

授權書

(碩士論文)

本授權書所授權之論文為本人在國立交通大學管理學院管理科學系
碩士在職專班九十一學年度第一學期取得碩士學位之論文。

論文名稱：比較基督教小組化和非小組化教會組織管理與信徒信仰態
度之差異

指導教授：王耀德 博士

本人具有著作財產權之論文全文資料，同意授予行政院國家科學委員會科學技術資料中心、國家圖書館及本人畢業學校圖書館，得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽。

研究生簽名：

學號：8962513

日期：中華民國九十二年一月二十日

國立交通大學管理學院
管理科學系 碩士在職專班

碩士論文

比較基督教小組化和非小組化教會
組織管理與信徒信仰態度之差異

指導教授：王耀德 博士
研究生：魯思豪

中華民國九十二年一月

比較基督教小組化和非小組化教會組織管理與信徒信仰態度之差異

A Comparison on Organization Management and Faith Attitudes of

Congregation between Cell-group and Non-cell-group Churches

指導教授：王耀德 博士

Advisor : Yau-De Wang, Ph.D

研究生：魯思豪

Student : Joseph Lu

國立交通大學管理科學系碩士在職專班

碩士論文

A Thesis

Submitted to Department of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Business Administration

January 2003

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中 華 民 國 九 十 二 年 一 月

比較基督教小組化和非小組化教會組織管理與信徒信仰態度之差異

學生：魯思豪

指導教授：王耀德博士

國立交通大學管理學院管理科學系碩士班

摘 要

本研究以質化研究方法，比較基督教小組化及非小組化教會在組織管理（構面、運作、結構）及信徒信仰態度（認知、情感、行為）的差異。研究結果顯示，小組化教會組織較複雜，信徒也有較高的工作投入、組織承諾及信仰滿足感。非小組化教會，主要是以專職的教牧人員來影響信徒信仰態度，小組化教會則除了專職教牧人員外，相當依賴組織來影響信徒的信仰態度。根據上述的發現，本研究也針對小組化教會組織管理提出建議。

關鍵詞：

小組化、非小組化、教會、組織管理、信徒、信仰態度

A Comparison on Organization Management and Faith Attitudes of Congregation between Cell-group and Non-cell-group Churches

Student : Joseph Lu

Advisors : Yau-De Wang, Ph.D

Department of Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

This study adopted the method of qualitative research to compare the differences between cells-group churches and non-cells-group churches on the organizational management (organization design, management operation and structural dimensions) and congregational faith attitude (cognition, affection and behavior). The result shows that the organization of the cells-group churches is more complicated than the non-cells-group churches. The job involvement, organization commitment and faith satisfaction of the congregation in the cells-group churches are higher than those of the congregation in the non-cells-group churches. However, the full-time evangelists in the non cells-group churches have a greater influence on the congregation's faith attitude. For the cells-group churches, in addition to the full-time evangelists, the cells group itself shares an influence on the faith attitude of the congregation. Based on the above findings, this study gives suggestions about the organizational management of cells-group churches.

Key words: Cells-Group, Non-Cells-Group, Church, Organization Management, Congregation, Faith Attitude

誌 謝

感謝上帝!多年工作之後，能以在職生的身分重回校園讀書，心中充滿了感恩。在課堂學習、老師的指導與同學的互動中，不斷的吸收新知、拓展了視野、也更新了工作觀。收穫豐碩。

本論文得以完成，要感謝治學嚴謹的指導教授王耀德老師，從論文題目的擬定、研究方向的确立、觀念架構的導正、資料分析方法及文辭斧正的悉心指導，更重要的是讓我體認到王老師對學術研究的認真與執著，對學生的鼓勵與關懷，恩師隆情，永誌難忘。口試期間，渥蒙巫木誠教授、張愛華教授、俞繼 院長於百忙中蒞臨指導，使論文更加充實完備，在此謹致上最高的敬意與謝意。

非常感謝我所服務的中華信義神學院俞院長及全體師生同工，以關懷、代禱來支持鼓勵我、分擔我的工作。謝謝我親愛的家人，一如以往，您們總是默默的竭盡所能，提供我最安適的研究情境及積極的學習情緒。謝謝您們！

目 錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
圖表目錄.....	vi
一 緒論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究流程	4
1.4 研究限制	5
二 文獻探討	6
2.1 宗教文獻探討	6
2.2 管理文獻探討	17
三 理論架構及研究方法	38
3.1 研究架構	38
3.2 研究方法	38

四 研究結果分析	48
4.1 小組化教會與非小組化教會組織差異的比較.....	48
4.2 小組化與非小組化教會信徒信仰態度差異的比較..	56
4.3 小組化教會與非小組化教會組織差異和信徒信仰態 度差異的綜合比較.....	63
五 結論與建議.....	75
5.1 結論與討論	75
5.2 學術及管理意涵	78
5.3 後續研究的建議	79
參考文獻	80
附錄一：紮根理論使用文獻資料參考表.....	85
附錄二：個案訪談相關資料及文字稿	89

圖表目錄

圖 2-1：基本組織三構面之關係圖	18
圖 2-2：各類組織結構簡圖	22
圖 3-1：說明循環式建構主義研究原理	39
圖 4-1：小組化教會及非小組化教會教會事工簡易概念圖示.....	53
圖 4-2：典型的小組化教會及非小組教會組織結構圖示	54
表 1-1：研究流程.....	4
表 2-1：三種組織結構型態之相關特性比較表	20
表 2-2：混合型與矩陣式組織結構型態之相關特性比較表	22
表 2-3：三層次團隊的特徵比較表	27
表 4-1：小組化教會及非小組教會在組織三構面/人員比率之比較...	49
表 4-2：小組化教會與非小組化教會運作差異比較表	51
表 4-3：小組化教會與非小組化教會管理幅度差異比較表	52
表 4-4：受訪者之基本概況及編號	55
表 4-5：小組化教會與非小組化教會受訪者的態度比較總表 ...	56
表 4-6：小組化與非小組化教會組織與信徒信仰態度差異綜合比較...	62
表 4-7：組織架構與服事機會模擬比較	70

一 緒論

1.1 研究動機

近十年來，非營利組織¹的發展，在台灣相當蓬勃，許多企業紛紛成立「基金會」組織，具體實踐企業的社會責任。從早期的洪建全文教基金會(國際電化商品公司董事長洪建全先生於 1971 年創辦)，到近來年高科技企業所成立的台積、旺宏、趨勢…等文教基金會，或以提供獎學金、或以贊助藝文表演、舉辦公益活動、捐款等方式，實現企業的社會責任。有些基金會，純以「使命」為導向，效法宗教家的精神，宣揚及實踐其理念。有些由大企業設立的基金會，因為善於使用管理工具，所獲得的效益，不祇是有效的實踐其「使命」，更藉此提高了企業形象、合法節稅，甚至也為公司預先儲備了優質的人力資源²，讓企業在此良性循環中永續經營。

管理學大師彼得杜拉克，自一九七〇年起，研究基金會、慈善機構、宗教團體、社區組織、醫院、學校…並將此類不以營利為目的的組織，定義為「非營利組織(Nonprofit organization)」並推崇非營利組織是點化人類的媒介，它們的產品是「被治癒的病患、學到知識的小孩、不斷成為個個自重自尊的年輕男女、脫胎換骨的個人(changed human being)」。

然而彼得杜拉克也指出，六〇年代「在非營利機構中，「管理」是很壞的字眼，含有商業的意思…但是非營利機構比誰都知道自己更需要管理概念…它們需要借重管理來讓自己專心一意於使命。說真的現在大大小小的非營利機構都不約而同的地湧起了一股「管理熱潮」」。非營利機構中也有許多績效「高

¹ 非營利組織(Non-profit Organization, NPO)一詞，一般均認為由管理學大師彼得杜拉克所創(參余佩珊 1999)，將有別於政府、企業的第三部門(宗教、社福、政團…)含括進來。

² 例：「趨勢網路軟體教育基金會」自 1999 年起，每年均在海內外舉辦「網路軟體百萬程式競賽」，以提昇學子軟體設計能力，每年的優勝者，在畢業後投入職場時，幾乎均以進入趨勢科技公司為優先考慮。

成長」的組織，以美國為例，美國男童軍協會(Boy Scouts of the U.S.A)和美國女童軍協會(Girl Scouts of the U.S.A)分別是世界上最大的男性和女性組織(余佩珊 1999)。在亞洲的韓國「基督教中央純福音教會」，會友人數接近 100 萬人(Karen 1994)；台灣的慈濟功德會、佛光山教團等，也號稱其正式會員及信徒至少上百萬，其組織規模(以人數論)，也不是任何台灣的大企業可以望其項背的。另長老教會的馬階醫院(1880 年設立)、台南新樓醫院(1868 年設立)，其歷史均已超過百年，可以說是台灣歷史最悠久的「民間企業」。雖然非營利組織需要有良好的管理以協助完成其「使命」，但也有不少學者批評「管理」有如「沙漠中駱駝的鼻子」，反客為主的主導非營利組織的發展，使非營利組織-特別是教會，終至作繭自縛(Frankenstein)，失去其原初設立的精神(Alvin, 1965)。因此，管理理論與工具是否可以毫無節制的應用在非營利組織?特別是在有獨特信仰的宗教組織中。是非常值得探討的議題。

作為台灣非營利組織先鋒的基督教會，自 1865 年在台佈道設教以來，基督教會在醫療、文教、社會服務、慈善救濟、政治、民主運動上從未缺席，但近二十年來，全台基督徒人口，始終卻未超過台灣總人口的 5%，且有逐年下降的趨勢，於是在九〇年代開始有「公元兩千年福音運動」組織興起，希望能以超教派模式，整合全台教會的資源，並提出「公元二〇〇〇年，二百萬信徒，一萬間教會」的目標(夏忠堅 1992)，採用宗教「品牌行銷」方法，積極傳揚福音，種種活動均顯示，教會已開始使用現代管理學的觀念在佈教、教會發展及活動上。

自 1994 年開始，一種有別於一般教會組織型態的小組化教會運動(楊寧亞等, 2000)，開始在全台展現強大的影響力，直至今日，此運動仍方興未艾。小組化教會大量採用現代管理學及社會學的理论及方法，應用於教牧人員的牧會及教會聚會、佈道外展的活動，對所謂「傳統」的教會組織型態及發展方式多所質疑，並另提出一套教會觀及牧會方法論。同時，許多採取小組化組織型態的教會，相當重視不分教派共同佈教(即所謂的「合一」)，於是也借用管理學

的「策略聯盟」、「雙贏」、「共好」理論，分享各項資源。在此同時，仍有一些固守「非小組化」組織觀念的教會，也對小組化教會的發展有不同的評價，他們最大的關切點是所謂的傳道人及教會的「認同危機(identity crisis)」(普愛民 2002)和信徒在一個經過精細切割及設計的教會中生活，有太偏向經驗主義或「麥當勞化」的危機(黃志基，2000)。兩方不同的看法及所呈現出的教會現狀，在教會組織結構、文化、行爲…等各方面，相當不同。因此，本研究企想探討兩種不同變數(小組化教會與非小組化)下的信徒，在信仰態度上的差異。

1.2 研究目的

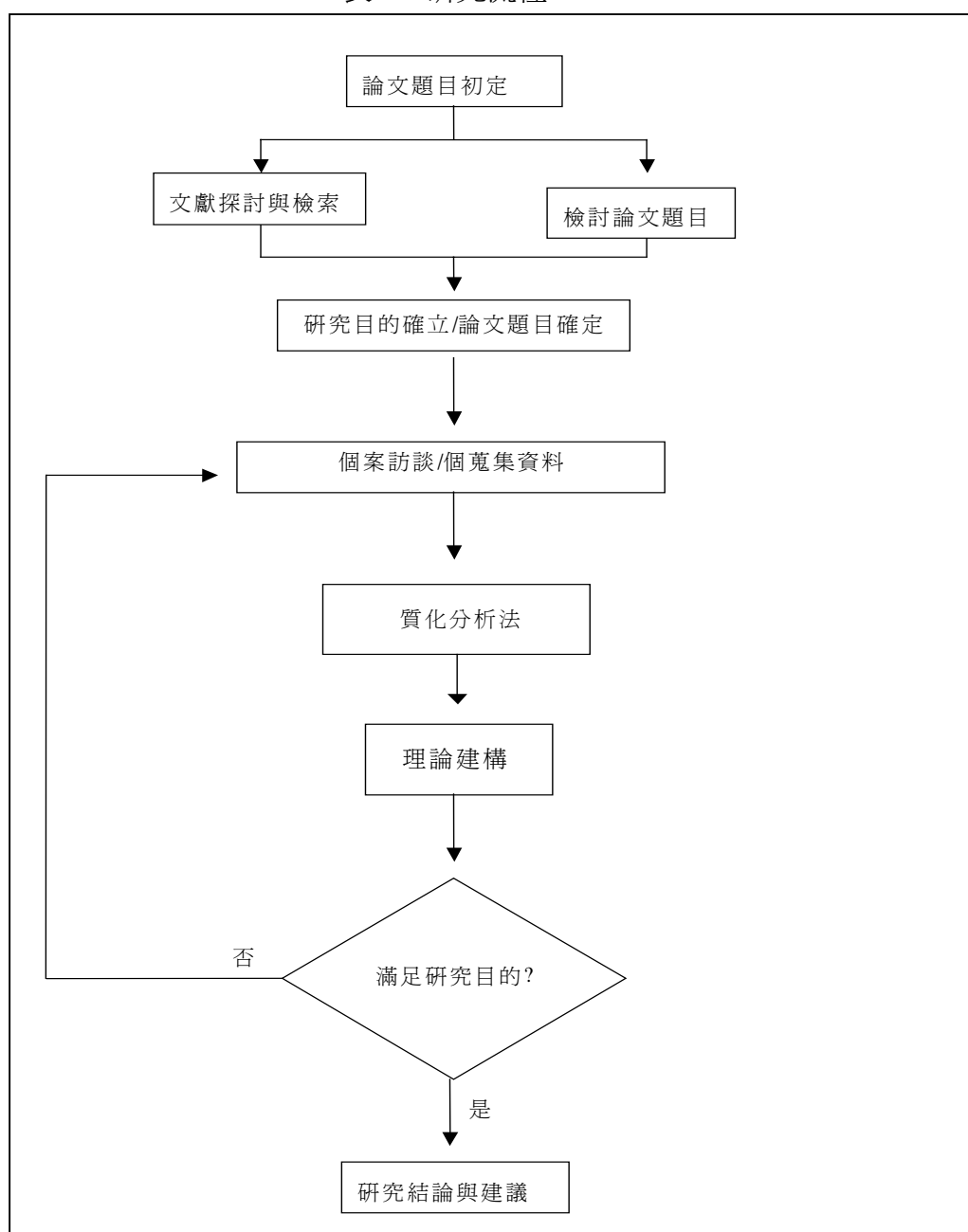
基於對非營利組織的研究探索，和長年在教會界服務的一些觀察，發現基督教會多年來較重佈道、教育及教會增長，也有不少面對時代議題的神學反省，有關教會現狀及比較，最常有的是一般基本統計學的資料，例：基督徒人口數、教堂數、奉獻(即會友的捐款)…等較簡單的量化資料，至於較不易測量及量化的信仰內在狀況研究(例：信仰認知、價值觀…等資料)，則較少有。因此，本論文期望借用組織及組織行爲的理論，從最基礎的基督徒信仰態度的研究。來達到下列目的：

- 一. 以質性研究的方法來分析小組化及非小組化教會組織構面、運作、結構上的差異
- 二. 比較小組化及非小組化教會組織中教會會友信仰態度的差異。
- 三. 探討小組化及非小組化教會組織與信徒信仰態度的關係。

1.3 研究流程

本論文採質性研究方法，此法與量化研究方法最大的不同點即為：不採取先建立假說，再驗證的方式。而是採取不預設假說，但在資料分析及個案訪談中，發現、分析資料並建構理論。此類研究方法較量化研究更能測量出信徒內在的信仰狀況，且能客觀分析、觀察信徒的信仰態度。相關說明，請參第三章研究方法。

表 1-1 研究流程



1.4 研究限制

本研究雖力求嚴謹，但在研究方法及研究範圍等方面，仍有限制。

1、研究方法

本研究採取質性研究方法，對量化的資料（例如：信徒十一奉獻、上教會、禱告、讀聖經的次數、出版品類別及數量…）未作探討。另本研究因受限於時間，在紮根理論研究過程中，對「理論觸覺」的發展、歸納演繹能力、內容及理論形成程序的嚴謹度等，均有不足之處。

2、參考文獻及資料

限於研究目的，本研究著力於新加坡模式的小組化教會組織結構及管理方式的探索，祇以信徒觀點為樣本探討信仰態度，未納入專職教牧人的觀點，且對不同類型的小組化教會並未作分類探討。為求明確的比較「小組化教會」與「非小組化教會」之差異，本研究個案訪談取樣為「純」小組化及非小組教會，未納入仍在「轉型中」的非小組化教會。

自 2000 年起台灣小組化教會引進的 G-12 小組教會³ 觀念係小組化教會的更新版，受限於相關文獻不足及此類型教會正在起步階段，對台灣教會的影響力尚待觀察，故未納入研究。佔台灣基督徒人口第二多的聚會所(召會)系統，因其特殊的神學觀發展出獨特的小組模式，未受新加坡模式的小組化教會運動影響，在本研究中亦未納入。

3、神學批判未納入

本研究雖然以教會組織為探討背景，但係以管理學的角度作研究，非以神學的角度探究，因此，相關的神學反省及批判並未納入。

³ 此類型的小組化教會組織源於南美哥倫比亞的「國際靈恩宣教中心」(International Christmatic Mission, ICM)，該教會在八年內小組數由 70 個增為 20,000 個，教會會友人數超過 20 萬人。與新加坡模式最大的不同，即為組織層級扁平化(改善原有的五*五架構)及不強迫小組定時分殖。

參文獻編號－W1/TA15-16

二 文獻探討

2.1 宗教文獻探討

2.1.1 基督教會組織與西方社經體系的關係

1、宗教改革⁴後產生了基督新教，基督新教的倫理催生了資本主義精神

(1) 改教運動在十六世紀的歐洲造成了很大的震撼，不但改變了歐洲宗教生活的面貌，更在經濟、政治、教育各方面產生了很大轉化作用，在美洲，基督教也深深的影響政治、經濟、文化。茲以德國著名社會學家韋伯的論述為代表，說明宗教改革對經濟的影響：

一九二〇年，著名的社會思想家韋伯(Max Weber)出版了《新教倫理與資本主義精神(The Protestant Ethic and The Spirit of Capitalism)》。這本書主張「文化因素影響了社會發展」的理論。主要關切點為「特定的宗教(文化)因素—新教(基督教)倫理和特定的社會形態-資本主義的關係」。他主張資本主義精神的精要之處在於「將追逐利潤的活動作為一種富於意義的使命」⁵這種觀念來自基督教的倫理觀，也是資本主義精神的獨特之處。

⁴公元 1517 年，日耳曼神學教授馬丁路德(Martin Luther)，原為極敬虔之天主教修道士，在教授神學期間，發現聖經「因信稱義(Justification by Faith)」之真理，又目睹當時天主教會之種種腐敗亂象，本於聖經，於一五一七年十月三十一日，在威登堡教堂大門，依當時流行的做法，張貼了用來辯論的反對教廷之「九十五條肯定命題」，內容包括反對贖罪卷…，拜印刷術之重大突破，一時一傳十，十傳百，掀起了全歐的改教運動，產生了新教(或稱抗羅宗)。新教即為一般人所了解的「基督教」，亦是本論文為所定義的基督教，係泛指宗教改革後所產生的反對羅馬天主教會之各宗派及其後因強調信仰立場而有的教會組織，包括了信義會、長老會、衛理公會、循理會、貴格會、浸信會…等。以新教名之，以與羅馬天主教會(舊教)區別。

⁵韋伯的觀點，可以簡要說明如下：

早期基督教的禁慾主義，主張財富會誘人貪婪、拜金、奢侈…另立偶像，不以上帝為主。因此，嚴厲的斥責信徒追求財富以自利、自我享樂的行為；造成了早期基督教出世(修道、克慾)的思想及社會風氣。宗教改革後，改教家本於聖經，主張基督徒應該親手勞動，以免白佔地土，浪費上帝所給予的恩典，因此，有正當的職業且兢兢業業的勞動是榮耀上帝的表現，為了信仰而勞動(職業)，即使所得微薄，也能得上帝的喜歡，比修道、克慾不事生產、行乞

宗教改革，在歐陸掀起全面性的變革，催生了積極奮進的資本主義精神，後來產了社會的中堅力量—中產階級。但可惜的是，韋伯在文末的結論中指出，今日的資本主義從原來為「榮耀上帝」而作，已改變為「為自己追求最大財富」，「在其獲得最高發展的地方—美國，財富的追求已被剝除了其原有的宗教和倫理意涵，而趨於和純粹世俗的情慾相關聯…」(韋伯 1920)。原本，人和所有的財富是來自於上帝的恩賜，所以，人是財富的「看守經營者(上帝的管家)」，人以不斷的投資擴大財富領域，以證明自己在上帝面前是「忠心良善的管家」，開創了「拼命賺錢又不為錢所動」的新禁慾主義，也是原始的資本主義精神。但是，後來的資本主義卻將因宗教情操而有的奮進精神，轉為以自我為中心，人成了財富的「所有者」。追求最大的利潤成為企業存在的目的，也是滿足自我成就的來源。結果，二十世紀迄今盛行於世的資本主義與新教倫理完全沾不上邊(馬國明 1990)。

2、新教倫理是資本主義的催生者，但出生後的資本主義卻不再受其影響，教會對社會的影響力也日益式微

以下試以英國著名社會心理學家阿蓋爾(Michael)，對英美兩國的教會活動的研究，來說明基督新教對歐美社會的影響力及比較英美兩國教會活動的差異。

阿蓋爾(Michael Argyle)以教會成員數、週日禮拜出席率、祈禱、對信仰內容的喜好、特殊信念、信仰經驗、教會資金募集、出版品…等變數，對英美教會在一九〇〇年至一九七三年的各類活動作了一番研究，其結果概述如下：

(1) 英國

1. 教會成員數及週日禮拜出席率

來得高貴，而因勞動(職業)所獲之財富(賺錢)及有能力奉獻金錢的作為，更是蒙上帝祝福的標誌。這種積極入世、努力奮發、為上帝而工作、奉獻的新禁慾精神，催生了資本主義精神。

- 1). 1900 年以來，教會總人數銳減。由 1901 年的 20.4% 降到 1966 年的 12.1%。這其中雖在 1920-30 年間及 1960 年教會的數量及某些小教派有增長，但總體而言，仍是負成長。
- 2). 英國以基督信仰為主，高達 80% 人口已受洗禮儀式。主日禮拜出席率也從 1900 年的 25% 降到 1965 年的 15%，減少的原因有些是因爲廣播電視、其他傳媒的興起(例：電視主日禮拜)。

2. 信念

- 1). 1947 至 1965 年間有 80% 的人相信上帝的存在，但其中有一半認爲「祂保護我們每一個人」(有位格的神)，另有一半的人認爲上帝是「某種精神或控制生命所必須的力量」(無位格的抽象表徵)。
- 2). 有 45% 的人有「來世」的概念，但認知相當分歧，例：13% 的人提及聖經中的天堂地獄及審判概念，9% 的人認爲沒有審判，25% 的相信輪迴。

3. 其他宗教行爲

- 1). 兒童主日學校的人數，過去一向是成人禮拜人數的三倍，但從 1900 年出席率 30% 降至 1960 年的 13%。
- 2). 有 44% 的人自稱每日禱告(但多爲睡前)及 58% 的人教導他們的小孩要禱告，另有 11% 的人慣常在家中讀聖經。
- 3). 直到 1962 年，信徒每人每年捐款(奉獻)總額佔個人年所得的 1.6%，與聖經十一奉獻的教導，相去甚遠。

4. 結論：

- 1). 若由教會人數的增加及上教堂的頻率來看，英國的宗教活動有明顯的下降趨勢，從教會內部的自我省思，認爲是教會世俗化(secularization)的結果(Wilson, 1966)。

- 2). 根據蓋洛普在 1965 和 1967 年調查的結果，宗教的影響力正在減少中。有許多人是掛名基督徒 (Moberg 1971)，宗教信仰對他們的生活影響不大(Martin 1967)，除了面臨婚姻及死亡問題，很少人會在悲傷憂痛時求助於教牧人員(ITA，1970)，在英格蘭宗教已成為一種「在社會中劃分界限的邊緣項目」(Wilson，1966)。

(2) 美國(根據美國教會年鑑/蓋洛普民調)

1. 教會成員數及週日禮拜出席率

- 1). 以基督教立國的美國，在教會人口數的統計較精確，在基督信仰的人口增長比率上也迥異於英國，1930 年以來，已由 43% 成長至 1972 年的 62%，成長最快速的 40-50 年代，為教會歷史學家及多數社會學家認定為教會信仰的復興，且認為人口的增加主要來自於基督教(Demerath 1968)。且以強調靈恩的教會增長較為快速 1906 年的 1000 人至 1956 年的 150 萬人 (Wilson 1970)。
- 2). 在週日禮拜出席率方面，基督教團體平均出席率亦達 27% 以上，高度虔誠信仰者⁶比例亦高達 32.7% (Gallup，1972)，但另一份問卷則發現，美國人認為信仰對生活的影響力已在下降中(持這樣觀點的人從 1957 年的 14%，增至 1970 年的 75%)，顯然信仰與生活是被分離的。

2. 信念

⁶ Lenski，1963 藉由兩個特定的問題來測量虔誠信仰的人數：

1. 日常生活中作決定時，你是否問過自己，上帝會希望您這麼作嗎?(受試者可回答：時常/有時/從不)。
2. 您多常禱告?下列哪一項敘述最正確?(受試者可回答：一天多於一次/一天只一次/一星期一次或二次/很少/從不)
3. Lenski 認為那些選擇「一星期一次或二次禱告」且「時常」考慮上帝意願的人是高度虔誠信仰者。

1). 自 1944 年以來，美國人超過 95%相信上帝是存在的，且相信有來世的人也高達 70%以上。

3. 其他宗教行爲

1). 有 8%-15%的教會成員將所得的十分之一甚至更多捐出 (Moberg 1971)，另在詩歌創作方面，「愛及感謝的詩歌」漸取代了以「敬畏」爲主題的詩歌，傳統教義的詩歌由 44%降爲 11.7%，簡言之 1900-1930 年間教會似朝向根據個人經驗能接納新思想的信仰方向前進(Hart, 1933, 1942)在教會出版品方面，也有幾項特徵：

- i、 對傳統教義，神學的興趣降低。
- ii、 對宗教經驗的文章有增加。
- iii、 對信仰與科學的文章增加。

4. 結論：

- 1). 1945-60 年間雖然有信仰復興的情形，但也同時使信仰朝向更開放的自由，傳統以信條教義爲中心的信仰型態已爲強調個人經驗的信仰型態所取代。
- 2). 高比例的信徒相信上帝存在和來世，和有高達 75%的人認爲信仰對生活沒有太大影響力，這意謂著在美國的社會文化處境中，有個「宗教信念」的規範存在，許多人公開嘲笑不信的人，但自己私下也並非是有信仰的人(Demerath and Levinson 1971)。

(3) 英美宗活動的比較：

1. 英美兩國雖都是基督教國家，但信仰對生活的影響力已式微，形成的原因卻不盡相同，在英國傳統教會仍保持其「宗教功能」，因而被現代生活推入邊緣，而美國的教會則經歷了一個內在的世俗化過程，教會不祇是純「宗教」也透過教會來實現許多的社會、

心理或文化的功能(Luckmann 1967)。信仰已是「國民宗教⁷(civil religion)」(Bellah, 1967)。

2. 在英國宗教仍維持他的傳統，因為週遭世界的改變，傳統教會式微了。在美國，參加教會具有社會規範、身份地位及歸屬等用意，也是找尋認同的工具(Berger, 1961; Herber 1955)，「有信仰的人，是值得尊敬的好美國人」，所以變成另種世俗化的宗教。

2.1.2 基督教會組織在台發展簡史及台灣的小組教會運動

1627年基督教改革宗的宣教士，首次將福音帶來台灣。36年後鄭成功趕走荷蘭人，宣教過程即中斷(史文森，1986)，約過了兩個世紀後，基督教才再重新登台。基督教會在台發展史可分為三段，第一段為台灣基督長老教會在台百年發展史，第二段加入1949年國共戰爭後西國差會來台佈道設教史，第三段則為小組化教會運動在台的發展。概述如下：

1、南雅各北馬偕開啟基督教會在台百年發展史

來自英國的馬雅各(J. L. Maxwell)醫生於台灣南部開始教會的事工；來自加拿大的馬偕(G. L. Mackay)醫生自1872年在淡水展開北部教會的事工。三十年間，長老教會為台灣奠下近代醫療、教育的基礎。1868年，馬雅各開設的「台南醫館」，為新樓醫院的前身；1880年，馬偕在淡水建造「馬偕醫院」，這兩所醫院的設立，讓當時台灣百姓了解到西方醫學的效能，宣教士利用醫療的的效能來達到傳教的目的⁸。許多人病癒後全家改信基督教。

⁷ 儘管政教分離，但美國的政教關係常是不很清楚，公務員常會以直接的方式提及信仰，政治領袖更常是如此，早期的立國領袖，在相關的宣言/重要演說中均一再提及上帝，例如：華盛頓、傑佛遜。直到本世紀，美國的歷屆總統亦是如此，例如水門案的尼克森，在1973年發表政治演說「我們對上帝的信仰」，柯林頓在性醜聞案期間，亦一再的以上教會聆聽牧師的教誨來表明悔改，小布希和高爾的總統之爭雙方的講稿皆一再提及上帝及基督信仰。晚近的政治領袖，他們的生活決策不一定會求問上帝，也不一定會有固定的教會生活，但在公開場合，他們均會表態支持或認為自己是基督徒，這些都是國民宗教的具體表徵。

⁸ 在當時國人普遍缺乏西醫科學的認知，許多人往往將病得醫治視為「神蹟奇事」，因而轉變信仰基督教。(參馬偕博士在台灣，陳宏文 2000)

馬偕另在淡水創立牛津學堂 (Oxford College)；另 1885 年，英國宣教士在台南設立長老教中學 (長榮中學前身)；1887 年創設台南長老教女學 (長榮女中前身)，以現代教育機構逐漸取代傳統私塾，教學內容也異於傳統的四書五經。1885 年英國宣教士巴克禮在台印刷「台灣教會公報」，是為台灣大眾傳播媒體的濫觴。

日據時代，台灣人開始接受日式教育及西化過程。基督教會信徒原來是基層人(漁夫、農民)所組成，1920 年代左右，受日本教育的知識份子及部份的中產階級(大部份是醫生或是教師)等菁英階層，大量成為基督徒，他們有許多人也是今日許多醫生世家的起源。教會的組成份子，從傳統的基層人士轉為中產階級。同時，也為日後的「台灣意識」埋下伏筆。

珍珠港事變後，日本人對教會開始嚴密控制，積極的開展「皇民化運動」，合併教團、教會附屬機構(醫院、學校…)全部收編，外國傳教士被迫離台，由日籍牧師主控各地教會，台籍牧師被迫思想改造、強迫參加日本神社的崇拜…教會祇有苦撐待變(查時傑 1996)，等待殖民統治的結束。

1945 年，台灣終於回歸「祖國」懷抱，但 1947 年「二二八事變」台籍菁英損失大半，內中有不少教會信徒。其後歷經戒嚴時期，教會的活動在不過份涉及政治的情況下，仍有某種程度的自由，在這一段期間的長老教會積極佈教—特別是開拓原住民的教會、完成了南北教會組織議會系統的合併。積極參與政治民主運動：

1. 1971 年，台灣退出聯合國，年底長老教會發表「國是聲明」，力主國會全面改選及住民自決。
2. 1975 年發表「我們的呼籲」。抗議政府沒收台語版聖經。倡議「新而獨立的國家」。
3. 1977 年更發佈「人權宣言」，倡議教會有傳道播教的自由。
4. 1979 年，爆發美麗島事件，許多長老教會牧師、教友被逮捕入獄…，對日後「民主進步黨」的成立、執政，有著不可抹滅的貢獻。

綜觀長老教會在台百年的發展史，她引導台灣的現代化、也參與甚至主導了台灣的民主化運動，這個教會組織倡議的本土關懷與所呈現的行爲，有基於歷史、本土意識及對所謂「外來政權」的抗爭，其實，根本的原因，是基於其核心的信念—即台灣基督長老教會的信仰立場及對民主政治的態度⁹。這是新教倫理精神影響社會的另一個例子。

2、1949 年國共戰爭後西國差會來台佈道設立了許多國語教會

1949 年，國共戰爭之後，共產黨全面掌握政權，封鎖宗教信仰，將西方基督教宣教士全面逐出中國大陸，熱心的宣教士不願放棄從上帝而來的召命，許多人在母國差會的支持下，碾轉來台，出錢出力，開始福音宣揚工作¹⁰，藉醫療、教育、廣播、社會服務、引人歸信、設立教會—多爲國語教會。

台灣的基督徒人數從 1948 年的五萬一千人，十二年之間，爆增至 1960 年的三十八萬人(史文森 1986)，漸漸的，開始有了本地的傳道人後，教會人數增多，廣植教堂，教會組織開始系統化¹¹，教產、組織職架構率偕仿自西國差會。也設立總會下分各地區教會，機構(學校、醫院、出版、傳播…)，各地區又另組區會，處理該區會務，每區並有代表，參與總會各項事工。

⁹台灣基督長老教會的信仰立場及對教會所面對的社經環境，基本上是以法國改教家加爾文的神學立場爲中心，其政治立場，可以簡括：「當我們面對違反上帝旨意的政權之命令時，不應順從…」、「許多教會尚未覺醒，以爲只要保持沉默就是沒有參與了，其實在民主時代保持沉默就是表達了贊成。如果掌權者與上帝的旨意發生衝突，教會還不說話的話，就是背棄上帝了」(林鴻信 1994)。

¹⁰最早來台的外國差會是美南浸信會及大陸本地發展出來的聚會所系統。後來至少有超過 35 個差會抵台佈道設教。

¹¹據查時傑的分析，1949 年以後來台設立的基督教會多爲國語教會(大部份因爲聽不懂台語而另設教會)，可分爲四種型態：

1. 來自中國大陸的大教派-如信義會、衛理公會、聖公會、浸信會等。
2. 來自中國大陸的小教派-如循理會、貴格會、聖潔會、宣道會等。
3. 來自中國大陸的獨立教派-如教會聚會所、中國佈道會、靈糧世界佈道會等。
4. 來自中國大陸的信徒在台創設的教派-如台北地方教會、高雄地方教會等。

以上四類型態，獨缺客家語系的傳教事工，客家成了「被遺忘的族群」。這是基督教界當深思檢討之處。

3、1994 年以後的小組化教會運動遍及國、台語教會

按教會歷史學家的分析，基督教會在上世紀經歷所謂的「聖靈的三波」浪潮¹²，靈恩運動(Charismatic Movement)，風起雲湧，新的神學觀及價值觀興起，在世界各地產生了宣教浪潮，催生了大型的教會，宗派的影響力也相對減低，教會組織開始了改造運動，其中以神召會韓國中央純福音教會為代表¹³，趙庸基牧師提出「家庭即教會」的觀念，將原本十分集中在教牧傳道身上的牧養事工分權化，在教會中創設許多以住籍地為主的「家庭小組」，每個小組至多有三十人參加，小組長的主要職責為：關心所住地區的小組組員、向該區未信者傳福音。每週小組的聚會內容均使用教會事先設計好的教材，小組也有公約（例：組員間不可有借貸或共同投資行為），以利小組的發展。此後教會人數即不斷增長(Karen 1994)。

韓國趙鏞基牧師中央純福音教會的成功，使得「小組教會」這個觀念從 1970 年開始影響台灣的教會發展，教會紛紛渡韓觀摩。回來之後，各教會因為看見小組教會的活力，也都曾積極地付諸行動，但多年來，台灣教會雖不間斷的觀摩學習韓國教會，教會組織大抵仍無太大差異，祇在教會週間聚會時增加以小組的方式或團契的聚會，週日則有主日崇拜，許多會友週間不一定參加聚會，但週末必定赴會，聚會時大多數教會均有一定的禮儀程序。結果，除了原本的學生運動和聚會所之外，大都數教會在人數上並沒有明顯的成長。原因有二：第一，當時台灣的環境，還不是那麼有利於小組教會的發展，當時普遍以「聽道」為聚會焦點的模式下，強調信徒間「親密互動」的小組教會不容易運作。第二，缺少具體可行的執行架

¹² 最早提出此看法的，為前美國富勒神學院宣教學教授彼得·魏格納，後華人神學家亦有加以修正者，例：楊牧谷，在「狂飆後的微聲」一書中，即有略不相同的聖靈三波觀點。此觀點主要強調上一世紀，基督教會會有三次明顯的經歷新約聖經所記載的：當聖靈降下時，信徒們從恐懼、退縮變成勇敢、火熱的傳福音，造成教會的大復興。這當中有對信徒被「聖靈充滿」的不同定義及其他的爭議。

¹³ 目前，該教會會友人數接近一百萬人，以人數而言，堪稱韓國及全世界最大的教會。主任牧師為趙鏞基。

構，大家在理念上都知道小組教會很好，但卻不是很清楚要怎麼做（楊寧亞，1999）。

直到1994年，新加坡堅信浸信會（Faith Community Baptist Church，FCBC）¹⁴，積極來台分享小組教會的成功經驗，提出「小組即教會」的理念，把一切教會的功能在8-12人組成的小組中完成，且將原「小組教會」，進一步正名為「小組化教會（cell-groups，或譯為細胞小組教會 cells churches）」，強調「小組教會－教會中有小組」和「小組化教會－小組即教會」完全不一樣。FCBC更在1996年，和台灣信義會台北真理堂合作，設立「牧者訓練中心」，以「連結台灣小組化教會，推動台灣教會小組化」為目標，提供小組化教會有系統、有組織之訓練課程，完全由FCBC有「實戰經驗」的牧師授課（楊寧亞，1999）。經過了連續多年的倡導，以新加坡堅信浸信會為主流¹⁵，許多「傳統教會（非小組教會）」開始「轉型（變革）」為小組化教會。小組教會運動遍及台灣的各宗派。

除了台灣，近十年，基督教小組教會運動風起雲湧，在全世界各地均有此類教會組織。小組教會明確的組織結構、清楚的分工運作模式，衝擊了傳統的教會觀及原有的教會組織結構。因此，有教會宣教學者認為小組化教會是「自宗教改革以來，變動最激烈的教會」（Wagner，1998），由於這個風潮遍及世界各地，也有人開始將此運動，號稱為「第二次宗教改革」（Neighbour，1998）。但第一次宗教改革完全是「因信稱義」的教義的發現，產生基督新教與羅馬天主教會的分野，新教倫理又進一步的影響社會，催生了資本主義精神。但小組化教會運動，並未有任何新的教義發現，其著重點祇在教會內部組織的變革及教會佈教及牧養方式的改變，對整個社會

¹⁴ FCBC為九〇年代新加坡人數增長最快的教會，主任牧師鄭健雄（Rev. Lawrence Kong）在知名細胞小組教會顧問美籍李樂夫博士（Dr. Ralph W. Neighbour, Jr.）的輔助下，教會全面轉型（變革）為小組化教會，短短十年內，教會人數由六百人增至接近一萬人，1994起年受邀來台講習，分享成功經驗。

¹⁵ 也有香港王利民牧師的牧鄰教會，在台中與中國佈道會台中思恩堂合作，引進小組化教會的模式。

的影響力尚待觀察。且小組教會運動在信仰層次上及影響範圍上均不及1517年馬丁路德所開啓的宗教改革，因此，不宜冒然使用「第二次宗教改革」。

根據相關文獻及小組化教會訓練教材提示，小組化教會下列四點明顯有別於非小組教會，亦是本研究區分小組化及非小組化教會的主要依據(參附錄一)：

1. 牧會哲學不同—強調「關懷、關係的建立」及「佈道外展」，對於小組長的職責要求以善於關懷組員為前提，不花大量時於預備聚會教材。
2. 教會組織不同—小組化教會有清楚的小組定義，小組長、區長、區牧、主任牧師的工作說明(job description)、晉昇程序清楚明確。
3. 聚會程序不同—小組化教會有清楚的程序(4W 或 5W：Welcome—破冰/Worship—敬拜/Word—小組教材/Work—禱告及醫治/Witness—見證分享)，每個程序間均有明確的時間分配及相關的配套措施。
4. 教會運作原理不同—分層牧養，小組員的問題先由小組長解決，不是立即由專職的牧者一手全包辦。所有教會活動及服務率皆由各小組輪流擔任。小組聚會所需教材全由教會統一製作分發各小組使用，小組長祇需「照表操課」即可(類似中央廚房，統一供料)，個人不需花太多時間預備小組聚會內容。

2.2 管理文獻探討

2.2.1 組織結構與組織發展

1、組織理論概說

組織理論的研究，長久以來皆植基於化約主義(reductionism)(Mckelvey, 1982; Morgan, 1983, 1986)，但因為組織由人組成，其間互動之複雜，超乎人有限之能力所能分析，所以常需透過簡約(simplification)和喻象(metaphor)過程來建立理論(江岷欽 1993)。

(1) 組織規模

1. 組織規模之定義有四個不同層面(Kimberly 1976)。詳細的分類可分為：實體容量(面積…)、構成人數或成員數量、組織的投入或產出(例：銷售額…)、組織可裁奪之資源(資本額…)，但 80% 均指涉組織成員數量。本文探討之教會組織規模及擴散速度，亦以成員多寡(週日參加教會禮拜人數)為主要考量。這也是教會界分別大教會及小教會常用的指標。
2. 組織構面及構面間的相關性(李經遠, 1990)
 - 1). 組織構面—學者 Blackburn 提出，組織有三大主要構面，即複雜性、集中性、正式性。三者間彼此相關，定義如下：
 - i. 複雜性(complexity)-指組織內部存在之差異程度，有三個主要類別，即水平分殊(主要指部門的多寡)，垂直分層(主要指組織上下職級分層的多寡)、空間散佈(主要指組織分部在各地理區的多寡)。
 - ii. 集中性(centralization)-主要指組織的決策權集中於組織高層主管的程度，各類案件高層主管決定的比率愈高，則集中性高。

iii. 正式性(Formalization)-一般指「將組織之規則、程序、與溝通形諸文字之程度」(Pugh, 1968)亦有較擴大之定義，將組織運作中「各種非文字部份」亦包括在內。

2). 三構面間的關係

i. 組織結構的複雜性與集中性有負相關-因垂直分層與水平分殊很多(高複雜)，決策權勢必下放(低集中)，反之，亦為負相關（李經遠，1987）。

ii. 組織複雜性與正式性有正相關亦有負相關-若水平分殊多但每一部門工作內容專業性低-工作重覆、簡單、固定，則與集中性有正相關。若專業性高，則負相關(Robbins1990)。

iii. 組織結構之正式性與集中性有相當分歧的研究結果-有的結果顯示完全無關(Pugh, 1968)，有的研究結果顯示，在低專業組織中兩者有正相關，但在高專業組織中正負相關均有 (Robbins, 1990)，蓋因高專技人員在組織中，對其自身專業部份要求低集中、低正式，但對人事公平則期望高正式，對組織策略、方向則又傾向高集中。

組織三構面相互之關係，綜合整理於下圖：

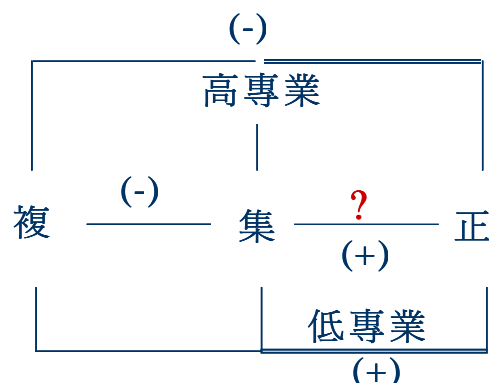


圖 2-1：基本組織三構面之關係圖

資料來源：本研究整理自李經遠－台灣大企業組織結構三構面間之相關性，1992

- 3). 人員比率(personal ration)－指組織中管理人員、行政人員、專業支援人員的比率的比率（李再長，1999），企業組織中最被研究的是管理人員的比率。
 - i. 教會組織所關心的人員比例，一般均以「專職服事者(意指受薪之教牧或行政人員)」為主，在教會專職服事者一般均以傳道人(指已按立為牧師及未按立之教師、教士或傳道)為主。當教會有足夠之經費時可以再增聘行政幹事或其他傳道人。
 - ii. 小組化教會分工較細，需要的專職人員比率一般推測應較高，另由於將組織小組化的關係，會友投入牧養的比例比非小組化高。

2、組織結構設計的選擇－組織結構之設計依分類方式說明如下：

(1) 傳統依部門劃分(Departmental grouping)共可分為三類：

1. 功能別(Functional grouping)組織結構-將具有相似功能、工作、技術者聚於一部門。此類別亦包括所謂程序別、裝備別組織結構。
2. 事業部別(Divisional grouping)組織結構-依組織所生產之產品依不同產品線設立部門，也有有稱為顧客別組織結構。
3. 地區別(Geographic grouping)組織結構-依地理區域設立部門，為有效服務不同地區顧客及行銷。

表 2-1：三種組織結構型態之相關特性比較表

	功能別組織	事業部組織/地區別組織
環境	適合低不確定性、穩定	適合中到高的不確定性、變動
技術	例行、低交互影響	非例行性、高部門間交互影響
規模	小到中	大
優點	具經濟規模 能夠深入發展技術 組織能成功的達成目標	適合快速改變的環境 顧客滿意度高(產品責任清楚) 功能間協調度高、決策下放
缺點	回應環境速度慢 決策上層負荷重堆積決策 部門間缺乏水平協調	技術發展不易深入 產品線協調度低 不易整合及標準化
其他	合適一項或少樣產品 正式職權-功能式管理者 營運強調功能目標的達成 多採成本制-預算、統計報告	適大組織、產品多樣 正式職權-產品經理 營運強調產品線經營 多採利潤中心制

資料來源：李再長譯，組織理論與管理，頁 231，236/本研究整理列表

以上三類為傳統之組織結構分類方式，一般大企業或非營利組織較少有上列單一結構型態，大多是不祇一種或混合型之組織結構，在真實的組織環境中，並不存在著純粹的功能別、產品別、地區別的組織結構，而是多元的組織結構(林欽榮，2002)。

(2) 依組織需求的多元化及實況彈性劃分，可有二類主要的組織結構：

1. 混合型結構(hybrid structure)-當組織成長至相當的規模後，組織通常會形成自我包含的單位，除少數重大決策仍由總公司主導外，總公司也分權給自我包含單位，這時，總公司的功能相對地穩定、要求深度的專業化研究及經濟規模。企圖得到功能及事業型結構的優點且避免其缺點。
2. 矩陣式結構(matrix structure)-當環境的一部份要求技術專家，另一部分卻又要求產品線的快速改變時，矩陣式結構常為不二選擇，特別是功能別、產品別、地區別的及混合型的組織結構都不能有效達成水平連結機制時，矩陣式結構常成為解決方案。

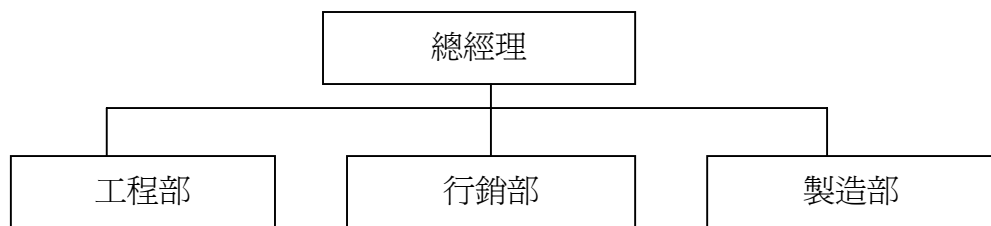
3. 矩陣式結構與混合型結構最大的不同在於它已將功能及事業結構同時併行且分割職責，一般而言，產品經理與功能部門經理同時在組織中有相同的職權，員工同時向二人負責。
4. 矩陣式結構組織的每位成員在自己的關鍵角色上有特定的責任：
 - 1). 最高領導者(top leader)-是兩令系的首腦，主要的責任是維持功能經理與產品經理之間的權力平衡、授權、促進兩令系主管的直接溝通解決問題。
 - 2). 矩陣主管(matrix boss)-即功能及產品經理，他們必須與其他主管合作劃分、協調責任、安排下屬工作、排除重疊職權等。
 - 3). 雙主管員工(two-boss employees)-員工常在矩陣主管之間的要求衝突中平衡，且保持雙重的忠誠。
 - 4). 矩陣式結構組織常因功能及事業間有一方平衡，而自然發展成
功能式矩陣(functional matrix)-由功能部門主管握有主要職和專
案式矩陣(project matrix)-由產品經理握有主要職權。

表 2-2 混合型與矩陣式組織結構型態之相關特性比較表

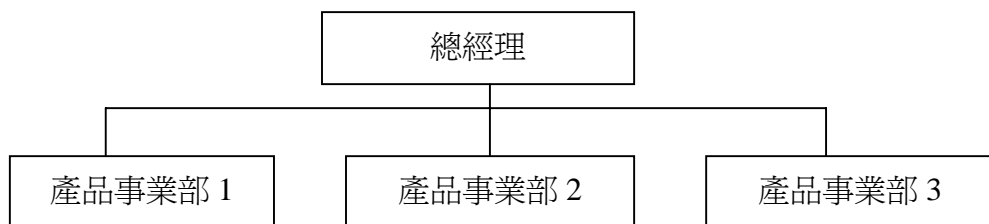
	混合型結構	矩陣式結構
環境	適合中到高不確定、顧客需求變動	高不確定性
技術	功能部門間有些許交互影響	非例行性，多交互作用影響
規模	大	適度/有少數產品線
優點	讓組織在產品事業部上達到適應與協調，也可以發揮功能部門的優點。 讓公司與事業部層次的目標更能合作 產品線達到協調合作	可配合環境對技術產品的雙重需求 彈性大/分享人力資源 適合複雜決策及不穩定環境 讓功能與產品皆能深度發展
缺點	行政費用可能會過度負荷 會有事業部與公司部門間之衝突	雙重職權的參與經驗常有挫折 時間消耗多、衝突也多 若不能掌握水平協調觀念很難成功
其他	營運強調產品線和局部功能性 預算-事業部為利潤中心，功能部門是成本中心 正式職權在產品經理，協調責任在功能部門經理	營運強調產品創新和技術專業化 預算-利潤與產品成本中心併行 正式職權由功能產品主管共同參與

資料來源：李再長譯，組織理論與管理，頁 242，248/本研究整理列表

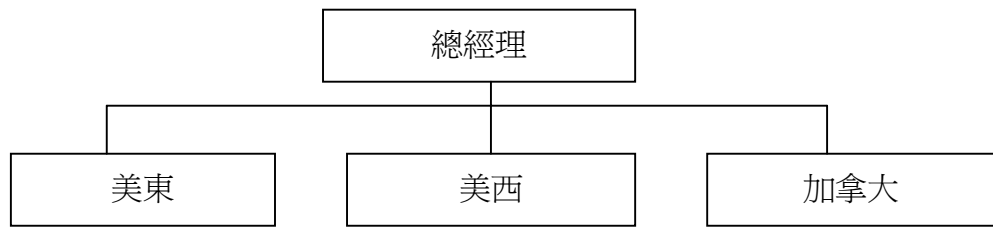
功能別



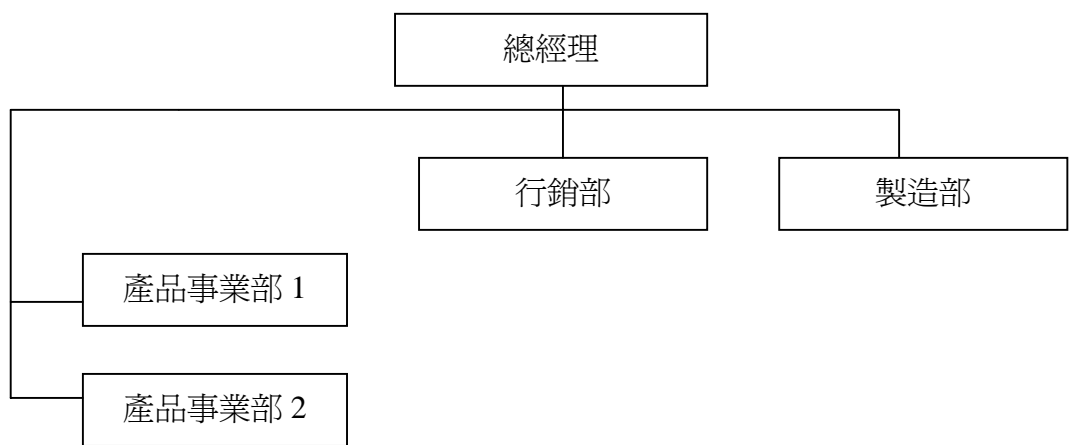
事業部別



地區別



混合別



矩陣式

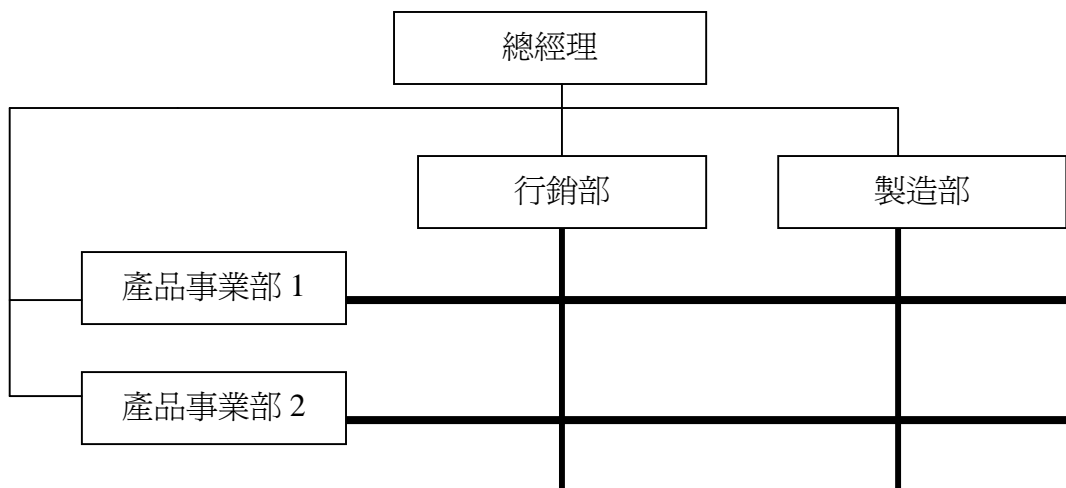


圖 2-2 各類組織結構簡圖

資料來源：David Nadler and Michael Tushman， strategic Organization Design(Glenview，

III.：Scott Foresman，1998)

3、組織與團隊

團隊合作是組織運作的趨勢，今日組織面對複雜的環境，團隊成爲競爭環境中之利器，學者 Likert，McGregor 等人皆認爲組織中須有連針(linking pins)來將團體連接在一起，組織才能完成其任務(Likert，1961；Mcgregor，1960)，亦即個人無法在組織中自由發展，必須藉由團隊合作的力量才能將個人的力量完全發揮(French and Bell，1995)。

團隊合作是使用特殊學習結構以轉換組織成員彼此的共享感，源於1960年代，本身沒有一套標準程序，早期常用的方法是 T-group(敏感性訓練)，經由變革代理人的協助，在彼此心靈交流、意見與觀點的交換後，形成集體的共識與承諾。

台灣教會佈教策略上一直以「團隊合作」爲主流，主張由兩個以上的傳道人及會員家庭組成「拓植教會小組」，至新的預定地點建立教會，不主張由一位傳道人，自行至預定地點建立教會。小組化教會及非小組化教會相當強調團隊合作(團隊事奉)，認爲優質的同工團隊，才能有好的健康的教會。但在實際拓植教會事工時，常受限於經費及人力，不是每個教會均能達成團隊服事的目標。

(1) 團隊的定義及內涵—學界所對團隊的定義大同小異：

1. 薩克(Shonk，1982)認爲團隊是包含兩人以上必須協調一致，以完成共同任務。
2. 魁克(Quick，1992)認爲團隊最顯著的特徵是團隊成員將團隊目標列爲第一優先，以各自所有的專業能力，互相支持自然合作，且清楚公開的與其他成員溝通。
3. 卡仁布克與史密斯(Katzenbach and Smith，1993)兩人認爲團隊是具有互補功能、認同共同目標，設定績效標準、互信以達成組織目標的組合。

4. 孫本初(1999)認為團隊是兩人以上互動關係所形成，經由心理感應與認同，達成共享的意識與目標。

(2) 學者對於團隊建立的定義及目的也有相當多的見解：

1. 克理斯丁(Christen, 1987)認為：團隊建立是用以促進工作群體規範的社會化進程之活動，團隊建立的過程可以幫助管理者與員工分享願景，制訂公司策略方向、發展必要的人際關係能力以追求工作群體的最佳表現。
2. 傅蘭琪與其爾(French and Bell, 1995)兩人則指出：團隊建立目的在增進及提升組織內各群體的功能，其中，某些部分是著重在由上司及部屬所組成的永久性工作團隊；另一部分則重於特殊的團隊，例如因組織結構改變而新成立的團隊、任務小組、委員會等。
3. 康明斯與渥禮(Cummings and Worley, 1993)兩人認為：團隊建立係幫助團體改善他們工作的方法，團體成員可以提升人際關係與問題解決的技術，團隊建立是改善團隊與工作完成的有效途徑，並使成員獲得高度的激勵以實現團體決策。

(3) 有關團隊的種類及特徵：

1. 寇樂與貝克斯基(Koehler and Pankowski, 1996)兩人指出在以團隊為基礎的政府組織，有五種團隊的形式：
 - 1). 高層管理團隊(top-management teams)
 - 2). 專案性團隊(project teams)
 - 3). 過程改善團隊(process improvement teams)
 - 4). 跨功能團隊(cross-functional teams)
 - 5). 自我指導團隊(self-directed work teams)
2. 麥多西一佛雷斯(McIntosh-Fletcher, 1996)將團隊的進展由另一面探討，即依簡單而複雜垂直區分為 A、B、C 三種層次：
 - 1). 層次 A：凝聚性的工作團體－團隊成員認同相同的工作團

體，他們在工作上是相互獨立的，它具有分享目的或目標、個人感覺被接受並且能彼此相互影響的特徵。

- 2). 層次 B：有效率的工作團隊—這類型的團隊重效率的增加，團體的成員是相互依賴的，需要依賴其他人的工作來完成分享式的目標，不但具凝聚性工作團體的性質，同時是一個能有效率完成工作任務的自我指導團隊，它包括下列特徵：
 - i) 在組織之內，將功能視為一個自主的附屬單位。
 - ii) 成員與其他人分享工作資訊。
 - iii) 所有成員均能了解且分享目的、計劃與目標。
- 3). 層次 C：有效能的組織單位—重視整體組織的需求，結合凝聚性的工作團體與有效率工作團隊的特質，將工作整合到更大的組織，與其他團隊合作與具有分享式團隊的功能，它包含以下的特徵：
 - i) 為完成共享的計畫，團隊與其他的組織單位密切契合。
 - ii) 與其他的團隊或功能分享包括人力與物質的團隊資源。
 - iii) 團隊在組織之內是以政治與策略性觀點來運作。
 - iv) 成員進出團隊是按照計畫或工作上的需求與時間。

表 2-3：三層次團隊的特徵比較表

層次	層次 A	層次 B	層次 C
分析單位	凝聚性的工作團體	有效率的工作團隊	有效能的組織單位
焦點	工作團體	自我指導團隊	分享式團隊
特徵	<ul style="list-style-type: none"> ● 首先認同工作，其次是團體。 ● 由個人與團體參與的決策過程。 ● 正式溝通會議作為分享團體的結果，而對於非正式與自然發生的溝通盡量減少。 ● 隔離無法分享式的任務指派或者整合工作的目標。 ● 舒適的團體氣氛 ● 尊重與支持個人的知識與技巧。 ● 綜合效果(synergy)是源自團體對個人貢獻的肯定。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度認同的自我團隊。 ● 決策過程由團隊成員之間來分享。 ● 在自己的團隊中廣泛使用反饋與釐清。經常有非正式或自發性的溝通。 ● 團隊成員共同知識的基礎是在於工作流程與產出的問題。 ● 一致性與相互間的支持以維護團隊的目的以及目標，建立自我團隊(our team)的認同感。 ● 為了共享目標的達成，團隊成員之間相互尊重與鼓舞。 ● 綜合效果是源自於自我團隊目標的達成。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 對其他團隊有更多的認知；而對自我團隊的認同較少。 ● 決策過程由團隊與組織中的其他單位來分享。 ● 在團隊之內與團隊之間廣泛使用的回饋與釐清；在團隊組織進行溝通。 ● 持續不斷地檢查其他團隊的發展與工作的重新編制。 ● 能使組織中每一個人感到滿意的一般說法是合作；重視整體持續的改善。 ● 有意識地努力與其他團隊以及組織中其他單位之間的信任。 ● 綜合效果是源自於整體組織目標的達成。

資料來源：孫本初、吳復新、夏學理、許道然，(民 88)，組織發展，台北，空中大學頁 160。

(4) 團隊建立的成功條件

1. 魏斯博(Weidsbord, 1987)認為，團隊建立的成功必須仰賴下列四種條件：

- 1). 互依性-團隊運作最重要的問題是每一個人都有其利益關係，團隊合作對未來成功的願景，並非意識型態的表述或是某些人爲其利益而參與組織的運作。
- 2). 領導精神-領導階層需要有冒險、創新的精神才能大幅度的改善組織績效。
- 3). 參與決策制訂的工作-所有成員同意參與建立團隊的決策。
- 4). 平等的影響力-每一個團隊的組成份子都有影響議程設定的機會。

2. 傳蘭琪與貝爾(French and Bell, 1995)兩人認為一個有效率的團隊必須具備特徵：

- 1). 明確目的-大家認同與接受的願景、任務、目標或任務以及行動規劃
- 2). 非正式化-非正式、舒適以及隨意不拘的文化。
- 3). 參與-更多的討論，並鼓勵每一個成員的參與。
- 4). 傾聽-成員運用有效的傾聽技術如質疑、釋義與概要說明。
- 5). 允許公開的不同意見-團隊在不同意見中才能獲得開展，而不去避免、掩飾或者壓抑衝突的產生。
- 6). 決策的共識-經由完全的討論、避免用投票來達成實質上的共識。
- 7). 公開的討論-立法程序、很少有隱密性的議程。
- 8). 明確的角色與工作任務-明確的期望與工作分工。
- 9). 分享式的領導-有一位正式的領導者，但每一個人分享有效率的領導行爲。

- 10). 外在關係-團隊注意發展外在的關係、資源與信用。
 - 11). 形式的多元化-團隊具有廣泛的團隊過程與工作技術。
 - 12). 自我評估-團隊會週期性檢驗它運作的情形。
3. 學者孫本初(1997)及 Blanchard(1996)的高績效團隊七特質 P.E.R.F.O.R.M.：
- 1). 培養對組織目標與價值的共識(Purpose and Value)(P)：對於人們所欲達成的願景，可經由團隊規劃出具體的藍圖，在團隊中的個人很清楚的了解在型塑願景的過程中，所應該扮演的角色。
 - 2). 授能(Empowerment)(E)：組織的決策與規則是用來協助成員能更愉快及有效率地工作，在團隊內的每個人都有學習與成長的機會，願意為其他成員付出，分擔責任，迎接新的挑戰。
 - 3). 良好的工作關係與溝通(Relationships and Communication) (R)：開誠佈公的溝通一直是高效率團隊所欲達成的目標，經由深度對話、傾聽與討論才能使團隊間提供真誠的回饋與相互的諒解。
 - 4). 彈性(Flexibility)(F)：團隊成員的行事要具備彈性，且應視情況的需要分派不同的任務，發揮不同的功能，使得團隊的政策與作業流程，隨時能因勢而變。
 - 5). 追求最適的生產力(Optimal Productivity)(O)：高標準和高品質的產品或勞動力是高績效團隊的目標，團隊的成員熟悉解決問題的方法，且有效率的達成目標。
 - 6). 肯定與獎賞(Recognition and Appreciation) (R)：在高效率的團隊內，只要有傑出的個人表現或整體績效時，主管或其他成員都給予鼓勵與肯定，不僅可激發成員的榮譽心與責任感，使其產生不可分割的一體感。
 - 7). 高度的士氣(Morale)(M)：在高效率的團隊中，同仁很願意投入團隊的工作，且每一位成員都以身為團隊的一員為榮。

2.2.2.組織與態度

1、態度的性質

(1) 定義：

1. 依組織行為學家的看法(林欽榮，2002)：
 - 1). 菲希班(M. Fishbein)－態度是人的一種學習傾向；基於這種傾向，個人對事物作反應。
 - 2). 薛馬溫和萊特吐－態度是一種持久性的感情與評價反應系統，此種系統可反映出個人對事物的評價和看法。
 - 3). 梅義耳－態度是一種引起個人某種意見的先前傾向(predispositin)之心理狀態，亦即是一種影響個人意見、立場及行為的參考架構。
2. 依社會心理學家的看法(曾華源、劉曉春，2000)：
 - 1). 最簡單的定義-人們對周遭事件或環境的反應。
 - 2). 操作性定義-態度是客觀物件(社會中的所有面向)和對這些客觀物件估間的關連，也是說，態度是社會中各面向的評估，且將之存在記憶中。
3. 態度有一種基模(scheme)的效用，形成一種認知架構-儲存或組織與某一概念、情境、事件有關的訊息，來影響我們的社會認知，特別是使用社會訊息的方式。

2、態度的結構(Robbin，2001)

(1) 一般心理家都認為態度具有三種成分，這三種成分具有三種不同而有關的心理傾向，此三種傾向即為情感的、認知的以及行為的成分：

1. 認知成分-是指個人對事物或情境的知識、信念、價值觀、意象或訊息。所謂信徒的「信仰認知」層面，主要是指涉個體價值觀的改變(亦即教義學所說的「歸正-從不信到相信」，若對應於已信的基督徒，則信仰認知包括個體對基督教教義的認知(上帝觀、教會

觀、罪觀…)、教會活動(聚會、佈道…)、個人信仰生活(禱告、靈修…)的認識及判斷。

2. 情感成分-是指個人對某種事物情緒上的感受，包括喜歡或不喜歡該事物。所謂信徒的信仰「情感」在本文中主要是測量信徒對教會或教會活動(例：主日崇拜、禱告會、查經班，特會…)及教會內群體(例：青年團契，服務業小組…)及個人(例某牧師、某傳道、某人)的喜歡程度。
3. 行為成分-是指個人對某種事物產生的特定行為傾向，這可由個人面臨情境或事物時，所採取的反應推測之；亦可由個人言語陳述或談話中得知。所謂信徒的「信仰行為」，係指涉個體對教會的實際參與程度或對教會活動的參與傾向(例：每週一定會參加的聚會…)及個人信仰生活所呈現的狀況(例：是否每日靈修、是否與人談及信仰)。

3、態度的功能(林欽榮，2002)

(1) 知識功能-

態度可以幫助個人將個人的知識、經驗與信念組織起來，而提供一種確切穩定的標竿或參考架構，使個人將雜亂無章的所見所聞，變得確切而穩當(例如刻板印象就是一種態度)它賦予各群體不同的特性或特質，而將紛亂的經驗組織起來。

當個人發現原來具有知識功能的態度，不能說明其所接觸到的現象，或無法賦予該現象意義時，則態度會發生改變。當環境改變或新訊息輸入，以致個人無法運用現有知識來解釋時，個人的態度也會發生改變，以便能夠說明更多的訊息。

(2) 工具功能-

態度的形成，可能是因為態度本身，或是態度所針對的事物，可以幫助個人得到獎賞或逃避懲罰，此即為態度的工具性功能。態度是

達成目的的手段。例：對老闆採取不好的態度，使自已為團體所接受，得到讚美，而避免被排斥。

當事物本身是達成目的的手段，此時態度就由該事物及其後果之聯想而來。例如，保險員對藍領工人產生良好的態度，因為他很容易把保險推銷給他們，但對醫生則沒有好感，因為後者總喜歡討價還價，不易推銷。因此，他將成功、利潤和藍領工人聯想在一起，而將失敗、困難和醫生聯想在一起，自然對他們產生了不同的度。通常工具性態度的改變，是由於它無法滿足個人的需求，或其他態度能滿足個人的需求，或由於個人抱負水準改變了。例如，當目前的教會生活無法滿足會友的需求時，他將主動尋求新的教會，希望從新教會中得到需求的滿足。

(3) 價值顯示功能

態度也可以直接顯示個人的中心價值及自我意象。如一個女權運動者，可能對傳統家庭婦女角色、服從男性，以及黃色笑話等，表現出厭惡的態度。

在組織行為上，具有價值顯示功能的態度也會發生改變。蓋當個人對自己的自我概念不滿意或想追求更佳自我概念時，則這種價值顯示的態度才會顯現出來。

(4) 自我防衛功能

態度可以保護個人的自我，以免受到不愉快或威脅性的刺激所傷害。當個人收受到威脅性的訊息，會產生焦慮感，而培養某種態度可以曲解或避免收受到這種訊息，讓焦慮感無從產生。一位主管可能視工作為一種精神寄託，全心投入，企圖避開家庭負擔太重等壓力，以保持完整的自尊。

具有自我防衛功能的態度，通常比較不易改變。對組織來說，自我防衛態度的重要性，並不在於態度的改變，而是應避免利用管理或

其他手法引發這種防衛功能，以免使管理工作喪失效力。

4、態度的形成（曾華源、劉曉春，2000）

(1) 社會學習-我們的觀點是經由與他人互動或藉由觀察他人的行為而獲得：

1. 古典制約¹⁶

1). 透過古典制約，人們形成他們對某些中性刺激的態度(Staat & Staats, 1958; Staats, & Crawford, 1962)將許多無意義字與一個強烈的負面刺激相結合，這個無意義的字將因此讓人產生負面或正面的反應能力。因為評價式的反應是形成態度的重要核心。例如：孩童可能對選擇幼稚園抱持中性態度，但是每當父母一提及某幼稚園即皺眉批評且表現出輕視的態度時，這時，古典制約原則對小孩的態度產生影響，孩子開始對這個幼稚園產生負面觀感，以拒絕上學來表現其負面反應。

2). 古典制約的效應有時會在潛意識的狀況下產生（Krosnick, et al., 1992）。

人甚至無法覺察刺激的存在，卻依然受刺激制約效果影響。在 Krosnick 和他同事的實驗中，先將受試者分為甲、乙二組，每組受試者均給他們看一些陌生人的日常生活照，但在同時在甲組穿插引發人正面情緒的照片（例：結婚照、開懷笑），在乙組穿插與引發人負面情緒的照片（例：狼人、開心手術）。但兩組穿插正負面情緒照片的時間均很短，甚至受試者不一定能察覺。研究結果顯示，二組的受試者均受影響，甲組的受試者在看陌生人照片時情緒多為正面，乙組則相反。

¹⁶ 所謂古典制約，即當第一個刺激(以A表示)出現後，第二個刺激(以B表示)伴隨出現，A成了B出現的信號。於是A出現時，人們即期望出現B。久之對A，B出現相同反應。即B先出現時，也產對A相同反應。這是透過結合（鏈結）而獲得之學習。

3). 某些肌肉運動會造成制約效果(Cacioppo, Priester, Berntson, 1993)

Cacioppo 等三人在 1993 年透過精確的設計，研究肌肉運動和態度的關連，要求受試者看著四個不熟悉的中國字，隨意來決定彎曲或擴張自己的手臂，結果發現，受試者的一致性行為：當「非常愉快(正向刺激)」時會收縮手臂(向內彎)，「非常不快(負向刺激)」時會擴張手臂(向外彎)。証明了古典制約對態度的影響—人會被無法覺察或無法描述的過程所影響。

2. 角色模範

子女從小看父母吸菸，即便父母三令五申禁止子女吸菸，但由於示範作用大於口頭訓誡，子女在適當年紀時仍會吸菸。這是因為子女的態度學習過程係以家長為角色模範，透過家長的行為示範來學習並形成態度。

3. 遺傳因素

有關基因影響態度的論述仍有許多學者抱持質疑的態度，但最新的實驗顯示，基因對態度的形成有相關(Arvey et al. , 1989 ; keller et al. , 1992)，基因不但影響一些簡單的態度，也影響較複雜的態度，例工作滿意度(Hershberger , Lichtenstein , & Knox , 1994)，一般而言基因是透過個性來影響態度，即基因影響個性—例：樂觀或悲觀 (George , 1990)個性影響態度。

4. 社會比較與態度形成

人有時會透過社會比較(social comparison)過程，來瞭解及確定了解自己社會觀點的正確性(Festinger , 1954)，更有甚者，個體經常會為了和別人一樣而改變自己的觀念，也因新觀念的而產生新的態度。

透過社會訊息和社會比較的過程，個體將會形成初始態度(incipient attitude)，這個過程中，即使自己並未親身經歷，也有可

能被自己所尊敬或崇拜的人之觀點所影響，而採用其觀點並形成態度(Bell, 1994)。

5、組織與態度的關係

一個人會有數千種態度出現，但在態度和組織的研究中，一般祇關心與工作有關的態度，因為這些態度代表員工對組織所抱持之正面或負面的評價(Robbins, 2001)。大多數組織行為的研究討過的三種態度為：

- (1) 工作滿足—所謂工作滿足感，是指員工對其工作的情感或情緒反應 (Beehr, 1996)，本研究所探討的是信徒對自己信仰狀況及教會生活的滿足感。學理上，認為工作滿足感有兩個方面（吳復新，1993）：
 1. 單一面向足感(facet satisfaction)，是員工對工作的特定面向所呈現的滿足或不滿足傾向。例如，有人說：「我喜歡我的工作，但恨死了我的老闆」即是某一面向喜歡，另一面向不一定喜歡。這些面向包括工作本身、待遇、升遷、賞識、福利、工作條件、監督、同事和組織政策。
 2. 整體滿足感(total satisfaction)，指員工對工作的各種面向所持態度之總和後的平均數(Johns, 1996)。
- (2) 工作投入—指一個人對工作感到興趣及在心理上認同工作的程度。有高度工作投入的員工會將工作績效視為他的自我價值(self-worth)，而且認為將工作做得盡善盡美是他責無旁貸的事。
- (3) 組織承諾—是指員工個人認同組織及組織的目標，並願意留在組織，對組織有濃厚情感和忠誠感的傾向。當外界對組織有所批評時，也會挺身為組織辯護。員工之所以對組織產生承諾，可從以下兩個取向來解釋：
 1. 靠邊取向(side-bets orientation)：強調個人如離開組織，所累積的資年將付諸流水，一個人會選擇繼續留在現職，以免失去自己好不容易在現職獲得的利益。

2. 目標調和取向(goal-concurrence orientation)：強調個人認同組織的程度在於個人目標是否與組織目標有一致的關係。這個取向認為組織承諾乃下列三個因素的結果：
 - 1). 員工對組織目標和價值的接受
 - 2). 員工願意協助組織實現目標
 - 3). 員工願意留在組織之中
3. 組織承諾是員工對整個組織所抱持的一種心理上的依附它有下列三種：
 - 1). 持續性承諾(continuance commitment)：與靠邊取向有關；指一個人希望持續留在組織工作的傾向。
 - 2). 情感性承諾(affective commitment)：係目標調合取向有關，指個人對組織的主張之認同。
 - 3). 規範性承諾(normative commitment)：與員工留在組織的義務感有關；一個有高規範性承諾的員工對服務機關有強烈的忠誠感，留在組織中對他來講是一件責無旁貸的事。

6、組織結構與態度的關係

員工個人的態度，常會影響其工作行為。在組織內工作的人，很快地就會發展出一套工作態度，此種滿意或不滿意的態度會直接影響到他的生產力。茲以與工作有關之態度-工作滿意來說明，態度與組織結構的關係(林欽榮，2002)：

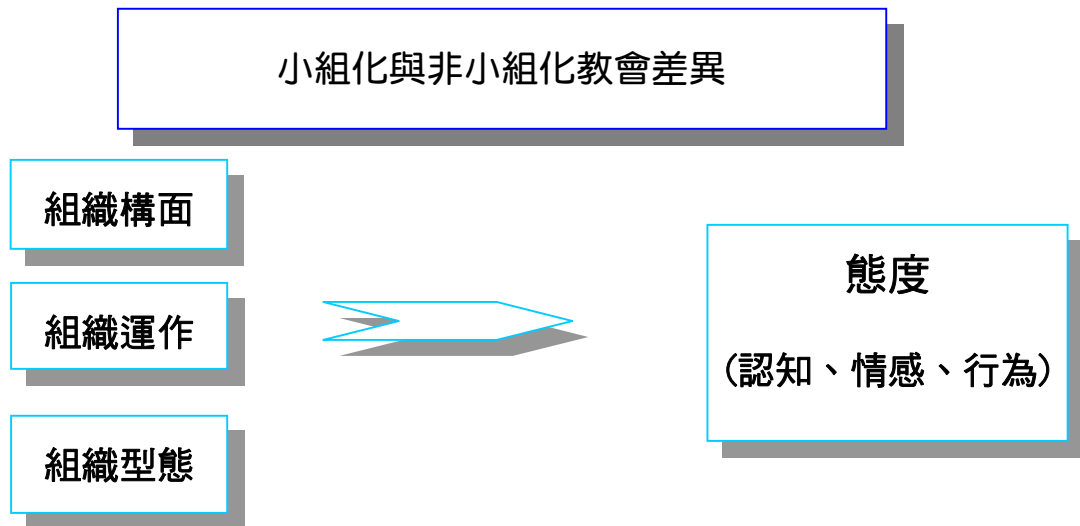
- (1) 組織規模——一般而言，員工工作滿足程度，常隨組織結構的擴大而遞減（員工參與決策的機會較少，個人覺得距離組織目標較遠）。但在較大的組織中，由於大型組織所給付薪資較高，員工流動率反而較低。
- (2) 組織層級——一般而言，層級愈高員工的工作滿足感比低階層員工來得高，這是上級員工握著管理權力，且其職業聲譽、地位與薪資都較高的緣故。此外，組織層級愈多，員工升遷的機會愈大，員工滿足的程

度愈高。

- (3) 分工專業－從事專業化的員工比從事一般事務性的員工容易得到滿足。但分工專業化的結果，常使工作重複而機械化，個人會感到疏離而對工作不滿意。
- (4) 控制幅度－控制幅度（span of control）是指一個管理者所能直接指揮控制的員工數目。到目前為止，雖然沒有直接的證據顯示管理幅度和組織績效的關係，但是較大的控制幅度由於監督較為寬鬆，個人自主性的機會較大，比較有工作滿足感。
- (5) 集權程度－一般而言，實施集權（centralization）制度的組織，員工較不滿足，根據研究顯示：集權程度和工作滿足呈相反的關係，但常因工作性質和個別差異而有分別。例如，在專業人員中實施集權制度，其滿足感要比一般藍領階級為低。

三 理論架構及研究方法

3.1 研究架構



上列簡易架構係探討兩種教會的組織差異（構面、運作、型態）和信徒態度所呈現的差異。特別專注於組織行為所定義之態度三要素(認知、情感、行為)。在此簡易架構中，不同的教會組織(小組化/非小組化)為自變數，以態度三要素為依變數。

3.2 研究方法

3.2.1 質化研究

1、定義：

質化研究係指任何不經由統計程序及其他量化手續而產生研究結果的方法，利用非數學的分析程序，藉各種方式，包括觀察、訪問來蒐集資料，

並且利用文件、官書、書籍、錄音帶，甚至使用人口普查這種為其他用途而蒐集到的量化資料加以分析的程序(徐宗國譯 2000)。

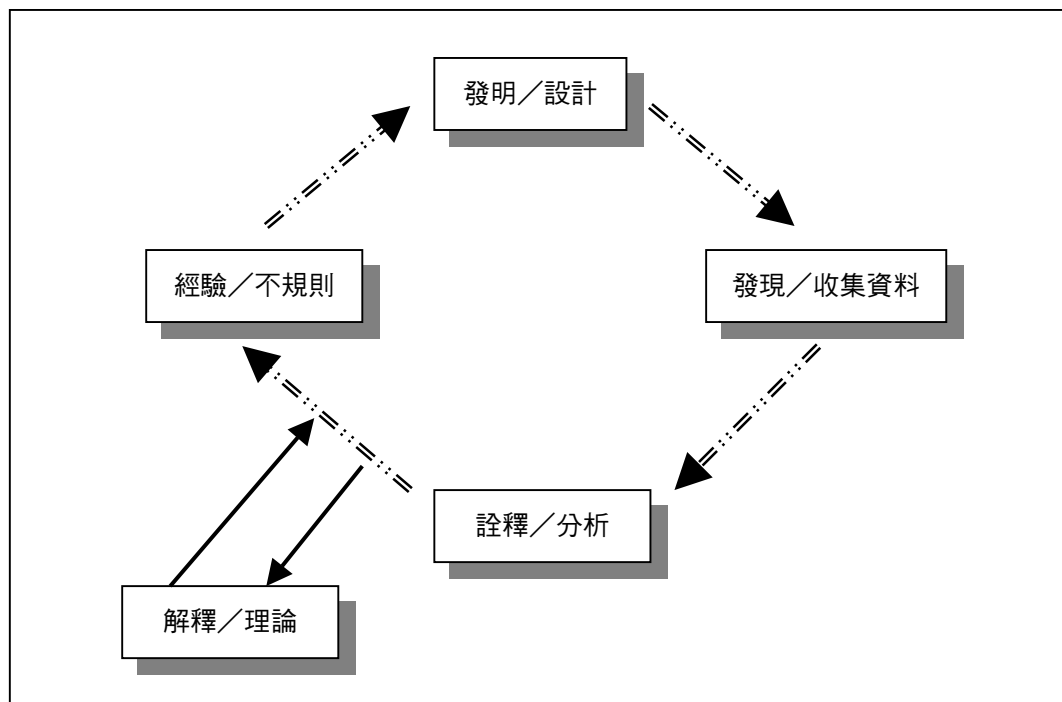
2、選擇質化研究的理由

在實証科學注重「嚴謹」、「客觀」的前提下，一般社會科學的研究方法多以量化研究為主。本論文研究領域為非營利的教會組織，探討信徒信仰認知、情感、行爲…等。採用質化研究的方法，能補足量化方法不易測量及較無法量化的信仰內狀況。

除了研究方法學術適用性外，本研究亦嚐試採取另一種有別於量化研究的研究典範-循環式建構主義研究¹⁷(Habermas, 1968)，此類典範主要係研究人們的符號、解釋及意義的建構，沒有「唯一絕對的標準答案」，必須身在處境聯結中(context-bound)且紮根在處境中作研究。因此，這種研究典範是循環式的：

經驗—介入設計—發現/資料蒐集—解釋/分析—形成理論解釋—回到經驗

茲以下圖說明循環式建構主義研究原理



¹⁷ Habermas提出三種研究方法的典範(paradigm)，此三種皆有簡易圖示(胡幼慧 1996)：

1. 量化階梯式研究(Ladder of Materialistic Inquiry)-即一般量化研究常用的步驟
2. 循環式建構主義研究(Cycle of Constructivist Inquiry)-即本文採用的觀念
3. 批判/生態宏觀研究(Global Eye of Critical/Ecological Inquiry)-以批判性眼光檢視前二者之果效。

圖 3-1：循環式建構主義研究原理（資料來源－胡幼慧：質性研究，1996，頁 10）

3、質化研究內涵

- (1) 質化研究由三部份組成-資料、各種不同的分析或解釋程序、口頭報告或寫成的文章。
- (2) 質化研究的不同類型-紮根理論研究、民俗誌、現象學，生命史、對話分析…。

4、質化研究的信度與效度

信度與效度是傳統實証主義(positivism)量化研究的判定標準及普遍法則(universalistic law)，但以此法則檢視或質詢「不客觀分類計量、不以普遍法則找尋為主、不探究因果假設性論証及統計推論」的質性研究者時，這種「信度」、「效度」的遊戲規則即顯出其侷限性(胡幼慧、姚美華，1996)，畢竟質化研究是以探索「社會事實的建構過程」、「人們在不同的、特有的文化社會處境下的經驗和解釋」為主。

面對「信度」與「效度」之議題，質性研究學者已發展出合於實証研究精神且適於質性研究的「信度」與「效度」定義，茲以 Lincoln & Guba(1984)及 Miller & Kirk(1988)兩組學者的定義說明如下：

- (1) Lincoln & Guba(1984)-認為信度是可重複性(replication)，效度則是指可靠性(dependability)、穩定性(stability)、一致性(consistency)、可預測性(predictability)與正確性(accuracy)：

1. 確實性(credibility)即內在效度，指質化研究資料真實的程度。以 研究情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化增加確實性的機率，研究同儕的參與討論(3)相異個案資料的收集(4)以足夠的輔助工具輔助資料收集 資料的再驗證等五項方法，來增加資料的真實性。
2. 可轉換性(transferability)：即外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做資料性的描述與轉換成交字陳述。
3. 可靠性 (dependability)：指內在信度，乃指個人經驗的重要性或唯一性，研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠住。

(2) Miller & Kirk(1988)一仍以科學的「客觀性」為判定標準，認為信度是指測量程序的可重複性，效度則是獲得正確答案的程度：

1. 信度測量

- 1). 狂想信度(quixotic reliability)：指對不同的個案，持續採用同一種應對方式。這一信度的問題是其具有瑣碎及誤導的缺點。
- 2). 歷史信度(diachronic reliability)：指不同時間所測結果的相似性，表示時間的穩定性。歷史信度通常是在不同的時間以相似的測量工具或發現來進行測量。
- 3). 同步信度(synchronic reliability)：指在同一時間內產生相似的研究結果。

2. 效度測量

- 1). 明顯效度(apparent Validity)：指測量工具與觀察現象有非常密切的結合，並提供有效的資料。
- 2). 工具效度(instrumental validity)：指利用某一測量工具所得到的資料與另一個被證實有效的工具所測得的資料相當接近。
- 3). 理論效度(theoretical validity)：指所蒐集的資料與研究所根據的理論架構相呼應。

3.2.2 紮根理論研究法

紮根理論研究法是接近實証主義的質性研究典範，為本論文所採用的研究方法，本研究方法源於質性研究學者 Anselm Strauss 及 Juliet Corbin，紮根理論是用歸納的方式，對現象分析整理所得的結果。紮根理論法不是先有一個理論然後去証實它，而是先有一待研究的領域，然後自此領域中萌生出概念和理論。是質化研究中最符合科學及嚴謹的研究方法。

1、紮根理論研究法的前提

- (1) 我們所研究現象有關的一些概念，並沒有全被標明釐清出來，至少對某群體或某地方是如此，即使有些觀念被釐清了，這些概念間的關係也未被完全了解，或在概念發展上也未臻成熟。
- (2) 另一個前提則是，就此法而言，某些現象至今還沒有人確實地作過研究、提出題目。以致我們不知道那些變數與此一現象有關。因此，我們想去找答案。

2、紮根理論研究法的文獻使用

- (1) 技術性文獻(technical literature)－符合專業和各學術領域寫法的研究報告及理論和哲學性的文章。研究者可以用技術性文獻作為背景資料，與紮根理論研究的發現比較。
- (2) 非技術性文獻(non- technical literature)－在紮根理論研究裏，用來做為原始資料或補充訪問及田野觀察的傳記、日記、官書、手稿、記錄、報告、日誌(catalogues)等資料。文獻可用以提高我們的理論觸覺、做為二手資料的來源、刺激我們提出問題。

3、紮根理論研究法的譯碼及譯碼程序

譯碼是種把資料分解、概念化、然後再以一個嶄新的型式把概念重新組合的操作過程。紮根理論方法的譯碼程序，目的不僅在由資料中擷取議題(Theme)，或由幾個組織鬆散的概念中發展出一個描敘性的理論性架構而已。紮根理論的分析程序，目的在於：

1. 建立而不只是驗證理論
2. 利用譯碼程序的嚴謹過程產生「好」的科學
3. 突破研究中出現的偏見和假定
4. 藉由譯碼過程，建立接近實際世界、統合完整、具解釋力的理論。

紮根理論研究法的分析部份是由三種主要的譯碼手續所組成，不同種類的譯碼程序，其間的界線並非是固定不變的，亦即三種程序交互運用：

1. 開放性譯碼(open coding)－將資料分解、檢視、比較、概念化、範疇化

要用開放性譯碼將蒐集來的資料分解成一個個單位。仔細檢視，比較其異同，針對資料裏所反映的現象，提出問題，經此過程，針對研究者或別人的假設，提出質疑、探索，並進一步導出新發現。

本階段將把蒐集到的訪問或觀察資料，逐句、逐行、逐段、整篇文件的仔細研讀、分析。因為範疇是理論性抽樣的基礎，須儘早從逐行分析的過程中建構出範疇。

2. 主軸譯碼(axial coding)－做完開放性譯碼之後，藉所分析現象的條件、脈絡、行動／互動的策略和結果，把各範疇間聯起來，組合成資料。主軸譯碼使用下列四種步驟作為問問題的內容與作比較的基礎：

1). 藉陳述出副範疇與現象間之關係的本質，構想副範疇與範疇假設性關係，例如因果條件、脈絡、中介條件、行動/互動的策略、結果。

2). 查看實際資料是否支持以上這種假性的關係。

3). 不斷地注意範疇和副範疇的性質及面向。

4). 比較不同面向位置上的案例，找出它們所屬的範疇和副範疇間關係。

3. 選擇性譯碼－完成下列五步驟（可按直線式次序進行，亦可反覆操作）：

1). 蒐集來的資料以及由此開發出範疇、關係，來思考一個可以扼要說明全部現象的核心，稱之為故事線(story line)。

2). 藉資料所呈現的因果條件、脈絡、策略及結果等譯碼典範，把核心範疇與附屬範疇相聯。不斷地注意範疇和副範疇的性質及面向。

3). 藉每一範疇所在的特定面向位置，也就是藉面向的層次把各個範疇，加以連結。

4). 用所有的資料來驗證上述這些範疇間的關係。

5). 持續開發範疇使其具有細緻及完備的特徵。

4、紮根理論研究的信度與效度

紮根理論法是兼具嚴謹與科學原則，另一方面也保留了方法上的彈性，既與量化的研究法有別(例如：樣本數的數量多寡，是依研究者的研究策略來判斷，不是依量化研究的統計分析要求標準。紮根理論法用比較的原則推導理論，不採用量化研究控制其他變項，凸顯自變項以判定其與依變項的關係；也不同於一般質化方法普遍以反映社會實體為重心(Glaser 和 Strauss 等人均主張紮根理論研究的目的，不可能反映複雜的社會實體 <Bigus, Hadden and Glaser, 1982>，因為研究者受限於資料的選取，不可能完全忠實的描寫社會實體)，而是以演繹、歸納準確而詳實的資料來說明、建構理論，企圖達到理論與實用並重的目標。

因此，紮根理論也應有其信度、效度的測量標準，本研究所採用的信度及效度標準，以綜合 Kirk & Mliier(1988)與 Lincoln & Guba(1984)的觀念，分項說明如下：

- (1) 信度-需符合狂想信度與內在信度(可靠性)，亦即「對不同個案，採同一種應對方式(相同的訪題及相仿的訪問模式-事先約定、訪談背景介紹)」、「個人經驗的唯一性與重要性(受訪者參與教會至少七年或教會建立時即已參與，信主年資均在十年以上，教會職分均為長老、執事或教會執委、小組長以上)」。
- (2) 效度-需符合明顯效度與外在效度(可轉換性)，亦即「測量工具與觀察現象有非常密切的結合及提供有效的資料(問卷設計的問題與受訪者信仰密切相關，使用的文獻也是教會當期公開的文獻)」、「經由受訪所陳述的經驗，能轉換成文字，需有比較性及詮釋性(本次個案訪談內容已事先設計，非無特定目的自由訪談取向，另資料比較時對具體明確的回答及抽象不明確的回答分開處理)」。

3.2.3 文獻使用及個案訪問：

1、文獻使用

本論文文獻相關資料之使用分爲技術性文獻與非技術性，因一般教會之文獻多爲神學或釋經學之學術文獻或資料，較少有社會學學術性文獻，但並不礙研究之進行，本論文另有個案訪問可以充實之(詳細內容及說明，請參附錄一)。

2、個案訪問

訪問內容設計以探測態度三要素（認知、情感、行爲）爲主（主要問題列表，請參附錄二）。

1). 本研究係以台灣區基督教會爲主體，並以教會使用之組織結構、牧會哲學、聚會程序、教會運作原則區別小組化與非小組化教會（請參 P.16 之說明），針對教會會友(信徒)之信仰態度作比較。

2). 以類似分層抽樣法（李美華等，1998）爲原則：

- i、 選擇組織結構完全不同的教會信徒比較。
- ii、 受訪之信徒爲教會之信徒領袖—具長老、執事、區長、小組長職分。不拘或別年齡，但成爲基督徒年日均需 15 年以上，在參與該教會亦有 7 年以上年資。

iii、 以西台灣教會爲主，全省共 19 間教會信徒領袖受訪，以各主要教派均有受訪者爲原則，依教會分佈之區域採樣：

- 1). 北台灣（新苗栗以北）訪問 12 位(小組化教會 4 位及非小組化 6 位)
- 2). 中台灣（台中至嘉義）訪問三位（小組化及非小組化教會各 3 位）
- 3). 南台灣訪問（嘉義以南）1-2 位（小組化教會 2 位及非小組化 1 位）

iv、教派分類以查時傑(1996)的分析為參考，將受訪者的教派類別，分為下列四種型態：

第一類：來自中國大陸的大教派-信義會、衛理公會、聖公會、浸信會等。

第二類：來自中國大陸的小教派-循理會、貴格會、聖潔會、宣道會等。

第三類：來自中國大陸的獨立教派-中國佈道會、靈糧世界佈道會

第四類：長老教會及信徒在台創設的教派-長老教會、地方教會。

四 研究結果分析

小組化教會運動進入台灣教會不及十年，她並不是一個無中生有的新組織，而是從所謂「傳統教會(即非小組教會)」，「轉型」而來¹⁸，從管理學的角度觀察，是「傳統教會」的組織變革。

所謂「非小組化教會」，即未採用小組化教會理念，仍採取既有的組織型態的教會，歸類為「非小組化教會」。至於不採用「傳統教會」為名，主要係為凸顯二者之對比性。

4.1 小組化教會與非小組化教會組織差異的比較

4.1.1 從組織三構面的觀點比較小組化教會與非小組化教會

1、小組化教會組織構面屬高複雜性、高正式性、高低集中性均有。

(1) 以小組為教會基本單位，基本上，小組人數每達於 15 人即行分組，因此，教會由各小組構成，水平分殊相當多。此外，若依照其組織原則，即 5*5 架構，則每 5 個小組成為一個牧區，設有區長一名，每五區又設有區牧，區牧之上尚有區牧長、主任牧師，其垂直分殊亦相當多。又小組教會以小組為教會基本單位，平時聚會地點多在信徒家中，因此，受教會所在地理區之影響很小，教會在台中，會友卻在新竹、彰化開始小組聚會的情形，很常發生，因小組化教會屬高複雜的組織¹⁹。

(2) 小組教會每週之聚會有固定之程序、讀經及講道內容，小組長、實習

¹⁸文獻編號—TA1-2/TA6/TA13/TA19/TA21

¹⁹文獻編號—TA3/TA4/TA7-11

小組、區長、區牧、主任牧師…均有相當清楚的工作職掌，信徒信仰及靈性的成長亦有一套清楚的教育系統，內部昇遷也有清楚明確的規範，因此，小組長在例行小組聚會時，祇需將已設計好的聚會內容套用於固定的聚會程序中，不需花費大量時間預備聖經經文之詮釋(此類會前預備已有專人備妥)，因此小組化教教會正式性亦相當高²⁰。

(3) 正常的小組化教會採分權牧養模式²¹，即小組內發生的事由小組長負責解決，不必事事都要區牧或主任牧師出面，因此，實行小組化的教會，其信徒遭逢難處時，會先找小組長來協助，小組長不能解決時，再由上一層的區長來解決。有些小組教會甚至將教會洗禮及聖餐在小組中進行，且由區長或小組長來執行聖禮，與一般教會由牧師在主日禮拜中執行聖禮完全不同。所以，小組化教會在信徒的牧養實務是屬低集中性。但在教會發展策略、人事晉用、制度建立、教會發展策略制定，則又有高集中之傾向²²。此點發現與傳統的組織構面理論「組織結構的複雜性與集中性有負相關(李經遠 1993)」不盡相符。但自2000年開始在台推展的G12小組²³運動，不再採用原「5*5架構」及「定時分殖」方式，將複雜的組織設計作了相當程度的簡化及改變，似又朝向符合傳統組織理論的方向修正。

2、非小組化教會相較於小組化教會屬低複雜、高集中、低正式性

(1) 非小組教會採用「團契」模式，將不同年、性質會友分在不同的團契中，也沒有達於15人需分組的規定，因此水平分殊較小組化教會低，每個團契均有專責之牧養者(可以專職之傳道人，也可以是帶職之信徒領袖)團契之上即為主任牧師，因此，非小組教會的複雜性較低²⁴。

²⁰文獻編號—TA20/TA22

²¹文獻編號—TA5/TA23-40

²²文獻編號—TA11/TA17

²³文獻編號—TA18/W1/NTA22

²⁴文獻編號—W7/W9/W12/W13

(2) 在非小組化教會中，每次的聚會內容會經過計劃，但大都沒有清楚的範本或聚會程序的要求，多半視主領聚會者的安排而定。在牧養上有分權的設計，但在執行上，不會很嚴格限制，因此，正式性亦較小組化教會低²⁵。

(3) 由於複雜性及正式性皆低，非小組化教會集中性相對的增高，教會大小事務，一般行政制度、教會策略多由長執會來決定，平時信徒的求助對象多為牧師。因此，在牧養、行政上其集中性均較小組化教會高²⁶。

茲以將上列比較以下表彙整說明：

表 4-1：小組化教會及非小組化教會在組織三構面/人員比率之比較

比較項目		小組化教會-板橋福音堂	非小組化教會-信友堂
複雜性	水平分殊	八部四區(合計至少 12 部)	八部
	垂直分殊	至少區分四層級	共區分三層級
	空間散佈	廣(板橋/中和/永和/新莊...增加中)	小(台北市古亭區)
集中性	主任牧師	牧養-20% /管理-30% /領導決策-50%	職位名稱與小組化教會不同，一般重大決策由牧師及長執會決議，其餘為各部長決行。沒有明確的牧養/領導/管理比例，但強調傳道人以牧養為主。
	區長	牧養-50% /管理-30% /領導決策-20%	
	小組長	牧養-70% /管理-20% /領導決策-10%	
正式性	訓練教材	統一出版，供各小組使用	團契自行決定採用統一或自定
	會友成長	精確區分靈程/以表格及統計數字	設立訓練系統鼓勵會友參加
	聚會方式	統一且系統化/以 4W 或 5W 為主	由領會者主持及外請講員
牧養人員比率		超過 60 位小組長作關懷牧養	數字不明確

資料來源-作者整理自下列資料—TA1-13/TA19-22/W7-9/訪談資料：C1-8./N1-10

²⁵文獻編號—W7/W9/W10-13

²⁶文獻編號—W7/W9-13

4.1.2 小組化教會與非小組化教會運作方式比較

1、小組化教會採用目標管理原則，它是一套整體的、有系統管理過程，目標管理不僅強調目標的設定，而且更重視目標完成過程的管理或控制，他至少包括以下三個要素(Rodgers & Hunter，1992；Tosi &Carrol，1997)：

- (1) 目標設定(goal setting)－小組化教會依目標的層級，大至組織的總目標（例如：某小組教會的使命宣言－靠著主的恩典，在公元 2010 年前，在台灣建立 50 個細胞小組教會並差派 100 位海外宣教士），小至每一個成員的個人目標必須環環相扣（例：小組長今年度的目標是小組分殖二次，20 人受洗）。目標設定之後，必須排列執行的優先順序，同時還要定期檢討（小組長由區長，區長由區牧，區牧由主任牧師負責與之檢討）。必要時，組織的結構必須重新設計（例：板橋與中和合併成一牧區？服務業牧區人須分開時間聚會…），以配合目標實現的特殊需要²⁷。
- (2) 參與－小組化教會從目標的設定、定期檢討到目標的執行，各階層的人員都積極投入。而目標管理也認為投入（involvement）會導致承諾（commitment），進而對員工造成激勵，對組織目標的達成產生直接的貢獻。
- (3) 回饋－小組化教會的小組長／區長／區牧／主任牧師，每個人皆有經理、領導、牧養三責，且其使用比例也很明確。因此，管理階層必須定期地告訴小組長目標執行的情形，並針對小組長完成目標的情形進行績效評，積極的回饋會增強管理階層和各級員工做決定的信心²⁸。

²⁷參文獻編號－W2-W5/TA1-3/TA7

²⁸參文獻編號－TA7-11/W3-5

茲以下列二表比較小組化教會與非小組化教會組織運作之差異：

表 4-2：小組化教會與非小組化教會運作差異比較表

比較項目	小組化教會	非小組教會
教會觀	小組就是教會，教會的功能藉著小組完成。 教會的一切聚會、活動都是以小組為中心(教會會友參加小組人數往往比參加主日禮拜人數多)	團契、小組是教會的功能之一 教會活動仍以主日禮拜為中心，主日禮拜是一週中參加人數最多的/週間聚會為輔。
聖禮之施行	夠資格的小組長可因實際需要在小組中施行聖禮，不一定在主日禮拜中施行。	須由已正式按立的神職人員(牧師、長老、傳道)施行聖禮，通常在主日禮拜中進行
主日禮拜內容	敬拜讚美、聽道平均	聽道佔的時間較長
聚會模式	以 15 人以內的「小組」為原則，聚會流程標準化(4W 或 5W)，內容亦標準化，每段流程使用時間較平均： ● 破冰 (Welcome-10~15 分鐘) ● 敬拜 (Worship-20~25 分鐘) ● 神的話 (Word-50~60 分鐘) ● 服事 (Work-10-15 分鐘) ● 見證 (Witness-10-15 分鐘)	以各類不同性質的「團契」為主(青年團契、夫婦團契…)聚會內容約略為唱詩、禱告、講員講道。其中講員講道的時間最長，佔聚會時間 70%以上。祇有一般性程序，沒有非常明確的步驟或流程 不一定有固定/統一的教材
小組人數期望	15 人為期望上限，超過即行分組	沒有上限，人多時，可在大聚會後分小組增進彼此關係。
負責人工作重點	小組長的工作-關懷組員、促進小組分殖、培養實習小組長為主。	主席(會長)-維持團契運作、分工、領導，總責一切。
聚會資料	統一，內容多為主日講道講章	不統一，聚會負責人自行預備
組織型態	小組即教會(教會由各個小組構成)	教會中有小組(小組是教會構成之一)
組織目標	非常清楚並且量化/時間化 (類目標管理 MBO 模式)	較抽象，不一定量化/時間化 (無 MBO 觀念)
組織發展	類似計劃性變革 ²⁹ 明顯	無明確之計劃性變革

資料來源-本研究整理自:TA1-2/TA7-11/TA19-TA22/W2-5/W7-13/訪談資料-C1-4/N1-10

²⁹ 請參本章第四節。

表 4-3：小組化教會與非小組化教會管理幅度差異比較表

不同組織架構的管理幅度比較				
	小組化教會		非小組化教會	
會友人數	100	500	100	500
牧師的管理幅度	1	2	最多=6 最小=3	最多=6 最小=3
傳道人（區牧）的管理幅度	3	最多=5 最小=3	最多=5 最小=3	最多=5 最小=3
輔導（區長）的管理幅度	最多=5 最小=3	最多=5 最小=3	最多=5 最小=3	最多=5 最小=3
小組長（團契主席）的管理幅度	8	8	最多=30 最小=10	最多=150 最小=50

資料來源：W8

4.1.3 從組織結構設計比較小組化教會與非小組化教會

1、小組化教會組織設計多為混合型及矩陣式結構(視組織規模大小)³⁰

(1) 小組化教會的組織設計以「小組牧養」為主，將原功能部門-執事會(主席、司賬、行政、司庫、團契、教育…)，轉化為混合組織(加入各小組、牧區…)從訪談的個案中，可以明顯的發現，已經「轉型成功(完成組織變革)」的小組化教會，其教會均有百人以上的會友。

(2) 小組化教會採用混合型(甚至矩陣式)的組織設計，教會活動多、投入人員比率高，非常能適應台灣社會多元及變動性高的特質，因此，此類教會規模日益擴大是自然的趨勢，然而此類組織設計的缺點也在浮現中³¹：

1. 行政費用過荷-鑑於事工發展之需，區長以上勢必由帶職的信徒轉為專職人員，人事費用支出較功能型組織多，另強調效率的行政團隊，專職的行政人事費用支出亦甚可觀(參圖 4-1)，但基於教會

³⁰參文獻編號—W4/W7

³¹參個案 C4，C6 訪談內容

非營利屬性及經費來源多為會友奉獻，教會較不考量經費是否過荷，而是考量如何增加奉獻來支持負責事工人員所需。

2. 事業部(小組牧區)與功能部門(執事會)之衝突(參個案 C4/C6 訪談內容)
3. 水平協調的觀念掌握不佳則時間消耗多、衝突多

2、非小組化教會組織設計多為功能別或事業部組織³²

1. 教會較屬傳統型組織，其特質與組織設計理論大致相符，當教會人不及百人時，多為功能別組織(N1, 4, 6, 8, 9 個案的教會)，超過百人繼續增長時多採取事業部組織(例 N2, 3, 10 個案的教會)。
2. 教會成員穩定、新會友的增加速度慢，主要係仰賴傳統的團契活動、慕道班或主日崇拜、與小組化教會由各小組邀請新人不同。
3. 組織設計回應環境的速度較慢、較乏創新(或說仍有其信仰的堅持)。仍採傳統對聚會方式，較諸小組化教會有系統的、有節奏感的 4w 或 5w 程序，顯得較無豐富感。

茲以下圖表比較小組化教會及非小組化教會組織設計之差異

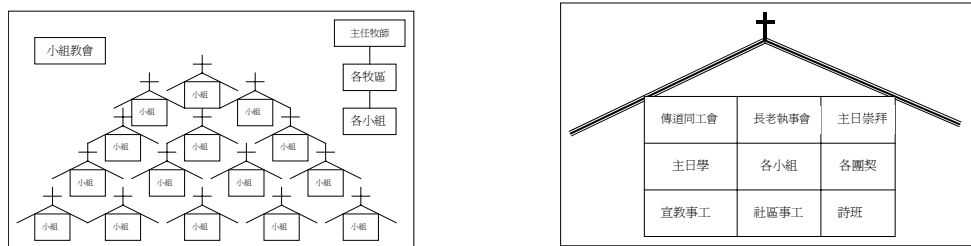


圖 4-1：小組化教會及非小組化教會教會事工簡易概念圖示

資料來源：W4/W7/TA7-TA8

³²同上/另參文獻編號－W7/W9-13

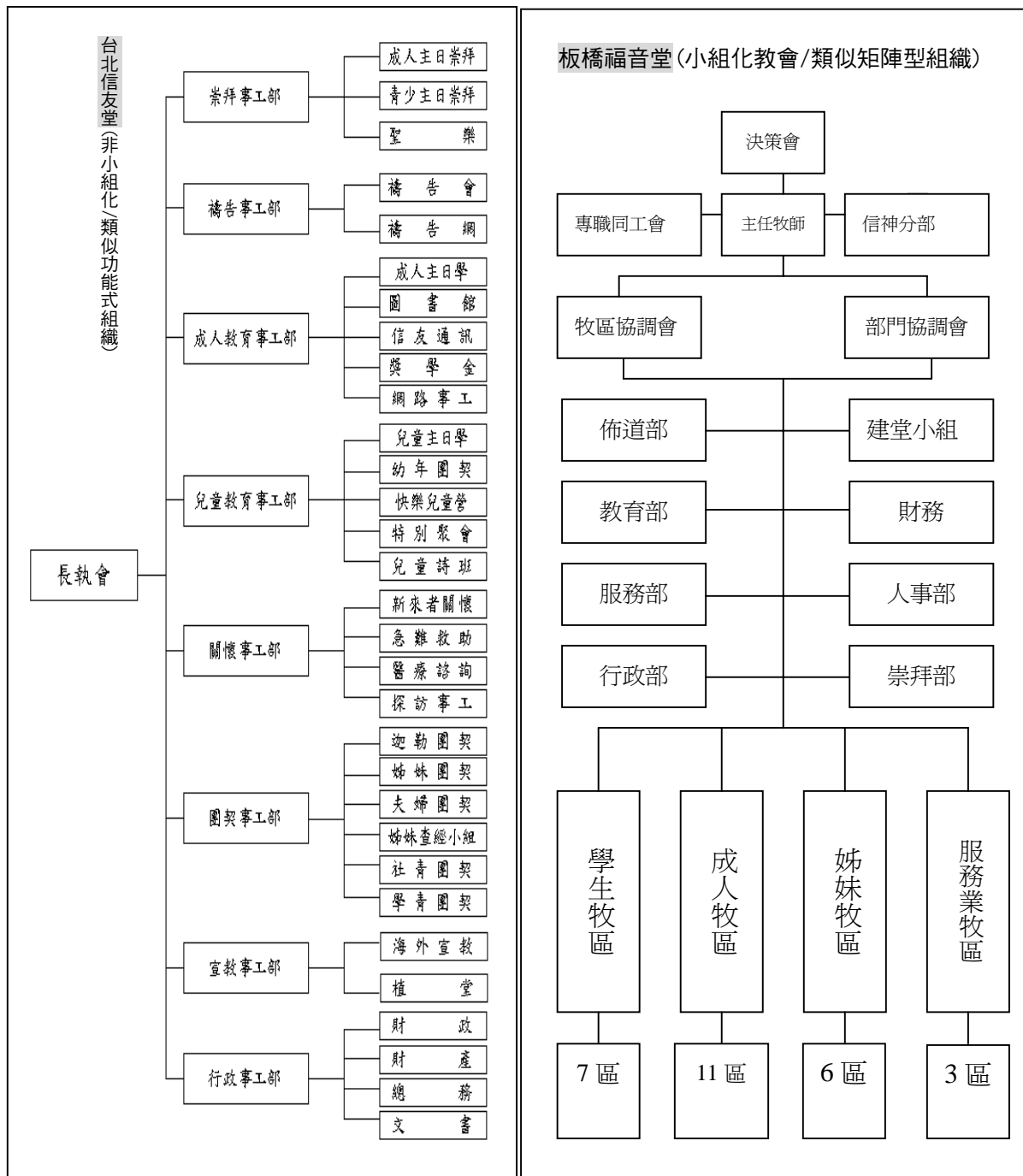


圖 4-2：典型的小組化教會及非小組教會組織結構(以信友堂及板橋福音堂為例)圖示
 資料來源：W4/W7/TA7-TA8

4.2 小組化與非小組化教會信徒信仰態度差異的比較

受訪原預定小組化及非小組化教會各為 15 位。資料整理後發現，有多達十三位受訪者之教會處於「預備或正在轉型(小組化教會)中」，經過汰換及加訪其他個案補正後，保留各十九位「純」小組化及非小組化教會受訪者之訪談內容，進行分析。

表 4-4：十九位受訪者之基本概況及編號

非小組化教會			小組化教會		
姓名代碼	宗派類別	教會人數	姓名代碼	宗派類別	教會人數
N1	第四類	60	C1	第一類	700 以上
N2	第四類	700 以上	C2	第三類	700 以上
N3	第四類	600 以上	C3	第一類	600 以上
N4	第二類	100	C4	第二類	700 以上
N5	第一類	120	C5	第三類	700 以上
N6	第二類	35	C6	第三類	150
N7	第四類	300 以上	C7	第四類	300
N8	第二類	70 以上	C8	第二類	700 以上
N9	第四類	80	C9	第三類	700 以上
N10	第一類	150			

教派分類以查時傑的分析為參考，將受訪者的教派類別，分為下列四種型態：

- 1、第一類：來自中國大陸的大教派-信義會、衛理公會、聖公會、浸信會…等。
- 2、第二類：來自中國大陸的小教派-循理會、貴格會、聖潔會、宣道會…等。
- 3、第三類：來自中國大陸的獨立教派-中國佈道會、靈糧世界佈道會…等。
- 4、第四類：長老教會及信徒在台創設的教派-長老教會、地方教會…。

在台灣屬第三類之教會數量不多，且多數已在進行小組化「轉型中」或已完成轉型為小組化，這些教會會友人數遠高於台灣教會平均人口數(若以 2002 年基督徒人口計算，每間教會平均有 180 位會友)，例：台北靈糧堂成人數超過 8000 人，士林靈糧堂亦有 1000 成人會友，又中國佈道會台中思恩堂，本堂成人數目亦超過 1000 人。由於教派眾多，為顧及各教派均能有受訪者，在非小組教會個案訪談取樣中，省略第三類。

4.2.1 受訪者一般信仰態度比較

表 4-5：小組化教會與非小組化教會受訪者的態度比較總表

	認知			情感			行為		
	牧者資格	操練恩賜 ³³	預言看法 ³⁴	信主原因	教會特色	教會活動 ³⁵	特殊經歷 ³⁶	傳福音 ³⁷	教會參與
N1.	渴望的心	限度追求	正面解釋	經歷聖靈	親切	較內聚	有	有	牧養
N2.	心志呼召	不反對	態度保留	人的見證	安慰人	內聚外展	無	有	純參加
N3.	扮好角色	尊重	存疑	祖父榜樣	同質性高	較內聚	無	有	執事
N4.	經驗聖經	贊成追求	聖經佐証	經歷愛	著重聖經	較內聚	無	有	為興趣
N5.	愛與領導	不認同	不相信	羨慕	人情味重	較內聚	無	有	執事
N6.	眼光要高	贊成追求	不相信	升學壓力	熱情	較外展	無	有	執事
N7.	坦誠全心	不能強求	不相信	家庭信仰	附設中學	較內聚	無	有	擔任教導
N8.	清楚願意	不認同	保留	看見罪	具衝力	較內聚	有	有	長老/教導
N9.	全然奉獻	應該肯定	正面解釋	深入思考	青年活潑	較內聚	無	有	長老/領導
N10.	愛神愛人	不強求	不贊同	經歷愛	愛的感覺	較內聚	有	有	執事
C1.	順服呼召	肯定主動	正面解釋	經歷愛	家庭	較外展	有	多	執事牧養
C2.	願意者	有益即佳	非常認同	家庭信仰	主題多	較外展	無、認同	有	執事
C3.	委身者	不排斥	不認同	家庭信仰	陪讀事工	較外展	有	多	執事牧養
C4.	異象韌性	外加的	一方之詞	家庭信仰	經濟規模	較外展	無	有	擔任牧養
C5.	呼召羨慕	較不接受	正面解釋	思考人生	注重外展	較外展	有	多	執事牧養
C6.	呼召恩賜	需要靈恩	正面解釋	家庭信仰	小組事工	較外展	有	多	執事牧養
C7.	不在身份	算認同	正面解釋	思考人生	敏於需要	較外展	有	多	執委牧養
C8.	呼召	認同主動	正面解釋	經歷真實	滿足各層	較外展	有	多	執事牧養
C9.	愛與順服	認同	認同	同學帶領	牧師領導	較外展	有	有	執事牧養

整理自：問卷訪問 N1-10/C1-9 編譯碼及範疇化後列表

³³ 指對主動追求聖靈能力、方言、預言、醫治的看法。

³⁴ 指對有關對台灣教會的「有期限性預言」的看法及講員對教友個人作個別的預言。有些未正面或回應是否反對，而是以別的角度理解或較正面的角度解釋者，將之歸入「正面解釋」。

³⁵ 以喜好參與教會聚會內容劃分「較內聚」與「內聚外展」、「較外展」三類：

1. 較內聚-指所以週間聚會內容皆為查經性、講座性。直接傳福音及佈道在特別節日才有。
2. 內聚外展-教會常有態性的傳福音、佈道單位或社區事工。
3. 較外展-教會以關懷探訪、傳福音及佈道為主的聚會活動，多於以查經、造就、講座為主的聚會。

³⁶ 受訪者清楚表達曾經歷聖靈超自然現象且有生理知覺者列入「有」。反之則列入「無」。

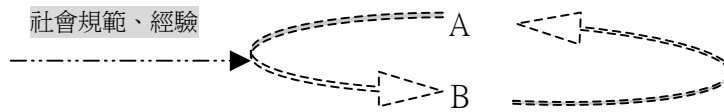
³⁷ 指受訪者個人直接傳福音及佈道的行為：

1. 有-問卷訪問中，表達有參與較內聚形聚會者，或是以外展型聚會為主。
2. 多-問卷訪問中，表達以參與較外展型聚會為主者。

5、綜合分析差異：

- (1) 兩種型態教會的受訪者對特別宗教經驗的認知不同-小組化教會的受訪者在聖靈工作、主動追求能力、操練恩賜、個人預言上多採認同、正面的態度，非小組化教會的受訪者則多採保留、反對的態度。
- (2) 兩種型態教會的受訪者對教會的特色描述不同，顯出會友信仰著重點(喜好)的不同-小組化教會的受訪者描述教會吸引人之處，相當具體明確(例小組/兒主夫婦/陪讀事工/主題多)，顯示其信仰態度是務實的行動派，非小組教會的受訪者描述教會吸引人之處，較用抽象的形容詞，顯示其信仰態度是較理性的思考者。
- (3) 兩種型態受訪者的信仰態度與信仰行為間均有相當的正相關-
 1. 小組化教會的受訪者對特別宗教經驗有正向反應，也多有此類特別的宗教經驗(聖靈充滿)；非小組教會的受訪者對特別宗教經驗採保留的態度，也較少有此類宗教經驗。
 2. 小組化教會的受訪者之教會喜好安排外展性活動及聚會，成員傳福音佈道及牧養亦較多，非小組化教會則多安排內聚性活動及聚會，成員多參與決策及一般聚會。
 - 1). 由以上之分析足証態度與行為間有相關，且為正相關，但究係態度影響行為或行為影響態度則有不同：
 - i. 有特殊宗教經驗者，多支持操練恩賜、追求能力，反之則不支持，這種 B(行為)-A(態度)模式，與 Zanna(1969)，Abelson(1972)的研究一致。
 - ii. 小組化教會將內聚型聚會改為外展聚會，且一再強調其重要性，也影響了信徒的態度，使其轉而實際去傳福音，之後又得到很大的肯定。這種類似由組織中的社會規範(social constraints on behavior)及「經驗」等中介變項(moderator)，也驗證了 Johnson(1976)等多位學者主張的 A(態度)-B(行為)關

係(盧瑞陽，1993)。圖示於下：



4.2.2 受訪者對特定事件的態度比較

1、傳道人失敗的歸因

擷句比較：

非小組化教會	小組化教會
N1：…給他考核…然後避免試探…	C1：…試探其實是很厲害的…一念之間…
N3：…未經制度過程考核，較容易發生問題…	C3：…惡者也工作，男女關係慎理…
N4：…高舉人會失望…	C7：…被罪性牽引而犯罪…為他們…禱告
N5：…應潔身自愛標準要高…	C8：…仇敵魔鬼…可能發生在你我身上…
N9：…牧者的造就應嚴謹…	C9：…易受撒旦攻擊…團隊服事…

(1) 說明：

1. C 較傾向外在歸因（將失敗訴諸撒旦或罪性）。N 則傾向內在歸因（強調失敗者個人的成熟度不足）。因此，提出的解決之道也相當不同。

1). 以歸因理論因素(王新超，民 91)中的一致性、特殊性、穩定性分析 C 對傳道人失敗的歸因：推論 C 認為案件一致性高(我們都是罪人，相同情況也會犯錯)、穩定性低(這是特殊狀況下的不幸事件)、特殊性高(他不會對其他人犯此罪)，所以作出「撒旦攻擊、罪性牽引」等「情境」歸因，所以提出的解決之道為「團隊服事」。反之，N 則對此人「失望、劃清界限」，傾向提高傳道人「考核、嚴謹、標準要高」。

2). 這樣的歸因也影響到 C 和 N 對教牧人員產生標準的差異及評價差異，N 對教牧人員所設標準較多，且明顯區隔教牧與信徒-「心志、考評、經驗、榜樣、愛、領導、眼光、坦誠、真心、清楚、願意、全然奉獻、愛神愛人…」。C 對教牧人員所設標準較低，對教牧與

信徒間區隔較不明顯-「順服、呼召、委身、韌性、羨慕、恩賜、不在乎身份」。

(2) 結論：C 多為外控型，對傳道人要求標準較內控型的 N 高。

2、對擔任教會職務（同工）的認知

擷句比較：

非小組化教會	小組化教會
N1：…我參加青少年團契，因為我是輔導…	C1：…清楚知道上帝在這個代要給我的責任…
N4：…詩班的服事是因我喜歡唱歌…	C3：…個人正在努力實踐，也幫肢體們實踐…
N3：…參加夫婦團契，年齡不同，需求不同…	C5：…我有一個確定，學生…被主使用…
N5：…參加聚會，因服事需要參加…	C7：…我願努力按著神給我的託付與負擔…
N6：…我想牧師師母沒有看見我會不舒服…	C8：…大使命要我們去將基督的愛傳出去…
N9：…第一是身為長執…	C9：…想到「大使命」而儆醒…
N10：…通常是因為喜歡這樣的聚會…	

(1) 說明：

1. C 的參與教會活動較傾向於傳福音、完成大使命且積極的行出來。
2. N 的參與教活動較傾向於利己(喜歡、興趣)或出於對教會的責任感。
3. C 較參與佈道外展等動態活動的參與，著重行動。N 較參與教導、查經等靜態的活動，著重思考。

(2) 結論：C 的組織承諾傾向持續與規範，N 則傾向情感性承諾。

3、信徒的自我信仰狀況評估

擷句比較：

非小組化教會	小組化教會
N1：…我現在不滿意，工作量太大…	C1：…我想滿意…我想應該是很喜歡目前…
N2：…我不太滿意，不太屬靈…	C2：…不滿意，因為常覺虧歉神和得罪神…
N4：…目前不甚滿意，因為覺得不是那麼固定…	C3：…非常滿意目前的基督徒生活…
N5：…說滿意的話，可能還不是…	C4：…我給自己 80 分…裡面有活潑的盼望…
N6：…有人會滿意自己的基督徒生活嗎?…	C5：…我覺得我可以說是很滿意…
N7：…不滿意，自己靈修不足與神溝通不能通…	C6：…不是很滿意…
N8：…雖不很滿意，但只能盡力活出基督的樣式…	C7：…嗯!還好!為什麼不?…
N9：…這個，一定是不太滿意…不平衡…	C8：…不滿意因為最近工作太過忙碌…
N10：…不滿意…覺得靈修生活見證不足…	C9：…我不太滿意…失去過去的傳福音之火…

(1) 說明：

1. C 對自己信仰及教會生活的滿意感遠高於 N，不滿意的原因多為工作太忙，忽略教會工作或向人傳福音
2. N 的受訪者，全數對自己的信仰及教會生活不滿，甚至認為沒有人、也不應該有人會滿足於自己的信仰及教會生活。不滿意的主因除工作因素外，主要係認為對個人與上帝的關係不佳。

(2) 結論：C 的整體滿足感高，N 則傾向單一向滿足。

4、信徒對教會的情感及認同的比較

擷句比較：

非小組化教會	小組化教會
N1：…我會在新家聚會，因蠻遠的…	C1：…和母會還是會有密切的關係…
N3：…通常與個入投入教會的程度有…正相關…	C2：…回母堂…在教會裡有我服事的工場…
N5：…我的任務以完成…就會移到那個教會了…	C3：…所建立的生命關係有密切關係…
N6：…我先生要去另一個教會，我也會跟著去…	C5：…一定會參加這個拓植的小組…
N7：…工作地點在教會附近。故轉至本教會…	C7：…真的距離遙遠…發展細胞小組教會…
N8：…找會加入住家附近的教會…	C8：…回母會，因為許多事工都在進行中…
N9：…我會去適應一下…	C9：…仍會考慮小孩的意願…不見得要離開…

(1) 說明：

1. C 對自己教會的情感及認同高於 N，C 說明因為參與教會程度深，所以，即使因不可抗力因素，使住家離教會很遠(一小時以上車程)，亦不會參與住家附近教會，會選擇回母會。N 多認為，教會是神的家，參與住家附近的教會較務實。但也視在原教會(母會)參與的程度，參與的愈深，回母會的意願愈強。
2. 顯然 C 較 N 提供更多的教會活動及有更多積極參與教會活動的機會，會友間的人際互動較強。

(2) 結論：C 的工作投入、組織持續及規範性承諾高，N 則傾向情感性承。

5、對特殊宗教經驗(例：聖靈能力/「聖靈充滿」的各種外顯現象)的態度

擷句比較：

非小組化教會	小組化教會
N2：…我相信，我覺得可遇不可求…	C1：…實際上…問題祇有聖靈可以幫助他們…
N3：…無，我會尊重經歷其中的人…	C2：…聖靈充滿的表現是被安慰、得醫治…
N4：…沒有，對於這現象，也談不上看法…	C3：…經歷過主的醫治…
N5：…我本身是沒有，但…不要讓人覺得很恐怖…	C5：…我沒有問題，我持正面的看法…
N6：…有，然後，我就被嚇跑了…	C6：…小組化教會一定要聖靈來帶…
N7：…沒有，有問題的動作…	C7：…有很深的責備而哭泣…被釋放的喜泣…
N8：…有火熱感我在意的是能否活出聖靈充滿…	C8：…聖靈充滿所有的外顯現象我全然接受…
N9：…如果需要…我會去尋求這樣的經驗…	C9：…放手讓神作，不必排斥…

(1)說明：

1.以習論中的「強化作用」及「自我效能感」來解釋C與N的差異。

1).強化作用-個人行為的積極與消極受一定的強化作用的影響(劉玉琰，民84)，正強化則積極，負強化則消極。

2).自我效能感-對自身能力的信念系統，即自我信任(王新超，民91)，它通常源自：

- i. 個體「成功」的經驗-成功使我們相信自己的能力。
- ii. 社會的接受-當來源是我們所尊敬或信任的人時最為有效。
- iii. 生理的狀況-即在一定的喚醒水準上，我們能體驗到一定的生理狀態(例：發抖、心跳加快…)

(2)結論：C傾向認同、追求特殊宗教經驗，因為有經歷過這些宗教經驗且在經驗過中，有許多正強化作用-生理的經驗、正面的心知覺，加上所處教會及牧者對此類經驗的信仰立場採開放、肯定的態度(社會的接受)，因此C的自我效能感，使其產生良好的心理狀態及處於較佳的動機和操作水準之上。而N多未經過特殊宗教經驗的正強化，有些甚至經歷了負強化(例N5、N6、N7)，所以較不認同也較不傾向追求特殊宗教經驗。

4.3 小組化教會與非小組化教會組織差異和信徒信仰態度

差異的綜合比較

茲以下表說明組織差異與信仰態度差異的綜合比較

表 4-6：小組化教會與非小組化教會組織與信徒信仰態度差異的綜合比較

	N(非小組化教會)	C(小組化教會)	信徒信仰態度的差異
構面	低複雜 低正式 高集中	高複雜 高正式 牧養低集中/決策高集中	<u>C有較N高的：</u> <u>認知</u> -自我效能感強、較接受超自然經驗、組織規範高接受。
運作	長執會與教牧分工模式 牧者管理幅度大 牧養人員比例低	目標管理牧者管理幅度小 牧養人員比例高	<u>情感</u> -獲得較高的整體滿足感、整體組織承諾高。 <u>行為</u> -高投入、高社會化、高衝突、
結構	功能型 部門別	混合型 矩陣式	高團體依附、透過組織學習改變信仰初始態度

分項說明如下：

4.3.1 組織構面與信仰態度

1、二者在組織三構面的差異：

(1) C：高複雜、高正式、分權牧養（低集中）、決策(人事、策略)高集中的特性。

(2) N：低複雜、低正式、高集中。

2、相關於組織構面的態度差異：

(1) C：信徒多認同高複雜(細胞小組化)、高正式(聚會的料料標準化)、分權牧養(小組長-區長-區牧)的模式有清楚的認知且參與其中。

1. 「…另外還有工人訓練，所謂的工訓，另外就是各小組聚會，那我們有分不同的年齡層…週間還有訓練課程，每一季都有安排…我們都是以小組為一個基本的佈道單位，我們儘量用小組「關係」去接觸那些未信者，那我們很看重去給未信者作「無條件表明耶穌的愛」。(C1)
2. 「教會所安排的聚會非常多，且常換不同的主題…我們稱為裝備站-內容有敬拜、釋放、禱告、醫治、婚姻、家庭、傳福音…我們教會是一個很有活力，且不斷尋求神旨意的教會，願意去吸收新的方法，也願意分享…」(C2)
3. 「轉型後成為小組長，見習區長參加的課程更多更廣…我的教會發展出本土化的細胞小組教會裝備課程一屬靈全壘打，從一壘到本壘個有不同的課程要求，…本堂的一對一門徒造就課程與要求信徒用一對一陪讀教材幫助初信者的系統課程…對初到教會者有極大的幫助，也容易建立生命、生活關係…」(C3)
4. 「比較是走齋牧師他們那個系統的轉型，所以，也去過新加坡五天的課程，回來我們就開始轉型成小組，一直在小組，在服事中也一直學習跟成長…」(C6)
5. 「…每週一個晚上的領袖訓練；後期有領袖訓練學校的課程…教會敏銳慕道友需要，且普遍年輕、活潑、熱情，因此降低非基督徒加入教會門檻…主要是各種的細胞小組；依年齡、距離、時間因素等，鼓勵人人加入小組…預備拓植小組…」(C7)
6. 「…我們有許多造就裝備課程…滿足各個年齡層的需要…每週有小組聚會、小組裝備課程、中央裝備課程、禱告會、每日晨禱、得勝者事工、醫院福音行動、社區關懷事工、兒童事工…我參加小組聚會、禱告會、社區關懷事工…切實關懷」(C8)
7. 「我們的組織健全、分工細密、主任牧師個人具生命熱力…我們有週四禱告會、24小時禱告會、各小組聚會、協談中心…我都參加小組聚會…」(C9)

(2) N：對低複雜、低正式、高集中的組織構面無明顯的喜好，但較偏好低正式性。

1. 「我們的教會是從服事開始，不管是主日學老師、青少年輔導不斷學習，因為在服事中我們才會覺得匱乏…我們比較沒有設計外展的聚會」(N1 行)
2. 「我們教會是很傳統的教會…比較保守…不是非常全面…他比較穩重…」(N2)

3. 「結婚生小孩後，對於訓練(造就課程)，較力不從心；內容轉趨與實際生活有關的課題…參加夫婦團契；年齡不同；需求不同…尊重多元；各取所需」(N3)
4. 「我們教會特色著重聖經。工作大家一起來分工；大家很快就融入…參加詩班；週三讀經聚會或週五晚上的禱告聚會。詩班的服事是因我喜歡唱歌…」(N4)
5. 「我們教會都沒辦什麼佈道活動，因為有其他教會辦我們會友就會主動去…參加聚會；因服事需要參加，而且覺得跟弟兄可得到力量幫助。有些家庭如果說覺得需要特別關心，就會去參加禮拜四的家庭祝福禱告會…」(N5)
6. 「教會都會辦一些活動…週四早上我儘量到；禱告會我一定到；除非出國…去探訪我都沒有辦法跟…有服事最有收獲。這些事是最有意義的事」(N6)
7. 「…因曾在大學團契及神學院受過一系列較完整的信徒神學訓練造就；到此教會就負責教育事工；參與成人主日學的事奉」(N8)
8. 「訓練的話，都是…之前在青年團契有比較短的時間。再來是總會有長執訓練；其他的就沒有什麼訓練…平常能有好的讀經機會不多；特別是有傳道者的說明時。我是覺蠻好的…特別是也可以聽其他的會友對這段經文來互相分享」(N9)

(3) C 的組織構面呈現高度的正式性，又因採分權牧養，組織規範 (norms) 較 N 明顯，因此，C 較 N 的信徒有較多的機會在組織中透過社會學習改變信仰初始態度。

1. 在小組教會中處處可見「角色模範」，例：小組長/區長/區牧的提供學習仿效之對象，透過其示範來學習並形成態度。
2. 「社會比較」(Festinger, 1954)也是小組化教會形塑個體的模式，小組化教會的正式性高，提供較多的教會活動(小組聚會內容豐富、經專業而統一設計的制式化小組教材、外展佈道關懷、組員陪讀造就…)，也提供了較多的組員互動、經歷信仰的機會，信徒有許多社會比較機會來修正自己的初始態度(incipient attitude)
3. 例如：對特別的「宗教經驗」的認知，初始態度為不太能接受，經過社會比較後改變了初始態度：

- 1). 「我覺得可能因為我是從傳統教會得救的，我自己是對於靈恩的或者是追求屬恩賜這類的，我自己不是那麼積極主動，也比較不…我不是很 emotional 的人…但是我剛開始很衝突…所以那個時候對我來說很衝突，因為還不那麼知道，比較不舒服不自然，會害怕…我剛來聽說本教會有一陣子比較追求這方面的，但後來又有平衡過來，所以我看到的或我接觸到的本教會的靈恩的特會比較是平衡的…所以，我沒有問題，我可以很享受…」(C5 P5:19-P6)
- 2). 「…教會在調合這些差異上，一般在聚會比較不會突顯…但在屬靈爭戰營、生命更新營上就比較明顯了，那真的很明顯，我也帶學生參加過這種聚會。怎麼共融？我覺得在教會裡頭，在教導裡頭，信息裡頭，甚至平常的聚會，大概有些傳道人在禱告中就會說方言，他就會鼓…或者說我們大家可以自由的敬拜神，那個意思就是大家可以自由的說方言或唱靈歌，所以你說兼容性有沒有什麼衝突，也就看不到什麼衝突…可能是那種聚會中很多都是剛剛得救的人，會有一些人覺得比較不舒服，我也輔導了一些這種學生…」(C5 P6:20-28)

4.3.2 組織運作與信仰態度

1、二者在組織運作上的差異：

- (1) C：組織運作採 MBO 模式，團隊的發展傾向麥多西一佛雷斯 (McIntosh-Fletcher, 1996) 的 A、B、C 三層團隊進展模式。
- (2) N：組織運作類似政府組織的寇樂與貝克斯基 (Koehler and Pankowski, 1996) 型團隊

2、相關於組織運作的態度差異：

- (1) C 信徒在態度上傾向易於接受組織理念及並配合執行，組織承諾傾向持續性承諾 (continuance commitment) 及規範性承諾 (normative commitment) 且在組織滿足上傾向整體滿足感 (total satisfaction)。

1. 「…我受洗就在這個教會，後來在中南部工作，離開了五年，我差不多九年前又回

到了這個教會…我實際上和母會還是會有密切的關係，那跟母會的牧師還有一些弟兄姊妹我們還是常常保持禱告的關係，一些很好的互動，有什麼問題，所以如果因為工作的離開，關係還是不會變…」(C1)

2. 「回母堂，因為在教會裡有我服事的工場，與同工之間的關係與配搭的狀況很好，福音的動力也很強」(C2)

3. 「非常滿意目前的基督徒生活因為小組生活使我經歷許多上帝的信實慈愛。祂垂聽眾人的祈求，祂在小組中成就許多奇妙的事。小組藉著門徒造就、小組聚會、禱告、使組員們生命彼此造就，生活彼此關懷代禱、相愛、支持…使許多信徒在教會中持續穩定成長、生命品質更新。」(C3)

(2) N 信徒對組織承諾較偏向情感性承諾(affective commitment)。組織滿足較偏向單一向足感(facet satisfaction)。

1. 「我現在不滿意，工作量太大，沒有辦法服事，這是我的困境…我覺得祂要讓我有同理心，我們往往沒有辦法去理解為什麼有的人沒有來在教會服事，不能接受他們的人是很想服事的，就像我現在這種困境，是教會沒有辦法設計出適合他的方式…」(N1)

2. 「我覺得我們教會很好…然後我…像H教會，我覺H教會敬拜都很活潑，會眾是知識份子，然後我參加禱告會，我覺得參加他們的很輕鬆，在本教會我參加禱告會，會有一種很規矩的感覺，或者是因為教會不同吧。可是有一個印像深刻的事，在H教會，他們所求的事很具體(例不下雨，多少人…很明確)，本教會的禱告會，禱告內容較原則性(例：好天氣，人很多…抽象性)或許是不同模式的問題吧。」(N2)

3. 「如果我透過發自信仰的內省與禱告，主動除去對別人的恨意或願意去幫助別人；非為自己的好處…等，是我平時做不到的，現在我做到了」(N3)

4. 「但非以上族類信徒就比較不易在教會中長期留下來。較在服事、奉獻、聚會邀請上較尊重信徒個人自主意願，對於有些較不願意受打擾的信徒，他們會選擇這樣沒有壓力的教會。信仰較生活化；相對較少宗教術語。」(N3)

5. 「…我固定參加家庭聚會及詩班，通常是因為喜歡這樣的聚會」(N10)

6. 「我得到我的任務以完成已後，如果是我的住家在旁邊可能就會移到那個教會了…原因就是因為階段已經任務完成…」(N5)

(3) 結論：N 和 C 的態度與行為間均有相當的相關性，但二者的相關性 C 較 N 高：因 C 有較 N 強的自我效能感，且由於宗教經驗多為正強化作用，所以呈現出的信仰行為也較 N 為積極，在態度影響行為，行為又強化態度的循環中，傾向付出較 N 高的組織承諾且獲得較 N 高的整體滿足感(另參參 P.56 表 4-5 「小組化教會與非小組化教會受訪者的態度比較總表」比較兩種組織的行為)

4.3.3 組織結構型態與信仰態度

1、二者在組織結構型態的差異：

(1)C 以分層牧養為主的混合式或矩陣式組織設計。N 以教會整體發展為導向的功能別組織（百人以上的教會）或事業部組織（百人以上的教會）設計。

(2) 相關於組織型態的態度差異：

1.C：由於組織型態的複雜、成長快速，且個別信徒行動力強，投入教會活動時間多、組織衝突也多，但信徒面對衝突的態度傾向避免尖銳對立，群體行為的歸集思考（groupthink）及群體偏移（groupshift）情形明顯：

「譬如我當區長來講，從我身上分出去很多組，可是當區長我可能還要 cover 很多小組，可是因為工作的關係，我可能還是只能帶小組，我就沒辦法 cover 他們，變成我自己還是維持帶一個小組，久了好像我們就分出，我們就把比較優秀的給了新的小組，那我們重新再來一次，一次、兩次、三次之後您會覺得精疲力盡，找不到一個被餵養的感覺，整個體系裡面落差很大，當中我自己有參與教會當中執事的職分，所以，一些決策有參與，衝激蠻大的」(C6)

「…有時候教會也是要管理，以牧養跟管理好像信仰跟這個有很大的距離，譬如

說您…主任牧師到執事會架構中，他自一直在調整…到最後執事會變成一個幫領導團隊背書的一個單位…因為他們把一些事工已經放到牧區裡面去作了…這個東西是執事會要討論過的，可是很多東西是他們領導團隊已經 ok 的，…祇是來這邊報告，一個月來開一次會祇是來說要怎麼做…」(C6)

「…我覺得今天改成小組教會，在這個領導團隊中，我覺得你們可以作頭、決策沒有問題，可是我覺得說執事會可以成為你們諮詢的單位，我也開會建議過…他們也有看見祇是大家都要當好人，大家都不講，祇是不來參加開會了…」(C6)

「我給你例子，我們教會牧師…他有一些作法我不是很認同，我甚至想…我不一定要留在我們教會，…或許到一些中型的教會，可以起一些marginal benefit的效益；有些人跟我講，我們的牧師是一個大教會異象作法，可是，有些你感受強的，不一定是我感受強的，把一些個人主觀的想法，沒有經過和大家分享討論的過程，然後就一味投入，那這就是說你的異象有沒經過一個 vision sharing 的過程？如果你所說的那一點，大家會眾不認同的時候，你還要去作，那就很危險…」(C4)

(3) 結論：C 組織的信徒常有雙重職掌（執事／長老與小組長／區長），組織有較多的衝突，能否掌握水平協調的觀念成為組織發展的關鍵。另由於強調以「牧養功能」為主，原有的「長執部門」的監督機制相對減弱，也是衝突的原因之一。

4.4.4 非小組化教會在變革為小組化教會中對信徒信仰態度的影響

非小組化教會，歷經組織的變革過程才成為小組化教會，經過十年的努力後，小組化教會可以為多數不同宗派，不同神學立場的教會所接受並認同(參小組教會面面觀 I、II)，顯見基督教各宗派的神學立場，對個別教會的影響力已式微。我們也可以此了解態度、行為的社會影響。

完成變革後的小組化教會，修整了原非小組化教會時組織管理及組織結構，形成了不同的信徒信仰態度：

1、非小組化教會轉為小組化教會的組織變革過程中，信徒的信仰態度變得積極，工作投入、滿意度、組織承諾均較非小組化教會高。

(1) 組織的變革過程，信徒有了新的信仰態度：

1. 小組化教會的變革，大抵依李文的計劃性變革規式，即解凍(unfreezing)--移動(moving)--再結凍(refreezing)，以許恩(Schein，1994)的說明及非小組化教會轉化為小組化教會之歷程搭配說明如下³⁸：

1). 階段一：解凍—創造誘因及準備變革(教會不增長/教牧人員的挫折/可仿效的模式)

- i. 打破墨守成規的現象—找出傳統教會的問題/質疑墨守成規的危機
- ii. 引起內疚與焦慮—提出教會不增長愧對大使命/不識聖靈工作教會沒有能力
- iii. 創造心理上的安全感—新加坡堅信浸信會(簡稱 FCBC)成功的教會發展模式(指教會信徒人數，短期內由 600 人增長至 6000 人)及世界各地教會因採用此模式而獲得相同成功的見証。

2). 階段二：移動—此階段即「認知重建」(cognitive restructuring)，幫助人們以不同的角度去看事情及在未來以不同的方式去行事。

- i. 以新的角色模式來界定顧問、上司或諮詢人員，開始由他人的角度來看事物—創造主任牧師、區牧、區長、小組長等職份及職責/引進 FCBC 或香港的顧問。
- ii. 詳察環境中新的、有關的資訊。協助組織依實際的變革需要來進行變革—參加研習會/主任牧師開始帶小組並使之分殖/內部小組長訓練/年度計劃會/組織重整(例：以牧養同工團隊決策取代長執會功能，行政同工專職化，功能式組織漸轉為混合式或矩陣式組織結構)

³⁸文獻編號—TA1-2/TA6/TA7-11/W2-5

3). **階段三**：再結凍

- i. 個人的再結凍，採用變革後以嶄新的方式去做事，且使其符合個人全部的自我概念的過程－小組長以上幹部依小組聚會模式及資料按表操課、關懷、開會，小組長本身也接受訓練。
- ii. 關係的再結凍，確保服務對象的新行爲或運作方式能配合其他重要的人員，此過程包括和其他人員一起採用完成任務的新方法，幫助他們了解本次變革優於過去的方法－藉唔談、訓練、親自帶小組、研習使無法完成任務的幹部或有疑慮的人釋懷及認同。

(2) 組織結構的改變增加了信徒的投入與信仰生活的滿足感：

- 1. 小組化教會的組織結構增加了每一位信徒的教會參與度，8-15 人即行分組的模式，及多層的水平、垂直組織，創造了許多「工作機會」，及互動機會，層級間的衝突若處置得宜，反而更增加彼此情感深度及工作滿意。

表 4-6：組織架構與服事機會模擬比較

	小組化教會		非小組化教會		差異比較	
	100	500	100	500	以 100 人計	以 500 人計
會友人數	100	500	100	500		
輔導（區長）	3	8	6	6	-3	+2
實習輔導（實習區長）	3	8	6	6	-3	+2
小組長（團契主席）	12	37	6	6	+6	+31
實習小組長（團契副主席）	12	37	6	6	+6	+31
總計	30	90	24	24	+6	+66

本研究整理自：文獻編號－W8

(3) 小組化教會組織管理的改變強化了信徒的組織承諾及教會的有效增長

1. 小組化教會積極的導入團隊合作及目標管理工具，許多小組化教會已從 A 層次團隊升至 B 層次團隊，且有能力將本身之經驗分享（例：真理堂辦國際細胞小組研習會／板橋福音堂辦中小型教會直奔標竿研習會）。

2. 另一項管理工具的應用即為目標管理：

1). 目標管理對人性的看法是趨向於正面的，推行目標管理的組織，對人性的看法通常都抱持比較寬容、信任、關愛的態度。小組化教會的基本信念-信徒皆祭司（每一位信徒都參與教會工作，都積極的演自己角色）及愛的關係，與目標管理的人性假設相通：

i. 人皆希望能有機會親身參與。

ii. 人皆希望能享受自己職務（教會服事）上的滿足。

iii. 人皆希望能有個人的成長機會，以及希望擔負較大的責任（從小組長到區長…）。

iv. 人皆望獲得讚許，獲得獎勵。

2). 目標管理是結果取向的（result orientation）－目標管理是組織為有效完成其目標、增進共效能所採用的一種管理技術或干預方法(intervention)，它是一種手段或工具，它所關心的是最後的「結果」，亦即目標有無達成（小組化教會常以人數為目標，例：「2000 台北真理堂國際小組教會」研習會／「如何由 100 人增至 300 人」研習會）。

3). 透過細密明確的計劃及清楚的目標，大部份成功轉型的小組化教會，在信徒人數上均增加。 |

4.4.5 非小組化教會與小組教會影響信徒信仰態度的模式比較

茲以下圖說明兩種不同組織結構影響信徒信仰態度的模式：

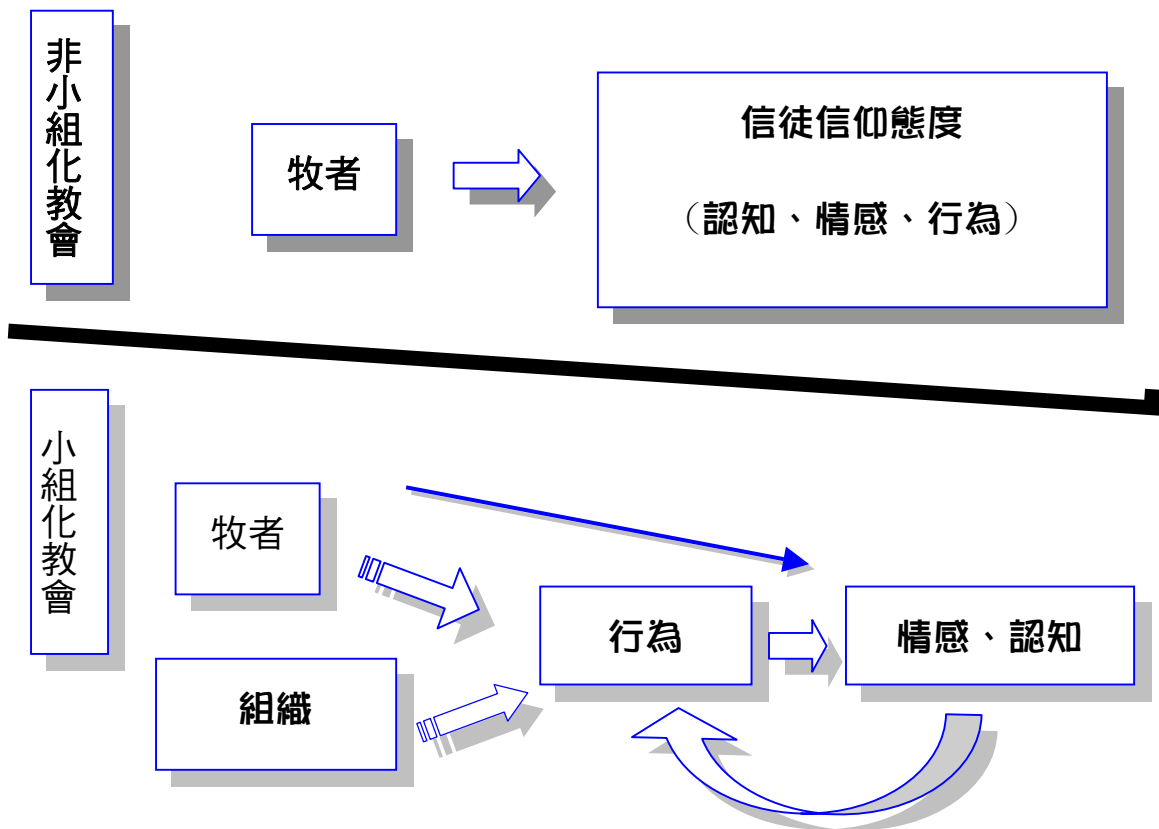


圖 4-3 小組化教會及非小組化教會影響信徒信仰態度模式

資料來源：本研究整理

影響模式比較：

- 1、非小組化教會—因為牧養的集中性高，組織的正式性低，複雜性低，因此，信徒信仰態度主要來自專職牧者的影響，會友較依賴專職牧者的關懷、教導、輔導。
- 2、小組化教會—專職牧者花較多的時間牧養小組長以上幹部，並透過小組長牧養小組員（一般會友），因此，一般會友對專職牧者的依賴度不若非小組化教會高，專職牧者對一般會友信仰態度的影響，已在出版的統一教材中呈現。小組化教會實行牧養分權，因此組織的牧養集中性低，教會有豐富的套裝教材資料，組織正式性相當高，加上小組的聚會模式很有彈性，聚

會地點不限於教會，每每在不同地區先形成小組聚會，再成為獨立的分區聚會，並與母會聯結，所以組織的複雜度亦較高。在這種情況下，小組員（會友）對組長或整個小組的依賴度相當高，又因為組織設計，明確的以外展為目標（小組聚會），信徒在組織中被鼓勵要有傳福音的行動（行為），在這些行為中所獲得的經驗，又形成其認知與喜好（情感），認知及情感又再支持他的行為。形成一個信仰態度的循環。由此可知，信徒的信仰態度不祇受專職牧者的影響，受組織的影響亦很明顯。

五 結論與建議

5.1 結論與討論

- 1、從研究結果可以發現，與非小組化教會相較，基督教小組化教會的組織構面較複雜、運作方式較系統化、組織結構也呈現出更多元及更活潑的教會功能。又小組化教會是從非小組化教會經由組織變革而生成，信徒的信仰態度也較未變革前更「積極正向(高正式、高投入、高承諾…)」，造成教會的增長，因此，轉型成功的小組化教會其規模多較一般教會大。小組化教會相較於非小組化教會也面對較高的衝突，因此，部門間的水平協調相當重要。另有些小組化教會組織重心轉為以「牧養」為主，廢除了長執會組織，或以聖工「執委會」將牧養功能與諮詢功能二者合併。以C4、C6受訪個案為例，二位受訪者在訪問過程中，均主動提及目前所面對之組織衝突：「會眾不認同的時候，你還要去作，那就很危險（願景要有分享的過程）」、「重大決定應該先聽聽信徒的意見（牧者作決定應循既定程序）」因此，當傳統的長執會「諮議」功能不彰時，小組化教會較易有一般非營利事業「監督失靈」³⁹的問題。
- 2、質化的研究確實可以探測出信徒信仰態度的內在差異明顯，總體而言，小組化教會信徒較非小組化教會信徒有較高的信仰滿足感、組織承諾、組織投入，社會化傾向亦較非小組化教會為高。會友對教會事物認知多傾向外

³⁹赫茲林格(Herzlienger, 1998)，提出的非營利機構的DADS策略，可作為無長執會之教會參考，即Disclosure(揭露)、Analysis(分析)、Dissemination(傳佈)、Sanctions(制裁)。許多的錯誤是在事件的初期即已露出端倪，但常在經年累月後才被發現。因此，「慎始」是減低錯誤及不適活動的重要原則，赫茲林格提出的四個簡易自我評估，是很好的參考—組織的錢是否用對地方？資金的來源和用途是否一致？各類決策是否符合永續經營原則？是否實現跨代公平（intergenerational equity：我們這一代是否公平的對待下一代，為他們留下「資產」，而非難償的「負債」）？

控型。

3、在本研究中也發現了兩種組織影響信徒信仰態度的模式也不同。非小組化教會較以專職牧者來影響信徒的信仰態度。小組化教會則除了專職牧者以外，非常依靠組織及管理，來影響信徒的信仰態度。在組織及傳道人的影響下，信徒有較強的外展佈道行為，樂於與人分享信仰，對自己的教會及組織運作方式，有很高的認同，積極的推展事工。由於組織管理技能的運用，教會日益增長、組織規模日愈擴大的同時，小組化教會也不可避免的需面對一般企業組織須面對的問題：究竟組織規模要大到什麼地步？

(1) 非小組化教會在發展策略上，較不如小組教會般的精密設計，很多組織變更，都是自然形成，因此，在組織設計上很自然的會朝向功能式組織。小組化教會則不然，多數「轉型成功」或自行以小組化教會開拓成功的教會，其會友人數均不及千人，但大家一致的目標即為建立「大型(mega)」的教會，以便有「經濟規模」或「磁吸效應」，其教會發展理念為教會不應單單固守一種傳福音方式，而應以多元的小組型式、社區工作、藝術、服務…等方式接近人群、建立關係、傳揚福音，欲達成此目標，需有相當的人力、物力及財力資源，小教會是不可能作到的，因此，建立大規模組織的教會成為趨勢。但 1990 年代初期，管理學大師，彼得杜拉克已宣告「美國財星雜誌的 500 大企業排行榜已經落伍了(the Fortune 500 is over)」，一味追求大規模的組織，即使成功了，企業也祇是造作了大量的「組織人」⁴⁰ (Whyte, 1956) 而非企業家。同理，具非營利屬性的基督教會，一味求大的結果，大教會可能會造作大量的「組織人」而非傳道人。因此，當教會因積極外展而人數增加時，組織設計的前題，應以產生最適的組織規模而非最大的

⁴⁰傳統的「組織人」模式是建立在管理人員的權威性基礎上，這種管理模式主張只有將員工變成像他們管理的資產一樣，可以進行預測和控制後，管理才算是成功。高層管理者注重員工的一致性及服從性。因此，造作出組織人的特質-全心奉獻，高度認同，並讓自己的命運與組織的榮枯生死息息相關。

組織為目標。最新的最適企業組織規模，由前美國奇異公司總裁傑克威爾許（Jack Welch）所提倡—「大組織／小組的混合」組合，此種組織設計的原理是「一家」大公司中有「一群」小公司（李再長譯，民 91），例如美國嬌生（Johnson & Johnson）及開利公司（Carrier Cop.）。

- (2) 非營利的工作者常以「使命」為目標，並非人人均擅於行銷，會友參與教會活動也都是自願性質，教牧人員不一定具有「經營管理」之專才，當教團為了組織規模的擴大，聘請教牧人員，或在教會中選立小組長以上幹部時，常以是否有「實際服事果效(即小組是否有增長)」為優先條件，有些自許有上帝呼召的專職傳道人，或熱心的小組長因故小組無法分殖甚至小組萎縮，無法自小組長昇任區長或區牧，心生挫折(C4)……教會將面臨「追求績效」與「教會本質」的衝突，企業管理的理念毫無節制的用之於極度非營利化的教會組織，將產生教會為「使命」而生，卻失去「使命」的問題，畢竟非營利組織「有很多值得追求的社會目標，光靠市場法則是行不通的（Dees，1998）」。

5.2 學術及管理意涵

1、學術意涵

- (1) 本研究聚焦於教會組織，以管理學的角度探索其相關變數之差異，對管理學理論應用於非營利的教會組織研究，期望能有「拿珊跳躍」⁴¹的效應，讓教會管理的後續研究除教牧神學外，能注意一般管理學的理論，使教會組織研究更嚴謹而豐富。本研究的各項議題的研究過程及結論，也意味企業組織理論及組織行為在非營利組織也有相當的適用性及共同性。
- (2) 採質化的研究方法，可以探討量化方法無法觸及的信徒心靈的「抽象」世界，特別在組織變革中有關組織文化、價值觀轉變的測量，提供另一個不同的學術研究方法，期盼未來的研究可以有質、量互補的作用，使學術研究更週延且更貼近「事實真象」。
- (3) 從基督教非小組化教會轉型(變革)為小組化教會的比較中，發現組織變革不單祇存在於企業組織中，在非營利組織的教會中也存在著蓬勃的「變革」生氣，這也暗示非營利組織管理議題的重要性。過去十年，非營利組織在台灣的發展非常快速，面對的管理議題相當繁複，許多管理學者及大專院校、政府單位也投注相當大量的時間精力於此領域也有些成果⁴²，(例：管理學者司徒達賢的CORPS模式)，但至目前為止，「非營利組織經營管理似乎尚無一個統合的觀念架構來蓋其複雜的概念，甚至在分類方法與績效指標也是眾說紛云(司徒達賢，1999)」，目前，我們可以確定的說：「非營利組織及其事業與營利企業

⁴¹相傳當年摩西引導以色列人過紅海逃避埃及法老王的追兵，紅海立即分開，全以色列人反而遲疑，深恐水又回復，慘遭滅頂。但拿珊毫不猶豫，第一個跳進海中的，此後以色列人才有信心跟著跨入海中。

⁴² 例如學術界的蕭新煌、司徒達賢、徐木蘭、江明修…等。南華管理學院有全國唯一的「非營利管理研究所」，政治大學有跨系所的「非營利組織研究系」。政府在 1990 年迄今有許多非營利組織目標制定、績效評估的相關研究委託學術界及中研院。

迥異，雖然彼此不同但可以從營利事業學到很多東西(Gelatt, 2001)。

2、管理意涵

- (1) 以營利為目的企業，為追求利潤且為適應多變的環境，會進行組織變革，其步驟為首先將企業的願景 (mission) 改變或修正，然後，企業全體造作出新的組織結構及組織文化。新的企業體常常是願景改變了，組織也改變了。非營利組織在面對多變的環境時，也應有務實的改變，以利組織「使命」的完成。但和企業不同的是，非營利組織是調整其組織以適應多變化的環境，其願景並不改變。否則組織變革即去其意義。
- (2) 多年來教會界所公佈的「教勢普查資料」祇有簡單的人數／教會數／宗派數，這些客觀的數字，最大的功能在告訴基督教會，基督徒在台灣所佔人口的比率，未來的研究應朝向提供或解釋基督徒生活的現狀、是否對社會有影響力、教會的佈道策略是否正中人心、基督徒是否正在上帝的家中（教會）「按恩賜服事（人盡其才）」、本研究可提供一個基督教會質性實証研究的起點。

5.3 後續研究的建議

- 1、從非小組到小組化教會的「變革依循李文模式」、「小組化教會與目標管理有相關」、「小組化教會組織發展與團隊合作的密切」、「信徒信仰態度傾向高投入、高滿足、高承諾」等研究結果檢視未來的研究，吾人應可再深入探討「何種組織會帶出何種的態度？」、「組織管理和組織中的個體態度的因果關係」。
- 2、本研究結果顯示「小組化教會以牧者和組織二者來影響信徒仰態度」，小組化教會相當依賴組織，在過度依賴組織影響信徒信仰態度的情境中，會否造成組織「異化」信徒信仰態度的問題？這是相當值得作後續研究的題目。

參考文獻

一、中文部份：

1. Anselm Strauss, Juliet corbin, 質性研究概論, 徐宗國譯, 巨流圖書公司, 台北, 民國八十九年。
2. Earl Babbie 著, 社會科學研究方法, 李美華等譯, 時英出版社, 台北, 民國八十七年。
3. Max Weber 著, 新教倫理與資本主義精神, 于曉, 陳維剛合譯, 唐山出版社, 台北, 民國八十年。
4. Michael Argyle & Benjamin Beit-Hallahmi 著, 宗教社會心理學, 李季樺、陸洛合譯, 巨流出版社, 台北, 民國八十五年。
5. Perter Makin, Cary cooper, Charles Cox 著, 組織和心理契約, 王新超譯, 中國, 北京大學出版社, 五南圖書公司, 台北, 民國九十一年。
6. Peter F. Drucker 著, 非營利機構的經營之道, 余佩珊譯, 遠流出版事業股份有限公司, 台北, 民國八十八年。
7. Richard L.Daft 著, 組織理論與管理, 李再長譯, 華泰文化事業股份有限公司, 台北, 民國八十八年。
8. 史文森, 補網, 台灣教會增長促進會, 台北, 民國七十五年。
9. 江岷欽, 組織分析, 初版, 五南出版有限公司, 台北, 民國八十二年。
10. 朱三才, 2002年基督教會教勢報告, 著者發行, 台北, 民國九十一年。
11. 李經遠, 台灣製造業組織結構三構面之相關性, 國立交通大學管理學院印行, 台北, 民國七十九年。
12. _____, 組織結構的成因架構之綜合探討, 國立交通大學管理學院印行, 台北, 民國七十六年。
13. 林欽榮, 組織行爲, 揚智文化事業股份有限公司, 台北, 民國九十一年。

14. 林鴻信，加爾文神學，初版，禮記出版社，台北，民國八十四年。
15. 查時傑，四十年來的台灣基督教會，收於林治平主編，基督教與台灣，宇宙光，台北，民國八十五年。
16. 胡幼慧編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，巨流圖書公司，台北，民國八十五年。
17. 馬國明，為什麼讀〈新教倫理與資本主義精神〉，唐山出版社，台北，民國七十九年。
18. 夏忠堅，二〇〇〇年福音運動工作號冊草案，中華基督教福音協進會，台北，民國八十一年。
19. 孫本初等著，組織發展，空中大學，台北，民國八十八年。
20. 黃聰文，殉道者的鮮血是教會的種子--長老教會在台灣近代史上所扮演的角色，<http://mail.ncku.edu.tw/~chungho/church/church.htm>，民國八十四年。
21. 黃志基，建立目標導向的教會研討會現象—教會的「麥當勞」化，時代論壇 659 期，香港，民國八十九年。
22. 曾華源、劉曉春，社會心理學，洪葉文化事業有限公司，台北，民國九十一年。
23. 普愛民，路德神學研究所設立起源，中華信義神學院，新竹，民國九十一年。
24. 楊極東，團體輔導—理論與務，五南圖書公司，台北，民國八十一年。
25. 康約珥(Joel comiskey)著，引爆復興—十二門徒小組。馬倩平、何明珠、蔡筱楓等譯，道聲出版社，台北，民國九十年。
26. 陳義勝，組織行爲，華泰書局，台北，民國八十四年。
27. 盧瑞陽，組織行爲-管理心理導向，華泰書局，台北，民國八十二年。

二、 英文部份

1. Alvin J. Lindgren (1965) , Foundation for Purposeful Church Administration.
Nashville : Abingdon.
2. Bellah , R. N. (1967) , Beyond belief. New York : Harper & Row.
3. BERGER, P. L. (1961), The Noise f Solemn Assemblies. New York:, Doubleday.
4. Bruce L. Shelley (1986) , What is the Church. Monterey Park : Living Spring Publication.
5. Bigus , O. E. , Hadden , S. C. , Glaser , B. G. (1982) Basic Social Processes.
In R. Smith and P. Manning (eds.) , Qualitative Methods : Handbook of Social
Science Method. (II) , Ballinger.
6. Christen , J. (1987) Team Building in Training and Development Handbook , New
York : McGrraw- Hill , Inc.
7. Cumings , T. , and Worley C. (1993) Organization Development and Change (5 th
ed.) , San Francisco : West Publishing Company.
8. David Nadler and Michael Tushman , Strategic Organization Design(Glenview ,
III : Scott Foresman , 1998)
9. Demerath , N. J. III (1968) , Trends and Anti-trends in Religious Change , in E. B.
Demerath , N. J. III and Levinson , R. M. (1971) , Baiting the dissident hook :
Some effects of bias on measuring religious beliefs , Socio-metry , 34 , pp. 346-59.
10. Drucker , F. Peter (1954) The Practice of Management. N.Y.Happer & Row , Publishers.
11. ——— , (1976) What Result Should You Expect ? A Users' Guide to MBO ,
Public Administration Review , 36(1) pp. 12-19.
12. French , W. , Bell C. Jr. , and Zawacki R. (Eds.) (1994) . Organization
Development and Transformation : Managing Effective Change Burr Ridge ,
Illinois Richard D. Irwin , Inc.
13. French W. , Bell C , Jr. (1995) , Organization Development : Behavioral Science

- Interventions for Organization Improvement. Fifth Edition , Prentice-Hall , Inc.
14. Fr. Pablo Fernandez , One Hundred Years of Dominican Apostolate in Formosa , p. 2~7 , 1994 , SMC .
 15. Gallup , G. H. (1972) , The Gallup Poll : Public Poinion 1935-1971. New York : Random House.
 16. Guba , E. G. & Lincoln , Y. S. (1984) Naturalistic Inquiry. Newbury Park : Sage.
 17. _____ , (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. In Denzin , N.K. & Lincoln , y. S. (eds.) , Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks , CA : Sage. Pp. 105- 117.
 18. HERBERG, W, (1955), Protestant, Catholic, Jew. New York- Doubleclay.
 19. ITA(1970) , Religion in Britain and Northern Ireland.London : Independent Television Authority. [12 , 13 , 15 , 57 , 122 , 141]
 20. J. Georgy Dees , Harvard Business Review on Nonprofit 1998 1/2.
 21. Katzenbach , J. & Smith D. (1993) The Discipline of Teams , Harvard Business Review , 71 (2) : pp. 111 – 120
 22. Kimberly, J R. (1976), “Organization Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal, “ Administrative ,jve Science Quarterly, 571-97.
 23. Kirk , J. & Miller , M. (1988) Reliability and Validity in Qualitative Research. London : Sage.
 24. Koehler , J. , & Pankowski J. (1996) Teams in Government : A Handbook for Team-Based Organizations. Delray Beach , Florida : St. Lucie Press.
 25. Likert , R. (1961) , New Patterns of Management. New York : Mcgraw : Hill
 26. Luckmann , T. (1967) , The invisible Religion. New York : Macmillan.
 27. Martin , D. (1967) , A Sociology of English Religion. London : Heinemann.
 28. Moberg , D.O. (1971) , Religious practices , in Strommen (1971).
 29. McGregor , D. (1960) . The Human Side of Enterprise. New York : Mcgraw :

Hill.

30. McIntosh-Fletcher , D. (1996) Teaming By Design Reel Teams for Real People. Chicago The McFletcher Corporation.
31. Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, and C. Jurner, “Dimensions of Organization structure,” *Administrative Science Quarterly*, June 1968, P.75.
32. Quick , T. (1992) Successful Team Building. New York : American Management Association .
33. Robbins, Stephen P., (1990). Organization Theory:Structure, Design, and Application, Prentice-Hall Inc., N. J.
34. _____, (2000). 6th. edition , Essentials of Organizational Behavior, Prentice-Hall Inc., N. J.
35. Rodgers , Robert & Hunter , John E. (1992) . A Foundation of Good Management Practice in Government : Management by Objectives , *Public Administration Review* , January/February , 52(1) , pp. 27-39. I
36. Schin , E. (1987) Process Consultation , vol.2. Reading , Mass. Addison - Wesley Co.
37. Sheldon and W. E. Moore (ends), Indicators of Social Change. New York : Russell Sage.
38. Shonk , J. (1982) Working in Teams : A Practical Manual for Improving Work Group New York : AMACOM.
39. Weisbord , M. (1987) Toward Third-Wave Managing and Consulting , *Organza Effectiveness : A Critical Review* , *Psychological Bulletin* , 88 : pp. 166- 186.
40. Wilson , B. R (1966) , Religion in Secular Society. London : Watt & Co.
41. _____ , B. R (1970) , Religious Sects. London : Weidenfeld & Nicolson. Foundation.[17]
42. Whyte, William H. (1956) The Organization Man. Garden City, NY: Doubleday & Co.

附錄一：紮根理論使用文獻資料參考表

一. 技術性文獻

小組化教會研習會訓練資料

- TA1.楊寧亞等，小組教會建造面面觀(I)，台北，道聲出版社，民國八十九年。
- TA2._____，小組教會建造面面觀(II)，台北，道聲出版社，民國九十年。
- TA3.張復民等，教會更新轉型手冊，台北，板橋福音堂，民國八十六年。
- TA4._____，細胞小組小組長手冊，台北，板橋福音堂，民國八十九年。
- TA5._____，細胞小組實習小組長手冊，台北，板橋福音堂，民國八十九年。
- TA6._____，咱走過的路，台北，板橋福音堂，民國八十九年。
- TA7.鄭健雄，細胞小組教會研習會手冊，台北，高接觸，民國八十二年。
- TA8._____，小組教會進深研習會-講義，台北，民國八十三年。
- TA9._____，小組教會進深研習會-錄音帶(小組長/區長)，台北，民國八十三年。
- TA10._____，小組教會進深研習會-錄音帶(青年/基層)，台北，民國八十三年。
- TA11._____，小組教會進深研習會-錄音帶(主任牧師/區牧)，台北，民國八十三年。
- TA12.朱柬，豐盛運動發展與啓示，和撒那月刊，台北，民國八十四年。
- TA13.魯思豪，認識小組化教會講義。民國八十五年，
- TA14.CellChurch Magazine Magazine 1993-2002

介紹小組化教會理念書籍

- TA15.康約珥 (Joel comiskey)，引爆復興—十二門徒小組，馬倩平等譯，台北，道聲出版社，民國九十年。
- TA16._____，細胞小組教會的爆炸力，郭梅瑛譯，香港，高接觸，民國八十八年。
- TA17._____，領袖培訓的爆炸力，郭淑儀譯，香港，高接觸，民國九十年。
- TA18.何凱倫 (Karen Hurston)，全世界最大的教會增長，鄭凱平譯，台北，基督環球宣道出版社，民國八十八年。

- TA19. 鄭健雄，展翅上騰，台北，高接觸，民國八十四年。
- TA20. 范狄偉 (David L. Finneel)，基督身體—細胞小組生活手冊，許揚怡譯，香港，高接觸，民國八十六年。
- TA21. 李樂夫 (Ralph W. Neighbour, Jr.)，何去何從，香港，高接觸，民國八十五年。
- TA22. 王利民，李樂夫 (Ralph W. Neighbour, Jr.)，細胞小組教會組長手冊，香港，高接觸，民國八十二年。
- TA23. 王利民，靈程指引 (一)，香港，高接觸，民國八十五年。
- TA24. _____，靈程指引 (二)，香港，高接觸，民國八十五年。
- TA25. _____，靈程指引 (三)，香港，高接觸，民國八十五年。
- 小組化教會陪讀及小組聚會書籍、小冊**
- TA26. 李樂夫 (Ralph W. Neighbour, Jr.)，歡迎你進入一個全新的生命，香港，高接觸，民國八十六年。
- TA27. _____，國度新移民手冊，香港，高接觸，民國八十五年。
- TA28. _____，創建新關係，香港，高接觸，民國八十五年。
- TA29. _____，叩門開門，香港，高接觸，民國八十五年。
- TA30. _____，樹立新小組，香港，高接觸，民國八十五年。
- TA31. _____，守望者手冊，香港，高接觸，民國八十四年。
- TA32. _____，初信第一站，香港，高接觸，民國八十四年。
- TA33. _____，靈程指引，香港，高接觸，民國八十四年。
- TA34. 陳俊德，歡迎你進入一個全新的家庭，香港，高接觸，民國八十六年。
- TA35. _____，新生命，香港，高接觸，民國八十六年。
- TA36. Sublime 青年同工，青年小組小組長訓練手冊，香港，高接觸，民國八十六年。
- TA37. 謝豐慶，抉擇之路 (上、下)，台北，板橋福音堂，民國八十五年。
- TA38. _____，受洗研道班手冊，台北，板橋福音堂，民國八十四年。

TA39. _____，同工造就手冊，台北，板橋福音堂，民國八十五年。

TA40.板橋福音堂同工，靈程指引—全壘打的人生，台北，板橋福音堂，民國八十五年。

二. 非技術性文獻

NTA1-NTA28國度復興報 1-28 期：

簡介：該週報由小組化教會運動的核心牧者所創辦，以「看見上帝的國大有能力的臨到」為國度復興報的異象（願景）。報導今天神在全球各地所作奇妙偉大的工作，期盼是透過這份週報的發行，能夠激發各地教會對上帝國度大有能力降臨的渴望，樂意起來迫切禱告尋求上帝，並且在個人、家庭、職場與教會生活各方面帶出生命更新的行動，乃至於全面性的影響國家社會）。

NTA29-NTA69 牧訓月刊 1-40 期

簡介：該月刊由台北真理堂牧者訓練中心發行，配合牧者訓練中心的「連結台灣小組化教會，推動台灣教會小組化」目標，每期以專訪或專題方式，探討非小組化教會，走向小組化過程中遇到的不同問題及觀念，分享心得。

三. 相關網站：

小組化教會範例

W1. <http://www.cell-church.org/> 國際小組化教會網絡—英文網站，介紹全世界的小組化教會最新的動態及消息、提供最新的小組化教會運作方式、販售書籍、討論小組化教會相關議題。

W2. <http://www.llc.org.tw/AboutUs/cell.htm> 台北台糧堂—全台最大的教會，週日禮拜人數超過八千人，拓植點共有 111 個，遍及全世界五大洲。

W3. <http://www.tlc.org.tw/> 台北真理堂—為典型的傳統宗派轉型為小組化教會，與新加坡堅信浸信關係密切，與新加坡牧者訓練中心合作，在台設立在職牧者訓練機構。現正轉型G12 小組化教會中。

W4. <http://www.pglc.org/> 板橋福音堂—為小組化教會中，最具本土色彩的教

會，採用小組化教會的模式，但教材全部自己設計及製作。

W5. <http://www.ccea.org.tw/~gracech/Default.htm> 台中思恩堂－與香港睦鄰教會合作的小組化教會，在中部地區自成一格。

W6. <http://www.ccea.org.tw/~npnc/> 全國禱告網絡－為美國「世界禱告中心」的第一個會員國，以「推動禱告浪潮、促成教會合一、帶動復興與宣教、聯結全球禱告網絡」為目標。

非小組化教會範例：

W7. <http://www.hfpchurch.org.tw/> 信友堂網站

W8. <http://www.fhl.net/21/2k0924-1.htm/> 信望愛全球資設訊網。

W9. <http://www.linnan.org.tw/> 林森南路禮拜堂

W10. <http://friend.fhl.net/leftup.htm> 大直貴格會

W11. <http://www.triumph.org.tw/> 中華信義會得勝堂

W12. <http://life.fhl.net/~victory/> 中華信義會勝利堂

W13. <http://www.gbc.org.tw/> 浸信會台北懷恩堂

附錄二：個案訪談相關資料及文字稿

一. 受訪者資料總表

非小組化教會							
代碼	性別	年齡	信主年資	教會地點	教會歷史	教會人數	教會類別
N1	男	32	20	北	40年以上	60	第四類
N2	女	31	20	北	40年以上	700 以上	第四類
N3	男	44	35	北	60年以上	600 以上	第四類
N4	男	40	20	北	30年以上	100	第二類
N5	男	52	24	北	15年以上	120	第一類
N6	女	42	35	北	40年以上	35	第二類
N7	男	47	30	中	35年以上	300 以上	第四類
N8	男	53	30	中	12年以上	70 以上	第二類
N9	男	45	35	中	40年以上	80	第四類
N10	男	35	15	南	15年以上	150	第一類
小組化教會							
代碼	性別	年齡	信主年資	教會地點	教會歷史	教會人數	宗派類別
C1	男	40	20	北	40年以上	700 以上	第一類
C2	男	36	20	北	40年以上	700 以上	第三類
C3	男	50	40	北	30年以上	600 以上	第一類
C4	男	41	20	北	20年以上	700 以上	第二類
C5	女	40	25	中	40年以上	700 以上	第三類
C6	男	44	30	中	40年以上	150	第三類
C7	男	45	25	中	7 年以上	300	第四類
C8	男	33	18	南	40年以上	700 以上	第二類
C9	女	37	16	南	15年以上	700 以上	第三類

二. 向受訪者說明訪談背景文稿

平安：

非常謝謝您撥冗接受訪問，可能需花費您 20-40 分鐘的時間。我現在在交大管理科學研究所讀書，預備完成這次的論文以後可以畢業，我的畢業論文是研究不同教會組織結構下，信徒信仰態度的差異。我的指導教授是交大管理科學研究所教授王耀德老師。

這次訪問您的目的，是希望藉著訪談來比較小組化教會與非小組化教會基督徒信仰態度（口頭解釋—信念、喜好、行為的定義）差異。您的回覆將幫助我分析、比較、歸納不同教會結構下，信徒信仰態度的相同及不同點。因此，請您儘量每題都回答。

下列問題，請儘可能詳細答覆，不限時間。在受訪過程中，如果觸動了您的靈感，而有相關的心得欲分享，歡迎您不要客氣提出分享。亦請依您個人對題目的自我理解作答，不必顧慮「答對」、或「答錯」或「標準答案為何」。

這是一份以質化（口頭解釋何謂質化研究）為基礎的研究，所有您的回答內容都是很寶貴的資料，完全不涉價值判斷或信仰批判。因此，您可依各人的現狀作答，不必太過「深思熟慮」才回答。

在我的論文寫作時，完全不記名，所有引用的文句，及相關資料均以代號表示，希望能保護您的隱私，也請您放心填寫。我會在訪問您的過程中錄音方便我將訪談文字化，在受訪過程中，如果您覺得有些話不適合文字化，請隨時告訴我，我會立刻中止錄音。

再次謝謝您在主裡耐性的撥冗回答問題，幫助我完成論文。願神賜福您。
請問您還有任何問題要問我嗎？

以下我們就開始…

三. 訪談題目及分類

認知

1. 您對最近教會界發生的林進友牧師事件，談一談您的看法。
2. 您認為什麼樣的人合適當傳道人?傳道的工作和世人的工作有何差別?
3. 如果您遇到較具挑戰性的問題是什麼(事業、婚姻、經濟…)，通常您會認為上帝怎麼看這事?你會如何面對?
4. 您如何看待：算命、星座、血型、運勢…這類的較非科學領域的知識?
5. 聖靈充滿是什麼?如何知被聖靈充滿?聖靈充滿的表現是什麼?
6. 您有遇見或您的教會有教導「聖靈恩賜」或「靈恩運動」這個專題嗎?您的看法如何?
7. 對敬拜讚美的看法?
8. 您認為上帝怎麼看待您目前的光景?
9. 最近有一本書暢銷書「雅比斯的禱告」您看了嗎?有何感受?
10. 「末日迷蹤」及末日系列的小說?
11. 有講員預言這兩年是台灣的關鍵年，神給了我們機會，要我們要更積極的傳福音佈道引人歸主，否則時機一過我們就不再有機會了。您的看法如何?如果有講員針對您個人有特別的啓示或預言，您會如何面對?

情感

1. 請問您信主多久?為何會成為基督徒?
2. 你的教會有何特色吸引人?
3. 您的教會設立多久?您在本教會多久?如果您搬家或工作因素，住家離教會很遠，而新家附近又有教會，您會選擇回母會或加入住家附近教會?為什麼?
4. 您的教會每週有那些聚會或佈道行動，您都參加那些?為什麼?
5. 您滿意目前的基督生活嗎?
6. 教會現在的主日崇拜程序為何?對敬拜讚美的看法?

行為

1. 您的教會每週有那些聚會或佈道行動，您都參加那些?為什麼?
2. 您的教會曾給您那些訓練(造就課程)?
3. 您認同主動求能力/操練方言/操練說預言這類的主張嗎?
4. 有經歷過聖靈充滿-倒地/嘔吐/大笑/狂叫…有何看法?
5. 參加過特會嗎?醫治/神醫/聖靈充滿/內在醫治的看法如何?
6. 你對「大使命」的看法?您認為您正在實踐嗎?
7. 聖靈在現今的作為是什麼?

四. 訪談內容文字稿及紮根研究編、譯碼註記：