

使命式領導

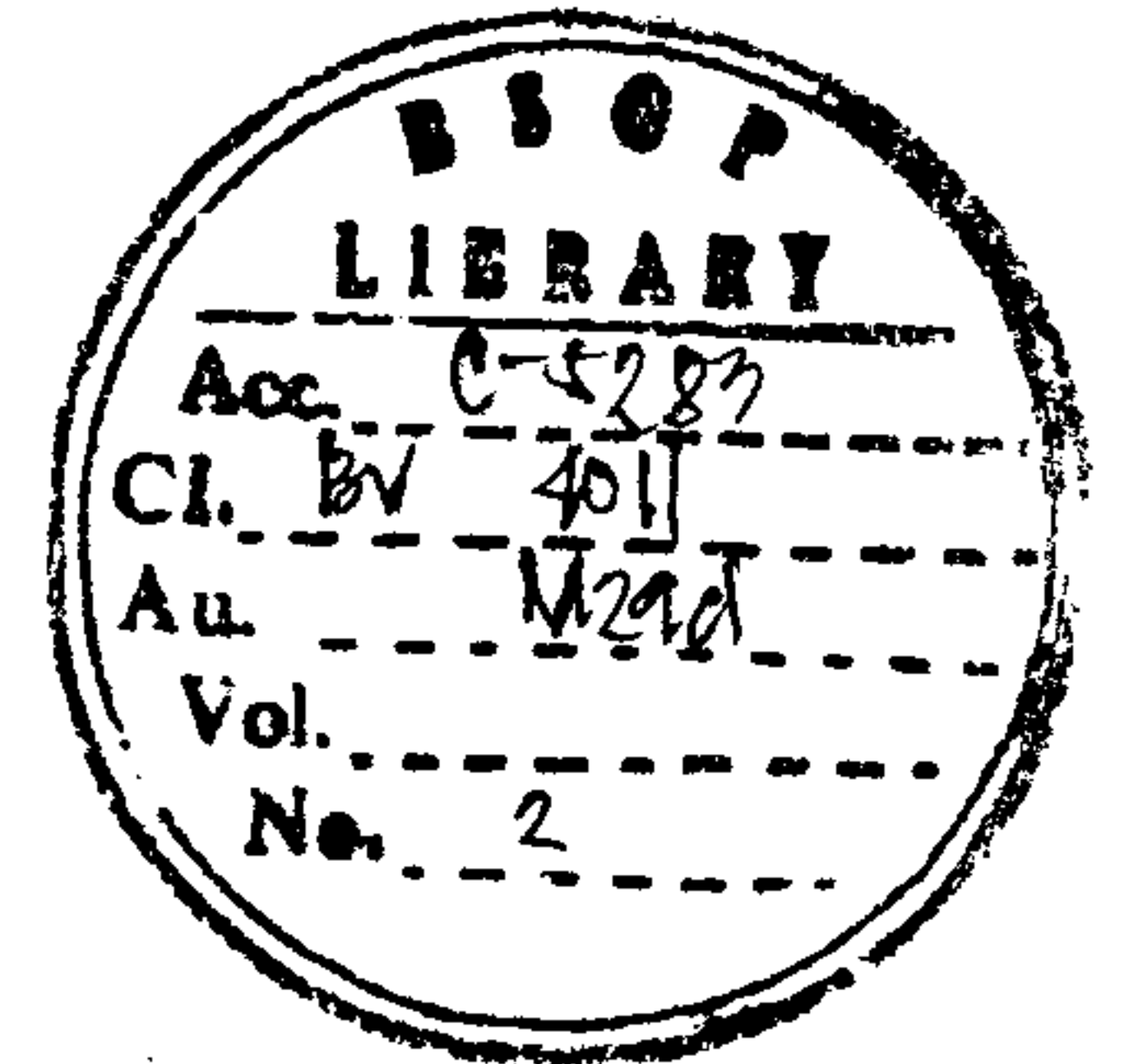
建立21世紀

教會團隊的動力

與方向

C-5282

CH



11
29d
2

使命式領導——建立 21 世紀教會的動力與方向

作者 / Aubrey Malphurs
 譯者 / 鄧嘉宛、江淑敏
 編輯 / 鄧嘉宛
 封面設計 / 黃碧英
 出版者 / 中華福音神學院出版社
 地址：台北市中正區汀州路三段 101 號
 電話：(02) 2365-9151 傳真：(02) 2365-0225
 電子信箱：press@ces.org.tw 網址：www.ces.org.tw
 總代理 / 財團法人華人基督教文宣基金會
 台北縣新店市復興路 49 號
 電話：(02)8667-1657 傳真：(02)8667-2760
 郵政劃撥：18939315
 北美地區 / 北美基督教圖書批發中心 Chinese Christian Books Wholesale
 總代理 16405 Colima Road, Hacienda Heights, CA 91745
 Tel：(626)934-7578 / Fax：(626)934-7792 / 訂購專線：(800) 491-9953
 香港地區 / 基督教華文書業
 總代理 九龍旺角塘尾道 18 號嘉禮大廈 13 樓 C 室
 Tel：(852)2394-2260 / Fax：(852)2394-2088
 登記證 / 行政院新聞局局版台業字第 258 號
 出版日期 / 2001 年 04 月初版一刷
 2003 年 02 月一版三刷

版權所有。本社保有本書全球中文版權，未經本社許可，不得部分或全部複製，但報刊論文之評介引用不在此限。

Developing A Dynamic Mission For Your Ministry —Finding Direction and Making an Impact as a Church Leader

By Aubrey Malphurs

Copyright © 1998 by Aubrey Malphurs under the title
Developing A Dynamic Mission For Your Ministry
 Originally published in the USA by Kregel Publications
 Grand Rapids, Michigan
 All Rights Reserved
 Chinese edition published by permission
 © 2001 China Evangelical Seminary Press
 P. O. Box 30-525, Taipei, Taiwan, R.O.C.
 ISBN 957-0471-07-7

國家圖書館出版品預行編目資料

使命式領導：建立 21 世紀教會團隊的動力與方向 /
 Aubrey Malphurs 著；鄧嘉宛、江淑敏譯；——一版三刷。——
 台北市：中華福音神學院，2003；218 面；15x21 公分
 譯自：Developing A Dynamic Mission For Your Ministry：
 Finding Direction and Making an Impact as a Church Leader
 ISBN 957-0471-07-7 (線膠裝)

1. 教牧學

245.5

目錄

陳序

1

蘇序

3

蔡序

5

引言

7

第一章 使命的重要性

使命之所以重要的九個理由

15

第二章 使命的定義

第一部分：我們到底在說什麼？

39

第三章 使命的定義

第二部分：是異象還是使命？

65

第四章 使命的形成

第一部分：寫下你的使命宣言的四個步驟

93

第五章 使命的發展

第二部分：好使命宣言的測試

125

陳序

第六章 使命的傳遞

傳達使命的九種方法

153

第七章 使命的執行

實踐使命的關鍵——你的策略

169

第八章 使命的維持

九種維護你使命的方式

197

附錄一 使命的審查

217

附錄二 如何發展你的使命宣言

218

中華福音神學院自創校以來，一直都蒙神多方祝福。其中一個福份就是有好的行政人員。四年前與董事會面談時，筆者曾告訴董事們，我的許多缺點之一就是行政能力不足。感謝神感動了李元雄長老夫婦放下原有的事業，到華神負起副院長的職務。他們二年來的貢獻是有目共睹的。

表面上看來，神學訓練與行政管理是風馬牛不相及的事；其實教會的發展，一直都與行政組織有密切的關係。保羅在哥林多前書十二章列出的眾多恩賜中，其中二個是幫助人的和治理事的。多年前艾得理牧師教使徒行傳第六章，也曾提及初代教會解決內部糾紛的方法，就是改善行政管理的方法，建立新的行政架構，設立一些人管理飯食。在宣教史上，美國教會在二十世紀成為宣教工作最蓬勃的國家，其中一個重要的因素，是一些基督徒將他們經管生意的經驗用在差會組織之中。從社會變遷的角度看，中國社會與西方社會一個重要的差別，就是前者是人治，後者是法治，而法治的一個重要因素就是行政管理。華人教會要從人治變成法治，也必需注意這個因素。

行政管理不僅有聖經和教會史上的背景，目前西方行政管理的一些重要理念，其實一點都不「世俗」。注意西方管理理論發展的人都會承認，目前生意場上固然講「效率」，卻更強調「價值」和「願景/異象」的重要性；談領導，更是有人倡議「僕人式的領導觀」。這些觀念的倡導者，有的是出自基督教背景，有的更是委身的基督徒。台灣商界近來會出版一些基督徒所寫的行政管理著作，也證明了這一點。

很高興看到在李長老的策劃下，華神出版社開始將美國教會界近年一些重要的著作譯成中文。希望書中一些觀念能發揮恩賜當有的作用，建立基督的子民，見證神的恩典和智慧。

陳濟民 誌於

台北 中華福音神學院

二〇〇一年一月二十五日

蘇序

《使命式領導》是一本教會領導者包括傳道人及長執同工在內必讀的一本書。

它以恩典社區教會為例，看一個教會如何突破瓶頸、克服困難，成為一間健康而成長的教會。

作者在本書中強調教會的使命是「使人作門徒」。雖然許多教會的領導者都同意這一點，但是很少教會能真正的落實在教會生活中。因此，作者詳細說明使命是什麼？如何達成簡單明瞭的使命宣言。他進而指出，若要使教會的使命落實，教會的領導者一定要有策略才能執行使命。他在本書的第七章提到「為發展你的策略作準備」，然後進入本書的精華「發展策略過程的四個P」，即Preparation（預備）、Person（對象）、Program（活動要目）、及Plan（計畫）。這四個P值得每一位傳道人和長執同工仔細的研究及應用。

廿一世紀充滿不同的變數及挑戰，要完成「使人作門徒」的大使命，教會領導者必須有管理及領導的觀念及技巧，讓聖靈使用你成就耶穌基督的託付。這樣，才能成為導引方向、有影響力的教會領導者。

《使命式領導》不僅談到教會事工，更讓我們看到領導者是關鍵。筆者樂見華神出版社為回應時代的需要，出版有關教會管理及領導方面的書籍。願本書成為有心建造教會者的實際幫助。

蘇文隆 牧師

美國台福神學院行政副院長
實踐神學暨基督徒教育教授

二〇〇一年二月於加州

蔡序

當今許多教會處在掙扎求存的情況裡，萊爾·謝勒在《新宗教改革》一書中指出美國的教會嚴重停滯或衰退：「在一九九五年，所有新教的主日崇拜聚會，只有百分之五十的教會聚會人數達到八十五人，要不就更少。」台灣的教會也呈現這種現象，目前所事奉宗派的教會情況可能比這更嚴重，原因何在？又當如何改變這種情況呢？我非常同意本書作者敏銳的觀察力，一針見血地指出癥結所在：「缺乏明確的使命」。因著沒有明確的使命，導致沒有方向，不知往何處去，所有努力只圖存在而非有目標的行動。作者的目的是要幫助牧者如何明確自己的服事使命。本書的書名譯為「使命式領導」非常恰當，作者所要強調的就是有使命的領導，才能創造未來。

承蒙中華福音神學院李副院長元雄兄的厚愛，請我為本書譯本寫序，因此享有先睹為快的特權，本書作者不單強調使命宣言的重要，也精確的定義使命的意義，並區分使命和異象的概念。過去我常用使命、異象、策略、目的等術語，卻未曾釐清定義，作者很明確的對這些用語的概念加以定義並說明其間的關係，對我而言這是很大的幫助。

引言

作者更具體的提出如何發展使命宣言的作法，每一步驟都非常清楚，並且明列測試使命宣言的辦法，另有九種溝通使命的方法，使機構的同工可在相同的使命宣言下一起同工。使命不是宣言，如何實現更為重要，作者提出有效實現使命的服事策略，最後更提出維持使命的方式，才不致因著制度化而枯乾。任何人只要有心，照著本書所提供的作法，必能為自己的服事機構寫出使命宣言，當使命宣言完成，服事必會有明確的方向、與目標。

廿一世紀的領導人一定要有明確的使命服事，這是身為領導者首要的任務，彼得·杜拉克所言極是：「要緊的不是領導者的恩賜，一個領導者的首要工作就是通盤思考並詳細說明整個機構的使命。」當今基督教有關使命方向的資料很缺乏，此書的內容能幫助領導者為自己的服事發展出一個明確的使命宣言，我鄭重推介此書給所有目前擔任或將要接任領導責任的人，這是一本有價值的書，必能使你的領導產生極大的影響並使你的服事大有展望。

蔡瑞益

浸信會神學院院長

二〇〇一年三月

賴瑞·布朗(Larry Brown)牧師走出使命研討會的會場，腦海中一瞬間湧起許多的新念頭，多得像國慶日夜空中七彩絢爛的煙火一般。他原先很不情願地繳了一百五十美元的報名費給「信心社區教會」的領袖研討會，因為他曾經在自己的地區參加過好幾次討論教會領導的會議，然而討論的中心訊息聽起來都一樣：異象，異象，異象！他明白自己的教會及牧養都亟需一個清楚、富挑戰性的異象，可是他卻開始覺得不確定自己是真的了解會議所談的概念。有人在某個會議中說，異象是抓住其意義勝過教導其意思，他相信自己就是還沒抓住它——至少到目前為止還沒有。結果，在聽了一堆各種知名領袖所強調、我們需要有一種能促使人行動又榮耀神的異象之後，他只覺得一股絕望正緩緩爬進他的生命裡。

不過，這次的使命研討會真叫人大開眼界。他所讀的書——他是個很愛讀書的人——偶爾也會遇到談使命的文章，可是這種文章每次都會被一大堆論異象的文章給淹沒。對他而言，使命的概念可說跟異象同樣重要，卻又比異象好懂多了。他的教會不但需要異象，還同樣需要強烈

的使命感。這場研討會的領導者——一位神學院的教授——提供了所有與會者足夠的資訊，讓他們可以針對自己的教會，發現並發展一個完整有效的使命宣言（mission statement）。這點非常重要，因為它使布朗牧師對自己掙扎前進的事奉充滿了希望。他知道一個獨特的異象對他的教會也一樣重要，但那可稍後再談。就目前來說，他的目標是發展一個確實的方向，好讓他的會眾知道他們是往哪裡去。

布朗牧師對這個研討會竟然是由一個神學院教授來帶感到很驚訝。他參加過那種又大又有名的福音派研討會，那裡面幾乎沒有人會提到任何有關異象宣言的事，更別說使命宣言了。相反的，在那樣的會議裡，他會受到聖經、原文、以及神學的裝備訓練，而那些東西他早就很在行了。可是，當他成為「恩典社區教會」的牧師後，他發現自己完全沒有預備好去領導一個教會。這教會固定聚會的人數約有一百二十人，衰退情況嚴重，他來了也毫無幫助。根據這次的使命研討會，他很快就明白自己的教會毫無方向。他跟會眾都不曾問過他們要往哪裡去？或他們該往哪裡去？不過，這很快就會改變了。



當我在一九九二年寫下第一本關於異象的書時，相關

題目的書非常少，在事奉圈子裡幾乎沒有人談論異象。我期望隨後會有其他一些書投入專門討論異象。很令人驚訝的是，雖然後來討論這概念的書不多，但異象一詞卻成了服事的暢銷用語。每個人都講異象！如果你像我一樣，被列在幾個大教會的郵寄名單上，特別是那些贊助領導者或牧師的會議信函，幾乎每一封都有異象一詞在對你尖叫。今天，如果我讀一本有關領導領域和教會增長方面的書，卻沒看見作者使用異象一詞或提及它的概念的話，我一定會很吃驚，並且滿腦子胡思亂想那作者是不是從別的時空轉移到二十世紀來的。

我寫過幾本有關服事的異象概念、核心價值概念、以及策略概念的書。¹

我確信，對那些會在二十一世紀為我們的世界帶來一個有意義的服事衝擊力的人，所有這些概念都很重要。但是，另一個很重要、卻被許多人忽略了的概念是，服事的使命。

這其實不是一個嶄新的題目。在為這本書找尋寫作材料時，我發現市面上有好些作者或多或少提過這件事。在《與成功有約》(The 7 Habits of Highly Effective People)書當中，史蒂芬·柯維(Stephen Covey)寫道：「身為企業顧問，主要任務之一，就是協助企業訂立可行的使命宣言。」²

在討論到一個領導者的品質時，彼得·杜拉克(Peter Drucker)寫道：「要緊的不是領導者的恩賜(charisma)，要緊的是一個領導者的使命。因此，一個領導者的首要工作是通盤思考並詳細說明整個機構的使命。」³ 我所扮演不同教會和宗派之訓練者的腳色，令我深信，一個靈活的服事使命跟一個清楚、富挑戰性的異象同樣重要；在某些情況裡，使命甚至更重要，尤其是對那些還處在擬想過程當中的領導者。確實，身為領導者的根本首要任務是將服事使命明定清楚，然後緊咬著它不放。

我曾說過，服事使命的概念在過去幾乎都被忽略了。問題有三部分。第一，就如「恩典社區教會」一樣，很少有教會給他們的牧者一個清楚言明、引人注目的使命。這其中有許多是北美的小教會，他們在第二個千禧年末第三個千年開始時，均處在掙扎求存的情況裡。在《新宗教改革》(*The New Reformation*)一書中，萊爾·謝勒(Lyle Schaller)寫道：「在一九九五年，所有新教的主日崇拜聚會，只有百分之五十的教會聚會人數平均達到八十五人，要不就更少。」⁴ 同樣的，有百分之八十到八十五的美國教會，處在停滯不前或衰退的光景裡。

這些掙扎中的小教會，主要的特徵是，他們的注意力較多擺在存在而非行動。存在是盡一切努力生存下去；行

動則偏向尋求成功。那些把他們的精力專注於存在的教會，比較傾向於不去思考採取什麼行動，也就比較晚才強調使命、異象、價值和其他一些重要的概念。

第二，基督教在有關使命方面的資料很缺乏；很少基督徒寫這方面的書。雖然市面上有像柯維和杜拉克等人論述使命的重要，但那只是他們書中眾多主題中的一個。非常少人談論如何為自己的生意或服事發展並寫下一項使命宣言。

第三，在論及使命、異象和價值的概念時，我看到一種混淆不清的情況覆蓋其上。我相信，有許多人在使用異象一詞時，事實上所講的是使命。在《領導雜誌》(*Leadership*)上，有一篇題目叫「各種異象」的文章，列出了橫跨全國的各種聚會裡所呈現十一個不同的異象宣言。⁵ 按我所了解的來看，這其中只有一項，或勉強可說兩項，是真正的異象宣言，其他的都是使命宣言，有些還把策略宣言也混在裡面。在《說到做到》(*Say It & Live It*)一書中，作者瓊斯(Jones)和卡漢能(Kahaner)也說：「許多公司團體將所有類型的哲學宣言，包括：使命、價值、異象、原則、信條、契約等等，都用『使命宣言』一詞來蓋括。」⁶ 我要說，價值、使命、異象和策略都非常重要，每一位牧者都應當發展和言明每一事項，但

要把它們各別分開來談。因此，在訓練領導者的時候，我會要他們寫下各別每一事項的宣言。因此，本書的目的是要幫助身為領導者的你，為你的服事發展並言明一個確定的、經過仔細思考的使命宣言。

在這本書中，我偶爾會引用一些俗世作家所寫有關使命的見解。我相信所有的真理都是屬神的，但不是所有神的真理都記載在聖經裡。雖然所有聖經所說的都是真的（約十七 17；提後二 15），但仍然有些真理是神選擇不記載在聖經裡的。如果祂把一切真理都記在聖經裡，聖經將會變成一本巨大、笨重不堪的書籍。我相信，有些俗世的資源是不知不覺地截取了神的真理；這是為什麼他們所說的，特別是在領導的領域裡的事，是真的。既然摩西聽從岳父葉忒羅的建議，而葉忒羅可能是一個不信耶和華神的人（出十八章），我也會聽從俗世作家談論像是使命這類有關領導者的事。不過，我當然會很小心地用神學的濾網來過濾他們所說的話。因此，我把這些俗世的著作當做是我的「葉忒羅」。

本書共分八章。第一章強調的是使命宣言的重要性，並提出九點理由，說明為什麼每位牧者都該有自己的使命宣言。第二章則精確定義何謂使命，如此一來，教會的領導者們就不會落入混淆的陷阱裡，把使命和其他重要的服

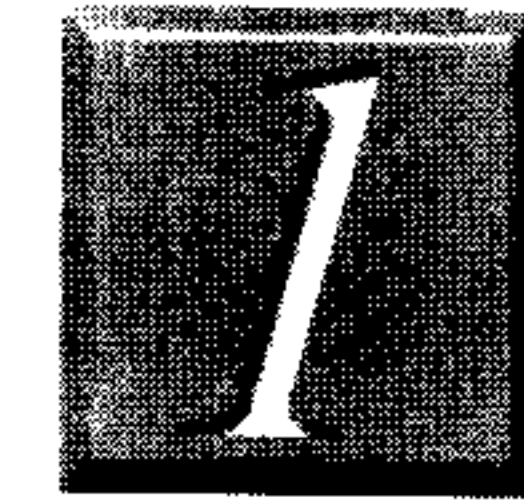
事概念混在一起。第三章繼續有關定義的討論，但強調區分兩個最常搞混的概念——使命和異象。第四章的內容是教導你如何為你的服事發展一項使命宣言。發展使命宣言的過程包含了四個 P，本章涵蓋了前三個：預備（preparation）、人員（personnel）和使命發展的程序（process of mission development）。關於程序，我提供了四個步驟，幫助你為你的服事量身打造合適的使命宣言。第五章的內容是有關使命的發展，並加上最後一個 P——產品（product）——也就是你的使命宣言。在此你可以測試你的使命宣言，看看它好不好用。必竟，如果沒有人明白或了解你的使命，那麼就算你有，也會跟沒有一樣。因此，第六章提出九個方法，使你能與你所服事的人溝通你的使命。第七章是幫助領導者，藉由仔細精確的服事策略，來實現他的使命。第八章提供的是洞察力，使你知道你的服事要如何保存其使命，不因日久制度化而枯乾。

最後，這本書所談的都是服事的基礎，如果使命不是代表第一項，那麼它就是服事的一、二、三項（第一項是核心價值，第三項是異象）中的第二項。然而，它會帶你回到基礎點——服事概念的最根基處——你不用為發現自己站在服事的刀鋒邊緣感到吃驚。在許多方面，你會像

個開拓先驅，旅行在一片尚無人知曉的疆土上。因此，為這趟旅途預備好自己，它不但會訓練你賦予你活力，並且會在二十一世紀以高衝擊力的服事挑戰你。

【註釋】

1. Aubrey Malphurs, *Developing a Vision for Ministry in the 21st Century* (Grand Rapids: Baker Book House, 1992). Aubrey Malphurs, *Values-Driven Leadership* (Grand Rapids: Baker Book House, 1996). Aubrey Malphurs, *Strategy 2000* (Grand Rapids: Kregel Publications, 1996).
2. Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Shuster, 1989), 139.
3. Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization* (New York: Harper Business, 1990), 3.
4. Lyle E. Schaller, *The New Reformation* (Nashville: Abingdon Press, 1995), 43.
5. Mary Ann Jeffries, "A Variety of Visions," *Leadership* 15, no.3 (Summer 1994): 35.
6. Patricia Jones and Larry Kahaner, *Say It and Live It* (New York: Doubleday, 1995), 263.



使命的重要性

使命之所以重要的九個理由



1 使命的重要性

使命之所以重要的九個理由

16 布朗牧師離開這場談領導的研討會之後，深深相信他必須為自己的教會發展一個充滿活力的使命。是什麼讓這場研討會值回一百五十美元的報名費？至少有一件，講授這場研討會的那位神學院教授，他用九個理由說明為什麼使命對教會或教會機構的服事生命極為重要。對布朗牧師而言，這張列出來的單子，提供了他在拼圖般的事工中所缺那最主要的一片。

事實上，使命對服事何以重要的理由，可說是不勝枚舉。沒有一張單子能完全列出任何不可或缺的服事概念。不過，研討會提供的九條主要項目，緊緊抓住了布朗牧師的注意力。本章將提供你這九個理由，幫你省下參加一個領導者研討會所要花的時間和金錢。

一、使命決定了服事的方向

據說，彼得·杜拉克說過：「如果你不知道自己要往哪裡去，任何計劃都可做。」另外，謠傳前紐約洋基隊捕手尤基·貝拉（Yogi Berra）有一回講：「如果你不知道自己要去哪裡去，你可能就在某個地方停下來。」在這兩

人獨一無二的表達方式裡，他們都在強調，生命擁有方向對一個人有著極深遠的重要性。這話不但對個人而言是真理，對社會機構也是，不管這機構是教會還是教會機構。

如果你想做個領導者，知道自己要往哪裡去是很要緊的。一個成功的領導者是一個成功的方向設定者，而設定領導者方向的關鍵點在於他/她的使命。當一切都定案之後，就是服事的使命來決定服事的方向。領導能力的展現，根基於清楚言明一個充滿活力的中心使命，然後去推動它。是使命提供了目標，讓服事可以朝目標前進。對使命的清楚了解，可以幫助教會機構回答方向的問題：我們要往哪裡去？或我們要去哪裡？如果你不知道自己要往哪裡去，那麼尤基說的很對：「你可能就在某個地方停下來。」還有另一個可能是，你無處可結束。

▼▼▼
如果你想做個領導者，
知道自己要往哪裡去是很要緊的。

▲▲▲
聖經中的領導者都展現了很強的使命感。舉例來說，摩西被一股熱情所驅動，他的使命是帶領以色列人脫離埃及人的轄制（出三10）。同樣的，約書亞、但以理和尼希米，也都有自己的使命。救主的服事也是源自於祂的使命

(可十45)，保羅經由他一生的服事見證了一個充滿熱情的志向(羅十五20)。在本書第二章為使命下定義時，在這一點並其他相關事項上，我會做更多的討論。

今天美國之所以有百分之八十到八十五的教會落在困難中，我相信主要原因在於他們沒有一個清楚、促使人行動的使命——他們不知道自己是往哪裡去、或該往哪裡去。他們若不是沒問有關方向的問題，就是問了卻無法回答。沒有使命，就是在生命中沒有目標或方向。對某些人來說，這代表了安全。這讓我想到一個人將格言之箭射到牆上，然後抓起一罐油漆，跑到牆前，繞著箭頭周圍畫出紅心。沒有使命，讓失敗變得比較容易承受——誰敢說你沒射中紅心？不過，沒有使命，會在許多方面保證你的服事失敗。

一個焦點清楚的使命宣言，是為弓箭手和所有其他可能射出服事之箭的人在牆上提供了一個目標。它告訴大家，那就是我們要去的地方。一個清楚、充滿活力的使命提供了好幾個目的。第一，它幫助局外人決定自己是否要加入該項服事。舉例來說，如果一所教會因為人的看法不同而朝著不同的方向前進，那麼沒有一個使命能適用。如果有人想要加入任何一邊，都會是錯的。服事和人會把自身拉向不同的方向，久而久之，將導致分裂。

第二，藉由在牆上畫出一個清楚、定義良好的目標，可使參與服事組織的每一個人都知道自己的力氣要花在哪裡。使命讓人把精力集中在他們打算要完成的事上。缺乏使命，會使人把服事的精力分散在好些不同的方向上，削弱了成果。長此以往，人們會識破結果，於是花的事工上的力氣就愈來愈少。最後的下場是事工被維持著，但所花的力氣只足以保持該事工不消失而已。

最後，一個方向清楚的使命，通常意味著比較會有成效，因為你開始做的時候心裡就知道結果了。你不是在黑暗中盲目射箭。使命讓人知道要完成的是什麼，並讓人沒什麼理由反對去達成它。

二、使命會使服事的功能系統化

使命會隨其方向幫助一項服事系統化，或精確斷定它的任務是否合乎聖經。使命回答了**功能**的問題：我們應該完成什麼？本組織的存在是要執行什麼功能？神呼召我們出來完成的主要事工是什麼？我們打算為神和為我們的人做什麼？使命表達出目的。它摘要並陳述一所教會最主要的聖經任務。使命會決定自身所尋求要獲得的結果。

不過要小心的是，功能的問題不是：我們在做什麼？雖然這是一個領導者必須要問的重要問題，特別是身為領

導的人常常在做計劃與評估，這問題仍然不是使服事功能系統化的關鍵。每一項事工，如果不是做的好，就是做的不好，再不就是不好不壞。功能的問題是：我們應該做什麼？這對任何教會或領導團隊都是一個嚴肅的問題。它會抓住他們的注意力，讓他們停下來做個神學性的思考，看看自己應該怎麼做，而不是單單埋頭苦幹。這問題同時也帶有危險性，因為它會讓人對一項事工所抱持不同的、先後的目的，浮上檯面。

對任何服事而言，功能問題是一個基本問題。它是奠基工程。它是服事步驟一、二、三的一部分，所有的事工，從開始一直到結束，都應該定期問問這個問題。每當你問這問題，它就會保持你的服事向著目標。不過，從我和各教會及不同宗派一起同工的經驗中，我發現絕大部分的人不是沒問就是不問功能的問題。這表示他們當中有許多人不知道自己是在做什麼，或他們應該要怎麼做。惟一例外的是那些把自己的生活投注在建立教會的人。在某種程度上，他們是被迫去處理他們主要的任務。我在達拉斯神學院的功能之一是，訓練建立教會的人。我得確定他們對自己未來所要建立的教會都問了也回答了功能的問題，因為有些人可能會在建立的過程中忽略了功能。

▼▼▼
功能問題是一個基本問題。

它是奠基工程。

它是服事步驟一、二、三的一部分。

▲▲▲

在建立教會的過程中，絕大部分教會考量的是容納的人數，由八十五到兩百個人，我發覺鮮少有人能清楚回答功能的問題。如果有人曾經在過去、或在服事建立之初問過，答案恐怕也老早就忘記了。功能的問題會引發許多討論，教會應當具備什麼功能的各種意見會浮現出來。聽聽董事會中一群非神學專家討論教會合乎聖經的功能，會令人十分驚訝。有許多人甚至連個頭緒也沒有。更令人驚訝和產生警悌的是，牧師或教牧人員（他們通常都已從神學院畢業了）在討論中也經常說不出個所以然來。

二十世紀末的今天，許多教會之所以處在停滯或衰退狀態的主要原因，依我的看法，是因為他們不了解自己最主要的任務和功能。有些教會是不知道自己要往哪裡去，有些則是同時朝著幾個不同的方向前進。一個顯見的例子是，一所教會視自己惟一的功能為傳福音，另一所教會則看自己惟一的目的是教導。當我和他們碰面，問他們基本的功能問題時，他們絕大部分不是一頭霧水，就是掙扎了

半天還說不出個所以然來。這是因為對許多教會來說，一個合乎聖經的功能早就已經遺失了。在向前邁進的路上，他們變成十分忙碌於事工，而沒有花時間想想他們應該要怎麼來服事。

擁有一個能使服事功能系統化的使命，有下列幾項好處。首先，不論是基督徒還是非基督徒團體，使命決定一個組織的位置。人們知道教會是立在什麼根基上。其次，使命為服事灌輸了意義；它說明我們所做之事的重要性與價值。第三，一個合乎聖經的使命會強迫教會在注視自己內部的信徒時，不忘向外看看她的鄰舍。第四，使命決定了一項服事何以能為它的團體帶來改變。

三、使命為服事的未來集中了焦點

我們現在曉得了，每一項服事都必須詢問與回答以下兩個問題。一是**方向**的問題：我們要往哪裡去？一是**功能**的問題：我們應該要做什麼？這兩者都指向服事的未來。使命如同異象一般，所做的都是有關未來的事。一個清楚、符合聖經的使命，會給教會或機構的服事的未來帶來焦點。

保羅在腓立比書三章 13~14 節寫道：「弟兄們，我不是以為自己已經得著了；我只有一件事，就是忘記背後，

努力面前的，向著標竿直跑，要得上帝在基督耶穌裡從上面召我來得的獎賞。」保羅這話的重點是要我們放眼未來，而非活在過去。我相信一個合乎聖經的遠景是要我們從過去——包括好的和壞的——學得教訓，而非活在過去。如果人在嘗試往前進的同時又活在過去，就算做得到，也是很矛盾的。這就像開車上路卻兩眼盯著照後鏡看，這太難也太危險了。服事要朝向未來，這是個命令。

可是你的服事如何能預知未來呢？除了聖經的預言以外，有誰能夠知道未來是什麼樣子？正確的答案是，你不能預知未來，但你可以預先決定你的事工的未來。有人說過，預知未來的最佳辦法是，創造未來。創造你事工的未來的辦法是，發展出一個充滿活力、符合聖經的服事使命。是使命那有系統而確切的陳述，界定了教會或教會機構所想要的或喜歡的未來情形。

▼▼▼
預知未來的最佳辦法是，創造未來。

▲▲▲

身為領導者的人一定要了解一件事，服事本身一定要創造出自己的未來，或創造出某人或某事的意願。當一條船離開停泊的港口，它知道自己要往哪裡去，因此它可以預知自己的未來。但是，如果引擎發生故障，這條船就可

能到不了目的地。這是這條船最脆弱又無法決定自己未來的時刻；接下來，潮水和風會把這條船推往不同的方向，最終的結果是四分五裂葬身海底。一項沒有使命的服事，就好像這條殘廢了的船一樣。如果一項服事沒有界定自己的未來，那麼，教會中任何有權力的人、或市議會、或聯邦政府，甚至撒旦，都可以來坐在該事工的駕駛座上。

一條有效的使命宣言不但描述出一個組織的模樣，其所設定的高度熱望，也形容出它想要成為的樣式。藉由向每個人指出服事所想要的未來，可以召喚出神所賜予每個人的創造力。有效的使命宣言能增強這種信念，即所有的人都參與在創造事工組織的重要過程中。參與在創新與設計使命當中的人，需要知道他們的服事不單存於現在，還必須能存於將來。是什麼固然重要，更重要的是**能成為什麼**。

四、使命提供了做決定時的支柱

一個充滿活力的使命，不單會將焦點集中於服事的未來，它還設下重要的界線。它決定了教會或機構做和不做什麼，它幫助他們對某些事說好對某些事情說不。使命對服事而言，就像探險家的熱情、旅行者的地圖、船的方向舵，以及機械師的支柱。它為思考提供了框架；它是做決

定時的標準或準繩。一方面，它超越今日；另一方面，它又引導並賦予今日活力。如果一所教會的使命是造就門徒（太二八19~20），那麼，教會所做的每一件事，都必須在其特定的方式上對造就門徒有貢獻。如果該件事情與造就門徒無關，你就別做。

每一項服事都會隨著屬靈疆域的變化而經歷困難和瓶頸。當教會需要做一些困難的決定時，他們可以依賴使命宣言來幫助自己渡過這段複雜的時期，而不需要花很長的時間、或用分配的方式，來討論服事遇到不同狀況時要如何處理。使命宣言應當要告訴你該下什麼決定，如何採取行動。第一件要決定的事是，我們的使命是什麼？或我們應該要做什麼？第二件要決定的事是，這個計劃（新的服事、事工等等）是增強還是損害我們達成使命？

▼▼▼
使命是標準，引導所有的決定。

▲▲▲

一個清楚、定義良好的使命，可以保護牧師和教會不涉入離題的活動。你會發現，有些誠意善心的人——甚至就是長執會成員——會來建議牧師或教會應該做這個或做那個。他們之所以這麼做，是因為某些人對教會或教會的領導者有自己的看法想要達成。雖然有許多很好的活動可

能會成為教會以後一項重要的事工，但是你沒有時間或人力去做所有的事情，神也不期望你這麼做。畢竟，那些企圖參與太多活動的教會或領導者，結局通常很狼狽。你必須下決定，哪些活動或事工是符合你的使命宣言的。如果有哪個特定的會友來質問你為何沒有參與某個你認為不合適的事工或委員會時，你就可以把使命宣言指給他/她看。

使命的用處要像一本指南，不但為你的組織定出主要的活動和事工，並且也引導你每一天在工作中所做的決定。使命的作用像一張濾網，幫你濾掉不必要的東西。平均每一天發生在服事上的事實在太多了，你可能迷失在跟使命不相關或有一段距離的目標和瑣事上。它們會分散你對主要目標的注意力。任何對邁向服事目標沒有貢獻的事，不管它有多特別，都應當質疑並濾掉。

五、使命激勵服事合一

聖經非常強調基督徒合一的重要性。救主在約翰福音十七章 20~23 節的禱告中祈求，所有的信徒能夠合而為一。我們完全合一的結果是世人將會相信父真的差了子來。

我不但為這些人祈求，也為那些因他們的話信我的人祈求，使他們都合而為一。正如你父在我裡面，我在你裡面，使他們也在我們裡面，叫世人可以信你差了我來。你所賜給我的

榮耀，我已賜給他們，使他們合而為一，像我們合而為一。我在他們裡面，你在我裡面，使他們完完全全地合而為一，叫世人知道你差了我來……。

保羅在地方上建立教會時，也同樣強調基督徒合一的重要性。在以弗所書四章 3 節，他勸戒那些在以弗所教會的信徒並所有後來的人，要盡一切可能維持合一：「竭力保守聖靈所賜合而為一的心」。隨著這項勸戒，他接下去在 4~6 節列了七項吸引人的合一要素：「身體只有一個，聖靈只有一個，正如你們蒙召同有一個指望。一主，一信，一洗，一神，就是眾人的父，超乎眾人之上，貫乎眾人之中，也住在眾人之內。」

一個能有力鼓勵大家合一的關鍵成分是，擁有一個充滿活力、促使人行動的使命宣言。釐清你的服事使命，可以剔除你工作上很大一部分不必要的衝突，並能引導所有的討論與活動產生豐富的結果。一個清楚的方向會給組織的成員提供一個合一的主題，會將他們聚合在一起，像是一個小組或團隊。它會定出服事要努力奮鬥的範圍，規劃出未來要行經的路程。這會產生協調合作的概念與結果，為教會或機構的服事加添動力。事實上，任何一個會為基督得勝的組織，其領導者與成員在對想要達成的未來，不可能沒有一個基本一致的共識。

▼▼▼
一個清楚的方向會給組織的成員提供一個統一的主題，
會將他們聚合在一起，像是一個小組或團隊。

▲▲▲
一個沒有單一的、意見一致的使命宣言的服事，其結果都將四分五裂。當一群會眾朝不同的方向前進時，它會失去單一方向所提供的焦點和動力。最後，它能夠為基督完成的實在不多。教會機構運動從一九六〇年代到一九八〇年代初期之所以能夠繁茂興盛，原因之一是它將焦點集中在單一的使命上，像是傳福音、門徒訓練等等。而教會之所以不興旺的原因之一是，缺乏一個清楚的、策略性的方向。沒有人知道或了解他們應該要做什麼。人們不知道自己相信什麼，所以他們離開教會，跑到一些有清楚信仰系統和方向的組織去，像是教會機構。

在人們加入成為你的事工的一員之前，先確定他們了解並認同你的使命、核心價值與策略。每一所教會都有自己獨特的文化，那些轉移到你教會裡來的人，都會帶來一堆文化包袱，其中有好有壞，都是他們在過去的年日裡從以前的教會收集來的。如果他們加入你的教會又不認同你的使命，那麼，保證你一定會衝突四起。

小教會通常傾向忽視這類的危險，因為他們需要有會

友來維持繼續下去，因此當一位可能成為會友的人不同意他們的方向或核心價值時，他們可能會想別的辦法。然而他們必須認清一件事，這些人在小教會中所造成的影響，會比在大教會中大得多。你為什麼要自找麻煩？當那些人想要成為你事工的一員卻又不同意你的方向時，你最好幫他們也幫自己一個忙，告知他們哪裡有一個朝向他們所要的方向前進的事工。

六、使命歡迎有助益的改變

為你的服事維持著一個鼓舞人行動的方向，不總是一件容易的事。理由之一是，組織中的事或環繞著組織所發生的事，都以非常危險的快速度在改變著。事實上，我們活在一個變化空前極劇的時代，差不多就像初代教會的情況。這像一個表演者在鋼索上保持平衡一樣，整個西方文明正在兩個紀元之間搖搖欲墜。未來趨勢專家歐文·托富樂（Alvin Toffler）曾把一九五〇到二〇二〇這段時間標示為「歷史的關鍵」，在這段時間裡，一個主要的模式發生了變化，一個新規則從過去破繭而出，社會朝向新的紀元前進。另外有些人形容這段時間猶如「浪潮時代」，那些沒有準備好的人，將發現自己被浪潮流猛推上岸，撞在岩石上摔得粉碎。

這些說法證明了這是一個對服事充滿了偉大挑戰與機會的時刻，同時也是一個充滿了危險的時刻。雖然有許多教會認為所有的改變都是不好的，沒有什麼能夠超越真理；但對服事來說，有些改變是好的，有些是不好的。有些改變能幫助你的教會，有些則會傷害你的教會。成功的關鍵就在一個機構並其領導者所做的選擇上。當變化發生的時候，機構並其領導者必須要很快分析和了解變化的種類，然後決定哪些是對組織有益，哪些是有害的。

可是一個領導者怎麼知道哪些變化是對服事有助益，哪些又是有害的呢？他/她怎麼知道什麼要改什麼要保留呢？再一次，關鍵在於擁有一個清楚、果斷的使命。一個沒有方向的組織是無法回答問題也無法生存的。惟有擁有一個仔細思考清楚、由雙方同意而成立的使命的教會和教會機構，才可能在這危急存亡之秋當中存活下來。在這樣一個險惡的時刻裡，使命將成為教會或服事機構的引導，在變化洶湧的浪潮中渡過險阻的岩石，找到始終存在的友善趨勢。當領導者一旦分析好並了解某個特定變化的含意之後，他們一定要問：這個改變會在達成我們符合聖經的功能上幫助我們還是妨礙我們？這時使命就要像一個過濾器，過濾傾洩而下的每個改變。那些通不過的要拋棄，通過的要保留下來。

▼▼▼
惟有擁有一個仔細思考清楚、
由雙方同意而成立的使命的教會和教會機構，
才可能在這危急存亡之秋當中存活下來。

▲▲▲
若你想知道二十一世紀的新科技會如何影響我們的生活與服事的話，讀比爾·蓋茲 (Bill Gates) 所寫的《擁抱未來》(The Road Ahead) 是個好的開始。建立了世界上最成功的公司：「微軟」的老闆蓋茲，在這本十分重要的書裡為我們指引了一條資訊的高速公路 (the information highway)，給了我們他的異象並他所相信未來所要給我們的東西。他深信我們正瀕臨跨越科技的門檻，它將一舉永遠改變我們購物、工作、學習與溝通的方式。正如個人電腦在二十世紀末所引發的大舉革新，資訊世代的工具——它們正在一一成真——幾乎會在每一件事上都改變我們下決定的方式。

資訊高速公路可以提供教會讓神的國度在這世上向前邁進。但是，如果以為所有這些科技都是好的，那也很不切實際。問題會隨著資訊高速公路的開展而浮上檯面，一如個人電腦所浮現出來的問題。我們這些做領導的，要如何洞悉以最好的方式來善加利用新科技？答案是上高速公

路走一趟，不過走的時候不是拿眼罩把眼睛矇起來，而是將一張合於聖經的濾網放在我們面前。這個濾網就是我們的使命宣言，其根基是神永不改變的話語。

七、使命會修正服事的策略

一個組織的使命直指它未來的方向，並表明它所要達成的事。不過，供應整個架構體系去確切達成使命的，是該組織的策略。使命引導並修正服事的策略，二者彼此互相依靠。每一項策略都當始於一個簡潔明瞭的使命。攤開在使命面前的永遠是策略，惟有像使命一樣好的策略，才能驅動並鑄造使命。我要再說，如果你不知道自己要往哪裡去，那麼任何一條路都可以帶你走到一個地方。教會的使命是馬太福音二十八章19~20所命令的大使命，而早期教會的策略可在使徒行傳中找到，包括始於使徒行傳十三章的三次傳道旅行。



攤開在使命面前的永遠是策略，
惟有像使命一樣好的策略，才能驅動並鑄造使命。



彼得·杜拉克寫道：「當一筆生意來了的時候，策略決定了什麼是要緊的行動。策略會要求知道：『我們經營的是什麼事業，我們應該怎麼做。』」¹ 使命定義了什麼是

我們的事工，並這事工應該怎麼執行。使命提供策略在系統化時的前後關係。不過，一個好策略無法修正一個有缺陷的使命。舉例來說，我的經驗是，今天教會中有一大批人，特別是那些年齡六十五歲以上的人，認為教會和牧師的存在就為服事和照顧他們。雖然改教運動修正了一個有缺陷的救恩論（當靠信心得救），卻在一個有缺陷的教會學（認為神父或牧師是為了服事事工而存在的一個不合聖經的觀念）上沒修正多少。當教會圍繞著這個不合聖經的使命來發展他們的策略時——有許多教會已經這樣做了——他們就終止了教會應有的功能。走到這一步，他們已經變成了一所養老院，不該再稱自己為教會。

八、使命提高服事的果效

除了先知耶利米以外，我不知道有哪個人會在開始他的服事時就期待失敗的。當然耶利米所遭遇的是神的計劃，不是他自己期望如此。如果你調查一下整個北美的各類事工，不管大小，你會發現，那些證明自己既有果效又對神的國度具有大影響力的事工，每個都有自己獨特、焦點集中清楚的使命。所有好的表現都始於擁有一個清楚的方向。這對初代教會是真理，對今天的教會也是。那些已經訂定並真正活出他們的使命宣言的教會，是那些在自己

的社群中為基督做了不一樣的事、能把手放下了的得勝者。

▼▼▼
所有的好表現都始於擁有一個清楚的方向。
▲▲▲

我一點都不驚訝彼得·杜拉克在經營事業的世界裡觀察到差不多一樣的情況。他寫了下面這段話：

經營事業的目的和事業的使命很少被好好的思考過，或許這是企業受挫和事業失敗最重要的單一原因。相反的，在像 *Telephone Company* 或 *Sears* 這類傑出的事業裡，成功往往仰賴於在一個大範圍中、清楚又審慎地質疑：「什麼是我們的事業？」然後深思熟慮徹底地回答這個問題。²

對於這種成功，我想有部分的解釋在於這項事實——使命表達了一項事工或事業的底線——真正重要之事，而人們會願意將自己委身在真正重要的事上。這會直接影響組織或教會的廉正性，即使要以寡敵眾，該機構的意願仍是活出它的使命。

如果一所新教會抱持著會眾靈命要有長進的希望的話，那麼在一開始就得把使命定對。一所教會的使命在一開始就定好，比日後才來等候和嘗試要來的容易。問題在於，不是每個人都是教會的計劃者，或在新事工開始時就

參與其中。結果是那些發現自己在領導和牧養一個掙扎求存的教會的人，必須去尋找教會的使命。通常的情況是，這類教會若不是沒有使命，就是有個定義不清的使命。因此，領導者的工作就是帶領教會發展出一個定義清楚、符合聖經的宣言。

九、使命便利評估工作的進行

多年來，我在達拉斯神學院所開教會規劃的課程，在同學間十分受好評。我深信這課之所以受到好評，原因之一來自選課學生所做持續、建設性的評估。由於我是學院的終身聘雇人員，我的課要好幾年才會被要求評估一次。我個人的政策是，要求我的學生每學期都對我和我的課程做評估。為什麼？因為這是我改進教學和課程內容的主要方法。對一些從學生而來的、充滿創意與才能的點子，我始終深感驚奇。

我曾牧養過兩所教會，並擔過一些教會在過渡時期的牧養工作。但我不記得有人正式評估過我的領導能力，或將教會的事工當做一般組織來進行評估。（我沒將不快樂會友偶發的牢騷和那些在星期日午餐會上把牧師痛批一頓等類的事包括在內。）教會若是無法評估會眾並自身在一項事工上的影響力時，她對自己是非常不義的。所要評估

的不只是事情做完了沒有，還要評估完成的夠不夠好。雖然沒有人或機構會喜歡處在仔細審查的顯微鏡底下，但就長遠來看，評估提供了進步和防衛。

▼▼▼
所要評估的不只是事情做完了沒有，
還要評估完成的夠不夠好。
▲▲▲

在哥林多後書十三章5節，保羅命令哥林多的教會：「你們總要自己省察有信心沒有，也要自己試驗。」整卷哥林多後書，保羅從頭到尾提出要詳細審查他自己和他的服事。哥林多人該同樣這麼做的時候到了，他們所活出來的符合他們所傳講的信心嗎？

一個人要站在什麼基礎上來評估教會呢？我會說，使命是評估的準繩。當我們說明一個能促使人行動、符合聖經的使命時，它會迫使我們看重自己，採取與使命一致的行動與服事方式。我們一旦創造出一項使命，與同工並圍繞在事工周遭的群體溝通好，它就成為評估我們一切所言所行的基準。使命所展現出來的力量是，它迫使組織對所採取的所有一切行動，都要負責任。

【摘要】

使命之所以重要的九個理由
1. 它決定了服事的方向。
2. 它使服事的功能系統化。
3. 它將焦點集中於服事的未來。
4. 它提供了做決定時的支柱。
5. 它激發服事的合一。
6. 它歡迎有助益的改變。
7. 它修正服事的策略。
8. 它提高服事的果效。
9. 它便利評估工作的進行。

思考與討論問題

1. 讀完本章之後，你是否認為自己的服事需要一個充滿活力又促使人行動的使命呢？為什麼需要或不需要？這九個說明使命之所以重要的理由中，對你而言，哪一個最重要？為什麼？
2. 你的服事擁有一個清楚的方向嗎？有沒有人把這方向用白紙黑字寫下來，或試過用任何別的方式表明出來？你的同工群中，每一個人都知道這個方向嗎？有多少人知道？他們是如何知道的？
3. 你的服事的功能是什麼？或說它應該要怎麼進行？領導團隊都同意它的功能嗎？它在做它該做的事嗎？請說明。

4. 你的服事想要一個什麼樣的未來？該事工打算要預先決定自己的未來嗎？為什麼要或不要？如果不發展一個定義出服事之未來的使命的話，會有什麼結果？
5. 會影響你服事的現狀與未來的決定，是由誰來下？你的服事如何下這些決定？這個過程出過什麼困難嗎？請說明。
6. 你的服事是由合一來表明的嗎？如果是，這合一是來自一致同意還是來自妥協？你會比較喜歡哪一種？
7. 你的服事擁有一個清楚、有效的策略嗎？如果是，在組織中的人知道並明白該策略嗎？他們能夠對這策略完全陌生的人有條有理地加以說明嗎？
8. 你同意北美的教會正在遭受史無前例的改變嗎？若是，在過去五年來，你觀察到什麼改變？這些改變影響了你的事工嗎？如何影響？你的組織對改變處理的好不好？
9. 你會將自己的服事評定為有果效的嗎？為什麼會或為什麼不會？那些參與這項事工的人會評定它是有果效的嗎？參與你事工的同工知道服事的底線是什麼嗎？
10. 你的服事有定期做自我評估嗎？若是，由誰來做評估？你認為該評估是幫助還是阻礙了事工？為什麼？

【註釋】

1 Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper and Row Publishers, 1973), 75.

2 同上，78。

2

使命的定義

第一部分：我們到底在說什麼？

2 使命的定義

第一部分：我們到底在說什麼？

賴瑞·布朗牧師離開探討領導的研討會之後，深信他的教會需要一個充滿活力又合乎聖經的使命。他興奮極了，迫不及待要告訴長執會他所學到的東西。星期五回到家他立刻抓起電話打給所有的長執，請他們星期天聚會後留下來跟他碰個面。他覺得他得打鐵趁熱，趕快說服他們擁有一個使命的重要性。他亟需他們的支持，如果他們想改變教會的現況的話；而他們必須改變現況，否則，他知道自己一定會跳槽到更好的地方去。

他所考慮的是，長執們可能不了解教會需要一個清楚的方向，因此不會像他如此迫切地反應。研討會在會前寄發的手冊上建議牧師帶長執一同參加，因為過去有太多牧師是自己一個人去，等他們回教會跟長執討論時，換來的反應是打呵欠伸懶腰，不明白牧師為什麼這麼興奮。布朗牧師的問題是，他是最後一分鐘才決定赴會的，那時他的長執們都已經安排好自己的計劃了。所以，他得為這種結果負責。

且容我們假設，長執們同意布朗牧師的看法，決定教會需要發展自己的使命。確切而言，他們需要發展的是什

麼？一個組織的使命的定義是什麼？本書第一章是想說服你需要為你的服事發展一項使命，希望你像布朗牧師一樣，已經被說服了。但我並未闡明我到底是在說什麼。在這一章，我首先要說明使命不是什麼。這一點很重要，因為對什麼應該包含在定義裡，常有許多混淆不清的看法。其次我會準確定義什麼是使命。最後，我會列出三種不同類型的使命。

使命不是什麼

你不妨試著詳細說明一個組織的使命，不管這組織是教會的事工團體、教會機構的事工團體、或是一家公司，恐怕都是件困難的事。誠如本書引言所提，最主要的原因在於其他一些重要的概念，像一項服事的價值、異象、策略、定義以及目的，常常會跟使命混為一談。

使命不是中心價值

許多人常把一個組織的使命和組織的中心價值混為一談。華盛頓郵報(*The Washington Post*)上有篇文章，作者就把嬌生化學製藥公司(Johnson & Johnson)的使命和該組織的中心價值混為一談。¹ 一個組織的中心價值或信條，所回答的是**為什麼**：我們為什麼要做我們所做的事？這些中心價值或信條很重要，因為它們驅動一項事工或一

家公司。組織所下的每一個決定，所解決的每一個衝突，所花的每一分錢，都是由中心價值或信條來命定。

使命回答的是**什麼**：我們到底要做什麼？中心價值為我們要做什麼提供了理由。使命隨著價值的優先次序與發展而定。使命將我們的中心價值導入事工，它是我們最深處的、驅動我們的價值的表達。

對所有的教會而言，這項偉大的使命記載在馬可福音十六章 15 節。但是中心價值會隨著教會的不同而有所改變。舉例來說，耶路撒冷教會的中心價值可以在使徒行傳二章 42~47 節找到，是由講道、傳福音、禱告、團契、撥餅、讚美和敬拜等等所組成。

每一項服事都有其中心價值，價值也可能有好有壞。事實上，整個北美有許多教會的問題是，她們現在沒有、或從來就沒有自己的使命。

使命不是異象

另一個常被大家拿來跟使命混為一談的概念是異象。從我所聽到有關異象的談話，檢驗異象的宣言，並閱讀有關異象的文章當中，使我相信，使命比其他任何基本服事概念更多跟異象混在一起。很明顯的一個例子是我在本書引言中所提的，一篇在《領導者》(Leadership) 雜誌上標

題為「不同種類的異象」的文章。之所以會有這些混淆，是因為許多大家常談的異象的重要性，同樣也是使命的重要性。兩者都是很重要的概念，都是任何服事的關鍵，都值得我們關注。結果，有好些領導者認為是異象宣言的宣言，其實是使命宣言；把兩者混為一談，只會使它們在組織中所扮演的各別重要功能，變得更加混亂不清。

▼▼▼
許多大家常談的異象的重要性，
同樣也是使命的重要性。

▲▲▲

要解開這種糾纏不清的情形，要問兩個問題。第一，使命和異象的宣言有什麼相同的地方？第二，兩者又如何不同？弄清楚這兩個問題，對了解異象和使命的概念，和兩者對服事機構的重要性，十分重要。因此，我要把這兩個問題擺到下一章來談。

現在，我主要的目的是顯示使命如何不同於異象。從形成的過程上來看，使命理當先於異象。首先，使命發展出來之後，它才能與異象溝通。當你去向你服事的目標團體展示異象時，它就是使命所展現出來的樣子。不過，實際經驗是，兩者都有可能是先被展現的那一個。雖然按照道理來說，一個要在另一個之前，可是實際執行時不一定

真是如此。人的天性和創造過程不總是按我們所認為該有的方式來運作，有好些不同的領導者堅持，對他們而言，是異象在先。

使命不是策略

第三個讓某些人拿來跟使命混為一談的概念是策略。我要再說，使命決定了服事應該做什麼。使命是任何服事的最中心點，是神呼召一個組織出來完成的任務。但是，策略是真正的執程序，它決定了一項事工如何能完成它的使命。使命回答的問題是，做什麼？而策略回答的問題是，怎麼做？

▼▼▼
策略是決定一項服事如何完成其使命的程序。
▲▲▲

使命在策略的形成上有著決定性的作用。因此，按理而言，使命當形成於策略之前。沒有使命，策略幾乎可說是無的放矢，並且常是白費力氣。不管服事本身是否意識到策略的存在，每一項服事都有自己的策略。它可能是個好策略，也可能是個糟糕的策略。然而，有些策略所處的位置是完成一個組織的活動，不管這組織是強盛、是停滯、或即將倒斃。

在這種情況下，也許暫停下來回頭複習一下我們前面學過的，有關服事元素的重點並它們彼此間的關係，會很有幫助。我由事工組織的中心價值開始。先談價值，因為它們影響所有其他重要的服事元素（見圖2.1）並賦與這些元素活力。隨在價值之後的是一所教會或教會機構的使命，該使命反應出那些價值。按順序來說，使命指導異象和策略。不過在某些個案裡，異象會先於使命，但策略卻永遠不會先於使命。你無法完成你所沒有的東西。由策略來完成異象是可能的，但這種做事方法實在太奇怪了。若由策略來完成使命，情況會好的多，因為兩者都是做計劃的工具，而異象比較是以傳遞為目的。一項使命配了一個糟糕的策略，會變得沒有效力；一個好策略若碰上一個糟糕的或不存在的使命，這策略也英雄無用武之地。

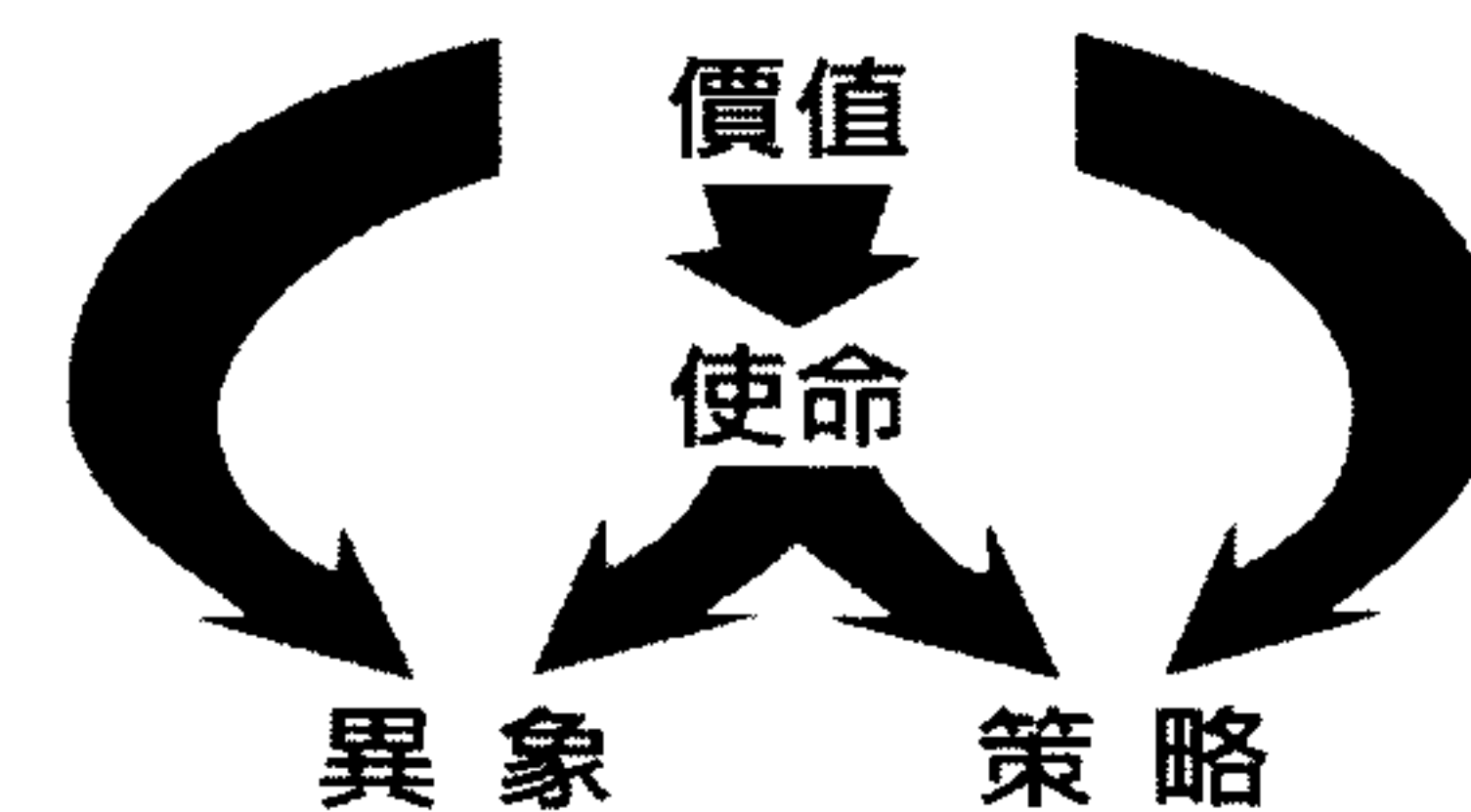


圖 2.1

使命不是定義

還有一些人把服事的使命和服事的定義混為一談；他們可能會把教會的使命等同於教會的定義。定義闡釋一個組織——比如教會——是什麼。定義所考慮的是組織的本質或存在。舉例來說，曾經有人審慎地指出，教會是人而不是一棟建築物。教會的本質是那些自稱為信徒的人在基督裡的團聚。

使命定義一個組織的設立是為要完成什麼事。使命所考慮的不是組織的本質——它是什麼，而是組織的功能——它做什麼。有些定義會包含一個功能的宣言或本質的宣言。舉例來說，教會可以定義為一群自稱為信徒的人在基督裡的團聚(本質)，這群人的存在是為要完成基督所交付的大使命(使命)。然而，使命不應該包含定義的宣言，也不該包含功能的宣言。這麼做只會讓使命變得混淆不清。

使命不是目的

市面上討論組織使命的書不多，在可見的幾本探討這主題的書中，又把組織的使命和組織的目的視為相同。絕大部分的書甚至不打算討論這一點，只簡單做個假設。舉例來說，彼得·杜拉克寫道：「非營利機構是為了他們的使命而存在。他們的存在是為了解社會和個人的生活變的有所不同。他們是為了自己的使命而存在，這一點千萬不

可忘記。」²

但是，我卻看見一項服事的使命與目的，兩者間有些不同。首先，像教會這樣一個基督徒組織，其目的在言明她為什麼存在，教會為什麼會在這裡。一個組織的使命在確認它到底該做什麼，而不是它為什麼存在。目的所回答的是**為什麼**；使命回答的是**什麼**：我們在做什麼？我們服事的目標是什麼？我們所瞄準的是什麼？

其次，對服事而言，**目的**一詞比使命含有某種更基本、更促使人行動的意思在內。目的不單單是一個組織所瞄準的目標或一項服事所前進的方向，目的乃是一個組織之所以存在的全部理由。教會或教會機構的事工本身不是目的；它所要達到的一個更大的目的是——榮耀神。對「我們到底要做什麼？」的答案是馬太福音二十八章19~20節所說的大使命。那是教會的使命。對「我們為什麼會存在？」的答案則大的多——是為了榮耀神(詩二二23，五十15；賽二四15；羅十五6；林前六20，十31)。那是教會的目的。

▼▼▼
當教會完成她的使命，使人作門徒，
她就達成一個更大的目的——她榮耀了上帝。

▲▲▲

48

第三，一所教會或教會機構服事的中心使命和中心價值、異象並策略，全部都包含在目的之下。我們存在這世界上的目的是讚美神。我們活著乃是要在一切言行上榮耀神。當基督徒能像基督一樣，他們就提高了神的名譽並且榮耀祂，因為他們就是祂的代表。當他們不像基督的時候，他們的確損害了神的名譽，他們羞辱了祂。活出一個像基督一樣的生活，意思就是榮耀了上帝。當一所教會完成了她的使命，使人作門徒，她就達成一個更大的目的——她榮耀了上帝。同樣的，當她活出她的中心價值，了解她的異象，並完成她策略，她也就榮耀了神。

使命是什麼

知道使命不是什麼，對發掘它是什麼大有幫助，因為它減少了其他潛在的混淆元素。現在是發掘它是什麼的時候了。使命是一個寬廣、簡潔、合乎聖經的宣言，說明一項服事到底是要做什麼。這項定義有好幾個關鍵成分。

使命是寬廣的

第一個關鍵成分是寬廣。一個好的使命應當廣博、具覆庇性、並且包羅豐富。它是全方位的目標，必須擺在一個組織的所有其他目標或任務之前、管理與委任其他的目標或任務。它像一把大傘覆庇所有的事工活動。它是握有

主權的推力，指導一個組織所做的一切事情。不論一項事工的企圖是什麼，都必須合於它的使命。本章稍後將舉出一些聖經的使命宣言，都是既寬廣又包含一切的。如果一個教會機構的服事使命是向大專生傳福音，那麼每一件該機構所做的事，都應當在它的目標小組中包括傳福音這件事。如果它涉入門徒訓練或賑災等領域，它就偏離自己的使命宣言。

49

這種寬闊的內涵很重要，因為它可以讓機構富有彈性並成長。在美國，小教會多半奄奄一息而大教會卻愈來愈大，我們正在經歷一種超大教會的現象。在美國的歷史上，在第三個千年的破曉時刻，將會有比過去更多的超大教會出現。萊爾·謝勒指出，在過去十到十五年間，有大約四千所改革宗的超大教會出現。³ 因此，今天當一所教會設立的時候，沒有人可以準確預知她的未來。她有可能很快就處於停滯狀態然後死亡，因為涉入企業家式的投機所冒風險太大，或她有可能最後成長為區域性教會或超大教會。雖然在一所新教會起步時，的確有一些原則和實行計劃可以幫助她最後達到成長與成功，但仍然沒有人可以確保計劃實行的結果會是什麼樣子。⁴

▼▼▼
一個好的使命必須寬廣並富有彈性，
如此才能允許成長空間的存在。



我的重點是，一個好的使命必須寬廣並富有彈性，如此才能允許成長空間的存在。隨著過去二十年來教會成長運動所提供一切有助益的資訊，新的教會應當計劃並期待成長，而停滯的教會也有潛力重新定義自己的使命並開始同樣成長。寬廣的使命為未來的成長和轉變增進並創造空間。相反的，狹窄的使命會限制並侷限其成長；就像一雙小鞋子穿在一個正在長大的小孩腳上，狹窄的使命會抑制服事的正常成長過程。

與此同時，我們也必須注意為服事的使命清楚定下某些界線。否則很可能因為太寬廣了而使人感到迷惑，結果變得像是什麼也沒說。教會或教會機構若把使命宣言定為存在是為了榮耀神，那就太寬廣了。這話聽起來雖然合乎聖經又很神學性，可是榮耀神到底是什麼意思？回答這問題會得到教會設立的目的而不是使命。我會鼓勵所有的牧長，在他們的使命宣言中強調使用這句話來解釋什麼是榮耀神。⁵

使命是簡潔的

第二個關鍵成分是簡潔。簡潔指的是使命宣言的內容長短。我曾聽過有的使命宣言長達十五到二十頁，有些人則建議使命宣言的內容最好不超過一百字。詳細閱讀聖經中的使命宣言，你會發現它們都非常短。不過對於一則宣言的長度該是多少字，並沒有標準固定的規定；不論是一份長達二十頁的文件還是一段一百字的詞句，我都會質疑它是否真是一則使命宣言。

多短才叫簡潔？一個意味深長、充滿活力的使命宣言，長度必須不超過一個句子。在下一段我們會看到，聖經中的使命宣言，長度大約都是一句話。不管一個組織有多複雜，它的領導者都應當要把它所打算要完成的事，用一個單一、簡潔的陳述句摘要出來。這並不是說，要達到簡潔很容易；它需要謹慎、徹底地了解一項服事。

▼▼▼
不管一個組織有多複雜，
它的領導者都應當要把它所打算要完成的事，
用一個單一、簡潔的陳述句摘要出來。



之所以要簡潔，原因是人們會記得一個單一的、說的好好的句子。人通常不會花力氣去記好幾個句子，更別說好

幾頁內容了。德州阿靈頓的潘特歌聖經教會 (Pantego Bible Church in Arlington, Texas) 的行政同工參加了一個由彼得·杜拉克主講的會議，他聽到一位與會者問杜拉克，一句使命宣言應該要有多長。杜拉克回答說：「如果你可以把那句使命宣言印在 T 恤上，那大概就是恰當的長度。」⁶ 因此，任何使命宣言都不妨拿來嚴格測試一下，看是否能通過「T 恤測驗」。這測試不僅是幫你把句子簡潔化，而且還可以讓你真的把它印在 T 恤上，幫你向大家傳遞一項使命宣言。

使命是合乎聖經的

第三個關鍵成分是，使命乃根基於聖經。神決定一項服事的使命是什麼。祂是你服事的源頭，祂在祂的話語中已啟示了這一點。因此，對任何服事而言，準確的使命根基於聖經。惟一會有的疑問是：神說了這麼多而到底我們該做什麼？整部舊約從頭到尾散佈了好些使命，這些寬廣、簡潔的宣言證明了是有益的教訓。



神決定一項服事的使命是什麼。



舊約中的使命宣言。現在我們來快速瀏覽一下舊約所呈現的四個使命宣言。第一個是給亞當和夏娃的。我們可

以在創世記一章 28 節找到他們的使命宣言，那裡說：「神就賜福給他們，又對他們說：『要生養眾多，遍滿地面，治理這地，也要管理海裡的魚、空中的鳥，和地上各樣行動的活物。』」這段內容很清楚，其所包含的一切目標毫無疑問是從神來的。第一對夫妻要統治管理神的新創造。

第二個是摩西的使命宣言。神在出埃及記三章 7~9 節向摩西揭示祂的計劃，然後就任命摩西。第 10 節記載了神對他說的話：「故此，我要打發你去見法老，使你可以將我的百姓以色列人從埃及領出來。」這裡值得注意的是，神的計劃是帶領祂的百姓脫離埃及人的奴役並進入應許之地。不過，祂在此只委任摩西完成他們得釋放一事。神以其智慧預知摩西會違逆祂而不能進入應許之地。神的計劃的方向變成了約書亞的使命（申三 28，三一 7~8；書一 2）。

很有意思的是，神在好幾個不同的情況中興起他人來完成某個人的使命。神用約書亞而非摩西來完成祂對以色列人的使命，也就是帶領他們進入應許之地。稍後在以色列的歷史中，神興起以利亞，他的使命是戰勝巴力的先知和對巴力的崇拜（王上十七到十八章）。不過祂又用以利沙來完成以利亞所開始的工作（王下二章）。

第三個是大衛的使命宣言。我們發現它插在大衛之約

54 當中。撒母耳記下的作者在第七章中提到它，第 8 節寫道：「現在，你要告訴我僕人大衛，說萬軍之耶和華如此說：『我從羊圈中將你召來，叫你不再跟從羊群，立你做我民以色列的君。』」作者在撒母耳記下第五章 2 節那裡特別透露了一點光，他寫道：「耶和華也曾應許你說：『你必牧養我的民以色列，作以色列的君。』」神委任大衛統治和牧養祂的民。這涉及神的統治主權擴展到祂的百姓、他們的鄰舍及敵人身上。

第四個是尼希米的委任。在尼希米記二章 17 節，他對百姓說：「來吧，我們重建耶路撒冷的城牆，免得再受凌辱！」尼希米在此告訴那些剩下逃脫的百姓，神的使命是什麼。對這個掙扎垂危的民族來說，重建城牆這件純屬身體勞動的行動，充滿了屬靈的意義。

新約中的使命宣言。新約像舊約一樣，也提供了我們好些使命宣言的模範。在此我們只看最重要的兩個。第一個是救主的使命宣言。馬可福音十章 45 節宣告：「因為人子來，並不是要受人的服事，乃是要服事人，並且要捨命做多人的贖價。」馬太福音二十章 28 節也記載了同樣的話。耶穌那寬廣簡潔的使命，其功能是做人的僕人，這樣服事的最高潮是至終捨命——祂的死。祂是那筆為人類付上的贖價，祂的死為他們的罪付了代價。

第二個是教會的使命。這對我們很重要，因為教會是由我們建立的。因此，這是我們的使命宣言。這是我們身為基督的教會和身體所應當要做到的。馬太福音二十八章 19 節記錄了耶穌對十一個門徒所說的話：「所以，你們要去，使萬民作我的門徒。」馬可福音十六章 15 節記載了同樣的話，救主對祂的門徒也是對我們說：「你們往普天下去，傳福音給萬民聽。」

▼▼▼
基督那偉大的託付是我們的使命，
身為祂的教會，我們要去使人作門徒。

▲▲▲
基督那偉大的託付是我們的使命，身為祂的教會，我們要去使人作門徒。這涉及要從人得救之前一路幫助他到成為成熟的基督徒。這是一個簡潔、包羅豐富、像大傘一般的宣言，其中包括了找尋失喪的人（路十九 1~10），向失喪者傳福音（可十六 15），然後幫助他們邁向成熟、能有基督的樣式（太二八 19~20）。每個人都有責任接受基督並成為祂的樣式；基督已經命令祂的教會做祂的組織，在這個接受與成為的過程中持續地幫助人。⁷

使命是一則宣言

第四個成分是，使命是一則宣言。一項服事必須要能

清楚說明它的目標或命令，使人了解；否則，沒有人會知道它是什麼東西，也就不想了解它了。服事要從立下一則宣言開始。雖然一則宣言包括口語的陳述，但當它被寫下來成為可看見的聲明時，它會更有力量。我們之所以知道亞當、摩西、以及上述人物的使命宣言，因為它們都是可見的，這點很有教育意義。聖經的作者在聖經的書卷中寫下這些人事物，這對使命的發展者而言十分重要。書寫可以強迫你思考，並將片段的思緒拾掇在一起。當你把事情在紙上記下來，你的想法就會變得更清楚。如果你寫不出你的使命，它很可能就不是一個仔細思想過的宣言。

▼▼▼
用宣言的格式寫下你的使命，
將它放進一個具體的制度裡。



用宣言的格式寫下你的使命，將它放進一個具體的制度裡。擁有一個寫下的、眼睛可以看見宣言，主要目的在給人印象，讓人知道一所教會或教會機構的服事是要往哪裡去。這當中的差別在於，當人看見一則宣言時，他們會在腦中留下一個印象，知道該項服事是要往哪裡去，那會提供他們動機或啟發他們，使他們朝一個方向前進。這並不是說，使命宣言會做到這樣的事，而是人們會獲得一個

清楚、簡潔表明該組織之方向的宣言，它提供人資訊的效用大過啟發的效用。

使命是一項服事想要做到的事

第五個成分是，使命宣言必須表達出一項服事所要完成的是什麼。這件所要完成的事是服事的主要工作或目標——使命表達一個組織的企圖，並賦予組織存在的意義。使命也是神要一項服事去達成的——它最基本、重要的「生意」。

關鍵問題在於，我們的服事應該要做什麼？每一項服事都要由這個問題問起。杜拉克寫道：「我們是以使命為焦點（mission-focused）。我們打算做什麼呢？千萬不可忘記問這第一個問題。使命排第一；這是我們從過去五十到一百年間所學到的功課。當我們看不見使命的時候，我們就完了。」⁸ 這個問題是每個教會或教會機構的基礎，它是服事的第二要點（第一是中心價值，第三是異象）。以教會而言，我們知道答案是——教會存在的目的是使人作門徒（太二八 19~20；可十六 15）。教會的使命是幫助人從決志走向成熟——在基督裡建立信心並在祂裡面成為一個成熟的基督徒。



杜拉克說了一句極有見地的話：

「當我們看不見使命的時候，我們就完了。」



我的印象是，一九六〇年代以前所建立的傳統老教會，很少詢問使命的問題。杜拉克說了一句極有見地的話：「當我們看不見使命的時候，我們就完了。」在論到這些美國較老的教會時，謝勒寫道：「所有在一九六〇年代以前所建立的教會，其中有三分之二到四分之三的教會，若不是處在停滯狀態，就是人數不斷在縮水。」⁹

我們的服事應該要做什麼？這問題帶著熱切的盼望，也含有診斷的意味。問這個問題，是要鼓勵教會和教會機構想想是否失落了什麼東西。這是一個極佳的問題，一個可能當上領導者的人，在面對一項新服事——譬如成為教會牧師的候選人時，一定要問自己這個問題。不過，這還只是第一個問題而已；另外還有好幾個類似的診斷性問題，是身為領導者的人一定要滿帶希望問問自己的。

我們正在做什麼？答案可能是我們是一所教會，我們正在使人作門徒。如果我們不是正在使人做門徒，那我們在做什麼？我曾看過一些教會著重於教導，並演變成知識團體，其功能變成像是一個迷你神學院。有些教會則以傳福音為中心任務，只把焦點集中於輸贏。另一些則變成老

基督徒的退休中心，這些老基督徒認為他們已經做完自己的工了，現在是由別人來照顧他們的時候了。

我們所做的到底有多好？有些教會追求的目的不但超過了使人作門徒，而且在自己所做的事上做得也不好。這是品質的問題。他們不但是在做別的事，而且還做得很糟糕。我前面所指出的聖經教導，是一種特優的神學——不論我們做什麼，都應當是為主而做，不論是我們的敬拜（利二二20~22；民十八29~30），還是我們的事工（弗六7；西三23）。必竟，到了最後，一切是按我們所做之工的品質來審判我們（林前三13）。這也是一個超過了範圍的問題。他們的結果是，該服事的內容會變得草率了事。

為什麼我們沒有做我們該做的事？如果我們是一所教會，這問題想要得到的核心答案是，為什麼我們沒有遵從基督那清楚的命令去使人作門徒。答案有好幾個。當一所教會成長得愈來愈大，加上教會建築物的貸款或房租與職員薪資的支付，都可能會使這教會把焦點集中在內部並立刻忘了大使命。也可能教會牧師在某方面很強，譬如很會講道，強調講道超過了大使命中的其他責任。另外一些答案可能是不順服、忽視、說一套做一套、耍權謀、懶惰等等。

要付什麼代價才能讓一項服事做它該做的事？這是一

個傳福音的組織在問過第一個問題之後，接下來所該問的、最重要的使命的問題。對一個考慮去當一間停滯或衰退之教會的領導者的人來說，這個問題也很重要。答案決定於該教會是否順服基督；而是否順服又決定了整個教會的未來。我個人傾向於相信——如果一所教會知道合乎聖經的使命是什麼，但卻堅持追求其他感興趣的事，長此以往，神將不再祝福並會給與教訓。長期不順服所帶來的結果是滅亡（啟二～三章）。

使命的種類

為了找出一個實際有用的定義來幫助引導我們的服事，我們已經談了使命是什麼以及不是什麼。接下來，我們要從檢視不同種類的使命，來提高我們對使命這個概念的了解。以下我們將查看三種不同的使命：個人的、組織的和部門的。

個人的使命

個人擁有自己的使命的重要性，跟一項事工要擁有組織的使命，可說是不相上下。你的個人使命所要回答的問題跟組織的使命一樣：我應該要做什麼？或更好的問法是：在我這一生中神要我做什麼？整體而言，這裡主要談的是，什麼是你生命裡最重要的，或什麼是你生命裡最關

心的。個人使命的價值在於它會使你有所不同，端看你是要為主活得庸庸碌碌，還是要為祂活得精彩特殊。在世間的商場上，有人用另一種方式表達這個概念：「我相信這是真的——偉大的人跟一般普通人的差別在於，偉大的人是主動去創造自己的生活，而普通人是被自己的生活創造出來的，他們只被動地等在那裡，看看明天會給他們帶來什麼東西。」¹⁰ 發展你個人的使命，可以讓你主動去創造自己的生活。



個人使命的價值在於它會使你有所不同，
端看你是要為主活得庸庸碌碌，
還是要為祂活得精彩特殊。



我要鼓勵你為自己寫下個人服事的使命宣言。我自己的個人使命是，培養新一代的領導者在二十一世紀能具有充滿特殊意義與高影響力的服事。接下來是一些重要的、可以幫助你的問題：你到底想在自己的生命中做些什麼？如果神在你生命中給你一個願望，你會選擇什麼？在你生命中神想要你做的是什麼？在你的恩賜與才能的光照下，你如何能為你的救主盡上最好的服事？你想要遺留給後人的是什麼？如果有人要以一個見證餐會來讚揚你，你想人

們會說些什麼有關你的事？在你離世許久之後，你的家人和朋友最記得你的會是什麼？¹¹

組織的使命

這整本書所談的都是組織的使命。你也可以把它形容為公司、教會、或研究機構的使命。這些使命問的是：什麼是一所教會或教會機構服事的使命？我故意討論其他一些組織的使命，這些組織是以市場為著眼點而建立的，因為他們提供有益的東西，打算什麼事都進行，比典型的傳統教會超前十到二十年。這些使命通常顯得極有幫助，但必須通過合乎聖經及神學的考驗。

在某些情況下，比如說一所教會，其組織的使命應當是幫助教會中的會友實現他們個人的使命宣言。誠如前面所引述的，教會的使命是使人作門徒，或堅固她的會眾，使他們能在聖靈的能力中行每一件事而成為基督的門徒。在一些教會機構裡，組織的使命可能比其中成員的個人使命重要；這點在以傳福音為主要事工的教會機構就很明顯。神當然要祂的子民去傳福音，他們個人的使命要包括傳福音在內，但絕不僅只於此。

部門的使命

當你的服事一旦有了組織使命之後，接下來該問的

是，每個部門都當發展出自己的使命宣言。組織的使命就像一把大傘，覆蓋了該組織全部的事工；而部門的使命必須在大傘下找到自己適切的位置。每個部門的使命宣言都要呈現出該部門為整個組織做出有效貢獻之處，它是把使命的概念帶到組織的最基層。

以下是一個部門使命的範本，這是德州達拉斯市達拉斯神學院的體育組（Physical Plant）的使命宣言：

體育組的使命是，在達拉斯神學院為世上基督的身體培育敬虔的僕人領袖的使命之下，提供一個運動的環境，並以專業和個人的態度來服務達拉斯神學院的全體人員。

思考與討論問題

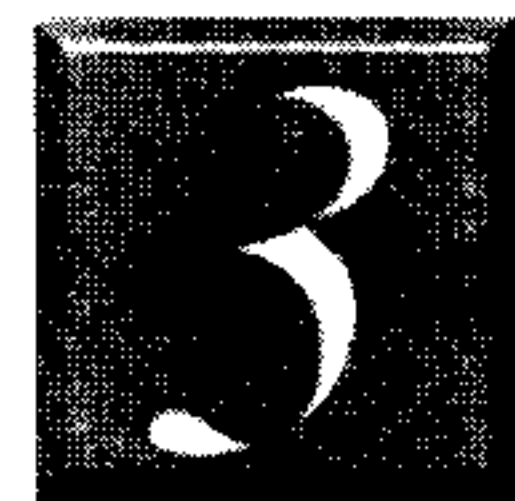
1. 你在教會或教會機構服事嗎？它有沒有使命宣言？為什麼有或沒有？
2. 你的服事確實在做些什麼事？這顯示出它是在做該做的事嗎？請說明。
3. 你的服事在所做的事上做的有多好？領導階層認為無論你在做什麼，力求完美很重要嗎？為什麼重要或不重要？你的人認為在服事上力求完美重要嗎？為什麼重要或不重要？
4. 如果你的服事得改變成基督所要的服事，需要付上什麼

代價？領導階層願意朝新方向前進嗎？底下的人願意朝新方向前進嗎？你願意為朝一個新方向前進而付上一切所需的代價嗎？

5. 你有沒有發展個人的使命宣言呢？如果沒有，你認為你應該要有嗎？為什麼要或不要？在你目前的情況下，一個個人的使命宣言能在你的生命和服事上如何幫助你呢？

【註釋】

- 1 Jay Matthews, "Much Ado About Nothing?" *The Washington Post*, 8 January 1995.
- 2 Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization* (New York: Harper Business, 1990), 45.
- 3 Lyle E. Schaller, *The New Reformation* (Nashville: Abingdon Press, 1995), 13.
- 4 這些情況可在我的另一本著作 *Planting Growing Churches for the 21st Century* (Grand Rapids: Baker Book House, 1992) 中找到。
- 5 在我所著 *Vision America* (Grand Rapids: Baker Book House, 1995) 一書中的第三章，我費了一些篇幅來解釋這句話從聖經的角度來看是什麼意思。
- 6 Randy Frazee with Lyle E. Schaller, *The Comeback Congregation* (Nashville: Abingdon Press, 1995) 6.
- 7 我在 *Strategy 2000* (Grand Rapids: Kregel Publications, 1996) 一書中探討了使人作門徒的聖經概念。
- 8 "The New Models," *NEXT* 1, no.2 (August 1995): 2.
- 9 Frazee with Schaller, *The Comeback Congregation*, 11.
- 10 Michael Gerber, *The E-Myth* (New York: Harper Business, 1986), 85.
- 11 我寫過一本書 *Maximizing Your Effectiveness* (Grand Rapids: Baker Book House, 1995) 幫助人來仔細思考這些並其他的問題。



使命的定義

第二部分：是異象還是使命？



使命的定義

第二部分：是異象還是使命？

身為教會的牧師和領導人，賴瑞·布朗肩負帶領「恩典社區教會」去發掘並精心製作出其使命的重任。他有沒有能力完成這分困難的工作，恐怕將決定接下去五到十年內這所教會的成敗。在他的任期內，也許他會完成比幫教會表達出一個屬於自己的、具有強烈吸引力的使命更多一點的事。不過，如果他能在為教會找出使命之後再多做一點事，他的事奉就算成功了。

即使布朗牧師已經深信教會需要使命，他還是懷疑自己能在長執會上說服大家。他們必須獲得共識，否則事情不可能執行。他跟長執們開會，惟一想知道的是，他們是否跟他一樣，察覺到教會缺少了某個很重要的東西。當他指出教會需要使命時，絕大部分人的反應都很熱切。他發現，絕大部分與會的成員，都分享了一些大家耳熟能詳的當今管理學上的概念。他們惟一不確定的是——就像許多其他教會的長執們一樣——這些應用在商場上的原則，拿一部分來應用在教會裡妥當嗎？布朗牧師費盡口舌解釋了他所認知的使命的概念，就像我們在第二章所寫的，他首先說明了使命不是什麼，然後再說明使命是什麼。

不過，整個會議裡最受爭議的一點是，使命和異象到底有什麼不同。長執會的成員中，有兩位在《財星》(Fortune)雜誌所列的五百大公司中工作，他們因為高階管理工作需要，參加過各式各樣的領導階層研討會。他們兩人最近都參加了類似的討論願景(譯註：vision一字在中文可譯為異象、願景或遠景)的研討會，他們看不出異象和使命兩者之間有何不同。會議中其他多少也熟悉議題和內容的成員，對此也同樣顯得十分迷惑。

「恩典社區教會」的長執們不是惟一陷在這種困窘中的一群；我們在前面已經提過，某些困惑確實存在。問題是，一個組織的使命和異象，同時存在著共同點與特殊點。本章將藉由檢測組織的使命與異象之間的相似點與差異處，來讓使命的定義的輪廓變得更清晰。究竟，兩者之間有什麼相同？有什麼不同？

使命和異象的相同點

使命和異象有四個相同點：兩者都本於聖經，屬於方向導向、目標導向，並且都把焦點集中在未來。

使命和異象都是以聖經為基礎

領導者的使命和事工的使命都必須來自於神。對那些一心向著神的人而言，沒有別的事物可以給他們使命和異

象。雖然神很可能對個別的人或事用某種超自然的方式來揭示一項使命，但絕大部分的使命仍然是在聖經中找到的。這對異象來說也完全一樣。因此，使命和異象都是以聖經為基礎。

在第二章我列了好些舊約及新約中的使命宣言；在舊約的例子裡，有一個使命是神為了祂的百姓以色列而給摩西的。摩西的委任記載在出埃及記三章 10 節，神命令他說：「故此，我要打發你去見法老，使你可以將我的百姓以色列人從埃及領出來。」

在同一章中，神同時也是摩西對以色列人的異象的來源。他把它記在三章的 7~8 節：「耶和華說：『我的百姓在埃及所受的困苦，我實在看見了；他們因受督工的轄制所發的哀聲，我也聽見了。我原知道他們的痛苦，我下來是要救他們脫離埃及人的手，領他們出了那地，到美好、寬闊、流奶與蜜之地，就是到迦南人、赫人、亞摩利人、比利洗人、希未人、耶布斯人之地。』」

當以色列人向著應許之地邁進時（申八 7~10；十一 9~12），神不時向他們重覆這個異象。這重覆為的是常常提醒以色列人他們有異象，當他們一路上碰到各種障礙時，這異象鼓勵他們，並且提醒他們神是他們使命與異象的來源。

使命和異象都是方向導向

第二個使命和異象相同的地方是，它們都是方向導向；它們都為服事提供一個方向。當我在調查北美教會的景況時，觀察到絕大部分教會都可被歸入三類不同的方向問題裡。被歸到最大一類裡的教會是，根本沒有方向。如果你到這些教會去，問他們的長執同工或牧師關於**方向**的問題：你們要往哪裡去？他們都無法給你一個清楚的答案。這些教會，絕大部分維持著的事工都是沒有目標的，就像船在大海中壞了舵一樣。

被歸在第二類裡的教會是，擁有好幾個不同的方向。通常可見的情況是，牧師把教會拉往一個方向，長執會的同工們又分別把教會拉往幾個不同的方向。教會被扯裂是遲早的事。他們就像潮水和風，把大海中故障了的船推來扯去，三不五時改變一下她航路，要她往不同的方向前進。

第三類的教會是朝同一個方向前進的教會，惟一的問題是，方向錯誤。這些教會有自己的特長，但這些特長比較適合放在大使命之傘下來運用，而不是只運用特長。這情形可在教導型教會或贏得靈魂型教會中見到。這些教會像大海中的船，不是發生故障，而是全力向前衝，惟一的問題是他們全力衝往一個錯誤的港口。

70

領導者知道自己把服事帶往哪個方向是極為重要的。這是說，領導者必須知道的方向。我把一個基督徒領導者定義為（1）是一位敬虔的僕人（2）知道神要自己往何處去（3）有跟隨的人。定義的第一部分反映在領導者的性格上，第三部分是領導者影響他人的能力。第二部分全然跟他或她的方向有關。你必須要有一個很清楚的方向感；如果你要帶領人，你就必須知道自己是往哪裡去。

▼▼▼
領導者知道自己把服事帶往哪個方向
是極為重要的。
▲▲▲

誠如第一章所言的，一個服事機構的使命回答了「我們要往哪裡去？」的問題。不過，異象也同樣回答了方向的問題。許多人可能會辯說，教會和教會機構的服事是異象導向。然而，擁有異象不是用來驅動一個組織，而是將組織的方向帶入焦點。我在教室裡示範這個功能時，是把一張投影片放在一部沒有對好焦距的投影機上，以至於沒有人能讀出投影片上寫些什麼。然後我再一步步調整投影機，直到投影片在螢幕上呈現出對準的焦距。這就是異象對一項服事所做的事——異象把服事方向的焦距對準了。請記得，是一項服事的價值，而非異象，驅動該服事朝向

一個特定的方向。一個組織的中心價值支配了該組織所下的每一個決定，所花的每一分錢，以及許多其他重要的層面。¹ 價值觀是一條船的引擎，驅動它朝港口前進。

使命和異象都是目標導向

71

我們在第一章已經發現，使命能幫一所教會或教會機構的服事，決定它是否合乎聖經的功能。使命回答了「我們應該做些什麼？」的問題。到了第二章，我們發現這問題對教會來說，答案是大使命。因此，在專有名詞的運用上，一個包括所有一切項目的教會的目標是大使命。

這對一項服事的異象而言也絲毫不差。使命和異象不僅都是方向性的，也都是功能性的。讓我們繼續以教會做為例子。一所教會的異象是大使命，就跟教會的使命是大使命一樣，神早已預定了二者。神在馬太福音二十八章 19~20 節，馬可福音十六章 15 節，路加福音二十四章 47~48 節，以及使徒行傳一章 8 節都列出了這項使命。當一所教會明白這項使命將在未來顯現時，這使命看起來就是異象。做為使命，它必須既寬廣又簡潔；做為異象，它必須又清楚又富挑戰性。

好吧，那大使命是什麼呢？馬太福音說，它是去並且使萬民作門徒；馬可福音說，往普天下去傳福音給萬民

聽。因此，大使命涉及了說服失喪的人、贏得他們、然後帶領他們長成滿有基督的樣式。擁有大使命的教會，不是傳福音的獵人頭公司。他們最直接的目標是使人作門徒——看見那一心專顧自己、不敬不虔的異教徒，變成全心全意專注於救主的敬虔、委身的基督徒。大使命這把大傘授權服事的方向，並且訓練所有教會所做的事工。

使命和異象都將焦點集中於未來

我們在第一章學到一項服事的使命跟其未來有絕對的關係。雖然一項服事可從過去學得經驗（不論是成功的還是失敗的），但它絕不可以活在過去（腓三 13~14）。任何時候，當一項服事要雕琢其使命宣言時，它是在創造並定義自己的未來。若你不這麼做，可能是表明兩件事：你大概沒有未來，或者你容讓某人或某事為你決定你的未來。這兩種情況不但同樣可怕，而且同樣令人無法接受。

同樣的，服事的異象也跟服事的未來有絕對的關係。異象是你的服事的未來以一幅清楚、富挑戰性的圖畫呈現。使命是最終的結果；異象是最終結果在腦海中呈現出來的簡要印象。如果有人想知道一項服事從現在開始到十年二十年之後會是什麼樣子，那麼他們就該檢視那項服事的異象宣言。如果他們可以閉上眼睛，在腦海中描繪出異

象宣言所形容的未來，那麼他們所得到的就是該服事的異象。異象是一幅具潛力、可描述、陳明一個組織的未來的圖像。

領導者常常談論使命及異象的達成；然而一個組織只能完成它一部分的使命和異象，因為這兩者都存在於未來。它們永遠處在一個逐漸成真的狀態裡，因此才能始終將焦點集中於未來。舉例來說，大使命同時是教會的使命和異象。一所教會可能人數不斷增長，不斷訓練人作門徒，但她永遠不會完完全全達成了大使命。教會是在企圖達成並努力達成她不可能完全達成的任務。這種弔詭之所以存在，是因為使命和異象的概念是未來導向的。

使命和異象之相似點摘要

本於聖經

方向導向

目標導向

焦點集中於未來

使命和異象的不同點

使命和異象之間的不同點遠多過它們的相似處。以下這一大段，包含了十二項它們的不同點。

使命和異象的定義

使命和異象的第一個主要不同點是，它們的意思不同。我為一個組織的使命所下的定義，不同於它的異象的定義。本書第二章所談使命的定義是，一個寬廣、簡潔、本於聖經的宣言，說明一項服事應該做什麼事。儘管使命要寬廣，然而異象卻要詳盡。使命是大筆揮灑出未來，而異象是描繪出其中的細節。使命同時也是簡短的；它的力量呈現在簡潔的外觀上。它直指重點。不論要做什麼，它都會做得又快又好。然而異象的影響力卻在於它的長度——對於組織所偏好的未來，它會花較長的時間來披露，並容許聽眾更全面地品嚐及參與。

▼▼▼
使命是大筆揮灑出未來，
而異象是描繪出其中的細節。

▲▲▲

我用好幾個不同的方式來定義異象。其中一個與使命的概念有關，可幫助人更多認識使命與異象的差別，此定

義為：異象是當使命完成其在獨特的牧養群體中的任務時，那項事工看起來的樣子。它像一張拍立得快照，放在你腦海中的皮夾裡，快照上是那項服事應該要做什麼。

有好幾個界定特點可以用來區分使命與異象。第一，按順序來說，使命先於異象。如果異象是「使命看起來的樣子」，那麼，按邏輯順序而言，使命必須先存在。第二，異象是一個「看見」的概念，而使命是一個「行動」的概念。第三，使命不會出現顯著的大改變，然而異象可能會變，這完全要看「特定事工群體」的獨特性而定。接下來我們會更詳細討論這些不同的特點。

使命和異象的應用

另一個服事使命與異象的關鍵不同點在應用。我用應用一詞，指的是它們對一項服事所做的事。對一個組織來說，使命是應用在計劃的層面上，它是做計劃的工具。先有使命，使命走在計劃之前。使命與計劃一同合作，就像一列火車的火車頭引擎和它後面所拖的車箱。如果你沒有使命，你就不可能有計劃。有些人可能會把一堆東西拼湊在一起，然後稱其為計劃，可是若沒有使命來提供方向，這個計劃會既貧血又無能。一條船沒有港口可泊，固然可以在海上一直開來開去，可是除了看看絢麗的夕陽和景觀不錯的一堆鹹水之外，做不了太多的事。

異象之於服事，主要是應用在傳遞的層面。使命是一個組織在做計劃時的必備品，而異象的重任在傳遞組織的方向及未來。一所教會或教會機構的服事，如何才能向其會眾或選民傳達它要往哪裡去、並讓他們在還沒到達之前就在腦海中勾畫出了圖案？答案是拋給他們一個理想的、獨特的異象。在我們創造並定義我們服事的未來，並開始踏上旅途朝我們腦海中的影像前進時，我們都需要在心裡先有一幅它會是什麼樣子的圖像。這也是神為什麼在以色列人開始走那又長又難的旅程之前，先給摩西異象，並且在旅途中仍然持續不斷把異象給他們。沒錯，以色列人後來是給卡在西乃曠野中進退不得，但那是因為他們悖逆，不是因為他們缺乏異象。

▼▼▼
使命是一個組織在做計劃時的必備品，
而異象的重任在傳遞組織的方向及未來。

▲▲▲
一所教會可用許多不同的方法來傳遞她的異象。² 異象傳遞的惟一限制是，傳遞者的創造能力。不過，傳遞的主要形式仍是口語的，就像牧師在臺上講道一樣。馬丁路德·金恩博士的著名講章「我有一個夢想」，在人們的腦海中創造出一幅可見的圖像，讓人們想見一個種族平等的美

國會是什麼樣子。同樣的，牧師的講道是在會眾的腦海中創作出教會未來會是什麼樣子的圖像。

使命和異象的長度

每一個組織都應該能用一句寫下來的宣言來說明它的使命，而這宣言應當要簡短。有些公司的使命宣言長達十到十五頁，有些人則建議把使命宣言縮短到一百字以內。在上一章，我建議簡短的意思是要能通過「T恤測試」。也就是說，它應該短到能夠印在T恤上。

任何教會或教會機構的事奉，都應該像在商場上競爭的公司一樣，能用一個句子摘要出自己的使命宣言。這是說，這句宣言可能範圍很廣，不過那沒關係，使命宣言的定義本來就是寬廣。之所以要簡短的原因有二：首先，只一個句子的使命宣言讓人容易記得。第二，說的愈少，在整個組織的使命上所引起的混淆就愈少。

關於異象，你可能要用別的方法來傳遞會比較有效。你應該要能用宣言的形式將異象寫在一張紙上，不過，它絕對通不過「T恤測試」。這是另一個使命和異象主要不同的地方。異象的內容本來就會比較長。事實上，如果你的異象只有一兩句的長度，那麼你講的不是異象，是使命宣言。

當我和教會或不同宗派的人士在異象的領域裡進行討論時，我會要求他們寫下自己的異象宣言。這會強迫他們小心並具體地思考自己的事奉的未來，並且如何將這未來傳遞給他們的會眾。我會請他們閉上眼睛想一下，然後在紙上描述出他們看到什麼，或他們從現在開始一項事工而在五年、十年、十五年後想要看到什麼。沒有人能用一句話寫完這份作業。通常，從十來句到寫滿一兩頁的都有。

使命和異象的目的

第四個不同點是使命的目的不同於異象的目的。一個精心慎密思考過、充滿活力的使命，其目的是告知。我再說，使命回答的是**功能**的問題：我們到底應該做什麼？神呼召我們來做的主要工作是什麼？我們要把精力集中在事奉的哪一方面？使命表達了服事機構的工作。教會的使命是使人作門徒（太二八 19~20）。為傳福音而設之教會機構的服事使命是贏得靈魂。說明清晰的服事使命，告訴了眾人它的功能或它主要的工作內容。

一個值得信賴又吸引人的異象，其目的是啟發。異象在某種層度上像使命一樣，會告訴人們事工的方向。而一個精心寫下的使命宣言，同樣也能啟發眾人。但這都不是它們各別概念的主要目的。當一所教會或教會機構拋出她的異象時，整個過程是要啟發眾人去回應——去做他們應

該做的事。異象是抓住那想像出來的景像並與它的精神結合。一個清楚說明、合乎聖經的異象，所擁有的力量不但能啟發人下決心來跟隨，更重要的是，能使人委身跟隨領導者所帶領的方向。

異象有能力激起人們的行動，為使命所呼召的內容做出結果。它伸手觸及我們每個人內心深處的需要，那是一種在生命中擁有獨特、充滿意義的感覺。我們誠心誠意希望我們所做的事、我們僕人般的行為，會使事情變得有所不同，而我們的救主會將它視為既特別又寶貴的擺上。有異象，能幫助我們達成這樣的目的。

使命和異象的活動

使命和異象的第五個不同點是活動不同。當一項服事在貫徹其使命或異象時，活動是它實際上在做的事。使命的活動是做事或採取行動，由行動帶來事情的完成與結果。這是因為使命跟計劃及策略緊緊在一起，而策略的目的就是完成使命。教會的使命是那大使命。它產生的行動是——使人進入重生並邁向成熟。如果想要達成的事沒有發生，那麼一定是使命出了某種差錯。

然而異象的活動不是做事，而是看見。當一位領導者拋出異象，會眾理當要能看見那項服事的理想、獨特的未

來。就如熱情是一種「感覺」的概念，異象是一種「看見」的概念。它像一張服事所呈現之未來的照片，可以讓人放在記憶的皮夾裡，帶著四處去。整個說明異象的過程，最後應當導致行動，可是行動不是異象本身要完成的事。在拋出異象的整個過程中，你要眾人能夠用話回應你：「我看到……我看到你所講的。」如果你的人沒辦法看見，它大概不可能成就！

異象發展的過程跟使命發展的過程一樣，要拿一張紙把它寫下來。在幫助牧師和神學院發展他們的異象時，我都要求他們閉上眼睛想想他們的事奉的未來景像，然後寫下所有他們所看到的東西。我發現，通常他們初步寫下的東西都不夠視覺化，因此我會繼續問：那它看起來像什麼樣子？

使命和異象的來源

第六個區分使命和異象的方法是，它們的來源不同。使命的來源是頭腦，使命牽涉到的是認知——你必須去思考它；它跟儲存在你腦中的種種想法觀念有關，涉及你的認知力與理解力。你必須思考，問問題，必要的話，你還得做些研究調查。你應該仔細研讀聖經，以決定你的組織使命是否合乎聖經的命令，不論你的組織是服事導向還是

市場導向。傳遞使命宣言的結果，是讓人了解它。

▼▼▼
異象的來源不是頭腦而是心靈；
它所觸及的比較不是智力而是想像力。

▲▲▲
異象的來源不是頭腦而是心靈；它所觸及的比較不是智力而是想像力。雖然你是在腦海中看見它，但它來自於你的心靈。這是異象富有情感的一面。你不應當讓感覺蓋過你的使命宣言，但你應該為你的異象宣言感到十分感動。在引出你腦中所想之未來圖像以前，異象應該要能觸及你的情感，觸動你的心靈。到了某種程度，異象要能像一部時光機器，可以把你傳送到未來，結果是你不但看到並且也感覺到了你的未來。

這一點強調了異象宣言的重要之處。當人們了解你要往哪去，並且看到和感覺到它，他們就不會決定只是喜歡它，他們還會決定委身於它。委身是非常重要的，因為決心通常很短暫，能夠維持幾天就很了不起了；委身是長期的，甚至可能是一生之久。

使命和異象的順序

第七個將服事的使命跟異象區分開來的，是它們的順序。問題是：誰先出現？是先有使命還是先有異象？基本

上這問題跟另一個問題很像：是先有雞還是先有蛋？按照我先前所下的定義，異象是使命在一服事群體中被具體而獨特地實踐出來的樣子。根據這項定義，使命在邏輯和順序上都先於異象。領導者首先創造出他或她的使命；然後，異象是當你想到使命達成時所見到的景象。使命先存在，異象是把使命畫成圖，並生出其中各樣的細節。

▼▼▼
使命在邏輯和順序上都先於異象。
▲▲▲

不過，人類創造力的展現過程不總是根據我們所下的定義、或我們所認定的方式來進行的。有時候，神是先給一位領導者異象，稍後才提供使命，特別是當那位領導者極富想像預見力時。一位有想像預見能力的人，常常會在心裡看到一些東西；他們在想像的過程中一直帶著腦中的點子與圖像。因此，對他們而言，異象很可能先於使命。

使命和異象的連貫性

第八個使命與異象不同的地方是連貫性。一所教會的使命會持續延長很長一段時間。本質上，自基督在馬太福音二十八章 19~20 節給了我們大使命後，它一直沒有改變。在字面上它可能看起來有所不同，而且是隨著不同的教會而有所變化，但其中心點始終如一——使人作們徒。

有些教會之所以會有前後不一致的使命，是因為她們擁有的是錯的使命。她們就像一條全速前進的船，朝錯誤的港口開去。

然而教會的異象卻會隨著機構的不同而不同。由於異象是你看見一所教會對一特定群體的服事，教會認識到她有這樣的使命，因此每一所教會的異象都不相同，因為沒有一個社區或群體是相同的。每一個社群都代表了一個獨特的文化，有著一定的價值觀、模式、英雄、象徵、傳統等等。當一所教會看見他們要從貧與富當中，甚至不同的國家當中，贏得靈魂並訓練各種不同的人的時候，異象不可能每一個都一樣。

使命和異象的焦點

使命和異象的第九個區別是，焦點不同。使命的焦點是寬廣的、通則性的。它呈現一項事工所有可理解的目標。它不應當呈現任何細節或事工的瑣事。你不會從使命中得到任何特定事項的說明。如果你想要拍一部服事使命的電影，那麼你的鏡頭要往後拉，從一段距離之外來拍。這是因為使命是寬廣開闊的，每一個目標和每一個潛在目標，都應當歸到服事的支配一切的大目標之下。如果有哪件事是不合於這個大目標的，它就應該被棄置。使命的這

種擴展性，可以使服事更有彈性，並且容許正面、有益的改變與成長。

異象的焦點是狹窄的。這可以幫助領導者清楚看見他們的靶子。如果你要拍一部服事異象的電影，你應該要用近鏡頭捕捉每一個細節。前足球教練約翰·麥登（John Madden）在他的書《喂，等一下》（*Hay, Wait a Minute*）中寫出他問文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）的一個問題：「一個好教練和壞教練的差別在哪裡？」隆巴迪回答說：「不論是進攻、防守、包夾、或隊裡任何一處的動向，最棒的教練都知道結果會是什麼樣子。如果你不知道結果應該是什麼樣子，你就無法達陣得分。」³ 異象提供必要的焦點，一個好領導者就像一個好教練，知道結果看起來會是什麼樣子。

異象可能會提供你對你想要接觸的人、社群、地域、建築等等，一幅更詳細的圖案——譬如：同事、老人、或小孩；在美國的非洲裔族群、西班牙裔族群、白人族群、或混合族群；地理環境上的如森林中的居民、山中的居民、海邊的居民、內陸的居民等等；還有關於人際關係上的異象，譬如：有人信主、家人團聚、破裂關係的復合；以及一些設施方面的異象，像是學校、店面、YMCA、住宅、或教堂。

使命和異象的結果

第十項區別使命和異象的是，兩者的結果不同。使命的結果是澄清一項服事到底該做什麼。要有系統地闡述一項使命，會迫使教會的領導團隊和全體會眾在一項服事應該做什麼的光照下，小心地檢視該服事目前正在做什麼。檢視的過程中，最主要的工具是問第二章最後所提出來的問題：我們應該做些什麼？我們正在做什麼？我們為什麼沒有做應該做的事？做我們應該做的事要付上什麼代價？

這同樣也會迫使教會機構中執行服事的領導團隊及其全體同工去澄清、闡明機構的使命。救主已經預先定下了教會的使命，但對教會機構可沒預先定下什麼。因此，教會機構有幾個不同的使命可選擇。如果一個機構的本質是傳福音，那麼它就得問要傳給誰？使命會強迫它做出或許艱難但必要的選擇，而這會澄清整個服事的內容到底是什麼。

▼▼▼
使命幫助我們決定我們應該做什麼，
而異象挑戰我們看見自己正在做它。



異象的結果不是澄清，而是挑戰。異象是挑戰我們看見我們應該看見的事，而不是去澄清我們的服事應該做什

麼。我也會把異象定義為一幅清楚、充滿挑戰性的圖畫，畫中呈現的是我們的服事的未來；我們相信它會變成那樣，它也必須變成那樣。⁴ 使命幫助我們決定我們應該做什麼，而異象挑戰我們看見自己正在做它。在這樣的認知裡，異象是勘查前景並敦促我們起來行動。領導者和拋出異象者是用異象在他們的人面前「下」戰書，挑戰他們起來展開行動。

使命和異象的發展

使命和異象的第十一個不同點是發展。問題在於，你如何發展一個使命或一個異象？一個充滿活力、吸引人的服事使命，其發展像是一種科學。因此，它比較偏向於教導而非捕捉。使命宣言是理性的、直接的、有目標的、並且是實際的；因此，教導一項使命十分容易。一旦你看過幾個例子之後，你就會對如何為你的服事發展並說明一項使命宣言有個良好的感受，並且整個發展過程也不會耗掉你太多的時間。

但是，發展服事的異象比較像是一種藝術。這意思是說，它比較是用捕捉而非教導的方式。發展一個清楚、富挑戰性的異象憑的是直覺。它似乎是沒來由地突然「闖進」一個人的腦海裡；而且是一種主觀、抽象的概念。這是

說，它比較難發展和闡明。異象也會需要用比較長的時間來形成——它被包在創造力的錫箔紙裡，要放在時間的烤箱中慢慢烤熟。如此一來，有異象的人就有比較寬裕的時間為他們的服事發展出異象；但比較沒有異象的人就會很難去抓住這個過程。

使命和異象的傳遞

最後一項區別是，使命與異象的傳遞方式不同。這項區別假設，所有的領導者都需要向人傳遞這兩種概念。問題是，對各別的概念而言，最有效的傳遞方式是什麼？

傳遞你的服事宣言，最主要的方法是把它實際寫出來。幾個宣傳你的使命宣言的好辦法是——把它印在T恤上，或把它印成好看的壁飾，掛或貼在醒目的地方，像是大廳、電梯、門上、或辦公室的牆上；你還可以把它登在佈告欄上、小冊子上、服事的消息代禱函上等等。我會在第六章更多提到這方面的方法。

拋出你服事異象的最主要方法是述說。雖然最終的結果是要看見(異象)，但達到此結果的方式是述說。你可能會嘗試把它寫下來，像你寫出使命宣言一樣，但這不會像你用口去講述來得那般容易。異象最有影響力的時候是當它被說出來或宣講出來的時候；這是為什麼講壇成了牧師

或領導者最能捕獲服事異象的地方。這也是為什麼當一位美國新總統在他的就職典禮上會以發表演說的方式向人民傳遞他的異象願景。接下去，他會依序在每年的聯合年會上報告他完成了異象／願景的哪些部分。身為總統，他可以使用任何一種傳遞的工具，然而他選擇了以演說的方式來傳遞他的異象／願景。

使命和異象的差異表

	使命	異象
1. 定義	宣言	快照
2. 應用	計劃	傳遞
3. 長度	短	長
4. 目的	告知	啟發
5. 活動	做	看
6. 來源	頭腦	心靈
7. 順序	先	後
8. 連貫性	一般	獨特
9. 焦點	廣	窄
10. 結果	澄清	挑戰
11. 發展	科學的（教導）	藝術的（捕捉）
12. 傳遞	視覺的	口語的

思考與討論問題

1. 當你思考你的服事目前的使命和異象或潛在的使命和異象時，它們都是從神而來的嗎？你怎麼知道？你能從聖經中找到支持它們的證據嗎？如果是，是哪些經文？如果不是，為什麼不是？
2. 你的使命和異象為你的服事提供了方向嗎？如果是，是什麼方向？如果不是，為什麼不是？牧師或服事的領導者是向著使命和異象所提供的方向前進嗎？為什麼是或不是？長執會或董事會也如此行嗎？為什麼是或不是？
3. 使命和異象為你的服事提供了一個清楚的、你想要的未來嗎？如果是，那是什麼樣的未來？如果不是，為什麼？如果一項服事沒有使命和/或異象，這項服事有未來嗎？
4. 你的使命為你的事工所該做的提供了一個充滿活力的宣言嗎？為什麼有或沒有？你的異象有沒有提供你一張快照，讓你的服事群體可以了解你的使命看起來是什麼樣子？為什麼有或沒有？
5. 你的服事有沒有用使命來領導一切的計劃？為什麼有或沒有？有沒有用異象來傳遞服事的方向及未來？為什麼有或沒有？

6. 你的使命宣言比你的異象宣言長還短？為什麼？你寫下使命的目的是要告知你的人你打算怎麼做嗎？為什麼是或不是？你有異象宣言的目的是要啟發你的人去做他們應該做的事嗎？為什麼是或不是？
7. 任何一種服事都會有好幾個可能的使命。你的使命是否向你的人闡明了你特定的任務是什麼？如果沒有，為什麼？你的異象是否挑戰了你的人去完成服事的使命？為什麼是或不是？你怎麼知道？
8. 當你在思考發展你的使命時，過程困難嗎？為什麼難或不難？同樣當你在發展你的異象時，過程困難嗎？為什麼難或不難？使命和異象，哪一個比較容易了解和發展？為什麼？「異象比較是捕捉而非教導而來」，你同不同意這句話？請說明。
9. 當你想要向人傳遞你的使命時，你是讓人看還是向人說？你用哪些方法來傳遞你的使命？當你弄清楚你的異象之後，它比較是視覺性的還是述說性的？你用哪些方法來傳遞你的異象？當傳遞使命時是具體寫下比較好，而傳遞異象是用述說比較好，你同意嗎？

【註釋】

- 1 見 Aubrey Malphurs, *Values-Driven Leadership* (Grand Rapids: Baker Book House, 1996), chap. 2.
- 2 我在 *Developing a Vision for Ministry in the 21st Century* (Grand Rapids: Baker Book House, 1992) 一書的第五章裡面，舉了好些個例子。
- 3 John Madden with D. Anderson, *Hey, Wait a Minute: I Wrote a Book* (New York: Ballentine, 1985), 225-26.
- 4 Aubrey Malphurs, *Developing a Vision for Ministry in the 21st Century* (Grand Rapids: Baker Book House, 1992).



4

使命的形成

第一部分：寫下你的使命宣言的四個步驟



4 使命的形成

第一部分：寫下你的使命宣言的四個步驟

布朗牧師對長執會確認教會需要一個充滿活力的服事使命的回應，感到又驚又喜。他原本預期會有人抗拒，特別是某兩位長老；等他事後回想起來，才發覺自己的成見是不公平的。之前他假設這兩人因為年紀較長，所以一定會抗拒新觀念。當然這話不假，但不是每個老人都是的如此。他錯看了這兩個人。日後他發現，他們倆是教會裡最忠實支持他的人之一。

經過一番討論後，長執會同意使命的概念不只是商場上的觀念而已，它也符合聖經，並且適用於教會。布朗牧師把在領導研討會上所做關於發展一項服事使命必須奠定聖經基礎的筆記，影印給每位長執同工，幫助大家從神學的角度來思考這件事。如果你已經讀過本書第二章，你就知道筆記的內容為何。雖然他們還沒完全弄懂使命和異象的差別，但是筆記的內容足以令他們知道，為自己的服事發展使命和異象十分重要，並且同意儘快照章執行。

他們要如何發展使命宣言呢？使命的發展是由四個P所構成：預備（Preparation）、人員（Personnel）、程序（Process）以及產品（Product）。本章將幫助我們仔細思

考前三項：為發展過程做預備、誰應當參與、程序的組成內容等各別的重要性。到第五章，我們才會討論第四個P——產品。

為發展使命所做的預備

為一項服事規劃出使命宣言的過程，十分重要。因此，如果沒有先為使命的發展預備所需的領導者，而立刻跳進過程的發展，將是個要命的錯誤。「恩典社區教會」的領導者是布朗牧師及長執們；他們的預備包含了以下五項要素。

一、有發展使命的需要

在預備發展一項使命時，長執會議首先要問的問題之一是：我們真相信自己需要一個組織的中心使命嗎？如果長執們不認為有這個需要，那麼大家就是在浪費彼此的時間。即使他們發展出一個很棒的使命，到最後它還是會被眾人忽視，不會有人從它得益。這個使命的下場是提早退休，被行政人員或秘書歸檔，放到教會某個角落的檔案櫃裡。

不過這問題沒發生在「恩典社區教會」；所有的長執都看到了教會需要使命。不過，他們並不代表散佈在整個北美的許多教會。你要如何幫助人來看見他們需要使命？你

要如何說服他們有這樣的需要？一個好辦法是，做一次使命的審查。以下這些重要的問題，可以幫助教會的領導者了解他們需要一個充滿活力的使命（請參附錄一，可影印下來使用）。

使命的審查(The Mission Audit)

- 根據聖經或奠基的使命，這項服事應該要做什麼？
- 它真正在做的是什麼？
- 如果你回答1跟2的答案不一樣，你要如何解釋這種前後不一？
- 如果這艘服事的船繼續走它目前的航線，往後幾年它要在哪裡泊岸？那是好是壞？
- 你的主要領導者知道服事是往哪裡去嗎？所有的人都同意那個方向嗎？
- 假設一項服事偏離了航道，要付上什麼代價才能改變方向，並且回到它所該做的事情上？
- 你相信這種情況會發生嗎？為什麼會或不會？如果會？會在什麼時候發生？
- 你和所有的領導者是否願意付上任何代價來扭轉到一個不同的方向？如果不是，為什麼？

設計和發展一個充滿活力的使命宣言，最重要時機是在你的服事開始之前，或它成功之後。不過，成功也可能會成為一個主要的障礙，使人看不見需要一個核心的組織使命。當一項服事成功的時候，人們會比較難被說服需要改變，不論這改變是發展一個使命宣言，或是其他別的事。因此，要問使命的問題是蠻難的。每個在教會或教會機構裡的人都認為，答案太明顯了，哪裡還需要討論。要對成功提出質疑是不受歡迎的。就像俗話所說：「沒打破的東西，別去修理它！」但成功如同一個糟糕的老師處在最佳的狀態，它會引誘領導者，讓他們認為自己不可能在策略上或道德上跌倒。把成功做為未來的引導是不切實際的，現在成功並不保證將來也一定成功。

不過，等服事陷入麻煩才想來釐清，是在跟上帝的工作玩賭俄羅斯輪盤的遊戲（譯註：這是一種賭命的遊戲。在一把空的左輪手槍中放入一顆子彈，然後撥動彈夾旋轉，使人不知子彈是否在撞針前，再對著腦袋開槍）。等到服事之船嚴重傾斜或下沉時才來想辦法，就太遲了。不過，另一句老話：「起步晚總比不做好」，在此卻頗為適用。雖然使命不是阿拉丁神燈裡的魔僕，但是為服事發展出一個方向，確實也救了一些失敗的教會和教會機構一命。

▼▼▼
等服事陷入麻煩才想來釐清，
那是在跟上帝的工作玩賭俄羅斯輪盤的遊戲。

▲▲▲
二、發展一項使命所需的預備

一旦一項服事看到自己需要使命，通常它就已經預備好要發展了。不過事情不總是這樣。要發展一個簡潔的使命，至少存在著三個主要的障礙。

領導者認為他們的服事狀況是一種例外。這一類的領導者相信、甚至會辯說，他們的服事太老式、太小型、太鄉土或其他太什麼什麼的(你自己填)，因此不需要發展一個充滿活力的使命，即使他們看到有這項需要。一個平行對等的例子是吸煙者。如果你問他們為什麼在看過那麼多的警告並衛生署所提出的負面數據後，還開始染上煙癮或不願戒煙，你會發現，他們絕大多數都認為自己是例外——不會那麼倒楣。

▼▼▼
一旦一項服事看到自己需要使命，
通常它就已經預備好要發展使命了。

▲▲▲
我相信，那些看自己的服事是屬於例外型的人，是最

需要使命的人。他們的抗拒通常是一種掩飾，企圖遮蓋自己對新的、未來的、未知的恐懼，或者是想掩蓋自己不能勝任的感覺，以及預知會失敗或已經失敗的事實。

拖延。有些領導者把發展服事的核心使命擺在一邊不做，因為忙不過來。他們目前的事情已經多得做不完了，因此，像發展使命宣言這類的計劃，雖然很重要，卻可能成為俗話所說的，壓死駱駝的最後一根稻草（譯註：the straw that breaks the camel's back意為所承受的已達飽和狀態，即使再加一點點都會出狀況）。

另外一些領導者採拖延戰術是因為害怕失敗。建立一個組織的使命，為的是奠定組織的整體目標。在最佳的計劃中，評估佔有重要的位置；而評估一個組織的基礎是，使命和目標完成的程度。因此，領導者可能會問，萬一我們沒有完成使命怎麼辦？與其被別人視為失敗者，領導者寧可拖延進行此事，反正只要拖到大家忘記就好了。

不動。領導者單純地什麼都不做。他們覺得這件事會讓自己滅頂，因此對服事採取中立態度。領導者可能會想，他們的努力只會帶來很小的果效。然後他們會再想，那幹嘛要動手呢？牧師和傳道人很容易這樣想，因為他們沒有權力或影響力來實施使命。長執會或長執會中某些握有大權的人才是老闆，他們可能一點也不尊重自己的牧

師，或者不把牧師的看法當一回事。

三、發展一項使命所需的時間

我們現今的生活特徵是極度忙碌，生命火速飛逝，很少人認為他們擁有可隨己意支配的時間。因此，一個很重要的問題是，為你的服事發展一項使命要花多少時間？你得撥出多少時間來精心製作整個過程？我有個好消息要告訴你。當你計算發展一項「服事的基礎」（中心價值、使命、異象、和策略）所需花費的時間時，你應該發現，發展使命所花的時間最少。

跟發展中心價值、異象、或策略比起來，發展使命所需的時間之所以較少，是因為它比較短，並且聖經已經為使命宣言提供了核心內容。舉例來說，聖經已經命令教會的使命宣言（太二八19；可十六15）。剩下來要發展者執行的，不外修詞的工作而已。不過，使命宣言的書寫和編輯過程，以及它的服事範圍到哪裡，要達成一致的意見，很少是只開一次會就大功告成的。它的整個過程，最常見的是開三到五次會議，每次都是好幾小時，並且在會議與會議之間，留一些時間給大家去思考。

▼▼▼
發展一項使命宣言的過程，
最常見的是開三到五次會議，

每次都是好幾小時，並且在會議與會議之間，
留一些時間給大家去思考。



順利與否，大多要看發展小組的狀況，看他們對這類事情能有多好的共識，對其他的服事基礎能有多好的共識，尤其是對中心價值的看法，因為它會支配他們絕大多數的決定。如果碰到問題，絕大部分都不會是神學性的，通常都是哲學性和相關性的問題。對某些小組而言，情況可能會變得極度困難和耗時，甚至連決定要用哪一個單字都會引起很大的爭議。不過，我懷疑這是特殊情形，不是常態。其實，花時間和力氣發展一個合乎聖經、具有功能的使命宣言是很值得的，因為它會成為一個機構的領導者最有力的工具，會給機構帶來長遠的正面影響。

四、發展一項使命的地方

當我們要發展一項使命宣言時，在哪裡碰面最好？在精心製作一個特別、合乎聖經的使命宣言時，通常都要開好幾次會，每一次都要花掉二到四個小時的時間。會議的次數與開會時間的長短，要看「思考時間」的優先順序以及會與會之間思索的次數。這是說，小組可能覺得不需要用退修會的方式去使用外界的設施。他們自己的設施就足以應付。在離家較近的地方開會有幾點好處。其一，不到外

地，比較不會有跟家人相處時間不足的問題。其二，你自己的床通常能讓你睡的比較好。

不到外地開會也有缺點。當你隨時可以被找到，你被別人打擾的機會就大大增加。當你走得不夠遠的時候，最快來打擾你的若不是家人就是熱心的秘書。還有，到一個新的或不同的環境，情緒上的煥然一新，會給討論過程帶來創意。

另一個選擇是只離開一天，並在這一天之內盡可能完成所能完成的。這樣可以避免被打岔，也有比較充裕的時間來認真討論，做有創意的思考。此外，去到外地在感覺上會比較輕鬆和振作。達拉斯神學院的某個部門，在鄰近的健康休閒中心開這退修會，該休閒中心有會議室可供人使用。在好好努力開了一天會之後，小組成員可以去游泳、洗三溫暖或使用其他的運動器材，放鬆休息之後才回家。

五、發展一項使命的費用

除了時間的需求，另一個最常被問到的問題是，發展一項使命宣言要花多少錢。如果使命發展小組是在自己的辦公室裡開會，那肯定不會招來額外的花費。在某些情況下，對於正面臨經費短缺的團體，這可能是惟一的選擇。

▼▼▼
發展一個清楚又充滿吸引力的使命宣言是件重要的大事，
不要讓花一點錢這樣的小事成為阻礙。



如果小組決定要到某個臨近的地方辦退修會，那麼就一定會有些額外的開銷。不過，絕大多數人都發現，這些開銷不大。這些額外的花費不外房間的租金、餐費、茶水點心費，以及交通費或汽油錢。而且這些費用是可以控制在最低的額度內(可以用吃便當代替牛排大餐)，但也不應該讓低消費糟蹋了這一天的「逃離日常瑣事」。發展一個清楚又充滿吸引力的使命宣言是件重要的大事，不要讓花一點錢這樣的小事成為阻礙。

參與發展使命的人

發展一項核心使命不但必須要有恰當的準備，整個討論發展的過程中，參加的人也要對。在此我要問的首要問題是，該由誰來寫？

發展並寫出一項使命宣言有好幾個不同的進行方式。在某些情況裡，整則宣言是由一個人發展出來的。在另一些情況裡，是一群用小組的方式來進行。還有一些情況是，在發展的過程中借用一些外力來幫忙。最後，可用一

個由上而下的方式，也就是由服事的領導者，比如說教會的主任牧師或神學院的院長，來寫下整則使命宣言，再傳給小組成員，成為眾所認可的信條。

到底哪一種方法最好，雖然人人看法不同，但總得有人開始。身為領導者與服事顧問多年，我的建議是，由資深的或指定的領導人來發展並寫下使命宣言的初稿，然後遞交給董事會、長執會、其他的員工和非神職的領導者們來過目、提供意見與增刪修飾。如此一來，每個人都在這項使命上留下了「指紋」，因此也就都有了參與感。這可使人人有分有責於使命宣言的完成。

一項服事的基礎，比如機構的中心使命，其根本決定一定要由最高階層來下。這是該階層領導者的責任——這跟領域有關。基本上，領導階層和特別指定的人員，通常都是那位有時間、受過專業訓練、也想要定義和說明服事的使命的人。雖然絕大部分的人都想在過程中有發言的機會，但他們也希望有自己所信任、具有能力與恩賜的領導者來帶領他們。人們會想知道在上位者是否完全支持一項使命。如果一項使命得不到領導階層的支持，它就不可能實現。

▼▼▼
人們會想知道在上位者是否完全支持一項使命。
如果一項使命得不到領導階層的支持，
它就不可能實現。

▲▲▲
與此同時，最有效的使命宣言是來自該機構的心臟——它的全體人員。彼得·杜拉克滿有智慧地指出，人員決定了一個機構完成事情的能力。更重要的是，新約聖經裡有同樣的教導(弗四章；林前十二章；羅十二章)。你的服事若有有恩賜的人參與其中，那就再好不過了。使命一定要是領導者與員工都能一起分享的東西。在使命的發展過程中，有愈多的人認真參與愈好。要讓所有的人在初稿上都摀上他們的「指紋」，尤其是那些坐在服事領導位置的人。

過程跟產品一樣重要。一個由別人所創作出來的使命宣言，即使你非常同意它所說的，它仍然沒有力量叫你委身和參與。參與發展使命宣言的過程非常重要，它讓所有的不同意見都加入來製作一個產品。當你沒有參與過程，但因為有好的領導者，你可能會投一票給那個產品。但是，投票給你喜歡的產品跟投票給你參與製造的產品是不一樣的：你會身體力行，而不是只動口不動手。

除此之外，有時候有所限制是必要的。一項服事的大小，會影響參與發展服事宣言的人數。愈是人數多的服事，基層要參與意見的可能就愈少。一個擁有數千人的大教會，如果每位會友或來聚會的人都要參與意見，教會恐怕會有大麻煩。如果真的這麼做，說不定帶來的害處比益處更大。它可能會把一個特殊的、合乎聖經的宣言，改成四不像的東西。大型教會要靠資深牧師、牧養同工、長執們、以及教會中其他的領導者來草擬使命。不過，像大型教會這樣的組織，需要有「會友大會」來讓領導團隊呈現他們所製作的產品，然後讓會友發表他們的意見。此外，關於體制運作，一個聰明的教會應該要會友對像使命宣言這樣重要的東西進行投票。

小型教會可以、也應該要求會友或來聚會的人給予意見。這麼做是讓基層「七嘴八舌」的聲音能被聽見。同時，那些對概念或結果感到不高興的人，不論他們的反對或困惑有沒有被採納，他們都獲得了發表意見的機會。

有些牧長會為主觀性掙扎。另一方面，他們又發覺自己置身事內而客觀不起來。可是話說回頭，他們又是最了解服事情況的人。一個聰明的做法是，運用外請顧問的技巧和能力來幫你發展和寫下使命。顧問可以給整個過程帶來較多的知識和經驗，也可以帶給你一個外人新鮮的反對

意見。顧問所幫你省下的時間，以及最終產品的品質，保證抵得過你所花的錢。這麼做同時也釋放出一個強烈的訊息，讓大家知道一項服事擁有一個清楚、充滿活力的使命的重要性。

發展一項使命的過程

本書第二章提出了一項使命的定義——寬廣、簡潔、合於聖經的宣言，說明你的服事應該要做的事——為你發展服事的使命宣言提供了基礎，並為最終成果提供了檢驗。

使命宣言的發展，涉及了在過程中一步步運用定義中所提的每一項元素。如果你還記得使命的定義和個別每一項元素，那麼你內心就很清楚發展使命宣言的過程了。接下來的段落將帶你走過發展使命的四個步驟，從最後一項元素開始，然後依序往前推。每一元素都採問問題的方式開始。我把這些步驟摘要列在附錄二中，讀者可將它當做發展過程的指南，或做為最後製成品的測試。

步驟一：根據聖經，我們應該要做什麼？

我們從最後一項元素的定義開始。我們的定義告訴我們，使命是我們的服事應當要做的事。為了要明白我們應該要做什麼，因此我們從建立我們的使命宣言著手，我們

必須把最後一項元素跟第三項合併，以陳明一項使命是合乎聖經的。我們應該要做什麼？要知道這問題的答案必須去翻聖經，沒有他處可以給你答案。神已經決定了我們的服事使命，祂已經啟示在祂的話語中。為了要完成步驟一，你必須決定你要參與哪一種服事，你想要服事誰，以及你要如何服事他們。

你所參與的是哪一種服事？

你可以把所有基督徒的服事分為教會事奉和教會機構的服事。如果你是在教會事奉，基督已經決定了你的使命。根據馬太福音二十八章19節，基督給教會的使命是：「所以，你們要去，使萬民作我的門徒。」根據馬可福音十六章15節，基督給的使命是：「你們往普天下去，傳福音給萬民聽。」教會所做的每一件事都跟這個使命有關：尋找失喪者，向失喪者傳福音，然後引導他們成長成熟或成為滿有基督的樣式；長話短說——就是使他們作門徒。

如果你是在教會機構服事，聖經或許直接、間接提及你應該做什麼。如果你的服事機構是以傳福音為焦點，那麼你就要查考聖經有關傳福音的教導。如果焦點是使基督徒邁向成熟，那麼你就需要明白聖經在有關成熟方面的教導。以此類推，同理可應用在不同任務的機構，基督教的

學校、大學、神學院，以及其他各種不同的教會機構。

你要服事的人是誰？

服事使命直接針對的是人，不是擬計劃般只做事。這是因為合乎聖經的服事是以人為導向的。因此，我們必須決定誰是我們的服事的接收者，我們的目標對象是誰。最後，當我們做了該做的事之後，受惠的是誰？

▼▼▼
服事使命直接針對的是人，
不是擬計劃般只做事。

▲▲▲
我們服事的對象會有很多種。他們說不定是受壓迫的人和被剝奪了權利的人。他們可能是在教會內或教會外的失喪的人。他們可能是尋求的人、是基督徒、敬拜者、學生、小孩、青少年、大專生、成人，或某種專業人士像老師、飛行員、醫生等等。你的目標對象可能包括了上述所有這些人。這會是一個尋求贏得失喪者並帶領得救者成熟的地方教會的特性。

你的事奉將如何服事眾人？

很多做生意的都已經學到，賣一個商品跟賣一個產品兩者間是有差別的。通常，商品是顧客走出店門時手裡帶

走的東西，產品是顧客走出店門時心裡帶走的感覺。Revlon知道自己賣的不是化妝品，而是希望。香奈爾知道自己賣的不是香水，而是遐想。麥當勞知道自己的生意重點不在速食，而在提供孩童娛樂並讓他們的父母可以喘一口氣。Maids，一家ServiceMaster的分公司，提供給顧客的不是打掃乾淨的房子，而是平靜的心靈。雖然顧客最後拿到手的是產品，但賣給你的形式是商品。教會的商品——也就是顧客走出門時拿在手裡的東西——是福音。產品是更新——一個被改變了的生命。

跟做生意不同的是，教會不提供商品，但提供產品。我們的事奉提供了教會裡和外的人什麼東西？我們提供的是平靜的心靈、愛、親近神、熱忱、友誼、饒恕、合乎聖經、有盼望、和一個全然的新生方式嗎？

▼▼▼
跟做生意不同的是，
教會不提供商品，但提供產品。
▲▲▲

有太多的服事在這個問題上想得不夠仔細清楚，因此把焦點放在事上而非人上。他們把焦點擺在方法上而非結果上。基督教學校和神學院將焦點放在教導聖經的事實和內容，多過培育一個可以把聖經應用在自己生活中的基督

徒。有時太過強調傳「道」，把人都遺漏了。雖然「道」的傳揚是極為重要的事，但至終它是一個方法。有些帶領敬拜的領導者一直努力想要帶出好敬拜，卻忽略了重點在帶出好的敬拜者。我要再說，敬拜很重要，但它到底就是個方法，敬拜本身不是結果。基督教出版社的焦點，通常比較多是放在出版好書，而較少放培養出有聖經文化修養的讀者。能把聖經應用到自己的生活中、能敬拜神的有聖經文化修養的人，才是我們所要的結果。聖經事實的傳遞、敬拜的啟發、以及出版好品質的基督教文學，都只是要達到結果的方法和手段而已；它們是生產的過程，這些活動是要產生結果，用這些方法是要達成目標。

賴瑞·布朗牧師和長執們擬定了一項符合上述所有條件的使命宣言：**恩典社區教會的使命是，將教會內與教會外的人改變為全然委身的基督徒。**首先，它包括了聖經所說教會應該要做的事——使人作門徒或「全然委身的基督徒」。第二，它確認了教會所要服事的人是誰——包括了失喪的人和已經得救的人。第三，它清楚說明教會在服事這些人時所要做的事——把他們變成「全然委身的基督徒」。

步驟二：你能把你的使命宣言清楚寫下來嗎？

使命定義中的另一項元素是，它是一則宣言——「宣言就是一項服事應該要去做的事」。它是寫下來的而不只是口語的，所以使命發展過程的第二個步驟是，把使命寫下來。一項使命能產生的效力，是當它被寫下來時人人都可看見；而異象能產生的效力是在口語的傳遞。

▼▼▼
拿一張紙寫下你的使命宣言，
會強迫你要思考周全。



佛烈得·史密斯（Fred Smith）在他的佳作《學習領導》（*Learning to Lead*）一書中寫道：「我的看法是，所有的事物都無法恰當地定義，除非你把它寫下來。書寫會強迫你明確和具體；它會把你的思想修剪乾淨。」¹ 拿一張紙寫下你的使命宣言，會強迫你要思考周全。書寫會幫助你澄清思緒並集中想法的焦點。如果你沒有辦法寫下來，惟一理由是，你不知道你的使命是什麼。當你了解和了解你的使命之後，你一定可以清楚地把它寫下來。

在定出使命宣言的過程中，通常你得不斷一想再想，一改再改，寫了再寫。這就是一位領導者如何將教會的使命宣言專有化，然後傳達給會眾。如果有人能在一開始就

清楚說出最後定案的使命宣言，那真是太不尋常了——所以，對這過程要有耐心一點。

開始的時候，有幾件事你要記在心裡。你得思考你所選擇的字，哪些字最能跟你的目標群眾溝通。他們是一群比較傳統、喜歡老式及熟悉的詞彙的人，還是他們是一群年輕、現代、喜歡富有創意的現代新詞彙的人？

你還必須想想你選擇的字彙夠不夠清晰，以確定別人都知道你在說什麼。舉例來說，有好些使命宣言有代用詞，像是用「完全投入的跟隨者」來代替門徒一詞，因為他們認為那樣講能把門徒的概念表達得更清楚。我會在最後一個步驟中談有關用詞清楚的事。

同時你還必須決定詞句怎麼排列，才能達到最好的溝通效果。你惟一會碰到的限制是你的創造力，不過這裡提供你三種寫法，助你避免創造力受到扼殺。第一種如下：

（服事的名稱）的使命是要_____

內容這樣排列的好處是，簡單又直接。不過，它看起來會比較正式，比較不親切。

一個比較親切的作法是，在宣言的某處放入服事的名

稱，用以下第二種方式來表達：

你的服事的名稱

我們的使命是要_____

第三種方式是，以服事的名稱起頭，然後用「尋求要」這樣的字詞。

(你的服事的名稱)尋求要_____

以上三種例子用的都是開放的格式。如果你選擇用這樣的編寫方式，那麼你所選的詞彙要怎樣才算精確，就要看你的目標群眾是哪些人。你對步驟一——你的事奉將如何服事眾人？——的回答，就是你對精確詞彙選擇的關鍵。以下是一些別人使用過的詞彙，你也可以拿來用在你的使命宣言中：

生產 激發

裝備 幫助

發展 奠定

協助 供應

贏得 傳揚

改變 鼓勵

促進 轉化

預備 創造

提供 引導

賦予力量

布朗牧師和他的長執們用了第一種寫法，他們所選的字是「改變」：**恩典社區教會的使命是，將教會內與教會外的人改變為全然委身的基督徒。**他們覺得這宣言完全說出了他們要怎樣服事自己社區的人。他們討論選擇了**委身**一詞，因為這是個強而有力的字眼；他們也覺得這個詞會把一些人嚇跑。不過，大家都同意一件事，他們對維持現狀已經煩透了，他們要召喚會眾向基督有更深的委身。

步驟三：使命宣言夠簡潔嗎？

在使命發展的過程中，第三個步驟是簡潔。一條使命宣言一定要簡潔；這是起初定義中的第二個元素。

在使命發展的過程中，絕大部分牧者所犯的基本錯誤是，在宣言中放了太多的訊息。使命的發展者一定要認清一件事，絕大部分的人都無法有效吸收大量的資訊和新資料。在《有魅力的領袖》(The Charismatic Leader)一書

中，傑·康格（Jay Conger）寫道，一般人在短期記憶中只能掌控六到七項新資料。如此一來，你在使命宣言中所加入的資訊愈多，別人要消化記憶的可能性就愈低。你一定要抵擋在使命宣言中過度加料的試探。幫助你的人了解並掌握你的使命的秘訣是，簡潔和簡單。

使命的發展者會加入過多資訊的方法有好幾種，其中一種是把服事的定義加到使命宣言中。以下是一個例子：

歐沙克浸信會

歐沙克浸信會的使命是，一個以基督為首的區域性聯合教會，贏得失喪者並使得救者長大成熟。

「一個以基督為首的區域性聯合教會」這句話，定義了歐沙克浸信會是一個怎樣的教會；這句話不一定重要，將它放在使命宣言中，只會分散人們對使命的注意力。如果這句話真的很重要，那麼把它分別出來成為另一句宣言。

歐沙克浸信會

歐沙克浸信會是一個以基督為首的區域性的聯合教會。我們的使命是贏得失喪者並使得救者成長大成熟。

另一個會使你的會友負擔過重的是，把完成使命的策略也納到使命當中。例子如下：

玫瑰丘基督徒工商委員會的使命是，透過在同業中徵召基督徒工商從業人員，訓練他們在生意的往來上與人分享信仰，並招待安排週間輕鬆的聚會，以此來擴展神的國度。

這個虛構組織的使命是在擴展神的國度，但說得不夠清楚。從「透過」一詞開始，宣言說的是完成使命的策略。問題是，讀者可能在對策略產生興趣或困惑的過程中，錯失了使命。

策略宣言極為重要，因此不應該將它放在服事使命宣言的結尾。它值得擁有一個發展完全、屬於自己的宣言，如此讀者可以準確了解一所教會或教會機構如何計劃完成它的使命。我將在第七章中仔細說明使命和策略的關係。

第三個會令人糊塗的寫法是，在使命宣言中包含組織的定位。舉例來說：

奧克戴爾社區教會，是一所德州里查森全體居民建立的社區教會，要將她的會友更新為全功能型的基督的跟隨者。

將教會的定位擺在使命宣言中並不是什麼大錯，這完全要看使命的長短而定。不過，你注意到一句極佳的宣言因此被截成兩段，這可能使讀者看了十分困惑。身分定位的訊息是必要的，大家應該知道誰是參與建立教會的人。不過如同上述的例子，這項訊息應該擺在你的服事企劃書裡較妥。

在使命發展的過程中，你所能做最糟糕的事，除了完全錯失使命或採用不合聖經的宣言外，就是把部分或全部上述的錯誤都合併在一條使命宣言中出現。在下一章，在我們學習如何評估一條使命宣言的好壞時，我們會看更多這種合併和困惑。

使命宣言的力量，奠定於它的簡潔和簡單。當你一旦發展好一則宣言，要看看它是否能通過「T恤測試」。如果你把宣言簡縮到只有一個句子，那麼不管衣服的大小，你要把它印上去應該不是問題。

此外，愈短和愈簡單的宣言，它的持久性就愈大。我們的目的是提供你的人一個不但能了解而且還能記得住的使命宣言。當你把一個句子增長到兩個或三個以上的句子，你就失去了大多數的人。大量的詞彙和句子會把他們淹沒。當人看到一大堆的措詞用語時，他們會覺得要花時間去看懂這許多字太費力，因此他們會轉移注意別的事。把定義、策略、定位並其他字詞都包括在宣言裡，只會使你的使命變得一團混亂，並且保證大家都一定不記得它說了什麼。

步驟四：你的使命宣言寬廣又清楚嗎？

這是使命定義裡的第一項元素，它必須夠寬夠廣，寬廣構成了發展使命宣言的第四個步驟。在決定你要做什麼

之前，得先確定你的答案是一項服事主要的、整體的目標。它必須要點集中、無所不包、或囊括了所有你要服事人的內容。因此，你是找尋一個像傘一樣、將所有你的服事的基礎根據都包含在內的宣言。

絕大部分的組織都是多功能性的。舉例來說，教會具有敬拜、傳福音、教導和交通的功能。在按優先順序排列下，核心使命是排在最頂端的那項工作。當你在寫使命時，一定要問：這宣言是否寬廣到足以囊括所有這項服事要做的、或計劃在未來要做的事？什麼可以納在這宣言之內，什麼不能？換句話說，如果有一些服事不能納入，那這個使命可能就還不夠寬廣。另一方面，有可能使命是對的，而某項特定的事工超過了這使命的範圍。舉例來說，一家基督教出版社在城裡某處開了一家咖啡廳。在這種情況下，最好是拋掉原來的服事，轉向另一種服事。否則，在你的使命之外所附加的事工，將會分散你的焦點，也使你的擁護者感到困惑。

當你在想辦法讓你的使命盡量寬廣時，別忘了，一定要保持意思清楚，也就是說，要讓人看得懂。這裡所存在的危險是，一條宣言可能寬廣到什麼也沒說，或沒有意義。在你動手寫宣言時，一定要重覆問自己這個有關清楚的關鍵問題：這是什麼意思？

有些使命宣言可能是區域性的，也就是說，這類的宣言在一定的區域內能被人清楚理解，但出了該區域之後就行不通了。舉例來說，在新英格蘭地區，使命宣言可能會包含**全體公民**（commonwealth）、**體制**（constitution）和**傳統**（heritage）這類其他地區的人可能無法了解的詞彙。使用有區域限制的詞彙，基本上不是問題，只要你別把它拿到不熟悉新英格蘭早期歷史的外地去用就好。

有些教會喜歡在宣言中使用**榮耀**之類的詞彙，像是「榮耀神」或「使基督得榮耀」之類的話。雖然這樣的宣言很合聖經，可是這種話實在太空泛了，它們會遮蔽清楚。看在話要說清楚的份上，請說明真正的意思來取代榮耀神一詞，或說明你的服事是在做什麼榮耀神的事。其他一些像「尊重神」、「高舉基督」、「竭力尋求神的國」之類的話也同樣不適用於宣言中——請具體一點！保羅在哥林多前書十四章8節提醒我們清楚傳達訊息的重要：「若吹無定的號聲，誰能預備打仗呢？」

▼▼▼
使命清楚與否的最嚴格考驗來自「人的考驗」。

▲▲▲

使命清楚與否的最嚴格考驗來自「人的考驗」。當你發展出你的使命宣言後，拿去問問不同的人，看看那對他們

具有什麼意義。考考你組織當中的人。如果是教會，那麼問問長執會成員、行政人員、甚至問問訪客，要他們告訴你，該宣言向他們傳遞了什麼。雖然一項使命宣言主要是用在「家裡」——也就是那些已經委身參與你服事的人身上——你還是可以考慮拿來考考組織外的人。如果他們不懂它在講什麼，有可能是它太廣了。如果人人都懂，那麼你就擁有了一個寬廣、清楚、能與人溝通的使命宣言。

「恩典社區教會」的長執們知道，他們的新使命宣言既寬廣又清楚——它已經通過了「人的考驗」。他們曾拿去測驗了好些他們的會眾，從只是來參加聚會的人到在公司行號擔任領導者的人，他們發現絕大部分的人都抓得住並喜歡他們最後定案的宣言。他們已經清除了障礙，因為過去有些事情曾經遭到反對過。長執會感覺到神確實在其中動工，如今教會會眾中存在著一種更新的靈。

他們同時也知道，眼前有一大堆的事工要按新的使命來進行。雖然新使命夠寬廣，足以包括許多他們的服事項目在內，但是大概還有三分之一的事工是不合的。這間教會已經存在三十年了，其間加加減減做過許多不同的事工，有許多如今已經停擺，並且它們顯然也都超過了教會的使命。無人有心繼續那些事工。它們就像上了太多層漆的牆，底部已經開始龜裂剝落，並且影響到其餘的部分。

所有這一切都將改變——現在是把這些過量的漆刮除的時候了。

思考與討論問題

1. 你的領導團隊認同你的服事需要一個即清楚又充滿活力的使命嗎？若是，你怎麼知道？若否，為什麼？誰認同了？誰不認同？
2. 使命的嚴密審查單是否幫忙說服了你的服事的領導者，同意你們需要一個使命？如果沒有，為什麼？你會跟你的人一起使用這張審查單嗎？為什麼會或不會？
3. 你的服事已經準備好要發展一個使命了嗎？若你答否，是因為你碰到本章所提的三個障礙(例外、拖延、不動)嗎？若是，是哪個？若否，問題是什麼？
4. 你應該要花多少時間在使命的發展過程上？你實際上花了多少時間？那些耽延過程的問題你都參與了嗎？若是，是哪些問題呢？
5. 你參與決定使命發展小組開會的地點嗎？你估計這過程要花多少錢？你有預備金嗎？
6. 誰會寫和誰應該寫下你的使命宣言？這過程該由誰來負責起頭和全程監督？誰的「指紋」應該出現在使命宣言

決定的過程裡？誰該或不該參與，由誰來決定？

7. 你的事奉（或你的教會跟機構）有多少人？人數的多寡如何影響該由誰來參與發展過程？你同意過程跟產品一樣重要嗎？請解釋。
8. 你認為使命發展的資訊會對你跟使命發展小組的工作有幫助嗎？為什麼有或沒有？在發展過程中，你是否發現有些東西是沒用的，或有些東西是可以加進去的？
9. 如果你已經發展好了一則使命宣言，你是否把使命發展的過程當作一個小測驗來看看該使命宣言好不好？若是，你的做法證明了是有幫助的嗎？

【註釋】

- 1 Fred Smith, *Learning to Lead* (Waco, Tex: Word Books, 1986), 34.

5

使命的形成

第二部分：好使命宣言的測試



使命的發展

第二部分：好使命宣言的測試

「恩典社區教會」中，那些使命發展小組的中堅分子十分驚訝他們那麼快就發展出一個全體一致同意、為自己的教會量身訂製的使命宣言。他們稍後才察覺，這是布朗牧師起的頭。還有，他們的使命宣言也是布朗牧師發展出雛型，然後在長執會幾經捏塑之後，被教會採納使用。另一方面，布朗牧師知道一個使命宣言的發展過程是什麼樣子，他用這個過程來發展並測試「恩典社區教會」的使命。

布朗牧師跟一位長執提過，那場領導者研討會對他在了解使命的概念上幫助極大，透過測試或評估教會、教會機構，以及市面上的公司行號，來確認一則使命宣言夠不夠好。帶領這場研討會的教授用投影機放映各種不同的使命宣言，詢問參加的人以使命發展的四個步驟來評估各別的好壞。教授起了個頭，然後沒多久就讓他們自己去發表看法，並得出極佳的觀察結果。

本章將討論第四個 P：使命的產品（product）。過程的結果就是產品——也就是使命的宣言。本章我將比照教授舉例的方式來呈現，然後運用第四章所談使命宣言的發

展過程與結構，來測試或評量各種形態的使命宣言。

發展的過程可以幫助領導者用兩個方式來構成一個充滿活力的使命宣言。首先，它提供了製造出產品的過程，然後又用該過程去測試所做出來的產品。一項服事一旦發展出它的使命宣言，它應該拿到發展過程的燈光下照照，看它夠不夠好、有無瑕疵。產品用過程來做評估，可讓你做必要的修正，同時幫你修飾文詞，寫出最完善、最有活力的使命宣言。過程被當做測試已有產品來使用，並且也奠定使命宣言的基礎。不論是哪一種，你都要問：你的使命通過了檢驗嗎？它通過了好使命宣言的測試嗎？

步驟一：根據聖經，我們應該做什麼？

這裡並接下去的每一個步驟，我將舉一些使命宣言的實例；身為顧問，我從各種不同的來源收集了好些使命宣言。這些實例有的好，有的差，有的介於兩者之間。對那些差的及不好不壞的，我做了些改變或掩飾，以避免傷害或冒犯了發展它們的人。以下這些使命宣言，有些通過了測試，有些沒有。當你學習不要重蹈壞宣言的覆轍的同時，也要從好宣言學些東西。當你小心問下列三個小問題，就能幫你回答步驟一所問的問題。

你所參與的是個什麼樣的服事？

這問題的答案若非教會，就是教會機構。問這問題的目的在於證明，基督已經預先在聖經中定下了教會的使命，並且也為教會機構的使命定下了範圍。德州李奇蒙（Richmond）的恩典社區聖經教會提供了我們一個符合這測試的好例子：

恩典社區聖經教會的使命是，帶領北福特灣郡的人進入耶穌基督的救恩，透過奉獻、革新並有恩賜者的裝備，使人長成滿有基督的身量。

基督的教會的使命是使人做門徒（太二十八 19；可十六 15）。這涉及將人從他原來的狀況（失喪或得救）推進到神要他們有的樣子（成熟或像基督一樣）。上述宣言中的「帶領北福特灣郡的人進入耶穌基督的救恩裡，使他們長成滿有基督的身量」，完全符合了這項要求。

不過，有些教會的宣言在這一點上卻說的不夠清楚，以下就是一例：

珊迪泉教會的使命是，提供一個讓人發現自己對這位與己有關之真神具有熱情的環境。

既然這是一所教會的使命，你必須問：基督所說的大使命在哪裡？根據聖經，這則宣言所說的是教會應該要做

的事嗎？答案可能是肯定的。但問題在於，你看不懂「提供一個讓人發現自己對這位與己有關之真神具有熱情的環境」這句話是什麼意思。

你想要服事的人是誰？

問這問題的目的是要把焦點集中在所要服事的目標團體上。如果一個組織不知道自己要贏得什麼人，那麼機會很好，它可能得到每一個人，但也可能一個都得不到。有些人會說，我們要贏得的是一般人，不是什麼特定的對象。這種做法的結果是，他們一個人也得不到。

上述第一個例子，德州李奇蒙的恩典社區聖經教會，就對自己的目標群眾有著極佳的確認。他們是「北福特灣郡的人」，該地區離德州休士頓不遠。雖然有時候你不必說得這麼具體，但你必須說得比第二個例子，珊迪泉教會只提到「人」，要更有焦點一些。該句宣言所指的人是誰？是虛構的珊迪泉社區內的人還是社區周圍的人？他們是有教會還是沒教會的人？是得救者還是失喪者？關於他們是誰，我們需要知道更多，就如以下的例子：

我們的使命是與那些城中及城外的人分享神的愛，如此他們可以成為完全獻上的、基督的跟隨者。

—— 史密斯路浸信會

這所虛構的教會十分具體說出她的目標是「那些城中及城外的人」。但我們這些不是住在那個區域的人，就不知道「城中」是在哪裡，教會要服事什麼人。還有，這所教會可以把使命寫得再清楚一點——「跟人分享神的愛」是什麼意思？

另一個把目標群眾界定得很清楚的宣言如下：

勞倫斯聖經教會的使命是，與人分享神的愛的衝擊，因此尋求者並相信者能在基督裡發揮他們全部的潛能。

那些身為勞倫斯聖經教會一份子的人知道，他們的目標群眾包括了尋求者（也就是失喪者）和相信者。這兩種人都是大使命的目標。不過，宣言中的「與人分享神的愛的衝擊」這句話卻有點模糊。

在確認目標群眾一事上，寫得最好的終極宣言是伊利諾州惠頓一所教會所發起的使命，一個「對美國人的使命」。

因著順服基督，我們的使命是聚集未得的美國之民，包括不同種族與無公民權的人，向其傳福音、使其作門徒。

對於他們的目標群眾你有任何疑問嗎？如果你有可能成為教會的規劃者，並且考慮加入「對美國人的使命」，你對這使命打算要獲得什麼人有任何疑問嗎？這就是你在使

命宣言中清楚指明你的目標群眾的好處。

你的服事要如何服務人？

第三個問題是要迫使教會或教會機構正視自己打算對人做什麼，不論從聖經的觀點來看這些人是失喪的還是得救的，是有教會生活的還是沒教會生活的。這問題同時也是一個提醒，各樣的服事所做的是「有關人的事」。教會或教會機構的存在，是要去得人與服務人。

我們所看的第一個例子「恩典社區聖經教會」，就對他們要如何服務人說得相當清楚。讓我們再看一次他們的使命宣言：

恩典社區聖經教會的使命是，帶領北福特灣郡的人進入耶穌基督的救恩，透過奉獻、革新並有恩賜者的裝備，使人長成滿有基督的身量。

他們的使命是在目標群眾中帶領那些失喪的人進入耶穌基督的救恩，幫助他們並其他的人長成滿有基督的身量。這是一個合乎聖經的使命宣言，向你表示了會發生在你身上的事，如果你是住在該郡內並且回應了他們的服事的話。這段宣言惟一的問題在倒數第二句，我會在本章稍後再來談它。

另一個合乎聖經的極佳宣言是，位在德州達拉斯北部

計劃在麥肯尼建立的「十架之路教會」的使命：

十架之路教會的使命是，使失喪者歸屬基督，並將掛名的信徒建造成為委身耶穌基督的跟隨者。

這所教會的使命有兩部分，並且都完美地對準了基督的大使命。首先，她的服事是使教會外的失喪者得歸屬基督；其次，她要建造那些掛名的信徒，使他們成為委身耶穌基督的跟隨者。這項宣言達到了極佳的平衡，言明了教會能為身在身體外的失喪者及大多數身在身體內的得救者所能做的事。這所教會的強烈使命是瞄準這兩個團體，為他們服務。

第三個不夠好的例子是前面所提過的珊迪泉教會。我在此再寫一次，省得你回頭去找。

珊迪泉教會的使命是，提供一個讓人發現自己對這位與己有關之真神具有熱情的環境。

在此所見的問題之一是，你不確定這所教會要怎樣服事人。提供「一個讓人發現自己對這位與己有關之真神具有熱情的環境」是什麼意思？坦白說，它聽起來很棒，我也樂意在一個這樣的教會裡服事。我會全心盼望我對神的熱情是真實並有關係的。只是我不確定那到底是指什麼。更重要的問題是：這所教會裡的人知道它是什麼意思嗎？

以下是另一個言語模糊的例子：

我們的教會聯合於一平凡公眾的使命——將我們生命中所做有意義的事全部投資在神的國度上。

南灣教會

上述這個例子聽起來讓人感覺很不錯。我就願意成為這聯合於一平凡公眾使命的教會的一份子，我也願意在我的生命中做一些有意義的事，我更願意將我整個生命全部投資在神的國度上。問題是，我不懂這究竟是什麼意思，或者說，起碼我不懂對這個教會而言它是什麼意思。我也很疑惑這是否合乎聖經——我想是——並且它要如何服事眾人。

步驟二：你能清楚寫下你的使命宣言嗎？

步驟二的目標是把想好的使命在紙上寫下來——寫成宣言的形式。書寫有助於澄清你的思考，並能使你的思索集中焦點。它可以清除你腦中的塵埃，並將你經驗中的蜘蛛網打掃乾淨。步驟二問以下三個小問題。

什麼樣的詞彙最能和你的目標群眾溝通？

你絕對要了解你所服事的目標群眾。這涉及了人口統計數據和消費心態學。從商業的觀點來看，人口統計數據告訴你你的顧客是誰，消費心態學告訴你他們為什麼購買

所買的東西。從服事的觀點來看，前一項向你揭示了你的群眾目標是誰，並提供你以下的資訊：他們的教育程度、收入、已婚未婚、以及其他類似的資料。後一項告訴你為什麼他們有這樣的行為，並指出他們日常需要的、心中想要的、以及渴望得到的等等。做好你的人口統計數據和消費心態學的家庭作業，可以幫助你選則恰當的詞彙，跟你的目標群眾——不論他們是誰、住在哪裡——做最好的溝通。

有些詞彙是有地方性的，會受限於國內某些地區。在第四章，我舉了一個詞是美國東北部地區的用語。以下是一所位於康乃迪克州的柯隆耐（Colonial）教會的使命宣言。

我們的使命是，在康乃迪克州並更偉大的全體公民中開拓天堂之子民的殖民地，使他們擁有更新之靈的體質，願意熱情擁抱耶穌基督革命性的教導，願意宣告自己是「依靠」上帝、祂的話語並祂的子民；這群人的使命是宣告使人得自由、釋放人脫離黑暗權勢的真理。

發展這項使命的人很顯然不是一下子就寫出這條區域性的宣言。它的創造性反應出一想再想、一寫再寫的過程。絕大部分的美國人會很快明白這條宣言是 used 在新英格蘭地區的服事，換到美國的其他任何地方，看起來都會怪

怪的。住在新英格蘭地區的人，尤其是住在康乃迪克州的人，比我們其他地區的人更熟悉全體公民、體質、革命性等類的詞彙。

你所寫的人們看得懂嗎？

雖然大家都是來自同一地區，還是可能有人不懂你在使命宣言中的某些詞彙。根據蓋洛普的調查，在美國有許多對聖經詞語是很陌生的，因此，他們可能看不懂你所用的像門徒一類的聖經詞彙。事實上，即使在認識聖經用語的基督徒當中，門徒一詞的意義也很混淆。

因此，你可能要用別的字來代替補充說明門徒一詞。除了在達拉斯神學院教書之外，我還在德州達拉斯的諾吾社區教會（Northwood Community Church）牧會；以下是我們教會的使命宣言：

諾吾社區教會的使命是，為神所用，使人發展為發揮全功能的基督的跟隨者。

我們問一個問題：「什麼是門徒？」我們的答案是：「發揮全功能的基督的跟隨者。」在諾吾教會，我們對發揮全功能之基督的跟隨者的解釋，是用三個 C 的特點來描述：悔改歸主（conversion）、委身（commitment）和獻上（contribution）。他們必須悔改歸向基督，將生命委身

於基督，並向基督獻上自己。我們的策略是直接建立在這三項特點上。

另一個例子是柳灣社區教會(Willow Creek Community Church)的使命，該教會位在伊利諾州的南巴林頓(South Barrington)，靠近芝加哥。

柳灣社區教會的使命是，將無宗教信仰者轉變為全然委身於耶穌基督的跟隨者。¹

看來柳灣教會在門徒一詞對人是什麼意思上也經過一番努力。他們用了「全然委身的跟隨者」來代替門徒一詞。他們很顯然是認為這句子——全然委身的跟隨者——對他們及他們的目標群眾而言，比門徒一詞更能傳達出內在的含意。

另一個類似的例子是德州阿靈頓潘特歌聖經教會的使命：

我們的使命是，透過聖靈的工作使人更新、進入完全發展之基督的跟隨者。²

藍迪·斐繼(Randy Frazee)牧師寫道：「別的教會也有類似的宣言。當我們發展這宣言時，我們知道它聽起來很耳熟，但是我們無法更換它。幾個月後，我們發現有一所很受歡迎的教會的宣言，跟我們的幾乎一模一樣。」³

根據來源，斐繼覺得「完全發展之跟隨者」這幾個字，精確地向他們的目標群眾——也就是阿靈頓的人——傳達了他們的意思。他們的重點比較是放在「發展跟隨者」，而非「全然獻上的跟隨者」。雖然這當中的差異看來很微小，但卻會使你在贏得所服事之目標群眾上出現很大的差別。

你的句型格式充分說明了你的使命嗎？

你如何表達你的使命宣言，或使命宣言採用的格式，都會影響創造的空間。當然格式本身不是那麼重要，重要的是你所用的格式能否清楚地向你的目標群眾傳達你的使命。你希望他們能「看懂」。

絕大部分我所收集到的使命宣言，用的都是以下兩種格式中的一種。第一種是前面所提「十架之路教會」所用的格式。

十架之路教會的使命是，使失喪者歸屬基督，並將掛名的信徒建造成委身耶穌基督的跟隨者。

十架之路教會的使命宣言用的是以下這種格式：

(你的服事的名稱)的使命是，使_____

使用這種格式有幾種優點：簡單、清楚、直指重點。

沒有人會搞不清楚使命宣言是什麼——它已毫無保留地告訴你了。這麼寫的缺點是，它有點太正式，不夠個人性。然而如果你喜歡這樣的表達方式，那麼你只要把服事的名稱先寫上，接著再在空白處填上你的使命就行了。

第二種格式通常是把教會的名字擺在別的地方，或直接將它擺在宣言的上方。因此，讀者可以識得它是哪個組織的使命宣言。如果十架之路教會使用這種格式，那麼它所呈現的模樣如下：

十架之路教會

我們的使命是，使失喪者歸屬基督，並將掛名的信徒建造成委身耶穌基督的跟隨者。

格式如下：

組織的名字

我們的使命是，使_____

這格式有前一個格式的所有優點：簡單、清楚、直指重點；並且它也比較不那麼正式，較具個人性，因為它在宣言一開始就用「我們」一詞來起頭。如果你比較喜歡這個格式，你只需把你的使命在空白處填上就行了。

第三種是來自一個虛構的「瓊斯爾教會」，它可能位於

你的社區的某處。

瓊斯爾教會尋求以一切辦法來帶領最多的人信耶穌並成為教會的會友。

這種格式如下：

(服事的名稱)尋求以_____

這種格式的惟一缺點是，這則宣言沒有向讀者傳達出它是一所教會的使命宣言。當你讀了之後，你可能會停下來問：這是使命嗎？我有沒有弄錯？我需要對它念念不忘嗎？它的缺失可以很容易改正，只要將「使命宣言」四字置於宣言上方就好了。其他可以用來取代「尋求」的動詞有「意欲」、「渴望」、「活出」等等。

以下這個虛構的考利維教會所用的，就是有問題的格式。

考利維社區教會的存在，為要提供一個關懷與培育的環境給有信仰的人。

這則宣言不但沒有說出大使命（它聽起來比較像一家基督徒養老院），並且它用的詞是「存在」。這個動詞暗示了它的目的。事實上，它說的是，考利維社區教會的目的

是，提供一個關懷與培育的環境。問題在於，一個組織的使命跟它的目的是不同的。根據第二章，教會存在的目的或理由非常廣闊——為要榮耀基督。而使命所要達到的功能卻完全不同。因此，這是一個目的宣言，不是一個使命宣言。

這種說出目的的例子，在幾個採用類似使命宣言的教會更加明顯：

我們教會的存在，為透過造就愛神、彼此相愛並愛喪失者的門徒來榮耀神。

這個例子裡的**存在**一詞標明了它是一則目的宣言。它是隨著教會的神學目的——榮耀神（詩二二23，五十15；羅十五6；林前六20）而來的。

以上所有的例子都有一個共通點，即主動詞之後緊接著的都是不定動詞。讀者可參看第114~115頁所列的，我從各種不同的使命宣言中所觀察收集來的不定動詞，以幫助你篩選出你的使命宣言所需要的精確詞彙。

步驟三：你的使命宣言夠簡潔嗎？

第三個步驟的焦點集中在簡潔。太長和使命宣言讓人很難記得，使命宣言吸引人之處在其簡短。步驟三要問四個小問題。

你是否放入過多的訊息？

你必須抗拒在使命宣言中放入過多訊息的試探。千萬記得，人們沒有辦法、也不可能消化吸收大量的資訊。

當一個組織把定義加到使命裡去的時候，就會發生訊息超載的情況。定義回答的是人（who）的問題：身為牧者，你認知自己是誰？使命回答的是事（what）的問題：你都做些什麼事？當使命發展者將這兩者合併，他們就會把組織是誰和組織要做什麼混淆在一起。雖然有些人可能會察覺到不同，但它卻會混淆一般人的視聽。如果你覺得將組織的定義包括進來很重要，那麼為了清楚的原故，請將它和使命宣言分開來。

以下是幾個定義和使命合併在一起的例子。第一個例子是教會的事奉。

信心社區教會是一個現代社群，由一群想對永恆有所影響的基督徒男女所組成。我們深信，我們廣闊的使命是在我們的都市福音架構中贏得喪失者。

開放式句型為信心社區教會提供了一個描述性的定義。首句的動詞「是」表示接下去是定義，不會讓我們失望。第二個句子說明了實際的使命宣言，而這使命是傳福音。這定義看來似乎很重要，並且也該得到特別的注意。

但是，為了清楚的原故，它應當歸到另一個分開的段落裡。

另一個例子來自教會機構，是一所神學院中的聖經與神學研究中心的使命宣言。

聖經與神學研究中心，乃史密斯神學院的事工之一，是要委身於培養學者來促進高等基督教教育的學術目標。

「史密斯神學院的事工之一」這句話，雖然用標點符號將之分別出來，其目的在於定義並確認聖經與神學研究中心這個單位。你可以把它改寫成類似信心社區教會的格式。

聖經與神學研究中心是史密斯神學院的一個事工單位。它的使命是培養學者來促進高等基督教教育的學術目標。

關於要如何改寫使命宣言，使命的發展者必須決定定義有多重要。上述例子的作者們一定覺得定義很重要，否則不會將它放進使命宣言裡。如果你決定了定義不是那麼重要的話，請將它從宣言中刪去。如果很重要，那麼用一個分別開來的獨立句來寫。如此可以個別強調它的重要性，又可跟使命宣言區隔開來。

訊息超載的狀況，同樣會發生在把方法和策略都放進使命宣言中。問題在於，使命回答的是什麼的問題，方法

回答的是如何的問題：這項服事要如何完成它的使命？這兩種問題對一項服事都很重要，但一定要分開來談，才能避免混淆。

在研究和發展教會及教會機構的使命宣言上，我所碰到最常見的錯誤，就是把方法和策略納入使命裡。這種情況會以好些不同的形式呈現。

在以下這則虛構的哈斯凱社區教會的宣言中，依稀可見這樣的影子。

我們的使命是，在我們的社區中與所有的人分享神的愛，以充滿創意的的方法來幫助人成為基督的門徒。

「以充滿創意的的方法」這句子是一個方法而非使命的宣言。它描述了教會將以何種方式來和他們社區的人分享神的愛。可是這有什麼不對嗎？有。雖然它看起來不惹眼，卻會給使命宣言加上了混淆的因素。因此，為了清楚的原故，我會鼓勵把這句子拿掉。

另一個例子是靠近德州休士頓的恩典社區聖經教會所寫的絕佳宣言。

恩典社區聖經教會的使命是，帶領北福特灣郡的人進入耶穌基督的救恩，透過奉獻、革新並有恩賜者的裝備，使人長成滿有基督的身量。

這則使命宣言結束於**滿有基督的身量**。而中間的句子——「透過奉獻、革新並有恩賜者的裝備」，說的是要完成這項使命的方法或策略。如果把方法分開成另一個獨立句或完全刪除，那麼使命宣言會變得更清楚。

最後這個例子是柳彎教會的宣言。

柳彎教會的使命是在大明尼波利斯地區使人作門徒，透過滿有創意與榮耀基督的敬拜、與生命相關的聖經教導、活潑支持的社區小組、以及對內對外的傳福音來進行。

這則使命宣言結束於第一個句子，從「透過」開始一直到最後的結尾，所說的都是如何完成這項使命的方法和策略。在這個例子裡，策略的敘述長度超過了使命，降低了使命的影響力。閱讀的人可能會把絕大部分的時間花在思想策略上，因而完全錯失了使命。雖然它看起來像個極佳的策略，但應該用一個獨立的策略宣言來傳達其意。

另一個訊息超載的情況是，把定義和策略都納入使命當中。在所有訊息超載的方式裡，這是最使人混淆不清的一種。你可以從以下所舉的例子中看到這點，它刊在特蘭西瓦尼亞(Transylvania)學院的簡介手冊中。

特蘭西瓦尼亞神學院的使命，就如一所專業的大學一樣，是為世上基督的身體預備一群男女，在服事上做敬虔的僕人領袖。藉由我們的教義觀點與事奉技巧的訓練，並融合聖經中

的指引，學院尋求培養能傳福音、啟迪教化信徒、並裝備他人的畢業生，藉由聖靈的能力來宣揚並應用神的話。

一則描述性的定義可以立刻在校名之後的「就如一所專業的大學一樣」當中找到。這則宣言可以被簡單視為：「特蘭西瓦尼亞神學院是一所專業、大學程度的學院。」既然這則宣言是在一所學校的手冊上，絕大部分的人一看就知道這是一所專業、大學程度的學院。所以在此可以不必言明，尤其是在一個這麼長的宣言當中。

它的實際使命環繞著描述性的定義。我會把定義用括弧標出來。「特蘭西瓦尼亞神學院的使命(就如一所專業的大學一樣)是，為世上基督的身體預備一群男女，在服事上做敬虔的僕人領袖。」

如果這句宣言在這裡就結束，那會是一句很好的宣言。可是它接下去又說了一長串：「藉由我們的教義觀點與事奉技巧的訓練，並融合聖經中的指引，學院尋求培養能傳福音、啟迪教化信徒、並裝備他人的畢業生，藉由……」。這一串話中包括了兩個方法宣言，各別從「藉由」開始敘述。所有這些附加句，都只會讓閱讀的人愈看眼睛愈花。

你的宣言通過了「T恤測試」嗎？

在本書第二章我提到彼得·杜拉克所言，一個好使命宣言必須短得足以放在T恤上。一個全功能、充滿活力的使命宣言，可從其簡短與簡單當中獲取力量。

上述特蘭西瓦尼亞神學院過長使命宣言是個好例子。如果它講完第一句就結束，仍不失為一個好使命宣言。如果編寫者能把其中描述性的定義拿掉，改放到手冊中其他地方，那麼這則宣言會更好。

另一個例子是信心社區聖經教會的宣言。

我們的使命是，動員我們的人來完成基督的大使命，藉由裝備深愛祂、又與自己社區有真正連結的信徒，去發掘和操練他們的恩賜，在個人的領域內——工作、鄰居、社區、以至於全世界——發揮影響力去接觸非教會人士。

這一則宣言不像特蘭西瓦尼亞神學院的宣言那麼長。不過，它還是又長又令人困惑。特蘭西瓦尼亞神學院的長宣言就算可以分成兩句，各別的獨立句還是通不過杜拉克的「T恤測試」，就算是超大尺碼的T恤恐怕也放不下。

你能用一句話把你的使命說出來嗎？

最有力量也最棒使命宣言，是一句話就講完的那一種。請注意以下幾個例子。第一個是柳灣社區教會：「柳

灣社區教會的使命是，將無宗教信仰者轉變為全然委身於耶穌基督的跟隨者。」⁴這句子不但簡潔，並且直指重點。撰寫者沒有落入把一大堆訊息塞入宣言裡的陷阱裡，也就不會令他們的人看得眼花撩亂。

第二個例子是救世軍的使命宣言。我們的使命是「讓我們的百姓脫離被拒絕」。⁵這則使命的力量在其簡潔。救世軍所想的毫無疑問是該做的。加入他們的人知道自己是進入一個什麼情境——知道自己要面對什麼。

第三則是費城「尋求者計劃」的宣言，這是賓州靠近費城的一所教會所做的絕佳冒險計劃，領導人是布魯斯·卡特博士(Dr. Bruce Carter)。他們的宣言是：「設立一個合乎聖經的社區，幫助尋求者成為全然獻上、跟隨耶穌基督的人。」事實上，宣言的前半句說的是方法，後面才是使命宣言。他們的使命是：「幫助尋求者成為全然獻上、跟隨耶穌基督的人」，而達成的方法是：「設立一個合乎聖經的社區」。總之，卡特博士的整則宣言簡短、吸引人，又說出了重點。

你的使命好記嗎？

總而言之，你寫使命宣言是要讓人記得，甚至能清楚說明。一則簡短、充滿活力、能通過「T恤測試」、只有一

句話的使命宣言，最好記。上述三則都做到了這個要點。

柳灣教會的使命宣言——「將無宗教信仰者轉變為全然委身於耶穌基督的跟隨者」——蠻容易記。整句宣言和所選用的字，合在一起都讓人很容易記得。一旦你聽到它，你大概能記個百分之七、八十。如果你多聽幾次，保證你一定記得。

費城的「尋求者計劃」也同樣好記——「幫助尋求者成為全然獻上、跟隨耶穌基督的人」。它簡短又慎選過的字詞，很容易就黏在你的腦海裡。

不過，正因為一句話的宣言好記，你必須抗拒用一堆訊息來塞滿它的誘惑。千萬記得——它是簡短一句話的使命宣言。你還沒忘記本章所舉一些糟糕的例子，個個都是比看誰更長。以下是另一個虛構的蘋果園紀念教會的使命宣言：

蘋果園紀念教會的使命是，藉由聖靈的能力並透過震撼振奮人的敬拜來榮耀神，透過全意贏得失喪者和願作門徒的委身基督徒來建造健康的身體，同時願意委身付上一切代價來成長，並在我們的社區中植堂，更多的榮耀神。

再讀一遍這則宣言，然後或閉上眼睛轉過頭去，看看你記不記得它說了什麼。再試一次。這整則宣言只有一句話而已，為什麼你記不得？這是另一個資訊超載的簡單例

子，它不單是讓看的人沮喪自己記不得，最後還會令人避免去記它。

步驟四：你的使命宣言既寬廣又清楚嗎？

最後這個步驟掌握了兩個充滿活力的要素。你一定會想置身於兩者之間。首先是寬廣，其次是清楚。

你的宣言夠寬廣嗎？

你的使命宣言必須寬廣到足以納入所有你服務人的事工所要達到的。愛荷華州西得斯蒙尼斯(West Des Moines)的西橋教會就做到了這一點：

西橋教會藉著成為一個在文化上可親近瞭解的教會，為我們的世代尋求幫助最多數的人成為全然獻上的耶穌基督的跟隨者。

在德州阿靈頓的潘特歌聖經教會也精心寫下一個足以涵蓋其所有事工的宣言。

我們的使命是，透過聖靈的工作使人更新，進入完全發展之基督的跟隨者。⁶

德州李奇蒙的恩典社區聖經教會的宣言亦是如此：

恩典社區聖經教會的使命是，帶領北福特灣郡的人進入耶穌基督的救恩，透過奉獻、革新並有恩賜者的裝備，使人長成

滿有基督的身量。

所有這些宣言的共同之處是，他們的寬廣度都達到了大使命的要求。他們以不同的方式說出了同樣的、基督所說使人做門徒的命令——先使人重生，然後邁向成熟。

不過以下這則瓊斯博若社區聖經教會的使命宣言，就不夠寬廣。

我們的使命是好好地教導聖經，使人能饑渴慕義神的公義。

問題在哪裡？就如許多注重教導的教會，瓊斯博若教會錯失了大使命。它強調教導聖經，這點很重要，但這只是啟迪教化中的一面。問題在於它遺棄了其他重要的面向，例如敬拜，並且完全錯失了傳福音一事。

你的宣言夠清楚嗎？

一方面，宣言要寬廣如前述例子，另一方面，宣言如果使用「榮耀」神或基督這類詞彙，則又太過寬廣而不夠清楚。

我們的使命是，透過高舉祂為主、啟迪教化祂的教會和傳揚祂的話語，來回應救主而榮耀神。

使用「榮耀神」一詞再次引起這個問題：到底那是什麼意思？榮耀神不但是教會的目的，其寬廣度也遠超過教

會。雖然這句宣言的中段說明縮小了其概念的範圍，但是它們又引起了另一個問題：高舉基督是什麼意思？啟迪教化教會又是什麼意思？

另一則太過寬廣的宣言的例子如下：

賽克斯佛斯教會的使命是，創造一個讓所有的人都能發掘並發展對救主的愛、並彼此互有關係的環境。

這則宣言寬到一個程度，讓看的人摸不清它到底在講什麼。如果是在講大使命，顯然講的一點也不明顯。它最重要的部分是我們愛救主，這聽起來很棒，但卻太寬廣了，以至於對讀者而言一點也不清楚它要講什麼。

上述四個發展你使命宣言的步驟花了許多篇幅來說明，為的是要節省你的時間，並使發展的過程能更順利；我將這四個步驟集於一頁放在附錄二。

【第 5 章註釋】

1 Marry Ann Jeffries, "A Variety of Visions," *Leadership*, 15, no.3 (summer 1994): 35.

2 Randy Frazee with Lyle E. Schaller, *The Comeback Congregation* (Nashville: Abingdon Press, 1995), 61.

3 同上。

4 Jeffries, "A Variety of Visions," 35.

5 Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization* (New York: Harper Business, 1990), 4.

6 Frazee with Schaller, *The Comeback Congregation*, 61.



6

使命的傳遞

傳達使命的九種方法



6 使命的傳遞

傳達使命的九種方法

「恩典社區教會」是個共治型態的教會——參與聚會的人已經習慣對教會裡的大小事情發表意見。多年來，大家習於以投票方式做一切決定，「包括洗手間裡衛生紙的顏色」——布朗牧師會這麼跟你說。他雖然了解會眾參與的必要性，但他相信這種需要僅止於某些關鍵性的決定，如呼召新的牧師、通過預算、重建或遷徙教堂。他認為一個凡事得用投票作決定的教會，表明了對領導者的不信任。然而，教會的使命屬於方才提及的關鍵性決定，因此布朗牧師與長執會同意將最終的產品帶到會眾面前接受表決。他們的人必須能夠支持這使命，否則它便毫無意義。投票結果，大家一致贊同這個使命，他們對於所聽聞的這一切感到興奮不已。對於這些基督的羊群來說，也許這正是一個嶄新的開始。

然而另一方面，布朗牧師察覺長執間正蔓延著一種令人擔憂的態度——既然他們已經為「恩典社區教會」制定並採用了新的使命宣言，現在可以鬆一口氣，彷彿目標已經達成了。從使命研討會裡，布朗牧師清楚知道還有許多工作等待完成，而他迫切需要長執會的協助，帶領教會完

成使命。單只讓會眾與長執會接受使命是不夠的。

要讓恩典社區著手實踐它的決定性核心使命，還得完成幾個關鍵步驟。其一便是將使命傳遞給事工所服事的社區及居民。保羅在哥林多前書十四章8節中警告道：「若吹無定的號聲，誰能預備打仗呢？」雖然會眾們熱情地接受了這個使命，布朗牧師發現，有許多人並未真正明瞭它的含意。彼得·杜拉克提出這樣的警惕：「一個非營利機構若沒有清楚定義、並且反覆強調它的使命，很快便會陷入泥淖中空礙難行。對於那些仰賴捐款或義工或二者皆有的非營利機構，更是如此。」¹

牧師與長執們必須再三強調使命宣言。但千萬別將強調使命宣言與拋出異象混為一談。異象的拋出、與使命的傳達是兩個相似卻相異的過程。² 拋出異象的過程帶有較濃厚的口語色彩；而使命傳達的過程則較偏視覺眼見。本章是為不斷延展的使命傳達過程起一個頭，而非提供總結。你必須時時刻刻尋找新穎獨出的方式將使命具體呈現在你的會眾或同工面前。以下列出九種可以幫助你開始這過程的實際方法。

一、領導者的生活

藉著活出使命的楷模，領導者傳遞了使命。領導者必

須在其生活中實踐使命，否則便失去眾人對他的欽賴。然而，要在生活中體現使命，領導者必須先負有使命。這意味著每一位領導者已經全心擁抱使命，並能堅定地委身於此。當他對使命深信不疑，能樂意身體力行，他的生活便彰顯了使命。

▼▼▼
藉著活出使命的楷模，領導者傳遞了使命。



使徒保羅的生命展現了這種委身於使命的領袖風範。我們得以在羅馬書十五章20節裡一窺他的使命：「我立了志向，不在基督的名被稱過的地方傳福音，免得建造在別人的根基上。」而在17~19節中保羅提及他個人對此使命的委身：

所以論到神的事，我在基督耶穌裡有可誇的。除了基督藉我做的那些事，我什麼都不敢提，只提他藉我言語作為，用神蹟奇事的能力，並聖靈的能力，使外邦人順服。甚至我從耶路撒冷，直轉到以利哩古，到處傳了基督的福音。

救主基督已經預定了教會的使命，就是包含了使人作祂門徒的大使命（太二八19~20；可十六15；徒一8）。在這當中可能會出現一些問題。例如一位牧師可能在教會中設定了一個不同於耶穌所預定的使命。他也許希望讓他

的教會成為一個專職教導或單純傳福音的教會。然而大使命包括這兩者，並有更多的要求。這種情況下，牧師或許可以考慮其他的事奉，例如在神學院裡專職教導，或是到傳福音的機構中工作。

在一個單單教導、或只傳福音的教會裡，領導者的生活與服事皆不符合基督所委任的使命。大使命包括為基督贏回失喪的靈魂，但一個只從事教導的教會牧師輕忽了這一點。同樣地，大使命還涵蓋了聖經相關的教導，而一個只傳福音的牧師在這方面便怠慢了。跟隨的人無時無刻觀察著他們領導者的生活。對他們而言，領導者所強調的事顯得十分重要，而領導者所忽略的事便無關緊要了。

二、框飾或壁飾

有一回我棲宿於科羅拉多州、科羅拉多泉的築禮旅館（Drury Inn in Colorado Springs, Colorado），每當我踏進電梯準備回房時，總會注意到這家旅館的使命宣言。他們將這使命宣言裱褙起來，懸掛在電梯內樓層按鈕上方。另有一些旅館將其使命宣言製成壁飾，就掛在服務櫃臺的後方牆上。同樣也是位在科羅拉多州、科羅拉多泉的國際聖經協會（International Bible Society），將這樣的點子發揮得更加淋漓盡致。他們以木刻的字母將使命宣言呈現

在大廳牆上。在你一走進這棟建築的一剎那，他們的使命宣言躍然映入眼簾——你不可能不注意到它，對於裡面的員工與義工來說也是如此。這個使命宣言精緻奪目。

牧師或教會機構領袖可以壁飾的方式在辦公室內傳播使命宣言。而員工還可以將之裝框置於桌上以加強效果。用木刻字在牆上呈現使命宣言，能夠更強烈而有效地傳遞訊息。當你付上越多精力與代價來呈現使命宣言，它對你的會眾或同工所造成的震撼就越大。

三、攜帶型卡片 (Wallet-size cards)

許多公司如Goodyear、Motorola、及Kellogg，將他們的使命宣言印製在皮夾大小的卡片上。有些企業甚至有兩種版本：一種供隨身攜帶、另一種可擺於桌上或掛在牆上。Motorola的員工將隨身攜帶的卡片用於回答突發而來的問題與挑戰。³

我所牧養的教會——位於德州達拉斯的「諾吾社區教會」——也使用這種攜帶型卡片來散播使命宣言：「我們的使命是，為神所用，以使人發展為發揮全功能的基督的跟隨者（見圖6.1）。教會提供這些卡片給我們的人，期望大家能謹記、實踐、並傳遞這樣的使命。我們期待會眾大多數時候能將卡片帶在身上。男士們可放在皮夾裡，女士

們可以收在皮包內。這方法看似有些極端，但它能讓會眾瞭解使命真正的重要性。

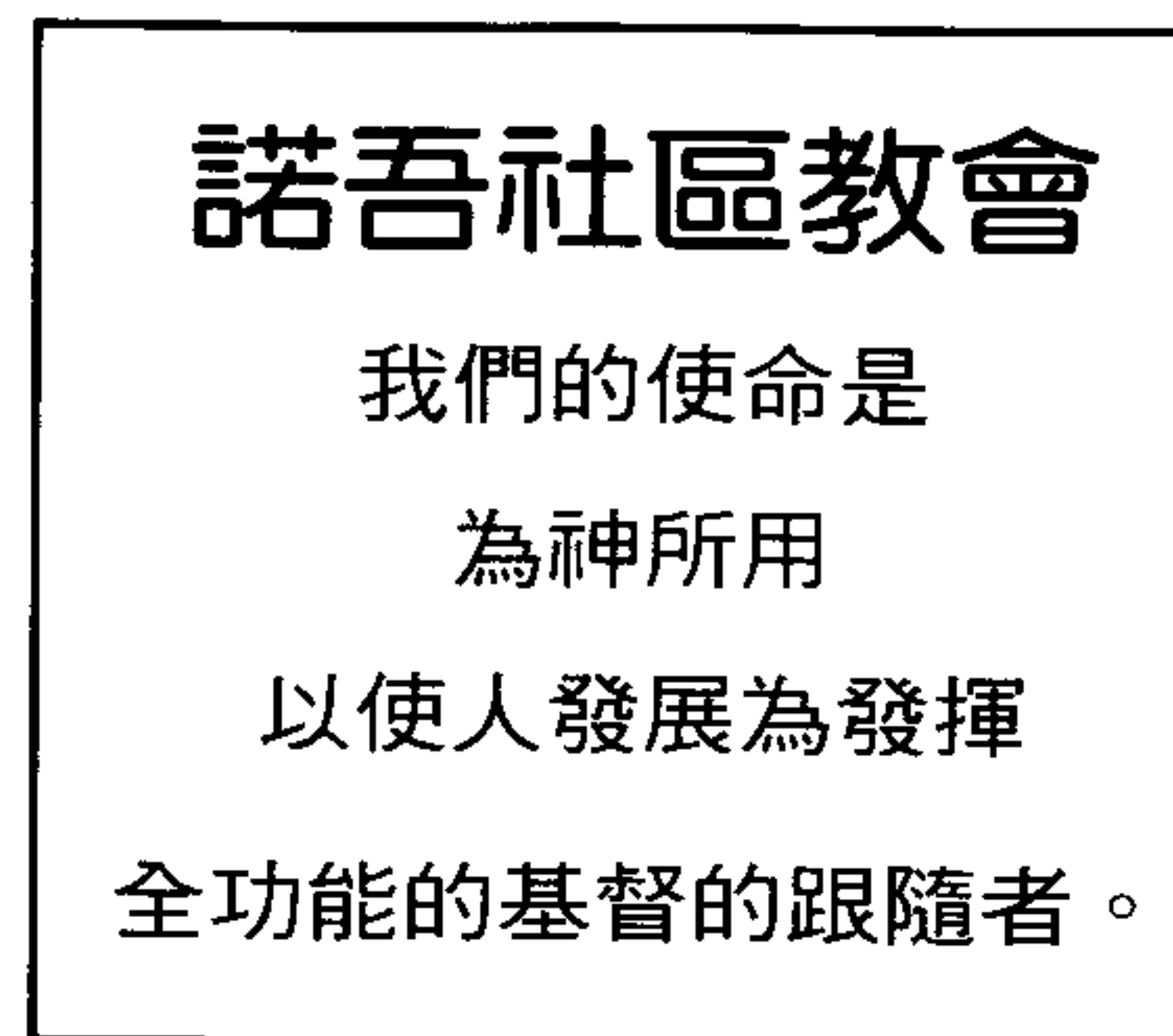


圖 6.1

四、影片介紹

有些公司企業，如得塔航空 (Delta Airlines)、吉利刮鬚刀 (Gillette) 等，以影片來介紹公司的使命。這種方法的優點是，它結合了影音效果來傳遞使命。視覺呈現是傳達使命的最佳方式，但佐以聲音能產生更好的效果。

用錄影帶來傳遞教會或機構的使命是一種簡單、節省的方式。我注意到越來越多的教會機構採用這個方式。如果你對某一機構或組織感興趣而向他們詢問更多資訊，你很可能會收到一個內含錄影帶、信件和小冊子之類的郵包。這樣的錄影帶不僅提供資訊、尋找可能的人選參與事

工，還可能收納了此組織的使命宣言。雖然沒有正式言明錄影帶的歸還，郵包內通常還會附上一個寫好地址、郵資已付的袋子或盒子，用以鼓勵服事的可能人選將錄影帶寄回，以便重複使用。

五、開班授課

另一個傳達使命宣言的好時機是藉著課程來進行。一些公司企業設計課程讓員工明瞭公司的使命。另一些公司則為員工支付學費，參加使命傳遞的訓練。這兩種方法都在員工腦海中深刻烙下使命宣言的重要性。

這樣的方式運用在教會及機構裡一樣能彰顯效果。多數教會為新的會友提供關於教會的教義宣言、組織架構、以及歷史課程。這些課程中的訊息雖然重要，有時候卻足以讓最有抱負的新會友昏昏欲睡。

在課程中預留一些時間來傳遞教會的中心使命、異象、核心價值、及策略，會是一個比較好的方式。這讓人清楚知道教會預備好為他作什麼、期待他為教會付出什麼、他在教會中的定位、以及教會為何做所做的事（教會的活動設計）。

六、T恤

如果我們說使命應該簡短到可以印在一件T恤上，何不考慮就用T恤來傳遞使命？五花八門的各式組織早已風行用T恤來宣傳訊息及產品了。

關於T恤，最棒的一點是，雖然有些是做為贈品，大多數是供人購買。藉此人們付費給某個商業活動，以享受為它或它的產品做宣傳的權利。這真是創意十足的點子。曾有一次，某家公司想販售它的產品廣告T恤給我。我開玩笑地回答說，我對於買他們的T恤並不感興趣，但如果他們願意付費給我，我可以穿上T恤為其產品宣傳一番。到目前為止，還沒有廠商接受我這個提議。

教會或機構的服事亦可藉由T恤來推廣使命，這不但能吸引外界的興趣，也使自己的人彼此更有認同感。可以考慮將使命宣言印在T恤正面或背面，也可以從前面起頭，在背面結尾。T恤可當贈品，不過，多數會友將會十分樂意購買宣傳他們教會、或推廣其使命宣言的T恤。

七、小冊子

多年來的經驗讓一些教會機構的事工，如教會學校，體驗到文宣小冊子的價值。文宣小冊子之所以重要，是因許多教會機構不像教會本身如此為基督徒與非基督徒大眾

所熟悉。有些機構為了生存不得不印製文宣小冊子。

一些教會也採用這種方法來宣傳她的事工。在這個資訊時代裡，人們在參與某項服事前總想對它有所瞭解，因此這種宣傳方式就更形重要了。小冊子的內容可以包羅萬象，從名稱、地點、聯絡電話、聚會時間、活動項目、簡短的教義宣言、歸屬教派、到一張簡單的地圖，其目的是為吸引訪客，並介紹教會給可能成為會友的人。

▼▼▼
一本精緻的文宣小冊子，
是傳達一項服事使命的絕佳媒介。



儘管不多事工採用這種方式，我必須說，一本精緻的文宣小冊子，是傳達一項服事使命的絕佳媒介。也許較具規模的基督教機構並未使用小冊子來傳達使命，但有不少較新近的服事團體已將他們一致同意的使命宣言及核心價值與異象一同放在小冊子裡。

八、評估表現(Performance appraisal)

俗話說：能被評估的事就能被達成(what gets evaluated gets done)。越來越多的公司企業拿他們的中心使命作為評估員工(包括經理)表現的決定性標準。在招募新員

工時，公司企業亦會使用其使命作為主要工具。他們告訴應徵者：「這是我們經營的事業。這是我們所預備成就的。你希望成為其中的一份子嗎？我們將以它為標準衡量你的表現。」

這種方式在許多方面都顯得公平、而不失為一個好點子。每個人都應瞭解使命宣言，從而清楚知道公司對他們的期望是什麼。在渴望幫助公司完成其使命的過程中，他們成為公司的一份子。在此過程當中，大家明確掌握其共同的使命，而他們如何依循它、對它做出貢獻、及幫助它實現，就成了他們接受評判的標準。

有些人認為，這種方法應用在商場上雖十分合理，放在教會及教會機構裡，卻顯得太過嚴厲苛刻。我不以為然。為何基督教組織不能向它的人清楚解釋其使命，然後依此評量他們的表現呢？太多服事團體(尤其是教會)的問題在於，他們的員工若是不知道服事的使命是什麼，就是尚未理解或接受它。接受基督的使命，是被教會所接受的先決條件。這一開始便講明了使命對服事的重要性。而如果教會依據使命來衡量其員工及義工的表現，這使命將更為廣傳。容我覆述：能被評估的事就能被達成。

有些人可能反對以使命宣言來招募及評估義工。主要原因是，義工人數往往不敷需求。對此我要提出反駁：擁

有一個不贊同你的機構使命的義工，不如沒有義工。若你的義工不同意服事使命，意味著他的理念與推動服事的核心價值有所差異。長久下來，這樣的義工將危及服事的進行。

九、週報及通訊會刊

一個有智慧的服事團體深知與同工或會眾進行溝通的重要性。這種溝通多半透過信函、週報、及通訊會刊。大多數基督教組織對此已行之多年。一般會眾十分習慣透過郵件信函，接獲關於教會及機構服事的資訊。當人走進教會，他會期待拿到一份週報，通知他所有的公告事項及禮拜程序。事實上，有些人甚至會因教會週報已經發完、或是沒有印製週報而感到沮喪不滿。

▼▼▼
週報及通訊會刊是傳播服事使命的重要工具。



週報及通訊會刊是傳播服事使命的重要工具。你的服事團體可以將使命宣言放在通訊會刊顯眼的地方，以便在每次發送會刊時吸引最多的關注。圖6.2是我的教會，德州達拉斯的「諾吾社區教會」的週報設計。我們將使命宣言安放在十分突出的位置——就在教會標誌下面。然而，在每

一週做這樣的安排，會使人的一段時間之後便忽略它的存在。所以得運用創意變換方式，在這些工具上呈現你的使命。你可以每次將它放在一頁的不同地方，或是將它從這一頁搬到那一頁。也許有時候特別強調它，有時則只要將它印上去就好了。

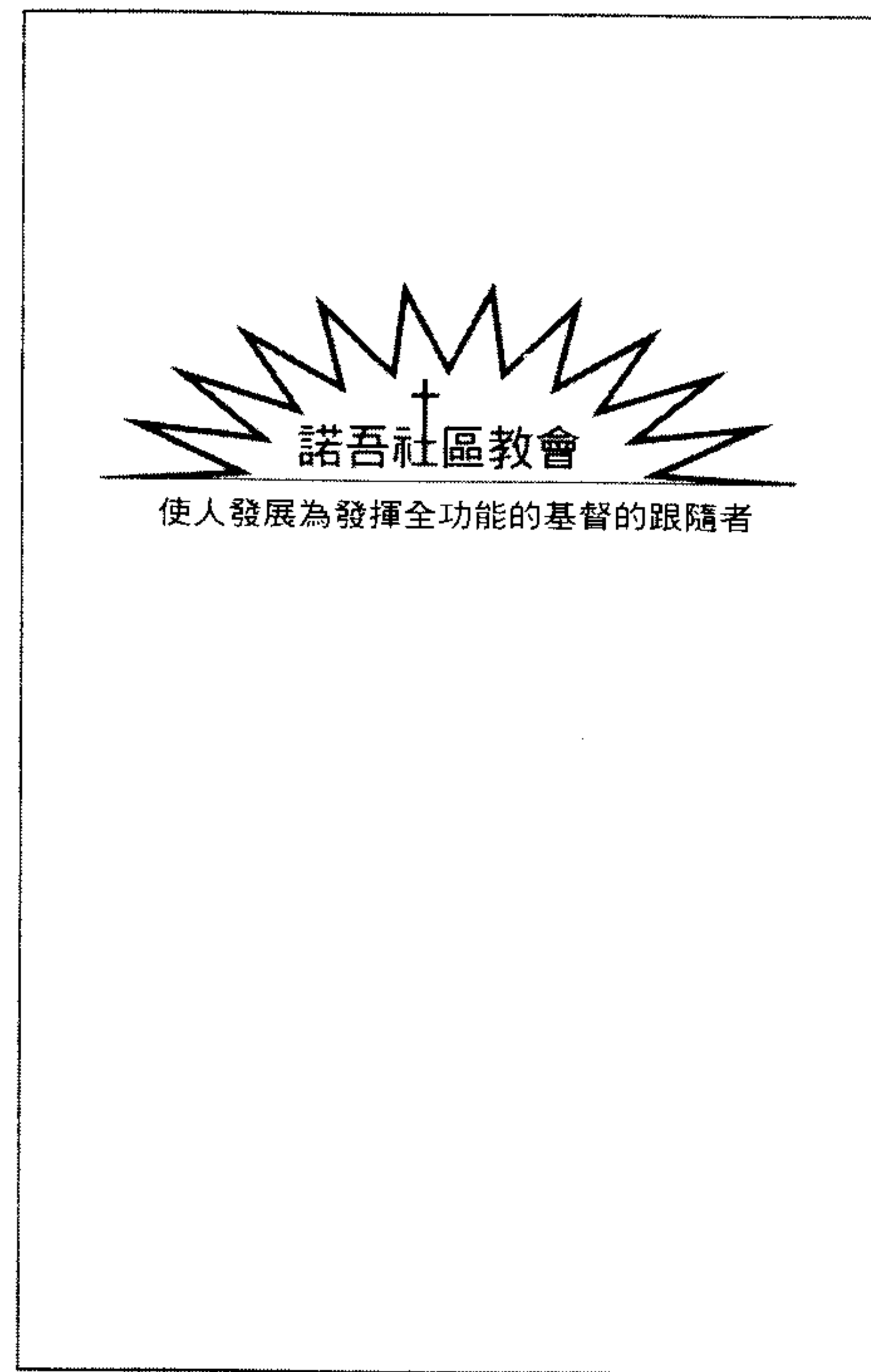


圖 6.2

這九種建議應可拋磚引玉，誘發更多點子。我建議使用兩種以上的方法，使其相得益彰。還有其他可以參考的

方法，例如將使命宣言放在公告欄、展示蓬、馬克杯、原子筆、別針、或是鈕釦上。要注意的是，有些人也許不贊同上述九種或以上這些方式。有些人會覺得使用這些東西，好像是在神的殿裡舉辦嘉年狂歡會一樣。因此，事工的領導者應有敏銳的辨別力，以免冒犯了他們所欲影響的人。

思考與討論問題

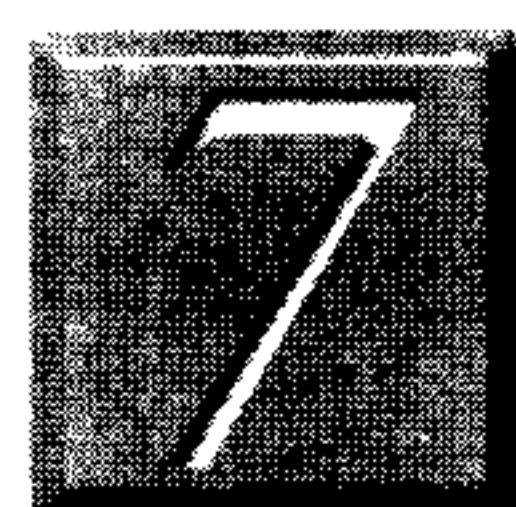
1. 拋出異象與傳達使命有何不同？
2. 你是否活出了你的服事使命的模範？在你的服事中的其他領導者，包括員工及平信徒，是否也能成為這樣的模範？
3. 你願意將使命宣言製成壁飾嗎？你會將它掛在哪裡以引人注目？
4. 將使命印在隨身攜帶的卡片上，能否幫助你傳遞使命呢？製作使命影片，能否幫助你傳遞使命呢？你的人將接受還是拒絕這些方式？
5. 你的服事團體是否為新會友、或新朋友提供某些課程？如果有，你的服事是否藉由課程將它的使命傳達出去？為什麼有或沒有？
6. 你的服事團體是否製作小冊子？如果有，它有沒有說明

服事的使命？你的週報與通訊會刊是否提供了你傳遞使命的好地方？

7. 你的服事團體曾經評估過它的人員嗎？如果有，使命是其中重要的評估標準嗎？為什麼是或不是？
8. 你的人願意穿上正面或背面印有使命宣言的T恤嗎？
9. 你對使用其他方法傳達使命，如公告欄、展示蓬、馬克杯、原子筆、以及別在領口或大衣口袋上的別針，會有什麼反應？你的會友及目標群體又會如何反應？你會嘗試以上方法的任何一種嗎？
10. 還有哪些本章沒有提到的方法，可以幫助你傳達使命？

【註釋】

- 1 Peter F. Drucker, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, (New York: Truman Talley Books, 1992), 219.
- 2 見Aubrey Malphurs, *Developing a Vision for Ministry in the 21st Century* (Grand Rapids: Baker Book House, 1992), chap. 5.
- 3 Patricia Jones and Larry Kahaner, *Say It and Live It* (New York: Doubleday, 1995), 266.



使命的執行

實踐使命的關鍵 —— 你的策略



7 使命的執行

實踐使命的關鍵 —— 你的策略

現在，「恩典社區教會」裡面充滿一股新的活力。就好像神以一種新鮮的方式運行在其中，復甦了這個服事團體。每一個人都能察覺這樣的復興，並盼望成為它的一份子。教會重拾了消逝多年的意義感。這個大家一致贊同、充滿活力的使命為教會指出明確的方向。已有一段時間，教會因為失落了創始的使命，而逐漸偏離基督的旨意。如今使命重現，會眾們知道他們該做的是什麼了。

挑起這股興奮之情的功臣之一，是使命的傳達。裱糊好的使命宣言，就懸掛在教會入口醒目的地方、以及賴瑞·布朗牧師辦公室的牆上。招待人員分發攜帶型的宣言小卡，以便大家放在自己的皮夾或皮包內。有一個主日，布朗牧師脫去他的西裝外套，一件前後印有使命宣言的T恤立即展現在會眾眼前。他向大家宣布，教會將送一件T恤給每一位願意穿上它的人。而參加過介紹課程的新會員，對於講員傳遞教會使命的創意，給予很高的評價。

儘管完成了這些工作，布朗牧師知道，最大的挑戰還在前頭等著他。他們的使命宣言回答了第一個問題：我們應該做什麼？然而，要實踐使命，意味著他的會眾及同工

將要面臨許多改變。對於使命的內容，他們欣然接受；但他們能夠同樣樂意接納教會文化中一些重大的改變嗎？

「恩典社區教會」的使命、與救主的吩咐，其精髓都在「使人作門徒」。本章將幫助你瞭解並仔細思考「使人作門徒」的過程，以協助你的事工來達成使命。我將本章分成兩部分。前半段教導你如何做好發展策略的必要準備。接下來即帶領你實際探討發展策略的過程。¹

為發展你的策略作準備

在開始籌劃具有你教會特色的策略之前，有些起頭的準備是不可少的。這些準備為策略發展奠定一個寬廣、全面的根基。它們包括三個方面：策略的必要性、重要性、以及定義。

策略的必要性

播道會 (Evangelical Free Church) 的鮑伯·吉廉 (Bob Gilliam) 設計了一份「靈性旅程評量表」 (Spiritual Journey Evaluation)，用來調查從佛羅里達到華盛頓，分屬不同教派的三十五間教會裡面、共近四千位會友的靈命狀況。他發現多數人的靈命並未增長。調查顯示有百分之二十四的受訪者靈命退步，而百分之四十一的人處於停滯不前的狀態。也就是說，有百分之六十五的人，在學習基

督的樣式上，不是裹足不前、就是開倒車了。結論就是，北美的眾教會中，能使人作門徒的，寥寥無幾。

▼▼▼
鮮少教會擁有「使人作門徒」的策略。



為何教會沒有培養出耶穌的門徒？因為鮮少教會擁有「使人作門徒」的策略。大部分的人都能了解策略的重要性，卻傾向於依賴「贏取人心」而非「教導人心」的策略，我稱它為「滲透作用所產生的門徒」(discipleship by osmosis)。他們不切實際地期盼他們的會眾可以自己達到目標。問題是，大多數人無法獨力完成這樣的目標。如果人們不在決志之後立刻接受門徒訓練，他們極可能淪落為掛名的基督徒，而在實際生活上與非信徒如出一轍。他們如同撒種的比喻中，落到土淺石頭地上的種子一般，遭了患難、受了逼迫，就立刻跌倒了（太十三 20~21）。或者像是落在荊棘裡的種子，被世上的思慮與錢財的迷惑給擠住了，不能結實（太十三 22）。

策略的重要性

一個能激動人心的策略是攸關你使命成敗的關鍵。主要原因有以下三點。

▼▼▼
充滿活力的策略幫助你完成服事的使命。



充滿活力的策略幫助你完成服事的使命。即使擁有世界上最偉大的使命，若缺乏策略——一個實踐使命的方法——那麼你不過是在浪費你自己、以及那些在情感與思想上承負你使命的人的時間。能夠將人從他實際的靈性光景（失喪或幼稚）帶到神為他們立定的境地（滿有基督的樣式或成熟）的，正是你的策略。大多數基督徒的問題，在於他們不知道如何成為基督的門徒。策略在此產生了功效。好的策略幫助你的會眾及同工完成符合聖經的目標，而這目標正是他們生命、以及你服事的中心與關鍵。

▼▼▼
好的策略促進瞭解。



好的策略促進瞭解。大部分教會有一個共通點，就是教會的活動項目安排。長久以來，多數教會常常不加思索地增加一些活動項目，就好像畫布上的顏料層層疊疊一般。問題是，大家（我懷疑甚至包括牧師）都不知道這些活動項目是如何互相配合來使人作門徒。這樣的結果是，泰半的活動不但沒有果效，其中有些甚至互相干擾妨礙。

各類活動項目必須在策略的層面上相輔相成，以訓練

出聖潔的門徒。一個發展良好的策略將各種活動項目聯繫在一起，並溝通它們各自的屬靈目標。必須先有策略，而後依循它來安排活動。每一個活動項目都是為完成策略的某一方面、某一階段而設計。當一個活動已經不再成就任何事情，它就必須被具有功效的另一活動取代。

無論如何，策略都在告訴你的會眾及同工，他們必須做什麼以成為基督的門徒，而在此過程中，他們又處於什麼階段。位於伊利諾伊州百靈頓的柳灣社區教會的人，十分清楚他們週末的服事是專門針對非信徒，而週間的活動則為信徒設立。因此，他們在週末將失喪的朋友帶到教會，而期待在週間活動中獲得自己屬靈的成長。

第三個策略之所以重要的理由是，它帶來了進步的動態感。當教會對人的靈命少有供應，人們很快可以感覺出來——因為教會沒什麼進展。面對這種情況，屬於戰後嬰兒潮之前的世代（Preboomer generation）可能耐心地留守著教會。然而戰後嬰兒潮（The boomer generation）以及 X 世代的人則會選擇另尋教會、或者根本不去教會了。

無論如何，解決之道在於教會能使用一套深具影響力、使人作門徒的策略，並清楚地將它傳達給他們的人。在這方面，有些教會用棒球壘包（圖 7.1）來描述說明。其中每一個壘包代表成為門徒過程中的一個階段。在一壘，

你剛成為門徒；二壘代表了你是一個正在成長的門徒。上了三壘，表示你開始作服事的門徒；而回到本壘，則代表你已能帶領其他人來作門徒了。當人能判定自己是站在哪一壘，就很容易瞭解在靈命成長過程中，他正處於什麼位置。他能回顧過去，省察自己的進步並在其中獲得鼓舞；他也能瞻望未來、迎向挑戰。當他逐漸循著壘包前進，可以體驗到一種動態感。他瞭解到，就在各種活動中一步步前進時，他正在成長進步。

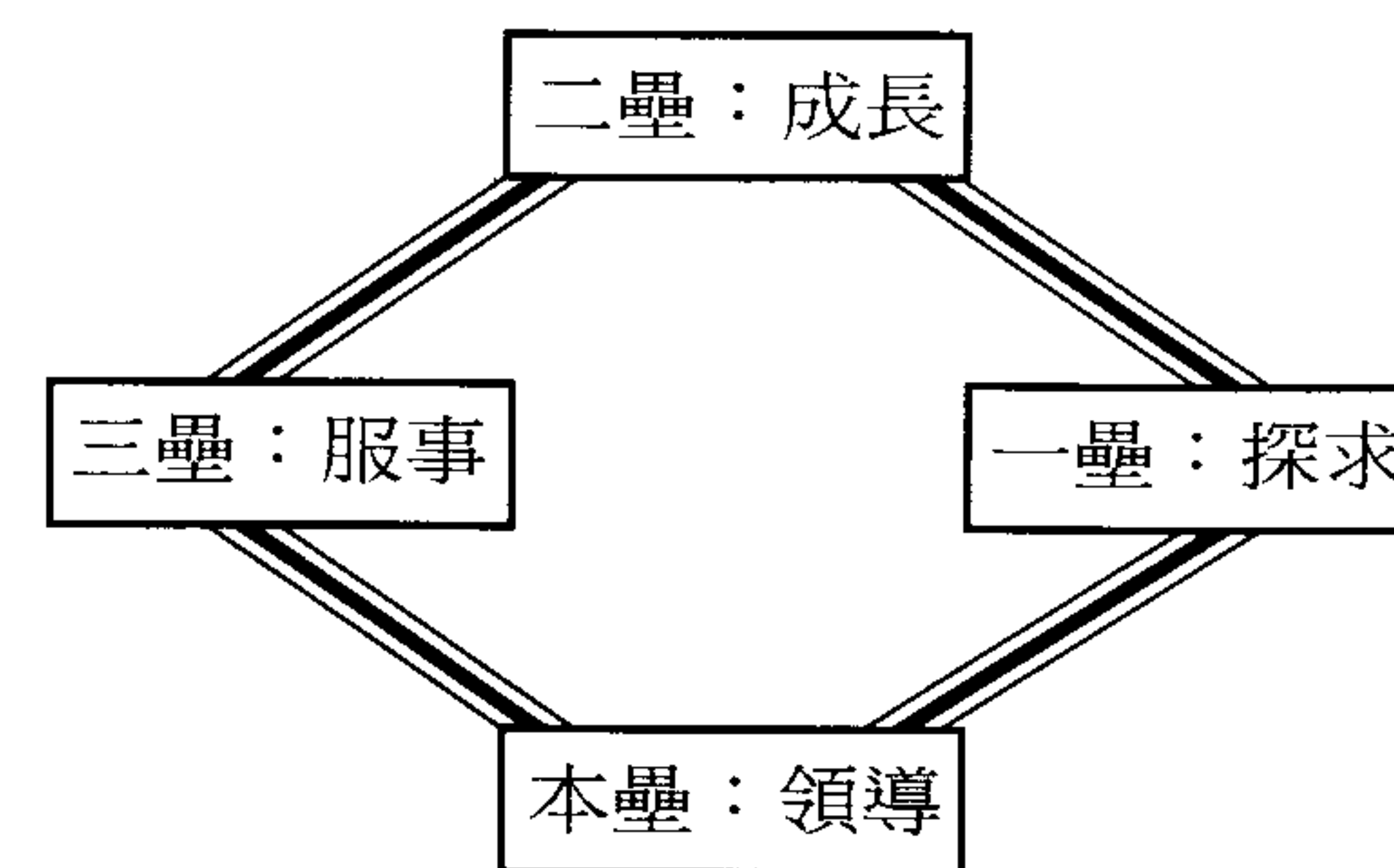


圖 7.1：棒球壘包說明圖

策略的定義

在你瞭解一個充滿活力的策略之必要性與重要性之後，我將為它下一個定義，以方便在本章使用。我將策略定義為：決定你將如何完成你服事使命的過程。這個定義包含三個重要的概念。

176

策略負有使命。每一個服事團體都必須肩負一個使命。沒有使命或事工目的的服事團體，哪裡也去不成。這正是本書所要說明強調的重點。但根據我與各教會同工的經驗，我發現鮮少教會擁有清楚簡明的使命。容我覆述，使命問我們一個很重要的問題：我們應該做什麼？對教會來說，這答案就在馬太福音二十八章 19~20 節中救主對我們的吩咐——「你們要去，使萬民作我的門徒」。在問了以上第一個問題之後，每一個教會還必須自問：我們目前正在做什麼？這是第四章所提到的「使命的審查」。假使這兩個問題的答案有所出入，則表示教會必須做些改變，來讓她自己符合救主的吩咐。

策略包含了一個過程。一個好的策略涵蓋一個過程。根據聖經的解釋，它是一個將人從未出生的階段 (prebirth) 帶到成熟境地的過程 (太二八 19~20；西一 28，二 6~7)。這包括接受人本然的樣子 (無論是失喪或已被拯救)，然後將他帶進神所要他成為的樣式 (得救與成熟)。每一個人都有責任接受耶穌，而每一位基督徒都有責任在基督裡成長。在歌羅西書二章 6~7 節中，保羅寫道：「你們既然接受主耶穌基督，就當遵他而行；在他裡面生根建造，信心堅固正如你們所領的教訓，感謝的心也更增長了。」而幫助基督徒成長以臻致成熟，正是教會的責任。

保羅又在歌羅西書一章 28 節中寫道：「我們傳揚他，是用諸般的智慧勸誡各人、教導各人，要把各人在基督裡，完完全全引到神面前。」這包括為信徒提供門徒訓練的過程，以協助他達成屬靈的目標。因此要服事你的會眾及同工，你的教會必須擁有一個能將大家推向基督樣式的策略。

策略回答了「如何」的問題。最後，一個好的策略回答了另一個重要的問題：你將如何完成你的使命？你將運用什麼方法？服事的方法將幫助你完成事工的目標。舉例來說，如果你的使命是攀登聖母峰，策略決定了你將如何從你所在的位置——山腳下——到達山頂。更明確地說，策略是你為到達目的地所採取的步驟。你必須體認到你的事工其實有一個策略。問題是，這策略是好是壞？能完成服事使命的策略，就是一個好的策略。

發展策略的過程

現在你已為「使人作門徒」的策略預備好基礎，可以著手在這根基上建立策略了。發展策略的過程包含四個面向，與發展使命的過程一樣，它也涵蓋了四個 P：預備 (preparation)、對象 (person)、活動要目 (program)、以及計劃 (plan)。

策略的預備

在本節中，我們要著手做一些實際的準備，以開始發展策略了。你將會發現這裡所提到的步驟，與第四章裡曾談到的使命發展過程十分類似。因此我們也可藉此機會，快速回顧一下使命發展的過程。不過要注意的是，這二者之間仍有差異存在。策略發展的預備工作包括六個要素。

需要 (need)。這裡所談的，是服事團體是否已準備好開始這個過程。事工的領導者也許並不認為有需要發展一個新的、不同的策略。在這種情況下，對於策略發展，他們只會消極地配合，事情不會有太大的進展。解決這問題的方法是做一些審查的工作，其中最重要的是通盤審查 (general audit)。它幫助領導者找出服事的長處、限制、與弱點。如果這無法顯現出對新策略的需要，那麼領導者可以再進行其他的事工審查，如表現的審查 (我們的表現如何?)、使命的審查 (我們正在完成教會使命嗎?)，或者其他的審查。²

▼▼▼
領導者察覺對策略的需要，
不一定表示服事團體已預備好發展策略。



預備 (readiness)。在大家看見需要之後，下一個問

題是：組織是否預備好要發展策略了？領導者察覺對策略的需要，不一定表示服事團體已預備好發展策略。其中一個決定要件，在於大家對改變的開放程度。服事團體對於一些必要改變的接受度，反映出它對於改變準備了多少。另一個決定要件在於主要事工領導者的態度。策略的執行，特別需要主要領導者的支持。第三個決定要件則來自事工長執會的態度。如果長執會想要發展一個強而有力的策略，策略成功發展的機會就更大。

人員 (personnel)。當事工團體決定要設計一套策略，它必須確定由誰來完成這個計劃。它與發展使命宣言的情況類似，必須由領導者負起大半責任，尤其是整個團隊最主要的領導者，例如教會牧師。這位主要領導者負責為策略發展起一個頭，然而他不應獨力完成整個過程。在為策略起草之後，他要讓其他人也在策略發展過程中「留下指紋」。若非如此，其他領導者與服事同工將對新策略沒有認同感，也就無法有效地將它落實。

時間 (time)。既然很少人擁有大量自由支配的時間，發展一個「使人作門徒」的策略需要多少時間，就成為相當重要的問題。所需時間的長短與上述的決定要件息息相關；如果領導者或長執會支持這項工作，則發展的過程將較為快速。我的估計是，平均來說它將比發展使命更耗

時，得花上約十到十二天。多數人會以開幾次常達數小時會議的方式來完成這件事。要提醒你的是：它需要的時間通常比你所想像的多。

花費 (cost)。發展一個強而有力的策略需要多少經費，得看情況而定。它受許多因素影響，如薪資、食宿、人口統計及心理相關資料、以及是否尋求諮商顧問。這些花費也許比發展使命來得多，但如果真的需要，仍可以節省地運用。而考慮一些方式，如尋求諮商顧問，將帶來更好的成果。

地點 (place)。策略籌畫團隊需要一個運作的空間。許多服事團體選擇使用自己的地點設備。但是如果可行，使用退休會地點、或是遠離日常工作的地方，會是一個較好的選擇。就連我們的救主，也選擇退到無人之處來禱告(可一35)。無論事工團隊選擇在何處來籌畫策略，這場地都必須能讓大家發揮最大的創意與效率。

策略的對象

當大家做好發展策略的準備之後，接下來便是找出服事的目標族群。許多北美教會處於垂死掙扎的原因之一，是因它們想觸及每一個人，結果卻沒有人真正受影響。就神學觀點來說，儘可能讓福音觸及更多人是沒有錯的。無

論何時、何地、對象是誰，教會都必須預備好要傳福音。否則，她即有可能落入歧視某些對象的危險。



當大家做好發展策略的準備之後，
接下來便是找出服事的目標族群。



然而事實上，人們並非對任何教會都有回應。無論這是對是錯，人總是容易被能夠針對他需要、又擁有與他相似的人聚會的教會所吸引。在任何情況下，教會都有兩種聽眾。第一種是教會自己的人，那些已在某一方面認同教會的人(教會的支持者、或組成分子)。第二種是教會外的人(包括失喪的與已得救的)。多數教會專注於服事第一種聽眾而忽略了第二種。教會機構則有較明確特定的對象。教會機構的事工多是為某一特定的目標族群而存在，例如兒童、大學生、國際學生、或其他對象。因此，以下的說明主要是針對教會而言。

教會策略的一部分，是要找出在她裡面、以及在她門外的目標對象。以下四個步驟將提供一些幫助。

找出你的目標族群。這裡你要問一些神學及哲學的問題。你的服事將針對失喪的人、還是已得救者？教導型的教會主要針對已信主的人，而傳福音的教會則專注於失喪

的人。我們是否要兩者兼顧呢？有百分之八十的教會服事，是針對那些教會裡面的人，然而北美洲有百分之八十的人並未進入教會。你的服事將在某一方面投注於正在尋求的人身上嗎？這些失喪的人，因著聖靈的工作（約十六 7~11），正在尋求屬靈的真理。

請記得有許多族群可能都在問：你們的服事會針對「像我們這樣」的人嗎？無論這是對是錯，大部分的人對於能反映自己文化的教會有最好的反應。具有跨文化恩賜的保羅（弗三 7~8），選擇以跨文化的服事向外邦人傳福音；而彼得則在其文化領域裡向猶太人傳福音（加二 7）。

最後，你的服事將針對有所需求的人嗎？神吸引失喪人群的注意、並服事他們的方法之一是，滿足他們所體認與感覺到的需要。當你在他們所感覺到的需要上服事，你就有榮幸服事他們真正的需求——靈魂的需求。正因如此，基督在他餵養人靈魂的同時，也餵養人的身體（約六 1~15）。

定位你的目標區域。有五個問題可以像漏斗一般幫助你定位你的族群所在。你的目標族群在世界何處？在這個國家的哪裡？在本州、本省的什麼地方？在城鎮的哪一個角落？屬於你社區裡的哪一部分？第一個問題就如漏斗寬大的開口，而最後一個問題小而集中，正像漏斗下方狹窄

的出口。

蒐集關於你目標群體的資訊。這主要包括兩種資訊。其一是人口統計學方面的資訊，如年齡、性別、職業、收入、種族、婚姻狀況、及其他的資料。其二屬心理方面的資訊，如人們的需要、希望、夢想、志向等等。其他資料來源包括任何可能影響目標族群的歷史事件及主流趨勢。

勾勒出你對象的特色。這包括收集並融合步驟一至三裡所獲得的全部資訊。你必須利用這些資訊來勾勒描繪出你的對象，以歸納出他的特色。這麼做強調了走出教會、向外服事的重要，也提醒你的會眾及同工你們想要觸及的對象是誰。你可以考慮將對象畫成卡通人物，刻畫出能展現他特色的打扮，如穿著正式或休閒。如果你的目標對象著迷於網球，那麼為他穿上網球衣，再放個球拍在他手上。

策略的要項

在定義好目標族群之後，你便可以進行策略發展的第三個步驟。在此你必須問：一個能夠服事教會內與外的人的教會，應該是什麼樣子？這是關鍵的策略問題，還有一些其他問題可以幫助你找出你的答案。

▼▼▼
一個能夠服事教會內與外的人的教會，
應該是什麼樣子？



哪一類事工能觸及世界各處及北美洲的人？仔細觀察國際上與國內蒙神祝福的教會及機構所做的事工，是很明智的做法。世界上有一些教會及機構在其事工上的榜樣，可以為你的策略提供很好的點子。但同時，你也應特別注意那些有著與你類似的社會脈絡、及屬靈環境的服事團體。而為深陷困難的服事團體把脈，也能使你獲益。觀察其他各種事工團體的動態，能幫助你學習什麼該做、什麼不該做。

哪一類事工能深入你服事區域中的人？探究那些與你的服事十分「靠近」的事工團體是必要的，因為它將使你了解在你這個特定的服事環境脈絡裡，哪些方法可行、哪些行不通。你必須找出在你社區裡面蒙神祝福的教會及機構事工。你將從他們身上學習，在避免重蹈覆轍的同時，也從他們明智的選擇中獲益。同樣的，你還要研究深陷困難的教會。

哪一類事工是你深入目標族群時不可或缺的？研究一下「策略活動要目清單」，它將幫助你找出在服事你的會眾及同工、與你的目標族群時所需的方法或功能。

策略活動要目清單 (Strategy Program Worksheet)

為了深入你的對象，你必須在特定的方法及功能上做許多決定。將這些決定一一陳述於下。決定一：服事人時所需要的聚會方式。能幫助你完成目標的方式，便是最好的聚會方式。就聚會規模而言，有以下三種選擇，你可以挑選其一，或是合併使用：

- 大規模聚會
- 中規模聚會
- 小規模聚會

決定二：崇拜風格。哪一種崇拜方式是你服事團體的特色？

- 傳統風格
- 現代風格
- 兩種風格的混合

決定三：肢體的交通 (community)。大家要如何對待彼此呢？這包括活出並體驗聖經上關於「彼此」的教導。有許多供你選擇，在此提出其中幾個：

- 安全地
- 可靠地
- 關愛地
- 鼓勵地
- 真實地

決定四：教導。好的教導對任何服事團體來說都是十分重要的，對教會尤其如此。要考慮的問題之一是，從事教導的人。

- 以神職人員及少數平信徒做主要的教導者
- 具恩賜的平信徒與神職人員共同擔任主要的教導者

決定五：傳福音。這裡要考慮的不是教會是否要傳福音。傳福音是必要的，問題是主要由誰來傳？

- 由神職人員來傳福音（這包括牧師、宣教士、旅行的傳教士）。
- 主要由信徒來傳福音。

決定六：使命。同樣的，此處的考量不是要不要在活動中設立一個使命，而是使命所針對的地理區域。

- 我們將提倡對國外的宣教使命（經濟支持與代禱）。
- 我們將提倡針對國外以及家鄉的使命（經濟支持、代禱、與短宣）。³

決定七：領導。每一個組織都必須要有好的領導。問題是由誰來領導。

- 神職人員的角色是領導。
- 平信徒與神職人員一起扮演領導者。

決定八：講道。此處的考量包括講道內容及講員人選。

- 講道內容

長篇（45~50 分鐘）

短篇（20~40 分鐘）

福音性

教導性

- 講員人選

只限牧師一人

一個團隊：牧師及其配搭同工

有恩賜的平信徒

以上各類的組合

決定九：溝通。每一個服事團體對內與對外都必須有一個準確的溝通系統。

- 服事團體對內的溝通

事項宣佈

週報

通訊會刊

幻燈片

電子郵件

傳單（snap mail）

自粘便條紙

備忘錄

口傳

- 服事團體對外的溝通

口傳

廣告

宣傳信

電話宣傳 (Telemarketing)

網路 (America Online)

決定十：奉獻。很不幸的，任何一個服事團體，無論它多麼屬靈，都需要有資金才能運作。這裡所考慮的是如何向人收取奉獻。

- 在崇拜時接受奉獻
- 在講道中傳達關於奉獻的訊息
- 募款活動
- 定期固定金額的奉獻 (A biblical stewardship program)
- 在小組聚會時收取奉獻

決定十一：關懷。教會有責任關懷照顧她的會友。問題是：由誰做關懷？

- 牧師
- 教牧關懷牧師
- 非專職的牧者 (A lay pastor)
- 平信徒小組長
- 小組的組員

決定十二：基督徒教育。人們將如何學習聖經、神學、以及基督教信仰？

- 主日學課程
- 小組活動

- 神職人員及平信徒帶領的研討會

決定十三：服事。由誰來做一項服事當中的工作？

- 牧師
- 教牧人員
- 有恩賜的平信徒
- 綜合上述各項人員

決定十四：特定的服事。這些通常是已超出大多數服事團體所提供的服事。

- 衣食供應
- 住宿
- 街頭事工 (Street mission)
- 醫療與心理協助
- 離婚康復
- 十公里長跑、保健活動、防治犯罪、其它活動

決定十五：硬體設施。外觀固然重要，其內的設施也必須顧及實用性。

- 新或舊的設備
- 教會或非教會建築
- 裝備良好
- 乾淨

決定十六：服事團體的名稱。有些人也許會天真地問：名稱能說些什麼？答案是一切。因為它具有吸引人或逐斥人的作用。人們依據組織的名稱來決定他們是否要參

與其中。

- 含有教派的名稱
- 不含教派的名稱

決定十七：崇拜的氣氛或心情。在教會崇拜中，人們看起來是什麼樣子？感覺又如何？

- 安靜而恭敬
- 興奮而期待
- 正式的裝扮
- 輕鬆的打扮

你一但思考過這些決定，在你策略中重要的活動項目便顯得十分清晰明確了。

策略的計劃

策略不會無故產生。還有一些其它元素，是策劃一個能服事你的會眾及同工、並且深入你社區的重要策略所不可或缺的。在你用來執行各種活動項目的較大策略計劃中，這些元素佔有一席之地。聖經裡有不少經文鼓勵信徒做計劃（路十四 28~30；箴十五 22，十六 3~4）。原則很簡單，經過計劃的事比較可能完成。

▼▼▼
經過計劃的事比較可能完成。



事工計劃提供了一個藍圖，作為領導者在執行策略時做一切決定的根據。一個好計劃包含對陳述需要、核心價值、使命、異象、策略、資源（人員及預算）、時間表、以及經常性的評估。⁴

陳述需要。一份計劃案的開頭應陳明為何社區需要你的事工。回答這樣的問題：為何這項事工存在於這個社區？陳述需要中所包含的訊息，來自於你所做過的一切審查、以及針對事工社區裡人口統計與心理方面的研究。陳述需要的目的在提出一個問題或挑戰，由該計劃中其餘的部分來解決或達成。

核心價值。解決以上陳述中之需要的第一步，是服事團體的信條、或組織的核心價值。每一個服事團體都有或好或差的核心價值在驅動它。這些價值的重要性，在於它們左右了領導者的一舉一動，並影響每一個所下的決定。明智的做法是，清楚知道你的服事團體以及你個人的核心價值為何，並將前者放在服事團體信條中，以便經常將它傳遞給你的會眾及同工以及服事的社區。這讓大家注意到你所作所為背後的動機。

使命。計劃文件的下一個元素、也是關鍵要素是，服事的使命宣言。它必須符合核心價值，因它們決定了你的確切使命是什麼。我們已在此書中學到，使命宣言為你指

出明確的方向，澄清服事團體的功能。基督已經為教會明定她的使命宣言，但你必須將它以你的會眾及同工所能了解的方式表達出來。

異象。在使命宣言之後接踵而來的便是異象。因它屬於一種「看見」的概念，而且最容易以口語的方式表達出來，所以在計劃案裡它顯得較有限而非必要。不像使命宣言一般，你可以選擇是否將它放進你的計劃案中。如果你選擇包含它，它的篇幅應比使命宣言長，但少於一頁，否則人們可能很快因它過於冗長而失去耐性。將它包含在內的好處是，它將讓人一瞥使命在你服事社區中實現時的景象。

策略。使命宣言影響的不只是異象，還有策略。異象說的是當服事團體在其獨特的社區中完成使命時，會是怎樣一幅景象。而正如本章稍早提到的，策略是完成使命的工具。它回答的重要問題是：我們將如何達成使命？如同使命宣言，策略陳述必須是、而且也就是計劃案的關鍵部分。

資源。你事工所需的資源包括兩部分：同工及預算。你的服事團體有多好，端看它的組成分子。愉快、有效率的工作人員組成好的服事團體；不快樂、效率差的人員所組成的服事團體往往在事工中掙扎。妥善安排同工的條件

之一是，讓同工在他擅長的領域裡服事。要讓你的同工發揮所長的關鍵，在於幫助他們發現神是如何設計他們（神對他們屬靈的設計），然後將他們安排在能夠榮耀這設計的職位上。

領導中很現實的問題是，運作一個服事團體必須有經濟來源，無論它是多麼微薄。開銷在任何事工的日常運作中都是不可避免的，領導者必須確保有足夠的資金來源來支付這些開銷。請記得，有資金來源的事工往往容易成就。

時間表。計劃需要一個時間表。因為它決定了何時做什麼事。一個簡單的道理是，若你不將一件事排入時間表內，你通常不會完成它。因此，任何你認為對服事重要的事情，都必須排入時間表內。

評估。關於事工生命的另一像事實是，評估一件事的進展，你便能完成它。但實際上有太多服事團體，特別是教會，並未評估他們所做的事。如果一個服事團體要長進並為其成員提供較好的服事，定期的評估是絕對必要的。箴言十五章22節說：「不先商議，所謀無效；謀士眾多，所謀乃成。」一個評估性的關鍵問題是：我們如何能在下一次做得更好？你服事團體中的每一員都應被鼓勵至少每個月、或是每週問一次這樣的問題。此外，這種改進事工

的方式將可從最基層帶來改變。

思考與討論問題

1. 舉出一些在海外及北美洲與你類似、而蒙神祝福的服事團體。他們做了哪些別人未做的事？從他們身上你學到什麼有助於你服事的功課？
2. 舉出一些在你社區中與你類似、而蒙神祝福的服事團體。他們做了哪些在困頓中掙扎的服事團體所未做的事？從他們身上你學到什麼服事的功課？
3. 舉出一些在你社區中與你類似、而在困頓中掙扎的服事團體。他們正在做什麼？他們讓你學到什麼功課，是關於不該做的事？
4. 你教會中的人屬於哪一個世代（戰後嬰兒潮之前的世代、戰後嬰兒潮世代、X世代）？他們存在於你的教會，如何影響著組成你策略的各種活動項目的安排？你如何能夠同時服事教會內以及教會外的人？
5. 在你策略活動要目安排上的十七個決定當中，哪些是最容易決定的？為什麼？哪些決定的結果最讓你吃驚？為什麼？
6. 你擁有一個服事計劃嗎？為什麼有或沒有？你的服事計劃案中是否包括陳述需要、核心價值、使命、異象、策

略、資源、時間表、及評估？如果只有其中一些，那麼是哪一些呢？

【注釋】

- 1 見Aubrey Malphurs, *Strategy 2000* (Grand Rapids: Kregel Publications, 1996).
- 2 同上，可在第五章找到更多關於各類事工審查的資訊。
- 3 我相信，正如一些老式教會過度關切海外宣教而忽略了本地的事工，新興典範的教會忽略了海外宣教事工而只專注於本地的服事。這兩種極端對於普世的福音運動來說，都是不健康的。
- 4 在 Malphurs, *Strategy 2000* (Grand Rapids: Kregel Publications, 1996)一書的第八章可以找到以下各點的例子。



使命的維持

九種維護你使命的方式

8 使命的維持

九種維護你使命的方式

賴瑞·布朗牧師在「恩典社區教會」的事工進展出人意料地順利。我用出人意料來形容，因為要復興一所建立已久的教會並非易事。大部分的教會，無論是植堂或復興，都會經歷風暴期。正如飛機常在起飛與降落之間的某段旅程遇上亂流，服事團體也會間歇性地經歷風暴。而一些問題教會似乎是被困在風暴期中走不出來。當事工的航行遇上亂流，領導者們，特別是牧師，應繫緊安全帶並維持飛行在航道上，否則服事便有可能偏離航線而錯過了目的地。

「恩典社區教會」已經策劃並開始執行一個嶄新的「使人作門徒」的策略，對於這個策略，教會多數成員以堅定的熱情擁抱它。布朗牧師挑戰他的會友為社區帶來改變；他挑戰他們活出基督的樣式。致力於此，他發現他的會友中有許許多多人飢渴慕義（太五6）。這個服事團體正在復興。很多他的會友渴望知道如何能夠「在我們主救主耶穌基督的恩典和知識上有長進」（彼後三18）。

儘管如此，布朗牧師必須為事工可能遇到的風暴做準備。即使是狀況最好的教會，也會經歷狂風暴雨。而正是

在這些不順遂的關頭，服事與使命顯得最為脆弱。當反對的聲浪在事工上散撥火苗，領導者往往為著撲滅眾火而暈頭轉向，從而失去對教會使命的看見。在疲於奔命解決問題的同時，教會似乎迷失了方向。無論在什麼狀況下，一旦你看不見使命，你便迷失了。因此，每一位領導者必須努力維護事工團體的使命。但維護使命該怎麼做呢？領導者如何避免失落使命、以及服事團體的方向與功能？在回答這些問題之前，必須先探究一下，究竟哪些問題會帶來服事使命的破壞。在本節當中，我將針對三方面來討論：衝突、妥協、及成功。

衝突

每一個服事團體，無論規模是大是小、形式傳統或現代、正處於成長期或衰退階段，都會經歷到人際的衝突。使徒行傳告訴我們，這也發生在早期教會當中。在使徒行傳四章32節中，路加記載在耶路撒冷的教會，「那許多信的人都是一心一意的」。這是所有服事團體致力達到的理想，而有些教會，如耶路撒冷教會，確實做到了。但就在稍後不久，也許是當時教會一員的亞拿尼亞賣了他的田產，將錢奉獻給教會事工（徒五1~2）。他其實私下留了一些錢財，卻給人全部都奉獻的感覺。神重重地懲罰亞拿尼

亞並解決了衝突（徒五 3~5）。

另一個衝突，或許是導因於種族的分歧，記載在使徒行傳六章 1~7 節。那些負責天天供應食物給教會裡的寡婦的人（也許是說希伯來話的猶太人），忽略了對說希臘話的猶太寡婦的供應（徒六 1）。這一次，領導者們很快地處理好問題——他們將這個「烹飪」服事指派給其他合適的領導者（徒六 2~6）。



如果衝突曾發生在第一世紀的教會，
它同樣也會發生在二十一世紀的教會。



如果衝突曾發生在第一世紀的教會，它同樣也會發生在二十一世紀的教會。我還未曾發現零衝突的教會。我也不相信有零衝突的事奉存在。因此，布朗牧師必須做好面對衝突的準備，以免到時候走岔了路而迷失了服事的使命。

妥協

在使徒行傳第五、六兩章所發生的衝突中，教會都能迅速面對並處理好問題，未做任何妥協。不幸地，今天一般的教會並沒有以這種堅定的態度處理衝突。典型的長執

會作風往往是有意無意地認為，他們的責任是保持大家相安無事。當問題出現，他們儘可能討好每一個人，希望這麼做能讓問題消失。這類處理問題的態度，最常見的形式便是妥協。雖然妥協看起來很公平——每個人都必須做一點讓步——但沒有人會對結果完全滿意，而事工則要承受其嚴重後果。重點是，你怎麼能在服事使命上妥協讓步呢？既然這使命就是耶穌所吩咐的大使命，你如何能夠妥協讓步而不造成無法挽回的損害呢？



服事衝突的解決之道是達成共識而非尋求妥協。



服事衝突的解決之道是達成共識而非尋求妥協。這是早期教會解決衝突的方法，正如使徒行傳十五章的耶路撒冷會議中所描述的。服事領導者以及長執會成員必須能夠接納不同意的事（agree to disagree）。意思是說，在具有爭議的事情上，每個人都能夠表達意見（徒十五 5~12）。但團體一旦做成決議，無論自己心裡的感受如何，不贊同的人也必須盡全力來支持這個決定。這種方式的運用在主要教義的議題上可能有些例外。而對於決議最糟糕的反應是用言語攻擊服事團體所做的決定。這樣的反應只會帶來紛爭與對立，甚而促成組織的瓦解。

成功

正如所有的人一樣，每一個服事團體，都會經歷一個生命週期（圖 8.1）。這是因為服事團體是由人所組成。在一個服事團體（如教會）誕生之後，它會經歷一段持續成長的時期；但成長一旦到達顛峰，便會減緩而停頓下來。如果這個服事團體沒有脫離這段停滯時期繼續正常而健康地成長，它就會開始走下坡。在第三個千禧年初，北美洲有百分之八十至八十五的教會正處在嚴重衰退當中。

教會該在什麼時候處理事工衰退的問題呢？答案是：在你開始衰退之前。處理事工衰退問題的最佳時機，是在服事成功的時候。我所謂的成功，是指你正在完成你的使命，例如使人作門徒。成功並非一個好老師。它足以誘騙最優秀的領導者以及他們的成員相信失敗永遠不會發生。最危險的是，成功可能使人漸漸沈睡。直到猛然驚醒的剎那，人們才發現他們的服事早已往下滑落。

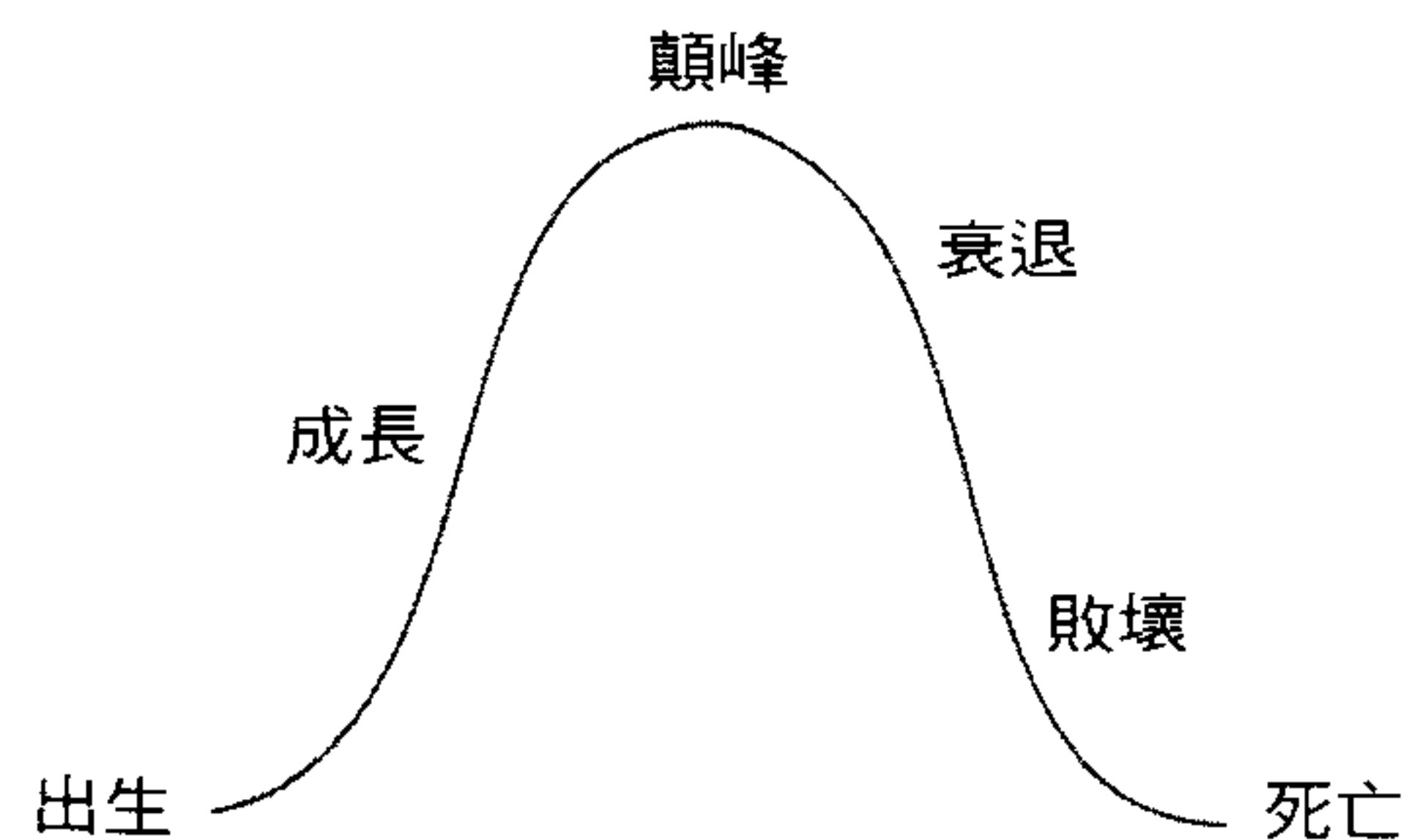


圖 8.1

處於成功階段的服事團體傾向於只看見自己。因為成功，所以人們以為他們所做的事情都是正確的，於是他們開始為所做的事建立制度。在尚且需要評估該做什麼的時候，他們卻已經忙著讓自己所做的事制度化。他們變得僵硬易碎。如此長久下來，便為服事設下重重限制並將它推向嚴重的衰退下坡。

▼▼▼
處理事工衰退問題的最佳時機，
是在服事成功的時候。

▲▲▲

當我研究那些能保持在巔峰狀態的教會時，我發現他們不但不在成功中打盹，也小心不讓自己變得僵硬無彈性。他們定時觀察把握他們的人、以及服事社區的脈動，並且不斷調整他們的工作，以期更有效地完成使命。舉例來說，位於伊利諾伊州芝加哥城外的柳灣社區教會，已經成功地針對戰後嬰兒潮世代進行了許多事工。然而最近，他們又在教牧人員當中增添了一位新成員，而他所擅長的，是接觸並服事下一個世代——X世代。

▼▼▼
保持在巔峰的教會，
不允許成功令他們打盹。

▲▲▲

對於已經開始走下坡的教會又該如何呢？要復興一個正在衰退的服事團體，如「恩典社區教會」，並非不可能的事。在北美洲的各個角落裡，有越來越多的教會在證明這項事實。儘管如此，「預防勝於治療」這句格言告訴了我們較好的選擇。

在檢視過導致使命遭受破壞的三個關鍵問題之後，我們便可以來看看，使命的維護需要哪些工作了。領導者要如何讓他的服事之船持續航向目的地而不脫離航道呢？以下所列舉的工作，可以促進使命的維護。

一、溝通傳達

你的服事團體可以發展並擁有一個真實、符合聖經的絕佳使命。但是這使命如果沒有被妥善地傳達出去，服事團體遲早會脫離使命的軌道。使命的傳遞是第六章的主題。這裡所要說明的是，使命的傳遞對維護使命也提供了助益。這兩件工作是密不可分的。

在第六章裡，我提出了九種傳達使命的方式。其中最重要的，是領導者的生活。當一個領導者在生活中體現使命時，他也就維護了這個使命。領導者的生活攤開在眾人眼前。他的跟隨者會時常問：他的所言所行是否一致呢？當答案為肯定時，不僅使命能被有效傳達，同時領導者的

出現，也不斷提醒著眾人使命的存在。當人們無法忘記使命的存在時，它便被保存下來了。

▼▼▼
當一個領導者在生活中體現使命時，
他也就維護了這個使命。

▲▲▲
壁飾、隨身小卡、影片介紹、課程、以及通訊會刊，都可以幫助使命的傳遞。這些方法的效力在於他們時常將使命呈現在人眼前。其他媒介如T恤、旗幟、及小冊子則可以引人注意，並喚起記憶。經常性地呈現使命，帶來使命的實踐與保存。

二、招募成員

另一個維護使命的方法是招募成員。招募活動能夠引人注目。一個符合聖經的使命宣言不但讓整個服事團體走在正軌，它同時也能吸引那些負有相同使命的外人。當你招募到擁有相同使命的新成員，你便在使命的維護上跨進了一大步。這不僅包括教會成員，也涵蓋神職人員與平信徒領導者。在你考慮聘用新職員，或者將平信徒納入領導團隊中時，必須確保他們完全贊同你的使命，否則，你便是自找麻煩了。

▼▼▼
當你招募到擁有相同使命的新成員，
你便在使命的維護上跨進了一大步。



假如一段時日下來，你所吸引的是各自擁有不同使命的人，那麼你的使命維護將備受威脅。一旦你招募到一些這樣的人，他們的人數遲早要超過擁有你使命的人，彼時這個服事團體不是改變它的使命，就是失去使命而迷路。不過，擁有不同使命的人不需要成為多數便可以把教會推向衰退的下坡。喧鬧的少數就可達到這樣的效果。不幸的是，喧鬧少數的意見往往比沈默大眾的立場容易被人注意。

三、接納新成員(Enfolding)

一旦人們被招募而來，下一個步驟便是接納新成員到服事團體裡面。就教會而言，接納新成員便是讓人成為教會會友的過程；在機構當中，則是聘用人員或接受義工加入服事。招募活動將人帶到服事團體面前，接納新成員則是進一步將他們帶進服事團體裡面。

多數教會要求想要參與事工服事的人必須先加入這個服事團體，這是一個保護及維持使命的絕佳方式。對會友身分或聘用資格的要求，意味著當事人必須同意教會充滿

活力的中心使命以及它的核心價值。也許你會問，為何會有人想要加入某個組織或參與它的工作，如果這個組織的方向並非他們自己的目標？答案也許是因為友誼、因為教會吸引人的敬拜方式、或者為了獲得一些服事經驗。無論是為了什麼，日積月累下來，友誼會降溫、敬拜方式會改變、而經驗也獲得了。剩下的，也許只有對教會目標的反感。

四、培育宣導(Inculturating)

單單招募並接納新成員進入服事團體是不夠的。在進入一個服事團體之後，人們仍有可能改變心意。或者有人忘卻、喪失了起初對使命的熱誠。還有人也許在點頭同意接受使命時，並未真正了解它的涵義。而在篩選成員的過程當中，總是會有些人「僥倖過關」。培育宣導是針對服事團體的成員灌輸並且增強使命的概念。

▼▼▼
培育宣導是針對服事團體的成員
灌輸並且增強使命的概念。



教會週報、通訊會刊、T恤、以及第六章所提到的其他傳達方式，都可以在這裡派上用場。此外，還有其他方法可以考慮。領導者或是領導團隊中的同工可以定期寫信

給所有的組織成員。領導者也可以造訪小組活動，在其中討論並解答關於使命的種種問題。領導者的親自造訪參與討論，告訴了大家這個議題的重要性。服事人員也可以褒揚那些幫助推廣使命的人。參照使命的內容，可能是解決衝突的第一個標準步驟。

五、訓練

當人們成為服事團體的一份子時，我們會期待每一個人都以某種方式參與事工的服事，這是合理並符合聖經真理的。但實際上，教會裡常有一些人躲在群眾裡面，他們只在教會活動中吸收、獲得，卻鮮少做出貢獻。事實上，每一位會員都應被鼓勵成為服事者。領導者應該盡全力幫助人們發掘神給各人的恩賜，然後鼓勵大家主動參與事工服事。我將它稱做以設計為基礎的服事。

設計的過程包括帶領每一位有心服事的人通過各項事工的評量。一旦他們發掘到神在屬靈的恩賜、天份、熱情、與性情上如何設計他們，接下來便可以安插他們的服事工作。服事工作的安排，指的是在各事工內外，為人們安排最能發揮其恩賜、天份、以及能力的工作。



各別事工的領導者必須教導新成員其部門的使命，
並這各別的服事在整體使命的完成上有何貢獻。



服事工作安排好之後，各項服事的領導者必須負起訓練新人的責任。訓練方式可以包括授課、手冊說明、錄影帶及錄音帶傳授、以及實習或學徒制度的安排。訓練內容的關鍵，是使命的傳遞。各別事工的領導者必須教導新成員其部門的使命，並這個別的服事在整體使命的完成上有何貢獻。首先，訓練者讓受訓者明白他的服事對其部門的使命有何貢獻。接著，訓練者再說明部門的使命在完成組織整體的中心使命上扮演何種角色以及有何貢獻。在人們開始服事之後所進行的各項訓練，也當包括對使命的強調。

六、評估

哥林多前書三章13節說道，有一天，神將用火試驗每一個基督徒所建造的工程。試驗包括了評估。此處提到的評估發生在人結束地上生命的時候。不過，評估也可以為一個人的生命進程及事工服事帶來極大的幫助。



能被評估的事就能被達成。



古老的諺語告訴我們：「能被評估的事就能被達成。」在事工中擔任任何職位的人，都應該在服事過程中接受定期的評估。雖然一開始這顯得有些可怕，但評估卻是帶來

進步的關鍵要素。那些蒙神祝福的服事團體經常性地評估他們的人。在評估中所要問的關鍵問題是：在所做的事上無論我們已經表現得多好，下一次我們如何能夠做得更好？如此一來，不僅人們在所做的事上日益長進，你還會看到最根本的改變發生。評估除了帶來進步與效率的提昇之外，它也可以伴隨升遷與獎賞。

七、挑戰

對於那些「僥倖過關」進入服事的人，我們該如何面對呢？在此我指的是那些不贊同服事使命或核心價值的教會會友及機構成員。他們有可能在使命建立以前就已經是服事團體的一份子，或者有些人起初以為自己同意服事事工的基本信仰、價值、與使命，因而被接納到服事團體裡面，卻在稍後發現他們並未真正贊同這個團體所做的事。



聖經裡面處處可見領導者挑戰自己的人的例子。



聖經裡面處處可見領導者挑戰自己的人的例子。先知耶利米及以賽亞經常挑戰以色列人對神的信心。耶穌挑戰各式各樣的人去思考經文當中有關祂的真理、以及他們身為人的真實處境。保羅挑戰各教會，如以弗所教會及腓立比教會，為救主做更大的服事。在哥林多後書十三章 5 節

中他寫道：「你們總要自己省察有信心沒有，也要自己試驗。」

當人們對服事團體的基本信仰不贊同或是不冷不熱時，領導者有責任對他們提出挑戰。這將使人警覺到服事價值與使命對整個服事團體的重要性。它也使那些不贊同的人更容易察覺自己與服事使命的分歧，並挑戰他接受使命、或是另尋符合他個人使命的服事團體。

八、升遷(promoting)

大部分的服事組織會在其內部提拔人才。越來越多教會，尤其是大型教會，都傾向於提拔在教會裡有恩賜、已經擔任服事與領導的合格信徒來擔負其事工，反而較不考慮自神學院中尋找神職人員。也許他們認為神學生過於學術化，欠缺對事工來說十分重要的領導能力與人際技巧。機構的運作情形也可能十分類似。許多機構訓練一般信徒，如大學生、婦女、以及國際學生，並與他們同工。其中表現出色的信徒即可能被邀請加入這些服事機構的工作團隊。

這些組織可以藉著提拔升遷的方式來維護其中心使命與價值。員工晉升的重要條件之一，是對服事使命與價值的確切贊同。這個概念很簡單：贊同使命的人獲得升遷，

不同意的人則否。在這件事上，服事團體別無選擇。讓不同意服事使命、異象、與價值的人獲得晉升，意味著在這些信念上做出妥協，如此一來，假以時日，服事的使命、異象、與價值必定會變質。

九、獎賞

聖經裡面明白地教導我們，以獎賞來鼓勵有信心的人是很合理的。接受基督並在今生服事祂的人，將來必得賞賜。在哥林多前書三章 10~15 節中保羅的教導指出，將來有一天，基督會再來，那時祂將依據基督徒所做事工的品質來斷定各人。雖然每位基督徒都將在天堂與祂永遠同在，各人所得的賞賜卻不相同（林前三 14~15）。

▼▼▼
 聖經教導我們，獎賞那在我們的事工上
 忠心服事的人是合宜的。

▲▲▲

聖經教導我們，獎賞那在我們的事工上忠心服事的人是合宜的。我們獎賞的理由清楚指明了「在這裡什麼才是重要的」。那些委身於服事使命的人，應該是服事團體中最快樂、最受賞賜的人。這裡所談的包括正式與非正式的獎賞。正式的獎賞包括升遷、提拔、匾額、假期旅遊、獎金等。（有些人可能會反對以獎金作為賞賜，這是可以理

解的，特別是在電視名嘴牧師的醜聞之後。但話說回來，又有誰得的獎金是足以償付他所做的工呢？聖經上說：「工人得工價是應當的」〔提前五 18〕。）非正式的獎賞則有經常性口頭或書面的讚美、在說明事工的時候以某人作為模範、一個微笑、還有其他許許多多。

摘要
維護你使命的九種方法
溝通傳達
招募成員
接納新成員
培育宣導
訓練
評估
挑戰
升遷
獎賞

思考與討論問題

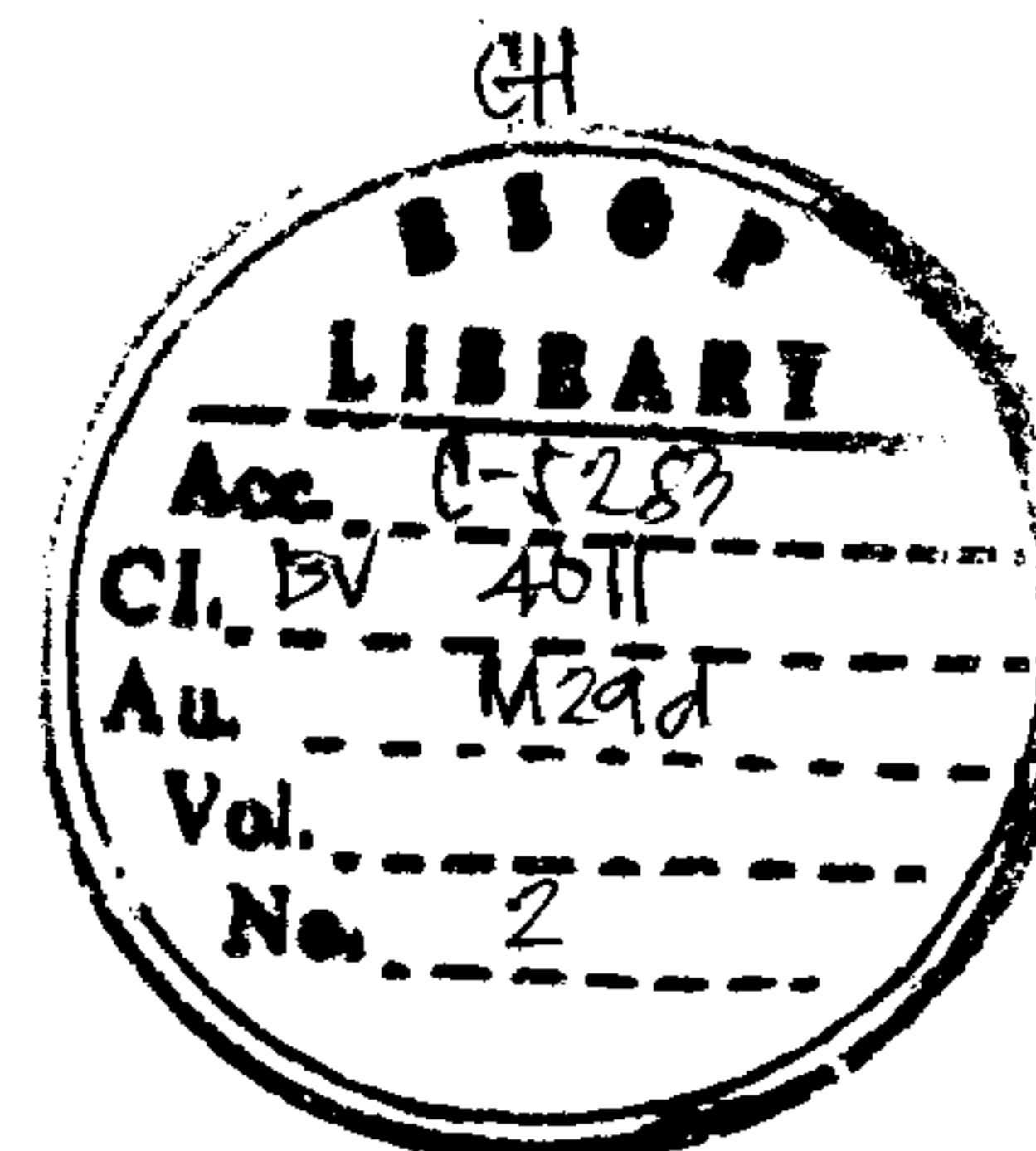
1. 舉出一些過去一兩年內你的服事團體所遭遇的衝突。你曾參與過任何零衝突的事奉事工嗎？你相信有零衝突的

事奉存在嗎？為什麼相信或不相信？

- 214
2. 發生衝突時，你的服事團體如何面對及處理？如果你的教會有長執會，它是否不顧一切代價想討好每一個人？面對衝突，你的服事團體是以妥協還是達成共識來回應？為什麼？
 3. 你如何定義事工的成功？根據你的定義，你的事工服事是否成功呢？為什麼是或不是？如果是，那麼你該在何時為服事可能出現的衰退做準備？為了防備事工的衰退，你現在應該做什麼？
 4. 如果你是你服事團體的領導者或領導群成員，你的生活是否因體現而傳遞了使命？為何是或不是？同樣問問你服事團體中的其他人，並鼓勵他們坦白回答。你的服事團體使用哪些其他方式來傳遞使命？哪些方法可以幫助你更有效地溝通使命？
 5. 你如何為你的事工招募人員？你的招募程序是否維護了使命？如果是，它如何維護？如果不是，原因何在？你的服事團體如何接納新成員？想成為服事團體一份子的人，是否需要先同意使命宣言呢？為何是或不是？
 6. 你是否對參與你事工的人進行培育宣導？如果有，你是如何進行的呢？如果沒有，為什麼？你的培育宣導過程

是否嘗試維護服事使命？你是否為參與你服事的人提供訓練？如果是，其中是否包括使命的維護？如果沒有包括，是為什麼？

7. 你的服事團體是否評估其成員的表現？如果是，它如何評估？如果沒有，為什麼？評估項目是否包括對使命的贊同？你的服事團體是否對那些不同意服事使命與價值的人提出挑戰？如果有，以什麼方式？如果沒有，為什麼？
8. 你的服事團體是否獎勵那些同意、並努力推動服事使命的人？如果沒有，為什麼？如果有，是如何獎賞？它有助於使命的維護嗎？你的組織是否提拔那些贊同、並且努力完成使命的人？如果有，以什麼方式？如果沒有，為什麼？你可以使用哪些其他方的法來提拔忠心支持服事使命的人？



附錄 1

使命的審查

- 1 根據聖經或奠基的使命，這項服事應該要做什麼？
- 2 它真正在做的是什麼？
- 3 如果你回答 1 跟 2 的答案不一樣，你要如何解釋這種前後不一？
- 4 如果這艘服事的船繼續走它目前的航線，往後幾年它要在哪裡泊岸？那是好是壞？
- 5 你的主要領導者知道服事是往哪裡去嗎？所有的人都同意那個方向嗎？
- 6 假設一項服事偏離了航道，要付上什麼代價才能改變方向，並且回到它所該做的事情上？
- 7 你相信這種情況會發生嗎？為什麼會或不會？如果會？會在什麼時候發生？
- 8 你和所有的領導者是否願意付上任何代價來扭轉到一個不同的方向？如果不是，為什麼？

附錄 2

如何發展你的使命宣言

步驟一：根據聖經，我們應該做什麼？

- 你所參與的是個什麼樣的服事？
- 你想要服事的人是誰？
- 你的服事要如何服務人？

步驟二：你能清楚寫下你的使命宣言嗎？

- 什麼樣的詞彙最能和你的目標群眾溝通？
- 你所寫的人們看得懂嗎？
- 你的句型格式充分說明了你的使命嗎？

步驟三：你的使命宣言夠簡潔嗎？

- 你是否放了過多的訊息？
- 你的宣言通過了「T恤測試」嗎？
- 你能用一句話把你的使命說出來嗎？
- 你的使命好記嗎？

步驟四：你的使命宣言既寬廣又清楚嗎？

- 你的宣言夠寬廣嗎？
- 你的宣言夠清楚嗎？
- 你的宣言通過了「人的測試」嗎？