

教會管理學問之「三一制」狂想曲（上篇）

傅偉河

很少有教牧在神學畢業的時候，會希望自己將來成為治理行政的人。因為「行政管理」一詞，在許多人的心目中幾乎就會與「官僚」同義，無論如何都帶有缺乏彈性、繁文縟節、瑣碎繁雜以及公式化的意味。¹ 然而，經驗告訴我們：教會的行政管理，往往就是決定牧會工作能否取得果效的關鍵所在，教會的領導和管理就是教會眾多事工的心臟。² 管理學上有一句口語化的口頭禪——「人少靠自己，人多靠管理」。教會在人數不多的時候，倚靠每個信徒成員對上帝的敬虔和對教會事工的自覺投入就可以保證基本上的運作和發展，甚至還會因為人少而產生「彼此熟悉、倍感親切」的家庭感；但隨著信徒人數和服事事工的不斷加增，當教會人數達至一定的數目，如果缺乏智慧、合理的治理和管理，教會就會產生「輕則艱難應對、裹足不前，重則矛盾頻發、分崩離析」的發展危機。³

那麼，在中國快速城鎮化進程的影響下已經浮現出各種危險信號甚至已經開始拉響警報的當代中國教會，應該如何進行管理和治理呢？本文章論述的重點就是：教會能夠借鑒中國政府在城市管理當中已經行之有效的網格化管理模式，通過組織結構的重建、牧養事工的調整、控制機制的設立，達到更好的治理和管理，使教會在中國城鎮化進程的浪潮中重新乘風破浪、勇往直前，完成基督交付教會的大使命。囿於篇幅和筆者能力的限制，本文章原本的寫作計劃是從管理學萬變不離其宗的三大元素「管理組織（團隊）⁴、權力分配（策略）⁵、責任分工（目標）⁶」入手，對城鎮化進程中教會的「組織結構、牧養事工、管理機制」這三個方面對教會管理體制的整體佈局進行探索和思考。

¹ 唐考森(Don Cousins)、安德森(Leith Anderson)、戴阿瑟(Arthur DeKruyter)著，柯美玲、馬玉英譯，《如何治理教會》(Mastering Church Management)（台北：中國主日學協會，1993），頁 16。

² 同上，頁 16。

³ 蘇文隆，《教會行政管理學》（台北：中華福音神學院出版社，1998），頁 13-16。

⁴ 曾仕強，《中國式的管理行為》（北京：中國社會科學出版社，2003），頁 13。曾仕強認為：「管理包括兩個系統：一個是管理技術，注重計量方法、數理模式和計算機的應用；另一個是行為科學，注重組織理論與人力因素，前者全世界通用，並無國界之分；後者因各國風土人情而異，在中國人地區實行管理，最好能因應我們的特性做適當的調整」。

⁵ W·錢·金(W.Chan Kim)勒妮·莫博涅(Renee Mauborgne)著，吉宓譯，《藍海戰略》（擴展版）（北京：商務印書館，2016），頁 041、頁 109。——「戰略目標是打破現有的價值與成本之間的取捨定律，開創藍海（企業新市場空間上的無限可能），從創造新的最佳實踐的規則」。——「管理者是通過條理化的過程，以全新的方式從根本上將市場現實重新排序」。

⁶ 張維之，《卓有成效的中層管理者》（北京：九州島出版社，2018），頁 74-78。張維之認為：「管理儘管離不開『以人為本』，但都是有目標或結果導向的，因此從這個意義上說，管理的重點是把事情做好」。

正所謂「大道至簡」，中國傳統文化論到「道」的本質之一就是一簡單。⁷ 根據筆者的觀察和考究，網絡化管理的核心信息就是一簡化，用簡化產生直接性，網絡化管理就是採用最直接的簡化方式，把傳統管理組織的「五層架構（金字塔）」簡化成至簡的扁平化的「三元結構（網絡化）」。⁸ 我們可以用最經典的摩西所採用的「葉忒羅模式」為例，進行圖表對比如下：



圖1：葉忒羅模式

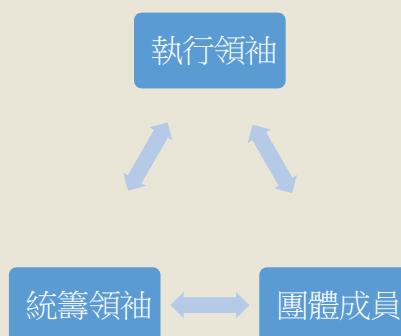


圖2：網絡化模式

對比以上圖表，我們立刻明確了網絡化管理模式與傳統管理模式的區別，主要表現在這三個方面：**1、化「階層」為「扁平」**，有效淡化了「上下級」的關係；**2、省略了「中間環節」**，使管理變得「簡單直接」；**3、簡化了「運作模式」**，直接提升「管理效率」。單單從「把教會管好、把信徒牧養好、把福音傳好」的角度，我們進行教會管理完全可以採用「網絡化」的模式。

那麼，教會可以如何把這種明顯表現出「平等、簡單、高效、全聯」的網絡化管理模式應用在教會的行政管理之中呢？根據筆者多年來針對教會管理問題所進行的冥思苦想，結合對教會生活中因為管理而產生的各種大小問題的分析，筆者認為：按耶穌基督的教導，本來應該「彼此相愛、合而為一，成為見證、引人歸主」的基督教會，之所以還會經常產生各種各樣的矛盾，造成教會往往存在「分門別類」而四分五裂、甚至偶爾還會出現到「不信的人」面前「相互告狀」而羞辱主名的可悲事件，⁸ 歸根到底的原因往往都是一牧師傳道（教牧）與信徒領袖（堂委）之間的「權力之爭」。

⁷ 概念中，我們總以為「大道至簡」出自老子的《道德經》，其實是出自五代陶壇所撰的道教的另一部經典《還金述》，原文有曰：「妙言至徑，大道至簡」。意思是：最美的話語是最直接，最好的道理最簡單。如果我們不要求字面的一致，我們還可以追溯到《大戴禮記·小辨》中就有類似的思想：「夫小辨破言，小言破義，小義破道，道小不通，通道必簡」。朱熹也說過類似的話：「為學之道至簡至易，但患不知其方」。南宋楊簡在《慈湖詩傳》卷六也說過類似的話：「蓋道至易至簡至近至平常，故曰中庸。庸，常也。人心即道，故曰道心。人心本體自善，自正，自無所不通，日用無非道者，顧人自不省，自不信爾，故夫日用庸平，人皆不知其為道」。

⁸ 《哥林多前書》，6 章 5-8 節：「我說這話是要叫你們羞恥。難道你們中間沒有一個智慧人能審斷弟兄們的事嗎？你們竟是弟兄與弟兄告狀，而且告在不信主的人面前。你們彼此告狀，這已經是你們的大錯了。為什麼不情願受欺呢？為什麼不情願吃虧呢？你們倒是欺壓人，虧負人，況且所欺壓所虧負的就是弟兄」。

而這種「權力之爭」最根本的原因，就是無論是「牧師傳道」還是「信徒領袖」都缺乏正確的自我定位，不是聽從上帝的教導、而是聽從世俗的教導。聖經明明教導基督徒說「要發揮恩賜，彼此配搭，在愛中建立主的聖身體（教會）」，⁹ 而幾乎絕大部分的教會領袖（包括教牧領袖和信徒領袖）都會在「人間小學」¹⁰ 的教導中，選擇去「聽隨自己的本心（私欲）」、¹¹ 去追求更能滿足人的權力欲望的「一統江山，大權在握」。¹²

能否建立一個教會管理機制來解決教會這個「老、大、難」的問題？筆者多年以來四處求學、奔波，刻意申請進入不同宗派背景的各個神學院去接受造就，刻意申請進入各種不同宗派背景的主流教會去觀察、學習，¹³ 經過十幾年來「上下求索」的艱難折騰，經過多少個日日夜夜的求問上帝，終於有了一個探索之後的沉澱——**教會行政管理，人心才是關鍵！**不管是教會歷史上早期的對應世俗「君主制」而產生的「主教制」、後來對應世俗「議會制」所產生的「長老制」、還是對應世俗「公理制」所產生的「會眾制」，¹⁴ 要應用之人心意是好的，總能產生一番成就、造就許多信徒；如若應用之人心意是壞的，都能造成極大破壞、使許多信徒跌倒。可見，按著人性，教會的「治」或「不治」，嚴格上講，並與制度無關。

⁹ 《以弗所書》，4 章 11-16 節：「他所賜的，有使徒，有先知，有傳福音的，有牧師和教師；為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體，直等到我們眾人在真道上同歸於一，認識 神的兒子，得以長大成人，滿有基督長成的身量；使我們不再作小孩子，中了人的詭計和欺騙的法術，被一切異教之風搖動，飄來飄去，就隨從各樣的異端；惟用愛心說誠實話，凡事長進，連於元首基督；全身都靠他聯絡得合式，**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。**」

¹⁰ 《歌羅西書》，2 章 8-10 節：「你們要謹慎，恐怕有人用他的理學和虛空的妄言，不照著基督，乃照人間的遺傳和世上的小學，就把你們擄去。因為 神本性一切的豐盛，都有形有體地居住在基督裡面，你們在他裡面也得了豐盛。他是各樣執政掌權者的元首。」

¹¹ 後現代主義把「聽隨自己的本心」透過多媒體深深植入當今世人的心，這無疑就是個大毒瘤！這句話冠冕堂皇的解釋是「人性化」，其背後所隱藏的卻是「私欲化」。當「人的私欲」被挑動，人離「犯罪」的距離也就不遠了。

¹² 中國文化泱泱沉沉蘊含著數之不盡的精華，但五千年來的儒家文化也塑造了「每個中國人都有個皇帝夢」的可怕現象。中國教會的管理者一定要慎思明辨、回歸聖經，從欲望滿滿的「一統江山，大權在握」的錯誤方向中回轉，回轉到主耶穌「謙卑無我，大公無私」的真道上，才能管理好主耶穌的教會。

¹³ 筆者自 2001 年神學畢業至今，一刻未曾停止學習和追求：筆者在主要帶有浸信會和長老會的背景的潮汕地區成長、牧會並參與基督教兩會工作長達 13 年之久；2007-2011 年，申請進入宣道會背景的香港建道神學院以走讀方式修讀「教牧學碩士」課程，期間努力爭取接觸了解香港各大宗派的大小教會；2013-2015 年，申請進入浸信會背景新加坡浸信會神學院全時間修讀「道學碩士」課程，期間申請進入聖公會「實習」兩年；2015-2017 年，申請進入信義宗背景的信義宗神學院修讀「教牧學博士」課程，2018-2021 年因為看透了「關鍵在於人心」而對「用制度興旺教會」的做法失去了信心和熱情，除了還因為興趣繼續跟進課題之外，一直舉棋不定猶豫著到底要不要把這些年的思考和研究寫作成為博士論文。

¹⁴ 經過多年來的學習和跟進，筆者發現教會歷史上所採用的比較有影響力的教會行政管理制度主要有三種：1、中世紀天主教依據世俗管理的君主制所建立的「主教制(Episcopacy)」；2、改革後加爾文宗依據世俗管理的「議會制」所建立的「長老制(Presbyterianism)」；3、近現代以浸信會為代表的部分教會依據世俗管理的「公理制」所建立的「會眾制(Congregationalism)」。

筆者認為：這三者各分千秋也各有優缺，因為「制度僅是渡船，人心才是關鍵」，人是活的、制度是死的一人心正了，任何制度都將無礙發展；人心歪了，任何制度也都形同虛設。

作為立志忠於基督托付的教會管理者，我們也不能「因噎廢食」¹⁵，雖然「教會行政制度，關鍵在於人心」，雖然「教會治與不治，並與制度無關」，如果管理者缺乏敬虔和使命感，再好的管理制度也是枉然！但畢竟人就是人，人少時可以「靠自己」，人多了還是得「靠管理」。那怎麼辦呢？

筆者認為：要做好教會的管理，首先必須解決的問題就是一平衡教牧和堂委的關係。因為教會裡的信徒一般都是單純的，會出問題的要麼就是堂委、要麼就是教牧，而教牧和堂委的問題往往都是「權力分配」的問題，只要處理好這個環節，就能做好教會的管理。因此，筆者綜合多年的心得，將要提出一個「天平十字架」的管理理論，並嘗試以「天平十字架」作為教會管理的核心，展開教會管理組織結構的搭建。筆者心目中符合信仰原則的教會管理的「天平十字架」及其「網格化關係」如下圖所示：

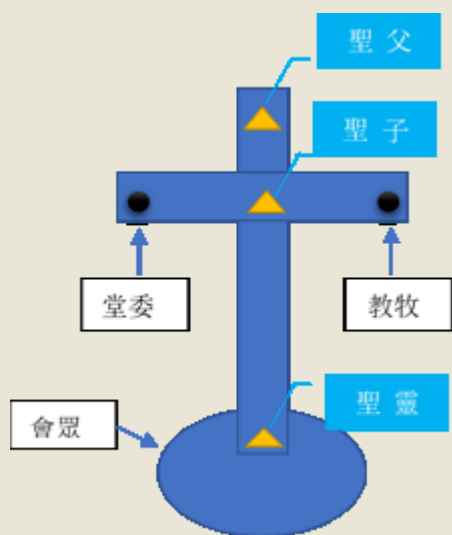


圖3：天平十字架

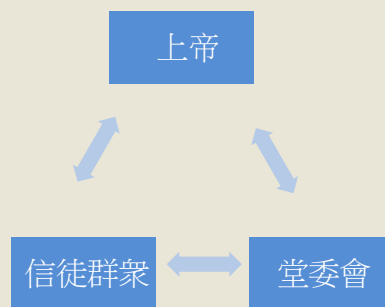


圖4：網格化結構

依照如上圖表，筆者把教會當作一個整體帶著的十字架：1、教會的「中心」理所當然是「三位一體的上帝」。2、「堂委」和「教牧」組成「堂委會」，以「基督」為中心支點形成天平的兩端，兩者「在基督裡」取得平衡、協調，教會這個十字架就很「像樣」；兩者任何一方體貼私欲造成「失衡」，就會造成教會這個十字架很「不像樣」。¹⁶ 3、「堂委會」必須依靠「上帝」、以「耶穌基督為中心」、透過「聖靈」來服

¹⁵ 秦·呂不韋，《呂氏春秋·蕩兵》：「夫有以噎死者，欲禁天下之食，悖」。後人據此概括出成語「因噎廢食」。原意是：因為有人吃飯噎死了，就想讓天下人都不吃飯。現今比喻：由於要做的事情出了點小毛病（或怕出問題）就索性不去幹了。

¹⁶ 陳喜謙，《為何教會不像樣：論「教會觀貧乏症」的成因與解藥》（香港：福音證主協會，2008）。劉忠明、盧龍光，《像樣的教會管理—教牧信徒合作無間之道》（上海：中國基督教兩會，2012）。這兩本關於教會管理的文獻，特別論述了教會的管理要「像樣」和教會怎樣管理才「像樣」。誠然，作為教會

務「信徒群眾」，把「信徒群眾」帶到「上帝」的面前。在這裡，筆者把教會的組織結構扁平化成為一個區塊連結的「三元網格」，就是：「上帝一堂委會一信徒群眾」；以此提醒教會的管理者必須留意教會管理的「三大核心」和「一個重點」。所謂的「三大核心」就是：1、以上帝為主軸；2、以基督為中心；3、依靠聖靈，帶領會眾。所謂的「一個重點」就是：注意在基督裡取得「義工堂委」與「教牧同工」的平衡和協調。¹⁷

另外，論到教會的牧養管理者的策略，有五件事情是他必須要做好的：1、選擇適當的人才；2、釐清團隊的目標和方向；3、釐清團隊成員的權責；4、取得適當資源來支持團隊，有效指引成員找到解決問題的方法；5、有能力去追蹤或審視團隊的績效，帶領執行計劃，激發團隊的成就。管理者要做的也不是親自去處理困難的工作，而是去發現能幹的人去做這些事；而要做到這一點，一方面是給下屬成員有鍛煉、成長的機會，另一方面是要懂得授權給他們。¹⁸ 教會的牧養和管理也是如此，教會的組織結構確定下來之後，教會的管理者接著要處理的事情就是：1、發掘合適的人才；2、把他們安排到合適的崗位；3、告訴他們要做的事情；4、提供他們需要的資源；5、幫助他們解決遇到的困難。

事實上，因著教會群體的「義務性」，教會的管理往往艱難於能直接用「金錢利益」解決問題的企業管理。因此，教會的管理要區別於企業的管理，企業的管理是為了更好的盈利，教會的管理是為了更好的牧養；企業的管理是為了更好的競爭和發展，而教會的管理是為了更好的傳福音和榮耀神。

本文章的論述作為一種針對如何響應時代國人的需求所進行的教會管理創新的嘗試，主要的管理對象是「蒙恩得救的罪人」（基督徒）也難免因為追求創新發展而引發一些來自「魔鬼撒旦」的攔阻和攻擊，一旦脫離了「一」所代表的「上帝」絕對無法「完整」、絕對不可能「美好」。因此，筆者嘗試從「六個方面」來探索中國教會在快速城鎮化進程中進行網格化管理的推行與應用。

的管理者，我們確實要追求「像樣」的管理才能榮耀上帝。如果教會的管理者連一個基督教的標誌「十字架」都擺不正、畫不好，又如何能夠把上帝的教會管理得「像樣」呢？

¹⁷ 這種以「三個核心、一個重點」建構的管理機制，或可稱之為「三一制」，這裡一方面強調了教會制度要以「三一真神」為中心，一方面提醒教會管理者在實施教會管理的時候，必須處理好「上帝、堂委（包括牧師傳道和信徒領袖）和信徒」三個層面，以及必須處理和組成管理核心的堂委會裡面的「教牧同工」與「義工堂委」的協調與和諧。道家經典《雪心賦》中有云：「孤陽不生，獨陰不長」。義工堂委和教牧同工在堂委會中的關係，就好像太極裡面的「陰魚」和「陽魚」之間的關係，陰與陽並非相互孤立和靜止不變的，而是存在著一種「相互依存、此消彼長、不斷轉化、圓融合一」的關係。這就如同荀子在《禮論篇》所說的一樣：「天地合而萬物生，陰陽接而變化起」。陰陽合氣，才能使萬物生長。當同一間教會裡的教牧同工與義工堂委能夠在聖靈裡和睦合一的時候，也就是這間教會得以大大興旺發展的時候。

¹⁸ 〈管理是讓別人幹活的藝術〉，《搜狐網》，2022 年 4 月 12 日讀取，
https://www.sohu.com/a/210080197_162303

- 1、要有一個適合國人的「教會體制」；
- 2、要有一個高效反應的「管理結構」；
- 3、要有一個持續不斷的「運作模式」；
- 4、要有一個公正無爭的「選舉辦法」；
- 5、要有一個不緊不慢的「目標統籌」；
- 6、要有一個積極主動的「更新計劃」。

對應以上六個管理創新具體應用的需求，筆者也將給出如何打造「三一體制」、「三元合一」、「關懷小組」、「能者當選」、「全年統籌」、「領袖傳承」這六個教會網格化管理的創新方法和構建流程的「狂想」。

一、要有一個適合國人的教會體制—「三一理念」

中國文化論到宇宙的生成時有這麼一種說法：「道生一，一生二，二生三，三生萬物」。¹⁹ 這句話源於《道德經》第四十二章，這裡老子所說是「一」、「二」、「三」這幾個數字，並不指具體的事物和具體的數量，乃是指「道」在創生萬物的時候，包含有「由少到多、從簡單到複雜」的一個發展過程。關於這一句的解釋，迄今為止有文可查的最早期文獻是《淮南子·天文訓》，該書對這一句進行了頗為哲學的解釋：「道（曰規）始於一，一而不生，故分而為陰陽，陰陽合和而萬物生。故曰：一生二，二生三，三生萬物」。²⁰ 依照《淮南子》的解釋，「一」始於道，「二」指「陰陽」，「三」指「陰陽合和」，「萬物」指「眾生」。也就是說：一切的根源始於「道」，「道」包含了「陰」和「陽」，「陰」和「陽」在「道」裡面「合和」就會生生不息、發展眾多。西方人分辨事物往往都是簡單的把事物「一分為二」的「二元法則」：對就是對、錯就是錯，黑就是黑、白就是白，真就是真、假就是假；而中國傳統文化分辨事物往往都是複雜的把事物「一分為三」的「三元法則」：在「對」與「錯」之間還有一個可以進行「酌情處理」的中間環節，在「黑」與「白」之間還有一個「黑白交匯」的顏色可深可淺的灰色地

¹⁹ 《道德經》第 42 章：「道生一，一生二，二生三，三生萬物」。

²⁰ 《淮南子·天文訓》：「道（曰規）始於一，一而不生，故分而為陰陽，陰陽合和而萬物生。故曰：一生二，二生三，三生萬物」。

帶；在「真」與「假」之間還有一個「可真可假」的有待鑒定的空間。²¹

據此，筆者數年以前就曾針對中國人的文化背景、思維模式和生活習慣，在新加坡修讀道學碩士的時候，以尋求學院導師「個人輔導」的方式，特別從倫理學探索的角度寫作了一篇題為《初探後現代倫理學研究的出路：「常・偶・佳」德導倫理學思辨及其應用》的文章，嘗試探索如何從適合中國人的慣性思維當中提出一種能夠包含「常態」、「偶發」、「佳選」三種思路的「以道德作為導向」的中國式倫理學思維模式，希冀能夠借此拓寬國人的倫理思考、促進社會的倫理道德，並斗膽為這種思維模式冠名為一「常・偶・佳」德導倫理學。²²

本文章作為對應中國城鎮化進程當中的教會管理探討，主要的受眾是帶有「一分為三」思維模式的中國基督徒。故此，筆者謹此要提出一個「敬畏三一，協調合一」的「三一理念」，依據這個理念來建構一個包含「三個核心、一個重點」的管理體制，簡稱「三一制」。這種以「三一」為核心的管理體制是帶有基督教信仰特質的管理體制，其所表顯的特徵包含以下四點：

第一，「三一制」強調教會管理制度必須要以榮耀「三一真神」、傳揚「三一真神」為出發點；

第二，「三一制」提醒教會管理者在實施教會管理時，必須留心處理好「上帝、堂委會（包括牧師傳道和信徒領袖）、信徒」三個核心單元，使之融合歸一、協調合一，才能把教會管理得好；

第三，「三一制」是一種提倡在充分理解「一而三、三而一」的前提下力求運作過程充分表現出「協調、合一」的教會管理體制；

第四，「三一制」提醒管理者，要運用好這種管理體制的關鍵，就是必須處理好組成教會管理核心的堂委會裡面的「教牧堂委」與「義工堂委」的和睦與合一。²³

²¹ 西方文化所帶出的「二元法則」相對簡單易行，但中國人在幾千年來的道家文化的熏陶之下，已經根深蒂固，必然會採用「三元法則」去進行分析和判斷。既然管理的目的就是帶領被管理服務者去達成組織統籌所分派的既定目標，既然被管理服務者帶有「三元法則」的思維特徵，中國教會的管理者就必須去學習、適應，並從中想出更好的管理策略、找出更好的管理方法。

²² 詳見附錄：《初探後現代倫理學研究的出路：「常・偶・佳」德導倫理學思辨及其應用》。

²³ 道家經典《雪心賦》中有云：「孤陽不生，獨陰不長」。義工堂委和教牧同工在堂委會中的關係，就好像太極裡面的「陰魚」和「陽魚」之間的關係，陰與陽並非相互孤立和靜止不變的，而是存在著一種「相互依存、此消彼長、不斷轉化、圓融合一」的關係。這就如同荀子在《禮論篇》所說的一樣：「天地合而萬物生，陰陽接而變化起」。陰陽合氣，才能使萬物生長。當同一間教會裡的教牧同工與義工堂委能夠在聖靈裡和睦合一的時候，也就是這間教會得以大大興旺發展的時候。

為清晰化本文章所要提出的「三一制」與其他三種教會管理體制的對比效果，筆者特別整理出〈三一制與前三制對比圖表〉如下：

「三一制」與前三制對比圖表

教會體制 對比專案	主教制	長老制	會眾制	三一制
最高權力	由教區/上級指派的「主教/教牧」執行	由教會按立/信徒選舉出來的「長老團」議會執行	由信徒選舉出來「信徒代表大會」執行	由教會的教牧同工和由信徒選舉出來的義工領袖組成「堂委會」共同執行
組織建構	採用有上下級別之分的「分層負責管理」的階層式領導架構。	採用有上下級別之分的「分層負責管理」的階層式領導架構。	採用有上下級別之分的「分層負責管理」的階層式領導架構。	採用沒有上下級別、只有分工合作的「面對面對接」的扁平式管理結構。
管理策略	教會全體成員依照「主教/教牧」的意願，配合開展教會的各項事工，進行教會的牧養管理。	教會全體成員依照參加教會議事的「長老團」的協商結果，配合開展教會的各項事工，進行教會的牧養管理。	教會全體成員依照由「信徒代表/執事/堂委」組成的「長執會/堂委會」通過會議的協商結果（平時由信徒領袖做代表進行決策，重大決策由信徒代表大會投票決策），配合開展教會的各項事工，進行教會的牧養管理。	教會全體成員在提倡要「協調、合一」的前提下，按照各人從聖靈所得的恩賜分工合作、彼此配搭，配合堂委會的統籌和安排，合力完成各項事工，進行教會的牧養和管理。
建制靈感	君主制	議會制	公理制	三一神
體制核心	一個人	一班人	一群人	三一神
制度優勢	凡事主教/教牧說了算，有利於教會事工的快速啟動和執行。	有利於開展教會事工之前的集思廣益，減少教會犯錯誤、走彎路的概率。	高舉了信徒在教會當中的權力和地位，表現出群眾的力量。	表明了「三一真神」才是教會運作的軸心，教會只有尊主為大才能獲得穩定和發展。

存在問題	教會的興衰由主教/教牧的「個人能力」決定。	議事長老團出現內部意見分歧時會出現「辦事效率低」的現象，影響教會事工的開展。	信徒代表大會往往只是理論上的確權，實際上是由個別較有影響力的「長執/堂委」操盤。	這是因應時需提出的教會管理創新方案，有待經歷時間的驗證。
------	-----------------------	--	--	------------------------------

這個「三一制」教會管理體制創新的具體操作，可以通過後續的五個步驟一步一步地來逐步完善。

二、要有一個高效反應的管理結構——「三元合一」

有了一個適合國人思維習慣、帶有基督信仰特徵的「三一制」的理念之後，我們可以開始來搭建「三一制」的教會組織管理結構，來代替以往帶有階層概念的組織管理架構。我們搭建這個組織結構的目標就是：要有一個使教會管理更加「快捷、高效」的組織結構。

寫到這裡，我們回過頭再來看摩西的「葉忒羅模式」，筆者突然發現：也許一直以來我們都誤會了摩西的管理模式，人家只是把「群眾領袖」進行了「細化」，我們卻誤以為那就是管理的「階層」。因為古代的交通不便，傳達指令和上傳報告都需要更多的時間，所以摩西把管理的中間環節細化成「十夫長、五十夫長、百夫長、千夫長」；而從摩西的管理實操當中，我們從來都沒看到聖經有記載摩西召開「千夫長會議」要求他們去落實「百夫長」要求「五十夫長」催促「十夫長」去完成任務……也就是說，當年摩西確實是把中層的群眾領袖進行了「權責細化」，但每一次有問題都是很快就直接傳到摩西這裡，然後摩西「召開大會」或者乾脆直接就去面對問題並進行相應的處理。²⁴ 我們再仔細想想：事實上，主耶穌和尼希米的管理其實也是這樣，雖然他們同樣也都設立了「權責細化」的中間群眾領袖，但一旦發生問題也都是直接就去面對、直接就去處理。

那麼，教會要如何構建出一個「平等、精簡、高效、全聯」的管理結構呢？首先，我們必須對教會常有的事工進行羅列和梳理，然後把這些事工進行歸類和合併，去得出一個可以按照各教會具體情況逐步開展的「全聯、扁平」的事工管理結構。

首先，我們可以從概念上把教會最核心的三個元素組合成一個「三元合一」的網絡，²⁵從

²⁴ 根據筆者仔細研究聖經發現：事實上，無論是耶穌、摩西還是尼希米，都設置有「多層領袖」進行協助管理；但每逢群眾發生問題的時候，他們都沒有推托給哪一層去處理，而是自己直接去面對、直接去處理。這無疑與本文章所要提倡的「平等、精簡、高效、全聯」的網絡化管理模式完全吻合！

²⁵ 要形成一個網絡，必須包含有「網線」、「網結」和「網格」三個元素，「網線」代表管理者、「網結」代表管理策略、「網格」代表被管理服務者，這三者合成一體、不能分割，一旦分割將不能形成網絡。這就是

教會網格化管理的頂層設計端精簡出一個能讓基督居首位的「基督—堂委會—信徒群眾」的結構，²⁶ 也就是說：基督在教會中將「透過堂委會來服務信徒群眾」，堂委會必須以「教導、帶領信徒群眾歸向基督」為使命來完成上帝的托付，信徒群眾也應當「順從堂委會代表基督的管理和牧養」追求靈命成長、努力傳揚福音。其次，我們可以把教會的行政運作在教會管理的實際應用當中，也依據「三元合一」的網格化思維精簡出「統籌領袖（堂委）—執行領袖（組長）—團體成員（信眾）」的結構，也就是說：在教會行政管理的實際應用當中，堂委會將「透過信徒領袖來執行對信徒群眾的牧養和管理」，信徒領袖必須「按照堂委會的統籌落實對信徒群眾的牧養和管理」，信徒群眾也應當「順服信徒領袖的帶領和管理」配合信徒領袖完成堂委會指派的任務或事工。

簡單來說，就是「三一制」的教會管理體制所構建的教會組織結構，概念上必須以「三一真神」為教會管理的中心，實際操作將由包含有「教牧堂委」和「義工堂委」兩批領袖的堂委會代表上帝對信徒群眾進行牧養和管理；由此達成一個管理理念—在概念上，使信徒直接歸屬於上帝，只是由堂委會組織信徒領袖來進行牧養和管理。

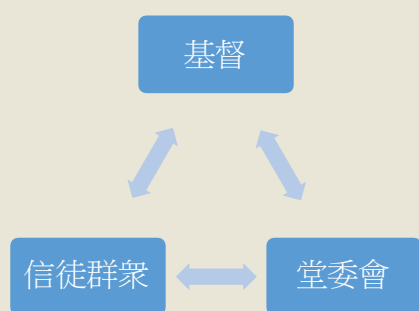


圖5：概念上的「三元合一」

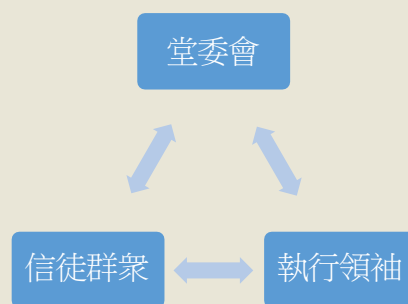


圖6：实操中的「三元合一」

也就是說：教會進行網格化管理，首先要在教會管理的系統結構上形成一個「信徒直屬上帝」的概念，然後認同並配合由包含平等對接的「教牧堂委」和「義工堂委」兩批領袖的堂委會代表上帝來執行教會的牧養和管理。

三、要有一個公正無爭的選舉辦法—「能者獻上」

「權力」、「權益」和「權利」的分配，一直是管理學敏感環節，「職權」一詞已經聲明了「職位和權力」的相輔相成，而從古到今教會產生矛盾、發生衝突、失去見證的根源往往都是因為教牧同工與義工領袖兩者之間的「權力之爭」所引發。經過筆者多年的觀察、分析

筆者在這裡要提出的簡單明瞭、缺一不可的「三元合一」的管理結構。嚴格上講，現有城市管理中所謂的「網格化管理」最多只是啟用了一些群眾領袖（網格長、網格員）協助採集信息，尚未能真正達到比爾·戈爾所提出的「網格化管理」的內涵和網格化管理最明顯的「扁平、精簡、全聯」的效果。

²⁶ 史百克(T. Austin Sparks)，《聖城新耶路撒冷——教會的意義》（香港：基道書樓，1983），頁 50-52。

和冥思苦想，本系統將採用類似於中國傳統文化中的「太極理念」，借用聖公會教會的行政管理用詞，把堂委會當作一個由負責教會教務事工的由「教牧堂委」組成的「教務院」、和負責教會行政事工的由「義工堂委」組成的「行政院」兩個互動互聯的模塊，規定教會內的教務事工由「教牧院」進行處理、教會內的行政事工由「行政院」進行處理。教務院的領袖（教牧堂委的首席）必須代表教會出席有關神學建設、聖經教導、福音培訓等基督教界內的會議，並負責處理與之相關的各樣事務；行政院的領袖（義工堂委的首席）必須代表教會出席有關物業管理、場所安全、消防培訓等政府部門所召開的會議，並處理與之相關的各種事務。

鑒於堂委會召開會議有時候會需要有一個人出來「拍板決策」，本系統有三種方案可供選擇：1（民主方案）由堂委會委員在「教牧院的首席」和「行政院的首席」中投票選舉一位擔任「堂委會主席」的職位；2（平等方案）由「教牧院的首席」和「行政院的首席」輪流擔任「堂委會主席」的職位；3（專業方案）直接由與行政相關的「行政院的首席」擔任「堂委會主席」的職位。²⁷本系統設定「堂委會主席」的權限主要是安排並主持每一次的堂委會議，會議中出現意見分歧無法統一時進行「拍板決定」；一旦堂委會主席「拍板」形成堂委會的決議，全體堂委會成員必須無條件順服並當作就是自己所作的決定去忠心執行。其次，為保證堂會負責人的權益、減輕堂會負責人的心理壓力，本系統設定堂委會主席擁有「一票否決權」；也就是：就算堂委會所有的堂委都認同並提議堂會要「推動某個事工」、「執行某個方案」或「進行某個活動」時，堂委會主席仍然保留有「一票否決」的權力；當堂委會主席行使「一票否決權」時，所有的堂委必須無條件配合並當作就是自己所作的決定去忠心順服。

本系統的管理機制，筆者稱之為「三一制」，倡導「敬畏三一真上帝，管理協調又合一」。為免引起部分基督徒因為認知偏見而對本系統採用「太極理念」產生反感，筆者不得不從用詞和圖示上都進行了信仰上的「避嫌」。為協調好教會管理層的「權利」和「權益」，本系統將採用「天平十字架」來調衡「教牧同工」與「義工領袖」之間的權力和義務。那麼，本系統同時還涉及到了負責中堅管理的非常重要的「片長、區長、小組長」，²⁸ 這些群眾領袖要如何去協調才能達至合一呢？經過多年的學習、思考和分析，筆者認為：既然我們「獻祭」的時候，只要把「最好的」獻上，就可以在上帝的面前得平安、蒙悅納。²⁹

²⁷ 筆者個人偏向選擇第三方案，或者「小教會由教牧擔任主席，大教會由義工擔任主席」，因為這樣有利教牧可以按照聖經教導「專心以祈禱傳道為事」。（徒 6：4）但各教會可以按照自己的實際情況進行定奪。

²⁸ 張維之，《卓有成效的中層領導者》（北京：九州島出版社，2018），頁 1-12。「中層管理者處於組織系列的中間層次，是支撐整個組織肌體得以運轉的中堅力量，在決策層與執行層之間具有橋樑作用……在組織管理中起到上傳下達的運動協調中樞作用，可以凝聚組織的士氣，完成組織的整體目標」。總結出來就是一句話：「不懂帶團隊，你就自己累；不懂做中層，團隊低效能」。

²⁹ 《利未記》，22 章 21 節：「凡從牛群或是羊群中，將平安祭獻給耶和華，為要還特許的願，或是作甘心獻的，所獻的必純全無殘疾的，才蒙悅納」。《希伯來書》，9 章 14-15 節：「何況基督借著永遠的靈，將自己無瑕無疵獻給神，他的血豈不更能洗淨你們的心（原文作『良心』），除去你們的死行，使你們事奉那

那麼，只要教會能夠秉持「能者獻上」的原則，產生一個「公正無爭」的選舉辦法，先讓群眾來產生他們自己所認同的領袖，再從這些從群眾中產生的中堅力量裡面，繼續以「優者當選，唯賢是舉」的方式，公平、公正地來產生組織管理的核心成員：一方面，這些人肯定是在能力、威信和實際投入服事的表現上都是能夠服眾的，帶領群眾的時候阻力會相對較小；另一方面，這些群眾領袖是通過教會組織信徒禱告上帝、並在上帝面前進行「沒有欺詐、沒有虛假」的公平、公正的選舉所產生的，代表了上帝的旨意就在其中。這種選舉辦法的思路是一因為賢能，所以服眾；因為公正，所以無爭。³⁰ 那麼，具體應該如何操作呢？

1、把實際參與教會服事的所有「片長、區長、小組長」定義為教會的「當然義工」，讓這些義工自然組成教會的「信徒代表大會」；「信徒代表大會」擁有「選舉權」和「被選舉」。

2、定義教會的堂委會將由「教牧同工」組成的「教牧院」和由「義工堂委」組成的「行政院」兩個部分組成。教牧人數「不超過堂委總數的一半」時，每位教牧都是「當然堂委」；教牧人數超過堂委總人數的一半時，教會可按教牧牧會的「資歷（服事年限）」順序安排進入堂委會的人選，尚未排到的教牧可以列席堂委會，但不享有決策時的「投票權」。

3、教會每三年舉行一次「堂委會換屆選舉」，教會首先通過會議決議的方式，按照教會「正式會友」的實際人數，確定將要選舉出的「義工堂委」和「教牧堂委」的人數，以及「行政院主任」和「教牧院主任」的人數；然後授權先由現任的「教牧院」組織對「義工堂委」和「行政院主任」換屆選舉，選舉完成後由新任的「行政院」組織對「教牧院主任」的換屆選舉。（組織選舉方沒有「投票權」，被選舉方沒有「反對權」，全體堂委「連選得連任」。³¹）

4、「義工堂委換屆選舉」流程：

① 定義「義工堂委候選人」：實際參與教會服事的最靠近堂委會的中堅領袖（大型教會的「片長」、中型教會的「區長」、小型教會的「小組長」）就是當然的「義工堂委候選人」。

永生神嗎？為此，他作了新約的中保，既然受死贖了人在前約之時所犯的罪過，便叫蒙召之人得著所應許永遠的產業」。

³⁰ 教會的許多紛爭究其根源都會與群眾領袖的能否服眾相關，而一個群眾領袖能否服眾往往必須接受兩個考慮：1、你的「能力」表現如何？2、你如何獲得「上位」？……當教會能夠推崇「唯賢是舉」而不是「唯親是舉」的時候，教會的凝聚力已經開始形成；當教會能夠進行「公正無爭」選舉的時候，教會已具備蒙福發展的素質。

³¹ 為保證選舉活動的公平、公正，本系統特別提倡「組織選舉者不要參與投票，被選舉方操練完全順服」；另外，因為本系統強調「能者當選，優者獻上」的原則，故此所有人才連選可得連任。

② 選舉「義工堂委」：由教牧院組織「信徒代表大會」對「義工堂委候選人」進行不記名投票的「差額選舉」，按教會選舉會議的決議選出與教會規模相對應的 3-7 位義工堂委。³²

③ 選舉「行政院主任」：教牧院組織當選的「義工堂委」以不記名投票的方式進行「差額選舉」，³³ 按教會選舉會議的決議選出 1-3 位成為「行政院主任」，得票數最高者當選為正主任、票數順延下來的 1-2 位當選為副主任。

5、「教牧院主任換屆選舉」流程：

① 定義「教牧堂委」：教牧人數不超過堂委會總人數的一半時，全體教牧人員自動成為新一屆的「教牧堂委」；教牧人數超過堂委會總人數的一半時，行政院按照教牧牧會的「資歷（服事年限）」順序宣布進入堂委會的人選，並宣布安排進入堂委會的教牧同工享有「列席堂委會」的權利，但不享有決策時的「投票權」。

② 選舉「教牧院主任」：新任行政院成員組織全體教牧同工以不記名投票的方式進行「差額選舉」，按教會選舉會議的決議選出 1-2 位成為「教牧院的主任」，得票數最高者當選為正主任、票數順延下來的 1-2 位當選為副主任。

6、公佈「當選名單」：新當選「行政院」成員和「教牧院」成員自動組合成為新一任的「堂委會」，形成新一屆的教會管理核心；新一任堂委會成員召開會議形成會議決議，然後由教務院主任在主日崇拜的「家事分享/會務報告」上，向全體信徒群眾介紹新一屆的「行政院正副主任」和「義工堂委」成員，並表示熱烈的祝賀！然後由行政院主任向全體信徒群眾介紹新一任的「教牧院正副主任」和「教牧堂委」成員，並表示熱烈的祝賀。

至此，力求「公正無爭」的教會選舉活動圓滿完成！當選的 1-3 位「教牧院主任」和當選的 1-3 位「行政院主任」，也自動組成了教會牧養和管理的「核心小組」。①教會在常態運作的情況下，由「核心小組」主持教會日常的「牧養和管理」的運作；②較大事情由「堂委會主席」召開堂委會，進行集思廣益之後形成「會議決議」，帶領教會繼續健康發展；③特大事情可以擴大到「信徒代表大會」，邀請所有參與教會服事的義工一起來出謀獻策並最終形成「會議紀要」，確保教會可以持續穩定發展。

寫到這裡，筆者有一個關於教會「開會周期」的小建議，就是：1、每周最好有一次

³² 為方便堂委會議上的良好溝通，堂委會總人數原則上不要超過 13 人，保證每一次會議當中的每一個人都有機會可以發表自己的意見和建議。

³³ 為盡可能顯出「代表民意」，若教牧人數太少，新當選的行政院同工可以一併參與投票，表達行政院對教牧院以及「教牧院主任」的同樣支持。

核心小組的「碰頭會」（非正式會議）；2、每個月最好有一次全體堂委的「堂委會議」（正式會議）；3、每個季度最好有一次全體義工的「義工大會」（靈活會議）這樣的會議編排：①有利於核心小組每週協商教會實時發生的事件，及時解決教會所發生的問題；②有利於堂委會及時了解教會當月的具體情況，及時處理當月的財務報銷等；③有利於教會義工的彼此熟悉，知悉教會的最新動向，增強教會的凝聚力。

作者簡介：傅偉河，廣東普寧人，教牧學博士。廣東省兩會常委，深圳市兩會常委，深圳市布吉堂主任牧師。

附錄

《初探後現代倫理學研究的出路： 「常・偶・佳」德導倫理學思辨及其應用》

引言

倫理學的研究，就算不能產生讓所有人信服的標準答案，但起碼也得有種能讓人引以遵循的思辨原理，使人們面臨倫理判斷，能夠更加道德、有效地進行分析與抉擇，使社會倫理得以有序、更好的發展。故此，筆者針對在後現代思維影響下的當代社會，提出對當代倫理學出路的探討：倫理學研究應該是社會性的，我們可以運用一種「常・偶・佳」倫理思辨法則，對倫理事件進行思辨與分析；以常態化推進「德性導向」為原則，協助事件當事人，自主作出相對當事人本身而言「最佳選」的倫理抉擇。

一、德性生活需要積極的引導

不容置疑，當代人的思維，已經受到以「多元、自主、無權威」為主要特色的後現代主義深刻的影響。多元化的氛圍勢必造成人在思想領域上，因為觸及範圍太廣太多而不可避免地流於膚淺。於是乎，「多元」俗化成「耍小聰明」、「自主」俗化成「自我放縱」，「無權威」俗化成「狂妄自大」；當人類的群體性意識淡薄、社會性的行為不受約制時，道德水平的低下甚至淪喪，只能是敗壞而不可逆轉的消極走向。

二、「常・偶・佳」德導倫理思辨法則

所謂「常・偶・佳」思辨法則，就是：倫理事件當事人把自己面對倫理事件，內心所作出第一反應的概念，區分成「常態概念」、「偶發概念」和「佳選概念」三種概念，然後根據倫理事件的實際情況，作出自己所能承受的、最符合德性導向的倫理選擇。

（一）常態概念

「常態概念」指：符合倫理事件當事人所在社會群體常態共有的理念。這種理念可以是帶有恆常性質的「真理」，也可以只是已經被社會群體所認同的常態的「習慣」；主要類別有：國家、地區的法律法規，各種宗教信仰的教義教條，特殊社會群體的風俗習慣，以及發自人類共性的良心、良知。這些基本符合當事人社會背景的、當事人第一反應分辨是非黑白的道德倫理判斷，我們將之歸類為「常態概念」。

（二）偶發概念

「偶發概念」包括了：在倫理事件當事人所陳述事件進行時，所發生的那些有違常態、可合理化被理解的特殊情況，以及事件當事人當時所遭遇的其他特殊原因。可以歸類納入此類概念的範疇，包括：不可控的自然因素，突發性的嚴重事件，當事人的自身疾病，以及來自外界的突然干擾等特殊因素。換句話講，所謂的「偶發」概念，就是指當事人所經歷非常態情況下所發生的特殊情況。

（三）佳選概念

所謂「佳選概念」，並非事實上的最佳選擇，而是指：倫理事件當事人通過對倫理事件中「常態概念」和「偶發概念」的比對和思辨之後，自主作出的、相對於其他倫理選項，在現時最能夠接受的、盡可能符合德性導向的「最佳」選擇。這種選擇，可以是倫理當事人通過自我思辨而產生的，也可以是倫理當事人在其所信任的引導者的引導下所產生的；最關鍵之所在：這個「最佳」的選擇，必須是倫理當事人在認同和接納的前提下，最終「自主」做出的選擇。

三、「常·偶·佳」德導倫理學思辨原理的應用

有三個思路可以進行考慮：1、我現在的「選擇」雖然很不錯，但也許還會有更加合乎德性的「最佳選項」；2、我的「特殊情況」，其他人應該也會遇到，所以這是可「被理解」的；3、我的選擇是經過仔細思辨的，所以我的「最終選擇」應該是可「被尊重」的。

「常·偶·佳」德導倫理思辨原理的運用，我們所寄望的主要是：引發倫理事件當事人主動進行「德性導向」的倫理思考，在通常人第一反應就已經成形的「原有打算」的基礎上，運用「格物致知」的原理，對倫理事件通過「常、偶、佳」三個層面的自我思辨，進一步看清倫理事件本身各方面的性質，然後出於對「社會性倫理」文明的考慮，願意從更加符合「德性導向」的角度，在自己「原有打算」的基礎上，更進一步台階，作出相對而言的「最佳選擇」。

四、「常·偶·佳」德導倫理學思辨可能的應用範圍

（一）個人範圍—幫助倫理的抉擇

在後現代思潮四下洋溢的當代，不同的理念、不同的主張、多元的選擇，常常讓當代人陷入既興奮又迷茫的光景；德導倫理學思辨法則，為當代人提供了簡易而有效的思辨模式。因此，對人類個體而言，德導倫理學思辨原理有利於幫助人類個體，對自己所面對的倫理事件，作出更加符合「德性導向」的倫理選擇。

（二）家庭範圍—追求德導的教育

自古以來，家庭都應該是人生的中心，同時也應該是人類社會的中心；德性導向的教育應該落實到從家庭開始，每一個家庭的帶領者都應該有意識地，運用德導倫理學思辨原理作為家庭教育的原则，讓德導教育從家庭開始，以父母的身分啟蒙下一代，從小就把盡可能追求「德性」的思維，作為倫理思考的導向。

（三）群體範圍—促進德導的決策

人類社會由一個又一個的社會群體，彼此搭配建構而成；因此，社會群體也是構成人類社會的重要細胞組成。若能夠以德導的倫理取向逐漸影響社會的每一個群體，群體的決策機構和主導領袖，接受德導的倫理理念，並引入成為群體決策的基本法則。

（四）國家範圍—進行德導的鼓勵

當然，國家的層面是最為複雜而艱難的一環，國家層面的考慮往往會因為種種的「投鼠忌器」，而凸顯「超越常理」和「更加遠大」。但是，筆者認為：一個倫理道德的社會，相對一個道德敗壞的社會來說，要容易管理得多；因此，國家層面在倫理道德建設的參與，同樣也是責無旁貸的。

五、應用「常·偶·佳」倫理學原理的注意事項

（一）目標明確—提升德導思維

「常·偶·佳」德導倫理學思辨原理的主要操作目標，是在全民範圍內提升人類社會「德性導向」的倫理意識，絕不允許出現任何由於其他因素影響而產生的偏離。

（二）手法明擺—最後你自決定

這是一種對「自我」的尊重，也是一種對事件處理「責任方」的強調，任何決定最後都由當事人自己作出抉擇，同時也提醒當事人：每一個人都必須對自己所作的抉擇負完全的責任。

（三）態度誠懇—尊重你的抉擇

倫理上的抉擇，不是隨隨便便的事情，每一個人都應當尊重；而且出於人權的尊重，無論當事人最終作出的決定，是否達到「更加符合德性」的效果，我們都要以誠懇的態度去理解、接納和幫助。

（四）德導之憂—我們都來幫你

當事人的家人、親友，應該盡上親人的本分，陪伴、支持並幫助當事人一起面對因為這個更加道德的選擇，而產生的種種問題；與此同時，當事人所在的群體和整個社會的體制，也必須相應產生支持的機制，讓每一位情願選擇「更加道德」地生活的倫理事件當事人，都得到充足的認同、鼓勵、支持和幫助，一方面減輕當事人心理和實際上的困難，另一方面產生了「這種選擇是大家所鼓勵的」無聲的宣告。

六、「常·偶·佳」德導倫理學原理可能存在的挑戰

- 1、在人類社會的德性沒有普遍被建立之先，因為人們早已習慣以「自我利益」為主要的考慮，因此應用「常·偶·佳」德導倫理學原理一開始的效果，肯定會比較差。
- 2、倫理事件當事人正當孤獨無助之時，存在利用一切來滿足「自我利益」的可能；所以，「常·偶·佳」德導倫理學思辨原理提倡「德導之憂—我們都來幫你」的原則，容易被不良當事人所利用。
- 3、人類的自我本性往往都是「非道德」的，「常·偶·佳」德導倫理學思辨原理完全就是在「逆向引導」，而且常常因為必須要考慮當事人的處境、體恤當事人的感受、尊重當事人的選擇，可能會形成加倍「任重而道遠」的壓力。
- 4、「常·偶·佳」德導倫理思辨原理以引領社會性的「德性倫理」為核心，再一次「觸犯」了那些以個體性的「自我利益」為中心者的「權益」，尤其是「唯效主義」者，有可能會再次遭遇「群起而攻之」的局勢。
- 5、本原理也有可能在尚未來得及有所建樹的情況下，就已經被殘酷地完全淹沒在這個「眾說紛紜、屢見不鮮」的後現代大洪流之中。
- 6、「常·偶·佳」德導倫理思辨作為一種尚未得到實際應用的、新的思辨方法的提出，必然存在許多思考不盡成熟的種種紕漏，謹此期盼大家一同來補充和完善……

結論

筆者提出「常·偶·佳」德導倫理學的思辨原理，應用以「常·偶·佳」三元原則格物致知的思辨法則，嘗試整合「義務論」的道德理念和「目的論」的效益理念，努力以提高倫理事件當事人的德性認知為主要目的，運用尊重當事人「自主抉擇」的後現代手法，以及以誠懇的態度為當事人提供德導援助的行動，從引導思辨到表示理解，從鼓勵佳選到以實際行動提供支持，不管如何，總要力求使倫理事件當事人的德性認知達到進一步的提高。