

課程名稱：中小型教會的牧養和管理  
日期：2004年五月6日至六月10日（逢星期四）  
時間：晚上7:30至9:20  
地點：宣道會信愛堂  
講師：呂焯安牧師（建道神學院 基督教教育系助理教授）

## 第一課：認識不同大小教會的形態和特性

在一部科幻恐怖片中，一隻普通的蒼蠅因受到輻射影響而變成十二呎高的巨大怪物。製片家用特技放大了一隻普通的蒼蠅，可以見到其外形是完全按比例放大的。看上去清楚可以認出是一隻放大的蒼蠅。當中存在一個問題，就是製片的人完全沒有考慮到生物的特質。假若一隻蒼蠅的體形有這樣巨大的改變，它的腳必須要變得好像大象的腳那麼粗才可以承受其身體的重量；並且它大概不可能再飛翔。當有機生物的大小有顯著的改變時，其外形也必須要改變。這個原則同樣適用於社會性的有機組織。以一個細胞小組為例，當三個人共處一室，就會出現十二種可能的互動分佈：甲與乙說話、甲與乙說話而丙留心聆聽、甲與丙說話、甲與乙和丙說話，如此類推。但當多一個人加入這小組後，他們之間的可能互動分佈會激增至最少五十四種。由此可以推想到，當教會的人數漸漸增加時，其為教會所帶來的影響並不如想像中簡單。

在過去二十年，西方教會的學者多方致力研究了解關於教會的大小和形式的關連。雖然，不同的學者和專家對於教會大小的分界尚未有一致的定論，但大致上都認同教會在增長到某一個人數時就會趨於穩定。至此，若教會無法在形式上有所突破，就會限止其有進一步的增長。若果教會沒有這方面的意識和了解，就會長時間受制於這個「穩定狀態」，無法突破。關乎這方面的觀察，較為人熟知的是魯法治（Arlin J. Rothauge）在1983年所提到的四類型教會。<sup>1</sup>魯氏按照教會崇拜出席人數的多少把教會界分為四種類別：第一類是「家庭型」（平均崇拜出席為0-50人）；第二類為「牧養型」（50-150人）；第三類是「事工型」（150-350人）；第四類為「機構型」（350-500<sup>+</sup>人）。驟眼看來這是一個頗粗略的界分。有學者在各類型的人數方面會有不同的見解。<sup>2</sup>此外魯氏也沒有包括1000人或以上的超大型教會和巨型教會等。<sup>3</sup>然而，魯氏的見解有其一方面重要的價值。當一個地方教會在成長的過程中來到兩種類型教會的分界線時，往往就會面對困難。因為教會的文化會落入一個不穩定的狀態，正式和非正式的關係要重新釐定，基要的結構和活動形式都要面對改變。

魯氏所界分的四種類型教會有不同的大小。每一種類型對於傳道牧者都有獨特的要求。下文就這四種類型的教會作粗略的介紹。

<sup>1</sup> Arlin J Rothauge, *Sizing Up a Congregation for New Member Ministry* (New York: Seabury Press, 1983)。相關的課題可以參考：Beth Ann Gaeda, *Size Transitions in Congregations* (Bethesda, MD: The Alban Institute, 2001); Alice Mann, *Raising the Roof: The Pastoral-to-Program Size Transition* (Bethesda, MD: The Alban Institute, 2001); *The In-Between Church: Navigating Size Transitions in Congregations* (Bethesda, MD: The Alban Institute, 1998);

<sup>2</sup> *Raising the Roof: The Pastoral-to-Program Size Transition*, 7-8. Alice Mann把「事工型」的人數定為151-400，而「機構型」則為401-1000。

<sup>3</sup> 當然這些超大型的教會畢竟佔較小的比率，不作一般性的討論也是恰當的。

## I. 「家庭型」的教會 (The Family Church)

這類型的教會的運作如一個家庭。當中有明顯的「家長」人物。這等人可能是開始教會的元老，或是資深的信徒，或是有較廣人脈網絡的人。這些人乃真正領導教會的。對於傳道牧者而言，這類型的教會期望他所給予的就是牧養和關顧。若傳道牧者認為自己也當扮演領導的角色時，問題就會產生。教會的家長人物的主要責任就是要防備傳道牧者把教會帶往一新的事工方向。作為這類型教會的傳道牧者必須要防備掉進權力鬥爭的陷阱。特別是當部分不滿意的信徒來向他投訴對教會的家長人物的不滿時，並鼓勵他應該負起領導的角色時。若果他天真幼稚地以為這正是良好的時機去革新教會，往往就是最大的錯誤。最終在面對面的衝突時，傳道人會發現那些他以為會支持他的信徒都會退縮。結局只有一個，就是傳道人的黯然離去。

當然，魯氏認為這並不表示傳道牧者在這類型的教會除了牧養關顧外就全無作為。在提供有質素的敬拜經驗和家訪及探病以外，傳道人也可以作為這些家長人物的顧問，與他們建立良好的關係，盡可能一起同工。但同時必須明白，當這些人反對一個意見時，那就是不能推展的一個意見。

基於這類型教會的人數不多，故此能夠給予傳道牧者的薪津方面當然有限，往往較其他人數較多的堂會為少。所以不少傳道牧者會視這等教會的事奉為踏腳石，當遇到較好的機會時就會轉會他去。因此，這類型教會的傳道牧者一般有較大的轉換頻率。十年內換三、四個並非不尋常。對教會而言，這當然是利少弊多。最大的問題是加強家長人物的權力。因為傳道牧者來來去去，只有他們對教會不離不棄。另一方面，也加深了他們對傳道人的不信任。傳道牧者在同一崗位牧養的時間越長，他的權柄就越大；反之，若傳道牧者在同一崗位牧養的時間越短，信徒領袖就會變得大權。對於這類型的教會而言，這也是生存之道。在沒有傳道牧者的日子，教會還是要撐下去的。故此，必然會培養出三數個核心的「家長式」領袖人物。

對於一個剛從神學院畢業出來的傳道人而言，這類型的教會是最差的選擇。這等初生之犢懷著一展獻身的抱負，加上在三、四年的神學訓練裏所學到的也不少，正好是派用場的時候。當然，這類型的教會確實是需要新的意念和活力去推動教會的發展的，而在神學院中所學習的也有其適切性。但問題在於教會卻沒有一個開放的態度去接收這些新的事物。間中或許由於傳道牧者的努力和堅持，教會終於同意開展一兩方面的新嘗試，但往往只有三分鐘熱度，信徒又回復以往的態度，對新的嘗試不聞不問。不小欠缺經驗的傳道牧者就會把這種負面的經驗解釋為自己在這教會不被接納，乃萌去意。結果就是教會又重新再回到起步點：物色傳道人。由於眾多這樣的經驗，以致教會也會變得消極和自卑。然而，它們始終都不易倒下。

這類型的教會實在需要一位願意長時間委身（5-10年）的牧者。愛護他們如同子女一般。這位牧者必須要有一定的成熟度，願意按這類型教會的規則去辦事。在最初的三至五年內願意積極和家長人物合作。若果能夠捱過五年左右，牧者仍然持守崗位，繼續委身於教會，顯出他與過去的傳道人不一樣的

時候，才會開始賺取到教會的信任，逐漸放心讓他作領導，引領教會走向合神心意的路上。

## II. 「牧養型」的教會 (The Pastoral Church)

這類型教會的中心人物是傳道牧者。隨著教會人數漸漸加增，家長式人物也開始增加，需要有一個人在其間作出協調。教會的領導核心會由傳道牧者和一小撮的信徒領袖組成，取代家庭型的一兩個家長人物。這個領導核心能否發揮其功效則視乎與會眾之間是否有良好的溝通；與及傳道人是否懂得分配責任，授予權力，並在信徒忠心事奉且看見工作的成效時給予適切的讚賞等。若這等技巧掌握得不好，則會削弱整體教會的實效。傳道牧者會變成孤軍作戰，至終會過勞，直到耗盡。然而，不但得不到人欣賞，更會被坐著只懂得接受服事的人指指點點，挑三挑四。結果就是領導的核心瓦解，把教會引入不息的內爭中。

這類型教會的一個主要特色就是專職的傳道牧者在屬靈方面滿足信徒的需要。透過宣講、帶領查經、家訪、及危機介入輔導等，傳道人能夠照顧信徒靈命的需要和成長。雖然這類型教會的傳道人一般都十分忙碌，但大部分的信徒對傳道人的領導和牧養都有正面的回應。如此給予傳道人很大的滿足。另一個特色是在這類型的教會中，家的氣氛相對地仍然濃厚。教會在一百人以內時，仍能保持「家庭型」的優勢。就是教會中各人都彼此認識，有親切的感覺。但是當人數增加至 120-150 人時，會眾就會開始感到有壓力。信徒開始對陌生的新面孔感到不安。同時間傳道人也開始感受到相同的壓力。當人數達致 150 人時，他們就會發覺到要深入的認識每一個人是有困難的。事實上，這也就是其中一個原因為什麼傳道人會構成了由「牧養型」的教會過渡到「事工型」的教會的攔阻之一。假若在傳道人腦海中，家庭的概念是如此深刻，以致他會覺得若果他不能與教會中每一個信徒有深入的關係時，他就不是一個好的牧者；那麼，150 人的教會對他而言已經是極限。教會無法超越一個傳道人的思維理念。有些傳道人特別適合這類型的教會。由於別類型的教會對傳道牧者有另類的要求，有自知之明的傳道人或許就不應過於強求自己要改變，只要一生忠心於牧養這類型的教會就是了。由於「牧養型」的教會有一定的人數和經濟力量，故此，傳道人一般都會有較長年日的事奉。但假若傳道人常不經意地和別的教會比較，以為要有大型教會的人數才算是成功；那麼，他一生的事奉將會不斷受自卑和失敗的心理所影響。在現實的處境中，有一半以至三分之二的教牧同工是在上述兩種類型教會裏事奉的。若沒有這樣的了解，事奉就會成爲重擔，生命也不能得到釋放。

有較強的人際關係技巧和性格的傳道人是頗適合這類型的教會的。在信徒生命的歷程中，能以伴隨他們走過靈程的高山低谷。那些享受在眾多事奉活動中的也會適合這類型的教會，因為他們會有較多的機會講道和教導，在不同年紀的信徒中間服事。外向型和善於表達自己的都會適合這類型的教會。

「牧養型」教會的增長主要視乎牧者是否受歡迎。人們加入這樣的教會主要是因爲喜歡與牧者的接觸。這類型教會的建立，乃基於牧者與信徒的關係。

或許有人以為，當教會人數增加至超過 150 人時，可以多請教牧同工協助，不就可以解決上文提到傳道人照顧信徒的極限了嗎。事實卻並不是這樣簡單的。人數的增加是一個複雜的事情。現今香港的教會中，傳道人和信徒的比例已經不再是一比 150。絕大部分 150 人以內的教會都會有兩個全職的傳道同工，個別教會甚至會有三位；兼且會有一位全職的幹事協助教會的事務。中小型教會傳道人和信徒的比例大致維持在一比 60-75 左右。背後的理念就是這樣簡單，因為一個傳道人不能牧養太多人；因此增加傳道人的人手，那不就解決問題了嗎？但現實的處境告訴我們，這樣的策略鮮有成功的。首先，當教會增聘傳道人的時候，教會就有二至三位傳道同工。因此就需要有同工的工作會議、同工的工作分配、同工的督導、和同工的工作評估等等。這些工作會令資歷較深的主任牧師需要花更多的時間在行政管理方面，從而減少了他原先放在牧養關顧的時間。因此事實上卻是適得其反。此外，習慣了一個人事奉的牧者，若是處理不好同工的關係，更會帶來牧養團隊之間的張力，為教會穩定帶來危機。另一方面，當教會有其他的傳道人協助事奉時，就會考慮事工專門化，或分工的問題。基督教教育、青少年事工、或佈道差傳等方面的專注，往往成為新增同工的主要事奉範圍。這在教會原先簡單的組織架構中注入新元素，必然增加行政上的需要，並且開始面對新舊體制的協調問題。所以我們可以看見，教會若果要由「牧養型」過渡到「事工型」所牽涉到的，較之由「事庭型」過渡到「牧養型」來得複雜。一般的教牧同工若果沒有這方面的意識和理解，往往就會受困於此。教會只能夠在原地踏步，聚會人數徘徊在 150-180 之間，一轉眼可能就已過十多年；積重難返，要突破就難上加難。<sup>4</sup>

除了傳道人本身的問題構成「更上一層樓」的增長的障礙；另一個障礙就是出於那些已經習慣於接受傳道人的牧養的領袖和信徒，對新聘請的教牧同工有抗拒。因此，除了傳道同工需要在思維中有改變外，教會的領袖和信徒也需要明白增長是需要付出代價的。要踏進新的境界，不能抱守傳統和過去的經驗；必須開放自己，尋求突破。否則，就不能期望有突破和增長。

### III. 「事工型」的教會 (The Program Church)

一間運作良好的「事工型」教會會有許多活動的「細胞」，由信徒領袖去帶領。這些信徒領袖，除了為事工「細胞」提供領導和指引外，也給予有關的信徒某種程度的牧養和關顧。例如，在主日學部會議上，部長知道其中一個部員因病在家，不能出席會議，很自然地會在開會前表達關心，並為他祈禱；或許在會議後更會致電問候等。在一個成人主日學班上，教師留意到其中一個學生一改平日勇於表達意見的態度，靜默不語；乃在課堂後把他帶到一邊，問候她的近況和需要。至終教師可能把學生的需要轉介牧者跟進，但牧者已經從教師的關顧中得到不少的幫助。在「事工型」的教會，傳道人仍然是核心人物，但其角色卻有極大的轉變。現今，他大部分的時間會放在與其他信徒領袖一起策劃和推動各方面的事工；務求令各事工都能夠發揮最佳的素質和效果。主任牧師必須花許多時間去招募人手參與大大小小的事工，在過程中，更要關注訓練、督導、和評估等的工作；與及如何保持事奉的高

<sup>4</sup> 葉松茂，「停滯不前的中型教會」。〈時代論壇〉831 期 (03/08/03)，頁 7。

昂士氣等。簡言之，傳道人必須從一貫的直接牧養關顧退一步，專責協調和支援信徒同工的事奉。除非教牧同工優先照顧這等信徒同工的靈性和事奉上的需要，否則事工的質素就不能保證；之終問題還是回到傳道人的頭上。當一個傳道人由「牧養型」教會轉到「事工型」教會時，不論是原先牧養的教會因增長而轉型，或是離開牧養型教會轉到事工型教會事奉，若果她不曉得在事奉的模式上作出根本的調校和改變（即從人際關係的牧養型轉為事工計劃的發展型），就必然會在新的類型教會中面對很大的壓力。意思並不是說教牧同工不再需要人際關係方面的技巧；相反，在任何類型教會的事奉上，這方面的技巧都是需要的。但在不同類型的教會，這方面的技巧會應用在不同方面。在「牧養型」的教會就應用在每一個信徒身上；在「事工型」的教會則應用在事工的推展上。

若要在「事工型」的教會有事奉上的果效，不同類別的事工不能各自獨立運作，互不相干，這是很危險的。常見的現象是部門與部門之間缺乏協調，甚至出現競爭，搶事奉人手等問題。解決的方法就是需要為教會訂立清楚明確的「使命宣言」（mission statement），<sup>5</sup>藉此把教會不同的事工元素統合。傳道人必須幫助教會在方向和目標方面達成共識。如此才能夠讓基督的身體「靠著基督聯絡得合式，百節各按各職，照著各體的功用彼此相助，叫身體漸漸增長，在愛中建立自己。」（弗四 16）其次，傳道人就要作為主要的領袖，領導教會達致所有共識的目標。在「事工型」教會，傳道人必須堅守共識。若果當有人反對時就輕易改變，就會大大削弱其領導的威信，失去治理教會的能力。當然，更重要的是傳道人必須能夠推動信徒，特別是恩賜顯明的；把他們安放於合適的領導位置，協助促進教會達致所訂定的目標。在這等信徒領袖中建立忠誠和信任是非常重要的；確保他們在靈性方面的繼續成長和發展更是傳道人能夠有成功的事奉的祕訣。常見的問題是在「事工型」的教會裏，傳道人仍擺脫不了「牧養型」教會的事奉模式；在找到合適的人在事工部門等的領導後，就完全不再跟進牧養和支援他們，以為他們因著參與事奉就會自動地「靈命增值」，不需關顧；轉而退回「牧養型」的事奉模式，在信徒的關顧上花上所有的時間。至終事工部門的信徒領袖由於得不到適切的牧養和支援而耗盡，或因遭受挫敗而灰心，退出「戰線」，讓整體教會蒙受虧損。這是傳道人必須留意的地方。願意投身在事奉上作帶領的信徒，就是傳道人首要牧養的對象。當他們得到適切的牧養關顧和支援時，就會有生命的力量去牧養和關顧其餘的信徒。整體教會才會健康成長。

#### IV. 「機構型」的教會（The Corporate Church）

一般吸引注意的是這類型教會的主日崇拜。由於人手和資源比較豐富，「機構型」教會一般擁有風琴和有水準的詩班。主任牧師或被邀請作客座講員的都是講道了得，有信息可傳的；整體的敬拜氣氛一般比較有感染力。在較大的「機構型」教會裏，主任牧師一般無法記得許多信徒的名字。甚至信徒因病住院，也不一定有主任牧師的探訪；其他的傳道人會分擔這方面的關顧。不少這類型教會的主任牧師都有著一點個人的魅力，特別是已經長時間

<sup>5</sup> Aubrey Malphurs, *Advanced Strategic Planning; A New Model for Church and Ministry Leaders* (Grand Rapids: Baker, 1999), 99-115.

在一間教會牧養的。在人數眾多和關係複雜的教會，他成爲了教會一個穩定和團結的象徵。故此，他是否記得教會每一個信徒就顯得不重要。對於喜歡參加「機構型」教會的信徒，一般都不太著意是否與主任牧師有密切的個人接觸。他們鍾情於這類型教會的事工的多元化和有質素。

「機構型」教會較之「事工型」教會的分別在於「機構型」教會顯得更多元和複雜。當然這是人數增加的必然結果。故此，教會在其模式的文化和結構上又需要「變種」，才能夠適應這樣的增長。家長式人物還是有的，但卻被納入教會的正式架構內，與傳道人一起治理教會。信徒領袖也如「事工型」教會一樣在各層次和各方面參與領導和服事，並可隨著年日和經驗的累積，在治理教會的階梯上往上爬升，增加其在教會的影響力。

「機構型」教會要有效運作，就有賴於傳道牧者的同工團隊能以合作愉快，各盡其職；在不同的事工上彼此配搭，合作無間。若在教牧同工的團隊中出現分歧，以至引起紛爭，教會的力量就不能發揮。作爲一間「機構型」教會的主任牧師，一般都需要有多方面的經驗和技能。但更重要的還是要懂得「分工授權」；讓其他全職的教牧同工有明確的定位，同時又可以按各人的才幹恩賜發揮。主任牧師必須要學習容讓別人按其認爲可行的方法去做事；重要的是達致預期的效果，方法與途徑則因人而異，不需要太執著。由於人如其面，各有不同；越多教牧同工的團隊，就會越顯得複雜。要達致彼此能夠瞭解和支持各人的事奉是非常困難的。因此，這類型教會常見的問題就是同工之間的不和，也是往往令信徒領袖感到十分困惑，甚至灰心沮喪的。因爲傳道人既是獻身事奉主的一群，爲什麼也會不能同心同工的呢。當然，如果我們能夠靜心思想，就會曉得傳道人也是人，爲什麼不會有分歧呢？偉大的聖徒如保羅和巴拿巴也會因意見不合而分道揚鑣。這就是現實的人生。當然，傳道人不能以此爲藉口，不用心在「同工」中間竭力保守聖靈所賜合而爲一的心；反之，爲要努力突顯自己而成爲紛爭的始作俑者。這絕對是不成熟的表現。因此，若果教牧同工團隊能夠合作愉快，就能夠把這樣的關係「傳染」整個教會，吸引信徒歡喜參與事奉，與傳道同工配搭事奉，享受事奉的喜樂；這樣的教會就絕對不會出現人手不足的困擾。

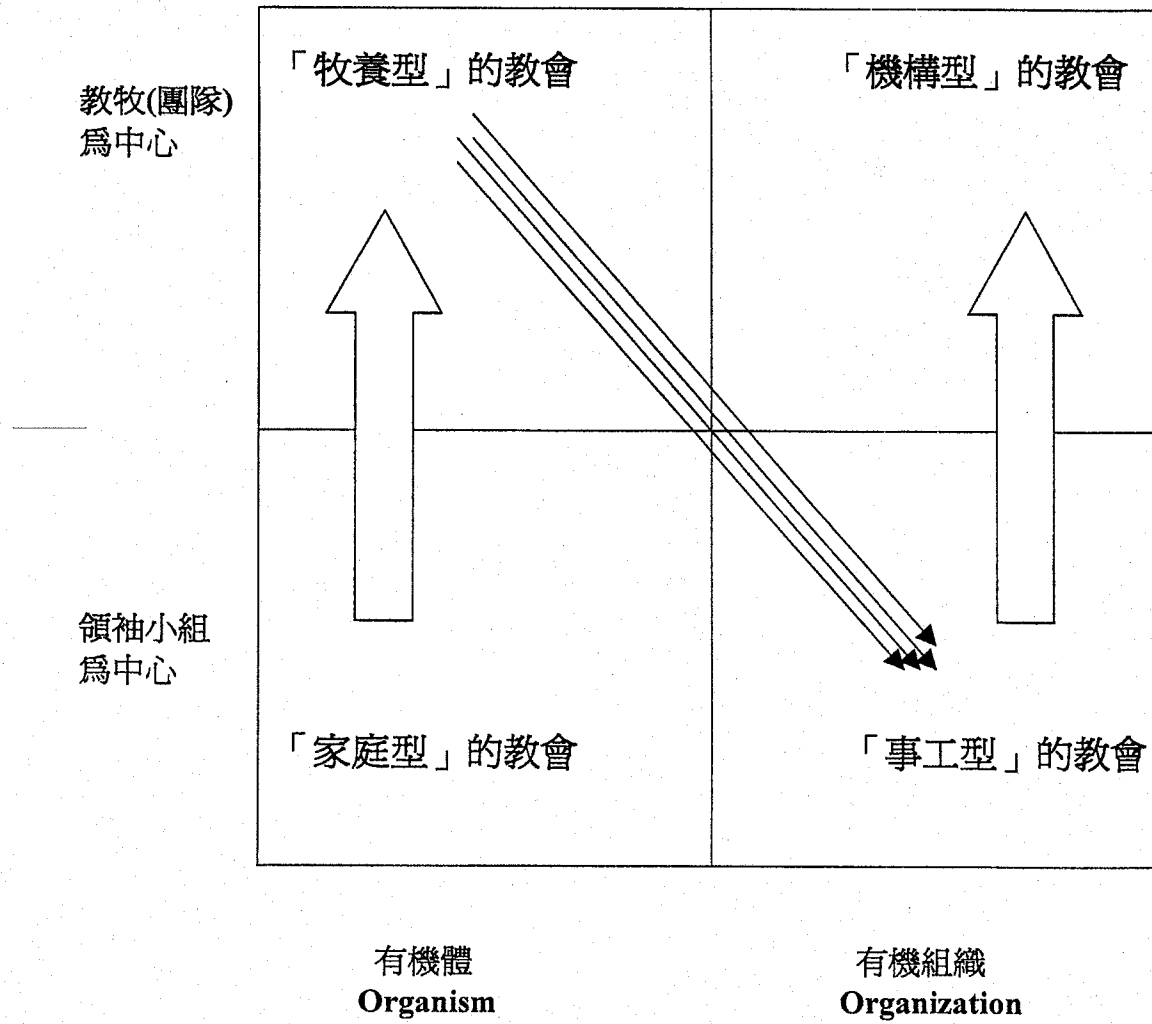
可見作爲一間「機構型」教會的主任牧師，必須刻意培養他的領導技巧和管理技能。這兩方面都是重要的。但若是一個領袖未能兼具二者，那麼，領導的技巧較管理的技能來得重要。因爲管理的人只能夠協調教會的資源（人力和物力）；但唯有好的領導可以促使教會產生更多的資源。「機構型」教會需要的領袖是那些懂得如何加強動能的領袖。否則，單是懂得協調資源動力，當教會的資源用盡，就會開始走下坡。

不論教會的人數因什麼原因而加增或減少，一旦其人數已經從一種類型過渡到另一種類型的時候，傳道牧者和信徒領袖就必須因應情況而作出改變，即「變種」。否則，把「牧養型」當作「事工型」來牧養，或把「事工型」當作「牧養型」來處理，都不會收到預期的效果。教會並不是只有一種大小；一種形式的牧養並不能適切不同大小的教會的。

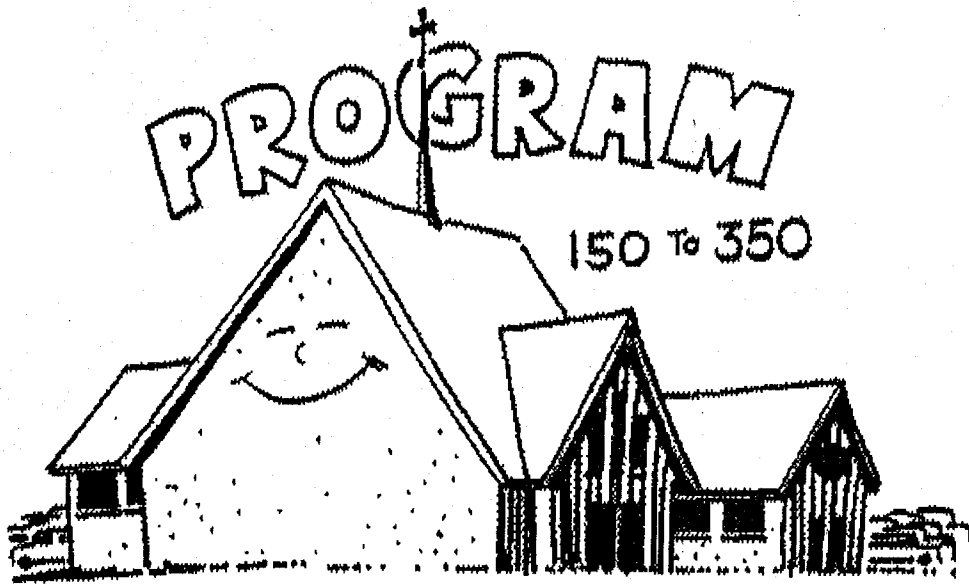
麥景陶 (Gary L. McIntosh) 在他的書 *One Size Doesn't Fit All* 中，用一個圖表總結大、中、小型教會的差異比較如下 (頁 143-144)。

元素/特色	小型教會	中型教會	大型教會
大小	15-200 人	201-400 人	400 人以上
導向模式	關係導向	事工導向	組織導向
架構	單一細胞	伸展細胞	多元細胞
領導	「家長」人物	事工委員會	少數「揀選」領袖
傳道人	牧者	行政人員	領袖
決策	會眾—「傳統」 主導	委員會—「需要」主 導	同工領袖—「異象」 主導
同工	半職/全職 (一 個)	全職同工+職員 (多 個)	全職同工團隊
轉變	由下而上： 藉「家長」人物	中層發生： 藉主要委員會	由上而下： 藉主要領袖
增長模式	藉關係吸引模式	藉主要事工的事工模 式	藉口碑的傳達模式
增長障礙	小型教會的自卑 心 失效的福音工作 事工欠缺多元化 下降引力 內向團契	設施不足 同工不足 經費不足 行政混亂 漸變複雜	協調不足 官僚架構 欠缺溝通 失去異象 關顧不週
增長策略	更新目標 引入新事工 發展福音事工 歡慶成果 開拓新組/新班 起用新人	增加全職同工 善用現有資源 (多堂崇拜) 設定長遠計劃 改善事工質素 發展獨特身份	更新異象 設定計劃配合 安排流暢進程 提供「照顧需要」的 事工 調校領導角色 增加小組數目

## Size Transition “N-Curve”



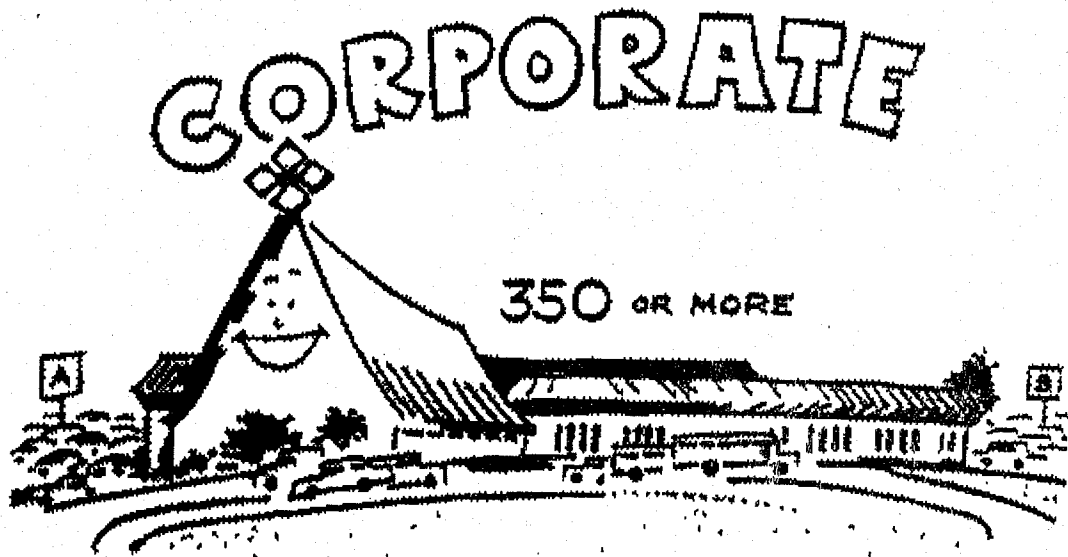
「事工型」的教會 (The Program Church)



集中照顧及推行力  
此批組牧師

1. 許多領袖小組 — 許多事工
2. 信徒領袖扮演重要角色
3. 教牧核心角色逐漸轉移
4. 行政主導：招募、計畫、  
訓練、評估、聯繫...
5. 個別教牧關顧時間減少
6. 教牧主要幫助達致共識
7. 教牧是推動者、建立信任

「機構型」的教會 (The Corporate Church)



1. 高度重視崇拜的質素
2. 高水準的音樂節目
3. 主任教牧專注講道和崇拜準備
4. 主任教牧為合一和穩定的象徵
5. 比較「事工型」更複雜
6. 較多教牧同工，分擔不同事工
7. 教務同工必須合作愉快
8. 「教牧團隊」衍生動力

「家庭型」的教會 (The Family Church)



1. 家長式領袖
2. 教牧是為傳統牧養關顧
3. 教牧流動性甚高
4. 為求生存，不太倚賴教牧
5. 教牧「新丁」的煉獄

「牧養型」的教會 (The Pastoral Church)



以為請新傳道人是一件  
簡單的事。

1. 教牧為中心人物
2. 教牧要學習委任
3. 教牧容易「耗盡」
4. 信徒有高的期盼
5. 時間的需求感壓力
6. 增長視乎教牧受歡迎程度
7. 教牧家庭承受大壓力

多行新同工，多很多與他  
的溝通問題。