

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）

## 第二課：系統性牧養（1）：如何為教會把脈

祂所賜的有使徒、有先知、有傳福音的、有牧師和教師；  
為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體。  
直等到我們眾人在真道上同歸於一，認識神的兒子，得以長大成人，滿有基督長成的身量。  
使我們不再作小孩子，中了人的詭計，和欺騙的法術；  
被一切異教之風搖動，飄來飄去，就隨從各樣的異端。  
惟用愛心說誠實話，凡事長進，連於元首基督，  
全身都靠祂聯絡得合式，百節各按各職，照著各體的功用，彼此相助，  
便叫身體漸漸增長，在愛中建立自己。

—以弗所書四 11-16

你要詳細知道你羊群的景況，留心料理你的牛群。

—箴言二十七 23

### I. 傳統教會的問題

長久以來，許多牧師傳道都陷在「過份週到」式的牧養模式裏。既要傳道和探訪，又要管理教會上上下下，大大小小的瑣碎事情。近年由於不少傳道同工在工場上轉換頻繁，造成長執等信徒領袖成為掌權的領袖。他們在聘任傳道牧者之時，定規了該作工的時間及範圍，把一套公司管理的法規搬到教會。傳道牧者成為教會的全能工人，既要花時間管理好教堂和辦公室的事務，也要在教會辦公室坐鎮，接見隨時到訪的人；更要輔導有問題的人，並作長時間的跟進；到醫院探病或作家訪更是不可或缺。信徒不分晝夜，都因大大小小的事情找牧師傳道。再加上祈禱和傳道的事，以致很快就會耗盡傳道牧者的生命，提早退下火線，或轉換另一個環境碰碰運氣。這樣的牧養是太多牧者心，但並不是好的領導，且造成以下的問題：

#### A. 「事事關心」的領袖 — 過份保護

這等領袖知道什麼是對自己和其他人最好的。他們感到自己就是所遇到的大多數問題的答案。他們看見別人在掙扎中就會不能忍受。當壓力或問題在群體中出現的時候，他們就會馬上來處理。有「事事關心」的領袖就會產生「己不勞心」的會眾。這類型的領袖就好像傳統的中國父母過份保護子女一樣。

#### B. 「己不勞心」的會眾 — 過份依賴

雖然不少傳統教會有為信徒開設不同的訓練課程，但大多數都是很被動地接受教導，只是一時間在頭腦上裝載了一些知識，卻少有被驅動起來參與事奉，或有計劃地給安排在適當的崗位上事奉。

#### C. 標準化的牧者角色

地方教會為傳道人製定標準的角色和功能，以致教牧被視為機器上的一個配件，可以隨時替換。

- D. 領導「耗盡」(burnout)
- E. 教會問題循環再現
- F. 「守業精神」(Maintenance focus)
- G. 其他\_\_\_\_\_

## II. 你認識你的教會嗎？

你教會的本質是什麼？

跟鄰近的教會相比較，你的教會有甚麼不同或獨特的地方？

如果要你用一兩句說話去形容你的教會，你會怎樣形容？

- A. 從系統和整全性的角度去理解教會

***"The whole is more than the sum of the parts."***

這個概念始自亞里士多德。身體就是一個明顯的例子。各個肢體之間存在特別的關係，互相依賴；個別肢體的健康有賴其他肢體的健康。肝臟出了毛病會影響整個身體。身體是一個出色的自我調節有機體，明顯地比較全部功能性的肢體的總和為大。

家庭是另一個明顯的例子。一個家庭中個別成員的問題（如少年子女有厭食症），許多時是反映一個問題家庭的徵兆而已。教會的牧者要從整體的角度去理解教會，不能夠只看見個別的信徒，而忽略了整體的教會。

一個活潑的有機體有三個動態性原則：

1. 整全性 (wholeness)：但個別肢體的獨特性並未失去，仍是顯而易見的。
2. 相互性 (synergy)：個別肢體之間有著恰當的連繫。
3. 對等成長性 (isomorphism)：異象共享，榮辱共受。

- B. 從具體的現況去理解教會（教會的文化）

1. 教會的使命 (mission)  
使命或目標宣言是教會的核心部份。沒有了使命，教會就等於失去其意義和影響。另一方面，要教會的會眾願意接受裝備，

在教會中發揮其恩賜以配合教會的使命，那麼，教會的使命必須廣為會眾所了解、明白、和接納。基於此，在評量教會的過程中，我們當然關注教會的使命宣言是否需要調校，並且應該採取什麼步驟和行動，以加強會眾對教會的missions的認知和接納。

基本上，教會的使命宣言包括四方面的元素：

- a. 我們的身分
- b. 我們服事的對象
- c. 我們所作的工作
- d. 驅使我們作工的背後誘因

評量問題：

- a. 教會有沒有明確的使命宣言？
- b. 若有，是怎樣的？是何時並由誰發展出來的？
- c. 在教會的使命宣言中，有哪些字句是對會眾有獨特的意義？這等字句是自創的還是由別的成功教會借用過來的？
- d. 在現今的教會裏，使命宣言在下列群體中的共識和了解程度為何：
  - 受薪同工中間
  - 信徒領袖和主要有影響力的人中間
  - 全體會眾

在上述幾個群體中，有多少%的人可以背誦教會的使命宣言？有多少%的人可以用自己的說話複述教會的使命宣言，並能夠以個人的經驗去說明？

- e. 使命宣言中是否包括裝備基督徒去服事，接受服事，和在主裏成長等字眼？

## 2. 教會的異象 (vision)

異象就是教會的遠象。意思是當教會向前看的時候，預期在若干年以後，教會的景象會是怎樣的。

**Vision is a clear mental image of a preferable future, imparted by God to his chosen servants, and is based upon an accurate understanding of God, self, and circumstances. (George Barna, *The Power of Vision*)**

**Vision is a clear and challenging picture of the future of a ministry as its leadership believes it can and must be. (Aubrey Malphurs, *Developing a Vision for Ministry in the 21<sup>st</sup> Century*)**

評量問題：

- a. 教會清楚列明的異象是什麼？是否明確寫下，還是只是口傳性質？
- b. 教會的異象是怎樣產生的？由上而下，或由下而上？是更新十年前的，還是今年新創建的？是特別為這教會而設的，還是借用自其他教會？若是借用自別的教會，是那一間？

- c. 教會有沒有用任何方式把異象標示於教會內，如橫額、圖畫、對聯、禮堂或講台設計等等？
- d. 在教會中有那些人是與教會的異象息息相關的？意即假若這等人離開了教會，教會就會在很大程度上失去了異象和動力。另外，這些人佔整體教會會眾的多少%？
- e. 在教會的異象中，有那些關乎裝備事工的元素？
- f. 爲要提供對裝備事工更大的支持，你會怎樣調整教會的異象？
- g. 爲要使教會的異象更爲會眾瞭解和接納，你會採取什麼行動？

### 3. 教會的價值 (desired values)

價值是在教會所作的一切工作背後的誘因。所有的教會都在價值方面有不同的選擇和取向。有些教會喜歡仔細列出他們所寶貴和重視的價值，藉以在建立合一和健康的教會文化的過程中，不斷強調和加深會眾的印象。小部分的教會更會按重要性來排列所選取的價值，以致在面對重大的抉擇時，可以從中得到指引。

一間健康的「裝備教會」，一般會持守以下的價值：

- a. 禱告
- b. 信徒皆祭司
- c. 僕人領導
- d. 牧人領導
- e. 團隊事奉
- f. 主動安排和參與
- g. 正面回應轉變
- h. 榮耀神
- i. 愛心服事
- j. 恩賜事奉

評量問題：

- a. 你的教會是否有列出所寶貴和看重的價值？
- b. 若有，在清單上，有那些價值是直接支援「裝備事奉」的？或有那些價值是要求一堅固而有效的「裝備事奉」的？
- c. 若要你作一粗略的評估，你認爲教會的現況與建立一個健康的「裝備文化」之間的差距有多大？
- d. 爲要給予「裝備事奉」有更大的支援，你會怎樣重新按優先次序排列清單上的價值，或作合適的增刪？
- e. 你可以怎樣在會眾中得著對這些價值的認同？

### 4. 教會的現實處境

異象、使命、和價值都只是描繪「教會的文化」的文字。在現實的處境，會眾和教會所講論和所做的才真正反映眾人如何去理解和應用教會的異象、使命、和價值。

評量問題：

- a. 在談論到教會所服事的人時，教會怎樣描繪他們？他們的需要？和教會怎樣去滿足他們？
- b. 當會眾談論到教會所作美善的事時，他們會談論些什麼？並怎樣描繪它們？若把同樣的問題去問社區的人，會否有不同的答案？當有人加入教會，他們一般會怎樣去解釋箇中的原因？
- c. 當會眾談論到教會的不足時，他們會談論些什麼？並怎樣描繪它們？若把同樣的問題去問社區的人，會否有不同的答案？當有人離開教會時，他們一般會怎樣去解釋箇中的原因？
- d. 在教會最常宣講，或在週刊信息中最常見的題目或教導是那些？
- e. 當談到教會的屬靈狀況，信徒會怎樣描述？在教會中一些「比較屬靈」的人有些什麼共同的特質？
- f. 除了主日崇拜外，參加特別聚會和活動的人一般佔崇拜出席的多少%？
- g. 除了主日崇拜外，參加經常性的教導和團契聚會的人一般佔崇拜出席的多少%？

C. 全面評量

1. 教會的事工

- a. 列出教會最主要的十項事工
- b. 在這些事工中，如何量度是否成功？
- c. 在現階段，那些事工算是成功？那些算是失敗？
- d. 那些事工受到最多的關注和宣傳，包括在堂會內和堂會外的？
- e. 在這些事工中，主要是在堂會內舉行，針對基督徒的佔多少%？另外，主要在堂會外和社區中舉行，針對非基督徒的佔多少%？

2. 財政預算和時間

- a. 在教會的財政預算中，四方面最大的開支依次序是：  
\_\_\_\_\_
- b. 教會受薪同工的新津佔全部預算的百分之幾？
- c. 有多少%的預算是分配作訓練和發展受薪同工的？
- d. 有多少%的預算是分配作訓練和發展非受薪的同工的？
- e. 在教會生活中，有那一項事工所用的時間是最多的？
- f. 粗略評估下列事工所用的時間（%）  
禱告 \_\_\_\_\_ 裝備同工 \_\_\_\_\_

開會 \_\_\_\_\_  
計劃 \_\_\_\_\_  
評估 \_\_\_\_\_  
門訓 \_\_\_\_\_

領袖發展 \_\_\_\_\_  
行政事務 \_\_\_\_\_  
事工維持 \_\_\_\_\_  
事工發展 \_\_\_\_\_

### 3. 關係方面

- a. 那些是教會中的核心領袖和有影響力的人？
- b. 決策的權力下放到怎樣的程度？用 1 至 10 的量度指標（1=大部分主要的決策由同一小撮的領袖決定；10=大部分主要的決策由教會中不同的領導團隊決定），評量現時教會的狀況。
- c. 教會在繼續培養新的領袖和給予帶領的機會方面，顯出多少努力？用 1 至 10 的量度指標（1=甚少努力；10=非常努力），評量現時教會的狀況。
- d. 假若有一個具備領導才能和人際技巧的新人加入教會，但他卻並不擅長於為自己啟動新的關係或尋找事奉的機會，他要花上多少時間才能成為教會核心的決策者？為什麼？
- e. 對於在教會年日較長的會友，教會的友善程度如何？用 1 至 10 的量度指標（1=十分不友善；10=非常友善），評量現時教會的狀況。
- f. 對於新來賓，教會的友善程度如何？用 1 至 10 的量度指標（1=十分不友善；10=非常友善），評量現時教會的狀況。
- g. 教會內會眾彼此間的關係如何？用 1 至 10 的量度指標（1=十分膚淺、表面；10=十分投入、緊密），評量現時教會的狀況。

### 4. 人事方面

- a. 比較受薪和非受薪的領袖們，在聲望、影響力、決策權、領導能力、或資源掌握等方面，你會覺得有何不同？
- b. 教會如何衡量和回報受薪的領袖？非受薪的又如何？

### 5. 動力和評估

- a. 教會如何定義和量度成功？
  - 在長執會中
  - 在同工會中
  - 在敬拜中
  - 在評估同工方面
  - 教會內的團契、小組、和其他特別事工
- b. 為會眾中運用其恩賜在教會內外服事的人，教會如何表示欣賞和歡慶？

- c. 在達到主要的目的，或在有進步的情況下，教會如何歡慶成就？
6. 靈性方面
- a. 教會有那些其重視和強調的元素，是教會藉以促進靈命成長的？
  - b. 有那些聖經原則是教會文化的基礎，並且是恒常性地教導會眾的？
  - c. 教會整體的成熟程度如何？
  - d. 新信主的有沒有成長的程途為他安排？所強調的是什麼？
  - e. 有什麼機會存在於教會中，讓較成熟的信徒可以繼續在基督的身體得到培育和成長？
  - f. 有那些形式的靈命成長計劃包括在教會的事工中（祈禱的探索、門徒訓練、恩賜發掘、及其他）？
  - g. 教會的敬拜中，有些什麼主要的元素（宣講、教導、讚美、祈禱、差遣、及其他）？評量其質素和對信徒的影響？

### III. 又要轉型？

近年教會圈子內，受細胞小組教會熱潮，及目標導向教會和健康教會等思潮的影響，不小都在談論教會要轉型。可是大部份都是「A」型未現，「B」型又已「殺到」，以致教會不斷在模式上「兜兜轉轉」，結果還是「打回原形」，使領袖和會眾都落得身心疲累。

每一個教會都有各自的方法去達致她的使命。一個教會的異象、使命、或重視的價值基本上不會經常性地有改變，大致上都比較穩定。分別在於教會是如何組織去達致其異象和使命。就這方面而言，不同的教會有很大的差異。組織架構可以是滿有動力的，且應該因應不同的處境隨時調校。簡言之，異象和使命是神聖的，但方法則否。

