



## 策略性計畫過程（Strategic Planning Process）

### 1. 方向——我們要往那裡去

策略性計畫過程的第一步是要能夠清楚地表達我們的方向。目的、價值、使命以及異象共同構成了我們的方向。「目的」就是那「北斗星」。它可以是很概括性的，但是它至少會讓你知道，你的目的地是朝北而不是其他的方向。它告訴我們：到底我們是在幹哪一門子兒的事。而我們單位的目的就是要藉著協助完成大使命來榮耀神。

「使命」則是從目的延伸出來的。它就像是一個路標，指示我們回答：「我們要為誰做什麼事？」這需要一個非常精確的答案。例如它讓我們知道我們是在東北而不是在西南，我們要的得著的是學生而不是家庭主婦。

而「異象」則是從目的和使命延伸出來的。它是我們的方向中「具有感染力」的那一部份。目的和使命是固定的，但是異象卻是活的，是不斷地與現況、機會、現實情況、價值以及領袖們的憧憬相連接的。甚至有人認為由於異象是不斷演進的，因此它不需被記錄下來而是要靠口傳。分享異象不單單只是傳遞消息；屬靈的異象是先從神的心意而來的。我們需要問神：「主啊！你有什麼要成就的大事是我們可以參與的？」一個好的集體異象是能夠包含而不是扼殺參與者的個人異象。我們需要領袖們來傳遞異象。

記住，不論一個異象有多麼炫目，它是必須在目的和使命之下才能發揮作用的。例如在東北，有異象來建立很多孤兒院可能符合我們要榮耀神的目的，但是卻和我們要使失喪的學生成為基督的工人這個「使命」不符。

總的來說，

- 目的- 我們存在的意義
- 價值- 我們所堅守的信念
- 使命- 我們要達到的是什麼
- 異象- 我們要看到的是什麼

這個設立方向的步驟應該為領袖們以及他們所帶領的人成就兩件事。它需要傳達 1) 盼望- 我們最好的年月是在前方。2) 必需成就的事 – 由哪一些事情是需要我們付上個人以及群體的責任？

溝通方向的時候，是應該既有情緒上的感染力（異象）又有理智上的說服力的（使命）。因此我們需要通過特定的時間目標把我們的異象具體化。例如：我們希望在 2020 年看見東亞成為全世界最大的宣教基地。

## 2. 情況分析——面對現實

策略性計畫過程的第二步則是要儘量收集所有有關現況的資料。我們需要考慮我們外在以及內在（事工）環境的強點和弱點。除非我們的跟隨者能夠同意我們對現況的看法，不然我們是不能夠讓大家對未來的異象有一致的看法。

## 3. 關鍵條件——領袖以及他們所使用的工具

第三步是要清楚和精確地列下我們在開始時所需要的主要成分- 什麼能夠讓你開始積極投入在你的使命中。給關鍵條件下定義也就是說「你需要什麼東西？需要多少東西？」來讓你能夠開始你的使命。你最初的關鍵條件一定要足夠讓你：

- 離開地面- 能夠開始起步
- 確保能夠在關鍵步驟中得到兩個‘勝利’。如果沒有最初的一些勝利的話，你就不會有足夠的動力去支撐你的關鍵步驟。
- 產生能力去建立完成異象過程中所需的資源基礎。

你不需要等到所有的資源都預備好了才開始完成你的使命，但是你需要預備好關鍵條件來開始第一步。你不需要說服每一個人甚至是半數的人來參與。你只需要把目標放在 15%的“早期適應者”身上，進而讓他們帶領那些「中期和後期的適應者」。當中還會有一些人是永遠不會參與的，那沒關係。當摩西使用這個策劃過程時，他知道他的使命是要把以色列人帶領出埃及。而他的關鍵條件則是要說服長老們。（出 3：16，4：29）。他知道他需要在說服以色列人民(6:9) 和法老之前（7:1-6）先說服領袖們。他不需要在那時候計畫怎麼樣過紅海或是如何為那麼多人提供食物和水 – 這是神所會負責的。但是那時候他需要足以讓他開始起步的資源。

在決定你的關鍵條件的時候，你需要回答以下的問題：「我們需要什麼來開始起步？」可能你只需要¥50 和 5 個學生。一位成功的生意人曾經把關鍵條件定義為“一個異象和一群能夠分享這異象的人”。他明白如果這異象是有力又吸引人的，而他又能夠向合適的人來分享這異象的話，這異象就能像一個強而有力的磁鐵去吸引合適的領袖和資源來達到這異象。

#### 4. 關鍵步驟

策略性計畫過程的第四步是要決定你的關鍵步驟。換句話說，即是要列出有哪些事情是我們絕對和最必須要做的，少了這些要素，我們是不能夠完成我們的使命的。這些步驟都得是要對我們使命範圍裡的人產生直接的影響。禱告、得著、造就以及差派的策略都會是關鍵步驟因為這些策略與我們的使命有之間的聯繫 – 它們都是以學生為中心的。總的來說，關鍵步驟就是能夠把你從你現在的所在地帶到你的目的地的最有效率的途徑。在決定你的關鍵步驟時，你需要回答以下這些問題：

- 有什麼行動是能夠讓我們更接近完成我們的使命？
- 我們應該如何分配我們的資源來達成我們的使命？
- 有什麼事情是我們在同工會議和活動中一直會談論到的？

#### 5. 發放資源——做個有效的管家

記住，效率就是利用最少的成本和精力來達到最佳的果效。資源配置就是：

- 有智慧的指派資源
- 讓足夠以及合適的資源及時地滿足存在的需要。
- 在合適的時間做合適的事情。

#### 6. 評估與調整

策略性計畫過程的最後一步就是要評估和調整整個策劃過程中的每一個步驟。要記住策略性計畫是一個流動的過程；我們需要不斷的注意周遭環境的新發展以及神可能帶來的改變。我們必須不斷地解決難題和及時抓住出現的機會以幫助我們‘義無反顧’地完成我們的使命。這不是一年才做一次的活動，我們必須時時做出評估與調整。這個計畫不是刻在石頭上而是寫在黑板上。委身於評估和調整將能夠使我們不得不成為一個學習的機構。因為我們不只是委身於一個計畫而是一個不斷進取的過程。評估與調整就是：

- 給自己機會成長
- 隨著改變對策略性計畫做出適當的調整
- 設立成功的標準來評估你的策略性計畫
- 取得精細、準確以及有建設性的回饋

### 把計畫化為行動

策略性行動必須緊隨著策略性的計畫。我們需要開始做什麼？我們應該停止做什麼？我們必須回答這個問題：「誰應該在什麼時候做什麼事情？」。如此一來，我們就能夠有效地評估我們完成使命的進展如何。如果我們不能夠知道誰應該為什麼任務或目標負責的話，那我們就不能夠確定我們到底進展地如何。我們也就永遠都不能夠從我們的成功以及失敗中學習到任何功課。