

屬靈素質與教會管理向來是不易處理的課題，作者卻嘗試從不同的角度，探討兩者兼容的可能性。他先從教會歷史中，歸納出教會管理的屬靈原則，再深入探討聖經的管理基礎，繼而教導我們在教會中如何發揮、配搭信徒的恩賜，幫助他們成長。書中理論與實踐並重，書後更附有不同的問卷，有助教會發掘信徒的恩賜。

本書不是一份檢視教會管理的屬靈評估守則，而是一個指引，讓教牧長執在帶領教會事工時，朝向一個既合乎聖經真理，又能體會聖靈大能同工的方向。本書同時也是每位有心在教會追求事奉、發揮恩賜的信徒所必讀的。

蕭牧師憑着其牧養宣道會北角堂的體驗，加上深入的研究寫成本書，努力搭建連接屬靈與管理兩者的橋梁，為廿一世紀的華人教會調適出合宜的屬靈行政策略，既看重「聖靈引導」的位置，亦重視「管理」的重要性。本書值得有心發展教會的主內教牧同工、長老執事，熱心事奉的信徒和神學生細讀、學習和反思。筆者亦極力推薦此書給普世華人教會領袖共同研讀，盼能帶來教會靈性和行政的更新復興。

曾立華牧師

香港浸道神學院教牧系系主任及教授
宣道會西環堂副堂牧師

歷來教會信眾之背景、氣質與靈性紛紜，導致不少教會領袖認為屬靈素質與教會管理兩者對立，然而蕭牧師甘冒着「兩邊不討好」的危險，按他在主寶座前領受的真理，配合他領導北宣從大型教會發展到特大型教會的經歷，確認教會管理與屬靈素質兩者結合的可能。對宗派來說，本書頗具應用作用，對基督教機構亦具參考價值，實為牧者、長執、神學生和信徒領袖所不容忽視。

陳黔開牧師

中國基督教播道會總會執委會主席

縱然是具事奉經驗的牧者和長執，在處理教會的行政管理和屬靈牧養方面，也會遇到不協調甚至出現矛盾的情況，本書正好提供紓解這兩股張力的出路。多年來蕭牧師以敬虔、謹慎、認真、誠懇的態度，寬厚、公義、仁愛、謙和的心懷，來帶領教會的事工。此書乃是在牧養、實踐上的寶貴體驗，能為每位愛教會、渴望自己的教會在質量上有所增長的讀者，帶來啟迪和祝福。

許朝英社長

宣道出版社社長

ISBN 962-244-727-9



9 789622 447271

PRINTED IN HONG KONG

001N4459 \$70.0
北角宣道書局 H

聖靈領導 的教會管理

聖靈領導的教會管理，基本上就是去呼召、招募、組織、培訓和支援被聖靈充滿的人去成就神的天國大業。



蕭壽華 著

增訂版

教會事工實用叢書

聖靈領導的教會管理

作者：蕭壽華

譯者：葉自菁 盧佳定

編輯者：鄭麗霞

封面設計：戴國基

出版兼發行：宣道出版社

香港九龍中央郵政信箱七二二八九號

電話：(852)2782 0055 傳真：(852)2782 0108

電郵：info@cap.org.hk 網址：www.cap.org.hk

北美經銷處：宣道出版社(加拿大)

印刷者：陽光印刷製本廠

© 宣道出版社 二〇〇二年

二〇〇二年十月初版

二〇〇三年五月二版(增訂版)

版權所有

國際標準書號：962-244-727-9 / 書目編號：4459

Church Ministry Series

Spirit-led Church Management

Author : Gordon Sau-wah Siu

Translators : Ip Chi-ching, Marty
Lo Kai-ting

Editor : Cheng Lai-ha

Cover Designer : Tai Kwok-kei

Publisher : China Alliance Press
P. O. Box 72289,

Kowloon Central Post Office, Hong Kong

Tel: (852) 2782 0055 Fax: (852) 2782 0108

E-mail: info@cap.org.hk

Website: www.cap.org.hk

North America : China Alliance Press (Canada) Inc.,

Distributor : 4180-93 Street, Edmonton, Alberta, Canada T6E 5P5

Tel: (780) 463 2002 Fax: (780) 434 7685

E-mail: cap@capbooks.com

Website: www.capbooks.com

Printer : Sun Light Printing & Bookbinding Factory

Copyright © 2002 by China Alliance Press

First edition, October 2002

Second printing, May 2003 (revised edition) 3M

All Rights Reserved

ISBN: 962-244-727-9 / Cat. No. 4459



謹以此書

獻給

香港基督教宣道會北角堂

我的眾位弟兄姊妹

並作教會五十周年金禧堂慶誌念

(1952-2002)

神能照着運行在我們心裏的

大力充充足足的成就一切，

超過我們所求所想的。但願祂在教會中，

並在基督耶穌裏，

得着榮耀，直到世世代代，

永永遠遠。阿們！

(弗三20-21)



目錄

| | |
|----------------------------|-----------|
| 會 序 | 曾立華 ix |
| 陳 序 | 陳黔開 xiii |
| 自 序 | 蕭壽華 xv |
| 前 言 | xvii |
| | |
| 第1章 屬靈神學與教會管理 | 1 |
| 1 管理教會需要的屬靈素質 | 1 |
| 非世俗化的管理 | 2 |
| 謙卑的管治 | 4 |
| 負責任的管治 | 7 |
| 2 從不同神學角度看教會管理的屬靈素質 | 8 |
| 畢德生的專一教牧事工模式 | 8 |
| 約翰衛斯理與伊格拿丟的禱告 | 12 |
| 貴格會洞察屬靈事物的方法 | 18 |
| 有關屬靈恩賜的新近看法 | 21 |
| 3 教會管理的神學：信心與行為相結合 | 26 |
| 4 總結 | 28 |
| | |
| 第2章 教會管理的聖經基礎 | 31 |
| 1 約瑟按聖靈的帶領進行管理工作 | 32 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| 2 耶和華在曠野管理十二支派..... | 34 |
| 3 大衛籌組聖殿的事奉..... | 37 |
| 4 以斯拉和尼希米藉禱告和禁食進行管理工作..... | 40 |
| 以斯拉有系統地執行屬天的指示..... | 40 |
| 尼希米重建城牆和推行靈性改革..... | 42 |
| 5 聖靈領導的新約教會管理..... | 44 |
| 集體領導..... | 45 |
| 聖靈選立的領袖..... | 47 |
| 第3章 以奉獻順服的心尋求異象..... | 49 |
| 1 我們需要異象..... | 50 |
| 2 以目標來宣示信心..... | 52 |
| 3 異象的實踐..... | 56 |
| 異象源於思念天上的事..... | 56 |
| 處境分析..... | 57 |
| 教會的文化、異象和等候..... | 58 |
| 異象的傳達..... | 60 |
| 4 藉策略性計畫表明教會的盼望..... | 63 |
| 制定策略..... | 65 |
| 第4章 人力資源的管理..... | 69 |
| 1 神首要的關注..... | 70 |
| 2 彼此關懷的事奉氣氛..... | 72 |
| 3 善於辨察的招募..... | 75 |
| 小信帶來的傷害..... | 75 |

| | |
|-----------------------|----|
| 招募的方式..... | 76 |
| 維持動力..... | 79 |
| 4 具支持作用的義工督導工作..... | 82 |
| 以成長為重的督導..... | 83 |
| 工作表現的評核與具教育作用的督導..... | 84 |
| 人力資源之主..... | 86 |

第5章 團隊精神及隊工管理..... 89

| | |
|---------------------|-----|
| 1 愉快的團隊工作..... | 90 |
| 2 良好的工作關係..... | 93 |
| 3 隊員四方面的需要..... | 95 |
| 4 天職的呼召..... | 98 |
| 在靈裏彼此負責..... | 101 |
| 5 群體辨識與事務會議..... | 102 |
| 學習以自己的心靈聆聽神..... | 106 |
| 聖靈引領的標記..... | 108 |
| 6 帶來果效與成長的督導工作..... | 109 |
| 個人化的督導工作..... | 110 |
| 不斷學習的隊工..... | 112 |
| 交通與禱告的會議..... | 113 |

第6章 總論——靈命成長與教會管理的實踐..... 115

| | |
|---------------------|-----|
| 1 保存個人謙卑與純全的生命..... | 115 |
| 主賜羞辱..... | 116 |
| 2 從管理到敬畏..... | 118 |

| | |
|-----------------------|-----|
| 3 尋求印證的領導..... | 119 |
| 4 以順服神化解要達至目標的壓力..... | 122 |
| 5 禱告目標..... | 124 |
| 6 尊重與和平..... | 124 |
| 7 和平的會議..... | 126 |

附 錄

| | |
|--------------------------|-----|
| 1 誰更蒙悅納？——大教會的試探與醒悟..... | 129 |
| 2 沒有屬靈權柄的教會..... | 133 |
| 3 愛與罰——訪蕭壽華牧師談紀律..... | 136 |
| 4 「恩賜發掘」約見函..... | 143 |
| 5 「恩賜發掘」問卷..... | 145 |
| 6 離任意見調查樣本..... | 146 |
| 7 義工事奉報告及評核表..... | 147 |
| 8 辨察神聲音的參考指引..... | 149 |



會 序

神的教會具有雙重身分，她既是神在地上由眾信徒所組成的屬靈群體，因此本質是超世屬靈的，其運作自然依照神在聖經所啟示的真理作準則，辦理教會事務，使信徒群體在靈性上得益。然而，教會亦是地上一個不折不扣的組織、機構，與社會任何機構、社團一樣，要向政府註冊成為合法的有限公司，故需要章程，亦需要一套管理法則，俾使教會事工組織有系統，產生效率，推動信徒事奉，完成神託付的福音使命。

面對教會這雙重本質，要管理教會，使其有效運作，完成神給教會在地上的使命，便要兼顧教會這兩方面的性質。但不容否認，張力正由此產生。有些人很怕在教會裏用「管理」這兩個字，尤其一向保守的華人教會，一談到「管理」即認為是不屬靈的，認為人為因素太重，所以往往故步自封，不能有效地發揮已有的人力和財力，殊為可惜。

而西方教會今天卻大量運用現代行政管理學來營運教會，使事工快速發展，教會變成一個大機構，以形形色色的活動事工吸引信徒，信徒亦以消費者的心態踴躍參加，但靈性光景卻不見得很長進。可見要融合屬靈與管理，使兩者的張力減低，並提升教會事奉素質，使教會在神的祝福下大得進展，是教會的領導人當走的方向。

有見及此，蕭壽華牧師憑着其牧養宣道會北角堂的體驗，加

上其深入的研究，寫成《聖靈領導的教會管理》這書，努力搭建連接兩者的橋梁，為廿一世紀的華人教會調適出合宜的屬靈行政策略，既看重「聖靈引導」的位置，亦重視「管理」的重要性。

在第一章探討過幾位屬靈領袖對管理的屬靈素質的意見後，蕭牧師截然指出「教會最基本的問題是容易走極端。一方面，有些教會領導傾向躲在禱告的神祕外衣背後，以逃避教會管理帶來的壓力、責任和工作。另一方面，也有些領袖傾向利用世俗的管理技巧，緊握教會的權力，操控一切。」所以，蕭牧師便提出一個聖經神學模式：信心與行為結合來避免走向任何一個極端。讀者宜細思他所提出平衡兩者的因素：既藉着懇切禱告，以信心求聖靈向教會顯示祂的心意，隨之而來的管理工作只是對神信心和順服的表現，藉這動力，教會領袖充分利用自己的智慧和能力去管理教會。為使本書的主旨能說服讀者，蕭牧師便從聖經神學的觀點及聖經的實例加以引證，這便是第二章的主要內容，亦充分顯示蕭牧師是一位分析力強的聖經學者。

其實，我認為蕭牧師的重點乃在第三、四、五章中，當中所探討的課題都是現今教會必須認真實踐遵行的：異象的領受、實踐——聖靈領導的教會管理工作是肇始於聖靈而來的異象。人力資源的管理——聖靈領導的管理工作基本上就是呼召、招募、組織、培訓和支援被聖靈充滿的信徒，去成就神的大業。其中又十分注重信徒恩賜的發掘和培育，使優秀的人才去推動和建立教會，而牧者的主要職責是鼓勵和督導，使各類恩賜的人才在系統機制中有效運作。最後，團隊精神及隊工管理——由聖靈而來的和諧，使各肢體互相尊重，促使教會團隊精神得以發揮，相信這正是宣道會北角堂四千多會眾現時的體會——教會行政組織分為

若干科、部等，分別由二十多位教牧同工和眾執事來負責領導，貫徹團隊精神，發揮事奉最高效率。

蕭壽華牧師是我敬佩的牧者，他的屬靈氣質、認真努力以管理識見和魄力來牧養其領導的教會——宣道會北角堂，其成績是有目共睹，故本書並不是紙上談兵，乃是他親身體驗牧養教會的思想結晶，值得有心發展教會的主內教牧同工、長老執事，熱心事奉的信徒和神學生細讀、學習和反思的。筆者亦極力推薦此書給普世華人教會領袖共同研讀，盼望能帶來教會靈性和行政的更新復興。

曾立華 謹序

香港建道神學院教牧系系主任及教授

宣道會西環堂顧問牧師

二〇〇二年八月二十日



陳序

「在世而不屬世」(約一七 14-18) 乃主耶穌為屬祂的人所作的禱告；在主榮耀再臨前，由信眾組成的地上教會豈能缺少管理？這也是聖靈感動使徒保羅寫成教牧書信的原因。若管理 (management) 由屬乎血氣的人來「操刀」，則教會淪為血氣的群體；若管理由屬靈的人負責，或曰由聖靈領導，才可臻「你也……知道在神的家中當怎樣行」的境界！

歷來教會信眾之背景、氣質與靈性紛紜，導致不少教會領袖認為屬靈素質 (spirituality) 與教會管理 (church management) 兩者對立，然而宣道會北角堂主任牧師蕭壽華博士甘冒着「兩邊不討好」的危險，按他在主寶座前領受的真理，配合他領導北宣從大型教會發展到特大型教會的經歷，確認教會管理與屬靈素質兩者結合的可能。書中一再說明，這結合模式符合聖經的教訓，更是屬神的人藉此表明深信基督對教會應許——陰間的權勢不能勝過——的確實，繼而靠着神的能力，實踐一套綜合的神學理念。作者進一步列舉約瑟、大衛、以斯拉及尼希米的經歷，引證神乃有條不紊的神，祂的僕人們更應如此！相伴而至的聖靈照亮 (enlightenment from the Holy Spirit) 帶來屬天的異象，讓教會進一步設立確實而遠大的目標！蕭牧師發人深省地指向既合乎聖經、又充滿敬虔能力的實際指引，帶來教管理與屬靈素質的整合。

西方教會雖具長遠的歷史，然而調協「管理」與「屬靈」的著作實如鳳毛麟角；華人教會出版之同類書籍更付之闕如，可見本書確為「及時雨」。喜逢宣道會北角堂金禧堂慶，本書正好恭賀北宣五十年來所蒙厚恩，亦見證了滕近輝牧師、蕭壽華牧師暨眾長執、同工忠心有見識的事奉！

回想本人初任傳道時，膚淺地以為每周預備信息、佈道栽培、出席會議、編輯周刊、關顧疾苦，便算完成責任。可幸隨着教會元首的引領、同工長執的勉勵、對工作範圍的掌握，才發現管理與屬靈配合正好成為牧者每天的挑戰。對宗派來說，本書頗具應用作用，對基督教機構亦具參考價值；就廣義而言，牧養誠可包括管理，如此，本書實為牧者、長執、神學生和信徒領袖所不容忽視的，且乃當代教會之暮鼓晨鐘也！

陳黔開 謹序

中國基督教播道會總會執委會主席

二〇〇二年九月十六日



自序

在管理教會的過程中，確實藏着多重的試探。當教會得着妥善的管理，各樣資源得到充分的運用，一切的事工也配合得宜，朝着同一的方向發展，在這階段中，教會的領袖們也自然地更能「控制」教會整體的路向，而邪惡的試探也會在不知不覺中悄然出現：一切都在我的掌握中！我要教會這樣發展！教會這樣成功，就證明所用的方法是成功的！就證明我是成功的！

另一方面，有些屬靈的領袖看見教會管理潛在的危機，便輕視管理的重要性，以為「專心以祈禱傳道為事」，便等同於「傳道人不應該管理教會」，因此把神賜予自己或別人治理教會的恩賜，埋藏在地裏，而教會也因為得不到妥善的管理，在混亂中一日復一日，長久不能成長起來。

今天的教會，必須要更認真地探索合乎聖經的教會管理模式。教會領袖可以謙卑地從各種現代管理學研究的成果中學習，但同時警覺地以聖經的屬靈原則，修訂各種管理學的理论與實踐方式，並且在實踐的過程中，順從聖靈的引導，倚靠聖靈的能力行事。在充分掌握各種教會治理之道，且看見工作的成果時，更須警醒保持倚靠神的心靈，逃避倚靠世界上的資源與才智，並且不受制於市場主導的發展模式，知道若不是耶和華建造房屋，我們能建造的，充其量也只是草木禾稽的沙堡壘。

教會真正的成長，永遠是在於神永恆的道和賜生命的聖靈。

若不認識、遵從聖言 (the Holy Word and the Holy Spirit)，若不體貼、順着聖靈的意思行事，就算是最完善的管理工作也不能建立神的教會。而遵從真理建立教會的人，聖靈必要指教他們，在不同的時代，適切地運用所領受的智慧，管理教會，榮耀主的名。

本書原是我在美國羅省富勒神學院的教牧學博士論文，在一九九九年初完成。九四年，香港宣道會北角堂容讓我有大半年時間於富勒神學院進修，當時教會剛遷入新堂兩年多，神賜恩予教會，在各方面有美好的成長，但同時也遇到不少教會管理上的問題。想不到這些「問題」在其後成為我的祝福，促使我在這方面的反思與研究，而至終本書得以出版。九九年初完成論文的英文稿後，歷經各種波折，論文終得到我的一位多年好友——在多倫多定居的盧佳定弟兄把前言翻譯成中文，再經北角宣道會葉自菁姊妹，不辭勞苦地在繁忙的神學訓練課程中，為我完成其餘的翻譯工作，在此謹向兩位致衷心謝意。英文稿翻譯後，我再修訂文稿，增加篇幅（特別是第六章總論），務求讓內容更易讀易明，成為更多人的幫助。願主聽我的禱告，讓此書能帶給華人教會真實的成長。

「基督愛教會，為教會捨己。」(弗五 25 下)

蕭壽華 謹序

二〇〇二年八月廿六日



前言

屬靈素質與教會管理 (spirituality and church management) 往往被視為基督教信仰研究中兩個截然不同的課題，二者有時更以對立的姿態出現。研究其中一方的人總常提出各種批判，指斥另一方不妥善甚至有違聖經之處。不少具備深厚屬靈生命的著名牧者，不肯在教會的事工中參與「經營管理」方面的工作，有些牧者甚至認為這樣做會違背神給他們的呼召。另一方面，那些辛勤管理教會、組織事工的人，也看不起那些只顧關懷牧養的牧者，認為他們在監督教會的職分上未盡責任。從這些衝突看來，當務之急就是要在屬靈素質與教會管理兩方面進行更多綜合性的探索，目的是要幫助教會在兩方面都能融合兼顧，使教會可以同時在忠心的管理以及在聖靈的領導與能力中興旺成長。

儘管好些關於教會管理的研究也強調聖靈能力的重要性，但研究的人卻仍然傾向將屬靈素質的問題分開處理。這類研究往往是在討論過各種不同的教會管理模式和技巧之後，才加上一些短論，稍微解釋一下禱告和聖靈能力的重要性，作點交代，便停止不談，叫人感到二者是屬於兩個不同的範疇。牧者如何才能夠真正的「在聖靈裏」管理教會？對於「屬靈的」教會管理，有甚

1 其中一個例子是 Norman Shawchuck, Philip Kotler, Bruce Wrenn, and Gustave Rath, *Marketing for Congregation* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1992)。

麼確實的神學基礎嗎？在教會管理之中，有沒有真正的屬靈管理神學？教會管理有沒有其獨特的屬靈素質呢？過去雖然有好些神學研究嘗試將兩者結合，²但這些複雜的問題卻始終需要一些更深入、更全面的探討，尤其是現在已經有不少的牧者未經深思，就把一些俗世的管理技巧應用於教會之內了。

教會管理與屬靈素質之間的張力

教會管理與屬靈素質是否真的互不相容？相信許多教會牧者都會不表認同；但是，幾乎所有牧者都承認兩者之間確實存在着很大的張力，其中一些矛盾分述如下：

1. 管理工作側重於目標和目的，旨在集合教會所有資源，專注追求一個共同的發展方向。好些牧者對此敬謝不敏，認為這樣做很可能會帶來以功績為重的心態。有些牧者更指出，教會的發展全掌握在至高神的手中，我們當盡全力事奉祂，但最後結果應由神來決定，過於看重成績結果，會叫人變得好大喜功，將榮耀歸在人身上。

2. 教會管理看重增長與發展，會利用諸如「選擇目標市場」(targeting) 和「市場定位」(positioning) 等推銷手法來確保教會的增長。這些做法或能有效帶領大量群眾進入教會，但不一定就表示教會是以順服的態度以基督為元首。比方說，神向一間以

² Suzanne G. Farnham, Stephanie A. Hull and R. Taylor McLean, *Grounded in God: Listening Hearts Discernment for Group Deliberations* (Harrisburg, PA: Morehouse Publishing, 1996) 就是其中一個好例子，此書論及整個群體如何一起察看聖靈的引領。

中產人士為主的教會託付了一個獨特的使命，是要教會接觸鄰近的基層市民，倘若根據推銷原則來看，這使命是難以理解的，但教會卻須要順服神，並要抽取所有資源去承擔這項使命，而不是純粹盲目追求數字上的增長。除此之外，管理工作所追求的增長，有時只會帶來事工的橫向增長，而不是靈命深度上的成長。

3. 教會是一個屬靈的群體，所以真正的教會成長只能由聖靈引發：「可見栽種的，算不得甚麼，澆灌的，也算不得甚麼；只在那叫他生長的神。」(林前三7) 所以，許多牧者都為此而專心致志地懇切禱告，祈求聖靈動工，他們不願意自己因為管理方面的責任而分心，以致無法專一禱告；但另一方面，會眾卻感到教會備受忽略，因為沒有人關心教會的日常事務。

4. 當教會日漸增長，牧師就需要制定一套管理系統，確保教會能夠正常運作，故此牧師需要擔當督導的角色，以支援其他傳道同工或義工，但是，牧師可能會因此逐漸發覺自己的督導角色和牧養角色有所衝突，他的「下屬」變得不容易再像以前那樣向他吐露自己的軟弱和困難。

5. 如果所有信徒都有聖靈住在裏面，牧者怎樣才可以一方面作個負責任的管理人員，另一方面又不會扼殺聖靈在會眾心中的引導，或是不會把自己的個人異象強加在他們身上？良好的組織可使工作進行得事半功倍，剛強的領袖能夠不斷帶來推動力，驅策教會尋求有價值的目標，可是，這份來自強大組織和領導的「驅動力」有時卻會變成一種阻力，使屬神的人無法實踐神託付他們在教會和世上的天職。

6. 良好的教會管理可使各樣事情都井然有序，事工經過組織安排之後，可以帶來最佳的表現和成效。例如，教會的崇拜如果

經過細心編排，便可有更好的果效，但是有些牧者卻避免計畫得過於周詳和仔細，惟恐窒礙聖靈自由作工。許多教會領袖都感到無所適從，到底應該計畫安排至甚麼程度，才不至於阻礙聖靈？聖靈只在事工進行的當刻動工，還是在計畫和推行的整個過程中都在動工？

7. 教會管理要求牧者監督教會的整體發展，但有時行政職務卻繁重得令人難以招架，牧者發覺教會的增長反使自己陷入兩難的局面，他們通常視自己為關顧信徒的屬靈牧人，可是他們卻無奈地需要把大部分時間花在策畫、督導和其他的組織事務之中，牧者能否既能帶領教會增長，同時又能為群羊提供足夠的牧養關顧？

8. 在教會的組織體系中，有時會出現一個負責各項決策的特權階層，或是出現一個層層疊疊的架構，致使很簡單的決定也須通過繁冗的程序。教會的異象怎樣出現，許多時候都是受到教會的組織架構所影響。教會異象是否單單來自一名屬靈領袖？還是必須經過無可避免的劇烈爭辯和冗長的討論之後，才由教會的執事會決定？聖靈會否同時帶領教會的全體成員明白祂對教會的旨意？整體真的可以有共通的異象？

以下的討論並非要解決上述所有的困難與張力，而是嘗試在確認教會管理與屬靈素質結合為一的可行性，並且嘗試證明這種結合的模式其實是符合聖經原則的。因此，在教會裏面勤奮地從事管理工作，其實正是一種信心的行動，是屬神的人藉以表達他們相信基督對教會的應許，也相信聖靈可以大能地改變教會。同時，合乎聖經教導的管理，最重要的關注是神子民本身，以及他們個別與整體是否正在實踐對神的順服，而忠心的領袖必會帶領

全教會認真尋求神的旨意，並且會克己盡心，運用神供應的一切可用資源與知識去實踐祂的旨意。簡而言之，教會管理就是教會靠着神的能力去順服祂的一種表現。

本書主要分作六個部分（第一至第六章），第一章會首先分析現今的教會管理需要具備的屬靈素質，然後介紹四種關於屬靈素質與教會管理的神學觀，並就這些理念逐一評論。這一章的目的是要為屬靈的教會管理歸納出一套綜合性的神學理念。第二章則嘗試為教會管理奠下一個聖經基礎。這一章將集中研究四名舊約人物：約瑟、大衛、以斯拉和尼希米，探討這些人物怎樣組織和管理他們的事奉工作；同時，這一章也討論神如何在曠野中管理十二支派，以及新約教會的管理模式。我們從這些研究中可以看到神是一位有條不紊的神，祂也希望祂的僕人們同樣是有條不紊，從而可以敬虔、忠心地管理祂的工作。

首兩章奠下了神學和聖經的基礎之後，隨後的三章便集中處理教會管理中一些很重要的課題。第三章會討論尋索屬靈異象的重要與過程、如何設定目標和作策略性的計畫。只有那些願意毫無保留地奉獻自己服事神的，以及願意專心思念上面的事的領袖，才會蒙恩領受屬天的異象。這些人有清晰的異象，並且相信神有足夠的恩典，所以敢於定下確實而遠大的目標。此外，教會文化與耐心尋求異象之間的關係、目標設定與屬天盼望之間的關係，以及策略計畫與順服神之間的關係，在這一章裏也會探討。

第四章特別強調一點：發揮及連繫神子民的恩賜就是教會管理中最重要的工作。盡忠的領袖需要在教會內建立一種彼此關懷和互相支持的氣氛，讓其中的信徒可以感到安心，不怕因失敗而被拒絕，釋然地發揮自己的恩賜。這一章也會討論如何招募和督

導義工，尤其集中探討如何培育這些人和幫助他們完成神所託付的使命。

第五章將討論同工的工作關係與隊工的互動。教會裏的人如果不能團結合作，教會即使領受了清晰的異象和具備充足的屬靈人力資源，也必無法完成使命。這一章也將介紹一些集體細察神旨意的方法，並且討論教會領袖如何採用一些方法，幫助隊工成員按着個人不同的成長階段而繼續有所長進。

第六章是全書的總論，也是實踐篇。這章提醒教會領袖如何在管理教會的過程中，適當地運用有關的理論，辨察教會獨特的人與事的處境，也細察個人的情緒反應，以便有效地領導教會。實踐篇中也強調信徒對教會元首之信心，在困難與挫折中，安然信靠主，知道一切都在祂的掌管中。

本書的探討不是要遍論一切的教會管理問題，也不是要提供一份檢視教會管理的屬靈評估守則，本書的目的卻是希望為「屬靈的教會管理」奠下基礎，為教會在執行各項管理工作時，指出一個既合乎聖經又充滿敬虔能力的方向。文章中也包括了如何以順服神的心尋求異象、屬靈的人力資源，以及隊工事奉幾方面的討論，盼望能作為教會管理與屬靈素質整合的範例，以刺激日後對教會管理其他方面的課題作出更全面的探討。

屬靈神學與教會管理

很多牧師都不大願意負起教會的行政管理工作。他們認為這些職責只是牧養工作中無法迴避的重擔。有人甚至將自己靈性枯乾歸咎於過分參與堂會的行政事務。對行政事務抱這種態度的牧師們，多傾向於只求完成基本行政任務而儘量推卸行政工作，甚至那些有行政恩賜的牧師們也免不了受這種觀念影響，認為自己所勝任的事工並不太「屬靈」。有些人甚至催逼自己做一些更「屬靈」的事工，到頭來感到事奉沒有滿足感，又或認為自己錯誤承擔了不合適的崗位。今天教會逼切需要一套「屬靈的教會管理」神學來抗衡這種錯誤的觀點。參與行政管理的牧師需要知道行政工作也是教會的一項屬靈事工，他們可以在聖靈裏靠着祂來完成這些事工。

1 管理教會需要的屬靈素質

傳統上，栽培靈性以追求靈命成長，往往被看為是個人的事。我們鼓勵個別基督徒以各種屬靈操練來加強與神的關係，可是，這種教導卻不必要地將管理技巧及教會的發展策略從靈性分割開來。

非世俗化的管理

商界在管理學上的發展，為教會提供了極豐富的資源，牧者可以按屬靈的原則從其中選取適用的管理理論與技巧。正因為商業的成就及企業的擴展相當吸引，不少教會在未經神學反省就採用了商界的增長技巧。世俗管理學的主要目的，是要透過控制環境及資源，使在其中工作的人能完成任務及達成預期的目標。要有效操控環境和資源，就必須有組織所賦予的權力，因此世俗的管理重視權力，甚至有時需要用各種手段奪取權力。

此外，世俗化的管理基本上是人本¹及唯物的。管理是否有效，通常都是以管理技巧的功能性和實用性來作出衡量，參與者個人或社會整體利益並不是首要的考慮因素。世俗的管理學並不承認人或世界有屬靈的層面，所顧及的只限於可觀察的人際互動及環境因素。

雖然，最新的管理學研究已經開始接受表揚僱員的貢獻，以及建立他們自信的重要性，但在其背後的思想仍然是功利主義及自我為中心的。²相對之下，教會的管理原則必須與聖經的教導一致，教會的管理系統可以根據三個基本聖經主題來檢視。第

1 「人本」(Humanistic)在這裏是指熱衷於個人利益的心態，並不包括任何神學上的考慮因素，其中所關注的，只是屬人的事情和標準，是與屬靈的事物對立的。

2 肯布蘭佳 (Kenneth Blanchard) 及史賓賽強生 (Spencer Johnson) 合著的一本最暢銷書籍《一分鐘經理人：增添你個人財富的最快捷徑》(The One Minute Manager: The Quickest Way to Increase Your Own Prosperity) (New York: Berkley Books, 1982) 就是其中一個最好的例子。這本書主張管理人員去「捕捉」那些表現良好的僱員，然後當場個別表揚他們，這本書又鼓勵管理人員告訴僱員，表示自己對他們的工作感到非常的滿意，這樣做可以感動僱員和鼓勵他們再接再厲，叫他們發揮最大的潛質。這種方法值得嘉許，可是其中最終的價值觀卻是主張充分利用「人的潛質」，同樣，這本書的名稱《增添你個人財富的最快捷徑》也明顯是響着自我中心的調子。

一個聖經主題是愛的原則。根據這個原則，我們需要問以下幾個問題：領袖們是否誠實地以無私的愛管治教會？平信徒是否只是牧師們建立自己事業的工具？在發展教會事工的同時，牧師們有沒有真正關心領袖們的屬靈情況與成長？

第二個聖經主題是僕人的原則。這個原則要求我們着眼於耶穌的教訓及榜樣。耶穌召集祂的門徒，教導他們說：「你們知道外邦人有君王為主治理他們，有大臣操權管束他們。只是在你們中間，不可這樣；你們中間誰願為大，就必作你們的用人；誰願為首，就必作你們的僕人。正如人子來，不是要受人的服事，乃是要服事人，並且要捨命，作多人的贖價。」(太二〇 25-28)

教會負責管治的領袖絕不可扮演主人的角色。無論其目標看來有多高貴與屬靈，他都不可以嘗試控制別人，以達到一己的目標。教會的領袖與一般世俗的企業經理不同，他們必須問：我們是在服事會眾還是在服事自己的目標和理想？身兼使徒和長老的彼得，他很了解領袖們很容易受不了試探而在這方面跌倒，所以他提醒其他長老，「也不是轄制所託付你們的，乃是作群羊的榜樣」(彼前五 3)。麥朗雷殊 (Myron Rush) 所作的《聖經裏的管理學》(Management: A Biblical Approach) 給一種合乎聖經的管理學定義為：「管理的目的，是要在人們完成他們的任務的過程中滿足他們各樣的需要。」³ (Management is meeting the needs of people as they work at accomplishing *their* jobs.) 同樣，僕人的原則要求教會領袖們一開始就以滿足會眾的需要為目標。我們如何最能幫助信徒在不信的世界中掙扎成長？我們如何支持他們完

3 Myron Rush, *Management: A Biblical Approach* (Wheaton, IL: Victor Books, 1983), p. 13.

成主交託他們在教會及世界的使命？這是管理教會的領袖要問的問題。

第三個聖經主題是信靠的原則。世俗管理學的目標，是要擴展人力及物力的資源，並且達至人盡其才、物盡其用的效果。屬乎聖經的管治目標卻是要培育生命。聖經很清楚指出，雖然我們是與神同工，真正叫生命成長的是神自己（林前三7）。因此，若果教會沒有真正仰賴神的大能及祂所賜的屬靈生命，教會的行政管理只會帶來一套人為的架構。

謙卑的管治

管治可以幫助教會增長，但同時亦會增加一個領袖或一小撮精英控制教會的潛在權力。他們未必是有計畫地控制教會，可是，為了維持教會正常運作而設計的架構和政策，往往誘使他們按照自我的意思管治教會。他們甚至會變得專制獨裁，卻以為自己是在一心一意地「保護教會」。

當耶穌決定揀選十二個門徒時，祂其實是從事「管治的工作」。在那一刻，祂可能要面對「當家作主」的引誘及人類按自己心意操控一切的傾向。主抗拒這種試探的方法，是用了一整晚的時間禱告，然後才揀選十二個門徒。祂不單需要神的引導來作出決定，更需要有在「管治」別人時能順服神的能力。一位自己還未學會順服的牧師絕不能領導別人。在領導別人時，屬靈領袖要隨時準備順服神的心意，並且在神的權柄下小心管理自己。正如保羅所說：「聖靈立你們作全群的監督，你們就當為自己謹慎，也為全群謹慎，牧養神的教會，就是祂用自己血所買來的。」（徒二〇28）

在一間有良好組織及計畫的教會，會眾很容易在不知不覺間消滅了聖靈的引導和輕視了聖靈所賜的能力。盧雲（Henri Nouwen）在《建立生命的職事》（*Creative Ministry*）⁴一書中列舉了組織者所面對的三個相關陷阱。雖然他是針對那些組織社會行動來幫助人的神職人員而說，但是他所指出的危險對管治教會的牧師和領袖同樣適用。盧雲提出的第一個陷阱是「具體主義」。組織者常常渴望自己的工作能產生具體確實的效果，他們相信這些效果會為別人帶來最大的好處。可是，組織者愈是重視工作效果，愈容易忽視別人的真正需要。當效果不符合領袖的期望時，他們也很容易會灰心，甚至內心產生怨憤。

第二個陷阱是把計畫當作是「屬於自己」的。「若不是把計畫當作是自己的，一個人很難會有自發性工作，並引發新的發展。」⁵ 盧雲對領袖們所面對的兩難處境有很深刻的洞察。強勢的領袖可能有異象和勇氣去開展新的工作，但卻很難避免把這些好主意歸功於自己。將一個計畫看為自己所擁有的，會帶來短暫的滿足感。但看深一層，基督徒領袖必須誠實承認，他們所做的一切，包括他們自己在內，都是「神自己的工作」（弗二10）。他們的喜樂不是建基於個人成就，乃在乎基督的恩典與能力奇妙地在他們當中運行。

詩篇的作者從來不會妄自奪取神的榮耀，所以他們呼喊「耶和華啊，榮耀不要歸與我們；不要歸與我們，要因你的慈愛和誠實歸在你的名下！」（詩一一五1）由於詩人決心將一切榮耀歸給

⁴ Henri J. M. Nouwen, *Creative Ministry* (New York: Doubleday, 1978), pp. 73-78.

⁵ 出處同前，頁74。

神，他便可以專注及堅定不移地倚靠神的幫助。當一個人渴望榮耀神，就會更熱切地承認神才是他個人能力的來源。在這裏，詩人呼召以色列家、亞倫家及所有敬畏耶和華的人來倚靠耶和華，因祂是他們的幫助和盾牌（詩一一五9-11）。詩人在這裏清楚地指出榮耀神與堅持倚靠神的大能，二者之間的必然關係。同樣，誠實地將一切榮耀歸給神的教會領袖，也會在管治教會的事上得着能力和聖靈的幫助。

第三個陷阱是「驕傲的引誘」。盧雲解釋，企圖解決社區所面對各樣困難的領袖，可能在不知不覺間將自己提升至高人一等的地位。在推動改革的過程中，領袖可能漸漸地相信自己並沒有別人所面對的問題和軟弱。

改革者確信改革的必要性而企圖改變世界。可是他同時很容易認為自己無須有任何改變。他不看自己是需要改革的社會上的一分子，反而幻想自己是無可指摘、永遠正確公義的。⁶舉例來說，一位以輔導恩賜著名的牧師可能很難接受自己與子女和配偶間有嚴重問題。一位經常為教會組織探訪活動的牧師，很容易有錯覺以為自己是一個很關心人的人。同樣，在教會負責組織外展的傳道人，也會突然發覺自己在安排佈道活動的過程中，已失去了傳福音的熱誠。

管治的領袖需要屬靈的洞察力來了解自己生命的真實情況。他們要操練自己，在神面前追求謙卑。如果他們要勝過驕傲和自滿的試探，在聖靈裏經常及誠實的屬靈反省是不可缺少的。

6 出處同前，頁76。

負責任的管治

祖伊利士 (Joe Ellis) 曾經用「敬虔的卸責」，來形容那些認為敬虔就是放棄一切人為努力、讓神工作的領袖。不錯，神有時帶領祂的子民休息及等候祂。當摩押和亞捫大軍壓境時，神只要求以色列人擺陣站着，看神如何以神蹟施行拯救（代下二〇17）。不過，聖經亦重複講述神如何在子民禱告時，指示他們有所行動。使徒彼得在房頂禱告時，便得到主的指示，下樓與僕人同往凱撒利亞會見他們的主人。當摩西在禱告中與神談判，請求神赦免以色列人的罪時，神打斷他的話，並吩咐他「起來」帶領以色列人到祂為他們預備的地方。（出三二31-34）

主經常在祂的子民禱告時告訴他們祂的旨意。因此，不願意跟從神指示的人，他們的禱告常常是徒然無益的。若在禱告中沒有聆聽神的聲音，那只是為禱告而禱告，並不是為順服引導而禱告。有些人熱切禱告並聲稱自己與神很接近，但是，若他們不願意順服神而行動，他們的禱告只不過是逃避神命令的避難所。同樣，教會領袖也不應以屬靈的口實來迴避責任。敬虔包括了負責任地統籌及發展教會的資源，換句話說，他們需要管治教會。伊利士進一步指出：「若一間教會只着重屬靈的層面而忽視其他層面，這只是一種傲慢的敬虔。他們放棄了與神同工的責任。」⁷神定意要祂的子民與祂「同工」（林前三9），我們要為祂分配給我們的工作負責。

7 Joe S. Ellis, *The Church on Target* (Cincinnati, OH: Standard Publishing, 1978), p. 74.

2 從不同神學角度看教會管理的屬靈素質

我在此會介紹及分析四個基於不同神學理念的教會管理模式。第一個模式是畢德生 (Eugene Peterson) 提出的。他認為牧養事工必須專注於關顧靈命、屬靈輔導、禱告、帶領崇拜及傳講神的話語，教會管理的事務要盡可能交給平信徒處理。這個模式似乎把教會管理與「屬靈事工」對立起來。第二個是約翰衛斯理 (John Wesley) 的模式。他的做法與伊格拿丟 (Ignatius) 的在行動中與神聯合的觀點很一致，約翰衛斯理同時強調屬靈操練與有系統的組織，並使兩者互相結合。第三個模式是貴格會在委員會會議時集體察驗神旨意的操練。這種決議方式充分顯示出屬靈操練可以應用在教會的管治上。第四個模式源於近期神學探討上對屬靈恩賜的理解。這方面的進深理解，使教會領袖能按照信徒的恩賜分配他們的事奉崗位。當個人因順從神而發揮他從神所領受的恩賜，他的靈命便自然地成長，整個基督徒群體也因而強壯發展。研究這四個模式，有助於我們制定具屬靈素質的教會管理策略，讓基督的教會能活出她的信仰來。

畢德生的專一教牧事工模式

畢德生 (Eugene Peterson) 是著名的屬靈神學教授，他的著作超過十八本。他也是美國馬利蘭州彼爾亞 (Bel Air) 基督我王長老會 (Christ Our King Presbyterian Church) 唯一的全時間牧師，達二十九年之久。他對教牧事工的看法對不少牧者及神學生有深遠影響。

在《返璞歸真》(The Contemplative Pastor) 一書中，他認為一位牧者的主要工作是關顧人的靈魂、提供屬靈指引、專心禱告

和閱讀、帶領崇拜及傳講神的話語。他並沒有否定教會需要處理行政事務，但他卻認為一位牧師絕不可讓牧養工作淪為一種機構性職務。牧者應避免以組織上的角色，或以機構內的職務來界定自己的身分。牧者更不應以「營運教會」為自己的首要任務，否則他便會變成一個只顧解決無數奇難雜症的人。畢德生正確地看到科技世界如何將所有事物，包括人在內，約化為可隨意修整、解決、處理和控制的東西。如果牧者的主要取向只是解決一間教會面對的問題，就會成為一個「屬靈的技師」(spiritual technologist)。畢德生認為聖經將生命看為需要經歷和探索的奧秘，而絕不能將之當作需要解決的問題。生命需要的是引導，而絕不能機械地加以管理。牧者提供的屬靈引導使人享有屬靈的同伴，可以在每天所遇所見的事物中看到神的作為，並加以回應。⁸

由於對牧養的角色有這樣的看法，畢德生認為一旦牧者成了教會的管理人，便會有以下的危機。第一個危機是，一個人很容易沈迷於教會的事工和計畫而不能自拔，受困於不斷擴展的事工而再沒有熱心或時間關顧人。第二個危機是，若一個人身兼教會管理和牧者的角色，在監督事工與關顧負責這些事工的人之間會產生衝突。畢德生引用他幫助一位會友處理家庭問題為例子，這位女士在教會負責統籌一些教會的工作。雖然很多人投訴她的事奉，畢德生仍決定緊守他作為牧者的身分，先照顧牧養她個人的需要。他並沒有以行政方法處理她的事奉問題，甘願承受這些問題為教會帶來的後果。

8 Eugene H. Peterson, *The Contemplative Pastor: Returning to the Art of Spiritual Direction* (Grand Rapids: Eerdmans, 1989), 尤其是第六章的 "Curing Souls: The Forgotten Art".

第三個危機是，身兼教會管理與牧者二職的人會變得很忙碌，並且在不知不覺間將教會從神的手中拿過來。畢德生認為這樣的忙碌其實是屬靈的怠惰。這種怠惰源於一個人不願意等候神，小心聆聽神要牧者做的事情。這種人只顧盲目投入自己覺得要完成的工作。牧者必須安靜等候，才能領導會眾敬拜神而不是敬拜自己的工作。敬拜基本上要求人放下自己，不再執著要控制一切。一個有敬拜態度的人承認接受神是掌管一切的，所以敬拜的人必須順服，才能與神同工。⁹

畢德生在界定牧養事工的範圍上，立論相當有力。不過，他基本上否定了教會事工策畫的意義。無論事工策畫的動機多高尚，或是這樣做如何值得，他都認為會破壞一個人專心一意從事真正的牧養工作。畢德生似乎在假定，即使是組織信徒牧養關顧訓練班，使他們成為「平信徒牧者」，牧者也不宜策畫安排，以免影響他的牧養工作。然而，就一般情況而論，縱使一位牧者在基本的牧養事工上很有恩賜，而在行政事務上比較弱，他的領導位分仍需要他關顧教會的整體需要，而其中必然包括了教會的管理工作。

一位牧者不能因為自己的強項在牧養工作而放棄行政責任。甚至畢德生也不得不承認「每一個牧者都要保證行政事務處理妥當」。¹⁰ 牧者可能不是實際處理行政事務的人，但他必須懇切地向神祈求一位滿有行政恩賜的人來協助他管理教會。

9 關於身兼管理人角色的牧者所面對的危機，是摘錄自畢德生的一篇專訪“Hapha Zardly Intent: An Approach to Pastoring”，該專訪收錄於 Eugene H. Peterson, *Subversive Spirituality* (Vancouver, BC: Regent College Bookstore, 1994), 頁 149-166。

10 出處同前，頁 162。

此外，畢德生也似乎忽視了新約教會使徒們的「管理工作」。使徒們定意要專心以祈禱傳道為事，所以要求會眾揀選七個人負責管理飯食（徒六章）。雖然使徒決定自己不親自管理飯食，他們仍採取主動，回應會眾的需要和投訴。他們也定下了使徒要專心傳道的原則及甄選管理飯食的人的標準。在整個過程中，十二位使徒負起了責任，召集眾門徒來向他們提出解決問題的方法（徒六 2-4）。最後，他們為這七位被揀選的門徒按手禱告，差派他們工作。十二使徒最初既積極回應會眾的需要，我們有理由相信他們會繼續關注這項管理飯食新事工的發展。如果這一切的安排都可稱為管理工作的話，使徒雖然沒有親自管理飯食，他們仍然發揮了管理的功能，這樣做並沒有影響他們專心以祈禱傳道為事的心志和實踐。

畢德生事奉了二十九年的教會，並沒有太多全職的員工。他為了減低行政事務，只邀請一位女信徒出任教會的義務辦公室主任。他們每天也有兩位義工到辦公室來，按照事先劃分好的職責，從早上九時工作到下午二時。¹¹ 我們應該欣賞畢德生邀請弟兄姊妹成為教會辦公室的義務行政人員，這個模式大概可讓會眾發掘和發揮自己的恩賜。可是，由義工處理辦公室事務並非唯一的方法。在大多數情況下，一位全職的辦公室員工有更多時間工作，並且可以更專注地統籌及邀請更多信徒參與教會的事奉，讓更多人可以發揮恩賜服事主。事實上，由於義工的流動性較大，牧者可能要花更多時間訓練他們，牧養信徒的時間相對地也會減少。

一位牧者的行政恩賜若比講道及關顧恩賜強，就必須充分發

11 出處同前，頁 152。

揮較強的恩賜。這並不代表這位牧者是在否定傳講神話語的重要性，他仍可以盡力尋找適合的全職、兼職或義務人員來宣講主道及關顧信徒，他也可以成立一隊由教會領袖組成的教牧事工團，彼此配搭服事。長遠來說，這位具有行政恩賜的牧者為教會建立的牧養環境，可能比起只有一位只顧牧養關顧的牧者的教會更加理想。他可以專心一意支持其他牧者或平信徒領袖宣講神話語的事工，以完成教會牧養的首要使命。

管理對教會內每一個人都十分重要。牧者們絕不可對教會的管理事務置之不理或讓其處於混亂狀態。畢德生看得很正確，一個人若要負起所有的領導職務，必然會有角色衝突。在管理飯食的問題上，這些時間與活動上的衝突促使使徒們制定一個管理的策略。同樣，那些不是蒙召處理所有行政事務的牧者，也需要負上發起推動行政安排的責任。若一位牧者宣稱為了保障自己的使命而忽視行政管理的需要，他或她其實是在漠視一項聖經清楚認定的責任。若牧者堅持要關顧和建立個人生命，那他必須同時照顧到教會整體的需要，其中一個很重要的需要是教會的組織。

聖經區分了兩類的長老。第一類是管理教會事務的；第二類是負責傳道或教導人的（提前五17）。這一節的文法結構事實上可以引申為那些負責傳道及教導人的長老，在教會內同時也負起一些帶領與管理的工作。若擁有某些恩賜，是代表蒙神差遣負責某些事工，那麼，同時具有牧養和管理恩賜的牧者就有責任把這兩方面的恩賜都發揮出來。

約翰衛斯理與伊格拿丟的禱告

基督教的東方屬靈傳統視上帝為一種超越及不變的思維。這

傳統鼓勵個人單獨默想及透過成規的內心禱文尋求與神合一，這樣做的目的是使人的思維漸漸與神的思維合一，而任何人的活動都被看為與這種合一的追求相違背。要接近神的人必須除去所有「障礙」，即停止所有行動或活動。這種屬靈觀到了十六世紀時受到挑戰，羅約拉的伊格拿丟（Ignatius of Loyola）提出人可以透過行動與神合一。

伊格拿丟相信創造的神是一位工作的神，祂命令宇宙存在並繼續以祂的權能托住世界。祂今日住在我們當中，按祂的旨意成就各樣事情。因此，與神聯合並不限於思維方面，也包括意志的聯合，而神的意志與人的意志透過行動表現出來；禱告則包含在神面前默想的屬靈操練與相應行動上的順服。雖然伊格拿丟提倡行動，他絕對沒有低貶單獨禱告的重要。在他為追隨者而寫的《屬靈操練》（*Spiritual Exercises*）一書中，對如何使用成規禱文（formal prayer）、默想神的話語和工作都有很清楚具體的指引。佐治蘭尼（George Lane）對伊格拿丟的方法提供了精要的解釋：

成規禱告的時間可以用來分辨諸靈、尋求神的旨意……或與神交談或經歷神的臨在。伊格拿丟一般並不贊成或鼓勵每天長時間操練這類禱告。他認為這種禱告只是操練屬靈生命的工具，不是目的。這是他與其他屬靈傳統對默想的理想最不同的地方。¹²

伊格拿丟可稱為一個「行動的修士」，他強調在禱告中的順服精神。對他來說，默想本身並不是目的，其作用在於察驗神的

¹² George A. Lane, S. J., *Christian Spirituality: An Historical Sketch* (Chicago: Loyola University Press, 1984), p. 47.

旨意並且委身以行動遵行。所以順命的行動並非機械式的；它必須出自個人對神真正的愛。行動是愛的表達及對神的一種敬拜。順服神的人，其日常活動其實就是與神的聯合。他們不單在禱告中，而是在每件事上都遇見神。

伊格拿丟的屬靈模式最反對牧者只在口頭上為別人祝願：「平平安安的去吧，願你穿得暖吃得飽」，而不願以實際行動關懷、服事、組織及謙卑管理。這並不是一種行動導向的屬靈操練，而是透過對神順服的屬靈操練。這種操練表現於對別人真正的憐憫心腸。無疑，我們生活在一個行動取向的社會，我們很易被淹沒於魯莽的決定和無謂的行動中。我們而努力逃避以工作量和成就來衡量自我價值的試探，並且要明白「要做一些事」的衝動只不過常常是一種自我偶像化的表現。話得說回來，我們也決不可以等候主為藉口，而實際上卻是對主的命令毫不留心，失去了對聖靈引導的敏銳回應。

華理克(Rick Warren)在其廣受推崇的著作《直奔標竿》(*The Purpose Driven Church*)，也談及正確的管理對基督教事工的重要性。他比較了十八世紀約翰衛斯理(John Wesley)和懷特菲德(George Whitefield)的長遠影響。他們都是很有能力和恩賜的傳道人。懷特菲德一生中講過一萬八千篇道。據華理克的計算，懷特菲德平均每星期講道十次。他的工作為英國、蘇格蘭及美國帶來廣泛復興。可以說，美國的第一次大覺醒復興運動很大程度是懷特菲德的工作。可是懷特菲德沒有以任何組織形式繼續培育信道的人，結果他工作的果效只是很短暫。

另一方面，約翰衛斯理因應不同信道者的需要，而用不同形式的培育小組將他們組織起來。衛斯理的事工，不單限於其有生

之年，而在其死後也能繼續發展。¹³ 衛斯理的工作，基於他相信每一個屬神的子民都可以領受聖靈的恩賜來事奉主，這與十八世紀一般基督徒的心態有很大分別。

一般人認為神只會使用那些受過教育和訓練的人，可是，衛斯理的福音事工深入民間，很多未受過教育的窮人歸向基督。衛斯理毫不遲疑地將他們組織起來，使他們互相支持，並在他們當中訓練屬靈領袖。

自一七三八年開始，循道會的會社、班會、小隊、巡迴傳道人制度、簡單的佈道所和每季一次的愛筵等制度相繼建立。衛斯理不單建立這些制度，他更親自參與管理，以至這些制度能良好地運作。他要求每一個信了主而又願意加入循道會的人都出席班會，每組十二個人，每星期聚會一次。經過一季之後，若沒有人反對，新出席者便可以正式成為循道會的會友。班會也要求每一個成員「每星期奉獻一便士及每三個月奉獻一仙令」來支持傳福音的活動。

衛斯理也組織了「小隊」來進行更深入的團契生活。小隊是比班會人數更小的小組，每隊大約六個人，全都以相同的性別、年齡及婚姻狀況編組。小隊的目的是幫助神的子民彼此認罪及互相饒恕；小隊要求成員真正追求過聖潔的生活，他們彼此承諾分享屬靈的狀況、所遇的引誘及過犯，以至其他人可以監管他們；衛斯理也親自為小隊定下原則及規條。大約有百分之二十的循道會成員參加了小隊而成為整個運動的核心分子。除了班會及小隊外，衛斯理更為小隊的成員成立了「精英會」(Select Society)。

13 Rick Warren, *The Purpose Driven Church* (Grand Rapids: Zondervan, 1995), p. 121.

只有那些決心在神面前過正直生活的人才可以參加這類小組。

衛斯理更建立了巡迴平信徒傳道人的系統來支援這些不同形式的小組，且親自訓練及監督他們。他訂立了十分嚴格的規條給他們遵守，並要求他們努力工作（早上四時起牀並在五時開始講道），過勤勞而又有節制的生活。這些人經常要到危險的地方傳道及照顧班會和小隊。他們需要過簡樸的生活及自己供養自己。他們很多都來自貧苦及未受教育的階層，與當時一般教會最不同的地方，是他們當中有不少是女性。神興起了數以千計這樣熱切委身事奉的信徒領袖，並以聖靈的火推動他們的工作。在十八世紀末，循道會的會員共有十萬人，而組長超過一萬人。事實上，衛斯理的事工組織並不是組織那麼簡單。這些組織反映了衛斯理對聖靈引導的順服，而歷史則證明出其有效性及源於上帝。¹⁴

雖然衛斯理並沒有建立正式的屬靈神學觀，但是他有關「恩典」和「教會」的教義卻決定了他組織教會成員的模式。衛斯理強調神會毫不保留地向所有人傾倒祂的恩典，以至每一個人都可以向祂所有回應。他指出：

沒有一個人是在一種純自我的狀態中。除非他是刻意消滅聖靈的感動，沒有一個人是完全在神的恩典之外；沒有一個人是完全沒有一點一般人所說的良知，可是，這並不是自然而然的事，而是神的『先行恩典』（preventing grace）……沒有人是因為沒有恩典而犯罪，這只是因為他們沒有利用所

14 侯活史耐特 (Howard A. Snyder) 在 *The Radical Wesley and Patterns for Church Renewal* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1980) 第五章裏面就約翰衛斯理的事奉組織提出了精闢的分析，他堅稱循道會的組織架構在很大的程度上確立了這次運動的本質和精神。

有的恩典而已。¹⁵

衛斯理以為在一個人還未認識神之前，這種先行恩典已無條件地臨到其身上。所以，這才稱為先行恩典，意思是神在任何時間都是在爭取主動而賜下恩典，所有事情都是因祂而成，祂才是所有屬靈事工得以完成的至終原因。早在我們意識到工作開展或正式參與之前，祂已經努力地、滿有慈愛地採取了戰略性的步驟促進事工完成。我們自己所謂的主動踏出「第一步」，及其後的一切步驟，其實都是因神的恩典而作出的回應。

衛斯理對恩典的深入了解，使他很深體會神的恩典在基督徒個人生活和教會中的重要。衛斯理會毫無保留地肯定他之所以積極進取地組織班會和小隊，其實也是由神的先行恩典發起和維持的。

衛斯理堅信教會是聖徒的群體，所以他很着重操練基督徒的團契生活；信徒在團契中彼此激勵、勸誡和守望。他的目標是在團契中建立起能結出聖靈果子及熱心善工的成熟基督徒。他肯定團契活動與信徒靈命之間有一定的關係。沒有基督徒能單靠自己而能在成聖的路上成長。要過成聖的生活，每一個信徒必須經常與弟兄姊妹在靈裏有交通團契。這些關乎聖潔的信念，驅使衛斯理在發展循道運動時，建立起各種維繫信徒團契生活的組織。

衛斯理認為組織工作是順服聖靈引導和實踐聖經真理的表現。他建立起以聖靈主導的組織架構和管理方法，正反映了聖經有關基督教會的教導。今日教會需要分辨有關教會組織不變的聖

15 “On Working Out Our Own Salvation” 講章，為侯活史耐特援引於 *The Divided Flame: Wesleyans and the Charismatic Renewal* (Grand Rapids: Francis Asbury Press, 1986), 頁 55。

經原則，與因應不同歷史時期的需要而採取可變的組織形式。同時，從事組織管理的教會領袖有責任按着真理聆聽聖靈對他們世代的引導。侯活史耐特（Howard Snyder）一再強調我們要分辨酒和裝酒的皮袋。所有輔助教會的組織架構如宗派、差會、學校、神學院、主日學和各式運動，都可按不同文化和處境而放棄或改動。不過，聖經所說的教會結構及教會的屬靈性質是永遠不可以與舊皮袋一併丟掉的。¹⁶我們的責任是以謙卑敬畏的心分辨兩者，為今日教會尋求最合適的組織及管理系統，同時又不會放棄聖經中關乎教會的使命。

貴格會洞察屬靈事物的方法

傳統上，屬靈洞察力多被視為個人的操練：我如何明白神的旨意？我如何知道這對我來說是最好的決定？很少教會會集體操練洞察神對教會整體的心意。一般教會惟有依賴主任牧師的異象或領受來確認神對他們的心意（很多韓國教會及南美洲超級大教會都是如此），否則就只有倚賴俗世的管理方式作出集體決定。

大多數牧者和信徒領袖都對開會討論事務感到失望，其中一個原因是效率低，但這並不是最令人困擾的原因，而更嚴重的問題卻是：（1）會議結束後，與會者之間感到疏離及（2）不能確定會議的決定真的是神的旨意或只是幾個有主張的人的見解。

十七世紀貴格會運動遵從集體察驗神旨意這個屬靈原則。由

16 侯活史耐特描述三種合乎聖經原則的基本教會結構：（1）以屬靈恩賜的運用為基礎的領導；（2）建基於獨立大型結構的教會生活（群眾敬拜）；（3）獨立的小型結構。參看 *The Problem of Wine Skins* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1975)，第十二章。

佐治霍斯（George Fox）領導的早期貴格會領袖們認為，基督徒開會不可以像世俗舉行的公司會議或市議會那樣。他們認為一個會議最重要的基礎是屬靈的共識或靈裏的合一。雖然會議中大家會有不同意見，與會者必須堅持以愛和彼此相顧作為所有討論的基礎。他們不會用投票方式來作出決定。書記員（主席）應該對別人的表達十分敏銳，以至能夠在不用投票的情況下找出「整個會議的取向」。他要判斷各項意見的「比重」。開會時，在與會者發言之間，主席會要求全體與會者安靜片刻；因此，任何人發言之前必須先得到主席批准。若意見有明顯的分歧，通常的做法是靜下來一起敬拜禱告或延遲一個月後才作決定，好讓每一個與會者有機會尋求神的引導。

貴格會集體察驗神旨意的開會方法對現代人來說，簡直不可思議。不過艾爾頓佐伯特（Elton Trueblood）卻認為：「貴格會達致決定的方法雖然看來很緩慢及缺乏效率，所作的決定卻往往使會眾關係更和諧。」¹⁷會議結束後，參加者若能更合一、更經歷彼此的建立，這比起能作出一個決定更為重要。另一方面，在會議中安靜的操練，幫助貴格會信徒能集體察驗神的旨意。那些「安靜等候」的時間對所有參與會議的人都很重要，他們因而可以先小心聆聽別人說話的內容，並讓自己更深入的思想，然後才作出回應。貴格會的人不要求所有與會者都發言，他們只是聚集一起等候聖靈。「他們相信每一個人的心裏都有從神而來的亮光。當一群信徒聚在一起專心安靜，他們共有的亮光便會透過一

17 D. Elton Trueblood, *The People called Quakers* (New York: Harper and Row, 1966, 附錄 A: "Quaker Organization", 頁 285。

點點敬虔的說話彰顯出來。」¹⁸ 不同意貴格會的人可能會覺得他們這樣作決定，會流於非理性或主觀。然而，貴格會信徒「操練察驗神的心意已有三個世紀的歷史，他們以具思考能力及精細考察問題著稱，對於他們來說，察驗神的心意需要結合理性、悟性和屬靈的經歷」。¹⁹ 這種集體聆聽神聲音的能力不單是令人羨慕的，也是每一個基督徒都應該具有而合乎聖經的方法。

貴格會為我們提供了一個結合屬靈操練與教會管理的良好模式。今日的貴格會信徒仍然在每個會議之前先舉行「敬拜會」，從敬拜中取得合一和察驗神的心意。他們無論是在主日崇拜、工作會議或在任何聚會中，都操練等候神。因此，所有人在考慮任何決定時，都共同經歷聆聽神聲音的過程。貴格會信徒很着意讓聖靈引領他們整體的決定，並且很小心地制定管理的程序，好讓聖靈能充分工作。

貴格會信徒自小就訓練他們的子女安靜聆聽神。透過有系統的默想操練，他們能聽到神聲音的「內心空間」會隨他們的成長而漸漸擴闊。貴格會察驗神旨意的模式，主要是建基於個人和群體操練聆聽神的生活方式。華理克(Rick Warren)談到開展事工時，應先察驗聖靈的「波浪」(一個時期的聖靈領導的方向)。「作為教會領袖，我們就像有經驗的滑浪選手一樣，要看準神的靈所起的浪潮，再順勢滑過去。我們的責任不是興波作浪，而是弄清楚神今日在世上如何工作，然後加入祂事工的行列。」²⁰

18 Suzanne G. Farnham, *Grounded in God: Listening Hearts Discernment for Group Deliberations* (Harrisburg, PA: Morehouse, 1966), 第六章附註, 頁 82-83。

19 出處同前, 第一章附註, 頁 76。

20 Rick Warren, *The Purpose Driven Church* (Grand Rapids: Zondervan, 1995), p.14.

當然我們很多時候都會錯過聖靈的浪潮；不單如此，我們亦會誤認自己所起的波浪是從神而來的，有時我們還會奇怪為甚麼聖靈沒有賜下更多的浪潮。貴格會的模式對我們來說無疑是一個挑戰——要求我們經常操練察驗神的旨意。我們若要有管理教會的智慧，就需要持續地訓練自己察驗聖靈的引導，與祂配合。慣性地疏於聆聽聖靈的聲音，其實就是告訴聖靈：請祢另找願意聽祢聲音的人。華理克指出：「我們愈善於承接成長的浪潮，神會越發送來更多這樣的浪潮。」²¹ 那些在日常生活中專注聖靈引導的牧者，都會曉得在教會管理過程中引導全教會一起察驗神善良純全的旨意。

有關屬靈恩賜的新近看法

不少近期的著作均在討論屬靈恩賜的問題。這些書籍集中討論聖經中四個主要屬靈恩賜名單內，各項恩賜的性質和用途(羅一二章、林前一二章、弗四章、彼前四章)。一些比較近期的作者如雷史德曼(Ray C. Stedman)、羅蘭士李察斯(Lawrence O. Richards)、格列奧頓(Greg Ogden)及侯活史耐特(Howard A. Snyder)全部都強調教會是基督的身體。作為一個有機體，教會不能單靠行政安排而成長。若每個成員都清楚知道的角色並忠心發揮恩賜以配合其他肢體，教會不能不持續地成長。

聖靈賦予教會內每個基督徒各種不同的恩賜，叫整體得益處(林前一二7)。然而，不少信徒對發揮恩賜漠不關心，因為他們認為屬靈恩賜這個觀念只不過是基督教領袖們利用來招攬人手、

21 出處同前, 頁 15。

分擔工作的幌子。對於他們來說，屬靈恩賜就等如責任和苦工。他們之有這種觀念，完全是因為看穿了某些屬靈領袖不正當的動機。這些領袖有關屬靈恩賜的虛假觀念，反映出他們關心完成教會的程序，過於關心那些事奉的人。

伊利莎伯奧康納 (Elizabeth O'Connor) 在她所寫的《創造的第八天》(Eighth Day of Creation) 一書中，解釋她對屬靈恩賜的信念和神學理解。²² 她不認為屬靈恩賜是完成「教會事工」的實用工具。對她來說，屬靈恩賜是每個基督徒本質的一部分。一個基督徒所有的恩賜屬於神創造時的獨特設計。一個人若不認識和發揮其獨特恩賜，就不能充分體會其本質。若一個基督徒能看重自己的恩賜並順服敬虔地加以使用，便是繼續神的創造工作。其生命便滿有創意和果實纍纍，並且能反映神的形象。

基督徒必須找出自己的恩賜，才能完成神的心意。聖靈不是隨機地賜下恩賜，祂所賜的恩賜都是為了差派人去完成獨特的使命。所以我們當熱切地辨別自己的恩賜，以確認神對我們的差派，並且在辨別的過程中向神表明我們願意順服的心。當我們發掘了自己的恩賜並加以發揮時，我們的內心便因生命得以充分發展而嘗到滿足的喜樂，並且因神持續的創造工作得以在個人和群體中彰顯而高興不已。²³

格列奧頓 (Greg Ogden) 也有類似的想法。他在所著的《新的改革》(The New Reformation)²⁴ 一書中談及「蒙召的人」。

22 Elizabeth O'Connor, *Eighth Day of Creation* (Waco, TX: Word Books, 1971), pp. 13-52.

23 出處同前，頁 17。

24 Greg Ogden, *The New Reformation: Returning the Ministry to the People of God* (Grand Rapids: Zondervan, 1990).

他相信我們每一個人本質內的核心部分都是神特別設計的。我們只要往內查察便可以找出這個核心，也就能明白自己的呼召。我們所有的恩賜和那些我們「已被激發起的才能」(motivated abilities)，正反映了神的呼召。「神的呼召源自我們的本質。本質先於行動。我們個人的獨特性決定了我們呼召的基本形態……所以我們可以說神對我們的旨意已經寫在我們裏面。」²⁵

神透過賦予我們的屬靈恩賜，將祂的旨意寫在我們的本質內。因此，教會的獨特使命是幫助其成員發掘及使用他們的恩賜。奧康納強調基督徒之間的真誠交往，是喚醒及確認個人恩賜的最重要途徑。「作為群體內的個人，我們必須施予和接受、肯定別人和被別人所肯定。在我們認識自己恩賜及幫助別人認識其恩賜的過程中，基督的教會便建立起來了。」²⁶ 要找出別人恩賜的「標記和線索」是需要時間的，所以必須經過長時間的生命交流。每一個人都需要別人真正了解自己，並且以真誠關心來肯定自己。不少弟兄姊妹的真正恩賜得不到別人肯定，只能對自己的恩賜有很模糊的了解，很可能是他們身邊的人都只關心自己要得着別人的肯定，而那些有「資格」肯定他們的人又太忙於組織上的職責，而心中再沒有空間容得下他們的需要。

這個有關屬靈恩賜的理解，對於教會的人力資源管理有深遠的意義。很明顯，單教導一些有關恩賜的抽象教義或讓會友參與一些恩賜評估測驗並不足夠。可惜，有些教會領袖以為這樣便可以發揮會友的恩賜。其實我們須要提醒屬神的子民付代價彼此切

25 出處同前，頁 208。

26 Elizabeth O'Connor, *Eighth Day of Creation* (Waco, TX: Word Books, 1971), p. 20.

實相愛。彼此相愛的實踐包括：(1) 聆聽對方的志向、抱負和喜樂的因由；(2) 設身處地觀察對方的強處和才能；(3) 鼓勵對方嘗試發揮他們的恩賜。

領袖們也可以製造適當的環境，或成立長期性的組別，鼓勵弟兄姊妹在當中發掘和肯定彼此的屬靈恩賜。有些教會更成立了「恩賜及使命辨察委員會」，協助弟兄姊妹發掘和肯定自己的恩賜並提供所需支援，並且在過程中幫助他們成立使命小組，以發揮他們的恩賜，其他如美國華盛頓的救主堂則有定期的聚會幫助會眾「探索自己的呼召」。舉例來說，如果有人認為自己有照顧單親母親的恩賜，可以在聚會中解釋自己為何感到有這樣的呼召。其他有同樣負擔的人就可以在教會的引導下，和她共同成立一個新的使命小組，一起發揮他們的事奉恩賜。理論上，這種理想的組合應該可以幫助人發掘和發揮自己的恩賜。不過，其成敗仍有賴於會友間能否培養真正的愛和互相體諒。人本性上需要一個互相接納和信任的環境，才能無後顧之憂地付出與接受，並且不用懼怕失敗和別人的批評。

這個關乎屬靈恩賜的理解在教會管理來說，尚有另一重意義。教會領袖必須看自己是神子民的僕人。他們要尊重會眾從神而來的恩賜，而不是「轄制」他們。無論領袖們的計畫是如何高貴與屬靈，他們也不可以強迫會友配合自己的計畫。這種看法，事實上是將屬靈恩賜的組織功能，從自上而下改為自下而上。換句話說，教會最重要的關注是會眾成長的需要。當每個信徒都在生命中彰顯他們的恩賜時，自然地可以滿足有形教會所有的需要。教會領袖不應只按照自己對教會的理想來帶領教會。會眾中所有的恩賜正好反映出神交託給這個群體的獨特使命。歸根究

柢，最終的目標並不是個人成長，而是整個教會都順服神，使祂得榮耀。因此，教會領袖的首要工作是幫助每一個信徒認識和發揮恩賜。

在這方面，我們應該小心避免一種可能的偏差。當教會以發揮信徒恩賜為首要關注時，要慎防走上極端。我們應該順服地發揮神所賜的恩賜，但這個信念也會被人歪曲為表現自我的藉口。某些信徒可能只顧完成個人的野心和美夢，而置教會整體的利益不顧。每一個信徒需要同時向神及神呼召他們所屬的信徒群體負責。對所屬基督徒群體的委身，能防止一個人做出單顧自己的事。作為一個教會的成員，我們需要關切整個群體的需要。一個人若真正關心教會的需要，聖靈更會賜下所需的恩賜給他；就如尼希米熱愛自己的國家，神就賜給他重建耶路撒冷所需的一切智慧和恩賜。這也是一個彼此相愛的群體，在相愛中「啟動」恩賜的發展方向。群體的需要很自然在「以父的事為念」與誠實愛教會的人的身上引發新的恩賜。

在新約使徒行傳第六章講論到的七位執事，他們當中不少人的主要恩賜可能並不是管理飯食。司提反有很強的講道和清楚解說真理的恩賜（徒六10）。腓利則很明顯是一個滿有傳福音恩賜的人（徒八5，二一8）。然而，他們七位被選為執事是為要處理教會當前逼切的需要。他們的謙卑服事顯明了他們的忠心和成熟的靈性，神也因此為他們開路，賜下更大的恩賜（或是讓他們大大的發揮他們原有隱藏着的恩賜）。如果這七個人沒有愛教會的心，認為自己的恩賜與被要求的事奉並不符合而拒絕接受選派，聖靈也不會讓他們其他更大的恩賜得以發展。

3 教會管理的神學：信心與行為相結合

教會管理最基本的問題是容易走極端。一方面，有些教會領導傾向躲在禱告的神祕外衣背後，以逃避教會管理帶來的壓力、責任和工作。另一方面，也有些領袖傾向利用世俗的管理技巧，把教會的權力緊緊握着，操控一切。要避免走向任何一個極端，牧者和信徒都要專心一致仰賴神。我們必須認清問題，避免走極端，誠實地信靠主，也在順服中遵行主的帶領。

在聖經中，教會的託付是要使基督的身體長大成熟，滿有基督的豐盛（弗四13）。一間合乎聖經的教會會向着這個目標全力以赴，深信教會的元首耶穌基督會引導及賜力量，使教會長成祂的身量。真正的信心很自然促使一間教會為具體的需要祈求。在他們的禱告中有很清楚的「禱告目標」（prayer goals），期待主具體真實的回應。有時，某些教會會因小信而阻礙了神的大能在他們中間彰顯。一位在中國大陸的宣教士為某少數民族中有一千人歸主而禱告。祈禱了一段時間，他知道自己仍未能相信這個願望會實現，他沒有因而放棄這個禱告目標。他繼續禱告，直至有一天他感到他已經「祈通了」（pray through）。他知道主已經應允了他的禱告。從那日開始，他就很努力地在這個少數民族中傳福音，心中滿有喜樂，深信這個部族有一天將有一千個信徒。神的確按他的信心應允了他的禱告。

使徒雅各要求各弟兄姊妹以行動表達自己的信心：「你將你沒有行為的信心指給我看，我便藉着我的行為，將我的信心指給你看。」（雅二18）經文跟着引述妓女喇合幫助探子的事件（雅二25）。喇合的信心之所以真實，並不是因為她知道神已經將迦南地交付給以色列人（書二9），她不顧自己的安危，仍將探子收

藏起來及放他們從別的路離開，這個行動證明了她對耶和華神的真正信心。不錯，就算喇合沒有幫助探子，神仍然有祂的方法帶領其子民進入迦南。所以，喇合的行動並不是成全神旨意的必要的因素。但是，神容讓喇合參與祂的計畫，以至她因有行動的信心而在神面前得到豐盛的恩典。

基督教會的組織和管理必須以禱告為起點。神的子民必須在禱告中與神摔跤，直至在全能的神面前正確地「祈通了」所求的事。然後，他們就可以努力地向着目標工作，以表達其信心的真實及對神恩典的期望。他們並不是相信自己的努力能達至期望的結果，他們只是為神自己的工作做好準備。他們開放空間讓神工作，並充分配合神所要作的工。正如神吩咐祂的子民：「我是耶和華——你的神，曾把你從埃及地領上來。你要大大張口，我就給你充滿。」（詩八一10）

當教會領袖們真正認識到教會的增長和成長並非由組織、管理或任何人的工作所決定時，他們就可以釋然地「放手」。他們不會因自己的意見不被其他領袖或長執接納而感到不快。同時他們也知道神的工作並不在乎他們的表現，所以他們不會不顧自己身、心靈的健康而埋首於各樣事工。他們會不斷祈禱，求神在教會中繼續工作，而自己則會「憑信心、不憑眼見」，忠心地作環境許可他去作的事。他們不是着眼於完成眼前的工作，而是要在自己及教會身上經歷基督復活的大能，以至能得着神預定他們在基督裏要得着的。

在哥林多前書首三章，保羅講到人的智慧與神的「愚拙」。神揀選了世上卑賤軟弱的，使那些驕傲的人羞愧。所以保羅定意所講的道「不是用智慧委婉的言語，乃是用聖靈和大能的明

證。」(林前二4) 在第三章，保羅說他已為別人立好了根基，就是耶穌基督。人可以在這根基上建造兩種不同的工作。有些人用金、銀及貴重的寶石來建造；有些人則用草木、禾稈。從上下文的關係，我們看到那些不誇耀人的智慧，並以神聖靈的能力作工的人，是用金、銀、寶石來建造的人，他們在基督堅固的基礎上建造，並且只在基督裏誇口。草木、禾稈則是指用人的智慧和能力作工。誰用這些材料來建造並且自誇，在末後的日子來臨時，他們所建造的都會經不起火的試驗。同樣，教會各樣的組織和管理工作，也要在那日顯出真正的本質來。

4 總結

教會需要一套能結合聖經屬靈觀與教會管理的「屬靈教會管理」神學。儘管教會的牧養事工與管理事工之間會有一定的張力，一間教會若要健康的成長，則兩者是不可缺的。故此，我們必須將兩者結合，並且這是可能做到的。我們研究的四個模式，其中包括畢德生、衛斯理、貴格會信徒及近代討論屬靈恩賜的作者都指出，結合屬靈素質與教會管理的必要性和可行性。

畢德生指出一位牧者不應淪為一個只專注於解決教會運作問題的「屬靈技師」。若是這樣，便會被這些事務所困而無暇顧及核心的牧養職責，如傳道、祈禱、主領敬拜及為個人作屬靈引導。為了強調忽略基本牧養職事的潛在危機，畢德生將教會管理與其他「屬靈牧養事工」對立起來。管理教會的工作因而被看作是沒有那麼屬靈、對教會的屬靈狀況沒有貢獻的事工。畢德生也將牧養事工限制為牧者的個人事工。可是，在信徒中訓練及培育牧養恩賜同樣也是牧養事工的一部分，而適當的管理工作讓培育

工作事半功倍。雖然新約教會的使徒沒有直接參與管理飯食的工作，他們卻負責決定選派七位執事的標準和監察整個選派過程(徒六章)。一位負責任的牧師縱然自己不直接處理行政事務，也仍需對行政事務作出安排，以至全會眾都得到妥善的牧養照顧。

另一方面，伊格拿丟(Ignatius of Loyola)為教會管理建立了屬靈的基礎。他認為與神合一並不單在心靈，也在乎行動。為默想而默想並不合神的心意，那些一心靠近神的人同時要尋求神的心和祂的旨意，並以順命的行動貫徹出來。十八世紀的約翰衛斯理也是本於這個信念服事神。由於衛斯理特別注重組織起信徒加以栽培，他事奉的果效比起同時期的懷特菲德(George Whitefield)長久得多。衛斯理很積極及盡力將信徒安排往不同程度的團契和事工小組裏。他相信神的「先行恩典」，所以知道是神而不是他自己在推動各項事工的組織工作。他的職責只是順服、回應神恩典的召喚。

貴格會信徒在為管理工作注入屬靈素質方面，樹立了良好的榜樣。他們並沒有將事務會議與其他屬靈追求分隔開來。相反地，他們發展了幫助整個群體集體察驗神旨意的屬靈操練方法。當會議中出現意見分歧，他們會一起敬拜及禱告，讓與會者一同等候神和尋求祂的旨意。這樣做的目的是讓參與事務會議的每一個人都可以互相建立，開完會之後更加合一。他們又設計了引導兒童操練默想的方法，讓他們自小便學會將自己的心靈空間為神開放，在察驗神的旨意上操練自己。

第四個模式是以教會成員的恩賜作為教會管理的基礎。伊利莎伯奧康納認為屬靈恩賜是每個基督徒本質的一部分。當一個基

督徒認識自己的恩賜並忠心地和其他基督徒配搭事奉，他或她就是在擴展神的創造工作。他或她在這個過程中會得到自我完成。格列奧頓同樣認為一個人很積極和有能力去做的事，往往反映其呼召。屬神的兒女若願意順服神並小心察驗自己生命的深處，他們不難看到神對他們的特別心意原來已經很明顯地放在他們裏面。基督徒群體的其中一個功能，就是培養信徒以愛心洞察別人恩賜的能力，以至可以互相引發和肯定屬靈恩賜。

若我們這樣理解聖靈在屬神子民中間的工作，教會管理的首要使命就是透過發掘會眾的恩賜來體察神對個別教會的獨特旨意。那樣，管理的工作便不是基於領袖個人的理想或機構的需要，而是本乎察驗到聖靈已在這教會開展了的工作。因此，管理工作的重點是以各種組織形式去發掘和肯定信徒恩賜，以及支持他們正確地發揮這些恩賜。

屬靈素質與教會管理的關係，其實是關乎信心與行為的關係。正如雅各書所說：「可見信心是與他的行為並行，而且信心因着行為才得成全。」（雅二 22）屬靈的管理工作要求以真正和懇切的禱告貫注於整個行動。負責管理工作的領袖須要努力禱告，直至有信心全能的神已應允了所祈求的。他們可以放心神應允了禱告，以至心中的計畫的確來自神。隨之而來的管理工作只是對神信心和順服的表現。教會領袖會充分利用自己的智慧和能力去管理教會。這並不是因為他們相信人的能力或害怕自己會失敗，而是他們要向神證明，他們真正相信神最終會完成這些事工。



教會管理的 聖經基礎

運用組織和管理，似乎是人類渴

想達成目標時的自然反應。由多人組成的群體只要藉着一定程度的合作與協調，便

能成就個人無法獨自擔當的大事，而這種配

搭與運作，最終都牽涉組織和管理。根

據聖經的記載，在聖經年代已出現各

種不同類型的管理建制，而聖經明確

地指出神看重正確的組織和管理；聖靈的

工作與人的管理，二者本身並無互不相容的

地方。本章將舉出一些聖經事蹟，以解釋神的

子民服事神的時候，如何透過謹慎的管理，完成神交託予他們的聖工，也闡明神如何親自吩咐祂的子民組織起來。

首先是雅各的兒子約瑟，他把法老的夢破解，因而得到法老的信任，被指派治理埃及全地，特別是整治埃及的經濟。第二件事蹟是神親自吩咐以色列人在曠野自行組織起來，好使十二支派的人能夠井然有序地彼此協調，成就神的旨意。第三件事蹟是大衛盡上一切的力量和智慧，把聖殿的事奉工作周詳組織，好讓他對神的愛能夠全然表達出來。第四件事蹟是以色列人分別在以斯拉和尼希米妥善的管理下，回歸到耶路撒冷，並且重建城牆；他們得以成功，顯然是因為他們熱切禱告和坐言起行地忠心事奉。

第五件事蹟是新約教會領袖按着聖靈的直接帶領，管理他們的事奉工作。他們選立領袖和作決定的時候，都警醒等候聖靈，他們見證了怎樣在聖靈裏以敬虔的方式管理教會。

1 約瑟按聖靈的帶領進行管理工作

聖經中有關雅各兒子約瑟的記載，是舊約裏其中一段最引人入勝的故事，其中說明了人類可以怎樣按着聖靈的帶領進行管理工作。約瑟被眾兄弟賣給以實瑪利人，這些人把他帶到埃及去，他在埃及經歷了許多起起跌跌，而神卻一直不斷的看顧着他，並引領他渡過了多次困境。耶和華賜給約瑟解夢的恩賜，當約瑟在獄中期間，他被帶到法老那裏為法老解夢。約瑟公然表示，他能解夢，不是因為他有特別的智慧，而是在於憐憫人的神，是神要向法老顯明自己快將施行的計畫。約瑟向法老解釋，這兩個夢其實同屬一個意思，夢中的意象表示會有七個大豐年出現，接着又有七個荒年，可怕的饑荒將會出現。

約瑟為法老解夢之後，又提供了一些對策，他建議法老揀選一名有智慧的人，派他治理埃及全地，這人可以在七個豐年期間收集五分一的出產，待七個荒年臨到的時候，便可使用這些積存的食物。法老和他的所有臣僕都接納了這計畫，法老更直言不諱地說：「像這樣的人，有神的靈在他裏頭，我們豈能找得着呢？」（創四一38）因此，法老便把這職責交託了約瑟，並立他為全埃及位居第二的統領。

毫無疑問，約瑟那種超自然的「神祕」解夢能力是來自耶和華的，甚至信奉外邦神的法老也看得出神的靈在約瑟裏面。我們也可以從約瑟向法老提供的意見中看出他天資聰敏，且具備管理

智慧、理性及策略思維的能力。神的光照不但使約瑟能夠明白夢的意思，也在神對埃及人的拯救工作中，讓他有能力處理一個組織上的難題。

經文指出，約瑟開始在這個國家內推行他的經濟方案，他首先遍行埃及全地（創四一46），他大抵是去進行勘察，以便根據實地觀察的情況來實施他的政策，然後他建立了市際糧倉的制度（創四一48）。這些過剩穀糧的管理工作非常龐大，需要很高的智慧和能耐才能處理，而約瑟卻勝任了這項工作。

聖經的記載把神的超自然工作與約瑟的經濟方案和管理串連起來，兩者相輔而行，從而成就了神拯救埃及人、以色列人和埃及四鄰國家的計畫，這種配合清楚指出了人類的努力，並人如何回應神主導的工作，再引發行動（responsive initiation）是何等的重要。

正如衛斯特曼（Claus Westermann）所說：「雖然從這裏可以看到，當時的經濟是因着神的工作得以前進，但這並不表示我們不可以將之看為一種獨立自主的進步，而人類的籌畫和理性的安排在其中也扮演着一一定的角色。」¹

當然，約瑟「屬人的智慧」是從耶和華而來的，假如敬畏耶和華是一切智慧的開端（箴一7），那麼約瑟的智慧就是源於他渴想可以榮耀神的虔誠心願。波提乏的妻子勾引他的時候，他拒絕她，並且表明立場說：「我怎能作這大惡，得罪神呢？」（創三九9）儘管這婦人每天都設法引誘他，他始終是堅定不移，抵

¹ Claus Westermann, *Joseph: Eleven Bible Studies on Genesis* (Minneapolis, MN: Fortress Press, 1996), p. 56.

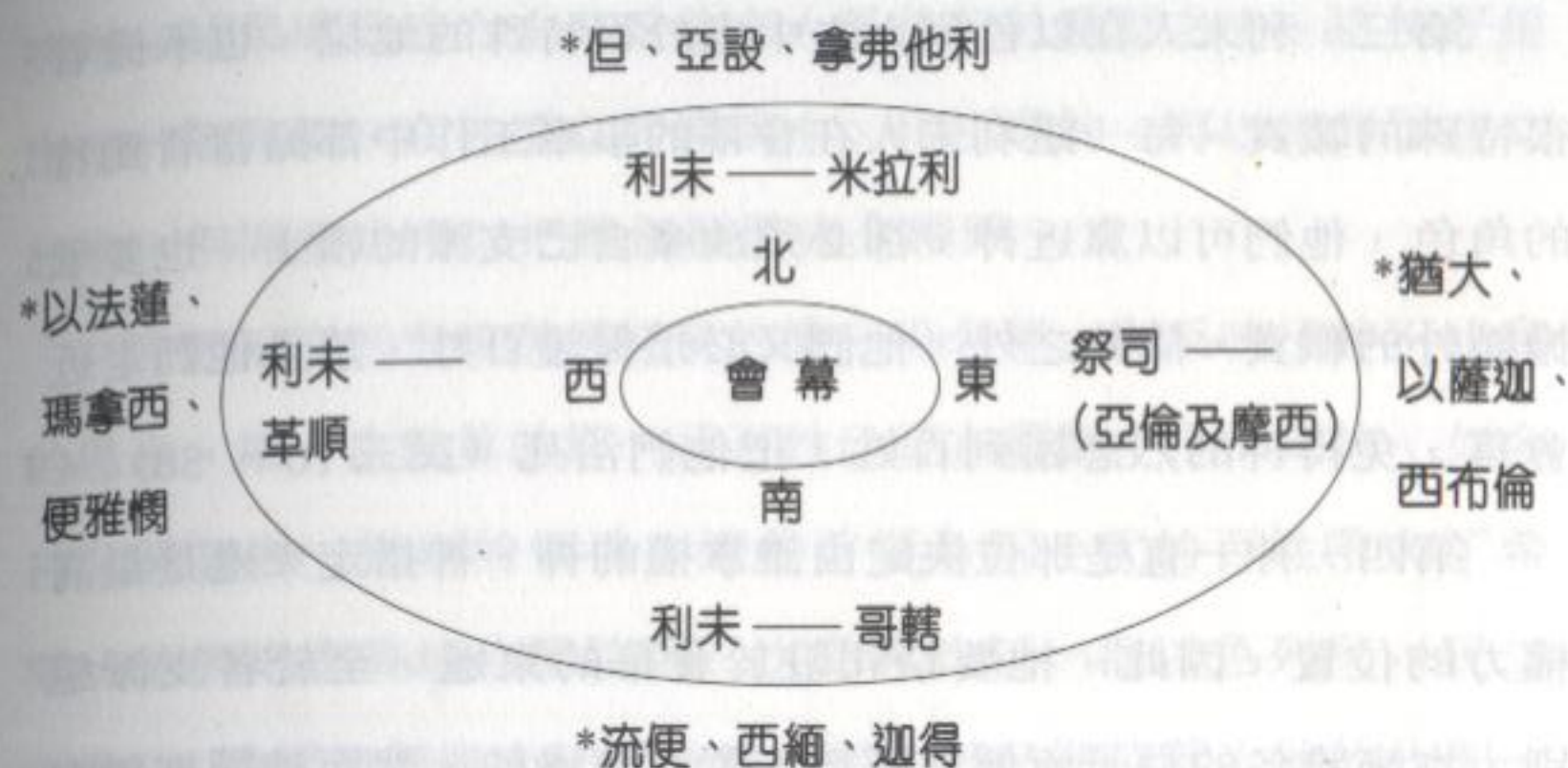
擋試探。顯然，約瑟在管理方面的才能，是與他的敬虔和聖潔生命息息相關的。

創世記同時又講述了另一個關於人類組織的反面例子，那就是巴別塔的建造。當時的人打算興建一座高塔，好使自己名揚天下，但是神摧毀他們的工作，並因此而變亂了他們的語言，奪去了他們彼此協調的能力。每逢人類着意使自己超越全能的神，他們的管理和組織就會不攻自毀。

2 耶和華在曠野管理十二支派

只要細心分析神在曠野中向以色列人所發出的指示，便可看到神英明的組織管理，我們在其中絲毫也看不出祂的神聖與祂的管理工作之間有甚麼矛盾。以色列人進入曠野之後，神吩咐摩西點算百姓的數目，之後，神又叫摩西將以色列民在會幕的四周組織排列，祭司和利未人安置在百姓與會幕之間，祭司（即摩西、亞倫和亞倫的後代）在會幕的東邊安營，利未人則按着他們所屬的宗族，分成三組，他們的宗族長是哥轄、革順、米拉利，這三組人分別安置在會幕的南邊、西邊和北邊。

而十二支派則分成四組，每組三個支派，安置在祭司和利未人的外圍，他們的布陣方式如下：猶大、以薩迦和西布倫在東邊；流便、西緬和迦得在南邊；以法蓮、瑪拿西、便雅憫在西邊；但、亞設和拿弗他利在北邊（民二 1-31）。十二支派像正規軍事部隊那樣布陣，他們的駐紮方式也顯示了他們上路或進攻時的陣形。此外，三組的利未人也分配了特定的會幕工作，他們必須妥善謹守這些職責，亞倫的兒子以利亞撒就是利未人的最高領袖，負責監督所有在聖所工作的人（民三 32）。



*四組中的領導支派

從神這種組織管理之中，我們可以洞悉幾項要點。首先，神是一位有條不紊的神，祂採取主動，吩咐摩西按着特定的樣式將以色列人安營布陣，要不是如此的組織起來，這一群數目多達六十萬的希伯來人必定會在曠野中亂作一團。他們除了須要維持秩序之外，更必須在走近應許地的時候嚴陣以待，準備隨時迎戰，因此，神也就向這一大群人下了一道不可缺少的命令，就是要他們組織起來，藉此團結眾人的力量，達成他們的共同目標。

第二，以色列十二支派在曠野中組織的陣式，也反映了領導權威的重要性。祭司處於指揮的位置，猶大、流便、以法蓮和但則分別是四組之中的領導支派，而猶大更位居十二支派的首位（民二 5、12、20、27）。神在這一大家人之中很清楚的選立了他們的領袖，好叫整群人都歸順於大家認定的首領，從而能夠有效結合彼此的力量。以色列人承認首領的權柄，並以屬神的順服態度聽從指示，「以色列人就這樣行，各人照他們的家室、宗族歸於本纛，安營起行，都是照耶和華所吩咐摩西的」（民二 34）。

第三，利未人在以色列人之中處於很特殊的地位，也承擔着很特殊的職責。每一組利未人在會幕的事奉工作中都擔當着獨特的角色，他們可以靠近神，卻必須放棄自己支派的領土，也要承擔額外的職責。除此之外，他們又必須保護百姓，禁止他們走近會幕，免得神的烈怒臨到百姓，把他們治死（民三 10、38）。

第四，神一直是那位決定由誰掌權的神。神指定東邊是最高權力的位置，因此，祂要祭司駐於會幕的東邊，至於各支派組別，本來雅各的長子流便是應該安置在東邊的，然而神卻把猶大置於首位。

民數記內列載了三份有關支派首領的名單，第一章指出當時有十二名首領負責數點百姓，而這次人數統計的一個重要作用，是把整群人組織成個別的軍事單位；第二份名單就是第十三章所記錄的十二名探子；第三份名單臚列了十個支派的首領，神指派他們日後負責將土地分配給餘下的九個半支派（民三四 16-29）。第一份名單內的首領履行了神透過摩西吩咐他們的一切工作，而他們也為百姓帶來了恩典。

至於第二份名單內的首領，他們的表現卻截然不同。他們從迦南地回來，向百姓描述所見到的事物，他們首先報稱那地果然是流奶與蜜之地，但說那地的人非常強悍，城邑也很堅固；可是迦勒卻在百姓面前表現出他的把握和信心，他認為大家必能攻取那地。然而，其他的首領卻沒有這種信心，他們消磨百姓的志氣，低貶大家應付這場戰爭的能力，說：「據我們看，自己就如蚱蜢一樣；據他們看，我們也是如此。」（民一三 33）他們說看到了「偉人」，據當時一般的傳說，這些巨人是神與人結合之後所產下半神半人的民族，這些首領的回報促使百姓違抗耶和華的

吩咐，結果導致這六十萬希伯來人最後死於曠野之中。這例子提出了一個教訓，在神選立的機構中，作領導的，可以把群眾建立起來，但同時也可以把整個群體完全摧毀。

民數記第三十四章所記載的第三份名單，則反映了神不止息的恩惠。第一次點算的那一代百姓已經在曠野中全部死掉，如今神又興起另一批新的領袖，這些首領為新一代的百姓帶來了希望，他們把應許地分配給第二次點算的新一群以色列民（民二 六章），儘管他們還未征服該地，但他們已期待着土地的分配，這些領袖確將百姓帶進神的恩典之中，而神也就透過這些領袖去管理祂的子民，因為這些領袖以相信神和順服神的態度去治理百姓，所以他們的管理對百姓來說是一種的恩典。

3 大衛籌組聖殿的事奉

神對大衛疼愛有加，祂說：「我尋得耶西的兒子大衛，他是合我心意的人，凡事要遵行我的旨意。」（徒一三 22）大衛了解神的心意，也因此而遵行耶和華對他的吩咐，他順服神的旨意，並非因為他懼於神的懲罰或威逼，而是因為他愛神，他熱切渴望榮耀神、高舉神，以至我們看到他為神的殿籌組各項工作和事奉的時候，他是那樣的不遺餘力。大衛的榜樣反映了一點：人類倘若希望表達出他們對神的愛，也就必相應地盡心、盡性、盡意、盡力投入事奉神的組織事工，此二者其實存在着如膠如漆的關係。

大衛在大衛城為自己建造宮殿的時候，想到了神的約櫃，因此他為約櫃預備一個地方，並且支搭了一座帳幕（代上一五 1）。大衛將約櫃抬進帳幕之前，他做了幾件事情：首先，他把所有以

色列人都招聚到耶路撒冷，好一起迎接約櫃；第二，他召集了祭司（亞倫的子孫）和所有利未人；第三，他敦促祭司和利未人抬約櫃之前，應當作好準備和自潔，因為這是神特別差派給他們的職事；第四，他吩咐利未支派的領袖指派他們的親族歌唱和奏樂，在約櫃抬回來的過程中讚美神（代上一五章）。

大衛渴想將神的約櫃帶回百姓中間，但是他並不是獨自進行這工作的，他首先復興祭司和利未人的屬靈知覺，叫他們意識到神託付的責任，他又開創音樂的事奉，並且呼召那些具備音樂技能和恩賜的利未人參與這項聖職。大衛要將約櫃抬上來，其實是要全國的人民將目光重新回轉到神那裏；大衛敬畏神，因此他為這重大的盛事細心策畫，隨後他更加強聖殿事奉的組織工作。

約櫃抬回來之後，大衛進一步採取主動，設立頌讚和獻祭的事奉，以此作為會幕的常規職事，祭司和利未人所組成的本來是暫時性質的詩歌班，但現在卻重新安排，成為永久性的事奉（代上一六 37、40）。好些領袖的崗位也有調動，例如，利未人的族長基拿尼雅本來負責管理歌唱的隊伍，但大衛沒有再委派他擔任日後的常規事奉，大衛根據他早期的觀察，進行了一些調整。另外，他原本要求利未的首領指派他們的親族負責歌唱，可是後來大衛卻親自選立音樂的首領：「大衛派亞薩和他的弟兄在約櫃前常常事奉耶和華……且派祭司撒督和他弟兄眾祭司在……耶和華的帳幕前……」（代上一六 37、39）毫無疑問，大衛一心要揀選負責可靠的人員，好使聖殿事奉的各個崗位得到最佳的編配，由敬虔和具恩賜的人來擔任。

關於祭司的事奉，大衛把祭司組成二十四個組別，分別獲派不同的職事：「以利亞撒的子孫撒督和以他瑪的子孫亞希米勒，

同着大衛將他們的族弟兄分成班次。」（代上二四 3）顯然神給大衛賜下屬天的辨別力，叫他能制定出各個祭司組別的職分，雖然他不一定認識每一名祭司，但藉着兩名祭司長提供的資料，他可以作出最後的決定，選立眾位祭司的首領。

歷代志上第二十五章同樣記載了大衛為利未人的音樂事奉所進行的籌組工作：「大衛和眾首領分派亞薩、希幔，並耶杜頓的子孫彈琴、鼓瑟、敲鈸、唱歌。」（代上二五 1）這些音樂事奉人員也同樣分成二十四組，每組有十二人，這二十四組人的個別職務是用掣籤方式來決定的。大衛又設計了一種責任等級制度：「都歸他們父親指教，在耶和華的殿唱歌、敲鈸、彈琴、鼓瑟，辦神殿的事務。亞薩、耶杜頓、希幔都是王所命定的。」（代上二五 6）

大衛的例子顯示了他在設計聖殿事奉的體系、調動祭司和利未人，以及小心挑選領袖方面，都具備驚人的組織能力，大衛的方式跟一般世俗機構的運作很不同，他奮力工作，背後的動力是在於他對神的愛和敬畏。他身為一國之君，卻甘心樂意在眾百姓面前向神降卑，神的約櫃送回大衛城的時候，他便在耶和華面前盡情起勁地跳舞，掃羅的女兒米甲因此而鄙視他，大衛卻回答她說：「我必在耶和華面前跳舞。我也必更加卑微，自己看為輕賤。」（撒下六 21、22）

大衛十分愛神，以至他極之渴想為祂建造一座聖殿，雖然耶和華阻止了他，但大衛仍然盡上最大的努力，為聖殿的建造和事奉預備好一切，他因此勸勉兒子所羅門剛強起來，為神建造聖殿，他說：「有祭司和利未人的各班，為要辦理神殿各樣的事，又有靈巧的人在各樣的工作上樂意幫助你；並有眾首領和眾民一

心聽從你的命令。」(代上二八21) 大衛榮耀神的熱忱，以及他對神那份全心全意的愛，就是他全力籌組聖殿事奉的背後強大動力，詩人表達了大衛對神的心意：「他怎樣向耶和華起誓，向雅各的大能者許願，說：我必不進我的帳幕，也不上我的牀榻；我不容我的眼睛睡覺，也不容我的眼目打盹；直等我為耶和華尋得所在，為雅各的大能者尋得居所。」(詩一三二2-5)

4 以斯拉和尼希米藉禱告和禁食進行管理工作

以斯拉和尼希米同是胸懷異象和敬虔愛神的行政人員，對於自己同胞的需要，他們十分敏感，也很關心。神賜下機會和所需的支援，使他們能夠把異象實踐出來。他們周詳計畫，謹慎執行他們的工作，然而，他們並不是憑着屬人的智慧行事，而是藉着禱告和禁食，不斷的倚靠耶和華；他們二人在種種艱難險阻之中，仍然牢牢地恪守耶和華的律法和誠命。以斯拉和尼希米二人樹立了美好的榜樣，具體地說明如何將屬靈素質融合於管理工作之中。

以斯拉有系統地執行屬天的指示

以斯拉是大祭司亞倫的後裔，也是一位精通摩西律法的文士，他得到異象，要把以色列民帶回耶路撒冷，並且重新闡釋耶和華的律法。他自願來到波斯王亞達薛西面前，請求王准許他帶領百姓返國，亞達薛西王允准了以斯拉的所有要求，並且頒下一道諭旨，容讓以色列人帶着一切在巴比倫所得的金銀，返回耶路撒冷。亞達薛西王甚至答應他從王的府庫中提取經費，以供應耶和華聖殿建造時的其他一切所需。經文指出，以斯拉向亞達薛西

王提出請求，竟得到了這一切的援助和供應，原因在於「耶和華他神的手幫助他」(拉七6)。

以斯拉將百姓帶回耶路撒冷之前，做了四件很重要的事情。他首先進行了一次小型的統計，數點所有族長和隨行的人。第二，他因為發現沒有利未人打算前往耶路撒冷，所以便把這群人的首領召集一起，叫他們去見迦西斐雅地方的首領易多，好請求他和他的百姓打發人來協助神殿中的事奉；結果，有二十八名利未人和二百二十名殿役前來響應和幫助，在回復聖殿事奉的過程中，這是十分重要的一步。

第三，以斯拉向百姓宣告禁食，吩咐他們要向耶和華禱告，求祂保守他們一路平安。以斯拉知道路上可能會有人伏擊，也可能會遇上土匪，但他不想請求波斯王派人護送，因為這樣做便不能榮耀神，而以斯拉曾宣稱神必以信實待祂的僕人(拉八22)，神喜愛以斯拉，並且在整段旅程中一直保守百姓的安全。

第四，以斯拉收到大量獻殿的財物之後，就很謹慎地管理這些禮物。一方面為了防止損失，另一方面為了避嫌，他請了十二名祭司長和另外十二人公開稱量和點算波斯王、軍長和百姓所獻的金銀和器皿，隨後他又敦促他們在前往耶路撒冷聖殿的路上小心看管這些奉獻：「你們歸耶和華為聖，器皿也為聖……你們當警醒看守，直到你們在耶路撒冷耶和華殿的庫內，在祭司長和利未族長，並以色列的各族長面前過了秤。」(拉八28-29) 由巴比倫到耶路撒冷的路程歷時四個月，期間這些財物受到嚴密看管，而且以公開負責的方式看管，以斯拉管理錢財的方式很明智，他將責任下放，由眾人一同監管，如此，他既能保護財物，也能保守自己的聲譽。

以斯拉除了安排百姓回國之外，他又帶領眾人悔改更新。以斯拉回到耶路撒冷之後，很快便發覺好些以色列人違背了神的律法，娶了外邦的女子為妻。以斯拉並非一味借助行政上的權力和程序來處辦這些過犯，他反將自己與百姓看齊，祈求神寬恕「我們的」罪孽（拉九5-15）。他極其悲痛難過，以致撕裂衣服和外袍，拔掉頭上的頭髮和鬍鬚，然後他走上聖殿，在禱告和淚水中向神傾心吐意。他痛哭得厲害，甚至其他百姓也上前來，與他一起哀哭。以斯拉為百姓的罪極其悲痛，以至百姓被他的愛感動，願意悔改。

隨後以斯拉按部就班，有系統的調查所有娶了外邦女子為妻的以色列人（拉一〇14）。儘管他得到城中的長老和士師幫助，但他也得用上三個月的時間才能將全部犯錯者的名字記錄完畢，他取得這些人的承諾，他們表示願意離絕他們的妻子。以斯拉記十章十八至四十四節所記載的一百一十三宗個案之中，有二十七宗是發生在祭司或利未人中間，換言之，差不多有百分之二十五的犯錯者是宗教領袖。假如以斯拉純粹運用行政上的權柄去處置問題，很可能會遭受這些領袖極大的攔阻，以斯拉個人對罪的由衷回應，帶來了真正的悔改。事實上，一切處分行動都是這些人主動提出的（拉一〇3、12-14），由此可見他們確是真心願意遠離自己的罪。

尼希米重建城牆和推行靈性改革

尼希米的特徵就是經常禱告，而他的行動也是以禱告作開始的。尼希米得悉耶路撒冷的景況之後，便「坐下哭泣，悲哀幾日，在天上的神面前禁食祈禱」（尼一4）。但是尼希米的禱告並

非純是為了宣泄情緒，他其實是在制定計畫，或更準確地說，他是在接收一個計畫，他根據這計畫重建當時的耶路撒冷城牆。尼希米禁食和悲哀了好幾天之後，便開始具體仔細地祈禱，求神使他現今在亞達薛西王面前蒙恩（尼一11）；所以，當亞達薛西王問他為着甚麼愁煩和有甚麼要求，他就能夠即時將自己的需要詳細陳述出來，亞達薛西王答應幫助他之後，他就立刻認定是因為神施恩幫助，所以事情才會如此順利。

尼希米到了耶路撒冷，但是對於神要他進行的事情，他卻一直守口如瓶：「我夜間起來，有幾個人也一同起來；但神使我心裏要為耶路撒冷作甚麼事，我並沒有告訴人。」（尼二12）至於他為何祕密行事，華奧里（H. H. Rowley）有這樣的看法：「他希望確保計畫在開始實行之前，絕不會透露給敵人知道，在對方冷不提防的情況下迅速完成工作，以至敵人來不及再次要求國王加以阻止。」²

尼希米視察過實地的情況，也釐定好他的計畫，然後便召集所有百姓，向他們解釋幾件事：耶路撒冷的景況荒涼；耶和華已透過國王幫助他們；呼籲他們一起重建城牆。根據尼希米記第三章的記載，尼希米將他的異象和挑戰與眾人分享過後，便部署和監督各支不同的建城隊伍，發揮他無比的組織能力。他分配工作和職務，其中共有四十四隊人參與重建城牆的計畫，尼希米很自然的按着這些人的族系和職業技能將他們劃分，差派他們建造自己房屋前面的城牆部分——這種策略是利用個人的相關利益作為

² H. H. Rowley, *Men of God* (London: Thomas Nelson, 1963), p. 243, 為J. Carl Lancy援引於 *Ezra and Nehemiah* (Chicago: Moody Press, 1982), p. 80.

他們的推動力。這項工程的管理工作很有效率，以至大家只用了五十二天的時間便完成了整個工程。

城牆修完之後，尼希米就委派合適的領袖，包括守門的人、歌唱的人和利未人。他又差派一些可信靠、比眾人都敬畏神的人管理耶路撒冷（尼七2），由此可見，尼希米相信美好的靈命是一個人作領袖的首要條件。

重建工作本身並不是最終的目標，尼希米把文士以斯拉請來，讓他向回歸的猶太人重申神的律法，經文清楚指出尼希米和以斯拉彼此合作事奉（尼八9），他們一起更新百姓對律法的認識、遵守神對住棚節的吩咐、叫百姓與神立約（尼八至一〇章）。隨後，尼希米回到亞達薛西王那裏，報告他在耶路撒冷完成的工作；後來他重返耶路撒冷，回復他在猶太人中間的職務，帶領民眾恢復聖殿敬拜和重守安息日，也整頓他們的婚姻。

尼希米是一位兼備了熱切禱告能力、明確的異象與組織智慧的領袖，這三種因素也成為所有屬靈領袖重要的特徵。尼希米愛惜以色列百姓，致使他如此有力地祈求神耶和華的恩惠，他在熱切的禱告中看出神的旨意，也領受到處理事情的異象、智慧和方法，他經常說神感動他的心，藉此叫他明白要作甚麼事（尼二12，七5）。因着尼希米組織力方面的恩賜，他的影響力極其深遠，他實際上是把整個國民的未來扭轉過來，他不但叫以色列人回到耶路撒冷，也回到神那裏。

5 聖靈領導的新約教會管理

聖靈在五旬節當天降臨門徒身上，在此之前，所有門徒都因為基督升天前的囑咐而在耶路撒冷等候。他們聚集一起，同心警

醒禱告和等候，就在這時，聖靈便臨到，產生了新約的教會。所有門徒都被聖靈充滿，他們向人傳講福音，指出任何人只要奉耶穌的名悔改、受洗，也同樣可以領受所賜的聖靈（徒二38）。新約的教會是因着聖靈的降臨而開始的，而使徒也相信聖靈會帶領教會成長，他們經歷到聖靈的大能與力量，也繼續等候聖靈進一步的工作。使徒行傳並沒有將新約教會的每一項組織和管理細節都鋪陳出來，然而，經文卻明確指出，教會領袖確是有意識地住在聖靈裏，並且透過聖靈去治理和領導教會。

集體領導

十二使徒（包括剛選立的馬提亞）很自然便成了教會的領袖，他們親自見過基督，受過祂的教導，也是祂所揀選的，使徒行傳內的多次記載都指出這個「十二使徒團」（College of Twelve）是以集體的方式治理教會和作各項決定的。雖然有時彼得和約翰以獨立的身分在經文中出現，但都只是在傳道或行神蹟的時候才是這樣。十二使徒以集體的方式，揀選和按立第一批執事（徒六2-6）；他們又一起作決定，打發其中二人到撒瑪利亞，在撒瑪利亞人中間完成聖靈的工作（徒八14-17）；他們在巴拿巴的引薦之下，共同接納保羅，也共同確認保羅所說的話是出自真心（徒九27）；後來彼得在外邦人中間的事奉引起了爭議，其他的使徒便共同合作，一起解決此事（徒一一1）；還有最重要的，是十二使徒彼此委身，並如同一人般委身服事耶路撒冷教會；逼迫臨到的時候，許多門徒都逃離耶路撒冷，而十二使徒卻堅定不移，一起穩守於城內（徒八1）。

十二使徒這種集體領導的管理方式明顯地反映出各人均樂意

放下個人的主見，轉而留心聖靈對整體的領導；並相信聖靈的引導在整體的探求中可以辨認出來。

使徒並非只是以特權階級的身分來治理教會的，他們在耶路撒冷教會內揀選了一群長老，並與他們一同治理教會，在耶路撒冷會議之中「使徒和長老聚會商議這事」（徒一五6），由此可以看出，這些長老後來更承接了使徒的職事，成為教會的領導群體。有關這次商議的經文，記錄了新約教會領袖進行會議的時候有幾個重要的議項。整體來說，他們都是在尋求聖靈的帶領，首先，參與這次討論的，有安提阿教會的代表，他們分別是保羅、巴拿巴和一些信徒；第二，會議開始的時候，大家都是自由發表意見的，路加大抵認為沒有必要，所以沒有詳述其中的細節；第三，彼得、保羅和巴拿巴都分享了他們親身經歷到聖靈在外邦人中間的工作，這些重要的分享調校了猶太人的舊有觀念，叫他們重新認識神在外邦人身上的旨意；第四，雅各是保守派的猶太基督徒代表，而且大抵是主持該次會議的使徒，他引述神的話，然後宣布最終的決議；第五，雅各針對一些可能對會議結果影響最大的事物，提出了一些有關外邦基督徒生活的建議，那就是叫他們禁戒偶像的污穢、姦淫，以及勒死的牲畜和血，對於嚴守律法的猶太基督徒來說，雅各所提出的實在是非常重要的折衷建議，這叫他們明白應該如何與外邦信徒相處，尤其是如何一起用膳；最後，會議決定差派兩名耶路撒冷領袖，帶着一封信前往外邦的教會去，親自向他們解釋使徒的議決，並且澄清一切可能出現的誤會。

耶路撒冷會議的做法是一個很好的模範，解釋如何透過領袖的會議來解決紛爭；這些領袖們相信，在議論的程序中，是要小

心聆聽當事人如何經歷聖靈的引導、思想神的話語在某件事上的應用，並且在不違背真理的原則下作出妥協，以維護信徒群體的合一。在整個過程中，他們清楚意識到他們是在倚靠聖靈的帶領，因此他們所作的決定就是「聖靈和我們」的意向（徒一五28），彼此沒有抵觸。

聖靈選立的領袖

根據一般的做法，使徒常在各城設立長老，讓他們帶領當地的新教會，保羅囑咐提多在各個已經建立教會的城內設立長老（多一5）。保羅到了米利都的時候，便把以弗所教會的長老召來，親自勸勉他們，提醒他們說：「聖靈立你們作全群的監督，你們就當為自己謹慎。」（徒二〇28）保羅十分肯定的將自己設立的長老等同於聖靈設立的長老，也就是說保羅清楚知道自己委派長老是出於聖靈的指引。因此，教會長老不僅要向人負責，也要向託付他們使命的聖靈負責。

每當保羅和巴拿巴在新教會內選立長老，他們就禁食禱告，將這些領袖交託在神的手中（徒一四23）。保羅臚列教會領袖資格的時候，鄭重強調作監督的，應要善於教導（提前三2），雖然執事不一定須要教導，但他們也必須「存清潔的良心，固守真道的奧秘」（提前三9）。保羅同樣一再囑咐提多要小心提醒長老教導純正的教訓，好把爭辯的人駁倒（多一9）。其實整卷提多書都是針對假教師的問題，而教會領袖的主要責任就是糾正這些人，甚至責備他們，好使教會在真道上純全無疵。保羅即使和以弗所長老最後一次見面的時候，也一再把這些長老「交託神和他恩惠的道；這道能建立你們」（徒二〇23）。保羅和眾使徒知道，

倘若要選出與聖靈的心意協調一致的領袖，便必須選出能忠心教導和恪守神道的人來作教會的領袖。

安提阿教會的信眾在多位領袖中選立宣教士的時候，他們聚集一起，同來尋求神的旨意，³他們並沒有開會討論議決此事，他們只是敬拜事奉神，又一起禁食禱告（在初期教會，禁食往往都是與禱告連在一起）。他們敬拜的時候，聖靈就向他們曉諭，曉諭的方式可能是當時聖靈透過其中一人說話，指示要差派保羅和巴拿巴承擔宣教的工作，而整個群體也認同這是聖靈的帶領。這兩名領袖和全教會隨即毫無保留地向神回應，領袖們便都按手他們頭上，藉此表示託付和祝福，差遣他們出去工作。整件事的結論是：當全教會一起同心等候聖靈的引導時，神的指引也就向所有人顯明了。

3 馬歇爾 (I. Howard Marshall) 指出，使徒行傳第十三章中第二節的主語，可能是指第一節提及的眾領袖，也可能是指全教會，但他認為這名單只是列出從事宣教工作的可能人選，所以句子中的主語應泛指安提阿教會，原因是當時的類似情況也很普遍，常有全教會一同作決定的例子（一15，六2、5，一四27，一五22）。參 *The Acts of the Apostles: An Introduction and Commentary* (Grand Rapids: Eerdmans, 1980), p. 215.

以奉獻順服的心 尋求異象

好些基督教會受到逃避心態的影響，他們恐怕教會會墮入活動過多、事工膨脹、資源不足的危機，因此便消極地維持現狀，不思發展。在這種情況下，教會領袖逐漸失去屬靈的觸覺和勇氣，無法將清晰的異象和值得奮力追求的目標帶給信徒。這種消沈的現象彷彿是要向世人宣示：在基督徒心目中，基督教信仰沒有甚麼值得他們熱切追求的。不過，也有些雄心勃勃的教會不斷奮力前進，只可惜他們一味追求驕人的結果和成績；這些教會就像保羅所形容的以色列人一樣，他們向神有熱心，但卻「不是按着真知識」（羅一〇2）。

倘若我們能夠正確地理解甚麼是真正的異象，這兩種極端便可取得平衡。聖靈領導的教會管理工作，必須是肇始於從聖靈而來的異象，這種異象能夠持續燃點人向神奉獻和委身的熱心，並使整個管理的過程充滿神的能力。真正的異象是從神而來的，而且追尋的目的也是為了神，裏面也滿有神的力量。真正的異象不可能來自人類的進取心或屬乎血氣的野心；尋求異象，是一種表示順服的積極行動，能使人的注意力集中於聖靈的工作，並且叫

人的心預備好，隨時去認識神的旨意。一個真正希望聽從神的人必會傾盡全力，隨時準備去跟從祂；順服的僕人必然會因為看到前面的異象，而集中專注神的旨意，甚而忘掉個人的榮辱，他們的自我已經「斷了奶」（詩一三一2），而個人成就已不能吸引他們。他們在天父面前能夠感到平安和全然滿足，因為他們知道，自己的順服與工作是蒙神悅納的。

1 我們需要異象

教會如果缺乏異象，就會失去方向，隨之而變得停滯不前。異象就是心靈對將要發生的事情所感應到的景象，也即是在現在就看到將來的情景。異象也可以是一些盼望着的事情的成全狀況。

異象能激發人起來行動、革新和創作，假如領袖的異象隱藏不顯或模糊不清，群眾的力量就會變得漫無焦點。一個團體組織倘有異象，就能確立組織本身的存在目的；這一點極其重要，能將組織內所有成員的注意力集中起來，叫他們願意為一些有價值和有意義的事物團結一致。

假如組織內的全體成員都持着同一的異象，大家對於甚麼會為組織帶來好處、甚麼會帶來壞處等問題，便會出現較少分歧，由於大家都清楚整個群體所朝向的最終目標，因而各層的負責人員也較容易作出與群體協調一致的決定。輕重的次序既已確定，大家就不會將力量浪費於沒價值的事情和無關宏旨的枝節上。彼此確認同一的異象，不但能使組織本身運作得更有效，也同時能將人的行為塑造改變，班尼斯（Warren Bennis）曾說過：「故此，個人的行為的確確可以藉着一個彼此確認、充滿推動力的

未來異象來塑造、引導和協調。」¹

人類有一些基本的需要。

格拉瑟（William Glasser）認為我們有兩樣基本的需求，那就是愛和生活有意義；法蘭克爾（Victor Frankl）則指出人類有一種追求意義的欲望；從基督教角度出發的克萊布（Lawrence Crabb）表示這兩項基本需求就是安全感和價值。這些觀察家均指出一點：人人都需要意義或價值——也即是能使生命過得有意思的中心目標。²

胸懷異象的領袖必會關注人類這些根深蒂固的需要，因為這一切都牽涉到我們為甚麼需要異象，一個明確的異象有助於確立生命的意義，並使生命變得整全，不論是對於單獨的個體，或是整個群體，異象都能帶來積極實踐目標的驅動力。

其實許多基督徒只要抓得着福音的異象，他們是願意為所信的道付上性命的。一般來說，假如他們所屬的基督教群體是明確地追求有意義、有價值的偉業，這些人都會樂於成為群體裏面的一分子。偉大的教會領袖，必能夠啟導信徒看見他們的工作如何連繫於崇高的異象（不管他們的工作看來是多麼微小和無關輕重），因而可以同心合意地為整個教會群體謀求具有價值、意義的結果。

1 Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper Perennial, 1985), p. 92.

2 Joe S. Ellis, *The Church on Target* (Cincinnati, OH: Standard Publishing, 1986), p. 50.

2 以目標來宣示信心

目標的設定 (goal-setting) 與基督徒的敬虔，二者是否可以並行不悖？怎樣的目標管理才屬聖靈領導，而不是由屬乎血氣的野心或僵化的機制來帶領？我們設定目標，是為要達到特定的目的，但我們有時並不喜歡設定目標，因為我們害怕失敗，有些人則愛設定很高的目標，卻沒有達至目標的決心，他們只認為目標是好的，畢竟是聊勝於無。保守的管理人員總是小心衡量過可用的資源和有限的時間之後，才設定目標；可是，不管他們怎樣精打細算，許多時候依然是失敗告終。但敢於嘗試和洞察力強的管理人員卻能夠洞悉仍未發揮的潛力，他們不願意受制於可見的有限資源，而是不斷探求新的資源；他們設定遠大的目標，突破極限。目標的設定可以使人變得謙卑，但也容易叫人自誇，而基督的教會又該怎樣設定目標和結合各種規畫，從而最後能將一切榮耀全歸給神？

首先，教會有必要挑戰屬神的人認真地奉獻自己和尋求遠大的目標。伊利斯 (Joe S. Ellis) 講述海德 (Douglas Hyde) 的勸勉時指出，³ 海德過去是一名共產黨官員，多年來一直在東歐位居要職，後來他脫離共產黨，成了基督徒，而且滿腔熱誠，所以，當他發覺基督教的教會是那樣暮氣沈沈，便大感詫異。他本來期望可以找到一種類似共產主義者所表現出來的積極進取態度，期望教會能像他們那樣，委身於自己的理想目標之中。結果，海德起來厲聲疾呼，要把教會喚醒。他指出，共產黨千方百計去挑戰人民追求遠大的目標，並且要求他們認認真真地將目標

³ Joe S. Ellis, *The Church on Target* (Cincinnati, OH: Standard Publishing, 1986), p. 56.

體現出來，而人民也真的依從了黨的指示！海德相信基督教的根基遠比共產黨穩固，故此應該更能要求別人和自己認真獻身於崇高的目標。

倘若基督徒真的願意順從神，並且願意祈求神賜下神聖的異象去推動他們跟從祂，那麼，他們就自然會設定目標。如果異象代表着從上而來的神聖呼召，那麼，單是擁有異象，而不去設定目標，其實就相等於違背神。相反，要是我們運用一切可行的方法，付上一切所需的代價，以務實的態度努力實踐目標，那就證明我們確實是順從神。因此，設定目標是持久順從神的一種表現。

我們倘要設定明智的目標，就必會尋找足夠的資料，也必會誠實衡量自己的信心景況，故此，我們所定的目標其實就是一種信心的宣示，從中顯示了我們期待着神將來成就甚麼事情。儘管出現種種困難，我們都須竭盡全力實踐目標，相信神必給我們力量，並且會為祂的名保守最後的結果。

保羅得到從神而來的異象，要向外邦人把神的道理傳得完備，他就因此設定自己的目標：「要把各人在基督裏完完全全的引到神面前。」(西一28) 他也相信神會給他能力去達到此目標，保羅並非被動地等候神動工，相反，他卻是：「我也為此勞苦，照着祂在我裏面運用的大能盡心竭力。」(西一29)

不少論述教會管理的作者都提及目標的設定，⁴ 他們一致認為目標能為教會帶來方向感，幫助我們更有效運作，使信徒對期

⁴ 參看 Edward R. Dayton and Ted W. Engstrom, *Strategy for Leadership* (Old Tappan, NJ: Fleming H. Revell Company, 1979), chapter 5.

待的事情有清楚的認識，也能幫助我們檢討自己的進展，以及帶來其他的好處。這些作者又鄭重指出，目標能否成功實現，目標的歸屬觀念 (ownership) 是一項非常重要的元素，各人必須為個別的特定目標承擔責任，並且要感受到這些目標是歸屬他們所擁有的，假若各人能在設定目標的過程中有分參與，便能產生目標歸屬自己的認知。

這些觀察所得，可應用於一切團體組織的管理之中，但教會的事奉目標既然是要向神表示順從，參與其中的人必須在認識一般組織管理的觀念以外，明白一個屬靈道理：這些目標是神親自交託他們的，他們不僅僅是要對一個組織負責 (團體組織有時會把人的精力耗盡)，更重要的，他們是要向**他們自己的神**負責，這種責任制的做法強調人必須重視自己與神的關係，體察神對自己的心意，也不斷從神領受力量，完成祂託付的責任，並且在服事的過程中也可以同時建立自己的屬靈生命。

尼希米要求回歸的以色列人建造耶路撒冷的城牆之前，他與這些百姓分享，指出神已經奇妙地為他們開路，而**他們**也不應再默默忍受凌辱，要順從神，起來作工。於是，百姓就積極投身這項善工。在這事件中，領袖說出了他所洞察到神對他們的吩咐，而他這種靈裏的分享原來比百姓一同參與目標的設定更為重要。

正因為當我們能夠明白神正在進行的事情，我們的信心便會堅立起來，叫我們能在神所賜的力量中奮力前行 (設定目標，許多時其實就是對神顯示的旨意所作出的一種回應行動)，而我們也必會因此經歷到神在我們裏面施行的大能，使我們的信心進一步成長。

麥農路希 (Myron Rush) 認為，一個好的目標必能引發人努

力的動機：「好的目標帶來激發人起來行動的動力。」 (Good objectives provide the spark that ignites people to action)⁵ 如果目標不能刺激起人的興趣和委身的心志，這些目標能夠實現的機會就很渺茫。有些目標不能帶來很大的激勵作用，是因為領袖把目標定得太低，以致大家不費吹灰之力便可達到目標，沒有太多餘地來體會神大能的作為。伊利斯引述伯恩漢 (Daniel Burnham) 的觀點說：「不要制定小計畫，小計畫不能激動人的熱血。」伊利斯認同他的看法，並進一步指出目標必須具有挑戰性的。⁶ 作領袖的，需要挑戰群眾，向他們表明他們必須起來承擔大任。威廉克理 (William Carey) 是印度宣教工作的先鋒，他向那些希望將生命獻給基督的人發出挑戰，叫他們為更偉大的事業而活：「嘗試為神作大事，期待神成就大事。」 (Attempt great things for God, expect great things from God.) 威廉克理自己也同樣身體力行，顯明神透過他成就了偉大的工作。

此外，具挑戰性的目標常常是可以量度的和具體的，過於籠統的目標無法驅動人去夢想，也不能推動人去委身。如果目標具體明確，我們就較容易掌握如何為目標禱告，故此，事奉的目標必須先變成**禱告的目標**，如此才能進一步刺激我們的屬靈追求，叫我們真心、熱切地渴慕神更偉大的工作。那些願意為具體目標禱告和努力的人，其實是向神表明他們期待着祂大能的作為，神看重這種活潑有力的信心，因為所定的目標倘能成就，神的榮耀便可彰顯。

5 Myron Rush, *Management: A Biblical Approach* (Wheaton, IL: Victor Books, 1983), p. 87.

6 Joe S. Ellis, *The Church on Target* (Cincinnati, OH: Standard Publishing, 1986), p. 55.

3 異象的實踐

商業機構明白工作的「意義管理」(managing the meaning)非常重要，任何人只要相信受委派的工作的意義，便有動力全力以赴。因此，即使俗世的事業也十分重視異象，有時商業機構會借助「異象」來表明公司的社會承擔感和道德標準，使公司看起來是為人群謀求福祉。不過，俗世的「異象」許多時都只不過是用來掩飾管理階層的個人野心。

在物質主義掛帥的社會裏，名與利就是衡量事業成就的準則，基督教會處於物質主義的世界之中，雖不會公然運用這些原則，但各種「屬靈物質主義」其實也滲透在教會生活的各層面內。就像其他組織一樣，有時教會領袖一方面會為教會製造一個靈意化的異象，但另一方面內心卻是不經意地只在追求名譽、神職人員的勳業，或個人的滿足感。由於現時為全職牧者提供的管理學技巧愈來愈多，所以他們所面對的試探也愈來愈嚴峻。因此，領袖需要有一些可以作為管理指引的屬靈原則，以幫助他們循着正確的路線推展異象，確保自己是在聖靈的看守下管理教會。

異象源於思念天上的事

耶穌還是小孩的時候，有一次祂在聖殿留了三天，在那裏聆聽教師講授律法，祂的父母非常擔心，問祂說：「我兒！為甚麼向我們這樣行呢？」耶穌便回答說：「豈不知我應當以我父的事為念麼？」(路二 48-49) 根據路加福音二章五十一節的記載，耶穌明白自己須要尊重地上父母的要求，不過，耶穌的異象卻是高高地建立在天上的事上。祂的注意力集中於天父的旨意，所以耶

穌拒絕一切人為的紛擾，包括從祂父母而來的要求與期盼(路二 49)。

假如我們專注於父神所關切的事，就不會因為屬血氣的異象而分心，相反，屬天的異象卻能使人產生對神的愛慕，願意成為神的僕人。耶穌「看見許多的人，就憐憫他們」(太九 36)。因此耶穌就吩咐門徒向神禱告，求祂打發更多工人出去收祂的莊稼，經文又敘述耶穌後來的行動，祂隨後差派十二門徒照顧群眾的需要(太一〇 1 及以後)，耶穌這一次差派十二門徒的行動顯然是出於憐憫，而這份憐憫的產生，是基於祂看到一個異象：群眾有極大需要。

處境分析

尋求神異象的時候，我們毋須放下自己的理性思維。一個牧者到一間教會事奉的時候，須要探問清楚三類基本的問題。第一，過去有些甚麼原因或素質令這教會成功或失敗？有些甚麼特別的人物或事件容易挑起會眾過去的傷痛和疑慮麼？教會是否有些光榮的歷史或傳統是可以隨時轉化成為新的挑戰？第二，現時擁有甚麼實質和屬靈的資源，可以用來塑造教會的未來？同時這些資源又有些甚麼使用上的限制和機會？此教會內的牧者和會眾有些甚麼可以彼此配合的潛質和獨特恩賜？現時組織架構上有些甚麼缺點？或是會眾之間有些甚麼溝通的障礙？教會群體有甚麼自我形象？第三，教會內有些甚麼改變會大大影響教會的前途？該區的人口分布或社會趨勢會否在將來為教會帶來契機或挑戰？

仔細察看教會的過去、現在和未來，將能有效幫助教會領袖判斷教會所需的方向和最逼切的需要。然而，收集而得的資料有

時會帶來多種不同的解釋，例如聖經中前往迦南的十二名探子，其中十名探子與約書亞和迦勒雖然對迦南的環境有相同的認識，但他們的解釋卻是迥然不同，所以教會領袖需要對會眾和教會處境有準確的了解；不過，真正的挑戰卻在於如何根據屬靈和敬虔的角度來解釋所得的資料。

教會的文化、異象和等候

許多關於異象和管理學的討論，都主要集中於異象能為團體組織帶來多大的團結和推動作用，至於教會原有的組織文化對異象產生支持還是排斥的效果，這類研究相對上並不多。在教會的環境裏，異象能否成功被採納，很大的程度是取決於原有的教會文化，有異象的領袖如果一味將聖經裏神的吩咐和自己個人的信念帶進教會裏，卻沒有仔細留意推展異象時的教會處境，他們便很容易碰釘子。

班尼斯引述一所美國公司的例子，他解釋這公司的管理層意圖改善員工的健康狀況，但始終不能成功。該公司為員工建設了多個健體中心，又開設健身室和推行保健計畫，可是員工的患病率卻依然攀升，班尼斯解釋說：「業務保健計畫最主要的失敗原因，似乎是公司內的文化，那裏充斥着各種不利於身體健康的工作模式（沈重的工作量、不衛生的廠房條件、緊張的環境等），這種文化推翻了某些人努力進行的一切改革。」⁷在這例子中，有幾點需要細心思想：

7 Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper, 1985), p. 116.

1. **信任的氣氛**。一位剛剛履新的牧師來到新工場後，發覺會眾不能真誠分享，在表達個人看法和感受上都有很多保留。牧師要求他們服事教會的時候，他們大多不願意起來回應。察其原因，原來剛離任的牧師為人並不可靠，致使信徒受到傷害，部分已離開教會。在這種情況下，新牧者縱使懷着異象，也不可操之過急，必須先要重建牧者的信譽。

2. **牧師的角色**。有些會眾認為每件事情都必須由牧師發起，而他們自己則只是挑擔無關要緊的職事；有些群體則認為牧師是教會僱用的員工或僱工，牧師應該聽從「董事會」的指示。不管是哪一種情況，有異象的牧師都須要先行建立大家對自己的信任和尊重，調校會眾對牧師的期望，然後才可以帶進新的異象。

3. **改革的意願**。會眾是會抗拒轉變的，尤其是當會眾對現況已感到愜意，或是因為他們忙於工作，縱然不反對改革，但也接受不了改革對他們所帶來的代價和要求。故此，教會領袖在撒下異象的種子之前，需要先進行「鬆土」的工作，他們必須向會眾介紹其他教會美好的見證，藉以激勵各人渴慕成長、接受改變。另外，有關憑信心服事神所帶來的恩惠與應許，這方面的教導和個人見證也是不可缺少的。

4. **會眾的自我形象**。會眾如果多年來都停滯不前，他們的自我形象就會逐漸變得低落，他們不會相信教會有可能改變，他們整個群體都須要重建信心，相信教會是有希望的。在這種情況下，領袖或許應該將全教會的力量集中於某一項事工之中，如果該事工能順利完成，就公開與會眾一同慶祝，藉此激勵各人靈裏的士氣。

教會的文化可能已經根深蒂固，難於改變，在歷史悠久的教

會內推行任何策略，都可能會挑起不和與紛爭，所以屬靈領袖都必須信靠神，在禱告中等候祂的時間，而「等候」的重要性，並不亞於異象的推展行動。在某間教會中，一名牧師長時間為他的會眾禱告，求神重新使他們有彼此相愛的關係，他將他的異象分享出來，然而一直存在會眾關係中的障礙，卻使這異象難於推行。直至後來有一個單親家庭的母親在一次交通意外中痛失愛子，許多人受感動主動關心這個家庭，就在這事件中，教會意外地得到復興，彼此關懷的精神就此傳遍整間教會。

適當的時機是由神供應的，祂會預備孕育異象的條件，作領袖的，不可妄自締造時機，他們必須禱告、等候，捕捉由神締造的時機。耶穌在地上傳道的時候，有明確的救贖異象，祂選立十二門徒，並且呼召七十人協助推動祂的救贖工作。耶穌整個計畫的進程都經過周詳計算，祂十分留意時機是否成熟，所以當祂母親在婚宴上告訴祂沒有酒，祂便回答說：「我的時候還沒有到。」(約二4) 有一次祂的兄弟着祂上耶路撒冷去，好在眾人面前顯揚自己，祂也再一次說：「我的時候還沒有到；你們的時候常是方便的。」(約七6) 有人請祂立刻前去醫治拉撒路，祂卻耽擱了兩天，最後耶穌到達的時候，拉撒路已經死了四天(約一一章)。耶穌行動的時候帶着一種很強的意識，那就是父神時刻都在作工，因此，耶穌等候神的時間，讓神親自成就工作。對耶穌來說，等候神的時間，就是順服神和服事神的一部分工作。

異象的傳達

許多教會領袖都過於低估向會眾傳達異象的重要性，他們很勤奮、忠心地尋求神的指示，可是，如果他們不將異象傳達開

去，並且沒有集合整個群體的力量來實踐異象，那他們就注定會無功而還。班尼斯指出，在傳達異象的過程中，「社交的建構」(social architecture) 是十分重要的，而領袖也必須在團體組織內扮演社交建構師 (social architect) 的角色，為大家提供所需的環境，以及設定社交的行為規範，藉此將異象更有效地引進團體組織的日常生活中。社交建構可為團體組織內的事件提供一種一致共通的解釋，從而叫每個成員都明白自己應有甚麼行為表現。⁸ 其中的一個例子是，教會可定期將一些星期日定為「懇親主日」，鼓勵每個家庭在當天的崇拜中坐在一起，到了下午整家人一起共敘天倫；這類安排可幫助教會建立一種異象——家人關係是教會其中一項最大的關注，教會應鼓勵大家不要在這些星期日舉行工作會議，而教會的地方也只應撥作家庭活動的用途。

華理克 (Rick Warren) 利用「尼希米定律」來提醒教會領袖將教會異象傳達至會眾，雖然耶路撒冷的城牆只需五十二天便可建成，但期間百姓卻想半途而廢，因此，尼希米把百姓聚集一起，重新向他們肯定耶和華必給予足夠的幫助。華理克指出：「異象與目標，必須每隔二十六天便重申一次，如此才可使教會不止息地向着正確方向前進，換言之，你要確保每個月最少將你的目標傳達一次，須知道教會失去目標感的速度實在快得驚人。」⁹ 最高領袖的責任，就是要為會眾引進異象，並且定期地

8 班尼斯 (Warren Bennis) 與耐諾斯 (Burt Nanus) 在他們的著作 *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (中譯本：《領導新論：他們是如何成功的》) (New York: Harper, 1985), 頁 110-146 中解釋社交建構的概念，這個用詞是指在某一環境內締造一種合適的文化，藉以幫助異象植根。

9 Rick Warren, *The Purpose Driven Church* (Grand Rapids: Zondervan, 1995), p. 111.

向他們重複申述，而這項責任不可交託其他人處理，新的異象必須由最高領袖來提倡，他們還要取得教會其他核心領袖的共識和支持。還有，他們更須以身作則，表現出與異象的價值標準和方向一致的榜樣。

華理克列舉了幾種實際的方法，用以向全教會傳達異象和目標。首先，教會領袖需要恆常將教會異象的聖經基礎清楚解釋，以幫助教會明白這些異象是來自神的話。第二，領袖應該使用各種不同的象徵圖象，向教會解釋異象內容，「圖象能夠引發強烈的感情和情緒，所以是強而有力的傳達工具。」第三，領袖應該使用標語、格言和容易牢記的字句來捕捉異象的精髓，並且深印在群眾的心中。在馬鞍峰教會 (Saddleback Church) 的例子中，他們利用標語來強化教會的異象，例如「人人皆牧」、「我們得救，乃為事奉」、「檢討反省，精益求精」、「不保留分文，力挽失喪人」；領袖應該恆常撥出特定的時間，「想想一些新方法，好將一些舊有的觀念以別開生面、直截扼要的方式傳達出來。」¹⁰ 第四，具異象的領袖可以講述會眾當中出現的一些簡單的經歷和榜樣，並且公開認許和表揚他們的見證，藉此說明教會的異象。第五，領袖須要提供明確、具體的步驟，以幫助教會逐步實踐異象。第六，領袖須將異象轉化為每名信徒的個人異象，例如，可使用「神要我成為神家裏的一員」這類字句，將信徒相交的異象聯繫於信徒的個人生活中。¹¹

10 出處同前，頁113。

11 這些傳達異象的方式詳載於華理克的 *The Purpose Driven Church* (中譯本《直奔標竿》) (Grand Rapids: Zondervan, 1995), 頁112-117。有機會參觀華理克教會的人，會發現這教會恆常使用各種不同生動活潑的方式來介紹教會的目標。

許多教會都不喜歡將異象重複講述，惟恐過分冗贅，也害怕大家厭於翻來覆去的講解。然而，有些教會使用持久推動的方式，利用各種不同的途徑，不時重申同一信息，他們的例子都證明了這是最成功的異象傳達方式。這些教會內的信徒大多數都能向其他人解釋自己教會的異象，而且傳遞信息的時候都帶着一份自豪感，因為他們是屬於一間意向明確的教會的。好些教會更因應他們的組織架構和行政關係網絡，進一步把他們的異象轉化為有系統的制度。比方說，具有強烈海外差傳異象的教會可以成立多個差傳關懷小組，藉以關懷個別的宣教工場和宣教士；他們又可以聯同其他差傳機構，配合他們的工作。這類積極有力的事工，正向全教會清楚表明他們正朝着他們的差傳異象而作出實際行動。

4 藉策略性計畫表明教會的盼望

計畫是實踐目標過程中不可或缺的一環，如果沒有計畫，事工只會受制於環境的急務，因而變得趑趄不前，資源也會因此而分散或耗費於一些無關要緊的需求中。但是，周密的計畫卻能善用環境，並且能夠因着策略的部署帶來改變。至於教會的管理和事工計畫，卻存在一個屬靈層面，往往超越環境因素和物質資源。教會管理和計畫別具一格，是因為教會確信，倘若事工計畫是出於神，在推行過程中，神必會落實祂的應許，縱使事工不一定完全達至目的，但卻在神的手中成就一定的價值。因此教會的管理有別於其他俗世領域的管理，正在於其對神的盼望。

盧雲 (Henri Nouwen) 借用馬丁路德金 (Martin Luther King) 的例子，講解這種在實踐目標過程中的信心與盼望。馬丁路德金

曾運用他的屬靈領導力，提醒眾人說：大家付出努力所爭取的成果和最終目標，是在神的掌握中，因為神也渴望成就這個目標。馬丁路德金的目光超越眼前即時的成敗得失，他看到更遠大的問題：人類的自由。馬丁路德金和他的追隨者可能只為社會帶來微小的改變，但他們並不氣餒，也沒有使用暴力來達成目的，因為神必繼續進行祂的工作。「雖然他爭取現在就可以得到的自由，但他已經學會要忍耐、等候，直至神成就祂的旨意。」¹²

安德遜 (Ray Anderson) 在他的著作《關心神的事業》(Minding God's Business) 中，解釋在神裏面設定目標與盼望之間的關係，¹³ 他為「基督徒的領導能力」下了一個定義：「一種能夠辨識神應許中的徵兆，以及將之轉化為神子民具體目標的能力。」¹⁴ 基督徒領袖設定目標的時候，其實也就表明了他們相信神的應許將會落實，領袖若要身體力行地將應許體現出來，就得設定相關的目標，為應許的落實預先鋪路。

安德遜解釋說，目標是靠**神的智慧** (Wisdom of God) 來設定的，而執行計畫的具體行動則是要彰顯**神的大能** (Power of God)。因此，領袖可透過目標的設定，使團體組織或教會**朝着**神的旨意推進，所以目標本身並不相當於**神的旨意** (Will of God)。再者，計畫也只不過是按着「人類的判斷和實際的智慧」設計出來的做法或辦法，不能視為神最終永恆的心意。故此，基督徒領袖應該接納計畫可能會失敗，或在有需要的時候將計畫修

12 Henri J. M. Nouwen, *Creative Ministry* (New York: Doubleday, 1971), p. 82.

13 Ray S. Anderson, *Minding God's Business* (Grand Rapids: Eerdmans, 1986), chapter 5.

14 出處同前，頁 68。

定。雖然如此，只要計畫得以推行，目標得以實踐，我們仍可以說，計畫是按着神的旨意成就的。

這種關於計畫的解釋顯示了兩項要點，第一，領袖可以將自己從計畫的結果中抽離出來，要是計畫失敗，他們毋須失望，倘若計畫成功，他們也毋須自誇，「因為房屋都必有人建造，但建造萬物的就是神。」(來三4) 第二，他們必須竭力全面衡量環境情況，以敬虔的態度運用智慧，並使用一切可用的資源，然後制定和實踐計畫。他們這樣做並不是否定神的工作，反之，他們其實是在為領受神的恩典作出準備，也藉此表達出他們真切的盼望。

制定策略

制定策略計畫的目的，是要確立自己要達到的目標，並找出最好的途徑達至想望的目標。許多計畫指向太多及太籠統的目標，以致最後一無所成。制定策略計畫是要明確界定最後的目標，也清楚界定對象群體。這些對象通常都是一些被服事的群體，領袖界定對象群體的時候，要考慮這些人的居住區域、年齡、婚姻狀況、教育背景、社會和文化特徵等。領袖還要顧及一些問題，例如：這群人的生活方式有甚麼特點？他們一般的思想模式是怎樣的？他們有甚麼價值觀、興趣和懼怕的問題？他們處於甚麼屬靈景況？對宗教持着甚麼態度？

界定了對象群體之後，領袖就須弄清楚這群體中有些甚麼人是**最容易接觸的**。以福音外展的事工為例，教會內或有些弟兄姊妹屬於這些群體，而他們的朋友也就成了可以接觸的對象；如果這類對象群體已在教會之內，領袖可採用兩種可行的做法。第

一，領袖要找出最可以被動員的人，並且願意在接受訓練後向朋友傳福音。另一方面，領袖也需要明白自己個人獨特的特徵和喜好，問自己：這群體中哪些人是會自然地接受我，願意跟隨我的指引的？華理克指出一個現況：「你最容易帶領他們走向基督的人，就是那些與你最相似的人」。¹⁵ 第二，領袖要弄清楚教會內哪些人最有潛質去影響這群體，並幫助他們與一些教會現有的領袖配搭，叫他們在得到鼓勵後去接觸這個福音群體。

「推銷教會」(marketing the church) 的概念在這裏或許有其參考的價值。教會在接觸某一對象群體的時候，可以按着他們自覺的需要，給他們提供「好處」。蕭卓克 (Norman Shawchuck) 及其他作者介紹一種源自「推銷組合」的做法，所謂推銷組合，就是「一種由各項可受控制的推銷變數混合而成的組合，而宗教組織可利用這類組合在其對象群體中達成目標」。¹⁶ 麥卡錫 (McCarthy) 膾炙人口的「4P」商業分類法也可以作為一種參考：

產品 (Product) —— 教會組織為對象群體提供的事工和服事。

價錢 (Price) —— 對象群體使用或採納該事工時必須作出的犧牲或承諾。

地點 (Place) —— 向對象群體推展該事工的方式或地點。

推廣 (Promotion) —— 向對象群體介紹該事工獨特之處的方式。¹⁷

15 Rick Warren, *The Purpose Driven Church* (Grand Rapids: Zondervan, 1995), p. 176.

16 Norman Shawchuck et al., *Marketing for Congregations* (Nashville: Abingdon Press, 1992), p. 231.

17 出處同前，頁 231。

在這種構想中，教會可仔細因應着對象群體的需要，運用上述所說的價錢、地點和推廣的概念，以助教會接觸到這些群體，吸引他們參與各種事工活動。

這種「推銷」方式有利也有弊。第一，這是接觸人群的有效方式，但是，人群被吸引來到教會，而他們的需要也得着滿足之後，教會就必須設法幫助他們成長，叫他們擺脫宗教消費者的心態，他們需要學習明白施比受更為有福的真理。

第二，這套推銷方式可助教會辨認出哪些人是他們最容易接觸到的。教會敏於追蹤「市場機會」本是好事，因為這樣有助於策略計畫的制定，但卻也帶來一個危機：領袖或會一味捕捉「最可觀」的成功機會，而忽略了聖靈的帶領。好些最能開花結果的寶貴事工，是需要經過多年的努力之後才見成果的；就如一間位於貧民窟的教會可能需要長期不辭勞苦地付出實質的代價，才可衝破該區基層群體的次文化。這種推銷方式也可能會忽略「10/40之窗」這類地區的需要和機會，因為這些地方是全球最難傳福音的區域；事實上，現今世上大多數宣教士都不在這區域內工作，儘管這個區域佔着全球最多的未得之民。當然，將精力使用在那些看來較有反應的人身上，是合情合理的，然而，順從神的帶領比即時的數字結果更為重要；福音使者腓利隨着聖靈的帶領，離開了撒瑪利亞這個成熟的宣教工場，走到曠野，只為了向一個人傳福音，而當時腓利並不知道，這次對聖靈的順從對其後非洲大陸的福音工作是何等重要。任何願意按着神旨意服事祂的人，都應緊記腓利順服的榜樣。

人力資源的管理



在聖靈領導的管理中，人力資源的管理是至關重要的工作。聖經的記載顯示，在神的事工策略裏，最要緊的，就是人本身。基本上，神是透過那些追隨祂心意的人在世上作工的，而這些敬虔愛神的人則在工作中不斷彰顯聖靈的臨在。故此，聖靈領導的管理工作基本上就是去呼召、招募、組織、培訓和支援這些

被聖靈充滿的人去成就神的大業。同樣，管理這些人的領袖也必須切切地追求聖靈的充滿，好叫自己能夠準確地看清楚聖靈如何在神的工人中間動工。事實上，真正管理這些人力的，是聖靈自己，而管理的領袖應該謙卑行事，以配合聖靈的工作。

同樣，教會裏面最重要的資源也是會眾本身，聖靈並非住在教會的建築或組織架構之中，祂是住在每一位的信徒裏，也是住在整個基督徒群體當中（林前三16，六19）。基督徒的群體就是永生神的聖殿，因此，教會領袖絕不可像某些特權階層，只為滿足個人欲望和野心，將教會的人力資源當作物質資源，以非人性的方式去操控他們。

教會內的人力資源本質上是屬靈的，神在每一個屬祂的人身

上都有祂特定的計畫，祂亦因而賦予他們各種不同的屬靈恩賜。故此，願意按着聖靈意思管理教會的領袖就需要以尊重和謙卑的態度接近會眾，辨認神在個別信徒身上所要施行的計畫。領袖有責任幫助信徒了解自己的恩賜，以及全然地發揮這些恩賜。教會領袖要認定基督是教會的頭，因而他們對教會的異象必須是從天上而來的；假如教會領袖的異象與會眾的屬靈恩賜是出於同一位聖靈，他們之間便自然會協調一致，教會領袖毋須把信徒的恩賜刻意扭轉，或是將一些職責強加在他們身上；相反，要是大家都是誠實地跟從聖靈的帶領，聖靈會把執行異象時所需的恩賜賜給教會，使領袖的異象和信徒的恩賜互相印證。

1 神首要的關注

聖經大篇幅講述神關心人，遠多於任何抽象的計畫。在列王紀之中，神多次因為君王願意悔悟而改變祂的懲罰計畫：亞哈奪取拿伯的葡萄園之後，知道神快會向他施行懲罰，他就自卑，身穿麻布，在耶和華面前禁食，而神也就因此改變祂的計畫，宣告說：「因他在我面前自卑，他還在世的時候，我不降這禍；到他兒子的時候，我必降這禍與他的家。」（王上二一 29）另外，約西亞得悉神將要降禍懲罰猶大國，他也同樣撕裂衣服，向神哭泣，神就改變祂的心意，應許不會在約西亞在世的日期降禍，他可以擁有圓滿的一生，安然壽終下葬（王下二二章）。

在約拿的故事中，神本可輕易派遣其他人來取代這名不順從的先知，但神一直等候約拿從魚腹中回到祂身邊，並且因此而「延遲」了祂的計畫。後來約拿從魚腹中回到旱地，耶和華的話第二次臨到他，他便向尼尼微城的人傳講。尼尼微城的人聽到約

拿所傳達的信息之後就悔改，神便回心轉意，他們的命運得以扭轉，神沒有向他們降災，就像祂過去在別的国家所施的恩惠一樣。同樣，當以色列人在曠野中叛逆神，神便更改當初所定的路線，命令他們「從紅海的路往曠野去」（民一四 25）。祂很少倉猝成就祂在百姓中間的計畫，因為祂最終的關注是要他們得到真正的福樂，顯然神是刻意放慢祂的工作，好叫祂的百姓最終能夠蒙福。

另一方面，神為以色列人驅趕迦南列邦人民的過程中，祂是漸漸地把這些人趕出的，摩西解釋其中的原因：「你不可把他們速速滅盡，恐怕野地的獸多起來害你。」（申七 22）聖經清清楚楚的指出，耶和華神的一切計畫都是為了祂自己的榮耀和百姓的拯救而施行的，如果修改計畫能為他們帶來好處，祂會因着自己的憐憫，憑祂最高的主權進行改變。

同樣，教會領袖管理教會的時候，也應該以建立人群為首要的關注，為要讓他們得福，也讓他們的恩賜發揮得最全面最徹底。一名優秀的經理能夠確保一個組織運作良好，然而，一名優秀的領袖卻是會培育別人，使他們成為新的領袖，並且為他們締造合適的環境，使他們得到充分的成長。教會領袖如果只是把責任集中於自己身上，以為自己就是教會獨有的資源，那麼不管他工作多勤懇，也不會是個優秀的領袖。這類領袖其實忠心不足，因為他們忽略了身邊龐大的人力資源。

麥約翰（John Maxwell）表示他一生的志願就是「培育能夠培育其他領袖的領袖」，他是聽了貝彼特（Peter Brucker）的演說之後立下此志願的，貝彼特不斷重複問道：「有甚麼人可以接任你的工作嗎？」此問題強調了一個重點：「沒有接任的人，就

不算是成功。(There is no success without a successor.)」¹ 麥約翰又引述喬治巴拿 (George Barna) 的話：「偉大的機構或會有偉大的領袖和差勁的架構，但我從沒有遇見過一個偉大的機構，只有偉大的架構而領袖卻是差勁的。」² 教會領袖或會終其一生都在建立一所大教會，然而，如果他們未能建立優秀的領袖，教會很快便會倒退，而過往的努力也會付諸東流。

麥農路希 (Myron Rush) 認為人就是團體組織中「最寶貴的資源」，他強調說，優秀的領袖應該以管理別人的「主意」為最首要的任務。他又說：「一家機構明天將會如何發展，全在乎機構在今天能否將員工的主意好好的管理。」³ 可是，許多教會領袖往往未能敏於重新檢討教會的傳統，甚至視新的意念為威脅。要是會眾發覺教會的傳統和行為規範已經牢不可破，他們就不會願意表達自己創新的意念，而教會也會隨之變得停滯不前。在這類機構中，人的價值得不着重視，人的力量也會被扼殺。

2 彼此關懷的事奉氣氛

教會推行任何的義工招募制度之前，必須着意建立一個彼此關懷和相親相愛的環境。一個有足夠機會彼此分享和互相關懷的環境，可提供自然的相處條件，讓成員的屬靈恩賜與抱負得以孕育，從而使恩賜的發掘不會出於虛假或勉強。若沒有愛作為行政制度更新的動力，教會管理便會流於因循，而領袖屬靈的觸覺便

1 John C Maxwell, *Developing the Leaders Around You* (Nashville: Thomas Nelson, 1995), p. 11.

2 出處同前，頁12。

3 Myron Rush, *Management: A Biblical Approach* (Wheaton, IL: Victor Books, 1984), p. 20.

會麻木，以致攔阻聖靈的工作。負責管理的領袖須要將相愛氣氛引入人群中，彼此間才可能有真正的了解，因為愛心可以驅走嫉妒和私心，使人與人之間有真實精確的認識。除此之外，彼此相愛的環境可以使教會領袖的警覺力變得更敏銳，使他們懂得在適當的時候鼓勵事奉人員休息，或是接受進深的訓練。

史察理 (Charles Ver Straten) 在他的著作《如何展開平信徒牧養事奉》(*How to Start Lay-Shepherding Ministries*)⁴ 中描述，他由於教會的人數逐漸增長，因而難於給予會眾足夠的牧養關顧。他指出，每當教會增長至三百至五百人，牧養關顧的果效便必然會下降，這情況似乎無一教會能幸免。縱然教會努力聘請多位配合需要的專責同工，但也不一定能產生作用。史察理引述亞當斯 (Jay Adams) 的話：「會眾數目增至八百至一千的時候，信徒不會因為增添一名『聖樂同工』或『少年同工』而得到足夠的餵養，大家所需的，是多增三至四名『牧養同工』！能夠明白這要點、並且為這需要提供足夠牧養的教會真有如鳳毛麟角。」⁵

史察理所面對的就是類似的經歷，所以他相信應該為教會的信徒進行培訓和組織的工作，叫他們成為教會的信徒牧顧人員。他在教會內設立了這類信徒牧顧制度，培訓了三十六名信徒牧顧人員，再把全教會信徒分為三十六區，由這些牧顧人員負起牧養的責任。這些牧顧人員必須分別在自己的小群體中與他人建立深厚的牧顧關係，而且最少每三個月便舉行一次區聚會。史察理發

4 Charles Ver Straten, *How to Start Lay-Shepherding Ministries* (Grand Rapids: Baker Book House, 1983).

5 Jay E. Adams, *Pastoral Leadership* (Grand Rapids: Baker, 1975), p. 55, 為Charles Ver Straten 援引，出處同前，頁17。

現，當彼此關懷的氣氛在他的教會內建立起來時，大家便會較以前更加樂意使用自己的恩賜服事別人；他又發覺牧顧人員所給予的關懷逐漸觸摸到教會會眾的心，從而把「生命力泵進了整個群體中」，信徒在彼此相愛的環境中顯得很滿足，而信徒牧顧人員在栽培和服事的過程中，也感受到一份深刻的滿足。

當領袖招募人員去參與特定的事奉之後，就須從旁幫助他們，以表達自己對他們的關注，也留心誘導他們把他們的潛力發揮至盡。領袖須捕捉機會，向會眾的服事表示肯定，多方面表達教會重視他們所作的。作為領袖的，有責任告訴這些事奉人員，他們的服事如何推動着教會整體的異象和目標，好叫他們明白自己的事奉是重要的事奉。領袖對人的關懷不可只限於言語上的支持，這份關懷更須轉化為一種決心，誠實地幫助這些事奉人員完成神對他們的計畫，使神賦予他們的恩賜臻至成熟。邁耶羅夫 (Milton Mayeroff) 以一個信徒的身分，表達他的渴望：「不着邊際的關懷方式絕不會為我帶來影響，我切望我可以把我獨特的恩賜使用出來。除非我特有的能力得以充分發揮，否則我得到的關懷始終在我的生命中起不了多大作用。若我無法全然被使用，我將會感到被否定。」⁶

關懷是在彼此信任的氣氛下孕育的，教會內的信徒如果覺得領袖不信任他們，便無法釋然地發揮恩賜和參與事奉。信任也可以給予他人一份安全感和信心，令他作出具創意和革新的行動；一個人倘若缺乏安全感，就絕不會敢於冒險嘗試。

6 Milton Mayeroff, *On Caring* (Harper and Row, 1971), p. 56, 為 Marlene Wilson 援引於 *How to Mobilize Church Volunteers* (Minneapolis: Augsburg), p. 58.

3 善於辨察的招募

神賦予祂的子民豐富的恩賜。基督徒群體就像一片肥沃的土地，經過開墾之後，便可用來栽植各式各樣的農作物，但假如沒有好好地撒種和栽培，農作物是無法長出來的。很不幸，神所賦予人美好的恩賜和潛質，大多數都只是埋藏在休耕的土地裏；教會領袖常常過度着眼於推行教會現有的事工，看不見一個更為重大的需要，那就是發掘和培育信徒的恩賜。

在聖靈領導的教會管理中，領袖須要建立一種了解信徒恩賜和事奉方向的洞察力。領袖要為信徒的屬靈景況禱告，在禱告中洞悉個別信徒的屬靈潛力和呼召，而隨後的人力資源管理才會帶來顯著的屬靈果效。教會事奉若果側重機構的需要，多於側重個人的成長和發展，那就失去教會管理的重心。聖靈領導的教會管理是以人作為出發點，並設法了解他們潛藏着的屬靈恩賜，以及神在他們身上所託付的任務，務使他們的恩賜得以發揮，與人群的需要配合在一起。

小信帶來的傷害

不少信徒在教會都有不愉快的事奉經歷，他們熱心服事了若干年日之後，變得意興闌珊。這些人其後將全部精力轉而投資在自己的事業上，而教會生活則變為次要；許多教會領袖都需要為這種情況承擔部分責任，因為他們沒有循負責任的態度招募教會義工。信徒被人「硬拖」進教會的事奉中，隨後對自己的承諾感到很後悔。他們參與某些事奉，可能只是因為教會有很大需要，如果不協助教會，便好像是虧負了教會；他們答應承擔工作，可能只是出於一份同情，就像同情其他沒有人分擔重擔的人一樣；

他們也可能只是因為懾於權威或群眾的壓力。

好些領袖明白虧負感在招募義工時能發揮有效的控制力，因此着意使用這些做法；然而，回應的人也就正是被這種招募手法壓迫得遍體鱗傷。這種情況其實是源於領袖的小信，他們不相信神會預備適當的人來承擔職事，因而採用自己的手法把人「硬拖」進事奉中，他們也可能因為害怕信徒一旦有時間考慮，就會拒絕他們的邀請。以這種方式招募事奉人員的領袖，其實已墮入了自我中心的陷阱；他們不是因為相信這些弟兄姊妹在承擔事奉後生命會更成長，也不是因為愛的緣故而勉勵別人放膽投入服事；他們最大的關注點只是希望找一些人來填補某些崗位，以作交代。如果招募的方式是不負責任和自我中心的，實在不難想像這些義工將來也不會得到所需的支援和協助。

第二章也曾討論過，以斯拉發現回歸耶路撒冷的百姓之中沒有利未人，他便召集首領和教師，叫他們前往迦西斐雅招募利未人，最後他們帶來了三十八名利未人，以斯拉立刻認定這事順利成就，是因為「神施恩的手」（拉八18）。除非教會領袖能成為良好的招募人員，教會的屬靈景況才會改善，他們需要有信心，相信神會照顧祂的教會，也必會呼召具備適當恩賜的人來應付眼前的逼切需要，在等候的過程中堅定地相信神會在最適當的時候給供應。誠然，有時領袖確需要催促某些人起來承擔責任，但條件是領袖必須先為這些人懇切禱告，並且確實得到從神而來的引導，知道有必要這樣做，才能幫助別人踏上事奉的路。

招募的方式

開始招募的時候，教會領袖必須明確釐定職務的內容。參與

事奉的人往往只因為無法清楚了解教會對他們的要求，因而易感無所適從，他們也沒有明確的標準來決定自己是否可以稱職。有時領袖帶着個人強烈的訴求呼籲信徒接受職務，然而卻沒有向他們解釋真正的職務內容；信徒承接了責任之後，才發覺自己並未具備所需要的能力，無法勝任愉快，但基於責任上的要求，他們只好繼續工作，不過卻背負着許多工作壓力和挫折感。

完備的職務說明（job-description）應要清楚指明職分名稱、具體的職務範圍、所需要的資歷和技術、履任前或事奉期間的培訓、事奉任期、平均每星期所需要的時間與責任交代的系統架構。負責擬訂職務說明的領袖也要思考如何將沈重的工作分拆，然後交付予幾個能夠勝任的單位，例如，兩人一組或是有助手的人員可以承擔較繁重的職責。

教會宣傳事奉需要的時候，態度不可過於輕率，否則大家就會以為這些需要並不逼切，也不重要，教會需要運用巧妙和有趣的方式，設法把有關資料陳示出來，可是，招募人選參與事奉的最佳方法，還是先行禱告，並且徵詢一些了解該事奉的人員，然後以積極、對象明確的態度邀請心目中的人選，受邀的人需要感受到領袖對他們的肯定，才會慎重認真地考慮他的邀請。假如教會選擇採用公開招集義工的方式，又若有不少人申請參與，負責人便必須在全面考慮過所有的申請之後，向每位申請者禮貌的表示接納或婉拒，不被接納的申請者如果得不到教會任何回覆，便會以為自己被教會評定為不合格的人。

教會如要有更完備和更長線的招募方法，就須設立義工事奉專責小組或是事奉動員委員會，有系統的幫助教會信徒了解自己的恩賜，協助他們投入合適的事奉崗位。委員會成員需要接受特

定的訓練，認識如何進行辨識信徒恩賜的面談。在面談的過程中，要為信徒提供機會，讓他們表達自己的興趣、抱負、技能，以及對事奉的感受。韋馬琳 (Marlene Wilson) 發覺信徒在教會內鮮有機會表達以下的事項：

- 他們的擅長；
- 他們討厭的職務；
- 他們不喜歡的工作；
- 他們希望學習的事情；
- 他們正朝着甚麼方向成長；及
- 他們需要在甚麼時候放假休息。⁷

在約見之前，義工事奉委員會可先向準人選發出一封信，並且列出他們可以自由分享的事項 (參看附錄 2)，讓被邀的人有機會準備，好將自己的需要或恩賜向有關人員講述。

韋馬琳又建議另一套幫助信徒了解自己恩賜的方法，教會可邀請信徒填寫問卷 (參看附錄 3)，然後將各人分成小組，一對對地討論各人的恩賜。亞當斯 (Arthur Merrihew Adams) 另外提出分享會的方法：義工事奉委員會成員可邀請一些新人或不大活躍的信徒出席一次非正式的分會，在會中介紹教會的情況，並預備一些茶點，在個別閒談中儘量認識各參加者。聚會後委員會成員可一起討論他們對這些新人的恩賜的看法，以及他們可以參與的事奉；委員會隨後可以編定計畫，進一步為這些信徒配上適

7 Marlene Wilson, *How to Mobilize Church Volunteers* (Minneapolis: Augsburg, 1983), pp. 55-56.

當的工作和發出邀請。⁸

維持動力

史屈勒 (Lyle E. Schaller) 曾經提出一些驚人的統計數據，他指出一九六〇至一九八〇年間北美的志願人員大量流失，⁹根據他的研究結果，在一九六五至一九八〇年之間，參與政治運動的志願人員人數下跌了50%；專門幫助有需要人士的機構也同樣發現志願人員參與義工的時間大減的情況。相對來說，人們分配在戶外運動、健身課程、專業和技能學會、晚間和周末課程、旅遊、購物消閒、修建居室等方面的時間倒大大上升。似乎大家為了應付日常生活的壓力，花上更多時間去運動、休息和投入不受拘束的消閒活動上，整個趨勢清楚顯示了一點，人們愈來愈關心自我、物質主義掛帥，以及醉心於追求個人事業成就。

這種現象也在教會裏反映出來，信徒愈來愈不願意花時間參與教會事奉，尤其是那些要求高度委身的長期職務和工作。事實上，這種變動更把壓力轉而加在那些願意委身教會的少數人身上，這些人須在同一時間擔當幾份職事，而且要放下職務也愈見困難，縱使只屬短時間的休息也不容易作出安排。此種情況對這些信徒領袖的健康和靈性都帶來損害，致使他們常感到乾枯，失去事奉的動力。

8 Arthur Merrihew Adams, *Effective Leadership for Today's Church* (Philadelphia: Westminster Press, 1978), p. 144.

9 Lyle E. Schaller, "Where Have all the Volunteers Gone?" *The Parish Paper* vol. 12, no. 5 (Nov. 1982), 為奧羅義 (Roy M. Oswald) 與麥澤奇 (Jackie McMakin) 撮錄於 *How to Prevent Lay Leader Burnout* (Washington, DC: The Alban Institute, Inc., 1984), pp. 22-23.

教會領袖需要採取慎重的措施，保護這些義工免於枯竭，幫助他們維持事奉神的動力：

1. **確認義工所領受的呼召和使命。**如前所述，教會有一項任務，就是要幫助信徒透過恩賜的運用，回應神對他們的呼召和託付。信徒領袖如果能夠感受到是神呼召他們擔當某個崗位或事奉，他們就不那麼容易枯竭。教會領袖或義工事奉委員會可設計一些幫助義工確認自己恩賜與呼召的面談、退修和自我認識的活動；即使已經參與教會事奉的人員，要是他們能夠更清楚明白自己領受了特別的呼召，而他們的恩賜又能夠為整間教會帶來獨特的貢獻，他們便會有強大的動力，繼續努力服事。同時，教會也須要教導有關信徒事奉的真理，指出並非只有牧者才可以擔負神的使命，而是每一個基督徒都有自己獨特的使命，而且必須在教會或在社會上把它實踐出來。

2. **持續幫助義工靈命更新。**信徒領袖的靈命光景，與他們在事奉中的堅持力，兩者息息相關；教會需要定期提供特別的機會，好鞏固義工的屬靈生命。好些教會為信徒領袖舉行每季一次的退修活動、提供優良的屬靈書籍或個人自省的默想指引，目的都是要使領袖的屬靈警覺力變得更敏銳，幫助他們常常「住在主裏面」。教會也必須恆切地為他們的領袖警醒禱告，好叫他們脫離那惡者的引誘。彼得捕魚的時候經歷了耶穌的大能，就立刻放下一切，跟從耶穌（路五1-11）；同樣，屬神的人倘要從這世界的憂慮中釋放出來，就需要體會神的大能，他們若經歷過神那份深不可測的恩典，他們就會以感恩的心去服事。一個蒙受聖靈激勵的人，縱使在繁重的工作及各種的限制下，仍會在禱告中領受熱誠，不斷爭取機會事奉。因此教會倘能關心領袖的靈命健康，

便可保護這些領袖免於心灰意冷，在事奉的路上常常火熱，堅定服事主。

3. **表示欣賞與肯定。**奧羅義（Roy M. Oswald）和麥澤奇（Jackie McMakin）進行了一項有關信徒事奉的調查，他們發現有六個根本的因素會導致信徒領袖枯竭：¹⁰令人泄氣的會議；不明確的職務說明；缺乏檢討評核；沒有清楚界定的任期；難於將工作下放；沒有得到讚賞。調查中的一條問題是：「我在教會的工作經常得到稱許或欣賞，尤其是我所尊重的人物對我有這種表示。」對於這題目，只有27.5%的受訪者評為四分或以上（最不屬實的為一分，最屬實的為六分），絕大多數認為是在三分或以下。表示欣賞是十分重要，原因不僅是因為義工需要他人來確認他們的工作成果，更因為這是重視義工的一種表示。不少教會最初都會熱切歡迎那些新來事奉的人員，可是其後卻丟下他們自行掙扎，教會彷彿並不在乎事工進行得怎麼樣。奧羅義和麥澤奇指出：「如果來得出其不意，或者只要不是因循的例行表達，一句衷誠表示欣賞的話將可帶來極大的果效。」¹¹

4. **激勵卸任的信徒領袖。**許多領袖一旦卸任之後，便感到心灰意冷，因為教會似乎頃刻之間便完全把他們忘掉，一切的尊重和肯定頓然消退，他們發覺過去與牧者或其他委員之間的關係，竟因為自己已經不在其位而驟然消逝。有些人會因此而有受傷害的感覺，並且往往會以為他們所珍惜的一段關係原來是那樣虛假

10 Roy M. Oswald and Jackie McMakin, *How to Prevent Lay Leader Burnout* (Washington, DC: The Alban Institute, Inc., 1984) pp. 14-21.

11 出處同前，頁29。

或功利的。有一位履新的牧師來到教會後，發覺過去所有曾擔任執事會主席的，若不是沈寂下來，就是只在教會內擔任一些無足輕重的職事，有些甚至索性離開了教會。教會須要激勵即將卸任的領袖，給予他們適當的肯定，好使他們繼續發揮作用。教會萬萬不能在他們卸任之後，就此讓這些有恩賜又願意委身的領袖失掉，奧羅義和麥澤奇建議教會應為那些即將卸任的領袖進行「離任意見調查約談」(exit interview)，這類約談有助教會了解這些領袖在崗位上經歷過甚麼苦與樂，使教會明白如何將職責重新調整，或是如何為新上任的領袖提供所需的支援。這類約談同時又可令即將卸任的領袖感到支持，叫他們明白教會確實關心他們，重視他們過去的貢獻(有關離任約談的調查題目樣本，請參看附錄4)。

4 具支持作用的義工督導工作

許多教會都沒有設立義工的督導制度，好些領袖認為，既然義工只是志願參與事奉，因此領袖就不該對義工有太多期望；如果領袖要求過高，或要求評核義工的工作表現，這些義工便會感到有很大壓力，以致離開他們的崗位，故此，很多教會認為領袖應該不要多管義工的事奉。其實，督導他們成長卻是聖靈領導的教會管理中不可缺少的工作，因為聖靈確實關注人的成長；得不到督導的義工很可能會覺得教會將工作分配予他們之後，便任由他們自生自滅。義工往往因為缺乏經驗，很容易出錯，然後失去信心；他們需要有人給他們稽核，確保他們走在正確的軌道上，在遇到別人批評和反對的時候，他們需要領袖告訴他們，不要介意：「我們在支持你！」督導是一種支持的表示，是一種給義工

予以肯定的行動，讓他們知道教會重視他們，也關心他們在事奉崗位中所面對的事情。

以成長為重的督導

許多教會對督導和評核都有錯誤的理解，然而，對於工作的改善以及個人的成長，督導是不可或缺的。至於評核，也不一定是針對參與者的錯誤和過失，相反，評核能夠確認工作上的成就，另一方面也可找出「改善的機會」。督導本來不是要給人帶來不必要的壓力，而是要促進人的成長，讓個人的潛能得以發揮得更好，而評核的時候也不應一味着眼於數字成績，義工面對困難時的感受及意見，比數字的估量更為重要。

教會領袖應以切實的方式，表現出他們對義工個人成長的關心。督導的人不管多忙碌，也必須設法定期安排時間與義工溝通。督導員應該常常記念他們，讓那些隸屬他們督導的人「住在自己心裏」，千萬不可以督導的方法和技巧來取代自己對義工細心的記念和代禱。要是督導員能仔細、敬虔地留意神如何透過事奉人員施行祂的作為，再與他們一起探討神要他們事奉的方向，那麼，督導的工作也可以是一種屬靈的導引。

事實上，義工的恩賜不及個人生命素質重要。倘若義工只會操練恩賜，而沒有追求每天「住在主裏面」，謙卑自己，與神同行，他運用恩賜時，驕傲狂妄的罪會蓋過他事奉的果效，同時會挑啟很多紛爭與衝突。督導員同樣要幫助義工檢視個人的生命，培育他們的靈性。

從個人的層面來看，事奉上所碰到的困難，許多時候都是人經歷神實在的機會。督導員倘能在信心上鼓勵義工，在旁陪伴着

他們，便可幫助他們渡過這些難關，義工的信心也就能夠在事奉的過程中成長。還有，督導員更可以在工作完成的時候，把握機會做三件事：第一，為義工安排慶功活動，藉以肯定每名義工的貢獻和恩賜。第二，督導員要幫助義工從屬靈的角度去理解服事過程中的困難，例如，神容許好些組員有病患，好讓一些重要的新義工前來協助，又例如，雖然未能接觸到特定的對象群體，但卻因而激動了整間教會更熱切關注這群體的需要。第三，經過一段時間的合作之後，督導員要帶領組員分享他們在事奉中的體會，也讓他們表達他們在各人身上所留意到的優點和恩賜。

培訓是督導過程中的另一項要務，教會可以從中表達出他們對義工成長的關注。培訓的價值不僅僅在於裝備信徒所需的技能，還可以幫助義工更清楚明白工作上的要求，就如一個在崇拜中負責接待新來賓的接待員，可以在培訓中明白接待不單是崇拜後向來賓收回表格，更需要引領他們參觀教會、事後電話聯絡他們等。毫無疑問，培訓是一種給予義工具體、直接支援的方式。督導員可以先與教會負責的領袖溝通，了解教會對這個事奉崗位有甚麼期望，同時又可與過往負責的義工約見，然後設計適當的課程，讓義工在事奉開始之前或事奉期間接受培訓。督導員又可舉辦正規的培訓課程，或是取消一次例常的服事活動（甚或利用服事工作前的時間），改為邀請一些在有關方面的資深事奉人員或專業人員向義工分享，藉以加強義工的培訓。

工作表現的評核與具教育作用的督導

義工需要在工作表現上得到客觀的回應，如果他們無法對自己所完成的工作有準確的了解，便難以有所進步。「工作表現的

評核」旨在透過有效的步驟，了解實際的工作果效，以及確保所定的目標已經達到。其實評核的工作應該早在招募的初期便開始，一直到最後的檢討，都在不斷進行。督導員應該在初期就要與新來的義工溝通討論，清楚地給予「職務的說明」，並且進行「立約」的工作。督導員可以透過彼此磋商的方式，邀請義工共同釐定確實的目標和責任，以及完成目標所需的時間和所需的行動步驟，這種合作的方式可讓督導員有機會幫助義工了解教會的異象。以及了解他們自己可以怎樣一同促成這異象，所定的時間結束之後，督導員和義工應該一起進行檢討，透過檢討，各人或會發覺有需要改變側重點或目標，同時檢討也可使督導員看到義工是否未得到所需的支持、培訓或肯定。這類有關工作表現的評核，也可由特定的委員會或專責小組進行。

在建立義工方面，「具教育作用的督導」其實比「工作表現的評核」更為重要，這兩方面的工作可由同一位督導員進行，但卻要有不同的焦點和側重點。亞當斯解釋說：「工作表現方面的督導員基本上是要留意機構的任務是否已經完成，而教育方面的督導員則要指出工作表現所出現的問題，藉以使工作人員明白如何評價自己的工作表現，目的在於幫助他們尋求改善。」¹² 教育督導員要與義工一同認真嚴謹地反省在服事中出現的問題，督導員需要幫助義工探討為何會出現這些問題。問題是由外在的環境因素導致，還是由義工個人引起？是由於缺乏溝通，還是因為個人的耽延導致問題出現？督導員表達的時候必須十分謹慎，要讓

¹² Arthur Merrihew Adams, *Effective Leadership for Today's Church* (Philadelphia, PA: Westminster Press, 1978), p. 149.

對方明白他們最關注的，是要幫助義工在事奉上改善自己，而不是針對他們、評論他們。督導員也需親自觀察義工的工作表現，義工對自己的評價有時會因為他們的自我形象而變得不真實，但假如督導員沒法親自觀察義工，便可請義工填寫報告，以促進督導的程序（參看附錄5：「義工事奉報告及評核表」）。

這種協助義工反省問題的督導工作，必須建立在一種愛與肯定的基礎上。督導員要清楚表達他對義工的愛護，無論是藉着贈送一本小書、一張問候卡，讓義工可以在內心肯定督導他的也是愛他的。督導員也要具體地指出義工哪一方面有好的表現，而不是只顧與他談論他的不足之處，這種被接納與被愛的關係對於督導工作將會是事半功倍。

良好的督導員會知道如何把義工的失敗或錯誤扭轉為正面學習經歷，許多義工因為害怕失敗，以致無法在事奉中體現自己的最大潛質，因此教育督導員要幫助義工找出失敗的真正成因，然後引導他們採取相應的行動，以糾正過往的錯誤。最後，督導員要鼓勵義工尋找糾正過錯的機會，重新把工作做好，只要義工最後能把問題解決，督導員便應與他們一同慶祝，並以正確的讚賞態度整理所學習到的教訓。

人力資源之主

教會領袖是神的僕人，負責建立神的子民，使他們能充分發揮神所賦予的恩賜，從而使神的旨意得以在祂的教會中成就。這些屬靈的恩賜完全是從神而來的，因此教會必須祈求神差遣具恩賜的人投入教會事奉。耶穌看到群眾的需要時，發覺他們如同羊沒有牧人一般，祂並沒有立刻計畫如何招募更多人去事奉、如何

動員或推行培訓計畫，祂倒先推動門徒去「求莊稼的主打發工人出去收祂的莊稼」（太九38）。故此，動員教會人力資源的管理工作，絕不可凌駕於祈求神差遣工人的熱切禱告之上。

大衛因怕掃羅而亡命奔逃，雖然人人都知道掃羅憎恨大衛，但仍有成千上萬的大能勇士前來投靠大衛。有一次大衛遇上三十名勇士，他不肯定這些人是否來幫助他，聖經記載：「那時神的靈感動那三十個勇士的首領亞瑪撒，他就說：大衛啊，我們是歸於你的……願你平平安安，願幫助你的也都平安！因為你的神幫助你。」（代上一二18）不是大衛去呼喚人與他一起同工，而是神差遣工人去幫助他。

大衛作王的時候雖然得到指示，知道不能親自為神建殿，但他建殿的心意卻蒙神悅納（撒下七1-17），而大衛也採集了許多材料，羅致了許多巧匠，為聖殿的建造作好準備，大衛說：「我在困難之中為耶和華的殿預備了金子十萬他連得……和一切能做各樣工的巧匠，並有無數的金銀銅鐵。」（代上二二13-15）後來所羅門請推羅王給他另外運來香柏木，並差派一名工匠的領工來處理各種各樣的金工和工藝製作，推羅王也立刻找來一名工藝精湛的巧匠，他「精於雕刻，又能想出各樣的巧工」（代下二14）。大衛與所羅門所得到的人力資源實在太豐富了，我們只能說，惟有神才能把所需的人選差來，進行蒙祂悅納的工作。

神會為那些願意努力管理現有資源的教會加添更多的資源。許多教會把他們的人力資源埋沒，以致將那些有待發揮的傑出人才從教會團契和教會事奉中趕走。另一方面，有些教會卻在人群中間仔細發掘和開拓僅有的人力資源，向神表明他們願意忠心運用所有的，好讓神繼續賜福他們，在他們中間倍增屬靈的恩賜。

主耶穌在恩賜的比喻中教導說：「因為凡有的，還要加給他，叫他有餘；沒有的，連他所有的也要奪過來。」(太二五 29)

團隊精神及 隊工管理



現今愈來愈多教會不再只是由一名牧者單獨牧養信徒，而是由一支多人組成的傳道同工隊伍來共同事奉。今天即使是小型的教會，也會承認兩三名牧者一起同工的好處，然而，教會內的團隊工作需要聖靈裏面得到好的管理，才可以發揮隊工的功效，否則反會對教會的成長造成損害。

首先，聖靈領導的管理工作非常重視工作關係上的和諧，團隊中的每一位成員必須學懂尊重和肯定別人的價值，曉得如何「存敬畏基督的心，彼此順服」(弗五 21)，大家才可擁有和諧的關係。第二，聖靈領導的管理工作強調，不管是個人或整體，均要細察聖靈的引導，故此傳道同工隊伍的領袖須要加強隊員的屬靈觸覺，訓練他們在每天事奉的過程中，留意聆聽聖靈的聲音。隊中的成員倘若清楚知道自己個人的呼召，也明白整支隊工的使命，就必會更多留意自己是要向神負責，因而經常保持警覺，細聽聖靈的引領。第三，在聖靈領導的教會管理中，領袖必須悉心建立一支願意學習和成長的隊工，牧者本身如果沒有成長，教會也就不可能在基督裏有真正的成長。領袖有責任指導隊工成員有效地事奉，隊員的事奉若

產生真實的屬靈果效，負責督導的領袖就須運用他的權柄，向有關的隊員印證，指明那是聖靈透過這隊員施行的工作。因此，教牧團隊內督導的工作不單是工作成效的評估，更是識別及堅固聖靈在個人事奉生命中的工作。這些關於隊工管理的問題，是聖靈領導的教會管理中重要的課題，而本章也將詳細討論這些內容。

1 愉快的團隊工作

差不多所有教會都認同團隊工作的價值，然而，對於隊工成員必然會帶進團隊中的問題，卻少有教會以切實的态度處理。我們不可能邀請一個人加入團隊，卻要他把自己的缺點留在家裏。為要發揮最大的成效，任何人都必須以全人的方式加入團隊中，而這必然會包括他的優點和缺點。在許多情況下，一個人的弱點往往是他長處的反面，隊員的弱點要是得不到大家的接納，他的長處也就可能同時會被扼殺，因此，隊工成員應有所準備，要彼此承擔對方的弱點。別人的接納對個人的成長極其重要，隊工內彼此接納的氣氛將會讓隊員得到很大的鼓勵。

在隊工內倘若一個隊員的弱點因着其他成員的長處而得以彌補，這支隊工就必會有所成長。在互補不足的實踐上，各人大可以專心發掘自己最大的潛質。比方說，一位負責青少年事工的牧者缺乏組織能力，卻能有效地栽培個別的青少年，當他得到另一位牧者協助他組織團契，而他的栽培工作也得到主任多次的肯定，他因而信心大增，在多方面更強地發揮栽培青少年的果效。其後，當他得到更多教會領袖的肯定，他組織的能力也奇妙地逐步加強。許多領袖以為他們的主要職責就是要去除下屬的弱點，麥農路希 (Myron Rush) 反對這種心態：「如果使用過量的時間

和精力去清除弱點，便會使這人的長處因為缺少運用而逐漸萎縮，我不是說不該努力克服弱點，但過度着眼於個人的不足之處，便會大大削弱這人可以貢獻的能力。」¹ 進一步說，領袖應把信徒組成可以互補不足的團隊，要是領袖能集中精力幫助信徒發展他們的長處、興趣和潛質，而不是老看着他們的弱點，他們便會發現信徒和領袖自己都必能發揮更大的果效，並且也會更愉快。

一般來說，教會信眾都有一套公認的價值觀念和行為規範，因此傳道同工隊伍中的眾牧者有時會極之敏感，常常害怕自己的牧養能力和個人表現未能符合教會的期望，因此一位本性不是體貼細緻的牧者，縱有很強的行政才能，也可能因認為牧者必須是溫柔細緻的，便感到自己在每一方面都碌碌無能。我們如果過於顧慮那些常叫自己感到不如人的弱點，個人的自信就無可避免地遭到損害，其他方面的工作表現亦必然受到影響。

相反，倘若整支隊工都能接納各人的弱點，並着眼於各人的長處，這支隊工收到的果效必能超過各人獨自工作所帶來的成效的總和。麥約翰 (John Maxwell) 以一個故事解釋這現象，故事講及美國中西部一個市集舉行了一次馬匹拖拉比賽，當時的冠軍馬匹拉動了負荷 4500 磅的雪橇，而亞軍的馬匹則拉動了 4400 磅的，圍觀的人便開始猜想，如果將兩匹馬拴在一起，牠們到底能夠拉動多重的貨物？兩匹馬分別拉動的重量加起來差不多有 9000 磅，但是他們最後卻發現，兩匹馬拴在一起之後，竟拉動了超過 12000 磅的重量。麥約翰最後說：「人們為着同一目標齊心努力的時候，他們所帶來的影響，不是加添成效——團結能夠倍增他

¹ Myron Rush, *Management: A Biblical Approach* (Wheaton, IL: Victor Books, 1984), p. 51.

們的力量。」²他又引述沃斯咸 (Tom Worsham) 有關雁群的例子，以說明人群團結一起時的美好果效，這個例子值得整篇輯錄下來：

當你看到雁群排成V形、南飛過冬的時候，你大概也很想知道科學家怎樣解釋雁行成陣的現象。根據研究調查，每隻雁拍動翅膀的時候，都會為緊隨後面的一隻雁帶來提升的力量，雁群如果以V形飛行，整群鳥會比一隻單獨飛行的雁多增起碼71%的飛行能耐。

任何一隻雁如果脫離這個陣列，就會頓覺有一種阻止牠單獨飛行的拉力和阻力，因而叫牠迅速歸回大隊之中，充分利用前面一隻雁所造成的提升力。每當在前面帶領的雁隻開始疲乏，牠就會轉至後方，而另一隻雁也會飛向前端，其他成員則在後面叫鳴，好為前面的雁隻打氣，使牠們堅持下去。

最後，如果有雁隻因為病倒或受槍傷而掉隊，另外兩隻雁也就同樣會脫離雁陣，隨着受傷的雁，幫助牠、保護牠，一直伴在旁邊，直至牠可以再次飛行或者死去，然後牠們才自行繼續上路，或是加入另一雁陣，直至追上牠們原屬的大隊伍。³

這一段文字顯示了創造主的智慧和偉大，竟設計出這種天然的支持系統，雁隻本身是不能單獨求生的，而在創造主的奇妙計

2 John C. Maxwell, *Developing the Leaders Around You* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1995), pp. 11-12.

3 Tom Worsham, "Are You a Goose?" *The Arizona Surveyor*, 1992, 為 Maxwell 援引，出處同前，頁 8-9。

畫中，牠們是必須要彼此聯繫和彼此相依，否則便不能得到最圓滿的福氣。這個自然界的定律也可應用於人類社會之中，尤其是在那認識創造主的天父兒女中。

耶穌揀選十二門徒的時候，祂完全了解他們每個人的軟弱，事實上，耶穌確是不時要處理他們之間的吵鬧和爭競（太二〇20-28；約二一20-22）。可是，耶穌卻呼召他們以隊工的方式合作，而使徒行傳也指出，每當他們一同事奉時，他們為神所作的見證也是最有果效的。

2 良好的工作關係

相對於其他所有的隊工管理元素，良好的工作關係是最基本要緊的。在教會管理的過程中，聖靈是否臨在，也同樣取決於工作的關係，因為聖靈是和平的靈。根據統計調查，許多牧者離開同工隊伍，主要都是因為工作關係出了問題；疏離甚或是破裂的關係，會使隊工的管理變得事倍功半，聖靈絕不會在充滿嫉妒、仇恨和紛爭的氣氛之中工作。

使徒雅各把智慧分作兩類，第一類是屬地的、屬情欲的、屬鬼魔的，而另一類智慧則是清潔的，而且是從天上而來的。屬地和屬情欲的智慧充滿嫉妒、紛爭，而且會帶來擾亂和各樣的壞事，然而「從上頭來的智慧，先是清潔，後是和平，溫良柔順，滿有憐憫，多結善果，沒有偏見，沒有假冒」（雅三17）。這節經文所列舉的美德全是與人際關係相關的，而且是屬天智慧的特徵；良好的工作關係能把真正的智慧顯現出來，甚至把聖靈彰顯出來。在新約教會中，有一次當所有門徒同心合意地高聲向神禱告時，聖靈就臨到他們那裏（徒四23-31）。

任何渴望在聖靈的領導和大能中蒙恩的事奉隊伍，都必須以彼此的關係為首要的關注。保羅解釋神已將屬乎聖靈的合一賜給祂的教會，而我們需要做的，就是竭力保守那已經領受的、合而為一的心（弗四3）。聖靈的關注，就是要祂的子民保持合一，因為惟有如此，祂才可以住在他們中間。

我們珍視人與人之間的關係，是因為我們的個人需要在關係中才可以得着滿足；只要我們在關係中體會到個人的滿足，這種經歷就會推動我們留在這段關係中，並讓這些關係繼續成長。人際間的衝突源於自我中心的態度，要是我們利用他人來滿足自己的需要，這段關係一定會受到損害。倘若我們只是一味着眼於自己的需要，沒有理會別人的需要，大家的關係必會產生許多張力。處於同一工作環境中的人，如果是爭取相同的利益，或是彼此的利益有所抵觸，衝突就會出現；例如，機構內追求同一職位的兩個人，往往都有難以彌合的分歧。隊工成員若要維護彼此的關係，就必須恆持關注別人的需要，多於關注自己的需要。

當然，如果每個前來工作的人都只期待着自己的需要得到滿足，大家又怎會積極地滿足他人的需要？隊工成員通常是基於兩種動力，才會去關心別人的需要。第一，因為他們對基督順服，所以能將別人放於首位。主耶穌本有神的位分，但祂卻沒有堅執着這與天父同等的身分，反之，祂放棄自己應有的權利，甘心走上十字架，為所有人成全救恩；祂的滿足感是來自祂對神旨意的順服（「我的食物就是遵行差我來者的旨意，作成祂的工」〔約三34〕），也來自祂因受苦而得的救贖果效（「祂必看見自己勞苦的功效，便心滿意足」〔賽五三11〕）。健全、屬乎靈的人會效法耶穌的榜樣，不藉着關心自己的需要來得着滿足，而是藉着順服基

督，甚至捨棄自己的性命來得着在主裏真正的滿足。

第二，這些人能夠先去關心別人的需要，是因為他們相信在關懷別人的過程中，他們自己的需要也會得到神的關注，正如箴言所言：「好施捨的，必得豐裕；滋潤人的，必得滋潤。」（箴一一25）如果整隊人都順從聖靈，遵行這原則，彼此的需要也必可以得着滿足。當然，我們不能保證所有隊員都能經常先去關心別人，因此基督徒領袖和管理層必須設法在團隊中培養一種風氣，叫各人有意識地關懷別人的需要，並且鼓勵大家繼續信靠神對自己的慈愛，儘管其他人不一定作出相同的回應。

3 隊員四方面的需要

麥農路希指出隊員會將四方面的需要帶進團隊中。⁴第一方面的需要，是希望運用個人的技能與恩賜，以協助推行團隊的工作。第二方面，是需要其他隊員的接納。第三方面的需要，是希望為一些與自己個人目標相配合的團隊目標而努力。最後的需要，是要在團隊中為某些外界自己認同的人物或群體作代表。我們或可再多加一項重要的需要——就是隊員之間可以彼此支持。

關於第一方面的需要，隊員會衡量自己「在促成某項重大任務時個人貢獻的價值與重要性」，藉此來建立自我的形象，他們需要有人前來肯定自己，表示他們特有的恩賜和才能已經發揮，並且有分促成整支隊工的任務。要是隊員覺得自己的最大恩賜沒有體現出來，或是他們所做的工作對隊工的目標沒有多大價值，

⁴ Myron Rush, *Management: A Biblical Approach* (Wheaton, IL: Victor Books, 1984), pp. 53-57.

他們很快就會離開這支隊伍。隊工之中好些崗位看起來的確好像不及其他人的職分重要，但如果這些崗位得到足夠的肯定，隊員也會甘心樂意地繼續事奉的。其實，這些崗位的人員可能比其他人更值得受尊重，因為「身上肢體人以為軟弱的，更是不可少的。身上肢體，我們看為不體面的，越發給它加上體面；不俊美的，越發得着俊美」（林前一二22-23）。隊工領袖除非真的認為每名隊員都是整個身體的一部分，才能夠為他們給予恰如其分的確認，才能夠按着神的角度去看他們，以他們為寶貴的肢體，給他們真誠的肯定。

至於希望被其他隊員接納的需要，隊工領袖在這方面擔當着舉足輕重的角色。隊員需要確保其他隊員肯定自己的存在、意見和貢獻；相反，如果領袖公然漠視某一名隊員，表現出一種排斥這隊員的「榜樣」，其他隊員也就同樣不會尊重這位同僚。

假如隊員在自己個人目標方面的需要備受忽略，那麼，即使他們的恩賜與能力得到充分發揮，他們也不會感到滿足的。比方說，有一名隊員剛誕下孩子，她感到須要付出足夠的優質時間去陪伴她的初生孩子，在這情況下，她會希望其他隊員也能認同她這種需要，因此，只要她的要求跟隊工的目標沒有抵觸，隊員就須照顧她這種需要。另一方面，倘若一位隊員長久對直接傳福音有深切的負擔，而他在團隊中的職責，完全沒有給予他這方面發揮的機會，甚或團隊本身沒有積極傳福音的目標，這位隊員也會因為個人事奉目標與團契目標不符而萌去意。

至於隊員代表外界某些人物或群體的這一種需要，是真實地存在於每一支隊工內。每名隊員不管是自覺或不自覺，也都是在隊中代表着自己的朋友或朋輩群體，而隊員在自己原屬的群體中

看到的價值觀和想法，也就成為他的參考準則。例如，當教會推行一項關乎全教會事工發展的政策的時候，負責青少年事工的牧者自然會想到該政策將對青少年信徒會構成甚麼影響，並會希望其他人關注他的顧慮。如果團隊所作的決策和行動能夠顧及有關隊員所代表的群體的價值觀和想法，該隊員就會覺得自己在隊工中的價值和貢獻受到肯定。

此外，隊中每一位隊員還有一種深切的需要，那就是希望具體地得到支持和感到被支持。任何人都需要他人的鼓勵、正面的肯定或挑戰，或是在沮喪的時候有人來攙扶一下；所有隊員都需要有機會與人分享、談論自己的經驗與憂慮，以及一同為此禱告。在互相扶持的氣氛下分享、談論，必能使整支隊工變得更加團結一致，並能為各隊員帶來能力、支持，以及向前邁進的勇氣。

教會內的傳道同工隊伍相聚的時候，不可只是討論事務，大家也應該不時放下職務（尤其在一些遠離日常工作環境的地方），一起開懷暢談和分享自己的經歷。縱或團隊不一定經常有機會一起團契分享，但倘若隊員內心知道他在出現難處時，是可以隨時尋得支援的，他便可以安心放膽地面對事奉上的挑戰。

范蘇珊（Suzanne Farnham）及其他合著者解釋，最重要的支持元素是「細心留意」，隊員應要學習以體貼和代禱的態度體察其他隊員的處境和需要，如此才會自然流露出一種真誠的支持。這種原則需要在靈性、心理、身體三方面不斷操練：「靈性的操練包括禱告、研經和自我省察；心理的操練則是學習去肯定和了解其他隊員在事奉中所反映的性格面貌；身體的操練包括各種可行的行動，例如擁抱一下以示鼓勵，或是幫助一些身為父母

的隊員照顧孩子，好讓這些隊員完成他當時的任務。」⁵ 在基督徒的隊工之中，隊員間的關係固然是包括工作關係，卻也應超越工作上的關係。使徒保羅和其他同工的關係中，最明顯的特徵就是那份溫柔親切、家人一般的愛和忠誠。例如，他會為提摩太的病患而深感難過，彷彿是他自己親受其苦一樣，所以當神治愈了提摩太之後，保羅便說：「神憐恤他，不但憐恤他，也憐恤我，免得我憂上加憂。」（腓二 27）另外，羅馬書第十六章記載了保羅向全體同工所作的問候，也充分流露了一份深厚的手足之情。

4 天職的呼召

新約教會有一點令人讚歎的，就是十二使徒雖然背景迥異，但彼此卻能合作得水乳交融，其中最合理的解釋，是因為他們同感神的呼召，引領他們一起承擔使命，以至他們能夠克服彼此相異之處。他們每個人都經歷過耶穌親自的呼召，也知道各人都有一個共同的呼召。當他們決定要選立另一個人來代替猶大時，是因為他們全都相信需要有一個新人來與他們共同完成受託的使命：「必須從那常與我們作伴的人中立一位與我們同作耶穌復活的見證。」（徒一 22 下）這支十二人的隊工並非被迫走在一起，而是因着一個內在的呼召和共同的異象把他們連在一起的，這也就是隊工得着聖靈領導的重要先決條件。

如果隊工的焦點不是放在大家的共同使命上，而是集中於各自的恩賜與能力上，就很容易出現隊員間彼此爭競的情況。天職

5 Suzanne G. Farnham, Joseph P. Gill, R. Taylor McLean and Susan M. Ward, *Listening Hearts* (Harrisburg, PA: Morehouse, 1991), p. 66.

有別於職業，「天職」的英文 vocation 源自拉丁文 *vocare*，其中意思是「呼召」，神呼召我們一起進入神國的群體中，成為祂的子民，祂呼召個別的子民，也呼召整個群體去實踐祂的使命。所謂天職，就是我們個人的人生方向，也即是把基督徒招聚一起共同承擔使命的神聖呼喚。屬世的社會是根據我們的成就和功績來衡量我們的價值，於是職業、地位也就成了我們的身分象徵，每個人千方百計的在事業上要冒出頭來，目的也是為了證明自己比別人優勝，比別人有價值。盧雲及一些作者指出這是個陷阱：

在一個如此看重成就的世界裏，我們往往會因為只關心自己的事業而愈來愈對自己的天職充耳不聞，如果我們誤以為事業是最重要的，我們就無法再聽見那呼召我們眾人同負一轡的聲音，我們內心會充塞着自己的大計、企畫、推廣工作，以致排斥一切阻礙我們追尋個人目標的人。⁶

我們須要不斷將焦點重新調向自己的屬靈天職，好叫我們能夠擺脫職業本身所帶來的危機，使我們專注於神對我們的屬天計畫。固然，事業不一定是與天職對立的，有時我們的事業可以是回應天職過程中的一個人生階段，不過，我們卻不能純為事業的緣故而建立事業。我們須要恆常檢討自己的事業是否仍能協助我們履行天職，還是叫我們逐漸遠離天職，每當我們容讓事業凌駕自己的天職，我們就陷入與他人競爭長短的血氣危機之中。盧雲進一步解釋道：「一份與天職分割的事業必會帶來兩不相容的情況，但一份配合天職的事業，卻能具體地幫助我們將自己特有的

6 Henri J. M. Nouwen, Donald P. McNeil and Douglas A. Morrison, *Compassion: A Reflection on Christian Life* (New York: Doubleday, 1966), p. 83.

才能運用於身旁的群體。」⁷ 傳道同工隊伍中的牧者有時也會視自己的事奉為一份事業，不自覺地將天職的事奉轉變為個人要追求發展的專業。比方說，有些牧者會千方百計爭取機會到一些大型聚會中講道，藉此建立自己的「屬靈權威地位」，有些牧者則夙夜匪懈地工作，把事工推展得有聲有色，但動機卻是要顯示自己比其他牧者優勝。將事奉天職降格為一份純粹的事業，必然會將隊工的團結和諧破壞淨盡，牧者之間的不同遂引發彼此間的爭競，而不是為整個組織帶來更強大、更豐富的潛在動力。

相對而言，倘若各人都是定睛於神對整個隊工的呼召，就必能體會到：別人的恩賜也就是全體的恩賜。故此，隊員便可以支持其他成員運用和發展他們的恩賜，同時也會將自己的恩賜視為屬於整個群體的恩賜。一間教會的主任牧師的個人講道恩賜並不強，其後他發現隊工中的一位牧者有明顯講道的潛力，便安排他多負責講道，並且公開感謝神賜給教會一位善於講道的牧者，而自己也轉而集中在教會其他的領導工作。

哥林多的信徒多好爭競，所以保羅提醒他們不要拿「人」來誇口。保羅反對以人作為比較，他倒宣告一個偉大的真理，以解釋在基督裏的一種屬靈擁有權：「所以無論誰，都不可拿人誇口，因為萬有全是你們的。或保羅，或亞波羅，或磯法，或世界，或生，或死，或現今的事，或將來的事，全是你們的；並且你們是屬基督的，基督又是屬神的。」（林前三 21-23）如果大家都清楚明白自己所擁有的一切，以及基督所賜的豐厚恩典——包括基督徒群體之中最出色的品質和恩賜——都是歸屬於基督的，

7 出處同前。

基督徒的隊工成員就不會有嫉妒和驕傲，而大家也會明白自己能夠成功，不是因為他們本領過人，而是出於神對他們和整支隊工所託付的天職和恩惠。

在靈裏彼此負責

一個人如果認為他的天職只屬個人所擁有，他就可能會陷入妄自尊大的屬靈試探中，以為自己可以獨自向神負責，因而毋須要向任何人負責。另外也有領袖誤以為自己既然對隊工的使命了解得無比清楚，所以其他隊員向領袖負責，也就相當於向神負責般。基督徒工作人員如果明白自己是因為神的呼召而進入所屬的隊工之中，並且將自己的天職視為整支隊工天職的一部分，他們就絕不可以否認自己須要向其他隊員負責，尤其是屬靈層面上的責任。隊工成員不但要為自己所作的事負責，更要為自己處理工作時個人的屬靈景況負責；隊員如果失去服事神的熱誠，或是禱告的生活出了問題，又或是失去了事奉的異象，就得將這景況告知他須要交代的人，並且以適當的方法向他們尋求協助。

基督徒工作人員屬靈生命的衰落，往往是在不知不覺的情況下出現的，旁人或許不容易察覺出他們在逐漸倒退，縱使察覺有問題存在，也未必有勇氣去接觸當事人。范蘇珊及其他合著的作者曾論及這種情況，他們說：「在信仰群體中，要是缺乏親密的關係和持久的支持小組，大家是很難彼此負責的。」⁸ 全職的基督徒同工得設法建立這種責任制，積極邀請其他隊員了解自己的

8 Suzanne G. Farnham, Joseph P. Gill, R. Taylor McLean and Susan M. Ward, *Listening Hearts* (Harrisburg, PA: Morehouse, 1991), p. 72.

屬靈光景。這裏所說的彼此負責，其實是指尋求隊工群體的支持，雖然大家明白可以向其他知己朋友取得情緒上的支持，但是惟有那些天天與自己一起共事、能夠具體了解自己情況、親身看到自己表現的人，才可以提供適時和具體的勸勉；一個隊員能否至終履行天職，這些勸勉是至關要緊的。

這種在靈裏彼此負責的關係，對各隊工成員能否持守自己和整支隊工的呼召非常重要。每名隊員都須要盡所能了解其他成員的天職，並且協助他們去履行；隊員在肯定得到其他同工的屬靈支持後，方會敢於公開向整個所服事的群體負責。換言之，基督徒的天職永不會在孤立或封閉的景況中成全的，而是須要在接受他人支持，以及支持他人履行天職的過程中成全自己的天職。

隊工中的領袖須要在神面前承擔督導員的責任，不單要留意所訂目標是否可以落實，更重要的是為隊員「時刻警醒」，作個「將來交帳的人」（來一三17上）。他們必須為着大家屬靈生命的好處，時刻警醒謹守，而隊中的成員也應盡上自己的責任，順服領袖，在靈裏向他們負責，使他們交帳的時候「有快樂，不至憂愁；若憂愁就與你們無益了」（來一三17下）。

5 群體辨識與事務會議

不少人以為認識神的旨意是屬於個人的事，歷世歷代的基督徒也都只是這樣問道：「我怎樣才能明白神的旨意？」過分強調自我，是導致教會缺少操練集體尋求神旨意的原因。這種情況使教會愈來愈難於建立聖靈領導的隊工管理。信徒通常都是仗賴教會一般慣常的會議程序為教會作各等的決定，並且以為由此而得的決議就必然是神的旨意，他們當中縱使有人不贊同其中的決

定，也得無可奈何地接受。有時個別隊工成員為了取得自己想望的結果，便四處進行游說或拉攏，可是，如果決定是以這種方式達至，必不能取得整支隊工的一致認同，部分隊員甚至會不肯執行有關決定。如何讓隊工可以集體地明白神對整體的旨意而不至於被會議程序操控，是屬靈群體今天要逼切探討的問題。

奧羅義（Roy M. Oswald）和麥澤奇（Jackie McMakin）在他們的著作《如何防止信徒領袖枯竭》（*How to Prevent Lay Leaders Burnout*）中指出，一項調查研究顯示，在導致信徒領袖枯竭的六個根本原因之中，排行最高的，是「令人氣餒的會議」。問卷中有一條問題問道：「我對堂區會議的議決常感到很氣餒。」受訪者之中有57.9%填答「是」，只有9.8%填答「非」，其中一名受訪領袖更對他的事奉經歷有這樣的感受：「75%的時間都是白費的。我覺得自己既然已經承諾，就不得不出席會議，儘管他們花費三小時的時間來處理四十五分鐘的工作」。⁹這兩位作者進一步強調說，導致義工枯竭的，不一定是勞累的工作，而是因為工作徒勞無功和白費心機所帶來的挫折感，而缺乏組織和準備不足的會議往往是造成這類挫折感的根源。

大多數研究員和從業員都指出，有效的事務會議必須具備以下的特徵：（1）會議開宗明義，一開始就清楚解釋會議的目的；（2）所有報告都應編印出來，在會議之前先發給各與會者，大家不應在開會的時候閱讀報告，而只應就着報告發出簡短的提問和進行解釋；（3）每項議程都應寫上「僅供參考」、「僅

9 Roy M. Oswald and Jackie McMakin, *How to Prevent Lay Leaders Burnout* (Washington, D.C.: The Alban Institute, 1984), p. 14.

供討論」或「有待議決」等註腳，而與會者必須在開會之前已經審閱各項議程；（4）因為資料未齊備而不宜討論的議程應留待下一次會議商討；（5）簡單的項目應安排在會議開始和結束的時候討論，利用早段所得的效果幫助大家儘快取得動力和鼓勵，然後才進入會議中段，着手處理較複雜的項目。

一切能促進會議成效的技巧固然是重要，可是，基督徒群體在考慮這些因素以先，更要明白會議的最要緊工作是尋求神在他們身上的旨意。他們最首要的目的，不是收集大家的意見和投票議決；大家聚在一起，是要以誠懇的態度認定神最高的主權，並且細察在那些重要的決定上祂的旨意是甚麼。他們最大的需要，是一種**共有的渴求**——渴求明白神對他們這個群體有甚麼指示。

在辨識神旨意的過程中，我們須要從各種喧鬧的聲音中分辨神的聲音，因為屬世界的意見、驕傲所帶來的欲望、爭競的心，以及眾多屬血氣的聲音，都會與聖靈的聲音混在一起，有時我們會誤將自己的聲音、至親好友所發的聲音，或是由憂慮和恐懼造成的聲音看為神的聲音。《聆聽的心》(Grounded in God: Listening Hearts Discernment for Group Deliberations)的幾位作者說：「所謂辨識(discernment)，原是一種禱告的模式，我們在其中需要將自己全然向聖靈敞開，讓祂動工。祂要我們放下過去已有的舊觀念，接納新的可能性，並且準備隨時以新的角度去看事物……從而使我們投入神的陣線之中。」¹⁰

因此，當大家開始共同辨識神旨意的時候，必須先將自己調

10 Suzanne G. Farnham, Stephanie A. Hull and R. Taylor McLean, *Grounded in God: Listening Hearts Discernment for Group Deliberations* (Harrisburg, PA: Morehouse, 1996), p. 7.

校進入神裏面，着意地向神敞開自己，讓聖靈住在大家中間，各人必須相信主耶穌必會主動帶領那些等候祂的人，大家須有所準備，盡自己所能夠理解的能力，以耶穌的心去思想問題。大家必須全人投入，在整個會議過程中使用理性的分析和思考，也運用屬靈和感情的觸覺，好叫自己整個人貼近耶穌的心思。換言之，各成員必須以自己和耶穌的關係作為最首要的關注，要做到這一點，大家不僅僅是出席會議，還要每天委身，鞏固和更新自己與耶穌的關係。

我們若是留意到基督在會議中的臨在，就必會開啟自己的心，隨時準備謙卑恭聽。開始會議之前，主席應該先和大家撥出一段安靜的時間，好使思想與心情都平靜下來，大家心裏可能還纏結着生活上所遭遇到的事情，或是憂慮着會議之後將要面對的挑戰，這一刻的安靜可以幫助大家取得內心所需要的寧靜，從而更能夠清楚聽到神的聲音。有些人可能不習慣在人群之中安靜，他們的心或許需要較長的時間才能真正平靜下來，學習共同辨識神的旨意。對這些人來說，最有效的方法就是每天進行安靜的操練：「我們倘若能夠在生活的各方面培養聆聽的習慣，日常生活與進行會議便會愈來愈協調一致，二者都是在事奉神，也可以在互相確立中建立更完全屬神的生命。」¹¹假如各人私下從來不曾嘗試過聆聽神，那麼大家相聚在一起的時候就絕不可能會一同聽到神的聲音。各人倘能在自己的生活中常常操練，大家一起聆聽神的能力就必會變得愈來愈敏銳，而群體辨識的能力提高，個人明白神旨意的能力也會加強。故此，大家共同辨察神旨意的時

11 出處同前，頁14。

候，其實也促進了個人靈命的成長。

學習以自己的心靈聆聽神

我們需要透過時間和經驗來學習辨認神的聲音，正如幼小的嬰孩藉着經驗來辨認父母的聲音，又如成年人需要經過多次的交往談話，才會在電話中辨認出是朋友的聲音。基督徒以誠實尋求聖靈引導的態度，再加上多次「聆聽」神的經驗，逐漸可以分辨聖靈那種不能憑耳朵聽得見的聲音。

在學習的過程中，別人的幫助將能大大加強我們在這方面的成長，威勒 (Dallas Willard) 在他的著作《尋求引領》(In Search of Guidance) 中論及這種關於聆聽神的潛在力量：「如果有一些曾親身經驗聆聽屬天『聲音』的人前來幫助，而我們又能夠開放自己，立志學習，盡上自己的責任，那我們就必可逐漸認得神的聲音，而不會有太大的困難。」¹² 我們辨認神聲音的時候或會出錯，有時我們或許最後發現原來錯認了祂的聲音，不過，只要我們留心、謙卑地去檢討，這些經驗必能幫助我們學會在下一次更靈敏地辨認祂。

箴言二十章二十七節說：「人的靈是耶和華的燈，鑒察人的心腹。」威勒認為這節經文是指神選擇運用人的靈（人的靈早在我們自己的思想與感情中呈現出來），使之成為「神向我們說話時主觀上的主要媒介 (primary subjective mode)」。¹³ 而保羅也指出：「除了在人裏面的靈；誰能知道人的事呢？」(林前二 11

¹² Dallas Willard, In Search of Guidance: Developing a Conversational Relationship With God (New York: HarperCollins Publishers, 1993), p. 181.

¹³ 出處同前，頁 102。

上，《新譯本》) 人的靈就是自我了解的中樞，故此神也就透過我們的靈來啟迪我們，縱使我們的思想可能已經敗壞，對神的引領已經麻木，但祂的恩典卻能挑旺我們的靈和思想裏面的餘燼，使之再次燃燒起來，幫助我們明白祂的旨意，因此威勒總結說：「神很明確的是進入或透過**我們的**思想、知覺和經驗與我們接觸，祂也**惟有**藉着這些元素來影響我們的意識生活，因為這些元素就是我們的生命本質。」¹⁴

這套觀念對我們學習聆聽神的聲音極其重要，我們不一定因為要為聆聽神的聲音而關掉自己的思維，相反，我們倒應該以謙恭虔敬的態度留意自己的思想，嘗試透過神賜給我們的思維去認識祂的意念。在共同細察神旨意的過程中，我們也可藉着細聽別人的想法來聆聽神，我們既要細聽個別成員的聲音，也須細聽整個「群體的聲音」，如果整個群體是因着神的名而聚集，並且是懷着謙恭傾聽的心靈，神是會透過這群體說話的。我們探求群體聲音的時候，要向自己提出幾個問題：是否有甚麼事情還沒說出來？是否有人未有機會發言？整個群體真的都在尋求神的旨意嗎？大家是否感到神臨到我們中間？（參看附錄 6 的實用指引，以了解如何在會議中細察神的聲音。）

為使大家在會議中都保持謙恭敬聽的態度，主席可考慮加入集體敬拜的程序，按需要在會議進行中安排禱告、讀經、唱詩和安靜等項目，這些做法可幫助大家在進行會議的時候重新將焦點集中於聆聽神的聲音。如果會議太多議程，就會使時間變得緊迫，叫人無法悉心傾聽，主席必須以務實的態度編訂會議計畫，

¹⁴ 出處同前，頁 104。

將一些較次要的議程交由有關的執行人員自行決定。

聖靈引領的標記

在辨察神旨意的會議中，我們可以祈求神的引領，但是卻毋須抹煞人的判斷。雖然聖靈不會受制於任何啟示的形式，但我們可循以下三方面尋求神的旨意，一般情況我們可從其中一方面得到引領。

第一，我們可藉着認真研讀與尋求神話語而得着引領。第二，聖靈會以各種方式在我們心裏運行，向我們啟示祂的指引。最後，各方面的客觀環境因素循着類似的方向互相印證，從而叫我們看到清晰的指引。

在會議中辨察神旨意的時候，翻看相關的經文，或是討論最近發生的事情對要決定的問題的意義，以尋求亮光，都是合宜的。出席會議的人一方面可以理智地分析眼前的處境，另一方面也可以分享他們怎樣感受到聖靈在他們自己和群體中間運行引導。

《聆聽的心》的眾作者講解聖靈引領的標記時指出，除了感受到一份平安、喜樂和一陣湧現的幹勁之外，還會出現兩個很重要的標記，那就是持續浮現和不謀而合（persistence and convergence）的現象。所謂持續浮現，就是「如果同一個信息在不同的地方，以不同的方式不斷的在群體中出現，那可能表示神正在說話」。至於不謀而合，就是「群體在一段時間內分別思考着和進行着不同的事情，而這些事情表面上看來是互不關連的，但卻突然間可以併合一起，並且產生一個合理的解釋。又或是群體中的各樣資源竟然不尋常地配合在一起，因而回應了某些

需要」。¹⁵要是我們看到一些信息多次出現，或是看到一些事件同時發生，以至帶出一個清楚的信息，在這種情況下，各人就能輕易地取得共識，並且也會共同地被一種熱切燃點起來。

6 帶來果效與成長的督導工作

隊工能否帶來果效，很大程度是取決於督導的工作。以傳道同工隊伍為例，許多人常以為牧者既然滿有恩賜，又與神那麼親近，所以他們不會需要太多的督導，有些人甚至認為督導的工作只會阻礙聖靈的工作。一些資深牧者和教會或會接納這種假設，他們誤將不負責任視為信任，表示自己因為信任下屬，所以便任由他們在事奉中自由發展；在這種情況下，傳道同工反而會因為對自己的表現沒有把握，而無法在事奉中建立信心和安全感。

假若隊工領袖願意運用他的屬靈權柄，並且擔起他的屬靈責任，引導同工邁向成熟和忠心事奉，那麼督導的工作便能成為聖靈使用的工具。保羅在提多書之中也運用了這種督導的角色，對提多的事奉給予各方面的鼓勵和提醒，¹⁶保羅將提多留在革哩底，並囑咐他「將那沒有辦完的事都辦整齊了，又……在各城設立長老」（多一5）。保羅是一名督導的人，他很關注教會組織上的秩序，所以吩咐提多確立教會領袖的崗位，以堅固革哩底的教

15 Suzanne G. Farnham, Stephanie A. Hull and R. Taylor McLean, *Grounded in God: Listening Hearts Discernment for Group Deliberations* (Harrisburg, PA: Morehouse, 1996), pp. 28-29.

16 這個聖經概念取自約莎朗 (Sharon G. Johnson) 的《督導的意義》(The Meaning of Supervision)，該文章收錄於柏克利 (James D. Berkley) 等人的《管理及行政領導手冊》(Leadership Handbook of Management and Administration) (Grand Rapids: Baker Books, 1994), 頁 205-213。

會。保羅在「教牧書信」中清楚列舉了這些屬靈領袖所需要的素質，並一再叮囑提多務必留意這些要求。

除此之外，保羅又吩咐提多處理那些「不服約束」的人，提多必須「嚴嚴的責備他們，使他們在真道上純全無疵」（多一13下），因為他們「將不該教導的教導人，敗壞人的全家」（多一11下）。督導的人必須設法採取所需要的行動，糾正那些錯誤的教導，以防止全教會被錯誤引導。他們也須要提醒負責的同工，在教會內遇到困難的時候，要有效、勇敢地執行職務。保羅又進一步要求提多，說：「你所講的總要合乎那純正的道理。」（多二1）督導的人應該要求同工盡全力忠於職守，尤其是傳講神話語的事奉，因此保羅鼓勵提多將具權威的道理教導眾人：「用各等權柄責備人；不可叫人輕看你。」（多二15）

所謂督導，也即是授予權柄，提多的權柄是以神的話語為依據，所以他可以剛強地面對挑戰和敵擋，督導員要鼓勵同工剛強起來，在事奉中運用適當的權柄。最後，保羅勸告提多「要遠避無知的辯論和家譜的空談，以及紛爭，並因律法而起的爭競，因為這都是虛妄無益的」（多三9），並且「不聽猶太人荒渺的言語」（多一14）；所以作為督導員的，須囑咐同工務實工作，不可糾纏在一些無關宏旨的紛爭之中，他們不應將時間浪費在沒有成效的活動上。

個人化的督導工作

隊員所需的督導方式因人而異，對於具足夠自信的隊員，毋須經常查問他們，否則會令他們感到督導員不信任他們；然而，缺乏自信的人卻不時須要關注和肯定，倘若任由他們自由發揮，

他們就會以為自己被忽略或不受關注。有些人須要鄭重提醒，才會明白急須糾正錯誤，另一些人則會因為督導員的輕微提示，就帶着沈重的罪咎感，趕忙把問題糾正。

肯布蘭查（Ken Blanchard）在他的著作《領導及一分鐘經理人》（*Leadership and the One Minute Manager*）中套用「處境領導」（situational leadership）的概念，¹⁷處境領導取決於員工的能力和信心的強弱，督導者按着員工的情況而給予不同的領導。肯布蘭查將領導作風分為四種——指示（direction）、指導（coaching）、支援（support）和授權（delegation），這些作風是因應個別隊員的成熟程度和所須要的領導而運用的。寇善思（Don Cousins）則以「個人化的領導」（personalized leadership）來形容這個概念，¹⁸他表示，這個用詞可以幫助督導者留心，他們所領導的是一群人，而不只是一些處境。

指示（direction）就是向新來的人提供直接和詳細清楚的命令，這些人可能從來沒有處理過手上的工作，督導員向他們提供指示，其實就相當於透過他們來進行事工。而指導（coaching）則是給予那些工作能力已進入較成熟階段的同工，他們能夠將一些良好的主意提供予督導員，而督導員再加入自己的意見，然後彼此一同聯手事奉，督導者須要準確了解同工所進行的工作，並要密切關注，給予肯定或加強某方面的指示，好讓他們糾正錯誤和學會正確行事。

17 Ken Blanchard and Z. Drea, *Leadership and the One Minute Manager* (New York: Morrow Publisher, 1985).

18 Don Cousins, "Managing Staff", in *Leadership Handbook of Management and Administration*, edited by James D. Berkley (Grand Rapids: Baker Books, 1994), pp. 243-252.

至於支援 (support)，通常是給予那些已投入事奉兩至三年的同工，這類同工有能力自訂工作計畫，然後與督導員共同商議，而督導員最主要的作用是給予情緒上的支持、鼓勵和肯定。在這階段的同工須要明白一點，在他們繼續前進和推展工作的時候，他們背後是有支持的，督導員在過程中仍須幫助他們修正方向和提供意見，並且要不斷了解他們的進展。最後的階段是授權 (delegation)，督導員把事工交託同工時，也須要同時把權柄和決定權授予他們，讓他們完成受託付的責任。在過程中，他們仍須繼續向督導員報告，督導員雖然把權力授予同工，但並不表示就可因此撤下他們，督導員仍須領導他們，對他們本人和他們的工作給予支持，並且遇到有需要的時候就立刻提供援助。

督導員要有屬靈和心理上的洞察力，以便衡量哪一類型的領導方式最適合某位隊員。一般來說，同工需要三年的時間才能達至成熟，才可承接督導員授予的權柄，因此，隊員必須與督導員一起商討，他應該接受哪種督導的方式，在取得共識之後，就要作出相應的督導安排。有一點須要留意的，許多同工都傾向高估自己的工作能力，誤以為自己已經進入較成熟的階段，因此督導員須要以實事求是的態度來進行評估。

不斷學習的隊工

督導員有責任在隊工內建立一種不斷學習的氣氛。同工會議的主要作用應該是為了培訓同工，好些教會將同工會議的一半時間用來進行各類培訓。教會可邀請有專長的外來講員在同工會議上講授，或是安排專題討論、書本研習等；也可邀請隊工內對某課題有專門認識或豐富經驗的同工與大家分享。看重培訓的傳道

同工隊伍，相較於一些只側重事務的同工隊，反而為教會帶來更大的幫助，領袖應該以身作則，刺激同工們不斷學習，不管多麼繁忙，也要抽取時間自強不息，勤學不倦；並且建立一種願意學習新事物的共同態度、勇於嘗試和接納新的處事方法、樂於從錯誤中學習的意願和能力。一個願意不斷學習的督導員會在督導的過程中強調「雙向學習」，他們與同工一起學習，如何在變化多端的處境中，並且按着各人的不同性格，學習以更有效的方式支持他們。事實上，那些能夠預先估計到教會未來會有的機會與危機的領袖，往往都會較熱衷於學習新事物和追求更深的靈命成長，以準備回應將來的契機。

交通與禱告的會議

單是在工作的環境裏面，同工隊伍是難以發展真正的關係的。他們須要彼此分享，一起交談、玩樂，彼此才可建立真正的情誼與認識。有些教會利用大部分同工會議的時間來交通分享，有些教會則定期在各人的家中舉行分享會，期間同工可說出自己在事奉中的體會與經歷、喜樂與恐懼、與信徒相處時的困擾與滿足，也可以談到個人的家庭生活、健康、未來動態等；大家也可偶然安排戶外活動，讓整支同工隊一起遊玩。有一名領袖有一次帶同他的同工參加一個類似軍訓營的障礙訓練課程，他們在其中必須同心協力才可克服一切困難，這項活動雖然費時，卻大大提高了整體的團隊精神，最後整間教會都因此而受益。

對於人數多的傳道同工隊伍，領袖可將同工隊細分為三至四個小組，並鼓勵各小組定期共晉午餐，以及在同工會議開始之前，給他們機會作一些簡單的分享。有些領袖會每年為同工安排

退修會，這類活動可提供美好的機會，讓同工之間建立關係，也讓他們可以很自然的彼此相交。領袖在關心同工關係的過程中，會真實地向他們證明一點：他們不單關心同工們的工作能力和表現，更珍視他們是一個一個屬神的人。

總論

靈命成長與教會管理的實踐



在一切管理的恩賜與技巧之外，個人屬靈生命仍是最重要的基礎。領導教會的人要不斷檢視個人靈命的成長，並且在一切事工發展的過程中，培植個人誠實愛神、愛人並信靠、順服神的內在生命。

1 保存個人謙卑與純全的生命

好的教會管理在乎有好的屬靈領袖，而好領袖在乎個人內在素質。「先求祂的國和祂的義」不單是神的旨意及主權實現在我們當中，也是讓公義、仁愛、和平彰顯在我們個人的生命中。講道者要同時「謹慎自己和自己的教訓」（提前四 16），而治理者也要同時謹慎自己內在生命的狀況和自己手所作的工。

教會中的屬靈領袖，多會受到信徒的尊重，而領袖領導的地位愈牢固，便愈少人敢向他們提出勸告，這些領袖便會落入一個沒有人守望的危險處境。因此，有領袖經歷過這些情況後便說：「倘若我受尊重到一個地步，縱使我犯錯也沒有人敢勸告我，我便在極大的危險中。（If I am so respected that no one dare to confront me when I am wrong, I am in serious danger.）」謙卑的

領袖體會到人的軟弱，知道最偉大的領袖也有個人的弱點，也會在人生某階段有軟弱的時候，因此會賦權予常接近他的同工、弟兄姊妹，要求他們在觀察到他個人生命中的一些問題時，可以不諱言地勸告他。

雖有同工誠實的勸告，領袖個人的自省能力也絕不可以輕忽，必須較別人更敏銳。受歡迎的領袖牧者，會在不知不覺中把自己「交給群眾」。為要保持受歡迎的程度，領袖在享受擁戴之餘，往往容易被群眾的期望、喜好所控制，變得不能順服基督。當主耶穌在事奉的初期行了神蹟，許多人因此信了祂的名，但主並不因此倚重群眾的擁護。「耶穌卻不將自己交託他們；因為祂知道萬人……祂知道人心裏所存的。」（約二24-25）個人內心對成功的欲望，連同群眾的讚賞，裏應外合，曾奪取了不知多少教會領袖的屬靈生命。

耶穌在西門岳母的家中，「成功」地醫治了許多病患者。翌日早晨，天還未亮，主往曠野去禱告。在禱告中，祂保存了清醒的心靈，明白了天父並不要祂往群眾那裏去，而是到鄰近的村莊去傳道。主在警醒的禱告中，清楚知道方向：「因為我是為這事出來的。」（可一38）——忙碌的領袖若不能分別時間等候尋求主，持續不斷地省察自己的內心，他只會成為環境和自我的奴僕，而不是主的僕人，他也不能在順服中領導教會。

主賜羞辱

神常會運用各種方法，甚或讓教會的領袖們蒙受羞辱，以至在所經歷的過程中，學懂更謙卑地倚靠主。北美一間蓬勃增長的教會一位受尊重的牧師，他突然被揭發與一位女會友有淫亂的關

係，很多弟兄姊妹感到沮喪、失望。在那段日子，全教會熱切地認罪、禱告，省察教會的自滿自足，領受一顆謙卑痛悔的心，而信徒的屬靈生命也奇妙地得以更新。另一間興旺的教會在擴堂的期間，弟兄姊妹間出現了強烈的意見分歧，以致計畫要放棄；但弟兄姊妹開始覺醒同心禱告的重要，因而更多人主動參與教會的祈禱會。教會的領袖們也謙卑自己，同心禱告。一段日子後，教會覓得另一處更理想的地方，並且在很短的時間內，全體同心合意地通過了新的擴堂計畫。

記得一次深刻而難忘的經歷：在教會一次崇拜後，我原要負責祝福，當時在台上與會眾一起唱《三一頌》以後，我便走下台，等待詩班唱《阿們頌》。此刻，詩班並沒有開口唱頌，全會眾便在一種沈靜的等候中，我內心正感納悶，為甚麼詩班仍不開口？此時，席後數行的一位姊妹走上前，告訴我會眾正在等候我的祝福。我立時驚悟我尚未為會眾祝福！我立刻帶着極其歉疚的心情上台，向會眾承認自己一時疏忽，讓眾人久候。祝福散會後，我如常地在教堂出口與弟兄姊妹們握別，但內心羞愧之情難捺，弟兄姊妹與我握手時面露絲絲的微笑，我便感到是他們對牧師忘記祝福的嘲笑，當時真的想躲進某處藏身。幸好有一位弟兄趨前來替我解窘：剛才唱《三一頌》時有人突然走到台前不斷為牧師拍照，因而使你注意力分散而忘了祝福！他的話給我不少安慰。

其後我回想此事，為甚麼不是我身旁的崇拜主席或是執事們提醒我，而是後排一位小姊妹？或許主席認為牧師感到會眾當中有罪，所以不為會眾祝福，以致他們不敢着我祝福？但我實在感謝那位小姊妹的提醒，多年來仍沒有忘記此事。自己常告訴自

己：我實在需要別人勇敢的提醒！那次事件所帶給我羞愧的情緒，伴隨了我多天，卻在其後為我結出了多一點謙卑的果子，讓我知道，我每時每刻的事奉，都需要主的保守與幫助。

「神阻擋驕傲的人，賜恩給謙卑的人。」（彼前五5）真正屬靈的領袖，不會容許自己內心有絲毫的驕傲，攔阻神的恩典繼續沛臨教會；他們也會敞開心懷，接受各種突如其來的「失敗」與「羞辱」，知道作為領袖的正需要這些衝擊，才可以持守誠實、謙卑、尋求主的心。

2 從管理到敬畏

羅馬書所言：「治理的，就當殷勤。」（羅一二8）承擔教會領導角色的，理當尊重自己的職分，殷勤地工作，免致教會受虧損。一個負責治理教會的領袖，必須留心羊群的狀況，主動地處理問題，或是呼籲、委派、訓練其他人回應某方面的需要；倘若信徒的需要得不到回應，被疏忽的感覺會演變成各種不滿的情緒，繼而會破壞教會合一的基礎。然而，殷勤也會在個人的恐懼與小信中轉變成一種對教會的操控，並且失去對神的敬畏。

一些教會在長期沒有牧者的情況下，部分熱心的信徒領袖不得已要負起全責，帶領教會。他們會在不知不覺中把某種個人的風格建立在教會的體制內。其後，當教會覓得牧者，信徒領袖便會以既定的運作模式及工作理念評估牧者的表現，因而產生各種不協調的現象，而牧者往往很快便會離開。當教會經歷數次這些沈痛的牧者離職的事以後，一些外間知情的牧者不單不敢受聘於這間教會，而信徒領袖對牧者的信任也逐步下降，彼此不能再以互信互諒的態度合作和服事。

另一方面，某些牧者在過去曾經歷與長執不和的事，當他們牧養一所新的教會時，因為害怕一些事工計畫會一如過往受長執阻撓，容易變得獨斷獨行，引發很多信徒領袖的不滿。在這種問題中，不論是牧者或是信徒領袖，都要深刻的覺悟到教會並不是某人的教會，不是「我的」教會；也要把個人的榮辱與教會的成敗分開，清楚地認知教會是基督的教會，不是「我的」教會。聖經中安息年的觀念幫助我們學習「放開手」，知道一切都不在乎我，而是在教會的元首基督手中。按着安息的原則，牧者或信徒領袖暫時從崗位停下來，憑信心放下掛慮，專心為教會祈禱，並且在過程中重新調校自我與教會的關係、自我與其他領袖的關係，除去任何要操控教會的心思，重建敬畏神的心。

3 尋求印證的領導

神在教會歷史中確曾興起一些重要的領袖，以權威的身分獨自領導一個運動，或是一個宗派的發展，但在具魅力的領袖離去後，多沒有另一位同等分量的人物接上；而教會的領導則需要一小群同心合意的領袖接續事奉。權威領袖的權柄並不來自個人，而是來自神的道，任何一個人失去對神真理的尊崇及謹守，他便失去了領導的權柄。舊約聖經談及當一位君王登基時，他必須特別為自己抄錄一本律法書，「存在他那裏，要平生誦讀，好學習敬畏耶和華——他的神，謹守遵行這律法書上的一切言語……這樣，他和他的子孫，便可在以色列中，在國位上年長日久。」（申一七19-20）

在更多的情況下，教會並不是由一人獨權地領導，而是在一小群領袖中，由其中一位作主要的領袖，聯同整群領袖一起帶領

教會成長。這位主要的領袖，首要的關注是要建立領導群中彼此間生命的關係。倘若領導的工作建基於領袖的生命，領袖群便須要彼此立約，互相守望，互相負責，不容許任何一人的生命出現缺口，以致惡者可以乘機破壞教會。舊約阿干一人犯罪，牽連整體會眾，是今天的教會領袖當常引以為鑑的。

主要的領袖在領導教會時，要謙卑地尋求其他領袖們的認同與印證，並相信聖靈會同時在其他領袖心中運行工作。有些領袖認為，當別人不贊成他的鴻圖大計時，便是沒有信心；當別人要求一些具體數據以支持某些立論時，便是「憑眼見不憑信心」，隨之而來的便是以各種屬靈的「高調」，批評其他人善意的查詢及意見。

在這種情況下，其他領袖因震懾於這位領袖的權威而順從，但實行時卻是陽奉陰違，勉強敷衍；又或會在長久受壓制的張力下，產生激烈的爭論，而終以分裂結束。

事實上，主要的領袖需要有異象，他才能帶領教會前進，但領導者要知道真正的異象必然是從天上而來的異象，而創始成終的掌權者必然會引領異象的成全。在禱告倚靠中，我們相信任何個人的軟弱或環境的阻礙，都不能攔阻神成全祂的旨意。領袖或領袖群當存着這份信心，分享所領受的異象、方向，而分享的重點應包括：

1. 個人如何從神領受方向，探索的過程、內心的印證及仍有的疑惑。
2. 在客觀環境上有可能出現的種種問題、所要付出的代價，對可能有正面及反面的影響作詳細的分析、描述（這也可以交由另一個特別研究小組負責）。

3. 分享個人如何看這些可能的困難，再開放地讓各人自由討論，尋求神的心意。

過去我曾經歷帶領教會思想擴堂的方向，對於其他領袖們提出一些可能有的問題感到難於接受，也深怕他們的小信會攔阻神要給教會的恩典。在過程中，我開始體會這不是別人的小信，而是自己的小信：難道我不相信神的能力可以超越我們的討論嗎？難道祂的作為又會受到會議桌上的議決所限制嗎？記得在一次晚間執事會的會議後，我帶着不安的心情回到家中，心想執事會所定下的條件，賣家必不能接受，整個計畫可能會告吹了。臨睡前隨意打開聖經，眼所觸及的經文亮在我的眼前：「你只管安坐等候，看這事怎樣成就！」（得三 18）神的話當頭棒喝，我立刻把事情交託與主，未幾，事情便在出乎意料的情況下成全了。

從那次的經歷中，我初步學懂了向別人分享異象、發展方向的步驟：（1）提出個人的領受；（2）安心地容讓其他領袖提出各種客觀的困難，不以為他們是反對自己；（3）給予各人反覆思想的空間，不要求別人立刻認同個人的方向，同時勉勵各人熱切禱告及組織各項禱告活動；（4）在要作最後決定的會議中，除複述一些客觀的困難外，邀請各人講述內心的感受、個人的信念，讓整群可以接觸到別人的心靈，將決定從思維分析的層面引往心靈的層面，然後在禱告中同心決定。

在某些情況下，主要的領袖所提出的發展方向，可能得不到正面的回應，又或是在探索過程中感到各領袖有明顯的分歧，作領導的便當在信心中謙卑地放下提案，等候將來更適合的時機出現。這並不表示該次的探討失敗，因為不少教會重要的發展方向都是經過多個階段的討論，逐步明朗，及至最美好的時刻才作出

決定。揠苗助長不單不能讓全教會同心以赴，反而會破壞教會的合一或結出未成熟的果子。

4 以順服神化解要達至目標的壓力

「據此看來，這不在乎那定意的，也不在乎那奔跑的，只在乎發憐憫的神。」（羅九 16）

教會在訂定一些長遠的發展計畫時，總會定下一些可量度的指標，指明全體努力追求的方向，也同時策勵各人不鬆懈、堅持目標，期待得着更大的成長。

然而，一切目標必須指向神，而達至目標的力量也必須是源於神。倘若達至目標本身成為最終的目的，目標也就成為教會的偶像；而教會若只會運用各種企業管理所採用賞罰升降的方式，來鞭策同工及會眾達至目標，教會縱有增長，也不能榮耀神，因服事主的必須按着神所賜的力量服事，才可以榮耀神。（彼前四 11）

那樣，目標怎樣可以指向神？惟有當領袖清楚知道，所訂定的目標，是出於對神的順服。這種順服，不單是指向聖經的一般性原則，或是教會的一般性使命，如傳福音、彼此相愛等，更是每一個屬靈的信徒群體回應神獨特的差派。

當一間教會發現有數位未信主的失聰人士被引領來到教會，並且他們對福音開放，願意繼續參與崇拜，教會便感到須要組織一隊手語傳譯小組。在崇拜時設手語傳譯，讓這些失聰信徒可以投入崇拜。在這種情況下，教會可能會出現一個福音目標：要在一年內另外引領十位失聰人士信主，並且接受良好的門徒訓練。

另一個例子是當一間教會發現，弟兄姊妹每天靈修的情況逐漸減弱，甚至有信徒表示：每天不靈修也可以保持與神密切的關

係。領袖們在為這事禱告、商討之後，先調查出整體信徒有多少人每天靈修，其後同心決定，除在多方面勉勵信徒靈修外，更定下具體目標，追求在全會眾中每年有多百分之十的信徒每天靈修。因此，建立信徒每天穩定靈修生活，成為全教會長久努力的方向。在前述兩個例子中，訂定目標是出於對神的順服，縱或在推動過程中有壓力，但領袖們體會這是主喜悅的、是出於主的引導的，因而帶着甘心順從主的態度，悉力以赴，要以達到目標為討主喜悅的途徑。

在我所服事的教會中，我曾經在擴堂後不斷思想教會發展的目標。一次我們邀請一間大教會的主任牧者，分享他們的發展歷程，談論到他們的傳道隊工、人數發展、事工方向等。在聚會後，我突然有一種感受：若我所服事的教會也有這麼多人，也有這麼好的組織，這又怎麼樣？霎時間我感到自己並不羨慕這些發展。接着的數天，我陷入一種失落的情緒內：若我所追求要得着的並不是我羨慕的，我今天的努力又有甚麼意義？在低沈的時候，我看到一節聖經，內心隨而得到釋放。「我的心哪，你曾對耶和華說：祢是我的主；我的好處不在祢以外。（You are my Lord, apart from You, I have no good thing.）」（詩一六 2）我體會到我最終所要追求的是主自己，教會的發展，無論我羨慕或不羨慕，只要是主要我作的，我便因順從主而去作，我至終便可因順服主而得着主！因此我心中快樂，重新領受力量帶領教會向前成長，並且我勉勵自己，存着「恐懼戰兢」的心，完成祂所託付我的。「因為你們立志行事都是神在你們心裏運行，為要成就祂的美意。」（腓二 13）

5 禱告目標

前文第四章談及禱告的目標 (prayer goals)，指出教會一切的發展目標必須是禱告的目標。從另一角度看，在禱告中，人領受了可以得着成全的目標，再在信心的行動中，讓事情一步一步的成為事實。不少教會領袖曾經經歷，當他們為教會一些發展的需要熱切地、持續地禱告一段日子後，在某一時刻的禱告中，心靈深處突然深刻地感受到神已應允，感到禱告已經「祈透」(pray through)，已經達至神的寶座前，因而內心確實地知道，神將會成全一切！一些在別人眼中認為遙不可及的目標，對於禱告的領袖來說，已是成就了的事——「所望的事的實底，未見之事的確據」已存在他們心中。在這種信心的期待中，他們放開膽量，嘗試為神作大事，並且知道那是神所應允禱告，是祂要作成的事，便將榮耀全歸主的名。他們憑着真實的信心，在行動中領受聖經的應許。

「從古以來，人未曾聽見、未曾耳聞、未曾眼見，在祢以外有甚麼神為等候祢的人行事。」(賽六四 4)

6 尊重與和平

倘若教會內沒有了適當的彼此尊重，一切的管理系統便會事倍功半。聖經中清楚指明信徒在教會中，應當尊敬那些作為領袖的。「那善於管理教會的長老，當以為配受加倍的敬奉 (double honor)；那勞苦傳道教導人的，更當如此。」(提前五 17) 教會內的弟兄姊妹若不能尊敬他們的領袖，至終受虧損的是他們自己。縱使領袖們有甚麼不妥善之處，信徒仍然應該因他們的職分而尊重他們。聖經提醒我們要向掌權者交稅時，也談及對在職權

者的尊敬。「當得稅的，給他上稅……當恭敬的，恭敬他。」(羅一三 7) 另一方面，信徒作為領袖的弟兄，是可以勸告作教會領袖的，但在勸告的過程中，需存着一份尊敬的心。保羅勸勉提摩太不可嚴責長者，要勸他們如同父親、母親 (提前五 1-2)，且要因他們作為長者的身分而尊重他們。按着同樣的原則，對於那些有「傳道」職分的，特別是那些「善於」管理教會的、「勞苦」傳道教導的人，更要加倍的尊重。聖經勉勵我們要尊敬教導真理的人，不單是因為他們的勞苦，更是因為他們教導我們神的話語，不尊敬教導真理的領袖會容易失去對神話語的尊重，對教會整體的遺害極深。

從另一方面看，作教會領袖的，不能「要求」信徒的尊重。他們只能客觀地教導真理，也如提摩太般，不妄自菲薄，「總要在言語、行為、愛心、信心、清潔上，都作信徒的榜樣。」(提前四 12) 凡事謹慎，建立值得尊敬的生命見證。

有些教會誤以為既然各人在神面前都是平等的，在教會內便不需要甚麼尊稱，甚至可以直呼領袖的名字。大多數的領袖並不介意別人怎樣稱呼自己，或許也會感到沒有尊稱會更為親切。這在某些教會內並無不妥之處，但對於某些教會，倘若牧者、領袖要執行教會紀律，要宣講一些備受挑戰的真理信息，要在爭論中作出最後的判斷，要發揮教會領導的權柄時，便倍感困難。不是說領袖們要為得尊敬而要求別人尊稱，而是要衡量怎樣的安排對教會最好。領袖備受尊重，並不表示信徒不可以親近他們。親切地接觸信徒、在小組內與多年相處的弟兄姊妹以乳名相稱、在適當的場合分享個人的軟弱等，都可以自然地與弟兄姊妹建立親密的關係。

7 和平的會議

在眾教會內，最多弟兄姊妹受傷害的地方，最多產生嫌隙、紛爭的地方，便是在教會的會議桌上。經上說：「人若愛生命，願享美福，須要禁止舌頭，不出惡言，嘴脣不說詭詐的話；也要離惡行善，尋求和睦，一心追趕。」（彼前三10-11）在領袖群的會議中，各領袖在任何情況下，無論是在熱烈地討論、議事，或是在會後沒有惡意地取笑別人的一句說話，都要十分警覺自己所講的話。各人要留心尋求和睦，避免任何的誤會。在會議桌上，各人也要小心保護自己的心靈：

1. 不要隨便認為別人是在評論自己的成敗。當別人講及自己負責的事工範圍內的一些問題時，不要認為是我個人要承擔一切的責任，因而不自覺地為「自己」辯護，以防衛的態度回應。事實上，有分負責的領袖，除了可以客觀地解釋事情的實況，澄清誤解之外，也可以從認同的角度，補充所未提及的問題，從而尋求其他領袖的意見及支持，也讓其他人一同面對困難。

2. 不隨便猜測別人說話的動機。我們常會以為自己的估計是準確的，但事實上，有極多的事例證明我們對別人心思的猜測常會出錯。在日常的相處中，與其他領袖、同工建立密切融和、互相信任的關係，會大幅減少在會議中的懷疑與爭論。

3. 在會議中儘量避免談論不在場者的好壞。在提名執事候選人或討論邀請事工的籌備人員等情況時，常會在不知不覺中散播了對弟兄姊妹的批評，再在不知怎樣的情況下傳回當事人耳中，以致產生各種的紛爭及傷害。在會議中談論別人可能是不可避免的，但與會者要極其謹慎自己的言語，若可能，只表達認同或保留，詳細的觀感可私下與主席溝通，則可減少一些對別人可能造

成的傷害。

教牧同工與執事一起商議事情時，主任牧者可以領導眾同工就某些重要的事情先作討論，得出一些重點共識後，再向執事會提出。在過程中，主任牧者要容許其他同工在新一輪與執事的討論中，產生新的意見，甚至是違反原有的共識，而不以為是同工不尊重主任的領導。當然同工提出新的意見時，要誠實且清楚地知道自己確是有新的領受。另一方面，經教牧同工討論得出之共識，可以在陳述各種正、反的考慮後，才提出所建議的一個或多個可選擇的方案，留下空間讓整群領袖一起探討，免得執事們感到自己只是橡皮圖章，而不能在議決事情後同心落實有關決定。

教會內重要的會議，應當在敬拜主的氣氛下進行，以「存戰兢而快樂」的心談論，一邊聆聽別人的表達，一邊留心聖靈在個人內心的指教而再發言。作主席的更須要倚靠聖靈，分辨各種意見的輕重，避免因為害怕作錯判斷與結論，而令會議不必要地拖長，也避免因懼於某些強烈言論而不顧其他重要的意見；並且留意在會議中保持領袖群的關係，「竭力」保守聖靈所賜合一的心。倘若在會議中遇到一些難於決定的事，有明顯的分歧但又必須立刻決定的事，又或是將要作出重大的表決，主席可以暫停會議，請各人安靜默禱一刻，再存着全心仰望主的態度再商討或作表決。

組織管理與牧養工作是不可分割的，二者互相配合，相輔相成。有些領袖、牧者領受引導，專心發揮其中一方面，但也有神所賜的教會領袖，領受恩賜與能力，兼顧帶領二者的發展。這些蒙神呼召牧養、管理教會的，不須要埋藏自己所領受管理、組織的恩賜，反要學習掌握所需的智慧和實踐的知識，帶領信徒走上

合神心意的道路，他們的事奉就必會愈見成效。事實上，一些單側重傳道、關顧牧養的，或單看重組織工作的人，他們事奉所得到的滿足感常常不及那些二者皆可協調的人。駱大衛（David Luecke）向五十六名牧者進行了一項調查，以了解他們的事奉觀念。他發現那些在牧養與行政工作上均有參與的人「有一種強烈的意識，很清楚自己在教會所要做的是甚麼工作，也清楚如何完成這些工作，他們所報稱的滿足感也大大超過其他只側重單方面或完全沒有側重點的傳道人」。¹這些領袖毋須要為了變得更「屬靈」，而放棄他們在管理方面的責任，只要他們學習在管理中完全順服於聖靈的領導，他們的靈命也必然不斷成長，且要得着主自己。

1 David S. Luecke, "The Professional as Organizational Leader: An Organizational Behavior Study of Parish Ministers" (Ph.D. diss., Washington University, 1971), 為 David S. Luecke 轉錄於 *Pastoral Administration: Integrating Ministry and Management in the Church* (Waco, TX: Word Books, 1986), 頁 16。

1 誰更蒙悅納？——大教會的試探與醒悟

華人教會的聚會人數，近年來有兩極化的趨勢，大教會人數不斷增加，小教會則出現負增長的現象。從表面上看，大教會好像是較「成功」，但作為一間大教會的牧師，我深切地體會只有到基督面前交帳時，我們才知道誰真正蒙悅納。

撒種的與收割的同蒙賞賜

在北美及歐洲，不少華人教會都鄰近大學校園，所以不少信徒均是學生。牧者對他們呵護備至，在生活、靈性上照顧他們的需要，但待他們在信仰上成熟長大以後，便因畢業的緣故而須要離開教會，遷往他方或返回原居地，教會的牧者仍要繼續努力，牧養新一期的學生，而教會的人數雖未見增長，但牧者仍是堅忍地在那裏培育新生命。

在學生原居地的教會，承接了一群又一群在信仰上已得栽培的畢業生，人數增加了，但這不是他們工作的果效；反之，有些教會在人數增加之餘，卻因疏忽了照顧某些會眾，以致他們流失了，教會「成功」的背後卻隱藏着各種虧欠。當然，若學生原居地的教會謹慎地承接和牧養畢業生，讓他們在真道上繼續成長，這是極其寶貴的，但是這些教會也必須緊記——他們的「成功」

是建基在很多其他「負增長」教會的牧者的努力上。學生如是，因遷居、婚嫁或某種特別的堂會服務而加入大教會的信徒也如是，他們的成長絕不是一間教會的成果。

為順服主而負責

作主僕人的，首要責任是要順服主人的吩咐，順服的人便得賞賜，並不在乎他所作的有多大成就。我曾經在宣教工場遇到不少宣教士，他們在某些偏遠地方默默耕耘數十年，沒有很多人信主，卻堅毅地面對一切困難，作福音的見證，順服神對他們的安排。我曾在馬尼拉（Manila）著名的垃圾堆填區（冒煙山）內，遇到一位浸信會的宣教士，他清楚領受神的差遣，在極其惡劣的環境下，向以拾垃圾為生的二萬多名貧民傳福音。當我離開時，想起自己舒適的生活、受尊重的環境，再想起這位宣教士，我便體會他對神完全的順服，或許他將來要得比我更大的賞賜。

我們要問的問題，不是「怎樣建立一間成功的教會」，而是「如何在急速增長的教會內順服神」。順服主的人是以得着基督為至寶；只為尋求增長的人會得着「成就」，卻失去基督。要得着基督的人，知道無論是在「成功」或「失敗」的處境下，只要他知道這是主要他作的，我想，他便是成功了。

牧者在教會增長上的試探

當教會在人數上未有增長時，牧者信徒會更容易意識到教會的不足，因而切切地在神面前乞求恩惠，神的心意在某個時空內未必是要賜下人數，但人懇切的禱告並不會落空，在人數以外，各樣屬靈的恩惠便臨到那教會。及至神的時候到了，祂便給教會

賜下人數的增長；當牧者信徒嘗到增長以後，他們或許會更懇切的尋求更大的恩雨，但也會因着各方面的讚賞、問道、學效，而把教會發展的焦點集中在外在的、眾人可見的擴展上。有人把大教會的試探歸納為ABC三項：Attendance（崇拜出席人數）、Building（教會建築物）、Cash（信徒奉獻總額）。當一間教會在這三方面不斷增長時，她必然引來各方的讚賞，這也是試探的癥結所在。

在增長的同時，教會必須建立良好的管理系統，否則教會將會出現各方面的混亂情況，而增長也會受到阻礙。殷勤地建立良好的管理，可以是神忠管家表現，也可以是把組織管理（organizational management）變為教會的主導力量，褫奪了神權的表現；其間的界線有時顯得十分模糊，不易分辨。就如神吩咐以色列人進入曠野時數點人數，設立行軍的組織（參民一、二章），讓會眾在曠野中有秩序地前進，這是神的恩賜；但數點人數也可以引發神怒，導致七萬名平民死於瘟疫和自恃的妄行（參撒下二四章）。領導牧者在教會增長時所面對的試探何等巨大！

不錯，面對廣大的需要、千千萬萬未認識主的人羣，教會豈不應竭力以赴，為主作大事嗎？然而，能為主作大事，謙卑順從的信心，與要有「宗教成就」、野心勃勃的自信心，豈不也是一線之差嗎？當然，還有一種反面的試探，當眾人都認為要一間教會增長之時，她的牧者與信徒都必然是好大喜功，只顧人數增長的「企業家」；面對這種隱藏的批判與懷疑，領導的牧者也會怯於談增長，或只敢談質的增長，不敢談量的增長，就好像二者不可並存追求，而神只喜歡質的增長，不喜歡多人蒙恩得救！

詩人道：「耶和華啊，我的心不狂傲，我的眼不高大；重大

和測不透的事，我也不敢行……以色列啊，你當仰望耶和華，從今時直到永遠！」(詩一三一1-3) 無論教會的增長如何，重要的仍然是靠着主，持守謙卑的心靈，順着聖靈的風向行，放下自己，作成祂要我們作的工，我們便可以歡喜快樂！

堂會在增長中的試探

參與大教會的信徒，常會不自覺地產生一種自豪感：「我的」教會是全城最大的教會！「我的」教會是最美輪美奐的教會！遇到其他教會的基督徒，當聽到他們如何讚賞自己所屬的教會時，內心也會沾沾自喜。不錯，這一切都要感謝神，但在嘴脣感恩的言詞之外，大教會的信徒卻常常忘記主的話說：多給誰便向誰多取，多託誰便向誰多要——領受多的人豈不是更要戰戰兢兢，小心謹慎地善用所得的，相稱地向主交帳？別人讚賞我服事的教會有這麼多的發展，我常會說：按着我們所應有的，我們仍然沒有。神又怎會只看表面呢？領受五千兩的人只賺回二千兩，他又怎可以自誇他的成果呢？

大教會信徒內心的自傲，時常會蒙蔽了他們，叫他們不能看見這個大羣體的虧欠。在傳福音的服事上，也會因為教會已經人數眾多、地方擠迫，因而失去一種熱切領人歸主的動力；在彼此服事的教會生活上，也會漸漸產生「屬靈消費者」的心態，只想得到一流的服務，卻不願意犧牲、服事，內心的藉口不外乎：這麼多的人手，何需我？倘若大教會不能努力動員弟兄姊妹，幫助他們發揮恩賜事奉主，勉勵他們爭取機會服事別人，大教會便是神國度內埋藏天國子民恩賜的最大禍首！

自傲的內心也會引發一種自滿自足的態度，信徒多會表達：

我們在這裏真好！在感恩之餘也就把恩典留在自己身上，不能讓恩典溢流出外，而至終變成一個自我中心的羣體。大教會的信徒當知道：焉知你得了這個蒙恩受造就的機會，不是為叫你能付出更多嗎？他們若不積極地思想和參與在堂內植團，在堂外植堂，差遣成熟的事奉人員協助其他弱小堂會的發展，差遣全職、帶職宣教士往遠方宣教服務，這個羣體所領受的福氣，終會被奪去，交與那些更能結果子的百姓！

增長與負增長，誰更蒙悅納，我們又怎敢輕忽判斷？讓我們同心合意的向主說：願主賜我們一顆純全的心，緊緊的順服信靠祢。要得祢的人，不是人的心。

所以，時候未到，甚麼都不要論斷，只等主來，祂要照出暗中的隱情，顯明人心的意念。那時，各人要從神那裏得着稱讚。(林前四5)

(本文原載於世界華人福音事工聯絡中心出版的《教牧分享》，(2001年1月))

2 沒有屬靈權柄的教會

在華人社會的歷史中，父權及男性權威造成社會文化的重要因素，同時也在動力與反動力的抗衡下產生很多對權威的反叛力量，這些「反叛」的力量常是一股更新社會不合理傳統的新鮮動力，引發了社會的進步。

教導權柄的失落

今天的世界已是一個被稱為後現代的社會，一切都變成相對的，既沒有絕對的真理，也沒有絕對的權柄。新一代也在一種不願意接受權柄的社會文化下成長。在家庭中，作為父母親的，體會到社會上多元化的發展，各人有各人的價值觀、生活模式，也不理會甚麼是道德判斷準則，因此對子女的教育也多採用放任的態度，拱手把指導子女的權柄讓給大眾傳媒或是子女的朋輩。

事實上，這也是香港父母親的無可奈何的選擇，不單是因為缺乏勇氣去糾正子女的錯失，逃避面對一些可能會帶來衝突的處境；也因沈重的工作負荷而變得疲乏不堪，根本缺乏心力在「柔和中堅定」，持定原則，指導子女。因此若不是「有眼睇」，以遷就為策；便是在憤怒中以暴力「制服」子女，因而令子女對父母權威產生更大的反感與不信任。

在基督教的羣體中，我們學習尊重每一個生命，不論是任何年齡、性別或學歷，我們都願意尊重他們。從尊重的觀念引伸而來的便是「兒童主導」、「學生主導」、「信徒主導」等觀念，這些都是一種嘗試去建立成長中生命的個人主觀意願，免窒礙別人的成長。然而，今天這些只講感受、激情，缺乏內涵的新一代，是不願意承認自己的不足，反倒要自主、自決、主導，怎不能不引發各種的錯謬與悲劇。當他們在成長階段中需要「引導」(guidance)時，父母、導師、牧者卻給予「遷就」，讓他們「自決」。在學校內老師為避免太多直接的教導，便讓學生自由地做project，讓他們發揮創意。這原是好的，但當矯枉過正，一切學習都是projects，而學生又得不到指導時，他們便會盲目地四處亂闖，花耗精神時間後，只會抄來一堆不明所以的資料。

屬靈權柄為要造就信徒

在教會內，有不少牧者要成為信徒的朋友（這是好的），要friendly，要破除代溝，同吃同玩，不分你我，但卻在不知不覺中失去勸勉、引導、督責信徒的能力。另一方面，信徒要求牧者作事民主、一切要有高透明度，接受監察，也不知不覺間失去對牧者的尊重，自滅了生命中的屬靈導師。

黑暗權勢的出現，是源於撒但的不甘順服。今天，「順服」是最不受歡迎的字彙之一，但是聖經要求我們順服那位坐在永恆寶座上的神。教會中的屬靈領袖，要首先學懂順服神，才配得上去領導別人；那不懂得遵從神的吩咐去愛妻子的丈夫，也不能要求太太順服自己，這些都是領袖們要經常自省的內容。然而這並不表示牧者們便可放輕運用神所賜給他們的權柄。保羅寫信勸告信徒悔改，他也知道，信徒若不悔改，他便要照主給他的權柄，嚴嚴的待他們。運用權柄最終的目的乃是要造就他們，而不是敗壞他們（林後一三10）。

牧者們有時因為體會自己的軟弱，而怯於表達權柄。然而，屬靈領導的權柄並不源於個人，而是源於「神的話」，牧者作為神所託付牧養羊羣的人，便應要求信徒順從神的話。信徒也當因牧者執行神託付的職分而順從他們。「你們要依從那些引導你們的，且要順服；因他們為你們的靈魂時刻警醒，好像那將來交帳的人。」（來一三17上）

一個濫權的牧者，破壞教會，也傷害羊羣；一個沒有屬靈權柄的教會，羊或許感到自由自在，但至終也會走向敗壞；教會內要重建屬靈的權柄，正是今天教會要努力的方向。

（本文原載於《宣訊月刊》第二十七期，〔2002年3月〕）

3 愛與罰——訪蕭壽華牧師談教會紀律

「若我不能忍受像浪子的父親那樣並不設法減輕遠方環境的嚴酷；若，在這個意思裏面，我拒絕讓神的律法實施出來，因為我不忍看這律法執行之時所引起的痛苦，那我就絲毫不懂加略山的愛。」（賈艾梅）

執行紀律，由來已被視為吃力不討好工作，而在基督徒羣體中執行紀律，更是難上加難。紀律——是愛心的挽回，抑或是律法主義的重現？制定教會紀律手冊是否過於規條化？華人教會羣體對紀律問題多採取避而不談的態度，更鮮有教會制定紀律手冊。香港宣道會北角堂便是少數制定紀律手冊的教會之一。本刊特別訪問了該堂堂主任蕭壽華牧師，探究制定手冊的過程及執行時所遇到的各種問題，作為個案參考。為方便讀者閱讀時更為流暢，本文將省去問題部分，全文採用第一人稱。

制定原因

宣道會北角堂過去沒有制定任何紀律守則，興起制定手冊的意念，緣於早期在教會發生了一些紀律問題。在處理過程中，發覺大家若有一些一致的準則，會較容易處理。同時希望向會友更清楚地闡明聖經的立場教導，讓會友更深入的了解，因此我們便開始構想制定一本紀律手冊。當然，所擬訂的規則沒法針對可能出現的每一個處境，但規則的意義是讓人有清楚的標準，所以除要依循基本原則外，執行時亦應有相當程度的彈性，只要不偏離聖經真理便可。

制定過程

有了初步構想後，首先由傳道同工各選一個題目，蒐集資料。然後在同工會報告分享，經討論後，同工就其負責題目再修改資料，交由主任牧師作總修訂。跟着由執事開會討論，再次修訂手冊內容。

會友方面則安排一系列的崇拜講道、延伸課程等，讓會友明白教會紀律的重要性。其後再邀請各部職員和組長舉行一次座談，解釋手冊內容及聽取意見，作最後修訂，便印製成書，正式執行。當然手冊還有未盡善之處，但在適當時候，我們會作出修訂。

手冊內只處理了六種經常出現的問題（婚前／婚外性行為、離婚與再婚、與未信者結婚、墮胎、虧空與賴帳和傳講假道理），但其實凡違反聖經的行為，犯者又不肯悔改的話，都是紀律問題，但因各種限制，未能逐一系列明。只是這六種情況較多發生，所以需要清晰的表明立場。

承受壓力

由於我們教會是少數有制定紀律手冊的教會，因此亦受到一些批評，但由於已有心理準備，所以也較容易處理這些壓力。例如我們不贊成弟兄姊妹與未信者結婚，因聖經表明這是神不喜悅的事；當有其他不同意見的時候，我們選擇忠於自己的領受，就不介意別人是否同意。

另一方面，我們在制定這本手冊時，沒有太多經驗可供參考、依循，故此須要不斷摸索，所以部分內容會不夠完全，須不斷修訂。我們會留心別人的意見，一些須要堅持的立場就要

堅持，須要修訂的便會作出修改，我們亦會不斷自我檢討及反省。

會友反應

當談及紀律時，其實是正面鼓勵弟兄姊妹警覺自己的生命，從而更積極追求聖潔的生命。表面看來紀律是一種規限，但深思下便知有許多正面的作用。會友對紀律的制定沒有太強烈的反感，反而感受到彼此有一個整體的承諾：一同尋求聖潔的生命，間接鼓勵了會友在這方面追求進深。

另一好處是會友看到手冊後，醒覺到自己有得罪神的地方。例如某些會友過去因不知道聖經如何看墮胎問題而進行了墮胎，於是便主動找同工傾談，讓同工幫助她。甚至有弟兄姊妹看到手冊的原則，知道自己某件事情做得不對，心裏有很大悔意，便再次調整更新自己的生命。

紀律執行者

執行紀律多由傳道同工負責。執事會亦設有紀律小組，成員全部是成熟的弟兄姊妹，包括有社會工作者、法律界人士，及對這方面真理較熟悉的弟兄姊妹。遇有特別情況便請他們與傳道同工一同商討，而一些問題牽涉同工的話，同工不適宜處理，便由紀律小組負責。

宣道會的制度接納傳道同工有雙重會籍，他們亦屬本堂會友，若他們犯了紀律，處理方式與其他會友相同，甚或更嚴厲。同工紀律由主任牧師處理，若主任牧師犯紀律則由紀律小組，或邀請區聯會的人參與處理。

紀律與輔導

所有紀律層面均涉及輔導，跟進輔導必須付出代價。許多時我們希望即時解決所遇到的問題，因為不斷有新的問題湧現；但生命的改變與更新須要擺上時間，若真正關心弟兄姊妹，便不應止於執行紀律。在會友犯錯之後，要和他們作長時間的傾談，鼓勵他們悔改，所以跟進小組的工作殊不簡單。跟進是最重要的部分，若沒有跟進，只執行紀律，便成為律法性的工作，而不是真正的關心人。

在執行紀律的過程中，若對方是開放的話，一般都需要輔導跟進，很少事例可單靠執行紀律而得到圓滿解決，輔導與紀律要相配合。有些人認為可藉輔導解決某些問題，但其危險性在於對方若不承認自己的罪，會減弱輔導的效用。他必須認清自己的罪，跟進輔導才有意思，才可真正解決問題。

跟進者要定期會見受輔導者，查詢他的近況，或用祈禱支持他，或與他一同看聖經，或介紹一些書籍給他，或一同討論問題。但這有賴雙方的主動投入，才能達到預期效果。

若遇到會友需要特別輔導的情況，我們會轉介他至其他專業機構接受深入的輔導，但必先與受輔導者溝通，看他願意將事件公開至哪一程度。

真正悔改

至於受紀律者是否真正悔改，比較難以分辨。基本上他肯接受紀律，已有一個願意悔改的心；若他完全不悔改，隨後的任何紀律也毫無作用。有些則在執行紀律之初已離開教會，拒絕任何紀律處分。問題較複雜的是有些人礙於當時環境，也

為求別人的接納，因而只有表面的悔改，但他的心卻不然。他仍未深切體會自己已得罪神，要痛悔自己所犯的罪。所以教會需要時間印證他悔改的真實性，也靠賴同工累積經驗後，有更成熟的處理方法。過去同工一聽到受紀律者表示悔改，便會立刻完全相信，但由很多個案結果得知，他們當時雖說悔改，但事後從他們的言行表現，才知道他們其實未悔改，故現在不敢草率認同。

公開過犯

會友在接受紀律時期，一般都不會讓其他會友知道，會否公開他的情況亦有不同層面的考慮。對於非常嚴重的問題，如某人向弟兄姊妹欺騙金錢，他還堅持不肯悔改，又不斷再犯，為了保障弟兄姊妹，我們才會向全體會友公開。若一些團契職員的問題，則只會向其所屬的職員及熟悉的團友公開情況。公開問題目的不是想羞辱他，而是希望他認清楚自己的罪，及讓他知道當他承認自己的罪，又願意悔改，弟兄姊妹仍是會接納他的，從而感受神對他的接納，所以會有一定的人知道他情況。

此外，曾牽涉在整件事情中的人，如上述例子中曾借出金錢的會友，我們會讓他們知道：幫助關心別人需要智慧。但不是嚴峻的告誡，以免令他們覺得自己正受紀律處分，因為這不是紀律問題，只是提醒他們要智慧地運用愛心。

重新接納

在我們的紀律過程中，最重要的一環是教會重新接納受紀律者。執行紀律及跟進過程，我們會預設一段時間，到跟進期完

結，會有一個公開的聚會，當初受紀律者的問題曾向哪些人公開，之後亦向同一班人交代。在聚會中，負責同工或主任牧師會向弟兄姊妹證明這位會友已有清楚的改變，請弟兄姊妹重新接納他，並送他一份禮物，一同唱詩、祈禱，歡迎他再次加入教會羣體，參與事奉、領聖餐。

這項程序很重要，否則受紀律者可能仍有罪咎感，但在此聚會後，他公開地被神與人接納，知道神與人均接納了他，可以從罪中釋放出來。

接納聚會時間在開始跟進時便已訂定，但若在跟進後期，發覺受輔導者的問題仍未解決，便會延長跟進時間和延遲接納聚會。

逃避紀律

我們所遇到的個案中，約有80%犯錯者願意接受紀律處分。紀律包括悔改的心及行為，若與金錢有關便要他清償款項；也包括暫時停止事奉和領聖餐，但其他聚會仍可參與。

過去有部分犯紀律者只肯與同工傾談一、二次，但表現很抗拒、並否認所犯的罪；亦有部分人在接受紀律中途，離開教會，明顯地表示他完全拒絕教會向他施行的紀律，本應革除其會籍，但我們未曾嘗試執行此一紀律，因為期望有一天他再回來，承認自己的罪，接受教會的紀律。在這取捨兩難之間，我們仍未有完善的處理的方法。

若犯錯會友轉往另一教會，藉此逃避的話，當那教會主動詢問我們該會友的背景時，我們會視他所犯事件對教會的影響程度來決定如何回答。我們會提供他正受紀律的事實，但不會詳述細

節。目的只是為提高他們的警覺，免其他會友受傷害。

授與受的關係

跟進同工與受紀律者的關係，基本上是好的。因為受紀律者會感到被關心，知道同工付出代價去幫助他。若他有誠意改變自己，兩者關係會更好。受紀律者多會認同有此紀律行動的必要，因犯罪後接受了紀律，可再次被別人接納，自己也真正處理了問題，更可脫離了罪和罪咎感。

亦有人因未真正處理本身的問題，而對紀律產生一些抗拒。在這種情況下，我們更須要抓着他，與他一起面對自己的罪。

事實上施行紀律不一定每次都成功，有時亦不得不放棄。但經過幾年的經驗，在神祝福下，讓我們看到透過這種紀律方式，大部分的個案均有好的結果。

執行紀律者在執行過程中也會受到傷害，但不是創傷，而是被一種複雜的感情困擾。弟兄姊妹與我們有密切的關係，看到他們的問題未能解決，心裏很難受。在跟進過程中，當看到他們沒有真正的面對自己的問題；或排斥傳道人，認為我們目的是定別人的罪時，自己也會受傷害。但這是聖經真理的教訓，我們便要遵行，若因此而受拒絕，我們也應繼續執行。

執行紀律的困難

執行者的經驗很重要，但依賴經驗帶來很大限制。每一個案都不相同，每一次都要謹慎祈禱依靠神，作出適當的安排。因只要有一個小步驟做得不好，也會引致嚴重的後果，對會友造成大傷害，所以不能單靠經驗。

另一困難是分辨會友是否真正悔改。這方面需要聖靈給我們指引，不能單憑言語，更要清楚他悔改的真實程度。

最複雜是處理離婚問題。現代家庭情況較複雜，例如一對夫婦堅持不能再共同生活而離婚，但當中又沒有涉及第三者，在這情況下，他們既沒犯淫亂，是否要立刻執行紀律呢？要停止他們事奉與領聖餐多久呢？因他們不會再復合，事情沒有解決，若其中一人再婚，又會引發新問題。所以這是最困難的問題。

總結

紀律的最重要目的是挽回。在施行紀律時要清楚目標，不可只當作一件事去處理，我們所面對是一個有生命的人，更是一位主內的弟兄姊妹。在公義與慈愛之間要取得適當的平衡並不容易，但這正是我們努力的方向。

(本文原載於世界華人福音事工聯絡中心出版的《教牧分享》，〔1992年9月〕)

4 「恩賜發掘」約見函

親愛的弟兄/姊妹：

很高興上次和你一起討論我們教會的會眾關顧問題，我深深盼望有機會造訪府上，再次相交詳談。教會是基督的身體，而教

會不斷面對的其中一項挑戰，就是要讓各肢體明白各人都是獨特和重要的個體，故此我盼望能藉着今次會面，與你一同分享談論以下各事項，好讓我可以更深的認識你：

- 你希望教會作些甚麼，從而為你個人或你的家庭帶來一些重大的幫助？
- 有些甚麼令你感到失望的事情，是你希望分享的？
- 教會可以提供甚麼協助，使你、你的孩子、父母或朋友的屬靈生命得以成長？
- 你在我們教會、其他教會或社區內所參與的活動中，有些甚麼事情是你感到最有意思的？又有些甚麼事情是你感到最沒意義的？
- 可否分享你現時的工作情況（倘有需要，可分享你在其中的感受）？
- 你最喜歡甚麼消閒活動（嗜好、興趣、特別的才能）？你是否希望利用這些才能幫助教會？
- 目前你是否希望更多參與教會的活動？或是減少一些參與？或作不同類型的參與？
- 你有些甚麼個人的目標或夢想，是教會可以幫助你實踐的（你希望嘗試的工作、希望發展的才能、喜歡探索的興趣）？不妨盡情想像一下，試想想生命中有些甚麼事情是「要是當初……就好了！」

你的看法和意見對我們是極寶貴的，你如果能夠分享出來，將對我們有莫大的幫助。倘有需要，我們可以將一切分享的事情保密。

你可按需要預先與家人討論一下上述的問題，另外，為避免

打擾府上各人，也為求專心討論，煩請安排一個可供安靜分享的地方。

我熱切期待着今次的會面，也希望藉此達到一個美好的目的：基督身體內的各肢體能夠更深入地彼此認識、彼此關心、彼此支持、彼此共享歡樂。

主內

牧師

年 月 日

（譯自Marlene Wilson, *How to Mobilize Church Volunteers* [Minneapolis, MN: Augsburg, 1983], Appendix F, pp. 132-133.）

5 「恩賜發掘」問卷

請根據你現時最積極投入、最感興奮的生活範圍（如教會、工作、家庭、學業、社交生活、消閒活動、嗜好等），以及其中的體會，回答以下問題：

1. 你認為自己最擅長的工作是甚麼？
2. 一些你認為自己不擅長的工作是甚麼？
3. 倘有適當的機會，你認為你能勝任的工作是甚麼？
4. 一項你最近應付得頗為稱心的新嘗試是甚麼？
5. 是甚麼人鼓勵你作出上述的嘗試？甚麼事情促使他/她認為你

應付得來？他／她是否經常鼓勵你嘗試新的事務？

6. 誰是你生命中的「導師」（智慧、忠誠的指導者）？

(譯自 Marlene Wilson, *How to Mobilize Church Volunteers* [Minneapolis, MN: Augsburg, 1983], p. 58.)

6 離任意見調查樣本

1. 這崗位中哪一方面是最難應付的？
2. 這項職事中有些甚麼事情是你感到最享受和最稱心的？
3. 你認為自己在這崗位中取得了甚麼重大的成就？
4. 有些甚麼初期的願望或期望，是你感到須要放棄的？
5. 下一屆的接任人將要面對甚麼問題？
6. 從你的角度來看，在這事奉範圍中，將來最主要的難題是甚麼？
7. 如果你繼續連任，有些甚麼問題是你會採取與從前不同的方式來處理的？
8. 離開這崗位，你有甚麼感受？

(譯自 Roy M. Oswald and Jackie McMakin, *How to Prevent Lay Leaders Burnout* [Washington, DC: Alban Institute, 1984], p. 28.)

7 義工事奉報告及評核表

姓名：_____ 電話：_____

崗位名稱：_____

任期：_____年_____月_____日至_____年_____月_____日

1. 我對我的事奉崗位很感滿意，因為：_____
2. 我在這事奉中所遇到的最大挫折是：_____
3. 以下是我在這事奉中運用的技巧，包括：_____
4. 我為這事奉崗位而接受的訓練包括：_____
5. 由於下述各項安排，我感到自己在此事奉中得到足夠的支持：_____
6. 以下是我所得且有助執行這職事的資源：_____
7. 如果以下情況得到解決，我便可以更有效地執行這職事：_____
8. 事奉過程中最值得留念的事情是：_____

9. 在這事奉中所取得的最大成就包括：

10. 接任這職事的人須要留意以下事項：

請細閱以下各項內容，然後在適當的位置填上「X」，以評定這些項目能否幫助你有效、盡忠地執行職務。

非常足夠 一般 不足夠

11. 教會在我上任之前解釋和說明
 這崗位內容的方式 _____

12. 我所得到的有關培訓 _____

13. 教會給我的支持 _____

14. 執行這職事時我感受到的
 挑戰和責任 _____

15. 教會對這事奉的重視程度 _____

請在適當的位置填上「X」，以說明你對未來事奉崗位的意向。

非常 有點 希望先有 不感
 感興趣 興趣 更多認識 興趣

16. 在以下地方的新事奉
 崗位 / 志願工作

a. 教會 _____

b. 社區 _____

c. 宗派 _____

d. 基督教界 _____

17. 請說明你希望探索的事奉機會：

18. 影響你下一次事奉的因素：

時間：_____

交通：_____

其他：_____

19. 其他意見：

(譯自 Ministry of Volunteers 系列之 "Completing Volunteer Ministries" [Office for Church Life and Leadership, United Church of Christ, 1979], 轉載於 Marlene Wilson, How to Mobilize Church Volunteers [Minneapolis, MN: Augsburg, 1983], pp. 134-136.)

8 辨察神聲音的參考指引

屬靈辨察的目的是要聆聽神的指引。

- 撥出一些時間在神面前安靜。
- 運用你全部的自我意識(官能、感受、直覺和理智)，細聽別人的話。
- 只要表達你自己的意見，說出你自己的想法與感受，引述你個人過去的親身經驗，要避免臆測猜度。
- 不要挑戰別人所說的話。

5. 不要打岔。
6. 不要在別人說話的時候整理自己要發表的話。
7. 在每個人發言之後，均稍作停頓，好讓大家吸收剛聽到的話。
8. 看作一個整體般聆聽全體各人的聲音——細聽那些剛發表過說話的人，也要細聽沒有說話的人。一般來說，開始第二輪發言之前，你要讓其他人有機會作第一輪的發言。

向大家介紹上述參考指引的時候，最好邀請不同的人分別朗讀各條指引，並在讀完每一條指引之後稍停片刻，好讓大家發問和提出意見。

(譯自Suzanne G. Farnham, Stephanie A. Hull and R. Taylor McLean, *Grounded in God: Listening Hearts Discernment for Group Deliberations* (Harrisburg, PA: Morehouse, 1996), appendix 1, p. 55.)



書籍介紹

《神子民的事奉》

蕭壽華 著

事奉是牧者的專利嗎？那平信徒在教會內又有何職分？沒有神的呼召，可否在工作崗位上事奉神？蕭壽華牧師先從神子民的身分說起，繼而探討事奉的真諦、小組運作、教會架構等問題，再重申只有全民各盡其職發揮恩賜，才能啟動教會健康成長的按鈕。



4450

《貼近主心懷》

蕭壽華 著

本書收集了蕭壽華牧師談論世俗挑戰、肢體生活、教會事奉、敬拜讚美、差傳宣教的數十篇文章，是一個牧者經過長年累月勞苦地服事後，從心底裏溢出的點滴涓流，刻劃了他對會友的諄諄善誘和無盡的期待。蕭牧師以清晰的真理作依據，並融合生活的實踐，提供了不少實質的生命與事奉指引。



4419

《在愛與接納中握手》

蕭壽華 著

本書是一位牧者如何把自己的心思奉獻給主的學習歷程。他求主除去他思想上的暗昧、污染，讓他可思主所思，也讓聖靈不受攔阻地引導、指導他的心思。主容許他進入不同的經歷，祂也必會定睛在他身上，指教他在這些經歷中更多認識祂。



4420

《牧野心路》

蕭壽華 著

本書是作者七年多來每周所寫的「牧者心聲」，透過這些文章，可以清楚的知道他如何悉心的教導弟兄姊妹，為他們的靈魂「時刻警醒」，真實地反映出作者事奉的心路歷程。這些點滴標誌着神在祂所使用的僕人身上所施的恩典。深願每位讀者都能從這書得到屬靈的啟迪和幫助。



SA314