



建道神學院
Alliance Bible Seminary
建道基督教中文期刊索引



題目：從佈道到增長到健康：
檢視教會運動與教會轉型的因果關係

作者：呂焯安

來源：教牧期刊，第 12 期(2001 年 11 月)，
11-40 頁

出版：建道神學院

Copyright Warning

Use of this article is for the purpose of scholarship or research only. *Users must comply with the Copyright Ordinance, Chapter 528.*

版權警示

此文章只作學術研究之用途。使用者須按照香港版權條例《第 528 章》之規定下使用此文章。

版權所有：建道神學院 / Copyright © Alliance Bible Seminary



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

從佈道到增長到健康——檢視教會運動與教會轉型的因果關係

呂焯安

一、從兩個普查說起

(一) 1999 香港教會普查

香港教會更新運動（以下簡稱「教新」）於1999年6月下旬進行五年一次的香港教會普查。¹其主要目的是針對香港教會整體發展的不同特徵，作廣泛性的描述。透過確實的數據，一方面可以幫助教會檢討過去，並釐訂未來事工之策略和方向，另一方面亦提供一個統計基礎，作為日後發展不同研究項目的起步點。經過三個月的收集時間，共收回912份堂會問卷資料（回卷率達八成）。普查結果已經彙編成報告，供各教會領袖參考。²以下是一些重要的數據和發現。

甲、堂會發展方面

普查的數據反映一個有趣現象，在過去十年間，前五年（1989-1993）香港教會經歷一個高增長時期，堂會年均增長率有3.9%，崇拜人數增長

¹ 「香港教會普查」始於1989年，1994年再次進行。有關1999年普查的詳情，可參閱「教新」的網頁 www.hkcrm.org.hk，及所出版的統計報告。

² 報告包括：香港教會更新運動：《一九九九年香港教會普查——堂會普查部份簡要報告》（香港：該運動，2000）；《按崇拜人數劃分之各類型堂會的統計表——堂會及會眾特徵》（香港：該運動，2000）；《按崇拜人數劃分之各類型堂會的統計表——聚會、宣教、同工、和資源特徵》（香港：該運動，2000）。

則達 8.6%。但在後五年間（即 1994-1999），情況出現逆轉。堂會的年均增長率下降至 1.4%，崇拜人數更出現負增長的情況，年均增長率是 -2.0%。相信回歸前後的移民潮是一大影響因素；社會的重大變遷削弱了教會的活力和見證的效能。

乙、會眾參與教會方面

「普查」的數字顯示，香港信徒的教會和肢體生活普遍嚴重不足。信仰群體之間的連繫流於表面，不足以構成強力的支援，發揮見證的效能。以 101 至 200 人的堂會為例，成人會眾出席主日學或教導性聚會的中位數只是二十六人；出席團契或小組聚會的較理想，有六十人；出席祈禱會的最差勁，只有十二人。

丙、植堂宣教方面

在過去五年內，香港教會共植八十三間新堂，佔堂會總數的 7.35%。加上前五年新植的 184 間堂會，則在過去十年內香港教會植新堂合共 267 間，為現時總數 1 139 間的 23.5%。若以十年前只得 872 間堂會計算，過去十年內堂會數目的增幅達 30.6%，相信這已是不錯的表現。然而，不少新堂會在植建以後一直處於弱小的階段，甚至長時間停止增長，這實在值得關注。

另一方面，有經常性的差傳或宣教事工的堂會有 641 間，佔總堂會數目的一半。其中差不多四分之三（73.8%，397 間）屬於一百人以上的堂會。

丁、小型教會的困境

過去五年，每十位在小型堂會事奉的同工，有七位曾轉職。這現象解釋了為甚麼大部分一百人以下的小型教會增長緩慢。常常轉換領袖肯定給教會機構帶來極負面影響。關於同工流動轉職的情況，調查顯示，

只有三成教牧同工在一間堂會牧養達六年或以上，長期委身事奉一間堂會的成為「異數」。這是否「急功近利」心態使然，仍有待探討。

戊、事奉人員不足

普查資料顯示，香港教會約有教牧同工 2 911 位，其中 2 625 位為受薪同工（男 1 465 位，女 1 160 位），其餘的 286 位為義務教牧同工。雖然如此，堂會仍有高達 765 個職位空缺，佔全部所需教牧同工的兩成。可見人才的培訓仍落後於堂會數目的增長，落後於教會在關顧牧養方面愈來愈大的需要。

（二）今日美國信仰群體普查 (1996-2000)³

這個為期五年，號稱美國歷來最廣泛，涵括性最廣的宗教信仰群體普查，是由夏福特宗教研究所 (Hartford Institute for Religion Research) 主持的，這研究所隸屬美國康乃狄格州夏福特市的夏福特神學院 (Hartford Seminary)。普查的目的，是嘗試概括描述美國宗教信仰群體，也藉此幫助地方教會發展適切的事工，吸引新會友，及為社區的需要提供援助。因此，普查的範圍也包括了一些基督教以外的主要宗教團體。在收回的 14 301 份問卷中，有 25.5% 屬於天主教 (714 份)、摩門教 (969 份)、安息日會 (496 份)、猶太教 (228 份)、回教 (416 份)、Baha (327 份)，和 Unitarian Universalist Association (497 份)。其餘 74.5% 的問卷則來自不同宗派的基督教會。⁴ 全部 14 301 份收回問卷，代表了約五成的回卷率；以這樣大規模的調查，能有這樣的回卷率已是十分不錯的了。

³ 是次普查的詳情，可參閱以下網頁：www.fact.hartsem.edu。

⁴ 參與這次普查的信仰群體名錄，可以參閱以下網頁：www.fact.hartsem.edu/denom/denom.frame-htm。

根據今年（2001年）三月所發表的普查結果顯示，美國有一半的信仰群體，會眾是在一百人以下的。事實上，有十分之一的信仰群體，經常出席聚會的人數在五十人以下；會眾在三百五十人以下的，則佔信仰群體的88%。在1999至2000年期間，福音派教會所植建的新堂會佔全部信仰群體的58%，而其中又以神召會的教會最努力植堂。另外，摩門教和回教所植建的新聚會點，較之自由派基督教會和天主教會加起來還要多，佔過去十年植建新會總數的兩成。這個事實印證過去的估計，就是福音派基督教會仍增長快速，但主流宗派的教會如聖公會、路德會、循理會、衛理會等則持續下降；另一方面，回教及異端群體卻也正在快速增長。

總結這個普查的結果，有以下三方面令人興奮的信息：

1. 絕大部分的信仰群體都是有生命和充滿活力的，特別是那些有明確目標的信仰群體。它們寶貴自身的優良傳統，也瞻望將來。這種向前看的精神，促使他們努力追求。
2. 半數的信仰群體認為自己在人數上有增長，特別是那些在崇拜模式上注入切合時代的元素的教會，及那些座落於新發展社區的教會。

調查發現增長的原因包括：⁵

- （1）文化背境相近：針對容易認同的群體（如黑人教會專注向黑人傳福音）。
- （2）積極參與社區，建立良好的社區關係。
- （3）教會組織目標明確，異象帶動事工。
- （4）為會眾提供適切的關顧，在道德規範方面有明確的準則和立場。

⁵ 比較張慕皚：〈近代教會興旺的七大因素〉，《教牧期刊》第二期（1996年11月），頁3～23。讀者會發現有不少相同的地方。

(5) 敬拜生活有突破，活潑生動，帶領會眾更加投入。

(6) 積極宣傳，提高在社區中的知名度。

3. 美國的信仰群體，透過關懷社會在物質和靈性方面的需要，為所處身的社區帶來重大貢獻。信仰群體積極參與慈惠工作，教會的外展服事亦適切關注社區。例如，超過三分之一的教會主理或支持一些平價商店，也有超過三分之一的教會提供學生補習或技能訓練的服務。這實在是一個令人興奮的現象，顯明教會入世的功能，視服務社群的需要有如參加祈禱小組、聖禮、或研習教義一樣，是信仰的體認和表達，成為信仰群體活力的展現。

然而，普查也發現以下三方面令人沮喪的情況：

1. 許多信仰群體都願意關懷、事奉社區關懷，但卻欠缺所需要的資源（人力、物力），和基礎設施。
2. 信仰群體若要維持其生命活力，就必須有所改變，可是改變是要付上高昂代價的，若果處理不善，還會帶來會眾間的矛盾，進而阻礙發展。

回應普查的信仰群體，大部分都提及現代化的敬拜模式為堂會帶來重大突破，特別在應用新的樂器種類（如電結他、鼓，及其他）方面，為崇拜帶來正面的、有活力的氣氛，特別是對一些年輕的信眾，有顯著的吸引力。雖然，在過程中不少教會有適應上的困難，但是整體而言，仍是正面的居多。

除了改變敬拜用的樂器外，調查亦發現信仰群體沒有質疑聖經的權威，但聖靈的權威性在應用電子樂器的會眾間不斷加增，相反教條或人的傳統等因素的影響則不斷減弱。

3. 信仰群體在展現其信仰時，對會眾沒有明確期望的，自必欠缺生命活力，並易於產生內部的紛爭。調查顯示，那些為會眾訂定嚴格的生活方式和道德規範的教會和堂會，是增長最快的。

信仰群體的領導方面，雖然大部分的群體都滿有生命和充滿活力，但調查顯示，有些群體漸漸失去清晰異象帶來的力量，會眾老化是其中一個因素。這些教會的領袖面對極大的挑戰。如何幫助會眾得著更新的異象，為主「再發夢」是當前急務。

培訓領袖也是極大的挑戰。研究院程度的神學訓練似乎對傳道人的講道有十分正面的幫助，這些傳道人的講道較具時代感，他們對於更新的敬拜模式，和服事社區群眾等也持較開放的態度。不過，與香港教會情況一樣，美國教會也有教牧人才供不應求的現象。一百人以下的堂會很難聘請教牧同工；當然，小教會經濟力量微薄也是一個因素。2001年6月9日《紐約時報》(New York Times) 報道，美國教會對教牧人員需求大增，但卻愈來愈少人回應神的召命。不少教會在聘請教牧人員方面出現困難，特別是助理牧師和青少年事工方面的人手最難求。

二、教會運動的檢視

「這天國的福音要傳遍天下，對萬民作見證，然後末期才來到。」(太二十四 14) 這是昔日主耶穌在世上的時候，向門徒揭示的福音大計。福音要傳遍天下，萬族萬民都有機會得聞主耶穌救罪人的信息，神的計劃才算完成。五旬節聖靈的降臨(徒二章)，揭開了這福音運動的序幕；被聖靈充滿，大有能力的基督門徒，放膽開口傳講主耶穌救罪人的福音，結果數以千計的人歸信基督。⁶

⁶ 使徒行傳二章41節記載在聖靈降臨那天，有三千人受洗歸主，另外在四章4節也提到有五千人的歸信。教會建立的初期，得救的人天天在加增(徒二47)，只有整個教會群體都熱心地作見證，才帶來這樣的果效。

主耶穌離世升天以先給門徒的吩咐，為教會運動勾劃出一個清晰的計劃。「但聖靈降臨在你們身上，你們就必得著能力，並要在耶路撒冷、猶大全地、撒瑪利亞、直到地極，作我的見證。」(徒一8)福音要由耶路撒冷起首，一直向外伸展，直到地極。使徒行傳記載初期教會在聖靈的引導下，正是按著這個計劃，朝著主為教會所訂的目標進發。由耶路撒冷開始(徒二章)，伸展至猶太全地(徒五章)，以至撒瑪利亞(徒八章)，並積極地向地極擴展(徒十三至二十八)。路加在使徒行傳結束時，提到保羅去到羅馬，即當時羅馬帝國的首都。雖然保羅的活動範圍只限於一個自己所租住的房子，卻仍能接待來見他的人，放膽傳講上帝國的道，將主耶穌基督的事(福音)教導人，並沒有人禁止(徒二十八30~31)。這樣的結束，有著明顯的象徵意義。福音的使者保羅雖然是帶著鎖網到羅馬，傳福音的信息卻不受困阻，在羅馬帝國的首都被宣揚，這暗示在往後的日子裡，福音的真光仍要發揮作用，普照黑暗的大地，教會仍要不斷拓展。正如主耶穌所宣告的：「我要建造我的教會，陰間的權勢不能勝過他。」(太十六18)

使徒行傳十六章記載了教會擴展福音的一個重要里程。安提阿教會的領袖，在聖靈的引導下，差遣保羅和巴拿巴出去傳揚福音。他們第一次的宣教旅程，只在小亞細亞(Asia Minor)地區活動(即今土耳其境內)，就在好些城市建立了教會(徒十三至十四)。

保羅在第二次的宣教旅程計劃中，原本打算在小亞細亞地區多作一點福音工作的。在探訪過先前所建立的教會後，路加如此記載：「聖靈既然禁止他們在亞西亞講道，他們就經過弗呂家、加拉太一帶地方，到了每西亞的邊界，他們想要往庇推尼去，耶穌的靈卻不許。他們就越過每西亞，下到特羅亞去。」(徒十六6~8)假若我們翻看聖經的地圖，找到上述經文所提及的地方，就會發現保羅的宣教隊伍的計劃是希望在小亞細亞地區多作一點福音工作的，但聖靈卻不認同，一再引導他們向西走。就是在特羅亞這個小亞細亞西部邊陲的城市，「夜間有異象現與

保羅，有一個馬其頓人，站著求他說：請你過到馬其頓來幫助我們。」（徒十六9）這就是教會歷史上有名的「馬其頓異象」。

既有了明確的指引，保羅等人馬上就動身，從特羅亞坐船，渡海到歐洲大陸的土地上，第一站就是馬其頓省的腓立比。在教會運動的進程上，這是一個重要的里程碑。福音從耶路撒冷開始，向地極擴展，在聖靈的引導下，採取了向西的方向，從亞洲的地土，進發到歐洲的土地上。我們現在往回看，當然可以從當時的政治、經濟、文化等不同角度，分析為甚麼聖靈引導保羅等人向西方走，而不是向東方走，然而這樣的意義卻不大。重要的是，這是神明顯的心意和計劃。福音在歐洲的土地上停留了十五個世紀，一方面我們從教會歷史，看見這段時期教會運動的黑暗面，但另一方面，也見到福音在這段長時間裡，滲透了歐洲的文化、生活，帶來日後巨大的影響。

十六世紀的宗教改革以後，「因信稱義」的福音得以重見天日。教會擺脫了人的建制所帶來的束縛，再次發揮其無比的威力，像初期教會一樣，向東西南北伸展。在宣教運動的驅使下，西方教會匯聚了極大的資源，真的把福音信息傳遍天下了。直到今天，西方教會仍然是教會福音運動的最大動力，為宣教投放最多人力物力。在普世福音運動的發展上，華人教會仍然只是一個很小很微弱的教會而已。過去二百年，西方的宣教士來華建立西方模式的教會，華人教會一直受西方教會影響。踏入二十一世紀，縱然華人教會大致上已能達到「三自」，即自養、自治，和自傳，然而，在教會發展方面，仍未能擺脫西方教會的影響。西方教會發現甚麼，有甚麼運動，或有甚麼新的思潮，華人教會在三數年後就跟隨著，也來運動運動、研討研討一番。相信這種情況仍會持續一段頗長的時間，畢竟西方教會的資源及發展，較之華人教會實在有很大的差距。相信西方教會仍會在普世福音運動上佔主導的優勢。當然，今天所謂的西方教會主要是指美國的教會。因為歐洲的教會已經被新派的思潮擄去，變得死氣沈沈，是急切需要復興的教會。

(一) 佈道運動

過去五十年，葛培理 (Billy Graham) 這個名字差不多等於大型佈道會的意思。這位受世人尊敬的佈道家，是教會歷史上曾向最多人宣講福音的人，他可以說是第二次世界大戰以後，最受歡迎的佈道家。據統計，他曾在超過185個國家和地區主持大型的佈道會。曾到現場參加葛培理佈道會的人數超過二億一千萬。⁷ 葛培理最初主要在大型的臨時帳幕裡主持佈道會，參加者約數千人，後來則主要在運動場、球場、廣場等地方佈道，每場參加的人數以萬計。最多人的一次要算是1973年在南韓的佈道，參加人數超過一百萬。一般在一個地方舉行佈道會，都是一連舉行數天，連開數場。在二十世紀九十年代，更利用人造衛星，把佈道會情況現場播送到不同的國家和地區。例如1990年葛培理於香港舉行佈道會，就透過人造衛星和影帶，傳播到亞洲超過三十八個國家和地區，並以四十八種語言傳譯。⁸

1975年，葛培理首次應邀蒞臨香港主領佈道會。一連五天(11月12至16日)在香港政府大球場舉行，共有超過二十二萬人出席五天的佈道大會，決志人數達20 522人。⁹ 香港的教會都十分興奮，動員大量的人力物力參與，同心協力參與這次佈道大會。在往後的日子裡，辦佈道的熱誠持續，時有租借灣仔伊利沙伯體育館、紅磡香港體育館等大型場地舉行佈道會。其中有個別宗派教會主辦的，也有機構團體合作的，都持續為香港教會的佈道工作注入動力。

葛培理的佈道事奉及其影響，不單在大型佈道會方面。1983和1986年，他在荷蘭阿姆斯特丹主辦兩次的佈道者會議，召聚全球各地的

⁷ Lewis A. Drummond, *The Evangelist: The Worldwide Impact of Billy Graham* (Nashville TN: Word, 2001), xi-xii.

⁸ Billy Graham, *Just as I Am: The Autobiography of Billy Graham* (Grand Rapids: Zondervan, 1997), 275.

⁹ 《基督教週報》，1975年11月23日。

佈道家和領袖，交流和研討如何能更有效傳播福音。葛培理佈道團也援助了不少落後地區的佈道者。去年七月，葛培理佈道團再次主辦「阿姆斯特丹 2000 佈道者大會」，10 732 位出席者來自全球 209 個國家和地區，絕大部分都是佈道工作的前線人員。¹⁰ 出席這次會議的香港教會領袖，希望能在香港發揮佈道者大會的精神，發起籌辦「香港佈道者大會」，並已經決定在 2001 年 11 月 6 至 8 日舉行，¹¹ 期望凝聚香港的佈道者作交流、研討，並肯定「宣講式佈道者」(Preaching Evangelists) 在教會的角色。

1978 年，由美國佛羅里達州珊瑚脊長老會的甘雅各牧師 (Rev. James Kennedy) 創設的「三元福音倍進佈道法」(Evangelism Explosion III-EE) 在香港舉辦首屆領袖講習班，使香港成為亞洲首個開展三福事工的地區。¹² 第一屆領袖講習班所用的全是英文教材，參加者共六十二人，中外籍人士約各佔一半。今天，這個結合個人佈道和門徒訓練的傳福音運動，已經廣為香港教會接受，並且給香港教會佈道工作帶來美好的果效；香港也成了華文三福推動的基地，在全球協助華人教會推展三福訓練，和供應有關的教材用品等。

(二) 教會增長運動

美國福樂神學院的普世宣教學院 (The School of World Mission at Fuller Theological Seminary) 是當今世上最大的宣教訓練學院，被譽為教會增長之父 (The Father of Church Growth) 的馬蓋文博士 (Dr. Donald A. McGavran) 於二十世紀六十年代開始在那裡任教。憑藉過去三十年的宣教經驗，和在神學院教學的體會，馬博士於 1970 年出版了《了解教會增長》(*Understanding Church Growth*) 一書，立即成為教會增長的經典。

¹⁰ Drummond, *The Evangelist*, 160-61.

¹¹ 「2001 香港佈道者大會」的詳情，可參閱「教新」網頁：www.hkcrm.org.hk。

¹² 香港三福的事工，可參閱其網址：www.ee3.org.hk。

雖然全書主要以海外宣教為背景，但不少人發現其中的原則和策略也適用於西方教會，並有助北美州的教會增長，北美教會因而掀起了一片教會增長熱潮。在1970和1980年代，西方教會的教會增長運動進行得如火如荼，成千上萬的教會牧者參加了種種形式的教會增長研討會。有關教會增長的書籍更如雨後春筍，造就了不少知名的教會增長專家；如C. Peter Wagner, Ralph Winter, George Hunter 和 Winfield Arn 等。1980年，馬蓋文博士出版了《了解教會增長》的修訂版，使之更適切西方教會增長的需要，而其中心目標仍為說明「傳達信仰，建立門徒，及廣傳福音，是教會主要的，和不能代替的事工」。

1973年，台灣浸宣出版社編譯了馬博士所著的《了解教會增長》一書，名為《教會增長》。除了原著的寶貴內容外，也加入了一些亞洲地區教會的實例。自此，教會增長這課題，在華人教會中也漸受重視。在台灣，更成立了教會增長促進會，積極推動這方面的研究。

1975年，中文神學教育促進會¹³在菲律賓碧瑤舉行第二屆中文神學教育研討會。大會主題訂為「神學教育與教會增長」。與會代表是來自香港、印尼、泰國、台灣、星加坡，和菲律賓等地的神學教育工作者，齊集一起探討神學教育與教會增長的關係。研討會的內容也輯錄成書出版，¹⁴可見教會增長運動與思潮也為華人教會所關注。

1974年在瑞士洛桑舉行的世界福音會議，有七十多位華人教會領袖參加。受大會影響，也在聖靈的引導下，這班領袖同心發起世界華人福音運動，¹⁵期望可以聯絡全球華人信徒及教會，匯聚成一股強大的力量，為福音遍傳萬族萬民貢獻所有。經過兩年的努力，首屆世界華人福

¹³ 東南亞中文神學促進會於1972年1月間成立，並於1月10至13日假香港馬禮遜館舉行第一屆中文神學教育研討會，出席者包括各地中文神學教育的領袖共四十多人。

¹⁴ 中文神學教育促進會：《神學教育與教會增長》（香港：中文神學教育促進會，1975）。

¹⁵ 這運動的源起及華福中心的工作，可參閱華福的網頁 www.cccowe.org。

音會議於1976年8月在香港舉行，出席者包括全球華人信徒及教會代表共一千六百多人。在「異象與使命」這主題的帶動下，會議廣泛討論教會擴展的議題，對教會增長有長遠的幫助。同年10月成立世界華人福音事工聯絡中心，專注於推動和鼓勵華人教會為完成大使命而作出貢獻。¹⁶

1978年10月，華福聯絡中心發起全世界華人教會增長研討會，於台灣舉行，與會者超過五百人，就教會增長方面的研討聚會而言，這算是歷來最大規模的一次，對日後華人教會的發展幫助甚大。除卻研討會外，不少有關教會增長（或教會真理）的書籍（著作或翻譯的）也相繼出版，也著實為教會帶來不少增長。根據統計資料顯示，香港教會在堂會數目增長方面，由1980年的634間，增長至1999年的1139間。二十年間有超過八成的增長，其中1980至1994年間更是快速增長的年期。在過去五年，因種種政治、社會及經濟等因素影響，增長才放緩。¹⁷明顯可見，教會增長運動確實為香港教會帶來美好的果效。

（三）教會健康運動

雖然在七十年代和八十年代，教會增長運動在歐美教會大行其道，形形色色的訓練班，研討會不住舉行，與教會增長有關的書籍也充斥於教會書室。成千上萬的教會領袖也落力閱讀、思考。然而，除了部分福音派教會和靈恩教派的教會有明顯的增長外，美國教會總體的人數仍是在下降。

¹⁶ 華福的使命——幫助個別信徒、堂會，以至整體華人教會努力執行並有效地：(1) 喚醒更多華人信徒及教會對普世宣教予以應有的重視；(2) 提升從事福音工作者的事奉效率，和對普世宣教的認識和信念；(3) 撮合致力普世宣教的個人、團體和教會，促進彼此之間的合作；(4) 支援從事普世宣教事工者。在過去二十五年，華福中心共主辦過六屆世界華人福音會議，及許多大大小小的事工研討會，對推動華人教會在宣教和教會增長方面貢獻良多。

¹⁷ 有關數據可參看「教新」出版的《堂會普查部份簡要報告》。

雖然歐美教會總體人數下降，但這並不是純因為教會增長運動全無實效，主要的原因是許多歷史悠久的大宗派過分保守傳統，未能因應社會的變遷而採取相應的措施，更新變化，以致無法吸納新生的一代；再加上會眾老化，在此消彼長的情況下，不少大宗派的會眾人數不斷下降，抵消了福音派教會和靈恩教派的增長，總體的信眾人數仍然下滑。正如上文提到的美國信仰群體普查顯示，那些結合教會增長和宣教意識的教會，仍是有明顯增長的，他們都是對尋索者高度敏感的教會 (seeker-sensitive church)，在持守教會真理傳統的同時，也進入社群，了解他們的需要和思想，設計配合他們需要的事工，這樣的教會大多增長快速。¹⁸

然而，努力建植新教會，也會陷入追求數字統計的危機，在追求教會增長時，有些教會過分倚重市場推廣的技巧，以市場推廣 (Marketing) 代替了使命 (Mission)，盲目追求數字上的加增，純以會眾的人數、教堂的大小、預算的多少、植堂的數字等為衡量教會增長的指標。這種盲目追求數字的風氣，導致不少教會輕忽了信仰質素，以致增長的情況在某程度上只是一種假像，有如一個泡沫，經過一段時間就會爆破，失去持續增長的動力。¹⁹ 例如，美國信仰群體普查發現，福音派在教會增長運動期間植建的新堂，有五十間是在一百人以下的，而三百五十人以下的教會更佔了差不多九成。從這個數字顯示，所植建的新堂並非全是大型

¹⁸ 較為人樂道的例子是美國芝加哥的 Willow Creek Community Church。在短短二十年間由一百人增長至超過一萬五千人，成為全美國影響力最大的教會。若有興趣多了解這教會和他們的事工，可以參閱其網頁：www.willowcreek.org。

¹⁹ 美國福樂神學院的吉布斯博士 (Dr. Edmund Gibbs) 去年被委任為普世宣教學院 (School of World Mission) 的「馬蓋文教會增長教席」(Donald A. McGavran Chair of Church Growth)。在他的就職演說中，吉布斯博士也強調踏入新世紀的教會增長運動，極需要作出調整，才能繼續服事時代的需要。在演說中他分享個人就教會增長所持的八個信念，見解精闢獨到，是十分值得教牧同工參考的。有興趣閱讀演說全文的，可參閱以下的網頁：www.fuller.edu/swm/。

教會或數千人的超級教會，實際的情況是，大多數教會仍是幼嫩弱小的。因種種原因結束的教會每年更有三千至四千所之多。²⁰

香港的情況也相若。據「教新」的普查顯示，1994至1999年本港教會的堂會增長確實放緩了，但這並非植堂比率下降所致，而是堂會的死亡率所帶來的影響。根據「教新」的估計，這五年間，本港教會共植一百八十間新的堂會，但在同時堂會數目的淨增長只是八十三間。換句話說，有約一百間教會在這段期間從本港堂會的名單上除名，很可能這些堂會結束了。這些堂會真實的結束日期無法確定，有些很可能早於1994年前已經結束了。相信這些結束的堂會很少會是具一定歷史的教會，很大部分應該是植建的新堂。

從一個角度看，能有勇氣結束半生不死的堂會是值得欣賞的。與其白佔地土不結果子，倒不如乾脆把她砍掉算了。繼續任由她的存在，徒然浪費教會的資源。但從另一個角度看，到底還有多少教會是在這樣的景況中，卻又沒有勇氣結束的呢？基於香港客觀環境，過去植建的新堂，受地方限制，仍以小教會居多。大多數仍是在一百人以下，不少已經多年停滯不前，有些更因所處的社區老化而逐漸萎縮，完全失卻了教會的生命力。另外，這些堂會也受另一個因素困擾，就是難以覓得合適的教牧同工。「教新」的普查顯示，一百人以下的堂會，教牧傳道同工流失嚴重，堂會的職位空缺率高達四分之一。更嚴重的是：在1994至1999年間，每十位小型堂會的同工，便有七位曾經轉職，這樣的情況對堂會帶來多大影響，可以說是不言而喻了。²¹另一項數據也反映香港教會的健康狀況並不太理想。據估計，全港教會可容納最高聚會人數為二十四萬六千人。較之現時每主日平均出席崇拜人數十八萬人高出許多。

²⁰ 趙錦德：〈教會的健康與增長〉《今日華人教會》214期（1999年4月），頁14～17。

²¹ 胡志偉：〈從九九香港教會普查看中小堂會現況與挑戰〉，下載自 <http://www.hkchurch.org/GenericStyles/ForumContent.asp?ID=7699&paperID=0044>（2001年9月17日）。

當然，這只是一個整體的數據。有個別堂會每主日幾堂崇拜都座無虛席，但這只是極少數的情況。大部分只有一堂崇拜的教會，入座率在七成以下。筆者幾個月前曾經參加一個大宗派堂會的早堂崇拜，那次的入座率不及兩成，十分冷清。

上述的情況，使近年歐美不少教會人士倡導「健康教會」的觀念，希望平衡過去教會增長運動的失誤，糾正過往重量不重質的情況，重新思量如何整理教會的素質。這種風氣漸次成為一個運動，²² 姑且稱為「教會健康運動」吧！在這方面最為港人熟知的，相信是美國加州馬鞍峰教會 (Saddle Back Community Church) 的例子了。這個教會由創辦至今二十年內，會友人數已超過一萬五千人，成為全美第二大教會，吸引了不少人慕名往該教會觀摩取經。其創辦人兼主任牧師華理克 (Rick Warren) 除了在教會主辦講座，分享教會成功的經驗外，也應邀到世界各處主領「目標導向教會」的研討會。在各處掀起一片「直奔標竿」的熱潮。²³ 去年三月，華理克牧師應香港福音證主協會的邀請，來港主領「直奔標竿——建立目標導向的教會」研討會。參加的教牧同工和領袖共有一千五百多人，其中有二十多名參加者是由星加坡、斯里蘭卡等國家專程來參加這研討會的，如此熱鬧，實在是多年難得一見。可見華氏的吸引力，和香港教會渴望突破求變的心態。在接受訪問時，華氏提到要

²² 在教會書室漸次多起來有關健康教會的書，正好反映這個現象。以下摘記部分和健康教會有關的書目以供參考。Mark Dever, *9 Marks of a Healthy Church*, rev. & expanded ed. (Wheaton, IL: Crossway Books, 2000); Donald J. MacNair & Esther L. Meek, *The Practices of a Healthy Church: Biblical Strategies for Vibrant Church Life and Ministry* (Philipsburg, NJ: P&R Pub., 1999); C. Peter Wagner, *The Healthy Church* (Ventura, CA: Regal Books, 1996); Dann Spader & Gary Mayes, *Growing A Healthy Church: Complete with Study Guide* (Chicago, IL: Moody Press, 1991).

²³ 1995年華理克出版 *The Purpose Driven Church: Growth without Compromising Your Message & Mission* 一書，詳細分享教會開始的經過，並整合了教會增長的原則。該書的中譯本於1997年由基督使者協會出版，書名為《直奔標竿——成為目標導向的教會》。

教會增長，必須「教會健康」，一間健康的教會自然就會增長，而健康教會的五個目標是：

1. 敬拜（稱頌神的同在）；
2. 傳福音（傳揚神的話語）；
3. 團契（組成神的家庭）；
4. 門徒訓練（教導神的子民）；
5. 事奉（表明神的愛）。

這五個目標必須平衡發展。²⁴ 嚴格而言，這並非甚麼新的道理。教會豈不是一直在強調這幾個目標嗎？為甚麼卻只有很少數的教會能夠像馬鞍峰教會一般，有出類拔萃的健康成長呢？問題在於失去平衡。華氏強調上述五個目標必須平衡發展，教會領袖要設法找出阻礙教會平衡發展的障礙，然後把它除去，攔阻一旦清除，就有如一個人的病得到醫治，結果必然是健康的成長。

事實上，在華理克牧師來港主領研討會以先，另一位研究教會增長的「專家」——施瓦茨博士 (Dr. Christian A. Schwaz) 早已踏足香江，為香港教會介紹他的研究心得《自然的教會發展——健康教會的八種優良特質指引》(*Natural Church Development: How Your Congregation Can Develop the Eight Essential Qualities of a Healthy Church*)。²⁵ 施氏強調自然的教會增長跟過往的教會增長觀念有三個主要的分別：²⁶

²⁴ 訪問報導見《時代論壇》(2000年4月2日)，頁1。

²⁵ 施瓦茨於1998年10月來港，分享他多年來研究教會增長的心得。施氏是一間位於德國的教會增長研究所的負責人，其研究的範圍遍及全球。《自然的教會發展》一書就是根據他在全球五大洲三十二個國家，逾一千所教會所做的研究而得出的結論。目前在上五十個國家和地區以二十五種語文出版。他更積極地把這套健康教會的理論推介到全球的教會。詳情可瀏覽下列兩個網頁：www.ncd.org.hk; www.cundp.de/international。

²⁶ 施瓦茨著，黃婉儀譯：《自然的教會發展》(香港：高接觸有限公司，1998)，頁14。

1. 自然的教會發展概念反對只求實效、認為神學並不重要的態度（只要目的正當，可以不擇手段），其出發點以原則為依歸。
2. 自然的教會發展概念並不採用量化方式處事（如何令多些人參加崇拜？）但重視教會生活質素，並認為那是教會發展的關鍵所在。
3. 自然教會發展概念不會努力「製造」教會的增長，但會發揮自動增長作用，由神利用這作用親自建立教會。

總結整個研究計劃所得有關建立教會的理論，施氏整理出健康教會的八種優良特質。它們是：²⁷

1. 令信徒得力的領導方式 (Empowering Leadership)；
2. 以恩賜為本的事奉方式 (Calling and Gift-oriented Ministry)；
3. 充滿熱忱的靈性表現 (Passionate Spirituality)；
4. 功能健全的結構 (Functional Structure)；
5. 激勵人心的敬拜 (Inspiring Worship)；
6. 全面兼顧的細胞小組 (Holistic Small Group)；
7. 以需要為本的佈道事工 (Need-oriented Evangelism)；
8. 會眾相親相愛的關係 (Loving Relationship)。

此外，調查研究也發現要教會健康增長，上述的八種優良特質同樣重要。²⁸ 欠缺一兩方面，或其中一兩方面的表現欠佳，都會阻礙教會健康的成長。這跟華理克牧師提到五大目標要均衡發展的觀念是一致的。另一方面，施氏提出改善弱項的增長策略，²⁹ 與華理克牧師找出並除去阻礙教會增長的障礙的說法也不謀而合。

²⁷ 施瓦茨：《自然的教會增長》，頁22～37。

²⁸ 施瓦茨：《自然的教會增長》，頁38～41。

²⁹ 施瓦茨：《自然的教會增長》，頁49～60。

基於調查研究結論，施氏進一步設計了診斷教會健康的一些評估工具。香港「教新」有提供診斷健康堂會的服務。³⁰

另一個值得一提的教會增長「專家」是 *Becoming a Healthy Church: 10 Characteristics*³¹ 一書的作者麥基亞 (Stephen A. Macchia)。麥氏是美國「異象新英倫」(Vision New England)³² 的總幹事。他親自探訪一百間不同背景的教會，又於1997年，在有八千位教會領袖出席的年議會上進行調查，研究所得確證了他發展出的「健康教會的十大特質」。³³

1. 令教會得力的神的同在 (God's Empowering Presence)

健康的教會在日常的生活和事奉方面，致力尋求聖靈的引導和加能賜力。

2. 高舉三一真神的敬拜 (God-Exalting Worship)

健康的教會恆常地聚集，是基督的身體具體的表現，以活潑的方式引導信徒盡心、盡性、盡意、盡力地敬拜三一真神。

3. 恆常的屬靈操練 (Spiritual Disciplines)

健康的教會為所有年紀的會眾提供訓練、模範、和資源，幫助他們發展和建立恆常的屬靈操練。

³⁰ 診斷服務的詳情，可參閱「教新」的網頁 www.hkcrm.org.hk。

³¹ Stephen A. Macchia, *Becoming a Healthy Church: 10 Characteristics* (Grand Rapids, MI: Baker Book House, 1999).

³² 「異象新英倫」的前身是新英倫福音協會 (Evangelistic Association of New England)，是美國東北部六州（包括 Connecticut, Maine, New Hampshire, Vermont, Rhode Island 和 Massachusetts）的一個聯合組織，為美國最大的區域性教會更新組織。和這書所論「教會健康的十大特質」相關的教材，可以瀏覽「異象新英倫」的網頁 www.vision4ne.org。

³³ Macchia, *Becoming a Healthy Church*, 23.

4. 在教會群體中學習並成長 (Learning and Growing in Community)

健康的教會能營造安全和積極的環境，鼓勵信眾在與神同行和肢體相交方面努力追求成長。

5. 委身於相愛和關懷的關係 (A Commitment to Loving and Caring Relationship)

健康的教會是刻意地、盡力地在家庭裡、會眾之間及所服事的社區裡，建立相愛和關懷的關係。

6. 發展僕人領導 (Servant-Leadership Development)

健康的教會確認及專注培養蒙神呼召、並賜予領導恩賜的信徒，挑戰他們成為僕人領袖 (Servant-leaders)。

7. 專注外展的福音工作 (An Outward Focus)

健康的教會以傳遞基督福音真理，和向未信的人見證神的愛為先。

8. 有智慧的行政管理和責任制度 (Wise Administration and Accountability)

健康的教會運用恰當的設施、裝備，和系統，支援事工的發展和增長。

9. 基督的身體之間的互相結連 (Networking with the Body of Christ)

健康的教會向其他同為基督身體的教會伸出友誼之手，為要建立合作的關係、分享資源、學習良機，並聯合歡慶崇拜。

10. 忠心管理和樂意慷慨捐獻 (Stewardship and Generosity)

健康的教會教導會眾，他們是神所賜豐富資源的管家，並挑戰會眾慷慨捐獻，樂意與人分享。

以上的十大特質大致上可以分為三大層次：第一至第三點為第一層次，焦點是與神的關係。第四至第六點是第二層次，焦點是與教會這個屬靈大家庭的關係。第七至第十點則為第三層次，焦點放在教會的管

理、事奉和見證方面。麥氏強調健康教會的十大特質的清單上，所以沒有提及聖經和禱告，是因為這兩方面是基督徒生命的基石。研讀並遵行神的話語，及透過禱告培養與全能神的關係，應該是滲透整個基督徒的生命和生活的。³⁴

讀者若細心比較施氏健康教會的八種優良特質，和麥氏健康教會的十大特質，不難發現二者有許多共通的地方。事實上，回顧七十年代和八十年代教會增長運動期間，也並非完全沒有注意「教會健康」這課題的。³⁵ 韋拿 (C. Peter Wagner) 就曾著書論及這方面，提醒教會增長必須要注意「健康」的因素，³⁶ 很可惜卻沒法平衡當時盲目追求效益的浪潮。

³⁴ Macchia, *Becoming a Healthy Church*, 18.

³⁵ C. Peter Wagner, *Your Church Can Grow: Seven Vital Signs of a Healthy Church* (Gleendale, CA: G/L Publications, 1976); idem., *Your Church can be Healthy* (Nashville, TN: Abingdon Press, 1979)。在九十年代，有一些論文研究是建基於 Wagner 的 *Seven Vital Signs of a Healthy Church*，例如 John J. Choi, "Applicability of 'Peter Wagner's Seven Vital Signs of a Healthy Church' to Korean Churches Located in Los Angeles Area," (Th. M. Thesis, Fuller Theological Seminary, 1990); Steven D. Graham, "Starting Healthy Churches: Wagner's Seven Vital Signs Applied to Church Planting," (D. Min. Thesis, Fuller Theological Seminary, 1990).

³⁶ Wagner在他的書中，提到一個健康教會的七個徵兆。Wagner, *Your Church Can Grow*, 159.

1. A pastor who is a possibility thinker and whose dynamic leadership has been used to catalyze the entire church into action for growth....

2. A well-mobilized laity which has discovered, has developed and is using all the spiritual gifts for growth.

3. A church big enough to provide the range of services that meet the needs and expectations of its members.

4. The proper balance of the dynamic relationship between celebration, congregation and cell.

5. A membership drawn primarily from one homogeneous unit.

6. Evangelistic methods that have been proved to make disciples.

7. Priorities arranged in biblical order.

三、功能？模式？孰先孰後？

從以上的簡略回顧和分析，可以見到華人教會一直受西方教會的影響，不論好與不好的，許多時都「照單全收」，一貫的高度模仿。當然，若是好的東西，學習也無妨，例如熱切佈道、領人歸主、努力植建教會，讓教會的接觸面不斷擴大，在有需要的社群中作光作鹽等，這都是十分好的，也是教會當發揮的功能。至於事工的模式、方法等，則會因某些客觀的因素影響，而不能「依樣畫葫蘆」的。因著不同的文化背景、生活方式、地域限制、領袖素質等等，事工的模式及方法就必須加以調節。否則，「翻版」不成，不但浪費了時間、人力、物力，更會連累本來已有的事工受不必要的虧損。這正是過去不少教會的慘痛經驗。好像過去十年間，全球掀起了一片小組模式教會的熱潮。在北美洲、南美洲、非洲、歐洲和亞洲都有報導小組模式教會如何快速增長、全球最大的教會大都是實行小組模式等等。以致許多教會也爭相轉型，期望也可以趕上「快速增長」的列車，教會就能以倍數地增長。結果不少教會因為沒有透徹的了解和準備，弄至「賠了夫人又折兵」，不單沒有經驗到預期的增長，更因而擾亂教會已有的事工；更有甚者，是引發一些不願改變的人的反對，導致教會內部不和，有些更以分裂告終，誠屬可惜。歸根究柢，就是「實用主義」作祟，只求「急功近利」，卻不願依循聖經真理的教導，踏實事奉。

（一）功能先於形式 (Form Follows Function)

昔日主耶穌在世上的時候，時常都要面對法利賽人質疑祂的事工。有一次，法利賽人問耶穌：為甚麼祂的門徒不像他們和施洗約翰的門徒一般，公開的禁食呢？耶穌回答他們說：「新郎和陪伴之人同在的時候，陪伴之人豈能哀慟呢？但日子將到，新郎要離開他們，那時候，他們就要禁食了。」（太九 15）耶穌接著講了一個新酒舊皮袋的比喻給他們聽，因為祂關注到法利賽人是嘗試要把祂的福音（新酒）套在他們已熟知和掌握的宗教框框之內（即舊皮袋）。耶穌告訴他們說：「沒有人

把新酒裝在舊皮袋裡，若是這樣，皮袋就裂開，酒漏出來連皮袋也壞了；惟獨把新酒裝在新皮袋裡，兩樣就都保全了。」（太九 17）³⁷ 耶穌藉這個比喻告訴我們，必須分辨酒和皮袋。祂把基要的東西（福音／酒），和祂看為次要的東西（事工架構、模式／皮袋）分別出來。當然次要的東西並不表示沒有用，反之肯定是有需要和有幫助的。³⁸ 這個比喻提醒我們，在教會的事奉中，我們經常都要面對兩方面的元素：就是那不變的福音，和次要的人的產物——事工計劃或模式。若要事奉有效，兩者都是絕對必需的。若沒有不變的福音，最好的事工計劃和模式，都不過是為提升人的成就；反之，若沒有一個有效的事奉架構幫助教會接觸社群，福音就被關鎖，無法發揮拯救世人之效。

新約聖經的啟示一直強調的，並不是事工的架構和模式，而是教會的目的。聖經的作者所關注的往往是教會所做的，或該做的事情，而不是教會在施行某些特別的事工或計劃。這樣關注教會的目的，催逼各時代的教會要在忙亂的事工中退一步，重新思考這個問題：「教會為甚麼存在？」這個問題促使教會要重新肯定，所作的沒有偏離教會存在的原意和目的。

從最根本的意義理解，教會是為神而存在的。基督曾親自宣告：「我要建造我的教會」（I will build my church）（太十六 18）。所以教會是神的新創造，是神的傑作。她的存在是要彰顯神的榮耀。歐德倫 (Ortlund) 對教會存在的目的有精闢的見解，他提到教會的三重召命：³⁹

³⁷ 在古時人們以羊皮袋裝酒，當新鮮的葡萄汁發酵時，酒會膨脹，新的羊皮袋有彈性，不會受影響。但一個舊的皮袋，由於已欠缺彈性，就容易破裂。耶穌所帶來的是新的道理，絕對不能為舊的模式所局限。

³⁸ Howard Snyder, *The Problem of Wineskins* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1975), 13.

³⁹ Raymond C. Ortlund, *Three Priorities for a Strong Church* (Waco, TX: Word, 1983), 9-11.

1. 向上的召命——教會的存在是為榮耀神（弗一3～14）；
2. 對內的召命——教會要在神的愛裡彼此建立（弗四11～16）；
3. 對外的召命——基督吩咐教會要向世人作見證（徒一8）。

教會的存在是為榮耀神（敬拜），彼此建立（團契事奉），並向世人作見證（傳福音和服事）。這豈不是初期教會所做的嗎？（徒二41～42）豈不也是歷世歷代的教會所做的嗎？若教會實踐這三重的召命，發揮神期望她有的功能，那無論是透過怎樣的事工計劃、架構模式，都必定得著神的祝福，健康地成長是必然的結果，像初期教會一樣（徒二46～47）。

（二）原則重於模式 (Principle over Model)

我們對成功的教會推崇備至，並稱為「模範教會」，本來無可厚非，但人們在談到這些教會時，卻往往將「個人經驗」與「普世通則」混為一談。這些教會對增長一事所持的主張大都非常出色，不過，他們大力吹捧為普世通則的事情，卻不一定能證明屬實……若有人談到他們的個人經驗時，將之形容為普世適用的原則，便應提高警覺。⁴⁰

施瓦茨以上的分析，很清楚界分了人的經驗和普世的原則的分別。分享見證一間教會成功的經驗，是一件值得鼓勵的事，畢竟觀摩學習是有用的，別人成功的經驗有參考價值，可以激發思考。但若要把同樣的經驗，或事奉的模式強加諸另一間教會上，卻非明智之舉。一個成功的個案背後，必定有好些異乎尋常的情況。例如，馬鞍峰教會開創之時，南加州橙縣的馬鞍峰谷 (Saddleback Valley) 是全美國人口增長最多、發展最快的地區。⁴¹ 因此，若有一間教會，其座落的社區正面對人口老化

⁴⁰ 施瓦茨：《自然的教會增長》，頁60。

⁴¹ Warren, *The Purpose Driven Church*, 34.

的情況，馬鞍峰教會的經驗就不適用於那間教會。但這並非表示他們的經驗全無用處，他們成功的經驗和模式仍有可供模仿學習的地方。為教會定下清晰的目標，針對人的需要而設計事工的策略等做法是對的。嘗試仿效這樣的做法，經過實踐，摸索一些能夠適用於個別教會的普遍原則，這才是正確的態度。

下表取材自施瓦茨的《自然的教會發展》（頁 59），非常扼要簡潔地區分見證、模式、原則，和計劃之間的差異。它們各有其價值，但卻不應混為一談，否則只會招致混亂。

	性質	目標	不正確用法	正確用法
見證	道出個人的經驗，往往強調異乎尋常的情況。	人們因著神的大能感動而充滿熱忱。	「這個人或這間教會曾經經驗過的一切，我也要經驗一下。」	「這間教會的經驗多麼不錯！且看看神對我們所懷的心意是甚麼。」
模式	一間教會在展示他們的經驗時，讓人從中找到可以模仿學習的地方。	現實生活的榜樣，應可激勵人心，使人知所效法。	「若我要同樣成功，必須完全仿效那間模範教會。」	「我最好還是試用一段長時間仿效這間模範教會，看看能否找出適用於我身上的普遍原則。」
原則	那是由千百個模式提煉出來的精髓。原則最重要的標準必須普世適用。	教會應認識增長之律，並加以運用，這是各種教會發展形式的基礎。	「建設基督的教會有不少可行做法，這些原則只是其中一個而已。」	「我正設法應用這些原則在個別不同的情況中。」
計劃	將普遍原則（理想地）應用到一個或多個實際情況中。	應以實際的步驟幫助教會發展，例如使用其他教會的積極經驗作為模仿的對象。	「若這個計劃在我的教會產生果效，則肯定在別的教會也行得通。」	「我按照普遍原則來選擇計劃，以期適用於我們的情況中；此外，我亦可自行制訂一個計劃。」

(三) 事奉以人為本 (People-Oriented Ministry)

使徒保羅把教會描繪為「基督的身體」(參弗一23；林前十二12～31)。她是由一群蒙神呼召，出離黑暗，進入光明的人(彼前二9)組織而成的，是充滿生命力的有機體(organism)。使徒行傳記載初期教會的表現，就是最好的明證。五旬節聖靈降臨，一百二十個門徒(不單是十二個使徒)都能用方言(鄉談)作見證(徒二1)。及後耶路撒冷的教會大遭逼迫，除使徒外，其餘絕大部分的門徒都四散各處去傳道(徒八4，十一19～25)。那時「信徒皆祭司」不是一個信念，或一個口號，乃是切實活現在教會的一個真象，也是教會增長快速的一個主要原因和祕訣。

很可惜在中世紀的千多年時間內，教階制度建立以來，聖品人掌握了事奉的特權，一眾信徒被拒於事奉大門之外，淪為「平」信徒階級。十六世紀的宗教改革雖然平反了這個教會歷史上的大錯誤，恢復信徒皆祭司的信念，但五百多年後的今天，許許多多的教會仍在「成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體。」(弗四12)這命令上掙扎寸進，教會總動員仍是遙不可及的「理想」。

甲、僕人領袖 (Servant Leader)

任何群體都包括兩類的人，就是帶領的(領袖)和被帶領的(追隨領袖的)。教會像其他地上的群體一樣，也有神所設立的領袖，「祂所賜的有使徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教師。」(弗四11)這等蒙祂呼召和揀選的人，肩負建立和領導教會之責(參弗二20)。但聖經啟示的領導觀，跟世人的領導觀有顯著的分別。世人的領導哲學建基於俗世的世界觀和價值觀，神或屬靈方面的思想全無地位，他們的領導特性包括高舉獨立自主，強調靠賴人的學識、經驗，和決策能力，強調工作、完成任務、達致目標，及不注重關係；他們的領導模式是專注於能力、權柄，和地位，下屬要服務在權位的領袖(服事由下而上，不是由

上而下)。世人過分強調領袖個人的魅力，忽略了他的品格，倫理道德的規範僅屬次要；他們的領導技巧乃專注行政管理，強調完成任務，權責關係清楚分明，強調競爭和成功。

在聖經裡，耶穌所教導的領袖觀念跟世人截然不同。祂教導「僕人領袖」(Servant Leader)⁴²的觀念（參看太二十 25～28；可十 42～45；路二十二 24～30）。祂自己更親自成為僕人領袖的模範，好讓我們模仿。威克斯 (C. Gene Wilkes) 在他的書 *Jesus on Leadership: Discovering the Secrets of Servant Leadership from the Life of Christ* 列出「僕人領導」的七個原則，是從觀察主耶穌的領導獲取的。⁴³

1. 一個「僕人領袖」會謙卑自己，等候神親自提升（抬舉）他（路十四 7～11，腓二 5～11）。
2. 一個「僕人領袖」遵從父神的意旨，而並非要為自己建立權位（可十 32～40）。
3. 一個「僕人領袖」甘願放棄個人的權利，在服事別人的過程中得著尊大（可十 41～45）。

⁴² 西方社會在過去十年的「領導」觀念也開始轉型，無巧不成話，「僕人領導」(Servant Leadership) 的觀念也開始流行。對領導的理解，更多從領袖品格、群體素質等方面入手，其中影響這方面的轉變的一個主要人物是格林利夫 (Robert K. Greenleaf)。若要了解更多格林利夫의思想和影響，可參看以下的著述：Larry C. Spears ed., *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1995); Don M. Frick & Larry C. Spears, eds., *The Private Writings of Robert K. Greenleaf on becoming a Servant Leader* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996); Robert K. Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*, ed. Larry C. Spears (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998); Larry C. Spears, ed., *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership* (New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1998)。也可以瀏覽以下的網頁 www.greenleaf.org。

⁴³ C. Gene Wilkes, *Jesus on Leadership* (Wheaton, IL: Tyndale House Publishers, Inc., 1998), 11-12.

4. 一個「僕人領袖」可以冒險服事別人，因為他相信神掌管他的生命（約十三3）。
5. 一個「僕人領袖」甘願離開筵席的首位，去滿足別人的需要（約十三4～11）。
6. 一個「僕人領袖」與別人分享責任和權力，為要滿足更大的需要（太二十八18～20；徒一8）。
7. 一個「僕人領袖」藉著培訓別人一起領導，加增領袖人才，及增進領導的果效（可六7）。

華人教會裡，不乏忠心的教牧領袖。他們謙卑自己，放棄一切名利的追求，甘願為教會作最卑微的服事，這是令人佩服和景仰的。在上述七個「僕人領導」的原則中，首五個都在這些教會領袖身上清晰可見。但遺憾的是，在這些忠心服事的教會領袖中，只有極少數也能在事奉裡實踐第六和第七個原則，他們一生勤勞的事奉，常是孤軍作戰；在走完一生的事奉生涯以後，也未能培養新一代的領袖，以致事奉的果效受限制，未能延續美好的事奉。

因此，威克斯總結這七方面的原則時，就為「僕人領袖」作了如下的定義：僕人領袖服事他人，並裝備他們，為要建立團隊的事奉 (Servant leaders serve others to equip them for team ministry)。在這個定義裡，他特別強調服事 (serve)、裝備 (equip)，和團隊 (team)，他運用這幾個字的每個英文字母，再進一步闡釋其中的內容。

1. 服事 (Serve) 包括：

屬靈恩賜的運用 (Spiritual Gifts)；

事奉的經驗（經歷）(Experiences)；

建立關係的技巧 (Relational Skills)；

牧養專業的技巧 (Vocational Skills) ;

牧養事奉的熱誠 (Enthusiasm/Passion) 。

2. 裝備 (Equip) 包括：

鼓勵別人參與服事 (Encourage them to serve) ;

使他們有資格服事 (Qualify them to serve) ;

明白他們的需要 (Understand their needs) ;

給予明確的指導 (Instruct them) ;

為他們恆切禱告 (Pray for them) 。

3. 團隊 (Team) 包括：

團結友愛，愛心事奉 (Togetherness) ;

幫助信徒，得力事奉 (Empowerment) ;

承擔責任，勇於負責 (Accountability) ;

樹立榜樣，貼身督導 (Mentoring) 。

最終的目標是：在團隊的事奉中，發揮「僕人的領導」。

華人教會近年也開始關注領袖發展，其中 OnTrack Ministry⁴⁴ 的成立，就是要朝著這個方向服事教會領袖。它的事工哲學是「委身與別人的成功。」 OnTrack Ministry 的異象及目的，是透過以下三個途徑幫助教會、教牧及平信徒領袖不偏不離、好好完成上帝託付他們的異象與使命。

1. 透過教練系統及支持網絡去鼓勵領袖。
2. 透過異象傳遞及事奉策略去強化領袖。
3. 透過訓練及資源供應去支援領袖。

⁴⁴ 有關 OnTrack Ministry 的工作，可以瀏覽他們的網頁：www.Stayontrack.com 。

「教新」近年也致力為教會領袖提供援助，期望透過支援領袖，促使教會健康成長。⁴⁵

乙、活力隨眾 (Dynamic Followers)

教會是基督的身體，信徒在這個身體上則互為肢體，若要基督的身體健全的成長，發揮美好的見證效能，身體需要有不同的肢體，這些肢體更要互相配搭，這是保羅在哥林多前書十二章的教導，內容簡潔清晰，也沒有甚麼難明白的地方，應該也不難實踐的。然而，我們在教會所見卻不是如此。長期以來，教會的信徒動員率都偏低，所有工作只集中在教牧和少數樂意承擔的信徒領袖身上，結果就是教牧和領袖的耗盡 (Burnout)，而信徒在事事照顧周到的環境下，永不長大。這正是今天教會軟弱的主因。近年小組模式教會所以能夠快速增長，其中一個主要原因，就是他們絕大部分都能專注培訓領袖、動員信徒。

要把教會這潛藏的動力釋放和發揮出來，不少的專家都曾經作過許許多多的建議，但筆者認為關鍵仍是在教會領袖身上。

1. 教會牧者應該清楚教導會眾有關教會的真理。信徒的教會觀必須建基於聖經真理，而不是宗派或教會的傳統。信徒必須明瞭神在他們身上的計劃不只是施行拯救，使他們蒙受基督的救贖，成為新造的人 (林後五17)，信徒更要明白，既在基督裡成為新人，就必須要有新的生活 (弗二8～10)。神的心意是希望祂的兒女能夠事奉祂，蒙恩得救只是救贖的起點，「叫我們既從仇敵手中被救出來，就可以終身在祂面前，坦然無懼的用聖潔公義事奉祂。」 (路一74～75)

2. 教會牧者應該清楚信徒的恩賜，因而可以幫助他們在教會中定位，在適切的崗位上發揮恩賜，成就美好的事奉。這是神的心意，正如

⁴⁵ 「教新」為教會領袖所提供的講座，研討等詳情，可以瀏覽他們的網頁：www.hkcrm.org.hk。

彼得教導說：「各人要照所得的恩賜彼此服事，作神百般恩賜的好管家。」（彼前四 10）教會領袖有責任幫助信徒發現自己的恩賜，培育自己的恩賜，並發展自己的恩賜。要建立一群活力充沛的會眾，作領袖的必須要做到：（1）知人善任，各按各職（弗四 11～13）；（2）激發愛心，勉勵行善（來十 24），和（3）指導評估，事奉延年。

四、結論

教會不是禮拜堂、建築物，教會是信徒群體，是經驗救贖恩典的一群神大能的子民，在這個世界上有著清晰明確的目標：就是靠著聖靈的同在及大能，在全地上為主奔跑，見證神在基督裡的救贖大恩。要教會增長、擴展，神並沒有設下既定的方法、模式，基督的吩咐簡單直接：「去使萬民作我的門徒。」使命只有一個，方法、模式卻可以多樣化。教會領袖和信徒群體必須存心謙卑，在神面前尋求祂的異象和帶領，在所處的社區裡，因應人的需要，採用合宜的方法和模式，把不變的福音傳揚，最終的目的，是要把人完完全全的帶到神面前（西一 28～29），叫神榮耀的恩典得著稱讚（弗一 6）。