

## 教會管理學問之「三一制」狂想曲（下篇）

傅偉河

### 四、要有一個不緊不慢的目標統籌—「全聯統籌」

孔子說：「物有本末，事有終始，知所先後，則近道矣。」<sup>1</sup>在管理學上，預先作好摸底、策劃和統籌能夠提高工作的效率，這是眾所周知的大道理。正如蘇文隆在《教會行政管理學》一書中所說：

周詳的計劃並非一蹴可及。它需要思想、禱告、研究調查、分析了解、分門別類、按部就班去做。所以愈早開始計劃，成功的可能性愈高。……負責牧會工作的同工別等到十二月方來為明年定計劃作預算，九月份就該開始諮詢探訪，十月份就該定出初步計劃，再經商討，十二月初就該把修訂好的計劃公布，激勵大家作好準備；一待新年開始，就全力以赴。<sup>2</sup>

教會管理者要做好教會管理的工作，首先要對教會每一年通常要做的事情的「本末、始終、先後」有一個全面的了解和把握，然後提前進行合理的分配、統籌和安排，盡可能避免有時候「好像所有的事情都堆在一起」、有時候「好像突然間變得很空閑」的尷尬局面。根據筆者本人多年來所積累的經驗，教會管理者可以通過對以下三個項目的統籌，使教會的事工變得「不緊不慢剛剛好」。

#### （一）教會「大事」的統籌—安排好「節期、慶典和洗禮」

事實上，基督教會每一年所要進行的大事件主要包含六個方面：①慶祝聖誕節；②慶祝復活節；③教會周年慶；④洗禮聖工；⑤門訓聖工；⑥培靈會等。我們可以透過每一年在十二月份之前設計一個表格對教會來年大事件預先進行統籌計劃的方式，使我們每一年的事工都能夠「不緊不慢剛剛好」。筆者謹此貢獻通用版〈教會每年大事統籌一覽表〉以供參考如下：

<sup>1</sup> 《孔子·大學》：大學之道，在明明德，在親民，在止於至善。知止而後有定，定而後能靜，靜而後能安，安而後能慮，慮而後能得。物有本末，事有終始，知所先後，則近道矣。

<sup>2</sup> 蘇文隆，《教會行政管理》（台北：中華福音神學院出版社，1998），頁79-81。

## XX 教會\_\_\_\_\_年大事一覽表

第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
<b>一月份</b> (第一團契月) 1、春季義工大會 2、各團隊團契聚餐 (備選) 3、籌備春夏洗禮班 4、其他活動(預留)	<b>四月份</b> (復活月) 1、受難周 2、復活節 3、進行第一批洗禮 4、籌備夏季門訓班	<b>七月份</b> (第二團契月) 1、暑期洗禮班開班 2、進行第二批洗禮 3、夏季門訓班結課 4、秋季義工大會 5、籌備秋季門訓班	<b>十月份</b> (第一籌備月) 1、秋季門訓班結課 2、籌備平安夜 3、籌備聖誕節 4、其他活動(預留)
<b>二月份</b> (培靈月) 1、新春感恩崇拜 2、新春培靈會(預留) 3、春季洗禮班開班	<b>五月份</b> (第一培訓月) 1、夏季門訓班開班 2、籌備教會周年慶 3、其他活動(預留)	<b>八月份</b> (第二培訓月) 1、秋季門訓班開班 2、籌備秋冬洗禮班 3、籌備慕道班 4、其他活動(預留)	<b>十一月份</b> (第二籌備月) 1、秋冬洗禮班結課 2、進行第三批洗禮 3、籌備平安夜 4、籌備聖誕節
<b>三月份</b> (默想月) 1、春季洗禮班授課 2、籌備受難周 3、籌備復活節 4、其他活動(預留)	<b>六月份</b> (年慶月) 1、舉辦教會周年慶 2、夏季門訓班授課 3、籌備暑期洗禮班 4、籌備秋季義工大會	<b>九月份</b> (規劃月) 1、完成慕道班課程 2、規劃新一年事工 3、規劃平安夜、聖誕節 4、秋冬洗禮班開班	<b>十二月份</b> (聖誕月) 1、平安夜 2、聖誕節 3、同樂會/跨年禱告會(備選) 4、其他活動(預留)

依照上表，教會每年除了統籌設置要辦好「聖誕節」、「受難周」、「復活節」和教會的「周年慶」，還會有「新春感恩崇拜」、「新春培靈會」，以及兩次的「義工大會」、兩次的「門訓班」，三次的「洗禮班」。除了這些常規活動的設置，上表還配置了一個「各團隊團契聚餐」的備選活動，<sup>3</sup>促進各團隊成員與成員之間友誼，在歲首年終一同感恩上帝過去一年的賜福、一同祈求上帝在新一年的引領；其次，上表還配置了一個「聖誕節同樂會／跨年禱告會」的備選項，如果教會慶祝聖誕節之後還意猶未盡，可以考慮在正式慶祝之後再舉行一次對內開放式的「全民參與」的聖誕節慶祝活動，讓弟兄姊妹表達自己「歡慶聖誕」的感恩和讚美；第三，上表還特別在預計「不會太忙」的月份，設置了六個預留舉行「其他活動」的開放式選項，可以臨時組織並進行一些可以靈活操作的教會活動。謹此，筆者貢獻〈網格化教會事工管理規劃細化圖表〉以供參考如下：

<sup>3</sup> 有這麼一句話：中國人的感情是吃出來的！在歲首年終適當統籌一下教會各服事團隊的聚餐活動，對大家過去一年的服事表示肯定，並鼓勵一下大家新的一年再接再厲，有利於新一年的工作開展。

教會網格化管理事工規劃細化圖表

部門 權責 原則	聖道部	聖禮部	聖徒部
1.彼此配搭，分工合理。	1、講台事工  A· 講道計劃 B· 講員安排 C· 講員栽培	1、崇拜事工  A· 主禮安排 B· 獻唱安排 C· 崇拜接待	1、關懷事工  A· 關懷小組 B· 探訪信徒 C· 婚喪喜慶
2.目標清晰，榮耀上帝。	2、禱告事工  A· 禱告的推動 B· 禱告會安排 C· 禱告員栽培	2、聖樂事工  A· 崇拜選歌 B· 詩班訓練 C· 樂器訓練	2、文檔事工  A· 信徒會籍 B· 文檔來往 C· 書籍周刊
3.順服不爭，主內無敵。	3、福音事工  A· 傳福音計劃 B· 傳福音訓練 C· 傳福音活動	3、影音事工  A· 影音製作 B· 影音投播 C· 人員安排	3、物業事工  A· 財務管理 B· 保安消防 C· 物業管理
4.你幫我扶，一圓和氣。	4、培訓事工  A· 培訓計劃 B· 組織發動 C· 執行培訓	4、活動事工  A· 活動策劃 B· 聯絡組織 C· 落實推行	4、後勤事工  A· 膳食安排 B· 環境保潔 C· 茶水接待
5.生命成長，謙卑合一。			
6.互尊互愛，共享團契。			
7.賞賜在天，靈裡歡喜。			
8.心中平安，服事得力。			

這樣一來，教會的專職同工、義工領袖和弟兄姊妹，在每一年的年底就已經基本上知道教會新一年的事工計劃，大家可以心中有數地去調整安排好自己的時間，要辦理什麼「私事」也可以盡可能避開教會已經統籌好的「繁忙時間段」，預備好自己的心靈和時間，更好地投入新一年的事奉和生活。當然，所有的統籌計劃毫不例外都要有可以靈活操作的一面，有意採用上表進行教會事工全年統籌的堂會，完全可以根據自身教會的實際情況，參照上表，統籌計劃出適合自己教會的最佳方案。遵循以上獻議，各教會也可以依此類推，按照教會本身的實際情況對每月、每周的聖工進行大概念的統籌安排，同樣有利於教會事工的井然進行和弟兄姊妹的有序參與。

## （二）教會「講台」的統籌—安排好「系統化的講台供應」

教會管理必須進行的第二個統籌，就是教會講台供應上的統籌。中國教會（特別是新教教會）傳統上的講台供應往往都推崇「隨靈感動」，這個對講員來說可能相對自由，但從系統牧養的角度顯然明顯不足。因為所謂「隨靈感動」，理想的狀態下隨的是「上帝的聖靈」，但人往往都

處於「沒那麼理想」的狀態下，所以隨的也往往都是人「自我的靈」—我熟悉哪段就講哪段，我愛講什麼就講什麼！<sup>4</sup>說實在，這對信徒的系統牧養和生命造就是非常不足的，就算你能夠進行全年的講道主題的統籌安排，畢竟每一周也還是就學那麼一點點，採用這種方式的講台供應，想讓弟兄姊妹聽到整全的聖經真理是非常有困難的。

筆者牧會二十多年來的講道歷程乃是這樣：2001年神學畢業，用的就是「隨靈感動」的主題講道，每周找自己熟悉的或者自己想講的經文來跟弟兄姊妹分享，三年左右就開始出現「不知道這周要講什麼」的尷尬狀況；後來開始採用「逐卷分段定主題」的釋經講道，勉強頂住了一段時間。2007年開始到香港建道神學院修讀「教牧學碩士」，深化了「釋經講道法」、學習了「敘事講道法」並開始接觸了在中國教會幾乎已經失傳的教會聖傳—「三代經課」，視野一下子開闊許多，在原本有限的講道基礎上明顯有所提升，尤其是對「三代經課」能夠把絕大部分的聖經內容，按照「耶穌生平」進行系統的編排，用三年的時間「以耶穌基督為中心」講完整本聖經的基本信息，這樣的理念對「苦苦尋索講道突破，以求饗養信徒」的筆者本人而言，相當具有吸引力！正如聖經所言：「祈求就得著，尋找就尋見，叩門就給我們開門。」<sup>5</sup>2013年，當筆者有幸進入新加坡浸信會神學院修讀「道學碩士」時，課程設置中的「講道學」教的居然就是「三代經課講道法」，這簡直直接就實現了筆者本人「想要通過講道分享對信徒進行系統牧養」的多年夢想。從此至今，筆者每周的講道均以「三代經課」的經文為主導，因為講道時間的限制，一開始只能用到一處、兩處的經課經文，後來逐漸摸索出四處經文全講的「套路」；<sup>6</sup>2019年全球新冠疫情大爆發，教會被迫只能暫停開放，這突如其來的「停頓」使筆者有了更多預備講章的時間，筆者突然突發奇想—要不，就爭取把「三代經課」從頭到尾講一遍吧！就這樣，筆者堅持每個禮拜按照主日經課表預備一篇經課講道，並且錄製成講道視頻發布在筆者本人的公眾號，到2021年的聖誕節終於完成這個「小目標」；遺憾的是，很多發表都已經在後期發生的網絡管控中被徹底「和諧」掉了。敬請各位讀者多多代禱！求主賜福筆者以後或者有機會可以出版一套個人三代經課講道的《講道集》。

那麼，講到教會統籌「系統的講道分享」，筆者依據自身經驗理所當然首推每主日進行「以耶穌基督為中心」的「三代經課」講道編排：<sup>7</sup>一方面，這是從早期教會就開始流傳、經過不斷

<sup>4</sup> 這裡還有一個大試探，也是一個講台人員必須時刻警惕的危機，就是當講員遭遇什麼「不公平對待」時，常會出現自覺或不自覺的「把講台當炮台」的現象，造成事態的升級惡化，遂了魔鬼的惡念。

<sup>5</sup> 《馬太福音》，7章7-8節：「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。」

<sup>6</sup> 筆者多年摸索出來的「套路」乃是這樣：每次先放空自己，靜心熟讀四處經文數遍，然後寫出每一處經文的大綱和主題，再從四處經文中挑選一處能夠概括其他三處的經文作為「主體經文」（在沒有習慣講道前讀經課的教會，報講題經文的時候就只報這處經文），然後再把其他三處經文放進「主體經文」當中進行寫作，這樣就可以形成一個「主題鮮明，大綱清晰」的完整的經課講道的講章了。

<sup>7</sup> 「經課」聖傳的優良傳統起源於猶太教，歷史上有君士坦丁堡傳統「希臘文禮儀」的、不包括《啟示錄》的、以一年為周期的、東方教會的「敘利亞經課傳統」；如今最廣泛使用的是以三年為周期「三代經課」編排，乃是

的完善和修訂，在國際基督教界廣泛使用的教會聖傳，採用這套講道系統有利於促進將來基督教「三大宗」的互認和歸一；<sup>8</sup>另一方面，這套已經經過歷史考驗的講道編排，主張「以基督為中心」、圍繞「耶穌生平」、加入「舊約的預言」和「新約的應用」，<sup>9</sup>對信徒全面學習整本聖經的真道信息非常有幫助。也就是說，如果教會採用「三代經課」的講道編排進行講台牧養，信徒能夠連續三年堅持參加教會的主日崇拜，就基本上把整本聖經的絕大部分學習了一遍。教會講道人員每三年進行一次的反復宣講，有利於講員不斷深化講章把道講得更好，而信徒時隔三年再聽一遍，既不會覺得「信息重複」、又可以不斷加深對聖經真理的掌握。

話說回來，作為教會講台供應的系統性統籌和安排，「三代經課」只是筆者自身經歷的「經驗之談」，這裡僅僅只是作為一個「舉例子」的順便推介，畢竟「經課講道」對講員的要求相對會比較高，預備「經課講道」的時間也相對會比較長，各教會若尚未有可行的條件，完全可以按照自己教會的實際情況進行適合自己教會的講道編排。在管理說管理，這裡重點是提倡：每年年底就編排好新一年講台供應的安排表，或者每一季度末就編排好下一季度的講台供應編排表，講員的安排是一方面，經文信息所涵蓋的全面性也是一個必須引起關注的焦點。

### （三）教會「拓展」的統籌—安排好「傳福音和城鄉聯動」

關於教會的統籌計劃，我們最後要探討的就是有關教會「傳福音」和「周邊關懷」的統籌和安排。事實上，中國教會在城鎮化進程當中，已造成傳福音的瓶頸和「城鎮教會膨脹、農村教會萎縮」的不良現象。雖然現在因為政府扶助農村開發「最美鄉村」政策的實施和一些城市開始採取策略性裁減低下層人群以及受新冠疫情防控限流的影響，中國社會已出現部分入城農民工開始「回流」的現象，但只要城鎮化的方向沒有改變，中國教會依然必須面對並求上帝厚賜智慧來解決「城鎮教會膨脹、農村教會萎縮」的問題。那麼，中國教會如何來突破這個瓶頸扭轉「城鄉教會嚴重失衡」的現象呢？筆者在這裡要提出兩個方案，一個是關於調整當代教會「傳揚福音」策略的方案，一個是關於建立「城鄉聯動」的整全方案。

#### 1、關於「傳揚福音」的策略調整—主動式運作的「福音隊」

茲因中國教會的信徒結構在各種各樣的歷史因素中已基本上被定格在老百姓當中的中下階層，再加上「挨家挨戶傳福音」、「電話傳福音」、「街頭傳福音」等方式在當代中國處境基本上均已不被許可，如今中國教會普遍表現是缺乏傳福音的熱情。自新中國成立以來，中國教會較為傳

<sup>8</sup> 採用可溯源到二世紀「殉道者游斯丁」，由西方教會傳承，經 1969 年「梵蒂岡第二次會議」通過，於 1983-94 年進行修訂並進行推廣使用，帶有拉丁禮儀傳統的「國際通用版」。

<sup>9</sup> 基督教「三大宗」：天主教，基督教，東正教。歷史上因為政治原因和其他種種因素造成如今的「分門別類」，甚至是「分道揚鑣」。筆者衷心祈願：有一日，三宗同蒙光照、彼此謙卑，求同存異、彼此合一，必能大大討主喜悅、榮神益人。

<sup>9</sup> 「三代經課」經文編排普遍包含有：一處《詩篇》，一處《舊約》其他經文；一處《福音書》，一處《新約》其他經文。對信徒全面「以基督為中心」進行聖經的系統性學習很有幫助。

統的傳福音模式，主要是通過主日崇拜後把握時機式的「向新朋友佈道」和信徒在生活中撿破爛式的「向落魄者佈道」兩個途徑。當然，我們也不排除有在「無災無病」的情況下通過「得聽福音」正常信主的小部分初信者，但大部分都是通過前面所說的兩個相對比較消極被動的途徑收穫得到的。那麼，我們要如何來突破這種效率低下的相對比較消極被動的局面呢？根據多年的觀察、思考和嘗試，筆者要提出一種比較積極主動的「傳福音」策略調整，以供中國教會有志於傳揚福音興旺教會者參考。

首先，教會可以先為教會的傳福音事工懇切禱告，求主興起有傳福音恩賜的弟兄姊妹成為「福音隊員」，然後發動自願報名、開辦「傳福音訓練班」，教導他們傳福音的基本內容、傳福音的方式方法，以及一些諸如福音單張、傳福音 PPT 之類的傳福音工具的使用方法，讓他們在訓練班中彼此對練直到完全熟悉傳福音的內容、掌握傳福音的要訣；再把他們按照「三個人一組」進行分組（可以自願進行組合，也可以禱告後進行抽籤分組），然後用不記名投票的「差額選舉」辦法，為他們設立「一正二副」三個福音隊長，成立教會專門傳福音的「福音隊」。教會的「福音隊」成立後，可以有「一靜、一動」兩種運作模式：

### (1) 「靜態」的傳福音模式—開放教會，介紹福音

教會開始對外開放，由福音隊長安排能夠爭取到輪值時間的福音隊員，輪流到教堂值班：①原則上，每個隊員一周只需要值班 1-2 次，每次時間是半天，以免影響福音隊員的家庭生活；②有新朋友進入教堂時，值班的福音隊員起身熱情接待、招待茶水；③態度親切地給他們介紹教會的基本情況，最好能夠配置有能夠播放 PPT(PowerPoint)的影視設備，<sup>10</sup>可以播放預先準備好的「教會簡介 PPT」，讓新朋友可以一邊看、一邊聽。④介紹完了就問新朋友對基督教了解有多少？有沒有興趣簡單了解一下基督教的事情？如果對方有時間，就立刻打開已經預備好的另一套「基督福音 PPT」向新朋友傳福音。⑤願意決志的帶領決志、登記跟進數據，時機還沒成熟的千萬不要勉強，一定要給對方留下「可以自由選擇」的好印象，以後才有機會再進行「收割」。⑥如果對方沒有時間或者聽完福音之後將要離開，福音隊員就要送給他們福音單張（也可以加送教會統一安排的一份小禮物），然後告訴他們教會主日崇拜和他們感興趣的周間活動的時間，真誠表達歡迎他們下次再來。<sup>11</sup>

這種基本上屬守株待兔式的靜態傳福音模式，也可以擴展到教會每次主日崇拜之後的「向新朋友傳福音」，讓新朋友感受教會對他們的熱情和歡迎，願意決志的就登記新朋友的跟進數據並落實有專門跟進的福音隊員進行跟進，還不願意決志的也不要勉強，同樣表達教會對他們的熱

<sup>10</sup> PPT(PowerPoint)，是微軟公司的演示文稿軟件。用戶可以在計算機、投影儀或者電視機屏幕上進行演示，也可以在互聯網上召開面對面會議、遠程會議或在網上給觀眾展示演示文稿。Microsoft Office PowerPoint 做出來的東西叫演示文稿，其格式後綴名為：ppt、pptx。

<sup>11</sup> 本方案已在筆者牧養的教會實施試行，所取得的成效竟然完全超乎意料：僅 2024 年 5-12 月，七個月的時間共接待新朋友  $232+226+486+\dots = 6363$  位，發放福音單張  $579+382+629+\dots = 5278$  份，聽講福音人數  $106+111+320+\dots = 5068$  位，決志禱告人數  $5+1+30+\dots = 149$  位。哈利路亞，榮耀歸神！

情和再到來的歡迎，因為若不是聖靈感動，沒有人願意接受基督的福音，<sup>12</sup>我們能做的就是盡我們的本分，向來到教會的每一個人傳講耶穌基督的福音。

### (2)「動態」的傳福音模式—主動出擊，傳揚福音

所謂「動態」的傳福音模式，就是要帶領福音隊員「主動出擊」進行傳揚福音的行動。這種模式的操作乃是這樣：①指導福音隊員每周有 1-2 次的小組聚集禱告，然後寫下他們有感動要進行傳福音行動的「對象」；②各小組為小組內福音隊員所提出的傳福音對象同心禱告 1-2 周，然後按照聖靈的感動開始預約傳福音的對象；③在聖靈帶領下有了預約成功的對象，這裡一定要注意一個原則—「約到人的只禱告不講福音，其他兩位配搭來傳福音（最好是一個負責講福音、一個負責講見證）」；④老規矩：能夠帶領決志的進行登記並匯報福音隊長進行存檔並安排人員進行後續的跟進，還沒能「成熟落地」的記得留下好印象、贈送福音單張和小禮物，以後有機會再傳。經過筆者之前在普寧教會牧會時親自試驗結果，這種「交換對象來傳福音」的方式也是非常有效的！<sup>13</sup>

中國自古以來就是禮儀之邦，幾千年的禮教歷史造就了中國人對陌生客人相對都會比較客氣、會給面子，所以教會可以抓住這種微妙的心理來進行傳福音的操作。當然，為傳福音對象的提名禱告更是「動態」傳福音模式的重中之重；因為經驗告訴我們：實實在在，只有聖靈介入並工作的時候，我們的傳福音以及其他任何在基督裡的服事，才能產生真正美好的屬靈果效。

## 2、關於「城鄉聯動」的整全方案—契約式聯動的「子母堂」

關於教會「拓展」的第二個統籌，就是進行「城鄉聯動」的全聯統籌。教會乃是基督的身體，乃是合一、不能分割的，任何破壞合一、分門別類的言論和行為都是犯罪、不蒙上帝喜悅的。中國教會在全國快速城鎮化的進程當中，已經出現了「城鎮教會不斷膨脹，鄉村教會持續萎縮」、「傳道人都往城裡扎堆，農村教會出現牧養真空」、「城鎮教會更加年輕化，鄉村教會更顯老年化」的失衡現象，嚴重影響了中國教會的健康發展。那麼，中國教會應該如何調整才能克制這種「城鄉教會嚴重失衡」的局勢呢？經過多年思考，筆者覺得或者可以從三個方面進行協調、幫扶，以破失衡之局。

### (1) 統一思想啟動對周邊「小教會」的幫扶—「愛全聯」理念

誠如使徒保羅在《哥林多後書》8:12-15 節的教導：「因為人若有願作的心，必蒙悅納，乃是照他所有的，並不是照他所無的。我原不是要別人輕省，你們受累，乃要均平；就是要你們的富餘，現在可以補他們的不足，使他們的富餘，將來也可以補你們的不足，這就均平了。如經上所記：『多收的也沒有餘，少收的也沒有缺。』作為人數較多、比較興旺的城鎮教會，首先必

<sup>12</sup> 《哥林多前書》，12 章 3 節：「所以我告訴你們，被上帝的靈感動的，沒有說耶穌是可咒詛的；若不是被聖靈感動的，也沒有能說耶穌是主的。」

<sup>13</sup> 遺憾的是：許多年前所作的數據記錄，經歷幾次搬家之後已遺失！

須召開堂委會統一思想：明白教會之所以有今天，一切都是上帝的恩典；城鎮教會的興旺，離不開鄉村教會輸送的人數和人才；因此，比較興旺的大教會有責任和義務，去幫扶周邊需要幫助的小教會，這樣去做是『必蒙（上帝）悅納』的，這樣憑著愛心去做的事情，也肯定是不會令到教會有『缺乏』的，因為聖經上已經明明白白地記著說—『多收的也沒有餘，少收的也沒有缺』。」<sup>14</sup>

在「三一制」的教會體制之中，堂委會就是教會管理的核心，只要堂委會主席能夠有這個屬靈的看見，召開堂委會通過「會議決議」的方式來統一教會的發展方向，在教會核心當中建立起甘願「響應耶穌基督的愛」去聯絡、幫扶周邊小教會的理念，這種「出於愛心」為更好「傳揚基督福音」的初心，一定會使教會更加大大興旺起來。因為教會被設立的目的，就是用耶穌基督「愛的精神」往普天下去傳揚「天國的福音」。教會若不能活出基督的愛心，這教會名存實亡；基督徒若不願意去傳揚基督福音，這基督徒就有禍了！<sup>15</sup>

## （2）訂立契約實施對周邊「小教會」的幫扶—「子母堂」模式

大教會透過堂委會決議統一了「為主愛的緣故幫扶周邊小教會」的思想和意見之後，可以開始安排同工主動對小教會進行探訪和關懷，徵詢周邊小教會或鄉村小教會的具體情況和需求，若小教會提出想要獲得幫扶，大教會又力所能及就要表達可以「訂立契約」確立雙方屬「子母堂」的關係，大教會在契約期間將以「母親愛子女」的身份，把小教會納入大教會，成為堂委會必須統籌和幫扶的對象：①契約期限為 3-5 年；②小教會作為大教會的「子堂」，大教會作為小教會的「母堂」；③契約期間，小教會的講道、查經、探訪、詩班等聖工由大教會進行運作，小教會必須無條件配合大教會的運作；④契約期間，小教會的奉獻收支也由大教會接管，小教會必須無條件配合工作；⑤契約期滿，小教會可以提出解除契約、獨立發展，也可以提出簽訂下一個契約，繼續由大教會進行託管。

有與小教會訂立契約需要對小教會進行幫扶的大教會，必須發動信徒群眾的力量，聘請有足夠的教牧人手、建立有 3 個以上的詩班，義工堂委也要統一意見樂意進行分班輪值。然後進行全面的統籌分配，確保在不影響大教會正常運作的前提下：①每主日都有講員到小教會講道分享（每個月也可以根據雙方具體情況有 1-2 次讓小教會自行安排）；②每個月最少有一次詩班前往小教會在主日崇拜中獻唱，③小教會平時的探訪工作和日常事務可以組織並授權該教會原來的信徒領袖進行處理，④有什麼特別需要幫助時，大教會要及時抽調人手進行馳援。

要做好以上的服事聖工，大教會的服侍團隊也要進行輪值安排，在確保不影響大教會正常運作

<sup>14</sup> 《出埃及記》，16 章 16-20 節：耶和華所吩咐的是這樣：「你們要按著各人的飯量，為帳棚裡的人，按著人數收起來，各拿一俄梅珥。」以色列人就這樣行，有多收的，有少收的。及至用俄梅珥量一量，多收的也沒有餘，少收的也沒有缺；各人按著自己的飯量收取。摩西對他們說：「所收的，不許什麼人留到早晨。」然而他們不聽摩西的話，內中有留到早晨的，就生蟲變臭了；摩西便向他們發怒。

<sup>15</sup> 《哥林多前書》，9 章 16-17 節：「我傳福音原沒有可誇的，因為我是不得已的；若不傳福音，我便有禍了。我若甘心作這事，就有賞賜；若不甘心，責任卻已經託付我了。」

的前提下，盡可能騰出服侍的人手和事工安排的空間，努力打造並建立城鄉教會的（或者以堂帶點）的「真愛聯動」，使力量低微、缺乏牧者的小型聚會點和鄉村教會，同樣能夠得到屬靈的牧養和大教會的關懷和支持。

## 五、要有一個積極主動的更新計劃—「領袖傳承」

基於管理創新必須考慮到的全面涵蓋性，本文將以重構管理機制的思維進路，對應教會的六個管理創新提出六點具體應用：①提出適合國人思想模式的「三一理念」構建「三一制」的教會管理體制；②提出「三元合一」的管理結構，打造能夠高效反應的教會管理方案；③提出針對城鎮化進程中信徒的需求，建立能夠牧養到位、持續不斷的「關懷小組」牧養模式；④提出為鞏固教會管理必須從中堅領袖入手，以「公正無爭」為原則進行選舉，使教會裡面的人才都能夠被發掘出來，「能者獻上，優者為首」；⑤提出為從容應對快節奏的城鎮化進程，教會要有一個「不緊不慢」的全面統籌，在統籌好教會每年的大事、講台信息的供應和對周邊小教會的幫扶；⑥提出為了教會的代代相傳、時時興盛，教會要做好有積極主動的「領袖傳承」的更新計劃。<sup>16</sup>這是教會進行管理體制改革的六個創新方法和構建流程。

那麼，最後的一個管理創新「領袖傳承」嚴格上只是一個填漏補缺，因為幾乎所有的管理者都知道：無論是企業還是教會，一個團體要發展的好，在做好現在管理工作的同時，必須發掘並培養好下一代的接班人。<sup>17</sup>知道歸知道，願不願意去培養、有沒有真正去發掘和培養，卻是另外一回事。在筆者這二十多年的牧會生涯當中，見過太多太多因為沒有培養接班人而導致教會敗落的實例，更有甚者為了「霸住權位」乾脆直接逼走所有有威脅的人才儲備，直接造成整個地區的教會衰敗，也是不乏大有人在。這是一種可悲的現象，也是一種領袖被私欲迷惑、被魔鬼掌控的現象，必須引起當代教會管理者的反省和關注。

《如何治理教會》一書中論到這種現象，說：「缺乏安全感會使人懷疑：如果栽培了其他人來參與工作，我會不會因而失去個人獨特的身份、地位？萬一那些新人的能力比我好，怎麼辦？一旦有這種大權在握的偏差概念，自然就不願意讓其他人也加入服事。」<sup>18</sup>教會領袖不願意培養接班人往往都是缺乏安全感、想要自己一直大權在握，這種想法顯然是非常偏差的、是不符合聖經教導的，也是攔阻教會發展的、是不可取的。

在聖經中，摩西因為培養了約書亞，所以「後繼有人、大功告成」，而尼希米因為沒有設立接班人，「一離開耶路撒冷、耶路撒冷的百姓就亂成一鍋粥」，而耶穌和使徒保羅的服事都非常注意培養接班人，因此初期教會在耶穌升天後使福音「廣傳天下、遍地開花」。<sup>19</sup>可見，教會要持

<sup>16</sup> 張振學，《領導力 18 項修煉》（北京：九州出版社，2018），頁 27-31。

<sup>17</sup> 孫德生(J. Oswald Sanders)著，彭道川譯，《屬靈領袖》（香港：福音證主協會，1982），頁 171-176。

<sup>18</sup> 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 152-153。

<sup>19</sup> 聖經中除了主耶穌培養十二門徒、摩西培養約書亞的例子，還有以利亞培養以利沙、保羅培養提摩太等例子。

續興旺發展，「發掘、裝備、培養接班人」就是關鍵！<sup>20</sup>

生命的最偉大之處，就是能夠傳承。換句話講，沒有傳承就等於沒有生命。教會進行網格化管理，非常重要的一點，就是教會管理者一定要放下一切「追求名利地位的私欲」，不為別的，惟願主名被高舉、惟願福音得廣傳。教會裡這個事，誰能夠做得更好就讓誰來做；如果自己做的不好，又有更加適合的人選，就要主動培養扶植，讓最好的人在最適合的崗位上，倡導整個教會「把最好的獻給上帝」。筆者認為：教會管理者一定不斷提醒自己，要有一種「甘心被替代」的心態，要不斷告訴自己—這是一種出於愛的為主犧牲，而這種犧牲就是能夠使教會長盛不衰的動力。

這一點顯然不會有所謂的「構建流程」，這完全就是筆者多年所見、由衷所發的一個悲切的呼籲，呼籲當代教會現任的教會管理者，一定要以「尼希米的紕漏造成耶路撒冷百姓的混亂」為鑒戒，<sup>21</sup>提早在所管理的群體中主動去發掘、裝備、培養自己的接班人。尤其是網格化教會管理當中的組織核心—中堅領袖（片長、區長、小組長）進行引導、指導、跟進和監督，帶領整個教會不斷去挖掘並培養各項事工的接班人，預備教會有充足的人才儲備。這樣，就算在中國快速的城鎮化進程中，難免會常常發生「人口的流動」造成「人才的流失」，教會各部門、各事工因為早已有透過「人才儲備」預留好的預備接班人，就不會再出現突然的「領袖斷層」造成教會的大受虧損了。

最後，我們總結一下：本文所論述的「三一制」教會管理體制，基於筆者本人在肆意「狂想」中大膽提出的「三一理念」，「三一理念」用一句話來表達就是：「敬畏三一真神，管理協調合一。」也可以簡化成一個可讓中國教會的管理者們簡單易記的一個口號：「敬畏三一，協調合一。」這個理念的提出，提醒了教會的管理者：我們做教會管理的重點，是敬畏「三位一體」的真活神，在敬畏上帝的前提下做好「協調同工，合一股事」的牧養和管理，帶領信徒群眾也跟我們一起來敬畏上帝、傳揚福音。教會要進行網格化的管理創新：1、要有適合國人思維模式的「三一體制」；2、要有高效反應的「三元合一」管理結構；3、要有能夠持續不斷進行運轉的「關懷小組」；4、要有確保能夠「能者獻上」的選舉辦法；5、要有一個不緊不慢的「全聯統籌」；6、要有一個積極主動的「領袖傳承」。

大凡創新的思路和創新的事物，都存在一定程度的未知性，這是一個普遍性質的科學認知。教會進行體制和管理的創新，必然會與那些依然留戀「官僚等級」的保守勢力形成一定程度的張力，<sup>22</sup>這種張力一旦無法妥善解決或者萬一解決不當，勢必造成對推進網格化管理創新的障

<sup>20</sup> 蘇文隆，《教會行政管理學》（台北：中華福音神學院出版社，1998），頁40-42。

<sup>21</sup> 詳見本文附錄：傅偉河，《領導力需要傳承—挑刺尼希米領導模式的紕漏》。

<sup>22</sup> 加里·哈默·比爾·布爾著，陳勁譯，《管理的未來》（北京：中信出版社，2014），頁96。

比爾·戈爾在談論管理經驗、鼓勵「絕不要膽怯」之時，特別說到：「……每一個管理者都贊同減少一些管理浪費（當然，除非他／她是其中一個要被刪減的），但事實上，大部分管理者並不想要消滅官僚等級，他們的改革只觸及表面：無非是減少幾個組織層次，精簡公司人員，簡化決策流程，減少一些文件工作……這之間的區別類似於縮小流言傳播範圍與完全消滅流言。」

礙，影響網格化管理的效果和收益。換句話講：創新，注定不是坦途；勇氣，是創新的必需。有志於教會管理創新的當代教會管理者，同樣必須要有心理準備，預備好為了教會的持續興盛發展、為了福音的更好廣傳，為了更加理想的偉大目標，一定要頂起壓力、砥礪前行。我們深信：合主心意的服事，一定會是蒙福的服事；「敬畏上帝、協調合一」的管理，一定會是「使教會大得興旺、使福音大得廣傳」的最好的管理。

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：《領導力需要傳承：挑刺尼希米領導模式的紕漏》

### 引言

在基督教界，《尼希米記》一直被奉為基督教領導學的經典；而尼希米作為書中的主角，同時得以飽享盛譽。誠然！尼希米當之無愧就是一名傳奇式的偉大領袖，他虔誠忠心、公正廉潔的品格，細緻入微、精心領導的風範，機警敏銳、直面罪惡的智慧，以及他不屈不撓、臨危不懼的精神，都在歷世歷代廣為傳頌；同時也當仁不讓地為古往今來、起伏不息的領導者們，樹立了美好的典範和領導的楷模。

然而，畢竟是「金無足赤、人無完人」。尼希米優秀的領導模式，及其卓越的領導力，雖然堪稱「效率高超、影響強大」，卻不可避免地依然存在著「百密一疏」。在他離開耶路撒冷返回波斯之後，猶大省的情況立刻急轉直下；後來雖經再度極力挽回，結果依然不盡人意。故此，本文斗膽「冒天下之大不韙」，擬通過對尼希米領導模式的概括和整理，進行「雞蛋裡挑骨頭」的思辨與分析，「挑刺」其所存在的「紕漏」。

### 一、歸納尼希米領導模式的「五大典範」

按聖經《尼希米記》的記載：尼希米在猶大省的任期，自亞達薛西王二十年到三十二年（主前 445-433），之後暫離耶路撒冷，直到亞達薛西王四十年左右（主前 425），再次得到波斯王的御准返回耶路撒冷。<sup>23</sup>就在尼希米兩次居留耶路撒冷期間，他充分發揮了自身卓越的領導才能，帶領以色列民做了兩件大事：其一，以 52 天近乎不可思議的速度，重建了耶路撒冷的城牆；其二，在小區民情再度惡化之時，又以旋風般的速度，使耶路撒冷迅速恢復正常的秩序。

概而言之，《尼希米記》第一至七章，主要記載尼希米組織「重建城牆」；第八至十三章主要記載了尼希米進行「宗教變革」。尼希米作為這兩大工程最主要的組織者和領導者，為達成美好的工作效率和領導效果，他最起碼做了以下九件重要的事情：

- 1、細心視察耶路撒冷破壞的程度；(2:9-16)
- 2、鼓勵百姓並落實重建城牆的工作；(2:17-20)
- 3、組織防衛重建好的城池；(7:1-3)
- 4、組織百姓重新立約；(8:1-10:39)
- 5、安排祭司和利未人恢復宗教生活；(12:1-26)
- 6、趕出多比雅，潔淨聖殿；(13:4-9)
- 7、責備領袖，招集利未人重回崗位；(13:14)
- 8、恢復十一奉獻，重新強調守安息日；(13: 15-22)

<sup>23</sup> 華侯活(Howard F.Vos)著，陶婉儀譯，《天道研經導讀—以斯拉記、尼希米記、以斯帖記》（天道書樓，2007），頁 120。

### **9、責備、告誡、懲罰那些與外邦人通婚之人。(13:25-26)**

根據上述尼希米所作的九件事情，我們可以歸納、概括，並整理出尼希米領導模式對領導學所貢獻的「五大典範」：

#### **1、對上帝有「虔誠、忠心」的品格**

尼希米對上帝的虔誠與對事工的忠心，從他在波斯王宮的為耶路撒冷的「落淚禱告」，就已經開始表現；其次也表現在他按照上帝的託付，半夜起來「巡察」城牆；繼而，是表現在他組織重建過程中的「認真負責」，和重建之後帶領百姓的「重新立約」；還有他後來重回耶路撒冷之後的「潔淨聖殿」、「重塑信仰」；及至書卷結束前，尼希米再一次的「虔誠禱告」。這自始至終一系列實事求是的舉措及其不住禱告的表現，都讓我們深深感受到尼希米的忠心與虔誠。

而對基督徒領袖而言，信仰的虔誠和忠心的服事，無疑是作為領導者必備的大前提。尼希米所表現「虔誠忠心」的屬靈品格，首先提醒了我們：誠心事奉上帝的領導者，必不可少的就是要常存虔誠敬畏的心腸，凡事借著禱告交託來到上帝面前，尋求上帝的帶領和幫助，不是憑著自己、乃是依靠上帝；以一個領導者必有的眼光，仰望為我們創始成終的上帝，按照上帝的啟示和指引，忠心完成上帝的託付。

#### **2、對事工有「細緻、表率」的風範**

尼希米辦事的細心，除了他「半夜起來巡察城牆」了解城牆破壞的情況，更主要是表現在他領導重建城牆時的「分派職責、知人善任」。從經文第三章我們可以看到：在開始動工之前，尼希米已經把城牆的情況摸得一清二楚、將職責劃分得十分細緻明確，並把它一一委派、落實到每一個人的身上；最難能可貴的是：尼希米除了把重建城牆的責任分配給其他人，他同樣也給自己落實了責任，身先士卒、以身作則，積極投身到他所領導「重建城牆」的行列之中。

由此可見，尼希米領導模式所建立的第二個典範，就是：作為領導者，必須在事工開始之前，認真考察、詳細把握事工的每一個細節；事先安排好開展事工的人事、資源與相應的任務；而且必須身先士卒以為表率，以實際的行動來組織、帶動群眾的積極性。可以說，領導者「胸有成竹」的遠見和「以身作則」的參與，對緊隨其後的群眾而言，這就是最好的說服力。很明顯，按照尼希米領導模式的典範，領導者必定要在「細緻」和「表率」上下足苦功，才能更加有效地彰顯出領導者的領導力，促使所要領導執行的事工得以更加順暢的完成。

#### **3、執行時有「優質、高超」的效率**

尼希米辦事效率的「優質」和「高超」，一直都是基督教界在領導管理模式上，最令人欽佩並津津樂道的典範，這無疑也正是尼希米領導模式最引人注目之所在。從管理學的角度，領導和管理最終所要達到的目標，就是：充分發揮團隊所有成員的積極性和能動性，爭取高效完成組織任務，達到盡可能優質、高超的效益。

尼希米誠然是一位管理學的高手！在組織修建城牆的時候，他從耶路撒冷東北面的「羊門」入手，按照逆時針的方向把城牆分成十段，然後組織安排每一個以色列民都「對著自己的房屋建造」(3:10、23、28-30)；這樣一來，每一個百姓既有自己修建的責任範圍，又因為大家的工作範圍都在自己的房屋前，而最大限度地減少了可能花費在路途上的時間。在重返耶路撒冷恢復秩序時，尼希米先從整治「帶頭破壞」的祭司以利亞實入手，再擴大到對「貴胄」的斥責；透過「整治領袖」的方式放射性地直達全民，推動「重塑」工程，迅速恢復耶路撒冷的秩序(13:7-30)。全面分析問題，權衡優先次序；揪住要點、逐個擊破，這就是尼希米領導模式「優質、高效」的典範。

#### 4、臨危時有「沉著、勇敢」的氣魄

尼希米領導模式雖然高超，但不代表他的領導事工就能夠一帆風順。在尼希米領導百姓重建耶路撒冷城牆的時候，尼希米所面對「內憂外患」的困境，以及他沉著化解危機的勇氣，誠然令人信服。在領導修造城牆時，和倫人參巴拉、亞門人多比雅、阿拉伯人基善，他們的惱恨、嗤笑(2:10、4:1)輕視(4:2)擾亂(4:8)造謠(6:5-6)，給尼希米帶來極大的困擾和攔阻；但冷靜、智慧的尼希米虔誠禱告、沉著應對，讓僕人「一半作工，一半拿槍」，讓百姓「一手作工，一手拿兵器」(4:16-17)，使敵人不敢輕舉妄動，從而順利完成了重修的工程。

還有，當耶路撒冷內部出現投機倒把的官長和貴胄，開始向弟兄「放債取利」，造成百姓「怨聲載道」的醜劇時，尼希米勇敢地指出了官長貴胄們的錯誤，要求他們存「敬畏耶和華」的心，免去弟兄們的「利息」。再一次讓我們見識到：尼希米領導模式的奏效，在於尼希米無論面臨怎樣的危險，所充分表現的「沉著、勇敢」的氣魄。這種氣魄有效地提高了群眾的勇氣，鼓舞了群眾的信心，指導了群眾的思想；使他們因著領袖的勇敢，認識到上帝的偉大和可靠，從而不再思慮當前的種種問題，<sup>24</sup>跟隨著尼希米一路勇往直前，直到任務完成。

#### 5、治理中有「公正、廉潔」的楷模

尼希米領導模式的第五個典範，在於尼希米雖身為一省之長，卻長達十二年之久約束自己和自己的兄弟，既沒有「吃過省長的俸祿」、也沒有「置買過田地」(5:14-16)，在治理上高舉「公義、公平、公正」的原則，在生活上採取「廉潔自守」的態度；從而在耶路撒冷百姓的面前，為自己樹立起「公正、廉潔」的楷模。可見，尼希米領導模式的成功之處，也在於尼希米成功建立了「公正、廉潔」的楷模，大得民心進而得以萬眾一心、共建輝煌。

為此提醒了我們：基督徒領導者，必須體貼上帝的心意，秉持「公平、公義」的原則，效法尼希米「公正、廉潔」的楷模；以自己治理的才能和生活的見證，說服群眾、帶領群眾，按照上帝的心意，完成每一個團體從上帝所領受的呼召與託付，使上帝之名得著當得的榮耀，引人敬畏上主，與我們同得永生的祝福。

綜上所述，尼希米在耶路撒冷主要做了「重建城牆」和「重塑信仰」兩大工程，其中包含了尼希米必須

<sup>24</sup> 孫德生(J. Oswald Sanders)著，彭道川譯，《屬靈領袖》（增訂版）（香港：福音證主協會，1982），頁195。

應對、解決的九件重要的事情。根據對這「兩大工程、九件大事」的概括、整理和分析，讓我們飽覽了尼希米領導模式的「五大典範」：①對上帝有「虔誠、忠心」的品格；②對事工有「細緻、表率」的風範；③執行時有「優質、高超」的效率；④臨危時有「沉著、勇敢」的氣魄；⑤治理中有「公正、廉潔」的楷模。接下來，我們會圍繞《尼希米記》第十三章的一些細節，展開對尼希米領導模式的「挑刺」行動。

## 二、挑刺尼希米領導模式的「最大紕漏」

《尼希米記》十二章 47 節講到：當所羅巴伯和尼希米聯合管理耶路撒冷的時候，以色列人認真供給利未人，使利未人得以安心在聖殿盡本分；至此「一派祥和、圓滿成功」，若尼希米記就此結束，尼希米的領導模式或許可以堪稱「完美」了。然而，第十三章就接著講：雖然在尼希米的努力領導下，以色列人修復了耶路撒冷的城牆，恢復了聖殿的獻祭和敬拜，重新開始律法的學習與貫徹。然而，百姓雖然有了律法，在遵守律法上卻依然漏洞百出，首先是祭司以利亞實與外族人多比雅結親，甚至騰出聖殿裡收存祭物的大房子給多比雅居住(13:4-5)；然後，利未人無人供給，只得「俱各奔回自己的田地去」(13:10)；甚至繼續在安息日「酗酒」、「擔擔」、「做買賣」(13:15-16)。

這種種變革成果反「被逆襲」的跡象，無疑必須引起行政管理執行者一系列的猜測和思考：

- 1、這樣的情況，尼希米預料到了嗎？
- 2、為什麼尼希米一走，耶路撒冷就出問題？
- 3、尼希米臨走之前，有沒有委任誰代替他領導的位置？
- 4、尼希米不在的時候，所羅巴伯、哈拿尼和哈拿尼雅去了哪裡？
- 5、尼希米有沒有想過栽培一個人（或一些人），有朝一日可以接替自己？
- 6、若尼希米準備栽培接替自己的領袖，那個人（或那些人）將會是誰呢？.....

按聖經的敍述，尼希米顯然並沒有預料到耶路撒冷變革會「慘遭逆襲」的情況。艾姆斯說：「所謂領袖，既是看得比別人仔細，比別人遠，且比別人早一步先看到。」<sup>25</sup>原來在尼希米身邊的領袖並不少，有「所羅巴伯、耶書亞、尼希米、亞撒利雅、拉米、拿哈瑪尼、末底改、必珊、米斯毗列、比革瓦伊、尼宏、巴拿」(7:7)，還有尼希米應該信任的「尼希米的弟兄哈拿尼」和「忠信的宰官哈拿尼雅」等等(7:2)。但不知何故，尼希米自始至終似乎都只把他們當成「小組組長」般進行責任的分擔，而並沒有從他們當中選立哪位，帶領著一起工作，進行特別的培植，以便日後自己不在的時候可以接替自己，繼續帶領耶路撒冷的百姓。

如果我們細心留意的話，我們會發現：耶路撒冷「出狀況」正是在尼希米不在耶路撒冷期間，所謂「群龍無首」的時候。尼希米在耶路撒冷所領導的一系列的重建與變革，無疑是相當成功的！然而，在「如何維持並繼續發展已經取得的成果」這個層面上，尼希米顯然始料未及並無應對的方案。

<sup>25</sup> 約翰·馬克斯韋爾(John C .Maxwell)著，蕭欣忠、林靜儀譯，《領導力 21 法則》(台北：道聲出版社，2000)，頁 52。

約翰·馬克斯韋爾(John C .Maxwell)提醒領導者說：「在最好的情況下，一位領袖應嘗試著從他機構裡，起用一批人做他的核心成員。」<sup>26</sup>對於維護、持續和深化變革的成果而言，「傳承領導力，培養接班人」，可以說是極其重要的一環。但是，如此重要的一個環節，尼希米竟然毫無反應！不但沒有必須預備好可能「被逆襲」的危機感，而且從來沒有想過：必須在身邊的領袖當中，選立一個（或一些）優秀的人才，帶領、栽培並在眾人面前建立他們，成為隨時可以接替自己、領導百姓的接班人。

故此，我們如果一定要在「雞蛋裡挑骨頭」的話，「忽略領導力的傳承，造成變革成果難以持續」，這無疑就是尼希米領導模式最大的「紕漏」。因為一個團體的人才能否發揮潛能，很大程度都取決於領袖的授權能力；如果領袖不能或不願授權於他人，就等於是將團體中製造了許多的障礙，讓有才能者難以跨越，繼而對團體成果的鞏固和團體持續的發展，造成許多無法估量的不良因素。所以，約翰·馬克斯韋爾說：「你要開始栽培領袖，才有可能達到更高的境界，培植領導人才的傑出領袖，會在他們的團體裡經歷一種令人無法置信的倍數增長效果，這是沒有任何其他方法所能夠取代的。」<sup>27</sup>而尼希米領導模式在其「效能高超、影響強大」優秀的光環背後，在領導學原則上所缺少的，恰恰正是「培養接班人，傳承領導力」這事關遠景的重要一環。

綜上所述，尼希米在實施其領導的過程當中，其所存在的「最大紕漏」就是：未能將他的領導力進行有效的傳承。當安迪·史坦力(Andy Stanley)論到「領導力的傳承（教練）」時，用他慣常詩意的口吻，說：

「千萬別忘了，身為一位領導者，通曉所有與領導者相關的事務，並不是你的責任；但是，你有責任將你所知道的分享給你身邊其他領導者。當你將上帝以及其他倒入你杯中的福分，傾倒在你願意分享的人杯中，他們將因此進步更快、走得更遠，他們將因為認識你，而成為更好的領導者。」<sup>28</sup>

筆者因此認同並倡導這樣的領導理念：無論何時何地，「領導力的傳承」都是身為領導者的主要責任之一。因為不管你是否情願，每個領袖終究都會離開他所領導的團體，也許因為崗位更換、也許因為離休退休、也許因為離開人世，每個領袖遲早都會離開他的領導團體；所以，領導者在職之時必不可少的工作之一，就是有效地進行「領導力的傳承」，隨時預備好團體中的一群人，使他們有能力在自己不在的時候，應對好團隊可能發生的任何局面。

## 結語

或許，我們有理由相信：尼希米領導模式所出現的紕漏，並無關尼希米本身的領導能力；這可能只是他身為亡國時期「猶大省長」的政治身份，所必須面對種種強大的壓力，才造成了他「心有餘而力不足」的疏忽。然而，無論如何，這種忽略「培養接班人，傳承領導力」的紕漏，及其所造成「勞動成果慘遭逆襲」的結果，無可厚非都必須成為今日身為領導者所必須引起警惕的前車之鑒。約翰·馬克斯韋爾這樣勉勵我們，說：「當人為自己完成大事時，他得到的是成就；當他帶出一群有力的人和他一起完成大事時，他得到的是真正的成功；當他栽培了一群領袖來完成他的志願時，他的一生就更有意義；然而，

<sup>26</sup> 同上，頁 130 。

<sup>27</sup> 同上，頁 226-227 。

<sup>28</sup> 安迪·史坦力(Andy Stanley)著，杜宏毅，林大蔭譯，《N 世代領導 5C》—打造未來的五項特質（台北：中國主日學協會，2004），頁 159 。

如果一位領袖能夠使機構在沒有他的情況下仍繼續成就大事，那麼，他就是創造出了傳承的典範。」<sup>29</sup>

最後，筆者衷心祈願：我們今日探討尼希米領導模式的「典範」和「紕漏」，於某種程度的「景仰效法」與「痛定思痛」之後，但願亦能產生與之相應的思考和反省；在明日認真做好眼前迫不及待的領導工作的同時，能夠時刻謹記「領導力必需傳承」的寶貴教訓，培養細緻屬靈、高瞻遠矚的洞察力，及時負責地「物色接班人、傳承領導力」；使旨在「建立基督永恆國度」的教會事業，得以更加穩健興盛、持續發展。

---

<sup>29</sup> 約翰·馬克斯韋爾著，蕭欣忠、林靜儀譯，《領導力 21 法則》（台北：道聲出版社，2000），頁 235。