

# 回應蘇文隆教牧在行政管理 熱潮中的定位

趙錦德

首先要多謝蘇博士給現今、未來的教牧和從事神學教育工作者一個重要的挑戰。筆者也很認同他在最後的提醒：「面臨二十一世紀的管理熱潮中，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。」

## 一、三個肯定

筆者特別欣賞蘇博士文中的三個重點：

- (1) 他能夠透過對屬世領袖觀的中肯分析，和積極、落實的建議，化解一般華人信徒對屬靈領袖觀及世俗領袖觀的兩極化觀念。
- (2) 他從對華人領導傳統的反省和省覺，及對現代社會領袖趨勢的掌握中，為現今教牧尋找一條能夠提升領袖素質的出路。
- (3) 蘇博士能以身作則鼓勵教牧領袖對各種不同的領袖範例存開放及學習的態度，並且透過不斷學習各類的領袖理論及管理學上的新利器來更有效地牧養教會。

## 二、三個值得跟進的問題

### (一) 教會管理者、業務經理、管家 (Manager) 與教會領袖 (Leader) 的定義

蘇博士在文中清楚指出：

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。

他這說法，與一般商界的看法正相吻合。現代商界在學術層面上，即使存不同門派的說法或範例，一般工商管理學的專家仍能認同一點：「管理者」與「領袖」是兩類擁有不同專長的人（這並不排除某些優質領袖同時可以具有卓越的管理能力）。

筆者十分認同這樣的分析。因為今天在各行各業中，包括教會在內，所需要的並非更多的「業務經理」，而是帶有「異象和前瞻能力」的領袖人才。這界別對於牧養的職分有重大的影響力。因為「管理者」的工作目標為要把事情「做得對」，而「領袖」的工作目標則為了「做對的事」。明顯地，教會需要更多肯為神「做對的事」的教牧領袖。

因此，筆者建議蘇博士加強其對此兩個不同角色的對比，避免聽者產生混淆。以下引用一段作例子，他說：

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。筆者依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牧者，若能掌握此要領，則教會事工可事半功倍。

這本是一段頗為新鮮的論點，但可能是為了貼合講題的要求，加上發揮討論的空間有限，因而稍為過分強調管家位分的重要性，這可能會導致聽者產生下列幾點誤會：

(1) 容易使人對「管家的職分」和「領袖的職分」有混淆之感，兩者的分別不大。

(2) 這一項誤會的負面影響頗大。蘇博士好像把教會管理學提升為神學的應用。

因他說：「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。」筆者認為把管理學與神學連起來並無不當，只是要小心處理，避免牽強。因為，幾乎所有與教會牧養或教牧學有關的課題，總在某程度上有神學性或帶有神學應用的功用。

但嚴謹來說，教會的管理應屬於「功能性」而非「神學性」。從管理學的角度來說，管理的技巧應該是中性的。意思是說一位教牧，即使擁有異常卓越的教會管理能力，卻不代表他所持的神學立場是純正或其屬靈品格是成熟的。

另一方面，從領袖學的角度來說，好的管家只是一位忠心、並能有效地完成上級交辦之事的人。在教會的牧養事工中、需要被管理的，或事或人，未必都有神學性。若誤解了「教會管理是神學的運用」這句話，一些較不成熟的人就有機可乘，把任可好壞的管理活動都神學化。最後便有可能將處事的方法絕對化，導致教會有惡性紛爭及關係上的破裂。

(3) 蘇博士又論到：「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。」

這彷彿把卓越的行政管理能力提升到過高的地位。無可否認，一間教會在一位有卓越行政管理能力的牧者帶領下，必然事事井井有條，運作順利，無懈可擊；但這並不一定代表教會的生命素質被提高。

## (二) 領袖的塑像

蘇博士在其文章裡，以主任牧師為核心領袖的範例，給牧者作了一個塑像。先看看他認為一位牧者所需要擁有的不同特質：

(1) 教牧人員是「治理事者」。他擔任教導、牧養、帶領、行政、醫治、裝備等多項職務。並且，牧者是「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！」

a) 教牧是屬靈的領導者，有充滿活力的領導：「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。」他是嚮導、發展者、輔導者、僕人又是創新者。「二十一世紀的牧者應具備領導能力，當中包括知人善任、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。」並且善於人際關係的建立，又有好的講道能力……

b) 蘇博士稱：「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。他有紮實的聖經素養、講道內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。」

(2) 這塑像頗為全面，是一套很合乎聖經原則及適切現今時代的領袖觀。倘若某些論點能稍為緩和一下，改為逐步漸進式，相信更能鼓勵教牧人員向上進取。以下試舉出一些例子來說明。

a) 一般年輕教牧通常很願意及嚮往蘇博士在提升教牧質素方面的教導，但難處在於實踐的途徑。因為在傳統教牧訓練的架構中很難具體地訓練出這等高質素的教牧領袖。本來是一套很合乎聖經原則及適切現今時代的領袖觀，可能反被視為對教牧過分而不切實際的要求。這只會嚇退初出茅廬的傳道人，也令那些已在事奉崗位上努力的牧者，因自卑而灰心氣餒。

b) 此外，以主任牧者為「領導核心」的教牧範例，容易嚇阻年輕人獻身投入教牧行列。他們一方面懼怕自己不能達到標準而滿有挫折感。另一方面也可能單以追求達到這種標準為目標，而對自己有不健康的評估。

雖然以主任牧者為「領導核心」的教牧範例，在這時代並非不可，但也有其他模式可以發揮同樣效用，生異曲同工之妙。況且，我們處身於一個既不尊重又不信任領導人的時代；各類與領袖有關的醜聞 (Scandals)，被領袖出賣的經歷 (Betrayals)，及因領袖無能而導致的迷惘 (Disillusionment)，使人們對「領袖」這兩個字感到噁心。屬靈的權威已不能隨著「主任牧師」的名銜而來，要建立威信，需要透過與肢體一起生活、事奉、敬拜、服事，日積月累而建立。這種關係的建立在乎教牧的透明度、誠信和真實性。這些特質是年輕教牧也可以培養出來的。

1970年諾貝爾文學獎得主亞歷山大·索忍尼辛說：

現在的人會覺得，自我限制簡直是無法接受的、是礙手礙腳的，甚至是可憎的。因為，幾世紀以來、我們已經變得不適應這人類祖先基於必要而養成的習慣。人類以前生活中的外在障礙遠比我們現在的大，機會卻比我們現在的少，不得不自我限制。到了這個世紀，我們才看清這習慣有多麼重要。儘管自制是件難事，面對環環相扣的現代生活，我們唯有靠自我限制才能治好經濟及政治上的病態。

現在的人肯接受這原則的不會很多。然而，在現代化益趨複雜的環境裡自我限制乃是我們唯一的自保之道。這種約束也有助於我們記起，在我們之上有更崇高完整的主宰，讓我們重拾在祂面前的謙

卑。世間只可能有一種「進步」，即是精神層面進步的總和，每一個人在生命過程中自我提昇。

保羅在羅馬書十二章3節所指的「我憑著所賜我的恩對你們各人說：不要看自己過於所當看的，要照著神所分給各人信心的大小，看得合乎中道。」就是這個意思。

對一位教牧來說，最重要的是認識及接納已被救主寶血救贖的「自己」，並願意接受聖靈對他在恩賜上的分配，認定每位牧者不一定都有管理的恩賜。此外，還要學習採用真正的「團隊領導」模式，與有管理能力的同工及信徒配搭，共同建立主的身體。個人方面，則要積極學習如何作生命轉化的屬靈領袖。

### (三) 哪一樣合乎聖經？哪一樣是這時代更需要的？

(1) 蘇博士引用了1998年台灣的一項「企業家最佩服的企業家」的調查報告，說明行政管理的重要性。這份報告指出企業家最重要的特質是：

- \* 良好的管理能力與經營績效（佔72%）；
- \* 前瞻性的策略思考與創新能力（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%）；
- \* 關心瞭解員工、照顧員工福利（佔18%）。

然後他說：「當看到這份統計資料時，筆者的感想是：這何嘗不是從聖經看教會管理、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。」

筆者個人對這方面有不同的看法。

(2)最近，北美洲有一份類似台灣的調查，由著名的領導學專家庫澤斯博士 (Dr. James Kouzes) 和波斯納博士 (Dr. Barry Posner) 完成。這研究主旨是要找出現代領袖成功的特質。他們向一萬五千以上的人發出問卷調查、作了四百份個案研究及四十次深入的會面，從而得到以下這結論：促成有效成功領袖的主因是領袖的品格——「可信性」(Credibility)。首四項成功領袖的特質是「誠實」87%，「前瞻的能力」71%，「啟發性」(Inspiring) 68%，「勝任」58%。

兩位作者指出，七十年代後期及八十年代所強調的是「人的外表形象」而非「內在品格」。但到九十年代，個人的品格遠比外表的成功形象來得更重要。領袖的「可信性」遂成為領袖建立未來異象的根基。領袖若不可信，異象會消逝，關係會枯萎，神的事工亦會因此而受損！

在那份調查中有一條這樣的問題：「管理者是誠實的、正直的及有道德的 / Management is honest, upright and ethical」(問題三十五)

回應如下：

	視為極之重要 (%)	現實的百分率 (%)
加拿大	87	36
美國	85	40
歐洲	80	26
日本	72	16

從研究的結果看到一個現象。北美洲的社會已曾到過以「人的外表形象」和「工作管理」能力作為成功領袖定義的地步。近年來卻發覺成功領袖的特質在乎其內在的品格。以筆者個人的觀察，亞太區近年在經濟商務上的發展，與七、八十年代的北美有相似之處。或許華人教牧領袖在這個行政管理熱潮中的定位，應該從宏觀的普世趨向入手。強調內在品格更體現聖經教導，亦更切合這時代的需要。

### 三、三項建議

#### (一) 教牧在行政管理熱潮中要堅立，作個有「可信性」的領袖

在這時代作教牧領袖，的確需要學習及掌握不同類別的管理技巧及學問。但切勿本末倒置！一個人可以有精湛的管理能力，卻沒有屬靈的品格。美國現任總統克林頓就是典型的例子。

#### (二) 教牧在行政管理熱潮中要作個「令信徒得力」的領袖

最近一項歷史性的普世教會調查中，發現那些健康並有增長的教會之教牧領袖並非皆具有特殊管理能力的人，也不是一些具領導魅力的超級巨星。相反地，大部分乃鮮為人知的牧者。他們的領導特色是「集中全力令其他基督徒參與事奉，他們不會以平信徒職員為「助手」來達到自己的目標或實現自己的異象。相反地，他們會將權力金字塔顛倒過來，變成領袖協助信徒發揮神賦予他們的靈性潛力。這些牧者都能裝備、支持、激發和指導個別信徒，讓他們活出神的樣式；並且不會一個人負起繁重的教會責任，而是將大量時間用於門訓、委派工作及擴展教會，所耗用的心力因而可無限量發揮下去。

#### (三) 教牧在行政管理熱潮中要作個「促使改變發生」的動因

這世界已有太多管理者正在管理許多不健康的架構、組織，甚至教會。那些不健康的成分往往成為天國擴展的障礙。教牧領袖倘若能掌握管理技巧，幫助他們成為「促使改變發生」的動因，便可以把不健全的架構、制度改良，或轉化成更合神心意的天國個體。