

香港小型教會發展初探

呂焯安

一、香港教會發展歷程

以下是中國近代史上第一條不平等條約——南京條約第三款的内容：

因大英商船遠路涉洋，往往有損壞須修補者，自應給予沿海一處，以便修船及存守所用物料。今大皇帝准將香港一島給予大英國君主暨嗣後世襲主常遠據守主掌，任便立法治理。¹

清政府在第一次鴉片戰爭中戰敗，被迫於 1842 年 8 月 29 日簽訂「南京條約」，割地賠款。從此，也讓香港島展開其歷史的新頁。在往後的一百五十多年裡，這個英國統治下的小島，由一個漁港變為一個國際金融中心，實在是一大奇蹟。香港的教會也因應種種有利的條件，不單在本地開展了美好的福音事業，更在領袖人才的培訓、文字出版、宣教，和教育等事工上，支援全球各處的華人教會。

¹ 謝蜀永編：《簡明香港史》（香港：三聯書店，1998），頁 24。至於割讓「九龍半島」（界限街以南）乃於 1860 年 10 月 24 日所簽訂的「北京條約」內訂明（謝蜀永主編：《簡明香港史》，頁 29～30）；新界部分（界限街以北，深圳河以南）則於 1898 年 6 月 9 日在北京簽訂的「展拓香港界地專條」中訂明，由同年的 7 月 1 日起，租借予英方，為期九十九年（即至 1997 年 6 月 30 日止）（謝蜀永主編：《簡明香港史》，頁 72）。有關香港開埠最初一百年的歷史，可參看蔡榮芳：《香港人之香港史 (1841-1945)》（香港：牛津大學出版社，2001）。

(一) 1949 年前的香港教會

雖然，「南京條約」內載有開放五口通商的條款，²但這並不表示傳教工作要在這條約以後才在中國和鄰近地區開展。早於1807年，馬禮遜已踏足廣州，其後遷往澳門。³然而，香港島既為英國所擁有和管治，其特殊地位使之成為中國人民在歷次政治動盪和變易時的避風港。⁴從1842至1950年的百多年內，香港人口由7 450增至2 237 000。基督教的傳教工作也因著這特殊的地位可以順利開展。教會陸續建立，從起初只服事外籍人士，以至漸次在華人中間展開福音工作。李志剛在〈從歷史背景探究基督教會在香港所擔任之政治角色〉一文中，⁵把香港開埠首百年內成立的教會，按五個時期羅列，分別為：(1) 西教士治會時期(1842-1883)，共計十三堂會；(2) 華人教會成立時期(1884-1914)，

² 根據條約，清政府要開放廣州、福州、廈門、寧波、上海五地通商，卻沒有言明是否可以傳教。惟西方差會則把握這時機，差派傳教士東來，建立福音據點。及至1858年6月26日所簽訂的「天津條約」內才列明：「耶穌聖教暨天主教原係為善之道，待人如己。自後凡有傳授學者，一體保護，其安份無過，中國官吏不得刻待禁阻。」也因而背負了一個不完全正確的「污名」，就是基督教的傳入中國是倚仗西方列強的船堅砲利，是西方國家的政治工具，在中國進行文化侵略。參看謝興堯《帝國主義怎樣利用宗教侵略中國》(北京：人民出版社，1981)。這方面的評析，可參看梁家麟：〈西化對傳統文化——傳教士與文化侵略問題〉，《徘徊於耶儒之間》(台北：宇宙光出版社，1997)，頁157～210。

³ 由於當時中國實施閉關政策，外人不得在境內久留，馬氏乃托職於東印度公司，才得短暫居於廣州。英國對中國的貿易，最初由東印度公司壟斷。其在中國所開設的分號，中國稱之為「夷館」，夷館的負責人稱為「大班」，商人則稱「夷商」。清政府訂有「防夷章程」，以便管制。部分內容要點包括：(1) 外商一律居於夷館，不能逾越範圍；(2) 外商不准在江上泛舟，不准進城；每月初八，十八，二十八日(陰曆)，為外商出外散步之假日，每次不得超過十人，且須由翻譯陪同，日落必返；(3) 外商只能在夷館居住一年，逾期必須返國，並禁其攜眷婦來廣州，使之生久居之心。為了防止外國人進一步與國民接觸，清政府更不許國民教外國人學中文，甚至不許中文書出口等。參張玉法：《中國近代現代史》(台北：東華書局，1978)，頁22～23。

⁴ 主要的事件包括：1860年割讓九龍半島；1898年租借新界；1911年十月辛亥革命成功，中華民國成立；1937年中日戰爭爆發；1947年國共內戰；1949年中華人民共和國成立，國民政府退守台灣；和1950至1970年代在大陸所發生的種種政治運動。

⁵ 收李志剛編：《香港基督教會史研究》(香港：道聲出版社，1987)，頁153～170。

共計二十五堂會；(3) 華人教會自理時期 (1915-1940)，共計二十七堂會；(4) 日治時期 (1941-1945)，只有一間堂會；(5) 戰後教會復元時期 (1946-1949)，共計二十一堂會；所羅列的堂會總計 87 間。⁶ 其中絕大部分都是座堂式的教會，即有教堂用地興建的獨立建築物，背後的原因是，由於香港的華人教會乃是西方傳教士的工作成果，他們很自然地會仿照西方的模式建立教會；西方的教堂都是獨立的建築物，有其獨特的建築文化特色，容易辨識。在香港建立教會的初期，傳教士當然絕少考慮本地化的問題，另外優越心態也是一項重要因素；再加上西方傳教士與英國殖民地政府「打交道」總有其優勢，要買地建教堂也不會太困難。當然，聖公會既為英國國教，基督教傳教士在英國殖民地自也有一定的影響力。香港開埠的百年內，人口雖然不斷加增，但要找地方建幾十間教堂，也並不會好像今時今日般困難的。因此在開埠初期，好像今日所見的「樓上教會」是絕無僅有。

(二) 1950 年至今⁷

中華人民共和國自成立以來，雖然一直都是不接受舊有政權與外國所簽訂的不平等條約，堅稱對香港和澳門都擁有主權，但在建國初期卻沒有即時恢復行使其主權。使香港自 1949 至 1997 年約五十年內仍在英

⁶ 這數字與華人福音傳播中心在 1977 年做的問卷調查有差距。華福中心所做的調查共收回 591 間教會填寫的問卷，其中四十間沒有填報成立年份。根據有填寫成立年份的教會資料，由 1861 至 1950 年間成立的堂會共計 108 間；羅曼華：《香港教會增長研究報告書》（香港：天道書樓，1979），頁 13。差異的原因或許由於部分戰後開始的教會並未成為基督教聯會的會員，以致不在李志剛的表列中。

⁷ 本段內容主要參考下列書籍：羅曼華：《香港教會增長研究報告書》；羅曼華：《華人教會手冊》（香港：華人福音傳播中心，1981）；世界華人福音傳播中心：《當代華人教會：香港、澳門》第二冊（香港：基道，1986）；陸輝、李健華編：《九十年代的挑戰——全港華人教會概況普查報告及回應》（香港：宣明會，1991）；李健華、李少嫻編：《香港教會未來趨勢——香港教會概況普查研究報告》（香港：宣明會，1996）；胡志偉、廖美虹編：《廿一世紀教會牧養與挑戰——九九香港教會普查報告及回應》（香港：香港教會更新運動，2002）。

國的管治下；並且在百年的基業上發展，更上一層樓，成為一顆璀璨的「東方明珠」。

二十世紀五十年代的香港，受四十年代長期的戰爭影響（抗日和國共內戰），實在元氣大傷。在日治時期，大量人民逃難北上，人口由1941年的1 639 000驟降至1943年的五十萬。二次大戰剛結束不久，國共內戰又起，引致大量難民南逃。至1947年，香港人口又急增至1 857 000。在五十年代，隨著大陸一個接一個的政治運動，引發更多人逃到香港，以致香港人口在1950年已超過二百萬。面對大量南來的難民，華人教會乃抓緊時機，竭盡所能，發揮基督耶穌愛世人的精神，興辦不少慈善福利工作，派發糧、油、食品、衣物等給有需要的人。雖然，其後有些人加入教會只是為了吃飯得飽；但無論如何，教會把握服事的良機，其愛心也的確感化了許多離鄉別井的難民誠心歸向基督。加上由於共產黨在中國執掌政權，迫使不少宣教士、教牧傳道、信徒都撤離大陸，南下香港。這些人就在香港這片具特殊政治地位的土地上「另起爐灶」，建立差會、教會、神學教育機構、出版社，和其他福音機構等。一時間，香港成了華人教會和機構匯聚的地方。配合救濟等慈惠工作，這等從大陸南下的教會力量，也抓緊機會展開佈道和培靈工作。五十年代新建立的教會共152間。⁸若單以堂會的數目而言，較之過去一百年所建立的還要多出五成；香港從此也成為普世華人教會的重要基地。

在六十年代，隨著大陸政權漸趨穩固，不少南移香港的人漸漸擺脫了難民心態或過客心理，認定香港是我家，致力投入社會的建設。期後十年文革（1967-1976）為新中國一段黑暗的年日，促使更多人民外逃，使香港人口在六十年代達到三百萬以上。雖然有部分香港人因為六七年的暴動，擔心中國會趁此機會收回香港，而移居英、美等地。但總體而

⁸ 羅曼華：《香港教會增長研究報告書》，頁13。

言，香港人口仍是不斷增長，教會也承接五十年代的努力，多成立了191間教會。⁹ 1950至1970這二十年是香港教會增長最快速的時期。

七十年代香港經濟起飛。社會各方面的建設漸趨完善，戰後的新一代已成長，投身社會建設。教會因應社會的需要，也開展了多元化的事工，如學生福音工作、福音戒毒工作、工人福音工作、專業團契等，反映教會開始突破傳統的牧養框框，回應社會特殊群體的需要。這十年內增加的教會約有123間。

八十年代的香港仍享受著經濟起飛的成果之餘，也因應1984年「中英聯合聲明」確定香港於九七年回歸中國的事實，社會漸趨政治化。教會部分人士也先後發表了〈信念書〉〈宗教自由聲明〉〈香港使命宣言〉等，表達基督徒對中國在香港行使主權後的訴求。教會在這人心不穩的時代，再次把握時機，努力佈道，植建新堂。期間共增加了約250間教會，可以說是香港教會豐收的年代。

九十年代的香港經歷回歸前後的焦慮、興奮，和患得患失等複雜情緒。1997年前的移民潮對教會造成不小的打擊，資深教牧和信徒領袖的移民他往，使不少教會出現青黃不接、人手短缺，和領導層不穩的局面；許多經驗尚淺的傳道人驟然要承擔重責。及至回歸後經濟下滑，政制爭拗不息，大大削弱了社會的凝聚力；教會也不能避免受社會氛圍影響，活力大不如前。在這十年內，新增堂會數目約250間，增長速率明顯放緩。

在過去的五十年內，香港教會的數目增長了十至十二倍；由約一百間增加至約一千二百間。然而，新增的千多間教會與開埠初期建立的教會有一個明顯的分別，就是這千多間教會絕大部分都不是座堂式的教會，當中許多都是「樓上教會」，位處各類住宅、商住，及商業樓宇，

⁹ 羅曼華：《香港教會增長研究報告書》，頁13。

也附設社會服務設施如學校、幼兒中心、青少年中心、老人中心等。近年更有教會租用大會堂、會議中心、酒店等地聚會的。這些教會可以應用的空間從幾百尺到幾萬尺都有，但仍以幾百尺到二千尺的居多；堂會面積有數萬尺空間的教會屈指可數。

二、小型教會的定義

教會的大小以甚麼標準來衡量呢？若從教會的定義來看，¹⁰ 當然是以人數來確定了。因為教會與教堂有別，教會是指信徒的群體，教堂是指宗教活動的場所。在西方國家，教堂都是獨立的座堂式建築，有其獨特的建築文化（特別是十字架），容易辨識。除了個別例外，一般都有相當的空間，最少有一個能夠容納一百多人的禮堂，另外還有相關配套設施，如提供分齡教導和護幼的房間等。香港在開埠初期所建立的教會絕大部分都是沿用了這種形式，在教堂的用地上建立崇拜用的禮堂及其其他的配套設施。但二十世紀五十年代後所建立的教會，因應種種原因，堂址多設在多層大廈內，可用的空間當然不能和獨立的座堂式建築相比。

若教會的大小是以人數來確定，那又衍生另一個問題。到底教會應該以會友名冊上的人數還是每週出席主日崇拜的人數為準？這兩個數字可以存在很大的差距。絕大部分的教會都甚少定期做更新會籍的工夫。意思是說，每年受洗加入教會的人都會按順序加入會友的名冊，所以名

¹⁰ 在新約裡，教會一詞(εκκλησια)最早出現在馬太福音十六章 18 節；也多次出現在使徒行傳(二十三次)和保羅書信(四十六次)裡。這個詞有多重的意義，包括(1)指基督徒的集會(聚會)(林前十一 18、34)，這是這個詞的最基本意義。在古典希臘文，此字詞幾乎單指議事的集會。(2)指歷世歷代信徒所歸屬的普世教會(徒八 31，九 31；林前十二 28；弗一 22-23；西一 18)。(3)指在一特定的時代，居於一地區的基督徒群體，即所謂的「地方教會」(參徒五 11，八 1，十一 22；羅十六 1；林前一 2；帖前一 1 等)。這也是本文所採用的教會的含義。參考王正中編：《新約希臘文中文詞典》(台北：浸宣出版社，1986)，頁 187；楊慶球編：《證主聖經神學辭典》(香港：證主出版社，2001)，頁 774 ~ 778。

冊上的數字是按年累計的。年日愈久的教會，其累計的會友人數就愈多。因此，名冊上的數字只代表了歷年在該教會受洗人數的總和。然而，基於種種原因，會友名冊上的人數與定期參加主日崇拜的人數是不一樣的。信徒受洗以後，可能因為信心軟弱，或因教會忽略關顧而流失一些會友；也有因為息勞歸主、移民他往、搬遷轉會、獻身事奉和宣教等原因而流失。因此，年日愈久的教會，其名冊上的會友人數跟定期參加主日崇拜的人數的差距會愈大。基於這個原因，有實行會眾制的教會就制定「活躍會友」的類別。由於會友大會的法定出席人數是以會友總人數的某個百分比來訂定（一般的要求是要超過半數），太多流失了但又沒有處理的會籍，會影響每次會友大會的出席比率，但又總不能每年都要經過「留會」這步驟才可以完成會友大會的；於是這些教會乃退一步制定「活躍會友」¹¹ 這個類別，凡符合所定的出席崇拜次數或奉獻標準的會友，就被視為「活躍會友」。在召開會友大會時，就以所訂定的標準審視名冊上的會友，擬定出活躍會友的人數，再以這個數字作為計算出席會友比例的基數，減低流會的可能性。

為遷就統計上的方便和現實，一個較佳的訂定方法還是以經常參與教會活動的人數為指標。所以，在判別教會的大小時，一般都會以主日崇拜的出席人數為準則。¹² 1977年華福中心所做的香港教會增長研究裡，按教會崇拜人數把香港教會分類為小（1至99人）、中（100至199

¹¹ 許多教會在處理流失的會友時都受「數字情意結」影響，在非不得已的情況下（如息勞歸主）才會刪去或註銷其會籍。其他一概都很少會「除名」，只歸類為「不活躍會友」。會友大會的法定出席人數就改為「活躍會友」的一半或以上。當然，各教會對「活躍會友」的定義標準都不同。

¹² 「香港福音二千運動」在1989年曾進行全港華人教會概況普查，在報告中列出了三個總數：會友名冊人數（258 298人）、居港會友人數（168 746人）、主日崇拜人數（124 956人），陸輝、李健華編：《九十年代的挑戰》，頁30～32。隨後於1994和1999年進行的教會普查也同樣列出這幾個數字作比較。此外，自1994年起，更加上了領聖餐人數一項。參李健華、李少嫻編：《香港教會未來趨勢》，頁70～79；另胡志偉、廖美虹編：《廿一世紀教會牧養與挑戰》，頁146。

人)、大(200至499人),和特大(500人或以上)四大類型。¹³其後,在1989、1994,和1999年所做的三次全港教會普查,主辦機構就香港教會的崇拜人數劃分為五大類型,分別是:小型(1至50人)、中小型(51至100人)、中型(101至200人)、大型(201至500人),和特大型(500人以上)。¹⁴兩個不同的分類法差異不大,主要是後者把華福中心所歸類為小型的教會一分為二,以50人以下的為小型教會,把51至100人的教會新增一類為「中小型」。主辦普查的團體沒有說明這樣的分類的因由。也許那些人數在51至100人的教會有另一種的感受吧!不是「小型」,乃是「中」小型,脫離了「小」的類別,也算是一種安慰和鼓勵。

林安國在〈推動小型教會參與宣教〉一文中提到「全世界約有八千間海外華人教會(華福統計);這些教會可按聚會人數分成以下的類型:細胞型(3至30)、微型(31至80)、小型(81至200)、中型(201至500)、大型(501至800)、巨型(801至1000)、超型(1000至3000)、和綜合型(3000以上)。」¹⁵他在文章中並沒有交代這樣劃分的理據,同時也承認這種分類法並非絕對。

西方教會對於教會類型的劃分也不一致。教會增長專家麥景陶(Gary L. McIntosh)簡單劃分教會為三大類,即大、中、小型。¹⁶佐治(Carl F. George)是美國資深的教會增長顧問。他在其暢銷書 *Prepare Your Church*

¹³ 羅曼華:《香港教會增長研究報告書》,頁11。

¹⁴ 陸輝、李健華編:《九十年代的挑戰》,頁32;李健華、李少嫻編:《香港教會未來趨勢》,頁71;胡志偉、廖美虹編:《廿一世紀教會牧養與挑戰》,頁13~14。

¹⁵ 林安國:〈推動小型教會參與宣教〉,《華傳路》第九期(1997年1月)。下載自<<http://home.netvigator.com/~gohk/2.9.html>>(2003年6月5日)。

¹⁶ 小型教會(15至200人,佔美國教會總數的八成);中型教會(201至400人,佔美國教會總數的一成);大型教會(400人以上,佔美國教會總數的一成)。參 Gary L. McIntosh, *One Size Doesn't Fit All* (Grand Rapids: Fleming H. Revell, 1999), 18。

for the Future裡，把教會分為七大類型，並各以一種動物去象徵其大小，生動有趣。¹⁷

1. 家庭小組式教會（3至35人）—— 鼠型
2. 小型教會（35-75人）—— 貓型
3. 中型教會（75至200人）—— 小狗型
4. 大型教會（200至1000人）—— 大狗型
5. 超大型教會（1000至3000人）—— 馬型
6. 巨型教會（3000至10000人）—— 象型
7. 超巨型教會（10000人以上）—— 恐龍型

綜觀上述的參考資料，似乎中外教會對於小型教會都有相近的概念，就是以一百人以下的為小型教會。在亞洲地區或世界其他華人聚居的國家和地區，華人教會絕大部分都是在二百人以內。箇中的原因很多，基於各處地方的處境存在差異，不能一一詳談。本文主要以香港教會的處境為分析對象，其他地方的華人教會可以此為參考。下文劃一把平均崇拜出席人數在一百人或以下的教會界定為「小型教會」，以方便討論。當然，一百人與一百二十人的教會，差別也不會太大。

¹⁷ Carl F. George, *Prepare Your Church for the Future* (Grand Rapids: Fleming H. Revell, 1991), 42-54. 類似的分類法早前由沙勒 (Lyle E. Schaller) 提出：主日崇拜少於35人的教會，他以貓 (a cat) 來代表；35至100人是牧羊狗 (a collie dog)；100至175人是一個花園 (a garden)；175至225人是一間屋 (a house)；225至450人是一間別墅 (a mansion)；450至700人是一個農莊 (a ranch)；超過700人是一個民族 (a whole nation)。參 Lyle E. Schaller, *Looking in the Mirrors* (Nashville: Abingdon Press, 1984)。另外，魯法治 (Arlin J. Rothange) 在他的書 *Sizing Up a Congregation* (New York: Seabury Professional Services, 1983) 裡，按文化和結構把教會分為四大類：少於50人為家庭教會 (family church)；50至150人為牧養教會 (pastoral church)；150至350人為事工教會 (program church)；350人以上的為綜合教會 (corporate church)。

三、香港小型教會的成因

(一) 環境因素

香港是一個十分細小的城市。整個香港島、九龍半島、和新界，再加上 235 個離島的總面積才只有 1 076 平方公里。不單如此，平地面積也不多。現今許多建在沿岸的高樓大廈和建設，都是通過「移山填海」的工程，由「海大人」手中奪過來的。踏入二十世紀七十年代，香港經濟起飛，工商業發達，百姓生活漸由艱苦進入小康，甚至可說是豐裕，因此，改善生活和居住環境的需求日增，房地產發展市場逐漸形成。政府的房屋政策也由建設公屋推展至「居者有其屋」計劃，擁有住房遂成為香港人努力工作的夢想。在自由市場經濟的推動下，政府一直維持「高地價」政策，以致房地產價格在七十至九十年代不斷上升，這對教會要租賃或購置堂址帶來很大影響。

在六十年代，許多教會設立在一些舊式的住宅建築物內，承接著戰後大量難民湧入的時機，「得人如得魚」，信主的人數不斷加增。在當時的經濟環境下，覓地建堂的做法近乎不可能；再者，建堂並非一年半載可達致的，不能應付當前快速的增長，權宜之計乃是租用或購置住宅樓宇來聚會，加上政府在當時並沒有明確的管制條例，「樓上教會」乃應運而生。這些以舊式住宅樓宇內兩三個相連單位作聚會點的教會，面積當然不會太大，大概由七百至二千平方尺，發展自然受限制。到了八十年代和九十年代，因為土地有價，許多舊式住宅樓宇都被拆卸重建。新建的住宅樓宇都向高空發展，並且在設計方面有很大的改變，根本不適合作教會用途。教會因而被迫以較昂貴的價錢租用或購置商業樓宇作聚會之用；然而試想一個只有一百人的教會，要購置一個二千平方尺的商業樓宇單位，需要動用的金額可以達到六百萬或以上，這對教會來說是個沈重負擔，因此也限制了教會的擴展。

另一方面，政府在七、八十年代，致力在新界地區發展新市鎮，不少公共屋村都預留地方作社會福利服務用途；這些新市鎮都有一定比例

的工商用地和交通配套設施，務求令居民可以在居所附近找到工作及日用所需。期時，政府邀請社會服務機構和團體申辦預設的社會服務，如中學、小學、幼兒中心、幼稚園、青少年中心、自修中心，和老人中心等；這實在是公共屋村設立教會的好機會，因為不用花費大量金錢購置地方，許多教會乃積極申辦這等服務。主辦教會在周一至周五為居民提供指定的服務，在周末和主日則開拓教會的聚會和活動，成為一個結合社區服務和教會的模式。然而，除了中、小學校外，一般的社會服務中心所設定的面積都是在二千平方尺以內，因此也規限了教會的發展。社區服務和教會結合的模式所面對另外一個發展障礙，就是在十多二十年後，當屋村開始老化，青少年人已經成長，成家立室，就要按規定搬離屋村。教會因此會流失培育多年的中堅分子。

在市區以外，五、六十年代於新界地區和離島地區所開拓的教會，也受環境的因素影響，長期處於小型的狀況。雖然新市鎮的發展使新界大部分地區都已經「都市化」，如沙田、大埔、粉嶺、上水、屯門，和元朗等，大型的基建和商業設施都十分全備，但是離島地區和偏遠村落的地方教會，始終都擺脫不了「只做接生和褓姆的工作」。信徒一旦長成，大都流向市區和新市鎮地方，使這些教會始終擺脫不了「小型」的局面。這種情況類似北美洲的鄉鎮教會。由於鄉鎮人口比較少，且有流向城市的現實慣性（讀書或工作），因此都擺脫不了小型的命運。¹⁸

（二）人為因素

上述皆為導致小型教會出現的環境性因素，此外也有人為因素。自七十年代起流行植堂概念，不少宗派和教會都訂立植堂發展的目標。以基督教宣道會為例，在七十至九十年代多次推展植堂運動，以致堂會的

¹⁸ 有興趣的讀者可以參看這個網頁 <<http://www.kiskipby.org/Links/smlrural.htm>>。上面有不少相關的連網，介紹和談論美國鄉鎮教會的牧養。

數目持續增加；由1970年約二十四間增加至1999年的92間，¹⁹三十年內堂會數目增長差不多四倍。然而，根據1999年的統計顯示，「九十二間堂會中，崇拜人數在100人以下的有39間，佔總體的42%；崇拜人數在150人以下的有60間，佔總體的65%。部分小堂會崇拜人數一直停滯不前。」²⁰可見雖然堂會數目或許會有不錯的增長，但是小型堂會佔多數的現象也有可堪憂慮之處。

筆者在過去也曾參與植堂的工作。首次經驗是在七十年代後期，從神學院剛畢業的那一年，被母會聘請負責一個在新屋村植堂計劃。筆者那時在六月底剛舉行過畢業禮，七月就走馬上任。母會並沒有周詳的植堂計劃和準備，以為聘請了一個神學畢業的傳道人，每月給予定額的金錢付租金和支薪，就算是植建了一間教會。當時西差會差派了一位全無植堂經驗的宣教士來協助，只知道要求盡快開始主日崇拜，和多開佈道會。其時母會的主日崇拜人數約一百五十人左右，活躍參與的會友也不多。牧者完全沒有安排也不鼓勵會友協助植堂發展，也害怕信徒會因而流失到分堂去。結果，在沒有充足的裝備（神學院並沒有教授植堂的科目）和充足的支援下（母會並沒有安排人手協助），倚仗著建道神學院「開荒、吃苦、火熱」的精神，在三年零八個月的艱苦經營下，成人主日崇拜只有四十人左右，兒童和青少年事工卻有不錯的發展。從這個例子可見，部分教會只有植堂的異象，卻沒有整全的植堂計劃和準備。這可以說是導致不少新堂會長時間處於因為缺乏人力物力，而成為小型教會的人為因素。

當然，植堂教會裡也有不少成功例子。宣道會北角堂於1998年在將軍澳一所中學內植建新堂，招聚了一百七十人與所聘的傳道人一起去開荒。教會一開始已經是一間中型教會。至2002年底，崇拜人數已達458

¹⁹ 宣道會香港區聯會編：《宣道會香港區聯會2000年年報》（香港：該會，2001）。

²⁰ 麥偉儀、王祜福：〈小就是美？小就是苦？——小堂會的困境與需要〉，《宣訊》第3期（2003年3月）。

人。然而這是一個「非典型」的例子，因為香港實在很少像宣道會北角堂的特大型教會。²¹ 筆者在這裡想表達的是，一間教會若要植建新堂，斷不能以為只是找一個地方，請一個傳道人，給予少許經費就可以。教會從小規模開始不是問題，但若小到只有傳道人自己，要求他「赤手空拳」，打出「教會」，這樣所植建的教會必然會經歷很長的生產和成長期，絕對不是健康的植建策略。一個比較實際和可行的做法，是在開始的時候安排約五十位信徒與傳道人一起去植建新堂，這會較合乎香港的現實處境；而這五十人應該是準備投入建設教會的，並非只是每主日按時回教會「坐禮拜」而已。所以準備植堂的教會也必須考慮，若母會平均主日崇拜的人數只有一百五十人左右，派五十人出去植堂會令母會「元氣大傷」，這絕對不是一個妥善的安排。筆者認為，教會平均主日崇拜的人數應該最少達二百人才考慮植堂，除了人數外，信眾投入程度也是另一個重要的考慮因素。

筆者另一個植堂經驗是在八十年代中。其時筆者所事奉的教會約有三百人，為配合區會的植堂目標，正物色地點植建新堂。1983年，西差會獲政府批准在一個屋村內興辦幼兒中心。基於屋村的地點與教會相距並非太遠，教會乃勇敢回應這一植堂的契機，全力投入在這新屋村內開設分堂。當時教會聘請了一位有五年牧會經驗的傳道人，也招聚了二十多位信徒全情投入這堂會，並時常有生力軍去協助一些大型的佈道和活動，及幼兒中心的家訪工作等；在經費上也是供應充足，一無所缺。然而，整個植堂計劃卻欠缺了一項頗重要的環境評估。該新屋村位於一個山頭上，環境優美，視野廣闊。在寬闊的馬路對面，有一個高尚住宅屋苑（屬於半豪宅式），而在山腰和山下則為一個較大型的舊型屋村，部分更在重建。最初我們以為，雖然幼兒中心所在的屋村頗為細小，但附

²¹ 按香港教會更新運動在1999年所作的教會普查資料顯示，五百人以上的特大型堂會只有四十四間；而超過三千人的教會更屈指可數。

近卻有不少服事的對象，應該是有發展空間的。但事實卻不是如此。教會一直無法吸引私人住宅居民前來，而住在山腰和山下的人也甚少「流上」山頭。再者，搬來這新屋村的基督徒也甚少轉到村裡的教會來，大都在假日「流下」山去。更致命的是在植堂後不久，才發現在這小小的屋村內，竟然有三個分別由三間基督教會主辦的服務機構，也都附設教會。結果，在艱苦經營五年後，這個分堂就「結束營業」。幼兒中心也在九十年代後期因屋村老化收生不足而結束。這個經驗說明，若植建新堂時對環境的評估有失誤，也會造成分堂發展上的困難。隨著道路交通網絡完善，信徒對教會提供牧養的要求不斷改變，「就腳」的教會已不一定可以吸引區內居民。因此，在計劃開設分堂的時候，不能抱持以往的觀念，必須與時並進，掌握社會的變遷，明白人心的渴求，才能得著明確的異象，建立健康有活力的教會。

（三）教會內爭

除了在上述所談及的因素外，另一個導致堂會長時間在小型局面的可能原因，是教會的內爭。教會是基督的身體（弗一23），信徒在這身體上各自為肢體（林前十二27），只有互相尊重，彼此配搭，教會才能彰顯基督裡的合一（約十七章），這是神為地方教會所設定的理想和目標。可惜在現實處境裡，並非每間教會都能合一的。牧師傳道、長老執事，和信徒都是普通人，各有不同的生命成長經歷、生活處境、工作責任，和角色，走在一起的時候，要能夠做到互相尊重和彼此配搭，就必須學習放下自我；「各人看別人比自己強，各人不單顧自己的事或自己的感受，也要顧別人的事和別人的感受。」（參腓二1~4）然而這也不是容易的事，因此在教會歷史裡，「內爭分裂祂（主）身體」²²的情況

²² 詩句引自偉斯利 (Samuel S. Wesley) [1810-1876] 的聖詩：「教會獨一的根基」(The Church's One Foundation)，收《生命聖詩》(香港：宣道出版社，1986)，第215首。

時有發生。²³ 牧師傳道與長老執事的爭執，老一輩的長老執事與年青信眾存歧見等常有發生；若果不能妥善處理，輕則虛耗教會的力量，無法再有發展的餘力，也失去了增長的動力，嚴重的更會造成教會分裂；這會使堂會的總體數目增加，但其中大多是小型教會。雖然也有分裂出來的教會發展成中型和大型教會的例子，但更多的是在經歷重大創傷後一直沒有復原過來，失去了發展動力的。

(四) 教會觀的影響

最後一個造成小型教會的原因是「教會觀」使然。教會在本質上而言，是屬神的子民互相聯繫和分享的群體。藉著神話語的啟示、聖靈的恩賜，和聖靈的果子，向普世見證這是與基督的死和復活聯合的生命群體。教會也是一個生命影響生命的群體，信徒的關係是以愛維繫的（羅十三8～10；林前十三4～8；弗五1～2；西三14），這包括犧牲的服事，並要求個人化的關注。當教會只被視為大型的建築物，是一大群人的聚集時，很容易就會失去了愛心的維繫，這是部分信徒對於大型教會的觀感和經驗。由於人數太多，會友間許多時候只能是「點頭之交」，根本談不上建立以愛維繫的關係。新約聖經中其他關乎教會群體的教訓包括：

「並要以恩慈相待，存憐憫的心，彼此饒恕。」（弗四32）

「愛弟兄，要彼此親熱，恭敬人，要彼此推讓。」（羅十二10）

「總要彼此包容，彼此饒恕。」（西三13）

「彼此認罪，互相代求。」（雅五16）

「各人的重擔要互相擔當。」（加六2）

²³ 在教會歷史裡最顯著的分裂是：1054年東、西方教會的分裂，衍生出「羅馬天主教」和「希臘東正教」，及1517年的宗教改革，衍生出「羅馬天主教」和「更正教」。造成今天在基督的信仰裡，羅馬天主教、希臘東正教，和更正教三分的局面。

類似的經文論到教會（信徒群體）生活的特性時，都強調生命與生命的交往。新約教會的特色是個別信徒的高度參與性，明顯地，這是與信徒群體的大小相關的。初期教會主要以家庭為聚會的中心，所以能保持小型的狀況，肢體的參與性也較高。此外，初期教會守聖餐的方式與我們今天不同，那並非象徵式的，每人分得一小塊餅和一小杯葡萄汁而已。初期教會的聖餐可說是一個「愛筵」（徒二46；林前十一20～34），建基於基督犧牲的代死和再來的盼望，是一個歡欣和信徒相交的時刻。有聖經學者認為決定教會大小的標準，是看會眾能否常一起吃喝主的晚餐。²⁴

教會的基要目標，是要建立真正的相交群體，包括與神相交，及彼此生命的相交。若要在群體的成員密切相交，讓每一個人都能對群體有所貢獻，且不單在教堂內，也包括在家庭和工作等其他方面；那麼，這個群體就不能太大。從這個角度去理解教會，明顯地「小型教會」模式才是出路，才能更有效實踐新約聖經有關教會的功用，也只有這樣甜蜜溫馨的群體才會吸引人。這就是教會，一個浸淫在愛裡的生命群體，最有力的見證。主張小型教會模式的人認為，當教會到達一定的人數，約八十至一百人，就必須分成兩個群體再發展。²⁵當然小型教會也可能有其他的問題，例如：親密的團契可能引發更強烈的衝突，或是不易容納新人；此外，也可能出現某幾位成員因長時間在一個崗位事奉而限制了其他人參與的情況。²⁶然而這等問題並非小型教會所獨有，任何類型的教會也會衍生這些問題，這全在乎教會是否有適切的教導和培育。

²⁴ Robert Banks, "Church," in *The Complete Book of Everyday Christianity*, ed. Robert Banks and R. Paul Stevens (Downers Grove: InterVersity Press, 1997), 115.

²⁵ Banks, "Church," 116.

²⁶ Banks, "Church," 136-38.

四、小型教會——主流？異數？

香港大多數教會都屬小型教會。1999年香港教會普查所得的統計資料顯示，一百人以下的堂會數目共有591間，佔總體堂會數目的52.4%。雖然這個比率與1989年的54.7%和1994年的58.7%有點點差距，但總的來說，小型教會在數量上仍是佔多數。²⁷ 這個現象同時出現在世界上其他的地方如台灣、²⁸ 美國等。²⁹

究竟這種現象是一個問題嗎？小型教會存在的目標，是否必然要成為中型、大型的教會？事實上，「小型」的現象也存在於許多其他範疇，如商業社會中的中小企業、飲食業內的茶餐廳和快餐店（不是集團式的）、旅遊行業中的小型旅行社，和零售行業中的辦館等等，它們的數目往往都是佔多數的。當然，從生意額和發展潛力而言，小本經營者都不可能與大企業、大集團相比。當然這等小型企業，或許有朝一日會發展成大企業或大集團，但這些總是少數例子，要從小企業發展成大企業，要配合天時、地利、人和，其中也存在許多變數。並不是每一個人都有發展大企業的雄圖壯志的，有人會滿足於小本經營，實現自己做

²⁷ 胡志偉：〈從九九香港教會普查看中小堂會現況與挑戰〉，下載自<<http://www.hkchurch.org/GenericStyles/ForumContent.asp?ID=7700&PaperID=0044>>（2003年6月20日）。

²⁸ 參看〈2001年台灣基督教會趨勢報告〉，下載自<<http://database.ccea.org.tw/statics/2001/2001trend.htm>>（2003年7月25日）。

²⁹ "When the public thinks of churches, the image that comes to mind is a mega-church or a high-steeple urban church. The reality, however, is that half of the congregations in the United States have fewer than 100 regularly participating adults and just over half are located in small town and rural settings. Indeed, a full quarter of congregations has fewer than 50 regularly participating adults, while less than 10 percent have more than 1,000." 參 "A Report on Religion in the United States, Executive Summary," 下載自<http://fact.hartsem.edu/executive_summary.htm>（2003年6月26日）。另參 Lyle Schaller, *The Seven Day a Week Church* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1992), 47; Keith Russell, *In Search of the Church* (New York: The Alban Institute, 1994), 1; John Mark Terry, "The Small Church Overseas," *Review and Expositor* 93 (Summer 1996): 383-92; McIntosh, *One Size Doesn't Fit All*, 17.

「老闆」的夢想，卻不希望一輩子被「賺錢」所困。比如說，有的醫生取得專業資格，卻放下賺大錢的機會，選擇到偏遠落後的地區參與無償性質的服務一樣。

我們的社會看重大型發展，然而所謂主流社會的思想並不一定就好，或適合每一個人。今日社會上所標榜的成功人士，都是名成利就的人；字典為成功 (success) 下的定義是「達到目的；成就；成名；發財；勝利」 (achievement of desired end, or of fame, wealth, or social position; succeeding)，³⁰ 然而這個解釋實在非常偏狹；事實上，「成功 = 名成利就」只是資本主義社會對成功的定義。成功的基本意義應該是「達到目的」(achievement of a desired end)，對於一位商人來說，生意有美好的發展，產品建立了自己的品牌，盈利每年以雙位數字增長，明顯地已達到名成利就的目的，也可以說是成功了；然而對於一位教師而言，在教育學院取得教師的資格，然後投身教育界，忠心於教學的工作上，盡心備課，輔導學生，深得同事和學生的接納，那縱使他並沒有獲得甚麼傑出教師獎，也沒有「名成利就」，但也可以說是成功了。

二十世紀七十年代起，西方的「教會增長運動」(church growth movement) 蔓延全球，這對於全球教會的發展有很大影響，³¹ 更給小型教會帶來猛烈的衝擊。從正面看，教會增長運動提醒教會重視外展和傳福音工作，更留心了解社區的需要，及未信主的人的思維和生活，利用不同的概念、方法、和工具，把福音傳開。然而教會增長運動也有其負面的影響，它重新定義了「成功事奉」，強調以人數增長作為量度教會成功的指標，輕忽了信徒品格和心靈成長方面的狀況，許多小型教會的牧師傳道，因教會人數未有顯著增長而感到氣餒。更惡劣的是，教會之

³⁰ 見「Success」，《牛津高級英漢雙解辭典》，第四版（北京：商務印書館，1997）。

³¹ 參呂焯安：〈從佈道到增長到健康——檢視教會運動與教會轉型的因果關係〉，《教牧期刊》第12期（2001年11月），頁11～40。

間會互相比較，也有信徒因教會的人數沒有增加，而對傳道同工產生不滿，或是傳道同工指摘信徒委身教會的程度不夠，為信徒與牧養的關係帶來極大的張力，甚至使小型教會陷入更大的危機。³²

香港教會機構經常會邀請「成功」的國際名牧（大部分來自美國）來港主領大型的研討會，探討不同問題如教會增長、教會更新、教會健康、教會導向、教會自然發展等。³³ 誠然，每一位被邀請到來主領研討會或講座的牧者，都是口才了得、魅力十足、學養或經驗豐富的「成功人士」，他們在事奉工作方面都有一定成就，如所事奉教會人數快速增長，事工發展規模儼如大企業一般。香港不少牧師傳道，特別小型教會的同工，對於這等研討會也十分「捧場」。據非正式的統計，參加這種研討會的十之七八來自中小型的堂會。當一套一套擲地有聲、理論宏大，或嶄新思維的成功經驗鋪陳在這些小堂會的傳道同工面前時，到底帶來甚麼結果呢？《時代論壇》的社論就曾如此評論這些大型研討會對小型堂會的傳道同工起不了作用：

³² Glenn C. Daman, "Six Trends Affecting the Small Church," *Mikros* 3:6 (Nov.-Dec., 1997)。另參 Wayne Jacobsen, "The Numbers Game: A Threat to Churches Large and Small," *Leadership Journal* 4 (Winter 1983): 49-53。肯特·巴巴拉·休斯 (Kent and Barbara Hughes) 在他們的著作 *Liberating Ministry from the Success Syndrome* (Wheaton: Tyndale House Publishers, 1987) 曾列出七個成功牧養的特徵：(1) Success is faithfulness in obedience; (2) Success is serving God through preaching, administrating, and counseling; (3) Success is loving God; (4) Success is believing in God what God will do; (5) Success is prayer; (6) Success is holiness in ones moral life; and (7) Success is maintaining a positive and encouraging attitude.

³³ 如 1998 年 1 月 19 至 20 日巴刻博士 (J.I. Packer) 來港 (見〈追求實踐聖潔，巴刻講授祕訣〉，《時代論壇》第 545 期〔1998 年 2 月 8 日〕，頁 1)；1998 年 10 月施瓦茨 (Christian A. Schwarz) 來港分享「自然的教會發展」；1999 年 1 月 30 至 31 日司托德牧師 (John W. Stott) 來港 (〈司托德未完的夢想〉，《時代論壇》第 597 期〔1999 年 2 月 7 日〕，頁 1)；柏祺博士 (Dr. Raymond J. Bakke) 主講「九九香城市宣教會議」(見〈有情有義的城市宣教〉，《時代論壇》第 630 期〔1999 年 9 月 26 日〕，頁 1)；2000 年 3 月 20 至 22 日華理克牧師 (Rick Warren) 主講「目標導向教會研討會」(見〈目標導向教會研討會〉，《時代論壇》第 657 期〔2000 年 4 月 2 日〕，頁 1) 等。

從教會增長的角度來看，很多這樣的小堂會，多年來的人數指標仍然是「平平無奇」，甚至「向下尋底」。負責的教牧同工縱向要承受母堂或宗派的壓力，橫向又要從同儕比較中顯得「落後大市」，卻從來很少人關心他們所處的客觀條件——地區老化、人口轉移、同類型堂會太多、教會設施老舊、同工不足、區內有超級教會坐鎮……還有許多非常實際的情況，令這些小堂會進退維谷。進取難，守業也難。於是教會增長成為變相的壓力，資源增值令人失去自信與尊嚴。在大型聚會永遠是坐在旁邊的位置去聆聽別人成功的目標與策略，卻自忖對本堂會是派不上用場。³⁴

整個教會增長的觀念，只著重於人數的增長，就是後來的教會健康運動，也是一樣強調人數的增長。雖然倡導的人宣稱，自然教會發展概念不會努力「製造」教會的增長，只會發揮自動增長作用，由神利用這作用親自建立教會，³⁵但明顯地，整套理論的目標仍是強調人數增長。一間近年增長快速的教會，其牧者在分享他們的經驗時如此說：

一間教會若全年只有寥寥數人或沒有人信主，甚至多年來聚會人數沒有增加，這間教會的牧者及信徒就是不忠心。若牧者信徒熱心傳福音，但所有被接觸者都毫無反應，而牧者及信徒從不檢討自己傳福音的技巧和方法，作出改善，這也絕對不是忠心。³⁶

這等評論都有一個基本的假設——增長就是等同於人數（量）的增加，並且質和量有著正面的相互關係。換句話說，若教會信徒的生命素質良好，該教會自然就會有人數（量）的增長。誠然，教會的質與量是有一定關係的，但除了教會本身的素質外，還有許多其他的變數影響著

³⁴ 〈社評——為中小型堂會打打氣〉，《時代論壇》第662期（2000年5月7日），頁2。

³⁵ 施瓦茨：《自然的教會發展——健康教會的八種優良特質指引》（香港：高接觸有限公司，1998），頁14。

³⁶ 蘇穎智：《直攀高峰——教會質量增長的關鍵與策略》（香港：證主出版社，2000），頁15。

其量的，如教會的歷史和文化、領袖的素質、信徒的背景、客觀環境的因素、再加上人的流動因素等，這就使問題複雜多了。這些變數對小型教會造成的影響，與大型堂會是有分別的。例如遇有一年內兩位女信徒結婚，都隨夫婿轉會他往，而不能在主日學事奉，這對大型教會的影響也許不太大，要補充人手也比較容易，但對小型教會而言，則可能造成嚴重的人手短缺了。

（一）小型教會的限制

甲、事奉人手短缺

一百人以下的小型教會實在面對許多限制，³⁷ 其中最明顯的就是事奉人手的短缺。教會是信徒的群體，原則上每一個信徒都有責任貢獻這個屬靈的家，傳道牧者並不是教會信徒合資聘請的「菲傭」，專責打理教會的大小事務（希望今天再沒有信徒如此看待傳道牧者）。牧者與信徒都是基督身體上的肢體，只是牧者受神的揀選和呼召，專責帶領和照顧教會信徒靈命的健康，在教會裡作「僕人領袖」(servant-leader)。但若教會裡只有傳道牧者在事奉，其他信徒都在教會裡享受服事是不行的。因為每一個信徒都是基督身體上不同的肢體，應發揮不同的位分和功能，否則整個身體就會失去活力和動力，也失落了整體的見證效能。傳道牧者主要的職任是「裝備信徒，各盡其職，建立基督的身體」(弗四 12)，透過言教和身教，關顧、訓練、培育信徒，使他們長大成熟，滿有基督長成的身量，在身體、心智、社交、靈命等各方面都均衡成長。然而，許多信徒可能信主多年，但在屬靈生命上仍然幼嫩，只能吃奶，還不能吃乾糧（來四 12～14）。教會普遍存在屬靈嬰孩，有許多信主

³⁷ 參 Marshall Shelley, "Double-Digit Churches: The Unique Struggles and Joys of Pastoring a Congregation of Less than a Hundred," *Leadership Journal* 4 (Fall 1983): 38-49; 作者不詳: "Limitations of a Small Church," 下載自<<http://www.smallchurchhelps.com/limitations.htm>> (2003年6月20日)。

多年的基督徒，不論年紀長幼，在靈命方面仍然停留在嬰孩階段，仍要別人餵養，不能服事教會。

乙、經濟緊絀

第二個限制是經濟緊絀。對小型教會而言，人數少就表示奉獻的人數更少，因為並不是每個成年信徒的靈命都夠成熟，能有規律地奉獻，就是有奉獻的，也未必認識奉獻真理或管家職分，會實行起碼的「十一奉獻」。有的小型教會根本就沒有財政預算，一切事工都視乎奉獻多少而定；就是有財政預算的，其作用也不大，因為大部分的奉獻收入已經用在聘請同工，和繳付堂址的雜費上（如按揭供款，維修管理等），剩下來的只能維持日常的事工，發展聖工就免提了。

丙、地方狹小

第三個是地方限制。小型教會一般可以應用的聚會空間都在二千平方尺以下，好些小型堂會為了要在細小的堂址騰出較多的空間作聚會和活動的用途，得另租地方作同工辦公室。一般而言，小型教會用以作為崇拜的地方，也是團契和教導活動的地方。在同一個小空間裡，有不同的主日學班在上課，是小型教會的特色，結果各班互相影響，學習效果自然打折扣。此外，由於活動空間不足，各班都只能夠以演講方式上課，學生得乖乖坐著聆聽，教導的果效再打折扣。

一般當聚會人數已達到可容納人數的八成時，增長就會停滯。小型教會以少於一百人的人數，當然不容易擴堂，因此唯一可考慮的就是加開一堂崇拜，期望人數達到一百六十人或以上時，就有力量可以擴展。然而所謂牽一髮而動全身，加開一堂崇拜後，其他的聚會和活動也要相遷就，事奉的人手也要增加；再者，參加第一堂和第二堂崇拜的會友，也可能漸漸產生隔膜，由此加重了牧養方面的擔子。

丁、傳道牧者事務太繁忙

小型教會的傳道牧者許多時都是「一腳踢」的，能聘上半職或一個全職幹事的已經是很不錯的了。有的小型堂會牧者，得照料從講台到地台的事：預備講道、帶領查經、出席會議、佈道探訪、行政事務、門徒訓練等形形色色的工作，真的是「百務纏身」，忙碌非常。若果傳道牧者能夠蒙上帝特別眷顧，每天有四十八小時可用就感恩不盡了；但現實的處境卻是「時候減少了」！社會在急速變化，信徒需要更多元化的牧養，對傳道牧者的要求也比從前多。理論上，信徒必須在各樣的事務上各盡其職，與傳道牧者配搭事奉才是，然而小型教會的情況卻未必能盡如理想。

戊、成就感有限

上文提到人數是量度增長的其中一個指標，卻不是唯一的指標；這是「教會增長運動」不經意地造成的偏差。我們就是知道，不能單以人數判斷教會是否成功，屬靈生命的素質更為重要，然而仍總是喜歡與別的堂會比較。特別是小型教會的傳道牧者和信徒，看見別的教會人數加增，就容易因比較而產生自卑，小看了自己努力工作的價值和意義。筆者在美國進修時，有一位牧養約四十人教會的傳道來電分享，訴說一對他栽培了幾年的夫婦，因工作調遷的緣故要搬到別州去，令他感到很大的失落和灰心。原本希望這對夫婦可以分擔一些重要的領導事奉，現在卻要從頭再做起。這就是小型教會的困局。筆者惟有勸他用宏觀的角度（天國的角度）去看這個轉變，他為天國栽培了這對夫婦，不論他們在何處服事，他都可以說是有分的；不過，現實的處境就是失去了兩個好幫手，為他人作「嫁衣裳」的感受總是不易處理的。

己、欠缺異象

這也是自卑心態的另一個表現。許多小型堂會因為地方不足，人力、物力、設備、經驗，和教導等全都不夠，認為不能實施甚麼宏圖大

計，因而變得內向。這實在是領袖，即傳道牧者的責任。小型教會雖小，但異象並不受教會的大小所局限，這全視乎領袖的心。一個不變的事實是：每一間教會的增長都是先從領袖開始。

庚、傳道同工流動性大

一般而言，小型教會大都不能聘請到經驗豐富的傳道牧者，箇中原因複雜，不能盡說。總之，小型教會多聘請剛畢業的神學生，或只有兩三年牧養經驗的傳道牧者。這等初生之犢，都是滿懷理想、躊躇滿志的領袖，預備要大展拳腳，一伸獻身的抱負。他們許多時在還未摸清楚教會的歷史傳統、處事文化，和人際脈絡等，就把大大小小的宏圖大計「擺上檯」。結果當然是令小堂會僅有的熱心分子也大呼吃不消，引來不少批評，令滿腔熱誠的傳道同工大受挫敗。結果在灰心之餘，認定這間教會實在是「無可救藥」，乃尋覓「更有異象」的堂會他去。有時候，也可能是小型堂會的信徒領袖曾有與傳道人鬧得不愉快的經驗，因而對傳道人有不合理的要求和期望，導致雙方關係緊張。

傳道牧者離職和轉職頻繁的情況在過去五年漸趨嚴重。根據「九九香港教會普查報告」的數據顯示，一百人以下的堂會在1994至1999的五年內，有受薪教牧同工「離職」的情況如下：受薪教牧同工總人數842人，在該五年內離職的總人次為480，比率達57%。另外，在一百人以下的堂會裡，教牧同工的在職年期為兩年以內的佔23.7%，二至六年以下的佔34.5%，而六年或以上者則佔37.4%。若以五十人以內的堂會看，這三個分期的百分比各佔約三分之一。這些數據多少也反映堂會愈細小，則同工流動性也愈大；³⁸ 這對教會發展有很大影響。教會的事奉並不只是一套計劃，一些事工而已。教會是信徒的群體，是生命與生命

³⁸ 胡志偉、廖美虹編：《廿一世紀教會牧養與挑戰》，頁68～69。另參〈透視教牧跳槽現象〉，《時代論壇》664期（2000年5月21日），頁1。

連繫的「愛的群體」。建立關係是需要時間的，釐定和推行事工計劃有賴傳道牧者和信徒美好而和諧的配搭，若缺乏和諧關係，縱使是行政管理的天才，也是無用武之地的。

辛、其他無形因素

除了上述較明顯的限制外，下列的無形因素也是小型教會所面對的障礙：

1. 忽略教會深層需要

小型教會常常被人數增長的「心魔」所困，因而忽略了堂會更深層的需要——就是如何面對各方面的轉變。

2. 無法突破大型教會的管理模式

小型教會的事工需要與大型教會有很大的分別，然而現今絕大部分的小型教會都只是大型教會的縮影，事工設計和管理模式大致相同。小型教會無法突破這管理模式的困局，有如小孩子穿上了大人的衣服，不單行動不便，且容易絆跌仆倒，帶來身心的傷害。上文提到佐治 (Carl F. George) 用不同的動物類比不同的教會，而其實不同的動物，除了體積大小外，其種類也是不同的，意思是說，三隻貓加在一起，可能等如一隻狗的重量，但並不就是一隻狗。小型教會若只在人數增長，卻沒有伴隨著人數的增加而「變種」，那很快又會打回原形。這方面的變種理論，在下文再作詳細探討。

3. 排他性強

小型教會由於人數不多，信徒的關係較密切。有人形容大型教會為城市，小型教會為鄉村，兩者的人際關係有明顯的差異；城市人就是住在同一棟大廈，甚至是同一樓層，也可能老死不相往來，也不會認識左鄰右里；而在鄉村裡，差不多每個人都彼此認識。關係密切是小型教會的優點，但也可以構成增長的攔阻。會友害怕失去緊密的聯繫，領新人

回教會的動機也因而減弱；而且信徒之間已建立深厚的情誼，新人很難融入，許多時會因而離去。

4. 害怕轉變

「這裡真好」的滿足感也是小型教會的障礙，害怕轉變帶來的未知影響，壓抑其求新求變的動力。

5. 抱殘守缺心態

「老化」的小型教會往往充斥著「想當年」的心態，會眾滿足於緬懷往昔的光輝歲月，抱殘守缺，不知進取，這當然無法留住或吸引新一代的信徒。

(二) 小型教會的優勢³⁹

施瓦茨 (Christian A. Schwarz) 是德國一間教會增長研究所的負責人。他曾對全球五大洲三十二個國家逾一千間教會進行研究，歸納出健全教會的八種優良特質。⁴⁰ 施氏在接受《領導期刊》(*Leadership Journal*) 的賴爾遜 (Craig Brian Larson) 訪問時說，他在研究裡發現，當教會愈增長，由小型變為大型，甚至超大型、特大型時，在素質和領人歸主的能力方面都漸次下降：

³⁹ 本段內容主要參考以下資料：Kenneth O. Gangel, "Place of the Small Church in Today's World," *Bibliotheca Sacra* 141:561 (Jan.-Mar. 1984): 55-66; John Koessler, "The Unique Network of a Small Church," *Leadership Journal* 14:3 (Summer 1993): 85-87; Daniel R. Sanchez, "Theological and Practical Lessons to be Learned from the Small Church," *Review and Expositor* 93 (Summer 1996): 357-67; Glenn C. Daman, "Understanding the Small Church," *Mikros* 4:1-2 (Jan.-Feb., Mar.-Apr. 1998); Craig Brian Larson, "The Strong Little Church: An Interview with Christian A. Schwarz," *Leadership Journal* 20:4 (Fall 1999): 53-54; Loren Seibold, "Why I Love Small Church," *Christianity Today* 43:2 (8 Feb. 1999): 64-65; Stephen Lim, "Smaller Churches Can Do It Better: How to Take Advantage of Your Size," 下載自<http://ag.org/enrichmentjournal/200104/044_sm_church_better.cfm>(2003年7月28日)(Fall 2001); Cindy Kerr, "Small Churches Offer Intimacy, Ownership and Involvement," 下載自<<http://www.sbc Baptistpress.org/bpnews.asp?ID=4943>>(2003年6月6日)。

⁴⁰ 施瓦茨：《自然的教會發展》。

幾乎在所有相關的品質因素上，大教會的表現都比小教會遜色。這裡只列出兩個例証：小型教會（不足100人）的牧者表示，參加崇拜的人中，約有31%能按他們的恩賜事奉教會；但在超級教會，數字僅為17%而已。在小型教會，46%參加崇拜的人都有參加細胞小組，大型教會僅為12%，不單是這兩個例証的表現如此，我們用作釐定教會質素的一個七十項可變因素，幾乎都有著類似的結果，實在出人意料。⁴¹

當然，施氏也承應，素質良好的大教會並不是完全沒有的，只是比較罕見；然而這些特別例子卻成為談論和效法的焦點，為不少教會帶來不切實際的期望。⁴² 因此，他強調應該「小心審察那些具備優良品質、正蓬勃地增長、兼具創新精神、不斷向外擴展的細小教會，才會對我們有助。若我們需要榜樣，應向這個範疇內的教會學習。」⁴³

施瓦茨認為，在健全教會的八種優良特質方面，小型教會有七項表現是優於大型教會的，⁴⁴ 大型教會只在「激勵人心的敬拜」（inspiring

⁴¹ 施瓦茨：《自然的教會發展》，頁48。

⁴² 2000年3月，美國加州馬鞍峰教會（Saddle Back Community Church）的創辦人華理克牧師應香港福音證主協會的邀請，來港主領「直奔標竿——建立目標導向的教會」研討會。參加的教牧同工和領袖共有一千五百多人，即差不多半數香港教會都有代表參與，真的是多年難得一見的熱鬧場面。大家都希望向這間二十年內信徒從零增長至一萬五千人的教會取經。一時間，「目標導向」四個字成為教會圈子的流行詞彙。然而，最後向主辦機構表示決心轉型為「目會」的則只有十五間（見〈奔向「標竿」的教會〉《時代論壇》第715期〔2001年5月13日〕，頁1）。

⁴³ 施瓦茨：《自然的教會發展》，頁48。

⁴⁴ 健康教會的八種優良特質包括：

1. 令信徒得力的領導方式 (empowering leadership)；
2. 以恩賜為本的事奉方式 (calling and gift-oriented ministry)；
3. 充滿熱忱的靈性表現 (passionate spirituality)；
4. 功能健全的結構 (functional structure)；
5. 激勵人心的敬拜 (inspiring worship)；
6. 全面兼顧的細胞小組 (holistic small group)；
7. 以需要為本的佈道事工 (need-oriented evangelism)；
8. 會眾相親相愛的關係 (loving relationship)。

worship) 一項上較小型教會優勝，這也很容易理解；在五千人聚會的場合，高唱讚美的詩歌，伴以高水準的詩班和管弦樂器，較之三數十人在音準還不大有把握的司琴伴奏下唱讚美詩，氣氛當然完全不同。施氏肯定大型和超大型教會存在的價值，但他重申這不應該是常規，而是例外，可惜許多書刊都為這類型的教會大造文章。施氏認為關於教會增長和健康的著述，集中在健康的小型教會方面的應佔 95%。

以下我們會討論一下小型教會的優勢。

甲、更佳的甜蜜團契

基於人數較少，小型教會明顯地是關係導向 (relationally driven)，而不是事工導向 (program driven) 的。在小型教會裡，家的味道十分濃厚，信徒都彼此認識，有許多機會一齊參與教會，包括敬拜、學習、團契(小組)，或事奉等。大型教會則經常需要透過刻意安排小組式的活動，才能為信徒營造家的感覺。事實上，若果小組事工能夠運作良好，大型教會也會有不斷增長的動力。

乙、更佳的牧養關顧

小型教會的傳道牧者一般都認識每一個信徒，因此在牧養關顧方面，能較為貼近會友需要，給他們個人幫助。大型教會的牧師傳道都無可避免地要兼顧行政事務，使各樣事工的運作得以平順地進行；由於人數眾多，他們只能與部分信徒和領袖有較深入的關係，與一般信眾則只能是泛泛之交，也不能全認識他們。

丙、更佳的門徒訓練

耶穌在三年多的傳道生涯裡，大部分時間都投資在特選的十二個門徒身上，而後來也是這小群人肩負起耶穌的大使命：「使萬民作我的門徒。」(太二十八 19~20) 今天，為甚麼教會在社會裡的影響力如此薄弱？雖然目前每主日參加教會崇拜的成年基督徒(15歲或以上)有十六

萬左右，只佔全港人口的2.38%，然而問題卻並不在於人數太少，而是對「門徒訓練」認識不夠。許多信徒以為上完「初信造就課程」「門徒訓練課程」，就已經是「門徒」了。使徒保羅提醒哥林多教會的信徒說：「你們要效法我，像我效法基督。」（林前十一1）門徒訓練並不只是參加課程，更重要的是常與訓練者在一起，從他的生命去學習。訓練者必須要進到受訓者的生活裡，留心觀察他們的進展，隨時給予鼓勵、督責，和糾正，關心他們，為他們的靈命恆切禱告。可見門徒訓練是需要花上許多時間的。小型教會架構比較簡單，應比大型教會的牧師傳道有更充裕的時間，在門徒訓練方面有更佳的表现；這也是小型教會能夠突破增長障礙的最佳投資。

丁、更佳の投身事奉

由於資源有限，許多小型教會只能夠聘請一位傳道人；然而近年不少小型教會都聘有兩位全職同工，這現象值得研究。一般而言，小型教會的受薪傳道同工較少，信徒參與事奉的機會相對地較多，這成了小型教會的優勢。基於實際需要，好些信徒都樂意參與事奉，否則事工就無法進行。所以在小型教會裡，信徒雖然沒有受過多少訓練，也只能按需要而硬著頭皮邊做邊學。筆者在進入神學院以先，在教會事奉幾乎都沒有先經過系統訓練的，甚至沒有人從旁指導，完全是憑單純「願意事奉」的心志，自己探索路徑。在大型教會裡，單有這樣的心志不足以讓信徒參與事奉，教會一般都會要求信徒先經過相關的訓練才參與。

戊、更佳の獻身事奉

有更多的事奉機會，會造就更多的信徒獻身事主。在小型教會裡，不少弟兄姊妹受著教會需要的驅使，雖然自覺力有不逮，仍然存著愛神愛人的心熱切投入；雖然事奉的負擔日益加增，但也因自身的不足而更多倚靠神，從而經歷神莫大的恩典和恩賜，也漸漸愛上了事奉；這些信徒一旦有從聖靈而來的感召，莫不欣然應召，全身投入事奉。這也是筆

者的個人經驗，在神學院受造就時，同窗中來自小型教會的大不乏人，所屬教會（獨立教會，不屬任何宗派）的名稱五花八門，真是聞所未聞；現在神學院事奉，也留意到每年來自小型教會的神學生也不少。在美國，賈拉遜 (Ron Klassen) 和高斯樂 (John Koessler) 兩位小型教會的專家，也留意到小型教會這方面的優勢：「很大比例的專職基督徒事奉人員，其中包括約 80% 的國外宣教士，都是來自小型教會的。」⁴⁵

己、更佳的金錢奉獻

小型教會的信徒一般都會有較強的歸屬感，不少信徒雖然搬到遠離教會的地方去，但仍不怕長途跋涉，風雨不改地回到所屬教會，因為這就是他屬靈的家。也正是這種強烈的歸屬感，叫他們願意為教會擺上時間，熱心投入參與事奉，也樂意為聖工需要努力奉獻金錢。正如主耶穌的教訓：心之所在，也是財寶所歸之處（太六 21）。小型教會信徒部分是受「十一奉獻」教導所影響而定期奉獻，但更多是看見教會的需要，甚至奉獻超過所要求的。這些信徒未必很留心教會的財政預算，但當教會有需要時，就很快會作出回應，不管那是否在預算案之內。因此，小型教會從來不會有很多盈餘，但也常常沒有缺欠。

庚、最佳的屬靈收割

根據施瓦茨一項研究結果顯示，在五年內，崇拜人數有一至九十九人的教會增加了三十二名新成員，100 至 199 人的教會，也有三十二名新成員，200 至 299 人的則增加了三十九人，而 300 至 399 人的教會卻只爭取到二十五人，至於人數過千的教會（平均崇拜人數為 2 856 人），在同期則增長了 112 人。⁴⁶

⁴⁵ Ron Klassen and John Koessler, *No Small Place* (Grand Rapids: Baker Books, 1996), 86.

⁴⁶ 施瓦茨：《自然的教會發展》，頁 46～48。

教會大小	平均崇拜出席人數	增加人數（五年內）	增長比率
1 至 99	51	32	63%
100 至 199	136	32	23%
200 至 299	226	39	17%
300 至 399	330	25	7%
1000 以上	2856	112	4%

研究結果顯示，小型教會的增長能力不比大型教會弱。雖然，超級教會增長的人數較小型教會要多很多，然而我們也不能忽略，超級教會的人數是小型教會的五十六倍；施瓦茨認為，若把超級教會分拆為五十六間崇拜人數為五十一人的小型教會，而她們都按上述比例增長的話，則這些教會在五年內應該可以贏得1 792人加入教會，這個數字是112人的十六倍。當然，這只是純粹從統計學的角度來理解，還沒有考慮許多其他的變數。但也足以叫我們看見小型教會在「收割莊稼」方面的優勢。

（三）突破限制？加強優勢？孰先孰後？

施瓦茨在1999年接受《領導期刊》的賴爾遜訪問時，被問到近年愈來愈多的人用「健康教會」取代過去常用的「教會增長」，在前面的十年裡，他認為健康教會的樣子會是怎樣的？施氏回答說：「我看到兩件事，首先是強調素質 (quality) 的追求。這並不是與數量 (quantity) 作反對，乃是作為量的增長的一個策略性基礎。一旦當你了解到設定素質的目標的意義，然後致力追求之，定期檢討量度是否達致這等素質的目標，將會有巨大的影響。第二是重新肯定小型教會的重要性。」正如上文提到施氏的研究顯示，當教會的規模變得愈來愈大，在領人歸主方面的素質就會愈弱（當然會有些例外的），因此施氏對小型教會是樂觀和有信心的。施氏同意我們未來需要一些超大型的教會，因為這能夠提供

一些小型教會難以供應的事奉機會；但這並不是常規，應被視為例外。我們應該建立更多有活力的小型教會，這將會有更大的影響。

不論大型、超大型，或小型教會，都必然有其限制和優勢；傳統智慧教導我們應該在個人或團體的優勢上建立，藉此掩蓋本身的限制，使之顯得不重要，或減弱其影響力。施瓦茨認為這做法不夠全面。教會固然應該建立在其優勢之上，但同時也要對付其弱點，以突破限制。因此，施氏認為：「說到我們應專注在強項還是弱項這個問題，提出的其實是一個錯誤的選擇。」⁴⁷ 若教會的問題是與事工的本質要素無關的，我們可以全力發展強項，而不應分心注意弱項；但若是在教會的重要健康標記（八種優良特質）出了問題，這就絕不能忽略了。施氏以「解釋教會弱項的水桶」作說明：⁴⁸ 一個水桶所能盛載的水量，由最短的桶板決定；所以教會在八項優良特質的任何一方面出問題，都會拖累整個教會的效能。

接下來的問題是，我們該如何釐定健康教會的特質。施氏提出八種優良特質；另一位教會增長專家麥基亞 (Stephen A. Macchia) 則提出「健康教會十大特質」；⁴⁹ 麥尼爾 (Donald J. MacNair) 則論及健康教會六方

⁴⁷ 施瓦茨：《自然的教會發展》，頁 56。

⁴⁸ 施瓦茨：《自然的教會發展》，頁 52 ~ 53。

⁴⁹ Stephen A. Macchia, *Becoming a Healthy Church: 10 Characteristics* (Grand Rapids: Baker, 1999), 23.

1. 令教會得力的神的同在 (God's empowering presence)
2. 高舉三一真神的敬拜 (God-exalting worship)
3. 恆常的屬靈操練 (spiritual disciplines)
4. 在教會群體中學習並成長 (learning and growing in community)
5. 委身於相愛和關懷的關係 (a commitment to loving and caring relationship)
6. 發展僕人領導 (servant-leadership development)
7. 專注外展的福音工作 (an outward focus)
8. 有智慧的行政管理和責任制度 (wise administration and accountability)
9. 基督的身體之間的互相結連 (networking with the body of Christ)
10. 忠心管理和樂意慷慨捐獻 (stewardship and generosity)

面的表現；⁵⁰ 而早於二十世紀七十年代，教會增長學者韋拿 (Peter C. Wagner) 也提到健康教會的七大要素。⁵¹ 當然，這些學者和專家所給予的意見都有一定的參考價值，且都是十分全面的。綜合起來，大概教會大小事務都可以這十個八個範疇概括之，且它們都一樣重要，因為弱項可能抵銷強項為教會帶來的果效，所以也是不容忽視的。正如一隊足球隊，若前鋒腳法秀麗，推進組織嚴密，而且每個「腳頭」都「勁而準」，每場球賽都有入球，作為教練的當然應該專注發揮這些強項，為球隊爭取更多入球。畢竟球賽的輸贏很大程度取決於入球的多少，也是球迷捧場的最大吸引力。然而，若這球隊的後防鬆散而無組織，每場球賽例必也有「入球」，不是自己「擺烏龍」就是犯錯使對方有機可乘；作為教

⁵⁰ Donald J. MacNair and Esther L. Meek, *The Practices of a Healthy Church* (Phillipsburg: P and R Publishing Co., 1999), 10-11.

1. The church must retain its commitment to the Holy Scriptures without compromise.
2. The church must engage in regular, vibrant worship to God as the ultimate motivation for personal and corporate growth.
3. The church must continually train and implement shepherd leadership.
4. The church must have a mechanism for utilizing gifted member initiative with ordained elder accountability.
5. The church must have a continually modified vision and plan, unique to that church body at that time and in that community, which focuses and implements its purpose and mission.
6. The church must prayerfully seek the grace of God to build commitment to biblical health.

⁵¹ 韋拿在他的書 *Your Church Can Grow: Seven Vital Signs of a Healthy Church* (Nashville: Abingdon Press, 1979) 中，提到健康教會的七個徵兆 (頁 159):

1. A pastor who is a possibility thinker and whose dynamic leadership has been used to catalyze the entire church into action for growth..
2. A well-mobilized laity which has discovered, has developed and is using all the spiritual gifts for growth.
3. A church big enough to provide the range of services that meet the needs and expectations of its members.
4. The proper balance of the dynamic relationship between celebration, congregation and cell.
5. A membership drawn primarily from one homogeneous unit.
6. Evangelistic methods that have been proved to make disciples.
7. Priorities arranged in biblical order.

練的，斷不能專注前鋒而輕忽了後防，以致前鋒辛苦取得的成果，因為後防的疏忽而抵銷，甚而吃敗仗。教會常犯的毛病就是專注佈道而忽視教導，以致前門大開的同時，後門卻沒有好好的關上，以致勞碌多年，得救的人總是前門進，後門出；埋單計數，仍是沒有多大進展。小型教會這方面的問題較為明顯。所以，若教會某個弱項足以抵銷增長的果效時，那在發揮強項的同時，也必須改善弱項。教會才望有顯著的成果。

五、小型教會的發展和目標

數字與真理、卓越，或品格甚少有直接的關聯。用可以量度的數字去看教會增長只是一種「方式」，但也只是「一種」方式而已。聚會人數在某程度上反映了教會的狀況，但卻不是全部實況；教會的某些素質，如信心、品格、敬虔等，是很難以數字量度的。佈道家慕迪 (D.L. Moody) 曾經說過："Converts should be weighed as well as counted." 在小型教會事奉的傳道牧者必須了解教會的情況。「使萬民作主的門徒」是各教會都領受了的「大使命」，向失喪的人宣揚神救贖的福音，這是毫無疑問的，也是不容爭論的。但這並不表示所有的小型教會都能夠在一段時間內維持顯著的「人數增長」，也並非所有小型教會都要追求增長至中型，或大型的教會。

(一) 種種小型教會

施瓦茨的研究報告指出，我們應該發展更多健康、又有發展潛力的小型教會。今天的「小型教會」也存在著不同的種類，各有其特性；傳道牧者若能對所牧養的小型教會有正確了解，對他們在領導和牧養方面必定有很大的幫助。下文會簡略介紹四類小型教會，⁵² 以引發讀者的思

⁵² Glenn C. Daman, "Types of small church," *Mikros* 2:1 (Jan.-Feb. 1996); Bob I. Johnson, "The Nature and Characteristics of the Small Membership Church," *Review and Expositor* 93 (Summer 1996): 369-74.

想；也幫助教會領袖思想如何為教會定位，並為教會的角色、目標，和發展訂立方向。

甲、穩定型

「穩定型」的小型教會多位於老化、或人口正在流失的地區，主日崇拜的平均出席人數數年來沒有多大變化，雖然聚會的人數每年都有穩定增長，卻也因自然流失（死亡或遷居）而抵銷了。基於教會存在於該社區已有一段頗長的時間，在正常情況下，教會在社區裡已有相當的「知名度」。因此，一般應用於發展中社區的「市場推廣式」福音策略已經派不上用場，也很難期望有高速的增長。

這類型的教會面對以下的危機。由於缺乏可見的工作果效，以致在傳福音的工作上會漸漸退縮，失去了起初的積極進取精神，教會也因此逐漸變得內向，與社區脫離。所以帶領「穩定型」小型教會的傳道牧者，必須著意重新燃點傳福音的異象，不用太強調人數增長，也不用誇大所面對的難處，必須讓會眾明白，雖然教會未必能有顯著增長，但也不能忘卻要忠於大使命。教會仍然需要敏感於社區的需要，尋找不同的機遇服事社群，顯彰出基督生命的豐盛，見證神恩惠的福音。

「穩定型」的小型教會沒有「成功」的人數增長，並不就表示教會是「失敗」的。每一間教會都可以是傳福音的教會，使人的生命得到更新，成為順服基督的門徒，都能彰顯基督的愛。真正量度成功的指標，在於教會是否忠心履行神的呼召。不少早期的宣教士在落後的國家和地區工作，忠心勞苦，犧牲一切甚至生命，但多年來付出努力，卻可能只得寥寥數人信耶穌。若從今天統計學的角度看，他們的工作是失敗的；然而沒有人會說他們的事奉是失敗的，因為他們都忠心地履行了神的呼召。

乙、增長型

「增長型」的小型教會有溫和以至快速的增長(一方面是透過傳福音領人歸主，另一方面也有從別處遷入的他會信徒)，並且處於由小型教會過渡至中型教會的階段。過去幾年，香港許多教會尋覓新地方擴展堂會的空間，部分能夠成功覓得更大地方的教會，人數都在一兩年間有顯著增長，由小型變為中型、甚至大型教會。這大概是因為可以應用的空間大了，很自然地也能改善活動素質，如為育有幼童的父母設護幼房間，讓他們可以參加崇拜而不用憂慮騷擾別人。今日社會追求「服務質素」，信徒漸漸也把這樣的訴求帶入教會，所以處於重建舊區的小型教會，並不一定受惠於人口增加，⁵³ 這一方面是受「追求服務質素」的心態影響，許多信徒若要轉會，都會優先考慮中型或大型的教會；另一方面，由於今日交通運輸環境已大大改善，許多已遷居的信徒仍會回到原屬的教會。

一般而言，「增長型」的小型教會若座落在新發展或重建的社區，若有清晰明確的目標，並願意作出適當的改變，仍會有增長的契機。這類教會面對的難題，就是這個增長的勢頭能否持續，能否調校自己的組織和文化，以適應人數上的增長。小型教會的其中一項優勢就是緊密的人際關係，這也是能吸引一些轉會信徒的原因。但隨著人數增長，漸漸發展成中型、甚至大型的教會後，這優勢就慢慢會失去，從前親切的人際關係，漸漸為非人化的事工所取代。如何設立良好運作的小組，及教導會眾接納這方面的轉變，是帶領這類型教會的傳道牧者的一大挑戰；教牧不單要繼續推動教會的外展和福音工作，也需要留心計劃領導和組織方面的轉型。

⁵³ 一個舊型屋村拆卸重建後，所提供的居住單位一般會較原先的多幾倍，如東九龍區和西九龍區內的公共屋村就是很好的例子。

丙、自限型

在早期的香港，有不少從中國大陸來的移民，當中不少人因為有共同的地方語言如潮語、閩語等而聚居一起，其後部分因信耶穌而組織「方言教會」。由於「同聲同氣」，自然會吸納說同一種地方語言的人，也因此，這類教會長期都會處於自限的狀態。雖然新生的第二代、第三代已經很少說方言，但教會的聚會和活動（特別是主日崇拜）最大的改變都只是採用雙語，如此教會的增長自然受限制。部分經過長年累月的發展，勉強可以躋身中型教會的行列，卻有許多始終無法突破小型的局面。

此外，也有個別教會刻意維持小型的狀態，以服事那些喜歡小型教會的人；也有的教會因受某種教會觀影響，為了實踐新約信徒間的美好團契和生命相交，而刻意維持在小型的狀態，當教會的人數開始增多，他們就會計劃建立一個新的聚會點。所以我們不應假設每一個教會都必須成為大型、或超大型的教會，教牧同工在思考異象和方向時，必先掌握教會的增長情況，與所服事群體的關係，從而制定出合乎教會特質的事奉計劃。

近年由於不斷有新移民流入香港，其中大部分為低下階層，多聚居於舊社區，為該區的教會帶來服事的契機。雖然這類群體需要較長時間的照顧和培養，新一代才能成長起來，回饋教會，從增長的角度看會是緩慢的；但從服事的角度看，卻是有價值的長線「投資」。只要教會認定這個異象和方向，以愛心服事這些新移民家庭，以「家」的親切感吸引他們，也必然蒙神的悅納。

丁、停滯型

首先要強調的是，崇拜人數長時間維持在一定數目的教會，不一定就是停滯的教會。所謂「停滯型」，是指那些極端內向，已經完全失去了福音使命的教會；一切的事工皆以會內的人為重心，毫不理會社區的

人不論在靈性上、肉身上，和情感上的需要。導致教會停滯的原因有很多，部分是出於傳道牧者轉換頻繁，或長期無法聘請傳道人，以致會友士氣低落，信心軟弱，看不見神的大能可以藉他們而有奇妙的作為；也有的是出於過分抱守傳統，沒有與時並進，任何新人加入都必須跟隨固有的「遊戲規則」，許多自命為「老臣子」的弟兄姊妹擁權自重，控制教會，結果把有熱誠、有理想的傳道牧者及新信徒趕跑，令教會長期處於停滯的光景。

要更新這類型的教會實在不容易。作為傳道牧者的，必先確實了解教會的毛病並不是在組織架構方面，乃是靈性上的問題，再仔細尋出停滯的原因，然後小心謹慎地處理相關的問題。在過程裡，最大的危機是「挫折」和「焦慮」。要為一間有病的教會診脈及開出治療的藥，並不容易，需要常存溫柔的心，輔以愛心的對質和堅決的委身，才能漸見果效。

戊、評估教會類型

要評估一間小型教會屬於哪一類型，可以從以下的思考問題得到啟發。

1. 社區的人口是否有增長，或是飽和，或是減少？

根據政府統計署的資料顯示，全港十八區中，在1989至1999十年內，深水埗(-10.8%)、油尖旺(-6.7%)、觀塘(-3.7%)，和九龍城(-2.7%)等區皆錄得人口的負增長。但西貢(267.5%)、離島(91.6%)、大埔(90.9%)、元朗(80.8%)、新界北(49.5%)和屯門(42.8%)等區則皆錄得可觀的人口增長。教會更新運動在1999年的教會普查報告中，也顯示出教會在人口增長快速的社區中努力植堂，特別在西貢區、大埔區，及屯門區；⁵⁴ 然而一個奇怪的現象是，在油尖旺和深水埗這兩個人口在下降的

⁵⁴ 《一九九九年香港教會普查堂會普查部分簡要報告》(香港：香港教會更新運動，2000)，頁24。

社區，堂會數目竟然分別錄得 37.6% 和 38.8% 的增長。這可能是因為部分教會要覓地搬遷或擴展，而這兩區有不少商住樓宇，為教會提供較合用的地方（就價錢和空間而言），加上交通方便，方便散居不同社區的信徒往返，所以很多教會都在該區擴展。

除了上述個別例子，大部分教會增長與社區人口變化仍是有較密切關連的。一個教會處於人口減少的社區裡，能維持其聚會人數實際上已經是有增長的了，只是每年的增長會因自然流失而給抵銷罷了。

2. 誰是教會事奉的目標群體？

在一個老化的公共屋村，以年青家庭為目標群體豈不是緣木求魚嗎？若要以那些喜歡小型教會的人為目標，教會就當營造「家」的氣氛，並計劃在教會增長到超過一定數目時就要分堂，以保持家的緊密聯繫的優勢。

3. 信徒對傳福音的態度如何？

不論教會是正增長或負增長，⁵⁵ 信徒對傳福音的態度，都深深影響著教會的健康狀況。所有的教會都必須積極傳福音，並尋找各種可能的契機服事社區的人，不計較是否有實質的成果。

4. 有甚麼內在或外在的因素妨礙教會的增長？

有些阻礙教會增長的因素是不能控制、或不能改變的，如社區老化或人口下降；教會領袖必須清楚認識這些阻礙。另一方面，若有某些障礙是可以改變的，就必須有周詳計劃，為教會增長闖開出路。

5. 教會的異象和目標是甚麼？

教會必須不斷更新其異象和目標，在教會創立初期，和二、三十年後的異象應該是不同的。教會應隨著社會環境和人事關係的改變，而有

⁵⁵ 負增長不一定就是不健康，一定要先了解導致負增長的原因何在。

不同的看見；異象必須反映出社區的需要、教會內信徒屬靈的恩賜，以及教會本身的特性等。每一個教會都需要時刻省察神把教會安放在這個社區裡的旨意。

6. 信徒的靈命是否有成長？

健康教會的信徒都恆心遵守聖經的教訓，善用屬靈的恩賜，滿有基督長成的身量和品格，並熱心為主作見證的。要量度教會健康的指標，不應只看崇拜出席率或會友名冊上的數字，而應看會友的靈命成長狀況。

7. 教會是否了解聖經關於增長的教訓？

增長始終是神的工作，是神對信徒忠心事奉和敬拜的回應，而不是單有合宜事工的結果（參徒二47，十三48；林前三5～8）。因此，教會必須把焦點放在忠心和順服的服事上，而不單是外在的果效。

（二）教會「變種」——認識大小教會的文化結構

曾有一部科幻恐怖片講述一隻普通的蒼蠅因受輻射影響，而變成十二尺高的巨大怪物。製片家用特技，按比例放大了一隻普通蒼蠅；問題是，這完全沒有考慮到生物的特質。假若一隻蒼蠅變得這麼大，牠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：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，若小組增至四人，他們之間的可能互動最少激增至五十四種。所以，當教會人數漸漸增加時，所帶來的影響是並不簡單的。

在過去二十年，西方教會學者多方致力研究教會的大小與形式的關係，他們大致上都認同教會增長到某一個人數時就會趨於穩定，若在形

式上再無突破，增長就會停下來。若教會沒有意識到這問題，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。⁵⁶ 魯氏按照教會崇拜出席人數把教會分為四種類別：第一類是「家庭型」(平均崇拜出席為 0 至 50 人)；第二類為「牧養型」(50 至 150 人)；第三類是「事工型」(150 至 350 人)；第四類為「機構型」(350 至 500 人以上)。當然，不同學者在各類型的人數方面會有不同的見解；⁵⁷ 此外魯氏的分類也沒有包括一千人或以上的超大型教會和巨型教會等。⁵⁸ 魯氏指出，當一個地方教會在成長至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，要重新釐定正式和非正式的關係，基要的結構和活動形式都要面對改變。

以下粗略介紹魯氏所界分的四種類型教會。

甲、家庭型 (The Family Church)

這類型教會的運作如一個家庭。當中有明顯的「家長」人物，可能是創建教會的元老，或是資深的信徒，或是人脈網絡較廣的人，他們是真正領導教會的。這類型的教會期望傳道牧者給予牧養和關顧，若牧者要扮演領導角色時，問題就會產生。教會家長人物的主要責任，就是要防備傳道牧者把教會帶往新的事工方向。所以，這類型教會的傳道牧者必須要防備掉進權力鬥爭的陷阱，特別當部分不滿的信徒向他投訴教會

⁵⁶ 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: The Alban Institute, 2001); Alice Mann, *Raising the Roof: The Pastoral-to-Program Size Transition* (Bethesda: The Alban Institute, 2001); *The In-Between Church: Navigating Size Transitions in Congregations* (Bethesda: The Alban Institute, 1998);

⁵⁷ Rothauge, *Raising the Roof*, 7-8. Alice Mann 把「事工型」的人數定為 151 至 400，而「機構型」則為 401 至 1 000。

⁵⁸ 這些超大型的教會畢竟佔較小的比率，不作一般討論也是恰當的。

家長人物，並鼓勵他應該負起領導的角色時。若果牧者天真地以為這正是革新教會的良好時機，往往就是最大的錯誤。最終他會發現，在出現正面衝突時，那些說過支持他的信徒都會退縮，結局只有一個，就是傳道人黯然離去。

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。牧者可以為教會提供具素質的敬拜經驗，積極家訪及探病，也可以作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，當這些人反對某事時，那就是不能推展的。

基於這類型教會的人數不多，能夠給予傳道牧者的薪津也有限，往往較其他類型的堂會少，所以不少傳道牧者會視這類教會的事奉為踏腳石，當遇到較好的機會時就會轉會他去，所以傳道牧者的轉換率很高，十年內三、四次轉換牧者乃屬平常。這對教會而言當然是利少弊多。最大的問題是加強了家長人物的權力，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愈長，他的權柄就愈大，反之權力就會轉到信徒領袖身上去。這其實也是這類型教會的生存之道。

對於一個剛從神學院畢業的傳道人而言，這類型的教會是最差的選擇。前面說過，這等初生之犢懷著抱負，加上在三、四年神學訓練裡所學到的，正好是派用場的時候；再者，這類教會往往也確實需要新的意念和活力去推動的，而在神學院教授的方法也有其適切性；但問題在於教會並沒有開放的態度，接收這些新的事物。信徒領袖間或同意開展一些新嘗試，但往往只有三分鐘熱度，信徒又回復以往的態度。不少欠缺經驗的傳道牧者，會把這種負面經驗解釋為這教會不接納自己，乃萌去意。結果教會又再回到起步點——物色傳道人。這樣的經驗太多，教會也會變得消極和自卑。然而，她們始終都不易倒下。

這類型的教會實在需要一位願意長時間委身（五至十年）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，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，就開始取得教會的信任，逐漸放心讓他作領導，引領教會走向合神心意的路上。

乙、牧養型 (The Pastoral Church)

這類型教會的中心人物是傳道牧者。隨著教會人數漸增，家長式人物也開始增加，需要有一個人在其間協調。教會的領導核心會由傳道牧者和一小撮信徒領袖組成，取代家庭型的一兩個家長人物。這個領導核心能否發揮功效，則視乎其與會眾是否有良好的溝通，及傳道人是否懂得分配責任，授予權力，是否能在信徒忠心事奉且看見工作的成效時給予適切的讚賞。若這等技巧掌握得不好，則會削弱整個教會，傳道牧者會變成孤軍作戰，至終會過勞，直到耗盡；更會被只懂得坐著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裡。

這類型教會的一個主要特色，就是傳道牧者須透過宣講、帶領查經、家訪，及危機介入輔導等，滿足信徒屬靈方面的需要。雖然這類型教會的傳道人一般都十分忙碌，但大部分信徒對其領導和牧養都會有正面回應，因此給予傳道人很大的滿足。另一個特色，是這類型的教會裡，家的氣氛仍然濃厚。人數在一百以內者，仍能保持「家庭型」的優勢，各人都彼此認識，很有親切感。但是當人數增加至一百二十至一百五十人時，信徒面對陌生面孔，開始感受壓力，當人數達致一百五十人時，他們就發覺，要深入的認識每一個人是困難的。事實上，這也就是由「牧養型」教會過渡到「事工型」教會的攔阻之一。假若傳道人有深刻的家庭型概念，因為不能與每一個信徒有深入關係而感到歉疚，那一

百五十人的教會對他而言已經是極限。有的傳道人特別適合這類型的教會，有自知之明者也不應強求自己改變，只要一生忠心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，傳道人的事奉年期一般都較長。但假若傳道人常與別的教會比較，以為要發展成大型教會才算是成功，那麼，他一生的事奉將會不斷受自卑和失敗所影響。事實上，有一半以至三分之二的教牧同工是在上述兩種類型教會裡事奉的；牧者若不了解這點，事奉就會成為重擔，生命也不能得到釋放。

人際關係技巧較強、外向、善於表達自己的傳道人是頗適合這類型教會的。他們有機會伴隨信徒走過靈程的高山低谷，也有較多的機會講道和教導，服事不同年紀的信徒。「牧養型」教會的增長，主要視乎牧者是否受歡迎，會眾會因為喜歡與牧者接觸而加入教會，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一百五十人時，只要多聘請教牧同工協助就可以了，事實卻並不是這樣簡單的。現今香港的教會裡，傳道人和信徒的比例已經不再是一比一百五十，絕大部分一百五十人以內的教會都會有兩至三個全職的傳道同工，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概維持在一比六十至七十五左右。教會按需要增聘傳道人的時候，就是增加了共事同工的數目，因此就需要有同工的工作會議、工作分配、督導，和工作評估等等，這會令資歷較深的主任牧師花上更多時間在行政管理方面，而減少了他原來花在牧養關顧上的時間；因此多聘同工，並不會讓原來的牧者更能專注牧養工作。此外，習慣了一個人事奉的牧者，若是未能妥善處理同工的關係，更會帶來牧養團隊的張力，為教會穩定帶來危機。另一方面，當教會有幾位傳道人一起事奉時，就會考慮事工專門化，或分工的問題，各人專注於不同事奉範疇如基督教教育、青少年事工，或佈道差傳等，這樣一來，是在教會原先簡單的組織架構裡注入新元素，必然增加

行政需要，並且開始面對新舊體制的協調問題。我們可以看見，教會若果要由「牧養型」過渡到「事工型」，較之由「家庭型」過渡到「牧養型」更複雜。一般的教牧同工若果沒有這方面的意識，往往就會受困於此，教會也只能夠在原地踏步，聚會人數徘徊在一百五十至一百八十之間，長此下去積重難返，要突破就難上加難。⁵⁹

另一個障礙來自那些已經習慣於接受某位傳道人的牧養，而抗拒新聘請教牧同工的領袖和信徒。因此，傳道同工也要讓會眾明白，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。

丙、事工型 (The Program Church)

一間運作良好的「事工型」教會，會有許多由信徒領袖帶領的活動「細胞」，他們除了領導「細胞」事工外，也給予信徒某種程度的牧養和關顧。例如，主日學部長在會議上知道一個部員因病不能出席會議，很自然地會關心他，致電問候，為他祈禱。又例如，主日學教師留意到一位學生一改平日勇於表達意見的態度，靜默不語，自然地也會在課堂後向他了解情況。雖然最後教師仍可能把學生的需要轉介牧者跟進，但他其實已幫助牧者不少了。

在「事工型」的教會，傳道人仍然是核心人物，但其角色卻很不同。他需要花許多時間與其他信徒領袖一起策劃和推動各方面的事工；而主任牧師則負責招募參與事奉的人手，更要關注訓練、督導，和評估等工作，及保持事奉者的高昂士氣。簡言之，傳道人必須從直接牧養關顧，轉為協調和支援信徒同工事奉。教牧同工要優先照顧這等信徒同工的靈性和事奉上的需要，從而確保事工有良好素質。當一個傳道人由

⁵⁹ 葉松茂：〈停滯不前的中型教會〉，《時代論壇》第831期（2003年8月3日），頁7。

「牧養型」轉到「事工型」教會時，若果未能調校其事奉的模式，就必然會面對很大壓力；雖然在事工型的教會裡，教牧同工的工作模式由人際關係型轉向事工計劃發展型，然而無論在甚麼類型的教會裡，人際關係技巧仍是很重要的，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。

在「事工型」的教會裡，不同類別的事工若各自獨立運作，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)，⁶⁰ 統合不同的事工元素。傳道人必須幫助教會在方向和目標方面達成共識，讓基督的身體「靠〔基督〕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。」(弗四 16)

在「事工型」教會，傳道人必須堅守共識。若有人反對就輕易改變，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，協助教會達致所訂定的目標。傳道人要在這等信徒領袖間建立忠誠和信任，確保他們在靈性方面繼續成長，這是成功事奉的祕訣。

一個常見的問題是，在「事工型」的教會裡，傳道人仍擺脫不了「牧養型」教會的事奉模式；在找到合適的信徒領導事工部門後，就不再跟進牧養和支援他們，以為他們會因參與事奉而自動地「靈命增值」，於是牧者又退回「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。願意投身事奉、作帶領的信徒，就是傳道人首要牧養

⁶⁰ Aubrey Malphurs, *Advanced Strategic Planning: A New Model for Church and Ministry Leaders* (Grand Rapids: Baker Books, 1999), 99-115.

的對象，他們得到適切的牧養關顧和支援，就會有生命的力量去牧養和關顧其餘的信徒，這樣，整體教會才會健康成長。

丁、機構型 (The Corporate Church)

機構型教會的主日崇拜是很吸引人的。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，主任牧師或客座講員都是講道技巧了得，有信息可傳的；整體的敬拜氣氛一般比較有感染力。這類教會的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，主任牧師也不一定來探訪，而會由其他傳道人分擔這方面的關顧。這類型教會的主任牧師，特別是牧養年期較長的，都有著一點個人的魅力，在人數眾多和關係複雜的教會裡，他成為了穩定和團結的象徵；他是否記得教會每一個信徒的名字，反而顯得不重要了。至於喜歡參加「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，反而多鍾情於其多元化、有素質的事工。

「機構型」教會與「事工型」教會的分別在於，「機構型」教會顯得更多元和複雜，這是人數增加的必然結果；因此，教會在其模式的文化和結構上需要「變種」，才能夠適應這樣的增長。教會內仍會有家長式人物，但會被納入正式架構內，與傳道人一起治理教會。信徒領袖也如「事工型」教會一樣，會在各層次和各方面參與領導和服事，並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。

要有效運作「機構型」教會，有賴傳道牧者的同工團隊能彼此配搭，各盡其職，合作無間；若團隊中出現分歧，以至引起紛爭，教會的力量就不能發揮。「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，讓所有全職的教牧同工有明確的定位，能發揮各人的才幹恩賜。主任牧師必須學習容讓別人按其認為可行的方法做事；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。人如其面，各有不同，教牧同工愈多的團隊，就會顯得愈複雜，所以這類型教會常見的問題就是同工不和；這往往令信徒領袖感到十分困惑，甚至灰心沮喪，他們不明白，傳道人既是獻身事奉主的，為甚麼不能同心同工呢？當然，傳道人也是普通人，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。雖然如此，傳道人仍要竭力保守聖靈所賜合而為一的心。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，吸引信徒參與事奉；這樣的教會就絕對不會出現人手不足的困擾。

可見作為「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。因為管理的人只能夠協調教會的資源（人力和物力）；但惟有好的領導可以促使教會產生更多的資源。「機構型」教會需要的是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。

當教會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」，大小不同的教會，需要不同形式的牧養。（參下頁圖表）

（三）創意出路

從以上的分析，我們可以看見小型教會主要屬於「家庭型」和「牧養型」，然而許多教會卻都以「事工型」為牧養帶領的模式。小型教會沒有好好弄清教會的大小和牧養模式的關係，盲目依從大型教會的模式和架構，自然收不到理想效果。深願上述分析和理念，能幫助這類教會作出適當的調校。以下提出幾方面的建議，藉以改善小型教會的牧養和發展。

大、中、小型教會的差異⁶¹

元素 / 特色	小型教會	中型教會	大型教會
大小	15 至 200 人	201 至 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	會眾一 「傳統」主導	委員會一 「需要」主導	同工領袖一 「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 關顧不周
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 改善事工素質 發展獨特身分	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

⁶¹ McIntosh, *One Size Doesn't Fit All*, 143-44.

甲、神學教育的培訓

在現行教會的機制裡，神學院主要負責訓練專職教牧傳道。雖然按華人教會的傳統，仍是靈性壓倒一切；但今日教會也承接西方的傳統和制度，要求專職傳道人接受基礎和系統的神學訓練。香港雖然是彈丸之地，但大大小小的神學院約有三十間，全時間神學生超過一千人。⁶² 一般神學院所提供的學位課程，與西方的大同小異，本色化的內容有限。以四年神學士和三年道學碩士課程為例，各院校的課程相差不大，都以聖經、神學、歷史、教牧等科目為主，輔以基督教教育、輔導、宣教、聖樂等；由於訓練目的是為專職的教牧傳道提供基礎裝備，故課程內容也不能太專門化。一個剛從神學院畢業的「新丁」，也未必清楚到底自己適合在家庭型、牧養型、事工型，或機構型的教會牧養。近年許多剛畢業的神學生都希望能到有資深教牧同工的教會事奉，從中得到指引和栽培。然而，在現實的處境裡，一般只有少數事工型和機構型的教會可以提供這樣的機會；再者，資深教牧也不一定懂得，或願意花時間提拔後進的。其實，剛從神學院畢業的傳道人也不應該小看自己，經過三、四年的神學訓練，總應該是有基礎的牧養和領導裝備的；所以應該存信心，靠著聖靈的大能，勇於承擔，在言語、行為、愛心、信心、清潔上，作信徒的榜樣，以生命去領導和牧養；遇有事奉上的難題，可以求教神學院的老師或宗派內的資深同工。

從神學院的角度來看，既然小型教會佔全港教會數目的一半以上，也應該多設計一些有關牧養小型教會的課程，藉以幫助學生有更好的準備，幫助他們對小型教會有全面的認識和了解，給予實際的指導和裝備，這會大大提升他們畢業後在小型教會服事的信心和果效。最少這些剛從神學院畢業的「新兵」不會再視小型教會為踏腳石，在取得三數年的牧養經驗後，就轉往中型或大型的教會去。

⁶² 胡志偉、廖美虹編：《廿一世紀教會牧養與挑戰》，頁 39、26。

乙、福音機構的支援

香港有許多不同性質的福音機構，⁶³ 其中關注教會的牧養和教導的佔一定的比例。在過去，這些福音機構都致力於引入西方教會的成功例子、經驗，或模式，讓香港的傳道牧者可以藉此得到啟發，再按個別情況變通應用。也有福音機構（或較大的宗派）主辦觀摩團前往海外取經，參觀發展迅速的成功教會，並參加這些教會所主辦的研習班，期望能幫助傳道牧者找到領導和牧養方面的竅門，突破障礙，帶領教會邁向「成功」之路。

然而，這等研討和活動多要求參加者自行從成功例子找到應用原則，再因應自己教會的實際情況，設計出合適的應用策略；再要說服教會的信徒領袖接受這些方略，一起創新求變，這實在並不容易。其實，大多數參加這類活動的傳道牧者，都希望得到一些實際和可以應用的「獨步單方」，回到自己教會就可以即時推行的，由小型變成大型的「成功」教會，結果當然是失望的居多。

筆者認為，福音機構應該考慮專為小型教會的傳道人多舉辦一些實務的座談和研討會議，專門探討小型教會的特性和牧養策略。近年西方教會學者也愈來愈關注小型教會的牧養，⁶⁴ 他們的學養和經驗，也許能給予我們一些啟發，而不只是找來超巨型教會的主持來分享成功的經驗，因為這對於小型教會的傳道牧者而言，實在是太遙遠了。此外，也可以考慮幫助設立小型教會傳道人團契之類的組織，定期舉行研討分享

⁶³ 胡志偉、廖美虹編：《廿一世紀教會牧養與挑戰》，頁40～41。九九教會普查記錄了435所福音機構，至2002年，已經增加至449所。

⁶⁴ 西方教會有神學院提供「小型教會領導」的證書課程，可以參看以下的網頁<www.bts.edu/smallchurch/default.htm; <http://198.107.59.26/isch/ichsmall.html>>。下面這兩個網頁有較多關於小型及鄉鎮教會的資料：<www.kiskipby.org/Links/smlrural.htm; www.smallchurch.com>。

和經驗的交流，藉以協助和支援小型教會的傳道同工，能有更美好和健康的奉事。⁶⁵

丙、宗派的支援

根據「九九教會普查」的資料顯示，全港教會中，非宗派／聯繫的堂會只佔總體的16.8%，即約二百間左右。其餘的一千間教會都是有宗派／聯繫背景的。其中有五十間教會以上的宗派有三個，二十一至五十間的宗派則有八個，堂會總數分別為270和269間，佔總體教會的23.9%和23.8%。其他較小型的宗派／聯繫，有十一至二十間的有十二個，六至十間的有十六個，四至五間的有十個，三間的有十五個；堂會總數分別佔總體的17.5%、10.1%、3.8%，和4%。⁶⁶

從以上的數字可見，香港超過八成的教會是有宗派背景的，雖然，不同的宗派有不同的歷史、文化、組織體制，和傳統，但在小型教會的發展上，宗派肯定扮演了重要的角色。據筆者了解，不少宗派為鼓勵堂會開荒植堂，都會在經濟上給予支援。在植堂的過程中，其他同宗派的堂會往往也會以奉獻或提供免息貸款等形式，給予經濟上的支援。然而，一般宗派卻甚少關注教會植建成功以後，因種種原因而長時間處於小型的狀況，美其名是堂會獨立自主，屬於堂會的「內政」，不好干預；但實質上卻有逃避責任之嫌。宗派不應在植建新堂的時間才積極援助，也有責任幫助小型堂會健康成長。其中可以考慮的做法包括：

⁶⁵ Ron Crandall, *Turnaround Strategies for the Small Church* (Nashville: Abingdon Press, 1995)。若香港的小型教會也能夠有類似這書的研究和令人興奮的報道，則是小型教會之福。

⁶⁶ 胡志偉、廖美虹編：《廿一世紀教會牧養與挑戰》，頁140～141。

1. 鼓勵資深的牧者成為傳道人的生命導師，使小型教會的傳道人可以得到牧養。
2. 關注小型教會的牧養，為有創意的更新、努力，和計劃提供人力和物力的支援。
3. 鼓勵和表揚有進步的小型教會及其傳道人。
4. 為小型教會的傳道人提供相關的培訓。
5. 為小型教會的傳道人組織團契，讓他們能夠互相支持和鼓勵。
6. 協助宗派同區或鄰區的「小型堂會」結成「姊妹教會」的關係，在各方面互相支援發展。
7. 鼓勵宗派的「大型堂會」或「中型堂會」認養同區的「小型堂會」，在各方面支援其發展。

丁、放下歷史和傳統包袱

個別獨立的小型教會應放下歷史和傳統包袱，與其他教會合作；可行的方法有：

1. 與同區另一所教會結成「姊妹教會」的關係，在各方面互相支援發展。
2. 與同區的一個小型教會合併，結合雙方的人力物力資源，共同為天國而努力。
3. 加入一個宗派，從中得到適切的支援，努力發展。

六、結論

小型教會不會隨著都市化和超大型教會的增加而逐漸消亡，她們長時間以來面對誤解和忽視，需要更多的了解和關心。正如施瓦茨所說：

「教會未來的發展繫於小型教會的健康成長。」本文簡略探討香港小型教會的歷史發展及成因，指出小型教會的限制和優勢，及不同大小的教會構成不同的教會類型，在領導和牧養上需要有不同的考慮等，希望小型教會的傳道牧者能藉此得到啟發，為自己的角色定位，在教會中作適切的牧養。展望將來，盼望香港的神學院、福音機構，和宗派能合作，為小型教會的健康發展提供更實際、有用的幫助。