技术和经验，从这七项中选取两三项来做出贡献，彼此配合，发挥团队合作的功效，以增进团队工作的进展。

开会是每个团队不可少的，而会议的过程是掌握在团队每一位成员的手中，会议成功是每一位的功劳，需要大家都发挥团队精神。要促进团队会议的成效，必须首先有清楚的目的，事先提供足够的资料，使与会者在开会前能有充分的准备和了解。

其次当秩序良好、组织严谨，预先准备议程，让与会者能有时间考虑要讨论的事项；临时动议在会议开始时提出，以保有足够的时间讨论各项议题；准时开始和结束，每一讨论事项都有时间限制，注意时间的掌控。

第三，让大家有充分参与的机会，鼓励公开讨论，说出事实。

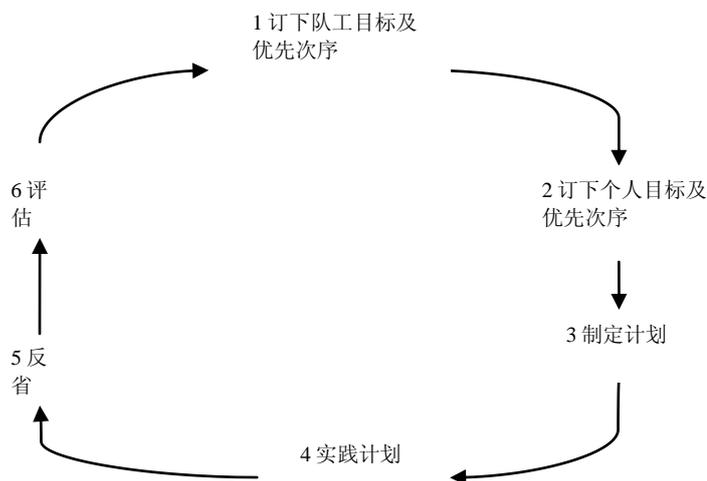
第四，能容许成功与失败，不怪罪、指责或抱怨；尽量使开会的气氛轻松和谐。

第五，有沟通的机会，特别当意见分歧时，主持者要总结相同和分歧的意见，特别强调一致之处，然后要让少数的一边有机会解释他们的立场、希望和忧虑，再让团队决定应该怎么办。最后，要提供下一次开会改进的数据。

合作愉快的团队都会有高度的满足感，除了获胜时的意气风发，还有能持久的高昂士气。实现这样的目标，必须花时间做好每个工作的工作细则，使团队中的每一位成员都对自己的角色和优先次序有清楚的了解。领导者对团队表现得越有信心，成员便能接受越高水平的要求；而成员若能肯定团队的使命和行动是正确、有意义的，便能有信心。如此，团队成员相对的会表现出色，效法领袖的榜样，对自己有信心，并信赖他人。

四、检讨得失

不是所有团队都经常成功，通常团队失败有几个主要的原因：没有概念、方法错误、错误的期盼、委身精神低落、技术不足、结构不健全、缺乏成长、行政程序的混乱等。团队应时刻保持清醒，了解自己的状况，随时准备检讨自己的进度。以下的评估架构图可帮助我们有一个简单又清楚的概念：



评估的第一个主要方法是使用检讨表。设计“检讨表”的目的是为了：检查工作表现、提供计划所需的数据、提供意见协助改善、提供培训的建议、给领导者和成员提供工作表现方面的回馈。“检讨表”可以有：团队个别成员表现的检讨表、成员对团队整体表现的检讨表、成员对领导者的检讨表、团队对会议和其它活动的检讨表。

评估的第二个主要方法是用讨论的方式，可包括自我评估、领导者与成员面谈、以及团队评估会议，但后者难度高，必须成员有成熟的态度。面谈前应先有准备，可以用一些表格作帮助，搜集数据；会谈时也应先建立气氛，以行动和言语表示重视和关切。谨记讨论的目的在找出真相，为要叫成员得益处，要感同身受，先让成员表达，再说自己的评估。在讨论有问题时，应将之列出，决定有哪些需要讨论，逐项进行，要求着重在行动而非态度上，而这些行动是要对大家都有利的。在达成共识后，再列出改善计划。事后，并要将要点归档记录。

五、从经验中学习

团队在检讨得失之后，应当总结出经验教训。若在检讨中发现团队中有冲突，一定要加以解决。首先必须有正确的心态，明白冲突是人与人之间无法避免的事，是可以疏导的，也提供成长的空间。其次要找出并澄清冲突所在，然后确保有效的沟通，鼓励彼此饶恕，找出能达成目标的替代方式，重新确认并委身团队的整体目标，在过程中要保持对神对人的信心，以平等和互相尊重的态度，一起联手解决问题。

结论

我们是与神同工的（林前三 8；林后六 1），所以若我们个人都先与神有美好的关系，就自然能有稳固的基础来建立团队，彼此同工，兴旺神的家，也向世人作美好的见证，扩展神的国度。（李英、陈孝刚）

■ 作业（讨论题目）

1. 如何在你（妳）所服事的教会或宣教工场里活出委身的精神？
2. 请找出增进团队同工技巧的方式，并讨论如何运用在自己服事的场所。
3. 请分析团队领导者和队员之间沟通的模式，可以如何应用在你（妳）现在所服事的教会或宣道场所里。
4. 请你（妳）对自己现在的灵命生活和人际关系作一个自我评估。
5. 如何使用处理冲突的原则，在你（妳）现在所服事的教会或宣道工作里？

选择题

1. 为什么“工作细则”是帮助改善团队关系最宝贵的工具，下列何者不是其原因？
 - a 使团队中每一个人明白自己的工作是什么
 - b 知道自己做得怎么样
 - c 知道如何去要求别人
 - d 知道可以从那里得到帮助
2. 团队是一群人有组织的合作，请问其特色不包括下面哪一点？
 - a 团队的人数是一定的
 - b 有其存在的目的
 - c 有特定的成员
 - d 有组织架构
3. 下列何者不包括在能增进团队同工技巧的圆熟模式中？

- a 有指示方向的技巧 b 将“方向”转移成为“执行”的方法 c 贯彻执行 d 把“行动”转化为“学习”
4. 要使团队合作愉快，以下何者不是领导者必须做的？
a 发出挑战，在团队中建立自尊和“我们都做得到”的心态 b 以身作则，言行与他对成员的要求相称 c 传达信心 d 以权力使人顺服
5. 以下哪一个不是推动委身的主要原因？
a 提供表现的机会 b 使成员都能贡献所能 c 增加成员间的彼此竞争 d 满足个人的需要

第四课 目标导向的团队事奉

自从南加州马鞍山教会（Saddleback church）主任牧师（Rick Warren）出版一本非常轰动的书《直奔标杆》（Purpose Driven Church）之后，如何建立目标导向和带动团队，就成了教会非常热门的课题。的确，教会领导者清楚领受神的异象，带领团队完成神的托付，正是神的旨意。然而进行这工程，明确的目标与计划，团队的同心合一、尽心尽力，也是同样重要的。所以本文系针对领导者、目标导向及团队，三方面之互动作一番分析。

一、领导者与目标导向

作为团队领导者，应当在以下三方面具有较好素质：

1. 传达挑战

要有异象，要能眺望将来，重要的要将目标表达出来，能让团队在有意义的目标下团结起来。光是眺望未来是不够的，异象必须化为明确的策略：(1)让会友把焦点放在目标：牧者以身作则按计划行事。(2)向人类文化看齐：提供会友多重的服事选择。(3)预备计划、迎接机会：教会同工的增加是为教会的成长作准备。(4)重视服事。

2. 以身作则

领导者言行必须与他对成员所要求的相称。领导者要培养性格、扎实的属灵生命、热诚、和谐的关系的特质。

3. 带动团队

信心生出信心。领袖一方面必须肯定团队的目标，且对团队有信心，才能让团队士气高昂；一方面也以人类更高需要（自我实现、服事神、服事人）为诉求，人们会因此受到激励，愿意支持，热心参与。

二、决定目标：

1. 为什么要有目标？

团队必须有方向感、有目的才可以生存。有目标，才有方向，方向一致，才能集中资源，在预计时间，到达目的地。同时，每一组员也都应该有一些个人追求的目标，同时效忠团队的共同目标，当团体目标达成，个人目标也达成。

2. 如何设立目标？

神旨意在先，人的工作是随神的旨意作计划，所以是先有异象，在异象中计划圣工。然后在这原则下设立目标。

3. 目标的种类？

(1)**长期**——为长远将来而设立，是较抽象的。例如 WEFC 是一长期目标。W-Worship（敬拜赞美）E-Equip（装备圣徒）E-Evangelize（广传福音）F-Fellowship（团契生活）C-Care（关怀事奉）。

(2)**短期**——是通往长期目标的小目标。结合每一段小目标，就达到大目标。也可以让每一组员也有个人目标，组员目标之结合就是团队目标的达成。

(3)短期目标可以用 SMART 订出：

S—specific：符合实际的需要，有关人员都认同。

M—measurable：可以用时限及积效加以衡量。

A—achievable：能有挑战性并运用信心。

R—realistic：可以掌握。

T—time-limit：有时间性。

(4)短期目标的种类：

数量——此种目标可以数量表示，例如出席人数、奉献金额等。

素质——有些目标不能用数量显示，过分强调数量有不当之处。例如属灵水平的提升就不能以数量衡量。

4. 谁决定目标：

(1)**进行脑力激荡**：不可批评、不进行讨论、意见要多但简短、轮流发言、鼓励创见。听取会众的估定：是否敬拜愈来愈强？门徒训练愈来愈有深度？传福音工作愈来愈扩张？肢体关系愈来愈温暖？事奉愈来愈宽广？

(2)**使用内外环境优势分析**：Internal & External Focus Of SWOT，来了解内在环境的优点（strength）、缺点（weakness），外在环境的机会（opportunity）、威胁（threats）。

三、传达目标

领导者在确定目标之后，必须不断地向团队同工以及会众传达目标。要激励团队同工们来完成既定的目标，领导者必须不断地沟通目标信息。传达目标的时候，领导者必须是一个有效的沟通者。美国里根总统之所以成为一位伟大的领导者，除了他有清晰的目标，切实的授权以外，他还有非常好的沟通本领。

1. 对核心同工传达目标

首先要向核心同工传达目标和异象。核心同工的全力支持是非常重要的。他们必须对目标充分的瞭解，并明白自己在此目标中所担负的角色。领导者在传达过程中，

必须耐心地与核心同工们沟通，并特别重视他们的看法或感受。核心同工必须能够认同并委身于此目标。

2. 使用不同的传达方法

圣经中的领袖人物，虽然没有今日的通讯设施，但是却用他们当时可以使用的方方法，非常有效地达成双向沟通的果效。在今天的电子邮件时代，领导者固然可以使用高科技的通讯方法来传达目标。但是不要忽略了最有效的“面对面”个人沟通的方法。

3. 向不同人数的对象传达

摩西与法老采用面对面的方式，与他的主要干部以小组方式，对全以色列会众则使用大型集会方式。领导者无论在向个人、小组或大型集会传达目标时，应当以适合不同人数对象的方式，坦然的沟通。让同工们有参与的机会，并开放与领导者的沟通管道。教会的行政体系必须能够激励同工发挥个人恩赐，并提高同工的自律性，而不是在权威体制下盲从的服事。

4. 重复的传达

在传达目标时，适当间隔的重复是有效的沟通方式。不过应当注意使用不同的言词和沟通的方法，以免信息显得枯燥。Tom Peters 说：“当你开始对一个信息听得厌烦的时候，大概就是此信息渗入组织中的时候了。”

5. 信息透明化

在传达目标时，应当分享相关的信息。即使是领导者暂时不愿公布的信息，在网络普及的今天，人们也会找到。只是这样的消息来源，可能引起意想不到的误解。

6. 倾听人们的意见

传达的对象是否在听领导者所传达的信息？这其实与领导者听的态度有关。领导者是否只想听正面的响应，而刻意忽略别人试图指出负面的疑难？领导者必须用口头或者行动表达他在倾听他们的意见。“未曾听完先回答的，便是他的愚昧和羞辱”（箴十八 13）

领导者在传达目标时，必须自己以身作则。口头说明目标，人们会听；但要他们跟随，领导者必须言行一致。领导者除了要不断地传达目标外，还要充分表现出自己对目标的委身。

四、落实目标（本节录自《教会行政管理学》P. 75-80）

1. 发展策略

(1)设计活动项目

清楚设立目标之后，就应决定如何达成这些目标。预估目标达成后状况，并瞭解现况，以及中间过程活动。先从一个活动开始，再接下去另外一个，依其优先次序确立期望、现况、过程的步骤。

(2)安排时间表

在这步骤中，必须决定何时开始，何时完成计划中的各个活动。

先绘制空白时间表，纵栏显示时间，以周为单位；横栏显示活动。在空白时间表中，先填上已定的时间，如节日、假期、教会已定的行事等，其作用是避免时间冲突。然后把在上一步骤中所排定的活动，依次填写在时间表的左端。然后依达成目标之时间，逐项决定各项相关活动应完成的时限，并决定该活动开始的时间。

这是一个相当重要的步骤，因为它将你的计划与时间综合成表，这样才能使一起配搭的同工在同一时间表上齐一步调，并肩工作。

(3)编制预算

预算包括人力、财力和其它资源（设备）。因此在这步骤中，要计算出所需要的人力、财力、物力，以及开源之道。具体地为这些需要祷告。

如果仔细分析一个教会的财务预算，常可看出该教会对目的、政策、目标的看法。夏勒（Lyle Schaller）论到财务预算的分析，有精辟的看法。他说：“教会的预算表不是一个无意义的文件，它乃是一个教会的神学文件，提供所期待的讯息。”

2. 执行计划

计划完成之后就要立刻实施。个别的同工、委员、小组按照计划执行（见附图一）。

(1)确定这计划是合理的，是同工可以通过努力实现，从而使神得到荣耀。

(2)若圣灵在某种情况之下有特别的引导，你愿意改变你的计划。

(3)学习如何鼓励别人在计划的过程中参与。

(4)一个好的领导者，可以同时以人和目标两者为中心。他帮助同工制定目标，也帮助同工达成目标。他会鼓励并支持他们的计划。

3. 定期评鉴

有系统定期检讨是必须的，同工小组经常地会面讨论进度的情况，并提出必要的建议。例如，牧师每半年就所定的目标及达成的情况，作报告及检讨。

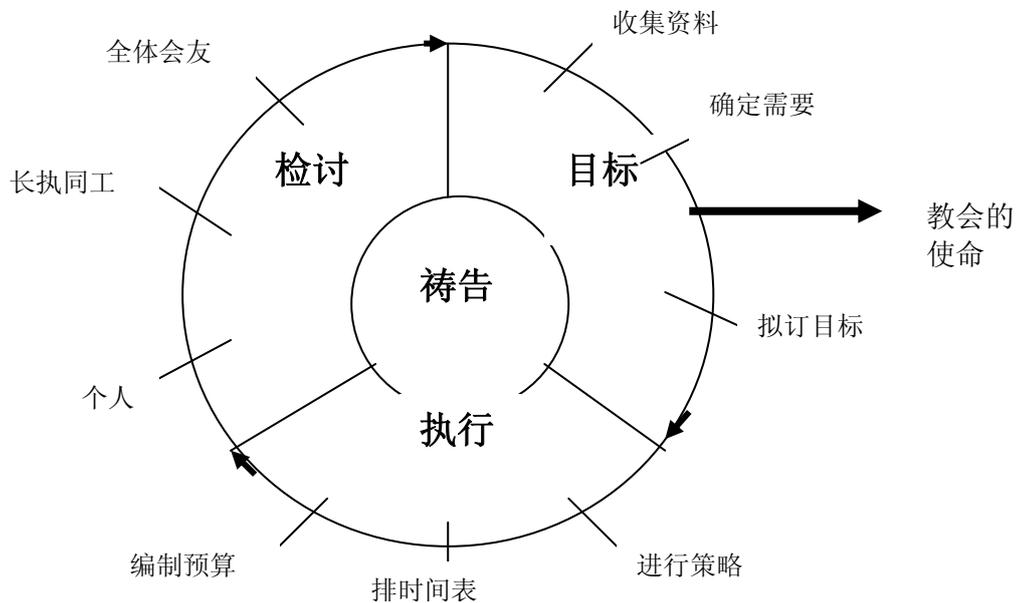
兹以基督教教育课程的设计为例，列出一个课程循环评估简表，标明课程发展所应保存的动态回馈情况，可供教师与学生们的学习的过程中，把握稳定与正确的发展方向，以达成基督徒教育的目标。（见附图二）

五、结语

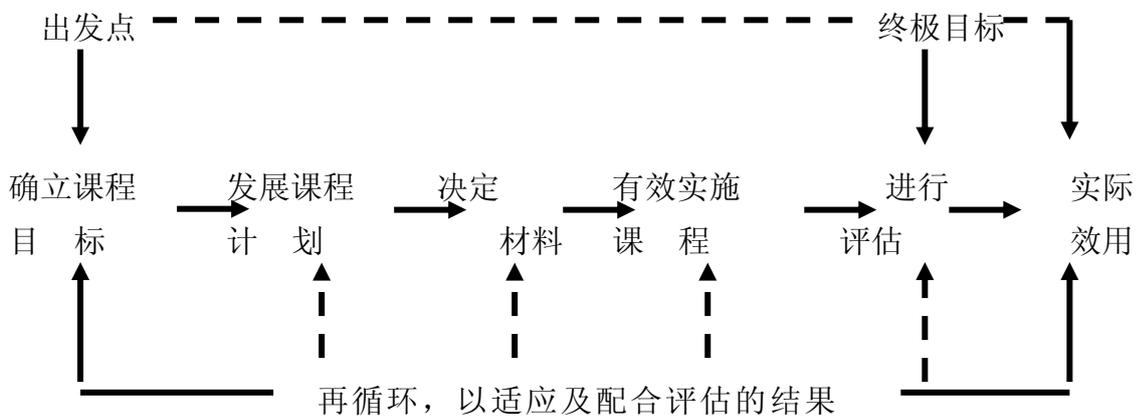
团队是由一群为求一个共同、合一的目标的人所组成的。目标的设立，使团队的成员有能力达到自己意想不到的成果。一个有目标的团队，可以振奋同工服事的心。领导者对于目标必须有完全的认识和掌握，同时还要能够激励同工认同目标。不断地传达强调这一目标，并充分表现领导者自身对目标的全然委身。领导者口头说明目标，人们固然会听，但要他们跟随的话，必须以身作则。

在落实目标的过程中，内部的冲突和外来的反对是难以避免的。一个缺乏目标的领导者，很容易在面对障碍时就中止。因此，领导者要作一个凡事依靠神、有坚强目标的人；面对困难时反而越发激发出团队事奉的潜力。我们在团队事奉中，应当带着正面的思维：即使目标没有完全达成，我们仍然成就了许多。（干首书，刘晴吟）

附图一：策划功能图



附图二：定期评鉴的范例图



(基督徒教育课程循环评估图)

■ 作业（讨论题目）

1. 圣经中具有行政能力的领导者，让你印象最深刻的是谁？为什么？
2. 策划与目标的关系如何？
3. 行政管理是不属灵的吗？
4. 领导者在传达目标的阶段，是否应当作一个好的倾听者？
5. 本文中的“评鉴”即是今日企业管理中的“绩效管理”（performance management）。如何在教会中执行多数人难以接受的“绩效管理”？

选择题：

1. 下面哪一项是决定目标导向时要放弃的？
a 圣灵引导 b 个人名利 c 配合异象
2. 下面哪一位领袖具有行政能力的恩赐？
a 巴拿巴 b 保罗 c 彼得
3. 下面哪一项是神不喜悦的团队目标？
a 巴别塔 b 初期教会使徒传福音 c 尼赫迈亚建城墙
4. 下面哪一个人口才虽不好，却是一个良好的沟通者？
a 摩西 b 保罗 c 亚伦
5. 下面哪一项是在遭遇批评时正确的态度？
a 装听不懂 b 严厉的辩论 c 倾听

第五课 团队职务的设立

为了使团队事奉更有效率，照着计划进行来达到预期的目标，我们必须要有组织并建立组织架构，而这个组织架构是完全依照所要达成的结果来设计——每个职位是专为某个目的而设，然后再寻找最适当的人选来执行任务。管理学权威杜拉克（Peter Drucker）认为，“一份能够产生成果的计划，它的特色是——指派主要的人员于特定的使命”。因此，设立职务和寻找合适的人来担任，是团队事奉成功的条件。以下我们就来谈设立职务的目的、职务的预备、制定职务说明及如何寻找合适的同工和职务的落实委任。

一、设立职务的目的

1. 建立基督的身体

以弗所书四章十一至十二节：“他所赐的有使徒，有先知，有传福音的，有牧师和教师。为要成全圣徒，各尽其职，建立基督的身体……。”

教会的领袖应当各尽其职带领圣徒一起来建立基督的身体。建立基督的身体需要由教会的信徒一同来做，传道人的责任是来装备他们，让他们可以各尽其职来建立基督的身体。换句话说，教会里大部分的事工，是由受过训练的圣徒来带头做，而传道人主要的工作是来装备训练他们。当身体的内部健全了，外面增加了，这身体自然就会增长起来。

2. 信徒皆祭司

彼得前书二章五节：“你们来到主面前，也就像活石，被建造成为灵宫，作圣洁的祭司，借着耶稣基督奉献神所悦纳的灵祭。”

彼得前书四章十节：“各人要照所得的恩赐，彼此服事，作神百般恩赐的好管家。”

教会的同工，长老或执事，不是一个特别的属灵阶级，他们也不是由更高阶层派来的特别人物所组成的独裁统治群体。他们的权柄应该是由“所有的祭司（信徒）”中得到的。在公众前的服事职务并不是和全体信徒的一般服事相对立的。在本质上，他们之间并无不同，因为他们都是祭司，所不同的只是他们所扮演的角色和所发挥的功能不同。教会中的每一位都应发现他所该有的服事，并借着该项服事，完成神对他们生命所定的旨意。

二、设立职务的预备

1. 确定目标

在目标管理的前提下，我们所有的策划与组织必须要根据教会的目标来进行，这其中也包括职务的设立。例如，在新移民居多的环境里，可能教会的主要目标是布道，需要有人来负责统筹许多的布道事工，在职务上就需要设立负责宣道计划的同工，需要负责小区关怀的同工。若是在青年学生居多的城市里，可能教会主要的目标

是青年事工，职务的设立上就必须按着目标来增设负责学生事工的同工。订出教会成立的目标，然后设立完成这个目标所需要的部门和同工。

2. 分析需要

走迷宫时，从终点找回起点比较容易摸索出正确的路线，时常走迷宫的小孩就懂得这个窍门。除了制定目标，更要回到起点摸索出通往目标的路线。回到起点，仔细分析教会的需要，可能需要增加新的设备，可能停车场已经不敷使用，可能崇拜方式需要有所改变，可能需要扩大儿童事工等等。一位美国的牧者曾说，从他父亲经营一家五金零售店学到了：注意小事情，否则就会出现大问题。

三、制定职务说明

1. 工作内容

每个职务必须有职务说明，让组织里的人，清楚知道他在组织结构中的位置，以及应该做什么，这样才能够发挥其恩赐。在甄选同工时，可以用职务说明来确定资格，也可用来做新同工训练之用。它可训练同工执行任务、激励他们履行职责、确定将来行动的目标、帮助他们对工作有了解。职务说明内应包括以下几项（以成人主日学负责人为例）：

(1)职务的称谓：成人主日学负责人

(2)职务的目的：负责组织、领导成人主日学等各方面的工作

(3)职务的范围：负责分班、注册、记录等行政工作，此外还要藉训练来提高老师的水平以及注意收集可以助长教学的资源等。

2. 工作责任

列出特定的责任以及适当的授权范围，越细越好（以成人主日学负责人为例）：

(1)周间：与主日学老师协调、列出课程计划、课程简介、说明。

(2)主日：作主日学课程介绍、安排会友参加合适的班级、教室安排、教学用品预备。

当人选不够时，有时一人可兼顾几项，但最好还是专司一职。有时因实际需要，一个组合需要分给几个人来负责其中不同的部分。

四、寻找合适的同工

1. 定下合乎圣经的资格

在教会或教会机构事奉，工人比工作重要，灵命比才干重要。理想同工的条件：

(1)成熟及有恩赐的基督徒（徒六3）

(2)具有与其职责相称的基督徒品格（腓二3-5）

(3)对异象及目标认同且愿推介给别人（摩三3）

(4)具有承担职责的能力或潜力（诗七十八72）

(5)工作风格大约一致，或虽有出入但能彼此欣赏（林后十二18）

2. 确实发掘同工的恩赐

列出所有的人选，衡量每个人的优点、缺点和过去的经历，安排在合适的位置上。领导者应积极地协助信徒发掘他们的恩赐，如尽量提供事奉机会给每一位信徒，让信徒选择参与；观察、校正信徒所做的，让他们的恩赐得到正确的发挥；积极操练信徒的恩赐，使其全面的发挥功能。

五、职务的落实委任

1. 沟通与授权

在给予职务说明的时候，要有充分的沟通，帮助对方明白职务责任和其服事的意义，并且对可能有的困难有所了解。除了分派工作之外，我们需要关心做工作的人，保持双向的沟通，以不断促进团队的默契。领导者往往有个误区：看不惯属下所做的事，因你可以做得更好、更有效率。但是若能突破这个误区，给予合适的委派，则对同工的造就以及事工的进展，将有无法衡量的成效。在给予职务的说明之后，领导者若对委派没有充分的认识和得当的技巧，必将影响事工的效率。有一句话说得好：“领导者的价值不在乎他堆在桌子上的事多，而是在乎他委派出去的事多。”

管理学家 Louis Allen 对委派所下的定义是“将任务及职权移交给别人，并对其结果有责任感的行为。”委派能培养更能干的同工、发展同工的潜能。而由于美好的搭配，教会工作也更有果效。除此之外，委派能增加彼此的沟通了解、加强双方的关系、带来工作的满足感，因而自然能提高工作效率。委派对领导者及同工都有好处，这就是为什么使徒们把教会事务委派给七位执事后，“神的道兴旺起来，在耶路撒冷门徒数目加增的甚多，也有许多祭司信从了这道。”（徒六7）

2. 鼓励并提供训练

当我们考虑某位同工的职位，我们不能忽略一件事，仅鼓励他们忠心爱主还不够，必须能使他们有成就、有成长，才能动员他们做好应做的工作。美国知名的工业心理学家 Fred Herzberg 指出，“企业人工作绩效的良否，与个人的成长以及需要的满足关系最为密切。”Herzberg 把促成现代企业人积极工作的动机称之为“满足因素”（Satisfiers）又称“激励因素”，而把环绕着工作而存在且无可避免的因素称之为“不满足因素”（Dissatisfiers），又称为“维持因素”，包括薪资、政策、管理、督导、工作环境和同工彼此之间的行为等诸因素。若应用在教会的事工上，激励因素大致包括：灵命有长进；充分、直接地被赞赏、了解、认定；工作本身有挑战性及趣味性；在某些工作上能负完全的责任并博得充分的信任；能有学习新知的满足感，或养成能接任从事新工作的能力和条件。

如何增强激励因素的积极作用，消除维持因素的消极作用，是每一位领导者的重要课题。若把这些因素放入职务说明加以考虑，对提高工作时效及激发工作心志，将有很大的帮助。

结论

我们都知道在教会中主要都是义务的同工，不像外面的世界一样，有令必从。为使这一群义务同工在组织架构上有效率的服事，就是使适当的人，有适当的职务，用适当的恩赐，来做适当的工作。同工的恩赐落实于所委任的职务上，得造就、得成长、有满足感，如此便能达成所计划的目标，建造一个合一的事奉团队。所以必定要有清楚的团队职务设立，才能成全圣徒建立基督教会的身体的。（卓赞基、彭怡珍）

■ 作业（讨论题目）

- 1.为什么教会有清楚的目标会使职务的设立更容易？
- 2.没有清楚的职务说明会造成什么问题？
- 3.选择同工的职务时还需要注意哪些事项？
- 4.如何持续地帮助同工在其职务上好好发挥？

选择题

- 1.教会的领袖在设立职务时，其目的是：a 分派事工 b 培养同工 c 建立基督的身体。
- 2.在职务的设立上，除了按着目标来增设负责的同工之外，也必须注意教会 a 切实的需要 b 各种新设备 c 崇拜方式。
3. a 职务的称谓 b 职务说明 c 职务的范围，可以用来确定资格，也可用来训练新同工执行其任务，激励他们履行要求，确定将来行动的目标，帮助他们对工作有了解。
- 4.领导者在寻找理想合适的同工，必须合乎圣经的资格，也应积极地协助同工
a 选择参与服事 b 发掘、操练他们的恩赐 c 全面的发挥功能 d 在其职务上好好发挥。

第六课 团队事奉的人际关系

美国总统罗斯福曾经说：成功秘诀当中最重要的一项，就是如何与人相处。

对卓越的领袖而言，与人相处和建立友谊的能力，是绝对不可或缺的，特别是在一个团队之中，和谐的关系是达成既定目标的基础。一个团队能否发挥它整体的力量，就看这个团队的组成份子之间的关系，是否健全融洽。只有有了健全的关系，所有的成员才能同心协力众志成城。

从圣经中，我们可以看到许多良好人际关系的榜样。在主耶稣成长的过程中，我们看到神对祂的喜悦与人对祂的喜悦，祂道成肉身的形像是充充满满有恩典有真理，凡是与祂接触的人都得到极大的益处。

保罗在以弗所书六章里，将人际三大关系：父母与子女，夫妻之间，主从之间的关系都定位在以基督为中心的关系，基督徒应该从这一中心点来发展人际的关系，这是值得我们在推动团队运作时所应深思的。

由以上可知，基督徒的人际关系，首在基督徒与主的关系如何。如果与主的关系良好，必充满主的爱，以爱心为基础的关系是良好关系的保证。

人际关系另一种枢纽是个性。在一个团队之中的成员有各色各样的不同个性，因而往往同一个案若发生在不同的人身上，所产生的反应也是截然不同的。因此，我们必须要对不同的个性，加以了解与接受，只有这样才不至于用自己的主观来强加在别人身上。

约翰·马克斯韦尔在他写的《领袖 21 特质》中说：与人相处的能力建立在三方面：

1. 有了解别人的头脑，因为所有的人都有共同的通性，比如：

- (1) 他们最关切的是自己，所以先重视他们的需要
- (2) 他们希望自己与众不同，所以要真诚地肯定他们
- (3) 他们渴望成功，所以帮助他们赢得胜利
- (4) 他们需要鼓励、盼望和方向

2. 有爱护别人的心

3. 有一双帮助别人的手

在以上三原则之中，本文强调从四个不同的层面，来透视人际关系的要素，就是：个性，情商，智商，品格。

一、从个性层面看人际关系

公元前四百年，希腊医生暨哲学家 Hippocrates 提倡四种气质（four temperaments）的个性理论，根据医学研究结果，推导出四种体液与个性的关联：

1. 多血质——热血型（Blood—Sanguine）

此型活泼、热情、乐天、好奇，很有能力活在当下，享受现在；乐于参与，活力奔放，易于受环境的刺激而兴奋，不为过去的事情所捆绑，也不忧虑将来；不喜欢为将来筹算而定立长远计划，只要眼前一点点成就即可带来满足、喜乐；外向，喜欢结

交朋友，乐于在人群中帮助、体谅他人，可与欢喜的人同欢喜，与哀伤的人同哀伤，所到之处，都充满了热血洋溢的欢乐声。

但此型不易平静下来，缺乏秩序，不重实际，没有长远恒久计划；人生少有目标，故也无大成就可言；活动意志弱，缺少规律，未经仔细周延的思虑，考虑自己的能力、责任而草率作决定，故做事很难坚持到底；喜欢讨人好，要有周围人之鼓励才能把事做好；在人群中，喜欢凸显自己，控制全场讲话，对自己的事情讲个不停，以为他人对他的事情很有兴趣似的；缺乏时间的观念，容易受到环境的影响，甚至道德标准也随环境改变；情绪不稳定，容易灰心失望，遇到挫折时脾气反应很快，过后愿意道歉，也可忘却回复到正常生活；在家庭伦理方面，若无信仰的规范或家人的帮助，容易出轨，应当学习节制的功课。

2. 黄胆质——激进型（Yellow Bile—Choleric）

此型意志力特别坚强，有周延的计划成就想要达成的目标；进取心强，计划做有实质果效的事情，自信满满地全力以赴，集中精力努力完成，常因坚持而带来成功；讲究意义，不愿浪费时间于没有意义的事情；善于计划、组织，分析归纳能力强且迅速，很快能够找出问题与答案；强而有力的领导才能，自愿成为团队领袖，操控、统御群众；对人生乐观，自信心强，敢承受风险，离开安全的领域；常注视目标，不畏各样的困难阻碍，自信能够解决。

但此型给人感觉苛薄，缺乏人情味，少了对人的同理、同情，也很难接受别人的意见或赞赏别人，看热血型的同情心为情绪化的表现；易怒暴躁，报复心强，不易饶恕人，有时为了成功不计得罪人的代价，因此少受欢迎；因自信过强，有时会出乎预料而碰壁、失败，骄傲、硬心、顽梗之心油然而起，很难向人认错道歉；独立性过强，自我满足，少有成就便自夸自傲，别人很难取悦他；需要降服下来，谦卑自己，多一些仁爱、和平、温柔、忍耐的生命。

3. 黑胆质——忧郁型（Black Bile—Melancholy）

此型情感丰富，性情纯真，看重人生高层次价值的事物，感受敏锐，反应强烈，且会经创造性的思考，敢承担追求真善美实践的风险；分析力强，透彻细腻，做事之前会严加酌量，提出可能的问题与景况；天性忠诚，交朋友持续恒久，具可靠性去完成工作任务；不愿意出风头，宁愿在背后默默做事，常会选择牺牲自己的行业；体贴体谅他人，为了别人的好处，愿意付出代价；明白自己有限的的能力，较不喜欢承受风险，作冒险的挑战；不喜欢自动发表意见，但有人问他时，他可以对议题提出深刻、清晰的见解，用简洁扼要的话语将要点表达出来。

但此型有极端完美主义倾向，为求完全，使其不易接受别人所作的；较自我中心，自我默想、分析，使其集中精力与意志在解析自我心理一事上，层层下挖，承受痛苦，这种气质，有时会毁其一生；本性敏感，遇刺激时容易受伤，猜疑心重，常感觉别人在批评论断他；因内省力强，使其常活在对过去事物的懊恼与后悔当中，也常因对过去的失望，而预期将来也会失望，常看见问题与困难，悲观消极的心态充斥，

此倾向使其不易决定事情，常在犹疑彷徨之间徘徊；期望过高，批评尖锐，姿态很高，常用显微镜睇视别人的缺点；情绪变化太大，容易沮丧、忧郁、不悦、情绪低沉；不易饶恕人，忘却过去的经历，需要转移注意力离开自己，寻求平安、喜乐。

4. 黏液质—冷静型（Phlegm—Phlegmatic）

此型稳重可靠，轻松幽默，重实际讲效率，不幻想；冷静分析思考，做事有效率，四平八稳，谨慎温和；有条理，守秩序，简洁规律，虽不是完美主义者，但用高标准做事，计划周密，实事求是，讲求效率；与人容易相处，喜爱和睦，自足、可靠、忠实，可静听别人的意见与问题，是良好的观察者。

但此型被动、懒惰，速度缓慢，缺乏做事的动机，很会找理由来推辞工作，很怕激进型与热血型的人要求他做事；常表现冰冷、缺乏热情，也因不喜欢参与反而喜欢取笑别人，对别人要做的事情冷落、嘲讽；自我中心，固执不愿改变；保护自己，不容易引起兴奋，裹足不前，特别保守自己的精力。以盘算为据来做事，很难作决定，什么事情都觉得不妥当，深怕自己参与其中，因而停滞不前；需要热情的火浇息他冷淡的心，激发他参与的动机与人共事。

综合以上四种个性特质而论，每一个人都有其中的一项显性特质，辅以至两项不等的次显性特质。若能认识自己，发挥个性上的长处，了解不同个性相处时可能面对的差异与挑战，在人际关系中欣赏与体谅各类型个性的优缺点，选择适当的待人处世路径，即会获得良好的收效。

每一种个性都有适合的行业类别，若能配合自己的个性，往合适的方向发展，也能带来工作的满足感与和谐的人际关系。在团队事奉中，每一种个性都有适合的角色定位，了解个性的差异，穿插适切的角色扮演，也将带来团队人际互动间，关系与果效的增长。

二、从智力商数看人际关系

谁都希望人见人爱！而智力商数（intelligence quotient，简称智商 IQ）是否为建立良好人际关系的条件呢？

法国人爱尔弗来德·宾立（Alfred Binet，1857-1911），是最早设计出一套指数来测验智商者，时至今日，智能测验的研究与发展已超过一百年的历史，其测验的范畴与准确性也越来越高。当今美国心理学家，较常用来测验美国人智商的工具，算是伟斯拉（Wechsler）的学前儿童与成人的智能测验，内容包括信息储存、语言理解、逻辑推演、空间概念、组织思维、长短记忆、集中能力、社会判断与视动协调等。究竟以上测验的范围与人际关系有何关联呢？

从社会心理学的角度来看，一个人广结善缘，必须具备某些的因素，而其中一些因素是与他的记忆能力、数据处理与逻辑思维有密切关系的。比方说，倘若一个人一见到你，就能叫出你的名字来，这人会较令人感到亲切，因为一个人最熟悉亲切的，莫过于自己的名字了，而要记下陌生人的名字，需要有好的记忆力。另外，倘若一个人能储存很多数据，与人交谈起来，给人感觉知识渊博，涉略纵横，也比较容易结交

朋友。例如许多政治明星，讲起话来思维清晰，口若悬河，“与君一席话，胜读十年书”，遂得人缘，广受许多人的景仰与欢迎。因此，一个智商很高的人，能与人和洽相处，实在是一件美事。

然而，也有一些智商极高的人，却不懂得与人相处，由于他们思想敏捷，洞见深明，剖析力道深遂厚实。当与人交谈时，便很快地能找出对方的前提假设与思维逻辑破绽，经常反应过快，在不适当的时机和场合，一针见血地指出对方的弱点，反而伤害他人也不自知。倘若这种常常批判及指责的性情，在事无大小时都加以挑剔，久而久之，对人际关系会产生深远影响。

三、从情绪商数看人际关系

与人相交，我们的智能、态度与情绪反应会影响我们的理性运作，正如有些人会因过度抑郁而走向轻生或激怒杀人。一个晓得如何处理自己情绪的人，往往是一个较能与人相处的人，这是情绪商数（emotional quotient，简称情商 EQ）强调的重点。

什么是情商呢？概括而言，情绪商数包括认识及管理自己的情绪、认识及管理别人的情绪、在困难中自我激励冲破重围。一个情商高的人是一个能认知自己当下感情状况的人，比如说是快乐、高兴、忧伤、唉叹、痛苦、厌恶、渴望等等。他们能自我察觉，也能够妥善地处理情绪。例如当先生下班回到家，本想趴在沙发椅上小歇一番，为一天在外的辛劳好好“犒赏”自己一下，但太太走来攀着先生，想与他述说今天她在家照顾小孩的体验，唠叨不停，小孩则在旁大吵大闹，抢着要争宠、受注目，这位先生顿时脾气涌上心头，本想把太太大骂一顿，但因为不想在孩子面前作这事，以免影响孩子的心理；另一方面，也不想在孩子面前伤害太太的自尊，所以还是忍一时之气，等待合适的时机，再向太太道出心中的感受。在整个过程中，他运用他的理性思维，顾及别人的感受，按部就班地去处理他的人际关系。由此可知，一个能察觉自己的感受，而且又能妥善处理情绪者，较易被别人所接受；一个能明白别人的感受，并在适当的时候给别人适切的鼓励、安慰和赞赏的人，会较易受人欢迎。

一个情商高的人不易受自己的情绪所困扰，即使在心情低落、沉闷时，也能自我激励，提起勇气戮力向前。好的情商，帮助我们开展、维系良好的人际关系，这在团队事奉中，占有举足轻重的地位。

四、从人格修养看人际关系

情商与智商皆有其限制，情商只是补充智商的不足，但情商也自有其不足之处。与人相处，个人的人格修养也非常的重要。试想，就算一个人有很高的智商与情商，倘若他的道德操守出了问题，也会带来亏损。就如前美国总统比尔·克林顿（Bill Clinton），他出自耶鲁名校，攻读法律，应有很高的智商；他得到许多选民青睐，连任两届美国总统，亦应有很高的情商；但是在性丑闻的事件中，即使他有各样傲人的成就，证因此事件而蒙受了极大的污点。同样地，许多看似仕途豁达的政治新星，在错综复杂的政治圈中，凭着本身的才气与能干，平步青云，前途一片大好，但却一时疏忽，不幸墜入权、钱或色的漩涡中，加上舆论与媒体的征伐、批判，落入身败名裂

的光景中。可见人格修养对人际关系的影响直接深刻，人品与人格的修炼与维系，是发展人际关系的重要变量。（赵子又、钱德豪）

■ 作业（讨论题目）

- 1.你清楚知道自己是属于四种个性中的哪一种吗？试分析并写出自己所属个性的优点、缺点以及补救的办法。
- 2.你所带领的团队中，你是否能掌握其它团员的个性特质？
- 3.其它团员根据本课内容做出与你同样的个性分析，补救办法等等，然后按组织的划分，组成不同的小组，彼此分享并讨论对方的分析结果，补救建议等。

选择题：

- 1.一些智商极高的人，若不懂得与人相处，当与人交谈时，很快地能找出对方的前提假设与思维逻辑破绽，经常反应过快，在不适当的时机和场合，一针见血地指出对方的弱点，这样的高智商人将会：
a 受到别人的欢迎与喜爱 b 反倒伤害他人而不自知 c 以上两者都不是 d 以上两者皆是
- 2.一个情商高的人是一个：
a 能认知自己当下感情状况的人 b 对于自己的快乐、高兴、忧伤、唉叹、痛苦、厌恶、渴望能自我察觉 c 能够妥善地处理情绪 d 以上皆是
- 3.一个人有很高的智商与情商，倘若他的道德操守出了问题
a 一定会带来亏损 b 不会带来亏损 c 影响不大 d 不一定

第七课 团队牧养之道

团队的出现并不是今天才有的事，圣经中的领袖早已加以应用。今天无论是教会或机构，团契或小组，没有人能以一人之力来成就神的工。神喜欢与人同工，也喜欢我们彼此同工。让我们以牧养上的需要谈论团队牧养之道。

一、牧养上的需要

摩西是一位神重用的仆人，但是他要独立服事众多的以色列民，摩西如何能够给他们适当的照顾呢？即使摩西透支体力，仍然有很多人得不到他的帮助。他的岳父向摩西说：“你这样的作法并不好。”（出十八 17）

由出埃及记十八章十八至廿二节，我们可以整理出团队牧养的观念：

第一，个人与团队牧养的观念（出十八 18）

第二，拣选合适人才（出十八 21 上，并要从百姓中拣选有才能的人，就是敬畏神、诚实无妄、恨不义之财的人）

第三，建立组织（出十八 21 下）

第四，作明确计划，让牧养能有时效性（出十八 22）

1. 教会牧养的现况

牧养工作的内容就是帮助人、服事人、劝慰、施舍、照顾人、怜悯人。

谁需要被牧养？就是教会里的每一位信徒。但谁在牧养这一些人？何时在牧养？只有透过主日讲台吗？这样就够了吗？教会的现况是如何？

以下的情况是我们在教会生活中有机会碰到的状况：

- (1) 某一位弟兄的太太得了中风，只能坐轮椅，谁来扶持这一个家庭？
- (2) 某一个家庭婚姻触礁，谁来与他们同走一程？
- (3) 某一弟兄财务发生问题，谁来分担重担？
- (4) 某人家里亲人过世，谁来慰问？
- (5) 某家儿子女儿毕业就业
- (6) 某家先生妻子失业
- (7) 某某人退休、某某人失业

以上每一个家庭都需要被关怀！但是都靠牧师来作吗？……即使牧师愿意作，能陪伴的深度和次数也只能如蜻蜓点水一般，提供很少的关怀牧养。事实上不难想象，有许多真的需要去关怀牧养的家庭，迫于牧者的时间精力太有限，也只能被忽视。

2. 突破性的观点——团队牧养

当我们用理性来考虑，要让信徒能得到较周到的牧养，牧养工作单单由牧者来作是不够的，尤其教会的会友人数超过 100 人，200 人时，必然要如摩西使用许多十夫长五十夫长，才能让群羊得到较周全的牧养。

在这一个时代，我们必须要有团队牧养的观念，除了牧师之外，必须要训练一批有委身、有生命、有牧养恩赐的信徒，一起来承担牧养工作。

虽然在许多的教会，都有热心爱主的弟兄姊妹私下帮助其它有需要的信徒，他们的付出也已经对教会的牧养工作带来实质的帮助，但是我们仍然需要在观念上作更大的转变，即建立团队牧养的作法，透过招募同工、训练同工，谈教会的牧养工作更有果效，涵盖面更周全。

二、团队牧养的优势

1. 完整的服事

圣灵并没有把所有的恩赐都加在同一个人身上。按哥林多前书十二章所载，乃将恩赐分赐给每一个基督徒，而不同的恩赐也产生彼此互补及互相激发的作用。恩赐虽有分别，但基督的身体只有一个。当一个团队把不同的恩赐放在一起，就产生一个完整而七彩缤纷的事奉团队。

2. 多样的服事

会众的个性与灵性是多样化的，需求也不一样。假若服事他们的同工只有一种手法与策略，就未必能满足所有人的需要。当年的约翰马可，若没有劝慰子巴拿巴的接纳与信任，可能早已在保罗的使徒权柄下被压抑了。

3. 最高的果效

传道书四章九至十二节指出，二人总比一人好，三股合成的绳子不易折断。一个强壮的人可举起二百磅的东西，两个人分开共可举起四百磅的东西，但二人合力却可举起超过四百磅的重量。若每一条绳子可悬起二十磅的物件，三股合成的绳子却可悬起超过六十磅的重量。

4. 最阔的思维

现代管理观念的一个要点是脑力激荡（Brain Storming），因为每一个人都因他的经验、个性、见识和喜好等而有盲点与偏见，而团队的出现就能补这方面的不足。

5. 彼此的遮盖

权柄是用来造就人，但也有腐化人的危机。所以教会的权柄需要保护，而保护的方法就是制衡。团队中要彼此向对方负责与交待，需向对方以爱心说诚实话，也要在撒但与人的攻击谄媚中，彼此信任与保护。

三、团队牧养的运作策略

1. 观念的传递

既然团队牧养对许多教会而言是一种新的观念，要让全教会认识它的内容，了解团队牧养的作法，接纳并且愿意参与。因此，需要在讲台上、文字宣传上、布告栏上

信息传递、醒目的海报，甚至为这一项事工有一次以上的戏剧表演，或进行研讨会，让教会从上到下全体信徒对团队牧养有认识、有共识、有意愿，同时也认识到有需要，并且确信和他们的生活是很密切的。

在这一个观念传递的阶段，要给同工领袖时间，也要给信徒时间，以半年或者一年的时间来作深度的意见沟通和讨论。当然，这是神的教会的牧养工作，第一要务，自然要常常祷告，甚至为如此重大的事工进行连锁禁食祷告。

2. 同工的招募

当教会上下形成共识，准备进行团队牧养的事工之后，接下来就是招募同工。

团队牧养的目标就是要团队一起来牧养神的百姓，既然是牧养的工作，这一些被招募的同工，他们基督徒的生活样式和灵命就非常的重要。事实上，他们就是有爱心、有智慧愿意奉献精神、体力、时间、金钱的“信徒牧师”。他们是没有支薪的平信徒，他们做的工作是关怀、牧养、陪伴的工作，他们愿意委身于帮补教会的牧养事工，在牧养的工作上一起来连结信徒、关怀信徒、建立合一，以建造一个充满基督的爱教会。

3. 教育训练：

(1)训练的目的

为了让事工顺利进行，训练是必须的，训练的目的：

- a.增强牧养关怀辅导的能力
- b.建立团队的精神
- c.分享成果，分担失败挫折

尤其c点透过事奉心得的分享，往往能彼此激励。

(2)训练的内容

应包括：

a.特质的发展，重要特质如同理心、良好沟通技巧、尊重人、处理个别难题的能力。

b.基本圣经真理，尤其着重在帮助别人、基督徒生活、圣灵的能力和工作。

c.心理学的知识，相关的知识如明白人的情绪经验，人的学习成长过程，如何面对压力，认识挫折忧虑孤单罪恶感的背后成因。

d.助人的技巧

——基督徒伦理观的澄清与建立，重要主题有离婚、堕胎、婚前性行为、同性恋等。

——特殊事件的响应处理，例如精神病、暴力、自杀等。

(3)有效的运作模式

为配合各式信徒的需要，以下三种模式都可使用，可单一存在，也可以同时存在，更可以发展适合自己教会专有的模式。

模式举例：

a.非正规而且是自发性存在模式

在各团契，各类小组里，有牧养恩赐的人在当中进行自发性牧养关怀的工作。透过牧者的教导，圣经真理的传递，人人是祭司，每一位弟兄姊妹都可以彼此牧养。

b.有组织但非正规的模式

将有牧养关怀恩赐的信徒组织起来，透过教育训练督导，鼓励他们能从事个人、家庭、医院、疗养院的探访。

c.有组织而且是正规运作的模式

透过设立教会的专任组织，落实全面教会的牧养需求。例如特殊事件处理中心，心理治疗室，家庭治疗中心。

心理学家陈善养博士认为大型教会适合第三种模式，华人教会适合第二种模式。

4. 强化团队牧养的作法：

(1)鼓励信徒成为基督的追随者，能够“个人不要单顾自己的事，也要顾别人的事”，实践彼此相爱的圣经真理。

(2)成立类似教会正式牧养事工组织，赋予从事牧养同工以正式的牧养身份，例如“信徒牧者”、“小组长”，让牧养工作在组织架构中生根运作。

(3)有效的装备与真诚的评估，让牧养的同工确实是奉主的呼召在爱中服事。

(4)容许改变牧养对象和暂停牧养工作。

(5)不断强调团队牧养工作的进行落实，视为教会重要事工。

四、团队牧养的挑战

1. 开放的沟通

良好而开放的沟通习惯，避免了团队的大忌：猜疑与不信任。

2. 彼此的忠诚

团队的成功除了要委身于同一个目标外，亦需要彼此向对方委身，把自己交给对方，又忠诚于对方向自己的委身。

3. 合一的祷告

团队的致命伤是分裂，所以致力培养及保守圣灵所赐的合而为一的心，借着祷告建造灵里合一的关系。

4. 相爱的诫命

爱能遮掩许多的罪，人在相处中难免会有冲突，团队中的同工也不例外，所以相爱与饶恕才能医治这些伤痛，叫团队更加坚强。

结语

单枪匹马，故然简单快捷，但所能接触到的层面与范围，相当有限。有时候因不懂得分工与委派，反令自己身心俱疲，效果却有限。困难时没有人分担，成功时没有人分享，失去许多事奉的乐趣。团队事奉的好处却可补足个人承担的不足，亦可发展

个别的专才与潜能。面对日益复杂的牧养环境，我们实在需要同伴，实在需要团队。
(徐哲铭、罗剑辉)

■ 作业（讨论题目）

- 1.除了摩西以外，你还能在圣经中找到其它的团队牧养例子吗？
- 2.你能想象出更多团队牧养的优点吗？
- 3.如果你习惯独自工作，你认为什么难阻你与人同工？
- 4.夫妻二人是现实生活中最常出现的团队，第二就是家庭；你作为家庭成员（可能是父或母或儿女），有什么可应用到你的家庭团队里面？
- 5.如果你要开始组成一个团队，你会怎样开始呢？

选择题（可选择超过一个答案）

- 1.摩西设立了哪那些领袖来帮助他牧养以色列人？
a 千夫长 b 百夫长 c 五十夫长 d 十夫长 e 五夫长
- 2.团队牧养有哪些优势？
a 完整的服事 b 多样的服事 c 最阔的思维 d 彼此的遮盖 e 让人得荣耀
- 3.团队牧养有哪些策略？
a 观念的传递 b 同工的招募 c 不需要训练 d 强化团队 e 自由运作
- 4.什么是成功的团队的难阻？ a 开放的沟通 b 合一 c 猜疑 d 过度冲突 e 结党分裂
- 5.团队中的同工可有什么训练？ a 催眠术 b 说笑话 c 基本圣经真理 d 助人技巧 e 特质的发展

第八课 建立教会的团队事奉

将合乎圣经原则的团队服事模式，应用于教会事工中，可使教会蒙受极大的益处。

许多传道人都有必须扮演三头六臂的经验，这是因为圣职加诸在他们身上，使他们肩负着各种不同的责任与义务所致。有些领导者因会友人数骤增，无法单独应对随之增加的事工需要而受挫。摩西就曾经有过如此经历，是个“透支的名牧”，单是处理他所带领之百姓团体方面的需求，就使得他焦头烂额（出十八 14-18），再加上属灵的喂养和百姓品格的发展，直压得摩西透不过气来，甚至到了求死的地步（民十一 14-15）。

我们基本上可以归纳出五种不同的教会传统的管理形式，现对这五种形式作一个各别简短的回顾。

1.单人掌管：由一个人统管所有的事情。这种形式的教会，佳境仍弱、困境则危。

2.会众掌管：或可称为“会众组成的社交团体”，会众的参与度较高，但它经常会造成无限制的民主。

3.委员掌管：由教会的杰出人士组成的议会，委员会不都是属灵的长老或被正式任命的圣职人员。

4.教派掌管：由一个宗派或地域性的或特定的外在组织，施以外在的管制，可直接干预教会内政。

5.团队服事：由几位属灵领导者以相同的地位来牧养教会，也是本文论述的圣经所指示我们应有的教会管理型态。

一、团队的事奉

神在教会所设立的领袖职务，应是由一群由神呼召及任命成为属灵的监督，一起工作，完成神的使命与托付。使徒行传第十三章描绘了一个极美的“团队服事”典范，这章很清楚地提到有一个团队的长老们，在安提阿的地方教会发挥了有功效的服事，“在安提阿的教会中，有几位先知和教师，就是巴拿巴和称呼尼结的西面，古利奈人路求，与分封之王希律同养的马念并扫罗。”（徒十三 1）

使徒保罗教导教会要认清一项事实，就是神在教会中设立各种不同的职务，这些职务的地位都是相等的。

1.职务的功用

特征就是他们是神的“代言人”，他们公开地向会众说出主的话

(1)使徒

是奉差遣在各处建立教会的执事，如同昔日的使徒一样。他们在教会是主要人物，他们的委任是整个教会，他们与神有亲密关系并见证祂的复活。为教会带来安定的作用和成为信徒的榜样。

(2)先知

是教会的根基，宣布神的话语和心意。先知是被神使用对教会说话的器皿，这对教会的生命是很重要的，先知给教会带来异像和灵里的奋兴。先知的言语有纠正和训育的功能，能够促进团队运作的平衡。

(3)传福音的

传福音的希腊文意思是“报好消息者”，指的是有传福音恩赐的人而言。传福音的服事，主要是针对未信者，就是那些尚未听闻基督“好消息”的人。传福音的关键是圣灵的引导，也需要其它职务的配搭，才会有所效益。

(4)牧师

根据先知弥迦的预言（弥五 2），基督的工作就是“牧养”以色列百姓。牧养就是管理和喂养。教会的领导者牧师和长老，是管理会众的人，他要提供必需的属灵粮食，供应会众正常的成长和达到成熟。

(5)教师

教师的希腊文意思是“为教导的”。作教导的领导者是团队中有特定恩赐的人，保罗劝提摩太务要使这职务代代相传，长久保持（提后二 2）。作教导的领导者有一个可以改变历史最有能力的器具是：神所膏抹大有功效的道。因神的道（话语）是神的气息，于教训、督责、使人归正、教导人学义，都是有益的（提后三 16）。

2.职务设立的要领

(1) 牧师职责的再思

以地方教会而言，牧师具有牧养和领导会众的角色，不是“一脚踢”，而是他必须思考要以什么样式的属灵领导，才能最有效地喂养、训练、栽培以及照管“神的群羊”。

教会领导者必须要设立清晰的异象和目标，并要在神面前持守单纯坚定的信心，同时将异象和信心传递给每个队友，让他们能与他同担重任。保罗服事的成功，与服事团队中其它成员给他的安慰、鼓励与支持是分不开的。所以牧师一定要欣赏、尊重和信任他团队中的每一成员，有智慧地分派责任与权利，松开对教会所有环节的控制，而将注意力只着重在把握方向及协调管理工作上，让团队能合力协助处理各样艰难的工作和琐碎的杂务。

(2) 避免独裁的领导

在蒙召担任一项重大的领导职务以前，大多数领导者都必须清除一个障碍：就是担心受到约束。不论领导者已经全然委身，或是符合条件，如果其它团队成员、会众认为他有独揽权力的迹像，他的领导权就会遭否决。所以，作为团队领袖必须遵循三个主要原则：提出最初的草案，而不是最终的方案；不向团队隐瞒任何事情；听从团队提出的忠告。这些原则的遵循以不违背圣经的教训为前提。在一所健全而日渐增长的教会里，领导者强有力的领导权是一个至关重要的决定因素，但那是无法强求或轻易拥有的，它必须为众人所承认。

(3) 教导同工和会众

首先，要让团队同工认识“团队服事”的价值以及实行的必要性。队员诚心热切地寻求神，也切望祂的旨意能通行在每件事上。他们有受教的耳朵，倾听所有出于神的声音。勤于查考神话语的，必顺从出于圣经的教导。

其次，以真理对全体会众作细心、深入地教导。防备当一些新的事情或决策临到时，恐惧、不确定、不安定、错误的消息，或谣言和闲言杂语使群羊惊慌四散，甚至会“互相践踏”，所以，要对会众采取渐进、有耐心以及完全的教导。

二、领导者如何领导团队

1. 需要明确的领袖

每一个团队都需要一个明确的领导者。团队合作是以此为基础，需要有一个人来促使所有人朝向共同的目标。功能不健全的团队，总是将领导者的职份分给两、三个人，结果导致责任不明或互相推委，而不能及时解决所面临的问题。特别是当一所教会遭受危机时，人们知道应该由谁来担负责任。因此，选定一位明确、公认的领袖，是获得更有效团队合作的第一步。

2. 建立开放的交通

在属灵团队服事中的每一位都应该视团队如一人，经常保持沟通渠道的畅通。要清楚其它人在所有重要事件、教义问题、紧急状况等所占的地位，因此，每一位队员都要花时间彼此认识。同时，服事团队也必需和会众保持沟通（徒十四 27，十五 22；太十八 15-17），在教会的会众间保持高度的相互信任和信托。

3. 异象目标的持守

团队的领导者要看到教会未来的发展，他们必须一直抓住异象和目标，才能使群羊在灵命和服事上都能达到成熟的地步。

4. 不断成长和丰盛

保罗常用“恩典”作为他书信的开头和结尾，而使一个团队顺畅运作的润滑油就是这个“恩典”。人总有软弱犯错的时候，队员们必须在基督的爱中互相包容，在对错误的醒悟和悔改中成熟。

5. 敏锐彼此的需求

对人有所帮助的团队队员，是那些对团队中彼此需要有敏锐觉察的人。即使是有特殊专业技术的人才，他们也是有物质需要、财物需要、家庭需要、社会欲望的“一般人”，好的队员要在这些范围内相互关照彼此的需要。

6. 倾听别人的意见

团队的队员们都要保持有个“倾听的耳朵”，虚心听取其它队员的意见，并在祷告中考虑他们所说的一切话是否合神的心意，绝不要轻看任何一个队员口中说出来

的，才能从彼此的建议中有所领受，即使耶稣也不高抬自己，祂谦卑顺从，仅说从天父听到的话。

7. 彼此尊重与顺服

必须让团队中每位成员感到自己是重要的一员，是一位伙伴，而不是一位助手。团员们都是同工，要彼此顺服。每一位队员必需尊重神赋予对方职务上的权柄。如果我们希望团队的成员能对教会产生领导性的影响，我们必须给团队的每一位成员尊重和荣誉。身为团队领导的保罗，习惯对他每一位同工，抱着极高的尊重态度，常对他们表示感谢、认可、并欣赏他们的表现。

8. 鼓励创造的才干

要给予每位成员在他们的职位上，有发挥创造的弹性空间。这种创造力的发挥会传染给其它的人，团队成员之间可互相帮助脱离过去的一切辖制，思想空间得以扩展，加强评断与分析的技能，以使服事的每个领域都能达到完全的地步。

9. 果断决策的勇气

除非队员们勇于接受新奇的挑战，否则大多数人总是企图用昨天的办法来解决今天的问题。健全的团队面对困难危机时，必须要有果断决策的勇气，而不是拒绝改变、墨守陈规。一味的顾虑、担心、守旧过度，只会走上极端，可能令制订决策的过程完全瘫痪。团队领导者的职责就是查明事实，把各种可能的方案进行比较，然后作成一项计划，要在会众开始投票表决之前，把任何争执、顾虑或是会延宕计划的因素避免掉。

10. 追求灵里的合一

一个团队必须要一直维持着“在相异中追求灵里的合一”。

“合一”并不是指着要变成完全一样，重要的是大家都要有个合一的灵。团队中意见相左和冲突是难免的，不应把异己者排斥在外，而是应该在爱的灵里和他们有好的交通，解决这些争端，“爱”可以使所有的基督徒合而为一。

三、结语

“团队事奉是成功的服事方式。”

从以上的阐述，我们可以看到统整合一的团队，以轻松、毫无压力的态度，欢喜地完成目标，会众也能在团结一致的大家庭中，经历关怀与和善。团队服事并不是新时尚的组织，使得传统式的牧师摆脱一些职务上所应负的责任，团队服事已藉众多教会和具使徒恩赐的领导者，以有效的方法，在世界各地建立起神的国，而证实是一种成功的服事方式。不论你的教会规模大小，都要仔细找出阻碍教会增长、会友属灵的问题；检讨教会行政管理的传统方式，考虑如何运用团队服事在你的教会中；分析新约中对团队职务所下的定义，看初代教会如何运用团队服事的原则，并以祷告来开始

和支持团队服事。初代教会迅速地扩大、昌盛，终致整个罗马被翻转过来（徒十七6），今日，每个教会也能有效地生根，并借着跟随圣灵所膏抹的范例，就可经历坚稳的成长。圣灵作工，必能激奋人心，这是千古不变的真理！（曾米玛、洪英俊）

■ 作业（讨论题目）

- 1.神在教会所设立的领袖职务，是什么样的职务来管理教会，完成神的使命与托付。
- 2.领导职务的设立上我们要注意什么？
- 3.请你列举五种，团队成功的秘诀。

选择题

- 1.身为领导者要看见教会整个未来的展望，他们必须一直抓住
a 异象和目标 b 支持的人和方法 c 有钱和有权 d 圣经的装备
- 2.保罗常用什么作为他书信的开头和结尾？
a 平安 b 喜乐 c 恩典 d 神同在
- 3.团队的队员们都要保持什么，以听取其它队员的意见？
a 同情的心 b 怜悯的心 c 倾听的耳 d 友好的关系
- 4.要给每位成员在哪方面有发挥创造的弹性空间？
a 体力 b 职位 c 智慧 d 恩赐
- 5.“合一”并不是指要变成完全一样，重要的是大家都要有怎样的灵？
a 爱心 b 信心 c 祷告 d 合一

作业（讨论题目）答案

绪论 团队事奉的圣经根据

- 1.根据以弗所书四章十一至十六节，传道人在教会里要装备众圣徒，使百节各按各职，照着各体的功用，成为一个彼此相助的团队。并且要能知人善任，以致众圣徒能够适当的发挥他们的恩赐，达到相得益彰之效。
- 2.当团队在领导者的带领下，同心合意地遵照神的吩咐去行时，就经历到神的信实及大能。
- 3.百姓忠于尼希米的领导策略，虽然遭遇种种阻力，但却如同一人似的同心合意去抵挡和面对。并在各人的事奉岗位上各尽其职，发挥全体总动员的事奉。以致完成在人看来根本不可能达成的任务。
- 4.新约中有
 - a.主耶稣的榜样：马可福音六章七至十三节
 - b.圣经的教导：以弗所书四章十一至十六节
 - c.保罗的宣教团队榜样：使徒行传十六章一至三节
 - d.初期教会的榜样：使徒行传六章一至七节。可见团队事奉不但是合乎圣经的教导，也是主耶稣与使徒为我们所设立的榜样。这样的团队不仅适用于教会，也适用于组织、小组、团契，就是家庭也可学习。
- 5.因为按照哥林多前书十二章以及罗马书十二章，圣灵照自己的意思，分配每一个人不同的恩赐，即使再能干的领袖也不可能成为独行侠，同时，这样做也不合乎圣经的教导。神的心意是要作领袖的装备信徒们，共同发挥所长，使神的道能够兴旺，使教会能够成长，不致使领袖过分劳累，更可避免个人主义的缺点。众信徒透过团队事奉，操练与神与人好的关系，直到在真道上同归于一。倘若只注重个人事奉，很容易造成个人的骄傲与控制欲，不但阻碍了教会事工，还会令人绊倒，因此，遵行圣经所教导的团队事奉，是合神心意的事奉。

选择题答案：1. b 2. d 3. c 4. c 5. a

第一课 团队领导的模式

- 1.最欣赏的类型，往往是自己也希望成为的类型。从你所欣赏的那一型风格之优缺点，可以帮助你更认识自己。
- 2.试着分析自己的领导风格，和自己所跟随的领导者之风格，有助于彼此的互相了解，帮助彼此的互动关系。
- 3.你所认识的自己，常常是按着自己认为应该努力成为的“样子”，但是否真的达到理想，则有待客观评估；而被你领导的人最有资格从反面来检验你，听他们说被你领导的感受，需要勇气、幽默和气度。也许并不令人愉快，却能如苦口良药，药到病除。能接受批评也正是能否成为优秀领袖的要素。
- 4.没有哪一种类型的领导模式是完美的，你所跟随的领导人也不会是完美的。这就是神将你们配在一起的用意，乃是“铁磨铁，磨出刃来”，为了双方都成长的好处。

因此，认识你的领导者的优缺点，并积极思想如何帮助他发挥最大的领导恩赐，是最具生产力的作法。

5. 由于人不完美，所以你的跟随者也会有令你泄气的时候，作为领导人，你在他们生命中正扮演训练、校正及成全的建造角色，想一想他们每个人的优缺点，并求神赐你智慧来帮助、带领他们。

选择题答案：1.c 2.d 3.c 4.f 5.e

第二课 团队领导的艺术

- 1.(1)决策中含有两个层次：其一为问题的研究，其二为策略的抉择。所以决策之前，必先有待决问题，如果没有问题，就不需要有决策。其次，解决问题的途径必有二种以上，否则亦不需要有决策。

(2)决策之步骤：

- a.认识问题之存在并谋求解决。b.搜集有关事实之消息与数据。c.就获得之资料予以分类并作深入分析。d.试列各种可供选择之解决方案。e.就此方案加以比较，评判其利弊得失。f.就此等可行途径中选择一最佳者。g.履行决策。h.检讨执行情况并反应意见。
2. 想要有和谐的同工关系，最重要的就是有良好的沟通，以及和谐的人际关系。
 3. a.有明确的异象。b.有合一的祷告。c.有共事的架构。d.有开放的沟通。e.有恩赐的配搭。
 4. 所谓团队精神就是将团队的利益列为第一优先，透过集体的思考、集体的计划、集体的努力、集体的创造，达到最高的集体利益。
 - 5.a.领导者要有正确的态度。b.发展同工的潜能。c.赞赏同工的贡献。d.工作分派得当。e.关心并促进成长。f.建立良好的友谊。g.激励良方。

选择题答案：1.c 2.d 3.c 4.f 5.e

第三课 发挥团队的精神

1. 动机可以推动团队成员的委身，团队的领导者应当创造一个可以推动成员工作，提高效率的环境，这包括了：a.满足个人目前的需要，根据心理学家 Maslow 的理论来看，要让人在物质和精神上有“能拥有”的满足，能助其达成理想，工作能有成就感，能去爱，也被爱。b.适当分配责任和任务，让每个成员都能贡献所能。c.提供表现的机会，帮助他们清楚的工作目标和职权范围，有周详的工作细则，也使之各有自由发挥的空间和表现的机会，尽量避免成员间的冲突和混乱；目标需具挑战性，对成员有激励作用。也让成员参与订定目标和工作计划。d.注重各方面信息反馈，目的在检讨工作是否与目标吻合，以便不断修定目标和计划，使之更完善；给成员指导、鼓励、并纠正错误。原则是必须公平合理，论功行赏，要与同性质的团队的奖励相当，运作有弹性，不形式化，不官僚。
2. 首先要为每一位成员的角色定位。其次当建立沟通的模式，如：消息是如何传递

的？是在开会中讨论事情，还是在各样非正式的场合？要常问：“谁应该在什么时候知道哪一件事？”第三，要定期检讨组织架构，视状况加以重组，不要拘泥于传统架构。第四，适当的组织架构可以帮助授权的工作更顺利进行。此外，也可以帮助较大的团队弄清楚“谁负责什么？”的问题，简化团队中可能有的复杂人际关系。

3. 一个团体里的人相处久了，自然会产生一套规则（多半是不成文的），成为彼此间关系的基础。领导者需量材而用，把不同人的恩赐和谐地配搭起来，发挥整体的力量（林前十二 17-19）。
4. 评估的方法可以用“检讨表”，或讨论的方式。
5. 若在检讨中发现团队中有冲突，一定要加以解决。首先必须有正确的心态，明白冲突是人与人之间无法避免的事，是可以疏导的，也提供成长的空间。其次要找出并澄清冲突的所在，然后确保有效的沟通，鼓励彼此间的饶恕，找出能达成目标的替代方式，重新确认并委身团队的整体目标，在过程中要保持对神对人的信心，以平等和互相尊重的态度，一起联手解决问题。

选择题答案：1. c 2. a 3. b 4. d 5. c

第四课 目标导向的团队事奉

1. 例如：尼希米。他清楚知道要做的事，应该怎么做？谁做？何时做？他有清楚的目标，周详的计划，招募良材。尼希米在执行计划时，激发全民的心，推动每个人都全力参与，把人力、物力搭配的很好。刚开始，有些贵胄不愿做不合身份的粗工，但尼希米改变他们的态度，他把工作分配给合适的人，没有独揽大权。尼希米也会组织、计划，在尼希米记中，我们不断读到“其次是”，是有次序、有计划的，所以城墙在惊人的短时间内完成。事工完成时，在第八章，我们看到他请以斯拉带领会众进入神的话，他知道神的话是百年大计的根基，是建造内部根深柢固之源，这使我们配服他属灵的眼光。
2. 根据 Lloyd M. Lloyd M. Perry & Norman Shawchuck, *Revitalizing the 20th Century Church*. (Moody Press, 1982) 整个策划的循环是：使命的澄清，会众的估定，目标的订定，实践推行，定期评鉴。策划是一循环，不断重复这过程，就会带动使命之完成。而目标管理是：目标的订定，实践推行，定期评鉴的管理过程。例如：We EFC 是一长期目标。W: Worship（敬拜赞美）E: Equip（装备圣徒）E: Evangelize（广传福音）F: Fellowship（团契生活）C: Care（关怀事奉）。
3. 教会行政管理乃是完成神托付使命的组织途径，因而作用重大。有时，传道人一句不属灵的语言，可能就使同工的心态受到影响；在组织管理中，也可能因耽心自己在教会中的领导地位，而不敢任用管理能力强的平信徒；或者自高自大很有行政恩赐的平信徒，藐视较无行政恩赐的牧者，造成教会冲突，这些都可能带来工作中的损失和遗憾。属灵与否乃在于人本身，选择灵性好的人从事行政管理，或加以训练，一定会为教会带来祝福。因此教会行政管理技能，是教会领导者要正视的，并应该保持不断学习的受教心态。
4. 我们常看到一种现象，就是一个领导者在传达目标的时候，只想听到别人对核心同工们所制定的目标，表达正面的附从意见。可是当某些人表达了对目标本身的批评或者执行层面的疑问时，领导者往往就掩耳不闻，甚至因为别人的批评而产生挫折

感和敌意。

其实一个懂得倾听的领导者，可以从不同的意见中撷取建设性的批评或方案，并纳入执行时改进的参考。对于那些非善意的批评，也要有智慧和爱心地让对方知道你确实在听，而且谢谢对方所表达的高见。在人的层面使得批评者更愿意支持团队的目标，在事的方面则是精益求精，更趋完善，有助于目标的达成。所以倾听实在是领导者不可或缺的态度和技巧。

- 5.这是一个比较新的观念，也需要新的方法去实施。从目标管理的角度来看，领导者必须不断地在目标执行“之前”、“之中”和“之后”，与团队队员沟通，坚定所要达成的目标。领导者有一种最好的激励方法，就是让所有的服事同工，在目标的达成上都是老板或合作伙伴，而不是与自己没有切身关系的一件“事工”而已。让每个人瞭解到个人的执行果效，是与整个目标的成败息息相关的。保罗在哥林多前书三章八节中说：栽种的和浇灌的，都是一样。但将来各人要照自己的功夫得自己的赏赐。

选择题答案：1. b 2. b 3. a 4. a 5. c

第五课 团队职务的设立

- 1.有清楚的目标，帮助事工朝向所期待的结果，在设立职务时便可以依据这具体的方向，作考虑、调整、或决定。知道要往哪里去，就可以事先计划需要哪些岗位的协助。
- 2.没有清楚的职务说明，同工对自己该负责的事很难有具体的了解，各同工之间也不容易有确实的分层负责，在团队事奉时，可能造成责任不明，或是职责重迭的情况，影响事奉效率，无法发挥各职位最大功能。
- 3.选择同工的职务时必须要注意：a.合乎圣经的资格，看重“工人比工作重要，灵命比才干重要”。b.确实发掘同工的恩赐，让信徒的恩赐全面的发挥功能。
- 4.帮助同工在其职务上发挥，激励他们的因素包括：灵命有长进，充分、直接地被赞赏、了解、认定；工作本身有挑战性及趣味性；在某些工作上能负完全的责任并博得充分的信任；能有学习新知的满足感或养成能从事新工作的能力和条件。

选择题答案：1. a 2. b 3. c 4. d

第六课 团队事奉的人际关系

综合四种不同的个性特质，每一个人都有其中的一项显性特质，辅以至两项不等的次显性特质，若能认识自己，发挥个性上的长处，了解不同个性相处时可能面对的差异与挑战，在人际关系中，欣赏与体谅各类型个性的优缺点，选择适当的待人处世路径，即会获得良好的收效。

选择题答案：1. b 2. d 3. a

第七课 团队牧养之道

- 1.尼希米重建耶路撒冷城墙时，与哈拿尼和哈拿尼雅组成团队，管理耶路撒冷（尼七 2）。箴言提到谋士团队的好处（箴十一 14、十五 22 及廿四 6），传道书提到二人总比一人好，三股合成的绳子不易折断（四 9-12）。
- 2.更有效率，可多人同时间服事，发展以弗所书中的五重职务，互相激发成长的动力。
- 3.个性、处事方式、认为无需要、难与人相处、缺乏同工。
- 4.开放的沟通、彼此的忠诚、合一的祷告与相爱的诫命。
- 5.观念的传递、同工的招募、教育训练、强化团队。

选择题答案：1. a b c d 2. a b c d 3. a b d 4. c d e 5. c d e

第八课 建立教会的团队事奉

- 1.使徒：奉差遣在各地建立教会，如同昔日的使徒一样。他们在教会中是主要人物，他们与神有亲密关系并见证祂的复活。为教会带来安定的作用，并成为信徒的榜样。
先知：先知是为神所使用对教会说话的器皿，先知的言语有纠正和训育的功能，能够促进团队运作的平衡。
传福音的：传福音的希腊文意思是“报好消息者”，传福音的关键是圣灵的引导，也需要其它职务的配搭，才会有所效益。
牧师：牧养就是管理和喂养。是教会的领导者，管理会众的人，他要以属灵粮食喂养众人，供应会众正常的成长和达到成熟。
教师：教师的希腊文意思是“为教导的”。
- 2.牧师要成就自己所扮演的角色前，必须知道他想要达成的是什么。他必须思想要以什么样式的属灵领导，才能最有效地喂养、训练、栽培以及照管“神的群羊”。
- 3.需要明确的领袖，建立开放的交通，对异象目标的持守，不断成长，和敏感于彼此的需求，能倾听别人的意见，彼此尊重与顺服，有鼓励创造的才干，果断决策的勇气，追求灵里的合一。

选择题答案：1. a 2. c 3. c 4. b 5. d

进深书目

绪论 团队事奉的圣经根据

1. 木铃着，《属灵领导的探讨》（香港：种籽出版社，1986）。
2. 吴兰玉着，《管之以理》（马来西亚：协传培训中心，2002 和年 8 月）。
3. 麦农·路希着，洪瑞浩译，《管理学：圣经的观点与方法》（台北：橄榄基金会，2001 年 7 月）。
4. 苏文隆着，《教会建造的艺术》（美国：台福出版社，1998 年 8 月）。
5. 苏文隆着，《教会行政管理学》（台北：华神出版社，2001 年 2 月）。

第一课 团队领导的模式

1. 亨利·布克比理察·布克比着，吴蔓玲及徐显光译，《不再一样的领导力》（台北：道声出版社，2001）。
2. 约翰·马克斯韦尔，萧欣忠&林静仪译，《领导赢家—领导力 21 法则》（美国：基石文化公司，2000）
3. 狄守哲，戴保堂译，《力上加力的领导》（台北：天恩出版社，2002）
4. 艾姆斯，林秋兰、文素梅译《领导策略—圣经的原则与方法》（台北：橄榄文化事业基金会，1995）
5. 柯林斯，齐若兰译，《从 A 到 A+》（台北：远流出版社，2003）

第二课 团队领导的艺术

1. 苏文隆，《教会行政管理学》（台北：华神，2001，修订六版）
2. 庄大能着，苏文隆指导，《二十一世纪的属灵领导》（洛杉矶：台福出版社，2003）
3. 苏文隆，《属灵领导的艺术》（台北：中国与福音出版社，1989）
4. 鲍伯布瑞尼尔，张平康译，《管理有够神》（台北：宇宙光，2001）
5. 殷思重，王一平译，《属灵领袖的塑造》（香港：亚洲归主协会，1989）
6. 唐考森，《如何治理教会》（台北：主日学协会，1998）

第三课 发挥团队的精神

1. 吴兰玉编着，《管之以理—基督徒行政管理》（马来西亚：协传培训中心，2002）
2. 科麦克，陆秀云译，《团队精神》（香港：福音证主，1991）
3. 苏文隆，《教会行政管理学》。台北：华神，2001）
4. 苏文隆。《教会建造的艺术》（洛杉矶：台福传播中心，1998，修订版）
5. Adair, John. *Effective Team Building*. Grower: Aldershot, 1986.

第四课 目标导向的团队事奉

1. 唐考森、安德森和戴阿瑟，柯美玲、马玉英译，《如何治理教会》（台北：中国主日学协会，1993）
- 吴兰玉编着，《管之以理》（马来亚：协传培训中心，2002）

2. 苏文隆, 《教会行政管理学》(台北: 中华福音神学院出版社, 1985)
3. 约翰·马克斯韦尔, 徐显光译, 《天生领导》(台北: 基石文化公司, 2000)
4. 华理克, 杨高俐理译, 《直奔标杆—成为目标导向的教会》(台北: 基督使者协会, 1997)
5. Woolfe, Lorin, *The Bible on Leadership: from Moses to Matthew—management lessons for contemporary leaders* (New York: American Management Association, 2002)

第五课 团队职务的设立

1. 苏文隆, 《教会行政管理学》(台北: 中华福音神学院, 2001)
2. 苏文隆, 《教会建造的艺术》(洛杉矶: 台福传播中心, 1998 初版)
3. 艾弗逊, 《团队服事》(台北: 基督教以琳书房, 1993)
4. 唐考森, 《如何治理教会》(台北: 主日学协会, 1998)
5. 邵遵澜, 《从圣经看长执》(台北: 中华福音神学院, 1999)
6. 吴明节, 《圣工门径》(香港: 香港灵文书房, 1990)

第六课 团队事奉的人际关系

1. Marshall Shelley 着, 夏永明译, 《如何化敌为友》(台北: 基督教中国主日学协会, 1994 初版)
2. John C. Maxwell 着, 姚彦懿译, 《受欢迎的人》(台北: 中国学园传道会, 1994)
3. Bob Phillips 着, 胡莱玲译, 《与豪猪共舞》(台北: 校园书房, 1996 初版)
4. 李顺长等着, 《新新生命杂志—基督徒的人际观》(台北: 新新生命杂志社, 1990.12 号)
5. Dennis L. Gibson 着, 孙立芸译, 《选择真正的我》(台北: 中国学园传道会, 1990 初版)
6. John C. Maxwell 着, 徐显光译, 《天生领导》(美国: 基石文化, 2000)

第七课 团队牧养之道

1. 科麦克着 (David Cormack), 《团队精神》(香港: 证主, 1991)
2. 史马文着 (Melvin J. Steinbron), 《团队牧养》(台湾: 学园, 1990)
3. 艾弗逊着 (Dick Iverson), 《团队服事》(台湾: 以琳, 1991)
4. 艾弗逊着 (Dick Iverson), 《聪明的工头》(台湾: 以琳, 1988)
5. 苏文隆着, 《教会建造的艺术》(洛杉矶: 台福, 1998)

第八课 建立教会的团队事奉

1. 艾弗逊, 吴秀金译, 《聪明的工头》(台湾: 财团法人基督教以琳书房, 1988)
2. 艾弗逊, 朱柬译, 《团队服事》(台湾: 财团法人基督教以琳书房, 1985)
3. 拉瑞·奥斯本, 毛卫东译, 《如何建立合一的领导团队》(台北: 中国主日学协会, 1994)
4. 唐佑之, 《忠勤事主》(香港: 福音证主协会, 2001)
5. 科麦克, 陆秀云译, 《团队精神》(香港: 福音证主协会, 1991)
6. 蔡伟贤, 《学习领导—属灵领袖典范》(香港: 福音证主协会, 1987)

7. 邵遵澜, 《从圣经看长执》(台北: 中华福音神学院出版社, 1999)
8. 滕近辉, 《生命的事奉》(香港: 宣道出版社, 1984)
9. 韦约翰, 《卓越领袖—尼赫迈亚的典范》(台湾: 校园书房, 1990)
10. 麦瑞福, 《做个好领袖》(台湾: 财团法人基督教出版社)