

# 教会行政

姚谦牧师、文惠

## 目录

第一课	教会行政包括什么？	2
第二课	体制与行政（一）基督为元首	2
第三课	体制与行政（二）属灵的权柄	3
第四课	体制与行政（三）初期教会模式	3
第五课	体制与行政（四）现今教会模式	4
第六课	体制与行政（五）组织的运作	4
第七课	体制与行政（六）架构的评量	5
第八课	体制与行政（七）教会为何不增长？	6
第九课	体制与行政（八）你在其中的参与	6
第十课	会议沟通（一）良好沟通：态度与原则	7
第十一课	会议沟通（二）良好沟通：表达的技巧	7
第十二课	会议沟通（三）懂得进行会议吗？	8
第十三课	会议沟通（四）第三选择 / 和而不同	8
第十四课	计划事工（一）作未来的计划	9
第十五课	计划事工（二）如何撰写工作计划？	9
第十六课	计划事工（三）如何评估圣工？	10
第十七课	财务管理：教会的预算	11
第十八课	领袖风范：领袖与管理人有何不同？	11
第十九课	同工、义工有何不同？	12
第二十课	如何处理冲突？	13
第二十一课	如何化解危机？	14
第二十二课	如何与伙伴合作？	15
第二十三课	如何执行纪律？	16
第二十四课	如何传递经验？	17

## 第一课 教会行政包括什么？

行政是什么？为什么要教导《教会行政》？原因是内地的教会有这样的呼声和需要。内地教会多欠有效行政技巧，没有执事会或领袖层，没有完整架构，引致不少行政问题。我们要学习和操练行政技巧，让圣工的推展更有效，凡事有次序，有规矩。如同林前 14：40 所说：“凡事都要规规矩矩地按着次序行。”

### 一、行政是什么？

1. 管理人事—行政就是管理，人与事是其重心。
2. 分配资源—有效配置资源，是行政的重要部份，并要了解及善用现有资源（如图书馆管理）。
3. 领导作用—要管理得当，须具远见、洞见。好的领袖带领众人对准异象，朝目标进发，达至共识。
4. 检讨更新—评估已完成的工作，跟进建议，作出改进的努力，以求下次圣工有更好的开展。
5. 制衡作用—有人犯错必须问责。要防止权力集中，须有制约的设计。
6. 促进合作—为达目标而走在一起作工的努力及意愿是重要的。要有宽广的胸襟。

### 二、行政的要素

1. 个人—可用的个体及其恩赐才干。要懂得用人及跟人合作。
2. 组合—把不同的个体集合一起工作，好好调配不同个体配搭分工，是领袖的工作。
3. 权柄—赋予权力（下放权力以完成任务）。
4. 标准—按共识与规章，让所办的事达到既定的要求。
5. 会议—为着有效完成工作，聚众一起交流、献策及作出决策的空间。
6. 计划—为了让工作达到目标而先作出的规划蓝图及展望。
7. 时限—完成既定计划的时间分配，就是所谓的“死线”。

### 三、教会行政—在公平上讲爱

1. 属灵团契与商业世界“有限公司”的分别—教会是属天的地上组织，所以在行政上除了讲求效率，也须顾及爱心。
2. 爱心与公平—教会讲求爱心，也要合乎公正诚实，二者乃竭力以动态平衡并进。
3. 天上与地上—教会有冲突在所难免，因为众人不过是蒙恩的罪人。

## 第二课 体制与行政（一） 基督为元首

### 一、基督是教会的头

1. 头是服从权柄的—从林前 11：1-3 可知，父神是基督的头，基督是教会的头，男人是女人的头。
2. 头是作出带动的—这种关系表现在行政架构中，就成为：头羊主席是会议的首长，如同父亲是一家之主；基督是教会的主。

### 二、基督与身体的关系

1. 我们是基督身上的肢体，这是圣经教导的原则。
2. 我们也彼此互为肢体，所以当一部份在痛时，另一部份也会痛。
3. 教会是嘴巴上顺服基督，抑或真的在行为上顺服基督？如果我们真认为权柄是神所赐的，就当听从，如同儿女听从父母是理所当然的事。
4. 信徒要彼此顺服，先要能顺服基督！我们从彼前 5：5-6 的教导，以及西 3：23-24 保罗写给仆人的话，领受教导，而且基督也为我们做了榜样。要自省：与同工相处、与人相处，有没有自我中心？还是以基督的心为心，让基督作心中之主？

### 三、身体的观念与行政

1. “互相联络作肢体”（罗 12：5）中的“肢体”，指的是个人和事工。
2. 再思行政众要素—个人、组合、权柄、标准、会议、计划、时限。
3. 在圣经中，“互相”、“彼此”多次出现，可见圣经很重视教会作为一个整体、一个群体，没有所谓“个人”信徒。行政正是关于团体的合作。
  - a. 行政—在有限的人事时限中，协助达到既定目标的一切人为努力与资源置放。
  - b. 身体—具彼此协调作用，同达到协作目标的有机单元。
  - c. 顺畅—身体健康的结果。
  - d. 不顺—身体出了毛病的结果。

### 四、教会顺服基督的重要

行政的确重要，但教会顺服基督更重要。教会只讲基督，不重行政，就表现为未能与时并进、失却效用的群体；教会只谈行政，不彰基督，就表现为徒具章则、失却人情的机械操作！唯有当基督是教会真正的元首时，才能让教会大踏步向前行，彰显她的美丽！

## 第三课 体制与行政（二） 属灵的权柄

### 一、基督有教导的权柄（可 1：22）

神学生或年轻的基督工人多期望有人欣赏或肯定自己，但在意这些却不好。最重要的，反而是必须有属灵的权柄。属灵的权柄从真理的教导而来。文士有学问，基督却有权威，因为基督有真理。他就是真理。请留心以下经文的教导：

1. 从顺服天父而来（约 5：19）。
2. 从真理教导而来（可 1：22）。
3. 从受众服膺而来（太 7：28）。

### 二、传道人与属灵权柄（林后 10：8）

有时人为了权力而生出争竞，但保罗指出神给使徒权柄，不是为了个人的荣耀或私利，却是：

1. 为了造就信徒；
2. 为着教会和睦；
3. 使人心归服基督。

### 三、属灵权柄的意义（林后 6：3-4 上）

1. 表明——是神的仆人（林后 6：4）。
2. 尊重——福音的职分（林后 4：1，6：3）。
3. 神的工作——不受亏损（林后 6：3）。
4. 纠正——教会的偏差（徒 20：28-30）。

### 四、权柄与行政

#### A. 权柄种类

1. 从位置而来的权柄（Position power）。
2. 从影响力来的权柄（Influential power）。
3. 从专业知识得权柄（Expert power）。
4. 从声望而来的权柄（Reputation power）。
5. 从工作果效得权柄（Reward power）。

#### B. 属灵权柄

1. 是赚取回来。
2. 须经过时日。
3. 获众人认可。
4. 具备影响力。

#### C. 权柄与行政

1. 权柄——不单是位置。要服众，须具不同权柄组合，更要有属灵（圣灵）的权柄。
2. 行政——也是生命的表现。

## 第四课 体制与行政（三） 初期教会模式

### 一、初期教会

1. 教会领袖的热心、祷告事奉的见证（徒 3：1-10）。
2. 信者人数众多，但出现有人受到忽略的情况（徒 6：1）。
3. 信徒出怨言与照顾的对策（徒 6：1-2）。
4. 选出（推举）执事的行动（徒 6：2-3）。
5. 选出执事是“信徒代表”的雏型（徒 6：5-6）。

### 二、执事的选立

1. “执事职分”本来的意义——服侍。
2. 选立是为着服侍——众人之仆。
3. 为服侍信徒而出现的角色——执事并非老板，但在现实中却往往成了老板！
4. 服侍需要与恩赐发挥——按恩赐发挥的例子：传福音的腓利、讲道的司提反。

### 三、执事事奉与使徒事奉

1. 两者的异同——一般事务、传道祷告。
2. 两者的分工——带职、专职。
3. 两者的配合——互相尊重、互相监察。

### 四、双轨配合的意义

#### A. 使徒与执事的分工

1. 使徒——全职传道与祷告事奉。
2. 执事——义工配搭与教会服侍。

#### B. 反思

1. 可否全是使徒，没有执事？
2. 可否全属义工，没有全职？
3. 执事出现错谬，谁来处理？
4. 使徒出了问题，谁得跟进？

#### C. 同工的模式

1. 执事+使徒——双方有制约作用。
2. 全职+义工——双方有监察作用。
3. 制衡——双轨配合总有好处！

## 第五课 体制与行政（四） 现今教会模式

### 一、健康的教会—当有的样貌

1. 尊基督为元首（西 1：17-18）。
2. 遵守圣经教导（提后 3：15-16）。
3. 彰显爱神爱人（约壹 3：16-18）。
4. 恩赐功能服侍（弗 4：11-13）。
5. 履行差传使命（徒 1：8）。

### 二、双轨的实施—全职+带职

1. 全职传道工人（林前 9：13-14）。
2. 动员信徒服侍（弗 4：12-13）。
3. 选立执事长老（徒 14：23；多 1：5-6）。
4. 全职带职合作（徒 18：1-4）。

### 三、制衡的必要

1. 恩赐与架构配合（罗 12：4-8）—“各有不同”+“专一”。
2. 全职与义工并进（徒 6：2-4）—在制度上两者同样重要。
3. 支持与供应兼备—执事支援使徒，使徒专心教导。
4. 圣洁与爱心共舞（提前 5：17-19）—如何对待长老？

### 四、不同的体制

1. 监督制—集中制。
2. 长老制—共和制。
3. 会众制—民主制。
4. 混合制—各取所长。
5. 独立教会。

## 第六课 体制与行政（五） 组织的运作

### 一、教会体制健康八要

1. 基督耶稣必须是教会的元首。
2. 神可以使用任何体制。
3. 神使用属灵领袖。
4. 神使用集体领导。
5. 任何体制要维持健康，必须有一个组织可以产生权力制衡。
6. 教会行事必须合乎真理，也要有爱心。
7. 教会应裁汰纪律操守有问题，或不合真理的教牧同工。
8. 牧者也可以有任期。

### 二、简介各制

#### A. 监督制—集中

1. 教会重视圣职人员，认为其所受职分和权柄，跟平信徒有别。圣职人员有权治理教会，所以主任牧师很多同时也是堂议会的主席。在圣公会中，主任牧师可委任教区职员，同时具有否决权。圣职人员本身也分等次，主教或监督极具权威，甚至有些被认为是继承使徒的位分。
2. 圣公会是典型的监督制，不少华人宗派或独立教会也持守这制度。当监督或主教是有恩赐和忠心的仆人时，这个体制可有效地推动教会发展。
3. 监督制权力过分集中，如果监督没有行政恩赐或年纪老迈，常会出现问题。
4. 内地很多家庭教会因为没有宗派背景，领袖（头羊）不太懂得权力制衡的益处，以致权力过度集中，出现很多弊端。
5. 监督制若维持中央支薪、中央按立，基本上仍可行。唯监督制也渐渐变成并不太独裁，甚至监督制号称有监督，其职分由选举产生，或甚至有轮任的做法。监督号称有若干权力，而地方教会却差不多完全自主。每个健康的基督工人，都体会到同工和组织的重要。

#### B. 长老制—共和

1. 教会有牧师，同时重视平信徒属灵领袖，选出德高望重的按立为长老，和牧师同心专责治理教会。教会内一切事务个人不得独裁。宗派内组织又分堂议会、区议会、大议会和总议会，会务协商进行，不流于专制，但同时也不过于自由。
2. 循理会、卫理公会、长老会、美以美会等都采纳这个制度，避免了监督或主教大权独揽可能产生

的弊端，又不会像一些公理宗教会繁文褥节，使教会事工有不易推行之感。

3. 长老制没有过分专制，也不会流于过分民主。教会自然地有一个领导小组，由牧师和长老组成，彼此之间保持权力的制衡。基本上，这个组织最符合圣经的教导。保罗在各地建立教会，按立长老后差不多必然离开，去建立别的教会，因此教会增长也快。

### C. 公理制 / 会众制—民主

1. 这个制度把权力放在教友手上，无论选举、会务、经济、聘任牧师、按立牧师等，皆由各堂教友共同聚会商讨，表决执行。一般来说，地方教会完全自主，不受总会及区会的管辖。堂会处理大小会务，会友月会（或堂会）或是会友年会有更高权力，若干事项必须交其表决。牧师是宣扬福音的使者，主理圣礼；而执事的职务就是襄助牧师照顾不到的地方，处理行政事务。
2. 浸信会和中华基督教会等属于这个体制，圣职人员和平信徒领袖不时开会商讨会务。部份教会出现议而不决，决而不行之弊。但是这个体制凡事诉诸会友，所以会友的参与及动员，常为各种体制之冠。
3. 公理制在现代社会或知识分子中最适合，大小事都要公决，因此会议较多，而且必定有会友月会和全体会友周年大会。一般过于保守的传道人，进入这些宗派中事奉不易适应。公理制的教会在敬重传道人之余，教会事工分别交由很多部门负责，而那些部门的事工责任由部长负责。
4. 香港的教会因为要向政府注册，多偏向为民主制的教会，主要目的在于财务出现问题时，有规章可按，也保障了不涉利益冲突的好处。

### D. 混合制—取长

1. 长老制是圣经记载的体制：
  - a. 使徒（教导的领袖）—教会的牧师。
  - b. 长老（行政的领袖）—教会的长老。
  - c. 执事（事务的代表）—各地的执事。
2. 公理制是民主社会的要求—信徒（会员的权益）：众信徒。
3. 混合制是现代公司法人的制度—平素长老制的共和十周年信徒大会的共识。

### E. 独立教会

1. 独立教会与日俱增是基督教的特色。新约圣经的教会大多是独立、自主，没母会、子会或是总会、分会的关系，所有行政、经济、人事均独立自主。内地有许多独立教会，虽然有一定好处，却缺乏

适当的组织，容易产生混乱。

2. 海外的独立教会组织很受法律影响，多注重圣经原则，各样事工渗入法律上的保障，例：财政必须经专业人士核数，教会委员或董事成员都不能受薪等。教会的运作既重视圣经原则，也符合法律体制。
3. 教会有体制不表示属世化。属灵的教会也当遵守法律，并合乎真理纪律。唯教会推行体制不应过分行政化，漠视圣经的原则。

## 第七课 体制与行政（六） 架构的评量

### 一、监督制的好处

1. 从上而下一事工推行快捷有效。
2. 爱主领袖—灵命好时有效体制。
3. 集权归一—方便执行议决指令。
4. 动员事工—事工快捷一呼百应。

### 二、长老制的平衡

1. 共和制度—方便培养未来人材。
2. 培养人材—让信徒能分担需要。
3. 平衡性质—能够起制衡的作用。
4. 合乎圣经—最按圣经所载体制。
5. 权力争夺—信徒不互信会失效。

### 三、会众制的公正

1. 民主制度—现代社会开明要求。
2. 尊重意见—信徒声音议会表决。
3. 推行较慢—层层会议议而未决。
4. 纠正错失—把不合格者更换掉。

### 四、选择不同架构

1. 历史因素—传统与现实。
2. 会众因素—教会的现况。
3. 领袖恩赐—不同的风格。
4. 神的引导—圣灵的工作。
5. 回到原点—或按兵不动。

## 第八课 体制与行政（七） 教会为何不增长？

### 一、增长的考虑

1. 重生属灵人—教会要减少“不动产”信众，因为多“未重生者”是教会不增长的主因。
2. 恩赐的领袖—神赐下领袖，用恰当的领导方式带领信众。
3. 健全的体制—按教会状况作出体制调适与更动。
4. 环境的配合—在社会日益忙碌的生活中，信徒少参与事奉。
5. 圣灵的带动—神是教会生长之源，是他带来复兴！

### 二、面对的拦阻

1. 人事多复杂—常有代沟、不愿交棒的问题。教会需要有领袖的更替，让新一代接棒。
2. 资源的供应—现在线上资源方便，教会的缺乏一般比以前更容易得到解决。
3. 空间与场所—教会聚会场所不稳定，祈祷有新宗教法保障。
4. 教导与培育—需要装备更多信徒，让更多信徒起来带领。
5. 奉献的教导—教导信徒乐捐，要明白奉献的对象是神而不是人。

### 三、增长的教会<sup>1</sup>

1. 敬拜的教会—活泼聚会、赞美氛围浓厚的教会。
2. 相爱的教会—信徒有“彼此关系”的教会。
3. 学习的教会—学习圣经（神话语）的教会。
4. 祷告的教会—忙碌而不忘记祷告的教会。
5. 成长的教会—信徒领袖辈出的教会。
6. 差传的教会—支持普世宣教的教会。

### 四、健康的教会

1. 平衡的教会—事工与关系并重。
2. 饶恕的教会—肢体能实践饶恕。
3. 真道的教会—首重圣经的教导。
4. 异象的教会—关怀世界与人心。
5. 传承的教会—产生接班人计划。

## 第九课 体制与行政（八） 你在其中的参与

### 一、信众的动员—5个口号

1. 洗礼信徒座右铭—本分。
2. 地方教会是我家—归属。
3. 六日不忘是圣徒—生命。
4. 基督证人是天职—见证。
5. 堂会兴旺我有责—参与。

### 二、恩赐的发挥—恩赐七要

1. 人从圣灵得恩赐。
2. 恩赐人须加运用。
3. 恩赐越用越蒙恩。
4. 恩赐为教会建造。
5. 恩赐产生真果效。
6. 恩赐须相互配搭。
7. 恩赐本为主荣耀。

### 三、参与的意义—5个层次

1. 你是有份。
2. 你的现身。
3. 你的投身。
4. 你的委身。
5. 你的献身。

### 四、你与教会增长—成功七要

1. 增长—你真不可或缺。
2. 恩赐—你所站的角色。
3. 学习—你能顺服随从。
4. 服侍—你须同心同工。
5. 领导—你有团队配搭。
6. 异象—你的远象实现。
7. 天国—你是良善忠心。

<sup>1</sup> 参斯托得著，谭达峰译：《心意更新的教会》，台北：校园，2012。

## 第十课 会议沟通（一） 良好沟通：态度与原则

### 一、何谓沟通？

1. 交流—让众人意见可作出互动交流。
2. 共识—目的是为取得共识得以向前。
3. 异同—要接受共识或也有异同差别。
4. 尊重—接受对方与自己意见有分别。
5. 理性—非暴力方式表达自己的意见。
6. 共融—总要接受结果或会不同而和。

### 二、沟通层面

1. 生活话题—日常闲聊。
2. 事工层面—就事论事。
3. 情感层面—情绪反应。
4. 理性层面—知识思辩。
5. 关系层面—人际和睦。
6. 身体语言—无声之言。
7. 灵性层面—属灵神旨。

### 三、沟通安排

1. 合宜场地。
2. 理想时间。
3. 环境氛围。
4. 选取方式。
5. 合适人选。
6. 所择议题。

### 四、补充建议

1. 早作安排。
2. 尊重为要。
3. 小心情绪。
4. 接受不同。

## 第十一课 会议沟通（二） 良好沟通：表达的技巧

### 一、沟通的意义

1. 个体、群体间的互补，藉交换意见达至共识。
2. 在关系互动中，身体心灵、思维情感有成长。

### 二、沟通的要素

1. 信任—沟通大前提以及基本诚意。
2. 预设—双方不先订下自己的预设。
3. 开放—双方心态敞开不隐瞒事实。
4. 双向—非单向的独白乃双向互动。
5. 尊重—须接受对方和自己有分别。

### 三、沟通的方式

1. 约谈。
2. 电话。
3. 电邮。
4. 视象。
5. 信件。
6. 会议。
7. 协谈。
8. 论坛。

### 四、一些技巧

1. 主动聆听。
2. 适当反问。
3. 归纳综合。
4. 稍作小结。
5. 澄清含糊。
6. 给予空间。
7. 身体语态。
8. 其他。

## 第十二课 会议沟通（三） 懂得进行会议吗？

### 一、会议是什么？

1. 为着产生信任。
2. 为了解决问题。
3. 方便取得共识。
4. 共同作出议决的平台园地。

### 二、如何进行会议？

1. 须准时开始。
2. 参与的人员。
3. 有议程提案。
4. 有时间分配。
5. 给众人讨论。
6. 要作出议决。
7. 提下次会议。

### 三、会议的作用

1. 促进沟通。
2. 订下计划。
3. 达成目标。
4. 检视需要。
5. 检讨既往。
6. 清晰议题。
7. 作出议决。

### 四、须善用会议

1. 思考邀请人等。
2. 藉此改变时局。
3. 用此扭转文化。
4. 淡化人事冲突。
5. 得以聚合智囊。
6. 营造创意新思。
7. 造就未来领袖。
8. 展示清晰方向。
9. 领导示范作用。

## 第十三课 会议沟通（四） 第三选择 / 和而不同

### 一、对会议的期望

1. 具有周详的预备。
2. 众望合理的成果。
3. 能省时而不费时。
4. 用会议简化行政。

### 二、会议不同人等

#### A. 主席的角色

1. 带领议项作讨论。
2. 平衡参与者发言。
3. 平衡不同的意见。
4. 对提案作出归结。
5. 请书记宣读议决。

#### B. 与会的角色

1. 太多意见时。
2. 太过安静时。
3. 意见分歧时。
4. 产生争执时。

### 三、应否和而不同

1. 最理想能做到归一。
2. 慎勿少数服从多数，应给予再来议决空间。
3. 最后才是和而不同。

### 四、确保执行议决

1. 会议须书记作记录备案，有待日后查考。
2. 议决须注明跟进事项和负责人，定期汇报进展。
3. 主席须在会议记录上签署作实。

## 第十四课 计划事工（一） 作未来的计划

### 一、计划的重要

1. “如果你从不计划，就是计划自己失败。”（If you fail to plan, you plan to fail）
2. 好计划是省时、最好的行动。
3. 有计划使我们具有大图画意识，能清楚预期来到的细则。
4. 教会事工须计划，因天父是有秩序的神，喜欢事情有条理。

### 二、长期的计划（5年或以上）

1. 属异象的期许。
2. 至少5年或以上。
3. 长期性展望规划。
4. 较遥远及具前瞻性。
5. 长期计划也称远景计划，是关系到组织发展远景的计划，为实现组织长期的目标服务，目的是扩大和提升组织发展的能力。

### 三、中期的计划（2-4年）

1. 属连贯性的设计。
2. 须更多磋商研讨。
3. 中期计划根据长期计划提出目标要求，并结合计划期内实际情况制定计划。它是长期目标具体化，同时又是短期计划的目标依据。中期计划的时间跨度一般为2-4年。
4. 中期计划可较准确制定计划期间的各项目标。中期计划按年度分列基本指标，为年度计划提供依据。中期计划也可减少每年确定计划指标的数量，有助于教会部门活动的均衡性和连续性。
5. 中期计划是长期计划和短期计划之间的仲介。和长期计划相比，中期计划的目标更明确、具体，指标和措施也较详尽。

### 四、短期的计划（数周至两年）

1. 数周至两年以内。
2. 较具体及具实践性。
3. 设行动具体方案。
4. 短期计划比中期计划更为详尽，更具操作性，在执行中灵活选择范围较小。它主要说明计划期内必须达到的目标，以及具体的工作要求，并能够直接指导各项活动的开展。
5. 短期计划不仅表现为时间跨度较短，而且和长期计划相比，本质上最大的不同在于短期计划是长

期计划的具体化，要具体到具有可操作性，并能变成分派给组织每个成员的工作任务。短期计划具体规定各部门最近期应该从事的行动和达到的要求，是信徒近期活动的依据。

6. 如果说长期计划的目的是获得和提升未来的发展能力，短期计划则主要是有效利用教会已具有的各种能力，取得预期的工作效果。

## 第十五课 计划事工（二） 如何撰写工作计划？

### 一、如何书写计划？

1. 写计划的目的是为提高工作效率。
2. 计划的两种形式：
  - a. 消极式—错误已经发生，才赶快处理。
  - b. 积极式—预见错误，提前计划除错误。
3. 工作计划—实际上是对工作的一次盘点，做到清楚明白，计划我们走向积极工作的起点。

### 二、计划能体现管理水准

参考下面企业场景的对话，再反省教会有没有类似的情况：

有个总经理在中高层例会上问：“有谁了解就业部的工作？”现场顿时鸦雀无声，没人回答。几秒钟后有个区负责人举手，然后又有一个部门负责人迟疑举手。总经理接着又问：“又有谁了解谘询部的工作？”这次没人回答。接连再问几个部门，还是没人回答。现场陷入沉默，大家都在思考：为什么企业出现那么多问题？这时总经理说话了：“为什么我们工作会出现那么多问题，为什么我们抱怨其他部门，为什么我们对领导有意见？（停顿片刻）……因为我们的工作是无形的，谁都不知道对方在做什么，同级之间不知道，上下级之间不知道，领导也不知道，这样能把工作做好吗？能没有问题吗？显然不可能。问题是必然会发生。所以我们需要把自己的工作化无形为有形。如何化？工作计划就是一种很好的工具！”参加这次例会的人，听了这番话没有不深深被触动。

### 三、计划四要

工作计划不是写出来，而是做出来。计划内容远比形式重要。我们拒绝华丽词藻，欢迎实实在在的内容。简单、清楚、可操作，是工作计划要达到的基本要求。

1. 工作内容—做什么？（What）

2. 工作方法—怎么做？(How)
3. 工作分工—谁来做？(Who)
4. 工作进度—何时做完？(When)

#### 四、好的计划 (S.M.A.R.T)

1. 具体的 (Specific)。
2. 可量度 (Measurable)。
3. 可达到 (Attainable)。
4. 相关的 (Relevant)。
5. 有时限 (Time-bound)。

#### 五、执行计划

1. 计划的目的是为执行。执行不力或无法执行跟方案有很大关系。开始时不了解现实情况，没做足够调查了解，这方案就给执行埋下隐患。同样，计划能不能真正贯彻，不仅是执行者的问题，也是写计划者的问题。首先要调查实际情况，根据现实做出计划，才可以好好执行。
2. 每月计划应进行讨论。首先要通过个人智慧检查方案的可行性；其次，每个部门的工作难免涉及其他部门，通过讨论就可以互相配合和合作。
3. 计划应是可调整的。当计划的执行偏离、违背目的时，就需要做出调整。
4. 执行过程中须经常检查进度，发现问题，就地解决，继续前进。

## 第十六课 计划事工 (三) 如何评估圣工？

### 一、评估的意义 = 绩效管理

绩效管理是指教会管理者与信徒之间，就目标与实现目标达成共识的基础，通过激励和帮助信徒取得优异成绩，从而实现教会目标的管理方法。绩效管理的目的，在于通过激发事奉热情和提高信徒的能力素质，以达到改善果效。绩效管理首先要解决几个问题：

1. 就目标及如何达到目标，要达成共识。
2. 不是简单的任务管理，而是特别强调沟通、辅导和信徒能力的提高。
3. 不仅强调结果导向，并且重视达成目标的过程。

### 二、绩效管理包括

1. 如何确定有效目标？
2. 如何使目标在教牧和信众之间达成共识？
3. 如何引导信徒朝着目标发展？

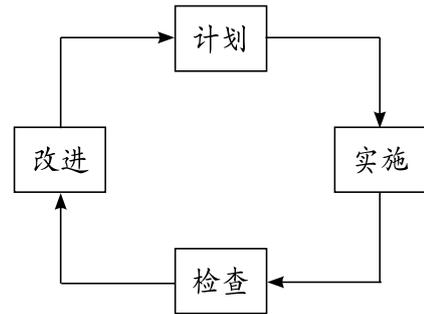
4. 如何对实现目标过程进行监察？
5. 如何对实现果效进行评价和对目标进行改进？

### 三、绩效管理的意义

1. 是结果，也就是做了什么。
2. 是过程，也就是用什么行动做的。
3. 是绩效本身的素质。

### 四、绩效管理回圈

通过教牧和信徒之间持续不断地进行的循环过程，实现事奉改进，如下图所示：



### 五、绩效的影响因素

1. 信徒恩赐—教会具备的核心能力，属内在因素，经过开发可予以提高。
2. 外部环境—影响教会和个人的未知因素，是客观因素，不能预测。
3. 内部条件—教会开展工作所需的资源，也属客观因素。
4. 激励效应—教会和个人为达成目标而事奉的主动性、积极性，属于主观因素。

### 六、绩效管理的体现

1. 是计划而非判断。
2. 着重过程而非评价。
3. 寻求问题解决而非寻找错处。
4. 体现结果与行为而非程式资源。
5. 推动性而非威胁性。

## 第十七课 财务管理：教会的预算

### 一、一般原则

收支平衡很重要，所以善于理财的人必须经常注意量入为出。如果支出超过收入，就是有亏损而没有盈余，难免会出现赤字，捉襟见肘。有此现象，就不健康了。

### 二、教会财政

教会经济大都来自信众奉献，而奉献数目多寡，则极难估计：一要看他们的经济能力；二要看他们对神和教会的爱心；最重要的，是看教会的实际需要。不少时候，教会的需要越多，信众的奉献也越多；教会的需要越少，则他们的奉献也少。处理教会财政，一方面固然要量入为出；但另一方面，也要量出为入。因此，应该尽量把教会的需要公诸会众，同时鼓励他们多作奉献。而所谓“需要”，固然是要维持现状需要，但同时也要有向前发展的需要。

### 三、向前发展

教会工作无论是圣工还是堂务，永远都必须向前发展，更必须向上生长。任何教会都不应以维持现状为满足。处理教会财政不能只顾量入为出，同时也必须量出为入，就是因为这个原因。

### 四、会计法规

财务处理必须严格依照一般会计法规实行：

1. 收入数目不论多寡，必发收条，并有存根，甚至另用收银机记录一切收入账目。
2. 支出数目也必须有原物的单据及收条。金额较少的支出，如车费或邮票等无从取得单据的杂项，也必须由经办人签署，并由主管人予以证明。

### 五、银行入账

一切收支数目必须经银行入账，不可混乱。而银行票据的签署人，必须每年由堂议会公选。票据要有效，或4人中的任何两人必须签署；或5人中的一人必须签署，另加其余4人中的任何一人。凡教堂的公款，更绝对不能跟私人的银行户口数目混淆。

### 六、公开账目

制度越严密，教会的经济情况越公开，会计制度越严密，收支数目越清楚，往往越有助会众更热烈地奉献。处理财政必须极为谨慎，如果偶有疏忽，甚或发生问题，不免会为人所诟病，更会对教会产生极坏的影响，所以非要特别小心不可。

## 七、司库、司账

1. 分工—教会的财政，通常由会众所公选或执事互选而产生的司库处理。司库负责管钱，另选一人司账。至于主任牧师或传道，原则上不负责财务。
2. 财政报告例—香港某教会2003年8月收支报告：

收入		支出	
月捐	\$3,350	传道同工薪津	\$3,050
感恩捐	1,270	布道津贴	600
布道捐	550	探访津贴	325
建堂捐	1,000	助学	460
主日献金	325	肢体互助	750
团契奉献	220	水电	700
主日学奉献	230	主日学书籍	540
其他	105	杂项开支	310
总数	7,050	总数	6,735
		结存转下	\$315
		合共	\$7,050

司库：张XX

司账：李XX

3. 账目清楚的好处—会友能知道事工的重点，也间接鼓励他们爱主、爱教会及努力捐献。
4. 支出比例建议—薪金50-60%，事工20-25%，杂项20%。

## 第十八课 领袖风范： 领袖与管理人有何不同？

### 一、教会中的领袖与管理人

#### A. 领袖

1. 属灵的领袖，受聘作全职的牧者和传道工人。
2. 一般要求已有圣经及神学上的装备，具属灵异象，能带领教会成长的方向。
3. 牧养为主，守望教会的路向及牧养关顾信徒。
4. 以按立牧职、传道事奉为代表标志。

#### B. 管理人

1. 堂点的主席、长老，是行政上的最终管理人。
2. 一般未有完整的圣经及神学训练，以义工性质参与教会的工作。
3. 事务为主，按恩赐配合及辅助全职工人带领教会有效地运作。
4. 以长老或执事的事奉为代表标志。

### 二、领袖与管理人的配合

#### A. 定位与主要任务

1. 领袖—属灵路线、方向及异象的牵动者。

2. 管理——行政安排、事务有条不紊的执行者。

## B. 配合的考虑因素

1. 事奉年资。
2. 人生经历。
3. 属灵恩赐。
4. 神学装备。
5. 灵命深浅。
6. 信众确认。
7. 属灵权柄。

## C. 进一步的意见

1. 领袖——抓大图画及未来远象，重教导关怀。
2. 管理人——抓堂内需要及事务秩序，重事务程序。
3. 牧师和长老皆属领袖。牧师是教导的领袖，长老则为行政的领袖。

# 第十九课 同工、义工有何不同？

## 一、同工是全职的受薪工人

1. 传道人“为基督的执事，为神奥秘事的管家。所求于管家的，是要他有忠心。”（林前4：1-2）
2. 传道人或长老基本上是同工，其薪金由教会支持，叫传福音的靠福音养生（林前9：13-14）。
3. 传道人、长老、执事都是教会的执事和管家，负责领导教会事工，对教会忠心。原则上，信徒都是义工，为要成全圣徒，建立基督的身体（弗4：12）。

## 二、受薪方式

1. 由教会厘定薪金，会友奉献，教会按月支付。健康的教会应支付自己同工的薪金。
2. 教会没固定薪金，传道人凭信心过活，会友自由奉献。
3. 传道人也是义工，没有薪金。传道人往往因此要兼职及无法专心工作，牧养群羊。
4. 在贫困地区，传道人与信徒同甘共苦。只要有10户信徒有耕种或其他收入，10个信徒作十一奉献，即可支持一位传道人。在某些教会中，传道人的薪金为教会会友收入的平均数。

## 三、彼此关系

1. 两者并无从属关系。一般教会组织多采民主制。
2. 原则上有一个核心小组（或执事会）负责教会

的重要事工。一般属灵事工由传道人及执事会负责，一般行政事工由堂会主席带领开会（主席一般为义工）。

3. 有健康的相互问责制度。任何传道人或执事出问题，教会都可适当处理。
4. 尽力追求教会的合一。

## 四、素质问题

### A. 同工

1. 同工应有适当的神学训练，还应有谦卑的心，继续学习，与时俱进。
2. 同工应有良好的属灵品格及领导恩赐。
3. 同工应学会跟其他同工和义工相处，尽量减少纷争。
4. 良好同工具备的素质：生命+品格+恩赐。
5. 切记：任何同工，包括头羊，都不是教会的老板。

### B. 义工

1. 尽量加以训练，例：神学院培训班、教会的培训、良友圣经学院的培训课程等。
2. 教会宜注意加添义工，给予信徒事奉机会，给予知识、灵命的栽培。出色的，可按立为执事。
3. 应强调执事的素质（徒6章）。新约圣经的原则是质量并重；就领袖而言，则肯定是质重于量。
4. 在某些情况下，第二梯队会代替第一梯队工作，因此第二梯队可接受更广泛的训练。

## 五、供求问题

1. 同工与义工（即牧师与执事）的按手都不宜急促（提前5：22）。按手是表示对事奉者生命恩赐的认可。
2. 一般观察期为3-5年。会友有良好见证和事奉心志，才可按手作执事；传道有良好生命和恩赐，才可按立作牧师。注意让会友赞成通过，使他们“拥有”自己的教会、传道和执事。
3. 为着教会的健康，我们要注意呼召、动员和训练。在素质合理想的情况下，同工、义工都越多越好。教会的理想动员率应是百分之百。

## 六、长远展望

1. 使同工和义工在质和量方面都有进步。
2. 使我们的同工受薪，一无挂虑地全心服侍主。
3. 健康的教会必有良好的教会行政，上下同心，高举基督。
4. 有更多优质的领袖栽培，有利堂会事工。在人材储备方面，也有助植堂和差传事工。
5. 健康教会发展应有四方面：质+量+植堂+差传。

## 第二十课 如何处理冲突？

### 一、冲突的产生

“教会没有供应！”“牧师讲道幼稚！”“肢体没有爱心！”“教会只重视事工！”“牧师不走，我们走……”听到这些话真令人难过。信徒和教牧不协调带来教会分裂，是人性软弱的悲剧。

### 二、处理冲突七步骤

#### A. 要有健全态度

领导者必须了解，冲突虽有程度的不同，却是普遍存在于生活的各层面（罗3：10-26，5：1-11）。领导者不仅是爱心和慈善的榜样，并且能够领导。各种教会事工的领导者，特别是牧师，必须常常检讨自己的意见，并鼓励别人回应他们的看法。面对教会内发生的冲突，假定对方具有诚意是很重要的。

#### B. 澄清冲突所在

领导者要使每个人认明冲突的所在。领导者可以用问题或其他方式，使大家同意冲突发生在哪里，并知道大家是根据什么而有不同的看法。所以，领导者要客观而不是感情冲动，要搜集事实并细心评价，也要细心倾听、保持缄默，并尊重别人和保守秘密。冲突可以发生在事件、认知、做法、方式等的差异上。然而，许多时候冲突的根本原因乃出于属灵生命上不肯舍己背十字架。

#### C. 促进有效沟通

要让双方彼此了解。牧者和长执应该经常有灵里的沟通，以致能够了解彼此的内心世界。

#### D. 鼓励彼此饶恕

#### E. 找替代的方式

找到一个双方都能接受的立场。领导者不能一成不变，坚持己见。寻找替代方式，可以使双方得到自己认为重要的，积极想出解决的方法。

#### F. 教会整体目标

以教会的大局为重，为了主的荣耀而放下个人得失。

#### G. 具乐观的精神

对神对人都有信心，就可以望穿不愉快的景况，看见较为光明的将来。凡事谢恩，因为这是神在基督里向我们所定的旨意（帖前5：18）。

### 三、牧师与长执的冲突

1. 牧师与长老、执事之间的关系，往往成为教会冲突的关键因素。有些教会牧师的权柄很大，一人控制了教会。这既不是正常现象，也不合乎圣经原则，因为牧师是仆人，责任是服侍，正如保罗常自称为仆人执事（“执事”一词原意为“在桌旁服侍的人”）。彼前5：3也说：“不是辖制所托付你们的，乃是作群羊的榜样。”如果牧师缺少这样的认识，教会就自然有风波。或者牧师对长执要求过高，缺少谦虚、温柔、忍耐，也会使不满的情绪滋长。
2. 另一方面，有些教会是长老或执事主政，连牧师也得乖乖服在他们的权柄下，作个听命的佣人。长执权柄太大可能更不正常，因为他们既不尊重传道人职分，又没有传道专职训练的经验，甚至有时把工商管理的一套全盘用在教会行政上，以致错误百出，引起信徒之间发生争执，也造成长执、传道之间的冲突。例：长执要求牧师最属灵、最殷勤，完全牺牲自己及家庭，讲道也要最好。这些过分的期待，可能会激怒牧者。因此，牧师和长执之间应该互相尊重，彼此合作，大家同心。保罗教导我们，要竭力保守圣灵所赐合而为一的心（弗4：3）。

### 四、处理同工之间的人际关系

1. 圣经中的彼得、雅各、约翰都是刚强、进取、急躁的人，也比别人进步得快，所以主给他们许多服务和发展的机会。有几次，主带他们3人离开别的门徒，给他们特别的小组训练。
2. 如果有机会，彼得常是出头发言的。有时别人正在讲话，他也冒失地打断，侵占别人的时间，主耶稣就会用清晰的判断力对付他。主知道彼得是有用的材料，所以不限制他，但有时也责备他。当他3次不认主时，主也不失去对他的耐心。
3. 同样，教会的长执和同工有各种不同类型，如何就着他们不同的背景、个性，给他们个别的带领，是每个牧师所应学习的。如此，就可减少许多人际间的冲突。
4. 牧师也要小心选择同工。提前3：3-13清楚论到如何选择教会里的长老和执事。大多数教会闹纷争，都是因为选择同工不小心的缘故。

### 五、解决信徒之间的冲突—太18：15-20

#### A. 处理教会内部问题的原则和步骤

1. 倘若你的弟兄得罪你，你就去趁着只有他和你在一处的时候，指出他的错来。
2. 他若不听，你就另外带一两个人同去，要凭两三个人的口作见证，句句都可定准。

3. 若是不听他们，就告诉教会。

## B. 应用于今天教会一般肢体的相处及纪律上

1. 被得罪的弟兄去找得罪他的弟兄，寻求和解。
2. 如果和解不成，其中的一位应该去请求一两位在灵性上较成熟的弟兄协助。
3. 如果和解还是不成，就要告诉牧师或长执会处理。

## 六、结语

这些步骤的原则很清楚，就是尽量在最开头的层次解决冲突。冲突双方必须在一起，互相尊重、彼此欣赏神在对方身上的工作。在祷告中，清除使他们不和睦的原因，并学习彼此顺服。人若有愿意吃亏的精神，没有自私的动机，不争名利，多为对方着想，多建立年轻人，相信可减少并化解冲突。

# 第廿一课 如何化解危机？

## 一、冲突的必然

1. 2001年9月11日发生的“九一一事件”，为许多美国人带来伤痛、恐惧、死亡、愤怒、报复等复杂情绪。今天，类似“九一一”的事情，在世界的不同角落不断发生，甚至进入家庭、工作场所。
2. 联合国的存在，是要解决各国的问题。联合国有一支“维持和平部队”（简称“维和部队”），是以维护和平为目的，但是少数维和部队的成员在驻地犯罪的事件却屡见不鲜。其中以性侵害案件最多，也让维和部队的纪律受到质疑与批评。
3. 耶稣预言，在末后的日子，民会攻打民，国会攻打国（太24：7；可13：8；路21：10）。这就是冲突。

## 二、徒15：1-31记述的冲突事件

1. 初期教会也曾经出现严重的冲突。当时安提阿教会许多外邦信徒，恰巧有几个来自犹太省耶路撒冷的信徒，认为外邦信徒必须像犹太人一样接受割礼才能得救。此事引起很大的争议（加2：11-14），于是安提阿教会派保罗、巴拿巴和几个人到耶路撒冷去，谘询使徒和长老的意见。
2. 这时有几个法利赛派的人坚持外邦信徒要受割礼和遵守摩西律法，包括一切宗教条文（徒15：1-5），于是就产生了历史上第一次教会的大公会议。我们要从这个历史事件中学习，如何在不同

意见中避免冲突，甚至是解决问题。圣经充满智慧，也非常实用，我们可以从圣经学习一些化解死结的原则，帮助我们面对这个时代遇到的许多冲突。

## 三、从徒15：1-31看如何化解危机冲突<sup>2</sup>

### A. 确立合理的底线（徒15：7-11）

1. 彼得是使徒领袖，当各人议论纷纷，他难免要出来表达意见。彼得坚信因信称义的道理是最基本的原则，人不需靠割礼和其他宗教条文而获得救恩。彼得忆述10年前神拣选他把福音带给外邦人哥尼流一家，圣灵降临在外邦人身上，他为外邦人施洗的事。在施洗之前，外邦人并没有接受割礼和遵守摩西律法中的宗教条文，之后神也没有要求他们要如此行，所以犹太人也不可如此要求外邦人。
2. 法利赛人和文士往往在律法的文字上推敲，加上许多繁文缛节，连许多犹太人都不能遵守。彼得说明得救是本乎耶稣的恩典，并不是因为律法条文，所以没有理由要外邦人去肩负这些重担。
3. 面对冲突，我们不能事事坚持，因为许多时冲突是由很少的事引起，再加上不合理的坚持。例：逢年过节一家人一同吃饭本是开心的事，但有时却为了吃什么、在什么地方吃而弄致不欢而散。

### B. 寻求妥协的方案（徒15：12-21）

1. 在整个会议中，出现了保罗、西拉一行人，也看见教会领袖彼得，还有法利赛人，但最为关键的人物却是雅各。他不是使徒雅各，因为使徒雅各很早就为主殉道了。这位雅各正是耶稣的弟弟，并曾经亲眼看见复活的耶稣。保罗在林前15：7说：“以后显给雅各看，再显给众使徒看”。同时，他也被尊称为使徒（加1：19）。所以，雅各在早期教会的地位显然相当高。
2. 这时他眼见双方争持不下，就站出来调停，教导大家互相妥协。雅各引用摩9：11-12来支持彼得。“重新修造”是指神亲自建立的教会，包括犹太信徒和外邦信徒。既然神的恩典是无偿地赐给外邦信徒，犹太信徒就不应把割礼和其他宗教条文加在外邦人身上。
3. 今天，人类最大的问题就是本位主义太强，以我为中心，别人都要听我的。这样又如何沟通？如果开会只是要听主管的建议，那不是开会，而是叫“宣布命令”。有句话说，真理自在人心，意思就是每个人心中都有一把尺，但是这把尺可能也是有问题的尺，而且大家的尺也不尽相同。所

<sup>2</sup> 参〈从危机中化解冲突（徒15：1-31）〉，《基督教在线》，2012年9月28日。下载自〈<http://www.god520.net/rsys/2716.html>〉。

## 第廿二课 如何与伙伴合作？

以，我们要回到真理。真理不在人的心，而是在圣经中。耶稣说：“我就是道路、真理、生命”（约 14:6）。耶稣就是真理，我们要回归圣经，看圣经怎么说。

4. 雅各大概考虑到犹太信徒仍很注重摩西律法，因此特别提出以下 4 条规条，叫外邦信徒遵守：
  - a. 禁戒偶像；
  - b. 禁戒奸淫；
  - c. 禁戒吃勒死的牲畜；
  - d. 禁戒吃血。
5. 雅各的提议是按当时的情况定出一些规则，好叫大家能够妥协。虽然最后的两条规定只是犹太人的习俗，但要解决任何问题，必须作出妥协，也就是要找出双赢的方案。

### C. 消除双方的误解（徒 15:22-29）

1. 欣赏别人的特质是非常重要的，教会接纳了雅各的意见，并特别选派两位杰出的弟兄犹大和西拉带同信件，陪同保罗和巴拿巴到安提阿教会，消除耶路撒冷和安提阿教会之间的误解。
2. 当时的教会做了两件事：
  - a. 澄清误会——信中首先澄清耶路撒冷教会并没有坚持要安提阿教会守割礼和遵守一切摩西律法，先前有几位弟兄由耶路撒冷教会到安提阿教会所说的一番话，并不代表耶路撒冷教会。
  - b. 澄清立场——表明两间教会的友好关系，并夸赞巴拿巴和保罗。接着用客气的话要求外邦信徒合作，遵守耶路撒冷会议的立场。信中表明不要求外邦信徒遵守一切律法条文，只是要他们仍遵守会议订下的 4 条规条。

### D. 结语

1. 许多时候，冲突是由误会而引起，有必要澄清。正如在家庭里，父母管教子女往往是出于爱心，但可能因为代沟或沟通的问题，许多时青少年子女却误解为不信任。耶路撒冷会议在排难解纷时，确立了合理的底线，积极寻求妥协，并设法消除误解，终于大团圆结局，皆大欢喜（徒 15:30-31）。
2. 初期教会在一开始的时候，也曾发生一次族群的危机，就是使徒很忙碌，忽略了讲希腊话的希伯来妇女的需要。当时使徒就选出 7 位执事来管理饭食。任何冲突发生，都需要面对，不可能放着放着之后，冲突就会过去。
3. 我们无论在什么环境，也当学习运用以上的原则，就能在家庭、公司和教会的危机中化解冲突。

腓 4:8 劝勉我们：“凡是真实的、可敬的、公义的、清洁的、可爱的、有美名的，若有什么德行，若有什么称赞，这些事你们都要思念。”最终，是基督在十字架上的牺牲，使所有人（所有种族、群体和国家）都归向基督（约 12:32）。

### 一、伙伴关系的圣经例证

#### A. 伙伴关系的例证

1. 起初三一神跟亚当、夏娃建立了伙伴的关系，赐生命给他们，并让他们跟神建立最亲密的关系。
2. 在创 15 章，神应许亚伯拉罕的后裔要遍满全地，以回应亚伯拉罕愿意完全顺服神及奉献给神。
3. 在弗 3:14-21，使徒保罗热情地看三一神跟他的教会的伙伴关系。

#### B. 关系受到破坏

以上的伙伴关系都出了问题，就是信任受到破坏！

1. 亚当、夏娃听从蛇的声音，与神的关系破裂了（创 3 章）。
2. 亚伯拉罕接纳婢女做妾，显明他对神缺乏信任，不相信神的应许（创 16 章）。
3. 以弗所教会离弃起初的爱心，受到基督的责备（启 2:4）。

### 二、伙伴关系的现代例证

1. 把网际网路与全球福音事工联系起来，发展全球伙伴关系，通过创建网路团体促进联合，推动福音事工，以满足神的心。
2. 这十几年来各地发生地震，不少国家遭受巨大损失，但是世界各地的人、城市、教会、社团等都纷纷伸出援手。灾难把人连系起来，仿佛大家就像伙伴一样。
3. 宣教机构亚洲福音运动（GFA, <www.gfa.org>）由印度弟兄 K. P. Yohannan (1950-) 发起，要向印度和亚洲传福音，但不是通过发展全球宣教团队的方式，而是训练当地的印度和亚洲基督徒成为自己大陆的宣教士。GFA 全球伙伴关系的例子，就像以色列人带着埃及人的珠宝和财物离开埃及一样，说明我们可创意地运用当今技术及与一些国家、政府进行全球同工和服侍的机会，同时集中针对当地特定社群开展宣教外展事工。

### 三、伙伴关系的有利条件与挑战

无可否认，21 世纪的优势在网路空间的发展，可以

## 第廿三课 如何执行纪律？

有效地利用网路来沟通、支援、发展和创建非常多样化的伙伴关系。其次，伙伴关系需要考虑城市移民的增长。还有，我们要解决宣教学者温特（Ralph D. Winter, 1924-2009）称为“普世教会领导力发展最大的绊脚石”，就是教会对于正规领导力培训的传统观点。教会需要反思领导力培训，在扩宽教会领袖的神学教育时，不使他们脱离对社会群体的责任。

### 四、中国教会应有的转变——“两个转化”

1. 中国教会未来的兴旺，在于教会展示其在社会中的价值，以确保她持续的生命力，并实现两个转变：
  - a. 在社会中，由边缘向中心转变；
  - b. 在教会中，以领袖负责制管理，向民主监督集体管理转变。
2. 鼓励基督徒承担“两个转化”，一方面参与他们所在更大的社会，另一方面处理他们的内部关系，加强教会的力量：
  - a. 须帮助教会进入社会的中心，发掘参与社会的策略性机会，透过综合观察聆听信徒的关注。
  - b. 与较大的教会及事工社群分享信息，提高意识，引导信徒讨论教会所响应的团结独立教会及事工团队建立伙伴关系，以致能在社会中有重大明显的作为。

### 五、展开团队领导

1. 从领导的角度看，21世纪不再是个人英雄主义的年代，而是属于团队合作的年代。
2. 团队领导讲求协作、互补与同工。
3. 由“从上而下”的“命令方式”，转为“彼此共融”的“协商方式”。

### 六、教会内的伙伴

1. 牧长与执事是伙伴。
2. 执事与执事之间是伙伴。
3. 执事与信众更是伙伴。
4. 信众、肢体彼此之间也是伙伴。

### 七、教会间的伙伴

1. 同区教会可以成为“事工伙伴”。
2. 教会与跨区教会可以成“互助伙伴”。
3. 本省与外省教会可以成“支援伙伴”。
4. 内地与外地教会可以成“意见伙伴”。

### 一、何谓教会纪律？

#### A. 教会纪律之必须

1. 随着社会风气越来越败坏，道德标准趋向相对主义和个人主义，并无道德底线。婚外情、婚前性行为、离婚、同居、离经背道等事与日俱增，甚至影响教会，所以教会不应坐视不理。教会应按圣经真理制定纪律手册，作为执行纪律的依据，目的是挽回失脚的弟兄姊妹，保持属神子民的圣洁。另一方面，纪律手册可作为教会教导弟兄姊妹的材料，帮助会众认识并谨守遵行圣经的教导，成为贵重圣洁的器皿，合乎主用，预备行各样的善事（提后2:21）。
2. 教会对神所托付的会友有纪律的责任。会友既坚守“圣经是信仰和行为的最高准则”，就应当接纳和顺服教会根据圣经对其行为的观点及作出的纪律。教会执行纪律时，也应该提供足够的关怀和辅导，而肢体之间则需要尽彼此守望的责任。
3. 编写纪律手册，有关的辅导因为需要按个别情况而弹性处理，所以不在手册中详细列明。经常参与教会聚会的非会友基督徒，除“革除会籍”一点未能应用外，其余的纪律处分仍然适用。

#### B. 教会纪律的基本原则

1. 如果信徒犯罪，教会没执行任何纪律，这些罪必如酵发起一样，影响整个教会（林前5:1、6）。
2. 圣经吩咐要施行教会纪律（林前5:2；太18:15-17）。
3. 神赋予教会权柄，审判罪及纪律教内犯错的信徒（林前6:5；太18:18）。
4. 执行纪律是教会属灵领袖的责任。要照着主所赐的权柄执行纪律，目的是造就人（林后13:10）。
5. 纪律最重要的目的是挽回失脚者，而非为惩罚（林前5:5）。

### 二、为何要纪律？（两个极端的纪律个案）

#### A. 成功的个案

某弟兄经常更换女朋友，最终和一位姊妹定了婚期，可还是结不成婚，并再次更换女朋友，诚信破产。教会于是决定纪律他，停止他的圣餐和事奉，目的是指正和督责他。弟兄真心悔改，被纪律期间也出席教会的祷告会，最终得到教会重新接纳。弟兄现在是教会的堂会主席，和妻子也有美满的婚姻。

## 第廿四课 如何传递经验？

### B. 失败的个案

某弟兄是医生，在教会有教导事奉，被发现跟一位姊妹未婚同居。教会决定纪律他，可是弟兄拒绝跟教会对话，逃避纪律。

### 三、纪律的目的

#### A. 对个人

使犯罪的人回转，藉此得回他（太 18：15），使他自觉羞愧（帖后 3：6-15），为罪忧愁（林后 2：5），最终“使他的灵魂在主耶稣的日子可以得救”（林前 5：5）。

#### B. 对教会

要教会成为圣洁的“新团”，把恶毒、邪恶的旧酵除去，避免其他人受影响（林前 5：1-8）。纪律又会使其余的人惧怕，不在恶上有分（提前 5：20）；同时让教会坚守纯正的真道，不致败坏整体的信仰（提后 2：14-18）。

#### C. 对社会

使教会在社群中有美好的见证（太 5：13-16），进而产生教化的作用。

### 四、施行纪律的人

#### A. 宽恕

1. 神对人的宽恕—神是赦罪、宽恕、怜悯的神（约壹 1：9；赛 1：18）。
2. 人对人的宽恕—要无限地宽恕，不计其数（太 18：21-27）；不要计算人的恶，凡事包容（林前 13：5、7）；要从心里真诚饶恕别人，才配领受神的饶恕（太 6：14-15，18：28-35）。

#### B. 纪律

1. 主所爱的，他必管教（来 12：6）。
2. 爱是不喜欢不义（林前 13：6），也不愿意看到罪人受罪的缠扰和伤害。
3. 除了要无限地宽恕，知道弟兄姊妹犯错或因犯错而得罪自己，在饶恕之余，也应当诚意地劝告对方，以尽肢体的责任（太 18：15）。
4. 有弟兄姊妹犯错，要用爱心说诚实话，责备行恶的人（弗 4：15，5：11）。
5. 对不肯悔改者，教会不能以宽容为藉口，逃避纪律和挽回犯错者的责任（林前 5：2）。
6. 如果犯错者真诚悔改，也愿意接受教会的纪律安排，教会就要赦免他、安慰他，向他显出坚定不移的爱心来（林后 2：7-8）。
7. 如果悔改者在纪律期间清楚显出悔改的明证，教会就要在纪律期后以合宜的方法，衷心地接纳。

### 一、两种经验

1. 显性知识—可以总结归纳出来。
  2. 隐性知识—难以总结归纳出来。
- 鼓励同工把有用的知识显性化，建立易于检索的知识系统。可让新同工跟老同工现场体验学习，或者把老同工的现场操作拍摄下来。师傅带徒弟和教练的方式，是不错的传承方法。

### 二、建立文档

1. 为激励同工学习，教会须培养良好的学习文化。
2. 注意把知识无条件地传送给同工及新一代。

### 三、案例教导

1. 尽量把知识标准化地学习和传播，并在此基础上作出改善。
2. 提供生活事例，如探访有感教导、布道事奉反思、预备讲道的挣扎等。

### 四、经验量化

1. 部长和牧者给予相应的标准，主动辅导新同工。
2. 累积和总结深度经验，升华后可以指导新同工。
3. 传授、帮助、带领（传、帮、带）新同工，互相激励。

### 五、小组作业

1. 既实现传、帮、带，也让知识不过分集中于一人身上。
2. 小组化是教会增长及门徒训练有效的途径和工具。

### 六、电脑资料

1. 只要谨慎使用，可以在网上学习，而且是很好的资料库。
2. 培训同工懂得运用线上材料，但须学习分辨取舍。

### 七、标准作业及师徒制

1. 经过整理的教会及机构文档，是日积月累的精华所在。因此，安排专人处理是传承的要素。
2. 进行“师徒制”，就是门徒训练的具体实践。

### 八、团队不断完善

1. 领袖须留意预备接班人。
2. 教会要薪火代代相传。
3. 祈求神教导我们从传统到现代创新。