

華人教會一向不太重視管理，但大部分牧者實際上卻背負著教會管理的責任，既缺乏指導，就只能「打天才波」。劉忠明及盧龍光兩位學長近年常應邀講授有關題目，現聯手將多年的研究及實戰經驗整理和融會，此書實在值得細讀。

伍山河
香港五旬節聖潔會總監督

今天許多學者和牧者都希望建立質量並重的健康教會，然而絕大部分人卻不知如何入手。本書的重點正是要剖出「如何」之道，特別在訂立目標、計劃、發展策略、團隊管理、組織、考績、教會發展模式等，都一針見血道出祕訣。

蘇穎智
中國基督教播道會恩福堂堂主任

很多主僕只認同「靈糧——關顧」是牧養事奉，而抗貶牧場「築舍——修欄——搭蓬」等工作和程序。其實欠缺全面的牧場事務和運作的意識，牧會職事自必多所缺漏，甚至產生誤會虛耗。兩位作者並不把玩抽離處境的學理，卻都是務實地在教會事奉的學者，寫成這本可用的「牧場基建手冊」。

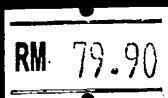
區伯平
前宣道會康怡堂主任牧師

E 世代的管理既要達至效率 (Efficiency) ——用對的方法，又須成就效果 (Effectiveness) ——做對的事情；但教會管理同時還要促成教育 (Education) 的功能，既合神心意又不負人的期望，是事奉的重要環節，信仰內涵的彰顯。本書兩位作者雙劍合璧，道術並重，情理兼備，打通了這三條主要經脈。

李錦洪
前《時代論壇》社長

劉忠明教授是管理學知名學者，也是信徒領袖，常在國際著名的學報上發表研究成果。盧龍光牧師在教會及神學院的貢獻卓越，眾教會一致稱許。他們關心教會管理問題，為讀者鉤元提要，祝福華人教會。

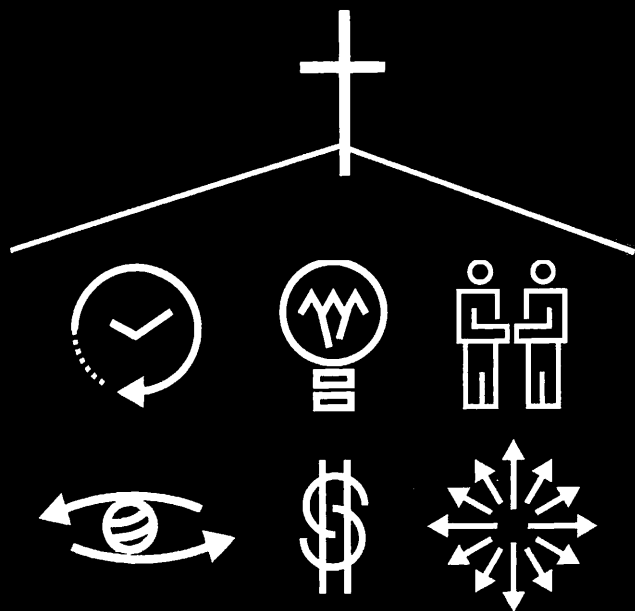
李金漢
前香港中文大學酒店及旅遊管理學院院長



健康教會系列

像樣的教會管理

教牧信徒合作無間之道



劉忠明
盧龍光 合著

健康教會系列

像樣的教會管理

劉忠明
盧龍光 合著

證主



健康教會系列

像樣的教會管理

著 者 劉忠明、盧龍光
責任編輯 麥英姿
文稿審校 李建青
美術設計 黃愛蓮
出 版 者 福音證主協會
香港新界荃灣沙咀道 52A 號皇廷廣場 19 樓
承 印 者 福音證主協會承印部
香港新界荃灣沙咀道 52A 號皇廷廣場 19 樓
版 次 2009 年 6 月初版
2018 年 8 月初版 5 刷
© 福音證主協會 二〇〇九年
編 號 C063001
國際書號 978-962-8998-41-8
版權所有

Healthy Church Series

Church Management Make Sense: A Partnership of Pastors and Lay Leaders

Author Lau Chung Ming & Lo Lung Kwong
Editor-in-charge Katie Mak
Proof reader Kin-ching Lee
Designer Irene Wong
Publisher Christian Communications Ltd.
19/F King Palace Plaza, 52A Sha Tsui Road, Tsuen Wan,
New Territories, Hong Kong
Printer Printing Service Dept., Christian Communications Ltd.
19/F King Palace Plaza, 52A Sha Tsui Road, Tsuen Wan,
New Territories, Hong Kong
Edition First edition, June 2009
First edition (fifth printing), August 2018
© 2009 Christian Communications Ltd.
Cat. No. C063001
ISBN 978-962-8998-41-8
All Rights Reserved

各地發行者資料請參閱末頁。

List of distributors is printed on the last page.

目錄

作者序 / 管理，真是這麼討厭嗎？	7
編者序 / 「平」信徒的啟示	11
引言 / 像樣的教會，首要注意甚麼？	14
如何使用及分析案例	18

「甲部」

管理教會，由零開始！	20
------------------	----

基礎篇

01 甚麼是管理	25
02 優秀的管理	43
■ 案例一：教會幹事 ■	58

策略篇

03 策略性的領導	65
04 目標和計劃	83
05 發展的策略	101
■ 案例二：教會增長的策略 ■	114

人才篇

06	領導	121
07	激勵	139
■	案例三：青年團契 ■	154
08	團隊管理	159
09	人的特性和差異	175
■	案例四：執事會會議 ■	188

制度篇

10	組織設計和架構	195
11	工作設計和賦權	209
■	案例五：教會圖書館 ■	224

文化篇

12	教會文化的建立	231
13	管理變革	245
■	案例六：新的「組長牧養模式」 ■	259

新的開始.....

14	實況管理	265
	事件一：令人深思的按牧事件簿	266
	事件二：拖延式的教會政策	270
	事件三：兼職堂主任的角色	273
	事件四：顧問牧師的角色	275

■ 案例七：青少年工作計劃 ■	277
■ 案例八：你的教會可以更像樣 ■	282

I 乙 部 I

Make Sense ? 像樣嗎？ ——從處境偵察隱藏的管理信念

偵察一：教會是我家？	288
偵察二：你是否迷信民主選舉？	292
偵察三：公司文化偷偷溜進教會？	295
偵察四：牧者向誰問責？	298
偵察五：教會也看權力？	302
偵察六：深層管理：凝聚力	305

教會的迷思 ——像樣的教會管理之道

迷思一：我有異象，為何行不通？	312
迷思二：管理有啥用？	315
迷思三：同工表現欠佳，也辭退不得？	317
迷思四：怎算破壞教會？	319
迷思五：聖餐的暗示	322
迷思六：崇拜也講文化！	324
迷思七：錯配的問題	326
迷思八：強勢領導不能學！	328
迷思九：信徒忙碌是死症？	330
迷思十：我有當牧者的條件嗎？	333





作者序 / 管理，真是這麼討厭嗎？

劉忠明、盧龍光

現今世代，牧者牧養教會最頭痛的問題是甚麼呢？如何增加人數和財力？如何使會友更愛教會？如何使會友的靈命得以更新？增加會友領人歸主的熱誠？這些都是牧養上常遇到的困難，也是很多牧者最關注的事情。

可惜在現實生活中，牧者們每天有多少時間真正花在宣教、教導、關顧和牧養的事情上呢？他們大都慨嘆堂會有很多繁瑣事務叫他們分心，又有很多會友的問題和需要有待處理，每天還要出席各樣會議，哪能專心祈禱和傳福音？若有人能夠專職替牧者做行政工作，那就最好不過！

在各種事奉中，「管理」可算是最令人討厭的。很多教會領導人（包括牧師、長執和信徒領袖）都不大願意擔任管理的工作，每當聽見「管理」便眉頭深鎖、心情沉重，好像大禍臨頭一般。一方面覺得「管理」這概念及做法根本不適用於教會，牧師更不應像「經理」；另一方面牧者又知道無法避免行政工作，以為若能聘得能幹的祕書、行政助理或幹事，或求得精明的會友助陣，便可以安枕無憂。其實，管理和行政是不能分割的，作為教會的領導人，不能撒手不理管理和行政，況且香港大部分堂會規模不大，人數不多，亦難假手於人。於是，縱然不願，他們亦只好勉為其難，應付過去。

對於剛畢業的傳道人，問題更棘手。因為神學院鮮有「教會管理」這一個科目，他們或有機會涉獵相關內容，但往往礙於課程的長短關係，只能觸及皮毛知識，未能全面討論。待進入堂會事奉時，他們便發現很多問題是以前沒有想過的，也未有足夠準備，不知如何應付。

管理，真是這樣討厭嗎？真的不該由牧者擔任的嗎？要好好管理教會，真要花很多心力，有時候更是吃力不討好，得罪許多人。所以，很多領導團隊都聞管理而色變，不欲染指。可是，作為領導者，管理是工作的一部分，有時甚至是工作的重點；所以，教會領袖實在有需要在管理上進修。雖然教會領導團隊不一定需要全面的管理訓練，但一些基本的管理概念和技巧，卻能幫助他們在事奉上減少阻力，增加事奉的果效。如何做好管理，並且在有果效的情況下管理，正是本書探討的主題。

在教會中，若要有效地推動各項事工和活動，運用一些管理學的知識是不能少的。有人以為管理是世俗化的東西，對管理教會這個屬靈團體沒有太大關係，這種看法有商榷的地方，管理和屬靈並非格格不入的。「治理」是教會的職事，也是恩賜之一種（羅十二 8；林前十二 28）。蕭壽華牧師認為屬靈質素和教會管理是可以結合的，其實兩者的關係正與信心和行為相似，屬靈的工作要以忠心、委身、真誠和懇切的禱告來支持，管理乃是對神順服和有信心的表現。而蘇穎智牧師在談到教會增長和屬靈領袖時，也指出教會領袖要倚靠神，又要懂得利用管理學去推動聖工，這才是管理教會應有的態度。

管理其實並不困難，那是一種在組織中提高工作果效的方法，在一般的商業機構，要好好地管理公司的各項資源，才能增加效能。在教會中，事實亦要管理不少資源和活動——金錢、人才、時間等資源，此外進行崇拜、查經、佈道、探訪、服務、團契小組等活動，亦要有效地運用各項資源，才能達到事半功倍之效，這才是好管家。

所以，管理的目的是要減省領導人不必要的工作，提高效率，使人更踏實地完成目標和工作，並非加重負擔。因此，若以為管理是浪費力氣、花時間，而刻意逃避的話，便是一種誤解；若能正確地理解和運用，便可減

少很多煩惱，使牧養的效果得以提升。

教會領受了異象，在世上有使命，所以不是靜止的，乃是有動力的群體，需要有增長的方向。要有效地實踐教會的使命，便要認識優秀管理的基本概念，使整個教會增加效能。所以在管理方法上，環境分析和增長策略是不可或缺的；此外，教會需要有長期、中期和短期計劃，弄清方向，善用資源，不急不緩地利用策略的概念來增強教會的活力。

在策略思維後，便是如何實踐理念和計劃，並好好管理人的問題。關於人的管理問題，向來都是較為複雜和難於處理的。在教會中更加複雜，牽涉教會的本質，是「家」、是「團體」、「組織（基督的身體）」，也是個「機構」！關於人的管理可以包括多個範疇，例如：領導的方法（包括領導同工和信徒領袖）、激勵群眾（激發同工和會眾的熱心）、隊工管理（如何建立同工團隊和與信徒合作）和衝突管理（認識和解決人際間的矛盾）。在這些問題背後，往往是源於人的差異，所以除了對基督教的人觀——「既是罪人、也是義人」——在實際生活上有所掌握外，若能對人的性格、態度和認知等多一些理解，對人的管理應較為容易處理。

在策略和人的問題以外，還有一些組織性的問題，例如教會的組織架構、權力結構、分工賦權、人員配置等基本工作，都是牧者們日常管理工作中常常遇見的。也就是說，若要真正產生管理效果，推動變革和建立文化便是重要的工作。故此，若能對以上各種基本的管理問題作有系統的研讀，同時於實踐時加以反省，又多與教會領導者彼此交流，相信堂會內的管理工作便會變得容易。

此書目的是寫給教牧和長執，並所有帶領堂會工作的領導人。我們希望專職牧者和信徒牧者能合作無間，不再逃避管理和領導的責任，不要以為管理是屬世的工具，反要利用管理知識，按照聖經所啟示的價值系統和優先次序，在世上做好領導工作。在教會內，管理和領導應情理兼備，有愛心也有公義，既科學也是一門藝術，是人的努力，但同時也是神的恩典和工作。讓我們一同攜手合作，運用合宜的管理，同心合意地興旺福音，建立教會。因此，要教會更像樣，教會領袖若能充分利用神給予的智慧和恩

賜來服侍祂的教會，正確地使用管理概念和方法，教會定能更榮耀祂！


要完成這書，實在不是作者兩人的能力所及。在過去三十多年，二人分別從牧會和堂會機構事奉中，以及近十年在香港中文大學崇基學院神學院的教學中，得到很多學生、牧者和弟兄姊妹的意見、勸勉和鼓勵，這些都是寶貴的經驗，也是本書的基礎。在此要感謝這群數之不盡的學生、教牧、兄姊、同工和戰友。我們的家人也給予不少的支持和禱告，沒有他們的默默支持，我們不能有這樣的事奉。

這書中的材料分為答問及概念部分，答問部分主要是兩位作者的對談，特別由作為牧者的盧龍光嘗試回答有關教會中管理的問題，先由編輯整理後草擬，後由盧牧師及其研究助理修訂而成；概念部分主要由劉忠明教授執筆。故書中保留了一些對談的特色，內容或不夠嚴謹，盼望能保持活潑的風格。書中部分材料曾在循道衛理聯合教會、中華基督教會香港區會、香港信義會、禮賢會及五旬節聖潔會舉辦的「教會管理工作坊」中使用；部分案例，則根據作者與香港大學心理系的許志超博士早期一同撰寫的培訓材料改編而成，特此一併致謝。此外，亦感謝福音證主協會的副總幹事池麗華姊妹熱心邀稿，領導整個出版過程，還有擔任審校工作的編輯李建青小姐、協助行政工作的麥韻霜小姐，以及幫忙盧牧師整理文稿的李廣平小姐及其夫婿余偉聰先生。此外特約編輯麥英姿小姐的訪談和編寫十分專業和出色，沒有她的協助，本書也難以出版。

最後，也要感謝為此書寫推薦語的牧長：伍山河牧師、蘇穎智牧師、區伯平牧師、李金漢教授和李錦洪先生，與及聯名推介的數十位牧者和信徒領袖，他們領導和管理教會的經驗非常多樣和豐富，在此感謝他們的支持。

最後，願天父使用此書，祝福華人教會！

寫於 2009 年 5 月



編者序 / 「平」信徒的啟示

麥英姿

教會管理，這個課題看來任重而道遠，對於我這個「平」信徒來說，有機會處理這書，實在是天父莫大的恩典，也是引薦我的朋友、福音證主協會以及兩位作者對我的信任，在此十分感謝。神不但給予我事奉的機會，從中還擴闊了我對教會管理的視野、給我很多反省，也讓我對教會多一份承擔。

怎麼說呢？就以我這個「平」信徒來說吧——盧牧師劈頭第一句就是：「在我的書中，別給我看到『平信徒』三個字！」因為在他的眼中，牧者與會眾是同等身分，同等職分；牧者固然不是「高人一等」，同時信徒在教會的管理與成長上，應當看自己的角色如牧者無異，責無旁貸。事實上，當我們說期望教會有更像樣的管理、更好的發展，其實是期望甚麼呢？是會眾期望牧者有更英明的領導？是牧者期望信徒有更像樣的生命？還是正如作者說「教會管理，人人有責」呢？

就這樣一個簡單例子，對於一個執筆的人已有新的領會。這本書對於正在承擔教會的領導團隊，怎不帶你進入另一個管理的「境界」？

我笑說此書是「雙劍合璧」之作，在書中劉博士展現他的「心法」，而盧

牧師就揮灑他的「劍譜」！沒有基礎圖譜，教會領袖若只管抄取別家教會的「成功之道」，套來一招半式，得到效果好與壞，也難說出所以然來。

另一方面，掌握了管理之道的「心法」，還得思索沉澱，在教會中慢慢鍛煉，才可以將所學之道揮灑自如。在這過程中，哪位牧者、哪位投入教會事奉的信徒不無挫敗與氣餒？因此，參看盧牧師牧會多年的經驗「劍譜」，相信會為作教會領導的團隊闢出另一片天！

在教會管理上，劉博士處處想到如何從管理學角度去正視問題；盧牧師則處處從神學思想、信仰價值的底線下去面對教會領導。兩位作者對教會管理圓融掌握，互為補足，可謂達到「雙劍合璧」的境界！

我無意指這本書是教會管理的「天書」，我相信，沒有根據聖經教導及倚重聖靈帶領的教會，不論有多少理論與方法，還是管不來。另一方面，有知識，有反省，加上別人的經驗，天父可以使用我們這些知識，建立祂的國度。

這本書明顯不是袋裝書，的確是要「啃」下去的。若果教會管理是重要的事，不管花多少心力，還是值得付上的；況且，這書亦不該只是給牧者、教會領導團隊的「恩物」，對於認真關心教會發展的弟兄姊妹，這書給予很多反省思考的空間，信徒可藉此裝備自己，一同為教會管理努力。為了讓讀者更易掌握此書脈絡，容讓我在此簡介本書的主題與安排：

本書分為兩大部分：甲部共十四章，主題環繞策略、人才、制度和文化等範疇寫成。雖然在編排各章次序時，按著由淺入深的原則安排，但每章的主題獨立，讀者也可按特定需要，分別研討，不須刻意依循。

每章包含概念、應用、練習的訓練和學習方向，重點注重牧養、事工和管理的協調。文章先介紹各種管理主題，包括一般管理學上的基本概念，以及與教會和機構管理有關的課題，然後提出在實踐上的一些考慮，使理論和實踐並重。書中插入「Q&A」的地方，是劉博士闡釋一些重要的概念並由此衍生的疑問。另外各章按著相關內容，不時附以盧牧師的一些心得

和提醒(見「管理醒一醒」)，目的給讀者多點思考空間。每章結束前，會列出一些深入的「思想問題」，不但可作為溫習之用，也可作為進深討論的基礎，加強各種理論的實用性。同時，也有行動建議，讓讀者可以在教會的情境內思想一些實踐的可能性。

本書每分篇篇末也提供一些案例(編按：請參 p.18「如何使用及分析案例」)，嘗試加深應用時的適切性，讓讀者更有信心去實踐理論，輕鬆愉快地進行管理。這些案例雖是虛構，但多基於實例改寫而成，故也有其參考價值。在每章之末，均附上「延伸閱讀」書目或網址，讓讀者有更多資源進深探求。

乙部則細分為兩部分，希望讓讀者更多從處境中掌握教會管理的問題與對策思考。在「Make Sense? 像樣嗎？」部分中，藉著六篇不同的處境實況，探討教會蘊藏的信仰價值或信念，並探看這些思想對教會管理的影響。而藉著這些處境偵察，讓讀者作更深入的反思。而在「教會的迷思」部分，藉著簡短的謬誤現象或理念，探索教會出現的迷思，從中作簡單的解構，讓讀者快速掌握核心的問題。

本書清晰介紹管理的各種基本概念，提供簡單、直接和有效的管理方法，配合各篇神學反思、價值探討與實況處理，目的為提升領導團隊質素，並提高教會管理的效益。

最後一點很重要的，閱讀這書別對號入座！書中所述的處境與個案，固然不是憑空杜撰，但也絕非個別事件，所述的多是現今教會司空見慣的情況。因此，盼望讀者存謙遜的心——若自己的堂會沒有那些問題，那就為著其他堂會的欠缺禱告；若一語中的，道出自己堂會的毛病，那就看看如何改進，帶領教會更上一層樓吧！



引言 / 像樣的教會，首要注意甚麼？

十多年前我們進行過一次教會的管理調查，看看教會領導團隊真正關心的是甚麼，好讓我們在神學教育上更能對應他們的需要。那時調查所得，教會管理最令人頭痛的，就是人事上的處理。與此同時，卻不多教會的牧者感到自己的教會管理差強人意；直到今天，也沒有多少牧者覺得管理有問題。也許在很多人心目中，檢視教會管理，就是從教會是否井然有序去看，這是對的，卻只是教會管理的一部分。若果忽視教會管理的整體性，後果可以很嚴重。

以下是一些教會的普遍現象，值得牧者與信徒關注：

- 信徒感到自己的教會很不濟：「看看某教會多興旺，每年有多少人增長！」
- 能幹出眾的信徒總是忙於個人的工作，為教會付出的時間與心力有限。
- 對自己教會有承擔的信徒會到「心儀」的教會取經，盼望有一天自己的教會也會如此行。別的信徒或索性離開，或在外間「汲取養分」，繼續在自己的教會不滿下去。
- 長執、幹事、事奉人員等感到事奉很孤單，覺得只有工作，沒有隊工團契。

- 長執、信徒領袖要找人參與事奉，形同請求「仗義襄助」。
- 牧師、傳道感到事奉越來越大壓力，因為信徒對牧養很多批評與要求，對自己的領導亦有很多意見與挑戰，一方面難於滿足眾多需要；另一方面很想建立牧者當有的強勢領導。

若果以上是教會不像樣的情況，這些現象代表了甚麼？

■ 二分的危機 ■

牧師與信徒之間、牧師與傳道之間、牧師與長執之間、長執與信徒之間，往往不是站在同一陣線，是「你」與「我」之分。（在理論與認知上接受要同心同行，在生活與感受上卻兩回事。）為何這樣？

聖俗二分——在信徒心中，牧師、傳道奉召全職事奉，就是神職人員。教會的事是他們的事，信徒認為牧者理應「與眾不同」（指靈性程度、對聖經認識、對上帝的熱心、對人群的任勞任怨）。在牧者心中，牧師是教會的牧羊人，也理應「與眾不同」（指要率領會眾／統領會眾、事奉的價值、角色的重要性、處事待人的表現、所受的尊敬與愛戴）。在職事上，海外的宣教士著手探訪、扶貧、舉行愛筵、建立社區福利，甚至幫助當地人謀生，是可理解與接納的。但換上在教會事奉的牧師，教會期望他們的職事就不是那些工作，那是因為教會已有肢體關顧這些需要，還是教會看這些是「俗務」，並非牧者的職責？

以上牽涉到很多錯綜複雜的觀念。事實上，廿一世紀信徒在專業的知識，在聖經與神學的認識，甚至對上帝的心志，都未必比全職事奉的牧者遜色，因而信徒的「聲音」可能比以前多，信徒與牧者的衝突亦多起來。倘若牧者也認為要站在統領會眾的強勢位置（但實際能力與性格都並非這樣），牧者與信徒之間的膠著怎會不大？問題是，信徒與牧者當怎樣看「牧者」的角色？此書將細探這問題。

事奉職場二分——另一方面，信徒看自己事奉的重點是公司的職場，特



如何使用及分析案例？

為了讓大家更了解在應用管理概念於教會管理和領導上的問題，我們特別在甲部每分篇篇末插入一些案例與大家一同研討。這些案例皆是虛構，只供討論和思想之用；但每個案例所顯示的問題，卻有實際事例作基礎，只是人物、情節和對話等皆已作不同程度的修改，以適合研討。故雖然是虛構，仍不失其實用性。

每個案例所要針對的管理問題雖然不同，但亦有共通的地方。為了方便讀者思想，每個案例開始時都註明有關的課題，作為指引，讀者宜從一整全的角度來閱讀每一案例，小心不要只側重某一問題，這才是管理人應有的思維。

於每個案例之末都有一些思考和討論問題，目的是幫助大家懂得從何開始而已，並不一定全面代表案例所揭示的管理和領導問題。所以在這些問題之後，我們提供了一些更深入的討論，希望各讀者對所涉及的種種問題，有較具體的理解。當然，這些問題並沒有絕對的答案，請不要問是否答對了；重要的是能把案例的問題，與書中各章所討論的內容互相參考，以便更明白如何將理論應用於實際例子中。

甲部

- 基礎篇
- 策略篇
- 人才篇
- 制度篇
- 文化篇
- 新的開始……



管理教會，由零開始！

不管你是牧師、堂主任、傳道人，還是信徒領袖，你會察覺教會有很多需要，要處理的難題也不少：每年會友增長的數目？會堂的興建與選址？栽培會友成宣教士？革新教會？擬定發展方向？事工發展的主次？如何衡量事工的果效？林林總總，無不關係教會管理，可見任務艱鉅！

■ 教會管理，從何入手 ■

無論在教會擔當甚麼職位，當思想到管理教會或改變教會時，首要的工作是由觀察教會開始，認識教會的需要，當然少不了思索上帝的旨意。

有部分牧者或堂主任在受聘之前，原屬該堂會。在這個情況下，即使已經對身處的堂會相當熟悉，或已事奉多年，別忘記應放下對教會、對會友等等的既定看法、印象或偏見，並假設自己一無所知，對堂會的人和事作新的觀察、新的認識，把自己看為一個新人，由零開始！

就當你是第一天上任，我們看看從哪裡著手：

第一要項：環境硬件

第一天上任，身處的建築物，就是第一項遇到的硬件，好像枱上怎樣擺設、房間怎樣裝飾，這些都關係到你要建立怎樣的面貌。以堂會來說，位處樓上的堂會與坐落地面的禮拜堂，所呈現的面貌已有所不同，如何接觸群眾的方式也相異，禮拜堂的大門是否由玻璃所造、是否全日開放等等，所塑造出來給人的印象也截然不同。這些硬件的考慮，都與管理有關。

第一天上任，當然是在上帝面前屈膝禱告，重新確認上帝對你的呼召(calling)、異象(vision)與使命(mission)；然後，思想自己在這地方的角色，自己所關心的是甚麼事情？你愛這個群體嗎？自己對這群體、這禮拜堂有何期盼？並可開展的事工等等，為這個新地方帶來改變。從管理學的角度來說：沒有改變，就沒有動力。將你已有的呼召、異象與使命配合上述的反思，融入禱告之中，再尋求上帝將你安排在這個群體中的心意。

第二要項：人事軟件

與你日常共處的同工，就是與你共建教會異象和使命的人。千萬別以為教會的異象與使命是可以獨力建立與推行。你如何令同工們有同樣的異象與使命呢？如何及何時適合與這些同工談異象與使命呢？他們是否須要改變呢？他們所欠缺的又是甚麼呢？不管你認為他們所欠缺的是態度也好、是思維層次也好，或是知識、技巧；無論如何，你都要抱著正面(positive)的態度，肯定同工可作的貢獻。

從三方面接觸與評估

同工就是你在事奉上的最佳拍檔，你們的關係尤其緊密。於是，跟他們的溝通和關係便很重要了：你在他們心中的形象怎樣？你是否關心他們？能否助他們建立自信？面對同工，你要對他們有一定認識與掌握：

第一、基本客觀資料：對方事奉年資、受訓神學院、曾事奉的崗位。

第二、他的性格、異象與使命，跟自己的異象與使命相同和相異之處。

第三、了解其專長和強項，他們對堂會是否具建設性(constructive)等。可以這麼說，凡沒有破壞性(destructive)的就已經是正面了。甚麼是破壞性呢？在下文再詳述。

除了要面對這些同工，另外要面對的就是教會內的屬靈領袖。別人看著教會的不是，往往不會指向傳道同工，總會算入堂主任牧師的帳。因此，好好處理同工的問題確是刻不容緩，然後是處理信徒領袖的問題。

■ 還有更多困難 ■

管理不是指追求數字、業績。商業機構總裁首先看到的是硬件，接著是軟件、產品，最後是利潤，一切都與管理息息相關！教會與商業機構的需要相近，只是處境不同。商業機構以製造有質素的產品為要，教會則以培育有質素的基督徒為主，但兩者的價值觀卻大相逕庭。因此，教會也要講求管理，只是應用的方式未必一樣。

上述是一個思索教會管理的開端，我們稱作 Management from Zero——由零開始管理，也是由基礎開始。當然，牧者還有更多問題，如人事處理、衝突處理，如何看異象的本義、如何評價不可量化的「業績」，以及一般牧者對教會管理的迷思等等，均分別在本書各章闡釋。

基

礎

篇

01

甚麼是管理

你是否這樣想……

「任何信徒都有機會被上帝呼召作傳道。事實上，並非所有作牧師作傳道的，都是來自管理階層或屬於行政人才。但這並不重要，因為上帝既然安排他作教會領導，上帝就會賜他領導教會的恩賜，他一定能夠勝任，他自然有所需要的方法去管理教會。」

☐ 同意 ☐ 不同意

「教會的行政，由牧師與傳道人主導。偏偏牧者對管理方法一竅不通，如果他們在這方面有多點認識，教會的行政就不會犯那些明顯的失誤！」

☐ 是 ☐ 不是



教會管理確不同！

問 談到教會管理，你覺得首要處理的是甚麼？與牧者和教會領袖談管理，最大的問題又是甚麼？

答 既然這本書是探討教會的管理與領導，當然先要弄清楚「教會是甚麼」、「管理是甚麼」，關於後者，我們會稍後從學術的角度看管理學，非從一般直覺去理解管理是甚麼，或者只是說說管理有沒有用、怎麼用等等。

不管牧者也好，教會領袖也好，信徒也好，對「教會」與「管理」的觀念常常混淆不清。別說怎麼管理教會，就是怎麼看「教會管理」，也常常出現偏差。

問 是甚麼偏差？

答 簡單說，就是對「教會管理」持相反的態度：

一、認為將外間的管理學套入教會之中，是不合適的。教會的管理是應該截然不同的，甚至認為教會是不需要管理的。

二、認為牧者只講屬靈生活是不行的，教會發展不來，就是因為牧者不懂得利用管理知識來領導教會。

新一代的信徒領袖大多持第二種態度，因而引入在外間所學所用的管理方法於教會之中，與牧者（特別是上一代的牧者）形成很大張力，甚至在教會之中引起紛爭，令管理教會倍加困難。

在我們看來，管理學的確可以應用在教會管理之中，而教會管理又的確與商業管理有基本不同的地方。因此，上述兩種態度不完全對，亦不完全錯。管理是因應情境(context)的，在不同的情境下，自然有不同的應用方法。譬如說，香港不同宗派的堂會，各有不同的歷史、傳統和制度，管理方法也有分別。就好像香港與內地的教會，兩者身處的環境和社會制度不同，因此如何將管理糅合傳統文化，如何配合當時社會的需要，自然亦有所分別。

問 甚麼導致上述兩種偏差的態度？

答 這個可以從教會觀——「教會是甚麼」說起……

問 難道牧者與信徒領袖不知道教會是甚麼？

答 是的，在眾多的信仰概念中，「教會觀」是最常談及的，但也是最不容易掌握的！若果我問：教會是甚麼？

第一、很多信徒都會說：教會是屬靈的家。在華人社會，「教會是一個家」，這個概念所建立的形象最受歡迎，也最容易起共鳴。在這個形象下，我們在稱呼弟兄姊妹之餘，還期望有家人的關係，期望在其中找到愛、關懷和接納等等。這些期望與定位就影響到牧者在管理教會和處理人事上，以不同的方法及從不同的著眼處理。

例如：公司按著人才的高下編配工作，牧者是否亦只按著某會友的才幹、熱心程度來委派事工？還是會看整個「家庭」的關係來處理？公司的上司或者不會過問員工的家庭生活，但牧者與會友和同工之間，若只著重工作關係，同工與會友的感覺會如何呢？

同樣，會友會否要求自己的爸爸坐在客廳，由各家庭成員為他做工作評估，看他是否稱職、看他是否有改進的地方？如果你不會這樣評估自己的爸爸，為何你又認為教會應該以這種態度和方式對牧師、傳道作工作評估呢？

第二、保羅最常用的形象是「教會是基督的身體」。因此，既然互為肢體，就要互相依存、彼此調協、不分高下。

例如：公司會按著部門的重要性、公司的目標來調配公司的資源。教會是這樣釐定事工的發展嗎？公司的部門之間、員工之間是要爭取表現，因為存著競爭的元素。會友對於自己的小組、團契、委員會被安排負責另一項事工，會將之看作被「挖角」、被分薄資源？又或甚至只是從個人的表現來釐定事工的果效？

第三、瑞士神學家艾米爾·布魯內爾 (H. Emi Brunner) 說：「教會乃藉著使命而存在，沒有使命的教會，就不是教會。」(Church exists by mission, as if fire exists by burning ; no mission, no church.) 教會的本質就是使命，而使命就是朝向目標(異象)的運動。一千九百多年的教會歷史，就是教會/信徒/群體在運動中不斷發展，充滿了動力。但任何運動都會形成一種慣性而趨向穩定，變得制度化、結構化。事實上任何運動(movement)皆難以長久持續，遲早會失去動力，除非能夠建立穩定的態度與架構去支持繼續運作。

教會也是如此，教會由一個帶著使命的運動，在歷史中變成制度化的教會；而制度化的教會之危機正是失去了動力，變得僵化，只著重維持現狀，失去了異象與使命。故此，我們必定要經常使教會平衡於「運動性」與「制度化」之間，使教會無論何時都在行動中，是一

個行動的群體，要行動又要有穩定性，才能發揮她的力量。

例如：每間公司都有使命宣言 (mission statement)，因為每間公司都要持續發展，才可以生存。推動一間公司發展的不只是利潤，還有使命。由此可見，公司和教會所需要的管理元素是一樣的。

同樣，公司內的員工有士氣投入工作，絕對不是單純倚靠薪酬紅利，還要看到公司發展的異象，以及自己的角色和貢獻。這與教會發展，會友發揮動力所需要的元素並無分別。

第四、今天很多信徒仍然把「教會」與「堂會」的觀念混淆。集合眾信徒的群體就是教會，超越了地理及宗派傳統；而堂會乃是「地方教會」，限制於一個地點的教會，包括了坐落的地址、所屬宗派、具體的堂會領導等。「教會」是多個「堂會」的總稱，而堂會是教會在一個有限制的處境中的縮影。一個堂會不等於一個教會，信徒必須認識到與其他堂會連繫一起才是教會；而我們必須打破以堂會為中心的教會觀，以建立更廣闊的教會觀。不同的「教會觀」形成管理教會時的不同態度。宗派的背景、傳統、文化、制度、資源、發展策略等亦造成不同堂會的特性，對於管理不同的堂會亦自有不同的方法。

今天牧者牧養教會，也就是具體地管理個別堂會。管理堂會所需要處理的元素，與管理一間公司其實在本質上並沒有分別。

不過，今天不少牧者仍認為教會管理和公司管理是不同的，這種看法並不完全正確。因為從管理的元素看，兩者皆強調目標與異象、使命、動力、運動性、發展性、穩定性和制度化，故此兩者並沒有本質上的分別；只是應用上不同——相異之處是基於兩者的文化、價值、需要、人與人的關係有所分別，因而影響到優次選擇亦有所不同。兩者最大的分野，就是價值觀的不同。

面對教會管理，今天信徒多本末倒置，一方面將公司的一套管理盲目地套入教會，用了商業的價值標準來量度教會，破壞了教會更核

心的價值，就是建基於聖經的文化與價值觀，這甚至傷害肢體間的關係。另一極端是，教會領袖完全摒棄管理的學問，造成浪費教會資源，失去發展的機會，教會失去了方向卻仍欠缺危機意識。

■ 完 ■

神說：「我們要照著我們的形象，按著我們的樣式造人，使他們管理海裡的魚、空中的鳥、地上的牲畜和全地，並地上所爬的一切昆蟲。」神就照著自己的形象造人，乃是照著他的形象造男造女。神就賜福給他們，又對他們說：「要生養眾多，遍滿地面，治理這地，也要管理海裡的魚、空中的鳥，和地上各樣行動的活物。」

(創世記一 26-28)

這章的目的是要說明甚麼是「管理」。正確來說，要解釋的是甚麼才算是「好的管理」。首先要說明管理的基本概念，這些管理的基本概念是能應用在一般機構上，不管是商業、非牟利，或基督教教會和機構，然後會看看怎樣才算是有效能的管理人，從而介紹教會中管理者的角色和工作。

■ 管理的基本概念 ■

管理究竟是甚麼一回事？管理，是否一定傷和氣，不榮神也不益人的呢？管理，是否與事奉不能協調呢？相信大家都明白，管理絕不是這樣極端和絕對的。不少教會增長的模式都有管理學的影子，例如華理克的馬鞍峰教會，是以策略、目標為基礎，很多有關教會內的小組和團隊的討論，也與領導、激勵、溝通等課題有關，所以教會實實在在已運用了管理的思想和技巧。

管理，簡單來說，就是一個有效率和有效能地運用不同資源來完成組織所訂下目標的過程，管理者的責任便

管理醒一醒：

「沒有管理學是否適用於教會的問題，只有管理學與教會價值取向的問題。」

是要弄清楚組織的目標是甚麼、完成目標的最有效方法是甚麼，然後訂立辦事的步驟，切實執行，這便是管理。所以，所謂好的管理，就是要謹記效率、效能和目標這三個準則。

效率 (Efficiency)

效率是一個檢視是否善用資源的準則，主要是看有否盡用所投放的資源，即能否以較少的資源來完成組織所訂下的目標。要留意的是，有效率不一定是指儘量節省，以最廉宜的方法來辦事，而是著眼投入和收穫的比例。

舉例來說，若要購買一件器材，不是只看購買的價錢是否便宜，而是看整體的成本和使用壽命，整體成本包括：買入價、維修費用、用電成本，與及所能預計的費用，同時以其估計使用壽命期來計算每季或每年的使用成本，這便是使用這件器材的效率，即是用每單位資源計算所帶來的效果。假設有另外一件器材，能夠提供同等服務，我們便可比較前者和後者的效率，來決定哪一項選擇有較高的效率。

效能 (Effectiveness)

管理醒一醒：

「在訂立目標上，譬如說：『期望教會會友建立良好關係。』這是甚麼意思？」

管理是要將抽象的目標變成可量度的目標。於是有人說：『定下一個月有多少次飯聚。』但是飯聚不是目標，只是一個量度建立良好關係的其中一個指標 (indicator)。所以要問：目標的具體 indicator 是甚麼？怎樣知道達到目標？」

效能是指能否確立和達到應有的目標。效率固然重要，但快速和省錢並不一定是做「對」了事情，快而不準也是一種浪費。若要有效能，就要弄清楚要做甚麼，亦即甚麼才是正確的目標；有了正確目標，才能有效地使用資源。

目標 (Goals and Objectives)

「目標」就是希望要達到的一個狀況，這狀況是可以具體描述和量度的。訂立正確的目標是良好管理的第一步，沒有清楚明確的目標，便失去做事的方向，縱然有高效率的方法，也是缺乏效能。甚麼是清楚明確的目標呢？一般來說，「清楚」就是實在、具體、容易明白，而「明確」就是簡單和可量度的。這就是與一般人所說的 SMART 準則相同。

SMART —

S: Specific 具體的

M: Measurable 可量度的

A: Attainable 可達到的（也有人說 A 是 Agreed: 有共識的）

R: Realistic 實際的

T: Time-bound 有時限的

在教會中，「效率」和「效能」都是可以應用的兩個管理最基本概念，二者又與「目標」有密切的關係。在進行教會管理工作時，應考慮資源的分配，是否達到這效果。例如在教會購買各種器材時，可用以上的準則來檢視是否善用金錢資源。而考慮事工活動的效率時，也可使用同樣方法來檢視，活動所投放的資源可包括人力、時間和金錢，而所得的效果可用參加人數或活動目標來量度，如此便可以看到這活動的效率。在教會中我們多考慮工作的意義，較少從效率這方面來思想問題，這角度不一定是錯誤，但欠缺平衡，浪費了資源而不自知。

舉例來說，教會打算舉辦宣教營，於是便成立籌備小組，計劃各樣工作，這小組便接觸講員、招募組長、找尋場地、預備查經，以至宣傳推廣。同時也跟隨效率原則，一切決定以「低投入、高回報」作依歸，這個籌備小組做好管理的工作嗎？

表面上來看，這小組已經很不錯，可是只做對了一半，在效能方面，未能全對。究竟教會希望辦宣教營的目的是甚麼呢？籠統地說，宣教營是要

提醒參加者宣教真正的意義，提高支持宣教的意識？抑或只是針對已有宣教概念，卻欠缺行動的人呢？上述兩個不同目的，直接影響各種籌劃工作的效能。試想一想，若邀約了一位講道十分了得的宣教士來向參加者介紹工場，並作出委身的呼召，但參加者大部分是首次接觸宣教，目的只是想了解宣教的意義，並不是來考慮投入工場。這便是有效率、卻沒有效能的管理。

所以良好的管理應該是首先弄清目標——以上述為例，宣教營是要向哪些人工作，以哪些人為針對的對象，以及要達到甚麼的目的，這樣才不會浪費資源在錯誤的方向上，以致減弱了效能。

再用宣教營的例子來說明甚麼是清楚明確的目標。若這營的目標只旨在提高宣教意識，這仍是不夠具體，例如甚麼是宣教意識？宣教包含甚麼概念呢？誰人的意識須被提高？宣教是指本地、海外、跨文化，還是帶職宣教？這都要具體說明，才算是清楚的目标。至於明確，就是盡量使目標可以量度，即將目標量化。如多少人參加和多少人的意識可以被提高，怎樣才算是提高了意識的程度，需要多久才能提高等。若能清晰列出這各項，便可算是有明確的目標。

在目標的背後，當然還有這個組織的基本使命，這使命理應是所有目標的基礎，所以在選擇宣教營的目標時，不能忽略了教會的基礎使命。至於較具體的目標和策略制訂、概念和方法，將在隨後的章節中討論。

■ 管理對教會的意義 ■

教會雖然不等同一家企業，不是事事和營銷與盈利有關，但教會總是由人所組成的群體，是一個有目標的組織。在聖經的教導中，不少直接或間接關於人和事的管理。例如在神創造天地後，神就賜福給人類，又對人說：「要生養眾多，遍滿地面，治理這地，也要管理海裡的魚、空中的鳥，和地上各樣行動的活物。」（創一 28），治理成為人的職責。在新約耶穌的比喻中，也提及忠心良善和又懶又惡的管家，好好地運用資源就是我們作管家

的職分。而在保羅所談及的各種恩賜和才幹中，治理和管理並沒有被忽略（羅十二 8；林前十二 28），故信徒要在地盡忠，正確地運用資源。

在教會的工作中，我們往往會將人放在較重要的位置，這本無不妥，也是管理概念中重要的一部分。然而若因太看重人，卻因此忽略了要辦的事，則有欠妥善。所以在管理教會的各種事工時，第一要緊的，是檢視有沒有好好地運用資源，是否達至一定的效能和高效率，同時目標是否明確清楚，做對應該要做的事。

Q 教會是一屬靈團體，而會眾都是志願者，是以事奉的心態服侍，怎樣說服我在教會內推行教會管理呢？

A 教會確實是和商業機構不同，會友不是僱員，大老闆不是執事會主席和主任牧師，而且做決定時要考慮屬靈層面的意義。但教會有這些特質並不同教會不需要管理，教會管理並沒有甚麼矛盾。確切一些來說，正因為教會有很多與商業機構不一樣的特質，往往不能以盈利來量度事工成功與否，推動會友也不能只考慮金錢和物質的回報。而教會是否成功、會友是否有長進，也不一定能量化評估，故教牧長執更須要運用管理的概念來領導教會，以致教會不會浪費寶貴的資源，能更有效的完成大使命，使信徒得到牧養，叫他們更有動力去追求教會成長。

■ 有效能的管理人 ■

方法總有很多，每個都各有長短，並沒有必然正確的方法。管理者就是要在這事情上作取捨，考慮各項得失，尋求平衡，作出適當的決定。明白了甚麼是管理後，讓我們看看管理者的角色和工作，如何做一個有效能的管理人。

教會內傳統觀念所著重的是服侍，不是領導。不是太多牧者和信徒看自己是管理人員，同時也不會刻意提升自己管理能力的素質。但正如前面所

介紹，教牧和長執在推行事工時，都免不了要做計劃，要委派（或邀請）弟兄姊妹來執行計劃，甚至要處理會眾間的糾紛，同時又要和其他同工合作和督導同工，這些都是管理的工作，所以教牧和長執實在逃避不了作管理的事。

管理的動機

在商界裡，很多高層管理人員都說中低層管理人員的素質低落，很多僱主也認為大學畢業生大不如前，未能勝任管理工作，因此都說這是沒有競爭力的一代。當然，管理人的能力差，並不一定是學校培訓不來，也可能是管理人沒有管理的動機。從某些角度來看，不一定需要很多培訓才能訓練出一批有素質的管理人，重要的是：人是否願意去管理——就是有一顆願意處理事情的心，不會只顧目前的問題，能負起責任，有遠大的目光，全方位地考慮各種問題和可能的答案。

若教會中的領導者（牧者和長執）有管理的動機，也有適當的技巧來管理，不會望而卻步，有勇氣承擔管理的工作，則教會便會得到更大的裨益。所以，今天的教會跟商業企業一樣，所需要的是一批有管理動機的管理人：一批願意計劃和使用有限的資源、願意用廣闊的眼光來看事物，也願意與人合作解決問題的領袖。若教會領袖擁有專才的背景，再加上管理技巧，便能提高個人的辦事能力和教會的管理水平。

管理能力

一個有效能的管理人，除了動機之外，還要看這些管理人有沒有一定的能力，這些管理能力並不難掌握，但卻需時日鍛煉出來。

第一項管理能力，是作決策的分析力。分析力是指懂得界定問題、搜集資料、了解問題的背後原因、知道每個問題相關的因素，從而衡量問題的輕重以及所需的資源等，同時也能適當地作出果斷的決定，在眾多可能性中，找出一個較實際及較周全的解決方法。

今天很多商界的僱主最不滿意的地方，便是下屬缺乏分析力，商學院的教授對學生也有類似的看法。有些神學院老師也有相同的意見，對神學生的分析和批判能力有微言。究其原因，可能是學生在學習過程中並沒有很多發揮個人創意的空間。大部分精英都是身經百戰，在公開試取得好成績的人，而公開試及大學的本科考試都是依賴背誦為主，極少包含創意部分。因此

學生都不習慣自行搜集資料，同時又少閱報，不大思想社會問題。讀書便是「讀」書，最好是有前人的經驗「照貓畫虎」，不用花腦筋。這種學習環境便限制了分析力的發展，使管理能力下降。再加上網絡世界資訊繁多，很容易找到答案，求真求知的過程便被忽略。

管理醒一醒：

「我（盧牧師）在1978年當堂主任，當時廿多歲。面對那麼多事工，究竟首要做哪一項？我這樣問自己：『當他日我離職，比較今天景況，我期望這裡有何改變？我對這個群體有何期望？』就這個問題，每個教牧已有不同的答案，大家要做的事亦不盡相同。

今天最大問題是：教牧不知道自己想做甚麼、對教會有何期望……教會規模人數不同，教牧對教會的期望亦不同。」

在教會背景下長大的人，可能也受教會的傳統和文化限制，沒有多大創意，不敢分析，較為因循。有時更由於情面的關係，有「愛心」地包容別人不對勁的地方，令教會的決策失去了作用。例如當較資深的長執提出某些看法後，會友或同工可能看到一些不對勁的地方，但礙於情面和「尊重」，不敢提出異見，令到決策有偏差，教會資源可能被誤用。

除分析力外，管理人還須對自己的工作有充分掌握，例如時間分配和優先次序的訂立等。當管理人每天回到辦公室時，桌上多是前數天還未清理的工作，應該先做哪些呢？很多時候，我們都是以最後限期來作準則，而忘卻事情是有輕重、緩急之別的。緊急的不一定是重要的，所以在掌握個人工作的時間表時，若不能訂出一個有效的優先次序，則必然會削弱管理能力。

教會內的「忙」人比比皆是，每人都被事奉壓得透不過氣來，是甚麼原

因呢？很有可能是優先次序出現了錯誤。假若我們以錄像機記錄我們一天的工作，小心觀察，我們不難發現很多事務都是不須要處理的，同時我們也花了不少時間於沒有「生產力」的工作上，因此對自己過往一週的工作作出分析和檢討，可幫助我們選擇和訂立較理想的工作優先次序。

除願意承擔管理的責任，有分析和自我管理的能力外，管理者仍須掌握一些基本的管理概念，以下簡單介紹管理者兩項最基本的工作，讓大家明白教牧長執在傳道祈禱外，仍要在教會的事務中做計劃、組織聯絡、激勵會友和同工，並管理教會的改變。

■ 管理者的基本工作 ■

計劃和組織

計劃和組織是所有管理工作的起點，也是一項重要的管理能力。「計劃」是指為將要完成的工作訂立較仔細的目標，同時找出應行的各個步驟，並列出一個可量度的行事方針和日程表，以便跟進和檢討。同時也要計劃分配各項資源，作出適當的協調，使人力、財力、物力等都能互相配合。

很多時候，管理人都不願意花心思去想想該怎樣辦妥一件事，只憑直覺去處理目前的問題，失去對全盤計劃的掌握，這種「近視式」或「即興式」的管理，並不能增強管理能力。相反地，有些管理人則只按本子辦事，有了行事計劃後，便一絲不苟地執行，不敢超越半步，變成官僚化，徒增限制，缺乏對環境轉變的敏銳性，未能作出適當的調校，以致失去了計劃的原意。故懂得如何做好計劃，便是成功管理的開始。

「組織」是適當地將工作分配，以完成計劃。組織的工作不單考慮如何有效率地分工，而且還涉及決定各人或各部門的權責、從屬關係等。在教會中，組織是較弱的一個環節，往往為了各人都有參與的機會，不管適合與否，也分派工作，以致用人不當，對教會加添了不必要的壓力。有時候

也因著太信任別人，沒有好好監察，結果枉費了不少資源。故教牧長執若能把握好計劃和組織，便可順利開展事工。

激勵與管理變革

有了計劃，又有組織後，便要帶領人去工作，所以激勵(motivation)便是一項重要的管理工作。「激勵」是指採取不同的方法來鼓動人心，在公司裡，是使員工能愉快和忠誠地完成公司或機構的目標，而他們也從中得到應有的報酬。這種激勵並不一定局限於每月發放的薪金、年終獎金、各項福利、升遷機會等，也可以是其工作本身的意義、與同事的合作和與上司的關係等。不管是有形的薪酬和事業發展機會，抑或無形的公司文化、同事關係等，都可以激勵員工。

在教會內，除受薪的同工，還有會友、義工、其他機構的人員等，各人往往不一定受薪金所激勵，而是有更高層次的事奉目標；所以，有效能的教會管理者應能掌握這些微妙的激勵因素，並且適當地運用於教會內。舉例來說，簡單的如說一句讚美、安慰和鼓勵的話，乃至營造出一個公平開放、互相支持、良好隊工的教會事奉文化，都是達到激勵的可行方法。

同時，在今天變化多端的社會，教會的環境不斷在改變，需要各種轉變和改革來適應社會和會眾的需求，所以教會中的管理人員也須擁有一定的管理變革能力，需要一些能鼓動變革的領導人。很多時候，教會都較為因循，不願意作出改變，有時候因著各種人際關係，不能推行理想的改變。因此，推動和管理變革是另外一項重要的管理能力。

在不同的時代、不同的組織機構中，我們都需要優秀的管理人。相信只有那些能時刻自省、不斷鞭策自己、保持敏銳觸覺、不斷學習的人，才能成為有效能的管理人。可是，林林總總的管理方法中，哪些是對教會有意義，哪些會引起教牧傳道人的困惑呢？稍後各章會詳細介紹各種管理方法，希望對教會的領導有幫助。

思想問題

1. 你認為效率和效能二者哪一項較為重要？為甚麼？
2. 有人說，事奉主的人以生命素質為最重要，其他的便看其恩賜如何（如教導、輔導、行政等），每位牧者不一定要有管理的能力，你同意嗎？
3. 教會的元首是基督，教會的大使命是傳福音，那麼教會的目標很自然便是佈道了，這種說法對不對？
4. 「若我沒有這章所談及的管理能力，那就是說我沒有行政管理的恩賜，所以我便不能擔任領導了。」這種想法正確嗎？
5. 有信徒常常問哪些管理學的理論和概念是有聖經基礎，哪些沒有。這種看法對嗎？
6. 若太著重管理，便有可能會得罪同工和長執，同時也會浪費時間，牧者應如何取捨？

行動

想一想你本週的工作，依照下表填上各項管理工作的例子，看看你在哪一方面花了較多時間。你滿意這些工作嗎？請以高、中、低來表示你的滿意程度。

工作性質	事例	花了多少時間 (小時)	滿意程度
計劃			
組織			
激勵			
管理變革			

環繞以上你所提出的一些事例，選擇其中兩項來比較兩者的效率和效能。若可以重新開始，你會怎樣做呢？你會否改變你工作的優先次序？

延伸閱讀

- 若對管理學能否應用於教會之內仍有疑惑，以下兩本書有助為信徒提供一些方向和答案：

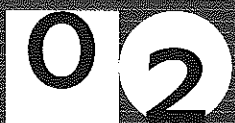
蕭壽華。《聖靈領導的教會管理》，香港：宣道出版社，2003。

蘇穎智。《直攀高峰：教會質量增長的關鍵與策略》（新修版），香港：全心出版社有限公司，2004。（2000年版由福音證主協會出版）

蕭牧師指出教會領袖可從現代管理學中學習，依靠和順從聖靈的帶來實踐教會治理之道。而蘇牧師則以他牧養的播道會恩福堂為例，說明領袖在教會增長的角色，以及領袖如何執行管理。兩位牧者皆以聖經為管理基礎，強調屬靈的重要性。

- 此外，對管理是門外漢的信徒，可以參考管理學大師杜拉克（Peter Drucker）的著作，以了解管理的工作和管理者的責任。因杜拉克出書甚多，可考慮閱讀他人對杜拉克思想的介紹，如以下的新作：

杰佛瑞·克拉克著，陳以禮譯。《聽彼得杜拉克的課——百年經典十五講》，台北：時報出版，2008。英文原著為：Krames, Jeffrey. 2008. *Inside Drucker's Brain*. NY: Portfolio.



優秀的管理

你是否這樣想……

「我受呼召作傳道，就是要牧養上帝的家。現實卻花了我不少心力來處理教牧同工的人事問題，還要參與很多行政工作，花了不少時間。我總不認為管理好行政事務，就會對教會發展有很大幫助。」

☐ 認同

☐ 不認同

「更多人加入教會值得高興，但有新成員加入小組的同時，問題就多起來。有些小組人多了，會友反而懶散了。有時候我寧願教會人少些，或許教會更有動力、大家更同心！」

☐ 有同感

☐ 沒有同感



管理學對建立教會有何貢獻？

問 在教會管理中，哪些是必須留心處理的項目？

答 今天教會常面對人事處理的難題，包括：聘請同工、同工衝突、離職處理及按牧過程等。另外，牧者與信徒領袖之間的衝突、信徒與信徒之間的衝突，都會導致內耗。特大堂會 (mega church) 的教牧同工有百多人，儼如一間中型公司，即使在教牧同工少於十人的堂會，最令人頭痛的也是人事問題！

問 管理學如何回應這些問題？

答 對於教會管理來說，最重要的是教會凝聚力。而管理學所牽涉到教會管理的包括：

第一、如何建立教會的凝聚力——正因教會管理中最重要的一環就是管理「人」，領導團隊運用管理知識，與大家訂立共同目標與價值，分配資源、組織團隊，孕育教會的凝聚力。

第二、分析影響凝聚力的元素——凝聚的最大敵人就是分裂的力量，包括：人與人因不懂得溝通而引起誤會、因被迫合作而造成矛

盾和衝突、因彼此缺乏了解而引起猜疑、因急於為上帝大發熱心而在不適當的時候做了不適當的事等。就如牧師並非可以立刻改變教會一些現行制度，需要時間了解哪些元素會影響到教會凝聚力，避免操之過急；反而要認清形勢和教會中的人脈關係，例如選任堂會代表的方法，究竟能否選出具凝聚力的人擔任，抑或會選出強烈個人主義的人擔任，及如何訂立選團長的機制等等，都會影響教會凝聚力。

問 在實際處理上，牧者如何建立凝聚力呢？

答 首要在心態上，牧者並非要剔除負面影響力的人。因為有些人在教會具很大的殺傷力，不等於他們是不好的信徒，只是有好的一面亦同時有具破壞力的一面。管理就是如何減低那些破壞力，發動信徒的主觀能動性，令其積極投入教會。

譬如：教會有一位資深又有本領的導師，本是青少年主日學的福氣。但那位肢體性格強烈，視青少年主日學為個人的「領土」，當牧者邀請主日學中的導師擔任其他事奉工作，他就感到教會分薄其資源，結果引起教會紛爭，亦阻礙了教會發展其他事工的計劃。

牧者可以怎麼做？一方面要肯定這些肢體的價值與貢獻，同時又要帶領他們看到教會的需要，看到更高更遠的圖畫——如上述的情況，牧者要帶領那資深導師看到青少年事工未來發展的方向，向他解釋若沒有其他事工銜接，青少年得不到進一步造就，成長會受到窒礙，因此需要有肢體發展其他新的事工，當中或會對其事工發展有些微影響，請他包容。熱心的信徒必不希望窒礙教會成長，我相信那導師也同樣希望青少年得到更全面的發展。

牧者藉著管理的知識與方法，須懂得將權力轉移，將破壞力變成建設動力。當然，這是艱難的工作。若處理不當，或沒有這種要管理權力的意識與方法，要不牧者被拉著走，要不引來教會大震盪。仗

著權力的一方很容易導致教會分裂。

引起教會分裂是最大的罪惡！若牧者和信徒堅持個人喜好，各持己見，而各方都有支持者，這就會引起教會分裂。結果是不論離開的一方或留下的一方，都受到傷害。

問「管理」對牧者還有甚麼意義？

答透過有效管理，不但可以避免不必要的錯誤或困難，更可以將消極因素變成積極的元素，成為發展教會的健康工具。這就牽涉到教會的價值體系。

譬如說，一個常常在教會崗位「失蹤」的牧師或傳道人，無形中表達了他們對教會和自己職分的看法。他們向教會所表達的是一個怎樣的價值呢？有牧師與傳道人自以為在事奉主，就不用向任何人交代，甚至覺得別人不明白自己的工作。無形中，他正在傳達自我主義的價值觀。試問信徒又怎接受他們的領導呢？

以上的例子，呈現了今天教會的面貌，就是各自為政！信徒只求自己的信仰生活平穩就算了，教會這樣下去，一定會產生問題。牧者須要透過管理學和神學反省來領導教會。

■ 完 ■

務要牧養在你們中間神的群羊，按著神旨意照管他們；不是出於勉強，乃是出於甘心；也不是因為貪財，乃是出於樂意。也不是轄制所託付你們的，乃是作群羊的榜樣。到了牧長顯現的時候，你們必得那永不衰殘的榮耀冠冕。

(彼得前書五 2-4)

甘心樂意，不望回報是作為教會領袖的一些重要特質。教會需要忠心和有盼望的領袖，但不等如這便足夠，在實踐牧養時，正如上章所提及，基本的管理思維和技巧是不可或缺的。多年來管理學者不斷思索如何達至優秀的管理，不論在舊經濟年代或現今的新資訊經濟年代，優秀的管理仍是企業成功的一個重要因素，使企業的資源配置和使用，產生最理想的效益。雖然沒有單一的企業管理方案可保證有效，但所注重組織內部各項系統須互相配合；以及與外在環境的協調，以便能產生應有的表現等，這些思維對教會的管理也有一定啟示。

教會雖然和企業不一樣，大家有不同的目標，然而優秀管理的基本概念可以說是沒有多大分別，教會可以向這些原則借鏡。大體來說，組織內部可以有四大部分，教會也是如此。這包括了策略、制度、文化和人力資源。優秀的管理便是要掌握這四個基本部分的特性，使這四部分互相配合，產生理想的管理效果，這便是成功管理的四大要素。若能好好地運用這四要素的框架，在管理上便能得心應手。

在介紹每個要素時，將首先說明這些要素在商業管理中的概念，然後再看看在教會中的應用。教會的領導人若能掌握這些概念，在牧養工作上運

用得宜，相信管理教會的工作必然更輕鬆愉快。組織內部四個基本部分臚列如下：

■ 策略 ■

首先，讓我們看一看策略。「策略」其實是指在長遠規劃時一個組織的發展方向和行動。在商業環境中，策略是指一所企業在市場上如何定位及保持長遠的競爭優勢。在教會中，可以理解策略為在某一社區中如何定位，如何接觸有需要的人，如何提供教會的信息與服務予這社區群體，教會的市場便是所要服侍的群體，可以包括信徒和非信徒；當然，教會如何實行大使命也是策略的重點。

這種策略導向往往主導了組織內資源配置的決定。例如在現今的經濟情況下，一家以傳統商業模式運作的企業，假如希望利用最新的科技來開拓新市場，便須投入資金，尋找提升現有技術的方法，或尋找可合作的夥伴，共同開發新產品或新市場。無論何種決定，一定牽涉內部資源的重新分配，影響了現存的組織架構，甚或對人力資本的投資等，這些行為便是這企業的策略。企業策略是企業成長的大方向，為企業的將來指出一可行的途徑。在執行策略時，企業內的各種制度仍須與之配合，才能使策略順利開展，達到預期的目標。

在設計新企業策略時，必須對市場環境作一全面的評估，以找出可以利用的機會，同時也會審視企業內部的資源，看一看有沒有獨特兼有價值的，以致對手不能輕易模仿和抄襲，來保持競爭優勢。這種制訂策略的過程，需要一定的時間和經驗，同時又要有敏銳的觸覺、有足夠的創意，才能有出奇制勝的競爭策略。有時候，企業策略的成功，不單是找到一合適的策略，企業也須有足夠的能力來執行這策略，例如企業是否有彈性，可以隨意轉換產品特性，有時候需要有足夠的資金和能耐，才能在若干年後看到策略的成果。

教會又如何呢？教會是否需要策略？答案是肯定的。

但是，教會的策略，有比利潤極大化更高的目標——是要實踐天國的使命，以普天下人得蒙福音為依歸，這策略導向是肯定和清晰的。教會要發展的市場就是身邊的社區，雖然仍可細分為不同種族、年齡、階層、專業等，可是產品仍然是一種，就是天國的福音，只是有不同的切入點，有不同的實踐方法而已。這會在討論計劃和策略時再詳細介紹。

■ 制度 ■

企業內的「制度」是指企業內部的各種安排與設計，例如企業的組織架構、工作設計、權力問責的設計，以至薪酬獎勵制度等。這些組織設計的因素，往往成為企業策略成敗的關鍵。

舉例來說，一家企業的策略若是要在新科技市場上競爭，那麼企業的知識管理能力便是一重要環節。如何改善知識管理呢？這需要在組織結構上作出調整，使部門間有一種資訊分享的機制，同時企業內又不能太集中權力，應有賦權的機制，使資訊可以流向較低層的員工；同時較低層員工的創意，也可以毫無阻礙地向上傳遞。當然，在工作設計上，也要給予員工足夠的自由度，才能發揮知識管理的實際效用。

如何使員工有「心」地執行企業策略？這便需要適當的薪酬獎勵，以鼓勵員工跟隨企業的策略導向。正如以上的例子，若要執行創意策略，企業必須獎勵員工的創意。但如何獎勵？如何挑選有創意兼有商機的概念？如何評估集體創意？這些都是在制訂獎勵制度時須要仔細考慮的。

若在設計制度時，忽略了一些重要的部分，員工便有不同的反應，很容易產生反效果，一個合適的企業策略便因企業缺乏執行的能力，不能發揮應有的效果。

在教會中，制度包括了很多過往的辦事規則，有些是良好的做事傳統，有些卻是妨礙良好管理的過時制度。有些教會更沒有既定的制度，往往因傳道人或長執而異，這雖然是有彈性，卻可能造成混亂。

教會的制度也可以包括各種決策過程，各部門的關係、組的安排、同工聘任考勤等方法規章。無論如何，組織內的各重要部分須互相協調，使教會的策略和制度調準，同時還要考慮教會文化和人力的配合，才能相得益彰，產生理想的效果。

Q 若在屬神的教會中有很多制度，好像太倚賴人的方法，對嗎？

A 在神的家裡，不是有沒有制度的問題，而是如何使用制度來幫助軟弱的人來做好神的工作。摩西設立千夫長和百夫長等(參出十八章)便是制度的建立；其後祭司獻祭的服飾、用具和預備等規定也是制度和程序(systems and procedures)的例子。甚至新約時代執事的選立(參徒六章)都是制度一部分。沒有了制度，人便會依從自己的意思來做事，這便會有不懂得妥善處事，也有任意妄為的危險，故有制度便有法可依，可減少人的出錯。當然，我們也不能完全信任制度，忽略教會的屬靈層面也是危險的，這便要靠領導和文化的配合。

■ 文化 ■

「策略」代表了一家組織的使命和方向，制度代表了這組織的設計，在企業的環境中，二者往往都是針對市場和資訊的要求而作出的。而組織內的文化和人力資源設計，則以如何提升人的能力為依歸。

組織文化是一無形的資產，是指組織內一些共同擁有的信念、價值觀和處事方法。組織文化往往影響了各成員對工作的觀感、投入感、凝聚力和工作表現。倘若組織內存在散漫文化，員工做事都不甚起勁，只馬馬虎虎、草草交差，便不能貫徹執行組織的策略。若教會內大家只作觀眾，不願積極參與，這種「旁觀者」的文化對教會的發展有很大影響。

另一方面，今天的策略和管理方式都要求組織有適應轉變的能力。那就是說，組織應有具彈性的轉變文化，員工及主管領導不會懼怕轉變，同時

願意嘗試新制度，接受新意念，試行新策略。這才能配合組織的轉變。教會也會因著時代的不同，而有不同的牧養需要，有新的牧養模式，便要有新的文化來支持。

管理醒一醒：

「教會要有文化！這文化必須要建基於聖經的價值觀。」

教會內的文化又如何建立呢？文化可以包括對崇拜、團契的看法，對傳福音的規劃、方法和熱誠，以至於待人處事的態度等，這些都可以在講壇、小組查經並牧養方法中建立。同時有些文化對教會的事工是有正面的影響，有些則阻礙發展，不能夠造就人。

組織文化不是一下子可以形成的，往往需要一些優秀的領導提倡，再加上種種制度的輔助和配合，才能營造一種氣氛，使各人上下一心，朝著既定的目標工作。例如沒有鼓勵團隊創意的計劃，就不能產生互享資訊的團隊文化，也不能激發創意，教會內可能沒有創意，留不下年輕人。小心選擇建立何種文化，如何配合策略和制度是教會領袖們要思想的。

■ 人力資源 ■

在組織文化之外，最重要的一個組成部分便是人力資源。這是任何組織（包括教會）的重要資本，是須要投資和培育的。為了達至優秀的管理，在一般的商業機構中，員工本身必須具有優秀的素質，例如在工作上也有一定的知識和能力，有足夠的彈性去學習和實踐新的策略、有喜愛創新的思維、有可以和不同人合作的團隊工作能力、對工作有熱誠、對企業有歸屬感等。身為管理階層者，更須有人際關係的技巧、策略性思考的能力，及懂得鼓勵和培育下屬。這些都是一些基本和重要的優秀特質。在教會的環境中，這類的會友、長執和教牧都是需要的。

但如何得以聚合這群有能力、有幹勁的人呢？企業一方面在市場上招聘，另一方面也可以在內部加以培訓。教會可以招聘牧者和傳道人，但長執、會友便要依賴文化等來吸引他們。當然，如何使這些有價值的人留下

管理醒一醒：

「管理學正是資源管理，資源要好
好運用，發揮最大的效益。教會
資源已經那麼少，還要錯配，教
會的資源就更浪費！」

也要慎重考慮，這些都與制度和文
化有關係，也是策略性人力資源管理
的一部分，所以往往須要投入大量資
源，以保持吸引力來留下一群優
秀及忠心的信徒。

這些人力資本的投資，必須用得其所，尤其教會在資源有限的情況下，不能胡亂花費。一般的培訓（如領詩、查經、傳福音技巧等）都是必需的，但更重要的是個人的屬靈素質和領導能力。正如諺語說：教人學會捉魚，比送那人一尾魚好。因此，培養有學習和更新的能力、有彈性思維的領導，比一些實務性的培訓來得重要。

在教會中有受薪的員工，不單是文職事務員、幹事，也包括牧師和傳道人。他們可算是須要投資的人力資源。然而，也要看一般會友和信徒領袖為重要的人力資產，他們的報酬不是金錢，也不是今世的，不能增薪；故要培養會友和信徒領袖對教會忠心熱誠，這目標是不變的，同時也應考慮使用以上的管理原則。

無論如何，一家組織的成功，很少歸功於單一因素，以上概括指出優秀管理著重的四大部分：發展適合受眾需要的策略、改善組織內各種規則制度、營造配合策略的文化，以及凝聚一批有熱誠的成員，很多時候都是這些因素交織造就而成。有效地管理教會的基本原則，仍是要建立一套適合教會發展策略的文化和制度，有合適的策略和培育人才，使上下各人都能同心地實踐教會的使命。可是怎樣才能使這些不同的部分有效地互相調協、互相補足，以致不會顧此失彼、步伐不一致呢？這便要依賴教會內的領導階層，可能不單止是主任牧師，還包括高階管理層——即教會內的長執。這群人是管理層的核心，也是教會成敗的主要人物。若領導者不能提供大方向，弄不清教會的遠象和策略，也掌握不了合適的制度，又或沒有能力靈活回應轉變，則縱有優秀的會友資源，亦只會被浪費。

教會領袖面對的挑戰

在明白了優秀管理的基本要素後，教會的管理者便可以審視自己的教會有沒有留意這四個要素，同時各要素又是否互相配合。可是，教會領導還要面對很多的挑戰，有的是社會趨勢、有的是經濟政治的變動，這些都對教會內各人的生活、工作、思想形態產生一定的影響，因此便影響教會的文化和應有的管理思維。

以下列出近幾年的數個大趨勢，先了解其對商業機構和管理者的意義，再看對教會的管理和領導的影響。這些趨勢包括科技化、全球化、知識化、聯盟化和人才化。

科技化

今天互聯網大行其道，對我們的生活起了革命性影響，我們每天的生活都離不開電子、資訊等名詞。我們可以足不出戶，仍能進行商業交易，又可於非常短的時間內獲取資訊，這在上一世紀是不可能想像的。科技化令很多生產和服務方式都有了改變，科技不僅拉近距離，更加速資訊流通，使傳統的組織架構、權力模式，以至人際關係有改變。我們不但一方面要更新自己的科技知識，另一方面又要懂得利用科技改善生活。對領導人而言，更應利用科技來增進管理方法。

當會友都科技化後，教會如何利用高科技來推展事工，改善管理，增加效率呢？會友也會對教會在科技的運用有所期望，例如牧師能否讓會友下載講道內容，或跟會友在網上以電郵和即時訊息（MSN、Skype 等）溝通？同時，當社會都科技化起來時，教會機構都應配合這潮流，利用科技來發展事工，教會又如何具體地使用這些機會？這些都是不能忽略的問題。

全球化

科技的演進加上經濟的發展，今天的經濟已是全球一體化。很多人會認為一個國家已不能自給自足，總須與其他地區有貿易交往，企業考慮的是

環球策略。管理者面對的是管理全球的資源，不單在人才方面是多元化，資源(原料、資金及技術等)也是多元化，同時因區域和文化等的差異增加，管理者更難掌握環境的變化，管理方式也不能一成不變，須要配合各地的特殊因素而作出適應。這些變化對教會也有一定影響。

教會對全球化不是陌生的，我們都是從有全球意識的宣教傳統浸淫下成長的。今天華人教會也頗看重宣教，我們都有全球的意識；但宣教對象往往只是集中於華人群體，少有向全球發展的策略。在社會全球化下，我們認識到不少西方教會(如馬鞍峰、柳樹溪)成功的經驗，教會如何藉此趨勢來反省並強化自己的事工，將西方經驗本土化實值得深思。我們的會友，都有很多國際經驗，教會應如何牧養他們呢？同時會友也散居全球，或有較多時間在香港以外的地方工作，教會又如何牧養他們呢？這都是全球化給教會帶來的機遇，同時也給教會領導帶來挑戰。

知識化

很多人都說今天的經濟是知識型經濟，意思是說企業之所以有能力競爭，不在乎出產的產品或服務，而是能提供這些產品和服務的技術，這些技術背後便是知識。這種知識因著科技而加速累積和開發，同時也因全球化得以快速轉移。因此，今天企業的競爭優勢可能不拘於地理環境或某些物質資源，而是在於能轉移和發展的知識。

教會是有很多知識的，聖經和傳統都要保存和發揮，事工的成敗經驗都要傳遞，但教會卻往往沒有保存知識的系統和制度，所以如何加強知識的管理，是今天教會的當務之急。在今天的新生代中，看重的是感覺，而不是知識，所以教會在知識和感覺的追求上應找出平衡點。

聯盟化

今天社會大趨勢是企業間的聯盟化，企業不僅個別發展業務，同時也會聯合其他企業在不同行業中競爭，最顯著的是資訊科技產業上的合作，例

如地產商和電訊公司合作，發展資訊科技項目。大車廠有合併收購，航空公司更組成聯盟，減低操作成本，增加航線的覆蓋。故此，聯盟的出現，必然是新世紀另一項大趨勢，聯盟不單可增加他們對市場的控制力，也能共用資源，交換知識，產生協同效益。

過去堂會間鮮有合作，可是近期我們看見一些合作的成功例子。同時教會和機構也有不少合作，特別是一些超宗派活動，在面對社會議題時都有短期合作，而這些合作往往帶來效果；可惜並沒有較長期的聯盟，使各方都得益。同時，今天香港和內地教會的交往日益增多，如何合作互補，共同發展中國教會是一挑戰。所以該如何結盟？如何分享資源，產生效果呢？在合作的過程中，總免不了有一些衝突，如何預備和減少傷害呢？都是值得教會管理者深思的。

人才化

最後的一種趨勢便是人才化，這是指強調人力資本的重要性。在知識型經濟的影響下，擁有知識便是擁有競爭的資本，但惟有人才能產生知識。故此，很多企業都對人力資源投入大量資本，希望能擁有一隊有創意、有競爭思維，而且忠心的員工，這樣才能提供人才，以達優秀管理。故此，人才是成敗的關鍵。適當的人力投資，以及合宜的激勵獎賞制度都是必需的。同時管理人員自己也應重視現今的環境，珍惜自我增值的機會，以便成為「有價值」的人才。

今天教會又投入了多少資源，加強會友和同工的「人才價值」呢？他們的聖經知識夠充實嗎？屬靈生活上有足夠委身嗎？教會的資源往往不太充裕，在這情況下，又如何使人才增值？很多時候，教會都埋怨沒有人出來事奉，又或事奉人員的素質水平低落，我們應如何調整人才培訓的策略？教會可否和機構（如神學院）結盟合作，替自己的資源增值呢？這些都是不能忽視的人才問題。

結語

掌握組織內部的四大部分和管理的趨勢後，我們不難發現，環境的變化確是比以前更複雜、更難預測，而且變動的速度也很快。一位成功的教會管理者，不僅要有遠大的目光，能掌握社會趨勢，洞悉環境的變化，還要自己不斷的努力，增加自己的能力，以免落伍，以致可以在事奉上更有果效。在管理教會時，不要忘記四大部分是緊緊相扣的，不能分開處理，能掌握這四大要素，便和管理時不會有偏差。同時也要明白，今天各教會再不能單打獨鬥，與其他人結盟，才能增加管理的優勢。

思想問題

1. 想一想，你的教會有沒有清楚的策略？
2. 你的教會有沒有人力培訓的活動？有哪幾類？你能說出這些培訓的效果嗎？
3. 教會中有哪些知識是最重要的？這些知識是怎樣傳遞的？有沒有一個固定的機制？
4. 現代科技可以怎樣幫助牧養的工作？

行動

- 與你的教會弟兄姊妹作簡短的交通，簡單地描述你教會的文化。教會在崇拜、團契和傳福音這三方面有怎樣的文化？這些文化如何表現出來？
- 試找出教會培訓人才的制度。在實踐中有哪些困難？列出解決的辦法。

延伸閱讀

- 每所堂會都有一定的特色，在崇拜上，有的較看重傳統、有程序的崇拜；有的則強調以活潑的方式來表達敬拜和讚美。在福音工作上，有些是看重救恩的宣講；有的則著重表達全人關懷。大堂會和小堂會在策略、文化、制度和人力資源上都有差異。故若思想如何好好管理自己的教會，可以參考香港別的堂會發展模式，又可看看現時香港教會的具體情況。
- 葉松茂弟兄對香港數間大堂會有一些探討，並對教會發展策略有一些想法，他的著作有很高的參考價值：
葉松茂。《101 間香港教會經驗分析》，香港：基道出版社，2004。
- 香港教會更新運動有不少教會普查的統計資料，對讀者了解香港教會很有幫助。此書也討論到事工和教會面對的問題，讓讀者思考如何解決教會的挑戰時得著啟發。
胡志偉，霍安琪編。《轉變中的成長：香港教會研究》，香港：香港教會更新運動，2006。

案例一：教會幹事

本案例有關的課題：領導、組織架構、激勵

首先介紹一所堂會的背景和主要人物。陳主佑牧師正在香港某大宗派其中一所中型堂會服侍。這教會已有二十年歷史，堂址與由該宗派所創辦的中學相連。一方面，教會的辦公室及聚會場地，均由該中學免費提供；另一方面，教會的牧師則為該中學的校牧，而教會也在校內成立了一個學生團契，以發展校內的福音工作。此堂會的事工和活動主要包括主日崇拜、主日學、團契、祈禱會及佈道工作，主日崇拜多由主任牧師講道。教會聘有牧師，傳道同工與幹事各一人。前任牧師近期因退休離職，由陳主佑牧師接任。

教會主日崇拜去年的平均出席會友人數約有 180 人，當中 60-70 歲的長者佔 30 至 40 人；40 至 60 歲的單身中年婦人佔 20 人；而 25-40 歲的年輕夫婦有十多對；至於 25 歲以下的青年人則佔最大部分，中學及大學生合共約 70-80 人。會眾中每年大概有 15 至 20 人流失，其中包括搬遷、進修、移民、去世及其他原因；然而亦有相若人數加入，故總體會友人數的變動不大。

各傳道同工和幹事的資料如下：

- 陳主佑牧師現年 36 歲，男性，已婚。中七畢業後修讀神學，再進修基督教碩士。共有十年牧會經驗。後移民澳洲，三年前舉家回流香港，接任此教會主任牧師僅約半年時間，亦同時兼任教會所在中學的校牧。陳牧師主要的日常工作包括：教會日常的行政決策、處理與總會的关系、與該中學的聯絡、帶領祈禱會，及在主日崇拜講道。
- 陳師母是兼職護士，公餘大部分時間熱心參與教會事奉，負責個人佈道訓練課程。
- 張姑娘是傳道同工，28 歲，未婚，已在此事奉四年多。
- 李太則是教會的幹事，47 歲，為此教會會友，有子女三名。在此教會成立初年，李太已開始當兼職幹事，近年轉為全職。

幹事李太因在教會任職幹事多年，與很多會友都很熟穩。然而這一年來，有幾位執事及傳道人如張姑娘均不甚滿意其工作表現。根據他們近月的觀察，李太的問題更是層出不窮，包括上班遲到、帳目不清，而且未能及時整理文件等等，在某些團契或特別會議時也不一定能準時佈置場地。當中，傳道張姑娘跟李太的接觸最多，不滿亦最大。

據一些執事的理解，李太一直認為只有牧師是她的上司，她只是幫忙其他人士。但陳牧師十分專注對外佈道的工作，又要負責與總會的聯絡，加上兼任校牧，以致教會內的繁瑣行政事務，多交由張姑娘處理，而李太的工作則大部分由張姑娘分派給她。另一方面，李太十分尊重執事會的盧主席，大家的關係十分良好。因此，李太往往也樂於協助盧主席，但對張姑娘及其他執事委派給她的工作，則掉以輕心。

張姑娘已就此事多次向陳牧師投訴。陳牧師亦數次勸告及提醒李太，但情況未見改善。

思考和討論問題：

1. 假若你有機會向陳牧師作出建議，你認為這家堂會面對甚麼問題？
2. 李太認為「只有牧師是她的上司」，這個想法對嗎？
3. 張姑娘有沒有權力吩咐李太辦事？為甚麼？
4. 李太是否缺乏激勵？
5. 陳牧師應如何理解這件事？他可以作甚麼？

案例分析指引

要分析一個案例，首先要明白案例所包涵的資料並不是事實的全部，一方面是因為篇幅的關係，不能將所有資料盡列出來；另一方面，在真實的環境下，人也不可以掌握完全的資訊，而通常可以得到的，都是已經被過濾和滲入了主觀成分。所以不要因案例是虛構的，又或資料不足而認為案例研討的作用不大。這個案例雖然簡短，但卻有足夠的背景，可以因應這一章所提及管理的理念，提供一些分析進路。

在處理案例時，我們也要小心分辨，不要單看表面的問題，不要急忙找出解決方法。要先找出問題的核心，同時也要像醫生一樣，知道有些表面看到的問題只是症狀，找出背後的病因才是最重要。所以若有機會向陳牧師作出建議，首先要知道這家堂會正面對甚麼樣的問題，才能有好的建議。

一般的管理問題可以是關乎人的，可以是制度，又可以是傳統文化的問題。正如上一章所說，一間教會和其他組織一樣，內部可以有四大部分，包括：策略、制度、文化和人力資源。所以陳牧師教會所面對的問題，必然和以上四大部分的其中一部分有直接關係，而另外的三部分亦可能有影響。所以首先要做的，是要列出現在這所教會所表現出來的症狀，然後再尋找成因。

主要的問題自然是李太跟執事和張姑娘的矛盾。雖然從案例的資料來看，李太的工作表現較差，執事的理解是李太對派予她的工作掉以輕心，只看牧師是她的上司，但這些觀察都是片面的。

李太的工作表現是症狀，甚麼才是問題的核心？

核心的問題是教會的策略、制度、文化，或是人力資源？相信很多人都會說這是李太的問題，她不應該這麼斤斤計較，作為教會幹事，應該也有奉獻的心志服侍會眾。另一方面，傳道張姑娘跟李太的問題，也可能是由於溝通不足，她們可能在工作上接觸最多，但兩人有不同的性格和做事方法，故在相處方面可能不太和諧。因此問題應該和教會的策略沒有直接關係，而跟人力資源或管理文化最有關連。

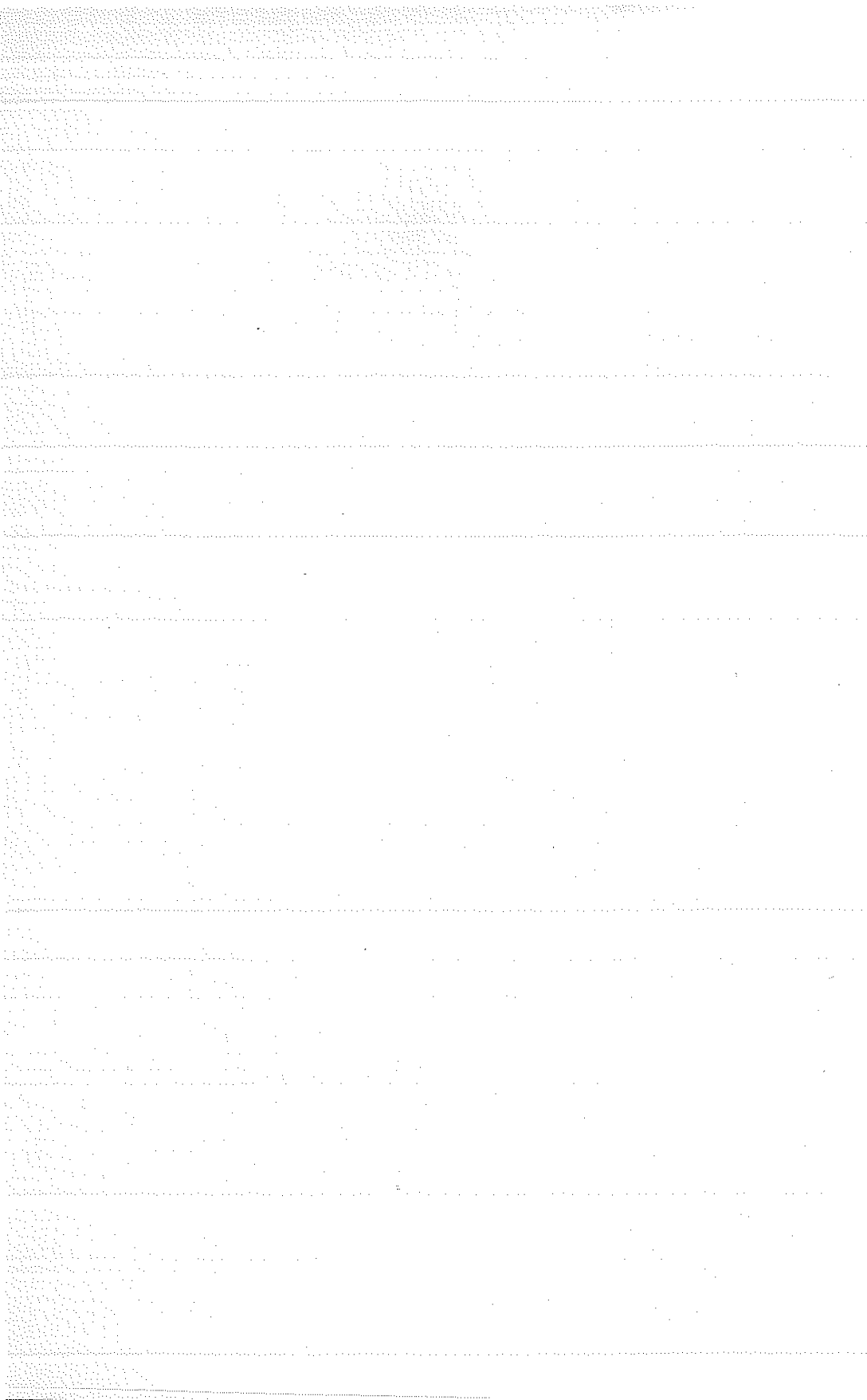
這些觀察都可以是正確的，焦點放在人力資源或管理文化上都是對的，但所列舉

的成因都是猜測出來，從何知道李太缺乏奉獻的心志？又為甚麼假設她們有不同的性格和做事方法呢？這些都須要求證。若是在真實的環境下，便要多些探索，以認清問題之所在。

從另一角度來看，有沒有可能制度才是矛盾的主因呢？陳牧師工作十分繁忙，行政事務由張姑娘和李太處理，彼此的分工有沒有清楚交代呢？有沒有說明張姑娘和執事們在教會架構上的權力呢？陳牧師這樣下放權力又是否正確？同時，我們是否一方面要考慮制度是否完善，另一方面又要考慮，李太是否有一些正在困擾著她的個人或家庭問題呢？這些都是可以思想的方向。

我們並沒有直接回答上面的思考和討論問題，卻提供了多角度思考的進路。至於李太對誰是上司的看法、她是否缺乏激勵，以至張姑娘有沒有權力等問題的成因、對錯和解決方法，都在有關的篇章裡再詳細討論。我們希望大家在面對教會的管理問題時，不要太快下結論，多一些觀察，多一些問為甚麼，這樣便可以釐清要解決的問題，做到對症下藥。

策 略 篇



03

策略性的領導

你是否這樣想……

「策略規劃 (Strategic Planning) 對教會來說是最重要的，因為一些發展得快而好的教會，都有明確的策略計劃。對於人數眾多的教會，策略更形重要，因為這牽涉到如何運用資源在須要發展的事工上。」

☐ 是

☐ 不是

「策略是指技巧性的處理。建立教會是建立人的工作，如果處處從策略出發，不是對人有太多『心計』嗎？」

☐ 有同感

☐ 沒有同感

信徒同心也在於領導的策略？

問 我們常聽說商業策略，看似策略就是商業機構成敗的關鍵。教會管理甚少談策略，好像談策略就是取巧用計、不屬靈……

答 策略對教會發展很重要，不但對堂會長遠的發展有幫助，而且教牧也可以運用策略來管理教會。

面對初期教會對金錢與財勢的錯誤態度，保羅表明不接受哥林多教會的金錢奉獻，這並非他認為不應該收取，只是他不想哥林多教會誤以為用金錢可以控制和駕馭他（參林前九 11-18）。保羅以拒絕金錢奉獻的策略來糾正信徒對金錢、對上帝的僕人，及對上帝事工的看法。

策略一

現今也有牧者學效保羅的策略來管理堂會：有堂會須擴建教堂，召開擴堂會議時，聲明每位會友的建堂奉獻額須一致，因為每人皆同樣佔一個座位，大家的權利一樣，責任也一致。這政策避免有會友以為自己奉獻得多，就看自己為堂會的支柱。這種一視同仁的安排，可以策略性地教導會友人人平等的真義。

一直以來，很多基督徒都認為「上帝多給誰，就向誰多取」，並以此作為根據來處理奉獻，鼓勵有財力的會友多奉獻。這本來是正確的，但漸漸地，信徒中形成一種心態——上帝多眷顧我，所以我有能力多作奉獻。奉獻較少的就感到自卑，不自覺地變成世俗社會一樣以財力衡量人的重要性和權力。最要命的，這不只是金錢與教會地位上的比較，會友還在比較上帝恩待誰多一點，於是背景地位較接近的信徒漸成一夥，不知不覺形成小圈子。

牧者公佈劃一奉獻額，是向所有會眾說明，所有人都享有平等地位；而各人對教會發展的責任是無分大小，乃同樣重要的。這種做法令滿以為自己可以在建堂奉獻上展現財力的會友失望了，因為他們似乎被拒絕作出較多的奉獻；牧者更推出分期捐獻的方法，使經濟有困難的會友可分階段奉獻。若有教友始終對奉獻一事不明白，可以選擇悉數取回款項。

策略二

任何曾參與建堂項目的牧者都明白，建堂所需的資金龐大。若設定每位會友的奉獻額，金額不可能定得太高，以免會友難以負擔。

於是牧者在第二階段的會議上，特別訓誡經濟富裕的信徒：「這是教會所定每位會友的奉獻額，但若你從上帝的恩典賺取豐厚收入，卻奉獻那麼少，不是羞辱自己嗎？」牧者讓信徒明白：不是能力大、捐獻多的應該威風；而是能力大、捐獻卻少的羞愧。

也許有人認為牧者用計，太不可取。但這些領導策略，卻是配合信仰原則：教會不是由富貴一族建立，更不是由權貴領導，會友間的榮辱感並非由擁有金錢的多寡主導。教會常常在無形中產生了自卑與自大的兩批會友，這些並不合乎信仰的價值觀，會導致會友中出現按財力而形成的小圈子，形成不良文化。雅各書提及初期教會也有這種偏差，看重富有的人，而輕看窮人。（參雅二 1-4）

另外，長執是否看重聖經的價值觀、是否認同牧者的價值觀與所使用的策略，是否能配合推動策略等都很重要。事實上，領導策略不只是牧者的事情，很多時候，長執扮演了更具影響力的角色。

總而言之，除了教導與勸勉，作為領導的，不論是牧者、長執或信徒，都要智慧地運用策略，如此不但減少教會紛爭，更促進信徒同心。這並不是用計，而是謹守聖經原則，以諸般智慧來建立教會。

■ 完 ■

我差你們去，如同羊進入狼群。所以你們要靈巧像蛇，馴良像鴿子。

(馬太福音十 16)

人應當以我們為基督的執事，為神奧祕事的管家。所求於管家的，是要他有忠心。

(哥林多前書四 1-2)

我們所誇的，是自己的良心，見證我們憑著神的聖潔和誠實，在世為人，不靠人的聰明，乃靠神的恩惠，向你們更是這樣。

(哥林多後書一 12)

成功的管理在乎領導者能否用一整全的眼光來看自己的組織，要有發展的心態，並且是向前看的，同時又著眼於如何調配現有的資源，這便是一個優秀的策略領導者應有的表現。在前已提及，一個組織包含多個部分，要好好地整合才能發揮功用來達成目標。人固然是組織內一個重要的部分，但若要提高管理的果效，則仍須依賴管理系統的配合。管理教會也是如此，會友固然重要，但好的制度和組織能加強人的力量，更有效地運用教會資源。

在此首先指出整全管理的概念，要做好管理，先要由策略開始，就是領導應如何考慮組織中各部分，使之能夠和資源互相配合，成為一整全的組織。整全的管理是維持優秀管理的基礎，是由管理者的管理思維開始，然後才是組織內的人力資源、架構、決策、分工、賦權等問題；重要的是，優秀管理就是要有整全的眼光，不可單追求某一方面的成就，要對教會作全盤考慮。在作忠心的管家時，不單要靠神的恩惠，還要認清環境，要靈巧像蛇，馴良像鴿子，知道如何有承擔，如何有智慧地處理事情。

■ 如何維持優秀管理 ■

在商業運作中，生存的重點就是要具備競爭力，不管在經濟興旺或衰退時，企業都要注重競爭力；因為若缺乏競爭力，企業很快便會被淘汰，這是千古不變的定律。首先，甚麼是競爭力？競爭力就是企業在激烈的市場中有能力去戰鬥，不但能保存企業，且能比同業競爭者做得更好。換句話說，擁有競爭力，就能做出更好成績，能獲得比平均更高的回報，這就是在企業中所說的競爭優勢。

而在教會的環境下，我們也要競爭力嗎？是的，我們須要有競爭力，競爭力不應是商界獨有的名詞，我們可以從「活力」來看，教會有活力就是有競爭力，就是教會在應要做的事工上都能盡忠使用資源，能服侍周遭的人，這便是有競爭力。教會怎樣才可以提高活力？怎樣才算是有活力？要知道，教會並非存在於隔離狀態，而是存在於社會之中；信徒也是如此，是生活在各種引誘之下，時常都要作取捨和選擇。教會在資源運用方面做得好，能夠供應會友所需要的，使他們有成長，同時教會本身也有增長，這便是有競爭力、有活力。

Q 競爭是好事嗎？

A 有時，我們懼怕使用「競爭」這個詞語，以為競爭就是不好的，在教會的情況下，競爭就是搶羊，不是好事。首先要明白教會的競爭對象是社會，就是那些吸引人不去教會的團體和活動，或是令基督徒離開教會的勢力；換句話說，教會競爭對象非在堂會之間，而是神和撒但之間。同時要明白，教會的事工不一定是「零和遊戲」，福音的禾場極大，作工的人卻少，同時競爭力就是教會的活力，有競爭力的堂會可以吸引未信者來教會，又或令那些對某類事工有興趣的人留下來，這對整體教會的發展都有好處。當然某間堂會有高競爭力，吸引了別家堂會的弟兄姊妹，可能導致一些堂會有人流失；但若我們視這為良性競爭的話，則被影響的堂會最終會有改進，對各信徒都有好處。當很多堂會都有競爭力，則可從社區中吸納更多人參與教會，能夠與非教會團體競爭，更是好事。

不同的企業和組織有不同的成功指標，不能只看財務回報率或市場佔有率這些單一指標，也會看顧客滿意度、新產品、社會責任等成功指標。教會也不能單看會友增長率等為單一指標，一定要看自己的使命和目標，是否已包含各個重要的活力指標，例如會友的屬靈生活、傳福音心態、查經熱誠、信徒關係等。

總的來說，高競爭力是因為企業能有足夠準備，在業務策略上針對競爭力下了工夫，能適當地調撥資源，著重提升價值的活動，使企業在市場中有吸引顧客的地方，從而有增長。所以，高競爭力需要高級管理人員擁有策略思維，並有獨特的資源與和能力。同時企業內部有高效率的營運，在有創新性的產品和服務中體現出來，是經得起長時間的市場考驗，而非短期的盈利和光輝，才能成為一家屹立不倒的企業。在教會的圈子中，教牧人員也須擁有同樣的策略思維，發展教會內的資源，這才是好領導，才能提高教會的效能。

策略思維 (Strategic Mindset)

策略思維，是指管理者著眼於環境，有意願去洞悉時勢，不時審視環境中的機會和威脅，對組織的未來有願景，刻意地發展各種活動，明白自己應如何定位。這種思維，是管理人員在頭腦內的認知(cognition)，但並非空想和空談，是能落實執行的策略活動。所以要達成良好整全的管理，首先要有一些進取的策略思維。

有了策略的思維後，就要有好的策略，在稍後的章節將會詳細說明策略的制訂和執行的方法。簡單而言，「策略」就是領導人應首先看重環境中的機會，才考慮如何利用組織的優勢來達至目標。在審視環境時，要留意在不同的機會中，只有部分機會和組織的資源與能力相配合，其餘的機會也許不能加強競爭力。所以，不是所有具潛力的地方都要鑽掘，管理者要懂得如何調撥資源於有提升價值的地方。教會往往看到社會有很多需要，便以為必須爭取，以免錯過實踐使命的機會……卻忽略了自身的情況！可見這種態度不一定是對的。

要有策略思維，這便要看這組織的使命(mission)和願景(vision)。很多企業和組織也有他們的使命，作為指導業務發展的方向。教會更是有使命的組織，例如有信徒認為馬太福音二十八章 19-20 節為「大使命」，這大使命便是教會在地球上存活的基礎，所以更要弄清楚自己的使命和願景。

Q 使命和願景誰先誰後呢？

A 在管理學中，較普遍的是先有使命才有願景，但也有一些學者喜歡先有願景才有使命，次序不同。在教會圈中，願景很多時都會在使命之先，特別當 vision 被翻譯成異象時，更會產生混淆。在我們信徒的概念中，是先有從上而來的異象，才有實踐異象的使命，所謂 vision and mission，異象與使命是理所當然的次序。所以在考慮制訂教會的策略時，是先有異象 / 願景 (vision)，才有使命(mission)。例如保羅先有馬其頓的異象，才有向外邦人宣教的使命。這個看法也和管理學中另一種看法相同，並無不妥之處。

企業要先問自己為甚麼要生存，做哪種生意才發展自己的使命，繼而思想可以做甚麼的願景。但教會卻是基督所建立，祂也是教會之首，非由股東投資，也沒有聘請行政總裁，故不用再尋找生存的理由。所以管理學的 mission 概念，在教會環境下，有不太相同的意義。

無論如何，重要的是在考慮策略發展時，每個組織、每間堂會都應該知道自己是為了甚麼而生存，是為了甚麼來進行不同的活動，沒有了對自己身分的界定，則只會隨波逐流，胡亂模仿別人，失去自我。

一般管理學以使命為策略思維的開始，使命是一個組織的存在原因，這個組織是為了這個使命而有其價值，所有活動都以完成這使命為依歸。使命是寬廣和簡潔的，是可以三言兩語簡單地陳述出來，不會有明確的目標和方法。若以馬太福音二十八章 19-20 節為我們的「大使命」時，一間堂會便可以「使人做門徒並教導他們」為其存在的目的，寫出他們的使命來。

例如以下的兩個可能性：

- 「我們的使命是帶領這社區的人相信耶穌，並幫助他們成長，教導他們聖經的真理，成為跟隨基督的門徒。」
- 「我們教會的使命是傳福音給這社區的人聽，讓他們接受基督和學習真理，並成為委身的門徒。」

有了使命，便可發展願景。願景是「願意見到的景象」，所以也有人叫作遠景、遠象，是對將來有一個形象化的印象，故是較實在的，可以說是從使命引申出來的一個夢，是在未來數年某些重點事工的發展方向和成果，而且可以是多項的。例如可以有：

管理醒一醒：

「策略性思維與策略計劃都是很重要，教會領袖要帶動教會，還須以異象與發展方向去吸引有心的信徒。」

- 「在未來的十年間，每位參加教會的會眾都參加團契小組，以建立良好的肢體生活。」
- 「希望一半以上的青年會友參與短宣活動，並考慮以不同形式參與和支持跨文化宣教活動。」
- 「全面發展聖經教導事工，所有會友都以不同方式和崗位參與聖經教導。」

以上的願景句子都是較實在的，有的還有粗略的數字，反映教會在不同方面的發展和具體期望。教會可以在使命之下訂出一些願景，這便可以帶領會眾策略性地思考未來的發展。

除了使命和願景(或異象與使命)之外，有些組織更進一步探索他們的核心價值(core values)，「核心價值」就是組織內的人相信甚麼，是不易改變的基本價值，是所有人都應該認同的，正如麥福士(Malphurs)說核心價值是「為何我們要這樣作？」(Why do we do what we do?)例如這所教會看重解經教導，看重傳福音，看重社區關懷等，每間堂會的核心價值都可能不一樣，有些差異。可見核心價值和使命與願景是分不開的，互相影響。

所以，若教會的領導者要有策略性的思維，便應從使命和異象並核心價值開始，知道自己為何和應該做甚麼，便可以發展出各種策略性的目標，以便考慮用甚麼策略方法來實踐這些願望。策略性的思維是要看看自身的資源和能力，是否與使命和願景相配合，在教會中找出一些提高附加價值的地方，然後才開始投放資源，提供具競爭力的事工和服務。企業可以策略性地增加不同重點的價值，例如產品設計、市務營銷、分銷網絡、產品製造、財務控制等等；教會也可著力發展查經、傳福音、崇拜、肢體生活等不同的活動和事工，從而提升教會的活力和競爭力，吸引更多人參與。

總而言之，有策略性的教會，就是著眼於環境和自身資源中高附加價值的地方，看看在哪些地方教會有資源和能力發展，以服侍會友和社會，而不應盲目發展，避免採取「人有我有」的心態，小心審視後才可勾劃出可實踐的策略行動。

獨特的資源 (Unique Resources)

一般來說，資源泛指組織內各種可以增加價值的東西，例如常常談論的財政資源、人力資源、技術、廠房設備、物料，以至無形的品牌商譽等，都可算是商業機構的資源。這些資源都是企業的無價資產。教會內也有很多資源，人力、金錢、地方、建築物、傳統、網絡等皆是。除了祈禱讓神工作之外，教會也應檢視自己內部有哪些資源是寶貴和有用，能令教會完成願景。

可是怎樣的資源才算是有用？獨特的資源是一個重要關鍵。所謂獨特的資源，在商業機構中就是別人沒有的，又或是在短期內很難模仿抄襲，又或成本很高，模仿不划算，這就是企業資源的獨特性。當企業擁有獨特的資源時，別家企業便處於下風，不能以同樣策略來競爭。品牌是一個高獨特性的最好例子，很多時候，顧客都有一種慣性，就是不願意轉換品牌；一旦用上了某牌子，或聽說某牌子是好的，便會產生一種忠誠，很難改變。例如電視台的慣性收視，某些香港人鍾情的影音器材和手機牌子，都已深入民心，很難動搖。除品牌以外，一些專利技術或設計，都是很難模仿的。

某些堂會在信徒中有一定的形象，某位牧者可能在圈內有一定的魅力，不論是在聖經教導、屬靈氣氛、宣講福音或肢體關顧上，每間堂會和牧者都有一定的文化和特性，這些都是較難模仿，是教會的獨特資源。香港某些堂會有獨立的建築物，這都是罕有和獨特的，教會可利用這優勢來發展事工。相對來說，活動、人力和財政等是較為容易模仿，因為這些資源是有其流動性，不容易永遠佔有。從某一角度來看，沒有資源便不能開展事工，但有資源，也不一定每種資源都能帶來效果。

所以，堂會要提升活力，要靈巧像蛇，便須找尋、開發，和使用獨特的資源，利用這些資源來吸引會眾。教會管理人的策略思維便是以教會所擁有的資源為導向，積極提高資源的價值，即增加對會眾的吸引力，以致可以跟非教會團體競爭。

獨特的能力 (Unique Capability)

資源和能力是容易混淆的，很多人視能力為資源的一種，這看法不是錯誤，可是卻令人容易誤解，令人忽略了能力動態的一面。「能力」基本上是指能夠將資源轉化成有附加價值的過程，是強調轉換的過程和機制。舉例來說，擁有很多石油資源，不一定能賺大錢，還需要高技術來開採這些石油。同時，還有提煉、儲藏、運輸、分銷、市務推廣等有附加價值的一系列活動，才能真正發揮競爭力。製造技術或服務業的待客之道，都是重要的能力；可是跟資源一樣，能力必須是獨特的，才能增強競爭力。

所以，今天的教會若要更有活力，除資源之外，須要尋求一些獨特的能力，然而哪些能力是比較獨特的呢？上面提及建築物可以是一獨特資源，但如何將之發揮，成為具吸引力的教會，這便是能力的問題。

教會內若有會友懂得使用建築物來推展事工，或儘量提高使用量，可以容納多些主日學和團契，這便是能力的表現。有兒童工作的設施，但沒有發揮這些設施的人和節目，也是浪費資源。同時主日學、查經班等都是聖經教導的資源，但老師和組長們的教導能力是關鍵；不單要對聖經熟悉，也要能活用真理在生活上才可以吸引人，對信徒有幫助，這便是能力。

在今天講求知識型經濟的情況下，企業的知識管理便成為一具競爭力的能力。擁有較完善知識管理系統的企業，便較容易將資源轉化成高價值的東西，如創新的產品和服務，迎合市場的需要。近年來管理學者所討論的內隱知識(tacit knowledge)，即不容易理解和宣說，但隱藏在人和機構的知識，就是競爭力的根本，好的知識管理系統能夠將這些知識編碼、分類、儲藏，並傳遞至有需要的人和部門，使知識成為有高附加值的資源，從而提高效率和優勢。教會有很多知識都沒有被好好記錄和儲藏，所以很多時教會都花費時間和資源來重新學習，例如某些查經方法、關顧技巧，都是不容易理解和宣說的知識，而會眾若沒有好好傳遞，便容易流失。所以教會要建立良好的知識管理系統，使教會成為學習型組織，利用資訊科技和各種機會來將知識儲藏和轉移，提高活力。

有效率的營運 (Efficient Operation)

營運是指在組織內的各種活動，企業有製造產品和提供服務的營運，教會也有各種事工，以造就信徒和服務大眾，這些都是營運活動。有效率的營運涉及實際操作時的成本問題，若相對於另一家企業，這家企業的成本較高，則顯然是效率低，缺乏競爭力。當然，正如前面提及，效率的概念是一相對的比例，並非絕對值，我們要量度的，是投入產出的比例，非單看投入多少。若以相近的資源投放，得出較高的產量(或較高質素的服務)，則為高效率。成立得較長時間的教會，有很多已存在不同的事工和制度，很多時候大家都習以為常，不會檢討效率的問題，以致虛耗了資源。

高效率可以從成本控制出發——發掘多些減省成本的營運方法，這是較為直接的。一家企業的營運有很多可以改變的地方，例如更換供應商，外判某些工序，利用臨時工作人員，裝置較高效能的機器設備等，都能降低成本。較間接但頗有效果的，是進行架構和業務流程重組，重組的目的是減省重複，加快或提升營運效能，往往都能減省成本。

在教會中，提升效率的著眼點是減少資源的損耗，不單在金錢和地方等方面，在人力資源方面也是。不應以為會友是義工、是免費的，寶貴的人力資源應要善加利用。香港的教會有很多委員會，負責大小不同的事務，

以為這樣可以提升各人的參與和歸屬感，但卻令人疲於奔命，得不償失。架構上也往往架牀疊屋，重複運用資源，所以教會也須進行架構和業務流程重組，使事工和活動更流暢地推行。在制度上也不要太繁複和僵化，要有彈性才能有效率。重要的是要詳細考慮如何有效調配資源，在使命下策略地集中在要發展的重點事工上。

創新性 (Innovativeness)

當擁有獨特的資源和能力時，便有基礎提高競爭力，而競爭力則往往體現在創新的產品和服務上。所以創新性是整全管理的最後一個環節。創新不單是一種能力，更是一種文化和意識形態，是一個追求優秀的過程。企業和各類機構都有須要創新，而且創新是保存生命活力的必需一環。教會有很多傳統，有很多是優良的，值得保留，但一些歷史較長久的教會，可能有僵化了的行政和事工，較為因循，不一定能適合今天會眾的需要，這便有創新的必要。

要達至創新性，必須掌握創新的核心，創新不單是一個人的思想，有新點子便足夠，而是需要企業或機構和個人配合而來的。再者，創新不能單靠口號，需要有培訓、獎勵、小組支持、常模建立等不同工作，有時候更涉及架構重組等，是一種較全面的組織轉變，若成功的話，則可帶來長遠的好處。所以教會要好好地培養一種創新文化，讓領袖和會眾都能開放一些來思想事工，更適切地使人作門徒。

當然，創新也會帶來不穩定，有一定的風險，雖不一定是與傳統有矛盾，但總會帶來一些衝擊，特別是有悠久歷史和文化的教會，較難擺脫傳統的思維，所以在推行轉變時要分外小心，不要因追求創新而失去合一的見證。若太激進，卻引致內鬨，則絕不應該。

綜合以上各點，好的管理是要倚賴策略思維、資源、能力、效率和創新互相配合，才能發揮教會組織的潛力。

策略性領導的應用

管理人員應有敏銳的眼光和廣闊的知識，才能掌握稍縱即逝的機會，成功的企業就是有策略導向的企業。教會的環境雖然看來比較簡單，但亦可能是我們仍未洞悉外在環境的複雜性，還未意識到潛在的威脅。例如在植堂這類型的牧會工作上，也可能和商界的創業相類似，故策略地領導尤其重要。

從現今的管理趨勢來看，教會可以怎樣從中借鑑作策略性領導？

組成聯盟

在現今的經濟環境下，其中一個最突出的管理趨勢是聯盟。不少企業都有結成聯盟，與其他企業達成各種形式的合作。資源和能力的利用是合作的基礎，大家互補長短，才能有效利用資源。

在教會內，不一定有充足的資源來推動各項事工，這便須和別的堂會合作，例如組成聯會，互通資源，又可和基督教機構合作，善用他們的專業來推動事工，這些都是合作和聯盟的方向。有策略眼光的，會看得較遠，集中於使命和願景上，便不會受個別堂會的限制，不願與他人合作。

知識管理

知識管理大概可分作三大階段。首階段是知識的產生，這是指某一特定概念或技術的發現，是一個創新意念的開始。這時的重要任務是誘導各人發揮創意，同時又鼓勵嘗試，並且培養一個可以接受失敗、承擔風險的文化。第二個階段是有適當的群體來消化和整合這些概念，使其能真正成為大家的知識。第三階段是從概念轉化成實質的東西，創造新的產品和服務，或教會中的新事工，這時期的重點是如何迎合各受眾的需要。

所以在設計管理制度時，知識管理是必須有的機制，不論是企業或教會，保存和產生知識都是提升能力之法，而且惟有新的知識才能帶來創

新。無論如何，在知識管理的影響下，各組織內的成員都有一定的壓力，所以策略領導者還要具備管理轉變的能力。前面曾經提及知識在教會中的重要角色，不再重述。但除了建立知識管理的機制外，還須教會內眾人的認同和使用，這樣才可有效運用資源。

人力資源

教會著重人的造就，是服侍人的地方，但又是依靠人來做事的，故要有優秀的人力資源管理，這和今天企業對人的看法不謀而合。

在個人層面，今天的工作環境下，多種工作的要求已不是例外了，每一位員工都不單要有本身工作的能力，還要具備創新的思考能力，對其專業不單有貼近前沿知識的理解，還要熟悉企業的發展策略、各種生產概念等。所以每人不單是專才，也是通才，壓力可算不少。教會內也需要不少專才和通才，才能在事奉上互相配搭，例如我們需要在音樂上有恩賜的專才，也要有能作管理的人來帶領聖樂工作，有兼通教導、會計、維修者更好！

在教會中，教牧同工、小組組長、團契導師都是領導人，要掌握方法領導不同想法的人，才能有效地管理。同時，有人認為獎賞制度似乎不太屬靈，有點世俗化；但獎賞不

一定是金錢，是可以多樣化的。故良好的人力資源管理，是著重建立適當的獎賞制度，重點是讓優秀事奉的人能被認同，以致更多人被吸引來加入事奉的行列。有策略的領導者也會強調培訓，讓各種事工有足夠的人來事奉，同時也鼓勵創新，鼓勵隊工，兼顧教會的長期和短期目標。

管理醒一醒：

「很多人只著重可見的資源運用，忽視不可見的價值素質。要知道人的心靈資產(spiritual capital)，也是寶貴的人力資源！譬如以堂會重建為例，與其為節省成本而與商業夥伴處於不信任和張力下合作；何不慷慨一點，讓雙方在輕鬆愉快的心情下共事？」

■ 結論 ■

良好的管理須有不同系統的配合。一個堂會中有多個部分，須好好地整合才能發揮功用，好的制度加上人的力量，再加上神的憐憫，便能有效地使用堂會的資源來達成目標。信徒的素質是重點，在教會的環境中，信徒生命和知識的培養，聖經的教導和啟迪，全是不容忽視的。

成功的教會管理需要領導人員擁有策略思維，教會內部具備高效率，同時更要有獨特的資源和獨特的能力，在創新性事工和服務中體現出來，這樣才算是忠心的管家。因此在思想教會的發展方向時，要策略地考慮如何整合資源，提高效能，有整全的管理思維，才能使各人的恩賜發揮更大的功效，一同建立基督的身體。

思想 問題

1. 教會中最重要的資源是甚麼？怎樣才能使其成為更有價值、更具策略性的資源？
2. 在設計管理制度時，一般人看重的是甚麼？這樣符合整全管理的概念嗎？
3. 在教會的環境下，競爭是少有的，所以策略性思維和創新並不太重要，這種想法對嗎？

行動

- 想一想並列出你堂會內的資源和能力。有哪些是別的堂會沒有的，又或在短期內很難模仿的？
- 嘗試尋找一些大企業的使命宣言 (mission statement)，看看他們的重點在哪裡，然後找出一些可以應用在教會管理上的原則和方法。

延伸閱讀

- 麥福士寫了多本教會管理的書，以下兩本是有關教會的使命和如何做策略計劃的。書中有理論，有例子，也有不少範例和工具可供參考和使用：

麥福士著，鄧嘉宛、江淑敏譯。《使命式領導》，台北：中華福音神學院，2001。
英文原著為：Malphurs, Aubrey. 1998. *Developing a Dynamic Mission for Your Ministry*. Grand Rapids, MI: Kregel Publications.

麥福士著，顧華德譯。《教會大計——策略性計劃的九個步驟》，台北：中華福音神學院，2005。英文原著為：Malphurs, Aubrey. 1999. *Advanced Strategic Planning*. Grand Rapids, MI: Baker Books.

- 華理克牧師的目的導向概念，其實是有策略地發展教會的重要開始，故也是各教會領導人應該一看再看的好書。

華理克著，楊高俐理譯。《直奔標竿：成為目標導向的教會》，台北：道聲出版社，1999。英文原著為：Warren, Rick. 1995. *The Purpose Driven Church*. Grand Rapids, MI: Zondervan.

- 前數章所提及的葉松茂《101間香港教會經驗分析》一書有香港教會發展的討論，甚能啟發讀者如何使用策略計劃，並探討教會應如何發展，值得一看。

葉松茂。《101間香港教會經驗分析》，香港：基道出版社，2004。

04

目標和計劃

你是否這樣想……

「教會每年每季都有主題與目標，例如：互相關心，共建神家；承擔使命，傳揚福音。但看不到今年與上年的教會目標與計劃有何不同！」

☐ 有同感 ☐ 沒有同感

「教會不但要傳揚福音，還要關顧社區、關愛肢體。在有限的人手下，這些目標不是顧此失彼，就是一年只作一、兩件事，負責的信徒領袖就算是完成有關目標了！」

☐ 有同感 ☐ 沒有同感

你的目標：建立成功的教會？

問 很多信徒領袖都會以一些發展得很好的堂會為目標。在你眼中，怎樣才算是建立了「成功」的堂會？

答 這是很危險的想法！如果以「成功」與否來界定堂會的狀況與發展，背後就是對堂會下了很重的價值判斷，特別是用了當時的價值判斷。譬如說：在耶穌時代，當很多人跟從祂時，祂就警告跟隨者考慮代價，於是很多人離去；在祂釘十字架時，跟從祂的門徒都離祂而去，祂就憐憫他們；在第二世紀，教會被嚴重逼迫，很多信徒被害而躲藏起來。在當時的人看來，是成功？還是失敗呢？往往在人看來最失敗的時候，卻正是教會最有機會迸發生命力的時候。

我會說：要建立健康的教會。甚麼是健康呢？就以人體來說，各器官功能正常運作，配合得好，就是健康。

教會的功能健全嗎？

因此，在第一個層面看，就是教會的功能是否運作良好。

教會的功能主要可分為四方面：

1. 崇拜（與上帝的關係，包括對祂的敬拜、讚美、禱告等。）

2. 團契(肢體間的關係，包括細胞小組、團契等。)
3. 學習與教導(個人的成長，包括主日學、讀經訓練等。)
4. 宣講與服務(與外間的關係，就是見證全人的福音。)

每一個功能都正常運作，就是健康。很多信徒誤以為健康的生活就是等同要均衡地生活。因此，一星期下來，一晚留給教會、一晚與朋友相聚、一晚夫妻二人世界、一晚親子時間等等，以為這是健康的生活！然而在生活中沒有放重教會的位置，教會怎發展？

而我指的是「健康」的信徒生活，不單單是顧及各方面，而是有動力(dynamic)、有方向、有重點的生活，正如使徒保羅，他是為主癡狂，是相當有動力和不平衡的。

弟兄姊妹委身嗎？

第二層面去看教會是否健康，就是弟兄姊妹間的凝聚力、委身程度是否不斷增長。「委身」是生命質素的表現，以下的指標可顯示這個質素，例如：參與崇拜的人數與態度如何？信徒是否喜歡返崇拜？還是拖拖拉拉到最後一分鐘才趕入去？信徒是否關心教會的需要？是否樂意奉獻？有事奉職位需求人手，會友是否樂意參與和承擔？讀神學或全職事奉的人數有沒有持續上升？這些都是顯示質素的指標(indicator)，但卻不是量度的尺度(measurement)。

牧者與信徒領袖若問：怎算是「成功」的領導？對於牧者來說，就是當一天你要離開該堂會的弟兄姊妹時，他們捨不得你，卻又為你著想，差遣和支持你去新的工作崗位，並給予祝福。「成功」的教會領袖，就是可以領導教會建立正面關係的人。

■ 完 ■

你們哪一個要蓋一座樓，不先坐下算計花費，能蓋成不能呢？恐怕安了地基，不能成功，看見的人都笑話他，說：「這個人開了工，卻不能完工。」或是一個王出去和別的王打仗，豈不先坐下酌量，能用一萬兵去敵那領二萬兵來攻打他的嗎？若是不能，就趁敵人還遠的時候，派使者去求和息的條款。

(路加福音十四 28-32)

教會都作很多目標和計劃，包括全年事工目標和工作計劃，特別在項目規劃時(如建堂、佈道會、籌款等)。所以大家對計劃都不陌生，很多人都有不少做計劃的經驗，但各教會領袖真的相信事事要計劃嗎？恐怕很多都是因循地去計劃，沒有計劃便不安心；但有了計劃，又不一定會盡力執行。問題是現在的計劃方法是否妥當，計劃有沒有達到預期的成效？同時計劃是否有策略，是否和使命願景一致？這些都是本章所要探討的問題。

首先，我們要說明甚麼是有效的計劃，要作計劃時應牽涉哪些步驟，哪些是計劃的重要考慮，最後，我們看看實踐規劃時的問題。

■ 計劃的基礎 ■

在各種管理職能中，計劃是各職能的基礎，有了計劃，才能作出如何組織的決定，然後才能說領導和調控。因此，有效的計劃，便是有效管理的開始。這裡我們假設已有明確的使命和願景，知道如何有策略地發展。

教會不少人覺得現今的世界環境複雜，變化急速，不大可能有甚麼計

劃，因為今天作一些計劃，明天的環境可能已變，計劃中的事情便不能執行。持有這種看法的在商界中也大不乏人，所以有「船到橋頭自然直」和「摸著石頭過河」的說法。

雅各書不是說：「其實明天如何，你們還不知道。你們的生命是甚麼呢？你們原來是一片雲霧，出現少時就不見了。」（四 14），既然如此，我們還須計劃嗎？況且一切都在神的掌握之中，有著祂的保守，不用太多長期計劃。這種想法不無道理，然而有效的計劃正正是因為要對應不能控制的環境變化，若一切不變，又或可以準確預測，便不需要甚麼計劃，只須按手冊辦事便可。同時，神讓人有頭腦來思考、來分析，相信祂也不願意看見我們盲目摸索，沒有方向地前進。人不能夠誇口說自己一定能作甚麼，但也不應該一點也不作。

管理醒一醒：

「倘若一個牧者說：我想要教會怎樣怎樣，他的靈命便很有問題！應該是問：上帝想怎樣！摩西覺得他不行的時候就是上帝找他的時候。作計劃的是人，計劃的對象也是人，認清決策人——上帝才是教會的老闆！」

那麼如何才能達至有效的計劃呢？有效的計劃就是在紛亂的環境因素下，作出合宜的環境分析，找一個可以發展的大方向，隨後制訂須要達到的目標，這是有效計劃的第一步。然後是認定一些可以達到目標的路徑，作出檢討，看看哪條路徑比較有效率，選取合適的方法，便可按照既定的方向，按部就班地完成目標。在考慮不同的目標和方法時，都要小心分析內外環境，以期找出較為周全的計劃。

麥福士（2001）認為在教會的處境中，教會最根本應有清晰的使命（mission）。教會有了使命，便可訂下目標，主導教會內的活動和方向。當使命和願景確定後，便可決定教會的計劃，包括長遠策略計劃，短期活動計劃。總而言之，若缺乏使命的話，便不知道為了甚麼而生存，不知道應該做甚麼。計劃的工作就是讓教會領導人找尋使命和方向的機會。

Q 耶穌已給予教會大使命，很清楚是要傳福音和使人作門徒，為何教會仍須制訂使命和方向？

A 不錯，主已將大使命交託給教會。但教會（這所堂會）如何在今天的世代、在所處的環境下實踐大使命，便是該堂會的使命。這使命較仔細和確切地道出該堂會的遠象，為教會的發展提供了方向。例如某堂會可有以下的使命：堂會的存在是為了使人做愛主愛人的門徒，以生命向世界宣揚基督。這簡單的句子說明了做門徒的特質——愛主愛人，而且是以生命來見證主，所以這堂會便將焦點放在建立信徒，使他們愛主愛人，又著重生命的建造。沒有了這清晰的使命，堂會可能迷失於繁多的事工之中。

環境分析

在複雜的環境下，管理者應考慮甚麼因素，才能好好計劃？這些都與環境分析很有關係。在擬訂長遠規劃時，很多管理人員都以環境分析作為入手的地方，這往往是策略制訂的第一步。

葉松茂(2004)指出策略領導的首要重點是了解教會內外的實際情況，而今天大部分教牧仍未能清楚掌握教會的具體情況，因此未能有效地領導教會！這可能是由於教會在傳統上沒有思想策略這個問題，對教會的長遠發展大概已有一定的看法，所以不大看環境的因素。

但今天社會經濟環境變化很大，會友的生活受環境影響不少，牧者如何牧養今天的會友，要從理解今天的環境開始。「環境分析」概念的重點，就是在變化萬千且又複雜的環境中，整理一些可以提供企業和組織生存競爭的條件；同時也從環境中，檢視一些可能對企業和組織生存產生威脅的地方。這概念看似簡單，但實行時卻困難重重。教會雖然已有大使命，但較具體的發展、牧養方向和策略，可因應情境不一而有不同。故管理者也應從環境分析中學習，了解教會和會友所身處的情況，從而制訂適切的牧養模式。在葉松茂一書中，列舉不少本地教會環境分析的例子，值得參考。

要有效審視環境，其中一個重要的環節，就是要有充足的資訊。在缺乏足夠和可信的資訊時，教會便倚賴傳統，決策者往往只能倚靠已有的經驗來判斷，在環境較為簡單的時候，這種方法也許仍然有效，但在現今大多是非常複雜的環境下，這種憑經驗和直覺的分析卻有很大限制。所以如何收集和分析眾多的資訊，作領導者應要小心策劃。另一方面，雖可能有可信的資訊，但不同的管理人員可能對同一組資訊有不同的理解，因著組織的文化、過往的成功與失敗經驗，以及高階管理層的默契等，大家都可能有不同的考慮。因此對環境變化的不同掌握，可能導致制訂不同的策略和計劃。所以若教會領導人能帶領信徒領袖和會眾審視環境，例如有領袖和事奉人員退修會，研討教會的發展機會，並作長遠規劃，這便是教會邁向增長的第一步。

跟著是介紹環境分析的一些框架，讓我們從這些框架來看看教會和機構如何分析環境，定出完善的計劃。

審視外在環境

在分析環境時，人的焦點往往放在一個組織的外在環境，也許外在環境對組織的營運有較明顯和直接的影響，但也不可忽略內部環境能提供的機會和競爭能力，這些稍後會作較詳細討論。現在首先看社會的外在環境跟教會的關係。

在外在環境中，以一般社會、經濟、政治、法律及文化等因素為主，一組織所身處的環境，對該組織有一定的支配作用。若以香港為例，當然近年的經濟、社會因素對民生和營商的條件影響至甚，雖然政治法律方面也有影響，但總不及金融海嘯、經濟崩潰、消費意慾疲弱，以及失業率上升等因素顯著。這對教會也有重大影響，會友投資失利，工作不穩定，可能影響出席教會的聚會，又可能有情緒困擾。同時社會上對同性戀、歧視、賭博等的討論和立法，不多不少也跟會友的信仰生命和教會行動有關係。無論如何，教會不但要回應環境帶來的挑戰，更須敏銳地利用環境所提供的機會來發展。

社會因素方面，包括人口組成的變動、潮流的更替、價值觀的演變等。例如老年人口的迅速增長，青少年對偶像的觀感，社會對生命的看法等，都和教會所針對服侍的對象有著重要影響。經濟的影響不用多說，不單直接影響教會和機構的奉獻收入，也影響會友的生活和靈命，加重了牧養的負擔。

同時在外在環境中，科技的進步及全球化競爭也是兩個重要的因素。在科技的影響下，很多企業的競爭情況也出現不同程度的變化。例如網上商業促使銀行業加速發展電子銀行，使顧客能在家中甚或在海外處理個人財務和投資。同時因著互聯網的緣故，銀行也可以不時提供各種資訊給顧客，使銀行真能做到二十四小時貼身服務，當然面對面的親切個人服務是科技無法補足的，但同時免去地理環境和時間限制，又令每宗生意的交易成本下降，是銀行和顧客雙方都願意選擇的。這種快捷、個人化的思維，亦影響了會友對教會的期望，希望教會也能這樣快速地回應需要。同時，科技也令很多教會機構被比下去，因著資源等種種原因，教會不能和企業同步，沒有先進的器材和溝通方法，也失去了一些吸引力。

科技的另一作用是創造新行業，除了以電腦為基礎的不同行業外，產品的銷售和家中小型辦公室也是科技的產物。網上書店是一個較為矚目的新興銷售渠道，沒有地域的限制，加上網上書店品種繁多，比一般零售書店能提供更多的選擇，對沒空逛書店的人來說，午夜仍是購書的時候。至於小型辦公室可以設在家中，也是拜通訊設備的先進科技所賜，令一些專業人員，如會計師、設計師及商業顧問等，可以在家中處理很多辦公室問題，產生更多「自由專業人員」。教會和機構都受這些科技環境因素所影響，從好的方面來看，基督教網站紛紛建立，信徒受牧養的方法和渠道多了；但信徒受培訓的機會增多後，亦有可能令教牧的重要性降低！而在家中工作的會友也不少，教會的牧養模式也許亦須改變，如小組牧養可提高彈性，也可考慮與機構多合作，多多利用這些網絡資源，增強服侍會眾的機會，產生協同效益。

以上的環境分析框架是著重組織的外在社會環境。另一方面，組織所身處的行業亦有直接的影響。在教會而言，行業是較特殊和抽象，如何理解

甚麼是教會的行業呢？這是較複雜的問題。簡單來說，教會的行業是由眾教會和教會機構所組成，正如醫院、醫生、各種治療師等所組成的醫護行業，而教會行業的對象是所服侍的信徒和社會。

所謂行業環境分析，就是看該行業內各單位的相互關係，組織在這行業的位置，以及是否有生存的空間。在商業的環境中，所著重的是競爭情況，透過了解現時的競爭環境，看看自己的企業有沒有特殊優勢。傳統的商業分析可包括市場內的供應商、消費者的議價能力、進入這市場和行業的障礙，這行業的產品有沒有替代品，以及該行業的競爭情況等。分析這些產業因素可以讓決策者概括了解企業所處的競爭狀況，所以小心分析這行業之特性時，可以幫助管理者明白不同競爭對手現時的狀況，在經營時可能面對的困難，看看以後可以採取何種策略。例如當出現眾多不利因素時，應否放棄在這種行業內競爭，退出市場，抑或更改策略，以減低直接的競爭。

這些商業概念與教會有甚麼關係呢？很多人認為教會這個行業之內沒有競爭，所以不用分析行業，但這分析框架不一定要以競爭為焦點，主要是看一看行業中各教會有沒有重疊，有沒有合作，以及有沒有發展的空間和障礙，是踏實計劃的基礎。例如某社區中的地方教會已飽和，而這社區也逐漸老化，沒有發展的潛力，教會便不應該在這社區植堂；然而這並不等如不關心這社區，教會可考慮其他可發展的機會，來配合社區和其他堂會的需要。重要的是，教會可以知道哪些非教會組織或團體為教會的競爭者，哪些是在爭取教會信徒和青少年的對手，明白這些社會上的威脅時，教會便可更有準備，制訂出合宜的發展策略。

■ 目標 ■

以上所討論的是環境分析，讓我們知道自己的強弱，繼而找出可以在哪些地方服侍信徒群體，但仍要定下合適的目標來指引各種活動，但目標的性質和制訂程序是甚麼？怎樣才能制訂出合宜的目標？

「目標」是有效規劃的根本要素，所以在各種計劃的活動中，訂立目標是最重要的環節。「目標」就是管理人定出實踐計劃後，各人希望所能達到的狀態和境況。目標一旦訂立，便不應隨便更改，否則組織便像無定向風一樣，左右搖擺，大家都不知道應該如何管理。可是，這並不代表「目標」是一成不變的，若環境因素有所改變，足以危害原來的計劃，那麼便須因應情勢，在目標上稍作修改，以配合新環境。

值得注意的是，太快的改變，會令人手足無措；一成不變，則令組織陷入困境，無法適應新形勢，所以保持一定的彈性是必須的。

怎樣可以增加計劃的彈性呢？一方面要從計劃的目標入手，另一方面要改變執行的方法，在環境因素上多作思考，嘗試找出不同的變化和可能性，制訂不同的計劃和後備方案（亦即權變計劃，contingency plans）。當環境不一樣時，便拿出另一個計劃來，特別是在危機管理的情況，這等後備方案更為重要。

有人認為彈性便是無須作周詳的計劃，只需要一些大方向、大原則，

跟隨一方案的梗概便可。這種說法有一好處，就是不會被計劃的條文束縛，能夠作適時的修改。但這類能夠因應形勢改變而作的回應，不是單憑經驗，臨時可以想出來的，應該是經過周詳的探討，在先前有一定的構思。若環境真有大變化，相信沒有甚麼人可以在全無準備下，立時作出回應。

管理醒一醒：

「今日教會談異象目標、建堂差傳……這些都不是最重要的目標，今天教會管理最重要的目標是建立教會的凝聚力！福音就是復和與凝聚，罪就是分裂破壞的力量！牧者要有目標，利用資源處理差異、衝突，要用管理達到目標——凝聚力就是教會最大的資產。」

當然，我們也須明白，有效的計劃不是等於已經設計好十數種不同的方案，看看環境因素是甚麼，便拿出甚麼計劃來，一定程度的創意和臨時的反應是必需的。

良好的目標

制訂計劃時，正如前面提及，其中一個重要的部分便是目標，大體上可分為大目標、小目標、總目標、副目標等，視乎計劃的大小和時間而定。

在選擇目標時，最重要的是先訂下長期目標，清楚指出組織應該如何長遠發展，才能制訂一些短期目標。長期的目標往往是從組織的策略規劃而來，例如在公司內，公司已經就產品和服務如何定位，怎樣與競爭對手爭奪市場，內部結構及人手調配等有了梗概，才訂下一些清晰及可量化的目標。今天很多公司的使命宣言(mission statements)便涵蓋了公司的長遠目標。有些公司更制訂一些基本信念和經營哲學來詮釋這些使命宣言，基本都是給予客戶、員工和大眾公司長遠發展的一些印象。

在一些堂會中，也有類似的使命宣言，指出服侍的對象和範圍，甚而服侍的理念和方法等，這便是長期目標的基本要素。但很多教會仍然少有較具體的使命宣言，通常只有籠統的語句，沒有刻意地制訂使命宣言，因此若要有良好的長期計劃，切實和明確的使命宣言是必需的。有興趣發展自己教會使命宣言的，可參考麥福士的建議。

一個組織往往有不同的目標，包括組織整體的大目標、各部門的小目標、組織長期和短期等目標，甚至管理層和前線員工都有不同的目標。所以在制訂目標時，必須留意各目標間的矛盾和衝突。若有不同且互相排斥的目標，管理人員便須作決定，應該保持、修改或放棄某些目標。

在教會中，各部門同樣有不同的目標，例如各團契都有一定的主題，而主日學、敬拜、聖樂等也可能有一些周年目標，這些目標通常都是由各部門和單位獨立地規劃，缺乏聯繫，更沒有連貫性，同時教會也可能沒有一個總主題和總目標，所以便失去全盤計劃的意義。此外，矛盾可能發生在前線服侍和負責計劃的弟兄姊妹之間，又或在不同的服侍單位當中，有些教會部門可能較為看重長期效果，有些則著重現今果效，彼此未必配合。所以在制訂計劃時，目標的協調更形重要，這時候必須找出和訂下哪些是不能隨便更改的計劃，哪些可作適度的改變，以減少矛盾。

相對於長期目標，較短期的目標必然是更清晰的，不能太過籠統，最好是能夠量化，使管理者能夠量度目標的成效。若組織只有很模糊的目標，那麼便很難控制，使方案不能夠順利執行，而且也不容易了解成果。

此外，目標應有一定的難度，不能太容易達到，否則便缺乏要完成目標的動力；但若太難達到，則沒有人願意嘗試，惟有適度困難的目標，才能產生足夠的誘因，使人嘗試挑戰目標。這一點在制訂目標時往往被忽略。

目標的制訂

目標大概可分為「營運目標」和「策略目標」兩大類。在商業機構內，營運目標是指盈利率、資產回報率、流動資金比率等與財務有關的數字，各種生產效率指標等；策略目標則是指市場佔有率、產品素質、顧客滿意程度、員工態度等一些非財務和較長遠的目標。這些不同種類的目標固然不一定有矛盾，但卻有可能互相抵銷，因此在制訂時，必須有全盤考慮，才不會顧此失彼，得了盈利，卻失去市場佔有率；或贏得顧客的喜愛，卻失去員工的忠誠等。在教會之內，也有類似的問題，不同部門之間的目標可能互相矛盾，不能互補。

Q 有甚麼教會營運目標和策略目標的例子？

A 以福音工作為例，教會的策略目標可以是：一年內裝備會友向人傳福音。在此之下可以有三個營運目標，例如：1. 在年中邀請和組織二十人參加三福訓練；2. 開兩次個人佈道和一次福音性查經培訓班；3. 舉辦一次全教會佈道會。

換句話說，制訂目標時需要一定程度的協商，不能強求每方面都能滿意，平衡各方面的利益和目標，雖然是困難的工作，但卻不能避免。在教會內，更須有技巧地制訂目標，因往往沒有一些像商業機構的可量度目標，使協商變得更困難，因此，清楚明確的長期目標更形重要。這長期目標可以作為選取各部門目標的基礎，另一方面，若各部門都有明確的長短期目標，則方便協商。

Q 教會和商業機構不一樣，目標往往是屬靈的，不能量化，故不用制訂清晰的目標吧？

A 教會實在有很多目標，有一些是較抽象，較難量化，但另外有一些是較實在的，可以量化。而且所有的目標應該都是屬靈的，否則教會便不應制訂這些目標出來。

可以量化的目標包括有出席人數、奉獻數目、探訪次數等。當然我們不能單一追求數字，出席人數多，不等於所有人都得到適切牧養；正如公司有高銷售額，並不同產品質素高和顧客滿意，所以仍有另外一些較抽象的目標，如靈命成長等來補足。這些「抽象目標」較難量化，但也不是不能量化、不能達到「靈命成長」的指標。正如在教育 and 社會服務的行業，學生和服務對象的人數是重要目標，但不是全部。學生的品格和輔導的質素也是要達到的目標，這些不也是很難量化嗎？教育和社會服務的專家能夠評估學校和服務提供者的質素水準，就表示有可供量度的指標。

所以問題不在於屬靈或不屬靈，也不是因為可量化和不可量化，問題是教會有沒有思想和訂立清楚明確的目標，同時設法訂下合理和適切的量度指標。

誰人來制訂目標呢？

在一般的企業內，長遠的目標往往是由高層人士決定的。但在決定過程中，中層以至低層的管理人員可以參與嗎？當然，低層管理人員不像高層人士拿捏到公司的全面圖畫，但他們卻了解前線員工及顧客（市場）的資訊，他們的意見是很重要的。所以今天很多公司往往有低層人員參與的機制，雖然他們的意見不一定被採納，但也加強了計劃的有效性，尤其在提倡賦權（empowerment）的年代，缺乏較前線人員的參與似乎是反潮流。

而在教會中，階層的分野較少，長執和會友可以一同探討教會方向，長執雖是教會的領導和管理者，但不是上司與下屬的關係，若共同參與制訂

教會的發展策略和目標，是代表了各人的同工，這種合作是比較可行的。但在某些人數眾多的教會中，全民參與制訂目標是有點不切實際，這便需要更多分工，而核心的執理事便須更多了解會友的需要和教會的計劃。這涉及目標制訂的過程，不是誰人應該參與的問題。

有效的計劃不僅是要有好的目標，也須在組織中有良好的支持機制，才能完成目標。正如以上所述，優秀管理是要各方面的要素互相配合，才能發揮效果。而這些機制可包括對計劃支持的文化，和幫助各成員的組織定出目標，這樣才能引起共鳴，一同參與訂立和執行目標。同時，適當的獎賞制度（不一定是金錢的回報）更有助於各人參與和達成目標，這在談及激勵時已有討論，不再詳述。

有人說好的計劃，便是成功的一半，這話雖然有些誇大，但卻表達出計劃在管理上的重要。在前景不明朗的情況下，只有那些洞悉形勢，好好部署的管理人，才能於困境脫穎而出，成為出色的領導者！

■ 實踐計劃的限制 ■

在實踐計劃時，往往遇到一定的限制，例如計劃的目標未能如期達到，又或環境有急速變化，本來的完善計劃根本不適合現狀，所以管理者須具有較高的彈性，以及時應用權變計劃。

同時教會的經營規模往往不及大企業，沒有太多資源，活動次數不多，享受不到規模效益(economy of scale)，營運成本因此較高，效率可能較低。因此，教會管理者便應在規劃策略時詳細分析，考慮如何補償在規模效益方面的損失，甚至接受這種較低效率的方法，這些都是要預先策劃。同時，因著規模細小的緣故，組織會有更大彈性，所以中小型堂會在計劃改變時，有更大的空間。

財務資源往往是教會所要面對的其中一個最大限制，教會較少向金融機構借貸，而銀行也不會為教會作出投資，所以要依個人奉獻和基金的資

助。個人奉獻畢竟有限，故此在開始各項目前，應小心計算可以投入多少資金，這些資金可以維持多久，而資金的供應會否影響流動現金，這是好管家的責任，制訂各種資源的預算，也是策略部署的重要部分。

有學者研究指出，企業的創業者有遠大的眼光、具冒險精神、高投入感和強烈的成就慾，這些素質對教會的領導，要思想和執行計劃者也很重要。若創業者只是在失業走投無路時才考慮創業，其熱誠必不及那些辭掉高薪厚職，自行創業當老闆的一群。所以，做好教會管理，並不是那些被強迫去管理的人樂意去做的，所以並不是每一個人都適合管理和做規劃。有興趣的人，也不一定具有規劃所必需的特質，這些人可能永遠只停留在維持一般的經營上，並不能突破困圍，創造新機會。

有時候，教會的傳統和文化阻礙了教會有創意的計劃，使教會未能增長。教會需要有膽識的計劃者，這些同工能作出周詳計劃，保持一定的創意，可彈性地處理各項問題，加上勤力和投入，才能使教會取得突破性的成績。

思想問題

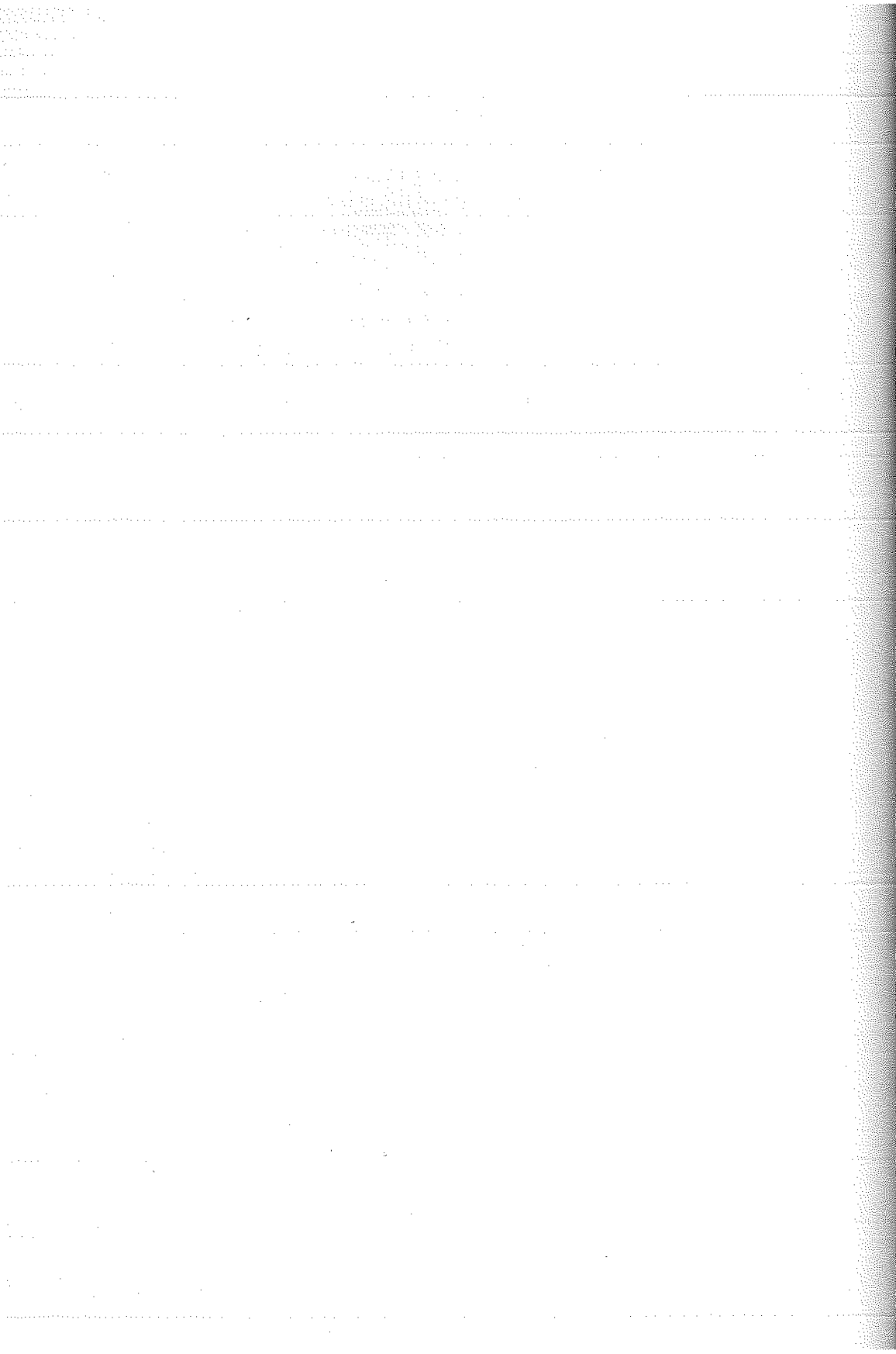
1. 教會在分析環境時，往往得到很多資訊，但卻不太懂得如何使用這些資訊。你認為近來的人口變化（如人口老化）對教會會有甚麼重要的影響，這是一個機會，還是一種威脅？
2. 今天很多人都提倡創業，在經濟低迷、失業率高企、工作沒有保障的情況下，很多人都會萌生自行創業的念頭。創業當然沒有必勝之道，除了個人的眼光和毅力，還要加上經營環境的配合。與經營大企業一樣，成功在乎行事前之周詳策劃，及願意付上冒風險的代價，加上要有一定的創意，才能開展事業新里程。你覺得這種創業精神可以應用在教會嗎？應用時會有甚麼困難？教會能承受風險嗎？
3. 在企業計劃一般策略時，必須看看自己所提供的服務和產品，有哪些東西對顧客來說是有所增值，而別的競爭對手是沒法提供的？還須考慮能否在現時的市場中找到新的空間，以滿足特定顧客的需求。又或在現存市場之外，開拓新的市場，甚至可以考慮改良現今的產品和服務，以適應市場的需要。這些都是成功規劃的要素，教會如何運用這概念？教會內哪些東西有高附加值？哪些東西可滿足會眾的需求？這些優勢可以延續嗎？

行動

- 試回想過去的一些經驗，例如夏令營，讀經運動，植堂等，以此分析規劃時所遇見的問題，包括認識環境，決策方法，訂立優先次序，設下檢討機制，資源投入的預算。
- 在教會中，你能找出一些有相近的會眾群體和資源的堂會嗎？這些堂會面對怎樣的環境？試作適當的分析，看看他們的策略計劃。

延伸閱讀

- 文中提及葉松茂所著的書對本港一些較大型的堂會作詳細觀察，而且運用管理學作分析，能幫助大家了解本章所提各點如何應用在堂會管理上。
葉松茂。《101 間香港教會經驗分析》，香港：基道出版社，2004。
- 上一章介紹麥福士 (Malphurs) 的《教會大計——策略性計劃的九個步驟》，乃在西方教會背景下，運用管理學的框架提出策略性計劃方法，很值得香港的教會參考。
麥福士著，顧華德譯。《教會大計——策略性計劃的九個步驟》，台北：中華福音神學院，2005。
- 蘇文隆的著作中有部分內容詳細討論目標和計劃：
蘇文隆。《教會行政管理學》，台北：中華福音神學院，1984。
- 此外，也可參考一些管理學導論書籍，多對「計劃」這課題有詳細討論。例如《管理學精要》一書中，可參考以下數章：「策略環境分析」、「策略地圖」和「標竿學習」。
劉忠明、翟敏娟、劉柏能。《管理學精要》，香港：匯智出版社，2007。



發展的策略

你是否這樣想……

「『教會發展的策略』與『傳福音的策略』有何不同？教會可以從事的發展策略，就是訓練信徒傳福音技巧、激發他們傳福音心志、解決佈道的難題等。」

☐是

☐不是

「談到教會發展，就是帶領更多人信主，加入教會。人數明顯增長的教會，可以說是發展迅速。而多年來人數都是相差無幾的教會，很難說這教會有何發展。」

☐認同

☐不認同



從「大使命」再看教會發展！

問 牧者如何帶領教會增長發展？

答 在教會發展上，不應單憑牧者的帶領。長執的帶領，以及信徒的參與都是很重要的。

在帶領教會發展上，牧者與長執應當看重教會是否健康地發展，而且總要按著他們各人的條件來成長。因此，不是每間堂會都要發展為特大堂會才算理想。

問 那麼，教會發展上有何原則與指引？

答 教會發展包含了宣教與牧養的發展。

耶穌說：「我是好牧人，好牧人為羊捨命。」（約十 11）又說：「我另外有羊，不是這圈裡的；我必須領他們來，他們也要聽我的聲音，並且要合成一群，歸一個牧人了。」（約十 16）

耶穌來到世上不止牧養基督徒，而是牧養世界。不單圈內的才是羊，圈外的也是主的羊。當耶穌吩咐彼得餵養祂的羊，不是單單指

牧養基督徒。正如當耶穌問彼得：「你愛我比這些更深麼？」這問題不單問牧師，也問信徒。當彼得回答：「你知道我愛你。」也不是牧師才有責任回答。耶穌是問每一個信徒，當信徒如此回應，就要負起責任牧養主的羊。主的羊在圈內，也在圈外。餵養圈外的，可以透過扶貧等途徑彰顯福音的大能。餵養的行動加上謙卑的態度，再加上充滿恩典的言語，就是牧養。因此，牧養與宣教是同一回事。

再者，牧養不是一次性的，而是終生的。所以，不是傳了福音，對方不信就不用再傳。正如不是信了主就不用去佈道會，誰說成了基督徒就不用繼續領受福音？哪有這個道理？這些都是教會在發展上要留意的原則。

問 教會發展的方向，不就是要履行耶穌所吩咐的大使命嗎？

答 教會最愛引用的大使命金句，就是耶穌的吩咐：「所以你們要去，使萬民作我的門徒，奉父子聖靈的名，給他們施洗。凡我所吩咐你們的，都教訓他們遵守，我就常與你們同在，直到世界的末了。」(太二十八 19-20) 耶穌吩咐使徒去使萬民作祂的門徒，作門徒不只是信耶穌，更不是上一日課就算了，而是要終生學習，並要教導門徒恆常遵守耶穌的吩咐。

經文所指的使命並非指傳福音，而是指作門徒的「大教導」(Great Commandment for Teaching)；大使命並非只是宣教，更包括教導。「教訓」，應翻譯為「教導」，見新譯本及和合本修訂版。）

換句話說，教會發展應以建立生命為目標。信徒不只是領人歸主，信主後還要加入小組、團契，與其他信徒一起學習成長。而非信徒的需要也不只是聽福音，正如教會開辦學校是為讓人得到受教育的機會，並且以生命教育為目標。實質上如何？很多辦學的教會，並沒有在生命培育方面好好地教導學生，卻仍要不斷開辦新校！學校數目的增長是否只為了滿足人的罪性，要威風呢？

問 如果教會應當全方位地發展，那如何取捨事工及平衡人手短缺的問題？

答 教會長遠目標是全方位地發展，短期目標是應當留心所服侍的社區之需要，然後制訂方針來發展，不是按教會人手的多寡、不是按會友是否熱心，也不是按信徒是否準備好來決定事工發展。

例如：在水圍的教會，有牧師表示十年來沒有人力資源發展學生工作。我會問：為何牧者不從自己開始？會友要上班、要上學，日間自然沒時間參與學生工作。難道事工的發展就此停下來？

倘若信徒的心態未預備好，那麼牧者呢？長執呢？為甚麼不由自己開始？

當牧者看清楚社區需要，又將此需要與信徒分享，即使信徒因各種限制而未能參與，牧者則應親自從零開始，開拓這事工，特別是青少年的事工是不能拖延的；而青少年事工有很強的再生能力。當你凝聚了第一批青少年，他們便會不斷衍生發展，而牧者便帶領青少年工作進入良性循環，而可生生不息。

■ 完 ■

但聖靈降臨在你們身上，你們就必得著能力。並要在耶路撒冷、猶太全地，和撒瑪利亞，直到地極，作我的見證。

(使徒行傳一8)

從宣教的角度來看，從耶路撒冷直到地極是神普世的策略。舊約中的尼希米也有策略地建造耶路撒冷城牆，然而今天教會如何有策略地發展呢？

在管理學上，發展和競爭是分不開的，策略的目的是要比別人更優勝。所以在此要再說明競爭這個名詞，是否在教會中格格不入。為何教會也要有競爭的心態呢？大家不是應該彼此包容、互相扶持的嗎？也許很多人會認為競爭的概念在教會機構中也許較為適合，教會內則太商業化，有負面的影響。

首先，我們要弄清楚競爭是甚麼意思，競爭是否等同敵我這個負面的觀念，從積極方面來看，商業機構的競爭對教會的管理具有甚麼意義？

對管理學者來說，競爭是資源利用最優化的一種概念；即沒有競爭，資源就沒有好好地利用，管理便因此變得沒有效率。競爭提供了一個思考資源運用的機會，使管理者更明白怎樣分配資源在重要和有意義的工作上。同時競爭的思想模式(思維)是規劃策略的基礎，這方便了落實各項計劃工作。所以從資源運用和計劃來說，競爭的思維對教會和機構都是適切的，分別只是在應用的方法上。若有競爭的概念，便懂得如何調撥資源，採取

策略性的方法來管理，使教會在社區上更有效的服侍群體，提供更適切的信息和服務，所以競爭不一定是惡性的。也許在企業中，利潤極大化是競爭勝利的成果，是優勝的表現；而在教會中，競爭是為了更有效地利用資源來造就人，榮耀神，並不是要打跨另一教會，而是與撒但爭戰。

今天的企業能夠有創新的策略是不多見的，很多時候企業都是跟隨別人的策略。看見對手減價，自己便減價；看見別人推出某種新產品或增加某種售後服務，自己也模仿。雖然這不一定沒有效果，但必然不是最好的策略。教會也往往如是，沒有自己的發展策略，多是蕭規曹隨，看見成功的堂會怎樣發展，自己便跟隨，不會創新。這樣的話，教會就沒有發展的策略，不能有效地運用已有的資源，談不上是好的管家。

管理醒一醒：

「今日信徒對於學術或非基督教的學問太多心靈的桎梏，他們忘記了知識與學問都是來自上帝。但另一方面，不健康的教會管理就是胡亂引用商業管理方法，引入世俗價值觀，可能出現危險的地方是單以數字作為唯一量度果效的方法，沒有了屬靈的質素和價值觀！」

神學院教授麥福士指出策略是決定教會如何完成使命的過程，也是可以令事奉達成目標的方法；重要的是教會不單有使命和目標，更要懂得策略性地調撥資源，推行活動。有了策略，便能更有效地使用資源來完成目標，使教會會有質和量的增長。教會在決定採取何種競爭策略時，

首先要檢視自己有甚麼特別過人之處，這與商業機構所謂尋找核心優勢的意義相同。教會在明白自己的優勢後，便有能力將優勢化為策略，使社區和受眾更能接納教會，令教會能達成目標。

教會如何考慮增長策略？哈佛商學院波特教授(Michael Porter)所介紹的兩種普遍策略概念在管理學上很流行，很多商業機構都有採用，教會可以借鏡。現首先介紹這兩種策略的基本概念，然後才看如何應用在教會中。這兩種策略，第一是「成本領導策略」，然後是「差異策略」——就是與別不同的策略。在眾多的策略中，以這二者最為人所接受。

■ 成本領導策略 ■

「成本領導策略」是以較低成本跟對手競爭，所以企業要在生產和銷售的價值鍊中找尋可以減低成本的地方，降低各項運作成本。例如甲公司產品的成本是乙公司產品的九成，同時假設兩者有同一市場額，且價格一樣，則甲公司顯然有較高的邊際利潤。同時甲公司也有稍為削價的優勢，令市場額可以增大。因此，一般企業可以檢視企業有沒有可以降低成本的優勢。例如員工都是較年輕的，薪金的支出較少；租約在合適的時候簽署，不用支付昂貴的租金；產品的製造有規模效益；可以科技來代替人手等。這些因素都可以減低成本。

實際一點來說，即是重新審視企業內的價值鍊，看看哪些成本較同行高，便從該處著手改革。例如更改生產程序、尋找新原料或供應商、改善分銷渠道，甚或收購供應商或中介商等。今天很多公司都以速遞公司的服務來代替自己的車隊，這些都是減低成本的方法。外判各項沒有特別價值的工序是理所當然的選擇，也要考慮工序是否必需的，看看能否完全放棄某部分的工序或活動，而只集中提供某方面的服務。例如企業可以不再兼營製造和零售，而只集中製造方面，或採取批發形式售賣產品，看看能否提高利潤。又或與其他企業合作，共同採用同一供應商，以增加議價能力。這些都是可以降低成本的方法，現在不少企業都採用這些策略。

■ 差異策略 ■

教會又如何與別不同，實行差異策略？差異策略的重點是提供有增值能力的特點來爭取市場，而這些特點是別人難以即時抄襲，同時又不容易被替代的。所以「差異策略」便是找出自己一些優異特質，利用這優勢來爭取市場。若某產品或服務有一些與別不同的特色，是顧客（或市場）認為有價值的，則企業便可利用此特點與對手競爭。這些特色是可以多樣化的，例如超卓的品質、出色的服務、創新的功能、心理上的滿足、品牌的聲譽等，都是可以滿足顧客某種需要，從而促使他們付出較高的價錢，來選擇購買這些有特色的產品或服務。

舉例來說，一般消費者選擇旅行團時都傾向選擇規模較大、信譽較好的旅行社。若要成功爭取顧客，旅行社必須有一定差異，使顧客在選擇時有所依從，可是如何才能與別不同呢？一般旅客看重甚麼呢？假若旅客的要求是能成團和安全，那麼若有一旅行社，強調各項保證，如必定成團、必然實現行程等，又加上各項安全保證來作號召，以滿足消費者的需要，並以此為銷售重點。這類行程及安全等保證，正正針對市場上顧客的需求；若真的能做到所保證的，便可以算是一增值點，讓消費者得益。這便是與別不同的地方。

因此，一般企業在決定是否採取差異策略時，都先檢視自己有沒有此等優質資源，來維持有增值的差異。可以檢視的包括產品特點、產品表現、服務質素、技術革新、內部人力資源的經驗和技能、商譽、品牌等。

■ 教會的成本領導和差異策略 ■

教會能否應用這些概念呢？

首先我們要弄清楚教會的競爭概念不是要淘汰另外一家教會，而是要善用資源，以更有效的方法來接觸受眾，包括會友和非信徒。所以我們要問的是：教會是否比其他教會（甚至是非教會團體）更有能力地吸納受眾。教會是否可以利用較低的成本來推行各項活動，包括主日學培訓、培靈會、佈道會和社會服務等，同時又有一定的吸引力，使受眾增值？

對教會來說，成本領導策略就是不要浪費資源，不是壓低傳道同工的薪酬福利，而是檢視在哪些地方浪費了資源，令成本過高、財政緊絀，以致難以多做事工。對教會而言，要反省甚麼是成本？甚麼是成本領導策略？

作為一個好管家，教會的領袖有責任善用資源。從表面來看，教會有很多義工，這些會友都不須支付薪酬，所以幾乎是零成本，只要會友願意，教會便可推行活動。然而這並非真象，義工是有成本的。義工利用他們公餘的時間，甚至年假和與家人相聚的時間來服侍教會，是有一定的犧牲，

這是成本。同時，若這批義工不作這項活動，而參與別項活動，所收的效果是不一樣，這也是一項機會成本，所以義工絕不是零成本的。

問題的關鍵是如何降低這樣的成本。這又與初段所討論有關效率這概念相連。若能夠以較低的投放來收回較高的回報，則是較低成本。例如由兩位富經驗的導師加一位傳道人來策劃一個青年夏令會，可能比兩位傳道人和三、四位欠經驗的導師更佳。所以教會的策略就是如何培訓導師和揀選配搭，使整體成本降低。當然，除人力資源外，其他的支出，包括金錢和地方等都是明顯的成本，較容易計算。

在使用這些非人力資源時，教會可考慮商業機構的做法，例如採納一些外判工序，印刷、清潔等無關聖經教導和關顧工作，固然可以交由外人處理，一些所謂屬靈的活動，也不一定不可以假借別人或與別人合作，例如主日學的教導工作，可嘗試夥拍神學院和一些福音機構，利用他們的資源，負責一部分較專門的教導。這不但可降低自己教會的培訓成本，增強課程的吸引力，甚而可以藉此培訓人才，增加人力資本。

成本領導策略有一定的限制，並不是完全可用。差異策略就是要補足這點。對教會而言，差異策略就是要找出哪處是教會應該服侍的地方，教會又有哪些資源來服侍這地方。

以長途電話市場為例，當各大電訊供應商皆以低價錢來招徠顧客時，某公司卻強調他們不會提供最低價，卻是全日一口價，消費者無須計算在哪時段用哪一間公司，使消費者能安心使用，這是針對一群對價格敏感、但不願花時間去計算的顧客，是一種很明確的差異策略。所以教會首先須界定所要服侍的是一個甚麼樣的群體，隨後的活動便是針對這群體而來，例如特別為某一群體設立某種語言或時間的崇拜。若教會在新社區成立，很自然是以佈道開荒來作策略重點；但佈道開荒可以有不同形式，可從家庭入手，又可與學校合作，主要針對學生。當然亦可以各社區的特性來著眼，如新移民、專業中產等。所以差異策略的首要任務就是界定受眾。

跟著教會便要檢視資源，看能否有效地接觸這受眾群體，當然要考慮的

是教會是否能與別不同，有一定的吸引力。一般信徒對教會可能有不同的分類，例如有些堂會屬於佈道型，有些則是餵養型、小組關顧型、避難所型、溫馨家庭型、全面服務型等各色各樣。不同的堂會有不同的吸引力，雖然都有敬拜、團契和傳道等職事；但重點、方法和表現都不盡相同，而且堂會規模也不盡相同。既然信徒都有不同的需要，不同的堂會便可迎合不同的需要。

在某松茂的分析中，五旬節聖潔會永光堂採取非常專注的差異策略。永光堂從 1978 到現在，大概有約 6000 人聚會，其中 2000 是中學生，其餘的多是學生時代的果子。從成立該教會開始，教會很專注地只做一件事：就是先做少年人的工作，然後才做青年人，這種專注於某一群體佈道的發展，便是差異策略。除了專注於某群體外，永光堂也設立了「家」的架構，集佈道、關顧、栽培於一身，是全功能的小組，要全民皆兵，這也有別於其他教會。

差異策略便是針對信徒的需要，提供適切的牧養。而這種牧養和服侍並不是每間教會都可以提供，因此而有差異，信徒又因此受惠，得到增值。這便是有效地使用差異概念來規劃策略，以致可以有效地運用教會資源。

❧ 兩全其美之策略 ❧

有沒有兩全其美的策略呢？當然沒有！在商業市場上沒有必然成功的策略，企業之所以能成為優秀的企業，便是有一種能因應市場改變而變革的能力，要兼顧成本領導和差異策略，各取所長，增加彈性。教會也如是，在思索增長策略時，須周詳考慮，衡量資源、能力、需要和機會等因素，不能囫圇吞棗，胡亂抄襲，弄巧成拙。

同時也不是要在成本領導和差異策略兩者之間任擇其一，而是要考慮二者怎樣可以同時進行。

規模效益在商業機構中是一個能降低成本的方法，在達到規模效益時，

便可倚賴較高的銷售量及提高與供應商議價的能力，降低成本，同時因有較大的資源基礎來提供顧客一些從其他競爭對手中得不到的利益，提供別類增值服務，這便可以結合二者的優勢。規模較大的堂會可以有較大的彈性來運用資源，在設計策略時有較多選擇；但小堂會不一定沒有發揮的能力，反而因細小而更能增加凝聚力，更容易定出大家都同意的方向，找到發展的空間。

所以，在制訂教會發展策略時，我們可借助這些商業策略理論的基本概念，在教會上靈活地運用，提供有特色的服侍，來爭取某一群特定的受眾。在有關教會增長的研究中，有不少具參考價值的發展模式，各堂會可以從中學習他們的策略，例如目的導向教會、細胞小組教會、自然增長教會等，都各有特色；雖有不同的發展策略，但原則一樣，先訂下使命和目標，再檢視環境需要和自身的資源和能力，才思想如何接觸受眾。雖然沒有兩全其美的策略，但有策略地發展總比沒有方向的好！

在麥福士的教會策略分析中，也列舉了美國不同教會的發展重點，例如某些教會著重拯救靈魂，有些看重社會良心，有些則著重家庭、教導、生命經驗等，而每種類型教會都有不同的結果。這些都是成功的教會，由此可見，並不一定有最理想的教會模式，而策略也會不同。

有特色的策略

在商業競爭的討論中，經常出現一個問題，就是各競爭對手所看見的環境都是一樣的嗎？若大家所看見的需要都是一樣，大家便會做同樣的事情，跟隨同樣的策略嗎？若是如此，誰人可以得勝呢？對教會而言，這討論有何意義？

首先看一看這問題的核心是甚麼。當競爭對手採取某一行動，企業須用同一方法來回應嗎？傳統的看法是必須的，可是，在最近的策略行為研究討論中，發現這種看法並不一定是對的，這是競爭中互動的概念（competitive dynamics）。一個行業內的企業並不盡是相同的，這主要視市場和資源的相同性問題。兩家公司的資源和市場不相同時，二者便在不同

的地位上競爭，不一定要採取相同的策略。舉例來說，若兩家公司有很多相類似的市場和資源，二者的競爭環境便大致相同。若另外一家公司，只有某些服務，則前述的那家公司不一定要對這家公司所採取的策略行動作出回應，因為彼此的市場、資源等都不一樣。

這種競爭概念對教會有一定意義，就是各堂會不一定要採取相同的策略才有優秀的表現。大家雖身處同一社區，同一環境，大家可以因資源不同而服侍不同受眾和群體。「競爭性互動」主要顯示出競爭的不對稱性，市場和企業策略也無須相同；先行者不一定有長期優勢，跟隨者也不一定是失了「甜頭」，仍然可以在不同地方來競爭。所以對堂會而言，大堂會的活動不一定是威脅小堂會；小堂會也不須學效大堂會的活動，應有自己的特色，各自發揮，二者不會排斥。

有些事工大堂會較為優勝，例如大佈道會，可以邀請名講員；而小堂會因牧者和會友全都認識，在牧養關顧上可勝一籌，在佈道事工上也可更靈活，有彈性。故二者皆可採取不同的策略。

■ 結語 ■

各堂會雖然同是基督的新婦，然而可以有不同的發展模式，若盲目跟隨和複製別家成功堂會的模式，只會失敗告終。所以，基於堂會現在實況的務實發展策略才是最恰當的。

那麼，在制訂策略時，堂會應小心檢視各人的恩賜，這些恩賜便是堂會的資源，利用這些資源便可訂立長期的規劃，在適當時間作出策略性的服侍，善用神所交託的資源，來造就信徒，接觸未信的群體。

思想問題

1. 每所堂會的社區大多有不同的群體，應否界定哪一個群體是最有需要？
2. 試想一想你的堂會和其他堂會有甚麼分別？這種分別可以讓教會實行差異策略嗎？又是否真的要與別不同呢？

行動

- 分析教會的資源，包括人力資源、地方、傳統等，看一看哪種資源可以滿足目標群體的需要？
- 檢視你的堂會過去其中一項活動，分析所牽涉的成本，看一看有沒有另外一種選擇，可以降低成本，而且仍然能夠達到原訂的目標。
- 閱讀麥福士(2004)一書中有關堂會策略的範例，判斷哪些方法對你的堂會有幫助。

延伸閱讀

- 以信仰為基礎有關教會策略的書不多，多是植堂策略、差傳策略等，從管理學觀點出發的更少。蘇穎智牧師的《直攀高峰：教會質量增長的關鍵與策略》也只是一個堂會成長經驗的案例；馬鞍峰教會的目的導向是另一種模式，雖有參考價值，但未能普遍化。英文書中，有不少有關教會增長，教會發展等策略書籍，但多討論心態並牧者及會友如何準備等，內容是豐富的，但沒有提供一些可挑選的現成策略！

這便是一個重要啓示，策略的思維可以列舉出來，如何準備是有法可依，但一間堂會的實際發展策略則要由堂會自己思想，只可以參考別人的經驗，結合自己的環境，摸索一條路向，是從上下齊心、一同發掘的過程中出來的。所以認識成功和失敗的發展經驗是起點，再結合和借鑑管理學上的策略討論，可能會有一些成果。

蘇穎智。《直攀高峰：教會質量增長的關鍵與策略》（新修版），香港：全心出版社有限公司，2004。

案例二：教會增長的策略

主要有關的課題：策略、領導、團隊

這是一所坐落在新界北區的堂會，主任牧師是王主恩，現時幫助他的有三位傳道人。這教會是一所獨立堂會，於十五年前由已退休的張牧師成立，並不隸屬於任何大宗派。當五年前王牧師繼任時，教會大概有會友百多人，主日崇拜的平均出席率約140到160人左右。當時，李小芬姊妹和陳強弟兄雖已在教會擔任傳道人，但二人卻是剛剛在神學院畢業，牧會經驗不太多。

在王牧師接任後，他們三人對教會作了一個詳細的檢討，認為已有十年歷史的教會不應只有百多人，故一同思想教會增長的策略。他們決定嘗試走小組教會之路。但因為教會仍有一些舊傳統，而小組也不一定是成功的，故希望先由陳強開始，探索如何在堂會實踐小組的方向，而王牧師和李姊妹則仍繼續帶領崇拜、主日學、傳道和關顧等工作。

陳傳道便由一個三十多人的職青團契開始作試點，將團契分作兩組，希望能更多吸納新人和建立肢體關係，所以不單有團契的功能，也有傳道的目的，同時也有聖經造就和門徒訓練的理念。陳傳道在活躍的團友中找來丁姊妹和劉弟兄擔任組長，二人都已在社會工作多年，約30歲左右，算是教會中的精英。可惜兩人的工作非常忙碌，沒有時間多接受一些小組訓練，只間中和陳傳道參加機構舉辦的講座和工作坊，邊學邊做。

兩年多以來，兩個小組都有一些增長，各有35-40人左右，從數字上來看，算是不錯。同時教會在王牧師和李姊妹的努力下，主日學和其他活動也有好的發展，主日崇拜也達到240人左右，要分兩堂崇拜。

可是在一年前的檢討和計劃會議中，他們三人都對現時的小組有些憂慮。他們發現了以下這些問題：

1. 丁姊妹和劉弟兄都是好的組長，但已感吃力和疲乏，而組內也不見得有即時的接班人。
2. 堂會仍有傳道、主日學和關顧的工作，小組成員雖間中參加，但有重複之嫌。
3. 陳強弟兄雖然以小組為主要工作，但仍須分擔堂會的講道、探訪、行政等工作。
4. 組長和組員對小組在教會的角色仍然是模糊的，有人以為小組只是擴大了團契的功能，也有人以為參加了小組，便可不用參加教會其他的工作。
5. 小組成員也漸漸多起來，是時候再分組。

有見及此，他們便決定多找一位有教會小組經驗的新同工，專責小組的發展，並減輕陳傳道的工作量。結果林姊妹便在半年前加入這教會。林姊妹原本在另一所小組教會服侍，與王牧師在同一神學院畢業，事奉經驗相若。

林姊妹在上任後，重新檢視小組的組成和運作，並提出小組正規化的概念。她提出現時的兩個小組應該以「家」的概念來牧養，在家之下成立牧區，每牧區有若干小組，由區牧負責牧養。所以現時的約 80 人，可分成 8-10 組，並依地區分為三個牧區。基本上，每個牧區都有相當自主性，可自行制訂牧區的目標和策略。在財務方面，也可稍為獨立，以應付不同活動的支出。同時，牧區間更有定期交流和向家牧報告，以作督導。

在發展計劃方面，林姊妹也分析了堂會附近社區的人口結構和教會分佈，得出了以下結論：

1. 附近的人口以小家庭為主，父母的年齡以 30-40 歲為多，普遍育有兩名 8-14 歲小孩，工作以普通白領和服務性人員為主。
2. 區內有一些新近落成的私人屋苑，故有年輕新婚夫婦和單身專業人士。約佔總人口 20% 左右。
3. 現時堂會的小組也是以 28-35 歲的職青為主，一半左右是夫婦，多數只有一位小孩。
4. 林姊妹認為若要發展小組，可在教會全方位開展事工，不應以職青夫婦為主要焦點，可考慮家庭主婦（尤其是單親）的婦女組、在職未婚婦女組、白領男士和長者組等。

5. 人數方面，應在一年內倍增，由 80 人增至 160 人，小組數目增至 15 組。她也意識到可能較急進，但她認為所領受的小組異象應是如此。
6. 組長不敷的問題可利用短期密集培訓班（約三個月）解決。
7. 丁姊妹和劉弟兄可擔任牧區的區牧，負責督導新組長。陳強傳道便擔任另一牧區的區牧，而林姊妹則為家牧。陳強傳道協助丁姊妹和劉弟兄牧養舊小組的組長和組員，而林姊妹則負責新的小組。

思考和討論問題：

1. 你認為這教會在策劃小組發展的過程中，有哪些地方是教會領導人應該留意的？他們可能犯了哪些錯誤？
2. 若你可以幫忙林姊妹重新策劃，你會怎樣分析這教會的社區環境和內部的資源？
3. 若要成功執行林姊妹的建議，教會應考慮甚麼問題？在哪些條件和情況下，成功的機會較大？
4. 現在你可以替他們擬定使命、願景和策略目標嗎？

案例分析指引

在分析案例時，首先要界定清楚主要的事實(facts)和主要的問題(issues)是甚麼，然後才思想和確定哪些是導致這問題的主要原因，不要即時尋找解決辦法。管理是要全面的觀察才能判斷問題在哪裡。這案例集中在計劃和策略這個課題，故稍為側重討論在思想教會增長策略時的計劃過程，但堂會中的人力資源、架構權責，以及執行改變時的方法等，都與策略有關係，但不在此討論。

這案例的主要事實和問題是甚麼？

事實是教會做了一些有關增長的討論和計劃，教會有熱心的牧者和傳道人，他們有異象，有進取的心志。教會也有願意配合牧者的會友。事實是在陳強傳道帶領下，團契分為兩組後有不錯的增長。事實是王、李、陳三位是一個好團隊，願意分工帶領。新來的林姊妹也盡力的作了分析，提出了建議。

另外，他們一年前對小組的檢討時的觀察，除了客觀因素和數字之外，我們卻不能肯定哪些是事實，哪些是主觀感受。當然，這案例是虛構的，我們無法求證，但正如在現實生活中，我們也不一定知道某些觀察是否有偏差，但若案例中的人物有某些感受和態度，這些感受和態度都是一些事實。所以他們認為組長已感疲乏，某些組員的看法等，都可視為存在的感受。

若從策略和計劃的框架來看，在策劃小組發展的過程中，教會領導人沒有好好地制訂自己的使命和願景，他們對將來只有一模糊概念，他們也沒有小心分析環境的需要和自己有的資源，便定下以小組方式來發展，有一點武斷和不成熟，這可能是根本的問題。你們認為成因是甚麼？

雖然案例沒有詳細交代，但可以看出他們並沒有認真地研究小組模式，也不太知道是否走對路向，小組也有多種方式，不知採取哪種才對。也許先找團契來做試點是較安全，但因沒有全盤考慮，故也不太清楚應有的期望，也沒有訂下目標，所以實際上並不知道小組是否實施成功。若你也同意這觀點，你認為他們應有哪些目標？

若要繼續發展，可以重新考慮教會目前的狀況，制訂使命和願景，小心分析環

境，再回顧自己的強弱，看在現有的資源下，教會可以用甚麼策略來完成願景；若沒有足夠資源，如何開發是迫切的問題。林姊妹的觀察和建議都是好的；但因缺乏願景作為基礎，所以不一定為教會眾人所接受，又不知是否適合這教會。

有了這些分析，你如何回答上面的問題？

人

才

篇

你是否這樣想……

「作為教會領導，牧師、傳道理應比長執更忙於教會的工作！因為前者是全職事奉上帝，而信徒領袖與長執還要兼顧職場的事務與事奉。」

☐ 認同 ☐ 不認同

「牧師與傳道人比會友承受更大的心靈壓力。作為牧者，怎可以比其他會友軟弱？如果牧師向會友訴說個人的困惑與掙扎，怎樣建立屬靈的威信和帶領會眾？」

☐ 認同 ☐ 不認同



牧者，你怎樣看自己的角色？

問 牧師、傳道或信徒領袖在領導教會時最容易忽略的核心元素是甚麼？

答 倘若問我當牧者的核心元素，我會說是以廣闊的心胸接納教會內不同的人和特色：不管主觀認為是好是壞，是否合乎個人的期望。商業機構按相近的因素把人聚在一起，但教會就是聚集各類型的人，即使現今堂會已經自然「分流」，例如中產階層多聚在一起。這種現象好壞參半，如中產信徒又容易排拒基層（不一定是故意的），形成這樣的教會文化也有問題。

正因牧者要面對不同性格的會友，故需要有一定程度的情緒智商（EQ），若被別人頂撞兩句就表示遭到會眾傷害，恐怕他很快就在事奉的道路上感到洩氣，自怨自憐！

所有牧者都渴望在自己的帶領與牧養下，教會有所增長、有能委身事奉、愛上帝、愛別人的會友。在此給牧者一句提醒：正因為有時候信徒「不長進」、態度負面，才更需要牧者的牧養。教會是很特別的群體，全世界都不可能其他地方找到，這使牧養更有「意義」和「價值」。

問 除了牧者自我肯定，還有甚麼其他東西可以肯定牧師的價值？而牧者的角色又與領導會友有何關係呢？

答 牧師獲得長執、信徒領袖的支持是很重要的。牧師因為長執不認同最終都會離開事奉崗位。此外，教會制度的配合也重要，因為在制度背後表達了教會如何看牧師的價值。例如教會實行對牧師進行單向的評估 (appraisal)，顯然是把牧師看作僱工；真正的評估是雙向的，牧者和信徒用愛心說誠實話，彼此評估，彼此認罪，彼此鼓勵，彼此肯定對方的價值，目的是使彼此都有進步，有更好的配合，這才是評估的真正作用和目的。因為大家都是事奉主的同工，沒有人是僱工。

今天很多會友對牧師、傳道人的角色感到很混淆——有時看他們為僱工；有時看他們為兒子；有時則要求他作領袖，期望他是屬靈的父親。這些都包含著不恰當的期望。當牧者要時常聽從會友的「提點」時，其實是削弱牧者在教會的位置，牧師還有甚麼領導威信可言？

問 牧師可以怎樣建立會眾對自己的尊重？

答 不論是牧師、傳道或教會領袖，要建立領導力，先要得到會眾的尊重。一方面處事要公平，另一方面要肯為教會著想與付出。

有時候聽到一些牧師、傳道人說：我已經下班或在休假，所以不去某會友的安息禮拜，或不參加某一項全體會眾都參與的活動。這些事例都顯示出牧者把自己看為僱工，把牧會看為一份工作！我就對這些牧者說：會友下班後才能夠服侍教會，並以義工身分參與教會事奉。你能夠全時間服侍上帝，受薪的你卻認為自己已整日在做上帝的工作，所以下班了就不去作，這樣的想法是否弄錯了？

很多牧者埋怨在教會中得不到支持。其實若牧者經常在會友中出

現，讓他們有一種同深感，而不計較自己下班時間或休假，全心全意地服侍教會，會友看在眼裡，又怎會不尊重你呢？又怎會不同情你缺乏休息而鼓勵你休假呢？

問 根據《聖經》，牧者應如何為自己定位？

答 耶穌說：「我是好牧人，好牧人為羊捨命。」這經文經常在牧師的按牧禮及安息禮拜上使用！會友往往認為牧師理應事奉到死，才算好牧人，若是離職或移民就是僱工、離棄羊群！

《聖經》中提到的只有一位牧人，是耶和華（詩二十三），是耶穌（約十 11、14）。不錯，耶穌委託彼得餵養祂的羊，但彼得不是羊的牧人！今天「牧人」這詞錯誤被應用在牧師、傳道身上，事實上雖然他們受呼召成為教會的「牧者」，但仍然是「羊」，身分本質沒有改變。只是這些羊得蒙上帝的恩典，有份看顧其他的羊而已！

這代表了甚麼？並非意味牧師與傳道比其他羊特別，也不是特別重要、屬靈、權威、比別人超然。牧師的壓力，往往源自對身分錯誤定位，對自己角色錯誤的期望。若會友都對牧者有錯誤的期望，牧者就要教導教友。

問 牧者的孤單感是否與個人的定位有關？

答 當然，很多牧者都看自己比信徒高一等，不肯接受信徒對他們的牧養！他們承受很多壓力，有苦自己知。其中一個原因是，個人的自卑感作祟——這些牧者一方面知道要與人分享自己的掙扎、矛盾、軟弱，一方面又不敢向人提說自己的問題，擔心會眾的目光，又怕被辭退！於是牧者在會友面前展現一個神聖的形象，甚至是抑制有能力的信徒，使自己站在「領導」的位置！但牧者也不過是一個得救的罪人，怎會沒壓力？

當你要去牧養一個幾乎與你朝夕共對但卻不支持你，沒有與你一起經歷靈命的高低，沒有與你一起面對內心的苦與樂，也沒有與你共度人生的成功與失敗的群體時，牧者怎不孤單？

另一方面，會友也看牧者總是「高人一等」，應當有求必應、應該和顏悅色、應該沒有世俗的煩惱。會友沒把牧者看作有血有肉的人，自然只會向他們索求，但卻不懂接受牧者的缺失。在這種情況下，牧者往往疲憊不堪。

問 那可以怎麼解決呢？

答 這關乎牧者的自我認識，並明白自己不過是羊！只有上帝、耶穌才是牧人！只不過是上帝對牧者的愛與恩典，託付他餵養祂的羊！羊既不屬於人，牧者自然無法決定他們的生、死、禍、福，而他們的生命也不是由牧者承擔。故此，牧者不必看自己過重，承受不必要的壓力。牧者的責任是愛護他們，並帶他們到上帝的跟前，接受上帝的牧養和差遣。

問 長執當怎看自己的角色？

答 牧師也應該接受長執餵養，牧師與長執應是最親近的同工，應該互相牧養。一般長執認為自己與牧師不同，自己只是義工，是「平信徒」，有要事當然找牧師！

其實，信徒皆牧者。如引言所述，長執與牧師的本質與價值，與其他信徒都是一樣。牧師與信徒兩者的分別，就是全職與否的分別。而牧師可貴的地方，就是對上帝全職事奉的心志與奉獻，並非身分或位置。因此，只是各人的崗位不同、分工不同、職場不同，不是上帝對牧師有額外的要求，也不是本質上有分別。大家都應該抱著一樣的熱心，擔當一樣的責任。然而，今天的問題是牧師找不到人

分工，因為會友認為事無大小都應該交由牧師處理。

總括而言，牧者的角色，應該是擔起會友未能擔當的工作，激發、訓練及組織會友擔當他們所能擔當的工作，並成為愛主愛人的屬靈榜樣。

■ 完 ■

總要在言語、行為、愛心、信心、清潔上，都作信徒的榜樣。

(提摩太前書四 12)

領導在教會中之重要性，相信不用詳細討論。對教牧而言，領導是不能推卸的責任，可能是超越了在言語、行為、愛心、信心、清潔等作信徒的榜樣。今天教牧要負責的，不單是祈禱傳道工作，更要帶領同工和會眾，一同為天國而努力。同時，若領導欠佳，極可能有嚴重的後果，不單事工未能有效地開展，也可能令同工之間產生猜忌，會眾和教會失去方向等，使教會不能增長。

當然，若領導得好，可以和各同工及會友一同為教會建立美好的異象發展和方向（或在企業中所稱的願景），又可調準各會眾和教會的目標，滿足各會友的需要，產生激勵作用，又可引發和提供有利於轉變的新思維，使教會更有彈性和增長力，帶來事奉的新景象。

另一方面，梁廷益牧師卻指出在教會中進行督導是有一定困難的。例如有人以為忠心是最重要，不用問責，同時教會內很多都是義工，沒有權力關係，很難來督導。而牧者一方面要關顧牧養，另方面又要做調控和督責的管理者。同時，在某些宗派中，牧者是教會內受聘的員工，是眾會友的下屬，這些不同的角色可能產生矛盾，所以在教會內作領導有先天性的困難。如何調整個人的領導方式來帶領教會，便是今天牧者頭痛的問題。

神學家麥福士(Malphurs)指出不是每一位基督徒都有領導的恩賜，即是說有一些牧者及長執適宜擔任領袖的位置，有一些則較困難。但一些基

管理醒一醒：

「牧者在待人處事上可以有優次，但不可明顯基於個人喜惡。牧者最糟糕的情況，就是給人感到不公正、偏心。如教會認為牧師待人偏私，這對教會影響十分深遠，不可輕看！」

本的領導特質，卻是每個信徒都應該擁有的——例如敬虔、委身、僕人心態等，這章會介紹一些基本的領導概念，而在教會中實際的領導技巧和風格則不會詳細探討，大家可以參閱本

章最後所介紹的有關著作，在那裡有較詳盡的討論。

■ 領導風格 ■

從較傳統的管理學理論來看，領導有兩種方式，一種是工作導向(job-centered)的領導方式，這是著重下屬的工作，完成既定的目標，建立規則和尋求表現；而另一種是以人(或關係)為導向(people-centered)的方式，著重下屬的感受和滿足感，團隊合作和表現等。一般來說，傳統理論提議要考慮各種處境因素，然後決定採用哪個領導方法，即指出在不同環境下，領導者都應該運用不同的方式來帶領下屬，不能一成不變的只用工作導向或以人作導向。有些時候，兩種導向都要兼顧，那就是說合適的領導方法是要視乎處境的。在教會中的處境下，應否依循這些領導方式呢？教會中是否應該只採用以人為導向的方式呢？應考慮哪些處境因素，才能決定用哪個方式呢？

簡單來說，麥福士的四種領導方法可以幫助我們理解這問題。這四種領導方法計有：主導型、激勵型、外交型和分析型。主導型就是以工作為導向的領袖，以達成目標為主的強勢風格。激勵型則以人為導向，喜歡團隊服侍，尤其善於與人相處。外交型則是支持性的風格，願意關懷、扶持和耐心地領導別人。分析型的領導是事工導向，卻是一個誠實謹慎的人，注重細節，講求質素。

這四種領導方法各有長短，而且一個人也可能有多種風格，同時，教會

內的工作也很廣泛，應該在甚麼時候用甚麼方法呢？

■ 領導方式與處境因素 ■

合適的領導方法是要視乎處境的。主要的處境因素包括領導和下屬的關係、工作結構、職位權力、領導和下屬特質等。在領導理論中，要考慮的較重要因素是工作性質和下屬特質。重要的是在不同環境下，領導者都應該洞悉環境所需，然後運用不同的方式來帶領下屬。

「工作性質」是指要完成的工作是否複雜、熟悉，或明確。假若這件工作是艱難的，同時沒有甚麼明確目標，這時候領導者便要多看重工作本身，可多用指令的方式來帶領。反之亦然，若這件工作較為簡單，而大家關係不錯，則便可以訂下較高的目標，以激勵下屬的成就感來完成工作。

另一方面，下屬的特質也須要和工作配合。下屬的情況包括工作能力、性格、動力等，假若被帶領者不太願意工作，又或能力較低，則領導者便要多用支援及教練型等方法來帶領；假若下屬的能力較高，又願意主動工作，則領導者便不需要太多督導，只須設立合適的目標便可。

以上只單獨看工作和下屬的特質，若合併起來，便較為複雜，如工作內容和目的較為清晰，下屬又有才幹，便可多賦權，不用太多督導。此外，其他的組合也有對應的領導方式。

當然，處境因素還可包括教會的文化、傳統習慣，與及領導者自己的能力和慾望等，在此不能一一列出，也不能列舉所有可能的領導方式，重要的是在擔任帶領工作時，不能依靠一己的做事方式，以為可以解決所有問題。單看一個因素是不足以決定用哪種方法，必須全盤考慮，才能有效地帶領。

故若被帶領者較為成熟，可以獨當一面，而事工又很明確的話，則領導者不用太多督導便可完成工作目標，麥福士的主導型及分析型便較適合；

反之若會友或同工缺乏動力，則激勵型有更佳的效果。若建立人是主要的目標，則外交型會更恰當。

所以領導者要時常自我警惕，多留意被帶領者和身處的環境，從而調整領導方式，這是較為重要的。在教會中，教牧通常有一定的權威，基於教會的傳統，教牧多帶有權柄，不單是屬靈的權柄，而且有行政管理的權柄，所以教牧如何恰當地運用這些權柄，應該更形重要。若欠缺有效地使用領導權柄，又將它濫用，則教會便容易陷入混亂。教牧因此應多考慮教會的文化傳統，以及長執會眾的風格、成熟程度，並所要完成的工作等，然後運用領導權柄，調節領導方法，因時制宜。

Q 在教會中，神不是最終的領導嗎？人有甚麼角色？

A 相信這是神和人在教會事工上所扮演的角色問題。耶穌是教會成長的根基，保羅說他栽種了，亞波羅澆灌了，惟有神叫人成長（林前三章），這是神人同工的結果。神揀選人及透過人來完成事工，所以人要行使領導的責任和其他人同工，但要明白大家是向神負責，最終成就事情者是神。

領導和夥伴

管理醒一醒：

「以前我們對領袖的觀念，是領導人能夠一呼百應。甚麼是領導？是要別人跟從你？還是你要跟上別人？真正有領導力的領袖是『有生命質素』，那就是捨己。」

雖然當今的領導理論有很多不同說法，也有不同原則，但歸根究底，還要看如何考慮與被帶領者的關係，以及所身處的環境。我們現在所著重的是教會這個處境，其實有一些流行的領導理論與基督教的想法不謀而合，可以考慮在教會中應用。

其中一個較近期和受人重視的概念：將被帶領者看作夥伴、同工，並非

用上司下屬這個概念來考慮如何帶領。雖然傳統理論有工作導向和人為導向這兩種基本方式；可惜的是，不是太多領導人（包括在企業中的強人）能夠融合這兩種導向，能清楚考慮各種處境因素，於適當時候運用合宜的領導法。總而言之，成功的領導，是要看領導者的本質，是否真心真意為組織而領導，不是為滿足自己的權力慾，而任意控制下屬。

因此，有人提出從另一角度考慮與下屬的關係，視被帶領者為夥伴，為同工，那麼便可減少出現領導失誤的機會。從現今流行的僕人領導（servant leadership）和牧羊人領導（shepherd leadership）理念中，可窺見這種領導法。「僕人領導」所強調的領導，是基於權威或權柄而非權力（not power, but authority），乃由關係、愛、服務和犧牲所建立，所以要加強雙方的互相尊重、責任和關顧。而「牧羊人領導」也有類似的見解，強調對下屬的理解和尊重，提供合適的工作環境，讓人發揮所長，領導是要激勵各人盡己力完成責任，達至雙贏局面。

杭特（James Hunter）在《僕人》一書中帶出了僕人領導的概念。《僕人》是講述一位在事業和家庭上突遭挫折的成功商人約翰，在太太的鼓勵下往修道院去跟一位神父學習如何作領導。這位神父西面恰巧就是約翰在商場上視為成功的偶像，這位大企業總裁數年前喪偶後便賣掉生意，往修道院靜思，並開班授徒，教導人如何作領導。在修道院的第一課中，西面神父就指出領導是要靠威信（authority），不是靠威權（power），這威信是一種技能，領導者運用影響力，讓別人心甘情願地照著領導的決心行事，不是強迫的。也許這並不是甚麼嶄新的領導觀念，但對約翰來說，他從沒有在企業中實行，只是知而不行，不算是真的改變。

在其後的兩課中，西面神父指出學員須打破常規，須要有新的思想範疇（paradigm），才能成功地領導，例如老闆應如何對待員工呢？領導不是高高在上、發號施令、指揮下屬，而是要服侍、伺候，推己及人，滿足他們的需要，發揮他們最大的潛能。聽起

管理醒一醒：

「牧者的權力來自甚麼？有人說來自上帝，也可能只是源自制度。若果身為牧者，群羊都不認你，你管理的權力來自哪兒？牧者的權力是因為有上帝的呼召，且也有人的認受性。」

來真是很矛盾，但卻是獲得威信的最好方法。這種倒過來的領導，便是範典的轉移。更有甚者，神父主張要「愛」下屬，他認為若有建基於決心之上和有行動的愛，便可得到下屬的愛戴。

若細心思想，杭特要帶出的信息是：希望當領導的，便應有先作僕人的心態，才能掌握威信，得到下屬信任。而最根本的是個人思想的轉變，從固有的框架中走出來，轉換思維範典，便能改變自己的領導模式，從而轉變企業。最根本的是思維的轉變，不是從屬關係的改變，這概念不單是企業所需要的，在教會中更加適合。而且這種思維範典，正是源於聖經中耶穌的教訓，非以役人，乃役於人，就是成功領導的法門。

此外，麥考米克和戴文波(McCormick & Davenport)也從詩篇二十三篇中找出牧羊人管理羊的智慧，從而提出牧羊人領導的概念。例如領導須要滿足羊群的需要(我必不致缺乏：心滿意足)，看見每個不朽的靈魂所被賦於的天賦(他使我的靈魂甦醒：發揮天賦)，又懂得使用正確的工具來引導(杖、竿：指出整體方向和組織發展框架)，找出下屬共同的煩擾，透過授命給予員工正面的自我形象(你用油膏了我的頭：去除煩擾)。這些概念的重點是：培養好的環境；肯定被帶領者的價值；給予權力；以完成所交託的。這領導概念，都是有聖經基礎的價值觀，不但在教會內可以應用，在其他機構中也可以實踐。

不管是「僕人領導」或「牧羊人領導」，帶領者和跟隨者的關係都可從夥伴的角度來看，惟有將別人的問題視作自己的問題，別人的表現視作自己的表現，這樣帶領者才可擺脫應如何分辨「工作導向」和「以人導向」的難題，也更容易洞悉處境中的各項因素，更有效地領導。

■ 領導與矛盾和衝突 ■

我們雖然接受人際間的矛盾和衝突，也明白人會用不同的手段來達到目的，但卻認為在教會群體中，矛盾和衝突是不屬靈的，是不應該發生的。我們也不想接受教牧與長執間有所謂的政治行為(political behavior)，但為

甚麼在現實教會中仍有不少衝突和政治行為，很多人為爭取達到目標而作出一些不造就別人的行為呢？

要解決這個問題，我們要弄清楚甚麼是「矛盾」，又甚麼是「政治行為」。很多人對「政治」這一形容詞有負面的看法，不願意用政治手腕來描述這些教會群體中的行為，因政治是污穢的，是詭詐的，絕非屬靈的行為。但在管理學中，「政治行為」只是對一些為達到目標而採取的行動的中性描述，是一種運用權力來達到目標的做事方法。若目標正確，而手段公平，又不會違反聖經原則，則這樣的「政治行為」便不該是負面的行為。

舉例來說，在教會中總有一些不太合作或表現不佳的同工。怎樣處理那些不專注於自己的工作，做事馬虎的同工或信徒領袖？這些都是作領導的具體難題。很多時候，若太直率，處理這些難題時不運用權力，沒有政治手腕，很容易把事情搞垮。

但要小心避免陷於權力鬥爭中。人之所以參與政治行為，主要是受到權力和從權力所得的利益而受激勵。簡單來說，「激勵」就是驅使人進行某些行為的動力。若目標正確，人追求這種能幫助達成組織目標的權力，則組織和個人都得裨益；但若目標只是為了個人利益和權力，則這種動力便有問題，便會產生矛盾和衝突。所以，若教會領導者所展示出來的目標，是令人容易滿足個人需要，忽略整體好處的話，則容易令人走進政治的陷阱，使那些有權力私慾的人，不斷追求增加自己利益的行為，從而破壞了教會的傳統和關係。因此，教會領導者在作出決策時，要小心留意所作的是否能增進教會整體利益，而不讓人（包括自己）有機會追求個人權力。有時候，人也會被自己所蒙蔽，以為自己很正義地行使權力，不知自己已陷在政治角力之中。因此要小心分辨自己的動機，不要給撒但留地步。

如何設計教會的組織和制度，是其中一個減少不當行為的辦法，關鍵是在於教會的環境有沒有空間讓人去玩弄政治。正如上文所討論的，較英明的領導是著重對下屬的理解，互相尊重和關顧，同時讓人盡己力完成責任，達至雙贏局面，這樣便可杜絕了上樑不正下樑歪的情況。然而，單靠領導本身的質素仍不足夠。因為在激勵的過程中，人都希望得到報酬來

滿足需要，從而採取各種行動來達到滿足。若讓人看到在組織架構和制度中，有媒介和空間以供滿足權力慾，人便會鑽這些空間，尋找機會來增加滿足感。

例如不應忽視教會內的權力架構和獎勵制度，在受薪同工間有公平的激勵和獎賞制度，使有表現者得到應得的激勵，那麼同工的滿足感不單與報酬掛鉤；更是與教會的目標相聯繫。所以要找出在哪裡可以滿足員工的需要，提供甚麼的報酬，才能使他們公正公平地工作和事奉，不會多花精力於政治活動中。這便有賴於公正的考績評核、薪酬，甚至晉升制度。所以，若能激勵(motivate)個人有所表現，而這種表現既能滿足個人需要，同時又和教會目標相符時，教會便可減少權力鬥爭，避免不必要的矛盾和衝突，使教會得到平衡的發展。

若有僕人領導的心態，則可以一方面與同工作夥伴，一方面又可進行督導。我們需要怎麼樣的教會領導，才能達到這種情況？一般來說，如教會領導者能提供明確的發展目標是最重要的；能將教會發展的願景清晰與同工和會眾溝通，又能設立和實施公平的獎勵機制，則較有機會成功。可是教牧往往工作繁瑣，在滿足會友與同工的個人需要，以及達到組織目標中失去平衡，因此很多時領導者會選擇不太公平的方法，容讓產生滿足個人權力慾的行為，而制度中又缺乏適當的管治，未能約束那些人的行為。故此，建全的教會管理制度，能夠幫助牧者構建良好的教會環境，讓各人專注於有價值的事奉中。

要避免矛盾和衝突，很多人也明白以上所說健全制度的重要性，可是卻不願意行出來，因為人性有軟弱的一面，可能不少人都避免在教會談及衝突；不覺得人有私心，故此領導者不願意冒險和花時間來處理可能出現的問題。所以，領導者要解決這些問題，是需要勇氣來領導的。歸根究底，好的教會團隊文化是預防矛盾和衝突的良方。

結語

柯維 (Stephen Covey) 指出成功的領導具備一些原則，其中最基本的是領導者應有自省的能力，若領導者只有技巧和知識，而他本身卻不值得被信任的話，這樣的領導並不可取。所以在思想如何作領導時，應先反省自己是否擁有被信任的質素，以及能否信任別人，視別人為夥伴，才能作帶領的工作。

斯托得牧師 (John Stott) 在分析哥林多前書第四章時指出保羅有四個事奉的模式，這四模式的共同基礎是謙卑：在基督、在聖經、在世界和在會眾前都要謙卑，因為我們是基督的屬下；是聖經的管家，我們只是神的僕人，是要做一個忠心的管家。但我們在世界上會遇上敵擋，會被人看扁，而會友則是教牧要愛護和服侍的對象，要像父親愛兒女一樣來領導他們。這就是僕人領導的一種表現，也是對今天的教牧和義工領導重要的提醒。

思想問題

1. 在教會中擔任領導的人往往也要服侍別人，這領導和服侍的角色是否矛盾？如何協調？
2. 如何獲得領導所需要的權柄（威信）？亨特指出關係、愛、服務和犧牲可以建立威信，在你的經驗中是真的嗎？
3. 斯托得牧師的「謙卑」看法看來沒錯，但若太謙卑，會否給人懦弱的感覺？是否在所有教會中都能實行「謙卑」？林前四 1-21 對你有甚麼啟發？
4. 今天有些教牧沒有勇氣來擔任領導，不敢帶領；相反地，有些牧者卻事事要帶領，要參與決定，牧者應如何看自己的角色呢？

行動

- 從你的經驗中，列舉作領導的五大難題。
- 試想一想本月內有沒有要處理的矛盾和衝突。列舉所涉及的人物和爭議焦點。
- 你用了甚麼方法來解決上述的矛盾和衝突？若應用「夥伴」的概念來領導，你認為會有甚麼改變？
- 完成麥福士的領導風格評量表，參考內文，描述自己的風格和適合你領導的地方。（評量表在麥福士 2005 一書中的附錄 M）

延伸閱讀

- 斯托得牧師整理了有關領導的多次宣講和解經，從哥林多前書第一至四章來分析基督徒領導和事奉的模式，對今天的教會領袖非常適切。
斯托得著，屈貝琴譯。《論領導》，台北：校園書房出版社，2004。英文原著為：Stott, John. 2002. *Calling Christian Leaders*. Leicester: Inter-Varsity Press.
- 另外達拉斯神學院的麥福士教授寫了不少有關領導和管理的書籍，每本書都有不同重點，但都是理論和實踐並重。在《誰是領導高手》一書，他指出基督徒領袖應有的一些特質，不單是外在的行為表現，更是內在的修養情操，並且在書中有二十個自我評估表，很有實用價值。
麥福士著，陳維德譯。《誰是領導高手》，台北：福音證主協會，2005。英文原著為：Malphurs, Aubrey. 2003. *Being Leaders: The Nature of Authentic Christian Leadership*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- 在他的另外一本 *Building Leaders* 中，麥福士教授詳細探討了如何在教會中建立培訓領袖的系統，並列出要考慮的問題，輔以真實案例，雖是美國的教會，但仍值得參考。
Malphurs, Aubrey and Mancini, Will. 2004. *Building Leaders*. Grand Rapids, MI: Baker Books.
- 另請參考以下書籍 / DVD：
《為主作個有影響力的領袖》（環球領袖高峰會 2008，團隊版 DVD）Willow Creek Association.

比爾·海波斯著，吳蔓玲譯。《教會需要勇者》，台北：基石出版社，2005年。英文原著為：Hybels, Bill. 2002. *Courageous Leadership*, Grand Rapids, MI: Zondervan.

費蘭度著，鄭明芝譯。《效法耶穌的服侍》，香港：福音證主協會，2006。英文原著為：Fernando, Ajith. 2002. *Jesus Driven Ministry*, Wheaton, IL: Crossway Books, a division of Good News Publishers. (參第八章：傳好消息)

孫德生著，彭道川譯。《屬靈領袖》，香港：福音證主協會，1997。英文原著新版為：Sanders, J. Oswald. 2007. *Spiritual Leadership* (Revised Edition), Chicago, IL: Moody Publishers. (參第九章：領袖必須具備的品德(二))

韋艾倫著，黃婉之、鄭林生譯。《牧杖權杖——屬靈領袖的操練》，香港，海外基督使團（前中國內地會），2002。英文原著為：Webb, Allen. 2002. *The Heart of Godly Leadership*, Hong Kong: OMF Hong Kong.



激勵

你是否這樣想……

「倘若牧者不是另有呼召，他應在所屬堂會終生事奉，不然怎算忠心？倘若牧者因看不清前路而離開所牧養的教會，那就是辜負上帝的託負了。」

☐ 有同感

☐ 沒有同感



牧者也要發展與成長！

問 面對新一代牧者，如何培養他們在領導方面的能力，以接上管理與領導的棒？

答 首先，生命成長是沒有捷徑的，況且，他們已經在牧會，已經在日常生活中接受鍛煉。他們需要的是犯錯誤的機會，被接納的經驗，被教導如何可以改善和再一次嘗試的機會。若能在日常的事奉中不斷鍛煉，假以時日，他們便可逐漸接棒當領袖。

問 在思想和心態上，牧者需要怎樣的發展？

答 今天的問題是，很多年輕的牧者都想爬升當堂主任，但有人就認為牧師「升職」的路不屬靈！以我（盧龍光牧師）個人的例子來說吧，約三十多年前，我被呼召當牧者。當時我心想：「我要復興循道衛理會。」怎知上帝跟我說：「誰要你去作甚麼復興？難道一所窮鄉僻壤的堂會、十來個長者就不值得你去服侍？你被呼召不是去做甚麼大事，你是被呼召來事奉我！」於是我順服，並跟主說：「是的，我願意任祢差遣！」

當我畢業後，被教會派往一所特大堂會協助一位資深的主任牧師。

那位牧師說：「你在這裡當助手，兩年後就可以往一所規模較小的堂會當堂主任，待十年八載後就往大堂會當堂主任，這是你要發展的路向。」當時我心裡暗忖：「多麼屬世的升官圖！我甘願一生在小堂會服侍主！」

多年後回首看自己的歷程，正被他「不幸言中」！我方才明白：那位牧者透析香港教會的景況與限制：若一位牧者適合領導多人，他便自然會走上晉升（即轉往大堂會、肩負更重責任）之路，以負起更大的責任。但負起更大的責任時，他必須清楚有作僕人的心態，須要謙卑自己。

問 讓我們從另一方面看牧者的「發展」。並非所有宗派都有大小不同堂會可供調職，例如獨立堂會，牧師一般終身在那裡事奉，而理論上牧者亦與會友一起成長。譬如說當教會人數由五十人增至三百人，牧者要領導一個三百人的堂會時，所要處理的事務與方向已大不相同。怎看這個現況與發展？

答 我見過有資深的牧者，忠心在同一堂會事奉逾三十年，多年來人數亦有增長，由數十人發展至三百多人。但多年來的相處，會友與牧者之間亦積累了不少苦澀的關係，牧者走到進退兩難的局面。不論如何，這時候牧者都需要轉型（transformation），否則不健康！

當然，不是所有牧者都會將小堂會發展到大堂會，因為即使牧者有這樣的恩賜才幹，堂會還有很多因素配合才可以發展。只是說，若你是一位可以領導五百人的牧者，現在已將堂會發展到二百人，而另外有一間約五百人的堂會邀請你牧會，你去抑或不去？你怎樣決定去留？

所以說，並非所有牧者都要由小堂會轉去大堂會事奉才算是「發展」，假如上帝按著你的才幹恩賜，安排你繼續在一所二百人的堂會牧會，而你又滿足並順服，並且繼續有所更新和學習，與會友一同

成長發展，那就足夠，就是該牧者的「發展」。同樣，假如上帝對該牧者有其他安排，如去更大的堂會事奉，甚至轉職宣教，也是牧者的「發展」，也是好的，彼此沒有優劣。

問 的確，在職場上的基督徒，會考慮個人在該公司的發展機會。在堂會當長執的會友，也會從發展機會來看自己的工作。偏偏弟兄姊妹就不認同牧者也需要發展的機會，去學習領導與成長，既期望牧者能夠長期停留在同一個崗位上，又期待他能領導堂會開創新局面，這怎麼辦？

答 正是這樣，往往造成很多張力，甚至傷痕！我認識有牧者數代都在同一堂會事奉，後來，其中一名子孫在該堂會牧會，後轉往其他機構工作，承受到堂會很大的壓力。長執與父老輩認為這位牧者不應撇下堂會，另謀發展，感到被背叛，而這位在該堂會事奉了十多年的牧者感到不受體恤、無立足之地，甚至轉會籍往另一堂會，結果雙方都受傷。

問 如果從管理學看，任何一個員工都要有員工發展的概念，但為何教會會友不曾從牧者的「召命發展」來看牧者的方向？一般會友甚至覺得牧者終生在該處事奉才是忠心？

答 這是很複雜的概念，牽涉到「忠心」與「發展」背後的價值觀！而「召命發展」牽涉到的是牧師、傳道人和會眾怎樣看自己的角色！

其實每個同工都需要職業生涯發展，牧者也不例外。今天的問題是：很多牧者不曉得自己可以有何發展，或者只期望晉升為堂主任，會眾也不想他有何發展，只想他留在「家」內！

問 會友是否也應該為牧師、傳道人的「職業生涯」發展設想？

答 牧者也需要會友的接納、鼓勵，去承擔更多責任，以致有正常的工作成長。我知道有傳道人久久不被按牧，因為長執顧慮隨著對方被按牧，薪酬亦會相應增加！這就是沒為傳道人的發展著想！我亦看過在機構服侍多年的同工跟我談到辭任的感受，認為多年來為機構付出，已仁至義盡。因此，要公開表達不滿。為何要弄到如斯田地，以致帶來雙輸的局面？

面對牧者「職業生涯發展」的問題，最重要是在上帝面前有順服的心志：如果當初我以在大堂會事奉為人生目標，那就很糟糕！一方面，牧者要明白每人的路也不同。另一方面，會友亦要為牧師、傳道設想，考慮到他們也要成長，須要負更大的責任，會友會為他們有機會發展而高興，牧者與會友的關係就變得更理想，堂會也就會更健康地發展！

■ 完 ■

我只有一件事，就是忘記背後，努力面前的，向著標竿直跑，要得神在基督耶穌裡，從上面召我來得的獎賞。

(腓立比書三 13)

你的財寶在哪裡，你的心也在那裡。

(馬太福音六 21)

因為經上說：「牛在場上踹穀的時候，不可籠住牠的嘴」；又說：「工人得工價是應當的。」

(提摩太前書五 18)

很多人都抱怨教會中事奉的人太少，不少事工因為不夠人手參與而未能開展。為何在教會中這麼多人不願意工作？又或縱然有人願意事奉，但卻表現馬虎，結果也不太理想。這種現象，可能有很多複雜的因素，但總離不了激勵(motivation)這個最基本的原因。

在管理學上，激勵就是驅使人進行某些行為的動力。每個人都有一些需要，當這些需要有缺乏的時候，人便會尋找機會來滿足需要；而當看到有達到滿足的媒介，人便有了動力，願意採取行動，希望得到報酬(獎勵)來滿足這些需要。所以，藉著設計不同的媒介和獎勵，便會引導人進行某些活動，從而增加希望見到的行為和減少不願見到的行為，這便是激勵的基本概念。

保羅的激勵在於他要得著從上而來的獎賞，人的心會受所期盼的支配，所以激勵的基礎在於知道我們的需要是甚麼。不同的人，可以有不同的需要，這些需要也會隨著時間而變化；無論如何，激勵的過程都是大致相同。因此要找出會眾的需要是甚麼，在哪裡可以滿足他們的需要，提供甚麼樣的獎勵才是最恰當，便是今天教會中要提高會友積極性的核心問題。

當然，一個人的工作表現，除了激勵之外，還有很多因素，激勵只解釋了工作動力這一部分，個人的能力是另一個主要因素，這是關乎能否完成工作的問題。同時，工作環境也決定了要完成工作所需要的資源和支援。這三方面的因素是有相互關係的，但在此先集中討論激勵這因素。

■ 激勵和目標 ■

在教會中如何激勵會眾？他們需要甚麼？

激勵之所以成功，是看所做的工作能帶來甚麼，是否能滿足各人的需要。所以便要弄清楚工作的目標是甚麼。換句話說，就是會友是否看到事奉的目標對他們是有價值的。若這個目標可以達成，他們因此而感到滿足，那麼目標便是滿足他們的需要的一個重要因素。所以，首先要弄清楚會友的需要，才設計活動和目標來激勵會眾。

管理醒一醒：

「當年在我（盧牧師）新到任堂會的第一個退修營，我問會友：『你對教會有何期望？』然後集合大家的意見，讓會友看到大家整體的目標；知道如何達到那些目標。當會友感受到成功就會更奮力，進而就更投入事奉。」

會友的需要可以是多樣化的，有些人希望能多明白聖經，有些人希望得到多些關懷，也有些人希望得到事奉的機會，當然也有一些人不知道需要甚麼，所以必須要有一些調查研究，才能了解會友的需要。在計劃活動時，若能以滿足需要為主要的原則，便是好的開始。其中一個重要的準則是調準教會事工與會眾的個人目標。

舉例來說，假設某教會希望擴充兒童主日學，需要多幾位弟兄姊妹擔任老師，當教會計劃招募主日學老師時，便要留心幾個問題。首先是考慮會友有沒有看到主日學事奉的價值，而這種事奉是否也是他們所重視的。若教會只強調主日學缺乏人手，需要多些人出來事奉，則未必可以產生激勵作用，願意事奉的人不會很多。所以先要弄清楚主日學能帶來甚麼效果，這些效果是否為會友所認同，同時他們會否視之為有價值，是他們自己願

意去追求的目標；若是的話，教會的主日學事工便與會友個人的目標相同，從而產生激勵，人才有動力來事奉。

另外要留意：每個人的需要不同，各人的目標也不盡相同，故主日學的事奉並不是為所有人而設的。有些人不會視這種事奉對他們來說是有價值，他們不會考慮在主日學中事奉；但須注意他們並不是否定主日學的價值，而只是看不到主日學與個人需要的關係，故此不會採取行動來滿足需要，也許其他事奉對他們更有吸引力。

假設這教會的會眾是成熟的，而他們都看到在教會事奉是有價值的，則他們便會選擇不同的事奉來滿足自己的需要，所以歸根究底仍是如何令每人看到自己的需要，而教會又能提供不同的事奉機會，同時界定清楚每項事奉的目標是甚麼，這便是在教會中實踐激勵的第一步，會眾便會自然地尋找滿足自己需要的事奉。

既然不能以一次的招募來令人看到主日學的重要和需要，便須慢慢建立事奉文化，具體的方法可能是舉辦一些活動讓會友看到自己的恩賜是甚麼，例如透過小組查經或特別的聚會來讓會友對自己認識更多，然後提出不同事奉崗位的可能性，讓人選擇，這樣才能更有效。

簡單來說，激勵過程可包括：

- 了解恩賜，建立事奉文化。
- 製造機會，提供價值和吸引力。
- 不斷鼓勵，給予肯定和獎勵。

教會中的報酬

要維持激勵的作用，是要倚賴報酬和獎勵是否吸引，因為這些報酬是加強行動價值的一種表示。有了報酬，人便更努力去工作，以滿足更多的需要；若缺少適當的獎勵，工作動力便會減少，雖然相信工作仍具價值，但在感覺上，工作的意義會減弱。

但在教會中，可以給予會眾的報酬和獎勵是甚麼？在公司企業內，薪金、花紅、股權等都是工作成果的獎勵。然而在教會中，給予獎金無疑不太符合教會的文化，當然我們知道全職同工是要有鼓勵，所以調整薪酬、給予假期、進修機會等已經是一種獎勵，可是對會眾和事奉中的義工領袖來說，獎勵則非一定是金錢。

普遍來說，對這等人的報酬是非金錢性的。這種非金錢性的獎勵可包括讚賞、嘉許、關顧，以及因幫助別人和達成目標而來的個人滿足感和成就感。薛迦里(Zigarelli)從箴言中領悟到：有效的主僕的關係在於管理者看重下屬的貢獻，尊重下屬和讚賞下屬，這樣管理者便可有效管理。例如箴言十五 22-23 提到：「不先商議，所謀無效；謀士眾多，所謀乃成。口善應對，自覺喜樂；話合其時，何等美好。」所以在教會中，也當如此。

管理醒一醒：

「在教會內上一代與年輕一代牧者的想法、處事方式等等已有很大分別。教會最大的資源就是肯委身的人，包括牧者。要培養牧者，不是單單在於薪酬多少，而是對他的肯定，其他信徒領袖也如是，教會才能同心同工。」

讚賞和嘉許等可由領導者發出，也可以從受服侍者而來。人從這些反饋中得到肯定，事奉會更起勁。除了從領袖和受眾而來的獎勵，事奉者從事工本身也會得到滿足。特別當他們看到這事奉是重要的、有意義的，與自己的目標相符，自己的恩賜可以被使用，能為別人帶來祝福，便有一定成就感，從而更被激勵，喜歡這項事奉。

回到上述主日學的例子，那些願意參與事奉的人，不一定有教導的恩賜，卻是有事奉的心。教會若沒有給予他們適當的裝備，而要他們立即事奉，後果可能適得其反，使人退縮，不再事奉。試想沒有管教孩童經驗的年輕小夥子，雖懷著熱誠的心，但卻誠惶誠恐地進入初小的主日學，面對十多名不肯安靜坐下的小朋友，不單不能溝通，也不能傳講信息，必然有挫敗氣餒的感覺。這種負面的獎勵，必不能令他起勁的繼續事奉下去。

若然先有培訓的機會，使有事奉心志的人明白主日學的意義，也懂得一些技巧，同時又與有教導經驗的人一同合作，便會較有信心地進入課室，

縱使不能一蹴而就，但合作夥伴可加以鼓勵，給予支持，這便是最有效能的獎勵。當然，若能在課室中揮灑自如，得到小朋友的正面反應，又看到他們的成長，則更有滿足感和成就感，主日學的事奉便可維持下去。

會友看到所付出的有回報是重要的，而這些回報也是他們所認為重要的。對一個需要成就感的人來說，讚賞不一定最奏效，在工作上的成功較為重要；但對另外一些人來說，讚揚和鼓勵可能已經很足夠，所以在運用報酬時，要有權宜之策。

事奉的期望

在激勵理論中，除了指出目標和報酬的重要性外，同時也著重人對報酬的期望和評估——當人努力工作後，自然希望這些努力不會白費，會帶來一些期望的結果。而評估則指對報酬所帶來的價值作出公平的衡量。

事奉人員對報酬的期望是可以被塑造的——人原先的期望可能源於經驗；可能從領導者的說話而來，也可能只是道聽途說而來。無論如何，人自然希望一些行動會帶來某些結果。例如參與兒童主日學事奉的老師，可能被領導同工引導相信所有小朋友都是人見人愛的，在主日學事奉只有喜樂，沒有憂愁，只要付出愛心和耐性，必然得到甜蜜回報。相信這種想法不一定是錯誤，但也不一定常常可以兌現。若新加入事奉的弟兄姊妹有這等期望，以為必然有甜蜜的經驗，則一旦事與願違，便會減弱激勵，不一定起勁的事奉。所以塑造恰當的期望是教會領導的責任，此外，若報酬受教會管控，則教會須盡力去實踐報酬的諾言，以維持會眾的期望。

同時，會眾於事奉後也會評估自己的報酬，當然不一定刻意比較，但也會下意識地將此事奉所帶來的報酬和滿足感，跟以往的事奉經驗比較，衡量工作回報的公平性。也就是說，若然會友知道這種事奉的結果比上次的更好，便會加強激勵，更加努力。相反亦然，若此次事奉的經驗不好，卻付出很多，會友則會覺得不太公平，了無意思，事奉的力度便會減弱。會友除了和自己過去的經驗比較外，亦有可能和別人比較，例如看見在主日學事奉的投入很多，但回報不太高，反而在詩班事奉只須參加練習便可，

也有即時的回報(如會眾的欣賞)，評估之下，便有可能放棄主日學，轉往詩班。所以，在鼓動會眾參與事奉時，領導者恰當的描述所須付出的和可望回報的，對塑造期望都很重要。

■ 個人需要和教會目標 ■

在實踐激勵理論時，如何滿足個別需要是其中一個較頭痛的問題，還有可能因為要滿足個別需要，而忽略了教會的整體方向。我們每人都有不同的需要，教會如何設計激勵制度來使所有人都滿足，這是很實在的問題，可幸的是我們不會沒有答案。

首先我們應該明白需要是有不同層次的，有的只是很基本的生理需要，有的是友情和關懷等，有的是自尊和自我實現，更有甚至是權力。在基督徒群體中，人比較容易得到愛和關懷，所以這方面的需要較普遍地可以滿足。在事奉上，除了愛和關懷外，若能夠讓各人在不同的事工上發揮不同恩賜，讓人得到肯定，這便可滿足成就的需要；因此需要雖多，但不是沒有辦法。

更重要的是，基督徒通常有一些超然的目標(super-ordinate goal)，即一些較宏觀、較偉大，又是所有人都會接受的目標，如愛人如己、傳講福音、彼此建立等基本價值觀和信念；若然各項事工都與這些信念有關係，而會眾又能明白和接受這些目標，則不難帶來動力。神的召命本身就是一種激勵，若教會能維持信徒對召命的委身，雖然他們的具體需要不盡相同，激勵就不會太難，他們會因著更大的目標來齊心協力。

理論上當然不會因為要滿足個別需要，而忽略了教會的整體方向，但實際上有可能是互相衝突的，很多時候若不能平衡人的需要和組織的目標，則容易出亂子，這多半是在執行事工上發生的。在標榜愛心的教會群體中，很多時會因不希望見到失敗和沮喪，而對事工要求降低標準，又或因著對人的尊重，不想提出不同的意見，遷就環境和人的需要，改變了原先的目標或方向；這樣的話，教會的整體方向便有可能被忽略。

要避免這些問題，我們需要較強勢的領導，這並不是說要獨裁頑固，而是要有遠大的眼光，能夠提出清晰目標，又能使人信服的領導，在前所說的夥伴概念可能有一點幫助。教會要會眾明白教牧領導的重要性，而教牧本身也要值得會眾信任，這樣才能一同在事奉上發揮不同的恩賜；而更重要的是，大家在事奉崗位上都得到關懷、肯定和成就，這更突顯了配搭的重要性。

■ 對牧者的激勵 ■

管理醒一醒：

「很多人不知道堂主任、教牧的工作是做甚麼；日常又在做甚麼。『牧師不就是負責預備主日講道？日常不見得有很多工作！』」

會眾對堂會、教牧欠缺認識牽涉到兩個層面：一是描述性(descriptive)的工作，如教會章則上寫出來的工作清單。另一層面是處境式(contextual)的理解，就是將人放在會眾可以明白、考慮與接納的處境中。會友單憑在刊物上對教牧的認知，所產生的意義不大。」

以上雖沒有多談及如何激勵受薪的同工，但激勵的原則沒有多大的分別，針對需要來設計獎勵制度是不會錯的，但會眾包括長執明白教牧的需要嗎？聖經說：「那善於管理教會的長老，當以為配受加倍的敬奉；那勞苦傳道教導人的，更當如此。」(提前五17)尊重是需要的，但工人得工價也是應當的。

一般來說，教會對受薪同工的獎勵都和薪酬福利等有關，雖說教牧同工在教會的事奉不是為金錢，但薪酬福利等總起一定的

作用；若是大型堂會的話，晉升也是一種獎勵。但一點要留意的，很多教牧傳道都看重自己專業的一面——就是牧會和傳道的裝備，若晉升後所得到的只是行政工作，而他們並沒有權力慾的話，這種獎勵只有反效果，不能激勵同工。

Q 教牧同工和長執對薪酬有不同看法，怎辦？

A 很多信徒都有一個假設，就是奉獻作全職事奉的人已有很強的吃苦心志，他們都應該輕看薪酬等物質報酬，況且教會的經濟不一定好，較低的薪金和福利是現實，也是傳統。要激勵傳道同工，可以從別的途徑入手。這種看法大概是今天華人教會的現實，但不一定是正確。若教牧同工有此看法，可能只是接受不能改變的事實，不一定是心甘情願，同時堂會之間也有差距，某程度的比較是人之常情。若然長執視事實為正確的觀念時，便有可能忽略了對教牧同工的照顧關懷。若有分歧，則不能讓分歧出現才處理，長執要儘快反省及重新檢視薪酬福利制度，使工人真的得到應得的工價。同時教牧本身也不能太妄自菲薄，過分內斂，有不滿便須坦白提出，讓教會有機會正視和學習，對各人都有益處。

在一項有關香港教牧工作滿足感的研究中，調查發現牧者在工作上缺乏成就感，而教會對牧者的理解也相對薄弱，有時候也未能和教會的目標一致。較理想的是牧者感受到他們在教會中是有權柄的，同時也能運用恩賜和神學院中所學的知識，並得到教會（包括會眾、長執和同工）的認同和讚許。從這調查結果來看，教牧比較滿意工作環境和會眾，也能有效地事奉，但卻感覺不到教會的理解，也相對地沒有多大成就感。所以如何提升成就感；換句話說，如何減低挫折感，是激勵牧者的重要考慮。

教牧的工作和一些專業人士的工作不太相同，工作沒有固定範圍，也沒有固定的時間，做的工作不一定可以看到成果，同時往往要犧牲自己的家庭時間，所以有得不到理解的感覺並不稀奇，怪不得甚多牧者有耗盡的感覺。若要維持牧者們的動力，似乎要找出沒有成就感的原因，這有可能是他們已有一些成就，但只是感受不到，又可能根本工作之中沒有期望所達到的表現，所以有挫折感。前者較容易處理，只要長執和會眾有多些反應，多些表達，牧者便可知道自己的工作成果；若是後者，這便要處理期望和工作調配的問題，若本來是要求過高，便應減低或調節對表現的要求，以致有合理的期望。若因工作不是牧者所長，以致沒有甚麼特別表現，則應重新調配工作，以免影響事工。

結語

發掘會眾的需要，是發動會友參與事奉的首訣。至於如何針對這些需要來計劃事工，並於人的需要和組織目標之間尋求平衡，這便須要倚賴明確目標，藉著異象分享和適切的溝通，讓會眾明白和接受這些目標，讓教會的目標，成為會眾個人的目標，這樣便較容易激勵會眾，參與事工。

但有兩點須留意：第一是要界定對象，雖然有超然的目標或一些使命信念可以普遍地滿足會眾的需要，但若能針對性地計劃事工，某些事工不用全人參與，也不以全教會為對象，則應更為有效，不會浪費資源。此外，也要關注的是，要維持會眾對事工的熱誠，適度的獎勵是必需的；同時，事工也不能太多，避免會友負荷過重，疲於奔命，失去了事奉的樂趣。故此有效的事工策略和獎勵機制，是激勵會眾的重要考慮。

對牧者的激勵亦然，不能用單一方法，要多了解教牧同工的需要，才能制訂合適的激勵制度。

思想 問題

1. 激勵的重點是人的需要，但人的需要可能因時間不同而有改變，試想如何掌握你所服侍的對象的需要。
2. 若教會不能滿足某些會友的需要，那麼教會的領導人可以如何激勵會友？
3. 教牧人員往往不會向會眾透露自己的需要，那麼教會可以怎樣激勵教牧？
4. 教會應否提高薪酬和福利來吸引傳道人？
5. 你認識能鼓勵會友、推動教會的教會領導人嗎？他們有甚麼特質？
6. 今天教會事務繁多，牧者要激勵自己已經很困難，他們如何去激勵別人？

行動

- 試設計一些簡單的問題和方法來測量會友（或團友、組員）的需要。
- 試找一些相熟但在不同教會聚會的弟兄姊妹，詢問他們教會的薪酬制度，作一比較。同時探討他們的牧者和傳道人是否滿意現時的制度。

延伸閱讀

- 上文所提及的香港教牧工作滿足感研究的結果，可參閱下面的文章。
盧龍光、劉忠明。〈香港教牧人員的滿足感〉，李耀全編。《華人教會處境中的教牧職事》，香港：中文大學崇基學院神學院，2008。
- 蔡志強牧師在教新的調查研究基礎上也分析了牧職生涯和發展的問題，討論了牧者傳道人在不同的事奉階段時的心態和需要，有助我們對教牧的了解。
蔡志強。〈牧職發展〉，胡志偉、霍安琪編。《轉變中的成長：香港教會研究》，香港：香港教會更新運動，2006。

案例三：青年團契

主要有關的課題：激勵、領導

在這案例中，我們看看一位牧者如何處理青年團契的問題。首先看一看這教會的背景資料。

這是一間不大不小的堂會，大概有十五年歷史。主日崇拜平均出席人數約 200 人，當中長者佔 40 人左右；40 至 60 歲的中年婦人佔 30 人；而 25-40 歲的年輕夫婦有 15 對；至於 25 歲以下的青年人則佔最大部分，總體會友人數在過去的變動不大。

教會主日學只有六班，其中兩班供成年人參與，另外四班則分別為初中、高中、初小、高小而設。團契方面，有少年團契（中學生）及青年團契（有預科生、大學生及就業人士）各五十人。此教會以往也曾舉辦一伉儷團，但現已結束。

此教會的主任牧師是李本基牧師，現年 42 歲，已婚，神學院道學碩士畢業後便牧會，於一年多前加入此教會作主任牧師。這教會也聘有傳道同工二人和幹事一人。李牧師的工作主要包括教會日常的行政決策，處理與總會的關係，帶領祈禱會，及在主日崇拜講道。

青年團契背景和現時情況

此青年團契已有多年的歷史，現在的負責人是鄭弟兄，約 30 歲，是一家中型銀行的市務拓展主任，也是教會的執事，李牧師是名義上的顧問／導師，沒有實質參與。較為活躍的職員包括一名現職小學教師的會友、兩名就讀大專二年級的團友，和另外一位中學教師。

最近鄭弟兄向牧師提出希望結束團契。在這教會事奉不久的李牧師不明所以，經過多方面的了解之後，發覺原來這個團契的問題存在已久，李牧師便收集資料，作出以下分析：

- 數名負責人和職員在過往兩、三年都頗盡力，每星期亦付上不少時間和精神預備週會，也覺得週會的內容不太差。然而，團友對此團契反應未見熱烈，出席週會的人數更是每況越下，來參加的人都只是抱著觀望性質，不大參與，有少數更沒有穩定出席。
- 團友的靈性沒有甚麼長進，甚至有職員認為，即使在團契帶查經班等活動的效果也不大。
- 數名職員的關係較疏離。雖然他們大都一起成長，其中數位過去十分熟稔，但現在除了一塊兒事奉之外，就極少溝通了。
- 雖然以往團契曾一度十分興旺，但這幾年的情況已大不如前。負責的職員見經過多番努力，仍沒有成果，均已心竭力疲，遂有部分人提出希望結束此團契。

據李牧師所了解，要結束團契的人所持的理由是：

- 團契的效果不大，沒大增長。某些職員付出了努力，卻看不到預期的效果。
- 教會尚有其他事工(如少年人)可以發展，不如集中人力資源在這些工作上。
- 有些職員不熱衷於參加團契，個人信仰生活也可能不好，以致不大委身。
- 教會一直對此團契沒有甚麼期望，也沒有投放資源。
- 部分人心力交瘁的原因是缺乏各方面的支援，帶領者感到非常吃力，他們自己的功課或工作壓力太大，負擔過重。
- 導師不足，又沒有人肯接手做職員。

李牧師嘗試推論團契衰落的原因，發現有以下可能性：

- 有些團友本身的工作和功課壓力太大，沒有時間作較大的參與，所以有時不參加團契。
- 李牧師一向很少參加此團契，鄭弟兄也須兼顧執事工作，形成團契中的領導角色不明顯。
- 此團契的對象年齡相距太遠，以致週會的內容和形式未能照顧到不同的需要，因而不吸引。
- 職員之間的合作有問題，較熱心的中學老師相對地做很多工作，而兩位大專同學則在考試季節不時缺席，沒有好好的交代。小學老師雖然熱心，但承擔很少，不想擔任領導。

李牧師認為團契是一個很好的禾場去拓展福音工作，同時也可訓練教會未來接班人，所以希望保留此團契。但鑑於現時團契的問題，他覺得有需要計劃一些新的策略去發展這團契，同時嘗試解決導師缺乏動力和隊工合作的問題；當然，接班人亦是一個問題。

思考和討論問題：

1. 假若李牧師的分析是正確的，你認為這團契應該停止嗎？
2. 負責的導師和職員等感到疲憊的原因還有哪些可能？他們要負上甚麼責任？
3. 若李牧師真的要發展這團契，他應採用甚麼策略？

案例分析指引

按一般案例的分析方法，首先要看清楚主要的問題（issues）是甚麼，導致這問題的主要原因有哪個，不要立時便提出一些解決辦法。同時也要分辨清楚哪些資料是事實，哪些只是事件中人的主觀理解。往往一個事件可能有多個問題，有主要的，也有次要的，所以要全面一些的觀察和討論，才能判斷哪些是病徵，哪些是病因。因這案例主要是用來討論這兩章有關領導和激勵的議題，故只集中在這兩個課題上。

這案例的主要問題是甚麼？

一般的觀察是團契的存亡問題，李牧師和鄭弟兄都集中在這問題上，鄭弟兄已有實質的建議，而李牧師也作了調查，嘗試理解團契衰落的問題，故應否及如何結束團契便成為問題的焦點。另外一些較多參與教會事奉的會友，特別是擔任青少年工作的領導人，很容易便想到如何改革和拯救這團契，都是將重心放在團契事工上。

團契應否要繼續是一個要處理的問題，這是不能逃避的，然而在事工背後，導致這現象的原因是甚麼呢？若李牧師的觀察是正確的，則沒有人願意繼續投身事奉，以及團契欠缺吸引力都是近因，遠因又可能是甚麼呢？是教會不看重青少年團契，沒有投入足夠的資源，或是教會根本沒有培訓事奉人員的全盤計劃？雖然我們未能從資料中肯定團契衰落的確實原因，但多想一些是較為穩當的。但是有一點可以肯定的是，所有參與事奉的弟兄姊妹都各有困難，缺乏動力，這便是激勵的問題，也許要決定團契應否要繼續下去，首先要處理這些人的激勵來源。

從資料來看，鄭弟兄看不到團契有成效，他所花的精力沒有回報，而有些職員則有功課和工作壓力而選擇不投入，團友方面也不覺得團契有吸引力，故大家對團契都沒有甚麼期望。這正是激勵理論裡所談及的需要、價值和期望等因素。

要改變現在的情況，首先要看各人的需要。若鄭弟兄有很強的成就感需要，那麼他現在的失望和灰心則不難理解；若他除了成就感之外，還有其他的需要令他沒法分身來幫助團契，則有可能不單是團契好壞的問題。在職員方面，現在團契裡的事奉可能不是在優先次序上較前的位置，反映了團契事奉在他們眼中的價值問題；同樣道理，團友不太願意參與，也是需要得不到滿足的問題。從這方面入手，也許更明白團

契為何失去吸引力，而各人因而沒有動力。

另一方面，李牧師及傳道人並其他長執有沒有領導他們呢？教會有沒有看重團契也是一個因素。當各人沒有重視團契時，對事奉者而言會感到孤單，這是缺乏支持的感覺。若教會的領導們可以提倡隊工，與鄭弟兄和職員導師同工作夥伴，則可能有不同結果。現在李牧師又可以怎樣帶領這些已經灰心的人呢？

無論如何，團契只反映了教會的一部分問題，領導和激勵只是其中一些可能的問題，這也可能涉及文化、組織，以至策略的層面，大家可以從不同的角度來幫助李牧師處理這問題。

你是否這樣想……

「雖然大家都是組長，在同一團隊已事奉兩年，但他們都是有需要才找我，還要有問題就算在我的頭上，真令人心淡！有時說話語氣重了，對方也不相信我是無意的！我也省得解釋！」

☐ 有同感☐ 沒有同感

「都市人很忙碌，基督徒更是七天都沒有休息！面對簡單的事工，分了工就可以自行處理了。開會再開會，難道對事工就有幫助？」

☐ 有同感☐ 沒有同感



棘手的事奉團隊！

問 對於很多牧師來說，牧養一間歷史不短，信徒卻「懶散」的堂會是很棘手的，可以怎樣做？

答 很多年前我認識一間約半百人、有四十多年歷史的堂會，多年來都沒有增長，牧者常常離職。當中有很多因素，最明顯的是內部紛爭，引致很多會友離去，留下來的多是被動、能遷就人的信徒，另外一些則是較為「霸道」、排斥他人的信徒。堂會成為他們的「小小俱樂部」，事工不多，也不太忙，偶爾有新人加入。不能共存的自然離開，堂會總不會「關門」。有牧師問我可怎麼帶領這堂會，我歸納了幾項建議：

第一、要凝聚這群體中較為積極，委身於信仰，與人關係良好，又願意事奉的會友，無論人數多少，都可以成為一個事奉的團隊。而這個團隊必須是開放的團隊，歡迎任何有心事奉的人加入。

第二、牧者要與這事奉團隊建立一個密切的關係，讓自己投入這團隊中，並被這團隊接納為其中的一分子。這團隊的成員之間須有良好的溝通，可以互相分享堂會所面對的困難及期望，並視學習同心、為堂會禱告為首要的事奉。

第三、若是新上任的牧者，則應該用一段較長的時間，默默觀察各會友在堂會中所扮演的角色，及會友之間的關係。如果在堂會中已存在著一個事奉的團隊，則要觀察誰在團隊裡最具影響力？誰在堂會中較具破壞性？誰對堂會有期望、態度積極？誰怕事及看風轉舵等等？除了聽別人說，還要親眼看、個別傾談等，主要目的不是要趕走「壞分子」，而是要了解他們，分辨他們在團隊中的影響力是正面的或是負面的？然後才判斷能否影響他們，更加積極地事奉，帶來正面的影響。因此，新上任的牧者希望能即時翻天覆地革新堂會，或對現況指責批評，只會帶來會友對他的排斥、抗拒，更不能達到建立堂會的目標。

第四、牧者必須與會友一同為堂會建立共同的夢想。若要讓一個堂會健康成長，牧者必須透過彼此溝通和分享的機會——也許是會友大會，也許是全堂退修會，帶領會友共同尋找夢想。即使大家的夢想有差異，有些或許是很實際的，如：改善會友崇拜遲到問題、廁所提供廁紙和鏡子等等；有些是較為宏大的遠象，如：購置新的堂所、人數倍增等等。其實，這些差異皆可以按著其性質和時間性，加以整合，變成長期、中期和短期的夢想，若大家一同繪畫一幅堂會發展藍圖，便能凝聚會友的力量。記著，教會的凝聚力是由正面元素形成的！這樣，牧者便能按部就班地改變現狀，朝向所建立的目標。

第五、與會友一起實現夢想。會友看到牧者與自己共同努力建立夢想，又能把會友中的差異整合，這便會鼓勵會友參與實現夢想的行列。當一些較短期的夢想得以實現，自然有滿足感與成就感。過程中與牧者成為「同路人」，關係自然更好，更願意接受牧者的帶領，對堂會亦更有歸屬感。會友事事為堂會著想，堂會便會逐漸發展，問題亦會慢慢解決。

第六、牧者建立屬靈權柄。對於一些積習已久的堂會，經驗較少的牧者的確難以帶領他們走出既有局面。但若牧者能實踐上述所列五點，則能在會友中建立起屬靈權柄，令會眾心悅誠服，願意改變現

狀。然而在這過程中，難免會有人抗拒，成為改變的阻力，也會有人非議而離開，這都是正常的事，不須害怕。

雖然無須害怕那些具破壞力或阻力的人離開，牧者仍要留心不要傷害了會友及事奉團隊中其他成員，不要讓人誤解是我們「令到小子跌倒」（林前八9）。因為那些堅持己見、性格強烈的人並不是「小子」。另一方面，我們也不要擺出迫使他們離開的姿態，乃是要讓他們選擇是否願意與我們共同實現理想，讓會友明白是他們選擇不與我們共同實現夢想而離開。

問 在建立事奉團隊方面，長執可以扮演甚麼角色？

答 長執是會友中的領袖，是事奉團隊中的當然參與者。一般而言，長執應該對事奉團隊的建立有正面意義，但若有些長執是破壞多於建設，牧者也絕不可試圖排拒他們於事奉團隊之外，因他們在堂會中已建立了一定的領導位置或權柄，排拒他們只會造成更大的破壞。

然而，如何可以減低長執的破壞力，甚至將之轉化為建設性的力量呢？這裡沒有捷徑，只有藉著忍耐、愛心、寬容、溝通和欣賞這些生命的質素，爭取長執信任，才會逐漸減低其破壞力。當在旁的會友看見牧者的愛心和那些長執的跋扈，長執的屬靈權柄則會降低，那時他們的破壞力便會減少。長執也可能因牧者的愛心而受感動，生命得以改變。總而言之，若牧者能尊重既有的長執，承認他們的屬靈權柄，在建立長執的屬靈權柄的同時，也可以建立自己的屬靈權柄，最終必會令事奉團隊更健康地建立起來。

■ 完 ■

兩個人總比一個人好，因為二人勞碌同得美好的果效。

(傳道書四 9)

無智謀，民就敗落；謀士多，人便安居。

(箴言十一 14)

今天很多管理人都認為在管理工作中，管理隊工是最難處理的，也就是團隊工作。隊工就是指公司或組織內某些工作，須倚賴部門內(或小組內)各人合作而成，因而管理人須要鼓勵、支持和監察整隊及個別組員，以致整隊人一同達成小組的目標和表現。在教會中，隊工十分普遍，傳道同工、執事會、團契職員、詩班等都是隊工的例子，往往須要大家衷誠合作，才能完成事奉工作的目標。但從另一角度來看，在教會內，通常團隊中各人都有同一異象，但各成員的年紀、經驗和角色等都不盡相同，而亦有受薪同工和義工一同事奉的情況，所以管理團隊的工作更複雜，亦增加了困難。

很多時候，難於建立成功的隊工，問題不在於隊員之間沒有合作精神，不覺得須要互相補足，卻在於實際合作時，因種種原因各人未能付出時間和精神與其他組員建立關係；因此在工作時便缺乏默契，有時只能完成自己那部分工作，不能兼顧和理會其他人的表現。又有可能遇到合作困難時，很容易退縮，形成不了一個團隊。

管理醒一醒：

「管理另一要項：牧者如何透過愛心、道德、知識、關係等等影響群體，帶領他們朝往共同的方向。或說藉著上述的元素，影響團隊對牧者的期望。」

另外也有些時候，組員間雖有合作精神，可惜領導者（組長）卻沒有領導能力，不能利用各人的長處來發揮團隊精神，因而減弱團隊可能產生的效果。故此，有效的團隊工作需要適當的計劃和管理，不僅要有好的領導者，也需要適當的培訓和鼓勵機制，使組員能全心參與，投入團隊的大目標，各盡所長，讓團隊發揮最大的效用。

■ 團隊的貢獻 ■

既然難於管理隊工，為甚麼那些具清晰目標、講求高效率的企業仍極力鼓吹使用團隊呢？相信團隊必然有一些重要的貢獻，可以抵銷所須付出的代價。對教會來說，更要認清楚這些貢獻是甚麼，然後利用這些貢獻來達到事奉的目標。

隊工其中一個重要的貢獻，是讓人在團隊裡有參與。隨著參與和合作，各人不會有孤軍作戰的感覺，加強對小組目標的認同。例如在困難時有人幫忙和鼓勵，定能增加各人的激勵和能力，付出也較多，因而可以提高滿足感和歸屬感。同時，每一位會友都不一樣，每人都有一些專長，可以補足別人的需要；也有一些短處，需要別人扶持，所以各人若能好好調協，取長補短，定能增進事奉的效果。

有效的團隊，可以提高小組完成目標的自主性，可以承擔更大的決策權。今天管理界中流行賦權及自我管理小組等概念，意思就是給予員工多些權力，讓他們可以自行決定工作上某些問題，增加員工的自主性，使他們對工作和工作的目標有更強烈的擁有權（ownership），亦可提高其歸屬感，同時又可加快決策的過程，最終令公司有更佳的表現。在教會中，很多小組工作都有高度自主性，因此在提高擁有權方面更容易達到，所以隊工除了有經歷團契互愛的機會外，還可以實際地提升工作效果。

管理醒一醒：

「團隊要同心，但不一定凡事同意；大家對教會好，但方法不一定相同；可是若互相質疑對方的用意與動機，就會彼此傷害。要由合一的心開始，在愛裡彼此欣賞和建立。」

管理隊工的數點考慮

雖然隊工有很多好處，但教會對隊工往往掉以輕心，以為會友習慣了小組模式後，人人在小組內必然懂得隊工合作，但事實卻不是這樣。隊工失敗的機會是很高的，故在設計各種團隊工作時應有哪些重要的考慮呢？管理學上一些概念可以幫助我們對成功的隊工有多些了解。

所有團隊或小組都須完成一特定的任務或工作，這便是這團隊的基本目標。若目標不清晰，組員間不了解，又或大家對目標有不同理解，則縱然各組員都很努力，也不能有效達成團隊的目標。所以在提升團隊工作的效能時，一個清晰的目標是重要的。

除目標要清晰外，各組員對目標的認同和投入也是重要的一環。每人因著自己的價值觀，可能對團隊的目標有不同的優先次序，故此願意付出的努力（尤其是超乎普通參與的努力）和代價必有所不同。在須要合作完成組織或團隊目標時，各人必有不同的參與和貢獻，有時甚至有所犧牲；而若有不同的期望，則衝突便因而產生。在這種情況下，組織或團隊領導者便有責任來調協各人的個人目標，同時設立適當的激勵機制來增進各人的投入，例如安排活動來弄清楚事奉的價值、事奉和個人生命的關係等。

有效的團隊須倚賴各人互相協助才能達到，因此各組員之間的交往和互動至為重要。這種成熟的交往當然可以因團隊的成長慢慢建立，但若各人都已掌握一定的技能，卻能加快團隊精神的塑造。有效的團隊所必須有的技能，包括溝通和決策技巧。溝通不單是指信息能否有效分發給有關人士，還有接納和作回應這兩部分。基於各人的識知方法（perception）及性格脾氣等不一樣，同樣的「信息」可能在不同人身上有不同的理解，有效的溝通在於傳信者間有深入的了解，大家有沒有敏銳的觸覺，留意到一些人際關係中的陷阱，接納對方為可合作的夥伴。

在團隊中，各人也扮演不同的角色，有些人比較主動和樂觀，願意幫助別人完成工作，有些則多批評、少幫忙，亦有些只聽命工作，沒有主動性，所以在團隊中必須有適當的配置。若不幸誤配，必減弱團隊的果效，

同時傷害人際關係，所以不一定有同一信仰便可合作無間，還要考慮很多人的特性等因素。

簡單來說，有效的團隊需要各人接納和認同小組的目標和方向，擁有一定的溝通和決策技能，各人能欣賞別人不同之處，能接納對方，有敏銳觸覺，並有合作的意願。在此我們可以檢視在自己教會的團隊中，有沒有這些要素。團隊有沒有清楚目標，大家的了解是否足夠，各人的位置是否適當等，都是須要思考。

有效的團隊

- 工作目標的認同和投入
- 組長和組員的互動
- 角色的恰當配置

■ 團隊工作 ■

如何提升人與人之間的團隊工作呢？以下詳細討論團隊工作時其中一些較重要的考慮。其一是個人差異問題，其二是隊工的常模和互信，然後是衝突的問題。

個人差異

首先讓我們明白，人際間的差異是決定隊工成效的重要因素。每一個部門或小組，都由不同的人來組成。人與人之間必定有一些差異，這些差異不但是年齡、性別、經驗、學歷等人口特徵，也包括性格、思想方法和工作態度等，更有可能是文化傳統和價值觀等差異。在後面的一章將詳細討論人的差異。因著這些個人差異，各人在合作時便容易產生誤會，使溝通出現困難，令隊工難以得到成效。可是，正因為人有差異，若能夠合作的話，則可發揮各人的所長，產生更大動力，同時也會因不同的意見和啟發，而有創新意念，不會墨守成規，反能開發新的思維。所以能夠尊重和

接納差異，才能帶領團隊工作。

所以在教會的團隊工作中，各成員必須懂得如何尊重和肯定別人的價值。蕭壽華牧師指出我們要存敬畏基督的心，彼此順服，大家才有和諧的關係——「又當存敬畏基督的心，彼此順服。」(弗五 21)。這樣大家不單可以完成工作目標，也可互相建立，在生命上有成長。

在具體心態和行動方面，首先我們要明白和接納這個事實：每個人都不一樣，世上沒有兩個完全相同的人。在工作上，我們的同事和上司都有不同的背景，不同的經驗，而且他們都有不同的人生觀、價值觀、性格、生活需要和工作習慣等，故此在工作上有不同的看法和取向是十分正常的。在教會中，我們雖然有同一信仰，同一價值觀，但仍有不同的恩賜和才幹；雖同有一位主，但我們仍有不同的性格、生活方式，不同的生命經歷等，這與工作間的情況沒有多大分別。

若不能好好處理這些差異，便容易產生矛盾和衝突，未能開心快樂地合作事奉，甚至可能導致權力鬥爭和教會政治。舉例來說，有些充滿自信的神學畢業生，可能有強烈的成就慾，對教會工作甚有熱誠，在初加入教會事奉時，可能很在意上司的賞識，所以常常找機會表現自己。這種性格和態度，本沒有甚麼不妥，也許教會正正需要這些拚搏的人，才能在現今的教會環境中事奉和見證，在傳統中尋求突破。可是在另一些傳道人或會友眼中，這些黃毛小子可能被認為滋事分子，他們不守本分，未能循規蹈矩，而且往往目中無人，不可一世，甚至在主任牧師面前賣弄成就，令老臣子和其他沒有這麼進取的傳道人失色。久而久之，教會裡便自然地形成偏見，若大家都不斷地爭取各自的利益，便出現教會政治。

所以要明白和管理這些人的差異，便是團隊領導者的重要工作。

各人的角色

在實際執行隊工時，各人在小組內的角色也是一個須要留意的因素。有些時候由於角色含混，導致隊工未能發揮應有的成效，即是說組員對於自

己的角色(或工作責任)不太清楚，或自己以為很清楚，卻與其他人的期望不一樣。另一可能是角色衝突，例如在分配職務時，接收到不同信息，對所要做的工作有不同的理解，或者與個人的理想、價值觀和優先次序有衝突，隊工的表現必然會打折扣。例如在小組查經時，帶領的忘記了自己應扮演促進者(facilitator)的角色，便容易變成講課的老師，一有冷場便自問

管理醒一醒：

「聖經內的浪子會回家，因為他省悟那個是他的家——教會是屬靈的家，若信徒不覺得那是家，他要離家出走，誰能勸止？教會沒有家的元素，怎建立團隊？作為基督的身體，每個信徒都是肢體，每人都有一個位置與角色。」

自答，未能帶領小組；另一方面有些組員則可能越俎代庖，自告奮勇代替了組長，這些都不是有效的團隊。

同時，領導者也會常常犯著同一錯誤，就是給予可信任和有表現的人較多工作。當一位弟兄姊妹頗為能幹、辦事快捷和準確，而且熱心愛主，則必會

得到更多事奉機會，以致該會友的角色負荷過重，承受不了這麼多工作，隊工的成效必會降低。這是領導者的問題，不能貪圖方便，逃避督導的責任，應小心策劃人才的培訓，不要忘記建立人比建立事工更為重要。所以須慎重面對和處理角色與能力的問題。

■ 常模和互信 ■

要解決差異和角色問題，小心培養組內的常模(norm)是其中一個減少矛盾的可行方法。常模就是某些大家認為是標準的行為，大家都不會輕易逾越的標準。當某一位組員離開常模時，組內便有無形的壓力，使組員跟隨既有的標準。所以，好的常模被建立時，對團隊有正面的作用。例如我們都喜歡見到熱心並能互相支持的小組，在事奉上忠心又有創意，這些都是一些無形的標準，是好的小組常模，但卻需要很多時間和精力來建立。

怎樣才能建立和達到有建設性的常模呢？若大家肯花時間多溝通，慢慢進行事工，大家對差異敏感一些，而又能互相接納，則大家的磨合會逐漸

成熟，常模便會被建立起來。有建設性的常模，就要依賴帶領者和主要組員，他們對行為的取態起指導性作用。

同時，彼此信任是建立常模中的一個重要元素。若大家有很多猜忌，互不信任，則很難有良好溝通；如果大家也不想互相遷就，務求以達成更好的決策，便不能建立起常模，團隊也發生不了作用。因此，必須建立組員之間，以及領導者與組員之間的信任，才能達至有效的溝通和融洽相處。

若隊員間和與領導都有一定程度的信任，衝突便會大為減少，特別在中國人社會內，「以和為貴」都是大家尊重的價值觀，故建立互相信任，是減少衝突的積極方法。信任不是一朝一夕可以建立，在乎各人的本性及人格，也在乎各人的感召力，有些人很容易得人信任，因其言行一致，有一定的胸襟，受人敬仰和容易接近，這等人領導的團隊必較有默契，而且往往較有果效。若有些人私心很重，永不肯讓步，則較難贏得別人的信任，這等團隊必缺乏合作精神。

另一方面，信任是在有誠信的基礎上建立的。誠信當然是指一個人是否可靠和忠誠，是一個人的人格和道德的表現，故需要長時間的培養，也不是一個領導人可以短時間塑造出來的。此外，還有人指出信任是在開放的氣氛下才可以建立，這是真確的，因為在開放的情況下，才可以見到公平和誠信，增加下屬的信心，同時也可以看出領導人是否有一貫的行為，所說的與所做的是否一致，這樣才能加強信任。

在教會中，沒有誠信的人較少，故此互信較易產生。但是我們也不可以草率，以為弟兄姊妹間一定有信任，而忽略了一些基本問題，忘記了營造信任的條件。所以，在帶領團隊工作時，領導者必須利用別人對自己的信任，使團隊中減少衝突，增加凝聚力，才能一同向著目標前進，使事奉更為有效。

管理醒一醒：

「今天基督徒常說：個性率直坦誠是性格優點，誰說這是優點？沒有愛心說誠實話就是周顧他人，具傷害與破壞性。沒有愛心又不說誠實話，團隊就分裂。」

■ 隊工和衝突 ■

隊工有時也會出現不必要的衝突，這時候，團隊中領導的角色更形吃重。領導者不單要釐清各人的角色，營造常模和建立凝聚力，還要消除隊中的衝突，同時要得到隊友的信任，才能夠帶領團隊，完成工作目標。

在團隊領導中，領導的責任通常是以教練的形式出現，負責鼓勵和促進溝通，甚至執行紀律和評估表現。所以，當隊工進行時，領導須要處理隊員間的衝突，也可能要處理隊與隊之間的衝突。在處理衝突時，有些領導者採取逃避的策略。當然，有人以為若事件不是太嚴重，逃避可以讓事件自行淡化，但可惜事實是往往適得其反，衝突不會自行消失，甚至會以不同形式出現，故必須正視衝突，以提高團隊的效能。

解決衝突

當有衝突出現時，首要的工作是了解衝突的成因，若不明白原因便試圖解決，可能會弄巧反拙，反而增加不必要的衝突。

衝突源頭可能來自人際間的差異。我們明白人在性格、態度，以及價值觀等都有分別，因此在思想和工作方式上都可能有不吻合的地方。若大家太著重這些差異，不能開放接納，便可能與別人合不來，同時更可能因堅持己見，以致大家不能好好合作。溝通不足也是衝突出現的另一個原因，有了構思，但沒有廣泛了解和討論便實行，便容易產生誤解，形成衝突。

有效的溝通

不少書本都有提供加強溝通的方法和技巧，基本上包含以下的重點：

- 了解自己的角色和要發出的信息
- 做一個好的聆聽者和有適當的反饋
- 留意溝通時的語氣、情緒、身體語言
- 注重溝通的各種層次

這些都是一般加強人際間溝通方法的提醒和建議，但在今天繁忙的工作和事奉上，如何抽出時間來呢？首先要糾正的是心態問題，要肯委身建立有效的溝通，才能有真正的溝通；其次才是時間和方法等問題。在科技化的年代，溝通工具增多了，好好利用這些工具可以加強資訊的流通，同時又可減低因地域問題的阻礙，可以即時通訊，實在比以往方便。但面對面的交流不能被這些工具所取代，大家要有決心撥出時間來，有時候一頓早餐或午飯，打球跑步，以致一起乘車都可以溝通，這有賴一些創意。

有時候，太多競爭會令大家有不同的目標，且有可能是矛盾的，這樣便不能發揮隊工的效能。有人可能認為在教會中沒有競爭，但不要忘記，在時間、人手和地方等資源限制下，教會內各部門和事工都要爭取某些資源，避免不了會有摩擦衝突。

在小組與小組間的衝突中，源頭主要是工作上的聯繫，若一組的工作需要另外一組的配合，例如提供原料、資訊等，二者聯繫不足時，便會產生衝突。教會中可能是部門間的協調，未有清晰指引和要求，會容易產生不銜接。

在找到衝突原因後，便應針對源頭，作出改善，但在尋找解決方法時，應明白我們的力量是有限的。有一些是可控制的區域，有一些是不可控制的區域，意即有些因素是我們可以改變的，例如工作的分配、要完成的時間等；不可控制的區域是指有些因素不是我們容易改變的，如人的性格、政府某些規例等。若衝突的源頭是在可控制的區域，則我們便較容易處理；但若不幸地是在不可控制的區域時，問題便較難解決了。

其中一個解決衝突的方法，是訂立大家可接受的目標，如前面提及的超然目標，這需要一定的權威，在大目標和大原則下，才能令雙方接受衝突。有時候，改變各人的配搭也是解決的方法。我們要明白，性格往往是在不可控制的區域，企圖改變別人的性格，只會浪費時間和資源。

此外在處理矛盾衝突時，要留意控制衝突所影響的範圍——不要讓衝突波及原本不受影響的人是重要的，小的範圍較易控制和解決問題；若牽涉

衝突的層面大了、涉及的人多了，便不易受控制。

所以，逃避不能解決問題，隊工中的人際衝突總會出現，只是形式可能有變而已。所以肯定有一點是很重要的：問題必然會存在，知道有人的地方總有人的問題，然後應尋求如何面對和解決衝突的方法，才較為正確。解決矛盾的提議包括應尋找問題根源、列出可以合作的方法，以致各方面都能得益等。這些方法無疑都是一些好的提點，可是在現實中還需要一些勇氣來面對困難，同時更要接受神的主權，在處理衝突時，不一定每次都能圓滿解決。

■ 總結 ■

每一個團隊都需要時間來建立，良好的夥伴關係不能一蹴即至，須要經過不同階段的磨合，才能達至有默契、互相信任、沒有猜疑、同心事奉的隊工。領導的素質是團隊成功與否的一個關鍵，良好的領導能減少矛盾衝突，培養出合作的氣氛，在工作時能協調各人的專長，加強配搭，真正發揮團隊的意義。

培訓隊工很自然成為教會的一個重要任務，這有別於個人查經、佈道、探訪等技巧，課堂上的講解雖仍重要，但整組人的互動是重心，這種培訓所要求的資源較多，時間也較長。在小組發展的不同階段中，領導方式和普遍問題都不一樣，所以培訓是長期和廣泛的，若成功，收效必然很大。

思想 問題

1. 若在你的團隊中有一位並不投入的組員，你應否花時間來改變他的態度和行為，還是集中精神來照顧其他人？
2. 領導者如何避免給予可信任和有表現的人較多工作，以致對方負荷過重？
3. 甚麼是你經常要處理的衝突，你了解這些衝突的成因嗎？
4. 教會常見的衝突是甚麼？分哪幾類？教會常用甚麼方法解決衝突？

行動

- 試找出你的團隊中的常模和默契，列出這些特質對團隊目標的影響。正面的比負面的多嗎？
- 嘗試列出一個在你教會內培訓隊工的計劃，特別注意培訓的重點和期望效果的關係。

延伸閱讀

- 在建立團隊這課題上，有不少書籍和講座可供大家參考，同時也可以參加一些課程和體驗活動。一般來說，團隊可包括以下各主要題目，每題目包含概念、心態和工具技巧等不同層面：
 - 組員互相了解和認同
 - 組員的參與和溝通
 - 目標的制訂和完成任務的過程
 - 各人的團契和支援
- 以下兩本書均有不少關於在教會內策劃和帶領小組的材料，包括概念和工具技巧等，同時也有體驗活動的建議，值得參考。
 - 林漢星。《建立小組的祕訣》，香港：福音證主協會，1998。
 - 吳蘭玉。《小組動力》，香港：福音證主協會，1995。



人的特性和差異

你是否這樣想……

「一個可以在半小時內開完的會議，卻花了大半天。如果不與同工、長執開會，我可以處理的事一定更快更多！人是麻煩的動物，特別是基督徒，要說愛心，卻又不說誠實話，並且背後攻擊人！」

☐ 有同感

☐ 沒有同感

「前任牧師在這裡已事奉十年，會友每每把現任牧師與前任牧師相比，對現任牧師很是不公平。」

☐ 認同

☐ 不認同



別怕差異！

問 教會中人事是最大的問題，怎樣帶領堂會在差異中建立和諧互愛的堂會？

答 任何作領導的，很難做到面面俱圓。說愛心也不是表示要事事同意會友的意見，這是不合實際的期望。正如耶穌曾說：「不敵擋我們的，就是幫助我們的。」（可九 40）

教會領導團隊不應懼怕面對異見分子，總要聽取各方的意見，廣開言路，才可以開創新思維，幫助堂會健康地發展。牧者也別以為越受人愛戴，就能在會議桌上得到一致支持。反對聲音不一定像洪水猛獸般恐怖，有差異、反對的聲音其實代表了會友對教會的關心，也代表了一種提醒或另一個選擇，另一個可能。

舉例：多年前，我（盧龍光牧師）在一所堂會事奉，那裡大多是工廠工友，沒有學生。於是，我找來一些會友分享工友福音工作。他們雖然身為工友，但都認為對工人傳福音非常困難，故此，他們都沒有打算向工友傳福音，甚至有些人認為不應該發展這方面的事工。

我想：怎麼可以令他們改變態度，從冷淡變為積極，並從差異中建立共識？我的做法就是開辦工友福音工作訓練班，公開邀請信徒參

加訓練班，不設參加者的年齡或背景限制等，免得會友覺得我已有既定的人選。但這樣的安排，自自然然吸引了一批有相同異象、並對事奉有興趣的會友報名，那些不認同這項事工的會友自然不會參加，但卻也不會感到受排斥。

不設定參加者的年齡限制、歡迎任何背景的會友參加等等，不代表對於參加者沒有要求。已參與訓練班的會友，在結束時，我要求那些願意至少委身一年的繼續留下來事奉。透過這過程，自然篩選了一些沒有興趣的參加者，而找出有負擔及肯參與的人，而大家的差異卻不會造成傷害，甚至提醒了堂會領袖，應提供另類事奉的機會給其他弟兄姊妹。當自願參加者在訓練時已建立了共同的目標，分歧和差異自然減少，使事工的推展順暢。

過程中，並非一切順利，有會友埋怨我開展訓練班引起堂會人力資源緊張，影響原有的事工。這曾引來會友的零星反對，甚至質疑此項事工的價值。於是，我邀請會友一同參與建立堂會的發展藍圖，並使反對的會友了解堂會有很多工友，而參與訓練班後選擇留下來事奉的人也是工友，由工友向工友傳福音，定必事半功倍。這些工友皆自發參加，且在班上學習傳福音的技巧，並不斷成長，這對堂會絕對有正面的影響。

結果，這些參加者中有的後來讀神學，有的成了堂會幹事，當然有的消失了蹤影。但這又何妨呢？努力事奉的會友人數總比冷淡的會友為多。

事實上，牧者不能也不必要求會眾都跟隨某一個計劃，不同人有不同意見，這些差異正正豐富了堂會。在訓練班後，有些工友更發展相關的事工與訓練，這並不是「另起爐灶」，乃是代表他們經過訓練後，更成熟，更有技巧，這不值得我們欣慰嗎？

沒可能要求所有人都認同某事工的價值，重要的是，牧者在處理差異上要儘量平衡各方面。有些會友或會認為牧師賞識自己，所以特

別重用他，推薦他參與某項事工，牧者在這方面要小心與會友分享，讓會友明白推薦的原因，以免造成會友間不必要的嫉妒。

無疑，人事是堂會遇到的最大問題，但只要牧者認清各種形勢、會友關注的地方，同時能夠尊重大家的不同之處，透過真誠的溝通，向各人呈現大家共同的異象與發展方向。在差異之中加以調和，相信必定可以建立和諧互愛的堂會。

■ 完 ■

神在教會所設立的：第一是使徒，第二是先知，第三是教師，其次是行異能的，再次是得恩賜醫病的，幫助人的，治理事的，說方言的。

(哥林多前書十二 28)

我憑著所賜我的恩，對你們各人說：不要看自己過於所當看的，要照著神所分給各人信心的大小，看得合乎中道。正如我們一個身子上有好些肢體，肢體也不都是一樣的用處。我們這許多人，在基督裡成為一身，互相聯絡作肢體，也是如此。

(羅馬書十二 3-5)

這章探討人在哪幾方面有差異。在前面數章有關領導、激勵和隊工的討論中，有一個很重要的假設，就是每個人都是不同的。不錯，世界上每人都不同，我們在態度、性格、行為上都有差異，同時每人的決策方式都不一樣，大家都可能有認知上的偏差。教會內的信徒雖然都是從神的形象而來，有著同一信仰——一主，一信，一洗；然而大家仍然有差異，每人的性情、做事方式、事奉態度等都各有不同，在教會的生活行為也有差異。

既然神所創造的我們在很多方面都不太相同，故此不能用單一的方式來做事和管理，認識這些差異可以幫助我們了解為何管理要用不同的方法，也明白為何有些方法不管用，了解甚麼時候甚麼人用甚麼方法才對。歸根究底，人與人之間的差異並不能完全消除，我們須要接納這些差異才可以和別人配搭同工，教會管理才更有效。

■ 價值觀和信念 ■

若要探討人的差異，價值觀和信念是最基本的分析層面。「價值觀」是指一個人所認定甚麼是對、甚麼是錯的一套系統；而「信念」則是指一個人

所相信的。例如認定貪婪、淫亂、說謊是錯的，是不道德的，這便是某種價值觀。同時人也可以相信好人有好報，犯錯的人必會有懲罰等，這便是信念。價值觀和信念是互相結連，彼此影響的，同時也是不容易更改的，所以是人最基本的一部分。

管理醒一醒：

「在管理方面，面對衡量成效的標準，有人明顯會著重可見、可量化的結果。另一方面，亦有人強調看不到的實質、意義來看結果；重質（quality）與重量（quantity）的標準互有拉力。社會的文化就是太著重 quantity 來看成效結果；而太注重 quality 的人又會嫌別人太膚淺……如何平衡兩方的價值觀值得思考。」

在教會內，信徒的價值觀和信念應大致相同，不會有太大差別。但因信仰傳統、人生經驗、屬靈光景，以至工作環境等不同，同一教會內的信徒仍有可能在價值觀和信念上有差異，例如對教會內的禮儀，大家可能有不同的看法，對已離婚或犯罪悔改的信徒可否擔任事奉等也有不同的主張，這反映了信念的差異。

因為價值觀和信念比較深層，故一旦有矛盾，便容易互相堅持，不易妥協。這層面的差異對教會的合作事奉可帶來衝擊，所以教會的領導人應特別看重塑造信徒的價值觀。難怪一些教會很看重初信栽培及門徒訓練，關注他們的價值觀，花時間在重整信徒的價值體系，期望他們的新生命真的建基在聖經的價值觀上。

■ 性格 ■

性格是每一個人某些內在的耐久特性，每人都有獨特的性格，這些性格可能由遺傳因子決定，也有可能受後天因素影響。我們可以簡單說某人內向、某人教條主義、某人開放、某人具冒險精神等，這些都是一般性格的描述，而且是單方面的。在管理學上，也有一些較專門的性格分類，例如對權力的喜好、獨裁主義、自信能力等，而最普遍及多人使用的可算是大五模型（Big 5）。

Big 5 是學者們經過無數調查和實驗後，找出了五個維度來描述人的性格，這五個維度大致上可以涵蓋所有性格，往往可以應用在很多個性分析和組織研究上，因較全面，故對了解人在工作上的行為很有幫助。Big 5 的五個維度是怎樣的？

第一項是宜人性 (Agreeableness)，指一個人能否和別人融洽相處。第二項是嚴謹性 (Conscientiousness)，即人對自我有沒有要求，是否願意努力，有沒有一些要達到的目標。第三項是神經質 (Negative emotionality)，描述一個人是多憂慮、有挫折和罪惡感，抑或是冷靜、放鬆、沉靜和溫和。第四個維度是外向性 (Extraversion)，即一個人是否主動與別人建立關係，相對的便是內向性。最後一項是開放性 (Openness)，指人對信念和興趣等有多堅持，若開放性高，則願意接受新事物，對轉變較易接納。

Q 有沒有其他流行的性格分類？

A 有很多，但以 MBTI 和九型人格較普遍。

MBTI 就是 Myers-Briggs Type Indicator 的縮寫，主要是以四對不同的維度來反映每個人在認知和判斷時的形態，故可以用直覺 (Intuition) 或辨識 (Sensing) 來認識世界事物；可用感性 (Feeling) 或理智 (Thinking) 為依歸來決定事情；同時這個人的生活可以是有條理的決斷型 (Judging) 或憑喜好的感知型 (Perceiving)；最後是如何處理身邊的世界，是外向 (Extraversion) 或內向 (Intraversion)。以這四對維度來分析，組合出來一共有 16 種不同的性格類型。

九型人格則將人分為九個類型，分別為改革者、助人者、成就者、浪漫者、觀察者、忠誠者、享樂者、挑戰者及和平者等九種。每種類型都有獨特的成長方式和觀點態度，所以在與人相處和辦事時，便要留意自己和別人的類型。但這種分類在心理學和管理學上都未被驗證，只是在一般坊間較為流行。

性格通常不會於短時間內改變，雖然比價值觀等較易改變，但有些人的性格特性可能非常堅定，數十年也不會改變。所以，很多人認為若能掌握每一個人的性格，便較易管理。這種想法是基於假設不同性格的人可以互相配合，例如避免將極端的人放在一起，減少衝突，有神經質傾向的人應有較積極的人來平衡等。

應留意的是，性格類型只是一種方便將人分類的工具，不能以此來判定某人一定是這樣那樣，一定有某種行為等。在基督裡，我們都是新造的人，大家都在學習如何「穿上新人」，過新的生活。若藉著工具，對人的性格有多些了解，知道我們和別人的限制，在教會內大家更易體諒，更容易成長。

■ 態度 ■

「態度」是對事和人的某些看法，有價值判斷和喜好的成分，例如對改變的態度，工作上的滿足感和投入感等。態度可源自價值觀和信念，並一個人的性格而來，而且受環境因素等影響。相對價值觀和性格來說，態度相對地可受塑造。

教會內有哪些普遍的態度？一些常見的，包括對接受教導的態度、對事奉的態度、對牧者傳道人的態度、對教會內管理制度的態度、對整體教會生活是否滿意的態度等，不勝枚舉。凡涉及喜歡不喜歡，好與不好的，也和態度有關。具體來說，會友在事奉上的滿足感，對教會的投入感就是態度，這些態度雖然有差異，但都是可以改變的。

舉例來說，對教會的投入感就是跟委身的意義差不多，這跟在企業的投入感都是同一意義，英文都是 commitment，那就是一個人是否願意將自己投進這些關係中。在管理研究中，我們知道某些組織文化，某些領導方式，以及工作環境等都會令人增加投入感，這些因素也可以在教會中應用，小心建立文化和小組關係，便可提高會友的投入感。當投入感增加時，凝聚力便可加強。

另一方面，某些信念可以影響態度，例如若會友認為在教會的事奉可以低效率和次一些的話，他們對教會活動的要求便會低一些，也從而較易滿足。但這是否不太正確？難道教會比商業組織更次要嗎？雖然會友因此有滿足感，但滿足的來源則不太正確，必須糾正其基本信念。

■ 識知方法 ■

「識知方法」(Perception)是指人如何獲得及闡釋外在環境的資訊，涉及如何接收和組織這些資訊，以及分類歸檔等，主要的問題在我們處理這些資訊的過程中，一定有一些偏差。因著這些偏差，人就會有不同的看法和態度，甚至有誤解。

首先我們要知道人在接收和組織資訊時是有選擇性的，人很自然地聽自己喜歡的說話，又或只留心和自己有關的資訊，若選擇接收資訊導致不全面了解事實，而產生誤會，則不是好事。例如在主日崇拜時，會友只注意牧者和詩班的衣著，又或只接收到講道中的笑話和故事，忽略了中心信息，這些都不可以接受。

另外，人也很容易基於很少的資訊或自己有限的經驗便下判斷，例如看不慣某些服飾便認為某些人不屬靈，看見某些做事方法便預測必然失敗等，這些都是由認知偏差而來。若這些偏差是關乎重要事項，有嚴重影響的話，則要處理這些偏差。這些偏差當然是和信息接收者有關，但發出信息者也要留意這些偏差的來源，從而作出預防。這便和信息應如何傳遞有關係。

總而言之，絕不能假設人是十全十美，完完整整地接收所有資訊，正正因著這些差異，各人便可互相補足，這才有隊工的需要，因此各人留心認知方法上的差異，彼此接納，使事奉更有效。

『行為』

組織內有很多行為，例如遲到早退、缺勤、工作服務的表現等，教會內也有種種不同的行為，大概和一般組織行為差不多。負面的有崇拜遲到早退，事奉得過且過，以及事奉工作狂熱等；正面的行為如勤力讀經、傳福音、經常參與活動等。

在管理學中，組織內的「公民意識」是近年討論較多的行為。組織公民意識(organization citizenship)是指公司中的成員，好像國家中的公民一樣，有些人比較有公民意識，願意為國家(公司)效忠，多出一點力；有些則設法逃避責任，只願付出最起碼的便算了。同樣道理，教會領導人喜歡會友有公民意識，對教會有歸屬感，肯付出，多參與，願意多走一步。

如何引導會友表現出這些行為呢？這是與教會成員投入與否，是否委身等有關係。首先看看甚麼是公民意識的特點：

- 利人——願意幫助別人，看見其他人工作量多，便會替別人分擔部分工作；又或願意提點新來的人。雖然在工作說明中並沒有列明這些責任，但也願意主動幫忙。
- 有禮——願意考慮自己各項行動對別人的影響，不以自己為中心，也不會侵犯別人的權益，能為其他人著想。
- 積極——不會只看工作的難處，時常埋怨投訴。正面處理問題，不在細節上斤斤計較。
- 有心——時常準時工作，不故意拖延，遵守公司規例，不會鑽漏洞。
- 多走一步——願意為公司的好處而付出多一些心力和勞力。能適應公司的轉變，留心公司的發展。

在教會又如何？你能在教會中找到擁有以上特點的會友嗎？怎樣去體現教會內的公民意識？

若要會眾有公民意識，基本上仍是生命的問題，若他們有正確價值觀，有委身的態度，便有機會多參與，多走一步。然而教會也應留意有沒有營

造適當的環境，讓會友有發揮的機會，例如在溝通上，有沒有注意信息的傳遞方法，使會友減少認知的偏差，同時又照顧各人性格上的差異，不會強人所難，要會友在不適當的崗位事奉。這樣，公民意識會較易培養，而教會也有較強的團隊。有時候，領導者本身是一個達至「公民意識」的重要因素，沒有好的領導，會友得不到關懷照顧，又感受不到受尊重，則薄弱的「公民意識」是自然的。

有人說，現代人沒有甚麼工作倫理，即很少人願意盡本分，總在找捷徑，看看怎樣做一些表面工夫便可交差，也許這是對香港人正確的描述，教會內的人也有可能是如此。僱主眼中的好僱員，首要條件往往是勤奮工作，其次是良好的工作能力和有責任感。由此可見，老闆最欣賞的仍是那些有能力，且有責任感和勤奮的僱員，而這正是那些擁有「公民意識」的僱員。公司的老闆會栽培那些有公民意識的，放棄那些只求無過、不問付出、得過且過的僱員。教會理應如此，希望保留那些又忠心，又良善的會友，但不會放棄，希望挽回那些公民意識較弱的會友！

Q 除了以上的基本差異外，基督徒還有哪些特別的差異？

A 在基督徒的群體中，恩賜可能是一種較獨特的差異。正如保羅在哥林多前書所談及的使徒、先知、教師、行異能的、醫病的、幫助人的、治理事的、說方言的等恩賜。從管理學的角度來看，這些像一個人的核心能力 (core competencies)，是每個人特別優勝的地方，是可以用來貢獻於一個組織的能力。在教會的理解中，這些是從神而來，是一種屬靈的禮物 (正如恩賜的英文 gifts 一樣)，這些恩賜是為了教會的好處，不是個人的榮耀。你知道自己的恩賜是甚麼嗎？也許你可以找一找一些近年設計的量度工具 (如後面「延伸閱讀」介紹的 S.H.A.P.E.) 來認識自己。

結語

耶穌說了數個有關主人和僕人的比喻，馬太福音二十章的工人埋怨主人不公平，他們認為整天工作和做了一小時的都得同樣報酬，是不公平的表現，因此埋怨起來。他們的價值觀可能沒有錯，世界是要公平的，但他們忽略了主人的權柄，忽略了他們之間的合約，這種落差便產生埋怨。又在馬太福音二十五章裡，往外國去的主人將家業按才幹交給不同的僕人負責打理，結果忠心的僕人可以交帳，那又懶又惡的僕人自以為聰明，甚麼都沒有做，結果被丟在外面。這些斤斤計較的僕人，就是沒有公民意識，自以為是，性格倔強的人，又不明白主人的吩咐，結果不能得到主人賞識，連進天國的機會也失了。

作教會領導的，應小心留意各信徒的個人差異，作出適當分辨，加以有效的管理和使用，才能減免矛盾衝突，使各人同心合意，互補長短，於領導、激勵和隊工等人際關係上，更進一步，這樣的教會，才蒙神的喜悅。

思想 問題

1. 問一問自己：能否忍受跟自己性格相異的人一起同工？
2. 我們都是罪人，所以每人都有弱點，故此不應強求別人改變性格、態度和行為，這種想法對嗎？
3. 若要建立教會內的組織公民意識，你認為哪一項特點最重要？
4. 你教會會友的投入感強烈嗎？若不是太高，是甚麼原因？與領導、團隊和激勵有沒有關係？
5. 理論上，教會內的弟兄姊妹都有相同的價值觀，同一的盼望，但在某些事情上，牧師和長執可能有大分歧，不能包容，以致決裂。究竟哪裡出了毛病？

行動

- 想一想與你同工的三位人士，他們的性格和事奉態度有何異同之處？
- 反思過去一個月內，你的說話和行為有沒有令人誤解的地方？若有，指出原因和解決方法。

延伸閱讀

- 一般管理學導論和組織行為學 (organizational behavior) 的教科書都有詳細討論個人特性的篇章，大家可從這些資料開始。在基督教的書籍中也有不少談及恩賜、性格、價值觀以及基督徒行為的書籍，所以不難在知識上了解自我。在認識自我和基督徒生命的關係上，大衛貝納 (David Benner) 提出了如何在基督裡尋找真我的進路，可以讓我們從另一角度看自己和別人的差異。

大衛貝納著，霍玉萍譯。《天父給我的禮物》。香港：福音證主協會，2005。英文原著為：Benner, David G. 2004. *The Gift of Being Yourself: The Sacred Call to Self-discovery*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.

- 此外，黎艾理牧師 (Erik Rees) 在馬鞍峰教會的小組中發展出一套課程，稱為「特質 S.H.A.P.E.——天生我才為主用」，幫助信徒尋找和使用屬靈恩賜 (Spiritual gifts)，心志 (Heart)，能力 (Abilities)，性格 (Personality) 和經驗 (Experiences) 這五種個人特質，在事奉的路上更進一步。這課程有書本，也有小組研習手冊和影碟，供不同場合使用。

可瀏覽 <http://www.purposedrivenchinese.com> 查看各種資源，由福音證主協會合作提供。

- 另在栽培造就的書籍中，有關價值觀的有：

蘇穎智。《價值觀重整之旅 (新修版)》，香港：全心出版社，2004。

這本小組用書探討了自我觀、成功觀、失敗觀、工作觀、家庭觀等等，是較受歡迎的栽培書籍。

案例四：執事會會議

主要有關的課題：領導、人的差異、團隊管理

這案例是案例一的延續，教會傳道人對幹事李太的工作表現有很多不滿，張姑娘經過多番考慮後，覺得不能不採取行動，不能再等待陳牧師規勸李太，遂向執事會提出，希望解僱李太。

這教會的執事會由八名成員組成，以選舉形式產生，五年一任，每月開會一次。盧先生是執事會主席，63歲，已婚，前為藥材舖東主，剛剛退休。自教會成立之始，盧主席已加入為會友，熱心參與事奉。一直以來，更是教會的重要經濟支柱。另一位較年長的執事是蔡太，58歲，已加入教會多年。趙弟兄是教會司庫，未婚，32歲，現職會計師。

執事會中還有三位年輕已婚的執事，包括曾弟兄、林弟兄和黃太。曾弟兄，35歲，現任銀行副經理；林弟兄，38歲，是百貨公司人事部主任；黃太現年29歲，任職行政秘書。最後是鄭弟兄和馬姊妹，他們在執事會中年紀最輕，均是大學三年級學生，同為青少年部部長。

因著李太的表現，最近的執事會就此有討論。以下是會議中有關幹事的表現問題的一些討論對話摘要：

盧主席說：「現在討論幹事的表現問題，張姑娘，請你解釋一下為何我們要討論這事。」

張姑娘解釋說：「在這幾年裡，我發覺李太的表現越來越不理想。交給她的工作，有時候馬虎了事，有時候則遲遲未能完成。有很多次，反要我去收拾她的爛攤子。由於她時常不能如期完成工作，很多事工的進度及聚會的進行都受到影響。另外，李太的遲到問題也非常嚴重，平均每日都會遲廿分鐘才回來，甚至有時有聚會舉行，她也會照樣遲到，令會眾要在門外等候她回來開門。陳牧師已提醒過她，但她每每稍有改善，又故態復萌，甚至變本加厲。基於上述種種原因，為著教會的發展著想，我認為

我們絕對須要更換幹事。」

盧主席懷疑地說：「張姑娘，其實你只是來了教會幾年，對李太可能不太了解。我可以說是看著她長大的，她的為我最清楚。她自中學畢業後便熱心參與教會，又積極事奉。後來開始在教會當幹事，表現一直良好，這些年來都沒有甚麼嚴重的過錯。我不認為她有甚麼大問題。陳牧師，你有發覺甚麼嚴重的問題沒有？」

列席執事會的陳牧師有此回答：「這個問題不易回答，我個人沒有看到李太有甚麼嚴重錯失，但若張姑娘這麼說，我想也是真的。看看其他執事有沒有甚麼觀察。」

司庫趙弟兄希望提出更多資料：「盧主席，其實我早已覺得李太的表現欠佳。這半年來，她時常遲交數簿給我核對，更已多次遺失單據，帳目也交代得很混亂。長此下去，肯定會影響教會的正常運作和效率。」

「李太是我們的會友，辭退她實在太不近人情了。做人應該念點舊好，李太以前不是收半職人工，幫教會做足全職的工作嗎？就是現在因為有了家庭的擔子，較少時間放在教會，亦不足為過吧！她在教會十幾年，可謂無功都有勞。大家都是弟兄姊妹，何必這樣斤斤計較呢？」平時不太參與討論的蔡太喃喃地說。

張姑娘不同意且帶點憤怒地說：「現在不是我要跟她算，是她要跟我計較啊。李太已多次拒絕做我給她的工作，還說我不是她的上司，沒有權吩咐她，她只會幫牧師做事。還說幫我是人情，不幫也是道理。這可算是盡忠職守，熱心事奉嗎？」

曾弟兄提出：「我們或許須要考慮一下，李太已在教會十多年，跟很多人都十分熟絡，又熱心參與主日學的事工。若辭退了她，會否令其他會友不快呢？」

「曾先生你說得也有道理，不過幹事的效率問題不僅影響了教會日常的工作，就連團契的運作也受到阻礙。好像每星期天的聚會，幹事常常不能佈置好場地，令團契要延遲開始。」馬姊妹繼續提出證明。

鄭弟兄補充說：「是的，平時交給她影印的資料，不是遲遲未能收回，便是錯漏百出，總之……」

「好了好了，看你們這些青年人，總是要人服侍似的。以前我當青年團團長時，還不是跟團友一起收拾椅子，青年人勞動一下有甚麼相干呢！你們這一代真是嬌生慣養，連影印這些簡單的工作也要交給李太代辦。想當年，我不知親手抄了多少張蠟紙去油印呢！唉……都不知你們是怎做事的。」盧主席皺著眉，顯得很不耐煩。

「其實李太過往在教會的確很熱心，我最近聞說她家庭出現了些問題，可能因此而影響到她的工作。」林弟兄猜測著。

曾弟兄和議說：「是的是的，我也聞說李生在大陸娶了『二奶』，如果是真的，李太就真是可憐了，也難怪會影響到工作。」

「李生雖然不穩定返聚會，但看他也是個老實人，應不會做出這等事吧？」黃太不同意。

趙弟兄說：「我們不應再胡亂猜想了，況且一項還一項，就算李生真有外遇，我們雖應關心李太，但她的工作表現欠佳，我們理應換人，以免影響到教會。」

「陳牧師，我們各人也表達了一些意見了，你有甚麼建議呢？」林弟兄問。

陳牧師回應說：「我來了這裡僅半年，加上忙於佈道事工及與總會聯絡，跟幹事合作不算多；不過我認為教會實在缺乏完善的管理系統，對幹事的工作範圍又沒有明確的釐訂，實在會影響李太的工作，所以我們應從行政管理制度入手。」

「好吧，以我認識李太的為人，她是不會無緣無緣故疏於職守的，當中一定有點誤會。陳牧師，就請你去了解一下李太的情況吧。但是我認為這不是甚麼行政管理的問題，只是有人小題大做，對姊妹的熱心誤解了吧！」盧主席就此作了決定。

「那麼我們就繼續聘用李太嗎？」張姑娘質疑。

陳牧師也說：「盧主席，能否再討論多一點時間？審慎一些較好。」

「我不會看錯的了，就這樣決定吧！牧師會跟進的了。下一項議程是……」盧主席

沒有半點改變看法的意思，雖未得到其他人的同意，但已決定就此了結此事。

陳牧師雖然不太同意這個決定，但只可勉強接受，同時也要繼續跟進此事，他打算約見李太，了解一下她的家庭狀況，以作出適當的輔導。他也希望找盧主席談談，希望他日後能開放一點，但是陳牧師也恐怕盧主席不高興，不會聆聽意見，若含恨在心，阻礙日後工作，則反而不妙。

思考和討論問題：

1. 你認為這次執事會的討論反映了甚麼？為甚麼？
2. 你同意張姑娘將李太的事情交到執事會中討論嗎？
3. 各位執事對李太的觀察和看法有根據嗎？
4. 盧主席的處理方法合適嗎？
5. 陳牧師又如何，他做對了甚麼，又錯了甚麼？

案例分析指引

這個案例有很多人物，焦點是主持會議的盧主席，陳牧師和張姑娘也有不太相同的想法，而各執事也有不同的理解和判斷。這案例反映出不同人有不同的性格、理解、標準、態度和做事方法，正因為有差異，才有以上的矛盾。雖然資料不多，你能夠指出幾位重要人物的主要特質嗎？

至於誰是誰非這個問題較難回答。很多人的第一個反應是盧主席太固執，不夠開放，也太獨裁，不聽別人的說話。從今天的行政管理和民主開放的氣氛來看，也許這種批評是很自然；但若考慮盧主席的背景和閱歷，並他在教會的地位，他偏袒一位他「信任」的姊妹也是自然的。況且陳牧師也沒有甚麼特別的看法，李太的工作表現也不是真的不能接受，故在執事會中的討論並沒有甚麼結果是必然的。

盧主席表現出來的領導方式在這事上是否恰當呢？這可能是導致以上問題的主因，大家可以考慮在這種情況下，應如何領導執事們的討論，你會考慮一些甚麼因素？試從李太問題的本質，所牽涉的人和事，並執事會內的人等各方面入手。

若你是陳牧師，你又會如何跟進這件事？

若你是較理性的人，凡事都講求證據，你可能要求大家提出更多實質的例子和報告才下定論。但若你是較感性的人，同時覺得教會內應維持和諧的氣氛，你可能會私底下找各人傾談，儘量低調，以牧者心腸來處理。也許有人希望走中間路線，在不和中儘量客觀，試圖找出真相，但也不希望別人丟面子。若要走這方向，在實際上應如何處理？怎樣令張姑娘平心靜氣地對待李太？又怎樣向李太了解她的問題？最後也是最重要的，陳牧師應怎樣帶領他的團隊？

在分析案例時，請小心不要花時間來猜想陳牧師與李太，並與張姑娘之間的行政從屬關係，雖然這是一個衝突的來源，但不是這案例的重點。同時也不要太快下結論，指出某人有偏差，某人沒有邏輯、證據薄弱等，應著眼在主要的問題上，嘗試勾畫出各人的差異、這團隊中的問題，以致合適的領導方式和解決問題的方法。

制度篇

10

組織設計和架構

你是否這樣想……

「教會的制度『源遠流長』，不論按牧、聘請同工、處理教會的發展與事工，都有一貫的安排與做法。除非是資深的牧師，否則教會的制度都由不得新任的牧者去改變！」

☐ 是

☐ 不是

建立健康的制度

問 教會的架構與制度對牧者有何影響？

答 管理學中，公司的架構有權力架構表 (Authority Chart)，而教會架構也是一個權力架構，教會內的組織架構圖 (Organization Chart) 本身就是一個權力系統。對於架構系統，牧者不但要有所認識，還要認識它如何運作。

不同宗派因不同傳統而有不同的組織架構，自然影響到牧者與會友的權力分配關係。好些宗派的堂會出現問題，正是權力架構出現問題，以致牧者與會友之間不斷出現角力，成為惡性循環。事實上，任何一個制度，時間久了便會僵化，若不能與時並進，就出現腐敗的情況。

問 可否舉例說明？

答 就以選立領袖為例，包括選立監督、會長、總幹事及長執等，很多堂會都會用選舉制。只是，同樣是進行選舉，怎樣設立健康的選舉制度，對牧者與會友都有很大影響。

簡單來說，在社會中，候選人必須主動報名參選，提出政綱或理念，作出當選後承諾，籌組助選團拉票，然後攻擊對手、抹黑對手的競爭方式，我們視為「競選」。這在社會中是無法避免的，因為社會主要由陌生人所組成；另一種選舉方法是在教會較常用的，就是所有合乎客觀資格人士自動成為候選人，無須提出參選政綱，無須邀請助選團拉票，也無須攻擊對手、抹黑對手，選民只須按自己日常對各候選人的認識來選擇最佳人選。這種方式，我們稱為「被動選舉」，選民可以主動提出對教會及候選人的期望，勉勵督促當選者去實踐。

譬如說，在選監督時，每位合乎資格的牧師都自動成為監督候選人，原則上就是避免「競選」，避免牧者要在會友面前標榜自己的優點，批評另一位競選者的弱點，免得鼓勵會眾群起論斷牧者。

若以「被動選舉」的方式來代替主動式「競選」，候選人是被動地參與選舉，而會眾透過長時期的接觸，對這些候選人的資料已很熟悉，對其為人亦有相當的認識。故此，會眾只須表達個人選擇，不會牽涉協助監督競選拉票，就不會成為當選監督的「幕後功臣」，監督也無須論功行賞，及排斥競選對手的支持者，以致不能知人善任，甚至浪費人力資源。

若每位合資格牧師皆是候選人，當選者雖得到最高的信任與榮譽，其他落選牧師也不會感到難受，因為在「選舉」的過程中，他不曾受到其他會友的攻擊和抹黑，他的領導威信也沒有因此被影響，也不會締結心病；落選牧者不須表達想當選的意慾，他們只是合乎資格而被動地成為候選人，所以即使落選，也不會有被淘汰的不良感覺。當選的監督，也不是「爭霸」中的勝利者。監督展現出的應是謙卑與不配，而不是在「競選」中誇揚自己，以成功當選。制度的本質很重要，「競選」帶來的是誇耀、攻擊、傷痕、對立和不和；「被動選舉」是被動參選，帶來的是和諧、謙卑、信任、榮譽，建立正面的價值。這樣的選舉對教會的凝聚力、牧師之間和會友之間的關係等皆有裨益。

問 誰決定制度的設立與運作？

答 一個制度的設計，別以為只是宗派領袖或牧者的決定，事實上，長執有很重要的角色。因為長執與牧者之間是權力的互動，只有牧者與長執都積極參與制度的設立，才可得到公平參與的機會及良性的互動效果。

制度不但顯示了宗派和堂會背後的文化與價值，對牧者的領導力有影響，對教會的凝聚力亦有影響。

問 若要令教會健康地發展，我們便要設立一個互動的機制。堂會中，牧者與信徒的比例又應該是多少？

答 若要教會健康地發展，我們要處理的問題不是牧者與信徒的比例，也不是一個牧者可以牧養多少個信徒，而是信徒領袖與信徒的比例！我們處理的問題是：一個信徒領袖可以牧養多少個信徒？牧師應該專注牧養信徒領袖，栽培信徒成為領袖！若一位牧師直接對應數百信徒的需要，怎可辦得到？這個機制一定出問題！

在理想的機制下，是牧師牧養及訓練信徒領袖；信徒領袖牧養信徒，訓練小組領袖，如此類推，分層牧養。堂會牧師主力牧養、培訓信徒領袖，層層而下，信徒背負起領導、敬拜、宣講福音、服務社會、關顧與牧養的工作，藉著參與事奉，可以培育教會新一代的牧者，牧師就可以更專心尋索教會的方向，發展新事工等等。

因此，要建立健康的教會制度，肢體概念的教會模式是很重要的。肢體概念模式，就是指教會是基督的身體，身體只得一個；教會的頭亦只有一個，就是耶穌基督。所有牧者和信徒都是肢體，肢體要連絡合適，要加添事奉的能力，則需要更多適切的培訓；建立制度時，要以賦權及授權作為目標，多些嘉許，少些批評，這才可以激勵信徒努力事奉，使牧者、長執和信徒建立健康的互動關係。並且

因著耶穌基督的愛激勵，吸引合適的信徒起來擔當牧養的職分，訓練信徒參與牧養。當每個信徒都看自己是牧者時，健康的教會就建立起來。

■ 完 ■

摩西從以色列人中揀選了有才能的人，立他們為百姓的首領，作千夫長、百夫長、五十夫長、十夫長。

(出埃及記十八 25)

這一章主要是探討教會如何設計和組織各部門的問題。一般來說，很多教會都不會思想組織架構等問題，其中主要原因是因為教會的架構已經實行了很多年，通常會眾不會發覺有很多問題，既然行之有效，那就不用再改動了，所以不須要思想組織設計的目標和效能等問題。也有可能是認為教會不須受組織架構等來規限事工的發展，只要辦到事情，架構不太重要。可是架構是有其價值的，以下會詳述。

很多人從上述的經文中指出，摩西就是擁有設計組織的概念，但分千夫長和百夫長等只是組織設計的其中一方面。組織設計是指整個組織的結構方向、元素和關係，設計不單考慮外在環境對組織的壓力和影響，還考慮內部各項因素，包括事工焦點和人力資源等，用意在於設計一個能方便執行計劃和策略來達成組織目標的架構。組織設計是部門化(departmentalization)背後的核心理念，指導著如何分配工作和各部之間如何聯絡的問題。

環境不斷地改變，現在運作中的架構不一定是最有效的，教會的組織應隨之適應，以便推行事工。以下首先探討組織設計的目標和應考慮的問題，然後是組織和聯絡結構，並權力分配的各種可能性，最後也從組織設

計的角度來探討今天教會較流行的「細胞小組」模式，看一看在架構上有甚麼要注意的問題。

■ 設計理念 ■

一個有效的架構，不單能使各成員清楚明白誰人負責哪些工作，同時也應讓各部門或組織內有良好的聯絡和溝通。在各部門之內，各人的工作分配也應如是，指令系統要清晰，各人要明白自己的權責，這樣的架構才是有效的。所以不論是甚麼原因，當環境產生變化，原有的工作分配便有可能出現問題。不能有效地回應嶄新的情況，組織便須要重新調配各項工作，使各部門的效率和事工得以配合新環境的需要。組織和架構的設計，便是找出最有效的方法，來組合不同的工作，以方便管理，最終目的是清晰界定各項工作，不會出現重複或遺漏；而負責工作的人，也清楚明白自己的權責。

在設計組織時，通常要考慮以下兩個主要問題，教會在思想如何設計架構時，也應由此著手：

核心業務——首先要問組織的核心工作是甚麼，教會是為了甚麼而建立。換句話說，教會的使命是甚麼？應做甚麼事工？

管理醒一醒：

「商業機構從競爭達到制衡 (check & balance) 的效果。教會同樣在架構上要有制衡，但應該只是分工上的制衡，而不是對人作出制衡！不然，就將世俗的價值帶入教會的架構之中！」

運作質素——這架構的整體效率有沒有提高？有沒有溝通上的困難？管理及運作質素有沒有下降？有沒有浪費資源等，這架構能否有效率地完成使命便是重點。

「組織設計」重點是應如何有效地提供核心業務予受眾。那就是說，首先要問這組織的核心工作是甚麼，例如教育機構的核心工作便是教學，零售業便是商舖的營運，運輸業便是交通工具的營運等等，這些工作都是不

可取消的。在教會的情況下，敬拜、團契和宣講是事工的重點，所以應以這三方面的工作為核心。當然，這只是一般的原則，每所教會的真正核心工作不一定相同，有時因策略性的考慮，可能短期內只集中於某種事工，爭取優勢。無論如何，如何有效地提供這些核心工作，並且有效率地完成，須小心考慮和取捨。

當決定哪些是核心工作後，便須全盤考慮運作的質素，例如整體事工的效率是否很高、有沒有溝通的困難、有沒有足夠的操作和管理人員、有沒有浪費資源等等，便是重要的考慮。由於要有效的管理，因此發展架構出來，所以領導層能否發揮指令是關鍵。若架構設計不能幫助核心部門間的聯絡溝通，領導無法指揮，上命不能下達，則只會降低效益。

在設計時，往往也要思想教會需要一個較具彈性還是較穩定的架構，這當然是因著不同的教會而有分別。增長較快的教會可能需要較有彈性的架構，使事工不會受限制；在較穩定和簡單環境下的教會，一個相對穩定的架構可能較佳。

Q 甚麼是彈性和穩定的架構？

A 這是一個相對性的概念，彈性 (organic) 表示容易轉變，較有活力，但缺乏穩定性。相反地，穩定 (mechanistic) 則是較機械化，有固定的方向制度。可以從數方面來看二者的分別：

	彈性架構	穩定架構
權力	較分散	較集中
分工	不太清楚	仔細明確
規條	較少	較多
管理	著重文化	看重制度

大致上沒有絕對彈性的架構，也沒有一種絕對穩定的架構，亦沒有最佳的架構。採用哪種方法，通常看環境和策略，並工作性質而定。

在這理念下，具體的組織設計要處理兩個問題：一、組織和聯絡的架構；二、權力的分配。「組織和聯絡的架構」是使用最有效的方法來組合不同的工作，以方便管理，通常包括專門化程度的考慮。「權力的分配」是指各部門和管理層（或各層同工）各自的決策權力。權力的分配可能因不同的宗派而有不同，長老制、主教制和會眾制在權力的分配上有較大分歧，然而各部門內領導和義工的權力也須考慮，這與集權度（centralization）、形式化（formalization）、標準化（standardization）等問題都有關係。

■ 組織和聯絡的架構 ■

部門化

一個人做不了那麼多工作，也不能督導太多下屬，故此必須要分工來完成各種工作，這便自然地形成不同的部門。部門化（departmentalization）便是指根據某些方法來合理地組合工作和事工。一個有效的架構，不單能使成員清楚明白誰人負責哪些工作，同時也讓各部門有良好的聯絡和溝通。所以各項工作都應有清晰的界定，不應出現重複或遺漏。

傳統的堂會一般都依基本的核心工作來分部門，例如崇拜部、團契部、聖樂部、探訪部、慈惠部等。這是根據專門化這概念而來，即是說，大家各司其職，專注於某個範圍；若專門化較高，則事工劃分便更精細，職務便更狹窄。在大型堂會中，因各種需要大，人手又較充裕，有可能更專門。但在小型堂會內，專門化便不用這麼高。

在決定成立哪些部門時，當然是從核心事工來出發——教會必須要做的事工，都有專人負責，這是最簡單的架構。但有時候，教會是以某一群體來作事工重心，那麼便應以這群體作為部門的單位，例如以兒童、外籍傭工、傷殘人士等作為服侍的對象時，便可以此作為獨立部門，內包涵崇拜、團契、詩班等事工。

另一方面，部門數目的多少也要作出取捨，部門太多，便形成溝通聯絡

上的困難；部門太少，則會集中太多工作於單一部門內，所以應作適當的決定，儘量以較有效率的方式來劃分部門。此外，教會也可能有一些非核心工作（甚或事工），那麼便應考慮是否保留這些工作在教會內。若從交易成本的角度來看，某件工作保留在組織內，是要看是否有較低的成本和較高的效益。近年在商界和公共機構流行的外判工作，例如採用運輸速遞公司，自己不用保留車隊和送貨員；聘用公關公司，而取消廣告和市場推廣部等，都屬於這些考慮，將非核心的工作外判，便可減低成本。所以在教會內，有些清潔、文件製作等工作，可以交由坊間公司負責；在較小型的堂會，甚而培訓和輔導等事工，也可多考慮利用外界資源，不用自設部門。

但有時候為了策略性的考慮，有些事工作是不能外判的，例如主日學聖經教導的工作，雖然成本較高，但這不單是教會的核心，也是維繫信仰和教會生活的重要環節，不能輕易找他人代勞；惟兒童心理、教導方法等培訓，可由擅長兒童工作和聖經教導的機構負責。

聯繫機制

在決定了應有多少和哪些部門後，便要決定採用怎樣的聯絡結構，這就是部門間如何有效聯繫的機制。這機制包括管理層級，即誰向誰問責的問題，聯繫人溝通方法，與及規則和程序的形式化和標準化。

管理層級可能因不同宗派而有分別，但基本上，教牧傳道、幹事、長執，以及各部負責的同工和信徒，並一般會友等的權責都要釐清。香港某些宗派有總會或聯會的組織，這樣個別堂會的決策權力也須界定清楚。在教會內，有時因傳統及習慣等因素，沒有清楚說明各角色的權限，甚至認為沒有界定各部權力的需要，以致當面對某些問題時便沒有辦法解決，輕者延誤決策，嚴重者發展成不能輕易解決的矛盾，例如常見的牧者和長執的矛盾，多是源於牧者和信徒領袖之間的某些權力劃分不清楚而來，這都可以藉著釐清架構上的權責而避免。

在規則和程序方面，主要是以規則和程序來作為聯繫的基礎，以便訂出工作的優次，並決定各種行動和資源分配。若有較仔細詳盡的文件，包括

守則、指引、規章等，便算是有較高的形式化。形式化高，可以避免浪費時間在思索如何進行某些事工，同時可避免越軌的行為。若各部門間皆有相同守則和工作方法，則標準化便較高，大家有一致的守則規章有一定的好處，就是較為平等和有連貫性，但卻失去了彈性，容易流於刻板和缺乏創意。所以不同的堂會，可有不同程度形式化和標準化的規則和程序，視乎文化、組織大小、會友成熟程度等而定。

有了規則和程序，不一定可以保證有良好的溝通和聯絡，因為始終還要各人主動的跟隨並遵守這些規則和程序，才能開始有效的運作。除了這些配套的硬件外，還要一些聯繫人(linking pin)，這些聯繫人是擔任各部門之間接觸點的角色，方便資訊的流通，以便在規則和程序不能有效地幫助溝通時，作為聯繫的橋樑，這人往往便是部門的負責人。這些聯繫人可以有定期的溝通交流聚會，例如部長會等，不但在事工上可以協調，在感情和團契上也可增進。

有的時候，為了特定事工而成立的特別工作小組(task force)，是由不同的人，利用各人的專長而成立的組合。這種工作小組有特別的方向目的，也有特定的期限，當工作完成後便要解散組合，雖然在架構上與別的常設部門不同，但亦應有一定的權責，受教會某些人的監管。

權力分配

這是有關教會內的集權程度，即決策權力的分佈及集中情況，若權力多放在各前線的同工和會友身上，則代表多授權(delegation)；同時權力也可集中於牧者和長執身上，則領導者較有權威，可以較容易運用資源。

授權的好處是能將一部分工作分給別人代勞，利用別人的技術和專長來做更多的事情，同時能減少中央的干預，讓前線的部門和同工更有效的作出決策，善用權力來提高管理的效率和服侍各人，使教會的事工更有彈性。這樣，教會的中央領導人可以專注在一些較宏觀和策略性的決定和事工上，讓前線有時間和有能力的人作出適當的決策。同時，授權也可以培訓同工和信徒，使他們從參與決策中吸收專業和管理技巧。授權也在個人

的激勵方面起了一定的作用，對於成就的慾望較高的人來說，多些權力和自主工作可以增加激勵，使事工更有成效。

授權除了可以帶來較高的工作效率外，亦令成員更有歸屬感，加強問責性，但也可以造成內部矛盾，權責不清。因此，在考慮權力下放時，必須先制訂一套完善的權力運作機制。例如領導者有可能不願意授權，恐懼別人成功後，自己會受威脅；又也許領導者沒有預先計劃，對下屬沒有信心，每次只是急就章地，沒時間細想應如何授權便授權，弄得大家都不能完成事工，加添了矛盾和衝突。另一方面，一般的弟兄姊妹也不一定願意接受授權，因為不願冒險，恐怕失敗，有時也因為不認同教會的方向，認為多了責任，而沒有回報等問題。

所以認識清楚權力和授權的方法，可以減免不必要的衝突。在使用權力方面，還涉及工作設計和賦權這方面的考慮，這將會於下一章談如何授權時一併討論。

■「細胞小組教會模式」的架構和權力分配■

現從「細胞小組教會」這較新穎的教會模式來看一看架構和權力分配的問題。在此不會討論「細胞小組教會」在教會增長方面的功用，也不會討論這是否個別堂會應走的方向，只集中看細胞小組在架構和權力這兩方面的含意。

教會推行細胞小組的模式，是希望小組能發揮教會（堂會）的功能，包括佈道、栽培、關顧、牧養、訓練和領袖培育等。雖然有不同的小組教會模式，基本的精神和目標沒有大分別，只在實際操作上有不同的重點。大體而言，每位小組組長就是牧者，這組長可以是牧師、傳道人，也可以是信徒領袖，小組以改變生命的關係為主導，往往能照顧各人的適切需要，極有吸引力，於外展和保留人才上都頗成功。

以上說明了以某一群體作事工重心，又有適切授權下的成果。所以，好

處是較獨立，能照顧組員需要，有彈性，沒有太多制度的限制。可是小組教會在架構和權力方面又有甚麼要注意的問題？

很多批評都指出會友可能偏重小組，而忽略教會。當小組成功時，會友在組內有很強的凝聚力，十分內向，只喜歡小組的活動，極端的可能不參與崇拜或教會的整體活動。而且因為組內各人十分融洽，便不願意再分組。這便形成了中央和地方的對立，對教會的發展不是好事。所以在改變至這模式時，集權度和形式化的考慮是為重要。沒有適度的控制組長和小組的權力和責任，則會引致混亂，甚而有尾大不掉的危險。

另一方面，人手也是一個問題。通常小組模式的成功要看組長能否長期委身，這不單是個人成長的問題，組長的質素也會因年齡和經驗而提升，可是大部分信徒都不可能騰出這麼多時間，因此多由教牧同工負責，這形成了教會中的小教會，同時各小組間又可能有競爭，弄得不好的便產生互相傾軋。在架構上缺少聯繫溝通、不能標準化便是問題的所在。

更有甚者，有個別信徒和同工有較高的權力慾望，在負責小組時可能視之為自己的小王國，以數目增長為目標，忽略了屬靈素質的培育，形成屬靈增長目標和數目增長目標不必要的矛盾，也可能與教會的大目標相違背，這就是在授權和賦權時須要深思的問題。所以在小組模式中，清楚的權責便是一個重要的關鍵。同時如何在小組中建立對教會有歸屬感的文化，也是一種挑戰。

■ 結語 ■

要留意是，在教會中「架構」和「權力」這兩個問題是無可避免的。重要的是，架構是否具有更佳的效率？權力分配是否恰如其分？若不，只會適得其反。在經濟不景、營商環境惡劣的時候，企業會多方重整架構，使過於龐大的組織可以配合新的生意方向和規模。同時，在賦權的觀念下，權力直接賦予基層，對管理人員的壓力也會下降，所以著重架構和權力分配是十分重要的。藉著組織設計，企業可以有生存的空間。

同樣地，在教會內，因著事工的發展、會眾的需要，以及管理制度的問責性，過往的「簡單事工型」架構可能有修改的必要。如何具體改進，則要看教會的策略方向，以及實際的事工重點，並教會的傳統和文化而定。但教會不能沒有制度，沒有組織架構，要不然，教牧便無從帶領。

思想問題

1. 有人認為組織架構是死物，會友才是教會的核心，所以甚麼樣的架構都不重要，還是要有熱心的信徒，才是教會增長的基礎。你同意嗎？
2. 在教會各項事工中，哪樣是最重要？教會能否只集中資源於其中一項？
3. 若要教會有快速的增長，沒有架構和制度會否更好？

行動

- 嘗試以組織圖的形式來表達出你教會各部門和單位的行政管理關係。有甚麼發現？
- 你教會的權力是否集中於牧者和長執上？列舉這種制度的優劣。

延伸閱讀

- 有關教會授權時應注意的事項，可參看蘇文隆在〈組織與教會管理〉一章中有關「委派」的討論。
蘇文隆。《教會行政管理學》，台北：中華福音神學院，1984。
- 另以下這書的〈行政管理的組織原理〉一章也對如何設立架構有詳細討論。
吳蘭玉。《管之以理：基督徒行政管理》，Johor: 協傳培訓中心，2002。
- 在管理學導論的書籍中，多有討論組織和架構這個問題。較簡單的可閱：
敖恆宇。〈組織結構與設計〉，載於饒美蛟、劉忠明編。《管理學新論》，香港：商務印書館，2004。
- 另請參考以下書籍：
梁廷益。《從 200 到 2000 —— 教會手冊》，香港：沙田浸信會，2006。

1 1

工作設計和賦權

你是否這樣想……

如果你是牧者，你是否認為……

「在處理教會的事工上，怎可以將所有事工都授權出去？牧者的榜樣，是要比會眾做得更多更好，才能推動他們更投入！」

☐ 是

☐ 不是

如果你是信徒領袖或會友，你是否認為……

「若教會在敬拜、教導、關顧、探訪、社區關懷與傳福音的事工上都能夠由會友『一手包辦』，何須聘請牧師與傳道人？」

☐ 是

☐ 不是

授權的陷阱與死結

問 要培育新一代的信徒領袖成長，牧者應透過培訓、鼓勵及提供實際工作的機會，賦權給他們執行領導的工作，並授予他們權力去承擔責任。但若果只授權而不加以控制，便容易引起管理的混亂。教會的牧者應如何設定監管機制？特別是小堂會，他們往往沒有可依循的制度。

答 這牽涉到管理的知識與能力問題。牧者要清晰地讓他們知道：現在是授予他們權力，而非領導者放棄權力。

例如：教會司庫是一個很特殊及重要的職位，要與會計幹事合作，也要懂得會計的專業知識。司庫往往是由執理事會委任，有調配資源，以及參與有關決策的權與責。但在行政上，他們不是會計幹事的上司，會計幹事要得到主任牧師同意才可作出任何工作上的改變。司庫須要明白，會計幹事是由主任牧師聘任與授權，向主任牧師問責，主任牧師仍然有權收回所授予的權力。

此外，被授權的信徒亦要清楚知道他們的責任，以及遇上問題時向誰交代。最重要的是，信徒要知道被授予的權力是可以收回的。

這就正如當初上帝創造人，授予亞當對世界的治權而非主權——授

權給他管理世界，而非奪取上帝的主權。亞當所犯的罪，正正是他想成為上帝！由此可見，神學也可以應用在管理學上。

另一方面，在教會管理上亦牽涉相對的主權，例如：若主任牧師是行政權的最後負責人，但他仍要向授予他行政權的教會議會或監督交代。故主任牧師相對於行政上的下屬而言，他是授權者；但相對於監督或教會而言，主任牧師也是接受授權的人。

負責行政治理教會的主任牧師，要有教會整個體系須向會友交代的意識，不可以依仗上帝授權，就認為可漠視會友的聲！理想的授權是：主任牧師集中領導教會，給予大方向；可惜，事實往往並非如此。另一個現象就是：牧師已授權，卻因為缺乏領導的能力，而不能收回權力！

能夠接受授權的人必須有信心和能力承擔，而牧師作為領袖，責任正是讓這些信徒具經歷賦權的經驗，被建立為值得信任及可授予責任與權力的人。

問 現在見到的另一極端是，小型堂會的牧師將所有權責都扛在自己的肩上，如何解開教會這個不健康的結？

答 這是很複雜的問題，涉及三方面的情況：

第一、牧者對自己沒有信心，覺得要不斷為教會付出、保持忙碌才可顯出其價值，為教會作出貢獻。同時，牧者又怕給會眾批評「清閒」和「懶散」。因此，牧師、傳道人，甚至信徒領袖都疲於奔命！

第二、長執把受薪的牧師與傳道人看為僱工，凡教會的關顧與教導都「理所當然」地交由他們去做。長執大概心想：聘請牧師與傳道人，就是希望有人全時間處理教會內的事務，否則請來幹甚麼！或許牧師與傳道人並不認同這看法，無奈教會的主流想法是如此，遂

一辯白也是徒然，倒不如勤快一點，應付教會的各種需要。

第三、小型堂會人手短缺，談授權殊不容易！那麼，如何授權呢？教會須要發展，哪怕是按部就班地發展，還是需要很多人手，因此牧師與傳道人忙至透支耗盡！

從這三方面可見，人的質素與心態的問題，不是可以循制度來解決這些死結。當然，我盼望藉著這書所提供的知識，可以給予一些提點，同時也喚醒信徒與牧者。

■ 完 ■

他們隨時審判百姓，有難斷的案件就呈到摩西那裡，但各樣小事他們自己審判。

(出埃及記十八 26)

在組織設計上，管理者要考慮多個問題：除了上一章所討論的組織架構外，另外一項較重要的考慮，就是每人應該負起怎麼樣的工作，這就是管理學所探討的工作設計問題。與此同時，工作上的權力分配和賦權都與組織設計相關。所以組織的設計，可以是上一章所討論的整體如何分工問題，也可以是個別工作的內容和權力問題。上述經文中，摩西就是將一部分權力下放，以方便管理。在教會內，工作權力分配和賦權這些問題應如何處理？

■ 工作設計 ■

首先從管理學的概念來看工作設計。正如在前文「人才篇」中所談及的，人需要激勵，才能發揮動力；若工作太刻板，沒有挑戰性，人便不願意投身到工作上，又或手上的工作根本不是心目中想做的事情，於是很容易提不起勁，不太願意工作。所以管理學者便提出了工作設計這概念，也就是說，工作是可以「用心」來設計的，目的是讓人能享受工作，感受其意義，樂於接受工作的安排。

在教會的各項事工中，有些是較枯燥和沉悶的，太過刻板，如負責摺疊週刊程序表。有些則甚具挑戰性，非常困難，如青少年工作，容易使人疲累、沮喪和耗盡。所以這些事奉的工作必須進行工作設計，以產生果效。

基本上，根據工作設計的理論，每件工作都可分作五部分來看，這五部分包括：工作多樣性、工作重要性、工作認同、自主性和反饋。這五項工作特性若能設計得好，便可提升工作效能，同時人也會有較高的滿足感。

「工作多樣性」指負責從事某項工作的人，須運用多少技能才能完成該項工作，理論上多樣性越高，人對工作會有更積極的看法。而「工作重要性」，則指工作者是否感受到該份工作是重要的，以致願意花時間來做有意義的工作。明白這件工作在整個組織或任務中的角色，便是「工作認同」；若不清楚所做的與整體有何關係，便會缺乏認同。「自主性」是在做這份工作時的決策權力，若缺少自主性，則感受不到自己的責任，同時也看不到意義。最後的一項工作特性是「反饋」，若工作是有適切的反饋，則人便較容易知道結果，於激勵很有幫助。

若注意這五項工作特性，刻意提高工作的多樣性、重要性、認同、自主性和反饋，便可增加該項工作的意義，經驗到工作的實在和責任，對結果明瞭，減少不明朗，這樣的工作才有吸引力，有足夠的激勵。

所以教會中每項工作都可以重新設計，增加其意義，使事奉的人做起來更起勁。這不單是在受薪同工上，在一般的信徒義工上也適用。例如在主日崇拜中派發週刊的崗位，可以多加一些所用的技能，以提高多樣性，這不是指多用一些工具來派週刊，而是指個人技能，例如多加一句：「早晨，歡迎！」在散會時也在出口收回不用的週刊，對會眾說「願主祝福你」等，那麼平凡的司事工作便加添了意義，事奉的人也會更起勁。團契職員的崗位又如何？可否增加自主性？可否加強重要性？當然是可以的，只要用心思想和設計，便可提升意義。

Q 牧師傳道人的「工作」可以重新設計嗎？

A 這是非常有趣的問題。你能夠說出現時牧師傳道人的工作內容嗎？相信很多人可以找到他們工作的例子，如講道、探訪、培訓等，但實質工作範圍、權力和表現期望等則不易描述。所以要重新設計牧師傳道人的「工作」，首先便要界定他們現時的工作；若大家對他們現時的工作有了解，便可算是重新設計牧師傳道人工作的第一步。

了解工作內容後，便可看看這工作有沒有多樣性、重要性、認同、自主性和反饋。例如牧者工作中的反饋不多，我們可以思想如何增加反饋，例如資深會友或同工與牧者有定期交流，多點測量會友對教會的看法等，都是提高反饋的方法。若自主性不強的話，則可考慮牧者和長執在權力上如何重新組合和配搭，有時候可能是不清楚，而並非不足的問題。從這方面開始思想，牧師傳道人的「工作」是可以重新設計的。

要留意的是，工作設計不是要給人多加工作，而是改變工作，讓工作更豐富、更多內涵、有自由、有意義；但同時要小心，自主性的增多不是指隨意設計，仍須督導和指引，才能對教會有貢獻。同時又要給予適當支援，以免太孤單。所以權力的控制是組織設計的另一個重要課題。

■ 授權和賦權 ■

下授權力不是摩西的專利，也是今天管理的趨勢。不單在商業機構行之已久，政府部門和很多非牟利機構也開始實施下授權力。授權（delegation）可以帶來更高的工作效率，令員工有更高的歸屬感；但授權也可以造成組織內部矛盾，權責不清。因此，領導者在考慮將權力下放時，必須先制訂一套完善的權力運作機制。

在企業中，授權的其中一個目的是減少中央的干預，希望前線的部門和員工能更有效的作出決策，善用權力來提高管理的效率，這樣才能使管理

和組織更有彈性。這基本假設是，中央（總部或高層管理）一方面不能完全掌握複雜的資訊，另一方面同時要專注在策略性的決定，故此必須將決策的權力下放，以方便提供適切的服務和產品予顧客。

另方面，在個人的激勵方面，授權也起了一定作用，在「工作設計」中已談及。心理學家認為人有成就的慾望，若得不到權力，便很難自主工作，削弱了成就動機，故必須給予各人一定程度的權力，來增加激勵。今天的賦權概念（empowerment）也是從此而來，著重的是能否給予員工適當的權力，使他們加強對組織和工作的歸屬感，更願意投身於工作之中。所以授權和參與，可以建立員工的投入感，提升各種工作的效率和質素。

可是授權並非百利而無一害，在運用時不得其法，往往會弄巧反拙，產生更多矛盾。例如權力下放時，若界線劃分得不清楚，上司和下屬間（或總部和部門）對權力的範圍有不同理解，便有可能作出不適當的決策。

同時，有些下屬得到權力後，不一定有膽量用權，在長久被管制下的員工，不一定懂得自主決定；反之，有些員工卻可能過度用權，以為有權便可以任意管理，超越了本身的權力而不自知，容易產生偏差，也容易與上司對抗。此外，各人（或各部門）對權力的理解不同，除了出現爭權的情況，也可能當問題發生時，出現互相推搪，不願負上因權力而來的責任。

在教會中，授權也有不同的問題。在不同的宗派中，牧者、長執和會友都有不同的權力安排，每種制度都有長短，不能一概而論。若堂會中的權力分配含糊不清，便容易產生事奉上的矛盾。同時，教會的工作若沒有清晰的目標，對事工表現也沒有準則，則在授權時便有不少問題。

建立權力劃分機制

授權本應有很多好處，但並不是每次授權都有好的結果。應否授權，要看很多不同的因素而決定。

若用企業管理的原則來看，授權與否首先是看公司的策略問題，這個不

單業務策略，也牽涉到人力資源策略。若公司有很多不同的事業單位，又或各部門間並沒有太多互相接觸，而獨立運作是較有效率的話，授權是必然的選擇，以配合業務的發展。若人力資源的策略是以「人」的發展為主要焦點，則可加強人的工作自主權，加強問責機制，以產生激勵，並增進效益。另一方面，若公司是以專業人士為主的話，授權也是必須的，因這類機構是以人的服務為主要產品，只有給予各人適當的權力，才能提供最適切的服務予顧客。

一些比較大的堂會有很多事工，教牧人員不能事事親力親為，往往倚靠信徒領袖來帶領，因此向信徒適度的授權是必須的。但授權背後應有一套管治的機制，在制度上保障沒有個別人員可以隨己意作重大決定；若只授權，不加以控制，便容易產生弄權或推卸責任，以致權責不清，引起管理的大混亂，在教會和企業中都可能出現。即是說適度的管治和監察系統，是有監管，並非不聞不問，是有客觀的檢查裝置，能指示所須調整的時間和方向，對管理的效率及事工的效益有很大幫助。

當然，在權力下放的情況下，人的質素更形重要，若單靠制度，則很難使組織有效運作；只有各人願意承擔責任，能有智慧地運用權力，才能使授權有效地推行。

■ 賦權管理的概念 ■

為了提高管理的質素和效能，近年間出現了不少新的管理思維和管理方式，賦權管理是企業所提倡的，而賦權和授權是息息相關的。

管理醒一醒：

「管理與權力的運用分不開，牧者要懂得將權力與責任分散予領導團隊，才能有效管理。記著：有權亦一定要有責！」

賦權，顧名思義是賦予權力的意思。即是說，在企業內員工獲得上級給予多一些權力，以完成分內的工作。這種權力乃是本該屬於那人，不是下放而來的。賦權可以有多種形式，最簡單的便是將某些決策上的限制拿走，

讓員工有更大的自主權和決策空間，舉例來說，市務銷售人員在與客人議價時，有給予客人多些折扣的權力，這便是最簡單的賦權。簡單來說，賦權能容許下屬（或下一層的部門）有多一些決策的空間，讓各管理或商業決策更流暢，更能緊貼市場，作出有效率的回應，這在企業內是有積極作用的。另一方面，今天很多僱員都覺得服從指令辦事是沉悶的，若有更多的決策權，便有被看重的感覺，從而得到提升和激勵。同時，若員工有積極性，就自然給引發出創意和歸屬感，故賦權不單對企業有積極影響，對員工也有積極的意義。

教會中時常都下授權力到小組中，但往往要遵從某些大原則，並不能真正的自主，大家有時甚至不覺得自己對這事工要負上責任。若小組真的有自主權，可以做較多的決策，大家都對事工有擁有權（ownership），則可稱為已被賦權。授權好像是為別人做的，而賦權則是為自己而做。

賦權可以是較為複雜的，有些是在組織之間這個層面的賦權，例如企業給予各部門自主權，和企業給予海外子公司業務權等，涉及各種層面的決策和控制。例如某企業可能讓一些部門實行彈性上班制度，各部門便可因應內部需要而自行制訂上班時間。這樣的賦權，可以影響公司整體運作是否暢順。更進一步的賦權，是給予各部門在薪酬獎賞制度上的彈性，這不單影響部門的效率和生產力，更會帶來公司內公平待遇等問題。在教會內，某些部門太多自主權，但沒有適當的聯繫機制，便容易產生混亂。

同樣地，母堂對所植的新堂給予權力，宗派總會給予堂會的自由度，也是組織間這個層面賦權的例子。但怎樣的賦權才較為有效？教會一方面能維持教牧長執的領導，另一方面會眾有適當的自主權，使教會事工能順利推展，才算是有效。

賦權成功的關鍵

要賦權成功，需要有良好的管理！管理學者 Spreitzer 指出，賦權是一種心理上的經驗，若被賦權者不能經驗這些元素，便不能有賦權的意識。

賦權管理的其中一個關鍵是，被賦權者有否意識到他們已得到多些權力，並且要他們也願意行使這樣的權力，才能使賦權得以有效地運用在日常決策上。讓我們先看這些解釋，才看在教會內實行賦權的問題。

Spreitzer 指出這些賦權的心理上經驗包括四大方面：

意義——被賦權者須要感受到賦權的意義，得到權力後，被賦權者可以順利地工作，並且權力的獲得與被賦權者的價值觀、信念和行為一致。

能力——被賦權者相信，當擁有權力後，他們能夠使用權力來作出適當的決策，不會有太重的責任，無所適從。

自決——被賦權者覺得對所做的工作有一定的決定能力，即能對工作有影響和控制，不會於使用權力後，仍不能在工作上產生任何果效。

衝擊——賦權對工作有重大的果效，可能是在策略上，也可能是在營運上，並非輕微的影響。

若被賦權者在接受賦權後，能夠有以上的意識和心理狀態，賦權便有較大的成功機會。

在教會內要實行賦權，便要考慮被賦權者是否已有這些心理經驗。例如牧師已賦予權力給傳道人，這被賦權者（傳道人）是否已明白賦權的意義，相信自己對工作有影響，又可以作出適當的決策，產生重大的果效。若是的話，他便感受到被賦權。

賦權管理的另一個關鍵是賦予甚麼權力，這權力包括甚麼、不包括甚麼；換句話說，權力是否有限度的。這是一個較為頭痛的問題。若權力沒有限制，下屬或會友可以隨己意（儘管動機善良）作決定，這必然會引起混亂；但若給予限制，則可能使下屬或會友感覺在某些指定範圍內才可做決定，減少了賦權的意義，也可能違背了賦權的原意。在教會中，這不是容易解決的，很多事工都沒有清晰的步驟和程序，自由度很高。當然一方面我們可以對賦權提供更合適的環境，卻也增加了成功的難度。

■ 賦權管理的實施 ■

成功的賦權管理，在乎各人有沒有賦權的意識，組織有否輔助賦權的框架，這主要是針對人和制度這兩方面來入手。因此，實行賦權時必須要處理兩方面問題：一、教育和培訓領導者，並各人有關賦權的意識；二、訂下合適的賦權制度。

管理醒一醒：

「不同的價值體系會影響到領導力，計劃與監控方法亦有所不同。處境內容迥異，領導與管理亦有別。教會不是一間公司，教會會友與牧者之間不是監控，所以不可以引用公司模式來監控。」

在處理意識和制度時，管理人必須對同工和會友本身的訴求和能力有所認識，並對教會的文化制度等能否有彈性作出評估，又應對所做的事工和賦權的空間有確切和全面的理解，這樣才能有效推展賦權管理。

人的考慮

在人這方面，我們要認清每人都有一些特定差異，不是每個人都喜歡接受和行使權力；同時在使用權力時，每人都會有不同的動機。哪些因素會影響人接受賦權與否呢？根據一項在香港酒店業內的研究，研究者發現主要受三種個人因素影響：一個人的控制軌跡(locus of control)、自我價值，以及角色含混性。「控制軌跡」是指人是否相信自己有能力控制事情的發生，或相信所有事情都是已經決定了；「自我價值」是對自己存在和能力的一種判斷；而「角色含混」是指對自己在企業或工作上所擔當的角色有沒有充分理解。按理來說，若一個人有較強的控制軌跡，有較高的自我價值和較清晰的角 色，則可以較為接受賦權，同時也會樂意行使權力，這會增加賦權的心理經驗，使員工感覺到工作有意義，自己有能力，同時能自決工作，和對工作的果效產生衝擊。

所以在執行培訓工作時，必須小心分辨不同類型的成員，若各人已有一定的性向，則不必花太多時間在推銷工作上，只須側重技巧和方法。若組織內成員缺乏可以賦權的特質，則要小心釐訂培訓，加強概念和文化的培

育，同時也要加強個人價值和能力等方面，使各人在掌握和行使權力時，有足夠的自信。

那麼在教會又如何呢？會友的控制軌跡、自我價值，以及角色含混性是怎樣的呢？若對這些因素不理解，貿然認為要提高會友歸屬感便要賦權，便有可能失敗。當然，除了這幾項性格特徵外，可能還有其他個人差異的因素要考慮。

管理醒一醒：

「作領導的，是教會的支柱，若停留不前，有可能成為教會的『瘀血』！今天若牧者不願意放權，可能令教會成為牧者與信徒權力鬥爭的地方！」

制度的考慮

另一方面，管理學者指出組織也應有一定的制度特性，才能產生這些積極的心理經驗。企業的組織特性可包括組織文化、資訊分享和獎勵結構。組織文化是指企業內有開放、坦誠和願意承擔責任的氣氛，若大家都感受到企業鼓勵使用權力，同時在成功時會得到適當的獎勵，則員工便會樂於嘗試，賦權才易於被接納。同時，當員工在行使權力時，也需要適當的資訊輔助，才能作出較佳的決定。這樣，企業便需要良好的資訊系統，以及有適度的資訊發放和提取機制，員工才能有效地使用賦權。

所以說，賦權管理須要顧及人和制度這兩方面的調協。在實施時，確實會有一定的難處，例如某些人真不願意接受較多權力，不願意冒風險，無論企業如何培訓，他都不能用心地和放膽地行使權力。在教會內，會友更多是因著缺乏某些誘因而不太願意承擔工作，同時，也要防避一些人過分熱心，對所獲得的權力不加限制，隨意使用，引起很多不必要的麻煩。

在制度方面，文化是較為難培養的，需要時間和毅力，資訊也不一定可以隨意開放。制訂如何獎勵成功的賦權表現，較懲罰失敗的賦權來得容易，但教會內也不可以不約束過分使用權力或濫權者。

故此，在小組或堂會這個層面的賦權，要在培養自主但又負責任的文化後，才可建立合適的賦權，這可能須要多花一些工夫，最重要在乎領導人

的質素和小組內的氣氛。領導者必須設立較高的表現期望，容讓各人使用不同的方式來處理工作或事奉；同時，各人之間也要有足夠的信任，知道沒有人會「搭便車」，各人在能力和恩賜上可以互相補足，這樣才能有好的合作，各人才有動機分享和承擔權力，共同付出，完成事奉的目標。

■ 結語 ■

既然工作是可以設計的，那麼教會的事奉應該可以讓人能享受工作。現在有很多弟兄姊妹在事奉上都感受不到其意義，不太樂於接受事奉工作的安排，同時更有耗盡的感覺，可能就是沒有考慮如何設計事奉的工作，未考慮工作量和工作性質，結果令人對事奉卻步。

賦權是其中一個解決方法。但歸根究底，賦權不是適合所有人、所有工作或所有教會，也不是可以在短時間內達成，如幼苗一樣，須要鬆土、澆水、除草等繁複工作才能長成的。當然，賦權也可引發矛盾衝突和政治問題，因著不同的理解，以及不同的野心，每人所願意承擔的都不同，要教會領導者和各會友高度的參與和長久的信任，營造適當的事奉文化氣氛，才能實施賦權，做出好的果效。

思想 問題

1. 在工作的五項特性中，哪一項對牧者的工作尤其重要？對教會幹事又如何？
2. 領導授權給別人時往往有一通病，就是擔心別人做不了自己的工作，時常都希望能幫忙。如何糾正這問題？
3. 賦權不等如無限權力，應如何平衡監控和自主？

行動

- 檢視你現在的事奉，看一看在五項工作特性上有沒有改進的地方。
- 嘗試分析和你一同事奉的弟兄姊妹——他們的性格、態度和能力，比較一下他們能否接受賦權。

延伸閱讀

- 若大家希望多了解授權的問題，例如何時及如何授權，可閱讀下面書籍〈何時及如何授權〉一章。
麥農·路希著，洪瑞浩譯。《管理學：聖經的觀點與方法》，台北：財團法人基督教橄欖文化事業基金會，1994。英文原著新版為：Rush, Myron. 2004. *Management: A Biblical Approach*. Colorado Springs, CO: David C. Cook.
- 較近期一些的組織行為學 (organizational behavior) 書籍均有討論賦權這個問題，有較新的討論。大家可參閱以下書籍〈領導與賦權〉的短文。
劉柏能、翟敏娟、劉忠明。《企業學精要》，香港：匯智出版社，2008。
- 另請參考以下書籍：
梁廷益。《督導——教會優質增長的鑰匙》，香港：沙田浸信會，2004。

案例五：教會圖書館

有關的課題：架構權力、團隊管理、領導

張建基牧師的教會有近 300 人聚會，年輕人和年輕夫婦佔了大部分，為了供應弟兄姊妹在屬靈書籍上的需要，教會擴大了以前的圖書館，加添了大量書籍、影音和多媒體產品。為了保安理由，新設了圖書證制度，會友要使用圖書證才可借閱書籍。

吳美美姊妹因為報讀了某神學院的延伸課程，須要使用參考書及電腦光碟，而吳姊妹居住的地方較接近教會，教會圖書館也有這些參考資料，故她在團契聚會時向導師李傳道交了表格和費用 100 元，申請圖書證。李傳道告訴吳姊妹，根據他的理解，負責圖書館的執事黃姊妹或教會的孫幹事，應該會在兩星期內通知她領取圖書證。

過了三星期，吳姊妹還沒有收到通知，而交功課的死線已近，故致電回教會向孫幹事詢問。孫幹事告訴吳姊妹尚欠相片一張，著她可以於本週崇拜後到圖書館補交，吳姊妹只好無奈地答應。

當天崇拜完畢，吳姊妹滿懷盼望地拿著相片到圖書館，找著了黃姊妹，心裡希望立即辦好手續，便可以借閱電腦光碟。可是黃姊妹卻找不到吳姊妹的申請表，當然也沒有收費紀錄，所以不能替吳姊妹辦理圖書證。吳姊妹聽後非常不高興，指出已和孫幹事有聯絡，而孫幹事有她的資料，不應拖延她的申請。可是黃姊妹說，孫幹事剛好昨天開始放年假，要十天左右才回來，未能核對。吳姊妹則提出可以先發圖書證，稍後再與孫幹事確認，大家又不是互不相識，不會胡亂瞎說。可是黃姊妹堅持認為圖書館是有規則的，不能通融，兩人僵持不下。

討論了十多分鐘後，李傳道剛好經過，吳姊妹便找他作證，李傳道對此事有一些記憶，但卻不大肯定，故只好替二人調解，希望吳姊妹先放下相片，他答允在孫幹事回來後親自跟進。在這情形下，吳姊妹不好堅持，只好放棄，無奈地遵從。

果然十多天後，吳姊妹收到李傳道的口訊，告訴她可以在團契或崇拜後到圖書館領取圖書證。雖然吳姊妹已交了功課，暫時不用借閱參考資料，但想到已交費用，並

假若真的有需要時，拿不到圖書證便很不方便，故決定在團契後到圖書館取證。

到了週六團契完畢後，吳姊妹便往圖書館取證，負責看守圖書館的是同一團契的張弟兄，張弟兄很快便找到圖書證，交給吳姊妹。吳姊妹非常高興，等待了超過六星期的圖書證終於到手，但細看之下，圖書證上卻沒有照片，於是她疑惑地詢問張弟兄，但張弟兄也不知是甚麼原因，他只是在幫忙借還服務，關於圖書證的事他不清楚。吳姊妹只好拿著沒有照片的圖書證，嘀咕嘀咕地離去，心裡想著教會又不是很嚴，申請圖書證的應該只是寥寥數人，不應這樣混亂！

思考和討論問題：

1. 圖書館在組織上發生了甚麼問題？架構、權力和規則應如何處理？
2. 吳姊妹是否無理取鬧？她是否不該這樣執著？
3. 黃姊妹是否不近人情？她的決定有理由根據嗎？
4. 這間教會的圖書館規則，是否不應這麼嚴謹？
5. 若要設立新制度，應如何跟會友溝通所要的新規則？

案例分析指引

大家都明白案例的目的是指出管理上的問題，並如何糾正。相信大家都會認為這教會確有一些混亂，不用弄出這麼繁複的措施。姑勿論這教會是否應該有圖書證制度的設立，我們可集中看組織上的架構、權力和規則發生了甚麼問題。

我們先看架構、規則和權力等是否界定清楚，再看這些規章制度是否應該跟從。資料指出各主要人物中，負責圖書館的是執事黃姊妹，教會的孫幹事則協助文書行政的工作；而顯然地，團契導師李傳道沒有在圖書館工作上沒有甚麼權力或責任。

無論如何，李傳道說應該在兩星期內可以領取圖書證，而吳姊妹也認為有足夠時間來申請圖書證，故大概申請後兩星期內可以領證是正常的，可以假設這是規則的一部分。但另一方面，申領圖書證的表格上可有清楚列明須要附上照片則不得而知。

第一個問題是孫幹事沒有即時通知吳姊妹補交照片，這是程序出錯，還是辦事不力？而孫幹事跟吳姊妹通電話時，也沒有交代她會放假及誰人會幫忙等，這顯然是溝通和制度上的問題。

第二個問題是，不知將吳姊妹的資料放在了哪裡，這也許是黃姊妹和孫幹事的交接問題，但也可能是其中一人的疏忽；重要的不是有沒有資料檔案，而是黃姊妹應否堅持原則，沒有申請表便不辦理。這看來沒有人情味，也不合情理，人不是很多，大家又認識，為何不通融？原則、規條在哪時可以更改或放棄？誰人可以決定呢？

也許黃姊妹認為，為了個別人士而放棄規章制度，其他人或有同樣要求，那便麻煩了，所以必須堅持。你同意嗎？黃姊妹既然是負責人，可下決定更改手續，對嗎？

李傳道是無辜的嗎？也許不是！他願意幫助吳姊妹交圖書證申請表是好事，但卻令吳姊妹沒法與孫幹事面對面溝通，辦好手續，混亂了制度；出了亂子時有關人士也沒有承擔責任，令事情不能及時解決。

照片是必需的嗎？這是見仁見智的問題，也許過程中吳姊妹的感受不太好，但圖書證上沒有照片，不代表照片沒有作用，卻跟制度規則是否清楚有關。教會應在此清楚表達照片的用途。

你能為教會建議新的制度嗎？

文 化 篇

12

教會文化的建立

你是否這樣想……

「即使堂會領袖執意改變堂會的風氣，也未必成功，還要看會眾的態度。所以，我認為單憑牧師或長執，根本難以改變堂會的文化。」

☐ 認同 ☐ 不認同

如何建立教會文化？

問 主日崇拜遲到風氣十分嚴重，教會領導團隊都不斷勸戒會眾，有長執建議定下嚴厲措施，如遲到若干時間就不准會友進入。可是牧者亦不想因此導致會友不上聚會。事實上，堂會內所有其他大小聚會都沒有準時開始。如何面對這些不健康的文化習慣？

答 會友遲到是普遍教會的問題，倘若牧師的首要考慮是擔心人數減少而不敢實行針對遲到的措施，只顯出牧者的短視及其神學觀出現問題；倘若牧師恐怕會友因此而離開教會，這想法也不正確。容許會友以這種態度參加主日崇拜，作牧者的不但沒有幫助他們建立參與崇拜的應有態度，也沒有指出遲到乃沒有給予上帝應有的尊崇。最後，「懶散」的會友或會慢慢地影響其他會友，形成不良文化，削弱了教會的凝聚力，室礙了教會的成長。

教會領導團隊要建立健康的神學觀，認清目標，清晰地了解自己的工作，並有勇氣和膽識去承擔改變文化的後果。當然，牧師不應該獨斷獨行，應該先獲得領導團隊的支持，取得共識，才可以著手改變教會不良風氣，建立正面的文化。

例子：某會友領袖認為上台帶領崇拜的會友不可穿牛仔褲，否則是對上帝不敬。但牧師了解這些會友的背景和文化，認為他們只要穿

著端莊就可以了，即使穿牛仔褲也不是大問題，所以不贊成管束會友。然而在會友領袖催促下，牧師對會友加以勸導，可惜並不奏效。牧師在兩難之下，只好帶著無奈離職。

問 那麼，教會要建立怎樣的文化？

答 我們首先要通曉聖經教導，將之成為教會的價值觀，再接著於實際生活處境中實踐出來。久而久之，就能成為教會的文化，這也是我們所需要的文化。我們可鼓勵愛主的信徒委身投入，令不想付出的基督徒漸漸受感染而改變或離開，以致可以共同建立教會新文化。

問 甚麼是教會文化呢？

答 文化是約定俗成的東西，是生活的習慣與風氣，是共同的價值。每個教會群體的文化都不同，受著宗派背景、信徒和牧者的性格及背景、社區處境和特點等等影響。

譬如說，我們終日強調：教會是一個身體，肢體是一樣的、是平等的，不分彼此的，因此不要輕看自己。怎樣把這種從聖經教導而來的價值觀轉化為教會文化呢？就以前數章曾提及的教會擴堂收奉獻為例，牧者就是用平等奉獻的方法去建立平等的文化，抗衡世俗金錢觀滲入教會群體的文化。

耶穌說：「你的財寶在哪裡，你的心也在那裡。」(太六 21) 故此，教會處理金錢的方式，可以抗衡某些不可取的世俗文化，更可以鞏固教會凝聚力，建立教會一家的文化。

某教會牧者強調什一奉獻是「家用」，所以只接受經過教會領袖批准的「自家人」，作十分一奉獻。至於其他信徒或赴會的朋友，若在主日講道受感動想作金錢奉獻，或想對講員及教會表達一點鼓勵、對

上帝表示一點心意、一點回應，在這些情況下，牧者皆不接納在「什一奉獻」以外的大額奉獻。因為牧者認為，向上帝回應，即使是一點心意祂都悅納。支持教會這個大家庭的日常開支，必須是家裡的人才能作，且是因責任而非因感動，是有計劃而非隨意的。

就上述例子，牧者藉著金錢奉獻的教導和方式，孕育「教會是一個家」的文化及向心力。若信徒想成為家庭成員，就須先具有作什一奉獻的「資格」。成為有「資格」奉獻的人，並非因其奉獻的數額之大或奉獻者的身分地位；而在於他是否委身信仰，是否明白奉獻的意義，且是否樂意奉獻。另外，會友都以排隊方式交什一奉獻，不允許以自動轉帳形式或投入奉獻箱；無論你是會友也好，教會領袖也好；不管你奉獻金額多也好，少也好。這麼嚴格的要求及費時的措施，卻令會友感到一視同仁，受到同等的重視。在這個行動中，會友感受到這個家庭的接納和責任感，因而加強了教會的向心力，產生正面的文化。

當一種教會的文化逐漸形成，就會凝聚一群認同這文化的人，自然也排斥不認同這文化的人。就如上述例子，總會有信徒認為這些措施既費時又欠效率，甚至認為這些規矩令該教會會友與未能成為會友的信徒被劃分出來，形成該教會的小圈子文化。然而，建立會友的責任感和凝聚力，將這些特質成為教會文化的元素，卻正是教會必須有的特質。

沒有一種所有人都欣賞的文化，教會的生命力得以延續和發展，就要凝聚相同價值文化的人，形成一個共同文化的圈子。問題是：

1. 教會憑藉甚麼來凝聚圈子？
2. 建立的教會文化是否正面健康？
3. 要意識到所建立的文化的排他性！

再以主日金錢奉獻為例，很多主席會向會眾說：「奉獻是為基督徒而設的……」這個做法，原意是想向在座未信耶穌的人表明教會收

奉獻的意義，避免別人感到教會領袖向赴會者斂財。這個動機是對的，但講法錯了！

首先，奉獻不是為基督徒而設的！是為了想向主感恩的人而設的。這有甚麼分別呢？

教會是由基督徒組成，但教會的存在卻並非只為了基督徒！教會存在的目的，正是要招聚未信主的人，故此把那些到教會參加崇拜的非基督徒劃分，強化了「外人」意識，違背了教會存在的目的。這些所謂「外人」只是還未決定跟從主，若基督徒在歡迎非信徒參加的聚會中，強調信徒的特權，無意中將非基督徒排拒。

以上述在主日收奉獻的事例說明，倘若一個未信主的人來崇拜，聽了道，帶著感恩的心想奉獻，怎知主席的一番說話，把他拒諸門外，相信他必感到沒趣，而且覺得這是「基督徒的地方」。即使講道信息已把他拉近教會，但這種無意識的做法又拒人於千里之外。這就是所謂造成文化混亂及障礙。

無論為了基督徒或非基督徒，教會領導團隊都要將消極具破壞性的文化，轉化為積極具建設性的文化，就是正面肯定的文化。

■ 完 ■

所以，在基督裡若有甚麼勸勉，愛心有甚麼安慰，聖靈有甚麼交通，心中有甚麼慈悲憐憫，你們就要意念相同，愛心相同，有一樣的心思，有一樣的意念，使我的喜樂可以滿足。凡事不可結黨，不可貪圖虛浮的榮耀；只要存心謙卑，各人看別人比自己強。各人不要單顧自己的事，也要顧別人的事。你們當以基督耶穌的心為心。

(腓立比書 二 1-5)

「組織文化」(或稱為企業文化)是商業機構中一個普遍概念，意思是說每個組織都有一定的文化，不管這種文化從何而來，某種組織內的文化往往主導了各人的思想和工作方式，所以若能營造合適的文化，則工作和管理必然較為順利。堂會也有來自不同宗派的傳統文化、不同的領導，也會影響所牧養的信徒群體的處事待人方式，不同的堂會文化便自然形成。

同時，教會雖然是被召出來的人所組成的，但這群人卻仍生活在社會中，每天都受社會文化所感染，不期然地將社會文化帶返教會，同時也將教會文化帶進社會。保羅在上述的經文中，就提醒腓立比教會要建立一個「以基督耶穌的心為心」的文化。華人教會中的文化有多少是與社會文化相同？這種文化互動對教會是否有益處？

這章探討組織文化的由來、如何建立，並分析在建立教會的文化時，有哪些問題是教會應該關注的。

■ 組織文化的形成 ■

「組織文化」是指一個組織內，各成員所認同和接受的價值觀、信念、

理想、態度、行為、思想方法，以至辦事準則等。這些基本信念和準則促使各人凝聚在一起，幫助各成員一同工作。一個強而有力的文化可以維繫眾人，使各人跟隨某些心領神會的原則辦事，這不但能增加效率，也可提高眾人投入感，減少誤會。相反地，若組織內的文化是鬆散的，又或有很多次文化，則必然令工作和管理有阻礙，不能齊心合力去完成目標。

組織既然是由人所組成，那麼個人和社會的文化傳統都是影響組織文化的重要因素，在教會內，教會的宗派文化也是重要的因素。因此除了傳統華人所提及的面子、關係、信用和尊重等文化觀念普遍存在於香港的教會文化中；與此同時，某些宗派上的傳統，例如牧者權柄等都在教會內主導著文化的建立。在傳統文化影響下，一般來說，教會可能比較權責不清和控制鬆散，由少數人帶領，而組織結構也不會太緊密。文化研究學者何仕德(G. Hofstede)指出華人社會的權力距離較高，個人性較低，而避免不確定性也較低，所以對於組織內居上位者較尊敬，也願意和別人合作，也能冒風險，這也和一般香港的教會文化相似。

當然，領導者個人的價值取向也是重要的因素，教會領導對聖經的堅持，對屬靈事物的看法，往往決定了教會的做事方式和重點；而領導風格也如是，若較喜歡家長式的領導方法，則教會內可能有比較專權、強調領導的德性的文化，這可能是較保守，趨向迴避衝突的文化。此外，教會也會因著回應對外環境的挑戰而塑造某種文化，例如在新市鎮的教會，多以佈道和家庭為事工重心，這些教會便可能有較強的佈道和家庭文化。某些有海外宣教背景的宗派，便有較強海外宣教文化的教會。

管理醒一醒：

「有一個例子：某教會在某議題上依章則來處理，大家並投票取決，最後因一票之差議決。這少數服從大多數的教會文化，卻不知如何處理隨後的不滿。教會是一個家庭，承受不了這些投票文化而引起的決裂。」

■ 教會文化的種類 ■

組織文化是多方面的，可以是環繞教會內的某些功能和事物來分析，例如領導文化、管治文化、崇拜文化和牧

養文化等，也可跟隨某些框架，將教會文化分為若干種，如理性文化、團體文化、發展文化等。因為缺乏大型調查數據，以堂會為單位的分析較困難，同時教會中也較少刻意營造某些文化，所以缺乏能整體描述全盤香港教會文化的框架，以下只從針對某些事工的觀察來看香港的教會文化。

事工文化

教會內怎樣看事工和表現？特別是對受薪同工所做事工的看法。相信多數人都同意，教會也是要看表現的；但各人對表現的標準卻模糊，往往受傳統和關係所左右，同時對同工和義工的工作期望也可能有差別，故此不同的教會可能有不同的事工文化。例如本地學者所作的一項教牧同工事奉調查中(Foley, Ngo & Wong)，發現男女同工在工作態度上有分別，而教會內的工作分配並不平均，有角色定型(stereotypes)。同時在工作待遇、自主性和權力上，男女同工亦有不平等的現象，更發現女同工的情感性組織承諾(affective organizational commitment)較男同工低，意即因感情關係而留下，非因金錢或出路等原因而離職意向則較高。在另一項牧者滿足感調查中，牧者在多項有關工作的描述中，以工作上的成就感最低，但工作其他方面的滿足感則較高，例如大家都感覺在教會中能領導和有權柄，能運用恩賜和知識，並得到教會(會眾、長執和同工)的認同和讚許。這種感覺和理解，便構成同工們的事工文化，這些文化往往影響了他們對工作事奉的態度和期望，從而影響了事奉的表現。近來陳喜謙牧師也提出一個警告，教會太著重事工的發展，忘卻了教會的本質。所以，視事工為目的與視事工為服侍的途徑，兩者的分別會孕育出不同的文化。

管治文化

管治(governance 或譯作治理)就是適當的控制和問責，保障成員的利益。但在教會中，領導者如何受管治確實是一個難題。教會通常接受牧者有屬靈權柄的大原則，而會友則願意接受領導，有些宗派的牧者更有最終的行政權力，所以要監察牧者是困難的。有人更提出若要有管治制度，那麼教會內的信任何在？教會是屬靈的組織，神便是管治者，所以教會不用設立管治制度，這也是一種文化。但與此同時，因著現代社會和商業運作

的影響，有些會友認為要盡管家的責任時，便要建立問責的文化，以致大家都能向神盡忠，這當然與前一類要求信任和自我負責者有不同的看法，所以要建立這種問責的文化是不易為的。同時，教會中誰是託管者，誰是受託者也不清楚，誰管治誰這問題便不易解決。雖然管家和屬靈權威不一定是互相矛盾的，但若有某種偏好，便會形成該種文化。

領導文化

華人企業多是家長式領導，大多數的華人教會亦如是，牧者多採用家長式的領導文化，以父母心態來牧養。這種領導文化不一定是負面的，但若在極端的家長式領導下，牧者的領導地位太高，制度規章較次要，同時團隊概念較模糊，同工又不受重視的話，則容易出亂子。香港教會通常沒有這麼極端的家長式領導，會眾型的教會仍對牧者尊重，較少挑戰權柄。在過去曾有若干教牧和長執不和的事件，可能也和這種領導文化有關係。在小型堂會中，家長式的領導文化可能比較可取，因為這種文化可以加強彼此的關係，更加同心合意；但家長領導不一定是獨裁，只要小心不致太過分。在大型堂會中，人的差異較大，較少人接納權威性的家長領導，希望多諮詢，多商議，因此感召式的領導文化，即牧者有強的感召力，一呼百應，那應該較成功。

管理文化

牧者對管理的態度可以顯示出一些教會內的管理文化，在過去一些觀察中發現，牧者們可能同意藉著適當的管理可以提高工作效率，在教會內談管理不是不切實際的，但傾向同意每間堂會情況不同，很難有普遍適用的管理方法。所以在管理上都是猶豫不決，同時也懷疑很多商業管理方法都缺乏聖經基礎，不太肯定商業社會的管理方法是否可應用於教會內。可以想像得到的是，牧者對管理是抱著欲拒還迎的態度，一方面不肯定其用處，另一方面卻希望管理對教會有助。再加上教友們對管理也有不同的看法，這種矛盾心理正正是教會管理文化的體現——一方面肯定了教會需要管理，但另一方面卻不太重視管理方法，未能徹底地運用管理的知識。

■ 建立文化 ■

若要建立教會的文化，首先要問的是教會需要怎樣的文化。這個問題的答案當然是因不同的教會而不同，因著外部適應和內部整合的不同需要，個別教會便要建立不同的文化。這與策略思維是有關係的，教會的文化要配合教會的發展策略，若教會的長遠目標是宣教，便要培養宣教的文化，若教會講求屬靈的交往，便應著重內省和團契的文化，所以因著不同的需要，便有不同的文化。

文化是基於教會的策略而來。在建立文化時，這種策略性的願景是必需的；但很多教會根本沒有刻意考慮策略這個問題，文化早已經存在，這些文化可能都是一般的傳統，無傷大雅；但也有可能是影響教會發展的文化，是要改變的。這時候，教會領導人便要面對較大的難題，要改變一些根深蒂固的思想。

不同的策略重點便有不同的文化，麥福士指出北美教會可以有不同側重點的模式，當中有不同的著重點和期望的成果，這便是不同的堂會文化。例如下列不同的堂會模式便有不同的思維，雖然不一定是互相排斥，但各有文化上的偏重。

模式	著重點	成果
教室堂會	教導	解經宣講
拯救靈魂堂會	救恩	得救人數
社會良心堂會	公義	正義行動
體驗堂會	感覺	聖靈帶領
家庭重聚堂會	歸屬	根
生命堂會	為人	生命轉變

另一方面，領導者必須要投入這些願景中，才能產生作用。沒有領導人

身先士卒，作為模範，文化便很難建立。第一是領導者的參與，下一步便是怎樣引導眾會友投入建立文化。一般而言，教育和溝通是最重要的。這便是將異象與各人分享，藉著不同的場合和聚會，用不同的方式來說明遠象、目標和期望，也讓別人有機會參與討論，才能形成文化。除了說明之外，文化也需要儀式、符號等方法來傳遞，所以某些聚會和口號都不能缺少。在整個文化建立的過程中，社教化(socialization)是其中一個有效的方法。社教化就是讓人在參與過程中慢慢感受到遠象，感受到別人的看法和行為，又看到別人的改變，自己便樂於參與其中，成為其中一分子，這包括了態度和認知上的改變。若社教化成功，則可以培養出某些相同的看法和行為，這便是文化的基礎。

首先，教會領導人要問的是：教會有沒有既定的事工哲學，有沒有一些願景，眾人又有沒有共同的想法。若大家都有一些既定的哲學和想法時，領導人便要問這些基本的信念，跟教會應該發展的方向有沒有矛盾衝突；若是沒有的話，便好辦得多，只要藉著教育和溝通，讓眾人明白二者的關係，再提出新的異象，便能利用已有的文化來支持新的策略。若然並不是這麼順利，已有的文化和要發展的有不同的假設和信念時，便要多花心思，看哪些是可以改動的，哪些是不能碰的，小心翼翼地慢慢改動。這時候，多些模範，多些活動，以致多些溝通是不能缺少的。

建立文化時，不能操之過急，可能要將教會文化分作數部分、數階段來建立，例如先建立讀經的文化、團契的文化，才建立小組的文化和傳福音文化等，這樣才能將教會各人的思想和工作方式結連起來，營造合適的文化，使教會的工作和管理較為順利地進行，讓教會可以無障礙地成長。

Q 怎樣界定所需要的文化？

A 首先要明白文化並沒有絕對好和不好，也沒有甚麼是標準和成功的文化。一家堂會的文化是由其策略目標而來，有了某些方向，便應有那種文化，例如一家企業要發展新產品，便要創新文化。當然堂會也要看自己有甚麼條件和現有的文化傳統，才決定要發展哪一樣文化。除此之外，若希望營造的文化與現有的文化有衝突，或相差太遠，便更要小心，綜合我們的經驗，經「硬碰」而成功的例子不多。

■ 結語 ■

很多管理學的研究都認為，組織文化和組織的表現有很大的關係，雖然沒有正式的研究統計，但不難看出香港教會的文化和教會的表現是相關的。一些增長較快的堂會都有鮮明的策略重點，著重建立會友的某些意識，再加上不同的活動來鞏固這種氣氛，這便是組織文化的建立。

所以香港堂會面對的問題是如何了解現在的文化，與及應該建立哪種文化，並如何應用這些文化來更有效地服侍會眾和社區。

思想 問題

1. 若教會的文化是要配合堂會的發展策略，那麼你教會現在的策略是甚麼？哪一種文化較適合你教會的發展？
2. 你教會是否屬於某一宗派？這宗派有哪些很強的文化傳統？
3. 文化能否刻意培養的呢？應否讓文化自然發展？

行動

- 你能夠輕易地指出你教會的文化嗎？
- 找一些在別的教會聚會的弟兄姊妹談談，比較一下你們教會在事工和管治上文化的異同？哪一種文化較好？
- 試圖替你的堂會策劃如何建立新的堂會文化。當然，你要先知道極須建立是哪種文化。

延伸閱讀

- 在文中提及的本地牧者研究，來自以下兩篇文章，可詳細參閱：

盧龍光、劉忠明。〈香港教牧人員的工作滿足感〉。李耀全編《華人教會處境中的教牧職事》，香港：中文大學崇基學院神學院，2008。

Foley, S., Ngo, H.Y., & Wong, A. 2005. *Perceptions of discrimination and justice: Are there gender differences in outcomes?* Group and Organization Management, 30 (4) : 421-450.

- 麥福士所提出的不同策略和文化模式節錄自以下書籍：
麥福士著，顧華德譯。《教會大計——策略性計劃的九個步驟》，台北：中華福音神學院，2005。
- 有關文化種類和如何建立文化，可以參考以下兩書的有關章節：
劉忠明。《企業變革》，香港：匯智出版社，2000。
劉柏能、翟敏娟、劉忠明。《企業學精要》，香港：匯智出版社，2008。
- 另請參考以下書籍：
李志剛、張金城主編。《道出管理》，香港：福音證主協會，2007。（參第二章：管理自己）

管理變革

你是否這樣想……

「明明碰過不少釘子，牧師總是用一貫手法來處理問題！他的問題就是看不到自己的盲點。在他的帶領下，教會變不到哪裡去！」

☐ 有同感

☐ 沒有同感

「商業機構以不斷革新來維持生存的能力，但教會可不是這樣的。教會若沒有重大的需要或挑戰，為何要變革？」

☐ 是

☐ 不是

為何教會要變、變、變？！

問 為何教會需要轉變？在教會變革中，最常見的阻力是甚麼？應如何克服？

答 在談論教會轉變之前，先談牧者的改變。別以為擁有二、三十年經驗的老師就一定是好老師，或許他只是沒有機會或能力轉換新工作！同樣，每個人都有自己的限制，若不轉變，只會因循地保持現有的運作。即使年輕時或許造就過很多信徒的牧者，到某一年紀，因為不願意面對轉變，往往成為教會變革之中最常見的阻力！

當談及變革出現的阻力之先，我會先問：為何教會要變革？

教會不可能為變而變！改革一定要有內在或外在的因素推動，是些甚麼因素呢？想改變甚麼？想變成怎樣？

外力因素方面，譬如說：別人能這樣發展事工，為何我們仍一成不變？外力因素包括了外在的刺激、吸引與壓力。

想當年，我（盧龍光牧師）剛投入全職事奉，就接到政府通知，表明除非教會有長遠發展的計劃，否則要清拆禮拜堂；在外力驅使下，我就要作出長遠的禮拜堂擴建計劃。

內在因素指內部的需求。就以建堂這個例子來說，第二次大戰時，盟軍轟炸灣仔。位於灣仔的循道衛理會禮拜堂遭炸毀。自此以後，我們要經常維修瓦頂，在屋頂鋪上一層又一層的瀝青。漸漸地建築物已接近難以負荷的地步，有倒塌的危險；另一方面，地方不敷應用，詩班和主日學都要使用堂外的地方來舉行活動；加上九七將近，大家都擔心將來或會在續約等事上遇到阻礙等等。種種壓力下，我們通過了重建計劃。

無論是外力或內在因素，必須先贏取大部分會眾的認同——教會需要變革。倘若其他人不接受轉變，甚至不認同由你來領導改革，或者你所提出的變革將影響到會友的利益，相信無論是關乎重建禮拜堂，抑或只是改變崇拜時間，你都會面對很大的阻力！

因此，在提出變革之先，要問自己：改變是為了個人的喜好？願望？抑或是為教會整體的異象？使命？有甚麼是眾人所關心的事情？總要取得大部分人的共識，才可以把計劃付諸行動。

很多時候，講道理不一定能取得共識。最重要的是，我們要讓信徒群體感受到教會須要改變這個不爭的事實！能否成功變革也在於是否能把握適當的時機與情勢，這也是領導力的展現！

問 很多為數約一百人的堂會，其發展停滯不前。傳道人與牧師覺得有需要拓展神家，要帶領會眾作出變革，卻面對不少阻力與難處，如何處理？

答 若只是為了要增加基督徒的人數而策動變革，這是不正確的！若有人以基督徒人數增長為最終目標，我更無話可說。

在面對信徒領袖或牧者要帶領堂會改變的前提下，我要問：堂會人數增多，所為何事？我們尋求的，不是祈求上帝的旨意行在地上，如同行在天上嗎？那麼教會如何在世上實踐上帝託付的使命？這才

是教會追求的方向！如果只為人數增長，就成為教會轉變的理由，那是十分危險的！

然而，我並非指人數增長不重要。有說基督徒人數完全不重要、無須理會，那也是不對的。教會改變與人數增長具有很微妙的關係，只是人數不該成為轉變的理由。人數增長是當我們忠心地實踐上帝使命時的一個結果；故此，堂會應是為了實踐上帝的使命，在實際處境中不斷作出更新和改變。一個與時並進，配合時代需要的堂會，人數自然會增加。

■ 完 ■

「噱！你們有話說：『今天明天我們要往某城裡去，在那裡住一年，作買賣得利。』其實明天如何，你們還不知道。你們的生命是甚麼呢？你們原來是一片雲霧，出現少時就不見了。」

(雅各書四 13-14)

變革管理(change management)在今天已很普遍，不論在經濟蓬勃或不穩定時，企業和各種組織團體都會進行不同形式的變革，以保持競爭力，因此所有領導都要學習如何管理變革，使組織能於各種環境中保持優勢，順利開展和實施新策略。

變革不單在商業機構內出現，在非牟利團體也重要。近年經濟收縮，資助者減少，各種團體更須要開源節流，以保持服務水準；此外，受服務者的喜好以及問題都跟以往不一樣，這些團體必須尋求新的服務模式，以及裝備服務提供者新的技術以執行新的服務的策略。

在教會之內也有不少變革，例如很多堂會都更改崇拜方式，成立讚美隊，有兒童和青少年崇拜等，加上一些特別和新的事工，都涉及不同程度的變革。以下探討變革管理觀念，以了解如何處理教會的變革問題。大體上各種變革的本質是不變的，所謂「管理」的事項也是大同小異，若能有效地借用變革的概念，便可更有效能地管理教會。

■ 改革目的 ■

變革的目的是要提升組織的效能，有效率地達到組織的目標。在非牟利團體中，可以從如何善用資源（包括人力和財力）來量度組織的效能和效率，也可以循能否滿足受服務者的需要來作為指標。對教會而言，既然教會是信徒所組成的團體，有既定的目標，也有要服侍的對象，故任何變革，都應讓信徒能更有效的服侍教會和社區群體為目標，完成教會使命。當然，這個改革的目的，必然與教會的發展策略相符，否則教會的改革便不會有意義。

變革管理的過程都是大同小異，簡單來說，可分三階段。變革前期的管理是著重受眾的知性這部分，包括認知和態度的管理，其後便要周詳的變革規劃，最後的階段便是實質執行時的各種具體安排。若在其中一個階段掉以輕心，便不容易成功變革。

在管理受眾的頭腦認知和態度這部分，首先要訂立一個清晰合理的願景或異象(vision)，然後便是有計劃和有說服力的溝通過程。這個階段的目的就是要受眾明白變革的意義和重要性，以致對所要改變的產生好感，並願意支持和投入變革。例如建堂和植堂的需要，必須使會友明白建堂的目的和對他們的意義，才可以令人明白和參與建堂和植堂的工程。

第二階段的變革規劃主要是計劃所須變動的地方，包括組織架構、工作和技術、人力資源和制度規章等，在此階段要清楚說明改動與目標的關係。

變革管理強調的是全系統的變革，即不可只放資源於一些局部性的改動，應有全組織、全系統的考慮，這全盤考慮的觀點是管理所強調的系統思維，要確保變革是一整體的工作，不會顧此失彼，忽略某些需要，阻礙目標的達成。在教會內，我們往往沒有這種全盤考慮的思維，大多數的堂會都依事工來分開各部門，而各部門也獨立運作，變革是在部門內討論，少有考慮對別人的影響，待變革執行時，才知道對別人運作的影響。

以下詳細說明管理變革的過程。

■ 成功的預備工作 ■

今天很多管理者在進行變革時，很自然地把焦點放在如何變革之上，即希望找出轉變的內容和方法、哪種策略是對的，以及哪種架構是最有效等等。一旦腦海有一些變革方案，便希望立即付諸實行。雖然在時間緊迫時，變革是不容怠慢的；但沒有好好的準備，只把焦點放在如何執行變革，只會令實行轉變時加添不少麻煩，而且有可能不易達成目標。

管理轉變的理論中，十分強調變革的前期工夫。李文（Lewin）的經典變革三步論，最能表達變革的前期工作的重要性。第一步著重的是消除僵硬的心態，即製造一變革的環境，讓有關人等覺得變革是必需的，不僅是一小撮人（特別是領導者）明白和接受轉變，而是組織內各人都認同有轉變的需要。

所以在預備執行轉變的方向時，認識和了解組織內變革的氣氛是重要的。這即是要知道各成員是否願意進行轉變，還是各人都希望保持現狀，不想改變。若能明白各人的看法和感受，便能預測他們對變革的反應，從而對如何執行變革有較確實的掌握。

因此，了解變革氣氛，有助設計各種活動來推動轉變。例如發現很多會友都不覺得現狀有甚麼不好，沒有變革的必要，教會領導者就必須小心考慮，為甚麼會友沒有迫切改變的感受。領導者可能要先思想如何令他們有改變的意識，如何提升他們接受轉變的態度等。若沒有這種理解，貿然推行各種變革方案，會友必不會全心支持，也不會落力實行變革。

了解變革的氣氛，也可幫助領導者找出變革的阻力，人往往對不明朗的事情產生抗拒感，產生對變革不同程度和形式的抗拒，因此在理解各人對變革的看法時，便可找出抗拒的原因，從而進行解決。這不僅方便領導者推行改革，同時也讓會友知道領導者重視他們的需要，不會一意孤行地推行改革。

從變革氣氛引申出來的問題是組織內的政治動態（political dynamics）

及各有關持份者(stakeholders)的看法，所謂政治動態是指有影響力團體的相互關係。在企業中，是工會、某些部門主管，或政府等人士等；在教會中，那可能是信徒領袖、執理事、團契領導等，主要是看他們是否支持這種變革。例如有沒有支持，是否有反對聲音，又是否激烈反對等，在推行任何變革時，各有關組織的相互支持是重要的。所以，要明白各有關人士的看法，才能順利推行改革。

總而言之，變革需要管理是不爭的事實，問題是如何在實際環境中實踐管理的概念。變革管理不單要制訂願景和目標，同時也應注意推行變革前受眾認知上的問題。

■ 執行變革管理 ■

有了清晰的願景(異象)和大方向後，領導便須列出較具體轉變的目標和執行方法。通常問題便是在這階段出現，很多人都不會反對會友成為優秀的信徒，教會能全心全意滿足受眾的需要等異象；但若落實到要在多少時間內達至某些指標，又或須要更改現有的程序、架構和人員，須舉辦多少活動時，受影響者便會作出不同的考慮，對這些規劃作出不同的判斷。教會的制度雖然相比大企業等較簡單，但教會內變革仍有很多複雜性。

要有效地改革須考慮改革本身的「系統性」和「合理性」，這是教會作出變革規劃時須要考慮的兩個重要因素。

系統性是指改革能否配合整個系統的變化，即有沒有與教會內的各種系統相配合，如傳道策略與會友培訓政策是否配合，傳道薪酬制度與工作表現是否合理地掛鉤等。合理性是指改革是否必需，是否合乎情理、無可避免，是教會一定要做的。

全系統的改革是規劃的核心。在前面所討論的策略、制度、文化和人力資源等都是系統中的重要部分，互相有關連。規劃須要考慮到改動時的各種範疇，不單只看目標和異象，停留在「形式」上，也要看實質的行動是否

全面和有系統性，要考慮改革的連貫性、銜接、配套等問題。若改革的銜接和配套只在建議書內談及，卻沒有具體處理，這只是本末倒置。人須要看到其連貫性和對自己的意義，才能接受改變。所以，在改革規劃時，便須給予受眾一個很有說服力的變革方案，不能處理局部的問題，而忽略了整體關鍵性的核心理念。

改革的合理性是指改革是否必需，是否合乎情理。例如一家企業的薪酬調整和裁員，關鍵是這些措施的理據，例如人力市場的薪酬調查是否足以支持須要調整薪酬，同時也有迫切性，這是與合理性相關的問題。教會中所推行的改變，往往都是因著外面環境有變動，從而作出相應修改，例如別家教會推行小組制，略有成效，其他教會便會模仿，很少會研究小組化對這教會是否適合。若要成功推行，便要指出小組改革是必需和合乎情理，才能說服會友支持。

例如教會內也不時對傳道同工的薪酬福利作出討論，應否跟隨私人機構或公營機構，眾說紛紜，不知怎樣才算合理。有人可能質疑教會為何要和公營機構的薪酬結構大致相同，為何不可以與私人機構有相同的制度。不論作出任何改變，都會有人覺得不合理，因此，我們須要看在不同制度下各人的影響如何，作準確的預測。教會領導若要會友接受新的制度，必須作出不同的比較，讓會友了解改革的合理性。合理是邏輯思維和價值觀相互結合又受文化所影響，故比較難處理。

若改革被看成是不合理和欠缺系統，則很難達至應有的效果。變革需要一個大眾可接受的異象，大方向和具體目標也要得到認同，在執行過程中必須有公平、公正，以及可行的規劃，才能達至成功。

■ 處理阻力 ■

推行改革一定會遇到不少阻力。提供變革的合理性，可以減少阻力。當然，阻力一定是來自既得利益者，大家都不願意看到自己的利益因改革而被削弱，大家都希望在改革中得到好處，而非失去利益。有時候大家

以為自己的看法是對的，別人所提出的有損某些原則，故不接受改變。可是，事實與理想總有一段距離，在組織改革時，個人或團體利益可能有被削減。在一般情況下，變革只會加重壓力，在制度不明朗、個人前途不清晰，以及不知改變會帶來甚麼好處時，阻力便會自然衍生出來。

這雖然不是人人願意見到的，但卻是事實，不容易改變。而且有時候阻力不是故意的，只是對某些原則或願望有所堅持。故此任何改革都必然遇到阻力，教會也不會例外，所須要處理的是如何減低阻力，讓改革能更有效地推行。當然，較好的規劃可以減少一些不必要的阻力，但基本問題是人始終對不明朗的事情有負面的評估，這是推行變革時要處理的。

怎樣減輕這些阻力呢？當然最簡單直接的是消除不明朗的事情，例如在少年主日學，教會可能有新的形式，但並沒有向家長講解清楚，家長不知道子女在做甚麼，便會因著不明朗而產生不安。若在規劃上看到須要消除不明朗因素的話，阻力便會減少。

若然阻力只是從這些技術上機制的不明朗而來，這依然是較容易處理的；若阻力是來自對規劃的目標，以至理念的不認同，甚而是價值觀的矛盾的話，這便較嚴重，更難解決。所以不論是哪些改變，大的如宣講策略，小的如加開一班主日學等，教會在管理變革中，若得不到大多數人認同的話，成功的機會將會大大降低。

■ 以人為本的組織發展 ■

在不同的變革管理的方法中，組織發展(organization development，多簡稱 OD)是較為廣泛地被企業所採用的。組織發展並不是指某一種特定的管理技巧，而是包含很多種以行為科學為基礎的管理方法，目標是提升組織的效益，希望通過系統性地轉變企業的策略、架構和運作程序等，使組織更有彈性地發展。在教會中，組織發展可能是一種很合適的變革管理方法，原因是很多組織發展的假設，都有著早期西方文化的人文主義色彩，與基督教信仰有密切關係。

今天流行的團隊培育、架構重整、角色分析、事業規劃、意態調查、文化建立，以至策略調整等，都可以是組織發展的一些實踐方法。然而，在這些組織發展的實務背後，是著重「人」這個因素，因著心理學、社會學、經濟學等知識，組織發展專家便從人出發，利用這些知識理論來管理組織的變革。

管理醒一醒：

「管理不是目的，重要的是：生命力是甚麼？如果青年人在教會無權？長執以往從沒做過該事工，是否就無須改變、不須按著環境的轉變作新嘗試？譬如說：教會來了新堂主任，是否有需要進行公關與宣傳的工作？還是寧願外界不知道誰是堂主任好？教會總是要變的！」

組織發展的重要假設是人必須依賴團隊才能事半功倍，使工作更有效率和效能，同時也強調個人間的互信及互敬，這些都是與基督教的文化有關管家職分的概念相吻合。組織發展也強調整體的效益、全制度的互動性，和長遠發展的方向。另一方面，組織發展也著重個人的成就，認為各人在組織內都有一定的貢獻，所以設計不同方法，來激發個人的上進心，增加各人對組織的貢獻。

所以，在今天各項組織發展實務中，我們可以看到不少有關人際關係、個人成長、小組活動等以人發展為目標的活動。同時也有針對人在工作上的需要，如工作設計、流程再造和僱員利潤分享等，提升人在工作上的動力和能力的活動。在教會圈內，也有不少以小組為中心的培訓活動以及事工模式，故此「人」是整個改革的核心。

另一方面，在以人為主的活動中，應該離不開組織效能的要求。例如建立文化、新的策略定位、思維重建等，都是以「環境轉變」為焦點，希望在組織的層面，能更有系統地回應新的環境。但在這等較宏觀的變革方法背後，人的重要性是不會被忽視的。例如在領導培訓中，強調的不再是如何督導，而是策略性領導、更新式領導和賦權管理等。而在科技影響下，也強調人和科技之配合、建立學習型組織等。故此組織發展並不局限於人際關係和個人成長的培訓，在教會中推行改革，人與組織效能是不可分割的雙重考慮。

無論如何，在管理變革中，教會領導不應忘記人是變革的催生者，也是受變革影響的對象，在作出各項變革活動的決策時，不要忽略處理人這個因素。組織發展的活動，正是利用我們對人的認識，來策劃各項活動，使組織更有活力和彈性，同時有創新的概念，來提升教會的效能。

推行組織發展

組織發展的專家提出了一些建議，相信有助我們推行組織發展。在推行組織變革時，可採用「行動研究模式」(action research model)，這是指不斷收集和分析數據來作為解決問題的參考；同時因著新的資訊，及時修正變革的方法(當然大方向及基本原則應該不變)。在設計行動方法時，應以開放的態度去面對新資訊，才能增加變革的彈性。此外，為了令參與者更有恆心地推展計劃，必須採取一些激勵的方法，例如讓他們早些得到回饋，從而知道自己已開始嚐到變革的「甜頭」，這麼計劃便可順利繼續。同時組織發展所要處理的問題，皆要得到主要負責人的認同，因此領導者投入面對問題和變革，是成功推行組織發展的必要條件。若忽略了人在變革中的角色和影響，而只顧推行的方法和理想運作模式，則會引起更強的反抗，使變革難以推行。

管理醒一醒：

「以堂會分堂為例，在管理學的角度看堂會所以要分開出來，全是價值觀影響優次；是性質影響內容。因此，須按人的需要、感受作決定，而非生產力(productivity)作取向。

屬靈管理其實是神、人、他者的關係處理。牧者要問：這三者的關係是甚麼？」

在推行組織發展時，開放和學習的態度是重要的。組織內各人都要接納已經存在的實務和一些限制，同時也要感受到變革的需要，從而產生較現實的變革期望；著重人的反應，從而尋求創新的意念，不單是依賴一個周詳的計劃來提升組織效能；因著人是組織發展的核心，人的特性便成為能否成功推行周詳計劃的重要因素。

除了參與者的性格、態度等因素之外，組織文化也是一個重要的考慮。組織發展強調人與人的合作，也強調人的主動性。若某種教會文化並不鼓

勵合作，也不鼓勵主動性高的會友參與，則組織發展便較難實施。改變個人的態度和價值觀，培養一種有成長目標的文化，便是發展的首要任務。

組織發展是一種實用的管理變革理念和方法，其價值觀與信仰的基礎沒有太大不同，可是卻要考慮其在教會和中國文化中的限制，而加以改造、適應，才能發揮提升教會的管理效能。例如教會不一定要為了提高效率而放棄某些宗派傳統；若改變某些做事和培訓方式，令人感到尷尬，便要小心策劃。重要的是不要忘記人才是變革的主角，要評估變革對人的影響，採用適當方法來進行改變。

■ 結語 ■

無論喜歡與否，我們都要面對和接受轉變，重要的是我們要有準備，不要像耶穌比喻中的童女一樣，不知道轉變已經來臨。可惜的是，今天堂會所需要的，是能夠領導管理變革的人。教會不會因循守舊是一件可喜的事，但若改變不得其法，便弄巧成拙，失去了很多機會，浪費了資源。

所以在領導和管理變革時，應懂得抓住改革的核心，知道改革是否針對教會應走的方向，在設計變革項目時，多考慮人的因素，有廣闊的眼光，有系統的概念，才能有效地推行改變。

思想問題

1. 我們通常害怕開罪別人，總希望有面面俱圓的改革方案，這想法實際嗎？
2. 改變工作程序和方法總是較容易的，有甚麼方法可以避免「人」的問題？
3. 阻力多來自對事情不了解，所以多溝通便可解決問題，是真的嗎？

行動

- 分析你堂會或工作地方最近的一宗改革，看看有沒有合理性和系統性。當中改革的成功或失敗的原因，與合理性和系統性有沒有關係？
- 試探討一項你面對的改革工作，你會如何做好預備工作？列出實際可行的方法，同時評估各人的改革意願和可能出現的阻力。

延伸閱讀

- 要了解處理轉變的方法，可以先看《冰山在融化》這本小書，這書以圖畫書形式來描述處理變革時的各種問題和方法，是哈佛商學院學者科特的普及作品，很有趣味。有興趣的，可以閱讀科特的另一本重要著作《引爆變革之心》。
約翰·科特、赫爾格·拉斯格博著，雷霖譯。《冰山在融化》，台北：聯經出版，2007。
英文原著為：Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2005. *Our Iceberg is Melting*, NY: St. Martin Press.
科特、科恩，潘東傑譯。《引爆變革之心》台北：天下文化，2002。英文原著為：Kotter, J.P. & Cohen, D.S. 2002. *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change their Organizations*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 在中文書方面，可參考：
劉忠明。《企業變革》，香港：匯智出版社，2000。
並以下兩本書中的有關章節：
劉忠明、呂源編。《競爭與策略》，香港：匯智出版社，2007。
劉忠明、富萍萍編。《領導的藝術》，香港：匯智出版社，2007。
- 此外，堂會在今天的環境下，可以怎樣改變和應該怎樣發展，可參考：
陳喜謙。《為何教會不像樣》，香港：福音證主協會，2008。
盧龍光。《時代浪潮中的反思》，香港：香港基督徒學會，1997。
- 另請參考以下書籍：
蘇得倫牧師，楊高俐理、鄭夙珏譯。《脫胎換骨奔標竿》美國：基督使者協會，2000。英文原著為：
Southerland, Dan. 1999. *Transitioning: leading your church through change*, Grand Rapids, MI: Zondervan.

案例六：新的「組長牧養模式」

有關的課題：管理變革、領導、文化

林志強牧師的所屬教會除了在青少年工作上有成果外，這年來在職青和年輕夫婦的工作上也有長足發展。現時固定返團契者有七十多八十人，由四位組長帶領。

有鑑於團契人數不斷增長，負責團契的何永和執事觀察到團契人數過多時，團友之間建立親密關係的可能性越來越少，而團友只能在小組內得到關懷、支持和建立；換言之，各組組長的角色與任務便越來越重。組長不但要付出時間預備查經，同時又須以愛心關懷組員，有時難免疲累和枯竭。

何永和執事便向林牧師建議一個改革大計，目的是希望建立一關懷組長的機制，同時又能幫助組長於身、心、靈三方面保持平衡與成長，又能提高組長帶領查經的效能。何執事參考了數間成功堂會的經驗，提出了以下一些改革：

1. 每隔一週六的下午，將會舉行組長預查，由林牧師帶領。希望組長能藉此學習聖經，為帶領查經作好準備。同時，組長預查之前有組長禱告會，為事工和各組長生命禱告。
2. 為了對組長有更多關顧，設立關顧組長（或總組長）一職，負責照顧組長，而組長則照常關顧組員。這樣，團契內不論哪個人都有關顧他們的人。
3. 關顧組長可由牧師或傳道人來負責牧養。
4. 為了使組員能彼此建立及邁向靈命成長，會考慮採用《標竿人生》作者的馬鞍峰教會的「靈命評檢表」來互相建立。
5. 各組長有定期的操練身體活動，如行山、打羽毛球等，約一個月一次。
6. 當某些組員成熟時，可晉升為組長；有恩賜的資深組長，又可晉升為關顧組長。當團契人數到達一百人時，便有足夠人手在分團時服侍。那時，各組長可能須要關顧新的組員。

林牧師對何執事的建議非常欣賞，覺得是個很好的機制，對各組長必有幫助，因此便請何執事在團契週會時宣佈此項改變，同時思想該委派何人作關顧組長。何執事

隨即建議可由現時擔任組長的張佩玉姊妹作關顧組長，張姊妹是四位組長中較為資深的一位，任職小學教師，熱心事奉，人緣也不錯，丈夫也頗愛主，兩位女兒也已就讀中學，應是適當人選。

林牧師對張姊妹的事奉和教會生活雖然不太熟悉，但認識張姊妹的丈夫，知道她也是很愛主的，在組內頗得組員喜歡，故同意何執事的建議，改革團契。

思考和討論問題：

1. 在推行這個關顧組長制度的改變時，你估計團友和組長有哪些可能的反應？
2. 這個改革會影響組長間的團隊合作嗎？為甚麼？
3. 若要推行新項目時，各領導人要考慮甚麼問題？林牧師和何執事的考慮周詳嗎？
4. 林牧師應如何領導團契組長制度改革？

案例分析指引

在討論變革管理時，我們強調的是前期思想工作，在這案例中，林牧師和何執事有沒有做好充分的預備工作呢？好像沒有！預備工作可包括：

- 了解現狀：不單是他們自己對組長們的理解，而是如何肯定這些理解是正確的。同時組長們對改變抱一些甚麼態度？他們若沒有感覺到現狀有問題，便不會理解為何要改變。
- 改革因由：這是合理性的部分。何執事要明白其他教會的經驗不一定可以移植到他們的堂會，同時關顧組長是否一個合理的安排等，這些都要清楚肯定。最重要的是甚麼才是組長現時的需要。
- 預計影響：從系統性方面來考慮，新制度可能引起甚麼問題，有哪些事工會受影響；再者，被直接影響的人（組長）會有甚麼感覺，這些都要思想清楚。

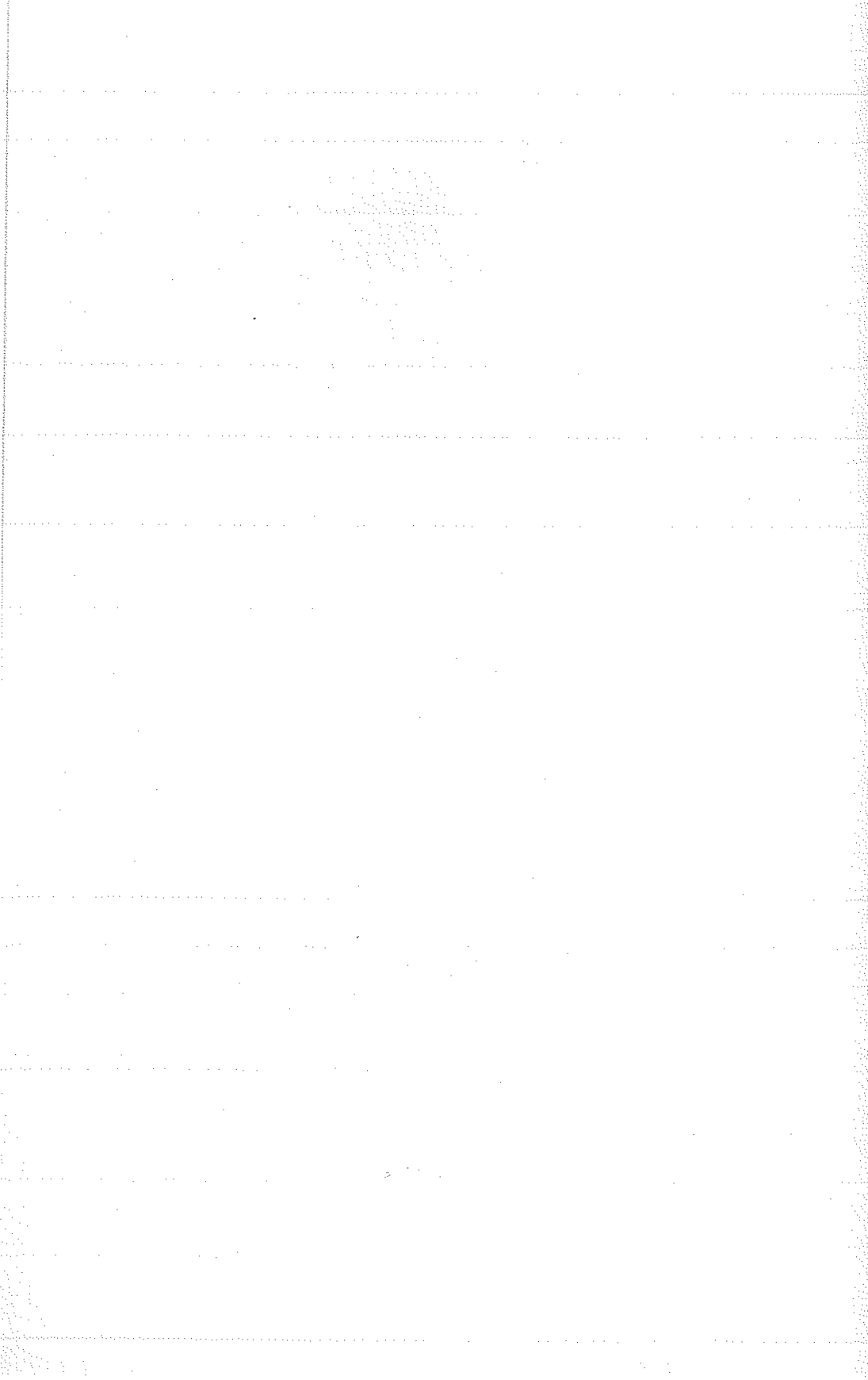
跟著便要看改革的內容和執行的步驟是否能解決問題。

這些新增的活動對組長的身、心、靈三方面真的有幫助嗎？個別項目可能有幫助，但加起來則未能肯定。同時，組長們能抽出這些時間嗎？會否對他們要求太多？

另方面，誰去關顧組長也是一個關鍵，不單是這人有沒有能力和意願，還有組長會否接受這人也是要考慮的。除此以外，張姊妹雖然勝任組長一職，但並不等如她可以及願意擔任關顧組長。

最後，沒有前期的預備，這改革只是林牧師和何執事討論出來的，大家沒有擁有權(ownership)，急忙宣佈開始新機制要冒很大的風險。有沒有B計劃？即若行不通或有巨大阻力時應怎麼辦呢？這些都要大家仔細想想，怎樣的建議會有助林牧師領導團契組長制度的改革。

新的開始.....



14

實況管理

前文十三章涵蓋教會管理學上的課題，還有一些教會管理的具體問題未能在上文中處理，現列舉四個真實個案情況以供反省，當中包含了神學問題和管理問題，請讀者以綜合的角度來看這些事件，再看教會管理……

令人深思的按牧事件簿

事件一：某堂會正在開會友大會，商議投票是否通過為服侍該會多年的牧師按牧。席間有一位年資較輕的牧師主持大局，顧問牧師因要主持另一儀式而缺席，而那位牧師候選人亦坐在其中。當日會議超時進行，有會友認為資料不足、通知期不足等理由，想延期表決……

其中蘊藏甚麼問題呢？

從神學反省看教會管理

程序問題

在按牧程序中，首先，當事人(牧師候選人)在席間可先作自我評核(self-review)，儘量表達個人的想法與意見。隨後可接受席間的提問，答問完畢，當事人就應當避席。當信徒在討論的時候，必須有資深的牧者代表當事人，而當事人一定不可參與其中的討論及參與大會投票。若換上是你，即使自己很渴望通過，難道因為自己所投的一票之差而決定牧職？還是以平常心倚靠上帝面對就行了。

由此可見，縝密一些的程序是很重要的。

心理問題：引起傷痕

為甚麼當事人一定要避席呢？試想想，當事人坐在席間，會影響別人的討論。一方面，批評者可能因此而不敢直言；另一方面，不喜歡該牧師的長執、會友可能會提出更多批評，也可能因而投反對票，令當事人尷尬。第三方面，當事人聽到別人在席間的批評或反對亦會很不高興，也許亦會

反駁。這樣一場會議過後，不論通過按牧與否，雙方都可能傷痕纍纍，對整個教會都不好。因此，當事人應當避席。

怎能人見人愛？

事件中，由於當事人在會議坐席，於是引起反對者的不滿，拖延了會議，在程序上繞圈子。在當事人避席後，會友很快就投票議決，而且以大比數支持通過。

其實，牧者怎能期望得到所有人的支持與愛戴？在教會中，有一些會友持保留態度，甚或有人公然反對也不足為奇；即使耶穌也不會得到所有人鍾愛，不然祂也不會被釘在十字架上！

對信仰理解的偏差

現代很多基督徒錯誤理解信仰，認為得罪別人就等於失見證，得罪別人令對方不信主就罪大惡極——錯！全錯！

耶穌得罪了多少人？祂不怕得罪人！今天視乎你因何事得罪人！如果你作壞事或傷害人而得罪人當然不行；但倘若你行正義、講真理，令別人重回信仰正軌，那又何妨呢？

今天太多牧者只愛講令人聽來舒服的信息，追求人見人愛，不想得罪人，這也是制度出現了問題！

管理人事最困難

單是一個按牧程序，已牽涉到牧者怎樣面對上帝，怎樣面對群眾——兩方面都要平衡。別以為得到人的支持就不用面對上帝——錯！又或者說我由上帝按牧，就不用理會人——亦錯！

顧問牧師與教會

討論「按牧」此事，本身在教會內是重要的事情，一般來說，不該由年資淺的牧師來主持；因為可能不夠「號召力」，不能「壓場」。而在這樣重要的環節上，若顧問牧師須要處理另一堂會的事務而未能參與其中，這可能說明顧問牧師已分身不暇。另一方面，亦可能是顧問牧師並未掌握該堂會的問題，以致錯誤判斷了情況。如果他能發現該牧者已事奉了十年還未被按牧，就不會判斷那趟按牧事件為一般教會程序而已。顧問牧師無暇參與及透徹了解受助教會的狀況，都是本地教會普遍出現的問題。

從商業管理看教會管理的差異

若以商界聘用公司總裁為例，如何援引管理學於上述的教會管理之中？

聘任程序

聘任牧師或按牧，好比商業機構聘任公司總裁或高層管理人員。第一、公司一定不會讓候選人在場。第二、總負責聘請總裁的只會是一個最高決策小組，不可能是全體員工決定。所以只有公司內的委員會(panel)遴選候選人，然後交由決策委員(board)投票；而在投票與商討投票結果時候，候選人一定不在場。決議後也不會將投票結果(例如五對四票；三對二票)公開，因為要避免當事人在場不可預計的反應，而衍生難於處理的問題。因此，商業機構會以程序和制度去減少人為因素的問題。

透明度與保留度

商業機構在處理這些重要職位時，出現的問題就是欠缺透明度。而現在很多團體，包括教會團體，都希望著重全體參與(如讓會友或成員投票參與決定)，要在決策上有高透明度，這正是商業公司與教會管理的差異。

事實上，在社會任何一個專業團體，如律師、醫護等行業為例，某人違反專業守則，即使被公眾投訴，也不是由顧客去決定他的專業資格除牌與否，即使法庭也不可以，而是由專業團體來裁決。因為這是專業，為甚麼牧師的留任與按牧卻由公眾（會友）去決定？

某些堂會信徒可以參與按牧的意見，到最後程序亦由信徒通過，但長執或牧師們應該先辦妥基礎工夫，才會最後公開表決。期間可能也有反對意見，但不會在當時才對按牧一事提出嚴重的指控，而牧師卻是事前不知道的。

教會決策的透明度與「保留度」（即在限制的空間所提供的維度）必須足夠客觀與平衡，這也是權力平衡的健康關係。

透明的困難

教會在人事處理上，透明度不是最重要的，因為牽涉到人事處理——簡單來說，要將某人的優點與好處羅列出來是容易的事；但將其缺點、不足與壞處羅列出來，就有困難與偏差，因為這牽涉很多主觀性，怎能完全透明呢？

而且論到牧者按牧問題，還牽涉到對方的另類權柄——屬靈權柄。怎能公共空間完全透明呢？

拖延式的教會政策

事件二：某堂會有少數會友個性較強，他們不太喜歡當中的傳道人。而主席及信徒領袖較平和，怕得失會友。因此，他們不想因為傳道人的按牧問題而得罪會友。於是在這按牧事情上一直拖延，既不討論又不處理，令該傳道人很不是味兒。他一直為該堂之署理主任，但一段長時期後仍不被正式按牧，因而感到很氣憤，也覺得會眾不珍惜他。

其中蘊藏甚麼問題呢？

從神學反省看教會管理

誤導文化

在傳道同工心目中，就按牧這麼重要的獨立事件，若教會拖延不予正視與處理，顯示出教會文化不重視事奉人員。傳道人有這種感受，試問他如何安心事奉？教會在這事上也要反省！而且這種對待神職人員的態度會形成不良的文化，甚至對教會制度產生不良影響。

引起分裂

在這樣的教會氣氛下，傳道同工會覺得長執在矮化他。支持傳道人的會友會覺得很奇怪，其他不明就裡的人會感到不妥，雙方甚至三方各有支持與看法，引起紛爭與分裂。在個人角度來看，沒甚麼罪比引起教會分裂更嚴重！

影響屬靈權柄

對於不清楚按牧事情箇中底蘊及不熟悉傳道同工的人來說，他們只見其

他領袖也不予傳道人按牧，就會假設該傳道人有問題。試問那傳道同工如何發揮屬靈權柄呢？如何帶領教會呢？如何進行牧養呢？

其實只因信徒領袖或長執怕得罪一些信徒，而那些信徒只是教會的少數，但卻影響了教會整體！

■ 從商業管理看教會管理的差異 ■

無限拖延

在商界大公司的制度中，絕對不可以無限期拖延公司內的代總裁職位。對於這樣重要的職位，公司的制度必會訂下代總裁何時到期、如何處理等。當然，在商業機構中亦有機會遲遲不讓某人升職，但對於重要職位的代任期等等，必定有明確制度。當然，商界內的流動性很高，不高興就辭職，另謀高就。

但在教會內卻容易誤將「愛心」等價值問題和人的表現、是否適合某職位等混為一談，令問題更複雜——倘若傳道同工或牧者不高興地辭職，亦會很容易被加上標籤，成為千古罪人。

「家」的矛盾

商業管理與教會管理兩者的差異，亦由於教會是「家」的觀念——教會聘請甚麼傳道、誰是牧師，好像是家事，但弟兄姊妹之間卻又不是真的有血緣感情的家。一方面家庭內的家人有血緣關係、有親情、有感覺，所謂「打死不離親兄弟」；但教會的家，在理念上是肢體、是手足，但彼此的感情上卻不是手足——逾數百人的教會甚至彼此不認識，怎會有感情？

但另一方面，正因教會是「家」的緣故，教會內大家的身分與價值平等，就反而沒有「身分的顧忌」。因此，教會之中需要有父親型的牧者、受會眾尊重的資深牧者，為其他牧者向會友解釋，作他們的支援。

與此同時，在家庭裡會出現這樣的情況：你得家人偏愛，我就反對你！在教會的家內亦會出現這種情緒心態。

這些都是商業管理與教會管理的分別，不是所考慮的管理內容與元素，而是背後的價值體系。

兼職堂主任的角色

事件三：現今很多堂會鑑於在職同工未夠資深及成熟，於是聘請兼職主任、兼職堂主任，或找一位具知名度的牧師、神學院教授當堂主任。該堂主任可能一星期只往該禮拜堂一天，甚至只致電聯絡，但那位牧者擔當的卻是堂主任的角色。

其中蘊藏甚麼問題呢？

運作問題

倘若該兼職堂主任不知趣，把自己儼如全職主任看待，要求堂會所有程序都要經由他批允，或架空行政人員，但自己卻無暇處理事務，弄得堂會不能暢順運作，遲早出現問題。

人事處理

在人事處理方面更形複雜，由於該兼職堂主任根本不熟悉該堂會的會友，又不知教會大小事情的前因後果、背景成因等，若他以上述心態擔任其職，更容易令教會人事越弄越糟。

要有目標

作為兼職堂主任，其實要在該堂會內找一位同工協助，甚至找尋適當人選當堂主任。事實上，擔上此職，除非有意在未來全時間於該堂會當主任，否則應該要用心扶植、培育堂會中的同工當主任。若然該堂會內真的欠缺可供栽培的人才，兼職堂主任也要積極在外界引入人才。

影響士氣

倘若兼職堂主任沒有這份承擔的勇氣，又沒有時間照料該堂會，只會窒礙現存的全職同工，令同工士氣低落。兼職堂主任有權無責，又不發揮堂主任角色，會令在職同工很無奈，最終拂袖而去。

在教會事奉了一段很日子又忠心的人，他們對教會的感情很深。若不是甚受傷害是不會離開的。

顧問牧師的角色

事件四：在處理教會運作程序、宗派文化，具宗派的堂會與獨立堂會有很大分別。獨立堂會等於全體教會，內部出現問題就得自行解決。因此今日很多獨立堂會通常聘請顧問牧師（除非堂會內已有很資深的牧師），以補其不足。除非顧問牧師對該堂會相當委身、受會眾所信任，否則亦會衍生其他問題。事實上，很多顧問牧師只是一個名銜，只是施聖餐才出現，發揮不到更建設性的角色。

其中蘊藏甚麼問題呢？

平衡權力

會友在面對衝突與紛爭時，確實需要一位調解員，否則就硬碰硬，雙方皆受傷。最理想的顧問是在教會內部尋覓，但較為罕見。而顧問牧師要有多參與該堂會的活動（例如參加旅行、參與堂委會、執事會），認識該堂會的會友（知道他們的需要與運作），才可以在牧師與信徒之間扮演平衡權力的角色？若然顧問牧師不知就裡偏幫某一方，則情況更混亂！很多時顧問牧師只能抽空處理某一事件，這是不健康的。很多顧問牧師沒留意自己須要抽時間參與該堂會，充分發揮其影響力。

分工與分責

顧問牧師必須認識該堂會，但不等於要參與事務；他們可以安排分工，而非要求他們將工作扛在肩上。兼職堂主任如果同時扮演顧問牧師的角色就很危險，因為他們若有行政權，就會影響主任牧師的帶領。

減輕顧問牧師的負擔

現時本港年輕的牧師較多，若說這些牧師都需要有資深的牧者作顧問的

話，以現時教會的情況確實較困難，因顧問牧師亦很吃力。

藉著本書，盼望對牧者在教會管理上有多點幫助，大家多負上一份責任與角色，讓顧問牧師須要處理的問題少一些，顧問牧師就沒那麼吃力了。

案例七：青少年工作計劃

有關的課題：綜合（策略、人力、制度、文化）

教會背景

林志強牧師所牧養的這所堂會，主日崇拜平均出席人數約有 250 人，相當穩定地發展，近年來在青少年工作中有不錯的表現。林牧師正在看女傳道李小美有關青少年工作的建議書，一方面為了看到這個年輕同工的熱誠和創新意念而感謝主，但林牧師又擔心她的處事態度和方法。

林牧師回想自己十五年前神學畢業時，也曾在青少年中工作，雖然效果不算突出，但也幫助了不少青少年人，有些至今還有聯絡。其後在大堂會中事奉，以傳道工作為主，直至五年前來到這所堂會事奉，林牧師憑著傳福音的恩賜，努力工作，初時主日聚會只有八十多人，以年輕夫婦和老人家居多，遂於夫婦和長者間推行佈道訓練。今天已有不少人信主，崇拜聚會人數已達到二百五十人，會眾中有子女者佔半數以上，這些子女有近四十人就讀小學，而中學生也有三十多人。為了照顧這批中學生，堂會便於半年前聘得李小美姊妹加入，林牧師希望李傳道不但能協助他牧養這些青少年人，更希望在青少年事工上有更大發展，以吸引更多夫婦加入堂會。

經過了半年的同工，林牧師和另一位同工劉傳道（主要負責成年人工作）對李小美的工作頗為滿意，堂會中的青少年和李小美都合得來，同時家長們都沒有甚麼意見。所以林牧師便在個多月前請李小美思想怎樣發展青少年事工，寫成建議書，打算於下月的執事會中報告，希望稍作討論，便付諸實行。這份建議書長達三十多頁，對教會現時的青少年工作有頗深入的檢討，又詳盡地介紹了一些成功的青少年工作模式，同時為這教會的未來青少年事工勾畫出一個藍圖，並提出一些切實的建議。

李小美的建議書內有數個重要觀察和建議：

1. 現時主日學的青少年課程太沉悶，多以查考聖經為主，青少年們興趣不大。主日學老師經驗不足，有些更以「家長」方式來教導。

2. 這三十多位青少年差異甚大，雖然男女比例大致平均，但年齡卻由中一至中六，當中一半左右有返主日學，分初中和高中兩班，但很難以同一方式牧養。小學生方面，也有廿多人參加主日學。
3. 為了進一步發展，教會應考慮徹底改變主日學，不單在課程上要更改，甚至可以團契形式取代。
4. 為了建立青少年的教會觀，教會應在短期內設立青少年崇拜，以較適合青少年的敬拜音樂和信息為主。教會也要針對這批青少年的家長，舉辦各種密集訓練班和活動，使他們可以和教會同工。
5. 在青少年活動方面，教會可在週一至週五晚上開放，供他們溫習功課和作各種聯誼活動，也可讓他們在沒有「教會聚會」的氣氛下邀請朋友參加。在適當時間，可組織各種興趣組（包括音樂、運動等），讓他們有均衡發展。
6. 為了男性青年的需要，應加聘男傳道一名，協助青少年事工。
7. 堂會應立即成立青少年部，積極推動以青少年為中心的工作，如導師培訓、佈道工作、歷奇成長活動等。由於活動增加，也應增聘傳道助理一名，以支援李小美和新的男傳道。

看罷建議書後，林牧師卻有點猶豫不決，不知應否吩咐李小美修改建議書，或先拿到執事會上討論，才作打算。林牧師感欣慰的是李小美的熱心和才幹，於短時間內便可以完成這份建議書，但卻擔心這份建議書太急進，對現狀理解不深，批評太強，容易引起誤解，於執事會中必然有很多爭論。

思考和討論問題：

這案例可以從多個角度來分析，所涉及的問題和堂會的策略、人力資源、制度，以及文化都有關係，所以可以較全面的看看管理的成效。

策略

1. 林牧師或這堂會有沒有長遠發展策略？
2. 青少年事工在堂會發展的定位是甚麼？

人力資源

1. 林牧師應該吩咐李小美做這建議書嗎？
2. 他應該有甚麼考慮？
3. 林牧師的猶豫是否有基礎呢？他的決定對李小美有甚麼影響？

制度

1. 你認為林牧師應吩咐李小美修改建議書，或先拿到執事會上討論？
2. 若依從李小美的計劃更改主日學，成立青少年部，並加添人手，在制度上有甚麼影響？

文化

1. 你怎樣看李小美的建議書？對教會文化有甚麼影響？
2. 她的計劃有說服力嗎？有沒有遺漏甚麼？
3. 若真的要推行建議書，你估計教會中有甚麼阻力？有機會成功嗎？

案例分析指引

大家應從多個角度看這案例，當對以上的思考問題有了解後，應該明白在堂會中推出新意念不容易，可惜今天很多堂會都犯了跟這個案例差不多的問題。

林牧師和李小美都認為青少工作重要，會眾對他們都有尊敬和好感，而堂會確實也有發展青少年工作的空間，主日學也可能真的缺乏吸引力，故客觀地說是有條件去推動青少年事工，改革和發展是必然的選擇。雖然如此，這種動機好、形勢好的改革，也有可能達不到預期效果。

林牧師有很多猶豫的地方，怕的是建議書太急進，批判太強，可能對其他弟兄姊妹有影響。這擔心是對的，但我們也可反思為何會有這建議書？林牧師在邀請李傳道思想青少年事工的發展時，有沒有說明清楚李傳道的權責，以及建議書的「地位」——即只是和林牧師討論的草稿，還是立時可以拿上執事會的建議？同時，在青少年事工在堂會發展的定位模糊情況下，這建議書是否已替青少年事工定調？資源的投入是大的，所以不難明白林牧師是在兩難之間。

若不處理林牧師在邀請李小美寫建議書時的問題，只集中在現時林牧師應如何處理建議書一事上，則焦點可放在如何向李小美交代。假若不修改便拿到執事會商討，問題便無可避免地變得更複雜，故不是一個好的選擇。若林牧師吩咐李小美修改建議書，刪去一些令人不快的字句，待滿意後才拿到執事會上討論，這可能對其他弟兄姊妹好一點，但李傳道便可能受了傷害。她辛苦地替堂會策劃新的事工，以為牧師很信任自己，卻換來反對，必然會失望。

所以重點是，林牧師如何表達他對建議的支持，亦向李小美解說建議書可能引發的問題，同時給大家一個下台階，以保持對李小美的激勵和肯定。案例中沒有交代二人的性格和處事的成熟程度，所以不容易估計實際的情況；但一般來說，這是對領導能力的考驗。大家不妨建議一些可能的方法。

從改革管理的角度來看，李小美的建議集中在「如何」改變上，並沒有考慮預備工作。這些工作包括指出改變的需要和迫切性，以及讓人有「擁有權」，知道自己應該參與改革。忽略這些工作便不容易找到支持，在講求異象和關係的教會中，更會造成「你

有你做、我有我看」的情況，所以推行建議書的改革前，一定要估計堂會中有甚麼阻力。案例中的教會可能不會對青少年事工添加阻力，但若不客氣地批評別人的工作，過了界限，則只會製造不必要的麻煩。要使計劃有說服力，應做好前期的預備工作。

增設了部門，新增了人手必然對架構有影響，由林牧師帶領兩位傳道，到三位傳道，又有傳道助理，權責方面要釐清。同時有了青少年崇拜，這和崇拜部、聖樂部等有沒有關係？這些都要因著教會現有的文化和制度來處理，不能想當然地以為只是青少部的事情。

案例八：你的教會可以更像樣

最後一個案例由你自己來撰寫，有關的課題也由你自己決定。目的是讓你能對你的教會有更確切的理解，認識教會現在的狀況，從而提升管理的效能，避免浪費時間和精力在不太有意義的事情上，專注發展對人對神有益處的事工。若由兩三位弟兄姊妹一同討論，一同撰寫，是更好的選擇。

背景部分

大家可以先從教會的背景資料開始，列出崇拜、團契、主日學等人數和相關的活動，牧者傳道同工等背景、性格、工作等資料；若有需要，也可列出執理會的資料等。這等背景資料不單可以讓你了解各領導同工的特性，更可評估領導人的配搭和團隊問題。

另一方面也可簡單描述這所堂會的歷史，看一看其中一些重要的轉折點。同時也可扼要地描述教會所身處的社區，從而明白堂會的外在環境。

管理問題

這個「你的教會」案例的核心，是現在你們正在關心和要處理的問題，也可以是從了解歷史背景時引發的問題。這些問題可以是關乎領導、團隊、管理變革、文化的建立、策略的制訂、衝突處理、組織更改等。雖然只有你們才知道應該怎樣寫，但可依下列的指引思想從哪方面開始：

1. 你們近來最掛心的是甚麼？有甚麼事情時常煩擾你們的事奉？
2. 你和你的同工（相熟弟兄姊妹）近期談論最多的是甚麼？
3. 會友有沒有向你們投訴（直接或暗示）甚麼？
4. 普遍來說，弟兄姊妹間最關注的問題是甚麼？
5. 教會最近有沒有推行新的活動和政策？效果如何？
6. 近來有沒有人事變動？為甚麼？
7. 你們認為同工和長執之間是否合作愉快？

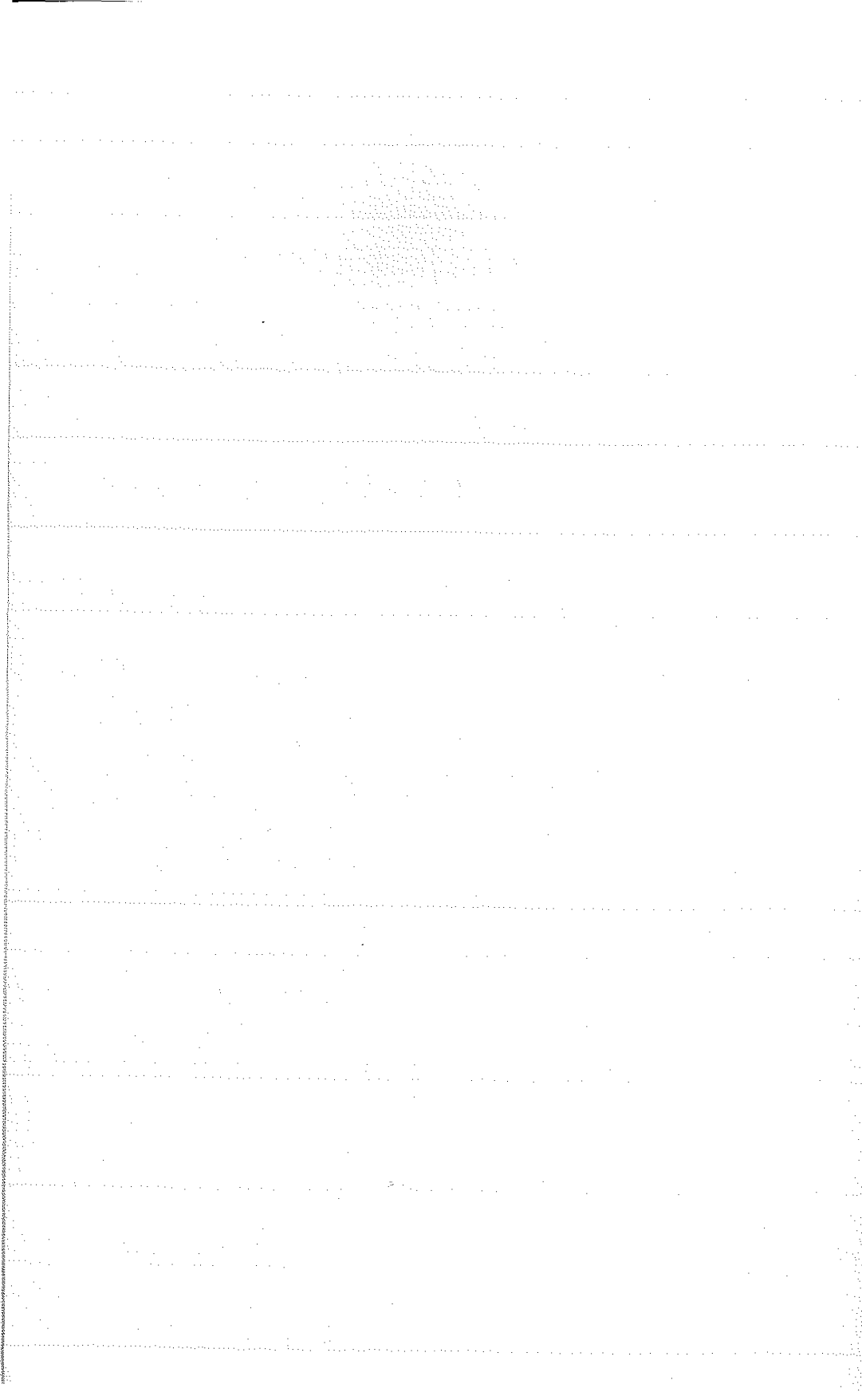
8. 教會內的氣氛活潑嗎？會眾投入嗎？
9. 各部之間的聯絡協調是否順暢？有沒有矛盾和衝突？
10. 教會有足夠的資源來發展嗎？

這些問題不可能全面描繪你們教會的狀況，但足夠引導你思想教會的問題。

在編寫這案例時，注意不要加進你自己的判斷和感受，只須發掘資料，描述實況。當然，當事人的思想、理解、想法和感受都是重要的資料，只要不攙雜你個人的主觀意見便可；還有最重要的，不要試圖寫下解決方案，這個留待稍後時間才處理。

在編寫案例完畢後，可以找一位能和你們客觀討論的教牧同工過目，聽聽他的意見，然後嘗試找出問題所在，列出成因，並可能的解決方法。

要注意的是，編寫案例本身已開始了管理，觸及了改變現狀，要小心處理在這過程中的人際關係，不要自恃具好動機而壞了大事。



乙部

- **Make Sense ? 像樣嗎 ?**

——從處境偵察隱藏的管理信念

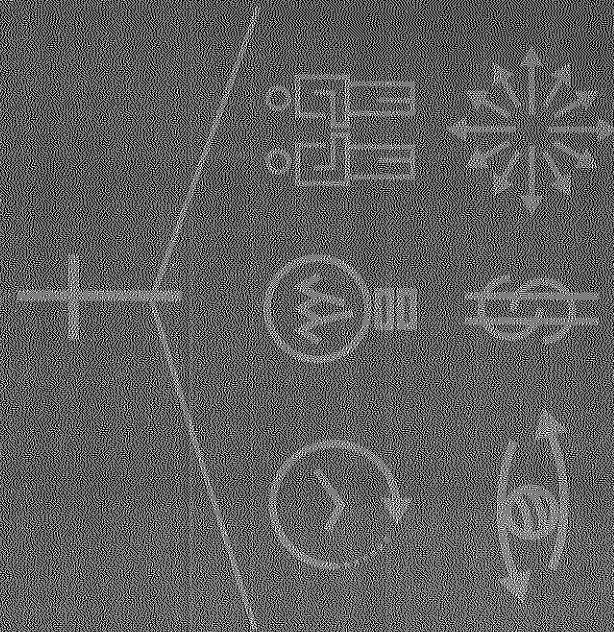
- **教會的迷思**

——像樣的教會管理之道

Make Sense? 像樣嗎？

——從處境偵察隱藏的管理信念

藉著六篇處境偵察，
剖析教會蘊藏的信仰價值與信念問題，
讓讀者反思這些信念對教會管理的影響。



偵察 一

教會是我家？

處境一：有些會友多年來留在同一堂會，也會定時奉獻，但不曾參與教會事奉，因為他們對教會諸多不滿，例如：抱怨牧者處事欠客觀、牧師的講道欠深度、牧養關懷不足等等。於是，他們偶然會往別的堂會崇拜，更將自己堂會跟其他堂會作比較，甚至批評原生堂會。牧師甚為不悅，覺得他們在離開會友，但又認為作為牧師，實在不應游說這些對堂會不滿的會友離開，惟有勸諫其他會友不要受那些具「離心」的會友影響。

處境二：不少會友在原生堂會成長，成家立室，當兒女出生後，這些家庭逐一轉會，因為有別的堂會所辦的兒童主日學更出色，為著兒女的成長，作父母的決定舉家轉會……

你看教會是甚麼？

本書跟讀者討論管理學，管理學如何應用在教會，以及教會管理遇上的課題。要好好處理教會管理，更重要的是牧者與信徒怎樣看「教會」？「教會」在你的心中是甚麼，都影響著你如何管理教會。這是牧者與信徒的價值觀和信念問題。

首先要弄清教會與堂會的分別：基督的身體只有一個，因此，教會只有一個！無論是甚麼宗派、甚麼堂會，教會仍是一個。教會就是基督徒的群

體，是人組成的團體。教會是一個屬於上帝的群體，是要信徒彼此服侍、互相支持、一起成長的群體；我們參加聚會、崇拜的地方是一所禮拜堂，一群基督徒聚會的地方，是由不同宗派所建立的地方堂會，或是一些基督徒組成的獨立堂會，有不同的傳統、文化、制度與特色。不同的人適合參加不同的堂會，信徒在教會中不是一個「他者」，牧者也是信徒，每個信徒都是教會的一部分，都是平等的。明白這點的話，信徒與牧者可避免不必要的矛盾。

弄清事奉的對象

以處境一為例，在任何堂會都會發生：沒有一套管理方式可以迎合所有人，令每個信徒都滿意。耶穌尚且有對頭人，何況是我們作教牧、堂會領導的？反而是一些信徒領袖、牧師希望得到更多人的支持和擁戴，便處處遷就會友，忽略了他們事奉的對象是上帝。

牧師的「競爭對象」不是其他堂會的牧師，堂會的「競爭對象」也不是別的堂會，而是屬世的價值觀世界。會友對其他堂會趨之若鶩，堂會領導團隊不用忿忿不平，當務之急是處理會友的去留心態。成熟的會友察覺到堂會的不足，應該是想辦法去改變，並且考慮自己可以作些貢獻；當發現自己無辦法改變時，迫不得已，才會想尋找更適合自己的堂會。但總有成熟的會友沒有認清自己的角色，沒有積極考慮自己可以怎樣參與改善教會的狀況，只懂得抨擊堂會，與牧師及長執對著幹。

不論怎樣，牧者若發現所牧養的堂會並不適合一些會友時，應該為會友找到他們認為更好的堂會而衷心祝福他們。其實，領導團隊亦應當為他們高興，只有認真對待教會的人，才會希望改進。這不是自欺欺人，領導應該調校著眼點，常作反省，對這些會友多加體諒，並積極為他們找尋合適的堂會，探討他們離開或留下的原因，以免同類事件再次發生。

浪子的比喻

其實，所有堂會都屬於一個教會，當看見會友離開自己所牧養的堂會，要明白這不等於他離開了教會；重要的是，信徒沒有停止聚會。對於那些對堂會諸多不滿，認為其他堂會較好，但對離開自身堂會仍心有掙扎的會友，我會建議他們先弄清楚是否轉往其他堂會，他們的問題就可以解決。若是如此，我認為教會領導團隊應盡量開解與接納他們離開，更應向他們分析甚麼堂會可能較適合他們，鼓勵他們認真投入教會生活，改善出席率。當原生堂會堂慶，也歡迎前會友回來相聚；若他們在別的堂會適應不來，原生堂會這個「家」的大門仍為他們敞開。因為，即使他們轉會，都不會改變他們在何處受洗的歷史；只是當他們再回來的時候，就不可仍然把自己當作旁觀者，必須全心投入這個家。

正如聖經內浪子的比喻，小兒子在家常感到不滿，直至在外嚐過苦頭，甚至豬的飼料也吃不成，他才明白家是多麼好，決定回頭。有時候人總要在外闖過，才知道他們需要甚麼。聖經沒提及那作父親的有否阻止小兒子離家，或者有否勸阻過，但哪阻止得了呢？會友若在別的堂會找到令他們投入的家，豈不是更好？總比留在堂會不斷批評為好。當小兒子回家，父親大肆慶祝；故此當會友重投堂會的懷抱，大家也應真誠接納。當然，我們不希望那些沒有離開的會友像那大兒子般排斥自己的弟弟。

教會非酒店

對某些會友來說，其他堂會可能有講道吸引人的牧師、具規模的堂會、火熱的團契小組等，吸引他們往其他堂會看看。我對其忠告是：教會不是酒店。不論在甚麼堂會，都要全身全心投入，參與團契、承擔事奉、遇到困難亦有堅持面對的態度，才可建立屬靈的家。若只是到別人的堂會，享受別人努力之成果，而不付任何代價參與建設，這只是將教會當作酒店。

教會不是一個功能團體

以處境二為例，這是目前香港很普遍的現況，但我不同意這種心態！正如上述的教會觀，教會不是單一的功能組織，不是一所充滿愛心的託兒所，更不是星期日學校。以讀書為例，不是人人要入讀名校才有前途！所以，不是上某一堂會的兒童主日學，兒女的靈命才有成長。教會是一個整體，是每個信徒都有份建立的。因此，這種追逐高效益、以功能角度看教會的心態必須改變。其他堂會的兒童主日學辦得出色，何不借鏡？倘若人家的規模不是一下子學得來，何不從自己堂會的數個小家庭開始？為何偏要認為小規模主日學不能幫助小朋友成長呢？希望小朋友得到良好的宗教教育，就把他們交託給其他堂會，為何不試試自己辦好主日學呢？若發現堂會有需要發展某項事工，何不由自己做起，投入事奉，令教會成長呢？坊間有不少擅長兒童事工的團體提供服務，亦可以與之合作，總不至於要轉堂會那麼消極。不要只期望坐享其成，享受別人努力的成果，而沒有盡自己的力量去建立屬於自己的家。

以一百人以下的小堂會來說，不可能像大堂會一般發展多項事工，就如小型「士多」不應該把自己當超級市場，總要知道自己的長處。譬如說：相對於大型堂會，小型堂會的人數少，信徒關係較好，可以從這裡著手去管理或發展堂會，不用跟特大堂會多樣化的事工比較。

既然上帝讓你在這個堂會受洗，倒不如先好好留下來建立自己的家，而非常希望寄居於堂皇的「酒店」。

偵察 二

你是否迷信民主選舉？

處境一：有學校希望有更多學生參與投入學校事務，於是實施全校學生投票選舉校長、班主任等……

處境二：某教會實施民主式競選制，由全會會友投票選出各部部長，而各候選人都有助選團。當大家都鬧哄哄地選舉，卻沒想到一個情況：在競選中落敗的候選人，可能最終會悄然離開該教會……

向誰交代？

• 學術的角度

以學校選舉為例，學校不只是向學生交代，還要向學術及社會交代！向真理、向知識交代！學生可以發表他們的意見，他們的意見亦應當被尊重，但這代表可以由學生來決定誰當班主任、誰當校長嗎？為甚麼？因為老師的權柄不是、也不應來自學生。

老師的權柄應來自哪裡？應來自他所擁有的知識、對教育的委身、校董會的授權。校董會應該由不同的持份者參與，包括學生代表（中小學則是家長代表）、教師代表、校友代表、專業人士代表（包括教育家）、社區代表、辦學團體等。校政民主化的意思是一個公開、公正的機制，各方人士才有途徑參與管理學校。公開並不等於由全校學生來投票選校長，校長不是純

政治的人物，他的權柄不單來自這些人，他還來自社會大眾、來自對學術的委身。由學生去決定由誰當領導，校長就失去了學術的權柄。

• 教會的角度

若放在教會的場景，牧者的權柄從哪裡來？牧師的屬靈權柄一方面來自上帝，另一方面來自信徒。所以，兩方面有一定的合作。牧師不但向信徒交代，也向上帝交代！因此，在按立牧師、評核牧師或委任主任牧師時，我不主張直選，應該是全面搜集會友的意見，然後間接選出一些被信徒信任的會友代表負責，而不是由會友直接決定。因為，直選會引起信徒與信徒及信徒與牧者之間，因不同意見而造成直接衝突，造成彼此傷害。這不但會公開地損害牧者的屬靈權柄，也容易造成信徒間的矛盾。

社會式民主競選對教會的影響

至於處境二，以社會式民主方法選部長，競選的過程往往帶來傷害，分出勝負之餘破壞了彼此的關係。就好比在家裡舉行競選，怎能不傷感情？

教會這個「家」是以密切的關係作基礎的，家人之間彼此分享，善用恩賜互相配搭。在家裡的選舉，應當是一個互相欣賞的過程，而不是彼此批評的過程，各人按著恩賜而分工分擔；反之，社會式民主選舉，是在一群陌生人組成的群體中進行的。所以，在競選的過程中，被選者要證明自己比別人能幹，容易形成自我欣賞及批評別人的姿態。

因此，競選結果是「鬥爭」出來的產物。即使教會不像外國民主選舉那樣激烈（助選團互相奚落對手），但各方也得強調自己的優點、能勝任的地方；與此同時，暗示對手所欠缺之處。在選舉過程中，難免令對方受傷害，因為大家都刻意表現自己，批評對手，而非在欣賞對方下決定當選者。

教會不是要倒行逆施，反對選舉，反對民主，而教會的民主選舉是要選出適合的牧者或信徒領袖，而非破壞會友及牧者的關係。在教會的「大家

庭」中，這種社會普遍採用的「競選」方式並不適用。

而且，這種「競選」亦有其後遺症。勝負已不單是候選人的個人得失，也是整隊支持者的輸贏！設立助選團，教會自然劃分了勝出的一方支持者和落敗一方的支持者。落選的一方頓然「失勢」；勝出的領袖，為酬謝他的助選團，在安排事奉的崗位上，自然會邀請助選團幫忙。落選者可能因此而離開教會。

這個問題引起的後遺症相當嚴重！因為那些參與競選的會友應該是教會的優秀人才。這些既優秀、又對教會熟悉的人離開，會對教會整體造成多大的損失？

偵察 三

公司文化偷偷溜進教會？

處境一：有長執在公司擔任主管，管理整個部門，將公司的管理方式搬到教會執行，其中一項改革是要求牧者登記上班時間。牧者覺得長執不予信任與尊重……

處境二：某信徒在商界擔任人事管理多年，正在思量人生下半場如何委身侍主，於是打算協助堂會處理行政工作，首要目標是促進同工的工作效率，使堂會可舉辦更多活動。

管理背後的理念

信徒有時會對教會存著超乎現實的期望，期望教會達到自己理想中的那崇高的層次；可是，信徒都忽略了教會是由人所組成，一個得救的信徒，仍然是一個罪人，是有感情的動物，會受傷害，也會傷害人。因此，當要將商業機構的管理和教會管理去比較時，要分辨出兩者之不同理念，商業機構是追求更高的收益，教會則以建立信徒的生命為目標。因此，商業機構會為收益而將一些不能與時俱進的員工辭退；教會卻願意接納一些軟弱的弟兄姊妹，並為他們的成長撥出更多的資源。

價值優次

商業機構管理與教會管理彼此最不同的是價值系統，商業機構和教會兩

者所看重的東西絕對有天淵之別。

信徒在商業機構接受了那一套文化和價值系統，於是回到教會當中，要求教會如同商業機構般管理和運作，這是很危險的。因為信徒這樣的要求大多是無意識的，雖然他們也會認同不應該將商業機構的一套全盤搬到教會裡推行，但有一點他們不明白，不能全盤搬到教會的並非指推行的方法，而是背後的價值體系與及對事物的優次選擇。

譬如說：信徒領袖看到商業機構的管理井然有序，察覺教會頗混亂，因而認為應該將商業機構的管理方法套入教會中實踐。這絕對是一番善意。但他們忽略了兩者的文化不一樣、價值不一樣、人與人的關係亦不一樣。就以這個例子來說，信徒領袖就是將商業機構管理「要井然有序」的文化價值放在優先的考慮，以此衡量教會的表現，卻忽略了教會的本質是一個運動，並且由不同背景、不同信仰及不同知識水平的人所組成。又例如，長執認為牧師、傳道人沒有工作評核 (appraisal) 不行！因此，一定要做評核，他們不知道在社會上所做的工作評核，與教會內所做的是不同的。教會內沒有妥善執行對牧者的評核政策，往往造成最大的傷害。

故此，這不代表商業機構管理完全不能應用在教會，只是不可能將公司的管理完全套用在教會管理上，就如不能將同一套管理方法放在所有商業機構內。另一極端是，信徒認為教會很差勁、不妥當，要將商業機構文化、社會文化搬入教會時，他們以為這只是方法問題，忘記了背後是價值與文化的差異。

如處境一的情況，除了上文所述，要留心勿將商業機構的文化盲目地套在教會內。另一方面，作為牧者，要反思信徒是否對你已沒有期望？除了要求你記下工作時間外，已不願對你有其他要求？只要符合這個最基本的員工守則。所以，牧者除了指責信徒不信任自己、傷害自己外，也要反省自己的角色與表現。

謙虛學習教會文化

商業機構的文化是將自己最好的本領施展出來，為公司爭取最大的利潤。有些信徒在他的工作環境表現出色，因此自覺聰明，要求教會跟從他們的方式運作。事實上，在商業機構表現出色的行政人員，教會的行政工作卻不一定做得來。因為這些信徒往往對聖經和信仰認識太淺，胡亂地將外面的一套搬進教會，免不了碰釘。

例如：擁有專業會計資格的信徒，若對教會文化認識不深，就不適合當司庫或教會的會計。因為他們只以會計財務「量入為出」的法則作為依歸，面對教會財赤就反對推展事工，或質疑教會理財方式。因此，管理財政的信徒除了要有專業知識，還要明白聖經的教導。這也是「有本事」的信徒在教會事奉中須要謙虛學習的地方。

以第二個處境為例，如信徒能了解同工已發揮了他們的能力，譬如說：多年來，教會沒有增加行政同工數目的同時，發展了多項新的教會事工。信徒就應該明白同工的工作擔子並不輕省，效率已經相應提高。而且，商業機構的文化要求員工的工作能力；但在教會處理行政，還要兼顧人際關係，若有一位同工能夠掌握與會友的相處之道，對教會內的人脈關係與背景瞭若指掌，這難道不是教會寶貴的資源嗎？

同時，商業機構的文化促使員工進取，期望加薪、晉升等等。從另一角度看，投身教會工作的行政同工，大多數不是在職場上表現進取與博取晉升的一群，這並非說教會同工就比公司員工懶散，而是同工明白教會的機制與擢升限制。他們留在教會事奉，顯然是他們對個人專業或職場要求，並非有如商業機構的人士。如果用商業機構的價值文化來推動、鞭策或要求這些同工「進步」，最後只會令他們辭職，而教會也難於再聘請到合適的人才。

偵察 四

牧者向誰問責？

處境一：牧師原定這個星期策劃來年方向，檢視過去半年的事工果效，但隨後接了數個電話，打擾了他的計劃，並要應付一些突發事情。長執對過去半年散亂的事工表達不滿，要求對牧者作出三百六十度的工作評核。牧師強烈反對：「我是向上帝交代，何須向你交代？上帝評估我的工作，何時輪到你們？你這樣是侵犯了我的屬靈權柄！」長執亦懊惱說：「你總以上帝和呼召作擋箭牌，就不理會我們的意見！」

處境二：某堂會推行評分制，讓會友為牧師及傳道人於主日的講道評分，好讓牧者更了解會友的需要。同時，會友藉這些評分考核牧者的表現。兩年過去，傳道同工總「不能久留」，而會友對講道的評分亦總是差強人意。

制度

一些獨立堂會引用不同機制去檢視牧者的表現。譬如在會友大會中，大家須表決牧者是否獲得續約；長執成立專責人事小組，聘請牧師和傳道人。這些機制很容易把牧者當作是僱員看待，牧者變相只向他們交代，向他們問責，這是一個極端。

另一個情況是，牧師自行操控執事會，因此執事會中沒有人反對牧者提出的意見。從問責的角度看，牧者變相只向上帝交代，這是另一個極端。

向上帝交代，還是向人交代？

處境一正反映了牧者與教會對「問責」的矛盾。要看牧者應該向誰交代，要看他從哪裡得到領導的權柄。牧者接受呼召，他的屬靈權柄從上帝而來，只是權柄不是屬於牧者自己，而是屬於上帝，由祂交給自己，牧者自然要向上帝問責。牧者就是要看準上帝所交託自己的使命，排除萬難，忠心持守所領受的，帶領會眾前行，向上帝負責。

但是，牧者若說不用向人交代，又怎麼說得過去呢？上帝委託牧師帶領會眾，牧師同時要得到會友的認受性。沒有羊的牧者就不是牧者，若會友都不認同那牧者，牧者又怎能有效地牧養會友呢？因此，牧者也須從會友中獲得授權。

憑甚麼作帶領？

試問當信徒讀完神學，在教會當傳道人，他憑甚麼能帶領會友呢？是因為他的稱呼變成「傳道人」或「牧師」？是因為他對聖經較熟悉？還是因為他比其他信徒更有講道恩賜？若非如此，他憑甚麼要會友跟隨他的帶領，聽他的教導呢？單是上帝的呼召，從上帝而來的屬靈權柄？如果牧者欠缺其他質素，會友怎會信服？別忘記現代教育制度鼓吹人要有批判思考的能力，這難免會引起會友挑戰牧者的領導……

領導者若得不到群眾的認受，怎能發揮其領導能力？這不僅是領導教會的原則，在任何商業環境都是一樣。只是因為牧者的權柄多了一層屬靈意義，卻忽視了從現實生活、會友中得到「授權」也同樣重要。

問責的意義

教會有別於商業機構，會友彼此之間是一個盟約的關係。根據聖經教導，信徒是彼此督責，而不是彼此監察，所以信徒之間必須以愛心說誠實

話來互相建立。故此信徒之間應彼此問責，互相承擔對方所遇到的壓力。

這樣，當牧者向會友交代過去一個星期的工作時，是願意與對方共同承擔壓力的表現，更邀請會友督責自己，彼此向對方負責。正因為大家有共同核心價值，彼此承諾共建教會。牧者與會友都享有平等的關係，牧者自然也亦應受到會友的牧養。

每個宗派都有合乎自己傳統的權力架構，也就是問責架構。牧者要向會友交代，箇中並非誰高誰低的問題，而是按著不同宗派的傳統而行。在某些宗派的權力架構下，牧師須向會友交代，這會帶來張力；牧者不但應向上帝交代，也要向人交代。怎樣建立一個向上帝交代，又向人交待而沒有衝突的制度呢？每個宗派都有自己的特點：有些是由多數會友開會作決定的會眾制；有些是監督制；也有些是糅合兩者的制度。

牧者所持有的屬靈權柄，並非由擁有多少支持者來決定。因此，牧者是向整體教會交代，彼此有制衡(check & balance)的關係。假如牧者只向上帝問責，在一切事上自己作決定並行動，不考慮會友的意見，整個教會就失去平衡的關係。

所以，牧者與會友之間的制衡，是建基在與上帝愛的盟約關係上，那是商業機構中所沒有的，在公司之內，成員之間是基於利益的合約關係。從另一個角度看，牧者向會友問責，一方面是互相溝通，另一方面也是自我監察。例如：製作工作節數表，目的不只是讓牧者記錄超時工作的時數，也是向會友作交代，同時幫助管理好自己的時間。

因此，牧者向教會整體問責不是問題，重要的是怎樣看問責的價值、意義、目的與功用，與及所執行的方法。

評核的方法

就處境一，要求牧者作三百六十度工作評核是不可取的做法。但這並不

代表我們不可以對牧者評核，但這種評核的意義是強調人有能力對牧者作全面的評核，此做法沒為上帝留空間；而且，會友與牧者的關係也不是上司與下屬的關係。牧者向會友問責，並非要會友為自己肯定任職的價值，而是代表了自我謙卑，願意接受評核，以及追求更好的事奉。

正如前文曾提及：兒子會否對父親作這樣的評核？評核帶來的負面影響，就是削弱牧者的領導威信及影響其與會友的關係。

我會鼓勵牧者和信徒領袖，在堂會內找數位令你信任，性格較客觀，為人較成熟，具屬靈質素，又愛護你（不是偏袒你）的會友，請他們定期對你的表現作出回應。這能夠幫助教會領導團隊不斷成長及進步。

就處境二，由全體會友評核牧者的講道，若牧者只得到百分之七十會友的好評，是否就等於他的講道只是稍高於合格，屬一般水準？當然不是！會友的回應可以作為參考，但單以數字並不足以分析牧者講道的水平，因其價值與意義是難以衡量的。對牧者的講道評分，並非是一個民意調查那麼簡單。外界喜歡用數字作為衡量的標準，但是，在教會的圈子內，會友不可以只看數字。

現代牧者對問責的偏差

現代牧者要不動輒覺得個人權威受到侵犯，對問責採取敵對的態度；要不就認同問責是權力控制的遊戲，會想辦法去影響或控制會友。更普遍的情況是，牧者一方面覺得向教會問責使自己受委屈，另一方面亦在意自己在會友心中的形象，期望從會友身上肯定自己作為牧者的價值。故此，牧者若認為自己只向上帝問責，或只看重向會友問責，都是不健康的！

偵察 五

教會也看權力？

處境：堂會經過會友大會後，大部分會眾通過於主日實施掛名牌制度。於是部分會友擔負起名牌製作及執行掛名牌的程序。於實行當日，有長執強烈反對，聲稱若要掛名牌他就辭職。當然有會友感到不快，但部分長執的態度也有些軟化，牧師則進退維谷。

權力的面貌

面對「權力」這議題，不少基督徒有一個天真的看法，認為教會是基督的身體，是屬靈的團體。故此，教會是純潔的，一切如權力鬥爭等事宜，皆不會在教會內發生的。其實，整個世界是一個權力的架構，所有關係中也包含權力的關係，教會和家庭中的關係也是一樣。若牧者與會友對教會權力關係中的權力來源與其運作機制缺乏意識，可能會引致權力濫用（abuse），導致有人受欺壓或出現不公義的事；更嚴重的會造成教會分裂，教會不能健康發展。

事實上，牧者與信徒往往忘記上帝本身就是權力的中心，擁有絕對的權力；更往往忽略自己與權能者的關係和應處的位置，而領導者或一些信徒往往在架構中企圖操控權力。這是對上帝的褻慢，結果是自招麻煩。

教會內的權力遊戲

很多基督徒認為理想的教會應只講慈愛和寬容，不應該牽涉到權力鬥爭。事實上，教會任何措施和活動的推行，都與權力轉移或權力分配攸關。問題是，基督徒應當怎樣看權力。在很多情況下，基督徒參與了權力的鬥爭或弄權而往往不自知！

以上所提及的處境，明顯是會友玩弄權力的遊戲。反對的長執可能只是隨個人的喜好或偏見，不知道以辭職作「威脅」，其實也是在玩權力遊戲，要看看牧師、會友和其他長執會否軟化，從而確認個人的影響力。

對堂會的傷害

就以這處境為例，反對掛名牌的長執，與那些態度軟化的牧師和信徒領袖，其實都在傷害著教會，因為這樣的態度，無形中在傷害努力做名牌與及尊重會議決定的會友。妥協及退讓代表浪費了其他人所花的工夫。難道一些態度強硬的人聲言受傷而作出激烈反應，就代表他們受傷害？而其他會友默然以對，就代表他們不受傷害？牧者與信徒領袖不自覺地助長「欺善怕惡」的橫蠻欺壓文化，挫敗了尊重集體權力的文化。

上帝怎樣看和睦與公義？這是神學，也是管理。

作為堂會的領導團隊，在這事上的處理，須具明確的態度及採取柔和的手段。譬如那些反對的長執以辭職作威脅，就由他們辭職吧！因為他們必不只一次試探個人的地位與權力。當然，作為牧者、其他長執或信徒領袖，不可以「明說」任由他們辭職，免得反對的人因此事製造紛爭，引起教會分裂。作為領導團隊，要明確地表達以下信息：基於尊重會議結果，並對付出努力執行決議的會友予以欣賞，必須實行掛名牌制度；若有會友對掛名牌感到為難，堂會不會勉強他們，可以延期一個月實施或給予緩衝期，令會友在這期間適應新制度，讓反對的人自行決定行使不掛名牌的自由，同時也讓他們自行面對其他人對其行動的質詢。這樣，這些獨斷獨行的人

就不會因此而傷害具正面價值、肯為教會付出時間與力量的會友。當然，這視乎宗派文化、傳統價值與權力架構而決定。

權責分配

牧者或信徒管理教會，要知道當中的權力運作。牧師一力背負所有責任與抉擇是不明智的，不但會承受過重壓力，亦容易成為眾矢之的，吃力不討好。

牧者和信徒要明白，有權就一定要有責，要求對方擔起責任的同時也要授予權力。因任何決定都牽涉權力，無權執行的決定就不是決定。堂會中往往議而不決，決而不行，這些都是沒有好好地尊重權力架構，也沒有授權的機制，以建立健康的秩序。正如之前的章節也提過：牧者的權力源自哪裡？是來自上帝與信徒群體兩方面，缺一不可。

保羅曾經對哥林多教會肯定地說他們是他的推薦信，對保羅來說，別人可以不承認他使徒的身分，但哥林多教會不能不承認。保羅認定自己具有使徒身分，是因為他遇見過復活的基督和上帝使用他建立教會的經驗（林前九 1-2；林後三 2-3）。強如保羅亦清楚表達屬靈領袖須要獲得被牧養對象所接納和認同，現在很多牧者都弄錯了，以為自己擁有神學學位，特殊恩賜等等，忘記了必須得到會友的接受和支持，才可以成為他們的牧者。誠如上文所說：牧者的牧養權力是上帝和會友所授予的，因此，牧者必須與會友有良好的溝通和商討，並向他們問責。

即使看透教會中的權力結構，牧者與信徒領袖能否好好地駕馭權力與轉移權力，還須看領導者的性格、教會傳統和制度等等不同因素。

偵察 六

深層管理：凝聚力

處境一：堂會的小組團契是非多，弟兄姊妹之間由聖經闡釋，以至生活的態度都有著不同的觀點，常常熱烈地爭論，造成教會分裂。初信主的會友不但感到無所適從，甚至厭惡上教會。相反，在外間一些基督教團體所舉辦的小組，甚至非基督教團體和公司所辦的聚會，卻讓人更感到關愛、真誠與生命力等基督徒應有的特質，彼此關係比教會內弟兄姊妹的關係更好。漸漸地，有些會友悄然離去……當然，大家總要勸勉這些「冷淡」的會友重返教會大家庭。屢勸無效之下，也只好放棄挽回這些失落的信徒！

處境二：牧者見新來賓連續出席三個主日崇拜，為了鼓勵會眾多帶新朋友參加崇拜，牧者公開感謝主，並讚揚過去半年帶領新朋友參加主日崇拜的會友。牧師更進一步接納全年只出席了三個月聚會的新朋友參加洗禮班，但洗禮班的出席率就越來越不穩定，最終牧師仍願意為他們洗禮。

凝聚力的特質

教會需要凝聚力才有動力，管理才奏效。凝聚力是怎麼一回事？如何產生凝聚力呢？凝聚力牽涉圈子，產生無形的疆界，在本質上就有排他性。但究竟凝聚了甚麼，又排斥了甚麼？這是否你想看見的情況？

以處境一為例，在商業機構中，權力關係運作較為清楚，因此一開始從參加者資格、參加費用等，已經有清楚標準和界線，吸納了一些他們想凝聚的人，排斥了標準和界線之外的人，從而形成有凝聚力的圈子。

同樣，基督教機構舉辦的項目都有清晰的功能，亦容易劃出界線，界線形成圈子，圈子內的是自家人，享有特別權益，例如：獲取資訊或參與某些聚會。這圈子產生凝聚力，亦帶來歸屬感(sense of belongings)。但舉辦的機構必須主導擁有權(ownership)，定下若干規則及程序，讓參與者明白自己是圈內其中一員，故要好好遵守；不遵守規則的參與者就自然被排斥。於是，圈內的人就更有凝聚力，形成一個正面循環。

耶穌也排他

教會的特質卻不一樣。教會不是單一的功能組織。簡單來說，教會不可以訂明只接受甚麼樣的人，教會歡迎任何人加入，無形中，不同背景、性格、喜好、學歷、職業等等的人都可加入教會，這也就是教會的大公性。

教會雖歡迎所有人，但也有其排他性。耶穌基督來到世上，顯示出祂的內聚性(inclusive)與排他性(exclusive)。譬如耶穌說：「愛父母過於愛我的，不配作我的門徒。」(太十 37)耶穌凝聚一些能明白何謂作門徒，又願意付代價跟隨祂的人，排斥了對作門徒一事存錯誤理解的跟隨者。因此，教會應抱著的態度是：凡破壞教會凝聚力，甚至引至教會分裂的事都不要去作；不合乎聖經原則的事，即使能凝聚會友，也萬萬不能去作！

教會的疆界

會友往往不清楚自己招聚(include)了甚麼及排走(exclude)了甚麼。

以處境二為例，教會輕易招聚(include)了對信仰未深入認識、對教會未委身的信徒，越來越多這種會友時，無形中排走(exclude)了另一些會

友。某些認真的會友發現，原來上教會三個月已可以受洗；不守什一奉獻的也可以受洗，於是開始懷疑自己一向認真對待信仰的態度，更對教會心存失望，甚至離開。教會最終或只招聚了一批「兒戲」的信徒。另一方面，一些對會友嚴厲、並有要求的教會，就吸引了很多認真又熱心的信徒，並排走了不認真的信徒。所以，嚴肅、認真的教會越能興旺地發展，因為他們凝聚了一群具動力及委身於信仰及教會的基督徒。

教會不可像私人會所一樣，「只限會員內進」，但教會亦不可以毫無準則地容許所有人參加，因為這樣只會無意識地排走了一些人，破壞了凝聚力。當領導團隊談教會管理時，就要看信徒群體的性質。既然凝聚力是那麼重要，信徒領袖就要弄清楚究竟想要凝聚甚麼人，並弄清楚怎麼做才可以凝聚這些人。

立約的關係

嚴謹的堂會有清楚的界線，就是在同一核心價值 (core value) 下凝聚。更重要的，是他們有彼此立約 (covenant) 的關係。大家都是共同遵守某些價值才會聚在一起。同樣，這些堂會所建立的小組也彼此立約，不守規矩的人根本不會來。

初期教會就是以盟約的關係，將信徒凝聚，更把盟約精神放在洗禮的意義內。信徒往往將洗禮當成一個儀式，而忽略儀式背後的意義；又或是把其意義簡化為上帝恩典，不太著重人要付出的代價，也沒有重視和基督及弟兄姊妹間的盟約關係。

既內聚又開放

一個圈子對內既要有內聚力，對外又能開放地歡迎新人加入，這似乎很困難。要做到這一點，首先要找有凝聚力的人作領袖；繼而將大家聚焦在相同的核心價值或核心異象 (core vision) 上，培養出小圈子的凝聚力。當

會友的核心異象都是為教會的增長努力時，那麼，這個圈子內的會友都會定睛在這個異象，把大家凝聚，同時又開放地接納其他新朋友，努力把福音傳開。

在管理的前提下，有何凝聚方法？

在商業機構，面對不合適的員工可以立刻把他辭退；但在教會，對聘請的同工都以較寬容的態度相待，處理不合適的同工時，也不會即時辭退，因為這會對教會的凝聚力造成負面影響。

要正面地增加凝聚力，便要找出共同期望，堂會領袖可以邀請所有會友列出對堂會的十大夢想、十大期望，找出大多數人認同的，作為共同確認的價值與方向。夢想必須為正面的，對教會負面的看法、批評和責難不能成為凝聚大家的因素。

• 凝聚力是靠正面元素，非負面元素。

凝聚力的構成必須由正面的元素組成——如使命、理想和異象等等。當大家都認同相同的使命和異象時，自然就會排走抱其他信念的人。

例如上文所述，耶穌說：「愛父母過於愛我的，不配作我的門徒。」這不但排走了沒有相同理念的信徒，更帶出了正面的元素——「愛」。主耶穌是否值得你愛祂呢？是否因愛祂而願意付代價跟從祂呢？由「愛」的元素孕育出的價值、文化，就會成為這個圈子的核心價值，成為教會的凝聚力。

• 產生原動力

凝聚力就是要發動教會的主動性。會眾常認為誰提出計劃，就由誰去實行，信徒領袖為此感到煩惱。若把這個計劃看作是所有會眾都認為要做的，這便成為大家共同的異象、期望，大家就有動力一同實行。由大家的

意見整理出來的計劃，就可以成為堂會該年的方向與計劃。譬如期望教會要傳福音，然後，由會眾建議傳福音的方式，如佈道會、小組佈道等等。

凝聚力同時具排他性。若有人嫌教會這樣麻煩，有這麼樣多的事工，承受不來的會眾自然會離去。這就好像耶穌從沒有阻止群眾跟隨祂，只是不願付代價的人就自然離開。產生凝聚力的正面元素，需要時間慢慢孕育出來，要從會眾自己的領會、期望所產生。重要的是，是他們自己參與所訂出來的！

一些已產生凝聚力的圈子，千萬別因制度化而弄壞，例如：有些堂會硬性規定要少年團友升團，以致剛適應下來，建立了內聚力的團契面臨拆散。要知道不管這些團友長大了多少，他們跟將要升上去的團契之團友還是相去一截。況且，那些較資深的團友亦已凝聚成一個圈子，新加入的團友不容易融入，結果弄巧成拙。其實，這些升團的青少年，我們應協助成立屬於他們的新團契，以延續他們原有的凝聚力，並因新團契的成立，強化了他們凝聚的動力，吸納更多新朋友。

要成功產生凝聚力，領導團隊還要在背後多做一些工夫，例如：找出會友的共同期望。如裝修洗手間，領導團隊可先找裝修公司報價，讓會友看見領袖的投入，會友自然也會支持。參與的過程中，大家共建教會，使會友聚會的地點變得更舒適，從中獲得成就感和建立歸屬感。這樣，堂會的凝聚力也在不知不覺中形成，成為堂會的發展動力。

教會的迷思

——像樣的教會管理之道

十篇簡短的謬誤現象，
搜羅教會的迷思陷阱，
讓讀者從解構中快速掌握問題核心，
改善管理質素。



迷思 一

我有異象，為何行不通？

謬誤

現今很多牧者新上任，眼中只看到任職堂會的不是之處，一心想著要復興該堂會。堂主任聘請這位牧者，鼓勵他進行變革。牧者滿懷理想，要改變堂會，使之成為一個有動力的群體。

結果

牧者要不碰得一鼻子灰，感到堂會無藥可救，意興闌珊地離開；要不弄得教會分崩離析、元氣大傷，自己洩了氣，只跟從指令，按本子辦事。

最終，堂主任亦不贊同該牧者的做法，反對其改革，甚至成為最大的反對力量。牧者感到無奈，但卻不明白究竟自己何錯之有？

理解

• 旨在服侍教會

問題出在哪裡？牧者初到堂會，首要目的是要服侍這個群體。堂會常說異象，牧師也好，傳道人也好，新上任時總想把領受之異象實現。但當

會友看不見這個異象，或是牧者的異象與會友的異象不盡相同時，怎麼辦呢？假若牧者一心希望將自己的異象成為會友的異象，往往會狼狽離場。除了專職（全時間）牧者，任何作帶領的信徒，都很容易出現這種謬誤。

• 個人的異象不等於上帝的異象

讓我們先理解何為異象，從聖經來看，出於個人的並非上帝的異象，上帝的異象亦無可能只是個人的異象。因此，牧者到任堂會，先要找出會友的異象。這是管理，也是領導。

• 堂會的使命隨著牧者轉變

作領導的，並不是在堂會建立自己的王國，即使是被呼召，心存異象獲差遣到某處，也不應抱著去改變他們，而自己就是拯救者的心態，這是很危險的。信徒總愛將自己的異象當成堂會的異象，於是有些堂會就在不同牧者的帶領下，出現截然不同的使命方向。這些不同的方向雖不代表錯誤或矛盾，卻顯示領導者大概沒有深究這個群體的需要，也沒有融入會友的心，而是抱著實現自己異象的心態。

如果牧者或信徒領袖只看到堂會的千瘡百孔，卻毫不欣賞那個群體，這個牧者看自己、看上帝、看事奉都有誤差。教會都是上帝建立的群體，信徒都是上帝的兒女，都有上帝同在，怎會只是千瘡百孔？教會不是用來成就牧者或任何信徒，也不是單由牧者建立的；反之，教會應是弟兄姊妹與牧者一起建立的。

所以，當牧者進入一所堂會時，又或者信徒肩負起帶領堂會的責任時，首先要謙虛下來：抱著來當僕人的心態，與這個群體一同探索彼此的共同異象，共建堂會。牧者新上任時，若能以謙虛謹慎的態度，先了解主任牧師和其他同工的期望，以聆聽者角色去了解這個堂會和群體，建立良好的信任基礎，而不是把自己當成改革者或拯救主，對於領導與建立教會都有正面的作用。

• 持守更高的異象

牧者是因為有異象，有呼召，才會當上專職牧者；倘若計較薪酬，很多信徒大概都不會當牧者了。只是，踏上牧者之路，要謹記不是靠自己，也不是靠自己的異象來牧會，乃是靠上帝、同工和信徒群體。

🏰像樣的教會管理：作為領導團隊，不要單看人數增長率、派往外地作宣教的人數等，這些都不是異象。異象是要建立上帝的子民，除非牧者或信徒領袖想將教會來個大翻身，把所有同工、會友都換掉，也就是由零開始；否則，還是要踏實地由認識教會文化、認識會友等開始。

迷思 二

管理有啥用？

謬誤

- 一) 商業機構的管理只講數字和利潤，教會有另一套不同的管理，商業機構的管理學在教會內根本派不上用場！
- 二) 教會管理只要有策略、有計劃、有方法、有技巧就行。

結果

信徒對管理學應用在教會的看法走向兩極化！

理解

• 管理學的應用

管理學是描述性(descriptive)的，須透過實踐和研究來找出法則。這些法則不是放諸四海皆準的點子，然而可讓你了解要考慮的種種因素。當把管理學應用在具體處境時，可以預測事件的發展。有時候，學者持有不同的理論，背後作不同的假設，解釋的方法亦不相同；因此，管理學須針對一個特定的處境加以分析，例如：把管理學放在教會的處境，就產生不同的應用方法。

•「教會不用這些，管理學在教會派不上用場！」

管理學考慮人事(human resources)、權力(power)、制度(system)、調控(control)和策略(strategy)，這都是教會要考慮的課題，至於如何把管理學應用在教會的處境上卻是另一回事。教會如其他機構，一樣需要管理，只是兩者的價值觀或有不同，須要考慮的因素也不同。譬如人事管理方面，堂會往往不能輕言辭退同工，這就是堂會處境與商業機構處境相異之處。

•「教會欠缺管理，所以導致今天這副模樣！」

一方面這說法是對的，教會的確缺乏管理的思維。只是，教會管理也談計劃(planning)、領導(leadership)和推動力(motivation)，但並非全由這些元素來帶動其發展，真正帶動整體前進的是從上而來的異象(vision)和使命(mission)開始。商業機構談策略，亦講求清晰的目標(goal)，例如利潤。由此可見，無論是教會或商業機構，跟管理的關係同樣密不可分。

✚像樣的教會管理：教會實踐使命時牽涉到的同樣是策略，如：怎樣令一個群體凝聚？怎樣令同工凝聚？怎樣提升會眾的屬靈生命？教會也需要有清晰的目標，一步一步地實現上帝的計劃。因此，管理不是派不上用場，而是領導團隊如何看待和運用管理。

迷思 三

同工表現欠佳，也辭退不得？

謬誤

牧師看某同工表現欠佳，屢勸不改，有意把他辭退後換上「新血」。

結果

被辭退的同工雖在堂會中消失，但部分支持這位同工的會友感到不滿，以致堂會在招聘同一職位時沒有會友應徵。

理解

• 商業機構與教會之別

在商業機構，僱員表現欠佳，或者他的「身價」遠高過貢獻，老闆隨時會辭退他，另聘高明。

但牧師不能輕言辭退同工，即使該同工的表現確實差強人意，這還牽涉到關係問題。牧師想辭退某同工，在正式離職之前還要依賴他辦事，被辭退後該同工仍是其會友。若該同工得到其他會友的支持，會令牧師與會眾之間產生張力。所以，千萬別以為在辭退同工後登報招聘就可，結果往往是沒有人應徵，牧師要自行頂替工作！

• 心理與權力遊戲

更有趣的是，可能堂會內部分的會友早想辭退那位同工，但牧師未得會友支持就先行辭退的做法，卻惹起會眾反感，包括那些本來也想辭退該同工的會友。牧師的「罪名」為欠缺諮詢，不尊重會友，結果牧師面對的後果比那被辭退的同工更惡劣。

堂會跟基督教機構的性質亦不同，後者不牽涉會眾，人事調動不會引起大眾反對。因此，教會管理與機構管理所考慮的人事決策亦有差異。

• 認識你的同工

為了「放棄」不稱職的同工，牧師總要花上不少時間和力量，與其如此，倒不如多與會友及領導團隊溝通。牧者會友間比例不高，接觸的機會多，能夠多認識團隊，建立緊密的夥伴關係是很重要的。每位同工皆有其強處和須要改善的地方，牧師的工作就是要了解他們，建立他們和提升他們的效能，使他們「升值」。

▲像樣的教會管理：同工表現欠佳，牧者責無旁貸，別人看到他們的表現，還是會算在牧者的頭上。好好認識你的同工，就由今天做起吧！

迷思 四

怎算破壞教會？

謬誤

- 一) 教牧同工甲知道牧師有家事困擾，在祈禱會告知禱告夥伴，一起為牧師禱告。小組分享時，組員分享從同工辦公室所知有關牧師的情況，並為他代禱。
- 二) 信徒甲令信徒乙在餐廳苦等了一小時，信徒甲出現的時候，振振有詞地說：「我剛才向人傳福音，辦正經事，所以遲到！」

結果

- 一) 一方面，主日崇拜後，很多會眾問候牧師；另一方面，長執對於牧師仍未執行堂會的決議方案，因而質疑牧師的工作能力，並對他因家事影響公事而不滿。
- 二) 信徒乙很不是味兒，感到很不受尊重。但信徒似乎接納這種文化，可惜信徒乙對信徒甲已心生不滿。

理解

• 用愛心說誠實話

教會中，弟兄姊妹喜歡分享和代禱，造成說是非的風氣。信徒往往出於熱心與關懷，於是本著「愛」，就「誠實」地談論教會的人和事。結果，大家以訛傳訛，扭曲事實，使負面消息傳得鬧哄哄，對會友造成傷害。

不要輕看是非的破壞力，會友的誤會與心病總是由是非開始。好的消息無人傳講，壞消息、不光彩的事，總會傳遍天下。不論是善意問候或關心，都會為當事人構成壓力，亦對教會群體失去信心。小小的打擊都可以導致教會分裂，引起教會分裂是最大的罪惡。即使是當時認為很正義的事情，只要造成教會分裂的，就對教會有很大傷害。

• 傳福音不應被視為「免死金牌」

今天很多信徒的信念：向人傳福音，望人得救最重要！那麼，即使過程中「得罪人」都在所不計？令教會分裂都不重要？只有叫人得救最重要？這是甚麼道理？！

不止是會友，甚至有傳道人與牧師都持這樣的態度：一面得罪其他人，一面傳福音，這完全漠視了福音的本質！

• 福音與罪惡

福音最重要的本質就是打破隔閡，使人與上帝復和，使人與人復和。而罪惡的權勢就是搞分裂，製造人對上帝的不信任，並人與人的不信任！這正是創世記第三章記載始祖犯罪的信息。

• 損害教會最重要的「資產」

因為教會最首要的資產就是凝聚力！凝聚力令教會有推動力，有更多資

源和更大的爆炸力。故此，有凝聚力是正面的因素。不管是從外面來的攻擊，或者是教會內說是非，各不相讓，消極不作聲，一拍兩散的態度，都正正破壞著教會的凝聚力。

正因凝聚力是這麼重要的課題，包括：溝通、處理衝突與差異、計劃等等，因此，領導團隊可以善用管理工具來避免教會分裂。做好管理，就是做好復和的第一步。

因此，作為領導團隊，首要的是避免於言語上犯罪及說謊言。牧者須教導與牧養會眾，鼓勵會友分享自己的事；而在未取得別人同意前，減少提及別人的私事。除非當事人要求公開代禱，否則不要代表當事人公諸天下，為對方代禱已可。

✚ 像樣的教會管理：領導團隊應鼓勵會眾用愛心說誠實話。存著愛心互相勸勉、互相督導才是真正的愛；只顧說誠實話而無愛，就造成很多傷害。有愛，卻不說誠實話，是虛偽；沒有愛，又不說誠實話，是製造混亂。

迷思 五

聖餐的暗示

謬誤

剛受洗的信徒甲帶了一位朋友返主日聚會。那朋友不知就裡，與信徒甲一同領了聖餐。事後被一位較「資深」的弟兄責備他，說「領錯聖餐」的朋友是「吃喝自己的罪」！

結果

那新來的朋友很沒趣，覺得基督徒的聖餐很神祕，受了洗的基督徒「享用」聖餐就「無礙」；他是外人，「吃喝」了就是「罪」，故不想再參加聚會。

理解

首先，聖餐的起源並不是為受洗的信徒而設的，而是為了肯跟從主、認同主耶穌的人而設的。這有甚麼分別呢？

• 設聖餐是為了甚麼？

試想耶穌昔日多次提及筵席的比喻，祂指出那些被邀請的人沒有出席，僕人是在街上公開拉其他人一同坐席，只是那些人自己不願意與耶穌坐席。因此，耶穌邀請所有人參與，反而是那些人拒絕主。

這和現今教會處理聖餐態度很不同：牧者通常會強調這只為受洗的基督徒而設，只有已經受洗的基督徒可以參加。受洗的信徒不期然覺得自己有「資格」領聖餐而心生驕傲，而未受洗的信徒和未信朋友會自覺比不上這些有「資格」的信徒。這使原本是將人招聚一起，與耶穌連結的聖餐，淪為區分信徒與非信徒。

這不是指聖餐可以隨便給所有人領受，問題不在於是否只供受洗的信徒領受，而在於如何表達信息，牧者所傳達的信息是排斥，抑或邀請未信的朋友。

譬如上述聖餐的事件，牧者不必強調只容許已受洗的信徒領聖餐，只須說明聖餐的意義乃是與主聯合，是主所設的筵席，邀請所有人參加，包括願意跟從主，與主聯合的人；但一些未能決定委身跟從耶穌的人，就不要吃。因此，在態度上是邀請，不是拒絕，也由他們自行決定是否領受。特別在受苦節的聖餐，牧師都會邀請與釘在十字架上的耶穌有份的人一起領受；這樣，既邀請未信主的人決志，亦鼓勵信徒重新在上帝面前立志，復興信徒。故此，信徒應明白聖餐的真正意思，以邀請的語調代替排拒的語調，便能協助教會建立正面而開放的文化。

• 建立原動力

作領導的，若不能建立核心價值，就不能吸引人走近，教會亦不會有凝聚力。要產生凝聚力，要藉著指出一個方向、一個信念，改變及更新傳統的做法，塑造文化，建立原動力。

⊕ 像樣的教會管理：最重要的不是由領導團隊選人入小圈子，推動人去行動；而是公開招聚信徒，由他們決定推展甚麼事工，由他們自己負責。這樣帶領教會，便能產生自發的動力。

迷思 六

崇拜也講文化！



謬誤

- 一) 會友認為在崇拜聽道並無得著，感到這所堂會欠缺教導，還是考慮轉去別的堂會。
- 二) 主日領詩認為會眾越進入詩歌敬拜，崇拜氣氛就越濃，越感受到聖靈的同在。

結果

堂會越來越著重崇拜的氣氛，會眾的感覺成為帶領崇拜的方向。

理解

• 崇拜也是在建立教會的文化

崇拜是甚麼？崇拜就是朝見上帝。問題是：崇拜者認為上帝是誰？崇拜完全是由上帝掌主權，是歌頌上帝的榮美，並非想在崇拜之中得回報；因此，不是在崇拜中追求得著，也不是唱那些甚麼「搖動上帝的手」去作工的詩歌！怎樣的崇拜，反映了怎樣的教會的文化！

• 崇拜塑造凝聚力

在崇拜中的設計，包括：講道、讀經、唱詩、見證等等，所有內容都影響著會眾的價值觀，繼而影響凝聚力。事實上，崇拜是最影響教會凝聚力的場合，所有會眾聚集一起同來朝見上帝。為何會友不留在家中崇拜？為何要在約定時間與其他人，甚至陌生人一起崇拜？因為代表著共同的約定，整體的委身，這是很重要的價值觀。崇拜的設計很影響凝聚力，又同時建立教會的文化。

• 唱詩提升向度

崇拜的詩歌須要有一份超越性，帶領會眾提升向度，將心思投入思想上帝，以心靈去敬拜祂。倘若領唱的詩歌都是會眾不熟悉的，很難帶領會眾投入崇拜。更要不得的，是領詩的人責怪會眾沒跟上唱詩；崇拜程序表清楚列明各個環節，領詩及主席無須逐一介紹，反而有助會眾投入崇拜中。

• 唱詩、講道沒關係

中小型堂會在崇拜的程序上流行自由即興加減環節，這會影響到會眾對崇拜的態度。因為主領崇拜的人如此隨意，為何我如此認真？

• 崇拜兩極化

有些具靈恩傳統的教會，認為越沒有準備講道的信息，越有聖靈的恩膏。禮儀傳統的教會在崇拜中有很多富於象徵性的儀式，這都牽涉到教會的神學觀與宗派文化。

🏰像樣的教會管理：重要的是，帶領崇拜者有否認真準備崇拜，會友心知肚明。領唱的準備足夠嗎？每個主日的崇拜是否因循？崇拜是否有秩序？講員的講章是否一早準備好？這都影響會眾對崇拜上帝的重視程度，也反映了堂會人力資源的培訓和制度等問題，影響著教會的凝聚力與價值觀。

迷思 七

錯配的問題



謬誤

- 一) 牧者為人和藹，常常從善如流。在長執的爭議之中，牧者常常「左右做人難」，難以定奪，因此長執認為牧者沒料子。
- 二) 差會決定在十年內多開設十間堂會，牧者為了達標，不斷鼓勵信徒委身，教會也加強培訓信徒領袖。

結果

- 一) 牧者漸漸避免與長執商討事情，懷疑自己的能力。
- 二) 堂會逐漸成立，每間堂會的會友不多，事奉人員也很少。相同的是，每間堂會的牧者都感到事奉很吃力。

理解

• 教會資源錯配

管理上最嚴重的問題是資源錯配。教會常常犯這個錯誤，包括：同工擔當的職責，位置之輕重等，往往浪費資源。

有些堂會需要強勢領導型牧者，有些堂會需要柔性領導型牧者。牧者是否適合該堂會的文化，要考慮的因素包括：會眾的背景、特性、需要、宗派傳統，與牧者是否能產生相配的「化學作用」等。

今天的教會中，牧者及信徒都很難接受資源錯配的現象，特別是牧者的安排，因為牧者相信上帝呼召他來到這裡事奉，上帝不可能有錯。

• 錯配原因之一：不認識人才

上帝不會有錯，但人理解上帝的旨意可以有錯！有時人並不認識自己的能力、個性、限制、強弱等等，導致資源錯配；當然，有時人須要置身該環境之中，才更能認識自己是否適合某崗位。例如：在機構擔任多年文字工作的同工，由於人脈關係認識該機構文化，於是被擢升為總幹事。但他是否具備當領導的才能？倘若沒有，機構不但找了一個不適合的人作領導，還失去一位擅長文字工作的人才。

• 錯配原因之二：不夠人才

為何牧者錯配，信徒也會錯配？因為不夠人，沒有選擇的餘地。一個彈丸之地，不同宗派都在那裡建立堂會，或者差會基於計劃而不斷開設堂會，不夠牧者與事奉人員之餘，也沒有適合的人才與資源。只為達標而開展事工，真的很愚蠢！有時候，健全的教會制度（如人事架構）可幫助教會作篩選，避免不必發生的資源錯配現象。

正配就是：牧者應了解當地堂會會眾的特色、宗派文化、堂會制度等等，而領袖個人的特質，也必須與該堂會的特點、文化相配合，才能達到資源正配。

✚像樣的教會管理：管理不能生產資源，卻可避免資源浪費和錯配，正因教會資源少，更要懂得好好管理，好好調配和運用，使會友和堂會的配合相得益彰！

迷思 八

強勢領導不能學！



謬誤

甲：「如果某某牧師是我們的主任牧師就好了！」

乙：「如果我們牧師像那位牧師，我們的堂會就大大不同了！」

結果

會友私下不斷比較，深感到原生堂會的牧師很不濟，意興闌珊！

理解

特大堂會(mega church)的誕生，一定不乏有能力的領袖長期坐鎮。特大堂會是由小型堂會發展而成的，成為特大堂會後，亦要「後繼有人」，需要有適合的領袖持續領導其發展。可以這麼說，強勢的領導者才會帶領出大型的堂會來，這是上帝的特殊恩典。大型教會的模式與系統，不是別的堂會可以模仿得來。

特大堂會的發展，一方面基於牧者的吸引力與領導力；另一方面，也在於有一大群合拍的信徒領袖和會眾推動而產生。而後者值得再深思：信徒抱著甚麼心態對待特大堂會？是甚麼令信徒對特大堂會趨之若鶩？信徒是否

用「追逐成功」的心態來衡量教會？還是抱著一些非信仰作為基礎的文化價值觀，來看待教會或堂會的發展？這些概念與心態才是我們必須更新的！

當然，我並非指所有走進特大堂會的會眾都抱以上的心態。重要的是，要問問自己：特大堂會吸引自己的是甚麼？是那裡的規模？是那裡的體制？是牧者的教導？是牧者的生命？哪些吸引自己的地方是合乎信仰原則的？哪些是該堂會獨特的地方？哪些特質是自己堂會也同樣具有，只是自己看不見而已。

信徒要在概念上更新，但要小心分辨，正如聖經所言：「被一切異教之風搖動，飄來飄去。」(弗四 14)，經上所指的並非異端或其他宗教之風，而是有所偏差的「時尚之風」。

▲像樣的教會管理：在香港，特大堂會只有少數約十數間，其餘百分之九十以上都是中小型堂會。信徒憑甚麼認為上帝要九成的堂會都朝著同一個模式發展？堂會的發展目標不是要令自己成為特大堂會，而是能夠健康地發展，建立符合自己堂會傳統、歷史背景、經驗及處境的教會模式，這個才更重要。

迷思 九

信徒忙碌是死症？



謬誤

- 一) 現在的信徒那麼忙碌，不能過分要求他們。牧師與傳道人不能獨力處理的工作，才與信徒分工。畢竟牧師與傳道才是事工的主理人，信徒只是協助的角色。
- 二) 現代人怎可能不忙碌？堂會欠缺人手發展事工，帶領堂會的長執與牧者應就現有並可動用的資源去決定開展事工。在缺乏人手的情況下開展事工，堂會的領導團隊真的是自尋死路！

結果

全堂會友疲於奔命，牧師、傳道、長執等在嚴重缺乏人手下處理教會事工，也忙得要命；信徒在忙碌的生活下，參與的堂會事奉卻又越來越多，因此沒有時間好好預備各個事奉，面對欠缺預備的聚會，信徒更無心參與，形成惡性循環。

理解

眼看信徒的生活忙得不可開交，期望會眾向著「信徒皆牧者」的方向發展，是否不切實際？

與其想令信徒在極度忙碌的夾縫中，努力達到工作與事奉兩全其美，不如退一步問：信徒那麼忙碌，究竟為何？真的無可避免嗎？

如果你要透支上帝給你的時間，連事奉祂的時間也要用來工作；如果你要用盡上帝給你的恩賜與才能，才足以應付你的職位所需，以致你無精神、無能力、無心力去事奉祂，那就證明，現在的工作崗位可能不適合你。因為祂所賜予你的能力，不是要你去擔任這些工作！如果要拚了老命才能勉強勝任某份工作（尤其是對那些位於管理階層的信徒而言），就不該戀棧那位置。因為你要清晰知道，該從哪裡去獲得人生的滿足。（Where do you go to fulfill your life's goal?）

現代信徒要追求出色，追求專業。不錯，的確有好些信徒皆是大企業的總裁，令公司業績出色，同時也是熱心敬虔的信徒，但那個人不一定是你！今天，很多信徒都希望自己擔任這角色！

在工作與事奉之間，甚至在事奉與事奉之間，若感到顧此失彼、透不過氣來的時候，要不是你對上帝失去信心，不相信祂的供應是足夠的；要不就是你高估自己的能力，兼顧太多工作。人是有限制的，有限的才能與時間下，怎樣去安排生活的優次？事實上，一些資深信徒，有的是專業人士，但當他們看到上帝的事工需要，聽到上帝對他們的呼召時，他們寧願放棄專業的職位，全力開拓上帝的事工。

的確，不是所有信徒為了發展上帝的工作，都須要或可以辭職、降職；只是，若信徒從沒有想過，或從不願意接受上帝這樣的「呼召」，才是信徒的最大問題。

我們都期望教會有系統的管理和良好的發展，究竟我們的期望是甚麼呢？是等待上帝施行奇蹟？是在自己有餘暇時，替堂會做一點點事，滿足自己事奉主的心志？

✚像樣的教會管理：教會管理，人人有責。如果今天信徒無暇或無力再肩負堂會事奉。信徒要問自己：是甚麼原因？是因為上帝只是主日的主？只限於在禮拜堂四幅圍牆內的主？上帝可是我們每天生活所事奉的主？信徒的生活應該跟信仰連繫，不應割裂。教會是互為肢體的群體，信徒期望教會發展得井然有序，怎可假手於人呢？

迷思 十

我有當牧者的條件嗎？

謬誤

要當牧者，首要讀神學，對聖經、歷史、哲學、宗教、倫理、社會學、輔導學、講道學等熟悉，待人處事要成熟穩重。個人的言行品德要高……

結果

會眾覺得牧者「不像樣」，結論是：所以教會那般「不像樣」！

理解

上述不能完全看為「謬誤」，作為牧者，絕對不能對上帝的話語一竅不通，應有豐富的知識，又有牧者心腸，當然還需要分析能力、決策能力和溝通技巧等等。

然而，當我們說「信徒皆牧者」，牧者可包括專職的牧師和傳道人，又可以是信徒領袖。那麼，就從牧者的基本條件（core competencies）去看，而不是從當牧師這職位所需要的條件去看。

我們從五個範疇看牧者需要的基本條件：

• 對上帝

對上帝委身，願意回應上帝的呼召；明白所擁有的一切是上帝的恩賜，故願意將生命奉獻給上帝；對上帝的奉獻精神，不單在職場上，也在教會。換句話說，我們透過職場，利用上帝賜予我們的恩賜事奉上主；職場並不是我們自我實現、追尋狹窄的個人理想的地方。

• 對人

對人有興趣，不是指對有趣的人有興趣，而是對人的問題也有興趣。如果一個人說只是對上帝順服，對人欠缺忍耐，那人很難成為牧者。同樣，如果總是覺得人很麻煩，總覺得別人有問題，總認為別人不思長進，亦很難當牧養的角色，因為對人欠缺憐憫。聖經記載耶穌對人施行神蹟與醫治，常提到祂對人動了慈心，這就是牧者的心腸。對於有問題的人，並非漠視或是鄙視，而是正視。應思想這些人的問題是甚麼，並其問題背後的原因，應可以怎樣協助這些人改變等等。

• 對社會

愛社會，對上帝的創造存憐憫與欣賞，這不是表示對社會的問題視若無睹，反而應該好好地牧養這個社會；無論信徒或非信徒，皆是上帝創造，並是上帝所愛的。故此，信徒不應只關注非信徒是否聽福音、是否信耶穌，而是關心其整體的需要。同樣，福音不是只對未信主的人有意義，也是對信徒群體有意義。不應將使命二分化：對未信之民就是宣教佈道，對教會就是牧養培靈。

• 對自己

牧者也要處理自己的心理與身體質素，明白自己有地方需要治療和處理，譬如：認識並接納自己的不足，包括成長期間出現的傷痕與問題。牧者也要懂得愛護自己的身心靈，願意接受別人包括信徒的牧養，保持身心靈的健康。

• 對工作

對工作有興趣，所指的不單止是事工，而是包括禱告和讀經。在擔任事奉崗位上，有基本的溝通能力，包括聆聽能力、分享能力和組織能力。倘若對上帝、對人有熱誠，卻不願意及不享受親力親為，那也不能成為好牧者。像樣的教會管理，似乎不容易達到。沒有人要取得一百分才能擔當牧者的工作；反之，當牧者的要提醒自己，須具備以上這些條件，並裝備自己各方面能力。

牧師、傳道人是專職牧者，即是全時間牧者；執事、信徒領袖、會眾，乃非專職的牧者，兩者只是形式上的不同，分工不同而已。性質上，「專職牧者」與「信徒牧者」、「職場牧者」沒有兩樣。「專職牧者」按著呼召，對上帝奉獻自己，全時間投入教會，這種精神，當然值得會眾尊崇。所以信徒要明白，對牧者的要求，同時也是對自己的要求，因為兩者所需的基本條件也是一樣。因此，教會要留心是，別對領導、牧者的要求很高，同時對會眾的要求過低。

上帝對所有人的要求也是一樣的。



欲體驗電子閱讀，即到「得力閱讀」選購書籍及
安裝閱讀器，書籍在不斷加增中。

網址：<http://ereading.org>



發行者 Distributors

福音證主協會

香港新界荃灣沙咀道52A號皇廷廣場19樓

電話：852-2725-8558

圖文傳真：852-2386-2304

Email: publish@ccl.org.hk

url: <http://www.ccl.org.hk>

財團法人基督福音證主協會

台北市10455松江路22號錫安大廈8樓之3

電話：886-2-2523-3100

圖文傳真：886-2-2563-5655

Email: ccltwtaipei@gmail.com

url: <http://www.cc-tw.org>

CHRISTIAN COMMUNICATIONS INC. OF U.S.A.

9600 Bellaire Blvd., Suite 210,

Houston TX 77036-4534, U.S.A.

Tel: 1-713-778-1144

Fax: 1-713-778-1180

Email: cciusalm@cc-us.org

url: <http://www.cc-us.org>

CHRISTIAN COMMUNICATIONS (CANADA)

Unit 15, 155 East Beaver Creek Road,

Richmond Hill, Ontario, L4B 2N1, Canada.

Tel: 1-905-907-1944

Fax: 1-905-907-1439

Email: ccc@ccintl.com

url: <http://www.cccanada.org>

CCL PUBLICATIONS PTE. LTD.

8 Burn Road #09-15 Trivex, Singapore 369977.

Tel: 65-6323-3354

Fax: 65-6636-8273

Email: ccsg@cc-sg.org

url: <http://www.cc-sg.org>

CCL PUBLICATIONS (M) SDN. BHD.

A-1-5 Seri Gembira Ave, No. 6 Jalan Senang Ria,

Taman Gembira, 58200 Kuala Lumpur, West Malaysia.

Tel: 60-3-7971-0508

Fax: 60-3-7972-1508

Email: cclmsia@hotmail.com

培訓站：<http://www.cctraining.org>

知信行：<http://www.ccfellow.org>

證主網絡書店：<http://www.ccl.org.hk>

證主書室（荃灣）：香港新界荃灣沙咀道52A號皇廷廣場19樓

電話：852-2748-2146 圖文傳真：852-2361-0175

