

TRAINING GUIDE FOR  
ISLAMIC WORKERS



١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م  
1401 AH—1981 AC

HUMAN DEVELOPMENT SERIES NO.1

# 伊斯兰人才 培训导论

希夏姆·艾塔里布 博士 著  
阿立·蒋敬 博士 译

國際伊斯蘭思想研究院

## 穆斯林社會工作培訓導論

希夏姆·艾塔裡布 博士 著

阿立·蔣敬 博士 譯

=====

{作者簡介在封面內頁，附有作者上半身照片一幅}

## 作者簡介

希夏姆·艾塔裡布博士1940年(伊曆1360年)出生在伊拉克北方摩蘇爾，在伊拉克讀完高中，於1962年在英國利物浦大學獲得電器工程學士學位。

1962至1968年，在伊拉克石油公司擔任電器工程師。以後到美國繼續求學，分別在俄亥俄州辛辛那提大學和印第安那州普爾都大學獲得電器工程碩士和博士學位。

1974年離開學校時，正值美洲大陸伊斯蘭運動如旭日東昇，方興未艾，極需人才，因此他投身于北美洲伊斯蘭社會工作；1975至1977年，在美國與加拿大穆斯林大學生協會擔任專職培訓導師。在此期間，他曾在美洲和海外多次主持穆斯林青年訓練營和學術研討大會；同時，在伊斯蘭組織中擔任各種領導職務，如1976年擔任國際大學生組織聯合會秘書長。

1983至1995年，艾塔裡布博士創辦了“前進”基金會，並擔任該基金會會長。在1981年，他是現在的國際伊斯蘭思想研究院(IIT)創始人之一，現任該研究院兒童發展基金會副會長。

本書《穆斯林社會工作培訓導論》是艾塔裡布博士多年心血的總結和多次修訂的成果，已經翻譯成20多種文字。

=====

奉至仁至慈的真主的尊名

萬贊全歸真主，眾世界的養主。

祈求真主賜福於他的最後先知使者。

=====

### 學習【古蘭經】

“他創造了死和生，

以便他考驗你們誰的作為是最優美的。”

(67: 2)

“信士們啊！ 你們應當敬畏真主，應當說正話。”

(33: 70)

“他每說一句話，他面前都有天神當場監察。”

(50: 18)

\* \* \* \* \*

### 學習聖訓

“人才就象駱駝，想使用的時候，從一百頭中都難得一頭合意的。”

----- 《布哈裡聖訓集》和《穆斯林聖訓集》

“誰連着兩天日子過得都一個樣，他肯定是個失敗者。”

----- 《提爾密濟聖訓集》

“對其他人不感恩的人也不會對真主感恩。”

----- 《達伍德聖訓集》和《提爾密濟聖訓集》

“人人都依賴真主；最接近真主的人對人民最有貢獻。”

----- 《穆斯林聖訓集》

## 謹此致謝

本《導論》經過多次修訂，有許多穆斯林學者和領導為本書的修訂做了貢獻。其中有兩位已經歸真，艾爾提加尼·阿卜吉戴裡(Eltigani AbuGideri)和伊斯瑪易·法魯基(Ismail Faruqi)，求真主恩賜他們安寧。他們給后人留下的有益知識將使他們在真主面前獲得賞賜。

此外，本書的排版、設計和內容修正應歸功於以下這些學者們，在此表示感謝。他們的名字是按姓氏的字母排列如下：

AbdulHamid AbuSulayman	阿布杜哈密德·阿卜蘇萊曼
Ilham Altalib	伊勒罕姆·艾塔裡布
Anis Ahmad	阿尼斯·艾哈邁德
Tahaal al Alwani	塔哈爾·艾爾-艾勒瓦尼
Jamal Barzinji	賈瑪爾·巴爾曾基
Anwar Ibrahim	安瓦爾·易卜拉欣
Omar Kasule	歐邁爾·卡蘇爾
Yaqub Mirza	亞古布·米爾扎
Mustafa Othman	穆斯塔法·奧斯曼
Mahmoud Rashdan	馬哈茂德·拉什丹
Ahmadullah Siddiqui	艾哈馬杜拉·希迪奎
Dilnawaz Siddiqui	迪爾納瓦茲·希迪奎
Sayyid Syeed	賽義德·希伊德
Mustafa Tahan	穆斯塔法·塔罕
Ahmad Totonji	艾哈邁德·托通基

在此，應對伊格布爾·尤奴斯(Iqbal Unus)表示特別的感謝，因為他為編寫此書提供了許多原始資料，並且把一些文件編入課程以及協助編排成書。

一切贊頌全歸於萬能的真主！ 祈求真主接受我們為主道服務所做的各人努力！

# 穆斯林社會工作

## 培訓導論

希夏姆·艾塔裡布 著

阿立·蔣敬 譯

國際伊斯蘭思想研究院

美國，弗吉尼亞州馮頓市  
公元2001年/伊曆1421年

# 穆斯林社會工作培訓導論

第一版 1991年

第二版 1992年

第三版 1993年

第四版 2001年

中文翻譯 2002年10月

版權編號： Copyright C1411 AH/1991 AC by  
The International Institute of Islamic Thought  
P . O . Box 669  
Herndon, Virginia 20172-0669, U . S . A .

=====

## 我們的目標：

培訓朝氣蓬勃的穆斯林社會工作骨幹，他們將以自己的知識和智慧領導社會前進，他們應當具備高度的個人素養和交流能力，能夠高效益地工作，有說服力地宣教。

## 我們的方法：

為了達到這個目標，我們的培訓工作將為立志宣教的學員們提供珍貴的學習機會，加強他們的決心，向他們傳授新知識，訓練他們宣傳、管理和規劃的技巧，提高他們的工作能力。

此外，我們的培訓工作將幫助學員們學會動手操作的技能，訓練他們集體配合的精神，加強他們的信仰和毅力，能夠獨當一面，處理複雜的具體問題。

我們設計的培訓課程，用最短的時間，把先輩的經驗傳遞給新一代成員，使他們以前人的成就為自己的起點，避免錯誤，開關新思路，而不是停留在過去，踏步不前。

總之，我們的培訓工作是希望造就一大批新人，每個人都明確自己的使命，勇往直前，把伊斯蘭運動推向新的高潮。

## 關於伊斯蘭用語的說明

全世界的穆斯林社會，有共同使用的許多伊斯蘭用語，不論當地是哪種語言，那裡的穆斯林民族都從阿拉伯文或【古蘭經】中引進了許多常用的伊斯蘭詞語。在這本書中，也不可避免地出現許多這樣的伊斯蘭用語，在中文的翻譯中，將用中文字的譯音法表現，或者加上拉丁字母的拼讀，但是最好的辦法是依靠阿拉伯文的讀法幫助讀音準確。本書的翻譯，沒有用阿拉伯字母標音，只好麻煩讀者向懂得阿拉伯文的人請教。特此說明

=====

## 目 錄

>>>>>><<<<<<<

序言：向正道邁出的步伐

前言：歷史的旅程

簡介：本書的對象和使用方法

第一部份：培訓的視野

第一章：宣教者、環境和人口

第二章：伊斯蘭1400年運動

第三章：我們的目標

第二部份：領導的作用

第四章：伊斯蘭的領導

第五章：發掘領導人才

第六章：處理問題的條件

第七章：決策的方法

第八章：決議與落實

第九章：規劃的基礎

第十章：評估的要點

第十一章：組隊與合作精神



### 第三部份：技能訓練及自我提高

第十二章：演講藝術

第十三章：提高寫作水平

第十四章：伊斯蘭的忠告

第十五章：思想交流

第十六章：科學規劃時間

第十七章：聆聽技巧

第十八章：怎樣籌建委員會

第十九章：怎樣領導委員會

第二十章：怎樣組織會議

第二十一章：怎樣主持會議

第二十二章：怎樣利用音像設備

第二十三章：怎樣同記者談話

第二十四章：怎樣建立基層組織

第二十五章：鼓勵個人進步

### 第四部份：訓練培訓幹部

第二十六章：條件評估與分析

第二十七章：培訓規劃的特點

第二十八章：培訓的常見類型

第二十九章：培訓的主要內容

第三十章：培訓的基本方法

第三十一章：從策劃到落實

### 第五部份：舉辦青年集訓營的理論與實踐

第三十二章：舉辦青年集訓營的目的

第三十三章：集訓營的準備與部署

第三十四章：課程設計與常軌活動

第三十五章：發揮學員積極性

第三十六章：穆斯林規範行為的訓練

第三十七章：集訓營成勳評估

結束語

## 序 言

>>>>>><<<<<<

### 向正道邁出的步伐

雖然伊斯蘭運動在世界各地舉辦過無數次訓練營和培訓班，但是，缺乏對人才資源的發掘和培訓，因為這是一個新時代的學術性和科學性課題。我們多年來試圖對這個新興領域系統地探索和研究的成果編成程式，組合成課程，寫成教科書。我們不敢肯定，寫一本書或者編一套教程能夠包容大家所急需的一切內容，至多只能給大家提供一些臨時的參考和指導。

當這本書出版問世以後，承蒙廣大的讀者歡迎，因為我們的穆斯林社會從來沒有象今天這樣衰落，人們對這樣的書渴望已久了。假若現在的許多穆斯林國家都能像【古蘭經】教導的那樣正常發展的話，那麼，這樣的書就不會引人注意，可能在伊斯蘭世界到處都有比它更好的作品。

《穆斯林社會工作培訓導論》是向着正道的方向邁出的謹慎一步，只能起到拋磚引玉的作用。憑着真主的意欲，不久的將來類似的著作將堆滿你們的書架。但願這本書是未來穆斯林社會培訓工作的發展墊基石，在這個基礎上，新的研究成果和高水平的作品將大量涌現。這本書的歷史使命只是啟發大家深思，鼓勵更多的人大膽實踐和勤奮筆耕。

本《導論》無意使每個人都滿意，也不可能十全十美。我們曾經設想編寫一部具有國際廣泛性質的導論；事實上很難辦到，因為國與國之間的差別太大了，對一種政治體制能夠滿足的要求，在另外一種環境下也許格格不入，文不對題。各個國家和地區情況都不相同，每個地方都有自己的背景和特色。毫無疑問，這本《導論》中的某些資料在那裡可能不適用，甚至對一些人的經驗和需要離題萬里，隔靴搔痒。如果發生這樣的情形，建議以此書為參考，編寫當地最需要的教程，開展本地最緊迫需要的培訓活動。

當然，這本《導論》確實歸納了大多數地方的經驗，提出了許多有普遍意義的培訓目標和方法，但絕不是一帖萬應良藥，不能包治百病。因此，本書充其量只能用作“導論”而已，向你提供的只是一種思路，邁向正道的嚮導，只有在你的聰明才智配合下，才能發揮應有的作用。以這本《導論》舉辦任何培訓班或集訓營，成功的關鍵在於培訓活動的組織者們，因為他們對形勢瞭如指掌，對培訓目標選得準確，要求十分明確，那麼，這本書將能發揮一些引導的功用。世界上唯一可以依賴的書是【古蘭經】，從中可以獲得完美無缺的引導。坦白地說，這本《導論》是我們的第一次嘗試，期待世界各地的使用者幫助我們發現缺點，協助我們不斷修正。祈求真主相助，在大家的共同努力和幫助下，我們將來會擁有一本更有實際價值的穆斯林社會工作培訓導論。

我們意識到，對人才資源的發掘和培訓是一個新的科學領域，是穆斯林社會當代進步和發展不可缺少的教育內容。我們祈禱真主引導更多的穆斯林重視這門學問的研究和實踐，希望到處都出現穆斯林的培訓熱潮，特別是對年青一代的培訓工作。

我們各地都有許多熱心伊斯蘭教育和穆斯林社會培訓工作的信士，從專業和職業上說，都是業餘愛好或者義務奉獻，但是，這很不夠，不能滿足現實的迫切需要。我們要求有真才實學的專家和學者承擔起這個重任，只有踏踏實實的事業建設才能產生豐碩的果實。伊斯蘭的宣教和為宣教培訓幹部是一項重要的工作，必須有責任心極強的專家們專心致志地全面投入才有可能開創新的局面。只靠一些知識貧乏、不懂專業的熱心人，勤懇傳教，已經不能應付現代局勢了。如今，非穆斯林的許多團體和組織投入了巨大的人力和財力在研究伊斯蘭和穆斯林社會，他們每天都在發出大量的錯誤信息，這是對伊斯蘭社會的巨大挑戰。我們應當培育自己的實力與他們作相應的對抗，因此發掘和培育穆斯林的人才是我們的當務之急。

這本書只是工作指導和培訓穆斯林社會工作者的方法問題，而不是教學的思想內容，所以，辦好一次培訓班，應重在信仰和思想教育。在伊斯蘭信仰和認識方面，國際伊斯蘭思想研究院和穆斯林大學生國際聯合會都出版過許多有價值的書，如已故大學者伊斯瑪易·拉吉·法魯基教授(祈主賜他安寧)編寫的《認主學及其對思想和生活的應用》。本《導論》着重在組織能力和實用技術的培養，而他的《認主學》則是強調對伊斯蘭思想的全面認識，提高學員的伊瑪尼信仰和為主道服務的決心。

由于限于篇幅，本《導論》力求面面俱到，但都不很深入，對所有的課題只是提出了一些參考性質的綱要。為了在這些重要的課題上獲得更多的理解，或者在培訓工作中規劃得更加完美，希望培訓工作的組織者們到附近圖書館搜尋有關的參考書籍，或者深入社會做調查研究，向實踐者採訪和學習。

西方社會對教育科學的研究和人才培訓的理論都取得了重大的突破和新的成果，而本《導論》在這些方面只不過是提綱挈領地簡單介紹，希望本書的認真讀者或者培訓班的組織者們應當對許多問題深入研究和探討，趕上時代的學術潮流，獲得不斷更新的知識，解決面臨的新問題。同時，培訓班的組織者們也有責任讓學員們認識到，時代在迅猛發展，任何知識和學問不可能停滯不前，要對新的出版物、新的研究成果、新的學術研討會內容感興趣，追趕時代，提高自己，加強伊斯蘭的宣教能力。我們要進步，就必須謙虛和學習。

萬贊全歸真主，在真主的引領下，這本《導論》才有可能問世。真主啊！引導我們在正道繼續邁進吧！

希夏姆·艾塔裡布

國際伊斯蘭思想研究院，人才資源發展部

伊曆1411年12月；公元1991年6月

# 前 言



## 歷史的旅程

### 一、我們的歷史背景

1973年，在美國印第安納州加裡市舉行的一次美國與加拿大穆斯林大學生協會(MSA)的會議上，有人提出這樣的問題：“我們究竟想干什麼？” “我們就這樣年復一年、月復一月地開會，糾纏在日常事務中，工作沒有一點頭緒，這樣下去究竟有什麼出息？”

我們開始意識到，做好穆斯林社會的工作，單靠熱心和積極性是不夠的，每個參預管理的委員須有知識和特長，要懂得教育理論和工作方法，並且在工作中個人的信仰覺悟不斷要提高。所以，大家決定，以後召開這樣的領導會議之前，先學習如何提高工作方法，例如在互相不熟悉的情況下，每人發言三分鐘，做自我介紹。這是正規的會議組織法，很有成效，互相立即不那麼陌生了，會議開得熱烈和親近起來。

委員會在以後的接觸中，感覺到，工作需要更進一步改進，把原來的“各盡所能”的志願工作方針改為“按計劃選定目標”，安排每個人的工作內容。於是，MSA就開始建立一個工作規劃和組織委員會。

這個委員會提出的第一項重要議題是，如何抓住伊斯蘭工作的動力和核心。我們根據過去掌握的情況分析了局勢，我們的工作不能陷入忙不完的事物中，而必須有一個總目標，以宣教為綱帶動全局，使各項工作都活躍起來。我們選用了“運動”這個詞來形容我們的工作狀態，因為運動是一個總體觀念，有一個為核心的中心任務，其他的工作都不能停止，如宣傳伊斯蘭知識、同時保持伊斯蘭功修、解決生活問題以及展開社會活動。為了全面推動運動的進展，不能讓有些地方出現漏洞和缺陷，這就需要專門的人才和技能去解決問題，所以就必須為某種急迫的需要培訓人才。所以，MSA又根據需要建立了培訓部，由一名專職的主任負責，後來因為發展的需要，又增設了秘書處。這個秘書處分管幾個部門，如教育與信息科、人事管理科以及財務科。我們這些人起初的思想，就是身為一名宣教者，憑着信仰的熱心參加工作，保證誠實、認真、盡心盡意。現在看來，單純熱心宣教是無法應付所有的複雜問題，我們需要有科學的戰略規劃，並且講究工作方法，提高工作效益。這些是真主引導我們在穆斯林社會工作實踐中獲得的認識和經驗。

從那以後，我們的工作進展迅速，在1975年正式建立了規劃和組織委員會，辦公地點設在印第安納州的印第安納波利斯市；一年以後，這個委員會的秘書處遷入該市郊區的北美洲伊斯蘭中心總部辦公樓內。感贊真主，一切如願以償。

## 二、MSA總部的培訓部

在1975年的一次會議上，大家爭論一個問題：“培訓什麼？”

如果簡單地回答“培訓伊斯蘭”，這樣太空泛，沒有具體內容，因為伊斯蘭是個包羅萬象的大題目，空泛地回答等於沒有回答。大家認為，培訓的內容應當根據地方特點的具體需要；如果沒有高度專業化的指導技能，這個目標也不可能達到。我們沒有條件開展一次讀書運動，因為有關的書籍數量有限，不可能號召一個地方的學生必須讀多少伊斯蘭的書籍。有人出了個主意，我們給世界各地著名伊斯蘭學者們寫信，要求他們每個人寫一篇他們所熟悉的伊斯蘭文章，要求切合實際，適合於青年讀者。我們準備用這些文章來做宣教和培訓。

這個計劃最後破產了，我們發出了86封信，只有10位學者響應了我們要求，回信了，但是他們為我們撰寫的內容和文風都不適合於美國的年青穆斯林。因此，我們的規劃委員會又設想了另一種方案，在美國就地取材，探索美國的通訊、管理、經營和其他能為宣教服務的知識和技能。我們同時選定了兩條途徑：一是把現有的美國資料伊斯蘭化；二是把伊斯蘭的思想加入美國文化資料中。這樣的工作算是比較容易做，我們力圖用【古蘭經】的和聖訓的思想對青年人喜聞樂見的文藝作品加以評論和解釋。這樣的工作進行了一個時期，也沒有見到十分明顯的宣教成效。

我們繼續探索各種途徑，在1975年至1977年之間才找到了現在的辦法。“薩菲爾報告與展望，1976年1月”是一份工作報告：現存於北美伊斯蘭協會(ISNA)總部，其中包括一個完整的培訓規劃，並且說明，設計這個培訓規劃時想到了對北美洲、非洲、亞洲以及歐洲各國的普遍適用性。

這個報告對培訓目標提出了四個條件，要求宣教者必須：

- (一) 提高信仰；
- (二) 學習伊斯蘭知識和掌握伊斯蘭的正當認識；
- (三) 對當代社會思潮和其他宗教的了解；
- (四) 宣教工作必備的某些技能。

第一次培訓班，招收120名學員，其中女生27名；培訓時間是103個小時的課程，分設在四個培訓基地。學員們必須認真學習68篇文章，所涉及的內容包括伊斯蘭教義、現代思潮和社會工作技能。培訓的目標是伊斯蘭宣教工作的領導者。這一套培訓規劃取得了良好的效果，引起國內外穆斯林組織的重視。特別是國際伊斯蘭學生聯合會組織(IIFSO)和穆斯林青年世界大會(WAMY)對這項培訓實踐十分感興趣，他們採用了我們的方法，並且做了許多修正和補充，使活動內容和教材都更加豐富多采。穆斯林世界聯盟(MWL)也借取這個培訓規劃的經驗，在許多國家舉辦過培訓班。我們祈求真主相助所有這些穆斯林兄弟們在採用我們這套培訓規劃時有所創新，有所提高，使伊斯蘭宣教和穆斯林社會工作培訓成為廣泛地的社會實踐。

正當八十年代邁入世界歷史門檻的時候，正是伊斯蘭的第十四世紀的開始，我們看到世界各地的宣教培訓工作展現了一種新的氣象，他們的共同目標是要“培養新一代的伊斯蘭領導”。許多世界伊斯蘭組織，如IIFSO和WAMY在世界各地舉辦各種形式的穆斯林社會工作培訓班和集訓營，他們在工作中積累了大量的寶貴經驗，使培訓工作正規化，目標明確，安排細緻，深入受訓者

的心靈，獲得各界穆斯林的高度評價。在1989年4月，正值是伊曆1409年的貴齋月，國際伊斯蘭學生聯合會組織(IIFSO)秘書處召開各部門領導會議通過決議，責成希夏姆·艾塔裡布博士總結世界各國穆斯林社會工作培訓活動的經驗，編寫一部指導性質的培訓工作指南。這就是今天出版的《穆斯林社會工作培訓導論》的由來。因此，這本書是許多國際伊斯蘭組織的共同成果，例如ISNA、IIFSO、WAMY、MWL以及IIIT等組織都有他們的實際貢獻。祈求真主引導我們正道。

我們祈求真主恩賜我們把《導論》編寫得更加完善，向全世界穆斯林社會提供一部有實際價值的工作指南，為伊斯蘭世界第十五世紀新文明造就堅強的領導人才。

### 三、伊斯蘭的里程碑：組織和人才

在上述伊斯蘭宣教者培訓工作發展過程中，我們有必要總結一下先後創立的伊斯蘭組織和有傑出貢獻的穆斯林人才。

#### (一)、美國與加拿大穆斯林大學生協會 The Muslim Students Association of the US & Canada (MSA)。

美國與加拿大穆斯林大學生協會創建於1963年元月。那年冬季，有十多名來自各所大專院校的穆斯林學生代表在伊利諾斯州的厄巴納市聚會，他們商討如何在美國創立一個穆斯林的大學生組織，取名為MSA。從那以後，穆斯林大學生的組織不斷擴大，他們20年如一日地在校園內外對穆斯林學生傳播伊斯蘭思想，團結廣大穆斯林弟兄，凝聚成一個新的北美洲伊斯蘭社會，以後成立了北美洲伊斯蘭協會。

從1975年起，他們有了一個穩固的組織，一名專職的秘書長負責全面工作，其他的委員都是由選舉產生的在校大學生。MSA每年召開一次全國年會和一次分地區的會議；出版一份月報和一份季刊，經常舉辦研討會和講習班，向生活在校園中的各國穆斯林青年傳遞伊斯蘭的信息和幫助他們提高信仰。他們在北美洲伊斯蘭信托公司(NAIT)和伊斯蘭教育中心(ITC)的幫助和協作下使伊斯蘭的宣教工作在美國社會中大有起色。例如，他們編寫了多種伊斯蘭宣教印刷品，並且把清真寺與伊斯蘭文化中心結合起來面嚮校園內外的穆斯林群眾、新入教的穆斯林和其他宗教的信徒。北美洲伊斯蘭協會作為一個國際性的組織，加入了國際伊斯蘭大學生組織聯合會。

經過了20多年的奮鬥，MSA的領導們對這個組織不斷改進和調整，以適應美國與加拿大穆斯林社會的巨大變革，他們把工作的重點集中在大學生的範圍之內，在大專院校內舉辦各種宣教活動。他們的工作取得了顯着成就，這個組織在發展中使自己深深紮根於北美洲社會，成為名符其實的一面伊斯蘭旗幟。當北美洲伊斯蘭協會(ISNA)在1983年正式建立的時候，MSA便成為該協會的一個附屬組織。

#### A、規劃與組織委員會

在MSA成長過程中，設立了規劃與組織委員會這個專業化的部門，第一任主任是艾爾提加尼·阿卜吉戴利。這個委員會的主要使命是對各種伊斯蘭組織進行攷察和評估，協助他們不斷完

善。例如，伊斯蘭教育中心就是在MSA這個委員會做的詳細評估報告中得到啟發並且改進，確立了完善的秘書處體制。如果給予一個公正的評語，MSA的規劃與組織委員會對於美洲的伊斯蘭復興運動起到了十分積極的推動作用。

## B、培訓部

在MSA開始運作的早期，領導們就意識到，伊斯蘭運動今後的發展必將依賴一大批受過良好訓練的穆斯林人才。因此，在MSA的常設秘書處1975年建立之後，他們決定把一個鬆散的培訓委員會改為固定的培訓部，並且任命希夏姆·艾塔裡布博士為培訓部專職主任。培訓部立即承擔起了對MSA下屬機構幹部的專業培訓工作，例如地方MSA主任、幹事和宣教人員等；向他們提供各種伊斯蘭工作的文獻和資料，舉辦多種形式的培訓班和集訓營。這個部門為每次培訓活動制定詳細規劃和培訓課程，並且在每次活動的經驗報告中提出各種新的建議和設想。

從1978年起，這個部門更換過幾任新的主任，如阿尼斯·艾哈邁德博士和阿卜杜·哈迪·歐麥爾博士。這個培訓部以後歸於MSA教育部的管理，他們的工作必須服從一個上級規劃委員會的方針。

## (二) 北美洲伊斯蘭協會 The Islamic Society of North America (ISNA)

當MSA組織的工作積累了十多年經驗的時候，領導們提議必須在美洲地區擴大穆斯林的社會工作。MSA在1977年召開了一次具有歷史意義的會議，北美洲各地的伊斯蘭宣教工作代表應邀參加了在印第安納州坡蘭菲爾德召開的一次擴大會議，研討在北美洲開拓伊斯蘭新使命的前景。這次會議推舉了一個新的委員會，責成他們深入研究以怎樣的最佳組織形式來承擔起社會的新挑戰。那個年代，北美洲的穆斯林社會在迅速增長，情況也很複雜，所以需要有一個強有力的組織對他們保護和幫助。這樣，一個新的跨國組織北美洲伊斯蘭協會在1983年元月正式誕生了。

在當時，新成立的ISNA接納了幾個專業性質的穆斯林組織，如美國與加拿大穆斯林大學生協會MSA，美國與加拿大穆斯林社區協會(MCA)以及三個職業性質的穆斯林組織：伊斯蘭醫學協會(IMA)、穆斯林科學家與工程師協會(AMSE)和穆斯林社會科學家協會(AMSS)；所以，ISNA從開創日起就是一個集各種伊斯蘭和穆斯林協會於一體的聯合會組織。以後因為各種穆斯林地方組織林立，美國與加拿大穆斯林社區協會無力管轄，各地穆斯林社區工作和地方民間組織一律歸屬於ISNA統一領導。在ISNA工作全面展開的局面下，又不斷根據需要設立在ISNA領導下的新機構或專業組織，如北美洲伊斯蘭信托公司(NAIT)、伊斯蘭教育中心(ITC)和加拿大伊斯蘭信托基金會(CITE)。

北美洲伊斯蘭協會是一個不分種族和地區的廣泛性的穆斯林綜合組織；它的目標是團結各界穆斯林群眾、教育穆斯林新一代、對非穆斯林社會宣傳伊斯蘭。它有三大組成部份：舒拉(協商)委員會是研究和確定制度和法規的智囊機構、執行委員會是整個協會的管理機構、總部秘書處是具體操作和對外活動的手臂。北美洲伊斯蘭信托公司和伊斯蘭教育中心以及其他下屬組織是ISNA落實行動規劃的專業單位。例如，MSA根據ISNA設定的工作方針和具體規劃着重在各大專院校開展伊斯蘭宣教和為宣教服務的培訓工作。ISNA是個面嚮全北美洲的綜合性組織，總部負責全面性

的工作，如為召開全國年會的預備工作、出版《伊斯蘭地平線》刊物和地區間穆斯林社會的合作項目等。

北美洲伊斯蘭協會是北美洲最大的一個伊斯蘭民間組織，它的下屬的單位如清真寺、伊斯蘭文化中心和民眾團體等有三百多處。例如，穆斯林阿拉伯青年會(MAYA)、馬來西亞伊斯蘭學生組織(MISG)、北美洲穆斯林青年會(MYNA)等都是ISNA的下屬組織，其中以MYNA的作用最為顯着，因為這個組織團結和代表了在美國出生的新一代本地穆斯林，他們是地道美國穆斯林的未來基礎和希望。MYNA的成員都是受過良好教育的堅強穆斯林，他們最容易融入美國社會，對全體美國公民最有說服力和感染力，他們是最強有力的宣教隊伍。

### (三) 國際伊斯蘭學生組織聯合會 The International Islamic Federation of Student Organizations (IIFSO)

國際伊斯蘭學生組織聯合會的會員組織遍布全世界，該組織創立於1969年，使用所有會員國的文字出版伊斯蘭文獻和各種書報刊物，每年都在不同的國家舉行研討會和培訓活動，幫助那些國家的穆斯林社會和伊斯蘭宣教工作的發展。IIFSO已經出版過的伊斯蘭經典和翻譯著作達500種之多，使用80種文字印刷和出版，出版量達到數千萬卷。IIFSO的第一任秘書長是艾哈邁德·托通基博士；後來相繼接任這個崗位的有希夏姆·艾塔裡布博士、賽義德·希伊德博士、穆斯塔法·塔罕先生、穆斯塔法·奧斯曼博士、希伊德·塔希爾博士和歐麥爾·法魯克先生。

### (四) 穆斯林青年世界大會 The World Assembly of Muslim Youth (WAMY)

穆斯林青年世界大會1972年創建於沙特阿拉伯首都利雅得，是全世界從事穆斯林青年工作的各種組織的代表機構。這個組織致力於在世界各地舉辦各種形式的穆斯林青年集訓營，並且支持世界各地的穆斯林青年組織和他們的活動規劃。基本上每三年舉行一次穆斯林青年世界大會，使各國穆斯林青年代表彙聚一堂，研討共同關心的信仰、社會和宣教問題。每次大會以後，都編輯出版大會的發言集和工作報告。

WAMY的總部設在利雅得，第一任秘書長是阿卜杜拉哈米德·阿布蘇萊曼博士，他的繼任者先後是艾哈邁德·巴哈夫扎拉赫博士，塔夫基·庫薩耶博士，現任秘書長是馬奈赫·約罕尼博士。

### (五) 穆斯林世界聯盟 The Muslim World League (MWL)

穆斯林世界聯盟創建於1962年，總部設在麥加，面嚮世界各國的伊斯蘭宣教任務。MWL的宗旨是聯合各國穆斯林組織，協調各國組織間的聯係與合作，關心非穆斯林國家的穆斯林少數民族的生活和福利問題，幫助許多國家建立清真寺。這個組織經常召開國際研討會，討論穆斯林社會面臨的緊迫問題，出版數種宣教刊物。現任秘書長是阿卜杜拉·納希夫博士。

### (六) 國際伊斯蘭思想研究院 The International Institute of Islamic Thought (IIIT)



國際伊斯蘭思想研究院是個伊斯蘭教育與研究機構，創建於1981年，位于美國首都華盛頓附近。當時有幾位著名的穆斯林學者，如伊斯瑪易·法魯基博士、阿卜杜拉哈米德·阿布蘇萊曼博士、塔哈·艾爾瓦尼博士、賈瑪爾·巴爾曾基博士和安瓦爾·易卜拉欣等經常討論如何結合現代應用社會學的理論發展和提高伊斯蘭的文明，促進伊斯蘭文化復興運動。他們同時主張重點研究和探討伊斯蘭的認主學和伊斯蘭法制理論對現代社會的需要和貢獻。這些是當代社會伊斯蘭世界化和現代化的重大課題。

伊斯蘭思想研究院的主要使命是以伊斯蘭思想為指導，從信仰、理論、學術的角度幫助穆斯林社會解決和提高人權問題。這些都是學術性極高的研究領域，因此必須深入世界著名的高等學府和挖掘世界一流的穆斯林學者們共同參預。他們經常在大專院校裡組織研究課題，舉辦專題學術研討會，幫助穆斯林學者出版伊斯蘭的最新論文、著作和普及型教科書等。他們把這些重要的學術著作，用阿拉伯文、英文和其他文字出版，向全世界發行。這個組織對穆斯林青年運動也給予大力支持。

## 簡 介

>>>>>>><<<<<<<

### 本書的對象和使用方法

#### (一) 培訓、發展與教育的定義

在現代人才資源研究的學術領域中，出現了許多含義很接近的常用術語，如發展、訓練等，意思是幫助某些人挖掘他們的智慧潛力，提高他們的專業水平和社會實踐能力，以適應社會發展的需要。在此，為了避免本《導論》各章的概念混淆，我們首先對三個常用的詞語給予解釋：

\* 培訓，這是一套教學課程，目的是幫助參加培訓的學員們提高某些必要的技術和能力，針對未來工作的特別需要。

\* 發展，這也是對人才能力的培養和開發，而且是指更高一層的分析能力和領導藝術，使這樣的人才具有管理、監督和單獨承擔起領導的任務。

\* 教育，這是一個意義很廣泛、但是包含的內容很多的一個詞；教育的含義不僅是傳授知識和技術，而且包括對學員道德品行和工作作風的訓練，期待他們德智體美全面發展的意思。

我們在穆斯林社會工作人員的培訓中，往往着重在短期的訓練規劃，集中在某些認識或技能的訓練。我們培訓規劃的基本目的是提高學員的伊斯蘭宣教水平和穆斯林社會的組織能力，因此，任何培訓活動都不是單純的技術和能力訓練，而必須以提高伊斯蘭信仰和認識為思想基礎。

伊斯蘭宣教研練的基本功是對伊斯蘭的全面認識、理解、信仰和責任感；在這個基礎之上，我們努力提高學員的工作能力和工作方法。培訓的方法是確定工作對象和目標，加強穆斯林群眾的信仰和對真主的敬畏，幫助社區群眾改善穆斯林社會。所以，培訓課程所用的教材，不僅有工作技巧的指導，如電腦、統計學、教學論，而且還有伊斯蘭思想的教育內容，學員們首先應當認真學好。學員們應當明白，這不是單純的技術培訓，而是伊斯蘭宣教工作的培訓，宣教者本人應當以身作則，通過技術的手段向宣教對象闡明教義和穆斯林的規範行為。

#### (二) 本《導論》的對象

本《導論》的對象不是新入教的穆斯林，而是立志為伊斯蘭事業奮鬥的穆斯林，他們甘願為伊斯蘭宣教吃苦耐勞、具有奉獻精神的人。最理想的對象是穆斯林大學生，具有大專以上文化水平的青年，因為，伊斯蘭正道是人類的天啟文明，伊斯蘭的宣教和穆斯林社會工作是時代的艱巨使命，每個地方都需要有一大批人才參加工作。最佳年齡段是二十多歲，風華正茂，朝氣蓬勃，充滿美好的理想和時代的責任感；對歲數較大的穆斯林教育工作者也可以從這本《導論》中獲得啟

發，使用時須做某些必要的調整。《導論》的培訓目標是未來穆斯林社會的領導，能在本地開展伊斯蘭宣教工作和穆斯林社會的群眾服務工作，或參與全國或國際伊斯蘭宣教與合作活動。這本書可以用作自學教材，為提高自己的工作能力而認真閱讀；也可以用作培訓活動的組織和教學指導，幫助提高集體培訓的效益。

這本《導論》主要是組織培訓班或集訓營時的工作指導，不是教科書，培訓班的組織者還須根據需要選用理想的輔助學習材料和經典。本書可以為有經驗的伊斯蘭教師、學校領導或穆斯林社會工作者提供許多新的思路和方法，幫助這些人訓練穆斯林社會的未來領導人，使穆斯林社會人才輩出，推動社會發展。要特別注意有兩類培訓對象，他們是穆斯林社會的未來希望和種子：

A、年輕男子：從事伊斯蘭宣教和穆斯林社會工作的年青有為的基層領導人，他們正在宣教第一線工作，接觸社會，有些成功的經驗和工作成效。他們也許是地方團體或伊斯蘭學習班的負責人，或在清真寺內擔任工作，總之，他們已經具備工作經驗的起點，意識到那些方面需要進一步提高，穆斯林的社會需要他們把工作推向更高的層次。

B、年輕婦女：積極參與伊斯蘭宣教工作的婦女，已經有一些工作經驗，曾經組織過一些宣教活動或者教學活動，熱心為穆斯林服務，迫切要求進一步提高工作能力和改進工作方法。特別是從事家庭訪問，在婦女中做宣教工作的穆斯林婦女，她們的組織能力和工作效果關係到整個穆斯林社會的發展和未來的伊斯蘭事業前途。

我們認為，世界上沒有一種固定的培訓程式或教材在天下任何地方都是萬事通，可以原封不動地照搬無誤。各國，甚至在一個國家內的各省市，都有自己的特殊歷史背景和社會環境現狀，我們主張有針對性地辦好培訓工作，因此，必須因地制宜地制定最適合於自己需要的課程和教學規劃，解決自己所面臨的緊迫問題。任何其他地方的經驗都不能直接照抄，或依葫蘆畫瓢。那麼，本《導論》向你提供的只是參考意見，要求你在細讀之後選擇你最需要的內容，制定你們自己最合適的工作規劃，使培訓的實踐收到最理想的效果。此外，順便提一句，本書中因為各種語言本身的缺陷，許多地方往往以對待男性的口氣向全體民眾說話，例如用“他們”或“穆斯林弟兄們”來指男女同胞，這不是不尊重婦女，而是各國語言中的傳統習慣，希望大家諒解，可以做適當的改變。在宣教工作中，男女一律平等。

### (三) 本《導論》怎樣使用

本書的內容共分五個部份，以及在正式章節開始前有一段前奏曲，例如序言、前言以及對本書的簡介。總的構思是希望回答三個方面的培訓工作問題：“為什麼”、“什麼內容”、“怎麼辦”。以下對此稍做解釋：

\* 為什麼：這是第一部份的重點內容，提醒籌劃培訓班的組織者們要注意調查研究，回憶那裡的伊斯蘭運動歷史，觀察目前現狀，發現問題，提出明確的培訓目標。

\* 什麼內容：本書的第二和第三部份主要介紹伊斯蘭宣教者和穆斯林社會工作領導人應當具備的素質，個人應當有哪些技術特長。

\* 怎麼辦：第四部份着重說明，培訓者怎樣對學員培訓，怎樣提高培訓效益。第五部份集中討論培訓班的組織工作，例如怎樣組織一次青年集訓營。

在每一章中，本書提供了一些教學的內容，例如怎樣組織教學活動和講課；新的一章開頭的時候都亮明“學習目的”，而以“思考與討論”和“理解練習”結束。這樣，引導學員們在學習一章之後復習學過的內容，深入思考，加深印象。在一章之中用副標題標誌分類，以便學員們尋找參考資料。在大多數章節中插入了一些活動指導、特別練習、注意事項的提示和小故事如“學習園地”、“學習驛站”、“動腦筋想想”等，使本書在使用中提高學習興趣和增加豐富的活動內容。

#### A、怎樣提高《導論》的使用效益？

本《導論》在編排時注意到了學習的進度，由淺入深地自然發展，因此是一本很容易的讀物，而且，不斷出現小測驗，測試自己的能力，幫助學員溫習和鞏固。最有效的辦法是按順序進行教學和學習，這樣，每結束一章，都會感覺到希望儘快學習下一章的願望。《導論》中的內容不要孤立地講解和學習，要盡量在實踐中應用，或在其他課程中引用，使培訓和教學思想四處逢源，互相引證，充份發揮實用價值。

如果培訓期只有一個星期，那麼，請一位有經驗的領導和教師，在他的指導下，一個星期也可能把全書快速學完。

#### B、什麼時間使用這本書？

主導培訓班的領導，應當把本《導論》先通讀一遍，掌握全部內容。然後，在工作需要的時候，挑選其中的專題章節，再細讀，琢磨怎樣應用，例如準備發表一次演講，或者做一份培訓計劃，或者準備主持一次大會，或者開會研究一個決策等。把本《導論》當作一本工作指南，可以見到工作效率明顯提高。

如果某位領導要給別人安排一項臨時的任務，但沒有更多的時間對工作人員培訓或提出具體要求，那麼，可以把本《導論》中有關章節複印幾頁，要求他們開始工作之前學習，指導自己的工作或行動，提高工作效益。

《導論》偏重於理論性的指導，都是前人工作經驗的總結，但是對於有心人，應當對各種特殊情況做些記錄，寫下學員的反應和自己的心得，以便加深體會，提高自己的工作能力。許多人天天忙于日常事務，幾十年不見明顯提高。如果有此一本工作《導論》伴隨着你，隨時可以查閱，思考自己的工作計劃和工作方法，形成一種工作習慣，使任何工作都循規蹈矩，規範化，制度化，這就是真正提高了能力，發揮了工作的潛力。這樣對於伊斯蘭的宣教和穆斯林社會工作將產生巨大效益。

### C、怎樣增補不足的內容？

《導論》在編寫的過程中力求全面，希望能對穆斯林社會工作和培訓活動給予面面俱到的指導，但是事實上是不可做到的事。任何人也沒有能力製作一部指導具體工作的萬寶全書，因為各地情況不同，同一個地方，人事多變，做社會工作的特點就是能隨機應變。本《導論》也跳不出這個俗套，只能做你的朋友和參考，不能代替一切，如果你希望有所發明創造，請相信你自己的判斷和能力，你有權增加和補充你認為最需要的材料，根據實際情況和需要改進組織和教學方法，是你的偉大功勞。我們在此向你表示衷心祝賀。

此外，我們也準備了一套輔助閱讀材料，收集了許多名人的論文和作品，有利于不同情況的宣教培訓工作，如果同你們有固定的聯係，補充讀物會定期寄來給你。這些材料可以補充進去，使《導論》的內容更加豐富；當然，我們也要求使用者經常向我們反饋對本《導論》的意見和建議。

\* \* \* \* \*

## 第一部份：培訓的視野

“培訓”的意義就是把人的潛在才能挖掘出來，遵照合理的方法把工作做得更好一些。培訓的視野就是為培訓確定一個可以達到的目標，開拓新的領域。為了免得說許多空話，首先須明確以下兩個基本概念：

- 1、每個人都有潛在的才能，等待我們去發覺和開發，使他們對週圍環境起作用；
- 2、在過去1400多年伊斯蘭運動的歷史上，我們先輩有功，也有過。（假如他們做得都很完美，我們只須照樣做下去，沒有必要搞什麼培訓了。）

我們必須在兩個問題上取得共識，然後，才有可能確立我們培訓規劃的切實目標和培訓目的。如果在第一個問題上，我們對人有什麼功能弄不清楚，那麼，怎麼能商量“為什麼”、“做什麼”和“怎麼辦”的問題呢？我們從【古蘭經】和聖訓中得到這樣的啟迪：

【古蘭經】說“我確已把人造成最美的形態，然後我使他變成最卑劣的；但信道而且行善者，將受不斷的報酬。”(95: 4-6)

先知穆聖(祈主福安之)說：“真主曾經曉諭，任何事都能找到更好的途徑。那麼，如果你參加戰爭，在戰場上撕殺，應當採用最佳的方法；如果你屠宰牲畜做犧牲，也可以選用最佳的方

法。你們應當把刀刃磨得十分鋒利，讓被屠宰的牲畜減少痛苦。”（《穆斯林聖訓集》，《達伍德聖訓集》，《提爾密濟聖訓集》等）

我們從經訓的指導中得到啟發，我們在開展穆斯林社會工作和伊斯蘭運動時，我們有責任認真思考，尋找最佳的方法，追求理想的效益。這就是我們舉辦各種培訓活動的指導思想。在此開篇的第一章中，我們將回顧過去的伊斯蘭運動歷史，分析我們今日所處的現狀。我們研究一切問題，不論是討論歷史，或者設計未來，都離不開【古蘭經】的啟示和聖訓指導，這是我們伊斯蘭文明的根本依據。

---

## 第一部份：培訓的視野

### 第一章：宣教者、環境和人口

### 第二章：伊斯蘭1400年運動

### 第三章：我們的目標

---

## 第一章：宣教者、環境和人口

---

### 一、目的和方法

### 二、【古蘭經】對旅行和探索的論述

- A、誠信未見
- B、遙望宇宙
- C、胸懷世界
- D、關心地方

### 三、服務社會的領導

### 四、行動指南

- A、個人行動
- B、地區行動
- C、全國行動



## 一、目的和方法

穆斯林的使命不是整天與惡魔作戰，戰死為止，然後升天進入天堂。穆斯林的使命是在他們的生活環境中不停地奮鬥，使環境不斷得到改善。【古蘭經】說：“個人只得享受自己的勞動；他的勞動，將被看見，然後他將受最完全的報酬。”(53: 39-41)

我們的一舉一動都能得到見證，不僅得到真主和至聖的見證，而且得到週圍人們的見證。所以，任何一個穆斯林也不是孤獨無援，與人無關，就象生活在真空中；他是社會和週圍環境中的一個組成部份，他在其中扮演着重要的角色，他的任何行動都在對環境起作用。因此，如何才能起到好的作用，成為一個好穆斯林呢？讓我們共同學習以下聖訓，理解這個問題。

先知穆聖說：“人人都依賴真主，最接近真主的人對人民最有貢獻。”《穆斯林聖訓集》如是，那麼一名優秀穆斯林的標準不單是看他守齋拜、整天贊主贊聖不絕於口，而是他對其他人有奉獻。因此，以下這段聖訓就能提醒我們認識做穆斯林的一個基本原則：“誰不關心其他穆斯林的事務，他就不是穆斯林社會的一分子。”

穆斯林社會把“者麻提”(集體)精神視為最高貴的行為，每個穆斯林都應當參加有益於集體的工作和活動。穆斯林社會本身不是什麼目的，如果我們把許多穆斯林召集在一起沒有做什麼有益于大眾的事，既沒有功勞，也沒有任何意義；穆斯林社會的目的是發揚集體精神為這個集體的做奉獻，有利于社會發展和個人獲益，這才是目的。任何地方的穆斯林社會不是一個孤立的集體，他們是整個穆斯林世界的一部分，因此他們必須與外界穆斯林保持聯係，與全體穆斯林目標一致，這就是穆斯林“穩麥”(大社會)的偉大意義。先知穆聖說：“你們對其他人憐憫，那麼，宇宙的主宰就對你們憐憫。”《提爾密濟聖訓集》

如果一個地方的穆斯林，例如穆斯林的學校、街道社區或村鎮，只顧自己的利益，而無視其他地方穆斯林的需要和困難，這是違背者麻提精神的自私行為。我們發展穆斯林的教育和舉辦伊斯蘭宣教者培訓班，是培養能為全國穆斯林服務的工作者，為了一個總體目標服務的工作人員。譬如造房子，各工作小組的工種不同，但是總的目的是建造一座功能齊全的完美的建築物。

宣教者只是生活在社會環境和人群中的一個組成部份，他是一個中介媒體，而那個環境是他的活動場所；在那裡，他經受真主的考驗。

## 二、【古蘭經】對旅行和探索的論述

【古蘭經】說：“在你之前，我只派遣了城市居民中的若干男子，我啟示他們。難道他們沒有在大地上旅行，因而觀察前人的結局是怎樣的嗎？後世的住所，對於敬畏者是更好的。難道你們不理解嗎？”(12: 109) 伊斯蘭宣教者必須具備四種十分明確而且互相協調一致的認識：誠信未見；遙望宇宙；胸懷世界；關心地方。

- 
- |        |                          |
|--------|--------------------------|
| A、誠信未見 | 這些是穆斯林世界共有的素質，而且歷代穆斯林    |
| B、遙望宇宙 | 都具備這些素質，因此可以稱之為穆斯林的“共性”。 |
| C、胸懷世界 |                          |
| D、關心地方 | 每個宣教者應當了解他所生活的國家和地方環境。   |
- 

### A、誠信未見

伊斯蘭信仰的一個基礎是誠信於未見(“誠信於未見”是中國穆斯林的一個傳統習語，一般漢語詞典不收錄這個詞。----譯者)；如伊斯蘭的基本信仰：信真主、信天使、信天經、信聖人、信復活、信前定，以誠信未見為基礎。如果糾纏在憑着人的思維能力對一切都進行理性推理，非要求說明道理不可，這就不是誠信。伊斯蘭的這些基本信仰，不因歷史或地域而有所改變，也不因某位天才人的高論而修正，伊斯蘭的基本信仰就是不分時代、不分人種和地區的全體穆斯林的共性。

### B、遙望宇宙



伊斯蘭的信士堅信真主是宇宙萬物的造化者，其中包括時間和空間，都是真主的造化，人類只不過是宇宙間一個組成部份，但是宇宙是真主對人類的恩賜，人類從真主創造和掌管的宇宙中獲益甚多。【古蘭經】說：“難道你們不知道嗎？真主曾為你們制服天地間的一切，他博施你們表裡的恩惠。有人爭論真主的德性，但他們既無知，又無嚮導，且無燦爛的經典。”(31: 20)

這個基本概念應當是整個穆斯林世界對真主的共同認識，不論在地球的哪方，那裡的穆斯林都是生活在真主造化的宇宙中，不應該有不同的認識，【古蘭經】是對全人類的啟示，沒有時間和地區的界線。

### C、胸懷世界

穆斯林的胸懷廣闊無際，天下穆斯林是一家人；既是一家，哪有不關心之理？普天之下，穆民都是心連心的弟兄和姐妹，互相疼顧，同情寒暖。世界上的伊斯蘭運動不可能出現百花園中的一支獨秀，而如同大海巨浪，彼此推動，互相影響，是一個總體。穆斯林大社會“穩麥”，包容所有的穆斯林，有些地方的穆斯林人口佔多數，成立了穆斯林的國家，有些地方穆斯林是少數民族，他們生活在非穆斯林的國土上，但都是在一個穩麥之中，無人例外，都以【古蘭經】和聖訓為生活的指導。任何地方的穆斯林承擔共同的責任，他們都必須維護真理，抵制荒謬；每個人都是伊斯蘭的宣教者，向其他人傳播伊斯蘭正道。事實上，穆斯林視整個地球是一個清真寺，到處都屬於真主管轄，任何地方都可以崇拜真主，所有的穆斯林都應當以身作則，高舉伊斯蘭的綠色大旗。先知穆聖曾經對他的弟子說：“地球造化成我的清真寺，我在這裡得到淨化。”

《穆斯林聖訓集》、《達伍德聖訓集》、《提爾密濟聖訓集》、《伊本·馬哲聖訓集》等

### D、關心地方

宣教者是社會工作，他們的主要活動場地是他們所居住和熟悉的本地區，那裡是他們執行使命的舞台，因此，應當明確以下責任：

第一、他們應當對他所生活的國家和地方有完全的了解，熟悉那裡的民眾。他們應當對那裡的地理、歷史、人口分佈、穆斯林比例和風土人情瞭如指掌，因為這些素材將有利于他開展宣教工作。那裡的民族、宗教和習俗概況、男女人口比例、文化傳統和人們喜好，以及生產資源、主要生產手段、經濟發展歷史、目前經濟趨勢和市場狀況、人們生活水平等等，都應當是他們學習和了解的內容。

他們應當懂得一些社會學和政治學，如政府、政黨、社會制度、法律法規、主要出版物、新聞媒體、社會走向的規律，如“誰”說了算、他們在做“什麼”、他們是“怎樣”在左右社會，影響社會動態。誰在控制社會輿論工具和主管新聞導向，如報刊雜誌和廣播電視，有哪些名人和大筆杆在發表言論，他們對待穆斯林社會採取什麼態度？政府中管理穆斯林工作和伊斯蘭宗教工作的主要負責人，他們的政治和個人品質如何？一個地方的宣教，不能依靠外來的陌生人發表不負責任的言論，盲目指手劃腳瞎指揮，必須依靠當地最知情的穆斯林信士，因為只有他們才了解每家每戶的情況，理解他們的需要和疾苦，知道他們的能力和熱情。因此，宣教的任務，必須以知情為基礎，熟悉社會關係，心中有數應當依靠誰和幫助誰，動員社會力量，為宣教服務。譬如清真食品，世界各地因為歷史、物產和文化條件的不同，食品的品種千變萬化，百花齊放，每一種食品都有地方特色，但他們的共同特征是“哈拉裡”、符合伊斯蘭教義規定的清真飲食，所以本地大廚司製作的清真食品最受當地穆斯林的歡迎。

第二、宣教者不僅了解社會，而且關心社會，對他們所生活的社會一切動態都應有所了解。不要躲避，不要悲觀，不要推卸責任，“這事與我無關”或者“這事不是穆斯林的責任”，都不是正確的態度，而是尋求一切機會弘揚正道，維護信仰，譬如一名外科醫生，不能說這個病人不是我讓他生病的，治好治壞與我無關。作為一個外科醫生，看到有病人，立即投入搶救，盡到自己最大努力，把病治癒。如果發現對穆斯林社會不利的社會弊病，也應當具有外科醫生看到病人那樣的職業道德和責任感，如果因為條件不夠，無法治癒，也應當設法把惡劣的形勢向有利的方向引導和扭轉。有醫德的醫生從來不躲避，不悲觀、不對病人埋怨，從不袖手旁觀別人痛苦。

宣教工作不能勉強，條件不成熟的時候不可拔苗助長；宣教工作是在一切條件合適情況下因地制宜的和諧發展，就如同植物的生長，一切條件合適，自然會長勢興旺，來不得半點勉強。本地條件不成熟，外地的經驗不能奏效，各地情況不同，因此穆斯林社會的發展狀況各異。

宣教者應當把自己想像成是當地的一名政府官員，了解實情，關心大眾，與穆斯林民眾心心相應；祈求真主恩賜智慧、勇氣和力量，為大家服務，樹立本地正氣。不要充當旁觀者，站在一邊對別人的工作評頭論足，因為批評別人太容易了；而是要有先憂天下之憂的精神深思苦想，集合力量，尋找出路，把問題解能決一點是一點，自己盡到努力，祈求真主引導和默助。清談和空想都不會產生任何效益，反而會失去支持你們的民眾；要真心實意地為大家的利益和宣教的目的是做些具體工作，改善環境，為穆斯林大眾和全社會爭取利益。

有人以為伊斯蘭如同任何地方都會開花結果的植物，事實並非如此。伊斯蘭是一種特殊品種的植物，有些土壤容易生長，有些土壤不容易生長，它的果實有人喜歡，有人不喜歡。宣教者如同一位園藝師，須要有很豐富關於土壤、種子和肥料的知識，才能培育出優美的植物。有些地方伊斯蘭興旺起來了，如同百花盛開的花園，人人獲得真主恩賜的芬芳；有些地方如同凍土帶，植物很難生長和發育，園丁們艱辛地開墾，收穫甚微。在同一個藍天之下，伊斯蘭宣教的環境會很

不同，伊斯蘭固然是宇宙真理，全世界人類都能接受的普及信仰，但是在某個具體歷史造成的社會環境中，接受的程度和速度不會相同。世界伊斯蘭教育不平衡是一個重要原因，但是，宣教者沒有真正了解一個地方的具體條件，是另一個難以開展宣教的原因。

### 三、服務社會的領導

先知穆聖說：“一個民族的領導正是他們的公僕。”《達伍德聖訓集》、《塔巴拉尼聖訓集》這是先知穆聖對社會領導的定義，因為他們的工作就是為社會服務。宣教工作是一種社會領導的使命，因此也是社會服務的性質，宣教者應當是社區民眾的公僕。

自己首先確定準確的位置，是為大眾服務，為大眾排憂解難，那麼就能獲得民眾的信任和信任，承認你的領導地位。真心為大家服務的人才能獲得擁護和支持，大家願在這樣人的領導下發揮潛力，貢獻力量。

如果有宣教的熱情，而缺乏社會工作的經驗和修養，好為人師，自以為比別人高明，比別人虔誠和神聖，過多的批評和教訓，脫離現實和實際情況，根本無法幫助民眾解決任何問題，那麼，這樣的穆斯林不夠宣教的資格，應當好好學習、祈禱和懺悔，求真主引導。如果自己能力有限而姿意妄為，只能給當地民眾增加思想負擔和增多困難，使宣教工作受到破壞，甚至前功盡棄，使穆斯林社會倒退。

### 四、行動指南

關於穆斯林社會工作和宣教具體行動的培訓，我們分三個層次分析：個人行動、地區行動和全國行動。

#### A、個人行動

對於熱心與穆斯林工作的個人，宣教是核心和主導，所以對他們有信仰、知識和行為的素質要求；他們必須對伊斯蘭有充份的知識和個人的功修，然後是在那個地區工作的社會知識和對當地民情的了解。對當地的情況和民眾最關心的事一無所知或者漠不關心，這是宣教者的缺點，因為會給工作帶來困難。如果關心當地發生的事，並且經常參與討論，便可了解人們的真情和要求。因為，宣教不是脫離生活的空談，而是切合實際需要以信仰指導生活的正道；總之，個人不知那裡情況，不便于宣教。

## B、地區行動

做好一個地區的工作，一個人單槍匹馬是會有困難的，應當有一個小組集體配合工作，比如建立一個十人的工作小組。這些志願致力於伊斯蘭宣教的志同道合者經常在一起開會，學習伊斯蘭知識，自我教育和提高；另一半的時間用於分析局勢，抓住問題要害，研究對策和方法。有了明確的目標，制定詳細的行動規劃，目的是有效地進行宣教。

假如在一個地方開展宣教工作，非常困難，只有極少數的人有興趣，而那些人也只是說些空話，沒有實際行動。社會上絕大多數的人都無動于衷，他們在觀望，吹毛求疵挑毛病。活動的結構如同一座金子塔，少數活躍分子在塔尖上忙得不可開交，而大多數人態度冷淡，沒有動靜。少數人活動十分艱難，到處都是障礙，民眾對宣教都不感興趣，覺得這些人在那裡添亂，干涉了他們沒有信仰的自由生活，希望他們收兵撤退。

這樣的局面令人失望，但是不要灰心，細緻的工作方法可以使局面改變，譬如，十個人分散工作，以一個人和兩個人為活動單位，分頭接觸居民群眾。大家有明確的使命，同個人交朋友，爭取理解。各人或小組的活動情況及時彙報隊長，互相保持聯繫，逐步使民眾活躍起來，對伊斯蘭感興趣。一個地區是個整體，民間也有感情溝通，互相影響，如果不能克服集體對抗，宣教工作很難成功。如果大部分民眾轉變了態度，反應也很快積極起來，便可掀起一場伊斯蘭復興運動。

當我們看到一窩螞蟻或一窩蜜蜂，應當受到啟發。如果一個地方的穆斯林社會能像一窩螞蟻或一窩蜜蜂集體都活躍起來，那是最成功的局面。當然，要達到那樣的程度很不容易，但是，那是我們的理想目標。通過我們的社會工作和宣教活動，使每個人都充滿了活力，專心於自己的使命，大家有一個共同的奮鬥目標。

## C、全國行動

在個人的行動中，其成果是由個人的素質所決定；一個宣教者應當具備信仰和工作能力兩種基本素質。如果在全國性的層次上，掌管宣教工作的委員會則要求具備專家的專業水平，因為，面嚮全國性的局勢，每一個問題都須專家級的學者來處理，有效地行使權力。除了日常的執行機構和工作人員，還需要有各種專家小組，或“智囊團”來協助應付緊急的事件。這些專家小組平常的工作就是研究新的課題，向領導委員會提供信息和可行性建議，幫助領導想辦法，出主意，解決各種棘手的理論和社會問題。

一般的會員只希望看到發展順利，太平無事，皆大歡喜；而輔助全國委員會的專家們必須深入探討過去、現在和將來的重大問題，要有全局觀念和危機感，視野要超過一般的會員。他們每個人不但對各種事件要敏感，而且有預見能力和解救的辦法，所以，這些人必須具備各自領域中的專家水平。因為是從事穆斯林社會和伊斯蘭宣教工作，工作的本質是宣傳伊斯蘭、弘揚伊斯蘭、捍衛伊斯蘭，因此，他們必須精通伊斯蘭的教義和伊斯蘭文明史。在處理任何問題時，不能脫離伊斯蘭的根本性質，以伊斯蘭的原則闡明觀點，顯示伊斯蘭的偉大和優越思想，觸類旁通，知識豐富，以理服人，語言優美。

處於領導地位的伊斯蘭組織應當由學者和專家組成，他們必須有堅定的信仰和專業知識；可以由這些人組成的董事會指導全面工作，使全國的穆斯林社會和宣教工作順利發展，推動各地的穆斯林社會進步。

---

## 故 事 會

有一位很能幹的學者，他努力培訓學生做宣教工作。他的課程安排是，六個月學習理論；三個月學習社會實踐。他的一名弟子，學完了六個月的理論課，認為該學的知識都學會了，不必跟隨老師學習了，決定自己深入到民間從事實踐活動。老學者得知他的想法，很不滿意，警告他不要自作主張，但是這個學生不服氣。他自行外出到了一個鄉村，開始了他自己設想的宣教活動。第一個主麻日，他到那鄉村清真寺禮拜，那個清真寺裡的阿訇知識有限，在講臥爾茲的時候胡編亂造真主和穆聖的故事，說了許多錯誤的話。這個弟子按捺不住脾氣，在大殿上站起來大聲吼叫：“你這個阿訇是個騙子。真主和穆聖都從來沒有說過這樣的話，這是你自己在造謠。”阿訇回答說：“這個新來的人不是穆斯林，是卡菲勒。破壞我們的禮拜，應當受到懲罰。”話沒落音，群眾一哄而起，把他痛打了一頓。

這個弟子帶着遍體鱗傷回到他的老師那裡。老學者得知他的經歷，便說：“下次你跟着我去，看看我怎樣宣教。”下個主麻日，老師帶領着這位弟子來到了那個鄉村清真寺，仍舊是那個阿訇講臥爾茲，照樣一派胡言亂語。當他講完了話，老學者站了起來，對演講者給予善言表揚，他說：“啊！這位阿訇可真了不起！將來必然要進天堂的。如果誰能從他臉上拔下一根鬍鬚，那麼也肯定會進天堂。”人們聽這位外來的老者如此讚美他們的阿訇，原來他這樣了不起，想進天堂原來這麼容易，於是，大家都站了起來，一涌而上，迫不及待地從他臉上拔鬍鬚。那個阿訇被眾人使勁拔他的鬍鬚，無法抵抗，倒在地上，滿臉血跡斑斑，痛苦不堪。

這時，老學者過來對他低聲耳語說：“你這個傢伙下次還敢不敢替真主和穆聖造謠？如果你知錯不改，小心下次對你更厲害的懲罰。” 那個鄉村阿訇表示懺悔，從那以後不敢再胡言亂語編故事騙人了。老學者的弟子佩服老師講究工作方法，事情處理得很巧妙；向老師承認錯誤，要求原諒，保證在三個月中認真跟隨老師參加社會實踐。老師對他說，要明白，理論和實踐是有一段距離的。

=====

{學習驛站在原書第22頁，是課文活動內容}

=====

## 學 習 驛 站

>>>>><<<<<<

真主在【古蘭經】(96: 1-5)中啟示說：

“你應當奉你的創造主的名義而宣讀，他曾用血塊造人。

你應當宣讀，你的主是最尊嚴的，他曾教人用筆寫字，

他曾教人知道自己所不知道的東西。”

真主啟示他的使者和信士們要讀書和寫字，以求知識。

如果穆斯林社會都那麼認真讀書和寫字，穆斯林必將把人類引向光明。

如果所有的宣教者都認真讀書和寫字，他們必將把穆斯林社會引向光明。

宣教者帶頭學習吧！ 穆斯林社會看到宣教者在認真學習，他們感到了希望和鼓舞，他們覺得伊斯蘭的未來一片光明。

你想領導人們前進嗎？ 社會發展有一條規則，能為人民排憂解難者才有資格  
領導人民。

## 行動起來吧!

=====

真主在【古蘭經】(8: 60)中啟示說：

“你們應當為他們而準備你們所能準備的武力和戰馬，

你們借此威脅真主的敵人和你們的敵人，

和他們以外的別的敵人，

你們不認識那些敵人，真主卻認識他們。”

---

---

## 第二章：伊斯蘭1400年運動

=====

### 一、背景概況

- |           |           |
|-----------|-----------|
| A、自我反省    | D、落後與時代   |
| B、成勳與缺點   | E、怎樣看待過去？ |
| C、政治行為與反應 | F、為生存而奮鬥  |

### 二、我們面臨的挑戰

- |                |            |
|----------------|------------|
| A、參預“舒拉”(協商會議) | L、忽視媒體     |
| B、團體精神         | M、民眾與領導的互信 |
| C、婦女與兒童        | N、規劃中的輕重緩急 |
| D、終身制領導        | O、格局封凍     |
| E、體制不健全        | P、隱蔽與公開    |
| F、地方主義與民族主義    | Q、【古蘭經】與首領 |
| G、缺乏周密規劃       | R、無反饋制度    |
| H、伊斯蘭的研究途徑     | S、派系問題     |
| I、目的與方法        | T、求同存異     |

J、思想的危機  
K、互不溝通

U、漫長的率程

### 三、回顧歷史

### 四、有幾個問題請教！

- A、拔河賽的啟發
- B、現狀：是最差還是最好？
- C、忠誠於誰：真主還是組織？

### 五、保持平衡



## 一、背景概況

我們使用了一個含有廣泛意義的詞語“運動”，以恢復伊斯蘭體制為理想，其中有理論也有實踐的雙重含義。這是對現實活躍在世界各地伊斯蘭復興運動的簡單化縮影，以便對當前局面的歸納和分析，但是，我們絕不應該忘記以公正的態度和客觀的精神對待許多事件中的各種因素，以下我們將分頭介紹。我們只是希望從歷史的長卷中尋找經驗和教訓，而不是對任何歷史事件給予全面評價，所以，在介紹某個事件時，往往以我們的興趣為焦點。

### A、自我反省

在討論伊斯蘭運動的過程時，我們要做自我檢討，而不是一味批評別人或者從外界因素中找借口。我們做自我批評時，就是要確認自己的長處和缺點，目的是希望理解真實的面貌。如果不能正確對待自己，對自己冷靜地評估，那麼，我們的任何培訓都是沒有意義的，一切宣傳都是形式主義，白費功夫。

### B、成勳與缺點

為了進步，應當分析過去的缺點和不足，但是絕不是把自己說得一無是處，看不到過去運動的成勳。我們只是看到了在伊斯蘭光明歷史上存在的黑斑，伊斯蘭歷史中耀眼的亮點很多，例如始終堅持的伊斯蘭宣教使命和今日世界的伊斯蘭普遍覺醒和復興運動，這些是不可否認的偉大成



就。我們這一代人就是過去成就的成果，但是，我們有責任繼往開來，嚮前邁進，那麼，有必要回顧過去，找到不足和漏洞，使我們以後少犯錯誤，或者不犯錯誤。我們的一切讚美全歸於真主，我們的祈求全托靠真主的憐憫和相助。

### C、政治行為與反應

西方對穆斯林世界的欺凌既有政治的壓迫，也有軍事的侵略和經濟剝削。有壓迫就會有反抗，所以穆斯林社會對西方的對抗是被逼出來的。近代史上的伊斯蘭解放運動主要是政治運動，鬥爭的目標是西方殖民主義勢力以及他們收買和馴養的代理人，因此，現代的伊斯蘭運動把自身的社會、經濟和教育改革放在了次要的地位。許多國家在二戰以後獲得了獨立，多數是虛假的表面獨立，那些獨立後掌握政權的國家首領們不知道應當怎麼辦，除了設法鞏固權力外，很少為民眾的自由和福利着想。在那些國家，老的殖民主義和新的帝國主義的經濟、社會、文化和教育侵略長期駐守不願離去，而且在許多地方更加深入地滲透和控制。

### D、落後於時代

我們必須承認，伊斯蘭世界在過去的數個世紀都處於落後狀態，內部出現了寄生和腐朽的勢力。消極的情緒嚴重地侵入整個社會的機體，對普通民眾和改革先鋒隊都不例外，扭曲了人們的思想意識、生活方式和社會活動。我們的這些弱點反過來又削弱了我們的自省能力，不願去探索問題的症結，診斷疾病的根源，因此，就不可能找到出路。雖然穆斯林都還承認自己是伊斯蘭的信士，但是，對於推動伊斯蘭運動的繼續前進，大家都束手無策。穆斯林社會處於一種可怕的癱瘓狀態，全面表現在宗教、民族和政治黨派上，都沒有力量振作精神。我們患的是一種綜合症，影響到整個機體，使所有的人都無能為力，如政治家、教育家、工商界、工程師、政府官員、部隊官兵、工人農民、男女老少、貧富貴賤，誰也沒有辦法；每個人都受到了這場瘟疫的感染。

### E、怎樣看待過去？

許多人可能說，我們為伊斯蘭運動盡到了最大的努力，沒有成功，那是真主的意欲。當然我們自身肯定是有缺陷和弱點，工作中會有差錯和漏洞，對於在真主的大道上做過真誠努力的人功夫不會白費，他們將獲得真主的賞賜。我們所能理解的現實是，穆斯林社會沒有取得明顯的進步，眼前看到的是百廢待舉的廢墟。毫無疑問，不論多麼困難，我們必須嚮前挺進，那麼，就應當回顧過去的失誤，真主啟發我們從過去的錯誤中吸取教訓，為將來的前進鋪平道路。因此，我們對待批評伊斯蘭運動的人，既不要把他們當作是英雄，也不要把它們看作是敵人。我們都有不

同程度的缺點和錯誤，誰也沒有超越誰，真誠的敬畏者在真主那裡將獲得公平的恩賞。我們的隊伍裡沒有真正的英雄，因為伊斯蘭的一切勝利都是來自真主的啟示和我們遵循的正道。

## F、為生存而奮鬥

我們的伊斯蘭運動曾經在巨大的壓力下，沒有多少自由的余地，天天都在為生存而奮鬥，生活在生與死的邊緣上。沒有時間和機會停下來思考更多的問題，沒有時間回顧過去，也沒有時間設想未來憧憬。生活在緊鑼密鼓的生死奮鬥中，得不到奢侈的閑遐，這樣惡劣的條件最能產生極端分子、秘密組織、地下活動、偽信者、騎牆派、空想家和盲目拼命的莽漢，這麼複雜的局面使任何冷靜的改良和健全的規劃都成為不可能。沒有自由與寬松的政治和社會環境，無法進行伊斯蘭運動的研究和探討；所以，生活在享有自由程度較高社會中的學者們應當承擔起重大的責任。能者多勞，他們應當利用機遇多做貢獻，不要批評其他國家的伊斯蘭學者們不敢大膽工作，因為他們在強大的壓力下，沒有言論自由和信仰自由。在那裡生活的學者們進行着堅苦卓絕的生存鬥爭，因為他們在警察和特務的日夜監視下，獨裁的專政剝奪了他們的人身自由和思想自由，不許可他們自由地研究學術和宗教。

以上這些話描述了20世紀以來的穆斯林社會背景概況，我們以極大的同情心看到了伊斯蘭運動在掙扎着嚮前移動的艱難步伐，同時也開始意識到充滿希望的前景。

感贊真主的恩典，在這內外交困和千辛萬苦中，世界伊斯蘭運動一直在披荊斬棘，沖破一個又一個正面迎來的兇惡敵人，繞過一個又一個詭計多端的暗箭和陰謀迫害，躲避了多少次的滅頂之災，繼續在奮鬥。真主的默助和宏恩使伊斯蘭運動沒有在兇濤惡浪中被吞沒，被徹底消滅，而在歷史的血泊中和被敵人襲擊的廢墟中挺立了起來，以清醒的頭腦展望未來。伊斯蘭充滿了美好的理想和希望，但是今後有許多事情需要我們踏踏實實地去完成。

## 二、我們面臨的挑戰

我們提醒年輕一代的穆斯林們要注意以下的嚴峻挑戰，希望他們的將來比我們更成功，因沙安拉。

### A、參與“舒拉”（協商會議）

伊斯蘭的“舒拉”制度在過去的數百年中沒有機會執行，他們實行了一套簡單化的管理制度——發號施令和服從命令。當權者口中承認伊斯蘭的舒拉民主制度，但只是襍襍樣子，保持一

個形式，既沒有舒拉體制的組織法規，也沒有嚴格的執行和監督機制。這個話題討論的機會卻是很多，例如舒拉的組織法“穆利瑪”，舒拉會議對國家首領“艾米爾”的監督法“穆爾基瑪赫”，都曾經是辯論的話題，各派學者們都從伊斯蘭的經典和著作中引經據典陳述自己的理由。所以，穆斯林社會的舒拉會議制度問題一直是作為一種研究的創制理論範疇“伊智提哈德”，不可能以頒布教律“法特瓦”的手段強制實行。

現代的條件基本上成熟了，我們應當有能力制定一套完整的舒拉制度，闡明它的原則和法規，恢復和健全伊斯蘭的舒拉民主精神。舒拉會議的成員以合理的方式推選產生，他們的任務是制定法律和政策，執行和監督這些法律和政策。舒拉是根據【古蘭經】精神的民主體制，其優越性是現行的任何西方法制望塵莫及的。

## B、團體精神

伊斯蘭的運動應當完全有能力通過培訓規劃造就一大批積極的宣教者，問題在於，這些人要有團體合作的精神。世界各地的穆斯林社會到處都有許多優秀的社會服務者和宣教者，他們勤勤懇懇，任勞任怨，無私奉獻，為伊斯蘭運動奔走呼號，但是，他們只是個人在做分散的努力，沒有體現團體合作的精神。假如那些人意識到，團體合作可以比個人單槍匹馬奮戰要產生更為巨大的熱能和力量，他們的成就可能比我們看到的更加壯觀。這可能是由於歷史和文化環境造成的落後意識，因為他們沒有看到過集體的作用，當時的社會活動和政治運動都是少數英雄的個人事業，所以他們的認識也無法提高，例如一個家庭中，一切由家長父親說了算；一個國家則大家都聽從國王的吩咐。這樣的模式，從學校、政府、軍隊到政黨，都千篇一律；大家的思想方式受到腐蝕，成為全社會的通病，誰也無法超越。

如果我們縱觀世界歷史，放眼全球，看看其他人的經驗和政治操作方式，將使我們頓開茅塞。歐洲人開闢了民主制度的先河，以民主選舉的方式創立了議會制度；而美國人在歐洲政治的基礎上加以改進，接受世界各種民族成為國民，鼓勵人人努力工作，使國力迅速超過了歐洲。日本雖然國小資源貧乏，而以團體精神見長，勞工和隸屬必須忠誠於國家和上司，也能在世界民族之林中成為佼佼者，與世界大國平起平坐。我們不妨把伊斯蘭運動比做一個足球隊；每個隊員都是世界一流的好腳，如果他們缺乏團體合作精神，可以肯定在比賽中場場輸球，連最劣等的球隊都不是對手。

## C、婦女與兒童

伊斯蘭的運動很注意調動男子們的積極性，而在其他方面，如婦女和兒童工作，不能算是很有成就。伊斯蘭沒有發起過成功的婦女運動，對婦女的教育和組織工作一直很薄弱。直到現在，除了少數人例外，穆斯林的婦女群體中還儲藏着巨大的潛力，有待於開發。穆斯林婦女之間沒有建立思想交流的渠道，她們沒有機會參與社會大辯論，因為她們沒有組織起來。一些民族主義分子和極端的黨派在提到婦女時只是利用她們獲得政治籌碼，使她們受到政治的剝削，而不是平等地善待她們，重視她們的權益；所以在整個伊斯蘭運動中沒有她們的聲音和力量。婦女是穆斯林人口的一半，可是這一半的力量是藏在暗處，沒有明顯的活力和積極性，這是整個伊斯蘭運動的巨大損失。我們說了許多讚美婦女的空話，說她們是英雄的母親，是民族的搖籃，但是從來不給她們任何培育和支持，沒有具體的措施幫助她們投入伊斯蘭運動。這是伊斯蘭運動的怪事，是社會運動的畸形。我們應當實事求是地說真心話，如果我們把伊斯蘭運動全部成員的百分之五十排除在外，不給她們參與社會活動的機會，這個運動能夠在奮鬥中取得勝利嗎？

我們同樣以不公正的態度對待穆斯林的兒童，例如，在伊斯蘭的出版物中，專為兒童寫作和出版的作品不到5%，這就是對他們不重視的標誌。我們讓他們讀些成年人才能勉強理解的書籍，強迫他們接受信仰，這是不合理的現象。我們在穆斯林文化市場上很少看到兒童叢書的讀物，也很少看到穆斯林兒童心理學的研究和穆斯林兒童保育指南，因為整個伊斯蘭運動沒有重視他們，所以就缺乏這方面的學術專家和作家。兒童和青年屬於兩個年齡段的特殊問題。在學術研究和政策方面都應當分別對待，分別是兩個明顯的工作領域，也應當屬於整個伊斯蘭運動的一個組成部份。因為，過去沒有重視他們，這也造成了伊斯蘭運動的一部分損失。

#### D、終身制的領導

伊斯蘭的運動，跟隨一個學者領袖是一種傳統模式，把一個人天使化和個人英雄化，好像他什麼都知道，無所不精通，一切行動聽他的吩咐。一個出名的學者領導一個地方的伊斯蘭運動，他是一個黨派和組織的領袖，一般都是終身制，沒有考慮過誰能代替他，更不能想像誰能超越他，即使他把運動導致了失敗，追隨者們仍舊對他緊跟不捨，忠心耿耿。如果他出國訪問，家裡的事仍舊由他遙控；如果他出席會議，他為會議定調，決定日程和其他發言人。只有他一個人可以即興發言，說得文不對題也沒有關係。他處處受到尊重，待遇特殊，每個地方的第一把交椅是為他保留的。

儘管他從來沒有接受過宣教工作的培訓，對宣教工作方法一無所知，但是身居第二線的幹事們把他的話看作金科玉律，言聽計從。就象一位蘇菲詩人寫的一句話，“他的那些從屬們如同洗屍人手中擺弄的屍體。”往往一件重大的議題，到了他那裡，變成了他發佈的一個祈禱空話，他不負責任，得過且過。

這種故步自封、頑固保守的局面不儘快改變，伊斯蘭運動將沒有出路。根據現代各國伊斯蘭運動的經驗，領導體制必須改革才能適應新的局勢和伊斯蘭運動發展的需要。一位領導的任期四至六年最為合適，只有一次連任的機會，所以最長的任期不超過12年。任期屆滿的領導人，可以進入專業諮詢委員會或顧問組，繼續關心伊斯蘭組織的工作，為新領導班子出謀劃策。我們不是要求所有的伊斯蘭組織領導都依照這個模式，但是，我們確實發現這種制度的優點很多，值得推廣。

## E、體制不健全

許多地方的伊斯蘭運動過多地依賴個人的作用，事情雜亂無章，發展不穩定，主要原因是因制度不健全。有些地方機構的匾牌高高掛，機構運行不正常，空有虛名，沒有多少實際內容，因為沒有工作規劃，委員之間意見不統一，行動缺乏團體精神，原則性不強，沒有明確的工作目標，等等一系列問題。一個組織存在多年，伊斯蘭工作沒有任何進展，很可能，社會威信每況愈下，今不如昔，這樣的組織只是一個障礙物，把一些積極性很強的人都趕走了，或者排擠出去，或者轉為消極分子。

當地方的組織名存實亡時，有可能，一些組織以外的個人在不懈地努力為穆斯林社區做好事，但那只是個別的、分散的、沒有集體成效的局部工作，絕不會幫助整個伊斯蘭運動形成氣候。西方社會的成功之處，是他們兩個世紀以來總結和歸納了一整套組織原則和管理制度，應當把他們成功經驗引入伊斯蘭運動，因為這是人類社會發展的共同財富。如果沒有健全和成功的組織體系，任何地方的宣教只是空話，不會有成效。一個國家至少需要有十個健全的伊斯蘭組織，各有所側重，各自擔當責任，然後才能說，那裡的宣教進展順利了。

## F、地方主義與民族主義

從理論上說，穆斯林社會是一個整體，天下穆民是一家，不分彼此；實際情況並非如此，因為每個地方有自己的歷史背景和文化特色，面臨的挑戰也與別處不同。伊斯蘭工作的地方特征不能否認，因此也會產生地方主義或民族主義。譬如在一個多民族的穆斯林聚會時，同一民族或來自同一地區的家鄉人最喜歡碰在一切交頭接耳，把其他民族的穆斯林涼在一邊。

一個大伊斯蘭組織開會的時候，有時也有必要安排地區代表的小組會議，或者地區代表聯合開會。這個必要性是因為，本地區的人聚在一起商討本地的特殊問題；各地代表混合開會是為了交流經驗，互通信息。這樣多種形式的會議可以幫助我們形成全面的工作戰略，互相配合，分工合作。這不能算是地方保護主義，或者民族沙文主義。

根據以往的歷史經驗，伊斯蘭的敵人在圍攻穆斯林的時候都是有一套總體規劃的，對我們分化瓦解、挑撥離間、各個擊破、以夷治夷或者分而治之等陰謀詭計。穆斯林傳統只熟悉自己的地方，如阿拉伯人的習語說“麥加人最熟悉他們的山谷”，在現代社會，局部思想就會吃大虧，因為伊斯蘭的敵人對我們全面偵察，尋找我們的薄弱環節，攻其不備。各地區的穆斯林必須合作，消除地區利益的感情觀念和隔閡，要有休戚與共的聯盟思想。伊斯蘭在1400年前就提出了穆斯林社會是一個整體的世界觀，我們做得並不很出色，但是西方人現在才提出來的“地球村”和“全球一體化”的思想對我們步步緊逼，來勢凶猛，大有吞併伊斯蘭世界的野心。形勢逼迫我們產生新的危機感，我們過去熱衷於地方主義而忽視了伊斯蘭最為珍貴的“穩麥”觀念，是絕對錯誤的，應當弘揚伊斯蘭本來的世界觀精神與伊斯蘭的敵人對抗。

## G、缺乏周密規劃

伊斯蘭運動只是一個模糊概念，每天要禮拜，每天要勸人行善，許多地方都是應付每天的局勢，孤立應戰，被形勢逼着行動，沒有脫離為生存奮鬥的格局。哪些地方的伊斯蘭工作有完整的五年發展規劃，或者十年遠景設想？沒有規劃就沒有發展，因為現代的文明受新聞和市場推動，文化腐敗的潮流一浪接一浪，沒有戰略觀點的伊斯蘭運動，只會是節節敗退，一直到無法招架的那一天，出現全面崩潰。

規劃的目的是在困難中求發展，必須分析局勢研究對策，考慮現有的資源，人力和財力；然後設計和安排，怎樣動員這些積極因素，達到階段性的目標和未來的目的。在任何時候，做到心中有數：已經到了哪裡，困難克服了多少，有多少成就，還有多少新問題，一切都一目瞭然。

現代人的經營方式和生活作風就是一切有規劃。每做一件事，都有既定目標，調動資源和人力，如同一個戰役。每結束一項任務，都須總結和評估，成就與不足看得清清楚楚，沒有任何含糊。沒有規劃就是渾渾噩噩愚昧無知的表現，在這個競爭的世界上將無立錐之地；周密的規劃可以保證事業成功，興旺發達。現代的世界，成功要靠信息、智力和戰略，伊斯蘭運動也不例外。

## H、伊斯蘭的研究途徑

記得50年代之前，伊斯蘭的學者們面對西方盛氣凌人的文明向人們解釋，伊斯蘭不錯。到了80年代，伊斯蘭運動的趨勢是向世界說明，伊斯蘭是經得起考驗的意識形態，勝過了各種“主義”。最近的20年，伊斯蘭的思想還是停留在原地，這一代人沒有超過前一輩，因為大學教科

書的伊斯蘭內容沒有改變，沒有被更高層次的新觀點代替。在這同一時期，所有社會學領域中的知識結構都提高了一個層次，而伊斯蘭文明的概念和宣傳在原地踏步，沒有進展，就標誌着伊斯蘭的文化研究沒有跟上發展的形勢。

伊斯蘭的認真研究不是幾個業余愛好者能夠承擔的重任，他們雖然熱情、勤奮、真誠，但是能力有限。伊斯蘭的研究如同所有學術領域一樣，要有細緻的、專業化的分工，需要專門的人才結合各種社會知識全力以赴地深入研究和探索。這樣的工作不能象過去那樣，在地方上有幾位全能的老學者，老阿訇，他們是伊斯蘭的萬事通，這是不可能的。專業化分工就需要強有力的領導機構，把各種學者和專家組織起來，有計劃地全面探索伊斯蘭和伊斯蘭與現代社會的關係，這是一向艱巨的、枯燥的、艱苦的、持久的學術研究工作。這些研究和他們的成果將構成伊斯蘭復興運動的基礎，使伊斯蘭的文明受到社會承認，使伊斯蘭的文明對現代社會產生巨大的實際效益。

捍衛伊斯蘭不單是戰場上同手持武器的敵人做肉搏鬥爭，還要從學術和理論上與時代同步，征服人心，把東方文化和西方文明吸引到伊斯蘭的文明中來，以理服人證明伊斯蘭是偉大的天啟思想，是真主對全人類的恩賜和憐憫。伊斯蘭的研究不僅涉及社會科學，從哲學、語言學、政治和歷史的學術上取勝，而且必須在自然科學領域中也要取勝，把現代的科學家、自然學家、醫藥學家要吸引進來，證明伊斯蘭是人類全面的進步生活，【古蘭經】的啟示是一切生活領域的指南。

普及知識的學者可以幫助說明伊斯蘭對世界和人類的合理思維和理智的光亮，但是他們說服不了學術界的專家們。只有懂得學術專門知識的人研究伊斯蘭，才能幫助那些專業科學家們接受伊斯蘭是科學的真理。現在我們宣佈伊斯蘭復興運動開始了，還為時過早，因為許多人還不理解伊斯蘭。當我們看到伊斯蘭的領導們個個都具有現代科學知識，甚至有些領導人本人就是世界一流科學家，到那時，我們才能宣佈，伊斯蘭運動復興了。

## 1、目的與方法

在有些人的頭腦中，目的和方法往往混淆不清。在許多地方，穆斯林的團體為了地方的私利，把目的和方法顛倒了，比如他們的行動只是總體規劃中的一個局部，那是必要的方法，而不是最後的目的。也有些地方把活動搞得熱熱鬧鬧，很多金錢和人力都消耗在表面的排場上了，而沒有把精力用在真正的宣教上。正常的情況應當是“內緊外寬”，自己日子過得艱苦一些，而在對外宣教上不妨多消費一些，製造伊斯蘭的聲勢。

我們的伊斯蘭組織主要應當發揮宣教的功能，而不是一個穆斯林朋友們聚會的俱樂部，這就是目的和方法的例子。如果把伊斯蘭組織成員之間聯誼性質的活動過多，而對社會沒有展開過

宣傳攻勢，那麼，這個組織就沒有發揮作用，因為伊斯蘭組織的目的是對社會宣教。還有些地方把伊斯蘭組織等同與普通社會團體，不敢突出自己的宗教信仰特色，社會上活動很多，形像多變，關係複雜，對伊斯蘭的宣教只會起到反面的作用。

伊斯蘭組織只是一種手段、工具、組織形式，它的根本任務是宣教，弘揚伊斯蘭的光輝思想，而不是一般的社會文化團體和俱樂部。伊斯蘭組織應當成為當地穆斯林的信仰依靠和榜樣，承擔起捍衛伊斯蘭和穆斯林利益的責任。任何地方的伊斯蘭組織只是全局戰略中的一個單位，不是一個獨立王國，它的一切工作是全局的一部分，同其他伊斯蘭組織團結合作。如果當地有一個認真而且活躍的伊斯蘭組織，那裡的穆斯林可以高枕無憂，因為他們的信仰和利益受到一個團體的保護和關心。

## L、思想危機

一個地方的伊斯蘭運動不能忽略思想的一致性。如果委員會的成員之間意見不統一，只忙于一般的事務，而避免討論一些重大問題，互相思想認識南轅北轍，說話調子不協調，這就是思想危機的一種，因為他們必將領導無力，喪失宣教功能，使穆斯林民眾失望。還有些伊斯蘭組織世俗化，沒有一點伊斯蘭的氣氛和味道，工作人員沒有敬畏之心，不禮拜，不把齋，不守教規，社會上的庸俗作風和腐朽思想樣樣俱全，就是不重視伊斯蘭教育，這是思想危機的第二種。這些都是災難性的信號，因為穆斯林社會不需要這樣的偽信士領導他們，他們不敬畏真主，而只是某個地方權威或黨派的走狗，而不是穆斯林群眾的公僕。

伊斯蘭組織與其他社會團體不同之處就在於用伊斯蘭的思想指導工作，所以，應當把學習伊斯蘭、【古蘭經】和聖訓放在第一位，以此加強信仰和責任感，並且以此統一思想和克服思想危機。伊斯蘭組織應當每個星期，甚至每天都有固定的學習經訓的時間。

## K、互不溝通

過去的伊斯蘭運動在自我封閉的狹窄範圍內自我孤立和自我欣賞，與任何人都老死不相往來：內部沒有溝通、同兄弟組織沒有聯繫、與社會不接觸、不交流。每一所清真寺都像是一座古城堡，從外面看很神秘，寺院之內天天照樣誦經講經，把八百年前的經注當作新聞。（注意：八百年前已經很遠離了穆聖時代，伊斯蘭由于自我封閉已經失真，而且脫離今日現實八百年。）伊斯蘭運動只在那極小的範圍之內守着清教徒式的生活規範，不敢越雷池一步，把看報紙聽廣播都視為大逆不道，兩耳閉塞，對外部世界一無所知。他們已被人看作是妖道，如何能領導社會文明？



自我封閉的寺院哲學和經堂教育如同在土罐子裡生長的幼苗，弱不經風，經不起任何一點大自然的風吹草動，莫說伊斯蘭的敵人掀起一場聲勢浩大的政治運動。躲在寺院裡的念經人，脫離了寺外穆斯林民眾的支持和信任，與世隔絕，得不到社會的理解和支援，故伊斯蘭的敵人說：“讓他們自行消亡吧！”

## L、忽視媒體

現代的世界，通訊和傳媒如同人體中的氣脈把週身溝通，所以才有了精神和力量。伊斯蘭運動至今還沒有完全認識到媒體的重要性，許多地方被拒之門外，他們根本不重視培育伊斯蘭的新聞工作者，寧可多建幾所清真寺，也不辦一份像樣的報紙，不建廣播電臺。清真寺裡時爾印發一些傳單或小報，水平極底，比不上小學三年級的班級通訊；穆斯林文盲看不懂，穆斯林學者看了寒心。伊斯蘭的宣教就停留在如此原始的階段，大多數阿訇不思進取，除了他們所熟悉的對經訓古典式的解釋，把現代化的宣傳視為“異端”。有些念經人對宣教者走出寺門接觸穆斯林群眾和向社會宣講伊斯蘭知識非常反感，並且仇視，因為他們自己不會，又擔心民眾懂得多了，敲了他們的飯碗。但是，伊斯蘭的敵人開動大功率的宣傳機器全面圍攻伊斯蘭，他們把伊斯蘭排除於學校、法庭、新聞之外而任意造謠。沒有人站出來對他們的謊言批駁，甚至許多無知或者虛偽的穆斯林也站在敵人一邊嘲笑和謾罵自己的祖宗。

伊斯蘭運動今後成功與否的關鍵就在於能否掌握自己的宣傳媒體，既是為了傳播伊斯蘭的真理，也是為了抵制敵人的圍攻和造謠。有許多國家實行西方的代議制選舉，各個團體都是通過媒體的宣傳向民眾通報信息，推選自己的代表。如果穆斯林躲避這樣的機會，永遠沒有機會參政，立法機構中聽不到穆斯林的聲音，使穆斯林社會永遠處於社會最底層。

伊斯蘭是生活，應該觸及到整個社會的方方面面；如果只被限制在清真寺院裡，這是對伊斯蘭的扼殺。現代伊斯蘭運動唯一能廣泛接觸民眾和社會的方式是爭奪媒體的使用權，發揮現代宣教的功能，使青年人喜歡，工人農民受益、知識分子得到啟發。

## M、民眾與領導的互信

伊斯蘭運動的傳統慣性是民眾服從領導，伊斯蘭領導是想當然的權威，要求民眾犧牲自己利益和奉獻精神。而民眾對領導的行為並非都很滿意，例如他們在民眾面前道貌岸然高高在上，以民眾的代表自居；而在政治上十分軟弱，對待外部壓力屈服和沉默，依附當權者的勢力，以求自保，毫無捍衛伊斯蘭、保護民眾的能力。他們對領導保證控制局面和管制民眾；而對民眾說的空

話多，如“宣教要靠阿訇”、“伊斯蘭有發展，全是阿訇的功勞”、“穆民要忍耐，忍耐就是伊瑪尼”、“真主的勝利快到了”、“你們要多捐款拿乜帖”。

這些以伊斯蘭領導自居者發展伊斯蘭的成就如何？沒有報告、沒有調查、也沒有工作規劃和宣教方案。他們不關心宣傳，不關心社會，不關心民眾疾苦，他們對伊斯蘭運動不是動力，而是障礙，他們得不到穆斯林民眾的信任和依靠。

真正的伊斯蘭運動領導應當從有信仰的民眾中產生，關心大眾，關心時局，關心伊斯蘭宣教和穆斯林生活的利益。他們應當是穆斯林社會力量的集中，以經訓為根本的思想指導，勇於面嚮社會的各種挑戰。他們也應當關心穆斯林社區的經濟發展，提高民眾的生活水平，普及教育，促進團結互助，因為，經濟、教育、文化和社區的團結是地方伊斯蘭運動的實力基礎。哪個地方的領導做到了這一點，那裡的伊斯蘭就會先行一步興旺起來。

#### N、規劃中的輕重緩急

“工作效益”的意思是工作做在了點子上，事半功倍；“重點工作”就是那裡的當務之急，急需儘快解決的問題。“重點工作”與“工作效益”不是同一種概念，但是這二者結合起來，便產生巨大的影響，我們既要瞄準重點工作，也要爭取工作效益。如果這二者出現差異，例如沒有抓住重點工作，效益多高也是白費力氣，對社會無益。假如效益不太理想，而工作重點沒有抓錯，總還可以有些成就，所以，工作的重點要比效益更為重要，這就是我們規劃時要強調的輕重緩急問題。

抓住了工作的重點，也要求講究效益，效益來自目標清楚，分工仔細，資源充足，行動及時。總而言之，選對了工作重點以後，考慮人選很重要，因為正確的人選可以保證人才、知識、經濟來源和社會影響，最後的勝利有了希望。

時代在迅速發展，速度就是效益的基礎，抓住重點，不失良機，分清輕重緩急，安排合理，人選適當。這是當代社會的最新工作方法，對伊斯蘭運動極為有利；只會埋頭苦幹不顧需要和效益，那是傻干和蠻干，如同什麼都不干。

#### O、活動則興旺

伊斯蘭運動是個動態的社會運動，不應當有靜止的時候。如同大自然的運動，日月行天，四季變化，這樣才有生命，生氣勃勃；如果固定不動，就變成了一幅圖畫或者舞台佈景，失去了生

命和活力，走向僵化和死亡。許多地方的伊斯蘭運動曾經有過興旺，那裡建立了制度和組織，例如清真寺或者什麼委員會，如果失去與社會同步的發展和建設，便走向僵化，故步自封，抱殘守缺，便把伊斯蘭運動引向死亡。

任何組織必須不斷注入活力，不斷更新，在有必要時可以曾設新的小組或委員會，如青年學習組，婦女互助會、大學生委員會、少年兒童暑期輔導班、穆斯林青年夏令營等。組織是人建立的，不能讓組織把人約束住，而應當根據需要冲破組織的範圍發展工作，或者建立新組織承擔新使命。任何組織也沒有神聖不可侵犯的天條規定，沒有必要辦成百年老店格局一成不變，而是依照現實的目標而不斷修正或把人員重組。一般正常的情况下，一個組織在三五年後應當從新改組和更新，對過去的規劃進行檢討和修訂。

## P、隱蔽與公開

伊斯蘭運動並非任何地方和任何時候都受到民主政府的保護，在伊斯蘭的運動歷史上，受壓迫和迫害的例子不少。伊斯蘭沒有規定必須隱蔽地或者必須公開地開展宣教，一切都是因地制宜，根據環境的需要和可能。只要舉意正當，目的是宣教，弘揚正道的方法多種多樣，都符合伊斯蘭的精神。在先知穆聖的年代，隱蔽和公開的例子都很多，都是可靠的聖行。

隱蔽或者公開地進行宣教，是根據需要和環境的條件，因此分析形勢，知己知彼的戰略思想很重要。在非常困難的情況下，只能採取隱蔽的辦法，保存實力、維持生存、暗中聯繫和宣傳，不要把隱蔽工作說成是膽怯或信仰不虔誠，因為沒有必要做盲目的犧牲，真主是知道一切的。在有條件的地方，能公開宣教更好；公開宣教也有一個工作方法和說話方式問題，這是一種奮鬥的戰術，也是社會工作的藝術。

## Q、【古蘭經】與首領

二十世紀開始以來，世界出現新的變革，新老殖民主義改變了策略，他們利用扶植代理人的辦法繼續維持他們的既得利益。因此，在穆斯林國家，伊斯蘭運動成為與穆斯林政府首領的對抗，這是客觀事實，但這絕不是正常的規律。這種畸形的社會狀態必然會改變，不會很長久，就象殖民主義一樣，人民不甘心永遠做亡國奴。凡是西方代理人掌權的國家都有一個共同的特性，就是政府與民眾互不信任。人民認為政府官員賣國求榮；政府認為民間不安分守己，發展宗教極端主義。即使在非穆斯林國家，情況也是一樣，政府收買和僱用伊斯蘭的偽信者或者陽奉陰違的叛徒為代理人，控制伊斯蘭教協會和清真寺管理委員會，例如前蘇聯共產黨的控制區域。那裡的上下關係也同樣是互相指責“賣教求榮”和“伊斯蘭極端分子”。

凡是被伊斯蘭的敵人插手控制的地方，穆斯林國家也好，非穆斯林地區也好，穆斯林群眾是社會主流，他們支持伊斯蘭運動，但是一小部份人掌握着大權。那裡的伊斯蘭運動不是奪權鬥爭，而是爭取自由和民主。伊斯蘭運動的主要目標是教育民眾，深入民眾，為他們服務，關心他們的生活和權益，建立信仰的基礎，形成人民的力量，但不是與政府對抗。反而，要努力同政府合作，說明合作對人民有利，對政府也有利，這是聖行。在那個世俗政府中工作的官員並非都是伊斯蘭的敵人，他們中必然有隱蔽的伊斯蘭信士，他們在有權力的位置上蒙蔽敵人，暗中為伊斯蘭運動服務。伊斯蘭運動應當對這樣的官員關注和關懷，並且爭取更多的人暗中保護伊斯蘭運動和穆斯林。伊斯蘭運動歷史上總結過一句格言：“不要打必然失敗的仗。”在準備不足的情況下，不要受騙，防止被裹進正面衝突而被動挨打。

## R、無反饋制度

我們傳統的一種習慣是只向外發放不回頭看看，信息出門以後沒有追蹤攷察的規矩，也不要求收信人答復，缺乏反饋制度。有些人整天忙於傳送信息，不問收到的人有什麼反應。有人這樣解釋，只管播種，長不長苗，有沒有收穫，由真主定奪，等待到後世裡賞賜；伊斯蘭的善功是這樣，但是做具體社會工作，應遵守工作的規律。譬如工廠裡的生產，只顧投產和製作，最後沒有質量檢查把關，真主不能為你保證每件產品沒有差錯。如果我們把信仰的原則誤用在具體工作中，這是對信仰的誤解，也是對工作不敢負責任的態度。在如今競爭的社會中，一切工作都講究效益，怎麼知道有沒有效益？那是工作反饋和質量檢查的結果，這是科學工作方法問題。只管盲目工作，不敢過問人們怎樣想法和質量結果，閉門造車，一廂情願，難道真主喜歡這樣的忠僕嗎？

信息的反饋是對工作質量的迅速、客觀的鑒定。伊斯蘭運動要求高質量，高效益，就必須建立快速和客觀的反饋體制，請業務專家參加鑒定和審核，這是時代的要求。如果我們聘請了許多專家為伊斯蘭運動工作，如心理學家、社會學家、傳媒學家、政治專家和公關專家，他們的工作效果如何，我們需要立即的反饋，而不能不聞不問，松松垮垮。

信息的反饋對於工作有極大的意義，質量和效益的反饋將揭示工作程序上存在的問題，以便立即改正和提高。宣教工作從性質上同廣告宣傳是一樣的，廣告能給商業帶來多少效益是要經過成本核算做比較的。不能讓廣告費用白白浪費，不講究成本和收益。科學家對宣傳工作做了科學的攷察和研究，比如我們把宣傳的目的用“表達”來表示，而把接受信息的效益用“印象”來表示，那麼，“表達”與“印象”並不相等，是有差距的，印象要比表達的量要小一些，這個差距就是因為我們宣傳中工作的缺點造成的。我們可以用這樣兩種公式把宣傳的目的與效益表現出來：

表達 -- 印象 = 缺點； 或者是： 表達 -- 缺點 = 印象。

## S、派系問題

從伊斯蘭最高境界的理論說，伊斯蘭運動內部不應該存在派系，因為穆斯林社會是一個整體，各部份的利益是一致的。但是非穆斯林社會的庸俗作風不可避免地侵入穆斯林的文化 and 個人，派系觀念是存在的，根源是個人和小集團私欲。派系利益是與真理對抗的黑手和邪惡，偏向派系利益的人是私欲的惡魔使他們偏離真理，出賣真理，抹殺真理，這是伊斯蘭運動營壘內部大敵。中了這種邪惡的人說話容易自我暴露，例如，他們是以人的思想判斷真理，而不是以真理判斷人的思想；因為他們已經不承認真理，所以真理沒有一定的標準，凡是同他們親近的人必定是真理，凡是反對他們親近人，就是真理也不是真理。

這樣的人是伊斯蘭運動的破壞者，他們以自己派系的利益取舍立場。如果有人講的是真理，稍有對他們的派系不利，他們就對抗和否定；敵人給他們一點甜頭，他們立即就會出賣弟兄，或者對穆斯林社會反戈一擊，手段很毒辣。在整個伊斯蘭運動史上，凡是出現內部派系活動的地方，伊斯蘭必遭慘敗，敵人可以有機可乘，輕而易舉地獲勝，消滅穆斯林。

對待穆斯林內部的派系敵人，沒有特別的辦法，因為他們也在偽裝，爭取同情，引經據典，振振有詞，什麼手段都能施展。辦法之一是及時識別而警惕之，防備之；辦法之二是做虔誠的都阿宜，祈求真主佑助伊斯蘭運動。凡是正義的事業，邪惡的人都無法破壞，因為受到真主的保護，而壞人總會暴露出來。

派系是伊斯蘭運動的內敵，是惡魔的作祟，是真主的考驗，促使真信士們提高信仰的素質，提高警惕性，提高戰鬥精神。

## T、求同存異

以上分析的派系問題是內部的矛盾，演變成敵對關係，任何伊斯蘭運動的敵人會很高興地看到穆斯林內部因派系而分裂，因為那是穆斯林必敗的徵兆。但是，絕不能把不同的意見歸為派系的陰謀，伊斯蘭是允許有不同觀點的，先知穆聖教導說，意見分歧是真主的恩典。事實上，沒有意見分歧就沒有真理的辯論，就沒有思想的進步。正常的意見分歧促使我們各方更加謹慎和認真，我們的運動在真理的大討論中充滿生氣和活力，大家可以無拘束地暢所欲言，發揚民主。

意見分歧不是危害，真主造化的人類，思想和認識都不相同；各方都站在敬畏真主的原則上，為了伊斯蘭運動的發展事業，從不同角度思考，代表各方面的利益和需要，這是健康社會的特征。比如，伊斯蘭法制界承認四大伊瑪目的學派都是合法的，正當的。這是伊斯蘭的民主、思想自由和寬宏大量。

意見不同的穆斯林為了團體的利益，不妨礙合作，共求發展，大家遵守求同存異的規則和紀律。穆斯林社會同非穆斯林社會或團體也能合作，共求發展，因為穆斯林對一切人，只要不存心攻擊和消滅我們，都能合作，也是只要求遵守求同存異的規則和紀律。伊斯蘭的基本思想是和平，穆斯林要求和平，只要不是明顯的敵人，我們都應該同他們和平共處，互相尊重，推動社會進步。

## U、漫長的旅程

伊斯蘭是人類歷史上的一場進步運動，在1423年前從阿拉伯半島開始啟動，真主派遣他最後的使者傳播完滿的宗教，指導人類正道的生活方式。1400多年過去了，我們取得了偉大的勝利，從一開始的幾個人，現在已經是深入十三億人口的真理，這些人散佈在世界五大洲。世界上稍有文化的人，都聽到過伊斯蘭真理的聲音，都知道伊斯蘭是全人類的宗教。伊斯蘭運動在真主的引導下，經歷了一千多年的曲折道路，這個漫長的旅程遠遠沒有走到盡頭。

在任何一個時代，我們都發現了一些熱誠的穆斯林，他們忠心耿耿地參與伊斯蘭發展運動，急于求成而往往速而不達。這個時代我們也經常遇到這樣的人，他們有理想，有雄心，渴望伊斯蘭運動儘快成功千秋大業，提出的要求一大堆，頭緒不清，什麼都重要，都急需，也許結果一事無成。在他們的理想當中，希望畢其功於一役，一切達到最高境界，立即出現一個完美無缺的伊斯蘭世界，一個有史以來最強盛、最合理、最民主的伊斯蘭世界強國。這無異於歷史上一再試驗而從來沒有成功過的空想社會烏托邦。

先知穆聖(祈主福安之)說：“這個宗教是強大的，但是你們須細緻地、優美地工作。”  
《艾哈邁德·伊本·罕白爾聖訓集》 先知穆聖教導我們首先對伊斯蘭運動充滿必勝的信心，因為伊斯蘭是強大的宗教，但是必須做細緻和優美的工作，這是說，長期、耐心、寬容、仁慈地宣教，傳播伊斯蘭真理。

我們的目標很明確，但是行動的規劃切實可行、很具體、很細緻，以善良和仁慈對待一切人。“細緻”的意思是，工作要一點一點地做，現代的觀念就是詳細的規劃和謹慎的行動；“優美”的意思是宣教者的行為和感情，使人感到和藹可親，容易接受。許多國家的共產黨組織在動員工人運動的時候，他們提出許多生動而且緊迫的要求，例如“我們要麵包！”“要求縮短工作

時間！” “要求增加工資！” “要求勞動保護！” 他們的要求很貼近工人們的生活要求，很具體而且合理，但是他們是在進行一場野心勃勃的共產主義運動，他們決心埋葬資本主義，打倒一切資本家，但是他們在運動初期從來沒有那麼說。

我們的伊斯蘭運動應當從中吸取一些有效經驗。涓涓細流匯成河，粒粒細砂堆成山；伊斯蘭運動有一個漫長的旅程，具體的工作必須細緻地和優美地慢慢做好。

#### 四、回顧歷史

回顧伊斯蘭運動的近代歷史，各地穆斯林進行了艱苦鬥爭，但是殖民主義在撤退以前陰謀收買代理人篡奪了勝利成果，在大部分地區，參加奮鬥的民眾一無所獲，他們的生活處境可能比過去更壞。許多穆斯林國家的解放運動都落得這樣的結果，如埃及、阿爾及利亞、利比亞和巴基斯坦。

在這些國家的圖書館裡很難找到伊斯蘭運動的真實歷史，而大量官方許可的文件和讀物有意識引導穆斯林青年要守法和聽話，為個人的收入和地位參加競爭，改善個人的前程。在那些曾經發生過轟轟烈烈獨立和解放運動的國家，現在受西方教育思想的熏陶，平靜了下來，人們開始守法與務實，失去了當年為自由和解放浴血奮戰的精神。社會受到西方文化的腐蝕，熱心宣教的人也很少了。

當年先知穆聖領導宣教的時候，他們對古萊什人以各種方式宣教，先知穆聖向真主祈禱，希望贏得其中一名首領，領導更多的古萊什人歸信伊斯蘭。他說：“啊，真主啊！我祈求你引導他們兩人中的一個，歸信伊斯蘭吧！阿卜·賈海爾，或者是烏麥爾·哈塔布。”《艾哈邁德·罕巴爾聖訓集》，《提爾密濟聖訓集》 先知穆聖把伊斯蘭運動的勝利寄託在敵人真誠歸信伊斯蘭，祈求真主相助引導對方的首領進入真主的宗教，這就意味着偉大的勝利。現在的情形恰恰相反，穆斯林在獨立和解放鬥爭中獲得了勝利，殖民主義的勢力趕走了，但是穆斯林的政府把自己的學者們培育成模仿西方人的樣子，讓他們脫離穆斯林民眾，背離民眾。他們變成了樹上成熟的果實，樹的母親再也留不住他們。

伊斯蘭的組織也不象過去那樣與民眾同甘共苦，而被提昇了地位，與政府官員同等地位，在也沒有機會接見普通老百姓，當然也聽不到人民的聲音。他們成為政府的一部分，為政府工作，執行政府的政策，相當於伊斯蘭國家公共關係部。民間的伊斯蘭運動還在活躍着，但是工作的條件比在殖民主義時期更加困難。許多地方都由政府包辦代替，人民的運動失去了自主權。過去這些人是為了民族解放，爭奪信仰自由的主權，而現在是為生存而奮鬥，國家的伊斯蘭組織已經

不代表穆斯林群眾，穆斯林群眾的權利被穆斯林的政府剝奪了，他們一無所有。 穆斯林國家的伊斯蘭運動進入了一個新的特別困難的時期。

真主在【古蘭經】中警告說：“如果你們違背命令，他要以別的民眾代替你們，然後，他們不象你們樣。” (47: 38)

在伊斯蘭世界裡，上一個世紀的伊斯蘭運動沒有獲得真正的勝利，真誠的伊斯蘭運動還在進行着，發展着，宣教者們從過去的成功和失敗中獲得了許多教訓。 雖然當代的社會比過去複雜，敵人的武器、通訊和技術都比過去更加強大，但是，伊斯蘭運動的力量也在加強，許多人受到西方的教育，知己知彼，同時也掌握了現代的科學技術和現代管理和工作方法。 例如，伊斯蘭運動學會了規劃工作，利用現代通訊技術互通信息，工作環境和工作效益都有明顯提高，在許多領域中，與對方實力相當，智力對等，只是他們佔有軍隊和政府的實權。 伊斯蘭運動按照自己的戰略規劃，宣傳手段，深入民眾，積蓄力量，與政府和官辦的伊斯蘭組織既合作又鬥爭，在鬥爭中給他們極大壓力。 我們的鬥爭充滿了希望，成就輝煌；如果沒有這些民間宣教者的奮鬥，這些國家可能陷入更深的污濁泥潭。 我們在繼續鬥爭，這是真主賦予我們的使命。

生活在西方國家的穆斯林面臨許多新挑戰，他們逐漸變得聰明和理智了，他們將逐漸在西方社會中適應，生根開花，這只是時間問題。 西方社會不是一切都好，也不是一切都壞，客觀地評價那裡的社會和文化，好與壞共存。 真主在【古蘭經】中啟示說：“從你們的主發出的明證，確已來臨你們了，你們使用充足的鬥和秤，不要克扣別人所應當的貨物。” (7: 85) 對待西方社會的文明，我們應當公平地給予評價，認準好與壞，這樣有利于我們宣教和伊斯蘭運動的規劃。

例如，西方社會使一切哈拉姆(伊斯蘭所禁止的行為)十分吸引人、很容易獲得而且充斥社會每一個角落。 而在那裡生活的穆斯林卻把哈拉裡(伊斯蘭合法的行為)搞得很艱難、強制性而且不容易得到。 過去的簡單辦法是公佈“法塔瓦”(伊斯蘭教法和教規)，說明區別和界線，而現在的伊斯蘭運動是設法為穆斯林的哈拉裡行為提高方便，為他們解決困難。 如果你禁止他們某些行為，那麼，應當告訴他們，這些問題怎樣解決，向他們提供很容易的建議和辦法。 比如西方的電臺和電視節目，充滿了暴力和色情，新聞也都對穆斯林不公正，不友好，甚至造謠，那麼，當地的伊斯蘭組織就應該向穆斯林群眾提供穆斯林的廣播和電視節目。 過去穆斯林都知道大部分西方的食品都不清真，不能食用，但是沒有給穆斯林創造一點方便，而現在，任何穆斯林都很容易買到清真肉食和餐飲，許多地方的伊斯蘭組織通過與政府交涉，贏得議會通過清真食品法，學校、醫院和公共場所都有了穆斯林餐廳和食品供應。 當然，要做的工作還有許許多多，但是我們的工作取得了顯著的成就，正在把伊斯蘭運動嚮前推進。

歸納一下我們與西方的文化較量，我們對伊斯蘭運動的未來勝利充滿了必勝的信心。 打個這樣的比喻：穆斯林生產優質的產品，只是售貨的廣告不得力；西方社會花了大量的金錢和人力做



廣告，但是他們的產品質量很低劣，從長遠來看，穆斯林必勝。西方社會出了嚴重的疾病，他們“有病亂求醫”，找不到真正能治病的藥；而穆斯林社會也有了嚴重的疾病，自己家裡有現成的良藥，有些人迷信外國洋藥，但治療無效，只要使用自己家裡的藥，便可妙手回春，因此，伊斯蘭的未來充滿了希望。

伊斯蘭運動的核心動力是每個宣教者心中的伊瑪尼，保證了我們堅定的信心和頑強的鬥志，但是我們必須不斷地改進工作方法。我們已經認識到，必須在所有的學術領域中爭取領先的地位，向各行各業的人們證明，伊斯蘭是先進的思想和文明，因為這個思想和文明直接來自造物主，伊斯蘭是強大的宗教，我們絕對佔有文明的優勢。但是，我們必須細緻地、優美地工作，例如穆斯林社會工作的培訓，這是個小小的開始，但是我們能夠預計這個規劃展開之後所能產生的巨大能量和影響。我們正在笑迎伊斯蘭第十五世紀的新挑戰。

#### 四、有幾個問題請教！

##### A、拔河賽的啟發

{這一段文字中有一幅漫畫插圖：兩組人在拔河，一邊的人在喊“真主至大！”，另有邊的人在說“萬物非主”，畫中用文字表示。}

有人說，穆斯林國家的人民不努力工作。這個指責並不實事求是，絕大多數人工作很辛苦，但是工作成就不大，這是問題的症結。那裡的工作情況不象工業國家的生產組織嚴格，管理有方，工作有程序，質量有監督，年度有統計。人人都是努力的，每個人使的力氣也很大，因為組織鬆散，管理無力，頭緒錯落，用力互相抵消，所以，力量沒有集中一個方向，成效幾乎等於零。

用數學的概念做比喻，比如數學中的用力的方向和量值，同一方向的有向量最大。如果每個人所使的力氣，在一個組織的安排和計劃下，是朝着一個目標和方向的，很少的人都能產生巨大的量值。假如他們各自為政，沒有總體目標，沒有規劃，也沒有統一指揮和領導，那麼，不論使多麼大的力氣，所做的功結果互相抵消，甚至，產生相反的效果。我們的伊斯蘭運動應當從這些簡單的生活概念中吸取沉痛的教訓。假如我們門戶對立，互相挑剔和貶低，背後拆臺和誹謗，伊

斯蘭運動永無成功之日。我們必須放棄錯誤的思想，如自己永遠正確，小集團利益至上，而對立面永遠錯誤，居心不良，不能使他們得利沾光。伊斯蘭運動是伊斯蘭信士的群眾運動，都是為了真主的事業，敬畏者將在真主那裡獲得賞賜，勁朝一處使，互相尊重，互相合作，共同祈求真主的引導和恩典，共享勝利的成果。

## B、現狀：是最差還是最好？

我們常常聽到人們埋怨說：“不行，不行！我們這裡的情況從來沒有象現在這麼惡劣，無法開展工作，寸步難行。等着吧，等條件成熟了，情況好轉了，機會來了，我們再大干不遲。”事實上，如果不努力，情況自動好轉的機會不多。許多穆斯林國家就出現過這樣的消極狀態，那裡的情況幾十年來，根本沒有改善，比過去更遭。有些國家，過去情況很惡劣，但是伊斯蘭運動沒有停止過，現在很明顯有好轉，這是伊斯蘭運動的成果。消極情緒和處處埋怨是宣教者思想不健康的症狀；真正的信士，在任何時候都不停止奮鬥，在任何困難的情況下，爭取最佳的宣教效果，任何時候都有事可做，把惡劣的情況逐步改善，向前推進。

我們不能等待，時間不容我們等待，今天的現狀能維持多久，也不敢肯定。宣教者對真主充滿信心，任何時機都是真主的計劃和定然，是對敬畏者的考驗和活動機會，但是我們的努力會使明天更好，祈求真主相助。

建議我們的宣教者們細讀【古蘭經】，體會關於穆薩、哈倫和法老的故事，肯定會感受到新的啟迪。真主教誨穆薩和哈倫說：“你倆到法老那裡去，他確是暴逆無道的。你倆對他說話要溫和，或許他會記取教誨，或許有所畏懼。”(20: 43-44) 當然，我們現代的人比不上穆薩聖人對真主的敬畏和虔誠，可是，現代的敵人還沒有惡劣到象法老那樣不可救藥。我們應當對伊斯蘭運動充滿必勝的信心，不要氣餒，不要害怕，不要失望。

## C、忠誠于誰：真主還是組織？

伊斯蘭的宣教者不能單槍匹馬自己干一番事業，必須歸屬一個組織，但最高的目標是忠誠于真主，處處為取悅于真主為唯一的目標。他必須服從一個組織的行動規劃、執行那個組織安排的使命和具體任務，但是最終的目標一刻不能疏忽，伊斯蘭的宣教者絕不是某個組織的奴隸。

組織只是一個達到目的的手段和大家合作的形式，而不是效忠的目標；有必要時組織內部可以調整和改組，改換一個新名稱，或者脫離這個組織到另一個組織中去工作，中心目標是為主道服務。我們要防止把組織看得過重，要求成員們為捍衛組織的利益而奮鬥，宣傳效忠于組織的思

想，這可能產生偏離主要的目的，因此，伊斯蘭的宣教者不應當把組織神聖化，組織永遠不能代表真主，也不能代表整個伊斯蘭運動。組織僅僅是一伙志同道合的穆斯林，在伊斯蘭宣教上有共同的目標，而不是必須為哪個人或哪個組織奉獻成員的一切。

【古蘭經】說：“你們捨真主而崇拜的，只是你們和你們的祖先所定的一些(偶像的)名稱，真主並未加以證實，一切判決只歸真主。他命令你們只崇拜他。這才是正教。但世人大半不知道。”(12: 40) 在我們研究中，發現過去曾經發生過伊斯蘭運動被神聖化了，要求伊斯蘭的信士們或宣教者們對組織表示絕對忠誠，或者組織的領導人如伊瑪目、大教長或老人家之類的名稱，即使這個組織被人篡了權，變成了為私人利益奮鬥的機構，伊斯蘭只是一個名義，但是，他們不允許成員離開，繼續為這個組織奮鬥，對這個組織百依百順。發生這樣的情況，是由于我們的目標不明確，捨真主而崇拜一個組織(偶像)。

## 五、保持平衡

我們常常沉沒在日常生活中，看不到週圍的事物在悄悄地發生變化；例如，大多數穆斯林好像感覺不到一百多年來伊斯蘭運動的巨大轉變，其中包含着真主的慈恩和引導。至少我們應該體會到，從整體上說，伊斯蘭運動沒有偏離真主的軌道，一代又一代的穆斯林都是在正道的引導下取得的成就。儘管有時環境極其惡劣，伊斯蘭的大旗從來沒有倒下過，這是真主給我們穆斯林的巨大力量。

近百年來的伊斯蘭運動抵禦了從各個方面來的敵對勢力，每役克敵制勝，沒有遭到過徹底失敗。上個世紀初，西方國家利用民族主義的手段分化穆斯林社會，他們用武力和金錢營造了許多服從老殖民主義的小王國，並且製造了民族主義的理論來癱瘓穆斯林民眾，分離整個伊斯蘭世界。一百年來，在伊斯蘭世界裡民族主義沒有真正的形成，現在敵人的陰謀暴露了，穆斯林各國擁護民族主義的人只剩下勉強維持政權的王公貴族或西方培養的特權階級，在廣大的穆斯林民眾間已經沒有市場。伊斯蘭運動在新世紀開始的時候，以新的面貌出現，人們要求恢復伊斯蘭社會本來的面貌，這樣的呼聲震天動地，表達十分明白。一些曾經很時髦的“主義”都如同曇花一現，成了歷史的過客，例如伊斯蘭的“民主主義”、“社會主義”、“資本主義”、“唯物主義”、“民族主義”、“種族主義”等，現在已經很少有人再提到。伊斯蘭就是伊斯蘭，是生活、是體制、是法律、它是人類活動的一切，不需要增加一個新定語來改變伊斯蘭的本質和特性。有人把伊斯蘭比做政黨，我們的伊斯蘭運動，它的目標、規模和行動綱領，以及無所不包的全面性質，遠遠超過任何一個政黨。

對待伊斯蘭的敵人、壓迫者或者我們內部的迷誤者，伊斯蘭的吉哈德(為主道的真理奮鬥)精神把所有的信士團結在一起，高舉伊斯蘭的光輝火炬對抗一切霸權，橫掃一切腐敗，使任何邪惡

勢力無藏身之地。 伊斯蘭運動的無數信士為伊斯蘭的正義事業付出了沉着的代價，他們為真理坐牢、受酷刑、犧牲寶貴的生命。 他們大膽、勇敢、無所畏懼，敢在暴君面前大聲怒吼：“你是個可恥的壓迫者(扎裡姆)! 必須滾下臺! 把自由歸還給人民!” 他們因此受到酷刑虐待和殘暴屠殺。

在那些殖民主義最猖狂的國土上，堅韌不拔的伊斯蘭斗士們同敵人展開了最頑強的殊死鬥爭，直到把侵略軍趕走，如在埃及、蘇丹、巴基斯坦、馬來西亞、印度尼西亞、阿爾及利亞、克什米爾、巴勒斯坦、阿富汗。 他們的鬥爭就是過去一百年中伊斯蘭運動的一部分，因為他們是真正的伊斯蘭信士，他們敬畏真主、真誠無私、熱愛人民和祖國、反對侵略和掠奪、不惜為正義犧牲自己的一切。

今天我們看到的遍及全世界的伊斯蘭覺醒應當歸功于他們在吉哈德精神指導下的奮鬥和犧牲。 整個伊斯蘭世界都在覺醒，沒有民族的局限，也沒有地域的界限，如同春風吹遍大地，滲透到了世界每一個角落。 從非洲到中亞，從巴爾干半島到太平洋，從歐洲到美洲，所有穆斯林居住的地方，都掀起了追求伊斯蘭真理的高潮。 今天西方大國對伊斯蘭的恐懼和造謠，其實證明了伊斯蘭運動強大地存在，從每個穆斯林心中產生的伊瑪尼彙集成巨大的鋼鐵洪流，進入了21世紀的新世界。

正當在鬥爭熱火朝天的20世紀後期的時候，我們已經為當時日行中天的資本主義、共產主義和世俗主義評判了不及格的分數，因為我們對伊斯蘭運動進入第十五個世紀將超越一切潮流充滿了必勝的信心。 一切贊頌全歸萬能和至慈的真主，我們過去的運動成功全歸功于真主的引導，我們祈禱在新的世紀中伊斯蘭運動將攀登上新的高峰。

### 伊斯蘭運動近30年發展圖示

1963 ----- MSA 美國與加拿大穆斯林大學生協會建立

1969 ----- IIFSO 國際伊斯蘭學生組織聯合會建立

1972 ----- WAMY 穆斯林青年世界大會建立

1973 ----- MSA 開始組織培訓工作

- 1975 ----- MSA 設立秘書處開展全面工作
- 1976 ----- MISG 馬來西亞等伊斯蘭學習組織相繼建立
- 1977 ----- 伊斯蘭工作培訓工作在北美洲正式展開
- 
- 1981 ----- IIIT 國際伊斯蘭思想研究院成立
- 
- 1983 ----- ISNA 北美洲伊斯蘭協會建立
- 
- 
- 1989 ----- IIFSO 與IIIT 合作編寫伊斯蘭工作培訓導論
- 
- 1991 ----- 伊斯蘭工作培訓導論編成出版
- 
- 
- 2001 ----- 伊斯蘭工作培訓導論修訂本第四版
- 
- 

### 第三章：我們希望的目標

#### 一、歷史的進程

- A、真主的代治者哈裡發制度
- B、知識
- C、考驗
- D、以先知為榜樣

#### 二、行動的旅程

- A、我們的使命
- B、品格的層次
- C、目的
- D、方法

---

## 一、歷史的進程

培訓的目的不是勸人入教，而是對決心為伊斯蘭運動做奉獻的穆斯林進行伊斯蘭知識教育和穆斯林社會工作的技術訓練。這樣的人迫切希望為傳播伊斯蘭真理服務，願為伊斯蘭的宣教做無私的貢獻，我們為這些人準備了教材和課程以及培訓他們的師資。伊斯蘭運動在世界上經歷了漫長的歷史進程。

### A、真主的代治者哈裡發制度

當真主意欲造化人類的時候，天神們曾經表示過憂慮。【古蘭經】有這樣的記載：“當時，你的主對眾天神說：‘我必定在大地上設置一個代理人。’他們說：‘我們贊你超絕，我們贊你清淨，你還要在大地上設置作惡和流血者嗎？’他說：‘我的確知道你們所不知道的。’” (2: 30)

這一節經文清楚地表面，真主造化的人，他來到世界上的根本使命和他的人性缺陷：他的使命是真主的代治者，但是人類的缺陷卻是罪惡的行為，如製造混亂、傳播邪惡、互相嫉妒和撕殺。然而，真主堅信人類能夠改正，成為順從真主的代治者，因為這些缺陷是可以克服的，克服的辦法是一切按照真主意欲思考和行動。

### B、知識

真主造化的人類祖先阿丹先知出現了，真主開始了對他的教育。【古蘭經】記載說：“他將萬物的名稱，都教授阿丹，然後以萬物昭示天神，說：‘你們把這些事物的名稱告訴我吧，如果你們是誠實的。’他們說：‘贊你超絕，除了你所教授我們的知識外，我們毫無知識，你確是全知的，確是至睿的。’” (2: 31-32)

世界上的一切動物，只有人類懂得萬物的名稱，其他動物都沒有這樣的能力。物質的名稱就是在人類語言中對事物的稱呼、概念和定義，這是一切認識的基礎，如電腦中的數據。真主同時賦予人類智慧和思維的理性，這樣人類所特有的知識就形成了。因此，人類知識的基礎來自真主的教授和恩賜。

## C、考驗

真主對阿丹和哈娃的考驗，證實了人類性格的軟弱。【古蘭經】記載真主對他們和惡魔說：“我說：‘你們都從這裡下去吧！我的引導如果到達你們，那麼，誰遵守我的引導，誰在將來沒有恐懼，也不憂愁。’” (2: 38)

人類被貶到人間之後，真主對人類的考驗開始了，對於真主的引導是遵守還是拒絕，就是真主對人類的考驗。【古蘭經】記載着真主對人類考驗的一系列啟示，如：

“他創造了死生，以便他考驗你們誰的作為是最優美的。他是萬能的，是至赦的。” (62: 2)

“眾人以為他們得自由地說‘我們已信道了’而不受考驗嗎？我確已考驗在他們之前的人。真主必定要知道說實話者，必定要知道說謊者。” (29: 2-3)

“我必定要試驗你們，直到我認識你們中的奮鬥者和堅忍者，我將考核關於你們的工作的報告。” (47: 31)

## D、以先知為榜樣

人類接受真主的考驗，而且真主通過他的眾使者把思想的光亮傳播到人群中，以便人們知道須考驗的標準和模式。人類具有真主賦予的知識和認識能力，因此能夠分清善與惡的區別，歷代的先知都是真主的使者，他們為各族人群樹立了行為的榜樣。過去每一個時代出現的先知都替主傳道，訓導人們“做什麼”、“為什麼”和“怎樣做”。這些先知除了超越常人的知識，而且以他們天賦的智慧和思維運表現在他們的行為中，這就是人們應當學習和模仿的榜樣。【古蘭經】說：“當優素福達到壯年時，我把智慧和學識賞賜他，我這樣保持行善者。” (12: 22)

我們從【古蘭經】中看到了歷代的先知都具備超常人的智慧和學識，他們都是真主派遣到那個人群中的使者。他們的使命是根據真主的意欲教誨無知的民眾。例如【古蘭經】說：“他們(真主的使者)說：‘我們的主知道，我們確是被派遣來教化你們的，我們只負明白地傳達的責任。’” (36: 16-17)

“你當教誨，你只是教誨(他們的)，你絕不是監察他們的，但誰轉身離去而不信道，真主將以最大的刑罰懲治誰。他們必定只歸于我，他們的稽核，必定由我負責。” (88: 21-26)

“故你當教誨眾人，如果教誨有裨于他們的話。敬畏的人，將覺悟；薄命的人，將退避。” (87: 9-11)

“你應憑智慧和善言而勸人遵循主道，你應當以最優美的態度與人辯論，你的主的確知道誰是背離他的正道的，他的確知道誰是遵循他的正道的。” (16: 125)

歷代眾先知忠于真主賦予的使命，他們的行為和目標都是一致的，他們都是受真主的派遣，向他的族人們傳送警告，報告喜訊和進行引導和教誨。他們向人們傳達真主的真理。他們的使命是傳達和勸說，而不是強制和逼迫。是否接受真主的引導是每個人的覺悟和福份，也是真主對每個人的考驗。【古蘭經】說：“對於宗教，絕無強迫；因為正邪確已分明了。誰不信惡魔而信真主，誰確已把握住堅實的、絕不斷折的把柄。真主是全聰的，是全知的。” (2: 256)

“你必定不能使你所喜愛的人遵循正道，真主確能使他意欲的人遵循正道，他知道誰是遵循正道者。” (28: 56)

## 二、行動的旅程

### A、我們的使命

【古蘭經】中<優素福章>的啟示確定了真主命令我們的使命：“你說：‘這是我的道，我號召人們信仰真主，我和隨從我的人，都是依據明證的。(我證)真主，超絕萬物！我不是以物配主的。’” (12: 108)

“這是我的道”，先知優素福這樣以個人的名義強調，他是真主的忠誠僕人，堅守自己的信仰，並且勸導隨從他的人也堅守同樣的信仰。他十分清澈明確地闡述了他的根本信仰，這就是我們為伊斯蘭運動培訓工作的根本使命，我們要把人們引向正道，唯一的真理之道，也是歷代先知統一的一致使命，直到最後的先知穆罕默德(祈主福安之)。

我們是繼續高舉伊斯蘭運動大旗的隨從者，在先知穆聖之後，我們的使命是替聖傳道。

【古蘭經】給予我們啟示、力量和教誨，我們的使命是很明確的，如【古蘭經】說：“召人信仰真主，力行善功，並且說：‘我確是穆斯林’的人。” (41: 33)

我們可以把我們的使命歸納為以下三點內容：

(一) 號召人們歸信真主；



- (二) 以最優美的方式勸人行善；
- (三) 願接受信仰正道的人應當說“我是穆斯林”。

“穆斯林”不是一個單獨和孤立的概念，而是一個社會，一種遵循正道的生活方式。如果任何一個人說“我是穆斯林”，他不再是一個孤立的個體，而是整個穆斯林社會中平等的一員。同時，他應當肩負起一個重大的改良社會的責任；這是我們培訓宣教者的行動指南。【古蘭經】說：“在每個人的前面和後面，都有許多接踵而來的天神，他們奉真主的命令而來監護他。真主不改變一個民族之現狀，除非他們自己改變之。” (13: 11)

以上真主的啟示，先說是每個人都有真主派遣的天神在監護他，但是他的行為不是為了個人而存在。他必須為改變一個民族的現狀而努力，他的任何努力都是“他們”的一部份。穆斯林的使命沒有個人的英雄主義和成就，當然每個人的能力不同，但是任何偉大和強悍的個人，他的成就必須融化在穆斯林社會中，改善整個穆斯林社會，從而獲得真主的喜悅，受到天神的監護。

## B、品格的層次

我們的宣教者培訓工作，目標是幫助信士進步，提高伊斯蘭信仰的層次，從最基本的信仰層次，提高他們的覺悟和自覺意識，然後再把他們提昇到完美人格的層次。人的品格不會自動提高，教育和培訓使人們從低層次的人品向高層次發展，這就是一個人品格的階層。因為人品是分高低層次，他們能進步，也能落後，所以穆斯林的信仰處於不同的運動狀態，而且不進則退。如果我們自覺和主動地敦促自己，可以不斷進步，人人都能達到最完美的信仰境界。真主的使者舒阿卜在勸導他的族人改變陋習時宣佈：“我只願盡我所能從事改革。”

【古蘭經】說：“他說：‘我的宗族啊！你們告訴我吧，如果我是依據從我的主降示的明證的，而他曾將他的佳美的給養賞賜了我，(難道我肯違背他的命令嗎?) 我不願和你們背道而馳，我禁止你們犯罪，我就不犯罪，我只願盡我所能從事改革，我們成功全憑真主的援助，我只信賴他，我只歸依他。’” (11: 88)

品格的進步或者提高是在自己原有的水平上相對地向高一層次運動，這是由于個人努力的結果。真主在啟示他的使者時說：“善惡不是一樣的。你應當以最優美的品行去對付惡劣的品行，那麼，與你相仇者，會忽然間變得親如密友。”(41: 34)

### C、目的

以上所引證的【古蘭經】啟示清楚地表明，我們開展伊斯蘭運動宣教者培訓工作的目的，一是引導民眾信仰真主，二是以最優美和最有效的方法去戰勝愚昧和邪惡，三是改組整個社會，恢復伊斯蘭的昔日光輝。這些工作不是少數人的事業，而需要一大批優秀的穆斯林領袖領導廣大民眾共同努力，才能取得進步的成果。這些優秀的人才，不僅需要有堅定的信仰和決心，而且需要豐富的知識、先進的現代技能和優美的工作方法。這些是我們培訓工作組織者的使命和目的。

### D、方法

有了明確的目標之後，我們需要努力獲得培訓的成果，產生大量的優秀宣教人才。我們要為這個使命準備充份的學習機會和條件，向他們傳授必要的知識，培訓他們宣教所必須的技能和幫助他們改進工作方法，例如宣傳的能力和技術，領導和組織能力和方法，制定規劃和檢查工作的程序和規則。在培訓過程中，同時也是信仰知識和覺悟的提高過程，同學之間的互相切磋和鼓勵，學習集體主義合作的精神，提高解決問題的工作能力，建立起為穆斯林社會服務的整體觀念。

學員們將學會謙虛謹慎，向其他人學習的精神。伊斯蘭運動的宣教事業是歷史的延續，我們不能滿足于個人的奮鬥和積極性，應當從前人的基礎上提高和發展，在前輩成就的起跑線上繼續向前衝刺，避免過去的錯路和彎路，繼往開來，開拓新的領域。

總之，我們的培訓目標是要培植新一代的伊斯蘭運動宣教者，他們必須趕上這個時代的要求和特點。新一代人絕不能走過去的老路，因為面臨的挑戰和阻力與過去不一樣，所以，工作重點和目標必然不同，以前的經驗可能都不適用，需要這些人有能力創造新的戰略和方法解決新問題。

---

---

## 第二部份：領導的作用

穆斯林社會工作的培訓重點是學會“怎樣”工作，怎樣在穆斯林民眾中起帶頭作用，怎樣為人師表，以身作則，推動社會發展，帶領穆斯林群眾向前進。實際上，每個穆斯林都應當在不同的領域中起到“領導”的作用，先知穆聖(祈主福安之)曾經這樣教導我們：

“你們中的每一個人都是牧羊者，

因為每一個人都要為他管理的那個羊群負責。”

《提爾密濟聖訓集》，《達伍德聖訓集》，《布哈裡聖訓集》，《穆斯林聖訓集》

《導論》的這一部份向大家介紹領導的藝術和方法。這一部份的開頭是討論伊斯蘭信仰的思想基礎，其後的順序是：怎樣處理問題，怎樣決策，怎樣貫徹決議，怎樣做工作規劃，怎樣檢查和評估工作效果，怎樣組織團體分工合作。

這是本《導論》培訓工作的核心部份，概括了領導者的各種職能和工作方法。這是實踐性很強的部份，但是只有在實踐活動中才能有所提高和實用價值，因此是以後的進一步學習和提高的基礎。

=====

第四章：伊斯蘭的領導

第八章：決議的落實

第五章：發掘領導人才

第九章：規劃的基礎

第六章：處理問題的條件

第十章：評估的要點

第七章：決策的方法

第十一章：組隊與合作精神

=====

## 第四章：伊斯蘭的領導

### 一、領導的定義

- A、什麼是有效的領導？
- B、領導人、管理人、工作人員

### 二、伊斯蘭領導的特點

- A、忠心耿耿
- B、伊斯蘭的全球觀
- C、恪守伊斯蘭法制與行為
- D、信守約法

### 三、伊斯蘭領導的工作原則

- A、“舒拉會議”
- B、公正無私
- C、言論自由

### 四、領導的實際表現

- A、對領導的甄別
- B、領導工作的風範
- C、大膽更上一層樓



### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 確認領導的責任和職權範圍
- \* 識別領導的特點和工作態度
- \* 理解伊斯蘭領導的行為規範

## \* 擔當起有效工作的領導職務

=====

### 一、領導的定義

領導，就是按照特定的工作規劃引導民眾朝某個既定的目標努力工作，並且不斷給大家鼓勵和促進。好領導推動民眾向着一個長遠的有利目標前進；這個目標也許是面嚮全社會的廣泛性質的伊斯蘭運動，也許只是領導一次活動，目的是解決某些具體問題，例如開一次會議。不論是為了長久的打算，或者近期的目的，領導所採用的方法和目的都是有於伊斯蘭事業的發展和廣大穆斯林群眾的利益。

身為領導既是民眾行為的示範，也是全局行動的指揮。領導人是人群中的一員，但是他所處的位置不同，他的舉動也應當與他的領導地位相符。領導在工作的隊伍中，要對全體人員的工作目標負責，他須掌握方向，同時給每個人鼓勵和指導。領導的作用是領隊和導向，引導人們工作，絕不是漠不關心，放任自流，也不是主觀武斷，獨裁霸道。

領隊的人品形象和工作風現可以歸納為以下四條概念：

1、領隊人有一種無法描述的氣質和風度，給工作人員積極的影響，鼓勵他們為集體的目標發揮全力，努力奮鬥。他們組織大家參加共同的工作成就和前進的速度，使領隊和群眾都感到滿意和喜悅。

2、一個地方的領隊和在這個領導推動下的民眾活動給那個地方造成了社會影響和新聞話題，同時，他們的活動也從社會環境中獲得收益。在一個積極領導下的活動，不會是默不作聲、與世隔絕的孤立行動，這個活動與社會產生了交流，互相影響。

3、一個地方有領導的運動應當是細水長流、永不停止地活動。從長遠的效益看，是有起伏和曲折，高潮和低潮，但不等于忽冷忽熱、心血來潮、虎頭蛇尾、有始無終。

4、對於任何一件事都很認真，有原則、有規劃、有分工、有責任、有方法、有檢查、有彙報、有總結，而不是糊裡糊塗、馬馬虎虎、隨隨便便、得過且過。

A、什麼是有效的領導？

有效的領導表現在目標明確、規劃明朗、組織有方、動員有力：

1、目標明確：對將來的前景形成形象的概念，而且使參與者都能分享未來的成就。

2、規劃明朗：戰略和規劃合情合理；分階段的努力目標切實可行。

3、組織有方：調動各方的力量四處逢源，安排工作隊伍分工明細，圍繞一個目標，大家出力，互相配合。

4、動員有力：目標交代清楚人人都能理解，按照規劃前進有條不紊，核心力量熱情高帶動全局。

以上四個方面的要求都必須體現在一個領導身上，因此，他必須具備掌管全面工作的信息、資源、規劃、人力和社會關係；他須具備社會學、政治學、統計學、心理學各種知識，並且能在實踐中靈活運用。有的人說得頭頭是道，但實際管理能力很差，沒有能力調動各方面的積極性；有些人具備部份強項，而其他方面是弱點。具體的社會環境造就不同的人才，領導的人才雖然要求很高，但是在人群中也能發現有實際能力的人，應當發揚民主精神，推舉賢良，領導穆斯林社會。

## B、領導人、管理人和工作人員

現代社會的有效性管理必須由這三方面的人員構成，形成一個工作班子、生產體系或戰鬥團伙。三種人密切配合，個人責任和分工不同，上下級關係密切，互相溝通和監督，大家都是以目標效益為檢驗的標準。管理人員不是決策者，而只是擔負部門或專項的責任，根據領導的意圖督促工作人員執行具體任務。

領導、管理和工作的三個方面是協調的關係，不是對抗的關係。領導人向大家講清楚工作的目標，自己要作服從命令的表率，給大家鼓勵，發揚民主精神，尊重大家的意見，他的工作作風應令人佩服和尊敬。管理和工作人員須理解領導的意圖，諒解他的思想和行為，可以同他協商和討論，但不能抗拒不服從。領導忠于工作的目標和規劃，管理和工作人員忠于領導，他們之間的關係是工作目的關係，大家都是為了實現一個目標。領導要關心工作人員的福利、困難和處境，管理和工作人員要保證完成任務，使工作進展順利。

## 二、伊斯蘭領導的特點

先知穆聖(祈主福安之)說，一個集體(者麻提)的領導是大家的公僕。因此，伊斯蘭領導人的事業職務就是為大家服務，引導大家前進。伊斯蘭的領導應當具備以下這些特點：

### A、忠心耿耿

伊斯蘭的事業是順從真主，事奉真主，所以，領導和被領導都是對真主忠心耿耿。

### B、伊斯蘭的全球觀

伊斯蘭領導不以地方私利為工作目標，而應有伊斯蘭運動的全局觀念，身在本地，胸懷伊斯蘭的大世界。每一個局部的成功都是對週圍和其他地方穆斯林奮鬥的支持，其他地方的勝利也有利于本地的發展；全世界的伊斯蘭運動是一個整體。

### C、恪守伊斯蘭法制與行為

伊斯蘭的領導不論有多麼高的位置，也不論有多麼大的權力，他不能超越伊斯蘭的法制。如果他忽略伊斯蘭的法制，他就失去了伊斯蘭領導的資格，因為伊斯蘭組織不是一個世俗團體，中心任務是推動伊斯蘭運動。伊斯蘭的領導必須遵守伊斯蘭法制，並且以一個穆斯林的規範行為嚴格要求自己，在社會交往或與個人交換意見時更加要求嚴格遵守伊斯蘭的原則。一切個人的意見必須以伊斯蘭的原則為準繩。

### D、信守約法

伊斯蘭領導接受工作的條件就是遵守真主的約定，為真主效忠。【古蘭經】命令伊斯蘭的領導人必須承擔真主的使命，並且善待他領導下的穆斯林民眾。

【古蘭經】說：“如果我使那些人在地面上得勢，他們將謹守拜功，完納天課，勸善戒惡。萬事的結局只歸真主。”(22: 41)

### 三、伊斯蘭領導的工作原則

根據真主在【古蘭經】中的啟示，伊斯蘭的領導在他們的工作中應當遵守三大原則：共同協商的“舒拉會議”、公正無私和言論自由。

#### A、“舒拉會議”

舒拉會議(協商)是每個伊斯蘭領導人的基本原則，【古蘭經】把這個原則闡述得很清楚，任何領導人都不是萬能的，他必須向有知識的人請教，必須尊重別人的意見。【古蘭經】說：“在真主那裡的報酬，是更優美的，是更長久的，那只歸于信道而只信托真主者；……，也歸于答應主的號召，並謹守拜功者；他們的事務，是由協商而定的，他們分捨我所賜予他們的。”(42: 36、38)

先知穆聖(祈主福安之)在真主恩賜的啟示下工作，他經常同弟子們協商他的領導事務。【古蘭經】說：“只因為從真主發出的慈恩，你溫和地對待他們；假若你是粗暴的，是殘酷的，那麼，他們必定離你而分散；故你當恕饒他們，當為他們向主求饒，當與他們商議公事；你既決定行事，就當信托真主。真主的確喜愛信托他的人。”(3: 159)

舒拉精神的貫徹使組織中的普通成員有機會參與決策工作。因為成員有了發言權，不但增強了普通成員的積極性，而且使他們獲得監督領導工作的權利，維護伊斯蘭運動的正道不偏離。

領導的工作並非事事不能作主，都要請大家商量。舒拉精神主要體現在決策過程，在運動的關鍵時刻和未來前進的方向重大問題上，與大家商量，集思廣益有利于同心協力。一旦形成了共同的協議，領導的職能是根據協議精神執行日常工作，憑着個人的信仰、知識、能力和誠信，獲得民眾的信任和 support。很重要的一點是領導的伊斯蘭信仰和行為作風，大家信任他不會說假話，不會陽奉陰違，不會主觀武斷。經過時間的考驗，如果大家發現他的表現不稱職，還有機會請他讓位。

舒拉精神應當表現在以下幾個方面：

- 1、領導人有權主持日常工作和組織民眾參加協商和合理分工。



2、領導人有權處理和決定緊急事務，但是其決定不能保密，應當向民眾的代表通報，至少應當向代表們發出電話通知。

3、在領導人召集的舒拉會議上，民眾的代表或其他成員應當有責任感，本着伊斯蘭精神的原則堅持立場，暢所欲言。充份發揮代表民眾的權利，對領導的設想和提議發表自己的意見，使決議更加完美。

4、舒拉會議的主要職責是討論長遠規劃和重大決策，參加的人必須是民選的代表，能夠代表大多數人的利益和思想。領導人要讓代表們有充份發言的機會，不能壟斷會場。舒拉會議的精神是尊重民意和吸收民眾的智慧，以便領導把握正確的方向和目標，防止把與會的代表當作執行領導個人意圖的行動隊長。

## B、公正無私

領導對民眾不能有任何歧視，大家都是穆斯林弟兄和姐妹，不要把家世、職業、財產、民族、本鄉人或外地人加以區別，把成員分成三六九等，重用一部分，冷落一部分。

真主在【古蘭經】中啟示我們要尊重一切人，包括持不同意見反對我們的人：“真主的確命令你們把一切受託的事務交給應受的人，真主又命令你們替眾人判決的時候要秉公判決。真主用來勸戒你們的事物真優美！真主確是全聰的，確是全明的。”(4: 58)

“信道的人們啊！你們當盡忠報主，當秉公作證，你們絕不要因為怨恨一夥人而不公道，你們當公道，公道是最近于敬畏的。你們應當敬畏真主。真主確實徹知你們的行為的。”(5: 8)

“信道的人們啊！你們當維護公道，當為真主而作證，即使不利于你們自身，和你們的父母和至親。無論被證的人，是富足的，還是貧窮的，你們都應當秉公作證。……，你們不要順從私欲，以致偏私。如果你們歪曲事實，或拒絕作證，那麼，真主確是徹知你們的行為的。”(4: 135)

伊斯蘭社會的基本精神是公正，伊斯蘭的運動必須廣泛地遵守公正的原則。因此，伊斯蘭的領導人應當保證確立公正的機構和工作機製，例如建立法律顧問和仲裁機構，能夠對民眾的怨恨和憤怒及時受理和處理，並且協調伊斯蘭組織的內部誤解和隔閡。可以從民眾中推選德高望重的老人和有信仰、有知識的人擔任這個重要的角色。

## C、言論自由

伊斯蘭的領導應當給民眾創造條件對領導的工作發表意見，對他們的問題給予滿意的解答。在先知穆聖(祈主福安之)歸真之後的哈裡發時代，穆斯林社會的諸位繼承人都十分重視穆斯林民眾的意見，並且確定了許多聽取民眾意見的規則。據歷史記載，有一次當歐麥爾對民眾發表演講時，一個老年婦女站起來指出他講話中的錯誤。哈裡發歐麥爾不但沒有生氣，而且當眾承認錯誤，感贊真主有人對他的錯誤給予幫助。在另一次面對大眾的講話時，他問人們，如果穆斯林社會的領導違背了伊斯蘭的原則，他們怎麼辦？當場有人回答說：“舉起我們的寶劍，糾正他的錯誤。”歐麥爾感贊真主，並且說很好，這個社會將來是有希望的，因為，不論誰擔任領導，有了錯誤，將有人制止。

民眾敢不敢說話、批評領導、自由發表議論、互相交換意見，這樣的自由言論的環境和社會風氣是領導人有意識創造出來的。伊斯蘭的領導應當尊重先知穆聖(祈主福安之)的聖諭使穆斯林社會人人心情舒暢，不怕得罪領導，敢向領導提出批判，敢同他們討論工作和提建議。根據塔敏·本·艾瓦斯的傳述，先知穆聖(祈主福安之)曾經對弟子們說：“宗教就是真誠的勸告。”弟子們問：“對誰勸告？”他回答說：“是真主、真主的經典和真主的使者對穆斯林的領導和對穆斯林普通民眾的勸告。”(穆斯林聖訓集)

總之，伊斯蘭的領導不是獨裁者，也不是主觀武斷者，他需要大家的配合。伊斯蘭的領導的根本立場是伊斯蘭的原則精神，方法是同他的助手和民眾耐心地協商和聽取意見，然後才能做出公正無私的判斷和決策。伊斯蘭的領導應當忠誠可靠，言而有信，他必須為真主負責，也必須為穆斯林民眾負責。

以上的原則是我們考核優秀伊斯蘭領導的標準，因為這些條件鑄造了穆斯林社會的團結，同時鼓舞了穆斯林民眾的奮鬥熱情。

## 四、領導的實際表現

### A、對領導的甄別

我們要承認每個人的個性以及他的工作態度和工作方法的不同。在現實生活中，我們可能看到領導人各式各樣的表現，有獨裁者，也有仁慈善良的人，也有不務正業者。以下例舉幾種常見的類型，以便大家甄別。

1、主觀獨裁型：不相信集體的智慧和力量；認為人人都是貪圖個人利益，對個人實行物質刺激是有效的工作方法；他只顧發號施令，只許服從，不許反對。

2、仁慈武斷型：關心民眾疾苦；聽取意見，讓大家說話；但是只相信自己有能力做決策，要求大家服從，不要反駁。

3、公仆民意型：尊重集體意見，遇事同大家商量；出令前向大家解釋理由爭取支持；接受助手和民眾的意見，隨時修正錯誤，希望大家都滿意。

4、不務正業型：對自己的領導能力沒有信心；工作沒有目標，沒有規劃，得過且過；脫離民眾，信息閉塞，不組織集體活動。

我們最喜歡“公仆民意型”的伊斯蘭領導，他們的思想、作風和工作方法都符合伊斯蘭的協商和法制精神。在這樣的領導之下，一個地方的工作肯定有成效，民眾有積極性，大家互助合作，目標一致，行動迅速。這樣的領導保證了規劃不斷刷新，意見通暢，群策群力，改善地方環境日新月異。那裡的工作，勝利在望；穆斯林民眾皆大歡喜。

## B、領導工作的風範

優秀的穆斯林領導人應當努力提高工作效益，達到以下五個標準：

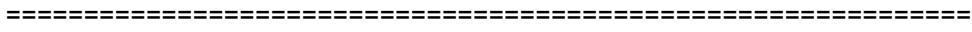
1、掌握時間：時間就是效益，就是成果；被荒廢的時間將永遠不回頭，無法補救和挽回。不會掌握時間的領導，整日忙亂，沒有成效；善于利用時間的領導，事半功倍，為伊斯蘭的事業分秒必爭。

2、注重成果：行動按規劃，一步一個腳印踏踏實實，每一個成就都是向前邁進了一步。工作很忙，但忙而不亂；不是埋頭苦幹不看方向，而是經常查對進度表，走到哪裡，心中有數，每一個階段都有成果。

3、體力建設：邊工作，邊建設，越干越強，在完成使命的同時，也達到了組織建設，吸收了許多有生力量，壯大了隊伍。希望達到這一點，秘訣在於經常檢討並且參考對抗勢力的力量，找到自己的優點，看到自己的不足，也要看到對方的長處和缺點，不斷補充自己的勢力，就等于減弱對方。

4、集中精力：如果組織小力量弱，頭緒不能多，力量分散一無所獲。集中精力做一件事，動員所有力量做出成勳，只要不脫離規劃綱領，任何進步都是成果。

5、力爭上游：為正義就須勇敢，祈求真主相助，發揮闖勁力爭上游。不要裹足不前，步步退讓，前怕狼後怕虎私心作怪什麼都怕；為主道奮鬥，正大光明，唯求真主，誰也不怕。



## 學 習 驛 站

>>>>>>>><<<<<<<<<<

請你說說，誰不夠資格當領導。

有一個人，平常能說會道，大家對他期望很高，選他當領導。可是，每次開會，事先心中無數，好像很謙虛，要求大家幫忙。長此下去，此人只領而不導，使大家失望。

他一來開會，經常這麼說：“嗨，嗨！我也不擺架子，同大家一樣。你們大家說說，我該怎麼辦。你們說，我就照辦，保證好好為大家服務。”

<> <> <> <> <>

還有一位仁兄，平常主意就多，自從當上了領導，覺得誰都不如他。一次開會，有人對他提出建議，他回答說：“說話小聲一點，我當領導的，沒有主意怎麼行？要我聽你的建議，多丟我領導的面子。”

<> <> <> <> <>

總監辦公室來了一位客人。說話間，進來一個人，是工地上的隊長，他說有一個工人不聽話。總監說：“你說的很對。”過了一會兒，又進來一個人。他正是隊長批評的那個工人。他說隊長瞎指揮。總監說：“你說的很對。”這位客人覺得奇怪，便請教總監，他怎麼對兩個互相指責的人都說“你說的很對”。總監回答他說：“你也說的很對。”

<> <> <> <> <>

一個領導對大家說：“如果你們不喜歡我，我只能辭退。干不了，我不干。”

<> <> <> <> <>

一個領導對大家說：“如果你們不喜歡我，誰想走，請快走。別讓我看見討厭。”

<> <> <> <> <>

這個故事發生在50年代的伊朗，當時是在禮薩國王統治下。他學會了一些西方的民主，比如公民投票，但是很害怕投票結果，因此派人從內部管制選票。

有一次舉行地方選舉，候選人有兩個：扎希迪和穆薩蒂克。一個農民來到投票站，抱起投票箱就親吻，口中說：“這可是一件寶物。”守衛投票站的士兵走過來，問他：“你這是幹什麼呢？這是一個投票用的木箱。”農民回答說：“你們這些傻士兵，就會戰在那兒嚇唬老百姓。你們怎麼會知道，這個箱子是世界上的寶物。不管你投誰的票，出來的時候都變成了穆薩蒂克。真主啊！這是個伊朗的奇跡啊！”

### C、大膽更上一層樓

在伊斯蘭運動中每個階層都需要有強有力的領導，但基層幹事不斷升級，或者在一個組織中從事一般助手工作的人被提到了獨當一面的領導位置也是正常的情況。這選拔優秀和能幹的人才，提昇崗位和責任，也是一種人才的競爭，每個工作的人都會面臨這種升級的機會，在現代社會中，任何人不會一輩子永遠在一個崗位上不動，直到退休回家。

上昇級別固然是人人喜歡的好事，但是，到了高一層的新工作崗位上，事務和責任也相應的多了起來，有些新手發現自己承受不了，出現負擔過重的現像，影響新手的工作積極性。新提撥上來的年青人會覺得不能勝任工作，例如從原來的基層工作，來到市一級或省一級的大組織，並且擔任主要領導，他覺得江郎才盡，力不從心。有些人很能幹，信仰、知識和能力的素質很好，但不敢更上一層樓。

=====

## 動腦筋想想

>>>>>><<<<<<<

1、為什麼有些人認為只能從事基礎工作，而上昇到高層領導才智就會走到盡頭？

2、為什麼有些會有被提昇的為難情緒？

3、為什麼到了新的領導崗位，原來的魄力、膽識和工作創造性全部消失？

4、你怎樣解釋這種現象？

=====

請你說說，領導是否應當跟隨着民眾？

有這樣的情況，領導人形同虛設，他對形勢發展無知，局面失控，而他仍舊漫不經心。他既沒有工作規劃，也不清楚民眾想做什麼，所以他沒有決策，也不過問情況，一切由民眾自己隨意。伊斯蘭的精神要求領導為民眾負責，他將因為民眾的行為而受到真主的賞賜，或懲罰，因為這是他的職責。

請你說說對以下故事的感想。

大街上有一隊人在示威遊行，站在路旁觀看的人群中有一個人大聲喊：“嗨！你們都是傻子啊！你們走錯路了，前頭是死衚衕，走不通！”

遊行的隊伍繼續嚮前走，隊伍裡的人在竊竊私語：“這怎麼可能呢？”他們還跟着前面領隊的高個子男人向前走。那個領隊的高個子男人神奇十足，雄赳赳氣昂昂，一點沒在意的樣子。

那個領隊的男人心裡也在想：“這怎麼可能呢？這麼多人跟着我走，不會走錯吧？對了，沒錯，要不然，他們怎麼不說話呢？”

過不多久，隊伍的前面亂了，因為無法再走下去。

請你說說，從這個故事裡我們能得到什麼教訓呢？我們選出了一位領導，民眾無事可做了嗎？對這位領導的一切行為和工作，沒有思考、沒有監督、沒有意見，只會盲目跟着走嗎？每一個穆斯林都是有責任的，到了最後審判的日子，都要受到真主的清算。

=====

## 歷史知識

>>>>>><<<<<<<

當先知穆聖歸真之後，艾布·伯克爾被推選為第一任哈裡發時，他的第一次主麻日臥爾茲就是他的就職演說，闡明了他對待工作的態度和政策。他在那次歷史性的臥爾茲中這樣說：

“啊！人們啊！我不是你們中最優秀的人，但是，你們推選我擔任這個職務，領導你們。我將會使你們中最無力的人堅強起來，因為，我將幫助他們。我將使你們中最強大的人變得無力，因為，我將禁止他們的行為。

我永遠是(先知穆聖的)一個追隨者，我不是一個改革家。所以，如果我做得不錯，請你們支持我。如果我偏離了正道，請你們推我一把。如果有人要你們做什麼事，你們應當首先思考。除非是受到真主懲罰的羞辱，任何人也不能放棄在主道上的奮鬥。除非真主給那些人降下災難，誰也不許可做邪惡的事。

在我服從真主的時候，你們也應當服從我；當你們發現我沒有順從真主或他的使者，你們不必跟隨我。我真正希望你們能找到比我更合適的人選擔當這個重要的職務。假若你們期待我能同先知穆聖那樣接受真主的啟示而工作，這是不可能的。我只是一個普通凡人，請你們原諒我能力的限度。”

假如你今日被推選為穆斯林社會的哈裡發，在你的發言中打算做哪些補充或修改。(注意：你沒有必要字字照搬，因為時代的不同，情況差異很大，根據現在的情況，你打算怎麼說?)

=====

### 學習一段【古蘭經】(43: 32)

“我將他們在今世生活中的生計分配給他們，

我使他們彼此相差若干級，以便他們層層節制。

你的主的恩惠比他們所積蓄的更優美。”

=====

### 思考與討論

>>>>>>><<<<<<<<<

- 1、在領導位置上的人，應當具有怎樣的思想境界？
- 2、一般民眾與領導區別表現在哪裡？
- 3、伊斯蘭的領導應當遵循哪三條基本原則？
- 4、“舒拉會議”的精神在伊斯蘭的領導中應當怎樣體現？

=====

### 理解練習

>>>>>>><<<<<<<<

情景：十年前你只是一個跑前跑後的活躍青年，經常幫助大家組織野餐之類的穆斯林集體活動；去年才被提昇為伊斯蘭協會的財務管理。現在，當地伊斯蘭協會開大會通過決議，選你為會長，而且對你的期望很高。大部份會員認為你具備伊斯蘭領導的素質，但也有少數人持保留態度。這是有史以來最高的位置，你打算怎麼辦？

- 1、準備一個發言提綱，做一次就職演講，同時要考慮到使那些持保留意見的會員對你的工作有信心。
- 2、寫一份工作備忘錄，交給秘書處，列出你開始會長職務後要做的哪些事，怎樣按照伊斯蘭運動的使命開展你對這個協會的有效領導。



3、眼前有幾件麻煩事，例如清真寺週圍居民區的衛生問題、兒童們在清真寺院裡玩耍而不知禮拜問題等，列個當務之急的工作提綱，怎樣解決這些問題。

=====

## 第五章：發掘領導人才

- 一、什麼樣的人具備領導的潛力？
- 二、哪些是伊斯蘭領導人的基本素質？
  - A、理論研究的條件
  - B、工作經驗的條件
  - C、民眾所喜歡的條件
- 三、怎樣確認具備這些條件的人選
  - A、測試
  - B、攷察
  - C、觀察
- 四、合格領導人的能力評分

=====

### 教學目的

在你認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 明確了伊斯蘭領導人的素質
- \* 能夠辨認具備領導條件的人
- \* 對於是否具備領導條件的人知道怎樣測試和評論

=====

## 一、哪些人具備領導的潛力？

首先，伊斯蘭運動的目的是努力建造理想的穆斯林社會，這個社會必須以伊斯蘭的精神為指導。根據伊斯蘭的準則，優秀人才是敬畏真主並且勸善戒惡的人，不論男人或女人；人們以這個準則選擇他們認為的最佳人選，財富、性別、民族或種族都不是考慮的主要條件。【古蘭經】說：“在真主看來，你們中最尊貴者，是你們中最敬畏者。”(49: 13)

一個真正的穆斯林不會躲避生活的激流，感情冷淡，態度消極，而是積極參與改善生活的奮鬥，伊斯蘭的政治、經濟和社會的發展休戚相關，設法為穆斯林大眾服務。因為每個人具有不同的思想、能力、才干和氣質，我們應當選擇最合適的優秀領導人才成為穆斯林社會的領導。譬如先知穆聖(祈主福安之)就曾經認為歐麥爾是一個領導人才，他祈求真主引導歐麥爾能對伊斯蘭真理覺悟，將來成為穆斯林的一位領導。因為穆聖看到歐麥爾具備許多優秀的領導素質和品性，如果像他這樣的人進入伊斯蘭，將領導穆斯林社會走向繁榮富強。這是先知穆聖(祈主福安之)珍惜人才的一個例子。

每一個人群中都有出眾的各種人才，作為負責統領一個地方工作的人才應具備某些特別的素質，所以，我們推選領導，不能只看一個人老實巴交，不會說謊，不得罪人。他固然是個老好人，但是不一定具備領導的才能。如果把領導的責任交給他，可能以後那裡的社會工作會停頓下來，但是我們可以請他做其他的事，也能發揮他的才干和能力。為了一個地方的工作順利和健康地開展，選擇不同的人充實不同的工作崗位是件十分細緻和艱巨的任務，特別是能夠為那裡的穆斯林社會推選一位優秀的領導，等于解決了當地的大部份問題。

具備優秀素質的人也許不喜歡從事穆斯林社會的領導工作；也可能是能力很強而信仰較弱的穆斯林，民眾不願推選。在諸如此類找不到十全十美對象的時候，我們可以考慮必要的引導工作，把真正能幹的人吸引到領導的崗位上，幫助他為大眾謀福利。以上舉例的歐麥爾原來就不是穆斯林，先知穆聖(祈主福安之)祈求真主相助，他被引入穆斯林社會，並且為伊斯蘭做出了巨大的貢獻。我們相信伊斯蘭是人類的正義事業，每個人都有理解伊斯蘭的先天潛力，那些對伊斯蘭所知不多的人，通過正確引導和他自己的學習，會發生變化，成為優秀的穆斯林。先知穆聖(祈主福安之)說：“人就象礦藏。那些在蒙昧時代能力和素質很高的人，進入伊斯蘭之後也會是很能幹的人；我們只希望他們走上伊斯蘭的正道。”(穆斯林聖訓集，布哈裡聖訓集，艾哈邁德·罕伯爾聖訓集)

## 二、什麼樣的人具備領導的潛力？

領導的涵意對各人會有不同的理解，但是我們相信人的能力差別。有的人在領導工作崗位上一籌莫展，無力推動工作全面進展，但是，另一個人發揮他的領導藝術和本身的才干，能使工作活躍起來，吸引大家參與社會活動。我們為了發掘真正的領導人才，設法尋找能夠對領導素質和潛力進行量化判斷的一些條件，這樣將幫助我們克服盲目性，提高我們選拔領導的科學性和可靠性。以下的幾種分類供大家參考：

- A、理論研究的條件
- B、工作經驗的條件
- C、民眾喜歡的條件

在這三種情況的分類中，難免有些條件互相重疊，因為是屬於領導人的優秀素質，在多方面都有表現。以下分別討論：

#### A、理論研究的條件

我們從現代管理學對領導人素質的調查和研究中得到啟發，列為條件，成為我們選擇穆斯林領導的參考意見。在一般的社會調查和科學研究中描述的領導素質是指一家公司、一所大學、一個社會團體或一個企業的領導。這裡主要介紹通常人的能力和素質，而沒有男女性別的明顯區別。

1、智商高：智商主要指知識面廣、綜合能力和判斷能力強，但也不是神童或天才那樣的人。

2、廣泛的知識，多方面的能力：有的人是某種專業的專家，但缺乏其他領域的必要知識；知識領域廣泛的人未必是一名專家，而且在許多方面多才多藝，這樣的人最容易接近群眾。他有知識，有能力，同時對許多問題敏感而且有濃厚的興趣，因此很能適應環境，喜歡參加各種活動，有利于全面了解情況。

3、善于與人交流：先知穆聖(祈主福安之)的美稱之一就是“會說優美阿拉伯語的人”。根據劍橋出版社出版的《美國文學史》記載：“林肯在1860年贏得他的總統位置，不是他的政策高明，而是他特別會說話。歷史的經驗告訴我們，每次發生大革命，善于辭令的人最容易當選為領導。”

4、表現智力成熟：一個成功的領導，首先給人的印象是，經驗成熟的人，並且有責任感，而沒有那種稚氣未脫的輕浮樣子。遇事頭腦冷靜不慌張，心理素質穩定；這樣的人能在大難臨頭時使民眾情緒穩定，充滿信心。

5、目標明確動力持久：一個優秀的領導對事業目標很明確，熱情持之以恆，永遠有闖勁和勇氣，給人以感染，帶動大家共同奮鬥。優秀的領導希望獲得事業的成功，不畏艱險，規劃週到，有條不紊，組織大家的力量穩步前進，給大家有效的鼓勵和指揮。

6、平易近人善于社交：一個優秀的領導不是自己苦幹單干的榜樣，他的一切成就是他領導的民眾努力結果。他必須對他人體貼和關懷，平易近人與大家同甘共苦，了解民眾的願望，發掘民眾的工作潛力，給大家引導正確的方向。

7、擅長領導藝術：領導藝術是全面管理的能力和敏感性，而不是哪一項技術特長。具有領導藝術的領導時刻注意着全局的發展動向，而不是鑽進具體的一項工作把別人全部忘記，因為他必須站得高，看得遠，胸有全局，掌握進程。我們可以把領導藝術歸納為這些方面：宣傳和動員任務的使命和目標；掌握信息了解各種實力做決策；規劃和組織各方力量互相配合；全面關注隨時具體指導；監督質量驗收工作成果；遇到問題及時分析指出方向不誤工；知人善用選拔人才培訓技術提高工人水平；總結經驗克服缺點推動工作不斷進步。

## B、工作經驗的條件

根據社會學的調查和研究，優秀領導應當具備的條件可以總結和歸納為以下三大組。

第一組，素質：一個組織的優秀領導應當具備以下素質：

- |         |         |
|---------|---------|
| 1、道德可靠  | 14、工作熱情 |
| 2、勇于設想  | 15、精力充沛 |
| 3、善于管理  | 16、良師益友 |
| 4、一視同仁  | 17、下筆成文 |
| 5、興趣廣泛  | 18、邏輯推理 |
| 6、口才出眾  | 19、思維機敏 |
| 7、感情穩重  | 20、責任心強 |
| 8、計劃周全  | 21、有進取心 |
| 9、自尊敬人  | 22、四處逢源 |
| 10、勤奮好學 | 23、苦干巧干 |
| 11、當機立斷 | 24、誠實可信 |
| 12、指揮三軍 | 25、體貼民眾 |
| 13、信守條約 |         |

第二組，知識：一個組織的優秀領導應當具備以下知識：

- 1、對組織的方針、原則和目標瞭如指掌
- 2、全面掌握組織機構，明確各部任務
- 3、深知領導的職權和責任範圍
- 4、知道本組織的政策、法規和程序
- 5、對組織的經濟狀況心中有數
- 6、管理原則和方法科學化
- 7、了解本組織的成果、產品、市場和信譽
- 8、掌握本組織的規劃、進度和時刻表
- 9、控制本組織的開支和消費
- 10、了解本組織的工作、交易和技術要求
- 11、控制本組織各種項目的質量
- 12、具備基本數學、語文和科學知識
- 13、懂得有關的國家法律和政策
- 14、熟悉本專業的合格標準
- 15、具備推動組織發展的個人威信和魄力
- 16、有科學和邏輯的思維頭腦
- 17、人事關係有原則，又能平易近人
- 18、有一套選拔賢才的原則和方法
- 19、有一套培訓需要人才的原則和方法
- 20、幫助組織建立完善的賠償制度
- 21、會使用和愛護辦公設備和機器裝置
- 22、直接使用通訊工具
- 23、在家、工作和外出時注意安全
- 24、熟悉週圍常見的人、設備、資料和習慣
- 25、經常研究自己的產品質量、成果和成本。

第三組，技能：一個優秀的領導應當掌握以下的技能：

- 1、創造性的思維，推動工作前進
- 2、會做規劃，組織人力，監督執行情況
- 3、會教學、培訓和輔導
- 4、佈置任務，交代細節

- 5、協助配備工具、資料和設備
- 6、選擇合適的人，安置在合適的崗位上
- 7、及時發表信息
- 8、控制各部門工作質量
- 9、減少或消除浪費
- 10、控制消費和開支
- 11、掌握質量要求，並且有控制能力
- 12、執行組織政策、合同和進度
- 13、監督工作人員的表現和關心他們的福利
- 14、善于同其他人合作，互相配合工作
- 15、凡事都有詳細記錄，過去的大事有案可查
- 16、對規章制度和紀律常抓不懈
- 17、親自處理工作人員的錯誤
- 18、及時修正工作條件
- 19、主持解決突發事件
- 20、維護和保養房捨和辦公樓
- 21、堅持業餘自學，不斷提高管理水平
- 22、每天的工作量達到要求
- 23、信息靈通，運作正常
- 24、以身作則，為人師表
- 25、領導全局力爭上游，帶動大家共同進步。

### C、民眾喜歡的條件

- |          |             |
|----------|-------------|
| 1、對人體貼   | 7、勇于承擔責任    |
| 2、一視同仁   | 8、胸懷坦白，性格直率 |
| 3、說話誠實   | 9、做事果斷      |
| 4、精通業務   | 10、維護尊嚴     |
| 5、熟悉各人情況 | 11、興趣廣泛     |
| 6、控制全局   | 12、助人為樂     |

以上各組的條件絕非對任何組織和工作都一律適用；在具體工作中，根據工作的性質條件可能不完全相同，譬如對某種技術和知識有特別的要求，業務內行的領導工作效益肯定比對業務無知者要優秀得多。

### 三、怎樣確認具備這些條件的人選

如果我們已經有了幾名候選人，用什麼方法確認這些候選人中誰具備哪些條件也是一個科學的技術問題。我們建議用以下的方法，從候選人中挑選最優秀者為組織的新領導。

#### A、測試

採用三種測試的方式，初步了解候選人的基本學識和素質。不論是否客觀，這些測試能提供一些參考資料。

- 1、知識測試：可以了解候選人的知識範圍和程度，但與人品和性格無關。
- 2、能力測試：可以知道候選人現在具有哪些技術和能力，有些技術和能力可以在工作中提高。
- 3、弱點測試：以下三個方面是弱點的測試，可以了解候選人所缺乏的條件：
  - (1) 有些必要技術和能力他們在哪方面無知或不足？
  - (2) 對這個工作的慾望和信心強或弱？
  - (3) 是否熟悉這種業務？

#### B、攷察

把候選人安置在特定的領導工作環境中實習或試用一個階段進行攷察。在攷察期間，要求他直接處理一些具體的難題，並且觀察他們待人接物的個人性格和表現，然後請公正的裁判做裁決，誰是最優秀的人選。

#### C、觀察

通過測試和攷察的方式，我們可以對未來領導的候選人有了初步了解。因為，領導人的素質不僅是他的學歷和知識，而且個人的性格、品行和習慣也很重要，可以通過多種形式的接觸逐漸了解。在大多數的情況下，我們只能從有限的候選人中挑選一名比較滿意的人擔任未來的領導工作，所以要求的條件不可能十全十美。我們在攷察和觀察一個候選人時，條件可以放寬；如果某候選人具備很大的發展潛力，有些條件可以保留，作為他個人努力的方向，因為實際工作本身也是培訓和提高的過程。

因此，攷察和觀察一個候選人時，請考慮以下四點補充建議：

- 1、對於未來的新領導人，不能要求他處處必須達到或者超過現在的領導人水平。
- 2、對於未來的新領導人，在攷察和觀察中我們看到了他有優點和缺點，如果這二者比較，優點勝過缺點，這就是一個好人選。
- 3、對於未來的新領導人，如果發現他在某些方面不足，應當把未來給他學習提高的機會考慮在內。他可以通過學習，掌握這門知識或技能。
- 4、對於未來的新領導人，人的道德品格最重要，即使他的各方面技術能力都十分優秀，那麼，我們也應當問問自己：這樣的人擔任我們的領導，我們能放心嗎？

#### 四、合格領導人的能力評分

這一節向你們推薦一份合格領導候選人的測試問卷，可以邀請選舉人或有關人員按照個人意見評分。把評分的結果綜合以後得出每個項目的平均分，這個結果便是公正的評語，可供裁決委員會參考。

方法：要求答卷人在問卷中的每一項評分欄中打上印象分。然後，裁決委員會把每一項的總分加起來，獲得該項目的平均分數。再將各項的平均分數相加，獲得問卷的總分。所以，從這份問卷中可以獲得兩種結果，互相參照和比較，顯示該候選人的領導能力。

問題 (對每一項問題須加必要的解釋)：

##### 1、先導能力：

對於一名領導人的期待之一，是他的先導能力。有些人具有超前意識，高瞻遠矚，掌握社會活動趨勢，預測未來的可能性，善于領導群眾朝着正確方向努力，獲得預期成果。也有些人缺乏這種預見性，身在領導位置，卻無主見，一切聽憑群眾自己各行其事。在以上兩個極端之間，各人能力有明顯層次差別。根據你對這位候選人的觀察和感覺，他的領導工作能力應當屬於哪個級別，用五分制計分法在以下專欄中表示。

(5分) ---- 傑出領導人

(4分) ---- 有所成就的領導人

(3分) ---- 一般性領導能力

(2分) ---- 缺乏主動領導能力



(1分) ---- 沒有領導能力

## 2、創意能力：

有創意能力的領導人善于獨立思考，有遠見的戰略，領導有方，“自己有一套辦法”；因為這樣的人有分析和判斷能力，能看到問題的實質，提出解決辦法，言必行，行必果，在他那裡許多難題能迎刃而解。另一種極端當然是沒有獨立見解，分不清是非和原則性，最多只會模仿別人的做法，而且往往沒有工作效果。在這二者之間，也有許多能力的差別。你認為，這位候選人應當獲得怎樣層次的評價，請用分數表示。

(5分) ---- 優秀的創意者

(4分) ---- 創意能力超過普通人

(3分) ---- 與一般民眾沒有多少差別

(2分) ---- 一切都依賴別人

(1分) ---- 木頭腦袋，不理解、也不接受新事物

## 3、領導氣質：

有些人氣度不凡，使群眾感到和藹親切信得過；也有的人令人生畏不敢接近。前者與民眾容易建立魚水之情，廣交朋友，互相交心，工作倚靠群眾，是民意的代表；後者沒有群眾基礎，因為大家儘量躲開，不願多說話，因此上下意見不通暢。如果把領導的氣質分為五等，你認為這位候選人應當屬於哪一類合適？

(5分) ---- 平易近人、群眾關係好

(4分) ---- 善于接近群眾

(3分) ---- 一般化，群眾關係平淡

(2分) ---- 群眾敬而遠之

(1分) ---- 雖然不被群眾視為敵人，也應當屬於壓迫者

## 4、交流能力：

有些人說話生動富有鼓動性，因為說話人思維敏捷、邏輯性強、有說服力。另一類人表達能力差，說話吞吞吐吐，顛三倒四，沒有重點，表達不清。在這兩類人中間，各種能力相差很大，可以分為許多水平的層次。你認為這位候選人應當分在什麼級別？他發言時有沒有號召力？群眾聽他講話是否容易理解還是十分費力？請用分值表示。

(5分) ---- 具有演說家的才華

(4分) ---- 表達能力超過一般人

(3分) ---- 一般的人，沒有出眾的表現

(2分) ---- 不善于說話，表達不清

(1分) ---- 笨嘴拙舌

### 5、可信度/辦事可靠性

有些人辦事一言既出駟馬難追，說到做到，從不失言，而且說真話，心口如一。這種人很可靠，民眾信得過，很受人尊敬和信任。另外也有些人言而無信，說假話已成習慣，口是心非，做事不可靠，相信他的人都要上當。這位候選人你了解嗎？與一般的人比較，他們應當屬於哪一等級的人品？請給他打個公正的分數。

(5分) --- 辦事可靠，人人信賴

(4分) --- 不說假話，可以信得過

(3分) --- 可靠性中等，偶而有不負責任的時候

(2分) --- 經常有些不可靠的事例，與此人交往須加防範

(1分) --- 名聲狼籍，無可信度。

### 領導候選人能力評分統計

候選人 先導能力 創意能力 領導氣質 交流能力 可信度 平均分 總分

A

B

C

D

平均分\_\_\_\_\_

總分\_\_\_\_\_

### 勝負者攷察項目表

優點

缺點

-----  
-- 做事承擔責任

-----  
-- 只做許諾

-- 認真對待問題

-- 迴避問題，不認真解決

-- 態度謙虛，尊重其他候選人

-- 嫉妒和憎恨其他人

- 處理問題有利有節，講究策略
- 出擊目標不准，在原則上讓步
- 責任心強，顧全大局
- 經常說：“我只管這一攤。”
- 對勝負不斤斤計較
- 擔心別人取勝
- 說：“我們儘量努力，不斷改進。”
- 說：“別人的缺點比我多。”
- 希望別人讚同，不是喜歡
- 希望別人喜歡，對錯不論
- 敢于承認錯誤
- 拒絕認錯
- 有錯必改，下不為例
- 有錯不改，一犯再犯
- 工作努力有成效，時間安排富裕
- 工作拖拉無成效，時間緊迫
- 信心百倍，態度穩重
- 信心不足，態度急躁
- 工作分輕重緩急，充份利用時間
- 不會計劃時間，不是緊張，就是空閑
- 耐心解釋問題
- 找借口躲避問題
- 認真聽別人講話
- 只等待機會發表意見
- 說：“想一想，還會有更好辦法。”
- 說：“就這一種辦法，別無出路。”
- 說：“讓我們大家一起找原因。”
- 說：“誰也弄不懂怎麼一回事。”

=====

## 動 腦 筋 想 想

>>>>>>>>><<<<<<<<<<

一、有兩句格言，你是怎樣理解的？

- 1、逃避者不會獲勝；獲勝者從來不逃避。
- 2、沒有能力發號施令，就必須服從命令，否則靠邊站！

對這兩句格言，你有什麼體會？能否舉出你經歷過的實際例子說明這個道理？  
參加小組討論，大家交換意見。

## 二、本章回顧練習

這一章講的內容如果你都能全部理解，你是否認為自己有能力推選一位合格的領導？如果沒有最合適的領導，那裡的工作怎麼辦？是否可以考慮以下臨時辦法，為什麼？參加小組討論，大家交換意見。

- >> 領導小組進行集體領導，推舉一位臨時組長，負責召集會議
- >> 經常開會集體商量，開會前有準備，會議有成果
- >> 這二者結合，互相補充
- >> 沒有領導，每個人都認真，做好本職工作，又有集體主義精神
- >> 其他辦法

---

### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<<

- 1、怎樣使用攷察法確定未來領導人的實際潛力？談談你的體會。
- 2、為什麼說話的能力對領導人這麼重要？談談你的體會。

---

### 理解練習

>>>>>>>><<<<<<<<<<

情景：假如你是地方伊斯蘭協會的選舉委員會主任，你必須事先考慮這個組織各部門換屆的人選工作。大家的初步意見基本一致，換屆後的新領導班子應當新老結合，經驗與學歷結合。在開會之前，你先列好一份名單的草稿，並說明理由。

- 1、根據下一屆的形勢發展，新一屆伊斯蘭協會領導應當具備哪五種素質？為什麼？
- 2、把你已經考慮好的幾名領導候選人，用對照表的形式列出他們各自的特點，以便你在會議上向其他委員介紹。
- 3、給你意見初步選定的候選人寫一封信，向他(她)解釋你為什麼要考慮他(她)，對他(她)有什麼希望。



## 第六章：處理問題的基本條件

- 一、確認問題的症結
  - A、問題的確定
  - B、問題的分類
- 二、幾種解決辦法
- 三、最佳解決辦法



### 學習目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 確認當前的問題，預見潛在的問題
- \* 確定與分析問題
- \* 通告某種方法尋找解決辦法

## \* 經過預防性分析制約未來問題的發展

=====

### 一、確認問題的症結

#### A、問題的確定

任何問題都有其產生的根源，例如局勢的變化、運動規律的改變或者原來的條件和習慣不能繼續維持，這些情況的變化提出了新的要求，這就是新問題的來源。為了確定問題在哪裡，首先要分析現狀發生了哪些變化，出現了什麼樣的特殊情況。過去常規的運轉情況怎樣會打破的，發生了什麼事件或出現了什麼異常現象？這些異常現象是否傷害基本原則？這些異常現象產生的原因和目的是什麼？如果一切恢復正常，結果會怎樣？什麼樣的結果最理想？

在試圖解決問題之前，首先必須看到問題、分析問題的性質和根源，理解所處的新形勢。出現問題時，不論形勢多麼混亂，正常工作規律被打破了，但須保持頭腦清醒，穩住陣腳，先要根據經驗把問題找出來，確定是什麼問題，然後，進行分類，確認問題的性質。問題看得越準確，解決起來越容易，因此，確定問題是解決問題的關鍵。

以下是確認問題的幾種思路：

1、歷史的教訓：回顧一下歷史：過去是否發生過類似的問題、當時的社會背景、問題的特點、結果如何、是怎樣解決的。如果過去多次發生過類似危機，那麼，找出在什麼條件下發生的，間隔多長時間，延續多長時間，規律性的週期是多長。這一切都用具體的年月日表示出來，以利于分析當前的新問題。

2、目標過高：如果現在出現的問題與組織活動的目標發生衝突，應當檢討當時做規劃時的設想。是否當時確立的目標過高或者不符合實際，或者把潛在的危機忽視了？因此我們的工作遭到抵制，或者因為好高務遠實際上做不到。

3、意見分歧：內部思想不統一，過去沒有暴露。由于情況的發展，條件成熟，反對意見、不滿、牢騷都爆發了出來，出現了多種問題的併發症。意見分歧可能發生在不同的層次上，

例如外部的社會力量對本組織工作不滿、領導班子內部委員之間、領導與群眾之間矛盾爆發，從這些地方尋找根源所在。

4、互相比較：如果社會上出現不利風潮，與同類組織的處境比較，可以幫助發現問題的來源。外來的挑戰者是個別現象？是偶而發生的意外事件？是蘊藏已久的怨氣，還是近來策劃的陰謀？

問題找得非常準確，解決的辦法才能很有效，俗話說“勢如破竹”和“迎刃而解”，就是這個道理；否則，各種解決問題的措施都是答非所問，話不對題，結果無效。採用有效的方法確定問題，結果很不相同。針對性強，方法對頭，可以使大家困惑很久一籌莫展的問題立即清除，看到無限的光明。這裡向你介紹幾種好方法，希望對你們確實有啟發。

---

---

## 動腦筋想想

>>>>>>>><<<<<<<<<

一天早晨，國王的衛隊長向國王陛下稟告：“陛下。我做了一個夢，夢裡有人說，今天中午有人要殺害陛下。”於是，國王命令加強警衛，防止壞人闖入，安全度過了一天。傍晚，國王對衛隊長說，他應當得到獎賞，也應當受到處罰。

為什麼呢？

獎賞，是因為他忠實地報告了可能的危險，使國王有所預防，免遭災難；懲罰，是因為衛隊長夜間應當值勤，不應當自己去睡覺。這個故事說明，對問題的原因要加以分析，分別找出問題的根源。譬如，對當代的問題，人們往往在發生問題時容易把注意力轉向外部原因，如國際環境、國內敵對勢力，而把忘記分析自己內部的矛盾。當一個問題發生時，問題的根源可能有幾個，都不應該忽視。

在出現一個大問題時，找到的根源可能是多個，那麼，對待好事應當獎賞，而對待壞事應當處罰，因為根據性質的不同給予賞罰分明的處理。要防止把問題簡單化，只注意一個方面的原因，而忽視另一個原因。也不能對好與壞各打五十大板，合稀泥。打個比喻說，把左手伸入一盆開水中，把右手伸入一盆冰水中，然後宣佈：“平均溫度是50度。”

=====

## B、問題的分類

問題的現像已經明顯地呈現，不要慌忙，應當冷靜地思考，把大大小小的許多問題都加以分類，根據性質和危害性進行排隊。對社會和組長有威脅的問題，應列為當務之急，儘快要解決，是對組織和社會威脅最大的問題；有些事不及時解決，很可能影響全局，這樣的問題應當做重點處理。如果條件有限，比如人力和時間不夠，其他小問題，不會造成立即傷害的問題可以推後解決。還有些細節的小問題，在抓住大問題的解決過程中將會順便消除。

## 二、幾種解決辦法

處理問題過程的第二步，是找出幾種可行的解決辦法。有幾種方法都能達到這個目的，例如方法之一，由一位主任召開一次問題分析研討會，讓大家暢所欲言，一起出主意，如何解決眼前的問題，會議最後以多種解決辦法的提議而結束。其他方法如數量分析法、決策比較法、科學排列法等。大部份伊斯蘭組織所面臨的問題經常採用“創造思維法”確認幾種可行的解決辦法。

創造思維法，是以個人經驗和觀察與社會調查研究為基礎，對照伊斯蘭經訓教義原則，發表自由思考的各種意見。先不要定調子，設範圍，領導與民眾在考慮辦法時地位平等，讓大家多出主意，彙集大家的意見和解決問題的設想。在認真的討論中，集中大家的智慧，使我們看到有許多可行的道路走出眼前的困境。這是集體的創造性思維，也是在鼓勵大家共同關心這個穆斯林社會，每一個人都有責任和使命。

## 三、最佳解決辦法

只有在多種可能性存在的情況下才有選擇的余地，其中必有最佳者。經過對危機的細緻分析和分類之後，在合理的可行範圍之內找到多種出路，擇其上策。假如有一種辦法可以消除一切由事故的根源引起的各種麻煩，那當然是最好不過。如果不是那樣，我們做選擇的時候應當考慮以下三個條件：

- 1、把損失局限在最小的範圍之內。
- 2、防止節外生枝造成計劃中的其他部份受到破壞性的牽連。
- 3、要考慮解決這些問題所付出的代價時承擔得起的能力。



對第三個條件的補充說明：經過思考和研究而確定的最佳途徑確實有利，但是耗資或賠償的代價太高。在自己能力不足的情況下，把自己的能力和資源都細算一次，估計自己的承受能力，然後在決策前考慮兩個因素：

- 1、做出如此大的犧牲之後，確實能獲得最起碼的理想效果，使情況好轉。
- 2、所付出的代價不至于導致事業破產，還有機會恢復元氣。

解決問題的程序要正規化，例如談判、協議或合同書等，都有記錄可查。這樣的好處很多：一是，事事有記錄，穩步前進；二是，一切以文字的形式記錄在案，是將來的歷史資料和工作經驗；三是，同樣的情況如果再次發生，問題容易解決。

也許在某些特殊的情況下，無法以正規的方式處理問題，譬如時間緊迫、性質過度敏感或者需要暫時保密。如果問題達到如此無可奈何的程度，解決的過程中應當通過知情者參與協商，不要密談，應當有幾個證人。事後仍舊需要用文字回憶式記載，以備今後查證。

=====

### “預防措施” 檢查表

“預防措施”是對可能發生的問題進行預測和防止的措施，做到心中有數，臨危不懼。根據可能發生問題的各種徵兆，進行分析和判斷，事先做出預防性決策，以應急需。對每一種可能的問題單獨立案，列出“潛在問題”檢查表，例如：

- 1、確定潛在的問題： \_\_\_\_\_
- 2、可見徵兆： \_\_\_\_\_
- 3、問題的分類/危險性： \_\_\_\_\_
- 4、產生問題的根源： \_\_\_\_\_
- 5、估計發生的機率和可能性： \_\_\_\_\_
- 6、一旦發生，應急措施： \_\_\_\_\_

=====

### 動腦筋想想

>>>>>>>><<<<<<<<<

一個意外的嚴重事件發生了，許多會員，例如社會民眾，認為與己無關，態度冷淡或觀望。如果出現這樣情況，少數幾個負責人或當事人應當怎麼辦？（假如出現的問題關係到當地伊斯蘭組織的社會影響和未來發展前途，應當有更多的人關心和參與，這時很需要穆斯林的集體精神，或者一個團體的團隊精神。）

## 案例分析

>>>>>><<<<<<<

### 1、一個小問題怎麼解決？

許多會員反映說，他們不能按時收到<內部通訊>。

### 2、什麼是正常的情況？

會員們應當按時、按期收到<內部通訊>月刊。

### 3、調查結果，發現什麼原因？

- 甲、編輯部不能按時收到稿件。
- 乙、每次定稿時都有臨時改動。
- 丙、排版和出版工作費時多，人手不夠。
- 丁、郵件遞送時間不能保證。

### 4、最主要的原因是什麼？

編輯部不能按時收到稿件是主要的問題。

### 5、怎麼辦？

#### 需要採取的行動

- 甲、與供稿的部門和作者聯係，調查原因。
- 乙、確定截稿日期，過時不候，保證編輯部按時收到稿件。
- 丙、對熱心合作者給予表揚。

#### 應當做的事

- 甲、選派人員與他們聯係，進行實際調查。
- 乙、通過電話或其他方式，調查誤稿原因。
- 丙、組織領導給支持出版，工作的人寫感謝信。

---

---

## 思考與討論

>>>>>><<<<<<<<

- 1、本章向你推薦了四種確認問題的方法，你認為哪一種準確性最高？哪一種方法的可靠性最差？
- 2、解決問題時所依賴的條件有什麼作用？
- 3、在處理一個問題時，建議你把全過程記錄下來，這樣有什麼好處？
- 4、我們在分析問題時，為什麼要把問題的危險性列為一項？

---

---

## 理解練習

>>>>><<<<<<

情景： 全國伊斯蘭協會計劃要召開一次年會，你是年會組織委員會成員之一，負責大會籌備工作。現在突然得到通知，大會會場的租金比原計劃的要提昇50%，而你們的預算經費沒有考慮到這個變化。但是，開會的通知已經發出去，通知上關於入場費規定得很低，而且與會者可能期待大會條件很好，這也是在通知中許諾過的今年年會比往年服務標準更高。時間很緊迫，這個問題怎樣妥善解決？

- 1、把問題的情形描述得具體一些。
  - 2、解決這個問題需要具備哪些條件？把這些需要的條件列在表中，以便深入考慮。
  - 3、有哪些可能的辦法解決這個難題？把這些辦法列在表中，以便做比較。
  - 4、選擇其中最佳辦法，並且設想實施這個辦法的步驟。把這些可行的步驟列在表中。
- 
-

## 第七章：決策的方法

### 一、概況介紹

### 二、決策的過程

- A、決策的步驟
- B、決策的分析
- C、系統的思路
- D、創新的方法
- E、戰略性決策

### 三、收集信息

- A、信息的原則
- B、信息收集方法

### 四、開動腦筋

- A、適用性
- B、開會技巧
- C、歸納結論

### 五、“舒拉會議”（協商）

- A、舒拉的性質
- B、舒拉的實踐

### 六、談判與妥協的要領

妥協的局限性

=====

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下的能力：

- \* 有能力在多種可能中做最佳決策的選擇
- \* 有能力確定工作步驟引向確定決策
- \* 有能力選定決策者和決策的方法
- \* 有能力提高工作效益，做出可行的決策

---

## 一、概況介紹

一個組織，乃至一個國家的領導小組，為制定政策而做決策的方法很多；社會學家們經過多年的研究，把有效的經驗歸為許多種方法，教育學家們把這些方法納入教學大綱，能夠有效地培訓未來的領導人提高決策的能力。因此，領導人的決策已經成為一門科學，一門學術研究的課題，是可以通過系統教學和培訓傳授給學員的一門技術，當然，並不是很容易學會。

領導人的水平高低，表現之一就是，面臨難題時的決策能力，國家領導人如此，軍事指揮官如此，一個民間團體的領導也是如此，因為這是一門技術，不牽涉到政治的內容。信息資料不足或者不全面會給決策造成很大的困難，但是，當領導人突然遇到意外事件時，他必須做決策，不容推辭，這是經常會發生的事。凡是領導人都有做決策的責任，即使他的決策後來證明是錯誤的，因為在情況危機的時刻，領導人必須當機立斷作出決策，最錯誤的決策是不做決策。

從事伊斯蘭宣教工作的組織，經常會遇到意外的情況，因此，必須學會做決策；在情況最惡劣的時候，我們只能從一些不十分滿意的可能性中做一個最佳的選擇。根據聖訓的教導，在非常惡劣的環境中，我們真誠地祈求真主引導，盡最大努力保護穆斯林、捍衛伊斯蘭，如果我們做了一個錯誤的決定，真主也會給我們一次賞賜；如果我們的決策是正確的，達到了保衛伊斯蘭社會的目的，真主將恩賞我們兩倍回賜。

伊斯蘭組織為開展宣教，解決困難和做決策不同于“發佈教令”，而主要是日常工作中遇到的特殊情況，根據當時的政治、經濟、文化和社會的條件所採取的一種工作方法，適應環境和生存的需要。即便是有關教法的問題，在當今世界上，也要參考多家法學派伊瑪目的觀點，採納最能適應環境的措施，因為真主得恩典使信士們走在容易的伊斯蘭大道上。只要不違背伊斯蘭的根本原則，採取寬容的措施可以最大限度地保護穆斯林社會的利益，真主將對我們的行動寬恕。

根據現實的需要做決策就不能固步自封，思想保守，把伊斯蘭理解為一成不變的僵硬教條。我們做決策的目的是為了解決當前最緊迫的問題，決策必須產生對穆斯林社會有利的後果，所以，很難說，某個決策是黑白分明地絕對正確或錯誤，而很可能我們的新決策只能是“基本不錯”，或“原則上正確”。因為最後的決策是從許多可能性中的最佳選擇，而當時的條件不允許最絕對性的判決，能在那種條件下制定一個“基本不錯”或“原則上正確”的決定已經是經過艱苦努力和深思熟慮的結果。

任何決策貴在行動，尤其在於民眾的志願接受並且普遍實行，從而產生社會影響。在做決策之前，首先論證新決策的必要性，要求大家思考這個問題：“目前形勢，是否真有必要制定新的決策？”一個民間團體最忌諱的一種表現就是無所事事，閑着什麼事也不干，空有虛名。當眼前的形勢十分嚴峻，如果沒有新的對策，局勢即將惡化，將來情況不可收拾，因此必須研究最新的決策，立即採取行動；另一種情況是，如果不立即有新的行動，穆斯林社會將要失去一個良好的機遇。在此機不可失時不再來的關鍵時刻，如果無所事事坐失良機，就等於犯罪。

決策做什麼？這是行動的核心問題。判斷當前特殊的局勢，發現問題的症結所在，分析局勢發展的利弊，確實有必要採取新的舉動，這時須討論做什麼，怎麼做。在肯定需要新決策的情況下，在面前可能的出路有哪幾種，從中選擇最佳的方式。怎樣做決策是下一步的問題。

善于決策者從來不在一開始就把門封緊，要打開思路，多假設幾種可能性。“就這一種辦法，別的沒有必要考慮”的思想把自己推入死衚衕。首先要對出現的問題性質搞清楚，抓住問題要害，廣開思路聽取各方面建議，因為任何一種提議都代表了對問題的一種看法，對最後正確決策都有參考價值。假如在最後決策中對某些提議只是部份採納了，那麼，這也說明，最後的決策中考慮到了那方面的需要，決策比較全面了。

制定決策的過程應當包括以下這些要素：

- 1、找到問題的症結，首先把存在的問題界定明確，以分析形勢為主，不急于回答問題。
- 2、展開廣泛討論，從不同意見中使問題的要害更加明朗化，引導大家思想集中，達成共識。這時可以考慮解決問題的多種途徑。
- 3、選擇最佳方案時，不要從“最正確的決策”開始，而先考慮各種可能性，對每一種可能性都予考慮，評價，部份保留或排除，最後認真研究最佳方案。

以上是一般的決策產生的方法論，不論在哪個級別上討論決策問題，都應當是科學而且有效的過程。正確的決策方法將有助於以後到民眾中去宣傳和落實。

## 二、決策的過程

決策是科學的工作方法，也是領導能力的藝術。

用科學的方法觀察局勢、分析問題、掌握信息是做決策的有效啟動，使自己儘快看到多種可能性的設想和方案。最難的一步是選擇最佳決策方案，因為要考慮到許多反對意見和決策後果引起的感情衝突和實際效果問題。因此，正確的決策取決與兩個基本條件：信息可靠，判斷無誤。

制定決策的過程如同黑匣子作業，把所獲得的各種信息參數輸入一個暗箱，最後取出一個決定的結果。暗箱中在收到信息後需要處理許多複雜的關係，在考慮各種因素之後從許多可能性中篩選出一個最佳答案。在處理的過程中建立許多局部小單元，然後作綜合處理，形成總的結果，因此，最後的決策是各部份決策的綜合成果。

### A、決策的步驟

假設經過對局勢的透徹分析之後已經確定問題的症結，那麼，應當以下步驟做決策：

1、有幾種選擇的可能性都要一一考慮，預測每一種可能的後果。做法很簡單，把各種解決問題的可能性列表比較，分別對照現實的局面加以分析和思考。有時局面十分複雜，需要請專家或者知情的人出面協助分析形勢。

2、收集信息，攷察初選的對策方案，設想將來的後果。根據最新信息，對初步決策進行修正或補充。信息必須可靠，個人主觀情緒化的道聽途說或不準確的小道消息不足為憑，真實而且有價值的信息對決策能起決定性作用，如果否定初選的方案也不必可惜。多方面的信息有利于對形勢的全面評估，減少判斷的失誤。

3、每個決策的設方案都須深思熟慮其後果。參加討論的人要有代表性，按照【古蘭經】所啟示的“舒拉會議”方式廣泛征求意见，一切都胸懷坦白，真誠直率，不搞秘密交易。以伊斯蘭的原則檢驗決策中行動和後果的性質。每一步行動都須經過可行性檢查。

4、根據對各種可能性結果的預測，選定其中最佳的方案，這就是最後的決策。在最後認定之前，考慮這個決定將對本組織各部門可能的影響。其實，任何一種方案都是為了提高本組織的威望和工作目標為準則，不過這個最佳的選擇是最有利于這個組織的目標而已。

現在把制定決策的過程用簡單的字母來代替：

- A、彙集各種決策的方案，用A1、A2、A3等來表示(Alternatives)；
- C、預測各種方案的後果，用C1、C2、C3等來表示(Consequences)；
- P、估計某種後果可能導致的影響，用P1、P2、P3等來表示(Probabilities)；
- U、評估一種方案所能產生的成果，用U1、U2、U3等來表示(Usefulness)。

C與U的內容可能是相似： $U = U(C)$ ；P與U都能代表行動D： $D = (U, P)$ 。用字母和公式表示可以使複雜的思維簡單化，容易記憶，也容易表達，以利于互相交流意見。以上只是舉例說明如何發揮科學思考的方法，在實際工作中可以創立自己的一套字母，把思考的過程列為公式。

## B、決策的分析

一個決策的性質如何，應由以下四種因素的一種所決定：未來、範圍、性質和頻率。

>> 未來：“未來”是指該決策對本組織未來的影響期有多久。也許是一次短期效應，也許會有長期影響。

>> 範圍：“範圍”是指該決策可能的影響面，是對本地區或是其他地區可能產生的影響？甚至受影響的範圍是全國，或者世界。

>>性質：“性質”的意思是該決策是解決民族性的問題還是伊斯蘭信仰的問題。這個決策的影響是將加強組織的民族意識？或是增強信仰的力量？

>>頻率：“頻率”的意思是，這個決策是一次性的決定，不會有重複的機會，還是同類的決策要經常考慮？

以上四種因素與決策者的地位有直接關係；決策者的地位越高，任何一項因素的影響也能提高。以下是這個思想的簡化圖示，豎線表示決策者的地位，底線表示四種因素各自的影響效益。

最高地位



(決策者)

基層地位

低影響

高影響

(未來、範圍、性質、頻率)

{本圖示在第83頁，用坐標表示}

### C、系統的思維

如果按照科學系統的規則思考問題，這對於決策會有很多好處。所謂系統的思維就好像做一件工作，分先後秩序，把事情有系統地做到完善，沒有遺漏，也沒有浪費，這就是高效益。系統地思考或者系統地工作，其本質的意義是防止有漏洞；那麼，在做決策的程序上，系統的思維可以把各種問題都能考慮週到，例如處理問題的原則、基礎、影響、幾種可行方案、每種方案的利弊等，最後敲定最佳選擇的計劃，付諸于實際行動。

### D、創新的方案

為一個組織的活動做決策必須防止經驗主義，一切照老規矩重複過去的經驗。過去和現在，不論間隔時間多短促，情況必然有所不同，所以，每一次問題都應當認為是新問題，要認真全面考慮。這裡給大家介紹在決策前的五個思考步驟。

1、第一步：充份掌握情況。一旦發現了新問題，不要急于下結論，要盡多地了解情況，徹底掌握事務的來龍去脈、內外因素和形勢、各種思想和輿論。

2、第二步：全面深思熟慮。從不同的角度和內外關係的影響，對問題做全面分析；把所能收集到的資料做全面的信息處理。

3、第三步：憑知覺的醞釀。暫時撇開常規的教條和習慣，全憑着感覺冥想這個問題的前因與後果，沒有成見和固定模式的約束，讓思想像雄鷹一樣騰飛到天空去尋找最有利的地面降落點。

4、第四步：抓住閃光要點。對於面臨的問題，在收集信息、掌握情況、深思熟慮之後，也許能獲得一個突出的閃光點，那可能就是最佳的出路，值得深入思考。

5、第五步：決策安家落戶。以最後的選擇為核心使行動規劃逐漸明朗化，例如對某些模糊思想給予明確定義，以及對有分歧的影響給予補救，防止副作用，儘量使新決策適應環境，順理成章自然而然地展開新的行動。

## E、戰略性決策

決策可以分兩類：行政性決策和戰略性決策。行政性決策屬於事務型，只是一些調整和規則的變動，沒有本質性的改變，其影響也是暫時的，很快大家都會適應。戰略性的決策則是全局性質的複雜調整，甚至要改變整個組織的工作佈局和目標。戰略性的決策可能帶來難以預測的後果和影響，例如對經濟條件和人事關係的影響。戰略性的決策可能決定這個組織未來迅速發展和生死存亡的大問題。

=====

### 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<<

決策不是奉承個人

如果有人給你送來一個工作報告，其中有一項決策性質的提議，要你簽字表示讚同或者支持。你如果是為了顧全當時的面子，讓對方高興表示同意而且簽了字，那

麼，你就犯了一個大錯誤！ 如果這個決策將來出了問題，造成了損失或惡劣影響，那麼，你就是當然的被譴責對象，而且要承擔責任，因為，無論如何你的朋友不會承擔全部錯誤。 當初你堅強一些，指出這個方案不合適，你不能同意，要比出了問題再說話容易得多，而且得罪對方的程度也小。 如果你當初對他說的是真話，後來 有了問題，對方假如是個明智的人，他應當對你更加敬重。 誰都會說，你是個誠實 的人，沒有私心雜念，喜歡真心幫助人，都會讚揚你，尊敬你。 人的思想總是在不斷 地變化，你的朋友和其他人都會改變想法。

記住：在決策問題上不能感情用事，不能有私心；為了奉承個人而放棄自己的立場和原則，最後損失的不僅是組織利益，而且也是你個人的人格。

=====

### 三、收集信息

#### A、信息的原則

古代的成語說“知彼知己，百戰不殆”，戰的意思是決策，可靠的信息是決策不失誤的保證，古今中外任何重大問題的決策都離不開這個基本的原則。 現代社會的技術進步，主要表現在信息手段的發達，這是人類思維發展的結晶。 獲得信息的方式和渠道各種各樣，有傳統式的，如面談、訪問、社會調查；也有現代技術型的，如數據庫、文獻館、因特網等。 不論用什麼方式獲取信息，有四個有效的原則必須遵守：相關性、時間性、合法性和準確性。

##### 1、相關性

如果獲得的信息與考慮的問題無關，那不是信息，而是噪音。 一條可靠的傳聞，對某些人是重要的信息，而對另一些人就可能是噪音，所以，原始信息的篩選是根據內容與事件的關係。 如果我們在討論今年的伊斯蘭年會應當以什麼內容為重點，有人說，那個會場附近有火車站，這個信息對於議題是噪音，因為文不對題，而且分散注意力。 如果會議的討論話題是選擇一個較好的大會地點，那麼，這個會場與機場、車站和高速公路的距離就是有價值的信息。

##### 2、時間性

如果信息的內容早已過時，或者在遙遠的將來，這對於討論的議題毫無幫助，那麼，這個信息等於廢品。 假如我們在討論到哪裡去宣教，這時有人報告可靠信息說，本市西區新開闢的工業區，那裡新搬來了幾十戶穆斯林，他們已經組織起來，並且建造了一所簡單的清真寺。 這個信息很重要，可以考慮到那裡去關心新遷進的穆斯林家庭和他們子女教育問題，到那裡去了解需要哪

些幫助。如果有人從檔案館查到一份1900年的資料，這個城市曾經有一百多戶穆斯林，後來因為戰亂，人散寺毀，現在沒有一個人承認自己是穆斯林。這個信息對於宣教毫無作用，等於廢品。

### 3、合法性

信息的合法性有多重意思。第一，伊斯蘭組織的任何行為取決於為主道服務，絕對杜絕違背經訓的行為。比如要為穆斯林文化事業籌款，有人說，這個地方有許多酒吧和賭場，可以到那裡想一點辦法，這是違背伊斯蘭的法制行為，不能考慮。其次，收集信息的手段要正當，不允許用歪門邪道的途徑，如欺騙、賄賂、盜竊、竊聽等方式獲取信息。第三、伊斯蘭是守法事業，任何不符合國家法律的行為，也是不允許的。

### 4、準確性

信息力求準確。不準確的信息比沒有信息更壞，因為將導致損失和失敗。如果有人說，這件事不可靠，可能是謠言，決策者應當堅決制止，禁止干擾正常討論和研究。不能以個別代表全體，例如個別人的牢騷或激情不能代表整個地方的民意和集體意見，任何決策必須依賴可靠而準確的信息；只有輸入準確的數據，才能計算出正確的答案，這是一個很簡單的道理。為了保證信息的準確性，應當對所獲得的信息進行檢測，例如到信息來源處認證。譬如，為了選定一個伊斯蘭年會的地址，要了解那個地點的確切交通狀況，至少應當看到最新出版的地圖冊，或者派人到實地考察，探明附近的交通站點、停車場和週圍環境的實際情況。把這些情況做在規劃中，寫進通知書，都很有必要。

## B、信息收集方法

### 1、訪問面談

想知道什麼情況，找人當面交談。這是古老而又傳統的收集信息方法，現代社會仍然有效。面談的方式可以分為兩類：非正式面談與正式面談。非正式面談，就是找個熟人說說閒話，或者通過朋友的介紹，找知情者了解一些真實情況。談話的方式很隨便，氣氛友好，沒有任何強制性的要求。正式形式的面談要講究一些遊戲規則，比如約定時間和地點，如果有必要，應當提前告知要談話的內容，讓對方有所思想準備。正式的面談，在訪問的一方應當有充份的準備，例如怎樣開始，怎樣做自我介紹和簡單介紹現在遇到的新問題要求對方合作或幫助，準備提問哪些問題，考慮好問題的切入、過程、引導、結尾，達到最終的目的。面談時要禮貌、和藹、要求明確、減少干擾、防止分散注意力，最後要保持以後的聯係。

### 2、問卷調查

現代社會很流行問卷法，不論商業、選舉或者民意調查，問卷法已經成為普通人熟悉的方法，而且統計學專門有一套對問卷法的數學統計公式和方法，以確定對某一個問題的量化有效性，

成為一門科學的工作方法。問卷法的關鍵在於問卷的設計，所提問的問題既要面面俱到，客觀公正，問題用詞概念明確，而且對問卷的對象要有代表性的按比例選擇，例如男女、年齡、職業、民族等。

### 3、資料查詢

現代社會稱作是信息社會，每座城市、每個機構或研究所都有自己的一套資料庫，收集各種與自己專業有關的資料，並且系統儲存，詳細分類。譬如從中央到省市各級都有公共圖書館，那裡保存許多社會學的資料，供社會大眾查詢；此外，政府有關部門，高等學校以及各種專業研究所都有資料豐富的圖書館或資料室，大部份也都對外開放。電腦的應用使人類進入了一個信息時代，稱作是“信息高速公路”，可以通過因特網上查詢全世界的資料。我們做決策或研究問題，應當充份利用這些現有的資料，充實信息，以利于分析問題，幫助我們全面思維，正確判斷。

### 4、專業研究報告

有許多研究單位定期公佈研究報告，如政府部門、專業研究所或專業團體。有些報告是學術研究性質的，也有些是社會調查性質的，都以最新統計數據為基礎，反映某種社會現象，例如人口調查、就業狀況、環境污染、市場發展等。這些報告包含了大量的地方資料和數據，但是必須是近期的資料為最佳。

### 5、文獻資料

有許多概況可以從文獻資料或工具詞典中查到，例如專業年鑒、百科全書、專業研究書籍、報刊雜誌文章的分類索引等。這些文獻資料雖然最新的材料不多，但是可以查到許多問題的背景和歷史演變的信息，對於思考問題，做決策很有參考價值。

## 四、開動腦筋

開動腦筋就是放開思想大家想辦法，這是指召集許多人一起在沒有固定思路的情況下，大家參加議論怎麼辦。這同正式開會，按照一定的程式有引導地專心討論問題不一樣，特別是在信息不足，決策受困，十分為難的情況下。“領導現在沒有做任何決策，請大家來一起想辦法，這件事怎麼辦？”以這樣的方式促使大家深思苦想敞開議論，創造新設想，開闢新思路。

開動腦筋的會議必須有一個集中的思考題，情況介紹十分明確，讓大家感到領導很真誠，對大家的意見很尊重，大家願意分憂與合作。這樣的會議可以分三個步驟：第一，啟發大家思想活躍，積極提議有人詳細記錄，不否定任何新提議。主持會議的人也能提出幾項給大家參考的提議，說明是“拋磚引玉”。第二，鼓勵大家多提新建議，只要圍繞主題，人人都有發言的機會，要求說話簡略，不要被一兩個人佔有全部時間。第三，最後把提議集中，或者合併幾個重點，讓

大家進一步議論。第三階段的議論要逐步縮小範圍，允許大家對幾個重點提議加以評論，比較利弊，考慮後果和影響。會議的討論要根據既定的原則和目的，考慮幾種可行的方案，使討論接近結論。這樣的開動腦筋會議可能創造決策的奇跡。

#### A、適用性

開動腦筋的會議並不是處處能適用，只有在一定條件下才有效果。這是在議題很分散時的集體思考法，也許情況很為難，需要大家參加意見。參加的人都是掌握情況的人，而且對討論的問題都很關心，有高度的責任感。他們對時局和外部壓力都很清楚，都有解決問題的迫切感。例如，伊斯蘭組織每年有一個例行的年會，今年的年會應當選定什麼主題，請有關方面的代表參加議論，這個方式就很適用。會議的結局不一定有最後結論，能收集到多種設想和提議就是成果，這就是領導機構做決策所需要的信息。

#### B、高效益

為了使開動腦筋的會議有成效，可以採取以下幾種措施。

- 1、開會的時間最好選在大家頭腦清醒、精神狀況最佳的時候。
- 2、與會者來自各方面，而且對情況都很了解，互相地位平等，便于說話無拘束。
- 3、參加會議的人數不能過多，便于熱烈討論，但人數太少則思想單調；最理想的人數是5至7人。
- 4、會議的形式以圓桌式為佳，也可以是圍坐在一間小會議室中，互相面談，自由發言。
- 5、掌握時間，使每個人都有發言的機會，但會議不宜太久，以免大家疲勞。
- 6、會議要有記錄，各種意見都要記，便于互相啟發，並且能看出討論的思路。
- 7、在開始階段鼓勵多提議，少評論，不要否定任何設想。
- 8、會議之中可以重複會議的中心議題，提醒說話人思想集中，不要跑題。

#### C、歸納結論

召開開動腦筋的會議目的是依靠大家想辦法，提供信息，考慮最佳決策。為了獲得預期的效果，主持會議者應當做好以下規劃：

- 1、要求每個提議的人預測這個設想的可能後果和優點。
- 2、把會議中的各種提議按可行性排列順序。
- 3、對每一種提議都應附有可行性的說明。
- 4、突出最優選的前幾個提議。
- 5、及時把會議上歸納的幾個重點提議向領導機構彙報。

## 五、“舒拉會議”（協商）

### A、舒拉的性質

舒拉是伊斯蘭的討論和協商方式，參加的人應當都是有信仰而且具備專門知識的人，對各種情況都很了解。舒拉會議是伊斯蘭社會的一個重要組織原則。

真主在【古蘭經】中啟示穆斯林社會的領導和管理人員應當以協商的方式做好行政管理工作，互相以真誠相待，使民眾有機會暢所欲言。【古蘭經】說：“只因為從真主發出的慈恩，你溫和地對待他們；假若你是粗暴的，是殘酷的，那麼，他們必定離你而分散；故你當恕饒他們，當為他們向主求饒，當與他們商議公事；你既決定行事，就當信任真主。真主的確喜愛信任他的人。”(3: 159)

先知穆聖在傳播伊斯蘭事業中處處與人協商，為他的弟子們樹立了光輝的榜樣。追隨他的弟子艾卜·胡萊拉赫說：“我從來沒有見到過其他人像真主的使者那樣經常地與他的弟子們協商。”與先知穆聖同時代的人都曾經證實，穆聖的決策主要依靠兩個思想來源，一是真主的啟示，二是征求弟子們的建議。在白德爾戰役行將結束時，怎樣處置大批戰俘問題便是一個突出的例子。艾布·伯克爾說：“當時大家意見分歧很大，歐麥爾就代表一派反對意見。先知在廣泛征求意见之後，做了最後決策，戰俘們只要向穆斯林繳付贖金就可以獲得釋放。在伍侯德戰役開始之前，先知穆聖同大家協商採取什麼戰術，弟子們的意見分成兩大派。一部分人認為應當開城

出兵，在城外與古萊什人決一死戰；另一部分人主張堅守麥地那以疲敵軍。先知本人起初主張堅守不出，但經過廣泛聽取意見，最後決定率軍出城迎敵，”

## B、舒拉的實踐

舒拉會議的特點是，每次都有不同的聲音，有時雙方可能發生爭執。只有讓不同觀點的人充份發表意見，才能做出正確的判斷和決策。為了使舒拉會議成為伊斯蘭組織研究問題的有效制度，讓大家發表不同意見，尤其是反對的意見，決策者可以獲得以下收益：

\* 不同的意見有助於決策者頭腦清醒，看問題更加全面，防止被一片讚美聲吹亂了理智，造成決策的錯誤。

\* 不同的意見為決策者提供了更多的解決辦法，幫助他做最佳選擇；即使被否定，不同意見的可利成份也將成為正確決策的補充和參考。

\* 不同意見的爭論起到刺激深入思考的作用。雙方都要設法以理服人說服對方，講明道理，闡述利弊，激發想象力，創造性思維，把形勢分析得更加透徹。

如果實行舒拉會議的方式尋求最佳決策，組織者必須真誠，而不是走形式。真誠地鼓勵大家為實現目標共同商討，敞開思想大膽發言。舒拉會議本身不是做決策，而是大家思想見面集思廣益的寶貴時機。只要給大家機會認真討論，必有收穫，如果不是更換一種新的決策，那麼，在不同意見辯論中也能獲得許多有價值的信息和新的見解，使原有的行動計劃更加完善。

開展舒拉會議的活動是尋求實事求是的過程，在大家認真的討論中，解剖事實真相，探索解決實際問題的最佳途徑。不同意見看來是內部矛盾和衝突，其實，正確的決策就是在這樣的矛盾和衝突中誕生，並且更加接近真理，因為大家為了同一目標的爭論實際上是在互相啟發，互相對錯誤的否定，創造多種選擇的可能性。上述介紹的先知穆聖在白德爾戰役和伍侯德戰役的決策方式，正是證明了這個特征。

現代社會為伊斯蘭的舒拉會議帶來了更多的方便條件，大大提高了協商的效益。一方面，利用現代傳媒技術，使參加協商者迅速獲得準確信息和資料，便于他們思考和判斷；另一方面，現代的通訊手段和設備更加有利于表達不同的意見和交流思想。舒拉會議是伊斯蘭的古老協商原則，並不因為時代的進步而失效或過時，而是更加有效、更加適用。為了在現代社會實踐伊斯蘭的舒拉會議協商方式，在本《導論》中將重點介紹幾種通訊方法。



## 六、談判與妥協的要領

伊斯蘭組織在社會中，難免要同其他組織有合作或共處的關係，對方的目標、宗旨、原則和制度都與我們不同。這樣就需要談判，以求雙方都能接受的共識，可以達成協議。

談判是一種高水平的社會活動藝術，其中有許多技術性的講究，例如心理學的知識。我們對對方了解得越多，越容易掌握談判的主動權，比如對方的目的、需要、處境和利益。談判的成果不是輸或贏的簡單遊戲，也不是迫使對方對我方讓步、接受我們的一切條件為談判成功的尺度。談判是為了贏得維護伊斯蘭組織的原則和穆斯林社會的利益。

談判過程中，態度的“溫和”與“強硬”各有所用，因事制宜；談判後能獲得多少利益取決於給對方施加多少壓力，因為雙方都是為了爭奪利益來參加談判。所以，一個成功的談判者能始終抓住談判的要點不放鬆，精神高度集中，不達到目的不罷休。談判是個多種專題的概括，不能一概而論，以下是各種典型談判的概括。

=====		
問題：用什麼樣的方式討價還價？		答案：怎樣堅持原則？
溫和式	強硬式	原則性
-----		
雙方是朋友	雙方是敵對	雙方都是為解決問題而來
目標是協議	目標是勝利	雙方友好合作結果互利互惠
做些讓步維持關係	對方必須讓步	就事論事不影響人際關係
對事對人都應和氣	對事對人都不客氣	對人客氣，但對事寸步不讓
信任對方	不信任對方	就事論事不受人際關係影響
談判靈活機動	絲毫不讓	以利益為主，態度其次

主動放鬆要求	發出威脅	探索雙方利益
為達成協議做讓步	協議中必須保證利益	維護雙方利益採取靈活方法
公開攤牌坦誠布公	用迷魂陣使對方不摸底	雙方都不露底線
雙方尋求共同利益	方式可變利益不能損傷	提議多種選擇下次再討論
堅持合作求同存異	堅持立場不可能退讓	堅持客觀原則共同遵守
避免意志競爭	爭取意志勝利	爭取協議與個人意志無關
迴避壓力	施加壓力	以理服人，以原則為準繩

=====

## 妥協的局限性

談判就意味著妥協，協議就等于雙方互相讓步有了結果；伊斯蘭組織與任何單位的談判和協議也不例外，但是正如前一章說過，在原則問題上絕不能讓步。十三世紀罕伯裡派的伊斯蘭法學家伊本·泰米葉在他的著作*Hisba fi al Islam*中對伊斯蘭組織談判中的讓步確定了以下限度：

- 1、對問題沒有調查清楚不得輕易下結論，但正確與錯誤，許可或禁止，須分清原則。
- 2、一件事主流是正確的，儘管包含着少量的錯誤，應當認為許可。
- 3、一件事如果主流是錯誤的，就應當堅決制止，即使制止後會造成一些損失。
- 4、如果一件事屬於完全錯誤，即使損失再大，也必須制止。
- 5、如果正確與錯誤對等，雙方相當，輕重難分，那麼，就不要下結論。

=====

## 故 事 會

>>>>>><<<<<<

有人說，【古蘭經】是一部完美的生活指南，人間的事無所不包，一切遵照【古蘭經】的啟示辦，保證沒有錯誤，不用思考什麼。這樣說法有問題，請問：真主為什麼賦予人類一個能思維的大腦？這麼說，這個大腦還有什麼用處？人類的大腦與動物不同，是有能力辨別是非、理解信仰、為自己的行為做決策的，所以，真主要我們思考，沉思真主的跡象而知敬畏真主。與動物世界相比，人不是跑得最快的，不是力氣最大的，不是看得最遠的，但是，人的大腦是最富於想象而且最善於思考的，因為真主給了我們這個特殊的大腦，我們才有了人性。請體會以下這個寓言。

從前在大森林中有一頭大獅子，他對年幼的兒子說：“你對什麼動物都不必害怕，但是有一種兩條腿走路的動物可要小心，那是人，因為他們有大腦。”有一天小獅子在森林裡覓食，看見了一只兩腿站立行走的動物。他撲了上去，問他是什麼動物，聽他的回答說：“我是人。”這時，他想起了他父親對他的教育，對那個人說：“我爸爸曾經警告過我，要對人多加小心。你能不能把你的大腦拿出來給我看看？”

那個人說：“噢！對了，我今天把大腦留在家裡了。如果你放開我，讓我回家，我把大腦取來給你看看。可以嗎？”

小獅子說：“可以吧。你可要快一點回來。”

那個人說：“那可不行。你到處走動，沒有固定的地方。如果我回到這裡，你不在了，我到哪裡去找你呢？你不是看不到我的大腦了嗎？我有個辦法，你是否能同意。我用繩子把你捆在這棵大樹上，你就在這裡休息，等我回來。這樣好嗎？”

小獅子說：“這個主意很不錯。那麼你就捆吧。”

當那個人把小獅子緊緊地捆在了大樹上，便用棍子猛擊小獅子，要把它打死。這時，小獅子才理解他父親的話：“要對人特別小心，因為他們有大腦。”

我們有很多人，真主恩賜他的大腦不願使用，有些人根本不用。現代科學家發現，一般人的大腦才使用了其中的5%到10%，他們的思維能力還大有潛力可挖。

=====

## 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<

- 1、什麼時候不能做決策？ 為什麼？
- 2、在制定一個行動決策時，什麼事不能做？
- 3、制定決策應遵循哪四個步驟？ 按順序列出來。
- 4、按照哪五個階段展開創新決策活動？ 列出順序。
- 5、當你獲得信息時，怎樣判斷那是最佳的信息，或者無用的信息？
- 6、在進行開動腦筋討論時，哪個步驟最關鍵？ 應當避免什麼？
- 7、【古蘭經】中對“舒拉會議”的啟示是什麼？
- 8、假若先知穆聖時代的伍侯德戰役發生在現代，怎樣進行“舒拉”協商？
- 9、伊斯蘭的“舒拉”精神怎樣在現代的領導中體現？

=====

## 理解練習

>>>>>>>><<<<<<<<<

情景：假如你是本地一個伊斯蘭宣教中心的副會長，在那個區域內，你在散髮伊斯蘭學習資料過程中，認識了許多穆斯林大學生，他們都很熱心協助你的宣教工作。你的工作很有成效，自己覺得很滿意。附近有一個穆斯林小社區，派人同你聯係，要求你把同樣的宣教工作擴大到他們那裡，把你的助手們也都帶去。現在你很為難，覺得能力有限，能把本地區的宣教工作做好已經是很不容易了，恐怕承擔不了擴大宣教區域的責任。怎麼辦？

- 1、先認真思考，列出幾種可行的辦法，寫出來。

- 2、制一個表，把各種有關的信息記錄下來，為決策做準備。
  - 3、你打算自己個人考慮決策還是同其他人一起商議決策？為什麼？怎麼辦？
  - 4、根據決策的四種因素考慮你的決策：未來、範圍、性質和頻率。哪一個因素對你的決策最重要？哪一個因素對你的決策最不重要？
- 
- 

## 第八章：決議與落實

### 一、什麼是落實？

### 二、決策中的落實因素

### 三、落實的各種條件

- A、通報決議
- B、行動綱領
- C、分派任務
- D、活動順序
- E、經費來源

### 四、落實行動的基本要點

- A、筆記不離手
  - B、落實見行動
  - C、做到百分百
  - D、父親與三子
- 
- 

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 在執行中理解決策的意圖
- \* 制定決策的落實規劃
- \* 保持行動與決策者的密切關係



## 一、什麼是落實？

一個決策的成功與失敗取決於落實的情況；決策的效益體現在展開活動的成果以及計劃範圍之內出現的新氣象。不動則已，動輒就有成效，影響一個區域中人們的生活狀態。

決策的落實是使會議室內的討論變成實際行動。工作人員根據事先預定的規劃在特定的時間內利用有限的資源採取有計劃的行動達到既定的目標，這就叫做規劃的落實。

## 二、決策中的落實因素

一個決策在成為行動和產生效果之前只不過是一種心裡想的意圖。由意圖形成規劃，然後見諸於行動，前後呼應，互相補充。真主在【古蘭經】中啟示我們：做不到的事不必多說；一旦決議，堅決完成。

“信道的人們啊！你們為什麼說你們所不能做的事呢？” (61: 2)

“當與他們商議公事；你既決定行事，就當信托真主。真主的确喜愛信托他的人。”  
(3: 159)

在決策的過程，對面臨的形勢已經做過分析，考慮過各種可能性，其中包括各種利弊和風險，並且已經商定決策的執行辦法，使原來的意圖變成實際行動。這時，主要應當考慮怎樣使活動一步一步地向着既定目標邁進。

如果決策已經完善，下一步就要看行動和效果。首先，把責任落實到負責的人身上，參做決策的人，不論是支持或者反對者，一旦形成決議，都有了努力貫徹的責任。這些人是執行決策的啟動者，在他們走出會議室之前就應當心中有數，委託誰去執行，第一步怎樣邁出去。沒有執行規劃和具體行動的決策等於一張廢紙。

一個完善的決策本身就應當包含着落實的行動規劃，這個規劃中就規定着參加策劃的人中有負責執行者。他是參加了決策討論並且被分配了任務的人。決策規劃中已經有了初步設想，以後的每一個步驟有哪些人參與和執行，不會使行動發展過程中出現空白和中斷，虎頭蛇尾，不了了之。

決策對未來的發展有所預料，這些預料可以在不同階段進行檢查，在實際工作中看效果和社會影響。決策進入了實際行動之後，各種工作全面展開了，仍舊要有原來參加決策的人觀察效果，收集反饋意見。決策的實際執行情況是對決策的檢驗，有必要時，應對決策做些修正或補充；因此，決策與落實不是互不相干的兩家人，而是一個整體，前後呼應。

### 三、落實的各種條件

把會議中的決策轉化為實際行動所產生社會效應是某些必需條件活動的結果。所以，為了保證決策成為有效的行動，必須注意以下條件：

- \* 決策應當通報哪些人？
- \* 哪些事必須做？
- \* 工作由誰負責？
- \* 工作進度的時間表是什麼？
- \* 由誰負責經費來源和必需品的供應？

#### A、通報決議

“決策應當通報哪些人？” 凡是有關的人都應當得到決策的通報。有些人對決策曾有過貢獻；有些人雖無貢獻但支持決策的行動；有些人將參與決策的落實；有些人雖不直接參與執行但將來會受到影響。

#### B、行動綱領

“哪些事必須做？採取什麼措施？” 決策是未來行動的指南，關鍵就在于有行動，是規劃以內的必要行動。根據眼前的具體情況，行動的方式要具體，要合適，因為決策的精神就是要在合適的時間發起合適的行動。為此，在開始行動之前必須調查了解當地的情況，是否適合于發出號召，開展活動。行動要有具體的細節規劃，先後有秩序，一環扣一環，首先要求參與行動

者知道全部工作的規劃和活動的先後順序，每個人心中有數，他應當做什麼。規劃要具體，對不同的地方、不同的對象、不同的參與者，給予不同的明確使命。這就是行動綱領。

### C、分派任務

“工作由誰負責？” 按照決策中的規劃要求，在一個具體的環節上需要有人在行動，這個行動由誰去做，達到什麼要求，必須有明確分工。任務可能分派給個人負責，也可能由當地的一個基層組織負責。不論是個人或是組織，他們在當地有合法的權利和地位，出師有名，有人同他們直接聯係，使他們明確權力範圍，應當達到的工作指標，防止聯係斷線，或者推卸責任，互相指責。

要防止泛泛而論的號召，說“這是一個偉大的任務，人人有責”，結果沒有一個出頭露面，沒有人擔負責任，什麼行動也見不到。當大家聽到“人人有責”，每個人都想“我不去做，總會有人去做”，可能到頭來，沒有一個人去做。有一個<國王與蜂蜜桶>的寓言故事，生動地說明了這種情況。

=====

## 故 事 會

>>>><<<<<

### 國王與蜂蜜桶

有一個國王喜歡吃蜂蜜，大臣向國王秉報，他的人民都熱愛國王，每個人都願意把最好的蜂蜜貢奉給國王享用。國王聽了很高興，因此，下令在市場中心放上一個大木桶，讓所有熱愛國王的人都奉獻一杯好蜂蜜，以表示對國王的愛戴。

第一個人倒入了一杯水；他想，其他人都將倒入好蜂蜜，這麼大的木桶，有他的一杯水，也算不了什麼問題。

傍晚的時候，衛士們把大木桶拉入了王宮，準備向國王獻禮。打開桶蓋一看，裡面全部是清水，一點蜂蜜的甜味都沒有。原來所有的人都與第一個人有同樣的想法。

=====



#### D、活動順序

“工作進度的時間表是什麼？” 把所有規劃中的行動或工作都列入一張明細的時間表，稱做“活動時間表”或者是“工作進度表”。凡是一個活動規劃，都應有時間的概念，以便檢查效果；同時，某些活動受時間的影響，時機不成熟，過早開始，效果不佳；時間拖拉太久，錯過良機，也造成效果的損失。也許由于醞釀階段的前奏曲沒有安排好，主要的活動突然爆發出來，人們毫無思想準備；假如主要活動完成之後，善後工作沒有人專門精心負責，也可能造成前功盡棄，或者遭到埋怨。譬如，我們把開會的通知發晚了，應當與會的人在會議結束後才收到通知，人家將對我們的工作印象如何？又譬如，我們請來了許多外地來的貴賓，當會議結束後，沒有人關照他們的返回交通，使這些遠道而來的熱心客人開完會後感到十分難堪，最初的熱情全部打消。

#### E、經費來源

“由誰負責經費來源和必需品的供應？” 當今世界，凡是舉行活動，都少不了要花錢，任何一個地方也沒有免費的午餐，白拿白給。而且，如果舉行活動，召集人聚會，總需要一些物質準備。如果無錢又無物，很難實現什麼計劃，俗話說“兵馬未動，糧草先行”，就是這個道理。設計活動時，先把經費來源和物質用具設想得可靠週到，並且應當有所寬余，就有利于決策的順利執行。

=====

### 學 習 園 地

>>>>><<<<<<

1959年我在英國留學時與其他兩個同學住在一起。快要離別的時候，我要求他們倆對我說實話，他們對我有什麼看法，以便我今後改正。一位同學說：“我看你總是那麼樂觀，愉快，充滿了歡笑。我真羨慕你，希望能像你那樣生活。”另一位同學也對我說了實話，他說：“你這個人太認真，總是那麼嚴肅。我都有點害怕你。”兩個人都是我的好友，對我說的都是實話，他們對我的看法絕然不同。

1979年我被世界穆斯林青年協會派到塞浦路斯去舉辦一期穆斯林青年培訓班。在培訓班將要結束時，我征求學員們對這

一期培訓班的意見。一部分學員們說：“管理太嚴格了，就像軍事訓練。” 另一部分學員們反應，活動組織得松松垮垮，不象受培訓，就好象來度假一樣。

計劃歸計劃，意見歸意見，這兩者要有區別。如果只是為了取悅于每個人，我們的活動可能變成一場玩鬧。在做規劃之前固然要做全面的調查研究，儘量滿足大多數人的要求，但伊斯蘭宣教工作的根本使命是要忠于真主，為主道服務。假如一切以群眾滿意為準則，群眾的要求也許使我們的活動走向歧途，失去意義。我們應當尊重大家的意見，但是我們必須扮演領導的角色，而不是做群眾的尾巴，沒有自己的工作原則和目標。

=====

#### 四、落實行動的基本要點

通過上述的介紹，大家應當對決策的落實有了基本的認識，但是懂得理論不等於工作實際能力，我們應當在實踐中探索經驗，養成良好習慣，並且向有經驗的人學習。單有周全的規劃和個人的決心，未必肯定就能獲得成功，工作能力是事業成敗的關鍵。什麼是工作能力，從理論上很難總結，而是實際的日常思維和工作習慣問題，例如經常記筆記，不是空談而是注意實效，關鍵的地方一絲不苟，善于觀察人的行為而不是聽信言辭等。

##### A、筆記不離手

人都易忘，但是書寫可以幫助人記憶，重要的事勤于記錄，記在小本子、紙片或卡片上都可以，要隨身帶着記事的筆和紙。不要對自己的記憶力有太大的自信，每天要把所有的記事過目一遍，排列輕重緩急的次序，有經驗的人為了不誤重要的公務每天早晚做兩次事物順序的排列。隨身的筆記要隨時整理，把重要的事列入檔次，提醒自己不要忘記。事無巨細，考慮週到，盡到了責任就有了成就感。要把做筆記養成一種良好的習慣，培養細心的性格，工作能力也能相應提高。一個小習慣可以使你受益匪淺，工作中會出現巨大成就。

##### B、落實見行動

思想家和行動家是同一種社會活動的兩種分工，不能混為一談。思想家和決策人主要的工作性質是思考，討論和協商；而行動家如同工地的工人，要見于行動，出成果。這兩種人不能調換位置，譬如思想家忙于具體操作的事物而不去考慮規劃，行動家或工人不操作而整天開會討論說空話，一事無成。這都屬於工作的病態。

實際工作人員要以有效行為證明自己的勞動成果，而不是空談和討論，沒有行動。空談不僅誤事，而且製造一種假象，似乎大家都很關心，但沒有成就。比如要在穆斯林社區裡辦一所伊斯蘭學校，討論了許多年，也沒有見到成效，結果還是一塊空地，只見見渾身塵土的兒童在那裡打鬧。

人類的優點是會說話，但是光說不做就變成了人的缺點。說話多的人常常是為了給自己辯解，因為他的工作沒有完成，或者有缺點。有人把說話和做事比做借錢和還債，說的多做得少就是借錢沒有還清，而少說多做的人是有盈餘的富翁。這個比喻提醒我們要做實幹家，而不是空談家，因為決策是否真落實主要以行動的成果來證明。

### C、做到百分百

據社會學家的研究，社會上有**90%**的人做他們應當做的一半工作；**9%**的人能做到他們工作的**95%**；只有**1%**的人把工作做到**100%**。這個研究的數據表明，如果你是一個經理，在你手下的人真正踏實肯幹的人只有**1%**，其他的人都不可靠。這樣使經理這個差使很不容易，因為管理上會出現各種漏洞，下屬人員不認真工作。因此，令人不滿意的情況經常發生，比如有人報告說，工作順利完工，但還有些善後需要處理。這個“善後”就是花召，他們為什麼不處理完一切善後再說“順利完工”呢？“善後”應當屬於完工的一部分，如果剩下善後的一段未完成的工作，就是沒有**100%**的徹底完工。

凡是出現拖延工期的事件，都有各種借口給予解釋或說明。不能完全相信解釋，人們的思維是有問題的，從小就學會找借口，說謊話，所以世界上充滿了各種借口。我們伊斯蘭工作需要的是實幹家，有了任務能百分之一百地完成。我們是有信仰的人，人性的素質很不一樣，思想的動力和自我監督的精神是無信仰的人不能想象的；為了伊斯蘭的事業，我們必須做到**100%**，而不是**99%**。

先知穆聖說：“人就好像駱駝，一百個裡面難得一頭好駱駝。”我們就應當是那一百個中的一個，最可靠的一個，能夠**100%**地完成我們的使命，因為我們是穆斯林。

### D、父親與三子

有人批評一個父親對待他的三個兒子有偏見，問他為什麼最喜歡三兒子。他回答說：“請你等着瞧吧。看看他們的行動你就知道了。”這時，三個兒子都進門見到父親在同客人說話。他父親派他們三個人到碼頭上去看看船貨，進快回來向他報告情況。

大兒子說：“我們收到了一船貨。”

二兒子說：“昨天給我們卸了三臺日本製造的機器。”

三兒子說：“那三臺機器都有問題，兩臺機器都發現缺少零件，有一臺機器在裝卸時受到損傷。我找了碼頭上的保險公司辦事處，他們同意賠償，但必須在一星期以內提出文件報告，否則過期不賠。我們要抓緊時間同他們交涉。”

工作要認真，完成使命的100%；不要找借口掩蓋自己的缺點。

---

## 動腦筋想想

>>>>>><<<<<<<<

### 一、六個階段的活動

你們是否記得過期曾經有過一次活動，那次活動開始的時候大家都很興奮，結果是一場悲劇，大家不歡而散。那次活動發生的過程可以用以下六個詞組概括：

- 1、熱情洋溢；
- 2、大失所望；
- 3、一片混亂；
- 4、尋找罪犯；
- 5、批判無辜；
- 6、表揚閑人。

假設一種類似的活動，要你們參加決策和落實，規劃和指揮整個過程。全小組討論，應當怎麼辦？要扭轉過去那次不愉快的經驗。

二、如果你遇到這樣的人，怎樣與他們相處？ {這個題目中有六個頭像插圖，每個英文字母代表一個人} {在原書第99頁}

K、

D、

B、

P、

C、

E、

[K] 萬事通：他無所不知；而你在他們面前一無所知。

[D] 指揮官：他的命令必須執行，沒有商量余地。

[B] 黑手黨：黨徒不忠，背後一刀。

[P] 怨氣包：除了他以外，誰都不好，怨氣沖天。

[C] 好戰者：天天同人開戰，他必須贏，別人都必須輸。

[E] 火藥桶：火暴脾氣，如同導火線極短的炸藥包，見火就爆炸。

=====

## 學 習 驛 站

>>>>><<<<<<

工作方法介紹：五角形科學工作法

當我們發現了問題，不等於解決問題。這二者之間有一段距離，如果方法科學，這個距離自然會縮短，很快能見到效果，問題能迎刃而解，煙消雲散重現海闊天空。

病人來到醫生面前，必定是先診斷，再開藥，對症下藥，藥到病除。這個順序不能顛倒。社會問題如同病症，處理的順序相同，先根據表象診斷問題的根源，然後提出解決方案。

這時再提出具體執行的措施：方案的可行性、落實的方法、達到的程度和效果、時間順序的規劃。這就是一個決策的過程，決策的成效全在於落實。

決策已經落實到了實際行動，似乎可以鳴金收兵宣告勝利，但是許多人忘記事後的效果檢驗。現代商業的成功之處，是因為增加了“售後服務”，“跟蹤調查”，“包退包換包修實行三包”，這是現代經營思想，應當引進伊斯蘭運動的宣教工作。“跟蹤調查”是現代商業的戰略措施，既能鞏固商業陣地，又能幫助修改設計提高新產品質量，生意越做越大。

設計伊斯蘭活動時應當增加一個工種，派專人收集社會反應，監督工作效果，如同議會中設置的一名“執鞭”監督官。他的使命如下：

- 1、監督規劃執行情況的關鍵環節，如各部份的負責人、活動內容、時間進度、經費收支、上下級對工作的反應等。
- 2、會議記錄情況，會議通報。
- 3、定期和及時聯絡各部門的負責人，掌握進度和活動進展狀況，保持各部門聯繫，疏通信息。
- 4、發現問題及時通知有關方面及主管人。

{在第101頁上，有一個大無角平面圖。中間的字阿拉伯文是“法拉赫”，可以只用中文“五角工作法”，在每一角都有說明：1、感到問題的存在；2、診斷問題的症結；3、決策解決方案；4、實際落實規劃、5、事後調查反應。

#### 1、感到問題的存在

#### 5、事後調查反應

#### 2、診斷問題的症結

---

---

思考與討論

>>>>>>><<<<<<<<

- 1、你用什麼方法把決策發展成行動規劃？
- 2、在執行規劃過程中，及時的社會反饋起什麼作用？
- 3、有五個步驟落實決策，是哪五個步驟？
- 4、在執行決策分派工作任務時，關鍵問題是什麼？

=====

理解練習

>>>>>>><<<<<<<<

情景： 全國伊斯蘭聯合協會決定要在今後兩年內在全國所有的主要城市都成立一個伊斯蘭文化中心。 你作為協會的執行秘書長，決策的落實使命交給你，你打算怎麼辦？

- 1、制定一套落實決策的規劃。
- 2、估計會遇到哪些障礙，列出這些可能的困難。
- 3、設計一套工作方案，使決策的意圖成為具體行動規劃，其中包括工作進度、時間順序、經費預算等。

=====

---

## 第九章：規劃的基礎

- 一、什麼是規劃？
- 二、規劃是活動過程
- 三、規劃中的條件
  - A、動機
  - B、時間
  - C、程序
- 四、目標規劃法
  - A、預想
  - B、決議
  - C、通報
  - D、監控
- 五、規劃的有效性
  - A、事先的預測
  - B、兩種規劃：高度集中和權力分散
- 六、年度規劃
- 七、規劃的策略：Q-8法
- 八、目標

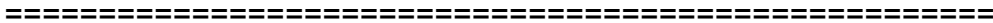
---

教學目的

在學習這一章以後，你應當達到如下能力：



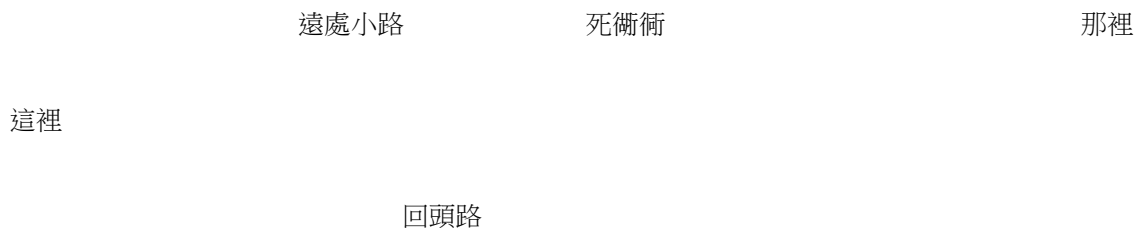
- \* 理解規劃以及規劃在管理中的作用
- \* 能識別不同層次和不同類型的規劃
- \* 能區別不同層次規劃間的內在關係
- \* 能制定各種規劃，包括年規劃



## 一、什麼是規劃

規劃是紙上作業，不怕犯錯誤；規劃如同一張路程設計圖，指明從“這裡”到“那裡”的最佳路線，如以下圖示。在到達目的地之前，很容易從高速公路上進入路側的“遠處小路”、“死衚衕”或者“回頭路”；如果這樣的情況不及時糾正，保持正確方向，那麼永遠達不到設想的目的。一旦走入歧途，車終究會停下來，但絕不是原來計劃要去的地方。有了規劃，還須要嚴格控制行程，保證行駛在正確的大道上。

當我們設想要達到一個目標或者要成就某種目的，要記住一條格言：錯誤的計劃就等於為失敗做的計劃。



## 二、規劃是活動的過程

從某種意義上理解，規劃是一種按順序的環形行動。如果這個環形圖中斷了或者受到阻礙無法前進，規劃的意圖將失去全部意義。下面是個三角形圖示，在三個接頭點上分別是：規劃、行動和評估。

規劃

=====

記住這句話：

錯誤的計劃，就  
等於為失敗做的計劃。

評估

行動

=====

規劃是一個活動的過程，這個過程包括明確目標、收集信息、預想設計、規劃未來行動，為了達到目標的努力。

規劃可以保證以後的每一個行動都是經過預謀和策劃的，按照一定的時間順序進行，要達到預定的目的；規劃就是要解決一系列的問題，促使未來發生預想的變化。一種行動的規劃便成為控制行動的依據和基礎，使所有的行動導致理想的結果，而不許可任何行動中途出軌，前功盡棄。規劃對朝向目標的行動給予肯定和鼓勵，每前進一步都是偉大的成就，使全體參與者想象未來的情景，看到未來的新希望。由于事先有詳細的規劃，所有的行動都能充份利用一切資源和條件，提高效益，減少浪費。

我們為伊斯蘭事業的奮鬥，為了穆斯林社會的健康發展，利用科學規劃的方法有助於強化我們的使命感和責任感；在我們的行動中採用伊斯蘭的“舒拉會議”原則，指導行為的最佳狀態。

### 三、規劃中的條件

#### A、動機

規劃體現了領導集團的意圖和動機，那是他們一致讚同並設想的近期活動目標和遠景的藍圖。長遠利益的設想稱為是戰略規劃，是要把這個組織的活動和影響擴大到一個既定的未來目標。短期行為的規劃目的是要達到某種具體活動的目標和成效，這叫做行動計劃，或者叫戰術性規劃。

在戰略性的規劃中，可以看到這個組織的基本原則和重點奮鬥目標。戰略性的規劃是這個組織的負責人長期以來研究局勢、確定宗旨、設計行動方案和估計社會效應的成果。戰略性規劃反應了領導人內部政治、社會和經濟的實力和思想魄力，顯示他們將在未來五年或更長時間內希望達到的理想境界和雄心壯志。行動計劃則不然，是一次具體的活動如同一場戰役，沒有那麼久遠的設想，而只是對目前活動的指導和要求，活動的期限不長，最多一年，但它是戰略性規劃的一部分。

## B、時間

規劃的實際作用就是怎樣合理而有效地安排時間，在特定的時間內完成哪些決策中規定的活動，這些活動是實現未來理想的重要步驟。規劃的時間可為數月、一年、五年、甚至五十年，規劃的時間期限越長，要求越嚴格。在這個時期內，規劃所包括的所有活動以及一系列的活動，都集中在一個最終的目標上。根據時間的長短，可以把規劃分為短期規劃、中期規劃和長期規劃三種。

短期規劃不是孤立的行動，而是屬於長期規劃內容的一部分；中期規劃也可以劃分成若干個短期的行動。這三種類型規劃的連續和一致性有助于整體戰略規劃的實現，同時也有利于對人力和物力資源的合理使用。

### 1、組織的宗旨

長期戰略的遠景目標是一個組織的基本宗旨，它們不會很快實現或完成，但是這個組織一切活動的指導綱領。在能預見的未來五年或者幾十年內，各屆領導都要為這個宗旨做承諾，向會員們保證，堅持自己奮鬥的方向和忠于組織的原則和精神。

組織的宗旨是這個組織集團的目標和這個組織的性質，由不得個人的意志，而是代表了當地社會的需要、全體會員的要求和歷屆領導人的意願。伊斯蘭組織的宗旨必須以【古蘭經】和聖訓為根本依據，在組織內部實現伊斯蘭的舒拉協商體制。

### 2、長期的戰略規劃

在制定長期戰略規劃時，伊斯蘭組織的負責人不能忽略兩個基本問題：

- (一) 不可控因素：政治局勢、社會趨向、意外事件等。
- (二) 可控因素：宣教的基本使命、經費的可靠來源、有信仰的穆斯林基本群眾。

制定長期戰略規劃是個一系列的工作程序：收集和分析各種信息，判斷社會環境對奮鬥目標的利弊，估量經費和其他資源的可靠依據，設想有幾種戰略目標的可能性，選擇最佳目標和能夠達到目標的可行措施。

在長期規劃形成初步概念之後，就應考慮中期戰略規劃，屬於比較近期可行的行動，為最終實現戰略目標的具體步驟。例如，上級伊斯蘭組織規劃要在所有下屬地區建立伊斯蘭文化中心，那麼，中期的規劃應當是動員各地基本群眾和調查籌款的渠道。等有了人力和財力保證之後，設計什麼樣規模的文化中心和開展什麼樣的活動那是順理成章的後期使命了。

### 3、短期的戰術規劃

短期規劃是不超過一年的活動內容，方法和措施都比較具體而且切實可行。短期規劃的活動必須與整體戰略規劃保持目標一致，為未來的發展創造條件。例如，計劃將來要在地方上建立一所伊斯蘭文化中心是長期的戰略目標，中期的目標是動員群眾和考慮集資，那麼，短期的規劃應當是對社會進行調查、收集信息、培訓基本工作人員、準備宣傳資料和組織各種類型的群眾活動。

短期的規劃也應劃分若干活動階段，或者分頭同時開展幾項不同內容的活動，比如有人考慮經費來源、有人組織兒童或婦女學習班、有人組織宣教骨幹培訓班、有人準備宣傳資料。這些活動須要在短期能見成效，少則幾天，多則一個月，每天有進度、彙報和檢查。

## C、程序

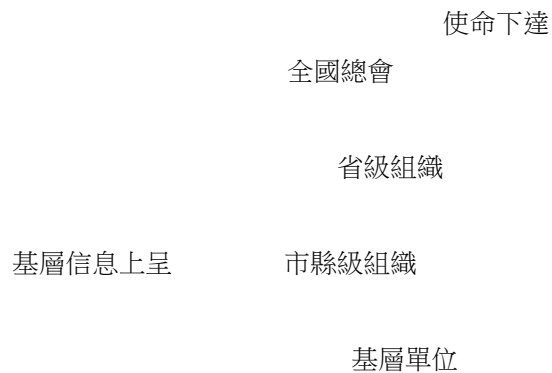
穆斯林的組織不是孤立的人群，應當有上下級的聯係和系統關係。上級代表領導，下級就是基層，但是上下級都屬於一個整體，任何活動都是互相呼應和互相牽動。上級的工作規劃應當是對各地分支的全面指導，而下級基層單位則是承擔本地的工作使命。因此，上下的聯係和通訊應當有兩種方式：

1、由上而下式：總體規劃應當是由上級傳達到下級基層單位，闡明目的和原則，主次分明，要求具體，便于基層組織遵照執行。

2、由下而上式：上級必須了解基層群眾的需要和願望，也須了解基層的人才和能力。這些信息由基層向上級傳遞，便于上級領導制定切實可行的決策，基層容易操作和執行。

以下圖示描述了上下級組織的運作關係：

{page 107}



#### 四、目標規劃法

“目標規劃法”是一種科學的工作程序。顧名思義可以理解為，以理想的目標設計整個工作的程序，全部使命就是為了達到目標。在這個規劃中必須明確的幾個因素是：人力、內容、方法，時間表；可以分為四個步驟：預想、決議、通報和控制。

##### A、預想

預想是規劃的初步階段，應當包括以下三個內容：

- (一) 對於希望達到的目標儘量表述清楚。
- (二) 收集信息、資料、意見以及發掘資源。
- (三) 向有關方面和有經驗的人諮詢，做好信息、知識和思想準備。

##### B、決議

形成決議是領導階層的關鍵一步，應當有以下四個內容：

(一) 分析信息和資料，設想多種方案，對比各種利弊的後果。對於未來開展工作的能力和條件思想可以大膽一些，因為，在必要的情況下，可以想辦法開發新資源。

(二) 設計整個規劃的幾個重要活動環節，環環相扣，最後達到目標。

(三) 縮小思考範圍；根據可靠的資源、工作的收效、社會條件的可行和時間的保證，選擇最佳方案。

(四) 對最終目標和階段要求設定具體指標，這些指標必須切實可行，以便及時檢查。

### C、通報

形成決議之後，要把信息傳送出去，促使有關方面立即開始工作。注意以下三點：

(一) 選定應立即通報的人，例如本組織內的成員負責人，上下級組織以及兄弟單位。

(二) 考慮通報哪些內容，對執行者告知具體規劃的目標和落實要求，在必要時應當面談和開會討論。對於上下級組織和兄弟單位只介紹規劃的概括，不提供細節。

(三) 檢查名單是否應該通報的人有沒有遺漏，而且要了解他們對規劃的目標是否理解和支持。

### D、監控

決議進入實施階段之後，須建立完善的控制體制，注意以下三個方面的內容：

(一) 設定專人負責監督，檢查各部門是否正常展開活動，朝着正確方向前進。

(二) 檢查每階段的工作和活動成效，與原設定的指標做比較，找到差距在哪裡。查出差距的原因，是客觀條件不允許，還是沒有充份發揮積極性。

(三) 及時提出修改方案：部份修改目標或者全部更改方案，研究對策，及時更正。中途修改方案或改正錯誤，可以避免最後徹底失敗。

## 五、規劃的有效性

### A、事先的預測

凡事都可能有意想不到的例外，可能是發展過程中的事故，也可能是沒有預料到的條件之不足。因此，在一個全面考慮的規劃之中應當有一個“應急措施”，以防計劃撞車，進行不下

去，而造成前功盡棄，損傷了所有的人力、物力和群眾的積極性。 規劃在進行過程中應當經常做定期檢查，比如一年期的規劃，每三個月應當深入到民眾中聽取反應並且檢查細節，以防產生偏差。

在預測性的計劃中，要注意以下兩個看似矛盾的思想準備：

(一) 把主要的力量集中在未來的一年中，從財力和物力保證一年的活動順利進行。

(二) 設想要大膽，要敢于有新的突破；即使目前看來資源不夠，但有了一個大膽的設想，將來的精神狀態就不同，條件會得到改善，有利于實現規劃的目標。

## B、兩種規劃：高度集中和權力分散

一個大組織的規劃可以有兩種類型：從上到下的集中型和基層負責的分散型。 前者象一個金子塔，最高委員會的領導決定目標，設定標準，分配任務，下達指導意見，提供技術培訓，宣佈紀律，派遣工作組或檢查團，要求基層單位按照要求執行。

最高領導機構在權力分散型的規劃中不是指揮和策劃者，而是提供諮詢和信息，要求基層單位為自己的活動全面負責。 上級雖然提供具體的工作標準和對各項工作的建議，但沒有強制性要求，也沒有懲罰手段，而只是鼓勵和引導，允許基層平行單位之間的競賽，領導可以出面參加評比，推選模範單位。

=====

## 學 習 園 地

>>>>>><<<<<<<

### 有效規劃的四大特點

1、細節具體： 規劃的細節很詳盡，不會造成隊員們誤會和不理解，有助于啟發隊員創造性的發揮。

2、易于行動： 規劃中設想的活動不要太難，也不能太容易，但必須容易理解和操作，以防隊員們感到無從着手。

3、留有余地： 不要把一切規定得太死，給隊員們有靈活機動的余地，充份發揮地方現有的條件和特點。

4、堅持原則： 規劃中對指標的要求和進度都可以放寬，給予靈活處理的余地，但必須堅持伊斯蘭的原則，這些原則是穆斯林大眾的利益和心願，絕不能違背。

舉例說明：怎樣掌握經費和時間的關係

我們辦事儘量處處節省，但在考慮效果時，多花錢也不可避免。比如發郵件，現在時間有限，如果用普通信件發信，不能及時送到。必須用加快郵件，雖然花費比普通郵資高五倍，但也必須這樣做。

開會的地點遙遠，乘坐火車需要四天時間，而坐飛機當天可到，但機票價是火車票價的許多倍。在計劃中把出發的時間提前一天，就可以省下很多旅費。

### 有效規劃的注意事項

1、人選第一： 一切使命都是由人去執行，人的條件和思想千差萬別，如果選對了執行者，此乃規劃之大幸。

2、認識統一： 規劃是集體的行動，大家協力合作。如果認識不統一，絕不能勉強湊合在一起。最好的夥伴是志同道合者，現在和將來目標一致，配合默契。

3、重視目標： 設想規劃時，以目標為重，不必為方法過早擔憂。伊斯蘭的使命，每期應有明確目標，工作方法和途徑可以不斷改進和創造。過早為方法憂慮，則將傷害目標，損傷無法彌補，也可能誤入歧途。

4、切實可行： 規劃太宏偉或者太抽象，不切合實際，誰也不敢承擔責任。規劃因地制宜，條件基本成熟，改善環境對社會利多弊少，大眾支持，對抗者無理，勢在必行，成功率很高，自然容易號召。

5、輕重緩急： 人手不足，資源有限，這是常有的事。這時有兩種不該做的事，一是全面開展工作，因為力量不足而無進展；二是畏懼困難，放棄行動，



結果一事無成。那麼，分析局勢，突出重點，以有限的力量辦好一兩件最要緊的事，成就可嘉，鼓舞信心。

- 6、深入細緻：開展新工作，起頭最困難，如果急于求成，結果一事無成，而且傷害積極性，以後更加困難。工作開頭，多做深入細緻的調查和訪問，調度積極性，充份發揮現有條件，可能創造奇跡。
- 7、兩個重點：伊斯蘭運動要成功，必須掌握兩個要點：第一凡事都須規劃，第二凡是落實規劃都須定期檢查。請記住兩個重點：規劃和檢查。
- 8、實現成果：規劃的全部意義是見成效。任何地方都有條件的局限性，如經費、人才、時間、客觀環境。任何成效都是在這些局限條件之中的產品。沒有產品，沒有成效，規劃便失去全部意義。

---

## 六、年度規劃

行動規劃就等於一個組織的行程設計圖，在一個限定的時期內必須儘快到達一個那個地方。一個伊斯蘭運動組織，領導的主要使命是為整個地區的穆斯林設計行動規劃，指導穆斯林社會嚮前發展，這是組織秘書處的任務，也是這個組織執行部門的主要使命，執行官就是會長或主任。會長和秘書長的職責是向大會提交工作報告和新一年的工作規劃，規劃批准後，落實和執行也是會長的責任。

一個行動規劃有起點和終點，都有明確的日期，這期間正是使規劃轉化為成果的時期。這個期限可長可短，長短由使命的內容而定；合適的人選和充足的資源是執行使命的必要條件。整個活動可以分成若干階段，各階段有明顯的標誌以便檢查進度和質量。

一個年度規劃期限是一年，活動的內容既有上級總體要求，也有地方的特別需要。任何規劃都是整個社會活動的一部分，因此不是孤立的行動，要參照上級組織的要求，也要根據本地區的社會情況，優秀的規劃是全面配合，處處恰到好處，協調力量，促進發展。

制定年度規劃，上級組織責任最大。上級沒有明確方向，基層單位亂彈琴，行動混亂，造成穆斯林社會一盤散沙；根據上級的全年規劃內容，大家配合行動，互相協調和競賽，使伊斯蘭運動順利開展，節節勝利，蓬勃發展，大有希望。

## 七、規劃的策略：Q-8法

世界上的事千頭萬緒，善于工作的人有條不紊，一切按步就班，順理成章。這就要求有科學化的思維頭腦和工作方法。這裡介紹的Q-8規劃策略能適合于任何條件和環境，使一個組織的領導處於不敗之地。這一節將列舉兩個例子說明這個策略的優越性。

英文字母Q代表英文中的“疑問詞”，用八個日常生活中的疑問詞表示規劃中的八個思考重點，幫助我們全面考慮問題。這八個疑問詞分別是：

- 1、是什麼？即規劃的目標是什麼？
- 2、為什麼？即這樣規劃的原因？為什麼要確定這些目標？
- 3、什麼人？即誰是規劃的負責人、執行者和服務的對象？
- 4、如何？即採取什麼措施，以及如何達到目標？
- 5、何時？即規劃什麼時候開始？多長時間？行動的時間表？
- 6、哪裡？即規劃將在這裡開展？開展活動的地點？
- 7、代價多少？即開展活動的人力、時間和物質設備的代價應多少？
- 8、受益是多少？如果規劃按計劃完成，將有多少收穫？

=====

### 學習園地

>>>>>><<<<<<<

你屬於哪種類型的人？

每個人都有自己的工作方式，但大體上可以分成兩大類型：成事型和人事型。成事型的工作方式是對事不對人，主要目標是做出工作成就，不論別人喜歡或不喜歡；人事型則重視人際關係，只要使人滿意，在工作上打折扣。當然，最理想的工作效果

是二者兼而有之，既能把工作做得圓滿，也要把人的關係搞好。這樣說得容易，做起來很難，尤其在一個短時間內，很難做到兩全其美。

現在有一個辦法可以幫助你克服工作性格的偏廢：發揮集體的智慧。重大原則問題採取伊斯蘭舒拉會議精神集體商量，運動中出現偏差不斷修正，既要完滿地完成任務，也要使各方面的人都滿意。但前提是，在原則性的問題上絕不能讓步，因為我們是伊斯蘭運動的工作者，以敬畏真主為最高使命，在集體協商時也必須緊緊把握這個核心。

=====

### Q-8法舉例之一：穆斯林大學生幹事培訓營

1、是什麼？ 即規劃的目標是什麼？

舉例：幫助穆斯林大學生領幹事高工作效率。

2、為什麼？ 即為什麼要這樣規劃？ 為什麼要確定這些目標？

舉例：目的是使校園中的穆斯林學生組織更加成功。

3、什麼人？ 即誰是規劃的負責人、執行者和服務的對象？

舉例：北美洲伊斯蘭協會總部派人組織培訓營，參加者是附近三個州的大學校園穆斯林學生會會長和幹事，共30人。

4、如何？ 即採取什麼措施，如何達到目標？

舉例：組織培訓營，請專家講課、閱讀有關學習資料、參加實習活動。

5、何時？ 即規劃什麼時候開始？ 多長時間？ 在什麼時間執行最有效？

舉例：培訓營一個星期活動，在2002年暑期舉行。

6、哪裡？ 即規劃的活動將在這裡開展最有效？

舉例：培訓地點在伊斯蘭協會總部內。

7、代價多少？ 即開展活動的人力、時間和物質設備的代價應多少？

舉例：負責培訓的工作組共五人，工作六天，工資補助、伙食及物質供應共需\$1000。

8、受益是多少？ 如果規劃按計劃完成，將有多少受益？

舉例：這些穆斯林大學生幹事經過培訓之後將更加廣泛地在校園中開展宣教活動，使校園中的穆斯林和非穆斯林師生都能受益。 因沙安拉。

9、規劃綜述： 北美洲伊斯蘭協會將利用今年暑假期間召集附近三個州大學的穆斯林學生會負責人總共30人到總部來參加穆斯林大學生幹事工作能力培訓營，伊斯蘭協會選派五名專家對他們培訓，工資補助、資料和伙食費需要經費\$1000。

這些學員們參加全日制培訓，總共六天，通過專家們的講課、討論、自學教材和參加實習活動，幫助他們提高工作能力和組織能力。 這些穆斯林大學生幹事通過這次學習和提高，將更廣泛地在校園中開展宣教活動，使校園中的穆斯林和非穆斯林師生共同受益。

## Q-8法舉例之二：努哈的方舟

1、是什麼？ 即規劃的目標是什麼？

舉例：選擇一部分動物送到安全的地方。

2、為什麼？ 即為什麼要這樣規劃？ 為什麼要確定這些目標？

舉例：在大洪水過後，地球上的生命將能繼續。

3、什麼人？ 即誰是規劃的負責人、執行者和服務的對象？

舉例：工作由努哈聖人負責，由他選擇每種動物一對和敬畏真主的人。

4、如何？ 即採取什麼措施，如何達到目標？

舉例：幫助他們登上渡海的大木船。

5、何時？ 即規劃什麼時候開始？ 多長時間？ 在什麼時間執行最有效？

舉例：邀請他們登船，等待到洪水全部退去。

6、哪裡？ 即規劃的活動將在這裡開展最有效？

舉例：把他們送往東方的一個市郊。

7、代價多少？ 即開展活動的人力、時間和物質設備的代價應多少？

舉例：努哈聖人將同信道者一起工作，需要用錢購買一些船上的生活設備和備足食物和飲水。

8、受益是多少？ 如果規劃按計劃完成，將有多少受益？

舉例：洪水過後，地球將再次出現人類和動物繁殖和生活，他們將順服真主。

9、規劃綜述： 洪水即將爆發，努哈聖人將選擇一對各種動物以及敬畏真主的信士登上大船渡海，等到洪水退去後，把他們送到東方的一個市郊，使地球上再次布滿動物和人類，他們將順服真主。 努哈聖人將同那些信士們一起工作，並且購買必要的生活必須品在船上備足這些動物和人所需要的食物和飲水，使船上的人和動物度過難關，保證他們安全着陸。 因沙安拉。

=====

## 七、目標

用經濟的頭腦來思考，一個行動規劃的目標如同經營一家商業公司，可以用貨幣衡量價值。 就如同做生意一樣，我們為伊斯蘭運動也是在追求最大的合法利益。 如果無利可圖，沒有收穫的期待，對任何人都無益，要規劃何用？ 沒有目標的行動毫無意義，也不可能動員群眾參加和支持。 因此，規劃的活動是朝向既定目標的奮鬥將獲得報酬；不達目的，絕不罷休。

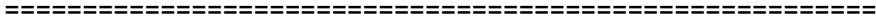
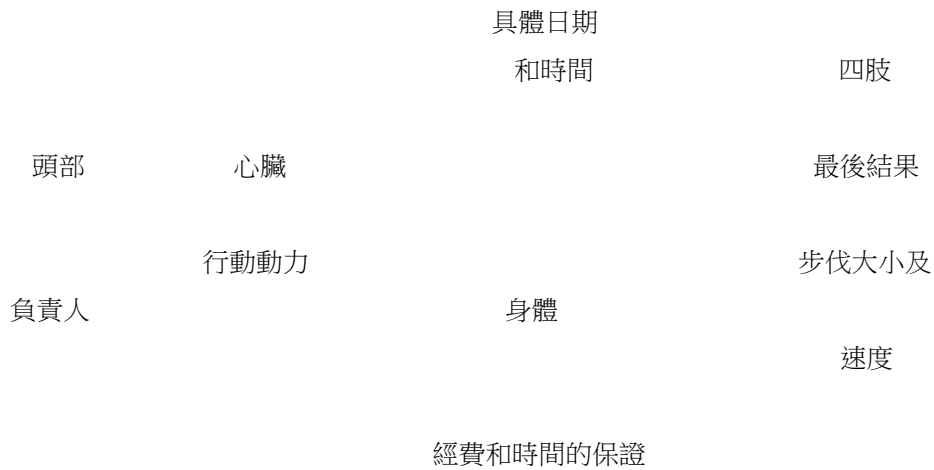
確立行動的目標不同于寫文章，不是說空話，也不是發表個人見解，而是實事求是地實幹，改善社會環境，使大家生活得更好，整個社會都能受益。 目標是否定得恰當、是否明確、是否符合實踐可能和需要，決定了規劃和行動的成敗。 選定目標是給今後的行動發表指示，規定方向和指標，因此不可等閑視之。 如果馬虎大意，將全盤皆輸，一事無成。

目標是一個整體構思，說明規劃的目標也須全面介紹，使人們得到清楚的概念，鼓舞人們的鬥志和奮鬥精神。 我們可以把目標的概念形容為一個身體，有頭(負責人)、有心臟(行動的動力)、身體部份包括各階段的行動、經費和時間，四肢代表運動的步伐和方向，對以上各部份都有確切的量化指標，以便測量和檢查。 我們用人體來做比喻，是為了提醒組織者，一個整體規劃任何一個部分都是有機體中的必要部份，不能缺少，其重要性不容忽視。

以下是這個形象比喻的“身體解剖”圖，幫助我們理解確定目標的意義和要領。

{圖示待補，見第115頁}

確定目標要素的“身體解剖”圖：



### 目標起草檢查表 (一)

以下是規劃中對規劃目標的檢查。第一張表是檢查所有項目是否都正確，看有無遺漏或者考慮不週到的地方，以便改正。考慮以下所有的問題，用“是”或“否”簡單回答。應當都是肯定的答案，對於否定的答案應當重新考慮這樣的目標是否須要修改。

(把答案寫在右邊空白處)



----

問題：在規劃的目標中是否這樣說……？      是或否      如果否，怎麼辦？

\* 目標是否寫得明確、具體？

\* 目標是否具備量化指標便於檢查？

\* 準備做什麼是否說得很清楚？

\* 目標的理想成果是否明確？

\* 什麼人具體負責？

\* 規劃中的行動完成的時間是否明確？

\* 達到目標的方法是否具體？

\* 規劃中的目標是否說明了充足理由？

\* 開展活動須要哪些資源是否說明了？

\* 規劃各部份之間由誰負責關係和配合？

\* 最後的成果有無測量標準？

\*

\*

---

## 目標起草檢查表 (二)

這一張檢查表是幫助你思考規劃的目標是否有缺點。認真考慮以下的每一個問題，用“是”或“否”簡單回答。如果規劃的目標都正確，應當都是否定的答案。如果出現“是”，應當重新考慮這一目標，是否有必要修改。

(把答案寫在右邊空白處)

---

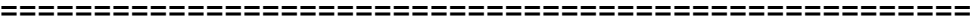
規劃中的目標實際情況是：

是或否

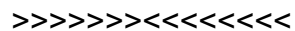
如果是，怎麼辦？

\* 目標定得標準太低，實際能力大有余地。

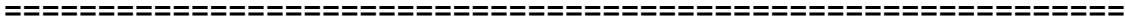
- \* 實現不了，因為有人過高估計了自己。
- \* 制定規劃的人毫不負責，或者不可靠。
- \* 只說應當怎麼做，而不說達到什麼目標。
- \* 沒有明確的分工，不知誰去執行。
- \* 有些內容不合適，脫離實際，但尚未修改。
- \*
- \*



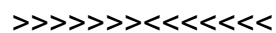
### 思考與討論



- 1、戰略性的規劃與具體活動(戰術性)規劃有什麼區別?
- 2、在目標規劃法中，監控起到什麼作用?
- 3、有效的規劃有哪四個特點?
- 4、說明有效型規劃的五個注意事項。



### 理解練習



情景： 你是伊斯蘭協會的秘書長，上個年度即將結束，會長要求你考慮明年新規劃。 原來的工作應當繼續做下去，而且希望有新的突破，但是人力和財力



都十分有限。你希望各部門積極配合，明年的工作肯定大有可為，關鍵在於新的年度規劃。你打算怎麼辦？

1、列出一個名單，哪些部門和他們的負責人可以爭取更多的配合？並且寫明，要求他們怎樣配合？ 哪些事他們可能做得到？

2、列出一個時間表，設計這個規劃的制定過程，先從哪裡着手？ 下一步怎樣充實內容？ 草案什麼時候完成？ 最晚什麼時候向會長彙報？

3、在規劃起草之前，先試寫一篇新規劃的前言，主要列出協會的宗旨和明年目標，以及新規劃的基本構思。

---

---

## 第十章：評估的要點

### 一、評估的基本概念

### 二、評估與對規劃的監控

#### A、監控的程序

#### B、監控的類型

### 三、評估人員

由誰評估？

### 四、培訓工作的評估

#### A、目的

#### B、標準與方法

#### C、測試的方法

#### D、測試題

#### E、評估的方法

### 五、評估：為活動收集數據

怎樣發揮評估的作用和改進評估方法？

---

---

## 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到以下能力：

- \* 能理解評估對規劃的改進作用
- \* 能對各項活動設計不同的評估方法
- \* 有能力採用不同的評估技巧
- \* 有能力為監控規劃的落實情況採集信息和數據

=====

## 一、評估的基本概念

任何一個正常運作的組織都難免內部爭論，因為大家都關心這個組織的工作和發展，但是積極參與者彼此觀點不同，對本組織的工作評價有分歧。這說明大家有了現代化管理的效益意識；要想做出成就，必須懂得有系統地評估我們的工作。不然的話，總是一筆糊塗賬，譬如一個廠家，不明白為什麼總是賠本，他就增加投入，購買新設備，結果隨着產量的增加賠損也在增多。因為他沒有找到賠本的根本原因，每一件產品都給他造成了賠本，當然產品越多，賠本越大。

他應當學會核算每一件產品的成本，然後與銷售的價格做比較，這筆賬就容易算清楚了。我們從事一種社會活動，開展伊斯蘭運動，也應當同工廠或企業的管理一樣，不能長期出現虧損。這就要求我們學會做成本核算，監控生產過程，客觀評估自己的工作和成就。我們不能單憑着盲目的熱情埋頭苦干，不能以苦勞代替功勞；我們必須要為伊斯蘭運動創造功勞和成就，而且知道功勞和成就有多少。

評估的正確定義是，對計劃中的行為進行不斷檢討和反饋，以求改進。在這一章中，我們將討論評估的三個重要領域：對組織規劃的評估，評估的人員資格和評估的培訓辦法。

## 二、評估與對規劃的監控

我們在經營一種事業或企業的時候，評估是一個很重要的環節，是整個程序中的監控機製。監控與計劃是同等的重要關係，因為計劃是要為事業的成就設想未來的必要行為，而監控是保證這些行為在發生時的有效性。不論是一個具體的行動或者一個長期的運動，計劃的有效性就表現在監控對它的確認和肯定。

監控應當成為我們規劃過程中的一個有機部份，對我們的實際行動進行不斷地檢查和調節，保證計劃的成功。監控是對計劃的落實起到促進的作用，使計劃的行為不出偏差，健康前進，順利開展。有效的監控可以協助調節規劃的具體實施，把一切活動控制在規劃的範圍之內，保證每個環節都正常。

監控的措施包括以下五個步驟：

- 1、確定規劃實施的進度，評估已經完成的部份，然後才能准許進入第二步。
- 2、把眼前所獲得的成就與規劃中的設想做比較，以此考慮下一步行動。
- 3、如果一切都滿意，肯定成勳，再接再勵。
- 4、如果不滿意，就應當認真研究對策，立即做修正。
- 5、積極的對策是克服缺點，改正錯誤，目標不變。

規劃實施過程中加入監控機製，不斷進行評估，至少有三大好處。

- 1、肯定成勳，找出不足，把穩方向，保證規劃順利進行。
- 2、讓具體執行者心裡感到踏實，肯定他們的正確方向，使他們同時感覺到上級的關心，增強他們的信心和熱情。
- 3、確保一個地區或部門的規劃進展順利，保證全面的戰略目標勝利完成。

### A、監控的程序

監控既為檢查和評估的機製，就必須有明確的尺度和準則。因為監控是整體規劃中最後評估的基礎，監控須提出數量化的具體要求為指標。如果監控階段沒有明確數據，最後的結果是一本糊塗賬。

監控同評估一樣，可以分為三個階段：

- 1、確定標準，監測行動。監測的數據標準必須實事求是，以規劃的目標為依據，但要具體，以便于基層單位操作，容易與平行單位的進度作比較。比如在規劃中說，要

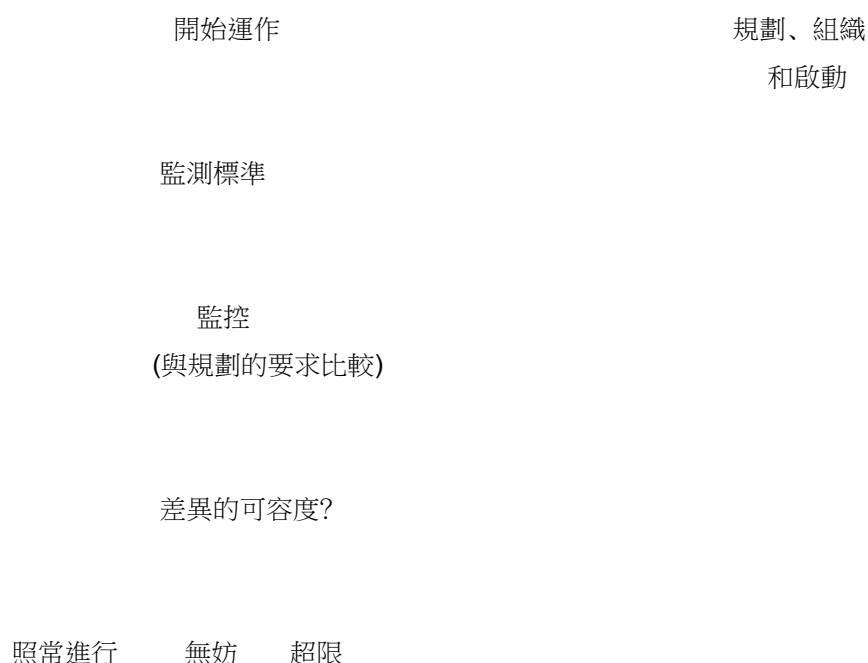
擴大對穆斯林社會的服務，那麼就應當有數量的進度和記錄，如召開多少次會議，參加的人次有多少。在社區中辦過的實事有記載，如學習班、出版宣傳品、組織青少年活動、舉行多少次報告會、主麻日禮拜的人增加多少、有多少人要求進教等。

2、與規劃的要求進行比較，查清實際情況與規劃要求的距離。比如規劃中說到某一天為止應當有多少人參加學習班、多少人參加講座、開過多少次研究會議等。到了那些規定的日子，這些事做了多少，與規劃中的要求是不足還是超過，都應當根據記錄比較。

3、反饋到主管部門，調節行動，或修改規劃。如果在第二階段發現了問題，與規劃的要求相比出現不足，應當立即採取措施調節實施活動，或者向主管部門報告，要求重新審定規劃。基層單位應當從兩個不同的角度思考這個問題，一方面檢討自己的作用是否發揮得很充份，使規劃中的階段任務不能完成；另一方面考慮規劃本身是否脫離實際，因為客觀條件有限制，無法實現所有的要求。雙方溝通信息，及時調節，儘量不要影響到全局規劃以及最後的目標。

有些差異可能未必影響全局或地方工作，屬於允許值的範圍；但有些比較嚴重的問題可能影響到最後的成果。因此，監控時發現了問題應當立即分析，要特別注意那些超過限度的差異，設法及時處理，不容拖延。

監控階段的圖示如下：



## B、監控的類型

一個完美的規劃應當包括監控的手段和方法。監控的類型主要有以下四種：

- 1、數量；
- 2、質量；
- 3、時間；
- 4、費用。

不論哪種類型的問題，產生問題的根源也有四種可能性：

- 1、人為的錯誤，由于缺乏經驗或缺乏訓練造成的。
- 2、受到意外事故的干擾。
- 3、設備出現故障。
- 4、規劃中的指令不明確。

以下這個專為落實規劃不同階段進行監控的調查圖表，在啟動規劃實施時就做好了準備，以便受檢查的基層單位使用。

監控類型	問題所在？	發現的時間和原因？	什麼情況？由誰負責？
數量			
質量			
時間			
費用			

實際的監控活動根據性質可以分為三大類：

- 1、預防性監控
- 2、同步監控
- 3、評估監控

### 1、預防性監控

預防性的監控屬於未雨綢繆的性質，防患于未然，也稱作預測性的監控。預防性監控可能在設計規劃時就設想到未來可能的問題，因此要考慮到一些實施時的規則和紀律，以及防備措

施。伊斯蘭的社會運動或宣教需要各種人才，在制定規劃時，如果擔心將來實施過程中需要某些特殊的技術或知識，那麼，在規劃正式啟動前就開始考查、選拔、培訓或者培養將來需要的人才，準備他們將來承擔某種使命，例如電工、美工、駕駛、電腦、會計、教師等。對於預測將來需要的人才問題，建議以下兩種方法：招募和培訓；提高信仰意識。

招募和培訓。穆斯林社會工作需要各種人才，在一個具體的規劃中，應當把人才的配備考慮在設想的活動之內。比如辦學，在招生之前就應當先尋找教師，在一年級結業之前，領導部門應當為二年級準備好教師和教材。又比如辦出版社和發展經濟經營企業，可能更應當考慮到人才的招募和培訓。對人才的招募或培訓工作應當注意以下提示：

- 1、面談或電話交談，直接談工作和業務，試探對方的知識面和工作資歷。
- 2、職業培訓，可以在上崗前，也可以是在職的業餘培訓。
- 3、接受培訓後的考查。選派伊斯蘭工作者，不僅看技術，而必須以信仰為基礎，志願為原則。
- 4、要求所有的伊斯蘭工作者必須行為謹慎，遵行信仰的操守，為人師表。

提高信仰意識。伊斯蘭的工作者要防止陷入事務主義的迷誤中，借口工作忙而忽視信仰的操守。規劃中的監控措施應當包括信仰意識的不斷教育，加強記念真主的意識和為伊斯蘭服務的精神力量。全體伊斯蘭工作者都必須具有精神淨化和自我檢討的優秀品質，處處要以【古蘭經】和聖行為指導。

## 2、同步監控

同步監控發生在實施過程中，一般在不影響進程的情況下，增加監控的內容，對落實的要求、活動內容和社會反應進行考核。對照規劃中提出的目標，可以做些及時的調整，有助於順利實施規劃，保證最後的成果。

## 3、評估性監控

評估性監控是對社會反饋進行分析和比較，如果發現差異，立即糾正。評估性監控要根據可靠的信息和數據，這些資料來自過去的經驗和社會的反饋，對規劃的進展階段進行正確評估，預測下一階段的行動。評估的內容是以現在的成勳與規劃的目標進行比較，確認實施的有效程度，一切測量要有數據的指標，例如開展過哪些活動、參加的人數、花費的時間、做過的宣傳等。

### 三、評估人員

伊斯蘭運動的許多規劃項目吸引了眾多的義務工作人員，他們都是熱心的伊斯蘭信士，熱情高，不講報酬，這就造成了穆斯林社會工作規劃中對工作情況評估的特殊性。對人員的評估，除了組織中的行政人員，還有許多義務的參與者，以及社會群眾。

對穆斯林社會活動的參與者，很重要的一點是要保護他們對穆斯林社會的熱情和積極性，同時也要對他們的工作能力和工作效果給予客觀和公正的評估。此外，因為都是穆斯林，應當把遵守伊斯蘭教義成為大家共同的行為準則，這也是樹立穆斯林社會正氣的原則。

在伊斯蘭早期歷史上有這樣的事例，可以成為今天工作的借鑒。艾默爾·哈拉伯和圖萊拉·哈利德兩個人是勇敢的斗士，但是他們不善于做行政和管理工作。哈裡法歐麥爾在考慮派遣一支人馬赴伊拉克前線保衛伊斯蘭領土時，對率領這支隊伍的艾爾-努爾曼將軍說，對這兩個人，不能委任他們行政工作，他們沒有能力勝任。另一事例，艾瑪爾·亞希爾是很出名的好人，曾經忠誠地跟隨過先知穆聖，做事可靠，行為端正。哈裡法歐麥爾選派他擔任一個地方的總督，在他上任不久，歐麥爾聽說他不善于管理，工作中出現許了多問題，因此只能派人去替換他，勸他放棄總督的位置。

以下是對人員評估的四個檢查內容：

- 1、參與具體工作的人員本身是否對規劃感到滿意？他們是否認為這個工作有意義？
- 2、對於正在進行的工作，上級伊斯蘭組織和地方領導人是否認真支持？
- 3、參與工作的志願者們是否能勝任？工作效益是否能達到標準？
- 4、參加工作的所有的人，個人和集體，工作時間分配是否合理？

由誰評估誰？

參加評估的人如同參與這項總體規劃的活動一樣，應當是人人有份；不論是策劃者、組織者、管理者或者是參與工作者，人人有責，只是程度不同，起作用的角色不同。

處於領導地位的人員，如領導委員會成員，應該同時擔任評估工作的指揮，起到監管的作用。但是，對實際工作的檢查和評議，旁觀者可能更客觀和中立一些，尤其對基層實際工作狀況的評估。比如在發現了一些工作中的問題，上級提出批評意見，而當事者心裡很不高興，這時的評估工作既要特別負責，也要十分客觀，以利于今後的工作進展。因此，有必要邀請一些內行的

局外人參加工作評估，可以查清問題的原因，補救過失，尋求改進的辦法，工作可以得到圓滿地完成。

在做評估工作的最關鍵時刻，上下級關係的心理因素極為重要，互相能夠諒解和配合，是評估工作有效進行的保證。雙方都本着穆斯林社會的全體利益，並且承諾無私地為穆斯林服務的精神，根據伊斯蘭的原則和方法，加強聯繫，疏通感情，誠實坦白，實事求是。

其次，負責評估的人要有一定的權威和信譽，人們對他有信任感，這也是做好評估工作的重要前提。因為，在評估之後，立即就有對工作改進的新規劃和建議，心平氣和地端正態度，特別需要互相信任，真誠合作。

## 四、培訓工作的評估

### A、目的

一個伊斯蘭組織要組織培訓活動，只能是以提高宣教水平為目的，幫助決心為穆斯林社會服務的個人加深信仰，提高個人的行為品質，學會做活動規劃的技能。辦培訓班就必須講究效益，通過評估的措施和手段確認培訓班提高了人的素質和能力，推動穆斯林社會向前發展。以下是評估培訓工作的主要內容：

- 1、確認培訓的目標符合急需的工作使命。
- 2、對單項的課程、講座、研討會或現場討論會評估其優缺點。
- 3、尋找培訓中存在的弱點和不足，以便立即更正。
- 4、通過評估，確定培訓班的必要性，決定繼續進行，或者停止培訓活動。
- 5、協助確定合適的人培訓學員；或者為某些人設計合適的培訓。
- 6、檢查和加強正在進行中的培訓工作。
- 7、通過評估獲得的數據和證明，向群眾或領導機關說明培訓活動和成果。
- 8、評估可以幫助培訓活動提高效益。

### B、標準與方法

為了實現培訓活動的有效性，我們可以為不同的培訓項目設計不同的評估標準和方法。在設計中，必須根據規劃的基本目標使每種可變因素實現數量化的檢查標準，例如：

- >> 學員的反應：評估學員們對培訓活動的反應，他們都滿意嗎？各佔多少比例？
- >> 學習的內容：對教學內容進行評估，他們學會了哪些知識和技能，或提高多少？



- >> 態度的轉變：通過培訓，學員們態度有哪些轉變：認識、理解、價值觀、態度？
- >> 行為的改變：通過培訓，學員們對工作有哪些技術性的提高和行為的改變？
- >> 培訓的成果：通過培訓，對總體規劃實施如何有利，是否促進了目標的實現？

### C、測試的方法

對接受培訓的學員進行受訓前後測試成勳的比較是一種最基本的測試方法。培訓前後兩次測試的成勳差別越大，說明培訓的效果越高，主要測試他們在培訓前後的知識、技能和行為的差別。測試的方法可分以下三種類型：

\* 平均水平測試。從接受培訓的學員中獲得集體測試的平均分數，以此為標準水平，對照個人的成勳。集體的人數必須很多，所得平均分數才有參考價值，證明個別人的成勳是高于或低于平均分數。

\* 標準水平測試。對學員成勳的要求是根據規劃中事先預定的標準水平。這個水平也是培訓課程的目標，要求經過培訓的學員都能達到這個水平成為合格的學員。每一個達到這個水平的學員，證明了他已經掌握了培訓設計的要求，他在這次培訓中獲得了成功。例如要求學員做五分鐘的即席發言，講話中的語法錯誤不得超過三個，思路的聯係錯誤不得超過兩個。這是事先確定的標準水平，用以檢驗接受過培訓的學員實際能力。

\* 行為表現測試。這個測試要求學員實際操作表現技術的熟練程度。培訓的技術不僅有動手的勞工技能(如電腦鍵盤操作)，而且有做社會工作的方法(如訪問家庭收集信息)，以及做管理工作的技巧(如帶領一個工作小組或做通訊聯絡工作)。

### D、測試題

測試題就是測試的手段，可以是書目的考試題目，也可以是面對面的問答，或者做一段實際操作。以下是書面測試的常見測試題類型，例如：

>> 選擇題。在每道題之後都有四個或五個現成的答案，參加測試者從中選擇一個最正確的答案。

>> 開放題。測試中向學員提出的問題沒有固定的答案，主要都是怎樣解決實際生活中的問題，根據自己的能力和判斷給予圓滿的答復。

>> 對仗題。在測試卷中出現兩組說明詞，一組是問題，另一組是正確的解決方法。要求學員為每一個問題選擇一個最合適的解決辦法，一般用標誌的號碼，把答案 配上問題。

>> 是非題。測試卷中的每一道題都有是與非兩個答案，要求學員做選擇。

>> 排列題。測試卷中出現一大群詞組，要求學員按照某種系列把這些詞組正確地排列先後。

## E、評估方法

對參加培訓的學員進行的測試或評估，可以採用的方法很多，舉例如下：

>> 筆試。以上書面的測試都稱作筆試，可以在培訓前預測，也可以考核學習成勳，可以測試知識，也可以測試技能和解決問題的能力。

>> 調查問卷。這不是考試，而是態度和觀點的調查，例如在培訓前後，對某種問題的看法和態度是否有所轉變，表達對待某種問題的個人觀點等。

>> 模擬考試。在實際操作之前的模擬動作表演，測試學員是否掌握了正確的操作規程，例如駕駛、做手術、主持會議等。

>> 生產報告。參加實際生產活動，對產品合格率的測試報告，表現學員的技術水平和工作能力。

>> 需要與目標的比較。培訓的目標與實際需要或者學員在培訓前後能力的比較，以此證明培訓的必要和成果。

>> 學員評估表。在培訓班結束時，每個學員填寫一份評估表，對培訓班的課程、管理、教學以及其他方面發表自己的個人意見。這個評估表很有價值，可以幫助培訓班的組織者總結經驗，全面評估成勳和缺點，也是今後改進工作的重要參考。

>> 專家意見表。對規劃的實施或培訓班活動情況，請專家發表技術性意見，如規劃的設計，課程安排、活動的部署、管理方法等。

>> 教師意見表。參加教學工作的教學人員評估培訓活動，表達對技術培訓和學生管理方法的意見。

>> 經費使用分析。穆斯林社會工作培訓班的管理原則應當是，以最低的消費爭取最大的收穫。在經費設計和開支項目上，不能讓師生感到缺乏，不舒服，有困難，但也不能鋪張浪費。有關的經費項目應當逐條加以分析，如生活設備、伙食管理、教學用具、宣傳材料、交通和通訊、教師補貼、獎品等。各項經費相加，再平均到每個學員的人均消費，這樣就獲得一個數據，與過去做比較，對以後的培訓做參考。

>> 費用與效益比較分析。為了同樣的目的，可以採用不多種培訓的形式或方式，例如以同樣的效益為標準，比較不同形式的培訓費用；或者以同樣多的經費，比較幾種培訓方法的效益。

## 五、評估：為活動收集數據

現代的科學管理方法十分重視數據的資料，所以，科學的評估是保證能獲得準確的數據，對每一種活動的成本和效果給予正確評價，以下是收集數據的常見方法。

>> 個人觀察。請有經驗的人參加到活動中去，觀察各個環節的培訓效果、學員的反應和改進的余地。

>> 交流思想。對培訓活動很熟悉的人，從不同的角度彙報自己的觀察感想，開會交流思想，或者少數人面議，對一次活動提出評估意見。

>> 書面報告。對一次活動的書面報告是比較嚴肅的工作總結，其中應包括許多統計數據和測試結果。書面報告不但是向上級主管部門工作彙報，也是一份珍貴的檔案資料，是歷史記錄，也是以後類似工作的參考。書面報告中也包括一些個人的觀察意見和多方面的反應。

>> 調查報告。調查報告是廣泛收集信息和意見的總結，其中常見的一種是對社會反應的調查和統計，如同新聞媒體中的“民意測驗”。這也是社會對伊斯蘭宣教活動的評估。

怎樣發揮評估的作用和改進評估的方法？

如果評估是走過形式，沒有把評估的結果當作有用的價值，那麼，一切評估活動都是浪費時間。這樣的事並不奇怪，而且是很普遍的錯誤，說明那裡的人缺乏現代化工作意識，沒有理解到評估的價值。他們把評估的所有材料做完了之後束之高閣鎖進了保險箱，永不見天日了。為了防止這樣的事發生，可以採取以下這些辦法：

- 1、不要把評估的材料交給私人保管，而把評估的結果通知各方有關的負責人。
- 2、為評估工作專門召開一次研討會議，讓大家知道評估的結果，展開討論、開動腦筋，舉行舒拉會議研究評估對今後工作的意義。
- 3、根據評估中所獲得的信息和數據，對規劃實施的活動重新溫習一次，追查一些漏洞和補救一些缺點，以求獲得規劃目標的圓滿成果。
- 4、不要把評估的材料未經研究立即存檔入庫，這是錯誤的工作方法。

評估工作是一種十分負責的技術性工程，而且往往不被人重視，這個原因給評估工作造成困難，不容易達到完美。要認真地對待評估工作，要及時總結經驗，培養所有的工作人員都養成良好工作習慣：重視評估。如果評估的結果對規劃的落實產生明顯的效益，用事實說話，大家都覺得評估的環節很重要，可以提高科學的工作方法和作風，這也就加強了重視評估的教育作用。

在為評估工作召開研討會時，研究的內容之一就是，這次評估活動有什麼缺點和不足，例如各種信息是否準確，信息的量是否足夠，信息是否及時等。也要考慮，收集信息和做評估工作堅持伊斯蘭的精神和原則，是否有問題。

評估工作要養成習慣，定期舉行，而不要把評估搞成形式主義，大張旗鼓而不見真正的成效。對問題較多的活動應當評估，對成勳顯著的活動也要評估，對缺點不要護短，對成勳不要誇張，評估的寶貴精神是實事求是。成功的評估將使規劃的實際活動錦上添花，出色完成了任務，也培養和鍛煉了幹部，而且因為實事求是的精神，伊斯蘭的工作贏得了廣大群眾的支持。

當任務告一段落，比如培訓班結業，還應當增加一種跟蹤性質的評估，考查學員的知識是否鞏固、是否適用，要求他們回憶，對哪些安排最滿意，哪些以後應當改進。跟蹤性的檢查或評估可以與結業時的評估進行比較，能夠發現當時沒有意料到的問題，例如培訓內容和知識的適用性，以及他們對以後培訓內容的迫切要求。

=====

## 學習園地

>>>>><<<<<<

評估的成果不可誤用

社會上有許多人不喜歡看到評估報告，他們說，水份太多，沒有實話。這個事實不能否認，確實有不少的政客或宣傳鼓動分子，天天製造假數據，到處玩弄數字遊戲達到遮人耳目的目的。這些江湖騙子我們不肖一顧。事實上，真正客觀的評估是現代管理的科學，是對工作質量的監督，保證工程的順利和成功。我們應當學會並且掌握這個技術，為伊斯蘭運動的事業服務。其實，評估的結果本身是中性的，關鍵是被什麼人所利用和怎樣使用，我們不得不對評估的工作謹慎小心，防止濫用，製造許多誤導，反而破壞了正常的工作。

譬如在一次活動中，有一部分是娛樂的時間，但是最後群眾在評估中對娛樂部份給予很高的評價。我們從事伊斯蘭運動的宣教和培訓，是很嚴肅的傳播正道使命，不能因為青年人喜歡娛樂而損害了主要的內容，造成穆斯林社會的不滿。我們的原則是堅持伊斯蘭宣教，引導青年人走向正道，而不是滿足他們對遊戲和娛樂的要求。

評估的資料對於改進工作，提高宣教和培訓的質量極為重要，這是我們的目的。但是，不能把評估的數據看得過份神聖，一切工作不能受到群眾情緒的左右而忽視了我們的根本宗旨，這是我們的原則立場。

=====

### 做一次簡單的評估練習

假如你是外來的客人，被邀請參加了一次會議。會後請你對這次會議的效果發表意見，進行一次客觀的評估。以下有三個欄目，分別寫上你的觀察意見：

優點：

缺點：

其他看法：

=====

## 思考與討論

>>>>>>><<<<<<<<<

- 1、實施工作的規劃為什麼要進行評估？有什麼意義？
- 2、預防性的監控對規劃的實施有什麼好處？
- 3、預防性監控與評估性監控有什麼區別？
- 4、在評估工作人員的功過時要密切注意哪些因素？
- 5、為什麼請“旁觀者”參加評估工作？
- 6、平均水平的測試與標準水平的測試有什麼區別？
- 7、對培訓工作的評估，為什麼要區別“反應”與“成果”？
- 8、為什麼有必要把評估的結果通報很多人？
- 9、什麼是跟蹤性評估？可能有什麼樣的收穫？

=====

## 理解練習

>>>>>>><<<<<<<<

情景：伊斯蘭協會定于下星期召開年會，大會秘書處決定派你對下星期的會議做一份評估報告。你現在必須做好一切準備工作，你要為全面的評估設計監控和評估的機制，並且計劃對會議議程的每一個步驟收集與會者的反應和評估意見，及時反饋給主持大會的秘書處，幫助他們不斷調節會議的進程。最後，你準備寫一份對大會的觀察報告。

1、為會議進程的各階段設計監控的標準。

2、把會議中的許多條件設計為可以用數字表示的量化標準，那麼，你的評估都可以用數字和比例來表示，將來在評估報告中一切活動都可以用清楚的數量做比較。

3、設計一種表格，可以監控會議的發展和活動情況，在這份表格中，清楚地表現實際活動的記錄與規劃目標的差別。

=====

## 第十一章：組隊與合作精神

### 一、組建工作隊

- A、什麼是工作隊？
- B、工作隊怎樣發揮有效作用？
- C、高效率的工作：個人與集體

### 二、專案工作組

- A、集體成就的措施
- B、一個範例

### 三、執行委員會

### 四、個人負責制

### 五、集體領導中的個人作用

### 六、集體精神的基本成份

- A、我們能起什麼作用？
- B、誰能做出傑出貢獻？
- C、超載的病態
- D、一貫正確！
- E、人人有責等於無人負責

---

## 教學目的

在學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 能識別由集體精神創造的成勳。
- \* 能為特殊使命組建工作隊
- \* 能設計完成專案工作規劃
- \* 能挖掘一個委員會的能力特長

---

## 學習聖訓

>>>>>>><<<<<<<<

先知穆聖說：“真主的力量存在于集體(jamaah)之中。那麼，任何脫離集體的人，都是走向火獄的個人。”《提爾密濟聖訓集》

### 一、組建工作隊

#### A、什麼是工作隊？

組建工作隊的意思是，把許多個人組織起來，成為完成一種工作的集體力量，幫助他們建立合作與和諧的工作關係。善于組建工作隊應當是一個組織或優秀領導人能力的表現，把基層民眾根據工作的需要幫助他們建立各種工作隊。伊斯蘭的精神提出集體工作和個人參與集體工作能獲得真主的恩賜，並且能提高工作的效益。

一個工作隊不只是在形式上，把許多彼此專長不同的人叫在了一起，而是要他們承擔起同一種目標的工作使命。這個使命有一個具體的目標，但執行的過程不完全一樣，也許大家分工各管一部份，也許分幾個工作階段，也許隨時聽從調配。一個工作隊裡的全體隊員也許屬於同一個



單位，也許從各組織抽調來後臨時組合，各人有自己的特長，如學歷、技能和經驗，他們都要為同一個目標工作。工作隊沒有人數的限制，大工作隊內部可以分工，分成許多小組，各自任務不一樣，但是每個人都服從統一指揮，為同一個目標發揮自己的才能，做貢獻。大工作隊為一個總的目標負責，各個小組有各自的特殊使命，每個成員都要為自己的任務負責。

個人的工作和集體的作業互相關聯，朝着同一目標邁進。當完成了一個具體的使命後，隊員和領導都可能發生變化，重建和改組的工作隊，接受新的使命。工作隊屬於上級領導指揮，因為上級領導監控工作規劃，選派技術專家，負責制定決策，規定紀律，分配使命，執行全面管理。

為了執行新的使命，領導須安排隊員的培訓工作，訓練他們內部交流思想，發揮個人才能，目標一致互相合作。隊員必須服從技術權威，嚴格按照要求工作，遵守紀律，尊重別人勞動；同時，隊員要服從工作需要的調遣和計劃變更，也必須知道遇到困難和矛盾時的處理方法。一個工作隊就是上級的一個有利工具，為了達到既定目標發揮每個隊員的能力，以最大的效益完成使命。

## B、工作隊怎樣發揮有效作用？

任何一個級別的工作隊都有自己的特殊使命，但最關鍵的是高層領導的工作隊，也許稱做領導小組，因為他們負責決策、領導和統籌管理。最上級工作隊的效益來自他們高度的責任感和使命感，他們必須遵守以下工作原則：

- 1、他們每一個成員都是代表一方力量，或者具備一種領域的專業知識，因此他們有資格參與決策並為決策負責。
- 2、但是，高層領導成員可以不參與同他無關領域的決策，因為他沒有這個責任。
- 3、領導成員之間不許可在公開的場合下互相批評和指責，即使他們有意見分歧或者個人感情不合適。
- 4、工作隊與委員會不同，委員會的功能是以投票的方式通過決議或否定提議，而工作隊是負責一種規劃的領導工作。
- 5、一個工作隊需要建立內在的通訊機製，便于成員之間互相流通信息。

## C、高效率的工作：個人與集體

一個工作隊的成就決定于每個成員的努力，如同一個球隊，每個人是全隊的一個成員。有些人很能幹，可是在工作隊中不能發揮作用，因為他們不善于同別人合作；也有些人很熱情，願意合作，但缺乏必要的技能和知識。知識和技能對一個工作隊固然很重要，但往往工作隊的集體精

神和互相合作更為重要。所以，每個隊員不但應當發揮自己的特長，努力奮鬥，而且要心甘情願地服從領導，與其他隊員配合工作。他們必須具有全局觀念和總體的使命感，以及理解集體精神的重要性，這樣才有希望所向無敵，迅速解決問題。大家都為共同的事業團結一致，不以個人感情和恩怨為取舍，而是一心為完成使命為己任，互相之間必須謙讓、尊重和配合，這就是工作隊的集體精神。

## 二、專案工作組

只有靠集體的力量才能完成一項特殊的使命，因此，當遇到一個複雜的問題時，召集一些具有特殊才能的人，組成工作組，去解決一個大問題，目標十分明確。隊員們是特別招聘來的，各有不同的知識和技能，但他們必須配合為完成一個使命而工作，獲得最佳的成果。承擔起特殊的專案工作，首先要有明確的使命，代表某個權威機構，發揮每個隊員的作用，勝利地完成任務。

組建一個專案工作組，必須注意以下幾條原則：

- 1、使命明確，目標具體。
- 2、事先設定時間表，既有最後期限，也有中途階段的時間劃分。
- 3、任務、目標和時間安排都寫在文字指令中。
- 4、充足的活動經費和必要的設備。

為了保證工作組順利工作，達到預期的目的，必須向每個成員講清楚工作的性質、方式和目標，每個成員都必須理解。開始工作之前應當讓隊長掌握一切情況的背景和現狀，給他們方便條件查看資料和找人了解情況。進入工作之後，保持信息暢通，如果使命時間很長，應當有進度的階段報告，並且每個成員也都能獲得信息通報。及時互通信息有利于互相支援和互相配合。

專案工作組承擔的是特殊的任務和目標，一般的情況就不必如此興師動眾專門組織這樣的小組。只有在任務十分艱巨，而且時間很緊迫的情況下，才有必要建立這樣一支特殊的小組，因為他們是各種人才的組合，為了有效地完成一個共同的目標。這個工作組執行的是特殊使命，目標明確，沒有多少時間爭論方案的選擇，每個人必須服從領導發揮個人的特長為集體做貢獻。

### B、一個範例

在1977年，美國的幾家穆斯林組織提議要建立一個統一領導的伊斯蘭組織：北美洲伊斯蘭協會。幾位代表組成一個臨時委員會，要為一個新組織設計內部機構和未來工作設想。以下就是這個專案組的工作規劃。

1、任務：為北美洲未來伊斯蘭工作創建一個領導組織並為這個組織策劃內部結構和未來工作設想。

2、人員組成：

- (1) MSA(美國與加拿大穆斯林大學生協會)的積極成員；
- (2) 非MSA成員但積極參與各種美洲伊斯蘭活動的積極分子；
- (3) MSA的前任領導，如前會長。

3、會議：一個研究總體使命的全體會議，另外有三個專業工作的分會。

4、工作報告：

- (1) 在伊斯蘭每月通訊上發表問卷，收集各地群眾意見。
- (2) 每次會議有記錄。
- (3) 研究結果發表一份總結報告。

5、提議：這個新組織代表生活在北美洲大陸的全體穆斯林，因此應當包容現存的各種穆斯林派別和組織，例如MSA、MCA(美國穆斯林社區協會)以及三個學術專業的穆斯林組織：穆斯林醫生、穆斯林科學家和穆斯林社會學家三個單獨的學術團體。

### 三、執行委員會

一個民間組織的執行委員會有很大的權利，因為所有成員都屬於他們的管轄範圍，例如他們有權組建和選派一個工作隊去執行特殊的任務。根據定義，執行委員會是受到大會的委託掌管整個組織的一切活動。正因為這個委員會如此之重要，本《導論》中將詳細討論執行委員會的性質、組成和權限，在這裡只簡單地提出幾點注意事項。

#### A、應當做的事

- 1、要為執行委員會確定職權範圍。
- 2、對執行委員會規定某些使命和完成的期限。

3、明確執行委員會在組織中的地位，以及它和其他機構的關係。

#### B、不應當做的事

- 1、執行委員會不要授權給個人許可他自由行動。
- 2、屬於執行委員會的權利範圍不以個人名義行事。
- 3、執行委員會要有獨立性，除非有特別的需要，不要把自己的工作從屬於其他人。

### 四、個人負責制

在有必要的情况下，一個人做主承擔責任和做決定比一個集體領導更有成效。但是，這個人必須遵守組織紀律，行施明確的權利範圍，不能越軌，而且工作有記錄，事後有責任報告。個人行動不能獨斷專行，要有一個舒拉會議的機製向他提供知識和信息，為他出謀劃策。雖然是表面上一切由個人作主，但是協助他全面考慮工作的舒拉會議人員擔負着他個人行為的責任並且提供組織的規劃。

### 五、集體領導中的個人作用

一個集體領導班子是由許多個人組成的，每個人的知識、能力、性格和經驗都不相同。這個集體中的個人所發揮的作用也許是個人的習慣性多一些；也許照章辦事，沒有一點個人成份。集體領導是這些個人作用的聚合，個人融化到集體之中，表達的是集體的意見，他們發揮的能力和智慧就是集體領導的結果。

#### A、集體領導的效果

- 1、提供創意。在遇到問題時提供有創意的辦法，協助解決問題。把個人的意見、建議、設想和方法變為集體領導的智慧。
- 2、澄清問題。以集體的名義了解情況，要求解答問題或說明情況，以便幫助組織成員客觀地處理問題。
- 3、收集意見。以集體的名義收集各方面的意見和評論，支持客觀公正的評估。

- 4、信息服務。為本組織裡的工作需要，向有關工作人員提供信息服務，如數據、統計資料、情況報告等。
- 5、表達觀點。對有爭議的問題發表集體領導的觀點和立場。
- 6、解釋疑惑。對於進行中的工作，隊員提出的各種疑問和難以理解的問題給予解答、說明、示範和指導。
- 7、協調合作。接受新建議，疏通各種思想，協助合作關係。
- 8、控制方向。及時總結經驗，掌握活動方向，引導正確目標。
- 9、協調評估。收集各方面對工作的評價，根據事實情況，裁決最後評估意見。
- 10、鼓動打氣。鼓舞士氣，促進發展，推動規劃前進。
- 11、現場協助。親臨工作現場，參與具體活動，協助宣傳和接待客人。
- 12、文字記錄。對活動進展、各種建議、突發事件，隨時做文字記錄，以備存案。
- 13、鼓勵表揚。表彰先進，樹立榜樣，促進各組互相了解和團結合作。
- 14、調停糾紛。如果發現各組意見不和，理解幫助調停，消除分歧。
- 15、仲裁衝突。發現內部人員摩擦和對抗，主動協調，勸說互讓，恢復正常關係。
- 16、確定標準。為全體隊員確定統一標準和奮鬥目標。
- 17、觀察記錄。靜觀活動過程，記錄發展情況和優缺點，以備參考。
- 18、拉動落後。如果發現各組進展不齊，主動幫助落後小組，鼓勵工作熱情。
- 19、謙虛旁聽。參加小組會議，謙虛聽取隊員自由發表意見，不加阻攔，不限制。

## B、要避免的個人作風

- 1、個人爭功。突出自己功勞，忽略其他人的奉獻，損害集體領導形象。
- 2、頑固障礙。堅持己見，性格倔強，處處反對，沒有合作意識。
- 3、唯我獨尊。搶着說話誇誇其談，爭奪鏡頭表現自己。
- 4、假借名義。借用集體名義堅持個人意見，喜歡對大家發號施令。
- 5、孤影自賞。孤獨行動，閉門造車，與人不合群，對集體活動都沒有熱情。
- 6、獨斷專行。樹立個人權威，控制所有局面，討論會上獨佔發言時間。
- 7、假裝可憐。假謙虛，無實話，見人低頭哈腰，裝做可憐虫，希望別人同情。
- 8、個人野心。利用組織權利達到個人目的，尋找機會撈取個人利益。

## 六、集體精神的基本成份

集體精神不是自發的習慣，而是通過組織工作和正確管理引導和培育的成果。在前面，我們討論過組織工作隊的方法和領導訣竅。以下部份我們將討論在工作隊中集體精神的建設。首先，我們要對工作隊這個集體進行分析和認識。

### A、我們能起什麼作用？

看來這個問題太簡單，回答很容易：我們來參加工作，大家好好干。問題不是那麼簡單，人多力量大，這是事實，如果不組織起來，並且給予科學的領導，人多照樣辦不成任何事。有人說，全世界穆斯林十三億，這麼多人，難道辦不成事嗎？事實就是令人十分失望。我們為什麼要建立組織？組織起來做什麼？並非所有的人都明白這個道理。所以，有許多穆斯林不願意參加組織，也有很多人在組織中對組織工作不感興趣，因為他們不知道穆斯林組織有什麼意義，或者應該做些什麼。這是伊斯蘭組織不健全，凝聚力差，會員們三心二意的原因。即便是伊斯蘭組織的領導們，由於對組織作用的理解差距甚遠，互相的目的互不相同，沒有共同語言。對伊斯蘭組織作用和功能的理解能充份說明穆斯林世界不團結的程度和原因。

我們要前進，就必須對准共同的目標，心往一處想，勁往一處使，擰成一股繩。以下討論的內容是，我們要前進，就需要有組織、有領導。

## B、誰能做出傑出貢獻？

對這個問題會有無數答案，例如信仰虔誠者、聰明能幹者、身強力壯者、有錢的人、有學問的人、社會上吃香的人等等。如果讓從事實際工作的人投票選舉，大家會公認，能夠做出傑出貢獻的人是善于與別人合作的人。這樣的人，必然是個好隊員，集體精神強，與領導、同事和民眾能打成一片，既能發揮個人的能力，又能融入集體，倚靠大家。這樣人的特點是，對人寬容、謙虛、耐心，虛心聽講，善解人意；思想開放，兼聽則明，態度從不固執，經常調節自己的認識，接受別人批評，真心改正錯誤。把別人的智慧及時吸收變成自己的能力，敵人的正確意見也能接受，這就是他聰明過人的原因。這樣的人在一個組織裡，他的作用不是增加了一份力量，而是以一當十，受到人們的尊敬，給別人以鼓舞，增加組織的光彩。他可能是那個組織的領導之一，也許是一個普通成員。

組織工作的作用可以用激光來做比喻。同樣的一束光，如果分散出去，都變成了微弱的光線，消失在空間，沒有任何作用和力量；激光就是高度集中的一束光，它能產生巨大的力量，勝過火箭的殺傷力和穿透力。激光的理論很簡單，就是每一條光線以同樣的方向、速度和頻率發射，它們合併起來的光束產生了巨大的能量。我們用圖示來表示：一個與別人合作的人加入了隊伍，他使工作隊的力量增加到了11；三條光線形成激光之後，它們變成了111倍的能量。

{以下是圖示，在第141頁}

1	和諧的工作隊	
+		11
1		
1		
+	激光光束	

+

1

從以上分析，我們可以得知，“傑出的貢獻”不是指個人的作用；如果每個人做分散的努力，力量互相抵消，結果一事無成。一個團體、一個公司、一個組織，它的成就就在于把一些人組織了起來，使集體精神發揮了作用。任何一位聰明能幹的領導人，必須倚靠大家的力量，他才能成為英雄。

### C、超載的病態

“超載”的意思是負擔過重，一個組織的領導人工作量超載，日理萬機，每天忙忙碌碌，而組織內的許多人整天閑得無聊，這樣不平衡的組織狀態，工作效益不可能高。在沉重的負擔下，任何一個有能力的人都將變得軟弱無能，使組織處於癱瘓狀態。

對於負擔超載的領導，解決問題的方法不是加班加點，而是減少他們的工作量，重新設計工作佈局和工作分配，讓第二線上的幹事也都有事可做。讓一個組織的主要負責人抽空去休假，養精蓄銳，精神放松，頭腦清醒。這需要做規劃，認真討論如何改變過去落後的管理辦法，研究科學管理，提高工作效益。否則的話，過重的負擔將使少數領導人累病，身體受傷，精神衰退，導致整個組織癱瘓下來，使當地的伊斯蘭運動停頓，出現倒退。

領導的負擔出現超載，會有許多明顯的跡象。例如，我們看到領導人實際工作的時間超過上班的時間，而對主要的問題考慮不周；領導人每天忙碌不堪，而整個組織的活動出現失控，許多人工作任務不明確，每天無所事事，荒廢寶貴的光陰。如果你們發現領導人忙于日常事務，而顧不上許多重大活動，那麼，你就可以斷定，你們的領導人工作超載了。

生活在超載狀態下的領導人，不但忽略了主流的工作，而且更為可怕的是，他們的頭腦已經不清醒，主次不分，是非難辨。這些是危險的信號，整個組織可能不久將遭受嚴重危機。

### D、偏袒與公正



在你們的團體中，是否有過個別人感到很不愉快，他覺得受到了虧待，心裡很不平衡？一個團體有可能做出過不公正的裁決，傷害個別人的感情，這個人也許是會員，也許不是會員。

我們應當牢牢記住真主在【古蘭經】中的這個重要啟示：“信道的人們啊！你們當盡忠報主，當秉公作證，你們絕不要因為怨恨一伙人而不公道，你們當公道，公道是最近于敬畏的。你們當敬畏真主。真主確是徹知你們的行動的。”(5: 8)

每個人都有他的自尊心和人格的尊嚴，如果出現不公正的待遇，就會傷害人的情緒，出現怨恨和不滿。如果不希望發生這樣的事件，有一個十分簡單的辦法可以解決問題，那就是你自己設身處地為那個人着想，那麼，對待個人的處理意見要謹慎，不要偏袒一些人，而虧待另一些人。

真主喜歡做事公道，執法公正的信士；在最後審判日，真主將以同樣的公道和公正對待你。如果忽略了真主的啟示和公允的法制，以個人的感情用事，或者隨着一群人的情緒做決策，做出錯誤的決定，在今世你將後悔自己的做為，到了後世，真主也將對你不饒恕。穆斯林的領導要遵照伊斯蘭的法制和行為規範，不能偏離正道，不能憑感情發泄私憤；真主將與堅忍者同在，克制個人私慾而順從真主命令的人必將是勝利者。

回顧歷史和看看現實，那些不公正的人，如獨裁者、欺詐分子、盜竊犯以及流氓集團的混子們，他們今天對這個人虐待，明天對那個人欺侮，他們的精神在腐爛，道德在敗壞，最後結果是自我毀滅。凡是對外人耍弄陰謀詭計的人，到頭來，自己被陰謀詭計所害；凡是對別人玩弄兩面派的人，最後的結局是他最醜陋的面孔暴露于眾。

以善良和好心對待所有的人，看到別人的優點而喜悅，為集體的 success 而真心歡呼，這樣的人是真正的穆民，他是最樂觀的人。因為，每件事都小心謹慎，細心規劃，與人為善，助人為樂，遵循主道而公正，這樣的人就能獲得一貫正確的好評。

## E、人人有責等於無人負責

有些委員會舉行熱烈的討論，大家高談闊論，想入非非，會議一散，便是客走茶涼，人去屋空，會後沒有一點點行動，因為會議結束前，只聽到高聲呼籲“這是每一個人的責任”，沒有分工，沒有規劃，沒有人組織具體活動。這件事也許是人人都很關心，大家都願意出力，因為沒有具體落實的計劃，每個人都想“大概有人去做了吧！”，結果發現，誰也沒有邁出一步。還記得前一章的寓言故事嗎？那個國王聽說臣民們人人愛戴他，他把一個木桶放在市場中心，要愛戴他的人送他一杯蜂蜜，結果他得到的是一桶清水。因為，每個人都想，大家都給他送去了蜂蜜，我這一杯清水不會被發現的，事實上，沒有一個人送去蜂蜜，桶裡全是清水。

這個寓言故事是說，責任要落實到每個人，不要空泛地喊大家要負責，結果沒有一個人負責，因此，人人有責等於無人負責。 穆斯林的領導要牢記先知穆聖有一條著名的教誨：“你們每一個人都是牧羊人。 每一個人要為他放牧的羊群負責。”



## 學習園地

>>>>><<<<<<

要求大家出大力

一個工作隊的最大障礙就是隊員們沒有主動性和積極性。 事實上不可能每一件事大家都100%的喜歡，稍有不快，熱情就提不起來；面對這些熱情不高的隊員，最着急、也是最忙碌的人是隊長，其他人都不想操心。 這就是現在許多組織的現狀：只有一個人最忙碌，最着急。 一個國家如果像這樣，這個國家就沒有前途；一個組織像這樣，這個組織也不會有前途。我們承認，人與人不同，但是大家在90%的成份上有共同的目標，不同的成份只有10%。 這個10%造成了不團結，毀滅了積極性，破壞了全部事業。

人人都有優點，也有缺點，而且我們肯定，優點大於缺點。 現在把大家會聚在一個組織中，照理說，把大家的優點集中在一起，應當是一股巨大的力量。 用一個數學公式來表示：所有的優點減去大家的缺點，應當等於一個巨大的力量。 事實並非如此，有些組織的結果是沒有一點力量。 這是什麼邏輯？ 請大家想一想。

我們應該認識一個問題：在這個世界上，我們找不到一個人，他沒有任何錯誤和缺點。 如果你聽說，有一個人，他是絕對沒有任何錯誤和缺點的，那麼，可以肯定，你聽說的消息不可靠，或者那個向你通報消息的人自己也對那個人不熟悉，沒有看到他缺點的一面。

在這個冷靜認識的基礎上，我們不是氣餒和失望，而是正確地認識人性，認識自己，改變我們的態度，改善我們的工作方法。 請大家考慮，怎麼辦才能發揮穆斯林弟兄的積極性和集體精神？



你要牢記這句話：

如果兩個人的理解和認識都絕對一樣，

我們只需要他們中的一個。

\* \* \* \* \*

今日伊斯蘭世界面臨許多問題。

解決的辦法只有一個：集體精神。

穆斯林弟兄們！ 集體精神是伊斯蘭知識、信仰、真誠和奉獻精神的結晶。 集體精神可以有計劃、有意識地進行培養；那就是堅持宣教，宣傳伊斯蘭的忠誠、博愛和團結。 集體精神的開發是從每一個人做起；不要求他做太多的犧牲，只要求他學會忍耐、寬容、尊重別人，善于與人合作，配合集體工作。

一旦建立起了伊斯蘭的集體精神，世界就會不一樣了，人們將看到最現代化的伊斯蘭文明。 伊斯蘭將戰勝一切人間邪惡和不公正。 這個時候快到了！ 因為真主恩賜有集體精神的穆民特殊的恩典，又因為，現代的穆斯林世界已經覺醒，普遍認識到，樹立伊斯蘭的集體精神是當務之急！

=====

### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<

- 1、誰應當是一個工作隊的決策者？ 為什麼？
- 2、隊員們應當具備哪些素質才能保證工作高效益？
- 3、工作隊、專案工作組與委員會這三者有什麼區別？
- 4、當全隊的一切事由一個人決定時，他應該怎麼做？

=====

## 理解練習

>>>>>>>><<<<<<<<

情景： 在你所領導的那個伊斯蘭組織中，最近會員們意見很大，他們對很多事都不滿意，例如幹事個人表現、培訓工作、宣傳資料、信息通報、領導重視等等。委員會決定要儘快解決這個問題，找出真正的問題和原因，有錯誤立即改正，使工作進入正常。你們決定建立一個特殊使命的工作組投入這項緊迫的工作。

- 1、為了獲得最大效益，你們計劃籌建什麼樣的工作組？
- 2、擬一封標準委任信的草稿，在信中闡明對組員的要求和工作目的。
- 3、列出一個工作組成員計劃表，對每個成員的能力和使命寫一段描述。

---

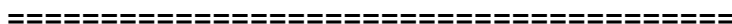
## 第三部份

### 技能訓練及自我提高

為了執行一項使命，每個參與者都須發揮作用，不論是領導人還是普通成員，都應當以自己的特長為集體做出貢獻。工作中的特長要求不同，有些是個人的技能，如演說、寫作、籌劃、管理、美工、電腦打字、安裝電訊器材等；也有些是組織的工作能力，如籌備大會、安排宣傳、召開記者會、建立基層組織等。這一章重點討論怎么加強訓練和提高個人技能，出色地為伊斯蘭工作。

本《導論》不是講授具體技能的課程，而只是舉例說明不能忽視宣教中技能的重要性，穆斯林的社會工作和伊斯蘭宣教需要一些個人技能的保證和支持。社會工作和宣教都是靈活的戰術，在許多情況下是因地制宜的創造性工作，要求有信仰、有決心、有信心，發揮自己的經驗和特長，懂得當地人的心理和需要，逐步嚮前發展。除了這裡提到的一些技能，我們也有必要開發其他有用的知識和技能為伊斯蘭事業服務。

本章的最後是個人技能提高的問題，每一個局部都是伊斯蘭工作的前線，決心為伊斯蘭運動工作的人必須把這些工作做好，所以，也是我們培訓工作的重要內容。每個受訓練的人，為了工作的需要努力鍛煉和提高自己的，因此，要求受訓者的自覺學習精神。



### 第三部份的內容目錄



第十二章：演講藝術

第十三章：提高寫作水平

第十四章：伊斯蘭的忠告

第十五章：思想交流

第十六章：科學規劃時間

第十七章：聆聽技巧

第十八章：怎樣籌建委員會

第十九章：怎樣領導委員會

第二十章：怎樣組織會議

第二十一章：怎樣主持會議

第二十二章：怎樣利用音響設備

第二十三章：怎樣同記者談話

第二十四章：怎樣建立基層組織

第二十五章：鼓勵個人進步

---

---

## 第十二章：演講藝術

一、內容的規劃和準備

A、按步驟準備

B、提高效果

二、表達技巧：突出重點

A、實踐練習

B、肢體語言、目光接觸和音調

C、演講要及時煞車

D、發言人的形象

三、回答問題：挑戰與機遇

四、演講範例

五、演講者備忘錄

---

---

教學目的

認真學習這一章以後，你應當達到以下能力：

\* 能識別一篇優秀演講的主要技巧

\* 在自己表達時，有能力克服自己的缺點

\*自己能發表使聽眾滿意的演講

\*有能力評論其他人的演講

=====

充當一名合格的領導，應當具備的基本能力之一就是公開演說，聽眾可能都是自己人，也許是敵人。發表公開演講有很多不同的目的，例如發佈信息、亮明觀點、講述過程、與人辯論或者宣傳鼓動。不論演講的性質如何，準備階段和登臺表現時，大體的原則基本相同，這就是本章要討論的內容。

## 一、內容的規劃和準備

### A、按步驟準備

#### 1、掌握初步信息

##### (1) 了解聽眾

準備演講的第一步，是了解聽眾。他們是哪些人？可能有什麼問題？誰對他們發表過演講？他們曾經有過什麼反應？準備演講之前，心中必須有數，那些聽眾是否友好，對演講人能寬容到什麼程度？聽眾之中是否有愛鬧事的個別人？有沒有可能性這些人在中途打斷發言，站起來提出挑釁性的問題？

對於自己已經十分熟悉的一群人，這些問題都很清楚，不用擔憂。如果被邀請去一個新場合發表演講，必須提前一些時間到場，會議結束後，稍留片刻。提前到達可以同主持會議的人交談幾句，也可能見到早到的聽眾，通過觀察和隨意交談，能夠了解到許多基本情況。演講後，同反對者交談也很有好處，記住他們的姓名和基本觀點，尊重他們的不同意見，不要當場爭論，而只是了解信息，但也不妨做些必要的解釋。

##### (2) 樹立威信

聽眾對演講人的成見很重要，他們喜歡與信得過的人密切配合，這就是演講者的威信。聽眾在見到演講者時，也有儘量了解他的願望，如果大家都知道他的知識有專長，說話誠實可靠、

對人態度謙虛，演講者在聽眾心目中的威信就很高。有一次，先知穆聖站在一個山崗上，準備對一群麥加民眾傳達真主的啟示，他先試探大家對他的誠意，問：“請你們回答我，如果我宣佈，現在有一支武裝部隊從山下向我們包圍上來，你們相信嗎？”聽眾齊聲回答：“相信！”因為，真主的使者從來沒有對民眾撒過謊，他享有絕對高的威信。隨後，他宣佈：“我要鄭重地告誡你們，如果不信道，將來可能受到真主的懲罰。”

## 2、組織發言內容

發表演講，沒有一種固定的模式。發言的內容要根據當時的環境、聽眾和具體情況做些調整和組織。總的目的是讓聽眾獲得一個圓滿的信息，把發言的內容表達清楚。基本的結構應當包括以下方面：

(1) 開門見山講清主題：演講者一出臺，首先使觀眾知道要講的主要話題是什麼。應當讓大家感覺到這個題目很重要，與大家有關，對穆斯林社會很有意義，在以下的演講中他們將獲得新的信息和知識。

(2) 說明來歷步步深入：引證歷史和背景說明主題的源由，聯係當前局勢強調對今日發展意義重大。全篇演講不是歷史過程，而分成思想小專題，層層遞進，逐步深入，與現在關係緊密，引起公眾興趣，鼓動共同努力，萬眾一心，繼往開來新局面。

(3) 回顧歷史吸取教訓：當今任何事都有歷史經驗可尋，重溫歷史沉痛教訓，避免重蹈覆轍，既有生動的歷史故事，又有深刻的寓意，給聽眾留下難忘的印象。人心古今相同，對照過去看現在，古人犯的是相同錯誤，總結歷史，古為今用。

(4) 分析原因提出建議：就事論事，水平一般；指出問題的本質，入木三分，力透紙背，以經訓為指南，提高理論認識，借助教義分析，擦亮民眾眼見，使聽眾心裡明亮。僅僅講述事實，理論點評，水平不夠；要進一步指出方向，提高認識後須立即能解決具體問題，提出可行性建議，告訴大家怎麼辦。

(5) 歸納結論提高信仰：第一，講過的內容要總結，概括過程和結論；第二，要承認人類智慧都有缺陷，祈求真主引導和相助；第三，對正道事業有充足的樂觀態度，堅信善良行為必受真主保護，為穆斯林利益奮鬥必將勝利；第四，對領導和聽眾表示感謝，希望大家批評指教互相提高，最後以贊頌真主和色倆目結束。



一篇優秀的演講能使聽眾久久難忘。必須注意關鍵幾個要點：開頭要自我介紹，賓主親切；主題明朗，層次清晰，忌諱拉雜思想不集中，砍除死板的數據多講生動故事；結論很有邏輯，合情合理；掌握好時間，按時收尾，不能提前，更不要拖延。

## B、提高效果

### 1、內容有連貫

演講者開講之前腹中有提綱，講話的要點先後次序不亂。全篇講話，開頭與結尾銜接，前後呼應。演說家心裡很明白，層層深入過渡要自然，內容一連貫，前段提出的問題，後段自然解答，聽眾的興趣一直保持高漲。連貫性是在引導聽眾緊張思考，渴望聽到情節發展，消除疑團。

講話的段落之間應有轉折點，銜接的方法有兩個：詞語轉折法，語調轉折法。詞語轉折法是用一句話，或者一個有力的短語，把以上內容歸納成一個思想，在下一段中繼續講述。例如：

“以上內容使我們得出結論：人口問題不是貧窮的主要原因。”這是一句話，引導聽眾思考“什麼是貧窮的主要原因？”

“全世界穆斯林必須團結！”這是一個口號，也可能是一篇講話的轉折句，繼續講為什麼，解答聽眾的疑問。

### 2、修辭要講究

演講者要給聽眾深思熟慮的印象，講話不能隨便，語無倫次，用詞不當，一連串口頭語的壞毛病：“那個”、“這個”、“你知道吧”、“就是這樣”。講話既要文雅，不能庸俗，也不可過份文縷縷；使用許多阿拉伯文經典術語(中國阿訇用許多經堂語)，使一般的年青人聽不懂。這裡給大家介紹一些修辭學的方法，可以提高演講效果：

- >> 把重點話重複三次
- >> 使用排比句
- >> 使用押韻的詞句
- >> 製造有回味的警句
- >> 巧妙使用比喻(明喻或暗喻)
- >> 借用權威的統計數據
- >> 多用動詞，號召行動起來
- >> 歸納重點和結論的話要響亮有力，針對性強，態度明朗。

此外，要注意克服講話的壞習慣，要避免說些態度曖昧、模稜兩可的話，或者過份武斷和主觀的結論。例如：

- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| >> “我不敢肯定，但我認為……。” | >> “一貫如此，絕無問題。”   |
| >> “就我所知，……。”      | >> “沒有問題，絕對這樣。”   |
| >> “我覺得……，大概……。”   | >> “每個人都這樣，沒有例外。” |
| >> “可能有這回事，……。”    | >> “誰都不會，一個人沒有。”  |

### 3、發言稿

如果事先準備好了發言稿，不要隨意偏離講稿的內容，即使會場上出現以外情況，或者突然自己頭腦中又有新的想法。偏離講稿容易跑題，使演講的內容失去控制，特別是對缺乏演講經驗的人，甚至無法收場。

有發言稿也不要逐字朗讀不看聽眾，但也不是把講稿放在一邊，一眼不看。既然已有很辛苦準備的發言稿，必定深思過要講哪些要點，儘量不要遺漏。也不要脫離講稿自由補充和發揮，這樣時間的規劃就打亂了，無法控制時間，也許無法講完就草草收場。如果害怕說錯話，照本宣科也未嘗不可，但是發言不會生動活潑。

## 二、表達技巧，突出重點

滿腹經綸的人也許公開講話怯場，發言時語無倫次，一敗塗地。【古蘭經】中記載着，穆薩聖人準備要在埃及法老宮廷上發表演論，他祈求真主相助。他說：“我的主啊！求你使我的心情舒暢，求你使我的事業順利，求你解除我的口吃，以便他們了解我的話。”(20: 25: 28)

一個人發表一篇演說，他不僅動口，而且牽動全身心地投入。他在面對公眾講話時，眼睛時刻看着聽眾的反應，聲調隨着感情起伏高低，渾身的肢體動作在協助他的表達，心裡迫切地希望把自己的思想向聽眾講明白，能夠獲得聽眾的理解、同情、讚同和支持。人們都說，演講是一門藝術，既然是藝術，必然有許多成文的規則，值得內行人推敲和探討。以下我們討論這些規則。

### A、實踐練習

在我們發表演講之前，也許花了幾天的時間，找素材，寫發言提綱，一切準備就緒，但可能在難得的機會正式發言的時候，一切亂了陣腳，掃興而歸。問題在於缺少實踐練習這一步。有人認為，演講之前的反復練習，會使交流思想的講話變成“舞台表演”，失去“真實”性，表情虛假，不自然。如果能在大眾面前口齒伶俐、落落大方地講一席話，流露真情實意，坦誠交流，那該是多麼好。

也許有這樣的天才演說家，風度如此高雅，但是一般的人，很少有這樣的天賦。只要用心鍛煉，每次認真對待，也能自我培養出演說家的風度來。我們說，在一般的情況下，我們主張要從起點出發，從練習着手，不斷提高自己的水平。要我們發表演講的機會，絕不會與平常客廳閑聊那樣，不控制時間，也不限主題。演講是在用一種事先有準備的隆重場合，用最短的時間討論重大問題，人們希望聽到最有代表性的思想和意見。如果不能滿足這個要求，那麼，就是失敗的演講。把許多人聚在一起，這樣的機會難得，時間有限，內容重要，那麼，就要求我們把講話的內容做嚴格的組織，表達得清楚，邏輯性強，有說服力。這是會議的要求，聽眾們的期待，因此，容不得我們拖拖拉拉，參雜許多無用的內容，浪費大家的時間。

發言前的認真練習，不僅應當多次讀稿，做口腔練習，而且要能放開講稿，模仿自然說話的方式，發表演講。在初級階段，不妨把自己練習演講的聲音全部錄下來，自己聽聽自己的演講情況，肯定會有很多改進和提高。現代的錄音設備還有另一個好處，可以請別人聽你練習的情況，幫助你提高演講的表現能力。

## B、肢體語言、音調和目光接觸

### 1、身體的部位

#### (1) 動作

在公眾面前身體的任何動作都是在幫助表達思想，給說出的詞語增加感情色彩和加強表達的氣氛，所以，面對的人群，是你的聽眾，也是你的觀眾。是的，你在表演，否則，為什麼要請你到場演講呢？你的出現，就是與宣讀你的慰問信和作文不一樣，因為公眾在聽你言詞的同時，能夠看到你的表演有助於體會到更深的意思。在做演講準備“彩排”的時候，對着大穿衣鏡，如果有條件，請人把你演講的形象用錄像機錄下來，看看自己在講話時是什麼樣子。站在講臺上，雙腳有一些活動的余地，兩臂也有活動的空間，身體各部份和五官表情，都能使動作豐富多采，適當增加表達的動作。

演講中的動作無法事先編排，那樣的動作更顯得生硬、做作、不自然。這裡只是提醒你，演講中的動作是必要的，在適當的時候，根據內容和感情的變化伴隨一些肢體動作，將有展示風采的功能。在這個提示下，請你以後多注意電視節目中那些經常演說的人是怎樣表演的，將幫助你改進演講的效果。

## (2) 站立

面對大眾，演講者的一舉一動都引起聽眾的注意，加強說話的內容，增加聽眾對演講人的好感，加深對內容的理解和印象。但是，也要避免一些可能會產生負面印象的動作，如雙足活動太頻繁，或身體重點偏于一側，這樣給聽眾一種沒有信心或者心神不定的感覺。雙足站立平衡一般表現穩重和堅定，也表現演講者身體健康，精神飽滿，最容易使聽眾注意力集中。演講進入高潮，說話激動時，不妨向着聽眾的方向邁出一步，移近同聽眾的距離可以增加彼此的感情。

## (3) 坐勢

根據禮堂或大會議室的佈置，演講者應當坐着發言，可能坐在講臺上，或者坐在會議桌旁，或者坐在沙發上。坐着發言，要避免懶散狀的任何姿態，如依靠椅背，伏案前傾。發言者要表現精力充沛，理直氣壯，信心百倍，思想穩健。坐着同站立一樣，仍舊有身體活動的空間，但是，每一個動作都包容着一定的含義，有助於思想的表達。不論坐着或是站着，不要輕易離開自己固定的地方，比如要回身在黑板上寫字、畫圖示，要走出幾步取材料，或者放幻燈，時間不能太長，事先可以計劃好動作，把資料按順序放在手邊。

最要忌諱的動作是，長時間背對着聽眾講話。

## 2、目光接觸

平常兩人談話時，彼此目光交流，這個習慣表現尊重對方，注意力集中，認真聽講，但是，在伊斯蘭社會中，男女之間避免目光交流是穆斯林的傳統美德，互相避開視線是尊重。在面對聽眾席間的人群時，演講者遵照一般常軌的習慣，對他們注意，但不必集中看其中幾個人，視線可以在聽眾之間移動。

最要避免的是，仰視天花板，或者低頭看稿或側臉看外景，無視聽眾的存在。演講者同聽眾保持目光一般性接觸是必要的，因為聽眾需要的不僅是你的聲音，也需要通告目光交流感情。當你坐在電視機前，細心琢磨電視播音員和電視演講人是怎樣使聽眾或觀眾獲得目光接觸的親近感

的。初學演講的人，可以在自己的講稿上方寫上“VC” (visual contact, 目光要注意聽眾)之類的暗示，提醒自己養成演說家的好習慣。

坐在聽眾席中的某些特殊的人物，應當受到你目光的重視，如向上級領導和支持者表示敬意，關注反對者在會場中的動向。

### 3、音調

#### (1) 音量

不論是否使用話筒，你的聲音應當讓大家都聽得到，而且儘量讓大家聽清楚。如果使用話筒，也要有所估計，你的聲音恰到好處，不是過高，或過低。在沒有擴音設備的場合，應當讓最遠的聽眾，如在左右兩邊和最後兩角的聽眾，都能聽到你的聲音。如果，遠處的聽眾說，聽不清楚，臨時可以變動一下席位，如請遠處的聽眾向前移動。假如，聽眾人太多，無法靠近移動，那麼，只有請演講者自己走入聽眾之中，或者站立在中心位置上發表演說。

#### (2) 音調

音調的問題比較困難，因為是每個人平常說話都有固定的習慣，當然，最佳的演講音調訓練成抑揚頓挫、有音樂般的節奏感，只有經過訓練的朗誦演員才能達到那樣的水平。一般的人說話音調有兩種：平調和起伏調。演講者應事先識別自己屬於哪一種習慣性說話習慣，如果是平調類，確實應當做些練習，克服平調給聽眾枯燥無味的印象，沒有重點，容易使人困倦。

練習時要注意根據內容的必要音調起伏，突出說話的重點。音調的起伏不僅使會場氣氛活躍，而且，對重點詞語如寫字時加上了重點符號，使人們難以忘卻。只要認真練習，每個人的演說水平都會有所提高，首先要對講稿很熟悉，練習音調也更容易一些。此外，初學者，可借用錄音機試演，自己檢查、評估和改進。

#### (3) 音頻

音頻就是說話的速度，一般說話的頻率在每分鐘250至800個音節之間，但聽話的人能夠接受比平常說話更高一些的發音頻率。如果發言的人說話太慢，聽者容易走私，想別的事；所以，在對公眾講話的時候，說話的速度應當較平常快一些。

沒有人研究過發表公開演講應當用什麼樣的說話頻率，但語言流暢不接巴，說話成句，吐字清楚，應當是最基本的要求。在語流中儘量減少平常的口頭語，最好是沒有，如“嗯”、“啊”、“諾”、“這個”、“那個”、“我說”、“你知道嗎”。

#### (4) 停頓

說話的速度不妨快一些，但不能沒有停頓地句子連着句子，不給聽眾暫停喘息的時間。大多數人有閱讀的習慣，閱讀時是一句完了，再接着讀下一個句子。一段話集中在一個段落裡，因為段落之間大意有聯係，又有區別。說話的模式應當像文字閱讀的習慣一樣，句子之間有小間隔，段落之間有大間隔，在一句重要思想表達之後有更長間隔。

大腦在接受聲音的信息之後，需要一點時間轉換成能夠理解的信息，或者產生聯想，才能納入暫時的記憶。這個大腦處理信息的過程是現代認知心理學的研究課題。總而言之，聽眾需要在每個段落之間稍有歇息，在大腦裡處理剛剛接收來的信息；此外，巧妙的停頓，為一篇演說創造了戲劇性的表演效果，使聽眾更加聚精會神，津津有味。

### C、演講要及時煞車

發表演講開頭難，結束也難；開頭時，頭緒多，不知從哪裡開始，怎樣陳述；結尾時，余意未盡，生怕聽眾不能了解全面，很願意多說幾句。當然，這都是缺乏經驗的表現，對於有經驗的演說家，開頭有趣，結束也很精彩。最可怕的演講是，隨波逐流，自己已經把說過的內容全部忘記，接着又續上一段新的話題，最後以不了了之、不明不白而告終。

要結束得好，必須記住全篇發言的內容，給大家一個概括的總結，功德圓滿，及時煞車。事先準備好的歸納要點，可以完美地解決關鍵的問題。在結束之前，可以發表聲明的套話，如“歸納以上問題……”，“總而言之，……”，“總結以上發言，……”，這樣給聽眾一個思想準備，幫助他們回憶和總結，最後，滿堂喝彩，皆大歡喜。演講的結束語值得認真準備，因為這是給聽眾最後的印象，全部內容的綜述。一篇優秀的演講開始固然重要，收場應當更為重要，這就是善始善終。

### D、發言人的形象

以上我們集中討論了演講的表達方式和技巧。現在進一步探討如何提高發言的效果。一篇演講的信息，給聽眾造成的心理影響如何，在一定的程度上取決於聽眾對演講者本人的印象。

一名優秀的演說家，不但演講的技巧使聽眾透徹領會，而且他的形象和氣質也能使聽眾欽佩和陶醉，有助於突出他語言表達的內容。一個人的氣質和風度很難用語言描述，但作為面對公眾講話的演講人，大家對他有些基本的期待，使大家感覺到他的話可信度很高，願意聽他講話，例如這個人有知識、真實、正直、善意、關懷大家。發表一次演講，是自己思想和感情的充份表白，是一個人說話能力和個性的暴露，使大家認識了你，但對你的印象好壞，全靠自己播種的結果。

向公眾發表演講，是要把自己認為最有價值的思想和認識介紹給大家，用自己的語言、聲調、感情和動作感化聽眾，希望喚起聽眾的同感、共鳴、贊成和支持。因此，演講不是為了演講而演講，甚至在訓練的時候都不能把自己都不明白、沒有興趣的內容拿來演習。演講人首先自己對內容有研究、有熱情、有觀點，考慮得又週到、又仔細，而且所講的內容適合聽眾的興趣、水平和口味，是大家所關心的事。如果演講者選錯了話題，或者找錯了對象，這樣的演講都屬於對牛彈琴，浪費時間，任何氣質和技巧都失去了意義。他的結局很可能聽到噓聲，或者被聽眾趕下臺，轟出會場。

演講是為了同更多的人交流思想，不但是把話說出去，也要收集聽眾的反應。演講必須有聽眾，聽眾不是木偶，他們也有文化、教養和生活的經歷，從聽眾的反應中，演講者獲得了知識的補充、同志的友誼，找到了伊斯蘭事業的戰友。

### 三、回答問題：挑戰與機遇

一般的演講，都留有時間給聽眾隨意提出問題，這時是面臨聽眾挑戰的時候，也是一種機遇，對聽眾最關心的某些問題深入闡述，發現大家的興趣所在，提高了自己對社會的理解。演講後回答問題，是思想交鋒、互相交流的時刻。如果演講者對發言的主題有全面的知識，多數問題都在預料之中，可以應對自如，但任何老練的演說家，都可能聽到意想不到的新問題，這就是挑戰。

聽眾之中很可能坐着懷有敵意的人，他們提出對演講內容不滿意的問題，這是很尖銳的外交鬥爭場合，頭腦需要冷靜，以化解敵意為主，爭取與會者大多數人的支持和同情。一般回答要簡短，因為須留給更多的人提問；有些問題不妨回答得詳細一些。對不合適的問題，允許婉言謝絕不予回答。在以後“怎樣主持會議”一節中，還有機會討論這個問題。

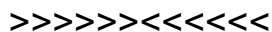
### 四、演講範例

在伊斯蘭的歷史文獻中，記載着無數優秀演講的範例，值得我們學習。先知穆聖的演講才能和氣質是為他傳達真主啟示的成功保證。在伊斯蘭世界的教學課本中，有幾篇膾炙人口的重要演講，如<辭朝演說>和<侯乃尼戰役>、<塔伊夫戰役>後穆聖對他弟子們的演講。

在歷史文獻中，也有許多穆聖弟子的重要演講集，例如穆斯林到阿比西尼亞移民的代表在面對國王時的重要講話。這些精彩的演講，都有詳細的記載，可以從許多文獻中查閱。特別值得推薦的是一本<穆罕默德生平>，作者是M 海克爾 (The Life of Muhammad by M Haykal)，其中有許多記錄詳實的演講。請學員們選讀這些寶貴的資料，並參閱本章介紹的演講藝術要點，必定有所收穫。



## 學 習 驛 站



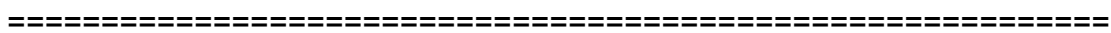
### 不忠實的演講

這件事發生在1973年，在英國曼徹斯特舉行伊斯蘭大學生聯合會(FOSIS)。有一名翻譯在給一位發言人當場翻譯時，不斷地補充說：“他剛纔的話說得不對。我認為應當這麼說，才是正確。”他不翻譯自己認為不對的話，只說他自己的一套，所以，聽眾根本就不知道演講人錯在哪裡。因為別人對他的信任，才請他當大會翻譯，而他的行為和表現，是極為不忠實的。

假如他發現演講者的觀點不對，也應當把他的話翻譯後，找時間加上自己的評論也無妨，但這個翻譯的表現不懂一點職業道德，令人很失望。此例應為演講者戒。

### 演講的簡單規則

- \* 準備說的話，都是自己真實的想法。
- \* 坦率地說真心話。
- \* 想說的話全部說完，心裡痛快，絕無後悔。



## 五、演講者的回顧和評估



在發表演講之後，做一次自我回顧和評估。以下是一份自我評估表，可以幫助你演講後回顧哪些地方有改進的余地；如果講話有錄像，利用此表對照備自己的錄音或錄像。這個簡單的記錄有個人收藏價值，是以後演講的參考，也是歷史記錄。

評估的方法如下：對滿意的行為記一分，對不滿意的表現扣除一分。如果總分是17分以上，就是合格；如果只有11分或不足，就說明有問題，需要認真對待，以後改正。

回顧和評估的內容：

### 1、規劃

規劃中應當注意的事項：

- 自我介紹是否滿意？
- 講話重點介紹過了嗎？
- 最後結束語合適嗎？
- 時間掌握得準確嗎？

### 2、演說

演說時的姿勢：

- 表情和態度是否自若？
- 站立或坐姿是否端正？
- 衣着是否適合演講的環境和氣氛？
- 給聽眾的印象如何，是否穩重、平靜？

演說時的動作：

- 動作是否協調，有助於突出講話重點，指引說明文字和圖示？
- 手勢是否隨自然感情而動，有無緊張和不安的表現？
- 面部表情是否有適當的誇張，或有不適當的扭動？

### 3、音調和目光接觸

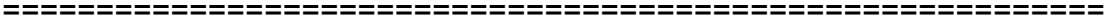
演說時的音調和目光：

- 聲音能讓全體聽眾聽得清楚嗎？
- 語調是否熱情洋溢，充滿感情？

- 聲音高低和音頻是否單調或豐富?
- 說話的速度是太快還是太慢?
- 講話時的目光和注意力是否給聽眾一個好印象?
- 目光是看着全場聽眾還是盯注一處?

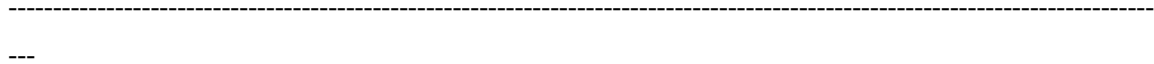
4、自我感受

- 說話是否語言流暢充滿熱情?
- 說話時看稿的動作效果怎樣?
- 插入的板書或圖示是否恰當?
- 舉動和姿態基本過關或不過關?
- 演講的總體效果是成功或不成功?



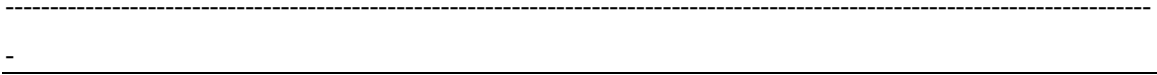
對演講者表現評估計簡表:

對以下11個項目給予5分制評估，不要遺漏任何一項。1分是低分，表示不理想；5分是最高分，表示效果最佳。就在右邊記分欄中在你選定的分數上畫個圈。



1、聲音高低	1	2	3	4	5
2、目光接觸	1	2	3	4	5
3、突出的手勢	1	2	3	4	5
4、肢體活動	1	2	3	4	5
5、演講的內容	1	2	3	4	5
6、時間控制	1	2	3	4	5
7、開頭與結尾	1	2	3	4	5

8、講臺風度	1	2	3	4	5
9、衣服和裝束	1	2	3	4	5
10、聽眾反應	1	2	3	4	5
11、總體印象	1	2	3	4	5



## 學習園地



### 莫要給自己泄勁

1973年，我應邀去印第安那州參加一個宗教研討會議，我的講題是伊斯蘭。開始的時候有幾位基督教學者介紹基督教教派問題，後來是一位印度電機工程教授談印度教。他的開場白是：“很對不起，我雖然是印度人，但對印度教一無所知。今天既然請我到此，我就給大家朗讀幾段一位美國女作家寫的她在印度的幾年經歷。”這位不懂印度教的印度教授在念完主要的一章之後，接着又不斷補充了幾次。他每次都以‘最後還有這一段話’起動，反復多次的‘最後還有這樣一段話’，使聽眾徹底失去了興趣，大家都感到十分煩惱。

這是一個失敗的演講，我們可以從中得到教訓。演講者的第一忌是：為自己泄氣。不要一上臺，就表示過份謙遜而宣佈：“我不行。”“我是個外行。”“我對這個問題啥也不懂。在座的人誰都比我強。”“我沒有時間準備，肯定說不好。”“要我講話，沒有新內容，純屬給大家浪費時間。”任何演講都不能這樣開始，這一泄氣，再也不容易補上來。如果開始就原氣大傷，全篇講話都將受到蔑視，最後必敗無疑。

我們確實會遇到這樣的形勢，不得已非要自己上臺說幾句。第一要表現出自信心，對這件事十分關心，有熱情；抓住一點自己有把握的內容，多加發揮，使人感覺到，還有許多話，以後有機會再談。自己不要把自己的級別定得很低，是好是壞，自有聽眾評論；當然，要盡到自己最大努力緊扣主題，使大家滿意。

再舉一個例子。 第三任哈利發奧斯曼，主麻日進入一座清真寺，大家一致要求他給大家講臥爾茲。 他確實毫無準備，不知道該說什麼。 他無可奈何的走上敏拜樓(演講臺)，只說了一句話。 他說：“真主的一切意欲都是通過穆斯林的領袖來實現的，這些具體事務單靠讀【古蘭經】是實現不了的。” 參加聚禮的穆斯林聽到哈利發的這句話都十分激動，這是他們在說：“這是我們從這個敏拜樓上聽到的最好的臥爾茲。”



## 培養學員停止發言

我們辦起了宣教培訓班，培養學員們學會演講藝術和技巧。 但是，在我們的生活中，該停止說話時，必須停止，這也需要訓練：訓練停止發言。

例如，演講人講得頭頭是道，津津有味，不肯停下來。 但是，他應當注意到，聽眾們站在大雨中或烈陽下實在無法忍受煎熬了，他是否應當立即停止發言？ 如果在室內，夏天沒有空調或電扇，或者冬天沒有供暖設備，聽眾身體極不舒服，演講者是否應當長話短說，不要讓大家在這裡吃苦？ 假如你遲到了，參加會議的人都等了很久，或者都十分疲勞了，而唯獨你自己興致勃勃，非要發表長篇演講不可，而且拖延時間，是否有些對人不體貼？

要明白，發表演講是兩廂請願的事。 你只顧不停地說，聽眾不買你的賬，你等于白說，而且給人們一個壞印象，不但這次的話別人沒有聽入耳，下次你再來，也不受歡迎了，損失極大。 如果你認為，有珍貴的信息向大家傳達，不妨等待一個最佳的機會，給大家說個透徹，雙方皆大歡喜。

因此，我們培訓宣教者善于發表演講，也要培訓學員耐性，在不適當的時候，有能力克制感情，停止發言，這也是一個寶貴的經驗和高尚的修養。



## 故事會

>>>><<<<<

## 賣老鼠藥的演說家

一個經營老鼠藥的商人，同他的妻子參加一次聯歡會。 他的妻子看見客廳裡談笑風生，所有的來客都互相寒暄、交談，唯獨她丈夫一人坐在大廳的角落裡，沒有人同他說話。 妻子說：

“嗨！你怎麼不同大家一起說說話，這是交朋友的好機會。去吧！找人說話吧！咱們也算沒有白來。”

他回答說：“你應當對我最了解。我不會說別的，只懂得老鼠藥。在這裡，我要是發表演講，談談老鼠藥，能受到歡迎嗎？”

評論： 這個商人，因為知識面太狹窄，除了老鼠藥，對任何東西都不懂，所以，無法與社會交流。 這個故事警告我們有志于伊斯蘭運動進行宣教的人，我們應當廣泛接觸社會，同一切人都能交談。 因此，我們應當對任何知識都有興趣，做一名活躍的社會成員，特別要關心大家都熟悉的社會動態。 此外，有許多普通人都喜歡的業餘愛好，也應當學會一些，知道一些，都有利于提高宣教的效益。



==

## 學習驛站

>>>>><<<<<<

### 找錯練習

這個練習可以稱作：演講評論委員會。有一個人上臺演講，他故意在講話中犯許多錯誤。全班同學都是評審員，比賽看誰找出的錯誤最多，但同時，必須說明，這個錯誤應當怎樣改正。

以下這個表，分為兩類：內容錯誤和演講技術錯誤。每個錯誤一分，改正的提議也得一分。

內容評論：

錯誤 1： \_\_\_\_\_

改正辦法： \_\_\_\_\_

錯誤 2： \_\_\_\_\_

改正辦法： \_\_\_\_\_

錯誤 3： \_\_\_\_\_

改正辦法： \_\_\_\_\_

演講技術評論：

錯誤 1： \_\_\_\_\_

改正辦法： \_\_\_\_\_

錯誤 2： \_\_\_\_\_

改正辦法： \_\_\_\_\_

錯誤 3： \_\_\_\_\_

改正辦法： \_\_\_\_\_

=====

=====

### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<<

- 1、聽眾對演講者的信心有什麼作用？
- 2、演講的最後結尾很重要，一般應當怎樣結束演講？ 舉例說明。
- 3、演講內容的段落之間須有邏輯性連接，怎樣用修辭的辦法表現？ 舉例說明。
- 4、演講前應當做演習，但演習也可能產生缺點，一般會有什麼缺點？ 怎樣克服演習中造成的缺點？
- 5、當眾演講時，目光的接觸應當怎樣處理？
- 6、聲音的高低對演講有什麼作用？ 舉例說明。

=====

=====

## 理解練習

>>>>>>>><<<<<<<<

情景：你是新當選的伊斯蘭協會會長。你預定將在第一次委員會上同大家見面，並且發言。這些人都對你友好，但他們中的大部份你都不了解。這是一次很好的機會，給大家一個好印象，建立工作的信心。你應當談談協會的工作、當地穆斯林居民的情況以及今後初步怎樣打算。因為是第一次見面會，所以發言的時間短，可是你不應當忽略這次機會，應當認真準備。

- 1、寫一個提綱，怎樣準備這個簡短的發言。
- 2、當你第一次同大家見面時，為了建立信心和互相了解，應當分幾個步驟接觸聽眾，並且應當注意些什麼？
- 3、在你的發言中準備講三個問題，在演講時準備採用什麼技巧突出這些問題？
- 4、發言的結尾部份應考慮遇到一些，怎麼說最合適？

=====

## 第十三章：提高寫作水平

- 一、明確的目的
- 二、寫作中常見的問題
- 三、寫作程序
  - A、規劃
  - B、起草
  - C、修正

## D、校對

### 四、作者絆腳石

### 五、寫作注意事項

---

---

#### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 能識別寫作的基本技巧
- \* 自己的寫作水平有所提高
- \* 對別人的作品給予評論

---

---

#### 一、明確的目的

寫作是一種思想表達方式，目的有多種多樣。寫作可以是通報信息、講明道理、對人鼓勵、施加壓力等等。掌握寫作技巧，在社會上使用的機會很多，畢生受益，例如：

- \* 表達思想和信息，以便傳遞和保存。
- \* 激起別人的思想和行動。
- \* 以文會友，廣交朋友，讀者遍天下。
- \* 用文字歸納定義，指導確切認識。
- \* 憑文字記錄，提高交流信譽。
- \* 描述身份和特性，促進成功機率。



- \* 勸人行善，止人作惡，宣傳正道。

文字寫作是人際交流工具，俗話說“欲善其事，必先利其器”，努力提高寫作水平，改善交流效益。常寫作的人注意用字準確和表達明確，這個技能也幫助個人的思想素質和語言能力的提高。

## 二、寫作中的常見問題

不習慣寫作的人，最容易犯以下的錯誤：

- \* 事實缺乏深入了解，表面現象。
- \* 資料臃腫，取舍不精。
- \* 文章組織不嚴謹，思路不清。
- \* 草稿沒有經過認真修正，概念模糊。
- \* 選字不當，詞不達意。
- \* 見解孤僻，思想狹窄。
- \* 讀者對象不明，無的放矢。

在文字處理和寫作技巧方面，可能有以下錯誤：

- \* 句子沉長，語言不順。
- \* 說話嚕蘇，廢話連篇。
- \* 濫用套詞，俗不可耐。
- \* 結構混亂，文理不通。

\* 偏僻古詞，不文不白。

\* 段落模糊，內無銜接。

\* 歸納不清，結論不明。

學員們應該認識到，寫作是伊斯蘭宣教的強有力武器，寫作表現了個人與社會接觸的的技能、素質和威力。這裡不談語言文字的修辭和語法，着重介紹寫作方法，更重要的是學習態度要嚴肅。為了伊斯蘭運動的大事業，每個宣教者必須用心提高自己的能力。世上無難事，只須有心人；處處留意皆學問，只要用功，必然不斷提高。

### 三、寫作程序

寫文章在動筆前直到定稿這個過程，應當有一個固定而且科學的程序，其實是一個很簡單的順序過程，效益很高，而且節省時間。如果目的已經確定，對於寫什麼內容，寫給誰看，也都胸有成竹，動筆之前腹稿已定，落筆成文應該是水到渠成的事。凡是經常寫作的人，都遵守大體相似的一套程序，歸納起來可以分以下幾個步驟：規劃，起草，修正和校對。

#### A、規劃

任何寫作都必須從規劃開始，即使寫一個簡單的便條，也要事先規劃好，再落筆，可以保證內容和格式滿意。寫一篇長文章，必須想好要寫的內容，並且設計好文章的結構，以及開頭和結尾，這就是規劃。規劃可以寫在紙上，如簡單的筆記，把全部文章的思路列成一個提綱，在每個段落部份提出主要觀點和理由，安排好前後順序。開始寫下第一個字以前，心中已有文章全局，把自己的思想內容通過組詞造句層層展開，一切便可順理成章。

#### B、起草

文章的起草就是把考慮成熟的大綱儘快用文字充實起來，把主要的思想寫出來，避免太多的廢話和含糊不清的話，想像中自己在面對讀者說話，每句話都應當讓對方聽懂。抽象的意思須要加以解釋，甚至要舉例說明，處處為讀者的水平和理解考慮。

起草的文字是初稿，是成文前的基礎，以便自己檢查是否事先所設想的內容都包括在內了，如意見、實例和表達風格。這時可以確定規劃的內容是否已經思考成熟，此文是否有寫出來的價值和作用。如果不能全部達到目的，在初稿的基礎上可以刪除、修改、補充，甚至可以完全取消。

### C、修正

如果起草的文本基本上滿意，這篇文章有必要寫完整，那麼，就可以對初稿進行認真修正。修正時是從頭到尾仔細檢查，刪除不必要的噲蘇話，消除一切誤解詞語，達到文通字順，也可做些必要的補充，使意見更加完整，考慮全面週到。對於歷史資料性的內容要認真檢查，查對必要數據和資料，引證可靠，實事求是，例如經文、聖訓、數字、名稱、人名、時間和地點，不能有任何錯誤。

這時，在修辭造句時有必要考慮要表達的感情，是中立、是熱情、還是憤怒，措辭準確，態度十分明朗。

### D、校對

校對是最後一道工序，在此之前，一篇文章的初稿可能有幾十次反復修正，直到滿意為止。校對往往只是文字把關，改正錯別字、標點符號和語法錯誤，因此校對者詞典不離手。任何人都不要對自己的文字過份自信，不經校對的文字如同未經合格檢驗的產品，不要輕易放行。

## 四、作者絆腳石

作者絆腳石是一種比喻，形容作者搜索枯腸想不出恰當的詞語表達自己的意思。以下有幾種辦法給冥思苦想者參考：

- \* 不要為一個字中途煞車，暫用一個代用品，繼續寫下去，靈感和思路不要中斷。

- \* 休息的時候與朋友交談，引入文章內容的話題，既能幫助深入考慮，也能提醒用詞。
- \* 把初稿擱置一個時期，過後會有新的體會和發現。

## 五、寫作注意事項

寫作是一種嚴肅認真的工作，因為任何寫作都有長期保存的可能，到任何時候都是人們對作者評論的證詞。寫作的過程雖然艱難，但絕不可掉以輕心，馬虎大意，留下不可收拾的後果。以下是幾點注意事項，希望學習寫作者在未成作家之前應先學會認真負責。

- \* 凡事都須有根據，寫成的文字須簡單扼要，說話誠實，準確無誤。
- \* 行業術語、用濫的俗語、地方土話都要儘量少用。
- \* 語言要精練、新鮮、生動；句子有長短，能朗朗上口。
- \* 寫短文，多用動詞，少用名詞，使文章生氣勃勃。
- \* 句子間少用連接詞，注意詞序和動作順序，前後有邏輯。
- \* 形容詞和副詞要用得恰當，不要堆積和濫用。
- \* 用詞要多樣化，不要多次重複幾個詞，詞語豐富多采。
- \* 精彩的詞語難得，從開始思考和起草時，就可記下恰當好詞。
- \* 初稿如同開動腦筋，不怕順序亂，思想點子最重要；修正時要認真調整順序。
- \* 記住聖訓中的一句話：“簡單扼要的詞是最佳的詞。”

=====

## 學習園地

>>>>>><<<<<<<

寫什麼？ 說什麼？

學校的校長來到附近的大農場主的家，勸說家庭主婦讓她的寶貝兒子去上學，學文化。

老夫人問他：“你為什麼要我的兒子去唸書呢？”

校長說：“將來可以讓他上大學。”

老夫人又問：“上大學又為什麼呢？”

校長說：“噢！上了大學可就好了。那個時候，你的兒子就會寫文章了。”

老夫人說：“他爸爸不識字，僱了一名秘書替他寫文章。兒子也用不着費事去唸書，將來僱幾名秘書就可以了。”

以上只是一個笑話，事實上，寫文章的功能遠遠要超出一名秘書的工作。如今這個時代，沒有文化寸步難行。如果自己不能動手寫文章，很不容易做好領導工作。會說的人未必能寫，而能寫的人不必發愁會說話。掌握寫作技能的人最能善于表達自己，為民眾的利益辯護，上法庭說理，發佈準確的信息，指導大家為明確目標奮鬥。設想一位領導人，他有熟練的寫作能力，他能做到哪些重要的事？

- \* 向內部職工簽發簡短通知。
- \* 對全體員工或公眾發表演講。
- \* 為董事會起草規劃和文件。
- \* 與合作夥伴或其他組織擬定協議。
- \* 向上級彙報工作，寫書面報告。
- \* 起草和確定組織聲明或公告。
- \* 受到惡意攻擊時發表書面聲明，自我辯解。
- \* 開會做記錄，寫決議，寫總結。

最後用三個英文字母歸納寫作的要領：CAR

C = Creative ----- 創新

A = Accurate ----- 準確

R = Result ----- 效益

---

---

### 思考與討論

>>>>>><<<<<<<<

- 1、寫作與說話相比在交流時有什麼特點？
- 2、寫作的程序可分哪四個步驟？ 每一個步驟要避免哪些錯誤？

---

---

### 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景： 假設你是當地伊斯蘭協會的公關部幹事。 會長指示你寫一份關於這個協會的報告，介紹這個組織的歷史和發展情況；讀者對象是捐款人和新會員，他們都須要了解這個組織的過去和現在。 這個報告的結構、內容、長度和風格一切由你決定起草。

- 1、先設想這篇報告的內容規劃，並且列出提綱。
  - 2、給文章的定稿人寫一封信，說明本文的重點內容和對修正的要求。
  - 3、列出“五不”注意事項，寫作這篇作品時應避免的情況。
- 
-

## 第十四章：伊斯蘭的忠告

---

一、伊斯蘭忠告的性質

二、忠告是社會信息

三、忠告是社會責任

四、忠告的作用

A、從理論到實踐

B、從認識到行動

---

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到以下能力：

- \* 能理解提出忠告的主要步驟
  - \* 能依照伊斯蘭的方式提供忠告
  - \* 接受伊斯蘭思想為指導的忠告
- 

### 一、忠告的性質

本書解釋的忠告，是依照【古蘭經】的用語“納斯哈爾”，伊斯蘭思想的勸解和告誡。這是每個穆斯林對穆斯林同胞的社會責任，也是伊斯蘭運動宣教工作的一個重要組成部份。伊斯蘭

思想的諮詢是所有穆斯林社會的精神和文化，是穆斯林社會健康發展的保證。先知穆聖曾經說，什麼是宗教？“宗教就是真誠的忠告。”（穆斯林聖訓集）

先知穆聖遵照真主的命令傳播伊斯蘭正道，他從三個方面奠定了伊斯蘭萬年大計的牢固基礎：正確的禮拜方式，交納則卡特(天課)制度，對穆斯林弟兄的忠告。這三件事是全體穆斯林，從國王到庶民，一律執行，一律平等。

我們宣傳要熱愛穆斯林同胞，具體的行為和表現就是向其他穆斯林提出忠告和勸解。關心穆斯林弟兄是一種明確的社會責任，包括對穆斯林弟兄們的信仰和思想的關心。如果明知一個弟兄有錯誤和缺點而不說，保持一團和氣或者裝作不知，這是虛假的友情，沒有真心實意的兄弟之情。【古蘭經】說：

“我把我的主的使命傳達給你們，我是你們的忠實的勸告者。” (7: 68)

“我確已把我的主的使命傳達給你們了，並向你們提出了忠告。” (7: 93)

## 二、忠告是社會信息

人的思想和行為是很主觀的，一切從個人的角度出發看待週圍世界，這是所有人的弱點。真主造化的人類，對這個局限性給予補償的機會，就是要聽取週圍人的勸解和忠告，可以避免完全主觀行事，這就是俗話說的“兼聽則明”、“旁觀者清”的意思。生活在穆斯林大家庭中，每個穆斯林弟兄姐妹都是自己行動的鏡子，幫助客觀全面地認清自己。懂得這個道理，就可以避免主觀思想，因為在行動中一個人可以聽到旁觀者的指點，隨時改正自己的缺點，糾正錯誤。別人的忠告都是對自己行為反應的社會信息。

根據歷代先知使者的教誨，每個誠信者都是他朋友的一面鏡子，要把你所看到的一切告訴你的朋友，讓他知道真正的自己。穆斯林社會提倡互相告誡和勸解，這是真正的關心和團結。一個聰明的人，他的聰明和智慧可以來自週圍人對他的忠告；由于別人的提醒，他克服了缺點，他便因此取得一次進步，提高一個層次。我們如果有一個朋友經常向我們提出批評和意見，那樣的朋友才真正是我們的至交。伊斯蘭的大賢歐麥爾曾經祈禱說：“主啊！求真主寬恕給我帶來批評禮物的客人。”

忠告是雙向的思想交流。接受忠告的人要真誠，真心喜悅，以笑容表示歡迎，然後決心改正錯誤，以報答忠告者的誠意。對別人提出忠告的人要注意說話的方式，應對有錯誤的人表示人格的尊重，要有耐心，要在適當的時機，措辭要妥當。如果提出忠告之後，沒有看到立竿見影的



糾正，不要惱怒和氣餒，應當諒解對方，改正錯誤需要時間和機會。同時，對方認識錯誤的程度也會有一個循序漸進的過程，只要你的批評使對方有所感觸，便是一次成功。

提出忠告者是把對方看作是自己的弟兄，目的是提高他的威望，促進他的事業，所以要考慮忠告的時間和方式。同樣的一種批評，如果是以勢壓人，表示輕蔑和污辱，諷刺挖苦，對方接受就會有困難。如果以誠相待，真心愛惜，那麼，對方不僅能改正錯誤，而且你們之間的友情更會加深。

伊斯蘭的忠告是勸解朋友回歸主道，而不是有意羞辱對方。提出忠告者是為了伊斯蘭的事業，同時為了獲得真主的喜悅和賞賜，不是要在大庭廣眾之下表現自己的高明。伊斯蘭提倡私下裡交換意見，互相談心，促進穆斯林之間的深情厚意。

注意：不要把所有前來告誡的人都當作是好人，自己要有識別是非的能力。【古蘭經】第七章記載着惡魔教唆阿丹和他的妻子違背真主的行為，使他們上當受騙，這是對後人的永久警告。

“(惡魔)他對他倆盟誓說：‘我確是忠告你倆的。’他用欺騙的手段使他倆墮落。”(7: 21)

【古蘭經】的第十二章講述了一個生動的優素福遭到他兄長們暗算的故事，他們在父親面前也是信誓旦旦，其實說的都是假話。他們說：“我們的父親啊！你對於優素福怎麼不信任我們呢？我們對於他是懷好意的。”(12: 11)

### 三、忠告是社會的責任

向別人忠告是穆斯林的社會職責；先知穆聖曾經說，穆斯林社會如果堵塞了忠告之路，將被毀于一旦。忠告的方式固然很重要，但忠告的出發點是為了弘揚真主的正道，而不是維護私利或者偏袒獨裁統治者。忠告是一切伊斯蘭宣教的工作核心，宗旨是提倡伊斯蘭美德，淨化社會，使伊斯蘭光輝照耀人間。

對人的忠告要及時，如果認為一種方式不能使他接受，可以換一種方式，但是不要放棄努力。經驗表明，有些人對直接了當的忠告暫時表示不快或難以接受，過一個時期，經過細想，對真誠的忠告會有悔悟的表現，他將對忠告者表示歉意，認識到這是真正的友愛和關懷。

每個人都難免有主觀的偏見，忠告者可能出於真誠和好意，但也可能是自己認識的狹隘和理解的局限，忠告雖為忠心，但未必都十分正確。如果雙方意見不一致，不要發生爭執，各持己見，關係惡化；雙方可以討論和協商，尋求正道的途徑。提出忠告是穆斯林的社會責任，互相為正道協商和辯論也是穆斯林的社會責任，這樣，忠告和協商的目的就一致了，不會傷害穆斯林弟兄的親密和團結。

一個人的見解和意圖的形成必然有外部的和歷史的原因，例如對偶像的崇拜，熱衷于追逐金錢，並非三言兩語可以解勸過來，使人翻然改正。【古蘭經】中記載了許多這樣的歷史事實，真主給一個蒙昧的地方派遣了使者，使者的忠告被當地人拒絕，甚至真主的使者本人也遭到毆打和謾罵。例如真主的使者撒立哈到一個地方傳播正道沒有獲得成功而撤退，他臨走時說：“我的宗族啊！我確已把我的主的使命傳達給你們了，並忠告你們，但是你們不喜歡忠告者。”(7: 79)

現在把【古蘭經】中對忠告的教誨概括綜述如下：

- 1、忠告是真主派遣所有使者的基本使命。
- 2、忠告者經常遭到冷遇，不受歡迎。
- 3、對忠告要有鑒別，以真主的正道為準繩，分清是非。
- 4、每個穆斯林的責任只是以忠告給人勸導，但勸導的成敗是真主的意欲。

## 四、忠告的作用

### A、從理論到實踐

忠告是教誨，是把思想高度概括從理論上的提醒，只有被理解和接受之後才能轉化為實際行動。【古蘭經】說：“你應當教誨眾人，因為教誨對於信士們確是有益的。”(51: 55)

忠告和教誨不同于教育和傳授知識，許多人很有知識，但他們由于缺乏忠告的引導而生活在迷誤之中。所以，只是有知識不足以成就偉大的事業，因為知識有擱置不用的時候，也可能不知如何讓自己的知識發揮作用。自己在做一件事的時候，坐井觀天者多，受到眼界的局限，而旁觀者卻能發現我們行為的真實全貌。如果旁觀者視而不見，見而不言，當事者永遠蒙在鼓裡，不知自己的真相。所有的人都有同樣的弱點，這是真主的造化，但真主告誡信士要放開眼界，兼聽則明，“聽君一席話，勝讀十年書”。

其一，人的這個弱點是可以克服的，克服的辦法是全社會來共同記念真主。伊斯蘭以群策群力維持真理永不變色。【古蘭經】說：“他們站着，坐着，躺着記念真主，並思維天地的創造，他們說：‘我們的主啊！你沒有徒然地創造這個世界。我們贊頌你超絕萬物，求你保護我們，免受火獄的刑罰。’”(3: 191)

其次，伊斯蘭設定“信士互相映照”的方式，克服思想主觀和武斷的缺陷。先知穆聖說：“凡是信士，互為一面鏡子。”這就是信士互相映照，使每個人全面地對待自己，同時也關心他人。

一面真實的鏡子可以照出人的真相，似乎在說話：“在外人看來，你是這個樣子的。”在穆斯林社會中，穆斯林兄弟之間互為一面鏡子，向其他人提出忠告，他是什麼樣子的。這是穆斯林兄弟手足之情的基礎，是真假友誼的試金石。真正的兄弟友誼在向對方提出坦率的忠告上絕不含糊其詞，看到兄弟的成功而高興，發現兄弟的缺點而着急，因為看到問題不說，兄弟的缺點和錯誤得不到改正，繼續犯錯誤，對伊斯蘭社會的事業造成重大損失。

穆斯林兄弟之間真心負責，忠告如同一面清晰的鏡子，映照出細節，而不是籠統地說：“你身上很干淨。”要說得具體，明確，衣服哪裡臟了，哪裡不整潔、因為你希望對方有錯必糾，立即成為新人。

## B、從認識到行動

伊斯蘭的經典教誨應當成為行動，使理論成為實踐，看到穆斯林弟兄的缺點和錯誤，立即給予忠告。明知不對，守口如瓶不說話，任其錯誤繼續發展，沒有盡到兄弟之情的責任，這是罪過，將來在“基亞瑪”的復活日受到真主的審問判罪。前面說過，大賢人歐麥爾“祈求真主寬恕給我帶來批評禮物的客人”，說明了伊斯蘭文明對待善意批評者的價值觀。

伊斯蘭教導穆斯林要有兄弟的友愛，這個友愛的具體行動就是關心朋友的行為廉潔和端正，向他提出忠告，就是奉贈給他的禮品，他因此而成為一個品行高尚的人，使他受用和享受。過去和現在，穆斯林社會都出現過衰敗的景像，道德淪喪，人心陰暗，主要的原因是互相失去信任和關懷，任違背主道的錯誤橫行，邪惡高過正氣。那樣的局面下，伊瑪尼的光輝失色，正道受到壓制。先知穆聖說：“己之所欲，施于他人，才能保住伊瑪尼。”

在物質利益為追求目標的社會中，“各家自掃門前雪，不顧他人瓦上霜”，笑人窮，恨人富，唯恐別人不犯錯誤，根本談不上社會公德，只有“人不為己，天殊地滅”的荒謬信條。大家都貪圖個人享樂和富足，對於其他人一律“與人斗，其樂無窮”，致別人于死地而快之，稱之為“適者生存”；人與人之間爾虞我詐，沒有提出忠告的思想基礎。

在穆斯林的社會中，以真理為導向，唯真主是祈求，目標一致，責任相同。旁觀者以忠告助人進步，當事者聞過而喜。當然這是個理想，即使現在做不到，但穆斯林社會對未來充滿希望和理想，從你開始，從現在做起，以實際行動為這個理想奮鬥，真主將引導他所喜悅的人。當你見到你的穆斯林朋友，你的老師或者上司領導，以你的誠意和合適的方式，向他提出忠告，如果奏效，你就是向正道上邁出了一大步。以你為榜樣，許多人都這樣做，這就是“共同記念真主”的具體行動。

“納斯哈爾”，是伊斯蘭的勸解和忠告，你可以大膽地去做，不要擔心有人說你的壞話，真主將恩賜你的正義行動。因為你是站在真理的立場上，為弘揚正道而奮鬥，即使效果不佳，也不會對任何人有害處，以後會有人佩服你的人品高尚。如果絕大多數穆斯林都這樣，我們的世界就會很不一樣，那將是伊斯蘭取得偉大勝利的日子。每個穆斯林都是自己的一面鏡子，他們的鼓勵和忠告使我們的社會充滿了真誠的愛護。我們努力把伊斯蘭的教導，從理論到實踐，把認識轉化為行動，使伊斯蘭的文明具體化，成為社會風尚和大趨勢，這將在世界上產生巨大的力量。以下是這個轉化過程的圖示：

伊斯蘭教育的知識

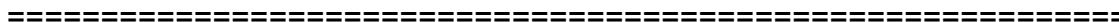
穆斯林弟兄

如同一面鏡子

勸解和教誨

兄弟般的愛護

行為的改善  
社會的進步



## 學習園地

>>>>><<<<<<

納斯哈爾的實踐

向別人提出忠告和接受忠告都同樣需要勇氣。我們真誠的信仰和人格將有助于培養這樣的高貴勇氣，成為敢于向別人提出忠告者，或者具備坦然接受忠告的胸懷。如果你覺得自己很微不足道，從來不敢向別人提出過忠告，建議你大膽嘗試一下，做一回勇敢的英雄。努力在以後的一個月以內向三個人提出忠告，每次都要認真總結，結合本章學習的內容，檢查自己這樣做，哪些正確，哪些應該改進。

## 納斯哈爾的練習

如果你正在組織學習班，把全班學員分成若干兩人小組。讓每兩個人秘密討論十分鐘，怎樣向對方提出忠告最合適。隨後，組織一次“納斯哈爾研討會”：每組出一名代表發言，向大家介紹經驗。

---

### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<<

- 1、我們對別人的缺點提出忠告，目的是什麼？
- 2、一個穆斯林怎樣才能成為其他穆斯林弟兄的一面鏡子？

---

### 理解練習

>>>>>>>><<<<<<<<<<

情景：你現在的身份是評估委員會的主任，你們的任務是對伊斯蘭協會的一年工作做出客觀評價。當你查閱去年帳目時發現，有許多項目的開支不合理，但又發現，都是因為工作安排的錯誤，事先沒有規劃的臨時用款。你不打算把這件事提交在工作會上公開討論，但必須同管理人員私下交談，因為你的目的是希望他們能改進預算計劃的工作。

- 1、設想一種情景，怎樣把這件事同管理人員提出來認真交談？
- 2、設想你對管理人員怎樣提議？談話怎樣進行？可能有哪些對話？
- 3、設想在你的忠告中有兩種情況是估計錯了，有一點說對了；你們二人談得很投機，效果很好。

---

---

## 第十五章：思想交流

### 一、什麼是思想交流？

- A、認識和解釋
- B、聖人的品格
- C、“請你重視我”

### 二、思想交流的方式

- A、注意事項
- B、“你是否心口如一？”

### 三、信息要經過驗證

### 四、思想交流的檢查清單

- A、無言的交流：不用語言的表達
- B、思想交流的幾要幾不要

---

---

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到以下能力：

- \* 理解人必須學會交流
- \* 意識到交流中的誤區
- \* 學會善解人意，也學會表達自己的思想

---

---

學習一段【古蘭經】(55: 1-4)

“至仁的主，曾教授【古蘭經】，

他創造了人，並教人修辭。”

真主賦予人類特殊的本領：彼此交流思想。我們要努力提高思想交流的效果：明確和真誠，但是，人際交流中有許多障礙。現代社會，由于交流不暢的原因，造成夫妻吵架家庭失和，勞資糾紛生產停滯，學生輟學流浪街頭。思想交流是人際關係的橋樑，是每個人的“業務”，因此，每個人都應當認為自己是生活的中心，以交流為手段，各人有自己的責任。兒童對待父母、學生對待老師、秘書對待經理，在思想交流的過程中，都是以自己為中心。

人有奸詐的劣根性，從小就學會一點說假話，利用交流給自己偽裝，這是人類的不幸。所以，人活在世界上帶着一千張不同的面具，生活在虛偽中，因為怕別人看清自己的真相。大家都在人情場上做遊戲，互相隱藏，互相做戲，所以，為人處事須處處小心，要多聽多看，尋求真實的信息提防受騙上當。寧可在家不出門，勝過無意邁錯了門檻，進入一家黑店。一次社會調查，問美國的大學生“你現在感覺到最不理想的是什麼？”回答是：“父母。因為，不了解他們究竟在做些什麼。”這些都是現代社會的苦惱，歷史積澱下了許多經驗之談，如“知人知面不知心”，“人心隔肚皮”，“人心叵測”，所以，這是人的劣根，也是人際交流引出來的問題，對好人壞人要學會識別能力，以便保護自己。

## 一、什麼是思想交流？

思想交流就是，你需要了解別人，也讓別人了解你。彼此誠實，心口如一，互相建立信任的關係，互相尊重。交流是個過程，由陌生進入交換意見，互相切磋和學習，最後達成共識，感情上形成水乳交融，這是誠實的人彼此思想交流的結果。

### A、認識和解釋

在人際交往中障礙很多，譬如成見、偏見、造謠、誹謗、惡意攻擊、歌功頌德和阿諛奉承的假宣傳。不要過早下結論，這是寶貴的經驗教訓。一個人的品行要等到“蓋棺定論”；真主對任何人都要考驗，直到死後復活才有最後的賞罰結論；先知穆聖說，一個人的信仰到死才有判斷。

對一個人的鑒別要以事實為根據，經過一段時間的考查才能有初步結論。憑第一印象最不可靠，譬如，看見一個人身上有氣味，就說這個人很臟；看見他花錢，就說這個人很浪費；看見他發火，就說這個人脾氣很壞。這是雖然事實，但是不能以點帶面，一件事不能代表全局所有的人。法庭上的許多冤假錯案就是這個原因，對單純一件事的認識和解釋，不是本質。比如你做過一件事，沒有人關心，你心裡坦然；但是如果聽說有人背後議論，被人解釋為嚴重問題，你就不服氣，感情受到傷害。因此，同樣一件事，認識和解釋各不相同，這就是思想交流的問題。

## B、聖人的品格

人的思想很複雜，所以思想交流也就不簡單，社會中存在許多假象，但是，是非有明顯的界限，所有的先知聖人受真主的派遣，從來不說假話，從來不偽裝，因為他們為宣傳真理而來，沒有必要虛偽。所有先知聖人的品格都是誠實、同情、憐憫、慈愛、善良、溫和。他們受真主的派遣，忠誠于真主，恪受真主的啟示。【古蘭經】說：“你們本族中的使者確已來教化你們了，他不忍心看到你們受痛苦，他渴望你們得正道，他慈愛信士們。”(9: 128)

“只因為從真主發出的慈恩，你溫和地對待他們；假若你是粗暴的，是殘酷的，那麼，他們必定離你而去；故你當恕饒他們，當為他們向主求饒。”(3: 159)

這是真主使者的秉性和品格，是真主啟示他們的行為。他們被派遣來到人間傳播真理，必須克服人的劣根性，真主不許可他們粗暴，不許可他們殘酷，因為，如果那樣，人們將拋棄他們，脫離真理。伊斯蘭宣教者都應以聖人的品格為榜樣，這是切實可行的，因為，宣傳真理，不需要做作和虛假，越是誠實和仁愛，越能獲得真主的喜悅和引導。這是宣教者與人思想交流的原則和方法。

## C、“請你重視我”

每個人都有自尊心，在人際的思想交流中，你隨時都會得到某種暗示，對方似乎想說“請你重視我”這個意思。據可靠的傳述，先知穆聖尊重每一個人的尊嚴和人格，譬如他在公眾場合說話的時候，總是面嚮聽眾，甚至對兒童談話，也用眼睛看著他們說話，把他們當作成年人對待。

任何人都不喜歡受到冷遇，不被重視，有些人按捺不住自己的感情，直截了當大聲疾呼：“你這樣是瞧不起人！”或者說“你們對我不重視，我心裡不愉快”，“我站在你鼻子底下都看不見我”，“請你對我的行為給予肯定”等。有些人把這些話說出口了；也有些人沉默着，但



是心裡想的就是這些話。如果有人給你來信或者打來問候電話，如果你因為忙，沒有時間回信或回電話，對方就很高興，因為他沒有受到應有的重視。

思想交流並不是事事和諧，互相的意見和分歧一講就通。當然不是。但是，穆斯林要做誠實的人，最佳策略是說真話，不要偽裝和隱瞞真情。雙方有共識，感情立即靠攏和密切；互相的意見和分歧有助於彼此思考、探索、進步和發展。真心實意的人不論是路遇知己，或者是據理力爭，都吃不了虧，堅持真理就是勝利。

---

---

## 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<

我們是否應該見人都相信，初次見面便交出一片真心？不能這樣，生活在世界上，要提防奸詐的小人，也要警惕歹毒的惡魔。大賢阿里曾經說：“我從來不騙人，但是我要謹慎不受欺騙。”

路遙知馬力，日久知人心；對待陌生的人須要時間聽其言，觀其行，然後才能有結論，確定自己對他的印象。如果主持一方伊斯蘭工作，更要謹慎小心，防止被花言巧語的壞人利用。穆斯林社會是道德型社會，用人唯賢，沒有真誠信仰的人，不能讓他掌管實權，不能由他決策大局。

=====

## 二、思想交流的方法

人的思想交流方法，千變萬化，總的原則是：目的與方式要協調。當我們為了開展伊斯蘭運動的目的而交流，這裡提出幾點注意事項。

### A、注意事項

- 1、真金烈火，有誠便有勇。是真理，理直氣壯，用不着以勢力壓人。

2、在一個穆斯林的集體“者瑪爾提”中，每一個人都是弟兄，熱情交流思想。說沒有時間，是找借口，必有其他想法。

3、與人交流受益多，珍惜每分每秒，如課間、會議休息、同桌吃飯。這些零碎的時間，都能充份利用，廣聽博收，增進友誼。

4、開會時間不要推遲。如果經常如此，如同訓練大家都應當遲到，等於懲罰準時者。會議經常推遲，紀律懶散，長此下去，整個組織都要松松垮垮。

5、把重要的信息，用通俗的語言向公眾解釋，力求句句明白，照辦無誤。

6、接收信息要徹底理解。傳達自己不理解的內容，必然是自編自造說假話。

7、要說真話，不要添油加醋；任何事都有可能出現不誠實動機的辯解。比如一件事，能做七十種不同的解釋，如果有人對這些解釋不滿意，必然會提出第七十一種。

## B、“你是否心口如一？”

人類因為會說話，所以才發明狡辯術這門學問；人類的語言豐富多采，任何骯髒的思想都能找到漂亮的辭藻來掩蓋。說話的技巧是一種工具，要看誰來用。真心人用說話宣傳正道和真理，勸人行善，止人作惡；邪惡的人殺人不用刀，說話就是殺人的工具。凡是聽到人在說話，不要一律信以為真，要想一想這個人是否心口如一。

狡辯智慧是世界各民族的通病，以英文為例，有500個常用詞，它們的含義超過14000個，平均每個詞有28個意思。當你聽到一個詞，要動腦筋想一想，從至少28個意思中尋找真正的含義。聽人說話，要記取以下教訓：

- \* 言不達意。有的人說出那樣的話，實際上不是那個意思；心猿意馬。
- \* 有名無實。例如廣告中的用詞有許多假話，與事實距離很遙遠；中看不中用。
- \* 包藏禍機。文字寫得很清楚，但其中另有附加條件；如果不問明白，必然中計。
- \* 另有所指。字面上是一會事，實際上正相反；文字裡面暗藏着機關，等傻子上鉤。

\* 詞同意非。各民族自有傳統文化和習慣；同樣一句話，兩家人理解不相同。



以下這張表，一個意思兩種說法

不應當這麼說

應當這麼說

我必須，我不得已，

我願意，我很高興，

我不敢擔保，試試看，

我要努力爭取，因沙安拉，

等哪天有空，

我盡早解決，

但是，然而，

請恕我直言，

有風險，

是機遇，

困難重重，

新挑戰，

對不起，

這是我的錯，我悔改，

憂慮重重，

濃厚興趣，

你們究竟為什麼，

請幫助我理解，

我實在無能為力，

請助我一臂之力，

我已經山窮水盡，

還有潛力可挖，

你不能走，

我須要你的鼓勵，

這都怪你，

我們都有責任，

\* \* \* \* \*

我們說話有些不注意，把聽眾分成幾類，很不利于團結，因為無意之中把一部分人排除在外。

例如：這樣的人/那樣的人；自己人/圈外人；老交情/新客戶；男人們/女人們；老年人/青年人；老隊員/新隊員；有錢人/窮苦人；社會名流/無名之輩；城裡人/鄉下人；念經人/讀書人；有文憑/沒有文憑；聰明人/笨人；土專家/洋學生

\* \* \* \* \*

有些詞語帶有強烈的意識形態偏見，受到歷史局限和政治局勢的影響，詞語的含義伸縮性很大。同樣一個詞，不同的人理解很不一樣，如西方文化、民主自由、民主集中、專制主義、真信士、無神論、遵經派、原教旨、犧牲、聖戰、思想開放、保守落後、右派、左派、企業家、文明、落後。

世界上善于辭令者、花言巧語者到處都有，但人貴在有誠信，說真話。人人都會用語言為自己辯護，但是真是假，自有公道處，真主將是最後的鑒定者。

真主在【古蘭經】(50：16-18)中告誡說：

“我確已創造人，我知道他心中的妄想；

我比他的命脈還近于他。

當坐在右邊和左邊的兩個記錄的天神記錄各人的言行的時候，

他每說一句話，他面前都有天神當場監察。”

=====

### 三、信息要經過檢驗

人類社會互相以信息相通，現代世界是信息時代，不重視信息的人必然生活保守，思想僵化，落後于現代文明。信息的價值在于及時和準確，實事求是，立場公正。常聽人說：“我們的信息有問題。”信息不靈或者信息不準確都會造成誤解、曲解、無知和愚昧。信息在傳播過程中經常會被歪曲和變形，不是原來的樣子了，例如有一個寓言說，一個人吐出一根雞毛，消息傳到鄰村，人們聽說那個人某天早晨口吐一只活雞。傳媒技術上的術語是，由于“雜音”使信息失真，其中有許多主觀的成份，舉兩個<腦筋急轉彎>中的小故事：

1、警察局長正在辦公，一個小男孩推門進來就說：“不好了！家裡出事了。我爸爸同你的爸爸打起來了！”究竟是誰的爸爸？

2、一個人關上門，把鑰匙放進了口袋，然後外出。回來發現，小偷進門偷走了東西。小偷是怎麼進門的？

這兩個信息都有問題。第一個是理解的錯誤，因為人們有一個固定的成見，警察局長都是男人，而這位局長卻是位女性。第二個是文字中暗藏的機關，那個人只是“關上門”，他忘記鎖門。從這兩個小故事，我們應當認識到，信息被誤解或失真的原因很多，有主觀的、有客觀的、也有故意人為的，各種原因。不論是什麼原因，不準確的信息將造成許多誤解和工作失誤。在戰爭中的“反間諜行動”就是有意識製造假信息，如“聲東擊西”，使敵人上當和失敗。

在室內遊戲中，有些活動就是利用人與人直接容易把信息傳錯的傾向展開的。你們可以試一試這樣一個遊戲：由第一個人臨時編一個小故事，低聲耳語告訴第二個人，如此傳到第十個人。最後，由第一個人和第十個人都站出來講這個故事，一般都是嚴重失真，甚至面目全非。這種活動可以證明，信息的傳播受到歪曲是經常發生的事。

我們對傳送信息的人都很信任，他們都是可靠的穆斯林弟兄和姐妹，沒有人故意製造假象，但是，我們仍舊有必要對信息進行驗證。特別是，我們要進行認真活動，信息的可靠性關係重大時，絕不要掉以輕心，不經過驗證，都一律當真。

一個最簡單的辦法是把聽到的信息大聲重複一遍，比如有人告訴你一個電話號碼，或者一個開會的時間和地點，不要立即說“我知道了”，要驗證一下。如果你把這些信息寫在了紙上，可以傳給報信人，讓他看看，記錄是否準確。如果是法律文件或者準備出版的資料，驗證更要認真，有些數據和事件，須到圖書館和資料室查尋資料，證實以後才能認可。當然，這必須是互相誠實，以求證事實的精神，而不是懷有歹意，設計圈套要對方落網，將來可以推卸責任。如果互相沒有誠意，驗證信息的後果可能適得其反。

## 四、思想交流的檢查清單

### A、無言的交流，不用語言的表達。

當你準備發佈消息時，你的“自我”肢體表現將對信息的準確性產生影響。面對的環境也很重要，例如你向少數人面對面傳播消息與面嚮千百名聽眾講話，身體的信號含義不同，譬如聲音和動作，對一個人大聲說話是脾氣暴躁，對眾人高聲呼喊是感情激動。說話的方式也不一樣，促膝談心與發表聲明，形式上根本就不同。如果下次有機會發表演說，先用以下清單對自己的行為提出要求，以求不斷改善自己的形像和表達效果。

=====

\_\_\_\_\_ 自我的肢體語言

\_\_\_\_\_ 說話時的正確姿態

#### 身體

頭部動作	_____
嘴唇動作	_____
眼神表現	_____
站立姿勢	_____
身體移動	_____
手勢動作	_____
衣服裝束	_____

#### 聲音

音調高低	_____
聲音強弱	_____
速度快慢	_____

#### 距離

距離遠近 \_\_\_\_\_

位置移動 \_\_\_\_\_

接觸

握手 \_\_\_\_\_

拍肩 \_\_\_\_\_

緊握 \_\_\_\_\_

擁抱 \_\_\_\_\_

吻頰 \_\_\_\_\_

=====

B、思想交流的幾要幾不要

以下這個清單可以幫助你評估自己的思想交流水平。對每一項的“要”與“不要”用五分制計分法評分：例如5分代表“經常如此”，1分代表“從來不這樣”，那麼，2、3、4分屬於中間程度。最後，在第8項的“不要”欄裡填上計算的結果。以下是評分標準：

成勳優秀：“要”的總分 > 4 X “不要”的總分

一般水平：“要”的總分 > 2 X “不要”的總分

不足一般：“要”的總分 = 或 < 2 X “不要”的總

-----				
八 要	評分	七 不 要	評分	
-----				

1、目光注視聽眾 [ ]      1、打斷別人說話 [ ]

2、必要的解釋，使人理解 [ ]      2、對別人的發言諷刺挖苦 [ ]

3、點頭和手勢表示肯定 [ ]      3、背後傳閒話 [ ]

4、與聽眾同歡笑 [ ]      4、堅持個人意見 [ ]

5、與聽眾同悲傷 [ ]      5、習慣性問“為什麼” [ ]

6、歡迎眾人發言 [ ] 6、喜歡一言堂 [ ]

7、樂聞異議 [ ] 7、對任何人都有意見 [ ]

8、稱讚別人 [ ] 8、\_\_\_\_\_ [ ]

-----

=====

思想美，說話也美

>>>>>>>>>>>><<<<<<<<<<<<<<

鼓勵的話：“我欣賞你的努力。”

別忘了說：“我為你感到驕傲。”

經常問人：“你的意見如何？”

凡事謙讓：“請你……。”

多表謝意：“謝謝。”

突出集體：“咱們一起……”

少說自己：“我個人……”

=====

學習驛站

>>>>>>>>>>>><<<<<<<<<<<<<<

全世界

微笑



有助于思想交流。

都錯了

微笑使你獲得回賜，因為聖諭說：  
“對弟兄的微笑，屬於施捨的行為。”

《提爾密濟聖訓集》

只有

我

最正確

請想一想，是這樣嗎？

---

#### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<<

- 1、聖人在與不信道者交流的時候有哪兩個特殊的品格？為什麼這樣的品格有利于同人交流？
  - 2、在與意見不合的人相處時，我們應當採取什麼態度？
  - 3、同樣的意思兩種說法，為什麼要避免那些負面含義的詞語？舉例說明。
  - 4、有哪三種簡單的方法驗證信息的正確性？
  - 5、信息在傳送過程中為什麼會出現錯誤？
-

## 理解練習

>>>>>>><<<<<<<<

情景：不久就要召開伊斯蘭組織的全國年會，你是新近派去工作的幹事，而且擔任大會的組織工作。你對上級不很熟悉，大會工作組的人對你也不很熟悉，開會時從各地來的代表們對你根本不認識。有消息說，在第一天的大會上，有一部分代表要對大會報告提出挑戰性意見。你如何把這次工作做好？

1、你將面對三種人：上級領導，大會工作組的工作人員們以及從各地來開會的代表們。列出一個表，提出幾點原則，怎樣同每一種人 思想交流。

2、寫一份工作提綱，交給大會工作組，要求他們注意會場上可能出現的情況，提出幾點處理原則。

3、給大會委員會寫一份意見書，要求他們對有意見的代表進行調查核實，他們有哪些意見。並且，要求會長對演講稿進行認真審查， 把可能的問題壓到最低限度。

---

---

---

## 第十六章：科學規劃時間

一、時間的性質

二、時間的利用

A、一天為一個單元

B、時間的意義

三、業餘時間

四、時間飛逝

五、節省時間的方法

六、時間的觀念

A、時間的支配

B、議論的思想等級

七、理論與實踐

---

教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

\* 找出並且縮小荒廢時間的壞習慣

- \* 找出並且培養珍惜時間的好習慣
- \* 在同一時間內完成更多的事
- \* 高效益地工作和生活

---

## 一、時間的性質

有一個謎語：最長的是他，最短的也是他；最快的是他，最慢的也是他；人人都不重視他，但是人人都為他後悔。沒有他什麼事也做不成；是他把許多小事淹沒了；是他把許多大事建成了。他是什麼？是時間。

最長，因為時間無限量；最短，因為沒有人說他的一生時間夠用。最快，當我們開心的時候；最慢，當我們忍受煎熬的時候。沒有他什麼事也做不成，因為任何事都必須在一個時間段中完成。時間是一個人的一生，時間是時代演變的過程，所以，許多事被時間淹沒了，被人忘記；許多大事都是經過許多年成就的功勳。許多人不重視時間，讓光陰白白浪費；更多的人到頭來追悔莫及，荒廢的時間再也找不回來。

## 二、時間的利用

許多人之所以成功，就是因為當別人休閒的時候他們在忙碌；一般的人在失敗之後用時間調整精神並不難，而只有少數人能夠調整時間，使自己走向成功。如果不是為形勢所迫，大部份人生活中都沒有方向和目標；人被形勢逼着要努力奮鬥，找到方向，達到目標。

按照時間的觀念，人大體上可以分為兩大類：不幸的一類，悠哉悠哉，從來不着急，因為他們總是指望着明天；成功的一群，說干就干，他們的時間表中沒有明天。

浪費時間不算罪，但性質上與謀殺相同；如果時間可以隨便浪費，何必拼命工作？當你聽到一個人說“我沒有時間”，事實上，時間他是有的，只是想干別的事，不想為你花費時間。

### A、一天為一個單元

一個勤奮的人，當每天早晨醒來的時候，腦子中的筆記已經排滿了24小時的工作日程。先知穆聖說：“每天一大早，都有兩位天使飛到你的眼前，對你說：‘啊！阿丹的子孫啊！我們就是新的一天，我們來見證你這一天的行為。這一天好好地干吧，下次見到你，將是在復活之日。’”

每天都要把日子過得充實，成為明天自豪的資本，這樣的日子是從現在立即開始。如果失去了這個寶貴的機會，不論你怎樣打算，明天的現在，下星期的現在，十年後的現在，還沒有立起身來。

=====

## 學習驛站

>>>>>><<<<<<<

### 一根鐵棍的價值

一根平常的鐵棍	\$5
制成馬掌鐵	\$11
制成縫衣服的針	\$355
制成鋒利的鋼刀	\$2285
制成手錶中的簧	\$250000

=====

## B、時間的意義

對於有些人，此時此刻正是實現理想的最好機遇，他們從時間中提取最大的價值。一切好機遇都是從時間中找來的，所以，時刻都蘊藏着極佳的機遇。抓住機遇就是財富，抓住機遇就是成功，這是工業家的名言；科學家也同意，因為，一切創造發明都是善于利用時間的成果。

對於另一些人，時間只是一種長度，因為他們想到的是鐘錶或者日曆，時間在那上面是用時分秒，日月年代表的，如同一杆尺上的刻度。如此膚淺看待時間的人，絕沒有成就感，因為他們不相信時間能創造什麼成果。把時間看成長度的人是在表演生活的悲劇，他們等待着把時間消

耗完，生命就結束了，他死了，沒有任何成就。他們感到時間是空虛的概念，所以一個星期的工作需要用一個月來完成，他們是在打發時間。

第三種人，追求的是生命的質量和精神，他們無視時間。他們滿腔熱情，忠誠于偉大的事業，從來不看鐘錶和日曆；他們的目標是高度的人格，是對人類的愛，希望改善社會，樹立正氣，要人們看到正義和光明，他們的時間不能用金錢的價值衡量。他們熾熱的感情日夜沸騰，全心全意地投入了事業；他們只有神聖的使命，他們的精神和生命永遠不會有終點。這樣的人具有特殊的品質，無與倫比，對全世界都是挑戰。

我們要研究的是時間的科學；是時間與目標、奮鬥和成功的科學關係。合理安排時間，充份利用時間，可以保證我們的規劃事半功倍，爭取早日達到目標和勝利。安排時間是藝術，是科學，是戰略部署，因為，時間是成功的保證。俗話說，“一日之計在于晨，一年之計在于春”。計劃就是科學，精確地設計時間的分配，使用最少的時間完成最多的工作。因此，我們有必要，每天早晨起來，首先安排一天的工作時間；每個星期的第一天，首要任務是做好一周的規劃。

### 三、業余時間

什麼是“業余時間”？在完成一段計劃中的工作之間或者之後需要一些間歇被稱為是業余時間，這是相對而論的概念，不等于說是絕對的多余時間，或者沒有利用價值的時間。有些人利用“正式工作”之余的休息時間做出了巨大的成就，如翻譯書、記憶【古蘭經】和聖訓、補課攻讀學位、製做手工藝術品、建造家園等。每天的十五分鐘空閑，加起來一年就是整整的十一天；每天休息半個小時，一年是二十二天，超過一個月的工作日。許多人每天在車站等車的時間可能不止十五分鐘。西方商業社會把時間與金錢等同起來，並且說，浪費別人的時間等于掠奪財產；實際上，時間的價值比金錢更寶貴，因為時間等于生命。

有一個掙鐘點工資的銷售職員每小時的工資20美元，他為了省錢，準備自己油漆房屋。他的朋友幫助他計算這筆賬，說：“如果你僱用一名油漆工，他每個小時的工資是5美元；而你自己做這個工作，等于每小時花費20美元的工錢。”雖然我們不能同意西方商業社會把時間與金錢等同起來的價值觀，但是我們也不妨用時間可以創造的價值來提醒我們珍惜時間。有許多事可以請專業的工人去完成，而自己把時間用在更為重要的事務上，即使是“業余時間”，也能創造出很高的價值。我們穆斯林每時每刻記念真主，為伊斯蘭事業服務，真主恩賜我們的生命和時間，沒有“業內”與“業余”的區別，穆斯林應當珍惜每一秒鐘敬畏真主，多行善功。

### 四、時間的飛逝

以下這一張表記錄了一個普通人在一生當中各項活動所消耗的時間：

---

活動內容	消耗的時間
繫鞋帶的時間	8天
等候紅綠燈的時間	30天
坐在理髮館的時間	30天
撥打電話的時間	30天
洗漱的時間	90天
等車的時間	150天
洗澡的時間	半年
讀書看報時間	二年
吃飯的時間	四年
為掙錢而工的時間	九年
看電視的時間	十年
睡覺的時間	二十年

---

這個時間表告訴你，每天是多麼緊張，一生當中多麼繁忙。如果你打算成就什麼事業，必須學會擠時間，而且應當立即抓緊時間。如果你等待着時機到來，可能將等白了少年頭。

許多人把時間分成“正事”和“閑事”。按時去上班掙錢養家、到學校去學習、參加會議和去醫院看病等被認為是正事，一般比較準時，其他許多事都算作是“閑事”，可有可無。這是工業化社會造成的新類人的病態，因為西方體制的政府制定了各種法制，規定你必須為生計奔忙，不允許違反僱主的紀律和利益，逼迫你養成一種生活習慣，人生的目的就是為了掙錢買麵包、付房租、給開車加油。這是一個拜金主義的社會，把時間與金錢等同，而把許多人生有價值的活動定為“個人的私事”，絕大多數人也都陷入商業社會的病態，把許多應當做的事看作是當然的“閑事”，例如禮拜。

在這樣的社會中，穆斯林要學會適應生活，計劃好真主恩賜的寶貴時間，譬如每天在忙碌的工作中抽出來三個小時，一年之中你可以獲得一千多個小時。這是多麼巨大的一筆時間資源啊！只要有決心和規劃，任何艱難的事都能做得到。你計劃怎樣利用這些寶貴的時間呢？例如：

- \* 學習阿拉伯文，記憶【古蘭經】，
- \* 幫助穆斯林社區宣教，
- \* 自學一門專業知識，
- \* 學習一門外語，
- \* 攻讀一科學位，
- \* 寫一部書，
- \* 建設家園，
- \* 做一份第二職業的工作。

時間在飛逝，當你在回首往事的時候將會發現，在過去有數千件已經做過的事本來是可以不做的，你的時間就是那樣荒廢的。現在覺悟了，立即悔改也來得及，只要你還活着；對生命悲觀失望者才發出“太晚了”的嘆息。即便你今年已在九十歲的高齡，立即行動起來也不遲，真主將恩賜你以無窮的精力和熱情決心要把荒廢的時間追趕過來，做一些對穆斯林社會有益的事，成為你生命中最有價值的紀念。

## 五、節省時間的方法

建議你有意識地用三天的時間實驗以下的方法，然後自己做結論，是否對你利用時間有所改進。

- 1、早晨起床後，把一天要做的事寫下來；然後在這一天中，把完成的事打上勾。
- 2、把到朋友家訪問和到鄰居家串門做在計劃內，取消不必要的訪問，對有必要的訪問，事先都用電話聯係。
- 3、隨身帶着袖珍筆記本和一支筆，在休息的片刻時做計劃，下一步應當做什麼。
- 4、把工作之余的時間都安排在計劃中，以五時禮拜的時間為基點。
- 5、有些固定的閱讀計劃、背誦內容和手工作業，必須利用業餘時間完成。
- 6、與人約會或者開會，時間必須準確無誤，否則造成失望和浪費時間。
- 7、出門旅行前，把整個路程的時間和活動安排得越細緻越好。
- 8、在任何一項工作開始前，都要做好充份準備，例如是寫文章、開會演講、出門上班或者做家務和烹調。



- 9、儘量避免那些習慣性來找你閒聊天的人，或者無事生非的多事者。
- 10、如果能用打電話或寫信能解決的問題，就不要親自去走一趟。
- 11、不要等油箱全空了再想到加油，開車停在半路既使人煩惱，又浪費時間。
- 12、出門身上帶些零用錢備用，如打電話、停車收費；有時“一分錢難倒英雄漢”。
- 13、到市場購物或出門辦事，把必要的物品和事寫在袖珍本中，一次完了，免得再跑去一次。
- 14、參加讌會或者社會活動，正式後立即回府，不要經不起誘惑跟着朋友增加一個活動項目。

節省時間的意義是避免荒廢時間，做些沒有必要的事，而不是反對正常的休息和娛樂。以上這些方法不是所有人的經典，每個人的處境不同，可以對內容進行增減，製作一套適合你自己的節省時間的方法和內容。如果第一套規劃做得很有成效，在此基礎上，還能設計第二套規劃。

現代這個社會，大多數人被捲入了工業規劃與商業宣傳的旋渦，每個人從上小學開始一輩子如同上了戰車，被潮流裹攜着不得自由。每個人都被迫加入了瘋狂的生存競爭，承受着沉重的精神壓力；精神和體力失調或分裂是普遍的症狀。在你十分緊張的時間表中，不要忘記加上精神充電的時間，那就是要按時禮拜，學習【古蘭經】和宗教知識，安排時間用于靜心沉思和反省。

## 六、時間的觀念

### A、時間的支配

- 你需要時間深思；那是人類力量的來源。
- 你需要時間玩耍；那是保持青春的方法。
- 你需要時間讀書；那是智慧的泉源。
- 你需要時間禮拜；那是同真主接近。
- 你需要時間歡笑；那是生理機能的潤滑劑。
- 你需要時間表達愛心；那是伊瑪尼規定的人性。
- 你需要時間促進友誼；那是人間的溫暖和情誼。
- 你需要時間奉獻社會；那是展現大公無私的機會。
- 你需要時間認真工作；那是為你成功付出的代價。
- 你如果荒廢了寶貴的時間，你將永遠後悔和內疚。

先知穆聖說：“誰在兩天中日子過的一個樣，他必然是失敗者。”

《戴拉密聖訓集》

## B、議論的思想等級

每個人都需要時間同其他人交談，這樣的時間有多少價值，請看以下格言：

偉大的思想探討信仰；  
平庸的思想訴說事件；  
低俗的思想評議他人；  
卑賤的思想炫耀自己。

## 七、理論與實踐

### A、計算每分鐘的代價

假如我們要舉行一次伊斯蘭活動，例如穆斯林青年夏令營、伊斯蘭學術研討會或者穆斯林家庭文化聚會。籌備委員會在製作規劃時不能隨意花錢而不計較目的和效果，我們是為了弘揚伊斯蘭精神而舉行活動，要使每一分錢用在必要的地方，用活動的影響和價值來衡量是否這一分錢花的值得。把許多人聚集在一起，這個年代處處都需要花錢，例如照明與茶水。在事後回顧和評估時發現，我們的活動內容也許十分有意義，也許是一場災難，這不僅是籌備委員會的責任，每個人要為真主負責。

譬如要舉行一次青年伊斯蘭集訓營，歷時五天，有30個人來自五個不同的省，同時邀請了外地的學者數人。這些人的旅費、住宿費、伙食費、水電費、學習資料文印費、發通知的郵資、電話傳真等通訊費、市內交通費、招待費、紀念品費，這一部分是舉辦活動的直接費用，志願工作者和教學的工資和消費沒有計算在內。如果把活動費用相加，除以30(學員人數)，再除以(5天 X 8個小時)，那麼，就能獲得一個比較精確的平均值。這就是我們在一次活動中為每人每小時付出的代價。在這個計算的基礎上，考慮一切活動和安排，就可以提醒我們每一個人，浪費就是犯罪。

### B、再加一把力

不論做什麼事，如果能養成“再加一把力”的習慣，至少可以使我們的成就增長10%到15%。例如練習跑步或其他田徑運動，每次運動都能夠在最吃力的時候再加上一把力，使自己的成勳有所突破。同樣的情形，我們讀書、寫作、做工、做家務，都有這樣的經驗，我們在十分勞累的時候還有一些潛力可以發揮，使原來的成果增進10%。

這是人工作能力的彈性，假如懶惰一些，提前結束或少做一些，說聲“累了，應該休息了”，也能獲得心安理得的精神安慰，但日久天長下去，養成一個壞習慣，對任何事都要找借口原諒自己少做一些。其實，讓自己工作能力的彈性多發揮一些，對身體和健康絕沒有壞處，而且由于優異的成就，自己的精神更加飽滿，身體更加健康，性格更加開朗，意志更加堅強，人品更加高尚。

人總是有做不完的工作，事業無限，只要有決心多干，總有事可做。凡是做過的事，都應當是成就和業績，創造了豐富的物質財富，利己利人，有利于整個社會，這就是穆斯林應當做的善功。

### C、今天的事不要推到明天

先舉一個例子：有一個家庭，每天做晚飯缺乏計劃，吃不完，剩飯留在明天繼續吃，所以，他們家每天白天都吃剩飯，甚至吃前三天剩下的食物。有的人在工作中也是這樣的作風，每天上班都是在忙碌昨天或者前幾天剩下的工作。把當天的工作推到第二天，或者把應當儘快完成的任務積累起來，這是極壞的工作習慣。假如每天下班前工作全部結束，第二天一早，設想和規劃新的一天工作，那該是多麼愉快啊！第一，在做計劃時，考慮到自己力所能及的時間和精力，只計劃估計在一天之內保證可以完成的工作量。第二，有許多工作處理並不難，如打開信件，回個電話，也許在現場工地，只須五分鐘就能妥善解決，象這類的工作沒有必要推遲到第二天，或者無限期地推遲下去，因為，明天或後天，又有新的工作。

把“今天的事不要推到明天”定為辦公室的座右銘，工作原則，嚴于律己，也嚴格要求別人，工作效益將出現奇跡。有些不用佔太多時間的工作，可以立即處理，立竿見影，那麼，一個小時可以完成十多件這樣的事，你一個人相當于一個工作組在工作，想象那樣的情景是多麼激動人心！如果你們的伊斯蘭組織中有十名成員，人人都養成了如此優良的工作習慣，想象你們的工作成就將是多麼偉大！你們是為真主的正道服務，真主將恩賜你們巨大的福祉，使你們身體健康，精神愉快，家庭幸福，心裡安寧，威望升高。

確立一條金箴：“今天的事不要推到明天！”你的工作能力和效益、你所在的工作室以及當地的整個穆斯林社會工作都將出現新的氣象。

## D、參考理論

以下是兩條關於時間與使命的理論，僅供參考。

### 1、派利托原理(The Pareto Principle): 時間效益論，又名“80對20原理”。

根據這個原理，每一個行動規劃，其中最關鍵的部份只佔很少的量，比如用全部20%的時間可以完成工作核心部份的80%任務。以下是一個圖示，每一行有五個方塊，關鍵的工作是其中一個方塊 (着色的方塊)。

{派利托原理圖示在第197頁}

== 高效益

== 低效益

派利托原理的應用：對你要做的一項活動的全部內容進行分析，發現其中的20%最關鍵的內容，因為這是代表全部工作的80%效益。規劃時，把主要的精力用在最關鍵的部份。

### 2、帕金森工作規律

這個理論的定義是，工作在特定時間內自行擴散：在你規定的時間內，一件工作將把所有時間佔滿。先看以下三個圖示。

{圖示：三個方塊，其中着色部份是工作}

帕金森工作規律的應用：對每一件工作規定一個限定的完成時間，然後做規劃，堅持在限定的時間內完成。所給的時間多和少，最後獲得的效果基本上是一樣的；區別就在于單位時間內的工作效益不同。

=====

### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<

- 1、為什麼今天的時間應當比明天更為緊迫？
- 2、事業成功者與失敗者在時間利用上有什麼區別？
- 3、如果舉行一次活動，你怎樣考慮時間的價值？舉例說明。
- 4、為什麼善于管理者總不斷制定時間表？
- 5、舉例說明，哪三種行為最浪費時間？
- 6、你怎樣防止時間被不必要地荒廢？

=====

### 理解練習

>>>>>>><<<<<<<<

情景： 假設你主管一個地方小組織，人手少，工作多，每天忙得不可開交。電話不停地響，客人突然來訪問，助手不斷來請示，桌上郵件一大堆。現在上級來通知，要你辦一份月刊通訊，增加你的工作量。你該怎麼辦？

- 1、把每天的日常工作種類列出一張表，分析並設計如何提高工作質量，節省時間。
- 2、根據上述的時間安排，擠出一部分固定的時間，考慮編月刊通訊。

3、同你的助手商量，研究一套節省時間的原則，建立辦公時間新制度。



## 第十七章：聆聽技巧

- 一、什麼是聽？
- 二、學會聆聽的技巧
- 三、從聆聽中獲得信息
- 四、聆聽效益與身體動作



### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

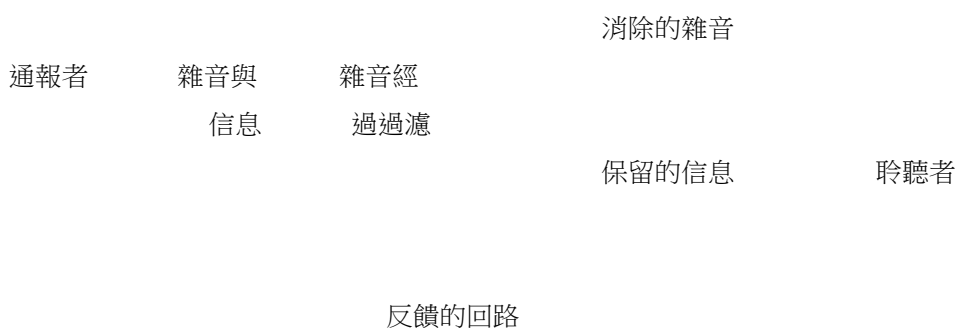
- \* 識別善聽者的特征
- \* 對別人說話時注意到對方的興趣
- \* 聆聽時抓住實質
- \* 引導對方清楚表達



### 一、什麼是聽？

聽就是通過聽覺從發出語言信息的地方獲得需要的信息，同時排除不需要的干擾，而且對發出信息者給予反饋。

發出信息者(或者稱通報者)和接受信息者(聽者)，這兩個方面構成了信息的交流條件，在這個條件中，還要排除干擾信息的雜音，這就是傳送信息的環境。雜音是信息傳播的障礙，使信息失真和誤導；反饋是信息接受者在理解後對發出信息者的反應。以下是聽這個行為的圖示。



{圖示在第200頁}

聽是雙向的交流：發出信息的通報者必須遵照約定俗成的規則使聽者理解信息。聆聽者也必須遵守某些規則，才能得到準確的信息。在一般的宣傳工作中，一對一的談話和交談的情況是不多了，一個人對眾多的聽眾發佈信息是常有的事，由于各種原因，同樣的信息被不同的聽眾理解為不同的內容。

當然，發言的一方站在主動方面。他為了使聽眾聽得明白無誤，在發佈信息前須要斟酌詞句，講究思維邏輯和修辭，注意信息效果。而且，因為信息面嚮大眾，通報者要選擇時間和地點，以及宣佈的方式，例如召開會議，選定一個會議廳，安排適當的時間，有時把講話的內容複印散髮，讓大家帶回去傳閱或仔細閱讀。

那麼，聆聽者作為信息的對象，為了獲得準確或有益的信息，必須與發言者配合，準備好高效益地接收信息，聽者應當：

- 1、洗耳恭聽發言者的講話內容；
- 2、安排充足的時間，靜心聽講，不受干擾；
- 3、注目發言者的舉動，有助于深刻理解；
- 4、抓住信息的要點和特點；
- 5、正襟危坐，思想集中。

聽者如果有所失誤，但渴望獲得完整信息，在事後可以要求發言者重複、給予肯定或者給予解釋。認真的聽者可能做筆記，現場錄音，以便會後回顧和復習；也可能尋找其他聽者核實、討論或查對筆記。

## 二、學會聆聽的技巧

每個人的聽力有差異，有的人聽完一段話可以一字不漏重複全文，有人能記住大意，也有的人聽完別人講話茫然無所知。為了獲取信息聽力是可以訓練的，加強聽的能力，獲得準確信息。如果希望自己不斷改進聽的能力，可以做以下練習：

- 1、聽時，注意力集中；
- 2、控制自己的思想，不要走私；
- 3、邊聽邊思考，抓住內容精神；
- 4、防止一切外界干擾；
- 5、對發言者不要有成見，只注意他的新信息；
- 6、選擇靠近的位置，做簡單筆記。

不專心聽講的壞習慣之一是，當聽別人發言時，自己腦子裡在同對方辯論，控制不住個人的情緒。另一個壞習慣是喜歡聯想，聽到一句話或者看到發言者的一個動作，便聯想到其他的地方，而忽略了講話的內容。認真地聽，同時要耐性地聽，以理解為主，而不是隨時批判。抓住講話內容的主要實質，尋找內容的興趣點和新的信息。好習慣須要經過訓練才能養成，使自己成為一個善于聽人說話的人，提高聽力可以從別人的講話中獲得大量信息和知識。

## 三、從聆聽中獲得信息

每個人在獲得一條信息後都會經過自己的思考和加工，產生自己的想法。如果這時有機會同發言者說幾句話，交換意見，這是很難得的好機會，既是給發言者的及時反饋，又能澄清許多疑點。同發言者交談和提出幾個簡短的問題都將使他的信息內容表現的更加深刻，他也許給予新的補充。請注意新聞記者們是怎樣追蹤新聞的，便可理解同當事者當面交談的重要性。

現代生活中的新聞通訊社是採用先進通訊技術和設備有目標地收集各種信息，他們可以利用設備獲得各種信息。但是，看來他們沒有滿足於設備和技術的信息來源，他們把資深和老練的新聞記者派遣到最敏感、最艱難的地方，去獲得“第一手資料”，為他們的“獨家報導”感到驕傲。可見親臨現場的信息是多麼重要。現代通訊科技如此發達，但把人召集在一起開會，當面討論和辯論，答記者問，招聘人員的面談，這些最原始的人與人的直接接觸仍舊無法用現代科技代

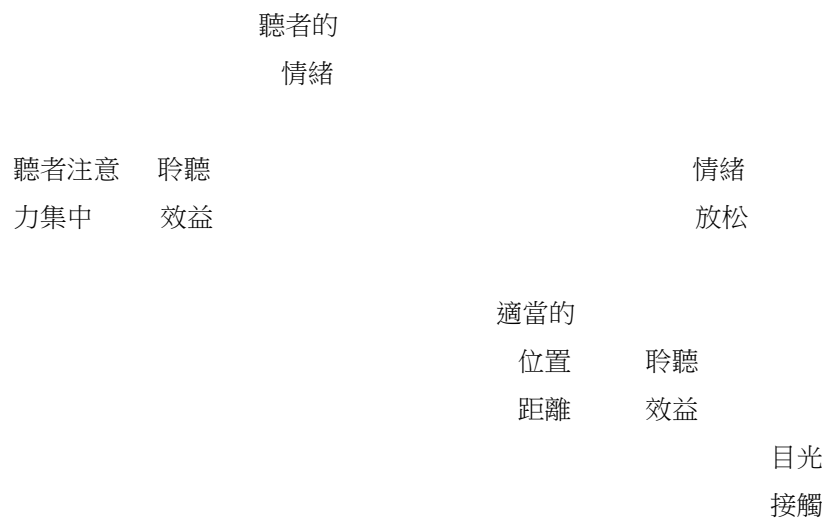


替。這些活動的基本行為是一方說話，另一方聆聽，或者彼此交流，因為這樣所獲得的信息最真實、最直接、最方便、最可靠、最深入。現代的技術可以讓關心新聞的聽眾聽到同時也能看到他們的對話和交流，滿足了人的這種本能要求。

人與人在當面接觸時，不但可以聽到對方說話抑揚頓挫的音調變化，也能看到發言者的肢體語言和表情，這些都有助于加深理解。當面接觸時，就會有發言之余的問答或對話時間，可以提出各種難點的問題，以補充講話中的遺漏或隱瞞，使聽者獲得完滿的印象和信息，如時間、地點、哪些人、什麼內容以及特殊背景。

#### 四、聆聽的效益與身體動作

A、以下是兩組圖示，請你解釋每一組圖示的內容和這兩組圖示的關係。



{圖示在第201頁}

B、身體動作與信息的關係

聆聽者理解的程度決定于兩大因素：個人的能力和文化背景。

有助于聽力理解的兩大條件：目光接觸和觀察肢體動作。

目光在語言交流中的作用：

- 1、發言者看着聽眾，表達強烈的感情和明白的信息。
- 2、聆聽者看着發言者，捕捉他的表情註釋，有助於聽得更加清楚。

發言者的目光躲避聽眾：

- 1、為隱藏感情的流露。
- 2、穆斯林男女之間目光不宜直射。

---

## 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<

### 把錢給我吧

一個小伙子在清真寺裡，禮完拜，參加了一個小會。會上，寺管會的會計向大家報告財務的結算。“穆斯林弟兄們！ 多余的錢，都在這裡，這是我們穆斯林的財產，屬於大家所有。”

會後，小伙子來到辦公室，對會計說：“你剛纔說，多余的錢屬於大家，可當真？”

“沒錯，是屬於大家。”

“那麼，這麼說，這些錢也應當有我的一份啦。請把錢給我吧！我正等錢用。”

### 誰說得對呢？

阿卜杜拉從外地回家，聽孩子的媽媽說：“咱們的兒子哈桑真聽話，學習也好，鄰居都說他是個好孩子。”

第二天，父親到學校去看望老師，但是老師對他兒子的評價是另一番情景。阿卜杜拉走在回家的路上想，究竟誰說得對呢？

### 實在抱歉

一位日本女士新到紐約，開車時與另一輛車相碰。日本女士下車向對方鞠個躬，說：“實在抱歉。對不起。”一個星期後，這位女士收到法庭傳票。在法庭上，見到那個與她的車相碰的男子。此人向法庭控告說，兩輛車相碰，責任是對方的。證明是，這位異國女子當時就承認了錯誤，她說“實在抱歉。對不起。”法官定案，日本女子賠款。

提醒注意：當你聽別人說話時，要動腦筋想一想，因為說話的人有時欠真實，比如客人誇獎你家的話不一定都真實，如孩子漂亮，飯菜好吃，老人必然長壽。又比如，房地產代理向你介紹一所新房，他的話肯定有許多水份，因為他要你相信，這個地段好，購物方便，交通發達，社會安全，環境衛生，鄰居誠實，價格最低，過幾年房價飛漲等等。

=====

## 學習園地

>>>>>><<<<<<

大家同聽一個故事

活動內容：在教室裡放一段故事的錄音或錄像。全班同學分成幾個小組，事先規定好，每個小組堅持一種觀點，比如完全讚同，完全反對，中間派，調和派，或者學術評論家(如社會問題專家，心理學專家，家庭諮詢服務社)等。

每一個組分到一個角色，各組從自己的角度看待這同一個故事，聽或看完這個故事後在組內討論，派代表向全班發表不同的觀點。最後大家共同討論，為什麼大家聽完同一個故事，看法會有不同。

=====

---

---

## 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<<

- 1、聽別人說話時，向發言者及時反饋，對交流有什麼意義？
- 2、發揮聆聽的功能對我們生活有什麼意義？
- 3、怎樣訓練自己提高聽力？
- 4、在聽人講話時為什麼要思考和分辨真實性？為什麼？

---

---

## 理解練習

>>>>>>>><<<<<<<<<<

情景： 假設你是某伊斯蘭協會的秘書長，會長指示你籌備一次群眾大會，向大家說明新一年的工作規劃，要求大家積極參加，全力支持。這是一次非常重要的宣傳工作會議，如果開得不好，影響到全年的工作。你打算怎樣規劃這次會議。

- 1、設計和佈置開會的環境，保證每個與會者都能聽清楚宣傳的內容。
- 2、估計在開會期間可能出現的信息傳播問題，事先計劃好預防措施。
- 3、向發言的人提出三點要求，提醒他注意演講的效果，防止會後有人埋怨說沒有聽清楚。

## 一、什麼是委員會？

- A、委員會制的優點
- B、委員會制的缺點
- C、委員會的類型

## 二、委員會的組成

- A、使命委員會
- B、委員會成員
- C、委員會主席

---

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到以下能力：

- \* 能確認應當成立委員會的時機
- \* 能為新委員會起草章程或規定各部門責任
- \* 能為委員會擬定人選標準
- \* 能幫助建立一個新的工作委員會

---

## 一、什麼是委員會？

委員會顧名思義是一個工作合作班子，有許多人組成，每個人都是一名委員，目標一致，但內部有分工。人們對委員會這個名稱不陌生，因為到處能聽到這樣的組織，因為，任何工作都需要群策群力的集體合作。社會上已經形成了共同的認識，集體辦公較之一人專制和獨裁有許多優點。

以哈裡發歐麥爾時代【古蘭經】編輯委員會為例，這是當時的緊迫需要，而且必須以委員會的形式集體配合工作才有可靠的效益。哈裡發本人只負責全面監督，在他的主持下，這個委員會由先知穆聖時代最優秀的弟子組成，他們都是虔誠的信士，而且對全部經文耳熟能詳。這個委員會負責把當時散落的經文文字收集起來，經過嚴格校對，遵照穆聖生前的遺志，編輯成一部最完整、最權威的經典。在這個委員會中，賽義德·本·阿斯負責誦讀，而宰德·本·塔比德負責繕寫。委員會的成員們一致同意，以穆達爾阿拉伯語方言為誦讀正音的標準，把全經拼寫成規範的文字。

在一般情況下，委員會應當有以下作用：

- 1、傳播信息，提供諮詢；
- 2、統一觀念，解決問題；
- 3、促成合作，加強交流；
- 4、形成決策，制定規劃。

#### A、委員會制的優點

為集體做工作，成立一個委員會，可以體現以下優點：

- 1、把各方面的意見和判斷彙集起來，形成共同的認識。委員會的成員，可能來自全國各地，代表不同行業和社會層次，通過交換意見，為一個共同的目標達成協議。
- 2、如果有兩個以上的團體，各自代表一方利益，那麼，這個委員會就是一個聯合陣線，各方意見可以交流、討論和統一認識。
- 3、委員會可以幫助建立某種使命的專案組或工作組，把不同的人才結合起來，為一個專題使命工作。

#### B、委員會制的缺點

委員會不是解決一切問題的萬應良藥，委員會的工作也有其不利的因素：

- 1、委員會的成員來自各方，甚至各地。那麼，把大家都召集到一起開一次會，花費很多時間和出差旅費，又必須暫停各人的本職工作。
- 2、各方利益可能發生矛盾，也許互相讓步，都做些原則性的犧牲；也許爭論不休，無法按時形成決議，多次開會，進展緩慢，難成決議。
- 3、委員會名義是集體合作的組織，往往會有個別人操縱一切，委員會有名無實，或者假借委員會名義，個人實行獨裁。
- 4、因為委員會是以集體的名義決策，因此，對某些事的責任問題可能發生互相推脫。

---

## 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<<

你有沒有聽到過人們對委員會這樣議論？

- ※ 這個委員會是一群烏合之眾，開會時七嘴八舌，從來沒有一致決議。
- ※ 這個委員會，搞形式主義，整天開會說空話，從來不見行動。
- ※ 看似一頭駱駝，那是委員會的委員們用一匹馬組裝的動物。

---

### C、委員會的類型

委員會是個籠統的名稱，因人而異，因事而異，可能是長久的組織，也可能是一個臨時的集合。工作任務重，一個大委員會由許多人組成，內部分工細緻，有幾個專業工作組(辦公室)；工作任務單一，事務不多，也許總共只有三名委員。

為某種使命臨時成立一個委員會是有必要的，使命完成，宣佈解散。大部份的組織有這樣兩種類型的委員會：

1、常務委員會：一個大組織，需要一些各方的代表人物經常在一起，處理日常工作，代表了集體的領導。常務委員會也可能專業化很強，如財務委員會、規劃委員會 或者檢察委員會。

2、特別委員會：一個特殊的使命或責任，需要幾個方面的代表集體負責。他們互相沒有多少爭議，配合密切，原則性很強，工作負責，例如考試委員會、形勢調查 委員會或組織遊行委員會。

## 二、委員會的組成

### A、使命委員會

使命委員會的委員不經過選舉或者民眾挑選，而是各部門根據規章制度派遣代表，各有自己的使命。每個委員代表自己的組織，遵守集體的章程，在一起研究跨單位的合作項目。這樣的委員會任務十分明確，工作範圍界線分明，每個委員與原來單位保持密切聯繫，在重大問題上，須隨時請示和報告。

委員雖然不經過民眾選舉產生，但必由原來的單位選派。這個人必須了解委員會的目的和使命，必須了解本單位工作的規則，也必須可靠、負責，有代表性。

### B、委員會成員

一般來說，委員會的成員由委員會的性質而定，委員會的性質可能是：信息和諮詢型、決策型、各方代表合作型、處理緊急事件型、技術顧問型等。那麼，委員會的性能明確後，才能考慮，應當由哪些人加入組成。例如，一個各方代表合作性質的委員會，成員來自各組織的代表。

不論哪種類型的委員會，凡是一名委員，必須了解委員會的工作目的，遵守委員會的制度，並且應當按照政策和工作要求努力工作，發揮作用。每一位委員的個人素質和能力，決定了這個委員會的工作效益和成勳。



一個大型的委員會，成員多，工作任務繁重，必須有嚴格的管理和規劃；一個小型委員會，容易召集會議，也容易形成決議，必以工作成效為特點。

按照一般比較科學化的人數安排，一個委員會最理想的人數是五人至九人，也許多達十五人，人數太多，難于形成決議。五名成員的委員會應當是最少的人數，因為其中有三個人便構成了多數票，能夠代表集體決策的概念。委員會成員如果超過九人，召集時就會有困難，特別是在發生緊急情況需要立即商討時。每次會議，應當全體出席，因為每位成員代表一方利益和思想，超過九人的大委員會很難安排大家都合適的集會時間，除非是這些人是常駐代表，隨時聽從召喚。委員會中的代表成員，越是具有廣泛的代表性，越是有利于工作，因為通過他們的橋樑作用，聯絡更多的會員，擴大社會影響。

在出現緊急情況時，臨時組成的特別委員會也許只有三或兩人，也可以進行工作，但是在委員會成員人數少時，他們之間不能有敵對情緒，而且每個人都有相當的能力，能夠勝任民眾的信任和委託。這時的委員會不具有各方面的代表性，誰擔任主席也不是很重要。

### C、委員會主席

委員會中的一個關鍵人物是委員會主席，他必須是一個講究工作效益的人，而且具有全局觀念，為整個委員會的工作定基調，督促工作規劃和主持會議。即使委員會的成員都是專家，委員會的使命十分明確，一名精明強干的主席仍舊是委員會工作的關鍵，因為俗話說“蛇無頭不行走”，沒有帶頭人，隊伍難以前進。

委員會的主席對委員會的任務和目標必須瞭如指掌，並且理解各部門的功能，以便于他檢查工作和調動積極性，引導全體成員為實現目標奮鬥。主席的角色不僅是總指揮，而且本人承擔某些責任，以身作則，鼓勵和帶動其他成員積極工作，幫助新加入的成員儘快熟悉並且投入工作。

如果是一個常務委員會，主席日常工作就是關心每個成員的活動和職務，協調關係，使他們之間的配合工作。委員會主席做事應當公正、客觀、有原則性，不能偏激或偏袒某一方，給大家以穩重和全面負責的形象。他對各部門的代表要表現寬容和理解，幫助大家在同一目標下達到和諧與合作；不論在會上，或是在會後，同各方面保持密切聯繫，交流信息，一視同仁。

---

## 學習驛站

>>>>>><<<<<<<

這個工作應當誰做？

有四個弟兄，他們的綽號分別是：  
每個人、有些人、任何人和沒有人。

老爸爸說：“孩子們啊！我有一件小事，誰願意去做呢？”

每個人說：“這事很簡單，由我來完成吧！” 每個人心裡想，我不做，有些人會做的，所以，我就不着急了。

這件事，本來任何人應當做；可是到頭來，沒有人去做。

有些人得知後，便大怒；他說，這是每個人的責任，不該是沒有人去做。

每個人在想，任何人都能去做；但是，沒有人想到，每個人不去做。

事到最後，每個人在責怪有些人；沒有人做那任何人應當做的一件小事。

事由誰來做？

---

## 思考與討論

>>>>>><<<<<<<

- 1、什麼時候不需要建立委員會，即使需要集體決策？
- 2、特別委員會與常務委員會有什麼性質的區別？

3、為什麼委員會中設置五名成員是最佳人數？

4、特別委員會和常務委員會，主席在哪種委員會中作用最關鍵？為什麼？

=====

### 理解練習

>>>>>><<<<<<<

情景： 你們的伊斯蘭協會將改選董事會。 根據協會的章程，董事會應當由一個提名委員會來組建。 你是這個協會的秘書長，會長給你的使命是擬定兩份名單，一個是提名委員會名單，另一個是助選委員會名單。

1、先把這兩個委員會的工作性質寫出來，有哪些使命、工作目標、多少成員，工作多長時間。

2、寫一份規劃，闡明這兩個委員會各自的任務和他們之間的配合。

=====

## 第十九章：怎樣領導委員會

### 一、委員會主席的職責

- A、規劃委員會工作
- B、主持委員會會議
- C、監督會議記事 and 動態信息
- D、督促委員們的行動
- E、評估與報告委員會工作

### 二、委員會主席不越權

### 三、委員會主席工作檢查清單

=====

#### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到以下能力：

- \* 理解委員會主席的主要職責
  - \* 充當委員會的有效帶頭人
  - \* 督促委員會全體成員為目標奮鬥
- =====

領導一個委員會開展正常工作是委員會主席的實際職務。他的成功與否主要在於個人的領導能力和組織能力、工作積極性、全體委員的代表性和與委員們的信息交流能力。委員會的主要活動是開會，但是委員會主席的工作與能力表現在組織和主持這些會議，使每次會議開得很有必要，很成功。除了開會，委員會的日常工作很多，如委員們互相交流、準備工作報告、觀察事態發展、評估活動內容、監督規劃落實情況、舉行禮節儀式等，有許多活動很正規，也有許多活動沒有正規的儀式。

委員會是一個集體決策機構，成員代表各方利益，他們在面臨許多意見分歧和艱難局面的情勢下要維持下去，肩負一方民眾希望的重擔。委員們內部必然有矛盾和鬥爭，但他們的使命是團結一致為共同的目標奮鬥，因此，委員會主席的領導才能成為關鍵的要素。

#### 一、委員會主席的職責

委員會主席是個嚴肅的職責，他受到民眾的信任和上級領導的委託。如果沒有這樣的委員會，各方的力量或專業人員不能集合起來互相協作，不可能完成一個複雜的使命，因為，委員會的使命是集合各方的代表和人才共聚一堂，聯合作戰。委員會主席如果沒有聽取各方意見的能力和耐心，他不能承擔這個任務，所以，委員會主席的特點必須是寬宏大量，領導大家眾志成城。

委員會主席的主要職責應當包括以下內容：

- 1、規劃委員會工作
- 2、主持委員會會議
- 3、監督會議記事和活動信息
- 4、督促委員們的行動
- 5、評估與報告委員會工作

#### A、規劃委員會工作

不在其位，不謀其職；身為委員會主席，必須充份理解自己身負的工作使命。在任何時候都必須胸有成竹，工作有一套戰略的佈局，例如：

- 1、近期的幾次會議時間和內容，
- 2、委員會成員各人當前的事務和職責，
- 3、正在進行中的幾個項目進展情況，
- 4、當前與外界的業務關係，
- 5、經費預算的現狀，
- 6、整體組織現在的主要活動，
- 7、規劃行動的未來時間限度，
- 8、後勤需要和社會關係現狀。

從某種意義看，委員會只是一個整體組織中的一個獨立組織，總的方向和目標一致，但委員會對全體組織須起到策劃和驅動的機能。因此，委員會的主席所承擔的責任是與整體機構密切的信息聯係和行動的配合。

#### B、主持委員會會議

委員會的主要活動是開會，會議是行動中的間歇，也是思想交流和決策的重要時刻，目的是使會後的行動更加有效。成功的會議要把一切決議的條件事先準備妥善，並且科學地安排時間和會議程序，所以，開會前，把各種資料準備充份，而且會議議題和議程早已通知與會者。

委員會根據整體組織的活動規劃，把一年的主要會議計劃都在年初的會議上一致通過，讓全體委員提前有所準備。委員會主席有責任設計和組織全年的會議安排，而且有權要求全體委員出席每次會議，對因故缺席者，規定審批手續和補救辦法。

### C、監督會議記事 and 活動信息

委員會的所有活動必須有記錄。主席指示秘書長做委員會的日志、開會記錄和工作簡報，以及收集有關的社會信息。委員會也是一個信息機構，對整體組織的規劃和活動，以及自身的規劃和活動，都有據可查；用現代的話說，要建立一個“數據庫”，以便查詢資料和發佈信息。

數據庫的資料包括各種規劃和活動報告，也包括工作人員的個人檔案和資料。委員會的主席有責任指示建立完整的資料和信息制度，專門責成秘書長承擔這個任務，而且從制度上規定，各部門或委員們按制度向秘書提供資料、報告、會議記錄和個人檔案。只要制度健全，這個工作並不複雜，例如，秘書在日常積累信息的基礎上，每個月總結一份《通訊月報》，編輯和發行最多只須一天的時間。

### D、督促委員們的行動

委員會的工作需要整體精神，因為委員會的成員應當求同存異，互相協作，為整個組織達成協議和制定決策，但是，委員會的工作又是每個成員保持自己工作特色的地方，個人的責任和負責的領域與其他人不同。這兩個方面的活動特點都應是委員會主席主管的內容，對於前者，主席要幫助委員之間互相通訊和聯絡，尋求共識；對於後者，主席應當關心和重視他的具體要求，幫助他獲得資料和信息。

委員會的主席對大家都是同樣的重視，是鼓勵，也是監督，使工作正常進行，防止個別人開展工作困難，或者有怨氣。在主席的全面關懷下，每個部門都充份開動機器，信息上通下達，消息左右通暢，委員會成員各有所長，互相之間緊密配合，通力合作。委員會的主席自己工作認真，遵守紀律，品格高尚，樹立良好風范，委員會裡充滿伊斯蘭的正氣。

### E、評估與報告委員會工作

委員會的工作必須產生成果，例如研究出某種可行的行動方案，解決一些困擾已久的難題，籌劃和領導一次具體活動。不論什麼樣的活動，委員會的主席必須注意對成就做正確評估，收集各方面反應，客觀對待優點和缺點，總結經驗，記錄成果。工作的評估不是活動結束後的臨時安排，而是屬於事先規劃的一部分，有專人負責，責任明確，時間充裕，一俟活動結束，評估報

告立即完工。活動的內容固然須做評估，委員會主席和各部門工作情況也應當給予評估，以利于改進和參考。

每次活動有總結，每年工作有報告，這些須向上級領導彙報，或者在開全體大會時向會員們宣讀，委員會應當把自己的工作公開，接受上級和群眾的監督。委員會主席的責任是組織和安排活動評估和工作總結報告兩項任務，指示承辦人必須真實和客觀，實事求是。

活動評估和工作報告都必須真實，不能報喜不報憂，誇張成勳，掩蓋缺點。最後的評估必須參照最初的規劃和設想，有多少達到了目標，還有哪些有欠缺。真實的評估和工作報告才有歷史價值，委員會的工作應當受到尊重。

## 二、委員會主席不越權

委員會的主席只限于領導、督促和協調的權限，上級有領導，實際工作有執行機構，因此，委員會主席不得包攔大權，超越權限。例如以下內容是超出了主席的職權範圍：

- 1、未經批准或合法程序隨意增加委員會新成員。
- 2、未經請示和合法程序隨意開除委員會成員。
- 3、代替行政部門的職權，與其他單位簽訂合作協議或許諾承擔長期責任。
- 4、無視組織紀律，不經合法程序改變規章制度和宣佈對外政策。

## 三、委員會主席工作檢查清單

委員會主席工作態度和作風如何？可以用下列清單做自我檢查：

你是否……？	是	否
1、與委員們思想交流，信息通暢	[ ]	[ ]
2、耐心聽別人的意見，不帶成見	[ ]	[ ]
3、時時提醒委員們任務，經常鼓勵	[ ]	[ ]

- |                   |     |     |
|-------------------|-----|-----|
| 4、掌管全局，但不獨斷專行     | [ ] | [ ] |
| 5、尊重委員意見，按照章程組織討論 | [ ] | [ ] |
| 6、主動提議新任務，開創新局面   | [ ] | [ ] |
| 7、注意個人之間關係，一視同仁   | [ ] | [ ] |
| 8、對各部門工作知情，監控進度   | [ ] | [ ] |
| 9、牢記委員會工作目標，掌握方向  | [ ] | [ ] |
| 10、創造團結的工作環境，氣氛和諧 | [ ] | [ ] |
| 11、工作受到廣泛支持，關係融洽  | [ ] | [ ] |

-----

自己評分辦法：“是”得一分，“否”得0分；所得的分數相加，10-11分為優，8-9分為好，7-8分為可；6分以下算是當委員會主席不及格。注意不斷改進工作態度和作風，過三個月，再測試一次，看看是否有所進步。

=====

### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<<

- 1、領導一個委員會與主持一次大會有什麼區別？
- 2、做好委員會主席的工作應盡哪五種職責？
- 3、對委員會工作的評估和報告，要遵守哪些原則？



---

## 理解練習

>>>>>><<<<<<

情景： 伊斯蘭協會中，新近成立了一個委員會，由你擔任主席，有七名老資格的幹事充當委員。 這個委員會的任務要為伊斯蘭協會制定全年活動規劃，為日常工作提供諮詢，幫助協會組織各種宣教活動。 協會的會長要求這個委員會對他們組織的工作做一個評估，並且協助他們設想未來發展前景。

- 1、為這個新成立的委員會擬定一個總體工作規劃，說明怎樣達到這些目標。
  - 2、你是主席，在第一次會議上，怎樣向七位委員講清楚這個委員會的使命？ 擬定一個發言提綱。
  - 3、在做上述兩種準備時，你需要哪些資料或文件，列表說明。
  - 4、設計一張工作進度表，表明對委員會未來一年的工作程序。
- 

## 第二十章：怎樣組織會議

### 一、開會的目的

### 二、會議組織者的作用

- A、領導和責任
- B、財務管理

### 三、會議成功的條件

- A、目的
- B、環境
- C、時間
- F、使命
- G、決議
- H、團結

D、主席  
E、發言

I、意外

四、制定議程

五、組織會議的注意事項

六、安排會議的檢查清單

---

---

教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 識別一次成功會議的特點
- \* 在既定目標下規劃一次會議
- \* 安排一次成功的會議
- \* 使會議獲得基本成功

=====

### 一、開會的目的

組織活動的主要形式之一就是開會。開會的意義不僅使會員們得到信息，而且建立起歸屬感，表示對會員們的重視。儘管每次開會都是為了大家的利益，但是，有時與會者不予合作，會議開得很不成功，比如，只有少數人忙碌，幾個人發言，而大多數人對會議內容毫無思想準備。發言人也許說跑了題，把會議的主題扯到了別處；會場裡不太安靜，許多人交頭接耳開小會；甚至有人大聲說話，打斷發言，干擾會場。開會的通知發出後，把人們召集在一起，花費許多時間，但是由于發言人準備不足，主要的意思沒有表達清楚，會議也是不成功。

人們為什麼要來參加會議？凡是來開會的人都有一些個人的願望，他們希望聽到新的信息，看到好久不見的朋友，期待伊斯蘭協會為大家安排一些有興趣的活動。我們要肯定，凡是願意前來參加開會的人，都對穆斯林社會有不同程度的熱心，他們希望看到這個集體的發展和成功。這是人們參加會議的目的，也應當是召集會議的目的，這樣才能保證會議的成功。如果人們從遠處跑來開會，花費了許多寶貴的時間，發現會議內容與他們無關，沒有意義，或者，發言者只顧動員大家捐款和出力，與會者不明白什麼意思，恐怕下次的會議出勤率就會降低。

會議不論大小，只要把人召集在一起，就應當讓大家有所得，使每個與會者感到，他應該來，因為會議的內容與他有關，他今天很有收穫。會議的內容基本上可以分為四種類型：1、商討緊迫問題，做決策；2、發佈信息，幫助大家了解局勢；3、組織活動，促進穆斯林團結；4、動員大家合作做貢獻，改善生活環境。

小型會議人數少，召集方便，密室磋商，容易做決策；大型會議人數多，熱氣騰騰，包含面廣，展現穆斯林大家庭團結一致。

## 二、會議組織者的作用

凡是開會，都應當有計劃，保證會議有成效。如果計劃不周，會議不歡而散，適得其反，下次會議就很不容易召集。這裡提議的會議組織原則，值得會議組織者思考和借鑒。

### A、領導與責任

組織會議是領導人的工作藝術，大一些的會議從規劃到安排需要有專人負責。這些人的分工和配合體現了領導工作的效益和才能。領導人不但要向這個班子給予十分明確的指示和要求，而且要保證他們工作所需要的物質條件和充足的經費。

一旦確定要召集會議，從現在起一直到正式開會那一天，做出詳細時間規劃，必須在開會前夕一切準備就緒。會議中的所有活動都須有預計，做好充份準備。

會議的信息應當有三個主要內容：時間、地點和內容。會議的規劃小組應當保證以下六個方面的準備工作：

- 1、會議的程序和主要發言人，
- 2、通報會議信息，

- 3、邀請發言人和與會者，
- 4、確定會議地址及開會的環境和設備，
- 5、會議前夕的全面檢查，保證一切到位，
- 6、按照預定的方案接待發言人和與會者。

做具體工作的會議組織者只是受委託的工作小組，應當把規劃的內容和需要及時向領導部門彙報，獲得批准和實際支持。工作小組與領導部門保持密切聯繫，因為隨時有問題須請示和幫助。如果是借用會議場地，工作小組須派專人察看現場條件和考慮開會時的一切需要，必要時，應做及時調整，如交通、衛生間、休息室、停車場、安全設備、通訊辦法、工作人員臨時辦公室等。召集大型會議，各方面應考慮特別週到，需要有經驗的人員參加工作小組，防止出現安排漏洞和臨時緊急情況。

## B、財務管理

現在辦事，處處要用錢，而伊斯蘭宣教是公開的社會活動，需要場地、設備、通訊、交通、人力、宣傳品，飲食等，哪樣東西都須購買，所以，不能沒有經濟頭腦，不講究經濟投入和效益的關係，要計算到每一元錢的實際作用。我們所使用的錢是來自大家的虔誠捐款，代表了穆斯林民眾對我們為主道工作的信任，我們在計劃和使用這些錢的時候，要爭取為捐款人獲得最大的回賜，即祈求真主對他們的善功給予賞賜。

譬如，我們租用場地和設備的時候，進行價格談判，參加談判的人是為了伊斯蘭的事業討價還價，為穆斯林社會儘量省錢；我們在購買物品的時候，就象自己家裡購物一樣，既要質量好，又要價錢便宜，經久耐用，愛護公物如同愛護自己的眼睛。雖然要為伊斯蘭活動儘量節省，但不允許有任何違法亂紀的行為或不符合伊斯蘭精神的暗中勾當，如買私貨、吃回扣、偷稅、賄賂、請客送禮等不正當的庸俗作風。一切經濟交易都必須有付款收據和詳細記錄，賬目公開，手續合法。例如，到郵局去郵寄資料或信件，如果深諳郵局服務的價格標準，在事先計劃好不同郵件的價格檔次、重量和距離，即使投遞的時間晚兩天，可以省下很多費用，何樂而不為呢？

我們雖然是為穆斯林社會辦事，一切行為應當符合正常的社會習慣，例如收款和退款、代購書籍或用品。不能單說空口“為了穆斯林辦事，你必須相信我”，一切須根據規章制度，必須講究誠實和信用。在對外交涉方面，也要嚴格遵守法律和社會制度，比如簽過的合同必須遵守，按國家規定交納稅收和購買保險。

## 三、會議成功的條件

## A、目的

凡是都有明確目的，例如召集任何形式的會議，不論大會或小會，都有明確的目的。大一些的正式會議必須有書面的會議規劃通知，時間和地點不得隨意更改。每次會議都應當留些多餘的時間，讓與會者提出問題和發表不同意見，因為人都是有不同思想的，應當給人家機會把話說出來。如果來賓提出的問題和發表的意見與本次會議無關，應當耐心對待，並且協商其他討論的時間。

## B、環境

會場的環境是成功會議的一個重要條件，譬如，會場的面積要與開會的人數相當，場地太大，思想容易分散；場地狹窄，人太擁擠，很不舒服，會議質量受影響。一般情況下，緊湊的空間使開會的人感覺到互相接近，氣氛團結。會議廳內的設備、溫度、燈光和座位應當使人感覺到舒適和寬松，熱冷適當，空氣新鮮，沒有壓迫感，沒有吵鬧聲，特別是在需要大家動腦筋做決策的會議上，會議環境很重要，減少干擾。

座位的安排要有些講究，人數多時，演講臺要高些，保證聲音清晰，傳遍全場；人數少，不宜設高高的講臺，居高臨下如同訓話。圓桌會議，或者是大家在地毯上或沙發上圍坐一圈適合於人數不多的討論和協商，與會者感覺到大家平起平坐互相平等。室內安靜，並且裝飾品不要多。按照伊斯蘭的習慣，席間的聽眾不應該坐的很遠或很分散，聽眾應當儘量靠攏發言人。

負責組織會議的人也要關心會場的設計，如大殿上講臥爾茲型、劇場型、廣場型、教室型、讞會型、座談型或者秘室交談型，會議場所的環境和大小要根據會議的性質和人數而定，必須做到心中有數，量體裁衣。計劃嚴肅的會議時，會場的設計和環境要寫在規劃中，並且要在會前做實地考查，保證會議開始時大家滿意。

## C、時間

會議準時開始、按時休息、議題按時間順序進展、充足時間討論、準時閉會，這一切給與會者非常良好的印象，因為這說明計劃週到，組織者認真負責而且有經驗。

推遲原定會議的開始時間是非常惡劣的習慣，會議的過程沒有明顯的進程規劃和最後不了了之也是給人留下壞印象。因為會議組織得不嚴謹，會場環境不佳，時間掌握得松松垮垮，與會

者思想不集中，態度不認真，容易發生自由走動和出入、吵鬧爭論四起、幾個人湊群分頭開小會，這是會議的失敗

#### D、主席

會議不論大小，必須有一人擔任主席，保證會議順利進行。主席應當有威信，並且有主持會議的能力和經驗，個人形象端莊嚴肅，說話思想明朗態度堅決，對不同意見的代表要尊重和公正，控制會場局面，掌管會場進程。主席應當在每次會議都出場親自坐鎮；如果會議情況複雜，可以有個助手，如“大會秘書處”

會議主席不可充當老子一言堂，不許可其他人發表意見；主席也不可優柔寡斷，說：“這個會議怎麼開下去，我也沒有主意了。大家說怎麼辦？”

如果會議開得很順利，主席應當對會議的內容給予全面總結，使大會結束前出現一次高潮。假如會議中途出現分歧或障礙，主席應當當機立斷，重點討論某個問題，或者改變話題；最後的一招是宣佈：“今天討論到此暫停，下次繼續討論，請各位等候通知。”

#### E、發言

凡是會議，必有發言者；如果一次會議只有一人發言，沒有別的聲音，那是唱“獨腳戲”，來者都是啞巴聽眾。“會議”，顧名思義是許多人聚在一起思想交流，各國的文字對“會議”(meeting)這個詞都是同樣的含義，因為思想交流是人類最基本的社會活動。長官對士兵的訓話不是會議的性質，所以，也不要將會議變成訓話。

事先規劃的會議內容，應當安排好進程，讓幾個人上臺發言，每個發言者突出一個主題，既使氣氛活躍，又使聽眾感覺到，這個會議得到了廣泛的支持。如果發言者有更多的代表性，在座的所有聽眾都有一種參與感，因為有人替他在說話。

會議的一開始，迅速切入正題，引起聽眾對會議內容的興趣；如果出現僵局，應當有人出來緩解局面，能把場面救活，這就是有經驗主持者的才干。

如果與會者都是陌生面孔，應當給大家互相認識的機會。如果人數少，可以在會議正式進入話題前，花十多分鐘，讓大家做“自我介紹”。如果來賓超過30位，可以發給每人一張名

牌，寫上自己的名字，貼在左胸前，使互相打招呼方便。發言人自報姓名，大家逐漸成為老朋友。

## F、使命

成功的會議在結束時，讓每個與會者獲得新的信息，知道散會之後應當怎樣想，怎麼做，這就是會議給與會者的使命。最簡單不過的使命是“請大家回家以後對開會的內容都認真想一想”，或者是“不要忘記每個小組要研究一個專題，下星期會議選代表向大家彙報”。

如果一次會議，既沒有向大家通報新的信息，也沒有給大家明確的使命，這是浪費時間，這樣的會議應當取消。每個人都有自己的事要做，沒有意義的會議浪費個人的時間，下次會議可能許多人找借口請假，即使被迫出現，也將是人來心不來。有時，為了一個內容，可能需要開許多次會議，這個無妨，只要每次會議使出席者與最終的結果靠近了一步，這就是進步，就是成果。

會議的使命不能要求一律，因為參加開會的人能力會有不同，比如捐款或出力參加勞動。佈置使命要全面考慮，區別對待，有人道主義，鼓勵自覺自願，能者多勞。

如果是一次大型的聚會，結束前發給大家專為本次大會設計的問卷，要求與會者對會議的內容和優缺點發表評估意見。這樣表現組織者的誠意，希望不斷改進工作，也是對每個人的尊重。

## G、決議

任何會議的決議階段是收穫成果之時，必須慎重，認真設計和安排議程。會議的決議是多次開會、研究問題和認識集中的結果，就有可能過不了關，因此，有必要在事先準備好其他設想。設想的原則是給大家另一種或幾種準備好的選擇，而不可放任自流，宣佈：“大家說應該怎麼辦？”即使一次會議無法通過決議，但也必須使大局在握，不能失控。

在做決議的會議上，可以提出某種方案，讓大家對其中重點部份批評和討論；也可以提出兩種方案讓大家選擇，但主持人應當有自己的立場和主見，勸說大家看到自己提議方案的優點。

充份準備是決策會議的關鍵，第一，對將通過的決策方案事先有充份的醞釀，意見基本一致，做到瓜熟蒂落，水到渠成，達到最佳期待的成果。第二，如果決議的方案有爭議，先想好

“第二套方案”，控制討論局面，讓大家有所選擇。決議是大多數人意志的集中，需要很多耐心的理論和說服，一致讚同的選擇將成為共同遵守的約法三章。

## H、團結

任何會議，理想的氣氛是團結，因為最容易形成一致決議；但事實上，在許多會議上與會各方堅持己見是常事，那麼，會議的主席應當把各方代表在共同利益的基礎上把大家的意見統一起來，達到通過決議的目的。會議主席可以在會議開始時，先宣佈紀律和會議程序，這對大家都是約束，可以把會議堅持到最後。任何會議，不論是一家人的會議，或者兩家世代仇敵的會議，如果會議沒有結果，中途散伙，這是失敗的會議。

伊斯蘭運動的會議一般目標明確，多數是為了公眾的利益，團結基礎應當很好，但也可能因為派系或者各方利益問題出現意見分歧。會議過程中要不斷提醒大家保持高度的伊斯蘭團結精神；會議出現分歧一般也很明顯，可以從與會者的面部表情和說話聲音上判斷出來。如果當地人有傳統的派系歷史背景，會議中應當有各派的代表發言人，讓各方代表有平等的發言機會，表示一視同仁。會議代表們有爭論，這是正常現象，主持人要堅持大家把會議開到最後，會議中突出互相可以合作的議題，求同存異，維護大家共同的利益。

在出現意見分歧大的局面中，主持人的作用很關鍵，第一他不能着急發火，第二不能公開偏袒一方，第三不可脫離討論主題。主持人首先有強烈的自信，會議必然成功，為了共同的目的，什麼問題都能解決，大家的利益都不會傷害，他的胸有成竹和自信心將感染全體與會者，這個會議將在艱難中走向和解和統一行動，這是他導航的成功。

不論大家以前有多少分歧，在這次會議上，是為了共同的利益和目標而來，所以這個會議必然成功。共同的使命感把大家結合在一起，形成了一個集體，每個人都應當為他所代表的民眾負責，會議的成功也是他代表的成就。會議結束後，可以通過電話或信件收集對會議的反饋和意見，促進各方團結合作，因為以後還會有走進同一會議室的機會。

## I、意外

俗話說，計劃趕不上變化，任何事都可能有所事先想不到的意外事故，例如，會議廳中的設備出了故障，或者主要發言人因故不能出席，突然發生的暴風雨造成交通不便，幾個會議安排發生時間衝突等等。



周密的計劃應當把一些意外的可能性包括在內。組織者應當臨危不懼，處事冷靜，另有其他選擇，會議的目的就一定要達到，而且不傷害與會者的積極性。

#### 四、制定議程

會議的設計和規劃，是為了提高會議的效益，集中大家的智慧，使與會者有所收穫。議程不能模糊不清，使進度捉摸不定，也不能把議程定得太死板，沒有靈活的余地；關鍵是掌握好會議要達到的目的是否符合事先的設想和要求。

議程中應當有專家提供的信息和分析，也要有代表大多數人的民意，有些事需要充份討論，有些事只須發表通報讓大家知情，會議的議程就是活動的過程，步步深入，自然地引向勝利的結局，通過理想的決議，皆大歡喜。

如果會議的時間很長，要把開會的內容安排在禮拜和吃飯之間，遵守嚴格的時間表。討論專題時，給與會者充份的時間思考、開動腦筋、發表意見、展開討論、自由提問、解答難題。通過一次會議，大家暢所欲言，心情舒暢，思想交流，認識統一，一旦通過決議，大家感到未來有奔頭，充滿希望。成功的會議如同決定性的戰役在於事先的設計和規劃。

會議的議程經過嚴密設計，核心小組一致同意，執行人員瞭如指掌，堅決落實。會議的議程不保密，開會前通知到每個人，大家來開會心裡早有準備，必然配合組織者把會議開得成功。

=====

### 學 習 驛 站

>>>>>>><<<<<<<<

一個會議的議程示範

#### 一、上次會議的繼續

- A、進程規劃
- B、回顧上次會議的紀要
- C、上次會議的主要發言內容
- D、對上次會議的各種反應

#### 二、本次會議使命

- A、本次會議的內容提要
- B、各項內容的預期目的
- C、會議的具體議程

### 三、其他附屬項目

### 四、下次會議的預告：日期、時間、地點和內容



### 五、組織會議的注意事項

- 1、組織大型的會議，提前兩月做準備，如交通、住宿、餐廳和生活接待。
- 2、住宿必須衛生，方便做禮拜；飲食必清真，禁止煙和酒。如果餐廳曾經用過酒，一切用具必須洗淨單放。
- 3、報到後，宣佈開會期間的紀律，與會者必須尊重約法三章。
- 4、與會者每天有一次集體禮拜時間，禮拜不強迫，但動員一部分人起帶頭作用；星期五到附近清真寺參加聚禮。
- 5、大會場所要寬敞，專有小型會議室進行小組協商；開會地點離食宿地方不能遠。
- 6、開大會要安排音響設備，使全場音量清晰；小型會議坐成一圈，有茶水。
- 7、會場上散髮的印刷品要嚴格校對，不要有錯，時間要提前；如果內容有問題，不能馬虎，寧可毀掉全部重印，也不能把錯誤東西發出去，錯誤影響不容易收回。
- 8、如果幾個分會場同時開會，或者分組討論會，會間休息時間須一致。

### 六、安排會議的檢查清單

會議開始前一天，準備情況按清單逐條檢查。每個項目之後填上三個內容：負責人，規定時間和備註。

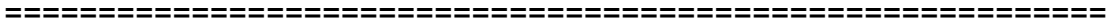
檢查項目	負責人	就緒時間	備註
<b>會議場所設備</b>			
座位			
桌子			
衛生設備			
紙和筆			
姓名卡			
茶水			
指示標誌			
<b>講臺設備</b>			
主席臺			
講臺			
燈光			
投影屏幕			
備用燈泡			
移動插座			
寫字板			
飲水			
<b>會場環境</b>			
地址和位置			
防火設備			
安全通道			
衛生間			
指示標誌			
會場服務臺			
<b>大會廳設備</b>			
音響效果			
室溫調控			

座位數  
存衣處  
免費資料  
貴賓席/旁聽席  
接待處

#### 特邀佳賓

請帖/邀請函  
會議通報  
會議議程  
聽眾對象  
組織單位和主席  
交通工具  
食宿安排  
報銷標準  
要求提供發言稿或提綱

以上會議準備的各種項目只是舉例，各地情況不同，但根據本地特點，設計自己需要的項目，做會議前檢查，保證準備工作有條不紊，會議召開成功。凡是一次成功的會議，都少不得要做許多繁重的工作。



## 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<

### 自我毀壞會議的六種情況

- 1、會議內容保密，來開會的人不知道葫蘆裡賣的是什麼藥。
- 2、會議通知發出太早，例如提前半年；通知發出太遲，例如臨開會前三個小時。
- 3、會議時間不準確，只說“大約在十來電鐘”開始。

- 4、議題沒有經過認真考慮，內容的必要性不大。
- 5、會前要求參加者充份準備，開會時對這些人不理睬。
- 6、希望來參加會議的人多，通知到了每一個人，男女老少都到齊，其實會議內容與大部份人無關。

=====

=====

### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<

- 1、組織一次成功的會議要注意哪些基本條件？
- 2、舉行一次會議，什麼最重要？
- 3、佈置會場為什麼要注意環境？ 舉例說明。
- 4、會場的掌舵人是誰，開會的群眾，還是主持會議的主席？ 為什麼？
- 5、開會為什麼要準備一套議程？ 有什麼必要？
- 6、哪種會議形式適合于董事會、群眾大會、促膝交談會？

=====

=====

### 理解練習

>>>>>>>><<<<<<<<<

情景： 當地伊斯蘭工作有出色的成就，知名度不斷提高，你們的組織準備召開一次學術研討會，研討的議題是《伊斯蘭與現代化》，為穆斯林社會製造聲勢和社會影響。你負責設計這次會議，有兩個星期準備時間，計劃邀請社會名人和週圍地區的兄弟組織派代表參加。

- 1、擬一份這樣會議的通知，包括會議程序。
- 2、擬定一份準備工作的細節規劃，按時間順序寫明具體內容。
- 3、預計有200人參加，其中有特邀佳賓、各地代表、本地領導和本地群眾。在會議廳中，這些人的席位怎樣安排？
- 4、列出用一個安排會議的檢查清單，特別注意六件最主要的事。

=====

## 第二十三章：怎樣同記者談話

- 一、概況介紹
- 二、接待記者採訪的基本方式
- 三、向報社投稿

=====

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 組織新聞稿件
- \* 成功地接待記者採訪

=====

## 一、概況介紹

在現代信息社會中，新聞媒體是人民之間溝通的主要渠道。如果你希望全社會都了解你，新聞媒體是唯一的途徑。由於現代的傳媒已經如此發達，任何事不能等待而任其自流，給別有用心的人造謠生事，編造扑朔迷離的故事，不如盡早採取措施，主動利用媒體的渠道糾正錯誤，以正視聽。這是保護自己的必要行動，不能坐視傳聞惡化，發展到很難辯解和澄清的程度。我們利用新聞媒體必須本着實事求是的原則，表達與社會諒解與合作的願望，把明確和真實的信息傳播給社會大眾，可以永保不敗的優勢。

我們生活在非穆斯林社會中，不能兩耳不聞窗外事，不關心社會新聞，對週圍環境兩眼漆黑，這是把自己置於被動的環境中，對整個穆斯林社會都不利。穆斯林是社會現實生活的一部分，負責管理穆斯林社會工作的人應當與主流社會的脈搏同時跳動，信息靈通，知曉社會動向和活動潮流。與社會溝通的方法之一是與新聞媒體保持密切聯繫，通過他們獲得最新信息，並且把穆斯林社會的新聞及時傳播出去，讓週圍的人感覺到穆斯林人群的現實存在。穆斯林社會中應當推選一些社會活動人才和寫作人才，經常以不同的方式向報界或電視臺發表新聞、消息、通訊、報道、讀者信箱。如果有重大活動，主動通知報社和廣播電視臺，邀請他們的記者現場採訪，給他們送去穆斯林活動的文字和音像資料，督促他們給予報道。伊斯蘭組織作為一個社會團體，可以有許多方式同新聞媒體保持經常性聯繫，借助他們的宣傳渠道和設備同社會保持密切關係，這裡僅介紹兩種主要的方式：接待記者採訪和向報社投稿。

## 二、接待記者採訪的基本方式

任何報社都是靠他們的記者群體深入到社會中活動取得“第一手資料”，製造吸引讀者的“獨家新聞”，這是世界所有報社引以為自豪的職業性格，最使讀者不耐煩的是看到報紙從其他報紙抄襲和複製“新聞”。新聞的特點就是要“新”，迎合人們對信息的渴求，所以報社的記者們到處採訪，為他們的報社提供最新消息，提高該報的聲譽，擴大銷售量，增加廣告版面，便得名利雙收。報社需要新聞，而我們願意向他們提供新聞，這是雙方的合作。報社的記者都是經過專門訓練的，有一套工作程序，因此，我們必須熟悉他們的工作和思想方法，以利於雙方溝通，密切合作。

當我們穆斯林社會計劃舉行某種活動，在規劃中應當有“新聞傳播”這一項目。做法很簡單，只需用電話通知某報社，向他們提示活動的內容，要求他們派記者來採訪。然後，在約定的時間之前，做好充份準備，按照他們的順序，把我們的活動情況向記者介紹。

開始接觸時只須提示，用最概括的語言把活動的內容和意義向報社或記者說明，引導記者提問。用問答的方式陳述活動的規劃和內容，解釋一些問題，介紹背景知識，以及通過報紙對讀者提出希望。說話要簡短，明確，因為新聞體裁的寫作風格是通俗化，而不要長篇大論發表聲明，向他們提供生動的語言，便于他們編輯成新聞稿件。

如果舉行一次大型伊斯蘭活動，可以同時舉行新聞發佈會，通知幾家報社按預定的時間參加。為了使新聞發佈會達到目的，成功召開，事先必須有充份準備，例如宣傳材料、背景資料以及有關的穆斯林社會和文化參考資料。新聞發佈會需要有一名主持人，控制全局動態，以簡短介紹開始，然後進入實質性討論階段，允許記者提各種問題，事先應當有所預料必須面臨哪些敏感問題，設計說話的方式澄清社會上流傳的誤解。新聞發佈會的主動權要自己掌握，突出內容重點，反復強調這次會議的警句和口號，利用新聞媒體達到為我宣傳的目的。在主席臺上就座的發言人可以有幾位，這些都是對這次會議主題很熟悉的專家，有能力準確地回答各種問題。互相可以補充，但不要搶答，一切服從主持人的全面指揮，有條不紊，程序步步深入。對有些問題可以利用音像設備演示，加深印象，有利于記者報道。

不論用哪種形式同新聞媒體接觸，借助他們的力量擴大穆斯林社會的影響，都必須有充份準備。接待採訪和新聞發佈會，都應當事先做好文字提綱，把要討論的主要問題記錄下來，按計劃進行活動。單憑記者的現場記錄，可能出現誤差，因此，有許多重要的內容或聲明要準備好書面資料，向記者聲明，一切以文字資料為準。在記者採訪時，我方也可以準備錄音或錄像設備，保留資料，以便以後審查和自我評估。

### 三、向報社投稿

利用報紙宣傳的最佳辦法是向報社提供稿件，使文字的材料見報，影響社會，轉變輿論。可以個人的名義寫稿，也可以責成幾個人合作，共同擬稿，都能達到效果。文稿的形式可以多種多樣，例如新聞報道、專題討論、文化信息、學術研究、讀者來信。在報刊上發表的文字，不論哪種形式，有許多共同特點。

報紙上的文字通常稱為“新聞體”，內容開門見山，文字通俗易懂，篇幅不能太長，有人稱為“信息快餐”式的寫作方法，例如，在開頭的第一個段落中就把全文的大體內容概括介紹，從第二段落開始從頭講述正文。每一個段落集中講一個主題，都以一個“主題句”開頭，便于讀者



記憶和思想集中。 文章不論多麼短小精悍，作為新聞報道不能給讀者留下許多疑問，讀者思想中的基本問題都應當有清晰的答復，如時間、地點、人物、事件和原因。 如果一篇報道有六個段落，第二、三、四這三個段落突出主要問題，以下第五和第六兩段是補充的信息和解釋。 最後一個段落等於是主題內容的備註，但文章的最後需要有一個強有力的結束語，給人以深刻印象。 新聞體寫作方法很特別，是為了適應讀者心理的需要。

新聞體的寫作方法據說有兩個目的。 第一，編輯在版面有限時，要對稿件剪裁，那麼，重點內容在前半部份，就不容易被裁去；第二，時間匆忙的讀者，在第一段落中就看到了全文的簡介，或者，他們只有時間看文章的前一半，那些也足以表達主要的內容。 如果編輯和讀者對內容有興趣，在看到一半時就能決定是否全部採納。 即使給報社編輯寫信，也可以用這樣的文體，例如你寫了一封信，詳細論述學校裡清真伙食問題，在信的開頭可以寫一句話，如：“此信的主要內容是呼籲社會關心穆斯林學生的清真伙食問題。”

=====

## 學 習 驛 站

>>>>>>><<<<<<<

這樣新聞體的文章如同金字塔式：

{畫一個上尖下座的大三角金字塔形}

開頭

主題段落

主要內容

人物、時間、地點

內容和原因

前三端重點內容

後兩段補充內容

最後歸納和結束語

新聞稿的結構：

醒目標題：

>> 突出主題，文字不多，琅琅上口

文字風格：

>> 重要的事先說

>> 發事日期和地點

>> 一個段落一個內容

>> 文通字順，多用短句

>> 直接引言，原話可靠

文章主體

>> 闡明人物、時間、地點、事件和原因五大要素

>> 結束時一句話歸納全文，若未完聲明“待續”

>> 公開作者聯絡辦法，如姓名和電話

長度

>> 一至兩頁為宜

---

---

## 思考與討論

>>>>>>><<<<<<<<<<

- 1、記者採訪與新聞發佈會有什麼區別？
- 2、新聞媒體有什麼作用？
- 3、為什麼要發佈新聞？
- 4、什麼是新聞內容的五大要素？

---

---

## 理解練習

>>>>>>><<<<<<<<<<

情景： 你是當地伊斯蘭組織的負責人，委員會決議要為街區民眾開展一項社會服務，你們希望這個消息傳播到廣泛的社會，提高伊斯蘭組織的知名度。你們想到利用當地的新聞媒體傳播信息，但是這是第一次嘗試。你負責考慮這個新聞傳播的設計和聯絡工作。

1、首先確定一種合適的聯係方式，如向報社投稿、邀請記者採訪或者籌備一次新聞發佈會。說明為什麼這樣選擇。

2、擬一封給報社編輯的信，向他簡單地說明意圖

3、自擬一個新聞報道，其中列出重要的宣傳內容

4、寫三個句子，表達對外宣傳的中心思想。

=====

## 第二十四章：怎樣建立基層組織

一、新組織的雛形階段

二、逐漸形成機構

A、初期工作

B、注意事項

三、結構穩定和鞏固階段

四、伊斯蘭組織的結構和管理

A、組織建設

B、執行委員會

C、開展工作的典型範例

---

教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 識別建立新組織的不同階段
- \* 把一群志同道合的人組織起來
- \* 設計一個結構完整的組織
- \* 對各部門提出具體工作要求



要創建一個新的基層組織，首先需要有一些志同道合的穆斯林，大家都感覺到這樣的強烈需要，因為有了一個組織，才能集合系統開展伊斯蘭運動的力量。在這一章中，我們假設需要建立一個某城市的穆斯林組織，簡稱為CMA，是City Muslim Association“市穆斯林協會”的縮寫。

## 一、新組織的雛形階段

首先尋找一些熱心伊斯蘭宣教工作的穆斯林，例如在伊斯蘭活動中出勤率最高的成員，試探他們是否有意組織一個穆斯林活動的集體。經常把這些人召集起來，研究一些本地的情況，商討一些穆斯林社會中存在的問題，互相磋商如何提高伊斯蘭信仰意識和進一步發展穆斯林的社會力量。

在沒有形成正式組織之前，先同這些人商討，在當地有哪些工作有待於開展，有哪些具體的目的可以實現。這樣使大家有一種使命感的壓力，未來的希望就在這幾位開拓者身上。這時對未來沒有形成任何規劃，但大家心中已經感到有許多事應該去做，而且現在的機遇很難得。在過去不可能的事，今日時機已到；如果現在你們聯合起來，這就是一個歷史性的創舉。

然後，在你們會晤時可以假設，如果有一個正規的伊斯蘭組織，哪些事應當怎樣去做，這個組織將取得什麼樣的成果。使大家感覺到，萬事俱備，只欠組織起來。這是條件成熟的表現。

## 二、逐漸形成機構

一個社會團體應當發揮多種功能，因此，它應當是一個由不同部份組成的機體。總體上是一個團體，服從統一的行動準則和工作目的，但在行動上各司其責。這樣一個團體的工作原則和性質需要用文字確定它的組織原則，工作宗旨、分工部署、成員的權利和義務，這就是組織章程。

## A、初期工作：

一個組織在正式成立之前，可以做以下這些籌備工作：

- 1、對類似的社會團體進行分析和研究
- 2、請一位有經驗的人起草一份組織章程，可以參照其他社會團體的模式，但根據本組織的具體使命和宗旨，設置自己的內容。
- 3、這份章程草案須經過籌備委員會的全體成員閱讀、補充和修改，然後正式通過。
- 4、在大家一致同意章程草案的基礎上，召開一次會議，研究下一步的工作，朝着正式成立組織方向邁進。
- 5、如果本地區所屬的省市一級有一個伊斯蘭協會或者穆斯林聯合會之類的團體，應當同他們取得聯繫，表示願意成為他們的地方基層單位，要求他們給予支持和指導。
- 6、這個基層組織也可以同當地的非穆斯林社會組織建立歸屬關係，如大學學生會、地方政府民政部門等。
- 7、一切事宜和手續辦妥之後，就可以正式宣佈成立，邀請各界代表參加，製造宣傳氣氛，如發佈新聞，張貼廣告，正式掛牌。
- 8、下一步是以新組織的名義爭取財源資助，如有關領導團體、政府民政部門、大學學生會、大學董事會中的學生社團管理處、私營企業等。一切活動都需要經費開支，所以必須設想開發經濟來源。

## B、注意事項：

一個新建的社會團體從一開始就要避免以後可能的後患，許多事可以防範於未然。

- 1、一個組織建成之後，以後將發展壯大，會員增多，活動的內容也將廣泛，因此，在初期階段就應當考慮到以後多功能的體制，要防止少數人說了算的武斷習慣。
- 2、會員增多之後，就要出現組織內部信息流通的問題，初期就應當建立會員對領導工作的反饋制度，各部門之間也要保持信息通達。
- 3、伊斯蘭組織就必須體現伊斯蘭思想和伊斯蘭化的工作習慣，這個宗旨在現在和將來都不應當放鬆。

4、一個組織的宗旨和目標隨着時代的演變都將有所發展和變更，不能永遠一成不變；即使是組織的章程，到一定階段也可以做補充或修改。

5、不能為了擴大組織而盲目吸收會員，必須堅持原則，穩步發展。假如濫竽充數的人太多，組織將被腐蝕，無法正常工作；所以，優秀會員寧可少而精，永保旺盛的奮鬥精神。

6、一個組織也有犯錯誤的時候，不要因為工作失策造成損失而互相埋怨，工作泄氣。要有面對錯誤、自我檢討、改正錯誤的決心，從錯誤中吸取教訓，調整戰略，再接再勵。

7、一個伊斯蘭組織將來會遇到內部和外部的各種壓力，不要氣餒，不要失去信心，而且在任何時候既要堅持伊斯蘭的精神，還要善于靈活運用。要在艱苦的奮鬥中求生存，求發展。

8、在內部出現意見分歧和壓力的時候，這時不能發展新會員，要靜下心來做整頓，爭取內部思想一致，因為，新會員不了解過去情況，可能使分歧更加嚴重。發展新會員，應當象當年籌備建立組織時的同志們一樣，不明確目的而又沒有決心共同奮鬥的人基本上不能吸收。

### 三、機構穩定和組織鞏固階段

一個組織的籌建時期不會太長，如果遇到障礙，久久不能建立，譬如“籌建”三年沒有結果，這可能出現了大問題，如受到上級暗中阻撓，背後有人反對等。組織宣佈正式成立後，內部組織建設也不應該拖很長的時間，俗話說“發酵時間太長，釋放能量就多，最後精疲力竭”。組織成立之後，便于開展正常工作，即使有些不足，可以在運動中不斷完善和健全。

初建階段盡快過去，一個完整的組織出現了，工作走向正規，各部門按部就班，每個人職責分明。組織社會活動程序井然，各部門都出動，互相協作；第一階段吸收新會員的工作已經完成，都是些信仰虔誠的熱血青年男女，他們分別聯絡社會各界，給新成立的組織增添無窮活力。雖然從籌備到正式成立化了幾個月的時間，初期的熱情仍舊很高漲，每月設計幾次群眾性活動，工作開展順利，內部團結，社會支持。老一輩的穆斯林誇獎，新一代年青人有了團結的核心，當地伊斯蘭運動開始了新局面，引導穆斯林社會走向正道，前程似錦。這個新組織從此穩步向前邁進。

## 四、伊斯蘭組織的結構和管理

### A、組織建設

一個社會團體需要開展正常的社會工作，至少需要有五個人組成一個工作班子，一般稱為執行委員會，各人有明確分工，如主席、副主席、秘書長、財務幹事、教務幹事、宣傳幹事等。如果是一個大組織，在執行委員會以下設立具體工作部門，部門的主任是法定的執行委員會成員，便於各部門配合。根據當地情況和自己的能力，下設的各種部門承擔起專業化的工作，如總務、宣教、教育、婦女、青年、文體、信息、出版、福利公益、公共關係、社會調查等。

執行委員會必須定期開會，規定每月一次大會，每星期一次小會，研究工作，制定遠期和近期規劃，聽取各部門彙報，檢查落實情況，週年如始，連續不斷。主席、副主席、秘書長和各部門主任應根據章程定期選舉更換，各部門工作人員也有定期任免制度，有經驗的老主席或幹事可留用，參加顧問團，給後來的人支持和輔助。任何職務的崗位都是定期的選舉制或任免制，不採取“終身制”，甚至顧問團的老幹事們，也在每次選舉時，以聘請的形式給予尊重和認可。

伊斯蘭不是單純的宗教，而是全面的社會生活，因此，一個伊斯蘭組織工作部門可能涉及社會的各方面。過去許多地方失敗的教訓是，什麼都管，結果什麼都管不好。現代的社會生活同古代很不相同，一坊的穆斯林事務不可能由一位老阿訇全面承包。建立社會團體是適應社會發展的需要，因此，這個團體的組織形式也必須適應社會多方面生活的需要，內設許多具體工作部門，各部門有專人負責。如果我們的組織重點工作是宣教，那麼，在組織內部，宣教方面的工作量可以增大，力量集中，但也不能忽略其他方面的工作，如婦女、青年、兒童、信息、宣傳、公共關係等，而這些部門的工作又必須有統一的籌劃和合作關係。

組織機構、崗位的選舉和任免、各部門的權利、責任和義務，都應當明確地寫在組織章程中，一切行動按照規章制度辦事，有條不紊，順理成章。懂事會有權對不合適的章程條款提議修改，由代表大會通過並給予承認，但在沒有合法修改前，一切行動以章程條款為準，任何人不得違背。健全的章程是這個組織工作順利開展的保證。

一般的組織形式如下圖示：

代表大會

## 執行委員會

## 董事會

---

主席，副主席，秘書長，財務幹事  
教務幹事，宣傳幹事等

---

---

董事長

董事會成員

---

### B、執行委員會

祈求真主對你們相助！你們受到了穆斯林大眾的委託，把你們選為執行委員會的成員，擔負伊斯蘭組織的重大責任。你們當地穆斯林社會的未來希望寄託在你們身上。你們每個人都有了一個崗位頭銜，如主席、秘書長以及什麼幹事，這並不重要，只不過是你們內部分工的責任符號。重要的是你們為真主的事業服務，弘揚正道，以身作則，成為遵循【古蘭經】和聖訓的榜樣，引導社會走向伊斯蘭的光明，保護穆斯林的權利和利益。在你被選入這個伊斯蘭組織執行委員會之日起，每天應當向自己提出這樣兩個問題：

- 1、我應當怎樣為這個組織盡到自己的責任？
- 2、我在這個委員會中的職責和義務是什麼？

如果你是一名新當選的委員，穆斯林群眾只因為你有虔誠的信仰和工作熱情而推選你，那麼，你首要的工作是了解這個組織的全部情況，如歷史、經歷、使命、目標和章程制度，盡快適應你的工作。

不論你過去做過什麼，伊斯蘭的社會工作是你的新領域，你需要看清楚了“海圖”才能開始航行，懂得自己應該做什麼，怎麼做，這個部門的近期任務和遠景規劃是什麼。大家都信任你，憑着你的熱情、知識、經歷和能力，如果你認真對待你的新工作，你肯定會創造出新的成就。這裡給你提供以下開展伊斯蘭社會工作的典型例子，啟發你深入思考，發揮你自己的創造性，制定你的行動規劃。

### C、開展工作的典型範例

#### 1、主席



身為主席，你是當地穆斯林社會的代表，同時也是那個組織的掌舵人，擔負着組織活動導航的責任。你應當關心各部門和專業委員會的工作規劃和進程；你的行動和思想影響着整個組織的動力和目標；你在這個組織中的作用是領導，是夥伴，是檢查員、也是代言人。許多事都由大家分工去做，但是你是整個機器的啟動者，保護者，監控者。根據組織章程，你的工作應當包括以下內容：

- >> 負責組織和召集各種會議，如常務執行委員會、代表大會，指示秘書長的工作；
- >> 傳達信息，保證委員會的委員們和各部門熟悉組織的工作，便于互相協作；
- >> 委任臨時工作組，執行規劃外的工作，並且關心他們的工作進展；
- >> 對各部門的工作規劃給予批准和支持，了解他們的情況，協調他們之間的工作，在他們遇到困難時給予支援和保護；
- >> 定期召開顧問團會議，與顧問們保持經常性聯繫，向他們通報工作情況，並向他們諮詢。
- >> 通過演說、文章和書信的方式對全體會員給予支持、鼓勵和引導。
- >> 負責年度工作報告和卸任的工作總結報告。
- >> 關心財務工作，批准每年的預算，監督日常財務，並且協助引進贊助。
- >> 在換屆前數月委任選舉委員會，為下屆人選提名提供方便。
- >> 代表組織與其他單位合作、簽約、接待貴賓。

## 2、副主席

副主席的職責是整個組織的副指揮，理想的人選是有潛力準備接任主席職務的人，這是一個學習做領導工作的崗位，因此，副主席應當對主席的工作全面熟悉。副主席也可能兼任一個部門的主任，主管一個主要的方面工作，如宣教、教務，但是作為副主席，他應當承擔以下任務：

- >> 在主席不在時，行使主席一切職責；
- >> 配合主席的工作，為主席分擔使命；
- >> 代替主席參加各部門工作會議，聽取彙報，傳達信息。

## 3、秘書長

秘書長是一個組織的重要職務，是主席的有力助手，參預日常行政工作。他負責組織內部的工作進程和記錄，協助主席與各部門之間的密切聯繫和信息溝通。他為整個組織保存信息和資料，為主席安排會議和草擬工作報告。如果只有一個五人委員會，秘書長只須一個人；如果委員

會人數較多，可以設副秘書長；如果是一個大組織，則可以設秘書處。秘書長的工作應當包括以下主要內容：

>> 協助主席召集各種會議，除了一次年會外，執行委員會至少每兩個月開一次會。  
秘書長要負責這些會議的記錄，這些記錄是主席每年工作報告的基礎；

>> 提前一個星期向各委員和部門發出會議通知，並且負責接收與會者的回復和準備會場；

>> 管理組織中的各種文件和記錄，向各部門提供文化用品和信息資料；

>> 負責對外關係，發通知，印發文件，通訊、收集信息，保存信件和資料；

>> 根據組織章程監督各部門工作，維護組織紀律；

>> 在換屆時，有義務把所有文件整理好，向下一屆秘書長做交接工作。

### 3、財務幹事

任何組織，不論大小，都必須專設財務幹事，小組織只須一人，大組織可以有一個分工細緻的財務處。財務管理必須規範化，遵照通行的財務制度，一則便于清賬檢查，二則便于交接任務。財務管理必須是品行可靠的人，有虔誠的信仰，敬畏真主，真誠為穆斯林盡職盡責。財務幹事必須遵守以下職業道德，如：

>> 必須遵守國家經濟法規，也必須遵守組織章程以及執行委員會的臨時決議和政策。

>> 財務活動必須符合伊斯蘭教義，收入和支出都必須合法。

>> 社會臨時捐款、貨幣施捨和則卡特(天課)，另立賬目，根據出資者的舉意使用。

財務幹事的工作須遵守以下基本原則：

>> 一切收費，如學費、會費、服務費和宣傳資料費，必須根據需要和一般人經濟狀況，制定合理標準。

>> 財會制度根據經濟活動的內容而確定合適的規模，不要把攤子鋪得太大，浪費人力。

>> 在任何時候都應當有足夠的保留金，以備臨時特別需要。

>> 財務的審核工作要請第三者參預或監督，並且直接向執行委員會報告。

>> 財務幹事提出的預算和結算，必須有執行委員會批准。

>> 賬目公開，定期報告賬目情況，並且制定年度或季度賬目分析報告和比較表。

>>>>>>><<<<<<<<

## 跟着模範的旗幟前進

某城市新近成立了穆斯林社會的第一個伊斯蘭組織，主席馬哈邁德向一位著名的學者請教如何做好工作。這位學者對他說，我們在做先知穆聖(祈主福安之)未完成的偉大事業，因此，必須以穆聖所信任的繼承人為榜樣。穆聖親自培養的四位大賢為繼承人：艾布伯克、歐麥爾、奧斯曼和阿里，他們各有一種突出的優點。

艾布伯克以忠誠著稱；歐麥爾以是非分明著稱；奧斯曼以謙虛和仁慈著稱；阿里以智慧和公正著稱。這就是穆斯林社會對地方領導人的期待；他們應當具備這些優秀的品格才能承擔起替聖傳道的重大使命。

## 伊斯蘭工作五年為一期

現代的社會各方面的步伐在加快，知識爆炸，信息如潮，人才輩出，年青人信仰虔誠、勤奮好學者應當給他們機會受到鍛煉和擔當重任。一個組織的領導承受極大的壓力，能把自己精力最旺盛的五年時間奉獻給穆斯林社會，這就是真主的恩賜，大眾的福氣。為了伊斯蘭運動永葆青春，朝氣蓬勃，伊斯蘭組織應當嚴格遵照章程制度，五年換屆一次，吸收新的力量和血液，壯大隊伍，使領導年輕化、知識化、保持高度奮鬥精神。

一位老領導，固然他的經驗很寶貴，如果戀棧太久，這個組織沾染太多的個性，對整個社會工作不利。主席和部門的領導都應定期更換，可以利用這個組織為基地培訓很多穆斯林的好幹部，帶動社會全面發展。老一輩的領導，因為他們過去的奉獻精神和現在為新人當顧問仍舊受到社會尊敬，繼續發揮余熱。“五年”並非什麼神奇的數字，只是比喻一個階段，根據大家的意願，可以在章程中寫上三年或六年。俗話說，“流水不腐，戶樞不蠹”，人在運動中精力旺盛，一個組織也是在經常更換中步步高昇，帶領穆斯林民眾走向繁榮昌盛。

=====

## 思考與討論

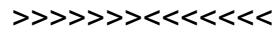
>>>>>>><<<<<<<<

- 1、如果你想籌建一個組織，第一步怎樣邁出去？

- 2、新組織建立後的第一階段，為什麼要特別注意成員間的信息交流？
- 3、執行委員會與董事會各有什麼功能？
- 4、在一個組織中，秘書長與財務幹事怎樣密切配合？

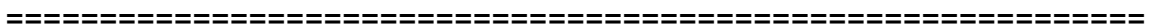


### 理解練習



情景： 在一個地方，由于工業新開發區和商業市場的擴大，外地人口迅速增加，其中有許多從全國各地來的穆斯林。 這些人的經濟地位差別很大，而且對伊斯蘭活動的興趣也不相同，許多人過去根本沒有參加伊斯蘭活動的經驗。 你們三兩個熱心的穆斯林覺得有可能創建一個當地的伊斯蘭組織，但是其中一位最積極的成員在兩個月後要被公司調到外地工作。 你們這些人如何才能在兩個月之內為建立一個組織做好籌備工作？

- 1、擬定一個工作步驟規劃，研究眼前的問題，怎樣逐步解決。
- 2、你們這幾個人先組成一個工作小組，內部分頭努力。
- 3、先計劃在這兩個月內希望達到的目標，努力去實行。
- 4、把兩個月之後的規劃當作設想，先把可能的困難和問題列出來，初步考慮解決的方案。(也許在第一階段工作期間，你們發現了更多熱心的穆斯林。 祈求真主相助。)



---

## 第二十五章：鼓勵個人進步

### 一、了解自己

- A、平常先生的墓志
- B、恩恩怨怨有距離
- C、人與人之間怎樣比
- D、制度與私情兩分開

### 二、行為的約束

- A、宣教者要保證生活來源
- B、對領導必須忠誠
- C、羅馬的一座清真寺
- D、遠得而近失
- E、每次都因困難而來
- F、三明治戰略

### 三、表現自我

- A、大聲表達讚揚
  - B、溫和地表示怨言
  - C、人的思想都不一樣
  - D、愛與恨不能走極端
  - E、思想在交流中閃光
  - F、我們必須時刻記念真主
- 

一個領導人的素質不僅要有專長，而且具備優秀的品行和性格，這二者缺一不可。本《導論》的前半部着重介紹領導方法和技巧，既有個人的才能，也有集體的智慧。這一章轉入討論個

人修養和素質的話題，通過一些生動的個人經歷、故事和範例，揭示一些許多人習以為常的人性缺點，幫助我們共同提高。請你按照本章的順序步驟，把自己投入訓練的程序，以求達到：

- \* 了解自己；
- \* 行為約束；
- \* 表現自我。

這裡不是向你提供一副萬能良藥，與其說是包治百病，不如說是闡明一條清晰的人生前進思路，學會自己診斷，對症下藥，獲得自我改造的良方。本《導論》只是一套系統的綱要，目的是引導和培訓合格的穆斯林領導，有效地為伊斯蘭運動的偉大事業做奉獻。

## 一、了解自己

### A、平常先生的墓志

平常先生生于1901年，少年時代的平均學習成勳在“中”與“及格”之間；1924年結婚娶美蒂小姐為妻，生有一子一女，男孩的名字是小一般，女孩的名字叫幼美蒂。平常先生一生當中工作了整整40年，默默無聞，沒有顯着成就，平凡的工作，鮮為人知。一生胸無大志，與人無爭，不敢冒險，無意冒尖，從來不想開發什麼奇才，實驗什麼新發明，他到處都是一位好好先生，沒有密友，也沒有仇敵。他最欣賞的一本書是《不問天下事：太平一生》。年過花甲，回想不起來這一輩子曾經有過什麼雄心、規劃、決心、渴望或企圖；光陰如箭，日月如梭，人生一世，平平穩穩，無風也無浪。最後，按他自己的遺囑，在墓碑上寫着如下幾行字：

=====  
平常先生  
在這裡安息  
生于1901，卒於1964  
一生從來沒有費過多大勁  
對生活的要求也不高  
生命的價值與他的付出持平  
=====

### B、恩恩怨怨有距離

我們經常遇到這樣的兩兄弟，互相在背後埋怨對方不知領情和感恩。更有甚者，有的人總覺得不合算，為別人奉獻很多，沒有見到回報；但是，那些被他怨恨的人卻說，那個人什麼都沒有

做，誰也不欠他的人情，沒有感謝他的必要。雙方都有自己的理由，無法為他們公平裁判。這可能是人的本性，把自己對別人的奉獻看得很大，把別人對自己的好處看得很小，所以，我們常常聽到有人埋怨說：“嗨！我真冤枉。我做的好事，沒有人提到；而我有些錯誤，人們好像永遠不忘。這真是，好事不出門，壞事傳千裡。”

個人恩怨說不清，比如說“清官難斷家務事”，“情人眼裡出西施”，世界上各民族都有豐富的成語，說明人間的恩恩怨怨說不清更亂。伊斯蘭是世界上唯一法制性宗教，沙裡亞法制是如今世界上最古老、最穩定的法制體系，因為根據【古蘭經】和聖行，伊斯蘭的法官必須不講私情，秉公執法。例如繼承家產，依照伊斯蘭的法制，多麼複雜的家務事和財產問題都能公正解決，可以避免一切親屬間反目和爭吵。

### C、人與人之間怎樣比

俗話說，“人比人，氣死人”；自比不如，暗中生氣，氣血不通暢，必然導致癌症，生命在悶氣中消耗而盡。人的缺點喜歡同週圍的人攀比，比收入、比名譽、比地位、比財富、比子女、比老婆，任何一個方面都想超過別人。一旦有些不如，由好強而產生嫉妒，寢食不安，但是，就不想一想，別人付出了多麼大的辛苦和代價，成就來自不易。如果是正當的收入和成就，那麼，一般的道理是種瓜得瓜，種豆得豆，成就是辛勤勞動的果實。伊斯蘭的法制沒有平均主義的思想，多勞多得，天經地義；僱主給生產多的工人優厚的報酬是合法的行為。此外，作為穆斯林，我們相信真主普慈眾生，但對每個人恩賜的“雷茲格”（給養）不盡相同，這是真主的意欲，由不得我們質問。

伊斯蘭教導信士要謙虛，在生活上的表現，是向低標準看齊。把你的生活條件和水準與貧困人們、遠離家鄉的人、疾病纏身的人相比，你應當高贊真主的恩惠，多念“艾拉哈姆圖·林拉希”（感贊真主！）。如此相比，為自己所得豐盛的給養和健康而贊頌主恩。

伊斯蘭鼓勵穆斯林學習先知穆聖和歷代大賢的經歷和故事，在精神意志和物質生活方面，我們那裡能比得上他們的高貴和奉獻。如此相比，應為自己精神境界不如和貢獻微小而感到羞愧，祈求真主恕饒。

“人比人，氣死人”這是小人之見，是憑着主觀想象而自作自受。人對自己的缺點和不足最應該了解，比如自己的工作能力，技術水平以及其他天賦的才能，而對別人的能力和作為多半是道聽途說，根據不足。這樣的小人，不以自己明明白白的缺點去比別人的長處，而以自己的虛榮去猜測別人的短處。如果有一種真正科學的測試辦法，對你和你想比較的那個人進行科學的測量和比較，也許結果會出乎你的意料，同你主觀想象的誤差恰恰相反。你從表面上看到，一個單位虧待了你，心裡憤憤不平，但是在一位主持公道的旁觀者看來，你可能是這個單位的負擔，而那

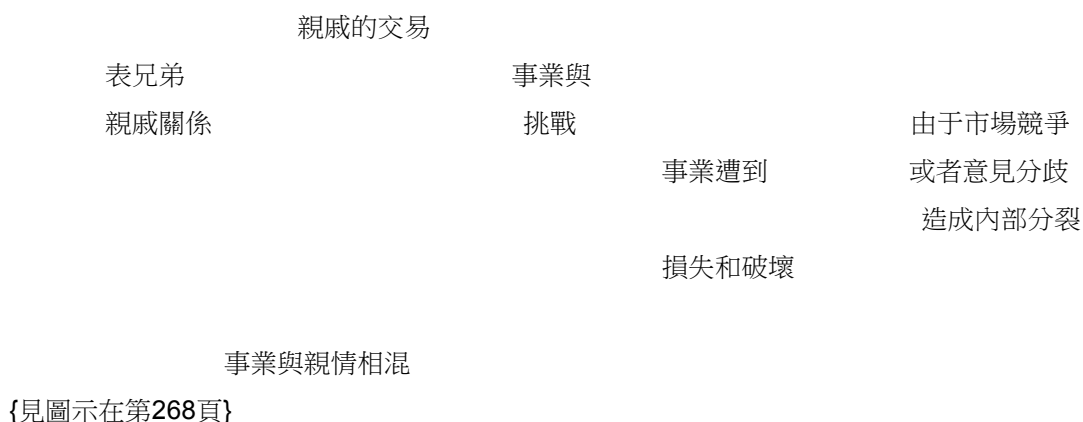
位你不服氣的人為那個單位做了巨大的貢獻。你的結論不正確，是因為你站在主觀的立場上把自己看得重了一些，而對別人的能力和貢獻看得輕了些。

#### D、制度與私情兩分開

我們應當基本相信，制度是公正的，但是執行制度的辦事人員可能有偏見，或許，我們對執行公務的人員有偏見。制度和私情應當分開，否則，可能把執法辦公的人誤以為是你的仇人。現代，辦公制度逐漸健全，主要是為了便于操作，不涉及私情，避免糾紛，比如你到一家超市去購物，一切明碼標價，收銀臺上根據電腦條碼報價和入賬。假如你的兒子在那裡工作，負責收費，恐怕沒有徇私情多給少收的可能性。這就是制度健全的優點。

譬如一個人經濟有困難，我們把他介紹到一個慈善組織申請幫助，而他發現這個組織的經理是他的表哥。我們根據他的經濟貧困的狀況，替他申請經濟幫助，因為他符合這些獲得幫助的條件。這是公事。但是，這位困難的朋友不滿意，他對他的表哥說：“你擔任這裡的經理，你決定僱用我，我的經濟困難問題就徹底解決了。”他表哥回答他說：“不行。僱用人要根據需要，符合僱用的條件，而且要經過委員會的批准。這裡只僱用有工作能力的人，比如，你是個文盲，僱用了你，整個組織工作受到影響。所以，不能根據私情辦事。”

以下是試圖把這個事例用圖示表現出來：



例如，根據伊斯蘭的經濟法規，家有多少剩余的財富，他必須繳納則卡特(天課)，以及他必須向貧苦人施捨；反而，什麼樣的人因為貧苦才夠條件接受施捨，都有法律明文規定。伊斯蘭社會是制度與私情兩分開的法制社會。在穆斯林社會中，執法者和遵法者都以信仰為基礎，服從法律就是服從真主和真主使者的命令，沒有個人感情可言。按照公正的法律秉公辦事，雙方只能更



加團結，不會產生仇恨和私人恩怨。在伊斯蘭法學的理论上，對待自己的親人和家人，法律的制裁應當更加嚴重一些，以儆效尤。【古蘭經】中有一段真主下降給先知穆聖妻室的警告，對她們的錯誤處罰應當比別人嚴厲：“先知的妻子們啊！你們中誰作了明顯的醜事者，將受加倍的刑罰，這事對於真主是容易的。”(33: 30)

## 二、行為的約束

### A、宣教者保證生活來源

有些年輕人憑着一股盲目熱情，一門心事只想從事宣教，因此，放棄工作，荒廢學業，走上了全職宣教的義務工作。這樣的情形要警惕小心，盡可能避免，應當思考以下問題：

1、不要聽信不負責任的勸說，“把你的全部精力都為主道服務吧！” “不要發愁生活物質的需要，祈求真主給你恩典。” 這是對宣教意義無知的愚蠢言論，一個虔誠的穆斯林一言一行都是在宣教，當你為自己和家庭的生計勞動時，當你為改善前途努力學習時，只要你時刻在記念真主，嚴格要求自己的行為，你已經是一名全職的宣教人員。生活的途徑和努力學習知識和技術都是一個穆斯林的天命職責，不比到處發表演說勸人入教的功德少。

2、如果一個組織要求你協助工作，你要為自己的生計着想，不要張口就說“我不計報酬”，這不是實事求是的精神。真主給人以行動和勞動的自由，為的是讓人類自己尋求真主的恩典，自己動手解決吃飯穿衣和住房的生活問題。真主給你的智慧和權利，考慮和設計生活的規劃，因此，你應當同那個組織談判協議，工作多長時間，基本報酬是多少，如果工作結束，你應當計劃回到你的本行中去。求生存是真主給人類的本能和天賦。

3、如果立志改變生活方式，一心從事宣教，應當認真思考和規劃個人的前途。一個人僅有短暫的一生，真主造化每一個人，都給了他(她)社會的責任，不要把寶貴的時間錯過為自己前程奮鬥的良機。比如你想考學校，學習專業技術，或者你想做生意，希望將來有好工作，生活有保障，就應該堅持去奮鬥。要記住，一個虔誠信士的奮鬥絕不同於個人主義的奮鬥，因為，真主給了你責任，你必須供養父母，結婚成家生育后代，照顧你的親友和週圍的穆斯林，這些都是服從主命的功修(伊巴代提)，都能取得真主的喜悅。同時，你成為一位知名的學者，或者巨富的商人，你對待父母、妻子兒女、親戚朋友、穆斯林社會，以身作則，成為穆斯林的模範，這就等於是在宣教。一個正常的穆斯林社會，從事宗教研究和專業宣教的人應當是少數，而絕大多數人從事各行各業，使整個社會興旺發達起來。

4、一個理想的宣教者，生活條件自備，沒有衣食之憂，在他的業餘時間，會同一些志同道合的好友，分工協作，推動本地伊斯蘭運動，無私奉獻穆斯林社會。大家結合起來，建立一個組織，或者配合當地的伊斯蘭組織，開展一次有規劃的活動，例如利用假期組織穆斯林學生夏令營，或者開辦週末婦女學習班，或者設計一種伊斯蘭宣傳活動，把社會帶動起來，使當地伊斯蘭運動生氣勃勃。如果你們有充足的經費來源，準備安排幾名固定的全職工作人員，必須保證工作的人有定期收入和生活保證，不能只鼓勵人家出力，而不考慮他們生活的需要。

## B、對領導必須忠誠

有一次，宣傳部的主任哈桑向伊斯蘭組織的主席要求增加工作幹事。主席說，他正在考慮向他提議對他那個部門裁員，因為，據他了解，宣傳部人浮于事，工作人員多得都沒有事可做。哈桑說，人是不少，但都不聽調遣，各行其事，不配合領導行動。

這裡且不談哈桑的領導方法是否正確（在前面已經有專題討論這個題目），而要提醒我們參加穆斯林團體的宣教人員。參加伊斯蘭組織工作，不要以為你是義務奉獻就可以自由自在，為所欲為，與其說這樣自由散漫的表現，不如盡早退出，因為，這樣的人在組織中只起到渙散和腐蝕的壞作用，對其他人樹立很壞的榜樣。既然決心參預伊斯蘭運動的宣教工作，就應當嚴肅認真，祈求真主相助，出色工作，取悅於真主。最起碼的工作態度是服從領導，配合工作規劃盡到自己力所能及的力量。如果對領導和工作規劃有意見，應當堅持真理，發表個人意見，提出改進方法。這是你個人的努力和奮鬥，真主將恩賜你從勝利走向勝利。

## C、羅馬的一座清真寺

1977年，北美伊斯蘭信托公司經理賈瑪爾·巴爾茲金博士同我到歐洲去參加伊斯蘭會議，路過意大利首都羅馬。我們打聽到在飯店附近有一座清真寺，我們倆前往訪問。伊瑪目出來接待我們，在談話間，這位伊瑪目盡數自己的功勞，似乎那裡的伊斯蘭存在和發展全靠他一個人，其實我們多次去禮拜，看到大殿上的人很少。

當我們提到羅馬的伊斯蘭組織，他很不高興，他說，那是一個徒有虛名的組織，什麼工作都不做。在全羅馬，他肯定是最忙碌的一個人，例如迎活送死舉行各種儀式、接待外地來客回答各種問題、主麻日講臥爾茲、向社會宣教等。那裡的伊斯蘭協會整年無所作為，但包攬所有的功勞和成勳，而且工資待遇比他高。我們說，他為什麼不向上級組織反應這個情況，他說：“我已經多次提出這個問題。他們不理睬我，總是有偏見。”

這一番談話使我們很不愉快，對這位伊瑪目和當地的伊斯蘭組織印象都不好。這樣的人不忠誠於組織，而是以自己為中心，把個人的名望和利益看得比組織更為重要；看來，名望和利益是他做伊瑪目的目的。這樣的人很不可靠，因為，為了個人的名利很容易出賣整個組織和穆斯林社會，世界各地伊斯蘭的敵人企圖控制伊斯蘭和消滅伊斯蘭，都是通過收買叛徒的辦法，從內部破壞伊斯蘭和穆斯林社會。

突出個人而毀譽別人，或者以為自己個人有功與穆斯林團體鬧分裂和矛盾，這是當地伊斯蘭運動的不祥之兆。利用個人的地位攻擊伊斯蘭組織，目的有可能達到，因為仇恨伊斯蘭的敵人正想利用穆斯林內部的裂痕，而希望自己爬上去的人未必獲得成功，結果是兩敗俱傷，給當地伊斯蘭運動造成不可彌補的損失，也許使整個運動毀於一旦。帶頭鬧分裂的人可能信誓旦旦“要以鮮血和生命保衛伊斯蘭，而只是暫時借用伊斯蘭敵人的力量”，結果是，他被敵人利用過後被拋棄。每個穆斯林都應當保護和愛護伊斯蘭的組織，穆斯林社會的力量就須依賴以組織為核心的團結，全體穆斯林都是乘在同一條船上，應當有同命運共患難的基本意識。

假如一個地方的伊斯蘭組織是敵人收買和控制的，穆斯林民眾沒有發言權，受到卡菲勒政府的控制，猶太人在背後操縱，共產黨的無神論者掌握大權，或者被偽信者用作圖謀個人名利的工具，這樣的情況在世界上不同的地方確實存在。果真如此，穆斯林應當團結起來，與那些伊斯蘭敵人的代理、穆斯林內部的叛徒做堅決鬥爭。

#### D、遠得而近失

曾經有一所伊斯蘭學校，建在穆斯林居住的鄉鎮，本地的穆斯林對這所學校不以為然，招不來一個學生，也得不到週圍鄉親們的支持，但是這所學校卻名聲遠揚，學生從全國各地千里迢迢來投學。各地穆斯林教育家們都以此校為楷模，學習他們的管理經驗和教學方法，國外的穆斯林報紙上也能見到對這所學校的介紹。外地來了一位學者，是校長的朋友，住了幾天，考查學校情況，順便察看當地民情，臨走的時候，直言不諱對校長說：“你在走着一條危險的道路。當地人不支持你，如果出現任何事故和問題，這所學校都可能因此遭到毀滅。”這位學者真誠地提醒他不要沉醉在虛名之中，要有危機感。

這樣遠得而近失的例子在創業中隨處都能找到，譬如某人開了一家飯館，名揚四海，遠在千里之外，人們茶余飯後都誇獎這家的飯好菜香，價廉物美。但時過不久，這家聞名遐邇的大飯館倒閉關張了，因為，生意清淡，顧客越來越少，入不敷出，只能宣佈破產。有一位美國政客競選州議會議員，到處去發表演說，爭取選票，最後落選；最使他傷心的是，他發現他的妻子、兒女和週圍好朋友沒有一個人投他的票。一氣之下，大病一場，決心下次再也不參加競選，因此斷送了他後半身的政治生涯。

我們用這些例子來說明地方上伊斯蘭宣教工作的教訓，名聲外揚，結果是遠水不解近渴，遙望遠處大河奔流，而自家門前的菜園因干旱而荒蕪。尋找其原因，可能多種多樣，例如規劃不週到，組織工作不健全，貪圖名聲而缺乏務實精神，心高手低看不起週圍的草民，等等，具體環境中的問題應做具體分析和研究，制定相應的對策，無法提供一貼萬能膏藥。至少這是與伊斯蘭的精神和工作方法相違背，伊斯蘭的施捨、宣教、睦鄰關係等，一律都是從近處做起，在近處無優時才可以由近及遠地擴大關係。這也應當引為開展伊斯蘭運動和宣教工作的一條基本原則。

#### E、每次都因困難而來

一位穆斯林國家的總統在接見全國伊斯蘭協會主席時說：“為什麼你每次都因為困難才來找我？” 有一位經理正在辦公，秘書進來說：“你兒子來了，他要求見你。可以嗎？” 經理說：“我知道了，他每次來都是向我要錢。讓他等一會兒吧。”

以上這兩個例子對我們應當有什麼啟發？ 兒子遇到了困難才想起來父子之情，該使老父親多麼傷心！ 伊斯蘭教育兒女要孝敬父母，不論父母貧富，子女對父母時刻關心和愛戴才能使他們感到家庭的溫馨和人間的親情，享受天倫之樂。

伊斯蘭的宣教工作不能只面對一些人，而冷落一些人，對所有的人，都應當面面俱到，這需要規劃和策略。假如在發生問題時，這個組織才突然出現，這說明這個組織的工作運行不正常，缺乏細緻的“公共關係”工作。每個月都應當有幾次“製造聲勢”的社會活動，利用新聞媒體使社會感受到你們的存在和朝氣，例如每逢伊斯蘭的節日或舉行其他活動，不要忘記那些經常聯係的朋友。

#### F、三明治戰略

三明治是西方的簡單快餐，就是兩片烤麵包中間夾上薄肉片和蔬菜。我們進行伊斯蘭宣教可以採用三明治戰略，把伊斯蘭的內容夾帶在其他活動之中，要比用全部時間講解伊斯蘭更有效果。比如我們組織附近的青年人舉行球賽，或伊斯蘭許可的文藝性活動，或邀請一些朋友聚餐，在活動之中，加上集體禮拜，有人站出來簡單說一些伊斯蘭的道德和行為規範。這樣的活動最能引起對伊斯蘭陌生人的好奇和興趣，許多人就是因為這樣的活動，逐漸進入了伊斯蘭的自學和認識。

在世俗化的社會中，青年的集會非常庸俗化，比如吸煙、飲酒、打牌、跳舞，由初次見面握手寒暄的禮節開始很快就演變到不文明的粗野，如酒醉胡言、賭博輸錢、男女爭風吃醋、出口傷

人、打架斗毆。在西方社會，男女青年們的活動一般的規律都是由開始的斯文演變到瘋狂和野蠻，最後結局不歡而散。回到家裡冷靜下來，回憶聚會的情形覺得十分慚愧，大家在一起時暴露各種醜態、表現許多低俗下流的行為，而結果精神更加空虛，生命沒有一點價值。據說佛教的“四大皆空”思想就是對物質生活貪戀和狂歡之後的懺悔。在西方社會的穆斯林青年邀請非穆斯林朋友參加活動，使他們對穆斯林的生活方式立即轉變觀念，發現穆斯林在一起是真正的文明的社會，共同以敬畏真主為思想核心，互相尊重和關懷。許多人是這樣入教成為新穆斯林的。

伊斯蘭的信士應當思考和設計多種方式宣教，因為真主引導他所喜悅的人通過不同的大門進入真主的宗教。

### 三、表現自我

#### A、大聲表達讚揚

一次，先知穆聖(祈主福安之)同他的幾名弟子坐在一起，遠處有一個人走過。其中一位弟子說：“那個人真好，我很尊敬他。”穆聖問他：“你是否把這個話直接對他說過？”回答是：“沒有。”穆聖指示他說：“那麼，你就去對他說，你很尊敬他。”

現代的社會，我們聽到人背後議論其他人，批評和埋怨的話多，很少聽人在背後稱讚和表揚別人。即使對行為善良的人，人們多數沉默，不願表示讚揚。先知穆聖教誨弟子們要對善良的好人，大聲對他們讚揚，要讓他們聽到你讚揚他的聲音。穆斯林的基本信仰是讚美超絕萬物的真主，穆聖教導我們應當把對真主的讚美延伸到真主所喜悅的一些好人。先知穆聖說：“對人們從來不知感謝的人，也不會感謝真主。”《艾布·達吾德聖訓集》，《提爾密濟聖訓集》

真主啟示他的使者告誡眾人說：“你們的主曾經宣佈說：‘如果你們感謝，我勢必對你們恩上加恩；如果你們忘恩負義，那麼，我的刑罰確是厲害的。’”(古蘭經，14：7)

穆斯林必須感謝真主降賜我們的一切恩典和寬恕，也要感謝那些服從真主而行為仁慈和善良的人，我們將因此獲得真主的加倍賞賜，也將因此獲得其他人的恩惠。對善良人表示讚揚如同對果樹的灌溉，整個社會都將獲得更加豐碩的果實。

父母對兒女們善良行為的讚揚如同給他們輸送營養的血液；教師表揚學生們優秀的品學能促進他們更快成長。

如果大家都這樣大聲讚揚好人，行善功有成就的人都得到朋友們的肯定和讚美，整個社會到處充滿仁愛和歡笑，人們在陽光下親如一家。

## B、溫和地表示怨言

一個辦公室裡有兩個同事，老張和老王。老張最不喜歡別人直呼他的名字“老張”，他想不如稱他“張先生”體面；而老王對任何人都是用“老”字加上一個姓，他覺得對大家稱呼一律平等。一連數月老張對老王不滿意，但從來沒有把問題挑明，老王繼續叫他“老張”，老張繼續對老王不滿。有一天，另外一位同事悄悄對老王說了這個秘密，老王從此改正，再也不直呼他“老張”，而以他喜歡的“張先生”相稱。從此，老張對老王沉默的怨氣全部消失，辦公室裡的氣氛變得和諧友好。

有人對這個辦公室的感情變化進行了研究，最後得出三個結論：第一，老張對老王的不滿早該向他聲明；第二，老張犯了一個錯誤，他不該把對老王的意見告訴別人；第三，其他知道老張怨氣的人沒有及時向老王轉告。如果同事間有小的怨言盡早表示，不至于造成辦公室氣氛僵持這麼長久。

如果處理得當，兩分鐘就可調解的矛盾，反而被拖延了幾個月。該說的話不說，得不到真主的恕饒，因為小小的怨言可能釀成大的矛盾，給工作帶來巨大破壞和損失。

## C、人的思想都不一樣

俗話說：“天下穆民是一家，老表見面三分親。”這話一點沒錯，“三分親”最合適，不能超過界線。兩個陌生的穆斯林相見，互道色倆目、洗小淨、禮拜、不論何處來都有共同的語言，倍覺親切，其實在許多問題上思想都不可能完全認同。世界上沒有兩張同樣的面孔，也沒有兩個同樣的思想，一娘同胞的兄弟姐妹長大之後也都各奔西東分道揚鑣，這是真主的造化奧妙，真主使所有的人彼此不相同。

不同思想的人可以到一起交談，尋求共同的認識，例如共同抵抗入侵的敵人，為了共同的利益精誠合作。有共識並不等於沒有區別和分歧，當大敵當前，可以並肩作戰共同禦敵，但不可能從此均分財富實行平均主義。如果幾個至近的朋友結合起來建立一個組織，或者成立一家公司，艱苦創業時很容易風雨同舟，但事業有了成勳，反倒出現裂縫，因為其中有一顆定時炸彈；人可共患難，而很難同享太平，這是歷史故事永遠的主體。在面對壓力時，人很容易結成群體，可是一旦這個群體稍有穩定，內部就會分裂，其中又有新的群體誕生。

思想分歧是人類的天性，來自真主的恩賜，有利于文明發展，社會進步。我們必須認識到這是無法改變的事實，只能因勢利導，不要有不切實際的幻想。我們創建一個新組織，在當初就應當預料以後出現矛盾解決的途徑，因此，大如國際合作組織，小到三人小組，都應當設置仲裁法庭和監察制度。

#### D、愛與恨不能走極端

以極端的形式表現愛和恨是人的又一弱點，感情衝動時愛得死去活來不顧一切，恨的時候咬牙切齒希望對方不存在，眼不見心不煩。從事伊斯蘭運動和宣教，極端主義將是成事不足而敗事有余。真主在【古蘭經】中告誡說：“信奉天經的人啊！你們對於自己的宗教不要過份。”（4：171）

伊斯蘭正道行於天下靠的是耐心勸導，必須以優美的態度和以理服人的語言使無知的人信服【古蘭經】的光亮和先知穆聖的高貴品行。先知穆聖告誡他的弟子們說：“人們啊！要警惕，不要走向極端，不可超越你的宗教所允許的範圍；你們以前的人，在他們宗教中走向極端的人都遭到了毀滅。”（《提爾密濟聖訓集》）

天下人類都是真主造化的同等生物，真主對一切都給予生命和事業的普慈；穆斯林與任何人都是阿丹人祖的子孫后代，屬於一個大家族。世界上沒有永遠的朋友，也沒有永遠的敵人；朋友有背叛的時候，敵人會有需要你幫助的時候。為此，我們不能在一時一事上對一些人極端的愛和恨，不留一些余地，而應當祈求真的恕饒和引導，使伊斯蘭的光亮進入人心。

#### E、思想在交流中閃光

伊斯蘭的“舒拉”，一般翻譯為“協商”，有很濃厚的政治味道，其實舒拉的含義要比協商廣闊得多，意思是思想與別人交流，尋求共識。例如，在一個家庭之中，丈夫與妻子思想交流，父母與兒女思想交流，都應當稱作舒拉，因為通過思想交流，互相之間從理解達到諒解，進入心情舒暢地共同配合，實現和諧與平安的世界。

人都有一個神奇的、會思維的大腦，這是任何野蠻的獨裁者都無法約束和制止的功能，真主恩賜人類的自由，大腦便是一個特殊的裝置，特賜給了人類，讓每個人獲得絕對自由。人的思想固然獲得了自由，但是主觀和片面是大腦思維的局限性，因此，真理是人類永久的追求。個人只做苦思冥想，思想的翅膀可以在宇宙中遨遊，仍舊是形影相吊的孤獨，但如果不同其他人進行思

想交流，永遠不會碰撞出閃亮的火花。因此，真主引導人類要服從舒拉的制度，神奇的大腦才能完成它的特殊功效。人活在世界上，必須互相交流思想，任何孤僻的人也躲不過這個規律，因此，在真主啟示引導下研究人類思維活動的心理學證實了這個真理。

穆斯林的家庭在舒拉精神指導下得到和睦和恩愛；伊斯蘭的組織貫徹了舒拉精神才能達到團結和勝利。如果整個世界上都按照伊斯蘭的舒拉精神，就不會再有糾紛和戰爭。我們祈求真主引導全人類覺悟，爭取世界永久和平。

## F、我們必須時刻記念真主

人的大腦在不停地思考，無法阻攔，無法制止，而且每個人要思考的內容多得數不清。但是，思考可以用道德約束，用正道引導；伊斯蘭信士的正當思考是時刻記念真主。這樣的思考能獲得個人功修的成果，能獲得造福社會的價值，在正道上的思考使個人的品性昇華，使人類的文明進步。這裡給大家介紹最簡單的辦法，用正道約束和引導自己的思考。請你記住這些話，每天在思考時都必須說：

- >> 按賽倆目·艾萊伊庫姆 (祈求真主恩賜你平安!)
- >> 阿拉乎·艾克白勒 (真主是至大的!)
- >> 蘇卜哈奈·蘭必耶勒·阿追密 (贊頌至大的真主!)
- >> 蘇卜哈奈·蘭必耶勒·艾阿倆 (贊頌清高的真主!)
- >> 艾斯特厄菲魯·拉乎 (啊! 主啊! 求你恕饒我吧!)
- >> 艾勒哈姆杜·林倆希 (萬贊歸主!)
- >> 伊赫迪納·艾勒帥拉特·艾勒穆斯塔給姆 (求真主引導我們於正道!)

---

---

## 學 習 驛 站

>>>>>>><<<<<<<<

### 一、兩個簡單的問題和答案

問題一：你怎么同真主說話？

回答：在我禮拜的時候，是同真主說話的時候。

問題二：真主怎麼同你說話？



回答：在我閱讀【古蘭經】的時候，就是聽真主對我說話的時候。

## 二、世界上有四種人

第一種是孤僻的人：他很有知識，但他沒有意識到知識的價值；  
他是個沉默的人，要經常提醒他。

第二種是愚昧的人：他沒有知識，但他不承認自己的無知；  
他是個愚昧的人，不要多惹他。

第三種是無知的人：他沒有知識，但他承認自己缺乏知識；  
因為他無知，應當教育他。

第四種是明智的人：他很有知識，而且品行端正，善用知識；  
他是個明智的人，應以他為師。

## 三、十大處世要領

一、計劃週到，每事認真。

二、勤於思考，心明眼亮。

三、靜心細聽，尊重別人。

四、善提問題，措辭巧妙。

五、辨別是非，分清界限。

六、接受批判，承認錯誤。

七、有錯必改，態度真誠。

八、表達意見，簡單明了。

九、性情安祥，臨難不懼。

十、常帶微笑，面慈心善。

#### 四、一個騙子的自白

我是個騙子，我總是戴着假面具，誰都沒有看到過我的真相，因為我有一千張臉。只要見到人，我就選一個面具戴上，我害怕不戴面具；欺騙是我們的本領，是我的天性，所有認識我的人都被我騙了。

我給人的印象是：可靠、安全、誠實；從內到外都充滿信心，給人以希望和幸運。這是我的遊戲，我對每個人都是在演戲，因為我有自制的力量，對誰也沒有真話，所以誰也看不透我的把戲。

表面上的我，令人吃驚的平靜，沒有水紋的波動，沒有樹葉的搖擺，因為我籠罩在沒有表情的假面具中。在面具背後的我，不是那麼安寧、那麼冷靜、那麼無憂無慮；其實，我的心裡充滿了混亂、孤獨和恐懼。我嚴密地藏在面具的背後，不敢暴露自己，有人對我多看一眼，都會引起我的警惕，使我神經過敏。

我真心需要有人來了解我，關心我，支持我，但我對所有的人都懷疑，我擔心別人同我一樣虛心假意，對我嘲笑和貶低。如果讓人看到在假面具背後藏着的是一個廢物、一個騙子、一個戲子，那麼，我的一切都完了，前功盡棄，不如當場死去。所以，我必須繼續偽裝，繼續說謊，成為本性難移。

我的虛偽使我很慚愧，我對自己的處境絕無欣慰，因為，我是一個真實的人，不願把自己的終身否定，給自己過早判了死刑，最後一無所有。我見到過真誠的人，他們心裡透亮，滿面光輝，他們的勸導使我意識到，我也有一顆跳動的心。聽到他們的話，我的心長上了翅膀，刺激着我的胸腔要飛出黑暗。他們真誠的話就象吹穿了我的面具，給我陰冷的心房送進新的靈魂。

我求求你們給我一點關心，挽救我剩余的生命；我深信真誠和仁愛具有無堅不摧的穿透力，迫使我卸下重擔和拋棄面具。我多麼希望成為一個嬰兒，把我的生命從頭再來一遍，做一個真正的人，度過真實的一生。

我是誰？ 你們還不知道。 但是，我相信你們見到過我這樣的人，我有時是個男子，有時是個女人，也有時裝做兒童，我常混在人群中，到處都去。 這是我寫的親筆信，但是用“無名氏”簽名。

思考題：

1、你認為這封信說的是心裡真話嗎？

2、這封心中反應了許多人性中卑劣的弱點，都屬於現代心理學研究的課題，但是，參閱【古蘭經】第十二章“優素福章”，能夠幫助你理解其中一些複雜的社會心理學問題。

=====

### 學習一節【古蘭經】(7: 34):

“每個民族都有一個期限，  
當他們的期限到來的時候，  
他們不能延誤一刻；  
當其未來的時候，  
他們也不能提前一刻。”

### 詩詞：死亡天使敲門時

從前有一個人一貫自作聰明，他的行為不遵守真主命令；  
如果你聽他自己的辯護，從來沒有悔過的言行。

有一天大約四點鐘凌晨，死亡天使來到他家敲門：  
“我是伊茲拉易爾天使。” 裡面聲音說：“聽着太嚇人。”

驚醒的人渾身不停直哆嗦，就象闖下了天大的禍；  
慌忙對他妻子說：“千萬不能開門讓他來收我。”

“死神啊！求你快走開。我沒有想到你會來；  
家中許多事要依靠我，要我死，不能這麼快。”

門外天使對他講：“我奉命而來無可商量，  
你命歸主時候已到，容不得你有任何妄想。”

鬼哭狼嚎聲音慘，願意奉贈金銀和財產；  
爭奪一生都無用，最後落得一堆白骨寒。

天使穿牆到裡面，奉勸他安安靜靜莫多言；  
真主的命令必服從，一生功過記錄都在天。

天使啊！我的靈魂太下賤，從早到晚就想多賺錢；  
後悔啊！喝酒賭博又貪戀，去見真主無臉面。

請你回去替美言，這個奴才悔過有心願，再給幾年時間；  
保證齋戒不誤天天把經念，見到窮人就施捨禮拜不偷閑。

天使說：“我們的責任是絕對服從，不吃不喝也不怕窮。  
你們人類多自由，真主告誡立善功，你們死到臨頭才驚恐。”

“真主的天經你們讀，處處指導不迷誤，只要你們時刻記念主。  
大好時機都失去，貪得無厭不知足，到頭來全盤都是輸。”

“天堂裡面無限美，善功慢慢來積累，人人都有好機會。  
有些人類不自覺，活了幾十年，身上背的都是罪。”

“你的哀求我同情，現在求饒白費心，真主判決最公平。  
請你起來跟我走，把話留給后人聽，服從真主最聰明。”

故事到此快結局，此人身後留下了洋房汽車存折和美女；  
嘆息一聲就倒下，靈魂被拖向的前方是永久的火獄。

再學習一節【古蘭經】(4: 78):

“你們無論在什麼地方，  
死亡總要追及你們，  
即使你們在高大的堡壘裡。”

---

---

## 第四部份

### 訓練培訓幹部

培訓，是指對一些人進行特別的訓練，對受訓者有嚴格的紀律約束，通過一套系統的課程，向他們傳授操作技術、文化知識或思想理論。

本《導論》第十四章的重點內容是向受訓者提供知識、方法和技巧，培養他們具備訓練別人的能力。培訓工作是人類資源的開發工程，為了一個特定的目的而充份利用現有的物質條件，使受訓者成為有效的人才，達到訓練的目的。

培訓工作本身不是目的，而是全面戰略規劃的一個組成部份，是一個團體根據自己對人才需要的培養措施。因此，培訓班的建立和培訓課程的設置是根據戰略總體的需要，也是上級領導機構的決策。

在這一章中，我們將討論怎樣分析和確定培訓的需要，怎樣開展高效益的培訓工作，培訓工作有哪些基本類型，培訓工作成功的要素，哪些常用的培訓方法和技巧，怎樣制定培訓計劃和有效執行。這一部份將分六章，內容分別如下：

第二十六章：條件評估與分析

第二十七章：培訓規劃的特點

第二十八章：培訓的常見類型

第二十九章：培訓的主要內容

第三十章：培訓的基本方法

第三十一章：從規劃到落實

---

---

---

---

## 第二十六章：條件評估與分析

- 一、分析人員的作用
- 二、分析過程的步驟
- 三、不同的調查方法
- 四、培訓工作社會調查總結表

---

---

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 認識到培訓工作條件分析人員的作用
- \* 在特定環境下對培訓需要的研究和確認
- \* 採用各種有效方法收集和分析形勢和條件

---

---

任何一種培訓都應當是由于現實生活的迫切需要而採取的訓練措施，以達到某種既定的目標。現實需要有多麼迫切，現存的基本條件是什麼，這就需要進行調查和研究，做出正確的分析 and 判斷，然後才能制定有針對性的培訓規劃，並且規劃培訓費用，考慮經濟實力和效益。進行認真的研究和分析，可以獲得培訓的理想效果，避免培訓失敗，減少人力和物力的損失。

當我們面臨着一個新的使命，譬如需要掃除文盲，但是，我們的工作人員缺乏勝任這個使命的能力，如掃盲所需要的文化水平和教學方法，那麼，這就是需要和使命之間的差距。我們通過調查研究的方式，深入了解和測量這個需要的範圍和程度，然後制定確切的規劃，應當培養多少人，這些工作人員需要哪些基本知識和技能。在調查研究中獲得的信息和數據越是詳細，規劃就越是可靠，可以又快又省地實現目標。

## 一、分析人員的作用

首先我們需要了解真實情況，收集信息和數據可以採用很多方法，如面談、問卷、家庭訪問、社會調查、實地考察現場、典型測試等。在掌握了真實情況之後，我們需要對工作人員能力的調查，他們的知識和技能有哪些不足和缺陷，對每一個將來從事工作的人員都進行測試和評估，所根據的標準是，這樣的人能夠勝任工作，做出優異的成勳。

這些信息和數據收集到之後，進行科學地分類和分析，根據某種要求進行信息處理，最後得到滿意的結論。這些經過分析和歸納的數據便成了有實際價值的資料，提供給決定計劃和制定政策的領導。這就是科學的工作方法，可以保證我們的規劃獲得成功。

## 二、分析過程的步驟

### 1、確定培訓目標。

我們面臨着一個新的使命，需要有某些專長的人員去工作，因此，準備舉行一期培訓班，儘快訓練我們的工作人員。各種調查和測試可以幫助摸清這些人技術能力和缺陷的底細，而且分析他們知識和技能不足的原因，這樣，我們就找到了差距和培訓的目標。

根據這些需要，考慮和設計培訓班的課程、培訓內容和師資。例如，對於某一項技能的培訓需要多少小時，間隔的頻率，實習的次數，使用的教材，培訓的方法，教學環境和生活條件等，以此核算成本

### 2、條件論證

對每個學員的培訓都須根據詳細資料和數據，保證對他的訓練能夠達到計劃中的指標。這就是培訓規劃的論證。

### 3、設計彙集數據的方法

為了收集準確的數據，在行動之前必須思考和研究工作方法，要保證信息和數據全面、可靠、客觀、有代表性。根據培訓的性質、目的和自己組織的能力，設計準確信息和數據的收集方法。

### 4、收集和整理數據

充足的信息和數據極為重要，是分析問題的基礎。精心設計收集信息的方法，目的是收到準確和可靠的數據，原始的信息和數據需要分類和綜合處理，才能變成有價值的分析材料。

### 5、數據分析與認定

原始的信息和數據來自各方面，甚至可能魚目混珠真假難分，因此，從不同地方採集來的類似或者不同樣的信息須要檢驗和認定，進行去偽存真的處理。

### 6、起草最後報告

最後報告是把一切內容綜合在一起，首先要開宗明義說明收集和分析信息和數據的目的，如為了舉辦特殊技能培訓班。在闡明這個培訓規劃的要求和目的的基礎上，介紹收集信息和數據的方法和結論，可以用文字描述，也可以使用圖表比較和顯示。信息的收集和整理的目的是為了幫助決策者制定一個完美的培訓規劃，這是報告的中心思想。

## 三、不同的調查方法

在開始設計和規劃一種培訓項目之前，我們須要掌握情況和分析信息，以下介紹幾種常見的工作方法，如問卷法、調查法、測試法、觀察法，可以幫助我們全面而且系統地收集和分析現狀的信息。為了保證信息來源的可靠性和客觀性，應選擇有代表性的調查對象，如各種個人的代表、集體的典型以及持有左中右不同思想的人群。

這些方法也須經過精心和認真的設計，有效的方法可以快速和高效地進行歸納和整理，獲得準確的結果，客觀和真實地說明問題，而不須另外作附加解釋。



## 1、問卷法

問卷法比較容易操作，而且不受距離限制，可以是小範圍的當場作業，也可以通過郵件寄到全省或全國各地，調查的時間也可以控制在一個限期內。問卷法可以是其他方法的補充和輔助，提出一些具體的問題，幫助求證規劃者的疑問。問題不要提得太複雜或觸動個人隱私，比如你想知道今天請來的這位發言人大家對他有什麼評價，在散會前要求部份聽眾用簡單的方式回答幾個是非題或選擇題，每一個人只需五分鐘的時間。

## 2、面談法

面談式一般是在調查研究的起始階段深入探討一些社會反應和要求。假如你們那裡存在一些宣教中的問題，但不知如何着手，可以訪問幾位有關的人當面了解一些情況和他們的個人建議。在面談時，你將會有意外的收穫，比如當地的歷史背景或人才信息。面談法的好處是，面對面談心，促進個人感情，對於不善于寫字的人，面談可以了解他的內心思想。接受面談的人會感到你對他的尊敬和重視，促使他積極參加穆斯林社區的活動。

## 3、觀察法

深入到實際生活中去觀察和攷察，是任何讀書看報所不能代替的感性認識。你在一個地方，有意識關注當地人的活動和表情，可以看到他們心中的愛和恨，過去的歷史和今日的現狀，人們的興趣和社會的風氣，純朴的優點和愚昧的陋習。觀察一個地方的文化和社會比問卷和面談能獲得更多、更廣的信息。

在一個組織中，你多加留心對週圍工作人員的觀察，也會發現許多新奇的現象，對這個組織的工作熱情和紀律獲得第一手資料。你將發現，他們之間怎樣互通信息，怎樣支配時間，怎樣利用資源，他們的工作效益和責任感。

通過觀察，你將體會到應當怎樣設計和規劃培訓班，因為你親眼看到了社會需要什麼，人們的工作能力和習慣。

## 4、取樣法

取樣法是突出一個重點，試驗工作典型，在全面展開工作之前的試驗，比如，要在一個縣裡開展培訓宣教工作人員，那個縣裡有二十個穆斯林村莊，先在一個或兩個村裡做試驗，把經驗向

其他村推廣，以點帶面。一個村莊的信息和數據對整個縣必然有共同性的參考價值，而且，工作從一處開始，成功的名聲和影響將不脛而走，自動傳遍四方。

## 5、存檔與報告

收集的信息要存檔，分析的數據要保留，論證的報告是重要的歷史資料。同樣，我們進行調查研究，查閱資料，也是要尋找庫存的歷史資料和檔案，幫助我們論證現實信息和數據，對決定政策和制定規劃極有幫助。假如今年在這個地方舉辦過一次成功的宣教培訓班，所有資料和課程規劃都保存，對於明年舉辦同樣的培訓班，幫助極大；如果這樣的資料積累三年，這個地方的作用可以比得上一所伊斯蘭學院。

---

---

### 學 習 園 地

>>>>>><<<<<<<

#### 穆斯林的性教育

合法的(哈拉勒)兩性生活是穆斯林生活的一部分，是健康的、正常的行為，因此，在伊斯蘭的文明中，性教育不是忌諱，而只須正確地對待和引導。已婚的穆斯林男女，在性生活方面的滿足是正常的合理要求。人的性欲與食慾一樣，是真主造化的人類本能，只能進行合理化管理，而不能強制性壓迫和制止，因此，伊斯蘭反對禁欲主義和苦行僧主義。

假如對人的性生活沒有在遵守基本原則的基礎上給予充份滿足，那麼，就不能責怪人們無視原則而自由尋求，如婚外戀和賣淫嫖娼。由于個人的生理機能 and 感情類型不同，有許多已婚男女在性生活方面存在不理想的問題，如果長久得不到解決，必然導致離婚，家庭破裂。伊斯蘭的法制不把訴說自己的性生活當作是丑事，因為，承認那是正常生活的一部分，走上法庭討個公道的判決，也是正常現象。伊斯蘭的經典中從來沒有說，性冷淡是虔誠的表現，受到真主的喜歡。只有愚昧或虛偽的社會才把性生活說成是邪惡或骯髒的行為，而伊斯蘭鼓勵合法的夫婦盡情享受真主恩賜他們的性功能，而且要他們記念真主，感贊真主的恩賜，提昇對真主的敬畏。

與其他文明接觸的穆斯林，也受到教外習俗的影響，把性生活看得神秘和醜惡，羞于公開言談。因此，穆斯林的團體和清真寺裡的伊瑪目應當向教民解釋，伊斯蘭從來沒有把正常的男女性關係看成見是不得人的丑事，可以展開討論，也可以把個人的情緒說出來，目的是為了調整關係，維護家庭。在穆斯林的學校裡，性教育也同婚姻和家庭一樣應當是生活指導的一個重要內容。由于學校裡缺少必

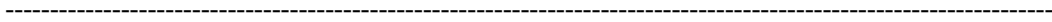
要的性教育，家長受非穆斯林社會習俗的影響與兒女們不交流關於男女性關係的話題，許多年輕的穆斯林對性欲的問題感到神秘和好奇，他們秘密地從西方色情文化中尋找解釋，他們因此走向墮落。

如果沒有正當的引導，許多年輕人有可能落入愚昧或卡菲勒的罪惡泥潭，當然，我們的宣傳和教育必須講究方式和對不同的人採用合適的話題，讓人們知道，成年男女對性生活的需要是真主的造化大能和恩慈，我們應當享受這份恩惠，但也必須遵守真主的法制。如果我們放棄這個責任，使穆斯林的青年在伊斯蘭的教育中得不到正確的性教育和正當的引導，這將是很大的過錯。因此，我們認為，在伊斯蘭教育的課程中應當補上這一課，要選用合適的教材，請有資格的人依據【古蘭經】和聖訓的教誨，結合現代生理衛生知識講解這個課程，並且應當允許學員提出他們不理解的問題。



#### 四、培訓工作社會調查總結表

為了分析當地現狀和培訓工作的目標，把收集來的各種信息歸納起來進行比較，以便協助領導部門制定正確的決策。以下是一張總結表的式樣，共分五個部份，在每一部份中填上信息內容：



--

##### 1、現狀如何？

- \* 上級的決議基層組織不知道。
- \* 開會時出席人數不足。
- \*
- \*
- \*

##### 2、怎樣改進？

- \* 上級的決議應當傳達到每個基層單位。
- \* 要保證開會的出勤率。
- \*

- \*
- \*

3、應當進行哪種培訓？

- \* 通訊技術培訓。
- \* 宣傳手段的培訓。
- \*
- \*
- \*

4、其他辦法？

- \* 各地委派專人負責培訓工作。
- \* 制定更好的培訓規劃。
- \*
- \*
- \*

5、備註：

- \* 向主席反應這個情況。
- \* 向負責通訊部門反應這個情況。
- \*
- \*
- \*

-----

情況總結：

問題所在： 上級的決議不能及時傳達到所有基層組織。

培訓目標： 培訓通訊服務人員，使信息準確、快速傳遞。



學 習 園 地



自己嘗試一下，根據這裡的方法作些社會調查和分析，然後，歸納出當地的特別需要，向伊斯蘭組織和清真寺伊瑪目提出建議。



### 學習一節【古蘭經】(65: 2-3):

“誰敬畏真主，他將為誰闢一條出路，  
而且從他料想不到的地方供給他。  
誰信托真主，他將使誰滿足。  
真主確是能達到自己的目的的，  
真主確已使萬物各有定數。”

{這段經文附有阿拉伯文，見第285頁}



### 思考與討論



- 1、分析人員對確定培訓目標能起到什麼作用？
- 2、在本章介紹的六個步驟中，哪一個是保證信息準確的關鍵？
- 3、這些調查方法中各有什麼特點？
- 4、問卷和面談這兩種方法，哪一種提供的信息更為可靠？

---

## 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景： 假設在你所領導的伊斯蘭組織管轄着一百個伊斯蘭文化中心，分佈在全國各地，你在考慮如何提高他們的工作效益。你打算舉辦一個基層工作人員培訓班，過去從來沒有辦過，這是第一次嘗試，因為，現在有充足的經費和時間，但希望一定能辦得成功。

- 1、向你們組織所管轄的伊斯蘭文化中心主任發一封信，說明你們的設想，希望他們協助。
- 2、制定一個初步規劃，列出計劃要達到的目標，並且考慮各項開支的預算。
- 3、起草一份備忘錄，列出舉辦這個培訓班的五大困難，以及可行的解決辦法。

---

## 第二十七章：培訓規劃的特點

- 一、知識積累的連續性
  - A、規劃連續性
  - B、保存數據資料
- 二、培訓對象的條件
  - A、因材施教
  - B、迎合需要
- 三、輔助教材
- 四、教學結合實踐

## 五、成人教育

## 六、培訓的局限性

---

---

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 識別培訓工作成功的條件
- \* 判斷受訓者的特殊需要
- \* 理解和掌握成年人學習的特點



### 一、知識積累的連續性

培訓工作的成功應當體現在對當地組織工作的一次新的推動，認識有所提高。對於學員來說，參加一次培訓活動是幫助他們每個人在信仰、認識、技術或民社會作能力各方面系統地升級和進一步發展。那麼，是否培訓工作有進步，最簡單的一個標準是看這次使用的教材和教學規劃是否比上一次有所提高或有明顯進展。

我們攷察了許多地方的培訓活動，發現他們大多數不重視知識積累的連續性問題。雖然他們都注意到了那個地方學員的需要，而且對培訓規劃做了細緻的設計和安排，但是看不到他們規劃的序列性，缺乏對學員起點知識的攷察，因此，無法測量這次培訓比上一次，或者比參加培訓前，進步了多少。這樣的培訓都有缺陷，因為缺少連續性的規劃。

#### A、規劃連續性

培訓工作效益來自於對培訓內容連續性的設計和規劃，使學員們獲得新的收穫，而不是原地踏步，沒有進步。參加培訓的學員都有最初的願望，他們希望在新的一期培訓活動中獲得新的知識，提高機能和工作能力；如果，他們所看到的是一些陳舊的教材和廢話連篇的資料，他們的學習積極性將受到傷害，失去學習的熱情。

培訓班正式開學前，應當對學員按程度分班或分組。分班的原則是根據每個學員入學測試成勳和過去工作經驗的攷察，把這次培訓看作是對每個人長期培養的一個局部階段。這就是連續性的意義。

## B、保存數據資料

要做到培訓規劃的連續性就必須有兩套資料庫，一套是學員的個人資料，另一套是關於培訓工作的資料。學員資料應包括每個學員的姓名、住址、聯係電話、個人簡介、現在的工作、學歷和接受培訓的成勳；他們的這些資料也有利于社區的伊斯蘭宣教工作。

關於培訓工作的資料應分許多類別，如合格的培訓班師資，各種備用教材，學員的閱讀材料、教師參考資料、各種試卷、歷次知識競賽試題和音像製品，以及歷屆培訓班的課程設置和工作記錄。這些資料對以後繼續舉辦培訓非常有價值，可以保證培訓規劃的連續性，也是以後做研究工作的寶貴資料。

## 二、培訓對象的條件

選擇合適的培訓對象也是提高培訓效益的一個重要因素，因為，學員的文化背景和知識水平決定了他們不同的接受能力。伊斯蘭宣教工作的培訓活動一般針對性比較廣泛，社會經驗豐富的學員更容易理解工作的性質和有更強的使命感。但是，如果內容對一些人不合適，或者，在同一內容中不同的程度，例如偏難或者太簡單，都可能使訓練的成效很低。

## A、因材施教

因材施教可以達到理想的培訓效果。事實上在一個穆斯林社會中，各種各樣的人材都有，他們需要不同的培訓課程，因此，沒有必要把不同類型的學員混雜在一起。例如，老年人、家庭婦女、青年學生、公職人員、退休人員等應當屬於不同類型的培訓規劃；即使是學生類，大學生、中學生、伊斯蘭經學院的學生，也應當有區別地對待。他們的文化背景不同，願望不同，以及個人的經歷和希望達到的目的也是不相同。如果有一批剛從伊斯蘭學校畢業的學生，他們都有初步資格擔任地方的伊瑪目，但是他們仍舊很年輕，缺乏社會工作經驗，對他們的上崗前專業培訓應當使用一些指導工作經驗的教材，教師也應當是很有經驗的伊斯蘭學者。在制定培訓規劃時，



這些都是值得研究的問題，根據學員的特點設計的課程和教材，一般比較容易獲得成功。這樣的培訓活動最受歡迎。

## B、迎合需要

在招收學員時，首先在招生簡章中提出報名資格，如年齡、性別、文化程度、個人經理等。然後，對合格入學的學員做個人情況調查，例如採用面談或者問卷的方式，了解個人的情況，宜於選擇教材，分配教師，組織培訓活動。因為，不同類型的人，說話的語彙都不相同，經驗不同，想法不同；如果組織他們思考與討論，或者組織學員做些實地工作，師傅與徒弟、爺爺與孫子無法編排在同一個活動小組內。

例如暑期伊斯蘭學習班，或者穆斯林青年夏令營，最適合於學生，年輕的人們在一起，課余的時間安排球類比賽和智力測驗，這些活動對於老年退休人員和家庭婦女是無法容忍的。對家庭婦女的培訓課程必須有家政的內容，例如保育子女、計劃家庭經濟、對待丈夫的態度，這些絕不是青年人喜歡的內容。伊斯蘭是生活的全部內容，對任何一種人都能設計必要的培訓課程，提高他們的信仰、道德、生活質量和工作能力，但是，對待任何一種人，培訓的計劃必須迎合學員的迫切需要。

## 三、輔助教材

培訓活動以系統訓練為主要活動內容，但現代的社會，多數人喜歡讀書看字自己學習，因此，培訓班應當為學員準備一些可以帶回家繼續學習的材料，也是將來的備忘錄，有許多內容在日後的工作中逐漸消化和理解。這些輔助教材應當與課內的講課和基本課本有密切聯繫，互相補充，也應當是幫助他們總結和擴大知識面。這樣，參加培訓的學員將感到加倍的收穫。

一般培訓的時間安排都十分緊湊，由於許多原因，原來設計的教材未必能在培訓期間全部講完或者完全消化，特別是，對於成年人的學員，要尊重他們學習和接受知識不同的習慣和特點，有一部分教材和資料是專為他們準備，回家以後學習的。教材的內容和形式都可以很靈活，有閱讀材料，也有音像資料，或本期培訓班的教學總結，以及，同期學員通訊錄。

在這些接受培訓的學員中，也許有個別人，把這些資料帶回去，根據本地的情況，設計他那裡的培訓活動，擴大伊斯蘭宣教培訓工作，這對於舉辦培訓活動的人和組織都將獲得真主加倍的回賜。

#### 四、教學結合實踐

這裡強調的“培訓”，不要理解為一般意義的傳統教學或讀書，而是朝着一個目標努力，使學員很快達到某種理解、能力和水平，因此，應當理解為全面的身心健康和人性素質的訓練。培訓的活動需要大家開動腦筋，增加知識和提高認識，但更重要的是學會工作方法和工作技巧，是與實踐緊密結合的實際工作訓練。伊斯蘭的培訓使命必以信仰為基礎，提高品行和道德的素質。

我們傳統的培訓方式以說話為主，比如學生聽課做筆記，學員之間討論和提出問題要求解答，師生都是“光說不練”。新式的培訓應當在規劃中增加動手動腳的內容，例如制定工作規劃、設計伊斯蘭宣教活動、按照發言稿的提綱發表演講、扮演領導的角色、如何解決一些實際生活難題、家庭訪問等。如果培訓某種專業技術，那麼，就應當實際演練和操作。

在培訓規劃中，必須有實踐活動的內容，可以是室內的活動，扮演角色，動腦筋解決實際問題，也有一些走出去的戶外或社會活動，與附近穆斯林居民接觸。一切活動必須圍繞培訓的主題，以加深學習印象和提高人品為目標。

#### 五、成人教育

本《導論》的目標不是對兒童的啟蒙教育，而是開發和發展穆斯林社區的人力資源，因此，屬於成人教育的性質。在教育學理論與實踐中，成人教育不同于一般的普通學校教育，而是一個特殊的專業，因為，成人教育所要求的方法和環境都不相同，比如成人的記憶和心理特點都與兒童不相同。伊斯蘭運動的培訓工作應依照成人教育的基本原則設計培訓工作的整體規劃和課程活動，例如以下特點：

##### 1、喚起注意力

>> 內容要有新意。成年人對陳舊的內容都已厭倦，感到很平淡，沒有興趣；而他們對有新意的內容感興趣，反應也很迅速，能夠促進他們學會新的知識。

>> 滿足期待的心情。成年人對新知識和技能有迫切的需要和期待。假如許諾他們不論年齡大小都能學會，他們一定不會令老師失望，學習的熱情可能超過兒童，例如七十歲的老人學會開汽車，使用電腦。

## 2、聯想型思維

>> 聯想型記憶。成年人都有各種生活經驗和過去學習的知識，通過聯想保持記憶力活躍，例如過去學習過法語，現在新學英語，可能比兒童學得更快、更好。

>> 使新知識具體化。成年人的死記硬背功夫肯定比不上少年兒童，但是，如果新知識構成具體的形像和特別含義，成年人感到記憶不會太難。假如有一個八位數的新電話號碼，給成年人一些時間，讓他想象這八個數字的關係，或者，根據這八個數字編造一個有趣的故事，這將幫助他按一定順序牢牢記住這些數字。

## 3、信息簡化法

>> 使複雜的內容簡單化，數字化。例如，某些內容有很複雜的內容或程序，死記硬背很困難，假如能把這些注意事項編成“三要四不要”、“八字方針”、“六點注意”式的條條，或者變成順口溜，那麼，情況就簡單得多了，便於成人記憶。

>> 分塊記憶法。如果內容很多，那麼，設法把許多內容按一定的原則分成許多塊，如按照時間先後的順序、歷史朝代、區域劃分、人群分類，性質與內容的分類等，那麼，記憶就顯得很有條理和規則。

## 4、加強鞏固法

>> 思考和反饋。為了幫助記憶，要求學員深入思考，並且做出個人的反饋和答案。

>> 蠶食侵吞。對教學中的知識，學一點，消化一點，隨時做鞏固型練習，練習時不是觀看，而是自己動手和參與。

>> 總結歸納。在進入新的學習內容之前，要求學員把前一單元的內容做個總結，提出幾個要點，並且編製幾個問題的形式。在此基礎上，開始進入新的課程。

## 六、培訓的局限性

從理論上說，任何人都能學會其他人能夠掌握的知識和技能，因為，從生理上看，人的機能幾乎沒有差別，但是真主給每一個人的天賦確實極不相同。生理和天賦這是對人性研究的兩個根本不同的領域，前者很機械，以物理和化學的成份為認識的基礎，而後者很抽象，則要進入哲學和心理學的範疇。

最理想的培訓，是選擇具有某些天賦的人，強化他們的特長，促使他們成為真正出類拔萃的技術尖子；我們應當承認，有一部分人很難訓練他們某些技能，這不是歧視，而是尊重特點。這裡不必多舉例子，因為在每個人身上都能找到無法訓練和發展的某些技能，請看以下“動物培訓學校”這一個寓言故事。

=====

## 學 習 驛 站

>>>>>>><<<<<<<<

### 動物培訓學校

從前有一個大森林，那裡住着許多各種不同的動物。有一天，森林之王的獅子突然有一個奇想，他宣佈，為了要趕上新時代的潮流，所有的動物應當提高技術和能力，做出一番驚天動地的事業來，為他領導的森林王國增光。因此，他計劃要建立一所技術培訓學校，要讓所有的動物都學會奔走、攀登、游泳和飛翔這些基本運動技能。

在上游泳課的時候，鴨子學得最快，它的技能很塊超過了教練，但是在奔走課上，它最落後，是個不及格的學生。教練對它很生氣，說它分明長着兩條同其它動物一樣的腿，為什麼連雞的速度都趕不上。教練命令它必須每天補課，增加奔走的練習時間，而游泳就可以少練一些。鴨子每天從早練到晚，兩條腿都練得發腫，非常疲勞，連它最拿手的游泳技術也落後了。它開始憂慮起來，心裡想，奔走的技術沒有提高，游泳的技術反而落後了，將來回到河裡可能連小蝦都抓不到了。

在每次奔走課上最逞英豪的小白兔後來情緒很低，因為教練批評他學習游泳不認真，狠狠地批判了它奔走的驕傲自滿情緒。最後教練停止了它上奔走課的權利，每天只許可它泡在游泳池裡，強迫練習。

松鼠開始的時候，每次上課上串下跳，十分活躍，自稱將來的全能冠軍非它莫屬。後來，教練發現，松鼠的飛翔功夫只會從上向下，而教練偏要它練習從下向上的飛翔技術。它苦練了一陣子，向上飛翔的功夫沒有長進，弄得四肢麻木，肌肉發硬發直，最後飛翔還是沒有過關，而且本來的一些擅長，如奔走和攀登，都差一點沒有及格。

老鷹是最淘氣的學生，在所有的課上都不安份，因為，它參加各種訓練活動，都不聽教練的指揮，堅持它習慣的那一套飛翔、奔走、攀登和游泳。最後的成勳和評語都很不體面。

動物技術學校的第一期培訓規劃在一年後結業，所有的學員成勳都不理想，沒有一個是全面發展的“四好學生”。在結業典禮上，學校根據各項成勳報告，推選一只泥鰍出來代表全體學員發言，因為只有泥鰍各項平均分數比較高，而且在飛翔課上，它也能掙扎着蹦幾下。

=====

### 思考與討論

>>>>>><<<<<<<<

- 1、為什麼連續性有利于提高培訓效果？
- 2、為什麼培訓工作必須選擇合適的對象？
- 3、為什麼培訓活動要為學員準備輔助教材？
- 4、為什麼考慮到成人學習的特點能夠幫助提高培訓的效益？

=====

### 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景：你要為三十五名學員設計一次培訓課程。這些人都是各地伊斯蘭組織的兼職負責人，年齡有老人，也有青年人，但是他們都願為伊斯蘭事業長期工作。他們過去都在本地參加過兩期培訓，而且現在每個人都很忙，很不容易抽出時間參加培訓，願意多花時間自學。

- 1、為這些人將來的培訓工作擬定一些基本原則和基本的設想。

2、為這些人設計一套電腦“資料庫”，把他們的各種情況都輸入電腦，而且有新的信息可以繼續補充進去，以便為他們規劃未來五年的培訓計劃。

3、對於這樣年齡段的成年人，考慮幾種合適的教學方法，幫助他們繼續學習。

---

## 第二十八課：培訓的常見類型

### 一、培訓期限的類型

- A、週末
- B、一星期
- C、三個月

### 二、培訓目標的類型

- A、提高技能
- B、加深信仰
- C、增加知識
- D、社會實踐

### 三、地區培訓的類型

- A、本地
- B、省市
- C、全國
- D、國際

### 四、年齡或專業的類型

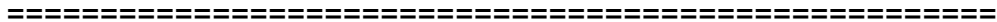
- A、青年
- B、婦女
- C、專業人員



## 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 識別不同類型的伊斯蘭培訓班
- \* 為不同的目的選擇合適的培訓類型
- \* 根據需要設計培訓規劃



## 一、培訓期限的類型

設置培訓規劃之前首先應當確定一個時間概念，培訓時間的長或短，可以根據培訓的內容和參加培訓學員的時間決定。在特定時間的限制以內，可以考慮內容的安排，使一期培訓規劃成為一個完整的學習單元，而且善始善終，最後以歡慶的形式舉行結業典禮。以下是培訓期限的不同類型：

### A、週末

現代的大多數國家都實行長週末假日，這對於生活在非穆斯林國家的穆斯林是舉行集會和學習的極好機會。在週末，最容易安排的時間是星期六一整天和星期日的上半天；如果時間安排得緊一些，可以從星期五傍晚開始活動，一直到星期日晚上，這一段是大部份人的自由時間，可以從學校或辦公室裡解脫出來。

人們一般從星期五下午開始離開工作和學校，但是情緒上有些緊張，所以，星期五不易安排太多的活動，因為身體需要休息。星期五的下午或晚上，可以舉行聚會或到清真寺聚餐，說幾句輕鬆的話，通知大家明後兩天的活動內容，希望大家精神飽滿，學習效果好。

星期日也不易安排十分緊張的活動，給人們一點喘息的機會，例如許多人星期日早晨貪睡，晚上要準備星期一的上班或功課。星期日的最佳活動時間是上午兩個小時，主要把星期六的內容復習一下，同時讓大家知道下個週末的計劃，使大家感覺到本地伊斯蘭組織做事認真，有嚴密的規劃。

## B、一星期

如果參加培訓的人員在一年之中共同抽出一個星期的時間是完全可能的，因為許多地方的工作習慣，冬夏兩季比較空閑，比如大專院校的師生。一個星期的活動可以從這個星期五下午開始一直到下個星期五；或者從星期一開始到星期日。

一個星期連續七天的活動，可以安排很豐富的內容，如穆斯林學生夏令營，其中有講座、自學、討論、互相交流、知識測驗、戶外活動等。來自不同地方的學員們利用一個星期的時間可以成為好朋友，學會互助和集體工作的精神，這對於促進一個地區的伊斯蘭運動有極大的意義。

## C、三個月

以上週末和寒暑期的培訓屬於業餘性質，參加者都有自己的工作和事業，而對於決心從事穆斯林社會工作者或伊斯蘭宣教者，他們需要更多的認識和技能訓練，因此，三個月為一期的全日制集中訓練是一種強化措施。例如，有些人要從事伊斯蘭宣教的師資工作、領導工作、清真寺伊瑪目、伊斯蘭文化中心主任、管理一所清真寺或者一個地方的穆斯林社會事務。

三個月的訓練，不能以學技術為主，而須要對學員加強某個方面的理論訓練和實踐能力的訓練。可以有幾門課程同時進行，每天都上各種課程，有【古蘭經】誦讀正音、專家講座、讀書自學、考試測驗、作業練習和現場實習等。在這樣一個長時間裡，師生之間、同學之間、組織領導與來自各地的學員之間日夜共處，交流頻繁，是互相了解和溝通思想的好機會。如果學員是以青年大學生為主，這三個月的時間只能安排在暑假期間；如果都是在地方上從事穆斯林社會工作的年青幹事或伊瑪目，可以在當地研究一個共同較閑的時期，把這些人抽調出來參加一期培訓，其未來的巨大效益可以體現這段時間的價值。

## 二、培訓目標的類型



培訓的內容和目標可能多種多樣，從學習教義到學習技術，任何內容都可以安排一個培訓的專門項目。不同目標的培訓應當採取不同的培訓方法，要為每一種目標的內容設計一種最有效的培訓規劃和方案。各種目標可以大體上分為四大類：技術、信仰、知識和社會工作。

## A、提高技術

社會的發展和科技的進步對伊斯蘭的工作人員提出更新的技術要求，我們通過技術培訓使穆斯林骨幹們適應新環境和新的工作需要。有些人本來就有技術專長，只是科技的進步，這些人須要進行技術更新，培訓班可以幫助他們補課，掌握最新的技能。例如，過去的大多數民用設備都是機械型的裝置，而現代的同類產品，都配上了電腦功能，那麼，原來只會裝修老式設備的技術人員必須重新學習，了解新技術。現代的清真寺伊瑪目都應當學會操作電腦和互聯網的技術，否則就缺乏信息，失去同外界的聯繫。

技術性的培訓必須以全面掌握新技術為目標，時間和課程的設計都必須以此為準。技術的培訓不能採用老師講學生聽的教學方法，而須重在學員動手操作和練習，例如電腦技術、書法藝術、寫作技巧、演說能力、宣傳報導、使用音響設備、汽車駕駛等。

## B、加強信仰

加強信仰的訓練是伊斯蘭運動各項工作的思想基礎，是每一種培訓規劃中的必修課程，但是也可以單獨成立的一門重點培訓項目。信仰的培訓必修以【古蘭經】和聖訓為基本教材，因為培訓的時間短，只能學習精選的經訓內容，並且結合社會實踐加深理解和認識。每次培訓都要求學員記憶基本教材規定的經典內容，而且組成教義認識討論小組，交流經訓學習心得和在伊斯蘭學者演講之後討論體會。

加強信仰的訓練不是單講知識，而必須配合學員們身體力行的訓練，嚴格遵守聖行和穆斯林的言行規範，如守齋戒、禮夜功拜等。

## C、增加知識

作為現代社會的一位伊斯蘭運動領導，他應當具備很多社會學的知識，才能有效地開展伊斯蘭的發展工作，擴大社會影響，即使在一所清真寺的伊瑪目位置上，他在每個主麻日的臥爾茲中都應當結合現代科學和社會知識解釋伊斯蘭的經典和法制。因此，為了適應現代信息時代的挑

戰，任何一種伊斯蘭的社會工作都必須掌握基本的社會常識，其中包括科學、歷史、文學、藝術、政治、經濟、哲學和其他宗教。

知識就是力量、知識是智慧的結晶，知識能幫助伊斯蘭的信士接近真主，但是，當代號稱是“知識爆炸”的時代，我們舉辦培訓班，不應當盲目地花費時間做隔靴搔癢的傻事，必須選擇與工作有關的知識，遵照急用先學立竿見影的原則。

我們在進行任何一種知識領域探討的時候，必須以伊斯蘭思想為指導認識和接受知識，例如一些無神論思想和進化論觀點的解釋，必須批判地接受。如果我們為了知識而知識，那麼，就會不自覺地上了邪門歪道的當，而應當把其他人的研究成果拿來為我所用，例如我們引用天文學和生物學的知識證明真主的造化之奧妙，增強信仰的力量。

知識型的培訓班，必須依據某種精選的教材，請學者授課，學員們敞開思想討論，並且指導個人自修。

#### D、社會實踐

知識和實踐是有一段距離的，能把這二者結合的人具備了最理想的領導素質。在穆斯林社會的基層做好具體工作是一個地方伊斯蘭運動的核心；在許多國家被架空了的穆斯林“領袖”們，被卡菲勒政府收買成為御用工具，雖為國會代表，或宗教事務部長，但對伊斯蘭運動有害而無益，因為他們聽不到穆斯林群眾的聲音，嚴重脫離民眾。轟轟烈烈的伊斯蘭運動所要依靠的是一大批在民眾中勤勤懇懇腳踏實的社會工作者。

社會實踐的培訓就是培養有實際工作能力的人，讓他們掌握現代社會的管理技術、通訊技術、宣傳技術、社交能力和領導藝術。

在快速和高效益的今天，我們穆斯林社會的領導也應當有能力全面管理善於領導，能說會寫手又巧，制定規劃作決策，上臺講課當教授，主持會議動員群眾，深入民間調查研究，召開新聞發佈會發表演說，接觸社會各界開展文明對話。既然是社會實踐的培訓，不能以坐在禮堂裡聽課為主，應當三分理論，七分實踐，人人動手，學會操作，例如面對難題如何根據伊斯蘭的原則調解糾紛，新上任的年青伊瑪目怎樣在兩個星期之內全面了解當地穆斯林狀況。

### 三、地區培訓的類型

培訓活動以區域為概念可以從地方到國際，各種類型，培訓人員的區域和培訓的內容由伊斯蘭組織的管轄範圍而定，一般不超越界線。

#### A、本地

為本地人舉辦的培訓活動，參加者都是來自附近，互相都比較熟悉。因為培訓的內容可能是有廣泛的通用性，所以，使用的教材和師資可以從外地引進。一個小地方，人力不足，可以借用外地培訓的現成教材，也可以請外地知名學者來講學和指導。從經濟效益看，這樣做是一種節省措施，如果把所有學員都派遣到外地去受培訓或進修，花費很大。把外地成功的經驗和教材，包括教師請來到本地舉辦培訓班，既省錢，又省時間，而且，結合本地的具體需要，研討當地應當解決的問題，是副產品之一。由於在本地舉辦伊斯蘭宣教學習班，集中許多熱心伊斯蘭工作的積極分子，並且又有外地學者來指導，造成社會影響很大，提高了當地組織的威望，促進了當地穆斯林的社區活動，這是副產品之二。

#### B、省市

按照國家的行政區域劃分的原則，附近幾個省市為一個集中的片，舉辦伊斯蘭運動培訓活動。接受培訓者都是來自附近，交通不會困難，最遠的路程不過一天。培訓的內容可以是那個大行政區內大家共同關心的問題，學員來自附近地方，便於交流。培訓的內容可以比基層組織要高一個層次，請來幾位全國著名的學者給培訓工作做指導。區域性的伊斯蘭運動培訓活動促進附近省市的穆斯林社會保持經常聯繫和緊密團結，這是全國穆斯林行動一致的基礎。

#### C、全國

全國性的伊斯蘭培訓工作要求的水平應當更高一些，因為學員來自全國各地，多數是當地推薦的組織領導或重點培養的人才。這樣的一次集會很不容易，學員們路途辛苦，組織者認真接待，因此，培訓的時間至少延續三天，而且內容須涉及比較重要的問題。講課的學者也應當具備高水平的資格，指導各地的學員遵循全國統一規則，以利于穆斯林民族的團結，推動各地伊斯蘭運動共同前進。

#### D、國際

在世界五大洲上，大的區域以洲為一方，附近國家的穆斯林互相接近，互相學習，因此有必要共同研究舉行伊斯蘭運動培訓活動。這樣的國際活動已經是現代世界的現實，例如北美洲、南美洲、歐洲、南亞、東南亞、中亞、阿拉伯聯盟、撒哈拉以南非洲、獨聯體、南太平洋地區等，各居一方的穆斯林經常有接觸的機會，那裡的伊斯蘭組織也互相關心，他們為共同關心的問題舉辦伊斯蘭培訓活動或跨國青年夏令營。

許多新建立的世界伊斯蘭組織，如世界穆斯林聯盟(WML)、世界穆斯林青年協會(WAMY)以及伊斯蘭大學生聯合會(FOSIS)等，經常發起、組織和資助國際青年培訓活動。他們派遣國際專家和學者到培訓地點給予指導，協助地方伊斯蘭組織舉辦各種類型的培訓活動和穆斯林青年學習班。有許多國際活動是在各國基層活動基礎上的提昇和國際會晤，例如【古蘭經】誦讀比賽、年青伊瑪目培訓、伊斯蘭知識競賽等。

#### 四、年齡或專業類型

世界各國在穆斯林社會工作培訓中積累了對不同年齡和專業人員的經驗，因為，對不同類型的人群，培訓的效果顯著。年齡和專業分組培訓活動比較注意年青人和婦女這兩組人群，因為他們在接受培訓之後最容易發揮社會效益。

##### A、青年

對青年人的培訓活動是次數最多的類型，首先因為他們年青，生活經驗不足，需要上一輩人更多的關心，其次的原因是他們代表了社會的未來，他們將成為穆斯林社會的新一代領導。他們都是朝氣蓬勃的年青人，不喜歡整天關閉在屋子裡聽訓導，他們需要更多的戶外活動和體力的運動，他們也需要接觸社會和了解社會，積累知識和經驗，提高他們的責任感。

對青年人的培訓，不論是什麼目標的類型，內容都不能陳舊和死板，他們需要認識和理解現實社會。課程設置和培訓方式應當生動活潑，不能拖拉和沉悶，時間不易過長，要注意保護他們的熱情和興趣。

##### B、婦女

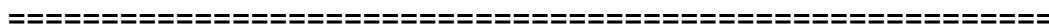
對穆斯林女子的培訓應當是一個重要的使命，通過她們對丈夫的約束、對子女的教養和對週圍鄰舍的影響，她們是伊斯蘭宣教的生力軍，是伊斯蘭運動的內在動力。男女學員應當可以同

時參加培訓，只須在生活的安排上注意必要的隔離，如禮拜、淨身、宿舍和座位。在男女共同參加的培訓班中，女學員應當有她們特別的課程，因為有些課題只有婦女最關心。

伊斯蘭的經典中沒有歧視婦女的根據，她們同男性有同等的受教育權利和宣教使命，只是某些國家的傳統習慣使她們的社會活動受到限制。現代的世界潮流要求我們根據經訓認真研究穆斯林婦女的合法地位問題，同時考慮為伊斯蘭運動和穆斯林社會培養女性領導人。傳統的習慣把婦女排除在培訓計劃以外不是真實的伊斯蘭精神，我們應當儘快改正，以適應世界發展的新時代環境。

### C、專業人員

社會上的人從事各種行業，伊斯蘭運動應當在人類所有活動領域中起到主導作用，這是穆斯林社會的特徵。我們的社會工作應當在社會所有的場合下出現，因此需要培訓能夠適應各種環境的活動家和宣教者，在士農工商三百六十行中，凡是與人有接觸的社會活動或工作，都有以身作則體現伊斯蘭精神的需要。



## 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<<

### 經堂與學堂教育之爭

古代傳統的伊斯蘭教育是經堂制，例如埃及的艾資哈爾大學最原始的教學形式是學生在老師週圍坐成一圈聽老師講解經典。這樣的教學形式仍舊在許多穆斯林國家流行，許多老式的學者堅持，這個方式不能改變，因為老一輩學者都是這樣學被培養成大阿林的。殊不知，以現代艾資哈爾大學為代表的幾乎所有新型伊斯蘭大學都已改為國際型大學教學模式，而且培養了一大批有足夠能力與西方學者抗衡的伊斯蘭現代學者。

經堂教育不僅形式陳舊，教學方法不科學，成材率低，而且內容的局限只有伊斯蘭的傳統經典，把現代科學知識和技能一律排除在外，認為那些是“卡菲勒的學問”。學堂式教育是吸收西方的教育體制和課程設置方法，培養全面發展的人才，例如，在教學領域中，除了基本的伊斯蘭經典、阿拉伯文、伊斯蘭法制、經註、歷史、文明，而且增加了現代數理化、科學常識、國家法

律、世界文明史等。這些課程的設置是為了使學生適應社會的需要，因為今日的伊斯蘭教育要求未來的學者們承擔起面向社會、面向世界和面向未來的重大使命。

如今再對經堂教育爭論不休已經很沒有必要了，如果故意藐視和迫害正規的現代化伊斯蘭教育，那是犯罪行為，因為，那些守舊的人要把伊斯蘭運動的潮流倒退回去，結果將是伊斯蘭敵人期待的走向“逐漸消亡”。

=====

=====

### 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景： 伊斯蘭組織責成你為那個地區分散在各地的基層組織設計一次工作幹事的培訓班。這些組織不團結，各行其事，在宗教禮儀、政治觀點和社會習慣上都各有自己的一套，互不服氣。要求你為這些基層領導培訓班設想一些戰略原則。

- 1、為這樣的會晤和培訓設立幾條原則和規則。
- 2、提議這次培訓規劃中應當包括哪些內容和活動項目。
- 3、準備一份發言提綱，對可能出現的反對意見為你設計的方案辯解。

=====

## 第二十九章：培訓的主要內容

### 一、培訓教材資料

- A、印刷資料
- B、音像資料
- C、應當選用什麼教材？ 怎樣使用？

### 二、培訓環境：活動與規劃

- A、確定活動方式
- B、開發學員潛力
- C、利用有效時間
- D、選用合適教材

=====

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 確定合適的培訓教材
- \* 提出選擇和設計培訓課程的理由
- \* 有效地使用教學資料

=====

### 一、培訓教材資料

培訓的教材是培訓活動成功的物質保證；教材資料的形式可以多種多樣，如印刷品、音像資料及其他形式的教材。從原則上講，任何教材都只是培訓的輔助，是為培訓目標服務的工具，幫助培訓者說明、試驗和引導培訓的意圖，因此，這些教材都可以稱作是教學資料，都與培訓的內容有直接的聯繫。另一類資料是為了幫助理解和增加知識的目的，沒有直接關係，是屬於參考性質的教材。

## A、印刷資料

大家最熟悉的教材是文字印刷品，如講義、教科書和詞典之類；現代的印刷和複印技術可以很快大量生產教材印刷品，比起其他類型的教材，時間既迅速，費用不昂貴，運輸和傳遞也很便捷。印刷品教材使用的時候沒有太多的條件要求，輔助設備一般很簡單，而且，師生們都習以為常，操作方便。人手一冊，隨身攜帶，閱讀和保存都很便利，白紙黑字可信度很高；圖文並茂，有插圖和圖表，形式多樣，而且允許讀者在印刷品空白處作簡單筆記和眉批，寫下心得體會和備忘錄。

現代的科技進步給教材市場帶來許多新的資料形式，如音像製品、電腦軟件、電子用品，各有妙處，但仍舊無法全部代替印刷品教材。

培訓活動中常用的印刷品資料主要有以下幾種形式：

### 1、教科書

教科書是課堂教學最傳統的文字資料，因為是短期培訓，一般不選用厚冊的書籍，以精選的文集為主。如果培訓的目標是一門技能或工作方法，應當選用一冊重點重點講授的教科書；此外，學習伊斯蘭的內容可以從【古蘭經】、聖訓、教法、伊斯蘭文化資料中精選一些文集。如果複印能力有限而且辦學經費不足，可以選購某種必須必修教材，向學員收費。

### 2、散頁資料

從幾十年前的油印機年代開始，學校中的散頁資料開始普及，現代複印機的功勞使教學中的散頁資料氾濫成災。散頁資料的內容極其廣泛，有教材的最新補充，教學目的和講課提綱，也有輔助信息參考資料，也有各種填空練習及當場小測驗之類，五花八門。總之，散頁的資料還算不得正規的教材，只是強調教學中的一個側面或重點。

### 3、作業通知

在傳統上，作業通知應當是學生從黑板上把作業要求抄寫下來，自從簡單印刷品流行以來，作業通知也屬於教師為學員們事先準備好的文字資料。作業通知是告訴學員應當在課後讀什麼書和文章，作業提示，思考題。作業通知的優點是，使學員們認真研究作業的要求，節省學員的時間，同時，作業通知中的思考題和作業提示有助于加深記憶和鞏固課堂知識。

### 4、學習提綱



學習提綱要比前兩種印刷品內容多一些，是教師授課內容的目錄和大綱，也可能是重要教學輔助資料和補充教材，或者是作業手冊和學習指導，如應用思考題、社會實踐活動要求等。學習提綱突出教學的重點和系列內容，並且引導學員正確的學習方法。

### 5、集體活動手冊

在培訓期間的集體活動項目應當是規劃中的既定內容，具有實踐的性質，所以，集體活動絕不是放任自流，給學員們一次大解放。為了使學員們真正理解集體活動的意義和要求，在活動開始前給每個小組發一份活動手冊，指導他們的活動內容和紀律要求，每個人應當扮演的角色以及負責小組領導的人工作要求和準則。活動手冊中也可以包括活動內容的背景介紹和對活動的思考題以及反饋問卷。

### 6、研討會資料

如果舉辦一次穆斯林社會工作幹事培訓班或者專題研討會，應當為參加培訓的學員準備更多的資料，以便他們帶回去繼續學習和應用。可以把許多不同的材料，配備成一套輔助教材，輔導他們這次培訓以及指導他們以後的實際工作。除了培訓期間的材料外，還可以複印一些有關資料，例如從本《導論》複印一個章節，也可以從其他專著中摘錄一些有關的章節或報刊文章。

## B、音像資料

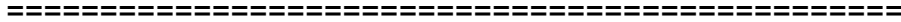
現代的教學中使用的音像資料越來越多，因為價格不斷降低，複製簡便，例如各種音像磁帶和圖片，既可加深學習印象，又有利于公開展示輔助宣教工作。

在講學中適當地使用一些音像資料可以提高演講效果，調解緊張氣氛，提高學習興趣。在一次培訓期間準備一些音像資料讓學員們在結業時帶回去，肯定受到歡迎；當然，貴重的資料可以適當收費，例如【古蘭經】標準誦讀、著名大阿訇臥爾茲演講和穆斯林活動錄像等。

## C、應當選用什麼教材？怎樣使用？

培訓的目的是為了幫助一些人提高水平，通過一系列的講課、傳授技藝和集體活動使參加培訓的學員在思想和行為上有所進步。培訓的目標和選用的教材不能脫離學員們的原有水平，基本原則是在他們原有的文化、知識和經驗水平上的提高。為了這個目的，必須設計培訓活動的各種內容，構成一個戰略的組合，其中一個重要的環節就是選用教材。

對於不同的學員特點，應當選用不同的教材，以適合與他們的人數、年齡、資歷和生活經驗；教材的形式可以是書籍、印刷品資料、音像資料和實物。任何資料都必須經過精選，適合他們的程度，按照進度排列先後，恰如其分地安插在整個培訓規劃之中。

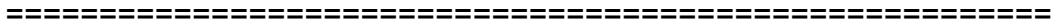


## 學 習 驛 站



### 提高教學資料使用效果須知

- 一、把所有的資料進行系統排列，構成體系。
- 二、發出資料後不能放手不管，必須有指導，有檢查。
- 三、選用的資料必須圍繞培訓主題和傳授內容。
- 四、如果須用設備的音像資料，上臺前須經過實地演習。
- 五、凡是有演示的資料，都須要有第二手準備，以備設備故障。
- 六、任何資料，未經審閱，絕不能輕易散發。



### 二、培訓環境：活動規劃

培訓活動不僅是傳統的上課只有老師講學生聽，應當開展許多種類的活動。選擇哪些活動和怎樣安排取決於兩個條件：第一，學員的情況；第二，培訓的環境。以下是應當考慮的一些條件：

#### A、確定活動方式

培訓活動的方式應根據培訓的環境而確定，例如培訓的地點是一座清真寺、一所學校、工作場所、辦公樓、一所民宅或者是一片農田空地。在一個特定的環境中，有哪些能夠使用設備的條件，和舉行集體活動的空間，室內和室外的活動環境如何，這些都考慮確定活動方式的客觀條件。

培訓工作的組織者應當對培訓的環境瞭如指掌，就象指揮舞台道具一樣，能夠隨時變換條件，開展多種活動內容。譬如，有一間大房間既用作演講廳，又是大餐廳、禮拜殿、室內活動場所、夜間許多學員在此就寢，因此，必須有一人專管培訓場地和設備，在任何時候工作都是有條不紊，不會發生混亂。

## B、開發學員潛力

不論培訓環境如何，高級演講廳或者土窯山洞，這些關係都不大，培訓活動的主要成勳是提高學員的水平，充份開發他們的知識潛力，使全體學員經過這一個短期的培訓，在思想和行為上大不相同，有顯著進步。其中重要的一個環節是知己知彼，既知道培訓活動的準確目標，又徹底了解每個學員的基本情況，如他們的性別、年齡、學歷、資歷、工作、婚姻、家庭、愛好、願望、信仰程度、知識水平、生活經驗、領導能力、過去培訓的經歷等。此外，更為重要的是，要了解他們的具體要求、困難、學習的動機和目的。如果對這些基本條件都很清楚，那麼，培訓活動就能夠對症下藥，旗開得勝。

## C、利用有效時間

人的精神狀況在一日之間有許多次起伏，即使在一時之內，也會有高潮和低潮，因此，工作和學習的一段時間內，有精神飽滿注意力高度集中的時刻，其他時間自然滑向低落狀態。利用有效時間的意思是，在培訓活動期間，注意一般學員的精神狀況的規律，科學地安排授課、自修、休息和集體活動，讓每個人充份利用他的有效時間，獲得最大學習收益。

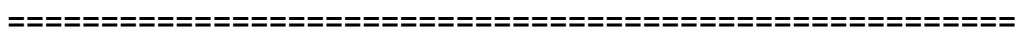
如果不注意這個人體的生理規律，那麼，培訓活動的效果可能受到影響，達不到預期的效果。事實上，在學員無心學習時刻，勉強命令堅持，會造成抗拒心理，輕則是精神疲塌，學習無效，重則是產生反感，甚至抵觸的感情。這是科學管理方法問題，應當引起辦學者的注意。

## D、選用合適教材

現代文明社會，教學就是以“讀書”為主，教育的有效工具是書本，人們早已習以為常。如果一個地方辦學，不發教材，沒有書可讀，只是聽講座，看音像演示，學員們的心態覺得是在“看戲”，重視不起來。文字與人類的關係才不過幾千年，但是，人類已經養成了通過文字閱讀的學習習慣，“空口無憑，以字為據”，就有可靠和穩定的感覺。

由此可見，設計培訓活動，須讓學員有書可讀，這就是教材。現代的各種書籍浩如煙海，為某種目的選擇合適的教材，就有“書到用時方恨少”的感受，能從許多書中選擇其中的精華，恰如其分，不多也不少，很須費一番功夫。當然，現代的教學資料和形式也很廣泛，除了書籍中的必要章節和重要文章用作讀物外，也應當選用一些音像資料，作為必要的輔助材料。

資料準備太多是一種災難，因為浪費紙張和時間，也許效果不高，但是，如果資料不充足，培訓工作將有事倍功半的危險，因為，任何主持人都將無能為力，無法用口述或活動填滿所有時間。



## 學 習 驛 站



以下表中是假設的培訓活動設計，對培訓活動設想了兩種模式。規劃正式培訓活動者可以根據這個樣式，填入真實的內容。

環境與規劃	模式一	模式二
A、確定活動方式	學校教室，電腦和黑板	大廳，擴音器和投影機
B、開發學員潛力	青少年或無經驗的工作人員	中老年人或有經驗的工作人員
C、利用有效時間	每次活動不超過一個半小時	每次活動為三個小時
D、選用合適教材	教科書，手冊和學習提綱	手冊和學習資料

=====

## 思考與討論

>>>>>>><<<<<<<<<

- 1、在培訓活動中，印刷品資料不可缺少，但印刷品有哪些局限性？
- 2、在培訓活動中，怎樣才能使音像資料發揮最大的作用？
- 3、為什麼舉辦培訓班的人，應當盡多地了解學員的情況？為什麼？
- 4、在設計培訓活動中怎樣幫助學員提高時間效益？

=====

## 理解練習

>>>>>>><<<<<<<<

情景： 你是專管宣傳和培訓工作的伊斯蘭協會副會長，委員會決定由你規劃一次由十五位中老年人參加的宣教研討會。 這些人常年從事伊斯蘭宣教工作，都很有經驗，而且有信仰和奉獻精神，但是他們之間很少有機會交流，因此，伊協委員會決定幫助這些人提高宣教水平。 為舉辦這次研討會，經費不成問題，但那些人都很忙，他們的時間很寶貴。

- 1、研討會的重點內容；把應當重點突出的研討內容列在表中。
  - 2、為這些重點研討內容，選擇一些資料，並且對初選的資料列表比較，將來在籌備委員會上做最後選擇的決定。
  - 3、根據這些人的特點和研討會的內容，說明培訓期限幾天最合適，而且這些時間怎樣安排最有效益。
- =====

## 第三十章：培訓的基本方法

### 一、選擇培訓方法的原則

### 二、常用的一些培訓方法

- A、演講法
- B、專題討論法
- C、研討會法
- D、營地集訓法
- E、扮演法
- F、全會法
- G、師徒訓練法
- H、主席團討論法
- I、多組並進討論法

### 三、其他培訓方法

- A、辯論與討論法
- B、雙方對話法
- C、開動腦筋法
- D、公開演示法
- E、寓教于樂法

### 四、各種培訓方法的比較

### 五、專案研究

- A、怎樣設立一個典型的案例？
- B、使用案例教學何時為宜？
- C、如何準備案例典型教學？
- D、怎樣使案例教學成功？

### 六、培訓班座位的幾種排列法

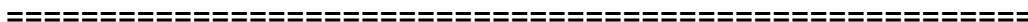
=====

教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

\* 識別不同培訓方法的特徵

- \* 理解各種方法的條件和教材需要
- \* 對不同類型的學員促進並提高他們的學習質量
- \* 設立典型專案用于培訓



## 一、選擇培訓方法的原則

一般的學校教育都有固定的教學程式，例如招生、分年級、國家審定的教材、統一課程設置以及考試昇學、有固定的合格教師和專業教研室等。伊斯蘭運動的人才培訓工作與學校教育很不相同，因此，培訓方法必須根據客觀的具體條件和學員的特點等許多因素臨時選擇和確定。由於學員的文化程度、學歷和經歷差別很大，這些人的學習習慣也不盡相同，例如有些人喜歡多讀書自學、有些人願意多聽講課參加討論，而有些人必須進行反復操作和練習才能鞏固知識。也就是說，有些人習慣于通過眼睛學習，有些人通過耳朵和嘴巴學習，也有些人是通過肢體動作來學習。

我們設計培訓活動時，也不能完全按照學員的願望，因為我們自身受到許多物質條件的限制，如場所、設備和教材。確定培訓方法還有許多其他的因素，如參加的人數、個人的經歷、培訓的主要目標、師資的能力、培訓環境和時間長短等。還有些因素可能來自學員一方，如培訓目標與個人興趣的矛盾，集體活動與個人時間衝突的問題，也可能有學員身體不健康或者殘障、家庭負擔重、需要他照看孩子、伺奉病中的老人等因素。

伊斯蘭宣教的培訓對象絕大多數都是成年人，因此，培訓方法必須根據成人教育的規律。學習動機和動力是一個方面的考慮，另一個方面必須滿足成年人學以至用，培訓的內容是他們的緊迫需要，結合他們的知識基礎和生活經驗。如果培訓的目標和方式與他們想象的情形距離太遠，這將是一場費力不討好的活動。

對成年人進行信仰、知識和技術的培訓，要求有資格和有能力的師資，例如知識全面、技術過硬、經驗豐富、教學有方、善于表達、靈活幽默、熱情和藹。如果不具備這些條件，教師很難在一群識途老馬面前建立知識的信譽和權威。

培訓是兩個方面的配合，既是培訓者的設計和知識輸送，也是學員的真誠學習和接受，絕不是任何一個單方面的情願。因此，培訓的方法問題就是能在這二者之間建立信任、合作和理解

的橋樑。只有在一切條件都測量準確之後，有了穩定的基礎，才能搭起一座牢固的橋樑。這是對成功培訓的比喻。

## 二、常用的一些培訓方法

### A、演講法

邀請一位學有專長的人向聽眾發表一篇內容緊湊的演說，突出一個主題，介紹事實，闡明觀點，最後有結論，這是大家所熟悉的演講。演講者事先有充份準備，或者當眾宣讀講稿，或者根據發言提綱有條理地發言。演講者在講話的現場也許給聽眾演示音像或圖示，幫助他把內容表達得更加生動和形象化。演講者說話的內容可以通過擴音器或閉路電視同時傳播到許多地方，也可以把他的講話用錄音機或錄像機錄制到磁帶上，轉送到別處，或者作為音像資料長期保存。

伊斯蘭宣教培訓活動在決定這個方法之前，首先選定題目，內容根據培訓規劃而定，然後再根據內容尋找最合適的演講人。一旦確定了一位演講者，培訓班的組織者與演講人取得聯繫，通知他這個決定，明確提出要求他演講的主題內容，說明聽眾的類型和特點，並且約定演講的時間和地點。在開始演講前，把場地和必要的設備準備齊全，安排聽眾就座，歡迎演講人入場。

演講法是一種很有效的培訓方法之一，特別是向聽眾傳達歷史的知識或現代的信息，鼓動人們振作精神投入奮鬥，具有立竿見影的效果。演講的後半部份應當是給聽眾思考和提問的時間，演講者以自己的學識和經驗回答許多新問題，起到演講內容的補充和對聽眾深入教育的作用。

演講的時間一般在45分鐘為最佳，最長不要超過90分鐘，這是通常保證聽眾注意力集中的有效時間，多餘的時間可以用于問答或小組討論。

演講者也許為他的演講準備了複印的講稿、發言大綱、或類似內容的參考資料，作為散頁資料發給聽眾，以便聽眾鞏固、回憶、復習或深入理解。

### B、專題討論法

專題討論法如同工作會議，參加者都是同行，也可以請專家參加給予指導，對工作中的某個難題進行共同商討和研究。專題討論的目的是為了在原有的基礎上探索提高的思路和方法，例如最新信息、先進技術、該領域中的新發展和演變。專題討論的主題突出，以展現新趨勢和解決難題為特徵。



專題討論是工作會議，所以，環境佈置應當有專業化的氣氛，週圍有現成的工具、圖表和參考書，參加者都有機會參與活動和發言。參加者之中有專題討論的組織者、負責人、知識和技術顧問，活動有規劃，有進度，目標明確；有指導，有交流，最後有結論，共同提高，大家受益。專題討論的主要內容有活動提綱，教材和資料，展現典型事例，有人公開技術表演，最後可能發問卷要求參與者對專題討論的成效給予評估。

參與者全方位的投入，既能聽專家介紹，又能看到表演，自己也有機會發言、提問和動手操作，應當是培訓活動中印象很深的學習經驗。與上述的演講法相比，參與者變被動為主動，活動內容多樣性，互相交流頻繁，看到實物，參與討論，心滿意足。

專題討論可以保持參與者比聽演講有更長時間的興趣，一次可以有數小時的連續活動，一天可以多次活動，一個專題也許進行兩三天，例如利用一個長假期或週末，同業者聚會研究和討論自己所關心的業務，其樂無窮。

專題討論期間可以使用各種音像設備，介紹會場以外的情形和最新知識，也應當發給大家必要的教材和技術資料。印刷品的資料有助於參與者深入學習，或者向未能前來參與者介紹專題討論的情況，與別人分享學習收穫。有些專業書可以設展銷臺出售。

### C、研討會法

研討會是專題性質的多種觀點交流大會，向聽眾提供各種信息和知識，很有教育意義。一次研討會有多位專家圍繞一個總題目發表演講，有時是各種專家組成的主席團分別發言，會後分專題組討論，也可能設有工作專題討論會，與會者可以自由選擇參加。

組織研討會的方式是，先確定總題目，再尋找合適的演講人和與本題有關的專家，安排大會發言。研討會的特點是，在一個總題目的基礎上，從不同的角度深入探討，推進發展，並且促進不同領域的合作，例如討論兒童伊斯蘭教育問題。

研討會對於伊斯蘭運動的工作人員是一次極好的學習機會，幫助他們開闊視野，看到問題的多方面和最新的進展，有利于他們為本地工作做客觀的判斷和決策。在一個專題內，有許多專家介紹各方面最新研究成果，給學員們開闢學習和研究問題的新思路。

研討會至少是一整天的時間，甚至可能兩三天；研討會開會時間長，而且發言的人多，成效如何完全取決於選題和會議內容的進程。第一，選題應當是當前最緊迫的問題，克服這個難關

將使工作出現戰略性的突破，展開大好局面；第二，研討會的時間長而且發言者多，但主題不混亂，大家關心的核心問題十分集中。不具備這兩個要素，研討會空圖虛名，成果減色。

研討會的組織者應當與發言人事先聯繫，把講稿、發言提綱和其他有關的背景或參考資料彙集在一起，編排成一套資料。現代的許多研討會，有各單位自己準備的資料不僅有傳統的印刷品文字材料，而且音像資料和電腦光盤也逐漸普遍起來。還有一些研討會要求贊助單位向參與者每人贈送小禮品作為紀念。

#### D、營地集訓法

我們通常說的“夏令營”就是營地集訓法的一種形式，參加者集中在一處，同吃同住日夜相處，生活在一起，按規定參加全部活動項目。所選擇的地方必須保證這些人生活的方便和安全，而且交通便利。各地來的人集中在一起生活、禮拜、學習、交談、開會以及戶外活動。

活動的規劃嚴謹，從起床到晚上熄燈睡覺，每時每刻都列在時刻表上。這樣的安排，目的是營造一種環境和氣氛，使參加者與外界隔離，全身心投入學習和鍛煉，只有學員們和師生之間互相交流和切磋，使大家感受到大家庭的溫暖和集體主義的精神。

場地的選擇是根據學員的特點，例如年青人的活動需要體育設備和文藝活動場所，食宿的條件可以簡單一些，而組織中老年人參加的營地集訓需要有散步和聊天的環境，休息的地方須要安靜。一個合適的地方，地理位置對各地來的人都應當是交通方便，路途時間不長，那裡的季節理想，冷熱適宜，不是在雨季，也須考慮到安全和衛生條件不會給大家帶來麻煩。假如營地設在鄉村，那裡遠離鬧市，少受干擾，如果沒有合適的鄉間理想的地方，即使在城市裡，也應當選在偏僻一點的地方，例如大學校園，絕不能讓學員們每天下午集體去逛商場。

營地集訓是伊斯蘭宣教各種培訓方式中最有效的一種，環境和氣氛都比其他培訓優越，大家生活在一起，建立穆斯林弟兄般的情誼，根據聖行安排一切作息制度和生活規範。有些地方的營地集訓，要求學員們對自己嚴格要求，仿照先知穆聖領導的麥地那城外營地裡的蘇哈伯精神。

營地集訓最佳的時間長度是一個星期，多不過兩個星期，時間過長將出現疲勞和煩躁情緒。如果集中一個星期的緊張生活，保持高度的熱情和好學精神，每個人都獲得豐收而歸，臨別時大家戀戀不捨，希望明年再相會。這就是培訓成效的表現。

集中時間培訓，使每個人有讀書和自學的時間，應當安排一個資料豐富的閱覽室，使學員自由選擇讀物，看一些平常沒有機會讀的書報。也可以有一間錄像放映室，是在業餘時間播放專場錄像資料的地方，例如朝覲、學者演講、穆斯林世界或其他地方的穆斯林生活。

全體參加營地集訓的學員們，分成小組，最多十人，每一組取一個名稱，如歷代先知或蘇哈伯的名字、古蘭經章的名稱、伊斯蘭歷史名城等。每一組設組長一名，帶領這個小集體參加各種活動，參加競賽，傳達信息，清點人數，分發資料等。

## E、扮演法

把某種複雜和難以理解的問題、社會關係或互相的對話，用戲劇表演的形式向觀眾公開扮演，然後，進行討論和辯論，這也是一種學習的方法。例如學校生活、工作或學習態度、家庭關係、兒女婚姻、社會問題，都能編成一個有劇情的表演節目。參加表演的人需要一些表演的天賦，事先編寫腳本，經過導演和排練，把劇情充份表現出來。劇本可能有現成的資料，也可以根據現實生活的內容自行編寫，貼近生活，大家都理解。

這不是正式的演出，不必講究舞台的佈景、道具和燈光控制，在一間大廳中就能向站成一圈的觀眾表演，可以使用一些簡單而有象征性的道具。演員的聲音一定要保證讓觀眾聽得見，理解劇情內容，可以使用擴音器或無線麥克風。

表演的主題可以有教育意義的內容，也可以表現有爭議的問題，演出之後，組織小組討論和評論。每一場劇情簡單，說明一個問題，不要把許多問題糾纏在一起，時間在五至十分鐘之內，出場前可以做簡單的介紹，使大家有所思想準備。如果經過多次修改和排練，將來有可能編成固定的節目，到其他場合公開演出。比較成熟的表演，可以把劇本全部用文字寫出來，印成小冊子；如果不印全文，在培訓的活動中，也可以只介紹劇情梗概。

## F、全會法

全會是指有各方代表參加的綜合性大會，例如一個社會團體的年會、一個黨派的代表大會等。大會的開始舉行誦讀【古蘭經】儀式，選讀與大會有關的經文，誦讀後把內容翻譯成大家都懂得的語言。全會的內容要突出一個或幾個主要的議題，有基調演講、領導講話、佳賓演說、代表發言、友好單位祝詞等，然後有工作會議、分組討論、各組討論彙報、大會總結、通過決議等。

全會的準備工作應分為兩部份，一部份準備大會的議程和全會活動規劃，以及報到入場時發給代表們的各種資料，其中包括寫上自己姓名的胸牌；另一部分準備開會的會場和接待環境，負責全部接待任務，如交通、食宿、參觀和其他活動。

全會的意義是要解決一些重大問題，發言和討論都是有針對性的介紹形勢和發展趨勢、闡明觀點和立場、報告成勳、指出缺點和今後發展規劃。會議情況做詳細記錄，印發演講稿，最後有公報，成為歷史文獻。

開一次全會，最少一整天，長達三五天，堅持伊斯蘭精神和原則，肯定成勳，確定工作方向，一次全會就是一次大型的教育和動員活動。一天之中除了開會，有集體禮拜和互相個別交流的時間。參加會議的代表有責任把會議的精神帶回本地向當地民眾宣傳和傳達。

## G、師徒訓練法

師徒訓練法是最傳統的培訓方法，由一名學有專長並且經驗豐富的師傅在工作崗位上把知識和技能。這種訓練法並非全部是工作實踐或“手把手教”，也應當有系統教材，同時安排固定時間學習理論和課程，從基礎知識和基本功開始，循序漸進，但是以實踐為主，處處以師傅的行為和舉動為楷模，言傳身教，養成固定的工作習慣。學生與師傅長時期相處，有問題隨時可以提問，在師傅指導下查閱資料和動手練習。

師徒訓練法使師徒之間建立互相信任和親切的關係，但紀律嚴格，教學有進度，學習認真扎實，受到師傅嚴密監督。根據學習的內容學期可長可短，如果只有一個單項的內容和技術向老師請教，一期可能數星期或數月就能結業。如果學習全部內容和完整的知識，也許需要三五年的時間。

師徒訓練法固然很傳統，優點很多，但以現代社會的要求，師徒訓練法有許多缺點，因為一位師傅精力有限，最多只能帶領幾名徒弟。此外，一位師傅，知識面狹窄，不可能精通各種學科。

## H、主席團討論法

這是一種大會的形式，就座在主席臺上的主要發言人有許多位專家或領導，他們每個人都發表一段演講，但圍繞一個專門的主題，各抒己見。大會主席臺上有一位秘書長或主持人，根據事先的規劃掌握會議的進程，代表聽眾向幾位發言人提出要求。有時，主持人有權要求個別聽眾

站起來發表評論，參加討論。這樣的討論法屬於學術探討性質，互相交流思想，不要求觀點一致，臺上的發言人之間，以及臺下的聽眾，都可以表示自己的看法，補充意見或提出問題要求解答。

主持人在開會前與各位發言人有過協商，每個人提出的看法有代表性和典型性，互相不重複，不對抗，基本上代表了社會各方面的觀點。他在大會結束時要對討論的內容做總結，一般沒有最後統一結論，但他必須對各種見解表示尊重，總結幾位發言人對這次專題提出的幾個重要觀點，強調大家暢所欲言，互相學習的成勳和收穫。

坐在主席臺上的發言人不得少於三人，也不能太多，最多五六人，避免觀點一致，互相重迭。這不是一個報告會，而是對同一主題不同觀點的展現會，發言者都能體現求同存異的精神，能引起聽眾們極大的興趣，是開闊眼界、互相學習和互相寬容的大好機會。

主席團討論法是智力開發型的培訓活動，不適合於基礎知識訓練，參加的人須要對主題有較全面的了解，他們能從許多發言的立場中受益，比聽一個人演講得到更多的理解。當對一個主題提出各種不同看法時，聽眾的情緒開始激動和熱烈，因此，會議的時間難以控制，一般規定在九十分鐘左右，也許延長到兩個小時。

這樣的討論會，因為主題很集中，應當有事先準備的背景介紹和各種觀點的資料。組織者可以要求發言人在會前提供資料，給聽眾更多的時間閱讀和深入理解。

## 1、多組並進討論法

多組並進討論是幾個小組同時進行討論，討論的題目可能一致，也可能不一致。例如在一次全面的工作報告之後，分成幾個專業小組討論，如青年工作組、經濟開發組、婦女工作組、兒童教育組、新聞宣傳組、環境衛生組，各組着重討論自己的使命和發展前景。假如是同一個專題，那麼，仍舊保持各組特色不必混編，例如婦女組、老年組、青少年組等。如果一個組人數太多，可以分為兩三個小組，也可以選派代表參加其他組做觀察員，互相交流。

雖然是分組討論，內容也可能不相同，各有側重，但是這些人仍舊屬於同一次培訓活動，互相的距離不宜太遠，以便互相溝通。主持人或秘書處必須了解各組討論的內容和進度，查看記錄，以便總結時向全體成員報告全面討論情況。

多組並進討論法有許多優點，有共同興趣的學員組合在一起，討論自己最關心的內容，而且節省時間。假如有三個專題，大家每次都集中一起討論，那麼，時間需要三倍，而且在討論每

個題目時，都出現大部份學成員沒有興趣。所以，分組並進式的討論，既節省時間，又能思想集中在各自的內容上，是提高培訓效益的方法之一。

多組並進討論法也應當事先有資料，以便各組分別深入探討；會議結束時，應當有總結，歸納各組討論的進展。如果把各組的重點內容寫入公報，對於全體學員都是促進和鼓舞，因為，這樣的報告幫助每個人看到整體的進步，許多部門在分頭努力。

### 三、其他培訓方法

#### A、辯論與討論法

在各種培訓方法之中，與演講和聽課相對應的是允許學員們自由參與的辯論和討論法。這個方法，使參與者圍繞着一個中心主題，敞開思想互相交流，對討論題說明原因，闡明觀點，給予評價。辯論與討論方式相同，都是互相思想交流的方式，但形式不同，辯論的場合比較正規，力圖說服別人，很少讓步，有主持人做仲裁，限制時間；而討論的形式比較放鬆，各抒己見，最後也許互相讓步達成一致協議。

如果是一場嚴肅的討論，為了解決實際問題，也應當有一位主持人，或討論會主席，掌握討論的方向和趨勢，引導討論的各方步步深入，互相啟發，求同存異，歸納討論結果。主持人的重要使命之一是掌握會場友好氣氛和平衡，代表們發言機會均等，設法防止個別人佔用時間過多，剝奪了其他人發言的機會。

正式的辯論會是推舉代表上臺同對方競賽，一般雙方辯論的代表都坐在舞台上。主持人居中或坐或站立，兩邊是雙方辯論者的席位或講臺，每一方有同樣數量的代表，如三至五人。各方代表在主持人的許可下，上臺發言，發言有時間限制，譬如只有三分鐘時間回答一個問題。主持人如果對辯論者名字不熟悉，可以用“正方”和“反方”，或者“甲方”和“乙方”稱呼雙方的發言代表。坐在臺前的評判委員會，在一輪辯論比賽之後亮分，最後以平均分數確定勝負(一般減去最高分和最低分平均其他分數)。聽眾席可以如劇場式分兩邊就座；如果是一間大廳，每一方坐成一圈。

參加的人都應當知道辯論的主題，而且在入場時發給了資料，介紹辯論主題的背景和信息，以及對雙方辯論團或辯論者個人的簡介。為了提高參與者的興趣，可以在辯論開始前，先調查一次聽眾的傾向，估計哪一方可能獲勝。

辯論與討論法都能引起參與者的極大興趣，但主持人必須嚴格控制時間，最長不要超過兩個小時。

## B、雙方對話法

雙方對話法與辯論法很相似，但是不是對抗，也不是爭勝，而是促進互相了解和認識。代表每一方的代表人數也很少，有時各有一名代表，最多有三名代表。代表堅持本方的立場、觀點和認識，努力向對方介紹自己，說明理由和介紹背景；雙方都努力理解對方，即使提出不同意見和觀點，也是善意地要求對方解釋。最後沒有勝負之分，而是雙方加深了互相的了解，關係更加融洽，是最佳結果。

會場佈置、座席安排、資料準備、控制時間等方面應當同辯論與討論會形式相同。在舉辦伊斯蘭宣教培訓活動中，辯論會、討論會和對話活動都是很有意思的活動方式，可以使氣氛活躍，促進大家思考，提高學習的興趣。

## C、開動腦筋法

開動腦筋法已經在本《導論》的第七章以及其他章節中都有過介紹，這裡不再復贅。這裡只須提示，開動腦筋法可以用作培訓活動的內容之一，訓練學員大膽設想，在困難中積極動腦筋，集思廣益想辦法，祈求真主引導和相助，尋找最佳出路。

## D、公開演示法

在傳授運用四肢的技藝時，讀書和聽課都不能解決全部問題，必須用公開演示的方式，邊演練邊講解，如書法、美術、電腦、機械、體育運動、手工藝製造、駕駛車輛、烹調技術等。公開演示只是形像觀察，給學員以認識的印象，如果真心傳授技藝，還必須讓學員親自動手操作和練習，並且給予指導和糾正姿勢。在伊斯蘭宣教的培訓中，傳授技藝是一個重要的內容，要為學員準備合適的文字教材、圖片說明或音像資料，以便課上理解，課後反復練習，達到技藝熟練，精益求精。

## E、寓教于樂法

採取娛樂的形式進行教學和培訓，對各種年齡的學員都合適，因為，學員的精神放鬆，親自參與，趣味橫生，容易聯想實際生活。譬如對兒童，通過做遊戲學習算術，通過試驗學習物理化學，解答有趣的問題或表演節目學習語文和外語；對於中老年人，也可以設計講故事、說笑話、看錄像學習新知識。伊斯蘭宣教的培訓活動不排除寓教于樂的趣味教學方法，但只須注意內容健康，不違背伊斯蘭文化原則，設計的活動目的很明確，參與者自己就能發現有益的結論。

## 四、各種培訓方法的比較

對以上介紹的各種培訓方法，如演講法、專題討論法、研討會法、營地集訓法、扮演法、全會法、師徒訓練法、主席團討論法和多組並進討論法，以四個標準進行比較：

- >> 組織工作 ---- 設計和安排的困難或容易？
- >> 參與人數 ---- 需要多少人的參與才能實現？
- >> 學員作用 ---- 參加培訓學員們參與作用，是主動還是被動？
- >> 培訓效果 ---- 使受培訓者獲得的學習效果如何？

方法	組織工作	參與人數	學員作用	培訓效果
演講法	容易	一次一人	被動	較低
專題討論法	較難	三人以上	被動	較高
討論會法	中等	數人	被動	較低
營地集訓法	困難	許多人	主動	較高
扮演法	較難	數人	中等	中等
全會法	困難	許多人	被動	較低
師徒訓練法	容易	少數	被動	中等



主席團討論法	容易	數人	被動	中等
--------	----	----	----	----

多組並進討論法	容易	許多人	被動	較低
---------	----	-----	----	----

---

## 五、專案研究

專案研究是培訓活動中向學員們提出的具體例證，啟發他們思考，理解形勢，掌握原則，怎樣解決具體問題，通俗的說法是“應用題”。一個專案就是一個實際要解決的難題，因此需要了解情況和背景，收集各種信息和資料，尋求妥善解決的結論。培訓工作的組織者應設法在當地發現現實的問題，讓學員們深入調查和思考，討論解決的途徑。這樣可以幫助他們回到家鄉後，善於思考本地的問題，提高解決問題的能力。

### A、怎樣設立一個典型的案例？

確定一個典型案例後，寫出簡要的介紹，內容包括迫在眉睫的問題，當時的形勢，歷史背景，文獻資料和理想的目標。

迫切的問題是指當地穆斯林社會面臨着的緊急問題，假設本村的唯一清真寺管理委員會發生內訌，分成對立的兩派，使全村的穆斯林社會工作陷于多年停頓。提出這個案例時，須詳細介紹當前的局勢，並且說明歷史條件和演變過程，兩大派分裂的主要原因和各自的目標。設想爭取解決這個問題的各種可能性，各種條件和幾種方案。“文獻資料”是指有利于解決問題的有關經典教義、政策法規、歷史資料、新聞報道或信件，這些材料將有助于分析矛盾、消除分歧、推動本村的穆斯林社會繼續發展。

### B、使用案例教學何時為宜？

案例教學是培訓活動中知識應用階段，提出一些問題啟發思考，培養學員分析問題和制定決策的能力。這樣的活動只能在有限的人數中開展，假設他們這幾個人是一個專案小組智囊團、或行動委員會，他們的使命是解決這個緊迫的問題。

任何問題都必須根據伊斯蘭的經訓原則，朝着健康和完美的方向去發展，加強穆斯林內部團結，加深信仰和普及伊斯蘭教育這些目的，以寬容和仁愛為本，所以，任何決策不能產生破壞性

的負面效果，比如，組織一些打手進行綁架或採取暴力手段，以暴易暴，消滅對方，這些是見不得人的卑鄙行為。

問題提出後應當有具體的文字說明，主持人憑着工作和教學的經驗引導大家正確思考，開展動腦筋辯論會，分析各種因素和比較多種可行的解決方案。提出的問題很具體，有普遍性和現實性，因為伊斯蘭運動的培訓活動，例如，穆斯林青年夏令營，不是一場消遣遊戲，而是一次認真的學習和集訓，應當使參與者變得更加聰明能幹。這樣的活動一般安排在培訓的後期，使前期所學的基本課程和內容進入實習和應用階段。

### C、如何準備案例典型教學？

根據培訓活動的目的選擇典型案例，提出會引起學員興趣的現實問題，為這個案例設想各種條件和背景，寫成案例書面報告，構成一道典型應用題。在實行辯論和討論前，要預測這個問題的討論後果，估計學員們的反應。

### D、怎樣進行案例教學？

首先說明使用案例培訓的目的，然後接受活動的步驟，提醒學員們思考的方法、思考的原則和這個練習要求的目標。

這是一個小組活動，參加的人數不宜多，所以，只須對全組宣讀案例的文字說明，大聲朗讀，使每個人聽清楚，記住內容。然後展開討論，主持人掌握討論的進度，從全面議論開始，逐漸進入細節討論，最後對大家提出的各種解決方案比較和歸納。討論過程中，應當有一人做記錄，最後主持人給予總結，說明和評論案例研究的結論。

=====

## 學 習 驛 站

>>>>>>><<<<<<<<

### 專案研究出題示範

以下是專案研究的示範題。要把問題、形勢、資料和評語各項簡單扼要地寫清楚。如果一頁紙不夠，可以增加頁數。舉例如下：

討論題：為北美洲穆斯林學生協會總部選址

1、中心議題：

北美洲穆斯林學生協會(MSA)必須選定新地址設立總部。

2、形勢分析：

北美洲穆斯林學生協會自從成立以來，一直沒有固定的總部地址。現在暫駐的地方，位置偏僻，面積狹窄，目前辦公有困難，更不適宜未來發展。

3、歷史背景：

北美洲穆斯林學生協會借駐在印第安那州加裡市清真寺內，是三十年前購買的一棟平房。進入大門就是總部辦公室、清真寺大殿和一個小禮堂。水房、衛生間、秘書處、廚房、餐廳和儲藏室都在地下室。週圍環境很蕭條，交通不太方便，穆斯林居民很少。

4、文獻資料：

(1) 提交北美洲伊斯蘭協會的報告，對北美洲穆斯林學生協會總部現狀的描述和更換新址的請示。

(2) 北美洲伊斯蘭協會秘書處同意更換新址的批件。

(3) 關於穆斯林學生協會總部需要遷址的民意調查報告。

5、研究內容：

審閱本議題的需要和各種資料，提議北美洲穆斯林協會選擇新址的原則和條件。

=====

## 六、培訓班座位的幾種排列法

培訓班的座位排列應根據活動內容經常變換和調整，為了達到活動的高效益，原則是考慮參與者之間的關係和參與者與主持人之間的關係。通常有以下三種形式，以圓圈代表主持人，方框代表參與的學員。

#### A、大會講座式 {參考圖示 Diagram on page 317}

主持人或演講人在臺上，學員們坐在臺下聽眾席，如劇場有固定的座席，又如清真寺大殿，聽眾席地而坐。如圖示：

當演講人：

- >> 傳達重要信息時；
- >> 面對眾多聽眾時；
- >> 授課內容豐富時；
- >> 室內擴音設備理想時。

#### B、分組式

主持人在前，或講臺上，學員們在大廳中分組圍成圈而坐。如圖示：

當學員們：

- >> 必須分組時；
- >> 必須互相交流時；
- >> 各有不同體驗互相學習時；
- >> 分小組推舉代表發言時。

#### C、會議廳式

主持人或演講人居中而坐，學員們圍坐一周。如圖示：

在培訓期間：

- >> 主持人傳達通告時；
- >> 分組活動前佈置討論題時；
- >> 大組集體活動時；
- >> 小組代表和組長彙報工作時。

---

### 思考與討論

>>>>>><<<<<<<<

- 1、辦好培訓活動須注意哪三大要素？
- 2、成人教育的三大原理是什麼？
- 3、最常見的培訓方法有哪三種？
- 4、專題討論法與全會法主要區別在哪裡？
- 5、哪一種培訓法老師和學員之間的關係最密切？
- 6、哪一種培訓法老師和學員之間的關係最疏遠？
- 7、如果編寫一個專案討論題，應當考慮哪些條件？
- 8、在培訓過程中何時是使用案例典型的最佳時間？

---

### 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景： 你是某伊斯蘭組織中的培訓部負責人。 這個組織的委員會決定要培訓一些志願者從事對外宣傳任務，要充份利用公共新聞媒體發揮作用，為本地穆斯林社會服務。 但是，你面臨着許多困難，如經費有限，設備不全，志願者人數不足，而且與你一起工作的培訓者只有兩個人。

- 1、擬定四種培訓的目標，說明理由。
- 2、設想採用三種培訓的方法，說明理由。
- 3、擬一份通告，發給受訓者，向他們提出注意事項。
- 4、在這次培訓中，要求學員討論一個專案研究。 設計這個案例。

=====

## 第三十一章：從策劃到落實

- 一、成功策劃
  - A、策劃的基本原則
  - B、策劃的步驟
- 二、有效落實
  - A、充份利用資源
  - B、行動有方

=====

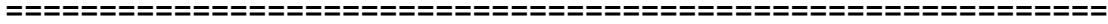
教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

\* 識別規劃進度的各步環境

\* 擬定切實可行的活動程序

\* 確定落實規劃的有效方法



## 一、成功策劃

### A、策劃的基本原則

任何一個行動的策劃都是發自事態發展的需要和當事者的興趣。人們為明確的願望和需要而制定行動計劃，而不是遷就方便條件，敷衍了事；也不是為了裝點門面，做做樣子。任何事業如果沒有強烈的目的和動機，絕不會努力奮鬥，肯定不會創造成就。因此，策劃的基本原則就是：需要和興趣；明確的目的和強烈的動機使策劃成為現實。

決心做出一番事業的人必然從思考和策劃為起點。強烈的願望促使這些想做成事業的人絞盡腦汁設想怎麼辦，並且努力挖掘潛力，創造條件，堅持不渝的奮鬥，不達到目的決不罷休。個人的小規劃只能耿耿于懷，默默努力；為社會進行改良運動，為伊斯蘭事業服務，則須要動員許多人參加的大目標，不能單靠個人的苦思冥想，而需要集體思考，認真研究，把計劃寫成文字，成為以後行動的指導和檢驗的根據。

### B、策劃的步驟

策劃就是事業發展的總體概念，把這個時期的一切行動都聯繫在一起，為達到總目標服務；長遠規劃五十年，中期規劃十年或五年，近期規劃一年或半年。這就是在一個時期內把力量用在刀刃上，使有限的資源和精力發揮最大的功能，向着特定目標挺進。

任何行動的失敗都是因為策劃時的失誤，戰爭如此，工商業如此，教育如此，伊斯蘭運動也是如此。真主恩賜人類的智慧表現最明顯的地方是經過策劃後的行動成果。先知穆聖說：“一切事業，只以意念為轉移；每個人，有什麼目的，便有什麼收穫。”邪惡的人詭計多端也可能做出一番成就，但是最後難逃真主的公正懲罰；為人類正義事業開展伊斯蘭運動也必須在精密策劃之後才能獲得真主的恩賜。

一切行動都離不開在時空中人類的活動，因此，所謂策劃就是周詳地考慮人、事、時、地、理、法、度，七大要素。用通俗的話解釋就是：(1)人：誰來做，對象是誰；(2)事：做什麼內容，達到什麼目的；(3)時：什麼時候行動，分幾個階段和步驟；(4)地：行動的地點和效益的範圍，(5)理：為什麼，有什麼正當的理由和原因；(6)法：採取什麼方法，怎樣做最有效；(7)度：做到什麼程度，既要充份發揮作用，又不能過份，走極端，要適可而止。

策劃中須考慮許多問題和條件，以其重要性，可分以下七個步驟：

- 1、時間。開始的時間和結束的時間，以及在此期間的階段和進度。
- 2、經費。任何事，沒有錢難辦事。經費須有可靠來源，然後根據需要和能力制定預算。預算時須留有余地。如果是長期或中期規劃，要設想到經費來源枯竭時的補救辦法，須有萬全之策。
- 3、地點。規劃舉行什麼規模的活動，需要怎樣的場地和環境。這個地點的位置、安全、交通、租金、方便，都應做實地攷察。
- 4、設備。根據不同類型的活動，考慮設備的需要，譬如舉辦營地集訓，要考慮吃住的生活環境。假如只有一天的活動，只需考慮燈光、音響和其他培訓設備。
- 5、領導。上級單位、組織者和培訓部門，分工合作，層層負責，落實到具體負責人。
- 6、資料。不論討論會或培訓班，都須做好資料、文件、通知、教材等各種文書工作。
- 7、評估。評估有專人負責，工作從策劃時就開始直到培訓活動結束以後，甚至跟蹤調查。

## 二、有效落實

### A、資源充份

規劃的落實是一個艱巨的任務，許多事雖然在策劃時有所預料，但是在具體實施時，有時壓力很重，甚至出現意想不到的困境，例如經費、演講人、教師、教材和設備等。



培訓活動籌備委員會的負責人必須注意以下與培訓有關的條件：

1、控制預算。 主要領導人必須關心財務狀況，規劃的經費到位；如果不足，盡早設法節省開支，取消次要項目。 開支的水平事先有標準規格，不得超越，如報銷旅 費、伙食級別、工資報酬等。

1、培訓教材。 在培訓活動開始前要保證教材和資料充足，並且嚴格計劃和控制，防止浪費。

2、學員名單。 根據策劃的目的，參加者必須符合條件，因此，須對每個學員的年齡、性別、學歷、資料和健康狀況進行復查。 如果不符合培訓的條件，盡早通知 對方等待以後機會，更換合適的學員。

3、培訓者名單。 必須保證主要負責人、工作人員和教師按時報到，上崗； 任何人有急事，必須提前請假，以便安排其他人代替或改變活動計劃。

4、資料和檔案。 與培訓有關的資料和參考書籍備齊，以備臨時需要； 培訓活動的各種文件、批件、記錄，由專門秘書保管。

5、環境和設備。 在學員報到前，檢查所有學員們學習、生活、禮拜和活動的場所，後勤供應和服務，如伙食、茶水和急救，保證一切設備正常運行，如水電、冷暖設 備和廚房用具等。

6、安全第一。 一次活動召集許多人，多數從外地來，凡是集合的地方都必須嚴格檢查，注意安全，如水電、飲食、健康、交通以及社會環境。 尤其有女性學員參加 時，加倍注意安全。

## B、行動有方

對策劃最準確的評分是落實的效果，落實是行動，有行動就有結果，結果的成功與失敗，或者達到怎樣的程度，都是當初計劃和設計的最後成果。 凡是策劃者都希望達到最理想的結局，在策劃和結局之間有一段過程，這就是計劃之中按步就班獲取的成就和最後的勝利。 因此，按照原定規劃方案行動，出現任何情況都不亂方寸，目標準確，控制局面，是達到既定目標的保證。

一套規劃也許寫了洋洋萬言，說明許多理由，介紹許多情況，執行者不可能字字牢記，因此，有必要把整個規劃重新制定一些提綱、口號或表格，便於執行者對自己的職責一目瞭然，容易查對。例如以下這份行動檢查表。

	負責人	材料	開支	經費	時限
培訓設備					
教材資料					
演講人					
會場環境					
接待後勤					
通知廣告					
飲食					
請帖					
(其他項目隨時可補充)					

---

---

## 伊斯蘭宣教培訓班每日活動時間表

	起床
	晨禮
	重要通知(10分鐘)
	經訓學習小組活動(30分鐘)
	洗漱整理內務(30至45分鐘)
8: 30 - 9: 00	早餐
9: 15 - 10: 30	第一堂課
10: 30 - 11: 00	課間休息
11: 00 - 12: 30	第二堂課
1: 00	晌禮
	自由活動時間
	晡禮
4: 15 - 6: 00	第三堂課
	昏禮
7: 30 - 8: 30	小組活動
9: 30 - 9: 45	一天回顧和評估

10: 00

宵禮

10: 15

熄燈睡覺

---

{圖示：三個大圓圈，見323頁，Diagram on page 323}

學 習 驛 站

>>>>><<<<<<

一個領導三個環節

計劃不論寫得多好，如果沒有行動，那是一文不值的廢紙；而沒有規劃的行動是盲動，是僥倖，出現的是假成果，根本不可靠。策劃時詳細週到，行動時嚴格認真，最後才有理想的好結果，這時才是對策劃的真正評價。任何領導，應當注意三個環節：策劃、行動和成果。

策劃

行動

成果

領導要牢記

三大環節：計劃、行動到收穫

=====

## 思考與討論

>>>>>><<<<<<<<

- 1、哪些人應當參加伊斯蘭培訓活動的策劃和設計？
- 2、怎樣把培訓活動的進程用時間線簡明地表現出來？
- 3、在設計培訓規劃時最關鍵的資源有哪幾項？
- 4、如何把培訓規劃的執行任務簡化為幾張工作檢查表和行動綱領？

=====

## 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景：你是某省伊斯蘭協會的副主席，專門負責宣教培訓工作。伊協委員會決定要在本省的一座小城市舉辦一期鄉鎮清真寺管委會主任社區管理經驗學習班，活動三天，有30個學員參加，每人交費40元。為這次培訓聘請兩位老師，每人的報酬是400元。

- 1、設計一份規劃表，列出五項內容，保證規劃得到落實。
  - 2、設計一張每天活動內容時刻表。
  - 3、製作一張賬目清單，列出收支詳細項目(不可超支)。
  - 4、寫一份通告，發給每一個參加者，動員他們必須參加，說明這次培訓的重要意義和要求。
- 
-

## 第五部份

### 舉辦青年集訓營的理論與實踐

在穆斯林社會工作的培訓中，青年集訓營的形式已經成為經典型的老傳統。集訓營的內容沒有嚴格的局限性，任何內容都能容納進去，但是，集訓營的形式和環境，最適合於培訓領導能力和組織工作能力。在許多情況下，集訓營沒有特別的專題，只是把一些有經驗的宣教者召集起來，聚會一周，交流經驗和思想，演示幾個樣板的工作模式，探索新的工作方法。

《導論》的這一部份共分六章，重點討論舉辦青年集訓營的目的、規劃、部署、課程、活動和評估，其中還有一章討論穆斯林的規範行為。這一章與訓練有密切關係，因為，穆斯林的行為規範應當是未來穆斯林領導人的行動準則和對穆斯林社區的示範。

這一部份有六章，內容如下：

第三十二章：舉辦青年集訓營的目的

第三十三章：集訓營的準備與部署

第三十四章：課程設計與常規活動

第三十五章：受訓者的主動參與

第三十六章：穆斯林規範行為的訓練

第三十七章：集訓營成勳評估

---

## 第三十二章

### 舉辦青年集訓營的目的

---

## 一、目的

## 二、供參考的內容

- A、伊斯蘭知識與普通常識
  - B、體育或技藝
  - C、管理方法與組織工作
  - D、組織穆斯林社區活動
  - E、服務項目訓練
- 

## 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 確認青年集訓營的目的
  - \* 為集訓營設計訓練項目
  - \* 確定訓練重點及其在營地活動中的位置
- 

## 一、目的

經驗證明，青年集訓營是穆斯林社會工作培訓行之有效的傳統方法，尤其適用於培訓穆斯林社會的領導骨幹。集訓營的方式製造了一個特殊的好環境，把興趣愛好和志嚮相同的青年集合在一起，共同生活一個階段，給他們設計和安排一整套學習和活動規劃，每次都能見到培訓的效果。

不論集訓什麼內容，一次集訓營的活動都能達到以下這些目的：

- >> 在嚴格管理和指導下，學員們都能學到新的伊斯蘭知識，加強信仰的決心。
- >> 經過一段時間的集體生活，懂得了穆斯林的規範行為。
- >> 通過集訓的內容，都能掌握培訓的新技術或者增長了新的工作經驗。
- >> 與來自各地的穆斯林兄弟相處，加強每個人的集體觀念和集體生活習慣。
- >> 增強學員們的穆斯林兄弟姐妹之情，促進他們互相關懷與合作，以及為伊斯蘭事業的集體責任感。

青年集訓營可以通過以下這些培訓內容達到上述目的：

- >> 培訓伊斯蘭的知識，訓練某種實用技術或者體育項目；
- >> 培訓管理能力和組織工作經驗；
- >> 參與研究和設計穆斯林社區的服務項目；
- >> 參加青年服務的培訓項目

集訓的內容和專題應當根據當地穆斯林社會的需要而定，而且要考慮到參加集訓學員的年齡、興趣、文化水平和宣教工作的需要。此外，集訓營的訓練課程並非只限制在郊外野地或者圍牆大院之內的孤獨活動，只把一群人找在一起同吃同住同學習同禮拜，而應當規劃特定時間，安排他們走出去，訪問附近的穆斯林居民和參加一些社區活動，體驗生活，實踐課堂理論。在附近的穆斯林居民中，肯定有很豐富的培訓資源，通過調查研究，把這些資源發掘出來，成為培訓青年人的寶貴教材。

如果選定了一個地方為集訓的營地，組織者應當提前與當地的穆斯林領導和社區負責人聯繫，說明原因和目的，要求幫助和協作，這樣對集訓的學員培訓有益，對當地的穆斯林社會也有好處。培訓和宣教可以結合成為一體，集訓本身就是結合實踐的訓練，這是與學校教學的根本區別。下一節是一系列的題目，僅供參考，只起拋磚引玉的作用，啟發大家的思考，因此，在你看完這些培訓題目之後，應當深入思考，根據你們那裡的穆斯林文化和社會狀況，你們應當考慮哪些必須培訓和宣教的題目，目的是提高當地穆斯林社會的信仰、生活條件和團結互助精神。

## 二、僅供參考的內容

### A、伊斯蘭知識與普通常識

伊斯蘭文獻和讀物

伊斯蘭與其他文化的比較

伊斯蘭世界和時事

穆斯林團結



穆斯林國家(社會)當前面臨的問題

對認主學的理解

如何實現天下穆民是一家

六大信仰

伊斯蘭法學原理

敬畏真主

拜功的法理

齋戒的法理

則卡特法理

朝覲的法理

伊斯蘭的禁止

【古蘭經】學研究

【古蘭經】誦讀法

聖訓學研究

先知穆聖的一生典範

聖門弟子的事跡

穆斯林的宣教責任

勸善戒惡

伊斯蘭的復興

穆斯林的人生觀

穆斯林的人格

穆斯林的忍耐與寬容

穆斯林社會的團結

家庭伊斯蘭化

伊斯蘭與其他宗教

伊斯蘭運動

穆斯林青年的使命

穆斯林婦女的權力

伊斯蘭教育

伊斯蘭制度：社會、經濟、政治

舒拉(協商)與民主

## B、體育與技藝

藝術技法：美術、書法、手工藝

電腦操作與伊斯蘭網站

武術與健身

- 自衛術
- 一般體育運動
- 急救與衛生
- 清真食品烹調
- 清真食品的歷史研究和教法規則

### C、管理方法與組織工作

- 清真寺管理
- 伊斯蘭學校管理
- 舉辦清真小學
- 舉辦青年穆斯林學習班
- 舉辦社區婦女學習班
- 伊斯蘭組織或穆斯林團體
- 組織伊斯蘭大會
- 組織學術研討會
- 組織專題研究會
- 財務與賬目管理
- 制定活動規劃

### D、組織穆斯林社區活動

- 社區宣教活動
- 建立社區青年小組
- 安排穆斯林社區活動日曆
- 怎樣辦好社區伊斯蘭文化中心
- 怎樣組織社區開齋節
- 怎樣在社區內傳播伊斯蘭信息
- 怎樣改善穆斯林家庭
- 怎樣組織家庭訪問，關心老弱病殘
- 怎樣為公益事業籌集經費
- 培訓社區穆斯林規範行為
- 如何開發就業機會發展社區經濟
- 提昇穆斯林的社會影響
- 監督本地新聞媒體對穆斯林的報道動向
- 組織志願者幫助社區排憂解難
- 組織社區文化學習班

## E、服務項目訓練

- 向穆斯林社區青年提供技術進修與工作信息
- 為穆斯林學校提供義務服務
- 協助學校做好家長、學生和假期工作
- 婚姻與家庭顧問
- 開發地方經濟擴大就業機會
- 幫助困難家庭的學生
- 穆斯林社區聯誼活動，接待外地或外國穆斯林客人

舉辦穆斯林青年集訓營，幫助社區青年逐步提高伊斯蘭信仰覺悟和工作能力，目的是提高整個社區的素質和社會地位。以上這些題目都可能成為集訓營的一個主題，一次活動也可以有兩個或三個主題，但分清主次。我們設計和舉辦青年活動的一個總目標是為了取悅於真主，祈求真主引導我們走在正道上。真主在【古蘭經】中啟示說：“我對我所派遣的僕人們已有約言在先了，他們必定是被援助的，我的軍隊必定是勝利的。” (37: 171-173)

---

### 思考與討論

>>>>>>><<<<<<<<<

- 1、青年集訓營的工作與穆斯林社區發展有什麼關係？
- 2、集訓對熱心穆斯林社會工作的青年有什麼意義？
- 3、怎樣確定一次集訓的培訓主題？
- 4、穆斯林青年集訓一般應當達到哪三個目的？
- 5、假如設計一次技術性訓練，應當怎樣安排課程和活動？

---

### 理解練習

>>>>>>><<<<<<<<

情景：暑期快到了，伊斯蘭組織計劃要組織一次附近幾所大學的穆斯林學生夏令營，時間是一個星期。師資的力量也準備從這些學校中聘請，請他們擔任一些知識課程。這是第一次舉辦這樣的活動，那些大學生們可能從來沒有參加過穆斯林的夏令營，但他們都是很關心穆斯林社會，並且將來很可能要為穆斯林社會做出貢獻。

- 1、說明為什麼對這些大學生夏令營的形式是較合適的集訓方法。
- 2、為這些大學生設想一些他們最需要而且能感興趣的課程和活動。
- 3、在課程設計中，必須要考慮到他們將對未來社區服務，因此應當考慮一些社會工作方法的介紹和訓練。
- 4、對你的全部規劃列出一個注意事項的表格，以便檢查你的工作。

=====

## 第三十三章

### 集訓營的準備與部署

#### 一、選擇集訓地點

#### 二、營地物質條件

- A、場地規劃
- B、教學設備
- C、信息與通告
- D、水房與衛生間

#### 三、開支與預算

#### 四、招收學員

- A、外地招生
- B、本地配合工作
- C、接待工作

---

## 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 確認舉辦集訓營地的基本條件
- \* 確認集訓活動的主要開支預算
- \* 確認招收學員的原則和方法

---

## 一、選擇集訓地點

在決定舉辦集訓營之後，應當立即選擇一個建營的合適地點，這個地點對於集訓成功很重要。首先外部環境要好，少受外界干擾；其次是內部環境，既不能過份艱苦，也不能豪華。營地即是一個大家庭，又是學校，師生共同生活在一起，其中有邀請來的穆斯林學者老前輩，享有思想和言論的自由，遵守伊斯蘭的生活紀律，學員們來自各地，促進友誼，切磋學問，共同關心穆斯林社會的前途和進步。選擇的地點給大家提供了現成的基本物質條件，這些人可以愉快地生活，有廚房、餐廳、宿舍、衛生間、活動場地；也有教室、禮堂、圖書閱覽室、會議室、辦公室、淨身的水房、禮拜殿。院內整潔衛生，生活方便，房屋佈局嚴謹；院外安靜，環境優雅，交通便利。

地點可以選在城市中，但要避免商業和娛樂中心或交通要道，因為那裡干擾大而且不安全；地點選在鄉村或山區，固然環境恬靜少噪音，但須有水源和樹木，居住不能太艱苦。最理想的地方是伊斯蘭文化古蹟處，附近又有傳統的穆斯林社區，生活和學習都很方便。比較起來，城市比鄉村條件優越，適於年輕人多樣性的活動，如參觀展覽、公園散步、舉行多樣體育活動、與附近大學交流。如果在鄉村，另有一番自然情趣，遠離鬧市，清水綠野，走進穆斯林村莊，學習質樸生活方式和感情，休息時到田間漫步空氣新鮮利於沉思。

現代的社會，文明昌盛，水電便利，信息靈通，交通發達，可以選擇的集訓地點肯定很多，近處只是幾個小時的汽車路程，遠處也不過一晝夜的火車距離。如果連續舉辦十年集訓營，一年可以換一個地方，不論在哪裡，不要忘記穆斯林的人群，集訓營地靠近穆斯林社區對雙方都有利益。伊斯蘭組織培訓部門應當有一個營地候選名單，常常可以更換地方，但對每一個地方，在

決定之前，必須派人去攷察，與當地社會聯繫，取得同意和支持。絕對要遠離酒肆、賭場、旅店、海濱、色情服務場所的地方，那樣的地方不僅聲音噪雜、路人形穢，而且犯罪率高，許多街景不堪入目。

## 二、營地物質條件

### A、場地規劃

許多人聚集在一起，需要很寬敞的場所和空間，舉行各種類型的活動和方便的生活起居。譬如禮堂，那裡應當能容納得下全體學員，大小合宜，而且應有足夠的照明和擴音設備，以便週圍走動和活動的空間；如果是委員會商議工作或小組討論，那麼，開會的房間不能太空曠，防止閑雜人自由出入。

宿舍、食堂和禮拜的地方都須安排合適，專項用途，不要每天多次搬動傢具，臨時改造環境。房間的大小要適中，例如接待室大約在10平方米左右，教室不超過20平方米，大會議室配備座位在30與40平方米之間，禮拜殿每人站在平均一半平方米的地面上，宿舍裡保證每人有一個單獨的床位。

室外應有些空地，讓久坐室內的人能夠出去走走活動筋骨。炎熱的地方，夏天並非必須開空調，但須通風，裝電扇；在寒冷地帶，冬天要有取暖設備，用煤火取暖務必注意安全，防止煤氣中毒。

### B、教學設備

教室之中應有最基本的設備，如課座椅和講臺，燈光照明和黑板。現代教學設備不斷在改進，市場供應齊全，適當添置新設備不算是浪費，可以提高教學效果，節省教師時間，例如大屏幕投影設備、透明膠片反光鏡、電腦軟件幻燈片或大幅掛圖。如果有這些設備，或者邀請的教師提出要求，應當安放位置恰當，便於操作，也適於學員觀看；須在事先測試，不要在講課期間手忙腳亂措手不及。

書籍要備齊，按學員多少數量足夠，並且在秘書處應有一臺複印機，控制使用，專為教材資料和複印文件服務。如果用電腦教學，機器數量不能太少，每人都有時間上機動手實踐，課後應當按制度開放，供學生熟練技巧，但絕對禁止做電腦遊戲或為個人目的的使用。

### C、信息與通告

營地與外界保持密切聯繫，辦公室電話有人24小時值班，辦公電話與公用電話分開。每天晨禮後秘書處發佈通知，信息通告有四種形式：早晨集合時口頭通知，發給每人或各組的書面通訊，在行人要道設立佈告欄張貼公告，臨時召集組長會議分頭向各組傳達。

教學區一律不要安裝電話；要求學員禮拜和上課時必須關閉手機和傳呼機。紀律規定：個人對外聯絡，如電話、信件、接待來客等，一律安排在課餘時間，不得影響集體生活和教學。在教學區、禮拜室和會議室週圍，張貼標誌，如“禁止喧譁”、“請安靜”等。

### D、水房與衛生間

集訓場所必須有水房可以淋浴，衛生間裡有淨下處，男女房間要分開，並且保持距離。水房和衛生間的位置要合適，靠近禮拜室和宿舍，不要設在大操場以外的邊緣地帶，也不要讓使用者上下奔走許多層的樓梯。如果有條件，應當多設幾處，各組分別使用方便。

## 三、開支與預算

設想辦一次青年集訓營的活動，開支預算和籌措資金這是對培訓活動成功的經濟保證。首先估計開支需要多少，然後考慮經費的來源，開支預算儘量節省，財源開發應當稍有寬裕，這樣才能保持平衡。在經費來源確定無疑之後，再制定詳細規劃，向有關領導提出申請。

各項開支都須列出清單，如同做決策的方式研究各種可選擇的途徑和代用品。一切購買的物品和需要的社會服務，根據一個原則：為培訓的目的服務。主要的開支可以分為四大類：食宿、教材與設備、服務費用和交通。如果在本市舉辦集訓營，食宿的費用佔比例最高；如果，師生多來自外地，那麼，交通費成為主要開支。原則上不購置新設備，如炊具、宿舍用品、教學器材、辦公設備等，因為，借用的場所，經常可能更換地方。伙食保持學生的一般標準，沒有必要每天有豐盛的宴席，但要保證每個學員吃飽，並且有些花樣口味的調劑。如果有多餘的錢，可以給師生們賣一些紀念性禮品或書籍。

旅費的開支如果細心攷察，可以功半事倍，譬如借用單位車，付給汽油費用和司機工資要比租用旅行社車便宜許多倍；乘火車比坐飛機更加省錢；即使邀請遠途學者來講學，組織者提前一

個月訂機票比臨時購票可以獲得許多票價優惠。向社會要求服務當然要付錢，例如出租汽車、設備修理；內部的服務原則上組織附近穆斯林志願者義務服務，但也應當向他們表示一些象征性謝意，如贈送紀念品或者金錢酬謝。一切本着節省的原則，集訓營的培訓效果不會因此而降低。

## 四、招收學員

青年集訓營不是對無知的穆斯林進行啟蒙教育，也不是新穆斯林知識培訓，而是培訓穆斯林社會的未來領導骨幹份子，因此，一般希望招收有一些工作經驗的積極份子。這些人已經有許多切身的體驗，工作熱情，艱苦樸素，熱愛伊斯蘭事業，為穆斯林社會感到驕傲，願為穆斯林大眾做出更多的貢獻，提高穆斯林的社會地位。這些人應當在許多方面有共同點，例如年齡，閱歷、文化水平和伊斯蘭知識在差不多的水平上，互相容易溝通，教學活動容易安排。

如果同類年青人太多，可以通過測驗或書面考試的辦法擇優錄取，如在校大學生、伊斯蘭學校畢業生、年青的阿訇、穆斯林村幹部。不同程度的青年，可以為他們安排不同的活動，例如本地一年可以舉行多次活動，每次有所不同的重點內容，或者推薦到上層組織的集訓活動。招生應當公開化，集訓也應當公開化，因為這些活動的本身就是穆斯林社區活動的催化劑，為當地樹立穆斯林文明的正氣，使參加集訓的學員感到是一次榮幸，受到社會的尊敬，並且負有責任感。

### A、外地招生

當地的伊斯蘭組織應當密切注意外地的穆斯林文化和教育信息，每個市鎮應當與省級伊斯蘭組織有聯繫，這是信息時代的特點。古代的傳統是依靠人員的走動，口頭通報一些外地信息，經常是聽到的消息都是過去了的歷史，無法配合行動，穆斯林社會四分五裂，各守門戶。現代社會的各種通訊手段使地球變成了一個村，到了真正的天涯若比鄰的時代，尤其在一個省市以內，穆斯林社區的任何活動，都應當在當天得到通知，至晚不能超過一個星期。

穆斯林青年的培訓工作不是一個地方的孤立行動，上下級組織經常交流學員，附近地區的友好村鎮分享培訓機會，但必須根據嚴格要求選擇合適的人選推薦到那裡去接受培訓。如果不重視外地穆斯林組織發來通知的具體要求，隨意派遣學員出發，選人不慎，後果難以預料，對雙方都將造成損失，互相也可能因此傷了多年的和氣。

### B、本地配合工作

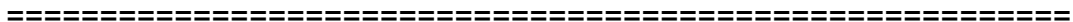


如果外地有招生通知，本地幾家單位和組織應當互相溝通情報，共同推選參加集訓的人才，如幾所清真寺，多處穆斯林居民區，穆斯林的學校、伊斯蘭文化站。

如果本市自辦集訓班，或穆斯林青年活動，也應該互相通訊，互相支援。這樣的活動多了，這個地方的穆斯林自然形成一個整體，促成多方面發展，如伊斯蘭教育、文化、工商業、婚姻、新聞、通訊。

### C、接待工作

青年集訓營在哪裡舉辦，那裡的穆斯林組織和社會團體有責任給予幫助和支援。例如接待外地青年到某市參加活動，那裡的伊斯蘭組織和當地的社會應當得到正式通知後給予各種方便，如協助接待。在正式開幕典禮上，當地的主要阿訇和穆斯林領導人應當出席助陣，同時了解集訓的目的和內容，以便支持和配合。這樣，我們設計的穆斯林青年集訓營其教育意義遠遠超越了對這些年青人的培訓，而是影響到當地全社會，促進穆斯林社會的全面發展。假如能夠通過當地電視臺和報社新聞媒體對社會公眾宣傳報道，這將是穆斯林社會提高聲望和樹立穆斯林正當形像的工程。



### 思考與討論



- 1、青年集訓營的營地選擇在城市和農村各有什麼利弊？
- 2、營地的場地規劃要考慮哪些因素？
- 3、在設計青年集訓時，從哪些方面可以考慮節省開支？
- 4、舉辦一次青年集訓營活動為什麼要動員穆斯林組織配合？有什麼社會意義？



## 理解練習

>>>>>>>><<<<<<<<<<

情景：伊斯蘭協會決定有你負責組織和規劃一次青年集訓營。你有幾個可選的營地，由你設計集訓活動的全部預算，規定學員資格的原則。這是一次全省性的伊斯蘭教育活動，從現在起，你有六個月的時間，完成一切規劃。

- 1、對你選定的營地說明理由。
- 2、寫一份通告，說明這次青年集訓營的目的，招生條件和招生方式。
- 3、設計這次活動主要開支的預算，說明哪些是可選擇的項目，哪些地方可以節省開支，既能保證集訓生活的質量，也能堅持勤儉辦事。

=====

## 第三十四章

### 課程設計與常規活動

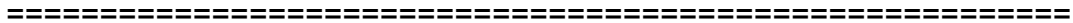
- 一、集訓活動的基本內容
  - A、程序的時間表
  - B、選定演講人
  - C、使用音像設備
  - D、體育與娛樂
  - E、開營典禮與閉幕式
- 二、一天活動的安排
  - A、一天活動的內容
  - B、科學地安排活動
  - C、一天活動的時間表模式

=====

## 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 確認課程中的最重要內容
- \* 選擇合適的演講人並且恰當地使用音像設備
- \* 為青年集訓營制定一天的活動內容



### 一、集訓活動的基本內容

經驗證明，在對青年穆斯林培訓的各種方式中，集訓營的活動效果最佳，向青年一代傳播伊斯蘭的知識和穆斯林的規範生活習慣，培養未來的穆斯林社會領導。“集訓營”的概念，不言而喻，是臨時的集中培訓，從早到晚的生活和學習都做周密的安排，大家生活在一個特定的環境中，歷時一至兩個星期的時間。參加的學員一般在20至30歲之間，他們代表了穆斯林社會的未來希望。在本《導論》的許多章節中，我們已經討論了青年集訓營的各種注意事項和工作方法，這一章着重討論一些集訓活動的具體組織和安排。

集訓營的核心內容是培訓，集訓營活動的成就必以培訓的成效為準則。這一章的主要內容是如何保證集訓營中培訓課程的設計和安排，有些是原則，有些很具體。世界上絕沒有一個固定不變的課程規劃，一切內容都必須根據現實的情況做必要的調整和部署，同時，應當征求學員的意見。總之，學員的因素是制定集訓規劃的關鍵，在開營典禮前，對學員的個人情況掌握得越詳細，制定的課程與活動越是切合實際的需要。

對集訓活動的設計和規劃需要有一個規劃委員會，由三五個人組成，外加一名青年的代表。精心設計的集訓課程和活動必須保證體現伊斯蘭的精神，提高信仰覺悟，促進穆斯林社會的團結，增強個人對伊斯蘭的信念和為穆斯林社區服務的決心。活動的形式應當多樣化，例如演講、專業化討論、實踐演示和動手操作練習，所有活動都安排合理，生活有規律，有趣味，其中包括體育和娛樂。

在前一章中，我們例舉了舉辦集訓的各種專題；一旦選定了某個專題，必須以這個內容為集訓的思想核心，一切活動以此為重點，使參加者獲得深刻的印象和顯著的進步。

## A、程序的時間表

本《導論》在以前許多章節中介紹過各種活動的時間表問題，但是，這裡介紹的是集訓營活動安排時間表的原則。集訓活動的時間安排應當遵守兩個基本原則，第一，各項課程與活動合理安排；第二，讓全體學員們得到充份的休息，生活的愉快。這二者都是為了營造一個有效而美好的學習環境，成為每個學員值得記憶的一次活動。

例如，每天早晨的活動必須以晨禮開始，晚上必須做完宵禮拜功之後熄燈就寢，在此期間保證全體學員有充足的睡眠，除了少數例外的情況，一律不許個人在夜間活動。在白天的時間內，全體學員參加所有的活動，中間安排適當的課間休息和用餐時間，在每段授課時的前後都給學員活動和休息的機會，以便保證在聽課時間內精力集中。如果不注意勞逸結合，學員過份緊張或連續作戰，恐怕培訓的效果將事倍功半，令人失望。

課程的安排要依據集訓的時間長短，內容均勻排開，幾門課程有前後次序；一般把智力性的課程安排在上半，練習型的可以安排在下半，討論多在晚上。上午是學員們精神和記憶最好的時間，多安排學術性質的課程，為保持學習的有效性，一個單元不能超過一個半小時。室外活動、體育運動、音像演示和娛樂，可以在下午和晚上。一日三餐和禮拜的時間固定在一天之中的日程表上，使每個人養成習慣，準時參加。

如果集訓的時間超過一個星期，有必要安排一個或兩個整天，組織營外活動。營外活動的種類很多，例如深入到穆斯林社區或村莊活動，參觀訪問，遊覽名勝古蹟，分小組到穆斯林的學校和家庭宣教，這些活動可以調節整個培訓的緊張氣氛，也給學員接觸社會的機會，實踐學術知識。固定課程可以改動一天，舉行演講比賽或者專題討論，促進各地學員互相學習，交流思想。討論的內容可以是課程內容的總結和彙報，也可以提出新的討論題，研究共同關心的穆斯林社會問題，或者伊斯蘭運動的總體局勢。

最後幾天，要求參加的學員們對集訓營活動進行認真總結，對各項課程和活動進行客觀評估，這次集訓學員可以共同擬定一個今後學習和宣教的決議。從各地來的穆斯林青年們難得一次聚會，如果有機會討論今後怎樣努力，如何推動伊斯蘭運動的發展和穆斯林社會的進步，這將是很大的收穫。在討論中，他們必然結合本地具體的問題和發展障礙，能發現和提出問題本身就是社會覺悟和進步的跡象，在他們得到機會之時，對妨礙發展的阻力將會發出挑戰。如果把他們的想法寫成聲明或文字的論文，更有利于各方人士傳閱和思考，推動穆斯林社會的進步和發展。

## B、選定演講人

在確定集訓營的主題內容和課程安排後，下一個重要問題是選擇演講人、參加討論的發言人和向學員演示技藝的師傅。在以前的章節中，曾經討論過一些關於培訓師資和教學人員的資格問題。

集訓營籌備會應當有一份穆斯林學者名單，這些人各有專長，而且都是可以設法邀請到的。在培訓的具體內容確定後，從這些學者中挑選最合適的人選，第一是專業對口，第二是程度恰當，例如對初學者介紹【古蘭經】，就沒有必要請一位古蘭學專家講專門的課題，這是大才小用。如果請一位中學歷史老師給阿訇們講伊斯蘭文明史或先知穆聖生平恐怕不能滿足要求，這是力不從心。因為我們是為了開展伊斯蘭運動舉辦集訓營，被邀請的老師應當是有基本信仰和堅持伊斯蘭思想的學者，如果請一位無神論者來評論【古蘭經】或者歷史唯物主義者敘述穆聖生平恐怕將遭到學員們中途造反，把他趕下臺去。選擇演講者是突出集訓主題的一個極重要環節，保證培訓的內容核心不動搖，達到預期的目標。選擇演講者重實學，而非名望，有名望者未必有實學，而且有名望者可能考慮自己的政治生涯和社會地位而對穆斯林工作不便拋頭露面。

## C、使用音像設備

本《導論》的第二十三章重點討論過使用音像設備的問題，在此不再重複。在集訓營的課程中，授課仍舊是一個主要的培訓方式，因此，如果有條件使用音像輔助授課，效果肯定會更好。在一個富裕的地區或者較高層的伊斯蘭組織，伊斯蘭宣教的培訓應當是該組織的主要使命之一，應當設置一個負責宣傳和培訓的部門，那麼，在這個組織發展過程中，應當想到不斷添置音像設備，隨時使用都很方便。大部份音像設備都比較簡單，不須要佔用很大的地面和配備複雜的裝備，往往只是一兩件手提式小設備，只要有電源的地方，都能接通使用。如果攜帶大屏幕不方便，利用教室中的粉白牆壁或者在牆上貼上白紙，效果也不錯。現代的許多投影和幻燈設備可以直接與電腦或電視機接通使用，電腦和電視機在大部份地方開始普及，容易借用當地的條件。

帶領學員們到外地參加集訓營活動，需用的音像設備隨隊攜帶，但不要忘記有經過訓練的操作人員跟隨着，他可以負責設備的技術問題。如果沒有技術人員跟隊，建議你們不要帶很多設備，因為當地也許找不到一位懂得你們這些特殊設備的人。

決心在集訓營地使用音像設備，目的是提高集訓和授課的效果，因此，組織者應與演講人事先聯繫和安排妥當，並且在使用前確實操練過，一切性能可靠。如果沒有十拿九穩的把握，複雜的教學設備可以免了，多吃點苦，仍舊用最傳統的教學手段，即一張嘴加上一支粉筆，也能達到

目的。教學設備絕不是當裝飾和擺設用的，不論多麼先進或貴重的設備，如果不發揮作用，它的價值等於零。

#### D、體育與娛樂

青年集訓營，顧名思義，應邀參加的人都是青年，而且是利用他們的假期或空閒時間集中活動，內容雖然以培訓為中心，但是不等於強化訓練。因此，要把他們的生活安排得活潑，認真，有規律。課程安排勞逸結合，是為了提高培訓的效果，每天都有固定的幾段消閒時間，目的是使他們感到愉快和健康。通過各種體育、文娛、閒聊與散步的時間，來自各地的學員們加深了互相認識和熟悉，他們將來的健康成長和團結互助是伊斯蘭運動的一筆巨大財富，是以後穆斯林社會繁榮昌盛的人才基礎。

各種正常的體育運動都是合適的，如球類和田徑；場地不大的地方可以打乒乓球、板球或羽毛球，營內或與營外人進行體育項目比賽。此外也可以增加一些穆斯林民族所特有的傳統體育如武術、摔跤、騎馬、舉重等。體育活動也可以同當地居民一起參加或觀看，比如邀請當地傳統體育世家表演或講解。開展體育活動要注意三個問題：第一，是為了友誼和活躍培訓緊張的生活，不要因為體育競賽而發生矛盾；第二，任何文體活動要注意男女的界線，因為穆斯林青年集訓營是一次穆斯林生活規範的演習，應當嚴格尊重伊斯蘭的規則；第三，要注意安全，身體的安全不出事故，也要注意社會的安全，不要引入許多不相干的人與營員們混雜，造成失竊或社會糾紛。

娛樂活動不宜過份，不要招致當地穆斯林社會的反感，只可以適當開展，如舉行詩歌朗誦會、講故事、誦讀【古蘭經】比賽、伊斯蘭知識競賽、集體表演贊聖詞、表演生活小品節目、書法或繪畫表演。有許多體育和娛樂活動可以在出外野餐時舉行，多數人會感到有興趣。

#### E、開營典禮與閉幕式

開營典禮與閉幕式應當認為是很重要的活動，給人以良好開端與勝利閉幕的深刻印象，因此，有必要為這兩次活動做周密的規劃和設計。

以誦讀【古蘭經】為開營典禮第一項內容，應選擇與伊斯蘭宣教培訓或本次培訓內容有關的章節，用阿拉伯原文誦讀之後，立即用本民族語言把意思翻譯出來，讓大家聽懂，成為這次培訓的指導思想，而不要把頌經當作一種純形式主義。

頌經之後，這次集訓營的組織領導人演講，介紹這個組織的性質、責任和義務，並且說明為什麼要舉辦這樣的集訓活動。然後是營地的具體負責人講話，說明這次集訓的活動安排以及宣佈集訓活動的紀律；後勤部門的負責人應當向學員們說明營地的環境和佈置，學習與活動的安排以及生活管理等。開營典禮結束前，先介紹參加這次活動的特邀佳賓、老師和工作人員。開營典禮的主持人應當是這次集訓活動的負責人，可以稱為“營長”，或“校長”。以下是開營典禮的儀式程序表模式：

#### 青年集訓營開營典禮，星期五下午，2：30 至 4：00 (參考模式)

2：30	誦讀【古蘭經】及朗讀經文翻譯
2：40	高層領導致問候詞
2：45	本地領導致問候詞
2：50	兄弟組織代表致問候詞
3：00	上級領導指導演講，說明集訓活動的重要性和目的
3：15	營地組織者工作發言，說明活動內容，宣佈營地紀律
3：40	營長通知學習與生活安排，以及介紹佳賓。
3：45	回答學員的各種營地學習和生活問題
4：00	開營典禮結束

閉幕式應當與開營典禮同樣重要，甚至更為重要。閉幕式應當是在所有規劃的活動都獲得順利完成與圓滿成功時的自然結尾，應該是大家興高采烈而又留戀不捨的時刻。閉幕式既是全部活動的總結，強調這次活動的收穫，又是充份肯定老師、學員和工作人員共同努力的成果。對有些支持和贊助的組織以及週圍穆斯林社區表示感謝，向老師們表示致敬，對優秀的學員給予表揚，各方面的代表都可以在閉幕式上做簡短發言。以下是閉幕式的儀式程序模式：

#### 青年集訓營閉幕式議程，星期日下午，2：30 至 4：00 (參考模式)

2：30	佳賓代表發言
2：50	集訓營工作總結報告
3：10	集訓工作點評與對未來的希望
3：15	學員代表發言
3：30	本地領導致詞
3：35	高層或上級領導致詞
3：40	誦讀【古蘭經】、朗讀經文翻譯以及做都阿宜
3：50	集訓營結束儀式，如集體贊主贊聖，互相拿手，互相致色倆目
4：00	儀式結束

(附屬說明：如果集訓時間不超過三天，在結束儀式前，要學員們填寫一份簡單的評估問卷。如果集訓超過三天，在結束前的最後一次活動應當是對這次集訓的評估。)

---

---

## 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<<

讓他們帶些什麼回家？

人的知識如同財富，是一點一點積累的，使生活充滿了樂趣。我們組織穆斯林社會活動的人，時刻都應當這樣想：“讓他們帶些什麼回家？”不論是一次穆斯林集會、聚餐、演講、培訓、集訓或集體活動，都應當使參加者都感覺到有所收穫，時間沒有浪費。

“讓他們帶些什麼回家？”這個問題在每次設計和準備活動時就有此目標，這次活動必然會有成就，因為你的善良舉意和努力將獲得真主的嘉獎。

凡是參加穆斯林集體活動的人都能有所收穫，那麼，從信仰的意義上，這些收穫等於是你給他們的施捨；從精神的意義上，他們感到愉快，獲得生命的價值；從穆斯林的社會意義上，促進了整個社會的進步，提高了文明。

=====

## 二、一天活動的安排

### A、一天活動的內容

俗話說“柴米油鹽醬醋茶，開門七竅”，這些是每天不可缺少的日常必需品。我們為參加集訓營活動的學員們安排一天的活動，也有每天不可缺少的“開門七竅”，必須合理地排列在每天的活動中：禮拜、吃飯、學習、休息、諮詢、活動與自學。

- 1、禮拜。集訓營的活動是伊斯蘭生活練兵，必須把緊按時的拜功，這是修身的功課。



2、吃飯。一日三餐，吃飽，吃好，品味調配，營養充足，對個別人特例儘量給予照顧，如有人不吃生冷，有人腸胃不好需要軟食，還可能有臨時病號。

3、學習。把一天中精神最旺盛的時間用於集體學習，上課，學知識。

4、休息。保證八小時睡眠，飯後適當休息，課間與會後也要有休息。如果在夏天，可以安排晨禮和學經後休息以及午休。冬天日短，午飯後的休息可以縮短，不必安排午睡時間。

5、諮詢。不要用填鴨式教學法，提倡自覺學習，有問題及時解答。過去長久百思不解的問題，這是向專家求教和與同學切磋的好機會，應當創造輕鬆愉快的學習環境，讓學員們發揮自覺學習的積極性。

6、活動。集訓營中紀律嚴明，但保證個人有活動的余地。只要不影響正常的禮拜、學習和集體活動，使每個人都有自由活動的時間，如早餐前洗漱、晚上洗衣服、寫日記、給家人打電話、飯後散步、找同學個別談心。對學員活動不能限制太，這些個人的活動時間很分散，有生活經驗的學生會利用零星時間完成很多個人事。對於缺少生活經驗的少年，應當輔導他們學會自己安排生活，利用零星時間解決個人的問題。

7、自學。集訓營地應當安排適當的自學條件，如閱覽室、圖書室、課余開放一間自學室，讓學員們讀書看報，學習課程以外的內容，養成利用一切時間豐富知識的習慣。有許多有成就的人，他們的很多知識是在點點滴滴的時間中學會的，如車站等車、排隊、乘車、散步以及睡覺前後。在大集體活動中，對學員良好的自學習慣應當鼓勵，給予方便，而不是扼制，因為我們集訓的最高目標是培養有能力的穆斯林社會骨幹，希望他們都有好學不倦的精神。

## B、科學地安排活動

在四季分明的國家，夏季日長，冬天白晝短，一日課程安排應當有區別。如果按照穆斯林的生活習慣，宵禮後就寢，晨禮前起床，那麼，夏季的一夜很短，睡眠就可能不足，中午可以安排午睡一小時，晨禮後集體學習【古蘭經】和聖訓後也可以多休息一會，然後吃早餐。這樣，冬季與夏季的集訓營日常活動時間表不相同。夏季與冬季的晡禮與昏禮之間的時間長短也不一樣，因此，夏季可以在昏禮前吃晚餐，冬季應當把晚餐安排在昏禮之後。宵禮的時間冬夏也不相同，冬天宵禮後還不急於就寢可以安排一些集體活動；而夏季，宵禮已接近半夜，應盡早熄燈入睡。世

界各地季節不同，各地根據當地大多數人的習慣安排課程和活動的日程表。一天的順序基本如下：

1、起床。早晨起床的時間以晨禮為準，起床後所有學員同時擁向廁所和洗手間，所以，安排住宿時應考慮到這些方便條件的佈局。如果，洗手間不夠使用只能用延長洗滌和小淨的時間來補救。

2、小淨。晨禮前的小淨時間長，其他禮拜前的小淨時間可以少一些，但要鼓勵學員整天隨時都帶小淨。

3、早茶。不論是冬天或者是夏季，早晨起床和洗滌後可以讓學員們喝點茶水，既能補充一夜消耗的身體水份，使身體感到舒服，也能在禮拜和學習經訓前提起精神。

4、禮拜。一般禮拜的活動時間是正式做禮拜的三倍，這是計劃日程時應掌握的規律。

5、休息。休息是指在一天之中，三餐前後、課間以及中午的短暫休息，以保證禮拜和學習時頭腦清醒，精力充沛。

6、正餐。一日三次正餐應該是在計劃中的集體活動時間，即使分組分班，學員們準時集合用餐，這也是很有教育意義的寶貴時間。所以，時間的安排應當充裕，有助於健康和愉快，讓學員們吃飯時聚會，互相受益。一般可以安排一個或一個半小時，用餐開始的一段時間，因為學員最集中，可以順便宣佈緊急通知，或通告下午或晚上的活動安排。

7、授課。授課是培訓的核心內容，尤其上午的課程，是學員們精神最集中的時候。為了保證學習的高效率，每次授課時間不要超過一個半小時。如果教室的環境差，如光線、溫度、噪音和空間，時間應當縮短；而室內很舒服，不妨延長些，這都是從教學環境與學習的效果考慮。晚上可以授課一次，晚餐後經過半小時的休息，一般人的精神恢復正常，但下午是人體容易疲勞的時候，避免大腦負擔過重，可以在下午舉行活動，有動手操作和身體運動的內容最合適。

8、文體。在專為青年人舉辦的集訓日程中，不可忽略文化和體育性質的活動。每天在早餐和晚餐前都可以組織體育活動，上午的課間15分鐘也可以利用來組織短時間的活動。如果集訓天數超過三天，應當至少組織一次兩小時的體育比賽或球類活動，最好師生一起上場，不進入場地者可以當觀眾，也有助於增強友誼。體育活動必須計劃週到，如果放任自流，那麼，只有少數人活動，其他人躲進宿舍或荒廢時間。除了體育活動外，也應當組織文化性質的活動，有些活動可以在室內，如書法、演講表演，也可以到戶外，甚至到

營外參加活動，如野餐，訪問穆斯林社區。這些文體活動，不僅是迎合年青人的活動需要，而且是訓練穆斯林人際交流和人品表現的一部分內容。

9、社交。集訓營的總目標是為穆斯林社會培養未來領導骨幹，那麼，一次集訓的參加者三四十人，基本上來自本地區，他們將成為那裡的社會骨幹或領導者，那將是多麼大的潛力。因此，集訓的組織者不能批評學員們“沒有集體觀念”，“拉攏私人關係”，而應當為他們創造機會，鼓勵他們利用空閒時間互相談心交朋友，如晚餐後的散步。

10、睡眠。年青人好動，也容易困倦。在時間安排中，應保證他們有充足的睡眠時間，一般須六至八小時，夏季比冬季睡眠時間長些。要為學員們選擇好環境做宿舍，週圍不能有吵鬧的噪音，如公用電話、臨繁忙的街道或日夜有機器聲響；室內干燥通風，冬天不冷，夏天驅蚊，沒有臭虫。男女宿舍遠離分隔，各有臨近的廁所和洗漱衛生間。

### C、一天活動時間表模式

	起床
	晨禮
	發佈公告 (最多10分鐘)
	分組學習經訓
	洗漱 (30至45分鐘)
8: 30	早餐
9: 15	第一節課
10: 30	課間休息
11: 00	第二節課
12: 30	上午活動結束
12: 30	
至	午餐、晌禮、休息、活動及晡禮
15: 45	
16: 00	第三節課：專題研討，直到昏禮及晚餐
19: 30	第四節課：專題課或分組集體活動
21: 00	分組座談一天收穫和對課程評估
21: 30	一天活動結束，準備宵禮
22: 15	熄燈睡覺

---

---

## 學習驛站

>>>>>><<<<<<<

### 算一筆賬

把集訓營一天的活動列成一張表，然後計算一下禮拜、授課、吃飯、休息、文體、做衛生和睡覺各需多少時間。計算每一項目所佔的時間在24小時之中比例是多少；總共學習的時間是多少，佔多大比例。假設這次活動的經費是4000元，以此做一次成本核算，是否還有余地可以提高學習的時間和效果？你最初設計的活動日程怎么修改更為合理？

=====

## 思考與討論

>>>>>>><<<<<<<

- 1、掌握學員的詳細個人資料對規劃集訓活動有什麼好處？
- 2、一日之中業務學習的最佳時間是哪一段？為什麼？
- 3、選擇邀請演講人應注意哪些條件？為什麼？
- 4、為什麼開營典禮與閉幕式是重要的活動？
- 5、一天之中應當安排哪些必不可少的活動？
- 6、夏季與冬季在一天日程安排上應注意哪些區別？

=====

## 理解練習

>>>>>>><<<<<<<

情景：一年一度的青年集訓活動已經在伊斯蘭組織的委員會上通過決議，你的使命是安排具體活動的內容。你要根據集訓的內容選擇和邀請演講人，設計

和規劃每天的活動。每一件事都必須做周密的計劃，只許成功，不許出錯誤，否則，造成的損失無法彌補。

1、設計一種規劃，怎么把最理想的演講人請來。這個規劃應當分幾個步驟，其中包括幾個選擇的對象以及與他們聯系的渠道和辦法。

2、招收學員的第一步已經完成，各地根據要求和條件選派參加這次集訓的青年伊斯蘭宣教積極分子。你應當向參加集訓的學員每人發一封信，設計一種個人情況調查表，要求他們必須按時回信，把表格填好寄回。

---

---

## 第三十五章

### 發揮學員積極性

#### 一、培訓新概念

#### 二、學員參加營地管理

- A、環境服務
- B、禮拜
- C、紀律與秩序
- D、上課管理
- E、辦公室服務
- F、營地服務

#### 三、智力活動

- A、三分鐘演說
- B、三分鐘自我介紹
- C、總結別人意見
- D、經文背誦
- E、寓意笑話

---

---

## 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 掌握和運用學員的個人與集體參與的區別
  - \* 為集體參與設計教學活動
  - \* 設計活動方式開發學員智力
- 
- 

## 一、培訓新概念

授課和講課的傳統概念是，老師滔滔不絕地講話傳授新知識，構成了一幅學生們鴉雀無聲洗耳恭聽的傳統課堂圖景。現代的學生們厭倦了這種古老的方式，於是，現代的教學心理學家細心研究了這個問題，他們有所發現。他們說，一個人站在臺上嘴不停地說一堂課，無限量的詞語向學生們連珠炮式的猛烈掃射，不符合教學的邏輯。教學這個詞的組合很好，表現了教和學兩方面的行動，教學的成效應當是雙方配合活動的成果。

此外，一般的學校或者培訓班，都實行企業式管理，用心良苦，一切週到，但是學生學習很被動，覺得處處被管的很死，如同進了集中營。伊斯蘭宣教集訓是為了培養工作骨幹，有責任心，有能力勝任負責的社會工作，因此，採取教學新概念，讓學生參加管理。

培訓的新概念應當有許多內容，這裡只集中說明青年集訓營中的教學，所以只強調三點：第一，教師要以身作則；第二，教學重點突出；第三，學員參與管理。

集訓營所請的教師應當都是優秀的穆斯林學者，他們本人就應當是學員們的行為榜樣。在穆斯林的文化和生活中，處處都要體現記念真主，敬畏真主，所以，不論什麼課程，都必須以伊斯蘭的道德觀為統帥。以老師的身體力行，他的授課就不僅是“光說不練”的空口理論，而以自己的實際行動表現敬畏真主、尊敬老人、關心社會、遵法守紀，工作講究效益，對一切人都能寬容。參加集訓的學員們能見到穆斯林中優秀學者的機會不是很多，老師應當利用這個機會，向年青一代傳授的不僅是學問和知識，而且還有心靈和精神，期冀學員們將來青出于蘭而能更勝于蘭，堅守信

仰，並且以己之長服務於穆斯林社會，這是我們穆斯林社會的未來希望。集訓營就是一個小社會，是未來穆斯林社會的標準模式，將來要依靠這些學員們把集訓營的伊斯蘭精神向全社會實踐和推廣。

不能因為舉辦一次活動很不容易為借口，對學員以最大量地灌輸信息，欲速則不達，這樣教學效果更不好。主題應當集中，頭緒不能太多，避免思想分散；內容要精練，能真正學到手，印象深刻。授課不是只聽一人演講，實行“滿堂灌”的訓話法，而應當設計多種形式的教學法，發揮學員的學習積極性，盡多參與，積極思考，及時反饋和答疑，師生有交流，在討論中學，在操作中學，寓教於樂。在培訓年青人之前，我們這些老一輩的人首先應當接受培訓，學習耐心、細心和愛心。關於學員參與管理問題，以下作為專題討論。

## 二、集體參與教學

穆斯林社會工作集訓，年輕的學員們既是學知識，又是學本領，將來成為能幹的穆斯林社會骨幹。當學員們報到以後，集訓活動的各部門協商，儘量把學員納入服務和教學工作，讓每個人承擔一部分責任。原有的安排是集訓工作的框架，例如教學、飲食、財務、交通、文體、安全、接待、衛生與健康等，都有專人負責，而且都有充足的工作人員，如教師、廚師、會計、秘書等。學員的參與只是培訓活動的一部分，給學員們接觸實際工作機會，學會與人合作，關心別人以及忍耐和克制的精神。

以下建議在六個方面，可以把學生分組安排參與工作：

### A、環境服務

- 1、廣播員或新聞員
- 2、取暖/空調和燈光照明
- 3、宿舍衛生和安全
- 4、教室衛生和安全
- 5、場地衛生、環境安靜、存車處和安全
- 6、廁所和洗漱室
- 7、開水和茶點

### B、禮拜

- 1、幾人輪流念邦克
- 2、幾人輪流擔任領拜

- 3、晨禮前叫人起床
- 4、一天一次拜後五分鐘臥爾茲，分派各組擔任
- 5、一天一次誦讀一節【古蘭經】並朗讀譯文，分派各組擔任

#### C、紀律和秩序

- 1、每天活動時間控制和通知
- 2、環境衛生和整潔，如打掃禮拜殿、走廊和公共場所，洗衣房和脫鞋處管理
- 3、監督個人衛生
- 4、收拾垃圾和清理餐廳

#### D、上課管理

- 1、上課前安排座位和講臺
- 2、教師所需用具，例如音響設備、茶水、燈光
- 3、座位安排和調節，如人少時讓大家集中前排、人多時不要站在門外
- 4、主持教學評估，如演講人和學員
- 5、協助教師工作，如點名、發材料、收卷子、上臺服務

#### E、辦公室服務

- 1、打字和校對
- 2、複印、裝釘、分材料
- 3、接電話、接待來客
- 4、文具管理和分發
- 5、營地通訊

#### F、營地服務

- 1、攝影照像
- 2、全面安全
- 3、急救和醫務站
- 4、對外聯絡，如學員家庭、附近清真寺
- 5、接受捐助，如捐款、食物或禮品
- 5、內外諮詢服務，如意見箱
- 6、管理圖書、報刊、學員信件



- 7、營地日志、會議記錄
- 8、通訊員，如通知領導、教師或組長開會，

以上這些工作可以分配給學員們，一種工作可以由幾個人負責，在集訓期間，可以換崗。集訓營是一個小社會，大家參與，每個人都承擔責任，學員們都得到鍛煉。組織者通知全體工作人員，必須服從學員的管理，尊重他們的勞動，例如，通訊員有權命令校長說：“請你停下你的工作，立即去開會，因為那裡的人都在等着你。”

### 三、智力活動

學員參與智力活動屬於教學新概念的一個內容，給學員們創造許多機會，實踐他們的知識和能力，這符合“在做中學”的先進教學方法。

#### A、三分鐘演講

在一個星期的集訓期間，至少組織一次分組活動：三分鐘演講練習。演講的內容集中在勸善戒惡，社會上的現實問題；不許看稿，也不希望攜書，要求自然口述，有表情和肢體動作的配合。口才的訓練很重要，應當引起學員們的重視，因為，說話是宣教的主要方式之一。

此外，從集訓開始，每組可以推選一兩名善言者，在每天一次拜後五分鐘演講。時間可以安排在晌禮、昏禮或宵禮之後。

#### B、三分鐘自我介紹

在開營典禮後，可以組織一次“三分鐘自我介紹”分組活動。在限定的三分鐘之內，把自己的各種情況向學友們介紹。根據【古蘭經】(49: 13)，真正造化了人類，把人們分成許多民族和宗族，目的是使人們互相認識。活動開始時，共同學習這一節經文，大家以真主的啟示為指導，各做自我介紹。

#### C、總結別人的意見

別人說過的話，認真聽講之後，能把主要的意思重複出來，這是一種智力訓練的活動。訓練的辦法有三種：主麻日阿訇在殿上講的臥爾茲，或者是領導的講話，在事後請學員們做總結性復述；在其他人的三分鐘演講之後，某學員能把剛纔的演講內容向大家作介紹，抓住主要意思。第三種辦法是朗讀文章。請一位學員朗讀一篇文章，然後，請學員站起來把文章的主要內容說出來。一般的情況下，總結別人的意見時，以忠實于原來的意思為原則，如果要加入自己的觀點或評語，必須附加聲明，如說：“我個人認為……。”

#### D、經文背誦

在一次集訓中，要為學員們選定某些有關的【古蘭經】經文、聖訓或都阿宜，利用不同的時機要求學員們記憶，阿文與中文並舉，而且，在其他一些場合，幫助學員們背誦復習，如在開大會前。這是很有意義的活動，既能使學員們“帶些什麼回家”，又幫助他們為這次集訓留作永久的紀念，使他們終身受益。假如有兩個學員三十年後再相會，他們會互相提醒說：“你還能記得那年，我們一同參加青年集訓時學會的那段經文嗎？”

#### E、寓意的笑話

先知穆聖說：“人的心會疲勞，疲勞的時候，會關閉；在忙于事物之間，可以用娛樂使心裡的緊張放鬆。”《戴拉密聖訓集》集訓期間的課程很緊張，學員們容易疲勞，可以在上課前，找學員說個有意思的笑話。安排時，給各小組或同一宿舍的捨友們這個任務，推選一名學員給大家講個笑話，但事先必須保密，否則會失去逗樂的效果。可以請新聞員“秘密活動”。

---

---

### 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<<

在集訓營期間，如果有空余的時間，比如因為下雨的天氣無法進行戶外活動，可以在室內舉行記憶訓練。例如：

一、大家比賽看誰對參加這次活動的學員記憶的名字多。

二、在黑白上寫上20個詞組，允許大家默記三分鐘，然後，書面測驗，看誰記得最多。

（請記得最多的學生上臺介紹經驗，他使用了什麼方法。記憶的能力與天賦有關，但也可以科學地進行訓練，方法正確，任何一個人都能加強記憶的能力。

同時會發現，所有的人對20個詞組的先幾個與後幾個記憶最好，這是記憶心理學的規律。)

---

---

### 思考與討論

>>>>>><<<<<<<<

一、組織全體學員都參加集訓營的公益服務有什麼益處？ 這樣做可能導致什麼缺點？ 你有什麼建議？

二、如果你安排幾個人負責同一樣任務，你應當考慮如何有利于發揮他們的積極性，但又須避免產生其他問題？

---

---

### 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景： 你的任務是規劃一次青年集訓營的全部課程和活動。時間是一個星期；營地在郊外一所古老清真寺內；學員人數50名；老師和工作人員共15人；培訓的目標是基層伊斯蘭組織的領導與穆斯林社會的合作精神。學員中多半是從遠道而來，而且從來沒有參加過其他培訓。

1、擬一封信，發給每個將來報到參加活動的學員，告訴他們此次活動的目標，內容和活動方式，使他們在出發前有所思想準備。

2、設想有十種公共服務活動可以分配給學員承擔，而且對每一種工作說明對學員訓練的意義。

3、學員達到之後，集訓的第一項活動是“三分鐘自我介紹”。你先擬定一個自我介紹的模式，可以在活動前給新學員們做引導，並且  
解  
釋在自我介紹中應注意哪些要點。

=====

## 第三十六章

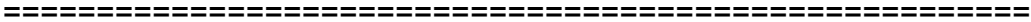
### 穆斯林規範行為的訓練

#### 一、日常生活的規範

- A、互相交往的規範
- B、形像與外貌的規範
- C、課堂行為的規範
- D、吃喝的規範
- E、禮拜的規範
- F、生活規範的一般原則

#### 二、伊斯蘭方式的統一

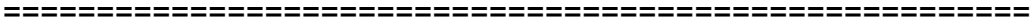
#### 三、穆斯林道德的條件



#### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 理解什麼是穆斯林的行為規範
- \* 懂得在生活中的規範表現
- \* 努力根據伊斯蘭的原則求團結



#### 一、日常生活的規範行為

全體穆斯林都必須遵守伊斯蘭的規範行為，這些是能取悅于真主的行為，也是最能體現穆斯林文明的品質：敬畏、自尊、團結、無私、禮貌、寬容與和平。穆斯林的規範行為是根據真主在【古蘭經】中的啟示和先知穆聖的教誨，使穆斯林成為世界上最優秀的民族。先知穆聖成聖之後承領真主的啟示，教育他週圍的弟子們，為千秋萬代的穆斯林社會確定了一種特有的文明，創立了適合于世界各民族的共同社會體制和生活制度。先知穆聖說：“我的主教導我優美的行為；我的主使我成為一個行為優美的人。” 真主命令他的使者宣告：“如果你們喜愛真主，就當順從我；(你們順從我)，真主就喜愛你們，就赦宥你們的罪過。”(古蘭經，3：31)

伊斯蘭宣教的任何培訓，尤其長時間的集訓，必須訓練學員們伊斯蘭的規範行為，並且通過他們傳向整個穆斯林社會。全世界的穆斯林都應當這樣做，創造優秀的人類文明，使所有的穆斯林生活在同一個大家庭中，鞏固天下穆民是一家的成就。為了培訓的方便，我們把穆斯林的規範行為分為以下幾大類。

#### A、互相交往的規範

- 1、對人保持微笑，不要皺眉頭。
- 2、說話要輕柔，嗓門不要太高。
- 3、笑聲文雅，不要狂笑如雷鳴。
- 4、說話時，身體筆直站立，如果對方不坐，自己不能先坐。附近有座位，邀請對方坐下，先人後己。
- 5、一般情況下主動道色倆目。根據雙方的處境和地位，行走或坐車的一方向穩定的一方先說色倆目；一個人向一群人道色倆目；年輕人向年長者先致色倆目。
- 6、回答色倆目時，詞語要完整，聲音要洪亮，精神要樂觀。最佳的回答是 說：  
：“alaykum al salaam wa rahmatu Allah wa barakatuhu。”
- 7、在人面前不要打哈欠。如果無法克制，用手掌捂住嘴，不要出聲。打完哈欠，求主恕饒，說“la hawla wa la quwwata illa billah。”
- 8、在與人相處時，站要直立，坐要端正；不要歪斜身子，也不要動彈不安。
- 9、聽別人說話，要全神貫注，耐心聽對方把話說完。
- 10、與人對話交談，目不斜視，與對方有表情交往。
- 11、自己或別人在打嚏噴之後，趕緊說：“al hamdu li Allah，感贊主恩。” 回答時說：“yarhamkum Allah，求主護佑你。”
- 12、多讚揚別人的優點和善良，少標榜自己的功勞和能力。
- 13、不可背談他人，除非是出庭作證或必須介紹真實情況。
- 14、在任何情況下都要充份肯定他人的成就和善意；在談話中多祈求真主佑助，為事業的成功舉意善良，做真誠都阿宜。

## B、形像與外貌的規範

- 1、時時處處都保持個人整潔和衛生，因為清淨衛生是伊瑪尼的一個組成部份。穆斯林必須經常做大淨，至少每星期一次在禮主麻前。
- 2、衣服要合宜，適應四季氣候，配合不同場合；衣服也是人格和裝飾的需要。
- 3、經常剪指甲，至少每星期一次在禮主麻前，不要帶着指甲中的泥垢上大殿。每日多次洗手、漱口和梳頭。
- 4、衣服不要緊身，尤其褲子要寬大，舒適。
- 5、坐相端正，兩腿並攏，兩臂和手分在兩邊，姿態自若，動作穩重，情緒飽滿。
- 6、說話時面部表情自然，五官不做誇張移動，時刻笑容可掬。
- 7、如果多汗，心情保持冷靜，並且使用香水或香料。
- 8、集體禮拜和接待客人前不食洋蔥和大蒜，防止口臭難聞。
- 9、當着人面不要剔牙、挖耳、掏鼻、大聲咳嗽；身帶干淨手帕或衛生紙巾。
- 10、禁止隨地吐痰；不吸煙。

## C、課堂行為規範

- 1、上課前做好一切準備，提前幾分鐘進教室，入座，把書籍、筆記和文具帶齊。
- 2、固定席位，坐端正；認真聽講，做筆記。
- 3、不看其他書籍，不到處張望，不與人交頭接耳。
- 4、教師說話時不隨意發言打斷。有話想說，先舉手示意；如不被注意，自動放下手，課後與老師個別交換意見。
- 5、下課鈴響，耐心等待老師發出結束課信號，不要表示煩躁和急切的狀態。課程結束，讓老師走在前，不與人奪路搶先出門。
- 6、課上或會議中不食，不飲，不吸煙。
- 7、與老師意見不一致時，不要在課堂上爭理，也不在背後亂說；可以溫和地發表個人意見，與老師商榷和討論。

## D、吃喝的規範

- 1、飯前洗手、洗臉和漱口。
- 2、入餐廳要讓座；如果人多，緊靠一邊坐，讓另一邊多坐一人。
- 3、不搶先吃第一口，開始在別人之後。
- 4、進食前必須道“特斯密”。
- 5、第一口吃眼前的食物，祈求真主賜福；不要伸手太遠取食。
- 6、如果是自助餐，一次取食不要太多；可以吃完再取第二次。不可剩下盤中食物。

- 7、吃飯細嚼慢咽，不可狼吞虎咽，吃相粗野。
- 8、進食用右手，如使用叉、勺或筷子，也是用右手；給同桌人傳遞飲食也必須用右手。
- 9、吃飯時不要多說話。
- 10、如果對某種食物有疑心，不敢肯定是否清真，不必碰它或者謝絕服務。
- 11、保持個人用餐的桌子和地面干淨，如果有食物落下，撿起來，擦干淨桌子，再繼續吃。
- 12、飲食完畢，做都阿宜，或者大聲感贊主恩，說：“al hamdu li Allah，”
- 13、提前吃完，不要立即離開，與其他人同時起身離席。
- 14、吃完飯，洗手和漱口。

## E、禮拜的規範

- 1、禮拜時刻心中牢記，每次拜功提前做好準備，必須在內邦克前趕到禮拜殿，站在禮拜班中。
- 2、早進殿時，靠近米哈拉布(阿訶領拜的窯殿)坐下，低聲誦讀【古蘭經】，等候。
- 3、腳邁進禮拜殿後，立即緘口不言，全神貫注進入拜功的精神狀態。如果發現別人說話，不要大聲去制止，應當在拜後好言勸解。
- 4、如果殿上誦讀【古蘭經】或做都阿宜，坐下靜聽，不要說話，也不要走動。
- 5、在殿上坐下的姿勢，可以雙腿跪，可以盤腿坐，也可以側腿坐，不要把腳伸向前。
- 6、抬手前舉意跟隨伊瑪目，拜中一切動作都在伊瑪目之後；最後結束時，也在伊瑪目之後道左右色倆目。
- 7、自己單禮時，先看清所站部位不妨礙通道；默念經文時，聲不可傳到旁邊的人。
- 8、主麻日，阿訶在講臥爾茲或念虎圖白時，要靜聽，不要走動，不要打哈欠，甚至臥爾茲中有笑話，也不能笑出聲來；阿訶講得十分精彩，不能鼓掌或叫好。

## F、生活規範的一般原則

### 1、遵守時間

一個穆斯林任何正當的活動都是信仰和道德的責任，禮拜如此，工作或與人約會也是如此。世界上許多地方的穆斯林的確由於他們傳統的生產方式，如農業、牧業、手工業或小商業，沒有把時間看得很重，似乎一切都不存在十萬火急，所以養成了悠然自得、慢條斯理的陋習。今日世界，趨向於城市化和制度化，交通、學校、商業、信息、政府或公司，都是準時啟動，分秒必爭；那些農牧時代的習慣應該立即改正，否則將在社會的激烈競爭中被淘汰出局，成為落後與貧窮的民族。如果陋習難改，那麼，把你的鐘錶都撥快五分鐘，提醒自己對任何事都不要遲到。

集訓營的活動必須對時間建立嚴格要求，這是人性素質的訓練，而不是多此一舉。我們的穆斯林弟兄和姐妹們，走向社會，與任何民族和人群共同合作時，必須以嚴格的時間概念樹立穆斯林勤奮和認真的形像。虔誠的伊斯蘭信士應當認識到，生命的短暫與寶貴，每時每刻做好事，立善功，而且從不荒廢寶貴的光陰，所以，有些非穆斯林社會很流行的活動，如休閒時釣魚和打獵、下棋或玩牌、無事閒逛等，先知穆聖都不鼓勵，而強調勤有功而戲無益，珍視生命的分分秒秒，要為自己的生命和使命負責。集訓營的生活都是集體活動，如禮拜、上課、開會、用餐、列隊集合、體育運動等，每個學員必須準時或提前到達。違反紀律者，可以當眾受罰，以示警告。

## 2、助人為樂

這是全體穆斯林基本的個性和品質。當看到別人，穆斯林或非穆斯林，需要幫助時，不講代價，不考慮個人得失，不分關係厚薄，應當立即伸出援助之手。穆斯林遵循真主的命令，勸善戒惡，自己創立善功是勸善的具體表現，因此應當爭奪機會給人雪中送炭，救濟人于困難之中。施恩而不求報，舉意純正，真心助人是穆斯林的伊瑪尼結晶，最能獲得真主的喜悅。

伊斯蘭運動的集訓最根本的目的是提昇每個學員的伊瑪尼，能把助人為樂的自覺性提高，便是最大的成就。舉善功並非要等待什麼時機，看到什麼危機，如兒童落水、房屋着火、汽車壓人，才去相助成為英雄，而是提倡默默無聞的善功，為別人做好事，如給教室清理衛生擦黑板、清掃公共場所、關懷老人、照顧病人等這些瑣事。作為一名穆斯林，你在車上讓座、給路邊口渴的人送碗水，這就是在做具體的勸善和宣教工作，就是遵從了聖行。先知穆聖說：“能在公共的道路上清除垃圾就是記念真主的善行開始。”（《白哈吉聖訓集》）

## 3、態度和藹

態度和藹可親是一個穆斯林在真主的大道上取得成功的基本條件，所以，應當盡力使人感到你這個人平易近人、善良友好、誠實可靠。接人待物面帶微笑就是心靈優美的真實表現，對待人寬宏大量，對人滿腔熱情真心幫助，與人共甘苦同歡樂，耐性聽人說話，關心他人生活和健康，支持他人事業和前程。真主造化萬物，普慈眾生，身為穆斯林，就是真主的奴僕，愛真主所愛，喜真主所喜，把真情實意的愛心施于所有的人、一切動物和植物，因為這些都是真主的造化物。

## 4、樂觀豁達

伊斯蘭道德的最高境界是胸襟豁達，絕對信託真主的公道。堅信至仁至慈的真主，“你們的主曾以憐憫為自己的責任”（古蘭經，6：54），“凡扶助真主的大道者，真主必定扶助他”（22：40），“真主的確毫不虧待人們，但人們卻虧待自己”（10：44）。這是真主造化的宇宙，真主造化的世界，在這個世界上只可能是真主的命令大行其道，而不可能讓邪惡永遠得逞，橫行霸道。每個人來到世間都是匆忙的過客，這裡真理與邪惡都有，是對人的考驗和磨煉，以便獲得真主公正的賞罰。虔誠的穆斯林深信，真主的正道必勝，因為萬物非主，唯有真主，真主是掌管宇宙萬物的唯一主宰。



集訓營的主要使命是幫助學員們鞏固信仰，加強信念，培養為穆斯林社會奮鬥的骨幹；性格開朗，胸襟豁達，高瞻遠矚，信心百倍，勇往直前，這些是他們的人品和素質。他們有為主道奮鬥的自我犧牲精神，他們不論走到哪裡，都要感染和影響週圍的人，願意以他們為榜樣，跟隨他們一起宣教，為創造更加美好的家園和世界共同奮鬥。他們的一切言行都是為了勸善戒惡，世界的正義必然勝利，未來的世界對着他們微笑，他們從內心裡讚美真主，崇拜真主，服從主命。

真主恩賜他們智慧和勇氣，待人和藹，工作有規劃，每時每刻都在奮鬥，從來沒有片刻的懈怠和悲觀。先知穆聖說：“如果末日的鐘聲已經敲響，而發現你手中拿着樹苗準備栽種，那麼，你就把樹種下去。”（《艾哈邁德·伊本·罕伯爾聖訓集》）

## 二、伊斯蘭方式的統一

穆斯林的生活、工作和學習，一切行為遵循伊斯蘭的方式。伊斯蘭的方式來自信仰、功修和法制：認主獨一和遵奉聖訓的信仰，念禮齋課朝五大功修，以及根據【古蘭經】和聖訓確定的社會和家庭行為的法制。伊斯蘭的方式概括人間一切生活領域，而穆斯林對伊斯蘭的生活方式負有遵循的責任。

全世界的穆斯林都遵循伊斯蘭的統一生活方式，雖然他們能適應任何地方的文化和環境，但永遠保持穆斯林的特征和尊嚴。例如吃飯穿衣，食物取之地方出產，做法可以煎炒烹炸，但是非清真而不食；衣服可用毛綿化纖，式樣美觀大方，但男女羞體有別，穆斯林衣着講究道德和尊嚴。

穆斯林的生活規則遵從主命和聖行，家庭有原則，社會有禮節，婚喪有制度，教育有綱領，國家有法制，禮拜、吃飯、社交、禮貌、工作、做生意，樣樣都有統一規範。這樣構成了一個世界大家庭，穆斯林都是弟兄和姐妹。不論你走到地球的哪裡，那裡的人能看出你的一舉一動是否穆斯林，因為各種膚色的穆斯林遵循統一的信仰、法制和紀律。任何地方的穆斯林都會對你評價，你是屬於哪個品級的穆斯林，因為穆斯林的貴賤層次有統一標準，真心敬畏真主的人最高尚。

## 三、穆斯林道德的條件

行為道德如同一名伊斯蘭宣教者的船錨，任憑驚濤駭浪的衝擊，可以獨自在風浪中穩住自己的位置。行為道德是穆斯林領袖或伊瑪目條件的第一要素，他們的能力和學識都可以列為其

次，因為他們主要憑着行為道德為立身之本，贏得民眾的信任和擁戴；無此，他們的才華和知識如同冀土，一文不值。行為道德是生活的一切方面，滲透于一切思想，指導一切行動；但我們可以從五個主要的方面(或條件)識別伊斯蘭的道德的真實性：忠實可靠、對人公正、尊重他人自由、無害人之心、助人為樂，以下是反應行為道德五大條件的示意圖：

{The charter is on page 364}

忠實可靠

無害人之心

行為道德

對人公正

尊重他人自由

助人為樂



- 1、集訓規劃中為什麼要把穆斯林行為作為一個重要培訓內容？
- 2、伊斯蘭方式的行為根據什麼原則得到統一？
- 3、在什麼情況下你可以不主動道色倆目？

=====

### 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景： 你的任務是在集訓營中負責一組新學員，他們第一次參加這樣的培訓。 你應當設法使他們理解穆斯林行為和道德培訓的重要性，並且希望得到他們家長的支持。 你希望把這次培訓辦得成功，因為通過對他們的影響，以後會有更多的穆斯林青年要求參加集訓。

- 1、擬定一個發言稿，說明培訓穆斯林行為規範的重要性和實踐作用，內容應當具體。
- 2、設定五種行為是規劃中必須訓練的內容；還有五種行為學員們暫時難以接受。
- 3、擬定一封給學員家長和當地領導的信，說明集訓內容之一是培訓穆斯林的行為規範；說明意義，並且要求他們支持，最多500字。

=====

## 第三十七章

### 集訓營成勳評估

#### 一、培訓期間的評估

## 二、培訓結束後的評估

### 三、評估內容問卷樣式

- A、學員評估表
- B、培訓活動評估表
- C、穆斯林骨幹培訓評估表

---

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 理解評估對營地管理工作的意義
- \* 設計合適的形式對某項培訓活動進行評估
- \* 通過評估的形式收集培訓工作的資料

---

## 一、培訓期間的評估

從各地學員陸續到集訓營報到時起，營地工作的評估工作就應當開始了，而且始終是培訓管理工作的一部分，有專人負責。最實際的辦法是，負責管理的各部門負責人每天晚上開一次工作會議，其中應當討論和評估這一天的工作情況，如果發現問題，及時解決；有些問題應當記錄下來，成為以後的經驗教訓。明天應當做的事，及時通知各部門和各組，並且要求切實完成。

各部門都有自己專門管理人員，注意情況的發展和評估，如教學、場地、伙食、通訊、安全、衛生等；有必要提醒各組負責人要隨時收集工作人員和學員的意見和建議，有問題及早發現，及時解決。營長在聽取各組工作情況回報和討論後，對營地全面工作給予客觀評估。

## 二、培訓結束後的評估

根據世界各地的經驗，穆斯林青年集訓營的活動引起穆斯林社會的廣泛興趣，參加活動的學員為之高興，支持這樣活動的穆斯林社區的領導和民眾也大力支持。這是因為，集體生活幫助這些年青人互相認識，體驗穆斯林社會的文明和團結。學員們回去之後，急切希望他們那裡的生活狀況也能發生變化，推動穆斯林社區的進步和發展，活躍那些地方的穆斯林文化生活，提高那裡的道德風尚。

以上這些效果，是培訓結束之後，進行追蹤調查和評估獲得的社會反應；伊斯蘭培訓的真實效果只能是，當這些學員回到自己的穆斯林社區後，他們自身有多少改變，他們打算如何推進本地的穆斯林社會工作以及他們對週圍的穆斯林有多少影響。如果在集訓結束三個月後，到學員的家鄉進行追蹤調查，收集當地領導和民眾對他們的反應，這樣的評估將更有價值。評估的形式可以是問卷、訪問和座談。

與學員保持長期合作的關係，舉辦集訓營的伊斯蘭組織有必要與過去接受過培訓的所有學員保持聯繫，繼續支持他們在地方上的宣教工作，關心他們的困難和需要，指導他們有效的開展工作，這些活動是對他們的繼續教育。過去積累的經驗和學員們反饋來的信息對以後培訓工作的設計和規劃都極為有利。通過對過去歷屆集訓的評估和經驗總結，把所有的資料都輸入電腦，儲存培訓的各種信息和資料，如總結報告、調查問卷、學習的文章和資料、教師的個人檔案、學員的聯係記錄。伊斯蘭宣教培訓工作絕不是一次孤立的行為，前後沒有關係，而是整個伊斯蘭運動中的一個環節，與一切工作緊密聯係，互相補充和支援。這個環節究竟有多大意義，全是評估工作發揮的效益。

### 三、評估內容問卷形式

通過多種形式的評估可以幫助我們深刻了解工作的性質和意義，因此，評估不但應當認真，而且應當保證充足的量化。如果在集訓營結束後，各部門的負責人坐在一起開一次會，評價這次活動的經驗和成就，這固然很有必要，有助於全面認識，但依靠一次會議，評估的範圍和廣度都不足。

更加深入和廣泛的全面評估還有必要有一個專門的工作小組。他們設計各種方法收集反饋意見，派專人深入社會調查，例如問卷、訪問和座談會，因為這樣才能使許多問題獲得準確的答案。以下是三種問卷形式的評估表(所有評估表僅供參考，可以根據本地情況增或減。):

#### A、學員評估表

由個人填寫的問卷，表達本人的看法，因此，從個別學員的反饋中只能看到局部的現象，必須有一定的數量才能較全面的反應事實。

在評估問卷表的每一個問題之後都有1至5的選擇答案，必選其一；1分代表最差，5分代表最佳。

1、學員們在講課時：

是否認真聽講？	1	2	3	4	5
課堂內是否安靜？	1	2	3	4	5
學員是否準時出席？	1	2	3	4	5
學員的態度是否莊重？	1	2	3	4	5
學員是否配合教師規劃？	1	2	3	4	5

2、學員們在參加活動時：

姿勢是否端正？	1	2	3	4	5
是否克制不交頭接耳？	1	2	3	4	5
是否克制不干擾教學？	1	2	3	4	5
是否注意環境衛生？	1	2	3	4	5

3、學員們對集訓活動的反應：

是否理解每種活動項目的意義？	1	2	3	4	5
是否能提出有水平的問題？	1	2	3	4	5
是否對組織工作滿意？	1	2	3	4	5
是否受到培訓內容的啟發？	1	2	3	4	5
討論時是否踴躍發言？	1	2	3	4	5
學員之間配合得好嗎？	1	2	3	4	5

B、培訓活動的評估表

1至7題在是否空格中打勾：

1、你是否學到了許多伊斯蘭的新知識？ 是[ ] 否[ ]

2、如果第一題的答案是“否”，請回答：

- |             |      |      |
|-------------|------|------|
| 參加集訓的學員人數太多 | 是[ ] | 否[ ] |
| 演講人表達不清楚    | 是[ ] | 否[ ] |
| 演講的內容太簡單    | 是[ ] | 否[ ] |
| 聽課環節不好，干擾太大 | 是[ ] | 否[ ] |
| 集訓時間太長，時間拖拉 | 是[ ] | 否[ ] |

3、你是否認為以後應當增加以下活動內容：

- |        |      |      |
|--------|------|------|
| 專家演講   | 是[ ] | 否[ ] |
| 專題討論   | 是[ ] | 否[ ] |
| 小測驗    | 是[ ] | 否[ ] |
| 老師回答問題 | 是[ ] | 否[ ] |
| 文體活動   | 是[ ] | 否[ ] |
| 增加休息時間 | 是[ ] | 否[ ] |

4、你認為這次集訓是否使你有所提高？ 是[ ] 否[ ]

5、你是否每次都參加集體禮拜 是[ ] 否[ ]

6、如果以上答案是“否”，為什麼？

- |        |      |      |
|--------|------|------|
| 我太懶    | 是[ ] | 否[ ] |
| 禮拜沒有意思 | 是[ ] | 否[ ] |
| 我太忙    | 是[ ] | 否[ ] |
| 小淨不方便  | 是[ ] | 否[ ] |

7、禮拜的時間到了，你是否催過別人？ 是[ ] 否[ ]

問題第8至12，用1至5分的選擇法回答：

8、這裡的睡眠的條件如何？ 1 2 3 4 5



9、這裡的伙食的數量夠嗎？ 1 2 3 4 5

10、這裡的伙食質量滿意嗎？ 1 2 3 4 5

11、這個營地的生活環境好嗎？ 1 2 3 4 5

12、睡覺和學習處的室溫舒服嗎？ 1 2 3 4 5

第13至16題，請用文字回答：

13、這次集訓營主要應當改進的地方：

-----

14、在所有的活動中，哪三項你認為最有意義？

-----

15、在所有的演講者中，哪三位你認為講得最好？

-----

16、你對這次集訓營有哪些改進意見？

-----

-----

C、穆斯林骨幹培訓評估表

1、姓名(附經名)、年齡、地址(附郵編)和通訊(電話、傳真、電子郵箱)

---

---

2、你為什麼願意參加這次集訓？

---

3、這次集訓對你是否有收穫？ 如果收穫不大，應當增加什麼內容？

---

4、你認為這次集訓最主要的內容是什麼？ 達到預期目的了嗎？

---

5、這次活動的哪些方面使你收穫最大？

---

6、這次活動最令你失望的是什麼？

---

7、這次集訓營的生活安排你滿意嗎？（食宿和集訓環境）評分： 1 2 3 4 5  
最好的和最差的是什麼？

---

8、你對演講的內容有什麼評價？ 你的總印象評分： 1 2 3 4 5  
對你或其他學員的水平是否合適？

---

9、你從這次集訓中學習到新知識了嗎？ 是[ ] 否[ ]  
如果“是”，提出三點內容：

---

---

---

10、你是否理解這次集訓的主要目標？

---

---

---

11、 你對這次集訓有哪些改進意見？

---

## 思考與討論

>>>>>><<<<<<<<

- 1、集訓進行過程中的日常評估有什麼意義？
- 2、對集訓後的追蹤調查評估主要尋求什麼信息？

---

## 理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景： 在你主持下的一次集訓剛剛結束，上級領導要來訪問，了解這次集訓成果和經驗。你有一個星期的時間準備向領導回報的資料。

- 1、設計兩種事後評估的形式。
- 2、寫一個彙報大綱，從幾個主要方面向領導說明這次集訓的全部情況。
- 3、在自己的筆記本上，記錄一些要點，準備向領導彙報時的某些細節說明。

---

## 結束語

親愛的穆斯林弟兄們： 你是否想過這樣一個問題：伊斯蘭是如此偉大的人類宗教，而在世界各地的穆斯林卻難以想象的貧窮和落後？ 誰能解釋在伊斯蘭這個天啟真理與愚昧落後的穆斯林社會之間巨大差距？

可以肯定地說，問題不在於伊斯蘭的教義，而是在我們這些承擔教義的載體穆斯林身上。我們天天在誦經，但沒有真正理解；我們片面地解釋了真主的啟示和穆聖的教誨，而沒有認真執行。伊斯蘭的精華和尊榮都保存在經典裡，沒有變成穆斯林的精神和力量。【古蘭經】說：“尊榮只是真主和使者以及信士們的，而偽信的人們卻不知道！”(63：8)

伊斯蘭的真理至今還是深埋在經典裡的奧秘，我們需要把這些精神能源轉變成穆斯林社會運動的威力，來改變我們的生活環境和社會地位。這個《導論》的目的是希望幫助大家挖掘我們保存千年已久的潛在能源，吸收和消化，注入我們的實際生活和奮鬥，掀起一場精神革命和文明復興。譬如在一杯濃茶裡放入了五塊糖，但是並沒有嘗到多少甜味，而用一個小勺攪拌一下，味道顯然變了樣。我們祈求真主許可，但願這個《導論》能起到那個小勺的作用。

如果你讀完這部《導論》，而且理解作者的意圖，你感到自己的身體飄然而起，成為一位穆斯林世界的領導，產生了一種強烈的衝動，渴望改造我們的生存環境，讓全世界的穆斯林都活得像樣一些，那麼，我這部書的真正目的達到了。這部《導論》把幾十年的經歷和心血濃縮成幾個月、至多一年的學習資料，奉獻給新一代的穆斯林領導和導師，希望他們推廣這些知識，並且加上他們的獨創精神，補充新的內容。

這部《導論》只是一個穆斯林教育和短期培訓的大綱，將引導你們從該做什麼和不該做什麼開始，進入領導藝術和現代管理方法的殿堂，最後接受新世紀宣教的神聖使命。有人也許爭辯說，領導是一種天賦的才能，不是一般的凡夫俗子所能達到的品級；但是，我們從西方人現代社會學和心理學的知識中發現，領導的藝術是可以傳授的，一般的人都可以學會，不是那麼神秘，因為真主慈悲眾生，給每個人都設置了領導才能的潛力。我們祈求真主的憐憫和相助，如果有決心領導穆斯林社會的信士認真學習這部《導論》，並且用於實踐，我們相信，當地的穆斯林社會和伊斯蘭宣教工作可以提高一倍效益，加速穆斯林社會的進步和發展。這些將是可以測量的成就，如提高經營管理效果，健全地方伊斯蘭組織的功能，加強伊斯蘭的宣傳力量和活躍穆斯林社會，成功地舉辦伊斯蘭研討會議，設計和規劃伊斯蘭宣教講習所或培訓班以及提昇宣教人員的人品素質。

與這部《導論》配合使用的教材還有一些練習作業本，為了減輕出版的負擔，沒有附在本書中。如果需要，可以另外出單行本，作為輔助學習材料。

這部《導論》應該被認為是我們現代穆斯林社會開展伊斯蘭運動接力賽的第一棒，前面還有許多路要我們開拓和探索，我們每邁出一步都是為了取悅于真主的善功。讓我們世界各地的穆斯林學者們和領導們共同努力使這部教材不斷豐富和完善，因為我們無數的后代學子們在等待着學習，每一代人都將從搖籃到墳墓堅持學習，使伊斯蘭世界出現新的曙光。

我們誠心敬意地祈禱真主，默助所有的穆斯林兄弟姐妹們走在真主的正道上，直接通往天國的樂園。

---

---

## 第三十五章

### 發揮學員積極性

#### 一、培訓新概念

#### 二、學員參加營地管理

- A、環境服務
- B、禮拜
- C、紀律與秩序
- D、上課管理
- E、辦公室服務
- F、營地服務

#### 三、智力活動

- A、三分鐘演說
- B、三分鐘自我介紹
- C、總結別人意見
- D、經文背誦
- E、寓意笑話

---

---

#### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

\* 掌握和運用學員的個人與集體參與的區別

\* 為集體參與設計教學活動

\* 設計活動方式開發學員智力

---

## 一、培訓新概念

授課和講課的傳統概念是，老師滔滔不絕地講話傳授新知識，構成了一幅學生們鴉雀無聲洗耳恭聽的傳統課堂圖景。現代的學生們厭倦了這種古老的方式，於是，現代的教學心理學家細心研究了這個問題，他們有所發現。他們說，一個人站在臺上嘴不停地說一堂課，無限量的詞語向學生們連珠炮式的猛烈掃射，不符合教學的邏輯。教學這個詞的組合很好，表現了教和學兩方面的行動，教學的成效應當是雙方配合活動的成果。

此外，一般的學校或者培訓班，都實行企業式管理，用心良苦，一切週到，但是學生學習很被動，覺得處處被管的很死，如同進了集中營。伊斯蘭宣教集訓是為了培養工作骨幹，有責任心，有能力勝任負責的社會工作，因此，採取教學新概念，讓學生參加管理。

培訓的新概念應當有許多內容，這裡只集中說明青年集訓營中的教學，所以只強調三點：第一，教師要以身作則；第二，教學重點突出；第三，學員參與管理。

集訓營所請的教師應當都是優秀的穆斯林學者，他們本人就應當是學員們的行為榜樣。在穆斯林的文化和生活中，處處都要體現記念真主，敬畏真主，所以，不論什麼課程，都必須以伊斯蘭的道德觀為統帥。以老師的身體力行，他的授課就不僅是“光說不練”的空口理論，而以自己的實際行動表現敬畏真主、尊敬老人、關心社會、遵法守紀，工作講究效益，對一切人都能寬容。參加集訓的學員們能見到穆斯林中優秀學者的機會不是很多，老師應當利用這個機會，向年青一代傳授的不僅是學問和知識，而且還有心靈和精神，期冀學員們將來青出于蘭而能更勝于蘭，堅守信仰，並且以己之長服務於穆斯林社會，這是我們穆斯林社會的未來希望。集訓營就是一個小社會，是未來穆斯林社會的標準模式，將來要依靠這些學員們把集訓營的伊斯蘭精神向全社會實踐和推廣。

不能因為舉辦一次活動很不容易為借口，對學員以最大量地灌輸信息，欲速則不達，這樣教學效果更不好。主題應當集中，頭緒不能太多，避免思想分散；內容要精練，能真正學到手，印象深刻。授課不是只聽一人演講，實行“滿堂灌”的訓話法，而應當設計多種形式的教學法，發揮學員的學習積極性，盡多參與，積極思考，及時反饋和答疑，師生有交流，在討論中學，在操

作中學，寓教於樂。在培訓年青人之前，我們這些老一輩的人首先應當接受培訓，學習耐心、細心和愛心。關於學員參與管理問題，以下作為專題討論。

## 二、集體參與教學

穆斯林社會工作集訓，年輕的學員們既是學知識，又是學本領，將來成為能幹的穆斯林社會骨幹。當學員們報到以後，集訓活動的各部門協商，儘量把學員納入服務和教學工作，讓每個人承擔一部分責任。原有的安排是集訓工作的框架，例如教學、飲食、財務、交通、文體、安全、接待、衛生與健康等，都有專人負責，而且都有充足的工作人員，如教師、廚師、會計、秘書等。學員的參與只是培訓活動的一部分，給學員們接觸實際工作機會，學會與人合作，關心別人以及忍耐和克制的精神。

以下建議在六個方面，可以把學生分組安排參與工作：

### A、環境服務

- 1、廣播員或新聞員
- 2、取暖/空調和燈光照明
- 3、宿舍衛生和安全
- 4、教室衛生和安全
- 5、場地衛生、環境安靜、存車處和安全
- 6、廁所和洗漱室
- 7、開水和茶點

### B、禮拜

- 1、幾人輪流念邦克
- 2、幾人輪流擔任領拜
- 3、晨禮前叫人起床
- 4、一天一次拜後五分鐘臥爾茲，分派各組擔任
- 5、一天一次誦讀一節【古蘭經】並朗讀譯文，分派各組擔任

### C、紀律和秩序

- 1、每天活動時間控制和通知
- 2、環境衛生和整潔，如打掃禮拜殿、走廊和公共場所，洗衣房和脫鞋處管理



- 3、監督個人衛生
- 4、收拾垃圾和清理餐廳

#### D、上課管理

- 1、上課前安排座位和講臺
- 2、教師所需用具，例如音響設備、茶水、燈光
- 3、座位安排和調節，如人少時讓大家集中前排、人多時不要站在門外
- 4、主持教學評估，如演講人和學員
- 5、協助教師工作，如點名、發材料、收卷子、上臺服務

#### E、辦公室服務

- 1、打字和校對
- 2、複印、裝釘、分材料
- 3、接電話、接待來客
- 4、文具管理和分發
- 5、營地通訊

#### F、營地服務

- 1、攝影照像
- 2、全面安全
- 3、急救和醫務站
- 4、對外聯絡，如學員家庭、附近清真寺
- 5、接受捐助，如捐款、食物或禮品
- 5、內外諮詢服務，如意見箱
- 6、管理圖書、報刊、學員信件
- 7、營地日志、會議記錄
- 8、通訊員，如通知領導、教師或組長開會，

以上這些工作可以分配給學員們，一種工作可以由幾個人負責，在集訓期間，可以換崗。集訓營是一個小社會，大家參與，每個人都承擔責任，學員們都得到鍛煉。組織者通知全體工作人員，必須服從學員的管理，尊重他們的勞動，例如，通訊員有權命令校長說：“請你停下你的工作，立即去開會，因為那裡的人都在等着你。”

### 三、智力活動

學員參與智力活動屬於教學新概念的一個內容，給學員們創造許多機會，實踐他們的知識和能力，這符合“在做中學”的先進教學方法。

#### A、三分鐘演講

在一個星期的集訓期間，至少組織一次分組活動：三分鐘演講練習。演講的內容集中在勸善戒惡，社會上的現實問題；不許看稿，也不希望背書，要求自然口述，有表情和肢體動作的配合。口才的訓練很重要，應當引起學員們的重視，因為，說話是宣教的主要方式之一。

此外，從集訓開始，每組可以推選一兩名善言者，在每天一次拜後五分鐘演講。時間可以安排在晌禮、昏禮或宵禮之後。

#### B、三分鐘自我介紹

在開營典禮後，可以組織一次“三分鐘自我介紹”分組活動。在限定的三分鐘之內，把自己的各種情況向學友們介紹。根據【古蘭經】(49: 13)，真正造化了人類，把人們分成許多民族和宗族，目的是使人們互相認識。活動開始時，共同學習這一節經文，大家以真主的啟示為指導，各做自我介紹。

#### C、總結別人的意見

別人說過的話，認真聽講之後，能把主要的意思重複出來，這是一種智力訓練的活動。訓練的辦法有三種：主麻日阿訇在殿上講的臥爾茲，或者是領導的講話，在事後請學員們做總結性復述；在其他人的三分鐘演講之後，某學員能把剛纔的演講內容向大家作介紹，抓住主要意思。第三種辦法是朗讀文章。請一位學員朗讀一篇文章，然後，請學員站起來把文章的主要內容說出來。一般的情況下，總結別人的意見時，以忠實于原來的意思為原則，如果要加入自己的觀點或評語，必須附加聲明，如說：“我個人認為……。”

#### D、經文背誦

在一次集訓中，要為學員們選定某些有關的【古蘭經】經文、聖訓或都阿宜，利用不同的時機要求學員們記憶，阿文與中文並舉，而且，在其他一些場合，幫助學員們背誦復習，如在開大會前。這是很有意義的活動，既能使學員們“帶些什麼回家”，又幫助他們為這次集訓留作永久的紀念，使他們終身受益。假如有兩個學員三十年後再相會，他們會互相提醒說：“你還能記得那年，我們一同參加青年集訓時學會的那段經文嗎？”

#### E、寓意的笑話

先知穆聖說：“人的心會疲勞，疲勞的時候，會關閉；在忙于事物之間，可以用娛樂使心裡緊張放鬆。”《戴拉密聖訓集》集訓期間的課程很緊張，學員們容易疲勞，可以在上課前，找學員說個有意思的笑話。安排時，給各小組或同一宿舍的捨友們這個任務，推選一名學員給大家講個笑話，但事先必須保密，否則會失去逗樂的效果。可以請新聞員“秘密活動”。

---

### 學 習 驛 站

>>>>>><<<<<<<

在集訓營期間，如果有空余的時間，比如因為下雨的天氣無法進行戶外活動，可以在室內舉行記憶訓練。例如：

一、大家比賽看誰對參加這次活動的學員記憶的名字多。

二、在黑白上寫上20個詞組，允許大家默記三分鐘，然後，書面測驗，看誰記得最多。

(請記得最多的學生上臺介紹經驗，他使用了什麼方法。記憶的能力與天賦有關，但也可以科學地進行訓練，方法正確，任何一個人都能加強記憶的能力。同時會發現，所有的人對20個詞組的先幾個與後幾個記憶最好，這是記憶心理學的規律。)

---

### 思 考 與 討 論

>>>>>><<<<<<<

一、組織全體學員都參加集訓營的公益服務有什麼益處？ 這樣做可能導致什麼缺點？ 你有什麼建議？

二、如果你安排幾個人負責同一樣任務，你應當考慮如何有利于發揮他們的積極性，但又須避免產生其他問題？

---

---

### 理解練習

>>>>><<<<<<

情景： 你的任務是規劃一次青年集訓營的全部課程和活動。時間是一個星期；營地在郊外一所古老清真寺內；學員人數**50**名；老師和工作人員共**15**人；培訓的目標是基層伊斯蘭組織的領導與穆斯林社會的合作精神。學員中多半是從遠道而來，而且從來沒有參加過其他培訓。

1、擬一封信，發給每個將來報到參加活動的學員，告訴他們此次活動的目標，內容和活動方式，使他們在出發前有所思想準備。

2、設想有十種公共服務活動可以分配給學員承擔，而且對每一種工作說明對學員訓練的意義。

3、學員達到之後，集訓的第一項活動是“三分鐘自我介紹”。你先擬定一個自我介紹的模式，可以在活動前給新學員們做引導，並且  
解  
釋在自我介紹中應注意哪些要點。

---

---

## 第三十六章

### 穆斯林規範行為的訓練

#### 一、日常生活的規範

A、互相交往的規範

B、形像與外貌的規範

- C、課堂行為的規範
- D、吃喝的規範
- E、禮拜的規範
- F、生活規範的一般原則

## 二、伊斯蘭方式的統一

## 三、穆斯林道德的條件

=====

### 教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

- \* 理解什麼是穆斯林的行為規範
- \* 懂得在生活中的規範表現
- \* 努力根據伊斯蘭的原則求團結

=====

## 一、日常生活的規範行為

全體穆斯林都必須遵守伊斯蘭的規範行為，這些是能取悅于真主的行為，也是最能體現穆斯林文明的品質：敬畏、自尊、團結、無私、禮貌、寬容與和平。穆斯林的規範行為是根據真主在【古蘭經】中的啟示和先知穆聖的教誨，使穆斯林成為世界上最優秀的民族。先知穆聖成聖之後承領真主的啟示，教育他週圍的弟子們，為千秋萬代的穆斯林社會確定了一種特有的文明，創立了適合于世界各民族的共同社會體制和生活制度。先知穆聖說：“我的主教導我優美的行為；我的主使我成為一個行為優美的人。” 真主命令他的使者宣告：“如果你們喜愛真主，就當順從我；(你們順從我)，真主就喜愛你們，就赦宥你們的罪過。”(古蘭經，3：31)

伊斯蘭宣教的任何培訓，尤其長時間的集訓，必須訓練學員們伊斯蘭的規範行為，並且通過他們傳向整個穆斯林社會。全世界的穆斯林都應當這樣做，創造優秀的人類文明，使所有的穆

斯林生活在同一個大家庭中，鞏固天下穆民是一家的成就。為了培訓的方便，我們把穆斯林的規範行為分為以下幾大類。

#### A、互相交往的規範

- 1、對人保持微笑，不要皺眉頭。
- 2、說話要輕柔，嗓門不要太高。
- 3、笑聲文雅，不要狂笑如雷鳴。
- 4、說話時，身體筆直站立，如果對方不坐，自己不能先坐。附近有座位，邀請對方坐下，先人後己。
- 5、一般情況下主動道色倆目。根據雙方的處境和地位，行走或坐車的一方向穩定的一方先說色倆目；一個人向一群人道色倆目；年輕人向年長者先致色倆目。
- 6、回答色倆目時，詞語要完整，聲音要洪亮，精神要樂觀。最佳的回答是 說：  
：“alaykum al salaam wa rahmatu Allah wa barakatuhu。”
- 7、在人面前不要打哈欠。如果無法克制，用手掌捂住嘴，不要出聲。打完哈欠，求主恕饒，說“la hawla wa la quwwata illa billah。”
- 8、在與人相處時，站要直立，坐要端正；不要歪斜身子，也不要動彈不安。
- 9、聽別人說話，要全神貫注，耐心聽對方把話說完。
- 10、與人對話交談，目不斜視，與對方有表情交往。
- 11、自己或別人在打嚏噴之後，趕緊說：“al hamdu li Allah，感贊主恩。” 回答時說：“yarhamkum Allah，求主護佑你。”
- 12、多讚揚別人的優點和善良，少標榜自己的功勞和能力。
- 13、不可背談他人，除非是出庭作證或必須介紹真實情況。
- 14、在任何情況下都要充份肯定他人的成就和善意；在談話中多祈求真主佑助，為事業的成功舉意善良，做真誠都阿宜。

#### B、形像與外貌的規範

- 1、時時處處都保持個人整潔和衛生，因為清淨衛生是伊瑪尼的一個組成部份。穆斯林必須經常做大淨，至少每星期一次在禮主麻前。
- 2、衣服要合宜，適應四季氣候，配合不同場合；衣服也是人格和裝飾的需要。
- 3、經常剪指甲，至少每星期一次在禮主麻前，不要帶着指甲中的泥垢上大殿。每日多次洗手、漱口和梳頭。
- 4、衣服不要緊身，尤其褲子要寬大，舒適。
- 5、坐相端正，兩腿並攏，兩臂和手分在兩邊，姿態自若，動作穩重，情緒飽滿。
- 6、說話時面部表情自然，五官不做誇張移動，時刻笑容可掬。

- 7、如果多汗，心情保持冷靜，並且使用香水或香料。
- 8、集體禮拜和接待客人前不食洋蔥和大蒜，防止口臭難聞。
- 9、當着人面不要剔牙、挖耳、掏鼻、大聲咳嗽；身帶干淨手帕或衛生紙巾。
- 10、禁止隨地吐痰；不吸煙。

### C、課堂行為規範

- 1、上課前做好一切準備，提前幾分鐘進教室，入座，把書籍、筆記和文具帶齊。
- 2、固定席位，坐端正；認真聽講，做筆記。
- 3、不看其他書籍，不到處張望，不與人交頭接耳。
- 4、教師說話時不隨意發言打斷。有話想說，先舉手示意；如不被注意，自動放下手，課後與老師個別交換意見。
- 5、下課鈴響，耐心等待老師發出結束課信號，不要表示煩躁和急切的狀態。課程結束，讓老師走在前，不與人奪路搶先出門。
- 6、課上或會議中不食，不飲，不吸煙。
- 7、與老師意見不一致時，不要在課堂上爭理，也不在背後亂說；可以溫和地發表個人意見，與老師商榷和討論。

### D、吃喝的規範

- 1、飯前洗手、洗臉和漱口。
- 2、入餐廳要讓座；如果人多，緊靠一邊坐，讓另一邊多坐一人。
- 3、不搶先吃第一口，開始在別人之後。
- 4、進食前必須道“特斯密”。
- 5、第一口吃眼前的食物，祈求真主賜福；不要伸手太遠取食。
- 6、如果是自助餐，一次取食不要太多；可以吃完再取第二次。不可剩下盤中食物。
- 7、吃飯細嚼慢咽，不可狼吞虎咽，吃相粗野。
- 8、進食用右手，如使用叉、勺或筷子，也是用右手；給同桌人傳遞飲食也必須用右手。
- 9、吃飯時不要多說話。
- 10、如果對某種食物有疑心，不敢肯定是否清真，不必碰它或者謝絕服務。
- 11、保持個人用餐的桌子和地面干淨，如果有食物落下，撿起來，擦干淨桌子，再繼續吃。
- 12、飲食完畢，做都阿宜，或者大聲感贊主恩，說：“al hamdu li Allah，”
- 13、提前吃完，不要立即離開，與其他人同時起身離席。
- 14、吃完飯，洗手和漱口。

## E、禮拜的規範

- 1、禮拜時刻心中牢記，每次拜功提前做好準備，必須在內邦克前趕到禮拜殿，站在禮拜班中。
- 2、早進殿時，靠近米哈拉布(阿訶領拜的窯殿)坐下，低聲誦讀【古蘭經】，等候。
- 3、腳邁進禮拜殿後，立即緘口不言，全神貫注進入拜功的精神狀態。如果發現別人說話，不要大聲去制止，應當在拜後好言勸解。
- 4、如果殿上誦讀【古蘭經】或做都阿宜，坐下靜聽，不要說話，也不要走動。
- 5、在殿上坐下的姿勢，可以雙腿跪，可以盤腿坐，也可以側腿坐，不要把腳伸向前。
- 6、抬手前舉意跟隨伊瑪目，拜中一切動作都在伊瑪目之後；最後結束時，也在伊瑪目之後道左右色倆目。
- 7、自己單禮時，先看清所站部位不妨礙通道；默念經文時，聲不可傳到旁邊的人。
- 8、主麻日，阿訶在講臥爾茲或念虎圖白時，要靜聽，不要走動，不要打哈欠，甚至臥爾茲中有笑話，也不能笑出聲來；阿訶講得十分精彩，不能鼓掌或叫好。

## F、生活規範的一般原則

### 1、遵守時間

一個穆斯林任何正當的活動都是信仰和道德的責任，禮拜如此，工作或與人約會也是如此。世界上許多地方的穆斯林的確由於他們傳統的生產方式，如農業、牧業、手工業或小商業，沒有把時間看得很重，似乎一切都不存在十萬火急，所以養成了悠然自得、慢條斯理的陋習。今日世界，趨向於城市化和制度化，交通、學校、商業、信息、政府或公司，都是準時啟動，分秒必爭；那些農牧時代的習慣應該立即改正，否則將在社會的激烈競爭中被淘汰出局，成為落後與貧窮的民族。如果陋習難改，那麼，把你的鐘錶都撥快五分鐘，提醒自己對任何事都不要遲到。

集訓營的活動必須對時間建立嚴格要求，這是人性素質的訓練，而不是多此一舉。我們的穆斯林弟兄和姐妹們，走向社會，與任何民族和人群共同合作時，必須以嚴格的時間概念樹立穆斯林勤奮和認真的形像。虔誠的伊斯蘭信士應當認識到，生命的短暫與寶貴，每時每刻做好事，立善功，而且從不荒廢寶貴的光陰，所以，有些非穆斯林社會很流行的活動，如休閒時釣魚和打獵、下棋或玩牌、無事閒逛等，先知穆聖都不鼓勵，而強調勤有功而戲無益，珍視生命的分分秒秒，要為自己的生命和使命負責。集訓營的生活都是集體活動，如禮拜、上課、開會、用餐、列隊集合、體育運動等，每個學員必須準時或提前到達。違反紀律者，可以當眾受罰，以示警告。

### 2、助人為樂

這是全體穆斯林基本的個性和品質。當看到別人，穆斯林或非穆斯林，需要幫助時，不講代價，不考慮個人得失，不分關係厚薄，應當立即伸出援助之手。穆斯林遵循真主的命令，勸善



戒惡，自己創立善功是勸善的具體表現，因此應當爭奪機會給人雪中送炭，救濟人于困難之中。施恩而不求報，舉意純正，真心助人是穆斯林的伊瑪尼結晶，最能獲得真主的喜悅。

伊斯蘭運動的集訓最根本的目的是提昇每個學員的伊瑪尼，能把助人為樂的自覺性提高，便是最大的成就。舉善功並非要等待什麼時機，看到什麼危機，如兒童落水、房屋着火、汽車壓人，才去相助成為英雄，而是提倡默默無聞的善功，為別人做好事，如給教室清理衛生擦黑板、清掃公共場所、關懷老人、照顧病人等這些瑣事。作為一名穆斯林，你在車上讓座、給路邊口渴的人送碗水，這就是在做具體的勸善和宣教工作，就是遵從了聖行。先知穆聖說：“能在公共的道路上清除垃圾就是記念真主的善行開始。”（《白哈吉聖訓集》）

### 3、態度和藹

態度和藹可親是一個穆斯林在真主的大道上取得成功的基本條件，所以，應當盡力使人感到你這個人平易近人、善良友好、誠實可靠。接人待物面帶微笑就是心靈優美的真實表現，對待人寬宏大量，對人滿腔熱情真心幫助，與人共甘苦同歡樂，耐性聽人說話，關心他人生活和健康，支持他人事業和前程。真主造化萬物，普慈眾生，身為穆斯林，就是真主的奴僕，愛真主所愛，喜真主所喜，把真情實意的愛心施于所有的人、一切動物和植物，因為這些都是真主的造化物。

### 4、樂觀豁達

伊斯蘭道德的最高境界是胸襟豁達，絕對信托真主的公道。堅信至仁至慈的真主，“你們的主曾以憐憫為自己的責任”（古蘭經，6：54），“凡扶助真主的大道者，真主必定扶助他”（22：40），“真主的確毫不虧待人們，但人們卻虧待自己”（10：44）。這是真主造化的宇宙，真主造化的世界，在這個世界上只可能是真主的命令大行其道，而不可能讓邪惡永遠得逞，橫行霸道。每個人來到世間都是匆忙的過客，這裡真理與邪惡都有，是對人的考驗和磨煉，以便獲得真主公正的賞罰。虔誠的穆斯林深信，真主的正道必勝，因為萬物非主，唯有真主，真主是掌管宇宙萬物的唯一主宰。

集訓營的主要使命是幫助學員們鞏固信仰，加強信念，培養為穆斯林社會奮鬥的骨幹；性格開朗，胸襟豁達，高瞻遠矚，信心百倍，勇往直前，這些是他們的人品和素質。他們有為主道奮鬥的自我犧牲精神，他們不論走到哪裡，都要感染和影響週圍的人，願意以他們為榜樣，跟隨他們一起宣教，為創造更加美好的家園和世界共同奮鬥。他們的一切言行都是為了勸善戒惡，世界的正義必然勝利，未來的世界對着他們微笑，他們從內心裡讚美真主，崇拜真主，服從主命。

真主恩賜他們智慧和勇氣，待人和藹，工作有規劃，每時每刻都在奮鬥，從來沒有片刻的懈怠和悲觀。先知穆聖說：“如果末日的鐘聲已經敲響，而發現你手中拿着樹苗準備栽種，那麼，你就把樹種下去。”（《艾哈邁德·伊本·罕伯爾聖訓集》）

## 二、伊斯蘭方式的統一

穆斯林的生活、工作和學習，一切行為遵循伊斯蘭的方式。伊斯蘭的方式來自信仰、功修和法制：認主獨一和遵奉聖訓的信仰，念禮齋課朝五大功修，以及根據【古蘭經】和聖訓確定的社會和家庭行為的法制。伊斯蘭的方式概括人間一切生活領域，而穆斯林對伊斯蘭的生活方式負有遵循的責任。

全世界的穆斯林都遵循伊斯蘭的統一生活方式，雖然他們能適應任何地方的文化和環境，但永遠保持穆斯林的特征和尊嚴。例如吃飯穿衣，食物取之地方出產，做法可以煎炒烹炸，但是非清真而不食；衣服可用毛綿化纖，式樣美觀大方，但男女羞體有別，穆斯林衣着講究道德和尊嚴。

穆斯林的生活規則遵從主命和聖行，家庭有原則，社會有禮節，婚喪有制度，教育有綱領，國家有法制，禮拜、吃飯、社交、禮貌、工作、做生意，樣樣都有統一規範。這樣構成了一個世界大家庭，穆斯林都是弟兄和姐妹。不論你走到地球的哪裡，那裡的人能看出你的一舉一動是否穆斯林，因為各種膚色的穆斯林遵循統一的信仰、法制和紀律。任何地方的穆斯林都會對你評價，你是屬於哪個品級的穆斯林，因為穆斯林的貴賤層次有統一標準，真心敬畏真主的人最高尚。

## 三、穆斯林道德的條件

行為道德如同一名伊斯蘭宣教者的船錨，任憑驚濤駭浪的衝擊，可以獨自在風浪中穩住自己的位置。行為道德是穆斯林領袖或伊瑪目條件的第一要素，他們的能力和學識都可以列為其次，因為他們主要憑着行為道德為立身之本，贏得民眾的信任和擁戴；無此，他們的才華和知識如同糞土，一文不值。行為道德是生活的一切方面，滲透于一切思想，指導一切行動；但我們可以從五個主要的方面(或條件)識別伊斯蘭的道德的真實性：忠實可靠、對人公正、尊重他人自由、無害人之心、助人為樂，以下是反應行為道德五大條件的示意圖：

忠實可靠

無害人之心

## 行為道德

### 對人公正

### 尊重他人自由

### 助人為樂

## 行為道德的五大條件的說明和根據

### 一、忠實可靠

說明：誠實，認真，約而有信，不說假話，言行可靠。

聖訓：“一個穆斯林是另一個穆斯林的弟兄；對他要公正，對他要守信用。”

《穆斯林聖訓集》

### 二、對人公正

說明：尊重人格，平等待人，無親疏之分，對任何人都是一樣誠實。

聖訓：“能夠做到己之所欲施于他人者是真信士也。”《布哈裡聖訓集》

### 三、尊重他人自由

說明：宗教無強迫，允許個人的思想自由，不把自己的意志強加于人。

聖訓：“優秀穆斯林的優點之一就是不干涉他人自由。”《提爾密濟聖訓集》

#### 四、無害人之心

說明：對人無歹意，無害人之心，行為上不做傷害人的事。

聖訓：“對人不存害人之心，也不應有報復之意。”《伊本·馬哲聖訓集》

#### 五、助人為樂

說明：每個穆斯林都有責任促進社會發展，改善人們的生活。不論在多麼困難的條件下，各人都應盡力，互相幫助。

聖訓：“誰幫助別人解除一件今世的困苦，真主將在後世裡免去他一件罪過。”  
《穆斯林聖訓集》

=====

### 思考與討論

>>>>>>>><<<<<<<<<<

- 1、集訓規劃中為什麼要把穆斯林行為作為一個重要培訓內容？
- 2、伊斯蘭方式的行為根據什麼原則得到統一？
- 3、在什麼情況下你可以不主動道色倆目？

=====

### 理解練習

>>>>>><<<<<<

情景：你的任務是在集訓營中負責一組新學員，他們第一次參加這樣的培訓。你應當設法使他們理解穆斯林行為和道德培訓的重要性，並且希望得到他們家長的支持。你希望把這次培訓辦得成功，因為通過對他們的影響，以後會有更多的穆斯林青年要求參加集訓。

1、擬定一個發言稿，說明培訓穆斯林行為規範的重要性和實踐作用，內容應當具體。

2、設定五種行為是規劃中必須訓練的內容；還有五種行為學員們暫時難以接受。

3、擬定一封給學員家長和當地領導的信，說明集訓內容之一是培訓穆斯林的行為規範；說明意義，並且要求他們支持，最多500字。

=====

## 第三十七章

### 集訓營成勳評估

一、培訓期間的評估

二、培訓結束後的評估

三、評估內容問卷樣式

A、學員評估表

B、培訓活動評估表

C、穆斯林骨幹培訓評估表

=====

教學目的

在認真學習這一章以後，你應當達到如下能力：

\* 理解評估對營地管理工作的意義

\* 設計合適的形式對某項培訓活動進行評估

## \* 通過評估的形式收集培訓工作的資料



### 一、培訓期間的評估

從各地學員陸續到集訓營報到時起，營地工作的評估工作就應當開始了，而且始終是培訓管理工作的一部分，有專人負責。最實際的辦法是，負責管理的各部門負責人每天晚上開一次工作會議，其中應當討論和評估這一天的工作情況，如果發現問題，及時解決；有些問題應當記錄下來，成為以後的經驗教訓。明天應當做的事，及時通知各部門和各組，並且要求切實完成。

各部門都有自己專門管理人員，注意情況的發展和評估，如教學、場地、伙食、通訊、安全、衛生等；有必要提醒各組負責人要隨時收集工作人員和學員的意見和建議，有問題及早發現，及時解決。營長在聽取各組工作情況回報和討論後，對營地全面工作給予客觀評估。

### 二、培訓結束後的評估

根據世界各地的經驗，穆斯林青年集訓營的活動引起穆斯林社會的廣泛興趣，參加活動的學員為之高興，支持這樣活動的穆斯林社區的領導和民眾也大力支持。這是因為，集體生活幫助這些年青人互相認識，體驗穆斯林社會的文明和團結。學員們回去之後，急切希望他們那裡的生活狀況也能發生變化，推動穆斯林社區的進步和發展，活躍那些地方的穆斯林文化生活，提高那裡的道德風尚。

以上這些效果，是培訓結束之後，進行追蹤調查和評估獲得的社會反應；伊斯蘭培訓的真實效果只能是，當這些學員回到自己的穆斯林社區後，他們自身有多少改變，他們打算如何推進本地的穆斯林社會工作以及他們對週圍的穆斯林有多少影響。如果在集訓結束三個月後，到學員的家鄉進行追蹤調查，收集當地領導和民眾對他們的反應，這樣的評估將更有價值。評估的形式可以是問卷、訪問和座談。

與學員保持長期合作的關係，舉辦集訓營的伊斯蘭組織有必要與過去接受過培訓的所有學員保持聯繫，繼續支持他們在地方上的宣教工作，關心他們的困難和需要，指導他們有效的開展工作，這些活動是對他們的繼續教育。過去積累的經驗和學員們反饋來的信息對以後培訓工作的設計和規劃都極為有利。通過對過去歷屆集訓的評估和經驗總結，把所有的資料都輸入電腦，儲存

培訓的各種信息和資料，如總結報告、調查問卷、學習的文章和資料、教師的個人檔案、學員的聯係記錄。伊斯蘭宣教培訓工作絕不是一次孤立的行為，前後沒有關係，而是整個伊斯蘭運動中的一個環節，與一切工作緊密聯係，互相補充和支援。這個環節究竟有多大意義，全是評估工作發揮的效益。

### 三、評估內容問卷形式

通過多種形式的評估可以幫助我們深刻了解工作的性質和意義，因此，評估不但應當認真，而且應當保證充足的量化。如果在集訓營結束後，各部門的負責人坐在一起開一次會，評價這次活動的經驗和成就，這固然很有必要，有助於全面認識，但依靠一次會議，評估的範圍和廣度都不足。

更加深入和廣泛的全面評估還有必要有一個專門的工作小組。他們設計各種方法收集反饋意見，派專人深入社會調查，例如問卷、訪問和座談會，因為這樣才能使許多問題獲得準確的答案。以下是三種問卷形式的評估表(所有評估表僅供參考，可以根據本地情況增或減。):

#### A、學員評估表

由個人填寫的問卷，表達本人的看法，因此，從個別學員的反饋中只能看到局部的現象，必須有一定的數量才能較全面的反應事實。

在評估問卷表的每一個問題之後都有1至5的選擇答案，必選其一；1分代表最差，5分代表最佳。

##### 1、學員們在講課時：

是否認真聽講？	1	2	3	4	5
課堂內是否安靜？	1	2	3	4	5
學員是否準時出席？	1	2	3	4	5
學員的態度是否莊重？	1	2	3	4	5
學員是否配合教師規劃？	1	2	3	4	5

##### 2、學員們在參加活動時：

姿勢是否端正？	1	2	3	4	5
是否克制不交頭接耳？	1	2	3	4	5

是否克制不干擾教學?	1	2	3	4	5
是否注意環境衛生?	1	2	3	4	5

3、學員們對集訓活動的反應：

是否理解每種活動項目的意義?	1	2	3	4	5
是否能提出有水平的問題?	1	2	3	4	5
是否對組織工作滿意?	1	2	3	4	5
是否受到培訓內容的啟發?	1	2	3	4	5
討論時是否踴躍發言?	1	2	3	4	5
學員之間配合得好嗎?	1	2	3	4	5

B、培訓活動的評估表

1至7題在是否空格中打勾：

1、你是否學到了許多伊斯蘭的新知識?      是[ ]      否[ ]

2、如果第一題的答案是“否”，請回答：

參加集訓的學員人數太多	是[ ]	否[ ]
演講人表達不清楚	是[ ]	否[ ]
演講的內容太簡單	是[ ]	否[ ]
聽課環節不好，干擾太大	是[ ]	否[ ]
集訓時間太長，時間拖拉	是[ ]	否[ ]

3、你是否認為以後應當增加以下活動內容：

專家演講	是[ ]	否[ ]
專題討論	是[ ]	否[ ]
小測驗	是[ ]	否[ ]
老師回答問題	是[ ]	否[ ]
文體活動	是[ ]	否[ ]
增加休息時間	是[ ]	否[ ]

4、你認為這次集訓是否使你有所提高?      是[ ]      否[ ]



5、你是否每次都參加集體禮拜 是[ ] 否[ ]

6、如果以上答案是“否”，為什麼？

我太懶 是[ ] 否[ ]

禮拜沒有意思 是[ ] 否[ ]

我太忙 是[ ] 否[ ]

小淨不方便 是[ ] 否[ ]

7、禮拜的時間到了，你是否催過別人？ 是[ ] 否[ ]

問題第8至12，用1至5分的選擇法回答：

8、這裡的睡眠的條件如何？ 1 2 3 4 5

9、這裡的伙食的數量夠嗎？ 1 2 3 4 5

10、這裡的伙食質量滿意嗎？ 1 2 3 4 5

11、這個營地的生活環境好嗎？ 1 2 3 4 5

12、睡覺和學習處的室溫舒服嗎？ 1 2 3 4 5

第13至16題，請用文字回答：

13、這次集訓營主要應當改進的地方：

-----

14、在所有的活動中，哪三項你認為最有意義？

---

15、在所有的演講者中，哪三位你認為講得最好？

---

16、你對這次集訓營有哪些改進意見？

---

---

C、穆斯林骨幹培訓評估表

1、姓名(附經名)、年齡、地址(附郵編)和通訊(電話、傳真、電子郵箱)

---

---

2、你為什麼願意參加這次集訓？

---

3、這次集訓對你是否有收穫？ 如果收穫不大，應當增加什麼內容？

---

4、你認為這次集訓最主要的內容是什麼？ 達到預期目的了嗎？

-----

5、這次活動的哪些方面使你收穫最大？

-----

6、這次活動最令你失望的是什麼？

-----

7、這次集訓營的生活安排你滿意嗎？（食宿和集訓環境） 評分： 1 2 3 4 5  
最好的和最差的是什麼？

-----

8、你對演講的內容有什麼評價？ 你的總印象評分： 1 2 3 4 5  
對你或其他學員的水平是否合適？

-----

9、你從這次集訓中學習到新知識了嗎？ 是[ ] 否[ ]  
如果“是”，提出三點內容：

-----

-----

-----

10、你是否理解這次集訓的主要目標？

-----

11、你對這次集訓有哪些改進意見？

-----

-----

-----

=====  
思考與討論

>>>>>><<<<<<<<

- 1、集訓進行過程中的日常評估有什麼意義？
  - 2、對集訓後的追蹤調查評估主要尋求什麼信息？
- =====

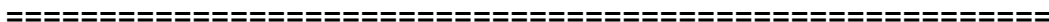
理解練習

>>>>>><<<<<<<<

情景： 在你主持下的一次集訓剛剛結束，上級領導要來訪問，了解這次集訓成果和經驗。你有一個星期的時間準備向領導回報的資料。

- 1、設計兩種事後評估的形式。

- 2、寫一個彙報大綱，從幾個主要方面向領導說明這次集訓的全部情況。
- 3、在自己的筆記本上，記錄一些要點，準備向領導彙報時的某些細節說明。



## 結 束 語

親愛的穆斯林弟兄們： 你是否想過這樣一個問題： 伊斯蘭是如此偉大的人類宗教，而在世界各地的穆斯林卻難以想象的貧窮和落後？ 誰能解釋在伊斯蘭這個天啟真理與愚昧落後的穆斯林社會之間巨大差距？

可以肯定地說，問題不在於伊斯蘭的教義，而是在我們這些承擔教義的載體穆斯林身上。我們天天在誦經，但沒有真正理解；我們片面地解釋了真主的啟示和穆聖的教誨，而沒有認真執行。 伊斯蘭的精華和尊榮都保存在經典裡，沒有變成穆斯林的精神和力量。 【古蘭經】說：“尊榮只是真主和使者以及信士們的，而偽信的人們卻不知道！” (63: 8)

伊斯蘭的真理至今還是深埋在經典裡的奧秘，我們需要把這些精神能源轉變成穆斯林社會運動的威力，來改變我們的生活環境和社會地位。 這個《導論》的目的是希望幫助大家挖掘我們保存千年已久的潛在能源，吸收和消化，注入我們的實際生活和奮鬥，掀起一場精神革命和文明復興。 譬如在一杯濃茶裡放入了五塊糖，但是並沒有嘗到多少甜味，而用一個小勺攪拌一下，味道顯然變了樣。 我們祈求真主許可，但願這個《導論》能起到那個小勺的作用。

如果你讀完這部《導論》，而且理解作者的意圖，你感覺到自己的身體飄然而起，成為一位穆斯林世界的領導，產生了一種強烈的衝動，渴望改造我們的生存環境，讓全世界的穆斯林都生活得像樣一些，那麼，我這部書的真正目的達到了。 這部《導論》把幾十年的經歷和心血濃縮成幾個月、至多一年的學習資料，奉獻給新一代的穆斯林領導和導師，希望他們推廣這些知識，並且加上他們的獨創精神，補充新的內容。

這部《導論》只是一個穆斯林教育和短期培訓的大綱，將引導你們從該做什麼和不該做什麼開始，進入領導藝術和現代管理方法的殿堂，最後接受新世紀宣教的神聖使命。 有人也許爭辯說，領導是一種天賦的才能，不是一般的凡夫俗子所能達到的品級；但是，我們從西方人現代社會

學和心理學的知識中發現，領導的藝術是可以傳授的，一般的人都可以學會，不是那麼神秘，因為真主普慈眾生，給每個人都設置了領導才能的潛力。我們祈求真主的憐憫和相助，如果有決心領導穆斯林社會的信士認真學習這部《導論》，並且用于實踐，我們相信，當地的穆斯林社會和伊斯蘭宣教工作可以提高一倍效益，加速穆斯林社會的進步和發展。這些將是可以測量的成就，如提高經營管理效果，健全地方伊斯蘭組織的功能，加強伊斯蘭的宣傳力量和活躍穆斯林社會，成功地舉辦伊斯蘭研討會議，設計和規劃伊斯蘭宣教講習所或培訓班以及提昇宣教人員的人品素質。

與這部《導論》配合使用的教材還有一些練習作業本，為了減輕出版的負擔，沒有附在本書中。如果需要，可以另外出單行本，作為輔助學習材料。

這部《導論》應該被認為是我們現代穆斯林社會開展伊斯蘭運動接力賽的第一棒，前面還有許多路要我們開拓和探索，我們每邁出一步都是為了取悅于真主的善功。讓我們世界各地的穆斯林學者們和領導們共同努力使這部教材不斷豐富和完善，因為我們無數的后代學子們在等待着學習，每一代人都將從搖籃到墳墓堅持學習，使伊斯蘭世界出現新的曙光。

我們誠心敬意地祈禱真主，默助所有的穆斯林弟兄姐妹們走在真主的正道上，直接通往天國的樂園。

---

## 《導論》簡介

在此瞬息萬變的科技和信息時代，伊斯蘭宣教必須追上世界發展的步伐，適應新的社會環境。穆斯林社會工作的成功固然需要熱情和勇氣，但更需要豐富的經驗、現代知識和工作能力；穆斯林社會需要高素質的各種人才，迎接新時代的挑戰。


這部《導論》的目的就是從這些方面對熱心於穆斯林社會工作的青年男女們給予指導和培訓。這本書裡介紹的社會經驗是二十世紀以來穆斯林前輩領導們智慧和奮鬥的總結，同時引進了現代社會學知識和工作方法，這些是伊斯蘭宣教的新式武器。新一代的穆斯林社會活動家們必須堅韌不拔，前仆後繼，接受前人的經驗，站在新的起點上，繼往開來，向前挺進。

先知穆聖說：“學問遠在中國，亦當求之。”伊斯蘭文明應當包括一切人類的知識和技術，我們吸取其他人的知識和技術，用來提高我們穆斯林社會的組織工作和領導藝術。這部《導論》是將這些經驗和知識提煉成為思考的綱領和行為的指南，向我們穆斯林弟兄提供創新工作的啟發和參考。

任何一位天才都是汗水和勞苦的結晶，但是，我們相信仁慈的真主賦予每個人學習的潛能，只要通過科學的訓練和個人的刻苦學習，都能成為領導的天才。作為穆斯林社會的領導和組織，你們有責任培養下一代新人；作為生活在穆斯林社會的當代青年，你們有責任挑起社會工作的

重擔。 這部《導論》可以幫助我們提高穆斯林社會工作的人才，這些人將使那個地區的穆斯林社會出現顯著進步和發展。

時代在前進，穆斯林社會需要新的血液和力量，他們就是現代的年青穆斯林男女。 老一輩的學者和領導們必須為他們創造條件，向他們提供培訓的機會，提高工作效益，幫助他們開創伊斯蘭宣教的新局面，恢復穆斯林社會的青春活力，使穆斯林成為當之無愧的優秀民族。



## 伊斯兰人才培养导论

在此瞬息万变的科技和信息时代，伊斯兰宣教必须追上世界发展的步伐，适应新的社会环境。穆斯林社会工作的成功固然需要热情和勇气，但更需要丰富的经验、现代知识和工作能力；穆斯林社会需要高素质的各种人才，迎接新时代的挑战。

这部《导论》的目的就是从这些方面对热心于穆斯林社会工作的男女青年给予指导和培训。这本书里介绍的社会经验是二十世纪以来穆斯林前辈领导们智慧和奋斗的总结，同时引进了现代社会学知识和工作方法，这些是伊斯兰宣教的新式武器。新一代的穆斯林社会活动家们必须坚韧不拔，前仆后继，接受前人的经验，站在新的起点上，继往开来，向前挺进。

先知至圣说：“真理的言辞，是穆斯林遗失的宝物；无论在哪里发现它，每一位穆斯林都有权利获取它。”伊斯兰文明应当包括一切人类的知识和技术，我们吸取其他人的知识和技术，用来提高我们穆斯林社会的组织工作和领导艺术。这部《导论》是将这些经验和知识提炼成为思考的纲领和行为的指南，向我们穆斯林弟兄提供创新工作的启发和参考。

任何一位天才都是汗水和劳苦的结晶，但是，我们相信仁慈的真主赋予每个人学习的潜能，只有通过科学的训练和个人的刻苦学习，都会成为领导的天才。作为穆斯林社会的领导和组织，你们有责任培养下一代新人；作为生活在穆斯林社会的当代青年，你们有责任挑起社会工作的重担。这部《导论》可以帮助我们提高穆斯林社会工作的人才素质，这些人将使那个地区的穆斯林社会出现显著进步和发展。

时代在前进，穆斯林社会需要新的血液和力量，他们就是现代的男女穆斯林青年。老一辈的学者和领导们必须为他们创造条件，向他们提供培训的机会，提高工作效益，帮助他们开创伊斯兰宣教的新局面，恢复穆斯林社会的青春活力，使穆斯林成为当之无愧的优秀民族。

