

# 優質教牧領導的發展

曾立華

## 一、導言

近代有許多人都認同，教會的牧者如能有效地發揮領導能力，帶領信徒在屬靈生命上扎根，同時又能組織及推動信徒努力朝向一些異象性的事奉目標，教會必能健康發展而帶來數量和質素上的增長。這道理看來極簡單，似乎不需要甚麼研究便應領會；但事實並非如此。尤其我們活在這個轉變迅速和多元需要的後現代社會中，教會要立足其中並有發展實不容易。教會一方面是屬靈群體，但同時也是在地上一個不折不扣的人為組織，會遇上不少衝激和障礙，若不能有清晰而肯樞的定位，教會也會迷失方向。為此，「領導」便成為教會生命和使命定位的一項必須。欠缺良好的領導，教會對內就不能有效地服事信徒成員，對外亦不能接觸到世界上其他未得救的人群。作為教會屬

靈領導的教牧同工，教會發展的命脈便繫在我們身上。雖然各教會體制不同，但實質的領導牧養工作仍落在我們身上，為此，我們因對教牧領導的認知而採用甚麼方法策略來牧養信徒，便顯得非常重要了。

欠缺領導似乎是現今世界極困擾的問題。早幾年《時代週刊》已發出：「領袖哪裡去？如何有效帶領這個世界？」等問題；一位管理界研究「領袖學」的權威人士賓尼斯 (Warren Bennis) 曾大聲疾呼：「所有領袖往哪裡去？如何造就一名有能力的領袖人物？」<sup>1</sup> 不僅商界熱烈爭辯，近十多年來坊間亦出現了不少討論「領袖學」(Leadership) 的書籍，<sup>2</sup> 商界現在不再討論行政管理的方法，轉而大談如何領導得更好。教會面對整個世界不斷快速轉變的沖激，有效的領導實是現今華人教會急需討論的議程。事實上，今天信徒中不少具才能的專業人士都發出強烈的訊息：教牧人員要有強大的領導能力來牧養帶領他們。所以作為二十一世紀服事神和教會的我們，必須嚴肅回應這些挑戰，像外面商業社會也要面對競爭的世界而作出適切的回應。當然，我們不是要被外面世界趨勢牽著走，但我們應醒覺，為了神的家能健康增長發

---

<sup>1</sup> Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Menlo Park: Addison-Wesley, 1989), 14.

<sup>2</sup> 以下是重要的著作：James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: The Free Press, 1990); Max De Pree, *Leadership is an Art* (London: Arrow Business Books, 1994); Max De Pree, *Leading Without Power* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997); Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders, Strategies For Taking Charge* (New York: Harper Business, 1986); Warren Bennis, *Why Leaders Can't Lead* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989); Warren Bennis & Robert Townsend, *Reinventing Leadership* (London: Judy Piatkus Publishers Ltd., 1997); J. Kouzes and B. Posner, *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987); Joseph C. Rost, *Leadership for the 21<sup>st</sup> Century* (London: Praeger Publishers, 1993); Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership* (New York: Fireside Book, 1992); James G. Hunt, *Leadership: A New Synthesis* (London: Sage Publications, 1996); F. Hesselbein, M. Goldsmith, and R. Beckhand, eds., *The Leader of the Future* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996); Randall P. White, Philip Hodgson & Stuart Crainer, eds., *The Future of Leadership: Riding the Corporate Rapids into the 21<sup>st</sup> Century* (Maryland: Pitman Publishing, 1996); Ken Shelton, ed., *A New Paradigm of Leadership: Visions of Excellence for 21<sup>st</sup> Century Organization* (Utah: Executive Excellence Publishing, 1997); Robert Greenleaf, *The Power of Servant Leadership* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998). J.A. Conger, Gretchen M. Sprcitzer, and Edward E. Lawler III, eds., *The Leader's Change Handbook: An Essential Guide to Setting Direction & Taking Action* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999).

展，增強領導能力是我們牧養的職責之一；好好運用恩賜和發揮領導潛質，使教會強化茁壯，是我們事奉牧養的本份，這樣的取態既是合理、亦是神所喜悅的。因此為建立有效能的華人教會，現今教牧領袖的當務之急是：拓闊對領導觀念和策略的認知，好好裝備自己，加強領導才能，成為優質的教牧領導者。

## 二、領導是甚麼？

在我們未討論基督教的領導觀點之先，我們來看看一般對領導的理解。現今坊間討論領導觀念與技巧的書雖然不少，但不幸地，有關領導本質的爭論，仍未有劃一定論；而且在實踐上提供具體方案的也很少。

基本的問題是：領導是甚麼？我們是否對之有足夠的了解？而我們基督徒對領導觀念的了解是否相同？這都是我們需要探討的。

賓尼斯承認領導像「美麗」一樣，難有確定的定義。<sup>3</sup>因為領導是一種動力過程 (dynamic process)，也是一種關係，是與跟隨者建立關係，故可算是一種藝術。所以有管理學者戴培爾 (Max De Pree) 稱「領導是一種藝術」，<sup>4</sup>是需要領悟揣摩的。管理學大師彼得杜拉克 (Peter Drucker) 在其《實務管理》一書中亦曾坦白指出：「領導才能不是經由學習或教導而得的，另一方面，領導並不是創造出來或可以加以推廣的，它是在一個特有環境中帶領合適的團體所組成的一個綜合體。」<sup>5</sup>

大多數人對領導的定義是：指一個有領導潛質的人在所授予權力地位上，配合恰當的時間，作合適的決定，然後向其所屬團體的工作人員發出影響性的指令；<sup>6</sup>又或：領導是指引和影響個人或組織，在

<sup>3</sup> Bennis, *On Becoming a Leader*, 1.

<sup>4</sup> Max De Pree, *Leadership is an Art*.

<sup>5</sup> Peter Drucker, *The Practice of Management* (London: Pan Books Ltd., 1979), 194.

<sup>6</sup> 參看 John W. Gardner, *On Leadership*, 1; Burns, *Leadership*, 18-19; Bennis, *On Becoming a Leader*, 1.

一定條件下實現目標的過程。<sup>7</sup>換言之，領導是推動別人在其組織上達到某種目標。所以，當我們說沒有領導性的帶領時，通常是指在某個問題上我們感覺不到有甚麼事情發生，那又如何處理呢？顯然，我們在處理所面對的問題和處境上，需要強而有力的領導，使之得到圓滿和恰當的疏解。

在這種了解下，教會的領導工作也具有領導流程的特性，特別是推動影響力。教會也常面對各種事工決策，在整個領導過程中，關鍵在於牧者們是否成功地推動信徒會眾參與所定的事工計劃。因為若欠缺驅策力，便會使教會陷在靜止、沒有甚麼事情發生的境地裡，教會也就損失了她當有的熱心、活力、創意和各種豐富資源。因此，教牧領袖們常常面對一個挑戰：「我怎樣可以動員會眾熱切地投身在必須的聖工上？」這便涉及領導能力了。然而，這只是了解到屬靈領導的一半，因為一般性的領導定義著重領導者的領導行為，為達成目標而進行一連串指令性的驅動，而不是領導者本身的特性。

這種領導觀是強調以「事工成為中心的 (task-oriented)」，以行政指令去影響人將事工完成，含有極強的行政管理形式；領導人是經理人 (manager)、是行政主管 (chief executive)。凡是以行政主導來進行領導，以發號施令和督導手法來驅動下屬完成計劃的，皆屬於強勢的領導模式。這是政府、某些商管機構或紀律部隊慣用的領導形式。這種領導形式不全然適合教會，為甚麼呢？因這涉及教會領導的目的。

### 三、教會領導的目的

教會領導的目的很清晰，不只是完成工作任務，乃是要建立成熟的生命群體。<sup>8</sup>從聖經觀點來看，領導的工作不在於以工作任務為中

---

<sup>7</sup> 約翰·麥司威爾 (John C. Maxwell) 著，林憲正譯：《領導 EQ》(台北：昭文社，1997)，頁15~19；Harold Myra, ed., *Leaders* (Waco: Word Publisher, 1987), 158; Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, *Management and Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), 86.

<sup>8</sup> Ray S. Anderson, *Minding God's Business* (Grand Rapids: William B. Eerdmann Publishing Company, 1986), 69.

心，乃以群體得造就建立為中心。保羅在以弗所書四章 11 至 13 節清楚指明教會領袖帶領牧養信徒的事奉哲學：「祂所賜的有使徒、有先知、有傳福音的，有牧師和教師；為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體；直等到我們眾人在真道上同歸於一，認識神的兒子，得以長大成人，滿有基督長成的身量。」保羅這個屬靈領導觀乃反映神的基本和主要的任務是使其子民生命成熟、反映其品格，而教會中所有的工作、活動、資源投資及人材配搭應以此目的為依歸，使神的榮耀在其教會中得彰顯。所以我們看見保羅在推動宣教的領導過程中，都會在各處建立信徒群體，同時由他自己或委派同工在該群體中牧養及培育，使之成長，及後更寫信去鼓勵他們，期望他們能走上自立發展的道路。為此，今天作為教牧的我們，必須要知道，在領導和推動教會各種活動之餘，我們是否同時顧及培育信徒的靈命成長，並使他們的恩賜得以發揮，同心發展教會，使教會質量都增長成熟，這才是教會領導所要達到的目的。其實一般對領導觀的討論也強調領導目的是以某一機構組織的長遠增長為考慮，讓某一種精神和信念在領導人和跟隨者中間滋長起來，使整個群體都得以建立，這才視為最終的成功。<sup>9</sup>

#### 四、領導的本質

現代的領導觀念有極大轉變，指出領導者和管理者並不一定是相同的。正如賓尼斯指出：領導者是做正確的事 (do the right things)，而管理者只將事做得正確 (do things right)；領導者的興趣是給予方向、遠象、目標、目的、動力和效用性——這些都是正確的事；而管理者著重的卻是效率、怎樣做，每天的執行等，將正確的事做好為止。換言之，管理者是執行行政而領導者則是有創意性的帶領；管理者是一份複印本而領導者則是原本；管理者只著意維持而領導者則重發展；管理者將焦點放在系統和結構上而領導者則將之放在人才身上；管理者依賴監控而領導者是啟發信任感；管理者按短線觀點來執行而領導

<sup>9</sup> Burns, *Leadership*, 426-27.

者則依長線觀點來發展；管理者著眼於底線而領導者則著眼於廣闊水平。<sup>10</sup>就以上的分別，教牧應是領導者而非管理者。作為屬靈領導的牧者，所關注的並不只是每日行政運作是否有效率，或只是執行執事會所議決的事項。這些事情，在執行上應由執事成員負責，如此是符合聖經要求的。至於教牧（尤以堂主任為首）的職責，應是對教會屬靈培育及事工發展負起方向性的帶領，確定異象、目標等。

整個教會策劃應以較廣闊的天國觀來作考慮，在思想上以創啟為主導，使信徒得著啟迪，引發他們的創意，在教會各項發展上參與運作和推動。這方面的認知普遍被華人牧者和執事所忽視。畢竟教會不是商業機構，但今天不少從事各種專業的信徒被選任為執事，他們較關心事工運作及行政效率，常將商業社會的行政管理制度硬套入教會中，期望牧者是行政主管，執行所議定的一切，而少鼓勵教牧同工扮演真正的屬靈領袖角色。教牧同工亦在不知不覺間履行了行政管理者角色，但在心態上卻不願如此，這形成一種惡性循環。筆者覺得這該是調校革新的時候，雙方都應對教會的領導有更清晰的了解，將聖經的領導觀與現時流行的領導觀結合起來，為教會領導事工帶來更新的路向，這正是筆者於此文的用意。

進一步來說，現代主流對領導的定義都視領導為一種「有啟發性的影響力」(inspiring influence)，尤其是指一種有集合力的無形影響力，可以影響別人一起同工和配搭，推動他們循著領導人要走的方向一起達成目標，使異象落實。這是把傳統「橫貫交易式的領導模式」(Transactional Leadership Model)<sup>11</sup>加以修訂，為有效領導開拓新境界。領導者除了帶領下屬完成各項事工外，還會以領導者的吸引力透過對下屬的激勵、關懷，轉化他們的工作態度、信念和價值觀，使他們更投入工作，達到更高層次的滿足，並對機構產生更大的歸屬感。這種領導模式被稱為「轉化性質的領導模式」(Transformational Leadership

<sup>10</sup> Bennis & Townsend, *Reinventing Leadership*, 6-7.

<sup>11</sup> 交易性質的領導人是以獎賞方式來領導下屬工作。當其下屬完成特定工作便給予承諾獎賞，整個過程好像一項交易。

Model)，是現代較多人推崇的；<sup>12</sup>它注重領導者本身的修為特性（吸引力）及與被帶領的人的影響，以致兩者一同為所定目標努力。<sup>13</sup>因此，新的領導觀念乃著重領導者的品格。鄧生特 (Robert Townsend) 曾清楚強調：「對我來說，領導者最首要質素就是品格。」<sup>14</sup>領導者以其自身的品德榜樣來凝聚其他人，以無形影響力去領導人，跟隨者因服膺領導人的品格而順從其領導，互相配搭，依照領導人所引導的方向目標，共同將事情辦妥。還有，轉化性質的領導行為更能滿足下屬的高層次需要——受到尊重和挑戰自我的需要。<sup>15</sup>

顯然，轉化性質的領導模式是著重領導者與跟隨者的融合互動關係，彼此在合作中一同成長。成為一股集體創作的力量。這成了現今商管市場較多人採納的領導藝術方式，他們將焦點放在群體的品格及高質素上面。筆者相信這更接近基督徒的領導模式，較著重人的發展及互動，發揮生命影響力及運用恩賜；令事奉的信徒得到尊重，覺得自己有價值，又滿足他們挑戰自我潛質恩賜的需要；教牧與信徒又能共同為神家的屬靈益處努力配搭事奉，又一同成長，這正是保羅所說的，看見每個信徒都在基督裡成長，又訓練他們生活能夠達到那成長的階段（弗四 1；腓一 25～27；西一 10）。1996 年出版的一本書《自然的教會發展——健康教會八種優良特質指引》，備受海內外教會所注意，德國作者施瓦茨 (Christian A. Schwarz) 極力主張採用此種模式來領導教會，認為是令堂會健康增長的八元素之一。<sup>16</sup>

<sup>12</sup> 伯恩斯 (James M. Burns) 詳細討論了這兩種領導模式的優劣，他本人則推崇「轉化式領導模式」，他說：“Transforming leadership while more complex, is more potent” Burns, *Leadership*, 4。又參 Warren Bennis & Burt Nanus, *Leaders, Strategies for Taking Charge*, 3, 202-203。基督教界亦有數本討論這方面的著作：Philip V. Lewis, *Transforming Leadership* (Nashville: Broadman & Holman Publishers, 1996); Richard Higginson, *Transforming Leadership* (London: SPCK, 1996); Leighton Ford, *Transforming Leadership: Jesus' Way of Creating Vision Shaping Values & Empowering Change* (Downers Grove: Inter-Varsity Press, 1991)。

<sup>13</sup> Burns, *Leadership*, 20.

<sup>14</sup> Bennis & Townsend, *Reinventing Leadership*, 3.

<sup>15</sup> Burns, *Leadership*, 425-26.

<sup>16</sup> Christian A. Schwarz, *Natural Church Development – A Guide to Eight Essential Qualities of Healthy Churches* (Illinois: Church Smart Resources, 1996), 22-25。中譯本：黃婉儀譯（香港：高接觸出版，1998）。

## 五、聖經的領導模式

領導可算是神給人的祝福，也是神的一份恩賜。人類本受命於神去帶領及管理祂整個創造秩序，以致一切在關懷中能自然運作（創一 28～30；二 15）。基督創設教會，興起領導的使徒及門徒，給予他們諸般恩賜來建立教會，使信徒在事奉中成長；後來福音發展，各處都建立教會，使徒難於兼顧，因而興起執事、長老的領袖職位來帶領牧養各地教會。在眾屬靈恩賜中，「治理領導」是其中一項，保羅在羅馬書十二章 8 節明說：「治理的就當殷勤」，「殷勤」含有熱心專注負上責任之意。<sup>17</sup> 恩賜雖是神所賜的，但可以追求得著。因此，作為被神所召的教牧既是以帶領牧養為職志，就應追求得著「治理」的恩賜，好能負上領導教會的責任。教牧領導者的表現和熱心可以令神的家大大興旺，鄧生特曾指出領袖首要的特徵就是個人熱心，其次才是才智、清晰的溝通能力和僕人服事的心態。<sup>18</sup>

談到僕人服事 (servant ministry)，這正是聖經的領導觀念。毫無疑問，聖經中的領導模式在某程度上與一般自然領袖是有分別的，至少新約聖經中提到的領導者不是職位性的，而是服事功能性的。耶穌強調「為大的」（即帶領性的）是要「服事人」，並不在乎其地位身分（路二十二 25～27），而且這服事人的功能亦成為一個榜樣。要衡量一個領袖是否偉大，不在於他作了多少工作或領導能力如何優越，以致得到受人尊重的地位，乃在他所付出的服事。他服事的榜樣就成為其領導的權能，別人會服從他的領導。換言之，美好的品格及其在事奉上所付出的代價最能贏取別人的尊重。這是與世上一般傳統領袖迥然不同之處，一般領袖是以權力服人。在他治理下的人都要服膺在其權位底下，聽受差使。然而，主耶穌卻說：「但你們不可這樣」；神的國度有嶄新及與別不同的領導形態，首先是服事人，所以作領導者就是作僕人；祂自己更以身作則（約十三 12～17）。確立了屬靈領

---

<sup>17</sup> C.E.B. Cranfield, *Romans*, vol. II, *International Critical Commentary* (Edinburgh: T. & T. Clark, 1979), 627.

<sup>18</sup> Bennis & Townsend, *Reinventing Leadership*, 14.



導的恆久原則，領導的精要在於服事 (leading through serving)，這是僕人領袖 (servant leader) 的典型（參太二十 20～28；可十 42～45）。

作僕人的領袖，不但是耶穌這位至尊領導者 (supreme leader) 為跟隨祂的人所定下的領導型態，也是保羅實踐的形態。他領受主基督的差派（徒二十六 16～18），因基督的緣故，作眾人的僕人，因他自己自覺先是耶穌基督的奴隸 (δοῦλος)，也因著內心深處的自知、自信而勇敢地以僕人領導，指揮若定，安排計劃和推動各項宣教事工，並且自己也參與其中謙卑事奉。保羅這樣的表現，肯定有聖靈的同工，但他那種委身又謙卑高尚的品德質素，正是他領導成功的要訣。各同工和信徒群體都服從其指派，他委實成為我們教牧同工領導的榜樣。福樂神學院安德遜教授 (Ray S. Anderson) 回應這個僕人領導模式時有以下的一番話：「真正的領袖知道他是為服事的人群而活，他深知權力並不是在他身上，操權領導的領袖是深深地把自己付出給這人群，而且是為這人群負著責任，替這人群謀福利、尋好處。若能如此作，這領袖就是實實在在的僕人。」<sup>19</sup>

或許很多人會問：作僕人領袖既是服事的，服事時又要謙卑，那又如何有權柄去領導呢？但我們要了解，僕人領袖並不拒絕主動領導，也不是奴顏婢膝地倚靠信徒群眾，奉承他們。換言之，作僕人領袖不是角色分裂，即不是只知服事而不知治理教會之責。這兩者是配合得宜，不相抵觸。

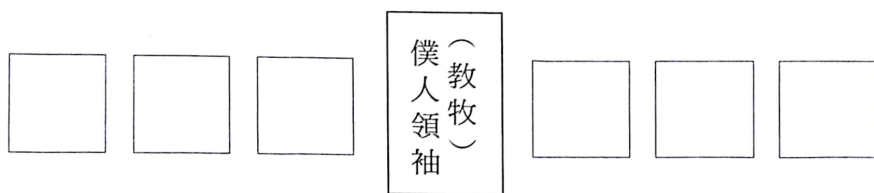
近年在許多討論教會領導與行政的理論中，有一種名為「僕人領袖觀」 (Servant Leadership)，廣為教牧學者重視。這觀念源於美國電話與電訊公司前管理研究主任羅拔堅立克 (Robert K. Greenleaf) 於 1977 年所著的《僕人領袖》；他於 1998 年再出版另一著作《僕人領袖的權能》。<sup>20</sup> 這兩本著作均影響商業社會最高層人士，堅氏本身是基督徒（屬貴格會），卻是頗受尊重的行政領導發言人。堅立克認為無論是

<sup>19</sup> Anderson, *On Minding God's Business*, 80.

<sup>20</sup> Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership* (New York: Paulist Press, 1977); Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*.

何地位及召命上，僕人與領導這兩種角色並不衝突，實際上是可以合而為一的。服事式的領導者當要認識基督是教會的頭及領袖，祂既賜下牧師和教師這些領導性恩賜，教牧傳道人就要發揮領導的角色，其主要任務就是裝備聖徒，使他們認知恩賜並發揮在事奉上，同心建立教會。

從另一個角度看，堅立克認為現今已是傾向民主形式的世代，不論政界、商界和宗教界都免不了要採納較民主開放的方式來處理人與事，不能再用獨裁式來領導。因為現今的（包括教會信徒在內）知識水平提高了，人們的理解力較強，辦事能力亦高，因此都較願意主動參與決策。雖然仍必須有人做最高領袖，但這領袖並不是專橫的，他要受一群具相當知識的人所影響、監察和考驗。所以，他提出作為領袖的只是「群英之冠」(first among equals)，在眾人中作僕人領袖；而且，作領袖的人要以說服來取代以強制性的手法 (by persuasion rather than coercion) 來帶領群眾。許多基督教領袖覺得堅立克這洞見頗符合聖經；耶穌和保羅都是以勸說來帶領人，而且僕人領袖觀也很聖經化呢！事實上，在教會中人人都要事奉，故人人都是僕人，但神既呼召一些信徒成為教牧傳道人，給以領導性的職份，他們在眾信徒中被列為「群英之冠」，即教牧傳道人只是一群僕人領袖之首，仍是一個領袖，但並不是唯一的領袖，他的職能是培育更多領袖，使領袖人才不缺，並聯繫他們 (the leader gives continuity and coherence to an endeavor in which many may lead)，<sup>21</sup> 他的領導能力繼續受一群同儕領袖 (peers) 的考驗和證明。我們以下圖來表示這種觀念：



<sup>21</sup> Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*, 120.

這種「群英之冠」的領袖能避免權力過度集中，在行政領導上屬轉化性質的分權式領導模式。作為「群英之冠」的教牧必須認知他不是唯一的屬靈領袖（在某些體制下擔任「群英之冠」的平信徒領袖也須有這種認識）。他必須連同其他領袖共同商議策劃，釐定教會未來的事奉方向，估計各種需要，定下各類目標，選定先後次序及製定行事細則，然後鼓勵和推動信徒參與，<sup>22</sup>分配他們在各崗位發揮恩賜。顯然這種領導模式是隊工形態，當中仍有一位領袖負較多的責任，這樣就能維持服事式的管理功能，教牧和信徒都是朝著服事的目標前進，這也合乎「信徒皆祭司」的真理。<sup>23</sup>

聖經中也有此模式的例子：

- 提後二 2      保羅（領袖）→提摩太→忠心能教導別人的人。  
 彼前五 1      彼得（長老）→與他同作長老的人們，彼得是眾長老們之「群英之冠」。
- 出十八 1～21   摩西→千夫長、百夫長、五十夫長、十夫長，這些人的資格都是一樣的，沒有誰大過誰，而且他們都可以與摩西同當此任，摩西在這班同儕領袖中作領袖之首。

然則，究竟教牧作為「群英之冠」的僕人領導要作些甚麼呢？他怎樣作具體領導？堅立克認為教牧作為僕人領導有三個顯著職能：

### （一）有指引方向的責任

教牧對未來的趨勢要有觸覺，預見信徒未發生的。正如「轉化領導形式」倡導者們所講的，有預見的技能，能全然考慮企業內外環境

<sup>22</sup> 戴培爾 (Max De Pree) 非常主張領導者必須採開放手法，容讓跟隨者積極參與運作管理過程。參 De Pree, *Leadership is an Art*, 24-26。戴氏本身是基督徒，熱心參與教會事奉，亦出任福樂神學院院董會的工作，在基督教界頗具知名度。

<sup>23</sup> 參蘇文隆：《教會行政管理學》，（台北：中華福音神學院出版社，1984），頁44～45。Paul A. Cedar, *Strength in Servant Leadership* (Waco: Word Books Publishers, 1987), 89-97.

的改變，作準確的預測和判斷。<sup>24</sup>用我們慣用的術語，就是要有異象（遠象）——從未來看到現在。近年教會現象學家喬治巴拿（George Barna）對異象作如下解說：「要有異象即具一種有遠見的洞識能力，對世界及教會情勢有一幅廣大的圖畫，以致心中產生一種屬靈透視觀念，思想怎樣去整合這幅圖畫」。<sup>25</sup>所以，作為有異象的領袖，我們要為教會未來的方向作預測，洞察時機，然後靜思策略，作長遠的計劃；先與長執會分享、諮詢及補充（在這過程中出現衝突不協調也是正常的，要在禱告中慢慢疏解），然後向信徒傳遞異象和計劃。這便是昔日尼希米所做的，他心中得著重建城牆的託付和異象後，就要構思如何履行，在發動重建工程前，自己先逐一巡查城牆周圍的情況，對未來工程有所估量，預計所需資源，當掌握了通盤形勢與計劃後，才發出徵召人才之令並委派分工，動員施工，這就是聖經屬靈領導的典型領導模式。這是很重要的，有異象的教牧領導，不必負起所有工作，全權包辦，我們只須要提供方向、目標，給其他信徒領袖根據所釐定的方向去發展和運作。因此，作僕人領袖就是信心異象的「催化者」（a visionary catalyst），<sup>26</sup>有意創造一個氣候環境，以致導引出一些可達成的積極目標，同時又能（enable）將信徒建立起來能主動努力事奉。求神給我們有更大的信心和屬靈的長遠眼光，時常掌握時代脈搏，也對教會有通盤的了解。假如我們的信心大，信徒對我們也較有信心，因而對我們所傳遞的異象作出積極回應，這樣，就能提升信徒的事奉熱誠和心志。

---

<sup>24</sup> N.M. Tichy and M.A. Devanna, *The Transforming Leader* (New York: Wiley, 1986), 126; Philip V. Lewis, *Transformational Leadership* (Nashville: Broadman & Holman Publishers, 1996), 94-95.

<sup>25</sup> George Barna, *Marketing the Church* (Colorado: NAV Press, 1988), 80; Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*, 24-27; Warren Bennis, *Why Leaders Can't Lead*, 97.

<sup>26</sup> Robert D. Dale, *Pastoral Leadership* (Nashville: Abingdon Press, 1986), 41。戴爾（Dale）認為催生者的領袖是一個平衡的領袖。

## （二）願意與信徒認同

作為教牧，要作真正的僕人就要放下我們的權利和權柄，像基督一樣謙卑，捨棄一切尊榮作受苦的僕人，與人認同。管理學者戴培爾在其《不用權去領導》一書中說得對：「衡量一個領導人在其組織中能夠發揮更大影響，就在乎他是否肯作捨棄 (abandonment)」，<sup>27</sup> 即有權卻不用，寧使用感召去鼓勵人努力工作事奉，正如主替門徒洗腳乃表示與他們認同，藉服事感召他們作僕人謙卑事奉（約十三 1 ~ 17）。認同感能導引開放、友善和被信賴，在群英之中與他們合作而不是指揮他們；並且走在前線與他們一起工作，而不作任何分別；願意親近接觸他們，與人為友；在任何時間都表現出你有空去滿足他們的需求，提供具體的需要，並將各方面的需求綜合起來，建立共同動機和價值觀，這就是所謂「參與式的領導管理模式」了。<sup>28</sup> 牧者絕不能藉遙遠控制來保持關係，乃要親自接觸他們，讓他看到你的榜樣，使他們親歷牧者是如何以身作則地帶領他們。

## （三）以榜樣作領導

任何令人心悅誠服的領袖都是有上佳榜樣的人。領導者的生活行為標準必須高於他的跟隨者，以身作則才能感染跟隨者心悅誠服按其意圖行事。<sup>29</sup> 因此教牧必須在事奉和生活上樹立僕人榜樣，以身作則，對自己的脾氣有所節制，絕不能有不良的行為表現，並要表現仁慈和關心。這樣，信徒自然服從我們的領導，也以關心來回報我們。僕人的風格提醒教會其他同僚領袖有服事人的職責，也導引著他們適切地使用其領導權力，達致愛人和忠於神的美善境界。<sup>30</sup> 當然，我們並不是完美的人，因此在信徒面前也要坦白承認我們也有人的限制和軟弱，

---

<sup>27</sup> Max De Pree, *Leading Without Power*, 48.

<sup>28</sup> De Pree, *Leadership is an Art*, 24-26.

<sup>29</sup> John W. Gardner, *On Leadership*, 169.

<sup>30</sup> 參看 Ford, *Transforming Leadership*, 152-54.

不會事事都表現無瑕。這樣表明乃防止一些不設實際的期望出現，總承認我們不過是「人」，同時亦使我們不致表現虛偽。在事情不理想時也願意承認我們的錯誤和缺失，請求同僚領袖和信徒體諒。信徒會因我們的誠實而尊重我們，這也是謙卑僕人領袖所該有的氣質。

## 六、僕人領袖的特質

一位非常贊同堅立克僕人領導觀並將之推廣的行政專才羅理斯皮士 (Larry C. Spears)，主編了一專文集研討堅立克之領導理論《領導的反思》(*Reflections on Leadership*)。在序言中刻劃出堅立克所重視十項僕人領導的特質，<sup>31</sup>可供教牧領袖參考：

### 1. 願意聆聽

教牧領袖既重視溝通，因此應開放渠道，讓別人發表意見，並要細心聆聽，搜集不同聲音，讓自己在做決定前再作考慮和反思。

### 2. 同理心

成功的僕人領袖在聽了意見後，須以同情理解的態度來面對，即使是反對聲音，也應接納他們並盡力和衷合作。

### 3. 醫治

學習醫治乃是改變更新和整合的一股強大力量。僕人領導其中一個強處乃是自醫和醫治別人。因為人際關係常因工作而受到影響。許多人情緒和心靈都受到損害，僕人領袖應努力營造一種關懷氣氛，讓大家的心靈得癒合，恢復健全的關係。

### 4. 自覺力

有能的領導人通常都是敏於警醒，自覺力強，保持內心寧謐，自然思想清晰明淨，具智慧判斷力。

---

<sup>31</sup> Larry C. Spears ed., *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (New York: John Wiley & Sons Inc., 1995), 4-7.

## 5. 說服力

藉著說服力在團體中有效建立共識，避免以權力地位來壓倒人，這顯然是較適合教會作決策的方法。教牧要常以鼓勵方式將信仰、思想及正確價值觀傳達給信徒領袖及會眾。

## 6. 概念化

僕人領袖善於培育作大夢想的能力，是一種將問題作透識概念化的能力，以致思想層次是越過每一天的現實，換言之，要對遠象有較廣的圖畫和視線，作異象性的思考；僕人領袖帶領其同僚（如執事會、董事會）作定期性、遠視性的規劃，掌握事工未來藍圖。

## 7. 前瞻性

對遠象藍圖作前瞻性預測，但亦要知古鑑今，作務實性的規劃，辨別困阻，並構思如何克服之，這顯然根源於直覺思維。

## 8. 管家性

不論領袖和跟隨者都要對自身所屬的機構或群體（如教會）有強烈歸屬感，這樣大家才會盡力做好管家本份，有同感地把教會建立起來。在這過程中大家亦能建立互信精神，對教會全然委身。

## 9. 委身於人的成長

既然互相委身，就要刻意建立一個令每個人都能成長的系統，例如門徒培訓課程。大家彼此鼓勵追求，讓領與學的人都一同經歷生命的成長。

## 10. 建立群體

當成長力量凝聚時，就會產生擴張，例如教會增長或擴堂、植堂。僕人領袖更要加緊監督，不要被一時的成就蒙蔽，而要牢固架構、維持動力，否則就易生漏洞，產生鬆懈。

以上十項特質已廣泛應用在許多機構，教會作為地上機構之一，雖有屬靈超然性，也不可忽略了運用世上之子的聰明策略，這是主耶穌要我們努力的方向之一：「今世之子，在世事上，較比光明之子更聰明。」（路十六1～8）意思是：「假如信基督的人對他的信仰，有

作生意的人對他的事業那樣用心，結果將會何等不同！」十多年前滕近輝牧師已鼓勵教會領袖以企業精神來帶領和管理教會。願我們大膽為主有所作為！

## 七、授權式的領導

在近年「轉化式領導模式」的討論中，非常著意如何動員下屬為所訂的目標努力作工，這動員的過程叫做「授權」（亦可譯為「充權」）技能 (Empowerment)，即領導者營造一個機會和開放氣氛，非常樂意與員工分享權力，一同為組織機構肩負責任。經驗所得，愈能授權員工的機構組織，無論生產力或營商目標均有顯著成效。<sup>32</sup>「轉化式領導」論是深信每個人都極具潛質，只要加以鼓勵，並讓他看見自己有發揮的機會，能分擔某部分決策權力，這股集合的潛力就可帶領整個組織達到更理想的高峰。為甚麼這種「授權」的政策會那麼有效呢？因這政策可提升個別成員的價值，讓他們經歷個人的洞見和信念均有被採納和實踐的一天。並且，領導者可從前線的員工得知一些意見，他們的意見大都是與處境有關的，這些意見便成為領導者考慮未來決策時的重要參考資料。<sup>33</sup>

授權式的領導策略其實也是聖經中領導的模式。雖然大家對領導的定義不同，但都認定權力在領導中佔重要位置；領導行為必然涉及運用權力，而教會也確認有屬靈權柄這回事。<sup>34</sup>我們相信「授權」(empowering)是教會按照聖經運用權力的模式。保羅在以弗所書四章11至12節說：「祂所賜的有使徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教

---

<sup>32</sup> Bennis and Nanus, *Leaders, Strategies for Taking Charge*, 58-63, 73-78; W. Warner Burke, "Empowering Others" in Suresh Srivastva, ed., *Executive Power* (San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1986), 68-69; Bennis & Townsend, *Reinventing Leadership*, 73-88.

<sup>33</sup> Bennis & Townsend, *Reinventing Leadership*, 73.

<sup>34</sup> 參 Philip V. Lewis, "Power and Influence," *Transformational Leadership*, Ch. 2, 21-32, 對教會適當的運用權柄有很好的意見。又詳參 Celia Allison Hahn, *Growing in Authority, Relinquishing Control. A New Approach to Faithful Leadership* (New York: The Alban Institute, 1994)。又參「權力論」專題，《今日華人教會》，第172期（1993年10月）。



師，為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體。」這便是授權式的領導——運用權力作驅策，增強不同恩賜的信徒，使之成熟；這是一種權力的轉移 (transfer of power)，是委任權柄 (delegation of authority)，使教會內的成員能夠在事奉上作帶領性的工作。由於我們相信每位信徒都得著屬靈恩賜，所以都具事奉潛質，因此戴培爾非常鼓勵教會領袖善用這信徒群體的潛質，充分授權予他們，一同建立教會這個屬靈群體。<sup>35</sup> 所以，聖經給我們的領導觀念不是將權力集中在某人身上，然後由他站在眾人之上發號施令；相反地，聖經所強調的領袖是基督身體的其中一員，與其他肢體成員一同組成團契性的群體 (κοινωνία)。在羅馬書十二章裡，使徒保羅呼籲所有信徒都要參與事奉。他列出七種恩賜來，都是建立健康教會不可或缺的恩賜（羅十二 6～8）。當中包括治理領導，但卻沒有列為首位或末位，而是位列在施捨與憐憫之間！保羅表明領導只是給予教會信徒恩賜之一，凡得著治理恩賜的信徒就要在教會中盡本分去運用這恩賜，在整個合一身子中發揮其當有的功能（羅十二 4～5）。聖經形容這種事奉關係是信徒間的立約委身；正如基督毫無條件的委身教會這個身體。因此，凡領受不同恩賜的肢體也應同樣委身，建立互相負責交待的關係 (mutually accountable relationships)（羅十二 9～16）。就在這互相立約又負責的關係中，每位肢體成員都有可能進入大家互相授權的關係中，而這授權便成為基督徒群體互相委身的果子，各人自由地在教會中發揮自己的恩賜，互相配合起來建立基督的身體，使教會邁向更成熟而發展。<sup>36</sup>

## 八、領導者的品格

教牧領袖要對近年領導觀念認識，以能應用在帶領教會的職事上。成功的教牧領導必涉及我們個人具有怎樣的品質，正如上述已提

---

<sup>35</sup> De Pree, *Leading Without Power*, 76.

<sup>36</sup> 詳參 Jack Balswick and Walter Wright, "A Complementary – Empowering Model of Ministerial Leadership," *The Best In Theology*, vol.4, ed. J.I. Packer (Carol Springs, IL: Christianity Today Inc., 1990), 317-27。

及過的。聖經一向強調屬靈領袖的品德條件，而我們的中國文化更重視「以德服人」過於「以才服人」，因此，品格質素的擁有和表現便成為優質教牧領導不可或缺的一環了。

在《未來世紀領袖》一書中，有一篇文章題為〈帶領面向未來旅程的七項課題〉，作者古斯爾 (James M. Kouzes) 及保士拿 (Barry Z. Posner) 清楚指出其中一項課題就是：「品格是必須計算在內的」 (character counts)。他倆在過去二十年來問過很多人，「你所仰慕的領袖是怎樣的呢？以致你甘心跟隨他受他指使？」所得的答案都傾向於高質素的品格：誠實正直、有遠見、有靈感、有承擔能力、有道德勇氣、關懷、有決斷力、自制、獨立等，而這幾樣都是所謂「來源信用度」 (source credibility) 的基本質素。當然各行業領導人都有其特別質素要求，但不論他們是新聞從業員、售貨員、經理、醫護人員、政治家和神職人員，上述幾項，是構成個人的誠信可靠 (personal credibility) 所必須的。<sup>37</sup>無疑，誠信正直感也是教牧領導最重要的品格成分。誠信正直 (integrity) 是健全、忠實、正確的品行，是一種表裡如一 (consistency) 的表現。作為教牧領導者，我們愈誠信可靠，生命生活完整一致，信徒就對我們愈有信心，因而接納我們有屬靈特權去影響他們的生活和事奉，也尊重、服從我們的帶領；不然則反。彼得杜拉克與一群牧師討論教會重要議題時曾說：「有效的領導人最後的要求是贏得信任，否則不會有任何追隨者……信任一位領導人，不見得要同意他；信任是相信領導人說話算話。它是相信某種非常古老稱為「正直」的東西。一個領導人的行為和他公然宣稱的信念，必須一致，或至少相容。有效的領導——這也是很古老的智慧——不是以

---

<sup>37</sup> James M. Kouzes & Barry Z. Posner, "Seven Lessons for Leading the Voyage to the Future," in *The Leader of the Future*, ed. F. Hesselbein, M. Goldsmith, Richard Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), 102-103。兩位作者亦著作了一本專論誠信可靠的書。James M. Kouzes, and Barry Z. Posner, *Credibility, How Leaders Gain and Lose it, Why People Demand it* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993)。又詳參 Michael Josephson/Wes Hanson, eds., *The Power of Character: Prominent Americans Talk about Life, Family, Work, Values and More* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998)。

聰明為基礎，它基本上是以言行一致為基礎的。」<sup>38</sup> 這番話實在值得我們深思，我們在信徒面前所作所為，他們都看見，他們是否服從我們的領導便由此來定奪！葛培理博士曾清晰指出：「誠信正直凝聚我們的生活和事奉的方式；我們必須不斷努力，常保正直完整無缺。失去財富，沒損失甚麼；失去健康，只損失身上某些東西；但失去品格，就全部喪失！」<sup>39</sup> 如要維持個人的誠信可靠，除了個人醒覺外，我們必須確立向人負責、求取別人監察的機制 (accountability)。教牧常以為只要向神負責盡忠便夠，而忘記我們也必須接受別人的監察。作為僕人領袖，我們也得承認自己只是人，有著各種缺點、限制和盲點，我們應願意謙卑接受其他同僚領袖（如長執會）的監察，向他們負責，接受他們對我們的評估，好叫我們能持平地衡量自己的行為會否防礙人，這樣，必會使自己更努力做好。<sup>40</sup> 這是確保誠信正直的一種動力，華人教會領袖應要向這方面努力學習及培育。當然長執會不是我們的僱主，他們也應學習以尊重和客觀態度來從事這評估的工作，為教牧同工禱告，勉勵同工長進；另一方面，他們也一樣要接受評估，改善不理想的地方。總之，雙方都要有禮，以尊重態度互相提醒督促，努力為教會作出不同的貢獻。

## 九、結論

本文是筆者就新近出版的專論領袖與領導趨勢的書籍，研讀所得的啟發。雖然這些書籍大部分都不是基督教界出版，而是一般市面流行的書籍，但他們對領導職能方面的洞見是極富創見性的，當中一些論點頗能與我們基督徒的價值觀和屬靈領袖觀吻合。筆者乃嘗試作些整合的工夫，期望能給予我等教牧界同道在教會領導角色上作調整更

---

<sup>38</sup> 引自約翰麥司威爾：《領導EQ》，頁75。

<sup>39</sup> 引自約翰麥司威爾：《領導EQ》，頁77。

<sup>40</sup> "Being accountable means being answerable for your actions. It provides a measure of whether you are doing the best you can in the circumstances, important information however well you do." Paul Chaffee, *Accountable Leadership, A Resource Guide for Sustaining Legal, Financial and Ethical Integrity in Today's Congregations* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997), 7.

新之指引，好讓我們在這急速轉型的新世代中提升領導能力，成為神國中優質的領導者，帶領二十一世紀教會走上更新發展之路。本文只是探討初階，許多有關領導的課題如技巧、風格、障礙及與華人文化等均未能涵涉，有待將來另文研探。

## 撮 要

牧者在這個轉型急變的時代，必須再思其在教會所發揮的領導能力和角色。作者嘗試以今天商管界對優質領導觀念的最新討論與聖經神學模式作整合，幫助牧者對自己的領導本質與形式作反思，學習調整，強化自己的屬靈領導能力以迎合現代教會的需求。

## ABSTRACT

Pastors living and serving in this fast-changing and paradigm-shift age need to rethink the role and style of their leadership in the church. The awareness of today's people to make the transition from the old style of leadership to a new one is a challenge for first-rate management in every organization, including the church. The author attempts to integrate the modern business world's discussion on the concept of high-quality leadership with biblical and theological patterns, especially in dealing with the nature of leadership-transformational leadership model, the servant leadership style and characteristics, the process of empowerment, and leadership credibility. The attempt of this article is to better the pastors' understanding of what direction of pastoral leadership is taking in today's church situation in which they are serving.