

学工领导学



Shepherds Global Classroom 的创立旨在为世界各地兴起的基督教领袖提供课程，从而装备基督的身体。我们的目标是将一个包含20门课的教学工具交到全球各国的属灵导师手中，扩大本土培训项目的覆盖范围。

免费下载网址：<https://shepherdsglobal.org/courses/>

主笔作者：斯蒂芬·吉布森博士 (Dr. Stephen K. Gibson)

版权所有 © 2024 年Shepherds Global Classroom

版权所有。

第三方材料的版权属于各自的所有者，经过各种许可共享。

经文皆取自中文和合本（简体）（CUV），除非另有注明。

权限通知：

在遵守下列准则的情况下，可通过印刷版和电子版的形式自由印刷和派发本课程：(1) 课程的内容不得有任何更改；(2) 副本不得出售以获取利润；(3) 教育机构可以自由使用/复制本课程，即便他们收取学费；(4) 未经Shepherds Global Classroom的许可和监督，不得翻译本课程。

目录

课程概览.....	5
(1) 如何界定领导力.....	7
(2) 从圣经看领导者的资质.....	13
(3) 领导职能的重要性.....	19
(4) 领导者的培养.....	25
(5) 仆人式领导.....	31
(6) 以品格为根基的领导力.....	39
(7) 个人的优先次序.....	45
(8) 领导力的级别.....	53
(9) 连结与投入.....	61
(10) 建立团队.....	69
(11) 有宗旨的事工.....	75
(12) 在变局中作领导.....	83
(13) 发展领导者.....	91
(14) 跨越文化.....	99
(15) 绩效反馈.....	105
(16) 公共演讲.....	111
(17) 个人事宜：金钱、时间和着装.....	117
起草愿景：为事工成长做规划.....	125
推荐资源表.....	131
作业记录表.....	133

课程概览

课程描述

本课程是专门为基督教事工领导者设计的，但它所使用的原则适用于任何领导角色。它让我们看到为什么信念是领导力的基础。一位有潜力成为领导者的人在正式登上领导岗位之前就要学习如何培养能力和品格，并提高影响力。领导者要学习如何带领他们的组织走过发现价值观、落实宗旨、分享愿景、设定目标、筹划策略、采取行动、经历成就这些阶段。

课程目标

1. 把领导力定义为个人影响力。
2. 认识到信念是领导力的基础。
3. 从圣经学习领导者要有那些资质。
4. 要为被带领之人得益处而作领导者。
5. 为成功而管理个人的优先次序。
6. 激励人完全委身于一项目标。
7. 预备培养并带领一个团队。
8. 为一家组织规划好愿景、目标和策略。
9. 理解领导力的文化视角。
10. 应用言谈、时间管理、财务和着装等方面的原则。

给课室带领人的指导

讨论问题和**课堂活动**由▶标出。在讨论问题的时候，由课室带领人提出问题，给学生时间来讨论如何回答。如果每次先回答问题的通常是同一位学生，或者某些学生总是不开口，带领人就要点名让某位学生回答问题：“保罗，你会怎么回答这个问题？”

本课程用到许多**圣经经文**。应该由学生在课室里大声朗读的经文章节都已由▶标出。此外，有些经文出处是放在括号里给出的。比如（哥林多前书12:15）。这些经文都是支持教程行文中的要点的，没必要总是把括号里给出的经文朗读出来。

领导人语录散见于某些页面上。上课时若遇见一段语录，课室带领人就可以请一位学生朗读并解释这段语录。我们没必要同意这些领导人所做所说的一切，但我们总可以从他们身上学到某些东西。

每一课结尾处都有**作业**。学生应该在下一次上课前完成作业并向老师汇报。学生如果没完成作业，他还可以课后再补。但课室带领人应该鼓励学生按时做作业，这样他们才能在课堂上学到更多的东西。每课的作业3都是熟记这一课的具体要点。

在每一次开始上课时：

- 课室带领人要把前一课的书面作业收上来。带领人可以从学生做的作业1选出几段在上课时讨论。

- 每一位学生都要默写前一课作业3的内容。然后，全班简单讨论一下学生默写下来的陈述，确保每一位学生都明白这些陈述的意义。

如果学生想要获得由Shepherds Global Classroom 颁发的**结业证书**，他就不要缺课，并且完成所有作业。本教程结尾处附有一份作业记录表。

本教程的目的之一是培养学生作老师。课室带领人也要给学生机会来培养教学技能。比如，课室带领人可以偶尔请一位学生在课室里教本课里的一小节内容。

在第17课后面有一份讲章。这份讲章在学习本课程的过程中任何时候都可以用。可以在教会里向会众讲，也可以讲给领导团队。

第 1 课

如何界定领导力

本课小引

一群男生在一起玩。小强说：“哎，我们来玩橄榄球吧！”好像谁也没留意到他说了什么。随后，晓慕说：“阿伟，去把那些棍子拿来，我们来玩士兵游戏。”阿伟拿来了棍子，没过多久，这群男生就组织起来玩起了士兵游戏。

► 谁是这群男生的领导者？是小强还是晓慕？领导者到底是个什么角色？我们为什么可以说领导力并不一定意味着权位？

领导力的定义

有时候，有权位的那个人不是真正掌控组织的人。有时候，没有正式在位的却是人们在跟随的人。这意味着领导力并不仅仅是权位。

领导者就是人们跟随的那个人。

领导力就是影响力。

无论何时，你为了让别人成就个人目标或职业目标而影响他们的思想和行动，你就是在从事领导工作。¹

某些常见场景：

工厂经理宣布了新政策。他离开以后，一名工人对其他工人说他们实际上会怎么做。

一伙人一起乘巴士旅行。巴士坏了。一个人下车去安排另一种交通方式。

一位牧师在向一群教会成员解释教会接下去应该做什么。这些成员听是听了，但没有做出任何明确的回应。他们在等候某位要来但还没来的人告诉他们怎么做。

在这几个个案中，谁是领导者？人们选择跟随的人才是领导者。

我们是在界定领导力。我们还没有描述好的领导力或长期有效的领导力。

领导者的行动或许对，或许错；或许有好结果，或许有坏结果。

一个人或许是人们很快跟随他的那种领导者，但却不能满足他们的期待。他通常吸引新人来跟随他，但没过多久就失去了他们。这也许是他的模式。

¹ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 10

如果一个人采取了果断行动，人们随即来跟随他，那在彼时彼刻，他就是领导者。一个人或许在一段时间是领导者，但在其他时间不是。他因着有特别的能力在某些情况下作领导，但在其他情况下却没有。

我们若把领导力定义为影响力，那么耶稣就是历世历代的最伟大的领导者。有数以百万计的人追随他的教导。在全世界不知有多少机构只是为了遵循他的吩咐而存在。

领导力并不仅仅是权位

不要以为你身居权位就是在作领导，你若不是被你要领导的那些人放在那个位子上，那就更不要这样想了。权位只不过是通向作领导的门路而已。权位给了你作领导的机会。而权位本身并不能使你成为领导者。

▶ 请解释这句话：“权位只不过是通向作领导的门路而已。”

一个人也许会对他所领导的人说：“我是老板”或“我是牧师”，他之所以这样说，通常是因为那些人接受他的权柄。他有权位，但人们不跟从他。他想要施加权位本身的权威，因为他的影响力还不够强。

▶ “你应该永远不需要提醒人说你是他们的领导。”请问这句话是什么意思？

在以色列没有国王的时候，撒母耳是先知首领兼祭司。他是作为士师来服侍百姓。他的儿子没有以他为公义的典范来效仿。于是，当他年事已高时，百姓来到他面前祈求他给他们一位国王（撒母耳记上8:5）。

百姓知道，只有撒母耳能任命一位国王，我们单从这一事实就可看出他的影响力。他们没有通过其他方式来任命国王。撒母耳告诉他们扫罗就是国王，此时，并不是每个人都接受扫罗作王。然而，再没有别人有撒母耳那样的影响力来指认别人作国王。

撒母耳的影响力是以他一生之久彰显出来的智慧和品格为基础的。百姓却不接纳撒母耳的几个儿子，因为这几个儿子没有撒母耳那样的品格。再大的能力也不能取代好品格。

领导力并不仅仅是生产力

生产者是靠自己的努力做得很好，并且达成了目标。生产者极有价值，每一家组织都要依赖生产者。

一个人若考虑通过影响别人一起做事能做成什么，这样的人才是领导者。领导者最关注的若是成为生产者，他就没有履行作领导的责任。他的工作并不只是做好工作，而是带领别人一起做好工作。

“最伟大的领导者未必是做出最大事的那个人，而是让别人去做出最大事的那个人。”
——罗纳德·里根

生产者	领导者
生产者感觉他要对自己的工作负责。	领导者感觉他要对别人做的事负责，因为他知道他可以影响他们。
生产者把他最好的努力都用在手头的任务上。	领导者把他自己的努力和别人的努力都拉到一起来完成任务。
生产者稳步地增加他自己的成就。	领导者和一个团队一起使成就成倍增加。

本来该由你的组织做的工作，你却做着其中的一大部分，若是这样，你就没有按你该做的作好领导。你若总是忙于做你的组织的任务，你或许没做好领导工作。

► 查看一下你的工作活动和目标。你有哪些生产者的特征？你有哪些领导者的特征？

许多人不理解领导者的时间是怎么过的。他若是一家大机构的领导者，他就没有多少具体任务要做。

比如，想一想一家大公司的总经理。工人大多不是他雇来的，因为他把这个责任交给了某个人。他不操作机器。他不采购物料。他不维修大楼。他也不销售产品。在大多数人看来，他似乎就是四处走走、打电话、开几个会而已。他如果离开公司几天，公司没有他照常运作。

但只有总经理看得到所有这些运作是如何彼此关联的。是他把部门经理放在各个岗位上的，是他保证部门经理能做好各自的工作。是他维护公司的全面质量，是他帮助每个人理解什么最重要。他开发出能带来持续结果的系统。他塑造公司的企业文化。没有他，公司最终会倒闭。在一家较小的机构里，领导者必须愿意去做需要做的那些事。然而，他应当总是寻找可训练、负责、愿意的人。

在处于变动中的组织里，领导者也许需要参与到每一部门的工作中，以保证各部门的人员理解到底哪些东西变了。然而，他应该培养人去领导各部门的工作，而他自己则不必一直参与各部门的工作中去。

有时候，领导者参与到他喜欢的那一部分工作中。工厂经理也许会喜欢操作一部机器。牧师也许会喜欢青年人小组的事工。建筑队经理也许会喜欢给房子刷漆。无论如何，领导者一定要保证给组织各部门有足够的关注，以便领导好整个组织。

牧师应该愿意服侍到会众的需要，他不应该把任何工作看得太低而不想俯就。无论如何，牧师一定要带领别人负起责任，肩负起教会各个项目的领导工作。如果牧师不这样做，他的事工就不会在他个人能做的领域之外成长。

► 说一位领导者“忙得没时间做领导工作”，这会是什么意思？

领导者的特征

我们已经把领导力（最基本的形式）描述为影响力。领导者就是人们跟随的那个人。然而，一个人若持续在一个小组或机构里作领导，他至少还有四个特征。

(1) 领导者有权威

权柄意味着其他人服从他的意志，无论自愿还是不自愿。人们自愿跟随的那个人更有影响力，因为被迫服从的人能少做就少做。他们不会使用自己的能力和想象力来达成目标。

(2) 领导者有责任

人们期待领导者有可以使小组成功的知识、能力和方法。如果小组没成功，领导者就会受到指责。领导者不能为失败找借口，也不能指责别人。他不能为了避免因结果不好而受责难就想要别人做决策。

本丢彼拉多是犹太巡抚。他被任命来统治犹太，阻止叛乱。在彼拉多统治犹太期间，他犯了错误。他担心罗马会对他的行政工作不满意。

当耶稣被指控犯有反叛罪的时候，彼拉多不相信耶稣有罪。然而，犹太人的首领却暗示说如果彼拉多不处决罪犯，他们就会举报他（约翰福音19:12）。

彼拉多知道，如果有人向罗马举报他，他就要吃不了兜着走。他于是决定处决这位他明知是无罪的人。

彼拉多试图否认这是他的决定。他当着众位犹太人首领的面洗手，来表明谁也不要来指责他。

领导者不能因为他必须要做的决定归咎于别人。就算他允许别人替他做决定，该受到指责的仍然是他。

领导者几乎可以把每一项具体责任分派给别人，但他不能把组织最终是否成功责任分派出去。组织失败了，他不能归咎于别人。领导者对组织中的每个部门负有最终责任。

有人向牧师投诉说教会的音乐风格不好。他说这不是他的错，因为选音乐是敬拜带领人的责任。他否认他对这个问题负有责任。这就不对，因为他是敬拜带领人的领导者，他当然有责任。

► 领导者使用权柄却没能履行责任，会有什么事发生？

(3) 领导者要向他所领导的人负责。

做领导工作需要有许多人的支持。一位负责的领导者能够以别人看得见的方式履行责任。人们不会跟随他们不信任会为他们的利益负责的人。如果一个人的领导工作没有带来好结果，他就失去了影响力。哪怕他仍在领导的位子上，人们可能已经在跟随别人了。

► 领导者使用权柄却没有努力向他所领导的人负责，会有什么事发生？

(4) 领导者有宽广的视角。

领导者胸怀主要目标，不会让小成功或小失败使他分心。他不因挫折而气馁。他能够放下他自己的利益。他如果因为太骄傲或太没安全感而不愿放下，他就不会继续有更大的成就了。

有一个国家面临外敌入侵，它要保家卫国。国王已统治多年，深得国民的爱戴和信任。有一天，他收到敌国将军写来的信，那位将军挑战国王亲自率领他的三个儿子与他和他的三位勇士决斗。将军说国王若不接受挑战就是懦夫。

国王觉得他如果不接受挑战就会蒙羞受辱。他认为他必须证明他的勇武才行。他于是和他的三个儿子与敌军将士在一座桥上会面决斗。在决斗中，国王和他的三个儿子被杀。整个国家于是陷入没有国王领导的境地，旋即被敌国征服。

被征服的这个国家有一位诗人。他深为国家失去国王和失去自由而哀伤。他说国王被骄傲所驱使，真是错误啊！国王没有权利为了自己的骄傲而让整个国家陷入危险当中。国王的工作是领导国家。当他亲自披挂上阵时，他就丢开了带领国家的责任。

► 诗人说得对吗？国王错了吗？

有时候，领导者会被个人冲突所扰乱。因为他被人冒犯或被人激怒，就放下组织的利益，转而去关注个人冲突了。领导者不应该允许个人冲突拦阻他在组织里做好领导工作。

本课结语

- ▶ 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 领导者就是别人跟随的那个人。
2. 领导力就是影响力。
3. 权位是通向作领导的门路。
4. 领导者不能仅仅是生产者。
5. 领导者需要有权威、有责任心、有担当、有宽广的视野。

第1课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么害处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第1课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来
4. 在学习下一课之前，请读提摩太前书3:1-13、提多书1:5-11和使徒行传6:1-6。把你从这几段经文中观察到的事工领导者应该有的一些资质写下来。

第 2 课

从圣经看领导者的资质

本课小引

有些人以为，既然我们在上帝面前都同等重要，那么谁也不应该在教会里对别人有权柄。还有人说他们相信领导力必不可少，可从他们的所作所为来看，他们似乎不受任何属灵权柄的约束。

► 圣经是否教导了教会里应该有权柄？请举例说明。

圣经在好多地方谈到了教会领导力。²（比如这几段经文：希伯来书13:7, 17；提多书1:5, 罗马书12:8, 哥林多前书14:40和提摩太前书5:17。）

把领导力定义为影响力，这种定义有助于我们在教会里看到领导者的角色。有些具体的角色是上帝设计的，意在让领导者帮助教会成就它的目的。

► 请一位学生为大家朗读以弗所书4:11-12。

并不是所有的事工角色都可被归类到这个单子上的具体呼召上来。比如，音乐或敬拜带领人就不在此列。然而，每一个事工领导者角色都应该以使教会成就上帝的旨意为焦点。

领导者的角色并不仅限于讲道、教导和传福音。教会的责任要比这些更广泛。教会里的人也要协同合作来满足具体的需要。

带领会众分享园艺设备是为了帮助教会成就照看会员的目的。教会的责任使许多教堂之外的领导角色必不可少。

“我从前常常祈求上帝来帮助我。随后我求问上帝说我是否可以帮助他。结果我求他通过我做成他的工作。”

—— 戴德生

选择领导者的挑战

我们在这一课所研习的经文体具体适用于牧师和执事。然而，经文所谈到的大多数资质是关乎品格的，而不是关乎能力。所有基督徒都应该有这里所描述的品格。如果领导者有这些品格，他们的工作就会更有果效。看一下每一项品格素质，想一想它会如何影响到一个人的影响力。

无论在哪里，只要有一组归信主的人形成教会，使徒保罗会就为那里新成立的教会任命领导者（使徒行传 14:23）。许多新牧师也是不久之前才归信的。他们也肯定不能完全满足这些资质的要求，但保罗只能在当时现有的条件下任命最好的领导者。他们都有成长的潜力。凡委身于基督和他的事工的人，上帝都可以使用，哪怕他还没有完全培养出所有素质。

有两段经文谈到了牧师和执事的资质。这两段经文是保罗分别写给提摩太和提多的。提摩太作以弗所众教会的监督，而提多作革哩底众教会的监督。他们都要为每一处地方的会众任命牧师。

² 小组中若有人争论说在教会里不必有领导者，或说领导力的概念不符合圣经，那就请小组一起查考列在括号里的几段经文。在这个问题上不要花太多时间。

► 请一位学生为大家朗读提摩太前书3:1-7。

牧师的资质

(1) 无可指责

牧师不能做错误的事情。牧师自己若不做正确的事，就不能带领别人做正确的事。牧师必须在一段时间内展现出持续稳定的基督徒生命。这很必要，只有这样，教会才能信任他在社区里有很好的见证。

在某些地方，教会建立的时间不长，牧师或许也是不久以前才信主。他或许还没有成熟基督徒的所有特征，但他应该展现出向上帝委身的生命。他应该愿意承认错误，并纠正自己的行为。

在亚洲的一个村庄里，有一位牧师在好几年的时间里被主极大地使用。他的成功诱使他骄傲起来，在属灵的事上粗心大意。有一天深夜，一位年轻女子要搭乘他的摩托车。他居然愚蠢地同意了，尽管他知道这会给他带来引诱试探，也会毁掉他在社区里的名声。他的教会里的人知道了他做过这件事，他们于是对他的正直诚实失去了信心。他最后不得不辞去牧职。凭上帝的恩典，这位牧师在上帝和他伤害过的人面前谦卑下来。他接受了他属灵监督的惩戒。教会的弟兄姊妹对他的信任渐渐恢复了，他在事工上的果效也越来越大了。

► 领导者若不被信任，会有什么事发生？

(2) 只作一个妇人的丈夫

在许多地方，一夫多妻制是正常的习俗。上帝的设计却是一个男人只能有一个妻子。牧师在这方面应树立典范。这一要求也意味着牧师应该尽力作一位好丈夫。他应该以忠诚和爱来待妻子。

(3) 严肃

牧师一定要严肃对待事工。他不应该冲动，不应该草率做决定或意气用事。遇到重大事宜，他必须能够冷静思考。他一定要专注事工，不容许自己的心思被个人问题、娱乐或引诱试探所打扰。

“有没有这样的传道人，除了罪一无所惧，除了上帝一无所求？若有，请给我一百位……。只要一百位即可撼动地狱之门，在地上建立起天国。”
——约翰·卫斯理

(4) 端正

牧师的行为应该端正有序。他不应该有不合宜的行为。他的行为应该与他所教导的圣洁原则相称。

牧师应该学习尊重他所服侍的地方习俗。他如果意识到他犯了错误冒犯了别人，他应该谦卑地表达歉意。

(5) 乐意接待远人

乐意接待远人意味着他会乐意满足旅人的需要，给他们食物和住处。牧师一定是对他人的需要有回应之人。他应该愿意分享，哪怕是对初次见面的人也友善相待，必要时伸出援手。

► 这一素质对于领导者来说为什么重要？

(6) 善于教导

牧师一定要能够以人们能听懂的方式解释真理。他必须承担起读书和自我教育的责任。

(7) 不因酒滋事

牧师不应该允许自己被酒影响。他的行为永远不应该像是醉酒之人的样子。这一原则也适用于其他任何有类似效果的物质。

(8) 不打人

牧师不应该试图以武力胁迫来达成目的。他不应该随时准备着去伤害凡冒犯他的人。（亦见提摩太后书 2:24-25）

► 牧师应该以哪种方式来表示合理的怒气才合宜？

(9) 不贪财

律师、销售员、政客等从事类似职业的人往往会为了取悦人而不说真相。牧师也会受到这样的试探，因为上帝之道的真理并不会取悦每个人。牧师一定要忠于真理，无论它是否能给他带来经济上的收益。

牧师必须渴望看到教会的事工在财物上得到支持。他必须带领教会正常运作，就好像一个家庭照看好家人一样，而不能总是想着教会该给他什么回报。

(10) 好好管理自己的家

牧师的领导能力应该先在家里得到彰显。他应该管好他的孩子。他如果不能带领好自己的家，他就不能带领好教会。这并不意味着他的孩子必须有完美的品格，而是说牧师必须忠心的带领孩子，必要时纠正孩子。这不包括已经成年的孩子，因为他已经不再为他们负责了。

(11) 不是刚归信的人

一个人若很快被放在有权的位子上，他会受试探骄傲起来。让撒但堕落的就是骄傲的罪。升迁应该是随着经验的增加循序渐进。

► 一个人若很快被放在有权的位子上，会有什么损害发生？

(12) 有好名声

一个人在被任命为牧师之前，他必须在教会以外的人群当中有好名声。他们都知道他在他所做的一切事上诚实守信。他如果在归信之前名声不好，那就要在他成为牧师之前给他一段时间建立起更好的名声。

在非洲，有一位牧师在主日上午讲道。主日崇拜结束后，他乘巴士回家。付过车费后，他发现乘务员找给他的零钱多出了一些。他是个正直的人，他于是说：“不好意思，先生，你搞错了，你找给我的零钱多出来一些。”说着就把多出来的零钱还给乘务员。乘务员回答说：“我没搞错，我今天上午就站在你教会门外听你讲道。你在讲道中说人当诚实。我决定试一试你是不是说到做到！”圣经说好名声是一个人最大的财富（箴言22:1）。当有人提到你名字时，其他人想到的是什么？

► 请一位学生为大家朗读提多书1:5-11。

提多书也列出的牧师的资质，其中大多数也出现在提摩太前书的那段经文中。

► 除了提摩太前书所列出的那些牧师当有的资质，提多书的这段经文又加上了哪些？

(13) 警觉

这段经文强调了牧师要有回应错误教义的能力。牧师可被比作看守羊群的牧羊人。他是会众的保护者。他应该提防虚假的教义和错误的影响。他必须教导会众，使他们领受到的教义是安全的。他必须随时准备着警告个别信徒当提防什么样的属灵危险。他不应该允许有人在教会中传讲有害的教义。

牧师一定要在正确的教义上受到很好的训练，并且能够以令人信服的方式解释教义。其目的是为了纠正那些领受了错误教义的人。更为重要的是，为了保护会众不被引入歧途。牧师应该不断地通过学习扩展知识。

执事的资质

► 请一位学生为大家朗读使徒行传6:1-6。这段经文描述了什么问题？

五旬节之后不久，教会任命了第一批执事。众使徒需要专心以祈祷和讲道为事。有七个人被任命来管理教会的日常琐事。

执事帮助牧师来管理事工的细节。执事也可以是传道人，但讲道不是执事工作必不可少的一部分。

► 第一批执事有哪些资质？

这些人需要有好名声、被圣灵充满、智慧充足。他们要为教会管理财物，因而诚实的名声必不可少。他们的工作会在教会里带来属灵的效果，因而被圣灵充满必不可少，这样他们才能有圣灵的引导、膏抹和洁净。他们要处理许多棘手的状况，因而智慧很重要。

使徒保罗为执事列出一份更有细致的资质。

► 请一位学生为大家朗读提摩太前书3:8-13。

(1) 端庄

执事一定要在与家人、朋友和社区的关系上受人尊重。

(2) 真诚

执事的言谈应该与他的信仰和行动相称。执事要在所说的话上可靠。他必须是一个诚实的人。

(3) 不好喝酒

执事必须是一个不受酒影响的人。他的行为一定要值得尊敬，并且前后一致。

(4) 不贪财

执事要为教会负责管理财物，并照顾教会里有需要的人。他一定不能是那种想要从事工中捞取好处的人。

(5) 存清洁的良心，固守真道的奥秘

一个人一旦陷入罪中，他通常也会开始相信错误的教义。如果一个人过着属灵得胜的生活，他也更有可能持守真道。

(6) 受过试验

在一个被委任为执事之前，他应该有机会展现他在事工上有智慧，可信赖。有智慧的领导者会在把人放在有权柄的位子之前给他们服侍的机会。

► 在一个人走上有权柄的位子之前，他在哪些方面可以帮助教会的事工？请举例说明。

(7) 有忠心的妻子

执事的妻子若没有在言谈、态度和行为上值得效仿，执事的事工就会受到损害。

(8) 管理好自己的家

像牧师一样，执事也应该能够管理好自己的家。

做好领导工作的牧师有哪些特征

► 试问：“这一条特征为什么重要？”由此出发来讨论每一条特征的重要之处。

1. 他的忠诚没有分散给其他组织。
2. 他愿意建立起事工团队，并且使团队里其他人的能力都得到应用。
3. 他把会众当作是关心所有需要的大家庭，他带领他们分享生命之所需。
4. 他是出于对上帝和人的爱来服侍教会，而不是为了自己的益处。
5. 他以敬拜、传福音和属灵成长这些优先事项为事工核心。
6. 他深得人的信任和信心。
7. 他愿意把教会建立为不属于他自己名下的永久机构。
8. 他带领教会走向成熟，教导什一奉献和团契生活，满足信徒的需要。
9. 他凡事诚实，包括钱财的使用。
10. 他展现出管理好财物和员工的能力。

一位优秀的项目领导者有哪些特征

若有人被选出来为教会主导一个项目或一项业务，他应该有如下这些素质。教会的领导者应该为那些可帮助教会承担这份责任的成员培养这些素质，随后把他们纳入到领导团队里来。

► 试问：“这一条特征为什么重要？”由此出发来讨论每一条特征的重要之处。

1. 他对本地教会忠心，参加主日崇拜，做什一奉献，并且参与教会事工，有令人尊敬的信仰见证。
2. 他已经为本地教会付出努力和热心。
3. 他完全诚实，有很高的道德感。
4. 他已经表现出主动性以及尽力而为的动机。
5. 他自律、有上进心、不断改进。
6. 他展现出组织和领导别人的能力，而不仅仅是在被别人引导时有工作能力。
7. 他有能力承担起他在这个项目当中的角色。

本课结语

- ▶ 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 按上帝的设计，教会要在属灵的领导力之下运作。
2. 教会要履行其责任，有许多领导角色必不可少。
3. 领导力的资质大多与好品格有关。
4. 牧师或其他事工领导者应该不断培养好素质。
5. 事工领导者需要可靠、有上进心、值得信赖。

第2课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么坏处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第2课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来
4. 在学习下一课之前，请读撒母耳记上2:12-36。把你从以利的领导工作观察到的一些东西写下来。

第3课

领导职能的重要性

本课小引

有一家公司收购经营不善的宾馆，然后对宾馆进行重组，使它们开始重新赢利。约翰·麦克斯维尔在与这家公司的老总交谈时问他说：“买了一家经营不善的宾馆后你会采取一项什么行动。”那位老总说：“我们总是会把宾馆经理炒掉。我们不会等着看他是不是一位好经理。我们已经知道他不是，要不然，宾馆也不会经营不善。”

领导力决定着一个团队的成功与否

一个职业球队要是总输球，球队老板不会寻找新球员，而是会寻找新教练。一家组织也是一样，要是领导者不好，组织就不会成功。

真诚的领导者不会为他组织的失败找借口。组织的失败就是他的失败。

► 领导职能为什么重要？

以利是以色列的大祭司。当时还没有国王，而且以色列的众支派还没有统一在一个中央政府之下。大祭司有可能就是整个国家最有影响力的领导者了。

可遗憾的是，以利是软弱的领导者。他有着很好的品格，可他却不能带领自己的两个儿子做正确的事。他儿子不仅淫乱，而且贪财。此外他们在敬拜形式上粗心大意。因着他们的缘故，许多人厌弃圣殿里的敬拜（撒母耳记上2:12-17, 22, 29）。

以利早就应该把两个儿子撤掉，但对他来说，儿子的欲望要比他的职责更重要。

以利本应在属灵的敬拜和圣洁生活上带领国民；可他的影响力没有通过儿子延伸到全体国民，而是到他儿子这里就止步了。

人们该做的事不做，有以下几点原因

(1) 他们不知道做什么。

这是欠缺信息。领导者应该提供信息。他如果没有人们所需要的所有信息，他就应该找人帮助。

(2) 他们不知道怎么做。

这是欠缺培训。领导者或许没有组织所需要的所有技能，但他应该安排培训。

(3) 他们不知道为什么应该这样做。

这是欠缺动机。有时候，组织里的人不理解组织的目标。或许他们理解，但不在乎。领导者应该帮助人分享目标。

(4) 有些问题阻碍他们这样做。

这是欠缺设备和组织。领导者应该帮助人们解决阻碍他们成功的那些问题。

组织里的人为什么没有做他们该做的事？上文只给出了四点常见的原因。归根结底，这四点原因都表明领导职能的失败。

有的领导者抱怨说他的人没有做他们该做的事，在这种时候，他就是在说他没能作好领导工作。比如说，如果一位牧师抱怨说他的教会不传福音，那他就应该想想下面这几个问题：

- 我有没有解释他们应该传福音？
- 我有没有教他们如何传福音（向他们示范如何传福音就更理想了）？
- 我有没有激励他们传福音？
- 我有没有帮助他们去面对阻碍他们传福音的那些问题？

如果有两支军队规模一样，装备一样，哪支军队会获胜？有最好将军的那支军队会获胜。

如果有两个球队，球员的技能旗鼓相当。哪个球队或获胜？有最好教练的哪个球队会获胜。

激励人也是一个挑战

► 有一句古老的谚语说：“笔杆子比刀把子更有力量。”你认为这句谚语是什么意思？

它的意思是思想、说服和交流是有力量的。思想要比武器更有影响力。“笔杆子”是指用写作来交流，但任何形式的有说服力的交流都要比强逼人违背意志更有力量。

被某个人的权威强压着去做事的人不会尽力去做事。他们不会把精力和心意投入到工作中。激励人去做事要比强逼人去做事能让你成就得更多。一个思想——即概念——可以传播出去，影响上百万的人。

话语是有力量的，第二次世界大战就是例证。第二次世界大战是一场话语的战争，一场思想的战争。

为什么说它是一场话语的战争呢？阿道夫·希特勒是一位极有感染力的演说家。他把他对德国的愿景传达给德国人，德国人于是让他作领导。他让他们确信他们是优等种族，应该统治全世界。甚至有些教会开始把他奉为弥赛亚，并且说德国就是上帝的国。希特勒带领德国人干了人类历史上最卑劣的行径。而他就是用话语的力量做到这一切的。人们有时候认为话语无害，可希特勒的话语却杀死了几百万人。

正当希特勒在德国的权力日渐强大的时候，英国却还有些人认为他们安全无虞。到了英格兰选首相的时候，有几位候选人向英国人承诺说他们会有和平。但温斯顿·丘吉尔却把真相告诉了人们。他说：“我能给你们的就是鲜血、汗水和眼泪。”他被选为首相，因为他直面问题。

丘吉尔的演讲把英国团结起来，共同对抗德国。他说：“我们将在海上战斗，在空中战斗。他们如果要登陆，我们就在海滩上战斗。我们将在每一座城市的每一条街道打击他们。我们永不放弃，我们永不投降。”

我们在希特勒和丘吉尔的演讲中看到了话语的力量。在某种程度上来说，每一场战争都是话语的战争。

► “每一场战争都是话语的战争，”请解释这句话。这对于我们理解领导力有什么启发？

有时候，领导者以为他只要出钱就可让人做事。他以为如果他出更多的钱，他的人就会做得更多。实际情况通常不是这样。人们为组织做事是因为他们相信它。他们勤奋工作是因为他们与组织有共同目标。

若不是每个人都清楚地明白共同的工作目标，并且为之工作，你就不可能得到有价值的工作成果。但这还不够。你如何达成目标也很重要。你一定要有价值观的引导。你一定要为目标骄傲，也要为你如何达成目标骄傲。³

► “你一定为目标骄傲，也要为你如何达成目标骄傲。”这句话是什么意思？

一位商人不能仅靠给雇员付工资就会建立起好公司。他必须用目标和价值观来引导他们。如果只有钱才重要，人们就不会为着公司的目标而工作。他们不会关心质量，也不会为工作骄傲。

最重要的事都不是为钱而做的。想一想人们为家人和孩子所做的那些事。他们不是因为钱才做这些事的，而是因为更重要更有价值的东西。人们是被价值观激励的。

“忙忙碌碌并不总是意味着真正的工作。一切工作的目标要么是生产，要么是成就，无论是哪一个目标，都一定要有深谋远虑、系统、计划、情报、和诚实的目的，还要有汗水。”
—— 托马斯·爱迪生

在事工当中，领导技能要比在生意场上更重要，因为教会里的工人大多是志愿者。对于他们大多数人而言，领导者不能用付钱雇用的方式来激励他们。这些人来帮助教会，是因为他们相信教会。如果教会在金钱和能源上不能在本地得到支持，领导者就失败了。

► 在你的教会里，都有什么人来帮助教会？他们为什么这样做？

曾有人这样总结领导者要做的事：

让人知道这份工作为什么有价值。决定你们要往哪里去。保证团队有共同目标。帮助设立价值观。把资源安排到位。……保证你已在组织内外获得支持。放眼未来，避免麻烦，做好准备改变方向。⁴

领导力和其他技能

一个人如果有做其他工作的技能，但却没有领导技能，他就要独自工作，或在其他人的带领下工作。但一个既有工作技能也有领导能力的人就能够领导别人，并取得更多成就。

使徒保罗在各个主要城市建立了教会网络。他在每一个地方任命领导者，因为他知道，教会如果要在每一个地方成长，就需要很多领导者。

保罗在旅行宣教的同时带着某些人同行，借此给他们特别的训练（使徒行传16:3, 使徒行传19:22）。保罗强调教会需要持续培养领导者。他告诉提摩太要寻找忠心能教导别人的人（提摩太后书2:2）。

³ Ken Blanchard and Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (New York: William Morrow, 1997), 38

⁴ Ken Blanchard and Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (New York: William Morrow, 1997), 79

一位有领导能力的汽车修理工或许可以有自己的修理厂，雇其他修理工为他工作。他如果不是领导者，那他就要独自工作，或者为别人工作。

安陆知道如何做各种各样的房屋建筑工作。他工作出色，人又诚实。他的顾客于是把他推荐给别人，他总是有许多工作等着他去做。安陆没有雇员，因为他知道如何做每件事，他不想要有一位做事可能没他那么好的雇员。由于安陆不是领导者，他的业务总也不会超过他独自能做到的规模。

领导技能能使一个人其他能力的价值翻倍增长。在任何领域有高超技能的人都可通过提高领导技能提高效率。

领导者的可靠性

一位可靠的领导者会为人提供成功所必须的东西。领导者会为他们营造成功所需要的环境。他们需要知道他履行了他的责任，所以他们也能履行他们的责任。

领导者如果不可靠，人们就不能达成组织的目标，他们于是放弃目标，以作调整。不可靠的领导者常常向人解释他为什么没有做到他们所期待的事。

领导者应该随时准备着面对问题。他在做计划时就需要考虑到干扰和阻碍，并且准备好应付它们。领导者知道事务总是在不断变化中。他意识到变化会带来新问题，他需要随时做好准备。其他人可能会随遇而安，但领导者却要做好准备去领导。

安陆知道如何做各种各样的房屋建筑工作。他工作出色，人又诚实。他的顾客于是把他推荐给别人，他总是有许多工作等着他去做。安陆没有雇员，因为他知道如何做每件事，他不想要有一位做事可能没他那么好的雇员。由于安陆不是领导者，他的业务总也不会超过他独自能做到的规模。

乔娜在一所学校当老师。有一天她刚到校，校长就告诉她说今天要有另一个小组用她的教室。她没准备好在另外一个地方上课，并且她也没有时间把她上课要用到的东西搬走。

事工中的领导职分

圣经告诉我们上帝呼召了使徒、先知、传福音的、牧师和教师（以弗所书4:11-12）。上帝也赐下他们所需要的能力。

上帝的呼召把作领导的机会赐给了一个人，但并不保证他能成功。一个人的行为非但没有提高他的影响力，反而降低了，他就无法成功。

看一看以弗所书4:11所列出的那些职分。如果人们不相信传福音的人，传福音的又怎么能成功？如果人们发现一位教师所教导的东西错谬百出，那这位教师又怎么能够成功？如果人们意识到一位牧师只想要从他们身上获利，那这位牧师怎么能够成功？

失去了影响力，一个人在事工上就不能成功。这些事工角色都是领导角色，因为他们依靠影响力。

关于领导力的一些错误设想

► 在读完每一要点之后，先回答这个问题：“这个观念有什么错处？”然后再接下去读解释文字。

(1) 领导者要被别人服侍

领导者要想方设法满足群体的需要。他们之所以接受他作领导，其原因就在这里。耶稣说，在他的国度里，领导者才是服侍的人。他说谁为大，谁就要作每个人的用人（马太福音23:11）。领导者要为别人牺牲自己的利益。

(2) 事工领导者要比跟随他的人更属灵更敬虔。

实际上，会众中有人比牧师更敬虔，许多教会都有这样的人。领导力不能证明属灵生命的光景。

(3) 事工领导人员的升迁要靠个人努力。

为了升迁而付出人为的努力通常不会有好结果。我们会尽最大能力履行职责，同时信靠上帝把我们放在恰当的位子上。总不要为了努力获得领导的职位而去做不荣耀上帝的事。你如果不能以荣耀上帝的方式坐到那个位子上，你就不应该在那里。

上帝所拣选的领导者通常都是无意寻求领导职位的人。主后397年，约翰·克里索斯托被选为君士坦丁堡大主教。起初，他拒绝了这个职位，因为他认为自己不够格。后来，他在著述中论述了人当以什么态度来对待事工职位。他说，一个人如果拒绝放牛，那不奇怪，因为这个职位太低了。一个人如果拒绝当国王，那可能是因为他觉着这个职位太高了。一个人如果拒绝了事工职位，那这两个原因都有可能，完全视乎他把事工看成是高职位还是低职位。⁵

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 一家组织若失败了，领导者就失败了。
2. 培训和激励是领导者的任务。
3. 人们想要为目标骄傲，也想要为如何达成目标骄傲。
4. 领导技能能使一个人其他能力的价值翻倍增长。
5. 领导者的可靠性决定着组织的可靠性。

⁵ 约翰·克里索斯托（John Chrysostom），《论祭司职分》卷三（*On the Priesthood*），*Book III*（案本书目前尚无中译本，北京橡树曾邀译者翻译本书，因工作繁忙，未能做到，相信翻译工作正在进行中）。

第3课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么坏处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第3课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来
4. 在学习下一课之前，请读列王纪上19:19-21和列王纪下2:1-15。把这两段经文所记载的领导人的过渡过程写下来。

第 4 课

领导者的培养

本课小引

每个人都会影响到一些人，从这个意义上来说，每个人都应该是领导者。比如，所有作父母的都应该带领自己的孩子。我们在本教程中学到的原则可帮助到那些天然在领导位子的人。然而，本教程所关注的更多是每个人皆可填补的天然领导位子之外的领导力原则。

培训带来的危险

一个人可以有各种各样的动机想成为领导者。但正确的动机是渴望服侍。

培训可以使一个人在知识和能力上比别人优越。他或许开始觉得自己在价值上也比别人优越。他或许开始期待别人不仅因为他的位分而尊重他，也因为他有优越感而给他特别的对待。

“为自己寻求荣耀的人不会有太大成就。”
——山姆·沃尔顿

使徒保罗警告说：“‘知识’是叫人自高自大”（哥林多前书8:1）。他的意思不是说知识不是好东西，也不是说知识自然就是有害的。在这个语境中，他是在说一个人知道某些东西，但在使用知识的方式上没有以爱为动机。

培训可以使一个人成为上帝之国更有效的人，但前提是他渴望谦卑地服侍别人。

成为领导者

一个人是如何成为领导者的？不要忘记，我们不是仅仅在谈正式的位分。领导者就是有影响力的人，就是人们跟随的人。

有人天生就有影响别人的能力。他们表现出自信，能快速解决问题，并且有人凭直觉跟随他们。因为存在这样的人，你或许会以为有些人天生就是领导者，而其他则不是。然而人们成为领导者的路径多种多样。

有一则古老的乌克兰传说，说有一位年轻人来到祭司面前说：“神父啊，我梦到我是一万人的领导，这个梦会成真吗？”祭司说：“现在就缺一万人梦到你是他们的领导了。”

使一个人成为领导者的因素

一个人或许会因为这些因素之中的一个或几个的组合成为领导者。然而，一个人若在其他方面极度欠缺，这些因素当中没有一个足以使一个人成为长期有效的领导者。

(1) 明显的天赋异禀

一个自信的人无论走到哪里都可能很快成为领导者。然而，他若没能满足他在别人心中勾起的期待，他就无法继续作领导了。就算是天赋异禀的人也必须遵循领导力的原则才能继续作有效力的领导。

(2) 对危机的回应

许多领导者都是在处理问题的过程中脱颖而出的。一场大危机会显露出一位领导者。而危机做出回应来自使命感或责任感，这与袖手旁观或只知抱怨的人形成鲜明的对比。

一场危机把机会带到潜在的领导者面前，但危机过后，他还需要有其他素质才能继续作领导。有时候，一个人在遇到危机时领导得很好，但在其他处境中却反而没那么好。

(3) 长期的可靠性

有时候，一个人能成为领导者，是因为他好多年以来一直可靠并忠心。人们信任他，是因为他们知道他委身于这家组织。

(4) 学到的专业技能

一个人能成为领导，或许是因为他在某个具体领域获得了知识和技能。他或许只能在某些情况下作领导，或者在解决某些问题的时候作领导。

(5) 学到的领导力原则

一个人可以在学完本课程里的领导力原则之后学会作领导。然而，培训并不能使一个人在较高的层次上作一位有效力的领导者，除非他同时有某些天然的能力。

(6) 上帝的呼召

上帝呼召人来作使徒、先知、传福音的、牧师和教师（以弗所书4:11）。他们在教会里有着领导者的影响力，有时是在具体的职位上。有时候，上帝呼召了一位看似并无天然能力的人，让人啧啧称奇。但上帝总是会把一个人为听从上帝的呼召所需要的能力赐给他。

如果人们看到一位领导者献身于一项事业，并且得到上帝的帮助，他们也许会为着他们所相信的这项事业跟随他。为了让他们保持忠诚，他也必须彰显出能力、可靠性和品格。

从圣经来看领导力的因素

我们来看一看圣经上的几个人是如何开始作领导的。

以利沙：在过渡的过程中作领导

以利沙被上帝选中来接替以利亚作以色列的先知领袖。列王纪上19:19-21和列王纪下2:1-15描述了领袖职分从一位先知过渡到另一位先知的情景。

上帝的呼召是使以利沙成为领导者的明显因素。然而，这里还有其他重要的细节。以利沙愿意放下一大片农场投入到事工当中。对于以利沙来说，上帝的呼召比财富更重要。以利沙后来有一个仆人基哈西，这位仆人就因为贪爱钱财失去了服侍的机会（列王纪下5:20-27）。

以利沙愿意作仆人，这是他所受训练的一部分。他谦卑地服侍先知，为他打水生火（列王纪下3:11）。他若没有愿意服侍的心志，他就不会在事工上成功。

以利沙知道他的前辈老先知以利亚曾通过上帝的大能做过奇妙的事。他让天三年不下雨。他预言了邪恶国王和王后的死期。他祷告祈求上帝从天空降下大火。以利沙知道，他若以人的方法接受训练，他将来就不可能履行责任。他知道他必须有圣灵的膏抹才行。

以利亚被上帝接走以后，以利沙拾起以利亚的外衣，并且用它打水，说：“耶和華以利亚的上帝在哪里呢？”（列王纪下2:14）。那些年轻的先知都在观望，他们想要看看这位新领导者的事工是否有上帝的能力。他们看到了这个神迹，就说：“感动以利亚的灵感感动以利沙了”（列王纪下2:15）。他们看到上帝的能力从以利亚转移到以利沙身上。

领导责任不可避免地会从老一辈领导者转移给年轻一代。然而，上帝地能力却不会自动转移。新一代领导者若没有信心就会失去上帝的能力，他们会转而依赖人的办法。

基甸：在危机当中作领导

基甸在他自己的国家或支派不是领导者。每到收获的季节，他的国家就会被劫掠。基甸从未想过要改变这种状况。当上帝的使者来找他的时候，他正想要把粮食藏起来。他只是想办法度过这段艰难时节。这不是领导者当有的行为。

上帝称基甸为“大能的勇士”，因为上帝知道他能做什么（士师记6:12）。基甸见上帝选中了他，颇感吃惊，他于是求问几个神迹来加以确认。

基甸顺服上帝，摧毁了他父亲为巴力所筑的坛，并且向上帝献祭。他的行动在当时并没有引起一场宗教改革，但它却使人开始怀疑偶像的能力。

基甸完全依靠上帝。他甚至顺服上帝，把大部分士兵打发走了。他发明了一种奇特的攻击计划，上帝使他大获全胜。

遗憾的是，基甸获胜以后，他并没有带领百姓服侍上帝，却反而去拜偶像了。领导者若不能在较长的时间里始终如一，他就不能为上帝充分发挥出潜力。

尼希米：带着愿景作领导

尼希米是一位犹太人，他在离故乡很远的地方为巴比伦王工作。他听说耶路撒冷的状况很不好。这座城市好久以前被征服。而今城墙倒塌，这就意味着耶路撒冷随时可能被入侵。

尼希米觉得他有责任采取行动。大多数人听到这个消息，哀伤一顿也就罢了。他们不会感到有义务做出回应。他们不指望自己有能力改变这种状况。领导者感到他有责任，那是因为他认为这种状况是有可能改变的。因为他能做，所以他知道他应该做。

尼希米祷告祈求上帝干预。尼希米知道，若没有上帝的帮助，谁也不可能重建耶路撒冷。基督徒领导者不是试图改变世界，让它符合自己的愿景，而是让它符合上帝的异象。他的信心是基于上帝，而不是基于人。

上帝给了他一个特别的机会。国王表现出对尼希米的问题感兴趣。我们在这里所学到的原则不是我们需要有权势的人来帮助我们。这个原则应该是我们的目标若是上帝的旨意，上帝就会给我们特别的机会来成就目标。

尼希米来到耶路撒冷，向当地各界的领导者解释了他的愿景。一开始只有一个人有愿景，但不久其他人也有了共同的愿景。领导者不能期待每个人都马上能理解愿景。一开始有几个人就好。

要有几个人有共同的愿景才行，这极为必要，否则领导者就没有在领导任何人。愿景一定要为委身的团队所拥有。拥有愿景并不仅仅是同意愿景，同时希望它会实现。拥有共同愿景的人一定要感觉这是他们自己的愿景。

委身于愿景的人形成了一个社群。他们要学会共同生活，互相支持，忠于愿景。

一个人原本没有关心某些问题，后来却因为开始关心而成为领导者。尼希米就是一个例子。他不是先有领导的职位才开始作领导的，而是先有带来改变的热心。他是因愿景而成为领导者的。

扫罗王：从有职位开始作领导

扫罗是以色列的第一任国王。他没有前一任国王供他效仿。他本为农民，没有任何作统治者的经验。

当他被任命为国王时，没有军队，也没有政府职员。没有正式的审判官，没有政府办公室，没有税收给政府运作提供经费。扫罗在被任命为国王之后，他的角色并没有得到很好的界定，他继续作农民在田间耕作。

随后危机来了（撒母耳记上11）。与以色列结盟的一个小国受到以色列敌人的进攻。甚至没有人想要去田间通知这位新国王，因为他们根本就没有期待他能做什么事。等到扫罗晚上从田间回到家才听到这个消息。

扫罗果断有力地采取了行动。他以一种令人震惊地方式发布了一条信息：他托使者把他的耕牛切成血淋淋的块子送到以色列全境（撒母耳记上11:7）。想象一下，使者来到某一个支派首领的家，随后把一条带血的牛腿丢到地上，同时宣告说：“扫罗王说了，若有谁不在这次紧急状态下伸出援手，他家的牛也会像这样被切成块子。”那会是何等令人惊骇的场景啊！

有成千上万人聚集到一起，奔赴战场，并且大获全胜。这一胜利确立了扫罗的强悍领导的地位。

有人从有职位开始作领导，扫罗就是一个例子。他原本不想作领导；但因为他有了作领导的职位，他感到有责任采取行动。

► 扫罗对危机的反应与基甸有什么不同？

潜在领导者的特质

你作为一位潜在的领导者如何评估自己？请仔细研究如下这份潜在领导者的特质清单。你如果在某些特质方面偏弱，你可以在上帝的帮助下把它们培养起来。随着你在这些领域的发展，你的领导力也会增强。

有效的领导者……

1. 对凡认识他的人有影响力。
2. 自律。
3. 履行了以前的责任。
4. 愿意承担新责任。

5. 与人相处融洽。
6. 愿意服侍别人。
7. 采取主动。
8. 忠诚。
9. 能处理压力。
10. 不会被怒气所胜。
11. 有积极正面的心态。
12. 能够从失望当中恢复过来。
13. 有信心。
14. 诚实正直。
15. 不断成长，与上帝的关系越来越好。
16. 不会被个人问题束缚手脚。
17. 有学习能力并且渴望不断学习。
18. 能够解决问题。
19. 不满足于现状。
20. 愿意做出改变。
21. 看到大图景。
22. 能看到下一步需要做什么。

开始行动

如果你在一家组织工作，而你不是主要领导者，那会怎么样？

如果你所在的组织领导者有一些局限，使他没能遵循你在本课程里学到的原则，那又会怎么样？

有时候，一位年轻的、成长中的领导者会感到沮丧，因为他不能应用他所知道的领导力原则。他觉得他的能力因不在其位而得不到充分发挥。

有时候，年轻的领导者得到了一些培训，随即就想要对他的教会或组织进行改革。因为他学到了新知识，他就在老领导的做法上看到很多错误。然而，他一定要关心老领导所关心的东西，并且有服侍的意愿，这样他就可得到信任。保罗说，避免让人小看你年轻的办法是在“言语、行为、爱心、信心、清洁上”作信徒的榜样（提摩太前书4:12）。如果年轻人太过于坚定自信，总想证明他的想法会奏效，他就会让领导者不信任他，因为他们会觉得他不理解他们所关切的东西，并且不听他们说话。如果年轻的领导者让老领导看到他关切他们所关切的东西，他们就会把更多的责任托付给他。

一个期待作领导的人不应该等到他有了作领导的位子才开始应用领导力原则。他可以开始履行责任、建立信任、提高知识、操练技能、得到可靠的声誉、表现出他愿意放下个人利益致力于组织的成功。他可以应用与这些领域相关的原则。这些事可以提高他对每个人的影响力，包括他的上司。

不可忘记，领导者就是有影响力的人。即或没有正式的职位，你也可以做很多事情来培养你的影响力。

不要为了成为领导者而急于认为你必须成立一家新组织。你在当下所处的地方就可做很多事。

无论你在什么职位上，你都可以鼓励并引导年轻的领导者和团队成员。你可以把它作为你在组织里的正式工作的一部分去做，你也可以在那些对你的帮助心存谢意的人当中非正式地去做。

寻求在组织内外获得别人的指导。大多数领导者会乐意向你分享他们的智慧。你可以请别人在领导力的某些具体领域来指导你。指导你的人不一定非要在每个领域都堪称楷模不可。若有比你年轻的人在某些方面有特长，你甚至可以请他来指导你。

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

第4课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么害处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 请研读本课列出的“使一个人成为领导者的因素”和“潜在领导者的特质”这两节内容。做好准备，以便能在下一课开始上课的时候把这些因素和特质的许多条默写下来。
4. 在学习下一课之前，请读约翰福音13:1-17。把这段经文所蕴含的作领导的真谛写下来。

第5课

仆人式领导

伟大领导力的典范

耶稣与他的门徒最后一次在一起吃饭是在庆祝逾越节的时候。在正式的餐会上，会有仆人为客人洗脚，这是当时的习俗。这个工作通常都是由最低贱的仆人来做的。

在这一次吃饭的时候，只有耶稣和众门徒在那里。一开始，没有人做洗脚的工作。没有哪一位门徒自愿来做，因为他们都不想作仆人。每一位门徒都希望在新的国度里身居高位。

我们可以想象得到，彼得悄悄地对约翰说：“总得有人来给大家洗脚吧；你来洗吧！”约翰或许回答说：“不行，我不洗；雅各应该给大家洗脚。”他们谁也不愿意作仆人。到了吃完饭的时候，耶稣站起来，端过水来，拿起毛巾，开始给门徒洗脚。此时，众位门徒一定感到很羞愧。

彼得一开始不想让耶稣给他洗脚，他的意思是他太尊敬耶稣了，乃至他不想让耶稣这样屈尊为他做事。耶稣对彼得说：“我若不洗你，你就与我无分了。”（约翰福音13:8）。他是用这一件小事来代表他生与死的大目——为全人类提供救恩，并借此服侍他们。他在另一个场合说：“人子来，不是要受人的服侍，乃是要服侍人，并且要舍命，作多人的赎价”（马太福音20:28）。他用许多其他服侍的行为来代表他以死所做的服侍，包括这一次给众门徒洗脚。一个人若不接受耶稣的服侍，他就不是耶稣国度里的一员。

耶稣给众门徒洗过脚之后，问他们说：“我向你们所做的，你们明白吗？”（约翰福音13:12）。他解释说，在世人中间，领导者期待受人的服侍。但在上帝的国度中，领导者服侍人（路加福音22:25-27）。

作领导就是用影响力来服侍人，这才是作领导的正确动机。一个人若观察到人们的需要，并且找到满足那些需要的办法，他就会成为领导者。人们想要关心他们并能够满足他们需要的人作领导。人们愿意把权柄给与那些为他们的利益而使用权柄的人。

几位士兵正在建一幢木房子。他们正在费力地抬一根沉重的原木，他们的中士对他们大喊大叫。一位路过的人见状停下脚步。他对中士说：“你为什么不帮帮他们？”中士没好气地回答说：“我是中士。”

那个人加入到士兵的行列，帮他们抬木头。他随后掀开大衣，露出制服，说：“我是将军。”⁶他就是乔治·华盛顿将军，他后来成为美国总统。

一天早晨，有一位顾客在银行大楼门外等银行开门。一个人开着车来到银行停车场。他停好车后，发现停车场有几片垃圾。他向大楼走去，顺道把垃圾捡起来，准备丢进垃圾桶。顾客进门后，又看到捡垃圾的那个人。顾客于是问银行工作人员：“那个人是谁？”那位工作人员说：“他是银行行长。”因为行长致力于银行的成功和声誉，即使他身居高位，他也不会任凭垃圾留在地上不管。

⁶ 无论是军衔，还是权力，将军都要比中士高。

哪怕在这世界的系统中，乐于为人服务的人也会得到升迁。只要人们有选择领导者的权力，他们也选择愿意随时准备帮助他们的人。一位领导者因对需要做出回应而崛起——人们开始听他的话，因为他们看到他关心他们，并且在他的指引下，有好事发生。

领导者有服侍人的责任，这可从某些职位的头衔看得出来：比如，英国政府的最高职位是首相，但这个头衔在英文中的字面意思却是“首位仆人”。历史上最伟大的领导者往往是为满足人们需要而服务的那些人。在世人当中，领导者并不总是带着正确的动机来服侍，然而跟随耶稣的人却应该以乐意、谦卑的心志来服侍，以渴望别人得益处的愿望服侍。

一所学院的院长带着几袋东西来到办公室。他请一个学生来帮忙拿一下，那位学生说：“我不是仆人。”另一个学生说：“我来帮你拿，我是仆人。”多年以后，这第二个学生成了学院的院长。

仆人式领导

到底什么是仆人式领导？简单说来：

仆人式领导就是为被领导之人的利益来作领导。

► 请一起读彼得前书5:1-4。关于事工领导力，这段经文给了我们什么暗示？

作领导绝不意味着让人来服侍你，而是意味着你去服侍人。领导者以作领导来服侍，因为人们从他的领导工作中得益处。

罗伯特·格林利夫写道：“……真正伟大的组织的顶层人士都是仆人式的领导者。他们最谦卑、最虔诚、最开放、最受教、最有敬意、最关心人、最坚决。”⁷

有些人有正式的权威，位高权重，但他们不到非用不可的时候绝不用权威或权力。他们不会强迫别人顺服，而是会平静地与人讲道理并说服他们。这些领导者善良、善解人意、可信赖。格林利夫说人们对这些领导者有信心，这是他们展现出的品格带来的结果。人们渐渐信任这些领导者会做出正确的好决定。

领导者（或希望成为领导者的人）一定要有作仆人的心志。但到他离开领导角色的时候，他也要继续把自己看作是仆人，这也很重要。

在阿拉斯加有许多拉雪橇的狗。据说有些狗是领头的。他们健壮、敏捷、聪明，所以在拉雪橇的几只狗中被套在最前面。一只狗一旦成为领头犬，他就不肯被安排在其它位置了。问题是，这只狗老了就不能再作领头犬了。他能在其他位置拉雪橇，可他不肯。有时候，雪橇犬的主人必须杀死老狗，因为养他很昂贵，而他又不想去不同的位置。

从腓立比书看到的范例

使徒保罗特别关注培养领导者的需要。他在许多地方启动了事工，但他也知道，如果没有领导者，这些事工都无法继续下去，更无法拓展。

⁷ Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist Press), 12

► 请一起读腓立比书2:19-21。保罗为什么有时候会欠缺一个可被差派出去肩负事工责任的人？

有时候，保罗欠缺一个可被差派出去肩负事工责任的人，因为那些可用的人只关心他们自己的利益。这些人也参与了教会事工，在某些方面也有助于教会，但不能把他们当作是以仆人心志来服侍的人来信任。这个问题使得他们无法承担重大责任。

腓立比书描述了几位在服侍中不以个人利益为念的人。

以巴弗提（腓立比书2:25-30）辛勤服侍，乃至健康受到了影响，甚至几乎要死。保罗说我们应该尊重这样肯为基督献身的人。这并不意味着我们不应该注意健康，而是说以巴弗提为上帝工作的奉献心志使他成为了教会的英雄。

“找到自己的最好方法就是在为别人服务当中失去自己。”
——圣雄甘地

保罗在腓立比书2:17其他书信中说他自己就有这样的奉献心志（提摩太后书2:8-10, 哥林多后书11:23-29）。他没有从他所服侍的人那里获取利益（哥林多前书9:14-15, 帖撒罗尼迦前书2:9）。保罗说提摩太也遵循同样的价值观（腓立比书2:19-22）。

这封书信所描写的最高典范就是耶稣（腓立比书2:5-8）。他没有抓住他该有的尊荣不放，而是愿意放下他的身份，成为仆人。他完全献出自己，以至于死。

反面的例子

基哈西是以色列的先知首领以利沙的仆人，或许他被选中在将来的某一天来取代以利沙，因为他是在服侍以利沙，正如以利沙在取代以利亚之前服侍以利亚一样。

乃缦得了医治以后，他想要送一大笔钱给以利沙，作为酬劳。以利沙却没有接受。基哈西不服气，因为通常不会有人送这么大一笔钱给他们。他于是秘密的追上乃缦，要回了一部分酬劳。

以利沙对基哈西说，不专注于事工，却贪爱钱财，这是错误的（列王纪下5:26）。基哈西得了乃缦的大麻风，再也不能作先知了。

谦卑的服侍

有些人进入事工，是因为他们渴望个人成功。他们认为，事工可以给他们获得领导职位的机会。他们没有放下个人兴趣。他们在事工中没有随从对上帝的爱，而是随从自己的兴趣。

渴望从事事工应该来自于渴望通过服侍别人来服侍上帝。一个人一旦有了这样的动机，他渴望职位，也只是渴望服侍的机会而已（提摩太前书3:1）。他想要确定是上帝在主导他升迁的事。他渴望成功，也是基于他渴望对上帝忠心。

“人是通过不断地以某种方式做事而获得某种素质。”
——亚里士多德

对上帝的全然奉献通常是以谦卑来表达出来的。在我们与上帝的关系中，我们若不取谦卑的角色就不能正确地尊崇上帝。

由于对上帝的奉献意味着谦卑，谦卑意味着……

- 我倚靠上帝的大能，使他得荣耀。

- 如果我的能力没有荣耀上帝，而是荣耀了我自己，我就不会高兴。
- 我愿意在不显眼的地方做卑微的工作。
- 若有不理解我心的人蔑视我，我会忍受。
- 我没有用财富、成就、责任和人际关系来提升地位的动机。
- 无论我是否得到升迁，我都信靠上帝的选择。

你若没有基督的灵，你就不能做基督之身体的工作。教会所需要的是能彰显有基督的灵在他身上的领导者。你要倾听上帝说话，不仅仅是为了得到启发和引导，而是为了得到塑造，直到此时，你才能为上帝说话。你倾听，是为了被转变。

作事工领导的首要资质

► 作事工领导的第一个资质是什么？

基督的爱激励我们（哥林多后书5:14-15）。

人们做好事，有很多理由。有时候，他们都是好人，也有好的理由，但不是最好的理由。

上帝计划让彼得在教会里作伟大的领导者。在彼得否认主之后，耶稣为了让彼得恢复，并且再次呼召他进入事工，他和彼得有过一段对话。

耶稣三次问彼得：“你爱我吗？”这就强调说对耶稣的爱是从事事工的最重要资质（约翰福音21:15-17）。人的能力不是最重要的。对人的爱很重要，但还不是最重要的。作事工领导的最重要的资质是对耶稣的爱。

你若爱耶稣，你就会效仿他，并进而更像他，你想要其他人认识他，并且爱他。从事事工的最好动机是渴望使别人与耶稣建立起关系。

从事事工的首要资质是对上帝的爱。对上帝的爱是由对人的爱和服侍显明出来的。上帝没有物质需求；他有一切资源和能力。然而耶稣说当我们满足了他子民的需要时，我们就是在服侍他（马太福音25:40）。

管家的概念

► 你为谁工作？

每一位牧师都应该明白，他是为上帝工作，他最终要向上帝交账（哥林多前书4:1-5）。我们是借着服侍人来服侍上帝，因为这是上帝交给我们的责任。

我们服侍别人，但服侍并不意味着他们对我们有权柄。比如，孩子得到服侍，那是因为他们还不能照顾自己，但他们不能对照顾他们的人发号施令。在一个家庭里，婴儿受到的照顾最多，但不能让婴儿有权柄。尽管被服侍的人没有权柄，但领导者还是要倾听和理解他所领导的那些人的需要。

圣经使用管家这个词来描述从事事工领导工作的人（哥林多前书4:2）。管家是为别人管理人和资源的人。他服侍他所管理的人，照顾到他们的需要，但他要向使他作管家的人交账。

阿尔伯特·莫勒是这样描述事工领导者的：

- 我们是人的生命和福祉的管家。
- 我们是时间和机会的管家。
- 我们是资产和资源的管家。
- 我们是精力和注意力的管家。
- 我们是名誉和遗产的管家。
- 我们是真理和教导的管家。⁸

伟大领导者的最重要特质

吉姆·柯林斯研究了商业公司，为的是弄清楚为什么有些公司做大了，而且在好多年里都很兴旺。他发现了适用于任何组织的原则。伟大公司的主要特征之一就是柯林斯称之为第五级领导者。⁹

根据柯林斯的描述，第一级领导者是能够做好工作的人，这让他有了些影响力。

一位很好的团队成员是第二级领导者，因为他和团队配合得很好。

一位很胜任的经理人处于第三级。他管理人事和资源，使得他能够完成交给他的目标。

第四级领导者激励组织里的人投入精力致力于实现一个清晰的愿景。

第五级领导者通过个人的谦卑和决心的结合建立起一个长期伟大的机构。

所有这五个级别的领导者都有价值，任何机构有了他们都会很高兴。

第四级领导者已具备大多数人所期待的伟大领导者所拥有的所有素质。他不仅仅是组织并监督一切事务的经理人。第四级领导者还能够激励人、传达明确的愿景、并且带领人们分享目标。

第五级领导者所具备的一个特征或许是第四级领导者所没有的。第五级领导者献身于使其机构向伟大迈进的事业中。他谦卑；他把机构看得比他自己还重要。他没有利用机构来提升自己，而是把自己完全奉献给机构。如果一位领导者所关切的东西是因机构所取得的成就而获得荣誉和功勋，那他就不是第五级领导者。

谦卑并不意味着胆怯或犹豫不定。谦卑会让他更勇敢，更有决心，因为比起他自己，他更关心机构的兴衰。

曾有许多领导者因为天赋异禀而看似伟大。他们使组织成长起来。他们做出了很好的变革。然而，他们利用机构来建立自己的荣誉。等到他们卸任以后，机构并没有继续保持伟大，因为他们没有把它建成能够不受他们个性所局限的伟大机构。

我们考虑一下这一原则与仆人身份有着怎样的关系。第五级领导者确信它为之工作的这家机构是为人们谋福利的。他是为机构为人们所成就的福祉而推动它进步，他是以这种方式来服侍人。

⁸ Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012)

⁹ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001), (詹姆·柯林斯, 《从A到A+: 企业从优秀到卓越的奥秘(畅销新装版)》)

吉姆·柯林斯不是想要教导基督教的原则，可他的研究结果却与耶稣的教导不谋而合。真正伟大的领导者是为服侍而献出自己的人。

有一次，有几位外国访客要来见耶稣（约翰福音12:20-22）。众门徒或许会感到兴奋，他们以为他们的事业要不了多久就要走向国际了。可耶稣却仍专注于他来到世界的目的。

耶稣说：“一粒麦子不落在地里死了，仍旧是一粒，若是死了，就结出许多籽粒来”（约翰福音12:24）。耶稣对成为著名宗教领袖毫无兴趣。他要来成就的事会服侍到所有人。

改变心意

仆人式领导力始于内心。问题是我们所有人的生命都始于以自我为中心的心意。因此，我们都倾向于不顾一切追求自己的利益。

一般来说，想要以服侍别人来服侍上帝的事工领导者需要经过一个向个人野心而死的属灵过程。基督徒应该继续让自己的追求降服于上帝，并且让圣灵用爱来引导他的行动。许多领导者在经历深刻的内心洁净的过程之后变得真正伟大了。

如果一位领导者不肯经历这一个全然向上帝降服的过程，他就会倾向于为他自己的进步来作领导。

► 请一位学生为大家朗读哥林多前书13:1-8。一起看这些经节，讨论以爱为基础的领导力会是什么样子。

想要成为上帝要你成为的那种领导者，你必须改变心意。要意识到迄今为止，你的领导力一直是靠你自己来激励的。具体找出那些因追求自我利益而有的错误目标。找出那些因以自我为重而产生的错误心态。

你是否因别人成功而心怀不平？当你想象成功的时候，你最多想到的是即将临到你的荣誉，还是你给别人带来的帮助？

找出那些你现在想来不该做而做过的具体行动。决定致歉，并改正你说过的错话和做过的错事——具体列出来。

请向你所领导的那些人解释你的新观点。向人公开解释你已改变心意。如果你坚持以全新的心意来做的话，这只会增强你的影响力，而不会削弱。如果有人对你的承诺表示怀疑，你也不要生气。始终如一地坚持下去，他们就信了。你若经历到为自己寻求荣誉和权势的引诱试探，那就祷告祈求上帝帮助。

你一定要信靠上帝来转变你的心意，而不是想着你改变心意就足够了。你的本性不会因为你知它是错的就会改变。只有上帝能改变你的本性。

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 仆人式领导就是为被领导之人的利益来作领导。
2. 人们愿意把权柄给与那些为他们的利益而使用权柄的人。
3. 对上帝的爱是由对人的爱和服侍显明出来的。
4. 第五级领导者献身于使其机构向伟大迈进的事业中。
5. 只有上帝能改变你的本性，使你能真诚地服侍。

第5课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么害处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第5课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。
4. 在学习下一课之前，请读但以理书1:8-15。请把影响到但以理的未来领导工作的那些人格特质（这段叙述所展现出来的）写下来。

第 6 课

以品格为根基的领导力

信念

信念的定义

信念是对真理有把握。信念是确实相信现实。信念指导人的决定，因为人是出于对他信以为真的东西做出回应而采取行动。

信念并不仅仅参照宗教上的真理。销售员如果真的相信他的产品最好，并且他相信每个人都需要它，他就有了信念。这个信念会使他更有可能影响到别人。

一伙人在沙漠里迷路了。他们讨论自己的处境和各种可能的做法。他们当中有一个人在解释处境时最有说服力。他也说服了大家他知道该怎么做。他于是成了领导者。

信念也可能是错的。一个人或许会相信不真实的东西。甚至错误的信念也会在一段时间内让领导者有能力。比如，如果一个人错误地相信他知道如何去到某个地方，人们会因着他有信念而跟随他。如果他错了，他们最终会失望，他的影响力会极大地受损。他们也不可能再跟随他了。

以信念为基础的领导力

领导力是以信念为基础，因为领导者是凭着让人看到真相乃至让人看到要如何对真相作出回应才合适来做领导的。他是在说：“就是这样子的，我们就应该这样做。”

在人群中有一人意识到大楼失火了，他知道每个人都需要听到这个真相，并对它作出回应。他有一个信念要传达。这个信息会激发凡相信它为真的人采取行动。在几秒钟的时间里，这个人在作领导，因为他凭借传达信念影响了他们。他没有继续作领导，除非他们也相信他知道众人该怎么做。他的信念终止了，他的领导力也结束了。

对于基督徒领导者来说，上帝话语的真理一定是我们信念的基础。我们对上帝的委身激发我们对他的真理做出回应，并且带领别人也这样做。

坚定的信念对于强有力的领导力而言必不可少。想一想任何一位伟大的领导者，无论是圣经上的，还是晚近历史上的。再尝试想象一下他若没有信念，那会是什么样？就算一个人善于组织，能说会道，他要是没有信念，也作不了多长时间的领导。

► 以下这些历史上的领导者每一位都有着极大的影响力，但他们并不都是信基督的领导者：摩西、约书亚、保罗、马丁路德、亚伯拉罕·林肯、圣雄甘地、温斯顿·丘吉尔、还有葛培理。在小组中应该有人说得出每一位领导者的某些东西。试想一下，如果这之中的每一位领导者都没有坚定的信念，历史将会有怎样的不同。

激发领导者的主要因素应该是信念，而不是成功。促使一位伟大领导者成功的是信念。因而，他总也不会为了成功而在信念上妥协。

一个人一定不要在信念上首鼠两端或言不由衷。一个人如果因受聘代表不同的信仰而愿意改变信念，那他就不是强有力的领导者。

领导者应该为他对真理的热情而为人所知。因为他是被信念所驱动，他总是想要知道真相到底是什么。他宁愿被纠正也不愿继续相信错误的东西。

信念的好处

信念可以使一个人更坚强，而他若没有信念，就不会这么坚强。即便是一个讨厌对抗、争论和批评的人也会因为他有坚定的信念而可能成为领导者。

信念也会使一个人以更高水平的智能来工作，而他如果没有信念，就不会有这样好的智能。当一个人的思维被信念所塑造时，许多决定就顺理成章了。¹⁰ 由于某些选项不在考虑之列，有信念的人更容易辨别出正确的选择。没有信念，人就是傻瓜。在这一点上，信念和知识或智慧有异曲同工之妙。

► 你个人认识的伟大领导者是谁？信念是如何给他的领导工作带来力量的？

但以理和其他几位犹太人在异国他乡接受领导力培训（但以理书1:8-15）。好好表现并且让给他们做培训的太监长满意很重要。但他意识到摆在他们面前的食物是犹太人不能吃的，他的信念受到了考验。换作是许多别人，在类似处境下，如果信念似乎拉低了他们的地位，他们势必会在信念上妥协。

给他们做培训的太监长已经观察到但以理气度不凡。但以理机智地和太监长交涉，谦逊地向他提出请求，请他尝试给他们吃不同的饮食，不会让太监长受连累的。上帝喜悦但以理忠心，于是赐给他极大的成功。

正直

正直的定义

一个人若始终如一地把信念应用到行动和态度上，他就是正直的人。作人正直意味着你言行一致，你是根据你自称所相信、所珍视的东西来做事。

“你的所思、所言、所行若和谐一致，你就是幸福的。”
——圣雄甘地

欠缺正直

领导者会面临一种诱惑，即把错误形象展示给人，他知道他的本相是一个样子，人们认识的他又是另一个样子。如果人们认为你是正直的人，他们会在一段时间里跟随你。然而，你若没有正直，你就不能满足你自己在人们心中营造出的期待。

表里不一致是欠缺正直的证据。一个领导者的行动和态度若与他所宣告的价值观不一致，那么他的正直程度就很低。如果一位领导者不诚实、有自私的优先事项、只对能帮助他的人表示友好、追随不纯洁的欲望、或者有隐而未现的罪，那么他的正直程度也很低。

¹⁰ Albert Mohler 谈到了这一观念，见 *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012).

亚干以为自己的罪别人看不见，是私下里做出来的。他根本没想到它会影响到别人。然而，他的罪造成了三十六个人丧生，随后他自己全家人也死了（约书亚记 7:1-26）。亚干不是领导者，但他的生命教给我们一个重要的功课。一个人的罪可影响到很多人。

在领导者这里，没有什么罪是小罪。领导者所犯的任何罪都会影响到很多别人。为什么呢？当领导者犯罪的时候：

- 他失去了他所需要的属灵纯净和能力。
- 上帝的膏抹和带领减少了。
- 他的辨别力被扭曲了。
- 他的优先次序不对了。

这些因素都限制了他的领导力，并进而影响到他所领导的那些人。

品格

好品格的重要性

一个人真正的内在本性就是他的品格。约翰·麦克斯维尔是这样描述品格的重要性的，他说，一个人需要“内心比外表更强大”。一个人的品格应该比他的名声更大。¹¹

大多数领导者在人生早期往往是在较低的职位上服侍。领导者或许会以为那些年不重要，因为他没有取得多大成就。然而，那些年却是在塑造未来，因为领导者正在成长为未来的自己。年轻的领导者应该使用艰难不顺的岁月来培养自己的品格。

建基于坚定信念上的品格很重要。它会使一个人成为强有力的领导者，哪怕他天生的能力不是很强都没关系。比如，摩西在本性上似乎并不勇敢，他的领导能力也不见得很好。可是他与上帝的关系好，他爱百姓，这两者就是他的长处，让他大不一样了。他的品格以他的价值观为基础，让它成为有效的领导者。

领导者的个人品格是使别人愿意追随他的愿景的主要因素。他们或许不理解他愿景的来龙去脉，但如果他们信任他的品格，他们就会跟随他。

小马丁·路德·金曾说：“人们常常被引导去追随某项事业，并且会因某些人体现了这些伟大理念而忠诚于它。他们需要在现实生活中找到理念的有血有肉的体现，才能真正投入其中。”这句话展现了品格的重要性。领导者一定要相信自己的事业，乃至他的整个本性都与那项事业相契合。只有这种领导者才能激励别人付出很大的承诺。

“只有承诺做事才能把诺言转变为现实。”
——亚伯拉罕·林肯

有时候，一位领导者会谈及信仰和价值观，他想要属下追随这些东西，可他自己却没有体现出这些价值观。要是属下追随像服侍和诚实这样的价值观，那对他会很有好处。然而，他自己若没有彰显出这些价值观，他就不能有效地教给他们。领导者如果体现出良好的价值观，他就会成为别人的典范，一定会吸引那些有着共同价值观的人。

¹¹ John Maxwell, *Learning from the Giants* (New York: Little, Brown & Company, 2014), 40

► 可信度意味着一个人值得相信。那么，是什么让一个人具有可信度呢？

有时候，品格软弱的领导者想要人跟随他的带领，却忽视他私下里的行为。他以为他可以过不道德的生活，却仍然可以作好领导。为他工作的那些人也许会假装看不见他品格上的问题。然而，领导者所做的事要比他所说的话更能影响人。他如果言行不一，听他说话的人就困惑了。

品格软弱的领导者会在社会交往中变得虚伪（假装友好和关心），在属灵的领导工作中虚伪（假装有属灵热心和情感），以世俗的方式显摆专业水准（追求世俗地位），擅长操控（影响人去做他们在知道事实的情况下根本不会做的事），在事工角色上懒散（没有培养技能）。

一个人如果品格不对，却有极强的能力，他会作领导，也有人跟随他，但他会领导人走向错误的结局。像奥道夫·希特勒这样的强悍却无情的领导者就显明了这个原则。

坏品格也会限制领导者的工作能力。一个人如果不守规矩、不守承诺、反复无常、情绪多变、脾气暴躁，那么，最好的跟随者要不了多久也会离他而去，他也不能激励任何人在工作中尽最大努力。

冰山的大部分是在水下，露出水面的只是一小部分。露出水面的那一小部分相当于领导者的工作表现。在水下的那一部分相当于他的品格。品格是一个人最重要也是最大的一部分。具有讽刺意味的是，许多人试图改进他们的表现，却忽视品格。他们甚至可能会为了让表现更好看而在品格上妥协。

圣经上的两个品格软弱的领导者实例

亚伦

亚伦是以色列的第一位大祭司。彼时，摩西作以色列的领导者。正当摩西在西奈山上从上帝那里领受律法的时候，百姓却来到亚伦面前，求他在宗教上给以指引。

亚伦知道他们是想要一个可见的偶像，他听从了他们的要求，建造了一个金牛犊（出埃及记32:4）。因为他软弱，百姓拜起了偶像，并说是这偶像拯救他们出离埃及。因此，有几千人在上帝的审判中被杀。

亚伦不适合当领导者，因为他的信念太弱。为了维持影响力，他明知大众的意见是错的，却还要听从。

亚当

蛇引诱夏娃，夏娃没禁得住，她摘下果子来吃了，又给她丈夫。她丈夫就和她在一起（创世记3:6）。创世记记载了夏娃和蛇的对话。可亚当为什么不发一言？

圣经告诉我们说，即使亚当知道那是错的，可他仍选择犯罪。他不像夏娃那样受到蒙骗（提摩太前书2:14）。亚当听了蛇引诱夏娃的全过程，可他听任夏娃去做决定。尽管他有带领夏娃的责任，他却选择不带带领，听任错误的事情发生。

一位品格软弱的领导者让别人去做错误的决定，因为他不想坚持他知道是正确的东西。他愿意看到错事做成，却不想受到指责。

小组讨论

罗伯特·格林利夫写道：

甘地曾教导说，有七样东西可以毁掉我们。在慢慢仔细地思索它们之后，我们会清楚地看到，每一个都展现了以不正当或不光彩的手段实现目标的过程。¹²

这七样东西是：

- 没有工作而得来的财富
- 没有良知的享乐
- 没有品格却有知识
- 没有道德的生意
- 没有人性的科学
- 没有奉献的敬拜
- 没有原则的政治

我们还可以在这个单子上再加上一条：没有好品格的成功领导力。

► 请讨论如下问题：

- 一个人不工作就获得了财富，他的品格会发生什么变化？
- 在政治上，追求目标却不讲原则，会出现什么状况？
- 我如果追求享乐，却不听从我的良知，我会变成什么样的人？

声誉

► 你在意你的声誉吗？为什么？

一个人的声誉就是他在人们心中的形象。一个人的品格就是他的本相。有时声誉比本相好，有时声誉比本相坏。

有人说，声誉不重要，因为只有品格才重要。然而，人们以为一个人的品格怎样，那就是他的声誉。如果人们认为他的品格不好，他就不能作领导，哪怕他们的看法不对。

领导者一定要谨慎保护他的声誉。他不应该给人以怀疑他品格的理由。他或许会以为，因为每个人都信任他，谁也不会把他往坏处想。可实际情况却不是这样。很多人很快会相信一项指控，因为很多领导者都做过错事，他们听得太多了。

领导者一定要在两个领域谨慎：（1）管理好不属于自己的钱财；（2）与异性的关系。关于这两方面的指控会传播得很快，人们也会很轻易地信以为真，并且会毁掉人们对领导者的尊重。

¹² Robert Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist Press), 8

使徒保罗计划把一处教会奉献的一笔钱带给另一处教会，他要求奉献那笔钱的教会派代表和他一起去（哥林多后书2:18-22）。他这样做，是为了表明他诚实。知道我们在上帝面前诚实还不够，我们还需要有让每个人都知道我们诚实的做法。

► 你还可以做哪些具体的事来保护你的声誉？

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 信念是对真理有把握。
2. 坚定的信念对于强有力的领导力而言必不可少。
3. 正直的人会始终如一地把信念应用到行动和态度上。
4. 领导者应该体现出他要下属遵循的信仰和价值观。
5. 人们以为你的品格怎样，那就是你的声誉。

第6课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么坏处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第6课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。

第7课

个人的优先次序

本课小引

许多人忙忙碌碌，但却不好好想想他们在做什么。他们认为不需要想他们要做什么。

► 一个人如果不认真思考优先次序，会有什么事发生？

请考虑如下这几句话：

- 有比我们在做的事更好的事可做。
- 有比我们现在做事的方法更好的方法。
- 有比我们现在正要得到的结果更好的结果。

► 如果这几句话都对，我们如何学会做得更好？

我们的行动应该是有目的的。我们一定要花时间想一想我们应该做什么以及最好的做法，这样我们才能把我们该做的事做成。我们要刻意地考虑好优先次序和行动。根据约翰·麦克斯维尔的说法，普通的思考层次是如下这个样子：

- 太懒惰，不能有目的地思考
- 太没章法，不能有策略地思考
- 太肤浅，不能质疑流行的想法
- 太骄傲，不能接受共同的想法
- 太自私，不能经历无私的想法
- 太散漫，不能做出以目标为导向的思考¹³

要想更有成效，我们必须花些时间来思考我们的目的和策略。我们必须愿意提出好问题、从别人那里听取意见、放下我们自己的喜好，这样才能得出正确的目标。

我们想要用最好的方法做正确的事情。我们就应该从思考优先次序开始。

一旦你知道了你的优先次序，许多决定就容易做了。优先次序决定着你的目标以及达成目标的方法。优先次序使你能够看到机会并选择机会。没有清晰优先次序的人会被与正确目标无关的机会搅乱。

“你的价值观若清晰，做决定就容易得多。”
——罗伊·迪士尼

基督徒最基本的优先次序

► 每一位基督徒应该有哪些优先事项？

¹³ 改编自John Maxwell, *How Successful People Think* (New York: Center Street, 2009), 82-83.

对于基督徒来说，应该由某些优先事项引导他做出个人选择。

首先，你个人的得救以及你与上帝的关系绝对是优先事项。你绝不能考虑让这件事打折扣的任何事。倒要凡事顺服上帝。

我们知道，在某些事上，上帝对我们的生命有他的旨意。¹⁴ 我们知道，上帝想要我们作好人，做善事。因而，我们在考虑任何决定时，我们当选择的行动就要与作好人与做善事相一致。我们不应该把自己放在使我们在心灵和行动不可能保持圣洁或使我们不可能成就善事的境地。

我们需要决定住在哪里、在哪里工作、和谁结婚、受什么样的教育、做什么生意、去哪一家教会、选择什么娱乐、交什么样的朋友等等，我们做这些决定时就要应用这个原则。基督徒不应从事违背上帝的职业，经营不符合上帝旨意的企业，或领导违背信仰原则的机构和组织。上帝话语的真理和他给我们的旨意应该成为我们作每一个决定的决定性因素。

其次，上帝若呼召你一生来服侍他，那么这个呼召就对你有权柄。这意味着上帝会引导你人生的方向。他也许会让你从你自己的目标转向他为你定下的目标。你一定不要忘记，只有在上帝的旨意里，你才能得到满足。你切不可把上帝的旨意放在你人生的次要位置，而把你自己的目标放在首位。

有一位弟兄感到上帝呼召他去作牧师，可他没把握他怎么养家。机场给他提供了一份好工作，他决定接受这份工作。他星期天也必须要去上班，这样一来，他就没法去教会了，可他却说：“机场的这份工作就是我的教会。”他知道他没有遵循上帝要他去作牧师的呼召，可如果他放弃这份工作，他又没有信心上帝会预备他所需的一切。他在机场工作了三十年。后来他退休了，每个月都能领到一笔退休金。到上了年纪的时候，他想要为上帝做些事情了。请问他的优先次序对吗？

耶稣说：“我的食物就是遵行差我来者的旨意，做成他的工”（约翰福音4:34）。如果说遵行上帝的旨意是你的食物，那是什么意思？食物就是让你满足给你能量的东西。对食物的渴望会激励你，而最能激励我们的就是成就上帝的旨意。顺服他为我们定下的旨意应该最能满足我们并给我们能量。

并不是所有基督徒都认同如下这两个优先事项的次序。

基督徒的第三个优先事项是家庭。圣经说人若不看顾亲属就比不信的人还不好（提摩太前书5:8）。领导者对家庭的责任并不仅仅是钱物上的供养，也包括属灵上的培育和其他需要。

事工上的工作和家庭的需要应该平衡。上帝给你的旨意不会与你的家庭责任相冲突，因为家庭责任本身就是上帝旨意的一部分。有时候，在事工上取得了很大成就的人却没有在照顾家庭的事上作好榜样。一个人若以为他必须为了事工而忽视家庭，那他就错了。

以色列曾受到各种宗教信仰的影响。他们在迁徙的旅途中，约书亚是他们的领导者。他们来到上帝应许给他们的土地之后，是他们要对上帝的约做出承诺的时候了。约书亚告诉他们要做一个决断，即他们要不要侍奉上帝，但他并没有等他们做出表决就做出他自己的承诺。他说无论他们做何选择，他和他的家会侍奉耶和华（约书亚记24:15）。这就是以信念为基础的强有力的领导力。假如以色列人选择侍奉不同

¹⁴ 约翰·卫斯理在这段文字里教导了这些原则。

的神，约书亚不会作他们的领导者。他不愿意在对上帝的忠心上妥协。他的勇气和信念影响了以色列做出正确的抉择。

第四个优先事项是本地教会。教会是基督的身体，是那充满万有者所充满的（以弗所书1:23）。上帝为成就他的目的而装备教会（以弗所书4:11-13）。上帝在教会中会永远得荣耀（以弗所书3:21）。因而，基督徒切不可为他的恩赐和事工呼召可独立于教会而存在。如果他在本地教会中不是委身的成员，他就没有遵照上帝给他的完美旨意而行。

在实际生活中应用优先次序

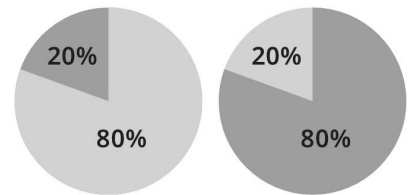
这四个优先事项应该对我们的生命最有影响力，这样说很容易。但当我们在实际生活中面临责任的重担时，我们就很难注意到每一个优先事项了。

► 为什么你会很难始终如一的遵循你的优先次序？

有时候，我们忙于处理家庭、事工和生意中的琐碎事务，乃至我们没有花时间思考优先次序。行动应该是思考的结果。你如果忙得没时间思考，你可能在做着错误的事情还不自知。你或许没有按你说好的优先次序来做事。

帕累托法则

帕累托法则是以意大利的一位经济学家维尔弗雷多·帕累托的名字来命名的。帕累托注意到20%的人口却拥有80%的土地。他注意到他的园子出产的80%的豌豆出自20%的豌豆荚。他发现很多事情都符合这两个百分数的比例。还有人把这个法则应用到领导力、时间分配和生意上。



- 在一家公司里，80%的销售额是由20%的销售员完成的。
- 在一家商店里，80%的商品是由20%的顾客买走的。
- 80%的投诉是由20%的顾客提出的。
- 20%的病人使用了80%的医疗资源。
- 20%的学生占去了老师80%的时间。
- 在教会里，20%的成员作了80%的工作。
- 20%的教会成员提供了80%的财政支持。

对于大多数人来说，他们成功的80%要归功于20%的努力。大多数人需要更好地付出努力。他们需要花更多时间在最有效的活动中，花最少的时间在最无效活动中。

► 为了让学生理解这个概念，请使用示意图。课室带领人画两个大正方形。把每个正方形按20%和80%的比例分成两部分。指着这两个正方形来说明这个概念。在一家公司里，80%的员工（指着第一个正方形较大的那部分）在做20%的工作（指着第二个正方形较小的那部分）。20%的员工（指着第一个正方形较小的那部分）在做80%的工作（指着第二个正方形较大的那部分）。

领导者如果太忙了，他大概需要停下某些工作。你能停下哪些工作同时又几乎不会造成损失？

大多数牧师把20%的时间花在了80%的人身上，而把80%的时间花在了20%的人身上。问题是，他们所关注的是不是他们该关注的那些人？一般来说，我们会把最多的时间花在问题最多的人身上，而把最少的时间花在最有潜力的人身上，因为他们的状况已经很好了。我们应该把时间投入到回应最多的人身上。

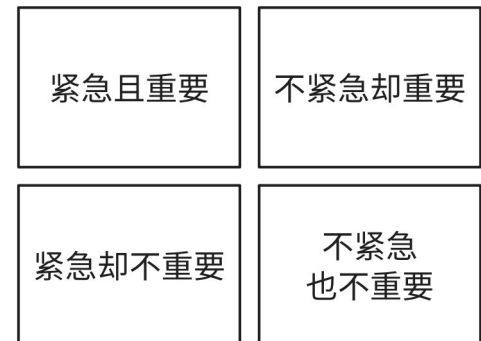
► 请再次看那两个正方形。你80%的活动达成了20%的成果。请列出你的责任和任务。有些活动是不是几乎没有结果？你应该更多做哪些活动？

紧急与重要性的平衡

有些人忙忙碌碌，他们觉得总有做不完的事。他们每看到一个任务就去做，并且觉得这些任务都有必要去做。他们担心他们会使那些依赖他们的人失望，但却不能按时完成每一件事。他们常常疲劳且紧张。他们没有时间做计划、培训和发展，因为他们总是有急事要做。我们需要在紧急和重要性之间找到平衡才好。

一个人的活动可被分为四类。¹⁵

紧急且重要的事很容易引起我们的注意。这类事包括预备讲章、帮助需要马上送医的人、为现时的需要筹款。



紧急却不重要的任务通常与揽下了本不是我们该承担的责任有关。有时候，这些是与事工无关的个人事项。它们或许是生意上的事，没有多大收益却占去太多时间，导致我们没时间去作更优先的事情。这些活动或许很紧急，因为它们需要在一定期限内完成，但就其产生的结果来说并不重要。

不紧急也不重要的活动不会满足很有意义的需要。如果没做的话，也不会有很大损失。有时候，它们与过时的项目有关，这类项目从前可成就很好的结果，而今却不再成就那样的结果了。

不紧急却重要的活动通常会被忽视。例如，（老师和学生的）学术研究、各种形式的培训、建筑项目、写材料等等。因为这些事今天做不完，也不会今天就给我们带来好处，我们倾向于专注于更紧急的事。领导者应该在将来有价值的事上投入时间和资源。这一种投入应该每天都有，而且越多越好。

组织所需要的行动可被分成如下两类：

- **发展工作**把组织带向未来，成长并进入新的机会。
- **管理工作**维持当下的运作。

领导者若不是有目的的专注于发展，他就会倾向于把所有时间和注意力都放在管理上。有一句格言说得好：“吱吱作响的轮子会得到润滑油。”它是说我们倾向于关注现在就让我们烦心的问题。

有些领导者一个接一个地解决问题，但从来不会为将来做任何投入。长盛不衰的通常是那些把时间和资源投入到研究、发展、和培训上的组织。一旦情势有变，那些不肯为将来做任何投入的组织就会失去效能。

¹⁵ 这一概念取自Stephen Covey, *7 Habits of Highly Effective People: The Ultimate Revelations of Steven Covey*, (New York: KMS Publishing, 2011), 略作调整。（本书有中译本：. 史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》）

► 请每一位学生把他所有的活动和责任都列出来。然后像上图一样画四个方块，把你的活动分到这四个方块中。思考一下：你忽略了哪些重要却不紧急的事？你是否在不重要也不紧急的事上浪费了时间？

分派工作

领导者有责任保证把每一项工作都做好，但他不需要亲自做每一件事。他应该把责任分派给别人。保证把工作做好仍然是他的工作。他应该常常为团队成员和潜在的团队成员安排培训和发展的机会，使他们将来能做得更多。

一项任务被分派出去不是因为它不重要。它被分派给别人去做，是因为有人能做，或受过训练去完成这项任务，也是因为它不是领导者必做不可的事。

有些任务不能被分派出去，因为只有领导者能做这些事。他代表组织，并且用谁也做不到的方式为组织说话。他也必须关心未来。他应该比大多数别人更能看到机会、危险和即将到来的变化。

有些具体的任务是领导者有特别能力可以做好的，所以，他通常不会把这些任务分派出去。然而，凡是能分派出去的工作，领导者都不应该留在自己手上。有些领导者对别人所做的工作永远不满意，他们于是为了把工作做好而想要亲历亲为。

有些领导者试图凡事都自己做，他们不喜欢把工作分派出去。他们即或分派出去，也看得太紧，并且指手画脚。这不是很好的领导力。好领导建立团队，随后由团队成员自己投入精力和创意。团队成员设定目标、开发方法、并参与决策。

好领导者不仅分派任务，他也分派领导责任。他允许别人在活动中作领导。如果他事无巨细都要指导人做什么以及怎么做，他就没有让他们作领导。这种领导作风不会吸引潜在领导者，也不能培养领导者。

领导者在设定他工作的优先次序时，他应该考虑好某些问题：

1. “谁可以帮到我？” 如果有些工作其他人能做但却不肯做，那就说明你的领导工作做得还不够。
2. “有哪些任务是其他人离了我就不能做的？” 领导者应该专注于这类任务。例如，发展团队、起草愿景、和长期规划等等。这些任务不必由领导者单独完成，但没有领导者，它们就不能完成。

牺牲

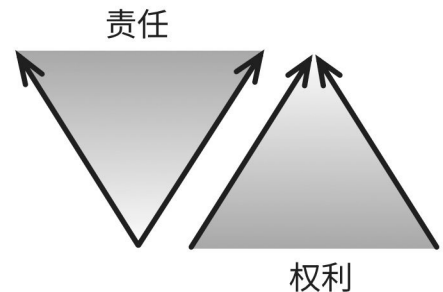
有些人以为领导者有很多特权。他们以为领导者有权柄，他想做什么就做什么。可实际情况却不是这样。领导者为了让他的团队成功牺牲了很多权利。团队若不成功，领导者就不成功。

随着领导者权位的上升，他的权利却在减少，而他的责任在增多。比如，在公司的基层，一个人只需要工作某些小时，完成某些任务就好，凡不属于他工作范畴的东西，有任何错处他都不会受到指责。

“成就伟业的代价是责任。”
——温斯顿·丘吉尔

而在组织的高层，领导者的工作时间无限延长，而且无论组织需要什么，他都要预备好。他或许需要放弃许多个人特权。有些时候，他想要休息，可是为了服侍组织，他连休息的时间也要牺牲掉。组织一旦遇到问题，就会有人打电话给领导者，无论昼夜。许多领导者就过着这样的日子。

随着一个人责任的增加，他也能在组织里做出更大的决策，但他必须放弃特权。右边这幅图即可说明这个过程。在图的最底端，一个人只有很少量的责任，但却有很多权利，因为他可以决定他能承担多少责任。随着他责任的增加，他的个人权利却减少了。



我们再以运动员为例来说明这个道理。极为成功的运动员享受着名誉和财富。然而，他要遵循严格的饮食规定，他必须锻炼身体，每天好几个小时的技能训练。伟大音乐家的生活也大抵相仿。

如果一个人预备从事医学工作或高等教育的教学工作，他必须花好多年的时间学习。他不能像其他人那样花费时间和金钱。他放弃了很多娱乐和休闲活动。为了追求目标，他甚至可能会舍弃某些生活必需品。

尝试创业的人会把他的资源都投入到这个目标上来。他不能把挣来的钱都花光。他为未来的利润做投资。他不能像他朋友那样花钱买东西。他朋友或许会批评他太谨小慎微了，但他将来会拥有比他朋友更多的钱。

未来要成为领导者的人也要从现在开始为将来做投入。牺牲在发展阶段就开始了。选择发展，选择为将来做投入，把训练、事工操练以及和领导人共度时光作为优先事项。

你的责任似乎不重要，可它们会培养你与人同工的能力，并给你机会建立可靠性的声誉。

► 请讨论如下这几段文字。这一句句的表述是什么意思？如何应用？

为了成就而牺牲认可，为了意义而舍弃安全，为了将来的潜力而放下经济收益，为了个人成长而放下眼前的享乐，为了专注而放弃四处探索，为了卓越而不能满足于及格。¹⁶

有目的的操练优先次序。“在一种行为成为习惯之前，一定要先把它作为纪律进行操练。”¹⁷

使徒保罗描述了运动员的矢志不渝。运动员之所以愿意做出牺牲，是因为他们有很强烈的想要成功的动机（哥林多前书9:25-27）。保罗要强调的要点是运动员为了得到地上暂时的荣誉尚且能这样做，而我们是为了永恒的奖赏。我们的动机和他们不一样，但不会比他们弱。

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

¹⁶ John Maxwell, *For Everything You Gain, You Give Up Something: Lesson #22 from Leadership Gold* (Nashville: Thomas Nelson, 2012)

¹⁷ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 85

五点总结

1. 优先次序决定着你的目标以及达成目标的方法。
2. 优先次序使你能看到机会并选择机会。
3. 只有在上帝的旨意里，你才能得到满足。
4. 优秀领导者不仅分派任务，他也分派领导责任。
5. 随着领导者职位的上升，他的权利却在减少，而他的责任在增多。

第7课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么害处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第7课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。
4. 在学习下一课之前，请读撒母耳记上13-15，扫罗的领导工作有哪些问题？请列出几条。

第 8 课

领导力的级别

本课小引

本课要谈的不是正式职位的高低，而是在谈影响力的级别。

有限的领导者

有些领导者不能成长和发展。他们通常受限于他们的视角和选择。这些局限或许会使他们不能升迁到较高的职位上，也可能使他们在现有的职位上不能做得很好。

问题是领导者若不改进，他所领导的组织就不能改进。领导者达到了天花板，组织也随即达到了天花板。直到领导者找到发展的门路，组织才能超越它的局限。

下面给出的这些有局限的领导者例子都是虚构的。

贾磊有他解决不掉的个人问题（比如财务问题或家庭关系问题）。因为有这些问题，他无法专注于组织的事务。他的工作常常被家里的危机打断。

实际上，庾耀程没有做领导工作。他指责别人，说是他们让组织衰败了。本该由他做的决策他却等着别人去做。他认为他没有责任让组织成功。他解释说组织的衰败是由于他无法控制的一些因素造成的。

沙海珍不愿意发展自己。她不承认错误，若有人质疑她的工作能力，她就会很生气。

马思雨对他的组织很满意。他看不到组织需要改进，也不会考虑做任何改变。随着世界的改变，他的组织将会失去效能。

费明理认为他是组织所需要的唯一领导者。他期待只要每个人都听他的指挥就好了。他不要有团队，他只想有助手。他不理解人们为什么不再帮助他。

“我不怕由绵羊率领的狮子军队；我怕由狮子率领的绵羊军队。”

—— 亚历山大大帝

伊天宇开创了这家组织，他是想借组织给他自己带来利益，并显明他多么能干。他并不计划在没有他情况下让组织成长壮大。

鲍家骐的性格偏弱。当他有压力时，他就会做出承诺，后来却不能信守。他会把专用款项用到其他项目上，错过约好的见面，并且撒谎。他的团队有时会为他的名声感到很尴尬。

这些领导者的每一位要不了多久就达到他们潜力的极限了。他们若不能面对并摆脱个人的局限，就不能成为更好的领导者。他们若不愿意改变，他们的组织就要一直等到把他们挪开才能改进了。

► 考虑一下上述每一位领导者的光景，回答这个问题：“_____要怎么改变组织才能进步？”

扫罗——一位有限的领导者

扫罗一开始当以色列王的时候还很好。他谦卑，自觉不能胜任。刚开始，甚至有人拒绝他作王。

扫罗第一次取得军事胜利之后，他的一些支持者想要杀死那些从前拒绝他作王的人（撒母耳记上11:12）。扫罗回答说赐下胜利的是上帝，现在不是复仇的时候（撒母耳记上11:13）。遗憾的是，没过多久，他的态度就不一样了。

不久，扫罗开始不顺服上帝。当先知来与他对质时，他却指责百姓，而不是负起作领导的责任（撒母耳记上15:21）。先知对扫罗说上帝会把这国赐予比他更好的人（撒母耳记上15:28）。上帝知道大卫会顺服他。

在扫罗作王期间，他不顾一切想保住权力。他既不悔改，也没有想要重获上帝的恩宠。他从不接受上帝要用别人来替换他这一事实。他若悔改，就必得救。他本来可以继续作王直到上帝让接替他的人上位，这样他还可坚持到最后，尊荣仍在。有些长期的老领导就因为到最后几年态度不好在退位时失去了尊荣，他们本来已不能做好领导工作了却极力想保住权位。

在一次战役的某一天，扫罗说：“凡不等到晚上向敌人报完了仇吃什么的，必受咒诅”（撒母耳记上14:24）。这个命令极不明智，因为经过几个小时的鏖战，每个人都是又累又饿。这个命令也表明他所关注的是他自己。在他的心目中，这场战争是为他打的。

扫罗太没安全感了，他甚至不能承认错误。尽管约拿单的行动让他们大获全胜，扫罗却险些因约拿单在不知情的情况下违背扫罗的命令而处死他。

在另一场战役中，扫罗在等候撒母耳来在众人面前献祭，祈求上帝帮助。日子一天天过去了，扫罗的许多士兵因恐惧离开了。尽管上帝只授权给祭司献祭，可扫罗却决定要自己献祭。在祭礼当中，撒母耳到了，他责备扫罗，可扫罗却敦促他马上把祭礼做完，这样百姓就觉察不到有什么事出错了（撒母耳记上15:30）。扫罗更在意人的意见，而不太在意上帝是否赞许。

扫罗嫉妒别人成功，尤其是看到大卫成功，他更是妒火中烧。他花费很多时间和资源去猎杀大卫，尽管大卫丝毫没有伤害到他。

扫罗怀疑并抱怨百姓对他不忠。因为他多疑，他轻信诋毁别人的谎言（撒母耳记上24:9）。他听信奸佞之人的意见。他抱怨所有人都反对他，抱怨谁也没有把他需要的信息告诉他（撒母耳记上22:8）。

扫罗的儿子约拿单和父亲很不一样。他意识到大卫会成为下一任国王，并且接受这个事实。扫罗不明白约拿单为什么不恨大卫。约拿单和大卫是亲密的朋友（撒母耳记上18:1-4）。哪怕在扫罗丧失信心之后，约拿单仍对上帝有信心，这让他战场上屡屡得胜。可令人难过的是，因为他父亲的错误，约拿单在一次战役中丧生。

扫罗终其一生都在战斗。无论何时，他只要看到一位勇士，他就会强迫他加入他自己的军队（撒母耳记上14:52）。这就意味着他总是把他的意志强加给每个人，而从来不考虑他们的需要。他从来想不到他的军力已经够强了。这会让人避之不及。

我们在扫罗和大卫的身上看到鲜明的对比。大卫吸引英雄，可人们躲避扫罗。大卫的人爱他，甚至有些人冒着生命危险从他所爱的地方取水给他（撒母耳记下23:15-17）。扫罗常常抱怨说他的人对他不够忠诚。大卫倒是对他绝对忠诚，可他却不信任大卫。

约翰·麦克斯维尔对领导力层次的描述

约翰·麦克斯维尔根据影响力描述了领导力的层次。¹⁸ 这里的层次并不是指职位的高低。任何职位上的人都可能处于领导力的任何层次。随着时间的演进，很好的领导者会在影响力的层次上上升，尽管他仍在同一个职位上。

“责任会被赋予给值得信任的人。责任总是信任的记号。”
——詹姆斯·卡什·潘尼

(1) 职位

一个人的领导力可能从一个职位开始。有了职位，许多人就以为他们不需要再做什么才能成为领导者了。可他们没有意识到他们需要赢得属下的信心。身处界定好的职位上的人倾向于依赖职位的权柄来得到别人的合作。他们没有劝说人们去分享他们的目标，而是用赏罚这类激励手法去让人说到做到。这种领导风格很常见，但却很少达成最好的结果。

刚刚就任新职位的领导者应表现出他懂得组织的历史和文化。他若没有对他前任在组织做过的事表示很欣赏，就不应该提出新想法或做出改变。他应该表现出他和组织有着共同的价值观。

领导者要保证成员有他们为了在各自职位上做好工作所需要的东西。他应该做到与职位连带的责任，甚至超过成员的期待。他应该做出一些让大多数组织成员都看为好的改变。

(2) 许可

到了这一层次，人们会想要跟随领导者。领导者是凭与人建立关系达到这一层次的。他以个人的身份关心他们的生活，而不只是关心工作。他保护他们，使他们不致受到组织的苛待。他想办法帮助他们达成个人的成功。

(3) 成果

当领导者处于第三个层次时，人们跟随他，就不仅仅是因为关系了，而是因为好结果。领导者的行动正在帮助他们实现目标，所以人们合作，是因为他们喜欢因他而产生的这些新局面。因为有了这位领导者，组织在走向成功，每个人也在走向成功。到了这一个层次，领导者在交流目标、设立发展路线、并且为他自己的行动和成员的行动保持彼此问责。

(4) 人员发展

第四个层次是人员发展。到这里，有些人因着与领导者有个人关联而成为领导者。他们相信他作领导的结果，他们与他有个人层面上的关系，他们在经历个人的满足感。到了这一个层次，领导者就应该在那些有效力的人中间再选择顶级的20%做些投入了。他应该建立一个可帮助他做领导工作的一个群体。

¹⁸ 这些层次是由约翰·麦斯威尔在他所著的《從內做起--頂尖領導大師淬鍊25年的10堂課》（*Developing the Leader within You*）一书中所描述的，但这些层次的解释并非都是麦斯威尔的手笔。John Maxwell的名字在大陆大多被译为约翰·麦克斯维尔，而在海外出版的正体字作品中被译为约翰·麦斯威尔。——译者注

(5) 声誉¹⁹

到了第五个层次，领导者的影响力是基于他是很好的领导者的声誉。人们在没有与他有个人联系之前就尊重他并且跟随他。

结论

一位领导者不是对于所有人而言都处于同一个层次。比如，有些人跟随他，仅仅是因为他处于有权柄的职位上（职位带来的领导力），还有些人与他合作，是因为他们看到了他的领导工作带来了好结果（成果带来的领导力）。

领导者应该对他所处的层次作一番评估，并且认识到他需要做什么才能进入更高一级的层次。他不应该满足于他初次经历到成功的那一个层次就止步不前。比如，有些领导者满足于停留在第二个层次上，因为在这里，他所领导的那些人喜欢他。领导者应该永远追求更高的领导力层次。

离开

有时候，一位成长中的领导者会从一个组织去到另一个组织工作，甚至在同一个地方服侍好多年的成熟的领导者也可能会换地方。

一位领导者怎么才会知道他什么时候离开才最好？

有时候，一位事工领导者知道上帝呼召他去另一个地方服侍。上帝能够清晰地把他的旨意启示给他。一个人不应该仅仅依赖内在的感觉；上帝的带领也应该有印证。通常来说，如果是上帝带领你做出改变，他会在你所处的环境上做出特别的改变，或者以某种方式提供一种印证。

当你在考虑要不要离开时也要考虑其他因素。

- 不要因你不愿意顺服权柄而离开。
- 不要因高工资而去就任新职位。
- 如果有一家组织要求你在信仰或伦理上做出妥协，你不要去那里工作。
- 不要为了升迁的机会而违背家庭优先的原则。如果要离开，也要尽可能为家庭找到很好的教会和学校。搬家应该对家庭有好处才对。

新职位应该能够扩展领导力发展的潜力，有助于发展对未来很重要的能力。

要与你即将离开的那些人保持很好的关系。哪怕是你认为他们对你做了错事，你也不要对他们说重话。你可能还会与他们有联系。他们将来有可能会帮到你。不要制造敌人。

反面例子

底马与使徒保罗四处旅行宣教。他是把福音带到陌生的新地方的宣教团队的一员，曾亲眼目睹神迹，看到成千上万的人归信耶稣。新教会被建立起来，在各大主要城市形成教会网络。

¹⁹ 这个词语和约翰·麦斯威尔在描述这一层次的领导力时所用的词语不同。

这是多好的机会啊！可底马并没有意识到这一点，真是可悲！保罗说：“因为底马贪爱现今的世界，就离弃我……”（提摩太后书4:10）。

吉姆·柯林斯对领导力层次的描述

我们在学仆人领导力的那一课（第5课）看到了吉姆·柯林斯对领导力层次的描述。在那一课里，我们研究了第五个层次的领导者有哪些特征。

我们在这一课要看一看各个层次之间的差别。以下是柯林斯对领导力的五个层次的描述。²⁰

1. **很有能力的个人。**这个人有天赋、知识、技能和很好的工作习惯，因而他有很好的工作成果。他可能并不在领导职位上，但因为工作出色而有影响力。
2. **做出贡献的团队成员。**这个人帮助小组达成了目标，并且与小组合作得很好。他或许还不是小组的领导者，但他因参与了小组工作而给它带来了影响。
3. **很胜任的经理人。**这个人组织人力和资源来达成目标。他不设立目标，但他从设立目标的领导者那里接受目标。他在组织里工作，并管理可用的资源。
4. **有效力的领导者。**这位领导者帮助组织里的人发展并分享愿景。他帮助他们设立目标。他激励他们做出承诺，投入精力去实现一个清晰的愿景。他并不仅仅管理现有的资源。他还负责为了使组织成功而招募助手、找到资源并修正目的。
5. **第五级执行官。**这个人有着第四级领导者的那些特征，此外，他还有一个很重要的特征。由于他对组织的奉献，他个人很谦卑，也很有决心。他建立起一个长期伟大的机构。

大卫——一位通过早年的决定而成长起来的领导者

大卫在许多角色上都很优秀。他是牧羊人、歌曲作家、歌唱家、竖琴演奏家、敬拜带领人、先知、斗士、将军和国王。

大卫是一个大家庭里的老幺。老幺很少有能成为伟大领导者的。他的家人也没有这样的期望，可上帝却选中了他。

大卫的第一份工作是作牧羊人。这似乎不是什么重要的工作，但这让他为更重要的事情做预备。他有很强的责任感，即或遭遇危险也不逃跑。他依靠上帝来履行责任，在上帝的帮助下，他杀死了一只狮子和一头熊（撒母耳记上17:34-37）。

就像每一位有潜力的领导者一样，大卫在尚未知道他在经历训练之前就已经在受训练了。他打过的胜仗让他成长为一个对上帝有信心的人。他成为一位不会让恐惧阻碍他完成目标的领导者。

²⁰ 这些层次是由詹姆·柯林斯在他所著的《从A到A+：企业从优秀到卓越的奥秘（畅销新装版）》（*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*）一书中所描述的，但这里给出的解释文字是由本教程的作者所写。

想象一下，假如大卫年少时没有认真保护羊群，他的生命历程会是多么不同啊！如果狮子或熊来攻击羊群，他会跑掉。后来，当他听到歌利亚叫阵时，他就根本想不到要去面对这个巨人。

上帝差派撒母耳去膏抹耶西的一个儿子。膏抹意味着上帝已拣选他作下一任国王，并且上帝会给他特别的帮助来完成这个呼召。撒母耳曾以为上帝会选择以利押，可上帝却说：“人是看外貌，耶和华是看内心”（撒母耳记上16:7）。有好多次，上帝所拣选的领导者让人惊讶。

在大卫早年间临到他的那些巨大的挑战是他的机遇。然而，只有有着大卫那样心态的人才看得出那些挑战是机遇。有成千上万的人听到了歌利亚叫阵，但只有大卫把它看作是机遇。他受到奖赏的激励，可他更是为上帝的荣耀而战（撒母耳记上17:46-47）。

领导力就是影响力。在大卫杀死歌利亚的那一天，他就是军队实际的领导者，因为在他取胜之后，军队开始向前推进，追赶非利士人（撒母耳记上17:52）。他的胜利让他们相信他们也能取得胜利。

大卫成了扫罗麾下的一名士兵。他行事明智，他的影响力在逐步增加（撒母耳记上18:16）。而扫罗则是在走下坡路，他不公正地对待大卫。尽管如此，大卫仍对他忠诚。就是在这段时间，大卫的品格得到进一步成长。通常来说，一位极有能力的潜在领导者会受到走下坡路的老一代领导者的打压。年轻的领导者会受到引诱，变得失去耐心，并且开始不尊重老一代的领导者。

大卫受膏成为下一任国王，但他似乎在很长时间内都不会作王。他也许会受到引诱，以武力夺取王权，可他没有这样做，而是一直等候，并且信靠上帝。

当扫罗想要追杀大卫时，大卫在大山深处藏身。有好多人加入到他的行列，因为在扫罗的治下时局很不好（撒母耳记上22:2）。虽然扫罗把他们看成是不法之徒，但他们并未成为劫匪。他们继续与以色列的仇敌争战，尽管扫罗以他们为敌，并且花大力气围剿他们。

大卫帮助农民和牧场主，保护他们免受强盗的抢劫（撒母耳记上25:14-16）。有一次，大卫派人去到受过他们保护的牧场要些粮食。牧场主拿八对他们颇为不敬。还指责他们一伙人是从主子家里逃掉的仆人，并且不肯给他们任何东西。大卫很生气，于是带人要去杀拿八。他在路上遇到了拿八的妻子亚比该，她是前来和大卫讲和的。她提醒大卫说，向仇敌亲手报仇是取流血的罪（撒母耳记上25:26）。她诉诸大卫想要在上帝眼中公义，并渴望得到上帝祝福的愿望，祈求他不要杀拿八（撒母耳记上25:30-31）。大卫听从了她的忠告。

由于大卫谦卑，并且信靠上帝，他成为一代伟大的领导者。

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

第8课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么害处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 请熟记麦克斯维尔所描述的领导力的五个级别和柯林斯所描述的领导力的五个级别。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。
4. 在学习下一课之前，请读列王纪上第12章，这一章经文描述了两位领导者。请写一下这两位领导人的错误。

第 9 课

连结与投入

本课小引

运动员团队的教练都知道，单有天赋是不够的。团队成员要得到激励，使他们竭尽全力，拼搏奋进。鼓舞团队奋力进取就成为教练工作极为重要的一部分。观看比赛的人群向运动员喝彩，也是因为鼓励有助于让运动员发挥得更好。如果团队成员只是学会了技能，为了得到报酬而参加比赛，这是不足以在比赛中取胜的。

这一原则不只适用于体育运动，也适用于每一家组织。组织的成功与否有赖于组织人员的委身程度。真正的委身意味着他们把能力和心思都奉献出来，让组织成功。

把委身实践出来就是投入。一个真正投入的人会与他人建立联结，积极参与，并且全心奉献。

用例子来说明投入

阿伟在一家木材销售公司工作。公司有一处大院子。他的工作就是在院子里帮助顾客把木材装上卡车。他注意到院子里有一摞木板倒了。他帮顾客装好车后，就去把那些木板重新摆放整齐，尽管老板并没有告诉他这样做。

▶ 阿伟为什么这样做？

梅克勤在一个职业篮球队打篮球。在一场球赛中，他本打算投篮，但他的位置不利。于是他很快把球传给位置很好的球员，让他投篮得分。

▶ 梅克勤为什么不自己投篮得分？

毕德生在一家加油站工作，他的工作就是给顾客的汽车加油。当顾客很多时，他跑着去给下一位顾客加油。

▶ 毕德生为什么跑？

詹慕哲星期天注意到教会的房顶被一棵树砸坏了。他星期一买了材料带着工具来到教会修房顶。教会不是詹慕哲的私人房产，他修房顶，也不会有人给他报酬。

▶ 詹姆哲为什么修房顶？

伊丽梅在一家杂货店作收银员。有一天下午，她刚想要去休息一下，就看到有些食用油洒在地板上。她于是没有去休息，而是去把地板清理干净了。

▶ 伊丽梅为什么为了清理地板而没有休息？

班杰明在教会里担任执事和主日学老师。有一个主日，他早早来到教会，发现教会的厕所还没清理。他于是在会众来到教会之前清理了厕所。

► 班杰明为什么清理厕所？

如果只有公司的拥有者在意公司是否成功，那它肯定做不好。如果只有教会牧师一个人想要教会成功，那这家教会注定失败。如果只有教练一个人想要运动员团队取胜，那这个团队肯定输。

如何理解投入

一个真正投入的人，不仅仅是完成所要求于他的任务，而是尽全力为组织发挥自己的能力和创意。他的工作不受限于固定的时间安排和具体的任务，不只是用双手去做事，更是用头脑思考、用心去投入。

► 你认为下面这句引文是什么意思？

当心灵、头脑、双手和习惯保持一致时，就会产生非凡的忠诚度、信任感和生产力。²¹

有时候，领导者以为只要人们在权柄之下，只要付报酬给他们，他们就会做好工作。实际上，当人们感觉到他们委身于组织时，他们才做得最好。

一家组织若没有真正投入做事的人，而只靠志愿者来做事，那它就做不了多少工作。人们不会投入多少时间和资源，除非他们与组织有着共同的目标。

在一家组织里，并不是所有人都有着相同的投入程度。他们可能处于不同的投入水平上。

领导者欣赏那些高度投入的人，并且倚重他们。领导者或许不明白为什么有些人会不投入，但他要做的就是提升他们的投入程度。

领导者应该花大量时间来提升人们的投入水平。这是领导者最重要的工作之一。谁也不能像他做得那么好，领导者要么会提升人们的投入程度。要么会阻碍它。

人们不会尽其所能做到投入。教会成员有他们可奉献的钱，但它们没有奉献。组织成员有时间，但他们表示他们不能提供帮助。公司雇员有创意，但他们不分享。

有时候，牧师到教会之外找人帮助，或找人给教会经济支持。然而，在教会里面有人能帮助，但他们不帮助。在教会里面有人能奉献，但他们不奉献，问题就出在欠缺投入上。教会的人不觉得教会是他们自己的。连结彰显出来就是投入：人们若没有觉得他们与组织和领导者有连结/认同，他们就不会投入。

请考虑一下家庭的例子。家人在许多方面彼此帮助，但他们不会为他们做过的事情期待具体的回报。他们为什么这样做？因为他们是一家人，他们有连结。

组织里的人若不给出，若能做而不做，那是因为他们没有觉得有连结。一个人如果觉得有连结，那么，组织的目标就是他的目标，组织的需要就是他的需要，组织的成功就是他的成功。

领导者有时候认识不到人们欠缺投入。他们以为他们的人需要培训，可对于能做而不做的人，培训不解决问题。问题是他没有被连结上。

²¹ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 15

组织内部欠缺连结的迹象

- 领导者很难招募到为某些事负责的成员。
- 组织成员感到自己未能参与决策过程。
- 遇到问题时，组织成员轻易离职。
- 组织成员向外人批评他们自己的组织。
- 组织成员不关心组织的成功。
- 在谈话时，组织成员把他们自己和组织分开来说。

觉得与组织没有连结的成员在谈到组织时，就好像组织是与其成员毫无瓜葛的独立实体一样。在谈到组织应该怎么做时，他会用*他们*，而不是*我们*。

在一家组织里，与组织没有连结的领导者把他们自己同组织里的人分隔开来。他们让人很难联系上他们，很难和他们沟通。领导者对自己的工作细节讳莫如深，其他人都不了解。他们不想听到建议和投诉。

“嫉妒的心态只能毁坏，它永远不会建造。”
—— 玛格丽特·撒切尔

一家组织一旦变成这种样子，领导者的意志就是大家所能认可的唯一现实，而其他事实都被忽略了。人要隐藏他们自己的错误才能生存下去。由于他们觉得他们与领导层没有连结，他们害怕信息和真相。他们在组织里没有安全感，他们于是就试图保护自己和别人不受变化和领导层的打扰。他们也开始关注个人问题，而不再关注组织要面临什么挑战。由于他们在处理个人层面的冲突，他们就不能关注正面、无私的成就。

有时候，组织的会议可以表现出成员之间没有连结。如果出现以下情况，他们就会尽量避免参加会议：

- 他们认为这次会议对组织运营不重要。
- 他们认为他们参加不参加会议都无关紧要。
- 他们和领导者没有共同目标，不想被牵扯进来。

如果教会成员离开一处教会去参加别的教会，那通常也是没有连结的迹象。人们若在一家组织真的感到有连结，他们一般不会离开，哪怕另一家组织有很好的做法和项目。

如果有领导力潜质的年轻人要离开组织，那通常是因为组织和他们没有连结。如果他们渴望在组织里大有作为，却看不到有任何机会可以让他们进入现有行政体系，他们就会加入到给他们提供服侍机会的其他组织中去。

圣经中的实例

在所罗门王统治以色列期间，有一个名叫耶罗波安的人反抗他的统治（列王纪上11:26）。因为耶罗波安的反叛，所罗门王想要杀他。他于是逃到埃及（列王纪上11:40）。所罗门死后，耶罗波安回到以色列，他想看看是否有机会夺取权力（列王纪上12:2）。他带领来自各个支派的代表一行人来和新国王所罗门的儿子罗波安谈判（列王纪上12:3-4）。

在回复耶罗波安和众位代表之前，年轻的国王罗波安向曾服侍过他父亲的几位老年人征求意见（列王纪上12:6）。他们回答说：“现在王若服侍这民如仆人，用好话回答他们，他们就永远作王的仆人”（列王

纪上12:7)。他们是在说，他应该表明他关心他们的需要，并借此与他们建立连结。接下去，那些人看到以色列国仍在为他们着想，他们就会对它忠诚。他们会共同承担王国的目标、问题、需要和工作。

罗波安没有听从这个意见。他愚蠢地告诉百姓说，他会严酷地对待他们，他要统治他们，但不会关心他们过得好不好。他认为他们除了顺从他别无选择（列王纪上12:13-14）。

罗波安说出了这样的诺言之后，大多数百姓都背弃了他。他们确定地知道王国不属于他们，他们应该考虑自己的需要了（列王纪上12:16）。自觉与组织没有连结的组织成员不再关注组织的目标，而是在意自己的需要。认识到这一点很重要。就算他们没有离开，他们也只是为着自己的目标工作。

罗波安以为有了王位就足够了。他以为他有了王权，就不需要求着臣民投入。罗波安使用权力来回应那些弃他而去的百姓。他仍然没有试图理解百姓的需要。他派代表去向百姓传达他的命令，可他们没起到任何效果就被打死了（列王纪上12:18）。

百姓很气愤，有十个支派决定追随耶罗波安（列王纪上12:20）。

罗波安打算派兵去攻打那十个支派，但上帝阻止了他（列王纪上12:21-24）。以色列国此后再也没有统一。

后来，耶罗波安带领百姓陷入拜偶像的罪中，这样他们就不用回耶路撒冷去敬拜上帝了（列王纪上12:26-29）。

在这种情况下，谁是好的领导者？谁是不好的领导者？两者都不好。罗波安的愚蠢让满腹心机品格败坏的耶罗波安有了反叛成功的机会。

耶罗波安为了攫取权力什么都做得出来，包括带领百姓远离对上帝的敬拜。如今，仍有许多事工领导者利用人们的不满来构建他们自己的影响力。他们通常会使用欺骗、煽动流言蜚语、背信弃义、教导虚假教义这些伎俩来达成目的。

如何建立连结

……你唯一真正的竞争优势是你与别人的关系……。竞争对手永远无法夺走的，就是你与别人之间建立的关系……。²²

连结主要是通过个体建立关系而建立起来的，而不是群体。想要与成员建立个人连结的领导者应该从简单的友谊原则起步。他应该为他们的素质而夸赞他们。他应该与他们谈论与工作无关的事情。他应该对他们的家庭和个人状况表示关切。他应该尊重他们，并且表示他珍视他们。

卡内基训练为商界职业人士开设了晚班课，教导他们如何友好待人以及如何与人建立连结。到了考试的时候，有一道题让众位学员大吃一惊。他们没有意料到的这道题是：“你下课离开的时候，总有一位女士在打扫大堂，请问她叫什么名字？”学员下课回家的时候，来来去去，不知从她身边走过多少次，可他们没把她看作是很重要的人物来关注，尽管他们是来学如何友好待人以及如何建立连结的。他们以为他

²² Ken Blanchard, Thad Lacinak, and Chuck Tompkins, *Whale Done: The Power of Positive Relationships* (New York: Free Press, 2002), 58

们应该用学来的新技能与重要人物建立连接。每一位基督徒都应该以友好和尊重待人，领导者就更应该发展这个习惯。

你在给人写东西时，哪怕是在私人信件中，你如果不想让你写下来的东西被发表或被人引用，就不要落笔写下来。你不知道谁会看到它。不要忘记，当你与人谈话时，你的话可能会被转述给别人。不要说出你回头向别人解释起来会觉得尴尬的东西。

有些领导者想要给组织成员留下很深的印象，这样他们才会跟随他。但为了建立关系，让他们给你留下很深印象要比你给他们留下印象更重要。有一句老话说得好：“他们知道你在乎多少才会在乎你知道多少。”

有许多领导者欠缺倾听技能，因为他们以为他们已经了解情况，知道要做什么。他们正准备要说服别人。人的意见若没有得到珍视，他们就不会投入工作。领导者若没能倾听成员要说什么，他就是在贬低他们，他们也不会倾其所能来做事。

有时候，组织里有人有了强烈感受。他们带着怒气或懊恼说话。在这种时候，领导者会错误地想要给他们指导，殊不知他们只是需要表达一下感受而已。

史蒂芬·柯维解释说：

- 一般来说，只要一个人以很强烈的情绪在与你沟通，那就是他觉得没有被理解。
- 一个人如果觉得没有被理解，他通常不会求你给他建议。过早地给他建议只会激起更多情绪——或者你说什么，他都当耳旁风。²³

下一次再遇见这种情况，请尝试一下这样做：不要试图改变有情绪之人的心意，倒要倾听。认可他们的感受，借此表示你理解他们（“你觉得沮丧，是因为……”），哪怕你不同意他们的意见。你会看到他们开始冷静下来，并最终开始听你说话，因为他们认为你理解他们。他们认为你理解他们了，才会认为你的意见重要。

通过提问来领导——不是为了操纵，而是为了理解和激发思考。如果有人能帮助而不帮助，提问题有助于他们投入进来。如果他们和你有共同的价值观，你就可以让他们来帮助你达成目标。你可以问：

- “你认为我们在哪些事上还可以做得更好？”
- “你认为我们还应该尝试做什么？”
- “我们怎么才能在_____方面做得更好？”

你如果以为一个人的想法很好，他就会认为你很聪明。人如果帮助你想办法，他也会想要帮助你去做。他们的想法如果不被欣赏，他们也就不会想要帮助你。

领导者一定要有一个欢迎抱怨和负面信息的渠道。人们有安全感才会畅所欲言。他们若以为不同意就会受惩罚，他们就会闭口不言。

²³ Stephen Covey, *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything* (New York: Free Press, 2006), 213. (史蒂芬·柯维，丽贝卡·R·梅尔尔，《信任的速度：一个可以改变一切的力量》)

先开小会再开大会的做法有助于让人投入进来。在每个人都参加的会上，你会提出一项变革方案，但在此之前，你可以和个人或小组谈一谈，听听他们的意见，解释一下你的计划。问一问他们怎么想，一定要仔细倾听。他们如果有反对意见，你当时就可以回答他们。这样他们的反对意见就不会在大会上冒出来。在大会上，人们听到领导者宣布什么决定，他们都不会感到意外。他们应该知道会听到什么。

领导者通常不要让人对他们的决定感到意外。如果组织中经常有人对领导者的作为感到意外，说明领导者没有很好地解释他们的价值观，也没有说明他们计划如何支持这些价值观。人们如果能够理解决策过程，并且相信决策不会突然做出而让他们措手不及，那么他们对组织的信任就会增强。如果他们能够在愿景推广之前讨论并影响它，他们就会认同这一愿景。

凡领导者感到让他自己得启发的信息，他也应该让组织里的人看得到。他们如果不能受到同样信息的启发，他们就不会认同他的目标。

服侍顾客

► 教会有顾客吗？服侍顾客的概念适用于事工吗？

► 请一位学生为大家朗读彼得前书5:2-4。

上帝把服侍教会会众的工作交给了牧师。牧师要识别出会众有哪些需要，并且要像牧羊人照看羊群一样照看他们。

作为教会领导者，我们也应该研究服侍顾客的原则，当然不是以生意成功优先，而是以满足会众的需要为优先。我们的优先事项就是遵行上帝托付给我们的使命。

每一家组织——无论是商业、事工还是其他种类——之所以存在，就是为了满足人的需要。因而，每一家组织都要有清晰的以服侍为主旨的愿景。无论是对于生意还是事工，某些原则都同样适用。

服侍的愿景和价值观应该清晰，这样组织里的每个人都会关注重要的东西，也知道自己该有怎样的行为。

伟大的公司都意识到，最重要的顾客就是他们自己的人：雇员和各部门经理。如果领导者照顾好自己公司的人，并且鼓励他们把各人的才智都用起来，那他们就会走出去照顾好顾客。你为自己的人营造出激励人的环境，你就会得到忠诚的顾客。²⁴

许多人毫无怨言地接受低质量的服务，因为他们并不期待更好的服务。那并不意味着他们很满意。如果有更好的选项，他们很快就会转向它。因而，领导者切不可因为人们不抱怨就以为万事大吉。

如果有人因为小事就离开一家教会或组织，有时甚至没有任何缘由就离开了，那一定是因为欠缺满意度。领导者不应该等听到抱怨才警觉。

持久的卓越需要有培训项目和不断的改进。持久很重要，因为你一旦创造了很高的期望值，后来却没能满足期望，人们就会失望。

²⁴ Ken Blanchard, Kathy Cuff, and Vicki Halsey, *Legendary Service: The Key is to Care* (New York: McGraw-Hill, 2014), 5

服侍从友好待人开始。友好待人意味着把他当人来对待，并不仅仅是因为生意上的往来。当你和人谈说与交易无关的事时，他会觉得你是以友好的方式与他打交道。

比友好待人更进一步的是关注人的需要。努力看到需要，进而以超越例行公事的独特方式来帮助他。

显然，一家组织无法为每个人提供每一样东西，但它会以独到的方式满足某些需要。

请考虑以下几个问题：

- 你想吸引什么样的人？
- 你想达成什么结果？
- 你应该满足什么需要？

领导者应该想象完美的服务会是什么样子，然后与他所服侍的人交谈，借此发展并修正他的理解。

► 请考虑你的组织的状况。你们想要吸引哪种人？你们应该满足谁的需要？

► 请想一想你的组织所服侍的那种人。当他们来到你们这里的时候，他们在寻找什么？你还能给他什么超越他期待的东西？

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 当人们感觉到他们委身于组织时，他们才做得最好。
2. 领导者应该花时间来提升人们的投入水平。
3. 组织里的人若不给出，若能做而不做，那是因为他们不觉得有连结。
4. 领导者一定要有一个欢迎抱怨和负面信息的渠道。
5. 领导者通常不要让人对他们的决定感到意外。

第9课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么坏处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第9课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。
4. 在学习下一课之前，请读哥林多前书第12章。

第 10 课

建立团队

本课小引

- ▶ 请讨论下面这句话。它是什么意思？它说得对吗？它为什么重要？一个独自行动的人永远做不成大事。
- ▶ 什么是团队？

团队并不仅仅是一组追随者。团队是由一个大目标、共同价值观、合作和共同认可的领导力联合起来的一个小组。

要开始想想你的团队是哪些人。团队不是整个教会。团队也不仅仅是身处正式职位上的人。

你为什么需要团队

团队要比个人有更多的资源、创意和能量。团队把一个人的长处发挥到极致，同时弥补他的不足。团队领导应该保证让每个人都有明确的责任和位置，这样他们的长处就可发挥出最大的效用，而把他们弱点的效果降至最小。

在决定如何因应某种情况时，团队可提供几种不同的视角。美国前总统伍德罗·威尔逊曾说：“我们不仅应该运用我们现有的所有大脑，也要运用我们能借来的所有大脑。”

“凡想要独自做事，并且做成之后功劳全归自己的人都不是伟大的领导者。”
—— 安德鲁·卡内基

你的目标若可以由你自己独自完成，那你的目标还太小了。大目标要求有一个有着良好领导力的好团队来做。目标越大，团队就必须越好。

约翰·麦克斯维尔以登山为例来说明领导者为什么需要有团队。他称之为珠穆朗玛峰原则。²⁵ 当挑战逐渐加大时，他们对团队合作的需要也逐渐增加。

要想成就伟大梦想，你必须要先有伟大梦想。一个“梦想团队”有创意、合一、柔韧、动力、互补、决心、和经验。

团队一定要与梦想相契合。如果一个团队不是伟大团队，说它能成就大事就不现实。你必须发展出一个团队，并且发展出你要实现的合宜的梦想。你要先着手发展团队，然后再发展梦想。

团队的潜在弱点

一个团队不会仅仅因为它是由强大的个体组成而强大。团队成员彼此不合作，团队就不会强大。团队是由一个大目标、共同价值观、合作和共同认可的领导力联合起来的一个小组。

²⁵ John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001). 本课援引约翰麦克斯维尔的其他原则包括“最薄弱环节的原则”、“烂果子原则”和“替补队员原则”，尽管我的措辞和解释和他不完全一样。

- 如果团队成员各有其目标，而且他们的目标妨碍了团队目标，团队就不会强大。
- 如果团队成员持有彼此不同的价值观，团队就不会长期强大。
- 如果团队成员不以合作来弥补个体的不足之处，团队就不会强大。
- 如果团队成员因不遵从同一个权柄而出现冲突，团队就不会强大。

当团队成员不愿意让个人利益服从于团队目标时，个人利益就会成为问题。个人利益会造成嫉妒，也会使人自私地追求职位。它也会在团队成员之间引起不健康的竞争。

有些领导作风就不利于建立团队。如果领导者仅仅是想让人来帮助他成就目标，或自己做得很好，似乎不需要别人的努力，或经常自己做决定，乃至没必要讨论，他就不会建立起团队。

使徒保罗在哥林多前书第12章以人的身体为例来描述教会的合一。他谈到每一个肢体都应该对自己的角色有正确的理解。每一个肢体被设计成什么就应该是什么，他不应该觉得比其他有着不同角色的肢体低贱。每一个肢体都应该因其他肢体的功用而珍视他们。个体成员如果以为他们不需要其他人的帮助就可以成就团队目标，团队的努力就会受到损害。

最薄弱环节的原则

链条的强度取决于最薄弱环节的强度。同样，一个团队的力量也受限于最弱的成员。

团队里的每一个成员都有一个可影响到其他成员工作的角色。如果一个成员在自己的角色上没做好，他就在有助于每一个其他成员的工作上没做好，他们的工作效能都会减少。做事快的人如果必须等候做事慢的人，那做事快就没有价值了。

大多数组织都会有几个独特的职位。这几个职位上的人所做的工作对其他人的工作至关重要。他如果做不好他的工作，每个人都会受到影响。仅仅增加人手解决不了问题，因为其他人做不了他的工作。

如果一个人不能在他的职位上履行责任

- 其他团队成员就做不好工作。
- 其他团队成员就会开始怨恨那个薄弱环节。
- 团队对领导者失去信心，因为他没能纠正这个问题。
- 团队就会对它能成就的成果降低期望值。

一定要把身处团队薄弱环节的那个人迁到别的职位上，这样整个团队的运作也不会受到限制。

有些种类的工作可以由没有特定角色的人去做。在这种情况下，最弱环节原则就不适用。比如，一辆卡车陷在淤泥里了，你如果想要有人来帮忙一起把它推出来，谁都可以来帮忙，最有力量的人也不会受到最弱之人的限制。收割庄稼也是一样。收割慢的人不会妨碍收割快的人。你如果需要更多人来帮忙，你就可以增加更多人。

最薄弱环节的原则适用于那些个体承担关键角色的情况。

瓶颈

当我们把装满液体的瓶或壶倒过来时，液体不会马上全部流出来。液体的流量取决于瓶颈的大小。同样，在许多组织里，有些活动和项目慢下来，因为它们必须要等某个人做好他的工作之后才能向前推进。

例如，一个建筑团队的瓶颈现象：几位瓦匠在等候和灰泥的人给他们灰泥，要是和灰泥的人慢吞吞，那几位瓦匠就无法正常工作。

► 你能想到还有哪些其他工作会有瓶颈现象？

烂果子原则

如果把一个烂果子和一些好果子一起放在一个篮子里，没过多久，那些好果子也开始烂了。这个现象说明了态度的效果。好态度和坏态度都会影响到别人，而坏态度带来的负面效果最大。

我们在招募团队成员时，要把态度看得比能力重要。态度正确的人还可能受到培训、得到激励。态度很坏的人却没可能。不要招募态度很坏的人，不要想着你会改变他。团队里如果已经有一位态度不好的人，他要是改变的话，就让他走人。

“我们不能以制造问题时的
那种思维来解决问题。”
—— 阿尔伯特·爱因斯坦

识别出习惯性制造麻烦的人

制造麻烦的人会攻击领导层的人（不仅仅是顶层领导），并借此获取尊重和存在感。他们会选择一个人反复攻击。他们会对个人和组织造成破坏。领导者一定要学会识别出这类人，并且保护别人免受他们的破坏。制造麻烦的人会使你最好的助手辞职。

制造麻烦之人的特征：

- 他有从前造成破坏的记录。
- 他现在就在造成损害。
- 他在抱怨时会提及他的同盟，但不会说出名字。
- 他赞扬新任领导者，却批评前任。
- 他似乎很快就和新任领导者混熟了。
- 他对你有太多溢美之词。
- 他喜欢在人犯错的当儿逮住他们。
- 他不会长时间待在一家教会或一家机构。
- 他撒谎成性。
- 他好勇斗狠。
- 他喜欢炫富。
- 他会为他自己的事做出违背基督信仰的事。
- 他按自己的议程行事，不能负责。
- 他喜欢惹别人生气或懊恼。
- 他喜欢谈他过去的艰难时光如何让他更强大。
- 他对任何不同意的声音心怀怨恨。

从圣经学到的一个功课

押沙龙是大卫王的一个儿子。他容貌俊美，喜欢他的人也颇多。凡有争讼要来京城求王判断的，他就会说：“恨不得我作国中的士师！凡有争讼求审判的到我这里来，我必秉公判断”（撒母耳记下15:3-4）。百姓于是开始觉得，要是押沙龙作王就更好了。

押沙龙本可以用他的能力来辅佐大卫王解决问题。可他没有这样做，而是挑动人对王不忠。因为大卫王尚未安排好一个了解并解决百姓争讼问题的系统，这就给人以机会来挑动不忠了。每一位领导者都应该保证让人有很好的渠道来表达他们所关心的问题。

有成千上万的人加入到押沙龙的叛军中，有些还是大卫的亲密朋友。押沙龙情愿让人为他的野心受死。他优先考虑的不是百姓的利益，而是他自己的地位。

替补队员原则

一个运动团队的人数要比实际上场参加比赛的人数多出许多。在比赛的过程中，教练可以替换参加比赛的队员，为自己的团队带进不同的能力，也为了让最好的队员有时间休息。替补队员包括那些可以参加比赛的队员。他们中间有许多人还很年轻，仍在接受训练培养。

一家组织必须持续不断地扩大团队。应该有正在接受培养的年轻领导者。也应该有带着特别能力的人进入团队。

一家组织的替补队员很像体育团队的替补队员。通常来讲，替补队员不太有经验，而且正在成长中。组织的替补队员包括有额外专长的人。替补队员显示出团队的未来。

不要只是填充团队里必不可少的职位。要持续建立扩大的团队。要寻找表现出潜力和委身的人。请他们来帮助。如果做得好，就把责任委派给他们。

► 一家地方教会有哪些方法来拓展团队？请描述可以被加入替补队员里的一个角色和人员类型。

如何招募团队成员

一个好团队会吸引好成员。请考虑被你团队所吸引的那类人。谁在加入，谁在离开？团队人员的变化就可显明你的团队是更强大还是更弱小了。

团队成员有很多理由可成为你的助力——包括他们个人与其他人的连结、善意、对组织事业的热心、做重要之事的愿望。

在招募时就要看候选人有没有激情，不要以为你以后可以把他的激情激发出来。我们在以前的一课里曾学过第五级领导者，就是那种有雄心抱负要看到机构成功的人，那种没有自私动机的人。领导者就应该有这种雄心抱负，也应该找到和他们有共同的雄心抱负的人。

向可以给团队带来帮助的人征求意见。倾听他们的声音，邀请他们参与进来，把责任分派给他们，然后扩展他们的角色。

你每做一件事，都要问一问：“谁可以来帮助我？”要发展出一小群有能力并和你有特别关系的人，你可以倚重他们。

► 你会如何描述领导者和潜在团队成员之间的对话？领导者怎样才能让他感兴趣？

当你在为一个职位招募人才时，要考虑这个职位需要哪种类型的人。麦克斯维尔描述了好多组截然相反的类型的人：²⁶

在工作时直接与公众互动。	不想在有众人在场的地方工作。
可以作好多种工作，但未必是专家。	熟练并能胜任一种其他人做不了的工作。
善于生产	善于维护已生产出来的东西。
享受与人当面交流。	更愿意使用电脑或其他设备工作。
领导者。	支持者。
专家。	正在接受培训。
会想到实用的想法。	用概念和理论思考。
需要持续监督。	没有监督更好。
能很好地与团队合作。	独自工作才更有效率。
有短期承诺。	有长期承诺。

团队合作的步骤

约翰·麦克斯维尔教导说，领导者应该在如下这些方面为团队投入精力：²⁷

1. 做出决定建立团队——这是投入精力的起始点。
2. 召集最优秀的团队——这会提高潜力。
3. 为团队发展付出代价——这会保证团队成长。
4. 作为团队一起做事——这会营造团队社区。
5. 把责任和决策权赋予给团队成员——这会培养起领导者。
6. 把成功归功于团队——这会提高士气。
7. 要留心，保证让投资有回报——这会带来责任感。
8. 营造新的机会——这回拓展团队的能力。
9. 提供团队成员成功所需要的东西——这会带来最好结果。

²⁶ 改编自 John Maxwell, *Developing the Leader within You* (Nashville: Thomas Nelson, 2005), 188

²⁷ 这一份列表改编自 John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001).

领导团队成员

领导者应该考虑每个成员需要哪种领导和监督。约翰·麦克斯维尔说：

- 积极的新成员需要引导。
- 幻想破灭的学习者需要教练。
- 谨慎的完成者需要支持。
- 自立的成功者需要承担责任。²⁸

团队若取得什么成就，领导者应该总是和团队来分享荣誉。分享成功喜悦的人会更有力做得最好。

当领导者向外人代表团队说话时，他不应该因团队的失败而指责团队成员。领导者应该承担起责任，同时认识到他应该做得更有效才是。他如果保护团队成员，团队成员也会对他忠诚。

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 一个独自行动的人永远做不成大事。
2. 团队是由一个大目标、共同价值观、合作和共同认可的领导力联合起来的一个小组。
3. 你要先着手发展团队，然后再发展梦想。
4. 团队成员的态度要比他的能力更重要。
5. 一家组织必须持续不断地扩大团队。

第 10 课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么害处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第10课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。

²⁸ John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001), 50

第 11 课

有宗旨的事工

组织的身份和宗旨

许多组织，包括教会，从来都没有思考过他们的宗旨到底是什么，它们根本就没经历过这个过程，因为它们的宗旨似乎显而易见。根据它们自以为是已有的宗旨，它们要开展哪些活动似乎也应该显而易见，而他们的目标就只是成功地开展这些活动。

经理人试图让人把工作做好，可领导者就要想好哪些工作是需要做的。以正确的方式做事固然很重要，但比这更重要的是我们是在做正确的事情，牧师不应该仅仅是经理人，而是领导者。

对于每一家组织来说，有一个发展的过程很重要，无论这家组织是事工、商业、还是其它类型的组织。

一所教会也许会认为他们存在的宗旨就是要有很好的主日崇拜、照顾教会成员、在所在社区传福音。然而，很多教会都没能有宗旨的计划好他们要如何做好这些事。

一家组织应该有一个发展的过程，这个过程更多是自我省察。下面这些都是他们要回答的重要问题：

- 对我们来说什么最重要？
- 这家组织为什么存在？
- 成功对我们来说意味着什么？
- 我们可以计划要取得哪些具体的成功？
- 我们当下要做什么才能达到目标？

这些问题与组织发展的前五个阶段相呼应。组织发展的过程有如下这几个阶段：

1. 发现价值观
2. 落实宗旨
3. 分享愿景
4. 设定目标
5. 筹划策略
6. 采取行动
7. 经历成就

这些阶段并不完全是泾渭分明。比如，一家组织可能在发现价值观的阶段就已经在筹划策略和采取行动了。组织里的不同项目和部门或许在做着这一过程的不同阶段。

这个次序很重要，因为每一个阶段都会影响到后面的阶段。在任何一个阶段做出改变都会给后面的阶段带来改变。比如，一家组织如果改变了它对其宗旨的理解，它也会改变他的目标和对成就的定义。

这一过程并不仅仅发生一次。价值观和宗旨一旦确定就不应该变了，但其它东西会变。无论目标是否达成，一定会有新的目标被设定出来。无论是成功还是失败，组织都要再回头看一看价值观和宗旨，澄清愿景，设定新目标，并筹划新策略。

► 为什么许多组织从不解释它们的宗旨？

第1阶段：发现价值观

我们用*价值观*这个词来意指我们看为最重要的东西。个人有价值观；一个群体是由有着共同价值观的人组成。一家机构也有价值观。它存在，就是为了这些价值观服务。

“使用手段不应削弱我们对上帝的信心，而我们对上帝的信心也不应阻碍我们使用他赐予我们的任何手段，以成就他的旨意。”
—— 戴德生

对于一位基督徒来说，无论他是在商界，还是从事事工，讨上帝喜悦都是他的终极价值观。一家从设立之初即是为讨上帝喜悦的组织，其价值观将以对圣经真理、教会和福音的尊重为基础。

哪怕是没有宣称是基督教的组织通常也是以某些很好的价值观为基础的，因为它们的存在也是为了满足人的需要。一家商业组织把它的价值观表述为：凡事诚信，悉心关怀，重视关系，追求成长。

对于任何商业公司而言，它的一个重要价值观就是创造利润，因为没有利润，这家公司就不能为其宗旨服务。然而，即或是在商界，创造利润都不是最重要的价值观。

还有一家大公司把它的价值观表述为：安全、服务、乐趣、成功。成功意味着为公司创造利润，但不是为了创造利润而不顾其他价值观。其他价值观提高了公司创造利润的可能性，因为人们不会想要光顾不满足他们需要的公司。

一家组织也有可能是以不好的价值观为基础，比如让某个人有不受制约的权力，或憎恨某个群体的人。这种组织鲜有长期强大的，而且总是有破坏性。

价值观解释了组织里的人在为达成目标而工作的时候应该如何行事为人。达成目标还不够，目标一定要以合宜的方式去达成才好。比如，一个人如果用作弊的手段赢得比赛，那他就不应该满足于比赛结果。想要真正享受比赛胜利的人是不会作弊的，因为真正的胜利不能用作弊的手段赢得。

► 想一想你的一个目标。对你达成目标的途径感到满意为什么重要？

价值观是按优先次序排列的。比如，有一家公司把诚信作为首要的价值观，因为公司不能为实现另一项价值观而牺牲掉诚信。还有一家公司把安全放在服务之前，因为员工的安全要比他们是否方便更重要。

价值观的次序很重要。比如，一家公司如果珍视利润，也珍视诚实，那么一位雇员如果遇到不诚实就可创造利润的情况该怎么办呢？如果他诚实就可能牺牲掉利润又该怎么办呢？如果在价值观的排列上，诚实被排在了利润之前，他就知道怎么办了。一个组织的走向，取决于它如何应对价值观之间的冲突。一家教会的至高价值观是尊崇上帝，任何目标都不应该以不尊崇上帝的方式来达成。

一家组织必须通过自省来发现价值观。它已经在遵循某些价值观，但它需要把它们找出来。

一家组织不能只是宣告它有哪些价值观。有些组织自称有某些价值观，但它并不真的遵循，他的雇员和顾客也都知道那些所谓的价值观表述都是一纸空文。

核心价值观应该短小、简明、人人皆知、处处可用。价值观列出来应该简短（四五个即好），因为人们一般不会专注太多。

人不应该仅仅因为某些价值观可带来好结果就把它们列进来。他们如果是因为这个原因而采纳某些价值观，那么将来他们若发现某些价值观还可带来更好的结果，他们就会把原来定下来的价值观换成这些。人们选择价值观，不是因为它们好用，而是因为它们真的最重要。

有时候，一家组织在成立之初即因为生产了某种产品或因为遵循了某个观念而成功，组织里的人就可能会以为组织存在的目的就是为了提供这种产品或遵循这个理念。然而，那种产品或那个理念也许并不总是符合组织的价值观。组织应该先定好价值观，然后再准备好尽其所能做各项工作来实现那些价值观。这样岂不更好？

一家宣教组织每个月都会资助许多教会。这些预算大多都用在了日常支出上。然而，众位领导者开始意识到，他们最重要的价值观是发展出由本地人领导的、自给自足的教会。他们对这些教会的常规资助阻碍了这一目标的实现。他们开始为配合价值观来改变策略和行动。他们意识到他们的宗旨是帮助教会，使它们更强大，而不是更依赖外来援助。

“组织稳定性的唯一真正可靠的来源是它强大的内在核心（价值观），以及愿意改变和调整除了核心之外的一切。”²⁹ 组织一定要在它所做的一切事上切实、一贯地彰显出它的价值观。当目标和行动变得不符合价值观时，组织就应该对他们做出改变。

组织里的每个人——不只是领导者——都应该相信并遵循它的价值观。组织里有影响力的人若不是真的相信并支持其价值观，这家组织就不可能强大。组织需要提拔凡持守其价值观的人。不持守价值观的人不应该继续留在领导岗位上。组织氛围应该强烈鼓励人支持价值观，乃至有些人选择离开，还有些人被吸纳进来。

“成功不会由【刻舟求剑之人】缔造。
方法会变，人也必须随之而变。”
——詹姆斯·卡什·潘尼

在组织中坚持始终如一并不意味着没有灵活性和多样性。如果人们有坚定的承诺，他们在几乎所有方面都可以有多多样性，但价值观例外。坚持始终如一意味着组织里的人一定要在他们所做的每件事上支持价值观。

只有当你自己在行动上和对别人行事为人的要求上彰显出价值观时，你的价值观才是真切的。如果你为了做成某件事而愿意做出与你宣讲的价值观相悖的事情，你所宣讲的价值观就不是你的真实价值观。还有别的东西对你更重要。

²⁹ Jim Collins and Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 2004), XX

柯林斯和波拉斯研究了在很长一段时间里一直保持强劲的公司以及逐渐衰亡的公司。他们把那些强劲的公司称为“有远见的公司”。³⁰ 有远见的公司和逐渐衰亡的公司有以下三个方面不一样：

1. 有远见的公司把它的核心价值观全面彻底地教导给员工，乃至价值观在公司上下营造了一种强烈的文化氛围。
2. 有远见的公司认真挑选忠于核心价值观的人才担任管理工作。
3. 有远见的公司要求团队里的每个人都始终如一地实践核心价值观。

公司的一切行动和政策都必须彰显其价值观。为此，公司必须设法：

- 解释核心价值观。
- 教导如何应用核心价值观。
- 观察团队的做法，并提供反馈和纠正。

第2阶段：落实宗旨

一家组织的宗旨是与其核心价值观为基础的。宗旨不一定非要和其他组织有区别不可。

宗旨引导并激励人追求卓越。评估一家组织的业绩就看它在多大程度上实现了宗旨。

宗旨和目标不一样，目标一旦实现又会有新的目标，而宗旨则是不变的。一家组织有时会改变它实现宗旨的方式，为了维持原初的宗旨，实现宗旨的方式要随着需要的改变而改变。

从前，播放音乐的设备和现今不一样，音乐也是为当时的播放设备录制的。随着科技的进步，人们也开发出播放音乐的新方式。如果一家公司继续售卖那些早年的设备，买的人肯定极少。但如果一家公司的宗旨是提供音乐，那么他就会提供使用新技术播放的音乐。同样，每一家公司每一项事工都应该为了继续实现其宗旨而调整方法。

有时候，一家组织不能为了以新方法服侍而做出必要的改变。有一处教堂位于不断改变的社区里。来自各种不同民族的许多穷人搬进了这个社区。教会里的人不知道怎么向这些刚搬来的人传福音。由于教会没有一个可以为社区提供愿景的宗旨，他们最终把教堂卖给别人，并且把教会迁移到另一个地方。

第3阶段：分享愿景

“我们如果成功，那会是怎样的光景？”这个问题的答案就是愿景。愿景是对未来该是怎样的一种描述。

愿景是组织在完全成功时所呈现的现实。领导者应该在心目中有这样的图景，并且想方设法地传达给组织上下的人。领导者在传达愿景时的那种状态，乃至他的一举一动都让组织里的人毫无疑问的相信领导者对愿景有激情和坚定奉献的心志。

人都是出于对现实的基本理解来运作的，因为他们对现实的理解决定着他们如何看待一个个的问题。他们能理解现实状况以及现实该有的状况。那一种理解就决定着他们如何看待现实中不断涌现的一个个问题。

³⁰ Ibid, 71

“领导者一定要塑造跟随者对何者为实、何者为真、何者为对，以及何者为重的想法。……在这些问题上，领导者致力于带来持久的变化，并在这些问题上促成共同一致的认知。”³¹ 领导者应该常常解释现实状况和现实该有的状况。

一群信徒在一个大城市的贫民区建立了一家教会。他们的价值观是福音、本地教会和家庭。他们的宗旨是在这处贫民区的教会里一起彰显生命。他们的愿景是使人们按上帝的旨意在教会中生活，整个地域将被改变。他们的目标是以具体的方式向社区传讲教会生活。

第4阶段：设定目标

目标是达成愿景的具体步骤。它们应该可衡量，并且清晰可见。

目标是以组织的价值观为基础的，因为它们表现出价值观应当给团队、社区和世界带来怎样的影响。所有目标都应该表达出这些价值观应该带来什么影响。

布兰查德是这样描述价值观和目标之间的关系：“目标是为将来。价值观是在当下。目标是设定出来的。价值观是活出来的。目标带来改变。价值观是你依靠的磐石。目标让人动起来。价值观维持这种努力。”³²

目标不应该是恒久的。一旦情况有变，它们也应该随之而变。价值观不改变，但目标一定要变，这样，它们才能在不断变化的处境中为价值观服务。

在美国有一家公司生产赶马的器具。后来汽车随处可见了，于是很少有人去买赶马的器具了。由于公司没有以开发新产品的目标来表达的宗旨，公司于是成为历史陈迹。

目标一旦达成，就应该有庆祝和纪念活动，这样，已达成目标就会被看作是通往愿景之路上的里程碑。

► 如果一个小组的人勤奋工作，却没有具体目标，那会出现什么情况？

设定大目标

组织会有短期的小目标；但当价值观、宗旨和愿景都明确后，领导者应设定一个大目标，以激励组织成员，推动他们向前迈进。

大目标可以是要在几年的时间里才能做成的一件事。它应该足够大，有足够的挑战性，乃至需要高水平的团队协作、能量和策略。这种目标不应该高得让团队觉得无法企及，因为要是那样的话，它就算不得是目标了。然而，它也应该足够高，乃至它会是要求团队付出极大努力才能成就的极大成功。组织之外的人也许会以为这是不可能达成的目标，可是受激励的团队应该会以为它是可能达成的。

大目标应该是每个人都容易理解的东西，并且写成文字，得到强调。它不只是一个梦想，而是真实的期待。

³¹ Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012), 47

³² Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Colorado Springs: David C Cook, 2007), 145.

大目标应该能够把组织统一起来。它不应该是领导者突然强加给大家的。它应该是大家经过充分讨论之后才形成，以确保投入其中的人真正认同它是合适的目标。

目标一旦达成，它就不再具有激励和引导的目的了。这时就需要设定新目标。领导者应该预备好在设定新目标的过程中作领导。

第 5 阶段：筹划策略

策略是达成一项具体目标的行动计划。策略应该以如下这三个因素为基础：

- 对处境有合乎现实的理解
- 可用的资源和能力
- 合理却有挑战性的目标

筹划策略的工作也包括制定政策。组织里的人需要遵循一种既能彰显其价值观也能实现其宗旨的模式。否则，就没有稳定一致的质量。

一所教会应该训练会众如何问候来访的人，如何与来寻求上帝的人一起祷告，如何为初信的人做门徒训练，如何对会众当中的某个人财物需要做出回应等诸多做法。教会若不讨论这些责任，不做好计划，这些事就做不好。

设定目标要在策略筹划之前做，但在筹划策略时也可以对目标进行调整。在采取行动期间也可以视乎行动的效果对策略进行调整。几乎没有哪种策略完美得无需修改。一开始就走上错误方向是糟糕的错误，但在错误的方向上一直走下去就是更糟糕的错误。

对策略做出的很大改动可能会让组织在时间、精力和资源上付出高昂的代价。因此，尽早筹划出最佳策略就很重要。在小范围内对一项策略构想作一番测试不失为明智的做法，这样你就会在对策略做出很大投入之前就知道它会不会奏效。要对已经被证明是成功的策略做出投入，这才是最好的做法。

一个国家的军队就是为在发生战争时捍卫国家而设立的。大多数国家在大多数时间里都不会有战争。因而，成千上万的士兵是为着一个宗旨而接受训练，可他们却在大部分时间里做着其他的事情。一支军队在和平时代很难为它自己找到一个宗旨。这支军队通常在没有宗旨的情况下制定出大量的规定和政策，让人忙忙碌碌。

教会应该有明确的宗旨。若不然，教会教会可能会过度关注规则、政策和流程的制定。

第 6 阶段：采取行动

筹划好策略后，就应该采取行动了。行动包括招募助手、做好工作、管理活动、不断调整方法、继续让人保持积极性和观察效果。

一家宣教组织在几个国家支持好几百所教会。组织领导者开始思考组织的价值观。他们意识到这家组织是由一些在尚未接触到福音的人群中间传福音的人组成。领导者意识到传扬福音是他们的主要价值观，他们的宗旨是把福音带到全新的领域。他们决定设立新目标，筹划新行动。他们停止支持已经建立起来的教会，他们计划重点招募并派遣宣教士前往新地区。

第7阶段：经历成就

成就并不仅仅是成功完成了一个大目标。成就也是许多目标的成功都在路上。朝向愿景实现的任何进展都是成就。

一个基督徒团队向吸毒和酗酒的人分享福音。有几个人归信了耶稣。他们参加了几处不同的教会，但却很难找到能理解并接纳他们的教会。他们组成了一所新的教会，由曾向他们传福音的那几个人来带领。这所教会的价值观是福音和瘾君子的转变。他们的宗旨是促进向瘾君子传福音并且为他们做特别门徒训练的事工。他们的策略是为满足瘾君子和戒瘾者的属灵需要安排活动和项目。

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 组织发展的过程有如下这几个阶段：发现价值观、落实宗旨、分享愿景、设定目标、筹划策略、采取行动和经历成就。
2. 价值观解释了组织里的人在为达成目标而工作的时候应该如何行事为人。
3. 愿景是组织在完全成功时所呈现的现实。
4. 目标是达成愿景的具体步骤。
5. 策略是达成一项具体目标的行动计划。

第11课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么坏处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第11课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。
4. 我们曾在前文看过尼希米的例子。在学习下一课之前，请读尼希米记第1、2、4和6章。请把尼希米的领导风格写下来。

第 12 课

在变局中作领导

本课小引

圣殿的建筑工程开始了！刚刚打好了地基，但这已经是了不起的成就了。一大群人聚集到一起庆祝。许多人兴奋地大喊，赞美上帝。可当老一辈的人看到地基时，他们意识到新圣殿没有原来的圣殿壮观宏伟。他们想到他们记忆中的圣殿永远逝去了，不禁悲从中来，哭了起来。人声鼎沸，有悲有喜。这真是极大的变化，人们对于变化的方方面面有着各种各样的情感（以斯拉记 3:10-13）。

变化无时不在

世界在飞速地变化。技术在进步，可谓日新月异。新产品层出不穷。许多人关于人生、世界和宗教的信念也在变。

变化会冲击组织。组织必须为了满足环境变化的需要而改变。他们不应该改变价值观和宗旨；但它们必须改变目标、策略和行动。

领导者必须要在组织的变化当中作领导。如果他没有预备好迎战变化，他就总是会被外部的变化牵着鼻子走。领导者不应该仅仅希望世界朝着有助于他组织的方向变。他不应该接受组织因他不能控制变化而衰败下去。与其抱怨世界变化太快，他倒是应该改变组织去满足世界变化的需要。

“据说展望未来是领导者不能分派给别人的责任。它可以被分享，但今天做好准备，保证有明天，这确乎是领导者的工作。”³³ 领导者务必让组织为将来做好预备，借此保证组织有未来。领导者如果不做这件事，就没有人会做。如果领导者只是管理现时的状况，那么他就没有做好领导该做的工作。

► 领导者为什么有必要关注未来？

组织需要改变，不只是因为来自外部的变化，也是因为组织本身的进步。显然，失败的组织应该改变，即或是成功的组织也应该改变，使它在成功之上更上一层楼。不是所有的改变都是改进，但没有改变就没有改进。

有些人不想改变，他们以为不改变就没有问题了。在他们看来，每一个想法都是问题，因为它是做出改变的提议。一位好领导者把问题看作是在改进的道路上不可避免的东西。

“革新是领导者与跟随者之间的差别。”
—— 史蒂夫·乔布斯

► 怎样才有可能把问题看作是机会？

³³ Ken Blanchard and Mark Miller, *The Secret: What Great Leaders Know and Do* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014), 51

先知告诉希西家王说审判会临到，但不会在他的有生之年临到。希西家一听说他的行为的后果不会马上临到他，而是会影响下一代人，他就没那么担心了（列王纪下20:16-19）。希西家没能让他的国家为将来做好预备。

忠心的领导者会考虑到他的行动会在未来带给人什么影响。一个决定的某些结果在好多年里都没有显现出来，但领导者切不可忘记，他是在用决策来塑造未来。

好变化

变化好吗？并不总是好的。恶化、毁坏和腐烂都是变化，但都不是好变化。

不要为改变而改变。倒要为了有助于组织达成一项目标而改变。组织里的大多数人都期待新任领导者会做出改进。当新任领导者做出组织所需要的改变时，他们开始对他的领导能力有信心。随着他渐渐做出更艰难的改变，并且那些改变带来了好结果，他们就更有信心了。

当组织澄清其价值观和宗旨、修订其目标和策略时，最重大的改变就发生了。这是一个过程。如果操之过急，就会有许多人不合作。这一过程不可由领导者独自完成，因为价值观和宗旨由组织里的大多数人共同拥有才好。

大多数组织都需要改变它们的预算，这样它们才能把钱花到更重要、更有效的地方去。在许多时候，一家组织的现时支出状况并不符合它所声称的优先次序。预算要展现出组织实际的优先次序。如果一家组织改变了，那么组织也一定要对它的预算做大幅度的改变。

► 支出为什么要展现出组织真实的优先次序？

理解现实状况

领导者要为他自己和他的团队准确描述现实状况。当有问题需要解决的时候，实际状况通常比我们所能想到的还要糟，纠正过程要比我们所计划的时间更长，我们要付出的代价要比我们所预料到的更大。领导者在这种情况下所面临的引诱试探是为了让跟随者感到更有信心而大事化小，但这样做必然会损害他的可信度。

“站起来说话需要勇气，坐下来倾听同样需要勇气。”
—— 温斯顿·丘吉尔

领导者不喜欢有人对他提出的想法做出负面反应，但他还是应该仔细倾听他们的疑虑和警告。他一定要严肃对待事实。如果他过于自信，认为自己的想法足够出色，哪怕未考虑到所有情况也能成功，那他最终会令自己和信任他的人感到失望。“你如果不首先面对残酷的事实，那么你绝对不能做出一系列好决定。“如果不先直面严峻的现实，就绝不可能做出一系列正确的决策。”³⁴

在探索策略的时候，要考虑这个问题：“因为情况发生了变化，或正在发生变化，我们的想法、做法、培训和技能要怎么改变？”

³⁴ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperBusiness, 2001), 70

在起草愿景的时候，要问一下这个问题：“如果你所需要的所有帮助和资金你都有，你想要做成什么事？”你如果没有答案，那么你就没有愿景。

► 讨论一下上面这段话。那个问题为什么能显明一家组织是否有愿景？对那个问题有明确的答案为什么重要？

抗拒变革

► 当人们抗拒变革时会说哪种话？

当人们抗拒事工上的变革时，他们也许会说下面这种话：

- “这是上帝从前所祝福的做法；我们不应该别出心裁。”
- “从前的属灵领导者教导我们这样做；你不能说他们是错的。”
- “我们不需要更好的做法；我们需要更多的祷告。”
- “上帝不要求我们成功；他要求我们忠心，所以我们现在怎么做就继续怎么做好了。”

没有完全投身改进的人也许会说出下面这种话：

- “我们一直这样做挺好的啊，为什么要变？”
- “我可没时间再做额外的事了。”

人们抗拒变革，是因为不同的原因。我们不应该认定每个人都有着同样的原因。

当出现以下这些情况时，人们会抗拒变革：

- 他们不理解变革的目的
- 他们不同意变革的做法
- 他们所珍视的东西即将被废弃
- 他们害怕出现新问题
- 他们对现时状况感到很舒适
- 他们被要求去做超越他们能力范围的事情
- 他们抗拒额外的承诺或牺牲
- 他们对于原先的做法怀有情感或宗教上的依附

► 在这些抗拒变革的原因当中，你在别人那里看到过哪几个？你觉得你自己有哪几个？

让人为变革做好准备

一位好的领导者会全程带人走过变革，尽可能带出最好的结果和最小的损害。这就如同你带着旅行团旅行，事先做好调研，这样你就能向他们解释他们会遇到什么情况。做好准备。

理解变革会给人带来怎样的影响³⁵

变革会给人带来怎样的影响	如何支持他们
人们在面对变革时会欠缺信心。	帮助他们做好准备。
每个人都会觉得他是在独自面对变革，尽管别人都是在经历同样的变革。他们也许会倾向于保护自己的利益并且私下里做自己的打算。	帮助他们一起合作，分享看法，这样他们才不会觉得是独自面对。
人们首先会想到他们会失去什么。	让他们谈一谈他们以为会失去什么。不要装作那些损失微不足道或不真切。
人们会担心变化太快，他们应付不来。	给他们做好培训和支持，让他们做好准备。给各项变化安排好时间，不要让他们觉得变化太突然。
不同的人对变革的准备程度不尽相同。	若有人需要不同的确据，不要急于论断他们。
如果变革没有得到持续执行和维护，人们往往会回到老路上去。	帮助他们走在正确的方向上。

为变革预备核心团队

在考虑进行大变革之前，组织的领导者需要带领其主要团队走过发现组织价值观和宗旨的步骤。要把结论笔之于书。组织的一切变革都应该在价值观和宗旨的引导下进行。

组织的核心团队一定要在其对组织的价值观、宗旨和目标的理解和承诺上团结一致。这些东西不能只是领导者个人的理念和愿望。

从过去过渡到现今乃至未来

在你领导组织走向未来的时候，一定要尊重组织的历史，这很重要。不要摆出一副架势，就好像组织在你来之前所做的那一切都毫无价值似的。他要为组织过去的成就表达欣赏才是。要表示出未来的发展是在前人已成就的基业上建立起来的。

³⁵ 这份表格的内容摘自 Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 2003), 66-67. 略有修订。

你珍视进展和效率，正因如此，你才推动变革。但你也必须珍视组织内的团契。认可组织因过去的活动和前任领导者的努力而建立起来的各种关系。

► 与组织的历史保持联系为什么重要？

保持属下的信心和信任

不要忘记，领导者个人的可信度是人们接纳你愿景的主要因素。人们若不信任领导者，他们就不会相信领导者提出的计划。总要为人正直，这样你才能保持他们对你的信任。永远不要欺骗他们，永远不要隐瞒会影响他们做决定的信息。

“如果船长的最高目标是保有他的船，那么他最好永远不要让船出海。”

—— 托马斯·阿奎那

领导者需要人对他有两种信任。他需要他们信任他的品格。他也需要人信任他的能力。他们不仅要相信他有好品格，他也能够做好领导工作。有些人很好，但却不能作领导，有些人能力很强，但他们的品格却让人无法信任。

人们需要知道，他们所关心的，领导者也关心。他们如果认为领导者不关心他们，那么他们就会抗拒要来的变革并隐藏他们的意见和行动，他们试图想借着这样做来自我保护。

关于紧急情况的特别说明

大多数长期变革都不应该是为了回应紧急情况而做出的。如遇紧急情况下，花一点时间对它做出准确地评估：

- 真正的威胁是什么？
- 有什么危险？
- 有哪些东西没有处于危险当中？
- 可找到什么帮助？

然后马上做出回应，避免让威胁造成伤害。不要为了对紧急情况做出反应而做出持久的大规模变革。在出现紧急情况和对它做出回应期间应保持冷静。

实施变革

领导者的任务是界定并表述某些价值观，并确保这些价值观在整个组织中贯彻落实。领导者若不能亲自参与组织的运作机制，就无法做到这一点。³⁶

领导者的工作不是要管理组织上下的每一项细节。如果他这样管理，他就会（1）妨碍那些可帮助到他的领导者的成长，（2）把组织的工作限定在他能亲自监管到的范围内。

然而，如果（1）他不知道每件事是如何做的，（2）他不解释如何在每一项操作中应用价值观，他就不能给组织带来变革。

³⁶ Albert Mohler, *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership that Matters* (Bloomington: Bethany House Publishers, 2012), 118

这就意味着他一定要熟悉每个部门的工作，帮助各部门做出它们所需要的变化，训练并提拔那些在部门里实施价值观的领导者。

……领导者通过管理，使组织的信念得到尊重、延续、传播，并转化为协同行动。³⁷

组织的高层领导持续不断地教导价值观还不够。甚至以他自己的行动示范价值观也还不够。他一定保证这些价值观在组织上下得到实践。他一定要在组织里找到真正相信这些价值观并能够实施的人。

一家组织的开销表明了它的优先次序。他的预算若与它所宣称的宗旨不相符，那它所宣称的就不是真正的宗旨。当在一家组织里推行重大变革的时候，总会有预算方面的变革。“有效力的领导者会亲自密切关注预算，因为这里正是体现组织的真正信念的地方。”³⁸

► 你会如何概括这一节内容关于领导者工作的教导？

利用动量

动量就是前一次的推动停止了，物体仍在继续前进。当我们谈到一家组织的动量时，它的意思是组织里的人因为最近的一次成功而预备好继续改变和进步。我们不妨说它是变革的势头。

作为领导者，你要考虑到这家组织在你就任之前发生的一次成功还有什么势头。你会如何利用它，并且让它增强？

要考虑到如何把当前的成功转化为势头。你如何能利用当前的一次成功来激励人再做一次努力？

永远不要以为势头会自动维持下去：导引它，再给它一次成功。有目的、有计划、有步骤地导引、推动和利用势头。庆祝组织的成功，保证让每个人都了解它们。一定要保证把功劳慷慨地也归给那些以任何方式为成功做出贡献的其他人。

► 哪些因素可以激励你手下的人？是什么让他们感知到势头？

► 是什么限制了人们的期待并扼杀了热情？是什么东西让人觉得他们不能成功？

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

³⁷ Ibid, 121

³⁸ Ibid, 120

五点总结

1. 组织必须为了满足环境变化的需要而改变目标、策略和行动。
2. 领导者务必让组织为将来做好预备，借此保证组织有未来。
3. 组织的一切变革都应该在价值观和宗旨的引导下进行。
4. 人们若不信任领导者，他们就不会相信领导者提出的计划。
5. 一位好的领导者会全程带人走过变革，尽可能带出最好的结果和最小的损害。

第 12 课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么害处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第12课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。

第 13 课

发展领导者

不肯培训其他领导者的领导者

许多领导者的影响力都是以他们的个人魅力为基础的。他们的影响力不会超越他们所到之处。他们亲自指导组织里发生的每一件事。他们没有发展出一个领导团队构架，而且他们似乎不能够设立其他支持共同愿景的人作领导。有时候他们似乎是强有力的领导者，因为他们对组织的掌控很强，但他们的组织成长到一定程度就再也不成长了。

一位年轻的领导者获得了一个国家的统治权。他想要把持住绝对权力，绝不能让任何人与他竞争。为了学会如何做到这一点，他去拜访一位曾在一个国家统治多年的老独裁者。他问道：“你如何保证永远不会有人来篡夺你的权力？”此时，他们二位正走在长着野草的田野。那位老独裁者拄着手杖，他们穿过野草丛时，只见那位老独裁者举起手杖，随即把最高的野草打倒了。那位年轻的领导者足足看了好几分钟，然后说：“我懂了。”

► 那位老领导把什么功课教给年轻的领导了？

有些领导者不想要有想法、有领导能力的人来作他们的助手。他们只想要对他们唯唯诺诺的人。

为自己服务的领导者对权力和别人的认可有瘾，他们害怕失去权位。这样的人不可能付出任何时间和精力来训练别人来接替他们的。³⁹

这些领导者营造了一个新领导者不能成长的氛围。只有一位领导，领导有几位助手。组织不会发展出需要有人领导的各部门和各项目组。具备强大领导能力的年轻人通常会离开组织，去寻找一个充满机遇的地方。

需要发展领导者

组织需要有新的领导者，是为了两个目的：（1）为将来的领导岗位预备人选，（2）扩展组织。

大希律是罗马人委任的犹太统治者。他不是犹太人，而且那个国家的大多数人不要他作统治者。他总是多疑，生怕有人想要把他从王位上拉下来。他杀害了他的几位妻子和儿子，仅仅因为他对他们生起了疑心。他没有培训任何人来接替他。他死后，他儿子继承了王位，但却不能胜任。后被罗马人撤下。罗马人派了一位巡抚来统治犹太，此后犹太再也没有国王来统治他们了。

若没有继任者，在短期内的成功从长远来看就是失败。如果一家组织在领导离任后不能继续良好运作，那么这位领导者仍然没有完全履行他的责任。

³⁹ Ken Blanchard and Phil Hodges, *The Servant Leader: Transforming Your Heart, Head, Hands, and Habits* (Nashville: Thomas Nelson, 2003), 18

一个人不仅是通过作高层领导的助手来预备担任高层领导职务，也是通过作为领导者来服侍。高层领导一定要愿意看到组织里有成长中的领导者：有想法、有行动、做决策的领导者。

为着组织的成长也一定要发展新领导者。若没有更多的领导者，组织也不能发展新项目，不能扩展。

要让有潜力的领导者有机会服侍。这很重要。如果一家组织只有某些领导岗位，不能再有更多了，那么它就不能扩展，也无法留住潜在的领导者。比如，一所健康的教会会有人越来越多地参与服侍，并且想要启动新的事工。如果教会不把作领导工作的机会给他们，教会就不会按应有的方式成长。

一家组织若不能发展更多领导者，所有决策就势必会落到高层领导者头上。由于领导者也有局限，人们就会在大多数情况下等候高层领导者有时间做决策。

摩西在带领以色列人出埃及之后即处于一个全新的位置上。在百姓中间每发生一次纠纷，他们都会来找摩西解决。可想而知，这么多人来到一个陌生的地方，当时又没有建立好的法律体系，也没有案例可供参照，所以摩西要处理很多纠纷，也不足为奇了。叶忒罗来看摩西，却发现他每天都在解决百姓之间的纠纷（出埃及记18）。叶忒罗建议他在百姓中间设立不同层次的长官，由他们来审理大多数案子。这一行动建立起有真正权柄的领导者。

一个专注于吸引跟随者的领导者通常缺乏领导力的支持。一个组织可以选择增加跟随者，也可以通过吸引并发展领导者来实现跟随者的倍增。

发展领导者不仅仅是高层领导的责任。组织里各层级的每一位领导者都应该通过指导和分担责任来把他们周围的人培养成领导者。

► 一家强大的、成长中的组织为什么需要许多领导者？

识别出潜在的领导者

遴选潜在领导者是领导者所能做的最重要的决定。遴选过程要谨慎细致。潜在领导者应具备的一些特质包括：智慧、乐观、乐意承担责任、勇气、创造力、适应性和无私精神。

根据约翰·麦克斯维尔的说法，潜在领导者往往是主动、有影响力、建立关系、把人带到一起来、增加价值、善用机会、达成目标的那类人。⁴⁰ 当你在物色潜在领导者的时候，不要只看他有没有严重弱点，还要看他有没有特别长处。

要招募本身就有动力的人，不要指望你能设法改变一个没有动力的人。

要招募有技能的人，更要招募有品格的人。技能可以培养。但你不确定一个人的品格是否可以培养。品格培养可以是事工的核心，但不要在一个人有合宜的品格之前把他放到领导岗位上。

“无论是谁，只要是负责的，就应该把这个简单问题记在心中，不是‘我自己如何总是会做这件正确的事情？’而是‘我如何才能确保这件正确的事始终得以执行？’”

—— 弗洛伦斯·南丁格尔

“我最好的朋友是那个能激发我最好一面的人。”

—— 亨利·福特

⁴⁰ 改编自 John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (New York: Center Street, 2014), 262-266

领导者应该成为组织价值观的典范，他在寻找潜在领导者的时候也要寻找有共同价值观的人。

► 请解释你会如何识别出潜在领导者。

吸引潜在领导者，

领导者往往会吸引像他们一样的领导者，但大有信心的领导者能够吸引那些有能力提升团队潜力的领导者。许多领导者抱怨自己需要帮助，但他们既缺乏吸引人的工作与愿景，也没有合理的利用助力的规划。领导者及其工作的质量决定着吸引到的人的质量。领导者的才干与成功会吸引那些能够锦上添花的优秀人才。

后起之秀若认为一位领导者可以带领他们走向他们的理想之地，他们就会跟随他。潜在领导者会被一个伟大的愿景和宏伟的目标所吸引。潜在领导者也会被培训机会所吸引。

发展领导者操作指南

(1) 考虑组织的方向。

组织有哪些重要的需要？要着手发展能满足那些需要的领导者。组织有那些潜在的领域可以成长？要着手发展能带领那些领域的领导者。

(2) 要把发展领导者当作是高度优先的工作。

无论对于哪一家组织，人都是最有价值的资产。一家组织或许拥有大楼与诸多资产，但如果缺乏忠诚且具备领导能力的人才，它仍然脆弱。

(3) 营造领导者可以成长的环境。

给人采取主动做决定的自由。人们有自由才会有创意。如果人们未能获得足够的自主权，他们可能会放弃目标，或去到别处。要让你的人有自主权，你就必须清晰界定他们的角色，并且描述出做到什么程度才算成功。你必须给他们充分预备好他们在工作中所需要的资源。

新的程序、项目、部门和组织是新领导者可以发展成长的环境。有时候，组织应该为了给潜在领导者一个施展才能的机会启动新项目。

(4) 帮助你所领导的人超越职位。

身处某一职位的人会以为他只被允许履行某些特定的责任，并且他的影响力也是有限度的。一个人也可以通过以下这些事超越他的职位

- 超越设定职责的预期
- 观察并满足超出其职责范围的需要
- 通过鼓励和帮助与别人建立关系
- 理解上司所关心的事情并提供帮助

训练领导者的并不仅仅是高层领导。组织里的每一位领导者都应该负起发展领导者的责任。

(5) 给潜在领导者的成长机会做好规划。

培训课程、观察成功领导者工作的机会、甚至与领导者的对话都是成长机会。不要以为你自己可以做好全部的训练工作，有些专业技能是你不具备的。这就要求你引进具备这些专业技能的培训师。

反面实例……

丢特腓是一处地方教会的领导者。他想要作会众的唯一领导者。他不要他的会众尊重使徒过于尊重他（约翰三书 1:9）。他吩咐他的人不要接待使徒派来的信使，甚至把有些信徒赶出教会（约翰三书 1:10）。

一个骄傲的、欠缺安全感的领导者害怕他的人受到别人的影响。他剥夺了能给他们带来益处的教导和影响。最终他也许不服从上帝所命定来带领他的人的权柄并因而不服从上帝。

培训机会的益处

对于有激情的新领导者而言，培训机会是奖赏和殊荣。一些潜在领导者甚至会因获得高质量培训的机会而被成功招募。如果受训之人的领导者参与了他们的成长历程，并指导他们如何学以致用，那么这样的成长经历最有价值。

当你试图招募一位潜在领导者担负起一项全新的责任时，你最常听到他说出来的反对意见是：“我不知道怎么做，”或“我不知道我是否能胜任。”培训机会能够激励潜在领导者。

约翰·麦克斯维尔给入的让新领导者启动的步骤如下：

1. 找出他们想要成长的证据。
2. 识别出他们的长处。
3. 提高他们的信心。
4. 给他们实践的地方。
5. 在职训练，使他们改进。
6. 不断增加他们的责任。⁴¹

(6) 专注于那些最有潜力的人。

耶稣并没有把他的时间平均分配给众位门徒。这不是因为有些门徒天生就比其他门徒更有价值。每个人都是按上帝的形象被造的，并因而都有着无限的价值。然而，就领导力培训而论，并不是每个人都有着同样的潜力。我们若培训最有潜力的那些人，我们就会祝福到很多人，但如果我们把时间分配给许多人，却反而忽略了能被训练成领导者的人，我们就不会祝福到这么多人。我们若不专注于我们选中的人，我们就不会有效地训练任何人。

还记得我们在第7课学到的帕累托法则吗？在你的属下中，20%的人达成了80%的结果。要专注于这20%。

⁴¹ John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (New York: Center Street, 2014), 269-273

有些领导者靠增加跟随者并且让跟随者更依赖他们来获得成就感。然而，靠成功地辅导新领导者来获得成就感则好得多。倾向于聚集跟随者而非培养领导者的领导者，往往更关注人的不足，而非其长处。他们并不期待人们有多大的忠诚度。他们的时间花在表现最差的20%上，而非那些最具领导潜力的20%。

约翰·麦克斯维尔曾给出这样的一句忠告：“不要把鸭子送到培养雄鹰的学校里。”

► 从这一特定语境来看，你认为他是什么意思？

(7) 帮助人成为执行到底的人。

你如果把蓝图给人、让他们负起责任、帮助他们安排好时间、提供工作伙伴、只为做完的工作给他们奖赏，你就可帮助人学会把项目做完。⁴²

(8) 把最好的成功机会给人，但不要为他们做工作。

有些人总是半途而废，对于这样的人，要避免一些常见的错误。不要不给他们成功的环境。他们自己能做的事，不要替他们做。如果你已经知道他们该做的事不做，就不要再给他们机会了。

(9) 帮助人设定具体目标。

人如果在一个较大的领域有责任要完成，但没有具体目标，他们的工作通常不会很有成效。没有具体目标的人只是试图做做管理，避免问题而已。一份工作描述应该明确列出四到六条具体功能。

(10) 帮助人致力于完成大目标。

大目标会吸引更大的努力和承诺。在一位有能力的领导者的领导下，大目标会吸引其他领导者加入进来。

► 曾有一位领导者使用过这些办法当中的哪些来帮助你成长？你希望他应该用哪些？为什么？

隐藏的潜力

有时候，一位潜在的领导者并不知道他的潜力。基甸生活在以色列频繁被仇敌劫掠的时代（士师记6-7）。米甸人会在每年收获的季节来抢夺他们的粮食。

基甸正在收割庄稼，准备在米甸人到来之前把粮食藏起来。他本来没打算解决这个问题，也从未想过当领导者。他只想活下去。

有一位天使向基甸显现，对他说：“大能的勇士啊，耶和华与你同在！”（士师记6:12）。基甸听见天使这样问候他，想必是一头雾水。当他听说他要带领以色列人得胜的时候，他自以为不能胜任。他的家庭在他们支派里无足轻重，他甚至在自己家里都不是领导者。

上帝的呼召往往在某些人想不到的时候临到他们。有时候，直到我们领受了上帝的呼召，我们的领导能力才显现出来。上帝会把顺服呼召所需要的能力赐给我们。

⁴² John Maxwell, *Good Leaders Ask Great Questions* (New York: Center Street, 2014), 185

导师关系

指导是训练的一种形式。

在导师关系中，有经验和知识的人训练另一个人。导师一般比学生年长，但也不一定非年长不可。

导师给予学生个人时间和关注，而不仅仅是对一个群体进行指导。

导师和学生之间的关系超越了职业上的义务。学生尊敬导师，想要以他为典范，并且导师盼望看到学生成功。这种关系可以变成可持续一生之久的深厚友谊。学生或许总是会觉得他之所以成功，是因为他与导师之间有这一层关系。

学生所学到的不仅仅是技能，也是导师的态度和优先次序。他学到了质量标准。他学到了工作与人生的其他方面是如何彼此关联的。

在训练阶段，导师和学生并不仅仅研究工作，而是实际上在一起工作。首先，学生仅仅是观察导师。学生慢慢的肩负起越来越多的责任。到后来，学生做工作，导师观察。

导师不会仅仅遵循预先准备好的指导程序，而是会按照学生的成长需要调整教学内容和顺序。

随着学生学习，并肩负起越来越多的责任，导师会给出评估，并指导学生如何改进。导师要以有助益的方式给以批评，总要表现出他对学生的学习能力和工作能力有信心。学生要谦卑倾听，不要以为他已经知道得够多，不需要再学了。

指导需要一段时间。时间的长短取决于几个因素：学生需要掌握和应用多少知识，学生需要准备好面对哪些种类的情况？应该有多少品格塑造的工作要做。对于一个简单的工作岗位而言，几天的辅导就够了。而对于一个重要的职位而言，辅导需要几年的时间。

一个人接受几个人的指导也不是没有可能。这样 he 可以从每一位导师那里学到不同的技能。在这种情况下，学生就可以受到几个人的态度和生活方式的塑造，而不只是一个人。学生会找到他自己的平衡人生和工作各个方面的办法。

指导与耶稣和其他犹太人的拉比所做的门徒训练颇为类似。作犹太人拉比的门徒意味着学生不只从老师那里学到了知识，也学到了品格和生活方式。

使徒保罗邀请年轻人和他一起旅行，然后才把他们放在作牧师的职任上，他所用的也是一种指导的做法。由于这一种导师关系，保罗称提摩太为他的孩子（提摩太前书1:2, 18）。

某些形式的指导对于成长中的领导者而言很重要。他或许可以从个人学习、观察别人和老师那里学到很多东西。然而，个人指导能够以无可替代的方式培养成长中的领导者，使其迈向成功。

推动领导者不断成长的问题

渴望持续推动其他领导者成长的领导者应该定期向他们提出这些问题。在一次会面的时候可以讨论所有这些问题，或者在不同时间的对话中可以选择其中一些来用。

- 我们组织的价值观是什么？

- 你如何服侍你的人？他们有哪些需要？你有什么帮助他们的计划。
- 在你所领导的团队中都有谁？他们的心灵和思想都投入进来了吗？
- 你的五年计划是什么？你的团队知道吗？
- 在你选择一个人作领导者（或把他纳入到团队中）来培养时，你会寻找什么特质？
- 你给_____（一个人或一个项目）定下的目标是什么？
- 你在衡量什么？那是最重要的吗？你如何能衡量最重要的东西？要改进你所衡量的东西，你能做什么？
- 你在做什么来让你自己有发展？或让_____（一个人或一个项目）有发展？
- 你想要未来和现今有什么不同？这也是你的人想要的吗？你有没有向他们解释他们应该有这样的愿望？他们知道怎么实现吗？他们知道怎么投入进来吗？
- 你是不是太忙了？谁能帮助你？你能把什么分派出去？
- 告诉我_____（一个人）为_____（组织或项目）做了什么。（让领导者在团队成员在场的时候夸赞他们。）

本课结语

一位观众去看一场比赛，带着运动员的照片回到家。他得到一份纪念品。一个运动员去参加一场赛事，并且在比赛中赢了。他拿着一个奖杯回到家。一位老人家去看他训练的选手打赢一项体育比赛。他留下一份遗产。

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

第 13 课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么坏处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 请研读本课列出的“发展领导者操作指南”这节内容。做好准备，以便能在下一课开始上课的时候把这十条内容的七条默写下来，并加以解释。

第 14 课

跨越文化

本课小引

事工领导力往往是跨文化的。由于教会的任务是向全世界传福音，也因为教会在属灵上的合一，来自不同文化的人走到一起。

在另一个文化服侍的人往往被看作是领导者，这是因为他所受过的培训以及他在差派他的组织里的地位。因而，从事跨文化事工的人应该学习如何作领导。

► 如果你知道有哪一所地方教会的会众是由来自几个文化的人构成的，或做跨文化事工的教会，请讲讲你的所见。

跨文化领导力的定义

跨文化领导力就是激励来自两个或多个文化传统的人与你一起建立彼此信任的群体，并让他们追随你，得到你的授权，以实现一个不可抗拒的信仰愿景。⁴³

建立彼此信任的群体

首先，建立一个共同生活、彼此支持的群体，然后寻找这个群体能够实现的愿景。在建立教会的努力中，这个群体可以是在会众成形之前的小团队。随着会众的发展，团队应该有教会生活的所有方面。⁴⁴要想这样，这个团队就必须有明确的目的，如果这个团队大多由外国人构成，就更当如此。这个团队一定不能有“我们对他们”这类的分别心。

信任是如何发展起来的？在这一点上，你也一定要有明确目的才行。建立信任的过程会涉及到冒险和不可避免地错误，也要有足够的爱和诚实来改正错误并培养关系。在关系中若没有足够的爱和诚实，关系就注定是肤浅的，不会有信任建立起来。

► 像这样信任人会是什么意思？

激励人是什么意思？激励别人可不只是营造正面的感觉。它也包括塑造态度和激发行动。激励要影响的是人相信什么。它也在群体成员之间缔造情感的连结。

不可抗拒的信仰愿景

就事工领导力来说，令人信服的愿景要涵盖福音、圣洁生活、教会和宣教。不要忘记，在新的文化环境中，它们可能会以你不熟悉的形式出现。

⁴³ Sherwood Lingenfelter, *Leading Cross-Culturally* (Ada: Baker Academic, 2008), 117

⁴⁴ 如想更多学习有关教会生活的教导，我们推荐由Shepherds Global Classroom出版的《教会教义与实践》教程。

说这里所描述的愿景不可抗拒，是因为它来自圣经上的、要求我们委身的天命。这一愿景应该激励群体成员深度委身。

领路

领导者一定要成为事工生活的榜样，首先是与几位忠诚的人合作，而后再与别人合作。他必须帮助建立一个群体，让这个群体能够在现实生活中体现出愿景的具体样貌。

呼召别人追随

他邀请别人来追随这个愿景。他通过建立个人关系、指导个体、教授知识，并鼓励人们承担责任来实现这一点。

授权给追随的人

真正的领导者会把责任分派给别人。他接受风险、允许创新，并且为群体里的其他人创造机会。

► 你怎么看待这种领导方式？它有哪些优势？又存在哪些挑战？

来自不同文化的人对晋升的看法

在某些文化中，一个人在忠心参加工作好多年以后才会被提拔到领导岗位上。在某个文化中，领导者说他们需要观察潜在领导者长达十年之久。在这些文化中，新来的人很难去到高级领导职位上。当宣教士想要填补某个需要特别技能的空缺职位时，本地领导者却想要启用长时间证明自己忠心的人，而不是启用娴熟掌握那个特别技能的人。遇到这种情况，外来宣教士就颇感沮丧了。

栾弟兄曾在某文化中作过多年宣教士，在那里，翻译只是一份只要会做就能作的工作。栾弟兄总是试图找一个能做最好翻译的人，即或他和翻译认识的时间并不长。

后来，栾弟兄又去到另一个文化里工作，在这里，翻译在一家组织里是很高的职位。当地领导者只允许他找一位据他们所知是教会的忠心会员的人来作翻译。有时候，栾弟兄要讲道，需要和某一位翻译一起站在讲台上，可那个人翻译得并不好，而会众中就坐着一位更好的翻译。

有些文化看重年龄和经验，至于教育和才能，他们倒反而不那么重视。宣教士往往培训年轻人，因为他们有抱负、易于改变，而且比年事已高的人更容易训练。然而，在大多数文化中，教会想要年轻的领导者尊重年长的领导者。年轻的领导者必须有耐心、乐于助人，并且关注年长的领导者所关切的东西。年长的领导者应该尝试着把责任下放给年轻人，并且允许领导团队扩展。

► 如何能做到以尊重年龄和经验的方式来做培训？

来自不同文化的人对权位的看法

领导者是怎么选出来的？领导者如何保持住他的职位？关于领导者的地位，有两种截然相反的文化视角。

一种视角认为，领导者是因着他的能力和品格才得到现有职位的。他或许被他所领导的人选举上的。因为他能做好领导工作，他就继续作领导。他没有绝对的权柄，但要接受一个小组或主管的问责。如果他因为健康问题或其他情况不能作好领导工作，他辞职就是人们意料中的事。如果他不能做好领导工作，

他或许会在选举中被替换掉。如果他做了不道德或不诚实的事，人们就会把他看成是没资格作领导的人，尤其在一家基督教组织中。

在另一种文化中，领导者之所以得到职位，是因为他长时间参与组织的工作，并且因其忠诚而为人所知。他被有权力的几个人所任命。他最后几乎掌握了全部权力。他或许会听取意见，但他所做的决策从未被否决。他作了多年领导之后，他能否保持其职位并不取决于他的领导工作做得如何。他几乎无需接受任何人的问责，也不认为他需要对其行为做出解释。甚至是他的不道德或不诚实的行为也不会导致他被免职。甚至在他年纪老迈、健康不佳、不能工作的时候，他也许仍赖在任上不走，即或他很少履行任何责任。他的跟随者不会罢免他，除非是在她完全丧失信誉的极端情况下。

在这种文化中，如不是领导者本人自愿把职位传给他所选好的继承人，权力就不会和平过渡。如果这个群体违逆他的意愿罢免他，它就会带来控告、拒绝合作、法律行动、公开冲突、和组织分裂的风险。事工组织也往往随从它们的文化习俗，极大损害了他们作为基督教组织的见证，令人唏嘘嗟叹。

雅阁在一所教会作了好多年的牧师。他年纪大了以后，身体不大好。他搬到另一座城市居住，而他原来所牧养的教会由三位助理牧师共同牧养。雅阁仍保持着牧师的位置，尽管他很少去教会。

亚那是耶路撒冷的大祭司。他退位后，由他的女婿该亚法继任大祭司。可亚那仍把持着最高权柄，尽管他没有正式职位。耶稣被捕之后，士兵把他带到亚那面前，而不是带到该亚法面前（约翰福音18:12-13, 24）。

来自另一文化的宣教士对于本地组织的权柄概念百思不得其解。他们不明白一个人不能工作了为什么还要留在职位上。他们不明白董事会和委员会为什么听命于最高领导。

在另一个文化里服侍的领导者一定要花时间弄清楚人们在那个文化里怎么做决策。让大多数人信服，并让他们给某一件事投赞成票还不够。投票表决只暗示每个人的意见都有同等价值，但这话其实谁也不信。某些人在组织上下有着极大的影响力，在组织最终做出决策前，他们的关切一定要得到满足。

权力距离

在某些文化中，领导者试图与组织上下的各级人士建立关系。工厂主在厂房里走过，和工人们亲切交谈，并且称他们的名字，显然是和谁都熟。领导者可能会帮忙卸车或清扫大楼。

在其他文化中，领导者被看作是离组织里大多数人都很遥远的存在。他们不指望与他直接交谈。他们会认为领导者做零零碎碎的活计不合宜。他如果和他们说话，他们或许会为得到大领导的青睐而高兴，也有可能不舒服。

艾杜安博士曾在国外的一所圣经学校作校长。在一个星期六的下午，他留意到草坪上的草还没剪，他于是自己动手剪草。他以为他这样做就是在以身垂范，甘愿谦卑，让看到的人知道他愿意亲手做工。可哪知，学生和教职员看到他这样，都不高兴了。他们说他的行为会让人觉得咱学校的权力机构也太弱了吧，连校长都无法命令任何人剪草。它也会暗示说咱学校太微不足道了，校长都要做这样琐细的事情。

艾博士在有了新的文化认知后及时调整了行为。在接下去的几个里，人们看到他摆出有权柄之人的姿态看着别人工作。⁴⁵

有几位美国宣教士来探访，他们要在一幢房子里吃饭，有两位女人被雇来给他们做饭。宣教士坚持要厨师坐到桌边和他们一起吃。她们不肯上桌，他们争来争去，最后那两位女人还是坐到桌边了，可她们很不自在。那两位厨师没有吃多少东西，很快就离开了。宣教士本想要向厨师表示谢意，可那两位女人对这份荣誉感到很不自在。

要考虑圣经上给出的原则

在另一个文化里工作的基督徒领导者一定要谨慎地在当地文化里应用基督教原则。我们知道，我们不应该在教会里照着世俗的地位高低的习俗来待人（加拉太书3:28）。我们不应因财富或地位而给予某些人特别的优待（雅各书2:1-4）。耶稣说，领导者应该乐意服侍，哪怕做卑微的事情都可以（约翰福音13:14-17）。耶稣自己也没有照着地位高低的习俗来待人，并经常因此让人颇感惊奇（约翰福音4:9, 路加福音18:15-16）。

宣教士应该向所有人展现爱与尊重的榜样，并且愿意服侍。然而，他们也应该对一个文化中的人们的合理关切给予同情。他们应该表现出他们尊重既定习俗，不会造成混乱。

摩西曾有机会成为当时世界上最强盛的国家（埃及）的统治者。可他却选择认同一个由奴隶组成的民族（希伯来书11:25）。在他做出这个选择的时候，他不知道上帝会使他成为历世历代最伟大的一位领导者。摩西会带领那些奴隶走向自由，带领他们在敌对的领地漂泊四十年，给他们颁布了一套法律体系，其影响甚至波及到后世所有文明国家。他施行了一种敬拜模式，存续了好多个世纪，并且预先指向基督。

摩西的第一个伟大抉择是认同上帝的百姓，拒绝埃及的虚假宗教和有罪的享乐。他当初如果做出了错误决定，他就永远不会在上帝的计划中成为重要人物。

摩西学到了很多功课。他学会了在期待百姓听他说话之前倾听上帝说话。尽管他是伟大人物，可他仍谦卑，因为他依赖上帝。他渴望认识上帝（出埃及记33:18），这使他有资格为上帝代言。他坚持若没有上帝的同在，以色列就什么也不能做（出埃及记33:15）。他知道他作领导，不是为了荣耀自己。

摩西爱他所带领的百姓。有一次，上帝因百姓犯罪要除灭他们，同时让摩西成为其他民族的伟大统帅。可摩西却说他宁愿代百姓受审判，也不愿没有他们而去作别人的伟大统帅（出埃及记32:32）。如果一位领导者为了别处的高官厚禄轻易撇下他的百姓，他就不具备摩西的那种作领导的心肠。

个人的目标和奖赏

美国人往往会以为，给个人的奖赏和荣誉是最好的激励措施，因为一个人可以凭自己的努力赢得它们。然而，在许多文化中，人们相信对成就的奖赏属于整个群体。他们或许会嫌憎并且会牵制想要独自完成目标的人。他们不想看到个人成就获得荣誉。在这些文化里，把奖赏发给达成目标的团队或许才最好。

⁴⁵ Duane Elmer, *Cross-Cultural Connections* (Downers Grove: InterVarsity Press, 2009), 167

日本人有一句俗语：“翘起来的钉子会被锤下去。”如把这句俗语应用到现在这个语境中，它的意思就是一个人不应刻意为自己争取关注，倒应该与团队合作。

在另一个文化工作的领导者需要理解那个文化如何看待目标和奖赏。

文化征服

一个族群把他们文化的价值观、语言、行为方式和传统强加给原住民，并进而取代了原住民的特质，就发生了文化征服。文化征服可以是战争、压迫、宗教传播的结果。在这些情况下，外国人获得了辖管本族人的权威、控制和影响力。然而，外族文化也可以不太强制的方式在原住民中间上升到主导地位，比如做生意就是这样。在这种情况下，因为外国人更富有，随时有资本投入到当地经济中，或给原住民雇员开出更高的工资，他们就获得了影响力。本地人也想要得到外国人的青睐。

在一种文化被另一种文化取代的环境中，原有的权力和影响力的地位被削弱。在这种文化交替的时代，年轻人更有优势，因为他们可以学会新技能。在追求原本遥不可及的地位时，他们会找到一份工作（比如作翻译）因为他们想要和外国领导者一起工作。由于这些年轻人所拥有的关系网和地位，本地人对长辈的尊重下降了。

许多人开始认为，外国文化比他们自己的文化更优越，他们于是试图追随外国文化。年轻一代开始拒绝自己民族的古老习俗。由于他们不再尊重自己的文化，他们对自己民族的历史和文化符号也不太感兴趣了。他们于是试图在穿着、言谈和价值观等方面都效仿外国文化了。

不幸的是，许多宣教士也参与到文化征服中来。当宣教士一开始把福音信息介绍给一个族群的时候，他们往往表现出对本土文化不尊重，给人的印象是他们来自优越的文化。当他们传讲福音的时候，他们也把自己文化的期待掺杂进去，而不是单纯传讲上帝的话语。对于许多已信从福音的人来说，顺服地对福音做出回应也意味着他们对外来文化让步。

如何避免文化征服

传教士无法阻止文化征服，除非他们是首批影响该文化的外国人。在大多数地方，外国的商务活动早已开始文化征服了。然而，宣教士至少不应该助长文化征服。

在跨文化处境服侍得外国人切不可忘记，宣教的使命是建立具有本土（本族本地）表达特色的圣经教会。本土教会应该是自养、自治、自传。

阻碍本土教会发展的因素包括：

- 由远方的领导者制定的政策
- 强调外来传统
- 由外国人来领导
- 外国的决策过程
- 以操纵的方式使用金钱⁴⁶

⁴⁶ 改编自 the Willowbank Report: Consultation on Gospel and Culture “Lausanne Occasional Paper 2” (1978). 作者于2024年10月25日从网址 <https://lausanne.org/occasional-paper/lop-2> 读取该文。

外国宣教士往往是带着资源和设备来的，而本地领导者则没有这些东西。这是本土化的阻碍，因为它让本地人对完成工作的方式和财务支持方式产生了期待。

参与建立教会的宣教士不应该牧养任何新教会。如果宣教士成了第一任牧师，他的花费和奉献创造了一个本族牧师无法填补的角色。

宣教士应该总是被看成是外国人才好，他只是在填补一个独特的、临时的角色而已。他应该给表现出属灵成长和委身的本地人做额外的培训，而他们当中的一个人即将牧养新教会。

本地牧师应该由本地人来给以财物上的支持，如有必要，由他自己的工作自给自足。如果他由外国人资助，本地会众永远看不到他们有财务上的责任。他们会以为教会属于外国人的组织，不属于他们自己。

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

第 14 课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么坏处？
2. 请解释你会如何把你在这节课中学到的原则应用到实际生活中。这节课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记本课一开始给出的跨文化领导力的定义。做好准备，以便能在下一课开始上课的时候把它默写下来，并加以解释。

第 15 课

绩效反馈

记分板

在任何职业体育比赛中都有一张大家都看得到的巨大记分板。观众想要知道一个运动队的成绩怎么样，就可以看记分板。但记分板对于教练和队员更重要。

► 在比赛进行的过程中，教练和队员为什么应该随时知道比赛分数？

比赛进行得怎么样？策略是否有效？下一步怎么做？如何调整才能获胜？要理解这一切，记分板必不可少。⁴⁷

一位领导者也必须能够向他所领导的那些人以及在他以上对他有权柄的那些人解释组织的“得分”。

许多组织都没有建立起评估领导者绩效的系统，每个人都会根据他对领导者应该怎么做的观念有他自己的看法。领导者也需要能够评估他自己的绩效，并且能够予以解释，尤其是向为他定下要求的那些人。

领导者也必须能够评估和纠正他所领导的那些人的绩效。他必须以一种不使他们气馁、不减少他的影响力的方式来评估和纠正。

► 领导者如果不考虑属下的感受就纠正他们，会有什么事发生？

与董事会或理事会合作

一家组织通常会有董事会，这是这家组织的最高权力代表。有时候他们也被称作是理事会。组织执行人员可以是董事会主席，也可以不是。组织的最高领导（执行人员）要向董事会负责。

在一家机构里，行政管理人员没有解决的冲突，最终要由理事会来处理，并且理事会有最终权威。理事会和执行人员及其员工要对组织的整体愿景和成功的定义有共同的理解。有些组织有问题，因为它们的领导者及其员工为组织发展出不同于理事会的愿景。

执行人员监督组织的其他员工，员工通常不会从董事会那里直接得到指引。执行人员负责帮助员工成功。他应该意识到，他如果向董事会汇报说员工没做好或犯错误了，他就是在汇报说他自己没做好领导工作。

董事会为组织订立总体政策和目标。执行人员指挥组织的运营，并且就如何实现董事会所订立的总体目标做出决策。

执行人员若不与董事会沟通能做出什么决策呢？这取决于执行人员和董事会的关系。如果领导者在他的职位上长时间以来一直都做得很好，董事会就会信任他自行做很多决策。如果他做出的决策有很坏的结果，董事会就开始担忧，并且想要更多参与决策。

⁴⁷ John Maxwell, *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team* (New York: HarperCollins Leadership, 2001), 153-155

执行人员若做出了带来好结果的好决策，董事会就会更加信任他。他要在各种情况下向董事会完全诚实，知会他们，这样一旦出现了问题，他们也不会吃惊，并且会花些时间倾听并理解这些问题。这样做也会提高董事会对他的信任。

► 组织的最高领导者要向董事会负责，这样做为什么重要？

很坏的实例

乌西雅是很有能力的君王，他使以色列繁荣富强、开疆扩土、提高军力、发展农业。他作王五十二年。

到他作王四十年的时候，他的影响力达到鼎盛。他所统治的人大多没有经历过别人的统治。他的决策产生了好结果。他开始觉得他不需要听取别人的意见了。

乌西雅开始自以为有绝对权柄。由于国王出自犹大支派，而祭司出自利未支派，同一个人不能既作君王，又作祭司。然而，乌西雅却决定接管圣殿崇拜的事宜，并且主领敬拜（历代志下26:16-21）。上帝所定的规则是君王不能兼任祭司，因为在许多国家，国民把君王当作神来敬拜。

乌西雅于是患上了大麻风，在他余生的十一年时间里住在别的宫里，仅通过代表施行统治。有许多伟大的长期领导者晚景不好，因为他们到了晚年态度傲慢，刚愎自用。

人需要有绩效反馈

一个人如何能知道他的工作是否达到上级的期望？他需要他们给他的工作做一下评估。

评估可以正式而细致，也可以随便而简单。最有效、最有用的评估形式就是领导者对一个人说他哪些事做得好，哪些事应该改进。这样的评估并不全面，它没有涵盖一个人绩效的方方面面，而只是赞许了某些素质，纠正了某些错误。

大多数人都会每天照镜子，以便调整自己的形象。要是没有镜子，你怎么知道你的形象好不好呢？你会凭别人的反应知道你是否好看。绩效反馈就好比我们的镜子。

“什么也取代不了几句选词得当、不失时机的、真诚的赞许话语。它们绝对免费却又价值连城。”

—— 山姆·沃尔顿

我坚信，提供反馈是提高绩效和增强满意度最具成本效益的策略。它可以快速完成，不需要任何成本，而且能够迅速让人有所转变。⁴⁸

人都渴望赞许。这是人的基本需要。人是因为希望得到认可而受到激励。如果把一个人得到绩效反馈的权利剥夺了，他的积极性就会降低。

► 如果一个员工从未因他的工作得到过任何反馈，会发生什么？

领导者的预备

要想能够对别人的绩效给出反馈，领导者本人首先就应该谦卑地看待自己。他如果认为自己毫无任何过错，他就不容易容忍别人的过错。

⁴⁸ Ken Blanchard, *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence* (Colorado Springs: David C Cook, 2007), 11

领导者应该评估自己，并以谦卑的心态发展并改进自己。他应该意识到他自己的错误，否则他就不能纠正别人。

领导者要求人为他们的工作向他负责，但他也应该想想他要向谁负责。就算他是组织里最高的领导者，他也应该向某些人负责：或许是董事会，组织的支持者，还有他所服侍的那些人。他应该理解他自己的责任，这样他才能要求他所领导的那些人承担正确的责任。

领导者也要向为他工作的那些人负责，因为他有责任提供他们成功所需要的条件。有些领导者忘记了这中双向的责任。领导者需要承认错误，并且意识到他没有把他们需要的东西给他们。

尼布甲尼撒王是一位伟大的领导者，他成就非凡，于是开始骄傲起来。他高抬自己，而不是敬拜上帝。上帝把他变成像动物一样的生命，让他在那种状态下生活了七年，这样他才能够意识到他必须臣服在上帝的大能之下（但以理书4:28-37）。

在那七年间，尼布甲尼撒在田野爬行，吃草如牛。他不能正常地履行国王的指责，但他并没有被从王位上拉下来。在东方文化中，职位并不取决于能力。

好几个世纪以后，另一位国王希律亚基帕来到一个地方，那里的人还要仰仗他供给粮食。他在那里讲话。因为他们要讨好他，他们就赞美他，说“这是神的声音，不是人的声音。”希律听见赞美他的话，颇为受用。他没有提醒自己他只不过是人，而那些溢美之词也欠缺真诚。他想要有真正作神的感觉。上帝即刻用一种疾病击打他，他被虫所咬，气就绝了（使徒行传12:20-23）。这一事件的讽刺意味也颇明显——被当作神来赞美的人却以痛苦的、令人生厌的方式身亡了。

鼓励与庆祝

认可一个人的工作可以有许多方法。让一个人做他的工作而不加干预是表明你对他有信心的一种做法。如果你频繁地告诉他要做什么、要怎么做，那就表示你不相信他可以做好工作。

正面鼓励要远比批评有效。批评会使大多数人灰心丧气。大多数人在受到批评时会产生戒备心。他们往往会试图为他们的行为辩护，而不是努力纠正它。

有些研究领导力的学者认为，就算是一个人只做对了几件事，其他的都做错了，培养他成长的做法仍是认可他做对的那些事，而对他做错的那些事闭口不谈。他的工作表现不必完美才配得称赞。他付出努力的任何行动，他在向正确方向上的任何进步都可得称赞。其结果是他的正确行动越来越多，错误行动越来越少。

许多领导者只注意到人们做错的事情，这是极为糟糕的错误。他们没有留意到那些做好的事情，那是因为他们光顾着吹毛求疵了。属下觉得他的成就没有被领导者看见，因为领导者对它只字未提。

使徒保罗在写给哥林多信徒的一封信中指出了他们所犯的很多错误，尤其是属灵恩赐的使用上所犯的错误。但看一看他在这封信的开头是怎么写的（哥林多前书1:4-7）。他们为有这么多的属灵恩赐而感谢上帝，称赞他们。想象一下，要是保罗一开始就斥责他们滥用属灵恩赐，而没有这样称赞他们，那会怎样呢？他们的反应就会是：“莫非他没看到我们有许多属灵恩赐吗？难道他不明白我们在属灵恩赐上有多强大吗？”保罗是先认可他们的长处，然后再谈他们的过错。

► 请读一下启示录2-3章的写给亚细亚七所教会的信。每封信的开头是怎么写的？

下面列出的庆祝形式被分成四类，每一类两个一对。⁴⁹ 根据布兰查德和鲍尔斯的说法，所有这些形式都好，但每一对的第二个形式最有效。

1. **计划好的或自发的。**计划好的庆祝实例是一份证书。而自发的庆祝则是让人意想不到的奖赏或称赞。
2. **给群体的或给个人的。**一个团队因其成功而得荣誉。个人可因其做出的具体贡献得称赞或奖赏。
3. **总体的或具体的。**总体的庆祝实例是一位员工因其在组织里工作一段时间而得的荣誉。而庆祝一位员工为客户作了一件特别的事情就是具体的庆祝。
4. **传统的或独特的。**在某些地方，奖金、证书或牌匾都是传统的庆祝形式。而满足一位员工的个人需要或兴趣的礼物则是独特的。

如果一个人做得并不好，可他渴望做好，你可能还不能真诚地为他庆祝，但你可以鼓励他，对他的忠诚表示赞赏，并相信他将来会做得很好。

► 你希望得到什么形式的绩效反馈？你对别人用过什么形式？

想一想约瑟的心态

约瑟被他的兄弟们卖给人做奴隶。后来又因为一项错误的指控在监狱度过了几年。

约瑟拒绝被苦毒压垮，而是选择去帮助别人。他凭着仆人心志成为领导者。他管理着他所服侍之人的财产（创世记39:4）。后来，他又管理监狱的囚犯。

上帝改变了约瑟的处境，把他放在埃及的高位上。当约瑟的兄弟们来到埃及时，约瑟饶恕了他们。他意识到上帝掌管着他的生命（创世记50:20）。上帝使用约瑟拯救了埃及、拯救了其他国家，使他们不致挨饿。他也拯救了他的家人。

许多潜在的领导者会因为受到不公正的对待而变得灰心苦毒。就因为有人拒绝给他们机会，他们觉得晋升无望了。约瑟知道上帝掌管着他的生命。

批评与指正

总不要忘记，人们大多以戒备的心态来回应批评。他们觉得批评使他们丧失了个人价值。当他们受到批评时，他们马上就想要为自己辩护。

有一句古老的谚语说：“你手里若只有锤子，你就想把每个问题都看成是钉子。”有些领导者把批评当锤子来用，他们试图“锤打”某些人，并借此改正每个问题。

⁴⁹ Ken Blanchard and Sheldon Bowles, *Gung Ho: Turn on the People in Any Organization* (New York: William Morrow, 1997), 146

领导者要与属下培养起一种信任的关系，让他们知道他是想帮助他们。在提出批评之前，或提出批评的时候，领导者应该对这个人表达欣赏。认识到他们的工作做得很优秀。你期待整个人能做好，并且把你的期待告诉他。肯定你和他之间的关系是有价值的。

这个人想要弄懂你对他是什么感受。当你纠正他的时候，他就在找你真实感受的迹象了。他以为你对他的感受是怎样的，他对你感受的认知，比你们讨论的内容更影响纠正的效果。

“信任，但要核实。”
—— 罗纳德·里根

尽可能地描述错误行动的效果，而不是指责。作为领导者，你要尽可能承担指责。要表达你会继续信任你纠正的这个人，并且你对他有良好的期望。

► 举例说明你会如何使用上文给出的指导来纠正一个人。

在一段纠正错误行为的对话中，只针对一个问题，不要一股脑的罗列出许多问题。如果你要说他的表现出了很多问题，他或许会得出结论说他毫无价值。

不要用讽刺的口吻说话。不要用“从来不会”或“总是”这样的词语来描述一个人的错误。不要反复描述他们的错误行为，只要他们明白了，点到为止就好。

在你与有问题的人（包括你的上司）谈问题时，要考虑如下这些因素：

- 他从前的生活境遇如何？
- 他对他自己的状况感觉如何？
- 他到底想要什么？

一个团队应该有目的的从错误和失败当中学习教训。不加任何指责，一起分析错误，并从中学习教训。此后，就不要以某人犯过错误为由来找他算旧账。

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 领导者必须能够评估和纠正他所领导的那些人的绩效。
2. 执行人员若做出了带来好结果的好决策，董事会就会更加信任他。
3. 人是因为希望得到认可而受到激励。
4. 正面鼓励要远比批评有效。
5. 一个团队应该有目的的从错误和失败当中学习教训。

第 15 课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么害处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第15课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。

第 16 课

公共演讲

沟通的力量

“一句话说得合宜，就如金苹果在银网子里”（箴言25:11）。在恰当的时间说好恰当的话是艺术。沟通是可以培养起来的技能。

人们可从你的沟通能力来形成对你的智慧、信心和能力的印象。那个印象如果很好，你就获得了对他们的影响力。你事工的功效取决于你影响别人的能力，所以，具备良好的沟通技巧非常重要。

此外，大多数的事工本质上都是沟通。讲道、教导、协商和劝勉都是通过沟通来做的。大多数事工领导者都善于演讲。不善于演讲而又能作一位有效的领导者，那就太不寻常了。

► 有句老话说得好：“笔比剑更有威力。”你认为这句话是什么意思？

武力无法与有效表达的思想相匹敌。武器迫使人做事，而思想却获得了他们的头脑和心灵。正因如此，有些国家的政府才会限制言论自由。

► 请一位学生为大家朗读雅各书3:1-8。关于沟通的力量，这段经文是怎么说的？请讨论这个问题。

这段经文更多是谈舌头有潜力伤害人。沟通的力量可被用来做好事，也可被用来做害人的事。上帝选择使用人类的沟通来作为宣告他救恩计划的手段，同时赐下圣灵的大能（哥林多前书1:21）。

由于沟通是有力量的，信徒总要谨慎使用沟通。你在说话的时候应该遵循基督徒的伦理。总要站在真理的一边。永远不要倡导你自己都不确知其真假的计划或项目。永远不要通过告诉别人不完全真实的信息，或隐瞒对他们很重要的信息来试图控制他们。

友好

你的沟通方式会影响你和人的关系。领导者个人与人的互动很重要。人们想要知道领导者尊重并欣赏他们。他应该通过自己的为人处事表示他珍视他们。

你要操练以人能欣赏的方式与人互动。有些人以为他们总不能以不自然的方式行事为人。然而，你应该训练自己有友好的行为，无论你自己是否感觉自然。

你的行为应该以人们能看到的方式表示出你对他们的友好和尊重。若是没有，你的行为就与心意不一致了。

如果你在与别人打招呼的时候心不在焉，或在和他们握手的时候看着别处，他们就会知道你并不珍视他们。你如果是领导者，其他人就会觉得能和你说话是殊荣。这样你就要表示出你关注他们并对他们感兴趣，让他们感觉自己有价值。你也许以为你没有时间对每个人都这样做，但对一个人几秒钟的关注都很值得。

若不是在你的文化里有别的习俗，那么在与人握手时要握紧，看着对方的眼睛，语带友好，面带微笑。如果他是坐着的，那么当有人来问候他时，他就应该站起来。

► 操练这些行为。

在公共演讲时克服怯场

人们能有的最大的一个恐惧就是在公共演讲时怯场。

► 为什么许多人会害怕公共演讲？

许多人在公众面前讲话时会害怕，那是因为

1. 他们不知道要说什么。
2. 他们没有组织好他们要讲的内容。
3. 他们不确定人们会不会喜欢他们的演讲。

造成恐惧的第一个原因可以由激情解决。演讲者应该有他要讲的信息。如果有人邀请你讲道或教学，你就应该祷告，祈求上帝给你灵感，直到你有重要的东西可讲。

做好准备可以解决造成恐惧的第二个原因。花些时间想好你会如何解释你要讲的内容。把你的要点列出来，并且确定好你讲述这些要点的顺序。计划好如何结束演讲。你最后几句话应该强调最重要的思想，并且请听众给出反馈。

造成恐惧的第三个原因可以由成功解决。你在演讲过后，得到了正面的回应，你将来就越来越有信心了。

有些宣教士家庭来参加大型特会。主持人问两位宣教士可否让他们的孩子各自准备一下，用几分钟的时间讲一讲宣教士生活。其中一位作父亲的和他十岁的儿子一起为演讲做准备，帮儿子思索在他们的宣教士生活中有哪些有趣的事可以讲。他们在一起练习试讲，并且把几个关键词写到一张卡片上好作提醒。当他站到众人面前时，他讲得很有自信，众人也很喜欢他的演讲。

另一位父亲就没有和他儿子一起做准备。当轮到这个孩子上台演讲时，他怯场了，竟想不起来要讲什么。他因为没讲好而感到羞愧。

选好讲题

讲题应该符合会议的主题。问问你自己：“我的听众期望从我的演讲里听到什么？”

讲题一定要有价值。问问你自己：“他们为什么需要听这个？这会给他们带来什么帮助？”

你需要在这个讲题上有可信度。问问你自己：“他们为什么应该听我讲这个？”如果这个主题非要你讲不可，而你又对它所知甚少，那你就必须做些研究了。研究一个主题的最快做法就是去找一位对这个主题很有研究而且受人尊敬的人谈一谈。

讲题应该和听众的兴趣和经历有关联。问问你自己：“他们为什么关心？我如何才能让他们明白？”

做一场有趣的演讲

有争议的话题可以吸引听众注意，但也会让某些听众反对你。有争议的话题要到因信念的缘故非讲不可的时候才讲。切不可仅仅为了吸引听众注意而讲。

在讲述你最近才接触到的有争议的材料时要谨慎。时间有助于平衡新观念。

关于你自己的经历以及你学到哪些教训这类故事会很有趣，但不要讲太多。不要让人觉得整个演讲似乎就是在讲你自己。

演讲邀约往往来得太突然，使演讲者无法做充分准备。遇到这种情况，演讲者就必须利用他的经历和知识储备。演讲者要不断学习，积累资料，以备不时之需。

保持好听众的注意

演讲者在演讲的过程中要自始至终反复吸引听众注意。不要想当然地以为听众在听你演讲。

有许多迹象可表明听众在认真听你演讲。听演讲的人在看着演讲者、表情作沉思状、不时地点头、或发出回应的声音、身体稍向前倾、不受打扰、对演讲者的幽默或其他感情表达有回应。你若看到这些迹象，你就知道他们在听你演讲。

在演讲过程中，你要自始至终使用各种做法来反复吸引听众注意。你可以使用当下的统计数字、幽默、用人物传记或历史事件作例证、引用有趣的名言警句、反问句、人生问题、假设的情境、戏剧化地重复一个短句或口号、现时事件或国家处境，或个人经历。

► 请一位学生描述一下他最近的一次讲道或演讲。请他描述一下他用以吸引听众注意的做法。请大家讨论他还可以在演讲中使用哪些其他做法。如果时间允许，还可以请几位其他学生描述他们各自的讲道或演讲，并逐一讨论，借此教他们学会这些做法。

在提出重要论点之前，一定要保证听众在听。做点什么吸引他们注意。

在出现短暂打扰的情况下，不要讲任何要点。如果有什么事情扰乱了会场几秒钟，那就说几句你已经说过的话，直到打扰结束，然后再把听众的注意力拉回来。

倪牧师在讲道时，有一个小孩在讲台下走过，一边走一边喊妈妈。教会里的大多数人都在看那个孩子。N倪牧师重复了他刚刚讲过的几句话，直到有人把孩子抱走，他才又提高声音几秒钟，重新吸引会众的注意。

结束演讲

1. 要把你演讲最后要说的话逐字逐句写下来。
2. 要把你最想让听众记住的内容以令人难忘的方式做出总结。
3. 要干净利落地结束演讲。
4. 不要为你认为你在演讲中可能说错的话道歉。
5. 要以激起听众情感的挑战或呼吁来结束演讲。

目光接触

演讲者应该环顾会场各处，尽可能与很多人有直接的目光接触。

演讲笔记应该写成一扫即可见的那种，这样演讲者就不必花太多时间读演讲笔记。要熟悉演讲笔记，这样你扫一眼就知道下一步要讲什么了。

声音质量

下面列出的是演讲时声音质量的常见缺陷：

- 说话太快
- 说话太慢
- 说话声音太大
- 说话声音太轻柔
- 咕咕啾啾（口齿不清，让人听不懂在说什么）
- 说话声音单调（没有适当的语调变化和情感表达）
- 说话语气做作（似乎是装出来的）
- 总是激烈地说话

你演讲声音的质量影响着信息的表达。为了改进声音质量：

- 说话清晰准确。
- 在适当的地方以对话的口吻说话。
- 要在语速、力度、语调和音量这四方面有所改变

► 举例讨论一个人当如何在前一句所说的四个要素（语速、力度、语调和音量）上有所改变。

与听众的关系

演讲是与听众的互动，即或听众没有反过来对你说话。他们会对你所说的东西有感觉和看法，而且这些看法会在演讲进行的过程中改变。

高高的平台和巨大的讲桌会给演讲者尊严，但也把他和听众之间的距离拉远了，使互动更难。如果听众不多，演讲者就应该和听众站在同样的平地上，并且使用小讲桌。

为了赢得尊重和关注，你的演讲一定要让人能接受才行。比如，你如果站在桌子上演讲，每个人听是听了，但因为你的行为太出格，他们不会严肃对待你所讲的信息。在每种场合，人都会对演讲者的行为和着装有些期待。你如果和他们所期待的相差太远，听众也许会以为你不是什么正路来的演讲者。

试图理解你的听众的偏见，不要毫无目的地冒犯他们。你如果让他们对某件事很生气，却没有说服他们相信任何东西，你就什么目的也没有达到。不要在一次演讲中就试图纠正他们所有的问题和误解。

这就好比你想要用敞口的桶向小口的瓶子倒牛奶，你必须慢慢地小心地倒才行，要不然你就会把牛奶的一大部分倒到地上去了。同样，你如果想要一次就给听众带来很大改变，他们接受不了。

避免某些习惯会增进你和听众的关系：

- 不要直接讽刺听众。
- 不要寻求观众的怜悯。他们如果怜悯你，对你的尊重就会少几分。
- 不要为你个人的行动或品格辩护，除非那本来就是此次演讲的目的。要展现比个人事业更重要的原则。

- 不要夸耀自己的成就。在讲述你自己的故事时要小心，不要让人觉得你是在夸耀你自己。

说服

- 在进行说服或情感诉求时，要考虑大多数听众当前的认知和观点，并设计你的演讲以影响他们。
- 预料到听众会有哪些担忧并满足他们。
- 在动之以情之前要晓之以理。
- 带领听众按步骤往前走，直到做出决定。要改变他们的观念，你必须帮助他们以全新地方式思考。做出决定的步骤如下：
 1. 让大家意识到困难
 2. 界定出具体问题
 3. 考虑可能的解决方案以及可能的反对意见
 4. 描述最好的解决方案
 5. 做出行动计划，达成解决方案

清晰与统一

演讲的目的是为了让人理解。不要为了给某些听众留下深刻印象故意用一些特别的词汇，这会让其他听众不知所云。下面有几个要点并不适用于那种叙事风格的讲道。

- 要保证每句话一出口，听众立马就能听懂。听众无法回放你的演讲，也无法控制演讲速度。
- 要有一句令人难忘的主题。
- 无益于演讲目的的材料统统删掉。
- 要保证每个观点都与前一个观点或主题相关联。
- 在整个演讲过程中要时不时地提说主题。
- 用最好的次序呈现要点。
- 要论述好每一个要点之后再继续。

练习写作

演讲者应该练习写演讲稿和文章。这种练习可以培养清晰表达的能力。在写作时练习使用最恰当的词汇有助于他在演讲时想到最恰当的词汇。

写作有助于演讲者操练解释观点。你如果开始要动笔要把你的观点写下来，但不确知该怎么写，那么你就没准备好怎么讲。你需要花时间好好思考如何用文字来解释某种东西。

写作有助于一个人意识到他何时需要更多信息。如果他不确知一句话到底是不是正确，他就可以做些研究。总不要忘记，你的话会被人引用，无论是说出来的话还是写下来的话。你如果说的话不准确，人就知道他们不能依赖你说的话。

“如果你不能简单地解释它，那说明你对它理解得还不够透彻。”
—— 阿尔伯特·爱因斯坦

本课结语

► 学完本课后，你会想到如何改变目标或行动？

五点总结

1. 人们可从你的沟通能力来形成对你的智慧、信心和能力的印象。
2. 你应该以人们能看到的方式表示出你对他们的友好和尊重。
3. 演讲者在演讲过程中要自始至终反复吸引听众注意。
4. 带领听众按步骤往前走，直到做出决定。
5. 写作有助于演讲者操练解释观点。

第 16 课作业

1. 请用一段文字概括说明本课其中的一个改变生命的概念。请解释一下它为什么重要。它能带来什么好处，对它无知会有什么坏处？
2. 请解释你会如何把你在这一课当中学到的原则应用到实际生活中。这一课如何改变了你的目标？你打算如何改变你的行动？
3. 熟记第16课的五点总结。做好准备，以便能在下一次开始上课的时候把它们默写下来。

第 17 课

个人事宜：金钱、时间和着装

金钱管理

负责的原则

► 请一位学生为大家朗读马太福音25:14-30。关于金钱管理，这段经文告诉了我们什么？

金钱是事工的重要资源。领导者应该管理好金钱，以实现最好的结果。我们将来有一天要为他赐给我们要我们管理的资源向他交账。

还记得好撒玛利亚人的故事吗？他曾帮助过受伤的行路客（路加福音10:30-35）。耶稣讲这个故事的目的是为了说明爱人如己是什么意思。然而，我们也可以观察到这个故事的细节，并因此得出另一个要点，尽管这不一定是耶稣想要教导的要点。

这位撒玛利亚人有一头驴，也有钱可用来支付照顾行路客所需要的花费。如果他在遇到这位受伤的人之前把钱都挥霍光了，那会怎么样呢？他就不太有能力帮到他了。许多人都会说他们同情别人的所受的苦难，也知道宣教的需要，但由于他们没有管理好他们的资源，他们无法对这些需要做出回应。他们永远都无法帮助别人。

一个人可以把钱花到消费品上，花了就没了，或者他也可以把钱花在无论在今生还是在永恒都有持久价值的东西上。我们需要花钱来满足我们的日常需求，但我们也要尽可能地投资于未来。

许多人从来不投资，因为他们以为他们的钱不够。但如果一个人有规律地储蓄并做小额投资，他最后就会有很大受益。农民无论多穷都会省下足够的钱种庄稼。我们需要把资源省下来好做投资。

► 我们有哪些方法储蓄并做小额投资？

信心的原则

使徒保罗给腓立比教会一个很大的应许。他们支持事工，保罗把他们的支持当作祭物，于是应许他们说上帝会使他们一切所需用的都充足（腓立比书4:19）。

耶稣告诉众门徒不要忧虑，倒要信靠上帝会把他们所需用的一切加给他们（马太福音6:25-34）。上帝的国应该是他们首先要追求的，甚至比他们的基本需求还要优先。

信心并不意味着我们无需负责为我们自己和依赖我们的人提供生活所必需的东西。我们应该工作，这样我们才能提供我们生活所需用的东西（以弗所书4:28）。一个人如果不养家，他就比不信的人还不好（提摩太前书5:8）。

一个人永远不应该懒惰地坐等上帝来为他预备生活之所需。上帝的计划原本就是要我们凭工作和生产有价值的东西来获得收益。

信心的意思是我们意识到若没有上帝的赐福，我们就不能生存下去。我们工作的力量和机会来自于上帝，并且他也会用不是我们工作之所得的东西来祝福我们。因为我们信靠上帝，我们就应该像耶稣所教导的那样祷告：“我们日用的饮食，今日赐给我们”（马太福音6:11）。

我们应该慷慨待人，因为：

- 我们知道上帝为我们预备。
- 我们所拥有的一切并不都是我们工作所生产的东西。
- 我们不配得到上帝的赐福。
- 我们通过给与来彰显上帝的爱。

我们不应该像自私的人那样为自己取用大量食物，而别人却没拿够。上帝丰富无比，我们无需贪得无厌，也不必偷偷摸摸的，就好像上帝永远要让我们挨饿一样。

事工领导者不仅要管理好自己的钱，也要管理好事工的资源。上帝会为遵循他旨意的事工预备一切之所需。然而，他的旨意并不总是显而易见地摆在我们面前。有时候，人们过度关注于维持一家机构，乃至他们忽视了寻求上帝清楚的带领。有时候，人们试图做一件好事，可他们却没有按上帝想要的做法去做。在这些事上，我们并不总是有很好的分辨能力，可是事工资金短缺应该促使我们好好地寻求上帝的旨意了。

诚实的原则

信心的原则导致了诚实的原则。因为我们敬畏上帝，也因为我们想要得倒上帝赐福，我们永远不应该做出不讨他喜悦的事。

倘若你依靠上帝并信任他，你会摒弃通过不诚实的手段谋取利益的机会。当有机会来到时，你应该思考这个问题：“上帝会这样提供我需要的钱吗？”如果这个机会是要我们通过不诚实的手段来获取利益，我们就知道它不是上帝要给我们赐福的渠道。为了获利而做错事的人没有信靠上帝来满足他的需要。

服侍上帝的人通常会管理不属于他自己的资源。他要把事工的资金和他自己的钱泾渭分明地分开来管理，这样做极为重要。在某些文化中，人们不是很容易理解这个规则。然而，无论是事工，还是政府部门或商业公司，不能做到公私分明的人是不会被委以执掌权柄的职位的。一个人如果公款私用，他就是在背弃信任（哥林多前书4:2）。

事工领导者应该制定政策，以确保对机构资金进行严格的问责管理。他不应该独自提取款项并加以管理。应该有几个人参与记账和开销管理。

事工支持原则

按上帝的设计，事工应该得到资金支持。然而，事工领导者却经常处于事工得不到充分支持的境地。

对于基督徒领导者来说，钱永远不应该成为他接受领导职位的理由，也不应该他付出最大努力的理由。他服侍的动机来源于他顺服上帝的义务、讨上帝喜悦的愿望、以及对他所服侍之人的爱（彼得前书5:2, 哥林多前书9:16, 约翰福音21:15-17）。

当耶稣差派门徒去服侍的时候，他说：“你们白白地得来，也要白白地舍去”（马太福音10:8）。给事工标价是不对的。曾有一个为了得利而想要用钱来买属灵能力，彼得斥责了他。这是圣经中最严厉的一个斥责了（使徒行传8:18-23）。

事工不会像其他工作一样产生金钱，因为它并不提供可售卖的产品或服务。只有当从事其他职业的人决定一项事工应该得到支持时，事工才得到支持。

“按上帝的方式做上帝的工作，必不缺乏上帝的供应。”

—— 戴德生

事工领导者要向人讲述事工的价值以及他对事工的委身，借此来鼓励他们支持事工。他通常不会等支持到位了才开始事工。他的事工报告应该规则、现实、完全诚实。

人们往往是因为看到事工的价值才支持事工的，而不是因为从事事工的人需要支持。事工领导者不应该谈他自己的需要，并试图用这种做法来筹款。他应该靠演示事工结果并解释他关于事工的异象来筹款。与他所服侍的人建立起关系也颇重要，这样他们看得到他的委身，并欣赏他们所做的服侍。

有些人或许不想捐款给组织，却想要支持领导者个人。这时领导者就要谨慎了，他不要为自己积累款项，倒要建立组织才对。他的工作是建立组织。

领导者应该避免欠债。借钱就是把将来的钱拿到现在来花。债务会在将来剥夺他做决定的自由。欠债意味着你在为将来做决定，而你还没到将来呢。欠债意味着你现在把将来要用到的资源花掉了，而将来所需要的资源去不知在哪里。

领导者个人也应该避免欠债，因为债务将来会限制他做出有关事工的决定，领导者要避免让组织陷入债务当中。只使用上帝所预备的款项。不要借钱，不要以为上帝会为你预备款项来还清债务。如果上帝想要为一个具体需要预备款项，那么他在你借钱之前就能预备，而不是在你借钱之后。借钱使你丧失了一个分辨上帝旨意的途径，因为借钱意味着你没有等候上帝要为你预备的东西。

反思

- ▶ 学完了这些关于金钱的原则后，你会想到如何改变目标或行动？

时间管理

从圣经看时间的价值

- ▶ 请一位学生为大家朗读诗篇90:9-12。从这段经文可看出关于人生的哪几个原则？

圣经告诉我们时间珍贵，因为人的生命是用时间来量度的。这段经文告诉我们要珍惜每一天，因为生命转瞬即逝。时间珍贵，因为人生珍贵。

圣经说时间是有限的资源。耶稣说他做工，不浪费光阴，因为工作时间有限（约翰福音9:4）。

耶稣把事工比作收割庄稼（马太福音9:37-38）。收割庄稼是农民带着一种急迫感来做的工作，因为他们必须要在庄稼糟蹋之前把它收回来。做工的人少，这是危机，因为时间有限。耶稣要讲的要点是事工是急迫的，因为做工的人少，它就变得更加急迫了。

农民家的儿子若在收割的季节浪费时间，那这家人一定会为这样的儿子感到羞愧（箴言10:5）。信徒若浪费时间，而不是在时间流逝之前尽其所能参与宣教，他岂不是更应该感到羞愧吗？

圣经教导我们要珍惜时间（以弗所书5:16, 歌罗西书4:5）。大多数机会都是有时限的。懒惰之人坐视机会流逝，因为他们不肯勤奋做工。

► 请一位学生为大家朗读箴言6:6-11。关于时间和机会，这段经文教导了我们什么？

使徒保罗教导说事工应该得到经济支持（哥林多前书9:4-14, 提摩太前书5:17-18）。然而，他却常常亲手做工，自给自足，因为他想要能够传福音却不必求人给他养生之物（哥林多前书9:18）。他曾在某个地方昼夜做工（帖撒罗尼迦前书2:9）。有时候，他不仅供养自己，还供养着宣教团队的其他人（使徒行传20:33-34）。

尽管保罗的事工配得支持，但他并没有等到有了支持才投入到事工中。他愿意管理他的时间，使得他能做到他必须要做的那些事。

有目的地使用时间

有些人没有长远目标。他们只要做好了今天的事就对未来没有多少想法了。他们做完了每一天必做不可的事之后，就让这一天余下时间流逝过去而不去做任何有意义的事。

有目标的人却不会浪费时间，因为他着眼于未来。他知道他想要在几年之内要做什么事。他不只做今天必做不可的事，他也会做有助于他成就长期目标的那些事。他总是有做不完的工作，时间却不够用。他做完了他必须要做的那些事以后，如果还有时间，他就会选择以有价值的方式度过那段时间。

想要以高度职业化水准的质量来工作的人也不会浪费时间，因为他总是在改进自己，精益求精。他想方设法把工作做得更好。他花时间向别人学习。他阅读学习，总是有事可做。

一位成长中的领导者也不应该浪费时间坐等别人给他指令。他不能以为没人告诉他做什么他就无事可做。他知道总有些事是他可以为了推进工作要做的。他总可以找到人谈一谈，总有些事可以让他组织、观察或检查。他不会仅仅因为满足了工作要求就浪费时间。

有许多人游手好闲，因为他们以为无事可做。有长远目标的人、想要以高度职业水准工作的人、有成长目标的领导者绝不是游手好闲的人。

想象一下，有人给你一项特别的优惠，那会是怎样的情景？在三十天的时间里，你每天都会收到一千美元。你想要什么都可以用这笔钱来买。等到一天结束的时候，你买的东西归你自己，剩下的钱要还回去。

► 你会怎么花每天收到的那笔钱？

你若是聪明人，你就会去买三十天以后仍对你有价值的东西。你不会把大部分钱都花在娱乐和美食上。你肯定不想在每天结束的时候剩下一大笔钱要还回去。

时间也是这样。你可以把时间花在以后毫无任何价值的事上，或者你可以把时间投入到将来有价值的事上。到每天结束的时候，没用掉的时间也逝去了。你无法把时间留下来等以后再买。

你也可以把这个示例用到人生和永恒上。在你还活着的时候，你可以为永恒做投入。等到你人生终结的时候，没投入的任何东西都逝去了。

投入时间

在讲授优先次序的那一课（第7课）有一个示意图，让我们看到人的活动有重要和不重要的，也有紧急和不紧急的。一项活动或许不紧急，但在将来很重要。比如，个人学习和培训别人一般来讲都很重要，但不紧急。

不要只把时间花在现在非做不可的事上，也要为将来投入时间。每天都尝试把时间投入到在将来很多年里都有价值的事上。

要像一个栽树的人。他知道一棵树一文不值，直到多年以后长起来才有价值。他不是因为目前的需要才栽树，他栽树是为将来。

打断和延迟

我们切不可忘记，上帝掌管我们的计划（雅各书4:13-16）。有时候，情况发生了变化，我们的计划也会因此延迟。

有时候，上帝为了成就不同的目的打断了我们的计划。我们必须愿意放下既定计划，对别人的紧急处境和需要做出回应。我们就不应该觉得我们是在浪费时间，因为上帝知道什么最好，他掌管一切。

有时候，我们的工作被延迟了，因为我们要等着别人做完他的工作才能继续做我们的工作。不要每时每天地等，那是在浪费时间。在你等候的同时，找有价值的事去做。

在大多数国家，人们旅行、排队要花好多时间。这样的时间也要善用。你总要做好准备，读读书、写写字，这样时间就不会浪费掉了。有好多好多人说他们没时间学习，可他们花掉很多时间在巴士上、在候车室里。他们在那里干坐着，什么也不做。

有一个男孩，名叫亚伯拉罕，他要辛勤工作贴补家用。他用斧子砍下树枝，然后用树枝建造栅栏。他花大量时间犁田。他有时候把书挂在犁把手上，一有时间就读几段。有时候，夜深了，他就会借着火光读书。他长大以后，仍勤奋好学，成为一名律师。他后来被选上到政府部门任职，最后成为美国总统。（他就是亚伯拉罕·林肯。）

关系

建立和维护关系也需要时间，对于基督徒来说，关系很重要。他与上帝的关系需要他付出时间——不仅为上帝工作需要时间，独自向上帝祷告也需要时间。每个人都与家人和朋友有关系，要维护好这些关系需要时间，不仅是尽义务，也为了表示他珍视这些人。

我们不仅应该把时间投入到能够产生显著结果的工作上，也应该投入到关系中。我们从关系中获得帮助和资源，然而这些关系本身即值得珍视，因为人值得珍视。

“黑夜将临快做工，趁着夜色未深；
白日将尽黄昏近，赶快传福音；
夕阳残照仍努力，直到日影消失；
黑夜将临快做工，夜临工完成。”
—— 安妮·科格希尔

► 我们花在和朋友谈话的时间怎么算？你怎么判断花在这上面的时间何时投入得好？何时浪费了？

花在对话上的时间可以有多方面的价值：它可以使观念和价值观逐步成形；它可以给我们信息；它可以表达爱；它可以鼓励或安慰；它也可以更新并建造一个人的属灵生命。然而，许多人却漫无目的，任凭时光流逝。

反思

► 学完了这些关于时间的原则后，你会想到如何改变目标或行动？

着装

穿衣戴帽显然是人类生活的一个极为重要的领域。在满足保暖蔽体的基本需要之上，每个人穿戴什么都有自己的选择。

着装是一个人首要的呈现自己的方式。因此，一个人的着装就展示着他如何看待自己，以及他想要别人如何看待他。着装与一个人的品格不无关系，它是一个人有目的地呈现自己品格的做法。

依据圣经的考量

关于基督徒应当如何着装，圣经上有几处经文给出了暗示。

提摩太前书5:2告诉我们领导者在与异性交谈的时候总要清清洁洁的。无论是男是女，清洁行为的一部分就是在穿着上不刻意造成错误的欲望。

彼得前书5:5告诉我们要以谦卑为装束。在这里，使徒彼得不是在说具体的衣物，而是用比喻的说法教导我们说谦卑应该是我们的装束。然而，这也暗示说我们不应该穿戴有悖于谦卑的衣物。

有些人选择穿戴让他们看起来高人一等的衣物。像手表、首饰或各种设计精美的昂贵衣物。有些人想要向人显摆他们是高级成功人士。他们想要拿出一副高人一等的样子。这不是仆人当有的态度。想要高人一等是世俗的欲望，基督徒应当摒弃的。

领导者或牧师可以穿着得比他所带领的那些人更正式一些。这不是要让他看起来高人一等，而是为了尊重他所服侍的那些人。他穿戴得更正式，是为了表示他想要更好地服侍。比如，在一家高档餐厅里，服务员会比顾客穿戴得更好一些。那不是要让他们看起来比顾客更优越，而是为了以他们的服侍来尊重顾客。到一个该穿戴正式的场所而不肯穿戴正式就表示他不尊重在场的其他人。

你会怎么看待一个穿着肮脏的工作服来参加婚礼的人呢？同样，你会怎么看待一位不修边幅却在带领一项重大活动的领导者呢？他不修边幅的样子就显示出他不尊重别人。

► 你如何区分为使人高人一等而设计的服饰和为忠心服侍而穿着的衣物呢？有哪些服饰可能因人的动机不同而用于这两种目的当中的任何一种呢？

罗马书12:10告诉我们要用恭敬的心来待人，而不是把自己置于别人之上。这节经文不是具体讲着装的，然而它暗示我们不应该试图以穿着来让我们看起来高人一等。

基督徒的穿着应该彰显出他有那种上帝想要他拥有的品格。一个人内在的本性要比外表重要，但外表也应该是内在品格的彰显。

出于社会和实用的考量

领导者的外观应整洁干净。他的外观总要以不让他的朋友和他所领导的那些人感到尴尬为好。

► 一个人收拾干净着装整洁有哪些细节呢？

一位领导者的穿着应该与他所参加的活动合宜才好。比如，他去建筑工地帮忙就不应该穿得和他去教会一样。

职业上的考量

某些职业有特别的服装。有些工作人员会穿制服，比如士兵和警察。当警察身穿制服出警时，他会很快得到配合，因为谁都可以马上认得出来他是警察。警察如果不穿制服出警，他就会很难做工作，因为他要在执行警务之前反复证明他有警察的权力。

医生在医院里工作的时候会穿特别的服装。他想要人很容易就认出他是医生。

想象一下，你走进一家医院。医院工作人员把你领到检查室里，让你在这里稍等。然后有一个人走进来，只见他上身穿着体恤衫，上面印着一个乐队的样子，下身穿着一条又脏又破的裤子。头发又脏又乱，脖子上有刺青。你一见他，还以为工作人员又领进来一位患者呢。可那个人却说：“你好，我是医生。”你会作何反应？

► 在上述故事里，病人为什么会怀疑那个人是否真是医生？

对于不同职业的着装，人们是有期待的。一个人的穿着若与他们的期待不相符，他们就会很难对你建立起信心。这一点适用于很多职位，包括牧师和教师。如果可能，牧师或商人在向一个群体讲话时在穿着上要像这个群体的其他有影响的人一样得体。他如果穿着邋遢，那就似乎表示这一场会议对他不重要，并且他没有做准备。

穿着是表明你严肃对待工作的一种方式。如果你在做领导工作时像在做运动、在家里休闲、或做体力活的时候所穿戴得那样，人们就会以为你没有把领导工作看得很重要。

领导力就是影响力。如果有人因你的外观而怀疑你的能力，你的影响力就减少了。原则也颇为简单：你是什么人，就应该有什么人的样儿。你每天都会遇到初次见面的人。在这些人当中，有很多人很快就决定他们要不要受你的影响。因为你的着装是他们看到的第一样东西，你就不应该因穿戴不合宜而降低你的影响力。

反思

► 学完了这些关于着装的原则后，你会想到如何改变目标或行动？

全书结语

在这门课中，你学到了：

- 有效的领导力原则
- 根据圣经的教导，领导者要有哪些资质
- 如何设定目标，并制定行动方案

- 负起责任，并接受你所领导的那些人的问责
- 如何让团队参与进来
- 如何培养其他领导者
- 领导者是为他人的福祉而领导他们，并借此服侍他们
- 领导者的品格为什么如此重要

你或许觉得你已经学会了关于领导力的一切学问，但这才是刚刚开始。你已经学到了最重要的原则，但关于如何应用这些原则，你还有很多要学的。你要计划终生作学生，不断学习，并因世界的改变而做出适当调整。

你最大的需要是让上帝来转变你的品格。谁也不会一出生就有领导者的心肠，我们倒是一出生就有以自我为中心的本性。我们每个人都蒙召舍己，背起十字架来跟从耶稣（马太福音16:24）。这意味着我们必须完全降服于他。当我们降服的时候，他就来转变我们的品格，使我们成为我们当有的样式。完全降服，上帝会使你的领导工作成为别人的极大利益。

起草愿景： 为事工成长做规划

提摩太·琦普

小引

为耶稣基督得荣耀，教会的成长与扩张在上帝的国里是常态。上帝希望看到教会扩张，除非教会是处于受试炼或受管教的非常时期。

以色列和教会的历史都表明这一点。关于天国的比喻也表明这一点（马太福音13:31-33）。耶稣的应许也鼓励这一点：

你们这小群，不要惧怕，因为你们的父乐意把国赐给你们（路加福音12:32）；

我实实在在地告诉你们，我所做的事，信我的人也要做，并且要做比这更大的事，因为我往父那里去。你们奉我的名无论求什么，我必成就，教父因儿子得荣耀。（约翰福音14:12-13）；

就对他们说：“要收的庄稼多，做工的人少。所以，你们当求庄稼的主打发工人出去收他的庄稼”（路加福音10:2）。

不向上帝祈求教会延展就是不顺服。此外，我们若不祈求，就什么也得不到！

耶稣在大使命（还有别处）所教导的共享权柄也预设了上帝想要看到教会成长（马太福音28:18-20）。

圣灵的降临也保证了教会的成长（使徒行传1:8）。

新约教会的能力和进展也彰显了教会当如何成长。

在依靠上帝的能力并期待教会成长和扩张的过程中，我们的事工风格应该如何？我们应该做什么？

教会的成长与扩张正常来说都是通过有序的过程进行的，而不是通过戏剧化或奇迹般的经历。当上帝的圣灵带来复兴时，若没有按有序的系统巩固复兴，那么长期的果效会很小。

耶稣的事工是有序推进的，耶路撒冷和安提阿的教会是有序的，保罗的宣教工作也是有序的。这一切都说明次序对于持久的成长必不可少。

尼希米在重建耶路撒冷城墙的时候也是有次序的，次序对于成功必不可少。

以下是按顺序列出的起草愿景（发展并完成一个新项目）的几个阶段。这是主在我从事事工的经历中教给我的，也是我研读像尼希米这样的人的生平得出的结果。

第一步：感知

好的领导者首先是善于倾听的人。你若没有好奇心，你就永远不会为主成功地领导宣教事工。

……有我的一个弟兄哈拿尼，同着几个人从犹大来，我问他们那些被掳归回、剩下逃脱的犹大人和耶路撒冷的光景。他们对我说：“那些被掳归回剩下人在犹大省遭大难，受凌辱。并且耶路撒冷的城墙拆毁，城门被火焚烧”（尼希米记1:2-3）。

尼希米倾听了——是带着祷告的心、开放的思想 and 心灵倾听的。通过别人的话语、问题、认罪、和需要来倾听上帝要对你说什么。尼希米用心倾听！

尼希米尽其所能了解了问题出在哪里。提出问题。心存好奇。搜集事实。我们往往在没有摸清事实之前就做出决定。牧师和宣教士常常犯这类错误。我们推进我想要的事工；我们以为他们需要什么就给他们什么，这样的情况也太普遍了。

尼希米为爱所动。不是由爱驱动的事工不会持续下去。

第二步：祷告

要领悟主的心意，祷告极为关键。

我听见这话，就坐下哭泣，悲哀几日，在天上的上帝面前禁食祈祷（尼希米记1:4）。⁵⁰

像尼西米那样，按上帝的话语祷告；按上帝的应许祷告。

像尼希米那样，谦卑地祷告。尼希米承认他的罪，也承认了以色列人所犯的罪。

像尼希米那样，祈求清晰的异象，祈求一个计划。甚至在亚达薛西王询问他之前，尼希米就已经在心里做好计划了。

因为上帝不是叫人混乱，乃是叫人安静（哥林多前书14:33）。

那时，耶稣出去，上山祷告，整夜祷告上帝，到了天亮，叫他的门徒来，就从他们中间挑选十二个人，称他们为使徒（路加福音6:12-13）。

探寻实用的智慧，即做成这件事所需的技能和方法。

你们中间若有缺少智慧的，应当求那厚赐与众人、也不斥责人的上帝，主就必赐给他（雅各书1:5）。

寻求分辨的能力。

亲爱的弟兄啊，一切的灵，你们不可都信，总要试验那些灵是出于上帝的不是……（约翰一书4:1）。

寻求合一。

⁵⁰ 他的祷告词记载在尼希米记 1:5-11.

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（马太福音18:19）。

他们事奉主、禁食的时候，圣灵说：“要为我分派巴拿巴和扫罗，去做我召他们所做的工”（使徒行传13:2）。

像尼希米那样，凭着信心祷告。

只要凭着信心求，一点不疑惑；因为那疑惑的人，就像海中的波浪，被风吹动翻腾。这样的人不要想从主那里得什么（雅各书1:6-7）。

像尼希米那样，热切地祷告。

于是禁食祷告，按手在他们头上，就打发他们去了（使徒行传13:3）。

有时候，祷告的季节很长。如果在祷告的期间某个项目或事工的重担仍在，那就继续朝那个方向走。但不可忘记，上帝赐予的时机和他的旨意一样重要。

第三步：规划

不要坐等神迹发生！

于是夜间沿溪而上，察看城墙……（尼希米记2:15）。

威廉·克里曾说：“尝试为上帝做大事，从上帝那里期待大事。”一旦你相信你已确知上帝的旨意是要你去做某个事工或项目，那就要开始规划了。但要记得在规划阶段仍要继续祷告。

有效的规划步骤：

1. 你也许需要去现场做一次实地考察，找出潜在的机会和挑战。
2. 提出实用的问题：什么？何时？哪里？谁？为什么？怎样？不要妄加揣测。要彻底弄清楚。“无论做什么，都要从心里做，像是给主做的，不是给人做的”（歌罗西书3:23）。
 - 需要做什么准备工作？
 - 由谁来负责？
 - 这会在哪里开展？
 - 要花多少钱？在一段时间内要如何持续？
 - 花费、事工和工作由谁来负责？
 - 什么时候开始？
 - 我们还要邀请谁来参加？
3. 要制定出一份清晰的、一步接一步的项目推进计划。要尽量具体细致。

尼希米成功了，不仅是因为他禁食祷告，也是因为他有智慧把一个宏大的项目分解成易于掌控的一些小项目。
4. 分派任务。指定责任。明确每个人的具体职责。

5. 设定具体目标，具体时间、地点和责任。

圣经上有许多实例说明规划必不可少：

- 挪亚：建造方舟
- 摩西：尤其是在他监督建造会幕的过程中
- 约书亚：战略家
- 大卫：尤其是在他准备建造圣殿的过程中
- 尼希米：在他组织百姓重建耶路撒冷城墙的过程中

不要以为一项事工有上帝的祝福就不需要做规划了。使命越重要，规划和准备就越重要！

第四步：行动

规划一旦做好，就要按规划采取行动了！

那时，大祭司以利亚实和他的弟兄众祭司起来建立……（尼希米记3:1）。

你认真做好规划之后，就要按规划工作了！不要做不必要的延误。延误会使上帝的百姓泄气，也会削弱你的热心。你按上帝的旨意采取行动，上帝的恩典、能力和护理就会在恰当的时候临到。不可忘记，事工的成功是10%的灵感加上90%的汗水（努力工作）。

像尼希米那样，果断行动。领导者的行动若犹豫不决，优柔寡断，上帝的百姓就会感到困惑并因而分心。

像尼希米那样，采取行动，保持合一。众人工作不同，但心意一致。

像尼希米那样，采取行动，甘愿牺牲。他不为自己谋求特殊待遇，而是与建墙的工人一同付出。真正的愿景会让拥有它的人付出代价。当你愿意奉献自己的生命、才华、时间和资源时，上帝会支持你并赐福与你。

像尼希米那样，凭信心采取行动。开步走，哪怕你不知道主会为后面的步骤做出怎样的预备。

第5步：坚忍

天国里的任何伟大工作都需要忍耐、坚持、和坚忍。

于是我差遣人去见他们，说：“我现在办理大工，不能下去。……”（尼希米记6:3）。

尼希米为我们提供了一个完美例证，来说明到底什么是忍耐。下面是我们要记住的几个原则：

像尼希米那样，不惧反对，站稳脚跟！

像尼希米那样，评估新信息、挑战和威胁，并作出适当调整。

像尼希米那样，鼓励建墙的工人。有效的领导者理解乐观的威力，而乐观的心态则是因对愿景有信心才会涌起。

像尼希米那样，忍耐到底，永不放弃。有组织的、坚持始终的工作必不可少，这往往需要好多年的忠心坚持。

行走并无刺激可言，但它却是衡量我们稳定持久品质的试炼。‘行走而不疲乏’（以赛亚书40:31）是衡量力量的最高标准……当我们在身体或情感上处于不健康状态时，我们总是在生活中寻求刺激。在身体层面，这可能导致我们试图伪造圣灵的工作；在情感层面，这可能导致执念并摧毁我们的道德；在属灵层面，如果我们坚持‘如鹰展翅上腾’（以赛亚书40:31），我们的灵性会因此而破产。⁵¹

威廉·克里说：“我在我确定要追求的事上能够坚忍，我把一切都归功于它。”他用好多年的工作时间成就了伟大的目标。

结语

谁也想不到尼希米会成为领导者。然而在极端困难的情况下，通过感知、祷告、规划、行动和坚忍，他在五十二天的时间里完成了耶路撒冷城墙的建设！这项成就成为他留给后人的遗产。你会留下什么遗产？

⁵¹ Oswald Chambers, *My Utmost for His Highest*（7月20日的灵修寄语）。作者于2024年10月25日在网址 <https://utmost.org/classic/dependent-on-gods-presence-classic/> 上读取

推荐资源表

书籍：

Blanchard, Ken and Phil Hodges. *The Servant Leader*. Nashville: Thomas Nelson, 2003.

Blanchard, Ken and Mark Miller. *The Secret: What Great Leaders Know and Do*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014.

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 2001.

詹姆·柯林斯，《从A到A+：企业从优秀到卓越的奥秘（畅销新装版）》，齐若兰译，远流2020年2月出版。正体中文版

Collins, Jim and Morten Hansen. *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All*. New York: HarperBusiness, 2011.

詹姆·柯林斯，莫顿·韩森，《十倍胜，绝不单靠运气：如何在不确定、动荡不安环境中，依旧表现卓越？》，齐若兰译，远流2013年6月出版。正体中文版

Collins, Jim and Jerry Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness, 2004.

詹姆斯·克林斯，傑利·薄樂斯，《基业长青》，真如译，智库文化1996年7月出版，正体中文版。

Covey, Stephen. *7 Habits of Highly Effective People: The Ultimate Revelations of Steven Covey*. New York: KMS Publishing, 2011.

史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》，高新勇、王亦兵、葛雪蕾合译，中国青年出版社2018年5月出版，简体中文版。

Covey, Stephen. *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. New York: Free Press, 2006.

史蒂芬·柯维，丽贝卡·R·梅丽尔，《信任的速度：一个可以改变一切的力量》，王新鸿译，中国青年出版社2008年8月出版，简体中文版

Maxwell, John. *Developing the Leader Within You*. Nashville: Thomas Nelson, 2005.

約翰·麥斯威爾，《從內做起——頂尖領導大師淬鍊25年的10堂課》，天恩编译小组译，天恩出版社2020年11月出版，正体中文版

Maxwell, John. *17 Indisputable Laws of Teamwork: Embrace Them and Empower Your Team*. New York: HarperCollins Leadership, 2001.

Maxwell, John. *21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson, 1998.

约翰·麦克斯维尔,《领导力21法则: 追随这些法则, 人们就会追随你》, 路本福、路卫军译, 北京时代华文书局2016年1月出版

Mohler, Albert. *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership That Matters*. Bloomington: Bethany House Publishers, 2012.

Smith, Mark and Larry Lindsay. *Leading Change in Your World*. Marion: Triangle Publishing, 2008.

网上资源:

HowWeLead.org 和 KenBlanchard.com 是提供 Ken Blanchard 资源的网站。

在 YouTube.com 上可以观看 Ken Blanchard 和 John Maxwell 的视频。

在 JohnMaxwell.com 上, 你可以找到视频资源, 其中包括一个免费的每日视频。

作业记录表

学员姓名 _____

已完成的作业用姓名的首字母标记。学员必须成功完成所有作业才能得到Shepherds Global Classroom颁发的结业证书。

课序号	概念总结	个人应用	内容背记	经文作业
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Shepherds Global Classroom的课程结业证申请可由学生导师或协作者代表学生在网址 www.shepherdsglobal.org 上完成，随后由SGC校长把结业证书传输给学生导师或协作者。