掌握2000大事工系列

如何治理教會

唐考森
安德森
戴亞瑟 合著
柯美玲
馬玉芙 合譯

中國主日學協會

這個系列集合了牧會事工專業領域中最好的頭腦，以高度的可讀性展現他們深邃的內涵。

每一本書都由三位經驗及專業均受肯定的教會領袖共同執筆，面對公元2000年的藍圖，這套書爲所有的牧師、傳道人、長執、神學生和信徒領袖，提供了最實際、有效的建議和資訊。

唐考森

安德森

戴亞瑟

1. 如何講道
Bill Hybels, Stuart Briscoe, Haddon Robinson
2. 如何治理教會
Don Cousins, Leith Anderson, Arthur DeKruyter
3. 如何帶領敬拜
Jack Hayford, John Killinger, Howard Stevenson
4. 如何關顧牧養
Bruce Larson, Paul Anderson, Doug Self
5. 如何做個好牧師
Ben Patterson, Paul Cedar, Kent Hughes
6. 如何教導
Earl Palmer, Howard Hendricks, Roberta Hestenes
7. 如何輔導
Archibald D. Hart, Gary L. Gulbranson, Jim Smith
8. 如何適得其所
Douglas Scott, Ed Brancher, Robert Kemper
9. 如何差傳佈道
Calvin Roetz, Frank Tillapaugh, Myron Augsburger
10. 如何處理衝突
Speed B. Leas, Edward G. Dobson, Marshall Shelley
11. 如何理財
Richard L. Bergstrom, Gary Fenton, Wayne A. Pohl
12. 如何自我成長
Maxie D. Dunnam, Gordon MacDonald, Donald W. McCullough

ISBN 957-550-004-0

如何治理教會

原　著：唐考森／安德森／戴亞瑟
譯　者：柯美玲／馬玉英
設　計：傅雅玲
插　圖：鄭梅彬
審　稿：莊恩慈
校　對：周霞竹/陳秀蘭
發行人：蕭尚勇
出版及發行所：財團法人基督教中國主日學協會出版部
地　址：臺北市中山北路二段105號
電　話：(02)571－1144－6　傳眞：537－4069
郵　撥：0001066－4　中國主日學協會
登記號：行政院新聞局局版臺業字第0136號
主後一九九三年一月初版
主後一九九四年十二月初版二刷

Mastering Church Management
by Don Cusins/Leith Anderson/Arthur DeKruyter

Originally Published by Multnomah Press

ISBN 957-550-084-9
國立中央圖書館出版品預行編目資料

如何治理教會/安德森(Leith Anderson)，唐考森(Don Cusins)，戴亞瑟(Arthur DeKruyter)合著；柯美玲，馬玉英合譯. --初版. --臺北市：基督中國主日，1992[民81]
面：　公分. --(掌握2000大事工)
譯自：Mastering church mangement
ISBN 957 550-084-9 (精裝)

1. 基督教—教會—管理

247　　81006299

「掌握二〇〇〇大事工」序

教會的本質與角色

上帝强有力的統治，已經在耶穌傳道事工中臨到人世間。從當年門徒身上開始了雛型的教會，要他們見證上帝在基督裡的救贖作爲。這可以從耶穌差遣十二門徒（代表以色列十二支派）和七十門徒（代表外邦世界七十國）的行動中看出。換句話說，教會的第一個主要任務就是在現今邪惡的時代，展示將來世代的生命和團契。雖然教會在這個時代永遠不可能臻於完全，但無論如何，教會必須盡所能展示出末世神國的生命和應有的境界。

教會是神國的器皿　從這方面來說，教會是神國的器皿。也就是說，神國的作爲要透過教會來彰顯，正如透過耶穌所彰顯的一樣。雖然教會的能力並非源於自己，而是耶穌所委任，但神國的同樣能力確實透過教會的工作而實現出來，正如透過耶穌的工作一樣。這事實可以從馬太福音十六章18節看出。意思是說，當神國的能力透過教會而施行時，死亡在這能

力之前便失去了攻擊的力量，因此無法達到牠至終的勝利。

教會是神國的管家　不但如此，教會也是神國的管家。耶穌把天國的鑰匙給了祂的教會，凡他們在地上捆綁和釋放的，祂在天上也要捆綁和釋放（太十六19）。這是說，教會事工所產生的實際果效，就是向人打開天國的門，或是向唾棄他們信息的人關閉天國的門戶。凡接待他們的，就是接待差他們的主上帝。所以，教會藉著向世界宣揚神國的福音，實際上是在作神國的管家，因而就決定了誰能進入末世的神國，誰又會被摒棄在外的命運。

教會是萬王之王　因此我們不難發現，教會是個超越時間和空間，超越現在和未來，也超越生死界限的實體。從客觀的地位來說，這個實體與那在她裡面並透過她來運行、完成其永恆旨意和目的的至高上帝同高；也與那位永生的主同高，祂是教會在祂裡面，又從祂接受神的生命和榮耀的主；她又與那引導她進入一切真理，並以其恩賜來使之成聖的聖靈同高；又與新人類、與復活的基督之體、與新聖城耶路撒冷同高。誠如馬丁路德所言，教會是萬王之王，除了神自己，沒有什麼可比她地位更高的了。

教會是衆僕之僕　然而從另一方面來說，由於上帝子女的崇高是因祂在愛裡降卑，爲那

些原非祂子女的捨了自己生命而成就的。也就是說，這個新造（或新人）是由一位自己卑微、存心順服、以至於死，且死在十字架上，並以此擄掠仇敵的那位彌賽亞所開始的圖契。所以，這圖契是要藉著自己所受的苦難，向受苦的世界見證祂的救贖。從這方面來說，基督的身體是一個打破了的身體，而這破碎的身體正藉著她的破碎，一步步在促進一切萬物聯合成一體。而結果是：教會成爲基督的僕人，並以服事一切卑微之人的方式來服事祂。教會之所以爲教會，是因爲她在基督的身體中向律法、向自己、向罪惡、向死亡而死。所以，真正的教會實際上就是一個像她主人一般，爲普世之人背負起十字架的門徒。

教會的任務與使命

造就　教會既是僕人中的僕人，她就肩負了她那世代屬靈興衰的使命。爲了善盡這背負普世十架的職責，也爲了讓主的名在外邦得著榮耀和稱讚，教會需從內部開始裝備自己。因此，教會第一個任務是造就信徒。保羅在以弗所書四章12節所說，神賜諸般的恩賜，就是爲要成全聖徒、各盡其職，建立基督的身體。但造就不是各自爲政，而是彼此扶持、相互勉勵，在圖契的互動中發展靈性品德與事奉恩賜（徒五；林前十二26；加六2；林前五1—2），把教會建造成一個充滿活力與動力的圖契，能充分發揮聖靈所賦與的一切恩賜。

差傳　其次，教會第二個任務是差傳。傳福音的任務是主耶穌復活昇天離世前交付門徒的最後命令（太廿八19；徒一8），也是早期教會爲自己做的第一件事。那些愛祂的，就會遵守祂的命令（約十四15，21）；遵守祂命令的人，也就是祂的朋友（十五14）。教會若真的愛祂，就必須實踐差傳的命令，沒有其他選擇的餘地。

敬拜　教會第三個任務是敬拜。造就是針對信徒而設的，是爲了使他們親身受益，而敬拜則是面向神，單單集中心志在祂身上，教會的眼光乃是專注在祂的身上，而不是在我們自己身上；敬拜的目的乃在彰顯祂是誰，以及祂是怎樣的一位，而不是要滿足自己的情緒或渴慕。但這不是說，敬拜是爲了取悅上帝，敬拜只是表示敬拜的人由衷的喜樂，因爲他們認識到慈愛的神已主動賜下祂的憐憫和恩典。因此，敬拜神總是伴隨著讚美和歌頌（詩一二二1；一一八1），而人自己也同時在敬拜中認識神是造物主，是救贖主，是值得稱頌的主，祂有值得讚美的無上價值。

但是，真正的敬拜不僅是用嘴唇述說人對神的認識，而且也是生活的表顯。事實上，無論是以賽亞（以賽亞書六章）或約翰（啓示錄一章），當他們從敬拜中看見神的榮耀時，所產生的結果就是認罪、悔改與聽候差遣。因此，教會聚集敬拜造祂的主時，並沒有忘記造就

的教導和福音的差傳。在敬拜中，教會集中心目在神身上；在教導和團契中，他們則把眼光放在自己和弟兄姊妹身上；而在差傳中，他們便轉向普世禾田裡發白的莊稼。

事奉　教會的第四個任務是事奉。對於我們目前的事奉，有人作了這樣一個比方：「廿二個極需休息的橄欖球員在場上疲於奔命，另外五萬個極需要運動的觀衆在四圍等閒觀看，精彩時拍手喊加油」。果真如此，那麼我們在成全聖徒的事工上確實有待努力。

但事奉包羅萬象，有個人的、也有團隊的；有口傳的、也有手作的；有專業上的、也有生活上的。只要是聖靈恩賜中有的，都是我們事奉的範圍。然而，綜觀目前坊間的有關書籍，我們的確找不到一部完整的事工著作，能提供我們正確的觀點和開闊的視野，讓我們足以面對今日和明天的挑戰。

【中主】看見這個迫切的需求，爲了與所有主裡的同工齊心努力，共爲神國大業打拚，便立即從國外引進最新銳而實用的「掌握二〇〇〇大事工」系列十二冊，供應每天在場上爲主勞苦的主內同道。該系列包括如何講道、如何治理教會、如何帶領敬拜、如何關顧牧養、如何做個好牧師、如何教導、如何輔導、如何待價而沽、如何差傳佈道、如何處理衝突、如何理財，以及如何自我成長等十二個最適合教會的主題。我們期待本系列叢書能確實而有效地

幫助每位讀者，好叫我們的事奉在主來之前越發興盛，更叫祂的名在我們百姓中越發被尊崇。

願榮耀唯獨歸給坐寶座的和羔羊。哈利路亞！

徐亞伯 謹識

于台北愚廬

一九九二年十二月十日

序

「教會需要管理，管理教會需要應用管理科學」，這樣的觀念大概已相當普遍，且被大多數傳道人及長執所接受，所以有關教會管理的書籍也逐漸流行。

不過，教會管理絕對不同一般的企業管理，因爲教會是一個屬靈的有機體，是基督的身體，是永生神的家。因此，教會管理需要有約瑟一樣的智慧，能建築穀倉，蒐購糧食；也需要有以利亞一樣的信心，能坐在基立溪邊等候烏鴉叼肉與餅。教會管理需要開會協商、辯論、做決策（徒十五6、22）；也需要安靜聆聽聖靈的決定（徒十三1～3）。

所以，研究教會管理必須精研聖經及神學；熟稔教會的理論與實務；又要有牧養、管理教會的實務經驗；再加上聖靈所賜予的「治理」恩賜（羅十二8；林前十二28），這四者缺一不可。而本書的三位作者在這四方面都有相當深厚的造詣，有機會採頡三位行家的精闢理念及實務精華，實在是讀者之福。

當然，「盡信書不如無書」，但「不盡信書」不等於「不讀書」；「不盡信書」是要我們更深入讀書，並運用神所賜的創造性思考，將書本的知識和經驗，應用在自己的環境中。

但願聖靈能領導牧同工和長執領袖，在各教會中重寫這本書，而且寫成更好、更新的服事，使各教會能相互切磋、一起成長。

目錄

引言

如果經濟學又稱「沈悶的學問」，管理學倒可以稱之爲「受輕視的學問」。一般人對行政管理人員的印象，不外是章山濯濯、尖嘴猴腮，成天只知計算文具數字的官僚，以及坐在辦公室裡發號施令、作威作福的獨裁者。然而，這樣的偏見無法幫助我們認識行政管理的真正面貌。有些人甚至將行政管理人員想像成只求效率、不帶感情的暴君，統管著一個冷冰冰、機械化的王宮，而這樣的觀念也只會嚇倒那些對此服事感興趣的人。

然而服事經驗超過一個月的傳道人都知道，治理在牧養教會上扮演著相當重要的角色：

——面對倍增的工作量，牧者必須學習安排事情的先後順序。

——應會衆之邀參予重大決策過程時，牧者必須有慎思明辨的能力。

——爲了裝備信徒出來服事，牧者必須具備訓練和授權的專業知識。

——身陷形形色色的個性「陣營」中，有時難免與人發生衝突，牧者必須運用靈活的手腕，讓會友願意一起同工。

——因應社會和宗教的潮流，牧者必須學習解釋各種文化現象，再擬定聰明的計劃。

面對現實吧！不擅治理的牧者，必會發現服事充滿了挫折和失望。

教會治理

領導雜誌的編輯在每一期的刊物裡，都會對牧者進行調查。我們常常提出這樣的問題：哪一部分的服事一直讓你感到頭痛？答案因人而異，不過每一次總會出現底下這幾類答案：

——調整服事的角色。

——時間的管理：選擇並完成真正重要的工作。

——召募義工。

——帶領教會走過改革階段。

——尋找合適的平信徒出來擔任要職。

——鼓勵並訓練平信徒服事失喪的人。

當然，這些事情之所以令牧者頭痛，信心和神學的問題也是極大的因素，不過，牧者本身是否具備領導和管理的素養，往往才是最主要的關鍵。沒有一位牧者願意用數倍應付的態度面對牧會的工作；每一位牧者都希望自己能善盡職責、勝任有餘，而且成果輝煌。因此，對治理教會的興趣也就油然而生。

這也就是「掌握二〇〇〇大事工」系列的第二本書會以治理爲主題的理由。第一卷書是討論講道，接續的幾本書將陸續探討敬拜、傳福音、牧會等種種主題。教會領袖在這幾個領域裡無論知識如何淵博、技巧如何熟練，若想結實累累，往往還是必須仰賴有效的治理。

在此我們要特別聲明，本書所提的技巧和主張，無一能取代聖靈的能力，缺少聖靈，世界一流的治理技巧也無用武之地；最有恩賜的治理者若沒有聖靈的能力，也許可以將一個機構經營得有聲有色，但絕無法讓一間教會結實累累。反之，如果聖經所言不假，聖靈便確確實實會透過健全的治理策略，幫助教會的服事，懂得應用神的治理學才是真正的聰明人。

我們不敢聲稱下列幾章的內容都是出於聖靈的感動，但我們鼎力推崇這幾位作者的遠見和建言，因爲我們對他們的能力與內涵深具信心。這幾位在教會治理方面的表現，都受到相當的肯定，其中二人曾經在一無所有的情況下，建立起教會；另外一人曾經讓一個垂死的機構起死回生。現在我就一一來介紹他們。

安德森（Leith Anderson）

Leith Anderson 是一位深諳教會治理藝術的牧師，對這門學問有極深入的研究。他曾就讀於慕迪聖經書院（Moody Bible Institute）、布來德利大學（Bradley University）

和丹佛神學院（Denver Seminary），最後在富勒神學院拿到牧會學博士。他最早的服事地點是在科羅拉多州 Longmnt 的加略山浸信會，前後長達十年。現在他偶爾會在明尼蘇達州聖保羅市的伯特利神學院教授教會治理。

一九七七年起，Leith 便一直在明尼亞波利近郊 Eden Prairie 的 Wooddale 教會擔任主任牧師。他在此教會的服事表現得有聲有色。從他上任以來，教會重新佈置，教會名稱也改了，現在的聚會人數是他未上任之前的二倍。若非 Leith 運用其專業的知識和細膩的治理技巧，這些重大的改革恐難進行得如此順利。

Leith 至今仍不斷吸收這方面的知識，這點是毋庸置疑的。他想知道爲什麼有些方法行得通，有些方法行不通，所以他時常鑽研各門學問。他知道人在多遠的距離之內能分辨出對方的臉部表情，當然也深諳服事的技巧；他能與你暢談音響，也能詳細解說救贖；對教會的美學和早期的禁慾主義亦有涉獵。

和他聊天，你能感受到他對教會各方面均能達到其應有的功效，有極濃厚的興趣，而且樂在其中。除他之外，似乎沒有哪一間教會的牧師曾在教會設置機動小組——包括專門負責應付媒體的發言人，以及在社會上有權有勢，又能當機立斷的教會領袖，負責處理突發事件，譬如颶風、教會發生火災，或是遠方的宣教士需要一架直昇機。

他們教會的共同聲明：「Wooddale 教會的宗旨，是以聖經爲標準，透過弟兄情誼、門

徒訓練、廣傳福音，幫助人與神和好、與人和睦，藉此榮耀神。」Wooddale 教會大部分的會友幾乎都能解釋這三個特點。

但是 Leith 不以此爲滿足：「我們要的不只是他們能解釋何謂弟兄情誼、何謂門徒訓練、何謂廣傳福音。我們更關心的是他們是否真正體驗。」就是這份關心，使得 Leith 不單單是位理論家，他更有十分的把握，認爲良好的治理能帶領整個教會真正體驗到福音的本質，進而爲基督作工。他可能是第一位容忍會友做事有頭無尾的牧者，但是他卻有辦法將他們散漫的習性組織起來。精彩的好戲就在後頭！

唐考森（Don Cousins）

Don Cousins 是 Willow Creek Community Church 一手栽培出來的人才。當 Bill Hybels，也就是 Willow Creek 的牧師，開始在伊利諾州 Park Ridge 展開青年服事時，有一名高中生表現相當優異，他就是 Don Cousins。一九七五年，Don 隨著 Bill 搬進了一家租來的戲院，創辦了 Willow Creek 教會。從那時候開始，他便一直致力於推動教會各方面的發展。到今天，Willow Creek 這個位於伊利諾州 South Barrington（南巴林頓），聚會人數在全美是數一數二的教會，每週皆吸引一萬三千人到這個藝術風格濃厚的會堂。

現在，Don 在教會擔任助理牧師，負責指導八十位同工（全教會同工超過二百二十五位）以及督導服事負責人，這些人負責的服事總共有九十多種。Don 本人曾開辦多項服事，一等服事步入正軌，他便找尋合適的人選，加以訓練，然後讓他來接手該項服事。此外，他也不斷吸收新知識。除了正規教育（伊利諾州三一學院的管理學碩士）之外，他更是博覽羣書，尤其是管理學方面的書籍。無論是 Peter Drucker 的著作，或是使徒彼得的書信，他都非常熟悉，他更時常向教會的同工和長老討教。因此，隨著他本人不停的成長，身上也擔負越來越重的服事責任。

Don 是位親切和藹的人，他的心思意念全放在一件事上——廣傳福音，或者是「接觸教會外的人」，此處指的是 Willow Creek 附近的人。這樣的心志讓他一心只想追求最卓越的表現。他深信：「好的管理就是要激發人將最優秀的一面表現出來，而這就是我的目標。爲什麼？爲了福音。」

「好的表現才能吸引不信的人。上自教會的計劃、設備的裝置，下至建築物的清潔，都得講求第一流的水準。一旦他們被教會卓越的表現所吸引，自然就會被吸引到那一位創造這些優點的主面前。」

Don 大力提倡教會應將最好的一面呈現出來，誠如他所說：「很少人會將教會當做一流的組織。人們會要求運動團體、媒體、娛樂事業有絕佳的表現，至於教會……嗯，那只是

個教會，別要求太高。人們有時甚至會預期幻燈機突然停擺，要不然就是鋼琴走音。就是因爲人們對教會有這種刻板的印象，我更要加倍努力讓 Willow Creek 表現出最優秀的一面。」

在 Willow Creek 處處可見他的蹤跡，不僅從教會精心策劃的構造和細心安排的設備上流露出來，更深深烙印在每一位與他同工之人的心靈和生活裡。一位曾在 Willow Creek 與他同工的人，就因爲 Don 面對「認爲行不通的人不應打擾正在打通道路的人」這句話有了全新的體認。

戴亞瑟（Arthur DeKruyter）

「做事條理分明、井然有序」這句話足以用來形容 Arthur DeKruyter。他是位信心十足、充滿幹勁、事必躬親的牧師，嚴格地說，他是一位把服事當成事業用心經營的企業家。

這種特色是受父親耳濡目染的結果。他的父親經營一家五金零售店，在這種環境下，他學到了經營治理的種種細節。他曾說：「我學到一件事——注意小事情，否則就會出現大問題。」

他曾就讀於加爾文學院（Calvin College），最後在密西根州 Grand Rapids 加爾文神

學院（Calvin Theological Seminary）獲得神學學士學位。後來在普林斯頓神學院（Princeton Theological Seminary）拿到神學碩士，在賓士維尼亞州 New Wilmington 西敏學院獲頒博士學位。

普林斯頓神學院畢業之後，他應聘前往芝加哥近郊的 Western Spring Christian Reformed Church，在那裡一待就是十三年。一九六五年，當他蒙召前往芝加哥郊區有錢人羣居的 Oak Brook 建立新教會時，他體內所流的企業經營的血液，開始沸騰起來。從一開始只有少數幾個家庭暫借一所學校聚會，到後來成立了 Oak Brook 基督教會。第一座禮拜堂於一九七〇年興建完成，啟用後第二週便座無虛席。從此以後人數便不斷增加，到今天，有超過四千五百個人稱 Oak Brook 基督教會是他們的母會。

如此快速的成長速度，不是採取放任政策的牧者所能成就的。事實上，忙碌的工作讓他的生命更豐富、更壯碩。「對我而言，會友的生活就是教會，」他如此說道：「不論是讀書、思想、禱告、吃飯、睡覺，我的一顆心都放在教會。散步經過一家購物中心，都會引發服事靈感。一部電影、一本小說，甚至一段苦澀的生活經驗，也會有相同的作用。」這樣的生活，他義無反顧：「本來就該如此；這是身爲領導者的義務。」

從他放棄追求歌唱上的成就，即可看出他對服事的奉獻程度：「我熱愛音樂。十九歲時，我就在韓德爾的彌賽亞組曲裡擔任獨唱。按牧之後，我便不再上台表演，不過仍然帶領

教會詩班。後來到了基督教會，我發現必須把精力完全投注在最重要的工作上，好好牧會，好好管理教會，於是我連詩班的服事也放棄了。」

雖然如此，和他聊天時，你會感覺到他完全樂在其中。他對目前從事的工作是再滿意不過了：牧養一羣日益茁壯的會衆並讓他們行走在正路上。他協助教會走到今天的境界，在這過程中，他學到了許多事物，就如同他小時候在五金行一樣，他非常樂於將所學到的功課拿出來與大家分享。

三種觀點

你將會發現，三位作者各站在不同的角度來談治理。身爲編輯，我樂觀其成，因爲那表示我們能擷取三種不同的優點：三種治理學說的由來、三種方式的產生、三種不同的性格、三種恩賜和經驗。我們希望能將他們身上的優點挖掘出來，呈現在大家面前。

我們知道，遇到心儀的部分，你一定會咀嚼再三，不感興趣的就擺在一旁。不管如何，我們還是要提供種類繁多、菜色豐富的佳肴，爲渴望服事更有果效的教會領袖，供應豐富的養分。

祝您胃口大開！

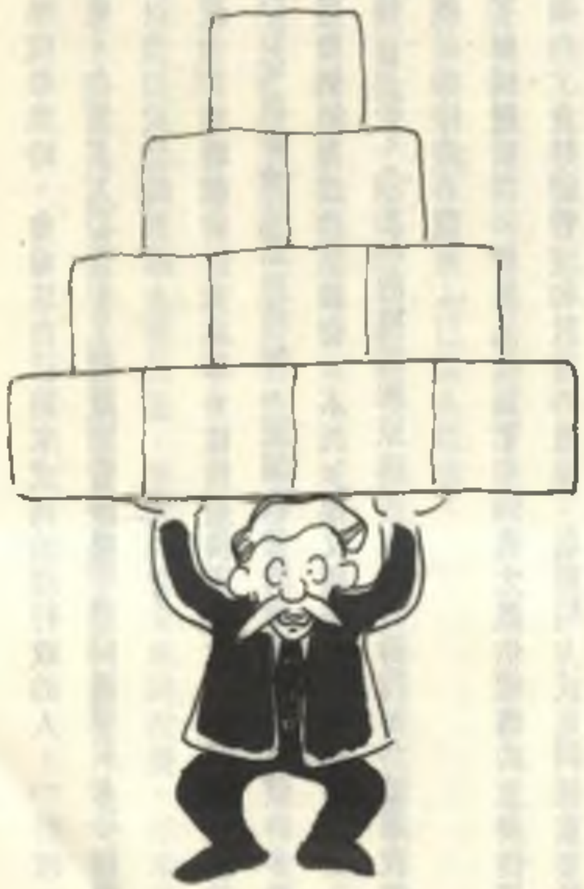
James Berkley
「領導」雜誌助理編輯
伊利諾州卡羅溪

第一部分　大藍圖

第一章　整頓組織

為了榮耀神，我要把教會治理好。低於這個標準就是違背了造物者的原則。祂在完成創造之後對著祂的作品說：「好。」祂並沒有說：「還可以。」

——Don Cousins



很少牧者在神學院畢業時，會希望自己將來成爲治理行政的人。「行政」這個詞本身就讓人手足舞蹈不起來。在許多人心目中，行政和官僚幾乎是同義字，多少帶有缺乏彈性、繁文縟節、瑣碎繁雜以及公式化的意味。

雖然如此，行政——治理教會的大小事，往往是決定牧會工作能否成功的主要關鍵。

我在 Willow Creek 教會擔任助理牧師，這個教會的管理哲學承蒙許多教會採用。幾年前，有一位牧師採用我們的方式建立教會，不久，他又回來找我們。

「我們完全仿照 Willow Creek 的模式和原理，」他告訴我，「結果我們擁有大約四百名會友，但是我們現在卻停滯不前。」

他回來就是想了解問題所在，最後他找到了。「我太低估領導的重要性了，」他坦白承認。「我現在終於明白，良好的管理和教導的恩賜、敬拜的方式是同樣重要的。」

我完全同意他的看法，儘管行政管理是多麼不受歡迎，領導事工和治理教會依舊是服事的心臟。

治理與領導

在教會，治理是領導作風的一種表現方式；其領導方式就表現在一個複雜的組織每日的運轉中。

聖經中有一位相當偉大的領導者——尼希米。他身上有三種特質，是每一位領導者應該學習並展現出來的。

一、領導者需要有分辨的能力，能夠正確評估組織當前的景況，進而說：「這就是我們現在的處境。」尼希米看見他的同胞漸漸迷失了自我，當時耶路撒冷防禦功能差，時遭外敵入侵，居民被迫逃往城郊的小村落避難，漸漸地和當地居民打成一片，被這些外國文明所融化，失去自己的語言、文化和宗教。

尼希米準確無誤地評估當時的情況，他看清隱藏在表象——猶太人流落異鄉——背後難以捉摸的事實，也就是猶太人在屬靈上已誤入歧途。

二、領導者需要有異象，曉得眼前的需要，進而說：「我們要往這個方向前進。」尼希米曉得，神的本意是要讓耶路撒冷成爲猶太人的城市。想達成這個目標，就必須建造城牆，沒有城牆，顯然情況只會越來越糟，這些百姓將不再敬畏神。

有異象、有遠見的領導者曉得，現狀不會永遠保持下去。大多數靜止不前的組織，事實上已經開始走下坡，所以領導者的眼光要放遠，要能眺望未來的改變。尼希米心中想像他的民族應該有的樣子——對自己的身份有絕對的把握。他的心「看見」那道能抵禦外侮的城牆。

三、好的領袖知道如何召聚人才和資源，推動組織往目標前進，尼希米是這方面的專家。他聚集上百名工人，鼓勵他們「專心作工」（尼四6）。當那些唯恐以色列興盛的人前來干擾工程的進行時，尼希米就將半數的工人武裝起來，預備迎戰。即使反對勢力强大，仍不輕言放棄。

領導是個主動動詞。領導者要能夠說：「我們就是要用這種方式往目標前進。」然後其他人就跟著走。評估領導作風的標準，有極大部分在於其是否有能力推動整個組織往前進。

好的領導者大多知道，管理就是讓別人把事情做好的過程。連童子軍分隊的小小領袖都知道，當領導並不表示必須親自動手起火或洗鍋子。好的管理者曉得如何知人善用，如何運用可利用的資源，完成羣體的目標。他們授權給那些能勝任有餘，而且做得甘心樂意的人，最後的成果也往往遠勝過他們親自動手。

治理者的缺點

大多數的人對成爲治理者普遍心存美好的幻想。大權在握、消息靈通、指揮授權，再加上其它種種特權，使得這個職位看起來相當吸引人。但事實上，治理的工作一點也不愜意。只要想想底下這些缺點：

時間 治理的工作顯然會鯨吞蠶食大量的時間。熟悉細節需要時間；挖掘人才、分配工作、訓練同工也需要時間；重新修改服事方向、發現問題、解決問題更需要時間。

我們真的很想設計出一套永遠不用換新的計劃，但那就像開車從來不做維修保養一樣。服事就和車子一樣，需要定期保養，有時甚至要全部換新。服事的人倦了，領導的人離開了，各種設備不是停擺，就是過時。原本獲得衆多掌聲的方法也失去了光彩，課程的內容也不再能吸引人。

這一籮筐、一籮筐的問題，誰能來處理？當然是負責治理的人。光是處理這些問題，就能消耗掉一個人的全部時間與精力。

默默無聞 行政治理者往往做了許多事卻鮮爲人知。講了一篇精彩的信息，別人會走過來，拍拍你的肩膀表示嘉許；去探訪一位憂傷的寡婦，你還會贏得他們一家的感激和友誼。

但如果換成教會教育部門負責人，爲了確保主日學的教學品質，經過仔細認真的研究之後，巧妙的修改了部分課程的內容，結果如何呢？或者，你在週六晚上把教會的走道打掃得一乾二淨，還用吸塵器把玄關清理得一塵不染，以迎接神聖的主日，你是否得到任何回饋？也許什麼也沒有，像這一類的治理工作，鮮少會得到讚賞。

今年夏天，在我們開關週間崇拜之前，我收到一位會友寫來的信。他在信中寫道：「一週兩堂的崇拜，對牧師的負擔太重了，你何不幫他多分擔一點呢？」

從一方面看來，他是在恭維我；他顯然很欣賞我的教導恩賜。但是另一方面，他彷彿在說：「牧師工作太多了，你應該有時間減輕他的重擔。」管理工作佔滿我的每一天，這一點他好像不太清楚。他沒有親眼看見我在工作，所以以爲我成天無所事事。

一個人如果不安於躲在幕後，便會發覺治理是難以令人滿足而且掌聲稀少的工作。我之所以能滿足於做一名治理者，在於我培養出一種屬靈的洞察力，不時提醒自己，我的天父在暗中察看，祂知道我在做什麼。當我學會只討神喜歡，不討人喜歡時，我發現躲在幕後處理那些能提升教會整體事工的事情，帶給我極大的喜樂。

沈悶 治理的工作包括處理繁瑣的細節，由於細節的工作相當沈悶單調，很容易令人生厭，身爲治理者就必須時刻將目光放遠，他需要眺望未來而說：「這麼做也許比較費時，但是能獲得長遠的果效。」

想要將預算控制得宜，就得不厭其煩地詳細過目各種報表、收入計劃、支出申請書。不過，仔細、小心的評估可以使我們有較週全的決定，也可以爲教會的財政建立信用。雖然我不是很喜歡看這些工作報告，但這是讓同工工作有果效，以及防止誤會產生，避免浪費時間和唇舌解釋的不二法門。所以我現在寧願忍耐這些枯燥和沈悶，因爲我知道這些的確能避免將來更多的工作。

滿足要求 我的工作包括提供創意、制定目標、展開行動。但是有太多時候，我不得不

扮演回應者的角色——滿足這個要求、解決那個問題，或是爲某個吱吱作響的齒輪上油。一旦這種情形發生，我就彷彿陷人泥淖，失去了生發積極行動的能力。

我的行事曆就是最佳的顯示器，顯示出到底我的生活是受控於哪些事情？我是否將泰半時間用來按部就班，往目標前進？抑或次要的事情已佔據我大部分的時間？

當然，最重要的是我必須清楚緊盯目標。任何時候只要目標模糊，或是游離了目標，我立刻會被種種需求瓜分掉。就好像站在一條繩索上，哪一邊拉得最使勁，我就倒向那一方。

另一種防患未然的方法就是建立優先次序。**第一優先**是爲了完成服事所不可缺的創作性質的工作。這些必須排在最前面，負責推動計劃、分層負責和服事。第二優先則是支持第一優先，這些工作也很重要，但並非我的第一選擇。

舉例而言，最近我忙著爲教會各個部門的領導人出一套訓練課程錄影帶。爲了製作這支錄影帶，必須有專人負責處理種種細節，譬如接洽合適的錄影帶製作公司，尋求人力和設備的支持，以及安排中場休息時間。這些事非做不可，但不是由我來做，如果一切大小事情都必須由我出面，我就沒有時間預備錄影帶的內容。我的第一優先是錄影帶所要傳播的信息，第二優先就得授權給他人。

還有另一層面的服事我非處理不可，否則那些事情便會反過來將我吞噬，那就是人的問題：領導者個人生活中的問題、小組成員之間的衝突，以及深覺發展空間受限，一心尋求突

破的同工。數不盡這類治理上的問題，都需要絞盡腦汁思索解決之道。

大多數的人會故意忽視這些問題，指望其自動解決，可惜情況往往難如人願。我們得將人的問題列爲第一優先，並且主動出擊。如果不關心這些問題，到最後這些問題的破壞性會愈來愈大，教我們不得不注意其存在。如果能趁問題還小時立即處理，不容其有機會坐大害人，日後就不必多浪費時間和精力去處理更大、更棘手的麻煩。

與人疏離　你之所以會投入服事，是因爲你愛人。投入服事之後，你整天查看預算、評估計劃、安排課程。雖然好的治理者很快就曉得授權的重要性，但總有一些治理上的責任會讓我們與人漸漸疏離。倘若我們無法體會在服事中挖掘問題、解決問題的重要性，管理工作所導致疏離的人際關係，會教我們相當受挫。

從另一個角度來看，空白的人際關係不會出現好的治理，因此好的治理者應該能將人帶進決策過程中。如果不幸因管理工作而與人疏離——在完全孤立的決策領域裡傳遞公文、推動運作，便是剝奪了別人享受犧牲奉獻的機會，更使自己無法體驗不同意見所帶來的刺激，更無法欣賞別人展露才華。

若是讓別人參與管理過程，我們就可以聯手解決問題，在同舟共濟中，友誼也慢慢滋長，也就是在服事當中，慢慢產生令人咀嚼再三的人際關係。

剝削　負責安排人投入教會服事的治理者，有時也不禁懷疑自己是否在剝削他人。幾個

月前，教會來了一位新同工，他在以前的工作環境裡完全是單打獨鬥，來到這裡，他的作風依然沒變。他一個人教所有課程，一個人處理班上大小事情，一個人設計上課內容，完全是一個人獨撐局面。我一直想要幫助他了解眼前的環境要比他所想像的大得多，他沒辦法面面俱到，需要別人的協助。

當我和他討論這件事情時，他想了一下，然後說：「有時候你不會覺得好像在利用別人嗎？」

「如果是和服事有關，我一點也不覺得，」我如此答道：「給別人機會，在服事中發現、培養並使用他們的恩賜，這樣做是在幫助他們，讓他們得以成爲神的器皿。」

若是我有一些私人的需要必須請朋友幫忙——例如修理家裡的東西，我會覺得很不自在，我發現這樣的請求實在難以啟齒，總是拖到不能再拖才開口。但是當我要邀請人來服事主時，可是一點也不會猶豫或覺得不好意思，事實上，我相信這是我所能送給他們最好的禮物。

身爲治理者的好處

身爲治理者固然有其缺點，但是治理工作所帶來的挑戰，卻刺激我每天都有豐富的靈感

不斷泉湧而出。爲什麼？因爲身爲治理者能夠有底下種種重要的貢獻：

目標與方向　治理者的職務就是再次確認服事的目標與方向。服事如果沒有往前，很可能就是退步，結果服事漸漸走向末途，變得一團糟。治理者可以再一次闡釋目標以避免這種結果。

幾年前我們開始一個兒童計劃，稱之爲應許之地，完全符合當時教會的需要。但是經過這些年，應許之地已經失去其原始精神，產生不出應有的果效。爲什麼呢？因爲缺乏良好的治理。

我們所採取的第一個挽救措施，就是重新在我們的目標上調整焦點。因爲 Willow Creek 吸引許多未信者，這些人並沒有固定每週來教會，所以應許之地就常常會出現一些新面孔，也有些小孩子是久久才露一次臉，因此我們爲應許之地所設定的目標，就是提供一個有趣又吸引人的環境，讓小朋友會想再來，同時我們也希望能夠讓父母放心把孩子交給我們照顧。

再次確認目標能幫助我們看清原來服事是否早已偏離了目標。我們承認教會的人手不足，設備太呆板、無趣，吸引不了小孩子，課程內容不容易被教會外的人所了解，同工之間普遍都缺乏方向感。

於是我們重新安排同工、分配工作、變動課程，確定每一位老師都了解我們的目標，而

且每到週末就把一般用途的教室挪給小朋友用。結果非常明顯，現在小朋友都非常喜歡應許之地，父母也很樂於送孩子來，兩者的出席情況都相當穩定。透過良好的領導，我們讓一個岌岌可危的計劃，重新擁有目標。

中途修正　有時候，服事所需的不只是重新確認目標，還需要完全調整方向。這時候就需要領導階層掌舵，改變船的行走方向，以免船最後停錯港口。

前一陣子教會對單身男女（黃金歲月）的服事已經達到飽和，我們缺乏足夠的設備容納更大的團體。固然可以勉强把一大羣人塞進一個房間裡，但是這種大型聚會不容易讓人有參予感，而且也沒辦法再消化更多的人，更誠不上挖掘並訓練新的領導人。

中途改道的時候到了。我們必須將整個大團體分成數個小單位，組織機動小組，找尋並訓練新的領袖，並且更換設備。成長是很好的，但同時也會迫使服事重新調整方向。事實上，這已經是我們第四次爲黃金歲月制定新計劃。現在我們學會了，成長快速的服事，需要每一年做一次調整。

增加果效　簡單地說，好的治理能使教會滿足種種需要，而這是缺少良好治理的教會所望塵莫及的。

「焦點」就是最佳範例；我們教會將中年單身男女的事工稱之爲「焦點」。經過幾次小心謹慎的中途改道，「焦點」得以穩定的成長。一般的情況是服事成長，經濟來源、人力資

源也會隨著增多，挑選儲備領導者的範圍當然就比較廣，新服事之門也就隨之洞開。

於是「焦點」決定開拓新的服事，特別是針對單親父母。隨著這項服事的成長，也衍生出對單親子女的服事。就這樣，服事像雪球一樣，越滾越大。良好的治理能帶出成長、增加資源、開拓新服事，結果越來越多的需要獲得滿足。

有一位教會外的婦女，獨力撫養二個青春期的男孩子，經濟相當窘迫。一位朋友告訴她：「去 Willow Creek，他們會幫助你。」於是她來到教會，加入單親父母團契，二個男孩子參加青少年團契。我們的食品室給她食物，福利部門在經濟上資助她，當她的車子發不動時，教會會友開車載她上教會。幾個月下來，她深深被所找到的愛感動，現在離決志成爲基督徒已經不遠。

假如教會本身沒有良好的組織、規劃，能夠滿足那位婦人的需要嗎？可能無能爲力。即使我們嘗試去做，投注的時間、金錢、精力，也會嚇得我們發誓下不爲例。治理和成長的自然結果，讓我們有能力幫助她。

擴大服事範圍　良好的治理能擴大教會的接觸範圍。就我個人而言，我可以每天訓練八到十個人——如果我像站在生產線上，一個接一個的訓練，而且不在乎回到家時會累得像條狗。我有能力如此服事嗎？有。這麼做聰明嗎？當然不聰明。我會被壓榨一空，所接觸到的人則是少之又少。

但是，謹慎週全的治理卻能幫助我無限開展服事範圍。平均每天我會和三到四位核心同工見面，協助他們評估並策劃他們所負責的服事。然後他們再回頭用同樣的方式幫助每遇接觸許許多多人的領導者。一個組織能夠有什麼樣的寬度和深度，完全取決於其治理方式。

麥當勞就是一個重要的例子。最原始的創辦人——麥當勞兄弟，想出如何製造好的產品——漢堡和炸雞，而且以最快的速度送到顧客面前，他們的確是這方面的人才。他們在自己的店裡試辦這種方法，結果反應出乎意料的好，於是就決定開連鎖店。但是這一次他們失敗了，而且敗得很慘。爲什麼呢？因爲經營他們那一家小小的店，像機器一樣製造速食漢堡，對他們而言不是難事，但是他們卻不擅於複製自己的創意。

直到 Ray Kroc 出現，他其實對速食一竅不通，卻是連鎖經營的專家。他利用麥當勞兄弟的點子，開了一家又一家的分店。Ray 的經營方式，將整個麥當勞企業拓展到驚人的範圍。

同樣地，一位不擅治理的牧者靠著誠懇和熱情，也許能讓一間小教會苟延殘喘下去。但是不管他是如何有愛心，服事多麼火熱，他的服事範圍可能永遠侷限於他所能接觸的少數幾個人。然而，治理良好的教會可以藉著許許多多分支，提供小教會的溫馨與關懷。

教會治理良好的現象

1.清楚的目標　教會存在的理由，應該不是秘密，也不應引人臆測。希望在城市黑暗的角落裡，點燃溫馨的亮光嗎？那就明白說出來。是向未信之民介紹基督嗎？那就落實在教會所做的每一件事情上。是提供一個場所，讓人來敬拜那一位集權能與偉大於一身，又真又活的神嗎？那就努力認真去達成目標。

無論什麼目標，教會都應該明白表現出來。教會的目標清楚明確，教會的生活才有方向；教會的理念和策略有條不紊，教會的生活才可能井然有序。

2.普遍爲大家所了解的目標　治理良好的教會，同工和會友皆能清楚說出教會的目標。教會的目標往往會濃縮成一句話，或是幾個易於背誦的短詞。Willow Creek 有一個四重的目標：高舉神、教化人、傳福音、服務社會。教會所屬成員都能清楚說出這些目標，而且每一年，我們都會在週間聚會的信息裡，重申教會目標。

牧師清楚知道教會的目標是一回事，把這異像傳遞給他所領導的人，讓他們也同樣有此異象，又完全是另外一回事。這就是 Lee Iacocca 經營克萊斯勒的方式。他將使克萊斯勒起死回生的異象，傳遞給公司每一位員工。當員工都了解此異象並深信這是個好目標時，便會

發揮最大的幹勁，團結一致往目標邁進。當這目標滲入組織的每一層面之後，你就曉得你的管理策略已經發揮應有的果效。

3.了解自己獨特貢獻的僕人　治理良好的教會，其中每一個個體——牧者、同工、長老、執事、小組領導人和其中成員，都知道自己在完成教會目標的過程中，扮演什麼角色。

這就好比足球比賽。目標非常明顯：把球踢進球門。然而，除非翼鋒曉得自己應該跑什麼路線、左翼成功地執行攔截的任務、中鋒快速傳球，否則他們一定會撞在一起，跌得人仰馬翻，當然就甭提要把球踢進球門了，他們需要曉得自己身負什麼樣的任務。

教會的情形也不例外。如果在崇拜時，領會不知道自己有多少時間可運用；或者年輕的傳道人不曉得下一步應該怎麼走；還是聚會裡有特別節目，招待人員卻沒有獲得通知，這些情形都會讓教會陷於一片混亂。在擁有良好管理制度的教會，這些個體不但清楚知道整體的目標爲何，也明白自己應當如何行方能有助於目標的達成。

4.有效的策略　這一點似乎顯而易見，但是同樣明顯的是，某些教會所運用的策略毫無果效可言。舉個例子，有一間美國教會想要向失喪的人傳福音，他們所採取的戰略是站在街角唱歌，要是地點換成在巴西，效果也許會很好，但是在明尼亞波利，他們是徒勞無功。明智的治理一定會捨棄此策略，改採其它更有效的方式。

事實上，好的治理能夠提出方案、勇於嘗試、勤於改進、重新思考、全盤放棄，然後再

重頭開始，無論如何，總要找到能結果子的策略。除非有相當客觀的證據證明目標已經達成，否則請求果效的治理者對任何一種策略都不會感到滿足。他會不斷的摸索、實驗，直到教會以討神喜悅的方式達成目標爲止。

5.金錢的收支清楚、誠實 由於金錢在教會大部分的活動裡扮演非常重要的角色，所以金錢的取得、支出、記錄、帳目，在在說明了這個教會的管理方式。當一個教會因爲不負責任的負債或是有欠考慮的支出，而使財政發生困難時，我會對其整體的治理品質產生懷疑。但是如果一間教會嚴格控制金錢的收支，即使此刻面臨了考驗，我也會曉得這是一間治理良好的教會。

教會處理金錢的方式，也是對未信者的一種聲明。教會若是歡迎人來審核帳目，將收支交待得非常清楚，就能止息教會外人士的疑惑，並激發其對教會的信任。

6.經過細心照料的「大街」 教會治理良好的另一個現象，就是擁有整潔、乾淨，又能吸引人的設備，特別是主日早晨大家必會經過的地方——大街。

在 Willow Creek，所謂的大街就是從立標示「由此入」標誌的大馬路開始算起，經過停車場、入口、會客室、大廳，到會堂爲止的一條通道。這就是每個人——特別是新來的客人，星期日早晨必經的地方。他們也許不會看見辦公室或預演的房間，就好像你家裡的客人可能不會看到你的臥室或樓上的儲藏室一樣，但是來到教會的人一定經過這條「街」。

因此我們對大街的用心程度，就和一家的主人爲了迎接客人的來訪，認真、仔細打掃前廊、客廳、餐廳和浴室，我們也同樣的將這部分整理得窗明几淨，清爽怡人。當然，我們都盡量將教會裡的每一樣設施整理得井然有序而且吸引人。但是在重要時刻，大街是最容易吸引人注意的地方，我們希望這部分扣人心絃、令人愉快。

輕忽大街的管理，這個教會的領導方式可見一斑，治理者若能注意到這方面的細節，便有可能將其它服事領域掌握得非常好。

爲何必須有好的治理？

並不是每一位牧者都具備領導的恩賜，有些人覺得他們的呼召是讀經和講告，而不是和一大羣會友糾纏，奮力帶他們步上正軌。這樣的牧者有兩種選擇：找個人來治理教會，或是自己學習如何治理，第三種選擇就是無爲而治，這種方法不爲大家所接受。缺乏治理的教會得付出極大的代價：傳福音無果效、同工受挫、坐失良機。所以無論是自己有這方面的天份，抑或本身無此恩賜而決定授權他人，或是自己鼓起勇氣從基本學起，教會都必須有好的治理。

但是有些人認爲，今天這個時代，治理已經受到過度的重視了。「我們需要的是牧師而

不是個充斥行政人員的組織！」既然如此，爲何牧師還得關心治理的工作呢？

站在神學的角度，我可以提出兩種理由。第一，我們所事奉的神值得我們將最好的獻上，祂已賜給我們恩賜和能力，讓我們能夠做好服事，而不是矇混度日。爲了榮耀神，我要把教會治理好，低於這個標準就是違背了造物者的原則。祂在完成創造之後對著祂的作品說：「好。」祂並沒有說：「還可以。」

其次，良好的教會治理最能夠服事神的百姓。人總是被最明亮的光所吸引，如果能成爲一百萬瓦的探照燈，一次就能照射數千數萬個人，不知該有多好。但是蒙召做這種事的人少之又少。雖然如此，既然我們有能力成爲二百瓦的燈塔，爲什麼還笨到甘願做一只四十瓦的小燈泡呢？

治理幫助我們發出最大的光芒，組織幫助我們提昇能力，如果我們把自己的生活安排得井然有序，而且也謹慎地經營治理我們手上的工作，我們的教會一定會閃閃發亮，就好像一盞放在山頂上的燈一樣，吸引萬人的注意。

第二章　權力的治理

在教會，權力的治理要比金錢的治理來得重要。

——Arthur DeKruyter

開始投入現在這個服事之後一年半，我突然陷入一個危機：四位理事策動一羣會友要把我攆走。那時候正是麥卡錫主義（McCarthy era）盛行的混亂時期，那四位理事認爲我們應該公開表示支持某個激進的保守派政治團體，我卻一再堅持教會不是政治組織。

他們批評我不懂得先後順序，說我「不適合牧養這一羣會友」。

「如果你們要我辭職，而且能夠向會友說明你們的理由，我就辭職。」我如此答覆他們。但是他們不願公開提出理由，就指派一些人成立調查委員會，要想盡辦法捉到我的把柄好除掉我。

於是那個星期，我就和另外兩位也了解這種情形的理事，挨家挨戶的拜訪會友。我們把詳細的情形告訴每一位會友，那四位理事最後忍受不了各方的壓力，離開了教會，也帶走了四分之一的會友。

這個問題「解決」了，接著卻產生另一個問題，那四位理事離開之後，理事會的人數就不足。我們不可以召聚會衆開會重新選一個理事會，因爲只有理事會有權召開會友大會。

眼看教會已經四分五裂，我不由得開始擔心到底誰才是教會資產的法定管理人，是離去的那四位理事，還是剩下的這兩位理事？於是我找了一位律師仔細研究我們教會的組織章程。我發現其中明白提到，在類似這種緊急時刻，理事會主席（在這裡指的是牧師）可以全權代理理事會。

這一個小小的條文，使我們這個才剛起步的教會，不致淪爲一場粗糙的政治權力遊戲下的犧牲品。從那時候開始，我才真正了解組織章程對教會何等重要。

身爲牧者，首要之務是祈禱和傳道，但是我們也不敢不留心教會的結構——譬如前面提到的組織條文，是行使權力的基本條件，而且在教會，權力的治理要比金錢的治理來得重要。

思想權力治理的問題時，我想起在危機發生期間協助牧養教會的五位平信徒。他們在教會都是權傾一方的人，如果其中一人在教會發動叛變，攻擊傳道人，勝算相當大。

當時的我少不更事，急需要治理上的訓練。他們非常樂於幫助我，更重要的是，他們不要我失敗。他們教我如何使用權力、分配權力。現在我就把他們所教我的，以及我在其他地方學到有關行使權力的知識，拿出來與大家分享。

權力是一種託付

首先，這些智慧人告訴我，我無權擁有權力，教會既不屬於我，也不屬於他們。我必須學習將自己和教會劃分開來；這一點真的很難。他們指出，權力是一種託付——交付我們權力的是神，認可我們擁有權力的是我們所領導的人。

蒙召出來服事，並因此而坐上權力的位子，是一種更大的託付，封牧就是被耶穌基督的百姓所接納、認可。我們本身並無領導權，也不能按手在自己身上。按牧時，一羣基督徒按手在受按牧的人頭上，這樣的動作傳達出一個訊息：「我們相信這個人有從神來的呼召，也相信他有能力承擔這神聖的職務。我們承認這個呼召，因此邀請他在我們中間從事一項特別的工作。」

因此，我們除了有權柄傳講神的話之外，還有義務治理交託在我們身上的權柄與權力。是的，那是從神來的權力，但卻是透過祂的百姓交付我們的。總而言之，權力是一種託付，是要行使出來的，但不是爲了自己，而是爲了教會。

權力就是責任

那五位領導者又給我一種强烈的印象，讓我深刻感受到，緊隨權力而至的就是責任，有時候是必須向一個人負責，有時候是向一羣人。離了神的百姓，我全然無用武之地，即便是會衆對牧者忠心耿耿，牧者亦必須抱持負責的態度。

像我這一種帶頭創建教會的牧者，特別會遇到一種危險：濫用自然成形的權力。畢竟，教會裡九成以上的人都喜歡我的作風，否則他們不會加入這間教會而且留下來。濫用權力的

危機就潛伏在這樣的環境裡。這麼多年來，會友既然一直很欣賞我的領導作風，就不太可能會在公開場合或私底下反對我。

因此，我一直很謹慎地以負責任的態度面對理事會。理事會了解這個教會的異象，但同時他們也都是相當有主見的人。他們可以向我提出任何疑問（他們真的這麼做！）；有時候他們也會反對我的做法，並且投票加以否決。而我也非常樂意接受他們的訓練（任何時候只要他們覺得有此必要），我非常鼓勵他們能夠在思想和行動上不受我的牽制；如此讓我能不時保持負責任的態度。

前一陣子，我們的建築委員會計劃要蓋一間新廚房。他們曾經向專業人士請教，但我卻認爲他們的計劃有嚴重的缺點。舊的廚房有很多缺點，我不想看到新廚房重蹈覆轍，我一再向他們解釋我的理由，他們卻不爲所動，建築委員會的主席和建築師依舊堅持己見。我大可繼續抗爭下去，但是我不得不承認理事會有決定這件事的權柄，如果理事會已經有最週全的考慮，而且也相信建築師的計劃是最好的，那我就不再繼續堅持。

負責任同時也意味著我必須向委員會敞開自己，絕不可欺騙或隱藏秘密。

舉個例子，有時候傳道人會收到會友送的禮物，這時候牧者往往會受試探而不公開這件事情。有一回，有一位會友提議要送一位同工一輛舊車，這位牧師就告訴那位會友他必須先知會委員會，看委員會做何決定再說。委員會保護我們的同工，因爲我們一定會將這一類的

事情告訴他們。爲什麼呢？因爲當我們收下這些禮物之後，很容易會對這些人另眼相看，然而我們希望自己對任何人都一視同仁，無論對方是富人還是窮人，有送禮還是沒有送禮，我們完全公平對待。我們盼望能遵行雅各的吩咐，不特別禮遇那戴著金戒指的有錢人。讓別人來決定是否要收受這類的禮物，就可大大降低這種危險性。

同樣的原則也可應用在其他方面——是否爲某人主持婚禮、是否讓某人借用教會的房間、是否答應把教會的音響設備借給某人使用。組織的規則必須讓大家知道，而且不能有特例。一旦我破例，特別禮遇討我喜歡的人，我便成了沒有原則的人。

如果有人期待獲得禮遇，前後一致的做法便成了最佳策略，如果我秉持言行一致的原則，別人就不會期望我給予特別待遇，甚至會更信任我。

有時候，當我拒絕不合理的要求時，對方會惱羞成怒，責怪我不通人情。但是長遠看來，這個方法還是比較好。到後來他們慢慢習慣了，自然就能接受，也許還會反過來尊敬我。任何人都無法左右我，這一點對教會相當重要，因爲循私或偏袒事實上就是一場僞裝的權力遊戲。

授權

託付責任的同時，我必須授權予對方，讓他得以行使責任。此外，假如我必須收回權

力，我一定會向對方說明理由。

倘若有一位父親不滿意兒童主日學幼稚級的上課情形，他來找我，堅持要我把幼稚級的老師換掉，我會提醒他這個部門並不歸我管，建議他去找這部門的負責人。

假如他說：「我已經和主日學的校長談過了，她根本就不想聽。」這時候我會回答他：「嗯，負責這件事情的人是她，不是我。我會和她談一談，但是如果她不願意換老師，我想事情就是這樣子了。」

我非常希望同工之間也能夠像這樣的彼此尊重，團隊工作就是必須每個人有屬於自己的管轄權和管轄範圍。分配工作給同工和義工的同時，也必須充分授予權力。我們不能既集大權於一身，又指望同工把事情做好。

操練權力的治理

操練合宜的權力治理有幾個步驟：

1. 發覺教會的權力中心　如果連教會的權力中心何在我們都毫無概念，那真是太可悲了。權力中心所在也許不易察覺，但是有一點可以十分肯定，推動整個組織前進的權力，一定掌握在某一個人或某一羣人手中。誰才是真正的掌權者？他或他們的目標是什麼？那些真

正擁有實權的人願意將權力分配他人嗎？唯有曉得權力中心所在，才有助於決定權力分配。

每一年，我們教會都會舉行有關教會行政管理的講習會。幾年下來，我們在不知不覺中，一直鼓勵那些年輕牧師嘗試他們永遠不可能完成的事情。那些年輕領袖在講習會上吸收許多新的觀念，也編織許多新的夢想。當他們懷抱滿腔的熱情回到教會時，迎接他們的卻是與教會形影不離的傳統、利益和權力結構。剎時，他們的計劃化爲泡影，異象也胎死腹中，他們的理想無一實現，只因爲某些人或某些委員不願將權力分予他人。不但如此，這位飽受挫折的牧師還因此成爲衆矢之的，壓力急遽增强，結果往往是牧者被壓榨一空。

實在沒有必要讓這種悲劇發生。以智慧、耐性去發覺權力中心所在，有助於打開那扇緊閉的門。

在我原本所屬的宗派，權力分配情形和我現在這個教會有所不同。在那個宗派中，許多人仍未打算放棄舊有的權力分配制度，結果當然是成長停頓。

時常有人打電話來，詢問我們這裡是否有活力充沛的年輕傳道人可以去牧養他們教會。我知道有許多傳道人一到了教會就被戴上手鐐腳銬，根本無法大展身手。假如教會不願把權力分出來，再好的管理人才也會被埋沒。

找到權力中心之後，下一步就是面對握有實權的人。

2.拿到檯面上 想要和勢力强大的委員會或會友面對面談權力，絕非易事，雖然如此，

面對面溝通還是最佳策略。儘管危機重重，我們還是應該與教會真正有權力的個人單獨討論著手。

我用「個人」來表示，因爲權力鮮少分佈於一羣人之中——即使是官方教會的理事會亦然，權力大都集中於個人身上。

舉例而言，拿錢出來贊助許多計劃的人，也許就是最具影響力的人。金錢可以買到這樣的權力，如果某個提議不受這個人的青睞，那一切都免談。假如某個委員的提案遭到這位「教會老闆」的杯葛，他所付出的時間和精力就全都付諸流水，一個勢力强大的人可以輕易地控制一個團體。

爲了挽救這種局勢，我會先找大權在握的那個人或那幾個人談，他們曉得自己的影響力嗎？我會試著去挖掘這些人的動機。他們打算如何運用所擁有的權力？目的何在？

下一步我就開始訓練這些人，教導他們正確使用權力，也幫助他們從聖經的角度去了解在擁有權力的同時，還必須擔負哪些責任。如果牧者能幫助這樣的人了解管理的重要性，整個教會必能迅速成長茁壯。

我的做法是，首先我會想辦法和他共進早餐，我讓他深刻感受到，他在教會中具有極高的領導地位，同時也擁有極大的權力。這一點他早已知曉，接下來我會告訴他，這是神對他極大的託付，那樣的能力若不能造福會友，必會帶來極大的傷害。在這種非正式的場合裡先

和他建立關係，並且單刀直入談論權力問題，藉此幫助他認清自己所扮演的角色，然後兩人再學習一起同工。

3.尋求幫助 並非每一位牧者都具備治理的恩賜，有些人做起來得心應手，有些人倍感艱辛。靠著異象起家的基督教機構，在成長的階段裡往往會遭遇許多困難。問題並非出在領導者無能，而在於領導者不曉得自己不擅行政工作。

懷抱異象的領導者往往需要借助其他有治理和行政恩賜的人，即使是在行政方面稍有天份的牧者，如果能讓其他人來協助發展這方面的長才，教會必能蓬勃發展。

授權給其他人，讓別人全權負責行政方面的工作。同工或是平信徒義工，都可以代替領導者處理行政工作。

治理學專家 Peter Drucker 曾說：「從雇請第一位秘書那一刻開始，你就擁有一個組織了。」學習治理的技巧曠日費時，可能還需要傳道人四處尋求支援，但是這種投資絕對值得，教會或個人服事的存活端賴有效的治理，今天投資時間，可以避免明天危機上門。

4.以牧養的方式使用權力 有些時候，爲了擁護教會的宗旨或是忠心執行教會的政策，傳道人需要直接而且强悍地行使權力，那正是神將權力交在我們手中的原因。不過即使在這樣的危機當中，一樣可以用牧養的方式行使權力。

我服事的第一間教會是一間很小的教會，一共只有三十五個家庭。其中有一個事業相當

成功的生意人，教會的收入大都出自他的奉獻。當教會有需要的時候——油漆、修水管、裝修，會友會奉獻一些錢，剩下的由他支付。而且這件事已經不是什麼秘密，教會裡的人都知道，因爲他有辦法讓大家都知道。結果，他在教會很自然擁有很大的權力。

我初抵教會時，還不太清楚狀況，一直到教會每季一次的聖餐禮拜前六天才發現，會衆領聖餐時都是一人一個杯子，唯獨這一家人共同使用一個杯子，由一位長老專門服事他們。

我聽到這件事情時，反應非常强烈：「慢著，領聖餐是基督徒彼此合一的時間，爲什麼還有這些分別呢？」因爲我是事前才知道這件事情，所以那個主日還是按照慣例分兩種方式領聖餐。

但是在下一個聖餐禮拜到來之前，我就去向衆長老解釋爲什麼這種做法對教會不好。那時候我才發現原來會衆早已投票決定要一人一個杯子，但是理事會從未强迫那一家人遵行這個政策。

於是我就明白地告訴他們：「我不願再這樣子服事這個家庭。再者，我覺得你們長老得去告訴他們以後領聖餐只有一種方式。我希望能用行動來支持會衆的決定。」於是他們投票，最後的結果是肯定會友的行動。於是我說：「現在誰要去告訴那一家人？」結果可想而知，沒有人願意。

「既然如此，」我繼續說道：「如果你們中間有人可以陪我一起去，我就去和他們

談。」其中一個人答應陪我一道去。

於是我們就去了。我，一個年僅廿五歲的年輕牧師，坐在一間富麗堂皇、設備完善的豪華巨宅裡，坐在我對面的是一位高齡六十的成功商人。他們全家都在場：他、他的妻子、一個單身漢兒子、一個未出閣的女兒。

我告訴他們，我了解會衆已經投票決定領聖餐時每個人一個杯子，所以我認爲在形式上保持合一是相當重要的。因此以後我們不打算再在教會裡共同用一個杯子領聖餐。不出我所料，他當面嚴詞斥責我：「你以爲你是誰，跑到這裡來撒野？這種方式已經行之有年了。我們認爲領聖餐時共用一個杯子比較有意義。這是我們表達信仰的方式，你這樣做根本不對。」

我告訴他：「長老已經投票支持會友的決定，況且當初會友也已經無異議通過那樣的領聖餐方式，唯獨你們一家人不贊同，現在我們打算徹底執行。」

「既然如此，我們只好離開教會，」那位父親如此說。我努力保持冷靜，用平穩的聲音告訴他：「那我們應該把你們的會友資料寄到哪裡？」

頓時鴉雀無聲，從來沒有人像這樣子對他們說話。這一家人不相信教會沒有他們還能活下去，不過當他們發現我是非常認真時，口氣就緩和多了：「我們要先爲這件事情禱告，我們會再考慮。」於是我們就先離開。

一整個星期我都很想知道他們的決定是什麼，沒想到下一個主日他們還是來了。到了下一次領聖餐之前的一個星期，那位弟兄和他的兒子竟然出現在長老會議上。他們來問下一個主日領聖餐時，是否還可以讓他們共用一個杯子。我們告訴他們，我們必須尊重會友的決定，而且在形式上也必須保持合一，我們不會另外服事他們。

接著他就說道：「你們的決定導致我們家出現一個非常嚴重的屬靈問題。聖經裡的領聖餐方式是共用一個杯子。假如我們每個人用一個杯子，到了審判的時候，我們不曉得該如何向主交待。」

我不想更動教會的決定，但是爲了他們的顧慮，我便提出一個建議。我們就在教會的記錄簿上明白記載，教會願意爲這一家人各自用杯子領聖餐負責，假如這種做法不對，責任在教會身上，不在他們身上。我們願意在主面前承擔這個責任。於是我們就在那次理事會議記錄上特別聲明，這一家人在這件事上不需承擔任何過錯。

大部分的會友都曉得這件事情，所以接下去那一個星期天，整個聚會的氣氛相當緊張。領聖餐時，我們給每一個人一個杯子。那一家人也和大家一樣，各自用杯子領聖餐，問題解決了。

權力就是一種託付。有些情況確實需要我們直接行使權力來執行基督和祂教會的旨意，然而，良好的治理需要我們運用智慧和愛心來行使權力。

第三章　注重人並追求目標

行政工作並未讓我遠離羣眾。其實行政工作面對的就是人，這工作非但沒有阻礙我服事人，反而為我打開服事人的大門。

——Leith Anderson

行政工作是許多牧者避之惟恐不及的服事。在所有牧會職務中，行政工作耗費的時間最多（百分之四十），但是研究報告卻指出，牧者對行政工作的痛恨程度，遠勝過其他服事。

有時候會聽到其他牧師很受挫地說：「我痛恨行政！」或是「我痛恨管理工作！」導致這種結果的原因通常有兩種。

第一，「行政工作使我遠離羣衆，我希望能用更多時間與會友來往，處理行政事務的時間能少一點。」

第二，「行政工作讓我沒辦法做傳道人應做的事。」

我很能夠體會說這些話的人心裡的感受，但是我對行政工作的看法卻與他們恰恰相反。行政工作並未讓我遠離羣衆。其實行政工作面對的就是人，這工作非但沒有阻礙我服事人，反而爲我打開服事人的大門。舉例而言，設計週報不單只是完成一件工作，更重要的是經過設計的週報要能幫助人敬拜神。每一件行政工作，不管是多麼的一成不變，其基本目的都是在幫助人。

行政工作也沒有使我偏離了目標。身爲教會領導人，我的目標就是協助這一羣屬神的人完成使命。沒有行政工作，我要如何才能幫助他們完成神所託負的使命呢？

治理工作可以讓人覺得礙手礙腳，也可以給予人無限的發展空間。你可以視其爲完成使命的一大阻力，當然也可視之爲一大助力。但是若治理工作能夠注重人並追求目標，就會變

成一股强而有力的動力。

注重人

事實上，所有的治理工作處理的都是人的問題。舉個例子，每個星期一的同工會，大約有百分之七十五的時間是在討論人。同工之間會彼此討論：「這些人的恩賜是什麼？要用什麼方法服事他們？如何才能避免他們服事得筋疲力竭？要如何訓練他們？」也許有人會說，坐在會議桌前開一、二個小時的會，這就是行政工作。另外一個人可能就說，雖然是開會，但是內容必須是爲幫助會友靈命成長制定計劃，那才是行政。這兩種說法都沒有錯。

治理工作就是在服事人。事實上，實在想不出有哪一樣行政工作不是以人爲重心。

舉例而言，每個主日到 Wooddale 教會參加聚會的人都被要求登記名字，在登記卡背後，會友可以寫下對教會或崇拜的建議，或疑問。會後，我或是其他牧師會用電話或寫信的方式一一答覆這些問題，這需要花很多時間。有人也許認爲這是屬於行政工作，但我寧願稱之爲教導，視其爲告訴人們爲什麼我們要如此敬拜的好機會。我不認爲這件事和探訪有什麼不同。

有人說：「我討厭開會，到了天堂就不必再開會了。」這時候我們應該如此回答：「何

調開會？」開會就是一羣人圍著桌子坐下來談話，天堂裡多的是這種場合。

Wooddale 教會的長老一再地告訴我，他們每個月最開心的事就是來開理事會。爲什麼呢？因爲衆長老平時不僅互相支持也彼此代禱，雖然他們聚在一起是要討論教會的事情，但是每一位長老都很珍惜這一段相聚的時光，常常是欲罷不能。

治理工作不單單是傳遞公文，更重要的是藉由治理來服事人。

追求目標

讀過「In Search of Excellence」一書的人，對3M公司的內部作業應有深入的了解。3M之所以能成爲明尼蘇達州最大的企業，在全州的工業界居領導地位，主要的原因是他們有一個嚴謹、堅定的經營理念。Peters 和 Waterman 在文中談到，他們很明確地將公司的目標告訴每一位員工，然後基於這樣的基礎，治理者會給予底下員工極大的自由。

我們也嘗試將那種强烈的目標感和自由感帶進 Wooddale 教會。無論是在教會的文件上、在崇拜時間、團契或主日學裡，我們都一再重覆教會的宗旨。Wooddale 教會的宗旨可以濃縮成一句話：「以聖經爲標準，透過弟兄情誼、門徒訓練、廣傳福音，幫助人與神和好、與人和睦，藉此榮耀神。」這間教會的成立就是爲了完成這個目標。我們有專門負責團

契、門徒訓練和傳福音的部門。每一年我們都會撥出三個星期的時間舉行特別聚會：一週以門徒訓練爲主，一週以團契爲主，一週以傳福音爲主。

只要能持守這個目標，其餘我們都盡量給予自由。舉例而言，Wooddale 教會的成人聚會（類似成人主日學）種類非常繁多。每一個聚會可以自行決定所要探討的社會事件和聚會的時間，長老們並不同意這些老師的做法，但是每一個團體因成員的不同而各具特色，實在難以統一規劃。這種深受會友喜愛的自由，並沒有和教會明確的目標相抵觸。事實上，他們若沒有持守教會的目標，便無法享有這樣的自由。

教會明確的目標同時也爲牧者指出方向並帶來動力。往往推動牧者前進的不是擺在前頭的目標，而是傳道工作，主要是受了傳統古老的觀念所影響，認爲信徒蒙召就是要出來傳道。但是身爲牧者，我蒙召並不只是要傳道，我是蒙召出來幫助教會完成神所託付的使命。如果那份使命要我傳道，我就傳道，若是要求我從事其他服事，我也一樣聽命行事。明白教會的使命與目標，讓我能夠決定將全付精力投注在某個領域裡。

如何才能培養出注重人並追求目標的會衆呢？

底下是一些建議，可分類爲兩大責任：

(1)全心全力投人重要的事情。

(2)使組織的運作更流暢。

全心全力投入重要的事情

當我們全心投入重要的事情時，有幾件事必須注意。

解說教會的經營理念 會友需要了解教會運作所依據的前提，會友一般都想知道教會爲什麼這麼做、爲什麼那麼做，這需要行政部門長時間不斷與會友溝通。

我們在 Wooddale 最有智慧的決定，就是開辦以六週爲一期的領袖栽培課程。當時是一位在教會頗具影響力的平信徒 Austin Chapman 和我一起負責這些課程。我們以十到十二個人爲一組，而這些人都是經過挑選，具備領導能力和潛能的會友。每六週我們會換另一組新的人，然後將課程從頭教起。幾年下來，教會裡每一位領導者和未來的領袖，都非常了解我們爲什麼會這麼做、爲什麼會那麼做。他們讀過同樣的書，現在也都秉持相同的理念領導會衆。因爲這樣的基礎，這些領袖一直都有較好的決策，也頗受會友的信任。

把最優秀的人擺在最急迫的事工上 會友的需要不會每次都一樣，牧者出來牧會的頭幾年，可能得將泰半的精力用在吸收新同工或教會的發展上，這些工作會霸佔牧者大部分的時間，而且可能會持續好幾年。等到這些工作完成了，或者是等到需要的類型改變了，全然不同的優先順序就會出現，牧者的角色就是認清這些急迫的需要，然後將最能勝任的人擺上

去。

教會裡最優秀的人未必都得擺在管理部門，教會最迫切的需要在哪裡，這些人就要出現在那裡。假如教會不大，這些人就可以按需要的程度隨時變換自己的位置，一旦他們了解擺在眼前的是教會最急迫的事工，需要借用他們的恩賜，他們必然全力以赴。

舉例而言，Wooddale 教會最優秀的領袖並沒有擔任任何職務，我們都很清楚 Wooddale 有責任扮演教師的角色，教導每一間渴望成長的教會，於是我就請他專門爲此開發一個計劃，他做到了。接著是教會裡專門負責音樂的傳道人請求他的協助。這位傳道人雖然有音樂方面的恩賜，還是需要人來幫助他策劃音樂教育的施行細則。那位平信徒領袖這回又挺身相助，帶頭策劃整個計劃。最近 Wooddale 計劃要植堂，他也是參予策劃的人，Wooddale 教會因爲有這個人的機動參予而獲益良多，而且他對自己這種服事方式也相當滿意。

讓會友繼續留在能發揮恩賜的服事崗位 許多教會不讓會友在同一個崗位上連續服事超過三年，爲了保護組織不至被不好的領導方式所害，往往結果是有敏銳判斷力的領袖被請下領導位置，無法再發揮恩賜。既然會友有領導的恩賜，爲什麼不讓他們盡情發揮呢？我們對長老的任期就採取折衷方式，Wooddale 教會長老的任期是一任兩年，最久可連續服事十年。教會若能讓會友在服事上盡情發揮恩賜，最大的受益者還是教會本身。

聆聽會友的意見、善用會友的怨言 3M公司素以革新的研究與開發聞名於世。到底刺

激他們不斷開發新產品的首要原動力是什麼？是一羣聰明過人的產品設計師嗎？

不！是顧客的怨言。

如果教會也採用他們的做法，善用會友的怨言而不是一味地保護自己，結果會如何？在Wooddale，會友的怨言經證實是最佳的創意來源。舉例來說，會友向我們埋怨停車場老是大塞車，於是我們就豎起牌子，上面標示要出停車場的車子必須向左轉。這只是個小小的改變，卻讓許多人在主日早晨覺得舒服多了。

當我們把教會第二幢建築物的最後藍圖呈現在會友面前時，有人就說了：「如果你要下樓，得走好長一段路才能找到電梯，我們何不在另一邊再設個電梯。」我們大可對這個提議置之不理，畢竟，這份藍圖是由一流的建築設計師設計出來的，事先也經過多次的修改。但是，我們不得不承認他的提議非常好。於是我們請設計師在另外一個角落再設計一個電梯。現在大樓已經完工，大家心裡都很清楚若少了後來加上的那個電梯，感覺可能就沒現在好。治理者的職責之一就是聆聽意見並加以善用。

使組織的運作更流暢

除了全心全力投入重要的工作以外，使組織的運作更流暢，也是幫助我們注重人並追求

目標的一大因素。底下是能夠讓組織更健全的幾個原則。

行動比組織更重要 經營一間教會並不需要太大的組織，但是我卻時常看到教會裡人事供需失調，職位很多，卻不夠人將這些位置填滿，這實在沒有意義。爲了編制而加入組織，這麼做太不值得，有些教會爲了讓會友投入教會，就把他們擺在委員會裡或給他們一份工作，這種做法我不同意，我覺得如此一來無異是與服事哲學背道而馳。

教會的責任就是幫助會友投入服事。任何組織都能夠達到這樣的任務，但是超過這些，組織只能算是一種障礙。我們所需要的是一個精簡的組織，能夠將重心放在行動上，能夠給會友充分的服事空間。我們一再告訴人們，即使是你的服事範圍必須由理事會來決定，服事還是比當理事或當委員更重要。

幾年前教會的一位年輕主管來找我，她對我說：「有人提議讓我加入福音委員會，你意下如何？」

她是個很有傳福音恩賜的人，她帶到主面前和帶來教會的人，可能比教會任何一個人還要多。我告訴她：「Kathy，如果讓你去和那些委員坐在一起開會，一定很可笑，因爲把人帶到耶穌基督面前才是你的專長。」她聽我這麼說後如釋重負，因爲她不必爲了加入福音委員會而放棄傳福音的服事。

善用事工的急迫性而非委員會的勢力 事工的急迫性可以使組織精簡化，因爲一旦事工

完成，組織便立刻解散。但是反過來，常設的委員會就不受此影響，不論事工是否急迫、是否需要委員會的協助，常設委員會依然存在。事工的急迫性一旦出現，緊隨而至的是一個單一的目標、預算或截止日期。這時候我們對某人說：「你的工作就是在五月一日之前解決停車位不足的問題。」或者是「你的任務就是在年底之前找到人來填補這個位置。」等到這項任務完成，事工的急迫性也立刻解除，參予事工的人就可以自由地投入其他有需要的事工。

挑選能夠勝任的人而非代表性人物　我曾經參加一個由美國管理人協會（American Management Association）所主辦的會議，會中有一個講員對遴選大學理事發表一個很重要的觀點：「當你在爲一所大學挑選理事或董事時，有一個非常重要的特質絕對不可漏掉——敏銳的判斷力。你要找的不是有錢有勢的人，因爲如果你找來的人是有錢有勢，卻獨缺正確的判斷能力，那麼這些人只會毀了這所學校。但如果他們都能正確的判斷事情，就一定會想辦法籌到錢、得到權勢。」

同樣的原則也可應用在教會挑選理事或委員上。當牧者要從會友當中挑選合適的人擔任委員時，必須注意哪些條件？說真的，只需注意一點：具備聘請新的主任牧師的能力。然而一般教會卻往往以代表性做爲取決條件。教會會找個年紀大的人，再找個年紀輕的；找個男性，再找個女性；找個黑人，再找個白人；找個有錢人，再找個沒錢的人；找個新會友，再找個老會友。但是，有沒有可能委員會的成員都是十八歲的女孩，但是個個都具備精確的判

斷能力，能夠挑選一位新的牧師？重要的是，是否有能力勝任這份工作，選擇委員應該以此爲標準。

避免「純粹的領導」　委員會如果能親身執行他們所決定的政策，就會比較有效率，也比較實際。舉例而言，教會的教育委員往往先制定好主日學的政策，再交給實際教學的老師去執行，這種情形是再糟不過了。如果能讓委員也親身參予教學工作，他們就能制定出較好的政策，因爲他們必須親自執行那些政策。總而言之，隸屬管理階層的人都不應排斥任何種類的服事。

限制決策小組的人數　許多教會，特別是大教會，都擁有規模龐大的理事會，有些甚至多到廿五人。他們的理由似乎也很合理：「我們的教會比較大，需要的理事自然就比較多，而且我們希望每個理事能夠更具代表性。」然而大型的理事會非但不能更具代表性，反而會帶來反效果。

就實際狀況而言，決策小組的成員最多應以八到十人爲原則。如果超出這個範圍，不管是形式或實質，這個決策小組都會漸漸變成由兩三個人來操縱。所以，十人以上的決策小組非但無法擷取多方的意見，反而爲少數人所控制。

在教會組織中創造「別針」　美國東部的一間大教會同時擁有兩個權力相等的理事會，但是在兩者之間沒有任何銜接點。執事會有權聘請新同工，委員會則有權核定同工的薪水。

結果執事會無異議通過增聘一位年輕牧師，委員會卻全體無異議拒付他薪水。雙方僵持不下，最後只好交付會衆表決，結果造成教會分裂，因爲會友必須在兩者之間作一選擇。

爲了避免這種令人痛苦的情形發生，最好能夠設立肩負聯結大任的「別針」。所謂的別針就是在兩個團體之間負責穿針引線的工作。在 Wooddale，衆長老和牧師羣之間作別針的就是主任牧師。他分屬兩個團體，可以向彼此解說對方的意思。委員會的主席也是一名長老，委員會底下的小組組長也是委員會的成員。這種人事安排方法讓教會的每一個部門都無法單獨作業。

組織章程準確、富彈性　明確的政策可以使組織章程在教會裡扮演積極、重要的角色，牧者對掌管教會命脈的組織章程應該要非常熟悉。

我矢志遵循教會的組織章程行事。舉個例，我初到 Wooddale 時，教會的組織章程明白規定，教會的成員都必須遵守教會公約，其中一條就是禁止販賣或使用酒精製品。多位領導者均認爲，這條規定阻礙會友接近那些不致飲酒過度卻需要耶穌基督的人。不過會友還是服從規定，直到後來才投票更改規定內容。

組織章程需要準確反映出教會的信念和文化——一旦失落這條件就得改變。去年二月，開完年度會議之後，我對一個人說：「今年我們會很混，因爲教會組織章程一字也沒改。」

她聽了回答說：「你們要怎麼改？已經沒什麼可改了。」

我說：「如果已經沒有什麼可改了，那就得把它改回原來的樣子。」組織章程不是死的文件，而是充滿生命力，能具體反應出組織的改變，進而爲會友闡明教會運作過程，如此可導致混亂的可能性降至最低。

許多教會並不認爲組織章程具有生命，當然也拒絕改變，但即使如此，牧者也可以活用那些死文件，其中一個方法就是使用「一般而言」這幾個字。舉個例，我們的組織章程明白記載，每個星期天都舉行崇拜，但是在明尼蘇達州沒有一間教會每個星期日都舉行崇拜，因爲這裡的基督徒每年總有幾個星期會因雪太大而無法上教會。就技術而言，取消崇拜就等於違背規定，於是我們在組織章程上動了一點手腳，改成「就一般情況而言，我們每個星期天都舉行崇拜」，然後在一旁列出「但」書。

還有一種方法可以既不致輕看組織章程，又能實際反應教會生活的改變，那就是設立一個機動小組，專門處理突發狀況。我們的組織章程對教會的支出有明白的規定，但是假設有一天一位宣教士打電話來說：「我有一位家人病情嚴重，我們需要雇用一架救護直昇機在四小時之內將她送到別的國家，要不然她就沒救了，我們需要一萬五千美元。」我們若答應他的要求就會觸犯規章。爲了因應這種緊急狀況，我們就設立一個危機處理小組，像這一類的事件就交給他們來判斷。

改變的挑戰

牧師在協助教會注重人並追求目標的同時，往往會遇到很多阻礙。

其中之一就是人類拒絕改變的天性。改變——即使是正面的改變，都會帶來壓力。舉例而言，當一間教會從一幢設施不良的建築物搬到另一幢設備樣樣齊全的大樓時，即使這樣的遷移是件好事，總難免還是會帶來某些痛苦，而且對一個過去沒有任何改變經驗的教會，改變的速度總是相當緩慢的。

第二個障礙就是許多牧者沒有在行政工作上作會友的好榜樣。他們對傳道很內行，但是一談到教會治理，他們的經驗可就差多了。不喜歡自己不會做的事，這是每一個人共同的傾向。我頭幾次出國時，心情總是不怎麼愉快，因爲我不曉得到哪裡去登記，也不知道上哪兒去確定機票。但是等到這些問題一一解決後，出國旅行就變成一種享受。同樣地，更多的經驗會使得行政工作更討人喜愛。

第三個障礙是不常與會友相處。初到 Wooddale 的頭幾年，我曾經提出購買施洗袍的要求，當時一件施洗袍大約是七十塊美金，我的要求最後被回絕。十三年後，Wooddale 在大興土木時，一位監工告訴我講台的設計會拉開我和會衆的距離。於是我對建築委員會副主席說：「我不希望講道時所有的樂器和演奏者都擋在我和會友中間。」藍圖早已設計好，水泥也都灌上去了，但是他聽了之後還是說：「好，我會照你的意思去做。」這一部分的設計真的就改了。

十幾年前我連要求一件施洗袍都會打回票，而今天，儘管部分建築已經完工，他們還是願意更改設計藍圖。前後爲何會有如此大的差別？因爲經過這些年，他們已經非常信任我，治理任何一種組織都必須了解，能夠進行重大改變的權柄是用時間換來的。

注重人並追求目標

偶爾有人會問：「治理教會應該和經營生意一樣嗎？」

答案是教會應該有正確的經營方式——具備服事人的心志以及完成教會使命的熱誠。如此一來會友自然會從教會身上學會做生意的竅門。

一個星期天晚上，我接到一通會友打來的電話。這位會友任職於 Honeywell 企業。

「過幾天我會被上級主管找去面談，他們有意要升我的職位。他們會問我一些問題。我對企業管理的認識都是從教會學來的。如果是 Wooddale 的長老問你這些問題，你會如何回答，你怎麼回答，我就曉得到時候該怎麼回答。」

聽他這麼說，我覺得好安慰。

我們大可不必視行政工作爲毒蛇猛獸，認定它只會榨乾服事的力量。其實，只要教會確立基本的使命，治理工作無疑是讓教會毫無牽掛勇往直前的主要動力。

第二部分　事工

第四章　行政治理面面觀

在教會治理方面，有時候我們會遵照命令行事，有時也會鼓勵會友、制定目標、組織策劃、採取行動。換言之，優秀的牧會行政人員也會是個傑出的領袖。

——Arthur DeKruyter

初出來服事時，有一次我到一位長老家參加社交性的聚會。那一陣子我正在思想牧者行政角色的重要性，那天晚上在聚會中，我就發表一些感想。

巧的是那位長老本身就是位精明的生意人，也是個很優秀的治理人才。他聽了我一番話之後，暫時忘記了他與人來往一向的法則，當著他的同輩和我的同輩面前就對我說：「不要忘了你是爲教會工作，你的職責就是執行教會的命令，別忘了你的薪水是我們付的。」

那句話至今仍讓我內心隱隱作痛。

雖然他這麼說，然而我卻越來越肯定，有作爲的教會都是由深諳治理技巧的牧者所領導——他們聽從人的意思，但是也幫助建立教會。Harold Ockenga 在波士頓 Park Street Church 的服事就給我相當深刻的印象。

在 Oak Brook 基督教會，制定政策的是執事會，從事行政工作的則是牧者。也就是說，牧者有責任執行計劃，同時也有自由引領執事會制定新的政策。

好的教會治理者必須也是優秀的行政人才，如此一來，認識行政治理的全貌就顯得更爲重要了。大部分的牧者都承認，身爲行政治理者，執行執事會的政策是他們的職責。但是其中有些人就不太明白，行政治理者同時也是領導者。

在第一章，Don Cousins 簡略的闡示治理者就是領導者的事實。這一章，就讓我來揭示牧會治理的種種面貌。

行政人員以更高的需要爲訴求

無論我是創造計劃或執行計劃的人，都需要鼓勵其他人投注時間、才幹和金錢，藉此表示對該計劃的支持，這時候如何鼓勵他們就成了行政人員的職責。

有些傳道人採用的方法就是對會友進行疲勞轟炸：「你們如果不這麼做，將來就必須向神負責，祂是你的審判官。」這一招對我們的會友並不管用。

我發現，馬斯洛（Maslow，心理學教授，提倡人性心理學）將各種不同需要予以分門別類的方法，有助於我了解人類的動機和野心，更使我從中學會了鼓勵人。我按照 Maslow 的分類圖，嘗試以人類更高的需要爲訴求——自我的實現、服事神、服事人。每當我提出這些需要，人們很自然就受到激勵，自動自發提供金錢支持計劃，並且熱心參予。

舉例而言，我們因爲八十多個家庭擠在一間體育館裡主日崇拜，主日學的教室已不敷使用，而著手興建教會。我們迫切需要屬於自己的家，更重要的是，有了自己的教會，我們在 Oak Brook 社區裡會更活躍。這樣的動機鞭策我們追求更高的理想，而不是只求有個遮風避雨的地方，我們要向主大大張口。

結果是一間溫馨、多用途的建築聳立在社區的主要道路旁，我們爲了蓋教會向銀行借了

很多錢，但現在每一個人都認爲非常值得。

行政人員必須繪出藍圖

有時候牧者雖然已經以會衆更高的需要做爲訴求重點，但仍無法引起會友共鳴——主動參予或慷慨解囊。這時候問題往往不在缺乏異象，而是缺少心靈的圖畫，人們無法在心中描繪出問題的解答。

最後我想出一個辦法：將解答戲劇化。舉個例子，爲了替我們建教會的異象加添一點刺激作用，我們將教會美麗的模型陳列在公開場合，譬如銀行、餐廳、旅館大廳。我們公開表明我們的決心，會友也紛紛挺身而出，勇敢接受挑戰，期盼夢想早日成真。

我們的會友踴躍參予各項建堂計劃，因爲心中的夢想、圖畫鼓動他們的心靈：「以後我們也許就可以送一車車的年輕人到全國各處旅行！也許我們的教會就變成這附近宗教音樂的集散中心！」

數年前我們聽說印度北部邊境地帶有一些基督徒迫切需要一間教會。我們聽到這消息後深受感動，想要幫助他們。於是我就開始給我們的會友一幅圖畫：每一個小村莊都有一間小小的教會，每一間教會門口都寫著「某某村基督教會」。我們彷彿看見那裡的村民在主日早

晨走進教會，雖然隸屬不同的文化，卻敬拜著同一位神。我向會友問道：「如果他們能在一間教會裡敬拜神，那不是很棒嗎？我們何不來幫他們蓋一間呢？」沒多久，我們就真的辦到了。

懂得鼓勵之道的人會用象徵性的語言說話，而非只是陳述抽象的資料。甘迺迪總統不會告訴你他要把錢用在「太空勘察」，而是說要如何才能「把人送上月球」，這一幅圖畫抓住我們的想像，也激勵了全國上下每一個人。

同樣地，主導教會服事方向的人也會發現，自己所要做的就是擴大會友的異象，而異象則來自對神的作爲有豐富的想像。

行政人員會極其愼重地追求目標

最近你有否看過傳道人牽著驢子走？傳道人常常會牽著驢子走路，這點大家都知道。他們就像寓言裡牽著驢子和孩子走路的老人。走進第一個村子時，老人牽著驢子，小孩跟在後頭，村民嘲笑老人是個傻瓜，放著强壯的驢子不騎，老人爲了討大家的歡心，也就騎了上去。

來到了第二個村子，這一回村子裡的人則指責老人太殘酷，自己舒舒服服的騎在驢背

上，讓那麼小的小孩跟在後頭。老人聽了只好下驢，讓小孩子坐在驢背上。

走到了第三個村子，村民又在一旁指指點點，責罵那小孩子年紀輕輕居然那麼懶，自己騎驢，讓老年人走路。於是老人趕忙跳上驢背，老少二人都坐在驢背上。

到了第四個村莊，路旁的人爲那頭驢子打抱不平，紛紛指責這一老一少虐待動物。最後有人看見老人就把驢子扛在肩上。

羣衆的意見確實輕忽不得，但有時卻難以控制，因爲羣衆是善變的。這就是爲什麼我絕對相信牧者——行政人員應該爲教會訂定目標，如此行並非想與羣衆疏遠。身爲牧者，我們必須爲教會懷抱夢想、制定目標，可是卻不應害怕和會友一起做夢，或是和會友一起制定目標。拿破崙稱此爲「腦力投資」，兩個人一起思考，所想出來的點子會比兩人各自的想法還要好。聰明的行政人員會主動訂定目標，但是絕不會單打獨鬥去達到目標。

默想和禱告能讓目標的種子萌芽，在忙碌的活動中，我不敢忘記要傾聽神的聲音。

其次，好的行政人員要懂得如何將目標提綱挈領地向關鍵性人物解說。每一位牧者都曉得，會衆還出來的人並非就是握有實權的人，但是不論是否經由選舉產生，真正的裁決團體（會友會聽從其意見的人），應該就是牧者商談的對象。

我從一間教會學到了這寶貴的功課。這間教會在莊嚴的會堂門口安了兩扇橘紅色的門。

「爲什麼門會漆成橘紅色？」我問那一位會友還出來的領導人。

「牧師，你最好去問那一位漆的人。」

「我不覺得這個顏色適合禮拜堂，」我如此說道。「事實上我認爲應該重漆。」

那位領導人緊張兮兮的回答：「你最好去和那一位漆的人談。」

於是我就去找那個人。

結果，原來是那位油漆匠受雇於一位富有的移民，這位有錢人非常崇拜荷蘭英雄William of Orange，所以就吩咐油漆匠把門漆成橘紅色，錢則由他負責。

最後我還是請人把門重漆一遍，雖然有許多會友也認爲原來的顏色太恐怖了，不過這段改變的過程還是較我預估的更爲困難。

有一些有權有勢的人會威脅到我們努力架構的夢想，有時候夢想甚至會因而動搖。有些人老是喜歡破壞我們的計劃，而且樂此不疲；另外還有一些人，他們的意見會影響很多人。所以每當要制定重要目標時，就必須先去和這些核心人物晤談。用誠實的態度運用某些人際關係的技巧，我們可以更具體地呈現目標，避開不必要的衝突，最後獲得重要的支持。往往我們都必須先獲得這些核心人物的同意，然後才向全體會衆說明我們所訂定的目標。

此外，你也不能漏掉那些經過選舉產生的理事。這一點我早就發現了，不過還是發生了一些令人遺憾的事。

第一次牧會時，我覺得應該先對教會的架構有基本的認識，於是就找了會友當中幾位有

做生意頭腦的商人聊一聊。這幾位都是精通組織結構的專家，他們分析了教會的結構，指出其中的缺點，也提出一些新的策略，他們分析得實在太棒了，所以我認爲一定錯不了。

問題就出在我忽略了真正負責治理的理事會，在執行計劃之前，一定得徵得理事會的同意。我們的計劃沒有獲得他們的授權，整個籌劃過程從頭至尾也都沒有人找他們商量，等到我們向他們解說計劃時，他們甚至連談都不想談。

「這件事理事會絲毫不知情，也沒有經過理事會的同意，所以我們不會承認這計劃的存在，就教會而言，這個計劃是不存在的。」這就是理事會的反應。於是我急忙提議讓這個計劃從頭再來一次，而且這一次我們會先和理事會商談，但還是遭到他們拒絕。那一次，我是真的傷害到他們了。

我只想到那些真正能動員會友的人，卻忽略了理事會，辦事謹慎的行政治理者一定要懂得兩者兼顧。

行政人員制定有價值的目標

大目標通常會比小目標更容易讓整個教會動起來，也更容易贏得會友的支持。宗派常常會犯一種錯誤，在植堂期間只蓋一間小小的會堂，然後再派人去想辦法讓這小會堂塞滿了

人，這麼做無異是向當地社區的居民宣告，這間教會只有小小的異象。偉大的理想才吸引得了人，一旦限制了異象，那些有能力抓住服事大異象的人，很快的就會被我們拒於門外。

我們的一位會友想要服事基督，但是他告訴我他不想再帶領或成立任何聚會。我認真的想了幾天，最後向他提議：「何不來一個社區早餐會或午餐會？也許可以一個月辦一次早餐會，吸引那些在芝加哥做生意的商人。我們可以邀請全國知名的人來談和他們有切身關係的主題，還可以定期邀請很棒的講員來講道，我可以帶領大家禱告。這個社區成長得很快，可是缺乏凝聚力量，我們教會說不定可以用這種方法來服事這個社區。」

我的提議引發他極大的興趣，於是我們就開始了 Oak Brook 的主管早餐會，現在，這個早餐會已成了芝加哥地區同類型聚會裡最具規模的活動。每一次的平均參加人數是五百人，最高記錄曾達一千二百人。我們曾經邀請福特總統以及許多生意人來談他們的信仰，有不少人信主，許多人就是因爲這個早餐會才來教會。

原本是個對固定服事心生厭倦，但是能力未充分發揮的人，卻因爲想爲基督在社區裡做大事的異象，而變得生氣蓬勃，宛如生龍活虎。

當然，我不會就此認爲只有做大事才是對的，許多人在小團體裡如魚得水，服事得非常好。有不少人是因爲我們的教會長得太大了而離去，我絕對尊重他們的選擇。不過也有一些小教會擁有大的異象，只是呈現的方式不同罷了。像成爲一個彼此關懷、彼此相愛的教會家

庭，這可不是小異象。

回到起點

走迷宮時，從終點找回起點會比較容易摸索出正確的路線，時常走迷宮的小孩就懂得這個竅門。行政人員是訂定目標的人，但好的行政人員不僅爲會友制定目標，更會回到起點摸索出通往目標的路線。

有一位朋友請我和他教會制定政策的人見面。這個聖公會小教會有兩個目標：增加新的設備和擴大青年服事。他們原來的青年事工規模很小，他們認爲如果在教會裡增加一些屬於年輕人的設備，對青年服事的拓展會有幫助。

一番討論之後，我發現他們正在籌劃建造屬於年輕人的大樓，但是並沒有將如何發展青年服事的計劃納入考慮。於是我們回到起點，我們發現，除非先雇用一位擅長計劃又精通青年事工的人，否則那些設備不可能成功。惟有如此，他們才能夠很實際的去夢想擁有一間屬於年輕人的大樓。因爲一個大型的青年事工計劃，會迫使他們增加教會的設備，而事實上，事情真的就這樣發生了。

幾年前，我覺得我們需要開始醫治的崇拜，但是我曉得大部分的會友可能無法接受。許

多人可能會心存懷疑，把醫治的崇拜和那些誇大的信心醫療劃上等號，後者絕不是我們教會所能接受的崇拜型態。

於是接下來的幾個月，我就和他們一同回到起點，我從聖經和牧會的角度，向他們分析某些需要。我們談到人可能經驗到的醫療型態，有感情方面的，也有心理和肉體方面的。我們也談到可以使用的禮拜儀式，以及崇拜的風格。

一旦他們看清了目標，也看到最後可能的結果，就會願意採取必然的步驟，以求達到目標。現在，每個月一次醫治的崇拜已經成了會友的最愛。

行政人員要考慮的細節

小時候，我們家開了一間五金行，我就是從五金行裡學會做生意。我學會了應該注意細節，否則後果可能會很慘。

教會裡有許多工作就好像螺絲釘、螺絲帽、起子、釘子一樣的實際，我們絕不能等閒視之。

幾年前我們決定主日早上有兩堂禮拜，倍增的交通工具使原本只爲平常時候設計的停車場變得不敷使用。雖然有人抱怨，但抱怨聲浪並不大，也沒有任何理事收到求救的訊號：

「想想辦法！」事情就這樣拖著，沒有人認真去想過這個問題。

身爲講究細節的行政人員，我慢慢也發現到問題已經越來越大，我必須處理這些冒出來的細節問題——提出對新停車場的需求，並刺激教會和理事會著手改變。注意重要的細節（會友因找不到停車位而心煩氣躁），會帶來不一樣的結果。

若是沒有注意到這些細微的問題，情況也許很久沒有改變，然後整個社區就流傳著一句話：Oak Brook 基督教會已經人滿爲患了。

行政人員懂得如何領導

在教會治理方面，牧者兼行政人員大小通吃，大大小小的事情都得做。有時候我們會遵照命令行事，有時候也會鼓勵會友、制定目標、組織策劃、採取行動。換言之，優秀的牧會行政人員也會是個傑出的領袖。

所以我盡量不將自己的形象限制在行政人員，期望自己不要像本章一開頭所提到的那一位長老。同樣地，我也不會認爲牧者應該是高高在上，站在講台上指揮人；相反地，任何有助於教會的成長，以及能幫助人認識基督的事情，牧者應該義不容辭。認清教會行政工作的各種面貌，能幫助牧者達到這樣的目標。

第五章　眺望未來

會友是眺望未來還是留戀過去，這一點非常重要。但是我們該如何才能把他們的眼光從過去轉移到未來呢？

——Leith Anderson

人們只要一走進教會，立刻可以看得出來這個教會是往前走還是往後退。能夠有這種發現，靠的是耳朵，不是眼睛。每一次我去拜訪其他教會或是聆聽自己會友的對話時，總會特別留意他們對「這個教會的輝煌歲月」有何看法。

舉例而言，如果你去拜訪中西部某間著名的教會，很有可能會聽到當地的會友這麼說：「我還記得那時候每星期的晚堂崇拜總是大排長龍。全國性的特別聚會都會在這裡舉行。外地人一到這個城市，往往直接就趕來這個教會。」屬於他們的光榮歲月是在過去，而不是在未來。這樣的對話到最後往往令人無限傷感。

我初到 Wooddale 教會時，會友之間的對話也是如此：「以前我們常常……那時候的聚會人數不斷增加。」我發現，每當會友引用別人的講道內容，或是提到在我來之前的音樂或招待比現在更好，或指出這一週的出席情況不若上一週，在情感上我會很難加入他們的對話。

我知道，每一位牧者也都知道，會友是眺望未來還是留戀過去，這一點非常重要。但是我們該如何才能把他們的眼光從過去轉移到未來呢？如何才能將會友留戀過去的眼神，轉變成對未來的期待呢？

超越時間的神

若想改變會友注視的方向，牧者必須付出極大的信心和勇氣，也需要耐心等待和努力耕耘，除此之外，沒有捷徑。

但是每一條路的起點都在於神，每一個異象也都是以神爲根基。神超越時間的限制：祂是過去的神，但聖經也一再强調，祂是未來的神。我們必須定睛在祂是位什麼樣的神，以及祂要我們做什麼。因此我們絕不能只活在過去，因爲神召我們要去完成某些目標，前面總是有某些目標在等著我們。

有一次，杜魯門去拜訪曾任美國大法官的 Oliver Wendell Holmes 二世，當時 Holmes 已經九十多歲。當杜魯門走進他的房間時，這位退休的法官正在閱讀柏拉圖的理想國。杜魯門就問他：「法官大人，以您這樣的高齡，爲什麼還在讀這樣的書呢？」

Holmes 回答說：「也許我已經老了，可是我並沒有停止成長。」

如果有人對法律和哲學都能有這樣的遠見，我們對基督的教會是不是更應該有所期待呢？

這時候，對神爲教會所定的計劃，就應該從原本籠統的概念進升至明確的認知：神把什

麼樣的使命託付給我們這一羣人？

這個問題的答案很容易就導向聚會人數的增加，但是對近年來失業率高達百分之八十的明尼蘇達州 Iron Range 而言，教會人數適度的減少並不代表失敗。相反的，Wooddale 教會是位在一個近五年來人口由二萬四千增加至三萬四千的城市，如果我們在量的方面沒有成長，實在很難讓人相信我們能夠完成神所交付的使命。

然而不論何種教會，合宜、明確的使命都是從一個認知產生的：神正一步步地引領祂的百姓走向未來。

眼前的需要非過去的榮耀

導致教會留戀過去的真正原因，並不是眼前所遇見的困難，而是過去光榮的歷史。過去的挫敗與衝突，教會早已忘得一乾二淨，但是過去的盛況與風光卻永難忘懷。然而豈不知輝煌的歷史也有可能變成沈重的負擔。然而，我們能超越過去嗎？

類似的情形也會發生在每一位年少有成的人身上。就以發明小兒麻痺疫苗的大功臣 Jonas Sack 爲例。他的成就足以令他永垂不朽，然而接下來呢？接下來他能做什麼？

最近，Sack 又成爲新聞人物——不是因爲小兒麻痺症，而是 AIDS。他正努力研發

AIDS 的疫苗。我們所看到的是一個不以過去的光榮爲滿足的人，他會對自己說，沒錯，過去是很風光，但是眼前尚有許多需要。他運用自己過去所開發的技術，來幫助眼前這個世代。

同樣地，教會也可以因此注意眼前的需要——這個社區、這個世界的人需要什麼？我們如何滿足這些需要？——卸下光榮歷史的包袱。

現在的 Wooddale，可能有百分之九十九的會友會說這教會最偉大的日子是擺在前頭，因爲他們看見了眼前的需要，也致力於滿足這些需要。

我們教會有一位初中生團契的輔導後來成爲宣教士，到西爪哇去服事當地的土著蘇丹人。那裡有三千萬個蘇丹人，信耶穌的卻只有一百人，這個人在那裡服事了兩年半，卻帶領十多個人信主，這種現象幾乎是前所未見的。

在一次早堂崇拜裡，他對會友說：「能夠有這樣的成績，不是因爲我蘇丹話講得溜，而是因爲你們在背後禱告。」他當場宣讀教會會友寄給他的信：「我每天禱告。」「我每天早上晨跑五哩，邊跑就邊爲蘇丹人禱告。」一位十一歲的小孩在信中寫道：「每天晚上我睡在床前禱告時，都會爲蘇丹人祈禱。」

這些 Wooddale 教會的會友認爲，下一個十年裡可能會有三千萬名蘇丹人歸向基督。他們談論的不是過去，而是未來，爲什麼？因爲蘇丹人的需要緊緊抓住他們的心，過去光榮的

記錄和眼前的需要與機會相較之下，已經遜色了。

少數人心懷異象

大多數的人都不是有異象的人，一所有上百個甚至上千個會友的教會，有異象的可能只有兩三個。

其中有一部分的理由是很常見的，從嬰兒潮至今，這一代的人都只看重現在。整體而言，這一代的人對傳統和未來往往漠不關心，但是未必老一輩的人就會看重未來，他們倒是比較傾向於緬懷過去的成就。

有一些領袖不禁感嘆有異象的人竟如此稀少，但是如果想往前衝，有異象的人倒是不必太多。羅勃甘迺迪曾就這一點發表了偉大的看法：「有些人看到現在就直呼爲什麼要這麼做，有些人則看到未來的可能直問爲什麼不那麼做。」教會只要有少數幾個這種人就夠了——理想狀況是一位牧師和一兩位平信徒。如果這些人是教會的領導人物，其他的人自然會跟進。

許多在固守傳統教會服事的牧者也不禁懷疑，這樣的教會動得起來嗎？有異象的人少得可憐，沒有人看見教會潛在的能力。雖然如此，但事實上往往會有一兩個人頗有遠見，慢慢

的其他人也會受到影響。

有異象的人甚至未必就是教會的改革家，這和醫學界的情況頗爲類似，大部分的醫生並沒有從事醫學研究（大部分的醫院也不是教學醫院），而且多半都是以實習期間和醫學雜誌上所學到的知識來治療病人。

同樣地，開發新的機構、創新傳福音和教會向外拓展方法的，多半不是牧者和教會，但是他們的服事，則大多以在實習階段所學到和在雜誌上所讀到的爲依據。教會裡少數幾個有異象的人也許不是有服事創意的人，但只要願意學習，願意評估並採納新的意見，一樣能將教會往前推。

牧者的角色：眺望窗外

牧者在這時候應該扮演何種角色？

幾年前有一份雜誌登了一幅廣告，廣告上一名男子站在辦公室內，兩眼注視著窗外。一旁有一行文字如此寫著：這家公司爲什麼要以十萬美金年薪雇用這名男子注視窗外呢？這個廣告所要表達的重點就是：每一個機構都需要有一些人看見窗外的世界，走出這個組織之外，看到世界、看到未來，牧者藉由看窗外的世界來幫助會友。

但是牧者應該將多少時間用來憧憬未來呢？尤其是眼前有許多事情迫切需要你去關心。這個問題的答案因人而異，不過和牧者在該教會服事時間的長短顯然有很大的關係。不過奇怪的是，一般人視爲必然的趨勢並不能使異象落實到教會裡。

典型的情況是，初抵教會任職的牧者比較能客觀地評估教會既定的計劃，因爲他本身並沒有參與制定這些計劃。這時候他可以客觀的態度說：「我們不應該有這麼多瑕疵」，或者是「假期聖經學校不應該這樣辦」。大部分的牧者一開始總是會興緻勃勃地提出許多建議，認爲事情應該可以做得更好。（附帶一點，牧者初到教會時，往往不會有人提供他們有關這間教會的資料，當然也不太信任他們。其實這樣子倒可以讓牧者不受轄制地思考未來的計劃。）但是新牧師的構想往往不能馬上被接納。即使是很棒的異象，也可能因爲會友尚未能信任牧者而胎死腹中。

但是等到牧者在一間教會待了五年或十年，他們的構想便大多能反映在教會的計劃，教會的計劃也多半能獲得他們的認可。然而同時，他們也已經變成了大忙人，根本抽不出時間憧憬未來，泰半的精力都必須用來維繫他們所構思的計劃。

我們必須把順序顛倒過來。

初抵教會時，應該用大部分的時間和心血致力於現有計劃的完成，而不是一味的往前看，等到有時間思考未來的計劃時，再一步步的改變時間表。爲什麼？因爲牧者在獲得會友

信任之前，所提出的建議往往無人附和，而想獲得會友的信任，需要的就是時間。

我認識一位牧師，他到教會任職時剛好那教會正在建堂、重組服事人員。他頭一年的成果，比我七八年加起來的還要多，但是他只能算是個特例。

新牧師剛到教會任職時，所面臨的往往是一羣留戀過去的會友，這時候牧者的當務之急就是在會友當中建立信任感，而最快也最好的辦法，就是專心一意協助現有計劃的完成。看到新來的牧者在現有的架構裡努力耕耘，會友自然會慢慢對他產生好感，進而完全信任他，當然也就會容讓牧者帶領他們往前。

這個目標耗掉了我這一生四分之一的時間，但是現在，我可以將很多時間用來思考未來可能實現的理想，而不是拚命要完成擺在眼前的計劃。舉這一週爲例，我專心思考各樣可能實現的夢想：成立子教會、週六晚間舉行崇拜、擴大同工的編制，以及協助開展新的宣教計劃。現在正是落實這些計劃的大好時機，但是這樣的好時機可不是我初抵 Wooddale 時便已經存在。

牧者都需要眺望窗外，雖然在前幾年可能需要花更多的時間在辦公桌上。

牧者角色的障礙

每一位牧者都希望有更多時間眺望窗外，但需要先克服某些重要的障礙。

首先，我們也許會覺得眺望未來是一件很痛苦的事情，因爲眼前有太多工作需要我們全心全意付出，然而還有一個更不易察覺，也是更難應付的障礙，就是我們需要別人的肯定。制定計劃所獲得的掌聲往往不多，至少和直接的服事比起來是如此。

當我用大部分的時間致力於完成手邊的服事時，我可以直接感受到服事所帶來的衝擊。會友生孩子，第一個通知的往往是我，然後才是孩子的祖父母；會友快過世了，我會一整個晚上都待在醫院陪著他的家人，當他的家人決定要拿掉他賴以爲生的人工呼吸器時，我會在一旁注視。

但是，隨著會友人數的增加，一星期之內可能會有三四個嬰兒誕生，這時候我就沒辦法一個一個去看他們，不過我必須確定有人在那裡，但是我沒辦法每一次都到。漸漸的，我的角色已經變成代替全體會友憧憬未來的人——眺望窗外，這表示我必須放棄許許多多由直接服事所帶來的美妙衝擊。

雖然如此，與會友有切身關係的少數幾個領域還是需要牧者直接參與。

舉例而言，最近我們的同工一直在討論 Wonddale 教會的禱告生活，雖然各團契已有屬於自己的禱告聚會，但是我發現，絕大部分的禱告內容都是在個人的需要上打轉。會友迫切爲孩子喳藥的問題和成人與癌症奮鬥禱告，但是我感覺到我們爲教會完成使命以及爲教會服事的禱告太少了。

於是問題就來了：誰要來帶領人數稀少的週間禱告會呢？我自告奮勇。我心想，如果我在聚會結束後問一位會友：「星期三晚上你要不要來和我一起禱告？」會友比較有可能來參加，如果沒有一起禱告，我們的會友就不會往前，所以我必須直接參與。

明確的策略

當然，光是眺望未來還是不夠的，異象必須化爲明確的策略：

讓會友把焦點放在今年，不是明年　我們教會負責高中生團契的是 Greg Weisman，學校一開學，他就把這整個學年的計劃都擬定了，團契什麼時候要比賽迷你高爾夫，他早已把時刻表印好；退修會要在什麼時間、什麼地點舉行、邀請哪些講員、預定哪一家公司的遊覽車，他全在開學之初就決定好了。計劃既已全部擬定，接下來他還可以做什麼呢？

服事那些孩子。

他不必掛心下個主日的聚會主題尚未確定，不必害怕訂不到遊覽車，不必擔心露營場地人滿爲患。他現在大可把精力完全投注在服事上。不曉得下個星期要做些什麼，確實會把人折磨死。但是如果事前有週全的規劃，就能夠輕輕鬆鬆、毫無壓力的服事會友，也能推動會衆不斷往前。

再者，會友若看見牧者按計劃行事，也會起而效之，慢慢的這種精神會滲透整個教會。舉例而言，Wooddale 的司庫並不需做類似簽支票這種小事，他所要做的就是思考教會的財務要如何達到未來一年的目標，集中心力於制定收支計劃。等到機會出現時，我們才曉得自己有多少能力可以抓住那機會。

向人類文化學家看齊　牧者若能把耳朵貼近文化的表層，必能蒙受極大的益處。舉例來說，社會上有一項改變是我沒有預見的，那就是婚姻漸漸地不再成爲將人分類的標準，無論是單身、離婚或分居，都已經不再被人視爲界定自己身份的依據了。傳統的分類——已婚或單身，已經變得模糊不清，因爲新的類別不斷出籠：同居、離婚、分居但舉止卻又像單身，以及其他種種。

這是個相當嚴肅的問題：是否已到了重新規劃單身貴族事工的時候了？是否應該按照我們所偏好的學術研究結果做爲分組的依據？或者純粹以年齡來劃分？還是按會友兒女的年紀來分類？我們並沒有嚴格規定參加主日學的條件，所以一些基本上以已婚人士爲主的聚會，

常常也會出現未婚男女。

在這個越趨多元化的社會，提供會友多重的選擇才是明智之舉。（如果按照我的意思，我會穿汗衫主持第一堂崇拜，穿西裝主持第二堂崇拜，到了第三堂才換上牧師袍。）嬰兒潮出生的人對這個多元的社會具有相當大的包容力，面對多樣的變化也能處之泰然。經由認識文化——參加研討會、看書以及與人談話，我們可以按會友的需要提供多樣的選擇。

預備計劃迎接機會，而非爲問題安排計劃　這個由 Peter Drucker 所提倡的原則，在十年前我們計劃增加同工的時候，帶來極大的幫助。當時我們經過一連串的討論之後，刪除其他的提議，只留下二個選擇：聘請一位專門負責輔導工作的傳道人，或是一位服事未婚男女的牧師。我們沒有能力一次聘請兩個。這時候就必須考慮，哪一項工作對完成 Wooddale 的使命有最直接的幫助？

注視這個區域單身人口成長的曲線圖時，我們每一個人都大吃一驚。這個區域的單身人口正以飛快的速度成長。於是我們說：「這是個機會。這個區域有許多基督徒輔導，但是有誰要來抓住這個服事未婚男女的機會呢？」最後我們就爲衆多的單身男女聘請了一位牧師。

這裡牽涉到一個衆所皆知的原則：教會同工的增加是爲教會的成長做準備。如果教會成長專家所言不假，那麼典型的教會應該是每一百五十個人必須有一位牧師。如此一來教會應該是在會友人數由一百五十人增加至一百五十一人時增聘第二位牧師，而不是等增加到三百

人。

重視服事而非建築物　現在我們正在建新會堂。這件事已籌劃多年，巴不得能看到它早日完工。有時候我會說「到什麼時候我們就可以把這間教會賣掉，換一間新的」，每一次這話一出，都讓會友目瞪口呆，但是我有個非常好的想法：我並沒有依賴這種建築物。萬一五年或十年後，這間會堂已經不適合神召 Wooddale 信徒所從事的服事，我們就應該拆掉。我們所看重的是服事，不是建築物。強調這一點，會友便比較不受這建築物的約束，能夠自由的往前衝。

追求目標

我不認爲自己是個洞悉未來趨勢的人，誠如我在第三章所說的，我寧願稱自己是個「追求目標」的人，洞悉未來其實只是其中一部分。順應未來的趨勢並非我們的目標，只不過是完成 Wooddale 使命的方法罷了，而我們的使命就是：「幫助人與神和好、與人和睦，藉此榮耀神」。

舉個例子，假如美國遇到經濟不景氣或發生核子災難，我們可能根本就沒有未來，即使有也可能是個相當艱辛的未來，屆時想要完成神所託付的使命，我們可能就需要在教會門口

分發麵包，或者是協助人醫治被輻射線灼傷的傷口，但是這麼做也是一步步朝目標前進。

德瑞莎修女就是個順應未來趨勢的人，雖然她每天所接觸的是奄奄一息的街頭流浪漢，但她是一個追求目標的人，她只是做耶穌基督在加爾各答街上所會做的事。

Karl Barth 曾說基督徒將會成爲「新族類的暫時代表」，每一間教會是不是應該都要努力追求這美好的理想呢？之所以稱爲「暫時的」，即表示目標尚未達成，而我們蒙召就是要成爲信徒的新族類。

我們是一羣順應未來趨勢、努力追求目標的人。

第六章 開展成功的服事

大部分的人都喜歡跳過「為什麼」的階段，直接跨入「如何進行」。但是服事哲學是工作有效率的主要關鍵。在提出有效的策略之前，我們必須先問自己兩個問題：我們對所要服事的對象認識多少？對如何有效的服事又有何認知？

——Dan Cousins

大部分的傳道人都很盡心盡力。問題是：有效率嗎？

在商場上，領導者被迫必須工作有效率，因爲最後的結果會顯明他們的政策究竟是好還是壞。但是服事的最後結果不像商場那麼明顯，實在難以評估到底我們做得好還是不好，所以服事的人只好拼命工作、拼命禱告，然後相信最後的結果會得神的喜悅。

當然，我們是應該努力工作、勤於禱告、信靠神。但是我們可不願意使用沒有果效的策略，白白浪費力氣。而工作有果效的秘訣就在於更明確列出所要做的事情。

我曾經隸屬於一個非常優秀的青年團契，團契每個星期都教導聖經，而且固定在一家州立醫院和孤兒院當義工。星期五、星期六和星期日晚上我們經常舉辦活動，星期三晚上和星期日早晨則開辦查經班。活動雖多，但是學生並不熱心參與，團契也沒有成長。我們有辦不完的活動，但是活動的目的都很含糊，當然也產生不了果效。

我們於是開始思想一個問題，如果把吸引新來者的計劃詳詳細細列出來，結果會如何？

於是我們籌劃了一個對外拓展的計劃。每週一個晚上，我們邀請學生來參加運動比賽、欣賞當代基督教音樂、戲劇，以及運用多元媒體所呈現出來的節目，最後再加上幾分鐘的聖經信息。頭一個晚上來了一百五十多個學生，許多基督徒以前不敢帶朋友來參加先前專爲信徒設計的活動，這一回都把朋友帶來了。我自己帶了三個朋友，接下去的那個星期他們也來了。許多人因爲這樣成爲基督徒，這種具有正面效果的服事也一直持續下去。

到底是怎麼回事？是因爲我們比其他青年團契還努力嗎？未必！我們只是用了一點策略。

從那時候開始，我便幫助 Willow Creek 社區教會向外發展，也協助改善了多樣的服事，底下就是如何成功展開服事的幾個步驟。

奠基於領導階層，而非需要

若是問教會的領導者他們的服事是奠基在什麼基礎上，大部分的人會回答：「我們看見需要，就盡力去滿足。」

需要是長出服事意念的種子，這一點毋庸置疑，但是我們也發現，光是以需要爲根基並不能建立起服事，我們必須從領導階層著手。任何獲得成果的努力似乎都需要有一位强而有力的領導。

在工業界這種例子俯拾即是：克萊斯勒如果沒有艾科卡，會變成什麼樣子？如果沒有 Tom Watson，結果又如何？運動場上的情形也是如此：洛杉磯奧運如果沒有 Peter Ueberroth，會呈現什麼樣的局面？或者以宗教爲例：當神打算興起一個民族時，祂找上了亞伯拉罕；當祂計劃將福音傳到外邦世界時，祂就把掃羅打下馬來，每一個成功的事業都是

因爲先有一位領導者。

但是看看我們的教會都怎麼做？看到一個需要出現了，我們便趕忙組成一個委員會，然後……

面對需要時，牧者多半有三種選擇，假設教會現在缺少一個服事高中生的計劃。我們會怎麼做呢？

第一種選擇，牧者自己擬定計劃。不過牧者的計劃案往往是多此一舉，因爲服事人員早已爲既有的企劃案搞得焦頭爛額。也有可能牧者本身不適於從事高中生的服事，或是對此服事興趣缺缺。

第二種選擇，牧者請一位同工負責該項計劃。不過結果往往演變成執行同工一手全包兒童、初中、高中、大專、未婚男女等種種服事，卻沒有一樣做得好。爲什麼？因爲人不可能同時做好五項服事。

第三種選擇，把服事交給有心服事的父母。問題是：這些父母有能力嗎？能持續多久？受過訓練嗎？曉得如何執行一個有助於青年人靈命成長的計劃嗎？等他們的孩子高中畢業後，他們還會繼續服事嗎？

當 Willow Creek 面臨高中生服事的需要時，我們決定採用截然不同的方式。我們先做了一個很痛苦的決定：暫時擱置這項服事，直等找到一位能力足以勝任的領導者，他或她是

這方面的專家。

這一等就等了四年，這四年裡我們沒有任何的高中生事工——沒有青年團契、沒有高中生主日學，什麼也沒有。常常有父母問我們有無什麼計劃，我們只得硬著頭皮對他們說：「我們還在尋找這方面的負責人，可能沒辦法配合你的需要。」

也因此我們從父母那邊感受到很大的壓力，但我們還是堅持，一流的服事絕對需要有專業的領導者。只有當我們找對了人，他身上擁有我們所需要的恩賜，而他本人也願意全力以赴——只有到這個時候，我們才能預期會有好的結果出現。

我們一直非常用心去尋找這樣的人——不論是花錢聘請這方面的專業人才，或是使用義工，都列入我們的考慮範圍。最後被我們選中的那個人也證實是這方面的人才，他後來也成爲教會的主要領導人。他原本是個生意人，能夠投入服事的時間有限，不過還是答應爲高中生策劃一些特別活動。慢慢地他也火熱起來，非常熱心的服事那些年輕人，最後乾脆辭掉工作，成爲我們全時間的同工，而他也確實建立起一個非常傑出的高中生事工。

我們一開始大可啟用三、四位未曾受過訓練的義工，但是我們深信，這樣的等待非常值得，比起破壞或重新開始一個脆弱的計劃，從零開始似乎輕鬆多了。

專一的目標

一旦找著了主要領導人，接下來就是找五、六個人成立一個「智囊團」。典型的智囊團成員包括服事領導人、幾位有心該項服事也有此恩賜的人，以及一、兩位同工或長老。雖然每一個成員都必須具備分析和策劃的才能，不過我們的目的是結合各方的長處。

這個智囊團可以一起辦個爲期一天的退修會，共商服事的策略，也可以固定幾個月聚一次會。爲了 Willow Creek 的宣教計劃，我們有八、九個人連續一年每個月都聚會一次，而且在兩次聚會之間還從事個人的研究調查工作。

不過我們的福音智囊團卻是只一起開了二次會就開始行動，至於採行什麼方式則端看服事的複雜度來決定。

我們的第一項工作就是決定服事的基本目標。我們希望我們的領導者只需肩負一項重要的責任，同樣的我們也要每一項計劃都只有一個公諸於世的目標。假如我們不僅達到目標，還帶出某些附帶作用，我們會視之爲額外的收穫。

舉典型的主日崇拜爲例。許多教會都試圖在這一個小時裡裝備信徒、引領未信者信主、促進會友之間的溝通、鼓勵培養弟兄情誼，以及忠心的敬拜。想一想，講員有辦法同時教育

信徒又向失喪者傳福音嗎？

在 Willow Creek，我們的結論是：不可能，兩種類型的聽衆相差太大了。於是我們將主日崇拜的目標鎖定在接觸教會外人士。爲了達到主要的目標，我們不會爲漏掉其他方面的服事而覺得遺憾。基督徒來參加我們的主日崇拜後往往會說：「這哪是主日崇拜，我沒辦法接受。」

這時候我們會說：「您說得沒錯，崇拜確實不是我們主日主要的目標。你應該來參加星期三晚上的信徒崇拜時間。」

智囊團的職責就是爲服事訂定目標，我們要每一樣服事在一位主要領導人的帶領之下，一次做好一件事情，一開始只求滿足一種需要。

我們發現，假如我們一開始只求滿足一種需要，漸漸的會有許多人力和資源被我們吸引進來，使我們能夠往前，進而滿足更多的需要。如果我們把傳福音的工作做得很好，許多人因而認識了基督，他們會爲自己身上奇妙的改變感恩，於是就開始金錢的奉獻。有他們在金錢上的支助，我們就得以展開其他的服事。但是假如我們第一步走錯，便無法累積足夠的人力與資源，自然也就不能踏出第二步。

集中於一個目標也有助於同工評估成果。我們食品部的目標就是供應食物給需要的人，食品部只要能供應民生必需品就算成功了。所以每一次食品部的義工若收到感謝函上面寫

著：「沒有你們的幫助，我真的不知道會變成什麼樣子」，我們就曉得食品部已經達到目標了。

但是假設食品部的同工覺得，這個部門背後真正的目標是帶領人認識主，那麼除非有許多人歸向基督，否則他們一定有很深的挫折感。我們不會要求食品部達到這樣的目標，除非我們把這樣的目標列爲該部門主要的任務，然後再加以訓練同工，讓他們能爲主做見證。

其實我們常常發現，分發食物的結果是對方接觸到福音，最後變成了基督徒。有時候藉著分發食物，我們會發現對方的經濟與婚姻正瀕臨崩潰邊緣，這時候我們會送他們去接受適當的輔導。不過這些只能算是邊際效益，沒有這些結果出現，我們也不會認爲服事失敗。

決定一種服事哲學

智囊團的第二項任務比第一項更爲艱鉅：建立服事哲學。

大部分的人都喜歡跳過「爲什麼」的階段，直接跨入「如何進行」。但是服事哲學是工作有效率的主要關鍵，在提出有效的策略之前，我們必須先問自己兩個問題：我們對所要服事的對象認識多少？對如何有效的服事又有何認知？

在思考 Willow Creek 的福音事工時，我們一開始就自問：「我們對一般未信的人有

什麼認識？」大家一致認爲，未信的人不太可能會在一兩個小時之內改變生活和人生觀。對於神，他的認識幾乎都是錯誤的：神是個過時的老頑固、法律的制定者，同時也是歡笑的殺手，毫無樂趣可言。提到上教會，他會藉口太忙了，沒時間。

接著我們再問：「既然如此，我們要如何才能將福音有效的傳給對方呢？」大家的看法一致認爲不可以强逼他們一夕之間就改變生活形態，因爲那麼做太不實際了。一般而言，單一事件的影響力往往不及一段持續的過程，後者可以幫助人按部就班的認識真理，讓他們做出理性的決定，而長達一生的委身往往也在此時萌芽。

這樣的認識幫助我們認真思考對 Willow Creek 社區最有效的傳福音方法。最後大家的決定是：集中火力於一步步的改變未信之民對神的看法。

假如我告訴你：「我介紹一位朋友給你認識。不過我要事先警告你，他這個人很難相處。他爲人很自私，說話老是繞著自己打轉。他也很情緒化。喔，對了，他一文不名，還指望你幫他出錢呢！所以待會兒別忘了帶錢包。」聽我這麼介紹，你還會想認識他嗎？一定不想。

但是假設我說：「這個人我一定要介紹你認識。十幾年來，他一直是我肝膽相照的好朋友，他可以爲了朋友兩肋插刀。只要我一有麻煩，他一定不顧一切挺身相助。他是我見過最慷慨、最有肚量、也最體貼別人的人，我完完全全信任他。」這樣的人你會不會想認識？當

然會。

不幸的是，未信之民認爲神比較像是我的第一位朋友，這就是爲什麼他們的反應不是排斥就是輕視。我們的任務就是把真正的神介紹給他們，假如我們可以改變他們對神的看法，自然就有機會改變他們對神的反應。

所以，教會所做的每一件事，所說的每一句話——不論是透過一幢窗明几淨、設備完善的建築物，或是星期日所用的音樂，或是教會出版的刊物，在在都是要讓人看清楚，神和祂的信徒都不是個性沈悶、不懂情趣、退縮膽怯的二流之輩。每一個星期天，我們都非常用心的策劃主日崇拜的內容，期盼能以不落俗套的方式將神真正的面貌呈現在未信之民眼前，進而動搖他們那錯誤的觀念。

構思服事哲學需要時間，也需要各部門領導者坐下來，一起討論這幾個問題：我們所要接觸的是什麼樣的人？什麼事情能刺激他們的心靈？什麼因素會讓他們拒絕福音？什麼方法能使他們接受福音？我們的服事方法是否最具果效？

雖然這件事需要投注大量的時間與精力，但絕對值得。因爲我們可以看清所要服事的對象，也可以知道什麼方法服事他們最好。

策略

構思服事哲學的結果往往是出現一大堆的點子和理想，下一步就是要綜合這些想法，化爲實際的策略，然後定出先後順序。

我們根據福音智囊團所蒐集的資料，將未信之民分爲兩種，信徒也分爲兩種。

教會外人士　教會外人士沒有加入 Willow Creek，也沒有加入任何教會。星期天早上他多半是打開罐裝啤酒，癱坐在沙發上等待大熊隊出來比賽，這種人對神不感興趣。

慕道友　這些感受自己有屬靈需要的人正在尋求某樣東西，偶爾也會來教會，不過還不是基督徒。

一般信徒　「傳福音」這個字眼可把他們嚇得半死，他們知道應該傳福音，不過既沒有嘗試的意願，也缺少裝備。

火熱的信徒　這些人有傳福音的恩賜，而且非常願意傳福音。他們所面對的挑戰是如何有效的使用恩賜又不致把人嚇跑。

如何把這些人統統包括在我們的福音計劃中？顯然需要四種不同的方法。於是我們爲這四種人設定了四個目標：

——刺激教會外人士飢渴慕義。

幫助慕道友變爲信徒。

除去一般信徒對傳福音的懼怕，進而使作見證成爲生活的一部分。

——將熱心的信徒組織起來，他們才不致漫無目標的行動，把人都嚇跑了，而是能夠運用智慧與策略去傳福音。

——教會外人士真正的想法是什麼？慕道友呢？只要弄清楚後，我們就開始思考細節問題：

各個環節的需要，我們就能擬定因應策略。

不過我們沒辦法一次朝四個目標前進，必須先排定先後順序。於是我們自問：如何一舉就造成最大衝擊？我們發現，比起一般信徒，熱心的信徒實在少得可憐。如果能夠讓這爲數衆多的一般信徒得著釋放，第一步就成功了。於是我們鎖定一般信徒爲第一個目標。

爲了讓他們主動傳福音，我們的策略是除去他們內心的恐懼、建立自信，然後再給予必要的裝備。接連四個星期一的晚上，我們特別安排了福音研討會。我們教導他們如何向人做見證、如何回答十個最棘手的問題，以及如何以簡單扼要的方式把福音說得清楚。去年，信徒當中有四分之一參加了研討會。

每個人的反應都不一樣。如果用零代表百分之百懼怕，用十表示很輕易即能與人分享信仰，有些人可能只進到一，有些人則一下子就跳到了十。就我知道的，有一個人在研討會結

束後兩個月內，就帶領兩個人信主。

現在研討會已經慢慢穩定下來了，下一步要瞄準的目標就是火熱的信徒。我們的策略是裝備他們，然後將他們組織成一個福音小組。舉個例子，我們開辦一個名爲「根基」的班，每週一次，我們將這些人聚在一起討論，當福音在面對文化衝擊時，我們要如何處理。

「地震是神造成的？」舊金山大地震過後第二個星期，「根基」就是討論這個主題。我們談到聖經中所論到的權柄、毀滅、苦難等種種問題。這類的問題可能沒辦法在主日早晨拿出來大家一起討論，但是星期一晚上有些人特別早到，爲了就是要來征服這些難題。

至於慕道友，主日早晨的崇拜是特別爲他們設計的。在這四組人當中，我們覺得對教會外人士的反應最弱。我們選擇先將火力集中在其他三種人身上，因爲這些人是接觸教會外人士的主要關鍵。

不過我們還是有一項服事是專爲教會外人士設計的——教會公報。我們自問：報紙的哪一部分是他們會看的？什麼樣的廣告會吸引他們的注意力？教會尖塔的圖案？不是。他們比較喜歡的是看起來很有趣，而且又以他們的需要爲訴求的廣告（類似電影的廣告）。所以我們就設計出頗能吸引人，而且又以需要爲導向的廣告。結果，有許多人就被廣告吸引來Willow Creek 教會。

此外我們還開辦了運動服事。我們的構想是，如果能藉著壘球或籃球聯誼賽，將有心福

音工作的人和教會外人士聚在一起，建立關係，而且也將教會對外開放，這麼做無異也是在爲傳福音鋪路。當他們說：「這樣子也蠻不錯的，不曉得他們教會的崇拜都在做些什麼？」時，離慕道之路就已經不遠了。

活用資源

找出領導人、制定目標、決定服事哲學與策略，這些都是服事當中相當棘手的部分。真正有趣的是在實際行動——分配經費、預定時間，以及人事的部署。

過去十四年來，我用在開會討論以及思考服事計劃的時間不盡其數，而所得到的回饋就是看見服事漸漸成形，人們的生命因而改變。

最近我們開放一個團體從事某種事工，這個團體名叫「衛道者」。這是一個由一羣精於爲信仰辯護的男女所組成的團體，他們有心探索知識性的問題，以及關於信心的難題。他們最大的興趣莫過於研究類似受苦、創造或進化種種棘手的難題。

現在，如果有一個人卡在某個問題裡，一直理不出頭緒，這個團體就會去幫助他。我們的同工就負責把這種滿腹疑惑的人交給他們。當會友在向朋友見證神的道時，一旁便會有一個人幫他解開對方的疑惑。

神就是把這麼好的資源——一羣矢志要幫助心存疑惑的人信靠基督的「衛道者」交給我們，他們就是有這樣的感動和熱誠要從事這樣的事工。

而我同樣也有感動和熱誠，這就是爲什麼我願意奉獻時間和精力去思考前述的五個步驟。我要每一項服事都能踏出成功的第一步，我要服事能完成教會的目標，我更要服事能觸摸到失喪者的心靈，進一步引領他們在基督裡一天天的長大成熟。

第七章　監督教會的財務

教會可以有效、適當運用基金的方法有很多種，而這些方法多半也能讓會友對教會產生信任。

——Arthur DeKruyter

曉得如何正確的募集和花用金錢，是教會治理的主要工作。不過，良好的金錢管理有一個必然的條件經常被大家疏忽，那就是信任。沒有信任，教會永遠不斷有金錢上的問題。教會只要懂得探討信任的問題，就是踏出重要的一步，朝健全的財務制度邁進了。

大約十二年前，有一名婦人不幸在這個社區裡被殺了。由於這個家庭在此地沒有所屬教會，便問 Oak Brook 基督教會可否在教會舉行追思禮拜，我們毫不猶豫地答應下來。後來那位先生對教會爲什麼如此樂意幫助他們，又真心安慰他們的家人，感到非常好奇，於是他來參加我們的崇拜。

他很仔細地觀察我們，想知道我們的服事如何能奏效、我們如何做決定、如何用錢。最後他得到的結論是，我們的服事非常誠實、非常乾淨，他決定要支持一間能像我們一樣能幫助社區居民的教會。現在他雖然尚未正式成爲我們的會友，但是他時常來參加聚會，而且十二年來，他所奉獻的金錢幾乎是全教會最多的。

人們只要信任服事的清廉，自然就會樂意付出。

但是另一方面，人們若是不能信任教會，便會停止給予。不久前，有一位別的教會會友告訴我，她不打算再奉獻金錢給她的教會——儘管她是該教會的元老，她還是會繼續支持該宗派的宣教行動，但是絕對不會再奉獻一毛錢給那個教會。她覺得那間教會的預算都被用來滿足傳道人個人的喜好，不是支付他的旅行費用，就是花在他所支持的活動上，她甚至認定

他在制定預算的過程中動了手腳。

這個問題有兩面是顯而易見的，但是這裡的重點非常清楚：當會友不再相信領導者是誠實清廉時，金錢的問題就會層出不窮。

所以，我們監督教會財務的首要原則，就是建立並維持會友對教會的信任。

牧者個人的角色

教會清廉與否，主要關鍵在於領導人。這種說法其實是陳腔濫調，但是絕對經得起時間的考驗。一個企業會呈現出什麼特質，完全在於該企業有什麼樣的領導者。同樣地，牧者清廉誠實的特質也會慢慢感染全體會衆，當會友看到身爲傳道人（我們）是如何處理金錢——我們以及教會的金錢時，就會決定是否願意相信我們，是否樂意奉獻金錢給教會。

我發現，只要我奉行幾個原則，就可以在教會建立信任的氣氛，也可以建立一羣財務健全的會友。

不要忽視教會的財務　儘管有些人對傳道人是否應該關心金錢心存懷疑，我卻不認爲傳道人躲得掉這些問題。當然，我的理想是無牽無掛地祈禱、傳道，讓別人去管飯食。但理想歸理想，就連使徒行傳裡的使徒也發現自己不得不和金錢打交道——認清辦慈善事業的不容

易，重整權力架構，並且成立執事會。使徒保羅後來非但教導人當如何用錢，甚至請求他人奉獻金錢，再將錢轉送給有需要的教會等，幾乎教會財務治理的所有元素都包含在此。

今天，每一位牧者都肩負著同樣的財務責任。我們要教授基督徒的用錢原則，還要協助教會作決定將資源投資在服事上。透過講道和週報，我們替教會向會友說明教會的財務狀況。總而言之，對教會的財務狀況，我們必須隨時瞭若指掌。

有智慧地使用能力　任何一位傳道人，不管能力和天賦如何，都可以將監督教會財務的工作做得很好。但首先我們得認清自己的優缺點，然後再量力而爲。

就以美國兩位總統爲例，卡特可說是一座活動圖書館，每一個行政領域他都親身參與，而且了解得很詳細。然而他的缺點是不懂得授權，他想要知道的太多了，以致限制事情的發展。

雷根的做法就完全不同，他懂得授權別人去辦事。雷根是個偉大的溝通者，懂得如何把國家的目標向人民解說清楚。但如果你問他政府或政策的細節問題，他可是一點概念都沒有，他曉得可以授權給什麼人，而他懂的也就這麼多。

同樣地，有些傳道人特別關心財務上的細瑣問題，有些則擅於授權。有些人可以提出遠程的大計劃，有些人則喜歡按月報告；有些人愛玩弄數字，有些人只要看最後的總數；有些人輕而易舉就可以裁定財務上的策略，有些人一碰到金錢問題就難下決定。無論我們天生具

備何種特質，都不應讓自己喪失參與這項服事的資格。

具備這方面恩賜的牧者可以向會友證明自己的能力，藉此贏得信任；至於不擅處理金錢的牧者同樣也可以取得會友的信任，主要的方法是求教於這方面的人才，並懂得授權之道。假如我們能夠坦承自己的不足，在必要的時候虛心求教，如此一來當我們必須當衆談論金錢時（常會有這種機會），會衆也就能夠體諒，雖然我們不具備這方面的長才，但至少在開口之前都一定會向專家請教。

樹立奉獻的榜樣（他們隨時都在注意你！）　我知道有些傳道人本身很少奉獻；他們從未守什一奉獻，更遑論十分之二了。當然他們會有一番堂皇的說辭：「把我自己奉獻給教會就夠了。」有些人則認爲教會給的薪水少得可憐，怎麼負擔得起什一奉獻。

就算這個理由他們可以接受，但是這樣的行爲卻爲服事帶來反效果。傳道人在台上再怎麼認真的教導奉獻服事的道理，一切都只是徒勞。

有些人天真地以爲，只要不讓會友知道我的奉獻情形就好了。其實個人奉獻的數目本應是秘密，但是人們總有辦法可以查出來。傳道人奉獻多寡是個熱門新聞，每個人都想知道：牧師守什一奉獻嗎？建堂基金他奉獻了多少？如果有其他的需要，他會慷慨解囊，還是把荷包看得緊緊的？早晚有一天，會友會知道牧者在奉獻上的表現爲何，服事的品質也會直接受到影響。

我認識一位傳道人，奉獻的道理講得非常精彩。他本人也是所屬宗派的主要領導人。但是在他的教會裡，幾名主要的核心同工都曉得他的奉獻情形。他們很憤慨的說：「他是很會講道，但是一毛錢也捨不得給教會。他自己既然都不奉獻，又怎麼指望我們奉獻呢？」

他這種自打嘴巴的做法當然無法培植出一羣樂意奉獻的會衆，樂意奉獻的傳道人不但能營造出奉獻的氣氛，慷慨解囊的作風更能贏得會衆的信任，這一點是其他作爲望塵莫及的。

除了個人的角色以外，牧者也必須扮演專業的角色，監督教會的財務狀況。以下是我個人的幾點心得。

在最初階段過目預算

每一個教會的經費預算都不相同，但是在提出預算之初，牧者所扮演的角色非常重要。由於我是教會中少數幾個參與整體運作的人，所以通常我會在各部門提出預算之初先行過目。

我們教會的情形，是各部門負責人提出預算報告，經過總務經理、司庫以及我的審查之後，再送到執事會。如此一來，我就有機會詢問青年事工部門，爲什麼今年的預算比去年多出許多。

但這並不表示我有獨斷獨行的權力，司庫可以不同意我的看法，在預算送交執事會之前，他都可以找我討論。況且，一切的決定權都操在執事會手中，即使我和司庫不同意也莫可奈何。

雖然如此，事先過目預算報告多少可以讓執事會省去不必要的爭論，也可以確保所有部門（尤其是不受歡迎的部門）在預算審查過程中，能獲得公平的待遇。所以在這段期間，經常可以看到我和各部門負責人在一起商談。

舉例而言，有一年教育部門迫切需要增購一些設備，但是由於教會有先後順序的安排，我只好請他們暫緩提出，因爲那一年是輔導部門需要資助，所以教育部就等到我們將輔導部安置妥當之後才提出計劃。隔一年他們又捲土重來，理所當然地問道：「這回該輪到我們了吧？」

當然，這樣的協商需要整體有良好的關係。我發現，當我將各部門的負責人聚集在一起，以公平的態度請求他們讓步時，沒有一個人會爲了自己而犧牲掉別人，每一個人都希望教會整體的品質能夠提昇。

牧者若能在最初階段審查預算，就能夠抑止行政上的爭論，間接也鼓勵團隊精神，會友也自然而然對教會產生信任。

必要時才了解會友的奉獻

有些傳道人認爲自己應該對每一位會友的奉獻情形瞭若指掌。這些人相信，支票簿就等於一個人的靈命溫度計，而且，了解會友的奉獻情況是牧者關心會友的必然方式。有些牧者不願意知道會友奉獻的情形，覺得那是個人與主之間的秘密。

我則走中庸路線，我認爲沒有必要知道每一個人奉獻多少錢給教會，也一直假定每一位會友都樂意奉獻，除非有其它原因不讓我如此想。

不過也有某些特例。當我要找人來當理事，或是請人來管理建堂基金時，我會檢查對方對教會奉獻的情形。假如我是要找人來當宣教委員會主席，那麼我便會留意他或她奉獻多少金錢支持宣教計劃，我不敢指望人們會願意追隨一位不奉獻的領袖。同樣地，假如主持奉獻計劃的人本身都不奉獻，我怎能期望別人奉獻呢？

所以，我會檢查會友的奉獻情形，不過機會很少，通常只是當做參考。而且我也不是查看詳細的數目，我只要知道他的奉獻數目是否達到某一個金額。

找一位合法的會計師

每一間教會，無論大小，每一年都需要審查帳目。一來可以保護司庫，二來也可以避免教會惹上法律麻煩，同時又可以建立教會的信用。

會計師可以請教會以外的人來擔任，假如教會本身就有這樣的人材，當然是再好不過了。即使真的需要花錢請會計師代勞，我覺得這筆錢還是不能省，人們會因此更信任教會。

讓管錢的人關心服事

教會中管錢的人通常都是大權在握，這些人常常會在有意無意間推翻會衆的意見。他們往往不是問：「我們應該怎麼做？」而是提出質疑：「我們負擔得起嗎？」畢竟，那是他們的職責所在。但是這樣的疑問往往會引來極大的爭論，而且這也是不對的。假如會友覺得管財務的人只知獨攬大權，枉顧會衆的意願，不信任的毒素便會慢慢在教會中擴散開來。

處理這種潛在問題的方法，就是整合管財務的人和服事的人。以我們教會的情形爲例，我們就是把財務委員和長老混在一起，我們的財務委員是由治理服事的長老擔任，所以部分

的長老身兼監督的責任。這些委員長老不需再服事其他財務委員，因爲他們本身就是委員，但是從另一個角度來看，他們也是長老。

財務委員會不需向長老報告，因爲他們就是長老，而這些人也就組成教會的決策部門。當他們退下策劃財務時（這是他們的特權），每一個人都很清楚長老要的是什麼，所以他們能同時兼顧服事和財務。

訓練與教育

當然，要財務委員以基督徒的方式處理金錢是相當困難的，除非牧者將基督徒金錢治理的原則植根在他們裡面，而這需要經年累月且適時的教育。

舉例而言，我不會在年終或需要籌募經費時談金錢治理，假如我是在平常教會財務壓力不太大時教導會友金錢治理，時機一到，他們自然就懂得適當的治理之道。

此外，早在教育會衆之前，我就已經開始先行教育執事會，教導他們該如何治理教會的金錢與資源，然後我們再一起制定教會收受金錢和記念性禮物的指南。如此一來，有人餽贈教會禮物或向教會提出支援要求時，我們只要採用執事會所制定的規則，便曉得因應之道了。

假如有一天教會財務發生問題，事前我們又沒有針對這個問題制定因應的政策，而執事會所堅持的決定又是我認爲不妥的，這時候我不會堅持己見，把時間浪費在情緒之爭上。但是六個月後，我會再提起這件事，想辦法制定出因應政策。

最大的危險就是在不適當的時機裡試圖教導對方。這道理就像古老的蘇格蘭人所說：在屋頂上加蓋瓦片的最佳時機不是在暴風雨來襲時（你最需要瓦片的時候），而是在陽光普照的時候（你不需要時）。

假設一種「我們」的立場

有一些執事會讓人覺得他們好像只管花錢，然後把帳單丟給會衆。在某些教會，執事會和會友對預算的看法從未一致過，當然更違論制定教會的目標和宗旨了。

教會裡總是存在著「我們」和「他們」的緊張氣氛——「我們」就是決定如何花錢、募錢的領導人，「他們」就是負責在預算上簽字的會衆。這種情形很難避免，但是在我們教會，我們特別强調教會生活中「我們」的層面：我們是教會、教會是我們的、我們一起治理教會、我們因教會而蒙福。不論是在教會週報上或是在講台上，任何時候，我們都是用「我們」，不是「你們」應該提高「教會」的預算，而是「我們」應該提高「我們」的預算。

結果，我們不需費盡力氣向會友「推銷」預算，而是把預算表呈現在他們面前。假如會友不同意預算內容（沒關係），他們有權加以刪除，撤消該項服事。因爲教會預算是我們大家的事情。

防患未然

政策既已制定，小團體或個人就不可加以竄改。因爲會友和執事會對彼此的不信任，往往就是因此而起的——少數人所制定的政策違反多數人的意願。如果教會向那些希望獲得特殊待遇的人讓步，一般會衆當然會越來越不願意奉獻給教會——「就讓那些有錢人全權處理好了」。結果，富人的權力越來越大，同時也肩負教會大部分的經濟責任。這種情形對組織而言是不健康的。這時候前後一致的政策就有助於預防差別待遇，對教會建立信用也有幫助。

舉例而言，曾經有幾位教會最大的贊助者因爲家族聚會之需，問我是否可以向教會借幾張桌椅。也有一些人想要借教會廚房的大盤子和大型咖啡壺，另外一些人詢問能否借用教會的房間做爲結婚廿五週年慶祝會的場所。

因爲提出要求的人實在太多了，我們只好制定政策，教會房間一律不外借，教會裡的財

產——椅子、盤子、麥克風等等也是如此，除非是與教會有關的活動。

不過這個政策還是常常受到考驗。假如有一個人，他的贊助金額遠超過一間廚房的價值，他想來借幾個烤盤，借還是不借？實在很難決定，不過我還是必須拒絕。因爲只要特例一開，在別人眼中，你就會變成沒有信用的人。

第一次說「不」是最難的，不過只要你繼續堅持，等到每一個人都了解之後，自然會反過來尊敬你。

因此執事會不僅必須制定政策，更須貫徹執行。我相信這個原則同樣適用於小教會，小教會的運作大多依靠人際關係，但還是必須制定某些政策。假如沒有制定明白的政策，長期下來，教會的信用和經濟都會受損。

滿足看得見的需要以支付看不見的需要

每一個教會的預算都同時反應出會衆看得見的需要和看不見的需要。主日學教材、詩班的需要以及員工的薪水，這些開支都在會衆當中造成直接的衝擊。這些項目如果沒有支付，會衆會立刻感受到教會出了問題。所以這些需要在預算審核過程中，通常可以獲得體諒，迅速就能過關。

然而，許多看不見的需要仍然會影響教會的服事，缺少這些預算，教會就無法奉基督的名服事了，譬如詩班和青年團契的巡迴旅行、教會的修護、教會圖書館等等。這些預算都有可能遭到會衆否決，假如預算很緊或會友對某些事情不滿，這些項目自然就變成戰場，進而導致全部預算遭到否決。

但是我發現，如果我們能滿足會友感受到的需要，他們就會甘心樂意支持那些他們感受不到的需要。

舉音樂預算爲例。詩班的需要無人會質疑，購買詩班袍從未遭到反對，但是有些人也許就會懷疑，詩班在外面舉辦音樂會，教會是否應給予補助？辦一次音樂會得花好幾萬塊，但是來的人可能只有一兩百人，值得嗎？

無可否認地，社區音樂會確實是教會與社區接觸的好管道，而且事前的準備也可提昇詩班的素質。此外，辦音樂會更可提昇士氣，特別是教會裡碰巧有多位獻身音樂服事的歌唱家和音樂家，他們喜歡做多方面的嘗試而不只是唱唱詩歌，這時候音樂會就能大大振興他們的士氣。

但是有些人可能就會質疑爲何音樂預算那麼高？然而假如我們能夠滿足音樂上的需要，以及會友感受到的其他種種需要，會友對教會的信任度自然會大幅提高。他們曉得教會總是很有智慧地把錢花在對他們有直接影響的領域，如此一來，按照邏輯的推理，他們也會假定

教會一定也是有智慧地把錢用在與他們無直接關聯的事上。當然清楚的解釋是絕對必要的，但如果能先滿足那些看得見的需要，受質疑的機會便大大降低。

不要籌募經費（可以賣債卷）

假如會衆要繼續奉獻金錢給教會，委身於屬靈計劃就必須是奉獻的重點所在。籌募經費很容易變成看重金錢的募集，對服事的支持反而退到其次。所以我們絕不爲服事計劃籌募經費。我們的政策是，用預算來支付服事的支出，假如我們感覺會衆在預算審核過程中對該項計劃不表支持，我們就取消計劃。我們不願倒過來爲了支持某項特別計劃或補足赤字，而發起大型的資金籌募計劃。

有時候，牧者會發現自己的教會舉行草莓聖代拍賣會、蛋糕拍賣會、義賣會或跳蚤市場，有部分原因是傳統使然。我承認我在牧養的第一間教會裡也曾鼓勵這種拍賣會，不過事後卻相當後悔。

那時候我有滿腦的好點子，我的小舅子從事批發生意，我向他買了一大車的草莓。那一次差不多鎮上每一個人都向我們買草莓，我們也賺了一點錢；之後我們又策劃烤牛排特賣會、洗車服務、蛋糕特賣，甚至還舉辦了帽子特賣會。

但是漸漸地，人們怨聲載道，因爲他們參加查經班或青年團契時，常常會碰到有人向他們推銷義賣卷或兜售物品。爲了表示自己的忠誠，他們只好花錢買下來，但事實上他們根本不需要那些東西。他們心中大爲不滿，但爲了表示對教會的支持，他們覺得自己有義務買下他們根本不想要的東西。

所以，假如教會有籌募經費的傳統，最好還是廢除，慢慢將所需的經費轉移到預算裡。假如會友不願因此增加預算，教會也許就該重新評估該項服事是否非做不可。

不過在此我想提出一個比較特別的方式。我個人非常贊同教會賣債卷給會友以募集金錢，這和我前面所提的募款方式完全不同，賣債卷不是要會友捐錢給教會，而是讓他們將錢投資在具有屬靈價值的事情上。一般的債卷是讓銀行來用錢，而投資給教會則是讓教會用錢。但是買債卷並不等於什一奉獻或一般奉獻，所以會衆還是應該奉獻，只是把原本要投資在其他地方的金錢拿來投資在教會上。

濫用經費

最後，我們要來討論最棘手的問題：濫用經費。濫用經費最容易造成教會民心大亂，教會多年爲贏得會友信任所做的努力，也完全付諸流水。不幸遇到這種事情時，該如何使傷害

降至最低？

假如，你懷疑某人濫用教會的錢，怎麼辦？假如有人將教會奉獻挪做私用，或是把教會帳戶的錢偷偷轉到自己的帳戶，你該怎麼辦？雖然發生這種事的機率很小，不過當我們遇到這種事時，我們的對策如下：

首先，我會先徵得執事會的同意，開始查帳。如果年度查帳工作已經結束，並沒有查出所懷疑的問題，我們會想辦法找出來。譬如，我們認爲某位同工挪用零用金，我們就會開始要求同工購買物品時務必索取收據。

這時候，我會找那位受到懷疑的同工談。我會提醒他，治理教會的金錢首要講求的就是信用，絕對不容有治理不當之嫌。我會告訴他，爲了讓大家都能夠知道他個人和教會的廉潔，我們必須開始執行這個新的政策。自始至終我會不時問他，他是否也認爲這是保護每一個相關同工的好措施。

每次當我不得不如此做時，對方通常都心裡有數。不過當我提出細節的做法以及開始實施的日期時，有些人會拒絕接受。但是我發現，如果我按照第一個原則處理，對方比較不會爲自己辯護。假如對方開始自衛或故意迴避，我就會把問題直接攤開來談。即使到了這種地步，我還是會先從原則問題下手，好讓對方不致把怒氣發洩在我身上。畢竟與他們相抵觸的不是我，是原則。

如果，年度查帳或臨時的查帳確實查出某人濫用教會的經費，此時我通常會找一位我信得過的執事，把我的發現告訴他，然後我們再一起約談對方。

約談時，我會告訴對方：「最近我們查帳時發現了一些問題，可不可以請你加以說明？」此時對方一定會感受到很大的壓力，假如事實明顯是他犯錯，我便會以牧者的口氣告訴他：「我不知道你爲什麼要這麼做？可能你生活上發生了困難，而你認爲這是解決的方法，你願不願意告訴我們？」身爲牧師，我的職責就是幫助這個人。

但是同時我也是教會的行政治理者。所以我也要以堅定的態度告訴他：他必須離職。我會請他把教會的帳本交出來，然後凍結一切相關的帳戶。我們也會討論他是否應該賠償教會的損失。假如對方有悔意，他自然會想辦法賠償；假如他毫無悔意，通常我們還是讓他走，不强求他賠償。遇到這種情形時我們多半不會去告他，因爲我們認爲聖經的教導明顯就是如此，我們不會把自己的弟兄下在牢裡，因爲這是神家中的家務事。

所以，我是以對方牧者和教會行政治理者這種雙重身份來處理經費濫用的問題，我盡量兼顧挽回對方和看顧教會兩方面。

有些人也許會懷疑，有可能兩者兼顧嗎？是不是應該讓兩個人去扮演這兩種角色？我的看法是，我必須同時扮演這兩種角色。在這種時候，我可以做法基督的愛——一種關懷的愛，足以吸引人對其負責，同時又要表現出對他真切的關心。再者，我也可以藉此機會印證

我多年來所講的道：如何把這樣的愛散播在商場上。

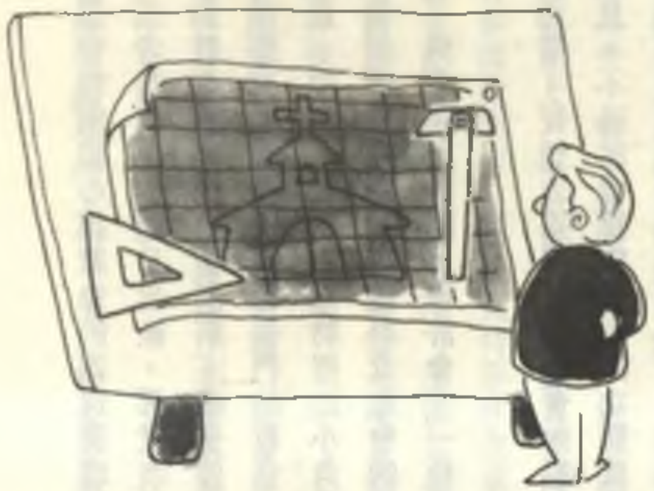
對於那個懊悔己行的人，我覺得我可以做的就是在事後打電話給他，請他爲我做事情。藉此可以讓他感受到，雖然我過去與他敵對，但今天我已經原諒他，願意和他重新建立關係。當我如此行時，非常奇妙，他們就好像活過來一樣。從前我請他離職時，他一定認爲我很氣他，等到我再度把責任交給他時，他會發現我並沒有生氣，也會覺得相當不可思議。如此可以幫助他們了解福音的大能，其中有些人後來甚至還回來以特別的方式和我一起同工。

你可以看出來，從頭至尾我都一直特別强調信任。教會有效並適當運用經費的方法很多種，而這些方法也碰巧多半能讓會友對教會產生信任，這就是爲什麼這些方法能夠刺激良好的治理，並孕育出財務制度健全的教會。

第八章　監管教會的建築

教會的設施不但常令人分心的危險，有時甚至會透露出意想不到的訊息。不過教會設施最大的功能就是能夠榮耀神，以及邀請人進入基督徒的相交。

——Leith Anderson



每拜訪一個教會，我都會特別留心該教會的四週環境透露出什麼樣的訊息。假如週報上的「唱詩」欄被空下來，或者是講道的題目出缺，那就表示服事人員並沒有做好事前準備。教會的建築物亦如此：假如教會的大門歪歪斜斜，或是停車場上劃分停車位的線條已經模糊不清，我會不禁懷疑，這裡到底有多少人關心他們的教會。

小細節可以透露大訊息。同理，教會建築物裡的小角落也會透露出很多訊息，特別在新來的人眼中更是如此。舉個例子，週間使用禮拜堂聚會的團契有時會挪動講台上的國旗，會後卻疏於將國旗恢復原狀。到了主日崇拜，也許會有一位第一次來的客人相當困惑爲什麼國旗上的老鷹會臉朝後。

舉這個例子也許有點可笑。我想表達的是，教會的設施不但有令人分心的危險，有時甚至會透露出意想不到的訊息。不過教會設施最大的功能就是能夠榮耀神，以及邀請人進入基督徒的相交。

牧者的角色

身爲牧者，我也曾參予教會的建築計劃，不過都只是在小細節的安排上出點意見而已，譬如大廳的鏡子該擺在什麼位置、建築物的磚塊應該要多大等等。有些人奇怪我爲什麼要浪

費時間在這種小事上。事實上他們是在問：「牧者在教會的建築物上扮演什麼樣的角色？牧者是否應該只是固守在帶領崇拜和傳道的位置上，還是也必須決定嬰兒室該漆什麼顏色？」

這些問題的答案因地而異，但是有幾條指南曾經幫助我確立牧者參予教會建築計劃的程度。

1.充分授權但表示關心 教會進行重大建築計劃時，我親身參予的時間可能每週不會超過半小時。建築委員會裡多的是比我懂建築的人。他們提供消息給我，我也參加建築委員會的會議（或者只是參加其中一個小組的會議），但是絕大部分都是別人在挑選會堂的座椅和顏色，除非是對教會影響重大，或是會直接影響到我個人的決定，否則我一概授權。

我的角色不是爲所有事情做決定，而是支持那些對事情負責的人。牧者對建築計劃公開表明的態度，會直接影響會友對該計劃的態度，所以我都盡量小心說話。我會告訴大家，建築物可以促進教會整體的服事。我也會公開向每一位直接參予工程的人表達感激之意，同時也表示我了解且關心該項計劃。

2.集中精力在與牧者職責有直接關聯的領域 教會建築物重力承受度如何，不會直接影響到牧者的服事（除非發生大地震），但其他方面則不然，所以牧者就需要在這幾方面明確表示意見。

牧者通常是在辦公室進行輔導的工作，所以辦公室的環境會直接影響雙方面的互動。當

建築委員會在設計Wooddale現在這幢大樓時，我要求能在牧師辦公室裡設計一個會客區。會客區裡不使用明亮的照明設備，全部擺設檯燈。辦公室也是整幢建築物中唯一在地毯下放墊子的房間，傢俱則挑選看起來非常溫馨、舒適的類型。這些簡單卻較昂貴的陳設有助於完成一個重要的牧養目標：幫助人放鬆心情、打開心門。

會堂的陳設也需要牧者的參予。Wooddale 建新會堂時，我對受洗區的設計提出許多意見，因爲我希望受洗的人能覺得很輕鬆、很有意義。施洗時要放溫水，才不致讓人著涼。受洗區的設計讓受洗的人進到水裡後可以有一段適應的時間，然後才出現在大家的眼前。施洗池面向會衆那邊的上半段設置玻璃，讓底下會衆也能感受到這項神聖儀式的意義。由於我慣用右手，所以施洗池的設計主要是爲右撇子設想，如此一來我在施洗時就比較能專心在服事上，不會因爲不順手而分心。

有時候會有同工來對我說：「建築委員會將這間房間設計成這個樣子，不合我的計劃。」我要再說一次，因爲這部分的設計會直接影響到牧會的工作，所以我有責任代表全體同工表示意見。

3.選擇性地獲取相關知識　我並不是阿里烏主義（Arianism，基督教的一種異端，指稱基督是受造者，不具神性）的專家，但如果我打算針對四大異端做一系列的講道，就必須深入研究。談Arianism的那一個星期，我會熟讀相關的神學和教會歷史——熟到當我要走

上台時，已經對這個學說非常瞭解。

同樣地，牧者並不需要懂很多建築學——除非必須做與建築有關的重大決定。我對音響所知不多，直到教會計劃要蓋新會堂時，我才開始涉獵。假如希望講道時會堂裡的每一個人都可以清楚聽見麥克風所傳出來的聲音，音響系統就必須用心設計。爲此我特別閱讀有關聲音折射和分貝的知識。牧者不必對建築學瞭若指掌，但需要在與人討論時對相關的主題有深入的認識。

4.引導人注意設備所傳達的訊息　有一位浸信教會的牧師剛到一間教會任職不久，就對教會的執事說：「停車場的草必須找人來處理。」

「停車場並沒有長草。」每一位執事異口同聲說道。

「你們到外面來看。」他帶他們到了停車場。執事果然發現停車場雜草叢生。十年來他們開車壓過這些草不下數百次，卻從來不知道停車場長草——直到他們以新來者的眼光看這間教會。

每一年，我都會帶著同工走遍這幢建築物的每個角落。每進入一個房間，我就會問：「假如你是第一次來教會，你會注意到什麼？」

什麼樣的答案都有。「上週週報放在鋼琴上。」「主日學的資料遺留在後面椅子上。」一般而言，教會的成員並不會特別注意這些小地方，但是走一遍整幢建築物，讓他們可以敏

銳的了解建築物的影響力有多大。

我時常告訴教會成員，假如在地上看見了一張紙屑，就要撿起來。假如有些設備壞了，就應該通知管理員想辦法修好。總而言之，身爲牧者，我要强調的是，教會的建築屬於大家，每一個人都有責任好好保養。

建築物的目的

教會的設備應該與教會的宗旨一致。Wooddale 的宗旨之一就是「幫助人與神和好」，我們的建築必須有助於人願意來到這裡敬拜神，而且一旦來到這裡，會有回家的感覺。

教會設備的目的當然因社區性質的差異而有所不同。紐約哈林區的建築和荷蘭 Haarlem 的房子當然會不一樣，但是一般中產階級的期望大致上不會相差太大。

幾年前 Wooddale 曾做過一項調查，發現在明尼亞波利郊區居民的眼中，「教會」是個相當正面的字眼。這裡的居民對於那種看起來像教會，感覺起來也像教會的建築物比較習慣，所以我們的建築委員會就決定賦予新會堂傳統、歌德式的風貌。

離 Wooddale 不遠有一間教會是在倉庫裡聚會。起初這種不太正式的環境吸引不少不

喜墨守傳統的人。但是過了十年，以前的助力卻變成了阻力，因爲這間教會不能確切的反應社區居民眼前的期望。

假如教會裡每一個房間與其目的不相調合——譬如會堂像體育館，或者教室像圖書館，人們在不知不覺中就會變得無所適從。所以，敬拜中心就應該有敬拜中心的樣子，教室就應該有教室的樣子，辦公室就應該像辦公室，嬰兒室就應該像嬰兒室。

Wooddale 從來沒有出現過任何象徵性的符號，十字架也不例外。如果有人提出異議，我通常會向對方解釋：「不掛十字架是因爲我們敬拜的是復活升天的基督。」我的解釋並沒有錯，但是我太輕忽一件事實：有些新來的人也許已經三十多年沒有上過教會，他小時候敬拜的建築物裡有十字架。即使不是爲了這個原因，十字架至少也是明尼亞波利居民預期會堂應有的象徵性符號，所以我們就請了一位工匠在教會豎起一個木製的十字架。

傳達福音信息的建築物

Wooddale 的目標是能夠成爲接觸廣大羣衆的教會。爲了達到這樣的目標，我們將教會建築物對外開放。我們邀請商業團體來此舉辦活動，Rusty Scupper——一家連鎖餐廳，就曾藉用教會場地舉辦年度員工大會。我們的體育館也對外開放，捐血巡迴車就曾藉用體育

館讓社區居民來捐血；我們還期望教會有一天也能成爲投票所。總之，我們希望教會的設備能夠定期且不斷的爲社區提供服務。

爲什麼？因爲凡事起頭難，第一次踏進陌生地方是最難的。假如人們因爲社區的活動，曉得有哪一條路可以通往教會、車子可以停在什麼地方，等到邀請他們星期天來參加主日崇拜時，他們就會覺得自在多了。

（不過我們還是有一些限制。譬如我們不會把教會借給非 Wooddale 的會友舉行婚禮，這種做法似乎自相矛盾，但是在我們的婚姻神學上，婚禮不在對外接觸羣衆的活動之列。此外，我們也不准教會裡所辦的活動供應酒類飲料。）

每一個決定都必須有其理由

我不會堅持嬰兒室應該漆什麼顏色，但是我會堅持應該說明理由。不能光是說：「我就是喜歡這個顏色，不喜歡那個顏色。」這樣的理由還不夠。教會應該要問：「在未來的二十年裡，這個顏色代表什麼涵意？會傳達給新來的人什麼訊息？隱含什麼意義？」

在教會的某一些領域中，刻意的決定有助於教會完成其使命。

顏色　丹佛神學院附近的 The Christian Science Church 是白色的。事實上，許多

Science Church 的建築物都是漆成白色或灰白。這並非碰巧，因爲 Christian Science Church 的創始人都不相信罪或死亡。

俄亥俄州有一間五旬節教會將座椅漆成兩種顏色，椅背是黑色，前面是紅色。他們的想法是希望人們走進會堂時能想起自己的罪，而走出會堂時則看見基督的寶血。

總之，顏色是具有涵意的，不僅會在人的情感上留下印象，更具有神學的意義，這些都需要考量。

舉例而言，建築委員會的成員一般都以男性爲主，而男人傾向於選擇藍色。但是藍色的感覺比較「冷」，對我們的文化而言不夠溫暖、親切；至於綠色，在美國社會中似乎不是很正面的顏色。幾乎看不到有哪一位機構主管穿綠色衣服，至於用綠色做招牌的優秀業務人員也是寥寥無幾。用在自然景觀上，綠色可以被大家接受，但若用在主要的房間內，似乎就不太妥當。

再者，顏色也有壽命。六〇年代流行橘色，五〇年代則是以粉紅色和黑色的搭配爲主流。許多在五〇年代末期和六〇年代早期蓋的房子，浴室的磁磚都是粉紅色和黑色交錯。到了八〇年代後期，最受歡迎的顏色是淡紫色。Wooddale 大興土木期間，有人建議將整幢建築都漆成淡紫色，不過這個意見最後並沒有被採納，因爲淡紫色將來有一天也會過時。

到底什麼顏色永遠不會過時呢？看看那些百年的古老教堂或一般建築物，其中主要的顏

色不外白色、棕色和紅色。

婦女服事的領域　一般而言，一個家庭要加入哪一間教會，決定權通常操在女人手中。因此，教會若想吸引人來，首要看重的就是女化妝室和嬰兒室，因爲這是女人最有可能使用和注意的地方。

所以女化妝室就必須講求乾淨、美觀、方便、明亮，而且標示清楚。我們在化妝室外面的走道上放了幾面鏡子，以便女人若只想整理一下頭髮可以不必進入化妝室。（此外，因爲現在有越來越多的父親會幫小孩換尿布，所以我們最近也在男化妝室裡設置了換尿布的桌子。）

嬰兒室絕對要講究吸引力。嬰兒潮出生的人擁有的兒女比上一代要少，所以捨得花許多的金錢和精神在兒女身上，他們對兒童的設施非常看重。

走道　我們現在這幢建築最初在設計上有個缺點，就是天花板太低以及走道太窄。兩堂崇拜之間，走道上往往擠滿了人，大家都覺得很不舒服。後來我們把天花板拉高，把走道也拓寬。現在不但不會交通阻塞，會友之間的交通也更熱絡，常常看見有人在走道上聊天。拉高天花板讓人不會有太大的壓迫感，寬敞的走道也增設幾張桌子，擺上咖啡和點心，讓人感覺更爲舒適。

會堂　專家說，人在八十五呎之內可以看清對方臉上的表情，超過這個範圍就會模糊不

清。依照這個說法，我們將會堂的座位全部安置在這個距離之內。柱子會妨礙聽覺和視覺，所以我們的會堂裡沒有柱子。這個社區的居民認爲教會裡擺的應該是長條椅，所以我們就買了這種椅子，而不是像電影院裡的那種座椅。

音響　有時候，人們走出教會時會感到莫名其妙的煩躁。真正歸究起來，有時候是因爲音響太破了，特別是如果講員在這一方講道，聲音卻從另一方出來，讓人的感覺格外不舒服。大部分的電視都將喇叭設置在螢光幕兩側。有時候我到別人家裡，會發現他們將電視接上立體音響，所以播放電視時，聲音是從另一個角落傳出來。大部分的人在這種房間都不能待太久。現在很多教會也發現了這一點，紛紛將喇叭移到會堂的中央。

安置教會音響最主要的挑戰是要能兼顧音樂和講道的服事。音樂要求聲音的折射比較長，講道則恰恰相反。在 Basilica of St. Mary，聲音的折射時間是七秒鐘。換言之，一個人在裡面說一句話，要等七秒鐘以後才聽得見。這種設計對聽合唱曲而言是一大享受，但是換成講道就不太理想，因爲無法聽得清楚。Wooddale 建新會堂時，我們把聲音折射時間定在三秒鐘，這種長度對講道而言稍微長了一點，但是聽在音樂家耳中則恰到好處。

安全　爲了讓來教會的人覺得舒服，確保安全是非常重要的。我們曾經請消防隊和警察局來鑑定我們的建築物，並請他們提供意見。現在我們每兩年舉辦一次演習。講台的抽屜裡放了一張緊急事故發生時的應變步驟。只要警鈴一響，站在講台前方的人就立刻宣讀應變步

驟，疏散羣衆，同時我們爲疏散嬰兒室的小孩也擬出一套應變措施。

聘請專家

想要蓋好一幢功能良好的建築物，要注意的事實在太多了，所以最好能請教知識淵博的顧問。他們能帶來專業、旁觀者的眼光，能看見我們所看不見的。

有一年聖誕節過後的星期天，我無意間當了一次顧問。那個主日，我去拜訪一位牧師朋友的教會。等我們一家人找到停車位停好車子時，崇拜早已開始了——訪客遇到的典型問題，因爲找不到教會也找不到停車位。我們依照指示把車子停在非常遙遠的地方，在我覺得就和世界的盡頭差不多。但是當我們頂著大太陽從停車的地點要走回教會的建築物時，赫然發現沿途有許多停車位是空的，上面還標示著「同工專用」，當我走進會堂時，心裡非常不舒服。

回家後，我那位朋友打電話來問我對他們教會有什麼印象。我告訴他：「從一個客人的觀點看來，你好像比較關心那些缺席的同工，對客人不太在乎。你們把停車位留給不來參加崇拜的同工，讓客人頂著大太陽長途跋涉去做禮拜。」他根本沒有發現這個問題，因爲主日早晨有一大堆的事情要他和他的同工費心，想都沒想到停車場的設計會對新來的人造成困

擾。最後還是得靠一位外來的「顧問」指出他們這方面的缺失，不過他們知道後也很快就把問題解決了。

在 Wooddale，我們聘請了音響專家、景觀設計師，甚至還聘請一位教育專家規劃嬰兒室。長遠看來，專家能帶出更好的設備，而且也能夠省下重新再裝修的金錢。即使是小教會也可以向社區裡的專業人才請教，對方往往只收一點錢意思意思，有時甚至完全免費。假如我是在明尼蘇達的鄉下，我一定會將各個小教會結合起來，以六間教會爲例，每間教會提供一個人組成一個評估小組，三年後這個小組就可以拜訪每一間教會，並且給予客觀的評鑑。

還有一種得到「免費諮詢」的方法，就是親身造訪別的教會。許多個夜晚，我們的建築委員都到這個區域內各間教會去參觀。他們參觀別人的會堂，聆聽別人的音響。這些經驗讓他們在設計藍圖時，懂得如何去蕪存菁。

高報酬率的投資

最後，會友對教會建築還會有兩方面的顧慮，牧者必須曉得如何處理。

首先是新建築（或是重新裝修）所費不貲。在考慮這項支出時，牧者通常會被問道：「用這筆錢來支持傳道工作或救濟窮人，不是更好嗎？」

這種壓力是在所難免的，教會必須平衡這兩種關懷——對傳道工作及教會設施的關懷。就我們教會而言，我們決定把錢用在教會建築上，因爲我們把這看做是對傳道工作的投資。

幾年前，Wooddale 搬新家時，確實花了不少錢。奇妙的是，搬家之後我們所接觸到的人比以前多很多。緊接著就是爲傳道的奉獻增多了，親身參予傳道工作的人數也直線上升。雖然我們把很多金錢用在教會建築上，但這似乎是一項報酬率極高的投資。一旦把錢投資在上面，建築物不僅能維持一段很長的時間，同時也擁有一個更大、更穩固的根基，可以擴大傳道事業；最初的花費看似不太合算，但其實很快就能回收。

這就好比一對年輕夫婦初次購屋一樣。剛開始他們必須把收入中相當多的錢拿出來付貸款，但是過了一段時間，通貨膨漲的因素再加上兩人事業的拓展，收入增多，那些貸款對他們而言已不是大數目，而那間房子自始至終也都是他們在使用。

服事與維護

教會建築所引發的第二個問題是：建築物可以使用到什麼程度？這個問題引發服事與維護的抗爭。

我在前一間教會服事時，教會聘請一位剛從銀行界退休的人管理會堂。他是個要求非常

嚴格的人，盡力把教會維護得十全十美。就在他上任不久的某一天，他才把教會打掃得一塵不染，前院草坪上一羣正在打棒球的小孩就把會堂的玻璃打破了。這位管會堂的先生可是氣炸了，他堅持那羣小朋友一定要把玻璃修好，否則就不把球還他們。最後小朋友回家把家長也找來了，雙方就在草坪上吵個不停。一位家長看情勢僵持不下，打電話叫我來協調。最後我認爲應該先把球還給小朋友，可是那位管會堂的先生不答應。

教會的宗旨是把這些人帶到耶穌基督面前，而管會堂的目標是把碎玻璃清理乾淨，把窗戶修好，還要讓那些小孩得到教訓。從此以後，這件事情不時地提醒我們，負責維護教會建築物的人和負責拓展教會傳道工作的人極可能發生這樣的摩擦。

我們用三種方法來平息這種難以避免的摩擦。

第一，我們向維修同工解釋，教會不是博物館，教會的成立是爲了服事，建築物早晚也會朽壞，他們的職責是盡量保持教會的整潔，但是教會還有一個更大的目標。

第二，我們絕對尊崇會堂管理者的用心。我們鋪的是防污的地毯，而且我們也規定不准在建築物裡喝紅色的飲料——果汁、雪泥或汽水，因爲紅色或橘色的色素最容易留下痕跡。

第三，我們將管理者視爲大型事工的一份子，他也和其他同工一樣參加禱告會、喝下午茶，如此一來這位維修同工會對這棟建築物更有責任感，也會對這項服事更負責。

這種合作關係就是我們管理教會建築的理想目標。

第三部分　人

第九章　與人同工

許多教會領袖背負著沈重的擔子，因為他們不懂得培植其他領導同工來分擔工作與責任。

—— Don Cousins

成長必然會帶來混亂。我所謂的混亂，並非指那種因行政工作無效率或計劃不週詳引起的混亂，而是緊隨行動而來的忙亂，因爲改變而起的分裂，以及新同工的加入所帶來的種種問題，缺少這一類混亂的組織也許就一無所成。我寧願隨時隨地接受混亂的挑戰，也不願庸碌碌、無所成就。

混亂會帶來不便，或許讓人覺得不舒服，但只要一想到個人的服事會因而呈現截然不同的風貌，種種的不便也就算不得什麼了。當服事出現重大事件時，人們多半會站出來問道：「我能幫上什麼忙嗎？」他們也想參與活動（縱然活動有點混亂），只要能預見成果，他們就願意挺身而出。

負責我們教會小組事工的弟兄，在成爲正式同工之前，擁有一家房地產公司。全時間投入服事之前一年，他告訴我：「我感覺得到自己正在改變，以前我想把全部的時間投注在商場上，但現在我體會到了爲神所用的滋味，我要把時間擺在真正重要的事上。」

像他這種由會友變成義工或是支薪同工的人，都有助於分擔教會千頭萬緒的服事工作。我們可以透過這些管道來完成教會的工作，唯一要做的就是施以適當的訓練。

克服障礙

負擔過重的牧者可能會將召募新同工及監督同工視爲畏途。如果他連手邊該做的事都抽不出時間處理，怎麼可能有時間培訓新人加入服事呢？

不幸的是，有些教會領袖以爲自己的主要責任是讓服事順利，是不計任何代價制止混亂。因此他們投注全部時間來處理手邊的工作，好讓服事不致脫軌。他們擔起所有的工作，像個救火員一樣到處滅火，對推動服事卻裹足不前。

這種守成的心態必須改變，近程的目標是爲長程的遠景開路。我們需要自問，什麼樣的決定或行動能讓我一年以後的服事比今天更有果效？這個答案會決定我們的優先順序。

第一優先和第二優先的次序問題又再度登場了，第二優先是維持服事現狀，因情勢所迫，我們也必須如此，所以維持現狀最容易吸引我們的注意；然而第一優先卻是推動服事，所以我們要把最好的時間給第一優先，即使必須將第二優先擺在一旁也須如此。

投入服事十五年之後，我得到一個結論：訓練新的領袖始終都應該是教會治理者的第一優先，如果希望服事成長，就一定要栽培人來分擔並拓展工作。這件事所需投注的時間往往會讓人裹足不前，但終究會爲我們省下很多時間。

以醫院探訪爲例。任何時候牧者都可以單槍匹馬到醫院做旋風式的探訪，這當然要比召募義工，帶義工一起上醫院，教義工如何探訪病人來得容易。牧者單獨去當然很省事——可以省下當天的時間。但是到了第二年，牧者還是在原地踏步：自己一個人負責所有醫院探訪的工作，而每一次探訪都會佔用他做其他要事的時間。

如果牧者能夠在年初就先訓練一批既有恩賜又蒙神呼召要從事探訪病人服事的人（有這方面潛能的人，可以做得比牧者好），到了年底，他們就能一手包辦醫院探訪的工作，而牧者就可以去做其他第一優先的工作，牧者不但很快就替自己省下一週好幾個鐘頭的時間，同時也讓其他人可以將恩賜用在有意義的服事上。

許多教會領袖背負著沈重的擔子，因爲他們不懂得培植其他領導同工來分擔工作與責任。所以他們一星期工作六十到七十個小時，有時還要更多，然而成就卻遠遠比不上一位不超時工作，卻懂得善用他人潛力的教會領袖。

在 Willow Creek，我們期望每位同工都能拉長服事的時間，但我們也希望同工能與家人共享天倫之樂。我們不願激怒同工的配偶，更不願意他們的子女長大以後，責怪教會搶走了爸爸媽媽。所以我們鼓勵每位同工每星期的服事時間不要超過五十個小時，其中包括教會的各種事奉和小組時間。

我們也知道，同工的生命如果流露不出更新的喜樂，就無法吸引人來教會或參與服事。

如果服事是個沈重的痛苦負擔，誰還願意自找麻煩？

讓服事不致變成重擔的主要因素是一個健全、懂得授權的領導階層。負責教會單身貴族團契的同工以前是馳騁商場的大人物，我曾經問他：「你會不會想再重回商場？在商場上你時間比較多，壓力也比較少，賺的錢當然也多多了。」

「不！」他回答道：「一點都不想。沒錯，服事是有壓力，但我有非常優秀的同工幫助我。我和家人共享服事的成就，也從服事中享受了神所賜的喜樂，我根本不想回到商場。」

如果他沒有把工作分給別人，還能有這種感覺嗎？換成你，你絕對不會。光是工作的時間就會要了他的命，他一定想退出。幸好，他一接下服事立刻著手訓練助手，現在就可以坐享用心經營的成果。誠如他所學到的，表面上好像因爲時間太少，無法訓練助手，其實多半是心理障礙，不一定真的辦不到。

當然也並非所有的障礙都是心理因素。例如，我選人當領袖也有看走眼的時候，我把心血投資在那些老是學不好，或是永遠達不到我要求的人身上，這事令人沮喪，卻是實情。

任何一位領袖都得甘心承受犯錯的後果，因爲人都會犯錯。有一年我不得不同時請三位同工離去，他們三人都是我很要好的朋友。他們三位都是性情中人，都很愛主，和同工之間的關係也很和諧，然而服事卻出了問題。教會有一百五十名會友的時候，他們的服事很有成果，但人數擴增至一百五十人或二百人時，他們卻無法勝任。服事變成一大痛苦，他們更承

受了無比沈重的壓力。

要做出這樣的決定實在很爲難，更遑論要付諸行動。然而若真心尋求神的旨意，順服神的引導，我們便能相信，時候一到，神自然有解決的方法。有一陣子我和這三個人的關係很緊張，因爲我的決定擾亂了他們的生活步調。但今天，他們對自己的新事業或新的服事都很滿意，也能和我們一起感謝神智慧的引導。

大部分的領導者一接下服事就大力鼓吹會友參與服事，期望藉此證明信者皆爲祭司的真理。但其中有一些人在受到重挫之後便離棄了起初的信念。他們選錯了人，錯誤的決定給自己惹來大麻煩。如果剛接服事就接二連三碰到這種挫折，當然再也不肯接這燙手山芋了。

這實在令人遺憾，因爲偶爾的失敗並不意謂信念有問題，而是實際的作法需要修正。一旦心存恐懼，就該坐下來好好反省，並且找出問題的癥結：**是不是我選人的方法有待改進？是不是我訓練的方式不對？**

耶穌最需要人在他身邊的時候，也曾遭十二位門徒棄絕。若是連耶穌都嘗過遭人棄絕的滋味，我又怎能期望自己可以完全豁免呢？實在不應該因爲偶發的挫折就不肯再追求其他更好的方法。

與人同工的另一個障礙在於領導者的個性。缺乏安全感會使人懷疑：**如果栽培其他人來參與工作，我會不會因而失去個人獨特的身份、地位？萬一那些新人的能力比我好，怎麼**

辦？一旦有這種想要大權在握的偏差觀念，自然就不願意讓其他人也加入服事。

然而優秀的領導者卻是眺望遠景：「建立神的國，看到別人也能發揮個人的潛能——哪怕他們表現得比我好——這些都比鞏固我個人的服事堡壘更重要。」

與人同工往往會使領導者的表現比以前更好，完成的工作也更多，服事的範圍自然也跟著拓寬。領導者更因爲自己身兼召募、訓練與監督的多重任務，更受人敬重。

我用圓圈來表示一個人所能做的事，這個人的才能、恩賜、精力以及資源全包括在其中。很明顯地，每一個人的圓圈都相當有限，若不加人他人的幫助，就無法向外擴展。因此，如果是單打獨鬥，服事的範圍自然極爲有限。

我們一直告訴同工要把心血投注在那些有能力幫助同工拓展服事範圍，或是能取代同工服事地位的人身上。經過二、三年的訓練之後，受訓者就應當能夠獨當一面，好讓負責訓練的同工向外拓展服事範圍，或是接下棒子，讓他再去開發其他的服事。

這是我在 Willow Creek 的體驗。我先從高中生的服事做起，接著是單身貴族團契，然後再著手推展小組。每到一個階段，我就把責任交給接棒人，自己再另起爐灶，主要是因爲已經有人預備好可以接替我的工作了：培植人來接管我的工作，使我能拓展教會的服事範圍，若非如此，我的工作可能永遠停留在服事高中生。

就深層的含義而言，領導者就是能夠吸引人加入服事的人，而竅門就在於仔細挑選有能

力的工作伙伴。

領導人才的特質

選領導人，最常遇見的試探就是以恩賜和能力爲先決條件。然而在 Willow Creek，我們學到了不可以從這一點著手。

性格 選領導人的第一個條件是性格，這一點絕不能打折扣。相較之下，靈命或與生俱來的能力看起來也許更重要，但我們卻從痛苦的經驗中得知並非如此。

人到了二十幾歲，個性就差不多定型了。如果人在這個年紀就懂得認真工作、誠實、盡責、忠誠，那麼他到了四十歲或六十歲的時候可能還是如此。同樣地，若是性格上有大缺陷，如果不在訓練和個性重整上下功夫，恐怕一輩子也本性難移。

到了二十五歲仍不說實話的人，恐怕從小就深諳欺騙的伎倆，對他談誠實的道理，他是否會因此改變，實在令人懷疑。缺少自律或自我訓練的情形也是如此。任何的改變都需要在個性重塑上下功夫。

我們已經知道性格絕不能打折扣。一個人不管多麼有恩賜，所受的訓練多麼嚴格，或是多麼屬靈，能否發揮這些潛能，主要的關鍵還是在性格。

如何評估性格？我比較看重的有兩點：如何管理自己的生活，以及如何與人相處。

領導別人的首要條件是能將生活安排得有條不紊。這也就是保羅在哥林多前書九章27節所說：「我是攻克己身，叫身服我，恐怕我傳福音給別人，自己反被棄絕了。」領導人的首要責任就是讓生活有規律，一個人若是不能安排自己的生活，又怎麼會有健全的能力來管理別人呢？

軟弱的性格其實是缺乏自我管理：自我訓練不夠、與人約會遲到、做事虎頭蛇尾、受外在環境左右，甚至還有道德上的污點。

幾年以前我們聘請了一名同工，他的恩賜與靈命都無從挑剔，但之後我們才發現他會歪曲事實。數不清有多少次，其他同工會從他那裡聽到自相矛盾的故事。最後他開始在同工之間造謠生事，造成大家的關係相當緊張。

他也很會誇大事實。我們問他：「昨天晚上的聚會有多少人？」

他會回答：「哦，有好幾百人。」

等我們知道事實並非如此時再問他：「真的有好幾百人嗎？」

「呃，大概一百五十人吧！」即使同樣的話問過好幾遍，他依然誇張不改。我們終於明白，他一次又一次的誇張等於是欺騙的另一種面貌。我們都錯了，而他這種一再重覆的行爲模式也正顯明了性格上的缺失。最後因爲他無法認清這一點又不願改變，我們只好請他離

開。

性格上的缺點有時候並不容易看出來，這也就是爲什麼要一而再、再而三地觀察心目中的人選，是那麼重要。

其次，我會注意他如何與人來往。有些人只能在階級劃分清楚的權威體系裡與人相處，他們可以爲人工作或叫人爲他們工作，卻不能與人同工。如果領導的本質在於與人親近，並訓練別人參與服事，那麼成功的訣竅便在於**與人同工**。

人際關係的技巧包括謙遜、有禮、耐心與克己。若具備這些美德，大概就算得上是性格成熟的人，足以勝任領導的職務了；反言之，若是與人相處不融洽，我便會懷疑他是否能夠勝任。那些正接受訓練的領袖儲備人才，我不可能再回過頭去教他們如何與人相處。

自尊，嚴格來講不算是性格的一部分，但此時也扮演非常重要的角色。每個人的自尊都很脆弱，因爲罪的緣故，我們多少都有不安全感。但這種普遍存在於人內心的不安全感並不會阻礙服事，而是那種更强烈的不安全感才對服事有致命的殺傷力。我已經說過，缺乏安全感的人不願意和能力强的人共事，因爲害怕別人比自己强，對自己造成威脅。

召募同工和平信徒領袖時，我們都盡力去瞭解他們到底對自己的認識有多少。他們會不會說：「我是一個罪人，我非常清楚若是與神的恩典隔絕，我什麼也不是。但靠著神的恩典和祂所賜給我的恩賜，我就可以奉獻綿薄之力。」自尊愈健康，服事的基礎就愈穩固。我們

發現，如果在這方面妥協，到頭來還是得付出代價。

紮實的屬靈生命　選領導人的第二個標準是紮實的屬靈生命。和基督有成熟而穩定的交通嗎？日常生活是否受神的話引導？時常禱告嗎？順服聖靈的引導嗎？

我總是喜歡用明確的問題來測驗應徵者是否具備這項特質，例如：「這個禮拜的靈修時間你都讀些什麼？可不可以請你分享近來禱告得回答的經歷？對你而言，最棘手的試探是什麼？你是如何認識基督耶穌的？你受過訓練嗎？你訓練過別人嗎？」這些問題要比籠統的問一句：「你的屬靈生活如何？」更能一針見血地看出對方與神的關係。

爲什麼一定要討論這麼基本的屬靈問題呢？因爲擔當領導重責的人一定要熟悉基要真理。有位足球員說：「我用不著整個星期都練習，我只要星期天練習一下就能上場比賽。」最後他會因爲疏於練習而吃了敗仗。基督徒領袖也是如此，除非每天有靈修的習慣，否則就結不出屬靈生命的果子。

適合服事　一講到適合服事，往往只會讓人聯想到恩賜與能力，然而這不過是其中一部分，最重要的是熱誠。有些人具備某方面的服事恩賜，但若缺乏相當的熱誠，也就沒有服事的動力，最後往往一走了之。

我們心目中理想的領導者會說：「神感動我做高中生的服事工作，而且我已經想好要怎麼做了。」有時一開始時熱誠並不明顯，我們要點燃它，也得原本就有火苗才行。

熱誠就是一心一意想爲神做事的渴望，熱誠也許不是表現在激烈的情感上，但總是表現在行動中。熱誠也許就像 William Booth 渴望傳福音給貧窮人的心願那樣富戲劇性；也像司庫渴望維護教會財務清廉的心願那樣謙遜。不管是那一種，神都會感動他說：「我有强烈的感動，而且我也有能力，讓我來做吧！」

在 Willow Creek，有一羣人很熱心幫忙打掃教會。他們希望在星期日早晨能把一間乾淨、吸引人的教堂呈現在教會外人士面前。他們更相信，基督徒委身於一位至善至美之神的熱情，也應該表現在教堂的內外景觀上。他們每個人都樂在其中，這就是適合服事。

和諧的關係　領導者若希望擁有全功能隊伍，就必須選擇彼此關係和諧的成員。基督徒領袖常忽略這一點，因爲其中涉及了個人喜好的問題。我們不是應該愛每一個人嗎？我們蒙召不就是要忍耐嗎？既然如此，我們能說某個人還也許不適合這個團體嗎？爲了神的國度，人難道不該心甘情願把個人的喜好擺在一邊嗎？

是如此，但也非如此。領導人該不該有彈性？當然應該。領導人是否一定得選擇自己並不喜歡一起工作的同工？我想並非如此。因爲如果團隊關係不和諧，工作往往是一種折磨。

我們當然要愛每一個人，但並不表示我們必須和每一個人有密切的工作關係。我爲什麼和我太太結婚，而不另娶他人？有一個原因是我們互相吸引。在交往的過程中，我知道自己最喜歡她，我們相處融洽，我們的生命相契合。

我爲什麼和某些同工合作得比較愉快？因爲我們「合得來」。就算不一起同工，我們也喜歡相聚。既然如此，我何不找跟自己合得來的工作夥伴，藉此來提升工作效率，也提高我的工作熱誠呢？

每個團體都有其特質。例如 Willow Creek 的小組有個特性——很願意爲了服事的緣故讓步，願意彼此分享各種想法，並且願意互相學習。因此，要是有個大牌來到這裡說：「我知道自己在做些什麼，我可以用我自己的方式獨撐大局！」包準他會跌得鼻青臉腫。如果願意受教——不管是頗具慧根的新手，還是經驗十足的老手，人際關係必定能如魚得水。

需要多加考慮的人格特質

有些候選人的人格特質顯而易見，有些則可能出乎我們的意料。特別是我們要很小心的分辨激進和積極的不同。

有些人將領導和野心劃上等號，但事實上，領導者也有各種不同的風格與氣質。有的領導人話不多，主要是用行動來領導。例如，芝加哥大熊隊的後衛兼隊長 Mike Singletary，他不多話，但個性和訓練方式卻讓他在球場裡外都相當受人敬重。

還有一些領導人天生害羞，總是盡量避免成爲注目的焦點。我們教會裡負責音樂與燈光

的幾位同工就很不喜歡出風頭，也不擅與人交際，然而這並不妨礙他們的服事。他們和另外一羣也喜歡躲在幕後工作的同工相處得非常融洽。使他們成爲優秀領導者的，正是這種內向的個性。

更有一些領導者，熱誠是他們成功的主要因素。他們沒有野心，也不急躁，但穩重的個性與熱誠卻能抓住屬下的心。

一味的激進，不一定適合當領導者，反倒是一種警告訊號，過度的激進往往是性格上的問題。激進可能是因爲壓抑的憤怒，或是過份渴望成功，這種激進的態度對服事無益，反而有害。

對服事有益的是積極。積極的人不像激進的人，前者做事是爲了別人，不是爲自己。

要分辨激進與積極，端看那人追求的成果。如果努力的成果是個人升遷，那麼就是野心勃勃的激進心態在作怪；如果是別人確實得到幫助，而且服事也在擴展，那麼積極就確實是其背後的原動力。

在教會裡我見過許多生意人，他們靠著精明、幹練、激進，以及比別人更努力的做事方式獲得成功。表面上，他們似乎是理想的領導人選，然而除非他們狡詐的個性願意順服在聖靈之下，並且也願意對其他領導同工負責，否則他們就像甲板上閒置不用的加農砲一樣，無用武之地。

通常我們會把這種人交給一些能力更強，可以管得住他們的領導人。我們發現，經過一段時間之後，聖靈就能馴服他們的意志。這種改變通常最先表現在他們對待家人與工作部屬的態度上，聖靈成爲生命的主宰之後，這些人往往就能表現出神所需要的領袖特質。

從挑選同工也可以看出領導人能力的好壞。選對了人，服事就做好，選錯了人，不但麻煩接踵而至，使服事窒礙難展，甚至領導人本身的信用也會受損。

那麼，如何才能有明智的選擇呢？這需要時間、禱告與觀察。耶穌選十二門徒時，並不是在海邊散步時一時興起，對著那些正忙著打漁的漁夫說：「你、你、還有你。放下漁網來跟從我罷。」。耶穌頭一年的服事都是和一大羣的門徒一起工作，等到從中挑選領導人的時刻一到，耶穌就離開衆人，整晚禱告，然後才回來選定十二使徒（路加福音第六章以及馬可福音第三章）。

如果連耶穌都需要等待一年，並且徹夜禱告以後才做選擇，難道我們不應該也等一等，仔細觀察那些人選的生命之後才做決定嗎？我們難道不該爲了選擇而慎重禱告嗎？我們若以爲自己可以不需要像耶穌那樣慎重其事就能有明智的選擇，那實在是自欺欺人。

如何與人同工

爲服事職位挑選適當的人選之後，接下來便要審慎決定什麼工作是我們該自己做，什麼工作可以交給同工。當然，總有一些工作我們不會假手他人。Peter Drucker 指這些工作爲教會領袖「獨一無二的貢獻」，只有領袖一個人能做。領袖不該把適合自己，而本身又能勝任的工作交給他人。

舉例而言，主任牧師一般都有作教師的恩賜，而且也都受過教導的訓練。因此，主任牧師最有意義的貢獻就是在主日早晨教導會衆。所以一旦工作負擔太重時，他就該把預備信息的服事放在第一位，把其他工作交給別人。

我個人在 Willow Creek 獨一無二的貢獻就是建立教會的服事網。除我之外，沒有別的同工奉命要來幫助教會各個服事負責人發展他們的部門。有同工幫我打字、帶領團契，或負責教會的雜誌，但除我之外，沒有其他人是蒙召要來監督各個服事部門的領導人。

如何才能曉得自己獨特的貢獻是什麼？要先衡量自己的恩賜、熱誠、才幹、背景、人格與氣質。有了這些認識之後，我們才能決定如何在特別的服事上大展所長。

我常常自問：神要我成爲什麼樣的人？祂選召我要來做什麼事？我應該爲了那獨特的貢

獻奉獻我的黃金歲月。

等我決定好自己的工作之後，需要看一看剩餘的工作，然後問自己：「我可以找誰幫我完成整個服事？」這時最重要的是那些人對所負責的服事，要和我有相同的感覺。

有好幾年的時間我都參與教會財務委員會的工作。隨著教會日漸擴展，薪資計算表也變得愈來愈複雜。由於我並未接受過這方面的訓練，做起來分外吃力。但就責任上而言，它還是我的工作。

那時候，我的小組裡有位成員曾是一家股份有限公司人事部門的副經理。博士學位和豐富的經驗讓他懂得調度同工的薪資，更重要的是，他喜歡這樣的工作。

現在他是教會的財務委員，由於他的專業經驗，教會的薪資結構計算得完整而詳細，每個人都蒙受其利。同工受到更好的服事，他本人也得以發揮長才來幫助教會，而我則有更多的時間做自己份內的工作。能有這種結果是因爲我找到一名領導人，他對財務工作的負擔就和我對拓展服事的負擔一樣。

決定好什麼工作自己做，什麼工作交給他人之後，就要開始思考交託多少以及何時交託。Willow Creek 的原則是：在小事上忠心，在大事上自然也會忠心。剛開始，我們都只交給同工少量的工作，等同工證明自己確能忠心服事以後，才會加重工作份量。

偶爾會有神學院的學生打電話來問：「我需要實習，可不可以讓我在 Willow Creek 當

教師？」我們向來拒絕這樣的請求。但我們會先給對方一個機會，讓他們先在家裡帶小組，如果做得好，才擴大他們的領導角色。在團契，我們不會在了解一個人的誠信和做事成效之前就付予重任。我們會告訴對方：「你先帶五個人，然後再試試五十個人。」

我們期望教師能有堅强的性格、健全的屬靈生命和良好的人際關係。倘若他們確實有教導方面的恩賜，我們自然會加以善用。這樣的期望也有助於我們考量該找哪些人來負責初級的行政工作或服事。

雖然不可能一下子就交付太多的責任，不過讓同工接受挑戰也很重要。事實上，對同工要求太少也許比對他們要求太多來得危險。

一般而言，會坐上領導位子的人多半是因爲他們的能力引人注意。這些人往往精力充沛又十分忙碌，而且也證明自己足以勝任。這樣的人親身體驗服事的成就感之後，泰半會想要再更進一步。

這也就是爲什麼讓同工接受挑戰會如此重要。工作太輕鬆、要求太少、沒有適時加重工作量，對同工而言都是一種侮辱，能力强的人都渴望有更大的責任。

我當然不會考慮讓從未接觸過兒童事工的人來當主日學教師，我會先給這樣的人一個較合適他的工作，也許是小組的負責人。一年以後，如果他的能力獲得肯定，我才會考慮請他當教師，帶領二十五到五十位學生。

找同工談話、監督同工的工作進度也很重要，我不能把工作挑戰丟給同工之後就撒手不管。若是任由同工在自己的服事裡自生自滅，那根本就不是給他們挑戰，而是要把他們趕走。

治理者必須有一套健全的治理辦法，能給同工合理的工作量，又不致讓同工覺得壓力過大。然而管理者卻又不能忘記，能力强的人多承受一點壓力反而會有更傑出的表現。真正有才能的領袖都願意接受服事的挑戰，而不願安於現狀。

就是這一層認識使我常常屈膝禱告。我需要神賜給我判斷力，好讓我知道該如何給予同工工作挑戰，卻又不致壓垮他們。

我稱得上是個樂觀的人，總是看人好的一面，而且也期望每個人都有最好的表現。我想告訴每一位領袖：「你辦得到，我知道你辦得到。」不過也不能對每個人都說同樣的話。所以並不是每個人都適合當領袖。我靠禱告來挑選性格、靈命都成熟，而且有才能的人，這樣的人選多半都能承受服事的挑戰。

回報

最近，外在環境使我不得不暫時接管教會裡一個副服事網。由於我的服事已經很重，這

個服事網又急切需要改革，因此我必須盡快擬定策略好改善現況。我問自己：**如何才能在最短的時間裡做大刀闊斧的改革？**答案很清楚：找一位主要領導人。於是我便全心全意找尋可能的人選。

既然把這件事當做第一優先，就表示其他的問題也必須一併處理——如設備不當或不合時宜的策略等問題。然而我卻不能把挑選主要領導人這樣急切的工作放下不管，先去處理旁枝末節。

有一段時間我感覺服事像個枷鎖一樣，緊緊地套在脖子上。有幾天早晨我四點就到辦公室，因爲我睡不著。我很累，根本挪不出時間和精神給家人，服事又是那麼迫切需要改變，我只好硬撐起來。

直等找到合適的人來負責之後，情況才好轉。我們找來的這位姐妹將服事做大幅度的改革。目前，她的義工都很熱心參與，也不斷有新人加入服事的行列，整個計劃進行得非常順利。到這時候，我才有餘力顧及設備與策略的問題。

真的非常感謝這位領導人所做的貢獻，主要的副服事網得以有徹頭徹尾的改變。我也變得比較空閒，有時間陪伴家人。現在，我每星期只要花一下午的時間在這服事上，協調三位新進的主要領導人之間的工作。能有這樣的享受是因爲我把物色領導者的工作列爲第一優先，我將這件事看做是我生命中一個相當重要的成就。

倘若我硬要死撐，我自己和服事本身都會繼續受虧損。但我把栽培領袖列爲當務之急，現在才得以享有健全的服事網。

用這樣的方式建立服事，每個人都是勝利者。

第十章　鼓勵與召募義工

義工受到最大激勵的，是他們感受到從服事中所得的比付出的還多。

——Laith Anderson

地方教會的服事有一大半是由義工來負責。如果義工表現得好，教會的服事就好，反之則不然。因此，實在很難界定牧師本身的職責一定比幫助義工做好服事還要重要。

和教會義工同工，包括三項基本責任：鼓勵義工、指引義工擔任合適的服事，支持並且監督他們的工作狀況。

鼓勵人參與服事

鼓勵並不是一種神祕的科學，鼓勵在於對人的了解，知道人的需要。我曾深入研究這門學問，並且發展出一套可以應用在教會的鼓勵原則。

運用感恩的心而不是罪惡感　在教會，罪惡感也許是最有力的刺激，能收立竿見影之效。當人拼命想做好工作時，對罪惡感的防疫力最差。

然而罪惡感卻附帶一個代價高昂的副作用——怨恨。人一旦受到罪惡感的擺佈，潛意識裡就很容易對領袖與組織產生敵意。相形之下，用感恩的心感謝神所做的一切，來鼓勵人就安全多了。

有一次我去參加我神學院母校所舉辦的基金籌募會，之前我已經把支票都準備好了。當時對我而言，這樣的奉獻數目已經很多了。

當主持人上台呼籲大家捐獻時，他告訴在場的人士，神學院裡有七、八個職員的待遇竟然還比不上紐約市收垃圾的清潔人員。（當時我在想，那又怎麼樣呢？這間屋子裡大多數人的待遇都比不上紐約市收垃圾的清潔隊員。）言下之意彷彿是：「你們這些支持學校的人，竟然沒有捐給院裡足夠的經費。」他要引發我們的罪惡感。

我聽了覺得很不舒服。原本是高高興興地想把錢捐出來，可是等那人結束演說之後，我又把支票簿折起來放回口袋。當奉獻袋傳過來的時候，我並沒有把支票放進去。

其實他大可以運用感恩的心來鼓勵奉獻：「這個學院曾經讓你們的生命產生很大的衝擊，現在，你們依然還享受著它所帶來的益處。你們在這裡讀書；在這裡聽演講；在這裡找到學習的榜樣，神透過這個學院賜福你們。現在，有一個機會能讓你向它說一聲謝謝。」

如果他這麼說，我很可能會撕掉原本寫好的那一張支票，重寫一張金額更大的。

同樣的原則也適用於鼓勵人當義工。不久前，因爲出了一些突發狀況，我們沒有足夠的主日學老師來帶秋季班。有人建議我，這時候我應該當衆宣佈：「如果再沒有人來教三年級的學生，我們就只好放棄這一班，學生可以和父母坐在一起崇拜。」這是個試探且很有效，一定會有人自願出來，可是自願來教的往往是那些原本服事就已經很重的人，而且也未必有教三年級學生的恩賜，這不是做聖工的好辦法。

即使在這種時候，我想說的還是：「神讓我們認識祂的奇妙，更豐豐富富地賜福給我

們。此時神給我們一個大好的機會讓我們可以來謝謝祂，可以把祂的祝福分享給別人。」這樣的要求或許沒有立竿見影之效，但長遠看來，效果反而更大。

挑動人心既存的不滿足感　人一旦心滿意足，對任何刺激都不爲所動。如果你對一切都很滿意，自然不會覺得有早起的必要。人一定是內心不滿足，才肯受鼓勵去做一些事。教會最奇妙的一點，就是永遠有辦法讓人感到心滿意足。

有人不滿意現代社會只把人當成一個號碼，讓人失去個人獨特的身份。這時教會可以對他說：「這裡有個機會能讓你在服事中成爲一個重要的人。」有人不滿意教會的設施，這種不滿足促使他幫助教會籌劃更新設備。

我們的教會有許多領導人，其中有一些對教會不太滿意，因爲想要有更多的領導機會。對這種人我們會說：「你想要有更多的領導機會嗎？如果你具有這方面的才幹，那太好了！我們可以發展一間新的教會，讓你全權負責。」我們必須想辦法來滿足同工對服事的不滿足。

給義工多過他們所付出的　這一點也許會遭到極大的誤解，但事實上，讓義工受到最大激勵的，是他們感受到從服事中所獲得的比付出的還多。如果義工服事到達一個階段後，發現自己付出的比獲得的還要多時，他們就會萌生求去的念頭。

爲人師表者常說：「我從教學中得到的收穫遠比坐著聽課還要多。」人們自願參與服

事，從中經驗個人的成長，體會到服事神的滿足感，也成爲團體的一份子，享受其他工作夥伴的同工情誼。舉例來說，主日學老師總以爲開會最主要的目的是爲了計劃下一季的課程，但其實我們最主要是告訴老師們：「雖然是你一個人教六個小孩，但你並不孤單，你是整個團隊的一分子。如果你生病了或是去渡假，請放心，有別人可以接手你的工作。」老師從會議裡感受到同工情誼，心裡大得激勵，也就甘心樂意再繼續服事。

即使工作令人感到痛苦或受挫，但只要自己覺得獲益良多，多半還是會願意繼續服事。換言之，只要你「付出」夠多，就能期望他們有更好的表現。

幾年以前，教會和 Lyle Schaller 一起舉行一個會議。爲了這件事，我們決定在星期五下午一點召開臨時的理事會。雖然所有的理事星期五下午都還要工作，但每位理事都出席了。事後 Schaller 說，一般而言，這種時候不會每一個人都出席，然而當時我想都沒想過會有人缺席。我知道每一位理事都會做自己該做的事（即使是渡假），這一點我有絕對的把握。

每一位理事都甘心樂意做他們份內的工作，因爲他們得到很大的回饋，這些理事把開理事會當做每個月最快樂的事。除此之外，每一年我也會邀請長老和他們的家人到家裡來玩。如果有長老打電話向我求助，他立刻就能得到所需要的幫助，也許我不會爲了別人的婚禮改變時間表，但如果是長老的兒女結婚，我一定到。我刻意讓自己的生活和他們的生活聯結，

而且只要是與他們有關的事，我一定優先處理，這一點諸位長老心裡都很明白。

義工獲得的回饋大，自然也會有好的表現。

召募義工的原則

長久以來，教會一直針對本身的需要來用人。這種方式不但不尊重人，而且也使鼓勵的精神蕩然無存。現在很多教會試著要把前後順序顛倒過來，不以教會的需要爲先，而是著重個人的恩賜。教會現在不說：「這個月的第五個主日需要有人幫忙看孩子。」而是學著問：「你想要用什麼方法服事耶穌基督呢？」用這種方式，會友對服事也較能勝任愉快。

當然，這需要時間。Wonddale 有一套策略，就是不隨意要求別人參與服事，除非每一位同工都認識這個人。也就是說，我們的同工會有大半時間是用來討論如何安插佈署服事的人。如果有個人大家都不認識，那麼就會有一位同工去拜訪這個人，了解對方的屬靈狀況和個人的興趣。

雖然這種方法曠日費時，卻是在保護對方。舉例而言，我們的聖樂計劃迫切需要一名義工。一位牧師探訪過一個家庭之後向同工報告：「這對夫妻現在的關係很緊張，投入這項服事對兩個人來說都沒有好處，他們需要多一點時間待在家裡。」我們尊重那位牧師的看法，

決定另找別人，再不然就是把計劃裡屬於那人的部分取消。

坦白說，人們對邀請的回應會好過主動爭取，特別是他們知道這樣的邀請是出於諸位同工的考慮才做的決定。假如有一個人同時具有音樂與青少年事工方面的恩賜，但由於他個人事業上的新發展，根本沒有時間兼顧兩種服事。如果我們認爲青少年事工的需要較爲迫切，負責該項事工的牧師就會告訴對方，教會考慮請他負責其他服事，但也要求他一次只能負責一項，義工往往也知道這樣處理對他們比較好。

我們也提供人力資源計劃，其中包括講習會、測驗以及與人事管理的專家座談，這個計劃有助於人們了解自己的興趣與恩賜，並且找出能在教會裡發揮所長的方法。

（某些因素讓人不願承認自己有傳福音的恩賜。爲了曉得教會裡哪些人具有有這方面的恩賜，我們在成人主日學裡做了一項調查。這一班主日學共有五十至九十個學生，彼此之間都相當熟悉。我們要每一個人寫出班上最有傳福音恩賜的人。通常會重覆出現的名字大約有十個左右，於是牧師就去找這十個人，對他們說：「和你一起上課、一起禱告的朋友都說你有傳福音的恩賜，你願不願意善用這樣的恩賜呢？」）

最後，在義工接手任務之前，我們還會大略的向他說明工作所需的條件、與人同工的情形、所擔負的責任以及服事的期限。這些可以幫助義工再次考慮自己是否合適該項服事。

如果不是由教會同工，而是由原本已經參與該項服事的人出面邀請，效果往往會比較

好。這時候的邀請已不再是：「你願意做這份工作嗎？」而是「你願意和我同工嗎？」

此外，在服事展開之前，我們會盡量召募到所需要的工作人員。爲秋季的主日學召募老師，不該等到八月才進行，應該早在四月就開始。一方面是對義工的尊重，同時也給對方更多的時間考慮、禱告。經過慎重考慮之後才委身，這樣的服事根基要比匆忙決定來得穩固。

一般說來，義工第一次的服事多半是屬於較不重要的工作。舉例而言，在讓一個人成爲成人主日學正式的老師之前，我們會先請他擔任代課老師。如果我們破壞了這個原則，而且還帶情對方的能力，最後的結果可能有人就因此不來教會了。拿掉別人的服事不只會讓對方覺得沒有面子，也會讓他覺得應該另找一間教會。

當然，不管我們多麼用心，有些人事的安排還是不盡理想。有時候會聽到義工說：「這個工作我已經試了六個月，但我的恩賜實在不在此。」這時候我們會說：「好，那麼你的服事應該是什麼呢？」

主要的服事工作與人選

如果沒有足夠的義工來推動某項計劃，領導者就應該重新思考：「我們是否不該做這件事？」以神學的觀點而言，我們假定神從不要我們做一件事卻不提供足夠的幫助。如果沒有

任何外援，我們應該考慮：「是否該就此住手？」

這個問題的答案有部分在於考慮這個服事是否有必要。例如在 Wooddale，早晨崇拜、主日學與安親班都有存在的必要，會衆把這三項看成是現今美國教會必備的基本服事項目，所以我們不會讓這三項服事找不到同工負責。

如果沒有足夠的人參加成人唱詩班，我們就取消唱詩班表演。Wooddale 曾策劃了一項十公里的慢跑活動，一方面延伸教會的觸角，同時也讓社區的人更認識教會。但後來因爲缺乏足夠的義工，計劃只好取消。缺少這些活動，教會不會受影響，但主日學就不同了。

此外，有些義工的角色對教會生活也是必要的。有一個角色我稱之爲「橋樑」，這些人天生就知道怎麼把人跟人串在一起，然後再去尋找下一個目標。這些人總是在走廊上逛來逛去，他們不來參加崇拜我們也能諒解，絕對不要强迫他們來教主日學，對他們而言那是一種束縛。教會的成長有賴於更多的「橋樑」，自由自在的從事他們的工作。

此外，我還要尋找「帶臂章的人」。一七八七年，在薩拉托加（Saratoga，美獨立戰爭的戰役之一）之戰前夕，Daniel Morgan 率領他的步槍連要對抗 Jonny Burgoyne 將軍所領導的英國軍隊。Morgan 比較雙方的實力之後，看出步槍連註定要吃敗仗。因此作戰前夕，他把軍隊集合起來：「不要把你們的子彈浪費在那些爲了一天六便士打仗的人身上，把你們的子彈瞄準那些戴有臂章的人——就是那些在肩膀上佩帶勳章的軍官。」

第二天，步槍連上了戰場，看見士兵的時候都不扣板機，而是靜靜的等到帶臂章的人出現才射擊。這個戰略讓步槍連打贏這一戰。有些史學家說，這是獨立戰爭中關鍵性的一戰。

教會的興旺或衰微也取決於我們找什麼人來佩戴臂章。如果選對了領導者，又經過一番優良的訓練，他們自然而然就能整頓所帶領的軍隊。

合作精神

大部分教會的牧師不太可能會親自監管每一位義工的工作，如此一來，牧師如何能確信每位同工都善盡其職呢？

牧者首要之務就是建立起合作的精神。牧師不能管理每一個人，可是他可以掌握合作的氣氛，而這種氣氛可以約束人。領導者可以創造出一種以聖經爲根據、以禱告爲起點的活潑工作氣氛。領導者可以營造一種環境，讓其中的工作人員做事按部就班、彼此信賴，而且講求團隊精神，這些原則必須讓組織裡每一位成員都能了解。

如何營造這種精神？牧師從直接受他監督的人身上做起，這些人再把同樣的方式應用在那些受他們監督的人身上，一直到相同的方法遍及整個組織。

我試著向那些受我監督的人證明我是要來服事他們的。舉例而言，每次理事會開到午夜

或凌晨一點結束後，我就和另外一兩個人留下來清理會議室。我想要服事理事會，所以我清理房間好讓其他人早點回家，我也想服事教會的管理員。有一次管理員對我說：「理事會把房間搞得亂七八糟。」如果我把房間清理好，第二天管理員所看到的就不是亂七八糟的房間，我希望別人會因此說：「如果連牧師都爲我這麼做，那我也要爲別人這麼做。」

這類的服事模式最後自然會在組織裡產生模做作用。舉例來說，我們教會負責國中和高中生事工的牧師，將他們的義工服事得非常好，因此這些義工也列下他們打算服事的名單。

我向來不願 Wooddale 在召募到義工之後又把他丟在一旁。我知道如果有人問老師說：「你明年還想繼續教嗎？」可是一整年都沒有人再找他談，那麼他一定不肯再教下去。我希望能夠建立起合作的精神，這樣的精神彷彿在告訴大家：「持續彼此的支持是絕對必要的。」惟有藉著不斷支持那些受我直接監督的同工，我才能在教會裡創造出這樣的精神。

第十一章 監督同工

我每天都得提醒自己，我必須幫助別人成功。只有他們成功，我才算成功。

——Don Cousins

教會治理者主要的任務就是建立一支全功能的隊伍。教會生活中有一些領域會出現兩極化的現象：不是成功就是失敗。然而士氣高昂、訓練良好又具備各樣功能的教會同工，可說是所向披靡，任何服事目標都難不倒他們。但是若任由服事迫使同工淪落至分黨結派，或是沒有給予適當的裝備，那麼教會就會漸漸衰微。

若要想服事結實累累，關鍵在於同工個人的生活也要能結果子。因此，成功的領導者不只要委身於所達成的目標，同時更要委身於使目標實現的那一羣人。

委身於他人

耶穌說：「想要爲大的就必做衆人的僕人。」所以他自己就爲僕人風格的領導作風樹立起榜樣。到底那是什麼樣的領導風格呢？簡言之，一個作僕人——領袖，就是要矢志幫助同工完成目標、結實累累，而將自己的成功擺在其次。

他知道若同工能結果子，能帶出强大的衝擊力，就會大發熱心，全心投入工作。若他們能體驗到神肯定他們的服事，那種滿足感會反過來激勵他們，鼓舞別人更忠心地服事主。所以，聰明的領導者懂得把同工個人的成功當作首要目標，因爲曉得同工個人的成功會產生連鎖作用，像漣漪一樣不斷向外擴散。

「The One Minute Manager」一書的作者 Ken Blanchard 形容這種委身好比倒立的金字塔。大多數的組織結構都像個金字塔一樣，最頂端是總裁，中間部分是中級主管，底部當然就是爲數衆多的基層員工。Blanchard 卻把金字塔倒轉過來，把領導者放在底層。領導者服事他上面一層的人，上一層的人服事他上面一層的人，最後受服事的就是基層員工。如此一來，機構裡的每一份子都蒙受了益處。

這種以同工爲主的領導風格有很明顯的好處，因爲一分耕耘、一分收穫，不努力當然看不到成果。如何才能提昇同工的成功率呢？共有三個步驟：表達明確的期望、按不同的特性給予不同的領導，以及提出準確而誠實的評語。

表達明確的期望

Peter Drucker 發現，現今企業界的一大問題就是員工對自己工作的認知和雇主有很大的差距。如果員工認爲自己該做某件事，老闆卻認爲他該做的是另一件事，那麼誤解和衝突就無可避免。因此，從一開始，領導者就要把明確的期望交待清楚，關於這一點我有兩種做法：

工作概述　我指的是一個概括性的簡介，列出同工該做的事，而不是詳細的工作大綱。

工作概述如果過於廣泛——例如「監督青少年事工」——聽起來像是一個職務稱謂，而不是在描述工作內容。但是過於詳細的分派工作——「爲夏令營策劃遊戲活動」或是「爲主日學預備點心」，也不甚妥當。

好的工作概述基本上要列出四到六個主要職責。對小組負責人而言，工作概述也許包括：召募新的領導人、加以訓練、協助他們和小組彼此配合、繼續給予支援。這樣的概述將他的職務畫定一個粗略的疆界。工作概述不是對工作產生的大小問題提供明確的答案，但卻可以告訴當事者，他毋需負責教導跟進課程，也不需保管小組的通訊册。

個人的工作也許可以改變。青年事工負責人也許可以籌劃在總統日當天辦一個退修會，但這不應列爲工作概述。工作概述應該要像是「舉辦特別的活動來磨練青少年領袖的奉獻心志」。至於執行的細節就留待和督導階層商量。

每月優先事項次序表　前面我曾經談到如何安排第一優先（任何服事最優先的工作）和第二優先（輔助第一優先的工作）的工作順序。爲了明白表達工作期望，每個月我都會和同工一起決定他們下個月的第一優先和第二優先的工作。

這項工作需要我投人多少時間，完全視同工的經驗和能力而定。新進的同工也許還不清楚他們的優先工作是什麼，我得幫他們決定。但老經驗的同工只要把他們的工作表交給我，知會我一聲就可以了。不論如何，每個月同工都會列出他們下個月的主要工作計劃表，然後

和我一起討論，如此可以讓我們的工作步調一致。

我之所以會開始向同工表達工作期望，是因爲我時常發現同工有點搞不清楚情況。我就曾問過一位表現良好的同工：「你爲什麼要那麼辛苦，親自拜訪每一位在服事工作遇到瓶頸的小組長呢？」

她回答道：「咦，關心我底下每一位小組長不正是你要我做的主要工作嗎？而且這不也是我的首要之務嗎？」

我不得不老實的回答她：「不，不是這樣。我認爲你的當務之急是設計一套辦法，幫助那些服事上有困難的同工，而不是親自來做。老實說，你根本沒時間跟他們做這種一對一的輔導。」

我覺得要同工來猜測我的想法是不公平的，如果彼此之間能說出對對方的期望，就可以避免許多麻煩。

當然，這樣的溝通必須要在一個安全的環境下進行。安全氣氛的營造主要在於領導人講話的態度和語氣，我不能對同工說：「這是一張工作的優先順序表，我要你一一照辦，下個月我會來檢查你的工作進度，看看你是不是在打混。」這種口氣只會讓人覺得飽受威脅。

我應該說：「我們一起來看看你這個月的工作計劃表，我想幫助你完成這些工作，我對你有百分之百的信心。」這麼說無異是告訴同工，我和他站在同一陣線，他們大可以信任

我。

有時候到了月底，同工會來找我：「我沒有完成目標。」如果對方曉得我確實關心他，而不是只等著抓他的把柄，緊張的氣氛就會大大的降低。我會很溫和的問「爲什麼？」，而不帶給他壓力。

幾個月下來，虎頭蛇尾的工作態度、過於沈重的工作負擔，或是同工的安排不恰當等種種問題，自然會一個一個冒出來。我和同工便可以依此來修正或改變我們對彼此的期望。如此一來，不僅個人的成就和滿足感大大提升，教會的服事也能有更豐碩的成果。懂得把時間和能力用在第一優先工作的同工，往往都能完成服事目標。一年後，假如我們選對了第一優先，同工也勝任愉快，同工應當都能坐享工作的果效與成就。

按不同的個性給予不同的領導

爲人父母者都知道同一套管教方法不能用在每一個小孩身上，有些不聽話的小孩也許需要重重的責備，甚至是施行體罰；可是有些孩子只要看一眼媽媽臉上失望的神色，就已嚇得噤若寒蟬了。若是用同樣的方法對待這兩種小孩，恐怕一個早就粉身碎骨，另一個還是無動於衷。所以爲人父母最大的挑戰，就是要知道每一位小孩需要什麼樣的管教方式。

同理，不一樣的同工也需要不一樣的領導風格。有的需要盯得緊，有的卻是要給予自由發展的空間。有的需要單刀直入，一旦犯了錯，甚至需要嚴厲的責備，因爲他們對自己犯錯似乎不太在乎；但有些人只要輕輕刺一下就夠了，因爲他們早已經爲自己的錯誤自責不下千萬遍了。針對個人的需要給予恰當的指導，是牧者相當重要的治理工作。

Ken Blanchard 在「Leadership and the One Minute Manager」（此書已由「天下」出版，中文譯名爲「一分鐘領導祕訣」）一書中所談的個人領導作風，是我認爲最好的榜樣。他稱此爲因應不同情況的領導方式，但我較喜歡稱之爲個人化的領導風格，因爲可以不時的提醒我，我是在領導人，而不是掌握情況。Blanchard 認爲領導方式共分四種——指導、訓練、支持與授權，根據同工的能力與信心做彈性選擇。

指導　如果教會新聘了一名剛從神學院畢業，缺乏經驗的年輕傳道人，我就不能把服事授權給他；他根本還不知道從何下手。在這方面他是名新手，缺乏自信。他彷彿帶著一張空白的工作計劃表來問我們：「我該做什麼？我要從那裡開始呢？」他也許個性成熟，有紮實的屬靈的生命，也有工作所需的基本恩賜，但還是需要一對一的指導，直到學會經驗爲止。我的任務就是一步步的教導他，帶著他服事，前後也許至少得花上一年的時間。

第二步是**訓練**　我們可以訓練那些能力與信心都與日俱增的同工。他們帶來很好的點子，我們再添加一些意見，於是服事就變成雙方一起探險。訓練就是深入了解每一步驟的發

展，其重點在於肯定與再指導。訓練就是不吝惜給予讚美，若有必要也必須隨時提出修正。

一般而言，經過一年的訓練，同工大多可以接受第三步的領導：**支持**　這時，同工可以自行安排工作計劃，然後帶著排定好的工作順序來參加會議。他們說：「這些是我要做的事。」這時負責監督的人應該扮演的角色就是給予精神上的支持、鼓勵與肯定，必要時再加以糾正或提出意見。獲得支持的同工知道自己該做什麼，但最重要的是他需要知道有人在背後支持他。總而言之，再接下來的這一年，領導者應該扮演的是鼓勵打氣的角色。

最後一步是**授權**　這意謂著領導者把大半的服事移交給別人。工作報告還是需繼續，但次數已不需那麼頻繁，也就是說同工有較大的發揮空間。

但授權並不等於放棄，領導者並不是把責任交出去，然後就撒手不管，不再給予任何幫助。反倒是要告訴對方：「這是你的服事，你來負責。不過我不會撒手不管，你隨時都可以來找我。」

很顯然的，指導、訓練、和支持會比授權更耗費領導者的時間，此乃爲何領導者常會遇到這樣的試探——找人來當同工，經過幾個月的指導或訓練之後，就急忙對他們說：「可以了，你放手去做吧。」殊不知這些同工還不到可以授權的階段。更糟的是，授權有時就變成放棄，領導者不再給予回應或溝通，如此一來，不和與失序就很難避免。

九年前，我把 Willow Creek 高中團契的事工全權委任給 Dan Webster。現在，每隔一

週，我會和他見一次面，不過我已經很少提供意見。我們聚在一起主要是討論他的工作計劃。他會對我說：「這是我的想法。你有什麼建議嗎？」接著我們會再討論他服事的新方向和與人同工的難題，凡是他想談的，我都奉陪。

除了服事上的關心之外，他也需要我在生活上幫助他。他會對我說：「問問我如何處理婚姻；問問我如何與孩子相處；問問我如何處理經濟問題；或是問問我這個星期如何勝過試探。」此時的他對服事已能駕輕就熟，他希望我能幫助他，把個人生活規劃得一樣好。

爲了恰如其分地領導每位同工，我不時問自己，**依據才幹與自信，這位同工需要的是指導、訓練、支持還是授權呢？**此外我還會更進一步和每位同工「約定好」給予對方什麼方式的領導，如此同工才知道能從我這裡得到什麼。約定是有其必要性，因爲可以避免誤解與挫折。

我們的同工都很熟悉 Blanchard 的理論，所以一年有兩次，我會和他們一起討論他們所需的領導方式。新來的服事同工往往會說：「我需要指導。」

我便說：「好！一起討論的時候，我會多談一點，我也希望你能多發問。」

若有同工說：「我已預備好可以進入訓練階段了。」這時我會告訴他，我可能會把談話主題分爲兩部分。屆時我會仔細觀察，確定他說的是否正確，對於那些正處於支持或授權階段的同工，我也會這樣告訴他們。

「約定」可確保同工得到他們所需要的領導方式。監督者很容易因爲領導方式錯誤而得罪同工。如果同工需要支持，我給的卻是指導，他會感到困惑：他爲什麼要管我怎麼服事？如果同工需要的是指導，而我卻只是每三個星期冒出來對他說：「你做的很好。繼續下去。」同工很可能會覺得我根本不是個領導者。

我的目標是讓每位同工都能獨立到可以授權的地步，這個目標往往得耗時三年。先前的預備工作就需要一年的時間，如果有人中途卡住了，無法進入授權階段，原因可能出在我不能知人善用，再不然就是我督導不力。這時我的責任就是仔細評估，再採取因應對策。

常見的錯誤是同工太早從一個階段跨進下一個階段。同工往往把步伐跨得太大，舉例而言，明明需要的是指導，卻自以爲缺乏的是訓練。也有一些監督者不想花太多時間，於是就在同工要求盡快升級的時候屈服妥協。

這麼做就得付出極大的代價，幾乎所有太早進入訓練階段的同工，到頭來還是得回到起點，憤恨的情緒往往也就由此而生。叫一匹在野外自由慣了的馬回到馬廐，嘴上又帶上馬銜，牠當然會焦躁發怒。最好是讓馬待在馬房裡，直到你覺得可以放牠自由時才放出去。

監督者同時能給予多少人個人領導——也就是他的治理範圍有多大，端賴兩個因素：一是這四個治理階段人數的分配情形，一是監督者相對的能力。換言之，我不能同時恰如其分地監督十位需要指導的同工，但如果他們需要的是支持或授權，我就辦得到。

同樣地，我也不能一天之中和受我監督的人連開八到十場的會議，一天下來我一定是筋疲力竭。我算不上是行動派的人，如果我不想把自己搞得筋疲力竭，就必須把一天之中的開會次數限制在三場或四場。

我是在前些年才學會這個功課，而且學得很辛苦。我每天下班都累得像條狗似的，根本沒有力氣和太太談話，更別提享受服事。到最後才恍然大悟，原來是我同時治理太多人了。我雖不是個隱士，但也不是極度外向的人，不可能如此透支精力而不覺疲累。

領導者要衡量自己的時間和相對能力，酌量給予同工合適的領導方式。聰明的監督者憑藉這些考量來決定自己的治理範圍。

提出準確而誠實的評語

稱職的父母會公開肯定孩子：「我很喜歡你的好行爲。」或是「你在學校的表現很好。」也知道什麼時候該管教：「如果你再在床上亂跳，我就要處罰你。」如此一來，孩子才知道什麼該做、什麼不該做。

同工也需要獲得類似的回應。監督者不該讓他們疑惑：**我的監督人如何看我的工作？在這裡的地位如何？我帶來什麼樣的貢獻？**員工愈有安全感，才愈能不受轄制地發展潛能。這

就是爲什麼領導者需要給予同工誠實而準確的評語。

我特別强調準確與坦白是有原因的。如果反應不準確——盡是阿諛奉承，或是根本與事實不符——別人也不會相信。換言之，如果工作做得很差，我還一直加以讚美，別人就不會信任我的觀點。同樣地，若反應不誠實——歪曲事實或誤解某人的表現——別人當然會對我失去信心。

我寧可讓同工知道他們真實的光景，也不願他們懷疑我對他們的看法。如果我誠心誠意，實實在在地把真實情況告訴同工，他們就用不著玩猜謎遊戲。如果確實表現好，他就可以充滿自信地樂在服事。如果表現不好，也可以找出問題的癥結，做必要的改變。

領導者針對表現不佳的同工給予適當的反應，可以避免日後心痛。如果最初的反應未能帶出必要的改變，領導者就得再繼續向對方表示意見，到最後也許就不得不說：「我一再對你的表現表示關切，你還是重覆犯相同的錯誤。如果再繼續這樣下去，你可能會失去這份工作。」這樣子雖然會讓對方沒有安全感，但誠實對每個人都好。

幾年以前，我們有一位相當有才幹的同工，他的工作表現相當傑出，糟糕的是他卻將同工踩在腳下。我和他談了好幾次，一方面對他的工作表現表示讚賞，一方面也試著告訴他：「你不可以爲了完成工作而傷害別人，絕對不可如此。」但他好像把我的話當耳邊風，絲毫也沒有改變，與人相處必備的技巧他似乎都沒有。

經過多次的思考和禱告之後，我替這位同工找到一個完全以工作爲主的職位，他不必和別人一起同工。我把他調到這個更適合他能力的工作崗位，九年之後，他依然是位表現出色的同工，因服事上的貢獻而受人敬重與愛戴。

儘管我們力求公平，偶爾還是有些事情演變的結果令人遺憾。這時，我們也只能盡量做到公平、公正。

領導團隊

同工如果能接受良好的領導，又能享受服事的成果與滿足，必然就可以團結一起，變成一支强而有力又具備全功能的隊伍。就像個體一樣，團隊也需要領導，需要鼓勵刺激，需要接受訓練和教育，更需要更新的異象，要達到這樣的目標就需要有同工會。

同工會就好比球賽開始的前一刻，教練召集隊員開會。教練知道他的隊員就要面對什麼樣的對手，因此他很謹慎的預備會議內容，他決定球隊的需要，然後列出開會的主要目的。

教會同工面臨的挑戰遠比任何運動選手都來得艱辛，因此同工會是牧師的大好良機，讓他可以爲同工打氣，或爲服事做好一切準備。開會若只是報告流水帳，然後再草草結束，這樣的會不開也罷，當然也就怪不得同工都藉故不來參加同工會。

如果同工會只是讓領導者報告議事，同工的士氣會大受打擊。領導人如果能這麼想：同工要的是什麼？如何才能利用同工會幫助他們服事更有果效？那他一定會發現同工都非常樂於來開會。讓同工覺得領導人是在爲他們服務，如此就能使組織生氣蓬勃。

領導者若能明白同工會各種不同的功能，就更可以按同工的需要提供服務。同工會的第一種功能就好像業務會議，同工一起思想組織的工作，溝通彼此的意見。同時這段時間也可用來宣佈事項，或是了解大家的近況。其次，同工會也是個訓練會，同工在會中接受教育，以期服事更有果效。最後一項是情感交流，藉由同工會建立合一。

許多組織都把開會的重點放在業務報告上。然而一心一意要建造同工的領導人都晚得，業務討論是同工會中最不重要的一部分。即使是業務報告，也是著眼於異象與服事目標，我大可以說：「各位同工，我們現在缺十五位小組長。應該找誰呢？」這是業務報告。但如果我這麼說：「朋友，我們的會衆需要有被神所用的體驗，這一點我們可以幫助他們。有一種做法就是給他們機會來帶小組……」我就是在建立彼此之間的共同異象。

最近，主任牧師 Bill Hybels 在同工會裡報告說，未來一年教會的預算會有一番調整。Bill 詳細的解說每個部門的預算如何牽動全盤計劃，若不調整會有什麼影響，又會如何增加我們的工作負擔。Bill 不是把一張帳單拿給我們看就算了，他更向我們發出挑戰，期盼大家爲了服事的緣故能接受預算調整。而同時，他更在同工之間建立起異象以及同舟共濟的精

神。

即使是討論異象，業務報告應該也只能佔用同工會四分之一的時間。同工會的大半時間應該要用在訓練上——理想是一半的時間。我們發現同工會是彼此切磋琢磨，提昇工作果效的最佳時機。透過演講、輔導與門徒訓練等種種課程，我們往往可以從中挑選出合適的服事負責人。

舉例而言，最近我們剛討論完一本談領導的書。一開始是每個人先把這本書看完，再定期利用同工會時間分組討論我事前預備的一些相關問題。我盡量運用各種方法教授同工服事的技巧，有些題目適合教導，有些則是小組討論的好題材。此外我們也從外面請來專家爲我們上課，有一回就請到一位專業的演說家。有時我們則會邀請有特殊專長的同工和大家分享他的觀點。最近，輔導中心的主任便籌劃了一個爲期三週的研討會，專門討論輔導的技巧。

透過類似的課程，我們教同工如何召募領導人才，如何組織團隊，如何分派責任，有時甚至討論解決困難與衝突的方法。

我們將同工會四分之一的時間用在情感交流上。情感交流的方式有很多種，可以是一場排球比賽，也可以是彼此交心的分享與禱告。我們的同工會多半都安排分享與禱告的時間。有一個服事部門甚至出版了一本禱告册，上面記載各種禱告的呼聲、禱告得回應的記錄，以及一些勉勵的信息，同工就按著小册子的記載每個月聚在一起禱告。

舉辦特別的活動也有助於聯絡感情，我們有時候會在天井一起用餐，或一起參加幼童軍的遊戲。有一個服事部門的主管就親自率領部門裡幾位主要的平信徒領袖一起參加障礙賽，同心協力克服難關，這樣的活動有益於培養團隊精神。

我們不吝於投注時間培養同工的能力以及人際關係的技巧，這一點正說明我們看重的是同工本身，而不是只知一昧要求他們付出。而服事同工有一個很重要的方法，就是整頓同工會以滿足他任何的需求。

結果

監督同工是相當辛苦的工作。表達明確的期望，按不同的特性給予不同的領導，給予準確而誠實的評語，這些都需要時間與精神。而個別栽培同工，使團體因此能運作得更順利，所需要的時間與精力則是更多。

遇到難做決定的時刻，領導者往往是心力交瘁。但事後所收到的回饋卻可以安慰我們苦心沒有白費。不久以前我收到一封同工寫來的信，在此節錄部份內容（人名已改過）：

昨天你在主管會議上的一番話，我深表贊同。

你說：「糾正別人確實很困難。但是如果今天不做，明天可能就更麻煩，重新再來

一次所花費的時間也會更多。」

這席話也可應用在跟錯領導人的同工身上。兩年以前我跟著泰德服事，我很痛苦。雖然泰德一直努力想做好事情，但他的方法卻讓我受到傷害（直到如今）。

會讓我如此痛苦的其中一個原因是，我認爲你一定不關心我，才會把我交給這麼一個根本不適合作領袖的人。

可是你以傑夫代替泰德的舉動卻讓我恢復了對你的信心。現在我知道你是關心我的，因爲你換給我一位更能勝任的領導人。

我不曉得如果情況沒有改變，我還能服事多久。但是現在我非但沒有離開，反而覺得比以前更滿足——不敢說更有成就。那是因爲你在面臨了治理上一個棘手的決定時，做了痛苦卻正確的選擇。

謝謝你爲我承擔痛苦。

這樣的信讓我知道我的決定影響深遠，甚至遠及受我直接監督的範圍以外，這又是個滿滿效應。我領導同工的方式影響他們領導別的同工，最後影響到全部的會衆。這就是爲什麼我的領導方式會那麼重要，受我監督的人需要栽培，需要鼓勵，如此他們才能享受滿足感與成就感，也才能把親身所受及於他人。如果我的領導不能產生這樣的結果，我就是沒有完成神對我的呼召。

第十二章　聘請與解雇

即使再高明的教會，也會毀在做事無效率的員工手中，而這樣的員工所需要的就是監督、重新訓練，有時甚至是解雇。學習教會治理即意味要學習如何聘人，以及如何解雇人。

——Arthur Dekruyter

牧師治理的是人——有些是自願參與服事的人，有些是聘用的員工。即使是小教會，往往也會編列預算雇請一位兼職的秘書或管會堂的人，而這些人就是牧者所要監督的同工。有了同工之後，不久牧者即會發現，教會的同工，即使是兼職的，如果管理不善，很有可能會扼殺教會的服事。但是若能給予有效的管理，教會發展的潛力將無可限量。

有效治理的第一步就從雇用的程序開始，如果第一步能小心翼翼，往後就比較不會出太大的錯。然而，即使再高明的教會也會毀在做事無效率的員工手中，而這樣的員工所需要的就是監督、重新訓練，有時甚至是解雇。學習教會治理即意謂要學習如何聘人，以及如何解雇人。

聘用之前：幾個問題

在詳細說明之前，必須先回答一些預設的問題：

什麼時候該聘人取代義工？ 有人認爲理想的教會應該完全由義工來管理，如此既可以培植平信徒領袖，對教會的預算也有幫助。然而理想歸理想，大多數的教會最後還是會發現，必須以全職同工來代替平信徒領袖。但是，又怎麼知道什麼時候該聘請全職同工，接替原本一直由義工所擔任的職務呢？我們是以下列三種徵兆爲依據。

第一，如果義工的工作量超出負荷時，我們就聘人。教會成立之初，我發現教會的司庫雖然對數字和簿記很在行，但是一星期卻得花二十個鐘頭才能做好教會的帳。這對他和他的家人都很不公平，於是我們請了一位兼職的會計員。

第二，如果無法在義工當中找到合適的人才，我們就聘人。能力不足，自然就談不上品質與優秀的表現，這表示會衆的靈命得長期受苦。爲了對會友公平，如果找不到學有專精的義工，我們就花錢聘人。

過去六年，我們教會宣教委員會主席一直都是由一位退休的生意人擔任。他因爲已經退休，所以能夠一星期投注二十個小時（有時甚至更長）在服事上，卻不致感到壓力沈重。他甚至還自費四處巡視宣教工場。他在位期間，宣教事工大幅成長，將來他若從宣教委員會「退休」，我們就得聘一個全職同工來接替他的位子。他的服事和技巧對教會實在太重要了，我們絕不能讓那服事出差錯。

有時我們會在義工和全職同工之間做彈性選擇。例如，教導青少年需要特別的技巧，有時在教會可以找到適合的人選，這時候我們會請他教高級班。但如果教會沒有足以勝任的人選，我們就聘請老師，對方可能就是福音機構的同工。要是往後我們又在會衆之中找到合適的人才，我們還是會找義工。

重點是，如果工作需要專門的技術，我們會先在教會裡找「專家」，如果教會裡沒有，

才考慮對外聘請。

第三，當我們的義工系統瓦解時，我們就聘人。教會就像其他的義工組織一樣，時常會遇到這種問題。不久前有三位義工原本答應要陪一羣年輕人出外旅行，卻在動身的前三天打電話來說：「對不起，我們不能去了，因爲臨時有事。」你絕不能用這種方式來經營教會。每當我們決定要長遠進行一項計劃時，我們就聘人。因爲聘來的同工和我們訂有契約，必須對工作負責盡職，所以我們可以有更大的工作要求。但是對義工卻不能如法泡製。

何時以神職人員代替平信徒？ 此問題的焦點在於平信徒和神職人員之間的差異。什麼情況下平信徒可以勝任服事？什麼情況下一定需要神職人員？

這當然得視我們對神職的看法爲何。我認爲神職人員就是蒙神呼召在教會服事，或透過教會來服事其他的人。就神學而論，這也許就夠了，但在行政上我們還需要更多的標準。我們要考慮的是工作性質。某些職位的工作性質需要神職人員才足以勝任，他可以主持婚禮或葬禮，他可以代表教會，或是促進各宗派教會的合一。並非這些工作非神職人員不可，只是爲了取得人們的信任，最好還是聘請神職人員。

當然也有很多情況並不一定非神職人員出面不可。就以我們教會的青年事工爲例，我們二度安排一位年輕的平信徒負責帶領大專團契和單身貴族團契。過了一段時間，這兩位年輕人都渴望多受造就，就一面在教會服事，一面到神學院進修。課程結束之後，兩個人都封牧

成了神職人員，也繼續留在教會服事。

在教會或教會外找人？ 我們有一個原則是，不必付錢給自己家人，我們希望教會的成員能自動自發參與服事。若是爲了前面所列的理由，理事會決定聘人，那我們就聘請教會外的人。

當然並非每個職位都適用這個原則。例如合唱團指揮和助理傳道，他們雖然拿酬勞但也是會友。不過他們的工作卻要求他們必須更多投入教會生活。那些不需與會友有太多接觸的工作（機能性的工作：管會堂的和秘書），就應該交給會友之外的人。如果才幹適合，我們絕對希望會友能貢獻時間在這些工作上。當然了，有時候的確很難劃分這兩種類型的工作。

第二個原則是，我們絕不雇用不能解雇的人。坦白說，也就是我們希望能不受拘束地評斷同工的表現，並且讓會友了解我們行政上的職責。此原則讓我們在需要聘人的時候，優先考慮會友以外的人選。

第三個原則是，如果對服事工作有妨礙，就絕不聘請會友。這點特別適用於聘請教會秘書。會友（特別是來找牧師輔導的人）如果跟秘書不是很熟，顧慮自然就比較少。那些人可不願意自己含著淚走出我辦公室時，看見辦公室門口就坐著一位他在主日崇拜或星期六野餐時可能會遇見的人。假如你是初次開辦教會，需要用義工當秘書，這一點對你而言自然會比較有壓力。

由誰來負責聘人的工作？ 在我們教會的體系裡，正式聘人的工作都是交由委員會，有時會授權給某一個人或某一羣人。但是就組織的架構而言，讓直接監督這職位的同工來決定人選以及負責初步的鑑定工作，也是非常重要的。由他先和對方接觸，然後再向他的上司（通常就是我）報告。不過由於他和對方接觸最頻繁，所以聘用與否他都可以優先表示意見。

因此，若是負責基督教教育的牧師需要一名兒童服事的同工，在他把人帶來見我之前，他已經先經過一番的篩選。他可以先找和自己合得來的工作同伴，此外，因爲從事教育工作需要專業知識，所以他有更大的權限來衡量對方的能力。至於我則從旁協助：查看工作概述，提出修正建議，以及提供各種意見。最後他帶著一名候選人來見我，我會和這位候選人面談，有時則是由我推薦的理事出面和他談。至於那些必須在同工與會衆之間服事的實習生和助理牧師，理事會和對方面談時就不單是觀察他這個人而已，一般而言，重要的面談主要還是由我來主持。可是我發現還是需要讓那些候選人和理事會見一次面，好讓理事會有機會表達對該項工作的期望。這不但可讓對方知道他將要擔負什麼樣的責任，也是提醒他必須做個負責的人。

該優先聘些什麼人？ 我主要的原則是，對於組織中會立即影響接觸社區的部門，教會應該不吝於投資。

我們主要是透過崇拜把人聚在一起。因此，我們第一個聘請的人是一位兼職的風琴演奏家和詩班指揮。我相信若是主日崇拜能夠表現得非常好，我們教會在這社區的表現必定也能達到相同的水準。主日崇拜就好比我們的展覽室，是左鄰右舍認識 Oak Brook 教會的管道。因此只要能力許可，我們會先聘請那些能幫助我們把崇拜做得盡善盡美的人。

有些人認爲應該先聘秘書來減輕牧師的工作負擔。但我的經驗是，會衆當中一定會有一些人可以抽出時間幫我處理雜務，而且通常會做得很好。可是要找到傑出的音樂工作者來負責教會的音樂，那又得另當別論了。若是我有錢，我寧願把錢花在那些確實能爲這社區帶來衝擊的人。

應該給予全時間同工（非神職人員）什麼樣的福利？ 大部分的傳道人都會有一些福利，而且由於這些傳道人多半是各個宗派爭相邀請的對象，所以我的重點比較是在於那些較受忽略的同工。

在今天的社會，我們相信爲全時間的同工提供適當的醫療服務是絕對必要的。若是同工有病痛，而教會卻不予理會，那麼就別指望同工會全心全意擺上。所以我們最早提供的福利，就是提供同工及其家人醫療服務，我們認爲這是道德上的義務。

我們曾經資助過一位患了霍金氏症的海外宣教士。我們發現他的差會沒有爲他和他的家人提供醫療保健方面的服務，幸好我們教會一位醫生把他帶回家，由大家一起來照顧。我們

也告訴該差會，他們這種做法太不負責任。

其次，我們堅持讓同工參與退休計劃。我們不希望他們到了退休的年紀時，才驚覺自己什麼都沒有準備好。如果他們對此沒有概念，我們會提供意見，並爲他們做計劃。如果有位同工說：「今年我需要用錢，請不要把錢放進養老基金裡。」我們會婉轉的加以拒絕。

這些不過是我們認爲每一位全時間同工應得的基本福利，對於那些沒有這種福利措施的差會，我們甚至不會支持他們的宣教士。

聘用與解雇的相關法律是什麼？ 今天，有許多法律問題是我們以前根本不需要考慮的。最近，理事會正在研究强制六十五歲退休的可行性。但我們也發現這種做法以乎違法。如果我們想這麼做，在聘人之初就必須先得到對方的同意。這裡最主要是牽涉到義務與退休金給付的問題——細節繁複，不宜在此詳加討論。

簡言之，也就是我們需要一位律師幫助處理這方面的問題。我認爲有律師在旁以備不時之需是相當明智的做法，即使是小教會也當如此。在今天的社會，這是有必要的。

聘人時的注意事項

聘人時要注意三件事情：基督徒的委身、適合性，以及兼具能力、奉獻、異象的特質。

基督徒的委身 强烈的委身意願當然是全時間同工必備的條件。但我們期望對方委身到何種程度呢？召募管會堂的人和秘書時，我們又會要求對方委身到什麼程度呢？

不論是神學理論或實際做法上，我認爲這一點都是相當重要的。基督徒的委身能使人成爲較優秀的同工。這種人較容易把工作當做是一種呼召。教會所提供的薪水和福利往往比不上世俗的機構——對那些有才幹，而且是教會所需要的人才而言更是如此。所以，那些有才能而又希望在教會服事的人，背後一定有强烈的委身意願在支持著。最重要的是，爲了服事神、榮耀神的緣故，他們甘願犧牲經濟上的享受。

適合性 聘人時，我的另一項考慮是適合性，不論是在教義或是人際關係上。當然，愈是以服事爲導向的職位，我們就愈是要求對方一定要能勝任。

教義上的合適固然重要，人際關係是否和諧也是我們相當看重的。舉例而言，我們不可能聘請一位凡事自做主張、剛愎自用，而且公開反對音樂事工的人來參與教會教育工作。我們要找的是懂得團隊精神的人，他不僅能夠把自己分內的工作做好，也能信任別人的工作能力，並且可以和別人合作愉快。

想要在簡短的面談中辨認出對方是否具備這方面的特質，的確很困難。不過還是有一些徵兆可供參考。

譬如，我們會打聽他過去每一份工作的任職時間。如果他每三、四年就換個工作，我會

想知道個中原因。想要知道一個人工作能力的好壞至少得花上一、兩年的時間，而幫助他重新定位又得再等上一、兩年。所以一個工作只做了三、四年也許就是工作關係不好的信號。

如果我打算聘請這樣的人，我會請其他同工也來見見這個人。我會鼓勵他向同工提出有關我、教會以及我們的治理作風等方面的問題。我覺得讓他私底下和將要共事的工作夥伴談一談是有必要的，而且我也需要同工對這個人的意見。

此外，外表也能透露許多訊息。聘來的人一定要能看清他所要服事的教會的文化。假如來了一位六十歲的老頑童，他既不喜歡組織也不喜歡制度，那麼 Oak Brook 可能就沒有他的立足之地。我們的會衆是由一羣重視組織和傳統的人組合而成的，我們希望同工能愛會衆，而不是一味的責備。因此我們覺得請來的人必須能適應教會的文化，其中也包括了穿著方式。

此外，特別是服事同工，我們也會要求同工之間的能力能夠協調。我們不希望有一個部門的主管是博士，而另一個部門的負責人是聖經學校的畢業生，我們盡量讓全體同工不論在質的方面或是成熟度上，都能彼此配合。

簡言之，適合性意謂的並不只是能夠與人相處融洽而已。

能力、奉獻、異象 適合性之後，我們接下來要考慮的是對方是否兼具這三種特質。曾經有一個人來應徵，他以前的工作記錄都很好。面談時的表現也很不錯，於是我就決定錄用

他。頭幾個月他很認真，工作表現也很優秀。

但是過了半年之後，我們開始覺得事情有些不對勁。他似乎把這地方當做養老的好地方。他每天早上九點才帶著報紙來上班，走進辦公室後，就關起門來看報紙。到了大約十點的時候，他才開始做事，彷彿是打幾通電話。下午四點半，他就收拾妥當準備下班了。晚上的聚會他是可以不來就不來。他對別人說：「很抱歉，我四點半以後就不辦公了。」如果晚上有聚會他非來不可，他會在中午就離開辦公室，等到晚上再來。

他根本沒有將時間和精神擺在工作上。漸漸的有一些同工來告訴我：「這個傢伙不太負責任。」團體之中如果有人一直落後，就沒辦法把整個團體組織起來。

我們要求服事同工能身先士卒爲他的部門發展出異象，然後我們才會放手。

我發現，合適性再加上能力，會是個非常棒的組合。同工不但可以在自己的工作崗位上有優秀的表現，一旦有機會讓各部門合作，更能夠激發彼此的活力和創造力。此外，這樣的組合似乎也會拉長同工在此服事的時間。畢竟，有誰會想離開一個既鼓勵團隊合作，又樂於協助個人發揮自我潛能的地方呢？

我們也要求後勤同工有高水準的表現。我對秘書的要求不只是希望他具備純熟的秘書技巧，平常我也會透過秘書多方了解同工與會友。教會辦公室就是教會生活的中樞，機警靈巧的秘書可以收集到許多訊息，所以遇到某些對會衆影響甚鉅的事情時，我常會徵詢秘書的意

見。我的秘書不僅要會打字，也要有智慧。

如何獲得正確無誤的參考資料

爲了尋求兼具基督徒委身、適合性以及能力這三種條件的同工，教會在應徵過程中也常需要求助於對方以前的同事。但是，評價也可以造假，這一點大家都知道。他所列的名單也許都是些只會爲他說好話的人。再者，一般人在推薦別人時通常只撿好聽的講。可是就算有這些不利的因素存在，還是有可能取得正確的資料，而且不只是可能而已，而是非這麼做不可。

因此我們不會光讀推薦信；我們還會跟推薦人談一談。我可以透過電話探得一些蛛絲馬跡——對方說話時是很遲疑呢？還是很熱切？此外我也會試著在我認識的人當中，找到熟悉他以前工作環境的人，請他代爲打聽消息。通常只要多費點心，不難找到所需要的人。這些人可以給我推薦信上所沒有的消息。此外，找到對方前兩三個工作的老闆，也會有一些幫助。經過這麼長的一段時間，他們通常會很坦白的說出對他的看法。

這些步驟看似非常麻煩，但是如果一開始就多投資一點時間，往後就能爲教會省下許多煩惱。

工作表現不好時

偶爾我會發現有同工工作不力。雖然這不一定構成解雇的條件，但有時候確實會導致這樣的結果。在不得不採取這種强硬的手段之前，應該先有哪些步驟？

默默調查　一旦察覺事情不對勁，我便開始小心的求證。我會向秘書查詢或求教於其他同工。但我是以一種安靜、仔細、戒慎恐懼的態度來做這些事。某某怎麼了？他的小組現在情形如何？有新來的人嗎？那個部門出了什麼問題？他上一次上課有多少學生？

與同工討論　如果有三兩同工向我暗示，我所詢問的那位同工的確出了些問題，我會立刻召開同工會，但不包括有問題的那位同工。我會探詢問題到底有多嚴重。需要繼續探究下去呢？還是可以就此罷手了？如果必須做出什麼決定，通常就會在這次的同工會決定。

鼓勵同工誠實面對對方　接下來我會鼓勵其他同工用很有技巧的方式，去告訴對方，當他不來開會，或是他不守約讓別人空等，或是他逃避某項工作而妨礙了別人的工作時，確實爲別人帶來很多困擾。其他同工不該袖手旁觀做濫好人。長遠之計，最好還是和他談一談。同輩所給真摯的勸告，往往能夠解決問題。

直接提出來　如果這些方法還是不能奏效，我就會找他當面談一談。我會直接針對問題

徵詢他個人的看法。

除非有出人意料的新發現，否則我會直接告訴他，如果在未來半年之內情況還不能改善，他就必須離職。我明明白白列出那些困擾我的事項以及可以改善的辦法。我告訴對方我們會按著這些方向定期開會來評估他的工作成效。

以前有位同工不明白我們希望他能展現出嶄新的領導作風，誤以爲只需做到蕭規曹隨的水準，維持現狀就可以了。當我發現他的創造能力與進取心開始停頓下來時，我對他說：「我覺得你可以做得更好。」他專心聆聽，想要知道應該有哪些不同的做法。

我說完了之後，他說：「你給我三到四個月的時間，我會把情勢轉變過來。」我要求他給我幾個明確的目標和實際的做法，他不到一個星期就提出來。我說：「很好！你去達成這些目標，現在你可以再回到你的服事崗位。」

四個月之後，他達到每一個目標。他不了解其實他有權力積極推動服事，他需要的只是別人誠實的反應。

向理事會報告　通常在這時候，我會向理事會報告我目前所採取的行動。如果委員會有任何疑問，可以直接找當事人來談。而且在我決定採取行動之前，我也會徵詢委員會的意見。這些擅長管理和行政的委員，在我處理同工工作能力欠佳的問題上，往往能提出明智的建議。

有一次我要求一位不擅利用時間的同工，把他往後三十天的作息記錄下來。我想知道他什麼時候來上班、花多少時間工作、在家裡看不看書，以及他都到些什麼地方。從他起床一直到上床睡覺爲止，他所做的每一件事我都要知道。理事會也鼓勵我這樣做，後來證明這個方法確實很有效。

當然，這些要求都是在私底下提出來的。除了理事會以外，沒有其他人知道，即使當事人的家人也一樣。

請當事人重覆你所說的話　每當我和某人討論他的工作表現，或是告訴他，令他不太舒服的決定時，通常會要求他覆述我剛剛說的話。因爲在當時的狀況下他們的情緒往往會很激動，所聽到的和我所說的可能有很大的出入。

曾經有位主日學老師因爲教某個年級的表現欠佳，我只好請她改教別的年級。她離開教會之後立刻打電話給她一位朋友：「簡直是不可思議！我教主日學教了十四年，現在竟然被炒魷魚。」結果話傳到我的耳朵變成是：「你爲什麼要解雇某某？」我並沒有解雇她，只不過是要把她換到另一個年級。讓對方扼要敘述我所說的話，可以避免不必要的誤會。

解雇同工

如果半年過去了而情況並未改善，怎麼辦？下一步該怎麼做呢？

給對方時間另外覓職　首先我們會告訴對方，他只能上班到什麼時候。不過我們會給他三到九個月的緩衝期，這段期間我們照付薪水，他也可以很自由的去找工作，但是還是得負責自己原來的服事工作。

這段期間裡，只有理事會和同工會的同工知道這件事。如果他在會衆當中找麻煩或是把他被解雇的消息傳出去，他就得馬上離開，而且只能拿到一半的薪水。

這時就算會衆知道某某人被解雇了，也並不會造成特別的困擾。會衆對理事會有十足的信心，他們明白如果有人被解雇，那也許對雙方都是最好的。少數幾個心存疑惑的人會向同工打聽原因，但等我們說明處理的方式以及所提供的條件之後，他們往往也都能認同，因爲我們的決策過程站得住腳，所以不怕受攻擊。

大方的道別　等對方找到新的工作以後，我們便向會衆宣佈某某人已經另有高就。雖然用不著讚揚他在此地的豐功偉蹟，但我們還是會大大方方的祝福他。

給予公平的評價　這位同工到別處應徵工作時，他未來可能的雇主也許會打電話來詢問

有關的資料。這時候我應該怎麼辦呢？

我會反問對方：「你想知道些什麼呢？」我請對方提出明確的問題，我不主動提供任何消息，但我會據實以告。

舉例來說，如果對方想知道他適不適合負責青少年事工，我就反問他：「你對青少年事工有什麼樣的要求？」如果對方說：「我希望他能去探訪孩子，並且在聚會的時候帶孩子唱歌。」我也許就回答：「我想帶孩子們唱歌他應該沒問題，至於探訪，他以前嘗試過，不過表現並不理想。我沒辦法告訴你，他在你們那裡是否可以做得好，我只知道他在這裡的表現不是很好。」

我盡量實話實說，而且也盡可能爲覓職的同工留餘地。有時候其他機構的要求並不像我們那麼嚴格，因此在這裡失敗的人在別的地方也許就做得有聲有色。

即使最優秀的治理者也不免失敗

儘管在處理的過程中相當謹慎，治理者也抱著哀矜勿喜的心態，但有時仍不免出錯。而且就算我每個步驟都做對，有時也會覺得若有所失，不然就是教會蒙受損失。有時候是因爲我在人事上的一個決定，讓一個人氣沖沖地離開教會。有時候問題是在某位理事過於頑固，

或是因爲我無法預知未來的結果，而不是因爲教會缺乏行政治理的能力。

所以遇到棘手的人事決定時，我盡量面面俱到，而不只是以自己成功與否爲唯一考量。我的工作不在於保證成功或炫耀毫無瑕疵的行政組織，而是盡量做出最好的決定，並且相信神會善用這些決定來建立祂的國度。

結　語

總而言之，教會治理的最終目的就是服事：願意盡一切所能，透過他人來服事。

——James D. Berkey

「該說的都說了，該做的都做了之後，說的往往比做的還要多。」我們都聽過這句名言，而事實也差不多是如此。

但是，這句話就不能應用在此書中說了很多話的三位牧師身上。的確，他們是說了很多，不過他們所做的還要更多。展現在本書裡的種種策略，都是他們精心研究發展或是一再修正的結晶——而且還實驗成功。一個人治理教會的方式，在在說明了他服事的範疇與成效。

不過，他們的服事也非百分之百成功。所以，知道那些教會治理工夫已達爐火純青的老前輩也會出狀況，有時候也能讓自己頗覺安慰。

聽了包準你會嚇一大跳。有一次，我們辦公室將一份非常重要的資料電傳去給 Willow-Creek 時，他們的傳真機裡居然沒有紙！千真萬確，儘管那是 Don Cousins 治理的教會，教會裡的傳真機卻沒有紙。

至於 Leith Anderson 所管理的 Wooddale 教會，似乎也不是每一件事都盡如人意。不久前他們教會精心策劃了一個全教會的郊遊，事前還大肆宣傳一番。沒想到郊遊的日子都迫在眼前了，報名的人還是寥寥無幾。

Arthur Dekruyter，效率大師，有一次居然整整晚了廿四小時才把兩章校訂稿寄過來。（不過我們已經原諒他了，因爲他幫我們揪出幾個前置詞，我們不該把那幾個前置詞擺

在句子尾端。）

我想說的是，這些具有天賦才能的領導人，就和你、我以及幾千年來奉獻一生領導神子民的千千萬萬個領袖一樣，在領導和治理的過程中也會出差錯。然而，儘管情況並非盡如人意，他們還是不停地思考、不停地夢想。他們往未知之地探險，完全是奮不顧身。有時候，錯誤的判斷讓他們差一點就粉身碎骨。然而他們依然勇敢的再站起來，憑著堅忍不拔的毅力，最後終於達成目標。

爲什麼呢？藉著服事弟兄姊妹來服事神，也使弟兄姊妹的服事更有效。總而言之，教會治理的最終目的就是服事：願意盡一切所能，透過他人來服事。這麼做有什麼獎賞呢？不是一間更寬敞的辦公室和一張真皮辦公椅，而是比這好上幾百萬倍的獎賞——主帶著滿意的微笑說：「你這又良善又忠心的僕人，做得很好！」