

# 面對香港教會增長與否的關鍵—— 一個牧者的呼籲：動員信徒事奉

李海平

相信所有牧者和不少信徒都知道「信徒皆祭司」的真理，這真理是馬丁路德改教運動其中一個十分重要的教義。當然，這絕不表示，要到十六世紀的教會才提出及重視這個教義。其實，在很久以前，這教義已是聖經強調的真理，就如教父時期，他們已根據彼得前書二章9節，啟示錄一章6節和五章10節等經文，指所有信徒都是「被揀選的族類，是有君尊的祭司，是聖潔的國度（被分別為聖歸與神的群體），是屬神的子民」，而被召來 (called from) 的目的，正是為了 (called to) 叫你們宣揚那召你們出黑暗入奇妙光明者的美德」。然而，今天教會的實際情況又如何呢？教會動員的情況又怎樣呢？信徒的奉獻又有多少呢？我們會痛心地發現，大部分堂會的情況是 20/80，也就是由 20% 的信徒，承擔整間教會的工作及經濟需要。我在教會事奉至今，不時要面對找信徒事奉的困難。我就曾聽聞一些堂會因為沒有信徒承擔執事的工作，故此教牧同工便好像變成教會的獵頭人，到處尋找事奉者承擔教會的各種事工。

今天香港的信徒，已變得愈來愈難參與事奉了。因為信徒的工作時間長，壓力大，事奉的空間自然相對減少，加上不少信徒都是三十多歲，正值需要在事業上衝刺及面對龐大家庭壓力的時期；如果信徒多是中產階層，那麼就更難委身事奉。信徒在病態價值觀和文化的影響下，再加上這個年代講求消費者心態，個人主義高漲，便令到委身及參與事奉的責任感大大降低。在今日的香港教會中，不難發現一些「兔子」信

徒，他們喜愛到教會崇拜、聽道，但事奉就免問；以致有些堂會出現人數雖多，委身者卻少的不健康現象。若情況繼續下去，固然未能動員大量信徒，而熱心的信徒亦會虛耗而死！因此，愈是困難去動員教會每個信徒投入事奉，教會便愈是面對生死存亡的挑戰。

## 一、教會要動員的原因

### （一）聖經的教訓

無論是「信徒皆祭司」的真理，或信徒都有其恩賜的教訓，都是指向神設立的教會，故此所有信徒都要動員起來事奉。事實上，聖經中就曾多次提及群體事奉的重要。<sup>1</sup>

### （二）福音廣傳的迫切需要

我們面對普世六十億人口，若不動員全教會，又怎能加速福音遍傳？這是十分明顯的事。

### （三）信徒生命的需要

若我們確認每一個人活在世上的最大目的，就是活出神原創的心意，那麼尋得神對每一個信徒的心意，就是今日信徒最急切、又重要的事。

---

<sup>1</sup> 司坦倫 (Melvin J. Steinbron) 在其所著的 *The Lay Driven Church—How to Empower the People in Your Church to Share the Tasks of Ministry* (Ventura, CA: Regal Books, 1997), 87-99 中詳論摩西建立會幕時，聖經亦非常重視領袖與群眾的參與。而李思敬亦在一個講座中指出，尼希米記的重點不在於領袖尼希米，而在於平平凡凡的名單，參李思敬：〈從尼希米——回歸本土的事奉〉，收李健華等編：《特區教會透視——共創明天（一）》（香港：世界宣明會，1995年），頁91～102。

## （四）教會健康的需要

神設立的教會是要人人事奉，各人都發揮恩賜，如此堂會就會健康成長；否則，堂會要不就不能成長，要不就變成畸形兒。

因此，我們可以說，教會總動員事奉及發揮恩賜，是神對教會的心意；若教會沒有動員人人參與，就是公然違反聖經的教訓。而普世的福音工作，也因為缺乏信徒參與，以致有很多人因沒有機會聽聞福音而滅亡。另一方面，教會不動員，個別信徒會因未能好好運用主所賜的恩賜，而白白浪費了主的恩典。那麼，究竟有甚麼因素令堂會不能動員信徒事奉呢？

## 二、教會不能動員的因素

### （一）牧者沒有建立榜樣

在一般情況下，教牧是教會動員的關鍵。如果教會有一位「問題」教牧，甚至是壞教牧，那真是教會之災，求主憐憫！教牧要成為信徒榜樣，以致動員信徒事奉，就不單要做一個好的教牧，並且要在同一個堂會至少事奉三年，讓信徒多認識他，接觸他，這樣才能散發出教牧的影響力；否則，三兩年便轉堂會，就是再好的教牧也難有所為。王一平牧師指出，最扼殺人去事奉的，正是壞的領袖，甚麼是壞的領袖？他具有以下特點：(1) 眼高手低；(2) 言而無信；(3) 猶豫不決；(4) 計劃多行動少；(5) 斤斤計較；(6) 獨佔鰲頭；(7) 不公不正，不嚴不明；(8) 奉承諂媚，亂拍馬屁；(9) 性格怪僻，脾氣孤憤；(10) 漫無方向，目標不清。<sup>2</sup>筆者就聽過、看過一些教牧成為信徒事奉的絆腳石！因此，我在每一次聘請教牧同工時都清楚表明，請絕不要把到本堂事奉的機會，變成教會的災難；如要玩弄把戲的，請另到別堂，本堂免問，不要浪費時間！

---

<sup>2</sup> 王一平，《MO 人心經》（香港：迎欣出版社，2003年），頁80～82。

教牧必須認定，教會動員首要的關注不是事工，而是建立人群，以致受牧養的信徒能按神對其生命的召命 (calling) 而活，幫助他們發揮神所賜的恩賜服事神。

## (二) 沒有領袖作榜樣

教會不單要有教牧作為信徒的榜樣，亦需要有信徒當領袖來影響其他信徒。事實上，教牧須先影響教會領袖，然後再影響信徒，這樣，動員的能力必比只動員信徒，不動員領袖為大。有時候，教牧會覺得很難動員領袖，又或以為領袖會自動自覺，故此不加理會，致使作領袖的會感到被忽略。如此，即使教牧很熱心推動信徒，發展聖工，往往也會得不償失，事倍功半！

有些教牧為了應付事工的需要，無暇培訓領袖；也有不少教牧因在一間堂會事奉的時間太短，對培訓領袖倍感困難，這些都會為教會帶來深遠的影響。蕭壽華牧師曾說：「教會領袖常常過度著眼於推行教會現有的事工，看不見一個更為重大的需要，那就是發掘和培育信徒的恩賜。」<sup>3</sup>張慕皚牧師亦指出：「熱心服侍的信徒，一旦提升為執事，便愈來愈少時間接觸服侍弟兄姊妹，只花時間開會。」<sup>4</sup>

## (三) 牧者不務正業

筆者深信今日不少教牧都非常忙碌，然而他們在忙甚麼呢？他們可有在忙碌時想一想：究竟我們忙著的，是否真是神要我們做的呢？這究竟是否值得？能否達到預定的目標？教牧是促成教會信徒忙碌與否的一個壓倒性因素！我們安排的活動，對完成基督的大使命又有多大貢獻呢？我們的事奉，又激發了多少人獻身傳福音呢？

---

<sup>3</sup> 蕭壽華：《聖靈領導的教會管理》（香港：宣道出版社，2002年），頁70。

<sup>4</sup> 張慕皚：〈近代教會興旺的七大因素〉，《浸聯會刊》第49卷2期（1997年），頁3。

筆者觀察到今日香港教會一個弔詭的情況，亦是個人痛定思痛的體會，這就是教會的輔導需要愈來愈多（我必須先聲明，筆者絕不反對輔導，只是反對教牧作了專業輔導），<sup>5</sup>教牧要進修教牧輔導的需要更形迫切。我們都知道，較資深的教牧往往更能幫助信徒，而愈能幫助信徒的教牧，就愈能吸引更多信徒尋求他的輔導。而現在的情況是，無論教牧資深與否，信徒對教牧輔導的需求愈來愈多、愈來愈高（加上教牧輔導不用付錢，時間又沒有限制！）；而往往愈困難的輔導，就愈消耗時間與精力，但不幸地其效果卻相對地低，教牧的成就感便因此而更低。於是，教牧便更迫切地學習輔導，結果，無論輔導成功與否，今日的教牧放在輔導的時間都較過往多，如此就更沒有時間和精力，預備精彩扎實的講章、接觸生命作培訓，或影響和動員信徒事奉了。我們都上了撒但很大的當——沒做最重要的工作，卻做了次要的工作，或用了不少時間做不是主要的工作。這亦是柯維 (Stephen Covey) 在其《與成功有約——成功的七個高效習慣》所說的，成功的人都是做「重要而不緊急」的事情，而不是做「非重要又緊急」，甚至是「緊急卻不重要」的事。<sup>6</sup>加上，今日的輔導太著重「自己」和「個人的感受」，致使教牧容易失落了合乎聖經的牧養，亦失去了教牧當盡的本分。<sup>7</sup>

筆者實在很欣賞蘇穎智牧師在其《直攀高峰》中，一針見血地指出傳道同工核心的工作：

---

<sup>5</sup> 今日不少神學院或機構都舉辦教牧輔導課程或講座，並不時邀請修讀輔導學科出身的專業人員主講，卻不知不覺間給予教會太多專業輔導的訓練，而未能幫助教牧定位。

<sup>6</sup> 史蒂芬·柯維著，顧淑馨譯：《與成功有約》（台灣：天下文化，2002），頁125～137。

<sup>7</sup> 劉達芳對此曾有深刻的反思，而蕭壽華亦曾有精彩的回應，詳見劉達芳：〈華人教會牧養神學的被擄與回歸〉，及蕭壽華的回應，《中國神學院研究院期刊》第21期（1996年7月），頁103～126。

最主要的工作是建立、訓練及牧養組長，由他們分擔牧養工作。一如主耶穌訓練十二門徒一樣，無論有沒有時間，這是首要的工作。傳道人要透過與現任組長之溝通及默契，每年由組長推薦一些有潛質的組長，由傳道人約見，安排適合的人參加組長訓練，然後有一年時間擔任副組長。當現任組長及傳道人認為他們可以勝任後，便推薦他們正式擔任組長。組員的需要由組長負責關顧，若組長應付不來，則轉介給傳道人；若傳道人亦不能應付，則由同工會或主任牧師去處理。……也許傳道人未必請到新朋友到教會，但在新朋友來過之後，傳道人有責任使他們因著教會的愛心和供應，而願意留下來。<sup>8</sup>

#### （四）沒有生命關聯的群體

不少信徒都只是參加崇拜而沒有團契相交生活，但聖經中有一個明顯的教訓，就是生命影響生命。一個脫離了信徒群體的信徒，也是自絕於神幫助自己生命成長的機會。感謝神！興起細胞小組運動，為教會帶來衝擊和祝福，叫更多教會更新改變，使更多信徒投入群體和教會中。筆者就曾聽聞一些教會實施「一個也不放過的策略」：每一位參加崇拜約個多月的信徒，都會被邀請參加教會其中一個小組的聚會；並且不只邀請一次，為的是務使每一位參與崇拜的信徒都能盡快投入教會。所謂「一次生，兩次熟」，「今次不來，下次來」，人是關係性的，這些信徒遲早都能投入教會。另外，亦有些堂會設立初信者崇拜，又有堂會以為期約兩年的連續課程來凝聚新人，待他們彼此相熟了，自然就會投入教會。筆者觀察到有些信徒會有一種與人建立關係、鼓勵人走在一起的恩賜，如我們能讓他們多發揮，將他們在眾多事工中釋放出來，相信對建立群體會有很大助益。沙田浸信會的主任梁廷益牧師提出「兩周結連定律」和「三次聚會定律」，其意是：教會必須即時開始，在兩周內接觸

---

<sup>8</sup> 蘇穎智：《直攀高峰：教會質量增長的關鍵與策略》（香港：福音證主，2000年），頁33～34。

新來賓，然後努力誠邀他們參加三次聚會，否則新來賓很容易會變成沒有生命關聯的信徒了。<sup>9</sup>

## （五）教會事工化

另一個全教會不能動員的因素，是教會變得太事工化，令人變成只為達成事工或目標的工具。事實上，大部分信徒都同意，最叫人提不起勁事奉的，就是要「開會」、「做嘢」，特別是信徒發覺又沒有恩賜和動力做該項事工時，便覺得最消磨生命。加上今日信徒往往在會議桌上，要不就不討論，要不就要求完美，以致花在會議桌上的時間愈來愈多。相反，甚麼事情最能叫人事奉得起勁呢？就是接觸生命，與生命相交。因此，教會要放手讓負責的肢體去事奉，不必事事討論，容許在學習過程中有不完美和錯誤；牧者和領袖也要多帶領信徒一起事奉，建立生命師傅，及門徒訓練的精神。教牧領袖不要成為會議的行政人員，而是要成為生命的傳遞者，讓更多信徒得到關注、重視、培育；信徒「邊學邊做」，這正是主的門訓精神和策略。教會的事工，其實不單是一項事工，更是建立生命的渠道。如果在服事的過程中，更能發掘和肯定信徒生命的潛質和恩賜，您說，有誰不喜歡這樣的事奉呢？

## 三、改變信徒的動力

動員信徒，其實就是改變信徒。有甚麼方法能改變他們，令他們起來事奉呢？究竟要怎樣才能改變一個人呢？作為一個領袖，又怎樣才能激勵信徒呢？麥斯威爾 (John C. Maxwell) 在《發展你裡頭的領袖》(*Developing the Leader within You*) 一書裡，用了一個很有意思的梯形圖，表達出不同層次的激勵方法。<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> 梁廷益：《再闖高峰：你的教會也可持續增長》（香港：沙田浸信會出版部，2001年），頁346～348。

<sup>10</sup> 筆者參照了約翰·麥斯威爾，吉姆·朵南著，吳蔓玲譯：《影響力的特質》（台灣：基石出版社，2003），頁5；及王一平：《Mo人心經》，頁243。

## 5. 為人 (Personhood)

### 敬仰 (Respect)

- 別人跟從你，是因為你這個人和你所代表的東西。
- 達到這個境界的領袖只是鳳毛麟角。
- 此類領袖會成為別人的偶像。
- 必須全人投入，才可能達此地步。

## 4. 延伸 (Perpetuation)

### 延續 (Reproduction)

- 別人跟從你，是因為你肯發展他。
- 大家長期發展能得到肯定。
- 大家都覺得前程無限。
- 大家都肯盡心竭力，保持長進。

## 3. 生產 (Production)

### 成果 (Result)

- 別人跟從你，是因為你的生產力強。
- 人會覺得有成功感。
- 大家喜歡你，因為你所做的有成果。
- 容易解決困難，因為你的原動力強。

## 2. 允許 (Permission)

### 關係 (Relationship)

- 別人跟從你，因為喜歡和你保持關係。
- 人對你的服從超越你的職權。
- 覺得工作多樂趣。
- 你停留在此的時間愈長，原本激勵的人就愈覺得無成。

## 1. 職位 (Position)

### 權位 (Rights)

- 別人跟從你因為這是必須。
- 你的影響力不會超越你的職權。
- 你停留在此的時間愈長，大家離棄便愈高，士氣也愈低。



在甚麼情況下，我們能推動信徒參與事奉？

### (一) 受傷 (Hurt)

一個人感到最需要改變的時候，可能就是他受到傷害之時。有的時候，教會領袖會以責罵的方式來推動信徒，例如不時在講壇指出信徒的不是、軟弱。當然，教牧以聖經無上的權威來督責，以致信徒帶著很深的自責和虧欠參與事奉，這確是一個具有即時果效的方法。事實上，講道的教牧滿懷領受，滿腔熱誠，他們有時懷的是對真理的熱誠，但有時卻是將自己對神的虧欠投射在信徒身上——如果教會用這種方法來動員，這不單是不健康，而且即使是立時收效，也絕對不會長久。

### (二) 快樂 (Happy)

快樂能使人有動力，快樂的事奉使人有源源不絕的動力去事奉。當然，我所指的快樂不是純粹個人的快樂，而是在主裡的快樂。那麼，有甚麼能叫信徒在主裡快樂呢？答案絕對不是叫信徒忙於事奉，而是要幫助信徒活在主的心意中。當信徒深深感受到活在主的心意中時，必然是最滿足、最快樂的時候，惟有這種滿足，才能使我們能面對事奉所帶來的困難和苦痛。

《一分鐘經理人》的作者白蘭察 (Ken Blanchard)，後來與強森 (Spencer Johnson) 一同寫了《誰搬走了我的乳酪》一書。他們都認為：「把工作當作一場比賽，一局遊戲，要求自己和同事全力以赴，這種激勵性其實更大。」<sup>11</sup> 王一平牧師亦指出：「覺得生命和工作充滿樂趣，自己又投身進去的，不單吸引人，更能Mo (激勵) 人。」<sup>12</sup> 的確，有甚麼最能推動人呢？豈不是不單有美好的結果，而且在過程中又得到享受、滿足和快樂嗎？倘若教牧能在事奉時抱有這樣的心態，又怎會不能激勵人一起事奉呢？我想，人人都喜愛與快樂地事奉的人一起服事。

---

<sup>11</sup> 王一平：《Mo 人心經》，頁 60。

<sup>12</sup> 王一平：《Mo 人心經》，頁 61。

有些人可能覺得，有負擔是一種很重要的推動力。在我的成長歷程中，我就常常帶著負擔。只是後來我發覺，若長久只有負擔，自己固然很沈重，跟從的人也會很沈重，跟得愈貼就愈辛苦，久而久之就害怕跟從了。如果你事奉時談笑用兵，滿懷幽默，那麼身邊的人，又怎會不愛與你一起事奉呢？

### （三）領受 (Heart)

當一個人滿懷從主領受的異象時，他就會改變；當教會領袖能與信徒分享主的心意時，主就必會動工，預備他的工人，賜下恩賜讓信徒去事奉祂。惟有人的「心」改變了，其外顯的習慣便會改變。我深深體會牧者最能推動自己生命去事奉的，絕對是由於清楚個人生命的召命 (calling) 和認定個人的恩賜 (gifts)；而這亦是教牧最重要、最能動員信徒事奉的工作，這工作就是裝備信徒各盡其職，建立基督的身體（弗四 11～12）。<sup>13</sup> 事實上，當信徒按著其召命和恩賜服事時，便是生命最快樂、最滿意的時候。這樣的服事，定必能激勵更多信徒事奉。而各人亦不必比較彼此的事奉，只要忠心地按著神的旨意而服事便行了。

### （四）聖靈 (Holy Spirit)

教牧必須深深認信，最能改變生命的是聖靈的工作，而不是人的工作。因此，教牧要為教會及個別信徒生命祈禱，提名將他們交託給主，這絕不是可有可無的事，不然就是倚靠自己多於倚靠聖靈了。然而，這對於今日的教牧來說，是一個很大的挑戰！教牧實在很容易忙於計劃和參與其他一切的行動，而疏於祈禱交託。筆者就深深經歷過一次最多人參與、最多人信主的佈道會，有這個成果並不是因有名氣的講員或精彩的節目，而是靠著眾多的祈禱，經歷到聖靈的大能改變人心。筆者近年在堂會中看到耆英組由50人增長至150人，事奉人手則接近二十多人。我深信堂會有增長的重要原因，是每星期六的早上，都有近 40 人祈禱仰望神。

---

<sup>13</sup> Steinbron, *The Lay Driven Church*, 96-97.

## 四、能動員信徒的領袖

### (一) 品格 (character)

古今中外的領袖觀都認定，成功的領袖必然具有高尚的品格；而品格更是一切事奉的基礎，是影響生命，動員激勵信徒的根源。曾立華牧師曾清楚指出：「二十一世紀教會轉化的領袖仍須以生命品格作為帶領事奉的重要基礎，因為我們作的不是『企業』，而是『建立生命事工』，以生命影響生命，換言之，在努力工作之餘 (doing)，更重視生命之『所是』(being)。」

### (二) 認信 (conviction)

領袖要認定培訓信徒是所有事奉中最重要，才能深遠地影響自己所有的事奉，也影響其他人去事奉。的確，態度決定了果效；惟有領袖所深信的，才能對所帶領的有深遠的影響。

### (三) 委身 (commitment)

教牧要委身教會，才能動員信徒委身教會。筆者深感，委身的教牧至少要在一間教會事奉三年，信徒才開始認識他，這樣，教牧才能影響信徒，使跟隨的信徒心服口服地一起事奉。老實說，一位新來的教牧「委身」事奉是理所當然的，然而只有長期的委身才對信徒有深遠的影響。葉松茂分析香港百多間教會的情況後，對教牧的委身有很實在的意見。他認為教牧至少要在一間堂會委身七年，並且要時常與信徒有「埋身」的接觸。<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> 葉松茂：《101間香港教會經驗分析——建立生生不息群體的策略》（香港：基道出版社，2004），頁62～63。

#### (四) 合作 (co-operation)

教牧要動員信徒事奉，就必須能與信徒合作配搭，使信徒能「邊學邊做」，如此的門訓就必能建立生命，激勵信徒成長和事奉。當然，教牧與信徒要彼此合作，同工與人必須有良好的溝通 (communication)，否則成事不足，敗事有餘。教牧若要與信徒維持長久的合作，必須多與信徒建立關係，並且多謙卑、多忍耐，因為要有大改變，就要有大忍耐。這種愛心的忍耐往往叫人心服口服。如果今日的香港教牧在同一堂會事奉的時間比現時長一倍，與信徒群體的合作關係也長久一倍，並以團結作為力量，那麼動員香港信徒的數量必大大增加。

#### (五) 能力 (competence)

教牧領袖可以從參加訓練或總結人生體驗和事奉的經驗，學習事奉的能力。今日教會對教牧有很高的要求，忠心事奉固然重要，但只努力事奉，也未必能動員今日的信徒；因此教牧亦必須提升自己的事奉能力，叫信徒看見我們的長進。

#### (六) 授權 (delegation)

有時候，教會未能動員信徒，竟然是因為教會領袖自身的懼怕。他們怕甚麼呢？就是怕失去事奉的崗位、怕失去擁有的地位、怕別人做了自己所做的事，令自己不知要做甚麼！梁廷益亦指出：「一個依賴系統去鞏固權力的領袖會害怕失去權力。一個以生命影響別人的領袖，其影響力不在架構之內，而在會眾心中。」<sup>15</sup> 主耶穌訓練門徒的方法，正是要授權、要差派，並且在授權後有跟進關顧和督導，然後隨著時間和門徒生命的成長而漸漸放手，使門徒能去培訓其他人。<sup>16</sup> 倘若從今天起，

<sup>15</sup> 梁廷益：《再闖高峰》，頁 331。

<sup>16</sup> 高爾文：《佈道大計》（香港：亞洲歸主協會，1976），頁 67～82。

香港教會能有多點像耶穌基督的門徒訓練，敢於授權，敢於放手，這樣必會有更多生命成長起來事奉。筆者很喜歡鼓勵信徒建立三種關係：一種是保羅關係——找一個較自己年長的信徒，成為自己生命的支持者；一種是巴拿巴關係——找一個同行者；一種是提摩太的關係——找一個較自己年幼的信徒，多去關心培育他們。

筆者經過十多年的婚前輔導，就培育了不少夫婦成為別人的榜樣。我輔導每一對即將結婚的信徒時，都鼓勵他們找一、兩對他們欣賞的夫婦交通祈禱，尋求他們的祝福，又鼓勵他們成為別人的祝福。我又鼓勵一些夫婦去關心新婚或準備結婚的肢體，讓他們建立一個彼此支持的屬靈關係。感謝神，這種生命影響的範圍愈來愈大，亦動員了更多生命關顧家庭的建立。

## 五、動員整體信徒的異象

「沒有異象，民就放肆」，這是我們常掛在口邊的。那麼，我們作為教會領袖的，必須將能動員整間教會的異象提出來，又把所定的異象化為清晰的目標和計劃，定期向信徒傳達，藉此激勵人心。我們甚至可運用華理克牧師提出的「尼希米原則」：每二十六天傳達一次定下的目標和計劃，塑造振奮人心的氣氛，務使人人接收，人人參與。<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> 葉松茂對此有精彩的分析。參葉松茂：《101間香港教會經驗分析》，頁93～96。