

领袖的塑造

属灵领袖建造丛书

麦卫真

致每一位尊敬的读者

~ 请您先读这部分序言，再读本书正文 ~

不少读过《健康的领袖》的朋友们在感慨和感激之余，都提出了一个问题：“我怎样才能成为健康的领袖呢？”感谢神，麦卫真老师的这一本力作给我们解明了神塑造领袖的法则。我们也深愿这本书给每位有心的读者带来启迪和勉励。

此序言的目的是为了对本书中的一些关键性概念略作一点解释，以便帮助大家更好地理解、吸收书中的精华。

领袖——本书英文原著中 leader 是全书的一个核心概念。这个词无论翻译成“领袖”、“领导者”还是“带领者”，国内信徒读者多少都会觉得有点“别扭”。几乎没有哪个教会领袖会称自己是“领袖”，相反，大家都称自己是“同工”。所以有人建议我们把这本书书名译为《主工人的塑造》或《神仆人的塑造》；况且，这本书所传递给我们的栽培原则的确适用于每个神的儿女。

然而，经过许多定夺，我们还是选择用“领袖”、“领导者”、“带领者”这些概念，旨在突出“积极影响带动他人的生命”这个内涵——生命连于神的健康领袖能带出连于神的健康教会，而健康教会会带下神的掌权和神荣耀的作为，使民与国被翻转、蒙祝福。

本书固然是写给有志于按照神的心意和法则培养“提摩太”的每一位同工领袖的，但也是写给每一位渴望成长、渴望建造他人的信徒的。所以，我们邀请每一位读者以寻求“如何建造我自己、如何建造我所爱的人们”这种心态来细读本书，以免落入“我的领袖需要这些教导”的误区。

模式——本书的另一个重要概念就是“模式”。在全书中，“模式”所指的都不是任何外在形式、套路或方法，而是一些帮助我

们建立合乎圣经的思考和认识的概念模式（思维模式），也是我们常说的**思路**。

一个侍奉有力的领袖常常会给他所带领的会众教导、提供一些帮助他们正确思考的思路。比如，保罗通过《哥林多前书》12章给我们提供了一个正确认识教会的概念性框架；《提摩太前书》3章则教导了我们选拔属灵领袖的概念性指标。它们都是一些思考的模式，是正确的思路，能帮助我们更清楚地、系统地认识、明白神的心意。没有这些指导性的思考模式，我们很难把神的心意在生活和侍奉中活出来。

麦卫真博士也存着同样的心意，经过多年的侍奉摸索和总结，从圣经中提炼出一系列帮助我们认识健康领袖侍奉的思考模式（思路），我们把它们总称为“融汇模式”¹。这些模式简洁直观，能帮助我们明白何为合神心意的领袖（健康的领袖）、如何栽培人使他们成为这样的领袖、领袖侍奉的性质和内涵是什么、以及领导者和管理者有何区别等问题²，使这些属灵领袖们亟需明白、但又错综复杂、难以理清的问题不再蒙着令人困惑的“面纱”，却有了可以“迎刃而解”的可能性。

愿本书所提供给您诸多思考模式帮助您成为一个更摸到神心意、侍奉更有力的塑造栽培生命的匠人！

机制——本书中有“改变生命的四大能力机制”这个概念，它所描述的是使人的生命真正发生转变的根本性**能力原理**，就像是支撑着领袖塑造工程的四根支柱。它给“全方位塑造”提供了一条行之有效的立体性途径。我们能否认识到这些原理的存在，能否明白它们并在栽培领袖的过程中遵循这些原理，决定了我们的栽培是单一片面，还是立体全面，从而决定了我们所培养出来的领袖人才是否健康。

¹详解见属灵领袖建造丛书之二《健康的领袖》第4页脚注。

²本书结尾的附录列举了麦卫真老师就领袖的侍奉所撰写的一系列主题书目。但大部分还在翻译过程中。

设计——本书特别强调一个概念，就是我们需要有精心刻意的设计，才能把领袖栽培做好。有些弟兄姐妹对此有疑问，说：“这样做是否太多人为的成分？这是不是用人的努力取代神在一个新生领袖生命中的作为？”

在现实中，我们所经历的大小事，没有一件不是经过神的精心设计才临到我们的，都是为要塑造我们成为合他心意的人。所以，教会在塑造栽培新生领袖的过程中，也要注目于神透过圣经给我们开启的**目标**（健康的领袖），**效法并遵循**神塑造人的**法则和原理**（我们把它总结为“四大机制和十八条原则”），与他同工来培育一代代新人。这就是设计。

设计不只是一种外在的行为，它更是**内在的态度和追求**。正如父母必须有意识、有目的地管教培养自己的儿女一样，教会必须**用心明白**神的塑造法则，并把它们**转化**成一个个行之有效的学习经历，**目标明确**地塑造未来的领袖人才。设计还要求我们**专心聆听并及时响应**神的带领，把神量给我们的每个环境转变成栽培生命的机会。这样的精心和刻意不是“取代神”，而是**与神深度地同心同工**。

因为，我们渴望看到的是，**生命的全方位转变和不断的成长更新！**

愿上帝透过这本书深深祝福您和您的教会，使您不但找到一条自身生命突破的途径，也成为**一个更善于栽培他人的工匠**，并使您的教会成为一个善于栽培未来领袖、新人层出不穷、各项事工后继有人的生机勃勃的教会。

融汇翻译团队

他们这么说……

我们为教会和主内事工所开设的各种领袖培训通常都给人提供一套套“如何做……”的妙计，它们包装精美，也富有吸引力，可是却常常不着边际，无法触及根本问题。在我五十年之久栽培领袖的禾场经历中，我目睹了从最出色到最拙劣的形形色色的作法。在我看来，这其中最大的一个误区就在于我们总是试图通过授课和讲座来制作领袖。然而，亲身体验是领袖学习与成长最核心的途径，特别是实际投入教会的日常事工，比如敬拜、祷告和服侍他人等，来有分于这个信心群体的建造，使人人各尽其职。在朝向这个目标的各种努力和尝试当中，我极少见到别的模式像融汇模式这样忠实于新约圣经的教训，又像它这样谨慎贴切地总结、体现出基督以及使徒们建立稳固教会所依循的法则。

Ted Ward

三一福音神学院

国际研究、宣教与教育荣誉教授

您的教导无论内容还是传授方法都当得 A⁺⁺！您精准的教导把我多年来灵里朦胧的直觉明晰地表述出来，让我受益匪浅。您对圣经见解深刻，使用恰到好处，教导清晰而平衡。在您对许多旧有模式的中肯批判中，看不出丝毫挑剔批评之意。

美国一对华事工机构主席

经过四十多年在世界各地的服事，其中包括二十多年对伊朗基督徒的积极栽培训练，我竭诚举荐麦卫真博士的融汇模式，这是我在全球各地所见到的最出色的领袖训练模式。

很多的教导都可以帮助学生们更多地了解基督徒领袖的事奉，但您的方法却使他们更亲近主，更贴近我们主的领导风范。

以上是两位伊朗最资深的教会和事工领袖的话

绝大多数事工机构进入国际禾场时，都比较看重对翻译成本土语言的培训资料做一些融入本土文化的调整，但麦卫真博士和他的事工团队却在观念、概念、途径、培训设计、培训实施等方面都力求符合本土文化。无论他们走到哪里，都推动了本土教会主导自己的领袖栽培事工，带来可嘉的成果。西方事工团体常常把一些西式的传统和偏见带到国际禾场，而麦博士并不避讳对它们提出审慎的质疑。我竭诚举荐麦博士和他的事工团队。

国际知名儿童事工机构“爱望乐”国际部主任

您的培训实在翻转了我的生命。许多培训和特会通常都是由教导和感动组成的；而参加完您的培训，我第一次感到一种发自内心的踏实，终于知道了这条路“怎么走”，也深信自己能走好。

您的教导回答了许多在过去看似无解的问题，清清楚楚地解明了领袖塑造的圣经原则。

以上是两位澳大利亚教会领袖的话

我们从未听到过这么美好的教导——融汇模式让耶稣居于领袖的事奉和领袖栽培事工的核心。

亚美尼亚一教会团队领袖

融汇模式不仅帮助我们找到了我们所犯的错误，也给我们寻求新的转变指出了新的出路。

斯里兰卡一牧师

融汇模式不仅帮助我们评估了我们事奉果效的大小，也帮助我们评估我们事奉的成果能持续多久。

我们的事奉有多忙碌并不重要，重要的是我们为后人留下了什么。融汇模式帮助我们在未来领袖的生命中留下持久的影响。

融汇模式好像新酒，我们要把它装到新皮袋中。

融汇模式用既简明又深刻的途径解决了我们领袖栽培工作中的许多实际难题。

融汇模式实在是一套能翻转人生命的塑造领袖的好工具。

以上是几位印度教会领袖的话

我们运用融汇模式开展培训，不仅使学生们的生命发生了翻转，这个培训班还带动了整个教会属灵光景的提升。

融汇模式所带给我们的不仅是栽培健康领袖的途径，更是营造健康教会文化的法则，它给我们整个团队带来了活力和生机。

融汇模式帮助我们在家中有目标有方法地栽培自己的子女，也给我们教会的儿童事工带来了极大的突破。

我们教会已经开办了三期融汇培训，从学校毕业生的经历、参与培训的同工们的反馈、学生家长的见证、以及与以往传统培训的结果进行比较来看，融汇模式真是栽培健康工人（领袖）的最有效途径，所以我肯定它是神赐给中国教会的礼物。

以上是几位国内同工的话

目录

前言	13
卓有成效的领袖栽培是全方位的	
原则一：教会需要健康的领袖	27
卓有成效的领袖栽培是属灵的（灵性的）	
原则二：归根结底，塑造领袖的是神	37
原则三：祷告必须渗透领袖栽培的整个过程	44
卓有成效的领袖栽培是关系性的	
原则四：健康的领袖是在群体中塑造的	51
原则五：领袖塑造领袖	77
原则六：塑造者本人	97
原则七：塑造领袖要少而精	100
原则八：塑造对象必须是正确人选	110
卓有成效的领袖栽培是体验性的	
原则九：边做边学，实践出真知	125
原则十：挑战性任务使新生领袖得到拓展和成熟	134
原则十一：领袖是在烈火中砺炼塑造的	142
卓有成效的领袖栽培是教导性的	
原则十二：神的话语是塑造领袖的根本和途径	154
原则十三：积极参与带来改变	165

卓有成效的领袖栽培是精心刻意的

原则十四： 责任.....	179
原则十五： 塑造领袖需要时间.....	187
原则十六： 人与人不同.....	192
原则十七： 个人学习和小组学习必须穿插并行.....	196
原则十八： 卓有成效的领袖栽培是一个复杂的、体验性的什锦大拼盘.....	209
一则寓言： 教会的新领袖！.....	228
一封信： 一位新生领袖的呼声.....	230
结语.....	236
附录.....	239

前言

在很多国家里，耶稣基督的教会正在以惊人的速度增长。然而这个巨大的祝福同时也带来了严峻的挑战。其中最严峻的挑战可能就是当前世界各地教会以及教会团队所共同面临的问题——缺乏高素质的领袖。³

教会的复兴史告诉我们，如果没有足够的领袖带领神的百姓成长成熟，那么，一个世代灵魂的大丰收到下一个世代可能就所剩无几了。

神的百姓需要领袖。没有人带领，百姓就会失散(太 26:31)。

摩西在临去世之际看着以色列的众儿女，就呼求神为他们立一位领袖：

摩西对耶和華说：“愿耶和華万人之灵的神，立一个人治理会众，可以在他们面前出入，也可以引导他们，免得耶和華的会众如同没有牧人的羊群一般。”（民 27: 15 - 17）

同样，耶稣看见跟随他的众人，就吩咐门徒向神祷告，求神差遣人来带领他们。

耶稣走遍各城各乡，在会堂里教训人，宣讲天国的福音，又医治各样的病症。他看见许多的人，就怜悯他们，因为他们困苦流离，如同羊没有牧人一般。于是对门徒说：“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。”（太 9: 35-38）

³ 译注：本书中的“领袖”译自英文的“leader”，是一个泛指的概念，他不仅仅指教会和团队的最高负责人，而是包括教会中任何层面的同工和带领者。本书总结了使人得到健康全面发展的一条全方位、立体性的途径，这些塑造栽培原则适用于任何一个渴望透过自己的生命影响他人的主的门徒（包括基督徒机构中的各级领导者，以及非基督徒机构、企业、公司和工厂中的基督徒领导者等等）。

塑造领袖是耶稣在世上侍奉的主要目的之一。耶稣在开始传道之初就拣选了一批门徒，为了预备他们将来接续他的工作。从一开始，耶稣所想要的就不仅仅是跟随者和门徒，而是要训练一批能够领导和栽培他人的人（太 4：19）。对这批人的训练栽培是他在世上最主要的事工之一（约 17：6）。

神的百姓需要领袖。但并不是什么领袖都可以——我们需要健康的领袖。

教会或基督徒机构若希望自身的侍奉满有果效，就需要健康的领袖——他们能够在教会 / 机构每个层面营造一种塑造健康领袖的氛围——这是健康教会 / 机构文化的重要组成部分。

培养更多健康领袖是教会中每一个在职领袖的核心责任。

一位领袖的终极考验还不在于他是否能在短期内做英明的决策或采取有力的行动，而在于他是否能教导他人作领袖，并建立起一个离开他仍然能健康运作、蓬勃发展的群体。

侍奉有力的领袖不仅是一个自己**不断学习的人**，还必须是一个不断**教导和培养**他人的人。他必须把他所学的传授给那些可以教导他人的人。正如我们在本书中将要探讨的，**领袖塑造领袖！**

耶稣培养的门徒后来成了扭转乾坤、翻转天下的人。让我们看一看耶稣的心愿：

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。（约 14：12）

这是一个真正的伟大领袖的心愿：培养一代完全胜过自己的领袖！他的目标是使下一代领导者后来居上，站在他肩膀上，而他们培养的带领人又能站在他们的肩上，如此代代相传。

领袖塑造领袖的典范在圣经中比比皆是。摩西塑造了约书亚，从而就有了率领以色列人进入迦南地的元帅。大卫是个大能的战

士，他也训练出其他众勇士。以利亚栽培了以利沙，而这位弟子后来所行的神迹是师父的两倍之多。保罗也培养了一批能继续塑造下一代的领袖们，比如，他栽培了亚居拉和百基拉，后来这对夫妇培养了亚波罗。这就是保罗的方法：

你在许多见证人面前听我所教训的，也要交托那忠心能教导别人的人。（提后 2: 2）

卓有成效的领袖会亲自投入时间以及心灵和情感的精力来栽培其他领袖。此外，他们会期待自己塑造的领袖们也效法他们，不断塑造新人。因此，一个生命强健、侍奉有力的教会 / 机构，不仅仅是一个“做事情”的教会 / 机构，而是一个勤学善教的教会 / 机构；教会 / 机构各个层面的人都以不断学习并彼此教导是这种教会作为生活方式。栽培领袖是健康有力的教会 / 机构一个核心的活动；培育领袖人才的理念也会根深蒂固地深植于每一个人心中，推动着他们所作的每一件事；每个领袖都怀着责任感随处培育领导意识，并期待人主动承担领导责任。这一点必须成为渗透我们的教会和基督徒事工机构的思想意识。营造一种栽培领袖的教会 / 机构文化是一个领导者的终极举措。我们需要善于培养领袖人才的领袖

塑造领袖是健康有力的教会中一个核心活动。

此外，我们每人都具备领导力。只要勤学勤操练，我们都会越来越善于领导。

然而这并不是说我们每人都蒙召要作牧师、总裁等“机构性领袖”——就是有正式职位、名分的领导者。我们各人所蒙的呼召千差万别（林前 12 章）；然而，有几种**类型**的领导方式是普及在我们生活中的。

- 自我领导：神呼召我们每个人要对自己的生命负责任，积极进取，成就神的旨意。
- 家庭领导：父母——尤其是父亲——是神为家庭设立的领袖。

- 关系性领导：我们每个人都会在某些时候蒙神托付，承担起帮助他人成长进步的责任。
- 自发性领导：几乎每个人都会有这种经历，就是在面临突发局面时，需要以某种形式领导他人。
- 机构性领导：这是指正式的领导责任。

所以，尽管并不是每个人都蒙召去做正式的“机构性领袖”，但是，我们仍然会在许多形形色色的人生境遇中扮演“领导者”的角色。

这样看来，栽培领袖的确是**人人有责**。

然而，培养领袖说起来容易做起来难。单单送一个人去参加一个研讨会，或给他一本关于领袖方面的书籍，都是远远不够的。领袖的栽培塑造是一项极其复杂也极少被人了解的工作。因此，在很多（可能是绝大多数）教会 / 机构中，这项工作主要是靠顺其自然，碰运气。我们在口头上强调它，却极少花时间来致力于它。即便是我们在领袖培训方面付出了一些努力，也往往是随机、零散，缺乏全面系统的策略。除了把年轻人送到圣经学校以外，教会通常都只是指望同工领袖们能自己浮出来，长大成材！有人曾问一个带领人他的领袖培训策略是什么，他说：“你得让奶油自己浮到面儿上来。”换句话说就是：“我们没有专门制定领袖栽培策略，我们只是盼望能有最好的结果！”

因为此类原因，各种领袖培训工作的重点往往都是放在教材和课程上——也就是内容。人们很少投入时间精力来设计 / 策划领袖栽培的**整体途径（整体方案）**——既包括内容也包括环境。

马可福音第三章中有一节经文总结了耶稣塑造领袖的方法：

他就设立十二个人，要他们常和自己同在，也要差他们去传道，并给他们权柄赶鬼。（可 3: 14-15）

从这句既简单又深刻的话语中，我们可以提炼出耶稣塑造领袖的精髓。简言之，耶稣为他所塑造的未来领袖营造了一个能**改变他们生命的环境**：

1. 一个**灵性的（属灵的）**环境，渗透着与神的关系（与耶稣自己，以及透过祷告与父神的关系）。
2. 一个**关系性**的网络，交织着与一位成熟领袖（耶稣自己）的关系以及与他人的关系（门徒彼此间的群体关系）。
3. 一个**体验性**的环境，贯穿着挑战性的任务和多种多样的学习机会。

在这样一个改变人生命的环境中，耶稣把栽培他们的**内容**教导给他们。

简而言之，这段话概括了耶稣塑造栽培领袖之钥。可见：

环境 + 内容 = 栽培领袖的途径。

我们在设计领袖栽培途径时，通常都侧重在教导上。然而，我们对“改变人生命的四大能力机制”都必须予以同等的重视。这四大机制分别是：

- 灵性的（属灵的）——圣灵改变人生命的能力。
- 关系性的——人际关系改变人生命的能力。
- 体验性的——人生经历改变人生命的能力。
- 教导性的——神的真道改变人生命的能力。

早期教会就是这样做的：

……都恒心遵守使徒的教训，彼此交接、掰饼、祈祷。（徒 2：42）

他们“恒心遵守”了所有的四大机制：

- 使徒的教导——教导性的
- 彼此相交——关系性的

- 掰饼——体验性的
- 祷告——灵性的

生命就是这样被改变的！

灵性的机制指的是：当我们面对面地注目那位住在我们里面的圣灵，他就会改变我们：

我们众人既然敞着脸，得以看见主的荣光，好像从镜子里返照，就变成主的形状，荣上加荣，如同从主的灵变成的。（林后 3: 18）

关系性的机制指的是：当我们与周围的人交往时，他们生命中所彰显出来的基督会改变我们：

全身都靠他联络得合式，百节各按各职，照着各体的功用，彼此相助，便叫身体渐渐增长，在爱中建立自己。（弗 4: 16；比较：罗 12: 5；林前 12: 7；彼前 4: 10）

体验性的机制涵盖了种种人生经历对我们的影响，以苦难为例：当我们处于人生的各种挑战和压力中时，我们无法依靠自己的能力来成功，这会使我们更深地寻求神的帮助；在这个过程中，我们被改变了：

弟兄们，我们不要你们不晓得，我们从前在亚西亚遭遇苦难，被压太重，力不能胜，甚至连活命的指望都绝了。自己心里也断定是必死的，叫我们不靠自己，只靠叫死人复活的神。（林后 1: 8-9）

透过教导性的机制，我们被神的道、被真理的大能所改变：

并且知道你是从小明白圣经。这圣经能使你因信基督耶稣有得救的智慧。圣经都是神所默示的（或作“凡神所默示的圣经”），于教训、督责、使人归正、教导人学义，都是有益的。叫属神的人得以完全，预备行各样的善事。（提后 3: 15-17）

如果我们的设计 / 策划中强有力地兼容了这四种机制，那么，受栽培者的属灵生命就能得到喂养，人际关系能力被坚固，品格得到培养，呼召更清晰化，这个人的领导能力就能得到深度的造就。

我儿提摩太啊，我照从前指着你的预言，将这命令交托你，叫你因此可以打那美好的仗。（提前 1:18）

我们发现，四大机制尽都体现在这段话中：

- 我儿提摩太——关系性的
- 我照从前指着你的预言——灵性的
- 将这命令交托你——教导性的
- 叫你因此可以打那美好的仗——体验性的

因为我们的福音传到你们那里，不独在乎言语，也在乎权能和圣灵，并充足的信心，正如你们知道我们在你们那里，为你们的缘故是怎样为人。并且你们在大难之中，蒙了圣灵所赐的喜乐，领受真道，就效法我们，也效法了主。（帖前 1:5-6）

这段经文中再次体现了四大机制：

- 我们的福音传到你们那里，不独在乎言语——教导性
- 也在乎权能和圣灵，并充足的信心——灵性
- 你们知道我们在你们那里，为你们的缘故是怎样为人——关系性
- 并且你们在大难之中——体验性

照传统做法，我们往往倾向于让所栽培的新生领袖⁴们排排

⁴ 译注：“新生领袖”译自英文的 **emerging leaders**。这个概念所描述的是具备领袖潜质的预备人才，一个未来的领导者。本书中用此词表达的都是这个概念，就是那些有领导潜力、需要装备的新秀、苗子；而不是指新上任的领袖。

坐好，然后一节课给他们灌输，盼望这样能把他们培养成带领者。我们的领袖栽培工作常常是一边倒，内容非常强大，环境却极其薄弱。然而，如果我们希望自己的栽培工作行之有效，其环境的强度一定要与内容的强度相当。

我们透过下面这个故事可以一见环境的重要性：⁵

博恩是一个移民到美国的瑞典人。他娶了一位瑞典女子，二人住在密西根州的卡拉马祖。他们有一个儿子，现在六岁了。

博恩夫妻二人都希望儿子说瑞典话跟英语一样流利，所以他们在家里总是尽可能跟儿子说瑞典话。他们教导儿子这门语言，并鼓励他说：“你得说瑞典话。”

然而，无论是在学校还是在街坊邻里当中，大家当然只说一种语言，就是英语。

这个小男孩儿学会了少许的瑞典话，但大多数时间都说英语。当他在家时，就算父母跟他说瑞典话，他也是用英语跟他们交流。这种情形让他的父母无不难过，他们实在不明白为什么孩子就学不好瑞典话。

换句话说，就是**环境往往会胜过内容**！由此可见，我们在设计环境（关系网、属灵的和体验性的环境）方面所投入的精力至少要等同于我们在设计教导内容方面所投入的精力。⁶

我们再打个比方，“好种子不能弥补劣质土壤的缺欠。”种子如同内容，土壤如同环境。聪明的农夫会花大量的心血来犁地施

⁵ 这是一个真实的故事，只是人名和其他一些私人细节有所改动。

⁶ 尽管我们这样把环境和内容加以区分非常有利于说明一个很必要的问题，但这是一种人为的分割。关于领袖栽培的设计，我们最终的目标是实现环境和内容天衣无缝的结合，成为一个给人的生命带来翻转的和谐一致的“什锦荟萃”。越是出色的设计，环境与内容的结合越近乎“天衣无缝”——环境成为内容，内容成为环境；如同绚丽七彩融合成一束光，又如同条条丝线编织成一块美丽的布料。

肥，预备田地。他知道，要有好收成，单靠好种子（课程）是不够的。所以，聪明的农夫在着手播种（教课）之前，会用心地松土施肥，预备田地（灵性的、关系性的和体验性的环境）。然而，我们常常都是一开始就一头扎进内容里，并不花心思预备土壤。结果我们就成了耶稣比喻中所说的那个农夫，随便撒种。难怪我们常常遭遇比喻中所提到的那三种不尽人意的结果。

我们对栽培基督徒领袖的认识和做法必须改变。如果我们希望教会和各类主内事工能与时俱进，在二十一世纪大有果效地带来时代的影响力，我们就必须明白领袖是如何培养塑造的。然后我们还必须研发出精心设计、全面栽培人的策略。

为着这个目标，本书将分六部分来阐述领袖栽培的十八条原则

卓有成效的领袖栽培是：

- 全方位的
我们的目标必须是全人的塑造。
- 灵性的 / 属灵的
我们塑造栽培领袖的一切努力都必须降服于圣灵的主权和运行。
- 关系性的
领袖的塑造必须发生在一个有生命力、有真实互动的群体中，这个群体包括他们的导师、榜样、教师、朋友和属灵父母（长辈）等。
- 体验性的
领袖的成长是一个亲身实践的过程。人需要边做边学（实践出真知）。在一个领袖受塑造、不断成熟的过程中，患难也是必不可少的要素。

- 教导性的
我们教导神的话语要力求实用、相关、贴切，并要带动受教者积极参与。
- 精心刻意的
我们需要精心的设计。

下面我们把十八条原则归类到相应的六部分：

卓有成效的领袖栽培是：

-
- 目标**
- 1. 全方位的**
 - 教会需要健康的领袖
- 步骤**
- 2. 属灵的（灵性的）**
 - 归根结底，塑造领袖的是神。
 - 祷告必须渗透领袖栽培的整个过程。
 - 3. 关系性的**
 - 健康领袖是在群体中塑造的。
 - 领袖塑造领袖。
 - 塑造者本人必须兼顾日常的领导工作。
 - 塑造领袖要少而精。
 - 塑造对象必须是正确人选。
 - 4. 体验性的**
 - 领袖需要边做边学。
 - 挑战性任务使新生领袖得到拓展和成熟。
 - 领袖是在烈火中历练塑造的。
 - 5. 教导性的**
 - 神的话语是塑造领袖的根本和途径。
 - 积极参与带来改变。
- 设计**
- 6. 精心刻意的**
 - 学习和成长的责任在于受栽培者本人以及他们身边的教会群体。
 - 塑造领袖需要时间。
 - 人与人不同，所以我们需要把多种多样能给人生命带来改变的学习经历揉和到培训过程中，我们为各学员所定的目标也应当紧扣他们各人的独特呼召。
 - 个人学习和小组学习必须穿插并行。
 - 卓有成效的领袖栽培是一个复杂的、体验性的什锦大拼盘。

领袖栽培工作的形式因民族而异,因文化而异,因环境而异,又因时代而异,然而这些合乎圣经教训的原则却是放之四海皆行之有效的。

此外, 这些原则适用于在各种不同的情形中侍奉的人:

- 那些正在或准备开办新生领袖培训学校的人。
- 那些正在寻求改进已有的神学院或圣经学校的人。
- 那些为在职领袖开办短期培训的人。
- 那些以任何正式或非正式的方式教导或督导新生领袖或在职领袖的人。
- 那些有心在每个事工、家庭、职场和关系群体中深入培植“生活化的育人”文化观念的人（弗 4：16；比较弗 6：4；申 11：18—21；多 2：3—5；太：28：19—20）。

这十八条原则并不是面面俱到；希望它们能起到抛砖引玉的作用，激发你去发现并总结出卓有成效的领袖栽培之道的更多特点。

然而，这十八条原则至少可以作为你一个良好的起点。你若与圣灵同工，投身于他塑造栽培领导者的伟大工程，并靠着圣灵所赐给你的智慧来应用这些原则，你就会看见果效。

麦卫真博士

2003 年元月

第一部分

卓有成效 的领袖栽培是

全方位的

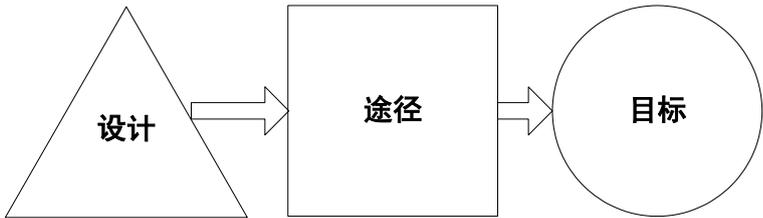
❧❧ 全面塑造，平衡发展 ❧❧

原则一

教会需要健康的领袖

领袖的塑造栽培涉及到三大环节：

- **目标**——为“健康的基督徒领导者”下一个清楚明确的定义。
- **途径**——实现目标所必须应用的具体能力机制(需遵循的育人原理)。
- **设计**——“课程”或总体栽培方案。



任何类型的建造都不外乎这三大环节。比如，一个建筑师要盖房子，他在着手建造之前必须先有最终成品房的全景图——目标。

然后，他要根据这个目标来决定建造这栋房子的必要工序——泥瓦工、管道工、木工、电工和装修工等——途径。

最后，他要设计一整套详尽的蓝图来指导整个建造过程——设计。

没有哪个想认真盖房子的人会随意把一些木头、钉子、电线和管道扔到一堆，然后坐看奇迹发生（路 14：28-30）。

然而，这种做法在基督徒领袖的建造方面却屡见不鲜——我们把一些“好”教材、书籍堆砌在一个人里面，然后就指望收获好成果。

若我们渴望看到目前困扰世界各地教会的领袖危机得到解决，就必须先从我们的传统作法中退出一大步，来重新审视我们的目标、途径和设计。

确定正确目标的重要性

领袖栽培策略若要卓有成效，其第一步必须是明确地定义目标。我们终究要把新生领袖栽培成为怎样的人？倘若我们的栽培工作成功了，所带来的应该是怎样的成果？受训领袖经过卓有成效的栽培塑造之后，“看起来”应当是什么样的？他的生活和侍奉会带出怎样的影响力？

领袖栽培策略若要卓有成效，其第一步必须是明确地定义目标。

所以，我们必须首先为“理想的”基督徒领导者——用我们的话说就是“健康的”基督徒领袖——下个定义；之后，这个关于健康基督徒领袖的定义就成为我们所有领袖栽培活动的目标。我们的“途径”——为栽培塑造领袖所付诸实施的各种各样的活动——都必须对准目标，并且帮助新生领袖不断朝着这目标成长迈进。

这就把确定**正确**目标的不容轻忽的重要性突显出来。如果我们的目标不够正确或充分，那么我们的栽培途径（直接从目标而衍生的）就会缺乏力度，我们的栽培工作也就不会成功。

那么，什么是栽培塑造基督徒领袖的“正确”目标呢？

显然，我们所需要的不仅仅是领袖；教会走向成熟需要**健康**领袖的带领。教会的身量不会超越其领袖的身量。

学生不能高过先生，仆人不能高过主人。（太 10: 24）

一个健康的基督徒领袖是在基督、群体、品格、呼召和才干这五个方面都过硬的人⁷。所以，卓有成效的领袖栽培途径一定会兼顾融合受训者在这五个方面齐头并进的发展。然而不幸的是，我们栽培领袖的大部分精力都放在才干的培养上了。

栽培领袖不仅在于给他天然方面的训练，还必须包括属灵的装备。请阅读并思考下面这段话：⁸

神要的不是你的装备，他要你！

在过去的十五年间，我遇到了一批又一批的年轻人，他们把自己所接受的训练装备（他们的专业专长）献给了神，却把自己保留给自己！这是我们今天的培训所面临的巨大陷阱之一。音乐家要把他们精湛的才干献给神。机械师、医生、教师、护士、语言学家、政治家乃至传道者——都愿献上自己所受的专业训练来服事他。这样做看起来既正确也理所当然，所以我们也渐渐对这样的做法习以为常了。圣经学校和神学院培养出成百上千的受过专业侍奉训练的毕业生。然而，在这一切当中，我们的里面一直掂量着一份踌躇，我们的信念承受着一份挥之不去的煎熬——**有些事没对！**

神在乎我们的训练，这一点毫无疑问。问题在于：**是什么样的训练！**我们必须去发现天然的预备和属灵的预备有什么不同。

我们都读过“摩西学了埃及人一切的学问”这句话。斐罗（Philo）⁹称摩西精通算术、几何学、诗词、音乐、哲学、天文学、以及其它一些学科。论身份，摩西是大名鼎鼎的法老之女的儿子；论学识，他受了当时代最高

⁷ 关于健康领袖的详尽探讨，请参阅麦卫真所著的《属灵领袖建造丛书之二：健康的领袖》。

⁸ 选自霍斐凡（DeVern Fromke）所著的《别无根基》（*No Other Foundation*）

⁹ 译注：斐罗（Philo，主前20年—主后50年），是著名的犹太哲学家，他的思想深受希腊哲学影响，深受早期基督徒的拥戴。

超的教育，精通了埃及人的一切学问。他有完全的资格来梦想自己如何在埃及鹏程万里，在自己的专业领域大展宏图。这样，他可以既服侍他的百姓，又服侍他的神。

如此我们就能知道，摩西在“长大了”之后所作的选择是何等举足轻重——他把宫廷第一子的尊位，连同这份份所带给他的一切享乐、政治特权、乃至“埃及的财物”，都一并抛弃了。如果能让我们来为他安排，我们可能早就推举他来开拓一个服侍神的新领域；或许还有一个更佳选择，就是把他送进圣经学校，去接受一些开展基督教事工的专业装备。

然而，这正是陷阱所在！我们身边不乏刚从圣经学校毕业的“摩西”们。他们训练有素，谙熟当今宗教界的各式套路；关于“如何……”的各门功课，他们都已驾轻就熟。他们懂得如何成功地开展主日学，也知道怎样发展颇有水准的音乐事工。

他们钻研了讲道学，知道如何讲道；他们也修了演讲课，懂得怎样吸引观众，让他们如痴如醉。现在，他们算是预备好了，可以进入侍奉了。可是我怀疑摩西是不是这样走上服事之路的！神一定会提醒我们——无论我们是什么专业出身，受过何等正规训练，他都给我们安排了一门特别的灵命预备课。我们的“摩西”们是否愿意报名参加这所神的学校，来接受种种艰辛的、使人降卑的磨练，忍受孤独、逆境、危险、失败、误解、诽谤和羞辱？难怪那一位从旷野学堂里毕业出来的人能如此虚怀谦和，大有信心，忠心耿耿，洋溢着属灵的胆识魄力，又内蕴着与神无间的亲密。

摩西必定早已知道自己蒙召要做以色列的拯救者。那么当他在米甸放牧叶忒罗的羊群时，有没有叹息自己怀才不遇，荒废了一生的训练装备呢？乔治·考文（George M. Cowan）曾这样推想：

神所使用的是摩西这个人，一个他精心砺炼的生命。正规训练在这个砺炼过程中所起到的作用似乎那么微不足道。神在使用摩西之前，必须先破碎他——他的地位、名望、权利、专长（他所受过的训练装备），全部都得和他的生命一同摆上祭坛。然后，神会照着他自己极大的智慧所看为最好的方式来使用他和他的专长。谁能像摩西，不卑不亢地挑战埃及的术士，又能把神所赐的道德律、民事律和生活实践指南清楚无误地传达给那批在埃及泡大的以色列人，又有力地贯彻到他们当中？神的确使用了摩西的专长，然而，在神引导摩西认识并且甘心遵行他旨意的过程中，我们丝毫看不到他考虑、掂量摩西的专长。在摩西抛弃了**这一切**之后，神才使用了他和这一切。

这就是神做事的方法。他要我们把自己所受的训练装备交给他——不是让他去使用，而是去埋葬。等我们经历了这种天然才干乃至宗教装备的痛苦失去，他就会领我们**进入生命**。这样，他就使我们的专长焕发出全新的意义。

愿神启示的灵帮助我们明白，神只想要**我们**。我们所接受的训练——宗教的、甚至是属灵的——他都要剥夺埋葬，好让他复活的大能在我们里面运行，生发出一个由圣灵所制作的全新的生命，向神献上心灵的侍奉。

领袖的栽培必须始于正确的目标——全人的塑造。我们必须对健康领袖的五大要素都予以培养塑造：

- 基督——领袖的属灵生命。
- 群体——领袖与人交往的生命能力。
- 品格——领袖诚实正直的人品。
- 呼召——领袖的异象负担。
- 才干——领袖的知识和实际侍奉技能。

单单装备一个人的知识学问是不够的。我们必须全方位地塑造人——这就是基督徒领袖栽培工作的正确目标。

途径必须与目标相匹配

我们一旦明确地定义了目标，就必须确定实现目标的正确途径；这个途径必须是与目标相匹配的。如果我们的目标是知识性的，那么单纯知识性的途径就合用。然而，如果我们栽培基督徒领袖的目标是全人的塑造（健康的领袖），那么我们的途径也必须是一个全方位的立体途径——单纯知识性的途径无法实现这个目标。

这是目前许多基督教学院机构所面临的挑战。他们都共同意识到培养学员的品格、属灵生命、和实际侍奉能力的必要性，可是他们还没有意识到采用一套全新栽培途径的必要性。他们已经找到了一个新的目标，可是却试图通过走老路来到达这个新目标。单纯课堂的教导不能塑造一个人的品格——哪怕是关于品格的教导也无济于事！新酒必须装在新皮袋里。实现一个立体的目标需要一个立体的途径。我们必需改变栽培领袖的途径了。

根据融汇的观念模式，一个全方位的途径必须具备四大要素，也就是四大“改变生命的能力机制”：

- 灵性的（属灵的）——圣灵改变人生命的能力。
- 关系性的——人际关系改变人生命的能力。
- 体验性的——人生经历改变人生命的能力。
- 教导性的——神的真道改变人生命的能力。

如果我们希望看见生命的翻转，如果我们渴望培养出健康的领袖人才，那么我们的育人途径就必须兼容这四大能力机制。

本书以下的内容将逐章详述这四大机制的内涵。

练习：

请先阅读麦卫真博士所著《健康的领袖》（属灵领袖建造丛书之二），然后以个人或学习小组的形式完成以下练习：

1. 讨论，怎样使一个新生领袖在这五个方面（基督、群体、品格、呼召和才干）得到有意识的栽培和发展。
2. 讨论，怎样对一个领袖生命中的这五个方面进行观察和评估。
3. 五大要素在许多圣经领袖的生命中体现了出来，请找出一些实例。
4. 评估你自己的生命：
 - a) 五大要素中哪些是你目前的强项，哪些是你的弱点？
 - b) 回顾神在这五个方面给你的砺炼和对付，神具体作了些什么使你在这些领域得到了塑造？

第二部分

卓有成效 的领袖栽培是 属灵的

❧❧ 尊神为主，祷告开路 ❧❧

原则二

归根结底，塑造领袖的是神

神自己是那位终极的、完美的领袖

神看重领导工作，而绝不是视之为旁枝末节、无关紧要的事。神自己是整个宇宙天地——无论是自然界还是灵界——起初的、终极的、完美的领袖。

……那可称颂独有权能的，万王之王，万主之主。

（提前 6:15）

神是万王之王，万主之主，是众领袖的领袖。他自己就是我们所热切渴望、所效法的完美领袖的形象。

领袖之职是神创造的

身为天地万有的统领，神创造了一个在各层各界都需要领袖的宇宙。在灵界，天使们有他们的众领袖。在动物界，动物们有他们的领袖。同样，在人类社会，人们也需要领袖。

领导是一种延续到永恒的举动

此外，神塑造栽培领袖不仅是为了今生，更是为了永恒。也许你曾经对神做事的效率百思不得其解——他用一个人毕生的年日，让他 / 她经历人生的种种考验和艰辛劳苦，似乎单单是为了等他 / 她有了足够的阅历、成熟和智慧，终于可以大大祝福到众人的时候，就接他 / 她离开这个世界。

倘若神预备他们仅仅是为了在今生作领袖，那么他这样做实在是效率低下、徒劳无功的。然而，神却是使用今生来为永恒预备领袖。

领导是一种延续到永恒的活动。新旧约圣经中都有不少章节告诉我们，许多蒙救赎的人们都要在基督的国中与他一同作王掌权（作领袖）：

看哪，必有一王凭公义行政，必有首领借公平掌权。
（赛 32: 1）

耶稣说：“我实在告诉你们，你们这跟从我的人，到复兴的时候，人子坐在他荣耀的宝座上，你们也要坐在十二个宝座上，审判以色列十二个支派。”（太 19: 28；比较：路 22: 29 - 30）

主人说：“好，你这又良善又忠心的仆人。你在不多的事上有忠心，我要把许多事派你管理。可以进来享受你主人的快乐。”（太 25: 21）

得胜的，我要赐他在我宝座上与我同坐，就如我得了胜，在我父的宝座上与他同坐一般。（启 3: 21）

又叫他们成为国民，作祭司，归于神，在地上执掌王权。（启 5: 10；比较：诗 45: 16；赛 1: 26；24: 23；53: 12；耶 3: 15；23: 4；但 7: 22；林前 6: 2 - 3；启 2: 26 - 27）

路加福音 19 章记载了一个耶稣打的比喻，论到他的再来和神国在地上的建立：

他既得国回来，就吩咐叫那领银子的仆人来，要知道他们做生意赚了多少钱。头一个上来说：“主啊，你的一锭银子，已经赚了十锭。”主人说：“好，良善的仆人，你既在最小的事上有忠心，可以有权柄管十座城。”第二个来说：“主啊，你的一锭银子，已经赚了五锭。”主人说：“你也可以管五座城。”（路 19: 15 - 19）

启示录 20 章同样让我们看到，在千禧年期间，神的赎民要肩负不同的领导责任：

我又看见几个宝座，也有坐在上面的，并有审判的权柄赐给他们。我又看见那些因为给耶稣作见证、并为神之道被斩者的灵魂，和那没有拜过兽与兽像、也没有在额上和手上受过它印记之人的灵魂，他们都复活了，与基督一同作王一千年。这是头一次的复活。其余的死人还没有复活，直等那一千年完了。在头一次复活有分的有福了，圣洁了。第二次的死在他们身上没有权柄。他们必作神和基督的祭司，并要与基督一同作王一千年。（启 20: 4 - 6）

最后，启示录 22 章告诉我们，众圣徒要在神永远的国中与他一同作王，直到永远：

不再有黑夜，他们也不用灯光、日光，因为主神要光照他们。他们要作王，直到永永远远。（启 22: 5）

可见，领导本身就是一种延续到永恒的活动。领袖的存在不仅仅是今世的必要，不仅是因为人犯了罪才需要；相反，从起初到永远，神始终都期望人能操练他们的领导力。

从起初到永远，神始终都期望人能操练他们的领导力。

领导是一种延续到永恒的活动。因此，今生今世的领袖栽培是我们为永生永世所作的准备之一。由此足见领袖栽培的重要性。

在人生的许多方面，人都是随着年龄的增长而缓慢下来。比如，一个运动员年龄越大，动作就会越慢，就不像年轻时那么强壮敏捷了。然而，一个领导者却可以老当益壮，一直走上坡路，直到永生！

凡较力争胜的，诸事都有节制，他们不过是要得能坏的冠冕；我们却是要得不能坏的冠冕。（林前 9: 25）

因此，操练领导力就如同操练敬虔一样，“凡事都有益处，因有今生和来生的应许。”（比较提前 4：8）

塑造领袖的是神

因为神在为永世塑造领袖，所以他亲身承担着塑造栽培的责任。

归根结底，神是那位培养兴起众领袖的匠人。一个人并不是修完了一门领袖课程或是进过某所“领袖学校”才算是受过领袖栽培。这种栽培是随时随地发生的。你给年轻的新生领袖们提供的课程既不是他们受训期的开始，也不是它的结束。

归根结底，
神是那位培
养兴起众领
袖的匠人。

人生中所有大大小小的境遇，无论是顺境还是逆境，都能促进一个人领袖身量的成长。一旦我们认识到领袖的栽培和塑造是毕生之久的过程，而不仅仅是“教育”或“培训”的结果，我们就会明白谁是那位真正的校长：是神！神为我们设计的人生和阅历那么独特而完美，就是为了让我们的能平衡发展，成熟地毕业，成为合他心意、可以与他永远同掌王权的人。

我们晓得万事都互相效力，叫爱神的人得益处，就是按他旨意被召的人。（罗 8：28）

对塑造者的实践意义

既然圣灵是那位塑造领袖的匠人，我们就必须努力确保在我们栽培领袖的过程中，要始终让圣灵有充分的运行空间，让他按照他的心意行事。

因为我们是与神同工的。你们是神所耕种的田地，所建造的房屋。（林前 3：9）

我们切切不可让自己的计划主张拦阻神成就他的心意。

我们切切不可让自己的计划主张拦阻神成就他的心意。塑造者必须不断地关注圣灵的作为，看他在做什么，然后配合他；他们不应当只盯着提前做好的课表，按部就班地来培训和教导。塑造者必须要有灵活性，时时注视、敏锐体察神在做什么。受训的新生领袖是属于神的；当塑造者察觉到神在他们当中做工的时候，应当马上调整自己的工作，让神对受训者所怀的心意得到充分体现；他们应把握那些“偶然”发生的和圣灵带动的事件，让受训的新生领袖从中受益，经历成长。

神非常重视领袖的栽培，所以他没有把这份责任全权委托给我们；他始终都积极地、不间断地投身在其中。作为塑造者，我们的责任就是去留心观察神在做什么，然后积极配合他的工作。

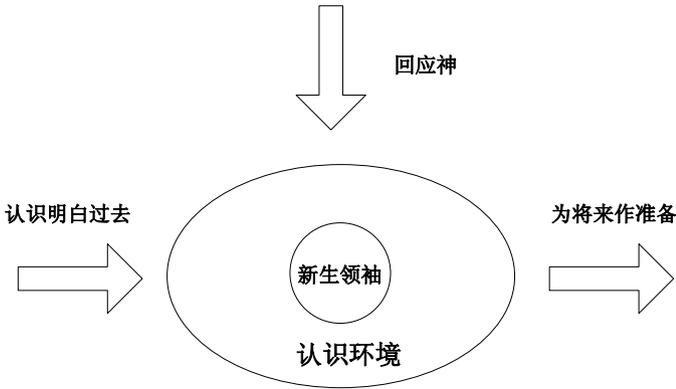
此外，在栽培领袖的过程中，我们还必须帮助新生领袖们明白，在他们一生所有经历的背后，神对他所怀的真实心意是什么。人的一生就好像一幅刺绣，从反面看，它无异于一堆杂乱无章的线条；然而，若从神的角度正面来看，它却是一幅巧夺天工的精美图案，其中每根线都有其目的和意义！在神的眼中，我们的经历没有一个是浪费的，没有哪一件事小到可以称为微不足道，也没有哪一次患难苦到应该被我们拒之门外。神会使用这一切，而新生领袖们必须学习去明白这一切是怎样息息相关、相互效力的。

神对一个新生领袖的塑造并不是从他受教于他的栽培者那天才开始的，因此，栽培者有责任帮助新生领袖正确认识他之前的人生经历，并把它与神对他一生的长远计划联系起来。这可以通过让一个人回顾他一生的重大经历、各种人际关系和他的人生目标来实现。¹⁰

不仅如此，神对一个新生领袖的塑造也不会因着他与栽培者

¹⁰关于这一点的更多讨论，请参考麦卫真所著的 *Purpose* 第十章。

关系的结束而告终。因此，栽培者有责任帮助新生领袖为他将来的人生旅途作正确的准备，使他们在遇事时能做出最佳的回应。



概括来说，栽培者对新生领袖肩负着三重责任，就是帮助他：

- 明白神在他过去的生活和侍奉中的作为；
- 认识他当前的生活和侍奉环境，并对神现在对他的塑造和锤炼做出回应；
- 为将来承受神在他生活和侍奉中的作为做好预备。

最后，我们还必须认识到，在当今教会中最珍稀的资源就是能够带领神的儿女步入未来的领袖。因此，一个精于育人、成功地栽培了一代代新领袖的教会 / 基督徒机构很可能会成为向其他教会或事工团体输送领袖的“人才港”。鉴于各地普遍缺乏侍奉有力的基督徒领袖的现状，这种趋势是不难预料的。提早有这种思想准备能帮助我们保持正确的心态。神呼召我们要慷慨给予，而不是聚敛囤积。我们若能够放手“差派”我们的领袖英才，把他们作为馈赠献给基督的身体和神的国度，要远比我们耿耿于怀地认为别的教会 / 机构把他们“偷走”了要好得多。归根结底，我们都在一个团队中，服事同一位元首。他是那位匠人，按着他自己的旨意在塑造我们。

练习：

请以个人或学习小组的形式完成以下作业：

1. 从圣经中找到一些体现了神在一个人的塑造过程中掌权的经文章节。

比如：神允许年轻的大卫遭遇狮子和熊的那些袭击决非偶然（撒上 17：34—37）；而且这些事的意义也决不仅仅在于教导大卫如何看守羊群。神在训练大卫信靠他，好在将来成为以色列的战士君王：

... .. 耶和华救我脱离狮子和熊的爪，也必
救我脱离这非利士人的手... ..（撒上 17: 37）

2. 回顾你自己的一生，从中发现神按着他的主权用了哪些特别的方式来塑造了你作带领者的身量。

原则三

祷告必须渗透领袖栽培的整个过程

我们栽培领袖的工作必须以祷告为核心来展开。耶稣和保罗都曾不断地为他们栽培的新生领袖祷告（路 22: 32；比较：西 1: 28—2: 1；加 4: 19；提后 1: 3），与他们一起祷告（路 11: 1），且为他们按手祷告（提前 4: 14；比较：提后 1: 6）

此外，耶稣藉着祷告拣选了他的每一个门徒。因为他要把关乎整个世界前途命运的伟大计划托付给这一小群人，所以他必须选对人！

那时，耶稣出去上山祷告，整夜祷告神。到了天亮，叫他的门徒来，就从他们中间挑选了十二个人，称他们为使徒。（路 6: 12—13）

耶稣拣选了天父要他拣选的人，就是他在祷告中所看见的人。

我实实在在地告诉你们，子凭着自己不能作什么，惟有看见父所作的，子才能作。（约 5: 19）

然而，我们今天没有花时间来祷告，以发现对的人选，却花大量时间绞尽脑汁地作策划、找技巧和方法。我们更多关注方法，耶稣关注的却是人。我们的时间花在一起作计划、定策略上，而耶稣的时间却花在与父的相交上。耶稣与天父内在的联合是他能成功地塑造领袖的根由。

如果我们希望出色地栽培领袖人才，那么我们的事工就必须源于我们里面与神活泼的联合。

常在我里面的，我也常在他里面，这人就多结果子；因为离了我，你们就不能作什么。（约 15: 5）

耶稣藉着祷告拣选了未来的教会领袖，而在他接下来栽培这些领袖的过程中，他一如既往地视祷告为自己的首任。如果我们想得到成功，就必须仿效耶稣的榜样。

耶稣不仅自己祷告，他还藉着言语和行动教导门徒们该如何祷告。

- 门徒们知道耶稣花了整夜的时间与父神交通（可 1: 35—37；路 6: 12—13；太 14: 23）。
- 耶稣不仅独自祷告，他也和门徒们一起祷告（路 11: 1；3: 21；9: 28；太 26: 36）。耶稣不只是教导他们一门关于祷告的课程，而是让门徒们有机会看见他祷告。门徒们在一次这样的经历之后，清楚地意识到自身祷告能力的欠缺，就求耶稣说：“主啊，求你教导我们祷告。”（路 11: 1）
- 针对门徒的请求，耶稣教给他们一个简单的祷告模式（路 11: 2—4）；然后通过一个故事强调了祷告需要情词迫切地直求天父（路 11: 5—8）；之后又讲了一个比喻，启示众门徒应当怀着单纯的信心祷告（路 11: 9—13）。
- 耶稣在其它一些场合也随时教导门徒们关于祷告的事（太: 6: 5—13；21: 21—22；可 11: 22—26；路 18: 1—7；约 16: 23—24）。

耶稣认识天父，他也引导众门徒来认识父神。施洗约翰也以同样的方式栽培了他的众门徒——他教导他们祷告。

保罗的生活与侍奉中也充满了祷告（加 4: 19；西 1: 29—2:3, 等等）。他不仅言传，更是透过身教来教导门徒们怎样祷告。

耶稣所培育的领袖们后来也以同样的方式栽培了他们下一代领袖：

我们将所看见、所听见的，传给你们，使你们与我们相交，我们乃是与父并他儿子耶稣基督相交的。（约一 1: 3）

使徒约翰说，他传福音的唯一目的就在于将众人带入与神相交的经历之中。

这正是领袖栽培者的首要责任之一：**他必须引导他们来认识神。**

几乎没有人只靠自己就能深刻地认识神，即便是新生领袖们也不例外。几乎没有领袖能靠自己学会祷告；他们需要被教导。

几乎没有领袖能靠自己学会祷告；他们需被要教导。

新生领袖们不仅需要学习如何祷告，还需要学习怎样不间断地活在与神内在的联合中。耶稣活在与天父持续不断的相交中，也把这种生活方式启示给了他所栽培的众门徒，并为他们树立了榜样。

你们若认识我，也就认识我的父。从今以后，你们认识他，并且已经看见他……人看见了我，就是看见了父。（约 14: 7-9）

这些新一代的领袖们从耶稣的生活和教训中学会了认识父神。他们学会了祷告，学会了活在与神不间断的相交中。他们学会了信靠神，学会了在任何状况下仰赖他。他们学会了向神倾诉，向神敞开内心最深处的疑虑和挣扎。他们学会了在凡事上仰望神，求神供应他们一切所需用的东西，解答他们所有的疑问。他们学会了活在神的同在中；他们学会了认识神。这一切都是耶稣教导他们的。

谈到这一点，我们可以再一次看到，我们当今栽培领袖的方法与耶稣的做法相差有多远。我们在祷告这个至关重要的事上所投入的专注微乎其微。我们极少花时间教导新生领袖们祷告。当

然我们会忙着教导他们**关于祷告的各种知识**，可是我们是否教导他们**投身于祷告**呢？今天，关于祷告的课程和书籍比比皆是，可是我们需要给未来领袖的决不能仅此而已——我们必须切实地教导他们去祷告，教导他们实实在在地认识神，而不光是给他们传授一些关于神的事实论证。

耶稣把父向门徒们表明了出来；他们看见了神，听到了他的声音，也摸到了他！一个侍奉有力的基督徒领袖最大的特征就在于他认识神，并且他的生活和侍奉都源于他与神内在的联合¹¹。因此，我们在栽培新生领袖这一圣工中的首要责任就是带他们来认识神——我们必须教导他们祷告。

¹¹ 关于这一点的详尽探讨，请参阅麦卫真所著的《属灵领袖建造丛书之二：健康的领袖》。

练习：

请以个人或学习小组的形式：

1. 在圣经中找到一些体现了祷告在领袖生命中的核心地位的例子。
2. 从圣经中找到一些带领门徒亲身与神建立真实关系的领袖的榜样。

第三部分

卓有成效 的领袖栽培是 关系性的

❧❧ 真诚关系，群策群力 ❧❧

原则四

健康领袖是在群体中塑造的

非洲有一句古老的谚语说：“一个孩子要成长，需要全村来抚养。”塑造领袖也是同样的道理，它需要整个属灵大家庭的投入。

神能按照自己的主权来兴起他的众领袖，但我们在此事上也有自己应尽的责任。我们需要为此付出努力，因为领袖不会平地而生。栽培领袖是整个教会大家庭的责任。基督徒群体必须有意识地、积极主动地、有目的地为教会的今天和未来塑造一代一代的领导者。然而大多数教会（机构、团队）在这方面都是听天由命，顺其自然。一个积极栽培领袖的教会和一个在这方面缺乏主动性的教会区别就在于：前者会确立领袖栽培工作的优先地位，采取具体的措施来确保这项工作得以开展，并给大家提供受栽培的机会。凡看重自己的现在和未来的教会都会有意识、有目的地栽培塑造领导者！

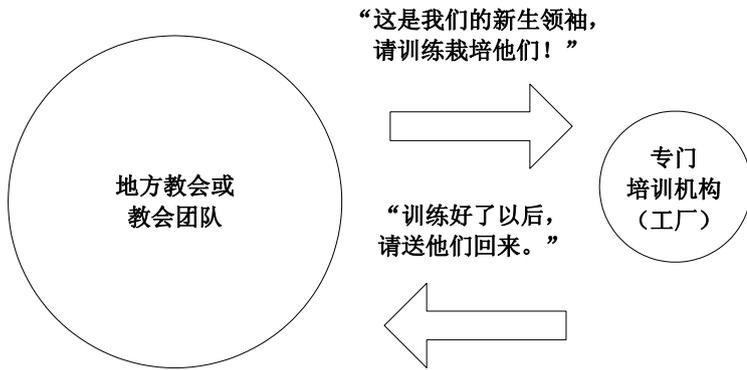
此外，我们不能简单地把塑造领袖的责任委派给“领袖培训部门”去承担；它是整个教会群体的责任。

三种方法的对比

按照传统的领袖栽培方法，一个教会往往把新生领袖们送到教会以外某个独立的专门机构中去（例如圣经学校、神学院等）——某个“中央工厂”——让它来负责培养他们，然后再把他们送回教会¹²：

这种传统的培训方法严重妨碍了基督徒领袖的栽培与发展，主要体现在以下几方面：

¹²这还得是在他们愿意回来的前提下；许多人都是有去无回。



- 它使接受栽培的领袖数量大大受限于专门培训机构的承受能力。
- 它使受培训者脱离他生活和侍奉的环境，而这种环境对于他自身生命的成长以及领导潜能的发展都是至关重要的。
- 它使地方教会的重要领袖人才大量流失。那些从大城市的神学院毕业的学员，常常会因为更喜欢新的生活方式以及有更多的机会而不再愿意回到家乡。这种“智囊流失”现象是许多发展中国家的教会所面临的问题。美国驻印度马德拉斯领事馆的一篇报道里说，在 20 世纪 70 年代末期，印度神学生的“人才流失”率高达 90%。这就是导致成千上万的印度教会缺乏牧师的原因之一。
- 它使各地方教会对自身培养新生领袖丧失信心和能力，从而使他们无法承担这份原本属于自己的重要责任。令人悲哀的是，这样的做法在受训者生命中所造成的漏洞会伴随他毕业之后的服事生涯，使他总是向外看，认为只有靠外来的影响力才能使自己进一步成长和发展。
- 它带来一种极欠妥当的资格认定观念，使人误把文凭和能力划等号。
- 它把属灵的“等级”制度引进教会——有文凭的专业人

员被视为高于“平信徒”，而后者往往更具有实际服事的能力和资格。

- 它会造成极大的资源浪费——维持机构的运作需耗费大量资金，而受训者又要投入多年的光阴来学习许多与实际侍奉技能或内在属灵生命毫无关系的東西。

因此，这种“中央工厂”式的培训途径既限制了基督徒领袖的数量，也削弱了领袖的质量，同时，它也破坏了教会自身的属灵生命力和群体力量。

面对我们自己肉身的儿女，我们连想都不会想把他们送给别的（更“在行的”）家庭来抚养，等他们长大成人了再送还给我们！尽管我们承认某些家庭的确比另一些家庭更善于教养子女，可是我们很清楚，这种“专长”的优势无论如何也无法取代一个孩子在自己的家中被亲身父母亲手养大所能带给他的诸般益处。

然而奇怪的是，当我们面临自己的属灵儿女时，却不偏不倚地这么做了——我们把他们拱手交给了“行家们”！我们以为这样做是应该的。我们必须改变这种思维观念了：正如肉身的父母有责任抚育培养自己的儿女一样，教会也需要重新拾起神所赋予她的培育自身领袖人才的责任。

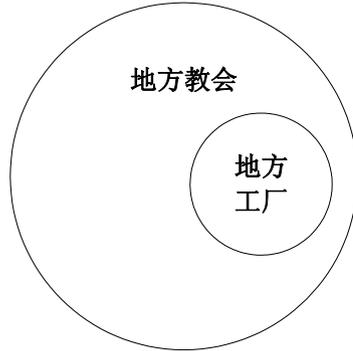
地方教会之所以认为自己根本不具备栽培塑造领袖人才的能力，其主要原因之一就是她已经被灌输了某种观念——领袖人才的栽培塑造离不开学院、校舍、学历高深的专职师资以及与资历相匹配的薪水待遇、正规审批、桌椅教室、学员宿舍以及藏书丰富的图书馆等等。然而，如果我们把栽培领袖的目标从培养知识水平转换到全人的发展，就会带来茅塞顿开的结果。我们会看到教会不仅有能力培养自己的领袖人才，而事实上**教会是唯一适合栽培领袖的沃土。**

在使徒行传中，教会领袖就是这样塑造起来的——我们看不到一个远离地方教会、独立运作的神学院或圣经学校。从圣经看，地方教会或教会群是领袖得到栽培的最主要的单位。

教会已经丧失了栽培和关怀自己的同工领袖的能力，这是导致今天世界各地教会领袖危机的核心原因。

另一种方法是教会自己开设内部圣经学校，也就是相当于一个专门负责培训新生领袖的“地方工厂”。今天，随着以教会为单位的神学训练的广泛开展，这种方法已经日渐盛行起来。从本质上来说，这样做就相当于把神学院搬到教会里。

这样做比传统的“中央工厂”培训方法要好很多，因为这样的“地方工厂”与教会在教义、信仰、价值观、异象等方面是更加一致的。此外，受训者也更容易在学习受训期间保持与教会的关系，他训练结束后就更容易继续委身于教会，投身在教会的生活和事工中。



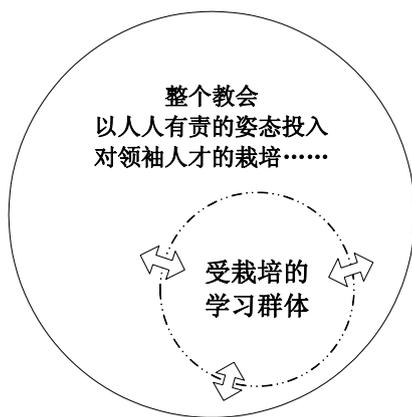
然而这种方法仍然具有很大的弊端：

- 地方教会仍然没有亲自参与到栽培塑造的过程中，并发挥她的重要作用。这本身就体现出这种培训方法的致命弊端。
- 这样做通常也只是意味着“把神学院移置到”地方教会。它的培训内容总体上仍然以知识和理论性为主导。而且由于地方教会毕竟不具备神学院的资源，因此学习内容的质量常常就打了很大的折扣。
- 这样做会把过重的压力加在教会领袖同工们身上。在这种压力下，他们难免顾此失彼，要么在培训工作上得过且过，要么在日常的教会事工上将就应付，因为他们没有足够的时间和精力来做到两全其美。健康的培训工作必须是一种调动教会全体的事工，人人有责，共同参与，而不只是由少数“内行”来承包；此外，它还必须与整

个教会的生活和事工融为一体，而不是仅仅成为领袖的“另一个担子”。

- 这样做会给人一种错觉，让人以为领袖栽培的主要途径就是正规培训；然而，它却让我们忽视了一个事实，就是领袖建造的绝大部分以及最为关键的过程，都是在地方教会所提供的关系群体、各种事工责任和机会中，以非正式的方式发生的¹³。
- 这种方法常常会沿袭传统模式中的教育“等级制度”。在这种制度下，教会不是根据一个人是否具备久经考验的灵命和侍奉能力，而是根据他的学历文凭，来决定是否任用 / 提拔他；可是学历所反映的只是一个人写论文和应试的能力。

第三种，也是一个更健康的方法，就是：通过建立一个广泛深入地连于教会的学习群体来开展领袖的栽培。在这种模式中，整个教会群体和这个学习群体之间血脉相连，水乳交融，没有“隔墙”，领袖的栽培与教会 / 团队的生活和事工融为一体。可见，合乎圣经的栽培模式不仅仅是“根植于教会”，还是“融于教会”的。



¹³ 在世界各地，年轻人是在什么地方学习踢足球的呢？他们自家的房前屋后、邻近的公园和大街小巷都是他们天时地利的有机环境，使他们可以学技术、拜师傅、练本领。教会为何不采用类似的模式呢？泰德·沃德（Ted Ward，美国知名的教育家）有一次问及笔者：“在你一生学会做的事情中，哪一件是学得最辛苦的？”我思考了一会儿回答道：“说话。”他说：“你说得对！人一生学会做的诸多事情中，最难的莫过于用自己的母语与人沟通交流。然而，他们并不是透过上任何课程而学会这一切的。”

单凭学习群体本身不能成功地栽培领袖。领袖的塑造需要整个教会大家庭的投入。领袖不是在孤立的环境中培养的，而是在群体中塑造的。一个人如果要成为健康的领袖，就需要接受群体的培育、扶持和真实的监督。他需要属灵的父母、榜样、朋友以及与健康息息相关的服事机会，而这一切都只有地方教会群体才能提供。

他们的君王必是属乎他们的。掌权的必从他们中间而出……（耶 30: 21）

我们必须从“工厂式”培训回转到“家庭式”栽培。

群体在基督徒领袖的生活所起的作用：

群体在基督徒领袖生命中起到双重的作用：

1. 健康的领袖是在群体中塑造成的。没有哪个健康的领袖是在真空中培养出来的。燃烧得最旺的柴禾被抽离出来也会冷却熄灭。

**健康的领袖
是在群体中
塑造成的。**

我们在独处的时候过得胜的生活要容易得多。一个“属灵的独行侠”绝不可能像一个生活在群体中的人那样受到深刻的考验。在无人激惹我们的时候表现出耐心实在易如反掌。只有当我们在人群中与人真实相处时，才会有机会操练忍耐、良善、饶恕和爱心，也才有可能彼此服侍，彼此以恩慈相待¹⁴。事实上，我们的基督徒生命只有在群体中才会得到真实的长进和成熟。

铁磨铁，磨出刃来。朋友相感，（原文作“磨朋友的脸”）也是如此。（箴 27: 17）

不要彼此说谎，因你们已经脱去旧人和旧人的行为，穿上了新人。这新人在知识上渐渐更新，正

¹⁴正如某人所说，如果没有人和魔鬼，基督徒的生活就容易多了！

如造他主的形象。在此并不分希利尼人、犹太人、受割礼的、未受割礼的、化外人、西古提人、为奴的、自主的，惟有基督是包括一切，又住在各人之内。所以你们既是神的选民，圣洁蒙爱的人，就要存（原文作“穿”，下同）怜悯、恩慈、谦虚、温柔、忍耐的心。倘若这人与那人有嫌隙，总要彼此包容，彼此饶恕。主怎样饶恕了你们，你们也要怎样饶恕人。在这一切之外，要存着爱心；爱心就是联络全德的。（西 3：9-14）

一个领袖只有在群体中才能得到塑造。耶稣在群体中长大成人，他顺服父母的权柄，并且是周围群体中的一份子（路 2：41-52）。保罗曾在迦玛列学校的群体中被塑造（徒 22：3）。据教会传统记载，甚至连似乎有点独游群外的施洗约翰也是在群体中成长起来的。

2. 健康的领袖要在群体中来领导（罗 12：4-8；林前 12：12-27）。

我们这许多人，在基督里成为一身，互相联络作肢体，也是如此。（罗 12：5）

一个领袖永远也不可能成长到一种不再需要与周围的人保持重要关系的地步。侍奉有力的基督徒领袖会在群体中来领导，他们不是一个个独来独往、刚勇强悍的“侍奉独行侠”。在基督的身体中，没有一个人是孤立的（林前 12 章）。

健康的领袖要在群体中来领导。

就如身子是一个，却有许多肢体。而且肢体虽多，仍是一个身子。基督也是这样。（林前 12：12）

耶稣有不少朋友，他需要他们。他需要与他们相交，需要他们的支持。

便对他们说：“我心里甚是忧伤，几乎要死。你们在这里等候，和我一同做醒。”（太 26: 38）

当他们在园子里睡着时，耶稣非常难过（26: 36—45）。

保罗也有朋友，他们是他的慰藉和扶持：

弟兄们，你们晓得司提反一家，是亚该亚初结的果子，并且他们专以服事圣徒为念。我劝你们顺服这样的人，并一切同工同劳的人。司提反和福徒拿都，并亚该古到这里来，我很喜欢；因为你们待我有不及之处，他们补上了。他们叫我和你们心里都快活……（林前 16: 15 - 18）

非常值得注意的是，司提反是保罗亲自带自信主的人！保罗并没有什么傲慢的架子，似乎不能接受属灵晚辈对自己的慰藉和扶助，阿尼色弗也是保罗的朋友，并且“多多地（从许多方面）”坚固了保罗，这毫无疑问包括对保罗情感和心灵的扶持：

愿主怜悯阿尼色弗一家的人。因他屡次使我畅快，不以我的锁链为耻。反倒在罗马的时候，殷勤的找我，并且找着了。愿主使他在那日得主的怜悯。他在以弗所怎样多多地服事我，是你明明知道的。（提后 1: 16 - 18）

罗马书 16: 1—16 提到了保罗好多位“亲爱的”朋友，甚至包括一位属灵的“母亲”：

又问在主蒙拣选的鲁孚和他母亲安。他的母亲就是我的母亲。（罗 16: 13）

如果神的儿子耶稣和大有能力的使徒保罗都需要朋友，那么我们是谁，竟不需要朋友吗？你如果是一个唱独角戏的领袖，这并不表明你很刚强。相反，这是软弱的标志。领袖需要朋友！

可见，群体在领袖的生命中起到双重作用：

1. 健康的领袖是在群体中塑造成的。
2. 健康的领袖要在群体中来领导。

这并不是说一个人单纯在思想意识中热衷于“群体”这个观念就可以了，而是说，他需要切实投身于与人真诚相待、相互委身、并互为监督的关系中。正如潘霍华弟兄（Dietrich Bonhoeffer）曾说的：“那些热衷于群体的人反倒破坏群体，而真爱弟兄的人会造就群体。”作者曾认识一些高喊热爱“新约教会生活”的人，而面对人，他们却爱不起来！

从圣经来看，属灵的成熟是一种群体性的体验：

各（或作“全”）房靠他联络得合式，渐渐成为主的圣殿。你们也靠他同被建造成为神借着圣灵居住的所在。（弗 2: 21 - 22）

使基督因你们的信，住在你们心里，叫你们的爱心，有根有基，能以和众圣徒一同明白基督的爱是何等长阔高深，并知道这爱是过于人所能测度的，便叫神一切所充满的，充满了你们。（弗 3: 17 - 19）

为要成全圣徒，各尽其职，建立基督的身体。直等到我们众人在真道上同归于一，认识神的儿子，得以长大成人，满有基督长成的身量。（弗 4: 12 - 13）

全身都靠他联络得合式，百节各按各职，照着各体的功用，彼此相助，便叫身体渐渐增长，在爱中建立自己。（弗 4: 16）

健康的领袖不是孤立于全群以外或凌驾于其上¹⁵的独行侠。同样，领袖栽培工作也不应该是一个脱离教会群体的孤立性的事工。

¹⁵ 请阅读麦卫真所著的《属灵领袖建造丛书之二：健康的领袖》，详细了解群体在领袖生命中所起到的作用。

栽培领袖，人人有责

今天，西方社会崇尚专业化和部门分工细化。结果，就正如我们前面所提到的，这种观念导致人们常常把栽培领袖的责任全盘交付给一些教会内部或外部的“专业”人员或团体。我们一旦发现需要栽培的领袖人才，就把他们送到“专家们”那里，请他们为我们“代劳”。

然而，若要新生的领袖们得到正确的栽培，在职领袖们就必须亲自投入对他们的教导和塑造。他们不应该把这项责任全盘交给其他人。在职领袖们必须亲自做下一代的教练、榜样、老师和督导。他们必须跟学员们分享自己的人生，包括自己的成功和失败。只有能塑造新生领袖的人才堪称为真领袖。当然，一个领袖也可以把其它的有益资源纳入他的整体培训策略中，比如：送学员们去参加一个有益的研讨会，或给他们一本好书去读，或接受一些专业人士的辅导帮助和建议，等等。但他们不会把整体责任全盘转交给任何他人。塑造新生领袖的最佳途径，就是由他们的领袖在日常的生活和侍奉环境中来训练他们。

在职领袖们必须亲自做下一代的教练（陪练）、榜样、老师和督导。

一个融于教会的学习群体可以发挥极大的功效，但它必须与教会全体广泛合作，才能栽培好的新生领袖们。

一个融于教会的学习群体可以发挥极大的功效，但它必须与教会全体广泛合作，才能栽培好的新生领袖们。

群体才能塑造领袖。塑造新领袖的责任不只在那些教导或训练他们的领袖们身上，整个教会都需要为每一个新生领袖的成长付出努力。一个健康的教会群体会同心协力地通过许许多多的渠道和方法（虽然他们不一定总是很有意识，或很出色），来为新生的领袖们创造和提供学习的机会、挑战、体验、多重的榜样、各种关系群体、监督、反馈意见、支持、鼓励、祷告扶持、以及生命的交流等等。这一切都是新生的领袖们所需要的。

弟兄们，我自己也深信你们是满有良善，充足了诸般的知识，也能彼此劝戒。（罗 15: 14）

.....你们聚会的时候，各人或有诗歌，或有教训，或有启示，或有方言，或有翻出来的话，凡事都当造就人。（林前 14:26）

当用各样的智慧，把基督的道理丰丰富富地存在心里，（或作“当把基督的道理丰丰富富地存在心里，以各样的智慧”）用诗章、颂词、灵歌，彼此教导，互相劝戒，心被恩感，歌颂神。（西 3:16）

我们又劝弟兄们，要警戒不守规矩的人，勉励灰心的人，扶助软弱的人，也要向众人忍耐。（帖前 5:14）

为了实现最佳塑造果效，塑造者必须逐步营造并维护一个合宜的整体环境。栽培新生领袖意味着要调动教会全体，而不仅仅是着眼于那些需要栽培的人——无论是在正式的培训过程中，还是在培训结束之后，都要如此。塑造领袖的工程是没有止境的。

在培训的过程中，我们不能试图以小的学习群体（学校）来取代大的属灵群体（教会），二者必须相辅相成，通力合作。

属灵的大群体在领袖塑造工作上有双重的责任：

- 在任何正式培训过程中，这个群体都要为培训负责并参与到其中。
- 在正式培训结束之后，要肩负起新生领袖们的跟进（无止境的）塑造栽培工作。

健康的教会

从新约圣经看，教会被比作人的身体（如：林前 12 章）。当一个人身体的某个肢体或器官失去正常功能时，那么，我们就可以定义说他是一个病人或不健康的人。这样看来，“健康”的身体就可以简练地定义为每个器官肢体都正常发挥其功能的身体。同样，健康的教会定义也很简单，就是**每个成员都正常发挥其功用的教会**。

关于“健康的教会”的组成及内涵有许多广为流传且颇有价值的概念模式。比如，健康的教会有激励人心的敬拜，有直接对准需求的福音事工，也有大家彼此相爱的关系，等等。**如果一个地方教会的每个成员都能正常发挥各自的共用，那么她自然就会具备上面这些特质。**

但是“正常发挥功用”究竟是什么意思呢？在以弗所书中，保罗针对这一点分享了一段非常清楚的启示：

全身都靠他联络得合式，百节各按各职，照着各体的功用，彼此相助，便叫身体渐渐增长，在爱中建立自己。（弗 4:16）

每一个成员必须做到三件事，才能算是“正常发挥功用”。

首先，每个成员都必须“成长”。教会的每一个成员个人都必须直接连于元首的生命（“全身都靠他……”），让自己的属灵生命成长成熟。在这个方面，世界各地的教会都做得还不错。许多基督徒都为自己属灵生命的成长负起了责任。他们知道神呼召他们要成长，而不是停留在婴儿状态。

其次，每个成员都必须“照着各体的功用”服事。教会中的每一个成员都是“神的仆人”；神给每个人都有呼召以及与之相匹配的恩赐。在过去的二、三十年中，各地教会都有许多关于“发现你的恩赐”之类的教导，而且教会在这方面也有极大的突破。许多信徒在自己所属的教会中对自己的事奉岗位都有清楚的看见。当然，“服侍”不单包括“正式的事奉活动”；更为重要的服侍是我们在日常生活和彼此的各种交往这种广泛、实际的环境中彼此彼此服侍。

第三，每个成员都必须“建造”他人：教会要“建立自己”。这一点在许多教会中还是一个重大欠缺。我们各人没有能够承担起有意识地、亲自建造（栽培塑造）他人的责任，往往都把这份责任“移交”给了别人。比如说，把孩子送到主日学来接受属灵教导，让新信徒每周二晚上参加门徒培训班，而那些有领导潜力

的人才就送到圣经学校，等等。

然而，按照圣经上的教导，我们每人都有栽培他人的责任。父母有责任培养自己的子女（弗 6：4；申 6：4—9；11：18—21）；老信徒有责任栽培新信徒（太 28：19—20）；年长的姐妹有责任建造年轻的姐妹（多 2：3—5）；成熟的弟兄应当教导年幼的弟兄（提后 2：2）。

一个健康的教会是每个成员都成长、服侍并且建造他人的教会。这三者我们都必须具备，并且这三者都必须发自生命——内住在每个信徒里面的基督的生命（约 15：4—5；弗 4：16），这生命贯穿他 / 她的成长、以及对他人的服侍和建造。

对许多信徒和教会而言，这是一个意义深远的观念的转变——从课程导向的观念转变到以人为本的观念。然而，只要我们能够营造这样一种教会文化，鼓励教会中的每个信徒都承担起成长、服侍和建造这三重责任，那么，我们的教会就能翻转我们的社会！

融于教会的领袖栽培

如果一个健康的教会（如同健康的身体一样）是每个肢体都正常发挥功用的教会，教会中每个人都成长、服侍并建造栽培他人，那么，领袖栽培工作的首要任务就不是开设课程，而是**创建和营造文化**。

“文化”指一个群体所共有的信念、价值观、态度和行为。一个健康的教会具备**培养领袖的文化**。领袖栽培工作首要的任务就在于创建这样的文化，并且持续督导、营造和保护这种文化。

如果我们能在我们的地方教会营造和维护一种“栽培人（育人）”的文化，那么我们就能够有力地应对目前的领袖栽培危机。

我们在使徒行传中看到，各个地方教会或教会群是培养领袖的首要的、最根本的基地。很突出的一点是，各教会没有把他们

的新生领袖送到别处去让别人来栽培。正如作父母的人，他们自然就是培养自己儿女的最佳人选；同样，新约圣经中所记载的教会接受了培养建造自己属灵儿女的责任和殊荣。提摩太就是一例，在保罗选中他并带他加入自己的使徒团队之前，他已经先在路司德和以哥念教会的生命群体中得到培养建造（徒 16：1—2；提前 4：14；提后 1：5；3：14—15）。

地方教会是使一个人得到全人塑造的最自然、最有力的土壤。在地方教会中蕴含着异常丰富的改变人生命的资源——灵性的、关系性的、体验性的和教导性的能力机制。一个地方教会普通、日常的生活和事工就具备丰富的内涵——领袖塑造领袖、属灵长辈（父母）、典范榜样、导师、教练、责任、挑战、祷告、敬拜、神的同在、苦难、神真道的教导，等等。在地方教会中这一切都是现成的——至少这些潜力是存在的。

因此，如前文所述，领袖栽培工作的首要任务不在于编写和开设围绕圣经各种主题的知识性课程，而在于创建和维护文化——一种普及教会的文化，带领大家有目标地、智慧地使用渗透在教会这个有机生命体中的灵性的、关系性的、体验性的和教导性的机制。在地上还没有教会的时候，耶稣已经这样培养了一批领袖，他所使用的环境（土壤）就是由门徒组成的学习群体。保罗在自己的团队中也是这样作的。使徒行传中的众地方教会也承担起了栽培自己属灵儿女的责任，他们使用了教会中形形色色的人、关系、影响、任务、责任、义务、机会、压力、危机、祝福、苦难、拒绝、成功和失误等因素所构成的体验大荟萃，让这一切互相关注，塑造栽培出一批批未来的领袖。

但是，我们怎样才能实现这一点呢？

今天，“教会主办的神学教育”这种说法和作法越来越广为盛行。与把圣经教育放置在远离现实生活、脱离教会的院校中进行的传统作法相比，这已经是一个重大的飞跃；然而，这仍然不是新约圣经所展示给我们的样板。新约圣经中的模式更多是一种“融于教会的领袖栽培”。这两种模式有两大不同点：

首先，真正的领袖栽培不仅仅是每周一个晚上或周六一整天由教会开办一次圣经授课或小组学习。领袖的塑造栽培需要融入教会的生活——真正地由教会主导，渗透在教会生活的方方面面，并贯穿一周七天。

这是**途径**的不同。如果我们的目的仅仅是把正确的知识信息灌输到新生领袖们的头脑里面去，那么我们就只需要授课、写论文、小组讨论所学的内容（再加上结业时颁发证书，证明学员已掌握了所有信息），就足够了。然而，如果我们的目标是要塑造全人，就需要一个更复杂的栽培过程——我们需要一个融合了灵性、关系性、体验性以及教导性机制的、改变人生命的**什锦大拼盘**¹⁶。

一套健康有效的领袖培训不会是一系列排列整齐的课程，而是把许多现实、当前的生活经历熔于一炉，真实地体现出基督徒领袖工作的复杂性和艰巨性，把人内心深处的问题挤压出来，又彻底对付，鞭策每个接受训练的新生领袖在生活和侍奉的每一件事上绝对地依靠神。

我们需要一个栽培领袖的文化——众人共有的信念、价值观、态度和行为——渗透在教会生活的方方面面，贯穿一周七天。在一个健康的教会中，父母培育他们的儿女（弗 6: 4；申 6: 4-9；11: 18-21），老信徒栽培新信徒（太 28: 19-20）；年长的妇女培养年轻的姐妹（多 2: 3-5），成熟的弟兄教导年轻的弟兄（提后 2: 2），人人建造他人，领袖塑造领袖。因此，仅由教会主办学习是不够的；领袖的塑造栽培必须深深融于教会。

¹⁶ “什锦大拼盘”这个概念原英文作者用的是 collage 这个词，指的是用报纸、布、压平的花等不同碎片材料拼合而成的一幅有意义、有主题的拼贴画。但鉴于“拼画”对大多数中文读者而言并不是一个常用、直观的概念，而“拼盘”、“什锦”、“荟萃”等概念对我们来说更加直观，所以我们在本书中把 collage 这个词翻译成“什锦拼盘”、“什锦荟萃”、“大拼盘”、“大荟萃”等，希望能充分表达原作者的心意——我们必须精心刻意地调动、汇聚、拼合各种各样丰富多彩的学习经历（原材料），使它们共同致力于一个目标——全方位栽培塑造新生领袖，使他们得到全面发展。

其次，装备头脑的“神学教育”是完全不够的。我们必须塑造一个人的全人，有意识地、全面地关注一个人的属灵生命、人际关系能力（包括婚姻、家庭以及与他人的关系）、品格、异象呼召、以及实际侍奉能力的培养。作领袖的这个人必须得到建造。

这是**目标**的不同。新约圣经所展示给我们的领袖栽培的目标不仅仅是让一个人对圣经知识和观念有理性上的精通和掌握，而是使一个领袖得到全面的塑造。

这个回归圣经的观念模式对我们有极大的好处：

首先，我们的经验表明，当地方教会重新回归到新约圣经这种充满生机的、融于教会的领袖栽培模式时，它不仅大大影响到新生领袖，也影响到教会本身。下面是我们最近从亚洲某教会领袖那里得到的见证：

当我们追随耶稣的领袖栽培原则时，整个教会的生活和活力开始蓬勃焕发。教会所有成员都积极发挥功用、彼此建造、共同成长，结果带来了教会全体的极大成长和复兴。

其次，教会主办的神学教育通常都随着培训期的结束而告终，但是融于教会的领袖栽培却是一生之久的委身，是持续不断的成长、彼此服侍和建造。

第三，教会主办的神学教育通常都是围绕一些设定的课程（“一刀裁的均码制服”），而融于教会的领袖栽培却可以充分而有力地满足不同的新生领袖的个体需要，各种呼召都能在其中找到对接点。

我们承认，与传统的领袖栽培途径相比较，教会主办的神学教育已经是一个真实而重大的飞跃；然而，新约圣经中的模式却不是教会主办的神学教育，而是融于教会的领袖栽培。

对知识学术性课程的执着是一种深深根植于希腊文化的追求。如果我们能放弃这种偏执，转而学习如何在我们的教会中营

造和维护一种健康的、充满生机的育人文化，那么，靠着神的恩典，我们就能对当前的领袖栽培危机作出有力的回应。

给栽培者的运用指南

栽培和塑造领袖的工作一定不能在脱离群体的状态下孤立地开展，新生的领袖必须是群体中的一分子，并在其中履行责任。

首先，这些接受培训的新生领袖们自身先要形成一个群体，他们不能只是一群形聚而神散的个体。在传统的教育体制中，学生们一个个来到学校，坐在各自的位置上，听老师讲课，参与一些需要大家共同完成的小组任务，然后他们就离开，各回各家，直到下一次上课的时候再见。他们若真能在上学期间形成某种关系和群体的话，通常也都是偶然的，而且这种关系极少会和他们的学习经历发生有机联系。

最好的“领袖学校”是一个**改变人生命的学习群体**——在这个群体当中，所有接受培训的人都彼此负责，彼此监督，彼此关怀，共同祷告，同心敬拜，一起寻求神的心意，共同奋斗，解决冲突，共同学习，共同成长。

最好的“领袖学校”是一个改变人生命的学习群体。

值得注意的是，在所有福音书中，我们找不到一处记载耶稣单独与某一个门徒在一起的情形。即使是一些表面上看起来发生在耶稣和某个人之间的事，也通常都是在周围有人的情况下进行的。当然，圣经中也很清楚地记载了“一对一”门徒训练的例子，如摩西和约书亚，或者以利亚和以利沙。但耶稣对门徒品格的塑造似乎总是在“一家人”都聚在一起的时候进行的。

除此以外，通过群体的渠道来栽培门徒和领袖，还可以避免一对一师徒关系中一些常见的不健康现象，例如依附关系和一些

个人缺点的“遗传”等。¹⁷

其次，就像前面所阐述的，这个由新生领袖所形成的学习群体，必须是一个更大的属灵群体的一部分。学习群体可以保持其独特的风格，却绝不能从教会大群体中割离出去。这两个群体之间不应该彼此竞争，而应该在领袖的塑造方面形成一致的整体策略。这个大的属灵群体可以是一个地方教会，也可以是一个教会群（团队）。

学习群体绝不能从教会大群体中割离出去。

学习群体和大的属灵群体两者都需要主动与对方建立关系。从这个角度讲，如果这两个群体的领导班子有交叠，就大有帮助。如果两个群体同有一位领袖，就会带来更大的侍奉果效，这会使得大的属灵群体以一种更深厚的主人翁胸怀来关注这个属于她的学习群体。

大的属灵群体可以为学习群体提供：

- 对学习群体的总体领导。
- 提供和分享异象。
- 实际需要的供应——住宿、食物、衣物。这一点极为重要，它意味着学习群体不需要依赖外来资金的援助¹⁸。进一步看，这也意味着，融于教会的学习群体几乎可以无限倍增！

¹⁷ 在一对一的师徒关系中，导师的一些个人缺欠，比如偏见、怪癖等，时常会被复制到学生身上，导致“缺点的遗传”；徒弟把师傅身上的优点、缺点都学来了。然而，如果有其他人（其他领袖同工、属灵父母、导师、教练和代祷者等）参与到对新生领袖们的栽培中，那么，这些新生领袖从某个领袖的身上继承一些错误东西的可能性就会小很多。这是群体参与的栽培与传统的一对一栽培（一个在职领袖单独带一个新生领袖）相比所具备的一个极大的优势。

¹⁸ 接受一些外来资金作培训初期的起始费用，这也可能大有帮助。请阅读表卫真所著的《教会的建立》第六章，更多了解本土事工需要自养的原因，以及自养与教会的自治和自传能力的关系。

- 属灵的关怀和喂养——牧养关怀和引导。这种属灵的关怀既可以是正式的，也可以是非正式的。一些有可能的正式角色包括：
 - 牧养师傅：在学员学习回应神在他们里面的工作的过程中，为他们提供监督、喂养和勉励（基督、群体、品格）。
 - 代祷者：经常为学员代祷（五大要素的每个方面：基督、群体、品格、呼召和才干）。
 - 事工导师：在学员学习认识自己的呼召、操练实现呼召的必要才干的过程中，为他们提供侍奉的榜样、实践性和体验性的指导、建议、指正和勉励等（呼召、才干）。
 - 学习辅导员：受过装备的往届毕业生，在学员受训练的过程中，给他们提供实际的学习帮助和鼓励。
 - 属灵的朋友：能够提供勉励、监督和祷告支持的同学同工。
 - 接待家庭：为学员提供衣食住行和温馨的关系。
 - 属灵群体：提供属灵的父母亲、兄弟姐妹、朋友、榜样、督导和侍奉机会等。
- 教导和训练（包括品德和事工两方面）。
- 各种恩赐和事工的榜样。
- 生命见证的分享。
- 生命的榜样。
- 返乡宣教士和旅行传道人的见证分享。
- 勉励。
- 看护照管。
- 监督。

- 祷告支持。
- 学习材料和资源。
- 侍奉的机会和责任。
- 为学员及其家人提供住宿。
- 正式培训期结束后布置事工任务。
- 正式培训期结束后的持续性督导。

学习群体可以负责：

- 为教会祷告。
- 接受教会的监督。
- 委身于教会，并分担教会的负担。
- 服从教会的异象。
- 在教会群体中参与不同形式的事工和服侍。
- 为教会中的年青人树立榜样，并引导他们。
- 通过探访与人建立关系，随时留心寻找为他人提供属灵帮助和实际服侍的途径。
- 定期带领双方共同参与的聚会。
- 跟教会分享学员的异象，以保持双方相互理解。
- 向教会提供反映学员成长状况的报告。
- 邀请教会提出建议和忠告。

通过把学习群体融入一个大的属灵群体，就可以使受栽培者获得更加全方位的学习和成长经历。

这样做还可以使我们避免一种常见的问题——受训毕业的学生难以“重新融入”本教会生活的问题。例如，在经历了几个月或几年的高强度学习之后，受训者通常都会经历难于与当地属灵群体对接的问题。他们在学习期间经历了那种人为的“巅峰”状态后，回到现实生活中往往会陷入抑郁、沮丧、困惑、孤独或其它形式的精神和情绪的不平衡状态。然而，如果受训者在整个

学习过程中**保持**与原属教会之间的关系，并**继续履行**自己的责任，就可以在在一定程度上避免这类问题的出现。

除此以外，我们还可以避免传统培训中常常会出现的另一种现象——知识与侍奉实践脱节。如果一个新生领袖到一个遥远的学校去学习，在一个人为的环境里接受很长时间的培训，那么，他与实际侍奉生活中的艰辛和挑战就会脱节得太久太远了。

当年轻人在他们教会之外的学校或机构受训很长一段时间之后，这种培训本身就会使他们与自己的各种群体疏远隔绝。他们回到原来的群体中时，会带回许多奇怪的想法和习惯。又因为他们与大家的思想和属灵生活分隔得太久，使得他们无法成为大家最好的教师。他们已经不知道该如何去解决教会会众的困难，回应他们的需要；因为他们已经与众人的生活脱节了。大家没有和他们一起成长，他们也没有和大家一起成长；他们现在成了“局外人”。只有极少数人能克服这个极深的困难，重新融入自己原属的群体。然而，如果这些新生领袖在经历这种集中的学习、训练和成长的同时，能够保持他们在原属教会中的生活、关系和服事，这种脱节现象就能得到避免。

从工厂转型到家庭

在教会领袖栽培这一事工方面，如果我们的思想能摆脱“工厂式”集训观念，采纳广泛深入的“家庭式”栽培，就可以取得以下的成就：

- 灵活性。“一刀切”式的领袖栽培方法无法适应所有群体的需要。在世界各地，来自各种各样的文化和背景、阅历学识各异的诸多领袖都需要塑造训练。因此我们的栽培途径必须灵活柔韧，能够量体裁衣。此外，许多国家都在经历急剧的改变，处于这种大环境中教会就必须采用有弹性、可灵活调整的领袖栽培方法。
- 倍增。“家庭式”栽培所带来的是一种几乎可以无限倍增的模式，因为按此模式，每一个地方教会或教会团队

都可以为他们的新生领袖提供学习的环境，这就使“工厂式”集训模式所固有的局限性不攻自破。

- 自养。地方教会自己为培训过程提供经费，这样就可以确保她对本教会新生领袖的栽培拥有责任感和管理权。一个群体必须首先自养，才能实现真正的自治。
- 全方位发展。一个领袖的全面发展需要属灵的、关系性的以及实践性的环境，这正是地方教会所能提供的。因此，这种培训的整体果效会显著增长。
- 在不开放国家能提高安全性。在不开放的国家，培训“工厂”的规模和可见度使它很容易成为被查封的目标，因此其可行性显然很低。相比之下，融于教会的学习群体却小巧精干，容易隐藏，便于深入普及。
- 确保正确人选得到栽培。最需要栽培的新生领袖或在职领袖往往都已经肩负着侍奉责任而无法抽身到一个遥远的圣经学校去长时间学习。所以当我们按传统做法开展培训时，常常都在培训错误的人选。
- 持续一生的领袖栽培。这样的培训不是单单局限在某一个时段中，而是贯穿新生领袖的一生。领袖塑造是一生之久的工程！
- 有效的评估。地方教会群体的成员与受训者水乳交融的交往使他们对受训者有深度的了解，因此成为最有资格帮助受训者设定成长目标以及评估他们成长程度的人选。

“旧工厂”的新角色

如果一个地方教会或团队希望采纳这种融于教会的领袖栽培模式，这并不意味着他们现有的神学院或圣经学校就得解散关门。这些神学院 / 圣经学校可以进入一些焕然一新的角色。这些新角色意味着他们不再替教会包揽所有的培训工作；而是在教会培养自身领袖人才的过程中服事教会。这种扶持可以体现在以下

几个方面：

- 给地方教会领袖传递栽培新人的异象负担，并给他们提供装备。
- 为地方教会的学习群体设计一些适用的、能使人得到全面发展的培训方案和学习经历。
- 为地方教会中的学习群体开发一些适用的教材和资源。
- 维护教会中各种培训的质量。
- 提供一些专门性的、特长性的培训。

这种分散到地方的领袖栽培，加以一定程度的“中央”扶持，是有新约先例的。显然，耶路撒冷（徒 8：14，25；15：4，30—33）、以弗所（徒 19：9—10）和安提阿（徒 13：1—3；15：36）的教会以种种不同的方式服侍了他们周边的诸教会。事实上，这一切促成了大多数新约书卷的成书。

影响一国的策略

在此我们以一个假设的国家为例，来讨论一下上文所列举的策略。

这个国家有五千间教会，目前在培训工作的由 10 所圣经学校来承担的，每所学校平均有 50 名学员，每个学员一年的费用约人民币 3,500 元。这就意味着一年为培养 500 名未来的同工领袖需要投入 175 万元。

我们可以为着这 500 位新生领袖得到栽培装备而欢喜，然而，我们也需要认识这到这种策略的明显局限性：

- 这种培训在很大程度上是脱离地方教会的，基本上是知识性的装备，所以学员无法得到全方位的栽培（全人塑造）——这是一个**质量**问题。
- 所培训的新生领袖不能满足教会的需求量——这是一个**数量**问题。

- 因为地方教会没有直接参与到培训工作中，他们就不会有很深的负担和责任感，不会有主人翁的心态。这就直接意味着这些圣经学校很难募集到运作资金；他们大多数的资金都得靠海外援助。然而，这些外援的背后往往都系着一些“绳子”（外来资助者的意愿和牵制）。

相比之下，如果地方教会成为栽培领袖的主要单位，同时又得到“异象、装备、资源中心”的持续辅助，就会得到以下的收效：

- 如果一间地方教会能专注地栽培一个新生领袖，那么我们就能够得到数量上的一个飞跃，也就是说，有五千位新生领袖同时在接受栽培。有的教会一次可以栽培两三个人，有的甚至可以同时培养十几个人！这样，数量的危机就迎刃而解。
- 在地方教会所能提供的属灵的、关系性的和体验性的大环境中，新生领袖所得到的栽培会立体、全面得多——他们的品格、属灵生命、婚姻问题和实际侍奉能力都可以得到关注。这样，质量的问题也得到解决。
- 因为这样的培训融在教会机体中，所以它成本最低。此外，因为教会直接参与他们未来工人的培训，他们就会有强大的负担和责任感，以主人翁的心态来投入；所以，无论代价有多高，教会都会乐意承担。这样做不需要外来援助，本土领袖可以完全主导培训工作。此外，那些地区性“中央机构”的成本也会降到最低，他们的运作费用可以直接由接受他们帮助的地方教会来承担。

下面这个表格是对以上对比的一个总结：

两种策略的对比	
传统策略	融汇策略
地方教会筛选他们的 新生领袖，输送到中心圣经 学校，由学校代替他们 培训学员	遍布全国的地方教会网络 是栽培领袖的主要单位， 同时他们能得到地区性 装备、资源中心的协助
500 名学员	5,000 位新生领袖
基本上是知识性培训	全面立体的塑造
一年 175 万元的支出	最低成本
依赖外援 (还有可能受牵制)	属于本土教会， 由本土领袖主导
对国家有一定的影响	对国家有极大的影响

这并不是说这种观念的转型很容易实现。但有一点很清楚，这个策略能满足教会的需要。此外，这个策略是根植于新约圣经的。

结论

要实现健康的领袖栽培，塑造者必须竭力为他所栽培的对象营造并维护两种群体关系：

- 在这个改变生命的学习群体内部的学员关系；
- 学习群体与为他们提供生活环境和服事机会的大属灵群体（教会）之间的关系。

如果我们能卓有成效地实现这一点——让我们的领袖栽培工作走出“工厂”，进入“家庭”——那么，我们就会在领袖的栽培方面看到质量和数量的突破。

练习

请以个人或学习小组方式完成以下练习：

1. 从圣经中找出栽培领袖的学习群体的一些实例。比如：大卫的勇士们（撒下 23 章），以利亚、以利沙时代的先知的门徒们，耶稣的十二门徒，保罗的使徒团队，保罗在推喇奴的学堂带领的那个学习群体（徒 19：9），等等。请留意这些学习群体有什么特点。
2. 从圣经中来证明群体在一个领袖生命中所起到的作用。
3. 建议一些能够帮助学习群体和地方教会 / 团队之间建立和维护健康关系的方法。请务必要具体、实用。

原则五

领袖塑造领袖

虽然神担负着所有领袖栽培工作的终极责任，虽然整个教会群体需要分担使领袖人才得到全面发展的责任，但“动手”塑造未来领袖的主要责任是落在在职领袖的肩上的。

他就设立十二个人，要他们常和自己同在……（可 3: 14）

马可福音 3: 14 概括了耶稣塑造领袖的主要方法的第一个方面，就是“要他们常与自己同住”。

领袖塑造领袖。单靠教师不能塑造领袖，尽管他们在塑造过程中扮演着至关重要的角色¹⁹。单靠书本和课程也不能培养出领袖，尽管他们可以起到辅助作用²⁰。正如斧头刀锯自己不能盖出房子一样，书本也不能塑造领袖。只有领袖才能传递作领袖的异象、热忱、勇气和策略的眼光。只有领袖才能传递作领袖的异象、热忱、勇气和策略的眼光。

只有领袖才能传递作领袖的异象、热忱、勇气和策略的眼光。

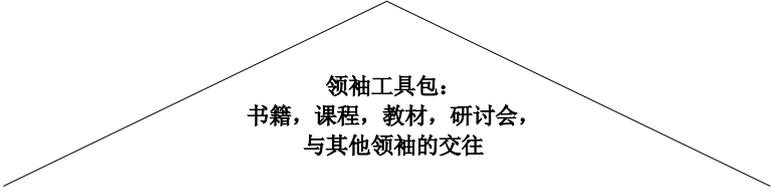
¹⁹ 不同角色之间有着根本性的区别：**领袖（领导者）**与人打交道，他们的导向是行动，带动改变，并需要见到成果；**教师**与观念打交道，他们的导向是学习和思考；**牧师**的导向是关怀人。一个人当然可以既是领导者又是教师，或者既是领导者又是牧师（或者集领袖、教师、牧师于一身）。这三重职分的存在和功用对于教会的整体健康是至关重要的，但对我们而言，明白这三种职分的区别也是非常要紧的。请参阅麦卫真所著的《属灵领袖建造丛书之一：领导之道》。

²⁰ 认为耶稣反对使用书籍和教学工具的想法是不准确的，也是自相矛盾的。虽然耶稣在地上侍奉期间没有写过一卷书、一封信，然而，圣经——这本世上最伟大的书——却完完全全是他默示的！

因此，我们千万不要指望找到一套能“全自动”栽培人才的完美“方案包”。方案包不能塑造领袖；领袖才能塑造领袖。我们的培训途径 / 方法只是工具（但愿是好工具），需要成熟、资深的领袖来使用。技巧不在工具身上，却在匠人的手里。此外，我们也希望领袖们在使用这套工具时不是千篇一律，而是因地制宜，根据当地的环境、需要和风格灵活适应。工具永远都不能做主导。

传统的培训模式过分强调了教师的角色，却低估了领袖的作用。我们是要使用书本、课程和培训讲座，但却不能单单依赖它们。栽培领袖的工作若要取得最大的成效，需要在职领袖们亲自投入对新生领袖的塑造，并对他们在生活和侍奉中接受的其它影响进行把关。

**领袖总体把关
并亲自投入栽培工作**



**领袖工具包：
书籍，课程，教材，研讨会，
与其他领袖的交往**

耶稣就是这样做的。耶稣亲手栽培了他的领袖接班人。他们对他们首要的呼召就是“常和自己同住”。

他就设立十二个人，要他们常和自己同在，也要差他们去传道，并给他们权柄赶鬼。（可 3: 14 - 15）

在耶稣时代，各类宗教领袖开办的圣经学习比比皆是，但耶稣对他们毫不理会。

领袖才能塑造出领袖。耶稣对他所栽培的每个领袖都亲自负责，他没有把这个责任委托给某个培训机构。如果一个人仅仅需要掌握若干信息和某些才干就可以作领袖，那么栽培领袖的艰巨

任务就完全可以委托别人去做。然而，作领袖首先意味着要认识神。其次，它意味着要在一个相互监督、扶持和服侍的群体中与人建立正确的关系。再者，它还关系到一个人的品格、个人呼召以及抽象思维和策略性思考能力等深层、复杂的问题。这些事不应该，也绝不可以委托给其他人。只有那些在上述领域已达到一定成熟地步的领袖，才能带领新生领袖经历并进入这种成熟。这些是不可能从书本上或讲座中学来的，只能由具备这种身量的领袖来传递；这些事也无法在课堂上教给学生，只能在真实的生活环境中来潜移默化地传递、领受。

当你回想是什么给你自己的人生带来了最深远的影响时，你会想到书本和课程，还是会想到某个 / 某些影响了你的人生和侍奉的人？大多数领袖的人生经历都印证了这个圣经真理，就是领袖塑造领袖。

大多数领袖的人生经历都印证了这个圣经真理，就是领袖塑造领袖。

当然，耶稣的门徒们并不是时刻跟他形影不离。有时耶稣会独自去向父神祷告（如：可 1: 35）和单独作一些工作（如：约 4 章）。还有些时候耶稣会派他的门徒出去完成一些拓展他们身量、帮助他们成熟的任务（如：路：10：1）。但是，这一系列给门徒们带来生命翻转的体验经历都是耶稣亲手设计的。

这样，耶稣亲手塑造了这批“与他同住”的新领袖。耶稣个人生命对他们的影响后来成了他们生命中的记号：

他们见彼得约翰的胆量，又看出他们原是没有学问的小民，就希奇，认明他们是跟过耶稣的。²¹（徒 4: 13）

他们与他同吃同住，与他相交同行；他们与他一同作息，又在每一个处境中观看他。他们看见他怎样生活，又怎样应对人；

²¹ 和传统形成鲜明对比的是，耶稣显然没有训练门徒们的学问。当他给门徒们的培训结束之后，他们仍然是“没有学问”的人（比较：约 7: 14—16）

他们看见他怎样与好人交往，也看见他怎样与坏人交往。他们观察他怎样向父神祷告，又怎样完全靠着住在他里面的父的生命来生活和侍奉。他们观看他为人医病、赶鬼，叫死人复活，又行神迹喂饱了数千人。他们看见他得胜，也看见他在十字架上被离弃、遭杀害、似乎失败。他们看见他为耶路撒冷哭泣，看见他为自己百姓的假冒伪善极其伤痛，又看见他为缺乏工人收割庄稼而心焦。他们看见他怎样揭露宗教传统的虚伪，又看见他安慰、肯定那些心灵忧伤痛悔的人内在的纯真和信心。他们看见他在顺境中与父神悉心交谈，也看见他在极度挣扎的时候向父倾心吐意，“学了顺从”（来 5：8）。

耶稣塑造了那批“与他同住”的未来领袖。他没有从远处来训练他们，却是近距离地培育了他们，亲手栽培了他们。他正确而到位地塑造了他们。

领袖栽培的首要性

从根本上来看，耶稣到世上来是为了成就三件事：为人类的罪在十字架上受死；借自己的言语和作为把父神表明出来，宣告神的国降临；栽培塑造一小群领袖。这就是耶稣所作的一切。

今天我们效法耶稣，不无感恩；我们不需要再为人类的罪上十字架了，因为耶稣已经一次并且永远地成就了这件大事。这样，我们就只有两个最核心的责任了——各种事工责任和栽培塑造领袖。但令人惋惜的是，很多基督徒领袖都过多地忙于作领袖（投身于各种事工），而顾不上培育其他领袖人才。我们已经人为地、不合圣经地把这两方面的责任分割开来——我们的确专注于宣告神的国和彰显父神（也就是各种“事工”），但我们却极少承担起亲自、系统地栽培新生领袖的责任。相反，我们把看好的领袖苗子打发到远离教会的学院中去受教于“专家们”，指望他们能为我们代劳。

这两方面耶稣一样没有忽略；更值得效法的是，他自始至终、没有间断地兼顾着这两方面。他无论何时做任何服事，总是会借

这些服事的机会栽培门徒；而他每一次栽培门徒的同时，也会完成事工。他的榜样告诉我们，通过栽培领袖来开展事工是发展事工的上策，而通过开展事工来栽培领袖又是最佳的栽培途径。

我们需要把这两者合而为一——领袖们要一手开展事工，一手培育新人。

按照这个源于圣经的观念，身为领袖的人需要把亲手栽培领袖人才视为其领袖职能的核心内涵。单这一个方面观念的转变就有解决领袖的质量和数量危机的深刻潜力——质量，因为成熟的领袖能传递作领袖的异象、负担、热忱、勇气和战略眼光；数量，因为凡作领袖的都亲自承担起塑造新人的责任。

听与看

在十二门徒受训的过程中，听见与看见神的话语和基督的作为都是非常重要的（路 1：1—4；太 13：16—17；可 4：34）。

论到从起初原有的生命之道，就是我们所听见所看见，亲眼看过，亲手摸过的。（约一 1：1）

耶稣不仅教导他们神的话语（可 4：34），而且亲身示范，让他们看见了神国的大能（太 11：4—5）。因此，栽培者对新生领袖们不仅需要言传，还须身教。

保罗教导跟随他的新生领袖们也是不仅言传，且做表率：

你们在我身上所学习的，所领受的，所听见的，所看见的，这些事你们都要去行……（腓 4：9）

弟兄们，你们要一同效法我，也当留意看那些照我们榜样行的人。（腓 3：17）

全面栽培

新领袖头脑训练有素，而内在生命却青黄不接，这种现象屡见不鲜。我们不希望看见主内同工们在知识和灵命的断层中挣扎。

面对未来的工人们，塑造者不仅要培养他们的理性，他还必须栽培他们的灵性。耶稣要求他所拣选门徒们首先要“与他同住”，有了这一点，他们才能去传福音，为人医病。

新领袖头脑训练有素，而内在生命却青黄不接，这种现象屡见不鲜。

他就设立十二个人，要他们常和自己同在，也要差他们去传道，并给他们权柄赶鬼。（可 3: 14 - 15）

耶稣常常会把门徒们带到一边，给他们属灵的教导。他在整个侍奉过程中都带着他们，直到十字架，直到他复活。耶稣复活升天之后，门徒们就等候，直到圣灵浇灌下来，充满了他们，之后他们才到“万民”中去。新一代领袖们所需要的不仅仅是神学、圣经综览和教会历史，他们必须对十字架、复活和住在他们里面的圣灵有深度的认识。对于属灵领袖来说，最重要的莫过于认识神！

他们见彼得约翰的胆量，又看出他们原是没有学问的小民，就希奇，认明他们是跟过耶稣的。（徒 4: 13）

栽培者要切记，他与新领袖们的亲身交往是训练的一个至关重要的组成部分。耶稣常把门徒带在身边²²。在塑造者与新领袖们日复一日的平凡交往中，形形色色的问题都会浮出来——教义的，社会的，道德伦理的和个人性的问题，等等。新领袖们从老师的话语言谈中可以学到很多，但影响他们更深的是老师的态度和行为。在这样的交往中，栽培者所传递给新领袖的不仅仅是知识，更是心志和异象。

²² 比较：保罗与提摩太（徒 16: 1-4；罗 16: 21；林前 4: 17）、提多（林后 8: 23；加 2: 1）、西拉（徒 15: 40；林后 1: 19；帖前 1: 1；帖后 1:1）、以及亚居拉和百基拉（徒 18: 2，18-19；罗 16: 3）。

你们该效法我，像我效法基督一样。（林前 11:1）

无论何时，塑造者都必需是一个属灵的榜样——认识神，并且明白圣灵的运行。

领袖如何塑造领袖

领袖不是在教室里塑造的，是在“实战”中，通过处理真实的问题、把握真实的机会、并面临真实的后果来成长的。因此，精心刻意的领袖栽培实在就像一个错综复杂的体验大荟萃。如果你问一些领袖他们在哪里学会了作领袖的本领，他们通常会跟你提到对他的成长影响最大的两个方面：一是他们的经历（无论正面还是负面的），再者就是他们认识并服侍过的领袖——就是他们曾亲身交往过的榜样。²³

一个侍奉有力的领袖会透过以下的途径来栽培其他领袖：

1. 亲自承担起有意识地、系统地栽培其他领袖的责任——而不是委托他人去做。这是圣经中那些伟大的领袖们共同的脚踪。

这样的栽培有主动刻意式和顺应环境式两种。**主动刻意**的栽培指栽培者有意识地为新生领袖们设计创建一个能带来生命改变的学习经历（如：太 5-7 章；可 4 章；9：2-8；约 13：1-17）。

顺应环境的栽培指栽培者充分利用现有的条件，或一些

²³ 比如，某个机构对“单一培训”以及“培训加跟进性陪练指导”这两种作法的实效进行了对比研究。三十一位经理一起参加了一套常规的经理培训，之后分别接受了主管经理对他们为期八周的一对一跟进指导。先前的那个培训本身就使他们的生产力提高了 22.4%；然而，随后八周的陪练指导——包括目标设定、协作解决问题、实习、反馈、监督、结果评估以及公开演讲——使他们的生产力提高了 88%；与单一培训相比，后者的成效有极大的飞跃。这项研究表明，即使在世俗的经理培训中，关系性机制的效力也是极其突出的。（选自 Gerald Olivero, K. Denise Bane and Richard E. Kopelman 联合撰写的《总管陪练指导——培训工具的转换：对一个公共机构生产力的影响》，1997 年 12 月 22 日发表于《公共人才管理》*Public Personnel Management* 第 26 卷，第四期。）

偶发、自发的事件，随时把握机会，帮助新生领袖从中受益（如：太 8：23—27；20：20—27；可 2：1—12；路 9：51—56）

2. 真诚的关系。

领袖透过人际关系来塑造新领袖。一个人领袖生命的塑造不是通过在学校听课实现的，而是在与其他领袖的生命交往中实现的。

作领袖是作人的领袖。耶稣把领袖之职的关系性特质充分彰显了出来。

耶稣不仅有“关系性”的领导风范，他是个“实实在在的关系性”的人。他真诚地喜欢人。他想要花时间与别人交往，听他们倾诉，跟他们交谈，给予他们人生的帮助，领他们来到天父面前。

领袖是在与其他领袖的生命交往中得到塑造的。

属灵领袖如果失去了对人的真诚的爱，他们的工作马上就会变成冷漠、没有生命、走过场式的宗教活动——只剩下塑料模具一般的、毫无热情的职业行为。

此外，耶稣在关系方面的擅长从来就不是学来的：而是因为他与父内在的联合而自然流露出来的。这种与父神内在的相交使耶稣深知父对人的爱。这种知道不是神学院所能给人的教义层面的知道——他深深地认识他的父对人的挚爱；他被这爱浸透，被这爱充满。

今天，我们所遇见的基督徒领袖有多少都是出于无奈而“强忍着”跟人打交道啊！因为这是他们的工作，他们也谙熟这个行业——只是他们没能把心投入进去。在这个时代，我们非常善于培养高效率的“项目经理”型领袖：一批目标导向、追求成果、善于“搞定”工作的人，无论这个工作是

传福音、牧会、心理辅导、带小组还是作教导。可是，我们却难以培养出对人有真爱的领袖。

在救灵魂的事工中，还没信主的人们往往因为从那些希望帮助他们的人身上感受不到真诚的关怀而产生对他们的反感。他们心里似乎能察觉到，那些想给他们传福音的人只是把他们视为一些需要从火堆里面救出来的货物。这些信徒传福音不是出于他们个人对罪人的爱，而是因为要顺从某个命令、开展某个事工、或完成某个项目。这样的事工常常是既僵化，又冰冷，又没有人情味儿。

在牧养事工中我们也常会看到这种现象。牧师的脸上永远刻着一副一成不变的笑容，可是他的心里却没有一丝燃烧的爱。他有成套的“正确”答案可以提供给人，可是却没有一颗被天父对儿女的爱所充满的、可以自然流露温情的心。他可以承诺为有需要的人祷告（有的人不仅承诺，而且真的还会迅速地在心里或张口为他们祷告几句），可是他的心却丝毫不被他们的处境所牵动。这是一种职业化的领导风范，是一种我们可以干得很出色的工作。

相比之下，我们常常在耶稣身上看到的却是他对自己的百姓所怀的那份真诚的温情：

耶路撒冷阿，耶路撒冷阿……我多次愿意聚集你的儿女，好像母鸡把小鸡聚集在翅膀底下，只是你们不愿意。（路 13: 34）

……我很愿意在受害以先，和你们吃这逾越节的筵席。（路 22: 15）

人为朋友舍命，人的爱心没有比这个大的……以后我不再称你们为仆人……我乃称你们为朋友……（约 15: 13-15）

即便是从当时宗教领袖对耶稣愤怒的责备中，我们都能

看到，耶稣渴望花时间跟人交往——哪怕是那些最“坏”的人：

……他是……是税吏和罪人的朋友……（太 11:19）

保罗对人也怀着一样的爱。他常为自己亲手建立起来的教会挂虑心碎：

我小子啊（英文新国际版译为“我亲爱的孩子们”），我为你们再受生产之苦，直等到基督成形在你们心里。（加 4:19）

保罗真诚地爱他们，关心他们。他并不是因为这是自己的“工作”而勉强忍耐他们。

……你们常在我们心里，情愿与你们同生同死。（林后 7:3）

我体会基督耶稣的心肠，切切地想念你们众人。这是神可以给我作见证的。（腓 1:8）

只在你们中间存心温柔，如同母亲乳养自己的孩子。我们既是这样爱你们，不但愿意将神的福音给你们，连自己的性命也愿意给你们，因你们是我们所疼爱的。（帖前 2:7-8）

我们的盼望和喜乐，并所夸的冠冕，是什么呢？岂不是我们主耶稣来的时候，你们在他面前站立得住吗？（帖前 2:19）

你们若靠主站立得稳，我们就活了。我们在神面前，因着你们甚是喜乐，为这一切喜乐，可用何等的感谢为你们报答神呢？（帖前 3:8-9）

纪念你的眼泪，昼夜切切地想要见你，好叫我满心快乐。（提后 1:4）

上面最后这节经文让我们触摸到保罗与提摩太对彼此诚挚的爱。提摩太离开保罗时是以泪挥别；而保罗想到将要与提摩太重逢就按捺不住满心的快乐。他们之间这种深切的亲密和敏锐的体贴表明，保罗保守了自己心的柔软——相形之下，许多属灵领袖们在事奉中经历了风霜雨雪和伤害“重创”之后，生命中都会散发出一种生硬和消极。

今天的许多领袖都对事奉的本质不清不楚。他们把“事工”看作是一些需要完成和发展的事务；在他们的观念中，他们的事工必须发展到可以和他所服事的群体分隔开、能独立存在的地步。他热爱事工，可是对人却毫无兴趣、充

今天的许多领袖都对事奉的本质不清不楚。

满不耐烦。然而，照着圣经的教导，我们不是要去发展和服务“事工”，而是要去爱人、服侍人。我们的百姓不是我们实现“事工”目的的手段，神呼召我们去带领的**百姓本身就是我们的目的**。这就是耶稣在他的门徒面前所活出的生命，就是他给他们所立的表率。这也是他塑造他们的途径——与他们建立真诚的关系。

3. 敞开透明的生命分享

圣经中不乏这样的例子，就是领袖推心置腹地与自己所带的门徒分享他的生命光景，包括他们的动机、思想、惧怕、挣扎、艰辛和得胜等等。

比如，保罗常常这样坦诚地敞开自己：

弟兄们，我们不要你们不晓得，我们从前在亚西亚遭遇苦难，被压太重，力不能胜，甚至连活命的指望都绝了。自己心里也断定是必死的，叫我们不靠自己，只靠叫死人复活的神。他曾救我们脱离那极大的死亡，现在仍要救我们，并且我们指望他将来还要救我们。你们以祈祷帮助我们，好叫许多

人为我们谢恩,就是为我们因许多人所得的恩。(林后 1: 8 - 11; 另参: 徒 20: 22 - 24; 罗 7: 7 - 25; 林前 4: 11 - 13; 林后 6: 3 - 10; 11: 5 - 12, 21 - 33; 12: 1 - 10; 腓 3: 4 - 10, 13 - 14; 4: 10 - 20)

我们从整本圣经中都可以看到一点,就是真正能激励我们、又教导我们如何信靠神、跟随神的,是一些人**真实的生命**(如: 诗 51 篇; 雅 5: 10-11, 17-18),而不仅仅是一些理论性的课程。

侍奉有力的领袖往往是满怀热忱的人,他们会有意识地透过一对一的关系,把积极的情操传递给他人。他们透过自己的榜样教导人如何思考;透过自己的经历活出信心的表率;他们也活化出属灵的胆识——那种敢于面对现实、作艰难决策的甘心和能力。

他们透过真实的生活把自己的世界观和价值观化为实际。他们透过跟人分享过去的经历来阐明自己的学有所得、内心的把握确据、以及异象远见。他们对教会以及教会领袖的未来的展望使人感到未来触手可及。他们能激发人的情感、调动人的心智来积极追求他们所勾画的未来。

但你已经服从了我的教训、品行、志向、信心、宽容、爱心、忍耐,以及我在安提阿、以哥念、路司得、所遭遇的逼迫、苦难。我所忍受是何等的逼迫;但从这一切苦难中主都把我救出来了。不但如此,凡立志在基督耶稣里敬虔度日的,也都要受逼迫。只是作恶的和迷惑人的,必越久越恶,他欺哄人也被人欺哄。但你所学习的、所确信的,要存在心里;因为你知道是跟谁学的。(提后 3: 10 - 14)

可见,领袖和教师们一定不能只教导课程,他们一定要和新生领袖们分享自己的人生。

当你回忆那些深深触动过你生命的人时,你会想到什么?

是他们教过你的理论课程呢，还是他们曾流泪跟你分享过的人生经历？

4. 教导神的道

正如我们在提摩太后书中所读到的，保罗在 3: 10—14 中分享了自己的生命的见证；然后，他又在 15—17 节讲到了圣经。

并且知道你是从小明白圣经。这圣经能使你因信基督耶稣有得救的智慧。圣经都是神所默示的（或作“凡神所默示的圣经”），于教训、督责、使人归正、教导人学义，都是有益的。（提后 3: 15—16）

个人经历结合圣经的教导，是领袖们可以借以给人的生命带来翻转的一个大有能力的途径。

从前引导你们、传神之道给你们的人，你们要想念他们，效法他们的信心，留心看他们为人的结局。耶稣基督，昨日今日一直到永远是一样的。（来 13: 7—8）

5. 接触或认识其他领袖——包括正面榜样（腓 3: 17；提后 3: 10—11）和负面的警戒（提后 3: 8—9）²⁴。

所以我求你们效法我。因此我已打发提摩太到你们那里去。他在主里面，是我所亲爱、有忠心的儿子。他必提醒你们，记念我在基督里怎样行事，在各处各教会中怎样教导人。（林前 4: 16—17）

新生领袖从这些榜样身上能学到许多正面的功课，比如：

- 同情心

²⁴ 我们既可以向好领袖学习，也可以从坏领袖身上汲取教训。有时我们从坏领袖身上所学到的功课还会多过从好领袖身上学到的。

- 诚实正直
- 道德伦理
- 如何待人接物
- 如何承担责任
- 如何在高度复杂的情况下作果断的决策
- 如何让他人参与
- 如何激发勉励他人
- 如何对他人的成就表达认可赏识
- 如何委派职权
- 对他人的放心、信赖
- 如何从别人的失败中吸取教训
- 如何运用机构性政策
- 如何活出领袖必备的平衡：
 - 独立行动与跟他人的协作
 - 作果断的决策与以怜悯待人
 - 满怀信心地行动与谦卑留意他人的观点
 - 随时把握时机与制定未来计划
 - 主导掌控与顺服接受神的旨意
 - 在逆境中坚持不懈,但发现自己错了时能掉转方向。

这一切能力都只能在有血有肉的真实生活中,透过跟一些成熟领袖的交往来学到。

6. 虽然最有力的塑造是在与领袖活生生的、面对面的交往过程中发生的,但是,让新生领袖们透过阅读或者视听的方式去接触、了解其他各式各样的领袖(好坏皆需)也是大有裨益的(他们“不知不觉地被督导”了)。
7. 领袖塑造领袖的一些其它途径包括:
 - a) 邀请某个受训者参与领袖的某项事工(特别是在这个领

袖最有呼召的领域),使他有观察事工的内情(如:太 3: 14; 17: 1-3; 26: 36-40)。当然这需要平衡。有的时候他不应该了解这些内情,因为他也许缺乏足够的成熟。此外,他需要是一个值得高度信任的人。无论如何,领袖应当常带人在身边,让他们有机会知道侍奉的实情和真相。

- b) 允许受训者有犯错误的空间,给他们提供一定的保护措施,以免他们被某些失误导致的后果压垮(太 17: 14-21; 路 22: 31-32)。
- c) 领袖要愿意承认自己的错误,袒露自己的软弱,这样才能成为他人有力的榜样(腓 3: 4-14)。
- d) 领袖应该常常对自己的人生作回顾和总结,透过这样的表率鼓励他人效法(腓 3: 4-14)。
- e) 前瞻性地鼓励并安排机会让其他领袖与受训者建立督导关系(提后 2: 2)。
- f) 偶尔要透过责备、惩戒和警告让受训者警醒(可 8: 33)。
- g) 严厉的言行与扶持性的行动要根据情况交替进行(可 16: 14-18; 林前 1: 4-8 和 3: 1-3; 加 1: 6; 3: 1-3 和 5: 10; 西 1: 2-6 和 2: 20-23)

这些是领袖可以用来塑造其他领袖的一些具体方法。从根本上来说,塑造主要在于提供机会,包括以下这些机会:

- 学习
- 研究
- 教导和培训他人
- 各种体验
- 责任
- 关系
- 观察
- 受苦

当然,我们并不能保证每个人都会珍惜和把握这些机会,正

如具备某些领导恩赐和特质并不能确保一个人将来成为领袖一样。一个人必须具备内在的动力来领导、学习和长进，才能作领袖。许多人根本不想承受作领袖的责任和艰辛。不过话说回来，如果我们不给人提供这些机会，人就很难得到成长和发展，结果连最优秀的潜力也只能付诸东流！

塑造者的角色

一个领袖与他所带领的新生领袖有多重关系，他要带好几顶不同的“帽子”。这几重责任之间有交叠之处，但就各自的内容、途径和目的而言，他们又各具特点。

	训练 Training	辅导 Counseling	指正 Confronting	督导 Mentoring
内容	技能技巧	个人问题	负面态度及行为	与神以及与所属群体的关系
途径	才干	个人的成长	针对品格问题	灵性及生命的栽培发展
目的	确定并实现各种阶段性目标	身体、思想、情感及灵性的健康	战胜克服不良表现或持续性的问题	认清并实现神所赐的人生目标

首先，一个领袖塑造者是一个训练者。训练是把特定的知识和技能传授给新生领袖的一个教导性过程。这个过程通常发生于受训者与一个更有经验的领袖的关系的前期阶段。每当受训者需要学习新技能时，他还要再接受训练。对于一个新领袖而言，发展技能是一个持续性、无止境的过程，这样他才能确保自己作一个称职的领袖。

第二，塑造者有时也要扮演辅导者的角色。辅导是帮助人解决个人问题与人际问题——那些存在于他们的工作或侍奉责任内外的、影响了他们正常发挥功用的问题。

第三，塑造者偶尔也需要扮演一个规劝指正的角色。指正是对一些消极态度、破坏性行为和不良表现进行干预。在这个过程中，塑造者要为新生领袖制定明确的目标，并帮助他们学会正确地解决问题；其间一些深层的品格问题和灵性问题也可能需要被指出并纠正。

最后，塑造者还必须是一位督导。督导是一个领袖与一个受训者透过一对一的关系，与他分享人生的智慧、经历和内在生命的过程。督导要帮助新生领袖建立与神以及他人的关系，帮助他明白神对他一生的大计，以及他当前的处境与神对他的整体心意的关系。他也需要帮助新生领袖建立个人的关系网络，并且在他受压太重、力不能胜的时候给他安慰。这样，新生领袖透过一位阅历丰富的领袖言传身教的影响，就能得到不断长进。

对新生领袖们贴切到位的塑造栽培需要塑造者在他们生命中投入大量的时间、情感和心力！

由此我们可以清楚地看到，对新生领袖们贴切到位的塑造栽培需要塑造者在他们生命中投入大量的时间、情感和心力！

对塑造者的实践意义

首先，我们无论组建什么样的学习群体，都必须以领袖和群体为前提、为基准，而不是以教材、课程、书籍为基础。在组建学习群体之前，正确的领袖和合宜的群体必须先到位。找到必要的课程诚然重要，但这仍然不是最重要的事。课程只是匠人手中的工具。一个高超的匠人就算只有次等工具，也能做出巧工；可是若没有好匠人，连最完美的工具也毫无用武之地。

我们的目标当然是要给出色的匠人配备一流的工具！然而我们传统的教学观念所强调的只是工具——课程、教材和书籍，对

匠人的关注却非常欠缺。遗憾的是，诸多培训机构中的不少教授们本身就非常缺少作领袖的成功经验，因此他们就依赖书籍和课程。这样的情形，这样的观念，都必须改变！

按照传统的观念和做法，如果一个人来到一个新地方，希望着手栽培一些领袖，他首先寻找的就是房子，然后就搬来他的课程，开始培训。然而，一个更健康的做法是首先在一个群体中寻找一个领袖，然后从他身上开始做起。传统的培训套路所结出的长久的果子往往只是一栋栋空空的楼房；这种现象屡见不鲜。然而，当人的心血倾注在对领袖自身的塑造上，其长远的果子就是被翻转的生命和大有果效的侍奉。

其次，领导和教导这两种恩赐的组合非常适合带领学习群体。此外，越多领袖参与到对学习群体的栽培工作，果效就越好。这样，受训的新生领袖能有机会从不同的视角来接触和了解人生以及领袖的侍奉。

第三，神把不同的领袖安排在一起，为要塑造他们。当我们寻求神，他就会安排我们的环境——不仅有利于我们的成长，也使我们成为他人成长的帮助。这就意味着你也许不是最适合栽培某个领袖的人选。我们必须寻求神，来明白他要通过谁来栽培我们，又通过我们去栽培谁。此外，一个新生领袖如果能受教于一位跟自己有着相同（或至少是相似）的长远呼召的领袖，他往往会得到更充分的成长。

关系类型	目的	最佳人选
带门徒	打根基	任何信徒都可以做
作督导	生命塑造	由有类似呼召的人作果效最佳
作教练	辅助	由有类似异象的人作果效最佳

最后，正如我们已经观察到的，塑造者最核心的责任就是分享生命，这一点能给新生领袖们带来最真实的影响。领袖们和教师们千万不要只按部就班地教课本，他们必需要与所栽培的未来领袖们推心置腹，分享生命。

先有鸡还是先有蛋？

笔者在世界各地教导这个原则的时候，常常会被问及这样一个问题：“‘领袖塑造领袖’这个原则显然是一条圣经原则，但如果我们当中原本就没有健康的领袖，我们该怎么办呢？”

这是一个典型的“先有鸡还是先有蛋”的问题。那么，到底是先有谁呢？答案很简单：你们现在有什么？你现在所有的，就是先有的。

换句话说，也许你们并没有一大班可以栽培新生领袖的完全健康的领袖；但是，你们已经有谁呢？你们能找出谁呢？理想情形往往是少而有少的。你总得有一个起点。那么，就从你们所具备的条件着手开始吧！

结语

如果我们能够在这个问题上成功地改变我们的思维——如果领袖们能把各种事工责任与栽培塑造新生领袖的责任再一次结合起来——就会收获丰硕的成果，带来新生领袖的数量与质量的提升。

练习

请以个人或学习小组形式完成以下练习：

1. 在圣经中找出一些亲自负责栽培新人的领袖实例。
2. 在圣经中找到一些体现了新生领袖因着与某些在任领袖的个人关系而使生命受到真实影响的实例。
3. 在圣经中找出一些新生领袖接触到坏领袖的实例。这种接触给他们带来了什么正面影响？
4. 从耶稣的侍奉中找到一些**主动刻意的**和**顺应环境**的领袖栽培的实例。**主动刻意的**栽培指塑造者有意识地为新生领袖们设计营造一个能带来生命改变的学习机会。**顺应环境**的栽培指塑造者充分利用现有的条件,或一些偶发、自发的事件,随时把握机会,帮助新生领袖从中受益。
5. 从保罗的侍奉中找到一些他主动与所栽培的人们分享自己生命的例子。
6. 从圣经中找到领袖透过以下途径塑造新生领袖的实例:
 - a) 允许新生领袖看到侍奉的内情。
 - b) 给新生领袖犯错误的“空间”。
 - c) 承认自己的错误,袒露自己的软弱。
 - d) 经常对自己的人生作回顾与总结,透过这样的表率鼓励他人效法。
 - e) 鼓励并安排机会让其他领袖与受训者建立督导关系(提后 2: 2)。
 - f) 透过责备、惩戒和警告让受训者警醒。
 - g) 严厉的言行与扶持性的行动交替进行。

原则六

塑造者本人

塑造者本人必需兼顾日常的领导工作。他们不应当在一种脱离现实的人工环境中进行教导工作，尽管这是传统的圣经学校和神学院中存在的普遍现象。耶稣和保罗都是一手开展大量的、满有果效的事工，一手栽培塑造新领袖。

这样做能使一个塑造者：

- 保守自己言行一致：塑造者所教导的不是空泛的理论，而是鲜活的现实。因为他言传身教，身体力行，他的教导行之有效。我们不希望培训事工中出现只能教却不能做的现象。
- 真实可信：塑造者所传授给人的内容已经过自己的实践；他很清楚自己在说什么。他让新生领袖们所看见的不仅是种子，而且还有果子。
- 侍奉平衡且不脱离实际：如果你自己每天都需要亲自面对真实的领导工作和事工责任所带来的挑战和挣扎，那么你的教导自然会倾向于切合实际，而不只是理论性和抽象的说教。然而，在一种人工的纯教学环境中，教师容易变得不切实际，学生们也难免跟着学样儿。
- 保持与学生的同理心：老师们和学生们身处同样的环境，会面临同样的挣扎和难处。
- 事奉果效倍增：做工与育人这二者相辅相成，相互促进。

对于塑造者来说，一面要担好领袖的诸般责任，一面又要栽培育人，这实在是一种高挑战性的生活，容不得丝毫分心，因此他必须精挑细选，只教那些必需他亲自教导的内容，而不是勉强地被传统的课表牵着鼻子走。此外，他还必须让别的人有机会参

与栽培工作；这就是群体所具备的优势——它可以为新生领袖提供其他老师和督导，以及许多为他们祷告、关怀和勉励他们的人。

一个愿意迎接挑战、委身于塑造新人的领袖一定要注意保持自己生活的平衡。我们从耶稣的事奉中可以看到一种美好的平衡：他一方面花许多时间栽培领袖（如：可 3：14），另一方面也乐意花时间一对一地服侍“普通人”（如：约 4：7 及其后经文）。耶稣没有脱离“普通人”的群体，而去一味关注那些他在亲手塑造的“更重要的”领袖们。谨记这样的平衡会让我们大受裨益：

- 保持对人的真诚关怀。
- 不与群众脱节。
- 对生活中真实的问题有正确的视角。
- 训练约束我们的生命，能以完成领袖方方面面的责任，而不只是完成所谓的“最重要的”一两件事。

圣经中有许多一手不断做工、一手栽培新人的模范领袖，请看下面的一些例子：

- 耶稣和十二门徒；
- 保罗和他在以弗所带领的学习群体（徒 19：9—12）；
- 保罗和他的使徒团队；
- 巴拿巴和马可（徒 15：39）；
- 施洗约翰和他的众门徒；
- 摩西和约书亚；
- 以利和撒母耳；
- 撒母耳和一班先知；
- 以利沙和他的那班先知。

练习

请以个人或学习小组形式完成以下练习：

1. 新旧两约圣经中都有一边做工、一边栽培新人的领袖，请各找出几例并加以讨论。
2. 圣经中许多领袖都能平衡地对待自己跟其他领袖以及跟“普通人”的关系，请找出一些这样的例子。

原则七

栽培领袖要少而精

他又设个比喻对他们说：“天国好像一粒芥菜种，有人拿去种在田里。这原是百种里最小的，等到长起来，却比各样的菜都大，且成了树，天上的飞鸟来宿在它的枝上。”（太 13：31 - 32）

我们环顾周围的世界，很容易就会因其巨大的需求而感到不知所措。然而，今天世界上六十四亿人口中有 6.82 亿人是委身于“大使命”的基督徒²⁵。换句话说，在今天活着的世人当中，大约每九个人中就有一个是委身于“大使命”的基督徒。这意味着神其实并不需要你我或我们的事工。他在世界各地有成千上万的教会和数不胜数的服事机构，有数亿儿女能为他做工。假如你我明天从世上消失，天国大业恐怕不会因此遭受多大损失！

然而，两千年前耶稣在世时的情形又如何呢？那时有多少个委身于“大使命”的基督徒呢？无可辩驳，只有一个，那就是耶稣！因此耶稣别无选择，他必须成功。神国度的前途完全取决于他！没有任何别的人能取代他。如果他失败了，一切就都告终了。你能想象他所承受的压力有多大吗！

然而区别就在于此：我们面对周围让我们感到应接不暇的巨大需求时，会情不自禁地想：“需要实在太大了，我们必需得训练出千千万万的领袖才行！要是能建立起一条生产领袖的‘流水线’，我们不就能多快好省地出产大批领袖，满足各方需要了吗？”可事实上，无论我们是生是死，都不会影响到神计划的最终实现——这是千真万确的。然而，当耶稣环顾四周，看到远远大过今天我们所面临的需求时，他并没有想要建立任何流水线，而是挑

²⁵ 资料来源：全球基督教研究中心（Center for the Study of Global Christianity），2004 年中期统计数据。

选了十二个门徒，并在他们身上投注了三年的心血，集中精力地塑造了他们！这就是耶稣对他面前无与伦比的巨大需求所做出的回应。²⁶

我们从耶稣的榜样中无疑可以看到一条宁缺勿滥的法则——在少数人身上精雕细琢远胜过在大批人身上粗制滥造。面对远超过我们任何人所见所闻的严重的领袖匮乏危机，耶稣的回应是关注质量而非数量。这是正确之举！他专心致志地塑造了为数不多的领袖。他仅仅培养了十二个骨干领袖，然后就把他借以改变世界的整个教会都托付给了他们！这就是耶稣交付给我们的模式。

**在少数人身上
精雕细琢远胜
过在大批人身
上粗制滥造。**

既然领袖需要亲手栽培新生领袖，那么，如果他要确保质量，他同时就只能培养**为数不多**的几个人。一个领袖不可能亲手塑造出千百领袖。就算我们想把自己标榜成一个能够塑造千百领袖的人，最好还是能明智地牢记这一点：耶稣花了三年之久，才塑造了屈指可数的一小批门徒！

主耶稣基督是前无古人、后无来者的最杰出的塑造领袖的匠人，他却只专注栽培了一小批人。他有极其宏伟的异象：就是建立一个最终能倍增至千千万万的教会；就是让神国的福音传给天下万民！然而，他只专注在一小批人身上——仅仅 12 个人。这十二个人要扭转乾坤；这十二个人要承担起一项史无前例的重任——建立基督的教会。后来还有一个人失败了，只剩下十一个人跟随他。就是在这一小批人身上，他投入了大量的时间；就是在

²⁶ 值得我们关注的是，主耶稣的异象是要在全地之上建立数不胜数的地方教会（共同构成普世教会）。然而，他并没有亲手建立一个教会，却塑造了一批建立教会的领袖。这不是说我们不该去建立教会。我想指出的是：我的做法正好相反，我们多方加增传福音的力度，开拓了许多教会，然后才来解决教会缺乏领袖同工的问题。我们必须提高对栽培健康领袖的重视和专注程度，使之等同于我们对建立教会的重视和专注程度。只有这样，我们才能建立、健全能够自养自立的教会。

这一小批人身上，他倾注了自己的生命；然后，他把关乎人类整个未来的大计交付给了这一小批人。

耶稣的策略成功了吗？今天的世界上近乎七亿的“大使命基督徒”不可辩驳地证明了他的成功！

由此我们可以学会一点，在栽培领袖这项事工上，全力以赴地塑造出少数过硬的领袖，远胜于疲于应付地培养出一大批半瓶子水领袖。这对我们来说实在是个难学的功课。面对摆在我们面前的有目共睹的巨大责任，我们一次又一次地试图建立起一条条属灵的“生产流水线”，好批量生产成百上千的领袖来。但遗憾的是，我们生产出来的领袖往往都是半成品，他们的生命仍然被没有清除的陈年老问题缠累，他们没有在神的话语和圣灵中扎根，他们不清楚自己是谁，该做什么事，而且也没有够用的才干来做该做的事。

栽培领袖的工作不是在流水线上完成的。扎扎实实地把少数人塑造好，远胜过大规模地粗制滥造。

塑造领袖的工作不是在流水线上完成的。

保罗和圣经中的一些其他领袖们都追随了耶稣栽培领袖的脚踪。所谓一个人能**亲手、快速**培养“数千领袖”的观念是不符合圣经的。圣经的模式是：“你在许多见证人面前听见我所教训的，也要交托那忠心能教导别人的人”（提后 2: 2）。换句话说就是：培养出少数几个好领袖，而他们每人也栽培出其他的好领袖，这些训练有素的领袖再去栽培别人，如此代代相传。这样，不用多长时间，教会所需要的领袖就会成倍增长起来。只是这样做会有一些不同：他们将会是一批**好领袖**。这就是“芥菜籽”原理：小小的种子长成了硕果累累的参天大树。

摆在我们眼前的任务是不可估量的（比如：“全世界都需要听到福音！”），我们切不可因其规模之大和紧迫感之强，再加上我们对自己的能力和重要性的夸大认知，就盲目开办一些粗枝大叶、肤浅草率的人才栽培工程。为了培养出**好领袖**，我们必需付

上必要的代价。忘掉流水线！把领袖的栽培作对，作到位！

我们必须抛弃“流水线”的思想，因为其背后的动机往往是我们想通过作“大事”出名的骄傲欲望。神的方法非同我们的方法。我们追求在人眼前有名望；让我们回转来追求蒙神的青睐吧。宁可追求作不为人知的实事，也不要追逐虚浮的名望。

美国学者亨利·亚当斯（Henry Adams）曾写道：

一位作家无论拥有五百位读者还是五百万位读者，对影响力都不会造成多大区别。只要他能选对那五百位，他的影响力就会波及到那五百万。

基甸率领仅三百勇士就击退了米甸大军（士师记 7 章），因为这三百人是对的人选！

神的国“好像一粒芥菜种，种在地里的时候，虽比地上的百种都小；但种上以后，就长起来，比各样的菜都大，又长出大枝来，甚至天上的飞鸟可以宿在它的荫下”（可 4：31—32）。这就是我们影响多人生命的途径：透过作不为人知的实事。

耶稣塑造了为数不多的领袖

耶稣集中精力培养了为数不多的领袖。不仅于此，他还根据这些人将来的呼召，有意识地与他们建立起**不同程度**的关系。现在我们来看看那些与耶稣有着不同程度关系的几个新生领袖群体，看看这些关系的性质及其果效。

我们先从与耶稣关系最远的群体开始。除了当时跟随耶稣的众人之外，还有七十个人：

这事以后，主又设立七十个人，差遣他们两个两个地，在他前面往自己所要到的各城各地方去。（路 10:1）

我们可以把这个群体称为耶稣的“外围领袖团队”。他们领受了耶稣的基本教导，通过观察耶稣亲身的榜样学习事奉，并且

受耶稣的直接差派进入各种事工。这七十个门徒代表耶稣完成了大量的圣工（路 10：1—20）。

其次是十二使徒：

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 6：13）

我们可以把这个群体称为耶稣的“核心领袖团队”。他们除了和那七十个门徒一同领受的一切之外，还得到了耶稣额外的特殊关注。他们领受了特别的教训、启示和光照（如：太 20：17；可 9：35），有特殊的经历（如：可 14：17 及其后经文；路 9：1—4，12—17；约 6：67；徒 1 章；林前 15：5），以及与耶稣的亲身往来和相交（可 3：14）。这十二个人（当然不包括犹大在内）后来成了整个教会的最高领导团队（如：徒 6：2，4）。

然后，在这十二使徒当中又有彼得、雅各和约翰。这三个人除了与十二使徒共享一切教导和成长的经历之外，还亲身经历了—些给他们的人生带来深刻转变的特别事件。马可特别提到了他们的呼召（可 1：16—20²⁷）。当耶稣登山变像得荣耀之时（太 17：1—9），当耶稣使睚鲁的女儿从死里复活时（可 5：37—43），当耶稣在客西马尼园为他即将遭遇的十字架酷刑而痛苦挣扎的时候（可 14：33—34²⁸），这三个使徒都与耶稣在一起。这三人是耶稣的密友，是他的贴心知己。他们以特别的方式分享了耶稣的喜乐（如在耶稣变像的山上）和他内心的挣扎（如在客西马尼园²⁹）。

这一系列特殊的预备使这三个人在耶稣设立的最高层领袖团队中成了教会最关键的领袖。值得注意的是，在加拉太书 2：9—10 中，这三人无一例外地被保罗称为早期耶路撒冷教会的

²⁷ 此处安德烈也被包括在内。

²⁸ 马可福音 13：3 及其后经文记载道，耶稣私下里给这三个门徒以及安德烈分享了关于末后的启示。

²⁹ 因为他们是耶稣的朋友，所以当不能与耶稣同警醒时，耶稣感到极其难过。

“柱石”。雅各毫无疑问是早期耶路撒冷教会的主要领袖。彼得成了“犹太人的使徒”（加 2：8），他在五旬节那天的讲道迎来了第一场灵魂的大丰收（徒 2 章），并且他也是第一位正式向外邦人传福音的使徒（徒 10 章）。

最后要提的是，耶稣还有一个最贴心、最亲密的朋友：约翰。约翰和耶稣的交往甚密，他除了和彼得、雅各一同经历了耶稣的喜乐和挣扎之外，还与他的主有一层更亲密的关系。约翰曾将头枕在耶稣的怀中（约 13：23），且被称为“耶稣所爱的门徒”（约 13：23；19：26；20：2；21：7，20）！

如此亲密的关系带来了怎样的结果呢？毋庸置疑，约翰成了耶稣的“接班人”。当然，从绝对意义上讲，没有任何一个血肉之躯能真正成为耶稣的继承者，但在耶稣升天后，约翰的确担负起了一份特殊的使命。耶稣被钉十字架后，约翰把照顾耶稣母亲的责任接了过来（约 19：25—27）。在众多使徒当中，约翰事奉的年日最久，著书最多，他的著作也堪称为最有深度的著作。约翰的著述以独到的方式启示了耶稣基督的神性，并阐明了基督徒的生命之本在于与神联合。从诸多方面看，约翰都是耶稣的“接班人”。

因此，我们看到，耶稣有一个接班人、三位亲密的朋友、十二位核心领袖和一个由七十人组成的外围领袖团队。他栽培了一小群人，对其中几位付出了高度的关注，又与其中一人成了挚交。

人物	他们的角色	基督与他们的关系	后来的结果
众人	接受服事	比较远距的服事	
70 人	外围领袖团队	基本教导；榜样； 受耶稣亲自差派	完成大量的事工。
12 人	核心领袖团队	特别的教导； 特别的关注； 特别的经历； 与耶稣的亲身往来和相交； (外加上栏的一切内容)	整个 教会的最高领导层（核心领袖团队）。
彼得 雅各 约翰 三人	密友， 知己， 喜乐同享 (如：耶稣变像之山)， 痛苦同当 (如：客西马尼园)	特殊的个人经历 (外加上面两栏的所有内容)	雅各是初始教会的主要领袖，因此他被希律杀害。 彼得成了犹太人的使徒（加 2：8—9）；在五旬节被神大大使用；把福音传给了外邦人（徒 10 章）。 约翰：见下栏。
约翰一人	“接班人” ³⁰ ， 挚交	亲密的知己； 头枕耶稣怀中； 耶稣“所爱的”门徒； (外加上面三栏的所有内容)	最长久的事奉； 著书最多； 论述最深刻； 最多讲论基督的品格和基督徒生命的本质； 负责照顾耶稣的母亲。

³⁰ 显然，从绝对意义上讲，没有任何一个人能作耶稣的继承人！但能够在最大程度上作耶稣接班人的，就非约翰莫属了。

现在让我们来看看这个模式对我们而言有什么实践意义。

对塑造者的实践意义

1. 耶稣与他的跟随者之间建立了不同层面的关系。他有意这样做的目的，是为了培养出他所需要的不同类型和不同层面的未来领袖。当他呼召这些门徒时，他是按照自己为他们各人所定的人生目标来呼召他们的。他知道他们将来要做什么，就照此为每个门徒量身定制了塑造栽培他们的策略以及他与各人的关系。耶稣是刻意这样做的，我们也应当效仿他。一个人不可能培养出十几个接班人，只能是一个。一个人不可能有几十位密友，只可能有少数几位。一个人组建的高层领袖团队不应该由数百人组成，十二人上下就足够了。

耶稣有意识地与他的跟随者之间建立了不同层面的关系。
2. 在今天我们所处的各种环境中，一个教会 / 机构中**诸多**层面的领袖同工们都在某种程度上效仿这个模式，是非常可取的。
3. 我们关注的焦点不是数字的精确程度，但我们的数目与耶稣的应该相当接近才合适。你可能有两个或四个亲密的朋友，但不可能有二十个。
4. 我们挑选的未来最高领导层的成员必须是正确的人选；在认清神对他们的呼召这方面，我们没有出差错的余地。耶稣在拣选他的未来领袖前之所以花了那么多时间祷告，也是为此缘故（路 6：12—13）。如果有任何人能够轻轻松松地敲定正确的人选，那就非耶稣莫属了。然而，在这件事上，他也经不起丝毫的差错。他只有三年的时间；他不能重新来过。我们也不能！所以，我们一定要精挑细选。

5. 这不仅是一个栽培的模式，也是一个行之有效的、长远的领导架构。
6. 此外，在耶稣的领袖栽培模式中，我们还可以看到栽培工作的高度个人关系性这一特质——尤其是对较高层领袖的栽培。耶稣与他的门徒之间建立的不是一种正式的、职业性的关系。他不是他们的教授，而是他们的“朋友”（约 15：14—15）。耶稣就是这样建立起了一个翻转世界的领袖团队。
7. 倘若我们专注于少数几个人，那么，这个小圈子之外的人就不可避免地会产生嫉妒心和竞争心。如果耶稣都经历了这一切（如：太 20：20—21，24），那我们也不可能幸免。不过，耶稣当然是直言不讳地正面解决了这个问题（太：20：25—28）；他一点也没有客气、回避。

话说回来，我们切切不能在其他人面前炫耀这“几个被选中的人”，或者让他们自己炫耀自己。相反，我们在对待这“一小批”人的方式上要适当含蓄、低调。这样能避免他们产生一些参杂的动机，淡化他们以精英自居的骄傲心态。

8. 尽管领袖的栽培每批都需要少而精，但这并不意味着我们就不能迅速地栽培出大批领袖来。既然是领袖塑造领袖，那么，许多领袖就能塑造栽培出许多领袖。

概括来说，领袖的栽培每批都要少而精；此外，我们还需要有意识地与所栽培的这小批人建立不同层面的关系。

练习

请以个人或学习小组形式完成以下练习：

1. 从圣经中找到一些专心塑造栽培一小批领袖人才的领袖。
2. 诚实地考察你自己的心。如果你希望以“亲手栽培了数千领袖”的成就著称，会是出于什么动机？
3. 认真祷告，然后明确：谁是你将要专心栽培的“少数几个人”？

原则八

塑造对象必须是正确人选

既然一个领袖只能亲手培养少数几位新领袖，他就必须确保自己所栽培的人是正确的人选。他必须借着祷告，小心谨慎地挑选出正确的人选。遗憾的是，我们往往把更多的时间花在培训上，而没有首先花足够时间来弄清楚我们是否在栽培正确的对象。对大多数人而言，按部就班地学完一套正式的培训课程，并不能使他们像蛹变成蝴蝶那样，自然而然地转变成出色的领袖。我们实在应该花更多的时间来准确地筛选当塑造的对象。

今天，大多数基督教培训机构录取新生的做法是，只要申请人能够支付学费，几乎都录取。相比之下，圣经中的领袖不是仅仅给人发一些申请表，而是亲自去挑选他们要培养的人才：

耶稣顺着加利利的海边走，看见西门和西门的兄弟安得烈在海里撒网；他们本是打鱼的。耶稣对他们说：“来跟从我，我要叫你们得人如得鱼一样。”他们就立刻舍了网，跟从了他。耶稣稍往前走，又见西庇太的儿子雅各和雅各的兄弟约翰在船上补网。耶稣随即招呼他们，他们就把父亲西庇太和雇工人留在船上，跟从耶稣去了。（可 1: 16 - 20）

能够进入耶稣身边这个小群体的人，没有一个是自荐的；他们全都是被拣选的。保罗所带领的学习群体也是如此：

保罗来到特庇，又到路司得。在那里有一个门徒，名叫提摩太，是信主之犹太妇人的儿子，他父亲却是希利尼人。路司得和以哥念的弟兄，都称赞他。保罗要带他同去……（徒 16: 1 - 3）

领袖人才其实比许多人所想象的更容易找到，难处在于怎样

正确地把他们识别出来（如同伯乐识马）；做到这一步，要求我们能敏锐地捕捉和分辨体现健康领袖潜力的种种细微的特质。

那么，我们怎样才能知道应当栽培谁呢？我们怎样才能分辨出神对一个人的呼召呢？这是领袖们常问的一些问题。下面是关于如何挑选正确的领袖人才的一些指导思想：

1. 不以外表取人，并甘愿冒风险。

当耶稣拣选他要栽培的这批关键的领袖时，他寻找的是一批有品格（约 1: 47）和属灵激情、热忱（可 1: 18, 20）的人。他们全都撇下一切跟从了他（太 19: 27）。然而，他们同时也不免无知、狭隘、迷信，满怀着犹太人的民族偏见、错误观念和仇恨（约 1: 46；太 14: 26；20: 21, 24；路 9: 49, 52—54；徒 4: 13）。耶稣知道，他们会成长。

耶稣在拣选这些领袖时，并没有遵循社会惯例和人的智慧。例如，耶稣拣选了税吏马太，这样的人是当时犹太人的众矢之敌，不可避免会成为他们的绊脚石，也势必会削弱而不是增强耶稣的影响力。此外，耶稣邀请奋锐党的西门来跟随他，就等于吸收了一个不安分子，难免给自己贴上政治嫌疑的标签。

耶稣丝毫不害怕这批未来领袖的外在背景和过去有什么欠缺或污点。因为他对自己将要传给他们的真理的大能有深深的把握；所以他丝毫不受此类烦恼、担忧的影响，坦然地拣选了一批卑贱之人，而不是尊贵之辈。不仅如此，耶稣渴望看见社会各个阶层都有人跟随他（包括那些被轻看的人和那些危险的人），所以，他的核心领袖团队需要有人能代表这些不同的阶层。³¹

³¹ 从某种意义上讲，耶稣也不得不满足于渔夫、税吏和奋锐党徒作他领袖团队的成员；这可以说是个事实。他们是他能物色到的最佳人选了。当时社会中在任的领袖们多数都大肆炫耀自己的不信（约 7: 48）。有一小批显赫人物的确信了耶稣，但他们缺乏作核心领袖必需的热忱和激情。比如，尼哥底母怯于替耶稣说话（约 7: 50—51），而亚利马太人约瑟“因怕犹太人，就暗暗地作门徒”（约 19: 38）。

2. 切莫匆忙行事。

给人行接手的礼（就是在挑选和任命新领袖时），不可急促……（提前 5: 22）

耶稣的十二门徒经过了三个阶段才最后进入与他亲密的关系：

- a) 他们相信耶稣是弥赛亚，并且时常陪伴他。
- b) 他们为了毫不分心地与耶稣相交，就完全地、或者至少也是部分地放弃了自己的职业。³²
- c) 耶稣从跟随他的众人中拣选了他们，让他们成为一同受训练、将来要作核心领袖的一个群体。最后这一步很可能是在这十二个人已经跟耶稣交往了一段时间之后才发生的。耶稣并没有匆匆地勉强他们接受这份师徒关系。

3. 在确定人选之前，要多多祷告。

耶稣尚且需要借着祷告来做正确的选择，更何况我们呢？
耶稣在拣选他的门徒前，花了整夜的时间来祷告：

那时耶稣出去上山祷告，整夜祷告神。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 6: 12 - 13）

耶稣拣选了他的父领到他面前的一批人，就是他藉着祷告看见的人。

耶稣对他们说：“我实实在在地告诉你们，子凭着自己不能做什么，惟有看见父所做的，子才能做。父所做的事，子也照样做。”（约 5: 19）

³² 比如：马太完全丢弃了自己的职业，而几位渔夫可能不完全如此。

如果世上有一个人，只要看人一眼就能立刻认出他不是正确人选，这人非耶稣莫属；然而，连他都花了整整一个晚上来祷告求问神。

再者，世上若有哪个领袖就算选错了人也能把他培养好，那也只有耶稣办得到。然而，他都花了整整一个晚上来祷告求问神。耶稣深知他必须选对人。他只有三年的时间。如果他把人选错了，就没有机会从头再来。

令人惋惜的是，我们今天更加关心的常常是招满学员和解决其它复杂的财政问题，却不看重花必要的时间来寻求神的心意。

栽培新生领袖要求教会群体跟他们建立紧密的关系，要求领袖同工们和教会在时间、资源、专注和精力方面都对他们有深度的委身；所以，我们必须选对人，而只有神能指示我们应当选谁。

4. 考虑他现有的领导工作果效。

可以说一个人的过去是对他未来的一个良好的预报器。

路司得和以哥念的兄弟都称赞他（提摩太）。
保罗要带他同去，只因那些地方的犹太人都知道他父亲是希利尼人，就给他行了割礼。（徒 16: 2 - 3）

从使徒行传 16 章看，保罗意识到提摩太这个年轻人（很可能是在他四年前第一次旅行布道时蒙恩得救的，徒 14 章）已经至少在路司得和以哥念这两座城市有了广泛的服事，且有显著果效。不仅于此，这两个城市的信徒之间似乎还有明显的合一。这种在不同的教会群体之间缔造合一的能力正是使徒的特征。保罗观察到了这一切，就挑选了提摩太和自己一同旅行布道。

5. 留心周围的人群对他的评价。

路司得和以哥念的兄弟都称赞他。保罗要带他同去……（徒 16: 2 - 3; 比较: 6: 3; 提前 3: 7）

因为你不大可能对你将要栽培的每位新生领袖都有全面深刻的认识,所以你需要认真听取那些真正了解他们的人对他们的评价。对同事的尊重通常能反映出一个人的真实品格,而候选人目前的领导则能对他事奉的潜力作出评估。

然而,在太多情况下,这类评估都是根据一些道听途说的传闻、漫不经心的观察和不够充分的信息来做的。倘若我们希望对一个新生领袖作准确充分的评估,就需要从那些直接领导他、与他共事、与他多年共同生活的人群中多方面采集信息,对这些信息予以综合评估,最后再做决定。

6. 观察他在基督里的安全感

这个新生领袖必须与耶稣基督有真实的关系。这种关系是他品格的根基,也是他在艰难境遇中恒久忍耐的力量源泉。此外,当一个人首先在基督里找到了深深的接纳,他就不会为了迎合人而在诚实与正直方面妥协。

7. 观察他是否有乐意服侍的心,是否愿为神的大业做出个人的牺牲。

提摩太愿受割礼一事就体现了他甘愿为服侍神受苦的心志。

保罗要带他同去,只因那些地方的犹太人都知道他父亲是希利尼人,就给他行了割礼。(徒 16: 3)

耶稣也强调了彻底委身的必要性:

天国好像宝贝藏在地里。人遇见了,就把它藏起来,欢欢喜喜地去变卖一切所有的买这块地。天

国又好像买卖人，寻找好珠子，遇见一颗重价的珠子，就去变卖他一切所有的，买了这颗珠子。（太 13: 44 - 46）

请想一想耶稣拣选的那几位门徒对耶稣做出的迅速回应：

耶稣对他们说：“来跟从我，我要叫你们得人如得鱼一样。”他们就立刻舍了网，跟从了他。耶稣稍往前走，又见西庇太的儿子雅各和雅各的兄弟约翰在船上补网。耶稣随即招呼他们；他们就把父亲西庇太和雇工人留在船上，跟从耶稣去了。（可 1: 17 - 20）

那些不愿做出必要牺牲的人，那些提出种种个人条件或要求的人，很可能不是最佳人选。

很多野心勃勃的人错把作领袖看成了通向名望和财富的途径。而事实上，作属灵领袖的意义不在于得地位、头衔、权力、威望，受尊重或享特权；而在于尽本分舍己和服侍他人。

作基督徒领袖的意义在于尽本分舍己和服侍他人。

当耶稣的门徒想争夺他国中最高位的时候，耶稣给他们上了意义深远的一课：

他们说：“赐我们在你的荣耀里，一个坐在你右边，一个坐在你左边。”……耶稣叫他们来，对他们说：“你们知道，外邦人有尊为君王的，治理他们，有大臣操权管束他们。只是在你们中间，不是这样；你们中间，谁愿为大，就必作你们的用人；在你们中间，谁愿为首，就必作众人的仆人。因为人子来，并不是要受人的服事，乃是要服事人，并且要舍命，作多人的赎价。”（可 10: 37, 42 - 45）

一个基督徒领袖必须怀着“无用的仆人”的态度，知道自己所作的是尽本分：

你们谁有仆人耕地或是放羊，从田里回来，就对他讲“你快来坐下吃饭”呢？岂不对他说“你给我预备晚饭，束上带子伺候我，等我吃喝完了，你才可以吃喝”吗？仆人照所吩咐的去做，主人还谢谢他吗？这样，你们做完了一切所吩咐的，只当说：“我们是无用的仆人，所做的本是我们应分作的。”（路 17：7-10）

这就是你要在一个新生领袖生命中观察寻找的精神。不仅如此，如果他已婚，他的配偶也同样应当接受作仆人的呼召。她本人也许并没有担当同样的领导职责的呼召，但如果她希望他成功，就必须与他一条心，共同委身于服侍和舍己。领袖的侍奉是举步维艰的，伴随它的是磨难、排斥和痛苦。作领袖常常需要付出很高的代价。一位新生领袖和他的配偶都必须乐于接受与属灵领袖的事奉形影相伴的十字架。

8. 观察他是否真爱神的百姓。

耶稣要求我们爱他的百姓，委身于他们，藉此来表达我们对他的爱。

第三次对他说：“约翰的儿子西门，你爱我吗？”彼得因为耶稣第三次对他说“你爱我吗？”就忧愁，对耶稣说：“主啊，你是无所不知的，你知道我爱你。”耶稣说：“你喂养我的羊……”（约 21：17）

我们爱，因为神先爱我们。人若说“我爱神”，却恨他的弟兄，就是说谎话的。不爱他所看见的弟兄，就不能爱没有看见的神（有古卷作“怎能爱没有看见的神呢？”）。爱神的，也当爱弟兄，这是我们从神所受的命令。（约一 4：19-21）

我们千万不能像许多领袖那样，利用神的百姓来达到往上爬或实现个人抱负的目的。我们服事的根基必须是对圣徒真正的爱，我们必须一心一意为他们谋求在神的旨意中最大的利益。

因为没有别人与我同心，实在挂念你们的事。

别人都求自己的事，并不求耶稣基督的事。(腓 2: 20 - 21)

在一个领袖服事的年日中，他的这份爱会被深深地考验，反复地考验；所以，一个新生领袖从一开始就应当怀有这种爱的萌芽。

9. 观察他是否有责任感。

一个新生领袖应该已经具备内在的动力，并已经在主动带领一些事工。因为作领袖意味着要身先士卒，所以一个领袖必须有敢于冒险和乐于承担责任的心志，不需催促、吩咐就能主动向前迈进。

此外，他必须具备克服阻挠、完成任务的良好记录。这一点是可以检验的：把一个大家不习惯解决的问题交给这群人去解决，那个不回避挑战、坚持完成任务的人很可能最具备作领袖的潜能。

那个坚持完成任务的人很可能最具备作领袖的潜能。

10. 观察他是否肯受监督。

我们应该寻找那些真正乐于受教、接受指正和监督的新生领袖。一个人可能会对他的领导深表忠心，然而，只有当领导批评指正他或者过问他的所作所为时，他的忠心才会受到真实的考验。

11. 观察他是否有总结经验、吸取教训的能力

领袖要帮助人进到新的而且是更美的地步；从本质上看，作领袖就意味着要进入未知地。因此，总结经验——特别是从错误中吸取教训——的能力对领袖来说是极为关键的。领导者就是求学者。那些能够总结经验、吸取教训、并且常存敞开的心不断学习的人能成为了不起的未来领袖。

12. 观察他是否具备识大局的宏观思考能力。

区别领导人才和管理人才的一个关键特质就在于他是否具备跨部门的综合思考能力，而不仅仅具备为某一个部门做周全策划和申述的能力。面对资源的分配，一个领导者必须在众多陈述充分且合情合理的提议之间判断主次轻重，安排优先次序；他必须把握关乎整个教会 / 机构的宏观异象，具备顾大体、识大局的眼光，才能做正确决策。好管理者都会积极维护自己部门的利益，但通常却看不到或听不见其它平行部门所提出的对资源的合理需求。³³

此外，一个具备宏观思考能力的人往往是首先看见异象（远象）并与他人分享异象的人。所以，一个对挑战不感兴趣的人恐怕不是最佳人选。

最后，一个卓有成效的宏观思考者往往也是一个善于倾听和观察的人。他不会过于内省或只沉浸在自己的想法中而无法认清教会 / 机构所处的大环境。

13. 观察他是否具备“打破常规”的思维能力

一个卓有成效的领袖不仅具备顾大体、识大局的宏观思维能力，还能在面对问题和机遇时做出有创意的回应。

³³ 关于领导者与管理者之区别的更多论述，请参阅麦卫真所著的属灵领袖建造丛书之五《领导者与管理者》。

卓有成效的领袖是挑战现状的人。

他们总是追求神至高的心意，且会不断探索更好的做事方法。因此，一个健康的领袖会具备一种建设性的而非批评性的永不满足的精神。区分批评性和建设性心态并不难：

卓有成效的领袖是挑战现状的人。

如果一个人说：“做这件事肯定有更好的方法。”那么，你反问他一个问题就可以看出他是否有作领袖的潜力：“你看有什么更好的方法呢？”如果他什么都说不出来，那么他就是在故意挑剔，而没有什么建设性的诚意。但如果他已经在构想一些富有创意的新方法，那说明他具备一种建设性的永不满足的精神。

与此同时，他们的思想还必须切合实际。并不是每一个务实的人都能成为好领袖，但是一个卓有成效的领袖必须能够把切实可行的和不切实际的想法区分开来；否则，他们到头来会大大浪费机构的时间和资源。

14. 观察他是否具备乐意助人成功的心。

领袖的一个重要素质就在于能够与团队中的其他成员协作。因此，对于一个领袖来说，有一颗乐意帮助同工成功的心是至关重要的。

凡事不可结党，不可贪图虚浮的荣耀；只要存心谦卑，各人看别人比自己强。各人不要单顾自己的事，也要顾别人的事。（腓 2：3-4）

在一个事工的发展过程中，如果一个人不仅在做分内的工作时积极服事并认真祷告，也以同样的热情来关心分外的其它工作，这就足见他的助人之心了。

此外，新生领袖还应该具备一定程度的人际关系能力，善于与人交往。

15. 观察他是否对己对人都有中肯的评价

我凭着所赐我的恩对你们各人说，不要看自己过于所当看的，要照着神所分给各人信心的大小，看得合乎中道。（罗 12：3）

那些对己对人都要求完美的人无法成为好领袖。领袖必须能够接受一些合情合理的错误，事奉才会有果效。完美主义者会因为过于害怕出错而不敢将责任分派给他人。

16. 问问你自己：你是不是帮助这位新生领袖的正确人选？

即便你已清楚地认出某人具有作领袖的潜质，你仍需要清楚自己能否给他提供他成长和成功所需的合宜条件。比如，保罗就认识到马可跟巴拿巴一起服事要比跟他一起服事更好（徒 15：36-40）。

17. 做必要的调整。

我们在挑选新生领袖时很可能会有失误，所以我们应该做好心理准备，一旦发现“选错了人”，就要做必要的调整。

此外，我们还可以设定一段尝试期，以确保我们所栽培的对象是正确的人选。

18. 不要苛求完美。

我们不可能期待一位年轻的新生领袖刚开始接受栽培就达到十全十美或高度成熟；不过，他的确必须全心全意地追求学习和成长。

练习

请以个人或学习小组的形式完成以下作业：

1. 从圣经中找出体现了以上每一条原则的真理的实例。
2. 回顾思考你（或者你的教会 / 机构）挑选需栽培的新生领袖的方法。你 / 你们的选拔程序可以做哪些具体的改进？

第四部分

卓有成效 的领袖栽培是 体验性的

❧❧ 学以致用，百炼成钢 ❧❧

原则九

边做边学，实践出真知

人必须实践才能学到真知！因此，健康有效的培训必须把“课堂”教学与“禾场上的”动手服侍结合起来。领袖必需在“实际工作”中接受栽培。这涉及到两个方面：

首先，他们的学习环境应该尽可能与他们日后实际事奉的环境相仿。比如说，如果一个人日后的服侍要求他睡水泥地板，一天只能吃一餐，那么他在培训期间就该这样生活。耶稣就是在门徒们最终要作领袖的环境中塑造栽培了他们。

其次，他们的学习必须与实践相结合。耶稣让他的新生领袖们在“实际侍奉”中接受栽培，他让他们处理真实的问题，面对真实的机会，承担真实的后果。

传统的基督徒领袖栽培方法有一个悲哀，就是把领袖人才从他们正常的生活和事奉环境中抽离出来，放到一个备受保护的人工环境中（往往一放就是好几年），而这种环境在他们的余生中再也不会出现第二次，他们在这里所学习的东西也大都是今后再也用不上的！

领袖应该在实际侍奉中、而不是在脱离实际的环境中受训练。新约圣经中的培训走的是“实地训练”的路线，不同于今天西方宗教机构让人脱离现实社会的做法。耶稣一边带着门徒，一边教导他们。当他说“举目向田观看，庄稼已经熟了，可以收割了”的时候，他所面对的是真实可见的需要。这些有待收割的禾场不是地图上所标出的某个地方，而是那些活生生地簇拥在他们身边的大群病人和罪人。耶稣这样教导了门徒们，然后

领袖应该在实际工作中、而不是在脱离实际的环境中受训练。

就打发他们出去传道和医治病人。当他们失败时，比如当他们没能医好那个患癫痫病的孩子时（太 17：14-21），耶稣就给他们做了进一步的教导。耶稣是在门徒们侍奉的过程中教导他们的。

据使徒行传 19 章记载，保罗在以弗所曾带领一个学习群体有两年之久，但他并不是只给他们“课堂”教导，因为透过这个学堂，“一切住在亚西亚的，无论是犹太人，是希利尼人，都听见主的道”（徒 19：10）。这些信徒和同工一边受保罗的教导，一边走出去，完成了这个令人叹为观止的广传福音之举。由此可见，新约圣经并不排斥“事工学校”，但它的确给了我们“禾场实地”培训的榜样。

耶稣也花一些时间来给门徒们“上课”，但之后就会差派他们出去服事。有时他和他们相伴而行，有时则差派他们自己出去。

从耶稣的侍奉中我们可以看到，学与做必须结合。如果只有学习，它很快就会变得枯燥乏味，脱离现实。但是当学与做平衡地结合起来时，所学的内容就能学以致用、紧密切合环境需要、不脱离现实，人学起来就觉得有意义、有动力、有目标。这样人们才会真正学有所获！

一位神学院院长注意到学员初到神学院时，对神充满了热情；但是经过三四个月的培训之后，他们大多数人都“熄火”了。于是院长说：“我们需要水平更高的学员！”事实上，学员需要水平更高的神学院！

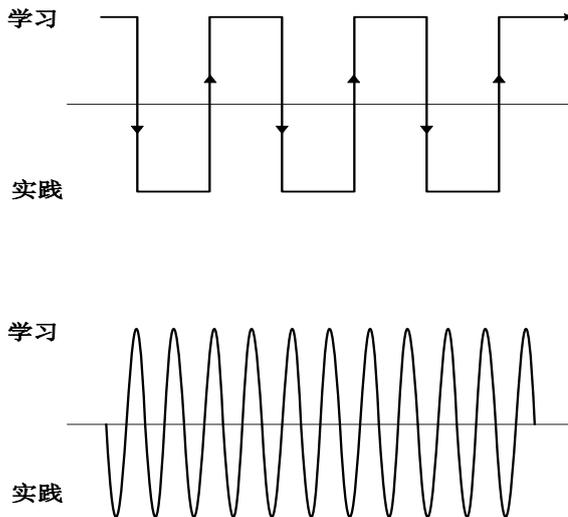
几年前，一位年轻人对笔者说：“我花费了七年的时间和大笔的金钱，在大学里修一个高级宗教学位。现在我终于毕业了，也获得了更高的学位；在宗教界看来，我已经装备好了，已经合格了，可以上阵服事了。但事实上，我根本不知道何去何从；就算知道去哪里，也不知道该做什么或怎样做！”这位年轻人毕业于一个相当不错的神学院，但是他离作领袖还有相当的一段距离。就像许多领袖一样，他具备某些方面的出色的才干，但却缺乏一个能让这些才干付诸实践的大环境；而且他属灵生命的一些

重要方面还有相当的缺欠！

当然，有些人的确可能蒙神特别的呼召，要终身致力于学习，成为某些领域——比如神学——的专家。然而，大多数基督徒领袖都不是做学问的人，而是在现实生活中服侍人群的人；所以在栽培他们的过程中必须把学与做结合起来³⁴。

大多数基督徒领袖都不是做学问的人。

实现学与做的平衡有两种行之有效的途径，如下图所示：第一种是大块时间的学习和实践交替进行；第二种是学与做几乎同时进行。其中第二种是最佳方法，受训者同时投入学习与实践。耶稣正是这样塑造栽培了他的众门徒。



然而，在许多国家存在的实际操作问题或安全问题迫使他们采取第一种方法，也就是新生领袖在某种学习环境中学习几周或几个月，然后在导师的带领下去做实践几周或几个月，然后再回去学习一段时间。

³⁴ 正如泰德·沃德（Ted Ward）所说，我们的许多神学培训提供的都是适合长颈鹿吃的食物，而神呼召我们去喂养他的羊。

这里我们再次看到群体的巨大功用——为新生领袖提供服务 and 承担责任的机会。这样，他们在学习过程中既能真实地受益，又能学会面对真实的后果。

实践才能使人学到真知。试想象一位爱好音乐的学生，他从未碰过小提琴，但是想学拉小提琴，于是就进入了小提琴学校。在培训过程中，老师教授了他关于小提琴的所有知识：它的构造、历史和用途，怎样读乐谱，以及一些伟大的小提琴家的演奏生涯；但是，老师从未让他摸过小提琴。经过几年这样的培训，他通过笔试，顺利毕业了。毕业典礼之后，终于有人递给他一把小提琴。因为他毕业成绩优秀，大家怀着极大的期望等着他演奏一首曲子。但是他能拉吗？

令人悲哀的是，这个故事恰恰准确地刻画了今天大量的属灵培训的情形。

中国有一句古老的谚语说：“让我听，我会忘记；让我看见，我可能会记住；让我动手做，我就能心领神会。”（参《荀子·儒效篇》：“不闻不若闻之，闻之不若见之；见之不若知之，知之不若行之；学至于行而止矣。”——译者注）换言之，实践使人得真知！

保罗曾给他的新生领袖们一些实际责任和亲身体验，比如：

- 他想要栽培提摩太，就把提摩太带在身边(徒 16: 1-3)。
- 西拉不仅在学房里陪伴保罗，还陪他坐监(徒 16: 22-24)。
- 保罗把西拉和提摩太留在庇哩亚，让他们单独在那里服侍（徒 17: 14—15）。
- 保罗把提多留在革哩底，让他在那里完善、建全新建立的教会（多 1: 5）。
- 提摩太被视为保罗在福音事工上的“同工”(罗 16: 21；腓 2: 22；帖前 3: 2；林前 16: 10)，他一边学习，一边服事。
- 保罗把关乎教会的几项艰巨任务托付给了提摩太，这些

教会包括：帖撒罗尼迦教会（帖前 3：1—6），哥林多教会（林前 4：16—17；16：10—11）；腓立比教会（腓 2：19—24），及以弗所教会（提前 1：3）。

这就是保罗塑造领袖的方法：他给他们“实地”训练，让他们在实际侍奉中边学边做。

要塑造新生领袖，单靠课堂上的教导是不够的。领袖栽培的内涵远远超过了教育和正规培训。正式教育在一个人受栽培的过程中的确会起到一定的作用，但只有它是远远不够的。神会使用所有的人生经历来完成塑造领袖这项复杂艰巨的工程。

鉴于课堂环境极大的局限性，我们有必要清楚地界定，哪些事适合在正规的课堂环境中来完成。

哪些事可以在课堂环境完成？

关于如何作领袖的大多数方面都是无法在课堂上学到的，它们是领袖多年丰富的经验、多方的人际关系、加上恩赐所产生的结果。比如说，领袖们在作一些富有效力的决策时所使用的“直觉”，事实上就是他们经过多年在类似情形中的反复尝试所培养出来的决策能力——也有人把它称为“属灵的智慧”。

尽管如此，有些内容仍然可以通过正规的课堂或培训环境来有效地传授，只要这些教学活动发生在一个让学员的生命和侍奉能力得到实际锻炼的大环境就好。

1. 针对基督徒领袖同工的正规培训必须包括对神话语的深入、系统的教导。

圣经都是神所默示的（或作“凡神所默示的圣经”），于教训、督责、使人归正、教导人学义都是有益的，叫属神的人得以完全，预备行各样的善事。
（提后 3：16—17）

2. 简单的技能训练。在许多教会 / 机构里，领导者的实地技能

发展在很大程度上都是随机地、无计划地进行的，也就是说他们能否学到什么通常都得靠机遇。这样的话，某些领导技能就始终得不到发展，或者只能得到某种程度上的发展。而培训能够使这个过程规范化，也就能确保新生领袖在一些必备的具体技能上得到正确的、充分的装备。

有两类技能是必须在领导者生命中培养的：

- a) 事工技能，这些是在有组织的具体事工环境中作日常领导工作所必备的专门知识技能，这些事工包括祷告、释放、医治、音乐、带领敬拜、辅导、与人交通、传福音、分享个人见证等等。
- b) 处人技巧，这些是人际关系的技巧，包括发展团队、应对变化、沟通交流、倾听、接受监督、批评及接受批评、跨文化技巧、应对冲突、权力下放等等。这些技能从来都是不可或缺的，然而却常常是被人忽略的！

3. 概念性思维能力（或称“思考能力”）。

- a) 策略性技能。随着一个领袖责任的增加，他的工作性质必须经历一个意义深远的策略性转型——从做事（自己把事情做好）转变到调动人（确保有人把事情做好）；因此他就必须具备相应的策略性能力，包括：阐释时事环境、进行系统性思考、评估跟随者的需要、制定策略性异象和统筹策划等等。在一个教会 / 机构中，越高层的领导者越需要这种能力。
- b) 宏观思维能力（识大局）。卓有成效的领袖往往具有很强的概念性思考能力——以宏观视角看大局。这对他制定方向起着至关重要的作用，因为策略思考能力是一种能够认清当前时局及未来动向的能力。异象型领袖的思维往往能够清楚地覆盖到较远的未来，能够洞见多组错综复杂的事件之间环环相扣的关系，并能够为了实现长期的目标而制定出可行性策略。正规培训

能为领袖们提供一些帮助他们诠释信息的理念性框架和模式，藉此鼓励他透过概念性的思考来认识他的教会 / 机构所面临的问题。之后他的概念性思考能力的进一步发展则有赖于他与神的关系、他的个人经历、以及他与那些同样需要应对“宏观”问题的同行之间的互动。

耶稣就给他的门徒们传授了许多“宏观性”思维的框架（如：太 20：25—28），保罗也是如此（如：林前 12 章）³⁵。

- c) 对领袖角色的清楚认识。概念性能力的另一个方面体现为对领袖角色的清楚认识——能够明白领袖的职能，清楚领导者和管理者的区别，并知道如何作领袖以及领袖当有的举止。这类技能通常是通过观察学会的——观察不同背景中成功或失败的领袖们。在这一切之外，正规培训能让新生领袖们接触了解到多种多样的领袖范例，并且为他们提供一些可以帮助他们界定领袖职能的简单的概念模式。因此，正规培训能帮助新生领袖建立一套认知体系，这套体系不仅能大大改观他们对人生和事奉的体验，也让他们更领悟其中的意义。

仅仅把这种概念性能力的方方面面讲解给一个新生领袖是远远不够的。塑造者（领袖）和他所在的教会群体还承担着一分后续责任，就是给新生领袖提供一些真实体验领导工作的机会，这些体验才能把概念性的认识转化成一个人思维模式中内在的、持久的组成部分。

³⁵ 林前 12 章给我们提供了一个认识教会性质的**思路**，它是一个思维模式，是可以帮助我们对教会有个正确概念的思考问题的框架。在圣经中，神为我们提供了很多诸如此类的帮助我们正确思考的模式。

4. 个人反思与总结。

新生领袖都需要时间来让自己所学到的东西得以沉淀、巩固，所以我们必须给人反思和分析总结的时间。不幸的是，领袖们的许多经历（包括正面的和负面的）都白白浪费掉了，因为我们常常不允许他们——或者说没有迫使他们——停下来，整理这些经历的头绪，或者消化他们从中所得的收获。没有充分的反思，人们都很容易重蹈覆辙，一错再错；然而，领袖一旦进入禾场服事，就很难深入反思了。

- a) 通过一些培训和个人练习，一个领袖可以深入思考他与神的关系，以及他与自己领导的主要群体之间的关系；他还可以省察自己的品格。最理想的是，一个人在作领袖的初期就开始这种反思练习，然后有规律地操练。
- b) 操练反思还能促进一个人的成长成熟，因它让人更加认识自己的个性、内在文化形态，以及自己在才干方面的优势和弱点。
- c) 有目的的操练能够帮助新生领袖澄清神对自己的呼召。他越能明确自己的呼召，事奉就会越有果效。

反思与总结可以不同的形式进行：个人单独进行，与一个伙伴或指导老师、督导等双人配搭进行，或以小组形式进行。

5. 深入透彻的反馈建议。

让他人针对以上四个方面对一个领袖目前的领导状况提出坦率公正的反馈，这会对他大有裨益。比如说，一个领袖可以问别人：“你看我的沟通技巧怎么样？还需要哪些提高？”这会帮助他充分全面地认识自己的优缺点，并为自己未来的成长制定相应的计划。如果这种反馈意见是由跟他朝夕相处、关系亲密的学习群体提出来的，就会格外有效。

练习：

请以个人或学习小组的形式：

1. 在旧约圣经中找到一些让领袖“在实际侍奉中”受塑造的例子。
2. 以保罗的事工为例，从使徒行传和保罗书信中找到一些例子，说明他是怎样让新生领袖在“实际侍奉”中受塑造的。

原则十

挑战性任务使新生领袖得到拓展和成熟

学术研究表明，有两件事最能使新生领袖的生命得到塑造：

- 第一， 新生领袖所认识和服侍的领袖，也就是他们亲身接触过的导师和榜样。
- 第二， 布置给他们的挑战性任务。

马可福音 3: 14—15 概括了耶稣塑造领袖的主要的两大途径：他本人与他们的关系，以及他交给他们的挑战性任务。

他就设立十二个人，要他们常和自己同在，也要差他们去传道，并给他们权柄赶鬼。（可 3: 14—15）

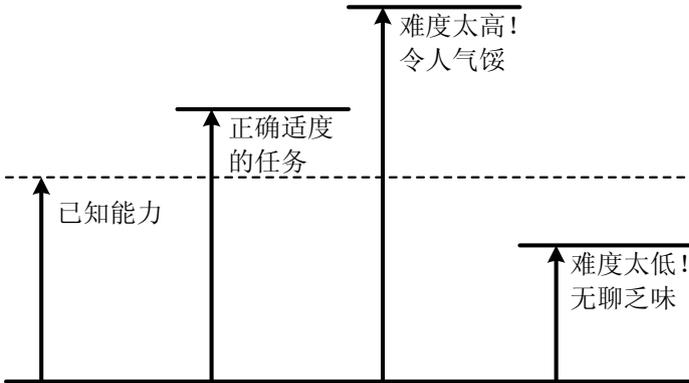
我们在前面已讨论过，在栽培新生领袖的过程中，我们必须让他们花大量的时间跟领袖和导师们交往相处，同时也要让他们了解许多其他领袖（包括好领袖和坏领袖）。接下来我们将论述挑战性任务的作用。

正如下图所示，“挑战性任务”指的是略微超过新生领袖目前的已知能力的任务³⁶。不要超过太多，否则他们就会失败、气馁、以至于放弃；但也不要低于或等同于他们的实际能力。唯有这样，他们的身量才能得到拓展；因为这些任务超出他们目前的能力范围，所以他们必须仰望神的帮助，并且跳出自己解决问题或应对问题的常规局限。随着他们成功地完成一项项挑战性的任务，后来给他们的任务的难度也应当渐渐提高。这一系列的成功经历会塑造他们的品格，坚固他们对神的信心，同时也能使他们

³⁶ 但是我们给新生领袖的责任切切不可超过其品格的身量（承受力）所能担当的（提前 3: 6, 10; 5: 22—25）!

不断学到新的才干。³⁷

布置挑战性的作业 / 任务！



挑战性任务就像橡皮筋一样：

- 一旦把它拉长，它就再也不能恢复原状。
- 如果把它拉得太长，它就会断掉。
- 如果在不当的时间内松手，它就会伤到所有在场的人。

挑战性任务既能使新生领袖在生命和事工的所有重要领域得到发展，也能使他们在以下这些方面得到塑造：

³⁷ 俄罗斯教育哲学家维果茨基(Vygotsky)曾讨论过“最理想的开发范围(ZPD—Zone of Proximal Development)”。ZPD指的是在任何指定的时间内，学习者的现有水平和老师期望他达到的水平之间存在的差距。如果ZPD太大，即老师的期望值太高，学习者就会受挫、沮丧；如果ZPD太小，即老师的期望值太低，学习者就会觉得无聊、失去兴趣；如果ZPD恰到好处，学习者就会得到拓展，而且这种拓展不会超过其极限！

- 对神的信心
- 自信
- 对神旨意的清楚认识
- 承担责任
- 属灵的分辨力
- 圣经领悟能力的增加
- 属灵争战方面的成长
- 有力的祷告生活
- 耐心
- 恒久忍耐
- 实用性知识
- 应对模糊朦胧的局面
- 分析情况及辨明主次轻重的能力
- 发现有创意的解决问题的方法
- 在与人合作中遇到难处时心存感激
- 了解自己的局限性和盲点
- 意识到一个人对他人的需要
- 发现和把握时机的能力
- 维系各种关系的技巧
- 明白领袖的职分何等重要、领袖的角色何等难当

此外，塑造者必须知道何时该放手，让新生领袖承担起全部责任。耶稣就是这样做的，他并没有等到门徒们都十全十美了才放手。从马可福音 16 章我们看到，就在门徒们三次失败（第 8、11、13—14 节）之后，耶稣竟把一项不同凡响的使命

在门徒们三次失败之后，耶稣托付给他们一项不同凡响的使命！

托付给了他们³⁸！然后他就离开了！2000年以后，全世界差不多有了7亿信徒，证明了耶稣的英明：他的策略成功了！

当然在此过程中，耶稣的门徒们的确犯了一些错误，但从长远来看，这个策略实在成功了！

这些经历会在新生领袖日后的事奉生活中一直伴随着他们。所以，趁他们年轻就开始交给他们拓展性的任务是非常重要的，这会对他们将来的生活与事奉产生最大的效果。切莫指望等到他们都成了完人再给他们拓展训练！

圣经里充满了挑战性任务的例子：

天已经晚了，门徒进前来，说：“这是野地，天已经晚了，请叫众人散开，他们好往四面乡村里去，自己买什么吃。”耶稣回答说：“你们给他们吃吧！”……（可6：35-37）

耶稣举目看见许多人来，就对腓力说：“我们从哪里买饼叫这些人吃呢？”他说这话是要试验腓力，他自己原知道要怎样行。（约6：5-6）

耶稣进前来，对他们说：“天上地下所有的权柄都赐给我了。所以，你们要去，使万民作我的门徒，奉父、子、圣灵的名给他们施洗（或作“给他们施洗，归于父、子、圣灵的名”）。凡我所吩咐你们的，都教训他们遵守，我就常与你们同在，直到世界的末了。”（太28：18-20）

这些事以后，神要试验亚伯拉罕，就呼叫他说：“亚伯拉罕！”他说：“我在这里。”神说：“你带着你的儿子，就是你独生的儿子，你所爱的以撒，往摩利亚地去，在我所要指示你的山上，把他献为燔祭。”（创22：1-2；

³⁸ 很多时候，富有经验的塑造者就像耶稣一样，他们对新生领袖寄予的信赖会超过新生领袖对自己的信赖！

比较：来 11：17-19)

但恐怕触犯他们（“触犯”原文作“绊倒”），你且往海边去钓鱼，把先钓上来的鱼拿起来，开了它的口，必得一块钱，可以拿去给他们，作你我的税银。（太 17：27）

耶稣差这十二个人去，吩咐他们说：“外邦人的路，你们不要走；撒马利亚人的城，你们不要进；宁可往以色列家迷失的羊那里去。随走随传，说：‘天国近了！’医治病人，叫死人复活，叫长大麻疯的洁净，把鬼赶出去。你们白白地得来，也要白白地舍去。腰袋里不要带金银铜钱。行路不要带口袋，不要带两件褂子，也不要带鞋和拐杖，因为工人得饮食是应当的。”（太 10：5-10；另请参：路 9：1-6；10：1-12；22：8-13；太 3：13-15；14：29；21：2；路 1：26-38；徒 17：14-15；帖前 3：2；约 6：53；13：8；21：6，17；创 15：5；王下 2 章；斯 4：14）

这正是人成长的途径——接受、应对挑战性的任务。

“挑战性任务”与“摊派分工”

领袖栽培者必须平衡两种需要：教会 / 机构当前的合理需要，以及新生领袖生命成长的需要。

一个把教会 / 机构的需要摆在首位的栽培者很可能不擅长于给人“挑战性任务”；相反地，他为了保险起见，会给新生领袖摊派一些他们力所能及、也能成功完成的工作。

给新生领袖挑战性任务意味着教会 / 机构要冒一定的风险。当然，每个教会 / 机构都会有一些棘手的任务，需要谨慎地加以分配。但是尽管如此，新生领袖还是应该得到许多成长的机会。

如果栽培者把塑造人的生命放在优先位置上，他就会为新生领袖设计一些具有挑战性的任务；如果他优先考虑的是满足教会 / 机构的需要，他就只会给他们摊派一些保险的工作。

然而，这两种优先次序需要平衡。摊派分会会让教会 / 机构受益，挑战性任务却会让新生领袖受益；摊派分工着眼于当前，挑战性任务则着眼于未来；摊派分工让环境受益，挑战性任务则让新生领袖受益。

塑造者需要根据新生领袖的实际情况量体裁衣地为他们设计合适的挑战性任务。

神大能的儿女都是在烈火和挑战中砺炼塑造的！

基督的精兵接受的最佳训练不是单纯神学院的训练。神学院培养出来的学生们看起来往往就像长短不一的香肠，两头扎得紧紧的；在他们身上看不到基督徒本应当丰丰富富地拥有、并让他们引以为乐的那种满有荣光的自由。

你可知道，在与世界和魔鬼短兵相接的实战中，让这些包着圣经知识的夹心糖果们出战，就像拿弹子玩具枪打狮子一样。而我们需要的是敢于靠着圣灵的大能，面对猛狮，左右开弓，奋力出击的勇士。

能打伤魔鬼并击败世界的并不是人的布道，乃是真实的经历。赋予人实力的训练不是“学堂”里的培训，乃是真实禾场上的砺炼；能击退魔鬼的不是平衡的头脑，而是一颗火热、自由的心。唯有势如闪电的基督徒才能算为真基督徒。

对于一个基督的仆人而言，失去一切名誉是他能得到的最有荣誉的学位。我们需要的不是学士学位，而是心灵的学位——忠贞、诚实、“虽至于死也不爱惜性命”的心；他们不只是守护着大英帝国羊圈中那九十九只吃

得饱足的羊，而是怀着博大、仁爱的心去寻找、拯救世上迷失的群羊。³⁹

³⁹ 译注：以上这段引文是查理·施达德（C.T. Studd）的话。施达德是英国人，被誉为历史上一位伟大的宣教士，曾率领剑桥七杰往中国传道（1885年到中国与戴德生同工），足迹遍及中国、印度及非洲。1910年后携妻子专心投入非洲宣教事工。他们二人在非洲毫无保留的事奉被后人被誉为“震撼人心、不可思议。”

练习：

请以个人或学习小组的形式：

1. 在圣经中找到一些新生领袖被赋予挑战性任务的例子。
2. 回想神（或你的某位领袖）曾给你的一些挑战性任务。

原则十一

领袖是在烈火中砺炼塑造的

钢铁经过烈火被锻造得刚韧，黄金经过熔炉被熬炼得纯净，碳经过高压而形成钻石；同样，烈火的砺炼塑造过硬的领袖⁴⁰。

压力能将一个人生命中的杂质挤压、显明出来，使其得到清除。让一个新生领袖在没有被委以重任和权柄之前，就承受压力，远比让他在真正作领袖以后被压垮而失败要好得多，因为那时的失败不仅会毁了他本人，也会毁了他身边的人。因此，在栽培领袖的过程中，应当有意识地让学员经受一定的压力，好把他们内心的污垢杂质挤压、显明出来，然后予以对付和剔除。

当然，这是神造就他所有儿女的方法。自古以来，他就一直使用苦难来塑造基督徒的生命，所以苦难是基督徒生命中一个至关重要的组成部分。

因为你们蒙恩，不但得以信服基督，并要为他受苦。

（腓 1: 29）

我们若能忍耐，也必和他一同作王……（提后 2: 12）（在钦定本圣经中，“忍耐”为“受苦”——译者注）

……如今在百般的试炼中⁴¹暂时忧愁，叫你们的信心既被试验，就比那被火试验仍然能坏的金子更显宝贵，可以在耶稣基督显现的时候，得着称赞、荣耀、尊贵。

（彼前 1: 6-7）

⁴⁰ 值得注意的是，碳要变成钻石，必须具备三个条件：第一，极度高压，相当于地表下 160 公里或更深处的压力；第二，高温——1093 摄氏度或更高；第三，时间——钻石成型的过程非常漫长。

⁴¹ 这里所说的试炼不只是逼迫而已，它包括“百般（即各种各样）的”苦难。

……那照神旨意受苦的人要一心为善，将自己灵魂交与那信实的造化之主。（彼前 4: 19）

亲爱的弟兄啊，有火炼的试验临到你们，不要以为奇怪（似乎是遭遇非常的事），倒要欢喜。因为你们是与基督一同受苦，使你们在他荣耀显现的时候，也可以欢喜快乐。（彼前 4: 12 - 13）

我们特别要指出，受苦是领袖事奉的一个重要组成部分。属神的领袖都知道，苦难能成就属灵的成熟、老我的破碎和对神真实的信心。所以，他们不逃避生活中的十字架。

**苦难能造就
属灵的成熟、
老我的破碎
和对神真实的
信心。**

保罗曾呼求说：

使我认识基督，晓得他复活的大能，并且晓得和他一同受苦，效法他的死，或者我也得以从死里复活。（腓 3: 10 - 11）

让我们仔细地看看这段话！保罗说：“使我……晓得和他一同受苦。”保罗事实上渴望与耶稣一同受苦！他这样说并不是因为他心理变态，喜欢痛苦，而是因为他深知，能让人与神联合至深的所在，就是在遭受弃绝和苦难的黑暗幽谷。保罗晓得，我们唯有在基督的苦难与死上与他联合，才能经历神至大至深的显现和同在。他知道，经由十字架才会得冠冕，经由黑暗才能得荣耀，经由破碎才能迎来真正的得胜，经由死亡才能获取真实的生命。

同样，耶稣向他所栽培的门徒们指明了一条受苦的道路，并且他亲身为他们作了受苦的榜样：

- 他被宗教领袖们嘲笑、拒绝、被人厌弃的痛苦。

他被藐视，被人厌弃，多受痛苦，常经忧患。他被藐视，好像被人掩面不看的一样；我们也不尊重他。（赛 53: 3）

- 作为人，他努力顺服神，付上了受苦的代价。

我父啊，倘若可行，求你叫这杯离开我；然而，不要照我的意思，只要照你的意思。（太 26：39）

原来那为万物所属、为万物所本的，要领许多的儿子进荣耀里去，使救他们的元帅因受苦难得以完全，本是合宜的。（来 2：10）

他虽然为儿子，还是因所受的苦难学了顺从。（来 5：8）

- 他被挂在木头上，在众人面前被举起来，饱受了十字架的痛苦。

我若从地上被举起来，就要吸引万人来归我。（约 12：32）

保罗也同样走了一条十字架的道路，为他所栽培的未来领袖们作了活榜样：

但你已经服从了我的教训、品行、志向、信心、宽容、爱心、忍耐，以及我在安提阿、以哥念、路司得所遭遇的逼迫、苦难。我所忍受是何等的逼迫！但从这一切苦难中主都把我救出来了。（提后 3：10-11）

今天，许多基督徒领袖都面临着一种试探，就是不想受苦，只想得权柄。事实上，西方教会发明了一整套神学教义，力图把他们缺乏受苦、喜爱享受的追求合理化。他们说：“你若有足够的信心，就永远不会受苦”，“你只要相信，并宣告你的信心，神就会拯救你脱离一切的祸患和苦难。”然而，当彼得试图说服耶稣相信这种“神学”时，耶稣却严厉地责备他说：

今天，许多基督徒领袖都面临着一种试探，就是不想受苦，只想得权柄。

……撒但，退我后边去吧！你是绊我脚的，因为你
不体贴神的意思，只体贴人的意思。（太 16：23）

耶稣拒绝做一名“没有十字架”的领袖，因为他知道，没有
牺牲就没有真正的权柄。不经过苦难，就不会有真正的属灵成熟；
不经过十字架，也不会有真正的领袖。

……若有人要跟从我，就当舍己，背起他的十字架
来跟从我。因为凡要救自己生命的（“生命”或作“灵
魂”，下同），必丧掉生命；凡为我丧掉生命的，必得着
生命。（太 16：24 - 25）

这就是耶稣教给他们门徒们的领袖之道：在破碎中诞生，在痛
苦中成长，在苦难的熔炉中铸造成形。他不仅这样教导他们，而
且作了他们的楷模。

约瑟、摩西、大卫和保罗等许多圣经领袖都是这样被塑造的。

但你已经服从了我的教训、品行、志向、信心、宽
容、爱心、忍耐，以及我在安提阿、以哥念、路司得所
遭遇的逼迫、苦难。我所忍受是何等的逼迫！但从这一切
苦难中主都把我救出来了。不但如此，凡立志在基督
耶稣里敬虔度日的，也都要受逼迫。（提后 3：10 - 12）

愿颂赞归与我们的主耶稣基督的父神，就是发慈悲
的父，赐各样安慰的神。我们在一切患难中，他就安慰
我们，叫我们能用神所赐的安慰去安慰那遭各样患难
的人。我们既多受基督的苦楚，就靠基督多得安慰。（林
后 1：3 - 5）

弟兄们，我们不要你们不晓得，我们从前在亚西亚
遭遇苦难，被压太重，力不能胜，甚至连活命的指望都
绝了。自己心里也断定是必死的，叫我们不靠自己，只
靠叫死人复活的神。他曾救我们脱离那极大的死亡，现
在仍要救我们，并且我们指望他将来还要救我们。你们

以祈祷帮助我们，好叫许多人为我们谢恩，就是为我们因许多人所得的恩。（林后 1: 8 - 11；另参 4: 7 - 12；11: 21 - 29）

这正是神的法则：健康的领袖不仅要在苦难熔炉中受锻造，也要在其中作领袖。

那时，西庇太儿子的母亲同她两个儿子上前来拜耶稣，求他一件事。耶稣说：“你要什么呢？”她说：“愿你叫我这两个儿子在你国里，一个坐在你右边，一个坐在你左边。”耶稣回答说：“你们不知道所求的是什么。我将要喝的杯，你们能喝吗？……”（太 20: 20 - 22）

我的弟兄们，你们落在百般试炼中，都要以为大喜乐；因为知道你们的信心经过试验，就生忍耐。但忍耐也当成功，使你们成全完备，毫无缺欠。（雅 1: 2 - 4；比较：诗 119: 71）

……就是在患难中，也是欢欢喜喜的。因为知道患难生忍耐，忍耐生老练，老练生盼望。（罗 5: 3 - 4）

正如亚比该·亚当斯写给她儿子约翰·昆西的勉励：⁴²

这是天才梦寐以求的时代。伟大的品格不是在安逸的生活和祥和的环境中形成的。积极奋进的习惯是在与困难抗争的过程中养成的。危难时刻激发出人英勇的美德。当一个有志者被牵动他心灵的时局所激励并挺身而出的时候，那些原本会在他里面长眠的潜能就会苏醒、迸发出来，并升华成英雄和领袖的品德。

⁴² 译注：亚比该·亚当斯（Abigail Adams, 1744—1818 年）是美国第二任总统约翰·亚当斯（John Adams）的夫人。她的儿子约翰·昆西（John Quincy Adams）是美国杰出的政治家和外交家，后成为美国第六任总统。

对塑造者的实践意义

耶稣使用压力来炼净他门徒的品格。马可福音第六章给了我们一个例子：

到了晚上，船在海中，耶稣独自在岸上，看见门徒，因风不顺，摇橹甚苦。夜里约有四更天，就在海面上走，往他们那里去，意思要走过他们去。（可 6：47-48）

耶稣允许门徒们与风浪搏斗了 9 个小时之久——从“晚上”（大约傍晚 6 点）直到“四更天”（大约凌晨 3 点）！他本可以随时止息风浪，但他却坐在那里，观看他们经历这一切。

耶稣使用各种压力来塑造他的门徒，有时他是主动刻意的（创造一些有压力的环境），有时是顺应环境（充分利用现成的环境）。行之有效的领袖栽培也是一样。

学习群体本身应该是一个人际关系的避风港，充满平安和祝福，但同时它也不应当成为一个象牙塔，剥夺了学员们必需的严格训练——仰靠神来供应现实生活和事奉中的各种需要。譬如，栽培者不应该独自承担任何一个学习群体的全部经济责任，而应该让新生领袖们一起来分担重担，共同仰靠神来供应他们每日的经济需求。耶稣的众门徒们就是这样与耶稣一起凭着信心仰赖神的供应。耶稣并没有护着他们免受这类挑战（如：太 17：27；可 6：35-37）。

我们对新生领袖不能过度保护，要允许他们经历令人不快或者艰难的环境，比如：

- 个人或家庭的创伤
- 激烈的属灵争战
- 为信仰受逼迫
- 作带领者时遭人排斥
- 在事业上受挫，包括降级和错失晋级的机会

- 关系上的冲突
- 领导失误：因错误的判断和不良决策而导致失败
- 不得不对付那些有问题的下属（这是众多领袖责任中最令人头痛的责任之一）

允许新生领袖们经历艰难会让他们学到许多功课，比如：

- 仰赖和倚靠神
- 更加顺服神的旨意
- 以仁慈、饶恕的心来回应苦难，而不是心怀苦毒和愤怒
- 敏锐地体恤他人
- 学习应对他人的排斥
- 学习应对超出自己驾驭范围的事件
- 认识到自己的局限
- 如何兼顾家庭责任与事工责任
- 恒久忍耐

我们自然不能指望在培训期间解决新生领袖一生中所有的问题。然而，这段时间的确可以预备他们更好地应对自己今后将要经历的各种挣扎：

1. 他将学会如何建立一个能培养、扶持、监督他，并能持续一生之久的关系网络。
2. 他将学会如何向周围的人敞开心扉和生命，成为一个柔和受教、坦荡诚实的人。
3. 他将学会如何接受他人的帮助。

当我们让新生领袖承受一些压力时，必须注意以下几点：

1. 避免一个错误观念——“我们越多让他们受苦，他们就成长得越快”。神允许我们经历人生的种种苦难，但他的安排极有智慧。所以，我们不应该冷酷无情或随

心所欲地把人抛入苦难的煎熬中，以为这样自然就能提升他们。

在决定新生领袖应当经受哪些形式的压力时，我们应该小心谨慎、精心策划。一个拳击手对他的经纪人说：“我想和冠军交手。”经纪人回答说：“不行，你还不具备与冠军较量的实力。”“但我想和他较量，我已经准备好了。为什么我不能和他交手呢？”他的经纪人说：“因为你只能经得起那么多较量，而我的工作就是为你挑选对的较量对手。”同样，我们也需要用心设计新生领袖的受训经历，使他们得到必要的保护。

2. 能够炼净我们的不是苦难本身，而是我们对苦难做出的回应。苦难能给我们带来两种截然不同的结果：或伤害，或帮助（太 21：44）。令人遗憾的是，大多数人都只是带着伤害从苦难中出来。
3. 熬炼的火不应该是持续不断的。神让我们所受的苦难都是“暂时”的（彼前 1：6；5：10）；这种苦难不是连续性的，而是阶段性的，是断断续续地出现的。
4. 压力的强度不应大到压垮他们的程度。神不叫我们受试探过于我们所能受的（林后 10：13）。
5. 新生领袖在经受患难和压力时，都需要安慰。当神让我们受苦时，他通常不是把我们从苦难中释放出来，而是在苦难中给我们安慰（林后 1：3—5）。神允许我们经历烈火，但他不会把我们撇在当中，独自面对（但 3：25）。因此，在我们让所栽培的新生领袖承受压力之前，必须首先在他们身边营建一个扶持他们的群体。

我们可以为新生领袖设置一些有压力的环境，使他们的品格得到塑造；以下我们列举了一些具体的方法：

- 布置一些难度超出他们自身能力的任务。耶稣曾经让门徒们单独面对了一个被鬼附的男孩子，而这是一件他们力所不能及的事情（太 17: 16）。对一个新生领袖而言，要面对一个有可能导致他在行为和判断上当众失误的新环境，这需要他有相当的谦卑和勇气。
- 给他们选择放弃的机会（比较：约 6: 67）。
- 布置一些令人困惑、不太明确或意向不明的任务。
- 在同一时间内给他们布置多种不同的任务。
- 要求他们以小组为单位完成一些任务——这对于某些人来说是非常困难的。
- “耐人寻味”的小组成员组合。（不要把所有关系型的人放在同一个小组里。）
- 定期重组小组。
- 规定完成任务的期限。
- 充分利用环境中发生的事件。
- 布置一些可能让他们遭遇排斥的具体任务。
- 一些学习谦卑的服侍工作。
- 限定资源。
- 挑战性的事工任务。
- 平衡关系与任务。
- 随机布置的任务。

当我们存着祷告的心、小心谨慎地把一些压力设计到领袖栽培的过程当中时，我们是在给新生领袖们提供一个个宝贵的机会，来更深地接受十字架，并经历十字架所带来的复活的生命。

练习：

请以个人或学习小组的形式完成以下作业：

1. 在新旧约圣经中找到一些神使用各种各样的压力来塑造新生领袖的例子。
2. 回顾你自己的人生，请就以下每种类型的苦难列举你的一些具体经历，描述当时发生了什么事，你的反应如何，以及这事对你造成了什么长远影响：
 - a) 个人或家庭的创伤；
 - b) 激烈的属灵争战；
 - c) 为信仰受逼迫；
 - d) 作带领者时遭人排斥；
 - e) 降级；
 - f) 关系上的冲突；
 - g) 领导失误：因错误的判断和不良决策而导致失败；
 - h) 不得不对付一些有问题的下属。

第五部分

卓有成效 的领袖栽培是 教导性的

❧❧ 学习真理，活出生命 ❧❧

原则十二

神的话语是塑造领袖的根本途径

教导神的道在耶稣塑造领袖的方法中占有核心地位。

耶稣是一位教师。他教导门徒不仅透过言传，还有身教，把他所教导的真理活了出来。他以身作则的榜样不仅阐明了他所教导的真理，也证实了这道的真确。此外，他还引导门徒们亲身经历、体验了真理。然而，他所做的这一切，无论其实质还是其形式，都本于神话语的教导。

教导神的道是耶稣所有事奉的核心。在四福音书里，我们多次读到耶稣“就教训……”。他在公共场所教导，他教导大群的人，小群的人，也私下教导过个别人；他教导失丧的人，教导追随他的人，也教导他所塑造的新生领袖们。神的话语在他的生活、事奉和培训方式中都居于核心的地位。

**教导神的
道是耶稣
所有事奉
的核心。**

而后，耶稣在升天之前，吩咐他所栽培的领袖们去做同样的事：“你们要去，使万民作我的门徒……凡我所吩咐你们的，都教训他们遵守”（太 28：19—20）。因此，我们在整卷使徒行传中都看到，神的话语是早期教会生活的核心。他们藉着教导神的道拯救失丧的灵魂，藉着教导神的道建立了一个又一个的教会，藉着教导神的道建造这些教会生命，藉着教导神的道栽培了一批批教会领袖；他们也投入了大量的时间和精力来确保教会中教导的平衡和纯正。神的话语是他们的核心。

无论是耶稣还是早期教会的领袖们，他们都不满足于只是每个星期天早晨简短地分享一篇“救急”讲道，相反，他们把握每

个时机，日复一日，周复一周，月复一月，年复一年，耐心地、热情洋溢地教导人神的话语。不但如此，他们即便因教导神的话语而遭到人的拒绝和排斥，也从不退缩或放弃（约 6: 59—68）。

耶稣和早期教会正是通过教导神大有能力的话语塑造出了过硬的领袖们。耶稣和使徒们都毫无保留地献身于真理，他们也培养出具有同样热忱的领袖们。

在今天的教会中，神的话语并没有居于如此核心的地位，这一点并不难证明。你最后一次在教会的主日听到逐节查考保罗书信的讲道是在什么时候？甚至我们的神学院和圣经学校要求学员在研读人的话语方面所花的时间都超过用于研读神原原本本的话语的时间。

我们越来越教条，而不是越来越有热忱；我们更加关心自己暂时的利益，而不是永恒；我们更加在乎形象的管理和维护，而不在于耶稣的形象是否成形在他百姓生命中。我们精于作管理者，却不懂得作殉道者。我们热衷于“成果”（人数和奉献款的数额），却失去了理想。

新约圣经中许多书信的目的是为了矫正众教会中存在的教义和信仰实践方面的错误。今天，我们透过各种培训来帮助人们成为更好的领袖，却全然不顾他们所相信和教导的是什么。我们所希望的就是他们成为“更好的领袖”！外表成了我们所追求的全部，内在实质却被我们忽略不计。

我们必须记住：神呼召教会作“真理的柱石和根基”（提前 3: 15）；又呼召教会领袖们要辨明（透过抵挡错谬）和证实（透过传讲真理）福音（腓 1: 7）。

当耶稣在地上的事奉即将结束时，虽然他只拥有少数的跟随者，但他却能够说：“你所托付我的事，我已成全了”（约 17: 4）。

保罗在殉道前所写的最后一封书信中说：“凡在亚西亚的人都离弃我，这是你知道的。”（提后 1: 15）然而，他也能够说：

“那美好的仗我已经打过了，当跑的路我已经跑尽了，所信的道我已经守住了。”（提后 4: 7）

我们有没有取得任何令世人赞不绝口的成就，这关系并不大；我们是不是被世上的精英显贵们尊重或者甚至是接纳，这也无关紧要。唯一重要的，唯一有价值的，是我们有没有打那美好的仗，有没有证实和捍卫真理，有没有守住所信的道。

重“成果”胜于真理的领袖也许在今生会大有成就，但是在神的眼中，他们的生活和事奉却是微不足道的。为了下一代的新生领袖们，我们必须成为这样的榜样：爱慕神的话，传扬真道，捍卫真理，有必要的话，甚至殉道。

对塑造者的实践意义

首先，有两方面必须平衡并行：一方面是教导神的话语，另一方面是受栽培者与他的领袖之间的关系。

保罗一方面强调教导的重要性：

但你已经服从了我的教训……（提后 3: 10-11；
另参：西 1: 6, 28；提前 4: 6；多 1: 9）

另一方面，他又强调关系的重要性：

但你已经服从了我的……品行、志向、信心、宽容、
爱心、忍耐，以及……所遭遇的逼迫、苦难……（提后
3: 10-11）

因此，话语的分享必须和生命的流露、传递平衡并行。

但你所学习的、所确信的，要存在心里，因为你知
道是跟谁学的。并且知道你是从小明白圣经；这圣经能
使你因信基督耶稣有得救的智慧。（提后 3: 14-15；
比较林前 4: 17）

第二，教导必须与参与并行，这一点我们会在下一个原则中进行说明。栽培者需要给学员布置一些实际的作业、任务，以帮助他们运用神的话语。学员必须边学边做。

如果没有实际的运用，无休止的教导只能让学员受害——在他们里面堆砌无用的知识，助长他们的骄傲（林前 8: 1）。

**教导必须
与参与并
行。**

教完不等于学会。教导影响到一个人**知道**多少；学会体现在一个人**做到**多少。受教者的行为若没有改变，教导事实上就一无所成。

圣经都是神所默示的(或作“凡神所默示的圣经”),
于教训、督责、使人归正、教导人学义都是有益的,叫
属神的人得以完全,预备行各样的善事。(提后 3: 16
- 17)

第三，最佳的教学途径往往是教师和学员之间的互动与对话，而不是无休止的一言堂灌输，让学员只作被动的听者。单纯听讲座极少能给人带来最佳学习收益。听不等于学；学离不开做。

在四福音书里，耶稣正是这样教导他的新生领袖们的：他与他们互动，常向他们提问（如太 16: 13—19）。

第四，我们必须教导神原原本本的话语，而不只是关于神话语的种种理论学说。神的话语本身蕴藏着改变生命和塑造领袖的大能。从实践的角度看，这意味着我们应该花更多时间研读圣经，而不只是专研各种关于圣经的论著。

下面是一个非常好的例子，让我们看到神话语的大能：

葛培理蒙召事奉神的时候，他到佛罗里达州圣经学院接受培训。他回忆说，这所学院是一个喂养他的基地，给他提供了形形色色的机会来锻炼他的布道技能——从街头巷尾，到乡村的教会，到锡罐拖车场（Tin Can Trailer Park）他最喜欢的听道人群。佛罗里达州圣经学

院只设有一门真正的课程，就是圣经课。对于葛培理来说，这门课最大的优势在于它激励他把自己浸泡在圣经中。许多学院，甚至包括许多神学院，都强迫学生们疏远圣经；然而在佛罗里达州圣经学院里，葛培理却得以沉湎于圣经之中：他读经，研经，默想经文，传讲圣经，活出圣经中的真理。在那些年间，“圣经”从他身上的每一个毛孔里流出来——他终日所想、开口所谈、以及祷告所求，都是经文。

他在早年传福音时还学到另一个功课。1955年，他曾在剑桥大学花了三个晚上，试图准备一篇学术味浓厚、能体现他广博才学的布道信息，却徒劳无果。最后，他意识到自己的恩赐不在于传讲真道的理性知识，所以他把准备好的讲章扔到一边，转而以极其简单明了的方式传讲福音的信息：我们因为犯罪而与神隔绝，必须藉基督的十字架与神和好。布道的结果令人大为震惊：数百名自居为佼佼者的学生们做出回应，接受了福音。这是他终身难忘的一课，让他明白了清楚而单纯地传讲福音是何等重要。（摘自傅士德 [Richard Foster] 所著《属灵传统礼赞》 [Streams of Living Water]）

第五，我们的教导应力求实用、切合实际。现代西方文化是以希腊文化为根基的，而希腊文化的主要特征之一就是对知识的强烈嗜欲——为了知识本身而求知识。

雅典人和住在那里（“那里”指的是“亚略巴古”或玛斯山 [Mars' hill]）的客人都不顾别的事，只将新闻说说听听。（徒 17：21）

犹太人是求神迹，希腊人是求智慧；我们却是传钉十字架的基督。在犹太人为绊脚石，在外邦人为愚拙。（林前 1：22 - 23）

以下内容摘自马哈比（Charles Habib Malik）的《从基督信仰评现今大学》（*A Christian Critique of the University*）一书⁴³。

大学是体现西方文明的最卓越的社团机构之一……它比其他任何社团都更能代表西方文明。

大学这个机构的雏形是毕达哥拉斯兄弟会（the Brotherhood of Pythagoras）和柏拉图学园（the Academy of Plato）。这两个群体是古希腊的两个知识分子群体，所有大学的最终源头都可以追溯至它们……

之所以说世界上的大学最初发源于希腊，其原因可以追溯到知识的本质和希腊天才们的天性。希腊人对运用理性具有一种根深蒂固的、无限执着的热忱，同时他们对探究和了解一切的事物都怀有令人难以置信的好奇心——这些是其他任何民族都望尘莫及的。此外，在希腊人的观念中，如果大学不能供人们自由地探索知识或无拘无束地发挥其好奇心，那么它就一文不值……

按照马哈比的说法，比任何因素都更加主导着西方文明的一个特质就是对新知识完全的无所畏惧和开明接纳——其骨子里是一种永不满足的求知欲（要知道一切可知的事物），以及一种信念（凡是人能够知道的事物就都应该被知道）。这就是为着知识本身的缘故而求知识——根本不在乎它有没有任何实际意义或价值。这就是为什么虽然今天地球上仍有众多民众在贫困中挣扎，而西方社会却愿意耗费巨资对太空进行科学研究。这也是为什么虽然今天数以百计的民族群体中都还没有建立起任何教会，可是某些基督教神学家们却能倾注毕生的精力，去钻研某些晦涩生僻的教义之间的细微差别。

⁴³ 译注：马哈比博士（1906—87）是一位卓越的学者，曾获得哈佛大学哲学博士学位，还荣获过美国、加拿大和欧洲众大学的 50 个名誉博士学位。他曾担任过多种职务，其中包括黎巴嫩驻美国大使以及联合国大会主席。

……末世必有危险的日子来到。因为那时人要……
常常学习，终久不能明白真道。（提后 3: 1-7）

这就是为了知识而求知识，而西方文明从希腊人继承了这种热情。不仅如此，这种特质也渗透到了我们传统的基督教会学校里。

笔者的一位朋友曾受邀到中非共和国的一所神学院做讲座。他们给他定的题目与“神学教育”有关。在讲座过程中，他发现他的翻译员总是要花很久才能把“神学教育”这个词译好。他就问译员是怎么翻译这个概念的，译员回答道：“我向他们解释说：‘这是一个小孩子去培养大脑袋的地方。’”

以下是亚洲一些农村家庭教会的领袖们分享的一些评论：

- 过去，我们把重点放在培养人的才干上。结果，我们培养出来的学生虽然满脑子知识、自命不凡，但是却不能解决现实生活中的实际问题。
- 在过去 10 年中，我们的领袖培训工作越来越西化了。我们照搬西方的模式，开办神学院和圣经学院，结果新生领袖的素质降低了。
- 西化的领袖培训方法并没有产生果效。从神学院或圣经学校毕业的年轻人个个头脑膨大，心胸狭小；他们学到了许多新知识，但是品格却经不起考验。
- 我们的年轻人接受神学培训之后，就骄傲自大起来，也和老一辈有些疏远了。他们因为接受了老一辈从未接受过的培训，拥有了更多的知识，所以与老一辈格格不入；教会里的秩序就这样被破坏了。
- 渗入我们国家的大多数西方神学都是“垃圾神学”，几乎没有实用价值。

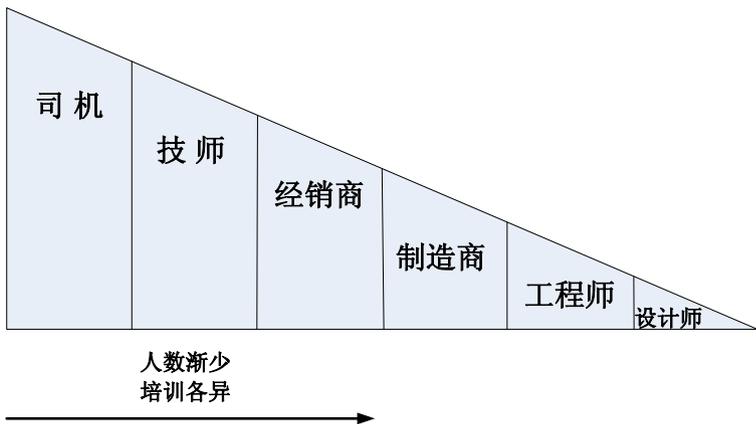
第六，我们教导的内容应该与我们正在栽培的新生领袖的需要对接。

对大多数国家来说，在农村地区开拓建立教会的领袖或同工

们一般不需要研读厚厚的系统神学书籍。当然，他们需要一些基本的神学培训，但在大多数情况下，他们实际上很可能只需要掌握每条教义中的六到八个重点就足够了，而这些内容在较短的时间内就能教给他们。在规模较大的教会或团队中，应该有一些在神学方面比较有专长的领袖，但不需要每位领袖都成为神学家。

下面这个“培训三角形”有助于说明这一点：

- 我们当中有许多人都会开车。
- 其中有些会修理自家的车。
- 只有少数人是专业汽车技师。
- 作汽车经销商的则更少。
- 作汽车制造商的更是少而又少。
- 他们当中有少数人是工程师。
- 设计师就更少了。



每个群体都需要接受相应的培训，才能使他们的工作卓有成效。让司机或技师与工程师或设计师接受相同类型的培训都是不合适的。

这样的原则也适用于教会的领袖塑造工作，我们有很多信徒，却只有少数工人。在这些工人当中，有一些人是教师，但只有少数人是作家和学者。因此，他们需要接受的培训各不相同。这样看来，如果我们让一个在一线禾场开拓建立教会的同工和一个未来的基督徒学者接受相同的培训，就是不恰当的。我们的常规培训不应该是栽培“学者”式的培训，否则培训与实际需要就会大相径庭，无法对接。

由此看来，培训不应该一刀切、千篇一律。我们在栽培基督徒领袖时需要开展不同的培训。倘若我们期望每个同工领袖都精通圣经原文语言，都通晓教会历史和神学研究中每个旁枝末节的问题，那的确是不切实际的。

此外，我们都很清楚，所有的汽车工程师和设计师都会开车，但并非所有的司机都一定是工程师、设计师或技师。同样，那些侍奉最有果效的基督徒作家和学者（相当于“设计师”）一定是身体力行的人，会把他们所教所写付诸实践。

我们应当针对不同层面的的需要，为不同群体定制特别的培训。以下是实现正确定位所必问的几个问题：

- 他们需要知道什么？
- 他们需要做什么？
- 他们已经知道什么？
- 他们已经在做什么？

我们自然会问一个问题：“谁来决定某批特定的新生领袖需要接受什么样的培训呢？”这个问题必须在设计过程中由“实干领袖”，而不仅仅是由“思想领袖”来回答。“实干领袖”就是那些投身于一线事工、更直接地了解事工实际状况的领袖；“思想领袖”就是学者和思想家们（比较林前 3：10；弗 2：20）。比如说保罗，他是一位卓越的思想家，具有深厚的学者底蕴；然而，他同时又是一位具备高度侍奉能力的实干家。正是他撰写了新约圣经中的大多数书信！

最后,也是最重要的一点,我们必须靠着圣灵的能力来教导。

.....耶稣开头一切所行所教训的,直到他借着圣灵吩咐所拣选的使徒,以后被接上升的日子为止。

(徒 1: 1-2)

我说的话,讲的道,不是用智慧委婉的言语,乃是用圣灵和大能的明证。叫你们的信不在乎人的智慧,只在乎神的大能。(林前 2: 4-5)

我们所领受的,并不是世上的灵,乃是从神来的灵,叫我们能知道神开恩赐给我们的事。并且我们讲说这些事,不是用人智慧所指教言语,乃是用圣灵所指教言语,将属灵的话,解释属灵的事。(林前 2: 12-13)

.....我们的福音传到你们那里,不独在乎言语,也在乎权能和圣灵,并充足的信心.....(帖前 1: 5)

耶稣告诉我们,我们离了他就不可能做成任何有价值的事(约 15: 4-5)。如果我们还是单单依赖自己的学问,那将是多么愚昧呀!

可见,卓有成效的圣经教导是实用的、切合现实的、与需要对接的、而且是满有圣灵恩膏的。

练习：

请以个人或学习小组的形式：

1. 在圣经中找到一些体现了神的话语在新生领袖的栽培工作中占有核心地位的实例。
2. 在圣经中找到一些体现了新约中神话语的教导极具实用性的实例。

原则十三

积极参与带来改变

领袖的才干包括两个方面：⁴⁴

1. 你是否勤于思考？

- **独立、有判断力的思考者**能超越各种既定的规章和程序。他们会思想自己的行为以及他人的行为会造成什么影响。他们富有创意，具有创新精神，也愿意在恰当的时机挑战现状。
- **依赖性强、缺乏判断力的思考者**只会照章办事，而不会考虑其他可能性，也不会为教会 / 机构的发展做出有创意的贡献。他们会不假思索地接受别人的观点，而且固守传统——即使当环境要求他们突破传统的时候，他们仍然会墨守成规。

2. 你是否积极行动？

- 一个**主动积极**的人会表现出主人翁精神。他们全身心地投入教会 / 机构的工作，主动地解决问题，积极地作决定，与不同层面的领袖互动配搭；他们会超越分内工作的底线要求。
- 一个**被动消极**的人需要督导对他进行不断的监督和鼓励。他的参与以及与他人的配搭仅限于自己分内工作的范围内，并且他会逃避承担任何分外的责任。

⁴⁴ 以下内容摘自麦卫真所著的《属灵领袖建造丛书之十一：健康的跟随者》。

侍奉有力的领袖是既勤于思考、也会积极行动的领袖。我们必须塑造培养出这样的领袖人才。

然而，若要使栽培工作大有果效，接受栽培的新生领袖们就必须积极参与到其中。他们必须主动地学习，而不只是被动地接受。他们必须是求知者，而不只是作听众。

传统的栽培思路是把学员当作空桶来对待，我们只要用学识来“填满他们”就成了⁴⁵。但事实上，人并不像空桶，而更像肌肉，不仅需要汲取营养，还需要锻炼。

新生领袖必须全方位地投入：

- 灵性的——紧紧连于神，向神存敞开、痛悔的心。
- 关系性的——接受教会群体的监督，给予并接受他人的关怀和支持。
- 体验性的——主动积极地参与事奉。
- 教导性的——充分把握各种学习经历。

耶稣精心设计了一系列改变人生命的学习经历来塑造他的众门徒。例如，我们可以思考一下耶稣喂饱五千人的事件：

耶稣举目看见许多人来，就对腓力说：“我们从哪里买饼叫这些人吃呢？”他说这话是要试验腓力，他自己原知道要怎样行。（约 6：5-6；比较可 6：37）

耶稣设计了一系列改变人生命的学习经历来塑造他的众门徒。

耶稣刻意对腓力安排了这个挑战他的学习经历，为要激发他的参与。

⁴⁵ 一位作者这样描述道：我们观察当代大多数基督教成人教育课程，就会发现他们所采用的是以教师为中心的模式，其主导方式是通过讲座或演讲向学员传授信息。教师在提问学员后，就开始期待学员能给出那个“正确”的答案，他们极少会设计一些激发人思考的对话来作为教学途径。这样，基督教教育总是退到“雏鸟”式的育人理念中，把学生视为嗷嗷待哺的雏鸟，需要从老师那里获得他们需要学习的一切。

值得注意的是，彼得之所以能领受到那个伟大的启示，知道耶稣就是弥赛亚，乃是因为他的老师所提的一个问题（太 16: 13—19）。耶稣经常向人提问，而不只是给大家列出正确的答案。

如果我们过早给人提供现成的答案，学员们就会习惯于只是坐享其成，他们探索、发现和创新的能力就得不到发展。因此，学习巧问才是上策，比如说：“你会怎么做？”或者“你怎么看待这个问题？”，而不要仅仅说一句“请这样想一想……”，然后就给出答案。

耶稣向他的门徒们发出挑战，激发他们参与。因此，他知道他的教导是卓有成效的：

... ..可以问那听见的人，我对他们说的是什么；我所说的，他们都知道。（约 18: 21）

这一点我们必须学习去做。设计富有果效的学习经历虽然不容易，但是却值得为之付代价。当然，单单对人说教（我们称之为“教导”）要容易得多。可是，人对事物的记忆有个特点：

- 他们听过之后，能记住 20%。
- 他们看过之后，能记住 40%。
- 他们做过之后，能记住 80%。

因此，如果你花两个小时仅仅准备你要教的内容，那你只能得到“20%的成效”。但是如果你花一小时的时间来准备要教的内容，而用另一小时来设计一个能让学员们都能参与的有力的学习经历，你就有可能获得大得多的成功。

我们的目标是要塑造人，而不只是把他们制作成编好程序的“机器人”，使他们按正确的方式做正确的事⁴⁶。我们需要培养

⁴⁶ 在这里我们作一个很有用的区别：我们可以“训练”人开车（他们学会一些基本能力）；我们可以“装备”人解决问题（这是更深层的才干，使他们既会思考，也能行动）；我们可以“栽培”人，使他们在各方面都出色（使人的五大要素得到全面发展，而不仅仅是发展才干）

领袖们的思考能力和行动能力，这就要求他们积极地投入学习，而不只是靠我们向他们灌输对的知识。

以下表格详述了“填鸭式（填满空桶）”和“学员积极参与式”教学方法之间的差异。

“填鸭式”和“学员积极参与式”教学方法的差异	
填鸭式	学员积极参与式
一言堂	双向对话
被动	主动
教导	教导与聆听
枯燥无味，单调沉闷	激发人心，津津有味
强调权柄	强调效果
以课程为本	以学员为本
按部就班，井然有序	无章无序
可预知	超乎意料，充满惊喜
个人性	群体性
互相竞争	通力合作
掌控的表率	谦卑的表率
以计划为导向	以需要为导向
刻板	灵活
学员会忘记所学内容	学员会记住所学内容
无法学以致用	能够学以致用
扼杀潜力	发掘培养潜力
枯干的源头	活水的泉源
生搬硬套	激发创意
制作编程的“机器人”	塑造独特的生命
与现实脱节	与现实挂钩

“填鸭式”和“学员积极参与式”教学方法的差异	
填鸭式	学员积极参与式
理论	实践
知识	智慧
灌输信息	促成生命的翻转
提供答案	学会解决问题
解释说明	尝试探索
给出答案	提出问题
用耳听	动手做
该思考什么	该如何思考
一成不变的程序	满有能力的活动
老师容易驾驭	对老师满了挑战
学员是旁观者	学员是参与者
学员缺席时易被觉察	学员缺席时不易被觉察
只需老师作最低限度的预备	要求老师投入毕生的精力
保持掌控	放弃掌控，授权与人
培养出“惟命是从”的人	培养出“思考和行动”的人
按照考试成绩评估	按照思考、行为、关系等评估
短暂的成果	长久的成果
合格满意的结果	不同凡响的结果
所学内容许多都没有用处	所学内容点点滴滴都有价值
作笔记	采取行动
言传	身教
裹足不前	不断成长
潜在的、可能的	真实的、实际的
了解船只	驾船航行

聆听不一定是学习，说话也不一定是教导。

耶稣是最高明的教师，然而他并不是喋喋不休地说教。实际上，我们从四福音书中可以看到一个令人震惊的事实：耶稣的言语往往是何等简洁。

耶稣为他的门徒们设计了一个个的学习经历。有时，他要求门徒们听他讲话，但是他的领袖栽培策略绝不仅仅局限于此。

耶稣在教导门徒时使用过许多方法和技巧，比如说：

1. 提问（如：太 16：13—18；22：41—46）。提问是耶稣最常用的一种“教学方法”。

一个好问题会引发一系列激励人不断学习的良性连锁反应。

2. 使用视听教具

耶稣从未用过幻灯片，也没有放电影给人看过。他的“创意教学”预算是零。但他的确使用过“视听教具”。他聆听他的父，然后就在最关键的时刻充分利用手边或身边可用的人、事、物，比如说：

- 上税的银钱：太 22：15—22
- 儿童的单纯、天真和谦卑：路 9：46—48
- 信心、祷告、不结果子：可 11：12—14，20—24
- 风暴中的信心：可 4：35—41
- 真正的奉献：可 12：41—44
- 真正的看见：约 9：1—7，39—41
- 饶恕：约 8：1—11
- 拉撒路的复活：约 11：25
- 作仆人：约 13：4—17
- 耶稣本人的复活：约 20：27—29

正如耶稣所示范的，有效地使用一点辅助，就能让人学到重要的功课并经历重大的改变。

此外，耶稣每次都是先设定好学习目标，然后根据目标来选择教具；他从来没有本末倒置过。

3. 批评责备

耶稣用过不同的方式来批评责备人。

间接的：

- 他以故事来责备骄傲之人：路 14：7—14
- 他以外邦人和自己为例，责备骄傲和愤怒之人（太 20：24—28）

直接的：

- 他告诫过分自信的彼得：太 26：31—35
- 耶稣只是看了彼得一眼，就足以提醒他想起他当时充耳不闻的主的告诫之言：路 22：61—62
- 他命令彼得：约 18：11

4. 耶稣使用过的其它教导方法：

- 自己的榜样
- 故事
- 比喻
- 对话
- 对比：“你们听见有话说……只是我告诉你们……”
- 激将法：太 12：1—2；15：26；可 3：2—5
- 夸张法：太 5：29

就算真有必要作一些长篇的解释，也不一定非得采用满堂灌的讲解方式；还有许多其它途径可以帮助我们清楚地传递信息：

- 布置家庭作业
- 分发资料
- 使用画面或图象
- 把内容分解成一些问题

甚至世俗的教育家们都知道“填鸭”并不是培养塑造人的最佳方法。下面迪·芬克（L. Dee Fink）这段关于大学课程设计的话语就证明了这一点⁴⁷：

... ..除了单向授课和带领讨论这两个传统的招术以外，大多数教师似乎都很难想出其他的教学活动。有机构曾做过一些研究，让人进入大学课堂，实地考察大学老师们在做什么。结果发现在为时一小时的课堂上，老师极少提问，而带动学生透过彼此互动并与教师互动进行深入、持续的讨论更是罕见。尽管在北美一带人们已经在大力推崇自主学习的说法和远象，但不幸的是，其专业性实践仍然相当落后... ..

单向授课，哪怕是精彩的单向授课，会带来什么结果呢？长期的研究表明，这种授课在以下几方面给学员带来的帮助微乎其微：

- 帮助学员在课程结束后记住信息。
- 培养学员灵活创新地应用知识的能力。
- 培养学员思考或解决问题的能力。
- 获得感性效果，比如激发学员额外学习的主动性，或者带动他们心态的改变。

英国的诺里奇大学（Norwich University）曾精心策

⁴⁷ 摘自迪·芬克所著的《创建有效学习经历》（*Creating Significant Learning Experiences by L. Dee Fink*）（2003）。迪·芬克是美国俄克拉荷马州“教学法发展规划”的创始人，是一位资深的高等院校教学法顾问。他于2002年被推选为北美最大的高等教育师资发展机构“专业与机构开发网（POD）”的主席。

划过一次测试：先让老师特别设计并讲授一堂能给学生留下深刻印象的课；紧接着给学生们测试，考察他们对该课所传授的客观信息、理论及应用能回忆起多少。学生们可以带上自己的课堂笔记，或是打印的讲义大纲参加测试。测试结果表明，学生们在下课后平均记住了课堂信息的 42%。一周之后再进行测试，尽管测试内容和方式与第一次完全一样，他们能回忆起来的信息量仍然下降了 20%。

美国进行过另一项研究，将选修过基础经济学课程（为期一年，分两学期上完）的学生和那些从未选修过这门课程的学生作比较；来自这两个群体的一千二百多名学生一同参加了以该课程内容为基准的考试。

考试结果表明，刚修完这门课程的学生考分只比那些从未修过的高出 20%；两年之后，其差距只有 15%，七年之后则只有 10%。

这些研究及其它此类研究（莱恩·加德纳在 1994 年所作的一份极为出色的研究中对这当中的许多研究成果都做了总结⁴⁸）的共同结果都在暗示我们：我们当今的教学方法效果欠佳。学生们甚至连基础性的知识都学不到，他们的高级认知能力更没有得到培养，他们也没有很好地记住所学的知识。事实上，学生修不修这些课程，差别并不大。

但这并不等于说一言堂式的教导一无是处。我们知道保罗曾经就以这种方式教导过人：

七日的第一日，我们聚会擘饼的时候，保罗因为要次日起行，就与他们讲论，直讲到半夜。我们聚会的那

⁴⁸ 莱恩·加德纳（Lion Gardiner）所著的《重新设计高等教育：让学生学有丰获》（*Redesigning Higher Education: Producing Dramatic Gains in Student Learning*, 1994 年，华盛顿特区，乔治·华盛顿大学 ASHE-ERIC 高等教育学报第七刊）。

座楼上，有好些灯烛。有一个少年人，名叫犹推古，坐在窗台上困倦沉睡。保罗讲了许多时，少年人睡熟了，就从三层楼上掉下去；扶起他来，已经死了。保罗下去，伏在他身上，抱着他，说：“你们不要发慌，他的灵魂还在身上。”保罗又上去，擘饼，吃了，谈论许久，直到天亮，这才走了。（徒 20：7-11）

然而，保罗不是在对着排排坐在教室里的学生授课，而是在一个人家中，因着圣灵的膏抹，就由衷、自然地对那些前来聚在一起

我说的话、讲的道，不是用智慧委婉的言语，乃是用圣灵和大能的明证，叫你们的信不在乎人的智慧，只在乎神的大能。（林前 2：4-5）

并且我们讲说这些事，不是用人智慧所指教的言语，乃是用圣灵所指教的言语，将属灵的话解释属灵的事（或作“将属灵的事讲与属灵的人”）。（林前 2：13）

此外，保罗在特罗亚逗留、服侍的时间非常短暂，他并没有年复一年、日复一日地对那里的圣徒们长篇大论地说教。

而且，我们也已从圣经中的其他地方看到和了解到，保罗在塑造新生领袖的过程中实际上使用了各种各样的学习经历，而不只是一味地灌输他们。

因此，我们不当引证保罗在使徒行传 20 章或其他地方所作的讲道，来证明塑造栽培基督徒领袖的核心的、标准的策略应当是把学生们关在教室里，规规矩矩地坐好，然后再满堂灌地给他们说教。

如果我们希望塑造健康的基督徒领袖，我们就必须成为设计者，用心来设计各种行之有效的学习经历，而不能仅仅作讲员。

练习：

请以个人或学习小组的形式：

1. 在圣经中找到一些新生领袖在积极参与中学习和成长的例子。
2. 请检查你自己栽培人的途径。请特别思考，你怎样提高受栽培者的参与程度？

第六部分

卓有成效 的领袖栽培是 精心刻意的

❧❧ 精心设计，匠心独具 ❧❧

原则十四

责任

领袖塑造不是一件你能做在某人的身上或为某人代劳的事。陶匠制造陶器也要受泥土土质的局限。有的泥土柔韧性强，有的泥土却易碎、难以塑造。泥土并不是完全被动的，当环境对它施加影响时，它会产生应力⁴⁹。人也是这样。他们不是一个个被动的接收器，似乎我们给他们灌输什么，他们就成为什么。当各种各样塑造生命的影响力施加在他们身上时，他们如何回应并如何与这些影响力互动，才是决定性的因素。

指斥褻慢人的，必受辱罵；責備惡人的，必被玷污。

不要責備褻慢人，恐怕他恨你；要責備智慧人，他必愛你。教導智慧人，他就越發有智慧；指示義人，他就增長學問。（箴 9：7-9）

因此，学习和成长的责任在于新生领袖本人，同时也在于他所在的教会群体。从根本上来讲，塑造领袖主要在于**为人提供成长的机会**：学习、体验、责任、人际关系、观察、受苦等机会。这些机会本身并不能魔术般地使一个人成长起来，我们也不能保证每个人都会充分利用这些机会。

当新生领袖们进入栽培训练时，他们有时会抱有一种心态和幻想，以为这个培训自动就会改变他们的生命。这是错误的；事实上，如果他们不配合培训的要求，他们受培训之后的光景还会不如之前。这样一种消极被动的态度是不健康的，并且会起反作用。我们必须清楚明确地告诉他们，他们付出多少就收获多少。

⁴⁹ 译注：物体由于外因(受力、湿度变化等)而变形时，在物体内部各部分之间产生相互作用的内力，以抵抗这种外因的作用，并力图使物体从变形后的位置回复到变形前的位置。这种内部作用力叫应力。

下表详述了全方位的栽培与传统学校之间的某些差别：

传统学校与全方位栽培之间的对比	
传统学校	全方位的栽培
高度依赖教师	个人的责任感和主动性
消极被动	积极主动
完成任务，以目标为导向	一个过程，重在体验
肤浅	深入
目的：最终获得一张文凭	目的：与神更深联合， 事奉更有果效
最低限度付出	倾力而为
无动于衷	积极回应
题不关己	至关重要，关乎生命
课程	关系与体验的大荟萃
个人主义	注重群体
强调统一	尊重现实
头脑 / 理性	全方位 / 全人
暂时的改变	持久的改变
灌输信息	翻转生命
教导	学习
我们—他们 (学生和老师是对立关系)	我们
被要求的 / 强制性的	自愿选择
困惑迷茫	目的一致
厌恶学习	热爱学习
缺乏参与	积极参与 / 互动

传统学校与全方位栽培之间的对比	
传统学校	全方位的栽培
彼此竞争	团队协作 / 真诚合作
学问	关系
学知识	活学活用
缺乏自律	自律
枯燥沉闷	灵活创新
以人为本	以神为本
彼此隔绝	一家人
独立自主	健康的依赖：依靠基督的身体
孤立	群体扶持
低度委身 / 代价甚微	全然委身 / 代价高昂
论文写完，学业终结	活到老，学到老
结业时评估打分	从始至终全程评估，以便改进和完善设计

这种栽培的果效取决于参与的学员高度的委身及主动性。

有时我们发现一些人很有领导潜能，但他们却缺乏动力。下面的一些方法可以用来帮助激发他们学习和成长：

1. 为他们祷告。耶稣当年面对领袖的缺乏时，他是这样回应的：

要收的庄稼多，作工的人少。所以你们当求庄稼的主，打发工人出去收他的庄稼。（路 10：2）

这是耶稣要我们在面临领袖缺乏时做的最重要的事：祷告！然而，这通常却是我们最后的选择。“没有其它办法了，只好祷告了。”这句古老的格言完全背离了圣经。我们应该在作其它任何尝试之前，先将凡事带到神面前来祷告。耶稣

话语的重要性再强调都不为过。在极度缺乏敬虔领袖的严峻危机面前，耶稣的回应不是举办一次“领袖研讨会”，而是祷告。

归根结底，只有神才能够在新生领袖生命中做工，他们“立志行事，都是神……要成就他的美意”（腓 2: 13）。所以我们应该祷告，求神兴起更多的领袖，更好的领袖，今天的领袖，未来的领袖。我们应该祷告，求神在那些有潜力的人心中动工。神才是这个工作的中心。所以，祷告孕育人的内在动力。

2. 吸引他们的注意力。和那些有领袖潜质的人分享异象，让他们看见在神里面的一切可能性，他们在神的国度中能够成就的事，他们所能改变的生命和能够塑造的领袖们，以及他们能够影响的城市和国家。因为，异象挑旺人的内在动力。
3. 教导他们一个忠心的领袖将来在天上会得到什么永恒的赏赐。彼得书信中的这些话就是针对领袖们写的：

到了牧长显现的时候，你们必得那永不衰残的
荣耀冠冕。（彼前 5: 4）

因为，赏赐激发人的内在动力。

4. 给他们一些能够激励他们去学习的任务。挑战他们！当人必须使用一种新的知识或技能才能更好地完成一项现有的工作、或完成一项崭新的工作时，他的求知欲望往往会十分高昂。当一个人的成功取决于他是否掌握某些新的技能时，他的潜在求知欲望就会转化成外在的求知**需要**。因此，具体的需要能激励人的动力。
5. 要按照他们的所是——他们的恩赐和热忱——来与他们对接，而不能只根据教会 / 机构的需要来安置他们。一个人越专注于实现神给他的命定，他就越有动力来成长。每一个人都有一些“得心应手的才干”，就是某些他们擅长做并且也

渴望做的事。我们越准确地把分配给一个人的责任（包括现在的和将来的）与他内在的特殊才干对接起来，他就越会积极进取。因此，恩赐和呼召鼓足人的内在动力。

6. 提供资源来帮助他们学习。这样的资源可能包括介绍他们接触经验丰富的前辈，参加培训，给他们提供学习材料等等。因为，资源能够扶持人的动力。
7. 不断地鼓励他们。当人开始踏上一条新路时，需要不断地得到鼓励，尤其是在遇到无法避免的拦阻、突发性的事件、不期而遇的岔路口时，他会更加需要勉励。前途的未知性总会让人心生疑虑、踌躇不定；然而，鼓励能坚固人的动力。
8. 要留心保护那些努力尝试却失败了的人。几乎每一个人都会承认，学习新东西就意味着冒风险，不可避免地会犯一些错误。然而，不少教会或事工机构却常常无法容忍人的一点点错误。

当一个人满怀学习的热情去尝试却犯了错误时，如果遭到领袖的责罚，他的成长欲望就会立刻被完全粉碎。这种情况下的责罚是最挫伤学习积极性的打击。一个好的学习环境必须允许人有第二次的机会；在这种氛围中，错误是可以接受的，只要人能从中汲取教训。事实上，一个领袖甚至需要营造一种期待人犯错误的氛围！因为如果一个人从不犯错，这就意味着他从不尝试任何新的东西，也意味着他一直停留在自己所熟知和能够驾驭的舒适圈内，那么他的领袖身量就没有成长！

一个人要成长，就免不了犯错误。没有任何婴孩能够不摔跤就学会走路，也没有任何钢琴演奏家第一次摸琴就能弹得十全十美。有人曾向一名芭蕾舞老师问起她的学生说：“你真能看出哪个小姑娘会成为领衔芭蕾舞演员吗？”老师回答道：“尽管所有的姑娘在小时候都有很强的可塑性，身体也都很灵活柔韧，但是将来能够领衔主演的是那些不怕出丑的姑

娘。”这也是一名好领袖的标志：他愿意冒险并尝试新事物。因此，塑造者必须在新生领袖周围营造一种氛围，不仅允许他们冒险，并且还要怀着先见之明来鼓励冒险精神。

对失败的惧怕会导致一个领袖驻足不前。想象你面前有一道又宽又深的沟，两边是悬崖，沟底是乱石堆，而有人叫你跳过去！这种情形实在容不得半点差错。然而，试想你面前是一道又窄又浅的沟，沟底是一潭清凉的深水，有人叫你跳过去！这种情形人当然不怕失误——尤其是在炎热的夏日！

对失败的惧怕会导致一个领袖驻足不前。

我的一位朋友曾经教我儿子倒立行走。他做的第一件事就是让我的儿子双手着地，倒立起来，然后让他朝前倒下，在他倒下时接住他。这样练习几次以后，我的儿子克服了对往前倒的本能的恐惧。（我解释一下，害怕向前倾倒是一个人学习倒立行走时会面临的障碍。）我的儿子往前跌了几次以后，他发现“失败”原来并不那么痛苦。这使他有勇气继续学习这个新的技巧。如果一个带领者要教导他人倒立行走，或任何一件与常规截然不同的事情，他就必须营造一个环境来降低他们失败的代价。这亦是领袖塑造之道。塑造者必须设法降低新生领袖为失败所付代价的程度——他必须给他们留有余地，使他们即便有了失误，也不至于遭受折断手脚的惨重后果。此外，他还必须克服那种一见人受苦就挺身相救的倾向。当然，如果这人将要使自己或群体陷入格外的危险之中，领袖就务必介入。然而，在一般情况下，他必须给新生领袖一些自由呼吸的空间。

因此，保护可以坚固人的内在动力。

我们要尽我们所能来激发新生领袖学习和成长的动力，但同时我们必须认识到，我们无法勉强任何人违背自己的意愿去作领袖。例如，提摩太后书 4：10 里面的底马，他虽然曾跟保罗这位

伟大的使徒一起同工过，最后还是离开了。底马亲眼看到了保罗的生活，见过他所行的神迹，亲耳听过他的教训，也与神同行过一段时间，但最终却离开了。值得注意的是，保罗并没有因为底马的变节而责备自己，那是底马自己的选择。

加略人犹大在跟过耶稣本人后竟也背离了他！约翰福音 6:66 说，当时有许多跟随耶稣的人都离去了，而耶稣并没有央求他们留下来。那是他们的选择。

因此，一个人尽管可能拥有很大的潜能，但他自己仍然需要对摆在他面前的机会作出回应。

作领袖是艰难的。苦难、排斥和痛苦总是与领袖的事奉形影相随。一个人承担领导责任往往要付出很高的代价。因此，不是每个人都愿意承担这种责任，有时甚至那些清楚知道神呼召自己作领袖的人也会却步不前。很多人就这样把自己的“才干”埋在地下，从不开发自己的潜力，实在令人惋惜（太 25：25）。

我们也要认识到，有些人目前虽然迟疑，日后却会甘心接受作领袖的呼召（太 21：28—31）。

另外我们还必须明白，有时候我们为别人构想的人生计划并不一定反映出神对这生命的计划，因此当他拒绝我们和我们给他作的计划时，并不一定代表他心灵深处在拒绝神。

练习

请以个人或学习小组的形式：

1. 从圣经中找到一些甘心为作领袖接受艰苦预备的领袖的例子；
2. 从圣经中找到一些拒绝为作领袖接受艰苦预备的领袖的例子。

原则十五

塑造领袖需要时间

曾经有一位父亲，他的儿子聪明超凡；等儿子条件成熟了，他带儿子到一所优秀的大学报名，并对校长说：“我的儿子天资聪颖，可不可以让他提前完成学业？”这位很有智慧的校长回答说：“那要看你期望你的儿子成为什么样的人。如果你想让他成为一棵参天大树，那就得花些时间。但如果你希望他成为一棵白菜，那马上就可以做到。”

在德国向盟军投降之前的几个月，富兰克林·罗斯福表示，他希望雅尔塔会议⁵⁰能在五六天内速见分晓，温斯顿·丘吉尔的看法却更切实际一些，他说：“我看不到在五六天内重组世界的任何希望，就连全能的上帝也用了七天。”

我们对短短一段时间能带给人生命带来多少改变不应该抱有不切实际的期待。谁也不能宣称某个短期培训能培养出成熟的领袖。一个成熟老练的领袖需要一生之久的历练。

一个成熟老练的领袖需要一生之久的塑造。

例如，摩西在旷野深处被熬炼了多年，为日后的事奉作预备。约瑟多年为奴、坐监，之后才被神委以领袖的重任。保罗在开始使徒事工之前也经历了多年的预备。

耶稣到了三十岁的时候才开始事奉；可以说，他花了三十年

⁵⁰ 译注：这是第二次世界大战末期，美、英、苏三国首脑在苏联克里米亚半岛雅尔塔举行的会议，又称克里米亚会议。1945年初，德国法西斯临近灭亡，反法西斯战争接近最后胜利，美、英、苏之间的矛盾日益明显暴露。为加强相互信赖，协调战略计划，尽快结束战争，安排战后国际事务，维护战后和平，三国首脑富兰克林·罗斯福、温斯顿·丘吉尔和约瑟夫·斯大林于1945年2月4—11日在雅尔塔举行此会议。

的时间来为三年的事奉作预备。施洗约翰的情形更为极端：他花了几十年的时间来为历时仅仅 6 个月的侍奉作预备。这与我们如今的做法形成鲜明的对比——我们通常只是接收一点集训式的装备，就马上投入到长期的服侍中。

一个领袖的成熟需要时间。传统上，培训机构会在学生们完成了规定的课程之后给他们颁发学位证。有时候这种做法对学生以及他们所在的群体都带来很大的危害。因为学位给人一种成熟和合格的**表象**，但学生本人并不一定真正拥有这种成熟和资格。

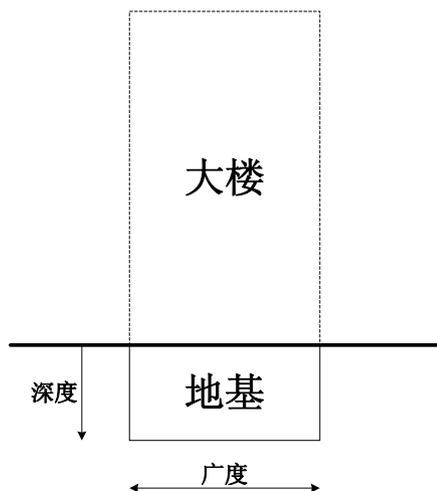
中国有个蛮有讽刺意义的成语叫“拔苗助长”，这种做法当然是行不通的；事实上，这样做尽管可以使“苗”在短期内显得更高，至终却可能扼杀了它。

在亚洲的某国，外国的培训方式对该国教会产生了非常负面的影响。在这里，年轻人通常在由外国人出资（甚至是操控）的学校里接受一两年的培训，然后获得文凭。这些年轻人可能尚未建立一间教会，也从未因信仰的缘故坐过监，有的甚至从未带领过任何人信主。然而，现在他们每人都得到了一张文凭——显而易见，他们合格了。相比之下，老一代的领袖们建立过上百间教会，带领过上千人信主，曾为主被囚多年，用自己的血汗和泪水建立了一个个的教会。可是，他们没有任何文凭。突然之间，一个问题凸显出来：谁更有“资格”来带领教会？这种状况已经在许多教会内部造成了一定程度的混乱。

我们必须认识到，仅仅因为一个人参加过培训机构的学习，并不一定意味着他就有资格来做领导工作。培养一个真正合格的领袖需要很长的时间。我们那种“快餐式”的心态是行不通的。

我们的目标是什么？

用一个比方说，短期领袖栽培的目标不应该是建造一个人生命的整座“大楼”，而是为一个人的生命和事奉打下坚实的基础。



有了好的地基，才能建成宏伟的大厦。

因此，我们短期栽培的目标不是让学员达到终极、完全的成熟，而是为他们的生命奠定一个健康、深广的**根基**。

我们要致力于让学员有**知识和见识的广度**，以及**心灵深度的预备**。我们的目标不是向上建造，而是向下**又深又广地**挖掘。

我们努力的方向不应该是让学员对每个概念都精通，而应该是他们对一定量的观念和科目的广泛接触。

我们的目标应该是教导这些新生领袖们如何祷告，帮助他们在实际生活中与神建立真实的关系，给他们传递对异象的热忱、爱主的火热、以及甘愿受苦的心志。

我们还应当教导他们如何思考，如何从自己的经历中总结经验 and 吸取教训，还有如何行动。此外，我们还应培养他们对学习的热爱。我们的目标应该是帮助学员成为一个毕生不断学习的人，能终生在这根基之上锲而不舍地建造。

领袖的塑造是持续一生的工作。单靠强化集训课程是不够的。正如丰富广泛的阅历来自于岁月，同样那些必须借着经历才能学

会的功课也需要时间。这也是为什么一个人的呼召会随着岁月逐渐发展的原因——呼召极少会一步到位地显明。

因此，虽然你可能给某个人的生命带来重要的影响，但你几乎不可能是**唯一**影响他生命的人。举例来说，保罗的成长过程凝聚了许多领袖的心血，如伽玛列、亚拿尼亚、巴拿巴、其他使徒、安提阿教会的领袖们以及神自己的直接参与（林后 12：4）。马可的一生也受到耶稣、巴拿巴、保罗和彼得等人的影响。

这是很健康的。引导新生领袖的最佳途径就是帮助他们建立尽可能多的高品质关系。当我们受教于师父时，通常会倾向于既学他们的优点，也学他们的缺点；但如果一个新生领袖有多个导师，这种弊端就会减少。此外，每一个导师都会透过自己独特的风格、专长和侧重点来影响新生领袖。

因此，你一方面要适当保护你所栽培的新生领袖，另一方面却不要占有他们。相反，要有意地使他们接触其他敬虔的弟兄和姊妹，来补足你不可避免的缺欠。这些新生领袖不属于你，而属于神（彼前 5：2-4）。

**为新生领袖
建立尽可能
多的高品质
的关系。**

当然，如果你在一个人的生命中倾注了大量的时间和精力，就很容易对这人产生占有欲。但如果你真心爱他并信任他，你就会乐意让他接触其他人的影响，使他们成长得更强健、更成熟。

此外，新生领袖的学习群体或正式培训不应当随着他们的“毕业”而结束，而应当藉着持续的师徒关系、学习机会和挑战性的任务不断栽培他们，使他们日益成熟。

总之，领袖的栽培没有速成法；人的塑造需要时间。我们必须要有长远的眼光，就像一句古老的中国谚语所说：

一年稼禾，十年树木，百年树人。

练习

请以个人或学习小组的形式：

1. 在圣经中找出领袖为自己的事奉作了长期预备的实例。
2. 在圣经中找出多个领袖亲身参与对一个新生领袖的生命栽培的例子。

原则十六

人与人不同

人与人不同，领袖与领袖也不同。这个事实在一个健康的栽培过程中应该有两方面的体现：

1. 人与人学习和成长的速度不同，方式不同，他们也从不同的人事物中捕获学习的内容。因此，有效的培训途径中会揉合丰富多彩的学习经历，以帮助学员全面深入地改变。

针对这一领域，有一点需要我们小心。毫无疑问，每个人都会带着自己的一套不同于他人的兴趣、能力、个性因素、成长程度、社会及文化阅历、以及情感偏好来面对各种学习机会。然而，若说这些因素形成了他们独特的“学习风格”，则是一个错误。

有一些关于“学习风格”的主张事实上找不到任何支持的依据；其中一种说法流传很广，声称人与人之间存在着所谓的“左脑型”和“右脑型”的差异。事实上，只要一个人的大脑是健康的，他的左右半脑就是协力运作的。另有人用别的方法把人分门别类，比如把人分为“语汇学习者”和“视觉—空间学习者”等等。这种人为的划分缺乏科学研究的支持，并且暗示着各人学习的方式只有一种，而这种学习方式取决于他们各自故有的（其实是假定的）“学习风格”。这种观点也错误地暗示了人们学习的方式是固定的和一成不变的。

然而，事实上，各类教材大都可以用多种不同的方式来教导。另外，现有研究表明，无论什么内容，只要以多样化的方式来教授，譬如视听、口授、再加上动手实践等，任何学生对它都会领悟得更好。因此，一个健康的教导模式

应该调动多样化的学习经历，这就能丰富和改善主导传统学校的单纯灌输教导的局面。

一个融合了多种多样的学习途径和经历的教学方式会提高所有人的学习效率。

2. 人与人的呼召各不相同（林前 12 章；约 21：22），因此，我们为他们所设定的目标还需因人而异，且要与他们特有的呼召相扣。

举例来说：

- 虽然有一些核心内容是每个人都必须掌握的，但不是每一个人都要在某些特定的领域深入到和其他人同等的地步，要视他们的呼召而定。
- 各人的事工责任应该量体裁衣地安排。
- 应该根据新生领袖的具体呼召来为他们安排对口的事工导师和辅导者。

对塑造者的实践意义

鉴于以上的原因，健康有效的领袖栽培是在遵循共同的核心原则的基础之上兼顾个人化需要的栽培。每个人都好像是由独特的呼召、特长和弱点等织成的一幅别具一格的织锦；因此，我们为他们各人提供的受栽培机会和途径必须与他的成长需求挂钩、对接（同时也应该与教会的事工需要相一致）。

一个塑造者必须首先认识他所栽培的新生领袖。

这一点有几个方面的重要意义。它意味着一个塑造者必须首先认识他所栽培的新生领袖。他切切不可停留于对受训者表面性的认识；他还要抵挡种种常规培训“方法”的诱惑，以免落入俗套。一个为人师表的领袖仅仅把“用于栽培领袖的书籍”交给受训者去读，然后再问他几个指定好的问题，是远远不够的。

栽培者应该首先花时间从不同的角度来认识受训的新生领袖，然后制订出一套最适合他的多元化的培训策略。随着时间的推移，这套策略也需要不断地改进和调整，有时甚至还需要全面更新。这个过程会比“请照搬我们一直使用的教材和课程”的方式要费时费力得多，但它所产生的果效也是无与伦比的。

这同样也意味着，一个领袖若希望把塑造的工作做到位，他一次就只能栽培少数的几个人，正如我们先前所分享的。

练习

请以个人或学习小组的形式：

1. 从圣经中找出领袖因材施教地为他门徒提供不同学习经历的例子。
2. 找出圣经中那些呼召迥别于他人、并经历了独特的成长过程的领袖实例。

原则十七

个人学习和小组学习必须穿插并行

最卓有成效的领袖，是学会了把团队协作的约束性与独立工作的主动性有机结合起来的人。因此，有力的栽培途径会兼顾和平衡个人与小组⁵¹两种形式的学习。

今天我们常见的有两种极端：有些人认为一切都必须在团队中进行，而另一些人则认为一切都应该由个人来实现。但事实上我们两者都需要。

作领袖意味着在这两方面都有多种责任，因此我们的栽培途径也应该兼顾这两方面的责任。

要有效地与他人协作，一个人必须在以下方面不断成长：

- 接受监督
- 谦卑
- 接受并给予鼓励
- 耐心
- 舍己
- 不掩饰自己的脆弱
- 群体
- 人际关系
- 沟通
- 恒久忍耐
- 先人后己

⁵¹ 译注：本章英文原文中的一个重要概念就是 **team**。这个词可译为“小组”，也可译为“团队”，视上下文而定。在本章中，译为“团队”时泛指为了共同的目标而努力协作的群体，译为“小组”时特指在一个学习群体（如：一个培训班）中的学员所组成的一个个学习小组。

- 顺从他人与果断决策的平衡
- 适当的让步
- 灵活性
- 正确看待不同的意见
- 挑战自我的思维模式
- 聆听
- 处理矛盾冲突
- 正视冲突、困境
- 与人相处的技巧
- 制定计划

要有效地独立工作，一个人必须在以下方面不断成长：

- 自律
- 节制
- 明确的异象
- 诚实
- 决心
- 善始善终
- 客观的自我认知
- 专注
- 依赖神
- 条理与规划
- 自我管理
- 内在动力
- 设立目标
- 主动性
- 责任感
- 正直
- 牺牲，付代价
- 在多方面独立承担责任

健身房的器械是用来锻炼身体的不同肌肉的，同样，我们所作的领袖栽培也必须让领袖生命和事奉的方方面面都得到栽培塑造。

以小组为单位的学习

以小组为单位的学习方法能促使新生领袖为自己以及同学的学习负责，从而大幅度地提高他们的学习质量，这种方法几乎用于任何学科都非常有效。⁵²

透过小组来学习基本上可以有三种途径：

临时性小组

- “请和你旁边的人讨论这一点。”
- 未经事先计划的、相对随机的练习。
- 不太在意小组的组成或学习的策略。
- 增加了多样性，在一定程度上加强了主动性学习。

合作性学习

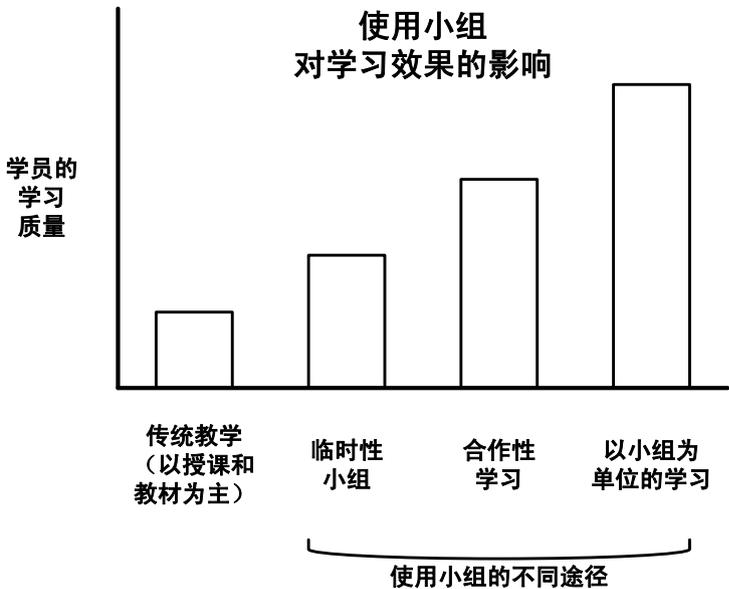
- 刻意而频繁地运用小组。
- 在不改变整体设计的情况下，将小组活动插入现有的课程中。
- 小组活动经过精心的策划和组织。
- 小组的组合、组员的角色以及监督机制等都经过认真的考虑。
- 比临时、随机地使用小组更能培养人复杂的学习能力和思考能力。

⁵² 以下内容大多选自 Michaelson, Bauman Knight 和 Fink 所编撰的《以小组为单位的学习》(Team-Based Learning, 2004)，加以改编后使用。

以小组为单位的学习

- 在具体课程中，把小组作业设为学员的主要活动。
- “小组”成为凝聚力很强的“学习团队”。
- 通常需要对课程的架构作出改变。
- 学员不仅能学到内容并懂得如何运用，还能认识自我，也能彼此认识，并学习如何在重大任务上与人配搭合作。

如下图所示，以小组为单位的学习若能运作得成功，学员的学习质量将会得到极大的提高：



事实上，就完成学习任务的质量而言，研究显示，98%的学习小组的整体表现都会优胜于其小组中最出色组员的表现。

学习小组的特质

学习小组不同于为完成某项工作而搭建的工作小组。虽然两者都是由两个或两个以上成员组成，为完成共同的任务互相配搭，但学习小组具备以下的团队特质：

- 个人对团体利益的高度委身；
- 团体成员之间的高度信任。

一群人要成为“团队”，需要：

- 彼此互动的时间；
- 获取资源的途径；
- 有一项成为共同目标的挑战性任务；
- 经常就个人和团队的表现及关系进行评估和反馈。

这种局面一旦形成，团队就能够：

- 激发高度的个人努力；
- 因彼此深度的接纳和敞开诚实的沟通，成员之间愿意彼此挑战而无需害怕彼此冒犯；
- 高效的合作，很强的凝聚力；
- 成功完成复杂而艰巨的任务。

小组学习的健康运作机制

关于以小组为单位的学习，我们有一些建议：

- 要让小组成员自己来负责界定和分派各人的角色，而不是等着别人给他们分配任务。他们需要学习如何建造小

组以及在小组中发挥功用。此外，他们最清楚每个组员所能作出的不同贡献：有的成员善于提出具有创意的点子供小组参考，有的人善于分析和评估这些点子，有的人则擅长管理小组任务，而有的人能够胜任小组发言人的角色。

- 在可能的情况下，小组应当由五到七人组成。这个规模（四人以上）能使小组拥有相当可观的资源 and 视角，同时又避免因规模过大（超过八人）而导致某些成员无法参与的情况。
- 教会同工领袖们花时间与学习小组成员交流非常重要，这能帮助双方都更理解并改善小组的运作状况。实现这点的最佳途径是双方在整个学习过程中保持互动，而不是仅仅在学习开始时作一番关于小组的教导。
- 布置给小组的作业或任务应当既能促进组员的学习，又能推动小组的发展。这是以小组为单位的学习需对准的双重目标，务要牢记在心。
- 小组的组建应当由领袖来精心安排，而不是由队员们随意挑选。以下几点可作参考原则：
 - 有时候，两个无法很好合作的队员不应同在一个小组，而有些时候则是合宜的。
 - 尽可能把能力不同的学员均衡地分配在各个小组中。
 - 小组应尽可能由特色各异的成员组成。起初，这种多样性组合有可能带来反作用⁵³；但一段时间后，它就会成为一笔有目共睹的财富，因它会成为小组丰富的资源库。

⁵³ 多样化的成员组成的团队 / 小组起初会不如单一性团队高效，但从长远看，他们会更有果效。

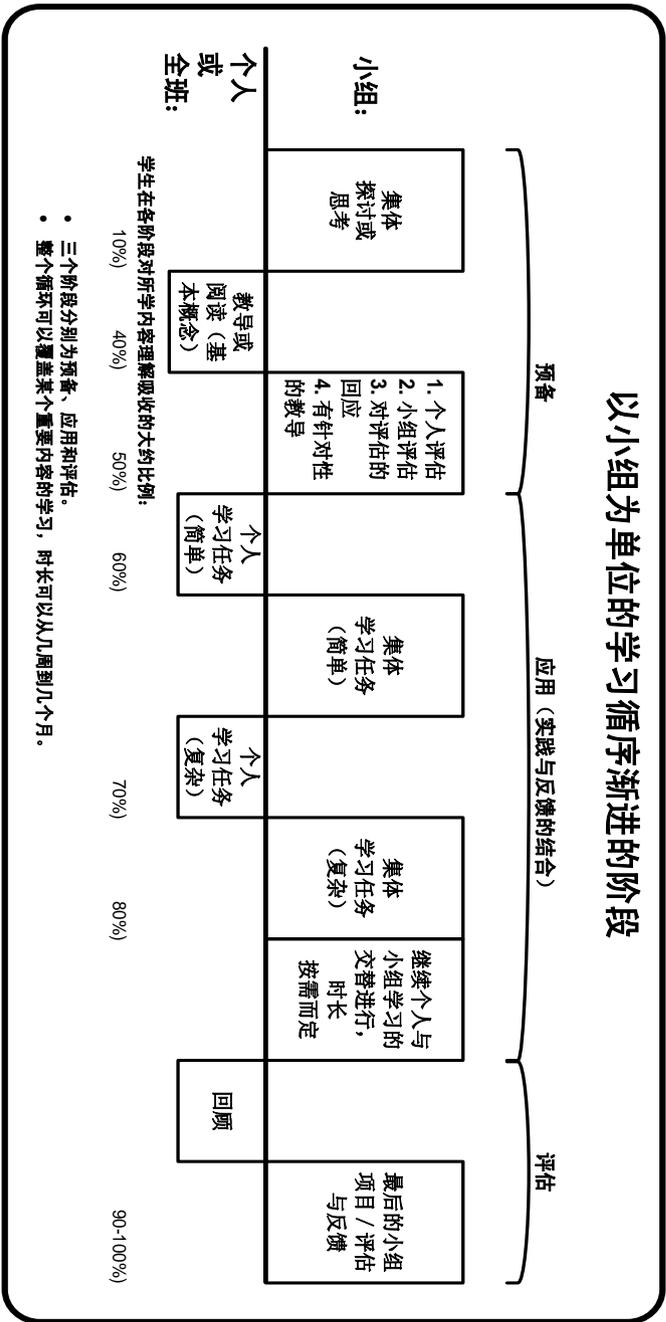
- 小组不应变换得太快。组员之间要达到彼此认识、彼此信任并学会齐心协力地把事情做好，需要一定的时间（一般来说，至少需要 20 到 25 个小时的彼此互动和切磋。）
- 组员必须要接受监督。在传统的学校环境里，学生们通常只需向老师交帐。然而，在以小组为单位的学習环境里，学生们却有一些实质性的机会，在各人的工作表现及人际关系两方面都得到同伴们的监督——他们可以通过彼此衡量来评估各人对小组的贡献。
- 不应给小组分配能轻易被拆分的作业 / 任务（如：写一份长篇的小组论文，其内容很容易被分解开来，由各组员分摊），而应该布置一些要求组员紧密互动的作业 / 任务（如：作复杂的小组决策）。

设计以小组为单位的学習经历

以小组为单位的学習是一套策略，而不是一种供人偶尔使用的教学技巧。它是一整套学習经历的精心编排，而不是一些独立的、仅供人在适当的时候穿插在教学过程中的活动。

下图描述了一个简单直观的途径，可以帮助我们设计编排以小组为单位的学習经历：

以小组为单位的循序渐进的阶段



从整体看，这样的学习过程包括三个阶段：预备、应用和评估。

- 在预备阶段，每个小组针对所要学习的主题进行一些初步的思考或探讨。这会促使他们思考和熟悉所学习的内容。其次，让学员做一些阅读作业，或听一些教导（或者集体教导与个人阅读并用），来获得一些基本概念。这一阶段的目标不是要让他们深度掌握或完全理解所有内容，而是对关于该主题的信息和概念获得良好的初步了解。然后他们回到小组里接受评估（例如，可以通过多项选择题的形式来考核个人，然后考核小组），以确保他们对资料有了足够的理解，从而可以进入应用阶段。然后学员可以口头形式对评估做出回应。之后，他们的教师和教会的同工领袖们会清楚地知道他们在哪些领域还需要强化；这时，就可以重点针对学员们没能掌握的领域作一些教导。预备阶段可以使学员对学习资料获得中等程度的理解。
- 在应用阶段，个人任务 / 作业和小组任务 / 作业交替使用，学员们可以通过共同回答问题、解决难题、解释某些现象、或开展某种事工等途径，将所学内容付诸实践。为了确保果效，每个实践环节之后都要立刻进行反馈。
- 学员对所学的内容实际应用一段时间之后，就可以进入评估阶段了。首先需要最后作一次回顾总结，然后教会同工领袖们可以观察他们事奉的果效，或者由老师在课堂上给他们出一篇论文或一份考卷，并进行评分。这其中也应当包括自我评估、同学们彼此的评估和教会对学生员的评估。

我们从耶稣塑造领袖的过程中可以看到这种从简单到复杂的循序渐进。耶稣一开始是教导门徒，并为他们作示范。很快他就给了他们一些相对简单的事工任务（如约 4：2）；随着栽培工

作的进深，耶稣给他们的事工任务也越来越复杂（如太 10：1—16）；直到最后，他把大使命交付给了他们！

一个实践行动范例

首先我们以培训新生领袖如何传福音为例。

预备：首先，新生领袖在小组中回顾他们过去传福音的经历，以及 / 或者他们对福音事工的目的及本质的认识。他们也可以采访一些经验丰富的传福音者，了解他们的经历。其次，领袖以书面或口头形式分享一些关于传福音的教导，阐明传福音的必要性及其本质，并介绍一些适当的策略和方法。然后对新生领袖们（即：学员）进行测评，以确保他们掌握了最基本的内容；之后再针对他们薄弱的环节进行巩固性的教导。然后开始应用。

简单的个人任务：请每位新生领袖预备一篇简短的发言，内容是福音信息及个人见证。

简单的小组任务：新生领袖在各自的小组演讲，小组向他们提供反馈意见。收到反馈信息之后，每个人再做一次同样的演讲，并在小组中讨论哪些方面已有改善。

较复杂的任务：请每个组员先单独制作一套在当地社区传福音的策略。然后，在经验丰富的导师的帮助下，各小组评估本小组的每个策略，并总结出一份小组共同认可并会执行的统一策略。现在，以小组为单位出去行动！

持续的任务：因地制宜，事工的复杂性可能会渐渐增长；比如，他们可能在某个地区建立起一个新教会，甚至有可能把福音传给了另一个民族。

一个神学教导范例：

现在我们以神学教义的教导为例。

预备：首先，在小组中，新生领袖们通过提出或回答与某一特定教义相关的圣经问题来对该教义进行思考。其次，领袖以书面或口头形式分享一些关于该教义的核心教导。然后对新生领袖们进行测评，以确保他们掌握了最基本的内容。最后再针对他们的薄弱环节进行一些教导。然后开始应用。

简单的个人作业：给新生领袖们一系列思考经文。然后，请每个人根据由该教义的核心要点所界定的特定范围，对这些经文进行分类和解释。

简单的小组作业：各小组将自己组员的作业整合成一份最终报告；然后，组与组之间传阅分享这些报告。每个小组对每一份书面报告至少要提出三项改进建议。

较复杂的作业：先是个人作业，老师把历史上曾出现过的有关该教义的某种错谬教导的详细内容发给每个学员，并要求各学员针对该错误作出合乎圣经的回应。然后，在小组中进行辩论，每个组员须轮流充当正方（为该错谬辩护）和反方（对其进行驳斥）的角色。辩论结束之后，每个小组写一份剖析该错谬的书面报告，要清楚列举出相对应的圣经真理。最后，小组之间互相传阅分享这些报告，每个小组要对每份书面报告至少提出三项改进建议。

回顾与评定：现在老师总结他们所学会的内容，接着进行最终测评。

以小组为单位学习的果效

以小组为单位的学习如果设计周全、执行到位，能够带来以下果效：

- 学员对所学内容有更深刻的理解；
- 能培养学员将所学内容运用到实际事奉环境中、解决问题、做决策等方面的能力；
- 培养与他人有效合作的成熟的关系技巧；
- 培养个人对团队事奉理念和实践的珍重；
- 增强学员的学习欲望以及毕生不断学习的能力；
- 老师得以从不得不“包揽教导所有内容”的压力下解脱出来，因为学员自己承担了大部分的学习任务。

练习

请以个人或学习小组的形式：

1. 从圣经中找出领袖在团队中有力事奉的例子；
2. 从圣经中找出领袖在个人独当一面的情况下有力事奉的例子。

原则十八

卓有成效的领袖栽培是

一个复杂的、体验性的大拼盘

尽管我们可以识别领袖栽培工作的某些要素，但生命的栽培塑造并不是一种单一的、按部就班的工作，所迈出的每一步并非十拿九稳、有条不紊。现实中的领袖栽培工作既错综复杂又具多面性，就像是由形形色色的人、关系、影响、任务、责任、义务、期限、机会、压力、危机、祝福、苦难、拒绝、成功、失误等众多因素组成的体验**大荟萃**⁵⁴，它们互相效力，使新生领袖的生命得到塑造。

因此，一套健康有效的领袖培训不会是一系列排列整齐的课程，而是把许多现实的、当前的生活经历熔于一炉，真实地体现出基督徒领袖工作的复杂性和艰巨性。它把人内心深处的问题挤压出来，又彻底对付，并激励每个接受训练的人在生活和侍奉的方方面面绝对地依靠神。

下面这个表格详细列举了领袖栽培的什锦拼盘和传统课程之间的不同点：

⁵⁴ 本概念的译注请参看 65 页的脚注 16。本书的印度语译本把这个概念译为“麻撒拉 (masala)”，masala 是一种由多种调料配制成的非常美味的混合调料。

传统课程与领袖栽培“什锦拼盘”的不同点	
传统课程	什锦拼盘
以教师为主	以学员为主
时间限制性强	灵活性强
按部就班	充满活力
以课堂为主	以禾场为基地
教导与讲座	教导、督导、陪练等结合
课本	体验经历
预先确定，一成不变	不断更新改进
万无一失	变数较大

精心刻意的设计

圣经处处显明神看重设计：

要谨慎做这些物件，都要照着在山上指示你的样式。

(出 25: 40; 比较所罗门的圣殿和以西结的圣殿)

……你们是神所建造的房屋。(林前 3: 9)

耶稣对他的未来领袖们的塑造是精心刻意的。他为他们创建了一个转变生命的立体环境（灵性的、关系性的、体验性的和教导性的什锦拼盘）。这一切都不是偶然或随机发生的，而是照着他的精心设计来安排的。我们在领袖栽培工作中，也必须学会创建行之有效的设计——使人生命转变的什锦大荟萃。

我照神所给我的恩，好像一个聪明的工头，立好了根基，有别人在上面建造。只是各人要谨慎怎样在上面建造。(林前 3: 10)

四种领袖栽培策略

本书所详尽描述的融汇模式有四种具体的实施方法：

第一，新生领袖的根基性学习群体：这是为全面栽培塑造新生领袖而创建的一种融于地方教会的学习群体；这种栽培需要精心的设计，旨在通过有机结合灵性的、关系性的、体验性的和教导性的四大能力机制带来学员生命的改变。根基性的学习群体是为新生领袖创建的。通常情况下，学员人数是 10—20 人，学期在一年左右，其间学员们在一起的学习和他们在禾场上跟随导师的实际侍奉操练需穿插交替进行。这种栽培的目的是为新生领袖的生命和侍奉打一个稳固的根基。

第二，在职领袖继续学习群体：指一小批在职领袖定期聚在一起的培训，经精心安排，揉合穿插在他们的生活和侍奉中。这样的群体可以持续一年甚至多年，旨在通过精心设计、有机结合改变生命的四大能力机制使领袖们得到全方位的塑造。这种培训专门针对已投身于侍奉的领袖同工，其目标是更进地栽培造就领袖的生命和侍奉。

第三，短期培训：这是针对那些有责任在身、所以无法长期离开领导岗位的在职领袖开办的各种短期培训，通常是几天的时间（或几个小时），内容以满足领袖们不同的具体需要为主导，每次培训可覆盖到大量的领袖同工。

第四，生活化的领袖栽培：领袖们在日常的事奉中有意识地把融汇模式应用到他们对新生领袖和在职领袖的栽培中，就能有力地带来教会生命和各项事工深度的转变。生活化的领袖栽培指的是领袖们不仅把融汇模式应用到他们刻意建立起来的督导、辅导关系中，而且还有意识地把它应用到他们非正式的、非计划的、随时随地的栽培工作中。在一个领袖的一生中，他大部分的学习（可能 80%）都发生在非正式的情况下。栽培者如果明白融汇模式，不仅在“正式的”学习时间运用它，而且在日常的生活和服侍中随时栽培人时也留心运用这些原则，那么这种生活化栽培

的质量就会大幅度提高。

一个设计栽培途径的实用模式

下图是一套简单的设计方法，可以用来设计在任何文化和环境中开展的领袖栽培工作。

它可以用来设计半天的培训，也可以用来设计一套全年的栽培方案，或介于这两者之间的任何栽培工作。

请见下图：

第一步：从右边开始，我们先来明确什么是健康的领袖。如果没有清楚的目标，就很难确定栽培的途径。

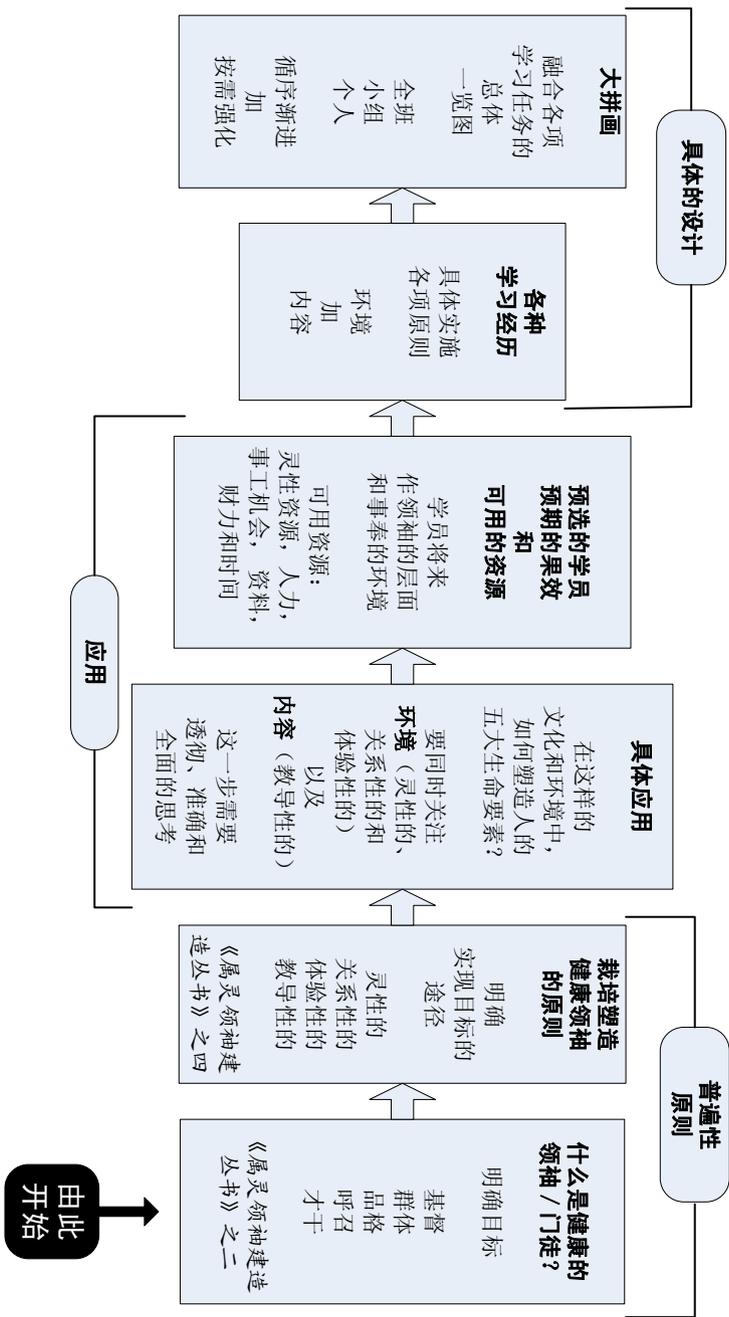
请阅读麦卫真所著的《健康的领袖》（属灵领袖建造丛书之二）来全面了解健康的领袖五大要素模式。这是我们的目标：一个侍奉有力的健康基督徒领袖是一个认识神并日日经历神的人，他在一个既扶持他又监督他的群体中生活并接受塑造，有过硬的品格，明白神的旨意，又能真实、清楚、满怀热忱地传达神的旨意，并且具备必要的恩赐、技能和知识，来带领人们实现神的旨意；不但如此，他还是一个在这五方面不断成长进步的人。

设计的关键在于明确的定义。

设计的关键在于明确的定义。首先我们必须明确地定义我们的目标，然后我们还必须明确定义能够实现这个目标的有效途径。

第二步：清楚了什么是健康的领袖之后，我们接着要明确把一个人培养成这样的领袖须遵行的圣经原则。本书正是对此所作的努力。

第一步和第二步具有普遍性，是一些适用于任何文化或环境的基本圣经原理。这些原则的具体表现形式会因时间和地点的不同而有差别，但原则本身则是放之四海皆准的。



现在我们来运用这些圣经原则；这一步在于创建与各种不同环境相应的具体培训形式。

第三步：这一步开始界定如何将圣经的普遍性原则运作实施到某种具体的环境中。这一步要走好，就必须问：“在我们这个环境中，怎样才能依照领袖栽培的普遍性原则把五大要素塑造在人的生命中？”为了最终设计出行之有效的栽培方案，这一步切不可仓促草率，必须经过透彻、准确和全面的思考。

按传统，我们在设计领袖栽培的方案时，会把大多数精力都放在教导上。然而，我们必须同时关注所有“改变生命的机制”：灵性的、关系性的、体验性的和教导性的机制。生命就是透过这些途径被改变的！如果我们的设计中强有力地兼容了这四种机制，那么，受栽培者的属灵生命就能得到喂养，人际关系能力就能被坚固，品格就能得到培养，呼召就能更明晰化，这个人的领导能力就能得到深度的造就。

笔者在世界各地曾询问过数百位背景各异的基督徒领袖：“你是怎样被塑造的？你作为一个带领者，是什么影响了你，塑造了你？是什么使你成了今天这样一位领袖？”他们的回答中几乎无一例外地提到父母、效法的榜样、典范人物、导师、苦难、责任、被弃、失败、挑战性的任务等等。很少有人会提到某门课程；即便是有人提到了，也往往是因为教那门课的老师影响了他们的生命，而不是因为他记住的某些内容。

我们不应当为此感到吃惊，因为如果我们诚实地查考福音书，会发现耶稣正是这样对待他的门徒的。他的训练策略不是单单教导灌输，他还为他们营造了一个让他们的生命经历改变的环境，其中交织着灵性的、关系性的和体验性的因素。

早期教会也是这样做的：

（他们）都恒心遵守使徒的教训，彼此交接，掰饼，
祈祷。（徒 2：42）

在此可见四种机制的同时存在：

- 使徒的教训——教导性的；
- 彼此交接——关系性的；
- 掰饼——体验性的；
- 祷告——属灵的。

强调四大机制并不是要贬低教导的重要性。我们所教导的内容一定要过硬；事实上，在这个健康领袖栽培模式中，教导是改变生命的四大机制之一。然而，单有内容是不够的。如果要塑造生命，我们就必须设计并营造能给人生命带来改变的灵性的、关系性的和体验性的强大环境。

在这里我们举一个例子来具体说明。假设我们要栽培一批传福音的人。我们可以从**体验**入手，直接差派他们去给不信的人传福音：“直接去做吧！”这会有结果吗？他们在传福音方面会有收获吗？肯定会！

现在，我们把**关系性**的机制加进来，让他们跟一位富有传福音经验的同工一起出去，他们可以边看他传福音边学习，他也可以勉励或纠正他们。显然，这样做效果会更好。

现在，我们再把一个强有力的**灵性**因素加进去，让这批学习传福音的人在出去实际操练之前，先跟一些代祷者一起祷告。他们一起为失丧的人流泪祷告呼求，去体会神对那些没有基督的人所怀的负担。之后，当他们出去传福音时，要时时仰望神的帮助，求问神当把福音传给谁，并且在心里等候神赐下当说的话。这样做必会带来更佳的效果！

最后，我们再给他们一些**教导**——关于福音事工的意义和性质的一门好课程，来学习神对救赎的计划，学习一些与人分享福音和作个人见证的简洁有效的方法，认识人们拒绝福音的一些常见理由以及我们当有的反应，等等。这样，我们就会栽培出一批过硬的福音使者。

这个简单的例子让我们看到,遵循改变生命的四大能力机制来设计学习经历将会带出何等的果效。生命就是这样被改变的;领袖就是这样被塑造成形的!

正如我们必须刻意地、用心地塑造一个人的五个方面(基督、群体、品格、呼召和才干),使他成为一个健康的领袖;同样,在设计栽培领袖的途径时,我们必须兼顾改变人生命的四大能力机制(灵性的、关系性的、体验性和教导性的机制)。这些都是缺一不可的。

下面的图表例举了运用每种机制可开展的一些活动。

改变生命的能力机制	
<p style="text-align: center;">灵性的 / 属灵的</p> <ul style="list-style-type: none"> • 祷告 • 接受他人的祷告服事 • 步行祷告 • 默想神的话 • 背诵经文 • 接受医治释放 • 饶恕 • 圣灵的动工 • 敬拜 • 赞美 • 等候神 • 灵修 • 反思 • 写日记 • 禁食 • 施舍奉献 • 静默 • 独处 • 属灵的休息 • 退修会 • 音乐 	<p style="text-align: center;">体验性的</p> <ul style="list-style-type: none"> • 挑战性任务 / 作业 • 边做边学 • 成功 • 成果 • 苦难 • 责任 • 失败 • 参与服事 / 事工 • 接受服事 • 为他人的医治释放祷告 • 操练恩赐 • 职业 / 工作 • 禾场巡回 • 旅行 • 跨文化体验 • 疾病 / 健康 • 传福音 / 分享福音和个人见证 • 赈灾事工 • 压力 • 期限 • 逼迫

改变生命的能力机制

关系性的

- 朋友
- 家庭
- 属灵的父母
- 典范人物
- 效法的榜样
- 导师 / 师傅
- 教练 / 指导者
- 学习小组 / 工作团队
- 教会之间的连接
- 集体思考
- 彼此代祷
- 圣餐 / 爱筵
- 彼此洗脚
- 扶持
- 心灵喂养
- 人物传记
- 非正式的教导
- 勉励
- 监督
- 交流
- 辅导
- 责备、指正
- 仇人
- 冲突
- 被排斥 / 拒绝
- 与人和解
- 服侍人 / 与人配搭服侍人
- 游戏 / 集体休闲娱乐活动 / 体育锻炼
- 团契、相交
- 聚餐
- 接待、款待人
- 探访
- 关怀

教导性的

- 教导
- 提问
- 对话
- 辅助（老师通过激发讨论、提问等帮助学生主动学习）
- 圆桌讨论
- 探讨小组
- 阅读
- 通过解决问题来学习
- 视听教学 / 资料
- 模仿演示
- 与领袖、老师互动交流
- 网络资源
- 角色扮演
- 脑力激荡（集思广益）
- 板书
- 测试
- 课堂上积极反馈发言
- 创意发挥—传媒、诗歌、戏剧等
- 即问即答
- 专题座谈
- 辩论
- 人物访问
- 分享笔记
- 学习项目
- 课后作业
- 圣经查考
- 示范例证
- 演讲发言
- 展示与解说
- 故事、类比、比喻、寓言
- 事例（案例）分析
- 讲故事
- 动手操作、寓学于活动

设计的第三步可能会激发出类似于下面列举的这些点子⁵⁵：

新生领袖生命中的**基督**可透过以下方式塑造：

- 确保他已真正重生得救。
- 与认识基督的人建立个人关系。
- 每日有计划地默想一些能启示神属性的经文（如：约 13—17 章）。
- 个人及集体祷告、敬拜和禁食的时间。
- 和他一起祷告，求圣灵充满他。
- 和他一起祷告，求神使基督成形在他生命里。
- 和他一起祷告，寻求更深的悔改以及释放，脱离属灵的压制。
- 有关与神相交的实用教导；神的道能把耶稣启示、表明出来。
- 邀请认识神、彰显神的生命、并能传递爱主热忱的老师。
- 教导十字架的信息，并让每个人思考它在个人日常生活中的实际意义。
- 研读《诗篇》，学习以不同的方式祷告。
- 研究历史上曾出现过的复兴。
- 探究真属灵与假属灵。
- 使用属灵资料。
- 阅读短篇灵修故事以及为神牺牲奉献、完全摆上的人物见证。
- 邀请人分享他们属灵生活的真实经历，让新生领袖接触到与神同行的真人真事。
- 阅读并思想属灵人物的传记，尤其是那些文化背景和新生领袖相近的人物传记。
- 定期与代祷者见面，和他分享内心世界，并接受

⁵⁵ 这些点子是一批亚洲的教会 / 团队领袖在一起讨论所得出的。

他专注、持续的代祷。

- 定期与牧养师傅见面，向他敞开生命，分享内心的挣扎，并接受其监督。
- 接受群体的督促和帮助来解决生命中的问题，清理积怨、苦毒和不饶恕等拦阻自己与神关系的因素。
- 观察他对环境、尤其是对逆境的反应。
- 新生领袖分享自己的经历，见证基督在自己生命中的真实性（门6节）。

新生领袖生命中的**群体**可透过以下方式塑造：

- 教导并默想神三位一体的属性，这是人类一切群体关系的根基。
- 通过研读圣经来认识教会的本质、教会生活的特点、生命的传承以及牧养关怀等主题。
- 共同的经历。
- 在职领袖花时间与新生领袖建立关系。
- 接受教会群体的督促和帮助来处理人际关系中的问题。
- 服侍人的行动。
- 操练肯定赞赏他人以及接受他人的肯定赞赏。
- 新生领袖与所信任的人分享私密的人生经历。
- 和他人一起敬拜祷告。
- 共同完成小组任务 / 作业。
- 和他人配搭服侍。
- 结伴旅行。
- 偶尔与人同住。
- 让新生领袖透过一些实际经历学习如何与人交往。
- 正式而有计划地接受他人（如牧养师傅）的监督。
- 学习并思考个性与文化。

- 学习并思考男性与女性的角色。
- 和他人一起开展一些娱乐活动。
- 上门探访人。
- 教导圣经并默想家庭关系，如夫妻、父母、子女等关系。
- 观察领袖和老师在实际教会生活中的参与。
- 培养人际关系技能的机会。
- 降服于教会对的监督与指正。
- 每日为群体祷告，分担群体的负担。
- 关于待人接物的基本礼节的实用教导。

新生领袖生命中的**品格**可透过以下方式塑造：

- 生活在新生领袖们身边的敬虔榜样们以生命和品格影响他们。领袖和老师必须亲身实践自己的教导，务必诚实透明，勇于面对自身的错误与缺点，并乐于改变。选择事工导师，既要注重其才干，也要注重其品格。
- 透过圣经及历史人物的榜样教导品格。
- 教导教会之间的关系以及事奉伦理。
- 要求新生领袖在一个关系群体中接受实际的监督。
- 从圣经及历史的角度来认识苦难以及它在领袖生命中的作用。
- 纪律：设立并维护适当的规章，必要时给与指正。
- 对新生领袖的错误予以指正，对其成功予以赞赏与鼓励。赞赏能激发人对正确事物的热忱。
- 学习仆人式和专权式的领袖风范。
- 学习圣灵所结的果子，进行深入的思考及诚实的自我评估，且在生活中加以应用。
- 教导财务上的诚实正直和监督。
- 与经验丰富的领袖谈论他们在个人以及事奉生活

中所经历过的道德两难困境。

- 接受来自不同境遇和环境的挑战，以磨练毅力和忍耐等品格。
- 针对各个新生领袖在品格方面的不同需要（如：顺服、忍耐和谦卑等），给他们量身定制不同的学习任务。
- 留意身边的事件和环境，利用每个机会来教导和学习品格。
- 接触仍然健在敬虔榜样的见证，或接触本人，或读他们的故事。
- 接受服务性的任务。
- 给新生领袖制造适度的压力，使他们借此认识自己并得以成长发展。
- 聆听 / 阅读那些为信仰的缘故而忍受苦害的领袖的经历。
- 除自我评估外，还对新生领袖的品格进行集体评估，以把他的“盲点”显明出来。

新生领袖的**呼召**可透过以下方式来明晰澄清：

- 透过与领袖和老师的交流互动，并藉着在祷告和敬拜中与神的相交来明白异象。
- 通过参与不同的事工来发现哪些比较“对口”。
- 与成熟老练的事工导师一起完成具体的事工任务；
- 教导他们如何明白神的旨意。
- 关于人生目的、人生异象、属灵恩赐和动力恩赐等方面的各种学习经历 / 活动——不仅有教导，还要有个人和集体的反思。
- 新生领袖彼此分享自己的经历和负担，以及他们在生活和事奉中最欣赏的典范和榜样。
- 单独花时间与成熟的领袖交流，以寻求解释、澄

清、鼓励、祷告和彼此的支持。

- 当他顺应呼召去服事而经历困难时，要给与鼓励。
- 借助评估工具来明晰、澄清呼召。

新生领袖生命中的才干可透过以下方式来塑造：

- 与成熟领袖建立关系；
- 边学边做；
- 行之有效的互动性教导；
- 学习有所裨益的资料；
- 关于圣经研读、基本教义、圣经解释以及教会历史等方面的知识性学习经历；
- 关于聆听、沟通、时间管理、矛盾处理、带动改变、创新、策略策划、管理技能、关系技巧、跨文化事奉、建立教会等实际事奉能力的学习经历；
- 具有挑战性的事工任务；
- 拓展思考能力；
- 研读并背诵《箴言》，以学习智慧。

请注意，以上列举的这些点子并不是详尽完备的终极版。

第四步：在应用的第二部分，我们必须精心考虑下列因素：

- 预选的学员。他们是谁？来自城市还是农村？社会经济状况如何？教育程度怎样？有什么样的属灵经历？
- 预期的果效。我们期待受训学员成为什么样的人？他们将来会在什么层面上和环境作领袖？他们会成为全国性团队的最高负责人，还是一个地方教会的领袖？等等。
- 可用的资源：
 - 有哪些人可以胜任学员的牧养师傅、教练、属灵父母、事工导师、代祷者、榜样典范、教师等？
 - 我们能够给学员提供哪些实际的事奉机会来帮助

他们成长？

- 我们有哪些以本民族语言和文化为准的书籍、录像、磁带等学习材料？
- 可用的培训资金有多少？谁来支付培训费用？若使用外来资金，会带来什么长远影响？维持资金长期持续供应的计划是什么？
- 我们的培训时长是多久？是为期一月的全职培训，是每周一日、为期两年的培训，还是为期一年的全职培训？等等。

第五步：现在我们要调动前面所描述、界定的一切来创建一系列具体的学习经历（或称学习活动或项目），进而设计出一套具体的栽培方案。这些学习经历应该是：

- 多样化的：以便创建一个多姿多彩、充满创意、促进生命改变的环境。改变生命的四大能力机制都应当融合在其中。
- 精心刻意的：有意识地使每个学习经历都针对五大要素中的一个或多个要素的塑造培养，使新生领袖的生命得到平衡的发展。
- 体验性的：尽管某些学习活动会较明显地侧重于学术，然而我们仍应当竭力避免步传统培训的后尘，重蹈其麻痹大脑的覆辙。

以下的“设计四环节”模式可以帮助我们设计行之有效的学习经历 / 活动：

设计四环节

诱导切入

- 把你将要教导的内容和学员过去的经历联系起来。这就是“温故而知新”：通过把新生事物与旧有、熟知的事物联系起来，就可以最有效地领会新生事物。要通过让学员联系他们已有的知识和特有的环境来诱导他们切入新知识、新思想。这种切入对较年长的领袖更见效，因为他们有较丰富的阅历。
- 把你将要教导的内容与学员已有的圣经知识联系起来，让他们明白新知识与他们的关系以及它的重要性。这种切入对在任和新生领袖都很见效。

引进加添

- 引进内容，即新的教导。邀请学员来体会、察验新知识、新思想。

应用尝试

- 边学边用新内容，寻找其实施点。
- 在现实中应用（探讨应用途径）。
- 用圣经来对照（查考圣经中的实例）。
- 教师也应当分享这个真理在自己生活和事奉中的应用。

融会贯通

- 把新内容活学活用到生活、事奉中。
- 这可以是某个具体学习项目中须完成的任务，让学员们设想如何把所学的新内容融入他们的事工和生活。
- 也可以是学员们在学习结束以后去完成的某项任务，这需要他们做一些反馈汇报。

第六步:现在我们着手创建一个什锦大拼盘,制作出一个“总体一览图”,来说明我们如何把这些学习经历有机融合在一起,把它们组合成一个循序渐进、环环相扣、相辅相成的整体。这个大拼盘中兼容了各种学习形式,包括个人独立学习、小组学习和全班集体学习。

在此, **循序渐进**和**按需强化**这两点都必须兼顾。

- **循序渐进**指的是对各项学习经历的精心有序的安排。我们应当从简单、清晰和相对容易的学习经历着手,之后再进入比较复杂的学习经历。这样的安排使新旧学习经历之间形成步步承接、递进的关系,每一个学习经历都能与上一个相扣,并成为新生领袖进入下一个学习经历的预备。一些复杂的观念或问题往往需要分解开来学习:或者把一个学习活动分解成几个步骤,或者设计一系列内容由易到难、由浅入深的系列学习活动。如果顺序安排不当,新生领袖则会遭遇困惑并且/或者会产生抵触情绪。此外,个人学习和小组学习需要交替穿插地使用。

我们从耶稣对门徒的栽培中看到这种由简单到复杂的递进。一开始,他教导他们,为他们做榜样。很快他就给他们一些相对简单的事工责任(如:约 4: 2);随着他对他们的进一步栽培,他给他们的责任也越来越复杂(如:太 10: 1-16);直到最后,他把大使命交付给了他们!

- **强化**指对信息、态度和技巧的刻意重述或反复训练。这种重复应当具有多样性、能激发参与感、并饶有趣味。每个人对强化的需要都不同,因此这一步应当因人而异、按需进行。

设计团队

组建设计团队是一个很好的作法。这种团队的人选应当具备以下特点：

- 规模不能太大——最多十二人。
- 善于策略性和概念性思考。
- 务实，对事工的大局和现状比较了解。
- 有作带领的丰富体验，经历过侍奉的成功，有培训经验。
- 是一个愿意尝试和探索的求学者。
- 愿意委身于设计新型的本土化领袖栽培途径。
- 能够定期聚在一起共同致力于设计工作。

教师和领袖的组合是最理想、最强劲的设计团队组合——教师带来设计的科学 / 法则，领袖带来设计的艺术。

这样的设计团队可以：

- 一起祷告、集思广益、献计献策；
- 汇集资源；
- 设计各种各样的学习经历和行之有效的领袖栽培方案（什锦拼盘）。

设计是一个熟能生巧的过程，他们越多在一起切磋“练武”，就越善于设计出精心塑造领袖的方案。

当然，在任何时候，我们的计划都要降服于神的计划！

做好领袖的塑造绝非易事。这的确是个艰巨的任务。这项工作如此复杂，事实上只有神才可以做好。然而有神的帮助，我们就能成功！保罗对腓立比的新领袖们写道：“我深信那在你们心里动了善工的，必成全这工，直到耶稣基督的日子。”（腓 1：6）

神必成全这工——这就是我们心中确信不疑的根由！

练习

请以个人或学习小组的形式：

1. 从新旧约圣经中找出体现领袖事奉复杂性的例子。
2. 从圣经中找出体现了改变生命的四大机制中每一个机制的实例，以及这些机制在领袖的栽培中所起到的作用。

教会的新领袖！

在某个大城市，有一小群教会团契，该城市的大部分区域都还没听到福音。迦勒是这个教会群体的领袖。神在这个城市中大大地动工，许多人都纷纷归向主耶稣。然而，他们却没有足够装备有素的带领者来牧养这些新信徒。迦勒意识到，他必须栽培一批新领袖。

于是，迦勒联系了位于另一个城市的某所神学院，请求他们的帮助。神学院对此做出了满有恩典的回应，他们同意每个星期差派两名全职教师过来帮忙。

在接下来的十二个月里，这两名教师每个星期六都会如期而至，给迦勒精心挑选的三十位新生领袖们上六小时的课。然后，这些年轻的受训同工会在周间每天下班之后，利用晚上时间学习两位老师所发的教材，并完成书面作业。他们学习的内容有旧约概论、新约概论、系统神学、圣经伦理、护教学以及教会历史等。

一年之后，他们举行了毕业典礼。神学院的院长做了毕业演讲，并且热烈祝贺学生们获得了优异的成绩。然后他们为他们颁发了毕业证书。迦勒终于有了一批合格的领袖，他深深地松了口气。

毕业典礼两天之后，迦勒和他的新领袖们见面，问他们说：“你们打算怎样来服事新信徒和现有的教会？我们应该怎样继续向这个城市中失丧的灵魂传福音？你们准备怎么做？”

新领袖们顿时哑口无言，面面相觑，一脸茫然。迦勒纳闷，到底出了什么问题？

练习

请你个人或学习小组成员一起读这篇关于教会领袖的故事。请分析故事中的情形并提出改进建议。在构思你的建议时，请运用并发挥你所掌握的知识，包括五大要素、四大改变生命的能力机制、十八条原则、以及兼顾环境和内容的必要性。

请尝试用以下四个问题来帮助你分析这则故事。对问题四的答复就是你的改进建议。

1. 故事中发生了什么——包括正面和负面的情形？（观察）
2. 这些事为什么会发生？（解释）
3. 它导致了什么问题？（应用）
4. 这种状况怎样才能得到改进？（改变）

一封信

一位新生领袖的心声

我是一名新生领袖，您是一位在职领袖。我因神将您放在我生命中而深深地感恩，我真的很需要您！

首先，请您教导我神的话语——因为真理就是生命。真理可以改变我的思想，翻转我的生命。但是我渴望您的教导充满圣灵的恩膏和折服力，不仅仅是言语，而且充满确信和能力。

然而，请不要只是教导我。我需要您和我分享您的生命。请不要仅仅传授给我理论，请向我敞开您的生命，跟我分享您对神的经历，您所收获过的成功、所品尝过的失败、您的盼望、您的失意、您的喜乐、您的沮丧——请给我机会听您分享这一切。

除了指教我以外，也请您真诚地参与到我的生命中来。我需要知道您是真的关心我，知道您训练我的意图不仅仅是为了有一天把我当成您军中的士兵打发出去。请不要只是用我；我需要知道您爱我、委身于我。但愿您透过各种各样的途径让我知道您对我的委身——当我表现好的时候，肯定我；当我犯错误的时候，监督我；愿您满怀慈爱和温柔来纠正我。

请按着我的身量，交给我一些责任。其中有些当然应该是日常平凡的责任，好塑造我甘心服侍人的心态。但也请交给我一些重要的事情去做，来提升我的异象，帮助我更清楚自己的呼召。请用心来设计这些责任，使我得到拓展，促使我去学习、成长，并靠着神的帮助来获得成功。

当我担起这些责任的时候，请不要让我独自面对；我需要您的陪伴和鼓励。而且，不仅是您本人，还请您帮助我建立与他人的关系：鼓励教会中其他成熟的弟兄姐妹接纳我做他们属灵的孩子，并帮助他们懂得如何以实际而有意义的方式参与到我的生命中来。因为透过他们的生命，我就可以亲眼看到成熟基督徒的榜

样。是的，我需要看见。这样，我不但耳闻您的教导，还能目睹真实的生命。这是我迫切的需要！

我需要看到一些婚姻和家庭，一些虽不十全十美、但却很健康的婚姻；因为过不了多久，我也会步入婚姻。我需要懂得婚姻意味着什么，晓得该如何经营它。您教导我说，丈夫应当爱自己的妻子如同基督爱教会。您的教导充满了圣灵的能力，深深触动、震撼了我的心，当时我禁不住泪流满面。然而我仍需看到生活中的实例，我必须得看到！我得在自己的周围看到一些活生生的榜样！

在生活中，我需要这些朋友的陪伴。当我经历人生、承担责任、经受压力的时候，我需要知道自己不是孤军奋战，我需要知道有人在支持我、委身于我、肯定我、鼓励我并为我祷告。在他们的生命中，我会看到一个基督徒该如何去忍耐。我知道我应当忍耐，这一点您已充分地教导了我；但我还需要看见。当您经历烈火历练时，请让我和您在一起，使我可以看见您是如何忍耐的；这样我必一生牢记，也必会深深地明白。

所以，请您偶尔带上我，让我可以看见您如何做带领。我热爱您的教导，但我还需要目睹您的实践！

当我与您同行、与您同工的时候，我会更深刻地认识到作领袖意味着什么。我会目睹您怎样在艰难的处境中做棘手的决策，看到您怎样为所服侍的人们流泪祷告。当您以忍耐待人时，我会目睹；当您纠正人的错误时，我也会看到。这样我就能学会自己如何去做这些事。

请您一边观察我的生活和生命，一边帮助我明白神对我的旨意，同时交给我一些任务。请您常常留心给我机会做工，不要容许我沦入消极被动，不要容我躲在角落袖手旁观。请您拉我出来，对我说：“来吧，孩子！看看神给我们的异象，看看他正在做什么，想想你在他里面可以成为何等的人，成就何等的事。来吧，加油！”请您肯定我所蒙的呼召，帮助我确信神对我的人生有美

好的计划。请常常在我前面对我说：“加油！你能行！”我若说：“不，我不能，”请告诉我：“不，你能！”请肯定我，挑战我，差派我，鼓励我和周围的人一同去做工。

请您刻意地帮助我和周围的人建立关系——与他们同工，学习团队侍奉。请按您的智慧，安排我和那些可以补足我缺欠的人配搭。尽管您明知我和某些人一起配搭时会有冲突，但有的时候还得请您安排我们在一起。那时，我们之间会开始有一些小小的争执，之后可能会碰撞出一些火花。这时我会感觉很糟糕，因为我知道您一直在观察我，我会觉得自己让您失望了。然而我会发现您并没有生气，您会一如既往地爱我、关怀我；您会说：“嗨，别灰心！我们好好看一看。你的生命里似乎有一些不好的东西，是不是？而这份关系、这种处境，把你最糟糕的一面曝光出来了，那我们现在就把它挖出来吧。”

过去，我从不敢让任何人碰触这些深藏于心底的东西，但您和我之间已经有了如此牢固的关系；我知道您是帮助我的，是委身于我的。于是，我会小心翼翼地敞开一点点。您会和我一起祷告，一起回顾我生命中的痛苦，并和我一起来面对。您会温和地鼓励我饶恕那些错待了我的人，带领我释放心中的苦毒和疼痛。您也会帮助我认识到：我心里的问题并不是眼前这番冲突导致的，它只是一个导火线，把我心里早已存在的问题暴露了出来。在您帮助我处理这些问题的过程中，我会更加深刻地明白，神怎样透过我人生的挣扎来磨炼我；是他允许我经历烈火。我会记起来这是您藉着《彼得前书》对我的教导，而如今这真理要一生铭刻我心了。我身边其他属灵父母 / 长辈的悉心栽培也会帮助我日益成为一个更透明、更坦诚的人。

在对付这一切问题的过程中，神会藉着我对真理和对他的降服，透过我身边这些牢固的、关怀我、牧养我、又监督我的关系，并透过生活的挑战、复杂性和种种压力的历练，来改变我。我会发现自己更加自由，并意识到我正在认识基督徒生命的真正实质，认识领袖侍奉的真实内涵。这一切对我将不再只是教义，或是别

人所讲的“八大要点”；因为现在我已将它领受到心里，汲取到生命中，我已经被改变了。在神真理的浸泡中，在圣灵大能的扶持下，在一个爱我、培育我、又监督我的大家庭中，在充满挑战的深刻的人生经历中，我一天天被改变了。我在亲自遇见神。

在您的生命中，在其他委身于我的人们的生命中，我会看见神。我能学会祷告，因为我会观察您如何祷告。我看见您对神的敬拜，就会懂得什么是敬拜。透过圣经的美好启示，我会晓得我受造就是为了敬拜神，我会明白这启示，并遵行这启示，因为您会鼓励我这样做；不仅如此，我懂得敬拜还因为我目睹了您的敬拜。当我敬拜神的时候，我的生命会更多地被圣灵改变，使我认识他，更多把心转向他，寻求他，瞻仰他，并看见他。我不仅会明白关于神的正确教义，我还能认识神自己。

因着我身边的朋友，我将学会怎样做他人的朋友。他们爱我，甚至在我表现糟糕时依然委身于我，总是扶持我，不会离弃我。您也会一样扶持我。于是我会开始明白您一直以来所教导我的信息，就是神永远不会离弃我。您以前所教导我的《何西阿书》的信息也开始明朗起来：尽管何西阿的妻子不忠贞，他却始终忠贞于她；而神对他的百姓说：“我也这样待你们，我永远不会离弃你们。”我会回想起来，当您教导我时，我心中何等喜乐，也再次因着神丰盛的同在而流泪。而如今，我领受得更清楚、更丰富了，因为我看到了您的榜样。以前我虽读懂了那些经文，却不知道它在现实生活中会是什么样子，怎样才能活出来，我有很多疑问。但如今您解答了我所有的问题，不仅藉着您的教导，也透过您的生活。我如今看到了，所以懂得了。以前我自以为懂得了，在一定程度上也的确如此，但如今我才真正地明白了，它已经改变了我。

在一切困难的日子，我都不会孤单，因为您会陪伴我来共同面对。我知道我只需一个电话，或敲响您的家门，您就会来帮助我。而且，不光是我找您，您也会主动来找我，监督我；甚至在我想逃避、想躲藏的时候，您也不会放手。您不会辖制我，但您

会向我伸出鼓励的手，对我说：“来吧！我们来面对这个问题，我们一起来面对。你可以战胜它。我们一起来呼求神，让我们在艰难和压力中仰望神，来观看他在你生命中的作为。”

透过观察您的榜样，我能学会如何与人合作，如何与友善的人合作，如何与刁难的人合作。我会懂得什么是健康的婚姻，因为您会有意识地邀请我来了解人们在婚姻中究竟会经历些什么。当我认定自己已经找到终身伴侣的时候，您会帮助我们。您也会帮助我们与成熟的夫妻建立关系，而他们会乐意和我们透明地分享他们的生活和挣扎。

我会发现那些曾经充斥在我心中的污秽和世俗的东西开始脱落了。我会被真理改变，被圣灵的工作改变，被身边这个充满爱的群体改变，因为我们共同走过人生的苦难和挑战。神会在我的生命中造就真正的圣洁，使我成为一个正直诚实的人——不是一个仅仅懂得说对的话、在人前好好表现的人，而是一个真正诚实正直的人。因为您深深地栽培了我，您并不以我表面的好为满足。您为我营造了一系列体验的机会，使我心里隐藏的东西可以被曝光出来。而当这一切被曝光的时候，您陪伴我共同面对，引导我按照神的真理来理解，帮助我向神降服，把问题交托给神，诚恳地接受神的恩典——不是仅仅知道神的恩典而已，而是切切实实地接受它。我的里面被改变了，真实的正直品格在我里面成形了。我知道自己并不完全，而且永远也不会完全，因为我在您身上所看到的也不是十全十美，所以我知道我也不会例外。但我深信自己会得着并活出美好的生命，因为我在您身上已经看到了。

我希望自己能够像您。每当我看见您为自己的人生目的和教会的命定而迫切寻求神的时候，我的心就被紧紧地抓住，因为我看到您的心被神抓住，看到您的热忱和异象。当我看到您所做的牺牲——当我看到的时候——我自己甘心牺牲的心志就会被激发出来。当我看见您对丧失灵魂的迫切的爱，看见您体恤和彰显主耶稣的心肠时，我的心就会被改变。

当您回应您周遭错综复杂的环境时，我会留意观察您，我会

发现那些发生在您生活和事奉中的错综复杂的事务并不会把您压倒。相反，您带着谦卑痛悔的心，更深寻求神的面，来应对艰难复杂的处境。我会看您这样做，我会观察您，我会看见您如何在如此复杂晦涩的问题面前做出决策，并宣布说：“这是我们要走的方向！”藉着圣灵的带领，您会确定一个清晰的方向。这会影响到我，我一生都会铭记不忘。我甚至会在毫无意识的情况下学着您去应对同样的环境。我会发现当自己身陷在复杂的处境中时，我的第一反应就是仰望神，因为您是这样做的。因为我多次看见您这样做，所以我会不假思索地效法您。不知不觉中，你那种战略性的思考和决策能力已经潜移默化地传给了我。我已经锻炼出了这种思考能力，而且，不仅仅是思考的能力，还有行动的能力；因为我目睹了您的所思所行。很多次，倘若是一个稍弱一点的人落在您的处境中，一定会因优柔寡断而举步不前，但您却果断承担责任，没有试图避重就轻地应付过去；您不顾环境的复杂，有时甚至不惜代价，来承担起责任。我已经不知多少次目睹您这样做，甚至都没有意识到自己在观察您。不知不觉中，这一切影响了我。如今我会做出同样的反应，因为您已经藉着教导改变了我；藉着无数次以不同方式带我来到神的面前而改变了我；在与我同行、伴我经历人生的艰难和挑战的过程中，您以自己的榜样和与我的交往改变了我。

后来我会注意到，原来您给了我很多机会，使我可以以同样的方式来服侍他人，在别人生命中扮演您在我生命中所扮演的角色。

终有一天，蓦然间我会意识到，人们期待我做他们的带领人。我也会意识到，原来是神在兴起我来带领和服侍他的百姓。神已经透过我周围人们的生命、他自己的同在、他的道、以及我的人生经历改变了我，预备了我，塑造了我。我知道我永远不会十全十美，但如今，我可以承担这份呼召了，我可以带领他人了。我已经得到了塑造，而且是成功的塑造。

结语

在过去的 20—30 年中，传福音和建立教会一直是世界各地教会多方关注的焦点。这一切努力也带来了丰硕的成果。世界各地每天有成千上万的人归向基督，每周有几千间新教会被建立起来。世界各地的许多地方都经历到教会的显著增长。

然而，在这期间，我们对领袖的栽培却没有予以同等的关注。结果导致今天教会领袖匮乏的局面；同时新生教会仍在不断涌现，使得这种逆差有增无减！

除了缺乏新领袖这种**数量**的危机，我们还面临着在职领袖**质量**的危机。显而易见，我们传统的领袖栽培方式没有能够满足今天的教会**对领袖的质与量的需求**。

那么，为什么我们明知此道行不通，却又不断重蹈前人的覆辙呢？

很显然，我们不是非得这样做不可！

在这个教会蓬勃发展的 21 世纪，当我们面临栽培领袖的严峻挑战时，我们必须敢于质疑我们的传统做法。它真是合乎圣经的吗？

借一种概念来说，我们对基督徒领袖们的栽培需要“走出学堂”。

我们需要从以教导灌输（或知识信息）为主导的样板转变到以改变生命为主导的模式。这需要我们在三个方面做出改变：

1. 目标。我们需要：

- 从注重学识**转变到**塑造全人；
- 从成绩**转变到**能力；
- 从文凭**转变到**生命的成熟；
- 从数量（毕业生）**转变到**实际果效（生命的改变和侍奉能力的有力拓展）。

2. 培训途径。 我们需要：

- 从工厂**转变到**家庭；
- 从一系列课程**转变到**融合了多种学习经历与关系网络的什锦大拼盘；
- 从灌输**转变到**学习；
- 从“理解与背诵”**转变到**“思考与行动”；
- 从一言堂**转变到**对话；
- 从完成教材内容**转变到**探究检验各种思想观念；
- 从积累知识**转变到**接触真人真事——不是单靠有资历的全职教师在课堂上的教导，还要亲自与那些在禾场上全时间服侍、经验丰富的同工、领袖们交往。

3. 设计。 我们需要：

- 从按顺序设计**转变到**逆向设计——不是从我们需要什么课程内容着手，而是先明确我们需要栽培出什么样的领袖；
- 从教授课程**转变到**设计学习经历和关系环境；
- 从罗列课程（“东拼西凑”）**转变到**有机融合（“整体规划”）；
- 从原样照搬引进（开连锁店）**转变到**与国内领袖协作，共同开创真正本土化的领袖栽培事工。

我们需要改变：**不再**因为新生领袖们的失败而埋怨责备他们，**而是**承认，我们不健全的栽培方式是导致他们失败的起因，并为此负起责任。

今天，许多基督教教育机构都已经接受了一个新的目标。他们都共同意识到培养学员的品格、属灵生命和实际侍奉能力的深切需要，可是他们还没有迈出第二步。**实现新的目标需要新的**

途径。纯知识性（学术性）的途径完全适合知识性（学术性）的目标；然而，要实现一个立体性、全方位的目标就必需立体性、全方位的途径。新酒必需新皮袋来装。

如前言所述，耶稣栽培领袖所采用的是一种全方位的立体途径法：

他就设立十二个人，要他们常和自己同在，也要差他们去传道，并给他们权柄赶鬼。（可 3:14-15）

他为他所塑造的未来领袖们营造了一个**能让他们的生命发生转变的环境**：

1. 一个**灵性的**环境，渗透着与神的关系（与耶稣自己，以及透过祷告与父神的关系）。
2. 一个**关系性的**网络，交织着与一位成熟领袖（耶稣自己）的关系以及与他人的关系（门徒彼此间的群体关系）。
3. 一个**体验性的**环境，贯穿着挑战性的任务和多种多样的学习机会。

在这样的一个环境中，耶稣把栽培他们的**内容**教导给他们。

如果我们能按照耶稣的方式来塑造领袖，如果我们能看重灵性的、关系性的和体验性的环境，就如同我们一贯看重教导性的内容一样，我们就一定会获得更大程度的成功！

而且，灵魂丰收的硕果就能存留得住，不再流失。

附录

属灵领袖建造丛书书目：

麦卫真博士著

1. 《领导之道》，论述领导（领袖侍奉）的实质、仆人领袖风范、以及关于领导的其他基本问题。
2. 《健康的领袖》，阐明一个简单而有力的模式，描述健康基督徒领袖的素质。
3. 《领导之举》，讨论一个模范领袖的实际工作内涵。
4. 《领袖的塑造》，领袖才能塑造领袖！领袖的栽培塑造是一项高度复杂又极少被人明白的工作。本书探讨了塑造栽培领袖的核心原则。
5. 《领导者与管理者》，讨论领导者和经理者的区别，其中包括大量作业练习。
6. 《专权领袖》，这是一本每个基督徒领袖必读的书，揭示了专权领袖和仆人领袖的真实本质和以及导致这两种不同风范的根源。
7. 《洞悉转机》，带动转变是领袖诸多责任中最为艰巨的一点，也是最重要的一点。本书是一册出色的初读本，能帮助你洞悉抵挡转变的阻力、转变发生发展的过程、以及如何帮助人度过转变期。
8. 《团队组建》，团队是什么，以及如何最大程度地发挥团队的效力。
9. 《话说机构》，这是一册关于组织架构的初读本。
10. 《女性领袖》，针对这个有争议的话题，我们看圣经是怎么说的。

11. 《健康的跟随者》，“一切都取决于领袖”这个广为认可的观点并不是绝对真理。如果没有善于思考、积极行动的跟随者，最卓越的领袖也会失败。本书详细探讨了健康的跟随者的特点，也是一本对团队组建大有裨益的教材。
12. 《倾听》在所有的领导技能中，倾听是最为重要的技能之一。本书探讨了怎样成为一个更好的倾听者，从而成为更好的领袖。