

教牧在行政管理熱潮中的定位

蘇文隆

一、引言

當社會面臨新世紀變革，經營環境改變，企業將面臨科技革新及工作環境變異的新衝擊，此時惟有做好準備，訓練精良的企業人才，始能突破困境，超越巔峰，邁向非凡的二十一世紀。

企業管理顧問公司是近年新興的行業，他們舉辦許多講座給有興趣的人士，諸如目標管理與績效考核研習會、基層主管領導激發研習會、行銷企劃實戰技巧班、專業化的簡報技巧研習會，甚至包括專業秘書及助理進修班、情緒生產力研習會等等，使學員在受教育或再教育的過程中創造新競爭優勢，以應付新世紀的挑戰。

1998年一項「企業家最佩服的企業家」¹調查排名榜中，列出台灣十一位大企業家的各種特質（本來選十位，結果第十名有兩位）。綜合評定結果後，發現新能力佔54%，塑造明確的經營理念佔54%，善用人才、充分授權佔36%，具有領導魅力佔27%，關心了解員工、照顧員工福利佔18%。當看到這份統計資料時，筆者的感想是：這何嘗不是從聖

¹ 有關專文參《天下雜誌》（1998年11月1日）。

經看教會管理、教牧領導所應有的特質，只不過在教會中沒有應用及調適而已。²

反觀佛教近年來大規模引用基督教傳福音的做法，加上社會上慈善事業的強大影響力，努力推展佛教的觀念。1998年，台灣開辦了第一屆佛教寺院行政管理講習會，主題是「樹木成林才有力量」，並且也在台灣南部地區設立佛教大學管理學院；據知香港法住學會也開辦同類課程。可見他們已注意到在管理熱潮中，若不急起直追，迎頭趕上，就會落伍。二十一世紀必定是重視管理領導的時代。

二、教會行政管理的重要性

華人教會對教會行政管理的重視始於八十年代，好些教會管理領導方面的書籍陸續被譯成中文。在九十年代有不少關於管理領導的新書問世，當中許多都是印刷精美，花樣新穎，琳瑯滿目，目不暇接。然而很遺憾的是，很少華人從自己的文化及背景寫研這方面的書，更不用說教會行政管理這個範疇了！

然而近二十五年來，無論是教會增長運動，小組教會運動，現代敬拜讚美運動，對慕道友敏感運動，及最近以美國加州馬鞍峰教會(Saddle Back Church)為主的健康教會運動，皆離不開行政、目標、組織、領導的運用。根據《直奔標竿》³及其他相關資料的記述，馬鞍峰社區教會所以能健康增長的關鍵之一，乃由於教牧在教會管理上的定位明確適當，牧者的領導功能充分發揮，被帶領的會眾（同質性高者）各盡其職，教會的事工得以有效推動，整體聖工就會健康地發展。這是我們在教會建造、牧養與帶領上值得參考的方向。

² 參蘇文隆：《教會建造的藝術》（洛杉磯：台福傳播中心，1998），頁196～208。

³ Rick Warren, *The Purpose Driven Church* (Grand Rapids: Zondervan, 1995)。中文翻譯本由楊高俐理譯：《直奔標竿》（台北：道聲出版社，1997）。

正如筆者在《教會行政管理學》一書中指出：⁴「管理者即『治理事者』(administrators) 這個字在哥林多前書十二章28節出現。這詞照希臘原文的字根及新約詞句中之用法是『指揮事務者』，原文的背景是掌舵或領航人員（見徒二十七11）。另一有關的字意思是駕駛者或舵手，就是一個對船隻有權管理的人（見啟十八17）。」從另一個角度而言，教會管理是神學的運用，把神學的內涵具體、活生生地彰顯出來。教會管理藉著策劃、組織、領導、評鑑等功能，使實踐神學得以運用，使聖禮、信條、崇拜儀式及教會之事務有生命的表露。依筆者多年牧會及教學的經驗，管理乃是帶動別人完成事工的藝術，募求人盡其才，物盡其用。教會中的行政管理，主要是藉著禱告去策劃與執行，讓聖靈掌權，乃以聖經為基礎的管理哲學、以服事別人的需要為前提、以展現基督的愛作出發點，而達到榮神益人的目的。因此無論小型、中型、大型、巨型或超級型教會的⁵牧者，若能掌握此要領，則教會事工可事半功倍。

三、教牧在行政管理的定位

既然教會行政管理是那麼重要，教牧人員在整個牧會事工中又擔任教導、牧養、帶領、行政、醫治、裝備等多項職務，茲從教會管理的角度看教牧在牧會事工中的定位：

（一）教牧是忠心的管家（弗三2；林前四1）

甲、管家是受託者

教牧蒙召成為神僕，受神的託付傳講天國的福音及照管神的群羊，因此他有先知的身份，要傳揚福音；有祭司的身份，要主持崇拜及洗

⁴ 蘇文隆：《教會行政管理學》，修訂版（台北：中華福音神學院，1996），頁18。

⁵ 一般而言，小型指一百人以下，中型指一百至五百人，大型指五百至一千人，巨型指一千人以上，超級型指一萬人以上。

禮；有君王的身分，要牧養及治理羊群，如同早期以色列的君王一樣。他們如同摩西般「在神的全家盡忠」（來三2）。

乙、管家是真理的維護者

教會是「真理的柱石和根基」（提前三15），自應支持、維護、宣揚、並實踐真理，忠心的管家是真理的維護者與奉行者。牧者是教師，在教導之前，神已將祂的話語託付給他們，在提摩太前書三章談到監督及執事的條件，包括要有道德的特質，具教導的恩賜，也要能分辨異端，維護正道。

丙、管家是智慧的經營者

路加福音十二章42至43節：「誰是那忠心有見識的管家，主人派他管理家裡的人，按時分糧給他們呢？主人來到，看見僕人這樣行，那僕人就有福了。」主人派管家料理祂的家。教會是神的家，管家即有按時分糧、餵養家人的責任，供應他們的需要，甚至制定各種方法與途徑，使家人都能運用他們的屬靈恩賜，貢獻能力、財力。整合巨大的人才與錢財，以促進神國的擴展，各盡其職，成就神對教會的旨意和計劃。

社會上用的是分層、分階級的管理方式，教會則是分工合作。神既選召牧者並賦予屬靈的恩賜，那麼牧者就是以教會為中心的經營者，其他人員則是同工，若牧者不能產生領導作用，反讓長執領導整個教會，就變成本末倒置了！

在經營的過程中要注意以下幾方面：

（1）治理堂務

教會對外方面，有分會、總會，或不同宗派的其他教會及福音機構；對內方面，則有全職同工、帶職同工及會眾等。因此教牧必須使人

事得以協調，工作得以配合，各人既能分工，又能同工，在和諧的氣氛下，彼此同心合意，興旺福音。

(2) 督導同工

中型以上的教會，一般都聘有不同性質的同工，這就牽涉到辦公室、辦公時間及事工分配等人事制度的設立與管理。教牧便要負起指導、督導和管理的責任。在華人教會中，有時候連建築物、辦公室、辦公設備等類的保養與維護，也是管家所要關心的。

(3) 社區服務

二十一世紀的教會必須重視教會與社區的關係。當社區型的居住方式愈趨普遍時，教會必須在這方面負起主動作用，開辦不同性質的社區服務，例如教育方面可辦幼稚園、托兒所；醫療方面可安排醫生義診、健康講座；福利方面可提供老人服務、弱能兒童服務或殘障人士服務等等。牧者雖不必事必躬親，但觀念的疏導及資源的整合是非常重要的。

(二) 教牧是屬靈的領導者（詩七十八 70～72；弗四 11～12）

在管理熱潮中，教牧人員不能只安於做忠心的管家，他必須接受訓練及裝備，成為屬靈的領導者。領導者與管家最大的不同在於前者是指出方向，後者是做好工作；前者帶動別人，後者則忠心跟隨。二十一世紀的教會更需要有屬靈權柄的牧者帶領會眾往前走，激勵會眾同心合力起來建造神的教會（機構）。

甲、充滿活力的領導⁶

賈岱爾論及「充滿活力的領導原則」時，共提出十三個值得思想的原則，諸如堅強的領導、作平衡的領導者、憑愛心領導、認識自己、設定目標、做決定、面對攔阻增長的問題、做個傳達者、容許平信徒參與

⁶ 賈岱爾著，葛慶元譯：《2020 異象》（台北：橄欖基金會，1986），頁 89～102。

服事、使用積極的動機、成全別人、保持與信徒間良好的關係、熱心服事主等。

乙、屬靈領袖的記號

(1) 他是嚮導：異象的領受者及分享者，引導眾人追求並逐步實踐。

(2) 他是發展者：聖靈使用他來豐富其他人的生命，使他們接受事工的訓練並得以逐漸發展。

(3) 他是輔導者：「走進群眾，發掘他們的問題，這是最好的領導者」。⁷他分析信徒的需要，予以適時的輔導，使每一位弟兄姐妹都有作神兒女的最高價值和歸屬感。正如箴言所說：「你要詳細知道你羊群的景況，留心料理你的牛群。」（箴二十七23）也就是要具備父母的心腸。

(4) 他是僕人：正如筆者在論及僕人式的領導者時寫道：「領袖的偉大，不在頭銜或地位，而是在愛的服事上的顯明。」⁸

(5) 他是創新者：他除去既存的成見，撇棄陳腐的觀念，改正傳統的錯誤，疏導並發掘信徒的創造力，發展信徒內在的生命力，突破窠臼，以便體驗新的啟迪。⁹

丙、教牧領導的實踐

領導就是促使別人採取有效的行動，一起朝著既定的方向前進，直到完成個人或團體的既定目標。二十一世紀的牧者應具備領導能力，當

⁷ 林有田：《超級領導力》（台北：耶魯國際文化公司，1996），頁115。

⁸ 蘇文隆：《教會行政管理學》，頁38。

⁹ 林長贈：教牧博士科〈教會管理與教會增長課後作業〉，1998。頁5。

中包括知人善任、思想積極、有異象、有遠見、有使命感、能自制、有耐力、有勇氣、言行一致、有信心、有親和力等。

近來有關 EQ（情緒管理）方面的書不斷出籠，¹⁰筆者認為教牧人員應具備 EQ + SQ (Spiritual Intelligence)，方能成事。教牧領導的實踐，除了屬靈層面外，還要顧及人際關係的建立，特別是與長執同工的關係，如此才能建立合一的團隊。諸如：

(1) 認識他們的個性、才幹、優點、弱點和需要。

(2) 在教會整體策劃上，使他們能參與、投入和學習。

(3) 以代禱和鼓勵，激發他們在靈命和事奉上不斷地發展。教牧扮演了使能者 (enabler) 的角色。

(4) 將資訊傳達周詳並保持彼此之間的溝通順暢。

(5) 持之以恆地將職責委派給他們，並彼此分享經驗，幫助他們在質、量、效率各方面不斷進步。¹¹

(6) 記得他們的生日及結婚紀念日，趁此機會打電話、寄卡片或探訪，以增進彼此的關係。

(三) 教牧是模範的牧者（徒二十 35；提前四 12；多二 7～8）

在管理熱潮中，教牧人員除了要成為忠心的管家及屬靈的領導者以外，更要做好他最基本的角色——模範的牧者。

¹⁰ 其中的經典作乃 Daniel Goleman 所著 *Emotional Intelligence* (1995)。中文版在 1996 年由時報文化出版，立刻成為暢銷書，兩個月內就初版九刷。

¹¹ 以上乃參考殷思重 (Ted Engstrom) 著，王一平譯：《屬靈領袖的塑造》(香港：香港亞洲歸主協會，1981)，頁 160 改寫。

甲、基督才是理想教牧的典範

在聖經中，以「牧人」作為領導的形象是相當廣泛的。君王、先知、和祭司都曾被稱為「牧人」或「牧養」（詩七十八 70～72；賽四十四 28，六十三 11；亞十一 4～14），彼得也用「牧人」的形象來勉勵作長老的（彼前五 1～4），耶穌基督更以「好牧人」自稱。

在約翰福音第十章，耶穌基督以祂自己來描繪模範牧者的畫像：

- (1) 好牧人帶領羊群（3～4 節）
- (2) 好牧人為羊捨命（11 節）
- (3) 好牧人忠於羊群（12 節）
- (4) 好牧人愛護羊群（13 節）
- (5) 好牧人認識他的羊（14 節）¹²

因此教牧人員當從教會元首耶穌身上，學習如何成為模範的牧者。

乙、行政管理和關懷牧養可相輔相成

陳世協牧師曾指出，在愈辦愈成功、規模愈來愈大、社會階層愈來愈中等的教會，教牧的身分愈來愈專業，學歷愈來愈高給人的形象是甚麼？只是一個成功的企業家、有效的最高行政官 (CEO)，或經營有方的經理？還是一個善於領導，又樂於關懷的牧者？¹³

筆者一方面在美國台福神學院擔任行政副院長，另一方面在所開拓的和平台福基督教教會擔任代理主任牧師，無論在機構帶領同工或在教會與長執配搭，都發現行政管理與關懷牧養並不互相排斥，反而相輔相成。畢德生 (Eugene Peterson) 提醒我們：「我們的職份一方面被消費者的慾

¹² 參 D.A. Carson, *The Gospel According to John* (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1991), 381-82。

¹³ 見陳世協：〈重思今日教牧的身份〉，載於《新加坡神學院通訊》（1998年4月）。

望包圍，另一方面被調查市場的心態籠罩。從會眾的角度來看，教牧的職份被看為是以最合算的價錢來滿足人對宗教的需求，而從教牧的角度來看，我們的職份是快速及有效的滿足這些的需要。」¹⁴ 真的是這樣嗎？現在該是注意牧者形象的時候了！

丙、要成為培育小牧人的牧者

今日的社會，無論在東方或西方，均受科技的衝擊、專業的走向、道德倫理的相對性及婚姻、家庭破裂的影響，人與人之間的關係愈來愈淡薄。教牧人員若要應付時代的需要，就要使來教會的人嘗到愛和溫暖。因此，今日的牧者必須懂得如何讓小組成為關懷和愛的地方，使主日崇拜成為歡欣慶典的時刻。正如建道神學院院長張慕皚博士在走訪美國十二間不同形式的教會以後所寫〈近代教會興旺的七大因素〉一文，其中第七項提到「小組關顧，敬拜新鮮感人的牧養」。¹⁵

筆者曾觀摩過「細胞小組教會」及「有小組的教會」，發現當中都有成功的範例。其實關鍵不在形式，乃是在如何訓練小組組長成為小牧人，與教牧一同負起關懷牧養信徒的責任。若能如此，無論何種類型的教會，皆能使現代人在教會的生活中感受到他所缺少的愛和溫暖。

主日崇拜是教會的各項聚會中，人數最多的一個。如果教會要發揮裝備、宣教、教導、關懷等功能，一定要從有吸引力的崇拜做起。前中華福音神學院院長林道亮博士常說：「崇拜做得好，牧會就成功了一半」。講道乃必須經常操練的藝術，教牧人員如何能藉主日信息做好牧養工作，這一點非常重要。

¹⁴ Eugene Peterson, *Under the Unpredictable Plant* (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1992), 3.

¹⁵ 參張慕皚：〈近代教會興旺的七大因素〉，《教牧期刊》第2期（香港：建道神學院，1996年11月），頁3～23。

四、教牧如何提升行政管理的能力

既然教牧在管理熱潮中的定位是忠心的管家、屬靈的領導者及模範的牧者，那麼教牧應如何提升行政管理的能力，以應付時代的需要呢？茲分三方面加以說明：

（一）了解教牧模式的走向

在愈來愈注重行政管理的時代，教牧要注意下列的教牧模式：

甲、牧養整個文化世界

信徒所居住的文化世界是多元的，因此教牧人員不只是專職牧會，也可以開展其他事奉，如佈道、社區工作、文字工作、青年事工、兒童事工，甚至也可以在教育界、大眾傳播界、藝術界、哲學界擔任專門的工作。因此教會之間、機構之間及專業之間必須有策略性的配搭。

乙、操練更成熟的性格

由於信徒的成員愈來愈複雜，他們在社會中所受到的心靈傷害也愈來愈多，牧者必須有成熟的生命，才能有愛心和耐心地從事牧養工作。神學院更應加強對人際關係的訓練和帶領，強調情緒管理的重要。要醫治別人，自己必先要健康；要管理教會，先要會管理家庭。

丙、成為高素質的教牧

高素質的人才是指道德上、生命上、靈性上、知識上素質高的人。因此教牧對追求知識的熱誠、做學問的方法，及屬靈能力的掌握，都需要視為基要的學習。吳子平牧師曾指出：「我們已經擁有一些工作人，現在我們需要更多神學人。」¹⁶誠哉斯言！

¹⁶ 吳子平：〈談未來的教牧模式〉，《教牧分享》（1998年7月），頁20～21。

（二）必須不斷地自我成長

能自我成長的教牧，才能提升行政管理的能力，其中較重要的有幾個項目如：

甲、懂得使用教會管理的新利器

筆者所牧養的教會，使用香港啟創電腦公司編寫的「Church Office 教會辦公室」，在會友資料建檔、出席記錄、財務報告表、奉獻記錄……等工作上節省了不少時間，甚至連掌握每一次新來朋友的資料，以進行即時的關懷工作，也可以藉電腦妥善管理。類似的軟件尚有榮光出版社的「教會行政管理系統」以及個人自行開發的資料庫軟體，若能妥善使用，可提升教牧人員的工作效率。

乙、擁有平衡的生活型態

唐麥西等所著《如何自我成長》¹⁷一書，作者均是牧會經驗豐富的傳道人，書中提出他們對教牧自身如何繼續個人成長的深入分析及建議，如檢視服事的動機、操練與神親近、從別人獲得成長、了解自己、善用時間等，皆有很好的建議。在這繁忙的科技時代從事牧會工作，必須在自我成長的過程中，不斷的調整、再調整，並且確信神在我們裡面動工並成全。

丙、不斷地吸收新資訊

有一些可以應用到教會行政管理的書籍、雜誌、錄音帶、網路資訊、MBA 課程、教牧學博士課程都可以自我提升管理領導的觀念及技巧，諸如 *Leadership Magazine*、¹⁸《管理雜誌》、¹⁹《天下雜誌》、

¹⁷ 唐麥西等著，柯美玲譯：《如何自我成長》（台北：中主出版社，1993）。

¹⁸ *Leadership* is published quarterly by Christianity Today.

¹⁹ 《管理雜誌》（台北：哈佛企業管理顧問公司）。

*Church Administration*²⁰以及最近出版、德魯克(Peter Drucker)的*Managing in a Time of Great Change*、²¹羅伯茨(Randal Roberts)的*Lessons in Leadership*²²都是值得一讀的佳作。

(三) 補充十種維他命 C

此維他命 C 並非藥品，而是教牧人員的品質管理。這些服務的品質可增進教牧的行政效率及牧會成果。茲簡單列舉如下：

- 1) Commitment：教牧的委身及承諾
- 2) Courage：教牧的膽識及創意
- 3) Compassion：教牧的憐憫及同理心
- 4) Confidence：教牧的自信及信心
- 5) Consistency：教牧的言行一致及榜樣
- 6) Competence：教牧的專業及能力
- 7) Communication：教牧的溝通及傾聽
- 8) Courtesy：教牧的態度及熱誠
- 9) Cooperation：教牧的團隊合作及相互配合
- 10) Criticalness：教牧的判斷及決策

五、結論

面臨二十一世紀的管理熱潮，身為教牧人員必須留意，不要陷入講求快速、效率、人數的「事工導向」心態。今日教會所需要的牧者，乃是有神學訓練及生命經歷的傳道人。他需要有紮實的聖經素養，講道內

²⁰ *Church Administration* is published monthly by Life Christian Resources of the Southern Baptist Convention.

²¹ 德魯克(Peter Drucker)：《巨變時代的管理》(台北：中天出版社，1998)。

²² 這是由羅伯茨(Randal Roberts)請五十位福音派領袖，每人用一千五百字寫一篇有關領導方面的經歷所編輯而成的書(Kregel Publication, 1999)。

容豐富並且解經有深度；具行政管理及屬靈領導的恩賜，為人謙和並得眾人的喜愛。因此神學院必須能提供良好的環境，使學生在聖經、靈命、事奉及生活各方面得到平衡及有根基的裝備，成為新世紀的傳道人。

1999年1月18、19日，司徒德(John Stott)在台北懷恩堂舉行四堂講座。他亦在1月26日向香港教牧同工宣講同一信息。他在「牧職的新異象」講座中，²³引用哥林多前書第四章，強調牧職就是在事奉中謙卑在基督、聖經、世人和會眾面前。他提醒與會的一千多位傳道人及同工，傳道人既通過受苦成為基督的執事、神奧祕事的管家及教會大家庭中的屬靈父親，就應該抱著向神負責的心。他感嘆現在有些牧者忽略神的話語，以致教會出現病態；又有些教會機構領導人太專制，違反聖經教訓。他勉勵傳道人在領導方面應是更少的專制，更多的溫柔。

司徒德這番語重心長的教導，正是教牧在行政管理熱潮中的定位，也就是忠心的管家、屬靈的領導者及模範的牧者。歸根結柢，在新的世紀中，十字架的道理及受苦的心志仍然是教牧歷久常新的信息及實踐方向。

²³ 《基督教論壇》第1713期(1999年1月)，第8版面。司徒德在倫敦 All Souls Church 服事長達五十年，是這時代最孚眾望的福音派領袖之一，現年78歲。