

小型堂會的牧養

胡志偉

一、引言

一直以來，對小型堂會的界定都沒有統一的標準，較傾向以崇拜人數或會眾數目劃分。由於歐美教會大多為座堂式建築物，本港不少堂會發展卻深受樓宇建築面積限制，筆者嘗試從「九九香港教會普查」的研究，十五歲或以上崇拜出席者的中位數為 81.5 人，¹ 粗略劃分有一至五十人聚會的為小型教會、五十一至一百人為中小型、一百至二百人為中型、二百人以上為大型、五百以上則為巨型教會（本港只有四十四間）。本文會集中探討崇拜人數在一百以內堂會現況與牧養方向。

杜德利 (Carl Dudley) 不贊同以人數判別堂會的大小，² 而適宜從關係角度看教會，視之為「單一關顧的細胞」 (single, caring cell)。³ 史屈勒 (Lyle Schaller) 則認為小型堂會是個完整而統一的個體，並以貓來形容其品性：當教牧帶領小型堂會，就會發現會眾好像定時睡覺的家貓，任牧者如何發號施令，會眾可以依然不會理睬。⁴

¹ 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），頁 218。

² Carl Dudley, *Making the Small Church Effective* (Nashville : Abingdon Press, 1978), 19.

³ Dudley, *Making the Small Church Effective*, 35.

⁴ 〈賴利史屈勒論小教會〉，《教會領導通訊》第 13 期（1988 年 5 月）。

無論在全球或本港，中小型堂會（崇拜人數在一百人以內）仍屬大多數，然而有關堂會增長或發展的書本材料，往往以巨型堂會（mega church）為模範；中小型堂會牧者及信徒自覺處處比不上大堂會，因而產生自卑感，自限發展的例子著實不少。

進入網絡世紀，傳統的「大」「小」之分已失卻意義；成功的企業不以「大」為自豪，反而「小即是美」，既有可觀的盈利，也不斷精簡組織與人手，提倡「既小且大」的概念。因此，堂會大小不一定與其素質有關，更重要的是小型堂會仍可在身處的社區，甚至對世界發揮其影響力。

二、小型堂會的牧養

（一）確立身分——小即是美

小型堂會的教牧必須對「小」有合乎聖經的正確理解，確立其獨特身分。小堂會最常面對身分危機，若教牧及信徒不甘於「小」，拼命想「由小變大」，很可能把原來「小即是美」的重要素質棄掉。有學者認為中小型堂會其實乃教會的正常狀態，可惜我們容易受數目迷惑及誤導，誤以為堂會細小必定是出現了問題。

其實堂會細小，是受多項因素影響的：（一）是新設立堂會的必經成長階段；（二）客觀環境阻礙發展；（三）受某種教會觀影響，恐怕教會過分發展會影響其素質與使命，本克斯（Robert Banks）就是此方面的倡導者。⁵

⁵ Robert and Julia Banks, *The Church Comes Home* (Peabody: Hendrickson, 1998).

甲、必經階段

「由小至大」是任何堂會發展的正常規律和必經階段，這是健康的開始。處於初生階段的堂會，其細小是既合理又正常的，牧養這些新植堂會的牧者無須介意，也不要刻意催促，應讓堂會自然增長。

然而，若堂會在二十年後人數依然不變，這也許反映著內部問題叢生，長期處於停滯倒退的陰暗局面；而這類堂會許多時候也面對身分危機，因此教牧必須幫助會眾肯定堂會本身的獨特性。

乙、客觀環境阻礙

有的堂會受制於外在客觀環境而面對發展的困局，如地處偏僻、交通不便、治安不好、人口外遷或社區老化等因素，造成其小康偏安的形勢；此外，堂會面積也會局限教會人數的增長。隨著會眾遷移或流失，同時會造成奉獻額下降、士氣低落等問題，如此更難吸引新人加入，惡性循環，進一步削減堂會可走出舊有不利環境、重新發展的可能性。

每間小型堂會皆須經歷摸索過程，從而肯定其獨特的身分及使命。雖然所處區內大小堂會林立，然而個別小型堂會不應自劃界限，存著「地盤主義」，而應藉確立其獨特身分拓展生存空間。有人以聚會人數、建築物及現金為教會增長的必要元素，這看法並不對，因為這些東西不足以用來衡量小型堂會的身分。

丙、受某種教會觀影響

按照筆者的觀察，刻意保持小型的堂會甚少，而無奈接受這「小型」狀況的卻很多；前者是基於對「家庭化堂會」(home church)的偏好，希望召集委身的小群，有緊密而深入的相交；後者則是礙於形勢，不得不如此。有些教牧喜歡牧養小堂會，寧作「小堂會大牧師」（作風與大型堂會主任不分彼此），而不甘作「大堂會小傳道」。

假若小型堂會自視為宗派的延伸、母堂的附屬，其事工取向缺乏自主獨立的精神，這會使整體會眾自我形象低落。按照聖經的教訓，每間堂會不論成立了多久，都是整全完備的教會。這不是說小型堂會就不會欠缺人才、金錢或其他資源，而是說，神已把發展的潛質放在堂會裡。麻雀雖小，不及飛鷹般大，但天地之間仍有足夠空間容讓兩者並存，可以自由翱翔；小型堂會只要肯定其價值，確認自己的獨特使命，就不易受外界衝擊而自我貶抑。

親切溫馨的家的感覺，是小型堂會的獨特氣質，這對於牧養關顧被忽略的弱勢社群（如離婚人士、單親家庭、傷殘人士等）很有幫助。此外，這種特質也有助培育人才，不少教牧、宣教士、機構同工等都是來自小型堂會的。

在主眼內，一間不斷盡其本分的小堂會，較一間「大而無當、虛有其表」的堂會，更得神的喜悅。小型堂會只要解開自卑情意結，上下一心，確認其身分的榮美，有大志，必能成就天國使命！

（二）堂會生態——緊密而深厚

小型堂會的自我形象往往與領導階層息息相關，其中受聘牧者所扮演的角色尤其重要。每一次有牧者離職，對小型堂會都是致命傷害，人事不斷變遷會使會友有強烈遭遺棄的消極情緒。所以牧者若考慮受聘於小型堂會，請不要抱著過渡事奉的心態，只為未來轉換工場預備；要預備委身三至五年或更長年期，這對個人事奉的成長或堂會的健康發展皆有好處。

牧者如能長期在同一間堂會事奉，對教會有著極其重要的穩定作用；因為帶領者有時間透視全局、了解整體虛實，能夠集中資源發展堂會，使堂會的發展計劃不致流於「頭痛醫頭、腳痛醫腳」。教牧及領導層也要留意，小型堂會資源有限，不能理想化地各樣事工都要發展，必須作出適當的取捨，強化某些事工如主日崇拜、培育事工等，而某些事

工則須暫時維持現狀，或乾脆不開展。個別堂會按其發展階段會有不同的事工優次；教牧應先與長執達成共識，再明確地推動會眾朝向目標進發。

要確保小型堂會能持續地發展，教牧及長執必須評估本身的實力，現今廣泛使用的工具有「自然教會發展」(Natural Church Development)，⁶有助堂會檢視現況。華人教會有一個不健康的現象，就是「人有我有」心態，於是小型堂會像舊式雜貨店一般，各式事工林立，名目繁多，唯資源有限，各項事工都各自掙扎求存。

小型堂會必須常「重新對焦」(refocusing)，思想該把有限的教會資源投放在哪些事工上，達致長遠可見的成效？比如說，一間五十多人聚會的小型堂會，究竟鼓勵青年信徒參與詩班重要，抑或推動他們接受門訓？應多花時間在內部會議，或是外展佈道上？

小型堂會絕對不能抱「跟風」心態，不假思索就模效「大堂會」的組織或事工；堂會的組織架構宜簡化扁平，不要因循抄襲那些部門繁多、層次分明的組織架構；適切而有彈性的架構比較適合小型堂會。不宜硬性規定組織內的職位，如執事或堂委的數目，不一定要按著既定的名額填補，若有信徒不能勝任某個領導位置，就寧缺莫濫。惟有要求嚴謹，才能確保領袖素質不致每況愈下。

小型堂會招募及動員事奉人手，不是勉強信徒填補職位的空缺，乃是讓會眾的恩賜得以發揮。牧者應按著個別信徒的恩賜，輔以相應的事奉崗位，發揮其所長，這較諸凡事皆要開會商議分配權責更為合宜。小型堂會的事工哲學是「找合適的人做合適的事」，切勿勞師動眾，太浪費時間在會議上。

⁶ 「自然教會發展」由施瓦茨 (Christian Schwartz) 研究而在全球廣泛應用，理論可見施瓦茨：《自然的教會發展》(香港：高接觸有限公司，1996)，或參考網址<<http://www.ncd-international.org>>。

小型堂會的會眾溝通大多直接而親密，比較多自發的行動，如會友婚喪或宴會的出席人數，有時候比堂會自辦的聯誼聚會還要多。因此，教牧宜多考慮走會眾路線，不能過分強求堂會的事工優先性。試以婚禮為例，大型堂會不宜調動本身事工遷就某位信徒的婚禮；然而中小型堂會的情況就不同了。小型堂會裡若有信徒結婚，不少會友都會有分參與，假若婚禮舉行的日子剛巧碰上堂會特別聚會，教牧就要作彈性的處理。過往，筆者的經驗是，鼓勵信徒選擇週六而非主日舉行婚禮，於是某些團契周會就是參加婚禮慶典，這就避免了因婚禮影響主日崇拜。牧者與信徒交往，是與他們共歷生老病死，信徒結婚、遷居、生兒育女、子女升學、壽宴、家人患病與喪禮等，牧者也應參與其中與喜樂的人同樂，與哀哭的人同哭。

小型堂會傾向內部凝聚，極端的則淪為閉鎖心態。內部緊密的凝聚正是其賴以生存的重要特質，使聚會的信徒久經風雨仍留在此。這些中堅信徒對堂會或「過往的歷史」甚為忠誠，教牧擬作任何的變革，先要得著這些「把關人」允許，否則後果堪虞。教牧更不宜介入堂會內不同信徒群體的紛爭，因為信徒可能對此經已習以為常，就像是家人之間的磨擦，被視為「外人」的牧者若過早介入，或有任何的偏聽，反而會成為交戰兩方的共同敵人。

牧者務要培育信徒認清使命，逐步引領會眾關注及投身於國度的事奉，惟有全面理解國度使命，擴闊視野，堂會才不致陷入一池死水的困局。一些小堂會以基層人士為服事對象，並培養基層信徒建立堂會，其獨特性就非其他堂會可取代。也有些堂會讓不同年齡的信徒一起聚會，氣氛溫馨如家；或有吸引藝術工作者，或知識分子的堂會，這都能牧養與培育常被大堂忽略的「小眾」。再如上流社會的富豪、參與政治的公眾人物，或演藝工作者等知名人士，棲身小型教會是最合宜不過的！所以小型堂會要清楚定位，肯定自己在神國度中也有不容忽視的貢獻。

(三) 教牧角色——甘於卑微

牧養小型堂會，必須在複雜的人際互動間取得平衡，教牧需要明白「涓滴可成流」，有足夠的「在位力」(staying power)，掌握形勢，取得信任，方能作出具體有效的改革。筆者曾見過許多新上任的教牧，尚未與會眾建立互信關係，就要革新崇拜或團契，引入新的敬拜或小組模式；新事工就是有其適切之處，但牧者未得「授權」而貿然行事，很可能事與願違，適得其反！

一般來說，剛從神學院畢業的傳道人若受聘於成立十年以上的小型堂會，名義上他有一定的職權，但實際上，真正權力大多在資深的信徒領袖身上，例外的是牧者為其創立的「屬靈父親」。若說大型堂會要求牧者有優秀的工作表現，小型堂會除了要牧者「一腳踢」之外，還要與信徒保持緊密的關係。杜德利認為，小型教會教牧的角色是「愛人」(lover),⁷ 所以不能以其專業身分與技能就搏取會眾的愛戴，他必須樂意與會眾同行人生路，在不斷深化的關係裡一起成長，才能發揮牧養的職事。

若所牧養的是新建設的堂會，則牧者會有較大的權力空間。在開荒期，較為權威式的領導有助確立教會的發展路向，凝聚會眾向著同一異象齊心努力，加增會眾對所屬堂會及牧者的信任。在新發展的小堂會裡，教牧常有發展多項事工的試探，結果是戰線太長，人手支援不足，特別兩三年後，原來植堂的事奉人手有變，就後繼無人，反而局限了其增長。因此，教會領袖宜集中發展某些年齡階層群體，待這些群體成熟之後，湧現新一代的事奉人手，然後再開展新的群體佈道工作。

小型堂會的牧者難免要凡事親力親為，樹立僕人事奉榜樣，不能只在旁指點而不參與，這樣很難令會眾信服跟隨。另一方面，牧者要

⁷ Dudley, *Making the Small Church Effective*, 71.

認定「群體牧職」的牧養原則，發掘堂內成熟會友分擔牧職。當有其他長執負起職責，教牧不要視為威脅，而應群策群力，互相支持對方，建立整體。就是在長執仍掌握決策權的教會，教牧還有相當大的工作空間，如在主日講道、主日學與祈禱會等，牧者長年累月的身教言教，肯定能夠影響會眾，建立良好的價值觀。

如教牧發現堂會積習難改，任憑牧者如何苦心牧養，皆不為所動，如此教牧可能得另覓工場。如選擇留在堂會，就要積極拓展佈道工作，引領新人信主，並悉心培育，待這些福音果子茁壯成熟，可自然淘汰舊人，帶來堂會的變革。教牧沈得住氣，在僅有的空間內，仍可有一番作為。教牧也可適當地將某些「集體記憶」連結於其講章中，灌輸價值而非資訊，以傳統塑造未來遠象，帶來更新的可能。

教牧不要看個人的職事是大材小用，要能夠甘於卑微，俯就任何社群。牧養小堂的好處，就是讓教牧有一定的空間成長，教牧毋須過於應付接踵而來的事工，疲於奔命；能夠在較為安定的小堂生態內，作更多的閱讀與反省，提升牧養的質素。

小型堂會的生態使會眾很容易過分倚賴牧者，因此牧者必須智慧地平衡各項要求。教牧與會眾建立健康的關係，不是製造「依附性」(co-dependency)，亦不要操縱會眾，要讓信徒自然地成長。人際關係是小堂會的命脈，教牧若不學習如何與別人和諧相處，就很難在小堂會事奉。

在小型堂會裡，牧者及其家庭都很難保持私隱，他必須毫不介懷各項不速而至的打擾，並改變原有的作息時間，也不能只按工時牧養，更別說要求安息年假進修。教牧必要合理地以會眾的需要為先，若能委身事主，必得著會眾的信任，然後再商討進修的空間。可惜今天有許多牧者尚未在牧職上發揮得好，已急不及待申請進修，結果是進修與牧養皆有所虧欠。筆者的事奉生命，也是從新建設的小堂會開始，隨著堂會日漸成長，也豐富了筆者各方面的牧養經驗，也豐富了生命。

三、結語

總括來說，牧養小堂會甚具挑戰性，教會領袖不應迷信數字，誤以人數多少等同生命素質，強求堂會增長。小堂會正不斷培育緊密而深厚的信徒生命，在其中牧養的牧者，事奉的滿足莫過於甘於卑微，帶領會眾承擔國度的使命！