

# 《易經》對教牧職事的啟迪

陳浩昌

## 一、引言

無庸置疑，二十世紀是資訊科技迅速發展的時代。近百年來，科技不斷有新的突破，人類社會也隨之急速地進步，<sup>1</sup> 在地球資源和社會結構上都產生了令人喘不過氣的驚人巨變。<sup>2</sup> 人類活在地球村 (Global Village) 內，世界周遭的變化製造出一個多元化主義、互聯性、文化劇變的處境；貧富懸殊的經濟體系、人口膨脹、資訊爆炸<sup>3</sup>、都市化、生

<sup>1</sup> 尤以過去二十年間，科技在人類的社會結構、制度、生活、時間等層面上都帶來突破性的改變。Joel Arthur Barker 曾詳列過去二十年內人類生活的基本改變，值得參考。Joel Arthur Barker, *Future Edge: Discovering the New Paradigms of Success* (New York: William Morrow and Company, Inc., 1992), 22-24。Michael E. Gerber 認為「今日世界處於一個困難的地步，人類過去二十年所經歷的改變足以優勝於過去二千年的。」Michael E. Gerber, *The E-Myth* (New York: Harper Business, 1986), 156。

<sup>2</sup> 許多西方的未來學學者 (futurist) 皆認為世界正處於「巨變」(mega-change) 中。這改變正是「加速的改變」(accelerated change) 和不滿足而旋風性的改變 (insatiable vortex of change)。Gerber, *The E-Myth*, 157。Robert Tucker 也形容這改變即將來臨，以壓倒之勢，加速進行。Robert B. Tucker, *Managing the Future* (New York: Berkeley Books, 1991), 11。Joel Arthur Barker 亦形容為「戲劇化」(dramatic) 和「特殊」(extraordinary) 的改變。Joel Arthur Barker, *Discovering the Future* (St. Paul, Minn.: ILI Press, 1985), 3, 6。Tom Peters 就這種改變帶來的衝擊，曾形容：「世界不只是上下轉動一下，而正是以一種加速的步伐向著每一方向而轉動著。」參 Tom Peters, *Thriving on Chaos* (New York: Harper & Row, Publisher, 1987), 55。

<sup>3</sup> 專門市場研究及教會增長的美國 Barna Research Group 總裁 George Barna 早在 1990 年已提出：「我們現有的資訊相對於 2010 年只是其中的 3%。」參 George Barna, *The Frog in the Kettle* (Ventura, Calif.: Regal Books, 1990), 49。

態災難、道德墮落、世俗化，個人主義都在在衝擊著教會。<sup>4</sup>教會面對這轉變的文化顯得疲弱，被世俗化思想滲入，與世界的價值觀和道德觀妥協。教會在信仰上不能站穩：不願佈道，方向含糊，漸漸失去對世界的影響力，停滯甚至滅亡。<sup>5</sup>教會要回應時代的挑戰，必先從領袖開始。二十一世紀的教牧應是模範門徒、守望者、真理的守護者和傳遞者、異象的帶領者、普世的宣教者、團隊的建立者。<sup>6</sup>環觀今日華人教會，大部分華人教牧都從西方的教牧神學研究成果中制定教會發展的方針，其實華人牧者可以回到中國文化的古訓言中，尋求智慧，作為現今牧養職事的指引，謀求更大的突破。<sup>7</sup>本文旨在回應這個問題，並選取中國群經之首——《易經》作為論述。

《易經》在中國傳統文化的經典中，號稱「中華第一經」，是中國最古老的哲學經典著作。廣義的《周易》除了《易經六十四卦》以外，還有《易傳》十篇（又名十翼）<sup>8</sup>，此外在歷史過程中，有很多學者把《易經》應用在各種學問上，包括曆法、天文、星相、建築、樂律、命理、占卜、奇門、中醫、氣功、文學、史學、數學、物理、化學、商務運

<sup>4</sup> James E. Means, *Effective Pastors for a New Century: Helping Leaders Strategize for Success* (Grand Rapids: Baker Book House, 1993), 35-52.

<sup>5</sup> Means, *Effective Pastors for A New Century*, 59-73.

<sup>6</sup> Means, *Effective Pastors for A New Century*, 92-99.

<sup>7</sup> 張棠：〈合乎中國文化的教會行政管理〉，《教牧期刊》第1期（1996年4月），頁41～65。梁景賢：〈從儒家思想看領導〉，《教牧期刊》第6期（1998年11月），頁23～75。兩文都從中國文化的角度探討教牧職事的課題，值得參考。

<sup>8</sup> 多數學者認為《周易》之作者非由一人或在同一時代所成，乃集多人和經過長久年代而成的。相傳伏羲（約在公元前3800年之前）制卦；嗣後由文王、周公（約在公元前1150-1100年）先後作《繫辭》，總一卦之要義；再後由孔子（公元前551-478年）作《易傳》十篇（又名十翼），作為「以傳經義」。《周易本義之序》：「易之為書，卦、爻、象、象之義備，而天下萬物之情見；聖人之憂天下來世其至矣。」前漢書揚雄傳記：「伏羲氏之作易也，綿絡天地，經以八卦，文王附以六爻，孔子錯其象而彖其辭。」而《易傳》十篇即《象上》、《象下》、《象上》、《象下》、《文言》、《繫辭上傳》、《繫辭下傳》、《說卦》、《序卦》、《雜卦》。《漢書·藝文志》說：「易經十二篇。」顏師古注：「上、下經及十翼，故十二篇。」

籌、經營管理等各方面的實用學說。<sup>9</sup>故《易經》可謂中華民族古代最樸實、深奧的文化結晶，但很多人看待《易經》的態度，多注重其神祕性，以為它是卜筮之書，問卜前程吉凶，這從哲理角度而論，實在是不能接受的。<sup>10</sup>若去除這些導人迷信的成分，以古為今用，以實用觀點把《易經》的哲理，針對環境的形勢解析；以憂患與時的態度，集中討論興亡成敗的精神，《易經》實在是教人警微識機，以古鑑今的作品，是現代人待人接物的生活指南，是人生導向的經典。正如《繫辭上傳》具體說明：「易其至矣乎，夫易，聖人所以崇德而廣業也，知崇禮卑。崇效天，卑法地；天地設位，而易行乎其中矣。成性存存，道義之門。」《說卦傳》所說：「昔者聖人之作易也……和順於道德而理於義，窮理盡性以至於命……將以順性命之理，是以立天之道，曰陰與陽；立地之道，曰柔與剛；立人之道，曰仁與義……」換言之，《易經》的寫作目

<sup>9</sup>可參宋會群、苗雪蘭：《中華第一經——周易與中國文化》（河南：河南大學出版社，1997），頁186～274；胡道靜、戚文等著：《周易十講》（香港：中華書局，1998）；楊力：《周易與中醫學》（北京：北京科學技術出版社，1992）；奇行、偉華：《周易與商業運籌》（拉薩：西藏人民出版社，1999）；奇行、偉華：《周易與現代管理》（拉薩：西藏人民出版社，1999）。

<sup>10</sup>席長安：《周易與形勢分析》（香港：全程靜坐研究廣學會有限公司，1999），頁62～66。另鍾峻父牧師在其著作《易經與聖經》中，詳細辯證《易經》原無占卜迷信之作用，他認為：「伏羲是我國上古時代帝王，他所創製的八卦，如乾坤陰陽爻等符號，為我國文字之胚胎；周易乃我國最古老之人生哲學，為指示人生應當固守而遵守而遵行之真理道；原無絲毫藉以占卜休咎的甚麼數理的迷信作用。其目的僅指引人生達成康寧幸福的大同之境，當走的正確的唯一要道；嗣被些腐儒們誤注誤疏，馴至誤用，誤認為專供占卜休咎之書，以致大背周易之本義，大悖先聖先王之初衷美意。」鍾牧師更引用《繫辭下傳》第二章：「古者庖羲（庖羲即伏羲）氏之王天下也，仰則觀象於天，俯則觀法於地，觀鳥獸之文，與地之宜，近取諸身，遠取諸物；於是始作八卦，以通神明（合乎真理）之德，以類萬物之情。」《尚書序》：「古者伏羲氏之王天下也，始畫八卦，造書契，以代結繩之政，由是文籍生焉。」以證其說。又引《繫辭上傳》：「天尊地卑，乾坤定矣；卑高以陳，貴賤位矣；動靜有常，剛柔斷矣；方以類聚，物以群分，吉凶生矣。」按「方」即道義、方法、技能、藝術、嚮、常，又作逆字解。言人之意志、喜好、趨向，則善惡、吉凶，自因其所類所群而產生，要言吉凶休咎之因素，全繫乎其人的意志喜好趨向；並沒有其他甚麼數理命運的緣故。見鍾峻父：《易經與聖經》（香港：宗教文化學會，1974），頁7～8。

的，在使人能崇德、廣業、知崇、禮卑、性存道義；並生活在和順、仁義之中。

至於基督徒如何看待這本「中華第一經」，對中國文化及民間宗教素有研究的華人牧者吳宗文牧師在〈基督徒如何從文化中提取菁華〉一文，正正提供這方面的觀點。他認為「先藉分析，進而探求體用相融之可能性。希冀藉此嘗試，對華人教會福音聖工能有助益。」<sup>11</sup>他更認為：

若從基督信仰角度來看，所謂一國之粹，至少應符合下列兩項原則：第一，這種物質或精神上之文化特徵，必定在當代人們所置身之處境或所面對之難題上，曾經或能夠發揮人向前邁進和向上超越之效用，因唯有如此，這些特徵才算是積極、有意義和有價值的。時至今日，縱使其作用不再，整個處境或難題已成為歷史陳跡，但它卻標示了民族進步之歷程，故當留為後人記念，成為美好的追憶和作資鑑之用。第二，這種文化特徵雖是源流久遠，但必因它具有較普遍及持久之作用，故每遇歷史遷革期，人為求應用，便常藉增添新義，豐富及修訂其內容，使其作用延續，用諸於回應外來挑戰或產生新因素以適應變化之需。這便是一般人所謂之中國文化的生機蓬勃，自身具有創造力，能起生生不息作用之說了。故此，雖然處境是今非昔比，但這些特徵仍繼續產生能動作用，推動人類擺脫傳統束縛，向前不斷蛻變和探昇，提取價值和意義。<sup>11</sup>

《易經》的文化特徵，正好符合以上兩個原則，因此，本文也是朝這方向，把《易經》的文化精粹應用在現今教牧的職事上。同時，現今華人教會討論教牧職事的課題時，往往只吸納西方學者的研究心得，再經那些從事教牧神學的專家整理及調適後，最後成為華人教會和教牧職事的應用理論，但甚少以批判、改造、提升，甚至繼承的角度，把中國文化中的精粹應用在福音聖工之上。誠如張岱年所論：

中國古代哲學所提供的智慧，都已是過去時代的，但是直到現在仍可以對今人有所啟迪。中國古代哲人所講「人生之道」是關乎如何

<sup>11</sup> 吳宗文：《傳統與信仰》（加洲：中信出版社，1995），頁151。

做人的智慧；……深入了解這些智慧，對於如何做人，如何認識世界還是有益的。現代人應有現代的智慧，與古代有所不同；但是，應該肯定現代的智慧還是在前人智慧的基礎上逐步發展起來的。<sup>12</sup>

因此，本文嘗試探討《易經六十四卦》的古代智慧，尤以卦辭之「原意」為基礎，輔以其他《易傳》的解說，並揉合當代教牧神學的理論，針對教牧面對不斷轉變的二十一世紀，提供一些具體獻議，幫助華人教牧面對種種的衝擊和挑戰。<sup>13</sup>

## 二、本文的方法論

狹義而言，《易經》是指對《易經六十四卦》及卦爻辭的研究，或卦象所蘊含的學術思想，以及卦爻辭的文字訓詁等等。廣義來說，則《易經》除了《六十四卦》之外，還包括《易傳》，而《易傳》乃是不同時代的哲士對《易經》的詮釋。因此，狹義的《易經》應是本宗。正如奇行與偉華在其合著《周易與商業運籌》一書內指出：

後代許多研究者都滲入個人主觀的、片面的看法，加上隨朝代的思想演變，造成不同時代、不同層次、不同角度、不同語言等的混雜，使「易學」成為今日難懂的怪物。因此，要研究易學，洞悉易理，就必須直接回歸原始六十四卦的本質之上，而不隨歷代人物的說法起舞，也不可陷在孔子的說法之中，否則無法突破。我們必須如此思考：在「易」起源的時代，是沒有文字的時代，所以最早的「古易」應該是口傳的，而在口傳過程之中，卦辭和爻辭會被整齊成句子，並且理順韻腳，然後古人再把日常生活中觀察到的自然事物變化現象和易融在一起，於是形成短歌式的卦文和爻辭，就成為我

<sup>12</sup> 張岱年：《中華的智慧——中國古代哲學思想精粹》（上海：上海人民出版社，1989），頁13。

<sup>13</sup> 〈教會2000八大挑戰〉，《時代論壇週報》第645期（2000年1月9日）。文中提出資訊科技、新來港人士、廣播開放、群體關社、平等機會、宗教融和、教育改革、敬拜模式的八大挑戰，甚值得華人教會和牧者深切反省。

們所見的易的文字形式。所以，我們要以追溯原典的精神來看《易經》。<sup>14</sup>

以上觀點正如張岱年在〈論易大傳的著作年代與哲學思想〉一文所說的一樣：「《易大傳》是《周易》上下經的解說，但它的解說卻不一定合乎《周易》古經的原意。」<sup>15</sup>無可否認，「易學」已滲入不少儒家思想，但也不能全然忽略儒家對《易經》的演繹理論。因此，本文的研究方法只是「回歸原始六十四卦的本質之上」，不陷在各種說法之中，也不辯證從《易經》而產生的神祕易數和筮法之說，只注重《易經》的訓詁，<sup>16</sup>猶如鍾峻父評論《易經》乃先聖對現代人的微言大義，說：

先聖為要造福人群，增進人類真善美之生活，便本其良知，根據天地宇宙所有大大小小，遠遠近近的自然現象，萬事萬物，多方加以思維考究。所謂「研機」「窮理」，而將體驗之結果，具體的指出人生當走當作當為之正確方向。同時先聖也根據其所發現的自然現象之所以形成和衍變之道。因而推知人類的本性極易被環境所遷移，也極易趨於敗壞、墮落，故作八卦（易經）來表達他們的微言大義，藉以垂訓世人。<sup>17</sup>

二十一世紀的教牧正處於變幻無常的社會環境，要從事沈重的牧養職事，亦有自身的局限，加上要面對各式各樣的挑戰和衝擊，《易經》實在能帶來很大的啟迪。因此，本文的撰文方法乃是藉《易經》古人訓言的精萃，豐富牧者在牧養事奉上待人、處事、接物的「智慧」，特別就教牧的理想人格、面對逆境、處理衝突、團隊精神、變革精神五方面，加以討論。

---

<sup>14</sup> 奇行、偉華：《周易與商業運籌》，頁2。

<sup>15</sup> 引自周振甫譯注：《周易譯注》（香港：中華書局，1999），頁21～22。

<sup>16</sup> 《辭淵》就「訓詁」的解釋為：「用現在的語言解釋古代的语言文字」。

<sup>17</sup> 鍾峻父：《易經與聖經》，頁261。

### 三、《易經》簡介

朱子《易本義》序：「易有太極、是生兩儀。太極者道也，兩儀者陰陽也，陰陽一道也，太極無極也。」《繫辭上傳》：「易有太極，是生兩儀，兩儀生四象，四象生八卦。」八卦兩兩相重排列成「六十四卦」。明代吳桂森的《周易像象述》說：

讀易之法，先看陰陽，陰陽太分明，然後看八卦，八卦情性得，然後看六十四象卦名識，然後看象辭、象辭明，然後看三八四爻，爻義得，然後看小象，從源察流，始知條理脈絡分明。<sup>18</sup>

因此，每卦的意思乃是基於陰陽、四象八卦、六十四卦的卦形、卦辭、爻名、爻辭。要先了解卦的結構，方能透徹理解每卦之意。太極由兩儀組成，即陰、陽。四象由陰、陽兩兩組合成的四種形態。四象疊成八卦。八卦：乾、坤、震、巽、坎、離、艮、兌。其中分陽卦：乾、震、坎、艮；陰卦：坤、巽、離、兌。陰、陽卦組成卦形，總共疊成六十四卦，上卦又名外卦，下卦又名內卦。每卦有卦名，下繫以卦辭。每爻有爻名，下繫以爻辭。爻名有二字，第一字為它所在的位次，即「初、二、三、四、五、上」等字表示，第二字取其爻性，若屬陽爻用「九」，屬陰爻用「六」。

#### 八卦的基本思維程序

卦名	乾	坤	震	巽	坎	離	艮	兌
屬性	健剛、君	順柔藏	動、起	入、散	陷、潤	麗、恆	止	悅
人倫	父	母	長男	長女	中男	中女	少男	少女
遠取諸物	馬	牛	龍	雞	豬	雉	狗	羊
近取諸物	首	腹	足	股	耳	目	手鼻背	口
自然	天	地	雷	風	水	日	山	澤
方位	西北	西南	東	東南	北	南	東北	西
季節	冬秋	夏秋間	春	春夏間	冬	夏	冬春間	秋
五行五色	金	黃土	木	青木	水黑	火赤	土	白金

<sup>18</sup> 引自奇行、偉華：《周易與商業運籌》，頁3～4。

## 六十四卦序列表

下 \ 上	乾 (天)	兌 (澤)	離 (火)	震 (雷)	巽 (風)	坎 (水)	艮 (山)	坤 (地)
乾 (天)	乾	夬	大有	大壯	小畜	需	大畜	泰
兌 (澤)	履	澤	睽	歸妹	中孚	節	損	臨
離 (火)	同人	革	離	豐	家人	既濟	賁	明夷
震 (雷)	無妄	隨	噬嗑	震	益	屯	頤	復
巽 (風)	姤	大過	鼎	恆	巽	井	蠱	升
坎 (水)	訟	困	未濟	解	渙	坎	蒙	師
艮 (山)	遯	咸	旅	小過	漸	蹇	艮	謙
坤 (地)	否	萃	晉	豫	觀	比	剝	地

就解卦之原理與象徵而言，《易經》中的每一卦是陰陽的組合系統，蘊涵著陰陽的轉化規律，而上下卦配合所產生的自然現象是人、事、物基本發展的原委。<sup>19</sup> 解爻則根據六爻之陰陽和位置。六爻由下至上六位，可分為「始生、漸盛、旺盛、盛極、始衰、轉復」。即使六爻皆陽的乾卦，在卦辭的描述中也揭示了陽氣由微至盛，和盛極轉陰的變化。而坤卦雖然六爻皆陰，但卦辭也充分指出陰寒由微至盛，物極必反的規律。六爻以初爻與四爻、二爻與五爻、三爻與上爻，互相呼應，如陰陽相對為「應」，陰陽相同為「不應」。卦辭中的「吉」與「凶」顯示成功與衰敗的跡象。「悔」與「吝」則指憂愁與顧慮。六爻中的二爻、四爻為陰位，三爻、五爻為陽位，上爻初爻不算位。若陽爻居陽位（三、五），陰爻居陰位（二、四），一般為「得位」，表示事物的發展具有條件，主「吉」。反之則為「不得位」，指事物發展失去依託，行事艱難。但六爻中，由於二、五兩位居中，所以何爻居之，皆為得中、

<sup>19</sup> 《繫辭上傳》：「天尊地卑，乾坤定矣。卑高以陳，貴賤位矣。動靜有常，剛柔斷矣。方以類聚，物以群分，吉凶生矣。在天成象，在地成形，變化見矣。是故剛柔相摩，八卦相盪，鼓之以雷霆，潤之以風雨。日月運行，一寒一暑。乾道成男，坤道成女。乾知大始，坤作成物。乾以易知，坤以簡能。易則易知，簡則易從。易知則有親，易從則有功。有親則可久，有功則可大。可久則賢人之德，可大則賢人之業。易簡則天下之理得矣。天下之理得，而成位乎其中矣。」已說明賢人可透過明白萬物運動變化之理，而得知立德之道。



主吉。這說明事物發展到此刻，即無不及，也無太過，達到了中和之最佳狀態。

總括而言，六爻的變動，如《說卦傳》所說明的「立天之道，曰陰與陽；立地之道，曰柔與剛；立人之道，曰仁與義」，喻示天道的凶吉，地勢的高下，與人的善惡之理，即為「三才之道：天道、地道、人道」，總意乃是叫人效法天地之道，洞悉陰陽變化自然之勢，而明白哲理之人道，「以通天下之志，以定天下之業，以斷天下之疑」，指點人生之正路，使人趨吉避凶，遵道而行，而不是求神問卜。

#### 四、《易經》人道哲理對教牧職事的啟迪

《易》全部卦辭、經和傳中每每舉出聖人、君子、大人以示範例，聖人乃指德行極有智慧的人，也指帝王，因惟有聖人才適宜擔任王位；君子乃指賢人，有時亦指在位者，如君、公卿、大人，而在位者也必須為君子。大人與在位之聖人則相同之意。《說卦傳》曰：「昔日聖人之作《易》也，將以順性命之理，是以立天之道，曰陰與陽，立地之道，曰柔與剛，立人之道，曰仁與義。」聖人作《易》之原意，是藉著天道和地道，而讓人能夠順應人道，乃為仁義之士。如《象傳·乾卦》：「天行健，君子以自強不息」；《象傳·坤卦》：「地勢坤，君子以厚德載物」；《象傳·謙卦》：「天道虧盈而益謙」；《象傳·節卦》：「天地節而四時成」，可見聖人體會天地之道，而闡明人類之大道。因此，《易經》六十四卦，各按卦爻之象，釐定人事當遵之理。聖人、君子皆以濟世為懷，抱「己立立人」之志，己立而自治之功，立人為治人之德，自治為修身，治人為政教。作為教牧乃追求聖人之境，具君子之風範，在教會中為大人者，因此，教牧能夠掌握修身和政教之道極為重要，有助他們更有效地牧養群羊，建立教會。誠如著名西南浸信會神學院教牧學教授瑟格勒博士 (Franklin M. Segler) 在其著作《教牧學要義》(A Theology of Church and Ministry) 中，曾引用一位青年教牧的說話：「在職事的許多

問題中，我最大的問題，是我自己。」<sup>20</sup> 這句話真是一語道破問題的所在，綜觀今日教會及教牧的問題，教牧對自己的不認識才是關鍵所在，教牧若對自己缺乏清楚的認識和了解，就遑論其職事了。因此，「己立人」實為至理名言。

### (一) 理想人格

瑟格勒博士又說：「職事的果效，則有賴那人的品格。……擔任職事的為人如何，是一關係重大的事。……『為人』實比做事或教導，更為重要。……一切都不能代替傳道人的一種基要東西，即品格。」<sup>21</sup> 加拿大維真神學院靈修神學教授侯士庭博士 (James M. Houston) 在其《基督徒品格之塑造》一書中指出，要先認識自己個人的氣質和品格，然後才能改善自己、接納自己、發揮最大的潛質，與別人建立最美好的關係。<sup>22</sup> 在筆者過去所見所聞之中，很多教牧往往強調靈性的追求和長進，卻忽略基督徒應有的品格、修養、內涵和氣質，以致在這方面的自覺性亦不高。很多時教牧的性格成了事奉的攔阻和致命傷，甚至在教會內成為長執或會友間衝突的導火線。教牧縱使在事工上有卓越的表現，但如有不良品格，便足以影響一切事奉的成敗。因此，教牧應以實質的涵養來面對會眾。如《賁卦》卦辭所云：「賁，小利，有攸往。」下卦離是日，是明，上卦艮是山，是止。賁為光澤，即以光明依附本體之上，名為賁卦。賁是美化本體，有文飾包裝之用，但只可適可而止。小往即「適度」才有小利，若大往則不利。正所謂虛有其表，教牧在牧養上不能有實質健康的品格，又怎能服眾呢？

<sup>20</sup> 瑟格勒著，蕭若元譯：《教牧學要義》（香港：浸信會出版社，1988），頁88。

<sup>21</sup> 瑟格勒：《教牧學要義》，頁85～88。

<sup>22</sup> 侯士庭著，陳恩明譯：《基督徒品格之塑造》（台灣：中國與福音出版社，1991），頁12～13。

此外，教牧面對今日多元化而複雜的社會，人類的誠信受到質疑的同時，兩位著名基督徒傳播學者 Charles H. Kraft 和 Em Griffin 皆認為教牧的「誠信」(credibility) 在職事上處於一個決定性的位置。Griffin 認為一個傳播者的可信性應有三種素質，包括他的權威性 (authoritativeness)、可靠性 (trustworthiness) 和活力性 (dynamism)。<sup>23</sup> 而 Kraft 亦指明：

作為一個基督徒信息傳播者，他不單是信息的媒體 (the vehicle)，也是信息的主要部分。我們所尋索得來的完全投入傳播出去。我們與受眾關係中的可信性 (credibility)、可靠性 (trustworthiness) 和其他個人性格方面，對於我們所傳的信息都是有決定性的。<sup>24</sup>

《需卦》卦辭：「需，有孚，光亨，貞吉。利涉大川。」上卦坎為雲，下卦為乾是天，雲升上天，只要等待陰陽調和，希望就成為雨。「需」即需要，生物維持生命，飲食是必品，引喻為等待。「孚」是信用、誠信，指九五得中得正，象徵誠信。「乾」陽的前方是「坎」水，不能涉過，乾陽純剛，具有實力，只要耐心等待，有誠信，就必能亨通涉過大江河。「貞」是吉的先決條件，故要堅守正道。而《中孚》卦又說明「誠信」的重要性，卦辭「中孚，豚魚吉，利涉大川，利貞。」上卦巽為風，下卦兌為澤，澤上有風吹來，水虛心接受，任何地方都可以達到，象徵心中誠信，影響廣泛。「孚」的本意為「孵」，孵卵不能延誤時日，有守信之意，也有教化的意思。卦中有兩個陰爻，是中心空虛，也即虛心之意。而上下兩卦的中爻，都是陽爻，又象徵中心充實，彼此誠信。具備誠信的美德後，即使用平民祭祀時的小豬和魚等薄物作為供品，也會被神明接納。同時，這卦的外形「外實內虛」，是船的形像，而且巽是木，兌是澤，木在澤上，也象徵船。所以，有利於渡過大河，比喻心中誠信，可以積極進取，以堅守正道為原則，就能無往不

<sup>23</sup> Em Griffin, *The Mind Changers: The Art Of Christian Persuasion* (Wheaton, IL: Tyndale House Publishers, 1982), 129-30.

<sup>24</sup> Charles H. Kraft, *Communication Theory For Christian Witness* (Tennessee, TN: Abingdon Press, 1983), 62, 203-204.

利。《彖傳·中孚》稱「兌而巽，孚乃化邦也。」兌為悅，巽為謙遜，這樣的誠信能教化邦國。劉君祖詮釋此卦時曾說：

誠信的範圍很廣，領導須有威信，做生意要講信用，交朋友貴互信，對真理起信仰，對前途有信心等都是。不誠無物，人無信不立，誠信其實是一切做人做事的基礎。<sup>25</sup>

《繫辭上傳》又云：「君子居其室，出其言善，則千里之外應之，況其邇者乎？居其室，出其言不善，則千里之外違之，況其邇者乎？言出乎身，加乎民；行發乎邇，見乎遠。言行，君子之樞機。樞機之發，榮辱之主也。言行，君子之所以動天地也，可不慎乎！」意思是說君子住在室內，說出的話是善的，千里外的人就應和他，何況跟他靠近的人呢？住在室內，說出的話是不善的，千里外的人就反對他，何況靠近他的人呢？話從他說出，影響到百姓；行動從近處發出，影響到遠處。言論行為，是作為君子的關鍵。關鍵一發動，成為榮或辱的主宰。言論行動，是君子所以影響天地自然的，可以不謹慎嗎？因此，教牧面對任何環境也要盡力確保誠信，切勿掉以輕心。無論教牧個人或教會整體，榮枯盛衰，是非成敗，皆繫於此。

除個人誠信以外，教牧在品格上不能忽略具備奮進精神，否則面對困難時，往往感到舉步為艱，容易氣餒，因而毅然放棄。全美國第二大教會馬安峰教會的主任華理克牧師(Rick Warren)曾於2000年3月20至22日，在香港舉行「直奔標竿——建立目標導向的教會」研討會中強調：

教會中的牧師是一個怎樣的牧師，他的教會便成為怎樣的教會。他曾研究過不同國家教會增長的元素，其中有好增長的教會都有一個共通點，就是牧會的牧師是一位全然依賴神的領袖，而能有這樣信

---

<sup>25</sup> 劉君祖：《生活易》（台北：牛頓出版股份有限公司，1993），頁51。

心的牧師必須有以下四個因素：有夢想；敢於失敗；期望教會增長；永不放棄。<sup>26</sup>

他更以肯定語調重覆說：

永不放棄！永不放棄！永不永不永不永不放棄！……神叫我老遠從加洲來到這裡，便是叫我向你們說這句話：永不放棄！你做得好。<sup>27</sup>

美國 Qualified Learning Systems Incorporation 創辦人 Shiv Khera 在他的著作 *You Can Win* 中說：「很多失敗非因缺乏能力或智慧，而是缺乏期望、方向、獻身和紀律。」且又說：「成功的基礎是態度 (attitude)。」<sup>28</sup> 正面的態度必能使人步步邁向成功。<sup>29</sup> 教牧面對種種挑戰時，能否堅守事奉心志，持永不放棄的態度，將是決定性的因素，而《屯卦》也說明這點。

《屯卦》卦辭：「屯，元亨利貞，勿用，有攸往，利建侯。」上卦為雲雨、下卦為雷動，象徵天地初創的艱難。屯本意草木萌芽，充滿生機，故有四德。然而，草木剛生，非常柔弱，還不能用。但萌生後，卻會堅挺生長。喻人不斷奮發進取，就能奠定公侯的基業。初爻在群陰爻的下方，為主爻，表示毅然前進，就會克服困難，達至目的。教牧若能從屯卦中掌握道理，必能見工作的果效。否則，眼見困難重重時，便加入「轉工一族」，另謀高就。美國著名教會增長學家 Dr. Thom Rainer 在其著作 *Effective Evangelism Churches* 曾指出教會能否增長，其中一個很重要的因素乃是「牧者的任期」，他認為任期長的牧者不能保證教會

---

<sup>26</sup> 甄敏宜：〈目標導向教會研討會〉，《時代論壇》第 657 期（2000 年 4 月 2 日），頁 1。

<sup>27</sup> 甄敏宜：〈目標導向教會研討會〉，頁 1。

<sup>28</sup> Shiv Khera, *You Can Win: Winners Don't Do Different Things, They Do Things Differently* (Singapore: Prentice Hall, 1998), ix.

<sup>29</sup> Khera, *You Can Win*, 1-32.

有福音性的增長，但要使教會有持續的福音性增長卻是一個先決條件。他又補充說明，首兩年是蜜月期、第三至六年是試驗期、第七至十二年是事工和增長期、十三至十五年是重檢期、十六年及以上是更新事工及增長期。<sup>30</sup> 這樣，可以肯定地說，一位牧者能以不卑不亢的「恆久」心志努力事奉是教會增長的重要因素。<sup>31</sup> 因此，教牧也應從《恆卦》得出「恆久心志」之道，卦辭：「恆，亨，無咎，利貞，利有攸往。」上卦震為雷、長男，下卦巽為風、長女，即雷與風不停地活動，互相助長，象徵恆久；也有夫唱婦隨之象。震與巽乃動與順，剛上柔下，初與四、二與五、三與上也是剛柔相應，合得來才能長久。體現恆常之理，即亨通，無災難。但必須堅守正道，才會有利。正如《恆卦·彖傳》所云：「恆，久也。剛上而柔下，雷風相與。巽而動，剛柔皆應，恆。恆亨無咎利貞，久於其道也。天地之道，恆久而不已也。利有攸往，終則有始也。日月得天而能久照，四時變化而能久成，聖人久於其道而天下化成。觀其所恆，而天地萬物之情可見矣！」

## （二）面對耗盡

當我們討論到教牧職事時，不難發現教牧所承受的責任非常沈重，不單要負起教導、關顧、帶領的工作，<sup>32</sup> 還要裝備信徒，可知他們所面

<sup>30</sup> Thom Rainer, *Effective Evangelism Churches* (Nashville, Tennessee: Broadman & Holman Publishers, 1996), 197-98。此書是 Rainer 與他的同工在 1993 年 9 月 30 日起，向美國全國被認為是「佈道教會」(evangelistic churches) 及 576 間正在增長的美南浸信會，以問卷方式，經深入調查、採集和分析後所作出的詳細研究報告，直至 1996 年方能成書。

<sup>31</sup> 當然亦有教牧長期留駐某間教會，卻沒有為教會帶來增長。參蘇穎智：《直攀高峰——教會質量增長的關鍵與策略》（香港：證主出版社，2000），頁 67。

<sup>32</sup> 不同學者對「教牧職事」雖有不同的看法，但中西方牧者討論「教牧職事」，大概可綜合指出牧者主要的工作焦點：餵養 (feeding)、領導 (leading)、關顧 (caring)。可參考張永信：《唇齒相依》（香港：天道書樓，1993），頁 189～190。張永信根據提摩太後書二章 5 節、四章 2 節；提摩太前書三章 2 至 5 節、四章 11 節，彼得前書五章 2 節，歸納出教牧職事有五方面，包括講道人、教師、牧師、佈道者、行政者。曾立華：《教會職事的重尋與更新》，二版（香港：建道神學院，2000），頁 215～286。曾立華指出華人教

對和承擔的，比實際還要多。我們不能不承認「教牧也是人」。<sup>33</sup> 現今教牧處於多元化的社會裡，因此其工作也是多元化的。從行政牧養到預備講道、探訪關顧、危機輔導、連串冗長的會議、訓練研習、主領大小聚會、婚喪事宜、為會眾奔走及應付眾多瑣碎要求等，再加上照顧家庭、<sup>34</sup> 社區事務的參與，<sup>35</sup> 以及與其他堂會聯繫性和合作性的事工，甚或繼續進修等，以致教牧同工的空餘時間所存無幾。同時，教牧在眾目睽睽和「金魚缸式」的生活下也有不少張力。<sup>36</sup> 久而久之，持續的壓力令教牧的身、心、靈疲憊不堪。輕者只是精神焦慮緊張，重則漸漸變成

---

會教牧職事所涉及的範圍更加廣闊，當中有十個慣常的職事：崇拜與屬靈操練、講道與教導、佈道與宣教、牧養、家庭關懷與培育、信徒訓練與裝備、醫治、社會關懷與行動、管理與行政、紀律懲治。另參陳克平：〈教牧的四重角色〉，《教牧分享》（1996年11月），頁8。陳克平指出教牧有四種角色，分別是佈道見證者、教導餵養者、輔導牧養者、領導策劃者。梁永泰：〈在基督裡彼此牧養〉，《教牧分享》（1990年11月），頁3。梁永泰認為教牧的角色為監察與領導、教導與照顧。洪雪良：〈從聖經看彼此牧養〉，《教牧分享》（1990年11月），頁11。洪雪良指為照顧、看管、帶領、教牧。林榮樹：〈我的牧養哲學〉，《教牧分享》（1995年11月），頁9。林榮樹提供的參考書中，亦歸納出教牧職事有「餵養、領導、關顧」三個主要職事；參考書目如下：James Poling and Donald Miller, *Foundations For A Practical Theology of Ministry* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1985); Robert Anderson, *The Effective Pastor* (Chicago: Moody Press, 1985); Jacob Firet, *Dynamic In Pastoring* (Grand Rapids: Eerdmans, 1986); Bill Hull, *The Disciple-Making Pastor* (Old Tappan: Revell, 1988); Greg Ogden, *The New Reformations* (Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1990); David Larsen, *Caring for the Flock* (Wheaton, IL: Crossway, 1991); John MacArthur Jr., *Rediscovering Pastoral Ministry* (Waco, TX: Word, 1995)。東南浸信會神學院 Dr. Robert D. Dale 與林榮樹的見解類似。Robert D. Dale, *Pastoral Leadership* (Nashville: Abingdon Press, 1987), 17-22。

<sup>33</sup> Anne Davis and Wade Rowatt Jr. eds., "Ministers Are Human," *Foundation for Christian Ministry* (Louisville: Southern Baptist Theological Seminary, 1985), 57-72。張永信：《唇齒相依》，頁29。

<sup>34</sup> 麥保羅 (Paul Meier)：〈工作與家庭——兩者如何兼得〉，《教牧分享》（1985年3月），頁3～5。

<sup>35</sup> 穆恩立 (Ernest E. Mosley) 著，邵學正譯：《顧此失彼？——事奉的優先次序》（香港：浸信會出版社，1986），頁125～133。

<sup>36</sup> Archibald D. Hart：〈眾目睽睽下的教牧生活〉，《教牧分享》（1986年11月），頁14～15。曾家彬：〈金魚缸式的生活〉，《教牧分享》（1986年9月），頁11～12。

神經衰弱，若不加以協調，最後造成沮喪、疲態畢露，情緒有時急躁，有時低落，甚至面臨精神崩潰，再難有事奉的動力，或許頹然離開崗位，逃避現實。這種狀態便是「耗盡」(burn out) 的現象。<sup>37</sup>

《易經》有九卦名為「險卦」「苦卦」，分別為「訟、否、剝、遯、明夷、睽、蹇、困、旅」卦，象徵人生歷程中一些難堪的處境，指引人如何妥為應對，在逆境中求存。《繫辭下傳》曰：「作易者，其有憂患乎？」「明於憂患與故。」教牧不妨從《易卦》中探明箇中道理，從而得到處人處世的祕訣，就能化解身、心、靈陷入耗盡逆境之中。

耗盡的徵狀方面，Freudenberger 和 Geraldine Richelson 曾列舉十三種耗盡的特徵：疲憊、分離、厭倦和憤世嫉俗、不耐煩和暴躁加增、無能感、不被人賞識的感覺、工作模式的改變、妄想狂、迷失、由心理而引起的疾病、抑鬱、嚴重的抑鬱、自毀性的想法。<sup>38</sup> 教牧耗盡的成因數之不盡，但綜合來說，大概是因為工作過於繁重、缺乏支持、忽略健

---

<sup>37</sup> 〈你的「耗盡」情況如何？——不妨自己檢討一下〉，《教牧分享》(1984年11月)，頁10。此問卷可測試人是否到達「耗盡」的程度。在六十年代，心理分析學家佛萊貝格(Herbert Freudenberger)在三藩市某區開設一家免費戒毒診所，幾年後，他因為戒毒所成效不大，又常遇見一大堆解決不了的問題而心灰意冷，以致心力交瘁。他稱這情況為「耗盡」(burn out或譯作「衰竭」)。參 Joseph Bayle 著，林來慰譯：〈師母「耗盡」了嗎？〉，《教牧分享》(1985年1月)，頁6~7。《朗文當代英漢雙解詞典》(香港：朗文出版社，1988)，頁176。此詞典解釋 burn out 為：「失去了正常的活動」或「累壞了」。前美國福樂神學院心理學院院長 Archibald D. Hart 卻給予另一個定義：「耗盡是一種可能出現在一些助人行業的人士中的症狀，其綜合病徵包括情緒的疲憊、人格的失落、個人成就的降低。」Archibald D. Hart：〈耗盡的定義〉，《教牧分享》(1984年11月)，頁11。而一位研究天主教神職人員耗盡的學者 Alfred Kramer 形容耗盡是身體、情緒、心理和靈性的現象，是個人挫折、分離、失敗或其他而有的經驗，包括專業輔助者所經驗到一連串理想、精力和目標之失落。參 Activists, "Burnout: Contemporary Dilemma for Jesuit Activists," *Studies in the Spirituality of Jesuits* (January 1978): 21. Jerry Edewich and Archie Broadsky, *Burnout: Stage Of Disillusionment in the Helping Professions* (NY: Human Science Press, 1980), 21。

<sup>38</sup> Herbert Freudenberger & Geraldine Richelson, *Burnout* (NY: Anchor Doubleday, 1980), 62-66。另參考張大江著，張淑文譯：〈疲憊的教牧：問題與特徵〉，《教牧分享》(1995年11月)，頁3。



康、工作緊迫、救贖主的情意結、完美主義傾向、<sup>39</sup> 經常遭遇挫敗、<sup>40</sup> 複雜的人際關係、孤單感、缺乏解壓的時間和渠道、<sup>41</sup> 沒有清楚的工作範圍、欠缺量度成功的準繩、不切實際的期望等。<sup>42</sup> 正如靈修學者盧雲 (Henri J.M. Nouwen) 稱他們為「受傷的治療者」，<sup>43</sup> 亦有稱「容易受傷的族類」(vulnerable species)。為甚麼教牧特別容易耗盡？A.M. Pines認為「一個人在耗盡之前，他必定曾經火熱過」，<sup>44</sup> 而且沒有好好協調，或沒有均衡的生活，<sup>45</sup> 及沒有尋求解決的方法，<sup>46</sup> 當問題出現時就一發不可收拾了。

列舉出數卦說明之。《困卦》卦辭：「亨。貞，大人吉。無咎。有言不信。」上卦為澤，下卦坎為水，象徵澤中的水，漏至下面，澤已枯竭，正如教牧陷在資源耗盡之中。同時下卦坎為險，上卦兌為悅，象徵身陷窘境的君子，仍需自得其樂，堅守原則。《象傳》：「澤無水，困。君子以致命遂志。」人生難免受困，重要的是如何處困及脫困。教牧亦應堅守心志，不因困境而轉移。

《蹇卦》卦辭：「蹇，利西南，不利東北，利見大人，貞吉。」上卦坎為水，下卦艮為山，山是險阻，水不易涉過，都是困難，故名為蹇，

---

<sup>39</sup> 倪貢明：〈現今教牧同工的困擾〉，《教牧分享》(1984年11月)，頁2～4。

<sup>40</sup> Archibald D. Hart：〈澄清挫敗的根源〉，《教牧分享》(1986年3月)，頁12～13。

<sup>41</sup> 葉萬壽：〈慎防「耗盡」〉，《教牧分享》(1995年11月)，頁5～6。

<sup>42</sup> Archibald D. Hart 著，黃漢森譯：〈教牧職業病的成因〉，《教牧分享》(1986年9月)，頁8～10。

<sup>43</sup> Henri J.M. Nouwen, *The Wounded Healer* (Garden City: Doubleday, 1972).

<sup>44</sup> Bruce McIver, "Is Pastoral Care Only the Pastor's Job?" *Church Administration* (June 1987): 7.

<sup>45</sup> 許開明：〈教牧均衡的生活〉，《教牧分享》(1991年3月)，頁6～9。

<sup>46</sup> 張永信博士在〈如何逃避耗盡〉一文內，提供八個方案：求主幫助、離開事奉、更改崗位、撥冗進修、擴闊事奉、切實休息、定期度假，事奉再思。此文寫作日期不詳。

原意為跛，即困難。西南屬坤、其勢包容，象徵寬平坦緩；東北屬艮，其勢崎嶇，象徵煩苛嚴急。朝向平地去，不要往山地，表示用溫柔方法，不要用剛強手段，才能克服困難。有時面對前有險難，不得不停止，這是智慧的表現。《象傳》云：「蹇，難也，險在前也。見險而能止，智矣哉！」若遇上困惑，正要反省自身的問題，調適全人的狀態。如《象傳》：「山上有水，蹇。君子以反身修德。」同時，如卦中所說遇到正直才德之士相助，才能繼續前進。六二與九五相應得正，在困難中仍堅守正道，終會吉祥。

《解卦》與《蹇卦》也有異曲同工之妙，卦辭：「解，利西，無所在往，其來復，吉。有攸往，夙吉。」上卦震為雷，下卦坎為雨，雷雨交加，大自然閉塞現象解除，君子以此為戒，寬恕犯各種過失的人。西南為平地，表示行事寬平坦緩，以溫柔之法解決困難。困難解除之後，不宜有任何行動，要休養生息，以期盡快恢復元氣，才會吉祥。盡早解除自身的困難，不可拖延、猶豫，乃吉。教牧在面對逆境困難時，也應好像《蹇》《解》兩卦所言，安靜下來作自我檢討和調適，才能可以繼續上路。

《大過》卦辭：「大過，棟橈，利有攸往，亨。」上卦兌為澤，下卦巽為水，水應浮木，卻將其淹沒，是不尋常的象徵。卦象中間為四陽爻緊密相連，上下兩陰爻力弱，其形似棟樑，中間堅實，兩端軟弱，難承重負，但棟樑產生了彎曲，成為棟橈。九五與九二居中，內卦巽為順，外卦兌為悅，象徵順從，愉快，前進必有利，亨通。棟橈彎曲象徵處於非常狀況，不得已而為之，也屬於過渡性質，以非常行動處理。《象傳》：「澤滅木，大過。君子以獨立不懼，遯世無悶。」表明君子在感到孤單時也不畏懼，縱使退遁一下，也無煩惱。教牧也應曉得時進時退，尤在困境之中，能夠掌握機會休息，也未嘗不是一件好事。<sup>47</sup>

<sup>47</sup> 參唐麥西等合著：《如何自我成長》（台灣：中國主日學協會，1995），頁215～221。文中針對教牧在身心靈上如何重新得力，提出很多具體的方法，值得參考。

《履卦》亦對教牧如何避免落入耗盡之中提出很好的建議。卦辭：「履，履虎尾，不咥人，亨。」上卦乾是天，下卦兌為澤，天上澤下，是宇宙的正理，人也應效仿此精神。上卦三陽爻，象徵剛強，下卦兌緊隨其後，故用踩虎尾為喻，幸好兌具備和悅的德行，虎無咬人，故亨通。實踐理想的原則乃以「和悅」態度，堅定信念，抵禦危機。教牧面對種種壓力困擾，仍以「和悅」之心面對，心平氣和、不急不躁，甚如踏上老虎尾巴也能安然渡過，如九二：「履道坦坦，幽人貞吉。」《象傳》：「幽人貞吉，中不自亂也。」若用歡暢和悅的心境面對困難，就可忙而不亂，處之泰然。

### (三) 處理衝突

「衝突」是日常生活中常常發生的事情。<sup>48</sup> 衝突是世界性的，不單屬人類，也是所有生命有機體結構的一部分。自有人類以來，衝突就已經存在。現今的新聞每天都有關於衝突的報道，不論在國際、國家、本土、商業、體育的專欄上亦然。<sup>49</sup> 雖然我們不能否認衝突的真實性 (reality of conflict)，但我們要知道衝突並非上帝對人類的計劃 (Conflict was not God's plan for humanity)，上帝的計劃乃是「和平」 (shalom, peace)。<sup>50</sup> 藉著上帝神聖的旨意 (divine providence)，神國的應許乃是用和平的福音把衝突驅走。<sup>51</sup> 當然信徒理應減少衝突的發生，但若真的發生衝突，亦不應逃避，而要正面處理，更願使人和平的福音能平息一切衝突。有人說：「有人的地方就有問題」，無論在家庭、父母、子女之間，兄弟姐妹、夫妻、親友、師生、同事、社會團體，以及政治黨派之

---

<sup>48</sup> 狄守哲 (Anthony D'Souza) 著，蘇心美譯：《領導藝術——認識團體的需要》(台北：校園書房出版社，1991)，頁174。

<sup>49</sup> Doran C. McCarty, *Working with People* (Nashville: Broadman Press, 1986), 111.

<sup>50</sup> Larry L. McSwain and William C. Treadwell, *Conflict Ministry in the Church* (Nashville: Broadman Press, 1981), 19, 202.

<sup>51</sup> McCarty, *Working with People*, 111.

間都常有不愉快的衝突發生。教會雖然是被救贖的群體，但也是由罪人組成，自然難免有衝突的事情產生。著名瑞士基督徒醫生杜尼耶 (Dr. Paul Tournier) 在他的著作《角色與真我》(*The Personage and the Person*) 中提到教會的事工，人不可能在同工之中而沒有歧見、衝突、妒忌和磨擦，只是我們一向避談或不正視，用愛心寬恕，而不敢積極對質 (confrontation)，我們一貫強調「和平」與「合一」，「和平」可以成為沈默和縱容，這樣就證明合一嗎？<sup>52</sup> 其實沈默不能保證合一，合一亦非表示完全禁戒對質<sup>53</sup>。事實上，對質乃是逐步邁向和平與合一。<sup>54</sup>

基於以上的了解，衝突的真實性是無庸置疑的；其次，衝突不是上帝的計劃，和好的福音才是上帝的心意，處理衝突也是牧者從事教會事工的一部分，<sup>55</sup> 我們責無旁貸地要面對，更要促使教會合一。當討論到教會如何處理衝突時，往往吸取西方學者的見解，因為他們多對衝突持正面和積極的觀點，<sup>56</sup> 相信這是因西方社會或教會對衝突均抱較為「理

---

<sup>52</sup> 杜尼耶 (Paul Tournier) 著，胡簪雲譯：《角色與真我》(香港：基督教文藝出版社，1986)，頁 30。

<sup>53</sup> 一般人認為「對質」這個用字是較消極性的，若用 carefronting 會較為合適。David Augsburg 認為用此字較好，他說若不能以關顧 (或足夠的關顧)，就不能對質。David Augsburg, *Caring Enough to Confront* (Glendale, California: Regal Books, 1976), 176; McCarty, *Working with People*, 108.

<sup>54</sup> McCarty, *Working with People*, 109.

<sup>55</sup> 蘇文隆：《教會行政管理學》(台灣：華神出版社，1988)，頁 147。G. Lloyd Rediger 著，倫志文譯：〈排難解紛〉，《教牧分享》(1988年3月)，頁 8~9。作者為美國威斯康辛州麥迪遜市威斯康辛教會議會教牧服務處主任。原文載於 *The Clergy Journal* (August 1987)。

<sup>56</sup> Doran C. McCarty 認為衝突的來源乃是由於對質 (confrontation)。他更認為對質是有益的，因為可以帶來成長和改變。McCarty, *Working with People*, 107-108, 111。哈佛工商研究院教授 Richard Walton 提到衝突可以在社會、商業，及其他機構成造成正面的影響。Richard Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third-Party Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969), 5。Thomas Kempner 在他所編寫的行政管理手冊中認為「衝突雖然是無可避免，但也是合乎需要的 (desirable)，衝突是改變的因由和結果。當衝突出現或可能存在的話，衝突的好處乃是可以自由表達意見，對更大程度的委身，以及在行政

性」取向，對事情會容觀、冷靜、按部就班地處理。<sup>57</sup> 相對來說華人較側重關係、人情，情多於理，西方宣教士說華人文化是「羞恥的文化」(shame culture)，對於解決衝突的方式是壓抑，採取息事寧人的作風，不敢正面和公開解決問題。因此，西方教會處理衝突的方法值得華人教會反省和參考，取其長處，用於華人教會中。

狄守哲認為發生衝突大致有六個原因：感受不同、優先次序或價值觀不同、不同的期望或角色的壓力、分歧的目標、自尊或地位受威脅，及個性的問題。<sup>58</sup> 至於教會方面，當今世界對教會衝突最具權威的的學者 Speed Leas 博士，曾經有人問他：「是否所有教會都有衝突？」他認為「是，所有教會都有衝突，但又不是所有教會都有衝突，問題在於你如何界定衝突」。他認為學院派管理的定義乃是：「在一個處境內的價值觀、目標、方法、事實上持有不贊同的意見。從此角度而論，在一

---

決定和必須的改善上，可以帶來全面探討、解決或妥協。」Thomas Kempner ed., *The Penguin Management Handbook* (London: Penguin Books, 1987), 91。宣明會兩位領袖 Edward Dayton 和 Ted Engstrom 在他們合著的 *Strategy For Leadership* 一書內，都指出衝突的積極性：「衝突是健康的，無論如何，健康的衝突是好的。若沒有不同的意見，世界就變得沈悶。人是開放的，不怕毀譽地表達出他們的信念，衝突才是健康的。……愈來愈多人明白衝突管理 (conflict management) 和創意性的張力 (creative tension) 是一個非常有用的工具。……我們需要在開放的環境下發表不同的意見。」Edward Dayton & Ted Engstrom, *Strategy For Leadership, God's Principles for Churches and Christian Organizations* (Europe: MARC Publications, 1985), 146。另有一個管理學者 Robert Dow 也說衝突是有價值的：「衝突這個字暗示著『打在一起』，有衝突一定會有遭遇戰，任何遭遇戰可導致解決、和解及成長（成長暗示著有新的學習及行為）。」Robert Dow, *Learning Through Encounter* (Valley Forge, PA: Judson Press, 1971), 149。Rev. Lynn Buzzard 談到衝突時，也認為「教會不時有衝突是件好事，因為至少表示有些重要事情在進行著，在討論時藉著衝突可以幫助人們澄清他們所真正相信的，讓人認識到，原來一件事可有兩種觀點的，這樣就拓展雙方的視野，再透過協調討論，事情不但完滿解決，還比預期的好。……同時提供一個渠道讓人表達關注之事，價值觀甚至個人或團體的理想，而且亦讓人可以彼此了解雙方的意見和觀點，有助溝通和合作的精神。」An Interview with Rev. Lynn Buzzard, "War and Peace in the Local Church," *Leadership* (Summer Quarter, 1983): 22-23。

<sup>57</sup> G. Lloyd Rediger：〈排難解紛〉，《教牧分享》（1988年3月），頁10。

<sup>58</sup> 狄守哲：《領導藝術——認識團體的需要》，頁180～184。

個機構之中，人的掙扎過於恰當的價值，就是衝突的根源。由此定義，不是所有教會都有衝突，在其價值方面，教會目的方面，會眾要做的事情上，大多數教會是被贊同的。」<sup>59</sup>他又認為衝突的產生大多基於情感因素，而沒有實際原因的，有些原因甚至是十分可笑的 (ridiculous)。<sup>60</sup>

根據 Speed Leas 博士多年來的研究，他發現衝突很多時都與教牧有關，他們在衝突中多要離職，成為焦點人物 (the focal point)，這是值得我們深切反省的。<sup>61</sup>雖然信徒與信徒間的衝突，牧者往往是最有力的調停者，<sup>62</sup>但信徒與牧者間的衝突所產生的破壞力卻是不能忽視的。

因此，教牧如何面對、處理或解決衝突，實在需要莫大的智慧，而《易經》在這方面也提供了不少啟迪可作參考。若教牧堅守正道，光明磊落；凡事對神對人忠於託負，盡忠職事，自然就問心無愧。雖則如此，在牧會過程中遇上小人，又應如何是好？在十二消息卦中，其中三卦「否、剝、遯」卦均屬「陽消陰長」，描述宇宙間兩股勢力的激盪、糾葛與對決。人生在世，必有勝負競爭。因此不妨從卦中悟出道理，以應付眼前衝突。

<sup>59</sup> Speed Leas, "Inside Church Fights," *Leadership* (Winter, Vol. X, No.1. 1989): 13-14.

<sup>60</sup> Leas, "Inside Church Fights," 13-14.

<sup>61</sup> Leas, "Inside Church Fights," 。Leas 認為大概百分之二十八較有特殊價值的衝突中，主要有四個範圍：第一，是社會行動。會眾不贊同一些社區事工，如救濟等。其次是禮儀或崇拜的更改。跟著是神學，如靈恩派對非靈恩派，保守派對自由派。最後，牧者的生活。對他的道德、品格、社交、衣著，甚至牧者的配偶等。另外，有百分之四十六關於牧者的個人的勝任資格 (interpersonal competence)，當中有百分之二十三是牧者的撤職，沒有情感 (apathetic)，缺乏進取的精神 (not taking initiative)，沒有提供任何領導的才幹。另百分之二十三關乎牧者好辯 (contentious) 和權威 (authoritarian)。百分之六是牧者劣等的講道，百分之十二是牧者安於現狀，甚至沒有做好本分。百分之八是關乎牧者的身體和精神科疾病。合共百分之一百。他亦估計在百分之二十至二十五的衝突事件中，牧師沒有牽涉在其中；相反有百分之七十五至八十的衝突事件是牧者直接介入的。

<sup>62</sup> G. Lloyd Rediger：〈排難解紛〉，頁8。

《序卦傳》云：「泰者，通也。物不可以終通，故受之以否。物不可以終否，故受之以同人。」人不能全然「泰」，物極必反，也常會「否」，說明教牧面對衝突乃是常見之事。《否卦》卦辭：「否，否之匪人，不利君子貞，大往小來。」乾天在上，坤地在下，看似吉祥，但實際天地否閉，陰陽不通，故名「否」。內卦全陰，外卦全陽，象徵外表剛強，內心卻柔弱的小人形象。小人在內，而君子在外，不利於正直君子，大往小來與《泰卦》剛好相反，是艱險在即。《否卦》為消息卦，正陰長陽消的七月，有小人得勢，君子隱退之意。君子收斂，才能避過小人的陷害。《彖傳》：「否之匪人，不利君子貞，大往小來，則是天地不交而萬物不通也，上下不交而天下無邦也。內陰而外陽，內柔而外剛，內小人而外君子。小人道長，君子道消也。」正正說明此卦。《象傳》：「天地不交，否。君子以儉德避難，不可榮以祿。」因此，消極而言，教牧面對衝突時，若暫時「逃避」(avoiding)也未嘗不是妙法，<sup>63</sup>讓兩方稍為收斂竭息，才再作打算，不宜咄咄逼人，以致弄巧成拙，正所謂「趕狗入窮巷，反被一咬」，在「不交」之態，應以「開放交流」之法破除僵局。

《剝卦》卦辭：「剝，不利有攸往。」上艮為山，下坤為地。坤又為順，艮為止，表示順從而無行動，意志剝落，但大勢所趨，沒有他法，只有順從，任何行動皆不利。五陰一陽，陰盛陽衰，象徵小人得勢，君子在困窘之境。《彖傳》：「剝，剝也，柔變剛也。不利有攸往，小人長也。順而止也，觀象也。君子尚消息盈虛，天行也。」此卦「順而止之」，顯示面對衝突時不宜有過激的行動，而得有沈著應付的智慧。面對小人道長的祕訣，不能硬碰對抗，反而應順勢承受，惡人必成為眾矢

<sup>63</sup> 面對衝突的五種表現：玩具熊型 (Smoothing: I'll lose so you can win)，貓頭鷹型 (Confronting: Let's find a way for everyone to win)，狐狸型 (Compromising: Everyone wins a little and loses a little)，鯊魚型 (Forcing: I win; you lose)，烏龜型 (Avoiding: I withdraw)。參 Norm Shawchuck, "Animal Instincts," *Leadership* (Spring 1993): 43-45。

之的。君子靜觀其變，雖知自然規律，惡人盈滿轉虛。九爻辭：「碩果不食。君子得輿，小人剝廬。」《象傳》：「君子得輿，民所載也；小人剝廬，終不可用也。」一陽碩果僅存，君子若能守得住，就得民擁戴；小人不能利己，最後反自招失去存活的根基（剝廬，就是連房子都沒有得住。）教牧在處理衝突之際，也要堅守真理，眼前雖然吃虧，也應沈著應戰，因為申冤在主（來十30）。

《遯卦》卦辭：「遯，亨，小利貞。」上卦乾為天，下卦艮為地，但山不論多麼高，也不能接近天，因為山高而天退，故命名為遯（即退隱、逃遁）。退避而亨通，說明應當退避時，就必須退避。通觀全卦，陽剛在九五的君位，與六二的陰相通，顯示具有道的信念。而初、二爻象徵小人的伸張，故君子不得不暫時退避。不過，九五高潔的操守，仍有鎮懾之力，可以亨通。《象傳》：「天下有山，遯。君子以遠小人，不惡而嚴。」君子見小人道長，形勢不利。《彖傳》：「與時行也……遯之時義大矣哉。」故在適當時間暫許隱遁，雖不憎惡其人，但也可與他嚴格劃清界線，不同流合污。

綜觀「否、剝、遯」三卦，都在處理陰陽消長的對峙關係，依卦象啟示，並不鼓勵君子與小人勢不兩立，反而要破除硬碰的格局，以「交流、順止、暫遁」之法期望改善關係，這也是近年商界常用的「雙贏或雙勝策略」(win-win)，<sup>64</sup> 不是硬碰硬幹到底，不是你死我亡，乃是透過協商，尋求共識，達致雙方皆贏的局面。

#### （四）團隊精神

華人具有苦幹的精神，這是美好而又優良的民族傳統，但也因過分發揮自我而忽略群體精神，以致被人嘲笑為「一盤散沙」。教會也不例

<sup>64</sup> Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (NY: Simon & Schuster Inc. 1989), 204-34. 中譯本：史蒂芬·柯維著，顧淑馨譯：《與成功有約》（台北：天下遠見出版股份有限公司，1999）。



外，若會眾漸多時，便會出現分團分部，多重視事工活動及各部功能等，參與事奉的人手也多了；因此，彼此間若能建立起一支高度合作的事奉團隊，那就能產生美好的事奉果效。<sup>65</sup>

保羅對哥林多教會信徒說：「我栽種，亞波羅澆灌了。」這就是隊工。因為若沒有保羅的撒種，也就沒有初信者，亞波羅的栽培恩賜就不能發揮；倘若保羅結了眾多福音果子，卻缺乏亞波羅的有效栽培，這些初信者也會因缺乏照顧而流失。保羅提醒教牧，雖然恩賜不同，事奉重點也有異，切勿互相比較、輕視對方。保羅進而強調他和亞波羅之所以能夠同工，彼此尊重，互相配搭，乃因為大家是與神同工的。建立團隊精神不是一朝一夕的工作，這個團隊的每一員都需要花時間了解自己和了解同工，建立良好的溝通，才能彼此支持和鼓勵，事奉是分工的，而不是各自為政的，這樣的團隊精神才能帶來教會的合一見證。

合一是建立團隊精神的重要因素，教牧應在不同中尋求「合一」的事奉。在積極方面來說，建立團隊精神需要謙卑，需要愛。當門徒爭論誰為大時，主耶穌立刻提醒他們說：「你們裡頭為大的，倒要像年幼的；為首領的，倒要像服事人的。」(路二十二26)<sup>66</sup>同時，只有良好的團隊，才能產生完美事奉的效果。在《易卦》之中，也不乏指引人如何建立團隊精神的智慧，以下舉例細看。

如《同人卦》卦辭：「同人於野，亨。利涉大川，利君子貞。」同人就是親愛精誠，與人和同，追求和諧的關係；兩方紛爭只會造成鴻溝，無法交流，惟有同人能在異中求同，摒除隙縫，達致大同。此卦上

<sup>65</sup> 近年管理學上強調群體或團隊的「統合綜效」(synergy)多於個人的能量(energy)。統合綜效的觀念源自一種自然現象：「全體大於部分的總和。」教牧若能在職事上掌握此技巧，必事半功倍。參 Covey, *The 7 Habits Of Highly Effective People*, 262-84。

<sup>66</sup> 僕人領袖的事奉及領導模式廣為教牧神學所重視，參 Robert Greenleaf, *Servant Leadership: The Servant as Religions Leader* (New York: Paulist Press, 1977)。另參 Stephen A. Macchia, *Becoming A Healthy Church* (Grand Rapids: Baker Books, 1999), 115-34。

乾是天，下離為火，火性向上，與天的特性同是光明，形成同人的形象。同人於野，野是曠遠之地，表示與人沒有任何阻隔限制。六二與九五相應，中正得位，相得益彰，和諧聚集，正道亨通。乾的剛健前進，而利涉險阻。君子抱此精神，堅定信念，求大同，存小異，就能成大業。《繫辭》針對《同人九五》有論：「君子之道，或出或處，或默或語。二人同心，其利斷金。同心之言，其臭如蘭。」可見同人同心之威力，也說明團隊精神的關鍵所在。若要建立團隊精神，必須在團隊中有優質的領袖帶領整個隊工方可成事，所謂「群英之冠」。<sup>67</sup>《師卦》就指出此點，卦辭：「師貞，丈人，吉，無咎。」卦形是水在下，水不流入地外，如軍兵在民眾中，意味在柔順民眾中，隱伏著軍隊與凶險。九二是唯一陽爻，在下卦中央，被五個陰爻圍護，故為統帥。九五柔和，高高在上，象徵在位者統帥、擴充軍力。丈人是指具有正義、中庸、老成持重的人統領軍隊，才免於過失，其指導方針是貞，堅持正義為原則。所以《彖傳》說明領袖者的行動足以影響整個團隊：「師，眾也；貞，正也。能以眾正，可以至矣！剛中而應，行險而順，以此毒天下而民從之。吉，又何咎矣！」不單如此，領袖若具《渙卦》的誠意，也更能凝聚其他人。卦辭：「渙，亨，王假有廟，利涉大川，利吉。」上卦巽是風，下卦坎是水，風吹水面，使水波渙散，故名為「渙」。《渙卦》所以亨通，是由於九二剛爻得中，六三與六四兩個陰爻同心同德。當人心渙散時，君子心懷至誠到宗廟祭祀，藉此聚合人心，人就因其誠意而感召，重新凝聚。上卦巽為木，下卦坎為水，象徵木舟行水，有利於涉過大河，困難得而渡過。此卦提醒教牧需要誠心禱告，方能感召會眾同心合意，團隊精神也就被建立起來。

教牧的心境足以影響整個團隊關係。如《臨卦》卦辭：「臨，元亨利貞。至於八月凶。」上卦坤為地，下卦兌為澤，地在澤上居高臨下，

---

<sup>67</sup> Greenleaf, *Servant Leadership*, 61。李茂政著：《典型在夙昔》（台灣：華神出版社，1989），頁15～18。

故名「臨」。坤是順，兌是悅，愉快而順從，就保證了願望可以亨通。九二與六五陰陽相應，故具四德「元亨利貞」。在消息卦中由臨（十二月）至觀（八月），轉成陰盛陽衰，象徵衰敗，故八月凶險。在初九「咸臨，貞吉。」九二「咸臨吉，無不利。」咸即是感，也同皆，咸臨就是大家一同參與，六五「知臨，大君之宜，吉。」知同智，即做事要開明通達。總意是教牧必須以心誠愉快，體貼同工需要，方能得人心，邀請同工共同參與，發揮長才，這種領導方式乃具備為政的智慧。《豫卦》亦與《臨卦》相若，卦辭：「豫，利健侯行師。」上卦震是雷，下卦坤為地，雷在地上爆發，使大地震奮，陰陽和樂的形象。震為主動，坤為主順，能順應時機而行，故愉快，命名為「豫」。唯一陽爻九四，在五個陰爻響應，春雷震動，大地復生，象徵時機的重要意義。此卦有雙重意思，教牧應效法此精神，等待時機，有所預備（豫與預同）而行動；教牧也應與眾同樂（豫是快樂之意），培養氣氛，鼓舞士氣。如《象傳》云：「雷出地奮，豫。先王以作樂崇德。」

教牧雖然強調團隊，但同工間不一定要「劃一」，且需要在異中求同，在不同中「合一」才最重要，同工也應容許彼此間存不同意見，互補長短，如《睽卦》所示，卦辭：「睽，小事吉。」上卦離為火，下卦兌為澤，火性炎上，水性潤下，性質相反。「睽」意為目不相視，背離，乖異。但以卦的性格而言，兌為悅，離為明、附，故有愉快依附光明之意，說明該卦離中有同，合中有離，離中有合，同中有異，異中有同。要善於運用自然的法則，才能有所作為。但因前提是背離，故不能成就大事，只有小事吉祥。教牧不妨以此提醒自己，應以更大胸襟來觀事物。

縱使同工間有良好的團隊精神，也不要以為人事問題就從此免疫，雖知人性軟弱，教牧也應小心為要。《夬卦》卦辭：「夬，揚於王庭，孚號，有厲，告自邑，不利即戎，利有攸往。」上卦兌為澤，下卦乾為天，澤中水蒸發後升到天上，當成為雨下降。「夬」原意是指拉弓時戴

在大拇指上的扳指，弦由扳指上彈射，所以有決斷之意。卦內五陽爻象徵強大的君子勢力，唯一陰爻，象徵有待驅除的險惡小人。驅除小人應在庭堂辦理，然後以誠信告誡群眾，不可輕易動武，當充分準備才行動，如此無往不利。因此，教牧若遇上團隊問題，就應以公平、公正、公開來解決，以誠信服眾，切忌偏私，團隊精神方能持久。

### (五) 變革精神

近十年來中外教會對於教會更新的探討及呼籲此起彼落，適切現世需求甚為殷切，教會如何回應？在急劇轉變的社會洪流中，教會在哪方面要變，哪方面不變，至今還未有定論。<sup>68</sup> 香港教會更新運動的胡志偉牧師說得對：

迎向新禧年，人類社會因應高科技的發展與普及而不斷轉變，本港教會身處變幻脈絡當中，豈能不有所變革？面對變革，有人不假思索、求變而變，為的是追逐潮流，貼近時代；亦有人主張以不變應萬變，結果是教會安於現狀，缺乏進取。也許問題不在於求變或不變，乃在於教會朝向有計劃的變革，而不是失去方向的轉圈，隨風飄流。<sup>69</sup>

胡牧師更提出教牧要「敢於領導，善於變革」，教牧面對時代變遷應有勇氣承擔，教導教會貼近時代，且要有智慧地推行循序漸進的變革。<sup>70</sup> Denver Theological Seminary 的 James E. Means 教授引用 Inagrace Dietrich 認為：

教會更新是一個有銳意計劃改變的過程，其中索涉整個教會的歷史根基，對時代處境的了解，探討教會神學傳統和委身，擬思一個動力和創意的遠象，並有計劃地使異象實現，發展更多有信心和效率

<sup>68</sup> 參陳若愚：〈教會的「變」與「不變」〉，《今日華人教會》（1988年11月），頁10～11。陳佐才：〈教會應否改變？〉，《今日華人教會》（1988年11月），頁12～14。

<sup>69</sup> 胡志偉：〈敢於領導，善於變革〉，《教會二千通訊》（1999年12月）。

<sup>70</sup> 胡志偉：〈敢於領導，善於變革〉。

的機制來促進教會更有信心和效率，容讓在整個過程每一要點都被福音鼓動和挑戰。<sup>71</sup>

無疑，教會是需要更新變革，但應如何進行呢？美國著名牧者 Dr. Daniel Brown 與 Brian Larson 認為一個真正有效率的領袖，乃是「改變」現況的原動力，他要不斷地更新會眾、事工、資源、目標和整體組織，以致使教會能完成其公認的使命。改變乃是要完成神對信徒的目的，亦是一個現實的處境，因為社會不斷轉型，教會也要改變才可以回應教會內外的需求。<sup>72</sup> 無可否認，教會內有很多小聲音或各方不同的感受阻礙了教會的更新，<sup>73</sup> 但教牧實在責無旁貸，必須掌握適當時機，<sup>74</sup> 有智慧地帶領教會更新，從而活出教會應有的生命和使命。<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Means, *Effective Pastors For A New Century*, 161.

<sup>72</sup> Daniel A. Brown and Brian Larson, *The Other Side of Pastoral Ministry: Using Process Leadership to Transform Your Church* (Grand Rapids: Zondervan Publishing House, 1996), 97-116.

<sup>73</sup> Ken Hemphill, *Revitalizing the Sunday Morning Dinosaur: A Sunday School Growth Strategy for The 21<sup>st</sup> Century* (Nashville, Tennessee: Broadman & Holman Publisher, 1996), 35。Hemphill 提到教會內很多瑣碎思想 (small thinking) 往往成為人順服大使命的攔阻。Aubrey Malphurs, *Pouring New Wine into Old Wineskins: How to Change a Church Without Destroying It* (Grand Rapids: Baker Books, 1993), 79-97。Malphurs 認為人不肯改變有若干原因，如會眾的感動需求、保持現況、會眾的價值取向、會眾所屬的利益、改變帶來的壓力、性格的不同、神聖不可侵犯的事物、改變帶來的複雜性、自我中心等。

<sup>74</sup> 在《繫辭傳》中，多說明時機與變革的重要性。「幾者動之微，吉之先見者也。君子見幾而作，不俟終日」「知幾其神乎！」「夫易，聖人之所以極深而研幾也。唯深也，故能通天下之志；唯幾也，故能成天下之務。」「易之為書也不可遠，為道也屢遷，變動不居，周流六虛，上下無常，剛柔相易。不可為典要，唯變所適。」「通其變，使民不倦；神而化之，使民宜之。易，窮則變，變則通，通則久，是以自天祐之，吉無不利。」「變通者，趨時者也。」「變而通之以盡利，鼓之舞之以盡神。」「君子藏器於身，待時而動，何不利之有？」

<sup>75</sup> 可參考 Hemphill, *Revitalizing the Sunday Morning Dinosaur*, 64-65。Hemphill 列出十六種幫助教牧克服改變的攔阻的簡要方法。

宋會群、苗雪蘭說明《易經》啟示出「變易」本是萬事萬物和人類社會自然的法則，「變」是「不變」的常規，變革乃是順著天意和回應人需要的現象。他曾說：

《易經》正是講「變易」的書，它認為自然界和人類社會的根本法則在於變通，《繫辭下傳》「窮則變，變則通」，被視為客觀必然規律。對社會而言，變革是「順乎天而應乎人」的事情。<sup>76</sup>

在《易卦》中談到變革非《革卦》莫屬，卦辭：「革，巳日乃孚，元亨利貞，悔亡。」上卦兌為澤，下卦離為火，火盛能使水蒸發，是產生變革的形象。革的本意是皮革，從制革的工藝（水、火）中，引申出改革、變革的含義。「巳日乃孚」是說要進行變革，首先要取信於民，這個取信於民的時機，是「巳」之日。「甲乙丙丁巳」配五常「仁義禮智信」，是「巳配信」，變革的標準是到了巳日，即到了取信於民的日子。這就說明了為何教牧剛上任不久，未能取信於會眾之前，不能改變教會現況，否則會帶來很多衝突。內卦離是明，外卦兌是悅，象徵明智使人悅服，故具備「元亨利貞」的德行。由於變革是非常行動，難免會隨之產生一些過後追悔之事。此卦不單說明變革者需要取信於民，也要知道在不適合時機下，切勿輕舉妄動，故《彖傳》云：「天地革而四時成，湯武革命，順乎天而應乎人。革之時大矣哉！」《象傳》云：「君子以治曆明時」，強調了時機合否。

革去舊的，必須鼎立新的。《鼎卦》卦辭：「鼎，元，吉，亨。」下卦巽是木，上卦離是火，木上有火，是烹飪的形象。生硬食物，經過鼎煮熟，都會變軟。故有更新、創始之意。內卦巽是順，外卦離是日、明，象徵人心順從。《序卦傳》：「革物者，莫若鼎。」《雜卦傳》：「鼎，取新也。」《鼎卦》與《革卦》互為綜卦，卦形完全相反，卦義也是相反相成。革旨在去舊，鼎旨在立新，不去舊難以立新。

<sup>76</sup> 宋會群、苗雪蘭著：《中華第一經》，頁174。

《革卦》與《鼎卦》之後就是《震卦》和《艮卦》，表明革故鼎新之後，就必須起用《震卦》。《序卦傳》：「主器者莫若長子，故受之以震。」震象徵長男，他繼承家中權位，使祖宗香火不斷。即表示去舊立新，震卦就是建立新一代傳承，培養接班人。看來若要變革見效，就必須栽培新血接續其計劃延伸下去，假以時日，改革就會成功。而《震卦》與《艮卦》乃一動一靜，《說卦傳》：「震，動也。艮，止也。」《彖傳》說：「時止則止，時行則行，動靜不失其時，其道光明。」此乃提醒教牧在革舊立新時，應觀形勢好壞，好時行動，壞時則要暫時停止，只可蓄勢待發，以靜制動。

革舊鼎新需要時間，欲速則不達，故須漸漸進行，《漸卦》甚為適用，卦辭：「漸，女歸吉，利貞。」上卦巽為木，下卦艮為山，山上有木，其趨勢必然漸漸成長增高。漸的本意是水慢慢浸透，有漸進之意。又由於下卦艮是止，上卦巽是順，柔順地停停進進，也有漸進之意。此外亦象徵女兒出嫁必須經過一定的婚嫁程序，也是漸進。教牧進行教會更新，就需要漸進。誠如胡志偉牧師所言：

轉變既不是一步登天，良好的事工哲學須要時勢契機（外在因素）與變革意欲（內在因素）互相配合，再加上明確的步驟，方能達致目標。大多教牧同工強於教導與批判，策劃建議做得天衣無縫，往往執行時卻有心無力，弱於內部溝通與調適。<sup>77</sup>

## 五、結語

教牧從事教會職事所面對的五方面：教牧身分需求的理想人格，在重重壓力下面對耗盡；人際關係中的衝突處理；同工間的團隊精神；在變動社會環境下帶動教會更新。《易經》可給予我們很多啟迪和智慧，但是否一定會成功呢？面對崇高的職事，教牧多抱理想，但若付諸實行，必感到舉步維艱，亦有人因而半途而廢，未能持守終身。儘管如

<sup>77</sup> 胡志偉：〈敢於領導，善於變革〉。

此，崇高的理想仍絕對有其存在的價值，教牧理應心懷理想，才能對照出現實的缺陷和不完美，並由此激發改善的動力，不斷力臻完美。《易經》六十四卦終於《未濟》，不終於《既濟》，就已經明示完美的理想永無達成的一天。

因此，教牧亦應如《易卦》生生不息，回到起首《乾》和《坤》二卦，<sup>78</sup>《象傳》所說：「天行健，君子以自強不息。」「地勢坤，君子以

---

<sup>78</sup>《乾卦》辭：「乾、元、亨、利、貞。」乾的本意指日出時，光氣舒展的形象，發音近似，也有「健」之意。在構成宇宙的陰陽二元中具備創造的活動和「健」的本能。上下卦都是乾，不單象徵最純粹的陽氣，最高的「健」，乾相當於天，兩乾重疊，強調複雜的天道變化和功用。總意：「天的功能，是萬物創造之始（元），通達無阻（亨），祥和有益（利），堅守正道（貞）。」稱為四德，又稱天德、乾德。四德從整體看來，元相當於種子發芽，亨為成長，利為開花，貞是結果，種子覆歸於地，重新萌芽，四德循環不息，無始無終。表達天之生生不息的功能，宇宙的原動力，像一條巨龍，由潛伏、顯現、成長、躍動、飛騰、到盈滿。「龍」是古代最受崇拜的神祕動物，能三棲，潛深淵，行陸地，飛天，具有變化莫測，隱現無常的性格。所以龍象徵天道的變化，陰陽消長，人事進退，又象徵天無窮的潛能，或賢能有為的人傑。初九：「潛龍勿用」。雖為陽爻，但位置在最下方，即陽氣剛起，未能主事，故為「潛龍」。表示處於這種狀態時，理應如潛伏的龍那樣，隱忍不動，等待時機。九二：「見龍在田，利用大人」。「見」即現，潛藏的龍上升，現於田野。由於陽爻剛健，下卦居中，寓意具備德行的人已經在隱隱中出現，他必惠及天下，帶來光明，故為有利。九三：「君子終日乾乾，夕惕若歷，無咎」。「乾乾」即「健健」，「惕」為警惕，「若」與「然」同，「歷」是嚴謹，意謂「君子努力不懈，日夜自醒，自然不會有失。九四：「或躍在淵，無咎」。由下卦升至上卦，龍雖躍出深淵，但仍須審慎行事，方能無咎。九五：「飛龍在天，利見大人」。象徵龍在高中正位，剛健有力，飛騰在天，亦與才德之士相遇。上九：「亢龍有悔」。是乾卦最高最後一爻，已經到達極點，物極必反，盈滿必溢，位國雖高，反而不如「九五」。「亢」是極高而又乾燥之意，龍飛過高，不能再升，不能不降，進退兩難，以至後悔。乾卦中獨有用九：「見群龍無首，吉」。陽必向陰轉化，此際應從初爻開始，冷靜分析，容觀處事，才能「用九」，而不是被九所用。雖為剛健的群龍，但沒有爭先領頭，而是平等相處，和衷共濟，便會吉利祥和。總意為冷靜、客觀、不衝動、不逞強、不妄為，通權達變，掌握事物變化規律，才能達至目的。宇宙興衰的功能，完全出於自然，人是自然的一分子，更應自覺效法這精神，並將其作為人生卓越的原則。

《坤卦》辭：「元、亨、利牝馬之貞。君子有攸往，先迷後得主，利西南得朋，東北喪朋。安貞，吉。」坤原為伸，也有順之意，即有舒展的形象。亦象徵大地。上下卦三爻皆陰，表示純粹的陰，最柔順。坤具四德，但與乾不同，並非在任何情況下都有利，大地如奔馳的母馬，力量無窮，性情柔順，執於正道，才會有利。君子前進，必有所得，但領先則迷失，能隨從主位反有所得著，因而有利。乾是主導，坤是順從，只有追隨主導，才



厚德載物。」學效天地之情勉己納人，學效耶穌基督僕人的榜樣，並用牧者的心腸牧養主的羊群，就如使徒彼得所說：「務要牧養在你們中間神的群羊，按著神旨意照管他們，不是出於勉強，乃是出於甘心；也不是因為貪財，乃是出於樂意；也不是轄制所託付你們的，乃是作群羊的榜樣。到了牧長顯現的時候，你們必得那永不衰殘的榮耀冠冕。」（彼前五 2～4）

---

不會偏離目標，就如思想應當主導行動一樣。按文王八卦的方位，西方是坤、兌的卦位，南方是巽、離的卦位，都屬陰，因而向西南走，可得同類朋友，為物與類聚之意。而東方是艮、震的卦位，北方是乾坎的卦位，都屬陽，剛健的人相處，未能接受「溫馴」的同伴，故若向東北走，就會失去同類的朋友。總之，只有從容的執於正道，才會吉祥。初六：「履霜，堅冰至」。象徵陰氣凝結成霜，到了降霜的季節。六二：「直、方、大，不習無不利」。陰爻陰位，又在下卦中位得正，最純粹。古人以為天圓地方，地極廣大，用「直方大」來形容。意謂只要順從大地的法則，無需學習也無不利。六三：「含章可貞，或從王事，無成有終」。章是文彩，有內涵才華之士堅守正道，或跟從君主作事，縱不能成功，也有好的結果。六四：「括囊、無咎、無譽」。括囊指袋口收緊，象徵處於危難，理應收斂，謹慎言行，才不致有失，即不得到讚譽，也可避免災禍。六五：「黃裳，元吉」。黃為尊貴，裳為下衣，黃裳比喻尊貴而謙遜中庸的態度，故吉祥。上六：「龍戰於野，其血玄黃」。二龍在野外戰鬥，最終兩敗俱傷。用六：「利永貞」。與乾卦用九指為善用陽剛，具有創始萬物的主導性不同，坤卦用六則指善用陰柔，順從天的法則，負載萬物，是從屬地位。必須永遠堅守純正之道，目光遠大，才會有利。