

## 第4课 领导要制定计划和组织工作

“我对我们上周探访计划的结果感到失望。”阿威对他的小组说。另外，还有一件让他感到失望的事情是整个小组只有六个人来开会。今天早上，在主日学的课堂上，他已经对大家说过了，要大家在早上的敬拜结束之后留下来几分钟，讨论一下这个计划。但是，有好几个人不是另有安排，就是由于各种原因而没能留下来。当然，他也能够理解。“每个人都会有自己的事情，”他想到：“我也必须也要意识到他们的需要，不要对他们太苛刻了。”

“自从牧师要我负责这个探访计划以来，我就觉得自己身上的责任重大。”他对组员们解释说：“我们要支持我们的牧师，帮助他向这个社区传福音。我希望你们每个人都表明你们对主的奉献，在下周更努力工作。复兴会马上就要开始了，我们必须要让教会里面坐满了人。”

“交通问题怎么办？”翰林问：“我记得你曾经说过，我们可能会想办法帮那些住得太远，不能走路来这里的人解决交通的问题。我探访过一个有三个孩子的母亲，她可能会来教会，但是他们的交通却很不方便。”

“是的。”阿威承认道：“我们正在考虑这一问题，我会看看该怎么办的。其他人还有什么问题吗？”

“我的圣经班里有两个人想要跟我一起去探访。”莉莉说：“你认为我可以同时把他们俩都带上吗？”



“……我觉得自己身上的责任重大。”

“可以。”阿威回答道：“这对他们来说是很好的体验。”

“我也是这么想的。”莉莉说：“但我问牧师，牧师却说最好一次带一个去。”

“呃……我不知道，或者这件事……。”

## 课文大纲

大卫——能胜任的领袖

领袖要制定计划和协调工作

领袖要组织工作

## 学习目标

学完本课之后，你当能够：

- 用大卫的故事来描述领导力的原则，认识并应用这些原则。
- 制定某个具体项目的计划大纲，作好工作表。
- 解释“组织”这一概念，阐述组织的一些形式和原则。

## 学习活动

1. 回顾圣经关于大卫的一生和工作的记载，结合本课程的阐述，找出大卫身上的领导特质和领导行为。重要的经文段落是：撒母耳记上 16：1～22；17：21～58；22～26 章；30 章；撒母耳记下 5：1～7；7：1～25；历代志上 17～19 章和 22～29 章。这是一个很长的阅读任务，其中的大部分经文你都可能已经很熟悉了。现在，你的目标就是一边阅读，一边看看大卫是如何蒙神呼召，成为领袖去成就神的旨意的。如果你仔细地效法大卫的榜样的话，你对领导力就会有更多的认识。
2. 学习课文进程，根据往常的步骤回答课文习题的问题。
3. 弄清楚关键词的意思。
4. 请完成课文后面的自测题，然后仔细对照学习指导后面提供的答案。做错的习题请重温一遍。

## 关键词

受奴役

策略

## 课文进程

### 大卫——能胜任的领袖

目的 1：从圣经关于大卫的行为记载中看到胜任能力的重要性。

神计划要大卫来带领他的子民。但是，在我们探讨这一点之前，让我们先来回顾一下阿威的故事。阿威最后陷入了一个非常尴尬的局面，不是吗？他陷入了困境，要么反对他的牧师，要么在他所希望带领和鼓励的人面前，重新审视自己的意见。若是你的话，你会怎么办？随着又有人提出了新的问题，阿威暂时忘记了刚才的问题。

“书籍怎么办？我想多要些。我曾问过主日学的秘书，看她是否可以为我们的探访计划多订些书，但她却说那不归她管。”

“还有一件事。”小杰打断说：“上周我们总共有三个人到同一个小区探访，我怀疑究竟有没有人到城北区去探访。听说，我们应该邀请那里的好几个新家庭到我们教会来的。”

“这个建议不错。”阿威微笑着表示赞同，热切地说：“就让我们把整个地区都占领了吧！让我们都努力工作，下个星期天，我们教会就会坐满了人。”

“阿们！阿们！”委员们一致地说。

从这个委员会会议的简单描述中，我们可以看到几个重要的领导力原则。你能说出他们中几个人的名字？你能从阿威的身上看到什么优秀的领导品质？你认为从他的态度上可以看出他是一个虔诚的基督徒吗？他愿意接受领导职位的同时，又顺服另一个领导的带领吗？他是否充满热情？他是否有目标并努力达成这一目标？他体谅别的工人吗？

为什么这些好的品质依然不足以令阿威成为一个有果效的领袖？这个委员会要获得成功，还需要什么？我们将从大卫的生平和工作中找到这些问题的答案。

在本课程的学习中，到目前为止，我们所强调的都是人——带领者和跟随者。本单元，即第 2 单元，将把我们的目光引向任务——即领导力所涉及的工作和技巧上。我们所引用的圣经例子是大卫，他并不缺乏领导力所要求的任何品质。但是，他最非凡的一面在于——他总是能够有效地、持之以恒地将他的才干和资源结合在一起，获得卓越的成果。

圣经向我们展示了大卫的全貌：牧羊人、战士、诗人、情人、父亲和君王。勇敢、负疚、悔改、饶恕和得胜，大卫向我们揭示了纷繁复杂的人生经历，使我们看到神计划的深奥和奇妙。对于摆在前面的任务，大卫已经具备了必要的背景

和因素。在照料羊群，保护羊群脱离危险的过程中，他锻炼成为一个体魄强壮、勇敢和自信的人。在独自放羊的过程中，他学会了独立思考，运用主动性和想象力，通过充满力量和励志的话语，表达他的思想和情感。

我们知道，他起初是个地位卑微的人。他之所以领受了作领袖的呼召，是因为神通过撒母耳拣选了他，以一种简单的、近乎秘密的方式，让他知道他有一天要作王（撒母耳记上 16：1～22）。然后，“耶和华的灵就大大感动大卫。”接着，他回去继续牧羊，把这些话深深地埋藏在心里。后来，在扫罗王的家里，他也只不过是一个卑微的仆人。

和他的卑微地位似乎相反的是，当所有的人都害怕的时候，他居然勇敢地提出要与巨人歌利亚争战。当大卫坚定地说，“我能完成任务”时，听起来一点儿也不谦卑。他的哥哥也嘲讽他，说：“你太自负了！”（撒母耳记上 17：28～32）。

大卫很快就证实了所有的好领袖都知道的一个真理：行动中的谦卑和勇敢并不是对立的，反而通常是并行的，就如大卫杀死巨人歌利亚时所体现的一样。

大卫当然知道，他行这一切凭的并不是自己的力气，耶和华的灵大能地临到他，使他的话语里面充满了勇敢和自信。不管怎么说，大卫凭的不是激情的话语，而是耶和華赐予他的实际才能和技巧。“我曾打死狮子和熊。”他宣告说（撒母耳记上 17：34～37）。

我们知道，神无需使用一刀一石就能击杀歌利亚。他也不需要大卫把石头给甩出去，就可以运用一种神奇的力量，让石头从天而降。但是，当需要行动来成就他的旨意时，我们发现，神通常借着已经发展出相应能力的人来做工。大卫已经发展了技能。他以信心的话语服众，行事有策略、力量和能力。尽管他知道能力来自于神，但他并没有粗心、鲁莽地行事，而是按照他所学的方式来完成了使命。请注意，他并不是随意地捡起一块小石子来用的。他从小溪里挑选了 5 块光滑的小石子，放进他随身带着的牧羊人用的袋子里。他的行为是有系统、有条理的。

*思考题和自我分析题。* 阅读诗篇 144：1。在这节经文中，你是否认识到，大卫发现了自己的能力，但却并没有把荣耀归给自己？他是如何获得胜任的能力的？你有什么技巧和能力？主教导过你的手吗？他使你的手指有技巧吗？你是否觉得，你可以使用你所发展起来的能力，为主的工作做特别的贡献？

## 他成了众人的领袖

在取得了戏剧性的胜利之后，荣誉和赞美随之而来。他本可以立即统领千万民众，但是，他并没有利用自己的声望谋取私利，这说明他是一个谦卑和有着良好的判断能力的人。他心甘情愿地听命于扫罗，使自己融入到组织和机构当中，做一个听从命令的士兵，根据自己的技能和战绩一步步地晋升。他接受自己的民族在向着一个共同的目标迈进的时候，所必须承担的任务。

旧约中有关大卫的历史描述很多，对大卫的领导方式也有详尽的描绘。大卫成功的三个重要原则是：

1. 他不断地寻求神的旨意。
2. 他对上级和下属，都充满了诚意和体谅。
3. 他认识到优秀和能干的必要性，也为自己能够拥有这些品质而归荣耀给神。

我们知道，大卫最终得着了神所应许给他的冠冕。作为犹太和以色列全地的君王，他能够征服周边的敌人，这也使他长期忙于战事，以勇气和技能率领民众。

在巩固了自己的王国之后，大卫最大的愿望——就是为神的约柜建一所房子——即耶和华的殿宇。但是，主启示说，大卫不能参与圣殿的建造，他的职责是提出计划和原材料（历代志上 22：1~4）。有关这些活动的记载，为我们提供了组织程序和结构的独特模式。

## 大卫做了广泛的预备工作

根据历史的记载，我们看到，大卫相信，他闪亮的开拓行为还有另外一个主要焦点，就是给圣殿提供了聚集材料的机会（历代志上 22：13~14）。历代志如同一段激动人心的插曲，记录着神对人类的作为。这段插曲的主题既不是对正式敬拜的庆贺，也不是神迹，而是计划、组织、工作描述和基金的募集。

大卫雇佣了石匠和其他的工匠，为他们的的工作提供了石头、铁、铜和木材。另外，他还任命了监工、官员、判官、守门人和乐师等，把具体明确的分配给他们。经过大量的初期工作和祷告，大卫制定了详细的计划。他对他的儿子所罗门说：

“愿耶和华赐你聪明智慧……”

“我在困难之中为耶和华的殿预备了……”

“你有许多匠人。”（历代志上 22：11~15）

他把圣殿的计划、建造、府库、内殿和内院和外院等，都告诉了所罗门，还指示所罗门关于圣殿内的一切事工和事工所使用的一切物品，正如他“被灵感感动所得的样式。”（历代志上 28：11~12）

大卫说：“这一切工作的样式，都是耶和华用手划出来使我明白的。”（历代志上 28：19）

在多年的各种经历和环境中，大卫始终坚守他的目的。他的计划目标准确无误，如同击中歌利亚巨大眉骨的石头一样。他承认自己的失败、为自己的罪悔改；他因自己的能力而将荣耀归给神，并认识到神也赐能力给其他的人；他毫无怨言地接受自己的角色，成为神所任命的其中一位领袖。

接着便进入了高潮时期。大卫决定挑战他的工人，正式将责任委任给所罗门。我们可以想象一下他在耶路撒冷把众人召聚在一起时的情景。在众官员和各级基层领袖面前，他公开地、毫无遗漏地总结了之前的所有工作和将来的计划。一切都明确无疑。会议结束之后，那些被大卫称为“弟兄”的人都明确了各自的职责、彼此间的关系、有哪些资源可供利用、有什么宝贵的物件和祭物等。

大卫没有自夸，而是以分享信息的方式，解释了他的感受和行动。接着，他做了一个具体的承诺，说：“（我）又将我自己积蓄的金银献上，建造我神的殿。”（历代志上 29：3）

从大卫个人参与的立场而言，他完全可以挑战大家效法他的行为，献身于主的工作并奉献自己和自己的财物。当然，人们回应了他的卓越领导，慷慨地把自己和自己的财物奉献给了主。

大卫祷告并带领民众敬拜神：“你们应当称颂耶和华你们的神，”他热情地鼓励大家，大家都一同赞美耶和华（历代志上 29：10-20）。

现在让我们回到本课的开头，重温阿威和他的委员们的例子。

习题 1、请至少指出阿威效法大卫的 3 个例子。

---

---

---

习题 2、请至少指出阿威没有效法大卫的 3 个例子。

---

---

---

习题 3、大卫勇敢地宣告他必能击败巨人的事实表明，他\_\_\_\_\_

- a) 很自负。
- b) 希望超越他的哥哥们。
- c) 天生就是个领袖。
- d) 相信神会使用他。

习题 4、大卫讲述他如何对付狮子和熊，是为了\_\_\_\_\_

- a) 用事实来表明他的观点。
- b) 表示他比他的哥哥们有信心。
- c) 证明他被拣选要作王。
- d) 证明他有力气。

习题 5、大卫小心地选了 5 块小石子的行为似乎表明，\_\_\_\_\_

- a) 他缺乏信心。
- b) 训练有素、胜任有余。

- c) 公开地证明他的能力。
- d) 拒绝扫罗的盔甲。

## 领袖要制定计划和协调工作

### 制定计划是进行思考和写作

目标 2：明确计划背后的目的。

几乎所有好的计划都必须经过两道程序。首先是在领袖的头脑里酝酿，这个思考要做什么的过程，就是我们所说的“计划”。

每个人都会或多或少地在下意识里做计划，在事情尚未做成之前，就在脑海里想象它的样子，是人类的本质特性之一。我们总是在试图假设、预先制定出一套行动程序，然后想象自己在不同的环境下的反应。而那些做领袖的人，则养成了比其他的人更擅长制定正式有效计划的能力。

大多有关领袖职能的研究都把“制定计划”列于靠前的位置。领袖必须制定计划。领袖越善于制定计划，就越容易取得成功。下面就让我们看看制定计划包括哪些程序。

1、分析和预测。领袖会仔细观察目前的情况，然后预测或评估未来事情的发展事态。

2、设定目标。领袖清楚自己行为背后的原因。他们知道每项工作的目的以及所期望达到的结果——即目标。每一个好的计划都应有一个明确的目标，关于这一点，我们稍后将会做更深入的学习。

3、提出具体行动程序纲要。套用领袖功能的术语，这叫“规划”，它包括列出为达到预期结果而必须采取的一系列步骤。

4、制定时间表。不论是对设定目标还是规划来说，安排好日程或时间界限都是基本的要素。没有具体的时间界限，目标和规划就会显得苍白无力。

5、阐述所提出的方法和程序。计划必须是切实可行的。因此，领袖必须能够事先阐述在他们所规划的纲要中，每一步所适用的方法。

6、财政上的考虑。在领袖功能的研究中，这叫做“做预算”。大多数的计划都会提出，要对所涉及的开支给予某种程度的关注，如资金的募集、分配以及帐目的记录等。即便领袖不负责做正式预算，也要考虑这些因素，才好制定切实可行的计划。

7、人员上的考虑。领袖必须事先考虑，要完成这个项目或规划，究竟需要多少工作人员，以及这些人必须具备哪些品质和技能。选拔人才是制定计划中极

其重要的一环。

8、遵守方针和准则。每一个计划都不会越过方针的框架，意思就是说，一个组织必须得有既定的价值体系和标准来指导组织内部的的每一项行动。当然，基督徒领袖在受到圣经原则指导的同时，还受到教会或机构高层领袖的领导。

许多领袖发现，以提问的方式来表达计划的过程大有帮助。从对以下问题的回答中，我们就能够看出计划的本质：

1. 为什么要做这件事？这个问题能引发我们对现状的缜密分析和思考。
2. 要通过这项工作成就什么？这个问题能指导我们制定目标。
3. 如何完成这项工作？这个问题能指导我们制定程序。
4. 什么时候完成？这个问题能指导我们制定日程和时间表。
5. 做这项工作最好的可行方法是什么？这个问题能指导我们思考具体的方法。
6. 用什么来完成这项工作？这个问题能指导我们做预算以及考虑所需要的设施和材料。
7. 谁来做？这个问题能指导我们选拔人才，并根据人员的技能和恩赐来分配具体的工作。
8. 工人们当遵守什么标准和方针？这个问题能引导我们思考现有的方针并制定优良的标准。

## 计划的种类

大多数的领袖都使用以下三种计划：

1. 一段时期的总体计划，如制定年度活动日程表，或绘制组织结构图。
2. 周期性重复出现的具体活动计划，如制定委员会会议程序以及工人训练方案等。
3. 独立项目的计划，如某个具体的会议，或某个具体日子的安排。

我们之前说过，做计划是思考和写作两方面的工作。制定计划是一个过程，通常需要变成书面的形式。有能力的领袖使用几样基本的工具，就能够制定长期和日常的具体计划。

## 计划工具

1. 备忘录。每个领袖都必须有一份备忘录，提醒自己每天的计划和要做的工作。这即可以是一张纸、一个便条本，也可以是自制的或买来的某种表格。每日备忘的项目可以包括：

预约  
要做的事

要打的电话  
接到的电话



要做的安排  
要写的信

所需的材料  
财物和开支数据

关于备忘录表格的制作，请参考附录里的表格。

2、日历。每位领袖都需要两本日历，其中一本是那种大本的留有很多空白来记录每日事务和安排的日历。如果找不到这样的日历的话，自己也可以用便笺簿来自制一个。另一本是那种小本的可以随身带着的。大日历中的重要日子也必须在小日历中标出来，以作随时的参考。

3、一个小的记事本。小日历要可以随身携带，它既可以是一张纸，也可以是一个小记事本。一个好的领袖总是会随时做好准备，记录下当天的事件和随时出现一些的想法。这个小记事本还可以用来记下需要记住的名字、电话号码和地址等。

4、工作表。所有主要项目的计划都要详细地写出来。大多数领袖都会制作工作表以适应不同的目的，这些表格应当包括如下内容：

时间  
领袖的名字  
参与制定计划的其他人或委员的名字  
项目的名称、阐述以及目标  
需要完成的各项具体任务目录  
各项任务的人员安排  
完成各项任务所需要的材料和设备  
各项任务的完工日期

习题 6、请再读一遍你刚刚完成的计划工具部分，然后学习我们在附录部分所建议的表格。在某个现实或想象的情况中，如果需要你来负责制定计划的话，你会怎么做？请设计一份合适的工作表格，或者复印我们所提供的表格，然后填上相应的内容。这是一个于你有益的练习，并非考试。

## 协调工作

协调工作就是执行计划。在制定了计划之后，下一步就是以最有效的方式，把所有的部分组织起来。进行协调是一个过程，目的是要确保让适当的人选适时地配以适当的材料，把他们放在适当的位置上，使他们知道如何共同完成某项工作。

回顾我们为了帮助你制定计划而提出的所有问题。请问，针对如何制定计划，这些问题提出了那些组成部分或元素？

习题 7、请写出每个问题（左侧）所指向的计划组成部分（右侧）。

\_\_\_\_a 谁来做这项工作？

1) 时间

- |                   |       |
|-------------------|-------|
| ___ b 用什么来完成这项工作？ | 2) 地点 |
| ___ c 将要达到什么目的？   | 3) 人  |
| ___ d 什么时候完成这项工作？ | 4) 方法 |
| ___ e 如何完成这项工作？   | 5) 材料 |
| ___ f 在哪里完成这项工作？  | 6) 目标 |

**思考题。**请回顾圣经中关于大卫领袖角色的记载。请问，大卫是一个优秀的协调者吗？他是否会考虑到计划的所有组成部分？关于他建造圣殿的计划，你能回答我们所建议的所有问题吗？

习题 8、以下的哪一个阐释最好说明了计划背后的目的？

- a) 制定计划从根本而言是确立目标的一个过程。
- b) 制定计划是为了证明我们行动的合理性。
- c) 制定计划是为了预先确立我们的行动，以及如何回应朝着目标努力的过程中，可能出现的不同情况。
- d) 从本质上来说，制定计划是为了明确每个人的责任，以及如何适应整个体系的需要。

## 问题和障碍

目的 3：请说出制定基督徒事工计划的三个障碍。

有的时候，我们会听到领袖们说：“这有什么用呢？我把所有的计划都做好了，结果……”

“我的工人不按指示去做。”

“我的上司改变了主意。”

“我的助手病了。”

“整件事情跟我所期望的完全不同。”

这种挫败的事情你或许已经经历过，或许将要经历。你精心地制定好的计划，却被人束之高阁；那似乎毫无计划的人，却在某个项目中取得了巨大的成功。千万不要灰心，也不要因此而轻看做计划的价值。要记住，制定计划本身并不能带来什么成功，而这也正是有的人不做计划的原因。

我们需要顾及的还有另外两个障碍。其一就是，在基督徒的事工中，有些人可能会指责领袖过于依赖自己的计划而不依靠圣灵的带领。圣经的确告诉我们，圣灵在我们制定计划的时候会引领我们，在我们的行动过程中也会引领我们。因此，当别人批评教会的计划或安排的时候，我们不应该深受影响。

或许，对于一个好的计划来说，最大的障碍就是要花费巨大的时间和精力。

思考和写作是两项最艰巨的人类活动。比较一下是站起来讲一次见证容易呢，还是事先把它写下来容易，你就知道了。我们知道，神既能帮助我们写作，也能帮助我们讲话；因此，说我们在教会里突然站起来发言是靠着圣灵的带领，而如果我们事先把要讲的东西都写下来，就不是靠圣灵来行事了，那是不合逻辑的。如果要成为有果效的领袖，就必须胜过这个误解。时间、辛劳以及圣灵的带领都是必要的。

习题 9、请说出制定基督徒事工计划的三个障碍。

---

---

---

以下的建议有助你避免障碍，从而更有效地制定计划：

1. 顺服圣灵来带领你的计划。要虔诚地为你的计划祷告。

2. 要保持良好的态度，认识到所有的计划都是有弹性的。计划既要做得具体，又要有弹性，这是领导力当中最大的挑战之一。

3. 别指望所有的计划都能实现。聪明的领袖知道，即使必须抛弃原始的计划，制定计划这一行动本身也能够提高自己实现目标的可能性。在大多数情况下，有计划的人会觉得自己更能胜任这项工作，当环境出现变化的时候，也更容易赢得别人的尊重和合作。要知道，问题随时都会出现。因此，要有先见之明，预料到可能出现的变化和对策。

4. 制定多个小目标，以助你达到主要的目标。例如，如果你的主要目标是为一次区域性的会议提供餐饮，那么小目标就可以是提供储物场地以及收集食物。达到一个具体的小目标的计划可以保持弹性，然后在不对整体计划造成严重影响的情况下做适当调整。有关主要目标和小目标的问题，我们将在另外一节课中讲解。

5. 要确保所有负责执行计划的人明白并接受所制定的计划。请记住大卫是如何阐释他的计划，并给人们机会来表达他们的个人承诺的。要向你的工作人员解释你每一步计划的目的和重要性，让他们知道你感谢他们的贡献。像大卫那样，让大家跟你一起祷告和赞美神，把计划交托给圣灵来带领。

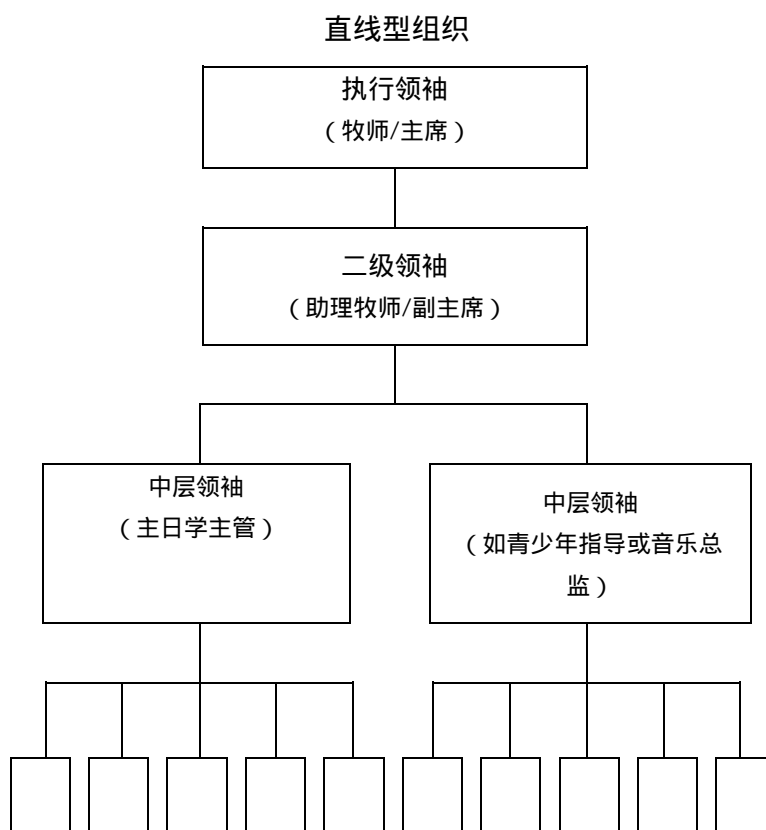
## 领袖要组织工作

目的 4：认识各组织类型的描述，然后绘制一张组织结构示意图。

我们知道，“计划”这一概念既包括制定计划的过程，也包括书面形式的文件或指导纲要。“组织”这一概念同样包含两个主要方面：第一，为了有效地执行某项工作，把人们联系起来的过程；第二，就是结构或正式的计划，告诉人们他们之间应该保持一种什么样的关系。

## 组织类型

有几种正式的组织形式都是可行的，或许你最为熟悉的是直线型组织。

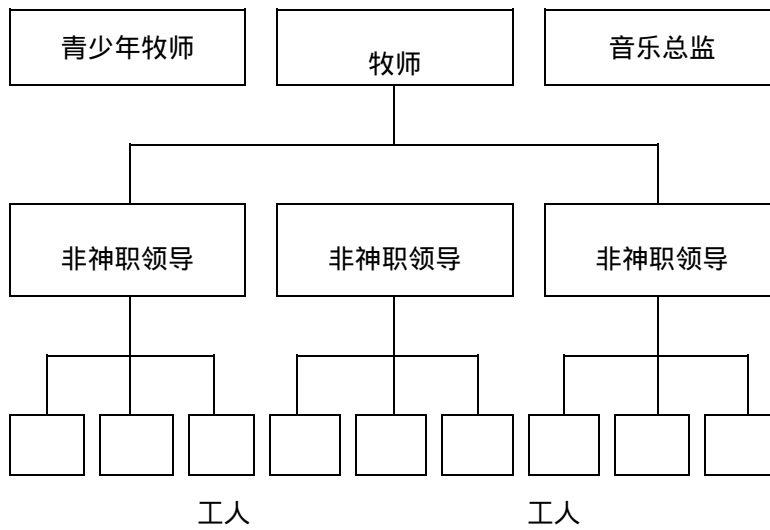


小教会可能会没有第二级的领袖，中层领袖直接由牧师来领导。

军事组织是这类组织最为典型的例子，其基本特征是：执行官拥有控制权，而工作是由副官和中层领袖来完成的。每个人都直接受到顶头上司的监管，工人只允许通过自己的主管向上汇报，而不能直接找执行官。

另一种组织叫列队型组织，这是大多数大型的现代化机构的组织形式。这种组织有一个首席执行官，围绕首席执行官的，是一个由一批具有特殊知识和技能的人组成的顾问团，来给首席执行官出谋划策。和直线型组织一样，首席执行官监管中层领袖。

### 列队型组织



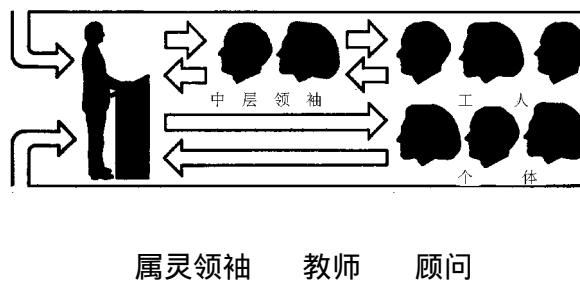
第三类的组织称为功能性的组织，在商业机构中，这就意味着，员工可能会因为其不同的工作和职能，同时受到好几个主管的监督。领袖关注的主要是任务，而不是人。

大多数的基督徒工作都是这几种类型的组合。牧师就是执行官，牧师的下面可能会有副牧师或助理牧师。然后是中层领袖，如主日学负责人和音乐总监等。在直线型组织中，一个工人，比如诗歌班的成员，就在诗歌指导的领导之下，而诗歌指导又在音乐总监的领导之下，音乐总监则在助理牧师之下。这种真正的直线型组织在教会中很少见。通常，所有的领袖都直接跟牧师联系，因此，这种模式更接近列队型组织。另外，由于教会工作包括不同的分工，领袖们可能会发现，自己跟其他的领袖和工人也有功能性的接触。

由于教会组织里面存在不同的工作和职能，因此，牧师在教会里的关系也是非常复杂的。牧师是会众的属灵领袖，是组织机构中的执行官，因此也是其他人的监督。另外，对于群羊中的个体而言，他是顾问和教师。我们必须明白牧师所担任的不同的角色，教会组织才能够保持有效的运转。

### 牧师的关系

执行领袖——行政长官



作为一名属灵领袖、教师和顾问，牧师与会众中的每一个个体都发生直接的

关系。但是作为机构的执行领袖或行政长官，他的大部分工作又必须和其他的人一起，通过他所委任承担不同职责的其他领袖来完成。

这种组合的关系能够使教会的工作变得十分有效。一方面，这可能带来一些问题——尤其是那些缺乏安全感，或觉得自己无法胜任本职工作的中层领袖。还记得我们前面所提到的阿威吗？他的一个工人咨询他的意见，但是，当他说了自己的意见之后，那个工人却告诉他这和牧师的意见相左。这种情况不但令中层领袖感到尴尬，还会导致他失去众人的尊重，以致工作不能如期完成。

阿威没有把事情闹大，这是对的。但是，如果他能和牧师明确自己的职责和关系的话，就可以避免这种情况的发生了。牧师和中层领袖们应当经常聚在一起祷告并讨论工作，为具体的工作和职责达成一致的协议。这样，当一个工人向牧师询问属于另一个领袖解答的问题时，牧师就当要么建议这个工人去找那个领袖，要么邀请那个领袖一起来讨论这个问题。领袖千万不要试图单独处理本属于牧师或另外一个领袖来处理的问题。

这是一种明智而有效的组织形式，使得事情对各方都更加容易。牧师可以信任他的助手能够履行自己的职责，中层领袖可以保持他的团队效率，工人们也因为知道自己在整个组织机构中的位置，以及有问题时该用什么程序来反映，而倍感安全。

## 你与组织

目的 5：请指出哪种阐述能够说明领袖和组织的关系。

大多数的领袖以两种方式和组织发生联系。首先，他们必须明白他们在某个现存组织中的适当位置；其次，他们必须知道在他们自己的职责范围内，如何建立和维护组织。正如我们所见到的，成功的领导力有赖于领袖的素质和组织结构。再好的领袖在不良的组织结构里也会受到妨碍；反之，不良的领袖也会对优良的组织结构造成妨碍。要完成任务、达成基督徒的目标，需要两者的合作。

因此，在接受某个领袖职位的时候，必须要了解整个组织结构。如有组织结构示意图的话，必须好好研究。要向你的上司详细了解你的职位，确保你知道机构对你的期待。你可能会获得一份书面的工作描述（列出你最低限度要履行的基本职责）。最重要的是，你和每一个参与的人都有清楚的认识。如果你还要负责管理他人，机构还必须开会，向大家说明你的工作职责。

## 如何组织

如果你要成立一个新的组织，或对某个组织进行改组，你就要承担巨大的责任。你可以遵循以下的一些建议：

1. 制作一个工作分析表——列出所有分配给你的、为实现目标所必须完成的工

作。

2. 看看完成这项工作需要多少人或职位，然后把每个人或职位的具体工作列出来。
3. 制作一个示意图，标出每个职位互相间的关系、与你的关系以及与其他领袖的关系。
4. 指派人担任不同的职位、负责不同的工作（对于那些相对稳定的职位，在找到合格的人选之前，最好先让它空着，以便招募或培训新人。）
5. 给你的全体同仁提供直接的信息，并确保他们都得到了所需要的帮助和训练。尽力让每一个人同时得到一样的信息，另外，还要允许人们提出问题。
6. 制定明确的责任计划。也就是说，所有的人都必须知道组织对他们的要求、期待和限制。请使用制定计划的提问方式：什么时候？在哪里？怎么做？要向工人们明确他们该如何记录和汇报他们的工作结果，定出时间限制。如果组织的相关规定可能对工作造成影响，向大家解释。要在原定的计划中插入一套评估或测量结果的方法，这样，你和其他的人就能够从经验中学习功课，以便改善工作。

习题 10、请根据你所熟悉的一种组织形式，绘制一张代表其组织结构的示意图。

习题 11、请把组织类型（右侧）和相应的正确描述（左侧）配成对。

- |  |          |
|--|----------|
| ___a 执行官身边有一个为他出谋划策的特别顾问团。                             | 1) 直线型组织 |
| ___b 执行官有控制权，每个人都直接由各自的顶头上司监管，工人只能通过自己的主管表达意见。         | 2) 列队型组织 |
| ___c 执行官是机构的最高领袖，他不但要和其他的领袖互为联系监管整个机构，还直接对机构里的每一个个体负责。 | 3) 牧师型组织 |

习题 12、在他与组织的关系中，领袖必须明白\_\_\_\_\_

- a) 如何适应该组织。
- b) 组织对他的期待。
- c) 如何适应该组织，以及如何在自己所领导的范围内建立和维护组织。
- d) 自己的权限，以及建立控制权的步骤。

## 自测题

判断题。请在正确陈述的题号面前写上“T”，在错误陈述的题号面前写上“F”

- \_\_\_\_\_ 1 从大卫的经历中我们看到，当一个潜在的领袖展示了他天生的技能和才干的时候，神的呼召就会临到他。
- \_\_\_\_\_ 2 谦卑和勇气是天赋的品质。人之所以有勇气，是因为信实的神是勇气的源泉；人之所以会谦卑，是因为所有的荣耀都属于神。
- \_\_\_\_\_ 3 大卫战胜歌利亚的伟大胜利奠定了他的领袖根基，自此以后，他就可以自由地追求个人的目标了。
- \_\_\_\_\_ 4 大卫的领导方法体现了三个原则：1) 他始终如一地寻求神的旨意；2) 他以忠诚和体贴对待上司和下属；3) 他追求卓越和能力。
- \_\_\_\_\_ 5 尽管神不允许大卫建造圣殿，但仍挑战他为施工做好准备。这种责任分配体现了大卫无力做一个建设者。
- \_\_\_\_\_ 6 初步的计划和组织是领导“思考”过程的一部分，真正重要的部分还是“实施”计划。
- \_\_\_\_\_ 7 从大卫做准备的例子中我们可以看出，每一位领袖其实都只是一系列领袖中的一分子：一个预备、一个建造，但是，使事情成就的唯有神。
- \_\_\_\_\_ 8 大卫在预备建造圣殿的过程中，体现了好领袖的一些原则：一致的计划、给参与者适当的指示、为完成工作提供适当的材料。
- \_\_\_\_\_ 9 只有被划为“失败计划”的工程，才要做两遍。
- \_\_\_\_\_ 10 做计划是一项综合性的过程，涉及时间、精力和开支。因此，只有那些要求投入大量资金和人力的大项工程，才需要做计划。
- \_\_\_\_\_ 11 做计划主要是一个思考或脑力过程。
- \_\_\_\_\_ 12 制定计划是取得某种成功的保证。
- \_\_\_\_\_ 13 在基督徒事工中，“做计划”被当成一个绊脚石，因为有的人会指责领袖依靠人的计划多过依靠圣灵。
- \_\_\_\_\_ 14 圣经告诉我们，圣灵在我们做计划的时候膏抹我们，正如在我们实施的过程中膏抹我们一样。
- \_\_\_\_\_ 15 灵活、有祷告和应变方案支持、获得所有人理解和接纳的计划，一定会取得成功。
- \_\_\_\_\_ 16 让人们因某一项目或计划进入有效的工作关系中，这就是组织。它体现了人与人之间应该互为什么样的关系。
- \_\_\_\_\_ 17 在一个组织中，如果人们的需要要得到满足、领袖的地位也要获得尊重的话，各层的权柄都必须得到尊重。
- \_\_\_\_\_ 18 经常的沟通可以削减领袖与领袖之间，以及领袖与百姓之间的潜在冲突。
- \_\_\_\_\_ 19 如果中层领袖的下属直接向高层领袖汇报，高层领袖就当自己处理这件事，而不用征求中层领袖的意见。
- \_\_\_\_\_ 20 要完成任务，达到基督徒事工的目标，就需要有好的组织和领袖。



## 习题答案

7、 a 3) 人。

b 5) 材料。

c 6) 目标。

d 1) 时间。

e 4) 方法。

f 2) 地点。

1、 建议答案：他想为主的事工做一个项目；他要求人们要有献身精神；他要求人们工作；他热切地谈到这项工作。

8、 c) 制定计划是为了预先确立我们的行动

2、 你当留意到：他没有预先做好计划；他没有给予清楚的指示；他没有提供材料。

9、 制定基督徒事工计划的 3 个障碍：1) 计划并非永远奏效；2) 人们会对制定计划的基督徒横加指责；3) 制定计划费时费劲。

3、 d) 相信神会使用他。

10、 你的回答。

4、 a) 用事实来表明他的观点。

11、 a 2) 列队型组织

b 1) 直线型组织

c 3) 牧师型组织

5、 b) 训练有素、胜任有余。

12、 c) 如何适应该组织，以及如何在自己所领导的范围内建立和维护组织。

6、 你的回答。