以一不能盡全

多元化教會增長策略

ONE SIZE DOESN'T FIT ALL

Bringing Out the Best in Any Size Church

■ 葛瑞・麥金塔
■ 胡加恩　譯

中華福音神學

本書是任何一家教會的牧者牧養必備手冊。

—— 福里森博士（Mahlon Friesen）
加州 Yucaipa ，第一浸信會主任牧師

這是一本絕頂佳作。每個宗派領袖都應該確認他們的教會牧者人手一本。就趣味性，應用性，以及內容豐富程度來評估，本書乃我所見過教會增長系列的上上之作。

—— 史底葛里茲博士（Gil Stieglitz）
加州 Palmdale，Twin Lakes 社區教會主任牧師

我真希望我在一九七九年開始教會植堂時就有本書在手；彼時我們的教會一路增長從小型到大型，我相信此書會是每個轉型階段的良友。

—— 葛爾根博士（Raleigh Galgan）
加州 Vacaville，Valley 播道會主任牧師

如果早在十八年前我開始牧會時就閱讀過此書，那將造成何等不同的局面啊！本書是我過去二十四個月以來所讀過最有意義的作品。

—— 貝婁蔑尼博士（Mark Belokonny）
華盛頓州溫哥華教會顧問

目 錄

各方推薦 …… 5
周序 …… 11
李序 …… 13
致謝詞 …… 17
前言 …… 19

1 教會大小型態為何？ …… 21
2 教會的會眾關係傾向為何？ …… 35
3 教會的組織為何？ …… 49
4 誰策畫教會事工方向？ …… 63
5 牧者的角色為何？ …… 75
6 教會決策如何達成？ …… 91
7 教會同工的影響如何？ …… 105
8 教會的改變如何進行？ …… 119
9 教會如何增長？ …… 137
10 教會增長的阻礙為何？ …… 155

11 教會增長的策略為何？ ····· 171
12 何去何從？ ····· 197
作者簡介 ····· 207

周 序

本來我對教會管理的書不太有興趣，因爲不在我所教的科目的範圍之內。可是當我一翻開《以一不能蓋全》這本書，就放不下來，一口氣當天就把它看完！

台灣 70%以上的教會都是小教會。這本書對牧養小教會的傳道人，有一些很好的忠告，包括要與教會的「柱石」建立良好的關係，不要試圖越過他們來帶領教會，也不要試圖用大教會主任牧師的領導方式來領導小教會。換句話說，小教會若舉辦特會，請超大型教會的主任牧師來向小教會的牧長們分享治理教會的方法，很可能會產生反作用。

我個人也曾按這本書所介紹的原則，回顧與反省自己以前十年牧會的經驗，發現有不少事情得以明朗化。這對我而言，更加肯定了這本書的價值。

書中對小、中、大教會的分類，依據的是北美的教會（聚會人數在 15~200 人的歸爲小型教會，201~400 人的屬中型教會，401 人以上的爲大型教會）。在台灣，我想一百多人就可算是中型教會，兩百至三百就可算是大型教會了。

我很開心這本書能譯成中文，造益華人教會。希望許多

的傳道人能得幫助，也希望許多神學生在開始牧會之前，就能吸收這本書中的智慧。

周功和

中華福音神學院研發部部長

二〇〇一年八月

李 序

當我們談到教會增長或教會管理的課題，我們常會以哥林多前書三章 6 節，「我栽種了，亞波羅澆灌了，惟有神叫他生長」來當做教會增長的原理，並自我安慰地說，神啊，你知道我已經盡力了，再來就看你了！其實，對於栽種和澆灌，我們並不眞的了解吧。特別是我們住在都市裡的人，連一塊小花圃都沒有，哪來栽種跟澆灌的經驗呢？

我住在美國的時候，每到夏天，我就很爲前後院的草坪傷腦筋。因爲無論怎樣澆水、施肥，我家的草總是長的比隔壁人家的難看。原來，我因爲不懂我家草坪土壤的土質而施錯了肥料，並且澆水的時間總在晚上下班回家後；一般是早晨澆水最好，因爲陽光會蒸發多餘的水份；多餘的水再加上天氣悶熱，以至於草上長了許多不受歡迎的毛菇和吃草根的蟲。所以，我就算做了栽種與澆灌的工作，我仍需要學習許多的常識和工具，才能把栽種和澆灌的工作做對。

牧養教會也需要懂得教會管理。管理是栽種、澆灌的知識和工具。「小組教會」大概是今天教會增長最有果效的模式之一，因此有許多教會就開始模仿和採取某某教會的「模

式」；結果，不但沒有成長，反而造成分裂，實在可惜。究其原因，是不知道自己教會的土壤與別家的不同，用錯了材料和工具。

《以一不能蓋全》這本書，一針見血地指出不同大小的教會，都必須先明白自己的組織文化、做決策的程序與執行的習慣，才能發揮牧養教會的功能及果效。尤其在今天這樣一個多元化社會，信徒的背景及職業生態也很多元，並且神給每個教會的使命、異象也都不同。

本書作者麥金塔博士（Dr. Gary L. McIntosh）先把教會分成大、中、小三種型態。聚會人數在 15～200 人的歸爲小型教會，佔美國教會總數的 80%；人數在 201～400 人的屬中型教會，佔 10%；401 人以上的爲大型教會，佔 10%。（台灣教會信徒人數的分佈情況，根據一九九九年台灣基督教教會趨勢報告，少於 100 人的教會佔 72.3%；人數在 101～200 的佔 18%；201 人以上的教會佔 9.7%。）然後再根據教會大小不同，分別敘述了不一樣的策略。雖然這樣一統化的分類有點太過簡化，但它仍是一個有效的分類辦法。

我在華神延伸部兼授「教會管理與領導」的課，我用這本書來幫助同學去實驗教會如何自我診斷，以促進下一步的成長。例如，由委員會設定決策的中型教會，如何轉變到由幕僚定決策的大型教會。再譬如，教會停滯不前的原因，對中型教會而言，有可能是因爲他仍然固守僅適於小型教會的運作方式。

針對這三種型態的教會，作者在十一個領域裡做了比較。

其中包括了組織結構、牧者的主要角色、決策程序等等。舉一個簡單的例子，就牧者的角色而言，小型教會需要的是一個「被愛戴的牧者」，中型教會需要的是一個「有管理能力的經理」，大型教會需要的牧者是個「領袖」。

因此，一個被愛戴的牧者可以使會眾從 50 人增加到 200 人。但如果這位牧者本身不是一個很強的管理者（經理），他雖然對會眾能繼續維持一對一的關係，卻很難帶領教會做進一步的擴展。而一個中型教會在發展成大型教會時，人數接近 400 以前，牧者若採取麥金塔博士所描述的一些應有的轉型措施，他會使教會前進的步伐更加有利。因爲教會由委員會主導轉型爲幕僚主導時，他需要經歷到更有效的使命領導，並且有效地傳遞異象。

本書也幫助教會省察爲何成長停滯不前，教會的文化應該如何轉變以挪去成長的障礙，以及有些原本處於小型教會時流暢順利的結構及決策流程，在成長時因著教會的文化及結構遲遲沒有改進，以至於轉型受阻等等。

如果你的教會正面臨上述某種狀況，或你想預防避免上述狀況，本書很值得你一讀。

李元雄

中華福音神學院行政副院長

二〇〇一年八月

致謝詞

就某些層面而言，所有的書都是集體計劃的呈現，而《以一不能蓋全》也不例外。因此，我要向以下所列出的人表達謝意。他們幫助本書成形並貢獻出那交織於書中的許多亮光。

五百多家的教會牧者和會友——過去十四年以來，我們彼此切磋討教。

歐爾牧師（Robert Orr）——我的朋友兼在 the Institute for American Chruch Growth 的同事（1983-86）。許多觀念能夠在本書中成形擴展全靠他的首度引介。

福里森博士（Mahlon Friesen），馬丁尼茲博士（Ted Martinez），伯以勒博士（J. Michael Broyles），史底葛里茲博士（Gil Stieglitz），舒嵋博士（John Shumate），魯玻博士（Jerry Rueb），巴德瑞博士（Michael Bradaric），阮札勒博士（Lorenzo V. Gonzalez），麥金禮博士（David H. McKinley），貝婁蔻尼博士（Mark Belokonny），葛爾根博士（Raleigh Galgan），以及法藍西斯博士（Hozell C. Francis）——這些牧者們從他們每日忙碌的行程表中撥冗閱讀本書的初稿並且給予極大的肯定並多項建議。

吉伯森（Megan Gibson）太太和傑森（Cathy Jensen）太太——她們二位是我在 Talbot 神學部的行政助理。當我忙於完成本書時，她們支持我，爲我處理辦公室瑣碎事務。

蘿拉（Laura McIntosh）——我的媳婦。本書第一審的工作多虧她的鼎力相助。

除此之外，我還要感謝Fleming H. Revell的編輯組團隊，其中包括彼得森 （William J. Peterson），簌各（Mary L. Suggs）以及許多幕後的工作者。承蒙他們的鼓勵和專業的協助，本書得以順利出版。

前 言

這是一則關於一位飽受挫折的牧師的故事；他竭盡心力鼓勵、力行他的教會在量與質方面成長。他向一位經驗豐富幹練的牧師諮詢求幫助，並且透過這位長者的指導，他學習到一件事，就是，惟有教會的領袖們記得**以一不能蓋全**的原則，教會才會茁壯成熟。

經驗豐富幹練的牧師傳授給年紀較輕的我是一些觀念，而透過我的教會增長研究以及與遍佈美、加兩地的五百多家教會切磋研討，這些觀念逐漸發展強化，以致凸顯於本著作之中。

我的期盼是當您閱讀這位牧師的故事並了解書中所涉及的觀念的同時，您學習如何鼓勵您自己的教會增長以及訓練多人成爲我們的主基督的門徒。您從本書所學習到的可以使您和您的教會對未來的願景有盼望。

這位牧師的故事是作者匯集輔導經歷的見聞，累積著成此書。書中所舉證的人事物若與某人或教會事實雷同，純屬巧合，無特別影射之意。

1

教會大小型態為何？

我的故事大概要從五年前說起。那天我坐在教會室，看著窗外我的孩子正在人行道上玩耍。童稚的嘻耍吸引我的注意力，讓我可以暫時把滿心的挫折感扔在一旁。當時的我擔任牧職僅僅六個月長的時間而已。

神呼召我牧會已有八年之久。在我前七年的經歷中，我曾在兩間不同的教會擔任青年部牧師和助理牧師的職務，再加上神學院的訓練，這一切的背景似乎足夠讓我覺得牧會不是難事。當然現在回想起來，我可以了解當時的我對於如何有效率地牧養教會這事是無知到什麼程度，然而那時候我卻是自信滿滿，總以爲一定可以勝任有餘。

頭三個月過地算是順利。我和內人遷入面積三千平方英尺大的教會牧師館，孩子在當地的小學註冊，我們全家漸漸熟悉這個城市。過去四年以來我都是以家兼作辦公室，長期

與洗衣機烘乾機共處一室，如今能夠擁有自己的辦公室著實讓人鬆一口氣。每週固定的教會牧養事工並不費力，頗覺愉快。我樂於把從神學院習得的牧養技巧應用於現況。預備講章，教導聖經，和督導教會事工執行等等成就我的理想和呼召。會眾對我的講道反應不錯，而我在頭三個月時間就探訪了牧區中每位會友。儘管會友人數僅有三十五位，但是因爲教會距離交通要道才兩個十字路口遠，這使得教會發展潛力顯得可觀。

三個月的「蜜月期」過了，生活漸漸回歸現實。我首度施行的幾個計劃都失敗了，而之前這些計劃在我曾服事過的教會卻是運作地相當成功。舉例來說，我嘗試開始福音拓荒事工吸引人歸向基督。我們手中有一份共有十九位的探訪名單。這十九個人我們全探訪過了，其中有一位甚至禱告要接受耶穌。然而，之後她卻從未再來教會。當名單上的人都探訪完了，我們的探訪隊伍也宣告解散，因爲缺少探訪對象。我們這個小教會的新人（或說訪客）實在不多，以探訪爲事工導向的福音隊難以持續。

我的下一個目標是主日學，希望這事工的果效好一點。不幸的是，我自己的兩個孩子就是兒童主日學全部的學員。教會周邊的社區從住宅區轉型成工業區，家長們並不認爲我的教會適合他們的孩子。我在先前的教會帶領的主日學還算成功，但是眼前這個小教會沒什麼人，談不上建立任何基礎。除此之外，一些比較創新的事工點子，例如「咖啡小舖」的成立，目標是吸引當地的大專生，但是結果也是令人失望。

當地的大專生並沒出現，不過這又是另一段插曲，稍後再談。

事情的經過就是這樣。我坐在辦公室裡，想著我這六個月來的獨立牧會經歷，我的心正掙扎著是否該承認一個事實：我眞的不知道如何帶領這個教會成長茁壯。我在神學院所學的——基督教教育，聖經語言，講道學，教會歷史——理當是我未來教會事奉的重要基礎，卻沒能提供給我牧養這個小教會的技巧。

這就是我打電話給包柏・摩里森（Bob Morrison）的原因。包柏・摩里森在牧師圈中名氣不小，頗受尊重。他一從神學院畢業就開始牧養他現在的教會，到今天已經是第二十九年了。當時教會僅由八個家庭組成。在他的帶領之下，教會顯著地歷經數個階段的成長。如今，他的教會每主日有三堂崇拜，聚會人數將近有一千七百五十人之多，而星期六的晚崇拜也即將在秋天開始。我早聽說包柏甚願指導年輕的傳道人，而那正是我所需要的。因此我打了通電話給他。

我們約定一起吃早餐。我相信那天早上我一定是滿臉挫折沮喪。一陣誠摯的寒暄後，包柏話題一轉，說：「獨立牧養一個小教會並不是你想像中那麼簡單，對不對？」

「你說得對極了，」我回答。「會友都很友善，可是不管我作什麼，他們似乎都沒反應。」接下來，我慟訴這六個月來我所嘗試的那些失敗的事工計劃，而在這之前我付出相同的心力，它們在別的教會卻是果實纍纍。

包柏詢問我過去的教會經驗，我向他解釋我是在大學時代信主，那教會的聚會人數約有五百人。畢業後，我繼續待

在母會，成爲青年部的牧師，牧養的學生人數超過七十五人。言簡意賅地敘述我的經歷，其間我分享自己如何蒙召進入神學院就讀，之後在一約三百人聚會的教會擔任助理牧師。我的牧職包括督導各個不同年齡層的主日學，直接負責國、高中部的青年事工，並且帶領針對社區設立的假期聖經學校，後者辦地相當成功，每年有兩個星期的時間，吸引至少二百名兒童以上的來到教會。

包柏仔細地聆聽我的故事。當我講完後，他肯定我過往的經歷，接著就問我是什麼原因使我目前的牧養事工挫折感這麼深。「哎！我可以列出幾個原因，」我歎道，「不過我可以最近才開過的長執會議爲例。」

我先詳細地敘述上一次的長執會議，然後解釋我何以想要挑戰他們對教會懷有更遠大的異象。如果說我對這個教會有多了解，最起碼我可以說他們缺少一種「需要異象」的感覺。這間教會曾經有過平均超過二百人的聚會人數，但是在十年之間，教會兩次分裂，會友人數減少，今天只剩下三十五位。我先前的牧會經驗告訴我，一個成長的教會必須要有異象，顯然眼前這間小教會並沒有。我在會議中鼓動大家，「好不好我們一起來對將來抱些期許。告訴我你們的想法。你們認爲在未來二十五年內教會可以成長到何種程度。」

會場一片寂靜直至較年長的法蘭克大笑著說：「牧師，二十五年後我人還在不在這裡我都不敢確定。」我馬上認知到二十五年對他們來說可能太久了，他們想不到那麼遠以後的事，於是我改口說十年。然而，這數字似乎對他們還是太

多了。「五年？」我再問道。現場還是沒什麼反應。最後，以一種多少帶著嘲諷的口吻，我說：「好吧！那你們認爲上帝要我們下一年度作些什麼？」

高亢的語調引來鄰桌客人的眼光，我近乎低吼著，「坦白說，我有點困惑。長執們甚至連籌畫年度事工都有困難。難道這些人不知道沒有異象會引至滅亡？」

包柏聆聽我的故事已好一陣子了，看著我的手勢揮舞著，聽著我的聲音。當我止住時，他提出他的第一點看法。他認爲我是一個基本錯誤觀念的犧牲者，接著他說：

以一不能蓋全！

包柏的意見令人錯愕，我疑惑地喊出：「以一不能蓋全？這是什麼意思？」

包柏開始解釋，「依我看來，你牧養這個小教會的方法就如同你先前在那較大型教會所作的一樣。」邊說邊伸手拿他的公事包，他抽出一張紙攤放在桌上。「看看這全美教會的分類表。」

包柏認爲不以會友，而以主日聚會人數作爲決定教會的大小型態之依據可信度較高。他澄清圖表中的百分比欄位中之百分比數字的意思是，凡大小落於該範圍的教會聚會人數皆小於其左欄之數字所顯示的。舉例來說，百分比欄位中，百分之七十五的意思就是全美的教會中，有百分之七十五的

教會，其主日聚會人數少於一百四十九人。接著，他將圖表所蘊含的意義作一個扼要的說明。首先，抗議宗的教會大小型態差別很大。其次，大部分的教會都不大，有百分之五十的教會主日聚會人數少於一百人，而有百分之八十則是在二百人以下。第三，剩餘的百分之二十的教會可均分成中型和大型兩類。根據最樂觀的估計，有百分之十的教會，其主日聚會人數介於二百至四百人之間，而另外的百分之十則是超過四百人。最後，所有的教會中，有少於百分之一的教會是眞正最大型的，聚會人數超過二千人，甚至更多。

聚會人數	百分比
2000+	99%
800-1999	98%
400-799	95%
250-399	90%
200-249	85%
150-199	80%
140-149	75%
130-139	70%
100-129	60%
75-99	50%
55-74	40%
45-54	35%
40-44	30%
35-39	25%
30-34	20%
25-29	15%
20-24	10%
≦19	5%

這圖表顯示的教會分類著實有趣，而包柏認爲把教會分類成大、中、小型是最合宜的做法。跟著，包柏把這紙翻到背面，擬出下表：

小型教會	中型教會	大型教會
15-200	201-400	401+
80 %的教會	10 %的教會	10 %的教會

「我從沒想過聚會人數達到二百人的教會算是小型的，」我說。

「你這樣想是可以理解的，」包柏同意，說：「我之所以將二百人的聚會人數作爲區分中小型教會的標準，是因爲教會的會眾關係傾向（ orientation ）作主要的轉變都是在這時候。聚會人數少於二百人的教會呈現相互關聯的連結關係傾向（relational orientation） 。然而當教會呈現事工關係傾向（programmatical orientation）的時候都是人數成長超過二百人了。教會的會眾關係傾向決定教會的大小型態。今天時間不夠，我先不作解釋，下次我們再談。」

「好，」我說，「但是我仍然認爲二十九人的教會聚會人數和一百四十九人的，它們之間的差異相當大。」

「事實上，小型教會可以再分成小，稍小，以及迷你型教會，」包柏解釋，「迷你型教會主日早上的聚會平均人數少於三十五人。有人稱這種最小型教會爲教堂（chapel）。第二類教會是平均三十六至七十五人左右。這種稍小型教會常

教會，其主日聚會人數少於一百四十九人。接著，他將圖表所蘊含的意義作一個扼要的說明。首先，抗議宗的教會大小型態差別很大。其次，大部分的教會都不大，有百分之五十的教會主日聚會人數少於一百人，而有百分之八十則是在二百人以下。第三，剩餘的百分之二十的教會可均分成中型和大型兩類。根據最樂觀的估計，有百分之十的教會，其主日聚會人數介於二百至四百人之間，而另外的百分之十則是超過四百人。最後，所有的教會中，有少於百分之一的教會是眞正最大型的，聚會人數超過二千人，甚至更多。

聚會人數	百分比
2000+	99%
800-1999	98%
400-799	95%
250-399	90%
200-249	85%
150-199	80%
140-149	75%
130-139	70%
100-129	60%
75-99	50%
55-74	40%
45-54	35%
40-44	30%
35-39	25%
30-34	20%
25-29	15%
20-24	10%
≦19	5%

這圖表顯示的教會分類著實有趣，而包柏認爲把教會分類成大、中、小型是最合宜的做法。跟著，包柏把這紙翻到背面，擬出下表：

小型教會	中型教會	大型教會
15-200	201-400	401+
80 %的教會	10 %的教會	10 %的教會

「我從沒想過聚會人數達到二百人的教會算是小型的，」我說。

「你這樣想是可以理解的，」包柏同意，說：「我之所以將二百人的聚會人數作爲區分中小型教會的標準，是因爲教會的會眾關係傾向（ orientation ）作主要的轉變都是在這時候。聚會人數少於二百人的教會呈現相互關聯的連結關係傾向（relational orientation） 。然而當教會呈現事工關係傾向（programmatical orientation）的時候都是人數成長超過二百人了。教會的會眾關係傾向決定教會的大小型態。今天時間不夠，我先不作解釋，下次我們再談。」

「好，」我說，「但是我仍然認爲二十九人的教會聚會人數和一百四十九人的，它們之間的差異相當大。」

「事實上，小型教會可以再分成小，稍小，以及迷你型教會，」包柏解釋，「迷你型教會主日早上的聚會平均人數少於三十五人。有人稱這種最小型教會爲教堂（chapel）。第二類教會是平均三十六至七十五人左右。這種稍小型教會常

被認爲是『典型的』教會大小型態。第三類教會則是七十六至二百人。這類型的教會也有人認爲是屬於中型的，甚至應該歸爲大型，完全決定於你的資料來源以及你的宗派背景爲何來決定。不過我還是把它劃定爲小型教會。」

啜口咖啡後，包柏繼續說：「定義教會的類型有很多種方式。舉例來說，常常被拿來採用的劃分準則有神學背景，種族遺傳，鄉間－城市環境，成長或萎縮，健全與否，敬拜儀式，以及會眾的年齡層。然而，不管如何，成效最大的劃分法是以教會大小型態來定義教會類型。要了解牧養實情，從教會的大小型態來看可以透露更多有幫助的訊息，這勝過宗派，地理位置，或其他任何對照方法。」

當包柏停下來又喝口咖啡時，我提出挑戰，「儘管我們可以各種不同的方式將教會歸類，但那有什麼用？教會就是教會。事實上，最近我讀到一篇調查報告，其中的內容指明任何教會，不管大小型態如何，它們主要的問題都一樣。」[1]

包柏非常不同意我的說法。然而他並沒有辯解存在在所有教會中的相似點，他反而強調教會領袖一定要了解不同大小型態的教會有其各自不同的需要，否則牧養難有果效。他進一步解釋何以小型教會不是大型教會的縮影，而是一個風格全然不同的實體。在一個一千人的教會行得通的事工在四百人或三十五人的往往就是使不上力。不同大小型態的教會一定要有其特定的牧養策略。而有效率的教會領袖必須把事工建立在這樣一個鐵的事實上。舉例來說，拿撒勒教會（The Church of the Nazarene）爲了幫助自己的教會增長，於是就設

計一套〈教會型態策略〉（Church Size Strategies）用來訓練教會領袖。在蘇利文（Bill M. Sullivan）博士創意地帶領下，依照教會的大小型態所擬訂三種不同的策略都能夠操作靈活：The Small Church Institute，The Intermediate Church Initiative，以及 The K-Church Project。[2] 這些策略是按著大、中、小型作區分。包柏闡釋區分教會型態至少隱含著六項正面的意義。

1. 對大多數的會眾而言，當依據使命和事工作計劃時，了解教會的大小型 態之重要性大過於其所屬宗派。
2. 當一位傳道人更換牧養工場時，他需要花較多時間適應的往往是會眾人數的變化，而非地理位置的更動。
3. 舉辦特會或訓練事工營，若從教會的大小型態，而非其他條件考量，那麼成效較能顯著。
4. 有兩家教會尋求一同配搭事奉，那麼，二者若是「不同宗派但大小型態相同」的情形將會比「同宗派但大小型態不同」的情況容易得多。
5. 教會人數多寡的變化往往會導致會眾沒有安全感，不安定，以及挫折感。
6. 當要借取他人經驗時，教會領袖將會發現，無論宗派爲何，凡大小型態相同的教會時常是有幫助的學習對象，這勝於侷限自己在同一宗派或同一系統的教會中尋覓助益。[3]

「你是否在暗示我有部分的問題出在我以大教會的策略來管理一個小教會？對不對？」包柏點頭的同時，我的腦海

被認爲是『典型的』教會大小型態。第三類教會則是七十六至二百人。這類型的教會也有人認爲是屬於中型的，甚至應該歸爲大型，完全決定於你的資料來源以及你的宗派背景爲何來決定。不過我還是把它劃定爲小型教會。」

啜口咖啡後，包柏繼續說：「定義教會的類型有很多種方式。舉例來說，常常被拿來採用的劃分準則有神學背景，種族遺傳，鄉間－城市環境，成長或萎縮，健全與否，敬拜儀式，以及會眾的年齡層。然而，不管如何，成效最大的劃分法是以教會大小型態來定義教會類型。要了解牧養實情，從教會的大小型態來看可以透露更多有幫助的訊息，這勝過宗派，地理位置，或其他任何對照方法。」

當包柏停下來又喝口咖啡時，我提出挑戰，「儘管我們可以各種不同的方式將教會歸類，但那有什麼用？教會就是教會。事實上，最近我讀到一篇調查報告，其中的內容指明任何教會，不管大小型態如何，它們主要的問題都一樣。」[1]

包柏非常不同意我的說法。然而他並沒有辯解存在在所有教會中的相似點，他反而強調教會領袖一定要了解不同大小型態的教會有其各自不同的需要，否則牧養難有果效。他進一步解釋何以小型教會不是大型教會的縮影，而是一個風格全然不同的實體。在一個一千人的教會行得通的事工在四百人或三十五人的往往就是使不上力。不同大小型態的教會一定要有其特定的牧養策略。而有效率的教會領袖必須把事工建立在這樣一個鐵的事實上。舉例來說，拿撒勒教會（The Church of the Nazarene）爲了幫助自己的教會增長，於是就設

計一套〈教會型態策略〉（Church Size Strategies）用來訓練教會領袖。在蘇利文（Bill M. Sullivan）博士創意地帶領下，依照教會的大小型態所擬訂三種不同的策略都能夠操作靈活：The Small Church Institute，The Intermediate Church Initiative，以及 The K-Church Project。[2] 這些策略是按著大、中、小型作區分。包柏闡釋區分教會型態至少隱含著六項正面的意義。

1. 對大多數的會眾而言，當依據使命和事工作計劃時，了解教會的大小型 態之重要性大過於其所屬宗派。
2. 當一位傳道人更換牧養工場時，他需要花較多時間適應的往往是會眾人數的變化，而非地理位置的更動。
3. 舉辦特會或訓練事工營，若從教會的大小型態，而非其他條件考量，那麼成效較能顯著。
4. 有兩家教會尋求一同配搭事奉，那麼，二者若是「不同宗派但大小型態相同」的情形將會比「同宗派但大小型態不同」的情況容易得多。
5. 教會人數多寡的變化往往會導致會眾沒有安全感，不安定，以及挫折感。
6. 當要借取他人經驗時，教會領袖將會發現，無論宗派爲何，凡大小型態相同的教會時常是有幫助的學習對象，這勝於侷限自己在同一宗派或同一系統的教會中尋覓助益。[3]

「你是否在暗示我有部分的問題出在我以大教會的策略來管理一個小教會？對不對？」包柏點頭的同時，我的腦海

浮現目前牧養的教會光景。或許多了解一些關乎教會的大小型態有助於我的事奉。最起碼我可以知道從何著手。

「除了不再運用『以一蓋全』（one-size-fits-all）的方法來牧養教會，我還必須修正事工角度，轉從教會的大小型態著眼？」

「有一部份確是如此，」包柏回答，「不過我們先再回到我的筆記來。」

拿起一張他寫過的紙，包柏再回到之前他講解過的理念。他追溯一九四〇年有一個叫做威廉・薛爾登（William Sheldon）的，此君認爲人的體型基本上可分爲三種——瘦型，胖型，以及一般型。大多數人的體型都具有這三種體型的特徵，但總是偏向其中的一型多過其他的兩型。相同的道理，包柏建議教會也有三種不同的大小型態——小型，中型，以及大型。所有的教會多少都與各個型態的教會相類似，然而每個教會也各自呈現出其所屬型態教會之專有的特徵。從某種程度上來說每個教會都不盡相同，但將教會大小型態分類的方法卻可以幫助我們了解何以有些教會增長往前走，有些就停滯甚至退後。根據所屬的大小型態，同型態的教會似乎都會經歷類似階段。

「請問你們需要再來杯咖啡嗎？」餐廳的服務小姐打斷我們的談話。

「哦，不用了，但請你給我帳單，」我說，「這聊表我對這段免費的諮詢時間的感激。」神情優雅地，包柏接受我的做法並且還提出一個我早已期待聽到的建議。他認爲我們

對教會大小型態的討論仍只是浮面而已。他接著詢問我是否願意下禮拜再和他有個早餐聚會。

「我本來就希望我們可以把這個主題討論的更深入些。你已經拋出一些讓我思考的新觀念，但我相信一定還有很多。」

「你說得沒錯！」包柏接著說，「事實上，接下來的十個禮拜我們就固定在這裡舉行早餐聚會吧！我想藉著比較教會不同的大小型態，並也藉著回答下列的問題，把這整個教會觀念向你解說清楚：

教會的會眾關係傾向爲何？

教會的組織爲何？

誰策畫教會事工方向？

牧者的角色爲何？

教會決策如何達成？

教會同工的影響如何？

教會的改變如何進行？

教會如何增長？

教會增長的阻礙爲何？

教會增長的策略爲何？」

「好極了！」我挪開盤子，取出行事曆放在桌上。「我要用顏色筆把這幾次聚會標出來。」

「還有兩件事，」包柏要求，「首先，本週你要花些時間觀察你目前的教會和中型、大型的教會之間的差異。把所觀察到的記下，然後下次帶來。如果你作了功課，下次我請

你吃早餐。第二件事，在我們離開前，我要爲你作個禱告。」

習作

我拿走幾張上面留有包柏的圖表和字跡的紙，這樣，在週間我就可以覆習思考。事實上，當我車開回到教會時，我腦海裡對小型、中型和大型的教會之差異已經作些整理了。你呢？你可以列出它們之間有哪些差異？

小型教會	中型教會	大型教會
15-200	201-400	401+
80 %的教會	10 %的教會	10 %的教會

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

注釋：

1 由維吉尼亞州 Church Growth Institute of Lynchburg 主導的研究，調查一千家不同大小型態的教會。從四百六十四家教會所作的回應來統計，百分之五十四認爲較小型和較大型教會都存有相同的問題。見專文"Myth # 3: Smaller Churches have Different Problems than Larger Churches" (Lynchburg, Va.: Church Growth Institute, n.d.).

2 欲知有關 Church Size Strategies 進一步的資料，可竟自與 Dr. Bill M. Sullivan, Church of the Nazarene, Division of Church Growth, 6401 The Paseo, Kansas City, MO 64131 聯絡。

3 引錄自 Lyle E. Schaller, "Looking at Churches by Type," *Church Managem*ent (April 1972), 7.

2

教會的會眾關係傾向為何？

整週的時間中我的腦海裡盡是從包柏那裡學習來得新功課——「以一不能蓋全」。我越是思索這新穎的觀點，把它帶入我過去的服事經驗，兩者搭配著揣摩，我就越覺得合理。教會牧師館離早餐晤面的餐廳有五哩遠，邊開著車，我邊回想著大、中、以及小型教會之間的差異。我期待與包柏見面，心想不知今天又要有何等的斬獲。當我駛入停車場時，我瞥見包柏正走進餐廳。等到我車停好，進了餐廳，我看見他已爲我們選定座位。邊從桌邊拉了張椅子，包柏邊帶著玩笑的口吻，問道，「今天誰要付帳啊？」

「是你，」我也開玩笑回答。「你吩咐我作的功課我都作了。」

我們點了早餐後，包柏要求看我列出的表單。我向他坦白說大部分的想法還在我的腦袋裡，不過我略記一些觀念。

我從筆記本撕下一頁遞給他，那上面所記的就是以下展示的：

小型教會	中型教會	大型教會
認識所有的人	認識一些人	認識少數人
聚餐帶有家務事性質	聚餐帶有事工性質	聚餐帶有大規模活動性質
大家庭	增長的大家庭	諸多家庭

「這表單眞是一個極好的開始，」包柏鼓勵我。「你要不要扼要地告訴我這表單內容的含義。」

我開始描述我所列出的觀察。不同大小型態的教會之間的差異首先出現的就是會友之間彼此的熟識程度。小型教會讓人覺得怡然自得，其中的一個特性就是教會裡大家彼此都認識。接著，當教會開始增長，並也開始變得複雜時，對有些人就僅僅只是知其名而已。等到教會增長成大型時，除非是彼此在同一事工中或同屬一團契或小組，否則會友之間很難認識對方。

我解釋，這種人際關係的改變從教會舉行的聚餐就可觀察清楚。舉例來說，在小型教會中聚餐往往具有「家務事」（meals a family affair）性質；每一家帶一樣東西來，大家一起吃個便飯。除了聯絡感情，彼此有相交、團契之外，並不需要另立名目才能聚餐。一起吃飯**就是**聚集的裡由，就好像一般家庭一樣。

反之，在中型教會裡，爲了要推動教會的事工，聚餐成爲一種「補強物」——會友一起吃飯的首要原因不是爲了彼此有團契，而是爲了某項事工需要增援（meals a program affair），諸如策畫主日學或關懷聯絡新人。結果是，只有部分的會友，而不是全部的會友都參加。我猜測在中型教會裡的聚餐人數大概只佔全教會人數的百分之五。

大型教會裡的聚餐是較大規模活動的工具（meals a large group affair），例如，募款餐會或福音性佈道聚會。像這樣的聚餐就不是各家帶一道菜來的家庭式便飯，反多是請外燴團體來處理飯食事宜。我向包柏分享的這些看法全都摘要在表單中：大家庭（extended family），增長中的大家庭（growing family），以及 諸多家庭（multiple families）。小型教會似乎就是一個大家庭，而大型教會則是很多個家庭組成的一個複雜集合物。至於中型教會就是一個正在進行增長的大家庭，最後轉變成複雜的諸多家庭之匯集。

整個解說的過程中，包柏肯定我的新發現，他沒有打斷我的言談，只是點頭，偶而加上「我了解，」「繼續說，」「你說得對極了！」等話。當我們停下來繼續吃點東西時，包柏建議，對不同大小型態的教會要問的一個核心問題是：

教會的會衆關係傾向為何？

當包柏開始講解時，我就拿出紙筆開始記筆記。「所有的教會都有一個人際構成原則（central organizing principle），或說會眾關係傾向（orientation）。」包柏宣稱。「小型教會裡的人際構成原則就是**相互關聯的人際關係傾向**（relational orientation）。另一個說法就是一種家族式的人際關係傾向（familial orientation）。想到小型教會就要想到它就像一個極大的家庭或大家族。一種血緣關係的感覺彌漫在教會的每個聚會中。每個人都認識所有其他的人。全教會的人都參加的聚會，包括聚餐在內，總是像在舉行家族聚會。舉凡喪禮之後，年度主日學野餐之後，或是慶祝某對會友夫婦的金婚紀念日而有的共餐場合，在在都凸顯強化家族式的連結關係。」

包柏以一首詩來譬喻這種私人性質濃厚的家族式人際關係環境，而到今天我都還可以一字不漏的引錄下來。

在龐大的世界裡，
小型教會仍然維繫親密。
在快速的世界裡，
小型教會仍然維持穩健。
在奢華的世界裡，
小型教會仍然維持平實。
在複雜的世界裡，
小型教會仍然維持簡樸。
在理性的世界裡，
小型教會仍然維繫情感。

在移動的世界裡，
小型教會仍然如錨牢靠。
在無名氏的世界裡，
小型教會叫得出我們的名字。[4]

從那時起，我不斷觀察，發現許多小型教會擁有豐富的事奉，委身，和奉獻的歷史，而都須歸功於這私人性質的家族式人際關係傾向。有位牧師如是說：

小型教會裡的會眾成員你都認識——他們的名字，他們的家庭，他們的興趣，他們的工作地點。當你在講道時，你面對的不是一片不認識的人海，而是一張張熟悉的臉龐。你的講章內容不再只具普遍性，暗許它或許可以觸及有些不明人士的需要。反之，你的講章可以針對眞正存在的問題和需要。

在小型教會中，牧養可以很深入。親密往往就是小型的教會的特徵。[5]

任何待過小型教會的人都可察覺到相互關聯的人際關係傾向之事實存在。如果說不是全部，至少也可以說，極多小型教會重視的第一優先順位之考量便是相互間的人際關係。教會的偏好，決策，選擇，斷定，選舉，定案，解決方案，以及投票等都是被這構成原則牽制著。

「相反地，」包柏繼續說，「中型教會的人際構成原則是**事工關係傾向**（programmatical orientation）。事實上，中型教會的運作就像許多家庭式的集團組合（family groups）——班級，圈子，團契，俱樂部，或組織團體——而不是像一

個大家庭。然而，某些中型教會有可能根本就只是一個發育過度的小型教會。眞正的中型教會是許多具有影響力的團體、小組或團契之集合物。還有，中型教會擴展成由各式各樣的團體、小組或團契組合而成，其間必伴隨著相呼應的活動或事工，且是被各個團體所認同的。年青人跟著青年部的節目起舞，姊妹們跟著婦女事工，年輕夫婦參加與他們年紀相近的夫婦主日學班，年老的則參加屬於老年人的活動項目等等。教會的人際構成原則不再是連結於大家庭的某種關係；反之是與各式各樣的團體、小組或團契有關的事工關係傾向。如何使事工有果效成爲決策的優先考量，而是否爲某家庭接受並不是那麼重要了。」

「你說對了，」我回應說。「當我任職爲三百人的教會之助理牧師時，似乎所有的大小事工都配合著教會事工計劃在進行。而我目前的教會就不在乎任何教會事工計劃。他們最常掛在嘴邊的一句話就是『人比事重要得多了。』你講的眞是對極了。」

包柏繼續說下去。「接著，我要以最貼切的概念——『會眾中的會眾』（a congregation of congregations）[6] 來比擬大型教會，它是著名的牧師顧問萊爾・薛勒（Lyle Schaller）所提出的。當中型教會裡的各個小團體漸漸擴大時，實際上他們的特徵就是一個大型教會中的小教會，也就是會眾中的會眾。人數眾多的教會成員引發對有結構組織的團體生活的額外需求，以便維持大型教會的健康和茁壯。這使得大型教會的人際構成原則稱爲**組織關係傾向**（organizational orientation）最合適不過了。扼要來說，小型教會就像一個快樂的大家庭，中型教會則是多個小團體的組合，大型教會則是一個組織。」

「我喜歡你用來比擬各型教會之人際構成原則的方式，」我插句話。「之前我在那五百人聚會的教會任職青年部牧師時，我就觀察到會眾中的會眾這現象的存在。你經常可以聽到類似『早堂崇拜的那群』或『九點鐘的會眾』之類的話。 現在想一想，那教會很明顯的就是會眾中的會眾。」以下是我記在筆記上的：

教會的會眾關係傾向或人際構成原則

小型教會	中型教會	大型教會
連結關係	事工關係	組織關係

看著包柏，我說，「這眞是說到重點了。很顯然地我是在複製過去的經驗來牧養現在這教會。我完全忽略我教會的人際構成原則。」

「說對了，」包柏肯定我的話。「你所策畫的事工適合一個中型教會，但不符合小型教會的需要。還有，你挑戰長執們有更大的異象也是適用於大型教會，但對你目前這小型教會——人際關係偏於重視彼此之間的連結性而言，也是不實用。不過不要誤會我的話，」包柏帶著警告的語氣說著。「事工計劃和異象都是不可或缺的，只是在較小型的教會裡

它們被引介的時機應該是藉著人與人之間往來互動之時帶入。」

「我開始有些概念了，」我打斷包柏的話頭。「反省這主要的問題有助於統合所有的枝節，展望未來。」

「這是當然的，」包柏面帶笑容答道。「現在我們把這概念再推深入點。我記得有位較小型教會方面的專家，就是佼佼有名的卡爾・杜里（Carl Dudley）曾說過社區可分爲相互關聯的連結關係型社區和一板一眼嚴謹型的社區。這兩種形態的社區可粗略地比擬成小型和大型教會。」

「在連結關係型的社區中，個人立場可藉由群體意識，亦或社區精神闡明；社區成員的生活端賴後者爲他們提供價值觀，信仰，以及委身的框架。群體從它的歷史找著認同，而那歷史就是經由傳統以某種節奏和恆久不變感承傳下去的結晶。同理，小型教會了解自身的定位，因爲它擁有由家庭，歷史，和土地所支持的自治意識。就某種意義而言，過去往往就是現在。因此，諸如**改變**和**創意**之類的字眼在小型教會中不受歡迎，因爲它已經固著於既定模式。教會的目標不在於要改變世界，而是更深入認識彼此。」

「在一板一眼嚴謹型的社區中（猶如身處大型教會中），人與人之間的凝聚繫於大家有共同目標之約定默契。成員的價值認定基於他們共同的生產力以及成功地達成社區目標；因此，遠景和計劃被接受。決定他們的認同感的多半是未來，而不是過去。因此，諸如**改變**和**創意**之類的字眼挑戰他們爲上帝做更大的事。他們的目標是在建立上帝的國度上能夠盡

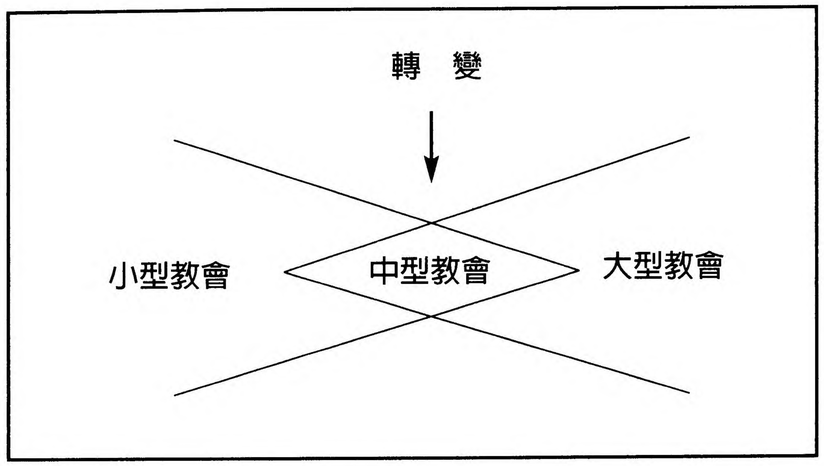
其本分。」[7]

「這樣的分別相當有意義，」我說出自己的看法。「我可以看出我目前卡住的難關在於我以一個一板一眼嚴謹型社區的人士企圖帶動一個注重彼此之間的連結關係之社區。但是中型教會的情況又如何呢？它屬於何種類型？」

包柏伸手拿了我的筆記，並且取出他的筆描繪出下列的圖表之後，他沒有馬上還給我，只是繼續說話。

「根據我過去二十九年來觀察教會的經驗，我認爲有些，當然不是全部，中型教會的性質是處於轉型期。」

「所謂『轉型期』是什麼意思？」



指著他剛才繪出的圖表，包柏陳述著，「左邊是小型教會，或說是我剛才一直在描述的連結關係型的社區。萊爾・薛勒在他的研究中論及美國境內基督教抗議宗的會眾數目以小型者屬爲普遍。這份研究肯定一個事實，就是，平常的主

日聚會人數少於一百人的『小型教會』在美國的基督教抗議宗算是典型的；因此，大概有五分之三的教會可歸入這型態的括弧內。[8] 這跟我上禮拜給你的圖表搭配極了，即便我我採用的是較廣義的小型教會說法。主要的事實重點在於小型教會是典型現象。」

「我懂了。當我在城裡開著車，無論到何處，總是林立著小型教會。然而似乎我們聽到，讀到的的資訊都是關於較大型的。」

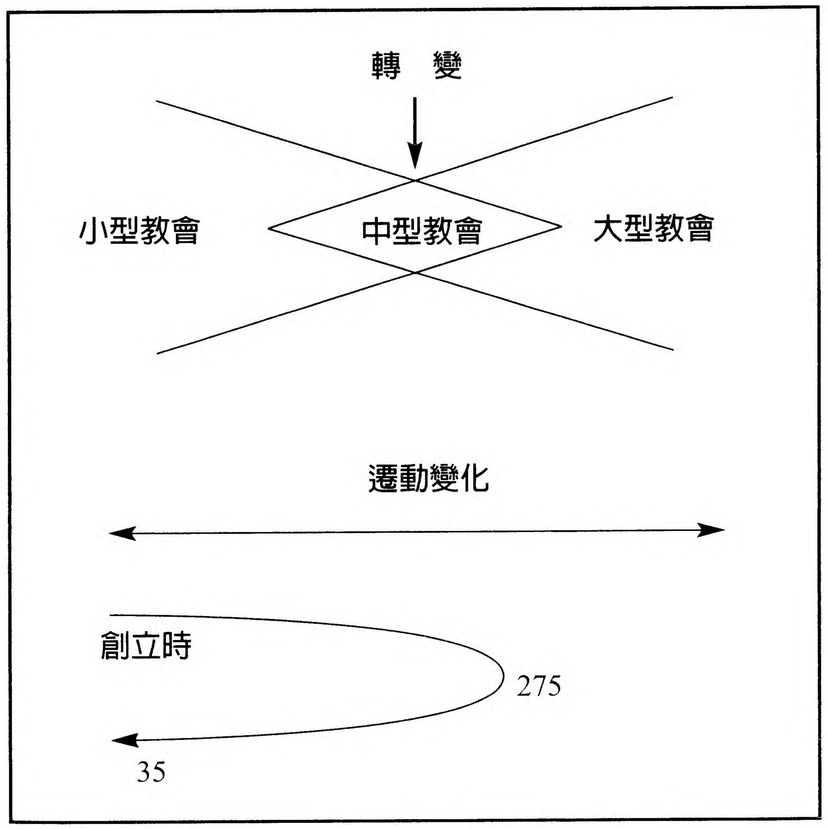
「那是可預期的，」包柏答道。「小型教會可算是典型常見的現象，但是另一方面大型教會的數量卻是持續在增加。自從一九五〇年代以來大型教會已經增加了四倍。這可是一則新聞。大多數增長中的教會聚會人數都是超過三百人以上，這也難怪研究和報導都是與他們有關。我們都希望自己的教會增長。至少我從未聽到有牧者衷心期待他自己的教會萎縮。較大型的教會似乎能夠吸引一九五五年以後出生的人口，這現象蠻有意思的。一九五五年之後出生的那代中，凡上教會的，其中至少有半數的人參與最前頭的百分之十的教會。」

「所以說，小型教會是普遍現象，而大型教會的數目在增加。那中型教會呢？」

「哎！大型和小型的教會數目都在增加，但是中型教會的比例卻是減低。[9] 就某種程度而言，中型教會主要是處於轉型階段。所有的大型教會都是從小型，然後中型，最後成爲大型教會。因此顯然有些教會成功地度過轉型期。一般而言，經過幾年的數字成長之後，許多中型教會面對一個事實：勢

必要調整事工以應繼續增長成爲大型教會。如果調整的情況不良，那麼結果將是現狀持續一段時間或者人數減少降回小型教會形態。有些中型教會能夠維持現況，總還是中型教會的形態，但是向下拉力往往大過於往上提升的力量。現況能持續多久只是時間的問題而已，通常它們至終還是變回小型了。」

「讓我先拿回筆記本一下，」我對包柏說。他把筆記本從他那邊推過來，我接著就在上面的圖表加上線條符號。



「一個教會可以在不同的大小形態之間來回變化。這是我截至現在得到的資訊，對不對？」我問道。

「千眞萬確，」包柏回答。「第一條線將移動變化的概念表達地很清楚。那第二條線呢？」

「那是我目前牧養的教會的歷史。大約三十年前，有一小撮人夢想在我們的社區開始上帝的工作，於是這就促成教會的誕生。雖然是歷經將近二十年的時間，但是這間教會終究達到有二百七十五人的聚會人數高峰。到底要不要調整教會事工以應增長成大型教會的情況造成大家各持各的不同看法，於是決定投票表決。套用你的說法，重視連結關係型社區贏了一板一眼嚴謹型社區，於是教會分裂。那些重視連結關係型社區的歡喜快樂，因爲他們相信他們維護小型教會基本的連結風格。而另外那些一板一眼嚴謹型的則痛責失去異象，並宣稱教會在開倒車。幾年之後，這間教會又分裂一次且漸漸降回三十五人聚會的小型教會形態。這是一個典型的例子。」

「這實在令人心痛。乍聽之下，顯然你的教會經歷到一般中型教會發生的狀況。有不少的教會覺得處於中型狀態相當棘手，我稱之爲**衍生細胞**（stretched cell）光景。下次我們見面再多談些。」

「同一時間？同一地點？」我問道。

「沒問題。」

「嘿，別忘了一件事，」我提醒他，「今天你請客。」

習作

週間有一次我凌晨兩點鐘醒來，腦袋儘想著三個大小不同的教會形態之人際構成原則。當我的潛意識有新的看法成形時，我常常就會像這樣半夜醒來。我一直有個習慣就是在床旁放置一本筆記簿，以便記下在半夜造訪的新想法。這一晚我開始列出我觀察到的人際構成原則如何在不同大小形態的教會中運作。試試看你能否在我的表單上添加新看法。

教會的會衆關係傾向或人際構成原則

小型教會	中型教會	大型教會
連結關係	*事工關係*	*組織關係*
1. 全教會成員參與教會工作日	弟兄們支援教會工作日	外包付錢請人作
2. 全教會性聖誕晚會	團契小組班級各自舉行聖誕晚會	多得數不清的聖誕晚會
3.回顧過往	注目現在	放眼未來
4.		

5.

6.

7.

注釋：

4 摘自 C. Wayne Zunkel 於 *Growing the Small Church: A Guide for Church Leaders* (Elgin, Ill.: David C. Cook, 1984), 3.

5 Jim Kerr, "Hey, Small Church! Lift Your Head High!" *Growing Churches* (April, May, June, 1991), 3.

6 Lyle E. Schaller, "Music in the Large Church," *Choristers Guild Letters* 21, no. 7(March 1980): 28.

7 引錄自 Carl Dudley, "Fundamentally Different Orientations in Life," *The Five Stones* (summer 1993), 7-8.

8 薛勒的研究資料匯集源自十二萬五千家教會和二十個宗派。完整的研究報告可見 Lyle E. Schaller, "What Is Your Favorite Number?" *Net Results* (May 1997), 13-14.

9 Lyle E. Schaller, "Are Midsize Churches an Endangered Species?" *Net Results* (August 1996), 5.

3

教會的組織為何？

內人和我總是保留星期一晚上作爲家庭夜。一般而言，教會事務往往佔去晚上的時間，而我了解如果我一直讓這情形繼續下去，諸多的聚會就會擠掉家庭時間。若想要家人聚集時間的品質好，我們發覺最有效的方法莫過於預先計劃每星期騰出一個晚上和家人在一起。我們行之如儀已有三年之久。

這個星期一的晚上，我的心很難專心地陪孩子玩。包柏和我的討論一直在我的腦海裡縈繞。晚間，我那五歲的女兒爬上我的膝上，手拿著她最心愛的玩具——萬花筒。她喜歡拿著萬花筒對著光線慢慢轉動，凝視變化的圖案。後來她拿高，舉到我的面前，而我也回神瞄視那小視窗。當我注視著萬花筒內繽紛的花樣，我的心又躍回到和包柏所討論的小型，中型，以及大型教會的內容。透過包柏的視野來看教會就好

像穿視萬花筒來看它們一樣。我看到全新的景觀。我們每見一次面，我對教會的看法就更深入，又多一種不同層面的了解。當我和包柏再見面時，他給我看一張圖表卡，上面印著〈**麥金塔教會類型表**〉（McIntosh's Typology of Church Sizes）字樣。那張卡上摘要包柏介紹給我有關各種不同大小形態的教會之差異。而摘要的頭三項要素就是我和包柏所討論的。

麥金塔教會類型表

類　別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+崇拜人數
會衆關係傾向	連結關係	事工關係	組織關係
組　織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞

「你怎能對不同大小的教會型態這麼了解？」我詢問。

「這要從頭說起，」他解釋，「我學習研究並且觀察教會已經有好長一段時間了。有一天，一本宣傳教會增長的研討會小冊塞入我的信箱。起先我有些質疑，因爲這類的研討會該參加的我都參加了，但都沒啥幫助。」「我的情況也是這樣！」我同意。「當時正值我牧養的教會已經處於停滯的階段。我那個教會的型態是屬於中型的，但是在要發展成大

型教會的過程中遭到阻礙，而我卻不明白問題在哪裡。我不想放過任何有助益的眞知灼見，於是決定參加那小冊所廣告的研討會。那次的研討會眞是一流的，由創立者葛瑞・麥金塔（Gary L. McIntosh）博士主持，我眞地受益無窮。能夠參加實在是神的祝福，因爲我在那裡學到有關『衍生細胞』觀念。」「對了！什麼是衍生細胞？上次你說我們今天會討論這個觀點。」「事實上我們需要討論的是整個教會組織（structure）的概念，」包柏繼續不停地說，而我是迫不及待地抄著筆記。

包柏闡明以**大**、**中**、**小**型來定義教會形態因爲它們與教會的大小有關，而將大小型態與人數連想是很自然的一件事。不過，他建議以**單個細胞**（single cell），**衍生細胞**（stretcehed cell），以及**多元細胞**（multiple cell）的說法來定義教會更合宜。小型教會帶有單個細胞的傾向，中型教會則是衍生細胞，大型教會則是多元細胞。

「我永遠也不會忘記麥金塔博士在研討會中分享的一件事，」包柏繼續說。「他說他曾以基督教教育主任身份前去愛荷華州的一個教會講道。某堂講道之後，他站在前門口向離開的會衆問安。」

「麥金塔說許多會衆提及他們彼此之間都有關聯。好像幾乎每一個人和其他人不是有血緣，就是姻親關係。這整個幾近二百五十人的教會是一個有趣的混合體：堂表兄妹，姑姑阿姨，叔叔舅舅，父母雙親，以及祖父母輩。」

包柏顯然很喜歡重複講說這段往事。他說這個教會是典

型的單個細胞教會型態。大部分的單個細胞教會的會友或聚會人數都不多，而較大型的教會之中也可能有許多單個細胞。麥金塔博士所舉例的教會類型就是屬於後者。就人數而言，該教會算是中型，但就組織來看，它是小型——單個細胞教會。

接著包柏舉出**單個細胞**教會所具有的三大特徵：

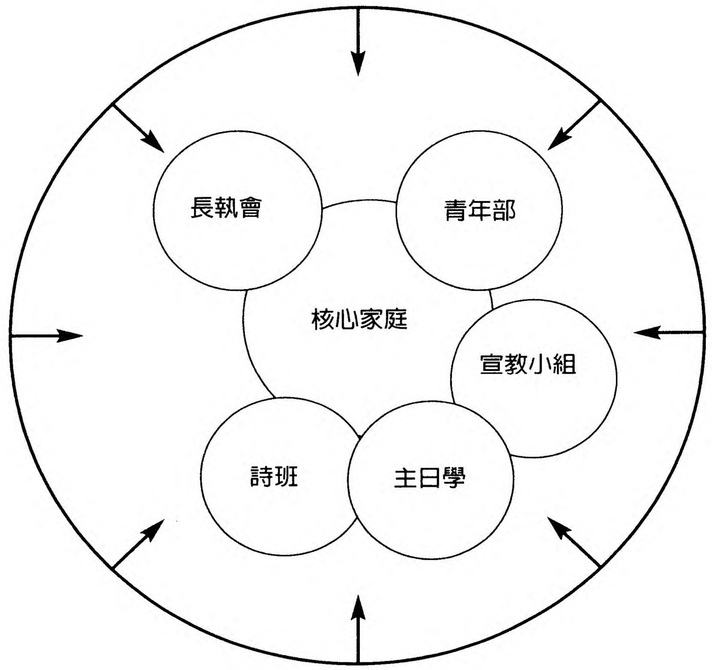
1. 他們彼此之間的團契情誼是密切的，面對面的。
2. 有一或兩個家庭居屬教會核心。
3. 他們共擁一種相親相愛的家庭歸屬感。

根據包柏所言，「單個細胞教會享受彼此之間密切，面對面的關係。在教會中他們彼此熟識。他們的團契關係不只是在星期天早上而已。在社區中他們透過多樣的活動彼此之間更連結。他們擁有共同的價值觀，風格，歷史，記憶，以及關注的事項。」

「這型教會的決策權通常落於一、兩個家庭中，而這一兩個家庭中的成員通常也都是位居教會基鑰事工。一股強烈的信念，忠實，和尊嚴感滿充斥核心家庭之間。他們以固執的勇氣抵擋變遷，使教會委身於傳統。」

「他們共擁的那種相親相愛的大家庭歸屬感流露在對教會成員的愛心和關懷。任何一位遭遇危機，痛苦，或困頓的教會成員都能夠得到教會裡、外的的支持。」

當包柏細述完有關單個細胞教會的種種，他繪出下列的圖解描述單個細胞教會。



包柏評釋該圖解，說道：「這圖解呈現單個細胞教會的內部組織。」注意！所有的聚會內容、節目計劃和事工都與核心家庭有關連。那些成員可能參與任何一個團契，或是所有的團契（或小組，或部門），但他們也都是某一個團契或某個家庭的全部成員。教會的行政決策單位成員大部分都是來自核心家庭，而這也是何以這些核心家庭對整個教會握有某種程度的掌控權。要注意的是，各個箭頭的指向，它們顯明教會關注焦點匯集內部單個細胞的需要，關心，注意力，以及興趣所在。

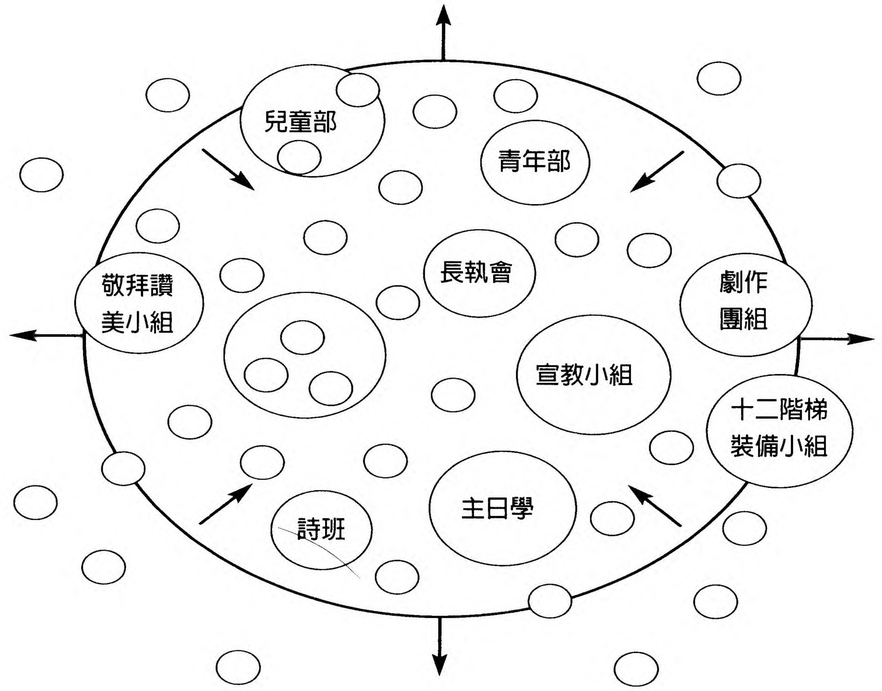
包柏指出新人在這樣的教會中會覺得難以被接納，除非

他們符合以下條件：

1. 來自某個核心家庭。
2. 與某個核心家庭成員締結婚姻。
3. 傾向於好交際、活絡的個性。
4. 擁有教會所需要的價值物，諸如天賦，屬靈恩賜，或聲望等。
5. 與核心家庭共度危機之經歷。

「等一下，」我打斷包柏的話頭。「我現在所在的教會顯然就是一個單個細胞教會。那麼，一個衍生細胞教會是什麼樣的？」

「請先忍耐幾分鐘。我需要先講述多元細胞教會，然後



再回來談衍生細胞教會。」拿出他的黃色記事本，包柏描繪出以下的圖解。

「這是一個**多元細胞**教會。」包柏指著圖解說道。「這教會的人數相當多，有許多人是正式會友，也有許多人不是。但是它的人數就是這麼多，因此你要每個人都要認得其他的每個人是不切實際的要求。這些來到教會的人或多或少都參與不同的團契或小組，而大多數的人彼此之間卻無固定交誼，或少有接觸。多元細胞教會沒有共擁一種相親相愛的大家庭歸屬感。它是許多個家庭的集合體，會眾中的會眾。在各自所屬的單個細胞之中，人們才彼此認識對方，彼此相愛，關心，並扶持度過危機。向裡和向外都能兼顧，取得平衡點。看到這些箭頭有朝裡的和朝外的嗎？這種情況通常不會出現在一個單個細胞教會。新人會覺得在多元細胞教會比在單個細胞教會裡較容易融入，而部分的原因是它提供許多團契、小組讓人參與。」

包柏列出**多元細胞**教會的特徵：

1. 人太多，不能夠認識每個人。
2. 許多的團契，班別，以及細胞小組供給大家參與的機會。教會是會眾中的會眾。
3. 教會領袖乃數個團契，班別，以及小組的代言人。

「要了解非常重要的一點就是決策權柄並不落於一、兩個家庭中。待會兒我們再談每個大小不同型態的教會之領袖權力特徵，但現在你快先記下多元細胞教會的行政單位成員來自個個不同的單個細胞，而非就只是來自某一單個細胞，

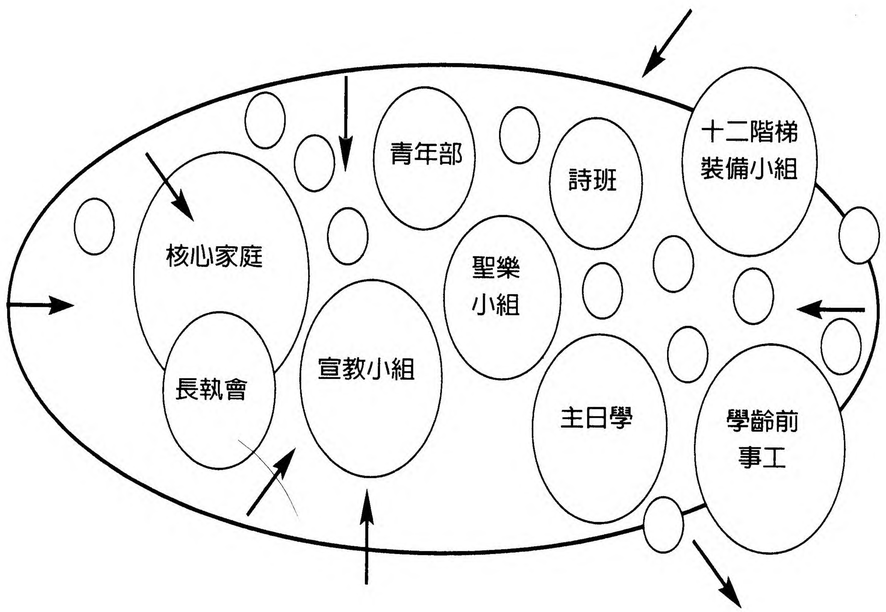
就如同單個細胞教會一樣。領袖權力的組合是一基要因素，它顯示出單個細胞和多元細胞教會的對比。」

「先記得單個細胞和多元細胞教會，現在我們來思考有關衍生細胞教會」包柏邊說著，邊再次在他的筆記本上描繪著。

「記不記得上個星期我提到一些教會的例子，它們處於一個介於小型和大型教會之間的轉型階段？」

「記得，」我點頭。「你說中型教會多少是處於一種憋忸不安的轉變期。」

「你的記憶力不錯。看！這是一個衍生細胞，」包柏指著他的圖解說道。



「現在你看見的是一個從小型開始，變成中型教會，其間經歷過猛力的增長。這讓你想到什麼？」

仔細看著包柏的圖解，我大膽的猜測：「在小型教會中有的主要事工——詩班，宣教小組，主日學，以及其他——仍舊在其位。但也添加一些新事工，例如十二階梯裝備小組（12-step group），聖樂小組，以及學齡前事工。」

「對極了！教會中的增長現象可能是直接與新的事工有關，這樣的猜測頗能抓注重點。新添增的團契，班別，和事工通常是可以引入新人參與教會。」

「你還看見什麼？」包柏催促我更仔細地觀察圖解。

「我不太確定你想要我看見什麼，」我結結巴巴地說。

「不要忽略了核心家庭仍在其位的事實，還有……」

「哦！我看見了！」我脫口而出。「核心家庭仍留在教會**而且**仍舊掌控教會。」

「你說得對極了！」包柏對我發現衍生細胞的一個主要特徵似乎極其欣賞。他評說，「很有趣，不是嗎？！一個教會的人數從小型增長至中型，但是教會的權力還是掌握在同樣的家庭手中。所謂衍生細胞就是教會的人數增長至可以稱爲中型教會了，但是卻不見教會的領導階層有新領袖出現；教會增長到大的不能夠再叫作小型，但又還沒大到可稱爲大型教會。一個眞正的多元細胞教會之領導階層來自各個不同的細胞。衍生細胞教會雖然大些，但是它的領導階層仍然落在獨一的細胞中——之前單個細胞的成員。」

我在筆記本上記下**衍生細胞**教會的特徵：

1. 教會的大小形態屬於中型教會。
2. 新的聚會內容、節目活動和事工有效地引新人入教會。
3. 教會的領導階層幾乎完全還是持續源自原本的核心家庭。

「這實在是有趣，可是這些又暗示著什麼？」我問。

「主要的暗示是，」包柏講解。「該教會正瀕於倒退回小型教會的形態。就好像我手上這條橡皮筋。我們假設這鬆鬆的橡皮筋是一個小型教會。有一天一個富有使命感的牧師或是一群平信徒開始成立幾項新的事工。較新的事工開始吸引新人來到教會，並使得教會成長，或說擴張，就好像現在我把手中的橡皮筋拉開。教會的衍生就好像這被拉開長的橡皮筋。爲了使橡皮筋持續拉長，我就必須持續使力，否則它就會彈回較短的長度。在衍生細胞中，某個人，某群人或事工的功用就像觸媒劑（或稱張力），使教會衍生更大些。只要觸媒劑維持在其位，教會就繼續增長。但是如果這觸媒劑移動了，諸如牧者離職或一項新事工停擺，教會就會盪回原來的型態。大部分的情況是，一旦教會已經衍生大些，它就不會回至原來的大小型態，但是人數還是大大的減少了。」

「之前我提過我參加的那個研討會中，麥金塔就曾舉出一個衍生細胞所發生的實例。」

「麥金塔博士有一個好朋友任職一間小型教會，主日崇拜人數約有八十五人左右。教會的領導階層包括三個人——其中的兩位來自教會的核心家庭，以及剛抵達的牧師。大約

在整整四年之中，教會人數增長至平均主日崇拜人數有三百人之多！教會的成長歸功於幾項轉變。某項新的兒童事工開始之後，在某個週間的晚上活動就吸引了將近一百五十位兒童。有幾個家庭透過兒童活動因而與教會漸漸熟稔，最後也就加入教會。這位牧師開始講道的方式比較是運用親和風格，也就是穿著輕便，講道時走下講台步入會眾之中，而且不看講稿。也就是在這四年期間，一種嶄新的現代音樂風出現於星期天的早崇拜時間。」

「所有這些因素加起來，結果就是四年之間崇拜人數多了二百一十五人。很不幸的是，四年之間教會的領導階層卻僅僅多添加一名新人而已。藉由抵擋新事工的開展並且否決由牧師提出的一些創新的想法，領導階層頑強地護衛教會回至之前小型教會的型態。這教會是典型的衍生細胞實例。教會增長了，但是行政決策單位卻絲毫不變。最後麥金塔的朋友離開那教會，接著在一年的時間內該教會人數陡降至一百二十五人。教會人數沒有回至起初的八十五人，但也沒能維持中型教會的型態。」

「所有的中型教會都是衍生細胞嗎？」我問。

「不一定！癥結在於教會的領導階層。如果中型教會的領袖只是之前小教會時代的幾個家庭持續作代表，那麼它就是衍生細胞。反之，如果領袖們是數個新小組和新來的成員之代表，那麼，這教會實際上就是眞正的中型教會，而且轉變成爲大型教會的機率也很大。」

「我敢說我知道你參加的是哪個研討會，」我說道。「<

以一不能蓋全＞。」

「你怎麼猜出來的？」包柏咧嘴笑著問道。

習作

我已經確定我現在所牧的教會是小型教會，但是包柏還是遞給我一張問卷幫助我眞得是明白了。現在你也可以想想，決定你的教會到底爲何種型態？單個細胞，衍生細胞，還是多元細胞教會？試讀以下的題目，勾出最能貼切描述你教會情況的題數。

—— 1. 我的會友大都彼此熟悉對方，而且除了教會生活之外，他們還有其他場合可以彼此聯誼。

—— 2. 我的會友認識的人不少，但也不至於都認識全教會的人；除了在教會碰面外，他們少有機會接觸彼此。

—— 3. 我的會友所認識的對象鮮少超越其各自所屬的班別或團契之成員；他們彼此之間的交誼也幾乎只限於在教會中而已。

—— 4. 我的會友大部分都是住在緊鄰教會的社區，若否，則也是在近距離的車程之內。大多數都住在同一或相隔不遠的社區。

—— 5. 有些會友住在教會附近，有些的住處則離教會有一段距離。有少數幾位來自其他的社區；他們開車來教會，沿途還會經過幾間其他的教會。

—— 6. 少數幾位會友住在教會附近，而大部分的會友都是來自其他社區；他們開車來聚會，沿途會經過頗多間其他教會。大多數的會友不是以教會的地理位置，而是以其所住的社區彼此認知。

—— 7. 教會認定自身是一個大家庭。其中許多人要不是彼此有親戚關係，就是多年老友。

—— 8. 隨著新人的加入，教會經歷增長，但是教會的核心領袖主要還是少數人或是來自少數的核心家庭。

—— 9. 教會成員彼此之間鮮有親戚關係，而且領導階層核心代表教會中大群的會眾和多數團契、小組。

—— 10. 定期舉行教會全體聚餐，用以連誼和共度婚喪喜慶時光。

—— 11. 特定的聚餐爲特定的一群人舉行，爲的是策畫，洽公，或迎新人等。

—— 12. 聚餐是大事，通常都是外燴，爲的是引介教會事工新方向，例如建堂計劃或是表揚特定的一些人如義務同工等。

—— 13. 少數幾位核心人物似乎位居領袖地位，而且決策的定奪似乎都不是經由正式的程序產生。

—— 14. 許多新人在教會擔任義務同工或帶活動，但是核心同工仍然還是那些老代表們；決策似乎也都由他們

決定。

—— 15. 領袖的職責有多人分擔，他們且是教會中數個不同團契、小組的代言人。教會必按正式程序達成決議，諸如長執會議等。

—— 16. 總是由教會全體動員完成教會工作或計劃，而各家通常幾乎總是有一人代表在場。

—— 17. 教會計劃由一小部分的人完成，通常都不是整個教會全體都參與。

—— 18. 教會付錢請外人來完成計劃或是外包完成。

諸事都有例外，不過上列的題 1，4，7，10，13 和 16 傾向於描述**單個細胞**教會的情況。題 2，5，8，11，14 和 17 **衍生細胞**。題 3，6，9，12，15 和 18 則是**多元細胞**教會的情況。

偶而有些教會發覺它們是這三種教會的混合體，這通常顯示該教會正處於從一個階段邁入另一階段的轉型期。

你認爲你的教會是屬於何種型態？

4

誰策畫教會事工方向？

上個星期包柏和我步出餐廳時他遞給我的那張綜覽圖解肯定一件事實，就是，我目前所牧養的教會是一單個細胞教會。包柏對一個教會的領導組織如何導致教會的大小本爲中型卻變爲衍生細胞的看法令我興趣盎然。因此，快到了我隔次會面時間時，我決定提早到場，以便先再好好想想上週的討論。

拿出標有〈**麥金塔教會類型表**〉字樣的圖卡，我覆習其上的細目，目光停駐在包柏和我即將要討論的主題——領導階層。

由於太專注於思考列於「領導階層」欄下不同教會的差異，以致於沒注意到包柏的到來，直到他出聲講話我才回神過來。

「你來了多久了？」包柏邊問邊面對我坐下來。

麥金塔教會類型表

類別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+崇拜人數
會衆關係傾向	連結關係	事工關係	組織關係
組織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞
領導階層	核心家庭	各個委員會	遴選的領袖

「差不多十五分鐘左右，」我吐露。「我想多一點時間想想我們上星期的討論。」

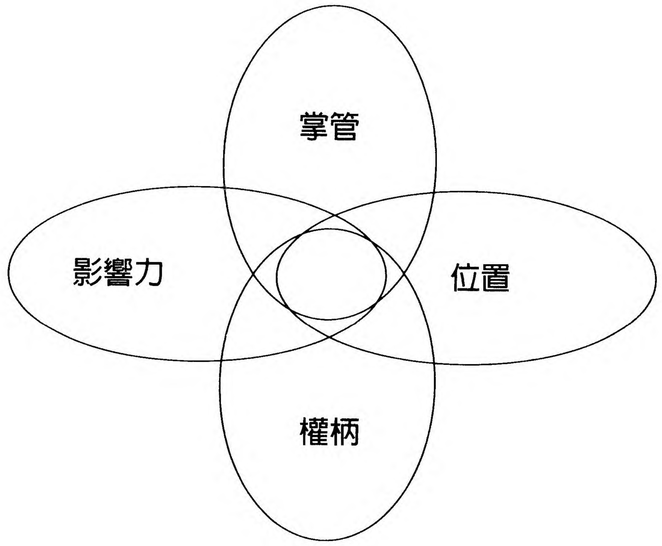
「非常好。有沒有哪部分特別讓你花心思的？」

「我一直在想我的教會的領導階層現象，特別是我該如何吸收新領袖人才加入，好讓教會不會變成一個衍生細胞。」

到現在我已能了解包柏每次都一定會邊繪些圖邊講解。因此當他順手拿張餐巾紙就在上面畫起圖解來我也沒覺得詫異。

「在我看來，」包柏開始說道，「有效率的領導階層囊括四大要素：位置，權柄，影響力，以及掌管。」他指著圖解邊說明領導階層的四個層面。

「領導階層的第一個要素是**位置**，或謂爲身份地位。每



個教會裡都有一個人或是一小群人是被會眾認同要負責教會事務的進行。位居領導階層者最終是教會事務進行順利與否的讚美或責備對象。這些領袖們通常也是決定教會政策的成員，不過有時也有例外。」

「第二個要素是**權柄**，或謂爲職權，就是決定權的意思。最起碼的權柄就是擁有權力拒絕或肯定。很少有任何一個人或一群人在每一個案都擁有獨斷的權柄，但也不是沒有。在大部分的情況中，行使決策職權的範圍也是有限度的。試舉一例來說，青年部的牧師可能有權決定青年部聚會房間的使用，但若要使用聯誼大廳可能需要經過批准才行。」

「第三個要素是**影響力**。要領導人，該人或該群人就必

須能夠帶領人跟隨既定的方向。擁有發號命令並使人跟隨的能力顯明該領導者具有影響力。這是幾年以前我從弗烈得·羅許（Fred Roach； Leadership Dynamics Institute 位於達拉斯 Baylor Health Care System 的總裁）處聽到他用這個觀念來定義所謂的領袖：『影響他人完成目標者。』[10]」

「最後一個要素是**掌管**，或謂之管轄。論及領導階層，掌管是指使事務完成的能力。有效率的領袖有能力運用體力，活力，或各種技巧使事情完成。領袖不是光說不練就了事。他們都是身體力行。」

「整體來看，這些要素可視爲**領導階層的權力**：所占位置，行使權柄，發揮影響力，以及掌管的權力。」

聽到他這麼講我感覺不是很舒服，於是我中斷他的話頭。「包柏，我覺得用**權力**（power）這詞有點令人不自在。這樣的措辭明智嗎？」

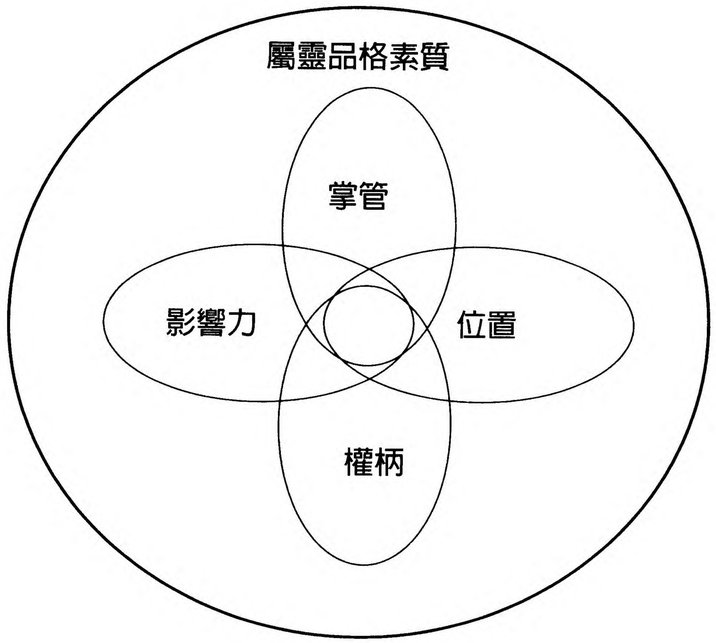
「千萬別誤會我的意思，」包柏解釋。「我所說得權力不是指邪惡勢力或濫權，而是指在教會中某個人或某群人必須策畫方向，決定政策，動員支持，傳遞異象，並制定程序執行。我相信你同意我這樣的詮釋。我記得《時代》雜誌（*Time*）有次拋出一個有關我們國家的問題，『誰在當家？』《時代雜誌》自問自答：『國家呼喚領袖，可是卻沒人在家。』[11] 同理，教會總是也要有人坐鎮。拿這問題詢問教會，另一個說法就是：誰策畫教會事工方向？」

包柏繼續說著，「你是否有過一種經驗，雖然被指派負責某事，但卻無法完成它，只因爲沒有權柄？」

「沒錯，我現在所處的情況正是如此。我服事的教會要求我帶領他們重有更新的活力，但是他們卻保留決策權給自己。我在其位，或者說依你的說法，我負責帶領教會，但又可以說我幾乎是沒有被賦予權柄，影響力，或掌管教會的權力。」

「正是如此，」包柏插入話中。「待會我們會特別談些有關牧者的領導角色，不過當談到教會的領導階層，最直接了當的方法就是切入問題核心，到底是誰在教會當家？」

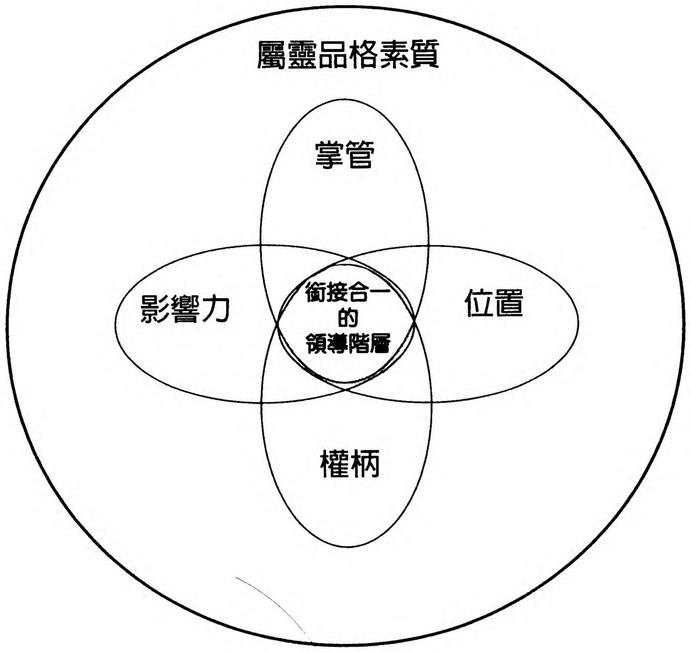
「品格議題與領袖權力有關連嗎？」我詢問。「你的圖解所提及的似乎與提摩太前書第三章談到的品格素質有些出入。」



「我可以了解你何以從那段經文來看這速成圖表，」包柏同意。「屬靈品格素質事實上是領導階層權力的基礎。沒有品格，屬靈能力就甭談了。或許圖解上的外圍圓圈正可以說明這點。」能讓領導階層權力的四大要素發揮功能的正是領袖的屬靈品格。

「在我們要轉談不同大小型態的教會領袖之前，還有一點要說，就是，惟有這四項領導階層的要素銜接合一得好才會有剛強有效率的領導群產生。如果某一個人或一小組人擁有全部這些領導階層必備的要素，那麼這領袖（群）可說是非常有潛能的。」

包柏畫出下列圖表以說明銜接合一的領導階層景象：



「現在，再回到大方向的討論，我們可以問一個問題，在每個不同大小型態的教會裡，誰握有領導階層的權力？」

幾乎是還沒喘一口氣，包柏就馬上接著述說如何把剛才討論的領導階層權力銜接到在不同大小型態的教會裡的運作情形。那天我們的談話時間延長，以下是扼要的摘述。

根據包柏所言，多數小型教會的領導階層權力都是集中在少數幾個核心家庭手中。一般來說，較小型的教會之正式的領袖群成員極不相稱，都是由教會的老會友以及一、二個家庭組成。

我的教會正是包柏口中所解說的那種典型範例。我的教會共有三十五名會友，其中的十一位是領袖群成員。所有這十一位會友的會齡平均都是超過十五年以上。而十一位中的七位是來自教會裡的兩個主要核心家庭，剩下的四位是這兩家人的好朋友。這些領導教會的會友們擁有所有領袖權力的四大要素：位置，影響力，權柄，掌管。我服事的身份是牧師的位置，但是若我要執行某事工，我勢必需要教會裡的核心家庭爲我帶路。

在許多小型教會中，領導階層權力的另一面就是隨著人的性格運轉操作，包柏稱之爲動員領袖（initiating leader）：大家長（patriarch）和女大家長（matriarch）。小型教會裡的核心家庭中總有一人通常是啓動新事工方向者。以我的教會爲例，這位啓動新事工方向者正是大家長和女大家長的兒子。而如果兒子向教會建議某個新方向，結果一定是被接受。這大家長和女大家長是教會裡最年長的一對夫婦，而他們也正

好是教會核心家庭的大家長。他們的存在提醒每個人他們是教會的歷史和傳統。我發現任何教會的事工要能完成都得有他們的首肯才行。當然，也就是因爲如此，他們的兒子的任務就是負責把父母的「建議」提出便行了。

有趣的是，小型教會的領導階層縱使擁有全權，他們卻不用它來推動教會往前走；反之，他們通常卻都是用這權力來設定他們身爲領袖的消極責任，也就是說，他們要大家知道的，包括牧師在內，不是他們能作什麼事，而是他們不能做哪些事。舉例來說，有些時候你發現一些自己的構想被當局一口否決掉，這正是他們執行其消極責任的結果。毫無疑問地，切身受挫的感覺相當深。

包柏繼續講下去。他強調小型教會增長成中型教會之時會有一有趣的轉型現象發生：核心家庭和與之有關聯人士擁握的領袖權力轉移到各個委員會中。這些握有權力的團體在各個教會的名稱可能不太一樣，但無論名稱如何，模式發展卻是雷同。當小型教會增長成中型時，核心家庭的成員及其親朋好友的服事項目推移至各項事工委員會，諸如教育，宣教，提名委員會，董事，敬拜小組，以及財務小組。透過這樣的管道擁握，通常都不是經由公開的程序。因此，就算教會在成長，核心家庭能夠持續握權掌控教會。

包柏藉著講述自己事奉經驗說明這權力推移模式如何發生。他的經驗是這樣：

「我們的教會在五年之內崇拜人數從七十五人增長至二百八十人。星期天早上新面孔的出現爲大家帶來喜樂和興奮之情。上帝應允我們爲增長所做的禱告。整個教會意氣飛揚。我以爲我們會如速往前，然而，除了像復活節等特殊的主日之外，從二百五十人至二百八十人這階段的增長卻是呈現減緩，上下波動的景況。」

「我苦思阻攔我們往前的理由。很快地我領悟到問題的癥結所在：長執會和委員會並無新成員加入。只要列出教會領袖名單來看，躍然紙上的事實就是，過去教會還是小型時的握權家庭到現在仍然還是掌管著教會。」

「他們不再一起領導同一個長執會，但是卻教會中個別在不同的部門和委員會占有一席之地。教會的大家長是主日學監督，他的太太擔任執事，兒子管教會財務，媳婦乃婦女團契總負責人，另外他的堂兄是長青團契的主席。」

「他們都持續在教會中擔當要職，而那些位置賦予他們的權力也非常驚人。位居領導階層已久的領袖持有掌管教會的權力一直是大家心知肚明的事情，而在增長的過程中，隨著他們的掌控，教會裡出現領袖職權擴展的新現象。」

「所有我爲了分散管轄權給新領袖候選人做的努力全被教會當局握權者否決掉。」

包柏覆述著，「如果核心家庭成員持續在長執會和委員會握有控制權，那麼這教會就會變成一個衍生細胞教會。反之，如果新領袖被納入各個部門和委員會之中，那麼教會的景況就會往前邁進，而且眞正轉型成爲一個中型教會。」

包柏進一步闡明，當中型教會邁進大型教會型態之時，領袖權力尾隨著被選出的領袖，人與權力是密合銜接一起的。

大型教會中被選出來的領袖大多基於他們的才幹，技巧，和恩賜，而非基於血緣關係。這些領袖們一但被選出來，他們的服事崗位就是人們期待他們應該在的崗位——領導治理的，財務委員，人事部，亦或行政部門的總務幹事。大型教會的領袖乃由數個迥異的細胞、團契小組等或數個家庭成員中選出，而不是僅從教會中少數幾家中選出來。儘管如此，大型教會裡多少還是傾向一種非公開領袖階級制度。大型教會考慮他們的領袖人選不外是老會友，弟兄，四十歲以上的，能言善道的，社會地位高或事業有成就的，以及有領導經驗的等等。

這次的早餐聚會時間本以爲不會太長，結果還是花了相當長的時間。有關不同型態的教會領導階層問題，我又再一次地從包柏的洞見和他所分享的經驗獲益良多。目光掠過包柏，我自忖今天所討論的對於自己牧養的教會之意義何在。

「怎麼樣？你對今天我所談論的感想如何？」包柏打斷我的思路。

「舉一點來說，」我緩緩地道出，「顯然我並沒有好好地帶領我的教會。我需要與那些持有掌控權的密切合作，他們實爲我的眞正的同工，但我卻視他們爲敵。」

「你學的很快。」無論我所提出的看法是多麼基本，包柏對我總是激勵有加。「你將會發覺只要你能夠洞悉領袖權力落於何處，你就與之合作，而非與他敵對，那麼，無論誰是領導階層，你要推展的事工都不會有阻撓。」

「我知道這一整個早上很長，而且我們兩個都各有別的

事在等著我們。無論如何，在走以先我有最後一句話送你。記住：

任何一個型態的教會想要增長，它的領袖必須能帶動教會往前走。

關鍵在於他們的態度。，無論領袖們認爲教會會增長**或**不會增長，他們都是對的，因爲他們的『認爲』就是一種自我應驗的預言。這禮拜如果你有時間的話，想想我說的這句話。」

「一定會。」

習作

整個星期的時間我都一直在思考教會領袖與其權力銜接合一的問題。我想我知道我目前教會的掌控權落於何處。那你的教會呢？落於核心家庭？委員會？被選出來的領袖身上？亦或其他？最重要的是，你教會中的領袖眞是名符其實的領袖嗎？在繼續閱讀我的故事之前，請先扼要出列你的心得。

注釋：

10 摘自 C. B. Hogue, "Spiritual Leadership," *Growing Churches* (winter 1995), 10.

11 摘自 Lovett Weems Jr., *Church Leadership* (Nashville: Abingdon Press), 19-20.

5

牧者的角色為何？

與包柏分手之後，我愉悅地開往回家的路。當內人看見我時，她面帶微笑說道，「我看得出來你又渡過一段好時光。」

回來後的整個早上我一直與內人分享才學習的有關領導階層權力的觀念。我知道有些細節令她覺得繁瑣不耐，但她注意聽著。當晚近子夜時，我思索目前的教會和事奉所隱含的各種不同狀況。我在腦海裡不停思忖各種不同的領袖權力運作劇情，然而當我企圖把自己擺進劇本時，我的欣喜褪退。在這領袖權力的體系中，到底我的位置在哪裡？我苦思不解，徹夜未眠，整夜我的腦袋就像體育場，各種可能的選擇不停的奔馳其間。

第二天我打電話給包柏想告訴他我的挫折感。當時他正在同工簡報會議中，他的秘書好心的留下我的姓名和電話號

碼，並且答應一定告訴包柏，讓他儘快地回我的電話。大約二十分鐘後包柏回我的電話。

「我還以爲我們連續好幾個禮拜每週見一次面，」包柏開玩笑地說道，「你已經不再想跟我多談了。」

「不對，正好相反，能和你談話是一種祝福，」我反駁。「有關領導階層的討論是一個好的開始，不過你也留給我一個緊要的問題。」

「好吧，我上鉤了。是什麼問題讓你整夜沒睡？」

「哎！」我回答，「在我的教會權力體系中，到底我確切的位置在哪裡？」

「這個問題不是三言兩語就可以討論完畢。你現在有時間談嗎？」包柏問道。

「當然有！」

我的良師接著講下去，「這幾年以來我收集資料，發現大部分備受歡迎的牧者被區分爲三種模式。」

我從抽屜取出筆記本和〈**麥金塔教會類型表**〉卡。

「這三種觀點搭配小型、中型、和大型教會如何看待他們的牧者極爲相宜，這點你一定不會覺地驚訝。」

當包柏在講時我就邊勾勒出一張表並且邊說著，「繼續說下去。」

「人數少的會眾習慣於從彼此連結的人際關係角度來看待他們的牧者。幾年以前有一研究報告指出小型教會的成員會使用一些話語（列於下表）來讚美他們的牧者。」[12]

麥金塔教會類型表

類別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+崇拜人數
會眾關係傾向	連結關係	事工關係	組織關係
組織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞
領導階層	核心家庭	委員會	遴選的領袖
牧者	備受愛戴的人	行政管理者	領袖

- 我們的牧師以愛心對待每一個人！
- 他人和藹可親、心地仁慈，我們都很喜歡他。
- 社區的人敬重他。
- 他的性情幽默風趣。
- 小孩都喜歡他。
- 他關心我們，而且叫的出我們每一個人的名字。
- 他不偏心，對待每個人都一樣。

「大體而言，小型教會的會友強調牧者個人的品格。在這類型的教會中，一些最常用來描繪牧者的字句包括**有愛心**、**和藹可親**、**關心**、以及**仁慈**。」

「這我可以理解，」我回答。「我們之前已經討論過小型教會中人與人之間的關係重視的是彼此相互的連結性，他們要求牧者反應出那樣的特質是合乎邏輯的想法。」

「說得對。然而中型教會會友的觀念就有顯著的改變。」

心中暗讚包柏驚人的思考能力，他可以把複雜的議題簡化卻又清楚明瞭地表達出來。我說道，「別停，繼續說下去。我正在記下所有你所說的，免得遺漏任何一點。」

「中型的會眾看待他們牧者是從功能性的角度來著眼。在那個研究報告裡，就是剛才我提到的，中型的教會會友談到他們的牧者會用以下一些描述字句。

- 他凡事計劃周詳，考慮周到。
- 我們的牧師是一位有組織的人。
- 他有教導的恩賜。
- 他有效地帶領教會的服事團隊。
- 他的講道超級棒。
- 我們的牧師是我所知道最具有創意的人之一。
- 每一次的聚會他都預備的很好。

「顯然你可以看出，依據會眾所在教會型態的大小，他們看待牧者的角度會有微妙的變化。諸如**組織者**、**行政人員**、**教導者**，以及**總監督**等字眼都是屬於功能性質的詞彙。在合理的情況下，中型教會的牧師的事工效率如何看起來是比他的人際關係稍微來地重要。」

我邊記著筆記邊問，「在所有的教會中人際關係不是都重要嗎？」

「沒錯，所有的事奉基本上都需要在人際關係上有一定的品質。論及關係，一種是與上帝的垂直關係，另一種是與主內的弟兄姊妹的平行關係。不過，當教會漸漸增長時，人

們對牧者的期待稍微會改變。中型教會內一股隨著增長帶來的複雜性更強調功能性技巧，這種要求可由中型教會會友的意見反應出來。」

「你的意思是說，」我表達我的看法，「人際關係技巧在任何大小型態的教會依然還是重要，但是教會內逐漸改變的複雜性引起對另類技巧的需要。」

「非常好的摘要。或許在我們討論過稍大型的教會後，整個比較可以觀照地更清楚明瞭。再回到先前已提過的研究報告，大型教會的會眾看待他們的牧者像是一位專業人員。他們的意見如下：

- 我們的牧師招聚極優秀的同工團。
- 他眞地帶動教會往前走。
- 如果他不從事牧職，他一定也是公司的總裁。
- 他是一位卓越的領導者。
- 我們的牧師是位有遠見使命感的人。
- 他熟諳策略。
- 他具親和力，吸引人團結在一起。

「這些意見反應出大型教會的牧師像是專業人員，他能夠領導人，有夢想，啓發、帶動人，定策略，以及協調統合一個高效率的事奉團隊。一般而言，教會越大，會眾就越是要求牧師是一位領袖。」

「讓我大膽做個摘要，」我說。「你的意思是說當教會漸漸增長時，對牧師的要求也有改變，從要求領袖擁有人際關係的技巧，功能性技能，到領袖爲一專職人員。」

「雖然實質上比這樣的講法複雜，但是簡單來講也是差不多就是如此，」包柏同意我的說法。

「既然如此，那麼，」我緊接著問下去，「它們之間的區別爲何？」

「誠如你可以想到的，有太多的細節不可能在電話中能討論完，不過如果你再給我幾分鐘的時間，我可以和你先分享一些重點。」

我回答，「應該是說**我在佔用你的時間**。不過如果你還有幾分鐘的話，我洗耳恭聽。」

「首先呈現的連帶含義就是一個教會最有可能吸引符合它的期待的牧者前來。舉例來說，大教會傾向於以專業人員角度看待一個牧師，因此就引至一個領袖型的牧者來參與。而小教會呢，既然它重視生活中的人際相互間的連結關係，故此，他們選擇的牧者可能就是同意支持這樣的事奉焦點。這現象在三種不同大小型態的教會都差不多。」

「第二點連帶含義是如果會眾和牧者都認眞的持守這些預期的觀點，他們就能夠提供一個客觀的評估表給牧者，視其是否適合與該教會配搭。一個喜歡與人有一對一接觸關係的牧者可能在中型教會裡會有挫折感。人數不多的會眾群渴望他們有個和藹可親的牧師，那麼，一個主要恩賜在於功能性質技巧的牧者可能會使他們不悅。」

「第三點連帶含義暗示這些觀點可用來解釋何以有時候牧者和會眾不來電。當牧者的恩賜，才幹，興趣，經歷，和技巧能夠與教會的需要，『會格』特質，優點，和資源配合，

那麼，這配搭存有潛能。越能配搭地好，教會增長的潛能就越大。當然，事情不是都盡人意，也有過配對沒配好的情況發生。幾年以前，我記得有位牧師從蒙大拿州轉到南加州的一間教會服事。這位牧師在蒙大拿州的牧會成果斐然，在他的牧職內，那個小教會增長超過二百人的崇拜人數。不過，他在南加州的五百人教會牧會卻不到十八個月就突然辭職了，因爲聚會人數每況愈下。牧師和會眾都質疑到底問題出在哪裡。現在再回頭看當時的景況，他們畢竟都明白彼此實在不適合同工，錯誤搭配（mismatch）是問題的癥結。在這看起來全然失敗的經歷之後，這位牧師接受懷俄明州的一間教會邀請前往牧會，然而又一次地他牧會成績驚人的好。」

「我應該先說明，錯誤搭配的情況發生通常都是由於所謂的鐘擺效應（pendulum effect）之故。就如同鐘擺在時鐘上來回擺動一樣，教會找尋牧者的心態也是來回擺動。小教會的牧師把牧養焦點放在發展對羊群關愛的人際關係上，但教會卻覺得需要一位行政能力較強的牧者。然而，等到另一位行政能力較強的牧者應聘而來之後，教會馬上又渴望有一位在人際關係技巧佳的牧者。於是，從一位牧師盪到另一位，鐘擺就是如此地擺動著。因此，如果教會能夠全然了解自己的需要，那麼，相信他們在聘請牧者的事上，可能就會作出較平衡的選擇。」

「最後，這連帶含義還暗示著，若要牧會有果效，牧者必須視所事奉的教會之需要而來調整自己的的牧會技巧。舉例來說，一位牧師深具高組織或高行政能力，但他所牧養的

卻是小型教會，那麼，他就應該修正他的牧養方式。他必須暫時先把牧養工作的焦點放在與羊群之人際關係的互動上，且比他素來認定他應做的還要多。之後，一旦他贏得信任，而且教會也逐漸增長，那麼，此時他就可以轉變回他一向較爲拿手的領導風格。當然，反之亦然，。當教會增長時，一位優於一對一人際關係的牧者必須調整自己成爲一位功能型，或專業領袖型的牧者。這也是爲什麼由同一位牧者領導教會經歷小型，中型，到大型的各個增長期，是一不尋常的現象。爲了轉變領導風格而做出必要之牧養技巧的調整，比我們想像的還難。我這邊有一張極佳的圖表，說明一個牧師的領導風格所必須經歷的改變。待會兒我們談完後我再傳眞給你。」

教會大小型態	牧者的角色
2,000+	董事長或主席
800-1999	總經理或總裁
350-799	高級主管或經理
250-349	中階主管
200-249	監管人員
75-199	領班或工頭
55-74	小組長
30-55	技工
1-29	工人

上列圖表就是包柏當天稍後傳眞給我的。圖表上充分說明當教會逐漸增長時一位牧者的改變。當牧養小型教會，以相互之間的人際關係爲牧養焦點時，一位有智慧的牧師就會親身與教會其他的人有接觸。試舉一例，當小型教會舉行大掃除或值教會工作日時，會友指望牧師與所有其他的人一起做工。而當教會增長成中型教會時，牧師的角色就須較是總監督或中階主管的功能。就教會的工作日例子來說，牧師可能就會到場，但焦點是在指揮，或協調其他人的工作。當是大型教會時，牧者的角色就必須轉變成高層管理者。你很難看到 IBM 的高層主管在公司總部做清潔打掃工作。同理亦然，當工作日時，大型教會的會友不會預期牧師到場。

「我不想再多花你今天的時間，」我說，「但是關於牧師的領袖權責我實在還有些問題。」

「這一定是上帝的安排，」包柏解釋。「我的秘書剛剛才遞給我一張紙條，說我十點的會取消了。所以說，我還可以再和你談三十分鐘。」

「太好了！昨天我們談到領導階層權力的問題，是不是主任牧師對於領袖權力的掌握問題不大？我觀察到有些牧者在傳遞異象，激發人跟隨，並讓事情完成方面似乎沒什麼困難 。我眞是不解。換成是我，那一定得花上好幾年的時間才有可能建立領袖權柄到那樣的層次。」

「你又說對了！牧者要擁有的領袖權柄的確需要花好幾年的時間來經營。主要的癥結在於延續性（continuity）。」

「你所說的延續性是什麼意思？」我問道。

「任何一個教會裡，人們只對持久、經常的事情有信心。小型教會裡的恆久經常性之要素就是核心家庭或老會友領袖，是他們年復一年提供給教會行進中的延續性。會友了解牧師們都是來來去去，而伴之而行的事工方向也是隨之來來去去。這就是小型教會中的核心家庭能夠如此強勢地掌握領袖權力的原因。試想一個新牧師到了一個小教會，通常他都會尋求建立新方向並以一新事工作爲配套來執行，但是會友都會等老會友領袖的首肯贊同。怎麼會如此呢？因爲他們見多了牧師身負所謂的新把戲到任，然後又離開了。但是核心家庭總是陪著他們。無怪乎前者總是擁握領導階層權力。」

「接下來談到教會增長至中型時，延續性由教會的事工提供。舉例來說，今天在許多的中型教會裡，基督教教育事工是一環重要且有力的事工。領袖可以來來去去，但是基督教教育爲全面的事工提供維持一種恆久經常的力量。還有，其他的事工也提供如此的延續性，諸如青年部事工，兒童事工，主日學，或是宣教事工。如同之前我們提過的，領袖權力落於委員們及監管這些事工的領袖們身上。如果你質疑這說法，你可以試著把一個備受愛戴的校長或青年部牧師革職，看看後果如何。」

「最後我們來看看你所問的問題。大型教會的延續性在於主任牧師或某個行政同工（有些時候）。毫無疑問地你曾讀過增長中的教會通常都有任職長久的牧者。研究報告顯示凡任期長的牧職不保證教會一定會增長，但是，任期短的牧職幾乎總是保證該教會必然不增長。牧師的任期越長，他就越能夠爲教會帶來延續性，而且他也越有可能掌握領袖權力。」

「這說法講得通，但是我關心的是今天有許多牧者似乎只是被捧成某集團的執行總裁。我不認爲那是合乎聖經的觀念。那似乎就是另一個商業界觀入侵教會的例子。」

「我完全明白你所講的。我個人是相信教會人士遠遠地就可看出誰是一隻頂著光圈的肥豬，追逐自我的，或踩著別人往上爬的。如果你說的總裁就是這類的領袖，我認爲我們不應該懼怕他們。大部分的情況下會友不會爲一位主任牧師的自我或盲目的野心賣命；不過話說回來，這情況也發生過幾次。」

「眞正重要的在於領袖的地位。一個人不需要像一個企業總裁才是領袖。領袖的希臘文是 *proistemi*，意思是『站在前頭』。同樣的字被譯成『管理』自己的家（提前三 4）；『管理』教會（提前五 17）；以及『治理』（羅十二 8）。因此，領袖的精義在於站在眾人之前並領導他們邁向某方向。當然，教會中有許多站在會眾之前的領袖，但牧者往往是那位最上方也是最前方的一位，那就是領袖地位的本質。有些人不贊成牧者成爲教會的領袖，但是那卻是上帝賦予他的角色。」

「自一九七〇年代早期，大批的研究焦點定於北美之增長中的教會。所有的這些研究報告顯示這些教會增長的因素，高度幹練的領袖是一常態須求，僅次於聖靈大能的工作。增長的教會中，牧者的領袖地位是最具關鍵性的因素。任何一

個渴望發展完備事工的教會必須充分認知一項事實：教會要有活力並向外拓展，牧者的勝任與否是一決定性因素。」

「我必須再好好想一想這關於牧者的領袖地位的問題，」我坦白地說。

「學習這門領袖地位與權力課程是要花一輩子的時間的，」包柏表示。

「我們將會繼續談論領袖的本質與構成領袖地位的要素。過去二十九年的事奉中，我對教會中牧者的領袖地位有七點看法。現在我先扼要的告訴你，然後我們之後再來做進一步討論。」

「首先，我發覺最卓越的團隊總是有一位極佳的領袖。今天教會最流行的趨勢就是團隊的運作。團隊事奉絕對是符合聖經教導。基督與祂的十二門徒就是一個典範，初代教會選出執事團，而保羅在各教會中指派長老。團隊能夠做得好的工作很多，諸如觀點的探討，議題的辯論，以及政策的制定。但是這個團隊不能集體都坐在領袖位置上，他們需要有一人作頭。沒有好領袖的團隊易於遭挫失敗。」

「其次，領袖的任務在於傳遞異象。我喜歡將教會比喻成一座房子。樓下是每日例行事工要完成的場所。二樓則是事工計劃的設計場所。而頂樓便是事奉異象（或說異夢）成形的地方。一位領袖的主要職責就是居於房屋頂樓，以便與上帝溝通，獲知異象和旨意，塑之成形，並傳遞給會眾。在大部分的情況裡，這位人選必須是主任牧師，因爲再也沒有其他的人可以擁有這樣全面的洞察力或機會面對全體會眾做

如此的交流、傳達訊息。」

「第三，上帝向個人啓示祂的異象。從我對聖經的查考和個人事奉經驗，我發覺團隊不能萌發異象。上帝樂於將祂對於教會事工的異象啓示給單獨的個人，然後再由此人與團隊成員分享。當然，團隊藉由詢問疑點，釐清某些重要論點，而來協助異象的成形，但是異象的發端來自單獨個人。」

「第四，領袖地位的權柄隨著時間茁壯穩固。約翰・麥斯威爾（John Maxwell）是位在領袖地位專題上相當有名的講員，他就曾以他所謂的領袖地位之五個階段來說明這第四點。由各樣正當性所賦予的領袖地位（第一個階段）。時日漸久，當穩健的互動人際關係發展開來，領袖權柄也隨之建立（第二個階段）。接著就是事奉顯示出成效（第三個階段），有新的領袖（們）產生（第四個階段），於是會眾對領袖生發敬重（第五個階段）。從第一個階段進展到第五個階段，有時可能要等上十五年至二十年的時間。[13] 這也是爲什麼我總是說，

透過忠心的事奉
才能贏得領袖權柄。

想要有領袖權柄，你必須先失去，然後才能獲得。

「第五，領袖權柄可以失之一旦。關於領袖權柄的一件

個渴望發展完備事工的教會必須充分認知一項事實：教會要有活力並向外拓展，牧者的勝任與否是一決定性因素。」

「我必須再好好想一想這關於牧者的領袖地位的問題，」我坦白地說。

「學習這門領袖地位與權力課程是要花一輩子的時間的，」包柏表示。

「我們將會繼續談論領袖的本質與構成領袖地位的要素。過去二十九年的事奉中，我對教會中牧者的領袖地位有七點看法。現在我先扼要的告訴你，然後我們之後再來做進一步討論。」

「首先，我發覺最卓越的團隊總是有一位極佳的領袖。今天教會最流行的趨勢就是團隊的運作。團隊事奉絕對是符合聖經教導。基督與祂的十二門徒就是一個典範，初代教會選出執事團，而保羅在各教會中指派長老。團隊能夠做得好的工作很多，諸如觀點的探討，議題的辯論，以及政策的制定。但是這個團隊不能集體都坐在領袖位置上，他們需要有一人作頭。沒有好領袖的團隊易於遭挫失敗。」

「其次，領袖的任務在於傳遞異象。我喜歡將教會比喻成一座房子。樓下是每日例行事工要完成的場所。二樓則是事工計劃的設計場所。而頂樓便是事奉異象（或說異夢）成形的地方。一位領袖的主要職責就是居於房屋頂樓，以便與上帝溝通，獲知異象和旨意，塑之成形，並傳遞給會眾。在大部分的情況裡，這位人選必須是主任牧師，因爲再也沒有其他的人可以擁有這樣全面的洞察力或機會面對全體會眾做

如此的交流、傳達訊息。」

「第三，上帝向個人啓示祂的異象。從我對聖經的查考和個人事奉經驗，我發覺團隊不能萌發異象。上帝樂於將祂對於教會事工的異象啓示給單獨的個人，然後再由此人與團隊成員分享。當然，團隊藉由詢問疑點，釐清某些重要論點，而來協助異象的成形，但是異象的發端來自單獨個人。」

「第四，領袖地位的權柄隨著時間茁壯穩固。約翰・麥斯威爾（John Maxwell）是位在領袖地位專題上相當有名的講員，他就曾以他所謂的領袖地位之五個階段來說明這第四點。由各樣正當性所賦予的領袖地位（第一個階段）。時日漸久，當穩健的互動人際關係發展開來，領袖權柄也隨之建立（第二個階段）。接著就是事奉顯示出成效（第三個階段），有新的領袖（們）產生（第四個階段），於是會眾對領袖生發敬重（第五個階段）。從第一個階段進展到第五個階段，有時可能要等上十五年至二十年的時間。[13] 這也是爲什麼我總是說，

透過忠心的事奉
才能贏得領袖權柄。

想要有領袖權柄，你必須先失去，然後才能獲得。

「第五，領袖權柄可以失之一旦。關於領袖權柄的一件

2. **栽培人**。在你所牧養的教會裡，你栽培羊群成爲門徒的步驟爲何？
3. **放膽懷夢想**。你熱切期盼你的教會未來的發展嗎？
4. **以身作則**。你如何在你的家庭和事奉團隊前活出上帝的眞理來？
5. **主動出擊**。你是否跨出信心的腳步，完成上帝給你教會的異象嗎？
6. **願意冒險**。在你能見到增長的跡象之前，有時你會處於困鬥失敗景況中， 你願意嗎？
7. **相信主**。當你在栽種，澆灌時，你相信上帝將會使你豐收嗎？

上述這七項原則中，哪一些是你最強的特質？而哪一項最能顯示你的最軟弱之點？

注釋：

12 本章部分的內容引錄自 Lyle E. Schaller, "What Does Your pastor Do Best?" *The Christian Ministry* 15, no. 2(March 1984): 27-28.

13 John C. Maxwell, *Developing the Leader within You* (Nashville: Thomas Nelson, 1993), 1-17.

6

教會決策如何達成？

我很感激包柏在百忙之中抽空與我在電話中討論。在我們談話結束之前，他問我下次可否改約在他教會的辦公室一起用中餐，我樂於同意。事實上，我很久以來就想看看我這位朋友的教會，而他這建議正是一個參觀機會。

當日我抵達時，他的秘書領我到他的辦公室。包柏從他的座位站起來與我握手。「我希望你會喜歡義大利臘腸批薩，」他說。「我已自行先叫外送，我們好可以就在這裡討論。」

「那正是我愛的口味，」我回答。

包柏二話不說，馬上轉入正題。「我今天午餐時間只有一個半小時，所以我們現在就進入下一個主題。你是否將〈**麥金塔教會類型表**〉卡帶在身邊?」

「有，我帶來了。」我從公事包裡拿卡出來遞給包柏。

他盯著卡並說道，「我們今天需要討論的主題是在小型、中型、以及大型教會中，教會決策如何達成。」

瞄向那圖卡，我注意到卡上的文字：

麥金塔教會類型表

類別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+ 崇拜人數
會衆關係傾向	（家庭式）連結關係	事工關係	組織關係
組織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞
領導階層	核心家庭	委員會	遴選的領袖
牧者	備受愛戴的人	行政管理者	領袖
決策	會友決定；受傳統影響	委員會決定；轉變期的需要所驅策	全職同工和領袖們決定；異象驅策

既然知道時間有限，包柏直接開始討論在大小不同的教會裡決策如何達成。

「牧者和其他的領袖被召來做出許多不同的決定，所決定的會影響教會未來在社區的事工。決策並非憑空達成。相反地，每個大小不同的教會各都有其獨特的參考架構。這參考架構營造出一個無形的決策網（decision -making grid），透過這網各個不同的決定搖擺不定直到定案爲止。教會的風格，

方向，價值取向，目標，傳統，習俗，以及期望等等匯集成爲這決策網的部分因子，但不是全部。」

「過去的經驗顯示，大部分的小型教會裡，**決策的定奪是經由會衆達成**，而影響會眾最有力者則是某一個人，某家庭，或數個家庭。小型教會裡的一個普遍現象就是，眞正的正式決定要達成之前必然是，在某個停車場，或某家的廚房餐桌邊，攸關人士之間已有了非正式的共識。這類的教會裡傳統和習俗經常是決策過程的驅動者。由牧者作出的決定沒什麼影響力。故此，很多的小型教會中，當一決策要達成，其所要考慮的自然就會包括，諸如讓每個人都愉快，符合預算，減少建築物的使用，維持舊狀，花費儘可能壓低，維持各方關係之現狀，以及減少異議等。」

「這正是我現在牧會的經驗，」我贊道。「當我提出更大的遠景，頻頻向會友挑戰，但過去六個月的所達成的每一個決定卻都是偏向你剛所說的，以考慮教會內部爲主。」

「咻！那是可預料到的。現在我們要談中型教會的決策如何達成，那可又是另一番景象。試舉一例來說，因爲中型教會正處於轉型期，促成決策的達成通常是由於**轉變中的需要**，諸如增加義務同工，聘請更多的全職同工，處理日與益增的複雜問題，激勵會眾奉獻，協調硬體設備的使用，或者制定政策等。再者，既然領袖權力由長執會及委員會掌有，而那也是新事工構想的源發單位，故而主要的決策都在他們手中先達成共識，然後再向大會提出，得到會友首肯。」

「就這例子來說，當教會處於轉型期時，我們開始接到

許多教會外人士的要求：他們想要借用會堂舉行婚禮。當教會還比較小型時，我們從未接到如此的要求，因爲那時教會的會堂並不吸引人。然而當教會日益增長時，我們整修會堂。漸漸地就有話傳開了，說，某某教會的會堂很漂亮。於是，人們就開始打電話進來詢問。接著，我們決定有必要制定有關借用會堂舉行婚禮的方針，並由一小組人來負責處理。這小組人初擬關乎婚禮事宜的辦法後，他們遞給教會委員會審查。匯集所有委員們的意見之後，這小組人擬訂出定稿，並呈給長執會定奪。長執會通過後再交與會友大會。無任何異議之下，這決策通過了，因爲整個制定過程是經由正確的單位以及合宜的人選來完成的。」

「我可以看出這事件如何在一個中型教會的人事生態環境裡運作，」我表示我的看法。事實上，包柏不停地講，他的速度相當快，我根本來不及記筆記，更別提插入任何話語。

「接下來我們要談大型教會的決策如何達成，那又是大大的不同。一般來說，較大型的教會指望主任牧師是帶動型的領袖。在大部分的情況中，這樣的觀點也就是說**主任牧師和他的同工連同平信徒所構成之治理教會的長執會**同爲主要的決策單位。大教會中治理的長執們經常就是制定政策的一群人，他們向牧師和職員同工提出教會經常性事務所需的運作政策。如果教會的領袖權由主任牧師掌握，那麼這便很容易看出他在決策過程的影響力有多大。在大教會裡凡所達成的大部分決策都相當倚賴牧者對未來所持的異象。」

「批薩送來了。」包柏的秘書帶著一個大批薩和兩杯飲料進來。

我一手拿著紙巾包著的批薩，一手記著筆記，感覺有點忙不過來，不過我還算可以提出問題，「很顯然地，大教會裡的牧師可以影響決策過程，但是像我這樣一個小教會的牧師如何能夠影響決策的達成呢？或是說，在同樣的情況下，中型教會的牧師如何在委員會中運用他的影響力促使事工得以完成？」

「小型教會的決策要達成主要是掌控在核心家庭（一家或一家以上）手中，再來是財務委員，接著才是牧師。牧養小型教會成功的牧師乃是透過人際關係而能帶動並影響決策過程。我舉一個例子解釋給你聽。我有位朋友牧養一間教會，平均聚會人數爲一百人左右。該教會占地一英畝半，而緊臨著教會旁是另外兩英畝的空地。上帝賜給我這位朋友異象：爲教會購買了那地。他知道這份額外的資產可以讓教會擴大停車場，甚至提供更高的能見度，在在都有助於教會的增長。在較大型的教會裡，牧者可能就只須向會眾報告上帝向他啓示異象爲教會添購資產，但我這位朋友知道這方式在小教會行不通。」

「好極了，我可以看出端倪，」我點頭說道。「那他是怎麼做？」

「我這位朋友決定和教會的執事們一個個地分享他的異象。他事先安排分別與各個執事一起吃午餐。每一次他都與一位執事先約在教會見面，然後再共乘一部車到當地的某餐廳用餐。當他們用餐結束回到教會，在停車場下車時，這位

牧師就會引執事注意到教會旁邊那塊空地，接著就說，『你覺得上帝有沒有可能讓我們買下這產業？』單以這問題為起點，二人就開始討論獲得這塊地的必要性和好處。」

「我的朋友就是以這方式和教會的每位執事以及其他非掛名的領袖談過。他每一次的步驟都一樣。更妙的是他從不在講台上，長執，或事工會議中提及購買這地的可能性。然而，在與領袖們個別談話進行了約八個月之久後，在某一次的長執會議裡，有一名長執就發言，『我最近一直在想教會隔壁的那塊地。我想我們應該先買下來，免得別人捷足先登。』過沒多久，教會就已經與人簽訂契約了。」

我逮著一個機會發問，「這樣做會不會有點權謀？」

「當然不是！」包柏馬上回話。「這叫做領導有方。」

「領導有方？！」

「對！這就是領袖的職責。回想一下我們曾討論過的。在小型教會裡，如果你想做些什麼事，光是用告知方式是行不通的。帶領小型教會的方式就是要藉著與教會中的核心人物建立互信關係，然後幫助他們發覺需要與機會。如果你是以愛心來輔助他們看清課題，終究他們會決定往前邁進。所謂權謀是指情況已經是毫無選擇的餘地，所以才要耍伎倆，操縱局面。我這位牧師朋友並沒有運用不當的壓力好拿走會友的選擇權利。反之，他是幫助他們看清擺在前頭的機會，然後留給他們去做決定。這正是領袖的職責所在。」

「那麼，在中型教會裡又是如何？」我發出詢問。

「中型教會的牧者必須和每一委員會，事工小組，同工

團，或長執會開會溝通。不是像我那位牧師朋友般，和每一位執事個別會面方式，而是要和各個委員會或長執會主席討論。最好的情況是一個新構想能夠源起於委員會中的某位夠份量的人物，而非由牧師發起。這樣的做法並不是在玩弄政治手腕，而是……」

「我知道！我知道！這正是領袖的職責所在。」

「你說對了！」

「講到決策過程這個主題時，我注意到小型教會的傾向往往是情緒重於決定。幾年以前，我曾在一家小教會，該教會廚房需要更換自動鑄造排字機。當要決定色澤時，你簡直很難相信他們怎麼變得如此情緒化。我當時還在想這決定可以造成教會分裂。」

「你說的實例的正是所謂的決策圍氛（或稱導向；climate）。讓我繪個圖解給你看看。」

包柏站起來，走向他辦公室裡掛著的白板。拿起奇異筆，他接著就畫出下列圖解。

決策氛圍

小型教會	中型教會	大型教會
情緒的 ←	————	→ 理性的
主觀的 ←	————	→ 客觀的
受歡迎的 ←	————	→ 值得的
非正式的 ←	————	→ 正式的
家庭 ←	————	→ 領袖們

「圖解上的雙箭頭標誌從小型教會，中型教會，到大型教會，然後再回過頭來。沿著箭頭標誌方向，你可以看出決策圍氛的演變。從教會的大小型態來觀察，教會越小，決策圍氛就越傾向情緒化和主觀。選擇的基準端賴於發言者的受歡迎程度以及繫於教會中的核心家庭。核心人物做決定的場合非常不正式，也許就是在他們打高爾夫球時，用晚餐時，或是在教會前的停車場，決策就那麼定案了。」

「當教會越增長越大型時，基於理性和客觀而做的判斷之可能性就越高。議題是否值得研討成爲決定的因素，而發言者的受歡迎程度就不是那麼具有關鍵性了。決策的達成方式是正式的，且較多是由遴選出來的領袖主導方向。」

「中型教會則反映出箭頭兩邊的現象，端賴他們的意識型態反應較多是傾於小型教會或大型教會而定。中型教會面臨的棘手問題部分原因出在決策圍氛在箭頭的兩端游走，有時候透過理性，決策得以達成，但說不定下一次就比較是情緒化的選擇。」

「這對了解決策在各個大小不同的教會是如何達成的相當有幫助，但你是否有些指導方針可助我和我的同工領袖們了解我們做決策當負的責任？」

「我當然有，」我的良師面帶著微笑說道。他遞給我一張卡片，上面印著標題：〈五大有果效的牧會指導原則〉。

五大有果效的牧會指導原則

原則一：有異象的領導階層
教會要增長，惟有當決策的達成是以吸引更多人來教會爲考量基準。

原則二：人力資源的運用
教會要增長，惟有當決策爲全職同工，領袖群，以及各樣資源提供教會必須向外拓展的焦點。

原則三：「開放門戶」
教會要增長，惟有當決策能夠製造更多機會給新人加入教會生活。

原則四：融合
教會要增長，惟有當決策能夠孕育更多機會給新人融入教會團體社交生活圈子。

原則五：財務
教會要增長，惟有當決策對向外拓展的地方活動能夠有適宜的財務支援。

包柏繼續話題說道，「當每次要做決定時，最好要把這五大原則作爲檢測基準。第一個原則是**有異象的領導階層**。耶穌來，並拯救失喪的人。他最後對門徒說的話成爲他整個事工的摘要，就是我們稱爲的大使命。我知道你清楚這段經文，但是我們最好常常能夠以嶄新的心態來讀這段話：『……天上地下所有的權柄都賜給我了。所以，你們要去，使萬民

作我的門徒，奉父、子、聖靈的名給他們施洗。凡我所吩咐你們的，都教訓他們遵守，我就常與你們同在，直到世界的末了。』（太二八 18-20）。」

「當教會做決策時所考慮到的，只是這決策會如何影響到當下的會友或崇拜者，那麼這教會通常都不是在增長中的教會。我們必須要問，教會的決策在爲耶穌贏回更多人的事上，是否更有果效？」

「這正是我希望我的教會能夠嚴肅面對的問題，」我說道。

「下一個原則是什麼？」

「第二項決策的指導原則在於**人力資源的運用**。我認爲每個教會都需要設立人力資源部門。教會內、外部的發展繫於教會如何運用上帝所賜給的人力資源。根據研究指出，每一百五十人的崇拜人數就應該有一位全職的牧者。這樣才能讓這合宜的專業資源維持經營，並拓展事工。研究報告也顯示當一間教會有百分之六十之崇拜人數參與事奉，則有助於教會的增長。而那些參與者中之百分之十，他們的事奉必須是與教會向外拓展的事工有關。因此，教會要問的是，這決策一旦達成，在維持教會的經營和拓展方面，它是否有效率地運用我們的專業和義務同工之人力資源？」

「哇！這眞是新穎的想法！在教會裡設立人力資源部門正可讓會眾操練信徒皆祭司的聖經教導。請繼續說下去。這些都是好問題。」

「教會是否對新人開放？這問題可構成第三項**開放門戶**

（open doors）的原則。我們都清楚一個房子沒門是很難進入。教會的領袖可能很難認知到一個事實，就是，教會的門並非總是敞開的。開放門戶提供新人有機會來加入教會的社交和參與事奉的生活。緊閉門戶或無門可入造成新人被排於外。這些讓人進入的門可以是任何一樣事情，諸如崇拜服事，離婚創傷復原營，或是某個體能活動。教會領袖必須經常持續地尋找創造新門檻讓新人有機會走進教會，加入教會生活。因此，增長中的教會要問，這決策一旦達成，是否製造出新機會給新人加入我們會眾的生活？」

「我的教會並沒有多少門檻提供新人進入，」我察覺地說道。「我那些領袖必須自己要問並回答這問題，而且是越快越好。」

包柏繼續著這話題。「第四項是**融合**的原則，說明教會有必要歡迎，並納新人入教會社交網。團體的接納和排拒力量之強是很眞實且驚人的。這力量可以在我們每天生活中時刻發揮出來，可以是在某個女子足球隊裡，某個婦女裁縫圈，或者是某班主日學中。新人如果覺得自己像個外人，他就不會待得久。被需要的感覺，歸屬感，以及隸屬某個團體對一個新人而言是一股強大的吸引力，那讓他個人願意更多參與涉入該團體。教會應該是一個新人能夠發覺在基督裡被接納，並與會眾有團契的地方。很可惜的是，很多教會都不了解他們的確是排拒新人於門外。事工有果效的教會經常要問自己，這決策一旦達成，它是否有助於，還是排拒新人加入教會生活？」

「最後一項是**財務**的原則。這就是所謂任何一個有關人的活動都需要金錢上的投資。增長中的教會將他們總預算中百分之五到十的部分花在當地教區的拓展事工上。單只有金錢並不保證增長，但是沒有財力支援的拓展事工是很難成氣候的。若說我們個人的支出簿顯示出我們的心如何，那麼一個教會的支出預算豈不更顯出它的心在哪裡？最後一個問題教會需要問的是，這決策一旦達成，它是否能夠在經濟上合宜地支援向外拓展的地方活動？」[14]

「這些原則確定是讓我受用無窮，」我說道。「我要回去和我的教會領袖分享。當然是一個一個地和他們談，看看是否可以成爲將來作決策的檢測指標。」

「牧師，你離下一個約會還有十分鐘。」包柏的秘書很稱職，她讓包柏準時地按行事曆做事。

「當你在作有趣的事時，九十分鐘的時間實在過的很快。謝謝你今天的賞光，」包柏邊引著我走向門口邊說著。「嘿！你想不想參觀我們的教會？」

「當然，」我答道。

「讓我找個人帶你走一走。」

「謝謝！」

習作

包柏提出的〈五大有果效的牧會指導原則〉眞地讓我受

用無窮。接下來的幾週我與我的長執成員分別晤面分享這幾項原則。之後，我在某一次的長執會議評估我們的決策過程，看看這每一個問題是否都巧妙地運用到了。現在，你可以回想你的教會最近幾次所作的決策。接著，試將下列的五大關鍵問題提出來檢測那些決策，你評估一下，這些已定的決策有否有可能不同？

1. 這決策一旦達成，在爲耶穌基督贏回更多人的事上，是否讓教會的事工更有果效？

_____

_____

_____

2. 這決策一旦達成，在維持教會的經營和拓展方面，它是否有效率地運用我們的專業和義務同工之人力資源？

_____

_____

_____

3. 這決策一旦達成，是否製造出新機會給新人加入我們會眾的生活？

_____

_____

_____

4. 這決策一旦達成，它是否有助於，還是排拒新人融入教會生活？

5. 這決策一旦達成，它是否能夠在經濟上合宜地支援向外拓展的地方活動？

注釋：

14 引錄自 John D. Huff, "Five Guiding Principles of Effective Church Ministry," *Effective Decision-Making for Church Leaders* (Monrovia, Calif: Church Growth, Inc., 1988), 2-5.

7

教會同工的影響如何？

自從與包柏討論以來的幾週，我已開始將所學的大量運用在牧會事工上。甚至與教會領袖同工的接觸方式，我都有所改變。例如，當挑戰整體長執會放大眼光思考教會前景時，我先分別與每個長執會成員分享。每一次我約他們中的一位出去吃早餐或午餐，以便與他個別相處，彼此更熟稔對方。在第一次的早餐晤面時間中，我分別詢問每個領袖他個人信主的經歷以及他是如何來到這個教會。接著第二次的晤面中，我分別請他們每一個人分享他對教會未來的看法。傾聽完他們的期望之後，我就提出我的一些想法與他們分享。每一位都說他想知道我對教會未來的展望。有趣的是，我們都未曾確切地提及「異象」一詞，但所有我們談到的個人經歷，期望，以及對將來的夢想，其實就已經是這詞的涵蓋內容。

眞正令人驚異的是長執會成員的回應。在分別與他們個人晤面兩次後，我可以清楚知道他們看我的眼光不同了。彼此之間的互動不再是繃緊和壓力，我感覺他們比較尊敬我了。當然，這一切都只是起頭而已。我要贏得領袖地位的權柄還有很長一段路要走，但這是一個好的開始。

建立與會友多有人際往來的個人化領袖風格是需要時間，我這一方要作的是不斷的操練，而且要有耐性。我很感激大家給我時間成長並發展這人際關係的技巧。不過，一些既往的挫折感也持續不斷地浮現在生活中。因爲之前我所牧養的教會都是多元化的同工團（multiple staff），而現在就單單只有我這位牧師一人而已。會友似乎認爲我應該什麼事都作。除了一般牧養工作以外，我還要選詩歌，寫崇拜程序，打主日崇拜程序單、報告欄，印出來，甚至還把它折好。前幾任牧師都還要負責清掃教會建築物，並爲牧師館和教會四周除草。對我來說，這眞是全新的觀念要適應。老實說，我不是很喜歡這樣。

我還記得我剛到任時與一位同工之間的摩擦不快。事情是這樣的，教會周圍的草長得速度相當快，而這位仁兄正要去除草，我便要求他也將教會周圍的草除一除。令我訝異的是，他答我一句，「前任牧師們總是自己除草。」

「哦！」我回擊，「牧師館周圍的草我會除，因爲那是我的家，但是教會周圍的部分應該是誰負責誰就該去作。」我很清楚這小小的互動事件並無助於我們之間關係的建立。我知道我實在應該把個人情緒收起來，這樣一件小事應該是

可以更友善的方式收場。

對我而言，有一困惑仍然縈繞於心：在大小型態不同的教會裡，處理全職同工議題的做法如何？有些答案我已經有了，但我知道包柏在這方面有更好的見解。於是我又撥電話向他討教。

「你又擊中要題了。在大型、中型、和小型教會中，同工部門有很大不同的景象，」包柏回應說道。「教會同工的數目和他們的組織方式都影響著教會的增長和衰退。」包柏沒有時間在電話上多講，他建議我們隔天一起吃早餐，以便再來談這有關全職同工的問題。

第二天我們一起在老地方用早餐。我們入座時，包柏就開始說道，「看樣子你是被問題所困擾著。」

「正是，」我回答，「就如同昨天我在電話中向你提到的，我過去的經驗一直都是處於較大型的教會，同工人數多，分工也清楚。獨自一人擔當牧職實在是一個新體驗。到底單獨一人的與多人同工團之間，二者在服事上的動力差異何在？」

「我個人相信上帝的心意是要我們團隊服事，」我的良師回答。「很明顯地，耶穌和他的十二個門徒組成團隊，而在使徒行傳我們也看到保羅和巴拿巴亦然。在每個大小型態不同的教會中，增長的領袖必須透過團隊達成統御。各個型態的教會之同工各有其不同風貌，我最喜歡借用類比來形容它們之間的差異。這類比是借自我的朋友也是著名的大型教會專家，約翰・渥格（John Vaughn）博士的說法。[15]

二重奏就是領袖團隊在小型教會中的寫照，四重奏中型教會，而合奏團就是大型教會。

「僅牧師獨自一人的小型教會裡，領袖團隊就像一組**二重奏——牧師與會衆**。同工之間的互動張力相當單純，因爲只有兩方涉入。計劃的產生都不是經由正式的程序。牧師與所有會眾成員之間是一直線，溝通管道平滑暢行。只要二重奏的兩方都作各自作該作的，彼此之間保持和諧的可能性就高。這二重奏持續成爲最佳的教會同工模式，且正是許多人最能接受的模式。」

「這解釋說得通，」我應和著，「因爲大部分的教會都是小型的。」

「當教會漸漸增長爲中型時，」包柏繼續說道，「領袖團隊變爲一組**複雜的四重奏，由牧師，少數同工，平信徒領袖，和會衆組成**。溝通管道張力增加爲四方，使得中型教會在同工部門拓展事宜的可能性平添大幅變數。既是較多方的人事涉入，就很有可能發生某方的某人不夠負責，沒有作好他或她份內該作的，故而陷他人和教會於『苦海』的景況。」

「大型教會的領袖團隊就像**合奏團：牧師，多人同工團，人數衆多的平信徒領袖，多位秘書和後援人事，以及會衆**。指示和分派都是經由正式程序，且是書寫下來的，因爲任務的指定不能以爲是理所當然。主任牧師的事工功能性要增強，就像那由多部和多位部領袖協調合作而成的合唱團之領袖。以增長期中的領袖來說，牧師若不能將次層的同工成員的運作授權給其他某位傳道同工，那麼他往往就會被日常繁瑣事務所纏住，工作效率變得遲緩。」

「讓我們看看〈**麥金塔教會類型表**〉卡，」包柏說道。

我拿出卡片，並看了其上標著「同工」一欄。

「聽起來你與每一類型的教會都過招了，」我說。

「說對了，」包柏同意著說。「每一類型都各有其挑戰點。但有一關鍵問題是：教會裡的同工景況是衰退，持平，還是增長？要知道這問題的答案，我們可以再從小型教會開始，然後一一研究。」

「好！」

「小型教會的牧養通常是一位帶職事奉型的牧者，或單獨牧師一人坐鎮。許久以前，絕大部分的教會牧者都是我們所謂帶職事奉型。這樣充當教會工人的模式是仿效使徒保羅，使徒行傳十八章 3 節記載他以製造帳棚維生，以便支持自己

的事奉。而似乎彼得，安得烈，雅各，以及約翰也是如此，以捕魚維生。基本上來說，製造帳棚，或說帶職事奉是指牧者本人的大部分經濟支持源自其所事奉教會之外。在美國這樣的模式成爲普遍的現象可追溯到史上西部拓荒運動期前後。隨著特會的增加以及專業牧職觀念的普遍，帶職事奉型態多少有些逝退，但也沒有完全被丟棄。」

麥金塔教會類型表

類別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+ 崇拜人數
會衆關係傾向	（家庭式）連結關係	事工關係	組織關係
組織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞
領袖權責	核心家庭	委員會	遴選的領袖
牧者	備受愛戴的人	行政管理者	領袖
決策	會友決定；受傳統影響	委員會決定；轉變期的需要所驅策	全職同工和領袖們決定；異象驅策
同工	帶職事奉型或單獨牧者一人	牧者和小型同工團	多人同工團

「今天還有很多帶職事奉的牧者嗎？」我問道。

「是的，很多教會領袖認爲今天帶職事奉的牧職型態頗爲復興。他們預測未來十年內這股風潮的熱度只增不減。事實上，帶職事奉的牧者在實質上的比例已在不少宗派裡凸顯出來。例如，聖公會，美國長老會，美國浸信會，數個黑人宗派，美南浸信會，五旬節教派，獨立教會團體，以及其他。」

「我敢說帶職事奉的牧者所要面對的問題是我甚至還沒碰到過的，」我表達意見。

「沒錯。帶職事奉的牧者面對的基本挑戰就是兩種工作身份要平衡，以及擔負職場，教會，和家庭責任。當教會和社會的工作都很花時間時，帶職事奉通常是很吃力且不容易作好。帶職事奉最難的部分就是難在如何各在兩份工作上設限，以免落得如同身兼兩份差事似的。」

「我很幸運，因爲我的教會付我近乎是全職的薪水，」我表明著說，「即便我每星期抽出幾小時兼差作推銷員工作，好賺取些額外收入。」

「我認爲你的情況算是兼差性質（a moonlighter），」包柏建議。「帶職事奉牧者的大部分收入來源不是來自牧職。你不算是帶職事奉者的原因，乃是大部分你的收入來自教會的薪給。」

「我懂了。」

「事實上，百分之七十的帶職事奉者都是自願選擇這樣

的服事模式，認爲如此行可多方獲益。舉例來說，帶職事奉的牧者對在社會上工作的會友的壓力，掙扎，和需要較能夠以同理心相待。[16] 最近有一份由美南浸信會主日學部所作的研究顯得有趣。研究內容指出，大部分教會的帶職事奉者的工作效率竟不輸全時間事奉者。」[17]

「我的呼召是全職傳道，但我可以想像帶職事奉模式也有它的優點。」我附和著說。

「是的，對那些小型的教會而言，它們的經費近乎負數呈現，地理位置又頗偏遠，爲了能夠帶動教會事工，帶職事奉是兩全其美的運作模式。不過話說回來，大多數的研究報告承認一個事實，就是，幾乎看不到帶職事奉者所牧的教會增長。如同前面我所提出的，若我們的事工眞是要完成主所吩咐的，使萬民作祂的門徒之大使命，那麼，適當足夠的同工是一關鍵。只有帶職事奉的牧者是讓教會景況停滯的最佳同工人數。」

「要擁有適當足夠的同工人數，小型教會必須踏出的第一步就是聘請一位全時間服事的牧者。在五、六十年代期間，按當時一般的統計，以十戶爲一行政單位，則每十二個單位就可支持一位全時間的牧者。我懷疑這統計的正確性，不過在那時代小型教會聘請得起一名全時間服事的牧者可能性還算大，原因有幾項：當時以現金支付的薪水加上各樣的福利，每位牧者的所得不高；會友捐給慈善用途的款數更是少，可見他們奉獻給教會的占收入的比例較高；由於經歷過經濟大蕭條以及二次世界大戰，那時代的領袖對物質的享受頗能犧

牲奉獻；此外，土地和設備的花費相當合理，最後再加上當時對教會裡事工的期許不高。」

「當然，這些在近半世紀的時間都改變了。牧師薪水提高了，而醫療保險費用增多使得福利更好；會友要求教會的事工更具多元性和高品質；教會購買土地和建築物設備的費用猛然上漲，都是以百萬元計的；無數的慈善機構和名目爭向教會募款；而這代的領袖們都是在富強的經濟力量環境中成長，習慣生活物質上的怡然舒適。」

「以上種種再加上其他的變化所顯示的就是，現今大約是每一百五十名成人崇拜者之財力可以支持一位全時間的牧者**以及**符合會友的期許的教會事工 。」

「你所說得正可解釋何以我需要有幾個晚上兼差充當推銷員，好使收支相抵。」我附和著包柏的說法。

「對極了，」包柏同意我的附和。「雖然總是有一些較小型的教會能夠支持一位全時間的牧者並適宜的事工運作，但同時也有極多的教會感到財力越來越困窘。故此，小型教會的挑戰之一就是以能夠聘請一位全時間的牧者爲指標。看看下列的圖表，比較教會大小型態的不同以及模式的差異。」

「縱然有期許，但是教會終究會發覺沒有一位全時間服事的牧者，教會人數很難突破七十五人大關。但是一旦教會有能力聘請一位全時間服事的牧者，那麼人數就能增長至一百五十到二百人了。」

「我聽說過二百人障礙關卡的說法，」我評說。「難道這階段的停滯與同工模式有關？」

「沒錯，二者是有關聯，」包柏回答。「待會兒我們會談大小不同型態的教會所面對的不同障礙關卡，但是教會崇拜人數跨不過二百人的原因之一就是與同工人數有關。大多數的牧師牧養一百五十到二百人還算可以。然而當人數抵達二百人時，牧者的關懷事工和領導品質就明顯下降，而那就是教會需要轉型變成四重奏同工模式的時候了。」

教會	大小型態	同工模式
大型	401+	**合奏團** ・多人同工團
中型	201-400	**四重奏** ・牧者和小型同工團
小型	1-200 76-200 1-75	**二重奏** ・單獨牧者一人 ・帶職事奉型的牧者

「不是有些教會人數已超過二百人，但還是只有一位牧師？」我詢問。

「絕對有！」包柏同意。「我也觀察到這個現象，不過，在這些例子裡，不是牧師是一個工作狂，就是他有一位可以替他分擔重任的超級秘書。無論是哪一種情況，反正這類教會很難突破三百位崇拜人數。」

「根據你的圖表來看，當增長至二百人時，教會就需要添增第二位傳道同工，對否？」

「並非如此。如果有可能的話，在增長至二百人之前，教會就需要添增一位同工了。看看這表你就可以明白了。」包柏邊說邊抓張紙在手。

「理論上來講，每一百五十位成人崇拜者可以支持一位全時間的牧師，因此我們可以設計所需牧者的數目應是如此。」他在紙上寫下兩行數字。

教會大小型態	所需牧者人數
1-150	1
151-300	2
301-450	3
451-600	4
601-750	5
751-900	6
901-1050	7
其他	

「依據這圖表來看，」包柏繼續著，「有人可能就臆測教會當於崇拜人數平均達到三百時增加一位同工。但是若不增加一位同工，教會平均崇拜人數就不能突破三百人。事實上，在人數增至二百之前或剛抵二百之時，教會所添增的第

二位同工促使人數增長至三百。然後，第三位同工促使教會增長至四百五十人等等。」

「但是小型教會如何供得起第二位同工呢？」我反問。

「的確，而那也是教會不能增長超過二百人的原因。當教會崇拜人數增長至二百到四百時，教會勢必要有第二，第三位傳道同工加入，但也往往發覺財力不許可，故而撤消人事擴大計劃。那是進退兩難的局面。不過惟有當教會擁有兩位或三位傳道同工時，它才能稱爲是中型教會。這也是爲什麼我將二百人的教會列爲小型的原因之一。」

「好，」我摘要地說，「教會要增長，它必須時時注意總同工人數與崇拜人數的比例，然後讓新的同工參與未來的增長。」

「你抓到重點了！」包柏興奮地喊出。「中型教會增長至大型時，通常需要四位至五位的傳道同工以及另一位後援同工。不過，要注意，由三個人的傳道同工團轉變至多人的四人的是一難度高的轉變期。事實上，這就是教會人數要超過四百人的難關之一。」

「這話怎麼說？」我問道。

「我觀察到，」包柏分享他的看法，「最困難的同工轉型模式就是由三人至四人這一階段。我將之比擬爲一個家庭。當我和我內人只有第一個孩子時，好像三人相處並不難--父親，母親，孩子。接著老二出生後，我們發覺家裡的互動模式幾乎是百分之百的改變。問題的根本出在老二總是覺得被冷落。無論我們多麼費勁將她納入，她總覺得很難打入這已

牢牢建立的三人關係圈裡。當老三出生後，事情就簡單多了，因爲老二和老三的關係建立後，他們就擁有自己的小圈圈了。同理亦然，三人傳道同工團往往處得不錯。可是當第四位同工加入時，無預警的局面張力繃緊，我認爲這便是教會增長至四百人時的瓶頸原因。第四位傳道同工常常覺得被原先三人圈圈排斥。然而當有第五位傳道同工加入時，緊張局面消失，因爲第五位可成爲第四位的夥伴。第四位同工的添增使得教會面對難題，這也是我經常建議教會乾脆跳過，直接增添至第五位同工的原因。通常情況都發展得比較好。」

「哇！這眞是獨到的見解，」我評述，「但是爲什麼教會不肯投資增加人手？這理論聽起來並不難理解，感覺也不會難執行。」

「根本問題在於教會的優先次序，」包柏道出端倪。「極多的教會排定他們的優先次序是：設備，事工，人事。不過，你會發覺這樣的教會通常是處於衰退，或是停滯階段。從另一方面來說，一個排定人事，事工，設備爲其優先次序的教會往往都是在增長中的教會。」

「這是眞知灼見。未來幾年我的教會增長時，我一定要試著把優先次序弄對。」

「最後一個重點，」當我們走向車子時，包柏加了一句話。「增加同工不保證教會增長，但是當同工人數不足時，教會也鮮少會有急遽增長的現象產生。」

「我會記著這點，」我應允。「下禮拜見。」

習作

整週的時間裡我一邊想著包柏所談關於教會同工的問題，同時我也將之套用在過往所服事過的教會之同工情況。包柏的分析很符合教會實質的大小型態和同工人數。根據包柏的教導，你的教會若要推展至下一階段，同工人數應是多少？教會要添增另一位同工的障礙爲何？現今你要步入正確方向，首先該採取何種步驟？

注釋：

15 John Vaughan, "What It Takes to Be a Growth Leader," *Growing Churches* (October, November, December, 1993), 55.

16 L. Ronald Brushwyler, "Bi-Vocational Pastors: A Research Report," *The Five Stones* (spring 1994), 8.

17 資料來源取自 Dale E. Jones, "Research and Trends," *GROW* 4, no. 1 (spring 1993), 57.

8

教會的改變如何進行？

嗶！嗶！嗶！嗶！

我滾至床邊，摸著鬧鐘並按掉聲音。「我實在起不來，」我囈語著隨即又繼續昏睡。當我的眼皮總算可以撐開了，看了看時間，這一看，我全人一下清醒了。

「七點十分了！」我大叫。「我和包柏的早餐聚會要遲了。」

等到我沖完澡，穿好衣服，開車到了餐廳，我已經遲到十五分鐘。「我需要買隻手機，」我邊衝向餐廳邊自言自語著。

「咖啡……咖啡……我需要咖啡，」一邊走往包柏已坐定的老位子方向，我一邊喃喃而言。

「看來你今天沒有好的開始！」包柏笑著對正入坐的我說道。

「哦！也不盡然，」帶點抗議的聲音，我回答。「只是稍稍遲到一下而已。」

「沒關係，」包柏安慰我說。「剛好讓我有些時間閱讀。」

我們點了早餐，接著包柏就問說：「你和教會長執的關係進展如何？」

麥金塔教會類型表

類別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+ 崇拜人數
會衆關係傾向	（家庭式）連結關係	事工關係	組織關係
組　織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞
領導階層	核心家庭	委員會	遴選的領袖
牧　者	備受愛戴的人	行政管理者	領袖
決　策	會友決定；受傳統影響	委員會決定；轉變期的需要所驅策	全職同工和領袖們決定；異象驅策
同　工	帶職事奉型或單獨牧者一人	牧者和小型同工團	多人同工團
改　變	由下而上	中堅出發	由上而下

「依我的觀點來看，進展地不錯。我感覺現在長執成員尊重我，而且了解我關心他們和他們的教會。我必須承認我

們所討論的對於改變我和他們之間的關係實在是大有幫助。」

「那眞是個好消息，」包柏說。

「不過，教會也需要在某些方面作些調整，而我不太確定該如何著手。」

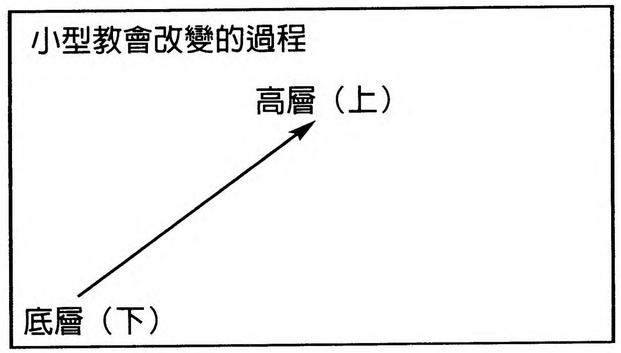
「那正是我們今天要討論的部分，」包柏說。「看看你的〈**麥金塔教會類型表**〉卡。」

「『由下而上』（bottom up），『中堅出發』（middle out），『由上而下』（top down），」我讀著。「讓我試試看是否可以說對幾分。」

「好，」包柏同意。

「若將標題爲『改變』這列與前幾列相照看，我敢說小型教會改變的過程緣於核心家庭或其他平信徒領袖。牧師可以是改變的創始者，但是整個過程必須由核心平信徒領袖發起帶動，讓會眾成爲改變的主人。」

「不錯！不錯！你的確有進步，」包柏讚賞著說道。「現在我再繪另一個赫赫有名的圖解給你看，」他開玩笑著說。圖解陳列於下：



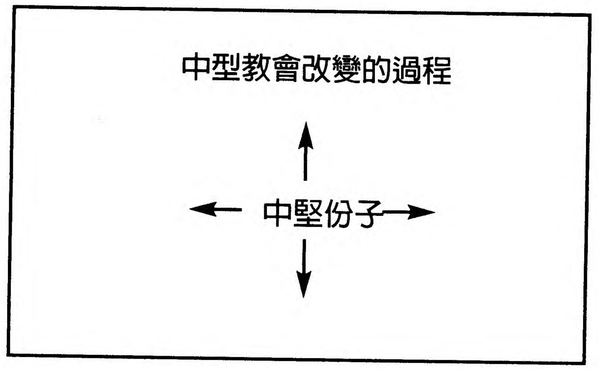
「如同你剛剛已正確地指出，」包柏說，「小型教會裡的改變無論如何發生，一開始總是平信徒領袖認知到需要改變，接著，採取必要的步驟使得改變付諸實行。記不記得我那位朋友想買教會隔壁土地的故事？」包柏詢問。

「記得，」我回答。「如果我記得沒錯，他先與教會長執成員談到可能的變化，然後再等候他們自發採取步驟執行購買土地的動作。」

「對！那是一個絕佳的例證，說明**由下而上**，指的是從會眾起始的改變。繼續說下去，」包柏鼓勵我。

「**中堅出發**意指中型教會裡的改變是透過核心委員，部門，或一組人發起帶動，」我下結論。

「又說對了。這次你來繪出圖解。」



我從包柏手中拿張紙，然後繪出圖解說明中堅出發觀念。

「哇！一級棒！」包柏向我喝采。「所有中型教會的牧

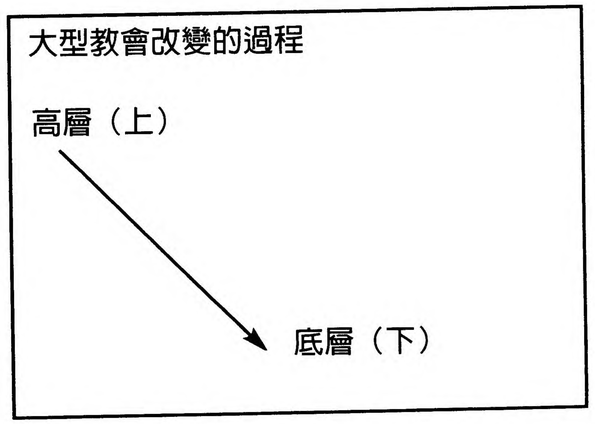
師若要尋得教會中的變動，就應該牢記這圖解。中型教會的牧者必須自問：『要使一個改變具體化之前，到底教會中的哪一群核心人物--委員會，各個部門，服事同工群，特定任務組——必須對這改變先有歸屬感？』我們繼續看大型教會。『由下而上』是指什麼？這應該相當明顯。」

「我也覺得如此，」我應和。「**由上而下**意指在大型教會裡，因著核心傳道同工和領導管理階層中的平信徒領袖的支援，主任牧師可以是改變的創始兼發起帶動者；看！這就是我繪的在大型教會發起著手改變的模式。」

「對極了，」我的良師回應。

「啊哈！」霎時我頓悟似地開口。「一旦開始將焦點放置教會大小型態的關鍵上，一切的答案都凸顯而出了。」

「正是如此。然而我還是要警告你不要過度簡化問題。〈**麥金塔教會類型表**〉卡上摘要的各個概念皆是觸媒劑，它

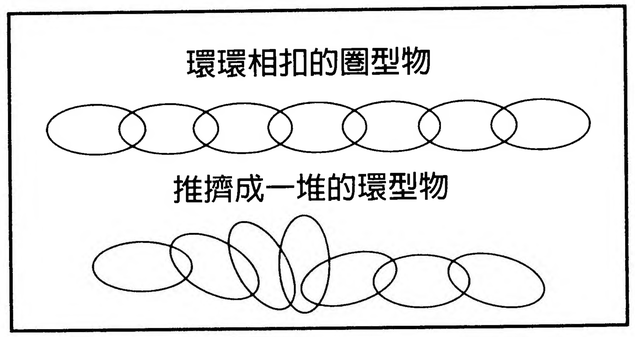


們能夠促使人更深思考議題，比起我們自己能挖掘出的來得寬廣多了。就以『由上而下』的改變概念來作例子。當一位牧師第一眼看到卡上這概念所描述的，他馬上就以爲只要他告訴會眾做法，會眾自然就會跟著作。我稱這爲〈生牛皮領導法〉（Rawhide Rule of Leadership）：不用嘗試了解它們；只要驅趕，套牢，然後替它們烙印就行了。其實事情沒那麼簡單。這樣的領導方式僅在極特殊的情況下才會成功。因此，所謂的『由上而下』應該是我常說的：

不要催促，只要牽引他們。

「這模式在任何型態的教會都行得通，叫做〈領導的環扣原則〉（the Chain Princeple of Leadership）。如果我放置一串環環相扣的圈型物在桌上，要求你移動它們，但不能離開桌面，你想你會怎麼作？事實上你可以選擇的做法就是推（push）或拉、牽引（pull）兩種。如果你選擇推的方法，那麼這些環型物會擠成一堆就像下列圖解所顯示的。」包柏緊接著就繪出下圖。

「你每推一次這環型物，它就更隆起一些。當然，如果你持續一直推下去，一段時間之後，這環型物確實也是會往你要的方向移動。不過那並非最有效率的做法。最後的結果就是大家擠在一起，堆的高高的，反而不是像環節相扣，一個拉（牽引）著一個往前行，各自完成份內之事。」



「確實如此，」我點頭說道。

「以拉（牽引）的方法來移動環型物是最有效率的做法。這樣作，每個環節一起動，使得整個環往前移，而且事實上也不須費太多力氣。若付諸實行，領導的環扣原則闡明一位領導有方的牧師如何帶領上帝的羊群。牧羊人從不催促羊群，而是引領它們。今天，不管所牧養的教會大小如何，領導有方的牧師不催促會眾，而是牽引他們。」

「恐怕我用的多是催促的方式，」我插入話題。「毫無自覺地，我採用〈生牛皮領導法〉，結果是十之八九都失敗了。然而過去的幾個星期以來，我開始採用〈領導的環扣原則〉，我的羊群顯得接納多了。」

「要使改變往前移動的速度該是要多快？我聽到兩種說法。一種是說在第一年之間不要作任何改變。另一種是在第一年之間儘可能地作改變。哪一種才是對的呢？」

「我的建議是在新到一個教會的早幾年牧養期間，你採用〈打草不驚蛇原則〉（the Law of the Snake Pit）：

繼續前行，但不作突發舉動。

一片輕笑聲中，包柏加了一句，「換成另一種說法就是『欲速則緩』。也就是說，既不驚嚇到眾人，你又能夠執行足夠的改變使教會向前進。」

「既然這樣，你怎知何時作出規模大一點的改變？」我問道。

「如果上帝已經開了改變的門，」包柏回答，「那你就放手去作吧。總是等到門開了才行動。」

「等到上帝開門的時候？那我如何才能得知祂何時開了門？」

「我待會兒就回答你這個問題，」包柏應允，「但讓我們先思考有關改變的過程。當你想一想這議題時，其實你就知道沒有什麼**不會**改變的——人、事、物都會改變。記住：

改變是不可避免的，但是增長是需要特意經營的。

我們要談的主題不是關於經常性的改變，乃是指教會事工穩定向外拓展的增長。」

「這麼說來，我們所謂的改變和教會事工的增長之間有些差異。」

「說對了，」包柏答道。「事實上教會裡的改變，或說發展，共有三類不同的範圍：次級類的改變（minor change），具有重要性質的改變（major change），以及更新型的改變（transformtional change）。次級類的改變指的是小調整，並不涉及現實環境中觀念的轉換。這些次級的改變發生在教會裡經常性事務的變化，諸如更換新地毯或重新粉刷某硬體設備。其次，當人們有了嶄新眼光並有新的行動產生，例如教會禮遇新人，不再視他們爲過客，那麼這就可歸爲具有重要性質的改變。最後，透過在信仰和實踐上急遽的修正才是屬於更新型的改變，例如，教會的事工本將焦點置於內部信徒，卻轉向教會外失喪的靈魂。」

「這樣解釋『改變』的方式相當清楚明瞭。根據我短短的牧會經驗，顯然更新型的改變是今天許多教會需要的。」

「一定有很多人同意你的說法，」包柏意有所指地說道。「包括教會界在內，各樣不同的機構在『改變』這個議題上的研究顯示，教會如果期待更新型的改變發生，最有希望的做法就是遵行七個步驟。」

邊聽邊把筆記本翻到下一頁，我開始記下〈**更新型的改變之程序**〉（Process of Transformational Change）的七個執行步驟。

「首先，伺機而教，」包柏開始細述，「聖經教導我們愛惜光陰，機會消失不再回頭。試舉一例，保羅提醒我們，

『所以，有了機會，就當像眾人行善』（加六 10）。我們必須保握機會爲彼此作有益的事，因爲時機一失不再復回。相同的道理，當會眾的生命中有一特別時刻開啓了，那也就是更新型的改變發生之時刻。現在回答你早先問的問題，上帝開啓改變的門是有其時候。我認爲共有五大關鍵時機是你必須採取行動的時候。這是可以幫助你的〈**改變的五大時刻**〉（Five Opportunities for Change）。」包柏邊說邊遞給我一張卡片。

「你應該常把這卡片放在身邊隨時閱讀，」包柏激勵我。「若你常常覆習，熟稔它的內容，當機會一來，你會敏銳地嗅出，決不會錯過。」

「我想我過往的問題出在沒有等候合宜的時刻，」我承認著。「我讀過很多資料關於異象的必要性。這又如何與改變過程相搭稱？」

「改變過程的核心思想就是開展未來的新異象，」包柏進一步說明。「故此，第二個步驟就是構思教會未來的可行方向。就我的經驗來看，有一個助益的問題幫助教會思考：以五年的期間按照上帝的藍圖建造教會，那將會是何樣的景觀？我之喜歡這個問題的原因在於它雖簡單，但卻不單純；它激勵我向前看，但又不會太長遠到我想像不出來的時間程度；它的著眼點在於改進，挑戰我去思考所有的可能性；還有，藉著專注仰望上帝，它強調屬靈的動力。這問題不是問『我想要的教會是成爲何種教會？』，反之，它是問『到底上帝心中的教會是什麼樣子？』。」

改變的五大時刻

1. **危機時刻** 這危機可以是指任何事，它促使會眾高喊著：「不能這樣繼續下去，該是作些改變的時候了。」教會遭火災，牧師回天家，教會土地被徵收成爲高速公路等等都是危機時刻，人們在此時接受改變的可能性擴大。
2. **更換牧者** 新到任的牧師凸顯教會未來的議題。這時刻開啓機會讓大家探討教會的宗旨，異象，和目標——所有的徵象在在勉勵教會放眼未來。
3. **預算時刻** 年度預算計劃給予教會機會再次檢視優先次序。它可能就是定下新方向和新的優先次序的關鍵時刻。
4. **復興時刻** 有些時候聖靈在某些特定時間以屬靈更新來祝福教會。這樣的時候可能是上帝回應教會的禱告，但是就像一陣風般，我們無從得知聖靈何時降臨。當上帝權能的恩手觸摸教會的生命，開啓教會新事工的門就開了。
5. **策畫時刻** 最常見的改變時刻就是教會作經常性策畫時的過程。計劃開設新班級或是設計具有突破性質的聚會往往促使教會改變思考方向。發展未來的長期計劃導致教會回顧過去，檢視現在，以及展望未來。

「異象是否等同宗旨？」我問道。

「它們多少有些相似，」包柏繼續話題。「不過，我傾向宗旨和異象兩者要有區別。我認爲教會的宗旨，或也稱爲

使命、任務，解釋聖經教導的教會存在之理由。相反地，異象細述宗旨如何達成。」

「你能夠舉個例子嗎？」

「當然。我見過最好的一個宗旨陳述就是：『本教會係藉由尋找，牧養，和建造靈魂以榮耀上帝。』這陳述反映聖經的優先次序：傳福音，肢體關係，以及成全聖徒。然而，要注意的是，這宗旨陳述絲毫未提及傳福音，肢體關係，或成全聖徒如何具體執行。此時就是異象該出場的時候了。異象使宗旨生活化，因此異象的陳述可以是：『我們的異象係爲了我們社區中非基督徒家庭，建立一所學齡前教育學校。我們將爲兒童提供絕佳的學前教育經驗，向這些家庭表達我們在基督裡的愛心，鼓勵他們以教會爲家，並且舉辦特會來幫助他們信心的成熟增長。』你可以看出它們之間的差異嗎？這則異象陳述清楚地定義宗旨陳述所指的方法，人，和實質內容。運用這異象陳述，教會就可設定目標，以及製作計劃，使人了解異象和宗旨。」

「這眞是發人深省的見解，」我說。「我從來也未曾了解過宗旨和異象這兩個觀念的差異，但是現在我懂了！一旦異象出現，下一步呢？」

「第三個步驟是幫助會眾擁有異象。達到這目的的最好辦法就是讓會眾不滿現況。會眾擁有異象之前，讓他們看見需要改變是很重要的一環。當現況逐漸低於他們的期望時，他們就會發現需要改變。如此改變才會產生。」

「幾年以前，位於科羅拉多州丹佛市有一群教會領袖們

想要在會友之中傳遞與當地居住城市有關的異象。首先計劃執行的第一個步驟就是，主日早晨崇拜時間帶領所有參加崇拜的人來一趟丹佛市之旅。於是，領袖們租賃巴士，乘載所能請的到的業餘和職業導遊，好讓後者向會眾講解，指出城市的需要。接著，在某個預定的主日早晨，教會宣布主日崇拜內容是趟城市之旅。所有與會的人都被邀請出到教會外搭乘巴士，然後出發。藉著會眾直接面對和親身體驗城市的需要，領袖們將教會眞正所作的與上帝呼召教會該作的之間的不一致情景著實披露而出。我知道不是每個教會都可實行一趟城市之旅，但是這例子好在它告訴每個教會一個訊息：幫助人看到異象所披露的需要和機會。」

「我有個朋友是藉由放映錄影帶的方式達到相同的目的，」我分享個人聽聞到的一則眞實故事。「他教會附近的社區遭火災，有好幾條街的住宅付之一炬。之後，教會幾位會友帶著V8攝影機把火災區拍攝、剪接下來，並在星期天崇拜時間放映。當放映結束時，牧師就分享他對於幫助災區受害居民的看見。結果他獲得空前未有的支持。」

「非常好一個例證！」包柏歡然而道。「有一天我要引用這個故事。它正是我所談的。要凸顯現實中的讓人不滿的景況有很多方法可行，而舖陳在會眾之前的需要和機會開了讓他們擁有異象之路。」

「接下來就是第四個步驟：爲了將異象具體化，對於何爲必要的執行活動必須作評估。這牽涉到對教會生命的景況作一番嚴謹的分析，且將重點置於引領教會往異象邁進所必

須的改變措施。我喜歡按照教會內每個主要事工領域，列出其必須做的改變：向外拓展，崇拜，肢體關係，教育，青少年，其他等等。一旦列好清單，我就回頭將各個構想分成三類：短程，中程，和長程。所有列屬於短程目標之下的項目必須在一、兩年之內達成。需要三至五年的時間的，則屬於中程。最後，所有必須執行的，但卻可以等上五年或五年以上時間的，我將之列屬於長程的範圍。這些構想細目變成教會的目標。」

「換句話說，你是將要完成異象所必須採取的行動排出優先次序來。」

「正是如此。藉由列出每項目標，我知道執行的細節，並且可以有策略性地行動。每達成一項目標，我就離異象的達成就更進一步。自然，當我如此行，很重要的一件事就是，再三地重新組織會眾的理解架構，這可稱是第五個步驟。你必須向會眾一再詮釋過往的事件，顯示其如何與新的異象協調一致。回到我先前舉的例子，倘若教會想要成立基督教學齡前學校，但這如何與先前對假期聖經學校的承諾連成一體？一位領袖必須要做一件重要的事，就是，表明新的異象沿續舊的異象，其間只是方式不同而已。」

「你的意思是說教會新的異象必須與它的過去有關連？」

「是的，」包柏同意我的說法。「除非那教會是新植立的，否則總必須把過去的歷史置於未來的藍圖下重新詮釋。通常我都言明一間教會必須

瞻前並顧後。

『顧後』乃是頌揚過去上帝施行的奇妙作爲，接著『瞻前』：以期待的心面對上帝今日正賜與的新機會和挑戰。」

「哇！多麼新穎的概念，」我稱道。「以前我一直是枉顧過去，只是著眼將來。我要再好好思考一下我的做法。再來兩個最後的步驟是什麼？」

「第六個步驟是動員支援力量。倘若前五個步驟都進行的不錯，那麼這第六個步驟幾乎可說是跟著因應而出。一旦會眾將需要和過去與將來連結，他們就會支持想望的改變。在這個關鍵時刻，你需要要求會眾奉獻，徵求義務同工，或進行投票表決。記住，當你尋求動員支援力量時，你一定要確定前面的步驟進行的不錯，否則會遭到砲火圍攻。」

「那場戰爭我經歷過，不是蓋的，」我帶著玩笑的口吻說道。

「接下來當然就是第七個步驟：啓動改變。舉凡履行策略，督導施工，評估結果，以及視情況需要而調整修正都要囊括在內。」

以下是我從包柏的摘要所記錄的筆記：

更新型改變的過程

1. 伺機而教

2. 構思教會未來的可行方向
   - 宗旨陳述：聖經教導教會存在的理由。
   - 異象陳述：如何將宗旨生活化。
3. 幫助會眾擁有異象
4. 決定如何將異象具體化
   - 短程目標
   - 中程目標
   - 長程目標
5. 再三地重新組織會眾的理解架構
6. 動員支援力量
7. 啓動改變
   - 督導施工
   - 評估結果
   - 調整修正

近來的幾週時間裡，我持續將包柏所分享之改變的過程之異象付諸實行於自己的教會之中。與人分享對未來遠景的看見方面，我也大幅度的調整著手溝通的方式。結果教會裡的人也變得較能夠接納各種改變。直至目前爲止所做大部分的改變是屬於次級類的，以及小部分具有重要性質的改變，然而，我著手實行更新型改變的時刻也將到臨了。這一切多虧包柏的指引教導，我已在會眾之中讓他們擁有異象，並且確知他們會接受我的構想。這些近來的變化讓教會有額外的收穫。不過，這一切的現象也引發新的疑問產生，諸如教會如何增長？所有的教會都面對同樣的增長阻礙嗎？還有，最

合宜的增長策略爲何？下一次見面我一定得和包柏談談這些問題。

習作

這個禮拜我從包柏的分享，學到不少有用的具體現象。試查以下我所列出的幾點，並記下你對自己的生命、服事、或教會，有哪些看見。

1. 小型教會改變的過程是「由下而上」，中型教會由「中堅出發」傳遞改變的需要，大型教會則「由上而下」。
   就這方面，請分享你對自己的生命，服事，或教會之看見：
   _____
   _____
   _____
2. 〈領導的環扣原則〉指出，「不要催促，只要牽引他們。」
   就這方面，請分享你對自己的生命，服事，或教會之看見：
   _____
   _____

3. 〈打草不驚蛇原則〉指出，「繼續前行，但不作突發舉動。」
   就這方面，請分享你對自己的生命，服事，或教會之看見：

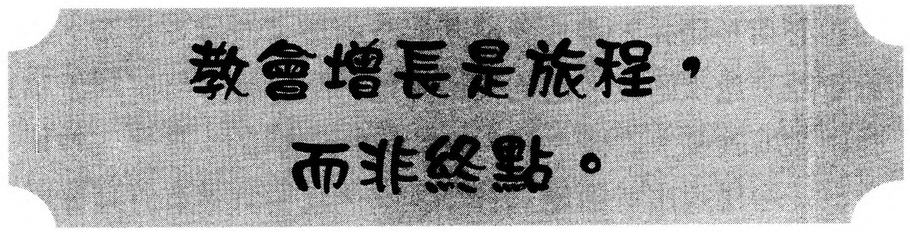
4. 改變可分成三個範圍：次級類的改變，具有重要性質的改變，以及更新型的改變。
   就這方面，請分享你對自己的生命，服事，或教會之看見：

5. 當教會清楚地遵行七個步驟，那麼更新型的改變就會產生。
   就這方面，請分享你對自己的生命，服事，或教會之看見：

9

教會如何增長？

「幾週以前我坐在你的辦公室時注意到牆壁上掛有一牌子，上面寫著：



我覺得那話講的眞好。你能不能夠再將那句子多擴充些？」

「我認爲我們都要認知到一個事實，就是，教會增長絕不應該只是我們的目標而已，」包柏開始說明。「教會增長類似於喜樂。專程尋找喜樂是不可能找著的。惟有從事一些其他的活動時，喜樂才會以副產品的姿態出現。就好像我們

自己對家庭，工作，以及某個生活大目標委身時，喜樂就隨之而來。」

「教會增長的道理也是如此。試問那些較有增長的教會之傳道人他們的教會如何增長，你會發現很多都說不出一個所以然來。好像就是當你追尋完成一個更大的目標之同時，教會增長就不請自來。」

「噢！我必須承認我從來也沒有想過教會增長是這樣的。坦白告訴你，一直以來我所想的教會增長充其量不過是數字遊戲而已。」

「並不是如此，那完全錯解了教會增長的意義，」包柏正言。「教會增長更多是使多人成爲門徒，而非僅是數字的增加而已。我們抱的目的總是要使多人做門徒，就如同馬太福音二十八章 16-20 節所記載基督的命令。路加福音十九章 10 節說到基督來是爲了尋找拯救失喪的人，而我們的事奉重心也必須是如此。當我們投注生命和精力在這大使命，增長就會隨著這樣的投注而到來。眞正的門徒會帶出新門徒，並參與當地教會，這樣一來，結果就是教會增長。」

「這樣說法有道理，」我說。「我先前服事的教會設立一條規定，當他們人數達到某個數字，他們就向外植堂。你覺得這是一種明智的做法嗎？你認爲教會人數應該有個界限嗎？」

「還是一樣，就是因爲如此我才常說，『教會增長是旅程，而非終點』，」包柏解釋。「若說增長是終點，那麼聖經就會清楚地明言教會人數抵達標的的數字；上帝應該就會告訴我們教會該增長到多大型；教會增長至某個程度時，祂應該就會告訴我們該停止了，或該是植堂的時候了。」

「當然，聖經無一處告訴我們上帝如是說。還有，到目前爲止，並沒有教會的大小型態較好是多大的說法。我把教會增長與一個孩童的成長相比喻。難道有任何一位聰明的父母會對他或她的孩子說，『你長得夠高了，而你的腳太大了。不要再長了』？我想不會有這種事才對。我們都不會在孩子的腳長到某個尺寸時，就停止買鞋給他們穿。反而是我們不斷地給孩子買較大號的鞋穿，直到他們的腳不再長爲止。」

「如果說人的生長有到一定的尺寸限制，那難道教會的增長沒有嗎？教會不會到某個程度便停止增長嗎？」

「不見得，」包柏回答。「這是一個答案既是『是』也是『否』的問題。首先，以小孩的成長爲類比的說法有其破綻點。人的生長的確有限度，但是教會沒有。只要存在有失喪，需要耶穌基督的人，那麼教會增長的需求就不會停止。當一個地方教會人數達到飽和時，藉著植堂它還是可以繼續增長。事實上，教會增長較是指植立新教會而言，而非僅是某個教會人數的數字成長。教會必須永不停止增長。沒有所謂完美的教會型態。惟獨行走在旅程中的教會——尋找拯救失喪者的旅程——才是最完美的教會。」

打斷包柏連貫的思路，我插上意見，說：「我認爲你相信上帝希望教會增長。」

「答對了！」包柏轟然而答。「問你一個問題。你認爲上帝希望教會衰微嗎？」

我知道我碰觸到一個敏感議題，但是我必須承認，「不，我不認爲上帝希望教會衰微。」

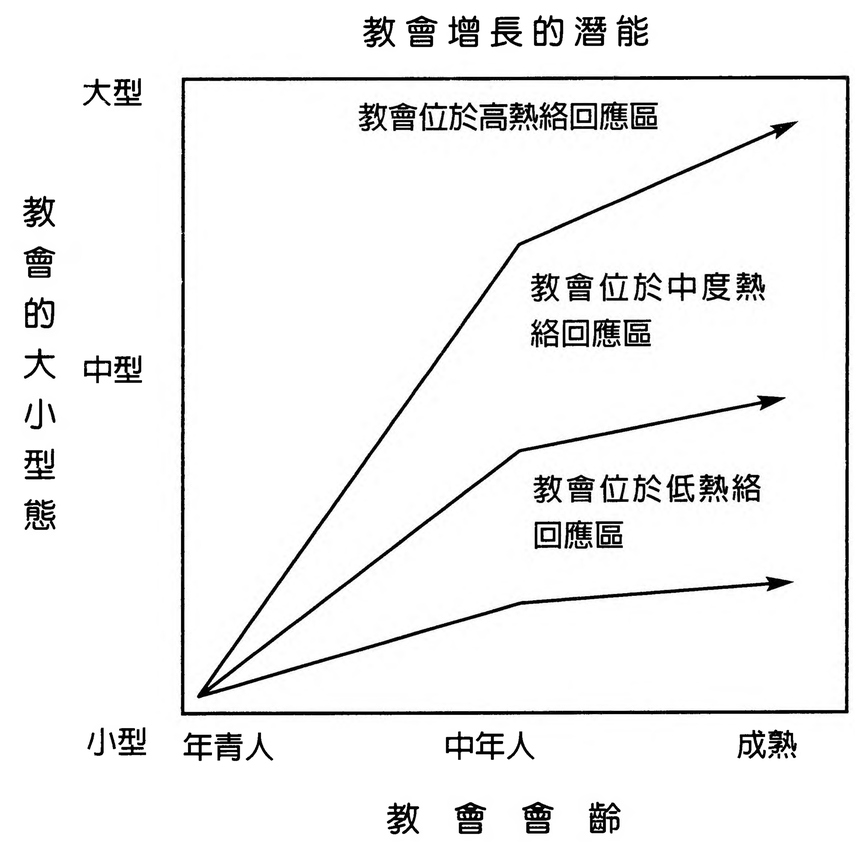
「既然如此，那麼再想想這個問題。上帝希望教會停滯不動嗎？」

我可以看出包柏想用這一連串的問題把話題帶至某個結論，但我還是必須讓他繼續問下去，「不，我不認爲上帝希望教會停滯不動。」

「我的想法是，」包柏繼續說下去。「除了增長，教會別無他途。我們的主第一次清楚地提及教會字眼，並不是定義它，而是與它的成長有關。記不記得馬太福音十六章 18 節記載主的話，『我……建立我的教會……。』這節經文耗盡許多解經家的墨水，但是其實聖經本身就是它的註釋本。靠著上帝的恩典，門徒們在傳福音和建堂事上無人能出其右。那些受主託付大使命的，他們事奉的果效不是僅僅做好份內之事而已。他們傳福音，爲主得人，**而且**還將他們組成教會。你可以稱他們所做的爲教會增長，或是任何其他名稱都可，無論如何，那就是主的應許。」

「你已經說服我了，」我笑著說。「剛才你說這是個答案既是『是』也是『否』的問題，那麼『是』的部分又是什麼？」

「答案裡的『是』部分意指教會的增長程度有些限制，至於受限的程度則主要根據教會所處的的社區而定。你看一看這張圖解。」



「這圖解可能稍稍簡化點，但也確實披露教會增長的幾種情況。首先，教會能增長的最大程度多少端視於其所牧養的區域之回應情況而定。若教會位於一個沒什回應的社區內，那麼它的增長潛能就有限。當然，它還是會成長，但速度不似那位於高熱絡回應區的教會之增長一般。其次，教會增長的潛能隨著會齡的多少呈現不同局面。研究報告指出，教會的生命循環在其頭二十五年內是最好經驗增長的時期。老一

點的教會也能增長，只不過是打破舊習慣，引入增長的關鍵異象顯得困難多了。第三，幾乎每間教會多少都會增長些，即便是位於低熱絡回應區的教會也會增長。」

「可否先停一下？我們來稍稍探討最後提到的那重點，」我插嘴。「你所說的，『幾乎每間教會多少都會增長些』是什麼意思？」

「我的意思是，每間教會終究還是能夠增長——使人做門徒——即便是一年只有一、兩個人信主歸入教會，那也是增長。一九九〇年代有些研究人員就曾預期教會一年增長百分之三。這數字不算是傑出的增長量，但還是增長。根據我手邊的統計數字，大部分的教會如果重新整備，事工焦點放在使人做門徒的重心上，那麼一年大約增長百分之五不是問題。一年百分之五，十年後可累計約至百分之六十二點五。至於，我說『**幾乎**每間教會』的意思是指有些教會可能不會增長，就是些微的增長程度也是不可能。舉例來說，教會若位於一個小型、衰微、人口外移的區域，那麼想要有增長，著實困難。不過，縱然如此，他們還是應該懷著帶領人做門徒的渴望。」[18]

「這麼說來，」我應和。「我猜我們的教會是處於中度熱絡回應區，換句話說，過去幾年以來我們所經驗到的增長幅度應該更大些才對。」手指著〈**麥金塔教會類型表**〉卡，我繼續說道，「這卡似乎顯示每個大小不同的教會型態各有其特定之增長的模式。**吸引力模式**（attraction model），**事工模式**（program model），**傳揚模式**（proclamation model）？

這些模式的涵義究竟爲何？」

麥金塔教會類型表

類　別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+ 崇拜人數
會衆關係傾向	（家庭式）連結關係	事工關係	組織關係
組　織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞
領導階層	核心家庭	委員會	遴選的領袖
牧　者	備受愛戴的人	行政管理者	領袖
決　策	會友決定；受傳統影響	委員會決定；轉變期的需要所驅策	全職同工和領袖們決定；異象驅策
同　工	帶職事奉型或單獨牧者一人	牧者和小型同工團	多人同工團
改　變	由下而上	中堅出發	由上而下
增長模式	透過人際關係的吸引力模式	透過關鍵事工的事工模式	透過口裡說出的話的傳揚模式

「小型教會的增長乃是透過**吸引力模式**。當教會散發出愛心與溫暖，新人就被吸引到來，於是教會就增長了。有人稱這爲〈教會增長的飛蛾原則〉（Moth Principle of Church

Growth）：

如同飛蛾般，人們自然被亮光和溫暖所吸引。

「這增長模式非常適用於小型教會。前面我們曾談論到小型教會重視人與人之間的連結關係。倘若小型教會中人際之間彼此的互動情況是健康的，散發出愛心和關懷，那麼藉著這吸引力，該教會增長的機率相當高。不上教會的人鮮少來到教會。他們來是由於某位與會人士邀請的結果。當教會成員以愛心的手伸向他們的家人，朋友，以及週遭的人，後者就會被吸引來到教會。」

「我覺得這模式似乎有弱點。先擱下不談。……這模式是不是僅僅能夠吸引與教會成員有關連的人來？我說對了嗎？」我詢問。

「是的，」我的良師肯定我的疑點，「不過即便是有其弱點，小型教會的增長還是以這模式起步。美國的拿撒勒人教會（Nazarene Church）就是一個絕佳例證。幾年以前我讀到他們的《增長》（*GROW*）雜誌刊登他們有三萬新人加入成爲會友。該文表示新加入者中的百分之二十五是來自會友家庭中的孩童。另外有百分之三十五的新人都是與原先的會友有關連，不是親戚，就是密友關係。還有一個驚人的發現

就是，十個新人之中只有一個沒有與原先的會友有連結！[19]除此之外，另一顯著的事實就是，拿撒勒人教會是由多間小型教會組成的宗派。他們的研究報告指出，一般活躍的拿撒勒人教會平均崇拜聚會人數爲一百人，而其中半數的教會之任何一個主日崇拜人數僅些微少於六十五人而已。[20] 對拿撒勒人教會而言，吸引力模式顯然是一個出類拔萃的增長策略，而對一般小型教會亦然。」

「我的教會屬於這一模式的，」我插嘴說道，「因此我想對這模式再深究一番。我敢說我的教會成員彼此之間所表達的愛心和關懷相當深刻。但我如何帶領他們也能與新人一同分享這樣的關係呢？」

「這就是牧養小型教會的挑戰之一，」包柏承認。「首先我建議你開始讚美他們這項優點。要慶幸他們彼此關懷友愛，而不是悲哀兼相鬥的教會。第二，找一合宜時間詢問會眾是否上帝要他們與別人也分享如此的愛；記得觀察會眾對這詢問的反應如何。我們都知道這問題該如何回答，當然你的會友也知道。有一個可行的辦法就是把大家聚集起來，共同花上兩到三個鐘頭的時間一起討論一些相關的議題。要求到場的人分成三至五人爲一小組，每組有一人負責報告，然後請每個組員與他人分享並且回答下列問題：

1. 起初我爲什麼選擇來到這個教會？
2. 爲什麼我決定固定來這個教會聚會？
3. 這個教會有何特質？
4. 某個新人來參與我們的教會，他能得著什麼？

5. 如果我們邀請人來參加主日崇拜和其他聚會活動，我們的會眾會得著什麼？
6. 我們眞地希望有新人加入我們的教會嗎？
7. 我如何邀請朋友來我們教會聚會？
8. 新人在我們的教會受歡迎嗎？
9. 我們預備好邀請人來了嗎？
10. 我們如何開始與教會外的人士分享我們的愛心？[21]

「你可以將這些問題分成幾個部分，但是偶爾要求負責報告的人向整組人員分享他們所習得的。最好是將整組人所分享的寫在一張大紙上，並且張貼在牆上。這樣每個人都可以知道該組整合後的討論內容。當你感覺到上帝帶領整個聚會的討論，你可以推動組員作一具體的決定行動和委身。記住，過程不能繁複，要清楚過程和最後的決定都同樣重要。依照我們前面討論過的做法，幫助你的羊看見需要和機會，但是要讓他們自己決定如何達成決議。」

「眞的很感激你的指點！這樣一來我就知道該如何著手去行。我確實認爲我們的會友擁有很多可以和教會外人士分享的愛心和關懷。」

「我相信他們確實如此，」包柏同意我的說法。「接下來就是當教會增長了，新人就會帶來新的需要和增加聚會內容的渴望。新的事工擴展開來，但有一原則要記得，至少要使某項新事工成爲眾之所望之名角。」

「什麼名角？」

「等一下你就會明白，」包柏帶著鼓勵的口吻說道。「〈貝瑞托通則〉（The Pareto Principle；即一般稱爲的〈80／20的經營原則〉），言明：你所獲得的成果之百分之八十歸功於你付出的努力之百分之二十。自從我學到這通則後，我做了進一步的演繹：

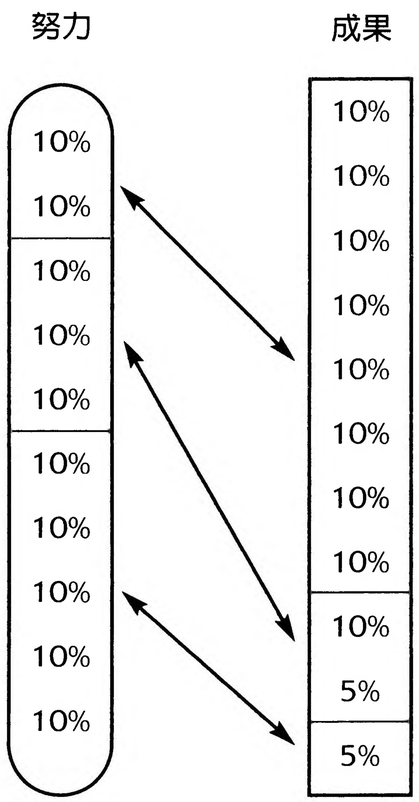
- 20％的努力＝80％的成果
- 30％的努力＝15％的成果
- 50％的努力＝ 5％的成果

「意思就是說，信主人數中的百分之八十是由百分之二十的會友帶領，信主人數中的百分之十五是由百分之三十的會友帶領，而百分之五十的會眾可帶領信主人數中的百分之五。」

「我懂了，」我跳入討論。「就好像教會的奉獻，百分之八十的金錢來自百分之二十的成員，百分之十五的金錢來自百分之三十的成員，以及百分之五的金錢來自百分之五十的成員。」

「沒錯！這於教會事工也通用。你的百分之二十的事工會吸引百分之八十的會眾，百分之三十的事工吸引百分之十五，而百分之五十的事工就吸引百分之五。你的名角聚會或事工就是頭百分之二十，百分之八十的增長由它而出。」

「乍看之下這通則並不顯得重要。然而，當你越思考它，你就越能發覺它內涵的策略性暗示。下面的圖解可以幫助你具體了解你所付出的努力對最後的成果所帶出來的衝擊力爲何。」



「從圖表的左邊往右看，它展示你只付出一些，但成果卻是相當豐富。舉例來說，你把時間投注在百分之二十的事工上，成果通常卻是四倍之多。反之，你從圖表的右邊向左看，它透露你該如何利用你的時間，精力，以及金錢資源。例如，爲了獲得最佳成果，你應該投注你所有資源的百分之八十在百分之二十的事工上才是最有效率的。今天我們都知

道事工資源有限，因此，你將你的時間，精力，金錢，和人力花費在何處可得最大效益是很重要的考量。」

「很多有關領袖與教會增長的資料都有極好的建議，然而你就很少聽到像這樣這有成效的策略：專注在你的名角事工上。」

「好，我想我有概念了。你可不可以舉個實例？」我問道。

「沒問題，」包柏應答。「記不記得上星期我分享的異象陳述？」

「你是指那個關於設立基督教學齡前學校？」我提問。

「對，就是那個實例。那教會的牧師是我要好的朋友。當他的教會開始進展異象陳述時，教會崇拜人數平均只有四十五人左右。接下來的十一年期間，教會已增長至每星期平均二百八十人左右的崇拜人數。在那些年間，他謹慎地觀察記錄發現，百分之五十的新人首度接觸教會的場合是教會所辦的學齡前學校，百分之三十三他所施洗的會眾與學齡前學校有接觸。百分之二十九的新人來自學齡前學校。學齡前學校是我朋友的事工重鎮，因爲教會裡的新增長都是源自它。」

「這就是所謂的**事工模式**？」

「正是！中型教會若推動一、兩個關鍵事工，有果效地以之爲媒介，爲基督的緣故與新人接觸，並且帶他們進入教會。」

「如此詮釋極爲圓通，」我應和，「因爲之前我們就已討論過中型的教會裡的會眾關係傾向本就是以事工關係爲

主。」

「的確如此，」包柏同意。「此外，較大型的教會以**傳揚模式**爲其增長之途。經由許多不同的管道，教會得以傳揚基督的好消息，有果效地贏回人群至基督面前，並牽引他們加入教會。透過傳揚，增長就出現了。這就是在服事基督的過程會產生的現象。馬可記載耶穌施行神蹟之後發生了一件事，『耶穌的名聲就傳遍了……四方』（可一 28）。『名聲』（news）可能也是『報導』（report）或『謠言』（rumor）。以現代的語言來說就是『口裡說出的話』（word of mouth）。『口裡說出的話』爲耶穌事工一大特色。」耶穌使一死人復活之後，路加記載，『他這事的風聲就傳遍了猶太和周圍地方』（路七 17）。」

「這麼說來，大型教會傳揚的是關於基督還是關於教會？」我發問。

「兩者都有，」包柏肯定地答覆。「這整個模式涉及一連串的傳揚管道——從教會講台，在社區中，一對一。較大型的教會之資源允許他們宣傳教會各式不同的聚會活動——另類的傳揚形式——並且將有關基督和教會整體事工的話普遍地傳開。帖撒羅尼迦前書一章 8 節就記載了一個口裡說出的話如何影響教會的典型範例。寫到有關在帖撒羅尼迦的教會時，保羅說，『因爲主的道從你們那裡已經傳揚出來，你們向神的信心不但在馬其頓和亞該亞，就是在各處，也都傳開了』（帖前一 8）。人們傳講帖撒羅尼迦人如何棄絕偶像，轉而服事又眞又活的上帝。他們藉由口裡說出的話把事情散傳開來。那是如此的有果效，故而保羅承認，『所以不用我們說甚麼話。』」

「大型教會的增長不能歸功於主任牧師特別的講道嗎？」

「有時候是如此，」包柏贊同，「但是若再深入探討些，我們就會發現大型教會的增長比較不是牧者，而是由會眾掌握。研究報告指出，無論是新發明的普及或是新產品的促銷，人們不是單以客觀事實的資訊爲準做抉擇。絕大多數人依賴的都是傳達給他們的主觀評估，而後者的內容來源就是先前經驗過該產品的人所傳出的訊息。事實上，一件新產品乃是在人口傳播主觀正面的評價之後才算眞正的起步。」

「我可以見證這個事實，」我分享我的經驗。「當我和內人剛搬來這裡時，我們四處向人打聽醫生，美容院，以及其他種種日常需要的消費服務。大多數我們所做的選擇都是基於人們告訴我們的訊息而下決定。」

「其實我們做決定都是憑這種輾轉相傳的『口碑』方式，」包柏肯定我的經驗。「大型教會增長的模式也是差不多如此。會友和與會者向他們的朋友，家人，以及週遭相識的人口語地傳達正面的評價。而當人口裡的話語傳來傳去時，就會有一種『迴響效應』形成，接著就傳入某些可能對教會有興趣的人耳中，於是來教會的人就多起來了。」

「所有教會的增長途徑或多或少都需要藉由人口傳揚，不是嗎？」

「當然。其實就某種程度而言，每個教會多少都在體認到我們剛才所討論的各個模式。但是惟有教會將事工重心置

於自身的優點上，才會有最佳狀況的增長。較大型教會內的多樣化資源使得傳揚模式行得通。大型教會人數多，藉著參與事工，人口傳出的話語自然就多。他們的財力雄厚，透過宣導可達到傳揚的目標。另一方面來說，資源有限的小型教會，若要實行傳揚模式，則果效有限。小型教會要有最佳的增長狀況就必須專注於吸引人模式，那才是他們的專長。」

「至於說到中型教會，……當他們設立新的事工以配合與新人——凡教會嘗試要接觸的會外人士——有關的需要，教會就能增長地好。」

「我認爲你都弄懂了！」

習作

自從我明白不同大小型態的教會各有其不同的增長模式之後，生活中有許多情況改觀了。我將事工重心轉移至較多幫助會友，藉由伸延愛心與關懷到教會外的家庭，他們更能吸引朋友和家人來認識基督。你認爲你的教會增長模式爲何？根據觀察的結果來看，每個教會即便主要是傾向某個增長模式，但也多少都經驗到其他不同的模式。請列出今天在你的教會裡每個增長模式所涉及的層面。

吸引力模式：

事工模式：

傳揚模式：

註釋：

18 Charles Van Engen 稱這渴望爲一種對教會增長的切慕（yearning）。見 Charles Van Engen, *The Growth of the True Church* (Amsterdam: Rodopi, 1977).

19 Dale E. Jones, "Research and Trends," *GROW (*summer 1994), 53.

20 Dale E. Jones, "Research and Trends," *GROW* (spring 1998), 55.

21 引錄自 Nicholas B. van Dyck, "Get Ready, Get Set, Iinvite a Friend," *Net Results* (June 1990), 3-7.

10

教會增長的阻礙為何？

整個星期裡和包柏討論的內容一直縈繞在我腦海裡揮之不去。活物都會生長。樹會長大。小孩會成長。信心會增長，增長是一個聖經觀。當某物應該增長時卻不見增長，我們就會問爲什麼。我的教會沒在增長，這現象實在擾人。

週間我爲教會裡的幾位偶爾參加主日崇拜的訪客不再出現的事實而悶悶不樂。每個星期天的早晨我從牧師館走到教會大樓，沿路上都能夠看到整個教會停車場的景觀。停車場上一有陌生的車輛停著，我總是能夠知道有訪客到來。當確實有訪客時，我們的表現顯得友善。訪客一來，就會有人走向他們問安寒暄。每週我寄出五封短函給訪客，這對於像我們這種小教會而言，五封不算少了。幾乎所有的訪客都只來過一次就不再出現。我對這現象感到困惑。

過去兩個月以來，我從和我的良師晤面討論學習到很多。

因此很自然地，我決定下一次見面時把我的問題——爲什麼我的教會沒有增長——提出來。很可惜的是，我和包柏都沒能夠走得開，否則幾天時間的退修會就足夠讓我們好好討論許多的議題。不過話說回來，每週見面也有好處，至少讓我有時間消化我們所討論的。

包柏於七點半準時出現在我們每週見面的地方。天氣暖和，下著毛毛雨。我們彼此寒暄問好之後，我把對於教會的訪客不再出現的挫折感向他訴說。

「聽起來你已經預備好進入下個階段的討論，」包柏以鼓勵的口吻說。

「那是什麼？」我詢問。

「關卡！」

「關卡？」

「是的，」包柏強調。「關卡，或是稱做增長阻礙。所有的教會都有關卡或阻礙，讓人進不來教會裡。」

「什麼叫做教會拒人於門外？」我帶著憤怒的語氣反問。「我的教會開放給所有願意來的人。」

「你會這樣反應我不以爲怪，」包柏回答。「幾乎所有的教會成員都覺得他們的教會是開放的，友善，並且願意接納人。幾年以前，有幾家小教會邀請我分享有關我的教會增長的故事。每一次我一上講台，我就會要求會眾告訴我他們認爲自己的教會的最大優點爲何。每個教會所給的第一名的答案都是，他們都認爲他們自己是友善的教會。當然，有趣的是他們之中沒有一家有增長。」

「聽起來很像我的教會的情形，」我承認。

「沒有教會故意拒絕人進入教會，」包柏繼續說道。「但是，事實顯示教會增長的阻礙或關卡難以計數。有些是眼見不到的，但是如果我們眞要看到的話，有許多卻是明顯的。我可以舉出幾個例子。對有些訪客來說，教會的名字就是一個關卡。也許他們之前在一個有類似名稱的教會遭受拒絕。教會的名稱可能喚起他們個人受傷害的記憶，而這個阻礙必須除去，他們才有可能隸屬這個教會。再舉一例。在一些老一點的教會裡，普遍有形的阻礙是樓梯。對一些可能想來教會的人而言，多層的階梯是阻礙。」

「我可以認同這個阻礙講法，」我宣稱。「我教會裡的交誼廳位於地下室，而唯一到那裡的路就是下一長串的階梯。我知道有幾位成員不參加教會聯誼的原因就是他們沒辦法走那些階梯。」

「正是如此，」我的良師附和著。「還有，不知不覺中，你的教會也把那些上下階梯有困難的人排除在門外。幸運的是教會現在比較注意到人身體方面的阻礙，並且針對這些困難做些處理使得阻礙減除。」

「若將各種阻礙列成一清單，其冗長和複雜性遠非大部分人所能了解的。我們兩人就可以列出多項阻撓教會增長的阻礙。不過因爲我們今天沒時間做這事，我們還是看看〈**麥金塔教會類型表**〉卡上所列出各個大小型態的教會之增長阻礙。」

這時我的良師快速復習了卡上所列出每個不同型態的教

會之五大增長阻礙的資料。「在我將這些阻礙做摘要之前，」包柏警告我。「有一件重要的事要記得，就是，正如上帝沒有創造兩個相同的人一樣，也不會有兩間教會的會眾是一模一樣的。不過，根據大小型態來列出各自的阻礙也不困難，因爲教會之間論到增長和發展的阻礙，相似之處並不少。我們先審視各種阻礙，然後下次我們就可以談談增長的策略。」

牢記包柏的預警的同時，以下我將扼要地討論這些阻礙。

阻礙一 對較小型教會而言，第一個阻礙是**自卑心態**。研究報告指出增長和衰退的教會之間最主要的差異在於他們的態度。增長中的教會認爲他們能夠貢獻給社區一些有價值的資源，自我形象頗高，這份自視讓他們發揮體力和生命能量向社區人士分享基督的福音。另一方面來看，不幸地，衰退中的教會卻是自認自己的教會太小，無法爲社區貢獻有意義的資源。故此，他們就退縮在庇護殼下，無法以基督的愛滲入社區。

小教會形象導致會眾士氣低，跟著負面的情緒就出來了，會眾心裡不是想著「我們永遠不可能做到！」就是「那在我們的教會絕對是行不通的！」低士氣產生的時候就是當：

- 領袖們設定達不到的目標，將教會置於失敗中。
- 事情做成了不被激賞。
- 牧師失去會眾的信任。
- 涉及全教會的決策遭人弄權左右。
- 承諾沒有實現。

麥金塔教會類型表

類別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+ 崇拜人數
會眾關係傾向	（家庭式）連結關係	事工關係	組織關係
組織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞
領導階層	核心家庭	委員會	遴選的領袖
牧者	備受愛戴的人	行政管理者	領袖
決策	會友決定； 受傳統影響	委員會決定； 轉變期的需要所驅策	全職同工和領袖們決定； 異象驅策
同工	帶職事奉型或單獨牧者一人	牧者和小型同工團	多人同工團
改變	由下而上	中堅出發	由上而下
增長模式	透過人際關係的吸引力模式	透過關鍵事工的事工模式	透過口裡說出的話的傳揚模式
增長阻礙	· 自卑心態作祟 · 傳福音沒有果效 · 缺乏適合的團契或聚會內容 · 下滑動勢 · 向內成長的人際情誼	· 設備不齊全 · 全職同工不足 · 財力不敷所需 · 行政效率不彰 · 與日俱增的複雜性	· 歸屬感不易產生 · 擴大的官僚化 · 溝通管道不良 · 失去異象 · 對成員關懷不夠

我的良師給我一張卡片，上面印著標題：〈**自我形象的十大正面跡象**〉（Ten Signs of Positive Self-Esteem）。他鼓勵我依照著這卡片的內容一項一項查驗，看是否符合教會的情況，符合者就打個勾。若有七個或七個以上的勾，則表示這教會擁有健康的自我形象，三個勾或更少者，教會自我形象已經低到亮紅燈的程度了。六個勾或稍少些就要留心了。

自我形象的十大正面跡象

1. 教會成員覺得自己的教會還不錯。
2. 教會成員想要別人也來這個教會。
3. 教會成員參與教會事工。
4. 教會成員放眼教會的未來，多過於緬懷過去。
5. 教會成員在合理的範圍內願意嘗試冒險。
6. 教會成員以教會的設備為傲。
7. 教會成員認為自己的教會算是特別，不同於別家教會。
8. 教會成員持續被他們的領袖肯定。
9. 教會成員的標準高，有求好的心。
10. 教會成員對未來有異象。

阻礙二 對較小型教會而言，第二個阻礙是**傳福音沒有果效**。極多的小型教會，但不是全部，覺得帶人信主很難。自

我形象低導致他們退縮，反而不是定意向失喪的人傳揚基督的愛。小型教會成員傳福音的對象往往只是他們的家人、親戚以及少數幾位他們納爲親近者，或是單單指望牧師爲基督的緣故與新人接觸。長久以來，這場「拉人來教會」的爭戰中，傳福音方法沒有一樣是有果效的。許多教會這種向內發展的封閉心態對於使人做門徒的大使命根本是反其道而行。

小型教會往往是「大就是好」心理的犧牲品；這心態導致他們自認無能向他們社區中不來教會的人傳福音。其實，事實正好相反。小型教會向外拓展可以是極其有果效。以非基督徒爲調查對象的報告指出，他們傾於關心與人際有關的問題：那些人友善嗎？如果我穿得平常些，他們會接納我嗎？我將會遇見與我同類的人嗎？他們會喜歡我嗎？小型教會偏重人與人之間的連結性，正是這些非基督徒找尋基督之所。不過，小型教會必須重新將焦點置於爲福音努力的方向。爲了克服這個阻礙，教會開發事工必須具備三個層面：使命感，急迫感，以及開放的聯誼圈子。

阻礙三 對較小型教會而言，第三個阻礙是**缺乏適合的團契或聚會內容**。每個小型教會的傳道人一定都有過教會成員因爲沒有適合的團契或聚會內容而離開教會的痛苦經驗。家有青少年的父母往往爲了大教會有活潑的青少年事工而離開小教會。有音樂恩賜的成員離開較小型教會，變得更投注於能提供多元性音樂的教會。求變求新的成員轉到別的教會聚會，因爲後者讓他們在事奉上有更大的揮灑空間。

阻礙四 對較小型教會而言，第四個阻礙是**下滑動勢**

（downward momentum）。如果你經驗過把滿浴缸的水放掉，你就能了解這個阻礙指的是什麼。當浴缸的塞子一旦拉開來，水開始往孔口流，每一樣東西也都隨著水勢跟著流。這正是小型教會的寫照，由大型衰退成小型的教會更是如此。一旦教會開始走下坡，它就更向內退縮，事工停擺，聚會減少，接著就連生存都難了。這正也是何以除了求生存之外，小型教會幾乎不可能再有其他的作爲了。爲了保護他們所有的，他們把才幹藏在地裡。陷於往下流的漩渦中，會眾就開始懷疑爲什麼上帝不再多多祝福他們。他們忘了上帝早已祝福滿滿，但是他們必須投資才幹，而不是找地方掘洞藏埋。

阻礙五 對小型教會而言，第五個阻礙是**向內成長的人際情誼**（ingrown fellowship）。這是個衝擊小型教會的強勢阻礙。一般而言，教會生命期的頭七年至十年間，往外拓展，接觸、吸引、並接納新人的成功機率較大。然而，當教會維持小型的狀態越久，它的存在狀況就越是如此，於是教會裡的人際情誼結構也就更只向內成長了。常態的人際情誼結構網——團契，班級，小組——變得堵塞情形嚴重，以致於他們沒能容納新人。如果教會建立的時間很久，換句話說，會眾都是較老的成員，那麼向內成長的情況就更彰顯。一般人都是在年紀較輕時比較與人有互動建立友誼。上學，搬新家，第一次就職，加入新組織，陪孩子參與體育活動，以及其他類似的事情在在都鼓勵人發展和使用建立友誼技巧。反之，隨著年歲的增長，人有固定的工作，同樣的居住社區，穩定地在某家教會聚會，漸漸地他們與陌生人建立友誼的技巧就

退化了。故此，教會成立愈久，成員年紀就愈大，教會人際情誼網就愈往內發展。

這番闡釋讓我了解到自己的教會目前正在發生的情形。新人來來去去，但是沒有幾個可以待得夠久到爲教會內的人際情網接納。把這種現象比喻成浸透了水的海綿，一滴水都無法再吸取。如此一來，小型教會的景況就可很具體地呈現眼前了。

我的良師告訴我有三個關鍵指標可以測試教會是否向內伸展。

1. 百分之五十以上的會友的會齡超過十二年以上。
2. 百分之三十三的教會領導階層都與教會裡的核心家庭有關係。
3. 去年才來到教會的會眾比例不到百分之十。

若是教會呈現這三種指標現象，那麼就表示這教會極端內向化，而且難以吸引和留住新人。

我變得更留心教會內部增長的阻礙，這使我以更寬廣的眼光檢視我的教會。既然知道封鎖線的地點，那未來我設計策略突破它們就容易多了。

包柏繼續敘述中型教會的增長阻礙。如同上述，以下就是我做的摘要。

阻礙一 對中型教會而言，第一個阻礙是**設備不齊全**。所有大小不同型態的教會都有缺乏設備的問題。不過，這問題發生在中型教會更是明顯，特別是那些短期內教會人數突增的，這問題更顯得急迫。前面我的良師已經提及過有些中型

教會是小型和大型教會之間的過渡階段型態。當教會增長到中型時，所有的事工都須承受龐大的壓力，小型教會的設備根本不敷使用。如何解決問題，答案清楚地擺在眼前。但是購買新設備加裝或整修現有的設備往往有困難，因爲增長已使教會財務吃緊。

阻礙二 對中型教會而言，第二個阻礙是**全職同工不足**。今天的會眾期待教會事工是高品質且多元化。他們渴望教會供應多式多樣功能性質各有專屬的聚會內容，崇拜服事，以及團契小組等，而這往往造成教會人力不足的現象。就根本解決問題來看，中型教會可有三種做法選擇：增聘充裕的同工人數好讓教會繼續增長；增加剛好足夠同工數，讓教會成水平狀不再增長，維持目前的聚會人數；或者根本不增加同工，準備面對終將來臨的衰退。中型教會面對一個進退維谷的蹩扭場面，需要增加同工，但預算上又有難處。

有一連帶的需求是中型教會的牧師認爲才是他們主要的問題所在——動員和徵召義務同工。回到一九五〇年代，彼時義工人數相當驚人，其中婦女占瞞高的比率。這些義工多爲組織機構義務幫忙，而到教會擔任義務同工者尤其多。但是過去半世紀以來，婦女越來越多走入職涯行列，相對地教會義務同工也呈現缺乏現象。大部分擁有一份全職工作的人一個星期之中最多只能花三至八小時的時間在教會活動上。如果星期天在教會花上三至四小時，那麼週間他也剩下幾小時可用在教會服事上。所有大小不同型態的教會都要慎用義務同工資源，因爲那攸關正進行中的增長情況，尤其是中型

教會更是如此。最好的情況就是，中型教會將能聘請剛好足夠的傳道同工數目以讓教會維持水平。而爲了繼續往前行，教會則需找著管道讓平信徒參與服事使事工有果效。這通常意味著：

- 重用平信徒
- 辨明教會成員的恩賜，才幹，和技能，找尋配搭的可行性。
- 將平信徒置於可被接受、合人意的服事位置。
- 透過服事讓平信徒接受操練。
- 讓領袖團隊督導平信徒的服事。

阻礙三 對中型教會而言，第三個阻礙是**財力不敷所需**。每個教會都有這樣的問題。在每個大小型態不同的教會我們都常聽到「如果我們有餘額，我們就可以……。」這類的歎語。然而在這增長階段，教會更是需要有效使用奉獻，募款以及專業的財力經營。擴充設備，增加同工，活動花費，以及讓增長的事工繼續進行的資源等需要在這階段尤爲複雜，耗人心力。

阻礙四 對中型教會而言，第四個阻礙是**行政效率不彰**。小型教會不需要繁複的管理。但是當教會增長至中型時，牧師，職員同工，以及領袖們就必須留心如何讓教會日與益增的複雜事工有效率地運作。這類型的教會所會浮現表面的典型問題至少包括：

- 目標與手段混淆不清
- 缺少計劃，協調不夠

・時間管理無效率
・不知如何有效運用義務同工資源
・預算掌控不佳

阻礙五 對中型教會而言，第五個阻礙是**與日俱增的複雜性**。這個阻礙就是致使教會幾年之後又返回小教會型態的因素之一。老會友可能會想念教會從前那種「單純」的氣氛。教會增長帶來事務的複雜性，例如，和牧師見面必須先事先約好，團契舉行聯誼聚餐要預約使用房間，亦或明年的花費今年就要先預算好等等，樣樣都不討好。他們寧願教會簡簡單單，而一旦有機會，他們就會想辦法讓教會恢復「原貌」。

教會增長幾年後，會友必須調適以便教會邁向更大型態，否則教會將會停滯。成長停滯的中型教會通常面臨衰退的大危機，原因是教會爲了消彌複雜性因而簡化削減活動，同工，以及預算。

大型教會也會遭遇增長阻礙。以下所列出的經常是逐漸損毀事工的五大項阻礙。

阻礙一 對大型教會而言，第一個阻礙是**歸屬感不易產生**。大教會通常是以每個星期所舉行諸多的活動、聚會來吸引人到教會來。挑戰不在於吸引更多人來，而是如何使來的人參與教會生活，讓他們對教會認同有歸屬感。一般而言，小型的教會成員藉由非正式的建立友誼過程，有效地讓新人對教會認同有歸屬感。反之，當教會越增長，它就越需要以俗世的方式來歡迎，跟進，以及與新人建立互動。凡抱持任何輕忽，「主隨客便」的態度將會導致鮮少有新人參與教會

生活。較大型的會眾若要使新人認同有歸屬感、那麼，它就必須設計並溝通出一個清楚且正確的程序讓新人能夠多有機會與教會有接觸，進而參與教會生活。

阻礙二 對大型教會而言，第二個阻礙是**擴大的官僚化**。歷經小型，中型，增長到大型的教會癱瘓了。先前行得通的教會組織和程序如今卻是功能不良。包柏聽聞最糟糕的一個案例是位於肯得基州的一個教會居然擁有六十一個委員會。當教會尚是中型時，委員制度運作良好，然而當教會增長後，委員們的主要工作卻變成是努力避免彼此互相碰撞。委員們將大部分的時間花在自證自身的存在正當性。之後來了一位新牧師，他說服教會領袖們，使他們相信舊的委員制度已經不適用了，教會彼時的景況之需要多過它所能供給的。故此，接下來的九年時間，教會建立了新的制度。今天這個擁有二千二百人的教會僅有三個委員會：崇拜部，事工部，和宣教部。大型教會若想望繼續增長，必要執行的步驟就是設計補充一個簡單明確的架構，在這架構裡，領導階層的角色成爲啦啦隊隊長，督導日常庶務的負責同工以及以恩賜配搭服事的平信徒會眾。

阻礙三 對大型教會而言，第三個阻礙是**溝通管道不良**。小型教會裡當人際關係互動的同時——即所謂的祕密情報網，彼此的溝通交換資訊等也就發生了。在大多數的小型教會裡，如此的溝通方式運作良好，快速又相當準確的傳達穿梭成員之間。由此就可猜測出如此口語的溝通簡式在大型教會中變得沒效率多了。會眾越多，占地越廣，這祕密情報網供應訊

息的速度和準確度就越低落。較大型教會內之溝通管道要暢通需要兩大條件：重複和管道多元化。一般而言，大型教會裡要完成任何一項重要的溝通至少運用五種不同的媒介：禱告網，教會週報，主日口頭宣布報告，個人信函，以及電話通知。透過這些管道讓訊息不斷地傳達再傳達。

阻礙四 對大型教會而言，第四個阻礙是**失去異象**。增長健全的教會以有挑戰性的夢想起步。隨著時間的消逝，多數大型教會當達到人數頂峰，推動他們邁向增長和活力的夢想大半也都實現了。於是，主要的異象感慢慢淡然，教會可能就容易陷入只要維持現況的心態。逐漸地，過度的人力和財力資源被挪用於維持教會內的體制運作。舒適和自滿導致會眾傳福音使多人作門徒的心漸淡。如何防弊？較大型的教會對未來必須懷有新夢想、新異象，並且溝通給會眾知道來參與。

阻礙五 對大型教會而言，第五個阻礙是**對成員關懷不夠**。大型教會經常忽略一個事實，就是，會眾的人數遠超過所能付出適切關懷的對象數目了。若關懷會友的工作僅由傳道同工負責，那麼結局往往就是個人滿意度低。大型教會克服這個阻礙的方法就是，整體組織中建立一個健全的中型和小型分支小組，藉之使會友感受到教會的關懷。

若要作好起碼的關懷工作，大型教會需要在每一百個成人崇拜人數中，成立大約三組中型小組或班別，人數從二十到六十左右。這些組乃是提供會眾彼此熟稔對方的場所。根據研究指出，無論任何型態的教會，平均每一位教會成員能

夠叫得出六十位其他會友的名字。這麼說來，一個人是否與其他人熟識和所參與的教會大小無關，但卻與所屬的小組或班別大小有很大的關係。

接著，若是關懷成員不單只要求做到起碼的地步，而是要讓成員感受到所能得到的最大關懷程度，那麼，較大型的教會就需在每一百個成人崇拜人數中額外成立六至七個小組，各組人數從三人至二十人左右。在這樣小的組或班中，高度的個人性親密的關懷才可能達成。如果要維持會眾中健全的人際關係，「想要長大，就必須先栽種小的」這句話必須成爲所有大型教會的標語。

與包柏的晤面討論結束後，一路上我開車回家，腦海裡儘想著「君臨」教會的諸多阻礙。事實上，我還慶幸我一次只需要處理一個系列的問題。我的良師在臨分手時對我說了一句話令人玩味：

任何一個型態的教會之前途決定於它接下來的行動。

如果我想的沒錯的話，包柏是在告訴我教會的健全未來端賴所推展和履行的策略。

習作

包柏問了我一個有趣的問題：「什麼東西吱嘎響？」他提醒我一則諺語，「會吱嘎響的輪子就能吃到油。」他的意思是說有些阻礙其實會吱嘎吱嘎作響，「自曝身分」。根據包柏所分析的，小型，中型，和大型教會各有不同的阻礙，而在你的教會中，哪一個吱嘎響的最大聲？

11

教會增長的策略為何？

與包柏自餐廳分手之後，返回自己的辦公室，我清楚了解我的事奉生涯歷經一個轉捩點，改善許多。我知道我還有很多要學的，然而從我第一次滿懷挫折感打電話給我的良師到如今，我實在也是走了一大段路了。

當週接下來剩餘的幾天，包柏最後說的一句話一直盤旋於腦海裡：「任何一個型態的教會之前途決定於它接下來的行動。」

和包柏晤面過，討論了，也領悟了，然而在一切之後，問題浮現了：下一步我該如何行？

如今我已了解大、中、小型教會的各個特質。總算到了思考策略，計劃，和目標的時候了。我應該採取什麼步驟好讓我的教會有能力健康地面對未來？過去我花很多時間在教會內撲火，如今我有機會推展一套有果效的增長策略好防備

將來的火災。該是由我來管理的時候了。該是出面領導的時候了。事實上我害怕成功多過遭遇失敗。若是我的計劃奏效，那會是什麼樣的場面？

包柏除了有繪圖表說明他的理念的習慣之外，他還愛舉眞實故事爲例證，而這正是接下來那週我們早餐聚會的開啓單元。

「我記得小時候我總是到我祖父在內布拉斯加州的農場度暑假，」包柏開始敘述。「爺爺想盡辦法要激發我裡面當農人的潛能，但是我想我實在是一名十足的城市小孩。話說回來，跟著爺爺作些挖溝，施肥，撒種，割草，噴農藥，灌溉，以及收割等經常性農務其實還瞞有趣。你知道嗎？」這時他兩眼直直看著我說，「在所有工作結束後，我爺爺總是爲收成感謝上帝。事實上，就我的記憶，我從未聽過一個農夫宣稱收成是他的功勞。上帝或是大地之母才是他們祈福的對象。」

「我完全相信你的觀察，」我說。「那麼，這故事的重點是什麼？」

「重點就是：

我們不能使增長發生，但是我們可以營造一個適合增長發生的環境。

「無論是農耕亦或牧養教會，惟獨上帝是最終的成長源頭。我們就只要盡責，作挖溝，撒種，施肥，割草，噴農藥等該作的。」

「這是否就是使徒保羅在哥林多前書三章6節所講的？」

「沒錯，」我的良師邊點頭同意且邊從他的公事包中拿出聖經翻至該處經文。「保羅說，『我栽種了，亞波羅澆灌了；惟有神叫他生長。』」

「這話與耶穌對門徒所說『要收的莊稼多，收割的工人少』可相平衡，不是嗎？」

「絕頂的洞察力！」包柏鼓舞我。「莊稼多的原因是上帝已使它成熟，可以收成了，但是需要工人到禾場做工。工人被召喚去栽種，澆灌，讓它可以長大以至達到上帝預備好的可收割程度。工作艱辛，但是可得到屬天的滿足。」

「故此，我們應該更加倍努力。這就是增長的配方？」我追問。

「還不是全部，」包柏駁道。「老話說的好。不僅是埋頭苦幹，還需要用腦袋想如何作的事半功倍。我們可以看看〈**麥金塔教會類型表**〉卡上怎麼說的。」

「較聰明的做法之部分意思是指我們依計劃行事，而非隨興信步而作。當然，每個教會各有其阻礙以及契機可讓他們採用適合於他們自己的方式。不過，每個型態的教會也各有其玆可助益之普遍性的策略。」

我們邊享用早餐邊討論。包柏和我論及各個大小不同型態的教會各有其六個主要的增長策略。以下就是他所分享有

關小型教會的狀況。

增長策略一 對小型教會而言，第一個增長策略是**目的的提醒更新**。這策略首先要作的就是使會眾定睛在耶穌基督身上，特別是祂釘死在十字架的部分生平。藉著提出並回答某類問題，諸如「祂在那裡作什麼？」，「何事驅使祂行往髑髏地？」，「基督的目的爲何？」等，會眾在在被提醒耶穌來是爲了尋求拯救世上失喪的人。幫助會眾看見耶穌基督傳遞給教會祂來世上的目的，這就是執行策略一的首要步驟。接著第二個步驟是，以不落窠臼的語言書寫下新的宗旨陳述，在小組分享，委員會議，亦或一對一接觸的場合，藉著傳講和教導將之刻印在會眾的心版上。

目的的提醒更新之焦點有助於教會持守健全，向外拓荒的眼光。後者帶給小型教會希望和動力朝所定方向前行，鼓勵成員目光超越內部排外的關係的養成，進而注目使命和事工。

增長策略二 對小型教會而言，第二個增長策略是**開發新事工**。小型教會裡向內成長的人際情誼發展已成飽和狀態。大部分的人都比較喜歡從「新」起步，那麼新事工或新聚會活動就能夠吸引並進而留住新人。因此，開發新事工乃重要的執行措施。

小型教會一聽到開發新事工，立即的反應就是不可能。但其實用不著擔心，只要跟著「緩而穩健」這句口號行就可以了。小型教會一年只需要有一新事工開放給新人參與。

麥金塔教會類型表

類別	小型教會	中型教會	大型教會
大小型態	15-200 崇拜人數	201-400 崇拜人數	401+ 崇拜人數
會眾關係傾向	（家庭式）連結關係	事工關係	組織關係
組織	單個細胞	衍生細胞	多元細胞
領導階層	核心家庭	委員會	遴選的領袖
牧者	備受愛戴的人	行政管理者	領袖
決策	會友決定；受傳統影響	委員會決定；轉變期的需要所驅策	全職同工和領袖們決定；異象驅策
同工	帶職事奉型或單獨牧者一人	牧者和小型同工團	多人同工團
改變	由下而上	中堅出發	由上而下
增長模式	透過人際關係的吸引力模式	透過關鍵事工的事工模式	透過口裡說出的話的傳揚模式
增長阻礙	· 自卑心態作祟 · 傳福音沒有果效 · 缺乏適合的團契或聚會內容 · 下滑動勢 · 向內成長的人際情誼	· 設備不齊全 · 全職同工不足 · 財力不敷所需 · 行政效率不彰 · 與日俱增的複雜性	· 歸屬感不易產生 · 擴大的官僚化 · 溝通管道不良 · 失去異象 · 對成員關懷不夠
增長策略	· 目的的提醒更新 · 開發新事工 · 廣推傳福音行動 · 美善的事要宣揚誇勝 · 設立新的小組／班別 · 與新人建立互動	· 建立鮮明易辨識的標記 · 增聘全職同工 · 多方多次運用教會空間 · 提供多堂主日崇拜 · 制定遠程計劃 · 提昇事工的品質	· 更新異象 · 設計成套的新人融入教會計劃 · 有效率的操作程序 · 提供基於需要而設計的事工 · 調整領導階層的角色 · 增加教會中小團體的數目

新事工開發的項目繞著三大主題即可奏效：事件，經驗，和教育。舉例來說，設定主題爲「空巢期」（empty nest）的研討會，藉以幫助人渡過生命裡的這特別階段；辦一場「走出離婚陰影營」可成爲與那些經驗生命創傷的失婚者之接觸點。當然，任何一項新事工皆涵蘊教育的功能。小型教會可以自問：在我們的社區中那些自覺有需要的人是否可以藉著我們新事工的推展而得到滿足？包柏相信：

如果我們不能滿足人裡面那種自覺的需要，那麼我們就永不可能滿足他們真正的需要。

故此，小型教會若能針對某些特定需要而開發新事工，那麼社區中必有人被吸引至教會來。

增加新事工的一個主要執行層面就是增加第二堂崇拜。這可能是小型教會打散單個細胞的組織成爲多元細胞型態組織傾向的最佳出擊。多元崇拜堂數於小型教會的增長有益，因爲它：

- 提供較多的選擇
- 擴大空間
- 增長教會的信心
- 擴大事工
- 接觸新人

增長策略三 對小型教會而言，第三個增長策略是**廣推傳福音行動**。小型教會裡除了牧師個人努力在傳福音之外，鮮少見到果效大的向外傳福音行動。故此，身爲小型教會的牧師要會把握時機領人歸主。透過全教會性的聚會或活動之進行，小型教會的牧師要將焦點專注人心最柔軟，最容易接受基督的時刻，例如

- 某家庭成員過世時
- 個人或家庭有人生病時
- 需要牧者輔導時
- 有孩童年紀到達上主日學的時候
- 婚禮

不過話說回來，想要傳福音有果效，最重要的一環莫過於動員平信徒會眾，特別是在人際互動以連結關係爲主的小型教會更是如此。因爲小型教會端賴教會家庭或老會友接納新人，所以平信徒蔚爲第一線的傳福音關鍵資源。

小型教會的傳福音行動通常敗在訓練課程不當。包柏說出當他的教會還算小型時他嘗試訓練會友傳福音的眞實故事。彼時，他在主日講台宣布傳福音訓練將於星期二晚上開始。然而那晚上卻只有三人出席——包柏本人，一位執事，以及

包柏的太太。敘述至此，包柏以半嘲諷半玩笑的語氣說：「我內人出席的原因僅僅是爲了支持『我』！」

接著包柏解釋訓練過程可以變通改善。首先，找著一、兩位對帶領新人信主有負擔的關鍵成員；其次，於一同儕小組中訓練他們就如同當年耶穌教導門徒一般。三、透過講道和教導的場合，幫助會眾生發傳福音的負擔。四、重新裝備一、兩個由來已久的事工，好讓他們更多將焦點往外拓展。包柏以他的教會爲例，他們將十一月的傳統感恩節晚餐聯誼擴大舉辦，成爲以教會人士爲目標的收割節晚餐聯誼。五、鼓勵會眾將他們未信主的親友名單列出，並於一整年時間按著名單上的名字爲他們代禱。六、成立只爲向外拓展傳福音的小組或班級。七、一年舉辦二至三次傳福音活動，好讓教會成員可以邀請他們的代禱對象來參加。

增長策略四 對小型教會而言，第四個增長策略是**美善的事要宣揚誇勝**。小型教會裡也有美善、鼓舞士氣的事發生。可惜的是，大部分的小型教會自卑感作祟，專看自己的弱點過於優點。提昇教會自我的低落形象就是轉眼注目教會內諸多美善、正面的事。

包柏接著敘說關於某個教會如何創新地做到這點的眞實故事。有個擁有三十五位會友的小型教會決定將教會停車場的碎石地整修成柏油地。會友們花了三年的時間齊心努力募捐籌款。這期間他們不知洗了多少部車，收集多少鋁罐，以及想盡辦法創新名目募款，最後錢籌夠了，停車場的鋪柏油計劃達成了。對這小教會而言，這事的成功絕對具有非比尋

常的意義。教會在這新鋪的停車場舉行一個慶功宴。在某個星期六會友、親朋好友共聚一堂烤肉聚餐歡樂。在當天稍晚時，大家聚集一起禱告，感謝讚美祂的恩典和信實並獻上這新的停車場。這家教會的自我形象大大提昇。

應用的方法顯然可見。找出你教會的優點並且宣揚讚美。公開報告你在事工上服事的果效。多多談論優點而不是缺點。爲每一次的勝利讚美上帝，如此一來，你不但是清楚數算上帝在你教會的作爲，而且你還加強增長的優勢。

增長策略五 對小型教會而言，第五個增長策略是**設立新的小組和班別**。或許不是全部，但極多的小型教會之人際圈子以兩組人爲特徵——會友圈子和聯誼圈子。新人往往覺得被第一組人接納，但要加入第二組圈子就會有被排斥感。新人常常需要花上幾年的時間才能夠打入教會內圍的人際網。當挫折感產生，幾乎所有的新人在人際圈子開放給他們進入之前就離開教會了。爲了將這阻礙轉爲增長的契機，小型教會必須嚴肅的面對一項事實，就是，

新的連結帶來新的增長。

新小組、新團契和新班別的設立啓始教會的事工運作從單個細胞邁向多元細胞模式。與其百般嘗試打入多年來就已固著的人際圈子，新人都寧可參與新小組、新團契、新班級、或新圈子。一個典型的現象就是，在這新的小組或團契之中，

有超過三分之二以上的成員，他們之前都是不曾歸屬於教會中任何一個小團體。教會必須開始營造新的連結（unit），但也不是說一下子就需要好幾個新的小組、新團契、新班級、或新圈子一起產生。試舉一例，某家小型教會只有一班成人主日學班，那麼它便可考慮在第一年新增加一班。接著在接下來的一年再有第三班成人主日學班。

增長策略六 對小型教會而言，第六個增長策略是**與新人建立互動**。有一普遍但又是錯誤的觀念就是，一般人以爲小型教會中新人或固定與會者很容易就對教會產生歸屬感。事實上，新人或教會成員都需要花很長的一段時間參與教會生活，而後他們才會眞正有歸屬教會的感覺產生。問題出在一般教會的做法通常不會讓他們參與重要的事奉，新人無機會擔當事工要職。

這問題的主要部分直接與小型教會中單細胞家庭式人際關係傾向有關。小型教會中的老會友對待新人的態度是採取一種非正式的默然觀察法。除非這新人可以見證他或她自己，否則休想居於重要地位或參與事奉。結果是長執會，委員會，以及事奉團隊圈子不開放，做工沒果效，而且浪費資源。

小型教會裡建立教會成員的歸屬感必須與新人有互動，並且是越快越好，最好是六個月之內。一般而言，新人在這六個月時間內若無參與互動，那麼很可能他們終究不是會變得很被動，就是離開教會。包柏建議小型教會應該訂下目標：從他們第一次來訪之後的六個月時間內，百分之九十的新人都能與教會互動頻繁，加入教會生活行列。

對我而言，了解所有這些關於小型教會的策略根本不是問題。我現在就可以洞悉要如何將它們應用在我的教會。當然，包柏並沒有就此打住，他仍然繼續講述中型和大型教會的增長策略。

增長策略一 對中型教會而言，第一個增長策略是**建立一個鮮明易辨識的標記**。中型教會需要以主要的事工爲踏腳石，在社區中建立一個鮮明易辨識的標記。根據研究報告指出這類型的教會，若是健全的話，通常在社區中至少有一事工標示爲其傳奇。例如，有些人認爲教會的學齡前主日學教育辦地相當成功。另有人自豪教會充滿活力的敬拜。再者，有人認爲教會知名度高是因爲關懷老人的事工作的好。

爲有助於教會看清其自身的獨特性，中型教會應自問：

- 大部分的教會訪客第一次聽到有關我們教會的都是些什麼事？
- 教會中哪些事工對吸引新人最有效？
- 教會中哪項事工我們最引以爲傲？
- 教會因哪些事而名聲響遍周圍鄰近的社區？

中型教會一旦以某項事工在社區中建立知名度後，跟著就要在教會裡裡外外時常讚許顯露該事工。漸廣的知名度和漸高的曝光率將吸引更多人來教會。

增長策略二 對中型教會而言，第二個增長策略是**增聘全職同工**。若無增聘全職同工，那麼情況就會演變成牧師和秘書（若有的話）指揮整個教會事工，結局就是教會增長停滯或衰退。

在一般主日聚會人數平均達到二百人之前，教會就應聘請第二位全職的傳道同工。再者，爲了讓增長持續進行，當聚會人數達到三百人高峰時，中型教會就應該聘請第三位傳道人了。藉著在這關鍵階段增聘第三位傳道人，此時教會聚會人數就能突破四百人關卡。依著這樣的增聘原則，相信教會的增長機會更佳，增長之途可以走得更穩。

增長的中型教會需要付出額外財力聘請同工。秘書，總務同工，清潔工，實習生，以及各操不同領域的幫手等等，他們的重要性絕不能低估。這方面研究報告也指出，一間擁有兩位牧者的教會至少需要有一名（或者更多）支援他們的同工。也就是說，當有兩位牧師時，就應有一位秘書，而四位牧師就應有二位秘書相助。這樣就可確認秘書同工的主要職務實爲牧師的助手，然而這等情況卻是少見。增長中的教會，牧師與其助手的比例應是一比一，特別是當那助手可能連打掃工作也要負責的話。

增長策略三 對中型教會而言，第三個增長策略是**多方多次運用教會空間**。這個增長策略有一個較有趣的名稱，謂之打倒硬體掛帥主義（Dethrone Edifice Rex）。增長中的中型教會至終會發覺教會空間不夠使用。顯而易見的解決方案之一就是購買土地和興建教會建築物。然而這樣的做法會使得教會財務在貸款中打轉，財力無法支出其他的需用，諸如聘請全職同工等。一般而言，當百分之五十（或更多）的教會預算是用來付房屋貸款，水電瓦斯費，和維護費，那麼建築物就是反客爲主，會眾變爲它的奴僕了。這就如同我的良師所

說的：

複雜的建築計劃總是導致建築情結的產生。

對中型教會而言，較好的解決方案就是多方多次使用他們的設備。多堂主日崇拜，多班主日學，以及其他多樣化事工促使教會

- 免於停滯
- 接觸新人
- 花費不變，奉獻、收入卻增加了。
- 出席率全面性漲高。
- 新的連結關係增加。
- 提供多元化的服事。
- 更多人參與在其中

除此之外，維持較保守的設備添加做法可使教會有能力作以下三大重要的事：

1. 握有小型教會的優勢，卻又享有大教會的資源。
2. 讓會眾仍然看得見彼此，不至於「消失」於建築物中。
3. 讓人事物的運作仍然保有親密和個人性質。

增長策略四 對中型教會而言，第四個增長策略是**提供多堂主日崇拜**。大多數的中型教會已經實施二堂崇拜，然而有

些還增加第三，四，甚至晚間還有第五堂崇拜，這現象在抗議宗的教會並不普遍。

包柏認爲中型教會應該將三至四堂的崇拜都集中在同一場地舉行，將聚會挪至新場地的時間要往後延遲。藉著等候教會執行新的場地運用計劃，會眾支持認知教會的措施會更強更廣，待時機成熟始一一推行。然而，可能更重要的著眼點卻是在於多堂崇拜促使教會更往多元細胞的會眾關係傾向邁進。中型教會惟有更深層的演變成多元細胞性質，它成爲衍生細胞的獵物之可能性才會減低。

不但執行多堂崇拜，中型教會應該還要發展建立「多堂會眾」（multiple congregations）。萬事皆有例外，然而，一般而言，大部分的牧師以其體力和生命能量來考量，一個週末通常只能講道三至四次。教會一旦增加第四堂崇拜，少有牧師能持續主持全部的堂數。有些中型教會的做法相當成功足供參考；亦即，將一或二堂的崇拜講台長期由一位傳道同工負責，因而就產生多堂會眾。當教會裡至少有兩位有恩賜的講員，彼此互相信任且又能夠忠心服事，那麼這種方法的可行性就沒問題。當配搭成功，教會就不僅能成爲多元細胞，更又可是多堂會眾的情況。

增長策略五 對中型教會而言，第五個增長策略是**制定遠程計劃**。計劃既可使教會有方向，且又能動員會友有目標感。計劃的過程不需要複雜，但是應該列入考慮的項目有：會眾的多樣需要，爲基督向鎖定區域拓展的諸般機會，有助於完成計劃的各項有效資源，以及計劃之執行步驟的概要。一些

關鍵的自問自答題如下：

今天我們手中所從事的爲何？

掌控我們所思所行者爲何？

最能擺上自己的人站在哪個崗位？

未來五年至十年內 神呼召我們作什麼？

如果我們回應上帝的呼召，情況會有何改變？

中型教會應避免純粹只是爲了挪除問題或弱點而作計劃。以會眾的優點強勢爲考量而作出的計劃才是上上策。故此，關鍵在於詢問自己：我們作什麼最在行？

抗拒讓自己被「小家小氣」的思想誘惑。眼光要遠大，中型教會不是小型教會。但是人往往習慣於以「小型」心態來思考。當制定遠程計劃，中型教會一定要以宏觀角度事奉。宏觀的思考方式讓中型教會能夠：

- 革新
- 專注於好時機的臨到
- 擁抱改變
- 冒合理的險
- 胸懷上帝對未來的夢想

增長策略六 對中型教會而言，第六個增長策略是**提昇事工的品質**。眾所皆知地，今天人們對他們的教會之期望較之從前來得高。一般而言，包柏建議，中型教會的事工和設施水平需要高出過往一直以來的期待或需求。雖然凡事不能一概而論，但是通常大部分的人傾向參與一個社會經濟地位比自己的略高等的教會。這意思是說，如果某一群人的生活，

工作，以及娛樂都是在有空調的環境下，那麼他們對教會的期盼絕不會僅於也有空調設備而已，他們期待的等級是比家裡高些。作父母的不會僅僅希望教會對孩童的關懷照顧與週間後者被照顧的水平一樣——他們希望可以更好。那些在家或車子擁有一流的音響設備的人會期待他們教會的音響超級棒。因此，儘可能的增進事工的質地，好使教會整體的服事素質提昇。

中型教會首要專注於五大核心領域：設備，崇拜，兒童事工，領導階層，以及傳道同工。一項以沒有上教會習慣的人爲調查對象之報告指出，這些人被問及一個問題，「什麼樣的教會是他們想參與的，如果他們要上教會的話？」結果有兩個主要的答案分別是：不枯燥的崇拜和對孩童的關懷照顧一級棒。這兩項事工的場地設施若品質好，則可以使人們的滿意度更上一層樓。此外，就因爲這些事工需要提昇等級，教會的領導階層和同工也要同步成長。中型教會要面對的最困難的處境之一就是，那些帶領教會從小型邁進中型者已經不能夠跟得上教會增長的腳步。提昇事工品質的涵意也就是提昇牧者和平信徒領袖的品質。如果中型教會要繼續增長，那麼領袖訓練就是必要的實施項目。教會因著一、二項有果效的事工而增長，接下來，傳道同工，平信徒領袖，以及設備和聚會內容之整體素質若不同步持續提昇，那麼教會將會遭遇停滯。

教會裡每一個發展階段都有其不同的課題需要了解與面對。故此，包柏的講論快速地移往較大型教會的策略。

增長策略一 對大型教會而言，第一個增長策略是**更新異象**。教會要增長就需要異象。所有的大型教會都曾擁有一個催逼人心的異象。這是它們今日成爲何等教會的原因。然而，在增長成更大型的過程中，他們的異象不是已經付諸實現，就是不再有人提起了，因爲大家以爲每個人都早知道了。對大型教會而言，這兩種都是危險的徵兆。

既然異象是教會長久存留的關鍵，喪失或忘卻異象置大型教會於一種無目標的漂浮圍氛中。至終的結局就是所有會眾的精力和資源都耗在維持現狀。增長減緩導致停滯，停滯之後就是跌入衰微之中。漠視異象終究導致大型教會失去：

- 宗旨
- 方向
- 動機
- 努力
- 創意

爲了如同過往一樣持續增長，大型教會必須定期地向會眾散播和傳達教會異象。當教會增長越來越大型，而且也相對地也越來越複雜時，教會有必要將異象扼要地以短句陳述出來，好讓會眾記住。

包柏試舉一例，謂某家較大型教會的異象是一囊括四十七個字的陳述句。這家教會當局發現會眾無法記住如此冗長的句子，亦或對它產生情感。於是教會領袖就嘗試將異象以短句表達出來，好讓會眾了解並生發認同感。經過幾次的會議討論之後，教會領袖終於把句子從四十七個字精簡成十個

字。然後他們再用這短句和會眾溝通傳達異象。由於擁有在大型教會服事的經驗，包柏力言這類型的教會應該至少一個月一次在講台上傳達異象，其次再輔以其他至少五種宣導管道，這樣整個會眾才能都清楚知道教會異象的內容。

增長策略二 對大型教會而言，第二個增長策略是**設計成套的新人融入教會計劃**。較大型教會的增長挑戰可視同分類帳上的盈與虧。「盈」方面，較大型教會通常運作良好。他們敞開門戶吸引大批人進入教會。然而，也有大批人並非留下參與教會生活，反從教會出入無阻的後門流失，這是較大型教會「虧」方面的情況。因此，克服方法之一就是「收、支」要平衡。

平衡這「帳面上」的問題就是要藉由設計並履行例行的新人融入教會方法。這樣的過程通常包括下列全部或部分步驟：

1. 認派某位牧者來負責組織、推展、並維持整套吸納留住新人過程的運作。
2. 負責的牧者底下須有一組同工或一個委員會作爲支援。這批人要謹慎地，有系統地，並定時地看顧每一位新人。因爲新人不斷從教會前門湧入，追蹤關懷一位新人，一般而言，僅持續一年的時間。當新人在第一年期間參與團契小組或主日學班級，吸納留住新人計劃就奏效了。
3. 參與教會生活的過程需要建立一套定義清楚並能具體傳達出來的步驟。這過程至少包括以下幾個步驟：迎新班或新人組主動介紹教會的眞義，宗旨，以及異象；一種讓新人參與團契小組或班級的方法，進而開始定期被關懷牧養；建立徵召，訓練，並推展新人參與涉入教會家庭生活的管道。
4. 定期與新人同慶和教會的連結關係。
5. 整體吸納留住新人的過程需要持續評估其果效並不斷調整修正以適應實際所需。

增長策略三 對大型教會而言，第三個增長策略是**有效率的操作程序**。爲了避免大型教會日益傾向官僚化，去粕存精乃必要措施。過時的，鬆散無活力的體制和做法必須除去，就是那些形式化的運作程序，即所謂「一直以來都是這樣做的嘛！」之類的事。這策略的另一個流行名稱就是「分層負責」。

大型教會增長的同時，內部組織會隨之發展且能夠充分把握具有時效性的事工機會。這種「看到機會就能把握」意味的含義之一就是，當某事工如果只需要使用臨時的事工小組就可完成的話，那麼就沒有必要大事周章地動員正規的諸位委員。打鐵要趁熱。關於有效率的操作程序，大型教會應持的座右銘是：

殺雞焉用牛刀！

依據包柏所言，大型教會要使他們的結構有效率，必須

藉由：

- 標識定義出核心價值觀，並且按其行事。
- 建構體制，爲的是要達成宗旨和異象。
- 無關眞理的次要領域事上要將異議減至最小，好讓事工的潛伏能量發揮極至。
- 授權與平信徒，好讓他們能夠達成神在他們個人身上託付的美夢。
- 營造鼓勵的圍氛，於其間新的事工點子可被嘗試不怕失敗。

增長策略四 對大型教會而言，第四個增長策略是**提供基於需要而設計的事工**。試舉一例，如果你到一般大眾的超級市場，你會發現幾乎每個禮拜都有新的產品擺出，且都標示著「減肥」，「無糖」，「低脂」等字樣。爲什麼？因爲廠商傾聽大眾的需求。

以往教會對宗派總部設計的聚會內容一概收受，他們期待社區人士也願意參與這類的聚會。但是，大型教會今天的做法應該是反其向而行，他們應該挖掘人們的需要，然後依之設計事工以符合所需。

這對大型教會來說相當重要，原因至少有五方面。

1. 基於需要而設計的事工可成爲入門事工。不上教會的人可藉此與教會中較大型事工產生連結。
2. 基於需要而設計的事工對人們的關懷並非以「隔靴搔癢」式的，反而「正中」人們的需要。
3. 基於需要而設計的事工因應人們最能敞開心接受基督作爲他們生命救主的時候。
4. 基於需要而設計的事工讓教會免於僅往內發展的封閉心態。
5. 基於需要而設計的事工履行主自己的榜樣：醫治有病痛的，瘸腿的，並且餵養飢餓的。

增長策略五 對大型教會而言，第五個增長策略是**調整領導階層的角色**。當教會增長時，教會中領導階層——牧者，同工，長執，委員——的角色必須改變以應教會持續邁向大教會型態。至少有三大關鍵的調整必須做到。

1. 會眾要成熟，好讓他們自己選出的領袖可以發揮領袖功能。當小型教會時，帶頭的當然是會眾自己；他們期待牧者執行他們自己的呼召和自認的優先次序之事。然而當小型教會增長成中型，以至大型時，有一意義重大的調整必須執行。會眾必須願意服從跟隨他們所選出的領袖。在這過程中必須作許多調整，其中之一就是決策權從會眾移至領袖手中。從現實來看，這通常意味著會眾僅保留幾項權利：聘請和撤換主任牧師，重大財務措施，修改教會憲章和教義陳述，以及擇選他們的平信徒領袖。至於所有其他的決定都由他們自己選出的領袖定奪。
2. 長執和委員必須從一個決策單位變爲制定政策單位。中型教會裡作決定的通常大都是長執會和委員會。但是，當教會越增長越大型時，常態下，長執和委員們對教會整體事工沒有第一線的接觸，故此，他們對教

會中的日常性、週常性、以及月常性事物無能作決定。另一方面，由於教會支薪的全職同工最能了解事工情況，因此許多事工的決定都交由他們定奪。治理的長執會和委員會主要的角色變成制定基本政策，而同工就在政策之下作成有關事工細則的決定。若調整不成功，則會使決策過程失焦，而教會的增長速度也跟著慢下來，不再活潑有力地往前奔跑。

3. 主任牧師必須扛下「御駕親征」之重責。過去半世紀以來，以增長中的教會爲對象完成的所有研究報告都有一共同看法：牧者接受並扮演強勢領導角色。小型教會的牧師大大倚重人際關係來牧養教會。中型教會牧師的角色則是一位極優秀的行政主管。但是在大型教會裡，牧者就必須以強力指揮方式帶領教會。這部份的涵義意指會眾期待牧師有方向感，並且能夠言明如何達成目標。牧師必須有主張和方向，不能什麼都可以，保持中立的代價是付不起的。牧者對教會必須擁有強烈的目的感，異象，以及期望。他必須接受自己是一位「領袖中的領袖」，要藉由散播傳達對教會的異象而擔負起影響教會的重責大任。

增長策略六 對大型教會而言，第六個增長策略是**增加教會中小團體的數目**。有果效的大型教會要能盡力趕上小型教會的品質。包柏稱這說法爲「少些就是多些」（Less Is More）原則。

想大一點，你必須先小一點。

當教會越增長越大型時，他們的效率卻是穩定地下跌，特別是關懷事工方面。而當一旦達到某種程度，「較大」就不再「叫好」，反之可能「更糟」。

我的良師取美國商業界和貿易界的例子作說明。美國人總是認爲他們的拓荒先祖朝著地平線，拼命推遠邊境的界線，努力奮鬥爲了能更富強。但是，日本則不然。礙於實際領土的大小限制，日本人的生產力強卻是藉由諸多小公司的功勞。而且他們經營的公司有越來越小型的趨勢。

世界各地的較大型教會都服膺「少些就是多些」原則，傚學小型教會。當越增長時，教會裡的小團體數目就越增多，會眾於其間接受同樣的關懷水平，那是一度以爲只有較小型教會裡才可能有的光景。就現實情況作考量，大型教會裡年齡平均三十歲以上者，每一百人就需要六至七組的團契小組。達到這小組數字的大型教會通常會發覺百分之五十至六十的成人會眾都有參與其中的某一組。不過，要達到這般程度的小組參與率，幾乎一定都是要有一位牧師專門負責督導這樣的發展過程。

包柏傳授給我的理念多得我實在不可能一時可以全部將

之付諸實行，但我眞地很高興我們的討論涉及所有三種類型的教會，而不是僅止於我的小型教會可以應用的而已。如今，當我的教會開始增長時，我至少知道我將要面臨的場面如何應變。我相信上述扼要的闡明於你必有幫助，就如同對我和我的教會一般。

等到包柏結束對小型，中型，和大型教會不同的增長策略之討論時，我們花了比平常我們聚會的時間幾乎還多了兩小時長。我們對那位一直爲我們添倒咖啡的服務小姐覺得很不意思，因此我們留下一份不少的小費。接著我們都必須快跑，各自趕赴下個聚會了。

習作

包柏對小型教會的增長策略之看法於我目前的事奉意義最爲深遠，但是你的情況可能不是如此。在觀察過三個大小不同型態的教會之增長策略之後，你覺得哪樣對於未來你的教會發展是最具關鍵性的？將最關鍵的三大策略列於下表。要記住！任何一種型態的教會增長策略可能對於正處於轉型期的教會都有幫助。

適用於我自己教會的關鍵增長策略

關鍵策略一：

關鍵策略二：

關鍵策略三：

12

何去何從？

走筆至此，我猜測讀者一定在想我和包柏停止早餐聚會之後牧養情況是否有改變。簡單一句話：改變不少！

屈指一數，打從我第一次撥電話向包柏求援，至今已有五年了。當我回顧並思想這些年間的改變，我眞是感恩！我將包柏傳授的一一付諸實行，會眾和教會領袖也變得越來越尊重我的領袖地位。我會簡短地分享我所學習到的，不過現在我先述說我帶領教會走向改變的過程。

我的確參加了標題設爲〈以一不能蓋全〉的研討會。在那裡我學到了一個用來改變教會的三部曲計劃。所謂三部曲計劃就是：

增加；分堂；多元化！

第一個階段謂之「增加」（add）。我將事工重心置於引進新人加入教會大家庭中。這個階段乃是預備會眾接納新人。初步的做法是讚揚教會中的核心家庭；大大稱讚他們長久以來爲教會付出的愛心與關懷。接著，我在主日一系列的講道，主題定爲「接待客旅」。我引用總是惹我注意的舊約聖經利未記十九章 34 節：「和你同居的外人，你們要看他如本地人一樣，並要愛他如己，因爲你們在埃及地也作過寄居的。我是耶和華你們的神。」傳講信息時，我強調神關心教會外的人，而且我們必須要對來到我們教會的人表達我們的愛心。接下來，經過幾個月之後，我的講道系列再回到相同的主題：**款待**，意思也就是「要愛和你同居的外人」。這兩次的講道系列有助益傳達愛，關懷，體貼，以及敞開接納新人的攸關價值觀。

其實牧養這教會才一小段時間之後，我就發現會友們其實僅是知道有關彼此的訊息，他們並非眞正彼此相互熟稔對方。我了解除非他們學習彼此眞正的「對話」，否則期待他們與新人交談根本是不可能的事。故此，我的做法就是計劃安排所有的會友彼此邀請到家裡共聚吃晚餐。這方法幫助他們覆習補強款待之道，而在即將來臨的新年度中，那也正是接待新人所需要的技巧。同時在這段時間內，我和內人以及教會裡的另一對夫婦歡迎新人，與之互動，竭力吸納他們融入教會。

所有付出的努力打開了讓新人進入的門戶。教會於該年度添增二十八位新成員，而在教會預備迎接未來之挑戰的過程裡，這添增證實其爲關鍵的一環。這些起步的改變成功地架構傳福音意識，而且爲下一個階段計劃鋪下良好基礎。

第二個階段謂之「分堂」（divide）。我們教會作了一次頗惹爭議的改變：分成兩堂崇拜。就如同我的良師曾警告過我的，要作這改變相當困難，但卻是教會邁向多元細胞性質的一個必要措施。我花了近一年的時間在會議桌上與我的領袖們分享何以教會要分兩堂崇拜的正面意義。他們不願意的原因是在意料之中，不外是怕彼此之間的情誼淡退，亦或每週見不到面等等。我作了三件事情以克服這些反對的聲音。第一，我鼓勵領導階層成員給分堂崇拜六個月的觀察期。我向他們保證六個月的試驗期一過，一定會作評估，屆時再決定要保留還是恢復合堂崇拜。結果是，六個月之後他們決定分兩堂崇拜。第二，兩堂崇拜之間，我訂下一段全教會聯誼時間。教會第一堂崇拜時間是早上九點到十點十五分。跟著第一堂崇拜的結束，聯誼時間開始，從十點十五分至十點四十五分。然後第二堂的崇拜開始於十一點整至中午十二點十五分。這段全教會性的聯誼時間讓大家即便是各自參加不同堂崇拜，還是可以見著彼此。還有，兩堂崇拜的時間各自皆有主日學教導時段搭配著。第三，私底下我和一些老會友商討，請他們參加不同的崇拜時間。結果是有足夠的人數同意如此作法。如此一來，原本的單個細胞就成功地被分成兩個。

第三個階段謂之「多元化（或倍增）」（multiplication）。我們教會目前仍然還處於這個階段。一旦兩堂崇拜爲大家所接納，我就藉著增添幾個班別和團契、小組，以便使

新的連結關係繼續產生。舉例來說，幾年以來婦女宣教小組的情況一直衰微不振。參與的一些較年輕的姊妹們不覺得這個小組滿足她們的需要。內人和我約談了其中的五位並鼓勵她們另起一個新小組。她們接受挑戰，而如今教會就有兩組婦女組。而剛來到教會的婦女似乎覺得新的婦女組較開放接納度高。

另外一方面我也鼓勵弟兄爲教會的運動事工新添兩組籃球隊伍。過去幾年教會僅有一籃球隊加入當地城市聯盟。雖然這提供教會弟兄們很好的聯誼機會，但是似乎對於與社區的往來關係建立無啥幫助。如今我們有三組籃球隊，教會鼓勵隊員們邀請教會外朋友來一起打球。這樣的事工在第一年的成果是有三個人接受基督爲他們個人的救主，另外有六家新的家庭加入教會。我的計劃是繼續將事工「多元化」，以至讓教會越往「多元細胞」教會的目標前進。

我們教會目前主日崇拜人數平均近乎二百八十人。我清楚我們正面臨新一波的挑戰，但是由於已學習到關乎不同大小型態教會的種種，我現在有把握如何往前行。想必讀者已能猜的到我已經積存幾個「茅塞頓開」的臨床經驗，而可能也是讀者有興趣知道的。

首先，我察覺有些人雖然嘴裡說他們希望教會有增長，但是其實他們的意思是他們不想讓教會凋零以至關門。在我事奉生涯的早期，我以爲每個教會都期待增長，但如今我知道他們對增長所下的定義是：不需要作改變的增長。比起凡事任其自然，開創和終結某個局面都需要較多的精力付出。

許多教會的應對原則有二：（1）如果在「動」，不要阻止它。（2）如果一片靜止，不要嘗試「動」它。這觀念不僅只適用於具體對象而已。革除舊習慣或建立新的行爲模式都不是容易的事。傳統拒絕改變，而新觀念很少馬上被接受的。我說這些的意思是，一位領袖需要找著「輪胎下的石頭」之所在。教會的增長就如同一部往下坡走的車子。一旦車子發動並且馬力足夠，它就可以起步，輾過路上的隆起物往前行。然而，一塊堵在車輪下的石頭卻可以阻止車子前進。教會中不到百分之十的活躍分子就可以阻攔教會往前邁進，小型教會裡這種情況更是明顯。教會投注足夠的精力要往前行之前，挖掘並挪去這些「硬石」（也就是我的良師所謂的「阻礙」）是絕對必要的關鍵行動。

其次，我學習到一件事，就是教會遭遇困難的主要原因出在教會領袖錯置自己的目光焦點，沒能專注於持守教會的本質。極多的會眾都需要再回頭思想到底神對教會的託咐爲何。這牽涉到教會需要以千古不變之神的話爲準，重新陳述教會的宗旨。教會領袖必須總是定睛在教會的本質以及持守事奉好使教會不走歧路。「小型，中型，或大型教會成功的路徑都是同一條：知道其所當行的，」我的良師如是說。無論教會大小型態爲何，我認爲有三大重要的問題每個教會都須捫心自問：

1. 我們教會原本的夢想爲何？
2. 那個夢想改變了還是達成了？
3. 若果，今天神賦予我們的夢想爲何？

這三大問題除非我們問自己並且有答案，否則我們就是仍然處於危機中。

第三，我發覺教會領袖通常都能夠洞悉問題所在，但卻又都不了解那些問題的嚴重性。我教會裡的領袖都知道新人來了又去了，但是他們都認爲這問題會自行解決。於是時間一久，他們就變得習慣這現象的存在，他們心裡想著，這現象見怪不怪，「就好像你的腰圍多幾磅肉一樣。」我發覺身爲牧者的我，有責任輔助教會領袖們看清我們面臨的問題之性質——暫時性或永久性。這些問題是長期的病徵還是漸漸會消失的短暫痛楚？每一次我們開會，我總會提出一些問題，諸如「到底問題出在哪裡？這問題會自行消失嗎？若否，呈現在我們眼前的契機爲何？」

第四，我看出增長中的教會裡滿了吊詭的現象。我至少可舉出四種特殊例子來。第一種現象是增長中的教會**有得也有失**。新人來的同時，舊人離開了。有些人情鐘於某種特定大小的教會型態。當教會增長了，他們覺得不能適應新的型態，於是就離開到另一個較符合他們想望的型態之教會。

第二種吊詭現象我稱之爲**隨機應變**。傾聽人言且付出行動以及傾聽人言但按兵不動，兩者之間需要有智慧作分野。每一句怨言都需要有傾聽的耳朵。當一位姊妹對她的婚姻怨言不止，我傾聽她的紛訴。當有會友的家人住院，我傾聽病況。當有人向我訴說他某位尚未得救的朋友之事宜，我傾耳而聽。然而，當有人抱怨會堂太冷時，我就會稍稍有些行動。身爲領袖你不可能取悅每一個人。

第三種吊詭現象是**除舊佈新**。爲了新人需要更多空間，通常我們都要面對重新裝潢並且添購新設備的抉擇。我們教會拆掉舊的停車場，重新整修，好容納更多的車輛停駐。同時我們也重新作預算，好使得教會財力可以因應事工需要。

第四種吊詭現象是**好、壞時光併存**。少有人聽到當教會增長時的低潮時期，但它確實存在。我至今仍然記得一些似乎不是那麼順遂的時候：教會聚會人數下滑，財務捉襟見肘，以及當教會所在社區經濟景況不佳，許多人遭到裁員時的圍氛普遍低落。無論如何，我們還是持守我們的長期目標，期盼光景轉好。好日子終究會到來的，就是當有人接受福音，聚會人數超過預期的數字，以及新的事工開始展現果效之時。追逐夢想的過程中，好、壞時光我們都會遇見。[22]

第五，我發覺任何一種型態的教會，無論之後要添增多少有創意的事工，它必須保有些基本的本壘事工（Home Base Ministries）運作如常。人們期待教會無論怎麼變，有些基本事工總是不走樣。我認爲教會的本壘事工包括孩童事工，青少年事工，基督教教育，崇拜，行政部，以及財務。過去三年以來我們很努力地讓這幾種事工維持穩妥平衡，如今我們可以著眼放手添增新的活動節目好拓展教會型態。

第六，當欲開發新事工時，最有智慧的做法就是盡量賦予人能夠發揮創意的空間。我教會的長執們如今了解到他們的呼召是使教會成員的事工點子付諸實行，而不是一味否決它們。我們所求的僅是事奉團隊行事不違背信仰教義，倫理道德，金錢花用原則，以及與同工配搭。若有些人有些創意

點子，我們就會要求他們在教會中另外再找五個人配搭，一起發揮，使得這新事工顯出它如何能夠與教會的使命相輔相成，然後再把這事工計劃呈報領導階層。到目前爲止，我們已開發三個新事工，我們盼望下個年度會有更多新貌呈現。

我所學習到的功課中最重要的一門是對未來要有計劃。至終大家都會問一個問題：何去何從？有句諺語絕對眞實，「如果你不計劃，那你就是計劃以失敗收場。」因此，我極力推薦讀者一定要作以下所列出的幾件事。

・不住的禱告。禱告是培養增長環境的利器。挑戰大家爲社區禱告。將社區分塊，分派給成員，固定爲之禱告。將牧區中未信主的朋友，鄰居，家人，親戚等列出成一張名單，要求教會成員定期爲名單上的人得救禱告。

・認清事實。聰明的做法就是擬出很多問題問自己，好幫助了解教會目前的眞況。以下幾個通常是一些關鍵性問題：我們教會的大小型態爲何？我們教會目前這型態未來增長的機會如何？回顧以往，神在我們的教會成就何事？神賜予我們教會怎樣的未來？要達成神賦予我們教會的夢想，實行的阻礙爲何？諸般的阻礙如何轉變成增長的機會？

・傳遞異象。你的教會必須持有從上帝而來，催逼人心的異象。這異象對於教會釐清方向大有益處。當教會開始逐漸增長時，若沒有持續傳遞異象，各樣的不順遂會接踵而至。包柏曾告訴我，「一般而言，會眾不出兩個禮拜的時間就會忘掉異象爲何物，而同工則好些，四個禮拜。」在會眾還沒眞正將異象印刻在肺腑心腸之前，你一定會先倦於自己老是

在重複分享傳遞異象。

・介紹教會領袖閱讀本書《以一不能蓋全——多元化教會增長策略》。一旦教會邁向增長之途，你需要花時間輔助你的領袖們了解何種改變步驟需要付諸實行。幫助他們的方法，閱讀本書是我認爲值得採用的。你將會發現人心被照明，他們終於了解你不只是讓教會人口變多而已，教會其實也以嶄新風貌呈現眾人眼前。

・持續關懷。初代教會首先浮現的問題之一是當「門徒增多之時」。「…… 發怨言，因爲…… 忽略了他們的寡婦。」（徒六1）初代教會遭遇到的第一個問題是關懷事宜！當新人進來一家教會，後者必須有一如何關懷新人的配套作業。無論對老會友或對新人的關懷都不可忽略，應有個別的關懷方案，免得有人覺得他或她消失在群眾中。

・耐心等候。收割之前，農夫必須耐心犁田，撒種，澆灌，並且除草。同理，你要帶領教會增長也是如此。收割是一件急不來的事。訂下可行性的目標，而當你在等候並做工時，時而慶祝一下。佩里（Pele）這位頂級的橄欖球球員曾說過，

所謂的成功，不是你贏了多少場比賽，而是輸了以後，你下多少功夫去練習。

這話很適合作爲教會的座右銘。許多時候我們的努力並不會產生我們預期的結果。然而，不能放棄，我們必須持續與神同行，栽培增長的環境。

我的挫折經驗以及從我的良師所學習到的一切在在提供機會讓我的服事生涯和牧養的教會大大改觀。每一天我都享受到了解大小不同型態的教會所獲得的好處。今天我服事的教會仍然必須面對攔阻和機會的挑戰。然而，因著懂得「以一不能蓋全」的增長策略原則，我充分了解將要面對的以及我的教會需要採取何種策略以邁向下一個型態。

我最後一次和包柏共用早餐時，他挑戰我開始輔導其他的人學習「**以一不能蓋全**」的增長策略原則。因此，除了我自己事奉上所有的改變以外，我如今也開始與他人分享自己的看見。

你何不撥個電話給我，讓我們來談一談？

註釋：

22 引錄自 John Duncan, "Church-Growth Paradoxes," *Growing Churches* (October, November, December, 1993), 7-8.

作者簡介

麥金塔博士（Gary L. McIntosh）是舉國知名的作家，演說家，教育家，顧問，以及位於加州 La Mirada 的 Biola 大學 Talbot 神學部「基督教事工和領導」（Christian Ministry and Leadership）教授。著書專攻教牧，領導，時代議題研究，以及教會增長領域。

麥金塔博士乃科羅拉多基督教大學聖經科學士，Western C.B.神學院教牧科道學碩士，以及富勒神學院專攻教會增長領域的教牧博士。

麥金塔博士於一九八九年自創了「麥金格教會增長顧問公司」（The McIntosh Church Growth Network），身任總裁。他輔導過的教會遍及美加兩地，超過五百家以上，分屬於五十三個宗派。他擔任 American Society for Church Growth 的董事長職位（一九九五年，一九九六年），也是 Church Growth Network 刊報和 Journal of the American Society for Church Growth 的編輯。

麥金塔博士每年在各教會、機構、學校，以及常年大會中四處講道。他提供的事工服務包括在大型會議、研討會、

特會、訓練課程等場合作專題演講，以及教會現況的諮商服務。

若需要有關《以一不能蓋全——多元化教會增長策略》錄影帶資料，或是索取目錄或關於麥金塔博士的事工，請與下列地址聯絡：

The McIntosh Church Growth Network
P.O. Box 892589
Temecula, CA 92589-2589, USA
TEL: 909-506-3086
www.mcintoshcgn.com
www.churchgrowthnetwork.com

麥金塔博士其他的著作

- *Three Generations: Riding the Waves of Change in Your Church*
- *The Exodus Principle*
- *Make Room for the Boom...or Bust*

另與瑞馬（Samuel D. Rima Sr.）合著

Overcoming the Dark Side of Leadership: The Paradox of Personal Dysfunction

另與馬丁（Glen S. Martin）合著

- *Finding Them, Keeping Them*
- *The Issachar Factor*
- *Creating Community*

另與艾蒙森（Robert Edmondson）合著

It Only Hurts on Monday