© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

香港中小型教會
青少年牧養團隊的管理模式

陳國恩

一　導言

基督教喜愛以「年齡階段特徵」來分辨牧養的對象。因　不同的年齡對象，教會有不同的牧養策略及團隊。筆者從1987年開始投身於青少年的牧養團隊，至今已逾二十三年，曾參與五間中小型堂會的事工，也曾專職中學的駐校傳道及青少年牧區傳道，深感青少年牧養團隊管理的重要性。綜合多年的青少年牧養經驗，聚焦在筆者曾牧養的五間教會，[1] 透過聖經分析，並走訪三位香港著名的青少年工作者，[2] 集合其他中小型教會的資料及記錄，加上坊間參考書籍的研究，嘗試建構出一套中小型教會青少年牧養團隊的管理模式，雖然仍有一些不甚周詳之處，願意在此分享點滴的經驗及反省。這個以中國文化為本來建構的青少年牧養團隊的管理模式，注重「團隊作業」及「團隊溝通」，筆者稱之為「生命團隊」，願意那些在青少年人中間作「總區牧」的牧者可以有所參考。

---

[1] 以下提及這五間教會時，會匿名以「教會A」、「教會B」、「教會C」、「教會D」、「教會E」來稱呼它們。

[2] 分別為謝文策先生、伍德輝牧師和余秀娟傳道。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

二 青少年事工的現況

（一）香港現況

根據香港政府統計處的資料，[3] 香港在2009年中的香港人口估計約700.4萬，其中比例較大的是十五至二十四歲的年齡層，約佔整體人口的12.7%，我們通常統稱他們為青少年，也有稱他們為「X一代」。[4] 雖然九十年代後，香港的出生率持續下降，但青少年人口仍佔整體人口一個很大的比例。根據2009年香港基督教教會普查，香港有1,250間教會，會友人數約32萬，與崇拜人數相仿，佔香港的整體人口的4.6%；十五至二十四歲間的青少年約有4.5萬人，佔教會整體人數14.2%，[5] 在教會所有年齡層之中，佔一個非常重要的位置。可是，香港的青少年並不積極參與教會，如果以青少年崇拜為一個指標，參與青少年崇拜人數約2.5萬人，只佔教會人數7.7%，[6] 相比其所佔教會比例的14.2%，差了一大截。根據2000年香港基督教協進會與香港城市大學應用社會科學系合辦的「當代青年基督徒價值觀研究」初步報告，43.9%教會內的青少年是沒有任何固定的事奉崗位，[7] 青少年的投入程度偏低。

---

[3] 政府統計處編：《香港統計資料：表002：按年齡組別及性別劃分的人口》（香港：香港特別行政區政府統計處）。＜http://www.censtatd.gov.hk＞（2010年6月7日下載）。

[4] 何翰庭：〈淺談牧養後現代青年〉，黃碩然編：《提升生命素質的培育》（香港：華人基督教宗教教育促進會，2001），頁137。

[5] 2009香港教會普查研究組編：《2009香港教會普查簡報》（香港：香港教會更新運動，2009），頁17。

[6] 2009香港教會普查研究組編：《2009香港教會普查簡報》，頁12。

[7] 黃成榮、鄭漢光：《「當代青年基督徒價值觀研究」初步報告》（香港：香港基督教協進會與香港城市大學應用社會科學系，2000）。＜http://www1.hkskh.org/index_ch.php?subaction=showfull&id= 1559&archive=&start_from=&ucat=10&category=10＞（2010年8月28日下載）。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

因此，教會普遍認為，青少年事工是教會發展主要面對的困難和挑戰。[8] 雖然教會重視青少年事工，然而青少年事工普遍發展得並不理想，歸根究底，問題主要是來自負責青少年事工的牧養團隊，特別是其管理問題。

（二）研究對象

青少年的概念其實是1904年霍爾 (Stanley Hall) 在其書中開始提及的，初期被視為一個「過渡階段」，[9] 現在已經發展為有獨特性和心理需要的　體，不過，他們的成長不是在某一點，是由不斷在他們身上發生的事物所組成的，是一條成長的道路。這條道路包括在學階段至畢業後一兩年的時間，而在教會中陪伴他們一起走這條成長之路的人，通常是他們的導師。

無論是採用何種青少年團契或小組的架構，[10] 在架構內必定有一些導師作為領導，導師加上青少年區的牧者，組成的團隊就是本

All Right Reserved

---

[8] 參2004香港教會普查研究組編：《2004香港基督教教會普查統計數據集》（香港：香港教會更新運動，2004），頁44；及2009香港教會普查研究組編：《2009香港教會普查簡報》，頁43。

[9] 黃成榮：〈進入二十一世紀之青年牧養工作〉，黃碩然編：《提升生命素質的培育》，頁135。

[10] 基督教常用的架構參考

架構或形式	參考書籍
細胞小組	李樂夫、王利民著，許揚怡譯：《細胞小組教會組長手冊》（香港：高接觸有限公司，1995）。
G12	康約珥著，郭梅瑛譯：《引爆復興：十二門徒小組》（香港：高接觸有限公司，2000）。
目標導向	華克理著，楊高俐理譯：《直奔標竿——成為目標導向的教會》（香港：基督使者協會，1997）。
門訓小組	加理．庫恩著，湖班譯：《有效的門徒訓練》（香港：種籽出版社有限公司，1982）。 韓力生：《息息不斷的門徒訓練法》（香港：亞洲歸主協會，1983）。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

文所謂的「青少年牧養團隊」。在團隊中，通常會有一位牧者擔當總領導的角色，在此稱之為「總區牧」。這些牧者及導師們往往來自較年長、在職的一輩，大多數在二十五至三十五歲之間，在青少年崇拜及團契只是擔當牧養領導的角色。他們各自有自己參與的崇拜、團契和小組，由於成長和背景都稍有不同，若沒有好的管理，導師們就會各自為政，也稱不上為一隊團隊了！

（三）研究場境

根據2009年香港基督教教會普查，香港教會約94.8%是中小型教會，[11] 筆者曾參與或牧養的五間教會正是此類中小型教會。以普查數據結合筆者經驗所得，中小型教會普遍重視青少年事工，是青少年事工的常見場所。其聚會人數約是200人或以下，它們有些會以學校作基地，圍繞學校或透過進入學校以作學生福音工作，因此，從外間佈道得來的果子往往佔教會的大多數，從教會會眾而出的子弟則只有約10-20%；恰好相反的是，青少年的導師往往來自教會內部年長的階層，教會過往未必提供足夠的牧養訓練，於是導師通常是一邊學習，一邊事奉，然後累積經驗，作為牧養的指引。由於每個導師的經驗不同，面對外來的果子，他們各有各的方式，若沒有好的管理，常見的場境只是：硬銷大戰，各有各做。

（四）研究進路

一個青少年牧養團隊的管理，最重要的應該是生命素質的管理，生命素質的管理可以幫助團隊合一地建立策略、事工、延續等。因此，牧養團隊的管理應是一個以生命素質為本的模式，此模式的進路應包括以下兩個方向：

---

[11] 2009香港教會普查研究組編：《2009香港教會普查簡報》，頁16。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

(1) 在管理中，讓他們知道事奉的目的就是生命的獻呈。誠如威斯敏斯特信條 (Westminster Confession) 所提及的人生主要目的，就是永遠榮耀神和享受祂。[12] 而管理就是生命的管理，讓整個團隊的管理就像耶穌基督的身體，有　其生命及配搭。

(2) 以中國人「為父為母」的心腸來管理，讓整個團隊有生命的交流及對話。

三　青少年團隊的特色

（一）架構的缺失：教會的權力體制

首先，我們從教會的權力體制去看團隊的管理及行政。香港中小型教會的體制及架構基本上有兩大類：專制集權體制和分享權力體制。

All Right Reserved

甲　專制集權體制

專制集權體制的架構主要是由上而下的，香港有不少教會源用此種體制，如主教制的聖公宗。[13] 教會由大主教、監督主教或主教會議控制，而青少年牧養團隊的權力架構也是由上而下的，金字塔式的帝制式管理，牧養的決策是由內至外，主要依附　最高領導的意願，一切以總區牧的個人領受為出發點。這類家長式的管理會傾

---

[12] 洪士洲全家：《來自中亞的代禱信／洪士州》（台北：東門教會，21/09/2009）。<http://www.eastgate.org.tw/f2/index.php?load=read&id=1>（2010年8月31日下載）。

[13] 張遠來：《管治與開放 —— 中國基督教會體制反思》（香港：國際福音證主協會，2009），頁70　71。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

向「一言堂」。雖然專制集權體制的聖經神學依據較受質疑，但優點是權力清晰，容易掌握決定。然而，人治會導致有法不依，總區牧容易弄權，及任用「自己人」，使人材流失，事奉因循，這種體制極需賢明的總區牧和類似先知及諫官的弟兄姊妹。

乙　分享權力體制

分享權力體制的架構主要是由下而上的，香港長老制的金巴倫長老會和公理制的浸信會、公理會、神召會、貴格會等，都是這種體制。教會以　體為出發點，沒有權威，凡事皆以選舉和投票等民主方式決定，而青少年牧養團隊的權力架構也是由下而上的。牧養的決策是由外至內，權力分享，使團隊的導師擁有權力，總牧區難於領導，甚至產生由外行人帶領內行人的情況，導師變成總區牧的監督者 (director)，而不再是協助者 (helper)。[14] 當導師不夠成熟時，民主會容易產生內部矛盾，難於調解內部不同意見，帶來錯誤的決定，甚至帶來教會的不穩定，引致分裂。就像北美華盛頓楊鳳崗的華人教會分裂的情況一樣。[15]

丙　聖經中的體制

若我們從聖經中看帶領或管理的模式，就會發現在神子民的　體中間同時存在　專制集權和分享權力體制。在舊約時代，摩西帶領以色列人出埃及，早期某程度上是中央集權制的。[16] 在新約初期，雖然由使徒一同帶領早期教會，但仍以彼得和雅各馬首是

---

[14] 張遠來：《管治與開放》，頁184　185。

[15] 楊鳳崗著，默言譯：《皈信，同化，疊合身份認同——北美華人基督徒研究》（北京：民族出版社，2008），頁80　82。

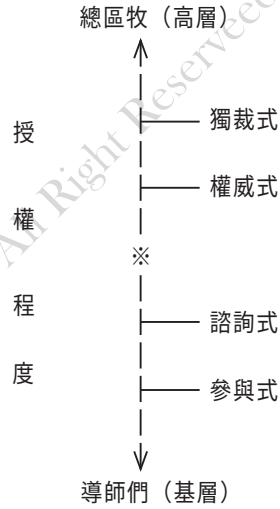
[16] 可參出埃及記。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

瞻。[17] 同樣地，在出埃及時，摩西與亞倫、米利暗一同帶領，也按神的吩咐，設立七十個長老一同管理百姓。[18] 至新約，使徒領導初期教會時，也曾選出不同的崗位，如七位管理飯食的信徒領袖。[19] 因此，兩種制度皆沒有好壞之分，是需要按處境及受眾而取捨的。

丁　失卻中庸之道

從五間教會的牧養經驗來看，香港青少年牧養團隊的管理傾向極端化，是架構的缺失。事實上，並不需要走向專制集權和分享權力的兩種極端，應在兩者之間取得平衡，尋求中庸之道，如下圖兩極的中間路線一般：[20]



All Right Reserved

[17] 可參使徒行傳十五章所記載的耶路撒冷會議。

[18] 可參民數記十一章16　17節。

[19] 可參使徒行傳，特別是六章1　7節。

[20] 參司徒永富：〈第四章（上）：領導風格與僕人領導〉《教會行政管理學》，2008-09年度下學期神學學士及道學碩士課程筆記（香港：神召神學院，02/2009-3/2009），頁4。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

不要以為中國人崇尚和諧，凡事以和為貴，牧養團隊在管理上就會左右逢源，多採取中庸之道，其實，青少年牧養團隊常用的只是「權力平均分布法」的管理。雖然都是一種平衡方法，卻建基於「虛性和諧」，[21] 以　體利益為　眼點。當中若注重人際關係，也是一種分享權力的極端；[22] 當中若　眼維護規範與法則，就一樣是專制權威的一種方式，[23] 皆不是中庸之道的管理。

《中庸》的管理是這樣：「誠為終始，不誠無物。」即是說，總區牧把權力分給下級的導師時，第一不是看他的工作能力，而是看他的忠誠。如果他是忠心良善向　神的話，就應當與這個人分享權力。中國傳統科舉制度也是強調這一點。[24] 其實這也符合聖經：「因為耶和華不像人看人，人是看外貌，耶和華是看內心。」（撒上十六7）新約也是按這個標準，以他們生命的素質揀選長老和執事（提前三1　13）。

（二）管理的缺失：「跟大哥」

青少年時期是生命成長的一個重要時期，對他們生命素質的發展有極大的影響，教育工作者稱這時期為道德發展時期，需要以誘導、啟發、實踐和薰陶四種方式，[25] 去培養他們的品格、德性，

---

[21] 黃麗莉：《人際和諧與衝突：本土化的理論與研究》（台北：桂冠圖書公司，1999），頁132。

[22] 黃麗莉：《人際和諧與衝突》，頁141。

[23] 黃麗莉：《人際和諧與衝突》，頁143。

[24] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3：中華智慧與現代管理》（香港：中華書局，2007），頁21。

[25] 香港教育工作者聯會編：〈培育青少年的道德感〉，《青少年成長的價值教育》（香港：三聯書店，2004），頁20　23。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

引導他們尋找人生的目標。單靠他們自己的力量，不足以更新其生命，達致尋索生命的意義。一項調查發現，六成青少年不曉得如何改善自己，[26] 這時的青少年極需要一位引導者，父母往往不是他們溝通的對象。根據2003年中學生的價值取向調查，只有19.1%的中學生會和父母談情緒問題。[27] 2006年另一項調查亦顯示，找父母談的青少年只有22.6%，[28] 通常他們會透過對不同偶像的崇拜，來滿足其「品格」追求的需要。由2001-2007年的香港十大偶像調查[29]來看，現今他們所崇拜的偶像往往是有影響力的明星，[30] 耶穌已不再在名單內了。

All Rights Reserved

---

[26]〈調查：青少年不懂改善自己〉，《都市日報》，2006年4月18日。＜http://www.metrohk.com.hk/index.php＞（2010年8月28日下載）。

[27] 胡少偉：〈現今中學生的價值觀〉，香港教育工作者聯會編：《青少年成長的價值教育》，頁106　107。

[28]〈調查：青少年不懂改善自己〉。

[29] 2001-2007香港中學生十大偶像調查：

	2007	2001
1	鄧麗欣	陳慧琳
2	方力申	容祖兒
3	古巨基	楊千嬅
4	Twins	謝霆鋒
5	飛輪海	Twins
6	側田	鄭秀文
7	媽媽	陳冠希
8	S.H.E	梁詠琪
9	周杰倫	神/耶穌
10	爸爸	張柏芝

參＜www.tianya.cn/publicforum/content/funinfo/1/1112319.shtml＞及＜http://big5.southcn.com/gate/big5/www.southcn.com/ent/yulefirst/200203220669.htm＞（2010年9月10日下載）。

[30] 岳曉東：〈香港青少年的偶像崇拜：問題與對策〉，香港教育工作者聯會編：《青少年成長的價值教育》，頁31　35。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

在教會也如是。青少年的需要，誠如伍德輝牧師[31] 所說的「跟大哥」（廣東話稱「跟大佬」），[32] 青少年最喜歡跟的大哥是有魅力的成年人，而牧養團隊中的牧者及導師，只要有好的生命素質，又能感染他們，極有可能成為他們心目中的大哥——模仿對象。[33] 這樣，香港的青少年牧養團隊形成一種大哥文化，每個團隊內均有很多大哥，管理的責任往往落在這些大哥肩上，形成「管理的缺失」。若是總區牧未能站出來成為大哥們的「父母」，就容易影響團隊的合一性。

（三）行政的缺失

青少年團隊主要的職責是牧養生命，但牧養工作與行政管理是不可分割的。[34] 牧養是要透過人去改變人的生命，而行政管理可算是牧養者的彼此牧養，以致可以「通過他們把事情做好」。[35] 故「行政」是管理團隊不可或缺的元素，就如以下的教會行政功用圖所反映的：[36]

All Right Reserved

---

[31] 伍德輝牧師人稱「輝哥」，是香港著名的青少年牧者，先後牧養了幾間以青少年事工為主的教會，皆由幾十人成功增長至幾百人，當中包括九龍五旬節會沙田堂。

[32] 伍德輝訪問記錄，2006年4月13日。

[33] 賴斯派著，柳惠容釋：《伴青少年渡過掙扎期——安全輔導指南》（台灣：橄欖球基金會，1999），頁2　8。

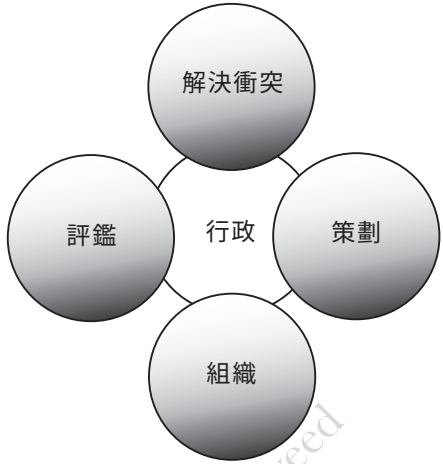
[34] 蕭壽華著，葉自菁、盧佳定譯：《聖靈領導的教會管理》（香港：宣道出版社，2007），頁127。

[35] 英文是"Management is getting things done through people"，參冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3：中華智慧與現代管理》（香港：中華書局，2007），頁71。

[36] 蘇文隆：《教會行政管理學》（台北：中華福音神學院出版社，1985），頁207。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

圖1：教會行政功用圖



All Rights Reserved

多賓博士 (Gaisses S. Dobbins) 說：「傳道人可以將行政者的職責化為資產，也可任由這些職責，變為累贅的負債。」[37] 事實上，香港大部分青少年牧養團隊都沒有適當的行政管理，團隊中的牧者及導師只忙於牧養及事工，認為花時間在行政上是不切實際的，因此，青少年牧養團隊在「行政的缺失」上屢見不鮮。

筆者在五年前到任教會A為青少年團契牧者，發覺通訊錄不全、會議記錄缺乏等，每次會議總是要回憶上次會議的議決，領導之間的電話聯絡也是要經多重的尋覓，時間花得實在沒有價值。團隊的導師並不是沒有察覺，也不是沒有行政管理的專才，只是沒有導師願意開聲。最後，我只需徵得導師們同意，委派一位有行政恩賜的姊妹負責處理團契的行政，並賦予她權力，讓她可以盡情發揮

[37] 蘇文隆：《教會行政管理學》，頁207　208；引多賓著，蕭維元譯：《更美教會的建立》（香港：浸信會出版部，1963），頁168。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

她的恩賜，結果不出一個月，團契的通訊錄、青少年崇拜和團契周會的編排、導師們的會議記錄等都變得井然有序，事工也變得順暢。其實，有效率的團隊管理可幫助策劃、組織、領導和評鑑等，而協調及實行就更需要「行政」。[38] 在牧養團隊中，總區牧有責任在行政上好好管理牧養團隊，免成青少年事工的負累。

（四）承傳的缺失

西方管理注重承傳，人才管理以法則、能力為依歸，用人以賢，尋找接班人主要有兩種方式，一種是從天而降的「空降式」，從外間尋找人才；另一種是透過講學授課，傳授智慧與技能等人才經營方式，然後選賢任能，讓有能者接棒。無論哪一種方式，也不會忽略承傳的重要性，例如：可口可樂公司的主席葛維達於1997年逝世，在離世前，他已預先作好準備，尋找合適的接班人，細心栽培領袖，讓高層管理可以順利過渡。[39] 而中國人管理則不計較延續性的問題，用人為親，人傾向把自己的智慧變成個人財富，不會外傳，也不會公開自己的成功祕訣。所以，只會以師徒方式承傳，而且潛龍勿用，即使內部有合適的人才，若不確定是否可信賴的人，也叫他在新的崗位上有一段休養期或觀察期。

雖然聖經有極多例子，叫領袖重視薪火相傳，如舊約的摩西與約書亞，新約的保羅與提摩太，可惜，現今香港的教會並不　意處理牧者的退休機制。既然教會也是如此，青少年牧養團隊就更不濟！剛才提及教會A的青少年牧養團隊，雖然它們的傳道牧者離開

---

[38] 蘇文隆：《教會行政管理學》，頁206。

[39] 陳耀鵬堂上講授：《DM1033：華人教會之變遷與領導模式》課堂（香港：建道神學院，11/2009）。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

一段時間，但是導師們仍然　龍無首，凡事皆致電上任牧者，堂主任亦無暇兼顧，形成每年的事工只是上任牧者離任那年的翻版，沒有任何異象和方向，一盤死水似的，這就是「承傳的缺失」！

四　管理團隊的中國文化

（一）注重文化的管理觀

要了解青少年牧養團隊的缺失，並不是單看團契內部就可以，也要從文化入手去理解。美國管理學權威杜魯克的《管理學——使命、責任、實務》一書，開宗明義指出：「管理的根深植於文化、社會、價值、傳統、風俗、信念及政府與政治制度中。」[40] 管理與文化是分不開的，而華人教會確實有一套注重文化的管理觀。

香港是一個華人　體，華人身分是疊合模式建構的，一個華人基督徒可以擁有多個身分，包括政治性的身分、原生性的身分和文化性的身分。不過，隨　政治及原生身分漸弱，文化的共性已成主導，在多元上取得統一。[41] 因此，在香港，管理一隊青少年牧養團隊，不能錯誤地將西方文化硬性套入，[42] 反而要按中國人的文化去牧養，並了解中國人文化的特性，才可成功。

---

[40] 蘇文隆：《教會行政管理學》，頁25；引杜魯克 (Peter Drucker) 的《管理學——使命、責任、實務》。

[41] 楊鳳崗著，默言譯：《皈信，同化，疊合身份認同》，頁197　223。

[42] 《管理新思維3》叫人要了解別人，免犯了一個錯誤，就是"They never put themselves into the others' shoes"，可參冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁49。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

（二）以人為本的管理觀：儒道傳統

華人文化仍是多樣化的，卻以儒家、道家為主流，儒道對人民的領導和管理的觀念影響甚大，儒家的思想偏重於人性，領導者管理時，重視人性為必要的考慮。[43] 注重人格，如德性、靈性及內在美等，倡以仁為本、以德服人的治理，否定「以力服人」的霸道，是一套「由內至外」的管理觀。[44] 道家亦以人類本性為原則，主張無為而治，順　人類的本性，而不執　於成果。[45]

因此，在中國人的社會管理是「以人為本的管理觀」，「人」是首要的考慮，換句話說，重要的是管理者和被管理者的自身及其生命，事情的始末與「公義」、「公平」往往是次要。中國傳統百家的民間學說是非宗教化，人是可以按環境自由地選擇相應的行為，在人格、關係至上的原則下，人的小弱點和事工的小缺失是可以容許的，於是，香港的青少年牧養團隊習慣對一些小問題視而不見，見而不談！

（三）法治張力的管理觀

奇怪的是，香港教會的牧養團隊的權力通常都連於一套管治規則，但事實上，中國人講求關係多於法律，[46] 有法可以不依，有權可以不理，因此，青少年牧養團隊的總區牧應該在公平和公義的法則和教會的人際關係下，取得平衡。記得教會A的執事會在2008年末提出堂主任的按牧問題，經執事會通過後，一切依教會的規章

---

[43] 蘇文隆：《教會行政管理學》，頁29　30。

[44] 蘇文隆：《教會行政管理學》，頁31　34。

[45] 蘇文隆：《教會行政管理學》，頁28　29，34　35。

[46] 張遠來：《管治與開放》，頁105。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

進程，但期間發覺教會元老級的弟兄姊妹因　與堂主任的關係不和諧，大力反對。他們不是執事，也不是活躍的事奉者，但是他們有很大的影響力，有些是執事的妻子，有些是領袖的長輩，有些是創會元老，於是執事會顯得進退維谷。因為堂主任斷言按牧不成就會離職，執事會在平衡法則與關係的考慮下，一方面否決了按牧的進程，另一方面安撫堂主任，並安排機會修補堂主任和元老們的裂痕，最後成功瓦解了危機。

吸收了這「法治張力的管理觀」下的經驗，筆者在其後的「青少年崇拜確立程序」中，雖然肯定可以在執事會按法則通過，但是明白部分元老可能會反對，於是先尋求他們的共識，才提出議案。結果順利將青少年崇拜提升為教會正式崇拜，青少年牧養團隊也更有認受性。

All Right Reserved

（四）橫向主義的管理觀

西方的管理是屬於「縱向的個人主義」文化，做事有原則，上司下屬分明；而東方的管理文化屬於「橫向的集體主義」，[47] 因此，中國人看重　體，尊卑雖有別，卻不代表彼此有隔膜。華人社會普遍重視人際脈絡，也重視人際和諧，在情感的帶動下，常常同舟共濟，有　密切的關係。

不過，香港的教會是從西方傳入，其教義及人觀秉承了西方的文化，重視人的本性，強調個人的罪，崇尚個人主義，卻輕忽了人際脈絡的思考。人際關係的詮釋仍停留在西方理論的層面，以致香港華人信徒的管理流於「縱向的個人主義」，失去了中國文化的特

---

[47] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁194　195。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

色。其實，在中國文化內，團隊精神是可行的。香港的青少年牧養團隊若能明白華人社會的人際和諧，並深化應用，不但有助基督教的人觀更橫向，並能在教會落實中國文化的「橫向的集體主義」，形成一隊強大的橫向管理精兵。

（五）左圈思考的管理觀：左右圈

近代從易經中發展出一套「左右圈」的商業管理理論，[48] 其「左圈思考的管理觀」適合香港青少年牧養團隊參考。右圈來自易經的乾卦，代表個人為中心的追求，自強不息，積極進取。[49] 左圈則來自易經的坤卦，代表厚德載物，叫人像大地包容百川一樣，才能吸納中西智慧。[50] 左圈不單考慮個人，也顧及附近的人和物，包括環境、社區、社　和國家。[51] 當右圈不理會左圈的需要時，左圈便會脫離右圈，變成「甩圈」的局面。[52]

「左圈思考的管理觀」最精要的地方是左右圈的結合，其結合是要由左圈帶動，凡事先以他人為出發點，再想自己。[53] 因此，是右配合左，不是左配合右。右圈要不斷增值，目的是切合他人的需要。從牧養團隊的管理來說，右圈指管理者的長處和特質，[54] 左圈指被管理的對象。而現今香港教會傾向個人化，是「右圈思考的管理觀」。因此，總區牧需要作出變化，要嘗試了解導師們的需要及

---

[48] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁121。
[49] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁153。
[50] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁151。
[51] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁151。
[52] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁169。
[53] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁125。
[54] 冼日明、陳志輝、謝冠東：《管理新思維3》，頁125。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

情況，正如箴言二十七章23節說：「你要詳細知道你羊　的景況，留心料理你的牛　」，按他們的需要及情況管理他們，並且凡事要有靈活性，不一定是黑白分明，要按場境的導向為依據。

五　管理團隊的基礎

（一）生命的需要

甲　社會工作角度

那麼導師們的需要是甚麼？如前文所述，青少年會以導師們為「大哥」，這不單是出於青少年的需要，也是出於導師們的需要。從社會學的角度，所有事奉者都需要在　體中尋找身分角色的認同。研究　黨的調查顯示，人參與　黨能滿足他們三種重要的需要，就是樂趣 (fun)、安全感 (security) 及友情 (companionship)。[55] 導師們在參與團契的服事時，部分活動的確能夠帶給他們一定的樂趣，[56] 而在活動中又容許他們發揮潛能，使他們獲得相當高的成功感 (sense of achievement)。

若導師們是單單需要成功感，則他們不需要任何團隊。在西方經典的研究中亦指出，　黨也可以提供「安全感」(security)，人參加　黨是預算獲得朋輩的保護，使其心理上感覺安全，一旦受到欺負，期望　黨的成員會聯合對付侵略者，[57] 因而產生安全感。

---

[55] 李永年編著：《香港青少年問題——廿一世紀初的現象、剖析與對策》（香港：香港大學出版社，2002），頁63　67。其參考為Cheung, 1990。

[56] 李永年編：《香港青少年問題》，頁63　67。其參考為Cheung, 1990。

[57] 李永年編：《香港青少年問題》，頁63　67。其參考為Lee, 1992。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

導師們對　體的渴求亦如是，總區牧可以用團隊作業的模式解決他們的需要，使導師們尋找到認同感，讓他們在教會中得到發展的空間！[58]

乙　牧養的角度

從牧養的角度，「大哥文化」的興起是因為導師們需要被重視、被聆聽、被愛，他們也期望從事奉的場境中得到靈命成長和信仰經驗。[59] 當事工發展如意時，他們需要被重視；當事工不如意時，他們需要被聆聽、被明白、被了解。他們需要的不只是表面的聆聽，更需要讓他們內心深處真正的需要被聆聽。若他們的需要被聆聽，他們就找到了一處可以讓他們感受被愛的空間，感到安全及被接納、尊重，就像在大海中的一條船，找到了一處可暫時停泊的地方，來作補給及休息——看清方向、繼續事奉。

因此，總區牧要以下列所說的「團隊作業」及「對話」去營造一個環境，凡事嘗試從導師的觀點 (start where the people are) 去管理，以愛及耐心去聆聽導師們的說話與需要，明白他們面對的困難與擔心，使團隊成為個別導師事奉路上的同行者。不過，牧養團隊也要留意導師們當中的三個挑戰：滿足感、權力慾和知名度！

1. 滿足感

導師們往往為了眼前的滿足感，而忽略了事奉的深層意義，事奉的優先次序就會被顛倒。[60] 因此，總區牧要在正確的價值觀及方

---

[58] 李永年編：《香港青少年問題》，頁63　67。

[59] 這是根據證主協會的調查，參黃成榮、鄭漢光：《「當代青年基督徒價值觀研究」初步報告》。

[60] 蔡元雲：《一個都不能少：再思青少年的成長與牧養》（香港：突破，2005），頁157　158。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

向上建立團隊。耶穌在曠野受試探時，第一個聯想的就是祂那時的需要，即是食物。撒但確能捉住人的心理，以眼見的需要引誘人。牧養團隊的管理要幫助導師們看見事奉的優先次序，防止他們傾向眼前的滿足感，使他們的事奉有方向。

2. 權力慾

耶穌在曠野另一個試探就是權力，這亦是事奉者心底　的一個誘惑。撒但為事奉者提供了一個捷徑，只要耶穌願意向他下拜，天下萬國的榮華就會給耶穌。對於導師們來說，這種立即有成果又可以擁有權力的速成方法，的確是極之吸引的。然而牧養團隊和總區牧要幫助他們明白到這只是一時和短暫的，讓他們認定自己的使命，不追求即時的滿足感，並清楚事奉的對象只有一個——我們在天上的父。[61]

3. 知名度

耶穌最後一個試探就是「個人的突顯」——「出位」及即時的「知名度」。試想若從殿頂跳下去而安全的話，一定會一舉成名，而且這樣出位亦會吸引不少羨慕的眼光，個人的滿足感是不可言喻的，這是不容易跨越的一關。[62] 然而耶穌清楚個人的召命，知道自己要做甚麼，不做甚麼。因此，牧養團隊及總區牧要幫助導師們清楚個人召命，不走捷徑，不走岔路。

以上所提到的滿足感、權力感及知名度都是人所需要的，但牧養團隊是否就真的不能勝過這些試探呢？耶穌從試探中所表現的品格，證明這些都是可以勝過的。團隊要回應導師們的需要，幫助他

---

[61] 蔡元雲：《一個都不能少》，頁158。

[62] 蔡元雲：《一個都不能少》，頁159。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

們更像耶穌，並明白人生事奉的對象是誰，陪同他們走過那些使人分心的試探。總區牧與他們同行，不是要取悅他們，乃是要幫助他們建立個人的屬靈身分，並合一地邁向事奉神的路途。

（二）生命的素質：聖經基礎

除了耶穌的樣式，聖經還如何提及一個導師的生命素質？在提摩太後書二章2節，保羅說：「你在許多見證人面前聽見我所教訓的，也要交託那忠心能教導別人的人。」那麼，交託的人是怎麼樣的人？被交託的人又要怎麼樣呢？提摩太後書二章1至10節中就列舉了這兩種事奉者的十項特質：剛強（1節）、忠心（2節）、受苦（3節）、專一（4節）、守規矩（5節）、勤勞（6節）、聰明（7節）、以耶穌為念（8節）、捨己（9節）、忍耐（10節）。[63]（詳細釋經請參附錄）這都是導師們應有的生命表現。

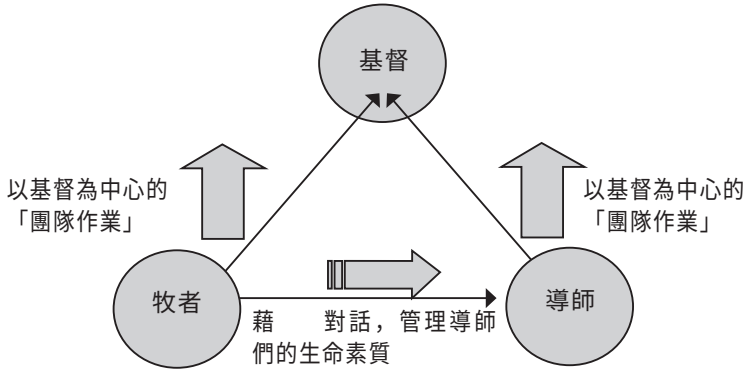
綜合經文的亮光，生命素質不是甚麼形式或程式，而是導師們的品格，總區牧要管理的也是品格。經文提及的十種品格，只是一個概略，它們都有一個特色，就是耶穌基督在世時的表現，因此，當總區牧管理導師時，並不是管理他的才幹或學問，而是管理品格，讓他成為一位具有基督相近品格的人，並可以將品格傳遞下去，交給更多的接捧者。要管理這些品格，除了要回應他們的需要之外，更要幫助他們建立正確的價值觀及確立個人的屬靈身分，這亦是青少年牧養團隊的核心價值。這核心價值不是一下子可以完成的，需要總牧區透過「團隊作業」及「對話」，將導師們一個一個地改變過來，就如下圖一樣：

---

[63] 陳終道：〈提摩太後書：基督精兵的條件2:1-10〉，《新約書信讀經講義》，光碟版（香港：啟創電腦，1997）。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

圖2：生命素質的管理



（三）生命的承傳

「生命素質」固然是牧養最重要的一環，但「生命的承傳」也是重要的。每一個團隊都應該有一個信念，就是我們不知何時會回天家，但無論我們何時離去，我們所承擔的職事都不會受到影響，總有合適的接棒人繼續我們的工作。提摩太後書二章2節以「交託」去提醒承傳的重要，當中提及「四代」的薪火相傳，表明領導不但要自己謹遵主訓，還常以培育真理見證的接班人為念，不是只求自己偉大，乃求神的家興起更多比自己偉大的傳道人。「交託」不是為自己培植更大的勢力，也不是單單相信自己一個人被主用，乃是相信別人也被主使用。因此，導師們要將適當的工作、權限及所見的真理亮光交託別人；這樣，他的工作才不會受到他那有限自己的限制。

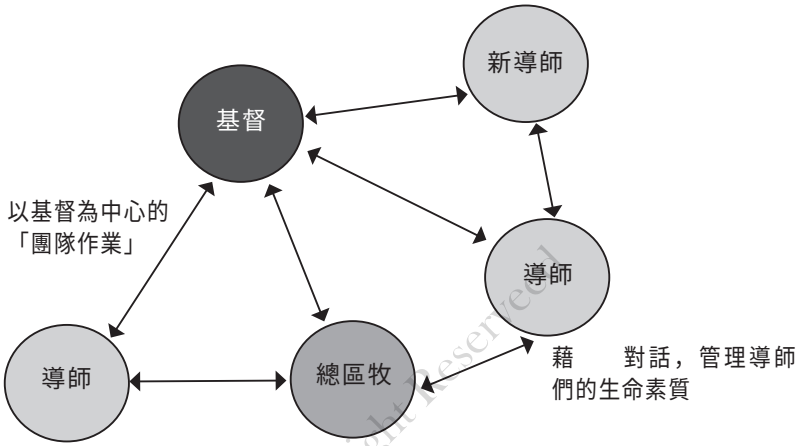
（四）生命團隊

提摩太後書二章6節叫人要勤勞作為帶領，注意有「先得」一詞，意思是作為帶領團隊的總區牧，「先」培養出好的生命素質，

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

隨後也把所得的亮光傳給其他導師，使他們也得　。這逐漸形成一隊團隊，透過「團隊作業」及「對話」，團隊就會成為一隊如下的「生命團隊」(LT) 了：[64]

圖3：生命團隊的誕生



All Right Reserved

正如筆者在教會A和教會C開始學習管理導師時，先管理第一位導師的生命素質，然後開始管理第二位。同樣地，當第二位導師與第一位有同樣的生命素質時，然後第二位導師再延續開始管理第三位。如此類推，代代相傳。筆者曾訪問余秀娟傳道，[65] 她的師傅是陳添先生，而陳添先生當時在青少年團隊培養了另一位導師就是伍德輝牧師：

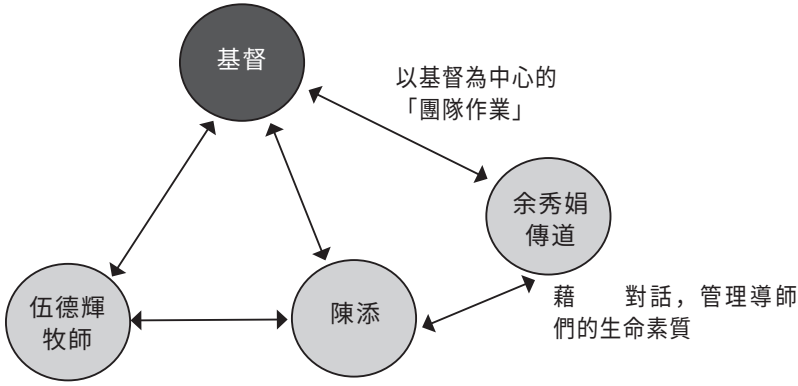
---

[64] LT代表Life Team，這模式參考了Neil Cole所提出的Life Transformation Group (LTG)，參Neil Cole, *Cultivating a Life For God* (Carol Stream, IL: ChurchSmart Resources, c1999)。

[65] 余秀娟訪問記錄，2010年6月27日。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

圖4：陳添的生命團隊



All Rights Reserveed

「一只木桶能夠裝多少水，不僅取決於每一木板的長度，還取決於木板與木板之間的結合是否緊密。」[66] 團隊之所以成為團隊，是因為有「同行」和「關係」：

甲　同行

在香港，伍德輝牧師[67] 和謝文策先生[68] 都是青少年事工的表表者，在2006年他倆分別接受筆者訪問時，不約而同表示牧養與管理皆要花時間，要與團隊同行。

---

[66] 司徒永富：〈第二章：用人之道與團隊建立〉，《教會行政管理學》2008-09年度下學期神學學士及道學碩士課程筆記（香港：神召神學院，02/2009-3/2009），頁6。

[67] 參伍德輝訪問記錄，2006年4月13日。

[68] 人稱「策叔」，已身故，參謝文策訪問記錄，2006年。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

乙 關係

其實，創世記二章18節說：「神看那人獨居不好」。神沒有叫人在地上孤孤單單一個人事奉，神給人同伴。使徒行傳二章44節說：「信的人都在一處，凡物公用」，這句亦有聖經譯作「所有信徒都見面、在一起，分享彼此所有的」，[69] 表明人與人若不建立關係，也不能分享生命。總區牧也應花時間與導師們建立關係，要謹記關係是不會自然產生的，而是需要花時間培養的。

根據以上各點，我們可以考慮以聖經及耶穌言行的基礎，設計以下一套可應用的模式：「團隊作業」和「對話」。

All Right Reserved

六 管理團隊的模式：團隊作業 (TEAMWORK)

（一）團隊作業的重要性

現今社會盛行「團隊」及「對話」，教會也愈來愈多講求團隊精神和隊工管理，不再只是由一位牧者單獨牧養信徒，而是由同工加上導師的隊伍一起共同事奉。[70] 因此，興起了不少青少年牧養團隊，但團隊是一種集體主義模式。[71] 一支團隊最忌太個人化，以致各自為政，所以，團隊要有「團隊作業」的管理模式。除此之外，還要有「對話」的管理溝通模式，而且兩者皆以基督為中心，若缺少中心，我們便會隨心所欲地事奉。[72] 那麼，何謂「團隊作業」？何謂「對話」？

---

[69] 參*Living Bible*。

[70] 蕭壽華著，葉自菁、盧佳定譯：《聖靈領導的教會管理》，頁89。

[71] 蘇文隆：《教會行政管理學》（台北：中華福音神學院出版社，1985），頁66。

[72] 魏爾斯著，陳知綱譯：《勇守真道：後現代社會中熱愛真理的教會、行銷型教會與新興教會》（台北：改革宗出版有限公司，2010），頁132。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

「團隊作業」這管理團隊模式可以分為兩個層面：「團隊」和「作業」。

（二）團隊：對人的態度

「團隊」是對人的態度。「團隊」(TEAM) 以人組成，主要元素是人的互動關係，是橫向的關係，其運作重點是「對人的態度」(with...)，包括信任感 (**T**rust)、活力感 (**E**nergy)、調節感 (**A**ccommodation) 和動員感 (**M**obilization)，[73] 當總區牧管理團隊時，要在團隊內先建立起這四種對人的態度，讓團隊可以有　生命的交流。

甲　信任感

總區牧在恆常管理外，也要藉　其他不同的方式來增加導師們接觸的機會，創造一種愛、關心和互助的態度，[74] 以提高大家的信任感。總區牧要訂出接觸時間的安排，花時間與他們個別相聚，聆聽他們的需要，讓自己可以「了解他們行為背後的根源，他們身處的環境……明白他們所面對的掙扎和挑戰」。[75] 而接觸需生活化，並且要定期，在管理中亦要防止馬太福音七章1至6節所提及的論斷，儘量避免談論不在場者的好壞，[76] 讓相互之間漸漸建立起心底　信任的關係。

All Rights Reserved

---

[73] 這四種對人態度方式的英文名稱，頭一個字母併合成為「TEAM」。

[74] 鮑勃．比爾、泰德．英斯壯著，高素文譯：《作個好執事——善用你的治理職份》（台北：基石文化公司，2006），頁161。

[75] 李淑潔：《突破機構「1+4培育行動」筆記》（香港：突破，2006）。

[76] 蕭壽華：《聖靈領導的教會管理》，頁126。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

乙 活力感

在馬太福音二十二章23至33節中，耶穌與撒都該人辯復活，祂在32節下總結時說：「神不是死人的神，乃是活人的神。」神是活的，不單是說祂賜人活的生命，而生命也應該是有活力的。活力乃賦予人生命的力量，當中有靈性與關係上的活力，[77] 是教會團隊轉化背後的動力。青少年牧養團隊要加強彼此之間的關係，學習在基督內彼此包容及體諒，讓導師們在靈性和關係上皆有所加強，同時亦讓他們安心地發揮他們的恩賜，活力感自然加強。

丙 調節感

在管理團隊時，總區牧在一些小事上，無論是缺失或是差異，要有彈性及懂得調和，了解「過度耗費心力來設法消除弱點，由於人的能力缺乏使用，結果原有的長處也會削減」。[78] 小事最好能私下解決，除非是離經背道的問題，否則不要執 ，無論總區牧當導師們是鄰舍或仇敵也好，馬太福音五章38至48節也教我們愛他們，何況團隊的導師應沒有大奸大惡之徒呢！

丁 動員感

導師們作為牧養者總喜愛將所有的事都放在自己的肩頭上，總區牧就應該鼓勵他們動員其他領袖來分擔工作。耶穌在馬太福音九章35至38節談及團隊的動員，在37節特別提醒：「要收的莊稼多，

---

[77] 參Jim Herrinton, Mike Bonem, and James H. Furr, *Leading Congregational Change: A Practical Guide for the Transformational Journey* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), 16-27。

[78] 司徒永富：〈第二章：用人之道與團隊建立〉，《教會行政管理學》2008-09年度下學期神學學士及道學碩士課程筆記（香港：神召神學院，02/2009-3/2009），頁4。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

作工的人少」。現實往往是牧養團隊使「作工的人少」，事奉過度集中，不懂得分配，叫參與事奉人數少，未能各盡其職。總區牧應身先士卒，學習在牧養團隊內分配工作，亦將一些分配工作的職責交給個別導師，當總區牧能動員導師，導師就懂動員其他信徒，整個團隊就產生動員感了！

（三）作業：對事的態度

「團隊」是對人，「作業」是對事。「作業」(WORK) 圍繞事工，主要元素是事工的推展及果效，其運作重點是「對事的態度」，包括專注性 (**W**rapping up)、系統性 (**O**rganized)、常規性 (**R**outine) 和保密性 (**K**eeping secret)。[79] 在團隊事工的管理中，導師們應有合一對事的態度；這些態度能減少分歧，也減少事工發展的阻力。

All Right Reserved

甲　專注性

在路加福音二章41至49節中，當耶穌在殿中教訓人時，祂父母來找祂，耶穌在二章49節下就這樣說：「豈不知我應當以我父的事為念麼！」祂知道天父要祂做甚麼，就專注於父神所差派的。今日教會都有很多事工，團隊往往為應付不同的事工而疲於奔命。然而，總牧區要引導及幫助各導師專注於團隊的方向——生命的牧養，讓這方向成為他們的使命，而其他常規性的工作則由導師們平均分擔，至於瑣碎的事可以用一些簡單的方法去處理，例如可以使用坊間不同的教材，[80] 參與外間機構所舉辦的活動和訓練。這樣，導師們就能專心地緊守牧養生命的責任。

---

[79] 這四種對事態度方式的英文名稱，頭一個字母併合成為「WORK」。

[80] 基督教青少年課程參考有：(1) 初信成長八課；(2) 茁苗；(3) 新移民手冊；(4) 靈程十課；(5) 息息不斷的門徒訓練；(6) 開始你的新生命；(7) 直奔標竿課程和 (8) 歷奇課程等等。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

乙　系統性

耶穌在路加福音十章1至7節差遣七十人時，差遣他們兩個兩個出去，賜他們權柄，並囑咐他們有關食物、衣服及居住的指引，這不單給予他們隊工，也給予他們一個運作的系統。青少年的事工亦應有一套整全的運作系統，導師團隊要有明確的事工規劃，恆常事工如崇拜、小組等也要有一定的指引，指引要簡單、清晰而不混淆，使大家都有法可依，不過，執行時仍要加上彈性。

丙　常規性

耶穌在路加福音九章1至9節設立了十二個門徒，這些門徒經常在祂身邊成為核心，與耶穌一同生活，一起處理日常所面對的事情。導師們也是一樣，是青少年牧區的核心團隊，每星期都會一起面對很多常規性的事情，未必事事開會決定，需要大家按時候分工去處理。總區牧有責任去分工，並監察導師執行的情況，不停修正及調整；並要保護他們，免致個別被過多事奉所壓迫。

All Right Reserved

丁　保密性

在路加福音五章12至16節，當耶穌潔淨麻瘋病人後，在14節囑咐那人：「你切不可告訴人。」當然經文涉及耶穌「時間未到」的問題，但也反映某些事工是需要適當的保密性，在一些特別的事工上，團隊要在保密上取得共識。這樣，亦可增加導師們的信任感。

其實，「團隊」和「作業」是相輔相成的，專注性、系統性、常規性和保密性可以助長導師們的信任感、活力感、調節感和動員感，相反亦然。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

七　管理溝通的模式：對話 (DIALOGUE)

團隊需要溝通，「對話」是讓團隊互相明白及了解，有相同又可以存在差異。所以「對話」必須包括以下的元素：可討論的 (**D**iscussed)、可參與的 (**I**dentified with)、可提升的 (**A**dvanced)、有法理的 (**L**egitimated)、可開放的 (**O**pened)、可退讓的 (**G**iven way)、不強制的 (**U**nforced) 和可評估的 (**E**valuated)。[81]

（一）可討論的

對話必須是雙向的，彼此有反應。以約翰福音三章1至15節耶穌與尼哥底母論重生為例，雖然尼哥底母是法利賽人，思考方式未必與耶穌相同，耶穌也說：「你們卻不領受我們的見證。」但是他仍可提出自己的觀點，作為對話。

（二）可參與的

不單是言語上的對話，團隊亦應該有空間讓導師們在行動上參與對話，約翰福音二十章19至31節提及在使徒的團隊中，多馬對復活有不同的看法，耶穌來釋疑，也讓多馬可以親自參與，探入祂的肋旁。固然導師未必可以參與所有事工，但是總區牧要經常與他們聯絡，讓他們知道他們是有身分可以參與的。在每一件事工上，都容許有讓他們表達意見的渠道，在表達之餘，他們亦可參與印證事工的成效，除去導師們個別的疑心。

（三）可提升的

以上提到導師們也會面對滿足感、權力感及知名度等不同的試探，導師們亦會受到社會的文化所感染和影響，在生活上眾多的選

---

[81] 這八種對話元素的英文名稱，頭一個字母併合成為「DIALOGUE」。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

擇中，他們需要學習負責任地為生命而作出決定。因此，牧養團隊間的對話要成為他們的「支持系統」。對話是可提升的，要有建設性的，在約翰福音四章1至30節耶穌與撒瑪利亞婦人對話時，也這樣提升她的生命。團隊要幫助導師們辨識生活上的選擇，建立正確的價值觀、道德觀、思考模式等。[82] 這樣也可以幫助他們走出現代文化所推崇的個人主義思想。

（四）有法理的

為了建立共同的認知，以促進良好的溝通，牧養團隊要有一些重要的共識，如經常使用的用語、角色、職責和基本真理，避免許多的誤會和緊繃的關係。[83] 因為「所有溝通都是出於不一致的假設」。當共識演變成文字時，就會成為法理，在團隊對話時，應按這些法理對話，總區牧應盡量讓這些法理延續，正如在馬太福音二十二章13至22節，法利賽人的門徒問：「納稅給該撒，可以不可以？」耶穌在21節上也是按法理去回應：「該撒的物當歸給該撒。」

（五）可開放的

馬太福音十章16節下耶穌差遣十二使徒如羊進入狼　，吩咐他們「要靈巧像蛇，馴良像鴿子」。處於現實多變的世界去事奉，團隊的管理不可太墨守成規，必須抱開放的心去對話。記得教會A開始設立青少年崇拜時，堂主任堅持所有的運作都必須跟隨大堂崇

---

[82] 丁建德、馮樂路著，郭智嘉譯：《懷道的生命 —— 青少年事工屬靈指導的藝術》（香港：學生福音團契，2005），頁7。

[83] 鮑勃．比爾、泰德．英斯壯著，高素文譯：《作個好執事》，頁17　8，24。

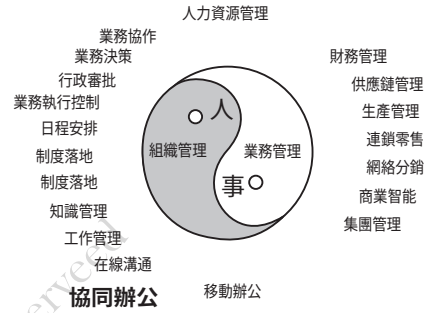
© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

拜。這樣，每個月他講道的那周，人數例必少了一半。因此，除真理以外，凡事都應該容許有變化，切忌將個別的意見絕對化，應容許神透過世界去啟示祂的心意。

（六）可退讓的

中國人處理事情時通常是「人」和「事」不能分割的，在法治張力下，只要稍稍傾向「事」，又加上情緒的因素，就容易引起整個團隊的不安。在約翰福音二章1至11節的迦拿婚筵中，耶穌的時候還沒有到，但母親仍對祂有所要求，耶穌當時選取了「退讓」。事實上，在對話中，適當的讓步除了可解決事工上的需要，也可以增加團隊的合一性。管理學大師柯林斯 (Jim Collins) 也認為「人」應先於「事」，[84] 事也是由人來的，沒有人是完全的，因此也沒有完美的事。人不需要追求完美的事而阻礙了團隊的對話空間。

圖5：不能分割的人和事



（七）不強制的

總區牧雖然是團隊及對話的舵手，但仍不要專權。因為教會管理及溝通要和平，不強制 (Unforced)，總區牧要有為父為母的心

---

[84] 司徒永富：〈第四章（上）：領導風格與僕人領導〉，《教會行政管理學》2008-09年度下學期神學學士及道學碩士課程筆記（香港：神召神學院，02/2009-3/2009），頁6；引錢北斗：《刺　也成功》，＜http://www.rickyszeto.com/viewfolder.php?id=4&page=2＞（2010年7月23日下載）。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

腸，讓團隊內的導師們都像兄弟姊妹般對話，彼此相愛、接納和肯定。並要求導師們不要以大多數打壓少數意見，也不強加決定於不在場的導師。就是耶穌臨離世與猶大對話，也不用強制的手段強迫他做任何事（太二十六20　25），這溫純的態度是值得我們學習的。

（八）可評估的

約翰福音八章1至11節文士和法利賽人拿淫婦來質問耶穌時，耶穌的對話是帶有評估性的。他們用摩西律法作理據，耶穌只是回答：「你們中間誰是沒有罪的，誰就可以先拿可頭打她。」站在當中的人就　對這些對話的評估而作出決定：一個一個的都出去了。團隊內的對話是應該可以客觀地評估，最實在的就是，對話的內容是否符合整個團隊的方向，叫團隊成為生命的傳遞者。

All Right Reserved

此八個元素讓總區牧管理導師們時，可以和導師們有適當的溝通，也讓他們之間可以好好對話，減少不必要的誤會。

八　總結

「生命團隊」的模式只是一個理念，也是一種參考模式，其具體的執行 (How) 是因應教會的環境及需要而釐定及調整，並不是一成不變的，不同的教會應按其需要及面對的情況來修正，甚至採用其背後的理念及原則，去另訂模式。緊記整個「生命團隊」可算是一套「與人同行」和「人管理人」的管理模式，結合了「團隊作業」和「對話」，然而，其基礎是來自中國人文化的「以人為本」(Being)，不是看事工 (Doing) 及事工的成績，如管理學大師柯林斯一樣，看重團隊內的生命素質。柯林斯認為不單總區牧的生命素質

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

重要，整個團隊的個人素質也同樣重要。[85] 雖然生命素質的評估仍需一套明確的標準，但只要整個團隊有　基督的品格，那麼怎樣的評估方式也可以合用。

雖然模式可以幫助團隊的管理，但人管理人的時候，人仍要接受人及其計劃的限制，在努力之餘，亦要順服神的計劃及帶領，也是本文筆者的心志。

在香港，青少年事工急速發展，面對當前環境所帶來的福音機遇，香港中小型教會青少年牧養團隊的管理是否能乘　聖靈的浪而破浪前進，或是被社會巨浪所吞噬呢？「生命團隊」在巨浪又能產生多少成效呢？總是令人拭目以待！

All Right Reserveed

[85] 鮑勃．比爾、泰德．英斯壯著，高素文譯：《作個好執事》，頁17　8、24。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

附錄：提摩太後書二章1-10節的釋經[86]

一　剛強（二1）

（一）心志上

怎樣才剛強呢？「要在基督耶穌的恩典上剛強起來」，這「要」字表示一種揀選，剛強在乎你有沒有心志去選擇。許多時候不能剛強，不是沒有剛強的能力，乃是在心志上衰退，在心志上不想剛強。然而，不能單單憑心志要剛強就可以剛強，有了心志，還要支取祂的恩典。

（二）在主恩中

「恩典上」，可譯作「恩典中」，在主的恩典中剛強，是不靠肉體剛強。當我們認識肉體不可靠的時候，就會真心倚靠主的恩典，這樣才會在主的恩典中剛強起來。如果我們在生活上，知道我們肉體的軟弱，就能在凡事上都倚靠神的恩典，這樣才是一個真正的傳道人。真正傳道的，乃是傳主的恩典，傳主恩典的，應該對主的恩典有經歷，需要不斷認識主的恩典，這樣才會倚靠祂的恩典長進，並把主的恩典分給別人。

All Right Reserved

---

[86] 此附錄的釋經及分享是筆者以往讀經時所累積搜集的資料，加上個人心得而成，故未有詳盡的註腳，敬請見諒。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

二　忠心（二2）

（一）忠於聽見的

保羅說：「你在許多見證人面前，聽見我所教訓的。」「聽見」，原文是過去式，就是指　以前的事情，提摩太既然跟從保羅這樣久，聽過保羅那麼多次的教訓，對於福音的真道已經十分明瞭，對於所聽見的，自然應該忠心地遵守了。

（二）栽培別人

「也要交託那忠心能教導別人的人」。保羅要求提摩太忠心於他所教訓的真道。一方面，他要提摩太自己忠心，固守保羅所傳給他的真道；另一方面，也要教導那些忠心能教導別人的人，和他一樣地遵守這些真道。他自己既然忠心遵守了，也就能這樣去教導人遵守；不但教導別人遵守，也要交託那忠心能教導別人的人，讓他們把這真道也傳出去，讓更多忠心的人一同來遵守。可見保羅很注重栽培後輩，也要提摩太留心栽培他以後興起來的工人，在教會工作上培養更多像自己一樣忠心的人來作主工。

（三）「四代」工人

第一代是保羅，他教導了第二代的提摩太，而提摩太則應教導那忠心，又能教導別人的第三四代。這樣看來，「忠心」的意思，不但要自己謹遵主道，還要為教會後代的需要設想，常以培育真理見證的「接班人」為念，不是只求自己偉大，乃求神的家興起更多比自己偉大的傳道人。

（四）交託的原則

「要交託那忠心能教導別人的人」，交託不是為自己培植更大的勢力。當我們提拔教會後起之秀時，首先不是在他的學問、才

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

幹、和自己的關係上來培植他；乃是在主的道理上培植他，使他在主的道理上，在教會中能帶領別人，然後他就會漸漸成為教會的長者，可以領導教會。

（五）相信別人也被主使用

一個忠心被主使用的僕人，不是單單信靠自己一個人被主用，他也相信許多人也同樣會被主使用。這樣，他才會把他的工作、權限、所見的真理亮光，交託別人；這樣，他的工作也才不會受到他那有限自己的限制。我們如果不能使別的信徒成為可以信託的人，這不算是成功的傳道人。

All Right Reserved

三　受苦（二3）

保羅要求提摩太要和他同受苦難，好像基督耶穌的精兵，暗示提摩太應該具備下列的條件：

(1) 要有強健的體格

(2) 要有很好的訓練

(3) 要有良好的裝備

(4) 要有良好的作戰精神

四　專一（二4）

（一）不被世務纏身

在軍中當兵的人，是不將世務纏身的，沒有俗事的牽掛。「世務」原文是*biou*。在路加福音八章43節，那患十二年血漏的婦人花

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

盡了她養生的，那「養生的」，原文和「世務」是同一字根。約翰壹書二章16節提到今生的驕傲，「今生的」也是這字。約翰壹書三章17節「凡有世上財物」，這「財物」也是同一字，所以「世務」是指　今生的衣、食、住及各種養生需要。作精兵的，並不是不需要養生的，乃是他不應當被這些事「纏身」，不應該專心經營這一類的事。

（二）不能屬世

所有基督耶穌的精兵應當專心，不被那些屬世界的物質，屬今生暫時的事務纏累。我們雖然也吃、也穿、也需要用錢，但我們絕不專心在這些事上，籌算怎麼吃、怎麼穿。這些只不過是暫時的，我們在世上是客旅、是寄居的。作傳道工夫的人要專心，不能兼任別的職務。

All Right Reserved

（三）為討主喜悅

「好叫那招他當兵的人喜悅」，專心當兵的目的是要叫那招他當兵的喜悅，求國家的利益，使他不辜負國家的盼望。同樣地，我們作耶穌基督的精兵，也應該專心求主的喜悅，不是求自己的滿足；要求主的利益，不求自己的前途。

五　守規矩（二5）

運動員比賽，雖然是為了獎賞，但是他也必須遵守舉辦機構在運動場內所定的規矩。作為基督的跟隨者，在世上服事人、服事神，也應該守神所定下的規矩。若運動員不守規矩，就會被取消資格；而事奉者不按神的話行事，也必不會蒙神悅納！

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

六　勤勞（二6）

（一）勞力為得糧

「勞力的農夫」。農夫的工作是用勞力的。基督的精兵，要比別人先得屬靈的糧食，也應該是勤勞的。多讀聖經必定多得屬靈的糧食；努力多作救人的工作，也必多得屬靈的果子。

「勞力」是「先得糧」的理。基督徒若懶惰、不追求、不肯在主的話語上用心，而又想要先得糧食，這是無理的。我們不能只是羨慕別人熟聖經，而自己不用功讀聖經。我們要比別人有亮光，就要在主的話語上像個勞力的農夫。

（二）勤勞作為帶領

注意「先」字，傳道人如何能帶領信徒在靈性上、在主的話語上，走主的道路，必須「先」有亮光。別人未看見的你先看見。「先得」的意思，並不是保留為自己所用，乃是自己先用了，隨後也把所得的亮光傳給別人，使他們也得　。可是「先得」，就使你走在信徒的前頭，舊約時代，神的先知和其餘的以色列人所不同的就是在此。他們「先」得　神的話，然後再傳給以色列人。「勤勞」是我們可以「先」得糧食的一個祕訣。

All Right Reserved

七　聰明（二7）

（一）認識撒但的計謀

有勤勞的心，也要有聰明智慧來運用勞力，叫我們曉得如何勤勞，在哪一方面用力和付代價。基督的精兵是不講「詐」的，可是我們自己雖然待人不用詭詐，卻要有聰明，認識人的詭詐。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

（二）從聖經得智慧

怎樣才可得到屬靈的智慧和聰明呢？使徒說：「我所說的話你要思想」，思想及記　聖經的話就可得智慧聰明。基督徒如果留心思想神的話，從神的話語中不但可得屬靈的糧食餵養靈命，同時也可得　屬靈的智慧，使你認識自己，認識人，認識魔鬼的詭計，這樣就曉得如何得勝。

八　以耶穌為念（二8）

（一）記念應許

常常思念耶穌，祂的一生和祂的作為，祂的能力、謙卑、升高，我們就可以成為基督的精兵，可以得　得勝的祕訣。

我們要記念耶穌的甚麼事呢？要記念祂是大衛的後裔，就是記念神應許的信實。因為耶穌基督是神所應許的「大衛的後裔」，耶穌的降生，證明神的應許是可靠的。

All Rights Reserved

（二）大膽傳福音

「祂從死　復活」，這是福音的基礎。耶穌為我們死了，擔當了我們的罪；復活了，為我們勝過死亡。主耶穌復活成為初熟的果子，我們這些信祂的人也同樣要復活。祂的復活，證明祂的確是將要來的那位榮耀的王，是坐在寶座上直到永永遠遠的那一位萬王之王。這樣，我們就應當忠心樂意地為祂傳揚福音。「正合乎我們所傳的福音」。「正合乎」，表示我們所傳的沒有傳錯，我們就應該大膽地傳，不怕為這福音受苦。

© Alliance Bible Seminary
All Right Reserved

九　捨己（二9）

（一）為成全神的意旨

保羅的捨己精神，是基督精兵所需要的。我們爭戰的對象，既然是魔鬼、罪惡、肉體的情慾，如果不能捨己，一定不能打勝仗。「捨己」，也就是甘心樂意為　神的旨意受苦，是把自己的情感、屬世的友誼、親情交於死地，拒絕一切不合神旨意的好意，專一的揀選神。保羅說：「我為這福音受苦難，甚至被捆綁，像犯人一樣」。因為他甘願為福音受苦難，要為神的旨意，接受一切不公平的待遇、羞辱以及痛苦。

（二）走耶穌的道路

保羅所走的路，正是主耶穌所走過的；基督的精兵應該緊緊地跟隨主的腳步，甘心背起自己的十字架來跟隨主。通過十字架到榮耀，這是主耶穌和使徒所走過的道路。我們不能想有另外一條路，到榮耀而不經過十字架，得勝而不必為福音打仗或受苦的。

All Right Reserved

（三）明白爭戰出於神

「然而神的道卻不被捆綁」，神的工作，和世人的想法完全相反，人甘願為耶穌交於死地，耶穌的生就在人身上顯明出來，這就是基督精兵得勝的祕訣。我們的得勝不是憑手段，也不是憑理由，乃是因為我們甘願為主捨棄，這樣聖靈就有機會在人心中作工，有機會顯出神的作為和能力。一切的爭戰都是出於神，不是出於人。保羅不但被捆綁，在世人眼前被看為羞恥，但神的旨意在他身上有完全的自由，致使福音因他的緣故，更加興旺，更加廣傳，且神的道得以更加不被捆綁。

© Alliance Bible Seminary
All Rights Reserved

十　忍耐（二10）

（一） 保羅為誰忍耐？為同胞

「選民」原文是*ekektous*，未必是指基督徒，「選民」在新約有時作副動詞用，多半指猶太人。下文「叫他們也可以得　那在基督耶穌　的救恩」。「他們」應該是指基督徒以外的人，可能是尚未得　基督救恩的猶太人。以保羅傳道的職分來說，他是外邦人的使徒，要傳福音給外邦人。但他願意他的猶太人同胞「也可以得　」救恩。「為選民凡事忍耐」，就是為同胞凡事忍耐。他傳福音所到之處，常常受猶太人的逼迫、反對，並鼓動當地的人逼迫他。保羅傳福音的主要難處，是從猶太人而來的。保羅竟為他們的靈魂凡事忍耐，目的是叫同胞也可以得到基督的救恩。他向外邦人傳福音時，也希望同胞得　救恩，所以當同胞逼迫他，給他難處的時候，他就盡量忍耐。

All Right Reserved

（二）保羅怎樣忍耐呢？「凡事」忍耐

許多人只在一兩件事上能忍耐，在其他的事上就不能忍耐；真正的忍耐乃是凡事忍耐。若對某些人能忍耐，對其餘的人不能忍耐，這不是真正的忍耐。

（三）保羅忍耐的目的是甚麼呢？「叫他們也可以得　那在基督耶穌　的救恩。」

這是一件關係重大的事，是要叫他的同胞也可以得　基督耶穌的救恩，今天我們為福音的緣故，受苦難或誤會、損失、痛苦，實在都有很高的價值，如此我們就會甘心付代價，樂意地忍耐。許多基督徒並不能這樣忍耐，因為他們沒有注重在耶穌基督　的寶貴救恩，以致他們以為，不值得為主忍受苦難。