打那美好的仗 — 新入職教牧的角色與成長的初探

楊靖紀

一　引言

一個剛從神學院畢業的教牧，總是帶　既緊張又興奮的心情進入教會作牧職事奉。俗語有云：「好的開始是成功的一半」，若新入職教牧在牧職上有美好的起步，必定為日後的事奉奠下穩固的基礎。但令筆者驚訝及惋惜的是，不少新入職教牧因　不同原因而轉換工場，甚至離開牧職事奉及捨棄神的呼召，重返社會工作。[1]

根據香港教會更新運動在2006年的香港教會普查統計，教會　出現了一個很嚴重而尚未解決的問題，就是教牧離職及轉職的頻繁。[2] 筆者於畢業後在同一家教會事奉已五年，但期間已有七位教牧相繼離職，而教牧的變動不單為個人和會眾構成衝擊，亦阻礙

---

[1] 有學者估計至少有三成教牧曾考慮離開全時間牧職事奉。參R. S. Armstrong and K. W. Morledge, *Help! I'm a Pastor: A Guide to Parish Ministry* (Louisville: Westminister John Knox Press, 2005), 1.

[2] 2001-2006年的調查報告顯示，香港教牧同工的人事變動或轉換工場率為54%，而離職率更高達46%。同時，有七成教會在五年內出現教牧人事變動；有三成教牧在同一堂會事奉不超過兩年，而任職六年或以上的教牧只佔三成。據統計，教牧平均每三年便轉換工場。參胡志偉和霍安琪編：《轉變中的成長——香港教會研究2006》（香港：香港教會更新運動，2006）。

堂會的長遠發展。[3] 事實上，教牧的穩定性對教會來說是相當重要的，而教會的增長與教牧的任期有一定程度的關聯。因此，新入職教牧如何適應第一個事奉工場，好叫生命得以成長、恩賜得以發揮和事奉得以肯定，是一個值得深入研究的課題。

筆者盼藉本專文探討新入職教牧在教會所面對的挑戰、承擔的角色與成長的契機，從而反思初出茅廬的教牧如何在牧職事奉上健康地成長起來。筆者先從聖經探討教牧的呼召觀，以此奠定教牧在牧職事奉上的異象與使命。然後，新入職教牧需要認知不同的牧職階段，以致能夠接納及欣賞現今的事奉狀況。當然，二十一世紀社會的急促轉變和會眾的高度要求改變了教會的生態環境，而教牧應關注現存的隱憂，免得不自覺地陷入撒但的試探和網羅。最後，筆者從七個向度反思及整合新入職教牧的適應與成長，深盼他們在牧養上欣然地迎接時代的挑戰，回應上帝的呼召。

二 牧職事奉的呼召

（一）從聖經看呼召的意義

在舊約聖經，希伯來文動詞 קָרָא 含有呼召的意思，共出現多達876次。[4] 這字最先出現於創世記二章19節，「耶和華神用土所造成的野地各樣走獸，和空中各樣飛鳥都帶到那人面前，看他叫甚

---

[3] 筆者所屬的教會（宣道會宣基堂）於1998年11月成立；母會為宣道會北角堂。人數由植堂時的一百人增長至現今約一千一百人（人數分布為兒童約一百，青少年約四百，成人約六百）。

[4] W. A. VanGemeren, *New International Dictionary of Old Testament Theology & Exegesis*, vol.3 (Carlisle: Paternoster Publishing, 1996), 971-4.

麼。那人怎樣叫各樣的活物，那就是牠的名字。」這　的「叫」是指向亞當為走獸和空中各樣飛鳥起名，但其實這字有另一個重要的神學含義，就是作為主詞的耶和華，藉　人宣告祂的主權，並呼召人與祂建立關係，進入祂的事奉。誠然，耶和華藉　祂的名字選召以色列人作為祂的子民，與他們產生互動關係。透過立約（出十九3　6），耶和華賦予以色列人尊貴身分和獨特使命，就是引導列國去認識那位賜予平安和祝福的上帝。事實上，耶和華的主權和揀選是由起初延伸至每一個世代（賽四十一4），並按　歷史處境和人的名字而作出呼召，好讓被呼召者看見一個需要或領受一個異象，以獨特的身分和機會去成就神的旨意，宣講祂的信息。[5] 由此看來，神的呼召是與被呼召者所身處的時代和百姓的處境扣上關係。

在新約聖經　，希臘文動詞 καλέω 含有呼召的意思，共出現148次。[6] 它有　按照人的名字確定身分、邀請人出席　體聚會、以權柄吩咐人現身，以及人領受特別的利益或經驗的意思。承接　舊約的呼召觀，新約　的神以祂奇妙的愛呼召人去信靠基督和領受救贖（羅八30；林前一9）。因　神持續不斷的呼召，教會 (*ekklesia*) 就是舊約上帝子民的延續，是被呼召出來和認信基督為主的屬靈　體。保羅宣稱信徒是被召的聖徒，行事為人要與蒙召的恩相稱（弗四1）。從另一角度而論，教會並非單是一個活生生的聚集　體，更是一個被創造去參與神使命的　體（可一20；

---

[5] 例如耶和華揀選及呼召耶利米先知，使他成為當時世代的「堅城、鐵柱、銅牆」，「為要施行拔出、拆毀、毀壞、傾覆，又要建立、栽植」（耶一10、18）。其他類似生命的呼召經歷可見於摩西、以賽亞、尼希米、以斯帖、約拿等人身上。

[6] W. Bauer, *A Greek-English Lexicon of the New Testament and other Early Christian Literature*, 3rd ed., ed. F. W. Danker (Chicago: The University of Chicago Press, 2000), 502-3.

彼前二9）。[7] 當主耶穌升天前，門徒領受主耶穌所頒布的大使命，被差遣進入世界去宣講福音，叫人離開罪惡和歸向上帝（太二十八19　20；林後五18　20）。[8] 作為一個蒙恩得贖、領受差遣及帶　使命的有機體，教會就是見證基督十架救恩的身體，完成天父救贖計劃的家，和彰顯聖靈施行拯救的殿。說到底，被呼召的教會　體延續主耶穌在世的工作，完成祂未竟之工，將福音傳遍萬民萬族。[9]

對主耶穌來說，道成肉身的行動啟示了祂的呼召。主耶穌取了奴僕的形象，成為人的樣式（腓二6　8），祂的呼召是進入世間、踏上苦路和施行救贖。同樣，效法耶穌的門徒，也要跟隨主的腳蹤，不但為世人分擔主的痛苦（彼前二21），更在教會中彼此擔當重擔（加六1　2）、互相代求（帖前五11；雅五16）。[10] 誠然，歷世歷代信徒實踐使命的動力，既是因　責任（林前九17），更是回應主愛（林後五14　15），而所有被呼召的信徒正承擔　使人與神和好的職事。

還有一點值得注意的是，新約及舊約聖經提及兩種呼召，分別是作門徒和作全職傳道的呼召。當然，兩者在功能上有所不同，但

---

[7] B. Hybels, *The Volunteer Revolution: Unleashing the Power of Everybody* (Grand Rapids: Zondervan, 2004), 13.

[8] 這種生活模式與沙漠教父式和中古世紀修道院式的獨處生活呈現出強烈對比。事實上，昔日與世界隔絕的生活違背了教會的呼召與使命。

[9] 1974年的《洛桑盟約》(*Lausanne Covenant*) 第一條清晰地指出神的選民如何成全祂的旨意：「我們堅定相信獨一永生的神，創造天地的主，即聖父、聖子、聖靈。神按　祂的美意掌管萬物，在萬民之中召出祂的子民，並差遣祂聖民在這世界作祂的僕人，為祂作見證，興旺祂的國度，建立基督的身體，榮耀祂的聖名。」參 <http://www.lausanne.org/covenant>。

[10] E. P. Clowney, *Called to The Ministry* (Phillipsburg: Presbyterian and Reformed Publishing Co., 1964), 15.

彼此間有　密切關係，因前者是後者的基礎。事實上，教牧職責是在教會　體　活現出來的，而教牧的蒙召與教會的印證亦有　互動關係（徒十三2　3）。[11] 神藉　真道呼召教牧獻身，透過教會賦予教牧權柄，好讓他在教會　體中活出教牧形象。[12] 既因教牧的呼召是一個建基於神話語上的神聖託付和恩典行動（林前十五10；林後十二9），[13] 教牧職事便不是朝九晚五的世俗工作，而是全人委身的「神聖天職」(vocational holiness)。[14]

（二）從屬靈前輩看教牧的呼召

在牧職事奉的起步階段，新入職教牧必須抓緊神的呼召，為要完成神的託付。在眾多西方教牧中，晚年的葛培理牧師 (Graham) 指出神的呼召為他帶來無限祝福。在著作　，他提及生命彷如一趟旅程，而獨一的主卻呼召人與祂同行。[15] 即使在旅途中迷失方向或面臨考驗，只要重拾天上的呼召，就能憑信心走完人生旅程，享受

---

[11] W. H. Willimon, *Calling and Character: Virtues of the Ordained Life* (Nashville: Abingdon Press, 2000), 16; W. H. Willimon, "The Spiritual Formation of the Pastor: Call and Community," in *The Pastor's Guide to Personal Spiritual Formation*, ed. W. H. Willimon (Kansas City: Beacon Hill Press, 2005), 26.

[12] 舊約與新約聖經有多處描述教牧的形象，包括祭司、先知、神人、守望者、神的僕人、使者、聲音、漁夫、牧人、器皿、與主同工、工人、神奧祕事的管家、運動員、見證人、為基督耶穌被囚的、精兵、農夫、監督、宣教士和基督的門徒。參張子華：《教牧與教會：獻給廿一世紀有名／無名的傳道者》（香港：恩奇書業有限公司，2001），頁118　139。

[13] Clowney, *Called to The Ministry*, 4-5.

[14] 「天職」的英文 (vocation) 源自拉丁文*vocare*，其中含有「呼召」的意思。參蕭壽華：《聖靈領導的教會管理》（香港：宣道出版社，2002），頁98　99；E. H. Peterson, *Under the Unpredictable Plant: An Exploration in Vocational Holiness* (Grand Rapids: W. B. Eerdmans Publishing Company, 1992).

[15] B. Graham, *The Journey: How to Live by Faith in An Uncertain World* (Nashville : W Publishing Group, 2006), 8.

天國榮美。另一個如同雲彩圍　我們的見證人是宣道會的創辦人宣信博士 (Simpson)。在牧職事奉上，他曾面對身體欠佳的問題。處於健康完全崩潰、心理備受壓力，甚至靈命停滯不前之際，他全心全意地尋求神的面。[16] 雖然事奉的旅程困難處處，但無礙他順服神所賜他的呼召，就是在福音未達之地宣揚基督、建立教會。

至於在華人教會圈子　，滕近輝牧師於1956年開始在宣道會北角堂事奉，牧養信徒長達三十多年，並於不同機構作出重要貢獻。在他的自傳《都是恩典》中，滕牧師不諱地指出，他因　專心牧會而在教育子女和體貼妻子的範疇上有所虧欠。[17] 但即使遇上各方艱難，他仍肯定神在他身上的主權，並時刻仰望主的恩典。另外，筆者亦想起邊雲波弟兄的生命。在《獻給無名的傳道者》一書中，邊弟兄重申他為主受苦的心志：

> 是自己的手，甘心放下世上的享受；
> 是自己的腳，甘心到苦難的道路上來奔走！
> 選中這條不自由的道路，並非出於無奈；
> 相反地，卻正式大膽的使用了自己的自由。[18]

縱然二十一歲的他在進入雲南山區傳道期間，歷盡人間辛酸與滄桑，但他依然靠主前行，無悔一生。誠然，傳揚主的福音正是他生命的呼召。

---

[16] 尼告洛 (R. L. Niklaus)、沙雲 (J. S. Sawin)、史圖斯 (S. J. Stoesz) 著，許雲嫻、文逢參譯：《全然為主》（香港：宣道出版社，1988），頁26　28、45　48、65　66。

[17] 滕近輝：《都是恩典》（香港：宣道出版社，2009），頁194　195。

[18] 邊雲波：《獻給無名的傳道者》（台北：校園，1989）。

回顧這四位屬靈前輩的生平，筆者看得出他們有強烈的使命感。無疑，神的呼召確保他們在牧職事奉上忠主託付、完成使命。同樣，新入職教牧必須有強烈的呼召感，不但無懼困難險阻（林後十一16　33），並且依靠聖靈大能，成為神貴重的器皿（提後二21）。[19] 當教牧持守蒙召的形象與身分，就能體會牧職呼召的高貴和挑戰性。說到底，神呼召的焦點在於教牧的「所是」(being)，並藉這呼召帶動他的「所為」(doing)，就是勇敢地活出神在他身上的召命。

三　牧職事奉的階段

對每一個教牧來說，他應恆常檢視個人所身處的牧職階段，不但遠離一些可預計的試探和陷阱，還可為新的教牧階段作出適當的調整及預備。從這角度來看，牧職的理論與事奉是分不開的。理論為事奉帶來方向，而事奉為理論帶來肯定。

當筆者在神學院研讀領袖學課程時，麥希真牧師以「春、夏、秋、冬」來釐訂教牧的四個人生季節 (seasons of life)。他的意思是教牧生涯有基礎期、成熟期、倍增期及傳承期。另外，柯林頓 (Clinton) 把領袖的生命週期分為五個階段，包括事奉基礎期、事奉初期、事奉中期、事奉後期和完滿終結期。[20] 在不同理論中，筆者

---

[19] 在建道神學院第99屆畢業禮（2009年6月29日），畢德富牧師訓勉畢業同學們在牧職事奉上，心志要作牧人，但心態不要作雇工。教牧應看牧職事奉為一個使命。即使遇到困難或危險，教牧絕不會逃走和撇棄羊　（約十11　14）。相反，教牧願意為羊捨命（約十15），顧念　羊的需要和體恤他們的軟弱。

[20] J. R. Clinton and R. W. Clinton, "The Life Cycle of a Leader," in *Leaders on Leadership: Wisdom, Advice and Encouragement on the Art of Leading God's People*, ed.G. Barna (Ventura: Regal Books, 1997), 149-182; J. R. Clinton, *The Making of a Leader:*

採用庫克和摩爾海 (Cook and Moorehead) 的六個發展歷程來展示牧職生涯的轉變與特徵。[21]

（一）後神學院階段

這是新入職教牧剛離開神學院，進入一個變幻莫測的階段。一般而言，教牧的「蜜月期」或「基礎期」約有十二個月之久。對教會的長執來說，這階段可稱為「試用期」，藉此觀察新入職教牧的表現，並考慮會否長期聘請他成為教牧同工。在蜜月期後，新入職教牧開始要面對各方衝擊，而有些教牧需要四年時間才能適應堂會文化。[22]

影響教牧適應期的長短有很多因素，包括性別、婚姻狀況、入職年齡、組織架構、體制理念、教牧人數、會眾類型、社區環境等。在欠缺牧會經驗和會眾關係下，新入職教牧除了接受外在的限制外，還要處理內心的無奈、氣餒和孤獨。另外，大多數新入職教牧不會充當堂主任一職，因此他必須與堂主任及長執建立互信的夥伴關係。總而言之，新入職教牧需要投放大量時間與心力去融入堂會。

雖然牧職經驗尚且幼嫩，但透過不同層面的學習與服事，並在資深教牧與長執的引導下，新入職教牧正不斷發展牧養技巧，逐漸邁向成熟地步。庫克和摩爾海認為，若教牧要忠心地履行牧養職事，四分之一的知識已在神學院取得，一半將發生於牧會的最初四

Recognizing the Lessons and Stages of Leadership Development (Colorado Springs: NavPress, 1988).

[21] J. K. Cook and L. C. Moorehead, *Six Stages of a Pastor's Life* (Nashville: Abingdon Press, 1990).

[22] Cook and Moorehead, *Six Stages of a Pastor's Life*, 19.

年，而其餘四分之一即在餘下的人生獲取。[23] 綜合而論，最初四年的牧職體驗對新入職教牧是非常重要的，而他應珍惜這起步階段的學習。

（二）第一階段之後

第一個牧職階段的學習與努力，對日後教牧的事奉奠立了良好的基礎。在進入「打造期」階段，教牧藉　過去的得與失和成與敗，累積了豐富的牧會經驗，並逐漸取得長執及會眾的信任。事實上，當會眾樂於向教牧詢問意見時，教牧便知道他已展開新一個階段的牧職事奉。在這牧養階段，教牧需要面對兩個轉變。第一，因應教會增長與崗位變更，教牧會愈來愈少機會作個別牧養與關懷。[24] 第二，因　具備事奉經驗及進取心，教牧可能開始考慮轉換工場，處於兩難之間的位置。

（三）重要抉擇時光

「何去何從」是教牧在「發展期」所置身的處境，這包含三個意思。首先，教會與社區的發展、薪酬與晉升的機會、家庭與兒女的成長等都構成教牧去留的考慮因素。若要離開服事多年的堂會，教牧不但要面對與會眾分離的現實，更涉及居所搬遷、子女教育等議題。由此可見，轉換事奉工場是一個艱難的決定。其次，教牧要在「通才」(generalist) 和「專家」(specialist) 兩者間作出選擇。[25] 教牧的取向與會眾人數有關，若身處於小型教會，教牧為要

---

[23] Cook and Moorehead, *Six Stages of a Pastor's Life*, 23.

[24] 當然，教牧仍有單獨牧養　羊的機會，這包括牧養及關心領袖、在崇拜後與會眾握手、向哀傷者寄出慰問卡、探望住在醫院的會友等。

[25] Cook and Moorehead, *Six Stages of a Pastor's Life*, 52.

兼顧各方訴求而成為「通才」；相對於中大型教會，教牧可在某事工上有進深學習，甚至在某個牧職範疇上有卓越成就，成為某樣職事的「專家」。最後，教牧可能在這階段承擔極富挑戰性的崗位，接棒成為資深教牧或堂主任。[26] 面對轉變中的壓力，教牧需要具備高瞻遠觸的眼光和勇於承擔的委身。

（四）最美好的時光

這階段亦可稱為教牧的「豐收期」、「茂盛期」或「成熟期」。在這個階段，教牧不但在愛心與信心上有所增強，亦在客觀層面上看見質與量的發展，包括人數、奉獻、領袖、擴堂、植堂等範疇。當然，另一些衡量教牧成長的準則包括教會事工的果效、與會眾的互動關係、與社區的緊密聯繫、家庭成員的支持、屬靈生命的成長等。從另一角度來看，當教牧位高權重時，他必須對貪婪、權力、慾望、成功等潛伏性危機提高警惕。[27]

（五）退休前的時光

六十歲後，教牧的身體機能與精神心力都逐漸消退，開始步入退休前的階段，一個放慢腳步的「完結期」。在這個階段，有些教牧不知不覺地陷入試探，就是開始對人失去興趣，作事懶散，並有自憐之心。雖然面對身心靈的限制，教牧應開始計劃退休後的生活，並繼續努力事奉、學習與進修。與此同時，具備影響力的堂主任應在這階段為教會造就及培育更多屬靈領袖，甚至為年輕信徒開

---

[26] 堂主任需要處理很多事宜，包括訂定教會章則及長遠方向、處理個別信徒的人事問題等。

[27] Cook and Moorehead, *Six Stages of a Pastor's Life*, 79.

設召命小組，幫助他們思想全職事奉。另外，他亦應深思熟慮地尋覓及訓練接班人，將現有的工作機會交給年輕教牧。[28] 這樣的安排不但讓下一任堂主任有更大的發揮，並為教會預備一個美好的交接與延續。在離任前一年，除了宣布退休日期外，他可在合適的時間與場合向會眾推薦繼任的教牧，鼓勵會眾給予新堂主任支持。在退休後，教牧盡可能離開所事奉的教會，為免對接班人造成不必要的尷尬與煩惱。[29]

（六）退休後的服事

相對於以前沉重的工作壓力及繁忙的生活，退休後的教牧擁有更大的自由空間。藉　過去牧職的經驗和處事的智慧，他可以繼續在不同崗位上作出貢獻。工作性質的轉變包括參與宗派或機構事工、在神學院作教授、培訓國內工人、成為院牧或文字工作者，更可在教會　作代堂主任、顧問牧師、義務牧師、講道牧者或年輕教牧的屬靈師傅。[30] 若在教會　事奉，他的身分應是義務或合約制的牧師。惟有在堂主任主動尋求意見下，退休後的教牧才可與他分享個人經驗，以免暗中破壞堂主任的權柄。誠然，退而不休是教牧應有的心態，而熱誠地跑畢牧職生涯是教牧對呼召委身的明證（提後四6　7）。

---

[28] 張子華：〈教牧退休——美好的協調與交接〉，《教牧分享》第165期（2009年5月），頁10。

[29] Cook and Moorehead, *Six Stages of a Pastor's Life*, 94-96; L. W. Farris, *Ten Commandments for Pastors Leaving a Congregation* (Grand Rapids: W. B. Eerdmans Publishing Company, 2006), 73-80.

[30] Cook and Moorehead, *Six Stages of a Pastor's Life*, 105-106.

四 牧職事奉的挑戰

身處於充滿挑戰和複雜的二十一世紀，新入職教牧需要洞悉現今社會及教會環境，以便抗衡時下的陷阱及試探。惟有明白牧職事奉的阻力與困難，確立教會的本質與使命，教牧才能忠心地事奉神。筆者嘗試從現今的社會與教會文化去探討新入職教牧所面對的處境和離職的原因。

（一）淺析現今社會思潮

在現代主義影響下，人的理性成為探索宇宙真相的工具，並因 改善人類生活素質而告別上帝和教會。現代精神指出人不再需要神的啟示，亦不承認耶穌的神性。[31] 相對於信靠理性，後現代主義即認為一切都是相對的。這不但對絕對真理產生懷疑，並且以感性的姿態否定了上帝的位置。明顯地，相對主義正挑戰 聖經的絕對真理，淡化基督的救贖福音，而自我個人主義 (egotistical individualism) 社會的形成亦否定以宗教和道德作為生活原則。[32] 再者，現今的物質主義、世俗主義和消費主義正鼓吹個人慾望的追求與滿足。[33] 世人不斷受 操控式的廣告所影響而自我改進 (self-creation)，內心深處承載 「需要」、「享受」和「被服務」的態度。這顧客至上和以人為本的消費文化正拆毀基督教的核心價

---

[31] E. Gibbs and I. Coffey, *Church Next: Quantum Changes in Christian Ministry* (Leicester: InterVarsity Press, 2001), 26-32.

[32] J. A. Little, "Christianity and the Spirit of the Age," in *Toward the Renewal of Civilization: Political Order and Culture*, eds. T. W. Boxx and G. M. Quinlivan (Grand Rapids: W.B. Eerdmans Pub. Co., 1998), 26-41.

[33] C. M. Gay, "Sensualists Without Heart: Contemporary Consumerism in Light of the Modern Project," in *The Consuming Passion: Christianity and the Consumer Culture*, ed. R. Clapp (Downers Grove: InterVarsity Press, 1998), 19-39.

值。人來到教會不再是委身上帝，而是渴求從教會　得　注意及肯定。[34] 當然，自由主義、平等主義、多元主義、網絡世界等相繼的湧現，亦直接衝擊　現今的教會傳統。[35] 因　社會生態多元化，並信徒對教牧的要求與期望相應提高，現今的牧職事奉確實充滿　挑戰。惟有教牧認識及進入所身處的文化處境，才能在教會　作出適切的理性批判及相應行動。

（二） 檢視現今教會生態

胡志偉牧師以「好、大、喜、功」四字來形容目前香港教會的處境。[36] 第一方面，不少信徒或教牧「好」術厭道，盲目地追求盛行的技巧，[37] 而不願意付上代價去研讀聖經或參與主日學。事實上，信徒的核心價值不再以真道為本，導致普遍信徒處於屬靈荒涼的可憐狀況。其次，為要滿足信徒的訴求、追求人數的增長和提供全面的服務，不少教牧「大」事發展，尤其對特大堂會 (mega-church) 的模式趨之若鶩。但這樣麻木的追求只會導致小型教會被邊緣化和教牧疲於奔命，而即使教會每周提供各種服務，信徒的屬靈生命未必有顯著成長。第三方面與第二點有密切關係，就是當教

---

[34] W. H. Willimon, *Clergy and Laity Burnout* (Nashville: Abingdon Press, 1989), 36-37.

[35] 自由主義是以社會關懷來代替傳揚福音；平等主義　重個人的私隱權；多元主義即在急促變遷及資訊澎湃的時代中，人要以開放及開明的心去聆聽不同意見，而一切沒有簡單的標準答案；網絡世界使全球一體化，資訊不但迅速地傳遞，亦佔據了人的心靈空間。

[36] 胡志偉：〈論教會生態之好大喜功〉，《信息》第290期（2009年2月），頁6。

[37] 有些教會過於使用某些課程或事工模式來滿足自己，包括自我提升課程 (NLP, Neuro-Linguistic Programming)、十六種性格 (MBTI)、九型性格 (Enneagram)、G12、啟發課程、三福等。

牧為了設法滿足會眾的需要，教會逐漸成為消費主義式的教會。現今不少信徒抱　獲取、佔有與消耗的心態進入教會，愈來愈「喜」愛自我。確實，為求達到個人宗教經驗的滿足，信徒心底　盼望教牧變得像僕人般服事他們。這些心態令教牧職事的本質被破壞得體無完膚。最後，身處於講求效率與回報、管理與業績的社會，教牧職事亦同樣需要提供有效的專業服務，一切活動是以「功」能為主導。同時，為要檢定及評估新入職教牧的工作表現，所有牧養事工被量化起來。[38] 專業化及專門化的教會現象，使牧養　羊的呼召逐漸變成從事宗教的職業。說到底，現今社會的價值觀正不斷改變堂會的牧養生態，挑戰教牧的神聖呼召。

（三） 窺視教牧屬靈生命

鶴治和雲加 (Hoge and Wenger) 以問卷方式，訪問超過一千名來自五大宗派的教牧，有關他們離開教會的原因。[39] 導致新入職教牧離職的主因是與教牧、長執或信徒產生衝突。[40] 各執己見、性格不同、不願聆聽、缺乏溝通和權力鬥爭等因素，往往是衝突的導火線，而失去互信的人際關係確實可癱瘓教牧的事奉、影響團隊的士氣，甚至造成教會的分裂。[41] 失去人際關係的教牧難於兼顧日常事務和個人成長。[42] 當然，教牧遇上挫折是必然的事，但正因為教會

---

[38] 例如教牧要匯報每年有多少人出席崇拜或團契、多少人信主及受浸、出席了多少個會議、舉行了多少項事工活動等。

[39] D. R. Hoge and J. E. Wenger, *Pastors in Transition: Why Clergy Leave Local Church Ministry* (Grand Rapids : W. B. Eerdmans Publishing Company, 2005), xii-xiii.

[40] Hoge and Wenger, *Pastors in Transition*, 35-36, 76-114.

[41] 甄敏宜、陳嘉穎、蔡聖龍：〈教會常見的十種衝突——教牧信徒分享解決之道〉，《時代論壇》第1143期（2009年7月26日），頁1。

[42] G. E. Westberg, *Good Grief* (Minneapolis: Fortress Press, 1997), 29-31.

的人事糾紛在所難免，關鍵則在於教牧的自我反省、處事態度與回應方式。[43]

耗盡是新入職教牧的第二號敵人。[44] 教牧職事可稱得上是高壓力指數的專業，[45] 而新入職教牧若不留心，可以因　參與眾多事工而出現筋疲力盡、失去熱忱、欠缺動力，甚至遠離上帝等徵狀。這情況的出現，可能與教牧的適應期有關。為要與其他教牧、長執與信徒建立關係，新入職教牧往往因懼怕得失人而經常說「是」。[46] 這討好他人的處事方式構成教牧壓力過重，令自己失去安息與空間。除了工作量過多外，因循式的事奉也可以導致教牧耗盡。當教牧在神的呼召及職牧角色上模糊起來，便會逐漸失去承擔職事的能力。[47] 最終，耗盡令教牧失去理想與方向，陷入孤單怨憤和情緒低落的狀況。

---

[43] R. G. Kemper, *Beginning A New Pastorate* (Nashville : Parthenon Press, 1978), 36.

[44] 耗盡的狀況，就像火箭向上升後，不久因沒有燃料而往下墜落。參Willimon, *Clergy and Laity Burnout*, 21, 25; R. A. Swenson, *The Overload Syndrome: Learning to Live Within Your Limits* (Colorado Springs: NavPress, 1998).

[45] 其實，壓力是對外界環境的現象或變動而引起的心理回應。在乎人如何處理，壓力本身可以是中性的。當處理得合宜，既可舒解壓力，更可化為助力，產生促成事工的積極效應。但壓力的狀態若持續過久，便會成為惡性循環，使人感到疲乏、焦慮、緊張、情緒低落等狀況。例如以利亞起初為主大發熱心，證明巴力是假神。但因得不到以色列人的支持，又看見耶洗別的驕橫，他的身心靈感到疲乏與孤單，逐漸埋怨神，出現耗盡狀況（王上十八至十九章）。參A. G. Palmer, "Clergy Stress, Causes and Suggested Coping Strategies," *Churchman* 112:2 (1998): 163-172; B. C. Johnson and A. Dreitcer, *Beyond the Ordinary: Spirituality for Church Leaders* (Grand Rapids: W. B. Eerdmans Publishing Company, 2001), 120; Hoge and Wenger, *Pastors in Transition*, 115-129.

[46] 教會　有一些需要幫助的人（酗酒者、精神病患者、投訴者等），通常會尋覓新入職教牧的幫助。若教牧沒有智慧地處理（如作適當的轉介），不單虛耗教牧寶貴時間，更令他不能履行神所託付的教牧職事。

[47] Willimon, *Clergy and Laity Burnout*, 65.

其他促使教牧離開牧職的因素包括情慾、財富和權位的試探（太四1　11；約壹二15　16），[48] 或是家庭成員的不適應。[49] 同時，有些教牧的呼召是一個合同式的委身，而非一生的服事。[50] 有這樣心態的教牧可能濫用其牧職身分，在名銜或技巧上有所追求，為自己建構虛假的安全感，滿足個人的野心及驕傲。沽名釣譽的事奉動機容易叫教牧墮入屬靈危機，違背神的呼召。

總括來說，不少新入職教牧未有在身分的轉變上作好預備，又因　堂會　的衝突、身心靈的耗盡和其他原因而跌倒受傷，繼而黯然地離開牧職生涯。[51]

五　牧職事奉的成長

離開神學院後進入第一間事奉堂會，新入職教牧確實需要在多個範疇上有所適應。若他能作好準備，不但可以將壓力指數和創傷機會減至最低，更可在堂會　喜樂地事奉及健康地成長（提前四12　16）。筆者嘗試用「C.A.L.L.I.N.G.」這以呼召為本的理念來反思及整合新入職教牧的成長關鍵，當中涉及教牧在七方面如何貫徹始終地履行神的使命。

---

[48] Hoge and Wenger, *Pastors in Transition*, 130-142.

[49] Hoge and Wenger, *Pastors in Transition*, 66-75.

[50] 甄敏宜：〈專訪許道良牧師——牧養須回歸靈性關顧〉，《時代論壇》第1108期（2008年11月23日），頁4。

[51] Hoge and Wenger, *Pastors in Transition*, 50-65.

（一）忠於神的呼召（「C」：Contend in God's Calling)

教會充滿　不同類型的人，有些肯定及欣賞新入職教牧的付出，但亦有人說出否定及批評的話。拆毀性的評語可以傷害教牧心靈，令他感到孤獨、灰心和失望，甚至質疑神對他起初的呼召。事實上，因　道成肉身式的服事，庫克和摩爾海估計只有三分之一的教牧真正喜愛教牧職事。[52] 面對停滯不前的事工和沒有長進的信徒，唯一為新入職教牧在牧養上帶來盼望與肯定的是神的呼召。[53]

回想昔日片段，已故的張子華牧師曾在神學院教授筆者一個名為「教牧事奉導引」的學科。他首先指出，所有進入牧職事奉的教牧是出於神的按立。對張牧師來說，主的呼召是神持續及活潑的工作，而這呼召不但奠定了教牧的身分和角色，亦建構教牧的工作和成就。[54] 他認為牧職的呼召是延伸主耶穌的職事，而教牧首要服事的對象是呼召他的上帝，然後才受差派進入教會　服事　體。正因為呼召的重要性，張牧師每個月總有一次獨自重溫約翰福音第十和第二十一章的經文，藉此體會牧者的心腸和蒙召的身分。的確，張牧師的教導烙印在筆者心中。每當在牧職上遇到困難，筆者就重溫個人的蒙召經歷，再一次確立神的呼召，繼而作出順服的回應。即使處於疲乏困擾的日子，強烈的呼召感能使筆者在牧職事奉上重拾生命力，繼續委身於神所託付的使命。說到底，當教牧深信其生命是一個分別出來的神聖生命，他就能因　神的大愛與揀選而堅守牧職崗位。[55]

---

[52] Cook and Moorehead, *Six Stages of a Pastor's Life*, 107.

[53] Willimon, *Calling and Character*, 22.

[54] K.W. Mannoia and L. Walkemeyer, *15 Characteristics of Effective Pastors: How to Strengthen Your Inner Core and Ministry Impact* (Ventura : Regal Books, 2007), 140-152.

[55] D. Horner, *A Practical Guide for Life and Ministry: Overcoming 7 Challenges Pastors Face* (Grand Rapids: Baker Books, 2008), 27-28; Kemper, *Beginning A New Pastorate*, 23.

論及神的呼召，新入職教牧需要清晰地認知教會的本質和使命。按照主耶穌所吩咐的大誡命（太二十二37　39）及大使命（太二十八19　20），教牧應在牧職上專注及委身地實踐這兩方面的教導。從大誡命的向度，教會是一個被神呼召和聚集的　體。因此，教牧應視宣講及教導真理為信仰　體的核心事工（提後二2、15），不但在教會內牧養及裝備信徒（弗四11　13），並在彎曲悖謬的世代中捍衛真道、高舉基督（腓二15　16）。[56] 從大使命的角度，教會亦是一個分散和具備使命的　體。因　教會是主耶穌在世上所建立的唯一福音基地，教牧應與信徒攜手進入世界，傳揚福音，彰顯基督的臨在與恩典。

在牧養職責範疇上，教牧在教會　承擔　不同角色。[57] 雖然如此，但他不是一個滿足會眾的專業人員，更不是一位行政總裁或營業經理，而是一個專注地履行神呼召的僕人（路十七10；彼前五1　4）。法利斯 (Farris) 認為教牧主要有三方面的職事，就是教導真理的宣講者、駐守堂會的神學家和成全聖徒的裝備者。[58] 筆者亦認同這三方面的牧養總結了新入職教牧應有的服事，並以講道

---

[56] 曾立華：〈講道的高貴優先性〉，《教牧期刊》第14期（2002年11月），頁3　26; E. Baer, "Pastoral Calling and the Good News," *The Journal of Pastoral Care* 52:2 (1998): 185-187; R. Clements, "Expository Preaching in a Postmodern World," *Evangelical Review of Theology* 23:2 (1999): 174-182.

[57] 現今教牧在教會　正承擔　不同職事，包括講道、傳道、教導、輔導、領導、聖禮、關顧、敬拜、教練、領袖、監督、領受異象、宗派委員、財務經理、甚至行政總裁等。正因　擔當多重身分與角色，彷彿扮演　店舖內的經理，教牧往往忙於應付職責而迷失自己。參E. H. Peterson, *Working the Angles: The Shape of Pastoral Integrity* (Grand Rapids: W. B. Eerdmans Publishing Company, 1987), 1; L. W. Bloede, *The Effective Pastor: A Guide to Successful Ministry* (Minneapolis: Fortress Press, 1996).

[58] L. W. Farris, *Ten Commandments for Pastors New to a Congregation* (Grand Rapids: W. B. Eerdmans Publishing Company, 2003), 24, 76.

職事為眾多職事的核心。教牧在講道上忠心不單是因　依循改革宗的歷史傳統，更是為了會眾的靈命成長。[59] 當然，會眾亦可透過講壇去認識新入職教牧，從而彼此認識及建立關係。另外，既因教會活在世界但不屬世界，教牧需要辨認出現今世俗文化的危機，從而勸導信徒提防及逃避各種試探。[60] 同時，教牧亦扮演　裝備者的角色，就是成全信徒去活出召命，帶領教會行在神的旨意中。[61]

誠然，面對繁重的牧職事奉，新入職教牧需要有分辨能力，優先地處理首要的事，確保自己忠主所託，不致迷失方向。不論在任何情況下，教牧必須視牧職為一個神聖及終身的呼召，透過服事會眾回應主愛、高舉十架及榮耀基督。

（二）關注生命成長 (「A」: Able to Grow)

面對持續不斷的牧職壓力，置身堆積如山的教會活動，新入職教牧容易過分重視所能作的，而忽略神在生命　作了甚麼。盧雲 (Nouwen) 指出：

> 無數基督徒牧者的生命中，充滿挫折、苦楚、失望，其中一個主要原因，是由於專業訓練與屬靈生命的割裂，而這割裂還在繼續滋長。[62]

---

[59] Kemper, *Beginning A New Pastorate*, 109-110; N. B. Wiseman, "Everyday Ministry: Magnificent Opportunities for Personal Spiritual Growth," in *The Pastor's Guide to Personal Spiritual Formation*, ed. W. H. Willimon (Kansas City: Beacon Hill Press, 2005), 99-102.

[60] M. J. Dawn and E. H. Peterson, *The Unnecessary Pastor: Rediscovering the Call* (Grand Rapids: W. B. Eerdmans Publishing Company, 2000), 246-247.

[61] Dawn and Peterson, *The Unnecessary Pastor*, 181-182.

[62] 盧雲 (H. Nouwen) 著，黃偉明，吳秋媚譯：《建立生命的職事》，三版（香港：基道出版社，2001），頁5。

事實上，靈命與事奉兩者是不能分割的，而教牧的生命素質是一切事工的基礎。畢德生 (Peterson) 認為禱告、聖經和屬靈方向應是教牧所追求的職事，[63] 而曾立華牧師亦重申生命的素質重於工作的果效。[64] 換句話說，新入職教牧首要的事奉應是刻意地培育個人靈命的成長，靠　神的恩典去帶領教會、牧養會眾，藉此回應神的呼召。[65] 對於身心靈的關注，筆者嘗試以馬可福音十二章30節透析新入職教牧四方面的全人發展。

首先是「心」(heart)。正因為牧職充滿挑戰，新入職教牧需要有渠道抒發情緒，免得自我孤立起來。不論教牧是已婚或單身，他需要在教會以外尋找相同性別及可以守密的屬靈夥伴，從中分擔喜樂及哀傷，互相支持和關愛。筆者每兩個月便與三位神學院同學相聚，透過分享達致彼此守望及問責的功能。事實上，被愛、被肯定和被接納是人的基本需要。另外，筆者所服事的教會屬於宣道會區聯會，而在過去一年，區會設立不同區域的靈命塑造小組，安排資深牧者與新入職教牧同行「二里路」。透過定時聚會，[66] 筆者在互信的環境下暢所欲言，說出個人在牧職上的經歷，而資深教牧即以屬靈視野去剖析掙扎，砥礪生命，好叫新入職教牧以另類眼光來看牧職事奉。除此之外，筆者的教會有一個祈禱守望小組，而它其中

---

[63] Peterson, *Working the Angles*, 4-5.

[64] 曾立華：《新世代領袖的塑造》（香港：天道出版社，2001），頁69。

[65] G. L. Harbaugh, *Pastor As Person* (Minneapolis: Augsburg Publishing House, 1984), 99; Farris, *Ten Commandments for Pastors New to a Congregation*, 50-58; B. Shucksmith, "The Pastor's Self Care," *Churchman* 112:2 (1998): 150-162; 呂焯安：〈教牧生命成長——生涯與事奉、健康與安健〉，《教牧期刊》第19期（2005年11月），頁38　60。

[66] 筆者所參與的靈命塑造小組共有八人，每月於資深教牧堂會　聚會一次，每次約九十分鐘。

一個主要職責是成為教牧與長執的代禱者。藉　定時分享與祈禱，教牧在屬靈上得　支持鼓勵和屬靈保護。按筆者的成長歷程，新入職教牧確實需要有不同的支持系統，[67] 好讓他健康地成長過來。

其次是「性」(soul)。今天，教會對教牧的靈命有很高的要求，而　體期盼帶領教會的教牧，是一個順服神、活在聖靈　和滿有神聖品格 (godly character) 的教牧。可惜的是，不少新入職教牧缺乏省悟能力，容易墮進事奉陷阱。[68] 因此，教牧應悉心地為個人靈命的成長而作出安排。對筆者而言，不論牧職事奉何等忙碌，每天定時的靈修和每周一次的安息日是必須的，而密室禱告、靈程札記 (spiritual journal) 和郊外退修的自律生活都給予筆者空間去反思生命。藉　思緒慢慢沉澱下來，筆者在寧謐　檢視心靈狀況，從中聆聽上帝的微聲，整理屬靈的生命（詩四十六10）。[69] 透過不住禱告和勤讀聖經，教牧若能誠實地面對自己的醜陋、扭曲、虛偽及自義（詩五十一1　6），並追求上帝的公義、信德、仁愛及和平（提後二22），就能結出豐碩果子，邁向成熟地步（約十五1　11；加五22　23；雅一19　25）。誠然，教牧的靈命與品格是所有職事的「房角石」，而自我反省式的屬靈操練不單有助新入職教牧認識自

---

[67] 某些坊間機構邀請一些資深教牧介入，協助新入職教牧看見神在他生命中的帶領。例如香港教會更新運動的「馬可計劃」或「新入職教牧支援計劃」，是為在堂會任職不超過三年的教牧而設的牧職導航。作為亦師亦友的屬靈師傅，資深教牧分享其牧會經驗，並在了解教牧的弱項後，為教牧提醒、引導與建議。另參Peterson, *Working the Angles*, 103-131; Kemper, *Beginning A New Pastorate*, 37.

[68] 葉大為：〈為教牧把脈處方〉，《教牧分享》第163期（2009年1月），頁21　23。

[69] "Blessed is he who is alone in the strength of the fellowship and blessed is he who keeps the fellowship in the strength of aloneness." D. Bonhoeffer, *Life Together*, trans. D. W. Dobberstein (New York: Harper and Row, 1954), 89; 另參蔡聖龍：〈當根叔遇上標叔〉，《時代論壇》第1117期（2009年1月25日），頁4。

己，更能培育出　外一致、無可指摘與誠實無偽的生命內涵（提前三1　7；多一5　9；彼前5:1　4）。[70]

第三是「意」(mind)。隨　神學教育普及化，不少堂會的信徒進修晚間神學課程，聖經知識已非全職教牧的專利。當然，信徒神學思想的擴闊與提升可以成為教會的祝福，但亦可以挑戰教牧的領導。因此，即使事務繁重，新入職教牧應為教會持續進修，裝備自己。滕近輝牧師直言：

> 今日神學生畢業後，必須繼續學習，不一定要求更高的學位，但必須多讀書，多追求，繼續領受教導。[71]

有些堂會給予教牧安息年假或進修假，好讓他們按其事奉範疇而接受有系統的訓練。[72] 在過去兩年，筆者在建道神學院進修教牧學博士課程，[73] 除了擴闊知識及思考領域外，還藉　來自不同國家同學的分享與討論，豐富了個人生命，整合牧會經驗。當教牧有正確的學習心態，並在聖經知識和事奉技巧上有所裝備，就可在牧職上有更好的發揮。誠然，有果效的服事是機會、訓練及經驗的結

---

[70] 張子華：〈教牧生命優越的質素——誠實無偽〉，收余達心編：《生命的學問》（香港：中國研究神學院，2001），頁49　65；蔡少琪：〈資訊爆炸的時代vs誠信真實的傳道〉，《教牧期刊》第17期（2004年11月），頁55　83；李耀全：《屬靈操練與生命關懷》（香港：更新資源有限公司，2005），頁109　112；Armstrong and Morledge, *Help! I'm a Pastor*, 22; P. J. Palmer, *Let Your Life Speak : Listening for The Voice of Vocation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).

[71] 滕近輝：《牧苑促膝談》（香港：宣道出版社，2004），頁64。

[72] Kemper, *Beginning A New Pastorate*, 69; 鄧淑良：〈提升事奉深度的教牧進修〉，《教牧分享》第164期（2009年3月），頁14　15。

[73] 曾立華：〈教牧學博士課程概況〉，《教牧分享》第164期（2009年3月），頁16　17。另外，建道神學院亦為教牧設辦不同專業進修課程，詳情可接觸呂焯安牧師或朱裕文牧師。

果，而一切進修應以教會的成長為依歸。當然，教牧不一定要進修學位，只要思維在新領域上有所體會及刺激，就已達到終身學習的目標。[74] 除了多閱讀屬靈書籍外，教牧亦可涉獵其他類型的嗜好，[75] 讓自己心意更新而變化，在主　不斷成長（羅十二1　2）。說到底，持續不斷的進修和反思有助個人生命的塑造與牧職事奉的更新。

最後是「力」(strength)。主耶穌一生的事奉並非疲於奔命的事奉，而是滿有節奏的事奉。祂明白安息的意義在於進入天父的安息，凡事學習放手及信靠上帝。換言之，祂的服事離不開身心靈的安息。同樣，新入職教牧在效法主耶穌的榜樣時，需要自我紀律，不單學習操練與神相處，更透過安息恢復體力。張子華牧師指出，惟有教牧管理及善用時間，明白安靜和敬拜上帝的重要性，才能在困境中如鷹展翅上騰，重新得力及勇闖高峰（賽四十28　31；太十一28　29）。[76] 在日常生活　，筆者除了有均衡飲食和睡眠外，還藉帶氧運動去舒緩身體的疲倦。持之以恆的安息不單幫助個人保持強健身體，並能支援個人在心、性和意上的實踐。惟有身心靈強健的教牧，才能在堂會　忠心地服事主的　羊。

健康成長的教會在乎有好的屬靈教牧，而屬靈成長的教牧在乎有好的生命素質。教牧需要明白的是，身心靈的成長是一個既不能操之過急，更不能一步登天的過程。換句話說，牧職事奉不是

---

[74] 終身學習的途徑包括參與某些教會的晚間崇拜或祈禱會、出席神學院的研討會或講座，甚至為教牧而設的「加油站」，包括中國神學研究院每月第三個周一的「安息在周一」和中國宣道神學院逢單月第二個周一的「牧者涼亭」。

[75] 包括插花、陶瓷、烹飪、遠足、健身、潛水等活動。

[76] 張子華：〈從十誡及屬靈果子看教牧的生命與事奉〉，收余達心編：《事奉的人生》（香港：中國研究神學院，1982），頁117　136。

一百米式的短跑，而是馬拉松式的長跑。惟有每天親近上帝（雅四8），在主　達致以上四方面的全人發展，新入職教牧便能更愛上帝，更愛　體，更欣賞神創造的我。

（三）建立互信關係（「L」: Launch into Trusting Relationship)

很多新入職教牧離職的原因，是因　人際關係出現了問題，導致在　體中有　互不信任及彼此疏離的現象。眾所周知，惟有良好的人際關係才會產生美好的牧職事奉，而教牧是需要時間和耐性去建立互信關係及屬靈權柄。筆者認為信任的建立牽涉新入職教牧如何與教牧、長執和會眾相處。

好的人際關係是所有事奉的先決條件，而新入職教牧必須先擺上時間去認識教牧和長執，從而建立互信關係。[77] 筆者曾分批邀請教牧與長執到家中，透過彼此分享與關懷去認識對方，建立關係（約十4　5）。在溝通層面，新入職教牧需要在會議中學習聆聽，然後才提出個人見解。筆者體會新入職教牧有兩個慣常的試探。一方面，他可能因　膽怯而不願表達個人意見，但這樣卻令他失去屬靈領導。其實，新入職教牧應在事工討論上與其他教牧分享其牧養的觀點，[78] 表明個人牧養的理念與內容，逐漸在互信關係下建立團隊事奉。另一方面，他因　過分堅持己見而不聆聽他人聲音，甚至強詞奪理去左右大局。筆者認為在表達個人觀點後，新入職教牧應尊重有關事工的教牧作最終決定（腓二3　4）。[79] 當教牧有寬宏大

---

[77] Kemper, *Beginning A New Pastorate*, 100-1.

[78] 蒂德博爾 (D. Tidball) 著，陳永財譯：《靈巧好牧人：牧養神學導論》（香港：基道出版社，2004），頁12。

[79] Kemper, *Beginning A New Pastorate*, 124-5.

量和接納包容的心，就能與同工有美好的配搭，為教會整體帶來好處。

面向會眾，新入職教牧不要強調其領袖身分，亦不應運用權力作強勢領導，反而要以謙卑的心去服事他人，以愛心觸動會眾生命。近二三十年，不少書籍提及僕人式領導 (servant leadership),[80] 意思是教牧應效法主耶穌的僕人樣式（可九35，十42　45；約十三1　17），透過服事別人和隱藏自己而達成教會使命。換言之，僕人式領導就是為　滿足他人的基本需求而走出自我中心的具體行動。在實踐上，筆者透過家聚、探訪、午膳、電郵等互動行動與會眾建立關係；另外，筆者盡量第一時間探望病患入院的肢體、初生嬰孩的父母等。確實，捨己的愛是教牧最大的力量，亦是最能感化信徒去參與教會和跟隨教牧的原因。這愛需要有委身、心志、行動和犧牲，就正如麥希真牧師的分享，「處事做人要老練，愛主愛人要單純。」[81] 惟有藉　愛的服事，教牧才能贏取信徒的信任和屬靈的權威。誠然，教牧職事絕不是以個人利益或不良動機作出發點，而是基於愛神與愛教會的緣故（太二十二37　39）。

值得一提的是，若新入職教牧要與他人建立互信，就需要恰當地處事待人。[82] 若教牧在牧職上犯了錯，除坦誠認錯外，還可視之

---

[80] 僕人式領導的十個特質包括聆聽、同理心、醫治、醒覺、說服、概念化、遠見、管家、委身於他人成長和建立社　。參R. K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 1977).

[81] 麥希真：《鐵磨鐵信箱》，增訂版（香港：世界華人福音事工聯絡中心，2007），頁43。

[82] 教牧要避免構成偏愛或不公平的形象，例如不要成為某小朋友的契爺或契媽，亦不要無界線及恆常地單獨約會異性。對於信徒落在罪惡網羅中，安德遜 (Anderson) 勸導新入職教牧應以恩典及憐憫的心去對待犯罪者。參R. S. Anderson,

為性格的磨練和成長的契機。[83] 相對於一般社會機構，教牧的領導不在於精湛神學或教會位置，亦不是自我宣稱或爭取得來的，而是來自教牧、長執和會眾對他的尊重及信任，是被賜予及被認可的身分。透過生命榜樣和屬靈追求，新入職教牧就能有效地建立屬靈權柄，發揮領導能力。說到底，真正的權柄與屬靈的領導連繫於教牧的呼召，而被會眾肯定及信任的教牧必定為教會帶來莫大祝福。

（四）認識堂會傳統 (「L」: Learn the Church Tradition)

為　展開及維持一個有果效的職事，一個充滿熱忱的新入職教牧應當投放時間去認識堂會過去的歷史、現今的運作和獨特的文化。[84] 韋斯和克伯楚 (Weese and Crabtree) 提及曾有新入職教牧為急於解決眼前的教會問題而作出傷害性的舉動。[85] 其實，在教導會眾之前，新入職教牧需要了解教會的　體及背景，以免造成一些不必要的誤會或衝突。[86] 論及堂會獨特的歷史與文化，長執會的會議記錄、堂會的會章、年報和周刊等提供寶貴的堂會背景。與此同時，

"Making the Transition: From a Theology of Ministry to a Ministry of Theology," in *From Midterms to Ministry: Practical Theologians on Pastoral Beginnings*, ed. A.H. Cole (Grand Rapids: W. B. Eerdmans Publishing Company, 2008), 27-38.

[83] 聖經記載了很多失敗但成長的偉人，包括亞伯拉罕、摩西、大衛、以利亞、彼得、保羅等。

[84] 例如某些宗派是以男教牧為帶領者，而女同工則在支援上作配合。參Hoge and Wenger, *Pastors in Transition*, 45.

[85] 有一位新入職教牧藉講道教導有關自殺是一個自我中心的行動，卻不知其中一位長執的女兒於五年前自殺身亡，最終這位長執與及家人離開了教會。參C. Weese and J. R. Crabtree, *The Elephant in The Boardroom: Speaking The Unspoken About Pastoral Transitions* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 4.

[86] 例如教牧可否參與信徒與非信徒的結婚儀式。參 Kemper, *Beginning A New Pastorate*, 96.

每間堂會亦有她的關鍵時刻、不明文規條、受歡迎和有影響力的人物、異象與方向、牧養理念、神學立場、對教牧的期望，[87] 而新入職教牧可請教現任或前任的教牧、長執或資深信徒，取得各方面資訊。另外，教牧可在適應期間視察社區環境，向一些不參與教會聚會的街坊詢問他們對教會的印象，從中認識堂會與社區的關係。若新入職教牧先了解教會的體制與文化，評估會眾的適應能力，他就可按部就班地牧養　體、分享異象和推動事工。[88]

總而言之，新入職教牧要在起步階段多思考、多聆聽、多觀察堂會的歷史與傳統（雅一19），藉此熟悉教會的文化與動力。當會眾知道教牧關心堂會的傳統和歷史時，便會歡迎及接納這位剛上任的教牧。

（五）看重家庭生活 (「I」: Invest Time in Family)

新入職教牧在教會　的事奉固然重要，但絕對不可忽略在家庭　的服事。面對教會內部的壓力與期望，有些欠缺自律的教牧會過分投入堂會事奉而漠視家庭責任。事實上，教牧的家人好像活於金魚缸　或投射燈下，意思是教牧的配偶和子女備受會眾注意。[89] 活在公眾監察中和缺乏私人空間，家人可能為要作眾人的榜樣而扮演模範角色，為做錯事而感到高度罪咎感，甚至向教會投訴，對信仰產生反感，最終成為教牧事奉的犧牲品。一個沒有投資時間予家庭生活的教牧，不但得不到家人支持，同時亦必定面臨極大的事奉危

---

[87] Farris, *Ten Commandments for Pastors New to a Congregation*, 1.

[88] 即使教牧以智慧與愛心帶領會眾進入新的計劃，一切改變應以會眾所珍惜的傳統和共享的夢想為依歸。同時，若教牧在短時間內作出太多轉變，可能會引起會眾的抗拒。參 Farris, *Ten Commandments for Pastors New to a Congregation*, 13, 21-22.

[89] Armstrong and Morledge, *Help! I'm a Pastor*, 17.

機，導致整體堂會受到虧損。[90] 因此，在面對各種張力下，教牧需要有智慧地分配時間，盼在事奉與家庭之間取得平衡。若夫婦二人都是教牧，就更需要有周詳的計劃。

眾所周知，教牧最忙碌的日子正是其家人放假的日子。面對眾多教會活動，[91] 新入職教牧要為　家人緣故而學習取捨，友善地婉拒一些不重要的約會。筆者每周必定在日記簿　預留一個晚上與配偶透過約會分享近況與感受，從而建立健康的婚姻關係。[92] 藉恆常的家庭崇拜，教牧可以帶領家人親近上帝，為家庭賦予祝福及凝聚力。[93] 事實上，盡量爭取空間與家人共享天倫之樂，諦造和諧關係，必定有助教牧的牧職事奉。總的來說，一個以神為中心的家庭，能成為新入職教牧的後盾和支持點。

在事奉層面，教牧應學習為事奉設定界線，不讓工作量負荷過重，陷入「必須過度工作症」("too busy" syndrome) 的試探。法利斯建議教牧可按照依納爵的靈修方式 (Ignatian Spirituality)，在每天結束前進行屬靈生命的查檢 (examen)，評估現今個人的界線。[94] 誠

---

[90] H. B. London, Jr. and N. B. Wiseman, *Pastors at Risk: Help for Pastors, Hope for the Church* (Wheaton: Victor Books, 1993), 8.

[91] 教會　有　多種類型活動，包括執事會會議、委員會會議、祈禱會、查經班、團契小組、崇拜等。教會愈大，活動就愈多，而出席所有教會會議及活動只會癱瘓教牧的職事，最終造成生命的耗盡。參Farris, *Ten Commandments for Pastors New to a Congregation*, 43.

[92] Armstrong and Morledge, *Help! I'm a Pastor*, 46.

[93] Willimon, *Clergy and Laity Burnout*, 49; Kemper, *Beginning A New Pastorate*, 86.

[94] 檢討問題包括：「我是否需要參與這活動？我是否善用個人恩賜和時間予這活動？在做這活動，我是否令其他教牧失去參與的機會？我所作的是去榮耀神，抑或為建立個人的聲譽？我在這活動上不作甚麼，特別關於我家庭？我是否憤恨地，抑或必須地做這事工？」參Farris, *Ten Commandments for Pastors New to a Congregation*, 45.

實的作答與反省可省卻沒完沒了的事工，並為家庭盡上好管家的職分及責任，使配偶與兒女得到全人成長的發展。[95] 總而言之，家庭是教牧的一生呼召，亦是教會的延伸，而新入職教牧對家人的關懷是責無旁貸的（林前七32　35；提前三1　13）。若在教會及家庭上取得平衡，這不單有助教牧的事奉，更為信徒樹立美好的榜樣。

（六）轉換事奉工場（「N」: Navigate into Next Ministerial Post）

任何教牧離職的決定，必對堂會產生不同程度的影響及震盪。若不妥善處理離職的前因後果，不但令會眾受到傷害，教牧亦可能帶　傷痕進入下一個事奉堂會。因此，新入職教牧需要知道轉換事奉工場的考慮因素，原因可以是堂會出現嚴重信仰問題、個人與堂主任陷於嚴重衝突、個人與會眾出現不協調狀況、個人的負擔及恩賜未能發揮、個人出現耗盡光景、家人陷於困境，[96] 甚至個人有一個更大的發展契機。面對以上情況，新入職教牧應檢視問題的所在，慎重地思考去留的議題，並透過禁食祈禱而尋求神的旨意。[97] 同時，教牧亦應從家人與成熟信徒那　取得印證，才作出一個不容易的抉擇。[98] 有　神清晰的帶領，教牧應盡快與堂主任分享個人領受，並向會眾交代，為過渡期作出適切安排。[99] 總的來說，即使新入職教牧要離開所服事的教會，只要忠於神的呼召，亦可以在新堂會　喜樂地服事和見證上帝。

---

[95] Graham, *The Journey*, 268-72.

[96] 例如教牧的兒女在外國出生長大，卻不適應本地的教育制度，令他無心向學。

[97] P. D. Robbins, *When It's Time to Move: A Guide to Changing Churches* (Waco, TX: Word Books Publisher, 1985), 19-22; Farris, *Ten Commandments for Pastors Leaving a Congregation*, 1, 23.

[98] Farris, *Ten Commandments for Pastors Leaving a Congregation*, 65-72.

[99] Weese and Carbtree, *The Elephant in The Boardroom*, 3.

（七）得　他人支持 (「G」: Gain Support from Others)

進入第一間事奉堂會，新入職教牧確實需要留心神的呼召、生命成長、堂會傳統、信任關係和家庭生活。但在總結時，筆者認為教牧除了承擔個人責任外，他還需要得　神學院、教牧長執和會眾的支持，好叫他能健康地成長過來。

現今的神學院為　即將進入堂會事奉的神學生提供全面的裝備，特別在學術知識的層面，使他在事奉上有好的發揮。但筆者深信教牧如何在牧職上活出信心、盼望與愛心更為重要。因此，筆者建議神學院應定期安排退修營會，讓神學生明白靈性塑造和品格操守的重要性。[100] 事實上，為　培訓時代工人，神學院除了關注神學生的事奉技能外，也需要強調教牧的生命素質。另外，在有限的時間與空間下，神學院確實有不少要項是沒有教導的。[101] 因此，當神學院安排神學生在不同教會中實習時，神學院老師可與神學生進行集體研討，從不同實際個案中作神學反省與整合，所涉及的範疇可以是門徒訓練、醫院探訪、婚前輔導、處理婚喪和靈界事宜等議題。在牧職數年後，筆者有幸被邀請返回母校，與神學生分享牧職的挑戰與成長。筆者深信這些交流有助神學生多一點明白道成肉身職事的挑戰。總的來說，惟有追求靈命的進深和知道堂會的需要，新入職教牧才可在教會　應付牧養的挑戰。

至於教牧與長執方面，應盡量支援新入職教牧。布蘭查 (Blanchard) 認為堂主任有四個角色，包括指示、指導、支援和授

---

[100] 陳濟民：〈神學院可扮演的角色〉，《教牧分享》第163期（2009年1月），頁17　18；劉志良：〈對神學教育諮詢會議的個人反思〉，《時代論壇》第1144期（2009年8月2日），頁12。

[101] 麥福士 (A. Malphurs) 著，謝青峰譯：《神學院沒教的事奉要項》（台北：中華福音神學院出版社，2004）。

權。[102] 在實踐上，他應與新入職教牧設定一個彼此認為合宜的分享時間。透過定期面談，堂主任藉聆聽新入職教牧的心路歷程，從而給予支持和分享經驗。這種互惠關係不單成為教牧的鼓勵，更有助培育出未來的教會領袖，[103] 使教會持續及穩定地發展。同時，其他教牧和長執的扶助都有助新入職教牧在堂會　成長。當新入職教牧備受接納，他便在安全的學習環境下繼續向前邁進，努力事主，活出呼召。

對會眾來說，他們應對新入職教牧有合理的期望與實際的支持。固然教牧需要與會眾建立關係與感情，但會眾亦要給予教牧空間去適應環境與事工。任何與前任或現任的教牧作比較，只會妨礙新入職教牧在堂會　的事奉。若要幫助新入職教牧融入教會，筆者親身體會到信徒的愛心行動，確實能激勵教牧的服事。[104] 誠然，若新入職教牧在堂會　得　　體的接納及鼓勵，在牧職中經歷事奉的喜樂和滿足，就能長期及穩定地服事同一家堂會。

六　總結

教牧職事是一個充滿挑戰的終身職事，而新入職教牧在起步階段既領受神的恩典，卻要承受各方壓力。惟有抓緊及堅持神的呼召，並在心靈和技巧上多加鍛煉，他才能在教會　樹立榜樣，牧養

---

[102] K. H. Blanchard, *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership* (New York: Morrow, 1985).

[103] 聖經中提及的師徒關係有摩西和約書亞、以利亞和以利沙、巴拿巴和馬可約翰、耶穌和十二門徒、保羅和提摩太等。

[104] 例如長者在過節期間送上親手包的粽、夫婦款待筆者一頓晚飯，甚至接獲一個慰問的短訊等。

羊。年幼的保羅曾說：「我卻不以性命為念，也不看為寶貴，只要行完我的路程，成就我從主耶穌所領受的職事，證明神恩惠的福音。」（徒二十24）晚年的保羅即說：「那美好的仗我已經打過了，當跑的路我已經跑盡了，所信的道我已經守住了。從此以後，有公義的冠冕為我存留，就是按　公義審判的主到了那日要賜給我的；不但賜給我，也賜給凡愛慕他顯現的人。」（提後四7　8）但願所有新入職教牧忠於主的託付，回應主的呼召，一生建立　羊生命，高舉基督聖名。誠心所願！