

新時代教會增長模式

新人類牧養培訓

新一代教牧角色

新穎教會管理哲學

梁廷益 著

再闖高峰

你的教會也可以持續增長

再闖高峰——你的教會也可以持續增長

著 者：梁廷益

出 版：沙田浸信會——出版部

香港新界沙田小瀝源源順圓都會廣場8字樓

電話：2632 5000 傳真：2632 5252

編輯／製作：福音證主協會承印部

香港九龍長沙灣青山道128號5字樓

電話：2725 8558 傳真：2386 2304

總代理：福音證主協會

香港九龍長沙灣青山道128號3字樓

電話：2725 8558 傳真：2386 2304

二〇〇一年七月初版

©2001 沙田浸信會

ISBN: 962-86050-3-8

版權所有 不得翻印

教會持續增長在於神！

蘇 序

為甚麼有些教會增長迅速，有些裹足不前，有些更每況愈下？關鍵是甚麼？一是領袖須有異象；二是異象化成計劃；三是同工及信徒隊工同心合意完成計劃。沙田浸信會的成功，有很多值得我們學習：

敬拜事奉(Celebration) —— 引導會眾投入敬拜；

小組生活(Cell) —— 貼身關顧、建立弟兄姊妹歸屬感；

呼召(Call) —— 培訓課程目標清楚、容易掌握、有系統、計劃地建立信徒回應呼召。

我深信梁牧師的恩賜是沙田浸信會成功主因。這恩賜非所有牧者均有，但他的心志、堅持方法卻可學到。

本書猶如沙田浸信會使命和目標——易讀、易明、易記，但願本書能帶給各教會牧者啟迪，靠主將異象帶回教會，使榮耀歸與神！

蘇穎智牧師
播道會恩福堂主任牧師

寄 意

「人生到處知何似？應似飛鴻踏雪泥。
泥上偶然留指爪，鴻飛那復計東西。
老僧已死成新塔，壞壁無由見舊題。
往日崎嶇還記否？路長人困蹇驢嘶。」

蘇軾，《和子由澠池懷舊》

「朝辭白帝彩雲間，千里江陵一日還。
兩岸猿聲啼不絕，輕舟已過萬重山。」

李白，《白帝辭》

「我們有這寶貝放在瓦器裡，要顯明這莫大的能力，是出於神，不是出於我們。我們四面受敵，卻不被困住；心裡作難，卻不至失望；遭逼迫，卻不被丟棄；打倒了，卻不至死亡。身上常帶著耶穌的死，使耶穌的生也顯明在我們身上。」

保羅，《哥林多前書4：7-10》

「驅往矣，數風流人物，還看今朝。」

毛澤東，《沁園春》

「不論是黑貓或白貓，捉到老鼠的就是好貓。」

鄧小平

致謝與致意

讀者閱讀這書後，千萬不要以為作為一間小組教會的主任牧師，還有空間和時間去寫作。這本內容貧乏的劣作，也用了我三年多的時間，真是要命。若不是旁人不斷的催迫，深想根本沒有機會可以完成。

謹此感謝張志成先生、魏紹基先生、鄧美琴姑娘和蘇麗嫻姑娘協助寫作書中部分內容。

感謝太太Helen的支持及包容。畢竟一年之內多晚都要在按鍵盤聲之中嘗試入睡，實在是委屈了妳。我愛妳。

最後，卻是最重要的，我要感謝我的主耶穌。若然沒有祢，根本也不可有我。

願將這書獻給沙田浸信會的組長們。

是因你們在前線的同工和勞苦，才会有這書的出現。

請記著：「只要有夢想，凡事可成真！」(香港電訊)

耶穌基督作王，直到永遠！

梁廷益
主曆2001年3月1日
於香港

“Read Me First!” (請先讀檔)

這個檔案的名字是每個電腦人都明白的，也是每一個電腦桌面或硬碟裡所有程式文件夾內必然有的檔案，但卻也差不多是每一位電腦用家都不會首先開啟的。雖然它聲明是要使用者首先閱讀，還加上用了一兩個「感嘆號」來顯示此檔案的重要性，但普遍用家卻是置諸不理。理由很簡單：因為現代人不喜歡閱讀文字、喜愛首先憑自己的經歷去探求。有了程式，就先試用程式。若出現問題了，方才回去看這個檔也未遲。電腦可以由人去控制，是現代人在工餘課餘擺脫其他操控而進入「自我稱王」烏托邦的一大快事。

如果你正在閱讀這前言，也許你不視自己為「現代人」，也可能你是現代人中的少數「前衛派」。感謝主！因為只有比現代人「多走一步」，才能在他們當中「勝出」，作他們的嚮導。同樣地，這本書不是甚麼高深的理論，只不過自己比起現代大多數的人「多走一步」，成為了偶然的前行者。我的心願，是你能在本書的內容裡得著啟發，重新上路，把我趕過，先到標竿。倘若你堅持自己是現代人中的「保守派」，對於現代的思維和作風不能接受，我怕這本書中的理念會令你感到不安。我只能謙卑的說：你還是要尊重有一間教會是按這些思維去經歷持續的增

長。不論這些思維是如何的前衛，只要它們不是脫離聖經的教導，就算你用不著，也可以一笑置之，無須動怒或不滿。我只是誠意的奉上我們教會的經驗。別人採用我們所提倡的與否，不是我寫這書的主要目的。

沙田浸信會的故事只是神作工的一個例子。在前的，必定在後！我盼望有更多教會及牧者能在事奉的路上經歷健康及持續的增長。畢竟教會是基督用祂自己這重價買贖回來的。我喜愛牧會，也樂見教會在人數和質素上不斷的增長。我卻不喜歡聽到一些固步自封、不願轉變、默守成規，但又批評別人教會增長的教牧領袖，掛在咀邊的只會是：「人數增長不代表質素的增長！」不錯，這是可能的，但卻也有人數增長而又質素有增長的教會！我在沙田浸信會過去事奉的十多年，看見沙田浸信會在質和量方面的成長，只會再一次印證華理克牧師在《直奔標竿》一書中所明言的：「一間健康的教會自然會增長」。在香港、中國、以至全世界，沙田浸信會只是一間微不足道的小堂會，蒙神使用，叫一些人得福。但我們須要的不只是一間沙田浸信會，而是更多強大、健全、有影響力的教會，在這世代裡，作祂榮耀的見證。

假若你錯過這前言，可能會對本書的安排和領受打上若干程度折扣。就讓我在你看本書之前，在這裡先介紹或澄清以下幾點：

1. 本書的內容可以分為兩部分。上半部介紹了沙田浸信會增長的歷史、統計圖表、轉型的經過等「實踐篇」；而下半部則是這些眼前現象背後的理念哲學「理念篇」，也是讀者應該多加思量的部分。
2. 本書內容所談的，不論是實踐或理念，都的確在沙田浸信會發生或實驗過。我不希望所談的只是空談，或是建議一些自己未有實踐過的方法。
3. 這本不是神學理論或研究聖經根據的論文。這是一本「實用神學」的書，針對的重點繫於「教會增長」。因為是針對實踐(Practical)和理念(Theoretical)，故在書中不會找到太多聖經(Biblical)或神學(Theological)的研究，望評書者先知道(不要批評我所寫的沒有太多聖經根據！)。
4. 如果你希望對沙田浸信會的事工有更深入的認識，我強烈建議讀者也購買以下的書籍，會更加深入明白我們教會的運作。我也建議讀者可以閱讀本書末「總註」部分，深信對了解本書的理念有更大的裨益。
5. 建議書籍：
 - (i) 《細胞小組教會組員手冊》，梁廷益著，沙田浸信會出版
 - (ii) 《細胞小組教會組長指南(上)、(下)》，梁廷益著，沙田浸信會出版

- (iii) 《細胞小組教會——區導師手冊》，梁廷益、陳恩賜著，沙田浸信會出版
- (iv) 《細胞小組教會區牧手冊》，梁廷益、鄧美琴著，沙田浸信會出版
- (v) 《沙田浸信會教會手冊》，梁廷益著，沙田浸信會出版

6. 這不是一本「教會增長祕笈」。書中的理念只不過是我在沙田浸信會服事的年間從多方領受和從經歷中得來的結果。其中我也經歷過不少失敗和試驗。本書的理論有可能只適用於沙田浸信會。每間教會增長都有著自己的背景和歷史因素。而且，更重要的，神透過不同的方式在不同的教會中彰顯祂的能力，不是某一套增長理論是「必然成功」的。否則，我們為何須要神呢？況且，這本書不是主要分享失敗經驗的作品，故沙田浸信會在增長過程當中經歷過的唏噓和痛苦，也沒有太多的記述。

7. 《再闖高峰》是特別寫給有興趣更多認識沙田浸信會的人。我盼望你閱讀本書是存著善意的了解而不是惡意的審判。如果你要真正體驗書裡的內容，我邀請你來到沙田浸信會聚會，處身沙田浸信會運作系統之中，才能真正感受理念的實踐。不要只看本書就「定我們的罪」(讀者會發覺，筆者三番四次的提出這些要求，顯示筆者過去曾經承受過不少無理的指斥、委屈和壓迫，才会有如斯般的恐懼)。

8. 「世事常變，變幻原是永恆」。在沙田浸信會沒有甚麼理論與計劃是永恆不變的。我們得承認我們是罪人，不能百分之百完全看清神給予教會在天上直至祂再來的異象。我們只不過是按我們現在所能領受的去行。如果神給我們有新的和更好的領受，我們就會修改現有的運作，與神同工。有可能，當你開始閱讀這書時，其中一些理論和運作已經被修正或修改！在沙田浸信會，事工天天都在變，變得更好、更合神心意、更滿足主的心腸。這豈不是我們做長進的信徒和教會都要追求的嗎？

9. 本書用了三年多時間，在繁忙的事奉日子裡，靠著每晚少睡兩三個小時，在睡房中的電腦斷斷續續的輸入完成。其中若有任何遺漏或解釋得不夠清晰，在所難免。還望讀者包涵筆者牧養教會的辛勞，有未盡善之地方，會在日後再版時作補充或修訂。

目 錄

- 5 蘇序
6 寄意
7 致謝與致意
8 "Read Me First !" (請先讀檔)

第一部分 實踐篇

- 18 引言 由風說起
24 一、新的挑戰——面對轉變
47 二、沙田浸信會增長及轉型的歷程
105 三、沙田浸信會的異象
114 四、我看沙田浸信會增長的原因
135 五、消除誤解、同心前行——完結「歷史」前的一點感觸

第二部分 理念篇

- 146 引言 由@說起
- 新時代教會特色**
- 156 一、新的座標——教會增長的三個C
160 二、新時代的敬拜——Celebration：崇拜作為教會增長的大門
181 三、新人類的培訓——Call：沙田浸信會培訓系統的範例
195 四、新的增長模式——Cell：小組作為教會增長的外展手臂

實
踐
篇

第一部分

把聖靈過去在

沙田浸信會

彰顯的事蹟簡單作記錄……

引言：由風說起

「風隨著意思吹，你聽見風的響聲，卻不曉得從那裡來，往那裡去；凡從聖靈生的，也是如此。」(約3：8)

1996年，我第一次閱讀華理克牧師(Rick Warren)的《直奔標竿——成為目標導向的教會》(*The Purpose Driven Church*)，看了書中的引言，深有同感。我是美國公民，曾在三藩市居住，常在「日落」區的海灘看到滑浪健兒與海浪搏鬥的精彩鏡頭。現在身處香港，已經不能像華牧師 活在南加州的海岸邊，常有機會看到滑浪健兒的雄風。但我對他的描述，卻是有著類似的共鳴。就讓我分享一下這分同感。

1996年也是四年一度的奧運會。這一年的奧運會是令香港人興奮的日子，因為香港滑浪風帆選手李麗珊為香港贏得歷史上第一個奧運金牌。風，對於她，是何其的重要。在電視上看到她等候出賽第八場賽事時的情況。因為當時沒有風，所以所有選手都要在等。無論她的技術如何出色、她的風帆設計如何完美、她周圍的人如何打氣，沒有風，她只有無奈坐在岸上等候。

我自小就喜歡放風箏。少年在香港島北角大廈的天台與朋友們放風箏，有時鬥放得高、有時鬥「剝線」、有時鬥把風箏維持得久，甚是寫意。

有一次一位大哥哥來到我們當中，教導我們放風箏的技術，我們一群十歲以下的小伙子，開心得不得了。我們學會了如何選擇風箏、「起鳶」的方法和姿勢、風箏線及線圈的選擇、放風箏方位的選擇、甚至學會了如何自製「天下無敵」的玻璃線。

如果今天我能夠教導你放風箏，我會把所學和富有的經驗全部告訴你：如何選擇風箏和線、放風箏的技術、如何利用風的方位、如何選擇放風箏的日子和時間、如何挽救一隻快墜下來的風箏等。可是，有一樣東西是我不能教導你，也是放風箏中我沒法去控制的：就是我不能教你如何創造放風箏的風。你、我和李麗珊一樣，都須要靜靜的等待風的到來。「萬事俱備、只欠東風」，其意也是如此。

神的創造奇妙，非你我能盡瞭解。科學也許可以解釋風的來源，但大自然風的來與不來，不是任何科學可以控制到的(我指的是大自然的風，不是風扇的風!)。滑浪風帆也一樣，放風箏是人利用神的創造的一種康樂活動。神創造了風，我們就能乘風破浪、趁風玩鳶。沒有人嘗試創造大自然的風，也沒能力這樣做。如果當日一點風都沒有，你就當天不玩風箏、不玩滑浪風帆也罷。但當放風箏的人感覺到風的來臨和認為它是一陣「好風」，他們就會好好利用這陣風，玩過痛快！

今天，很可惜的，是見到不少教牧及教會領袖，只為教會增長、或有少數只為在別人眼前「好看一點」、只求改變現況，

不斷追求新的「增長祕方」、別人成功的「方法」。自九十年代起，小組教會運動、健康堂會運動、目標導向教會運動等，此起彼落，參加研討會的人數，有增無減，「取經」人潮，絡繹不絕。可是，教會人數的增長又如何？根據「教會更新運動」的統計，由95至99年間，雖然全港佈道會次數是有史以來最多的，但教會的聚會人數卻是減少了。今天，不少教會增長的書籍和講座都是落入了「如何創造風」的範疇裡。每一個信主的人都知道，教會的增長和成長是依靠著神的靈。但很多人卻嘗試「創造」神的靈，用盡一切方法叫教會增長。可是，教會增長不能由人去創造。只有神才可以叫教會成長(林前3：6)。只有神才能把生命氣息重新吹入枯乾的骨頭中。只有神才能創造風；是得勝的靈風，增長的靈風！只有神與人的同工(林前3：9；林後6：1)促成教會的增長。神的主權是教會增長最重要的要素。人的責任是作好一切神指示的預備功夫，等候靈風的到來。可惜，今天很多教會領袖只埋首在預備功夫當中，以為這些功夫就是增長的靈丹妙藥，而叫教會復興的聖靈卻往往被忽視！

一間教會健康和持續增長，不是依遵一套準則，是須要向真理聖靈的順服，對神心意的尋求。沙田浸信會的領袖首先學會的，不是任何天書祕笈，而是膝頭上的功夫。我們教會增長的起點，不是在美麗的教會大禮堂內，而是由隱蔽的密室內開始。

我們作為教會的領袖，正如熟練的放風箏高手一樣，最重要的是去認定神的靈所吹的方向，然後好好與之同工。我們的

責任不是去創造風，而是要去認識風的方向和大小，與神同工。我們愈發願意與神的靈同工，神就愈發送風來，助我們一臂之力！因為我深信神極願意，把靈風送到每間願意加入與祂同工的教會。教會復興和有能力作祂所吩咐的，是神的心意！今天很多教會的問題，就是他們發問了一個錯誤的問題：「甚麼可以叫我們的教會增長？」這是一條嘗試解釋教會如何可以增長的問題，正如有人問：「如何可以創造風？」我們須要反省，重新發問：「是甚麼因素令我們的教會不增長？」神的靈既然不斷在作工，是甚麼令神的靈風吹不到教會之中？有甚麼阻礙著教會的增長？是甚麼還未準備好呢？

談到「增長」，我便想起自己兩個活潑頑皮的女兒。每一樣活的生物都增長，我們不必催迫他們去增長。如果這生物是健康，它自然會增長。例如我不必命令我的女兒去增長，因她是自然成長的。只要我付上她生命裡所須的基本要素，除去阻礙她健康成長因素：如營養不良、惡劣的居住環境、染污了的食水和空氣等，她便自動會成長。如果她不增長，那一定出現了一些問題。不增長的生物顯示了它的不健全，可能是病菌或病毒存在的原因，又或者是輸送生命所須的系統出現了毛病。

同樣地，我們知道教會不是一個組織，而是一個活的身體 (Not an organisation, but an organism)。如果我們深信教會是基督的身體，那麼復活了的基督的身體，就應該包含著活

的肢體。肢體應該是自然增長的。除非教會出現了病菌，影響了健康，否則它的增長是自動和自然的。

有些教會領袖批評，沙田浸信會在全港教會聚會人數普遍下降的情況下，竟然逆流而上，持續六年不斷的增長，不論在聚會人數、信主人數、受浸人數、領袖人數、地方擴展、事工發展等，都有顯著的成績，於是，就有了一個負面的結論：沙田浸信會是搶走了其它教會的「羊」。很可惜，這個理論與我們教會統計的數字卻不吻合。這些指責是出於嫉妒、出於「眼紅」、或是出於自卑，我不了解，但「教新」的統計和沙田浸信會的增長也可以有另一個結論：就是全港大部分的教會都在流失信徒，而流失的卻再沒有返回教會聚會。而沙田浸信會卻能保住信徒不流失之餘，也持續不斷的成長。這不是此起彼落的交換數字遊戲，而是互無關係的一方衰敗、另一方興旺的實況。況且，我敢大膽的問一句，就算真的有不少「別人教會的羊」轉而來到沙田浸信會聚會，我正要問：為何他們會離開你們的教會？是沙田浸信會有甚麼吸引的地方？是你的教會有甚麼因素迫使他們「不願效忠」？我深信現今教會的基本注意力應集中在自己教會是否的健全，而不只是教會人數的增長。正如我以上所說，也是華牧師常提及的，健康教會必然增長，會眾屬靈生命健全，他們就必定會成長。健康的教會，會友甘心樂意「效忠」，又何愁怕別人搶走你的「羊」？如果真是擔心教會間存在競爭，倒不如醫好自己教會的病，重新上路，一起得著更多未信主的人，幫助他們效忠基督、效忠教會。領袖的責任就是要發

現和除去影響教會健康的因素。教會不必採用甚麼「絕招」去增長——健全的教會自然會增長！就算另一些教會刻意「搶羊」，那又如何？至少，沙田浸信會就不怕別人的「搶」。要離開的，總有他們的「苦衷」。到其它教會若能幫助他們更成長，在神的國裡也是可喜可賀的。

保羅在聖經裡這樣說：「全身既然靠著祂(主耶穌)，筋節得以相助聯絡(健康)，就因神大得長進。」(西2：19)

教會增長沒有一條方程式。如果有，根本也不必去倚靠神。方法是重要的，但卻是次要的。首要的，還是摸透神對教會焦急的心。教會增長是神的心願。神在地上作工，不是單單要透過個別的信徒，而是要透過教會。教會能領人歸主、培訓他們在主裡成長、在教會裡扎根，這就是滿足了大使命的要求。換句話說，教會增長就是神對整個世界福音化而頒下的大使命。

新的挑戰——面對轉變

■這是一本有關轉變的書

對於沙田浸信會來說，我們曾經有度過數十年沒有轉變的光景，也經歷過去六年「大幅度」的轉變。今天回望過去及展望將來，我不得不說：「我期待轉變」。其中一個最重大的轉變是我最期望的，就是「願主快來」。

面對轉變的香港教會

活在廿一世紀，我們不得不承認，如果教會墨守成規，不願轉變，我們根本無法趕上時代及現代人的須要。活在今天，所有教會領袖須要對改變有三個重要的態度：

1. 未來會與過去不同

明天與今天一定會有不同。「每個早晨都是新的」。這原則似乎是老生常談，但我們很多時候卻沒有運用在教會之中。教會是有二千年的「傳統」、有宗派的「傳統」、有教會本身的「傳統」……所以在教會中轉變是不必須要的？又或者，我們以為耶穌的福音是不變的就等同教會運作的方式也要是不變的？為何

不少教會十年前的作事方式、崇拜模式、佈道方法、甚至體制條文與今天的仍是一樣？這代表了我們要刻意保存著二千年來先賢留下來給我們的一切所有，或是我們不能及不願接受未來會與過去不同這個定律？

2. 未來有可能與我們想像的不同

「明天如何，我仍未知道。主若願意……」謀事在人、成事在天。未來出現的一切可以與我們以為的完全不同。成如所有事情都是正如我們所計劃所期望的，可能我們根本不須要神在生命中。因此，教會領袖應隨時作好面對要作轉變的準備，把轉變擁抱作朋友看待，因為它必定會出現在你的生命中、事奉中、教會中。

3. 未來改變的速度會比過去快

活在今天資訊發達的年代，根本不須去多解釋這一個定律。數年前，電腦中央處理器晶片的速度要一年時間才有十個至數十個兆赫的增加。但今天，你買入一部1.5GHz的電腦，可能不到一星期，一部2GHz 的電腦就面世。改變的速度令我們感到無法追趕。同樣，我們也要有心理準備，迎接事奉上這種轉變。

有人說，一個人每天都在成長，他的身體每天都要變化。只有死的或沒有氣息的「死物」才沒有變化。只要你的教會增長，你就要面對轉變。教會增長、人數增多、事工增多、領袖增多、收支增多……轉變是無可避免的。全職事奉人手多了，地方加大了，行政繁重了，聚會增多了……這些都是增長教會面對的問題。轉變是增長必然而來的產物，但也是增長過程中

必須的要素。可以說，**轉變就是教會增長的代價**。如果沒有轉變，根本一個人、一件有機物或一間教會就不能增長。成長等同改變，因為只有改變才会有成長。但不是有改變都會帶來成長，因為有些改變是變得更好，有些則變得更差。改變是成長的代價。很多人希望教會事工有發展，盼望有一所美麗的堂所，在主裏成長，有更多人歸主……但卻不願改變。所以，教會的牧者就必須成為一名教會轉變的代理人(Change Agent)，協助會友去改變。

作為牧者，我們就是「改變的代理人」¹。不但耶穌要求我們在黑暗的世代作鹽作光，作改變人生命的代理人，神呼召我們參與教會的事奉，也是要我們改變信徒冷漠的生命，使教會能在質和量方面都有正面的改變。不論我們是否願意、喜歡、甘心去接受改變，我們畢竟就是神改變人心的「代理人」，也是祂使用去改變教會的代理人。我們是變革的領導者，是協助及帶領人朝向神變革目標的先鋒。

一名領袖如果要領導別人去轉變，他首先要符合以下四個條件：

(i) 你要委身於神賜予的異象

如果他從神領受了這個異象，就要清楚、明白、喜愛及擁抱這個異象。因為只有自己先說服自己認同這個異象，才有動力作出轉變。你未來的委身是不可能及不可以裝假的。轉型對你來說可能是要求很大犧牲，而你若沒有擁抱異象的真心，或

只是抱著「半條心」的去推動，跟隨的人很快就會察覺，而他們也會仿效你的心態。

(ii) 你的委身乃公開給人知道

他對要達成異象的決心，必須給人看到、體會到、知道及了解。群眾是看領袖做事的，而他們除非看到領袖是真心投身在轉變中，感受他對委身異象及清晰異象，否則不會謬然跟從的。以下的圖表正好反映跟隨者在轉變一事上的看法：

信任領袖	明白異象	願意跟從
信任領袖	不明白異象	願意跟從
不信任領袖	不明白異象	不願意跟從
不信任領袖	明白異象	不願意跟從 ²

可見，你的公開委身是轉變的關鍵。公開的委身不是要炫耀自己，而是有以下的作用：

- 讓別人知道你對異象的心態及決心
- 讓跟隨者成為你的守望者及見證者
- 讓你向跟隨者負責

(iii) 你須要委身於他的跟隨者

根據「教會更新運動」1999年的研究，有50%以上的傳道人在同一間教會中事奉不足五年，而在同一教會事奉十年以上的竟不足三成³。這是令人嘆息的數字，但卻反映著為何今天香港

教會增長停頓不前的其中一個原因。當然，一位牧者離開某間教會，問題不完全在他身上。但事實就是，如果你要推動教會變革，你就必須要委身於你的教會，也即是委身於要跟隨你作轉變的人。對於跟隨者來說，你的委身和願意與他們共度轉型的艱辛，是他們甘心樂意跟從、付上信心和作出犧牲的指標。神的僕人要聽從主的指引，但我也相信神決不輕易把轉變的異象給你去擁抱，但卻在沒有接班人的情況下很快叫你離開正在轉變中的教會。領袖「委身」直至轉變完成是任何成功轉變的主要因素。沙田浸信會成功轉變成為小組教會及持續的增長，主任牧師和各領袖持續長時間委身就是一個好例子。

(iv) 你必須清楚認識轉變的定律

這是明白本課的意義。正如華理克牧師說，長期委身和忠心不一定會產生預期的果效。我們必須學習轉型的步驟、技巧、方法和時機，以致教會的轉型來得更順暢、反對的聲音更減少。很多時教會變革失敗的原因，不是異象的問題，而是採用步驟、技巧、方法和時機的錯誤，白白浪費了努力，又收不到預期的果效。最後，跟隨者甚至對異象及領袖失去信心，轉型也就失敗收場。

■ 人為何抗拒轉變

很多教牧盼望自己的教會增長，但卻不願意作出改變。他們有些不願意為轉變付代價；有些不想承擔轉變過程中和轉變後要面對的困難；有些害怕其他人的壓力。我曾有機會在不同

場合與幾位牧者分享教會增長的理念及方法。以下是一些對改變的看法：

第一位牧者：「我的教會每年都有增長，為何要轉變？」

第二位牧者：「我不想改變，因為過去三十年教會都是這樣，沒有甚麼不妥。」

第三位牧者：「我們用了這個方法多年，而且也有人因此信主。為甚麼我要變？」

從他們的答話裡，我們不難發現普遍教牧對轉變都抱著懷疑或負面的反應。為甚麼？因為人害怕改變。其實，如果要說到變，要變的不應該是教會，而是領袖們。領袖就是轉變的學習者和推動者。唯有領袖們學會改變的律，他們不可能去改變別人。

人抗拒改變，有以下十個原因：

1. 無知和誤解

當人不明白為何要改變時，他們會予以抗拒，我曾經與一位牧者談到教會轉型為細胞小組的經驗。我仍未步入正題，他已經打斷了我的話柄，說：「細胞小組教會是走靈恩路線的，不適合我的教會。」我聽了之後感到很愕然，因為他以為「推行小組」就是「搞靈恩」、就等同某些推行小組模式的靈恩派教會一樣。當我問他為何會如此想，我發現他的回應裡只是舉出某間極端教會是推行小組牧養模式的，因此小組模式就等同「不正統」、「不合真理」。

面對轉變，只有真誠研究和接受教育，無知和誤解才可以去除。無知的人不是要惡意反對轉變，而是他們「先入為主」，又沒有其它「正面」的資訊幫助他們作進深一步的理解。領袖要幫助無知和誤解的人除去負面的思想，就是透過教育。

當沙田浸信會要轉型作細胞小組牧養模式前，我深知道這是一個重大的轉變。但最困難的是，教會當時了解「細胞小組牧養模式」的人不多，而完全認識我會採用的「梁牧版本細胞小組牧養模式」的人更是沒有。在另一方面，「大氣候」給予「細胞小組牧養模式」的形象和評價都是負面多於正面。如果突然要在這種境況裡推行轉型，必定會導致失敗。因此，首先第一件事情，除了自己認同及擁抱異象外，也要把這「梁牧版本細胞小組牧養模式」的細節，向教牧同工及信徒領袖們推介。

為了減低轉型的阻力，詳細的轉變內容、過程、步驟、時間表、代價、優點、缺點、發展、最後目標……你可以想像到的，都須要清清楚楚教育及傳達。切不要為著達到要人接納你的方向而隱瞞任何你所知道的信息。因為這樣做可能幫你度過一時的阻礙，但卻會在別人發現後影響你的誠信。誠信是領袖影響力的根基。沒有了誠信，你就不再是他們信任作領導改革的人。

除了多分享異象及實際轉變的內容、代價、時間表等詳情，我還從以下這些方面達到教育目的：

- 邀請外來「正面」例子的講員分享
- 邀請及出席有關異象方向的講座、課程或研討會
- 講壇信息的教導，從聖經基礎建立異象
- 探訪已經完成轉型或達成同樣異象的「樣版」教會，請教他們的經驗和異象。

2. 缺乏歸屬感

當會友沒有投身改變的進程，他們會對改變反感或冷淡回應。因此，如果要作任何改變或推動新的事工，嘗試儘量邀請不同恩賜的會友去參予。愈多人「下水」，就愈多人感到這事工或改變是自己「有一分」的。

領袖應該小心明白，領導變革的權力不能放在群眾手中。可是，參與、執行、研究、輔助、宣傳等工作(例如設計一塊新事工的宣傳展板)，就可以「拉群眾下水」。美國有句諺語這樣說：「把他們的手弄髒」(Get their hands dirty)，跟廣東人說：「弄濕他們的頭」一樣意義。這樣，他們就有歸屬感。

3. 不想跳出既有的習慣

現在的景況如果是自己的安全地帶，自然不想改變。人的年紀愈大、愈形成固有習慣，轉變的難度就愈高。因此，首先第一批要作轉型的絕不應是親子、夫婦、長者等。另一方面，須要很多指引的年齡群體如兒童、少年、青少年等，也不應是首先轉型的對象。他們缺乏成熟的跟從穩定性，並須要你去付

出更多的時間和心力作引導。故此，最合適的首先轉型群體就是職青和成青人士。沙田浸信會的轉型也是由這群會眾開始。

4. 認為不值得付上改變的代價

改變的代價如果比起利益要付出的大，利益就不太吸引。任何一個轉型，會眾都會問一個問題：「值得嗎？」我們都知道任何一個改變，人都會付上代價。如果你沒法令會眾預先看到改變的回報，他們不會願意踏上轉型的路。會眾怕的是當開始改變後，固有的利益喪失了，但卻得不著比損失的利益更好或更大的好處，那有人會願意轉變？

領袖不但要用時間去解釋，更加要利用以上所說的教育途徑，幫助會眾看到未來的憧憬。任何的推銷也是以針對更大的利益為前題。

5. 害怕失去自己現有的利益

害怕失去的金錢、崗位、權力、安全感。這一點與以上的有一點不同。第4點內說的是衡量及比較轉型前後的利弊。但這一點所說的是會眾明白及已明白預期未來的利益，但卻不願失去現在擁有的利益。這一點當然是與個人的私慾有關。

有些弟兄姊妹怕失去的，可能是權位、是現有的事奉崗位、是影響力、是個人喜好的牧養模式……。惟有他們看到轉型後害怕失去的，可以從另一方面得到補償或昇華，否則他們

對轉型仍是抗拒。因此，最佳的方式，莫如在轉型的過程中或新的模式或領域中特別設計一些利益是以往利益的代替品。例如一位執事，若果條件許可，可以成為區導師；又或者是特別安排某一位傳道人牧養某一轉型中的群體；又或是讓他們了解未來的架構中他們會繼續發揮影響力。可能這些都是轉型進程中要調節的，但可以在不影響異象目標的情況下予以採用。

6. 安於現狀

當人安於現狀，自然不願改變。我看過最可悲的，當然是「自以為有，卻是無有」的光景。但另一方面，人的盡頭卻是神的開始。沙田浸信會得以轉型成功，不但是在進程裡有周詳計劃和出色領導，更是因為教會經已嘗試過用不同的方式去成長卻都遭到挫敗，使我們更願意去嘗試任何新的形式。我們不安於現狀，因為我們現狀正在經歷苦痛。

可是，有些教會的光景卻不是那麼糟。它們每年都有增長，又有不差的佈道工作，在各方面都不像沙田浸信會過往的情景。可能，他們更是一間人人羨慕的教會。這樣，會眾會問：「為何我們要變？現在不是很好嗎？」

面對這群會眾，領袖只能夠用聖經的教導來作打破安於現狀的武器。領袖要挑戰的，是在神眼中的「好」與現今所享受的「好」是否相符。要讓他們明白到，改變不一定是由「壞」變做好，也可以是由「好」變作「更好」。

當我們開始轉型小組模式時，當然有一些群體是較為安於現況的。對於他們來看，任何批評他們現況是「不符合聖經」或「不好」的言論都會招來更大的抗拒。所以，我們一方面讚許他們現有模式的好處，但卻又鼓勵他們向更好的異象進發，發出「向更高處行」的挑戰。小組教會模式不是一套「撥亂反正」的方法，而是在現有基礎上發揮得更好的方法。小組教會模式不是完全不同的方式，而是加強現有的牧養方式，把現今好的做得更好。當他們看到更美更好的前景，自然會投身在轉型之中。

7. 對任何改變都抱負面心態

一些人性格是認為任何改變是不必要和無法接受的。他們不知害怕甚麼，總之是對轉變存著抗拒。領袖必須由計劃簡單的「小勝」(Small Wins)開始，用一些細少如傢俱的調換，又例如增加某些設施等，去「培訓」他們對轉變的適應及享受轉變的好處。

8. 對領袖不信任

這一點以上已經說過。如果一位沒有誠信或誠信未立的領袖強行要推行改革，換來的不是改變失敗，便是造成很嚴重的傷害，最終不是領袖離開，就是會眾牴離。很多時候，會眾不是對異象不認同，而是對領袖的領導有懷疑。一位誠信未立的領導應刻意先建立好自己的誠信，然後才推行變革。建立誠信是由每天的相交中推動的，例如準時、言出必行、主動的付出愛心、為會友犧牲、敢於為教會冒險及付出。其實，這些行為

正是每一個相信耶穌的人應做的！建立誠信的階段是改革的前奏，是等候的階段。可能，在等候期間可以做更多研究及預備材料的功夫，作日後推動改變時的資源。要記住：時間是屬於主的；在基督裡，沒有任何改變是太遲的。

9. 過去改變失敗經歷

如果一間教會曾經嘗試過改變卻又失敗，這可能是會眾抗拒轉變的關鍵。領袖須要花更大的努力去糾正他們的負面思想。可是，如果過去的轉變失敗的經歷同樣是來自同一位領袖，那轉型要面對的困難就更大。在這情況下，領導除了首先建立別人對他的信任感，確是沒有其它的方法。

10. 傳統

不少人不願改變，是因著宗派或教會的傳統。有些是依附、有的卻是不願承受壓力。有些時候，轉變不一定要與傳統敵對。有些時候，敵對是必然的。但任何傳統都是由人去建立的。領袖要衡量轉變與傳統間衝擊帶來的代價。如果異象是從神而來，我們是要遵行神的話，還是要保守固有的傳統？異象與傳統是否可以有相容的可能？若否，你的選擇是甚麼。

轉變方程式

活用以下三個轉變方程式，混合或配合的去用，能給轉變帶來最佳的果效。改變方程式就是：

人改變因爲：

1. 受傷害到一個地步須要作出改變；
2. 學習到一個地步希望作出改變；
3. 領受到一個地步有能力作出改變。

1. 受傷害到一個地步須要作出改變

這是負面的推動力。當人受過傷害多次，自然會認同有須要去摒棄舊有的傳統、看法或習慣；當人停留於現狀時的痛苦大過改變的痛苦時，他就會作出改變；當人對舊環境感到不安，自然會選擇捨棄。

領袖要清楚闡明安於現況的傷害和危險，和尋出對會眾不利的因素，加以揭露。聽別人引以為鑑的見證也是很好的「負面教育」。負面的教材只宜做一個「驚嚇的前奏」，因為如果人單因害怕才去轉變，他們寧願離開這間教會，也不願長期活在驚恐之中。

2. 學習到一個地步希望作出改變

這是教育的工作，是每位領導變革的領袖的工作。這位領袖要做兩件教育的事：一，要清晰的向跟從者解釋目標；二，教導他們達成的技巧。

3. 領受到一個地步有能力作出改變

這是給予轉變的能力。當跟從者有能力、異象、動力和資料去作出改變時，他們便會踏上改變的第一步。領袖須要

在屬靈和意志上加強會眾的應變能力，以致他們作好轉型的準備。

一位牧師如果能帶領教會作出改變，就是這間教會成功的第一步。所以，能夠叫人生命改變正是領袖學最高的境界。以下是作為領袖的五項成功轉變條件：

1. 自己準備開放去接受改變

是改變自己的意願。不要問「我可以如何去改變別人」，首先要問「我自己可以如何作出改變」。改變必須先由自己開始。而自己必須先由理念開始，然後才進到行為的轉變。

2. 營造信任的氣氛

正如以上所言，當人對領袖信任時，他們會更容易接納改變。

3. 過去成功的經驗

分享別人或自己過去成功的經驗，讓會友開放去認識更多成功轉變的例子。

4. 信心

人對自己所提倡的都信不過，如何去改變別人？會眾的眼光是雪亮的。他們不會委身跟從一位半條心的領袖，也不會信賴一位對理據、目標、異象、達成方法等轉變內容不完全熟識的領袖。

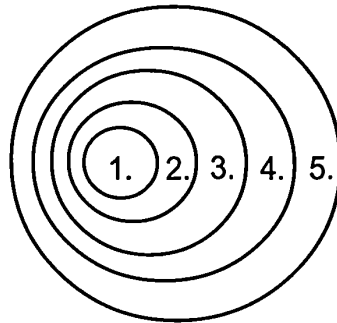
5. 有勇氣承認錯誤

在每一項轉變中都會有失敗的機會。要勇於承認及面對。我們要會友知道牧者不是完全人，總會在過程中有過失。可是，在過失中表示願意謙卑學習的心，而卻又積極再次嘗試及尋求改善的方法，他們會予以諒解及支持。

轉變的策略及進程

任何組織裡的轉變，不論教會或是非教會組織，所轉變的都會是人而不是章程或架構。因為只有人會對章程的轉變抗拒、也只有人會反對架構的更改。正如基督呼召我們去改變的不是「世界」，而是「世人」。教會不是一間建築物，而是一群得救的人組成的群體。因此，轉變也就要以人為目標。

1. 自己
2. 重要人物
3. 決策群
4. 最受影響人士
5. 會眾



你好像掉一塊小石入池中，泛起的漣漪由小石落入的地方開始向外擴散。在正中的漣漪是最大的，尤如牧者或領袖發出最大的能源及動作。在向外泛出去的影響中，不同圈裡的人都有著不同的調節，而漣漪的威力在向外擴散的進程中會減弱。除非領袖不斷加力，否則漣漪很快失去果效。

1. 自己

改變首先不是會眾，而是領袖本身，他首先要信服、認同要改變事情，並且要成為他生命的一部分，所以，他要問自己：

- (i) 這異象出於自己抑或神？
- (ii) 我是否願意為這異象付上任何代價，甚至自己生命？
- (iii) 有誰會受虧損？在每一次改變過程中有機會失去一些人，因為不是人人都會因改變而快樂。
- (iv) 改變進程須時多久？
- (v) 當改變之後，我會否仍留下這崗位？這是委身的挑戰。

當我感到是從神領受小組教會的異象，我在禱告中不斷的重覆求問，這是否主的心意。若不是，我就有禍了。因為我要用自己的意念與太多的人作對。當我體察這是神的心意，我就考慮代價的問題。我自己要付出甚麼？我的家庭、同工及會眾又要付上甚麼？不同意的人最差的地步會作甚麼反抗行動？有誰會因這個轉變而受到影響？我有沒有一套轉型的時間表？最後，我也要問自己：在轉型的過程中我是否會委身其中，與跟從者共存亡？若轉變成功，我又會否與他們一起體驗新模式的運作？

2. 重要人物

當牧者進入第二層次時，他是要尋求認同。每個團體或機構內都會有一位「重要人物」，他可能是執事會主席、某部部

長、長老，甚至是沒有任何崗位的老臣子。有時候，在教會中最有影響力的人，不是有事奉崗位的領袖，而可能是一位每周坐在末排座位手扶拐杖的老太婆！總之，他是全教會最有影響力的人。須要對這個人作出資料的搜集，了解他對改變的意見和取向。他的支持和投身成為你推動轉型成敗得失的關鍵。

在每一個機構，都會有一位重要人物。就算重要人物很多，總有一位是作為每事總結的代表。有人稱這個人或這些人做「當權者」(Power People)。當權(Power)者不一定是當位(Position)者，這一點在教會裡是時常見慣的。

牧者要給這位重要人物四樣東西：

(i) 異象

分享異象及如何投身，把你知道的一切，包括好與壞，都完全的與他分享，並可以按以上提過的教育方式去向他傳達異象。有一點要重覆提醒的是，你的分享必須要包括改變過程中和之後帶來好與壞的影響，並所有關於轉變要顧及的事宜。因此，事前研究及搜集資料的功夫是不可少的。

(ii) 歸屬感

在改變中要求他的投身。當他成為轉變的一分子，他會自然繼續投身。但在第一步，你如何可以叫他投身？以下是幾個很重要的因素：

- a. 你自己對異象的擁抱，你是熱誠、使命感和信心，是影響別人最佳的見證。
- b. 你的誠信：對方跟從你，不只是因為異象吸引，也是因為你是那位能協助轉型的領袖。建立誠信不是一朝一夕的事，故改變真的須要時間去等候，不要操之過急。
- c. 多於「足夠」的資訊：你必須預備好多於足夠你自己明白和這位重要人物明白的有關資訊，以致對方可以拿超過他所須要的資訊去與其他人分享。要記著，對方須要的資訊不只是給他自已；他也盼望所得的資訊可以拿來作「說服」其他人的提問。因此，多於「足夠」的資料可以給他充足的信心去支持你。

從我與接觸很多推行改革的牧者經驗裡，我發覺大多都不是異象的問題，而是他們沒有準備足夠的資料，也沒有利用一些時間去建立令人信服的誠信，結果操之過急地推行「新政」，當然結果也像宋代的王安石一樣，受眾人摒棄，「新政」無疾而終，教會受到傷害，領袖被迫離開，而美好的異象也被蒙上了陰影。歸根到底，是人缺乏智慧與步驟。

(iii) 支持

這位重要人物要支持你所作的。同樣，牧者也要應許如何對他作出支持，因你們是坐同一條船。你與他的關係顯得更為重要。

(iv) 時間

牧者須要給予他足夠時間執行改變的步驟。正如以上所

說，神賜下異象，未必要即時執行。摩西領受救贖以色列民的異象，用了自己的方法，結果成為了被通緝的殺人犯。但神卻又用了四十年來訓練他，以致他可以裝備好自己去迎接轉變的挑戰。時間是操於神手中的，花時間跟這位「重要人物」配搭，是你成功轉型的踏腳石。當一位最重要的人物在改變中被忽略，他就成為全群反對改變者的領袖，但如果能夠與他同工，便變成「我們的支持者」。

3. 決策群

這些人不是決策層而是決策群，因為這些人未必有決策層的崗位，卻可以成為決策者。通常決策層在教會中是執事會、理事會的成員。總之，他們是作決定的一群。決定轉型與否之前，牧者要肯定每個成員都已經聆聽過你的分享，也要配合那名重要人物與他們分享。如果大部分決策人士都正面回應改變，牧者可以在會議中討論改變，因為那些人會協助處理不願改變的人；但如果大多數成員都不願改變，牧者與重要人物就要作出繼續教育的工作，用時間個別來教育他們。

沙田浸信會轉型為小組教會時，不是每一個決策群的領袖都支持，不少是處於「觀望」的階段，這並不是一個問題，只要是「重要人物」能支持，其他人「不反對」就可以。通常，教會的領袖對於接受新事物是有介意的。千萬不要妄想待大部分決策群的人都贊成才去推行，只要有「重要人物」的支持，待大部分決策者都「不反對」，就已經是你的成功。

如何能叫決策群懷著「不反對」的心態？最佳的方式，除了「重要人物」的公開表態支持和「多於足夠」的資料外，爭取「試驗期」是最令人受落的方式。沙田浸信會當時就是開始由一個新組成的小組來作「試驗品」，也以一年為「試驗期」。這些部署能給予決策群信心，也給人「萬一失敗、也可回頭」的信心。忘記在奮興大會中呼籲你「一往無前、視死如歸」的感動吧！這應該是你的心態，但推行出來，還是要運用智慧和建立關係。

4. 最受影響人士

誰在改變中最受影響？可能不是決策者。可能是夫婦群體、主日學老師、團契職員……當進入這一層時，牧者不單是追求認同，更是追求參與。有三件事要作的：

(i) 尋求意見

要表現出你真誠的關注，並收集所有憂慮和恐懼的意見，以致你能夠知道如何回應和作出調整。

(ii) 針對他們利益著想

人不願改變其中一個最主要的原因，是恐怕既有的利益或現狀在轉變間或轉變後不能維持。牧者要宣傳，不論講壇、刊物、個別分享，不單要列出轉變對教會最大利益，更是對各受影響群體的最大利益。例如，更改崇拜地方對親子家庭有何正面的利益？你應該採取「雙贏」的心態，多思想對方認同的好處為說服推銷的焦點。很坦白說，如果轉型只是為整體的未見利益而要失去現有可見的好處，我又為甚麼要作出支持呢？

(iii) 容許讓步及妥協

「雙贏」的局面是要在形式和推行異象計劃方面作出讓步和妥協。這意味著可能你要承擔起更多的額外工作，來迎合受影響會眾的要求。另一方面，對方的讓步及妥協也表示他們願意對你的計劃作出嘗試，他們參與正好使他們成為你達成目標的助力，因為他們正是想看到自己是有付出、有參與和具影響力的。

5. 會眾

就是其餘的會友。會友通常的反應都不太積極。如果之前四個層次的人都正視面對改變，通常大部分會眾都會認同。在這廣泛的圈子裡，你須要追求的是他們的傾向和「不反對」。有效的宣傳，包括講壇、報告、刊物、禱告事項、個人見證等，已足以令其餘的會眾了解及跟從。事實告訴我們，大部分會眾投入感及參與跟領袖們不同。只要在頭四個層次做得好，有領袖們為你「保駕護航」，你轉型的計劃應該可以有一個好的開始。

從整個轉變的過程，有三個元素很重要，就是時間、勇氣和智慧。

(i) 時間

若突然改變，人就會作出抗拒。所以，你應該懂得在甚麼時候執行甚麼步驟。

在錯誤的時間作錯誤的決定就是災難。

在合宜的時間作錯誤的決定就是錯失。

在錯誤的時間作合宜的決定就是無知。

在合宜的時間作合宜的決定就是成功。

一分全盤的計劃書、按進展定期作出調節，與及不斷徵詢意見，留意每個合適作決定的時機，轉型的進程就會更加順利。

(ii) 勇氣

你要有信心踏上第一步及以後每一步，因為異象是來自神的，祂要協助你完成祂自己的工作。你得對神有信心。勇氣不但是勇往直前，不怕艱難，也是勇於認錯、勇於接納意見、勇於放下自己。一個勇於嘗試、勇於承認失敗、但卻有勇氣繼續堅持的牧者，就有足夠的誠信讓會眾有信心去跟隨。

(iii) 智慧

每一個牧者都應該像所羅門王一樣的向神求智慧。畢竟轉型有可能是把一些固有的十年教會傳統改變，實在不是一件易的事。我們須要求神給更多的智慧和耐性。以上提過，我看到不少轉型失敗的例子，不是因為異象的問題、不是因計劃的問題、不是因為支持者的問題，而是領袖推行過急，在不少決定上欠缺智慧，破壞了教會的和諧，玷污了異象的神聖。我期望讀者可以從禱告中得著轉型過程中的智慧，把教會順利的引領到神所定心意的領域中。

後話

有一天，一位某浸信會的執事太太在一個公開場合中走向我，一開口就說：「你就是梁牧師嗎？我是某某浸信會某某執事的太太。你真是好事多為！」我給她突然無妄的指斥感到手足無措。跟著，她繼續指控我是推動小組教會轉型的代表人物之一，而她的教會卻因為傳道人要轉型成為小組教會，而導致頻臨分裂。當我站在她面前捱罵了十多分鐘，了解她指控背後的原因後，我就知道怎樣去回應⁴。

我向她舉上一個例子，我說：「如果貴教會從神領受要建立新堂，現在獲政府免費批地，在原址附近建堂，你喜歡嗎？」她說當然喜歡。我說：「建堂是一個異象，但如果推動會眾時採用了不合宜的威迫手法、籌款時不按法例的指引、宣傳時只提優點而沒有道出其它真相、建設新堂時又沒有詳細的計劃，最後，種種問題浮現。是建堂帶來的禍還是領導人帶來的禍？」同樣地，要轉型為小組教會，不能只看遠景的異象，也必須了解教會的現況和採用相應合宜的步驟。以下的幾章，除了敘述沙田浸信會增長和轉型的歷史，尚會列出一些要轉型為小組教會前須要特別關注的事項，希望智慧的你，能以智慧分辨，行出智慧的事。

沙田浸信會增長及 轉型的歷程

■一切由一個一百呎的密室開始

1988年，我剛從美國金門浸信會神學院完成道學碩士課程，在5月22日於母會接受按立禮，隨即把牧養了約三年的教會交託給一位新的堂主任，就匆匆的踏上歸回香港的路。在機場上依依不捨的，除了教會的弟兄姊妹，還有與我共事福音電台節目廣播的一群同工，和「台主」胡章釗先生(已安息主懷)¹。當然，不會少的，是當時尚有兩年才完成大學課程的未婚妻(現任太太)。

在機上，我仍問自己：為甚麼要返回香港？我在美國已經生活了七年多，由大學到研究院、再由研究院到神學院。自己的生活方式和習慣，已經與當地人無異，就是今天，漢堡飽也成了我的首選食物！我不知回到香港會做甚麼，也找不到甚麼理由去解釋放棄在美國牧會、結婚、落地生根的機會。我只能說：我總有感動要回到香港。我不能百分百肯定這是神的呼

召，但畢竟我沒有比這更清楚的異象。於是，我還是順服著祂的引領。

一個沒有肯定職業或事奉崗位的道學碩士畢業生、一個只有三年開荒經驗和剛按立的牧師、一個廿六歲的未婚年輕人，終於重回離開了七年多的香港。很奇怪，不須多久，很快就習慣了香港的節奏。回到自己的母會沙田浸信會(我在1980年於沙田浸信會受浸)，分外有親切感。當時的牧師邀請我擔任福音堂的牧師，但我卻沒有即時的答覆。經過三個月的考慮、諮詢和禱告，我答應了沙田浸信會的邀請，冒險成為一位「不被尊重的本地先知」，開始了沙田浸信會的事奉。

雖然沙田浸信會是我的母會，但對於一個只返了教會年半左右之後就受浸，跟著半年後就離開到美國留學的會友，母會對我來說，沒有生死與共的強烈激情。反而，神託負的使命和異象，才是我投身動力的來源。就是這分熱誠，開始了一間超過二十年歷史教會的變革。

走馬上任

1988年10月，廿六歲的我正式到教會福音堂上任。在很多人看來，我是一名受美國文化薰陶的年青牧者。和很多中小型教會一樣，這間百多人聚會的沙田浸信會是一間已經運作超過二十年的教會。教會借用浸信會呂明才中學的禮堂聚會，而學校借給教會辦公的地方，就是一個只有一百呎左右的「密室」。

這間教會有慣常的聚會，有一班肯事奉、但卻沒有異象的弟兄姊妹，和一個只有兩、三個人出席的查經祈禱會。崇拜氣氛是死氣沉沉的，教會弟兄姊妹也很少傳福音的活動。這樣的教會相信在世上很多，香港也可算不少。一位由美國回來的年青小伙子面對一間歷史悠久的傳統教會，這個配搭似乎不太吻合。但神卻就是這樣開始祂的工作。

我到任後不久，我的內心常常想：「如何能夠改變這樣一間的教會？」我認為必須要由會眾領袖的根基做起。我開始了三組的門徒訓練。除了教授他們屬靈知識裡的功課，還不時領他們到街上參與佈道、體驗、挑戰他們去為主獻上自己。

我開始每天早上向神尋問。神的回覆是：「同心祈禱」。這熟悉的調子，聽過不知多少遍了。但如何去推動弟兄姊妹禱告呢？有甚麼方程式？有甚麼課程？有甚麼方法？有甚麼捷徑？神說：「這些東西都是次要的。最佳學習祈禱的方法就是祈禱！」於是我執著這個信念，把它記在心上，開始在門徒訓練，講道及各聚會中將同心祈禱的信念傳遞。三個月後我決定在我辦公的一百呎密室裡開始舉辦早晨祈禱會。我盼望經過三個月教導的「催谷」，必定會有很多弟兄姊妹回應，願意早晨返教會祈禱。但每早回來的只有一位中年姊妹，每天早上就是她懇切但又漫長的「中年穩重式」禱告伴著我，這情況持續差不多半年之久。在這半年，我心中一直堅守著所見的異象，另一方面亦一直把祈禱的異象推廣，特別在小組訓練中。

神的工作開始

其實神的工作，在半年前給我見到祈禱求復興的異象時已經開始。是祂給予異象，也是祂維持這異象。半年後星期三晚查經祈禱會的人數開始逐漸增加了，於是我們再求神賜下更多的人，要使祈禱會遷到可容納更多人的活動室中。

1989年5月12日的主日崇拜回應呼召中，有六位姊妹步到台前，願意將生命奉獻給神。訓練小組的組員也竟然主動提出要求每天早上六時正一起同心祈禱，至七時半止。我們的祈禱會沒有甚麼特別，大家走在一起，就祈禱代求，沒有歌唱、沒有太多的分享。當時的祈禱會就「只有祈禱」。暑假來到，星期三晚上的祈禱會人數已超過廿人，我們得遷到較大的活動室聚會，而祈禱會內開始了敬拜。同年八月、九月，九位弟兄姊妹入讀香港及海外不同的神學院，願意將生命完全交給主，受訓作傳福音的工人。

神繼續工作

星期三晚祈禱會的人數不斷增加，早禱會的人數也十分穩定，就是弟兄姊妹逼切禱告的心，改變了整間教會。弟兄姊妹開始熱心傳福音，作街頭佈道，熱心事主，連一些過往閒懶很久的信徒，和長年返教會但仍未信主的慕道友，都一一歸回耶穌。很多會友以一種嶄新的方式去愛神、順服神。跟著，更神奇，超乎我所想所求的事情開始出現了。這些事情在我眼中看為「奇異」，原來都是因自己的愚昧無知。

我一向在浸信會長大及受浸信會神學的訓練，所以對聖靈復興工作的知識就只有「傳統」狹隘的看法。1990年3月是令我難忘的一個月，其中連串發生一些很特別的事，是我事奉一生之中經歷最深刻的：

有一位姊妹及一位弟兄在不同場合的祈禱聚會中說起方言來，他們都並無刻意求方言的恩賜。

有一位經歷十多年大脊骨扭病患的弟兄經數位弟兄姊妹按手禱告後竟然完全康復！神又藉一些人的信心治好其它病症。

在祈禱聚會中開始有人見到教會復興的異象，和聽到神親自呼召的聲音。當中也有出現翻方言的，說方言的，說豫言的，而神向禱告會中各人所說的一切盡都應驗！

在數天的祈禱中眾人都被聖靈充滿，人人流淚痛哭祈禱，但內心卻得著很安舒的感覺，好像是被另外一種很平安，但卻很有能力的力量佔據著，那幾天很自然的時刻都讚美感謝主。總之眾人一跪下來同心禱告就感到神的同在。

在一次禱告會中神藉一位祈禱者預言下一個主日將會有很多人立志跟隨主。結果我講了一篇很平凡的道，在呼召時卻有二十多位弟兄姊妹奉獻給神。

神在不同教會以外的聚會場合藉一些我們不認識的信徒，親自向我教會的弟兄姊妹說話，指出教會的景況和小心注意的地方，而所說的完全與教會的光景符合。

邪靈的騷擾及驅鬼工作的出現

浸信會會友講方言？這可不得了！但神的神蹟卻隨著聖靈的工作而出現，令我不能不向祂降服。當時這些衝擊也帶來了我信仰的反省。一向敬奉「反靈恩」教導的我，終於肯謙卑下來，放下「傳統」的眼鏡，細心研讀聖經有關聖靈工作的教導。撒但要攻擊的教會，就是一間神在工作的教會。一些不冷不熱、苟延殘喘的教會它卻很少過問。撒但的攻擊通常都似是而非，令人走入迷惘之中，若對神的話缺少認識，也會上牠的當！牠也會從不同途徑向愛神的人施加壓力，叫人信心軟弱，走進困惑之中。以下是其中一些現象：

有一位弟兄曾在祈禱會中被聖靈「充滿」，他滿以為隨之而來的「靈」都是聖靈，於是有一段時間被邪靈困擾得很利害，甚至影響其他弟兄姊妹追求復興的心。

教會部分弟兄姊妹(部分不祈禱的一群)對聖靈充滿的情況提出質疑及嘲諷。

一些學校及教會得聞消息後對教會弟兄姊妹加添壓力，一些同學的學校甚至對他們列出一起祈禱時的限制規條。

有些弟兄姊妹對祈禱開始看為慣例，對唱敬拜詩歌覺得厭煩，對追求復興感到麻木。

有些弟兄姊妹則追求「聖靈充滿」的感受，而不是對神的信心。

神仍在掌權

今天，教會仍然有肯祈禱的人，亦即是說，神的工作可以透過這些人去成就。神蹟奇事仍不斷地在教會發生。自從聖靈拜訪教會以後，教會會眾向神的心加強了，教會也開始了很多不同的福音事工及建立了差傳工作。在九十年代初期，教會共有廿五位弟兄姊妹在各神學院中全時間攻讀，除香港外，也有在澳門、台灣、加拿大、法國、荷蘭攻讀的。其中有年青人，有夫婦，也有年長的。神一直在作工，我亦深信教會這復興的火花，能與神在全球的工作連在一起。

祈禱求復興的過程中有些實際的領受，也許所有準備推動求復興的教會領袖須要注意的：

1. 信神必定復興教會

要明白教會的軟弱和冷淡並不是神的心意。復興教會是祂的責任，也是祂的心意。一切復興工作都是由祂開始和成就的。祂是極之願意去復興教會，但祂須要首先尋著一群肯尋求祂面的人，透過他們去推行復興工作。

2. 把持「求則得之」的信念

縱使很少人回應，仍要「恆切禱告，不可灰心！」人尋求神的面時，是要儆醒、等候、堅持、懇切！

3. 切莫追求感受

今天我的教會，聖靈充滿的明顯現象如說方言、翻方言、見異象等已很少出現。有些弟兄姊妹就是得不回以往的感覺而灰心喪志。其實，神是盼望祈禱的人以信心去尋求祂。我相信憑信心仰望神比起追求經歷聖靈的感覺必定更蒙神喜悅。同樣地，一些人出現聖靈充滿及恩賜也有可能是個人心理現象，我們得小心處理。

4. 注重聖經的教導

很多人對靈恩運動或聖靈工作的誤解和無知，原因通常缺乏研讀聖經。有些弟兄或姊妹單憑個人經歷或說要單靠聖靈充滿去行事。其實，個人經歷須要用聖經的話語去印證，聖經的話與個人經歷須要互相吻合，神決不會講一套(聖經)，對某些人卻又做另一套。通常異端的出現就是有些人鼓吹單靠「聖靈」感動而引致的。

5. 抵擋撒但的工作

撒但的手段層出不窮，特別喜歡在內在外分化教會。當一群肯祈禱的人被聖靈充滿後，隨之而來的就是被教會內外的其它信徒排擠或攻擊。記得當時有靈恩派的教會嘲笑我們「不倫不

類」，也有傳統派的會友和教會視我們為「異端」，兩面都不討好，其實我們並無刻意走靈恩或堅持任何傳統，只不過是要順服討好賜下這一切的主，教會領袖要在教會內多作聖靈工作的教導，也應囑咐弟兄姊妹隨時準備為真理承受外來的逼迫。

求復興：教會持續增長的鑰匙

聖靈的工作不是每次都如此震撼的。當「高潮」過後，必會有弟兄姊妹開始對禱告鬆懈及感到厭煩。我從神裡面領受應繼續藉小組訓練更多肯投身祈禱事工的「祕密事奉者」，承接維持求復興的工作，使火花不至熄滅。禱告學習訓練是必須的。如今天，教會有一個祈禱團，固定有數十位弟兄姊妹參與禱告，每周也有祈禱會，定期也有禱告學習班及與禱告有關的活動。

為教會求復興須要付出代價。如果你盼望教會增長，就得付上代價，不但是面對教會內外無知信徒的攻擊，還有撒但的搗亂、個人的犧牲(早起、禁食、通宵禱告等)。當人專心尋求神的面和榮耀時，也就是要甘願順服祂對每一個尋求者的呼召。這呼召的後果通常不但是他自己要付出很大的代價，而且連他周圍的人也要付上代價。我教會就是有弟兄姊妹被呼召到遠方去作宣教工作。每位盼望教會復興的信徒須要有心理準備：你肯為主作出犧牲嗎？

神的心意不是要榮耀某一間教會，而是榮耀祂自己的名。惟有全球的大復興，有更多人認識主及祂的作為，主的名才得

著高舉。所以我們當為更大的復興禱告。在沙田浸信會出現的復興，是教會日後增長的前奏。這小小的火花，叫我們經驗聖靈的實在，從而有力為教會的復興和增長繼續付上我們的禱告。求復興運動的最終目標就是尋求神的榮耀光照教會與全地。使主的大使命得以完成。如果今天你不滿意教會的光景及普世大使命完成的緩慢，也許就是你開始推動祈禱求復興的時候。

■建堂期：也是由一間一百呎的密室開始

1992年，教會正式開始建設新堂。這個三千萬的工程計劃，尚欠一千多萬的款項。我們沒有「勢力」、也沒有「才能」，但卻是最好的機會去見證主給我們的恩典，使祂的名得高舉。就是抱著這個信念，我們踏上了建堂的旅程。

眼見打樁工程已經完成，我們連建上蓋的金錢也籌不足，如何去應付呢？自己從1989年開始，已經拒絕了收取教會的薪金，一來是為了學習信心的生活，另一方面也是為了減少教會的經濟負擔，作為自己與教會共度艱難的見證（一直到1994年10月起，我才開始恢復收取薪金，每月領取一元象徵式的月薪，足有五年之久）。為著建堂，百多位會眾已是「盡力而為」。眼前是千多萬的欠缺，但在會友面前，總是要硬著頭皮，充作信心十足，充滿盼望似的。但心底裡，仍是有著憂慮。我們寄出了不少基金的申請書，也探訪了不少有「權勢財勢」的人，但

總是籌不到錢，得不到很正面的答覆。反而，有不少本來應允我們捐獻的幾個基金，卻因為不同的理由收回它們的承諾，這無疑是對我們僅存的信心打擊很大。

1992年端午節的前一夜，我與十六位弟兄姊妹，聚集在沙田下禾崙的一間村屋，一起出席通宵祈禱會。當時因為教會已經沒有任何物業，故只能買下這村屋作臨時辦公及貯物之用。地方雖然有七百呎，但可活動的空間就只有一百呎的大廳。當天晚上，我們用極微小的聲音去唱詩及禱告(因為我們的單位是在中間的一層，樓上及樓下均有住客)。過了一夜同心祈禱的晚上，沒有方言、沒有異象、沒有先知預言，只是平淡的度過這一夜。

第二天早上，我到信箱收信。很奇怪我收到了一間基金會寄來的信。如過去一樣，我收過不少基金的拒絕信，自己也「心裡有數」。把信拆開，只有一張信紙，而信的內容只有一句英文。我想：「當然又是 I regret to tell you that……」。但當我細心一閱，真實的情況卻是意料之外的。

信裡唯一的一句是這樣說：“ We are glad to inform you that our Board of Trustees have approved to donate 8 million dollars for your social service project.”中文譯出來是：「我們很高興的告訴你，董事會決定捐獻八百萬元給貴會作社會服務大樓建築費用。」²

八百萬！是超過我們整個計劃的四分之一！這一百呎的密室，又再次成為教會經歷神的地方。白普理基金捐給我們的款項，協助我們完成教堂側的社會服務大樓，大大減輕了經濟上的負擔。

由密室到新堂

因為大圍母會舊堂址售出，所有弟兄姊妹都返回呂明才中學的禮堂聚會。當時，教會兩間堂址合併，由總和應該是二百六十人左右的會眾，因著轉變後的流失，變為二百人左右的會眾。教會因為把焦點放在建堂上，故其它活動可以說是放在較輕的位置。處於這個人人都期待著新堂建成後有新盼望的情景，教會可以說是在「靜待期」之中。沒有新方向、沒有新事工，對我來說，卻是很可怕。神賜下的新堂已經快完成了。過去十年神安放教會在沙田，我們是否白佔土地？新堂是神給我們的「又一次」機會，我們應如何回應？

就是在這個安靜期間，我有時間及空間去思想教會未來的方向。新堂將會是一個新的開始，我們是否仍沿用既有的牧會治會模式，或是藉這個新的開始作轉變？

在這個靜待期，教會仍是用舊日傳統的教會模式來運作。教會設立很多不同的部門去運作教會的事務，而肢體生活則交由助道部去運作，培訓則由主日學部負責，佈道工作則由傳道

部負責，如此類推。但是，我們發現這種傳統的教會模式有著很多弊端：

1. 把信徒活動分割

每位信徒，都須要全面履行相交、佈道、培訓、服事和敬拜的活動。他如果只參予崇拜而不願意服事，他正是缺乏遵行主耶穌吩咐的大誡命。可是，傳統的模式就是讓信徒可以處身於這種信徒生活中。我可以參加佈道工作的事奉，卻可以不返崇拜。我可以在團契中學習肢體相交，卻又可以拒絕服事有須要的人。我們盼望要扭正這種境況，但事工的分割往往叫我們無法統一。加上，各部的工作往往重疊，混淆不清。例如團契，本來的目的是肢體相交，但大多變為培訓的活動。團友返團契參加培訓如聽講座，查經等，失去了肢體相交和服事的機會，加上團契「人多勢眾」，根本很難有深入的溝通，代禱和服事。我在想：如果我們能有一個牧養的系統，讓信徒可以參與履行相交、佈道、培訓、服事和敬拜的活動，那就實在是太好不過了。

2. 動員力疲弱

當時二百多位會友中，真正參與事奉的人不多。在崇拜時無論如何呼籲，都沒有太多人回應。於是，一些本來已經努力事奉的兄姊，更多的事奉工作就加倍的落在他們身上。有一次，一位弟兄對我說：「梁牧師，我真是做到怕了，下次請不要再找我！」我聽了當然不是味兒，但同時也為他可憐！因為事奉愈多的人，愈多的工作就落在他們身上。而另一方面，一些有

恩賜的弟兄姊妹卻未能在人群中發掘出來。而大部分的信徒，就只是崇拜時出現(還常常遲到)，那管你教會的須要！我想：如何可以動員整間教會去事奉呢？就算不是整間教會，至少大部分的信徒都有事奉的機會。但在當時的體制下，似乎沒法做到。

3. 地方使用

新約時期的教會，都在信徒的家中聚會，雖然每周一次到聖殿中聽講道理，但大部分的相交、佈道、培訓、敬拜和服事都在家中的小組聚會進行。聖經這樣說：「眾人都懼怕；使徒又行了許多奇事神蹟。信的人都在一處，凡物公用，並且賣了田產、家業，照各人所須用的分給各人。他們天天同心合意恆切在殿裡，且在家中擘餅，存著歡喜、誠實的心用飯，讚美神，得眾民的喜愛。主將得救的人天天加給他們」(徒2：43-47)。

可是，時至今天，不少教會模式卻局限事工活動在教會堂所之內，所有的佈道(佈道會)、培訓(主日學、團契、講座)，相交(團契)、敬拜(崇拜)及服事，都以教會的建築物為中心。建築物的大小，就成為教會增長的首要條件。

4. 決策與使命

浸信會以民主體制為治理教會的模式，但久而久之，這模式開始有變質的危機，教牧同工成為聽命會眾決策的執行工具(部分教會)，而使命的承擔就只有由教牧同工去負起，會友只

是作為決策者及聚會者。可是，聖經裡強調、也是浸信會所強調「信徒皆祭司」的觀念，卻沒有被這群決策者執行。於是，造成大多數人沒有投身事奉，卻要去決定事奉的須要和策略。這群人因為平時很少直接參與牧養的事奉，故有更多時間及空間來組織委員會。於是，會議多而又多，無法參與實質事奉，又令事奉者無法放更多時間於其他事奉工作上。

5. 缺乏牧養

當我在瀝源堂事奉的時候，曾經一個人牧養一百六十名會眾，當時尚有時間到神學院義務任教！但當時很多會友只是返來崇拜，我對他們真正的個人須要完全不認識，他們也只能在講壇上得到牧養。遇上十分特別的事情，例如死亡，患病等，才有機會與牧者「見面」。可是，他們平時真的沒有被親身牧養的須要嗎？每星期的生命，除了主日回教會看牧師一眼，靈裡真的沒有被關心、勸勉、提醒、代禱的須要？但是，如果單憑我一人每星期地做，能滿足到多少弟兄姊妹的須要呢？

6. 弟兄姊妹沒有真正相交生活

傳統的團契模式，本來是以相交服事為主，但慢慢卻走向節目化(Program Base)，變為培訓場所。每周團長及團契職員都要搞盡腦汁的去思想節目來「吸引」團友出席。一方面要關心團友們的靈裡須要，故會設計講座和查經的周會。另一方面又要顧及初信者及未信者的友誼，故又要設計康樂活動。如果是「節目」豐富，則出席率便會上升，但往往「培靈式」的周會就通

常很少人參加。可是，團契是否一個聽講座或查經的活動？就算甚麼分享周或外出旅行，團友之間仍欠缺深入的服事和相交生活，膚淺的關係使團契變成每周可有可無的慣性聚會。教會號稱有團契十多個，但大部分的出席人數都不超過十人。團契的職員很多已為周會想至「江郎才盡」。他們的目的只是為了提高出席率，而不是為了滿足團友們的須要。

7. 教會增長緩慢

沙田浸信會在1962年在沙田開展福音工作，1977年成立教會，到九十年代總共經歷了超過三十多年的光境，眼見沙田由一個五萬人的鄉村變為一個超過五十萬人的大都市，而教會卻來來去去都是百多二百人。這個光景令我深深感到神的責備，指出我們在沙田是白佔地土，辜負了祂給我們收莊稼的使命。縱使教會推動很多的事工及佈道活動，但結果卻彷彿似鬥拳打空氣一樣。信主的人有了，但教會的聚會人數仍是停滯不前。人群來到教會，當他們的須要得不到滿足(牧養)，他們便不會再來，教會又怎能增長呢？

8. 傳統植堂外展模式的弊端

傳統浸信會的植堂方式，是由母會差派一群弟兄姊妹到某地區，在該地區租、買或借用一地方供「基址」使用。然後待基址人數、時間及規模成長到一個標準，便予其獨立為教會。這種方式我看來有以下幾個弊端：

- (i) 母會不斷外展植堂，人才不斷向外流失，不能集中資源去

發展更大的事工。當教會只是二百人左右，而植堂開荒至少要動員五十人，取去教會四分之一的人數，而這些肯定都是願意委身事奉的熱心信徒！如此一來，母會便大傷元氣，而基址則弱小無助。

- (ii) 當基址運作了約一段時間，母會便予之獨立。但基址獨立時往往仍是很雛型的小教會，突然間斷絕了一直以來母會在各類資源上的供應，實很難有很大的發展。我曾經到過幾間這樣的教會。母會為基址購買了給一百人左右聚集崇拜的地方就讓基址獨立，但新教會的發展往往就因此而停下來。可能須要很長的時間去「儲備能源」，才可以突破這個局面。
- (iii) 在香港租或買一個可供長遠教會發展的地方實在須要很大的資金，不是大部分教會可以一下子做到的。當我去參觀到很多不同的基址和剛獨立的小教會，發覺他們面對最大的發展問題就是這個。我心便想：是否有一個教會外展模式，可以不必太大的資金，又可集中教會的人力資源，更可不斷的增長，叫更多人得救？我們是否要滿足植堂的數目，抑或是叫更多人得救？

「三福」、「每天傳道」及、「小組教會」

1988年，我完成了翻譯《每天傳道》(Billie Hanks)一書³，並在期間參加了「三福」的佈道訓練。這些學習再一次喚醒我關係佈道的重要。自從學會了三福佈道法，我用了一年多的時間

在教會推動三福佈道。每天，我們一群年青的弟兄姊妹，在早上上學上班前及下午放學放工後，都出隊向街上的人傳福音。令人興奮的是，差不多每天五、六人一對一對的出去佈道，都有果子的收成。我們把信主者的名單、聯絡電話等資料保存著，然後努力去跟進。可是，這種領人信主的興奮很快就由氣餒取代了。

在這一年來，我們總共領了超過250 人信主。他們都是聽過足足約45分鐘的三福內容，清楚自己信主，並親自決志。可是，當我們致電給他們跟進時，以下是普遍的回應：

「這裡沒有這個人！」(原來是假電話！信耶穌的人竟也作假)

「我……我……遲一些才來教會吧！」

「我沒有時間……如果有時間我再聯絡你們。」

「我媽不准我返教會。」

「我樓下也有教會，我會自己返的了。」

「我想跟我表姐返她的教會。」

教會在一年之後，由街頭佈道信主而穩定返回沙田浸信會的弟兄姊妹不足五人。神啊，我們已經是十分努力傳道、努力跟進，並且努力解釋清楚信主的代價和教會生活的須要了，為何經我們佈道而信主的人，卻不願返教會？我自己安慰自己，也安慰氣餒的弟兄姊妹，對他們說：「不要緊，只要他們信主，

神的國度始終擴展了，我們努力去傳福音吧！」但其中一位弟兄卻問一個很單純卻又令我很震驚的問題：「那為何我們要建立教會？只要傳福音叫人信主便可以了。」這問題令我反覆思想：究竟神設立教會的目的是甚麼？只是傳福音？只是要神國度擴展，教會不增長也可接受？若教會十年後也是原地踏步，這是好管家的表現嗎？

從以上信主者的回覆中，我發現了以下的現象：

- 街頭佈道信主的人，我們仍是不能與他們建立信任關係。他們寧願作假、跟隨相熟的人，都不願來到一間陌生的教會，接觸陌生的肢體。
- 街頭佈道不錯能傳福音，但跟進卻是極其困難。
- 初信主的人若有相熟的人帶領，較容易跟進及作栽培，也較容易返到相熟者的教會中。

後來，當我深入探討教會聚會者的背景資料時，發現只有少部分的會眾是來自沙田區。有不少是來自其它區域的。有的是來自九龍、有的來自新界北區，有一對夫婦是來自港島。為甚麼他們要老遠的來到沙田區參加這間死氣沉沉的教會聚會？很簡單：他們在這教會中有相熟的人。對我來說，這是一間教會增長概念的轉型。一直以來，浸信會是主張在不同的地區植堂，建立教會，叫居住在不同地區的人，都能接觸到福音。教會在該社區中，可主動接觸該區居住的人，領他們歸主。但是，這個概念在80年代開始卻面對著以下兩方面的衝擊：

1. 接受福音方式

傳統以來，教會在所在社區的福音行動，不外乎是舉辦查經聚會、慕道聚會、佈道會等。這些都是「被動」的行動。而主動「出擊」的，主要是派單張、上門探訪、街頭佈道等。這些主動出擊的行動除了有以上提及「建立關係」的問題，更因現代化樓宇保安及面對陌生人的恐懼而變得更困難。主動對福音有興趣的人會自然的來到教會聚會，但沒有興趣或興趣不大至可以推動他們消耗時間來到教會聚會的未信者，教會的「被動」行動似乎對他們起的作用不太大。

2. 交通的便利

自從地下鐵路通車以來，政府不斷推動公共交通的建設。屯門公路、東隧、西隧、城隧、大老山隧道、大欖隧道、一至六號幹線、環迴公路、青馬大橋、新機場公路等等相繼落成啟用，香港這個彈丸之地，分區之間的距離再不是這麼遠。人可以很快的就到達所要去的地方。發展「地區教會」的觀念不再是主要教會增長的觀念。反而，教會的質素和與肢體的關係成為了教會增長的主要原因。

這個轉變令我思想到，未來的沙田浸信會應發展成為一間如何的教會。是一間座落在屋村之中，主要以社區居民為服事對象的地區教會？還是一間一方面有質素、另一方面由關係網聯繫而增長的教會？面對日漸建成的新堂，我心裡更是感到責心。神的恩典這麼大，但我們教會是否仍像過去一樣停滯不

前，前門開後面又開，毫不長進？這個負擔叫我與同工們再一次檢討我們的牧養模式，和計劃應如何回應神給我們的恩典。新的堂所為教會新的模式奠下了先決的根基。

1991年，我開始留意到小組教會在香港的發展。我有機會與王利民牧師分享，從他的經驗得著很大的鼓舞。當我在1988年與他在「青年使命團」舉辦的暑期宣教活動中合作時，他的教會只是數十人。但短短五年間，竟已達到400多人，而且不斷地增長。我再去細心看其它持續增長的教會，例如新加坡的堅信浸信會，南韓的純福音教會，美國的柳溪社區教會(Willow Creek Community Church)、馬鞍峰社區教會(Saddleback Valley Community Church，現今正名為Saddleback Church)，都是超過5000人的大教會，他們在短時間內的持續增長，成為激勵我們探索小組教會可行性的動力。加上香港裡有牧鄰教會及潮人生命堂沿用小組模式已有一段時間，成績有目共睹。它們的成功也使我們有本地學習的對象。開拓小組教會的時機看來已是成熟了。

當時我的心態都是比較負面的：小組教會？我以往也聽過不少了，也不過是「舊酒新瓶」，日光之下的改頭換面方法。但是，教會數十年來也是這樣，倒不如試一試改變。與其「坐以待斃」，不如「背城借一」。就算失敗，也不會輸掉甚麼重要的東西。就是憑著這個「不妨一試」的心，開始了轉型牧養模式的歷史。

■ 轉型期：走出密室、進入人群的改變

1991年，教會共有二十四位神學生在不同的神學院內受造就。作為教會的牧者，對這群門徒的委身確實是興奮。可是，把眼光轉望教會整體上下的光景，並沒有因這群「興起」的門徒而改變。教會大部分的信徒仍是冷漠，弟兄姊妹對主的心仍是死氣沉沉似的。

當時教會有七個不同的青少年團契，但每個團契每周平均都只是約十個人聚會。教會再如此下去，彷彿沒法再有甚麼生氣可言。建堂工作正在進行，神的使命和託負更重重的壓在心頭。神把帶領教會的工作交在我手，但我卻不知前路如何走！在不斷的禱告中，神給我很多聖經內的應許，但實際上發展教會和牧養教會的模式應該怎樣？我仍是摸不著頭緒。

1992年1月，有一位女傳道來找我，告訴我有關小組教會的模式。我曾在美國接觸過這個模式，但自己卻沒有親身的經驗。只聽過人說小組教會的成立是為了預備九七後的教會劇變，又有人說小組教會是「靈恩派」教會才使用的，又有一些人說小組教會的模式漏洞很多。但對於我來說，因為沒有親身的接觸，所以對小組教會的恐懼感似乎是等於零。而且，我心裡想：教會的光景能比以上的問題差嗎？成功與否，也沒有多大損失。與其坐以待斃，倒不如探討一下這個眾議紛紜的教會牧養和發展模式，我們便開始探討小組教會模式。想不到，神帶領我們進到從未經歷的神蹟，改變了教會發展的前路。

經過傳道同工會開會討論，我們決定循兩個方向了解小組教會模式。一，是由杜姑娘親自帶領一個小組，以李樂夫（Ralph Neighbour）的小組模式為基礎，作為小組教會開始的試驗品。另外，是由我們一班同工到香港幾間小組教會去視察及「取經」。就在1992年前半年，我們拜訪了兩間小組教會，就是王利民牧師的牧鄰教會和陳恩明牧師的豐盛潮人生命堂，了解當中的運作，也取了不少資料。一年後，杜姑娘的小組由一組分裂為三組，叫人對小組的發展更添信心。於是，在1993年初計劃，把七個成青、青少年團契分散為十三個小組（其人數之少可見！），正式開展小組的事工。

在開始推動的時候，真是戰戰兢兢的。因為手上所有的資料，對沙田浸信會的背景和環境都不大合適。我們須要用很多時間來作調整。1993年1月，十三個的小組數目終於出現了；不過我們仍保留中學生、家庭、兒童、成人及耆英的團契，作為下一步的調整。

1993年1月，我在毫無訓練的情況下，成為了十三組中其中一組的組長。我不懂結他，卻要彈著結他帶敬拜。我未受過帶組訓練，卻要硬著頭皮去做組長。我不懂得關心別人，但卻要咬著牙根關顧有須要的組員。但感謝神的恩典，祂就是要透過軟弱的人成就祂的工作。我的小組人數不斷加添，大多是信徒，但仍有兩個未信者透過小組信主，而成為我們當中的一分子。我經歷半年的小組生活，自己對小組及對肢體生活的觀念

也有著更新和改變。於是，我便開始籌備工作，計劃在1996年把教會全面小組化。

進行改變期間所遇著的問題

教會推行全面小組化，所遇上的問題真多。因為沙田浸信會不像一些由開始已沿用小組作為牧養模式的教會。因為我們有著三十多年來的傳統包袱。當時有以下各項要處理的事情：

1. 人手問題

區牧、區導師、組長的訓練或招聘。小組不斷增長，何來教會領袖去帶領小組？當時教會中一群熱心弟兄姊妹已經進到神學院學習，不可能與教會一起承擔小組化的工作，而建堂期間教會經濟也不容許我們大量聘請同工。極缺人手的情況下要開展小組化事工，一開始就須要十三位組長，談何容易呢？

2. 培訓問題

如何建立信徒培訓系統，支援小組的發展？既然小組教會只有崇拜和小組，那麼組員培訓應如何處理？小組的組長及組員應如何培訓他們？過往門徒訓練方法對於今日的組長已不適用，但組長的質素和培訓應如何去做？組員方面，他們是否只是每周崇拜聽道，返小組討論信息，但他們的培訓應如何做？這些問題都叫人想至「一籌莫展」。

3. 體制問題

教會體制條例如何與小組教會配合？因為舊有的條例章則是針對傳統教會的模式，現在要推行小組化，運作的過程中肯定會與部分章則有衝突。「違反會章」的罪可真不少哩！但若事事依照舊有的章則辦事，根本不可能推行小組化的工作。

4. 非小組的弟兄姊妹牧養問題

教會要邁向小組化，一方面要做好小組的根基工作和訓練組長，但另一方面又要兼顧未完全小組化的教會其它工作。在有限的能力和人力資源下，有誰能擔起雙重的工作量？加上未曾小組化的會友們，包括中學生、家庭、兒童、成人及耆英的團契團友，要處理他們對暫時被忽視的感受和要求，是令人心力交瘁的事。

面對問題

在1994年及1995年，我和同工們(1995年我去了美國進修安息)努力在以上各方面付上心血。首先，我深深體會到過去一些小組教會在培訓方面的貧乏。在1994年，我們設立了「生命力培訓中心」(ALIVE! ——Advance Learning Institute for Vitalizing and Equipping)，以一個「學習學院」來統籌全教會的培訓工作。因為我們看到很多小組教會的培訓事工很弱，如果要有一個持久有生命的教會，必須先投資在培訓工作上。“ALIVE!”起步時是把課程藉開班教導維持著信徒的靈命成長。第二步是把課程轉化為組內的培訓，這一步十分艱辛，因

為要把課程重寫和出版。當時我決心把鄧姑娘由事工中抽出來，主力負責編寫培訓課程的工作。很感謝主。鄧姑娘沒有辜負我的所託。她協助完成了多本教會培訓的課程，為小組培訓的工作奠下了不可少的根基。

在人手方面，我們面對組長的質素下降，只有聘請更多傳道人來支撐著他們。當時教會只有二百多人，就有五位傳道同工，對很多會外人士和部分會友來說，這是很「奢侈」的安排。感謝神，執事會和會友的體諒及信任，我們畢竟踏上了。雖然同工人數增加，但教會經濟卻沒有欠缺。可能這是神要我們先踏出第一步的信心考驗功課吧！很感恩的，是過去門徒訓練的果子，上述進入神學院的本會會友，很多已經畢業。不少都願意「回巢」，歸回母會事奉。他們成為了忠心及甘心樂意的事奉者，使小組教會的工作得以更順利的推展。

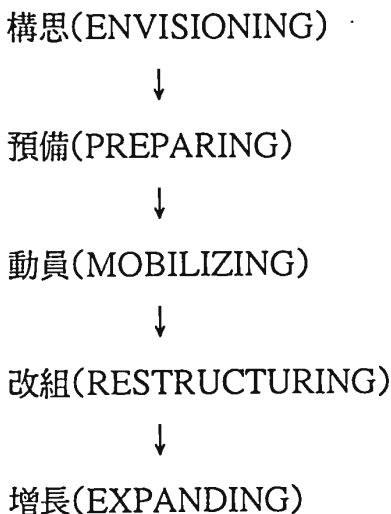
在體制方面，我們不急於修改會章。我向執事會要求，我會在小組化運作的情況下盡力不與現有章則有抵觸，但灰色地帶則須要執事們容忍及體諒。待教會成功轉化後，才提出修正，以經驗和實證支持修改會章條例的建議。在這兩年的轉化期間，各同工已盡力而為，小組與傳統教會模式一併運行，苦不堪言。雖然有些弟兄姊妹不明白，甚至離開教會，但終於教會的全面小組化由1996年正式開始了。教會各級年齡的人，如果願意加入小組，都有專職區牧去牧養他們。

在這段期間，我專心研究小組教會模式的弊病及防避錯誤的方法，並思想如何調整教會的體制，去配合小組模式的須要。主要研究的教會是新加坡的堅信浸信會、美國芝加哥附近的柳溪社區教會(Willow Creek Community Church)、和美國加州馬鞍峰社區教會(Saddleback Church)。以上三間教會，我也曾親自拜訪學習。沙田浸信會獨特的小組模式，也是從這些研究和體驗中孕育出來的。

轉型的步驟

每間教會的轉型，無論是由任何模式轉變出來，都不能「按著抄」，有樣學樣。每一間教會都是獨特的。由非小組教會轉變為小組教會，也是同一道理。以下我只能列出一個理論上的轉型過程，但實際仍須本色化和不斷的按情況修正。

基本上，轉型的步驟可以有以下的階段：



你的教會適合推展小組模式嗎？

在轉型以前，請先細心考慮下列因素：

1. 主任牧師

主任牧師是否身先士卒，異象和推動上面顯示他對轉型的決心和擁抱？堂主任或主任牧師若只抱著觀望的態度，只交託其他傳道人作轉型的嘗試和運作，自己只站在幕後觀火，這樣的轉型，成功的機會實在不高。

2. 教會領袖

其他教會領袖，如教牧同工、執事及堂委等，是否有足夠的資歷來投身、作決定和參與？他們抱的態度是支持、無所謂、願意冒險、或敵對？

3. 會眾對轉變的開放程度

大部分的會眾是否願意接受改變，或者須要時間去教育、再教育？領袖們改變過程中獲會眾的信任程度是否足夠？

4. 教會的真正價值取向

整體教會是安於某一種的景況，對聖經裡的強調是全套的接受，或是只堅持其中一種模式？例如，如果教會的價值取向是周三晚祈禱會，聚會是最終都不能改變的，那麼，模式上的改變如果必須與之衝突，領袖會如何抉擇？又或者，領袖視主

日學為教會生存必須的條件，不可用任何形式的活動去取代，轉變就須要作出調節，或甚至不可能推行。

5. 教會現時的異象方向

一間教會如果領受異象是單要向貧窮人傳福音，可能適合中產階級的培訓轉變未必適合這間教會。有教會是針對某一類型群體而建立的。任何轉變也就要與其從神領受的異象相吻合。

6. 教會現有的模式

現今教會的模式和宗派的袍褂，是否容許領袖去作出某些形式上的轉變？若轉變帶來是整個宗派體制的崩潰，或禮儀、宗派淵源、教義上的冒犯，可能追求主裡的合一比起急進的轉變來得更合神的心意。領袖要按實際的情況活出從神裡領受這時這刻要作的行動。

構思期

1. 主任牧師明白小組教會模式
2. 主任牧師確定異象和方向
3. 主任牧師尋找代禱伴侶
4. 主任牧師檢查自己的動機
5. 主任牧師衡量自己對異象的委身程度
6. 主任牧師努力活出異象的內容(包括價值取向)
7. 主任牧師學習轉型的原理和方法
8. 主任牧師衡量自己帶動長期轉變過程的能力

9. 主任牧師初步評估教會對轉型的開放程度
10. 主任牧師跟教會領袖分享異象，禱告及聆聽不同的顧慮
11. 主任牧師帶領教會領袖深入了解小組教會模式
12. 主任牧師和教會領袖達致共同的異象

預備期

1. 主任牧師和教會領袖開始第一個小組，一起過小組生活
2. 主任牧師和教會領袖一同禁食祈禱調校生命
3. 主任牧師和教會領袖努力活出異象的內容
4. 主任牧師和教會領袖設計教會的培訓系統
5. 主任牧師帶領教會領袖完成基本培訓
6. 主任牧師按教會實況在講壇集中傳講建立生命之道
7. 主任牧師和教會領袖帶領會眾實踐祈禱，肢體生活和關係佈道
8. 主任牧師和教會領袖請教成功的小組教會，尋求指導
9. 主任牧師和教會領袖按教會實況初擬轉型計劃
10. 主任牧師和教會領袖向教會分享異象，同心禱告，坦誠溝通
11. 主任牧師和教會領袖修訂轉型計劃
12. 全教會達致共同的異象，並授權主任牧師和教會領袖推行小組

動員期

1. 主任牧師和教會領袖製訂小組領袖管理架構，界訂職責與職權

2. 主任牧師努力學習作區導師、區牧和主任牧師
3. 主任牧師培訓第一個小組內的教會領袖作組長
4. 教會領袖擔任組長，開拓新小組(青年、家庭)
5. 主任牧師帶領組長會，設計每周「貓紙」
6. 主任牧師推動第一個裝備年(例如：初信栽培、價值觀重整、關係佈道等)
7. 主任牧師和教會領袖不斷改進教會培訓
8. 主任牧師在講壇周刊中不斷傳遞異象，教導會眾作主門徒
9. 小組見證，統計數字和獎勵計劃
10. 開始更新崇拜和推動聖樂事工的轉型
11. 按實況削減一些事工，以免弟兄姊妹耗盡
12. 主任牧師和教會領袖學習按小組教會原理去訂定目標、計劃、行事曆和財政預算

改組期

1. 主任牧師推動第一期區導師訓練
2. 主任牧師繼續推動組長訓練
3. 小組倍增分立，開始分區牧養，按情況增聘區牧
4. 開拓少年組／少年事工的轉型
5. 開拓耆英組／耆英事工的轉型
6. 兒童事工的轉型
7. 培訓系統的改進和多元化
8. 主任牧師推動關係佈道和收割運動(全民佈道，廣傳福音)

9. 執事會的轉型
10. 使用地方的轉變
11. 教會章則的修訂
12. 主任牧師和教會領袖按小組教會原理訂定目標、計劃、
行事曆和財政預算

全面小組化

增長期

1. 視察增長的情況
2. 增加祈禱的時間，與教會領袖們一起尋求神的心意
3. 加強與其他教會的聯繫，彼此相助
4. 訂立宣教目標和計劃
5. 進一步發展培訓系統—包括區牧和宣教士訓練
6. 聘請培訓中心主任
7. 評估過去與計劃將來

成功轉型的指標

1. 清晰的目的、目標和異象
2. 一個健全的培訓系統
3. 更新的崇拜
4. 全教會的祈禱心志
5. 信主人數和門徒人數的增長
6. 參與小組的人數(百分比)
7. 新來賓投入教會生活的情況

8. 小組不斷倍增分立
9. 大部分會眾發揮恩賜投入事奉
10. 奉獻
11. 成熟領袖的數量
12. 胸懷普世的宣教心志

沙田浸信會轉型的經過列表：

構思期 1991 — 92 年 集中在主任牧師本身

主任牧師工作：	(i) 看有關小組的書 (ii) 參加小組會議 (iii) 拜訪本地著名小組教會 (iv) 研究小組的優點及缺點 (v) 肯定自己對異象的委身 (vi) 研習轉型的理論和方法 (vii) 與教會領袖分享細胞小組教會的異象
小組工作：	無
培訓方面：	門徒領袖的培訓
教會架構：	建議聘請全職同工分擔牧養工作量

預備期 1993年
集中在說服教會其它領袖對小組的認識，
以試驗性質開始小組事工

- 主任牧師工作：
- (i) 所有傳道人均須了解清晰細胞小組的運作，推動教會領袖參加細胞小組研討會及活動
 - (ii) 在教會舉辦有關小組的座談會，與各領袖分享小組的模式
 - (iii) 講壇傳達小組意識
 - (iv) 主任牧師與教牧訂定全盤的轉型計劃

小組工作： 教會開始第一個小組

- 培訓方面：
- (i) 雛型的培訓中心成立 —— 宗教教育部
 - (ii) 訂立小組領袖的培訓系統
 - (iii) 聘請或調遷一位同工專責宗教教育部培訓工作
 - (iv) 在主日學時間加插其它培訓班，並開始在平日晚上舉辦聖經班及其它課程

教會架構： 團契／助道部及主日學部合一為宗教教育部

動員期 1994年
集中在推動小組的發展、
見證小組的好處、萎縮舊有架構及體制、
鼓勵教會信徒領袖們加入小組的事奉

- 主任牧師工作：
- (i) 設立主任牧師組長會
 - (ii) 講壇傳達小組意識
 - (iii) 把小組系統以外的工作交給其他教牧負責
- 小組工作：
- (i) 把青年團契轉化為13個小組
 - (ii) 製定小組各職位崗位職權及工作範圍
- 培訓方面：
- 籌備要寫作的小組培訓課程及編定固定的培訓班，建立整個小組教會的培訓系統推行小組領袖的培訓——組長訓練
- 教會架構：
- (i) 轉型及更命主日學為聖經班，並分散所有研經及培訓活動於平日晚上舉行
 - (ii) 削減各部工作，促使有些部門「名存實亡」(聘請總幹事，把圖書部、總務部及文書部工作歸入總幹事工作範圍之內)
 - (iii) 把小組系統納入明年的財政預算之內

改組期 1995 年
取消舊有與小組無關之部門和活動，
教會活動以小組為主導，鼓勵弟兄姊妹加入小組

- 主任牧師工作：
- (i) 安排更多小組見證
 - (ii) 推動信徒領袖參加細胞小組研討會
- 小組工作：
- (i) 每周聚會指引的設立
 - (ii) 把成人夫婦組轉變為小組
 - (iii) 把青少年小組轉變為小組
- 培訓方面：
- (i) 正式命名及建立培訓中心，統籌教會所有培訓工作
 - (ii) 開始撰寫、搜集及編排小組課程
 - (iii) 設立中層訓練系統——區導師訓練的開始
- 教會架構：
- (i) 取消祈禱會，以祈禱團取代之
 - (ii) 把教會「無用」的部門歸納或取消（聘請聖樂主任，取代聖樂部工作，取消以上各部）
 - (iii) 製定以小組為本的明年財政預算及行事曆

**增長期 1996 — 97 年
全面小組化**

主任牧師工作： 建立教會未來五年路向

小組工作： (i) 轉變耆英、兒童群體及聖樂事奉人員
為小組
(ii) 教會全面小組化

培訓方面： 計劃發展區導師至區牧的培訓系統

教會架構： (i) 教會只有事工部和行政部(取消聯絡部)
(ii) 把財務部工作漸轉移交執事會
(iii) 開始修改教會章則
(iv) 開始大規模轉化教會制度
(v) 執事會與小組掛勾
(vi) 所有教會活動與小組掛勾
(vii) 會友資格與小組掛勾

轉型後記

有幾句話，可以總結轉型過程的感受：

「不要轉得快，只要轉得好
不要看眼前增長，只要做好根基
不要懼怕腥風血雨，只要認定神的異象
不要求舒適或安逸，只要求神的家復興
不要因失敗退縮，只要學習成長」

在過程中接受了不少誤解、批評、指責、壓迫、排擠，只感到片面的傳聞和無事實根據的指控比起幼稚無知更足以壞事！若沒有這些善意或惡意的壓力，可能我們不能專注於神所賜的異象中。苦難的意義，就是叫我們更專心從天上來的異象。在此，我感謝過去曾經誤解過、批評過、指責過沙田浸信會的人。沒有你們的行為、心態和說話，我們也許不能成功地轉型。原來神真的叫萬事互相效力，叫愛祂的人得益處。

■ 沙田浸信會簡史

福音堂誕生

1962年2月底，浸信會在沙田的福音工作在沙田墟第4街609號屋地(位置約在現今新城市廣場停車場入口)以福音堂形式開始。當時尖沙咀浸信會是福音堂之母會，差派執事前來協助會務。

9月1日颶風溫黛襲港，教會建築物遭受嚴重破壞，惟經弟兄姊妹努力齊心禱告，踴躍奉獻，再得浸聯會及西差會之協助，堂務迅速恢復，更於同年10月開辦主日學。

福音堂蒙母會先後邀得白箴士牧師、麥希真牧師、鍾恩光牧師等前來協助會務，又先後差派張約翰先生及李啟祥先生為堂主任。至1968年9月，正式聘請林國強先生為主任傳道。

1973年福音堂購得大圍區地段940號A(現今大圍道32號)地下及二樓為堂址，並於1974年12月遷入。

成立教會

1977年3月6日，本會正式成立教會，並按立林國強先生為牧師。同年6月，教會向政府申請批地建堂，並於同年9月向浸信會聯會申請於瀝源呂明才中學內開辦基址，取名沙田

浸信會滙源福音堂，旋即聘得陳伯熙牧師為基址牧師。後曾擔任基址工作之同工包括謝禮明牧師、白德理牧師、杜典禮牧師、師道弘牧師及張志仁牧師等。

1988年，基址聚會人數已達100多人，更聘請梁廷益牧師為基址主任。

領袖轉換

1990年8月，事奉超過廿載的林國強牧師辭職離港，赴美進修。教會委任梁廷益牧師為主任牧師，復聘得多位傳道同工共襄會務。同年10月，因會眾增長，活動空間不足，故通過購入下禾輦村177號一樓作聚會點，輔助福音工作之推展。同年11月，教會暫借大埔王肇枝中學開辦另一福音堂，名為沙田浸信會靈風福音堂。後該福音堂因無法覓得長久聚會地方而告結束，其中聚會的60人歸回母會或附近教會繼續聚會。

批地建堂

經過十多年與政府的建堂批地申請交涉，政府終於在1991年年初正式列出批地條款。教會開展建設新堂工作。當時，教會建堂之總預算為二千八百萬元，惟200多位弟兄姊妹不斷禱告和參與，並神恩典的奇妙保守，以約三千萬之支出，新堂終於在1993年11月落成啟用。新堂樓高四層，禮堂可容納500多人聚會。新堂旁之四層社會服務大樓，開辦三項

不同之社會服務，包括日間老人護理中心、半獨立自助復康宿舍及課餘託管中心。前二者由浸會愛群社會服務處承辦，而後者則由教會主理。

轉型小組牧養模式及增長

新堂建成後，教會正式進入全面小組化階段，於1997年成為一間完全以細胞小組模式運作的教會。這數年間，教會崇拜聚會人數由進新堂時的200多人倍增至2000年底超過2500多人，傳道人、行政、事務及社會服務同工也由5位增至超過20位、執事由4位增至18位、崇拜由兩堂增至5堂。1997年10月，教會拓展堂所空間，於沙田「都會廣場」購入2,000多呎單位作辦公室之用，以配合不斷增加的同工數目。1999年1月，教會再於「都會廣場」租用1,500多呎地方，開辦了教會附屬的「音樂中心」。2000年，教會於都會廣場的「沙田浸信會小瀝源堂」正式開始啟用，於平日時間作青少年外展基地，而於周六及主日則作不同形式的崇拜聚會。至2001年，教會於都會廣場再購入全層30,000多呎地方，擴展聚會地方。

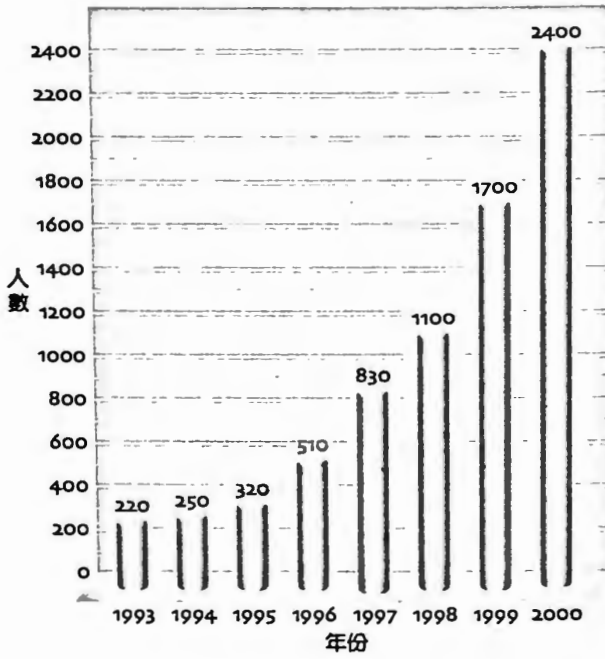
向前走

沙田浸信會是一間積極投身基督大使命及大誠命的教會。我們深信神要沙田浸信會在這個市鎮中不是白佔土地，而是要完成祂交付的使命。教會未來的方向會著重以小組模式傳福音和投身海外的差傳事工中，也要在社區中建立美好

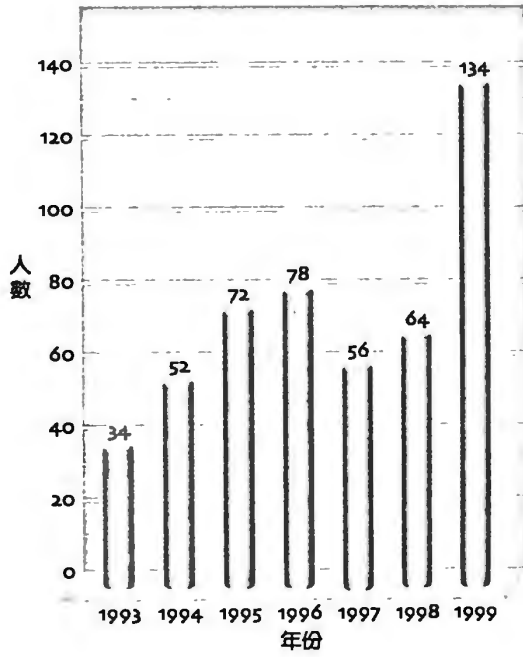
的見證。在2000年，教會有細胞小組約150個、信徒領袖(包括組長及區導師)超過300位、宣教士多位，分別在不同國家進行不同類型的宣教工作。

統計及架構圖

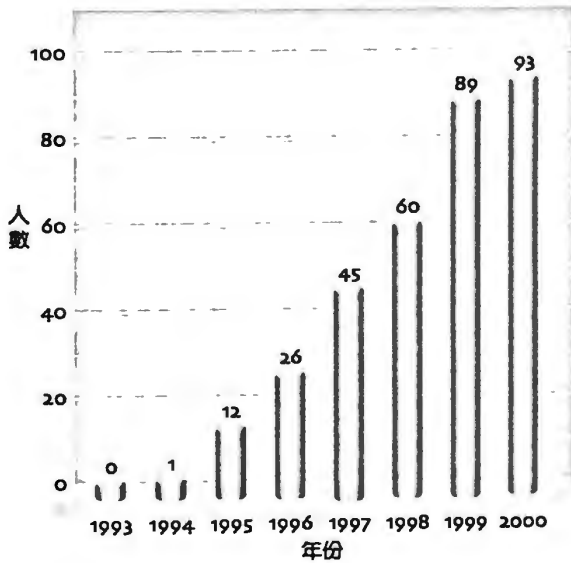
沙浸聚會人數增長



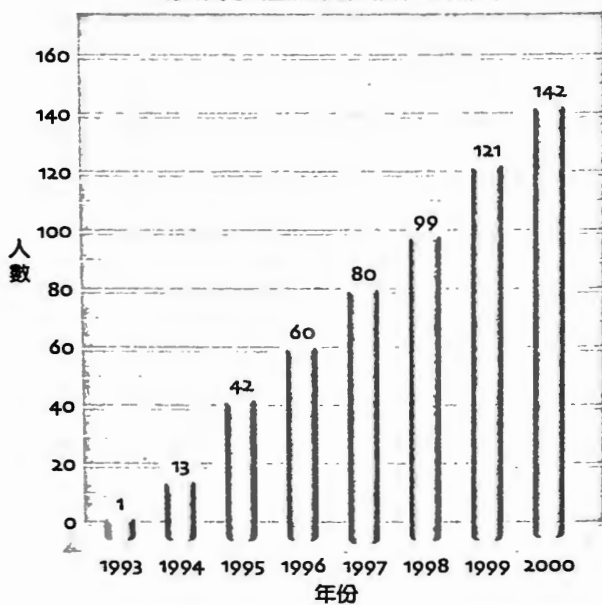
沙浸受浸人數



沙浸區導師數目增長

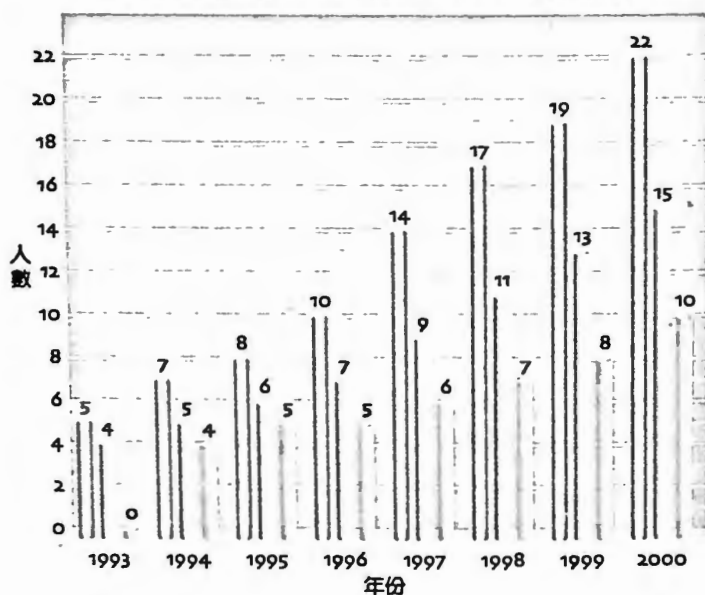


沙浸小組及組長數目增長



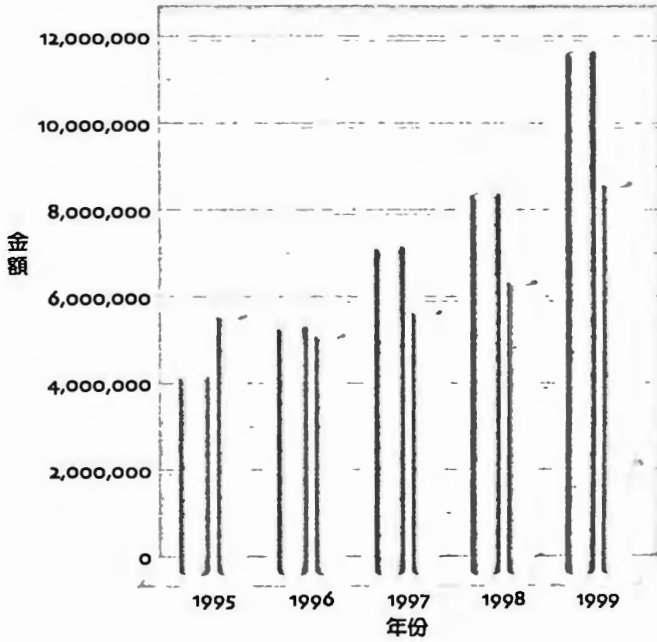
沙浸受薪同工數字統計

【】 教牧傳道同工 【】 行政事務同工 【】 社會服務同工

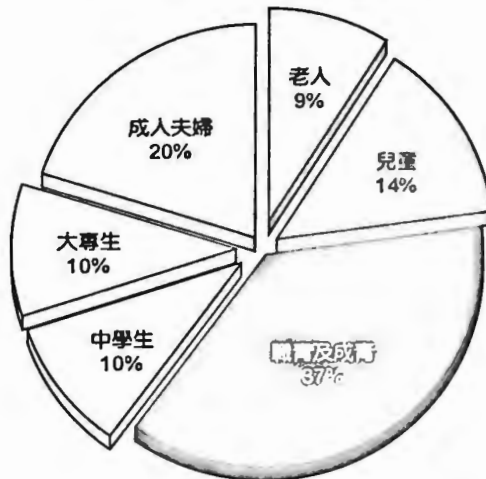


沙浸教會總收入及支出

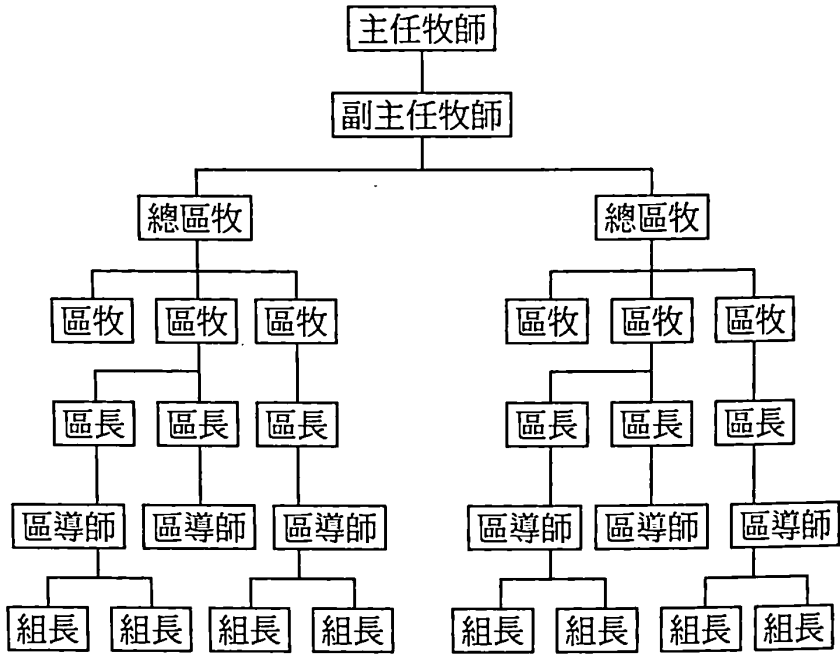
【】收入 【】支出



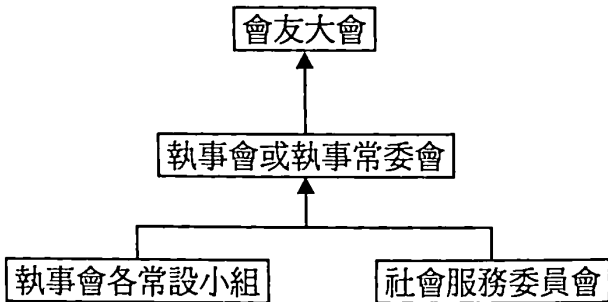
沙浸人數年齡背景比例



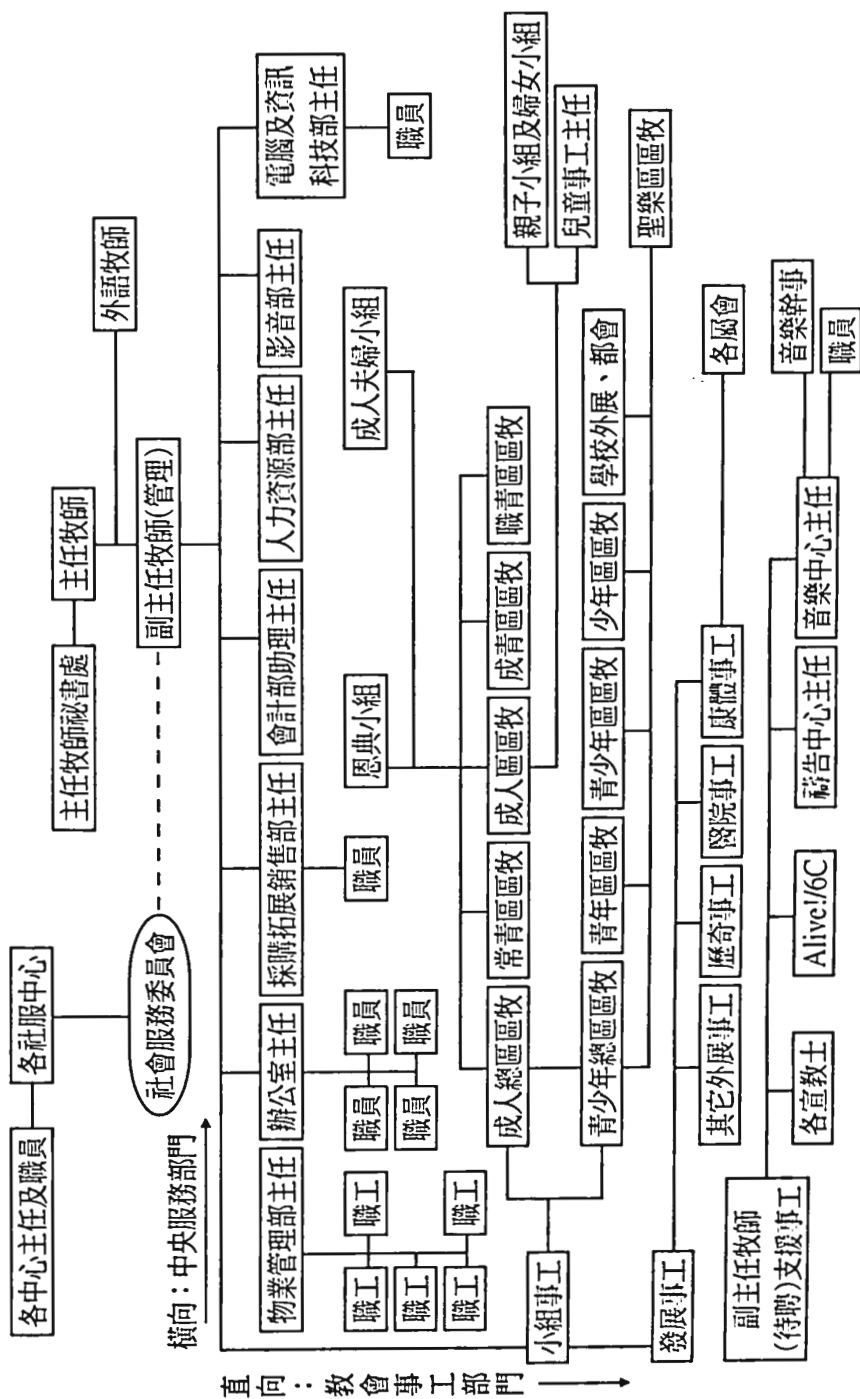
沙田浸信會 2001年細胞小組架構圖



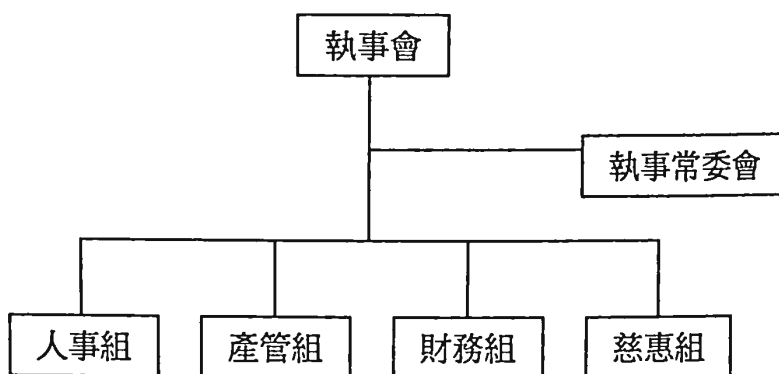
沙田浸信會 2001年教會決策架構圖



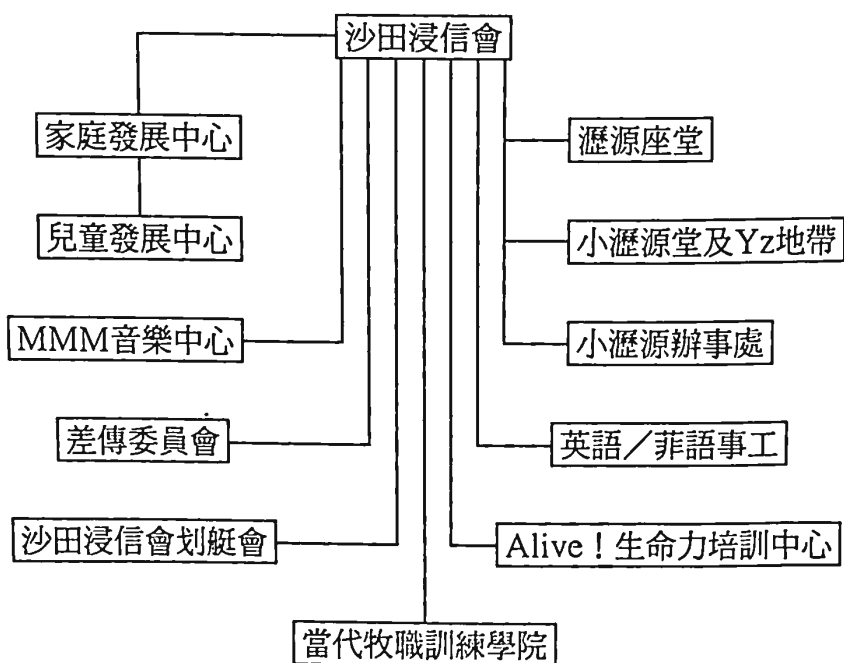
教會於2000年的行政管理架構如下



沙田浸信會 2000 年執事會架構

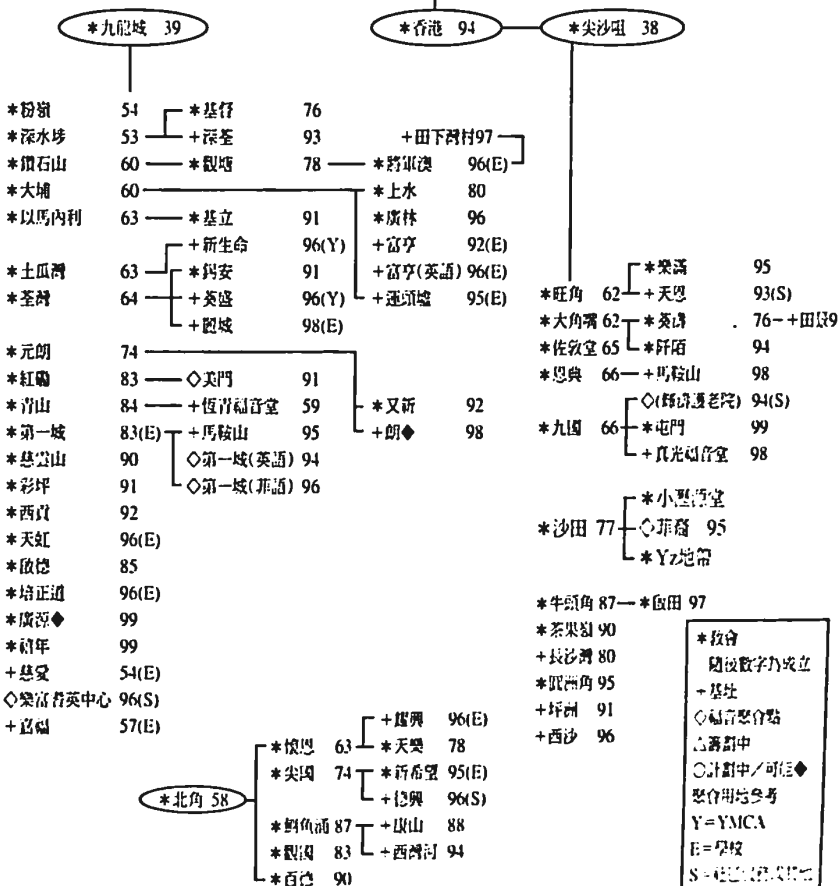


沙田浸信會 附屬組織架構圖

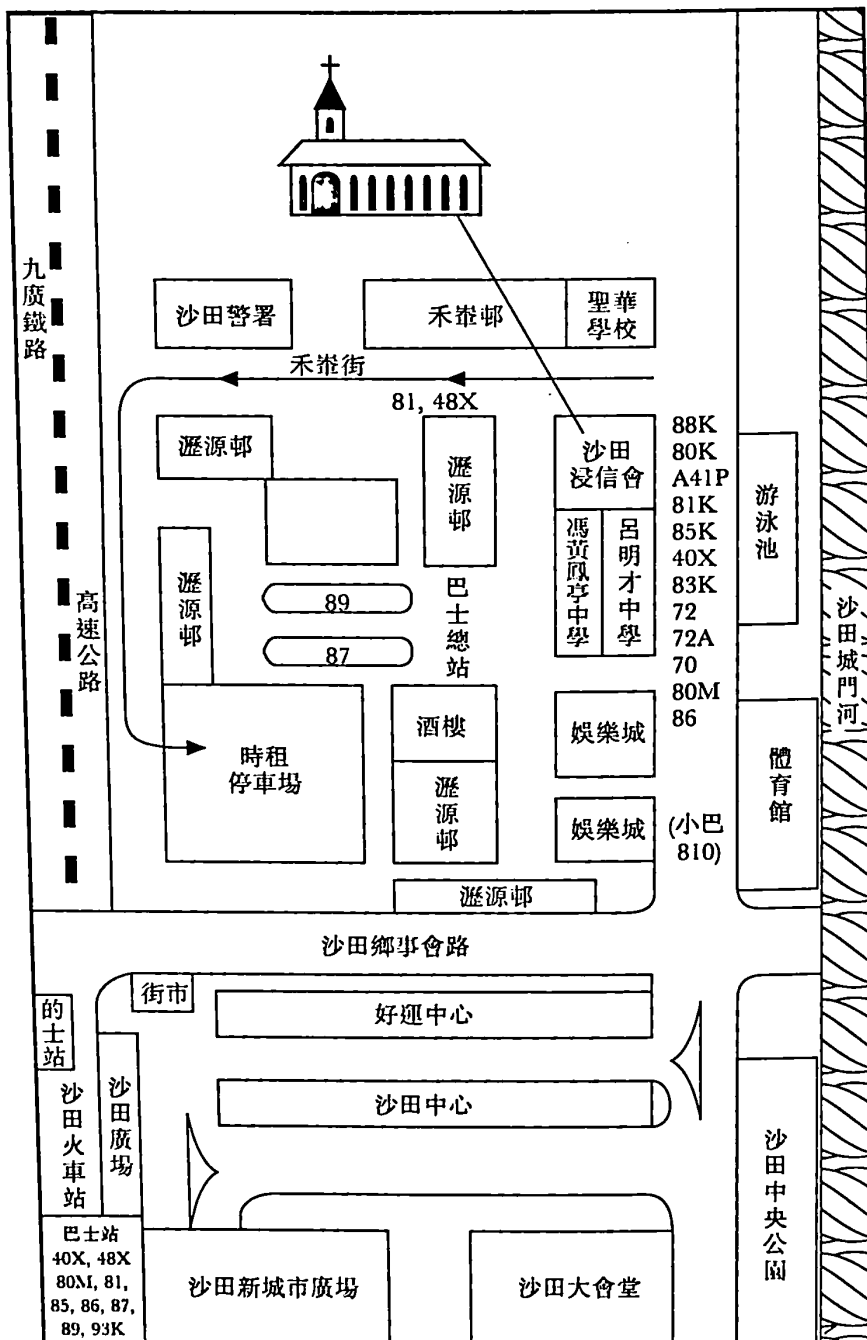


香港浸信會聯會

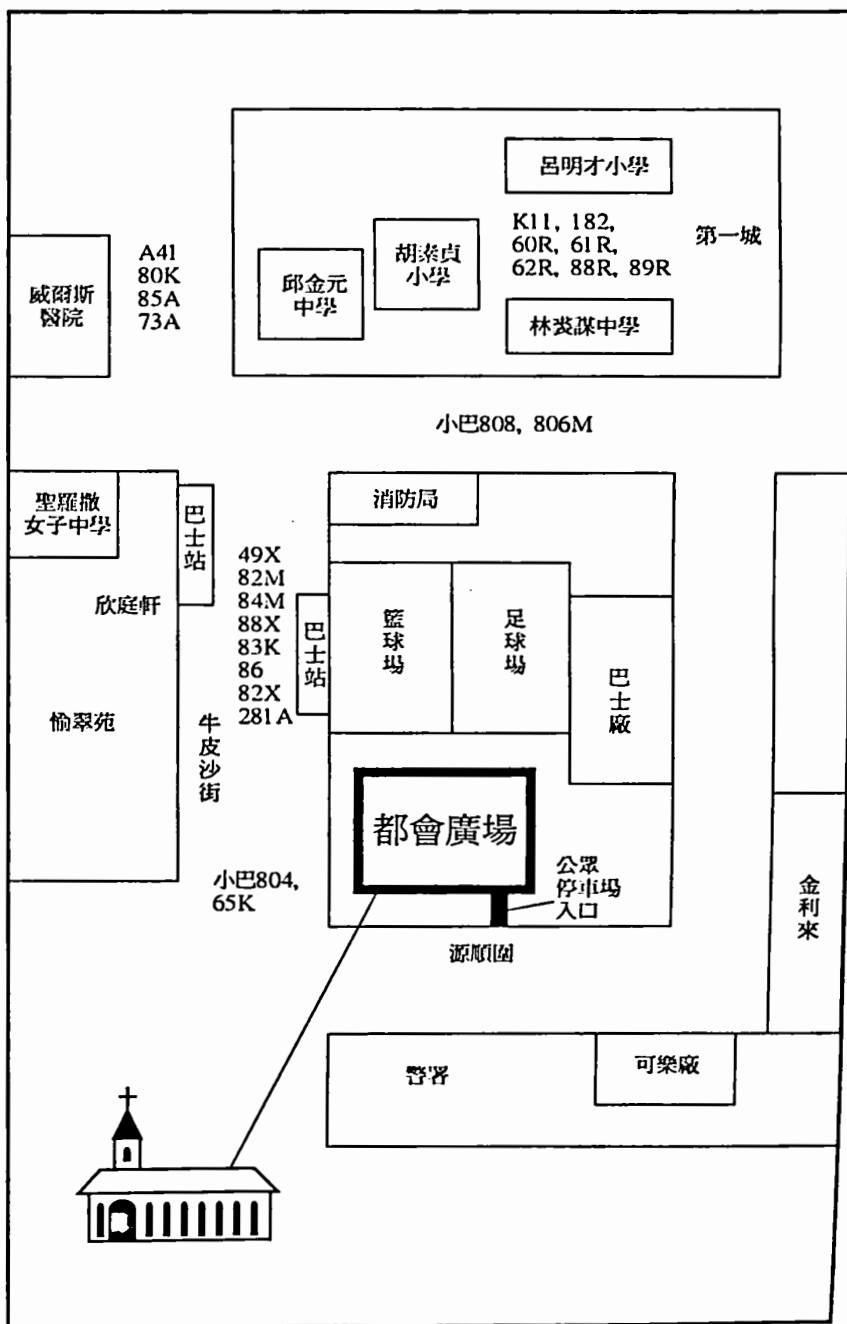
成員教會植堂分支源流進展概覽



教會滙源座堂位置圖



教會小瀝源堂位置圖(都會廣場)





興建期間辦公室遷往位於下禾輦村的村屋二樓

浸信會呂明才
中學的禮堂：
曾是我們借用
聚會十多年的
地方

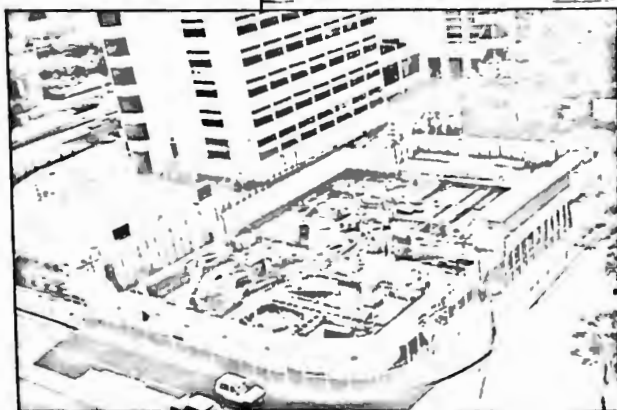
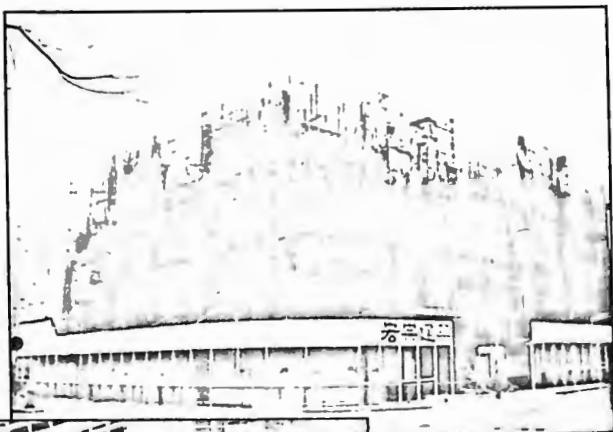




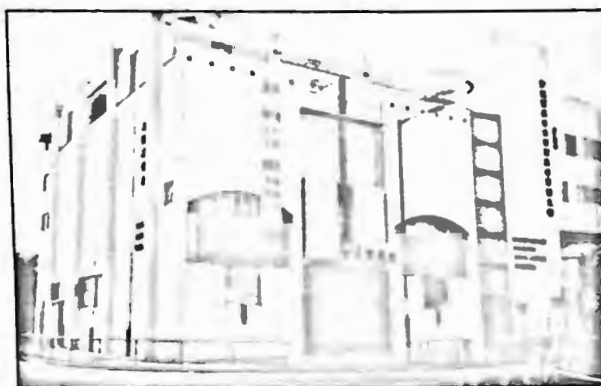
位於浸信會呂明才中學的舊日辦公室：一百呎的小密室，是教會復興的發源地



大園道 32 號舊址，於 1976 年購入，1991 年售出。



本會座堂於 1992 年建設中



本會大禮堂



浸會愛群社會服務大樓



1993年，教會開始推行細胞小組牧養模式
(小組聚會照)



周六崇拜打band



1993年至1999年，崇拜聚會人數持續上升了超過十倍。



教會拓展新地方，分堂置於小瀝源都會廣場八樓及十樓

沙田浸信會的異象

聖經箴言29：18這樣說：「沒有異象、民就放肆。」異象是給我們事奉方向及製定目標時必須有的。異象是「現今去看見未見之事」！例如，一個劃則師，他要建一座大廈，他先要把理想中的大廈劃出來，然後用方法去達成這個理想。又如果你想造一張桌子，你在思想中必須有這桌子完成後的藍圖，再計劃如何達成步驟。沒有這「異象」，我們所作的便沒有目標，一切的工作只是隨「即興」而作吧了。

究竟神給沙田浸信會的異象是甚麼？我們深信神把異象賜給了一群領導教會的教牧同工。這異象就是：「沙田浸信會成為一間強大、健全和有影響力的小組教會。」¹

試在幻想中繪劃出一幅強大、健全和有影響力小組教會的影像是怎樣的。這間教會又是如何運作的。記住：這是完成的產品，是我們希望達至的目標。This is our dream！暫時不要看有沒有可能或有甚麼困難，而是繪畫一下這美麗的完成品！

強大：英文是“Strong”，不是說要刻意成為強大而大，為數字而增長。人數的強大，是表示有更多人透過教會的事工信主，更從而加入教會，成為傳福音領人歸主的門徒。教會的數字不是強大的指標，但一間強大的教會，則必然會在人數上增長。兩者是不同的。教會強大，也表示了人力資源的強大，源源不絕的事奉人力和可運用在事工上的資源，會友樂意事奉、甘心奉獻、把人力資源集中在教會所有的事工上。最後，教會強大，也是教會行政體制機關部門的強大，卻不是繁複，能有效的接觸不同的人，服事他們的須要；也同時能有效地輔助教會各項事工的推展。

健全：英文是“Healthy”，即表示這間小組教會的各項運作是流暢和順利的。教會在各方面均有充足的支援，牧養、教導、外展、活動等都是按著建立了的系統自然運作。教會內各人按恩賜彼此服事，百節各按各職，每個人均有服事主的機會，也明白自己在教會的身分。

有影響力：英文是“Influential”，教會不但人數龐大，而且教會的影響力也大。教會在社區中和會友的小圈子中具有強大的影響力，以致能影響他們，見證耶穌。這影響力甚至會遠至海外地區，差傳宣教，建立教會。教會不但是人數多、影響力大、接觸面廣、系統自然健全地正常運作，並且能抵禦和面對任何的攻擊和困難。教會在崇拜、教導、行政、社會服務等各方面均表現出專業的精神，並能在人力資源方面協助其它教會機構或與它們在福音事工上合作。

這樣的一間教會你希望見到嗎？你希望自己是這一間教會的一分子嗎？你願意沙田浸信會成為這間教會嗎？我們一班教牧同工見到的，就是這個異象。要記著，這是預先給你看一看尚未達成這個完成品的樣貌。在你們組員的腦海裡，要去幻想一下這間教會的模樣，那麼，我們才可以計劃如何去達至這個理想。

■ 一間強大、健全和有影響力的小組教會，有甚麼特色呢？

教會特色

1. 小組為核心

一切的運作包括敬拜、佈道、牧養、服事、行政、架構、培訓等，均以小組為核心。我們在未來會開始把培訓工作逐步交在小組內進行，生命力培訓中心會負責公開的課程及講座，協助小組的培訓。而教會內其它活動，如佈道、牧養、服事等，會主要在小組中進行。可能有些人會覺得，過分集中在小組的生活，似乎與教會其他弟兄姊妹缺少肢體生活。可是，我想提醒你們，如果要一群與你“Oikos”的弟兄姊妹共同過教會生活，我們理應先在其中學習更深的肢體相交。當小組不斷增長，新的朋友和組員便給我們實行新的肢體關係。這完全不會令肢體生活局限於這幾個人身上。若你的小組來來去去都是這群人，難怪肢體生活是這麼苦悶了。

2. 全職同工從教會培訓而來

所有全職負責牧養的受薪同工，均由教會本身的小組系統中培訓出來。我們希望日後的區牧會由現在的區導師升任，而區導師則由組長升任，如此類推。

3. 教會的會友及外展對象跨越沙田區，遍佈全香港

因為我們是以“Oikos”的方式去傳福音，所以，教會裡的人再不是地區性的，而是關係性的。我們的關係網愈廣，接觸面愈大，有機會聽福音的人就會愈多，教會的會友便不會再局限在沙田區內。

4. 教會認定海外差傳地區協助建立小組教會

傳福音給萬民是主的吩咐，也是我們每間教會的責任。小組日後也會多向海外宣教方面看多一點，認識多一點。

5. 教會成為香港推動小組教會的模範

這不是說我們要威給人看，而是要明白沙田浸信會只是神在香港建立的其中一間教會。神的工作不是靠沙田浸信會能夠成就，必須與地上其它教會合一，一起同心興旺福音。我們要有這分廣闊胸襟的情懷，協助其它教會同樣可以透過小組把福音傳開。

6. 教會開設不同類型群體的福音事工

在社會中尚有很多不同類型的人須要福音，是我們未能在現時情況下接觸到。邊青、道友、妓女、黑社會、基層人

士、傷健人士、精神病康復者等，都是耶穌所愛，而又須要特別事工滿足他們特別的須要。教會會逐步朝向發展多元化工事工方向進發，叫不同的人，能從我們的事工中認識耶穌，並能過肢體的生活。

會友特色

1. 熱愛敬拜

敬拜生活裡高舉神，不單出席崇拜，而且熱愛敬拜神，在個人、小組內、會眾的敬拜中更新。會友樂意以身體語言、傳統聖詩、敬拜短詩等來表達對神的敬拜。

2. 熱愛與神建立關係

在讀經、研經、祈禱、靈修等方面由內至外，基督徒生命裡更新得力，並要以跟神建立愛的關係為人生首要目標和事奉動力來源。

3. 熱愛服事

在小組、教會及社區內熱愛主動參予服侍人的工作，並追求和發揮聖靈所賦予的恩賜，祝福更多有須要的人，不論他們信主與否。

4. 熱愛小組生活

小組就是我們信仰實踐和學習中心，也是我們基督徒體現相交的地方。會友熱愛過小組的生活，也渴望更多人能經歷小

組的生活。在小組中，組員均願意為組內成員的須要作出個人犧牲。

5. 熱愛傳福音

會友熱愛傳道，以“Oikos”的方式把更多人帶到小組內和神的面前。平日生活裡，會友以傳福音為使命，努力結交朋友，拓展傳福音的機會和空間，也對人得救有沉重的負擔。

6. 熱愛服事主的人

會友對在事奉崗位上下的人均充滿著愛顧，特別是直屬的領導者，順服及尊敬他們。會友也懂得在所有事情上按層次尋求幫助，減輕對受薪教牧同工的依賴。

■ 1997 至 2001 年教會主題及事工概覽

1997 年回歸年(The Year of Turning Back)

全年主題：以「回歸」為主題，全年活動集中針對三個「歸回」意念。

1. 歸回祖國(Turning Back to China)

身為中國人，活在香港，1997年6月30日之後就是香港回歸祖國的日子。身為天國的子民，我們也盼望這政治上的回歸能更大開啟福音進入祖國的門。

活動：

(i) 專題講座

共有三個，分別為「從歷史看中國對教會的政策」、「九七後香港的宗教政策」和「從我國宗教政策看香港教會存在的角色與形態」，分別邀請會外人士蒞臨主講。

(ii) 跨越回歸通宵祈禱會

6月30日晚上至7月1日早上，教會為香港回歸祖國而禱告守望。

2. 歸回神 (Turning Back to God)

教會信徒在靈裡的冷淡和對罪不敏感，是教會較弱的根源，我們希望會眾能首先歸回神，悔改更新，才可動員推展更大的事工。

活動：

(i) 組內培訓

全面推行「求復興」課程，該課程以要求信徒自潔悔改歸向神為主題，強調個人教會國家的復興。

(ii) 有關聖靈的講座

共分三個，分別是「從歷史及聖經看靈恩運動」、「聖靈在信徒生命的更新工作」和「如何在小組教會實踐聖靈恩賜」，藉講座讓信徒多經歷聖靈的同在和操練祂所賦予的恩賜。

3. 歸回基礎 (Turning Back to Basics)

信徒須要歸回信仰的基礎，清楚自己所信的是甚麼，以致有良好根基面對未來的事奉工作。

活動：

(i) 加強基要信仰教導

全年6次「基要信仰班」，協助信徒明白信仰根基。

(ii) 講壇信息

研讀「禱告」、「登山寶訓」等主題。

(iii) 聖經問答比賽

推行閱讀《誰像耶穌》一書，作為全年聖經研讀的指南，且有問答比賽，增強氣氛。

(iv) 聖經班及聖經講座

大量增加聖經班及聖經講座，要求信徒多參加聖經班。

(v) 探討異端的講座

共6次探討異端的講座，讓信徒清楚了解自己所信，與其它異端異教的分別。

1998年動員年 (The Year of Mobilization)

主題：動員弟兄姊妹投身天國事工，其中重點包括挑戰區導師承擔區牧工作，挑戰信徒起來作各級領袖、講道會以奮興挑戰為主，並安排著名講者舉辦培靈活動。組內大力推動“Sponser-Sponsee concept”，並以「新造的人」課程協助初信者明白自己在神國度裡的角色及以「我們要去」作為回應神呼召的學習。對外方面，舉辦小組教會講座，協助傳統教會轉化為小組教會。

1999年佈道年 (The Year of Evangelism)

主題：全年大力推動“Oikos”，也注重領家人歸主。崇拜信息加入較多佈道內容。小組及教會活動都以佈道外展為主。小組內大力推行「酵」及「我們要去」課程，讓小組組員知道如何透過小組去領人歸主，並以傳福音為生命中首要的任務。教會也會開始拓展更多不同類型的福音工作，叫更多不同背景的人能認識相信祂。

2000年栽培年 (The Year of Equipping)

主題：經過「動員」及「佈道」，相信教會上下都須要打好基礎，用心栽培初信與成長中之信徒。「ALIVE！」會多注重編排不同的培訓課程，務求使不同成長程度的會友都可以得到合適的培訓。而且，培訓中心也會完成耆英和兒童的培訓課程，教會所有的培訓工作完全由「ALIVE！」統籌。講壇信息也以栽培裝備內容為主。全年旨在栽培初信者及成長信徒成為更成熟的門徒。

2001年安息年 (The Year of Relief)

主題：顧名思義，這年是全人盼望的一年！所謂「老虎也要抖一抖」。基本上全教會外展活動及培訓工作會盡量減少，反而會增多一些退修式的活動，如退修營，退修會，及注意在神裡得著安息的須要。小組以外時間的活動多以讀經及看靈修書籍為主，旨在叫辛勞中的教會領袖們能小休一年的時間。

4

我看沙田浸信會增長 的原因

沙田浸信會由1993年開始小組工作，至1996年底止，聚會人數由原來的200多人增長至1500多人。至2000年中，教會聚會中數已經增長至2400人，是7年前的十倍，而且，教會聚會人數仍不斷增長。除了聚會人數外，教會投身事工的領袖，包括組長、副組長、區導師、區長、事工導師、執事等，均不斷增加，而奉獻收入、受浸人數等的增長指標數字也不斷上升(詳見之前的圖表)。自1995年以來，不少教會領袖都希望知道沙田浸信會增長的原因。有些以為沙田浸信會是因為轉型為一間小組教會，以致才有這驚人的增長；有些則認為是沙田浸信會是在1996年採用了華理克牧師的「目標導向」原則。不錯，小組系統和“PDC”(目標導向原則的英文簡寫)是促成這種急劇增長的其中原因，小組系統和“PDC”理念提供了一個基礎給教會增長。可是，除了小組系統外，增長也有著很多其它因素。

我深信一間教會的成長與一個特別「快高長大」的孩子相比，都有著其獨特的因素。沒有這些因素，教會不會有如此快

的增長。所謂「各有前因莫羨人」。每間教會都有不同背景。我們得從別人的成功中學習，如何調校運用在自己的事奉領域中，但卻不能「照抄」，因為神造人不會完全相似，何況其它客觀因素。在這裡我只能分享沙田浸信會成長的因素。當中一些因素是可以學習的，但有一些卻是沙田浸信會本身獨有的，無法仿效。我盼望各讀者領袖能小心了解甚麼是可學習的、甚麼是無法仿效的，加以考慮本身教會的背景。以致可以把資料融匯貫通，在自己堂會中「本色化」地推行出來，成為比沙田浸信會增長更快更健康的堂會。到時你的著作，將會成為沙田浸信會學習的天書。

1. 完備的小組系統

沙田浸信會決心走「小組教會」(Cell Church Model)的路，是一條不歸路。我們決心把教會轉型為一間完備的小組教會。我指的「完備」是教會的確以小組為牧養事工核心。有些教會以為小組系統就是教會停滯的解決方法；有些則為求增長迅速，便嘗試開展小組事工，但最後教會仍是停滯不前，而且還增添了不少問題和麻煩。甚至，令教會陷入兩難之間，最終以分裂或以堂主任離職收場。傳道人受傷之餘，教會上下也給弄至混亂不堪，令本身原來是一套牧會的理想模式，變為破壞教會的工具。如果教會領袖們認定小組教會是神給你看見的異象，你就要無悔地往前進，不可能一方面作小組，一方面又沿用舊有的牧養系統。當然，轉接過度期是例外。但我看過不少小組教會，只是傳統牧養系統下把「團契」分散為小組，但教會整個體

制和信徒領袖們的生命仍維繫在事工性(Program Based)的基礎上，教會體制仍是為配合事工而設。不錯小組分散了，多了，但問題就接踵而來。舊有的制度如主日學、祈禱會、門徒訓練等，往往與小組運作有矛盾和衝突，到頭來互不討好，首尾不能相顧，教會因此就被弄至「四不像」，弟兄姊妹對「小組系統」留下不可磨滅的烙印。

我並不否定「教會內存在小組」的價值。可是，香港人的忙碌生活，如何可以抽這麼多時間，出席崇拜、小組、主日學、培訓班……？昔日沙田浸信會決定在教會內推行小組，就作了深入的研究，權衡輕重後，認為如果要行小組教會牧養模式，就必須把教會變化為一間徹徹底底的「細胞小組教會」，教會一切運作，如行政、章則、事工哲學、培訓等，均以小組為核心。

如果你領受教會要走「細胞小組教會」模式，就要作徹底轉型的決心。很多人在教會談推行「細胞小組教會」模式，但在運作上只是「新酒舊瓶」，把小組的外殼配在傳統教會制度和模式的核心上。這不是小組教會，只不過是過往「小團契」的掩飾。我們認為，小組要行得好，必須是全教會變化來配合。這可不是個容易的任務！當中除了嘔心瀝血的經歷、不明白的信徒會指控、尚有宗派和宗派以外肢體的排斥。除非你是一間開荒的教會，較為容易去全新的訂定體制，否則要費點心思，一步一步的把教會制度由「舊瓶」轉換為「新瓶」，再注入新酒，這才是

真正小組教會的出現，也必定能體驗小組教會理論的益處。

我曾認識某一間教會，傳道人參加了小組教會研討會，認為小組系統不失為一個可行的新嘗試，於是回到教會，便刻意把現有的團契變為小組。可是，基於他本身宗派制度和傳統的保留，他沒有改變教會內任何制度和模式去配合小組發展，只有裁減小組理論來遷就傳統，結果，小組工作停滯不前，信徒流失，平信徒領袖不再事奉，教會差不多完全崩潰。於是，他被迫停止小組工作，把教會轉回原來的樣式，教會狀況才得以「苟延殘喘」。自此，他確信「小組教會」是只可用在「一小撮教會」內的模式。至於他的教會，還是沿用舊有模式較為「安全」。就這樣，他的教會繼續停留在「安全地帶」中。

「小組教會模式」本身根本就是一個教會系統，不可能分割為小組活動和教會系統。

小組教會模式(Cell-Church Model)是一個系統(System)，不能只抽出小組聚會(Cell Meeting)或管理方式(Management/Supervision Method)來獨立運作。否則，小組教會模式也會徹底失敗。

2. 清晰的目標、異象和要求

「目標導向教會」的原則，是要求教會「向著標竿直跑」。可惜，今天不少教會每年有的主題，純是口號和傳統，該年的教

會目標和活動，均沒有刻意的與主題配合。小組教會的動力，與一般教會一樣，須要清晰明確的目標、異象和要求。「沒有異象，民就放肆」(箴29：18)。沙田浸信會在96年底定下了五年的異象，每年的主題、要達到的目標和內容，均清楚的傳達給會眾。並且藉不同的途徑向會眾和組員傳達，例如播放自己製作的宣傳片、創作主題曲、把目標刊登在周刊上和組長帶組的「貓紙」上、在講壇上強調、在小組各領袖會議上重申……。教會清楚向不同會眾闡明對他們的要求。會眾清楚教會的方向，明白「標竿」在那裡，他們才能委身和投入。

今天不少教會的問題，請恕我直言，是領袖們並沒有學習做一個計劃者。今天，不少教牧可能很有異象，但卻不懂如何把異象轉化為目標，也不懂如何設計達成目標的步驟。教會只有空泛的口號，但卻沒有實質的配合活動和行動。如果你不是一個懂得編寫計劃的牧者(神學院似乎沒有太多這方面的教導!)，我建議你去選修一些這方面的課程科目，好好學習充實自己，或者聘請同工時，考慮聘請一位在這方面較專長的同工，協助你去做好事工上的計劃。

編寫計劃方面，我蒙神的恩典，在大學時因修讀教育科目，故長期要編寫教學大綱，而自己是專修特殊教育，故教學計劃更必須細緻和詳盡。到了研究院時，也專攻「學習遲緩」，對人的學習進度頗有認識和了解。在神學院的道學碩士和教牧學博士課程裡，我也花了不少時間學習編寫督導計劃和報告。

因此，編寫教會每年工作計劃一事上，可謂「駕輕就熟」。可惜的是，今天神學院沒有花太多時間教導神學生編寫教會每年的計劃。神學生畢業後，聖經、系統神學、靈修、個人成長等都突飛猛進，但卻不懂得如何編寫教會的每年工作計劃，這是一件多麼可憐的事。也許，神學教育者要重新思想加強訓練工人的實際工場須要，而不是單單鑽研學術上的成果。

每年5月，我會把翌年的目標、計劃指引和方向等，詳細的向各同工列明。每位教牧同工及行政部門主管就會按我的指示和格式編寫計劃和訂定翌年的預備，在6月底左右完成初稿。在十月的領袖會議上，我就會向教會各領袖宣傳翌年的活動(Activities)及運動(Movements)。如此，全教會在10月分已經對翌年的方向、目標、活動及運動有了心理上的準備和預先認識及查詢。當翌年一到，活動及運動就推展，教會如一部已經提早「預熱」(Warm-up)的車子，一踏上油門，車子就如飛而去。

3. 健全的培訓系統

每個牧者均會承認，培訓系統在教會增長所扮演的角色。傳統的主日學的確有其存在價值。可是，主日學並不就是教會的所有培訓。人須要先認識神的話，才會知如何行出來。但是，單單對聖經知識的認識，只會使信徒走向「頭重身輕」的屬靈病態。我曾遇過不少十多年每季都參加聖經班的信徒。在教會生活和履行基督的大使命上，唯一可以誇口的，就只有百分

之百的出席率。但十多年，他從未與人分享過福音，也沒有參加任何團契或小組。每次崇拜都是獨來獨往。這樣的信徒，又是否滿足主的心意？

不少「小組教會」未能穩步增長，是因為小組領袖培訓的銜接出現了問題。加上，小組內組員的培訓不多，在信仰裡的成長十分缺乏。可知在小組系統下，聚會如果只有崇拜和小組，而小組時間只有兩小時，彼此建立的時間就更少。討論講道內容以實用為主，並不能全面顧及組員在各方面成長的要求。長此下去，教會的會眾就變成了只有肢體相交維繫著屬靈的生命，造成了極大的危機。

其實，培訓這個問題並不只是小組教會才面對。我信主後和初期牧會時，也是面對同樣的問題。主日學「小貓三四隻」，反而一些團契裡舉辦的講座，卻每每多出二三十倍的人數。另一方面，有生命有知識的信徒主日學教師不多，如何有足夠師資去教授弟兄姊妹？

沙田浸信會在轉型細胞小組教會時，觀察過細胞小組教會的運作，認為建立一套健全的組內及組外培訓系統，支援小組組員在信仰上的要求，不但可以建立健全的信徒，也造就信徒成為領袖(組長)，協助帶組及牧養工作，這任務是刻不容緩的。培訓系統就是教會持續增長的關鍵。不論你佈道事工做得多好，有成千上萬的人湧入你的教會中，但試問，誰來帶領他

們成長？用甚麼材料去造就他們？這些材料誰懂得使用？這些初熟的果子又如何成為循環不息的事奉者，帶領下一代重生者去成長？沒有完備的培訓，就沒有持續增長的教會。

小組系統並不只是一套系統，仍是須要人去運作的。人是由培訓系統培訓出來的，不可能由「小組聚會」中「自然」產生出來的。奮興會中常聞「在小組中看過，經歷過就懂」的美麗謊言，教會增長要求信徒領袖的壓力，不攻自破。一個健全的培訓系統，可以確保小組領袖的源源不絕，也可以確保會眾的屬靈程度不斷提升。有關沙田浸信會的培訓理念，請參閱本書第二部分第三章「新人類的培訓」。

4. 更新的崇拜聚會

小組系統中最重要的聚會，就是小組和崇拜。如果崇拜不能給人真正敬拜的感受（亦即是說參加者根本不覺得是崇拜神），小組系統就「折斷一臂」。崇拜與小組的配合在以下多方面：

- (i) 提供小組「彼此建立」的信息。
- (ii) 培養組員敬拜的心。
- (iii) 培養組員集體敬拜。
- (iv) 加強小組異象傳遞（信息和報告）。
- (v) 維繫教會合一性，增強歸屬感。
- (vi) 為組員提供小組以外多一次的見面相聚機會。

沙田浸信會有自己一套的崇拜理念，令教會的崇拜成為教會持續增長的大門。教會的敬拜模式，是經過詳細的步署和安排，以滿足不同背景人士須要。有關這方面的理念，請參閱本書第二部分第二章「新時代的敬拜」。但在這裡，我希望簡單描述沙田浸信會崇拜理念的情況。

沙田浸信會崇拜聚會的重點哲學，在於以下幾點：

(i) 我們活在一個多媒體的世代

要傳達信息，不能單靠口講和音樂，也得運用現代人傳情達意的方法。中心信息不會改變，但傳達的方式要用現代人的語言。用現代人的語言去接觸現代人，並領他們進到敬拜當中，是我們的目的。因此，沙田浸信會的各堂崇拜都很富現代感。無論在選擇詩歌、信息傳遞、樂器運用、儀器配合等，都是針對現代人的須要。在1996年初，我們已經用電腦powerpoint來輔助唱詩及講道。

(ii) 神沒有訂定某一種音樂或某一類模式才是真正的敬拜

因為「真正拜父的，要用心靈和誠實拜祂」(約4：23)。主耶穌在二千多年前已經重伸這一點。可惜，今天有些人仍然對某類崇拜模式或音樂存在敵視和批評。在他們眼中，只有某一套的敬拜模式能真正叫人敬拜。老實說，也許這只是他們可以接觸敬拜神的唯一模式，但卻不能強迫所有人去接受這一套，也不代表所有人都能遵這途徑去親近主。記得有一次到某個聖樂座談會，會議的結論，就是說：「只有採用傳統的聖樂才是真

正的敬拜」。但對有些微了解現代音樂的人，這樣的結論卻是沒有任何說服力，惹人發笑。對我們來說，不論甚麼時代甚麼形式的音樂，只要能幫助人去敬拜親近神，就是可以給神所用，「分別為聖」的音樂。當然，沙田浸信會明白我們不可能也沒能力去滿足所有人的須要(例如有爵士、搖滾、鄉村、現代、靈魂、重金屬……)我們沒可能也無能力用不同的音樂去接觸不同的人，只能以大多數的喜好作出發點。但在可能情況下，我們會盡力去做，務求不同背景的人可以透過最能幫助他們的方式，親近我們的主。

沙田浸信會在2000年崇拜聚會

- 周五同工崇拜：** 出席約40人，全為教會受薪同工，形式針對事奉同工的須要。
- 周六青少年崇拜：** 出席約200人，多為中學生，以較前衛的現代音樂及短詩為主，信息較為簡短。
- 周六大專青年崇拜：** 出席約150人，多為大專學生或相約年齡的職青。以現代音樂為主。
- 周六晚堂崇拜一：** 出席約300人，對象為喜愛以現代音樂去敬拜的夫婦、職青等。
- 周六晚堂崇拜二：** 出席約150人，對象為須稍須後才能離家到教會聚會的會眾，音樂以現代為主。
- 主日早晨崇拜：** 出席約200人，大多為年長者，故氣氛也較沉慢。音樂仍採用現代短詩，用電子音樂(MIDI)作伴奏。

主日中堂崇拜： 出席約600人，對象為所有人士，崇拜氣氛較莊嚴，以現代及傳統並重。

主日正堂崇拜： 出席約600人，對象為所有人士，崇拜氣氛較莊嚴，以現代及傳統並重。

教會崇拜聚會發展成多堂數，不但是因為地方不足，也是按著參加者不同的須要，按音樂的傳統或現代、聚會是早上或晚上、崇拜日是周六或主日來提供選擇。

5. 了解教會運作的同工

感謝主，在沙田浸信會至2000年中，我們十九位傳道同工，有十一位是自己本身教會栽培出來的會友，經過神學訓練後回到自己母會事奉。另一方面，有四位是本會實習的神學生，經過實習完畢獲得教會聘請，只有五位是直接由會外宣傳聘請的，如此一來，我們的同工合一性頗強，順服性也高。同工入職時已對教會運作有一定的認識和了解，並且對教會有歸屬感。

聽起來，這是一項恩典，但卻滿有辛酸。在1988年起，我花了很多時間與十五位弟兄姊妹分成三組做門徒訓練，並且領他們出外佈道及短宣。後來，他們大部分都進入神學院修讀神學。當他們同一時間進入神學院後，教會的領袖層可以說是呈「真空」狀態。教會培訓及領導的事務，都由我自己硬著頭皮的支撐，足足有四年之久，才等到他們逐一回到母會事奉，再等

候他們成熟，現今見到收成。當我回望過去缺乏事奉者的艱苦日子，不禁想起詩人的說話：「流淚撒種的，必歡呼收割」(詩126：5)。當日的辛酸，實在非筆墨可以形容。

每當有人問我沙田浸信會增長的原因，同工隊工的精神和他們的歸屬感就是主要的原因，因為大部分的傳道和行政同工，都是沙田浸信會本身的會友。但我會向提問者說：這是沙田浸信會獨有的經歷，也不是每一位教會領袖都願意付上這個歷程中的代價。我相信可能有些同工在經歷教會最黑暗的期間，已經離開而去。堅持守望等候是唯一看到收成的必須品。

6. 推動異象的領袖

沙田浸信會的增長與主任牧師的投入和策劃很有關係。在這裡我不想太過標榜自己。我只是一個平凡的人，卻努力去爭取學習新的方式和改善現有的境況，務求把一切做得比現在更好。我有一個很明確的人生目標。我的人生目標宣言就是教會宣言。

執行方面，除了自己以身作則，努力不懈，也要不斷學習如何在各方面成長，例如管理同工、講道技巧、個人成長等。其實，今天知識的來源不必一定靠授課，加上傳道人繁忙。反而，市面上不少書本，都蘊藏著不少人豐富的經驗和成果的分享，所以閱讀多些好書是很重要的。在屬靈方面，自己也十分軟弱，希望在未來能做得更好。

在推動異象方面，主任牧師會用盡一切方法把異象傳遞，除了崇拜，組長領組紙、組長會、每月通訊、周刊等作推介宣傳，也會在講壇上常常提及。清晰的異象能叫會友知道教會的方向，但同時也須要領袖鏗而不捨的推動精神，才能叫異象延續下去。

我們的使命宣言

「我為何而活」？「我的人生目標是甚麼」？

也許你每天忙碌的工作，你根本沒有時間在思想這些必需問題。「我究竟為著甚麼而忙碌？」如果我們連這個根本的問題也不能回答，那我們的忙碌就顯得沒有意義，生命也真的很可憐。

神用大能創造我們的生命、用寶血救贖我們的生命、用恩典保守著我們的生命，決不會是毫無意義、叫我們渾噩地過一生。如果我們已經信了主，承認我們今天生命的主權是屬乎神，我們就不能糟蹋生命的主，要我們留在世上的使命。當我們明白這個使命，我們就為著這個使命而活。

我不知道你是否明白及為著你從神而來的使命而活。同樣，神把你放在沙田浸信會，也不是叫我們渾噩地在這間教會聚會。作為教會的主任牧師，我希望把沙田浸信會的使命宣言 (Mission Statement) 向你陳明，看是否與您的人生使命宣言相

近。如果是的話，你就應投身在這間教會中，一起去承擔，因為我們是為此而活的。沙田浸信會的使命宣言是：

1. 我們生命有一目標：我們不是渾渾噩噩的虛耗這一生，全無意義的過活、全無目的回到教會聚集。
2. 我們生存的最終目標就是要領人歸主：神吩咐我們要遵行祂的大誠命和大使命，但最終還是希望見到人人都悔改、不願一人沉淪。是基督的心，也正是我們的心。
3. 我們只有在群體中才可以最有效的達成這個目標：我們需要配搭和合一，才可以得著更多的人。一個人不能也沒法擁有所有的恩賜，我們必需學習同心合意、互相配搭、一起學習、彼此鼓勵，才可以更有效的達成這個目標。
4. 若我們不達到目標，我們就永不會滿足：沒有任何事情、娛樂、活動、獎項、榮耀，比起領人歸主更能滿足我們，令我們更快樂。
5. 我們不能掌管明天：因此，我們每有一次機會，我們都需要把握，因為我們不知自己或對方尚有沒有機會傳或聽這福音。

以上五項，正是所有信徒的人生宣言，也是教會的使命宣言。

這宣言正直接影響我如何帶領教會和推動教會成長。我認為我們傳道人和教會都是神的管家，有一天神都會要求我們去

交賬。祂賜下這麼多的恩典和恩賜，不是要我們單單去享受，而是要我們去有效的運用，建立祂的教會、拓展祂的國度、造就祂的子民、完成祂的使命、堅守祂的真道。推動教會增長是我責無旁貸的工作。

7. 執事的配合

一些傳統教會，執事和傳道人的關係十分惡劣。有些傳道人指責執事們「弄權」，限制傳道人的工作，使事工無法發揮。有些執事則埋怨傳道人沒有方向，缺乏領導能力。其實，教牧與長執應該是彼此配搭，互補不足，成為教會增長的伙伴。試想想，一個互相牽制的領導班子能發揮最佳的功效嗎？

很感謝主，沙田浸信會的執事們不但順服牧者的帶領，很多也在小組中參與牧養工作。在制定的章則範圍內，他們給予牧師傳道人很大自由度發揮他們的事奉恩賜，也認同小組模式對教會的好處，這並不是一朝一夕出現的事。在小組模式推展的初期，教會部分執事因為對它的出現不太了解，也提出了不少質疑和不滿。可是，隨著真誠的對話和鼓勵，他們願意投身小組聚會之中，經歷小組的生活，明白其中的好處。有耐性的引導，教導和分享，是維持教會合一和彼此配搭必須條件。

有教會以外的同工常問我，如何可以「馴服」二十多名執事？其實很簡單：當他們看到你的誠信、看到你為神的委身和甘願為教會的犧牲、經歷教會在你領導下神如何透過你去工作、見到人

因為你的服事生命得著改變，他們就會跟從。一名領袖不是因權位去叫人馴服，而是因著他的生命影響力。領導力就是影響力！而在沙田浸信會之中，我和任何受薪同工在執事會中都沒有投票權，只是發揮著生命的影響力，使跟從者感染而相隨。

沙田浸信會的執事會分為四個不同的小組，其職務如下：

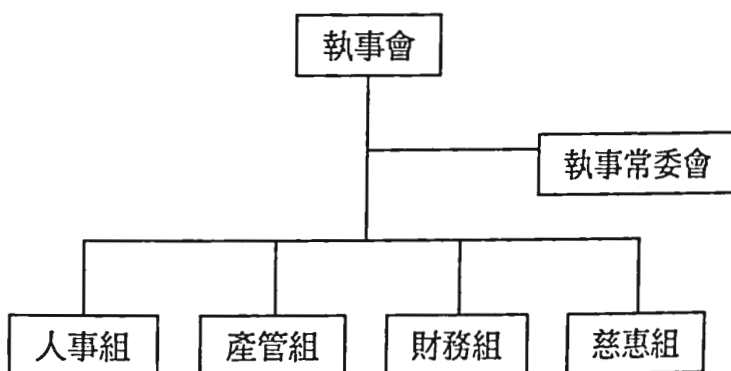
財務組：教會財政有關，例如預算追加、超支、物業買賣、投資等事宜。

產管組：教會物業及產業管理事宜。

慈惠組：批核教會慈惠獻金之申請事宜。

人事組：教會紀律(有關會友革除、恢復會籍、註銷會籍及同工紀律問題等)、受薪同工去留、升遷、人際關係及福利事宜。

沙田浸信會 2000 年執事會架構



我們的同工定時會按小組領袖的恩賜去鼓勵會友投身「治理事」的行列，呼籲他們接受每年的執事提名，作神家裡的好執事。

8. 教會行事曆與小組的配合

沙田浸信會的小組循環，是以一年為目標。李樂夫 (Ralph Neighbour) 所建議的半年分裂或像一些教會中採用「夠人數便分裂」的方式相比較，我們覺得以年首為小組之始、以年終為小組之結，是最好的小組分裂模式，因為：

- (i) 以一年為小組進程。將時間給小組去學習相交，也較明顯的讓小組經歷不同的階段。
- (ii) 教會每年的行事曆可配合小組各階段進行，例如佈道活動可以配合小組的外展期，大大提高了整體教會的合一和宣傳動力。
- (iii) 一年之始及一年之終給會眾一個有始有終的感覺。
- (iv) 教會的培訓及聯誼活動也可以按季配合小組各階段，支援小組事工。

沙田浸信會的行事曆不是無定向的編排、或是只冠以無意義的口號。每年六月，我們便會商討及完成翌年的行事曆，為行事曆訂定以下形式的計劃書：

- (i) 全年主題
- (ii) 口號：一句容易讓人記憶的宣傳口號

- (iii) 金句： 聖經的一句相關的金句(不要太長)
- (iv) 目的： 一句句子解釋你要在這一年達成的基本目的
- (v) 目標： 訂定三至五個全教會要達成的目標。目標必須質
量化、可供評估
- (vi) 活動或運動： 全年希望舉辦的全教會活動(例如聚會、講
座、旅行等)或運動(例如讀經運動、背誦金
句運動、愛心大行動等)，可導致目標達成
的(如果教會組織大或須考慮不同背景人士
之須要，則可由各區自訂這些活動或運動)
- (vii) 評估方式：如何評估得知目標達成
- (viii) 獎勵方式：若目標達到時有何實質的獎勵

不少教會沒有每年的行事曆，就算有每年的主題，也只是口號，每年的活動沒有刻意與主題配合，也沒有預早去計劃和籌備。沙田浸信會每年的6月底前，已經完成了翌年大致的行事曆及活動。預早計劃，使教會領袖有空間去作修訂、宣傳及安排所須資源。

9. 持續的禱告行動

人的計劃若沒有神的同工，就沒有生命，也不能建立生命。沙田浸信會一直以來都有祈禱的訓練和定期的禱告聚會。我們每周三的祈禱會都有三、四十人出席，每月按周次同心為不同的須要禱告。又我們每年定期舉辦禱告活動，例如通宵祈禱會、禁食禱告會、祈禱營等。除了舉辦禱告活動，我們的祈

禱訓練班是教會初信者必讀的課程，使禱告的運動能在教會中延續。現在，除了教會既定的祈禱活動，信徒領袖們和「祈禱團」在每天早上、每周固定晚上和主日早上均自行組織祈禱會，把所須要的告訴神。如以上所述，在沙田浸信會的增長和轉型歷史中，祈禱扮演著一個十分重要的角色，這裡不再作詳述。我們的教會，是一間願意在禱告上學習和付出的教會。在這裡我要感謝負責推動教會禱告的同工(我們有一位全職同工負責這項事奉)，他的努力決不是徒然的。

10. 有效的督導系統

沙田浸信會增長的其中一個很主要的原因，是它推行了一套同工及信徒領袖的督導系統，使教會能在效率及果效上發展得最好最透徹。有關督導系統的詮釋，請參閱第二部分第十五章「新的教會管理哲學」。

以上十點因素塑造了一個環境，給聖靈隨意運行，彰顯祂的大能。一切模式和方法，只有聖靈的參與，才能賦予生命，才能得著最佳的果效。人的方法和系統只能得到人的效果，唯有聖靈的彰顯，才可以改變生命，把人的知識和經歷結合，叫教會成長。

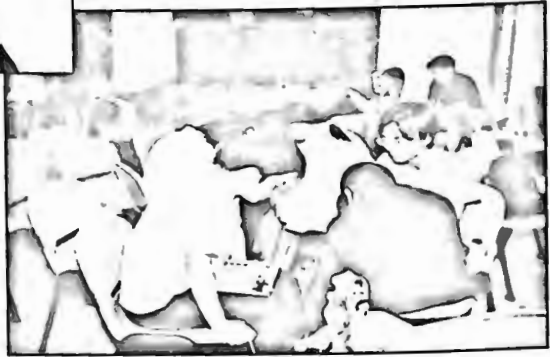
我在過去數年的小組教會工作裡，有病的得醫治，有鬼附著的被趕走，有危機的得紓援，有軟弱的得健壯，這些都不是小組聚會或單單人的關懷可以做到的。小組只提供了服事的機

會，但真正改變人生命，施展大能的只有聖靈。祂在願意的人群中隨己意運行，為要建立信徒，造就教會。

沙田浸信會的同工團隊
精神和歸屬感是教會增
長的主要原因



沙田浸信會的祈禱聚
會，是教會復興和持
續增長的基地



主任牧師是沙田浸信
會發揮影響力的人，
也是從神領受異象，
然後向領袖和會眾分
享解釋。

消除誤解、同心前行 ——完結「歷史」前的 一點感觸

感謝你與我走過沙田浸信會的歷史。在歷史的記述裡，我有著經驗裡給我印證的執著，希望不會冒犯你和你的堅持。在結束這書的上半部分，我盼望以合一的心作為結語，表達我對細胞小組教會在華人教會界裡所掀起風波的回應。¹

1999年初，我有機會在教會內主領「細胞小組教會研討會—轉型困局的出路」。赴會者超過四百多名教牧同工及教會領袖，我與他們分享了教會由既有的模式轉型為細胞小組教會牧養模式的經過。會後，收到一位浸信會教牧的回應，對於在浸信會推行細胞小組教會模式提出不少的問題。在我接觸過的教牧中，也有不少對細胞小組的誤解。身為一間浸信會細胞小組教會的主任牧師，我希望藉此回應一些我聽過對細胞小組教會存在的誤解，以致當這些誤解消除了之後，我們不會因片面、誤解或半解的情況下給撒但留下不能合一的藉口。

首先，我希望指出一個大前題，就是為細胞小組教會設下一個廣義：

細胞小組教會是一套牧養及管理教會模式，一切教會的運作功能，都以細胞小組為核心。細胞小組是教會存在和運作的最基本單位。細胞小組以3-15人組成的小群體，按教會訂定的目標聚集和運作。從以上的廣義看來，細胞小組教會模式不涉及宗派的分別，也跟某些教會運動不一定拉上關係。現在，讓我分享一些對細胞小組教會最常見的誤解。

誤解一：細胞小組教會治會模式就是等同新加坡堅信浸信會的治會模式

姑勿論我們是否認同鄭牧師的牧會哲學或神學觀，新加坡堅信浸信會在鄭健雄牧師的帶領下，細胞小組教會模式的確得到了很大的發展。可是，堅信浸信會只是按細胞小組教會的基礎理論發展出本色化、本教會化的治會模式，不就等於所有細胞小組教會都完全要與它的治會模式、哲學、神學觀看齊。在香港及海外，都有不少細胞小組教會，其模式都與堅信浸信會的大大不同，不可以一概而論。細胞小組教會模式只是一個基礎，任何教會都可以在這個基礎上作不同形式的建造。

誤解二：細胞小組教會全都是走「靈恩」路線的

這是一個邏輯上的誤解。有些靈恩派的教會採用細胞小組教會模式，不就等於所有採用細胞小組教會模式的教會都是靈

恩派教會。正如浸禮採用「全身下水」(Immersion)模式的教會，都不一定是「浸信會」。在香港及海外，都有不少福音派、傳統派、社會福音派等不同宗派的教會採用細胞小組模式。沙田浸信會採用細胞小組教會模式，不就是等於我們走靈恩路線，離開浸信會的基本信仰和體制。

誤解三：細胞小組教會唯我獨尊

不少教牧到過新加坡參加堅信浸信會的研討會，聽過了鄺牧師對細胞小組教會的大力推崇。在他的言論裡，可能因為他親身經驗的引證，對於非小組教會或有貶低輕看之嫌。這對於一些在非小組教會中牧會的教牧同工來說，確是不好受。於是，引來的就是「反擊」和「不滿」式的回應。有時作為一個「推銷員」，對自己的「產品」推崇備至，我們也應予以明白和諒解。但「自我誇耀」卻要對別的模式作出攻擊，這一點我不敢苟同。我要申明：這只是鄺牧師自己經歷的分享，卻不是代表所有推行細胞小組教會模式牧者的心態。我只感到每間教會都是按自己的背景、領導層、資源等來設定一套最合適教會的發展模式，沒有任何一種模式是「最好」(The Best)或「普世合用」(Universal)的。過分推崇自己個人經歷，對其它模式刻意貶低和輕視，只會造成別人反感和抗拒，最終只會令教會界分門別類，各自豎立圍牆，保護自己。

誤解四：採用細胞小組教會模式的教會都是為了增長的原故

正如以上所說，細胞小組教會模式須要與不少因素配合，

才可以得到最佳的果效。這個模式是包含了教會的整體事工，不能單以人數增長來衡量。與非細胞小組教會一樣，細胞小組教會也面對著不少問題，有些甚至是因為採用這種模式而引發出來的問題。有些細胞小組教會的人數不但沒有增長，反而停滯不前，甚至是流失。我希望在這裡指出，教會不增長，不能轉用小組教會模式就可以解決增長的問題。教會增長是很多因素所促成的，不能單用一個模式去下定論。

誤解五：採用細胞小組教會，原有的執事會就要解散完蛋了

不少浸信會的教牧參加過新加坡的細胞小組研討會後，都很怕因要推行小組教會模式而要把浸信會的整個既有體制毀滅。我要重申：鄰牧師教會的治會體制不就是等同所有細胞小組教會的治會體制。沙田浸信會是一間細胞小組教會，符合了以上大前題的廣義，但我們的體制仍是浸信會的體制，我們的執事會比過去任何時間的執事會都要強，而且是教會的議案訂定機構，而最後議案的決定仍是每月的會友大會。經驗告訴我，在浸信會的體制下，不但不必解散執事會或會友大會，而且更應保存，因為浸信會「神主民治」、「信徒皆祭司」的觀念，與細胞小組教會模式是互相配合的。

誤解六：細胞小組教會只有小組聚會和崇拜聚會，其它甚麼活動也沒有

細胞小組教會模式因為強調小組和崇拜活動，所以一些人誤以為，沒有了主日學、沒有了祈禱會，會友們的聖經基礎和

屬靈生命變為薄弱，這可真不得了。其實，細胞小組教會模式強調小組和崇拜活動，不就等於取消其它一切活動。就以沙田浸信會為例，因為模式的轉變，教會的主日學只變為另一個形式出現，不再是「主日學」，而是變為了「平日學」，聖經班及培訓課程安排在非主日時間上課。而教會的祈禱會則變為了一個「祈禱團」，除了每周一次的祈禱會，也用不同的形式來為教會禱告。細胞小組教會不是減少活動，而是活動設計與小組配合，用另外一個形式出現而已。

四點盼望和呼籲：

1. 停止攻擊、消除誤解

細胞小組教會模式有著它在聖經(Biblical)、神學(Theological)、歷史(Historical)、理論(Theoretical)和實際須要(Practical)上的根據，對它存在的價值應予正視和肯定，不應忽視或排斥。但我希望細胞小組教會的領袖們首先不要輕視非細胞小組教會。我參加過不少小組教會座談會的公開場合，很多次都聽到對「傳統模式」的嘲諷、貶低、攻擊，可以說不行小組教會的教會就是沒有希望的「下等教會」。這種自我抬高的心態只會惹來更多的反感和誤解，最終導致細胞小組教會的自我孤立。如果我們認同自己教會因著本身的背景而須要採用某種模式，我們也得認同其它教會的獨特經驗。同樣地，不推行細胞小組教會模式的教會也應消除誤解，接納浸信會裡有些教會的確因為不同的因素而推行

這種牧養模式，並且有明顯果效的例子。誤解、攻擊和負面的批評不能成就合一和神的工作。我們應同心合意、興旺福音，不要因牧養模式的不同而影響主裡的合一。多元化、不同模式、堂會自主等都是浸信教會的特色，我們切不要走回「界石主義」(Landmarkism)的舊路。²

2. 加強溝通、真誠對話

我發現不少對細胞小組教會模式的誤解都是因「道聽途說」而來。我呼籲浸信會教牧們真誠對話，因為只有真誠的溝通，才可以更深明白大家的實況，不要只聽傳聞就下了判斷。同樣地，不少細胞小組教會的領袖對非小組教會的誤解，也是「聽回來」的。不錯兩方面都有不太光彩的代表教會，但不就等於所有教會都是同一樣的情況。我絕對歡迎各教牧到來溝通，或參加我們的聚會，看看細胞小組教會模式與浸信會體制是否「水火不容」，或是「相輔相成」。其實，很坦白說，採用細胞小組牧養模式的教會同樣面對很多困難和危機，絕不是完美的。常高舉某種模式的好處，只是要向人證明自己所行的是「正路」。我們要謙卑承認須要其它模式教會的經驗補足我們的不足，以致不同的模式都可以運作得更好。我們的對話是造就性的，希望不同模式的經驗可以協力結出更美的果子來，榮耀基督、建立教會。

3. 體恤難處、伸出援手

現在浸信會聯會轄下會員堂中，有超過十分之一的教會是推行或正在轉型為細胞小組教會的。因為在香港的浸信教會界

裡數量不多，加上細胞小組模式的獨特性，在教牧領袖的培訓和聯會事工活動內容上，我們有時會感到無法滿足到即時和實際的須要。例如聘請同工，不少推行細胞小組模式的教會都很難聘請到受過「細胞小組牧養訓練」的傳道人。我們採用細胞小組的模式，自然有我們的難處和理由，但作為浸信會的一分子，我們卻暫時不能在這模式上得到足夠的支援。於是，我們「被迫」要招聘有小組經驗但卻非浸信會的傳道人，或向其它本地或海外的非浸信會小組教會「取經」，這實在是迫不得已。我們這群浸信會細胞小組教會的「開荒牛」，是否要繼續孤立地去探討和發展小組教會的模式，或是我們可以從眾浸信教會和神學院中得到支援？例如，神學教育方面有沒有想過培訓細胞小組教會的牧者？聯會的座談會或活動會否都會包含與細胞小組教會模式有關的內容？我只想說：「我們缺乏，但有誰來幫助我們？」

4. 個案探討、學術研究

細胞小組教會模式在眾浸信教會中雖然暫時不是主流的教會模式，但堂會採用卻有增加之趨勢。究竟這個模式在浸信教會中是否行得通？有沒有成功的個案可供研究？歷史上的細胞小組教會在運作和發展上有甚麼長處可供學習套用、而又有甚麼失敗的地方是我們要防範的？這個模式尚有甚麼可以改善之處？聯會和神學院在支援上可以扮演甚麼角色？以上種種問題都須要展開深入的探討及作學術上的研究。這方面實有賴各浸信會賢能和學者投身，筆者也願意虛心向不同模式的教會學

習、分享及交流。以致有一天細胞小組教會模式在浸信教會中植根生長，與不同模式的同宗教會，攜手同心，向完成大使命的目標前行，此誠我最大之心願。

第二部分

理念篇

這部分內容

可能跟讀者理念不符，
敬請留意。

引言：由@說起

前一陣子，有一位居住在外國的好友生日。在現代提倡環保及擁有高科技的社會裡，正好給人多一個懶惰不寫信的藉口。電子郵件(e-mail)或一透過電網空間(Cyberspace)致送的「電子生日咭」正是最好的禮物——反正是免費的，連郵票也節省了。

就在朋友生日的前一天，我計準了時差及對方會開電子郵件的時間，特地在網上找到了一張蠻可愛的生日咭，然後按一下電腦鍵盤。“Sent Successfully!”就是這麼方便、這麼簡單、這麼快捷。我心裡想：「他會因著我精心挑選的心意咭和我細心表達的內容而感到高興。至少，也會回覆電郵給我，告訴他的謝意。」

第二天早上，我上網，開啟我的電子郵箱，竟然發現一封電郵，是從我昨天送往的電郵地址發過來的。題目是：「地址不詳」(Address Unknown)。原來昨天的電郵地址已經不復存在。

不可能的！他的電郵地址明明是由我的電郵地址簿(Address Book)中按出來的。沒有可能會錯。我嘗試翻看我的個人電郵地址簿。不錯，地址完全是一樣。我唯有重新把生日咭送出一次。這一次應該不會有錯吧，雖然生日咭遲了一天，總算表達了心意。

第二天，我再開啟我的電子郵箱。我得到昨天同樣的答案：「地址不詳」(Address Unknown)。

沒可能的！我決定重新翻閱我的電郵信件。終於找到這位朋友最近一次的電子來信。題目是：「新的電子郵址」(New e-mail address)。原來他最近更換了電子郵址，而我卻沒有把我的電郵地址簿更正。

不論科技如何先進、不論遠在天邊的人如何快得信息、不論我花了多少時間或投資了多少金錢去傳遞我的信息，但歸根到底，最後對方是否收到我的信息，是繫於我有使用正確的地址，讓接受者收到我要表達的信息。

我想：「也許今天晚上給他一個電話，花費少許，與他直接的溝通，還是實際和直接得多。」當天晚上，我與他在電話裡談了四十五分鐘。

在傳情達意的理念裡，我們須要解答兩個問題：

1. 我們的信息要送給那裡去？
2. 我們表達信息的方法是否最合適 (Effective) 和最有效 (Efficient) ？

以上兩個問題正是這本書要解答的。我相信有興趣了解沙田浸信會成長的人，不論是牧者、學者、教會領袖或是信徒，

都不但希望知道沙田浸信會持續增長的歷史、數據和情況，更希望知道背後的治會理念，以致同樣的祝福也臨到你的教會中。（又或者，同樣的錯誤可以在你的教會中得到提防。）書的首半部，是憶述教會增長的歷史、數據和情況，這部分給讀者認識到每一間教會的成長有其獨特之處，也有其獨一無二的歷史。第一部分的重要，在於它是建立第二部分內容的根基，讓第二部分的理想，可以更加容易給讀者認同及明白。

世界每天在轉變，不錯，真理不容改變，但我們傳達真理的對象和他們接收信息的方法，卻不斷在變。不少牧者今天卻沒有或不願更正自己的「電郵地址簿」！結果是，我們給這個改變的世界摒棄了，最終活在挫敗灰心或自我封閉的可憐境況中。如果我們仍然採用十七世紀的方式去傳達真理，會有甚麼後果？例如，向今天的年青人談話，所提及的漫畫是《財叔》、《十三點》，所提及的歌星名星是馬司曾、顧薇、林翠、吳楚帆、張活游、梅綺，所提及的食物是鹹蛋肉餅飯、飛機攪、花嗒餅，所提及的娛樂地點是荔園和啟德遊樂場，他們會否接收到或有興趣去接收你的信息？

活在21世紀的他們，是活在《天下》、張柏芝、謝廷峰、意大利薄餅、海洋公園、迪士尼等現代文化之下（筆者得承認，以上列舉的也可能已過時了）。如果我們對接受信息的對象不了解和不明白，我們根本無法有效傳達真理。

其次，不少牧者採用傳達真理的方法，仍是數十年前的方式。不錯，真理必定會有人願意接受。真理是不改變的。但試想想，若我們能用現代人吸收得更佳的方法，豈不是更加事半功倍嗎？若可以用微波爐二十秒之內完成烘熱冷凍了的叉燒飽，為何仍要開鑊煲水用蒸籠來蒸半小時？

不少牧者今天用盡他們的生命去投身在宣揚福音真理，甚至是作了很多很大的犧牲，為的就是要叫真理傳揚出去。我很欣賞他們的努力和付出。但我要問：

1. 福音真理是傳出去了，但有沒有接收得到？
2. 他們用的方法與付出的努力和犧牲作比較時，在神面前是否有效的管家？

“Efficiency” 和 “Effectiveness” 出場了！現代人講的就是效率、就是果效。如果要回答「了解對象」和「運用方法」兩個問題，我想唯有從首先的一點開始。我們須要從這一點起步，才可以有動力和意識了解對象、改良方法。這就是本書後半部要引伸出來的盼望。我盼望讀者能在理念上先轉變，以致其它的方式和行動才能轉變。這種理念上的轉型(Paradigm Shift) 是任何願意更有效傳達真理信息的人首先要做的。

保羅約2000年前，已經清楚明白這一點。

「向甚麼樣的人，我就作甚麼樣的人……」(林前9：22下)

「你們也是如此，舌頭若不說容易明白的話，怎能知道所說的是甚麼呢？這就是向空說話了。世上的聲音或者甚多，卻沒有一樣是無意思的。我若不明白那聲音的意思，這說話的人必以我為化外之人，我也以他為化外之人。」(林前14：9-11)

以下，我希望簡單地指出今天我們傳達真理的方式，基本上有三個不同的理念(Paradigm)。這三種理念影響著我們傳達福音真理信息的效果和真確。1. 遷就：以對象為本的傳達；2. 堅持：以信息為本的傳達；3. 相輔：平衡信息及對象的傳達。

遷就：以對象為本的傳達

第一種方式，就是一些教會採用遷就對象的方式吸引人來到教會，但卻從中失去了應傳的真理。為著要得著更多人來到教會，教會放棄了一些應有的真理立場，希望可以叫不喜歡這些真理的人回轉返回教會。這些真理通常都是與道德立場和社會公義有關的。

教會的信息變為了吃角子的飲品機。聽眾對象喜愛甚麼口味，教會就提供給他們，滿足他們的須要。若會眾須要的是食物，我們就給他們吃。會眾須要的是舒適的環境，教會就提供這樣的環境給他們。若會眾不喜歡某些聖經內的信息，牧者就不去宣講這些部分。總之，一切事工都是以會眾為驅動的。

在這裡，我要分別清楚甚麼是「由會眾驅動」(Audience Driven)和「敏感會眾須要」(Audience Sensitive)的分別。後者是指教會要把真理信息表達到一個能讓會眾「明白」的地步。「敏感會眾須要」(Audience Sensitive)由神的真理開始，也由神的真理結束。神的真理是可以決定最終的信息。前者則不同。「由會眾驅動」表示教會要把真理信息表達到一個能讓會眾「接受」的地步。總之是要使會眾感到舒服、安全、無威脅、簡單容易。「由會眾驅動」(Audience Driven)由會眾的須要開始，也由會眾的須要結束。會眾的要求決定最終的信息。

這兩點在今天不少願意作理念轉化的教會中都出現著。教會很容易由「敏感會眾須要」轉變成為「由會眾驅動」。我像忘記了神不是一位單單滿足人須要的神！如果是這樣，根本耶穌與阿拉丁神燈裡的燈神沒有多大分別。所以我們必須小心，當明白甚麼是不變的真理和甚麼是可變的方法，才可以避免把真理降格貶低了。

堅持：以信息為本的傳達

第二個傳達的方式，正是第一個方式反向的另一個極端。不少教會堅持聖經的真理，以致把堅持延伸至傳達的方式和方法，完全沒有考慮接受信息者的須要，無法把信息轉化成對象可明白的話語。

不錯，真理是不變的。但真理的信息不會因為不變的本質而自動傳到會眾那裡。如果我們不關注傳達的方式，把接收者的經歷與真理相融，傳達只會成為浪費時間。

請注意，我不是要求教會要改變真理的內容，而是要把真理用對象每天日生活所熟識的方式傳遞出去。在尼希米記中，我們看到這個理念的出現。經過了七十年的被擄，猶大人可以返回故土，重建城牆。完成建造的日子，所有的猶大人聚集在城的其中一個大門前。文士以斯拉及一群利未人，要向這一群對神話語完全不熟識的以色列人宣講聖經。以斯拉用的方法正是我們的學習：

「他們清清楚楚地念神的律法書，講明意思，使百姓明白所念的。」(尼8：8)以斯拉是遷就妥協？是採用有效的傳達方式？

相輔：平衡信息及對象的傳達

有效的信息傳達，基於兩個因素：

1. 聖經的真理：神的話有著其能力，我們不必改動、修訂或除去聖經的真理，才能叫人的生命有改變。
2. 對聽眾的敏感：同時，我們要用聽眾明白及受觸動的話語和方式去傳達。

「適切」(Relevance)就是我們要用的形容詞。這本書的後半部，就是要帶出一個信息：只要我們傳達的信息能「適切」受眾，信息就更有效(Effective)及更快速(Efficient)的達到他們，叫生命得改變，教會得成長。我們不必再做一個努力發放電郵，但卻達不到信息給對象的人。來吧，就先改變我們的理念，先了解我們事奉的這一代，就知道應如何定時調整我們的電郵，使神的話持續發放到有須要的人。

新
時
代
數
會
特
色

新的座標——

教會增長的三個 C

一直以來，不少教會增長的模式，均會以某一個特有的模式作為堅持方式：例如，近年很「熱門」的「小組教會」模式，鼓吹的是運用細胞小組的原理，導致教會增長。在過去的日子裡，主日學的培訓，美南浸信會一直提倡的「主日學增長漩渦」(Sunday School Growth Spiral)，卻著重了培訓及聖經的範疇。而近代另一個教會增長的話題，也是針對敬拜的更新，和如何運用崇拜聚會來吸納新來賓。這三個看似完全不同的教會增長理論和立場，各有各的堅持，但細心的分析，絕不能獨立的導致教會增長。正如華理克牧師在他《直奔標竿——成為目標導向的教會》一書中的提醒，小組生活(相交)、敬拜、培訓，須要互相配合，均衡的發展，不能只重視單一的元素。如果教會只做改善崇拜聚會的氣氛，但卻沒有任何具質素的肢體相交生活提供給崇拜聚會出席者，這間教會的信徒只會流於成為「主日基督徒」，失去了「教會」本身的原意。同樣地，如果一間教會只著重主日學而沒有具質素的敬拜聚會，會友無法投入敬拜神，屬靈的生命也欠缺了重要的一環。

近幾年來，我閱讀了不少有關教會增長的書籍及文章。在這些教會增長學者搜集的詳盡數據和分析研究中，我有一個驚人的發現，就是這十多位基督教界知名的教會增長學者，都不約而同的列舉以下三個持續增長教會的共通特質：

1. 由傳統轉變為現代模式的敬拜聚會。
2. 強而有力的培訓系統。
3. 化整為零卻緊緊連結的小組牧養模式。

這正是沙田浸信會不斷提倡的三個“C”——教會健康成長的骨幹和座標。

1. **Celebration 敬拜**——適合現代人的敬拜，不一定要摒棄舊有模式，而是要提供多元化的選擇，適切不同人士的須要，正如耶穌向撒瑪利亞婦人傳道。敬拜模式不是最重要，最要緊的是你能在敬拜聚會中接觸到祂！
2. **Call 呼召**——回應神的呼召，在真道上成長，承擔福音的使命，是每個基督徒的責任，也是每間教會的責任。教會要教導信徒明白真道，在主裡成長，成為福音的傳人，完成履行基督的大誠命和大使命。完成甚麼課堂不是最重要，而是你生命的更新和成長才是回應呼召的真正果子。
3. **Cell 小組**——小組不是機械式的分組聚會，也不是一個模

式。真正的教會生活，發生在彼此切實相愛的關係中。不論是採用甚麼模式，不論小組的定義是數個人或是數十人，“Cell”意思指的不是人數，不是地方，不是架構，而是真誠關係裡的生命。凡小組聚會者，都要明白，不是一個組織，是惟有「愛」，才是我們基督徒的表徵！

以下的三章，我們嘗試簡單的看看這三個C是如何在沙田浸信會中推動和運作，以致教會能持續的增長。

當然一間教會的增長絕不單只是滿足了這三個“C”，尚有其他很多不同的因素，例如：

外展策略(Commission)：一間教會的外展策略、對象、部署、採用的方法和之後的跟進，肯定會影響教會增長。

行政架構(Connection)：一間增長的教會，也須要強大、健全、有影響力的行部部門作支援，把各個事工串連起來。

社區關係(Community)：一間教會如何在社區中建立關係和形象，吸引社區人士到來慕道。

運作氣氛(Climate)：教會上下的氣氛，不只是指屬靈的氣氛，而更是心態上的氣氛(Attitude)。是積極進取？是正面？是堅持？是刻苦？是充滿幽默感？這些都是導致教會信徒委身投入事奉的要素。

全年行事曆(Calendar)：如何製定每年的主題和行事曆，是沙田浸信會很重視的環節。一些教會每年的主題，卻只是形式上的口號。活動如何的配合，是很關鍵的。一間教會以藉一年的主題和配合的活動「起死回生」。

禱告運動(Confession)：相信沒有教會領袖們會反對這一點吧！知道還只是知道，如何推動教會延續不息的禱告運動，以致可以在靈裡承托著持續增長的教會，是須要有長遠的計劃。

異象方向(Conviction)：教會的異象和釐定的目標和方向，能給會眾及事奉者決定是否參與和投身。

領袖作風(Commander)：主任牧師作為教會之首，他的生命、性格、作風、處事、待人、決策等，都是教會增長的重要原因。

信徒同工的合作(Co-workers)：信徒是非全職的事奉者，如何挑戰他們投身在教會的增長節拍中，成為全職同工的伙伴和教會增長的動力。

這九個重要的元素，連同以上的三個“C”，我稱之為「健康教會成功持續增長的12個“C”」。因本書的篇幅關係，我希望能在日後有機會在另一本作品中再詳述這12個“C”的內容。

新時代的敬拜——

Celebration：崇拜作為教

會增長的大門

在這裡我先要指出，這一章內容的啟發和材料，有大部分是來自 James Emery White 及華理克牧師書中的內容¹。

在分享沙田浸信會如何透過崇拜吸引未得之民之前，讓我先列出十項我對崇拜的認定和執著，是我對崇拜的立場：

1. 只有信徒才能真正敬拜神

我深信只有信耶穌的人才可能真正的敬拜祂。崇拜是我們表達對神的愛。神是我們敬拜的唯一對象，未信主的人是不懂得從心靈和誠實去敬拜祂。

2. 未信主的人可以觀察信徒崇拜

未信主的人可以觀察我們的敬拜，可以從中看到我們信仰的表達，對神話語的態度，和我們信仰的基本信念。有時，他

們甚至可以見到神的神蹟奇事在崇拜的人身上彰顯出來，雖然他們的不信使他們不明白其中的意義。

3. 沒有一套「正統」的敬拜方式

聖經內從來沒有列出一套要我們照做的敬拜模式。耶穌只給予兩個崇拜神的條件：「神是靈，所以拜祂的，必須用心靈和誠實拜他」(約4：24)。我深信只要我們的敬拜是真誠和以心靈的敬拜，神不會介意表達的模式。是坐是企、是拍手是低頭、是舉手是跪拜，用甚麼樂器、用甚麼時間、用甚麼日子、用甚麼方式……神是容許及喜悅人用最能表達心靈和誠實的方式去敬拜祂。

很多教會都認為自己的敬拜模式是最「正統」的，於是對其它採用不同模式的教會加以批評。可是，沙田浸信會認為我們要按弟兄姊妹的背景建立合適他們的敬拜，使他們更能向神表達他們的誠實和心靈！

4. 真誠的崇拜是對未信主者有力的見證

使徒行傳2章五旬節的經歷，在信徒聚集中神的同在是何其的明顯，吸引了全城未信主的人的注意力。使徒行傳2：6這樣說：「眾人都來聚集……」我們知道聚會的人數肯定很多，因為當日信主的人就有三千人。

為何未信主的人會主動來聚集？為何這三千人會信主？因為他們感受到神的同在，並且明白神話語的信息。所以，我們

可以作一結論，就是崇拜中能吸引未信主朋友繼續來參加聚會，甚至願意信主的，是因著：

- (i) 神的大能在崇拜中彰顯。
- (ii) 神的話能容易被他們明白過來。

使徒行傳2：11說：「他們用我的鄉談，講說神的大作為。」很可惜，今天很多教會的傳道人在講台上只為了釋經、研究原文、表達神學理論來傳遞講章，有時甚至以此來表達自己「有料」，採用了許多屬靈的詞彙。可是，未信的人聽不懂，又如何明白神的道理？不明白的，又怎能相信呢？

崇拜與佈道是有著緊密關連的，佈道的目標是要製造神的崇拜者，而聖經也告訴我們，父要求人以心靈和誠實來拜祂。（約42：23）所以，佈道是要轉化不信的人去相信神，使他們從敬拜自我、物質、撒但、世界的光景中轉化去敬拜真神。

崇拜不是佈道會，但我們信仰的中心思想須要被未信主者明白，這點是每位傳道人要注意的功課。

5. 神期望我們在崇拜中關注未信者的須要

保羅在哥林多前書14：23指出，在公開崇拜時應採用悟性的語言，因為說方言會令未信的人感到不明白，以致他們無法與信仰產生認同。

在這個原則下的指引就是，我們須要調整崇拜模式，使在座中的未信主的朋友感到「自在」和舒服。「對未信主者敏感」是沙田浸信會崇拜聚會的其中一個關注。我可以舉一個例子更加闡明這點。例如有朋友來你家吃飯，你家庭的成員行為是否與日常所作的有少許分別？通常都會！如果我們要讓來賓留下好的印象，我們會關注他的須要，令他感到「賓至如歸」，飯菜可能是與平常一樣，但對待他的方式就可以不同。家中各人都會顯得較為有禮，而家庭擺設也會較為整潔，這豈不是虛偽嗎？絕不！我們只是想表現出對來賓的尊重和我們的敬意而已。

6. 對未信主者敏感不代表崇拜神失色

有時人會誤解，我們要降低信仰的標準來吸引人來信耶穌，又要使崇拜變得屬世，才可以吸引未信的人。這是完全錯誤的想法，也是我極力反對的，信仰不須要「降級」才可以吸引人。記著我一直強調的是「調整」，而調整的不是內容，而是環境！使一場崇拜給未信主者感到「舒服」不表示要改變他的神學觀，而是改變它的環境！

「環境因素」可以包括

- 你歡迎來賓的方式
- 你採用的音樂模式
- 你運用的說話詞彙
- 你崇拜場地的氣溫、音響、燈光
- 你所作的報告事項

神的話不一定會令人舒服，可能會令人扎心！「敏感未信者的存在不是要講他們覺得合宜的話，而是要盡力以他們的接收方式來表達真理。」

我深信未信主的人與信了主的人一樣，不是要來教會尋求神學觀或原文的釋經法，而是要知道聖經裡所教導的，在今天生活裡如何可以實行出來。接收信息時是否考慮他們的須要？他們的須要是「解決方法」，不是責罵或高深莫測的演講。

在過去的經驗中，我發現未信主者所渴慕的問題與信主者很接近，例如：「我是誰？」我從哪裡來從那裡去？生命的意義在哪裡？為何有苦難存在？我生命的目標是甚麼？這些都是講壇可以針對的內容，也是聖經中常出現的教導！

7. 崇拜信息內容要集中在滿足信與未信者共同的須要

不錯，信了主的人與未信主者有很多須要是截然不同的，但卻有不少須要是共通的。我們的崇拜可以儘量嘗試針對滿足他們的共通點。例如：信與未信的人都須要知道神是位怎樣的神；大家都須要知道生命的方向和目標；大家都須要學習如何寬恕別人；大家都須要改善婚姻及家庭生活，大家都須要知道如何面對苦難，大家都須要知道如何抗拒物質和罪的誘惑……信徒不是因為信了主就不須要面對以上的問題，這些也正是未信主者面對的問題，而崇拜的信息內容可以建立在他們的共通點上，而不要只

集中在信徒上，例如：是否一次得救永遠得救的理論，三一神觀等。這些理念，可能在培訓系統中教導更為適切。

8. 不同背景的人須要不同類型的崇拜

自古以來，有一個觀念，就是我們的崇拜應該包含一家大小。即是說，崇拜中由兒童至耆老都有，才是「好」的崇拜。可是，一個「全年齡」的崇拜是否能滿足不同年齡的人的須要呢？講道內容對不同年齡和背景的人是否能一起受益？

同一類的敬拜詩歌對他們所有的人是否都適應？很多教會嘗試以一個崇拜去接觸不同的人，但結果是無一群人的須要能完全得到滿足。

沙田浸信會不是，也沒有能力為所有不同的群體開展崇拜聚會，但我們是逐步朝向這個目標。首先，我們把現代詩歌與傳統詩歌的敬拜分開，以致能適切年青人和成年人不同的須要。

9. 崇拜欠缺造就內容應由教會其它方面補足

因為崇拜要建基在信徒與非信徒的共通點上，信徒的須要就不能單獨由崇拜可以滿足。教會的培訓中心就是要協助信徒成長的機構，使信徒在真道上長進。

其實，如果教會單獨以崇拜為造就信徒的唯一途徑，這間教會就只有造就出星期日的信徒來。任何一間教會都不能只透

過每周一次一小時左右的聚會去造就信徒。教會的培訓系統才是真正幫助信徒成長的重心。不論崇拜是「對未信主者敏感」與否，教會的栽培工作都應著重在崇拜以外進行。

10. 崇拜對未信主者敏感是出於犧牲的精神

哥林多前書14：19—20節中，保羅強調如果我們在崇拜中只關注自己的須要，這就是不成熟和幼稚的表現。信徒能對未信主者肉身和靈裡須要的關注，是信徒成熟的表現。

崇拜要關注未信主者的須要，自己的須要就要由其它途徑去解決。並且，須要加以調節固有的傳統，自己喜好、崇拜模式、喜愛的講道題目和內容等。這些都是要由自己的安全地帶跳出來的犧牲表現。

耶穌說：「正如人子來，不是要受人的服事，乃是要服事人」(太20：28上)。崇拜中去服事人是我們每個沙田浸信會信徒要預備去做的。

沙田浸信會崇拜的背後哲學

我曾經有以下的經驗，就是對帶領未信主的朋友來到教會聚會，往往感到氣餒。每次當我很辛苦地獲未信主的朋友答應跟我返崇拜，崇拜的信息不是「什一奉獻」，就是外來宣教士分享工場須要，或是有一個冗長的信息之後還要守聖餐。以上都不是一個未信主的人想來到教會的原因。

有時當我聽到一篇有關救恩的信息，或一首令人感受深刻的詩歌，我的未信主朋友卻沒有到來，這是何其的可惜！有時真不知甚麼主日才是可以「安全」帶他們來到教會聚會，以致最後我都放棄了領人回教會的雄心。其實，首先我們須要以未信主者的眼光來重新看看我們教會的崇拜。如果我是未信耶穌的人，我樂意繼續回來這間教會的崇拜聚會嗎？

很多教會不能吸引人來到崇拜中聚會，因為它們的會友本身也不願帶親友回來。不論牧者如何呼籲也無可奈何。為甚麼呢？我認為原因有三：

1. 崇拜信息的內容無法預知，會眾本身也不知下周講道的題目或主題，不知是造就性或福音性。
2. 崇拜本身不是對未信主者敏感，故未信主者來到只會感到「完全被否定」或「完全被拒絕」。
3. 信徒本身也被自己教會的崇拜聚會弄到尷尬，故他們也不願領人回來聚會。

可能一間教會的會友這樣說：「我愛這間教會，我愛我的牧者，我也喜歡返教會聚會，但我的朋友對這種聚會卻不會感到舒服，所以，我還是不帶他回來。」

一間教會要增長，要強大，不必用甚麼博士顧問來做研究，你只須要有更多新來賓願意返來聚會！教會增長是會友人數的增加，但每一位會友都必然首先是新來賓，然後才加入教會。如果教會一年只有十位新來賓參加聚會，也許這一年這間教會最多只能有十位新會友加入。就算是用小組去外展，新朋友加入教會前也會首先返到崇拜聚會，了解日後在這教會崇拜的「真相」，才會作入會的決定。一大群慕道朋友不是一間教會，但要建立一間大教會，首先我們要吸引一大群的慕道朋友前來。

如何有效的吸引慕道朋友返來教會聚會呢？是令會友感到不帶親友回來而內疚？是刊登更多報紙廣告和懸掛更多橫額？是在社區內派發宣傳單張？是舉辦人數目標競賽？

真正的答案其實很簡單：製造一個崇拜聚會，是可以讓你的會友領他們的未信主朋友回來的。當崇拜聚會能鼓勵到自己會友領新朋友回來，你不必再依賴宣傳或增長運動，也不必令會友感到內疚，因為會友自然領人回來聚會。只要有更多慕道朋友，就會有更多的人信主加入教會。以下是一些實際的崇拜背後哲學：

1. 以目標為計劃崇拜的出發點

每周的崇拜都以不同的目標為我們的出發點。周六的敬拜參加者大多是大專及職青，所以崇拜模式會比較前衛，詩歌也較為現代化。崇拜的氣氛較自由開放。主日的敬拜則是青年及

成年人較多，故此，崇拜的內容也會較為嚴肅和保存著一些傳統的模式。我們要常常記著：沒有人會坐在陌生的教堂中個多小時，與一些與自己背景毫無關係的參予者聚會。只有針對不同背景的人創造不同的崇拜模式，才可以接觸到更多不同類型的人，吸引他們回到教會。

2. 讓人容易參予

現代人要求方便，故此，崇拜也應以方便未信主者(及信主者)為出發點。如果能夠方便到他們，他們便會更容易回來崇拜聚會。

(i) 崇拜時間

傳統主日早上十一時的崇拜，是一個很不適當的時間。這是昔日農業社會為方便農夫完成早上的工作返到教堂敬拜神而設，但在今天的工商業社會裡，十一時這個時間似乎不大方便。早上十一時開始的崇拜，要超過了十二時才完成，有給人「花了一整天」的感覺。如果崇拜能在12:00前完成，人便有「還有半天可用」的感覺，早上回來聚會也還可以，且還有下午可與家人在一起。

另一方面，現代人在時間上喜愛不同的選擇。能給予他們不同的模式和不同的時間選擇，使他們有更大的方便來到教會，周六晚，主日早上，甚至平日的晚上，都可以是教會崇拜的時間。因為現代人很多值班的工作，再不是主日休假的了。

(ii) 兒童崇拜與成人崇拜同時進行

未信主的慕道朋友不會忍耐兒童在崇拜中的喧鬧聲，不論兒童是屬於自己或別人的。沙田浸信會按兒童數目的多寡，在成年人崇拜的同時，舉行兒童崇拜，讓成年的慕道朋友可以安心參加崇拜。

3. 改善崇拜的步伐

今天大眾的傳媒令人的注意力忍耐力降低。在短短五至七分鐘的電視廣告時間，除了能看六至八個廣告外，還有政府的教育宣傳短片，新聞簡報，劇集預告，可謂步伐快速，變化多端！很可惜，今天很多教會的聚會卻有如蝸牛般的緩慢，在程序項目與項目之間有很多「死寂」的時間。唱的歌曲極之緩慢，聚會者尤如參加喪禮般。主席在台上太多話說，令聚會時間更長。

我不相信崇拜一定要二小時或更多事奉的同工及弟兄姊妹才可以榮耀神，又或者須要緩慢的氣氛才夠嚴肅。我常常要求在崇拜中有以下的表現：

(i) 表現專業精神

在崇拜中的樂曲、唱詩、證道、主席等都須要嚴加訓練，以最流暢的速度完成崇拜。只有不斷訓練才会有專業的效果。

我不同意崇拜是用來「訓練新人」的。有沒有去過一些崇拜，主席口吃吃讀經、弟兄姊妹細聲到聽不到的奉獻祈禱、牧師冗長的代禱和證道、主席多而又多的報告事項，詩班錯亂的

曲調，司琴出錯的彈奏，這都只會叫慕道朋友加速離開。我不是要完美，但要盡力做到最好最流暢，是沙田浸信會對崇拜事奉者的要求。

(ii) 加速程序流暢

每一個程序，我均有時間的控制，主席由傳道人擔任，他(她)要負責控制時間，而牧師講道也要按著時間，大約是25—30分鐘，若接近所完時間，另有同工便會舉牌提示。這樣不但是因為我們主日的崇拜時間緊迫，不能超時完結，並且使我們能控制每次崇拜聚會的時間在70分鐘左右。如果能好好運用這70分鐘，你可以在崇拜中成就很多事情。例如：如果我們採用多一倍的司事和奉獻袋，收奉獻的時間可以縮減一半。

4. 使新來賓感到舒服

新來賓踏入教會10分鐘就可以給予教會評分。牧師開始講道之先，他們已經決定了下次是否會再來。第一個印象是很難改變的。所以我們要做好給新來賓的第一個形象。

首先，我們要明白新來賓到教會的第一個情緒就是懼怕。「有甚麼會發生在我的身上？」他們的懼怕有如你進入了一間回教寺一樣。「我會否被邀請講話？」「我會否被公開點名身分？」心理學家告訴我們，當人焦慮時就不能予以有效的溝通。因為新來賓的情緒是焦慮和懼怕，故此我們的崇拜第一個目標就是

去除他們的焦慮。他們的憂慮去除，便會更容易聆聽福音。以下是一些可行的建議：

(i) 接待新來賓

每一個新來賓來到沙田浸信會，首先會由傳道人接待，派上一份有關沙田浸信會的資料及新來賓資料予以填寫。然後，新來賓來到禮堂，就有司事帶位，指引座位。我們保留了正中前面幾排座位予新來賓，以便他們取得最佳位置。

(ii) 傳道人制服

當新來賓要主動找傳道人，他在人群中如何找？沙田浸信會採用傳道人制服制度，每位男女傳道都有一式的制服，用以辨認。當新來賓來到教會，若想聯絡傳道人，可以問其他會友，會友在人群中一指便可協助新來賓辨認出傳道人的位置了。而且，制服制度令人看起來有「較專業」、「較有紀律」的感覺(像祖國樓盤裡穿制服管理員雄糾糾的外型)，令人感到教會的整齊和有條理。

(iii) 設立資訊檯

因為教會的地方有限，故此，我建議在教會門外設立各小組區及各項事工的資料檯，由義務弟兄姊妹坐在當中，待來賓崇拜後能詢問及索取有興趣的資料。

(iv) 張貼適合的指示牌

新來賓到教會，有些地方是必須讓他們很容易的看到，例

如禮堂和洗手間，兒童崇拜地方等。這些指示牌要寫得清楚和指引得清晰。一位新來賓應該不須要向人查詢洗手間在哪裡！

(v) 讓新來賓保持他們隱密的身分

如果新來賓在禮堂坐下來，就千萬不要煩惱他們。就讓他們安詳無憂的去觀看崇拜，因為他們來的目的也只是這樣。

很可笑的，有些教會特別喜愛挑出新來賓來作介紹，有些甚至讀出他們的背景，好像是公開甚麼祕密，甚至在數百名會友面前當眾叫他們站起來自我介紹。讓我告訴你，新來賓對這些「歡迎」方式極其憎厭，在下周他決不再回來，因為「全世界」的人已知道他在上周「站過起來」。

一些大教會有很多新來賓來聚會，其中一個原因，就是因為他能在一大群人當中隱藏著自己的身分。當你去到一個聚會，被陌生人包圍著，你有何感覺？如果在當中你被要求自我介紹，或者甚至要回答陌生人的提問，你會有何感覺？

一位牧者以為自己是表示友好，說：「請你站起來，告訴我們自己的名字和介紹一下自己」，正犯了以上三個大忌，我們卻以為自己歡迎著別人，誰知這人已決定下次不再回來。

(vi) 以輕鬆的手法作公開歡迎

每一個崇拜，我們的主席都會這樣說：「如果你是第一次來參加我們聚會的，我代表教會歡迎你。我們不會叫你主動介紹白

己，只想你舒舒服服的坐下享受我們的崇拜。」在收取奉獻時，主席也會說「奉獻是基督徒的本分，也是本會會友對本會的責任。如果你是新來賓，你毋須奉獻，可讓奉獻袋傳過便可以了。」

5. 改善環境

實際的環境對整個崇拜氣氛都有很大的影響，既然崇拜是慶典(Celebration)，教會崇拜的環境就應該能夠顯示出慶典的氣氛。當新來賓踏進教會的建築物，就即時能感受到這個氣氛是否存在。試想想，一間教會「光猛開揚」的入口與「狹窄黑暗」的入口，哪一個能叫進入的人感到進入「慶典」的氣氛中呢？

以下是一些實際的建議，是教會增長學者在過去多年研究得來的結果，也許我們可以參考一下：

(i) 燈光

燈光能影響人心情。黑暗的燈光使崇拜氣氛暗淡。講台講員面上的黑影也影響會眾投入聽道。很多教會以為黑暗就是「情調」，這有如使會眾進入「地下教會」一樣！崇拜是光明的，是高興快樂的，故光猛的燈光是首要製造慶典氣氛的條件。

(ii) 音響

有些人自己家裡的音響系統值數萬元，但教會的音響卻五音不全，有時回響，有時爆咪，有時斷聲，有時聽不清楚……。試問你在這音響下要坐超過一小時，你會有何感受？煩燥不安？

如果我們用未信主來賓的角度去思想，我們就會明白，一套出色的音響對他們的影響是何其的大。我們只願自己可以「容忍」劣質的音響，「只要留心聽便可以了！」但未信主的來賓不會有這種思想！他們聽不到，或感到煩擾，就不會再來。

我認為教會使用的咪、無線咪、揚聲器、控制器等，均須要耐用及令音質接收效果達到專業的水平，否則有更好的信息和詩歌也是於事無補。

(iii) 座位

你知不知道研究所得，傳統教會的長型木椅是新來賓最不喜歡坐的？因為每個人都不想與陌生人肩手相接的坐在一起！並且，坐在堅硬的木椅上超過一小時，這感受是何其辛苦！試想想你去戲院看戲，或去聽音樂會，你盼望坐在長木椅上或是獨立梳化墊的座位上？研究告訴我們，未信主的人來到教會，盼望有自己的獨立座位，因為個人空間對於現代人來說是極之須要的。如果要與不認識的人逼在一起，他們自不會感到舒服。那麼就自然不想再回來。如果沙田浸信會再翻新禮堂，獨立座位是必然的選擇。

(iv) 空間

這個因素的定律是；不宜太多，也不宜太少。太多太少的空間都會阻礙教會的增長。當崇拜已達80%滿時，就要開展另一堂崇拜，把人群疏導。否則，人們就不會再來。同樣地，如果聚會人數不多，教會的禮堂應用方法把人安排坐在一堆（例如

中間)，其他座位可用方法攔著。人坐得太散開，會給人「零星落索」的感覺，失去溫暖的氣氛。

(v) 溫度

溫度能建立你的會眾，也能摧毀！當人群來到教會，而禮堂是太暖或太冷，都會叫他們「下周請不要再來」。有些教會不懂先把溫度較得冷一些，以致有更多人來到聚會，「人氣」急升後，聚會者便會覺得舒服。反而，等到人數增多才開大一些冷氣，入來的人會感到悶焗，也因各人的汗味、香水味等原因，下周不想再來。

(vi) 植物

香港地少人多，人看植物的機會愈來愈少，可是，植物能成為提升人心境的東西，成為最美好的陳設裝飾品。植物叫人有這種感覺「有些東西在這間教會是活的！！」。植物能叫人感到神創造的大自然。當然，教會不能似森林一般的多植物，但有總好過無！人造的植物耐用，且不必花太多時間打理，且又常年青綠，是很好的選擇。

(vii) 象徵記號

很多教會都有不同的記號掛在牆上，來表達我們的信仰，例如鴿子、十字架、皇冠、寶劍等。但對於未信主的新來賓來說，這些對他們毫無意義，並且會引來很多疑慮和困惑。所以，教會應盡量減低使用令未信者費煞思量的記號。十字架也不要太多，禮堂中一個就已經足夠了。

(viii) 整潔的地方

教會地方除了禮堂，其它如嬰孩室、走廊、樓梯等，都應該以整潔示人。兒童崇拜地方的玩具應每周清潔一次，地方應常清潔，並且去除一切會引致小朋友危險的東西，以致年輕夫婦們能安心的把小孩子交在教會中。

(ix) 廁所

讓我告訴你，新來賓有可能會忘記一篇信息，但教會廁所的臭味是令他們數周難忘，回味無窮的！如果你要了解這間教會場地的質素，第一要看的就是它的廁所，特別是中國人地方的廁所！很可惜，今天有很多教會都不注重廁所的清潔和氣味。這只會令來賓討厭，下周想再見也難了。

6. 製造正面的氣氛

搞氣氛並不是屬世。崇拜神除了心靈和誠實，外在的因素也能更幫助我們親近神。例如嘈雜的環境會使心靈和誠實「灰心喪志」！同樣，培養一個正面的慶典崇拜氣氛，能叫信主者及未信主者均可以投入敬拜聚會當中。故此，在敬拜聚會中可以考慮以下「慶典」「歡樂」的調整：

(i) 詩歌

宜選擇一些輕快，調子易上口的詩歌，要捨棄一些拍子緩慢，似「安息禮拜主題曲」的詩歌。司琴應把詩歌彈得快一點，叫人感到興奮和歡欣。

(ii) 主席

笑容的出現和歡迎的說話，令人有「賓至如歸」之感。所有的報告事項，應鼓勵會友多看周刊，而只宣布一些新來賓也可以參加的活動。報告時間最好不要超過 5—7分鐘。

(iii) 講員

信息要正面和肯定，且時間不宜超過 35 分鐘。人的注意力維持 20 分鐘後便很難繼續，何況45分鐘至1小時信息，簡宜叫人發呆！

(iv) 崇拜周刊

在周刊中要列出崇拜程序，但要用未信主者的詞彙來列出。一些信徒專有名詞例如：宣召、祝福等，可以改為宣讀經文和結束祈禱，讓未信主者可以明白當中發生的是怎樣一回事。

(v) 真誠的問安

主席鼓勵會眾在教會時彼此問安，製造溫馨的相交氣氛。

以上提過的種種，均是對未信主者敏感的崇拜模式內容。我想強調的，這種崇拜是犧牲式的聚會，工作不是容易的！須要很多的心思、委身、和金錢！！但是，正如保羅在歌羅西書 3：23—24節中說：「無論作甚麼，都要從心裡作，像是給主作的，不是給人作的。因你們知道從主那裡，必得著基業為賞賜，你們所事奉的，乃是主基督。」



教會的主日崇拜（沙田浸信會主日大堂崇拜照）



周六崇拜著重以現代詩歌來敬拜（沙田浸信會周六崇拜照）



沙田浸信會在輔助崇拜設備的投資不菲（沙田浸信會電視轉播儀器連拍攝人及音響控制板照）



沙田浸信會的青少年崇拜（青崇時攝）

新人類的培訓——

Call：沙田浸信會

培訓系統的範例

以下用沙田浸信會的整體培訓系統作為例子，來闡釋小組教會的整體培訓工作。

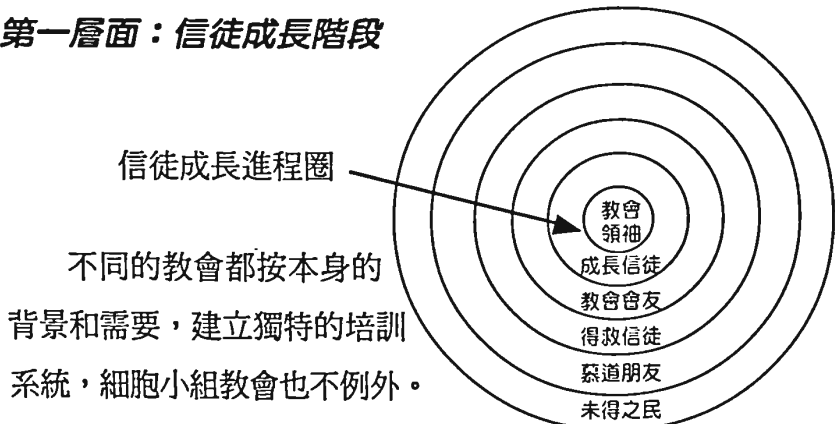
沙田浸信會的培訓裝備系統

細胞小組教會一向使人誤解為過份強調肢體相交，而忽略了會友屬靈生命的成長。這與教會上下追求真理的態度和教會本身整個培訓系統有很密切的關係。有些細胞小組教會強調靈裡的經歷過於知識，致使會友刻意抗拒知識的理論。其實知識和經歷是相輔相成、而不是互相排斥的。信徒的屬靈經歷，需要知識的基礎，否則很容易走火入魔。知識也需要實踐，不能只停留於頭腦裡。小組就是實踐知識的地方，而教會的培訓系統，就是會友學習理論和知識的地方。沙田浸信會的「生命力培訓中心～Alive!(Advance Learning Institute for Vitalizing and Equipping)」，就是為支援這個目標而設立的。

一、基本理念

我們必需明白一些基本理念，才知道為何教會會有這些培訓的課程或材料。換言之，以下的文字是教會現有培訓系統的基礎。沙浸的培訓系統可用三個層面來表達，所有的課程按照這三個層次編排，交織出整個系統：

第一層面：信徒成長階段



一套健全的教會培訓系統，應包含以下原素：

- 如何轉化未得之民成為慕道朋友
- 如何轉化慕道朋友成為得救信徒
- 如何轉化得救信徒成為教會會友
- 如何轉化加入教會的信徒為成長信徒
- 如何轉化成長信徒為教會領袖

未得之民

這是教會的起步點。他們對主耶穌或教會完全沒有委身，是我們外展傳福音的對象。這個圓圈最大，因為人數最多，我

們要把他們轉化為慕道朋友，首先是要讓他們有機會接觸教會活動。我們主要以小組“Oikos”來作吸納未得之民，因此暫時沒有任何特定的「培訓材料」可供他們使用。

慕道朋友

跟著的圓圈是慕道朋友，是一些未信主但對教會活動及/或所傳信息有興趣的人。他們故定來參加教會崇拜及/或小組，但對教會及信仰沒有委身。我們的責任就是要把他們轉化為得救的信徒。

得救信徒

第三個圓圈內的人是得救信徒，是決志信主的人。教會透過不同的途徑，包括個人講道、佈道會(信息)、福音性研經等，吸引慕道朋友歸主。這群人初信主後需要接受栽培及學習基要信仰。我們下一步便是幫助他們決定加入教會，成為肢體的一分子。

教會會友

第四個圓圈內的人是加入教會的信徒。這群人信主後在教會成長，經歷肢體生活，體驗教會的異象、方向、目標、運作、架構，願意加入教會，與沙浸一同承擔使命。這群人需要接受新會友訓練，完全明白作沙田浸信會會友的責任和權利才能加入教會，他們最主要的委身是：願意履行基督的「大使命」和「大誠命」，在敬拜、服事、培訓、佈道和相交上投身長進。

成長會友

在這個圓圈裡的是願意追求成長的會友。很多人加入教會，明白和承擔會友的責任和權利，但人是軟弱的，我們期望加入會者能參加教會的組內組外培訓，在主裡成長。

教會領袖

這是教會對每個會友最終的期望和目標。這個圓圈最小，因為能夠並且願意成為教會領袖的人實在不多。這些教會領袖可以是：

1. 組長(有牧養恩賜的)
2. 區導師(有管理恩賜的)
3. 區長(願意義務擔任區牧角色者)
4. 執事(有治理事恩賜的)
5. 福音幹事或區牧(全時間投身教會事奉行列)

這些領袖是教會的支柱，沒有了他們，教會不能正常運作。如果有一天主任牧師去世，教會仍會因這群領袖而繼續增長。這群人成為領袖，就會推動教會投身接觸未得之民的事奉中。

把教會的事工對象分為六類，我們便能按每一類人的需要定下目標及計劃。要發展一間強大、健全、有影響力的教會，需要把事工計劃平衡在這六類人當中。我們不可能只顧接觸未得之民，卻不挑戰信徒成為教會的領袖；不可能只集中挑戰信

徒委身教會，卻不關心慕道朋友的得救。記住：這個圈是一個進程，由未得之民開始，至教會領袖(門徒)為目標。所有的培訓，就是要以基督的大使命中「使萬民作主的門徒」為目的。

第二層面：信徒屬靈程度的劃分

屬靈程度劃分的基礎概念源自約翰一書2：12-14：「小子們哪，我寫信給你們，因為你們的罪藉著主名得了赦免。父老啊，我寫信給你們，因為你們認識那從起初原有的。少年人哪，我寫信給你們，因為你們勝了那惡者。小子們哪，我曾寫信給你們，因為你們認識父。父老啊，我曾寫信給你們，因為你們認識那從起初原有的。少年人哪，我曾寫信給你們，因為你們剛強，神的道常存在你們心裡，你們也勝了那惡者。」

從這段經文中，可以簡略地把信徒的靈程分為三類：

1. 小子(Children)：初信主經過初信栽培後的信徒。
2. 少年人(Young Men)：信主日子尚淺，尚在靈裡成長中的信徒。
3. 父老(Father)：信主日子較長，及靈性較成熟的信徒。

這三類人的劃分完全是基於約翰一書2:12-14節的經文。約翰按信徒成長的程度，用三種不同的角色來形容他們所處的階段。不同屬靈程度的信徒，當然也會有不同的功能和需要。由於靈性的程度是內在的，很難用工具去測試，而且，信主的年日長短不可以作為屬靈程度的指標。因此只能以接受培訓的多

少來大約分辨這三種信徒的身份。教會出版的「天路成長指引」，可以約略測試信徒的屬靈階段。

小子(Children)是指初信主的信徒，只接受過基本的初信栽培，但信仰的根基仍未鞏固。所以，他們極需其它組員的鼓勵，並參加教會培訓中心(ALIVE!)的課程。基本上他們未能在小組內承擔太多責任，卻可以協助關顧未信主或流失的組員。

青年人(Young Men)是指信主後穩定成長的信徒。他們大多已完成基要信仰班及新會友班。少年人在小組內的責任是協助初信主者作初信栽培及其它的組內培訓課程。

父老(Fathers)是指信主已有一段時間，完成基要信仰班及新會友班，並且也完成超過十個的“ALIVE!”課程，對信仰已有深入的認同和經歷。父老的責任是協助小子及青年人作小組內培訓的課程。他們也要負責跟進未信主的組員和協助組長組織外展活動。

主耶穌說：「因為多給誰，就向誰多取。多託誰，就向誰多要」(路12:48)。在神裡得著不同程度的領受，也表示需要承擔不同程度的責任。

這三類信徒的學習需要都不同，教會的培訓就嘗試滿足他們的需要，我們(生命力培訓中心)編寫的課程，儘量設計到最

容易帶領和學習的形式，務求精簡豐富。

第三層面：信徒學習模式

教會除了考慮信徒的屬靈程度和培訓進程，也要按著不同人的學習取向，去設計不同的課程。當然，某一類形式未必適合所有的人，教會也不可能為每一種形式都設計多個課程。然而，關顧不同的學習模式是設計課程時其中一個需要考慮的問題。人類學習的方式，大致可以分為五種模式：

1. 自學

自己按著編寫好的課程去學習。通常自學課程都是自行按書中指示完成功課。

2. 一對一

課程需要有一位守望者，以一對一或一對二、三位學習成員來幫助學員學習。

3. 小組學習

又名「組內培訓」，是全組人一起學習的課程。這類課程有些也可以按情況用自學或一對一的形式去學習。

4. 教授

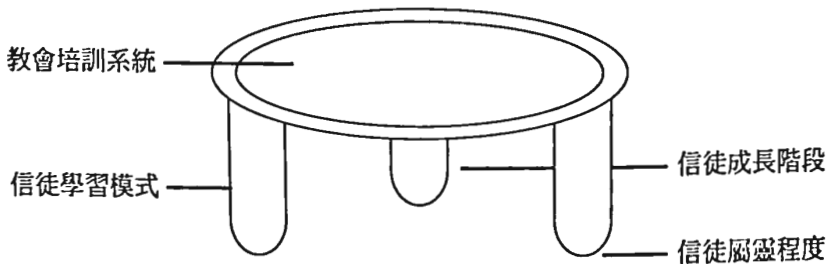
也稱「教會培訓課程」，是供會眾以聽授形式學習。導師可能會視乎人數把學員再分拆成數個小組去學習。教會的「聖經班」就是這類課程。

5. 大型講座

人數以百計，大多以傳媒影音配合。大型講座也大多以講授模式出現，目的是用簡短的時間向很多人傳達信息。學員的身份是聽眾，或只能在發問時間內提問。導師與學員直接溝通的機會不多。

二、沙浸培訓系統的比喻圖

以上三個層面，構成沙浸的培訓系統。可把它比喻為一張三腳凳，任何一隻腳折斷了，就不能在地上立穩。請參看以下的圖：



三、信徒裝備建議流程

按以上所述，某一類課程可供多個屬靈程度或成長階段去學習。以下是我建議信徒接受裝備的流程。請注意這只是建議，況且，您不定修畢某一個課程就得到成長。但是，您的主動參與和認真學習的態度足以為您將來成為教會領袖建立基礎，而聖經班更是每一位信徒長期必讀的課程！

概念

按信徒的屬靈境況及成長進程分成五個進程，即由初信至會友、由“Young Man”至“Father”、由“Father”至實習組長、由實習組長至組長，及由實習區導師至區長。目標是由初信及不懂事奉進展到能建立別人，並被挑戰作信徒領袖為止。我們期望一位信徒可以在五年之內由初信者變為區長。各進程對信徒的要求如下(註：完成年期按一年修8科計)：

成長進程	必修科	累積總數	累積年期
由初信至會友	6科	6科	約1年
由Young Man至Father	8科	14科	約2年
Father至實習組長	8科	22科	約3年
由實習組長至組長	8科	30科	約4年
由實習區導師至區長	8科	38科	約5年

1. 因為一年四季都會開設不同的課程，而且有些課程是以自學、小組、講座等形式進行(見後頁之列表)，故信徒應可以在一年之內進修最少8個科目。
2. 因著教會的實際情況及需要，所有必修科目不是成長進程晉升的規定，但小組的領袖或區牧會按進程去鼓勵信徒修科，幫助提升其進程，並以此作為其成長進程的指標之一。
3. 學習範圍分為四大類別，分別是聖經／知識、靈命／禱告、教會／生活及事奉／培訓方面。除初信外，每階段各類別均有兩科必修科目(初信階段沒有事奉／培訓的科目)。

4. 每個進階都有特定的目標，當學習者完成每階段的課程時，行動指標便作為評估他們是否達成目標的指引。
5. 每個階段的課程大部份都有連貫性，若沒有註明，可自由或跳級參加。選修科目則可按自己需要自由報讀。
6. 信徒可按本身需要修讀科目。教會沒有規定要完成的時間，但區牧或領袖需按信徒程度作指導學習，或參考以上建議。
7. 以下綜覽四類科目分成的多個學習系列。

課程系列名稱	系列一	系列二	系列三
聖經	認識聖經七步曲	保羅生平	研經法
信仰紮根	基要信仰班	神在說話 (上及下)	異端與異教
神學歷史	救贖歷史的進程	預言研究	教會復興史
靈修	靈修入門	開放生命給神	靈程指導班
祈禱	禱告全面睇	聖靈裏禱告	醫治與禱告
新生命成長	新生命	與神同行	展翅高飛
價值觀—人	新的開始	對或錯	作瑪門的主
品格塑造	從黑暗到光明	性格特質與 溝通藝術	選修科
助人自助	人際與溝通	衝突與饒恕	助人歷程與 技巧
信徒生活	新會友班	求復興	屬靈爭戰
事奉	羅馬路佈道法	守望與栽培	恩賜發掘與 運用
領袖	領袖的風采	同心同行	督導與管理
組長/ 區導師訓練	組長訓練(上)	組長訓練(下)	區導師訓練

完成階段及畢業禮

教會盼望信徒可以按培訓中心所訂定的成長進程(即由初信至區長)來完成培訓的材料和課堂。每位學員完成超過八成的課堂後，都獲導師發出「課程修讀完成證書」，而所有非教學的課程(自學、小組或一對一的)則由組長驗證、區牧批發。學員集齊完成一個進程所需的全數「課程修讀完成證書」，即可在每年教會慶典中獲頒該成長進程的文憑。集齊五個進程即五張文憑，即獲頒培訓中心「小組教會信徒神學教育畢業文憑」。每年教會慶典也就是每個成長進程的畢業禮。

成長進程	完成此進程所有既定課程後獲授
由初信至會友	培訓中心初級文憑
由Young Man至Father	培訓中心中級文憑
Father至實習組長	培訓中心高級文憑
由實習組長至組長	培訓中心初級領袖文憑
由實習區導師至區長	培訓中心高級領袖文憑

四、持續接受裝備

沒有任何生物會停止成長。就算是年長的人，部份機能退化也是成長進程的必經階段。只有死去的人才會停止成長。同樣，每位信徒都應該活到老、學到老。信徒(門徒)應持續接受裝備。當所有信徒經歷以上建議的裝備後，我提議他們應該考慮參加的學習：

1. 聖經班：不要錯過每一個學習聖經的機會！
2. 會內特別課程及講座：教會定期會推出新的課程及邀請知名講者到本會主領不同類型的講座。
3. 教會的區牧裝備課程：教會每年都會開辦進深神學及牧養課程，目的在造就有志接受全時間在教會擔任區牧工作的福音幹事及新到任的區牧們。
4. 會外課程：教會鼓勵各信徒參加會外培訓課程，在多方面建立自己。請向你的區牧聯絡，尋求參加會外培訓課程的意見。
5. 神學教育：如果您決心接受傳統的神學教育，請與你的區牧聯絡。若信徒認為自己應在學術及傳統神學教育方面去進修，或於裝備中心以外進深神學研究，教會會先驗明全時間奉獻事奉神的心志，然後予以全費或部分費用去資助全時間入讀與教會信仰立場相配合神學院的會友。

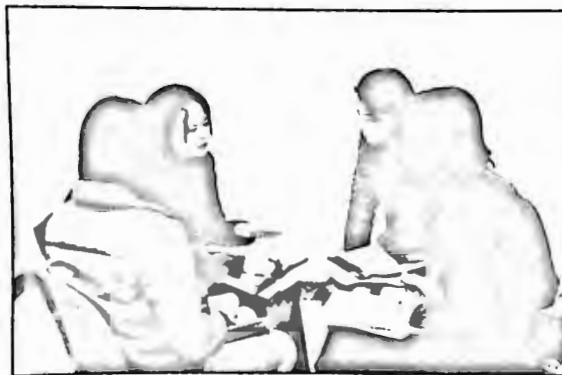
如果自己未能決定，應接受甚麼培訓課程，可向你的區牧查詢。若想知道更多有關本會的培訓裝備事工，請致電 2632 5000本會培訓中心同工查詢，或親臨本會或瀏覽本會網頁 www.shatinbaptist.org.hk，參閱本會出版及出售之培訓材料。



培訓中心為培育會眾在信仰裡成長而設立



教會培訓中心除了教學外，尚出版不同的培訓材料



小組是肢體互相學習守望培育的好地方

新的增長模式——

Cell：小組作為教會增長的 外展手臂

引言

主耶穌來到世界的目標，就是引領所有的人歸向祂。「人子來為要尋找拯救失喪的人。」(路加福音19：10)假如我們真成為主的僕人，甘願順服，我們便要完全投身於主所心懷的事。「神愛世人，甚至將他的獨生子賜給他們，叫一切信他的，不致滅亡，反得永生。」(約3：16)

任何一個小組，都有內聚內向的自然趨向。細胞小組也是這樣，若沒有努力，小組不會結果子，更不會為主得人的心。小組若沒有外展，就將如死海一般毫無出處，無建樹可言。

耶穌降世，是為了尋找和拯救失喪的人。故此，接觸未信者就是教會和細胞小組的主要焦點。在一年以內，小組應持續

增長至有十二至十五人出席，到人數達至一定目標時，小組就可以一分为二了。

“Oikos” 的原理

每一位信了耶穌的人，都是被呼召成為傳福音的戰士。無論信徒是否願意把所信的介紹給未信主的人，基督的大使命已經交付給每一位信徒(太28：18-20、可5：13、路2：46-48、約20：21、徒1：8)，在每日生活上作切實的回應。神讓信主的人存留在地上，是因為祂要我們幫助更多未信主的人認識祂和接受祂。

要回應耶穌基督的大使命，必須先明白及修正我們生命的目標，見證神和帶領人回轉歸向祂。我們在世的生活及方向也應作出調整，以致能符合神要我們在地上所作的。我們既是新造的人，就應過新造的生活，把基督的大使命融入我們的生命中。這個改變有如一個僕人轉換新的主人，他要摒棄過往的工作方式，轉而學習跟從新主人的吩咐。這表示我們可能需要放棄自己原有的理想、調節我們生命的先後次序和方向，活出傳福音的生命，去影響我們周圍的人。

那麼我們可以如何影響周圍的人呢？耶穌基督在馬太福音13：33中，說出天國的其中一個譬喻：「他又對他們講個比喻說，天國好像麵酵，有婦人拿來，藏在三斗麵裡，直等全團都發起來。」

耶穌在這裡用三個比喻，來闡釋祂在16節中要門徒學習的。鹽是用作調和、保存食物；光和燈都是用來照明的，沒有人會把它隱藏。主耶穌不單要求我們在不信的人面前，以基督徒的良好行為來表明我們的身份，並且需要有一個目標：就是幫助他們「將榮耀歸給在天上的父」。基督徒只有把生命中最最重要的目標，放在領人歸主的大前題上，才有力量和心志作光和鹽，把人帶到神的面前。

耶穌比喻說，天國就好像酵一般不斷發展，使周圍的人也受到感染及影響。我們在地上履行基督的大使命，也是要以這個方法，使萬人得救。領人歸主不是一項容易的任務，但神不是丟下我們單獨承擔這工作，聖靈在地上不斷與我們同工，小組內的組員們，也成為了我們這隊福音軍隊的同胞，我們決不是孤軍作戰的！

佈道會與關係佈道的比較

教會增長學者曾經作過一項研究，訪問140,000名信徒，向他們發問下列的問題：

在你信主的過程中，是否因別人對你的影響(包括影響您對信仰追求的心)？以下是他們回覆的答案分佈情況：

感到有某種需要	1~2%
自動尋求	2~3%
牧師	5~6%

教會探訪	1~2%
主日學	4~5%
大型佈道會	0.5%
教會活動	2~3%
朋友或親人	75~90%

除了以上的研究報告外，在我們四周認識的信徒中，亦已顯示這個結果的現象。就是：大部份信主的人都是由其它他平信徒，例如親友、鄰舍、同事、同學等帶領歸主的。這些人向他們見證耶穌基督的教導，並且樂意與他們交朋友，最終向他們宣講福音的內容。這就是應有的傳福音方法！請再看以下的研究：

教會增長學者利用八十年代中期一次連續五天葛培理佈道週決志者的紀錄作出研究，以下的數字是研究結果：

五天總決志人數(回應呼召到台前來)：19,683

經陪談後的分析數字：

第一次決志信主： 5672

重新立志： 8365

表示對福音有興趣： 3645

不知道為何站出台前：2000

以上人數80%以上是由親友陪同出席的。

一個月後仍到分配教會聚會：4420人，其中只有2%是主動回教會的，其他98%以上的人都是由親友陪同到教會的。以上的研究指出，傳統的佈道會方式能吸引很多人聽福音及作出回應，但他們出席佈道會的原因，大多數是親友的邀請，而其後的跟進及信心成長的紀錄，仍是由熟識的人引領居多。「以生命影響生命」是我們常常聽到的句子，究竟我們如何可以做到？

在聖經中主耶穌這樣告訴我們：你們是世上的鹽。鹽若失了味，怎能叫他再鹹呢。以後無用，不過丟在外面，被人踐踏了。你們是世上的光，城造在山上，是不能隱藏的。人點燈，不放在斗底下，是放在燈臺上，就照亮一家的人。你們的光也當這樣照在人前，叫他們看見你們的好行為，便將榮耀歸給你們在天上的父。(太5：13-16)

希臘文“Oikos”這個字較為貼切的中文翻譯名詞，我較喜用「小圈子」作稱謂。「小圈子」這個名詞似乎帶有負面的意義，但如果從積極面來形容一小撮感情親密志趣相同的人，也是可以的。主耶穌在眾多門徒中特別揀選了十二位成為他的“Oikos”，其中最親密的三位，就是彼得、雅各和約翰，與主耶穌常在一起的“Oikos”。每一個家庭都是一個獨立的小圈子，聖經中也把“Oikos”譯作「家」，意思是指一個人親密關係的「小圈子」。在四福音和使徒行傳中，我們不斷看見人如何影響自己的「小圈子」，幫助他們認識耶穌。

每一個人在任何一個社會模式之中，都有他的「小圈子」；即使是性情孤僻的人，也有他較熟悉的人。（這裡是指普遍而言，不否定有些人真的是沒有任何熟悉的家人或朋友。）在我們的生命中，認識很多不同的人，但總會有一撮人是我們較熟悉及關係密切的。如家人、親屬、鄰舍、同學、同事、朋友...他們就是我們的“Oikos”，是我們生命中的「小圈子」。

「小圈子」的關係是需要時間來建立的，人每天只有二十四小時，所以，我們需要選擇性地建立我們的「小圈子」。這個選擇的條件通常是基於我們的背景為出發點，例如他們是我們的同事或同學、或大家都有共同的興趣、或是可以互訴心聲的人。但是，作為福音的使者，我們也要以福音使命為結交朋友先決條件。即是說，我們除了考慮自己的喜好外，也應該主動結交未信主的人，把他們納入我們“Oikos”之內，使我們的信仰可以影響他們。無論誰人成為我們的「小圈子」，當中未信主的人都應該是我們福音的對象。神的心意是要我們影響他們、服事他們、滿足他們的需要、與他們分享生命、直至他們打開心門願意聆聽福音。這可能是漫長的路程，但首先我們要開始與他們建立良好的關係。我們實在不能測透神會如何透過祂的使者來作成祂的事工，順服與盡忠是我們先要履行的要訣。

如何判斷誰是你的“Oikos”呢？有學者研究，認為每星期有十小時或以上與你接觸、聯絡或見面的人，就應該屬於你的

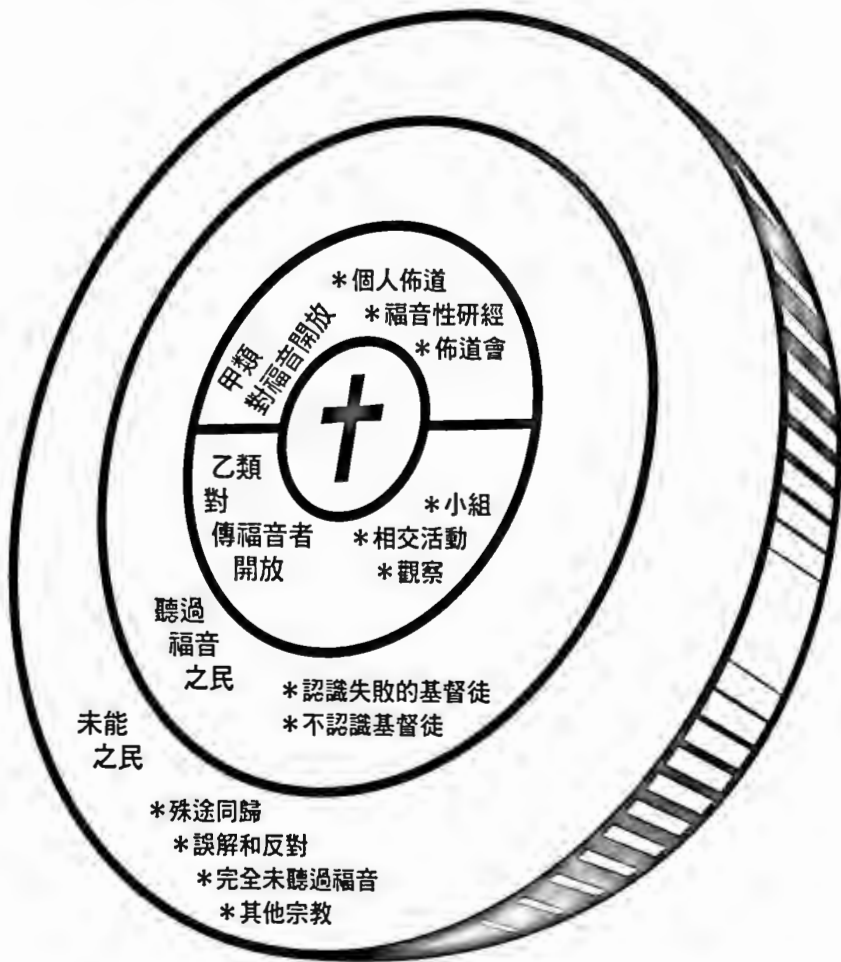
「小圈子」。可能這些人仍未成為你最親密的人，但從今天開始，他們就成為你「小圈子」的目標。

在以下四個類別裡，請你列出一位未信主的“Oikos”成員、姓名。如果你現有的「小圈子」中沒有四位可以傳福音的人，你便要反省自己的責任，開始在未信主的人中建立及擴大你的“Oikos”！

1. 親人：與你有血源關係的人
2. 朋友：與你在活動及感受上共同分享的人
3. 鄰舍：住在你家附近的街坊鄰舍
4. 同學／同事：你差不多每天都見面的人

耶穌基督在馬太福音5：14—16說：「你們是世上的光，城造在山上，是不能隱藏的。人點燈，不放在斗底下，是放在燈臺上，就照亮一家的人。你們的光也當這樣照在人前，叫他們看見你們的好行為，便將榮耀歸給你們在天上的父。」耶穌在這裡教導我們，傳福音是與神同工，我們有責任去了解在“Oikos”中未信主者的背景及他們對信仰的心態，以便我們可以更有效的計劃持久的策略。

以下是未信主的人成為信徒的進程圖表：



這個圖詮釋在未信者當中，有五層的不信程度，圖型的形狀說明了在外圍的人數比較內圍的為多。

1. 未聽過福音信息

在最外圍的不信階段，這些人完全不知道神希望與人有個別的關係。神明被看成是一股無形的力量，與任何宗教都可扯

上關係。所有宗教都被等同看待，是要導人向善，引向神明的階梯。不幸地，許多持這種觀點的人，根本不會爬上任何一把梯。對這類人，最有力的影響就是詳盡介紹你的見証，與及你每天與神相交的經歷。

2. 聽過福音，但不願接受

接觸這類人，通常是經由一個委身的基督徒與其建立友誼。有些時候，這類人對福音不開放，乃是因為他沒有實在的接觸基督教，亦有因為曾對基督徒留下不好的印象。

3. 觀察體驗

這是乙類未信者的最後的一層，這類人還未能進入查經階段。然而，以往的栽培打開了門，使他能有小組分享的經歷。在這個環境裡，討論題目可技巧地幫助他看到自己生命中的罪，而小組的基督徒也可自由地分享信仰和與主同行的經歷。注意圖中此處肢體受到觀察與及再上一部「研經」部分之間只由一虛線分開，當那未信者的生活被已信者的生活方式所衝擊，聖靈就會打開一條通道，使神的話語受到重視。在個人傳道分享福音之後，這追尋者就可以被介紹加入一個細胞小組。如今，那人可以參加崇拜慶典，及其他合適的聚會和活動了。

4. 對信息開放

這是甲類未信者的第一部份，這是一段從認識基本真理至個人委身的階段。這些人正在回應十架，需要被愛護、引領

培養去了解聖經、對神的理解、人的處境、罪、十架的理解等等。

5. 決志

這是從渴求而轉入悔改信主的階段。在這最後的階段，栽培者繼續向那人加以解釋尚未明白的基本聖經真理，直至他完全了解作為一個基督徒的意義後，就邀請他決志信主，這就是他個人的抉擇了。

與這幾個階段裡未信者建立關係，會使組員有更大的成長，並且超過任何訓練計劃。引領組員進入適合的事奉，然後鼓勵他們向未信者伸手，自己亦需要參與傳道工作當中，發展與未信者的關係，引領他們歸主。（假如作為一個細胞小組組長，只能照顧組員，而失落了與未信者的接觸，那豈不好笑嗎？）

以上的圖表顯示，一個人開始對信仰或神的認知直至決志信主，會經過多個進程。這些進程所需的時間因人而異，也很受環境因素所影響。在這個信主進程圖中，把未信主但有興趣追求的人分作兩大類，一類是較為理性的，需要從理性認識信仰的人。這些人需要幫助他們查考聖經，引導他們閱讀理性的福音性書籍，他們信主進程需要較長的時間。而另一類未信者則是較為感性的，需要親身看見或體驗神在信徒中或自己身上的作為；他們也較容易藉團體的友誼投入追尋信仰。無論是理性或感性的人，我們都應接觸，提升他們的信主進程。

以上的圖表不能完全顯示每一個人信主的歷程，畢竟每一個人的經歷都十分不相同，而聖靈也隨著祂自己的意思在不同的人生命裡作工，不被限制。但有一點是可以肯定的，就是圖表顯示出人信主進程的普遍性。作為傳福音的人，我們可以知道一位未信主的人，當中處身的階段約在那裡，訂立目標把他提升到更接近信主的層次去，有效計劃我們的傳福音進程。

李樂夫(Ralph Neighbour)把未信主的人分作兩大類，甲類未信者是一些對信仰抱開放態度的人。這些人較容易接觸，也對我們所信的沒有太大的抗拒。只要多加時間「澆灌」，他們便可被提升到更高的屬靈階段。而乙類未信者則剛好相反，這類人對信仰沒有任何興趣或完全敵對不等。他們需要很長的時間做鬆土工作，幫助他們由敵對進至不抗拒。終會有一天信主，但有些卻被提升到某一階段便不會再追求了。

提升未信主者的進程

如果只著重容易及成果，我們很自然會選擇甲類的未信者作爭戰的對象。不錯這類人不但對信仰開放，而且因為對信徒沒有反感，所以較容易結交，不會多提出困難的信仰問題。反觀乙類未信主者方面，所花的時間較長，成效較難達致，產生的問題又多。可是，主耶穌基督的大使命提醒我們，叫人信主的不是我們，傳福音和服事人才是我們的責任。無論是甲類抑或是乙類的人，我們都應接觸，爭取把他們的信主進程提升，有一天收成時，澆灌的和收割的都一同歡喜。

昔日，當主耶穌應許門徒要得人如得魚時，祂是從漁夫的角度去看福音國度的拓展。當日漁夫的捕魚方法不是個人單獨用漁竿垂釣，而是同心合力撒網捕魚，這工作不是一個人的能力可以做到的。主耶穌在地上建立教會，設立主餐後為教會合一禱告，祂的目的也是盼望信徒們能同心合意的興旺福音。當我們介紹未信主的朋友到小組時，他便有機會從組員身上看到基督的形象。沒有一個人的生命可以稱得上是完美無缺的，但當一群信徒走在一起時，未信的人便可從不同的基督徒生命裡，體驗基督的真實。

不同的情況和因素會影響人決志信主，有些人比較憑感性作抉擇，有些則較著重理性去決定。很多時候，以上的因素是互相交織著的。所以，我們應該多留意及觀察未信主“Oikos”成員的生命，也要敏於感應聖靈對我們的提示，在最適當的時機向有需要的人提供有效的幫助。而這個由提示到服事的事奉過程必定需要聖靈親自同工，因為我們沒有能力滿足所有未信主的人的需要。透過聖靈的大能和我們的關心，未信主者會深深體會神的實在，他的信主進程也會向上提升。

其中一個令人對福音開放心門的因素，就是當人面對生命裡的風波的時候。人生往往會碰上不如意或需要在生命裡作出調節的事情，而這時刻所發生的，正是他對福音封閉門戶的「缺口」。這也正是我們幫助他們提升對福音興趣的大好機會。以下是心理學家們列出的「影響每一個人生命的因素」，以最高影響

力為排列之先。這裡重申不是每一個人對同樣事情反應相同，但列表頗有為參考的價值：

- _____ 配偶死亡
- _____ 離婚
- _____ 分居／與配偶分離
- _____ 入獄
- _____ 家中至親逝世
- _____ 個人受傷或生病
- _____ 新婚
- _____ 被解僱
- _____ 與配偶復合
- _____ 退休
- _____ 家中至親患病
- _____ 懷孕
- _____ 家中增添新成員(子女誕生或親屬的加入)
- _____ 新工作崗位或調職
- _____ 經濟上的變化
- _____ 摯友逝世
- _____ 因缺乏金錢而需放棄物品
- _____ 工作能力的變化
- _____ 子女離開家庭(出走或組織新家庭)
- _____ 超卓的成就
- _____ 配偶開始工作

_____	開始或完成學業
_____	居住環境轉變(不是搬屋)
_____	改變固有習慣或生活方式的
_____	工作環境的改變
_____	搬遷
_____	轉校

當人面對上述的事情，不一定需要從屬靈方面去思想。有時候我們在朋友遇上不如意事情時，便強行向他們傳福音。這只會弄巧反拙，惹人反感，令人指基督徒是常常乘人之危。我們正確的心態應該是：當人遇上了生命的波折，就是我們服事他們的時候。我們應樂意幫助他們解決問題或面對波折，增進雙方的友誼，如有分享福音的機會，便應傳講，若不是時候，也要顯出愛心來，把對方的信仰進程提升。

以「愛」把人領回基督處

一個未信主的人，熱愛進到基督裡，這就是在建立友誼過程中服事他們的效果。愛心的服事，會結出以下的好果子：

1. 能與對方建立更深的友誼。
2. 能滿足對方即時的需要。
3. 能見證主耶穌的愛及教導。

以下列出一些建立友誼的活動及服事的方式，這些只是建議；真誠的愛心，會產生很多創意的活動來。

建立友誼：

- 請食晚飯
- 大食會
- 一人一碟自助大食會
- 打保齡、溜冰
- 相約一起購物
- 逛公司、遊公園
- 室內或室外各種球類活動
- 玩boardgame
- 野餐、旅行或燒烤
- 生日會
- 看電影
- 參加音樂會
- 一同參加訓練班或興趣班

愛的服事：

- 義務看管兒童
- 義務教授興趣
- 提供專業知識
- 節日致送禮物
- (如端午節送出粽子、中秋節送出月餅、新年送大吉等)

生日會

代煮飯菜、當臨時跑腿或家務助理

接送子女放學

探訪患病者

送糖果或蛋糕給新鄰舍

協助購買東西

任何人作出人生的重大決定時，會衡量得失、計算代價、探究內容，才會下斷論。當我們向“Oikos”中未信主的人傳福音時，我們要明白，以上的道理表明在大多數的情形下，沒有一套福音法，是可以一次就成功地領人歸主的。雖然有人在首次接觸福音時就決定，但大多數人不會在聽第一次福音信息便信主。所以，我們分享基督的故事，也不是單向未信主的人傳一套佈道法就可以，是需要作生命見證的「福音持久戰」。以下是一些可以把福音向未信主的人彰顯「福音持久戰」的途徑：

- 分享得救或神在您生命中的見證
- EBS福音性研經
- 邀請他參加聖誕音樂會或任何基督教的娛樂性聚會(不適宜參加佈道會)
- 送他一本新約聖經(現代版)或任何福音書籍
- 送給他基督徒見證文章書籍、音帶或歌唱音帶
- 請他到教會一年一度的慶典聚會
- 在他有需要時服事他

小組如何同心作得人的漁夫

聖經這樣說：「收割的人得工價，積蓄五穀到永生。叫撒種的和收割的一同快樂。俗語說，那人撒種，這人收割，這話可見是真的。我差你們去收你們所沒有勞苦的。別人勞苦，你們享受他們所勞苦的。」(約4：36—38)

「我栽種了，亞波羅澆灌了。惟有神叫他生長。可見栽種的算不得甚麼，澆灌的也算不得甚麼。只在那叫他生長的神。栽種的和澆灌的都是一樣。但將來各人要照自己的工夫，得自己的賞賜。」(林前3：6—8)

小組外展其中一個令人興奮的地方，就是全組成員能一起計劃活動外展。大約六個星期一次的新朋友聚會或外展活動，可以幫助我們組員之間建立更好的關係，同時也可以提供一個沒有壓力感的場合，讓未信主的新朋友加入，認識組員，建立關係。這些活動大多數不宜在教會中舉行，可以選擇在戶外，活動如旅行、燒烤、球類活動，也可以是室內的活動如大食會、看電影、聽音樂會、看展覽表演等。

有些時候，小組可以商討決定是否針對某組員的未信主的“Oikos”成員，特定一次活動，以致他能參加，例如：某人很喜歡打羽毛球，小組便可安排一次羽毛球活動，以致他及其他組員均可以參與，開始建立友誼。

小組的共同外展增長方式，可以透過以下幾個途徑：

1. 崇拜中認識新來賓：在小組內可以建立數個細小(兩三個人)的細胞，在崇拜後接觸新來賓，邀請他們加入小組。

2. 設立興趣小組 (Interest Group)：在小組內設一些小型(兩三個人)的細胞，成員有著共同的興趣，例如一個小細胞內的人的共同興趣是打羽毛球，他們便可按時間相約打羽毛球，其間邀請福音對象(也有打羽毛球興趣的)一起到來，藉此建立友誼。經過多次的交往及認識，可以按他的接受程度，邀請對方參加小組的活動。其它可行的興趣小組包括看電影、行山、各種球類活動、釣魚等。

3. 建立使命或分享小組 (Share Group)：在小組內建立數個細小(兩三個人)的細胞，這些人有著共同的福音對象。例如一位組員很想他的好朋友甲君信主，於是小組中兩三個組員便一同視甲君為目標，除了常常一起為甲君禱告外，亦計劃不同的活動藉以接觸他，與他建立關係。例如一起吃飯、看電影、球類活動、參加他的畢業禮、慶祝他的生辰等。因為甲君是某組員“Oikos”的成員，故這組員作為引線的約會者，把甲君的“Oikos”擴展至小組的組員中。生命分享小組與興趣小組一樣，目的在與未信主的人(組員中的“Oikos”成員)建立友誼，然後一步步的提升他們的信仰進程。兩者的分別是興趣小組以共同興趣為焦點，可以一次過接觸多位未信主的人，而且因為大家興趣所在，付出時間和心力方面不會有太大的困難。而生命分享

小組是以某一位未信主的人為焦點，在一整年的外展時間裡，都會以他為分享生命及建立友誼的對象，所付出的時間和心力較興趣小組為多，效果也會較大。

4. 舉辦外展活動：小組應定期(至少每兩個月一次)有外展的活動(即不再坐在室內運作小組聚會模式)，邀請認定的福音對象來參加。這些活動不宜福音性，因為旨在建立友誼及見證基督的愛。在這裡指的外展(Outreach) 不是指街頭佈道或一定要在戶外舉行的福音活動；而是指小組向組外未信主人仕建立友誼或接觸的事工。

5. 定期舉辦活動：除了使命/分享小組或興趣小組，小組也要定期舉辦活動，公開給“Oikos”的目標及我們的其他朋友，正如以往的新朋友聚會一樣。小組約六次聚會後便應該有一次的**外展活動**。外展活動是招來新朋友，藉以建立友誼關係的機會，也是推展“Oikos”福音持久戰的重要活動。所以，小組的外展應以「切合非信徒」(Non-church Friendly)，以未信主者的角度為出發點。活動內容的「宗教」氣氛要減至最低，在這階段建立友誼比說教更為重要。

認識以上的途徑，是否感到很興奮哩！不錯，小組外展其中一個令人興奮的地方，就是全組人能一起計劃活動外展。小組應約六個星期，便舉辦一次新朋友聚會或組外聯誼活動，幫助組員之間建立更好的關係，同時也可以提供一個沒有「壓

力感」の場合，讓未信主的新朋友可以加入認識組員，建立關係。

我們是與神同工的福音戰士，依靠聖靈，但並不表示我們可以守株待兔，不加以努力和計劃。福音事工既然是我們生命中最重要的工作，我們也得坐下來和小組裡共同作戰的福音戰士們，一起計劃小組這年內的福音工作。以下是小組作福音外展的一些建議及一個模擬的小組年曆：

1. 認定福音對象：在小組每年開始之時，組長與組員一起計劃全年的福音策略。首先，組員們思想及列出一些他們各人“Oikos”中未信主的人，然後認定誰是這一年之內，希望小組接觸的對象。小組的全盤外展計劃要在認定對象後才可推行，組員每人至少要認定一名未信主“Oikos”成員，有幾位的也無妨。可是，如果人數太多，小組的功能和資源是無法滿足的。所以，組長應與眾組員分析及決定那幾位是這一年的福音目標。當然，小組的接觸層面不只限於這些人，而且對象在一年之間可能有變化，但畢竟在開始時全組是為著相同的目標，一同計劃及執行。

2. 與教會活動及福音性聚會配合：在計劃小組外展(Outreach)活動時，應首先考慮教會整體的行事曆及舉辦的福音活動，然後才計劃小組的外展活動，以免有不協調的現象。

3. 組織外展隊：一同商討負責崇拜後接觸新來賓的組員、了解福音對象的興趣，組成興趣細胞小組及生命分享小組。然後各外展隊自行決定外展活動日期及計劃，但不與教會及全組的外展日期及活動衝突。

4. 計劃全年的外展活動：這裡建議每兩個月至少要有一次適合未信主朋友到來參加的活動，而活動可以多元化，除了是為著接觸新朋友外，也要顧及組員間關係的建立。

5. 按步推行、隨機應變：世事變幻，沒有人能預知未來所發生的事。一個好的計劃，也要隨時配合環境的因素而作出調整。沒有一個小組可以百份之百完成一年之前訂定的外展計劃。而且，新組員加入的數目不是我們可以掌握的。然而，好的計劃能給全組異象和方向，也有藍本可供日後作調整。區導師和區牧隨時準備回答你的疑難，他們可以協助你完成小組的外展計劃！

在新約中很多禱告都是集中在外展的，初期的信徒都為外展的工作禱告，也要求其它信徒為他們的外展代禱(太9：37-38、弗6：19-20)。

「他們恐嚇我們，現在求主鑒察。一面叫你僕人大放膽量，講你的道，一面伸出你的手來，醫治疾病，並且使神蹟奇事，因著你聖僕耶穌的名行出來。」(徒4：29-30)

「也要為我們禱告，求神給我們開傳道的門，能以講基督的奧祕，我為此被捆鎖，叫我按著所該說的話，將這奧祕發明出來。」(西4：3-4)

「耶穌又說，你們中間誰有一個朋友，半夜到他那裡去說，朋友，請借給我三個餅，因為我有一個朋友行路，來到我這裡，我沒有甚麼給他擺上。那人在裡面回答說，不要攪擾我，門已經關閉，孩子們也同我在床上了，我不能起來給你。我告訴你們，雖不因他是朋友起來給他，但因他情詞迫切的直求，就必起來照他所需用的給他。我又告訴你們，你們祈求就給你們，尋找就尋見，叩門就給你們開門。因為凡祈求的就得著，尋找的就尋見。叩門的就給他開門。你們中間作父親的，誰有兒子求餅，反給他石頭呢？求魚，反拿蛇當魚給他呢？求雞蛋，反給他蠍子呢？你們雖然不好，尚且知道拿好東西給兒女。何況天父，豈不更將聖靈給求他的人麼。」(路11：5-13)

初期的教會都以小組模式在家中聚會(羅16：5、林前 16：19、門1：2)。當信主的人數增加了，家中再不能容納這麼多人，其中部份人便轉移到新的聚會點。同樣地，今天我們的小組也會如此增長。小組的成熟分裂製造了新的外展機會，叫更多人有機會接受福音。

當一個小組人的人數達到十個以後，小組所發揮的功用便會大大減少。這是因為組內彼此的分享、討論、服事等的

時間和人力分配，都因人數的增多而分散了。一些較為不太主動的人會感到被忽略，認為自己在組內已沒有任何投入的價值。所以，我們真的需要把小組限制在「小」的範圍裡。香港的居住環境較為特殊，普通的住宅根本容不下太多的人。以上種種原因都是我們決心把增長中的小組分裂成為新的小組之原因。

在細胞小組教會的架構裡，有兩個開展小組的方法。一個就是小組本身增長至分裂：在一段時間後，小組自然增長，達至一個數目(約十二至十五人)，便可一開為二，變為兩個新的小組。而另一個方法，就是建立新的小組：如果一個小組內的人都能擔當組長及副組長的角色，全組便可建立多個新組，收納無法增長而需要結束的其他小組組員。

「生產」是一件痛苦卻快樂的事。一名嬰孩的誕生，雖然母親十分痛楚，但嬰孩出生之後，母親便快樂了。小組的分裂也是如此，組員們要經過與相熟的肢體分離的「陣痛」，但目的是為要叫更多人有機會接觸福音，讓我們有機會服事更多的人。

福音使命由小組分裂開始，像酵一樣的延續開去，直至地上每一個人都能有機會在神面前作永生的決定。願祂的國度降臨，願祂快來！

幫助未信主者決志

當小組及崇拜中聚會的慕道朋友不斷增加，他們的心慢慢開放，並會接受福音，相信主耶穌。如果我們只是招徠慕道朋友，使教會聚會的人數壯大，但卻沒有計劃和策略來幫助他們認識耶穌，這些繁忙的香港人便很快就會從福音國度裡流失。

教會有以下引領慕道者歸主的方式：

1. 小組

- a. 福音性研經：內容由“ALIVE！”提供，在各小組採用。由組長、副組長或 Father帶領一對一或一對二的四課的福音性研經。模式與“ALIVE！”教授課程相似。不同之處，是“ALIVE！”慕道者並未參與小組，而小組內參加福音性研經者，則是已參加小組一段時間的人。
- b. 小組佈道：每年聖誕及復活節期間，主任牧師會發放小組佈道聚會指引給各組長，計劃如何在以上兩個節期，安排小組聚會向未信主的組員傳福音。這些材料每年循環使用，使組內資深的信徒在節期的最後日子裡能更熟習，和順暢的協助這兩次的「佈道會」產生凝聚力。
- c. 個人談道：教會提供簡易的羅馬路佈道法，使組員能掌握羅馬書內的五段經文，成為談道的根基。“ALIVE！”會定期舉辦「羅馬路佈道法」課程，讓弟兄姊妹學習這套佈道方式。

2. 教會

- a. 佈道會：教會每年舉辦一次的佈道會，供小組組員及會友邀請慕道者前來參加。佈道會的主要對象是崇拜聚會及/或小組聚會的慕道朋友，而不一定是第一次聽福音的人。雖然我們不會刻意阻止第一次前來聽道者，但我們所集中宣傳的，是經已參加教會聚會的慕道者。

- b. 崇拜：崇拜既是許多慕道者參與的聚會，講道亦會加入福音的信息。牧師會預先把下月的講道內容及講題印在週刊裡，讓會眾知道，使他們計劃邀請慕道者參加當天崇拜聚會。福音信息之後有時會加插呼召，讓慕道者可以對信仰作出決定。

- c. 特別聚會：教會每年舉行慶典，聖樂崇拜，福音主日等活動，以福音的內涵向慕道者張開心田，這些聚會為他們提供作出信主決定的時機。



小組是教會外展增長的大門（小組聚會照）



戶外活動是小組接觸新朋友的場合



愛的服侍能把人「愛回基督裡」

新

一

代的牧
的
養

新的服侍對象——

「X一代」的新人類

1999年2月，美國NBA職業籃球賽球員「壞孩子」洛文(Dennis Rodman)加入了洛杉磯的「湖人隊」。作為NBA籃球迷的我看到了報章，當然是高興。當天在教會碰到了一位中學生會友，他也是籃球迷，於是我向他問道：

「你知否洛文重出江湖？」

「我兩天前已經知道了！」

「甚麼？兩天前？你是從那分報章讀到的？」

「我沒有讀報章。我是在網上看到的！」

「看」而非「讀」正是這新一代的詞語。新的一代是伴著電視機長大，在電腦前接受思想教育的一代，都是在電子世界中成長。有人稱這一代是「X一代」(Generation X)。由零至五歲，每位小朋友平均已經看過5,000小時的電視節目¹。到了七歲，他會每年看過20,000個電視的廣告宣傳²。今天，電腦科技使更多新一代的人足不出戶的就可以洞識世界大事。有些互聯網上的網頁甚至是每十秒就更新一次，資訊傳遞的快速，令人咋舌！

明日教會增長研究和要推測未來教會事工方向將是怎樣的，只要我們明白未來日子會由誰去領導教會，察驗那些作為教會中未來領導人物的作風和做事方式，就能為明天教會的發展提供一些較具體的論證基礎。當然，沒有人是完全一樣的，但只要我們細看新一代教會領導者的基本特質和新一代受牧養者的須要，不難想像在未來日子裡教會的方向和事工的哲學會有如何的變化。

未來十年，教會的領導也將掌握在那些年齡介乎 25 至 45 的人士手中——他們也是 X 的一代。在二十一世紀初，香港教會將會有嶄新的容貌。這並非是說所有教會都會用搖滾樂隊去帶領崇拜、會用影音互聯網去傳達信息、改用聖經現代新譯本作為教導信徒的「天書」（這可能尚有一段路要走）、聚會者亦非只改唱讚美的短歌。要明白未來的教會發展導向，首先我們必須了解今天X一代人生價值的取向、生命的目標，和他們生活模式中的訴求，以致，我們可以調校我們的牧養方式（當然不是改變真理！）儘量滿足他們的須要。因此，我們可以預測當X一代成為教會領袖時，教會取向會有甚麼變化。

在這裡我所說的所謂「X一代」，是指在電腦發明之後出生的人。這些人在二十一世紀初時，約35 至40歲左右。他們沒有經驗過戰禍、也沒有經歷過逃難、經濟大衰退、自然災禍等的創痛、具備「科技一代」、「自我」、「追尋理想」、「穩定生活」、「良好思維」的特徵。當X一代結了婚有了下一代，他們這

種心態會延伸至婚姻生活或家庭。(當然，我不是神，不能預計未來會否有大自然的浩劫或戰亂。)

在商業社會中，X一代已經開始接管中層行政部位。十年內(由筆者截稿時計)，他們將成為公司的首腦、高級職員及董事局的成員。對我們更重要的，就是他們將置身教會的平信徒領導層中，取代一向由「德高望重」的「退休老人」主導的執事會，協助管理我們的教會。他們將會是教會裡的主任牧師，影響及指導教會內各會眾。我們須要去了解他們，動機非常明顯，正因為他們的生活模式，人生價值的取向，和生命的目標構成在未來教會中一個巨大的影響力。並且，他們會塑造出未來教會發展的藍圖，帶給我們明日教會路向的玄機。

正如我以上所說，資訊的推廣、交通的便利、科技的發達，都令我們「X代的人」咋舌。時代轉變急促的步伐，從電腦、手提電話、DVD機等先進電器電子產品差不多每周改變的型號、功能和價錢就可以反映到。今天的教會正是活在這個「令人咋舌」的文化之中。教會必須承認，不論我們對傳統和固有的理念如何堅持，若我們要接觸「X一代」的人，我們得明白「X一代」新人類的一些特徵。在這些特徵裡，不難發現我們今天的事工哲學與新一代的須要是否吻合。

1. 感官 vs 閱讀

新人類喜愛透過「感官」去認識事物，對認識信仰也自然會有同一取向。他們再不喜歡「閱讀」充滿著文字的印刷品。如果我們還以為單靠「派單張」、「送聖經」來作宣揚信息的主要媒介，效果可能會令我們很失望。我們現今是活在「後文字時代」(Post-literate Age)裡。這表示今天我們所得到的大部分信息，是從印刷文字以外來源得到的³。向新一代傳達信息，就必須要從文字印刷品以外的領域去找出路。

2. 多媒體 vs 講授式

新人類追求「多媒體」的信息傳達，而厭悶「講授式」的宣傳方式。純以講道來作佈道會招徠，很難吸引現代人的興趣。佈道會中加插影音節目、音樂節目、話劇等，已經成為了現代佈道會的趨勢。在美國，有些教會，例如柳溪社區教會、馬鞍峰社區教會等，很久以前已經開始採用話劇、布偶、影片及電腦投射器來完成或輔助信息的傳達。

3. 要求被娛樂 vs 要求付出娛樂

「讀」比起「看」電視及上網痛苦，故我們知道新人類普遍的選擇。在這個文化之下，新一代視「深奧」和「嚴肅」的題目為「沉悶」。能夠吸引他們參加出席的活動，必須富有「娛樂性」，是他們在感官上有經驗、或是生活上有經歷過的，而不是要求他們去付出時間接收神學的理論。

4. 注意力短促 vs 集中精神

電視節目把人的注意力進一步減低。電視裡十分鐘左右的節目內容後，就轉換為五分鐘左右的廣告時間，而每個廣告都不會超過一鐘！在電視機前長大的「X一代」，接受的是信息以極短暫「斬件式」地傳達。冗長的講授而沒有任何多感官刺激 (Multi-sensory Experience) 的傳達內容，他們不會感到興趣⁵。

5. 現代 vs 傳統

電視、高科技和互聯網文化迫使人追求日新月異的事物，也令新人類對於歷史事蹟和傳統提不起興趣。他們追求「現代」和「新穎」的事物和信息。對於過時的傳統禮儀和形式，他們存著抗拒感。

6. 隨便 vs 嚴肅

新人類是不喜歡禮儀規範的人。他們喜愛較隨便卻實際的聚會或相交形式，對於「教條化」、「形式化」或「禮儀化」的人、事、物都不喜歡。

7. 保護自己 vs 開放自己

新人類活在一個「保護自己」的時代。民主、人權、自由、私隱權，加上「足不出戶能知天下事」的電腦科技，與人溝通已經不必一定要親身出現——ICQ、視像會議、網上購物、網上投資……人變得愈來愈封閉，不會、也不須要茂然開放自己。

附：見證實錄

陳潔明姑娘(沙田浸信會現任少年區區牧)

自己從沒想過神會放我在一班少年人當中事奉祂！因為自從自己成為成年人，也沒有接觸過他們，每天對的也是成年人，而本身我對他們也沒有多大的興趣！

少年人有甚麼特徵，我不知道！雖然自己也經歷過這階段，但總覺得現今的世代不同了！所以第一次，我跟一班少年區區導師去福音營，自己的心情很緊張！怎樣與他們溝通呢！想到將來的事奉崗位是做少年區區牧，不期然憂心忡忡！

在營裡，我看到一班區導師有的是活力、幽默感、童真、有創意及捱得！好似這些優點我通通也沒有！所以，為要改善自己，我看很多關於青少年的書籍，時下流行的雜誌，留意電視節目。漸漸地，我發覺我的憂心慢慢消失了。少年人也是人，沒有甚麼可怕的地方。

藉著在少年區的事奉，神讓我看到自己很多不足的地方，要我去改善自己。看見少年人，就好像看到自己的影子一樣！自己從小長於一個幸福及過分保護的家庭，有很多家務也不須自己做，所以，不懂照顧自己，比較被動。

老一輩的生活理想和道德標準由此傳遞下去。時至今天，這情況並不完全適用了。現在香港的中年及老年人是在X一代的領導下過活，也在X一代的牽引下去探求永生的真理。例如，電腦的科技、外國言語的運用、生活改善用品的選擇等，都得由X一代的下一代去協助。「家有一老、如有一寶」的觀念已有所變化。這些年長者目前要使自己符合較年青一代的思維模式，以致能配合迅速變化的時代節奏，這現象恰與過去一代的成一強烈對比。（我只是列舉其中的現象，絕不完全認同現代人過分看重現有功能多於過去的貢獻）

香港的經濟由工業轉向商業貿易，藉科技不斷提高改進，為各大公司提供有力的支援。各行業的工作時間減少了，工作地點更安全了，工作的努力更舒適了。因此，香港人對工作的態度有了轉變—工作道德規範的轉變。由於工作較為舒適，X一代對工作的態度與他們父母所持有者自然不同。他們可能一如上一代般艱辛從事，但他們對該項工作的價值觀是迥異的。他們不須要在工作「量」方面求取與上一輩不同的效果，但他們對工作的態度、工作的模式及功能的要求，則與前人大相逕庭。

X一代與他們的雙親持有對生命不同的見解。正因他們融合了各自家庭、文化、雙親的遺傳及基因等不同組合，X一代是在一個與前人絕不相同的環境中孕育成長的。他們的雙親是經歷第二次大戰、日本侵華、三年零八個月、國共內戰、大陸變色、逃難、風災、雨災、制水、饑荒、暴動、世界經濟蕭條的

見證人，目睹及經歷種種災難。這情況令他們雙親成為現實主義者，在某些方面更是持悲觀論調的人。但X一代從未經歷過如此廣泛的經濟厄運。我們可能在學校、工作崗位或家庭幸福上受到一些挫折，但就年青一代的生活模式而言，其影響實不及戰亂動盪、饑荒及經濟大蕭條時期對當日同年紀者那麼深遠。正因如此，X一代充滿樂觀及具有進取心，每件事情都「趕著去辦」及「勇於嘗試」。他們是勝利追求者、是新意刺激追尋者、是夢想追逐者。

X一代與前人不同的四大理由

第二次世界大戰勝利後國共內戰，大陸變色。經過香港五十年代及六十年代的兩次大型暴亂後，香港在英國統治下可以說是有平穩的發展，沒有經歷過大的動盪。在這個時代成長的人就是X一代。在他們出生時，周圍就已經具備以下的四項獨特情況：

1. 生育控制及計劃普及；
2. 核子彈和剎瞬間全部毀滅的威脅；
3. 作為「嬰孩看守者」的電視和電腦、和「遊戲仔」(GameBoy)的出現；
4. 實用育養教導孩童方法的誕生。

以上每一項情況帶來一種新效果。X一代的父母在第二次大戰中為完美的國度而奮鬥，今天這些年青一族就被視為這理想世界的產物。

性革命

每一個時代都存在性的誘惑，淫亂和濫交。但在今天，性的抑制已不受約束，有如決水的堤壩，對X一代的影響尤為明顯。由於避孕丸和避孕套的普及，X一代享有其他時代沒法體會的「性自由」(當然我不認同這是真正的自由)。

「性自由」亦可以說是他們有了「安全性行為」。「安全」，至少是免除了不須要的懷孕和性病。在此之前，年青人只能有限度地接觸到節育計劃和其它形式的避孕方法。但避孕丸和避孕套提供了24小時的安全期，不論何時、何處、任何情況，並把染上性病和愛滋病風險減至很低。

所有這些在X一代間強烈衝激中國人性的傳統。今天，性行為不單只是為了生育，亦被用作嬉樂。簡單的避孕方法洗脫了婚禮時可能有的懷孕羞辱感，它使男女雙方自行掌握性行為的結果，不受自然生理規律由此對身體造成的束縛。

唯其如此，X一代對性的態度孕育了一種新的見解。首先，以往被視為只能在睡房內發生的一些玩意，現在不須再保密了，在電視及電影螢幕上公開，亦能被接受。其次，透過傳媒大膽敘述和描繪，公眾亦不覺一回事。最後，以往被視作冒犯或受到禁制的性現象，例如同性戀、口交、肛交、一夜情、召妓等，現在已成為生活中的正常或可接受的現象。

隨著X一代性新理念而來的各種事物，像低胸裝、迷你裙、成人電視節目、三級電影、四級VCD、色情漫畫雜誌風靡時下，在本質上、是一場性革命。更多女性外出工作，男女之間不斷更換和互換性情侶，對同性戀較容忍的觀念，及其他類似事項都是這場革命帶來的副產物。

試想想，今天我們的教會要傳福音的對象就是這群性革命文化下的新人類。當然我們不應扭曲聖經對「性」的標準來「遷就」誤解神創造「性」的原意，但在牧養哲學和傳達的信息上，我們是否須要嘗試更新的方法，去向這些新人類說話？

實事求是的一代

不同的育養孩童成長書籍和理論充斥著市面，這些在上一代看來，都是縱容兒童的理論。新一代的父母對犯了錯的孩子總不會每次施行體罰，而是鼓勵他們去幹對的事。他們的孩子沒有傳統的約束，在放任的氣氛下成長。「棒頭出孝子」(省下棍子，縱壞孩子)已不再是教養兒童中心思想。不少父母為子女付出一切，為他們的學業虛報地址、通宵排隊輪報名表，為子女能入讀名校作出不同程度的犧牲。當父母選擇教會時，他們會為子女的成長犧牲自己部分的神學觀。

X一代由於沒有太多內疚感，加上他們對性的開放態度，在外表上，這一代人看來是愉快、調情取樂、活潑興奮及時常面露笑容的。這表面看來的現象是否反映生命的充

實，抑或他們須要如此表達，我們傳道者心深了解。無論怎樣，這肯定是他們透過傳媒描繪出來的形象。許多比X一代年紀較大的人，在這方面就難以適應上述情況。他們大部分是戰禍時期的嬰孩，在國家經濟衰退歲月中成長。即使並非必然地悲觀，他們對挫敗具有戒心。在定位方面，亦會自稱為「更務實」的一群。

作為 X 一代的人

X一代不願成為社會中有別於其他人的特殊文化，倫理價值的人群。他們抱有無法滿足的渴望去追求認同。他們須要與其他新興族人穿同一類衣服，用同一方式說話，欣賞同一種音樂和駕駛同一款式車輛。在這方面，他們與上一代人有所分別，因為在那時候，同輩的壓力會驅使十來歲年青小子的特殊文化去遵從較年長者的模式。雖然X一代似乎經已在青少年時期把老一輩不同的文化帶進生命裡，但他們仍可認為自己是與其他時代和環繞周圍的其他人士明顯有別的一群。許多X一代人士須要得到基督信仰的好處，但他們不願意被視作怪誕、不可思議或與同時代者迥異的人。他們渴望「留在社會之中」，而不是做個與時代脫節的清高者。

由於這麼多的轉變，我們可嘗試去觀察一個典型的主日崇拜。我們注意到許多人衣著整潔、態度認真、身心愉快、滿有活潑的笑容。他們追求的，是「實是求是」的信仰思想，能與現實生活吻合。這是否不屬於基督教的夢想？在本質上，一位X一

代人士，把許多人要在基督教內尋找的精義透過個人的言行都反映出來。

可是，X一代在另一方面仍難以合乎完美基督徒形象的要求。以美國的統計作例子，在六十年代時期，婚姻破裂率為25%(即是每四對中有一對)，而X一代的離婚率則高達約50%(即兩對中有一對)。即使在外表上他們是如何地積極和有朝氣，他們這代人帶著內心的沮喪、憂慮和情緒壓力。看看今天我們的社會裡，從未有過那麼多的輔導顧問，精神科醫生和心理健康專家。

在X一代特殊文化圈中存著被稱作「卓越階層」的一小群—都市中年青的專業人員。他們年紀在40歲或以下，居住在市區以外，自視為專業人才，有高度的財富、地位或名譽等成就，亦因此更能自由地在事業上攀升。他們受過良好教育和擁有財富(不論是放在供樓或其它投資上)。相對其他居民而言，他們在生活模式方面，有較開明的一面，但在經濟和政治的課題上，則持有較保守的心態。

工作領域內的 X 一代

工作態度方面，X一代有較多值得提及的地方。香港人的上一代普遍仍是沿習著中國人傳統的工作態度。這意思是說，與其他事物一樣，辛勤工作就是一種美德。

這種道德標準對X一代並不適用。他們會有智慧的採用方法去使自己的辛勤變為更大的效益。他們認為辛勤不一定致富，「有智慧的辛勤」才是現代工作的座右銘。

教牧事工時常被描述為同一情況。華理克牧師在他的著作《直奔標竿》中，也明顯的指出，單單努力工作和長時間禱告並不一定能造出教會增長的果效，而是還要學習合宜的技巧和方法。X一代要求有明確的工作範圍，和清晰的工作指令。一位X一代的傳道受聘為教會的同工，當論及工作範圍時，年老的主任牧師微笑著說：「只要在你崗位上努力工作和榮耀神就可以了。」他要求那年青傳道不斷外出佈道，把人帶領歸主、探訪病患者—像掘洞一樣，工作無處不在，永無休止。有些上一代的主任牧師是為了工作而工作，這理念使那年青傳道離職而去。後者是須要知道事務的範圍、工作目標及該項工作的效果。他要求這些問題的答案：我必須做甚麼？我必須完成多少？

一位X一代人士聽到以上的事蹟時對我說：「如果你要我掘洞，你就得告訴我，你要求的洞有多闊多深，和那洞的準確位置。明天你回來，那洞就在那裡了。」他繼續說：「我不必一定用鏟，我要用最好的工具。如果可能的話，我會考慮租用掘土機。」這就是上一代和新一代的鴻溝例子。

在過往的年代，即使心情不愉快和感到厭惡，上一代亦要硬著頭皮辛勤工作。這可能是他們受到經文上記載著伊甸園的

咒詛所影響。「你必汗流滿面才得糊口」(創3：19)。老一輩的人通常認為工作雖會令人厭煩，但卻是重要和必須的；但X一代則視工作為可使人滿足和肯定自我。他們不介意辛勤工作，有如他們盡情地玩樂一樣。在運動、緩步跑、本身工作各方面，不論任何事物，只要能得到滿足的，他們都悉力以赴。但他們的努力並不是為了只為作苦工賺錢糊口的原故，而是要得到自我的肯定和滿足的成果。

在過往的歲月裡，他們的長輩在工廠間的機機床和油漬的地面上勞碌，從飯壺裡取午飯，坐在木箱上吃用。這種環境再不能令X一代滿意。他們不但要求執行工作的目標(功能)，亦必須有整潔的工作地方和適宜的環境(形式)來配合。香港流行的「五常法」也是由此而生。他們對辛苦工作並不介懷，但卻要在工作的過程中享受樂趣和得著自我的提升(Self Actualization)。

不論在工作或玩樂，老一輩總穿著一件古舊的襯衫，款式經已不適合作星期日衣服之用。在每項日常活動中，他們都穿一對膠底運動鞋。X一代並不如此。他們必須有合適的服飾，專屬的鞋款，和靈巧的工具。形式與生產力同等重要。在運動方面，他們的鞋款亦多樣化，例如有用作緩步跑的、打籃球的、步行的、玩壁球、網球的、高爾夫球的和駕駛單車等。鞋子和生產力亦是同樣重要。一位X一代人士說：「你做的事情(運動)做得果效如何並不是最重要，因為畢竟自己不是專業運動員，但至少在上場上不要被視作老土和無知！」

形式亦包括職業上工具的使用。X一代是至善主義者，他們要求完美的工具完成一項美好的工作，甚至自己能力未必一定可以完成該項任務，他們也會堅持採用最合適的工具。他們不會用一枚平頭的螺絲批去起出「十字頭」螺絲，更不會棄電鋸用改用手鋸。

現代多種產品有助事務便利快捷。電腦、計算機、流動電話、錄音機聲調按啟電腦(Voice-activated computer)的面世，備有切合實效的工具更是不可或缺的。一位受過電腦程式訓練的秘書，不會願意在要她使用電動打字機的機構中工作，即使那電動打字機是最新的產品型號。

X一代不是親公司或親所屬機構分子(Company Loyalty)。他們普遍地都是忠於職守者，但他們更忠心於自己。實在而言，他們是「自我一代」。他們可能被激發為公司完成重要的工作，但公司或上級制訂的、由上而下的單向流程的指標卻不會得到他們的積極回應。他們要向上一代的「盲目順服」說再見。他們只會對自己分參與和設計的事情才有較大的責任感。X一代是團體行政管理的典型群體。他們要求一間有合作發展和集體領導的公司工作，有三句句子是描述X一代的行政思維盼望：

1. 共同參與目標設計。
2. 共同去解決問題。
3. 共同作出決策。

過去，老一輩的人物就是首腦、總裁、總經理，他們單獨地留在辦公室內，一切策略均由自己決定。會議室只供董事局開會時使用。今天，會議室甚至對秘書級人員開放，讓有關人員訂定策略或對問題作精細的設計。談到這裡，也許我們會明白，為何現代人對教會宗派的歸屬感不像過去的一樣。在以下的其中一章，我會詳細分析現代人選擇教會的心態。

X 一代與教會

所有以上種種有關X一代的態度對本地教會事工說明了甚麼？當X一代掌權了，他們要求最新的工具和技術。往日的教會財政紀錄冊已經由Excel、M.Y.O.B.、Quicken或更先進電腦軟件取代！以往「全人類」一起看黑板上課的成人主日學班將以年齡或相同背景所須要的方式劃分組別，使用電腦Powerpoint輔導教材去教導。定期的逐戶探訪方式會以技術推動節目所取代。大型的佈道會由信徒友誼關係佈道網所取代。教會建築物不再是只在周末和主日才開放。向社區開放及主動興辦社會服務，不單是純以福音信息講道來吸引人來到教會中，是新一代教會面對這一代的策略。

X一代的心態必然地帶進教會組織內。教會常會批評他們對自己較諸教會更為忠誠委身。他們會做對本身最有利的的事情，並非必須的單為教會求取最大的利益。X一代很少抽時間參與其它的晚間聚會，因為他們認為參加主日崇拜就已經足夠了，而且工作的疲勞、緊密的進修和子女的關顧，使他們對每

個晚上看為極之寶貴。若果他們出席了，只因為相信教會為他們準備了某些東西或將令他們生活模式有所得益的事物。以單純「為教會禱告」為目標的祈禱會是不能吸引他們前來的。一般而言，X一代不像父母輩對教會聚會那麼熱誠。若然他們參加，那是因為他們覺察到在生活中出席這事情或活動具有一種利己的功效。這種「私利主義」對他們來說不是自私，而是在有限的時間、空間和生活裡種種要求下的取捨，他們不得不作出明智的抉擇。

正如X一代排斥來自工作本身或一般社會上對他們個人生活的壓力和制肘，他們亦抗拒教會的約束。他們要在決策過程中有所貢獻，通常他們不會到一間為他們作出所有決定的教會聚會。他們須要在影響他們生活的決策上有自己的見解。他們不會支持一間為他們制訂了目標、解決了問題、規定了則例的教會。他們喜愛掌握自己的命運。他們樂意在「大眾相互激勵」的教會中聚會，對只由「教牧們話事」的組織沒有向心力。他們投身事奉不但是為了回應神的愛，也是要明白所付出時間和力量的實質報酬是甚麼。要明白X一代，可由這一名句得到解答：「他們要求在時間、精神、和金錢的投資方面得到實際和有意義的回報。」

一間一成不變、缺乏效率、沒有創意、千篇一律、與領袖無溝通的教會是難以得X一代的歸屬感。他們時常要求最好最新的東西。過去，教會除了屬靈的牧養，尚可提供其它形式的

「服務」，增加會眾歸屬感。但是，人因為須要奶粉而對某間教會忠誠的日子已經過去。X一代有最佳的臨時看守孩童者－電視、最好的服飾、一流的學校設施、最新的資訊、專業的親友。現在他們在尋求與他們個人生命標準和生活方式相匹配的最佳教會牧養，只為屬靈方面的培育。因此，講壇上不切合生活的信息內容、庸劣的低質素音樂和破舊的設備，這樣的教會是得不到X一代的眷顧。在以往日子裡，牧者只要說「讓我們為神奉獻及忍受一切」，他們的父母，以此作為教會生活的座右銘。他們讚許那些忠心耿耿和花很長時間作出很大努力的牧者。X一代則認為單單努力只是次等的牧養模式。中心再加上以最快、最好、嶄新有創意的牧養模式，才會得到他們的認同。忠心耿耿和願望並不是他們所摒棄的。但他們不會滿足於一位單單在教會服事了二十年牧者的忠心。若他們不能得到與他們相稱的最好東西，他們不會就此罷休。他們要求比上一代有的更好，更要求現在就要有。更進一步，他們是會作出改變的一群，與不切實際的墨守傳統和因循對抗。縱使不能勝利，亦不會妥協。他們手和腳作出反擊：手，就是不再奉獻金錢。腳，就是轉往另一間教會。新的一代要與「教會忠誠」(Church Loyalty)說再見。

教會較傾向保守和傳統，但X一代則否。雖然我們注意到他們在某些方面有保守的意識，但同時他們亦有反傳統的趨向。他們作甚一奉獻不會只因為基督徒責任或慣例。他們躲避來自金錢捐助的壓力，抗拒由內疚或傳統而引起的啟迪。當他們明白及展

望到花費金錢的回報時，他們就會付出。也即是說，如果教會有可見的事工令他們得益的、或新的計劃已經清晰的展現在眼前，他們就會付出。他們為異象去捐獻，不是為須要而捐獻。

說了這麼多篇幅有關X一代人的特性，我只希望大家從當中領略一下我們今天教會要面對的對象。當然，我絕不是以偏蓋全。至少，這些現象是我每天認識的大部分人中表現出來的。面對他們，我們應如何調校教會的方向和方法，以致能向他們說話？我現試歸納列出以下幾點，希望作為每一間教會的牧者及決策層面對牧養及接觸新人類時的反省：

1. 要分辨「中心真理」與「實踐方式」

自耶穌基督建立地上的教會開始至今，不論時代如何轉變，教會的使命和存在的目的都沒有改變—我們都是要履行祂的大誠命和大使命，把人領到創造主的面前。這些中心真理(Core Values)是千古不變的，不論世代對這個真理喜好與否，教會領袖都不會放棄這些中心真理。然而，如何「實踐」、如何「活出」這個中心真理就可以靈活地轉變！今天教會不願改變一些既有的牧養外展模式(Cultural Practices)，因為我們以為這些就是「中心真理」，不能改變、不能妥協。

2. 要分辨「自己的須要」和「新人類的須要」

教會不能把新酒放在舊皮袋裡。如果真的要牧養這一代的人，就要用這一代的方法。我們認為是「現代」的70年代模式對

於90年代的新人類一點都不「現代」。很多時牧者不願去變，是因為我們認為某些形式「太前衛」、「太新潮」、「太不成體統」。但我們別忘記，我們抗拒這些形式可能是因為我們不是在這種文化之下成長的人。但今天和未來的明天我們接觸的對象不再是我們上一代，而是新一代時，我們的喜好再不應該是最重要的，而是新類人的喜好。當然，如果新一代的喜好與我信仰的「中心真理」有矛盾時，我仍要為中心真理而不作妥協。但是，今天教會常常堅持的，卻是「實踐方式」的傳統！

例如：教會崇拜的音樂是否必須由風琴和鋼琴去演奏？這是否聖經中的真理，還是實踐的方式？我不喜歡現代樂隊的音樂，是因為聖經的指示？是我不喜歡還是新人類不喜歡？詩班是否必須穿詩袍？詩袍為何必須是白色的？崇拜中是否必須有「三一頌」？魯根(Robert E. Logan)曾這樣說：「今天令人驚訝的是，二十世紀教會的崇拜表達，例如風琴、詩班、詩歌、崇拜流程、信息表達方式……仍是針對著十九世紀文化中生活的人。」

3. 要發展多元化的牧養及外展事工

我們深信「中心真理」是獨一不變的，但「實踐方式」卻可以是多方面的，發展多元化的事工，就是要接觸不同類型的人，領他們歸主。保羅在哥林多前書9：19-23節清楚闡明這一點。不同形式的敬拜聚會、不同形式的外展佈道方法、不同形式的培訓課程，是給現代人選擇的機會。不少研究發現，周六及平日的崇拜聚會出席人數不比主日崇拜聚會遜色。正如 教會增長

學家 Elmer Towns 說：「如果有三百人周六晚前來聚會，我會向他們講道嗎？當然會！」⁹

4. 利用現代人的語言發展現代牧養及外展事工

不少人認為教會的設備殘舊和追不上時代，這可能是牧者本身也存著這樣負面的心態。教會用的設施不應太現代，因我們不應花太多弟兄姊妹的奉獻在教會的設施上。坦白說，教會中弟兄姊妹在自己家中的音響和視聽設施質素又是如何的？為何神家中的設備必定要是落後潮流的呢？試想想，一套落後的音響能令最精彩的講章變為乏味。同樣地，追上時代的教會影視系統是成功地接觸現代人的最重要因素之一。另一方面，教會組織在互聯網上出現、講壇信息與影視效果配合、在主日學培訓班中多媒體的運用、以影音形式來宣傳教會活動等，都是今天接觸新人類的言語。

時代不斷在變，有時候我們要把舊的「實踐方式」埋葬，才可以為新的方式開路。牧養新一代，須要有改變自己的勇氣。要有效地接觸及牧養「X一代」的新人類，須要

1. 牧者在理念上轉型(Paradigm Shift)
2. 放下自己對既有傳統的喜好
3. 認真作新人類文化的研究
4. 對信仰的中心真理反省和堅持，才不會叫教會在這個新時代裡成為「歷史的陳列品」，卻又不叫她在轉變的潮流文化中「隨流失去」。

「也許這些不會在一百天、一千天、在我任內、甚至有生之年可以完成，但願我們現今就起步開始吧！」

(本文摘錄自《教牧分享》1999年7月分)



教會須要用現代的方式向現代人傳達真理（青少年區敬拜照）



性革命是 X 一代享受的自由



X 一代的工作態度不只限於糊口，而且尚要追求自我的提升和肯定（中環返工人潮）



X 一代對子女特別苛護及關懷，至少盡力的提供物質上的滿足

新的曲調——

沙田浸信會的音樂理念

沙田浸信會相信教會的敬拜事工，必須與時代脈搏緊扣，這樣教會才会有能力接觸每一個世代，將人帶到基督寶坐台前。

我們可以從歷史的事實中，看到教會的敬拜模式不斷改變哥別(J. Nathan Corbitt)在*The Sound of the Harvest*一書中，從一個宏觀的角度看基督教敬拜音樂的發展：在新約時代(New Testament Church A.D.33-200)會眾敬拜中的唱頌(Chant)，可能禁止使用樂器伴奏，敬拜完全由聖職人員(Clergy)負責。到希臘教會時代(Greek-Patristic Orthodox Church A.D.200-500)，開始有聖職人員加入一些音樂元素，而會眾只能作為聆聽者。在羅馬天主教時代(Roman Catholic Church A.D.600-1400)，教會開始引入風琴(Organ)，對禮儀中音樂的使用有高度的控制，詩班亦開始組成。到了新教時代(Protestant Reformation Churches A.D.1500-1750)，聖詩(Hymn)、合唱詩歌(Choral Music)陸續

出現，不同樂器及伴奏亦隨之而產生。會眾參與唱詩，聖職人員亦漸漸減少對採用音樂的控制。及至現代福音廣傳時期 (Modern Mission Era A.D.1750-1950)，鋼琴和風琴在崇拜中常被使用，另外只有西方管絃樂樂器可以在崇拜聚會中使用，而天主教、東正教、基督教繼續發展其各自的敬拜傳統。最後到1950年之後，哥別(J. Nathan Corbitt)稱之為天國群體—教會的出現(Kingdom Community—The Emerging Church)，教會在崇拜聚會中使用不同形式的音樂，源自不同文化的樂器及音樂都可能被採用，並不只限於鋼琴、風琴，或西方管絃樂樂器，會眾能夠在敬拜中享受高度的參與。

另一位學者韋白(Robert E. Webber)也指出，溝通文化的改變也引致敬拜的改變。而歷史中溝通的文化曾經歷多次的改變。韋氏在他的文章中指出，早期基督徒的溝通文化是口傳的文化(Oral Communication)，他們使用故事、比喻傳講信仰。在羅馬天主教時期，溝通由口述(Oral)發展到視像(Visual)，敬拜也開始使用圖像。印刷發明後，圖像在崇拜聚會中漸漸被取締，敬拜便多使用印刷品。而近四百多年的基督教發展，強調福音的宣講，因而講道成為崇拜的核心。近代的崇拜，卻開始以流行音樂敬拜為主導。這樣看來，敬拜的音樂、詩歌、樂器、材料、重點、形式是隨著時代不斷演變的。

面對香港現今的環境，沙田浸信會的事奉理念是一用現代人經常接觸的溝通形式去接觸現代人。

所以沙田浸信會的崇拜聚會中以短歌作為敬拜讚美的主要詩歌，這些詩歌的曲調、節奏等皆與現代流行曲(Pop Songs)較接近。再配以現代流行音樂(Pop Music)的元素，例如：爵士鼓(Drum Set)、電結他(Electric Guitar)、低音結他(Bass Guitar)、電子合成器(Synthesizer)及鋼琴(Piano)等樂器；使用這些樂器組織樂隊(Band)作為詩歌的伴奏，與以往教會只用鋼琴或風琴作伴奏的形式大相逕庭。至於周六晚崇拜，我們的敬拜音樂更帶有較強烈的節奏感，也有較豐富的情感表達，會眾可以透過站立、拍掌、舉手等動作表達內心的感受。

我們知道現代人正活在一個視聽時代(Audio-visual Age)、一個多媒體的時代(Multimedia Age)，生活被電視、電腦所包圍。有報告指出，由零至五歲的小朋友，每人平均已經看過五千小時的電視節目。到了七歲，每年平均看過二萬個電視宣傳廣告。電腦的發展使新一代足不出戶而能知天下事，內容更是圖文並茂，可以看，可以聽。所以現代人的文化特色，是喜愛透過「感官」去認識事物(如看、聽、觸摸)，不再喜歡「閱讀」滿是文字的印刷品、或冗長的講論，而是喜歡多媒體、多重官能的刺激(Multi-sensory Experience)。在「後文字時代」(Post-literate Age)生活裡，大部分信息都是從印刷文字以外得到的。人追求「多媒體」、互動式的信息傳達，而非單一形式的溝通。另外，電視播映每十分鐘左右的節目內容後，便有數分鐘的廣告時間。不同的廣告相繼出現，而每個廣告為時都不超過一分鐘。為的是針對人們注意力短促的事實。現代人生活的特徵是多元

化及多樣化選擇。在網上、電視上或不同媒體的廣告，以至生活上每一個小節，都給予現代人多元化的選擇。人們不願堅守單一形式，希望能有作出「選擇」的機會。

面對現代人這些特色，我們教會在現代的敬拜中已經加上了新的元素，例如：在敬拜中使用“PowerPoint”投影片、把詩歌敬拜用電腦及投影機投射出來，在聚會中更曾經嘗試加插影音片段、音樂節目、話劇等，以加強崇拜信息的傳遞。為了配合現代人的特性，我們在崇拜聚會中會運用多種不同樂器，令敬拜的音樂變得更豐富、更吸引。也會使用流行音樂的曲調、節奏去創作一些新的詩歌，或者將一些舊有的詩歌從新編曲，加入較流行的音樂元素。敬拜不可過分冗長，免得令人對崇拜失去專注。我們亦於周六、日舉辦不同形式的崇拜聚會，提供多元化的敬拜讓會眾選擇。

除了回應時代的須要，我們對聖樂事奉也有自己的信念：

沙田浸信會聖樂事奉的理想

1. 我們相信神是一位豐富的神，是一位滿有音樂感的神，也是一位喜悅我們藉著音樂，用心靈和誠實向祂敬拜的神。
2. 我們希望能夠運用神賜給我們的音樂恩賜服侍神，服侍神的教會，服侍神所愛的人(包括信徒及未信者)。

沙田浸信會聖樂事奉的信念

1. 我們相信聖樂事奉人員同時有祭司和先知的身分，在音樂敬拜中帶領人來到神的面前。
2. 祭司：按著神話語(聖經)的教導，在敬拜中成為神與人之間的橋樑。面對人時，代表神向會眾說話。面對神時，代表人向神禱告祈求。
3. 先知：藉著聖靈的感動，在敬拜中代表神向會眾宣講適切的信息，讓人的心再次歸向神。
4. 我們相信音樂只是幫助人敬拜神的一種工具。我們用不同類型的音樂，目的只有一個，讓信徒能夠在敬拜中去到神的面前。
5. 我們願意接受新事物、新音樂，好讓我們能夠用更豐富的音樂去敬拜這一位豐富的神。
6. 我們強調合一，順服在神的真理之下，為著主的事工，學習放低自己。
7. 我們強調團隊精神(Team Spirit)，因為我們相信「二人總比一人好」，我們必須同心合力，才能將事奉做得好。
8. 我們願意學習謙卑，彼此順服。因為一切恩賜都是從神而來，並且要用作事奉神，將榮耀歸與神。阿們！
9. 我們知道神要我們成為「完全人」(成熟的人)，所以我們要在靈性上成熟，也要在音樂造詣上成熟，以致能長久有效的事奉神。
10. 我們知道聖樂事奉工作量很重，事奉者容易受到魔鬼的攻擊，所以要同心合意，彼此代禱。

教會音樂的聖經基礎

聖經第一次記載神的子民向上主歌唱，是摩西領以色列人經過紅海，他們看見主令紅海海水分開，也把埃及的追兵淹沒，他們心裡歡喜快樂，便用上主賜給人類最原始、最美妙的樂器——嗓子——向上發出讚美。另外，申命記亦記載到上主要求摩西寫一篇詩歌，教導以色列人記念上主向他們所行的奇事，這也肯定了詩歌在信仰中的地位。

然而，聖經中也記載到大衛迎接約櫃時，唱歌、跳舞、用琴、瑟、鑼、鼓、號、作樂。而聖經中最清楚記載到以色列在崇拜使用樂器便是聖殿崇拜，在歷代志作者認定大衛是聖殿崇拜的設計者，聖經更加記載大衛指派亞薩等人彈琴、鼓瑟、敲鈸、唱歌，他們都是善於歌唱彈奏的樂手，更分二十四班次在聖殿輪值獻唱。至於新約，我們看主耶穌在逾越節中與門徒一同唱詩。這些例子都指出音樂在崇拜中或小組敬拜中的重要性。

音樂在教會中的重要位置

新約聖經中，保羅提醒我們當以「詩章、頌詞、靈歌，彼此教導、互相勸誡，心被恩感歌頌神。」而舊約申命記上主也要求我們籍著詩歌把神的話存記於心。詩歌與音樂是息息相關，合宜的音樂能夠把詩歌變得更吸引，更容易讓人唱頌，更容易令人銘記於心。而合宜的曲調，亦能夠把聖經真理，由沉悶平實的記述變成富有活力、吸引力的詩歌，叫人樂於唱頌。

音樂更加是一種藝術。樂手或領敬者更可以藉音符的高低、強弱、節奏、音色抒發情感，甚至感染其他人，將各人心底對上主種種的感受表出來。

所以教會崇拜中，音樂在敬拜的環節中佔有很重要的地位。藉著詩歌，信徒在崇拜開始中能預備自己的心靈，聆聽神的話。同時，會眾能夠藉著詩歌敬拜向上主表達心中的愛慕，甚至聽道後藉著回應詩歌，會眾可以向神立志。崇拜不再是單向的聚會，而是有聆聽、有回應的相向性聚會(Interactive Service)。

除了在崇拜中，音樂在小組聚會中也十分重要。正如主耶穌與門徒唱詩一樣，小組組員可以藉詩歌敬拜，透過詩歌組員同樣能預備自己心靈，開始小組時間。組員從不同地方回到小組中，可以透過詩歌讓組員將自己紊亂的心神得以安靜。然而，加上合適的伴奏音樂，如結他、鋼琴等，能夠令小組唱詩時間變得更加活潑有力。

最後，音樂在不少禱告會及奮興會更加顯為重要，會眾往往藉著詩歌向主立約獻身，而合宜的音樂亦能帶動會眾情緒，營造一個好的環境讓聖靈自由的工作。

教會音樂發展的困難及解決方法

根據香港教會調查報告指出，一般香港教會的人數都在五十至百多人之間，教會要發展音樂事工往往在資源上出現問

題。要發展音樂事工，必須要有音樂方面的人才，試問一所五十多人的教會，要有一群在音樂上及靈性上成熟的信徒是談何容易。教會牧者大多專注在牧養的工作，所受的訓練主要在牧養及管理教會上，擁有聖樂訓練的牧者真是不多。而教會人數有限，要聘請專職的聖樂同工，對教會無礙是一個沉重的經濟壓力。

如果我們希望把這些工作交給平信徒，我們也會遇上困難。一般信徒和大部分香港人一樣，音樂造詣不高，特別是較現代的流行音樂，如鼓、低音結他、電結他等。因為不少父母總覺得玩流行音樂是沒出色的，就算兒女喜歡音樂，也會鼓勵他們多讀書，少玩音樂，就算要學音樂，學古典音樂如鋼琴或小提琴便好了。

最後，要發展教會音樂，教會必須花上最少數萬元於樂器及音響添置上。因為一般教會的音響計劃只迎合演講之用，而非唱歌演奏之用，要改善音響隨時要花上好幾萬以至十多萬元。而一般電結他或低音結他都要三千多元一支，要組成一支樂隊起碼要用兩三萬購買樂器。

然而，在教會音樂發展上是否沒有出路呢？其實教會未能發展音樂事工問題往往是在牧會的信念上。教會有很多事工，我們往往花很多金錢及精力在一些被認為重要的事工上。今日，我們有否把音樂事工放在教會的重要位置上呢？如果我們

願意重視教會的音樂發展，我們可以由小開始，並且利用教會界中不少的資源。

首先，我們要知道敬拜者的心靈比敬拜者的技巧更加重要。要發展教會的音樂事工，我們必須先鼓勵信徒多參加一些公開敬拜聚會，讓他們對敬拜音樂有更多接觸，對不同形式的敬拜有體驗。漸漸他們便會發現能感動他們的音樂是那種類型，當教會牧者鼓勵他們進深認識學習時，一群敬拜者便會漸漸形成。至於音樂技巧上，有不少基督教機構亦開辦了不少音樂課程，信徒可以在當中學習到基本的音樂知識，只要給與時間及機會，他們的技術便會漸漸進步，而我們的主也會賜下恩賜，有很多見證告訴我們，不少聖樂事奉者，都是在事奉中不斷學習而發現自己的音樂恩賜。

最後，教會領袖必須相信發展教會音樂能夠叫神的家得幫助。好的教會音樂能夠提升信徒的靈性，也能夠吸引更多人返教會。我們也知道不少增長的教會都注重發展教會音樂，教會是否願意在此大大投資呢？

沙田浸信會在發展教會音樂上投進了不少資源。在改善教會音響設備及設計上，我們花了十多萬元把由以講道為主的音響設備擴闊至能夠配合彈奏現代音樂。我們在培訓音樂人材上，鼓勵信徒學習現代音樂，津貼資助他們學習不同樂器。教會也添置樂器如電結他、低音結他、爵士鼓或鼓機(Drum Machine)等樂

器。更投資添置多媒體器材如電腦、相關軟件、多媒體投影機等，以配合多媒體敬拜。在97年更向外聘請專人負責教會的聖樂事工，推行現代敬拜模式，教導會眾明白敬拜的意義，免得在更新敬拜的過程中，注重了形式上的改變而忽略了整體會眾敬拜生命的更新。我們發覺當信徒感受到教會的異象方向時，很多時也會為此奉獻，支持教會的事工哩！神是信實的，只要我們認定這是神要我們做的事情，祂必定會賜下一切所須用的。

沙田浸信會的聖樂發展

沙田浸信會於96年開始組成聖樂區，原因是教會對聖樂之要求日漸增加，為了加強對聖樂事奉肢體的牧養及訓練，我們把來自不同區的聖樂事奉人員召集一起，自成一箇牧區。

區內組員特性

(i) 事奉上

聖樂區之組員大多數對音樂有興趣或恩賜，並願意以音樂作事奉，並投身於聖樂事奉行列中。

按教會不同崇拜的須要，聖樂區內分別有敬拜隊的服事和詩班的事奉群體。

敬拜隊主力負責周六崇拜之敬拜時間、組長會前的敬拜時間、教會大型活動之樂隊伴奏、教會內的樂器管理、教會內樂器培訓工作、敬拜短歌的推廣及製作等。

詩班：教會現有兩隊的詩班，分別為中堂詩班及正堂詩班。他們主力負責在各堂崇拜中之詩歌的獻唱，及協助主席以詩歌帶動崇拜的氣氛、並會在教會的大型活動中負責獻唱職事。

(ii) 小組牧養上

聖樂區與其他區有所分別的地方為：

- a. 非按年齡分組；故區內之成員會有少年、大專、職青、成青及夫婦不同年齡的群體。
- b. 每一位組員都是事奉者；因為小組中的成員，大部分都有參與敬拜隊或詩班之事奉，如沒有在音樂上的事奉者，大多數會協助有關小組中的服事，如區導師、組長或譜務等事奉崗位中，所以每一立在聖樂區中的成員都是事奉者。

由於聖樂區之異象是為一群有心志在音樂上事奉弟兄姊妹組成為之區，故當中不少組員是從其他區轉區而來的組員。故區內有各區轉過來的組長或父老。

聖樂區由96年成立至今，詩班由兩個增加至四個，敬拜隊由兩隊增加至七隊，事工領袖由指揮兩名增長至五名，敬拜隊長由一名至五名。區內人數由六十多人增長至一百六十人。而教會的崇拜堂數也增長至每周八堂。

在99年，教會更加成立彌賽亞音樂中心(MMM)，統籌教會的所有聖樂工作，並且有系統地培訓教會的聖樂人員及

弟兄姊妹。彌賽亞音樂中心是一所設備完善，擁有兩間鼓房，一間琴房，一間BAND房，及一間MIDI工作室的音樂中心。彌賽亞音樂中心的異象，是用音樂事奉各教會，提供音樂敬拜訓練，幫助教會發展音樂事工。另外，我們希望以音樂作為媒介傳揚福音，走出教會，進入人群。所以，中心致力提供不同音樂課程和設施給各教會肢體及對音樂有興趣人士。彌賽亞音樂中心每季都設有不同類型的音樂課程，供各界人士參加，中心所有設施均以相宜的價錢給各界人士租用。

彌賽亞音樂中心亦製作各種音樂媒體(CD，歌書，小組敬拜詩歌Demo，敬拜詩歌Midi)，供教會使用及對外銷售，曾出版的CD包括：《望十架》、《靠著耶穌得勝》、《你是信實》、《誰像耶穌》、《別讓他失去》。

音樂中心除了負責會內音樂事工，也接受其他教會或機構之邀請，主領不同聖樂講座或音樂會，並在大型聚會中負責主領敬拜。曾出席的聚會包括：1999年於紅館舉行之「活出真愛」、1999年於尖沙咀街坊福利會的基督教音樂巡禮、2000年於新伊館舉行之「BCCN」慶典聚會。

至於聖樂區區牧由以往負責牧養並事工，變為單單負責牧養工作，希望令牧養更加專注。

隨著教會不斷增長，教會於2001年成立聖樂總區，由一位總區牧負責統籌教會彌賽亞音樂中心的事工及聖樂區牧養事工，藉此更有效地牧養、動員聖樂區組員。而教會的音樂事工，將會邁向專業化，我們將鼓勵更多肢體接受音樂訓練，亦會不斷與其他音樂機構合辦不同音樂課程，藉此提昇他們的音樂水平。在聖樂方向上，我們會以多元化作為我們的大方向。我們深信不同的信徒，喜歡不同類型的音樂，我們會在不同的崇拜中使用傳統或現代的詩歌，以適合不同信徒的須要。而我們更希望在敬拜中引入傳統的樂器，如小提琴、銀笛等樂器，以致我們在敬拜的音樂上更加豐富。至於音樂製作上，我們希望籌備一個專業水準的錄音室，供教會及會外人士使用。我們更希望有一日，能夠打入本地流行音樂市場，在當中用歌曲去見證神，將基督徒的生活體驗藉歌曲與人分享，將流行音樂從撒但手中奪回。

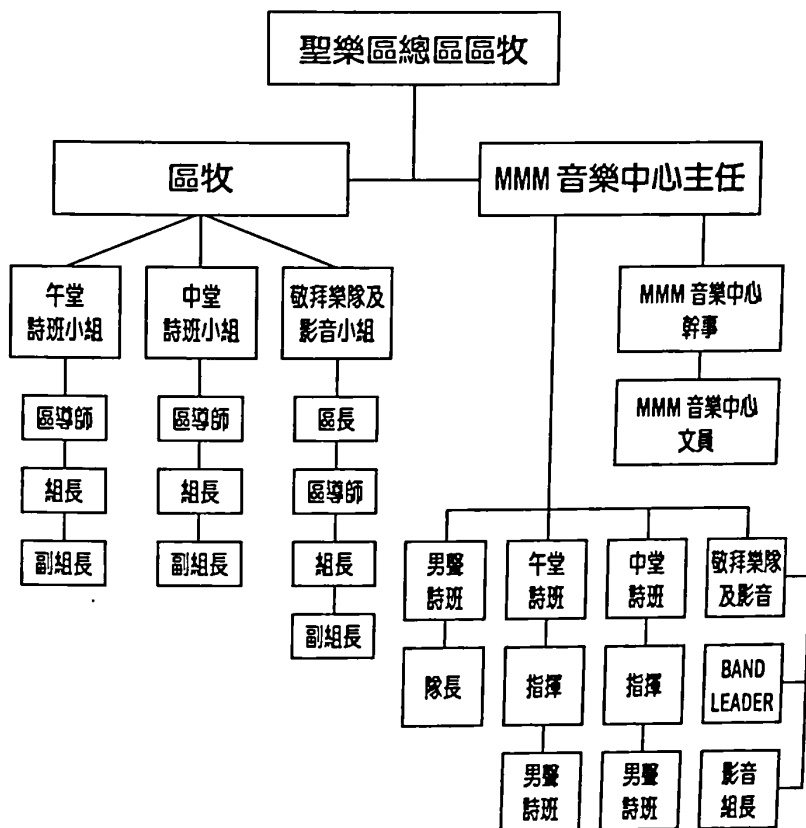
我願意藉著以下的詩歌，作為每一位教會音樂事奉者的激勵，在發展音樂事工上雖然有很多困難要克服，但我們的神充滿大能，祂能成就一切不可能的事情。

《不可能的你》：

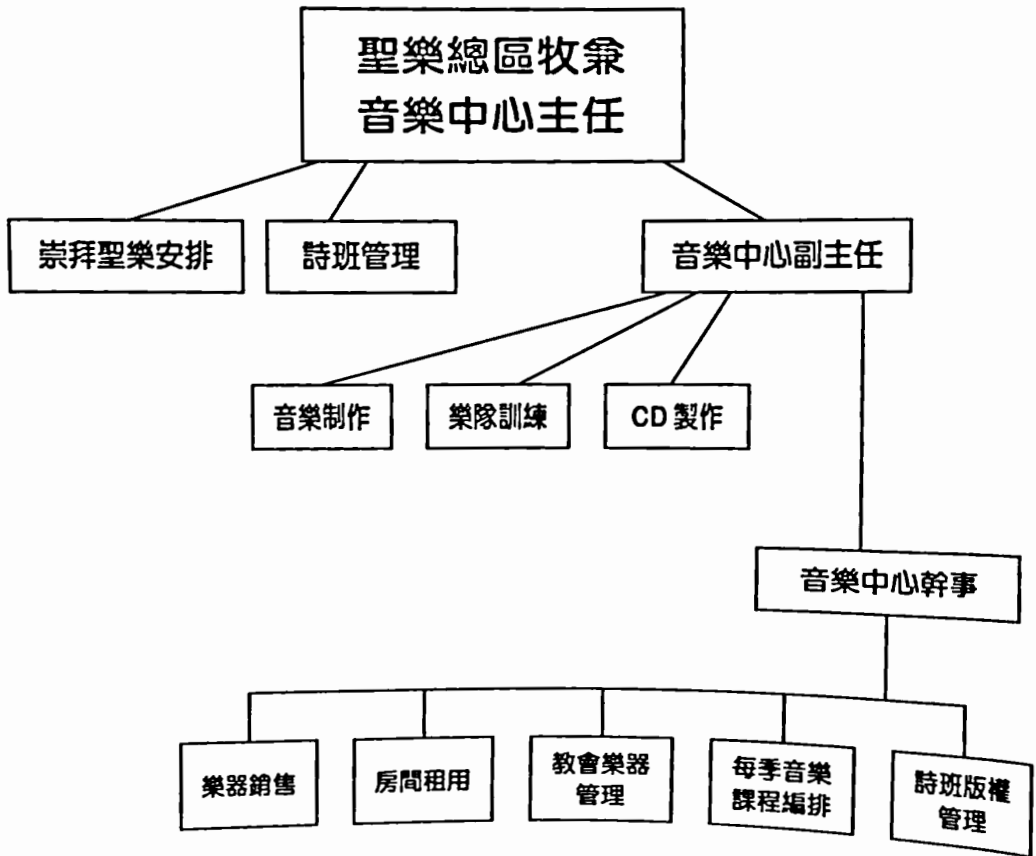
「在人不能，在你凡事都能；
在人不能，在你凡事都可以！
皆因你，超過世人能預計，
皆因你，原是全能的真神。
*不可能的你，有著不可能的大能，
用不可能的心思，管理著地球。
不可能的你，有著不可能的恩典，
從不可能的禱告，
成就不可猜想的一切。」

(本章撰文：張志成先生／沙田浸信會音樂中心主任)

聖樂區的架構

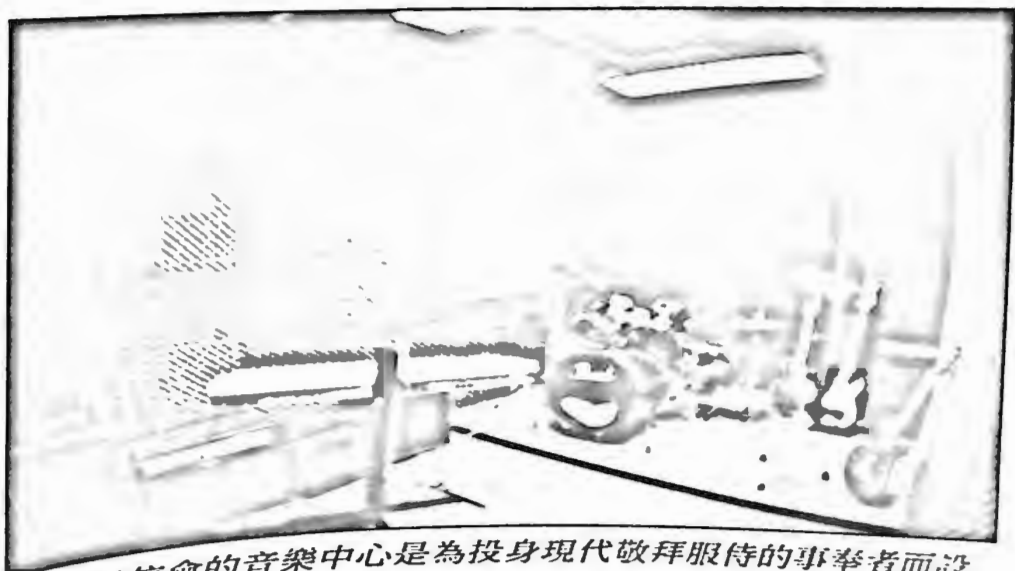


音樂中心架構





現代人的音樂帶動現代人去敬拜（周六打 Band 崇拜照）



沙田浸信會的音樂中心是為投身現代敬拜服侍的事奉者而設

是自我身分(Personal Identity)、生活目標及生命的意義。因此，青少年的任務在於整合成一套價值體系，使其人生有方感。在形成個人的人生哲學時，對於宗教信仰、倫理及價值觀等，他們必須做出重要的選擇，而選擇的過程中，觀察及模仿對象就扮演著十分重要的角色。

正因著青少年期的尋索階段，對甚麼事物或價值觀也會採取開放及嘗試的態度，再加上父母的影響力下降，一味的約束與管教，反成為把他們向外推的力量；相反地，朋輩的影響在他們尋找認同的時候，卻大大提升，一些社會上錯誤的價值觀、生活方式慢慢地入侵他們，在2000年8月15日蘋果日報刊登警務處的香港青少年(7-15歲)被捕數字，顯示2000年上半年比1999年上半年上升了20.1%，這些數字告訴我們，不良的意識或行為，正在侵入我們青年人的意識形態。同時，不獨影響他們的青少年階段，對日後的成長及未來的發展更是影響深遠，就如大多數潦倒街頭的老翁，多是年少時代經已吸毒、酗酒、賭博或加入黑社會，這些錯誤決定，足以影響他們一生。

這正是青少年工作的重要，在他們建立價值觀、自我認同的時候，同時也對信仰開放及尋索生命意義；教會的青年工作者，在這個重要時刻可與他們一同經歷成長的掙扎，成為他們的朋輩與觀察的對象；並在聖經中建立正確價值觀，尋找永恆的人生意義，讓未來的人生過得更有意義及有價值。反之，錯

是自我身分(Personal Identity)、生活目標及生命的意義。因此，青少年的任務在於整合成一套價值體系，使其人生有方向感。在形成個人的人生哲學時，對於宗教信仰、倫理及價值觀等，他們必須做出重要的選擇，而選擇的過程中，觀察及模仿對象就扮演著十分重要的角色。

正因著青少年期的尋索階段，對甚麼事物或價值觀也會採取開放及嘗試的態度，再加上父母的影響力下降，一味的約束與管教，反成為把他們向外推的力量；相反地，朋輩的影響在他們尋找認同的時候，卻大大提升，一些社會上錯誤的價值觀、生活方式慢慢地入侵他們，在2000年8月15日蘋果日報刊登警務處的香港青少年(7-15歲)被捕數字，顯示2000年上半年比1999年上半年上升了20.1%，這些數字告訴我們，不良的意識或行為，正在侵入我們青年人的意識形態。同時，不獨影響他們的青少年階段，對日後的成長及未來的發展更是影響深遠，就如大多數潦倒街頭的老翁，多是年少時代經已吸毒、酗酒、賭博或加入黑社會，這些錯誤決定，足以影響他們一生。

這正是青少年工作的重要，在他們建立價值觀、自我認同的時候，同時也對信仰開放及尋索生命意義；教會的青年工作者，在這個重要時刻可與他們一同經歷成長的掙扎，成為他們的朋輩與觀察的對象；並在聖經中建立正確價值觀，尋找永恆的人生意義，讓未來的人生過得更有意義及有價值。反之，錯

過了這個階段，要協助他們從新建立聖經中的價值觀、人生觀及訂定人生方向而產生阻力會更多及更大，甚至為時已晚了。

青少年事工的聖經基礎

在聖經中有數段經文告訴我們接觸青少年人時，以下幾點是我們要注意的：

1. 知己關係

「勸少年人如同弟兄。」(提前5：1)

當進入青少年期，反叛的性格也會隨之而產生，若成人經常以高姿態教導或教訓他們，他們不但不要聽取，更甚者，青少年會作出相反的行為，因為他們對於規條或規則，大多表示懷疑與不滿。聖經中的參孫正是好例子，參孫作為拿細耳人，本應不可喝酒、不可吃不潔之物及不可剪髮；但參孫不但守不了這些規條，當犯了這些規條時，更不會主動讓父母知道(士14：9)。所以，我們要作青少年的朋友、知己，讓我們放下成人的判斷及眼光，他們才會主動分享心中的懷疑與軟弱，以致我們與青少年人建立一條無阻的溝通橋樑。

2. 朋輩關係

「你要逃避少年的私慾，同那清心禱告主的人追求公義、信德、仁愛、和平」(提後2：22)

在沙田浸信會的事奉中，經常遇到很多本身不是基督徒的父母，主動鼓勵子女參與教會的活動，他們希望自己子女們能

與一群相若年紀的基督朋友建立關係，因為這些父母深信，子女們與基督徒結為朋友，總比與街童或童黨聯群結隊為佳，這正是一群有智慧又了解青少年階段朋輩影響重要性的父母。聖經也教導青少年人，面對不同的引誘，最好的方法，就是逃避，不讓自己停留在被引誘的地方，當約瑟面對主母的引誘時，他立即離開主母的家，不與她同處一室；從此可見，青少年人不要高估自己面對引誘的定力，滿以為吸一次毒是不會上癮的。而作為教會青少年工作者，我們應提供不同的機會或環境，讓青少年人坦誠相處、彼此激勵、互相守望。

3. 與神關係

「少年人用甚麼潔淨他的行為呢？是要遵行你的話！」(詩篇 119：9)

青少年期正在尋索人生意義及建立屬於自己的價值觀，因此，神的話就能給他們生活方式的指引、價值取向的建立。雖然神的要求及標準很高，但青少年階段也十分喜歡向難度挑戰，只要作出適當的教導及環境配合，運用挑戰性或朋輩的影響力，往往神的話在他們生命中成重要時刻，產生意外驚喜的化學作用。還有，最重要的一個信念，就是神的話定必帶著能力與權柄，可以在每個人心中發揮果效，非人所不能作出的。這正好說明了，為何部分邊沿青年在社工協助下未能有顯注的進步，但當他們信主後，生命卻有戲劇性的變化，這就是神話語滿有大能的最好明證。

4. 家庭關係

「想到你(提摩太)心裡無偽之信，這信是先在你外祖母羅以和你母親友妮基心裡的，我(保羅)深信也在你心裡。」
(提後1：5)

青少年對家人的順服會較兒童期大大減少，他們甚至會批判家人的看法，在這個時期，最重要的是身教。因為青少年人會觀察家人是否言行一致，當他們發現你是「講得出、做得到」，他們心中對你也會多了一分尊重與聆聽；相反地，當青少年認為你只是「講就天下無敵、做就無能為力」時，他們對你的教訓或指引，經批判後會視為不須理會。所以保羅深信提摩太的家人，包括母親及外祖母，在面對信仰時，成為提摩太的好榜樣，於是自小就在他心中存著無偽的信。從此可見，對青少年人而言，家人的身教比言教或家教更為重要。

為何香港教會的青少年事工停滯不前

跟據香港教會更新運動於1999年香港教會普查堂會報告中比較94年與99年之15—24歲人口上升51,700人，但返教會人數卻下降了2,916；下降率達8%，成為香港教會五年間流失最大的群體之一。

按青心總幹事劉穎與福音證主對青少年作的另一項統計詢查後，發現香港教會的青少年事工停滯不前的原因是：

1. 聚會沈悶，形式不適合青少年

香港教會的聚會多是採用單向式，青少年大部分只是坐在位上，靜心的聆聽個多小時的，與他們平常的生活大相逕庭；他們喜歡在電腦前主動及互動地參與、習慣了接收電視每十五秒轉換一次畫面。再者，聚會內容與青年人所面對的問題或日常的生活沒有甚麼關係時，他們就更不能提起興趣，於是便很容易流失了。

2. 文化衝擊，教會文化建制過重

教會的文化與青少年在社會上所接觸到的文化的確相差甚遠，教會的文化標準對青少年人來看也是太高，基督徒不應打機、不準談論有關拍拖或性的問題、也不可染髮，如此多的規限，漸漸地教會就成為了乖仔樂園。

3. 轉介失效，佈道後跟進欠效率

青少年人在佈道會中決志並非一件很困難事，在香港大型佈道會或學校的佈道會也會發現青少年的決志數字也算相當的高，但可惜的是，在轉介中不經不覺就流失了部分，而初信的青少年在教會中因未能建立屬於自己的群體，以致餘下的部分人也有機會流失了。

4. 培訓不足，欠缺長期委身導師

青少年人須要的是朋友及榜樣，所以導師就成為了他們的知己或大哥哥、大姊姊。當導師轉換時，也成為青少年流失的

高危期，因為導師不但幫助他們面對成長，在某程度上也代表著教會對他們的重視及關懷，所以，當導師的離開，也會影響了青少年人對教會歸屬感。

推動教會青少年事工的條件

1. 互動聚會

根據香港小童群益會1999年「青少年網上交友模式調查報告」發現青少年每周花在電腦上用作上網或ICQ時間平均為10小時；其實ICQ原稱為I seek you，有我主動尋找你的意思，所以不論上網或ICQ，青少年人也可以參與或主動參與，因此教會的聚會再不能死守單向式的聚會，而是須要建立多些從體驗中學習及反省的聚會，或是多採用多媒體的方式去教導，運用青少年人常接觸的方法向他們說話，以致，青少年再不用被傳統的模式所嚇走。

2. 愛的群體

近年其中一個言之有物的廣告，描述一位青年人不停地希望講心裡話，但與此同時就有不同的成人在講道理，而這位青年人由始至終都不能講話，廣告的結尾就是青年人大聲疾呼：「可否聽聽我講一句說話？」相信這也是大部分青少年的心聲，他們須要被聆聽，縱然他們的看法與成人世界有多大的不同，但成人們可否先放下成人理論，先聽聽他們的心底話，因為他們須要接納與支持，他們才能度過在這個混亂的時刻。教會是時候放下不必要的傳統(而非真理)，建立一個真正接納生命軟弱的愛的群體。

3. 委身同工

成如前文所言，委身的青少年同工或導師是相當的重要，牧養青少年人所須要付出的時間與心力，是相當多而重，所以青少年的同工們，理應在投身事奉前作好心理準備，決定委身時就應有青年人的勇氣與毅力，不輕易放棄。

4. 積極氣氛

氣氛對青少年人是很重要，當感動納悶或被困沒有出路時，他們一是悶悶不樂，另一是選擇離開，因為青少年人很容易受氣氛感染，但卻不容易獨當一面地扭轉氣氛。當整所教會也是積極、有異象地向前走，青少年人會被感染到，當他們一同向著高難度挑戰時，好像整隊軍隊向敵軍進發，他們不單感到興奮，對神的信心也會大大的加增，這並非言語可教導到的，是須要整體氣分配合的。

5. 多種選擇

接觸現代的青少年人不可只用佈道會、派單張、旅行等；教會須要與時並進，發展多些活動，吸引不同的青少年人；現今的青少年人是消費的新一代，若果遇不合適的內容，他們以消費者的心態去面對，換言之，就是他們覺得自己有機選擇合適自己的教會、內容或方式。因此，教會可提供多些種類與不同學習方式活動，讓青少年人在不同的經歷中，經過思考，產生屬於自己的屬靈知識與經歷。沙田浸信會的「歷奇事工」，就是以這個目標為出發點。

青少年事工的更新與出路

1. 多與時代接觸

青少年很容易受到社會文化的衝激，作為青少年的工作者，若果對他們所處身的文化也不清楚，又如何能與他們對話，幫助他們不被社會的價值體系所侵蝕。要了解他們的文化，最好是多與他們溝通，另外是聽聽他們喜歡的電台節目或看看他們喜歡的電影或雜誌，若果仍有時間，不妨逛逛青年人愛去的商場，當然這些方法是讓一些成熟及有分析能力的同工參考。

2. 願意走出教會

現今再不是推新朋友進教會的年代，或我們只是死守在教會內，等候青少年主動進入教會，我們須要進到人群中與他們對話，學校的工作、街上的工作、透過電腦接觸青少年的工作，正是我們須要發展及現代青少年工作的新景象與出路。

3. 建立另一系統

青少年事工再不能與成人事工混為一體，因為成人與青少年事工的理念與哲學有很大的分野，所以青少年工作須要獨立發展，提供另一套牧養或培訓的模式，最理想就是負責的青少年的同工也能分別出來，不用兼顧相距太大的牧養群體，讓同工們專注發展青少年事工。

青少年事工與小組教會

沙田浸信會青少年與成人的小組模式也很相似，但是在小組的模式運作中，會遇到以下的一些困難：

1. 群體生活不足

由於大部分的小組時間是用作個別開組，但青少年人卻較喜歡與群體一起及參與氣氛熱鬧的群體，而一般情況的開組，是由八至十五人組成的小組，所以間中也會出現冷場的時間，為了補救這個不足，我們會每兩個月或每季均會舉行全區聚會，讓他們不同的組別能聚在一起，當中有敬拜、遊戲、傳遞異象等，使他們熱熱鬧鬧、滿有朝氣地續繼向前走。

2. 組長質素不夠

青少年總區的組長年齡介乎12-20歲左右，在帶組時有很多技巧、協助組員面對成長問題，或屬靈的知識教導上，也會面對一定程度的困難，尤其少年區(即初中生)更為困難，於是，年齡愈輕的小組，區導師的比例及職責就愈多，例如：少年區可能會出現每組一位導師，最多都是一位導師照顧兩組，而區導師職責不單設計小組內容，還須要帶組及牧養組長，而組長就成為了聯絡人或協助牧養不同的組員；相對地，大專青年區可能會出現一位導師照顧三組，帶組的工作則交由組長帶領，區導師可更集中發展小組及裝備組長等。

3. 訓練缺乏

因為組長年輕，未能承擔教導聖經的責任，若跟著小組教會應有的運作，裝備應在小組中進行的方向，在青少年總區是行不通的，所以，我們須要設立屬於青少年的裝備課程，適合青少年參加，時間由晚間改為星期六中午，課程內容會更多採用活動式及多媒體教學，而暑假期間會開更多課程，讓放假的學生們能多利用暑假的空檔裝備自己。

沙田浸信會青少年事工的介紹

青少年總區現分為少年區(中一至中三)、青少年區(中四至中七)及青年區(大專或以上)，當中共有四位區牧、一位總區牧及一位福音幹事，負責學校外展及“*Youth Zone*”地帶的福音工作。(可參架構圖)

青少年總區成立的目標，就如我們的異象，就是在教會內建立一個強大、健全、有實力的青少年群體，其解詳解如下：

強大：人數有增長、生命有成長

健全：敬拜、教導、相交、佈道、事奉均衡地發展

有實力／影響力：建立基督新人類、回應時代新挑戰

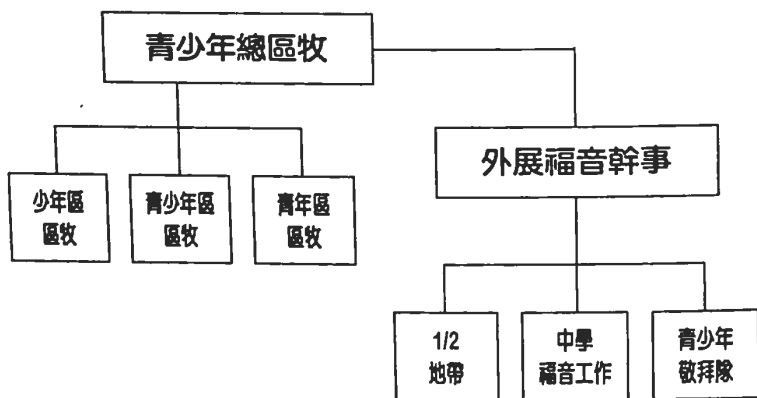
沙田浸信會青少年事工的運作可分為幾大類

1. 崇拜事工

我們在每周六的黃昏設有青少年崇拜，對象是中學生，敬拜流程及歌曲都會較為明快，講道由青少年同工負責，內容多

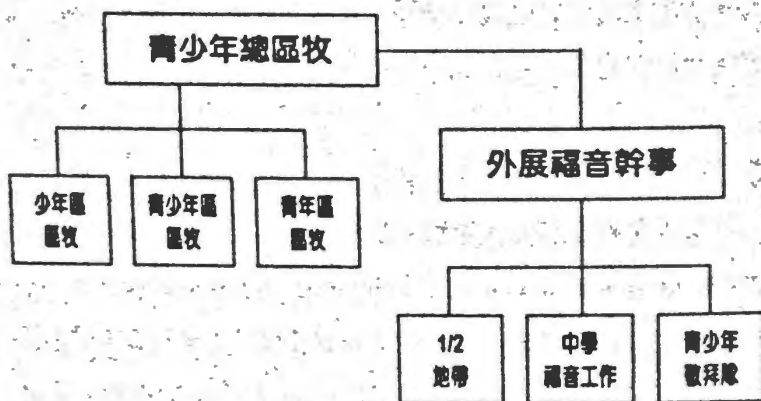
協助跟進各渠道而來的新朋友，幫助他們適應新的環境；同時，青少年總區的區聚會是相當重要，所以每位區牧均須要定期舉辦區聚會或福音性聚會，傳遞各區與教會的異象、激勵士氣及接納新朋友。

青少年總區架構圖



協助跟進各渠道而來的新朋友，幫助他們適應新的環境；同時，青少年總區的區聚會是相當重要，所以每位區牧均須要定期舉辦區聚會或福音性聚會，傳遞各區與教會的異象、激勵士氣及接納新朋友。

青少年總區架構圖



教會都會青少年總區發展藍圖

沙田浸信會於二千成立一所青年基地，名為“**Youth Zone**”（Yz地帶），其目的是希望能除去教會給青少年人納悶的感覺，讓他們能自由地在這裡分享、成長及認識信仰，所以不論在裝修、設備及各資源上均配合青少年的須要。

沙田浸信會Yz地帶的使命宣言

一個以基督真理成長的地方

一個以生命建立生命的地方

一個可裝備自己委身的地方

一個可流露真我感覺的地方

一個可發展無限創意的地方

一個可回應現今時代的地方

Yz 地帶成立的原因

1. 單一群體的重要性

在設計及佈置上能對準目標，針對性地設計，合適同一群的須要；而事奉的群體更旗幟鮮明，能發展適合的氣氛，日後發展可會更集中。

2. 提供事奉的機會

Yz地帶可提供更多的機會讓青年人參與事奉，他們沒有了比較及成人的要求，會更為放心及有勇氣地事奉神，讓恩賜發展更好、配搭更好，產生更好的果效。

3. 可配合青少年人須要及發展的地方

Yz地帶設有“Cyber-cafe”，有四部電腦讓青少年人隨時上網；另外，還有一個數百尺的大堂可供青年人閒談之用，同時，另一房間讓有須要溫習的學生安靜溫習；以上重重的安排，均希望能吸引未信的青少年人進入，聽聞福音。

4. 讓青年人不被宏偉的教堂所拒

宏偉的教堂在很多青少年人心目中，是等如很悶，他們覺得自己不適合這個地方，而Yz地帶只是一所商業大廈，其入口及外形也較中性，不會使未信者產生格格不入之感。

5. 青少年區區牧辦公處

青少年總區各區牧的辦公室設於同一大廈內，能經常在Yz地帶接觸區內弟兄姊妹及新朋友，讓彼此關係更加深溝通及對牧養有很大的幫助

結語

青少年的工作是不斷往前走，「變」這個字在這項的事工中是不可缺少，但與此同時，我們也須要神給我們智慧，分別何為文化，何為真理，以致我們教會在轉變時不致走火入魔。也求神大大復興香港教會的青少年事工，讓我們取回幾年期失去的陣地。最後，以羅馬書12：2「不要效法這個世界，只要心意更新而變化，叫你們察驗何為神的善良，純全可喜悅的旨意。」與各青少年同工互勉。

(本章撰文：蘇麗輝姑娘／青少年總區牧)

附：見證實錄

陳潔明姑娘(沙田浸信會現任少年區區牧)

自己從沒想過神會放我在一班少年人當中事奉祂！因為自從自己成為成年人，也沒有接觸過他們，每天對的也是成年人，而本身我對他們也沒有多大的興趣！

少年人有甚麼特徵，我不知道！雖然自己也經歷過這階段，但總覺得現今的世代不同了！所以第一次，我跟一班少年區區導師去福音營，自己的心情很緊張！怎樣與他們溝通呢！想到將來的事奉崗位是做少年區區牧，不期然憂心忡忡！

在營裡，我看到一班區區導師有的是活力，幽默感、童真、有創意及捱得！好似這些優點我通通也沒有！所以，為要改善自己，我看很多關於青少年的書籍，時下流行的雜誌，留意電視節目，漸漸地，我發覺我的憂心慢慢消失了，少年人也是人，沒有甚麼可怕的地方。

藉著在少年區的事奉，神讓我看到自己很多不足的地方，要我去改善自己。看見少年人，就好像看到自己的影子一樣！自己從小長於一個幸福及過分保護的家庭，有很多家務也不須自己做，所以，不懂照顧自己，比較被動。

神讓我看到有些少年人也有我這些經歷，他們像少爺一樣，甚麼也不懂，因為在家中，父母根本沒有機會給他們選擇，只有的是命令！看見他們對自己沒有信心，怕事！所以，當看見他們的時候，也看到自己的景況，看見自己的不足，神就在當中，塑造自己，令自己改變自己的性格！所以，我認為給少年人去一些群體活動，例如：歷奇挑戰營，會對他們很有幫助及啟發，因為他們會更認識自己，了解自己。

有很多人以為事奉青少年要有無限的精力，但我所經歷的是少年人很少找我去玩，因為我是一個悶人！打籃球，我會中暑，因身體散不到熱，唱卡拉OK，對我來講，太貴，自己又無氣唱，但又要我聽他們唱，所以他們很少找我！青少年須要玩伴，他們不須要找成年人，但他們須要有人關心他們，有一位聆聽者！他們須要一個導師，在身旁指導他們走一條正路。

少年人很可愛的地方是，不識你的時候，他們喜歡試你的底線，但當你與他們建立關係的時候，彼此之間有信任的時候，他們便願意服從你所說的，因為他們知道你是想他們好的！而這階段正是塑造及建立他們最好時候！

事奉少年人，也會有辛苦及失望的時候，但神會在當中安慰自己，每個困難，也就是一個機會及挑戰。最重要是，有使命感，自己一直也希望能帶領人信主，及幫助他們在主裡成

長！有使命感，縱使周圍環境惡劣，也不易放棄！而少年區區導師及小組組員的支持對我來說，也很重要！

用基督的愛去愛每一個少年人，有耐性地聆聽及指導，用自己的生命去影響生命是少年人所須的！

李雪梅(中學教師，現任青少區區長)

你有興趣成為青少年的區導師嗎？在偶然的機會，我有幸成為青少年區的導師，在短短的一年多，因著神的帶領，我經歷了很多神的恩典。坦白而言，我是一個內向的人，一向害怕與人建立關係，更何況是面對一群自己不認識的青少年，但神是一個奇妙的神，祂會在你軟弱的地方使用你。儘管我是一位教師，但並不太認識身邊的同學，更遑論邀請他們返教會，可是自我向神祈禱後，學校的學生卻接二連三地返教會的小組，更恰巧的是那一群學生是我從未教過及深入認識，我所作的工作只是在走廊中遇見那同學，邀請他們返教會，他們便答應了，神的工作真是奇妙，因著神的供應，十數位同學開始了他們的教會生活，更扎根成長！分別成為小組的領袖，看著他們的改變，我不得不驚嘆一聲，神真是一個又大能又全知的神！

朱浩泉(中學教師，曾任青少年及少年區區導師)

作為青少年工作者的基本條件是甚麼呢？是要活力充沛，兼成熟穩重，並且還要懂得輔導技巧嗎？這些條件都不能在我身上找到。然而，我卻有機會參予神的工作，協助教會舉辦少

年福音營和繼續在教會裡栽培一批初信主的少年人。沒有甚麼優越條件的我，怎樣去接觸一班少年人，並向他們傳福音呢？當中驅使著我，不過是一顆要向他們分享主愛的熱心，並心中的一份負擔—為主去服侍一班少年人；漸漸地，已開始有學生返教會，並且一個接一個，慢慢人數多起來，部分當年的學生經已成為現在青少年區的區導師。

雖然我是一個絕對怕事，欠缺自信心而性格又頗內向的人。但我熱愛命，更認為人生中沒有一個階段能像我們的錦繡少年歲月般精采和燦爛的了。可能神就用得著我這樣的特質，讓我在成長的階段裡，有著深刻的體驗和感受，去和那些少年人一同分享、一同成長。盼望你和我一樣，沒有甚麼特別恩賜也好，只要聽清楚神的呼召，神就能用得著你這位曾經少年的人。



與青少年人同行是沙田浸信會青少年事工。



青少年人有他們獨特的喜好，在信仰上可以反映出來。(青少年崇拜照)

教

會

發展

新論

新酒配新瓶——

教會增長觀念的改變

「沙田浸信會？我知道你們的增長數字很驚人。但是……增長未必一定是好事。可能你們人多，但大部分人卻沒有生命……，人多問題也多。」

在一個聚會上，聽過一位牧者對沙田浸信會增長的意見。他的話背後意思令我在心內有以下即時反應：

1. 看見其它教會增長的現象，通常第一個反應就是懷疑。我遇過的牧者大多都不是首先由正面看聖靈的工作、教會的復興，而是思想：這間教會定是採用了甚麼「人意」或「招數」，叫教會聚會人數上升。
2. 人多問題多，故此神的心意不一定叫教會增長。甚至不增長，也是主的心意。

新酒配新瓶—— 教會增長觀念的改變

「沙田浸信會？我知道你們的增長數字很驚人。但是……增長未必一定是好事。可能你們人多，但大部分人卻沒有生命……，人多問題也多。」

在一個聚會上，聽過一位牧者對沙田浸信會增長的意見。他的話背後意思令我在心內有以下即時反應：

1. 看見其它教會增長的現象，通常第一個反應就是懷疑。我遇過的牧者大多都不是首先由正面看聖靈的工作、教會的復興，而是思想：這間教會定是採用了甚麼「人意」或「招數」，叫教會聚會人數上升。
2. 人多問題多，故此神的心意不一定叫教會增長。甚至不增長，也是主的心意。

3. 聚會人數的增長一定表示會眾沒有生命。二者不可能並存的。

「沙田浸信會要成為一間強大、健全、有影響力的小組教會」。這是我們的異象、我們的口號、我們的宣傳！但當聽第一句時，有些弟兄姊妹便提出一個問號：「為何要建立一間大教會？」今天不少信徒對大教會(Mega Church)有很多誤解和錯誤的觀念。有反感，也有畏懼。不少人認識一些「大」教會，但絕少人了解這些「大」教會當中發生的是甚麼事情，也絕少人真正願意參加這些大教會的聚會，了解其中增長的因素。於是，很多誤解和無根據的批評便出現。很坦白說，有些指責或誣告有時是基於嫉妒(來自不增長的教會)、有時是出於恐懼、有時是出於無知。看過華理克牧師的《直奔標竿——成為目標導向的教會》，希望借用他一些要點，按香港的處境，再次糾正一些人對沙田浸信會增長的錯誤觀念。

如果沙田浸信會要成為一間強大的教會，人數增多了教會增長現象是必然出現的。可是，有不少人對於教會人數增長仍抱著很負面的心態。以下我列出很多人對沙田浸信會增長的十大批評，和對它們逐一作出回應：

沙田浸信會在6年內增長超過十倍，由二百多人增長到二千多人。一些人會懷疑教會的增長是否純是人數上的增加，而卻沒有了質素的成長。有些人則認為教會變大了，就必然會犧牲

肢體生活。有些人認為教會採用向現代人說話的方法，也就等於摒棄二千多年教會的傳統。這種「這個……或那個」(Either……or)的心態，一直以來都是困擾著所有基督教的教會、使我們不敢變、不敢試，不敢去增長！

人數或質素？

教會人數增長不是教會增長的必然指標。

對「質」和「量」這個錯誤的觀念是認為教會人數增長其實是重量不重質。但這個誤解完全源於對「質」和「量」定義的不理解。讓我引用華理克牧師的解釋來作一點闡明。

「質」指的是教會內信徒的質素。他們是否真正被塑造得像基督的模樣？他們是否注重聖經的教導？在主裡成長？他們有否運用神賜的恩賜在服事方面？他們有否與人分享他們的信仰和在主裡的經歷見證？

「量」指的是一間教會門徒的數量。我指的不是「信徒」，而是「門徒」。意思是有多少人能被領歸主，之後在主裡受牧養成為有用和積極成長的基督徒。

如果按以上的定義來看「質」和「量」，我們會發覺兩者並不是對立的，卻是相輔相成的。我們不必棄一個而取另一個。反而，只著重某一方面卻會造成教會的不健全，也是毫無邏輯

的。例如，你不可能有一群主裡質素甚佳的信徒，不去傳福音及造就初信者，以致他們可以入這間教會。同樣地，一間不重質的教會，人信主後只會離開，因為他們真正的需要得不到滿足。

當你去釣魚，你是想質或量呢？你想，釣很多又病又瘦的魚、或整天只釣一條肥大的石班？抑或你想質和量都有？每一間教會都須要渴望接觸到更多的未信主的人，也想培訓更多的信徒在主裡成長。

質素是吸引數量的。如果一間教會有質素的培訓、崇拜、服事、相交和傳福音，自然吸引人來到教會中。我們可以問問來我們教會聚會的新朋友我們教會的質素如何，便知道為何我們教會增長或不增長了。

當你看沙田浸信會過去六年來的統計，教會的聚會人數、受浸人數及信徒領袖人數的增長成正比！出席教會崇拜聚會的人不斷增多，但起來投身事奉的組長、區導師、執事等也相繼增多。如果純是人數的出席，他們沒有這個質素，斷不會起來承擔教會的事奉。與其懷疑人數增長的教會有沒有質素，倒不如看看這些人數增長的教會有沒有一個完備的培訓系統，去承接教會的增長。如果教會只關心它的出席率，它肯定不會成為一間大教會。不錯，教會推廣活動和宣傳能叫很多人來教會聚集。但當這些人來到教會後，如果發現他們的需要得不著滿足

時，他們便不會再來——可能以後都不會再來，因為沒有人會這樣笨，每周願花上(連乘坐交通工具時間)數小時來到一些對自己毫無幫助、也不知其中對自己有何意義的聚會。

如此看來，教會增長的邏輯應該是：

教會人數的增多未必一定代表它的質素高，但也可以代表它的質素高！教會的質素高，人數也應自然增多。如果你的教會人數不增長，這又代表了些甚麼？(讓我為你作正面的解答：「我的教會不增長，有著很多不同的因素，不一定是質素的問題……」)

人多是好事或人少是好事？

我在這幾年間，聽一些教牧批評沙田浸信會的增長，是與成功神學有關。「成功神學」主張「多」、「大」、「強」、「實力」、「影響」。近年來教會增長與成功神學扯上關係首推美國洛杉磯的水晶殿(Crystal Cathedral)。主任牧師蕭律栢(Robert Schuller)所主張的「可能」思想(Possible Thinking)，往往給人「成功神學」的意味。可是，有人說我們的神不是獅子，而是羔羊。在神眼中不一定要「多」、「大」、「強」、「有實力」才是祂的喜悅。軟弱的、低微的，神也使用來榮耀祂。

有一位牧者對我說：「為何教會要在人數上增多呢？我在神裡領受的，是這間教會要成為神的醫院，醫治心靈軟弱的人。」

我不認為教會增長一定要有人數的增長。」他的教會由十年前的八十多人跌至現在的四十多人，但他仍是抗拒在人數增長方面去思想。他認為這是成功神學、這是錯誤的目標。只要專心牧養會眾便可。

主耶穌吩咐的大使命這樣說：「你們要去，使萬民作我的門徒，奉父子聖靈的名為他們施洗，我就常與你們同在，直到世界的末了。」福音的使命不只限於照顧信徒的心靈，也是要外展，把未信的人領到教會。如果我們忠於大使命的內容不是一個分割的工作，而是一體的任務，我們就要努力去完成每一部分，包括傳福音外展。

試思想耶穌基督頒給教會的大使命。我深信教會的「結果子」必須包含著「得救的人數」。保羅形容亞該亞的信徒是他「初結的果子」(林前16：15)，也表明要到羅馬「得些果子」(領人歸主，羅1：13)，致歌羅西人的信中，保羅說：「這福音傳到你們那裡，也傳到普天之下，並且結果，增長……」(西1：6)。

聖經中清楚表明結果子是指得救歸主的人的數目。耶穌在馬太福音中無數的天國比喻，就是指數目由少變多的意思。

我們的教會是否增長結果？是否不斷有人得救歸主？神要求祂的教會，是忠心，也是要結果！真正「成功」的教會，是運用會友的恩賜去結多而又多的果子，這便是真正的忠心。耶穌

在路19：11－26及太25：14－30中十錠銀子的比喻足夠證明了只問耕耘，不問收穫，似乎是不變的真理，但在教會發展裡卻是錯的，神不單要求我們忠心，也要求我們結果子。

原因：

1. 我們是被呼召結果子：「不是你們揀選了我，是我揀選了你們，並且分派你們去結果子，叫你們的果子常存」(約15：16)。神盼望我們結長存的果子。
2. 結果子是榮耀神的證據：「你們多結果子，我父就因此得榮耀，你們也就是我的門徒了」(約15：8)。一間沒有結果子的教會不能把榮耀帶給神，但一間結果子的教會會眾能證明他們是主的門徒。
3. 結果子令神喜悅：「好叫你們行事為人對得起主，凡事蒙他喜悅，在一切善事上結果子，漸漸的多知道神」(西1：10)。
4. 耶穌對不結果子的嚴厲警告：「看見路旁有一棵無花果樹，就走到跟前，在樹上找不著甚麼，不過有葉子，就對樹說：『從今以後，你永不結果子。』那無花果樹就立刻枯乾了」(太21：19)。耶穌不是要藉此機會表演祂的神蹟，而是要表明：他要求神的子民(以色列)結果子！否則祂會奪去他們的福分，賜給那能結果子的百姓(外邦人)(太21：43)。

教會是耶穌基督在地上設立，要完成祂大使命的工具。大使命結出來的果子，就應該在教會中反映出來！一間教會不可能只做傳福音的工作，領千萬人歸主，卻不能把信的果子好好栽培、在靈裡有團契、在主裡有成長。這間教會不可能會有人數的增長。同樣地，一間整全履行基督大使命的教會，就應該在人數上增長。

要維持及推動教會持續的增長，你須要滿足聚會者的須要，甚至給他們任何地方都不能給予的東西。如果我們的教會是按正意分解神的道，並且挑戰信徒委身基督；如果我們的會眾親眼見到神透過教會去成就的作為；如果我們的教會是專業和能令未信主的朋友感到無壓迫感；如果我們有一套建立造就信徒的系統，我們便不必擔心教會的出席率，因為人群渴慕來到這類教會中！

健康持續增長的教會有五個重要層面，如華理克牧師所說：

「教會藉相交變得更暖
教會藉培訓變得更深
教會藉敬拜變得更強
教會藉服事變得更廣
教會藉佈道變得更大」

「於是領受他話的人就受了洗。那一天，門徒約添了三千人，都恆心遵守使徒的教訓，彼此交接，擘餅，祈禱。眾人都懼怕，使徒又行了許多奇事神蹟。信的人都在一處，凡物公用，並且賣了田產、家業，照各人所須用的分給各人。他們天天同心合意恆切地在殿裡，且在家中擘餅，存著歡喜、誠實的心用飯，讚美神，得眾民的喜愛。主將得救的人天天加給他們。」

在使徒行傳2：41-47中，我們發現這五個層面出現在耶路撒冷的第一間教會中。這些信徒「恆心遵守使徒的教訓」(造就)、「彼此交接、擘餅、祈禱」(相交)、「天天同心合意恆切地在殿裡」(敬拜)、「照各人所須用的分給各人」(服事)、「得眾民的喜愛」(傳福音)。故此「主將得救的人天天加給他們」。請注意：一、是神叫這間教會在人數上增長，把得救的人加給它。二、增長是「天天」的，是持續的，不是一年一次大型佈道會出現的境況。如果一天有一人加入教會，一年就至少有365人加入教會！

教會增長就是教會本身健全的自然結果。華牧師所談到的相交、敬拜、培訓、服事和傳道這五個層面就是健全教會必然存在的因素，也就是主耶穌吩咐的大使命(太28：19)和大誡命(太22：37-39)的根基。健全的教會是完全運用履行這五個因素，並且要均衡地把五個因素發展。一間教會不能只注重傳福音而忽略培訓，也不能只注重敬拜而不理會對人的服事，也不

可能只強調主裡的肢體相交而對傳福音給新朋友失去興趣。只要我們教會能均衡的實行這五個大使命和大誠命的因素，教會便會得著健全，教會也自然會增長。(以上論點感謝華理克牧師的提醒和他書中的啟迪)

自己的羊或別人的羊？

最近有機會聽一個講座，談到有關美國最近一次的教會統計，發覺基督教教會整體人數上都沒有多大增長，而一些教會如馬鞍峰社區教會、柳溪社區教會等則不斷增長。而香港的教會更新運動1999年的「教會普查」統計，也見證著過去五年香港教會基本上信徒沒有增長，而教會聚會整體人數也根本沒有增多，反而減少。然而，卻發現有些教會卻是不斷的增長(例如沙田浸信會)。於是，這位講者有下列的結論：

「整個教會圈都沒有增長，甚至人數減少，而沙田浸信會卻在增長，很明顯沙田浸信會的增長不是信主人數的增長，而純是轉會或『搶走了其它教會的羊』的原故才增長。」他的結論是：「某些教會的增長其實是搶走了其它教會的羊，增長其實是個假象。」幸好這位牧者不是教統計學的。

我的結論卻是：

「整個教會圈都沒有增長，甚至人數減少，而沙田浸信會卻在增長，很明顯其它沒有增長的教會會眾流失情況嚴重，而沙田浸信會不斷的增長卻是因為它在這負面的大氣候中仍保守堅

持從神領受的異象，把未信主的人領到教會裡。」看來這個結論才能更真實的反映現況。

過去六年來沙田浸信會的統計，足可證明。教會受浸人數及轉會人數的比例是3：1。不錯，教會崇拜中我們不能禁止其它教會的「羊」來到，但這並不是沙田浸信會增長的原因。的而且確，有些信徒喜歡到大教會去聚會，這因著不同的因素。但同樣地，因著不同的因素，有些信徒喜歡走到較小的教會聚會。過去數年，沙田浸信會的人數增長絕不是因轉會而來。每年受浸人數比轉會人數多數倍！我們的增長不是搶別人的羊而來的，我也希望以後不會是！當然，我們不能禁止其它教會的會友來我們當中聚會，但我們不會刻意去鼓勵。

在一些大教會中，進去聚會彷彿進去戲院看戲一樣，與旁邊的人完全沒有溝通，也不熟識周圍的人，但在十多二十人，甚至五十人的教會中，肢體間便會更熟絡了。但是，如果我們只單單為了要認識一間教會內所有的人就不在人數上增長，這正墮入了撒但的陷阱裡。

神對以上兩者都不是要我們只選其一。教會的增長不代表會友應該是冷漠。同樣地，熱情的教會不一定要是人數稀少(這在邏輯上是矛盾的)。真正的問題是，教會中究竟我們有沒有建立肢體生活？如果有，一個人在一萬人的教會中也會感到有歸屬感。如果沒有，一個人在十個人的教會中也會感到冷漠。不

錯，一個人不可能對一間一千人的教會內所有信徒都認識及建立親密的關係，但我們可以加入教會內的小組，認識其中十多人，與他們建立肢體的關係。

你也許說：這豈不是與返一間十多人教會的肢體相交生活一樣嗎？其實不一樣！因為我們這種肢體生活是會結果子增長的，不是一生一世都是這十多人在一起。小組教會能叫組員有一個向外的心，也能完全實行耶穌基督的大使命和大誠命。有些教會就是安於溫馨的現狀，而忽視了向外的福音工作。試問教會數十年都是十多人，這是合符神的心意嗎？。

搶別人教會的羊並不是主耶穌基督大使命的吩咐。神呼召我們去得人如得魚一樣，不是叫我們要在別人的魚塘裡去撈魚！一間由轉會而增長的教會不是真正的增長，只是把人從一間教會調過來，在神國度擴展的標準裡沒有多大的益處。

傳統或現代？

曾經有人批評說：沙田浸信會是以迎合現代人的口味去吸引人到來。

有人以為沙田浸信會的增長，是因為它放棄原有的傳統，甚至對信仰內容予以調整，滿足現代人道德標準和生活方式的要求，才吸引這麼多人來聚會。

當我出席一些公開聚會，談到沙田浸信會的增長，一些人都會批評這樣說：「你們是以高科技來吸引人吧！（背後意思是我們只用高科技，而不是用神的話）沙田浸信會純是因有自己的堂址才會有這種增長。教會返崇拜聚會的人可能只是坐一坐就離開的過客。沙田浸信會運用俗世的方法去叫人數增長（意指沒有神在其中！）」

彷彿在他們的印象中，一間增長的教會，應該是「有靈裡高質素的會友，少會出產人數的增加」。教會有了高科技，就沒有靈命。教會有了美麗的堂址，就等於沒有質素。教會有過客返崇拜，就等於所有返崇拜的都是過客。教會用一些商業機構採用過的計劃，就等於沒有神的參與。教會是否可以有「共存」(and)的觀念，就是我們採用高科技、又有我們的美麗堂址、又採用現代化管理方法、再加上我們會友的質素成長，以致產生「聯合效應」，令教會成長？批評的人的邏輯是：

「那壞人有鬍子。你有鬍子。所以你是壞人。」好人也可以有鬍子的啊！也可以沒有鬍子的壞人啊！

美國某教會宗派在80年代初期認為現代人的要求是：墮胎、婚前性行為和同性戀是個人的抉擇，教會不應干涉。只要教會擺出「親民」姿態，人便會來到這間現代化的教會中。於是教會總會通過日後接納這些人加入教會。十多二十年過去了，但這教會宗派並沒有多大的增長，反而是更加衰落。

耶穌基督的事奉吸引成千上萬的信眾，為甚麼呢？因為他的福音是眾人的好消息？他的信息有著能力、吸引力！不只成年人被耶穌吸引，連小孩子也想與祂親近。一間增長的教會也會如此！耶穌的信息內容並沒有因當時人的道德標準而調整。反而，他向眾人作出不可思議的挑戰。(路14：25—35，17：33，79：57—62等)但很奇怪，人們都喜歡聽他的話，「因為祂的話裡有權柄」(路4：32)、「因為祂教訓他們，正像有權柄的人」(太7：29，可1：22)。另一方面，我們要分清楚，在增長教會中，非會友和會友的角色和對他們的期待是絕不相同的。

在一間增長的教會中，正如沙田浸信會一樣，我們有著不少參加聚會的非會友，也有會友。我們不會對非會友作出如同會友般的要求和盼望。同樣地，我們不會對慕道朋友作出信徒般的要求。於是，對於未信主的慕道者，我們會願意放下教會的傳統(傳統不等於真理！)在不違背聖經的情況下，以不同的方式和信息接觸他們。

但在另一方面，每一位加入沙田浸信會的會友，我們都有著不少期望和要求。他們除了要參加新會友班，了解教會的歷史、架構、異象和運作模式，更須要簽署加入教會立約書，矢志去履行教會會友的責任。並且，我們有一系列小組組內和組外的培訓課程和講座，鼓勵他們參與。我們明言，每一位加入沙田浸信會的會友，我們期望他們一天會成為教會的領袖，不能一生停滯不前。

有很多牧者害怕對軟弱的信徒作出挑戰，恐怕把他們嚇走。確實，一些不願成長的信徒面對挑戰時，一定會離開。可是，一些不甘心冷淡，在主裡有生命的信徒，會因按真理發出的挑戰而回應踏上。按真理發出的挑戰其實會吸引更多人來到主面前，正如主自己所行所說的一樣。如果一間教會不去強調委身、目標方向、標準，只奉承未信者或信主者自己的標準，這間教會就不會成長。

作為現代的教會不必一定是要放棄真理。我們是在常變的世代中傳揚不變的真理。可惜，有些教會各走極端，沒法把二者融匯起來。其實，教會也可以用現代人的語言和接收信息的媒介來表達萬古不變的真理。二者不應彼此排斥。保羅說：「向甚麼樣的人，我就作甚麼樣的人。無論如何，總要救些人。凡我所行的，都是為福音的緣故，為要與人同得這福音的好處。」（林前9：22-23）

唯一秘方或羅馬大道？

在不同的研討會中，我曾聽過不同教會模式的推動者堅持自己採用而達到果效的模式就是唯一的成功「配方」。我深感他們的熱誠和欣賞他們對自己所領受的堅持。其實，教會增長是個很複雜的概念，不會只有一個方法。新加坡堅信浸信會的主任牧師鄺健雄把教會增長建基於以下幾個因素：

1. 聖靈的同在(神的參與)

2. 小組教會的系統(組織)
3. 強而有力的屬靈領袖
4. 明確清晰的異象方向¹

對不同的教會，這四點只是基本的因素。但其中也會有很大程度的不同。(例如，異象方向就會因不同教會而各異)

我深信：

1. 神在不同的教會有不同的使命，但最終的盼望是要叫教會強大增長，使更多人得救。
2. 神使用不同的教會接觸不同的群體。一間教會不可能接觸到全世界所有不同背景的人。不同的教會和不同的異象方向，是要為得著更多不同的人。
3. 不要批評不同教會的工作。雖然可能有些教會作風與我們做法不同，但我們要祝福，不要咒詛！神用不同的教會成就祂的計劃。還記得門徒質疑有人奉主的名趕鬼治病，耶穌卻加以祝福，沒有制止，因為他們雖與門徒不同一伙，但所作的卻也是為神的國度而作的！

方法或忠心

要叫教會增長，方法是不可少的。可是，要叫教會在質和量都持續的增長，就不可忘記唯一的方法和唯一的心態：禱告和忠心。在我認識的基督徒及一些牧者的意念裡，往往以為只要你願意忠心事奉，迫切默默地禱告，你的教會一定增長。在

一些教牧培靈會或退修會中，常常有一信息，就是我們須要對事奉崗位全然委身，及切切的祈禱，便能叫教會復興。「只要你恆切祈禱、放上自己的生命，你的教會便自然增長。」這些看似多麼屬靈和真純，而且還可以引經據典的去支持。可是，聖經並沒有說我們單單只做這些就可以完成祂的使命。

我們很熟識的經文：「不是倚靠勢力、不是倚靠才能，唯有倚靠主的靈，方能成事。」(亞4：6)。但這段經文沒有表示「你們要放棄一切勢力、丟掉所有才能。」。不錯，神工作的目標達成，不是因著方法、勢力、才能、計劃。但神卻沒有叫我們放下這些不顧不理。反之，耶穌基督及使徒們在聖經裡多次叫我們要計劃未來，但卻不忘記包括「主若願意」(雅4：15)在我們的計劃和方法之中。不少奮興會中，講員激昂地呼召會眾全然的倚靠主，但不少人誤解這種回轉代表了要放棄所有人的工作。**聖靈的工作是必須的。我們的忠心和禱告守望是必須的，但這不表示要放棄和禁止「人的參與」。人的方法、計劃和智慧卻也是不容漠視的。**方法是讓神的靈成流通管子；計劃是安排好處理的步驟；智慧是洞察在最合適的時間做最合適的事。很可惜，我認識一些主裡忠貞委身及恆切禱告的牧者，主裡全然盡忠，他們在事奉的教會裡刻苦耕耘工作了二十至三十多年，但教會卻沒有多大增長，而會友的質素也不見得特別高。

我認為如果要帶領一間教會增長，不但須要禱告委身的牧者，更須要懂得帶領的技巧。正如傳道書10：10說：「鐵器鈍

了，若不將刃磨快，就必多費氣力，但得智慧指教，便有益處。」神要求的是智慧，不只是恆久和忠心。我費盡一生去鋸樹，如果鋸是鈍的，我如何委身用力也是沒用。我須要智慧去用力，不只是出盡全力！運用智慧不代表要取代牧者的屬靈光境，或神的靈的工作，也不是要以組織來取代屬靈的範疇。運用及學習方法、計劃、技巧等，是一名好管家職分的表現，我們不以為單靠這些就可以成就神的工作，但卻不是要廢棄它們，因為有一天，神會按我們如何運用祂所賜的這些資源，作為我們是否良善忠心的準則。

我深信教會的增長實在是神的工作(林前3：6-7)，「若不是耶和華建造房屋，建造的人就枉然勞力；若不是耶和華看守城池，看守的人就枉然警醒。」(詩127：1)只有神能叫枯骨醒起再生。可是，人須要配合神的工作。人如何同工是教會增長的因素。人如何澆灌，如何撒種，這些都是人可以做的工作。我不相信每位牧者只坐在房間裡禱告，每間教會就會增長。不錯，真實增長的教會的牧者是禱告的牧者，但只會禱告的牧者並不一定會令教會增長。同樣地，增長教會的牧者通常都是留在該教會事奉日子較長的牧者，但在一間教會裡事奉日子長的牧者，並不一定會令教會增長。

我再重申，這本書裡談的很多是理念，很少談及如何親近神倚靠神，但這不表示我否定忠心和禱告的重要。它們仍是所有方法計劃的根基。再者，神才是最終事工的成就者和承託

者。若不是祂的心意、若沒有祂的參與和賜福，任何禱告、忠心、計劃、方法，預期的目標都是枉然的。「主若願意」，我們學會的這些理論和方法，都會成就預期的目標。

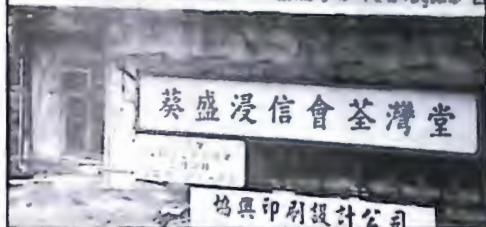


一間教會真正的增長，是在於吸引未信主的新朋友，而不是已信主的基督徒。

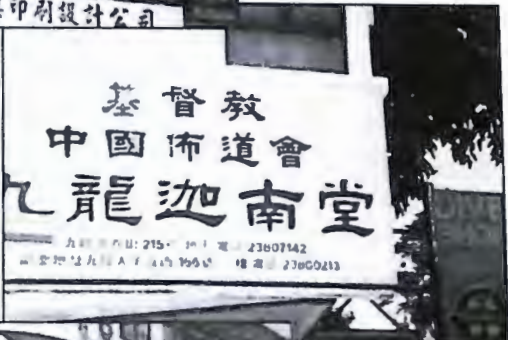


沙田浸信會的聚會人數由1994年初的220人增長至2001年初的2500人。

亞洲聯合財務 Welcome II
 Tuloy po ka
 新豐中心 1818 室 ☎ 2499 0038 Tula-Asa-Po-1818 New Fung Center ☎



不同的教會不同的
 模式正好接觸
 不同的人，教會
 不應該存在競爭。



新的現象——

了解現代人如何選擇教會

選擇上的優先次序

歷史上人們曾怎樣選擇教會

1. 教義
2. 名稱
3. 宗派

昨日

追溯歷史的淵源，當改革教派信徒遷移時，他們通常參與所在地的教會，是以教義不以崇拜儀式作選擇的基礎。崇拜儀式雖然重要，但教義是最具決定性的因素。選擇上的優先次序是(1)教義(2)名稱(3)宗派。

大多數宗派在崇拜儀式和治會模式上均有其本身的特徵，與信徒在派別上或教義上的忠誠互相配合。長老會教友移居時，傾向於選擇一所長老會制的教會。若然沒有的話，他們會

前往一所有改革派教義的禮拜堂聚會。但即使在規限的情況下，長老會教友可能亦不會選取一間具有靈恩教派或亞美尼亞教派信仰的教會。一間最低限度持有對神學觀相同觀點的教會正是他們心所嚮往，除非真的別無選擇。

宗派的傾向是表示會眾安逸於繼承教會的傳統，生活的模式或政策。以往，宗派各自有本身的「保護罩」，不受「超宗派」或其它宗派的電視福音節目和在不同宗系神學院培育出來的教牧、傳道人所影響。這是因為各宗派都是大致上「同類相關」，信徒能從某一所轉移到另一所宗派相同的教會，兩者間的聚會內容和體制差異不大，他們能安然地適應。

在X一代之前的時代，香港人或華人大體上在選擇教會方面，對不符合宗派準則或沒有傳統名聲的教會並無興趣。他們較傾向接受一些被認作「主流」稱謂的宗派—循道會、長老會、浸信會、聖公會或路德會等。每一位人士都清楚知道這些名字所反映的是甚麼。這些傳統宗派的名稱可以說是「純正信仰」的「金漆招牌」。不被「主流信徒」接納的一般是天主教、安息日會、靈恩派(Pentecostal)、拿撒勒教派(Nazarene 遵守摩西禮之早期猶太基督教之一派)、門諾派(Mennonite, 1523年起於瑞士之基督教新派，反對嬰兒洗禮、誓約、就公職、服兵役等)、聖經教會(Bible Church)或一所不屬於任何宗派的地方教會。對「主流派者」來說，這些名稱可能代表著一支分流、一個沒有知名度的實體、一群被遺棄者、甚至是極端主義者。

今日

今天，香港信徒對教會的名稱已不太執著(可能未信主的人對傳統教會名稱更有執著的傾向)。信徒選擇教會主要從它的崇拜儀式或它的事工理念出發。信徒不會單去追求宗派的標記，教義的實在或歷史悠久的名稱。某一宗派的會友若搬到了一處新的地方，他們不再期望在當地必定要找一間教會，在教義上符合宗派誓約或名稱上要有這宗派的稱謂，雖然他們仍是首先去觀察一下這同一宗派教會的狀況。

他們可以出席和加入一間富有魅力的獨立或其它宗派的教會，因為他們可能樂於鼓掌、高舉雙手或齊唱讚美詩歌。他們只要認定這教會的敬拜神方式和事工取向切合自己的須要，就會予以認同和投入。為了這種個人敬拜神和服事神的觀念，他們會選擇把本身對教義和宗派上的忠誠昇華，亦樂於放棄了自己固有的傳統慣例。

這種轉變的主因是甚麼？它是從教會外面而來的，不是出於內部的。**文化在衝擊教會多於教會在影響文化。**

在我們的文化裡，影響香港人選擇教會的方式是甚麼？看來它不是單單一件事，而是整個社會的推動力—朝向「消費者為中心」(Consumer Centered)的推動力。

現代人的「消費者中心」思維

我們得明白到生活上很多範圍都涉及消費。從食品、雜貨、服裝、傢俬、車輛到娛樂項目，種種俱全。以「消費者為中心」的主義在電視商品節中、報紙廣告欄內、商界公共關係的範圍內都非常突出。消費主義就是推動香港社會的發動機，它也是引導人們選擇他們教會的主動力。

1840年代工業革命前，西方社會是個農業社會，有超過九成人民居住和工作在農莊裡。隨著工業革命的發展，人們向城市遷移，人們的文化亦從以鄉村為主體演進成市區工業化作骨幹的社會。在那裡有職位的提供和收入。第二次世界大戰後，西方社會又在改變。我們不再是一個生產社會，而是一個消費者的大市場。把我們的文化連結在一起的東西就是買和賣。現在，深受西方文化影響的香港已不是一個從事生產的地方(香港的生產線已經北移)，更只有極少數的人在農莊工作。我們的社會是被消費行為所驅策。大部分人的職業是推銷員、技術修理人員、各行的專業顧問、經理、服務員等等。我們相互間供應所須，為對方服務，在一個消費社會裡獲取利益過生活。每個人不可能自供自給，須要依賴其它人的價值和服務，付出金錢來購買自己所須要的。這正是現代社會的實況。

我們最喜愛的消遣似乎是逛公司，並不是為了必須要買某些東西，而是遇上合適的才購買。「消費主義」在文明社會中帶出來的自由就是「選擇權」。我們所說的逛公司購物是實實在在

的「消費者心態」。我們買舒適、令自己愉快、可使自己喜悅或享樂的物品。在琳瑯滿目的消費品中作最合乎經濟效益的選擇。同樣的，今天的信徒以能夠令自我得到肯定、本身感到愉快、或能使個人覺得與關神相遇等情況作為選教會的基礎。這種選擇上的自由日趨普及，亦是若干傳統教派教徒和其他非基督教信眾轉向較少傳統束縛的「獨立教會」的原因。

就基於消費者的原則，我們可作以下一個比喻。（請恕我用一個較為「屬世」的例子來更易闡明這一點）。我們可以比喻參與教會崇拜的人是消費者，我們就試將教會的運作比喻為餐館內的菜單，崇拜的儀式為宴客席上的主菜。基本上，消費者須要食物來維持健康或使自己不致挨餓。但如果一個食品充斥的社會裡，消費者想得到合乎自己口味的菜單，不一定忠於附近或傳統慣性前往的食肆。香港人可以選吃快餐、漢堡飽、中國菜、日本菜、炸雞、牛扒或其他眾多的食物。一種類似消費者多元式的選擇亦會在教會選擇過程中出現。香港人追求的「教會菜單」上面不是列滿教義上的選擇，而是提供配合自己喜好的選擇。以下是一些真實遇上的例子：

- * 一對路德會教友加入一間富有魅力的靈恩派地方教會，因為他們喜愛在崇拜中熱烈地高歌讚揚。也許他們認為以往路德教會的敬拜經已死亡。
- * 一位浸信派人士離開了他的教會，參與一間播道教會，因為

他覺得以前教會講壇信息過於膚淺，而現在則是深入及與生活貼切的教導。

- * 一位靈恩派教友脫離自出生以來一直追從的宗派，他認為追求方言和神蹟奇事並不能滿足他與神的關係，多年以樂隊伴唱的現代敬拜模式只給他「空虛」的感覺。他在一間聖公會的崇拜儀式經歷中，那種莊嚴的禮拜，使他對神懷有敬畏之心，以致他現在轉到遠遠的一所聖公會中崇拜。
- * 一位救世軍軍曹放棄自己熟習的區域，跑進一間小組教會中去事奉。當有人告訴他說，在社會關懷方面，不及救世軍的那樣積極確切，他並不介意。新發現的肢體關係肯定了他自身的認同。

不管教會崇拜模式是怎樣，似乎大多數聖殿內都存在一扇有兩條通道的門以供出和入。新來者進內尋找新的體驗，但同時若干在裡面的就厭倦固有的程序，走到其他地方追求他們星期日早晨的「理想敬拜」，或尋找自己認為的「理想事奉」。因此，「我返的教會」並不一定是會籍的歸屬、教義上的反映或宗派的淵源。「我返的教會」是一間反映這個人所認同教會生活模式和崇拜神方式的教會。

現代增長的教會大都反映強調效能與時尚的消費者心態。一般的香港受著現代生活的薰陶，他們不但要尋找一間能表達

崇拜神的教會，更要求比這信念更高的「服務」。如果一間教會又能令自己崇拜神，環境設備又令自己舒服那就更好了。他期待教會提供使他能崇拜神的服務，能傳授聖經的真義給他兒女的教導及幫助他過一個更美好的生活。一對夫婦來到一間教會，他會寧願自己降低自己的要求，來遷就子女在屬靈成長方面的須要。這正正是消費者心態的表現：有沒有看過父母寧願不去吃自己喜歡的中菜，而到麥當勞吃漢堡飽？無他的，因為在X一代的心目中，子女的成長比自己的須要更大。他們會寧願選擇留在一間能提供優質孩童主日學或兒童事工的教會，而放棄一間在教義上與自己立場完全相同的教會。問題的關鍵是X一代享往的「安樂舒適」(Happy and Relax)。現代每天受壓的香港都市人希望在崇拜時可享受安樂舒適，教會的模式一如他們的生活渴求。舒適並非單為了舒適的原故，即如一個人穿著一件舒適的汗衫，它的基本功能是保護身體，但他不單停留在這個要求，並希望能在感受上和別人眼光上覺得滿足和自豪。

這些「消費者形式的動機」在我們教會，甚至整個教會圈內的確造成負面的影響，例如大大減低了教會的歸屬感、宗派認同感、甚至是真理的教導。可是，它同時亦帶來一種積極的現象，就是較以往有更多的非信徒來到我們的教會聚會。當人們進入教會，在那裡得到認同，人生的目標獲得支持的時候，「消費主義」經已為福音的傳播開啟了大門。教會的責任與其是努力想辦法去抗拒「消費主義」，倒不如運用它的好處，加以修正，防止真理的誤解或歪曲，把合乎聖經的「消費主義」內容與真理

結合，塑造出既能配合現代人須要，又合乎聖經原則的新時代教會。

香港的實際環境

在地理及城市規劃上，給教會增長和信徒選擇教會上，增加了一分上一代沒法預計到的變數。

在我們父母的一代，教會鼓吹的是「地方教會」。所謂「地方教會」，指的是信徒可以在居住的地域中找到自己宗派的教會，而宗派也非公開的鼓勵信徒轉會到自己居所附近的同宗派教會，以方便聚會和投入事奉。這種以就近居住地方為中心的「方便主義」成為選擇教會的出發點。可是，這傳統隨著以下X一代所處時代的變動因素出現動搖：

1. 同一地區不同模式教會數目的增多
2. 城市規劃交通網絡的覆蓋
3. 關係佈道的出現

「消費主義」其中一個特點，就是多元化選擇。X一代不介意走遠一點，去得到自己「想要」的。不單是「須要」的，更是「更美、更好、更佳」的。例如，你家樓下有一間快餐店，雖然食物營養價值不低，合乎自己的益處，但如果食物不能滿足你的口味，你寧願行多兩條街到另一間合自己口味的食肆，而不會單因方便或上一代慣性到這間快餐店吃飯來保持這種習慣。同

樣，現代人選擇教會，再不能以方便為理由。因為單單選擇方便居住地方而出現在某一間教會的信徒，其投入教會的程度可能會較低。隨著居住地區範圍裡百花齊放，不同宗派教會成立，「選擇力」已經遠遠超越「方便力」。

出席沙田浸信會聚會的人再不只限於居住在瀝源社區內的人，也有來自沙田區其它屋苑，更有來自香港其它的地區。沙田浸信會約有兩成會眾是來自教會附近步行範圍之內，另外約有五成是來自沙田區，而有三成以上是來自沙田以外的地區。為甚麼他們不返回自己居所附近的教會？是甚麼吸引他們前來？「地方教會」的觀念，在香港這個細小、而教會眾多的地方，已經是名存實亡。大家可以試問今天增長的教會當中，有多少人是居住在教會附近的，有多少不是單為了方便才加入這間教會的，就知道「選擇力」(Choosing Power)是個事實。我們還是要規限教會的事工在「地方教會」的概念中發展嗎？

香港在地理上是一個很細小的城市，隨著愈來愈多「新市鎮」的出現，也隨著新的交通基礎建設(例如青馬大橋、各條行車隧道、新高速公路及鐵路)，香港交通網絡的覆蓋範圍也愈來愈密。基本上，在香港你可以在一小時之內，利用公共交通工具去到南北西東的市鎮。

因此，今天人們可以遠赴教堂，一如平日前往工作或購物。他們可能要用一小時才到達教會，但路程遠近再不是首要

考慮的問題，因為他們返工返學也要有相似甚至更遠的距離。想想在上一代只有電車、小輪、火車和巴士時期的信徒，可能要花上一小時，才能到達今天地鐵車程二十分鐘距離的禮拜堂。難怪選擇附近的教會是合理的選擇。一位弟兄和妻子每個星期日都由屯門到沙田浸信會來。我問他們為甚麼要來那麼遠的教會。他妻子說：「當你走到荃灣仍找不到一間教會是你喜歡的話，為甚麼不再走更遠一些呢？這只不過是多半小時的車程。」明顯的，星期三晚的祈禱會或平日晚上的訓練班他們都不是常客，但去做你在生活中享受的事情，正是X一代的特質！

X一代的佈道方式，不再單以大型佈道會為傳福音的工具。不少學者皆承認，關係佈道是最有效的傳福音方法。如果任何教會認真採用這種佈道及跟進模式，教會會眾的居住地方分佈肯定就會出現明顯的變化。

事實很簡單。例如教會中一位會友積極回應教會鼓吹的關係佈道，把佈道「生活化」。他積極的向他在中環工作的兩位同事傳福音。感謝主，他們都信了主。接著出現的就是跟進的問題。這位會友認同關係跟進的重要，不希望用上一代的「轉介到其它教會跟進」形式。好了，問題出現了。第一位同事居住在元朗，另一位居住在香港仔，而他的教會卻在沙田。他可以轉介這兩個初熟的果子到他們完全沒有人認識的附近教會，要他們各自嘗試自己主動打入這些教會的肢體和崇拜生活中，（對於一

位初信者來說，這是件易事嗎？)，或是他積極領他們返回沙田教會中接受栽培及敬拜，直至他們「長大」後再作自由的選擇？

沙田浸信會的會友來自小西灣、元朗、屯門、香港仔、海怡半島、上水、錦田、荃灣、九龍、東涌，可以說是來自香港的「南北西東」。當我問一位來自小西灣的弟兄為何他會如斯辛苦每周兩次各花一小時返到沙田聚會（一次主日崇拜、一次小組），他的答案是：「這是我屬靈的家，我在這裡朝見我的天父，這教會也是我的弟兄姊妹所處之地。正如我每天返家的感覺，不是辛苦，而是渴望！」教會不是一座方便居住地域的建築物，而是生命結連的網絡中心。

今天人們選擇教會針對的條件：

1. 功能：活潑富生命力的崇拜模式
2. 形式：肢體結連相交的質素
3. 教義：影響生活模式的信仰

追求及運用屬靈恩賜的因素

上一代的信徒，見證了一些靈恩派基督徒對屬靈恩賜的強烈的追求。「說方言」成為了他們的特徵。在今天，說方言雖然似乎不如在70年代那麼有決定性意義，人們對屬靈恩賜的熱忱仍是揮之不去。現在要學習恩賜的動力是來自普遍的基督徒，

他們希望知道「甚麼是我的恩賜？」和「我怎樣用我的恩賜事奉神？」

實際上來說，存有某種恩賜或渴慕該等恩賜的人會選擇一所教會，會眾中有與他個人同樣的恩賜，也會欣賞和樂意讓他的恩賜有機會發揮。這就是為甚麼他們在這教會中有舒適的感覺—能置身於有自己類似的人群中，又能「安全地」發揮自己的所長。這並不是一種自私意念，為了去抗拒不同、或令本身感到不安的人。他們只是本能地選擇與一群「同聲同氣」的人在一起，樂意在一個能令自己感到安然，又能表現自己存在價值的環境而已。

正確一點的說，教會猶如醫院，罪人前來尋求療治。但教會亦是生活洶湧狂濤中的一個小島，是信徒要脫離孤寂，尋找安全的避風港。「恩賜的吸引」成為了信徒選擇教會的動力。基督徒尋找教會的推動力可能並不自覺。他們不清楚為甚麼要選擇一間靈恩或傳統禮儀的教會。他們只知道這間教會正是他們所喜愛的吧了。「要別人認同自己的屬靈恩賜」和「要運用本身的屬靈恩賜」這兩項原則使他們產生一種靈裡的壓迫感，驅使他們朝向一間教會，在那裡他們的恩賜得到別人的賞識和悅納，而他們亦因恩賜的發揮而受大眾推許。

教會崇拜與運作的模式

從歷史上來看，十六世紀宗教改革以來，改革派教會中有兩種基本的崇拜模式——「高教會派」(High Church)和「低教會派」(Low Church)。要描述它們的功能，我們不妨把它們解作「注重儀式的」和「不拘謹於禮儀的」崇拜形式。

莊嚴儀式的崇拜通常按照一分印備的程序表進行，內容包括歌頌神、三一頌、主禱文、詩班獻詩、經文啟應、回應禱文、牧者信息、公禱、和以「阿門」結束每首聖歌，許多人相信這些公式化禮儀是從羅馬天主教會留存下來的。十六世紀的宗教改革在教義上有了改變，但在崇拜形式方面並無變更。

第二種崇拜模式曾是某些改革宗派支流派別中基層會友的信仰表白。他們並不屬於宗教改革時代主流分子，例如生命同道會(Brethren of The Common Life)、重浸派(Anabaptist)、基督聯合兄弟派(Moravian)等。宗教改革運動之後，這類崇拜儀式就由循道會、浸信派、門諾派和同道會的信徒延續下去。

在創立時，這些教會通常由沒有專業培訓的牧者帶領，沒有書寫的稿章，臨場講道。內容富於感情、勸勉性質、滿有例證和平民習用的慣語。「辛勤犧牲的傳道人」和「不收功價的事奉者」很易令會眾們感動得淚流滿面。歌唱用最直率的感情來表達。崇拜中有見證、平信徒的禱告、有些更包括自由拍手及喊叫「阿門」或「哈利路亞！」

用崇拜和教會牧養模式來定義，今天香港基督教派中存在著六種教會：

1. 傳播福音的教會著重點在拯救失落人群。
2. 聖經播道的教會強調教導神的話、真理。
3. 靈恩更新的教會把焦點放在聖靈特異恩賜的表現上。
4. 肢體生命教會以團契精神、人際和小組作目標中心。
5. 傳統禮儀的教會，現仍一如以往。
6. 普通信徒不拘崇拜禮儀的教會，亦繼續存在。

六種教會模式

1. 傳福音的教會
2. 聖經播道的教會
3. 靈恩更新的教會
4. 肢體生命的教會
5. 傳統禮儀的教會
6. 一般不拘崇拜禮儀的教會

六類教會有明顯不同的牧會哲理及教會增長進程。雖然今天大多數的基督教會在崇拜和牧會方面會做許多相同的事—禱告、唱詩、收奉獻、講道等等，但深底處他們各自有獨特之處。

傳福音的教會 (Evangelistic)

「傳福音」是地上所有教會的責任，是用來描述一種牧養事工形式，著重以佈道為主，例如逐戶探訪，開佈道會、福音性查經、及個人傳道等活動。這些時常被稱作「贏取靈魂」的事工，在傳福音教會成員中，備受推崇。

美國伊利諾州南巴寧頓柳溪社區教會就是這種教會的一個好例子。它的主日禮拜是一種「尋人者禮拜」(Seeker Service)，在那裡未信者感到舒適、通往救贖的障礙被移去、講道的題材以能令該等人士受益為中心。在香港的長老會、公理會、靈恩派、浸信派和其他宗派間我們都可以找到這些傳福音型的教會。它們不一定要用「尋人者禮拜」(Seeker Service)，但也會採用「遷就尋人者禮拜」(Seeker Sensitive Service)，崇拜或聚會都會以不影響信徒渴求的質素儘量遷就未信者來參加。一個宗派的教義並不能使該等教會成為傳福音類型的決定因素。

聖經播道的教會 (Bible Expository)

這類型的教會通常以運用下述事項見稱：

講道筆記、主日講員和主日學教師們帶領人們去遵從聖經，和如何忠實於原文聖經的參考冊籍。牧師和傳道人最卓越的恩賜就是教導。差不多任何禮拜場合都可以見到會眾筆錄所聞，把牧師信息內容寫入筆記簿內。

這類型教會通常對上、中產階層有吸引力，吸引學院和白領群體。這種信仰方式超越宗派界限，在浸信派、長老會、循道會、獨立聖經派和其他派別中都可以找到。

靈恩更新的教會 (Charismatic Renewal)

這類型的教會通常可以它的「感情奔向」來形容。信徒在崇拜時隨意把手高舉或快樂地拍掌。他們齊唱現代聖詩、到壇前禱告、互相擁抱、大笑或哭泣，甚至給「聖靈擊倒」，躺在地上。他們為療治、能力或膏抹相互按手。大多數靈恩更新教會運用說方言、療治、知識的言語、先知預言翻譯方言或其他聖靈賜下外顯表現的恩賜。

今天在香港，靈恩更新的教會並不一定只限於五旬宗或神召宗的教會。我曾與幾位傳統宗派的牧師談到這問題。不是因為運用特異恩賜的事，而是為了在崇拜中更新類型式的原故，使他們正在承受本身宗派很大的壓力。有些教會取消了成人主日學班，把崇拜模式加入靈恩更新的原素來適應會眾的要求。牧師們告訴我，他們並沒有改變教義，他們是傳統宗派者，支持宗派的體制，不會支持追求極端的特異恩賜。但他們的崇拜模式觸怒宗派的「上層人物」。

其實，靈恩更新型的教會存在長老會、聖公會、天主教會、信義會、靈恩派及其他湧現的獨立教會之中。神學理論並非分水嶺，因為教義不是凝聚各會在一起的因素。他們可以宣

揚「能力神學」，「繁榮神學」，「五旬節聖靈降臨主義」或守舊的「自由主義」。

肢體生命的教會 (Body – life)

把教會凝聚在一起的「黏膠」是構成軀體存在小組或細胞的關係網絡。在小組中人們得到牧養，靈性有所成長。一間肢體生命教會有許多擁抱、接手、互相祝福的場面，價值的意義在於它的透明度—在小組內是坦誠、忠實和相互關懷。他們相互向對方承認自己的過犯，向對方負責，為對方禱告。

肢體教會一如其它教會亦有講道、唱詩、教導和崇拜神等活動，他們極度珍惜得自關係網絡中的生命品德。在一個小組聚會中，他們會作見證、分擔憂患，為有創傷弟兄祈禱，分享祝福或回應禱告。肢體生命教會不是一間由聖職人員主管一切，各人均仰望牧師作事奉工作的教會。反之，肢體生命教會的會眾依賴相互支持，幫助和牧養。重點是放在肢體內的小組或團契上。

跟其他的情形相同，肢體生命型教會存在香港的浸信會、聖公會、信義會、宣道會、播道會、獨立或靈恩各宗派間。小組牧養模式的影響超越宗派的界限。此類教會模式在大多數神學院內並無專科的教導。傳道者從相互間、從會議、從講座中學習，或在一位肢體生命模式牧者指導下實習而掌握運用之道。

傳統禮儀的教會 (Liturgical)

傳統禮節的崇拜儀式在本章初已有陳述。若干教會，自創建以來，崇拜模式並無改變，他們唱著祖父母時代一樣的詩歌。有人感到一種形式化的禮節崇拜經已死亡，另一些人則覺得受到激勵。因為他們享受其中與神相遇的寧靜和禮儀中帶給他們的信仰豐盛內容。

傳統禮儀信徒並不是為了情緒的感受而崇拜。他們把所有的榮耀、讚美和信仰專注向神。神是整個崇拜儀式的中心。在那場合人們不是在傳道、學習、溝通或更新。崇拜是對神的順服。

不拘崇拜禮儀的教會 (Informal)

以上也已經有論述。在教會內，會眾期望講道能認同他們的須要，通常牧者是主理人，他可以是會眾一員，從會眾中選拔，也未必受過任何專業的神學院訓練。它是「低教會派」，職權歸屬會眾，有別於「高教會派」，權力集中宗派總部，與會眾疏遠。「小群教會」就是其中的一個例子。會眾是對教會的整個生命負責—他們自行管理，自行傳道，和自我維持。

哪一種模式才是最佳的模式？

從觀察所得，以上這六類型的崇拜及牧會形式明顯地在香港教會界普遍存在。大多數教會都具備幾種模式混合的顯示，

可能沒有一所教會只行使單獨一種模式，大多數的或許有兩個或三個。基督徒會選擇一個最適應自己「喜好」的教會模式去加入參與，但他未必一定全部認同這教會的所有事工哲學。

由此，我們可以歸納以上的種種和作者個人的觀察，作三點的總結：

1. 今天的信徒運用選擇權力去選擇最合適他們的教會，而不再是困於傳統或宗派之中。他們會首先選擇能向他們生活說話、能讓他們可貢獻所長的教會。
2. 今天的各宗派或獨立堂會在事工表達上可能已經開始失去宗派或傳統的界限，成為了百花齊放、百家爭鳴的局面。在神召會中，我們找到「不靈恩」的堂會。在信義會中，我們找到高舉靈恩的模式。在一些沒有宗派背景的堂會中，我們看到與浸信會教義相同的治會方式。宗派的牆正在被打開。不論宗派總會如何制止，執著宗派主義的領袖們如何叫嚷，我認識的牧者們仍只會是運用他們認為最合適的模式去接觸會眾和未信者，直至被迫要作一個去留的抉擇。在這裡我不是強調鼓吹廢除宗派，而是描述香港教會界的現況。
3. 沒有一個崇拜或牧養模式是「最好」或適合所有的現代人。每間教會的領袖都須要自己經思考和在神面前領受後作定位，因為不同的模式正是吸引著不同的人。

主耶穌離世前要求我們的是「合一」(Unity)，不是「統一」(Uniform)。宗派的出現體現了基督信仰裡「不一樣但卻合一」的精神。神用不同的模式去接觸不同的人。不是人人都喜歡一種形式的牧養方式。「多元化」、「選擇」、「比較」就是現代人的用詞！

事實上，我認識的增長教會牧長中有些是來自傳統禮儀派的牧師、也有靈恩派的牧師、有來自大宗派的、有來自地方教會的、有用現代敬拜的、有用傳統敬拜的、有小組教會、也有非小組教會。他們了解和接納他人方面抱有開明、廣闊的胸襟。他們的「增殖力量」建基於能夠欣賞別人，但同時亦堅定忠誠於本身有力的恩賜和模式。有立場不代表就要「排他」。「神使用他們去牧養不同的人」。這些牧師工作成效高，因為他們著重自己恩賜的強化，卻又排除只認為本身的方式才是唯一標準那分偏執。求主繼續祝福他們。他們目光遠大，確認奉基督之名，信服神的教會可以在許多不同的形式下增長的。也許那些時常高舉自己認定的教義模式、喜愛指斥別人、不願作任何轉變的嘗試，但自己領導的教會卻多年「一蹶不振」、「原地踏步」的同工，可以從這些牧者身上學習別人成功之處。

後記

也許有人會問：如果是這樣，宗派的存在意義是甚麼？請不要誤會我在這裡是要鼓倡「無宗派」、「超宗派」、「泛宗派」。以上的分享只是我看到大部分的現代人選擇教會的取向。身為

浸信會的牧者，我沒有必要改變自己的宗派忠誠，迎合每一個人的要求。反而，如果我的教會能發揮浸信會應有的特色，成為一間有生命結連、熱切崇拜和實踐聖經教導的教會，我根本不愁無人會來到這間教會，因為不論信與未信的人，都渴望著這樣的教會成為「我的教會」。對於一些抱「消費者」心態的游離信徒，這間教會就是他們停止「逛教會」落地生根的地方。

迎合消費者的心理是教會向現代人招手的出路。可是，身為教會領袖以下幾點必須注意：

1. 迎合與遷就可能只是一線之差。領袖們應有教會的底線，不能單為吸引信眾而失去了真理的本質。
2. 現代人所追求的質素與時並進，但教會礙於不同的因素，未必能完全符合信眾的要求。於是，只會有些資源較多的教會人數愈來愈多，而資源較少的則愈少，造成「大教會」獨大的趨勢。
3. 若信徒只知「享受」及滿足自己所須而不進深到教會的真理教導中，他們就再難有「吃苦、火熱、開荒」的信徒，為基督受苦的心志也轉弱，而代之而出的是自我中心、自私、不願捨己，成為「易碎」的信徒，對困境不堪一擊。
4. 訓練神學生的神學院實在要思想如何可以配合現代人對教會須求的須要，而其畢業生出道後是否懂得如何領導「現代教會」？否則會造成工場實踐與學院培訓之重大分離。



消費者主義充斥著現代人的心態



香港的實際環境重寫了「地方教會」的觀念



神學院應思想如何提供牧養現代人的神學畢業生

10

新的教牧角色—— 從架構釐定權力， 轉為用生命領導

我曾經參加過某一位牧者的研討會。他牧養的教會聚會人數超過一萬人。他對教會的領導模式有以下的看法：

1. 教會必須由主任牧師或堂主任領導。
2. 聖經中的領袖觀是使徒觀。
3. 最佳的領導模式是由主任牧師做決策，會眾跟從。

身為浸信會的牧師，我承認對以上的論點有些宗派上傳統的保留。對於第一及第二點，我完全同意這是聖經的教導，神的心意。但當落實到教會領導模式的運作時，我則對第三點有不同的意見。我同意教會必須由主任牧師或堂主任領導，也認為聖經中的領袖觀是使徒觀，主任牧師應擔任「使徒」而不是「僕人」或「王帝」的角色。但是，「使徒」的理念是否就表示「最高權力決策者」或「唯一發號司令者」？本人則不敢認同。

一直以來，我領導教會的取向，是以「影響作領導」。任何一個領袖學的學者都會告訴你一個簡單的領導詮釋：「領導就是影響」。領導的能力就是影響力。因此，領袖不是一名獨裁高高在上的發施號令者，而是一個以生命影響跟從者信服的人。

以生命影響生命，這句耳熟能詳的話，卻是教會成功增長的根基。克利士威爾博士(Dr. W. A. Criswell)，是達拉斯城第一浸信教會牧師，他的教會會友達20,000人。他曾經這樣說：「優秀的牧師建立多會眾的教會，普通的牧師建立平凡的教會，缺乏道德力量和意志薄弱的牧師帶領軟弱的教會」。教會增長學研究者均認同，那些人數眾多，不斷增長的教會不是受「委員會」綑綁，亦非由「執事會」控制一切。受執事們支配的教會在成長上有一定的困難。牧師是作領導的牧人，執事們是事奉者，會眾是權力的最大所在。我認為聖經中神一直以來都是興起一位領袖作他認為牧師與會眾共同推行合乎聖經的領導模式，定能帶引教會成長。

香港浸信會中聚會人數最多的九龍城浸信會主任牧師張慕皚在他的文章中²，就很明顯的指出，以下的模式正是近代增長教會的領導方式：

牧師領導(Pastor Led)

執事服侍(Deacon Served)

委員會運作(Committee Operated)

會眾認可(Congregation Approved)

張慕皚牧師的考察給我們對教會管理方面有著新的亮光：

「執事們乃行政上的董事會(Deacon Board)，這觀念已逐漸消失。在董事會的觀念中，執事就如商業機構的董事，在日常的運作中，是教會最高的領導；牧師的角色，如同商業機構中的經理、執行董事會的決策和任命。……在這種模式中，執事主要的角色是服事和輔助性的，例如參與初信的陪談工作、社關服務的事工、探訪、與傳道人配搭事奉等，集中於服侍教會；執事開會的次數亦不必過於頻密……顯示執事在教會的角色不在日常的行政管理上。若執事的主要任務是教會的日常行政策劃，則必須經常開會議……這與新約聖經中執事的職務大不相同。熱心服侍的信徒，一旦提升為執事，便愈來愈少時間接觸和服侍弟兄姊妹，只花時間在會議和決策上。」³

有些人誤會以上的意見，認為增長中的教會要有堅強及權力至高的教牧領導。他們錯覺地以為這是作獨裁的倡議。獨裁的牧師做錯了甚麼事？即使有些獨裁者能令教會增長，但這並不能證明他們所做的是正確的。若干專橫的牧師在金錢、資源、債券、薪酬及其他各方面經已幹盡心中所須要的一切。有些會眾為了獨裁牧師的原故，離開他們的教會。有些牧師因貪婪、權力慾或愚昧無知，致造成教會的分裂。沒有人須要這些獨裁者，因為他們傷害教會、傷害信徒、也傷害基督的見證。

現代的教會給予牧師新的任務。我們須要牧師帶領教會拯救靈魂，但他不可以成為全體中唯一的靈魂拯救者。我們須要牧師帶領教會作牧養事工，但他不應成為獨一事奉神的人。他們要在看顧關懷上、禱告上、異象上作領導。教會內每一位信徒必須參與聖經的研習，事奉和團契，牧師更應在這幾方面帶領會眾。聖經教導我們，要每位信徒都應有他或她的事奉職分。我們是在基督裡成長，「全身都靠祂聯絡合式，百節各按各職，照著各體的功用，彼此相助，便叫身體漸漸增長，在愛中建立自己」(弗4：16)。

沙田浸信會堅持所有加入該會新成員須完成會友班課程，期間經過屬靈恩賜的測試以評估他們在事奉方面的能力。然後向他們解釋在教會事奉上各崗位及每種職分所必須的培訓及條件。新會友(不論是受浸加入或轉會加入)都必須簽立約章，立志在履行會友責任上盡忠。這些新人申請成為教會會友，亦決志委身事奉。

按著以上的引言，就讓我們來看一看為何主任牧師作教會的領導與教會增長有著重要的關連。我嘗試引用下列兩點定義來敘述：

1. 領導就是影響
2. 領導是令大眾同心

領導就是影響

從反面來說，領導不是控制。明白這一點便能洞察「領導就是影響」的涵義。事實上，一位牧師愈是企圖控制一間教會，那教會必是愈難增長。人數少的教會還可以控制得來，會友眾多的就不能了。

有些牧師以為他們必須把會友或事工牢握在手，就會令教會成長。他們在財政預算、選舉程序，或決策各事上，都不願放手。他們控制得了就歡喜，達不到他們的預期就不愉快。但要明白，領導是影響，絕不是控制。

為甚麼控制是錯誤呢？因為教會是屬於基督，不是屬於牧師的。只有基督才有全權管控教會的財政、決策和祂的子民。當牧師控制了會眾，他剝奪了他們事奉基督的主動權，傷害他們在基督裡成長的機會。他窒息了創意，成長和自發性。他應當解除對教會的束縛，而不是去控制。

控制是甚麼？我認識有一間教會，任職的牧師擁有該會會址。當會眾以大多數票通過要限制他在財政決策方面若干權力時，他就大發脾氣。會眾就大比數的解除他的牧師職務。

他咆哮地回應：「從我的物業中滾出去！」不幸地，他作蠶自繭。他保住物業，維持教會的運作，但只有少數人留下參與。大部分信徒都已離去。

領導就是影響。一位牧師能夠影響更多的人，他的領導能力和地位就愈優勝。牧師的講道產生影響。他影響會眾屬靈的成長和他們的思維。他的勸誡和決定，解決問題和動員信徒的能力同樣發揮影響力。差不多他做的每一件事都影響他的會眾。所以亦差不多每件事，他的行為舉止均與他在教會的領導工作有關。

我們不再須要更多神職人員與平信徒區分的教會。那裡每件事物都以全職事奉者的意見作準。一所這樣教會的運作力量來自聖職人員，而會眾則只沿旁排列，候命前進。增長的教會，是履行聖經中「信徒皆祭司」的觀念，人人皆可皆須投身，只是崗位不同、呼召不同。

那麼，又要領導，但又不要獨裁，如何可以做到？

其實，如果要在教會體制內作獨攬大權的變化，使自己可以在系統上大權在握，能呼風喚雨，這只不過是「低俗」的做法。一位有影響力的領袖，是能在有監管及溝通渠道的系統下發揮他的影響力，卻不必須要在制度上完全的成為「一哥」。生命的影響，其果效和延續力遠勝系統上的位分！一個依賴系統去鞏固權力的領袖會害怕失去權力。一位以生命影響別人的領袖，其影響力在架構之內，而在會眾的心中。因此，我們得明白「甚麼樹就結甚麼果子」。與其問：現今教會的體制應如何改變去使我成為領導人，倒不如以問一問自己：我的生命是否能

影響別人，使我成為推動別人獻出生命的榜樣？我活出的領袖見證是否足以叫跟隨者學效？別人聽我的指令是因為我的權位抑或是我的生命？

領導是令大眾同心

領導第二個特性是不可以與第一個分離的：領導亦是要令大眾同心，我們總不能孤立地觀察一位領袖。領袖必然和他所領導的跟從者有關。

按照聖經的教牧領導模式，必要有一群事奉的會眾追隨牧師作工。有一種互動關係存在領導和團體之間。如果牧師獨裁專橫作風是不合乎聖經之道，那麼會眾若容忍他們的牧者駕馭和壓迫，替他們在事奉上作主，亦不是按聖經本意辦事。

相反的情況亦是真實，會眾或執事會要從牧師手中爭奪教牧領導權，是不合乎聖經之道，若牧師抹煞或無視前者的意見或要求，亦不是按聖經本意辦事。這一點，正如行政、立法、司法三權分立，互相制衡建立強大的民主體制。所以權力均衡有助於一間強大遵從聖經的教會不斷的增長。牧師必然與會眾相關猶如牧人和羊群一樣。兩者都不可能沒有對方而存在。

牧師為教會會眾去做甚麼事並不是領導，這只不過是自己在唱「獨腳戲」。牧師和他們一起去做事才是領導！因為必須要有跟從者才算是領導！「無敵是最寂寞」只適用於爭戰中的唯一

勝利者，而不是領袖。領袖是有甘心跟從的人，並具能令跟從者同心。領導不是一件個人單獨的工作，但領袖永不是孤獨的人物。

教牧領導可解作你是站在會眾前面，有時是先鋒，有時是嚮導。在軍隊裡，有前線衝鋒陷陣的「敢死隊」。這是最危險的差使，因為在戰鬥中是最先受到攻擊目標。「敢死隊」比喻領袖站在教會前面，承受射向教會的砲火。

當然，在作「敢死隊」時，你會正常地期望後面跟著的人們是你的支持者。不幸地，有時牧師會察覺會眾已經離棄他，牧師在作「敢死隊」，但會眾並不追隨。他應該怎樣做呢？他應否指責他們支持不力或沒有施以援手？他應否加諸他們「不愛主」、「不熱心」等名號。

如果會眾不去跟隨，就顯示牧師在領導方面存有缺點。若然牧師不斷地批評會眾不參與教會事工，他就必須重新檢討他的生命和領導手法。很多時，不是會眾令他置於困境之中，而是他在領導方面出了問題。倘若牧師走得太快，理想與會眾脫節，令他們不能追隨，通常這是反映了他本身對自我領導能力認識的缺陷。優良的領導令隨行者鼓舞。假如會眾對牧師所有的構思和計劃都持否定的態度，那只是再次說明他完全欠缺領導的技巧。

當然，倘使領導只是令大眾同心，牧師有很少的追隨者時，就省卻許多麻煩。「一個認為自己領導而沒有跟隨者的人，他只是單獨散步吧了。」



主任牧師的領導權力來自他的生命而不是崗位



領袖的定義是由跟從者去釐定的

11

新的結合—— 從加入教會到 融入信徒的網絡中

首先，在這裡我要聲明這一章不是要教人如何在別人的羊圈裡偷羊。正如以上曾說，若教會在別人的魚缸裡撈魚，這對於天國的拓展根本沒有幫助。反而，這一章裡面所提及的對象，是一些正在尋找新教會的信徒。他們要尋找新教會的原因，可能是：

1. 遷居
2. 回流
3. 於原有教會中受傷害，或惹起傷感的回憶
4. 對原有教會存在不滿
5. 不自願的離開原有教會
6. 很少或很久沒有出席原有教會的聚會

從沙田浸信會的經驗裡，我們接觸過來到聚會的其它教會會友，大多都是最後一種。這些人可能是自少加入自己原有的教會、或是信主後受洗入會，但之後很快就流失。他們在這些教會中沒有任何根、任何感情。他們基本上成為了「流浪者」、「屬靈棄嬰」、「離家出走的人」。在生命中，他們可能遇上某些挫折或突變，以致他們希望重新返回教會之中。於是，他們尋找一間可以幫助他們面對生命中的須要。他們是主動的，是渴慕返回主裡和教會裡的。這種自發的主動使沙田浸信會成為他們其中一間選擇對象。

他們會留意一間教會在福音事工上努力，在人群中散發著興奮的薰香，而會眾就所屬教會的事情，津津樂道。信徒都能從它的事工和會友中認識到這間教會比較大部分其它教會做得更多、更好。路過這教會的主內肢體，亦受了鼓舞，打算繼續重來了解更多。若然路程過遠，他們也期望本身的教會有如這一間的相似。有些人甚至轉會或定期出席這教會的活動，以便能成為這間滿有活力教會團契裡的一分子。

一些教會如何能在與宗派無關的人群中產生這樣的熱誠？當然，另一些教會不可能在非會友中激發同等的興趣力量。為甚麼？

因為一些教會只談及會籍或「加入我們的組織」，情況和邀人參加獅子會或童軍組織一樣。一提到會籍，這些教會就把它

描繪成一種責任，似乎是每個人應要去承擔的。但「律法式」的要求絕不能激勵群眾。對忠誠和義務缺乏認識的現代社人在強調教會會籍一事上，很難獲得他們的回應。一般教會勸勉聚會的信徒「寄出你的轉會信」或「加入教會」。這些片語對信徒來說，是要求他們付上出席聚會、甚一奉獻及參與事奉等責任。一般基督徒都照此遵行，因為他們被期待要這樣做。

融入的過程

一個已經信了主的人，如何「融入」一間新的教會？我們不急於要求他們轉會。我們希望他們首先了解教會，然後才考慮加入這個組織。這與過去一些教會的思維可能有分別。在過去，一些教會主張把初信的信徒聚在一起出席受浸班，之後受浸。其中有些可能從未返過團契。同樣，一些教會每主日都會呼召新來的信徒轉會加入教會，對於他們在教會中的肢體生活是如何，可能沒有過問。

小組教會的理念是基於人與人的關係。我們的堅持是，如果一個肢體暫未或不能與其他的肢體相融，他怎能融入這個身子成為其中一個肢體？（醫學上這叫做「排斥」）所以，所有轉會或受浸加入教會的信徒，都必須先加入小組，然後經過認識教會及會友身分的「新會友班」，了解沙田浸信會這間教會的運作和異象，加上要有自己的小組組長的推薦，證明有固定和合宜的肢體生活。最後，由傳道同工查問信德及明白他們甘願承擔教會的責任，才批准他們加入教會。

為何我們要設置這麼多的關卡？因為我們深信加入基督的身體不只是因為對方「相信」(Believe)，更因為他們須要「歸屬」(Belong)。他們須要首先認同自己是身子的一部分，才甘心樂意的加入這個身子。他們先履行「會友責任」，然後才作加入教會的決定。在他們成為會友之前，已經過著會友式的生活：崇拜聚會、小組聚會、甚一奉獻、福音佈道、培訓服事……。他們的投入感和滿足感，比起單單要求他們履行責任來得更自然、更真誠。

「融入」對未有這種經歷的人來說，是難以理解的。許多這些「非會友」在未正式加入沙田浸信會前，已經忠於我們的教會。

一個信徒「融入」某一間教會必須經歷三個程序，就是共處，付出和擁有。

共處是指該位人士必須面對教會，包括主動認識教會，在教會各項事工上保持接觸和建立與教會的基本聯繫。

其後，他會在小組或信徒團體中與其他會友體驗彼此相交之道。這種情感交流、結連和感受，在一些只要求會友首先為母會付出的教會是難以經歷和領會的。

付出是第二步。這好像人走進商店內買一件物品或想獲得

某種服務。「擁有」的概念包括：(1)須要(2)願望(3)認識(4)結賬，除非給了錢，否則我們絕不能買到東西。

每個希望尋找教會的信徒，都有著不同的須要。例如一位經歷過人際創傷的信徒，他的須要是得著這方面的醫治。由須要產生出來的就是願望。他對每一間拜訪的教會都有其獨特的願意。於是，他就主動去了解認識這間教會是否能夠滿足他的期望。最後，他就會作出一個抉擇：作一個結束尋找的行動，或是繼續去尋找。這正是「消費者心態」的表現。

擁有是融入教會的第三步。購買的概念含有物品的擁有權從賣家轉移到買家。在這階段，准許認可和充分的理由就產生實際的互換作用。信徒會了解清楚作為會友的責任，及認清教會的信仰和教義，並教會對每位會友的要求。

當某人要「結賬」決定加入教會，他／她不單具備會友的認可資格，亦擁有會友全部權益的理由，現在他／她不再有「這不過是你們的教會」的感覺。它是「我的教會」。

當新會友在新教會裡有了「擁有權」後，他就會承擔事奉工作及向教會負上責任。當然，他亦是向神負責。一個人和教會結合相融了，就必然擁有在興奮、信仰活動和教義上各成面的喜樂和滿足。新會友必須領會他們是感染著新會眾散播的熱誠。為了要擁有，他們付上代價進入這種信仰模式。

沙田浸信會相信及向非會友宣傳加入教會的六大理由

1. 你的會籍表示你「屬於這個群體」

聖經說我們是互為肢體的(來10：23-25)。神感動你在生命這一階段與沙田浸信會的弟兄姊妹互為肢體，你的會籍與初信者接受浸禮相似，就是一個公開的宣告(Public Declaration)，你是回應神在你生命中這一階段的工作。

2. 你的會籍表示了你「與這個群體分享及分擔著共同的使命」

聖經說信徒要彼此委身(弗4：16)。你認同神在沙田浸信會中所賜下的異象方向，你願意加入這個神作工的群體與肢體們一同完成這個異象。

3. 你的會籍表示了你「接受作為這群體一分子的責任」

你的正式加入表示你有責任去委身在沙田浸信會的敬拜、服事、佈道、培訓、相交之中。每位會友均接受著教會對他們在屬靈上的期望和要求。

4. 你的會籍表示了你「向這間教會的肢體作交代」

聖經多番強調我們不可能在靈裡單獨的追求(來13：17、太18：15-20)。每間教會的紀律只能適用於正式加入教會的會友之中。你的正式加入使你在教會肢體的監察下成長及作出交代，也表示你願意接受長者的教導和指引。

5. 你的會籍表示了你「願意承擔這間教會的決定」

聖經說我們既是這個家的一分子，就要正式作出承擔(林前12：20-27)。沙田浸信會是會友制的教會體制，只有會友才可以作出選舉、被選、通過每年的預算案、聘請新同工等。每一個會友都有權利對教會的路向和運作提出動議。可是，我們不可能任由所有人都可以這樣做。唯有建立會籍的體制，才可以保障真正投身沙田浸信會肢體的權利。

6. 你的會籍表示了你「保護了教會在法律上的地位」

香港浸信會聯會、華人基督教聯會、香港政府甚至中國及全世界的任何機構組織，均只承認會友名冊上具會籍的人為法律上合法的會友。亦即是說，若教會有任何涉及法律上的申請或活動(例如申請擴建或推動社關活動)，有關部門也只會按會友名冊上的數字作準。一間二千人聚會的教會，有著二千人的須要。若只有一千名註冊的會友，有關部門只會按一千人的須要作出有關的決定。如果你只參與聚會，而會友名冊上卻未能反映你的身分，大大削弱及減少了教會在法律上的地位和可發揮的能力。你的加入表示了你願意在法律上正式成為這個組織的一分子，見證你是盡責任的公民。

要留意「教義的擁有」(或認識)在上述有關三項中排列最後。從優先考慮次序來說，現代人一般都覺得要付出而加入「教義」遠不如付出加入「感情」及「關係」那麼重要。所以一位神召會會友不會計較付出去加入一間浸信會教會，即使前者在教義上

屬於靈恩派，因為宗教信仰理論教義在他的選擇上經已位列第三了。

許多時我們都有一種錯覺，以為那些在教會成長受浸、長時期留在教會中的信徒才是教會的擁護者，是一等公民。至於後來加入的轉會者便是二等，因為他們缺乏對教會歷史和進程的認知。因此，當選立教會領袖時，「年資」和「德高望重的『老人家』不一定沒有投身的心志」就成為了首選。可是，在現代人的觀念中，投身、心志和能力比起「德高望重」更實際。在現代和未來的教會中，只要教會有著以上論及的融合過程，新加入的成員有著不願放棄的擁有權，幫助他們認識、感受和行出自己作為會友的角色。

結連不能強制達致

我們應小心地使用「結連」這個名詞，避免帶有神祕色彩或被操縱的涵義。結連不是教會要刻意做的事，它是存在於新會眾和教會之間。結連的出現可比生命中關係的進程。正如人可被安置在一起，但「愛的結連」這關係不可能由強迫產生。所以，任何一位新來的信徒可以被編排入細胞小組或主日學班級中，但不能強制地令他們與教會及會友結連。

結連從通過歸屬基本群體開始

結連不是只在維繫新會友，使他們不致離棄他的新教會。當新會友「歸屬」於教會內一個基本群體時，結連就發揮最佳的

效能，這個基本群體可以是教會中一個較細小的單位，例如主日學班、細胞小組、牧養小組、婦女佈道組或詩班等。讓新成員在基本群體中去認同自己及別人，比起期望他們在主日崇拜中，嘗試與整間教會或較大的群體相交更切合現實。

一個「基本群體」可以是這位新會友認同的任何一個小組群體。新成員在起初時可能尚未注意到他們是構成會眾整體的一部分。沒有他們，這個群體不能正常或有效地運作。當他們覺得本身是功能的一分子時，「結連」這個感覺和關係就開始了。例如：詩班中一位新成員打算不出席時，突然想到事奉的其他詩班員會說「他們須要我」，於是感到有出席的必要。在這種情況下，新成員心中把自己在小組中的地位肯定時，他就經已歸化他的「基本群體」，也肯定他與這間教會的結連。又例如：一位新成員在詩班揚聲歌唱，她注意到自己是崇拜程序的一部分，覺得自己的缺場會令效果遜色時，結連經已形成了。在一個小的基本群體別裡，她體會到教會擁有者身分地位，這是一種很難在較大的群體中得到的經驗。因此，結連比起教導未來的會友養成參與聚會、作甚一奉獻、或糾正行爲的習慣更加重要。結連令一個人完全投入團契、擁有小組的道德價值準則、和委身群體事奉之中。

結連在甚麼時候開始

結連通常不是可以由言語或標準去量度的。當一個人還沒有正式了解加入教會的程序和辦法前，它就已經開始了。這意

思是說當一個人成為會友或被接納加入教會時，結連早就已經自動生效。

結連可能先於罪人接納基督為救主時就開始。因為這是歸主前的一段過程。同時，決志信主和修讀新會友班後，結連亦繼續在發展，因為結連延伸至歸主後的日子裡。結連是過程的演進，當它與入會同時產生時，就有如下所述，具有最大的效果。

有些信徒在決志歸主時就認同一間當地教會，這種關係亦由此持續下去。其他的人體驗過類似的結連經歷，但仍離開教會，甚至捨棄基督。為甚麼一些人能持守信仰，有些卻捨棄？除了信徒本身的個人問題外，我們可以試問以下一些問題：

1. 他們是否真正的重生？抑或他們只是因想維繫人與人的關係而聲稱有了救恩？
2. 新信徒是否在最初信仰階段得到適當的教導及栽培，以致在基督裡成長？
3. 教會是否有提供成長課程，使他們在教會裡的成長延續，不致中斷？
4. 教會是否在見證上、組織上、事奉上盡忠，以致令會眾信服，也提供信徒事奉的機會？
5. 教會有沒有繼續提供結連的機會，讓新會眾融入真正的肢體生活之中？

當新成員方面而言，上述五種因素全部都可能成為他本身對教會委身的原因。但無論如何，結連人是延續確認救恩，這似乎是最大的助力。

時間是結連的嚴峻考驗

時間是結連的嚴峻考驗。結連是一個進程，但一位信徒在結連出現之前都須要在情感、心理及生理上有準備。只要這些因素準備好，就是結連最佳的產生時刻。

有了以下幾種經歷的信徒在結連上具備良好根基

1. 他確認自己是一位罪人，不可能靠本身得到救贖

這種確認涉及一種新的自我了解，帶向新的自我省察及或新的自覺悟，以致他與神與人的相交，都帶著謙卑、反省和接納的態度。

2. 他經已接納耶穌為救主，這也包括承認基督是他生命的主宰

在基督徒生活及生命的優先次序上，他會知道如何選擇。

3. 通常是一種公開認信形式

像浸禮、公開講見證、應呼召離開座席走向講壇前面等。這些公開認信形式叫人對所信的加深委身程度，使其他人成為他信心成長立約的見證人。水中浸禮不可能確保一位新基督徒延續他與新教會的連繫，但這正是推向結連程序上一項因素。為新信眾施行浸禮的教會比起不這樣做的，有較持久的延續傾向。

上述因素通常為新信徒與教會的結連作好了準備。一種基本上全然的自我了解、對神居首位的認知、和公開的認信立約，再加上與神其他子民的新關係，在 約翰福音3：3-7 內繪述這就是「重生」。聖經清楚指出，信徒與主合而為一的屬靈結連，必然會反映於教會中的屬世結連之中(約15：1-5)。

不少基督徒今天只出席崇拜聚會。對他們來說，教會就是演講室，是聽道的地方、是表演場，是欣賞敬拜形式的地方。有些信徒參加群體的聚會，純是為了事奉或是知識學習。每星期，這群人就只望著前排座位信徒的後腦，卻可以給「彼此相愛」的信息或教導感動得涕淚交流。不少教會今天強調的是信仰知識的傳遞而不是弟兄姊妹生命的連結。而不少信徒也就安於知識領域上的追求，因為知識的追求所付出的代價極低。他像不必付上自己的生命，不必付出真我，不必去接納不同的人。可是，教會充滿著一個個死守自己神祕面紗的信徒，他們如何結連在這教會中呢？若信徒遷居、遇上衝擊、或教會的崇拜和講壇變得不夠吸引、牧者領導人見證不好，他們也不會再忠於這間沒有結連的教會。流失或轉會將會是他們的出路。

最後，讓我列出兩個教會增長學者研究出來的結連定律，叫我們的教會更有效的「留住」或「吸納」信徒：

兩個定律

1. 兩周結連定律

研究所得顯示新信眾若不能在兩周內歸屬於一個基本組別內，則有脫離教會的傾向。這個定律指出教會要與未來的成員或預期的會友有即時和具意義的連繫，可促使他們趨向重返教會、歸主或參與教會的群體生活。「兩周結連定律」是指教會必須：即時或在兩周內接觸預期的人士，著意地去跟進他們。讓對方知道教會是有系統和彈性地去做結連上的工作。研究所得亦顯示在結連方面付出最多時間和努力的教會，令新會眾結連於教會的工作有最佳的成果。

2. 三次聚會定律

研究所得，初信者或尋找教會的信徒在參聚會三或四次後，最有可能抉擇是否開始與這教會結連。這一點，我稱之謂為「三次聚會定律」。因此，教會必須運用「兩周結連定律」，務使吸納的對象回到教會崇拜或小組聚會三次，幫助他們發展新信眾或新成員可能的結連。

雖然如此，即使勤於跟進，有些人亦不願結連，甚至會脫離教會。他們排斥結連過程有幾個原因。有時是出自「不願讓人知道太多的我」。不同文化背景或不同階層的人們也不會容易融洽相處。有些人會被基督的愛心激勵，克服文化上或階層間的阻隔，其他人士不能越過這些藩籬就會離去。我們始終是一群不完全的罪人，未必能在任何一個群體中得到認同。可是，若

結連是聖經的吩咐，也有著群體動力上的好處，為甚麼教會的普遍信眾仍著眼於講道和知識上的學習，而不願在肢體結連上投身？



一間教會的
肢體生活是
一位信徒屬
於教會的指
標

12

新的方位—— 從單式的教會園地走向 多元化組合的教會

雖然我們初加入教會就已經聽過「教會不是一座建築物」這句名言，但傳統的教會觀念，就算叫我五歲的女兒去繪出一間「教會」，仍會是屹立於一小塊土地上、屋頂有十字架的小型建築物。習慣上，人們步行前往教堂，沒有停車場的須求。至於在鄉間，農莊家人則在空地上結綁馬匹和水輪貨車。

傳統的教會也對其它教會作出「互不競爭」的立場。每間教會都有自己的「地盤」，尊重對方的「傳道領域」。若一間教會看到某一個地區未有福音到達，它就會差派一群人到那裡「開荒」，開設「基址」或「福音堂」。直至福音堂能夠在各方面獨立運作，就會正式成立為教會。這是浸信會一貫的植堂方式，也是很宗派的外展策略。

「廣大地域牧區教會」的定義

由於交通、資訊、科技的發達及「消費者心態」的迅速出現，加上香港基本上不再是「福音未達之地」，我稱之為「廣大地域的教會」的新景況經已產生¹。一間廣大地域的教會覆蓋較大的區域，以致它可以：

- 在幾個場所中聚會，
- 在不同的場所進行相同或不同的福音事工，
- 以一間教會名義來接觸社區裡的居民。

對這概念有另一種描述，可以是它具有：

- 多元化的福音活動，
- 多處福音事工的場地，
- 專職的教牧及事奉人員，但卻只有一個中央組織和一位主任牧師。

多樣化的福音活動，多所福音事工的場地

香港地少人多，建築物價錢昂貴，根本不可以用北美教會的大規模空間發展成為香港教會的借鏡。擠迫不是我們喜歡的，但卻是香港人要接受和學習適應的。感謝主，沙田浸信會有自己建成的座堂。我們的座堂位於沙田瀝源村。可是，不少人不知道這所建築物是沒有辦事處的。教會的辦事處是位於另一個區內的商業樓宇之內。而沙田浸信會最大的禮堂（八百人）、青少年基地、音樂中心、圖書館、兒童中心……連教會的

「總部」，卻是在小瀝源都會廣場兩層共四萬呎的單位之內。平日，瀝源的座堂是供社會服務之用，而晚上則提供給會議及訓練用途。到了周六及主日，座堂及都會(我們稱為「瀝源堂」及「小瀝源堂」)成為了教會聚會的場地。這不但是因為香港地方的缺乏，也是「教會」概念的轉型。而教會的最主要結連群體—小組，一部分都是分佈在全港不同的家庭之中，而另一部分是分佈在這兩個堂所之內。

引用另一種定義，即使一間教會，它的家庭聚會或細胞小組群分佈於一個廣大的地域，它們仍連結成為一間廣大地域的牧區教會。在以上的章節中，我已經分析過為何這個概念在香港行得通，也在沙田浸信會中試驗成功。在香港的教會中，王利民牧師的牧鄰教會恩臨堂也是這類「廣大地域的牧區教會」的好例子。其實，就算地大物博的美國，也有不少教會已經採用了這種教會發展方式。成功的例子如芝加哥郊區的柳溪社區教會(Willow Creek Community Church)，肯薩斯州的中央社區教會(Central Community Church)，加州聖迭哥的地平線基督徒團契(Horizon Christian Fellowship)和俄納崗州的新希望社區教會(New Hope Community Church)等。

其實，**延用網絡系統去結連會眾成為一間大教會(Mega Church)**，不只是因著地方的關係，也是與會友相交「結連」有關。就算如北美的增長教會，不少會友返教會崇拜聚會，都是要花上一小時左右的車程。他們回來這間教會，是因為在返崇

拜聚會以外，他們都與其他肢體結連。因此，可以有一個這樣的結論：就是不論香港或美國，就算世界各地的教會，建築物座堂不再是會友結連教會的最重要條件，而是會友間關係的建立。家庭小組就是一個有效活出肢體生活的模式。

這樣的教會由此跨越它們的圍牆，越過它們座堂的主要園地。它們正在擴展福音事業遍及「耶路撒冷」，從而擴闊它們的地域上的疆界。相對地，過往大多數教會都座落城市某一個地點。這些教會面對城市的會眾，但並不在本區以外周圍地上設立據點去拓展事工。傳統的植堂，是以不斷的成立新教會為目標。在資源和發展上有著限制和不足。

一個中樞組織、一位主任牧師新模式

踏入新一個世紀時，不少教會開展會務，配合高科技的影像，可以如樹枝的伸張，不再受堂所的規範。擴大地域的教牧事工，仍可以維持同一時間教會崇拜，卻在許多地點舉行—這點切合「廣大地域牧區教會」的定義，不論是用「現場直播」方式或是分別由不同的事奉同工去分別負責聚會內容。一所有多類型事工的教會，在多個場所內聚會，提供多樣化的福音活動，但只有一個本質，單一的組織，唯一的宗旨和獨一的領導。

從消極方面來看，沒有一個「分堂」(我不喜歡這樣叫，但為了識別而已)可以控制另一個，沒有一個「分堂」可以脫離母體或拆散後仍可保持它的本質。這些教會不認為「分堂」是不同的「部

分」，而是一個軀體內的一個肢體。它們是同一間教會，領受同一個異象和歸順於一個核心。

波爾牧師(Rev. Randy Pope)在美國喬治亞州亞特蘭市周圍建立許多「分堂」(Perimeter Church)。每個「聚會點」-「分堂」的技術稱謂一位於亞特蘭大市不同的地段，是同一個教會的一分子。教會由組群結合而成。有了八個聚會點後，波爾認識到不可能以一間教會有限的去完成從神領受的目標。因此，他甚至把幾個聚會點重組，結果創立了「周界基督徒福音事工」(Perimeter Christian Ministries)。這是一個包括八間本地自治教會的「泛教會」組織。結合這八間「分堂」的基礎並非它們「長老會」背景的教義，而是它們緊密結連的制度及多元化卻信息合一的崇拜模式。南韓趙鏞基牧師的「純福音教會」，也是延用這個模式，結果教會是不斷地增長。這些「分堂」領受同一個異象、跟從同一群領袖、按同一的步伐發展、由同一個中央服務部門統籌行政工作，合一的力量，就是增長的力量。

過去，大教會在市內不同地區設有較細小的「福音堂」去適應須求。這些小「福音堂」通常都是比母會細小，不論在人力、才力、資源、地方上，都難以匹敵。這樣的「基址」，是不能自立的社群，它們的生存要依賴母會的支持。當小禮拜堂成長強大了它就變為一間獨立的教會。但廣大地域的牧區教會在組合方面就不相同。沒有一間地區的「分堂」可以凌駕另一間「分堂」或整體。亦沒有一間「分堂」為了自己的利益而犧牲別的「分

堂」，也不能控制行政和財政。各「分堂」內所有成員在地位和權方面都屬平等的。他們都是同一間教會的會眾，只是在不同的地方參與聚會。在過去，不少教會有「巡迴牧養」的現象。一位牧師兼任兩間或更多的教會職務。循道宗派的巡迴教士就是這類傳道模式的例證。這種安排涉及兩間或更多的自立教會。它們互不從屬，但出於宗派上的忠誠而彼此聯合。

「巡迴」制度內每間教會有由平信徒領導的傾向，佈道事工則由領取薪津的全職牧師主持。但廣大地域的牧區教會則有相反的基本結構。在這種教會裡，領導職責較多由全職牧者主持，而平信徒承擔的牧養、服事、培訓和佈道等事工，較諸牧師的傳道工作有更大的比重。

每間教會就是自己的宗派

「廣大地域牧區教會」的每個「分堂」，英文可以用“Congregation”代表。每個「分堂」按地域須要有其負責的同工，去推動當地福音事工及確立為當地的實體，但仍與一個共同管理的中央組織保持聯繫。「廣大地域牧區教會」類似一間擁有總公司及地區分公司的商號，這方面與傳統上宗派的結構有所不同。

「廣大地域牧區教會」曾被描述為一個小宗派或小型教派，因為它是一間地方上的教會，有足夠的會眾和充分的資源，不須要宗派總會提供的福利，它可以自立地處理每一件事，不必

尋求總會的支持。但「廣大地域牧區教會」與一個宗派聯會或協進會有所不同。它有一個中樞組織去連繫所有肢體(各「分堂」)，及一個事工本部去促進聯合的福音事工、共同的異象和確立統一的實體。廣大地域牧會某一肢體成長豐滿，到達一個新階段，其情況有如整體教會在該部位的功能運作。

每個肢體的固定結合，確保每個肢體福音事工的延續。因此，整體的福音事工亦是整體教會的聯合業務。在這方面，它省卻了不必要的重疊員工，計劃和資源，一個電腦網絡制度，一個會計處和一個行政辦公室已足夠應付所須。另一方面，它可以提供更闊不同類別的屬靈恩賜。它具備較寬裕的財政基礎，為福音事業更強有力的影響作好了準備。

聖經上的根據

使徒行傳為「廣大地域牧區教會」提供了經文上的理據基礎。在耶路撒冷的教會是一間教會(徒8：1)，它是以一個整數來敘述。「許多信的人都是一心一意的」(徒4：32)。要注意「許多人」一詞是單數，教會亦是一個整體。但是，其後我們知道「信而歸主的人，越發增添，連男帶女很多」(徒5：14)。在這裡，「很多人」是複數，描述多於一個的整體。這些可能是存在耶路撒冷教會內的階層組群或民眾組群。

因此，我們知道耶路撒冷教會是一個巨大的群體。它是一間教會，但卻有許多較小的群體(細胞)。領袖們從一戶走到另

一戶(徒2：46； 5：42)。當然，他們能不是逐戶去傳福音，亦非每位成員都逢人都與之談道，而是在不同的人家中聚會。耶路撒冷教會每個細胞團契生活反映出福音工作是在不同的「家」中聚會。

顯然的，早期的耶路撒冷教會並不是一個大聚會或典禮儀式中去領聖餐。擘餅敬拜可以在殿裡，也可以在家中的小組或細胞中進行(徒2：46)。因此，耶路撒冷教會的「大組群」在慶典、佈道、激勵和見證時聚合一起(見徒3：11)；至於團契生活、職責分擔、教導和確立實體等事項則由小細胞(「分堂」)內部運作(徒5：42)。從以上觀察所得，我作了這個結論：新約教會的標準模式兼有小的細胞群和較大的典禮儀式群

傳統教會主日崇拜在大群體中(共同崇拜聚會)舉行。小組群的功能基本上在主日學內發揮。但新建立的教會則在小組群內聚會，由各牧區舉辦周日夜間牧養課程、研經班、或關顧組的各類活動。不同的教會在它們的小組群(分堂)中可以有不同的事工重點。例如某一個「分堂」位於木屋區，它的事工重點當然會較傾向基層。若「分堂」是位於學校區，可能青少年事工是它的焦點。哥林多教會一如耶路撒冷會，似乎亦有幾個「分堂」，但這些「分堂」有紛爭。我們覺察到一個群體高舉保羅，另一個推崇亞波羅，一些自稱屬靈組群說他們是屬基督的(林前1：12)。還有一些可能支持榜彼得(林前3：22)。在哥林多，若干較小組別或家中教會(House Churches)促成這種歧見現象，

他們忘記要領導哥林多教會團結一致，大家顯然地被地域上的界限或種族上的偏見所分裂了。

當保羅從哥林多寫信給羅馬的教會時，他透露了哥林多教會的組成情況。他向百基拉和亞居拉問安，又問在他們家中聚集的「教會」安(羅16：4，5)。他又提及「外邦的眾教會」(羅16：4)，這眾教會不是指會堂內聚會的聚集點，而是在外邦信徒家中聚會的聚集點。保羅亦送出「基督的眾教會」都問安的信息(羅16：16)。「基督的眾教會」是用以識別猶太人信徒的述語。希臘文中「基督」一詞的譯釋等同希伯來文的「彌賽亞」或「救世主」(Anointed One)，亦即猶太人的希望。因此，「基督的眾教會」可能是用以描述猶太人家中聚集的教會。在哥林多，亦是原則上性質相類的組合。保羅在該章結尾時寫了一句「接待全教會的該猶，問你們安」(羅16：23)，這是全體哥林多教會的說明—廣大地域的牧區教會—兼有猶太人和外邦人的家中眾教會。

簡略與總結

約2000年前，這種早期發展「廣大地域牧區教會」的努力通常導致幾個教會由主教管轄。母會亦通常成為區內的總堂。在其它時代，這種努力產了「宗派教會」，各自分離，但全部由一個高層機構統領。易言之，許多建立這類型教會的努力，帶來不同的結果。可是，今日的世界誠然與過去的有很大差別。轉變急劇，在三十年前的社會是絕不可能發生的。也許這些變化會有助於現行的實驗，達到它預期的目的。況且，在香港要建

立一間如“Saddleback”、“Willow Creek”或“Second Baptist”的大型教會，地方限制是不可置疑的。也許「廣大地域牧區教會」的出現是一個實現植堂以外大型增長教會的出路。正如我們觀察所得，現在的「廣大地域牧區教會」是兩種現代革新的產物—交通與聯絡方式。因為具備了電話、電腦、傳真機、影像直播和所有類型的傳媒體聯繫一間教會的組織和目標，我們現在就能夠在許多地點上建立一間超級教會。另一方面，有了廣大的公路和公共交通網，汽車及旅途上種種的便利，一所巨型教會(Megachurch)可以在不同地方設立「分堂」，由一種有效率機動運作連結。這類教會是香港環境裡出現的時代產物。

2001年，沙田浸信會有三個不同的堂所：



一萬二千呎的 Yz 地帶是接觸青少年的福音基地



三萬呎的教會總部設施應有盡有



座堂是新朋友來參加聚會的首選

新的宗派——

從教義論到實踐方法

上章提及的新模式教會以「合一及歸一」密結成群，實際上已組成一個「新的宗派」。我們所認識香港的教會中，例如平安福音堂和伯特利教會，實際上已成為了「新的宗派」。對此，我們不應感到驚訝。它們是在新思潮中被各種不同的力量推動，藪在一起。而舊的宗派則由另類的因素融合而成。

舊的宗派包括「主幹」的教派，傳福音的宗派及甚至那些以基督教基本主義作為根本的教會。新的宗派並非單指那些具備近世特殊型式的教會。它們被不同的力量推動，有必要用不同的尺度來衡量。

強大的凝聚引力

舊宗派

在舊宗派中起主要推動作用的是無與倫比的教義：一群教會連結有如弟兄姊妹正因有相同的神學理論。教義的揭示代表一個宗派存在的果由。即使有教會不具備一分正式的教義宣

言，亦至少要藉著一分同類的解經文告、一分經文譯述或一個一體上適合業督教的同樣定位來與固有的宗派聯繫。

若干情況下，宗派因對神學理論持不同的觀點產生分裂，通常化為兩個新派別。但凝聚各宗派的引力性質上仍是基本的教義。

因此，在過去，人們以教義、宗派的稱謂或宗派的結盟者作為參加教會的業礎。一位長老會教友會十分慎重地選擇一間教導永生(Eternal Security)及仰望神立約所應許(Covenant Theology)的教會。靈恩派信徒則著重教會的聖靈再臨(Secondness)——聖潔能使人重新得到神的憐憫(Sanctification as a second grace)。

當人們跨越宗派界限要轉會時，他們首先考慮新教會的信仰。要肯定所論述的教義，是否合乎聖經之道及能否與本身所奉行的理念相稱。一位加爾文派教友加入一間有亞美尼亞宗派背景的教會，將會是一樁天大的「叛教」事情。當人們從一個宗派跑到另一個時，他們須要再接受浸禮，上學學習班和由教會或執事會面試考核他們的信仰。通常一位師或天主教神父都拒絕為不同信仰的新人證婚，除非另一半的配偶加入了他的教會。

宗教改革期間，宗派間的爭論，雙方都設立了圍欄。為了要使會眾成為「良好的浸信派教友」，許多牧師在講道時或修辭

上都是反長老會的人物。浸信宗和長老會在浸禮的儀式上有了爭論，雙方都聲稱自己所奉行的是正確及合乎聖經規定，並互相指摘對方。如果圍欄是用以保持人們留在裡面的話，另一方面則是把一些人拒諸門外。這情形有如樹立一道高六呎以鏈相連的柵欄令人們留在「正確」的教會羊欄內，再在上面蓋加有刺針的鐵線作特別保護。三股線彎向內使綿羊不能外出，另三股彎向外，摒除了山羊內進的機會。

新宗派

從前，道教義上的文告是代表一個宗派存在的依據，方法論則是凝聚各教會的引力。一分福音事業的宣言已替教會本身及其屬宗派的存在下了定義。

一如各宗派在過去為教義而分裂，現在新宗派有時會用策略方式不同而誕生。今天，從史密斯(Chuck Smith)和溫伯(John Wimber)的教牧工作中帶引出來現存的兩個宗派可為這種現象作了註釋。史密斯於1965年在加州哥斯達密沙(Costa Mesa)開始他的加略山禮拜堂(Calvary Chapel)福音事工，曠地禮拜堂的成就受到肯定，許多其他類似的教會迅速地湧，最初在洛杉磯周圍，然後伸展至加州以外地區，但主要仍在西部各州。

溫伯在八十年代初期和史密斯一起工作，在加州南部推動加略山禮拜堂運動。溫伯被加略山禮拜堂的「柔和」魅力模式吸

引。該教堂的崇拜、禱詩讚美，講道均富有新形態的清新感，會眾確切地過著聖潔的生活。但史密斯較傾向於「異象及神蹟」的活動，認為是使教會增長的能量。因此，他祈求在崇拜儀式中有更多「超凡恩賜」的顯示。至於溫伯本人，來自具有活躍靈恩表現，例如「治療功效」的宗派。但他不願意這些事情在他的教會內公開引證。溫伯和史密斯兩人均深信現代醫療、方言、和不可思議的才能。兩人都有領袖的魅力氣質，聖潔的品格。他們只在崇拜和表達模式方面意見有所不同。

他們就此分道而行。若干教會追隨溫伯離去組成葡萄園契(Vineyard Fellowship)的一部分。其他的與史密斯一起，留在加略山禮拜堂團體內。由於不同的傳播福音策略和表達模式，導致兩個強大大新宗派的誕生。保羅和巴拿巴的故事，又重現在今天的年代裡。

其他湧現的運動或在萌芽的宗派亦相繼進入台前。透過教牧會議把他們的方法論讓參者學習「我們是怎樣做的」。麥克阿瑟博士(Dr. John MacArthur)是加州太陽谷恩典社區教會(Grace Community Church in Sun Valley, California)的牧師。他每年舉辦一次名為「牧羊人會議」(Shepherds Conference)的牧師集會。在聚會中，他闡明了解經講道和長老領導等事項，一種稱之為聖經播道教會的模式。麥克阿瑟設有一間學院令這方法理論得以保留及延續下去，主的學院(The Master's College)，及透過一個新的中樞機構稱為「主的團契」

(The Master's Fellowship)採用行政上的努力，嘗試確立這運動的方向。

科維爾(Jerry Falwell)在70年代後期亦從事同一工作。他為教會領袖們舉辦超常會議(Super Conference)。林芝堡浸信學院(Lynchburg Baptist College)是他的學派始創的，它的特定宗旨是為這運動培訓牧者。但其後它已轉變為一所較造就傳道人才有更大目標的基督教文理科大學。科維爾亦組織自由浸信教友團契(Liberty Baptist Fellowship)，推動植堂事工，和自由浸信教友差傳會(Liberty Baptist Mission)，派遣教士到國外傳播福音。

堅實的核心，柔軟的邊緣

這些湧現的宗派對性質或崇拜模式相類的教會有吸引的作用，在他們的會議教導的原則推動這種吸引力量，亦令未有同步而行的教會不能會不能獲得「完全的認同」(Full Fellowship)。這些運動的核心構成部分，不在於教義上的理論，而視乎有效的福音事工的準則。

這些新興起宗派的領袖們，通常亦是同工會議的領袖。他們有極權主義的傾向，對不使用他們方法的人存有執見。他們不單相信本身的方法較其他人的更有效能，亦通常以自己的觀點(你找一個出來!)指斥其對手的方法不符合聖經之道、落伍過時、背教、不能實行、並非聖靈所澆灌(Nonanointed)等。在

自己本身獨特方法的狹隘視野上，他們通常認為這種運作形式，即使不是唯一的途徑，亦屬最佳的傳道典規。

這種對方法的偏狹見解和執著—當與教義結合時，製造了個人或教派的崇拜心理狀態—是驅策領袖們去創立新宗派的力量泉源。他們為別人籌劃牧師會議，正因他們相信自己擁有的是最佳和最有效的方法，又或者他們認為這方法是更符合聖經規範。

適當的關懷，令新宗派一如嬰兒似的成長。領袖們為自己所創立的理念而獻身。他們從目睹自己新發現的方法在其他領域扎根生長中，得到最大的滿足感，這情況有如雙親對他們的孩子在世上「有一番成就」時，感到自豪一樣。

以消費者心態選擇宗派

如以上其中一章所提及，現今簡單的再說：**現代增長的教會大都反映強調效能與時尚的消費者心態。**一般的香港人受著現代生活的薰陶，他們不但要尋找一間能表達他崇拜神意願的教會，更要求比這信念更高的「服務」。如果一間教會又能令自己崇拜神，環境設備又令自己舒服那就更好了。他期待教會提供使他能去崇拜神的服務，能傳授聖經的真義給他的兒女的教導、及幫助他過一個更美好的生活。一對夫婦來到一間教會，他會寧願自己降低自己的要求，來遷就子女在屬靈成長方面的須要。這正正是消費者心態的表現：有沒有看過父母寧願不去

吃自己喜歡的中菜，而到麥當勞吃漢堡飽？無他的，因為在X一代的心目中，子女的成长比自己的須要更大。他們會寧願選擇留在一間能提供優質孩童主日學或兒童事工的教會，而放棄一間在教義上與自己立場相同的教會。

問題的關鍵是安樂舒適。現代香港人希望在崇拜時安樂舒適，教會的模式一如他們的生活風格。舒適並非單為了舒適的原故，即如一個人穿著一件舒適的汗衫，它的基本功能是保護身體，但他不單停留在這個要求，並希望能在感受上覺得滿足。

現世的基督徒追求的「舒適」時尚基於兩個因素：

1. 他的行為是他內心真誠的表達
2. 能令他覺得有意義及得到認同的保障。

新宗派是教會崇拜、傳道、牧養風格的催生力量。對它們來說，教義雖然重要，看來仍是從屬地位。在教義上的歧見分屬次要。從前不通方言的人攻擊說方言的人，只是為了阻嚇他們，不可潛入教會，用祕密神奇的言詞把忠誠的教徒改變信仰。那些說方言的人亦向不通方言的人攻擊，借助哥林多書14-18，急躁的與人爭辯，聲稱他們一如保羅：「我說方言比你們眾人還多。」

隨著百花齊放的出現，這種攻擊現象近年來經已大大的減少了（感謝主！）。號稱「神的打手」的「衛道者」們因著「百家爭

鳴」景況的出現而應接不暇。領袖的魅力氣質對信仰的改變已不如過往般能風靡一時。在「靈恩運動第三波」之後，「方言」是被視作為禱告的話語，而不再是「聖靈充滿」的必然憑據。說方言的表現並不構成對不通方言者的驚嚇，亦不感到畏懼。現在說方言的效能似乎著重幫助人們在基督教生命中的成長，多於辨別誰的信仰是「正確」或「錯誤」。方言看來不再與宗派神學上的專有地位扯上任何關係。不少靈恩派的教會，也有著不少不講方言的會眾。同樣地，不少非靈恩派教會，也有著有這方面恩賜的會友。

百分之百的堅守「教義」的行為，被消費者基督徒放置一旁，在新宗派中更不是肢體相交的主要推動力量，它只可能在教會生命中其它領域裡擔當一個較不明顯的角色。若干舊宗派亦因為為勢所逼，考慮重整或進行合併。一些教派組群更面對掙扎求存。它們在會員人數、金錢、教牧職工的補充及信眾的活力與生氣各方面呈現衰退的景象。

當挫折發生了，這些宗派開始尋找相同心理的組群互相併合。在1969年，傳道聯合兄弟會(The Evangelical United Brethren)與循道會合併，組成聯合循道會(The United Methodist Church)。這兩個宗派大多數的教義都是出於同一的神學流派。為了合併的原故，以往促使先驅者為宗派分離而獻身的動力經已昇華了。

朝聖者聖潔教會(The Pilgrim Holiness Church)與其他循道派別合併，組成美以美教會(The Wesleyan Church)，而美國的美以美宗派亦正考慮與會撒勒教會(The Nazarene Church)合併。路德美國教會(The Lutheran Church of America)和美國路德教會(The American Lutheran Church)合併¹。正當新宗派柔和地奏起它們教義音樂曲調的今日，同樣地有較長久歷史淵源的宗派，在目前情況下，為了合併的原故，都把以往奉為不可觸犯的若干教理逐漸淡化。

「同類的福音工作」是基本的原因

我們不必對這些派群過於苛責。它們並非因要存或增長而把信仰的教義丟棄。它們只是不再認為教義代表整個實體，這曾是它們原本存在和創立的因由。它們不以教條的定義作為教會本質的基礎，亦不聲稱唯獨它們自己才是符合聖經或最正確。

新興起的宗派認為教義是作為達致目標的方法。這就是說，新興起的宗派理解他們教義的獨特性可以從反映在日常生活或崇拜模式中，而非在條文的認信之上。他們覺得正確或合乎聖經並非把教義局限於理論，而是一件我們應怎樣回應神的實際行動。不論是在崇拜時高舉雙手，或集中精聆聽講道，對於這些新興的宗派，都能夠接受和認同。

除了教會以外，外用神學院也面對著合併及新宗派／超宗派的出現。在這幾年間，不少全新名稱的神學院創立，而有些

神學院經已名存實亡。有些入讀人數明顯下降，有些則在運作上互相併合。有些舊有宗派的神學院，在教師質素、校園環境、教學設備等予以加強。可是，無論就讀以上任何一種類型神學院的學生，我們都不難發現他們來自不同的宗派或獨立的教會。這個趨向也正好證明了一點：明天的教會領袖，對教義的堅持已經與昔日的心態大大不同。至少，現今神學院的「宗派主義」已經不復過去的光彩。

X一代的教會是以它們的宗旨宣言——「我們怎樣去傳福音」(How we will minister)較諸它們的教義更為人所認識。要記住，在選擇教會一事上，X一代先行跨越的是教義上分歧的障礙。X一代期望得到反映他們生活實況的教會認同，這就是說，功能效率、最現代化及擁有科技設施(當然加上聖靈同在)的傳道組織才能贏更易的得著他們的心。他們樂意參與對宣揚福音有新創建卻又合符聖經的教會。當這些教會失去了當初的異象，X一代又會跑到其它能向他們說話的教會去。雖然他們在心理上仍不願意作正式的會籍轉會，但在肉身和心態上，卻已經成為新教會的會友。

宗派的歲月並未終結，但它們正不斷改變遊戲的方式。宗派的新時光強調邁步朝向一片由同樣功能及福音工作的教會群建立的區域大地。



宗派對於現代人來說，未必如過去的人那般重視。



新宗派及新神學院的出現表達了現代教會面對的新時代

教會
管理
新論

新的領導方式—— 從缺乏效率到管理有序

我曾多次到過有超過一萬人聚會的美國休斯頓第二浸信會。主任牧師楊格(Ed Young)多次強調未來的教會將如商業機構一般運作。把教會運作當作商業看待(Run a church like a business)¹。這句革命性的話令我震驚，因為教會須要實事求是地存在，但絕不應轉變本身為商業機構！有些教會，教牧事工的程序運作與世俗的截然不同，但有些如楊格的教會的事工，其管理模式有如實業之經營。在他們眼中，教會就是一項業務，只不過我們的行業是「拯救靈魂業」(Soul Winning Business)，與其它為賺錢的商業機構在使命上有所不同。

我注意到在未來的日子裡，教會將是全用「經營方式」(Entreprise)管理。它不單只是有如商機構般運作，更是一種以從事拯救靈魂工作的企業。教會將重視形象，市場調查評核，成本控制，職位的描述及組織上目標的製訂。

在70年代初期，曾經有教會增長學者說過有關「推銷耶穌像我們推銷可口可樂」一事。有些牧者對這說法有極大反感。他們認為只應在新約教會經文的範圍內才可以把耶穌引證。他們覺得祈禱、講道和崇拜就是將救恩傳達於失喪者的全部所須。至於「外表上的包裝」、「賣廣告」、「推銷手法」等，都是俗世的思想方式，引入神聖的教會中，是對福音和主耶穌的玷污和侮辱。

我不同意這傳福音和教會增長的狹隘觀點。不錯，在基督徒看來，福音不是商品，但對於未信但對福音一無所知又未產生好感的世人，福音卻有如一項待接受的思想或商品一樣。我們一樣可以推銷耶穌一如我們推銷可口可樂一樣。我以為既然神已賜給我們互聯網和電視去接觸群眾，我們應運用更多的傳媒和曝光方式把耶穌引進這世界。大佈道家葛培理，就是引用現代商業推銷手法吸引人聽福音的好例子。每逢他要到開大型佈道會的地方，之前必定有龐大商業味極濃的宣傳政勢：地鐵廣告、交通工具車身或車內的廣告、報章上全版廣告、電視上的廣告或訪問、大型記者招待會、甚至宣傳花車巡行。葛培理佈道團採用的宣傳手法可能與俗世的無異，但他所傳的福音卻沒有改變。他的佈道事工成績有目共睹。但卻很少聽見有人控訴過葛培理「屬世」、「玷污教會」的罪名。可能就是因為他是葛培理吧！法威爾(Jerry Falwell)對這種論據給予肯定的評價。他說：「我能夠在一個主日電視廣播節目中接觸到的人數，比諸使徒保羅在一生宣道事業中所聯繫上的更多。」

從此教會不單學曉了推銷耶穌一如推銷可口可樂，在世界各地的教會亦已更加速步伐。在過去，教會只是利用營商的技巧去促進普世福音的實現，但現在它已成為「推銷」耶穌的經濟事業機構。

今天，目睹所發生的事物和相信未來十年將出現的情況都令我震驚不已。在許多地方。包括北美及香港，我經已見到教會一如企業經營運作。教會不再單純地用商業上的策略，教會正轉變為一個實業機構，直接反映我們所熟習的商業文化、「消費者為主」文化。

教會等於商界企業？

教會可以運用商業上同樣的策略，因為許多這些策略原先絕非歸商業或教會所專有。有某些原則是被普遍認同的真理，正確的原則可以同樣適用於商業和教會兩方面。真理應是超越文化和歷史的。舉例來說，「五常法」或「目標管理」(Objective Management)在所有領域中都得到證明：家庭、學校、政府、教會及商業組織。當教會通曉怎樣運用這些技巧增進教牧事工的效能時，不可以正因商行、企業亦用那些方法就稱之為一種商業行為。作為一個「商業般組織」與教會「採用商業策略促進教牧事工」的效能完全是兩回事。但現在有若干教會正開始跨越這條分界線：它們正在演變為一個「商業般組織」，但在教牧事工上極具效能。

「商業組織」的底線準則就是利潤(Profit)。市況好景，生意賺錢，有即時斬獲的，有最後收成的一至少這是現代商人的想法。利潤是現代商業的同義詞。明顯地，以往擁有自己店舖的商人，一心以服務質素取悅相熟的顧客，只求足夠過活糊口作回報的歲月經已消逝了。在那時，他不必一定要以利潤去肯定經營上的成就，他的生意亦非由利潤所推動。

「利潤」(或譯作實質回報)經已成為促使教會進入商業活動範圍的一個因素。研究教會發展的權威人士認為，所謂教會增長必須在幾個領域中有明顯的「利潤」，就是錢財、歸信者、出席者、受浸者、會友或會籍人數。過去，教會只會看「質和量」的增長。錢財、歸信者、出席者、受浸者、會友或會籍人數不足以反映教會的增長，因為質的增長才是最重要。但是，今天教會增長學家如華理克牧師告訴我們，量是質的反映。一間有質的教會，是在量當中反映出來。換句話說，量的增多不一定表示質的增多，但質的增多則必定會帶來量的增多。一間在以上方面沒有增長的教會，是沒有可能有好的質素的。「利潤」就是反映你做生意的方式。公司賺到錢不一定因為你的做生意方法「好」。但如果你說你的做生意手法「好」，公司就應該有好的「利潤」！

有一點要重申明：教會不能沒有作出評估和衡量就盲目地採用營商的方式。一種策略不能在商業中成功就可供聖用。在教會運用一種營商手法前，應仔細對它帶來的影響研究及是否

合乎聖經中的原則，否則只會令教會把事業重點放在營商的目標上。在這情況下，教會只會驟然地變為一隻「掛羊頭賣狗肉的非牟利商業怪物」。

我就用以下一個實例作例子：用「控制成本去理財」來評估教會的計劃。社會上一般商行都會核算屬下每一部門所有支出，諸如物業的使用、保險、郵費及員工薪津等。由此就可以決定那些事項是入不敷支或那一個部門顯示無利可圖。正因「利潤」是經營的底線，如果一個部門不能在利潤方面有所收穫，它就會被刪掉，計劃取消，廠房關閉，員工解雇。他們可能是盡忠職守僱員，但仍不免在歷史中被淘汰。用「控制成本理財」方式去評估教會中某一計劃的效能，卻可能過於殘酷。倘若周濟貧困者的計劃不得到財政上的支援，就只好取消。基層人士的福音工作、海外的宣教工作也不會再有人投身。問題是如果神確切地呼召教會去滿足貧乏者的須求、海外的福音須要、基層人士的福音須要，教會仍是值得付上任何必須的代價，令該項工作繼續進行。

教會受經營商業的手法完全支配時，就置本身於危險邊緣。教牧工作的效率和「利潤」都不應是教會的底線。它們可以是為了達到目的而採用的方式，而不是目標本身。否則，未信主的人看到了教會所發生的事情，他們不禁有所疑惑：社會上一間商業機構和一間以基督作信仰中心的教會組織並沒有甚麼不同的地方啊！未信主的人有權去問：「是否基督要解雇忠誠的

員工？」一間新約教會的福音事工能否只因「控制成本理財」不善而導致突然終止呢？

「教會如同企業組織」亦存有其他弊端，就是影響著本身的僱員。他們可能在一種難以忍受的環境下工作，本身權益被壓制，個人受欺侮和騷擾，所有這些情況都是為了效率的原故。一間商業機構或一間教會以企業組織方式運作，可以使用嚴厲的規條驅策下屬完成「公司的政策」，但員工們並非自願或樂意地順從。他們只是被迫去遵循而已。即使「教會如同企業」的政策這樣寫著：「這是為了要榮耀基督」，或「這是要宣揚神」，倘若基督不是教會緊密連結的凝聚力，每位屬員並非從主裡得到激勵時，愛心經已被拋掉了。

教會等於福音企業？

我們須要在「教會如同商界企業」和「教會是福音事業」之間取一個平衡點。若然教會只著重關懷大眾所須，忽略了營運的程序，這是走向一個極端。它將不能清付帳單而無法存在，這也不是「好管家」的見證。另一方面，企業化的教會又是相反的另一個極端。屬員每周工作40小時，下午5時下班，須要經過打卡，正如工會工友當回家時候到了，敲打時鐘一樣。

平衡點就是教牧事工得以推展，其營運操作一如企業化的效率，但本質上不是企業組織。底線並非金錢、利潤或沒有赤字預算。底線應該是任何傳播福音事項的質素。事實上，健

全的組織可以令教會接觸更多人，有效地和他們聯繫。良好機構使神得到榮耀，而這正是神對教會的期望，也是祂對「好管家」管理祂賜資源的期望。雖然「利潤」是一間商業機構的底線，亦是該整個機構要朝向的目標，但這組織是由該機構的內在的質素所牽動和吸引著。這些商業內涵正是協助現代教會去作有效的運作：

「工作職權」(Job Description)帶動整體工作人員投入工作崗位中。當人們明白他們的職責及怎樣去具體落實本身的工作時，他們就能使業務興旺。所以人事部主管不斷地埋頭幹，要幹好自己的本分，就是要保持所有級別的人員都能為業務上的目標和諧地工作。過去教會欣賞的是「忠心勤勞」的工作者 (Work Hard)，但今天「工作職權」告訴我們要「有效的工作」 (Work Smart)。一位每天為教會洗地、修整電腦及出外購買教堂用品的傳道人十分勞苦，但這個工作範圍理應是「堂役」的工作。他的勞苦被肯定，但他不會因此被獎賞。過去獎賞的是「努力做事」，今天獎賞的是「做應做的事」。「管家職分」是現代教會應看重的。神呼召一個人擔任傳道，不是要他埋首苦幹堂役的工作。在天家見主面時神讚賞他的忠誠和勞力，但卻要控訴他浪費主給的恩賜和日子。有些傳道人只知「努力做、忠心做」，但卻沒有做應做的事。不錯，付出一生勞力去為主而得不到賞賜是令人傷感的。但浪費主給我們的恩賜在不必要和不應做的事上，卻是愚蠢和可悲的。

「工作職權」就是要問：我在這崗位上應做甚麼？

沙田浸信會有自己的人事部，人事部製定所有受薪崗位員工的職權。這不但成為聘請或補聘的指引，更成為每年同工目標評估的藍本。

「工作目標」是商業機構裡常聽到，但卻是第二個很重要的質素。有時，可以稱之為「由目標所支配的管理」(Management by Objectives)。「工作目標」帶動業務整體運作，猶如個人朝著既訂方針努力去做一樣。目標可能是在機器內裝上一具燃油唧筒，或可能是一間保險經紀行裡某一部門要達到的營業額。

工作目標的定義：我在這崗位上必須完成甚麼？

今天沙田浸信會有一個督導系統，每一位受薪同工都有其直屬「上司」，協助製定每年工作目標(見教會架構圖)。同工須要在協定的時限內完成某一項在他職權範圍內的工作任務，而他的職點跳升也是與目標的是否達成來作結連。一位未能升點的傳道人不代表他沒有努力過，也不必一定表示他的能力不足。可是，很多時卻反映出他在工作範圍及工作目標上的專注、過程中可控制應該改善的地方，包括資源分配、能力、培訓、個性、時間管理……等。(有關我們的督導系統，請看本書的最後一章，有詳細的解釋)

教會這兩個「商業元素」與一般商業機構的截不然同。教會可以引用「工作職權」和「工作目標」，但同時教會的員工或義工應有較高層次的呼召及與世俗有別的使命感。當商業機構利用外在的刺激(利潤)或內在的誘導(工作職權及工作目標)去建立和維繫僱員的忠誠時，教會卻有一種更深遠的激發能力。這種「使命感」就是以基督為中心的激勵。教會各人的事奉是最終要令耶穌基督喜悅，不是要追求人的喜悅，而是要追求祂最後的賞賜。基督才是把教會緊密連結的凝聚力。即使教會可以引用工作職權、工作目標，及甚至控制成本的理財政策，但只有基督才是最重要的。要清楚明白基督重於一切是遠勝過那些方程式膚淺的管理學主義。基督是外向的目標；基督是內在的激勵；基督是卓越的準則，同時基督(並非利潤)是最大的報酬。教會僱員經常辛勤工作，工作超時，及作出犧牲？牧師在午夜起床，安慰在意外喪生小孩的父母。忠誠的聖經教師用了許多額外時間探訪期待中的人士。傳道人縮減睡眠時間，早起為他的牧眾代禱。這些都是為基督作出的，受激勵去做令神喜悅的犧牲，而不是「按職權範圍工作」、「為升職點而努力」。它們全屬以基督作中心的啟悟激發範疇。

聖經教導我們說，教會是一個「有機體」(Organism)。作為一個「有機體」，教會一如植物或身體似的成長。一個「有機體」自然地增長，因為它有生命，教會一如有機體般成長，因為它存有基督的生命。

教會亦是一個「組織體」(Organization)。保羅用身體來作教會的比喻，除了要顯明教會是個「有機體」，也是要闡明教會是個「很有組織的有機體」、「有機的組織體」。感謝主，祂的創造不是雜亂無章的。在這「組織體」中可見到的有辦公室、工作職權、預算和評估考核等。作為「組織體」教會應追求最完善的管理方式，一如萬國商業機器(IBM)或福特汽車公司(Ford)的優良管理制度，這才對得起給我們擔當管家的主。

「效率和效能」(Efficiency and Effectiveness)是任何商業組織或教會組織的要求。教會亦應像任何營利的機構有健全的財政制度。教會財政絕不應在無系統情況下運作，這更加不是好管家的職分。與時代脫節或脫離現實都不是基督徒見證主的美好行為。

一個人努力清理樹林。他用了一整天超時工作才鋸到一棵樹，用一年時間才把樹林清理。過去人們都會欣賞他的工作態度、獎勵他的勤勞。另一個人先用一天時間做研究，跟著問人借了一筆錢，買了一部伐木機，然後用了三天來接受培訓如何使用這部機器，又用了一天時間來做計劃。他只用了五天就完成了工作，他們都同樣地有相同機會、相同資源，但後者卻是有智慧地運用現代管理學原理去完成目標。這就是今天教會應朝的方向：「效率和效能」。

沙田浸信會的增長，其中與我們追求「效率和效能」的出發

點有關。我們同工的入職手冊中，清楚列明教會對每位同工的要求，就是「質優工簡」(Speed and Quality)²。沙田浸信會常常追尋可以用甚麼最好最快又用最少資源的方法去完成目標。這是「公司哲學」，也應該是教會的哲學。畢竟我們是神的好管家，不應浪費祂給我們的一切，要好好的運用。我們教會的增長見證著：「辦教會如用辦企業」的管理教會方式，正是今天很多教會的須要。在一個「專業化」的世代，為甚麼教會常給人「業餘」、「落後」、「追不上時代」、「組織雜亂無章」、「毫無專業精神」的感覺？管理教會是否也應「專業化」，在不信的人中作見證？在管理組織方面作出變更，並不必然地會使教會淪為一個營商機構。只要我們所作的仍然是為了傳揚基督的話，有效率的運作，高效能的結果，不會妨礙，反而是強化教會在傳福音上的力量。



在某程度上，教會與商業機構的運作是可以有相似的地方



沙田浸信會每個工作崗位都有其工作範圍及定期釐定工作目標，同工清楚知道自己要做甚麼和要達到甚麼標準

新的教會管理哲學——

督導是教會優質增長的鑰匙

沙田浸信會的持續增長，雖然有很多不同的因素，但一套有效及全面的督導系統，卻是必須和不能少的。沙田浸信會全教會，只要是領袖的層面，無不對「督導」認識，因為他們每一個都是經歷著督導。有些是督導者、有些是接受督導者，有些則是「雙面人」，又要督導別人，卻又要接受其他人的督導。這套整全的督導系統，是過去七年小組教會事工艱辛中的建立，也經過不斷的革新和重整。如今，可算是運作順暢，也為教會的持續增長奠好了根基。

督導的詳細內容，我在以下的篇幅會詳細申述。基本上，督導的須求是源自管理學中兩個重要的觀念：

果效(Effectiveness)：做應該做的事情，這與工作範圍有關
效率(Efficiency)：在合理的時間或程序內達成工作範圍內訂定的目標。

以上這點，我曾在前章略述，現在再詳述。

所謂「果效」，就是指一個僱員(請容許我使用這個較似世俗的名稱)他每天日常所做的是否與其工作範圍有關。在過去，不少忠心的牧者傳道，可以說是在堂會中「一腳踢」(即一人獨撐)，從講道、探訪、辦理老人院手續、影印、打字、甚至洗廁所、通渠等，都是一個人去承擔。因此，他每日所有的工作，就是教會的事奉職務，沒有甚麼「工作範圍」可言。也可以說，他可以「自由地」、「按感動地」、「無規限地」去做任何一項認為應做的事工作。

可是，隨著堂會的發展，會友不同的須要，事奉崗位也就增多了。事奉者再不能做一個人獨自喜歡做的工作。為免工作重疊、分工有更好的配搭，工作範圍的出現是理所當然的——不論這個範圍是有條文規定、口頭的指引、或是崗位上的名稱(例如青少年傳道)。姑勿論傳道人是否喜歡這個規範，他既成為教會的僱員，就應當按著工作範圍的指引去工作。他事奉的「果效」，就是按著他的工作範圍去衡量的。

有人會問：只是按著他的工作範圍去衡量一個傳道人有沒有「事奉的果效」，似乎不太完全。在這裡，我要強調我不是神，我不是要去衡量一個傳道人在主裡的事有沒有果效、有沒有做應做的事，而是我只是按教會聘請這位同工時的盼望和要求，去看他是否發揮出其中的果效。我們是教會的管家，要「果

效」是因為我們不想浪費資源在工作範圍以外的事情上。這是教會管家的問題，而不是代表神去審判事奉者的工作是做到好、他是否「良善忠心」的問題。

例如，一位青少年事工主任，他受聘的目的，是為接觸青少年人，發展青少年的事工。可是，他每天花大部分的時間在為教會洗廁所和通渠，又或是探訪老人家。若這些不是教會指定的工作而是他選擇的去做，而最終不能達成教會發展青少年事工的心願，他的工作果效就很低。若他不去調校自己的事奉工作，教會的發展也就受到了虧損。

所以，如果督導是要量度一位教會「僱員」的工作果效，首先教會就必須要以文字列明每個崗位的工作範圍，以便可供評估。今天，我發覺不少教會只是聘請事奉者，但卻沒有清晰的指示他的工作範圍是甚麼，結果他可能是很努力的工作，但卻做不到教會盼望他去做的工作，結果，教會領袖及有須要的弟兄姊妹又不高興、該位同工又沒有成功感，彼此埋怨，當然，受虧損的，也就是教會的事工、福音的工作。

所謂「效率」(Efficiency)，指的是當僱員明白及清晰自己的範圍後，如何用最符合經濟效益(工序快及質素優)的方法去達至所訂定的目標。例如，一個傳道人可以花每周二十小時來預備一堂的主日學，但其他的傳道人十小時就做到了。究竟是他不懂如何去預備、缺乏所須的材料，還是不夠效率。

Stephen Covey 在他的名著《與成功有約》一書中，清楚論及這個「效率」的問題。他指出有一個人如果用一張很鈍的小刀要去把一棵大樹鋸倒，他可能要花上很多氣力，因為「器不利、工不暢」。如果他能夠學會先把刀磨好，或轉而採用一把電鋸，可能效果會更快更佳。不少人誤會以為在教會講「效率」就是講「成果」、講「快捷」。其實，講「效率」是講「符合經濟效益」、是講如何做個好的管家，把神給予教會的資源好好的運用。多少時候，是教會的領袖們在教會運作上「兜兜轉轉」，重重覆覆的，不錯工作是最終還是完成了，但所耗去的時間、精神、金錢、人力、資源……等，可能是足以完成十項相類似的工程。如此，一天返回天家，面對神的審判，我們這群教會領袖，又如何配得上「良善忠心的好管家」這個稱謂？

就以實際的事奉工作為例子。一位傳道人每周用了三十小時來預備一周一堂的主日學。這是他的工作，而工作也有果效，但是否就代表有「效率」？一位工友花上一整天的時間去清潔一個洗手間，這是他的工作範圍，他也沒有做錯甚麼，而工作也有果效，只不過，的確是「慢」了一點。

要量度及監察一個「僱員」的「效率」，必須要以「製定工作目標」來作為途徑，列明在某一個階段，你希望該位同工要在多少時間之內完成多少的工作。這種目標的製定當然會傾向量化性，但量化的好處在於能明白、能監察、能評估。該位每周用三十小時來預備一周一堂主日學的傳道人，因為教會的工作繁

重，執事會按教會的情況，希望他每周可以在十小時之內去完成這項工作。而那位花上一整天的時間去清潔一個洗手間的工友，也須要提升其工作表現至一天清洗兩個洗手間的「果效」。

作出「果效」(完成結果)和「效率」(完成速度)的要求時，不但要製定工作範圍和定時訂定工作目標，更須要尋找提升同工果效和效率的方法。有些同工當有人指點及訂明工作範圍和工作目標後，因本身有這工作崗位的能力，只不是過去缺乏清晰的指引，故便能即時滿足工作範圍和工作目標的須要。可是，對於大部分的人，卻不是這樣。同工果效和效率的缺乏，很可能來自他的：

1. 能力(Ability)
2. 願意(Motivation)
3. 環境(Environment)
4. 資源(Resources)
5. 神蹟(Supernatural Power)

1. 能力 (Ability)

這裡說的能力不是「願意事奉」、「為神工作」的能力，而是崗位上的表現。教會應以加強培訓來提升同工在崗位上的能力。加強培訓可以是藉進修、閱讀、紀律操練等達成。

2. 願意 (Motivation)

是一個人願意完成指定目標或工作範圍的心。每一個同工都會有自己的喜好(所以有時候會造成失去果效)，但要讓他明白自己的職分所在，和培養甘心樂意的心，不是一朝一夕的事。要幫助他看到你所看到的，擁抱你從神而來的異象，只能以「情」去入手。當然，外在的鼓動(Extrinsic Motivation)會有一定的幫助(例如加薪、獎勵計劃、口頭的讚賞等)，但始終內在的鼓動才是最重要的。

3. 環境 (Environment)

一個同工有願意的心，也有完成工作的能力，但這並不代表事工就可以完成。環境的種種因素、參與者的質素和合作性、時間與機會等，都會影響著事工的果效和效率。上司製定評估時要先衡量環境因素對工作完成的影響，才能有效地對工作出適當及準確的評估。

4. 資源 (Resources)

「工欲善其事、必先利其器」。一位同工要完成一項工作，必須要有資源的配合：人力、物力、財力、教會各部門的配合、同工及其他領袖們的合作……上司須要為同工思考及安排可以協助他完成任務的資源，以致能幫助他可達至果效及效率的要求。

5. 神蹟 (Supernatural Power)

如果同工缺乏果效和效率是來自這一項，我們實在是無能為力，只能尋求神的心意為何，也許是我們誤解了神的心意，以致所作的變為「枉然勞力」、「枉然儆醒」。

小組教會的系統

小組教會的系統可以說是為督導設定了一個「框殼」。層次分明的架構、嚴密的問責制度、按級的關顧組織，再配合能幫助個人及事工成長的督導系統，可以說是「天衣無縫」、「如虎添翼」。可惜的是，我認識的小組教會，絕大部分都沒有採用督導的原理，有些只有督導的「軀殼」，但卻沒有嚴格及認真的執行（這點的原因以下再作分析）。因此，**小組的系統就彷彿一個人的骨架，空談架構、制度、關顧、問責、從屬、管理、支援，但我卻要問：「肉在那裡？」**

督導系統就是要配合小組的系統，把小組系統的理念發揮得更徹底。所有小組理念中的架構、制度、關顧、問責、從屬、管理、支援等等，都可以透過督導的途徑去加以落實、認真的執行。**當督導及小組這兩個系統結合，教會就能真正享受小組系統應有的爆炸力。**在沙田浸信會，我們過去就是經歷這種源源不絕倍增信徒領袖的好處。

沙田浸信會的運作

在沙田浸信會，督導系統可以分為兩個層次：就是全職同

工及義工(即信徒領袖)的督導層次。

全職同工中，又分為教牧及行政科同工的督導系統。因為兩類事奉者所面對的工作及須要各異，故教會對他們的要求也有不同。除了定期的個別接見關顧、跟進事工進度、事工會議等督導接觸之外，每年行政同工都會只做一次年終的評估，決定一年來同工的「果效」和「效率」。而行政科各部門的主管也要接受「目標導向」的評分形式，以確定他們的工作表現。至於教牧方面，督導形式大致相同，但頻率則較行政同工為密，而每年的評估也會有兩次(年中及年終)，評估表的內容也有不同，主要也是以「目標導向」的評分形式為主導。所有同工的晉升、調遷、辭退、加薪等，都按照每年的評估表現作參考。

至於信徒領袖方面，也有如上的定期接觸和較為簡單的評估表。當然，對不同的人要求也是有所不同。所以，對於不同程度的信徒領袖，教會對他們的要求也是相應的調較。神向誰多給就向誰多取，這話在作評估的要求時，也是一樣。例如，主任牧師對一位傳道同工的評估要求，不可能會與對一位小組組長的信徒領袖的要求相同。這是督導中必須注意的。

猶如小組的架構，督導的流程由主任牧師開始，一直分散擴展至小組組長為止。以教牧事工科的領袖為例，由主任牧師、副主任牧師、總區牧長、總區牧、區牧、區長、區導師、組長，可以說經過七個督導的層次。每一個層次所訂定的工作

範圍當然都不同、教會對每個層次中領袖的要求也有不同、而每個人的工作目標也各異，故遞級的督導使整個小組架構緊緊連在一起，以系統的連貫性作為領袖「向上成長」的推動力。自1999年起，教會就見到督導進程收到明顯果效。截稿時，沙田浸信會已經有五位全職教牧是由這個系統中產生出來，他們經歷過由組長至區牧的進程。

教會的執事會人事小組，會組成一個評估團，為主任牧師作每年評估。而執事本身，因為全部都是小組的領袖們，故他們已經有其「直屬」的督導者。如此一來，所有的全職同工和信徒領袖(包括組長、區導師、區長、執事及事工的導師們)，都納入了教會的督導網中，按步成長。

在教會中為何難於推行有效的督導制度？

不少人一聽到「督導」這個名詞，就先已經有一個負面的感覺，以為談「督導」就是教會的禁忌。如果我們要認同及在教會推行督導，便須先糾正對督導的誤解。以下是普遍教會領袖對督導的誤解，以致抗拒督導事工在堂會發展。

1. 對聖經的誤解

今天不少教牧或教會領袖，都會以保羅書哥林多前書4：1-2為人生事奉的座右銘：「人應當以我們為基督的執事，為神奧祕事的管家。所求於管家的，是要他有忠心。」這句金句，往往給人誤解，用作保護自己免受別人指責事奉果效和效率的「擋箭牌」，

也成為不少同工「不做應做的正經事」，卻可繼續「維持生計」的藉口。當一位教會受薪同工事奉質素根本不能達到普遍的標準，或根本沒有在應做的事上盡忠，但卻可搬出這個理由：「神不是要我們去結果子、建成績給人看。我是個忠心的僕人，在這崗位事奉超過三十年……」但背後隱藏著的，卻沒有交代為甚麼他沒有成績和果子。一位牧者三十年努力忠於應做的事卻沒有果子，這事奉的行動神仍是悅納的。但如果他三十年未有努力於應做的事，每天只進進出出酒樓與其他人吃喝，時間用於聯誼多於教會事工，這樣三十年挾著崗位的「忠心事奉」，又是否神所喜悅？

2. 聖俗的觀念

不少教會人士聽到「督導」，就以為這是管理學的屬世知識。我曾經聽過一些人不願在教會中採用督導的理由：「這套理念用於商業機構就可以，如果用在教會，則似乎太屬世了。」又有一些說：「教會應以愛心行事，彼此服事，大的要服事小的。督導引來從屬關係，於真理不符！」另一些說：「以傳道人的表現來衡量他們的晉升，教會與罪惡世界裡的組織有何分別？」表面看來，這些都是很屬靈的話，但細心看去，不難找出其實也是利用信徒對「世界」的恐懼來拒絕自己不願採用的方法。是否所有教會以外先被「俗世」所採用的方式都叫作屬世？每月支取薪金算不算？用手提電話算不算？支取醫療福利算不算？在聖經裡很清楚告訴我們，信仰根本沒有聖俗之分。我們作主的門徒，不只在「聖」的範圍內，也要在「俗」的範圍內。因為信仰沒有聖俗之分，不論在何範圍，也要活出信仰，承擔主的見證人。

3. 義工團體的特質

教會可以說是一個「義工團體」，成員與其它義工團體一樣，可說是沒有任何責任上必然的承擔(Obligation)。因此，有人會覺得在教會中推行督導制度，基本上是不可能，因為義工們既無任何必然的責任，也無晉升或實質利益的推動力，賞罰制度似乎也很難去建立。有牧者說：「在教會的信徒，我要跪地哀求才肯投身事奉，若再建立甚麼督導系統，其實是加重他們的負擔，結果只會令他們拒絕再事奉，到頭來只有自己受苦！」如果我們看督導只是提供賞罰的方法，而信徒的事奉不在乎自己向神愛的回應和在主裡的成長，而「降格」為「給面子」、「勉強為難」、「隨自己喜好」的行動，這間教會實在可悲。正如華理克牧師所說，今天的信徒不在於不願委身，而是在於沒有人挑戰他們去委身，於是他們只委身在教會以外一些更富挑戰的崗位上。督導系統不但只提供賞罰的制度，更重要的目的，是要幫助事奉者的成長。不論是謀利機構或義務的團體，工作人員都須要成長。我們的「恩待」或「卻步」只會把教會組織的神聖地位貶低，把教會的工作淪為比謀利機構更沒有挑戰、更無成長推動力的工作。如斯一來，有誰還喜歡在教會事奉？

4. 事奉者的抗拒

除了教會領導層看督導方面有誤解外，教會的事奉者，不論是義務的信徒領袖或是全職受薪的教牧行政等人員，均對「事奉」的交代(Accountability)有著片面的看法。一直以來，我聽到不少教導和回應，都是說每一個事奉者要向神交賬。這一點

沒有錯，因為神是每位事奉者必須交賬的對象。可是，神卻不是唯一在事奉中須要交賬的對象！多少時候，神成爲了我們不願或不想向其他人和其它組織交代的藉口。不錯，我們要向神交賬，但祂卻不是我們事奉者唯一要交賬的對象。除了永生的神外，尚有我們服侍的群體，和我們服侍的組織，我們均須要向他們交代，向他們負責。一位在教會事奉的牧者，不可能只說向神負責，就不理會教會財務運作的程序、會友對牧者的訴求。保羅在哥林多後書談到捐獻的事情，也多次提醒我們，交賬的對象不但只是神，也是我們服侍的對象和教會。不少事奉者只掛著「向神交賬」的口吻，其實可能是想「為所欲為」、不必向任何人和任何組織交代（因為我們認為事奉是神聖不必交代的工作？），免卻任何受監管和程序上的麻煩。這樣的事奉態度，又是否合神的心意？

5. 神學訓練的缺乏

另一個在教會難於推行督導的原因，其實很簡單：就是根本牧者不懂得如何去推行！如果教牧人員不是來自「商業」社會，又加上以上種種的錯誤和片面的觀念，進到神學院學習，根本沒有一間神學院會詳細的教導督導的內容和如何在教會中推行。神學院不教可能不是不想教，而是因為以上種種的錯誤和片面的觀念，加上根本也沒有合適的導師可以教授這方面。於是，畢業者到教會或機構事奉，對於督導也就是一竅不通。請各神學院的領袖們恕我直言：今天教會信徒領袖質素的成長，不單是製造神學和聖經科目優異成績的產

品，也須要對督導系統有認識、經歷過「實踐」的教牧同工以生命經驗來塑造。神學院須要有做過難苦研究取得博士學位富教學及學術研究的教授，但也須敏感教會脈搏富牧會經驗的牧者協助訓練工人。畢竟神學生也不是只向神交賬，也要向供他們讀神學的教會，和監察他們是否可以畢業的神學院交賬。我相信大多神學生都會(願意與否)接受神學院的「評估」制度，不因有這制度而不入學或中途輟學。但為何在教會卻不願意接受任何形式的評估，而只說自己所作的只向神交賬？

6. 牧者角色的衝突

牧者在教會推行督導系統，其中一個阻礙，就是牧者對自己本身在別人眼中的「形象」須要調校和適應。一直以來，在信徒眼中，教牧人員是會友的「重生父母」，是「好人」、是「滿有牧者心腸」的人。可是，在任何一種督導及評估的系統中，總會有賞罰、總會有優、良、常、可、劣等的評分。當然，如果對某些同工或會友事奉者的評分是好的，牧者就可以繼續「做其好人」，在他們心中留下好的形象。可是，假若遇到一些同工或會友不稱職、無該事奉崗位的恩賜、或在果效或效率方面發揮不到應有的期望，牧者角色的衝突就出現了。我認識一位滿有牧者心腸的牧者，希望在教會推動督導系統，但他「得饒人處且饒人」的性格，根本不可能推動督導。對於不稱職的事奉者，他不予以調職或勸喻離開該個事奉崗位，督導系統就是行不通，對於不稱職的同工，最後還是「得過且過」就算了。不

錯，在事奉者眼中，這位牧者是個一級好人，但在神眼中，這個一級好人又是否一位好管家？如果一天神要向這位牧者算賬，查問他有沒有好好運用所賜的資源去發展教會的事工和造就人生命的成長，他可以答：「全用在建立別人覺得我是好人的形象上了」嗎？我們作教會領袖的，要如何抉擇：你永遠在同工中都是好人的形像？或是弟兄姊妹的生命成長？你會如何向神交賬？

7. 教會組織角色混淆及權責不一致

另一個在教會推行督導遇到的困難，就是在於教會的權力分佈和制度上。有時候，教會的權力不是由制度來釐定，也不由任可決策組織來訂立，而是由該位「權威人士」在教會的日子、事奉參與程度、甚至金錢奉獻的多少來決定。加上牧者在教會內面對權威人士時的「顧忌」頗多，又無任何評估後可發揮跟進的機制，督導系統往往形同虛設。例如，若某執事的評估分數奇低，不少人都對他的事奉果效和效率質疑，但因為他是「權威人士」，教會又無任何「罷免」執事的機制，所以後果可能也是不了了之。另一方面，我認識一間教會的執事們，對於某個傳道人的表現大感失望，教會上下均認為他不稱職，但因為他是「神的僕人」，所以執事們只有啞忍，也勸喻會眾啞忍。結果，不少會友因此流失。再加上領袖的作風，都較為著重事工方面，不會理會太多行政事宜，何況要花時間在督導？最後，教會執事在牧養上認為傳道同工是「上司」，接受他們的牧養，但卻又要對他們作評估，對不稱職的同工感到「很難下手」，就

算願意作出評估，也是「儘量遷就」，不敢說出實話，恐怕得罪了對方。以上種種對督導的心態和教會權責不一致的情況，都使督導的精髓難於實行出來。

8. 香港的環境因素

在美國，因為專上教育和專業訓練普及，教會聘請教牧人員方面遇到的困難大多來自性格方面，而不是學歷或技巧方面。若我們看美國不少大型教會的教牧隊中，有專業資格或博士學位的同工委實不少。加上美國人在教會推行督導的理念比華人教會更易接受（不知是基於督導理念普及還是文化的不同），不少大型教會運作猶如企業化大公司一樣，故在這個環境下，推動督導系統也是較易。反觀香港，就是缺乏了這種環境因素。香港教會數目千多間，每年神學院畢業的「新教牧」根本供不應求，加上97前後，教牧因受聘僑居海外華人組成的教會而移民的也不少。教會工人已經「買少見少」，不少教會恐怕推行督導系統，若評估結果是好的，則「皆大歡喜」，但若結果是負面的，教會就處於兩難之間。繼續忍耐包容可能令事工推展停滯不前，或是令弟兄姊妹受損，若要求不稱職的同工離職或調職，則連「碩果僅存」的「稀有人才」也沒有了，況且又很難再聘請得到（可能再聘請到的質素更差）。於是，不少教會就惟有「忍」，枉再談得上推行甚麼督導和評估了。

有不少教牧都曾問我，在這個大氣候之下推行督導，是否合宜。不錯是困難的，但卻不是不可能。如果我們能有提升整

體教會成長(不論是個人或事奉)的決心，對於面前短暫的辛苦，我認為是值得的，就讓我去分享一下：

1996年，當我開始在教會推動督導與評估時，頭兩年，已經有幾位同工因抗拒接受評估、或是在評估中數次獲得極低分數，而要提出請辭。我在這裡要強調，沙田浸信會並不是當一位同工的評估分數較低，就立刻把他辭退，而是先再以督導、獎勵、制定目標等來協助他成長。當經過數季的評估，若以上方法都沒有明顯效用，我們會考慮在可行的崗位上，予以調職。但若環境不容許，或是同工本身的能力和心志根本不適合教會中任何一個受薪的崗位，我們才提出他自動請辭。

不少同工離職後，在教會外散佈不少謠言，說沙田浸信會無人情味、說推動督導的人(即我本人)無人性，同工不符合標準就要「執袍袱」。當然，對於這些在事工及個人方面成長果效和效率奇低，經過數次督導協助仍無法改善的同工來說，他們過往在沒有評估的系統下安逸地事奉，過「優悠」、「無王管」的日子，現在加入了督導系統，與其他同工相比，可謂「相影成拙」，頓然變為新制度下的「受害人」，出外散佈不滿，無可厚非。但反觀沙田浸信會本身絕大部分的同工，在督導系統之下，不斷的成長、不斷的更新。在建立督導系統的初期，有「不合格」的同工離開，但只要我們堅持「寧缺莫濫」、「寧少莫冗」的心，好好運用神預備的資源，必定蒙神的賜福。自1999年起，加入沙田浸信會的同工們，發揮了崗位上最佳的恩賜，教會聚

會人數、受浸人數、投身作教會領袖的人數，均直線上升。我們看到督導系統的果效，也印證了等候耶和華的，必不至於羞愧。在我成書之時，沙田浸信會已經有超過50位全職同工，其中有超過80%，是由職位開設時已經開始在沙田浸信會服侍。我們為神預備合適的人選去感恩，而神也給我們聘請同工時，針對應徵者對督導、成長和評估的應受性，以致今天能建立這隊各按其職、不斷進取的沙田浸信會隊工。

9. 一次失敗是否等同永遠失敗

不少人以為，作神的僕人要接受教會的評估，簡直就是笑話。況且，一位傳道人的成敗，不能在一兩次的評估中可以看到。於是，他們很怕為傳道人做評估，恐怕對方受不了失敗，對「神的僕人」造成傷害。其實，一個傳道人在某一間教會中接受評估「不合格」，不代表他是個不合格的傳道人，但卻表示他在該教會該個崗位上的表現，實在有須要在果效和效率上有所改善。持續評估不合格，不表示他不適合做傳道人，而是表示他暫時不適合該個崗位，須要另作事奉上的安排。這安排可以包括調職或辭退，但也可以包括再培訓、發掘恩賜、提供資源、再次分工、目標重定等改善方式。教會內一個崗位上的失敗不一定因為傳道人本身的問題：資源、人力、恩賜、技巧、環境、時機等等都可以是其中失敗的因素。我深信教牧同工本身和教會推動督導的領袖都要有面對成敗得失的成熟態度，否則，推動結果就必定帶來不必要的傷害。

10. 缺乏範例

最後，教會不願推動督導的原因，是基於沒有任何「先驅者」。雖然，教會與非基督教機構的督導在意念上大致相同，但實際運作、評估方式和重點，斷不能一成不變的把所有元素照搬過去。不少教會都希望有其它成功的教會可作參考，成為推動督導的學習對象。可惜，過去香港卻沒有足夠的成功例子。沙田浸信會也是在這個沙漠般的景況中自行摸索出可供教會採用的督導模式。過去五年的摸索和校正，成為教會今天一套完整的督導系統，配合小組事工的發展，盼望成為教會有心推動督導的成功借鏡。當然，任何方法都須要在每一間教會中「本色化」。沙田浸信會願意成為眾教會的同路人，協助有志在教會推行督導的領袖們，一起享受督導帶來的成果。

督導的重要

消除了十個對督導的誤解，現在讓我們看一看十項督導對教會的重要性。

1. 培訓人材

督導與評估主要目的，不是要「辭退」不合適的同工，而是要建立有質素的同工，幫助他們在個人(Personal)和事工(Task)兩方面成長。因為督導的定期目標是按個人情況及教會事工須要協議制定，故適切同工及教會當時的迫切須要。按步及嚴密的督導系統，使同工有目標的成長，為神的國度預備人才。

2. 減少壓力及工作量

可能這點是一些考慮採用督導系統的領袖所擔心的。用了這個系統，似乎文件多了，表格多了，壓力及工作量也自然會多了。其實，如果想深一層，督導系統規範了同工的工作範圍，列明了定期要達到的目標。這樣，同工不會再踏進「鬥拳打空氣、奔跑無定向」的事奉漩渦，工作果效集中，工作量及面對的層面也會集中，壓力自然會減少。

3. 有效的運用資源

有了督導，一位教會領袖可以按不同須要、不同對象、不同時期、不同同工，設計不同的工作目標。於是，教會的資源可以按以上不同情況作出「宏觀調控」，使資源不會濫用或競爭，而教會資源也可以按情況輪流享用，不致浪費。例如，四位同工如果同一時間要以學習電腦為目標，教會可能要購置多台電腦。但按時期製定目標，同工則可輪流享用，教會資源也會物盡其用。

4. 有效的運用事奉者的恩賜

目標導向的事奉方式，不但在調配資源方面，更在運用同工恩賜方面，發揮同工的優點，互補對方的不足，訂定按恩賜發展事奉節方向。同工也不必「凡事皆做、凡會皆開」。事奉者能按既定的目標及工作範圍去投身，不必被雜務或「不知要做甚麼」的心境纏繞。領袖按各人的恩賜訂定目標，針對各人所長，善用人才。

5. 事工的倍增

有了每個階段的事奉目標，教會領袖與事奉者按能力、環境因素、跟隨者的投身程度、資源等等每次作出量化目標的提升，在質素和量數方面作出調整，事工結果自然倍增。而且，領袖可以按教會節主題作出目標的調節，針對教會主題作出適切的配合。例如，教會今年的主題是佈道年，故教會領袖可以把每位事奉者今年的工作目標與「佈道」配合。目標可以是在某一個時期內信主或接觸未信者的數字增加；又或者是提升會眾或事奉者對未信者靈魂的負擔；又或者是完成某一種佈道法等。如此，目標與主題合一，事工自然倍增。

6. 讓事奉者有系統的作出貢獻

這點主要的形容詞是「有系統」。不錯，事奉者只要投身教會，就希望為事工付上自己一切，為神的國、神的家作貢獻。可是，一個人縱有三頭六臂，也須要時機、資源、跟隨者及其它種種客觀條件的配合，才能把能力發揮得淋漓盡致。不但造福教會，也令自己享受貢獻別人的喜樂。例如，一名傳道人是某佈道法的精英教師，但會眾現在的須要是信仰的扎根，是初信的栽培。如果硬要「發揮」傳道人的所長，舉辦佈道法講座，可能得不到期望的果效。督導就是要按部就班的使事奉者有系統、有秩序和有連貫性的作出貢獻，不是「想做」或「能做」就去做，使教會及事奉者本身一同能蒙福。

7. 提升事奉者及組織的專業質素

督導的其中一個目的，是按可行的情況和時間不斷的提升事奉者和事工的質素。世界上的各行各業，都會談到專業質素。專業就是教會及事奉者優質服侍的表現。不論在講道、崇拜、活動裡，給人「教會是看重」和「教會不輕看」這些事工和活動的精神。教會對於不少人來說，是一個只會講「恩典」，不要講「要求」的地方。「教會裡的罪人」是要我們學習接納，但卻不是縱容人在教會內仍舊不斷的犯罪。同樣地，教會事工及事奉者質素不夠專業，會給人「卑視」和輕看。當然，我們可以掛著「為主而作」的口號作擋箭牌，但我們也可在事者及事工兩方面提升質素，務求使教會及傳道人在神和在人面前有「努力改進、不斷成長」的見證。在這裡我不是要說在教會裡所有人或事工都要做到「完全」(Perfect)無瑕疵。**專業不等於完全**。例如，一隊兒童詩班的事奉，就算不能與維也納兒童合唱團的質素相比，但它的努力和指揮的投身，表達了事奉者和教會對這隊兒童詩班質素提升和改進的專業精神。在會眾和未信者看來，一間教會的傳道人和教會本身所表現出來的，是他們是否願意投身事奉的關鍵之一。在北美、南韓、菲律賓、南美、新加坡等地，不少教會的個別事工(例如歌詠團、足球隊、話劇團、室樂團等)成為了與其它專業活動的質素上可相比或甚至超越的事工，在未信主的人面前為主作美好的見證。

8. 讓事奉者學習承擔應有責任

正如以上所提，今天不少教會的事奉者，口裡只會掛著「為

主而作」的事奉心態，就算做錯了甚麼、領受錯了甚麼、虧負了會眾甚麼，都沒有甚麼關係似的。可是，督導既是按「工作範圍」和「工作目標」去運作，事奉者就要學習為自己工作範圍內和工作目標指定的對象作出應有的承擔，不能再推卸責任或抵賴，「不關我的事」和「我不應是負責這工作的」這些藉口也不會再出現。當然，督導系統絕不是要找人來作做錯事的「犧牲品」。但樂意承擔和甘心為自己所作的負責任，卻是每一間教會的事者在事奉中應有的態度。

9. 監察事工的進度及事奉者的紀律

紀律(Discipline)是今天人類的大敵。提到紀律，不少人就予以抗拒，認為是束縛、專制。不少教會事奉者就在沒有紀律的情況下事奉。試問，一枝沒有紀律的神的軍隊能打多少場勝仗？督導目標及進程的訂定，使每一位事奉者的工作受到一定程度的「規限」，這「規限」就是他不能不做列明要做的行動。這樣，不但他的事工進程可以給領袖去監察，更加給他常時的「提示」，有紀律的按既定程序去作工。當然，這不代表中間不可以有任何的轉變，事奉者可以加入達成目標新的活動和步驟，但至少他不會「胡亂」的「任意發揮」，而是有一個藍本作指引，看他是否「按著本子辦事」。

10. 有系統的賞罰升遷基礎

有沒有想過，在教會的賞罰升遷，是憑甚麼作準則？是主任牧師的個人喜好？是執事會的喜好？賞罰升遷如何可以在會

眾中具有說服力？要辭退一位同工，或晉升、或調職，總須要有客觀的證據，以便向相關者和會眾交代。督導系統供了這方面的出路。督導系統不但是要為著保障教會免受不必要的傷害（例如有一名惡僕在其中）、提升同工的潛能、也是晉升和獎勵的參考。一位事奉者經過一段時間的督導，若發現恩賜和能力在其它崗位上會發揮得更加的好，調遷的證據就是督導評估的結果。這不但對事者的自我了解給予具說服力的憑證，也使旁人不會誤會領袖對同工的賞罰升遷是基於任何私心，對領袖層來說也是一個保障。（不少教會在按立牧師一事上都有著爭端。其實，除了浸信會「不太多人參與的」月會表決外，若採用督導評估系統，教會對候選人的要求是否達到，簡直就是一目了然。）

在教會採用督導評估要注意的地方

1. 對系統的強調與堅持，讓時間說出果效

任何一套新的運作模式，都須要時間去證明它的可行性。若要在教會推行督導，至少要三年的時間去見到其果效。在這三年間，事奉者的抗拒是必然的。試想想，有多少人喜歡受規範、受監管、受督導、受評估？可是，為著教會和事奉者本身的利益，你要堅持下去。當中可能會有事奉者因此而離開崗位，但最終的利益，卻是遠勝暫時的好處。三年之後，以上談及的好處會使你的教會更成長、事奉者更成熟，而你也會享受督導帶來的成果。

2. 小心濫用及作為負面的工具

任何模式均有其流弊，督導系統也離不開這個咒詛。另一個要注意的地方，就是督導者本身對督導及接受督導者的出發點。正如以上提及，**督導的出發點是為著事奉的個人和事工技巧上的成長，和教會事工的成長。**可惜，不少人卻利用督導評估作為「清除異己」的方法，利用督導作「清理門戶」的途徑。加上，一些督導者對評估缺乏彈性，對偉大的結果往往過分執著，但卻沒有投入督導中最重要的元素—人際關係，以致功敗垂成，眾叛親離。由此，我盼望採用督導領袖們，要給時間下屬適應督導的運作，不要墨守成規。還要記著：就算你把某一位事奉者辭退或調遷，如果能令他自我發現及了解自己的恩賜和能力真的不適合原有的崗位，而他視你的建議是出自弟兄的愛和肺腑之心，你就是成功的督導者！

3. 教育會眾及事奉者有關以上的理念

推行督導之先和運作期間，應不斷向會眾及事奉者分享督導的理念，也要不斷把評估「本色化」，配合自己教會的獨特處境。教育和再教育、修正與再修正、改良與再改善，都是督導系統在你教會中成功路上必然出現的事。當然，也有失敗再失敗的情況，但不要灰心。為著神的家和你所愛的事奉者，不斷的嘗試和更新，是必然的事。

督導與評估在教會中的應用

在推行細胞小組教會模式的其中一個成功因素，就是要建

立一套完整的督導系統。細胞小組教會的系統由主任牧師開始，一級級一層層的向下擴展。這種擴展式的結構如果沒有一套完整的督導系統，根本就不能發揮小組系統的功效。在小組系統裡，每一個人都是督導者(Supervisor)，也是一位受督導者(Supervisee)。例如，區導師是小組組長的督導者，但同樣地，他也是接受區牧的督導。成功的督導不但可以保證事工順利的推行，也協助受督導者本身在主裡成長。

從聖經看督導

聖經中充滿著督導的例子。列王紀上19章記載著以利沙的蒙召，他本是以耕地過活的，但因著呼召，跟從了以利亞，服從他，並成為他日後的接班人。在督導的階段，以利沙事事跟從以利亞，從他生命裡學習作先知，當以利亞死後，以利沙青出於藍，施行的神蹟遠多於以利亞，被神大大的使用。

以利本來是以色列人的大祭司，因兩個兒子背道犯了姦淫，不能接續他的職位(撒下2)。當時仍是童子的撒母耳「在以利面前事奉耶和華」(撒3：1)，接受以利的督導。及至以利去世，撒母耳成為了以色列人的屬靈領袖，功績和被擁戴的程度遠勝他的督導者。

新約聖經裡充滿著耶穌基督作為一個督導者，十二門徒跟從耶穌的二至三年半時間裡，成為耶穌最緊密的「受督導者」。耶穌在傳道的三年半日子裡，不放過每一個造就和教導門徒真

理的機會。他針對不同門徒的性格作出不同的回應和教導，並與他們一起生活，以生命來影響他們的生命。雖然，他們在主被捉拿後一度軟弱，但主向他們的顯現在闡明舊約中的啟示，讓他們多年來接受督導的生命力得以發揮出來，日後成為一群不怕犧牲、熱心傳揚主道的殉道者。

提摩太本是希利尼(徒16：1-2)與猶太人的混血兒，在路司得遇上了保羅，從此便跟隨著保羅，成為保羅的受督導者。他與保羅一起生活，一起傳道，成為保羅的益友，也是他的福音伙伴，情同父子。保羅在離世之前，仍履行著督導者的職責，忠告提摩太要堅守所學習的道，順從保羅的教訓(提後3：10-4：5)。

從以上短短幾個聖經的記載，不難發現「督導」的果效和成功例子。如果督導做得好，不但能使神的託付可以延續，更令跟從者在主裡成長，最終成為合神使用的僕人。

共通目標

從以上的例子中，我們可以看到督導的幾個相同的目標：

1. 為教會培育人才

教會內的督導，其主要任務是要為神的家培育人才，接棒延續神賜予教會的使命。在細胞小組教會的系統裡，督導系統成為了培育人才的途徑，由組員、副組長、組長、實習區導

師、區導師、區牧、總區牧、以致主任牧師，一級級的去督導，使受督導者在事奉崗位和領域裡不斷晉升，為小組架構提供源源不絕的人手。

2. 幫助個人在靈性上的成長

督導的目標不但是事工化，也是個人化的。神的僕人不但要在事奉技巧層面上(Doing)成長，事奉者本身(Being)也要成長。督導者成為受督導者生命的導引者，幫助他們在個人和屬靈層面的長進。事奉者的個人成長不但是在屬靈方面，也須要在個人整體方面，例如儀表、態度、性格、語言、行為、思想等，都要不斷長進，效法基督。督導者的工作不但要保證他們在事奉上技巧的成長，也要幫助受督導者全人的發展，是一項極其任重道遠的使命。

3. 紀律

沒有紀律，人就放肆！在現今世代要人守紀律和操練談何容易！在小組事奉和個人成長的領域裡，我們須要有人常作出勸告和指導，叫我們不會離開基督的正軌。督導者就是一名紀律執行者，常提示和催迫我們要我們有紀律地學習成長，最終能達至目標。督導的系統就是提供一個紀律的框子，讓每個人可以在其中有紀律地學習成長。

4. 示範

督導系統另外一個目標，就是要向受督導者作示範，讓他

們明白未來要承擔的責任。細胞小組教會是一層層的牧養，也是一級級的晉升。一名區導師的職責和技巧是如何的，小組組長在接受區導師督導時，可以看得一清二楚。在考慮晉升為區導師前，組長長時間與區導師接觸，了解這崗位上的要求和責任。這種「親身示範」是督導系統裡自然流露的元素，叫受督導者更容易領受未來的挑戰。

5. 倍增事奉

細胞小組教會常提及「倍增」。這不但是小組組員和組數倍增，在事奉崗位上也是要倍增。當小組組數增長，組員人數增長，須要的區導師、區牧、組長，督導人手也要增長。如何培育這群人起來投身作細胞小組教會的領袖呢？督導的系統從實踐中超越了純知識的傳遞，把人培育成為事奉崗位上的人才。

在另一層面，督導不但可以協助事奉崗位人手的倍增，更是「事奉」生命的倍增。一個異象、經歷、體會或領受，藉督導者的生命傳遞給接棒人。接棒人不止一人，他們再把這分事奉的領受和經歷傳遞給受他們督導的人。就這樣，所有的人都被這分領受或經歷感染，一起投身在大使命中。

督導的隱喻（Metaphor）

督導系統不但是在教會使用。其實，在教會以外的公司、機構，或是神學院等地方，都有完備的督導系統，以確保工作

效率和員工或學員的成長。在教會內，我們更應該推行這系統，叫主裡的人成長，主的事工得以順利運作。

1. 鏡子

一名督導好像一面鏡子，把受督導者的強項和弱點反映出來，讓他清楚了解自己。有些人在成長中，無論是事工或個人生命，都有不少盲點，督導就如一面鏡子，在個人成長裡顯明我們的進步和須要改善的地方，也給我們肯定和信心。

2. 鑑辨家

一件寶物的真偽和價值，都須要一位專業的鑑辨家來鑑辨。在我們成長和事奉過程裡，有甚麼是珍貴的，有甚麼是錯誤的，有甚麼是值得繼續保存的，有甚麼要改變的，如果有一位較我們資深的督導去提供意見，相信成長路會走得更輕鬆，這位督導就是我們的鑑辨家，為我們的生命作出評核，幫助我們去認識自己。

3. 嚮導

在人生旅程裡，如果我們獨自行走，當遇到挫折或危機時，很容易會跌倒。如果人人都信指導，有些陷阱是可以避免的。督導就是我們事奉和屬靈成長的嚮導，指引我們走在正途中，也把他們曾經經過的歪歧路與我們分享，免致我們重蹈覆轍。一名嚮導的責任是引領跟從者到他想要到的目的地。這任務是艱辛的，因為旅途上有很多人、事、物是嚮導經歷過的，但跟從者卻未必

有此警覺，故在同走的過程中可能會出現衝突和抗衡。嚮導要千方百計引導跟從者走在正途，拆除或繞過前路的攔阻。

4. 模範

督導是受督導者的「師傅」，是學習的對象。督導本身的生命就成為跟從者的模範和學習樣版。督導過程是生命影響生命的過程，故督導本身的生命對事奉崗位的態度成為了受督導者觀察和學習的對象。在小組系統裡，如何作一名區導師對於小組組長來說，純知識的認知是不足夠的。當他們與區導師每周接觸，觀察到他對這崗位的心志和服事上的技巧，從分享中了解這崗位的苦與樂，才叫他們更易接受作區導師的挑戰。

有人形容督導是一位「教練」(coach)一直在跟從者身旁作鼓勵和訓練，直至他們達到目標為止。

督導的階段

沙田浸信會的小組，是以一年為期。也是說，督導的循環也是以一年作始終。在一年之始至一年之終的十二個月裡，督導與受督導者彼此建立督導進程中的關係。這進程基本上可以分為三個階段：

1. 初步認識階段

假設督導與受督導者不太認識，在他們開始接觸時就是進入初步認識階段。在這個階段裡二人皆是彼此建立信任和關

係，並互相觀察了解對方的性格。這個階段的須要的時間不定，視乎二人的互相適應，一般由一個月至三個月不等。在這期間，督導與受督導者要做的事情包括：

(i) 分享天路歷程

為了加深彼此間的認識在過去歷史對雙方的塑造，督導與受督導者須要坦誠地彼此多分享自己的生命歷程，包括家庭背景，信主見證，事奉經歷，個人資料等。這是給對方更多認識自己，也開放自己讓對方的生命可以進入自己的生命裡。

(ii) 訂立學習約章

有了初步的接觸，督導就須要與受督導區開始製訂學習約章。學習約章最長時間是一年，最短可以是一季。我建議大部分的學習約章都以一季形式進行，以致可以跟進和有短期的總結。督導會按受督導者「成長檢視表」(見附錄)作為訂定約章的準則，當然，一個人不可能一下子在各方面都成長。督導須要細心選擇適合受督導者的至少兩個項目，作為本季的學習目標，按所認知的背景作出適當的選擇。以下談到約章的訂立時會有詳細的例子。由此可知，首先彼此了解對方是訂立約章前必須的工作，否則對受督導者本身的背景毫無考慮，學習約章只會成為一分「無情的合約」。

(iii) 認識督導結構及須要

在初步認識階段，督導須向受督導者解釋清楚督導的須要和內容，闡明要求和督導的方式，讓對方了解不同階段的目標

與意義。清楚的明白可以減少日後督導裡不必要的誤解和錯誤的期望。

2. 工作階段

這個階段可以說是整個督導進程中佔最多時間的，也就是督導進程中的主要「戲肉」。在這個階段裡會有下列四個事項的安排：

(i) 常規會議

督導與受督導者會定期約會接觸，討論事工和個人的問題，這種會議是兩個必要的督導工具其中一環。常規會議的建立讓督導與受督導者固定相聚，從緊密的接觸中擦出生命的火花。

(ii) 由緊至寬的結構安排

督導的結構由「緊」變為「寬」。這方面會在下面談及。基本上是督導的態度會由堅守約章及作出紀律的要求變為監察和鼓勵，而受督導者則會由守紀律和完成督導指派的工作變為主動投入和實踐使命。

(iii) 回應

在工作階段受督導者極須要督導的回應來證明自己認識自己的能力和錯誤。回應或回饋能助長正確的行為和態度，也能抑止錯誤的思想和行動。督導會按受督導者的進度去作出回饋，而受督導者也就自己所面對的作出回應。在雙方彼此作出回應之下尋出最佳的出路，令雙方都能成長。

(iv) 檢討及商討約章

如以上所說，學習約章大多以每一季完結為終結。在工作階段裡，督導與受督導者會不斷檢討約章目標的進程。如果目標不能達成，二人就要檢討其中的問題，加以分析和解決。工作階段中督導和受督導者二人就是不斷的在商討和檢討學習約章，保證受督導者按照約章的規定達到預期的目標。

3. 終結階段

在一年之終的小循環裡，約在最末的一個月(12月)就應該是小組督導進程第三個階段(亦是最後)。在一年以來督導與受督導者建立了親密的督導關係，而受督導者在事工和個人成長方面也有了某程度的成就。在時間限制下，督導與受督導者就要面對督導階段的終結。其實，督導的進程亦一如人生在世的過程，只要活著，就沒有休止的。這個短暫的終結也意味著未來新一年另一督導程序的開始，一年復一年，循環不息，學習不斷，成長不止。

在終結階段裡包括五個環節：

(i) 總結工作

既然督導進程是一個短暫的終結，也必須回顧過去一年的督導。受督導者的個人成長如何？事工上的長進怎樣？每季的學習約章目標能夠達成嗎？督導的工作關係好嗎？督導和受督導一年的感受如何？這些都是總結時要彼此分享和坦誠處理的。

(ii) 肯定成果

一年之內的督導進程中有甚麼值得慶幸的地方？受督導者在那些方面有成長？事工上有甚麼目標是完成的？督導應主動引導受督導者去正面看這一年內的成果。即使看來好像「一事無成」，至少能完成這一年督導也是一個可喜可賀的果子！肯定成果這一點非常重要，因為在總結時督導往往會針對未能完成的工作和失敗，而忽略了對受督導者所付出的努力和心志。

(iii) 幫助接受另一新角色

受督導者完成這一年的督導，在來年他就要接受一個新的角色。在小組系統裡，這個新角色可能是組長升為實習區導師，也可能是帶領新的一組。不論轉換的是崗位或小組，受督導者都會進入一個與今年不同的事奉崗位或環境裡。他須要督導給予意見和提示，讓他可以更有效和更快的投入新的角色中。在總結階段，督導要把資料作好安排，以致能與受督導者分享他的新角色，給予支持鼓勵，去面對由轉變帶來的一些情緒困擾。

(iv) 幫助解決關係上的問題

一年的終結，事工的終結也應該是一切負面關係和問題的終結。督導應與受督導者適當處理這一年以來在人際關係上的癥結，不希望把問題帶到下一年的督導進程裡。如組長與組員間在本年內有過不愉快的經歷，這一年之終結也正是「冰釋前嫌」的好時機。督導須要主動協助組長與該幾位組員重新建立和諧關係。一年之終正好是新關係開始。督導也要協助受督導者

去接納和饒恕這一年內對他造成傷害的人，使受督導者能有「忘記背後，努力面前」的豁達胸襟的體驗。

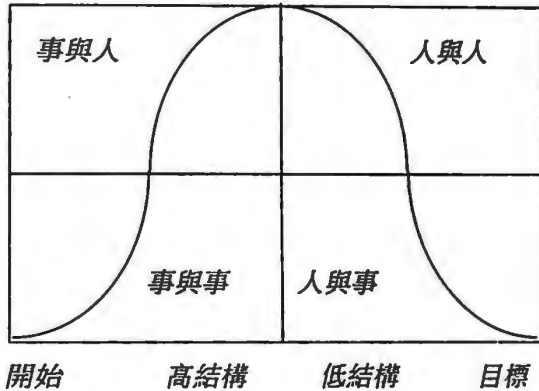
(v) 終結儀式

中國人很少學習以禮儀來表示肯定事情的重要性。往往以「心照不宣」讓大家默然接受事實。在督導進程的總結時，督導須要用「終結儀式」來正式表示督導與受督導者這二年的關係結果。儀式可以用邀請受督導者吃一頓自助餐，聽演唱會，到某地方遊覽等來進行，形式因應雙方須要，不必拘泥，目的只是對過去的督導進程抱有一種友愛和善意的回顧，也是督導對受督導者肯定和欣賞的一種禮儀上的表示。

督導途徑

如果督導要有效和順暢，督導的進程必須由高架構慢慢轉移至低架構。這種轉移是考慮到事工與個人方面的因素。甚麼是高架構呢？高架構指的是形式、條文、規範、律例等，由一位督導建立一套督導的系統。例如是學習約章和督導會議，清楚列明要求。高架構對於受督導者來說是律法條文。低架構指的是不太著重形式，形式條文已到該階段可能不太重要。受督導者已經融入整個督導進程內，自然地運作，不須再受條文約束或驅使。一年的督導進程就是要由條文規限開始，讓受督導者清楚明白所有要求和整個系統的內涵，然後慢慢協助他融入這個系統中，以致成為他個人生活的一部分，最終不必為條文所限，學習和成長的推動力自然而生，完成督導的目標。

督導的途徑可以分為以下四部分(見圖)



1. 結構：事與事(Structure-Task/Task)

在這個階段督導與受督導者著重的是事與事的關係。在起初督導的階段，督導宜「先小人」，把一切要求和規限都清晰列明，清楚解釋督導的所有要求和整個進程的期望與內容，務求受督導者明白一切的要求。在這個階段裡要制定學習約章，也要確立學習目標等「事」，而受督導者也會把注意力集中在明白了解「事」工上。

這個階段是較理性化的，因雙方都把注意力集中在「事」(Task)上。這是開始督導進程時必須的。請想想：如果一開始進程時就採用低架構，事事「苟且因循」，不作出要求，不解釋異象，及後才作出較嚴謹的要求，受督導者肯定不能接受。反而「先小人，後君子」的做法，讓受督導者清晰一切要求和規範，按章辦事，讓他習慣整個系統，然後才用「情理」去作調整，給他一種人情味的感覺，會更容易去接受。

2. 合作、事與人 (Cooperation : Task / Person)

進入第二個階段，雙方雖然著重「事」的完成，目標的達到，期望的滿足，但因為彼此的關係開始建立了，督導再不是指示受督導者去做事，而是彼此合作。督導會在各方面協助受督導者，大家既要完成「事」，但也有「人」的接觸和體諒。

3. 團契：人與人 (Fellowship : Person / Person)

在一年的督導進程中，督導與受督導者建立最親密的關係，就是進入了這個階段。在面對「事」的要求，完成的過程中必定有「人」的須要。督導開始去關心及處理受督導者個人須要，如靈命、成長、性格、儀表、行為、態度等，這些都會直接影響受督導者事工的成長至目標的達成。與此同時，督導本身的個人須要，也會在不斷的接觸中向受督導者啟示。於是，督導與受督導者便建立了信任和友誼，雙方成為了朋友，在接觸中表現出互相關心、體諒、接納，在分享生命裡互相影響著對方。

4. 共事：人與事 (Partnership : Person / Task)

這個是每個督導與受督導者最希望達到的階段，就是彼此有「共事」的感覺。受督導者再不視督導為一個發號施令的上司，而督導也不會視受督導者為下屬，彼此視對方為完成事工目標中不可少的共事者。建立友誼的關係(團契)是重要的，但如果只停留在「人與人」的階段裡，只會集中處理彼此的問題，就會忽略事工目標達到的重要性。督導要主動和刻意把雙方關

係由「人」再帶回「事」裡。既然雙方已建立信任和團契的生活，現在就是時候去一起「共事」，同心合意，完成這一年內要達致的目標。在期間，受督導者再不須要督導提示他督導系統裡的律例規條，因他已經可以自然地邁向要達成的目標，而督導就是與他一起爭取成功的同伴！

督導的兩大工具

在督導的進程裡有兩個工具是必須的。督導者要明白和活用這兩個工具，才能有效地作督導。

1. 學習約章

(i) 定義

約章(Covenant)與合約(Contract)的分別，在於合約中只要一方不符合標準，合約便告無效。但約章的精神即使任何一方毀約，這約仍然有效。督導須要把受督導者帶回約章的指示去完成目標。約章就是督導的藍本。

(ii) 目的

學習約章的目的如下：

a. 有根有據

督導與受督導者所表達的期望與要求是怎樣的？個人成長與事工進度的步驟是怎樣的？如果沒有白紙黑字的記錄下來，日後期望與結果不相符，又或者口講無憑，督導便成為雙方的

痛苦，而且很容易造成雙方誤會，最終不歡而散，事工目標也無法達成。

b. 評估指南

學習約章成為督導評估受督導者的指南。受督導者的進度如何？他期望成長的重點進展怎樣？距離目標有多遠？計劃履行的事有多少完成了？有多少仍未開始？有甚麼成果可以分享？這些都唯有一分學習約章可以給督導去按著監察。

c. 學習指標

對於受督導者而言，學習約章是牢牢立在面前不可逃避或反悔的良知照鏡。為完成整年學習成長的指南，也是推動受督導者爭取成長和完成工作的助力。

(iii) 立約的過程

學習約章須要有以下4個部分：

a. 須要 (Need)

要建立學習約章第一樣要做的就是確定須要。不論個人成長或事工層面上都可能有千千萬萬的須要。一個人不可能滿足所有的須要，總要確定最迫切或最應該的須要是甚麼，也要顧及事奉環境上和個人能力，時間上的限制。例如一個人有極大的經濟上須要，但在小組督導系統裡未必能滿足到他，所以不一定最有須要的便要放在約章裡。督導和受督導者要一起商討須要，認定須要後，才能開始寫學習約章。

c. 步驟 (Steps)

認定了須要，寫清楚目標，就須要有步驟去達成目標寫出的。步驟要清晰和明確(Specific)，不能含糊，最好加上可量度的數字和期限。例：

- * 在2月1日前完成閱讀《成長路》一書。
- * 在2月15日前約見林牧師聽他對屬靈長進的建議。
- * 在2月21日前完成約見林牧師之筆記。

步驟必須清晰，明確，有層次，並在時序上引領受督導者邁向目標。

督導與受督導者商討步驟時，須按實際情況及受督導者本身可付出的能力作一考慮，過分容易會失去挑戰性，無法叫人成長。過多或過高的要求又會令他容易放棄。故商討(Negotiation)和共認(Compromise)是設計步驟的條件。通常督導會以受督導者的承受能力為根據，設計一些稍高的步驟，作為達成目標的途徑。

d. 評估 (Evaluation)

評估是督導用以核對目標是否達成「測量計」。評估必須是可量度的，而時間就是目標定下的期限。請看以下例子：

- * 在3月30日，須要顯示出他每周有五天的靈修生活。
- * 在3月30日，須要交上3個月以來的靈修筆記至少60篇。

一個「要有固定靈修生活」的目標，可以用上述的評估標準來衡量。當然，很多屬靈方面的事難用客觀標準去核實，但是許多事工和個人的成長項目，都有客觀的量度指標。客觀量度的準則是必須的，因為如果要顯明受督導者確能達到目標，不能空口說「成了」就算，總要有準則。

基本上，客觀評估可以用以下方法來衡量

- * 實際數字上(Numbers人數、日數、材料等數目)
- * 問卷調查(Survey，是別人的觀察)
- * 專業評估(Expert observation，但專業資格須要被認可)
- * 訪問：(Interview，須要設計有效的訪問內容)
- * 程序或項目的完成(例如一件事工完成，一件產品的出現等)
- * 通過專業資格認可(如一些公開試的成績或資格)
- * 身體上明顯可見到之變化(例如「手瓜起展」證明健身目標已達到)
- * 某些物體的存在或消失(例如家內窗明地淨，垃圾全無，就可以證明了大掃除的目標已達到)

2. 學習約章目標的性質

以上已提過在訂立學習約章時，督導與受督導者要有協議和共識。基本上，立約目標的性質可以有以下三方面。

(i) 工作方面： 事奉工作(例如小組組長)有那些方面是有須要的？

(ii) 督導的渴望： 督導對受督導者的期望和要求。

(iii) 受督導者的須要和渴望： 受督導者希望在那些方面成長和滿足何種須要。

學習約章例子（見下圖）

學習約章

<p>姓名：_____ 日期：_____</p> <p>須要：_____</p> <p>目標：_____</p> <p>步驟：</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p> <p>6. _____</p> <p>7. _____</p> <p>評估：</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
--

學習約章例子 I

須要：個人靈修生活一場糊塗，極須建立固定的靈修生活。

目標：在六個月之內建立固定的靈修生活。

- 步驟：**
1. 購買教會製作的《誰像耶穌》作為靈修用書，每天看一課。
 2. 每天看完《誰像耶穌》後寫下自己感受在「靈修筆記」上。
 3. 每天早上七時起床祈禱、讀經及默想。把心得寫在「靈修筆記」上。
 4. 每月向區牧匯報上周靈修狀況。
 5. 每兩月向區牧呈交靈修筆記。
 6. 要求小組兩位導師為我有固定靈修生活代禱。
 7. 完成閱讀《如何造靈修》一書。
 8. 參加教會開辦的靈修指引課程。

- 評估：**
1. 兩個月後開始呈交靈修筆記，而發現每周至少平均有5次靈修。
 2. 四個月後開始呈交共3本靈修筆記。
 3. 六個月多後完成閱讀《誰像耶穌》並為自己買了另一系列協助靈修的書籍打算每天靈修。

學習約章例子 II

須要：自己不太懂如何帶敬拜。

目標：三個月後能在小組崇拜中有信心帶領敬拜。

- 步驟：**
1. 向教會或區牧借《敬拜短詩100首》錄音帶，每天聆聽，熟習敬拜歌曲。
 2. 找機會參加周六崇拜，觀察當中帶領敬拜的風格和方法。
 3. 向區牧查詢如何帶領敬拜，要求教導。
 4. 閱讀《細胞小組教會組長指南》中如何帶領敬拜一課。
 5. 參加「萬國敬拜讚美」的聚會或敬拜訓練營。

- 評估：**
1. 完成以上1-5項。
 2. 三個月後開始在小組中帶領敬拜。
 3. 邀請區牧來小組，觀看我們帶領的敬拜。

督導會議：督導另一個工具就是定期的督導會議

1. 時間及地點

時間及地點由督導與受督導者協議，當然是以雙方方便為大前題。時間基本上由每周每月開督導會議一次不等，視乎須要而

定。在督導的初期，在高架構的前題下每月一次開會是必須的，但隨著架構的轉移，開會次數就可以逐漸減少，但絕不可少於每月一次。每次會議的時限通常以二小時為最佳，當然亦要視乎議程多少。在地點方面，較為公式化(Formal)的地方較諸嘈雜的環境更能有利會議的進行，因為會議內容往往涉及個人或教會事工，在私人和安靜的環境中開會總比在茶樓或食肆內舉行優勝。

2. 會前預備

(i) **反思以往會議：**在開會前反思，過去會議中要跟進的，例如：

- a. 受督導者提出待解決的問題
- b. 督導要搜集的資料
- c. 上次會議未能完成的議程
- d. 上次會議中帶出的感受和想法

(ii) **制訂開會議程：**不但制定議程，更必須預計在容許的時間內能完成的議程項目。太多的議程只會令會議冗長，或因未能完成議程而出現挫敗感。在制定好議程項目後，又要訂立議項的優先次序，按迫切性，預計討論長短等作好安排。有了整個議程，開會自然有效順暢。

3. 會議：會議的內容大致如下：

(i) **相交之禮：**大家問候，寒暄一番是須要的。大家不是陌生人，不必一開始就立即磋商討論。相交後最好以禱告來作會議正式的開始。

- (ii) **磋商會議議項**：雖然督導已於開會前作好準備的議項，但到達開會時可能受督導者有更迫切的議項提出，就要作出決定，能否把臨時出的放進議程中，或在原訂議程內作出刪減來適應。
 - a. 受督導者的議項：由受督導者提出希望是次會議討論和處理的。
 - b. 督導的議項：督導在開會前預備於是次會議中討論和處理的。
- (iii) **反思上次會議**：上次會議中餘下的問題，在會議中要優先交代和跟進。
- (iv) **處理有關受督導者的議項**。
- (v) **表達有關督導對受督導者的要求和期望**。
- (vi) **跟進提醒及檢討學習約章上的學習步驟，審視該方面的進展**。
- (vii) **其它(例如每季結束時可能要核對目標是否達成)**。
- (viii) **磋商下次會議及期望**：大家認定明白下次會見時要達成的目標和要求，並一些下次會議會談及和處理的議項。
- (ix) **彼此代禱**：每次會議必須有彼此代禱服事的時間，把會議之內表達過的一切交託給神，並藉代禱互相關心對方的須要。
- (x) **總結之禮**。

4. 會後

- (i) **每位督導最好備有每位受督導者的筆記**：所有談及的事情不可能全交腦海寄放，如果不予以記錄，很快就會遺忘。

筆記千萬不要在會議時邊討論邊抄寫，這樣會對受督導者和會議造成影響。最好在當天 會議後就把會議內一些重點，一些要跟進的事和一些感受寫下來，作為保存，在下次會議和日後跟進。

(ii) **自我分析**：督導應該在會議後對自己(不是受督導者)有所反省和分析。分析反省的事包括：

- a. 事實：在會議討論中有事實的表達，督導應如何去處理和跟進？所回應的是否合宜？所聽到見到的如何面對？
- b. 感受：感受並不存在「錯」或「對」，而是對該次會議的感覺。督導是否感到興奮？可惜？快樂？痛苦？為何會有這些感覺？
- c. 未來：日後的會議自己應該作些甚麼調節以致會議能有所改善？受督導者的成長會更好？目標能更有效達到？

(iii) **跟進事宜**：開始跟進會議中提及的事宜，以便下次開會時應用。

以上的一切都是督導的原則，在細胞小組教會中，按情況作出調整。但有效的督導對於整個小組系統的運作一如生死存亡般重要。期望督導中可以為主培育更多僕人，建立一所強大、健全、有影響力的教會。

組長成長要點

個人方面

1. **清晰蒙召**：在現有事奉崗位中清楚是神的呼召。
2. **生活紀律**：在個人、教會、家庭、工作或學校生活裡表現出良好紀律。
3. **時間管理**：準時出席約會，有效地在生活上運用時間。
4. **金錢管理**：在金錢使用上作神的好管家。
5. **行為見證**：在生活上、關係上和公眾面前表現出個人信仰的見證。
6. **知行合一**：在生活和事奉上與信仰的知識程度成一正比。
7. **自我了解**：對自己的優點、缺點、恩賜和脾性清楚認識。
8. **資源管理**：能有效的搜集及儲存事奉上須要的資料及檔案。
9. **個人儀表**：衣著、梳洗及個人衛生方面合宜。
10. **待人態度**：待人有愛心、謙卑、真誠、存服侍的心態。
11. **屬靈操練**：表現出固定恆久的屬靈操練。
12. **身體狀況**：身體健康及體質不會造成事奉上的阻礙。
13. **學習態度**：甘心樂意接受教導及虛心學習新的事物。
14. **犧牲精神**：願為主、教會、小組或其他人作出個人方面的犧牲。
15. **感情生活**：忠於配偶或伴侶，或能合宜地建立自己的情感生活。

帶領方面

1. **小組領導**：對領導小組達至目標具能力和信心。
2. **小組計劃**：能有效地與組員制訂工作、活動和發展計劃。
3. **異象方向**：能為小組構思有創意的異象和方向。
4. **群眾領導**：能與下屬及同工保持良好關係並令人心悅誠服。
5. **事工推展**：能按已定的計劃和目標推動組員完成。
6. **行政管理**：能有效地管理及監察組員達成目標，並建立有效地管理系統。
7. **了解須要**：對組內事工及個人的須要敏感，並能迅速提供解決方法。
8. **對外關係**：能與其它小組組長建立互相支援和代禱的關係。
9. **主持會議**：與組員開會時表現效率和流暢。
10. **外展佈道**：能以身作則推動小組向外佈道外展。
11. **帶領敬拜**：能帶領組員投入敬拜。
12. **帶領分享**：能引導組員在分享時間內作分享。
13. **帶領聚會**：有效地完成每周二小時的聚會帶領。

牧養方面

1. **約會組員**：定期約會個別組員了解他們的須要。
2. **危機約會**：即時關心面對危機的組員並提供可行的協助。
3. **服侍代禱**：為有須要的組員作代禱和實際上的服侍。
4. **處理傷痛**：能安慰及開解遇上傷痛的組員。

5. **牧養輔導**：有效地藉傾談了解組員的真正須要及提供適當意見。
6. **關顧貧窮**：關注經濟或生活上有缺乏的組員並在可能情形下提供援助。
7. **運用恩賜**：能了解自己的屬靈恩賜並適當地在小組中運用。

宣揚真理

1. **分享經文**：能有效及按時帶領完成小組每周信息分享。
2. **福音佈道**：能對未信主朋友作個人談道。
3. **查經培訓**：能有效地與未信主者或組員建立福音性查經或培訓的約會。
4. **愛慕靈魂**：對未信主者表現出迫切的關心。
5. **異象傳遞**：明白教會的異象並能有效地傳遞給小組。
6. **宣揚公義**：能對不正義的事情表達意見。
7. **真理教導**：對組員提出有關信仰的問題能有效地回應，幫助組員辨別和認識。

人際關係

1. **與組員**：與不同背景的組員，建立良好的人際關係。
2. **與區導師**：順服帶領及指引。
3. **與教會其他領袖**：愛護、尊重及甘心樂意接受指導。
4. **與其它組長**：主動學習其它組長的長處，並與他們建立良好關係。

5. **與家人：** 家中的角色有合宜的表演，與父母、子女關係良好。
6. **與有須要人士：** 不會歧視或輕視心靈軟弱者或傷殘者，藉著豐富的愛心與之建立關係。

見證：教牧同工的督導

鄧美琴姑娘(總區牧長，專職管理所有小組的運作及督導)

前言：

「強大、健全、有影響力」是沙田浸信會成為小組教會後的方向，也是一個很令人振奮的口號，對於一個願意看見神國度擴展的教牧同工來說，實在雀躍不已！然而要看見教會步向這一日，背後所付出的努力也實在不少，對我這位目睹沙田浸信會轉變的同工來說，最大的付出不是時間，而是個人不斷的轉變，這種須求不是來自教會的苛求，乃是面對急促的教會增長及會眾渴求高質素的牧養的而帶來的結果。要滿足會眾的須要，教牧的生命及事奉質素就成為首要被提昇的項目。由九八年開始，神給予機會，讓我有分於督導教牧同工的工作，這分職事實在苦多於樂，但卻是有價值的，盼望藉此機會，與你們分享本人的點滴體驗及見解。

教牧同工的牧養、管理及督導的迫切性

牧養的迫切性

一提及「同工牧養」，相信對很多事奉一段日子的同工來說，簡直是望眼欲穿，幾多事奉裡的孤單、迷失、沮喪、成長，都渴望得到別人的關懷、支持及提點，以致事奉能更有動力前進。而我相信教牧作為會眾的帶領者，他們比平信徒更須要得到牧養，否則牧者「死」，教會也不能成長，只會「死

氣沉沉」！因此教牧生命質素的培養就該成為首要關注的課題。然而，今天教牧所經驗的是甚麼呢？

1. 沒有深度的支持

每個教牧當踏入事奉工場時，首要面對的就是別人的期望，在初段認識期時，往往都充滿熱誠及鬥志，及後個人的「功力」(能力上)及生命斤兩日漸見底時，就會面對內心很多的掙扎及調節，一方面又想會眾的接納及支持，另一方面又不願「真我」曝光，免得給人有把柄批評，內心的孤單及困局都須要有成熟的會眾去關懷及守望，很可惜普遍的教會都沒有設立這個支持教牧的系統，以致牧者長期在沒有被牧養的情況掙扎求存，試問教會及教牧又如何健康地成長？

2. 沒有生命的整理

很多時，神學院都被人批評，所提供的訓練，只著重知識，而忽略生命的塑造，以致很多畢業出來的教牧，都不懂整理自己的生命。這在十年牧會的日子中，見了不少牧者都帶著阻礙教會發展及破壞人際關係的特性進入教會，如：消極、不進取、害怕被拒絕、看重成敗得失、信口開河、不負責任、沒有紀律等。究其原因，都是個人失卻自省及自我醒覺的能力，面對挫折時只投射外間的責任，而沒有真正面對自己，因此成長變得緩慢及呆滯！這個時候，教牧是最須要是別人的幫助及引導，而發揮這個功能的人，最好當然是輔導員，但教會內的同工其實也可以發揮一定的功效，因大家一同共事，彼此就如一面鏡子，讓大家都不斷地發現自己的

優缺，並且在同舟共濟的氣氛下成長(理想是這樣！)

3. 沒有靈性的指導

教牧與平信徒一樣，都須要在靈性上被指導，可惜在教會中，除了神之外，誰人敢去指導牧者的靈性，因此教牧就只好「自己搵食」，而平信徒也假設了牧者經過四年受訓後，也能有起死回生的能力，很可惜，與神關係的建立及進深，是須要付出時間，一些如安靜、獨處、聆聽、靜觀等有助關係建立的屬靈操練，都要人能堅定的持守及實踐，而教牧也面對平信徒的掙扎：就是那有這麼多的空間去安靜？結果，在沒有人指導而自己又無力搵食的情況下，很多教牧便在靈枯及耗盡的狀態下事奉，真是何等淒慘！

基於以上原因，教會也該重新去思索一套好的機制，幫助牧者能在群體中得到反省、檢討、被愛及支持，以致牧者不會在一個不健康的環境中去事奉！

管理的迫切性

沙田浸信會在開始實踐小組教會模式初期，都是由主任牧師去管理各區牧的事工運作，而管理的方式也是靠定期的同工會議，牧師在某個程度也假設同工們有相同的能力去牧養及發展自己區內的人及事，這種方式在不多的同工下仍能有效，但當教會增長及同工增多時，主任牧師根本就沒有空間再去緊密去監察各同工的工作，結果就出現以下幾個現象：

1. 各師各法、任意而行

我們教會雖然有一個清晰的異象及牧養模式，但不是每個同工真正能擁抱這個異象，再加上我們沒有區牧訓練，新的區牧就只靠看書或上領袖訓練，跟著就按各人的吸收及一貫的做事方式去帶領及牧養小組，有些質素較強的，其牧區就能跟隨教會大方向及有健康的發展，質素較弱的，牧區就會變得混亂，而投訴及埋怨之聲也隨之四起，令到主任牧師花費不少精力去收拾殘局。

2. 沒有統一、各自為政

撇除教會大方向，基本上每個牧區都會有既定的運作模式，若每個同工都能遵照而行，各小組步伐就會一致。很可惜，人總認為自己的想法是最好的，結果在不會影響教會大路線的情況下，各區牧就會發揮自己的一套，喜歡門訓的就推動小組查經；認為破冰是無用的，就任由小組沒有破冰的時間；覺得每月督導是太多的，就按須要而見，結果小組系統變成各色其色，五花八門！結果區牧花了時間在「有須要但不是最重要」的事上，而小組教會系統應該及重要的事就被忽略，令事奉果效變得事倍功半，真可惜！

3. 互不承擔、地盤主義

記得當時沙田浸信會正在轉型期間，工作量大增，組員問題在坦誠氣氛下而不斷披露，令當時的區牧疲於奔命，根本無暇去理會別人，各人所關注的，是怎樣做好自己的區，地盤主義慢慢形成。記得當時處理一些非小組的人的問題時，同工們

都你推我讓，有時到最後要在行政指令下，才有人出來處理，但也是非志願的！

綜合而言，當教會漸漸強大及同工增多的時候，若沒有好的管理系統及人材，根本談不上有團隊精神，所見到的只是一盤散沙，對教會發展是一極大的阻力！

督導的迫切性

督導這門學問，似乎在香港教會並不普遍，對很多教牧來說，被督導就好像代表對他們不被信任，工作要被監察，甚或被批評，因此很抗拒督導及評估這東西。我也承認現今有些教會領導層正引入這種制度去監察教牧的表現，但由於用得不得當，令到教牧在毫無安全感的氣氛下工作，引起很多的反感及不安！但撫心自問，不少教牧都希望在一種「師徒」的機制中事奉，原因如下：

1. 渴望被培育

每個教牧同工，特別那些剛剛神學畢業出來的，面對教會事奉，都感到束手無策，要推動人成長、處理教會的人際關係、建立健全的牧養模式，對所有教牧來說，都不是輕而易舉，前人的經驗對教牧因而就變得非常重要，再者，在事奉過程中如有人跟貼自己，提點及訓練，事奉便能事半功倍。而作為一間小組教會，透過督導去培育新區牧更是不可缺少。

2. 渴望守望者

在成長的歷程中，每個人都希望清楚瞭解自己，並有一個自己信任的人去反映自己的強項和弱點；在人生的旅程裡，也盼望在遇到挫折危機時，有人指導自己，免墮陷阱，因此守望者的出現是必須的。

3. 渴望有模範

我相信無人會否認生命影響生命的重要，不少教牧都渴望隊工裡見到可效發的對象，以致他們能挑戰自己去成長，並且樂意跟從。就如一個時常逃避衝突的同工，若其上司是一個積極處理衝突的人，同工在共事的過程中，就會被感染及教導去處理，日子一久，便會改變自己的態度，這是何等美好的事！

要教會健康地增長，必須顧及教會及教牧同工的須要。在教會層面，須要有好的系統及機制，以確保員工質素的提升，並能善用神給教會的一切資源；而站在教牧層面，教會亦須要重新反省，建立一個支持及支援系統，以致牧者有空間去成長及發揮。

教牧同工的牧養、管理及督導現況

沙田浸信會現今的牧同工約有廿位，因此管理上都與細教會有些不同，基本上，我們會定期完成以下事情：

牧養方面

1. 同工小組

每周五早上，我們都會有同工崇拜及小組，所有行政及事工的同工會有彼此分享及代禱的時間，這個設計不單打破「各顧各」的現象，也讓教牧能有機會經歷被不同層面的同工之關懷；而逢第四周，各總區會有自己的小組時間，目的讓同一區的人可以有更深入分享，在那裡，總區牧也可以引入不同的項目，如服侍、事工課題的研討、成長小組等，以建立團隊精神及彼此牧養的效果。

2. 個人督導

此外，在個人督導時，雙方的關係若是信任及開放時，總區牧也能觸摸到對方的傷處而進行牧養、關懷、甚至醫治的工作。但因這部分受很多限制影響，故不是重點牧養同工的途徑。

督導方面

1. 每月約見

總區牧每月會約見各區牧，目的有三：一是瞭解及聆聽他們事奉的壓力及困難，另者總區牧會將他在過去一個月對區牧的觀察，無論是讚賞及問題，都會反映給區牧知道，並讓對方有機會作出回應，增加彼此的瞭解及支持；最後會跟進各事工的推展，務使各區牧都能在計劃當中行事。

2. 信徒意見反映會

這會議原名是「Lay Consultant Committee」，反映意見是主要的任務，其成立的目的是希望過集思廣益、客觀及有系統的反映，讓區牧對自己的強弱及區內組員的心聲有更多的瞭解及掌握，以致能有個人成長，在推展事工及牧養上也更可以配合弟兄姊妹的須要及步伐；此外也能提一個渠道，讓組員及領袖表達對區牧的欣賞及鼓勵，使他們能在建立的氣氛下成長及改善。

這會議理想是每雙月一次，每次約一小時(大約半小時填寫意見表，半小時約見區牧匯報結果)。總區牧稍後收集報告後，會在定期評估中，與區牧訂定新的學習及事工目標。這個輔助工具，令總區牧更客觀去提升區牧在事工及生命方面的質素。

3. 列席觀察及示範

有時在督導過程中發現區牧在某方面須要改善及培訓時，總區牧會主動提出列席，以此觀察及指導他們，達致改善的效果。例如區牧在督導時遇到困難，總區牧會與區牧一同約見領袖(當然事先取得對方同意)，過程中不斷觀察或示範，事後一同檢討。

管理方面

1. 會議

區牧每個月會參與兩個同工會議，一個是由主任牧師召開的同工會，教會整體及方向性的事會在此會議討論；另一個是總區會議，由各總區牧負責召開，目的是跟進各總區區牧運作事工的各樣問題及給予討論及指示，這個會議的好處在於藉著

群體的動力及壓力，刺激區牧更努力改善，表現好的，也能在群體中得到肯定及讚賞，以致事奉更起勁！

2. 文字匯報

對一間大教會來說，文字的報告是不可少的，本人在沙田浸信會事奉期間，已不時按著不同的須要而設計及改善匯報表格，目的除了讓區牧反映牧區的情況外，更重要是透過填寫過程，讓各人都建立一套診斷小組及牧養領袖的模式及思維，令總區牧確保各區都保持均等的質素。現時使用的表格有每月約見領袖報告、領袖成長報告、小組雙月綜合匯報等)

總區牧除了以上各方面外，也會藉不同媒介，如約見區導師、列席領袖會議、探訪小組等，去全面瞭解各區牧的表現及區內的現況，務使人與事都能一同進步及成長。

教牧同工的牧養、管理及督導所面對的問題

自教會轉型至小組教會模式，本人都一直參與督導的工作，而這兩年作總區牧的經驗，都讓我體會到，牧養及督導區牧比平信徒難度更高，這種難度主要來自以下的困難：

牧養方面

一個好的牧養關係，必須建基於雙互的主動及信任，作為督導區牧的我，也盼望能支持、關懷及牧養我的同工，但在實際運作中，卻發現並非易事，其阻力主要來自以下方面：

1. 同工的開放

一個良好關係的開始，最好在「無利害衝突」的環境下去孕育，唯有在這個氣氛下，人才有足夠安全感去開放他的內心世界。而每一個新入職的教牧，與督導的關係必然會由事工開始，各同工的能力及特性都會原形畢露；再加上沙田浸信會有定期評估制度，同工的表現與能否加薪就拉上關係。在每次督導中，督導都會像一面鏡子一樣，將其過往一個月的事奉優缺反映出來，好的會加以肯定及讚賞，不妥善的方就指示改善的方法及方向。對於願意成長的同工，會視之為寶貴，兩人的關係也因而加深；但對那些自我形像較弱的，就會構成壓力，並且受到傷害，感到不被體諒等，這些元素都會影響同工的開放，以致牧養關係難以進步。因此同工的個人成熟程度與牧養的效果是息息相關的！

2. 角色的衝突

作為一個牧者的角色，會替同工進行醫治、教導、服侍及包紮等工作，使他們感到被愛及關懷下而改變及成長，但同時作為一個督導者時，站在教會對受薪同工的工作要求(就如一間公司上司對下屬的要求一樣)，便須要指出同工要改善之處，並且要監察他們改善的進度，免得事工受到虧損。可惜這些在督導眼中認為要改善的地方，並不一定是他們願意去成長，結果在缺乏動力去改變的情況下，問題重蹈覆轍出現，以致彼此關係形成很大張力，甚至在同工眼中，傷害自己的就是督導者本身，試問這個關係如何能發揮牧者的角色呢？因此，牧養同工的責任及人選應該由別人擔當會較適合。

3. 衝突的處理

我相信大部分華人教者，都習慣用妥協及逃避的方式解決衝突，可惜在小組教會的理念中，面對及處理衝突卻是高調的提倡，因此事奉的同工，無論上至牧師，下至職工，都要改變自己，重新學習對質的藝術，開放自己，這樣才能有好的隊工。再者，督導系統是一個透明及坦誠的系統，很多「埋身」的事都會在這段時間內去處理，若同工缺乏對質及坦白的態度及勇氣，雙方的伙伴關係及感情必大受破壞，長此以往，任何一方的同工定必會離職而去。

4. 督導者的限制

崗位上要盡的本分、個人本身的性格及氣質、以及同工的年紀參差都會影響牧養功能的發揮，現詳述如下：

(i) 崗位的限制

作為一個督導，其首要任務是監察管理下屬去達成教會對教牧的要求，某個程度是要扮演「以事工為中心」的角色，有時甚至要做「殺手」，勸導那些不適合的同工離開，這淋淋種種都令自己在別人眼中成為一個不體諒、無情、甚或衰人的形像，即使自己不是這種人，但對方始終都難以向你分享心事，而這也是我作為兩年總區牧的掙扎！然而對於一些稱職及成熟的同工，卻能突破這個障礙，而成為彼此支持的好友。

(ii) 性格及氣質

中國人有一句說話是很有意義的，就是「人夾人緣」，督導

者本身都有其性格及氣質，這些都會影響同工與督導者建立親密關係的意欲。有些人本身就是一個平易近人的人，沒有殺傷力，這些人自然不花任何氣力，別人就願意與其分享；但有些則較硬朗，做事有原則的，就會使人卻步，這都構成牧養同工的阻礙。

(iii) 年紀的參差

事實上，大部分人都希望有一個比自己年長的人牧養自己，而作為督導者沒有選擇，因事工的須要，往往都要管理不同年紀的同工，就如我的例子，在我手下的由30歲至60歲都有，試問自己怎滿足每個年紀的須要呢？因此，我可以牧養的，就只有比我年紀小的同工，其他的則只可做到關懷及支持而已！

管理方面

基本上，這三四年間，因著總區牧的出現，以上提及的問題大部分都已得到解決及舒緩，而這個管理過程中，較多遇到的問題往往離不開：

1. 不是所有教牧都習慣被人管理，因為很多掣肘，如有些同工喜歡臨急抱佛腳、不喜歡向上司匯報、做事沒有系統等，又或者彼此的管理學都有差異，因此對督導者的要求便會感到壓力及無奈接受。
2. 同工增多時，督導者便不能仔細地跟進各同工的事奉情況，有時只能靠一個「信」字，都出現了問題，或者是由組長投訴

至本人時，才能介入處理，結果問題因為拖延而造成不少破壞，這點是令人遺憾的！

3. 對一間大教會來說，文字的匯報方式是非常重要的，而這亦是大部分教牧感到厭惡的工作，結果不時去追他們「交貨」，花了不少時間，真麻煩！
4. 對任何一間教會，若要上下一心，一定要建立團隊精神，否則只會出現「上有政策、下有對策」，甚至陰奉陽違的問題。然而在我有限的體會中，我卻發現很多同工去教導會友建立團體精神時，其實不知甚麼是團隊。一個團隊要求有的順服、紀律、彼此承擔、合作、責任感及誠信等的操守，很多同工都未能以身作則，以致在管理過程中，虛耗不少精力及時間！
5. 香港的教牧很少在設定目標下去事奉及成長，故此造成很多不必要的期望及衝突，事工及個人方面也因為缺乏客觀目標而難於作出評估改善，很多進入沙田浸信會事奉的同工，初期都在這方面作出很大的調節及適應。

無論如何，這些問題在一段時間的教育及訓練，再加上定期評估的制度，情況都能得到改善。

督導方面

本人最感到成功的，就是能發揮督導中作鏡子的功能，透

過每月的督導及平日常出席他們的會議，都能全面地反映他們的優缺，而且是在一個不批評的氣氛下進行，令到同工都更認識自己，並且樂意去改善。無奈「知易改難」，若單靠督導，是難以達成改善的果效，因為：

1. 要提升同工的能力，一定要有訓練的配合，因為督導只能產生指出問題的果效，若要改善，就必在訓練的場合及環境中，才能使同工在安全及群體的氣氛下去學習。過往我曾試用「教練」的方式進行，我會列席他們的督導領袖會議，從旁觀察後，與他們一起檢討及提出改善建議，這方式也是可行，但卻帶給同工很大壓力及恐懼；相反在訓練班情況下學習時，同工便不會有「只有自己受監察」的感覺，並且學得開心，進步也會較快。
2. 很多同工都渴望督導者能作出示範，以致他們知道如何改善。但說句真話，即使示範了，同工也不能有甚麼突破性的進步，因他們不是我，我做到的，不等於他們也能做到，就如傳情達意的技巧、清晰表達的能力、督導時能否問一些有用的問題等，都不是靠一兩次的示範就可以見到果效，很多時同工的質素往往是最重要的關鍵。有時會感到沮喪，特別面對一些較弱質素的同工，提升他們事奉的能力就成了一個難以解決的問題，現在可以做的，就是鼓勵他們參加機構辦的課程，盼望他們能盡力吸收，幫助他們的事奉。

實踐問題的出路

任職總區牧將快三年的時間，過程中總有點像艱苦經營的感覺，但感恩的是神讓我與這些問題同度一段日子，以致我對「事奉」這回事有更深的體會。而這些經驗也催使自己更積極去尋求出路，以下的建議雖然未必能應用於各教會，但盼望也能帶給大家一點啟發及思考。

牧養同工方面的建議：

1. 運用同工小組時間

建立定期同工開組的時間，並可加入更多彼此牧養及課程研讀的環節，如一些從聖經觀點教導的領袖課程等，一方面提供機會給同工彼此分享及禱告服侍，另者也讓同工們在領導及牧養上，可以被神的話去教導及提醒，而這點對教牧來說是非常重要的。

2. 中間人的設立

剛才提及的角色衝突及同工們面對衝突的處理態度等問題，若能在區牧與總區牧中間有第三者的介入，問題會較易得到解決，但這人最好不是執事或堂委，因他們是無法明白及體會同工矛盾的問題及箇中奧妙之處，相反同工中若有些為人較以人為中心並有豐富成功處理衝突經驗者都是合適的人選。

3. 鼓勵約見靈修導師

撫心自問，同工層面若能做到彼此關懷及支持，以是一件美事；若談到個人靈性進深的題，都是交由一些屬靈長者或受訓於

靈性指導的人去協助，會來得有效。因此無論是堂會主任或總區牧，都有須要鼓勵同工定期約見一些他們選擇的導師，若經濟容許，也可津貼同工參加一些靈修指導的課程，以示支持！

管理同工方面的建議：

1. 建立團隊精神

要塑造同工有不同思想，但卻有同一團隊精神，就必先有教導及訓練，包括：

- 設立約章，這個過程最好不是在行政指令下進行，相反在同一探討氣氛下讓他們明白及深化，效果會較理想。
- 有賞罰制度，目的除了鼓勵及肯定同工外，更可以教導同工要為自己的行為負上責任。至於內容如何，可與同工們一同共識。
- 運用督導時間，去跟進及處理同工在這方面的進度，若涉及價值觀問題，可以善用這段時間去輔導。
- 將這個課題列入同工訓練中，並列入試用期或合約期的考核目標，以加強同工的學習意識。

2. 運用目標為本

要在這方面發揮完善，最好是在教會的大氣氛下進行，而非只是一小撮人，否則就會濫用目標為本的精神。沙田浸信會在教牧同工的層面的運作情況是這樣：

- 時間：於每年年初及年中的時間進行，一年兩次
- 定下目標前，請同工們先定下自己未來想達成的目標及方

向，之後會一同坐下，兩人共識區牧及總區牧期望要達成的目標(個人及事工方面)及評估方法

- 一 總區牧每月定期跟進各目標的進展及達成的難處，並加以協助及提供意見
- 一 這些目標定了以後就不能中途更改，故能訓練區牧謹慎及貫徹達成目標的精神

督導同工方面的建議：

面對同工質素的參差，最好的解決方法就是設立同工訓練的系統，而這裡所談到的質素，除了是教牧本身的性格、恩賜及工作能力外，還有是他們能否擁抱教會的異象及達成方法，個人經驗告訴我，要改變教牧的價值觀及信念(背後包含整個神學及事奉理念)比改變其工作能力難度更高。而有系統的訓練就可以觸及這些問題。

1. 設立同工訓練

訓練可分為兩部分：(一)基礎課程、(二)實務課程

基礎課程可包括概念及態度的轉型、堂會的歷史及發展、教會的團隊意識、區牧的工作細則、如何診斷牧區的健康情況等。

實務課程可以分為兩部分教導，包括如何趕鬼及做斷絕關係、禱告服侍、推動活動、寫計劃、建立團隊精神、如何督導、領導的藝術等，總之任何與牧養及領導有關的課題，也可列入這部分。

2. 善用外間資源

近幾年間，訓練同工實務的課程都應運而生，教會若沒有專職培訓教牧同工的人才時，鼓勵同工參加外間這些課程，也能有效地提升同工牧養的能力。本人轄下的區牧，都被指派及鼓勵出外進修，效果頗理想。

3. 重視督導時間

要提升工的能力，除了提供訓練外，最重要是跟進的系統，這個跟進就如球場的教練一樣，一定要嚴謹，不可放鬆，因此每月督導的跟進是須要有目標的。若有同工訓練，督導及訓練者須緊密合作，以致為受訓同工設立可成長的目標。

總結

今天要訓練教牧同工，已經不再單是神學院的責任，作為教會的領袖，特別是已牧會一段日子的，更須要運用神給我們的經驗及知識，幫助更多同工成為有質素的工人，要達成這個理想，教會的文化及制度是有須要作出改變及調整，這樣才能有機會建立一隊同心同行的同工隊，去完成神交付教會的責任及使命。就讓這改變由我們開始罷！

區導師綜合月報(區牧督導之用)

區導師姓名：_____ 面談日期：_____ 小組周期：_____					
月 分：_____					
一. 小組方面：					
第一組組長	平均出席	平均缺席	接觸新朋友	新人入組	退組人數
1. 本月小組目標及進展情況：					
2. 小組正推展的事工或活動：					
3. 小組整體聚會情況綜合(4W)： 請附小組聚會動力圖(請見《組長指南(下)》——組長篇內的樣本)					
4. 組長情況(個人、帶組、牧養、人際關係方面等)：					
5. 組員情況(個人、小組投入、屬靈生命方面等)：					
6. 區導師的跟進、建議、評估： 組長方面(個人及事奉)－					
小組方面(小組運作及組員)－					

區導師綜合月報(區牧督導之用)

區導師姓名：_____ 面談日期：_____ 小組周期：_____

月 分：_____

一. 小組方面：

第二組組長	平均出席	平均缺席	接觸新朋友	新人入組	退組人數

1. 本月小組目標及進展情況：

2. 小組正推展的事工或活動：

3. 小組整體聚會情況綜合(4W)：

請附小組聚會動力圖(請見《組長指南(下)》——組長篇內的樣本)

4. 組長情況(個人、帶組、牧養、人際關係方面等)：

5. 組員情況(個人、小組投入、屬靈生命方面等)：

6. 區導師的跟進、建議、評估：

組長方面(個人及事奉)——

小組方面(小組運作及組員)——

區導師綜合月報(區牧督導之用)

區導師姓名：_____ 面談日期：_____ 小組周期：_____

月 分：_____

一. 小組方面：

第三組組長	平均出席	平均缺席	接觸新朋友	新人入組	退組人數

1. 本月小組目標及進展情況：

2. 小組正推展的事工或活動：

3. 小組整體聚會情況綜合(4W)：
請附小組聚會動力圖(請見《組長指南(下)》——組長篇內的樣本)

4. 組長情況(個人、帶組、牧養、人際關係方面等)：

5. 組員情況(個人、小組投入、屬靈生命方面等)：

6. 區導師的跟進、建議、評估：
 組長方面(個人及事奉)——

 小組方面(小組運作及組員)——

區導師職事方面

	組	組	組
約見組長日期			
與組長聯絡次數			
落組次數			

1. 督導組長及小組運作的困難：

2. 牧養方面的難處：

3. 下月期望改善的地方：

.....

只供區牧填寫

1. 區導師在牧養／教導組長及組員方面的優缺點：

2. 區導師在培訓組長帶領小組的優缺點：

3. 區導師在執行區牧指示及方向的優缺點：

4. 下月區導師需要成長或改善的目標：

督導會議目標工作表

個人的	如果我有……	面對困難
	我會……	目標
小組的	如果我們有……	面對困難
	我們會……	目標

督導會議目標工作表

個人的	<p>如果我有……</p> <ul style="list-style-type: none"> • 較多的時間 • 良好的參與人數 • 更大的信心 	<p>面對困難</p> <ul style="list-style-type: none"> • 按優先次序分配時間 • 令督導會議更有意義 • 學習更多的技巧
	<p>我會……</p> <ul style="list-style-type: none"> • 推展更多社區活動 • 有一個更好的會議 • 更好地準備報告 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> • 目睹督導會議中的人際關係 • 讓每個督導會議都能說明它的需要 • 籌劃每次督導會議及為此祈禱
小組的	<p>如果我們有……</p> <ul style="list-style-type: none"> • 足夠的時間 • 時間討論小組問題 • 良好的人際關係 	<p>面對困難</p> <ul style="list-style-type: none"> • 把程序處理妥當 • 解決小組組員的需求 • 各人間能真誠相待
	<p>我們會……</p> <ul style="list-style-type: none"> • 充滿樂趣 • 解決問題 • 各人相互間有良好的了解 	<p>目標</p> <ul style="list-style-type: none"> • 大家共同享受 • 我們小組群間相互支援解決 • 是一個緊密聯繫的小組

督導會議計劃指引

督導會議日期：	時間：	地點：		
需考慮的問題：				
(i) 組長會告訴我甚麼事？				
(ii) 我需要提問甚麼事？				
(iii) 是次小組聚會有甚麼目標？				
(iv) 聖靈在甚麼地方帶領我作工？				
禱 告：				
用些時間禱告，求聖靈啟示，為所有成員祈禱。				
計 劃：				
類 別	「歸來」(檢討)	時間	「差遣」(預期)	時間
異 象				
禱 告				
督導會議中 人際關係				
解決問題				
敬 拜				
教 導				
技 巧				
資 訊				
<p>要記住，你做事情的同時，亦是為組長在這些事上作示範。你的目的是要使督導會議成功，及從你的榜樣，教導他們怎樣去帶領。（以路加十章為依據）</p>				

督導會議計劃指引(舉例說明)

督導會議日期：7月20日 時間：7:00p.m. 地點：某甲家中
 需考慮的問題：

- 組長會告訴我甚麼事？他需要鼓勵小組在禱告時用較大的聲音表達。
- 我需要提問甚麼事？小組怎樣令新參加的一對夫婦能夠適應？
- 是次小組聚會會有甚麼目標？建立人際關係、禱告、及鼓勵靈命的成長。
- 聖靈在甚麼地方帶領我作工？增進小組中的人際關係。

禱 告：

用些時間禱告，求神啟示，為所有組員祈禱。求神令組長繼續樂意在小組中增添新成員。

計 劃：

類 別	「歸來」(檢討)	時間	「差遣」(預期)	時間
異 象				
禱 告	為小組的成長 在禱告中感謝神	15		
督導會議中 人際關係			做一個建立 人際關係的練習 去鼓勵真誠相處	45
解決問題				
敬 拜	陳大文	10		
教 導				
技 巧			為小組禱告提出 幾個有建設性的意見	30
資 訊	提問有關某乙的 課程選擇	10	為未來六次督導 會議訂出日期	10

要記住，你做事的同時，亦是為組長在這些事上作示範。你的目的是要使督導會議成功，及從你的榜樣，教導他們怎樣去帶領。（以路加十章為依據）

評審督導會議效益表

組長姓名：_____ 日期：_____

地點：_____ 時間：_____

督導會議是否值得組長付上時間和努力？ 是 不是

理由：

組長是否感到鼓舞？ 是 不是

理由：

督導會議能否滿足到組長的需要？ 是 不是

理由：

督導會議是否帶給我有用的價值和標準？ 是 不是

理由：

每位組長是否都有參與的機會？ 是 不是

理由：

下次集會備忘：

跟進日期：

下次督導會議主題：

預約時日：

_____ 下次督導會議

_____ 小組聯合聚會

_____ 探訪某小組

_____ 個別約見時間

長期的計劃：

(例如：幫助某位小組組員、事奉機會、外展工作)

組長成長檢視表

個人方面	優	良	常	可	劣
1. 清晰蒙召：					
2. 生活紀律：					
3. 時間管理：					
4. 金錢管理：					
5. 行為見証：					
6. 知行合一：					
7. 自我了解：					
8. 資源管理：					
9. 個人儀表：					
10. 待人態度：					
11. 屬靈操練：					
12. 身體狀況：					
13. 學習態度：					
14. 犧牲精神：					
15. 感情生活：					

帶領方面	優	良	常	可	劣
1. 小組領導：					
2. 小組計劃：					
3. 異象方向：					
4. 群眾領導：					
5. 事工推展：					
6. 行政管理：					
7. 了解需要：					
8. 對外關係：					
9. 主持會議：					
10. 外展佈道：					
11. 帶領敬拜：					
12. 帶領分享：					
13. 帶領聚會：					

牧養方面	優	良	常	可	劣
1. 約會組員：					
2. 危機約會：					
3. 服侍代禱：					
4. 處理傷痛：					
5. 牧養輔導：					
6. 關顧貧窮：					
7. 運用恩賜：					

宣揚真理	優	良	常	可	劣
1. 分享經文：					
2. 福音佈道：					
3. 查經培訓：					
4. 愛慕靈魂：					
5. 異象傳遞：					
6. 宣揚公義：					
7. 真理教導：					

人際關係	優	良	常	可	劣
1. 與組員：					
2. 與區導師：					
3. 與教會其他領袖：					
4. 與其它組長：					
5. 與家人：					
6. 與有需要人士：					

個別約見定期了解組長個人狀況表

A. 個人靈修	是	否
1. 是否有固定的靈修生活？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 是否有規律地閱讀聖經？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 是否過著聖靈充滿的生活？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. 家庭生活		
1. 與配偶／異性朋友關係是否成長中？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 與子女(若有)關係是否成長中？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 與家中其他成員關係是否成長中？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. 與未信主者的關係		
1. 與社群／鄰舍的關係是否在成長中？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 與同事／同學／朋友的關係是否在成長中？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. 事奉		
1. 小組領導能力是否成長中？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 個人事奉能力技巧是否成長中？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 對事奉之熱誠是否成長中？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. 教會生活		
1. 是否穩定出席崇拜？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 是否穩定出席小組？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 是否加入教會成為會友？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 是否固定作什一奉獻？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 是否固定為教會祈禱？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

每月優先事項

_____ 月

你的角色(任務)	每項目標
例： 父親	<ol style="list-style-type: none"> 1. 花些時間與孩子相聚。 2. 教導他們憐憫的意義。 3. 給他們作一個禱告生命的示範。 4. 令他們注意到我愛我的太太—— 示範愛心和感情。
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4.

每月優先事項

第_____周

你的角色(任務)	每項目標
例： 父親	1. 週四晚與大B到公園去，他需要有人單獨照顧他。 2. 為太太與她的友人在家中下午相聚作安排。要買鮮花返家佈置。
	1. 2. 3. 4.
	1. 2. 3. 4.
	1. 2. 3. 4.
	1. 2. 3. 4.
	1. 2. 3. 4.



督導會議是定期的督導工具



沙田浸信會在 2001 年有 50 位全職同工，極須要建立完善的督導評估系統。

結語

在結語時，我只希望用兩段我最喜愛的聖經經文，來向每位準備再闖高峰的主裡同工作互勉：

詩篇62篇

「我的心默默無聲，專等候神。我的救恩是從祂而來。惟獨祂是我的磐石，我的拯救；祂是我的高臺。我必不很動搖。你們大家攻擊一人，把他毀壞。如同毀壞歪斜的牆，將倒的壁，要到幾時呢？他們彼此商議，專要從祂的尊位上把祂推下。他們喜愛謊話，口雖祝福，心卻咒詛。我的心哪，你當默默無聲，專等候神。因為我的盼望是從祂而來。惟獨祂是我的磐石，我的拯救；祂是我的高臺，我必不動搖。我的拯救，我的榮耀在乎神；我力量的磐石，我的避難所都在乎神。你們眾民當時時倚靠祂，在祂面前傾心吐意。神是我們的避難所。下流人真是虛空；上流人也是虛假；放在天平裡就必浮起。他們一共比空氣還輕。不要仗勢欺人，也不要因搶奪而驕傲；若財寶加增，不要放在心上。神說了一次、兩次，我都聽見：就是能力都屬乎神。主阿，慈愛也是屬乎祢。因為祢照著各人所行的報應他。」

腓立比書2：1—11

「所以，在基督裡若有甚麼勸勉，愛心有甚麼安慰，聖靈有甚麼交通，心中有甚麼慈悲憐憫，你們就要意念相同，愛心相同，有一樣的心思，有一樣的意念，使我的喜樂可以滿足。凡事不可結黨，不可貪圖虛浮的榮耀；只要存心謙卑，各人看別人比自己強。各人不要單顧自己的事，也要顧別人的事。你們當以基督耶穌的心為心。祂本有神的形像，不以自己與神同等為強奪的；反倒虛己，取了奴僕的形像，成為人的樣式；既有人的樣子，就自己卑微，存心順服，以至於死，且死在十字架上。所以，神將祂升為至高，又賜給祂那超乎萬名之上的名，叫一切在天上的、地上的，和地底下的，因耶穌的名，無不屈膝，無不口稱『耶穌基督為主』，使榮耀歸與父神。」

■ 總註

第一部分 實踐篇

一、新的挑戰——面對轉變

- 1 Doug Murren, *the Leader as Change Agent, in Leaders on Leadership* by George Barna(Ventura : Regal, 1997), p. 199–212
- 2 教會轉型理念書籍建議閱讀：
 - (i) John C. Maxwell and Jim Dornan, *Becoming a Person of Influence : How to Positively Impact the Lives of Others*(Nashville : Thomas Nelson, 1997)
 - (ii) Jim Herrington, Mike Bonem and James H. Furr, *Leading Congregational Change : A Practical Guide for the Transformational Journey* (New York : Jossey–Bass, 2000)
 - (iii) John P. Kotter, *Leading Change : An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership*(Boston : Harvard Business School Press, 1996).
3. 香港教會更新運動，一九九九年香港教會普查(堂會普查部分簡要報告)，p.51–52

4. 2000年1月1日於浸信會神學院新校啟用禮後的遭遇。

二、沙田浸信會增長及轉型的歷程

1. 胡章釗先生昔日於三藩市期間，創立「今日華人」福音電台，租用三藩市大學頻道KUSF，周一至周五晚六時至七時播出節目。我是其中一位播音員，也是胡先生的「司機」，接載他到電台「監管」節目的播出。
2. 教會遂命名教會旁之社會服務大樓為「沙田浸信會白普理社會服務大樓」
3. Billie Hanks Junior, *Everyday Evangelism*(再版, 1996)

三、沙田浸信會的異象

- 1 教會本來的異象口號是「強大、健全、有實力」，這兩年改為「強大、健全、有影響力」，故一些書本裡仍有舊有的口號。

五、消除誤解、同心前行——

完結「歷史」前的一點感觸

1. 本文章本來投稿於某大宗派的期刊內，經過多番修改文辭，最後還是被拒絕刊登。管理小組的理由是「小組這個題目太敏感」。

2. 界石主義是19世紀中至末在美國由J.R. Graves(1820—1892)首先提倡的，後來加入倡議之美南浸信會人士包括James M. Pendleton及A.O. Dayton等。主要為當時一些浸信會所推動。基本上有四項原則：一，教會乃地方單位，絕非無形教會；二，除非正式受職之浸信會牧師外，所有禮無效；三，只有適當成立之浸信會會友才是基督徒；四，真浸信會之使徒統緒源於新約教會。界石主義基本上是「唯我獨尊」的「大浸信會主義」，當時很快就給否定。

第二部分 理念篇

二、新時代的敬拜——

Celebration：崇拜作為教會增長的大門

1. * Rick Warren, *The Purpose Driven Church: Growth Without Compromising Your Message and Mission* (Grand Rapids: Zondervan, 1995);
* James Emery White, *Opening the Front Door: Worship and Church Growth* (Nashville: Covention Press, 1992)

五、新的服侍對象——「X一代」的新人類

1. Statistic given by Len Wilson, *Minister of Media at Ginghamburg Church, in a presentation to the Texas Conference of the United Methodist Church, Houston*

- (February , 1997).
2. Michele Galen and Karen West , *Companies Hit the Road Less Traveled : Can Spirituality Enlighten the Bottom Line ?* Business Week(June 5 , 1995) , 82.
 3. Michael Slaughter , *Out on the Edge : A Wake Up Call for Church Leaders on the Edge of the Media Reformation* (Nashville : Abigdon Press , 1998) , 35–36.
 4. Robert G. Duffet , *A Relevant Word* (Valley Forge : Judson Press , 1995) , 77.
 5. George Barna , *The Frog in the Kettle : What Christians Need to Know About Life in the Year 2000* (Ventura : Regal , 1990) , 93.
 6. Studs Terkel , *The Great Divide : Second Thoughts on the American Dream* (New York : Pantheon Books , 1988) , 227.
 7. Robert E. Logan , *Beyond Church Growth : Action Plans for Developing a Dynamic Church* (Old Tappan , NJ : Fleming H. Revell , 1989) , 60.
 8. Arizona Church Continues Saturday Service , *Growing Churches* , 1 : 3(April–June , 1991) : 34.
 9. Elmer Towns , *An Inside Look at 10 of Today' s Most Innovative Churches* (Ventura : Regal Books , 1990) , 260.
 10. James Emery White , *Opening the Front Door : Wor-*

ship and Church Growth (Nashville : Convention Press , 1992) , 48.

11. John F. Kennedy , President of the United States of America Inagural Address , January 20 , 1961.

八、新酒配新瓶——教會增長觀念的改變

1. 鄭健雄，《第五屆國際細胞小組大會》手冊，（新加坡堅信浸信會，1996），p.305-310

十、新的教牧角色——

從架構釐定權力，轉為用生命去領導

1. Elmer L. Towns , *An Inside Look at Ten of Today's Most Innovative Churches : What They're Doing , How They're Doing it and How You Can Apply Their Ideas in Your Church* (Ventura : Regal , 1990) , P.211
2. 張慕皚，「近代教會興旺的七大因素」(《浸聯會刊》49卷2期，1997)，p. 3
3. 同上。

十二、新的方位——

從單式的教會園地走向多元化組合的教會

1. 「廣大地域的教會」來自英文Extended Geographical Parish Church，詳細的解釋可參閱 Elmer L. Towns , *An Inside Look at Ten of Today's Most Innovative*

Churches : What They're Doing , How They're Doing it and How You Can Apply Their Ideas in Your Church(Ventura : Regal , 1990) , P.237-245

十三、新的宗派——從教義論到實踐方法

1. 資料來自Elmer L. Towns , *An Inside Look at Ten of Today's Most Innovative Churches : What They're Doing , How They're Doing it and How You Can Apply Their Ideas in Your Church*(Ventura : Regal , 1990) , P.254

十四、新的領導方式——從缺乏效率到管理有序

1. Ed Young , Second Baptist Church位於美休斯頓市，是美南浸信會其中一所人數最多的教會。
2. Motorola Semiconductor(HK)Ltd. , Slogan 1992-4

沙田浸信會的成功，有很多值得我們學習：敬拜事奉 (Celebration) ——引導會眾投入敬拜；小組生活 (Cell) ——貼身關顧、建立弟兄姊妹歸屬感；呼召 (Call) ——培訓課程目標清楚、容易掌握、有系統、計劃地建立信徒回應呼召。

《直攀高峰》

蘇穎賢牧師
《數量增長的關鍵與策略》

新道會恩福堂主任

沙田浸信會是近年在香港迅速增長的教會，梁廷益牧師在此書中與讀者分享其牧會經驗，他那套「質優工簡」的事奉哲學，對我啟發良多，深信此書能為教會帶來祝福。

朱活平牧師

香港浸信會聯合總幹事

筆者認識梁廷益牧師為熱愛及全然委身教會的忠心牧者，梁牧師有其牧會異象與價值觀，並能化為具體計劃與行動，而沙田浸信會有目共睹的增長正反映梁牧師信行一致，《再闖高峰——你的教會也可以持續增長》的故事值得華人教會領袖一讀！

胡志偉牧師

香港教會更新運動總幹事

ISBN 962-860503-8



9 789628 605033