

基督教香港信義會



執事手冊

2020

目 錄

序

第一章 認識事奉本質

A1. 聖經中執事的功能與角色	2
A2. 本會中的執事功能與角色	7
A3. 本會中的教牧功能與角色	11

第二章 建立個人生命

B1. 事奉信約	16
B2. 事奉真義	19
B3. 恩賜事奉	21
B4. 靈命素質	23
B5. 屬靈領袖的素質	28
B6. 屬靈生命的定位	34
B7. 靈閱之旅的實踐	39
B8. 屬靈生命的階梯	41
B9. 認識事奉恩賜	43

第三章 建立事奉團隊

C1. 進入事奉實境	46
C2. 配搭教牧行事	52
C3. 維繫執事團結	56
C4. 組成事奉內閣	60
C5. 領導團隊屬員	62
C6. 激勵團員士氣	65
C7. 面對人事衝突	68
C8. 如何下放權力	73
C9. 如何招聘教牧	76
C10. 如何進行交接	83

第四章 堂會發展及管理

D1. 健康堂會發展 -----	88
D2. 性格評估支援工具-----	95
D3. 執事部會議常規 (範例) -----	99
D4. 如何安排會議 -----	103
D5. 如何草擬議程 -----	109
D6. 如何記錄會議 -----	111
D7. 如何分享靈修 -----	112
D8. 如何分享見證 -----	114
D9. 如何主領聚會 -----	116
D10. 如何設計活動 -----	117
D11. 如何進行檢討 -----	120

序

《執事手冊》由傳道牧養部於 1998 年初次出版，其後曾在 2005 年及 2009 年進行過兩次修訂，一直為教牧同工及執事在帶領堂會上提供指引和實用性的支援。然而，因著本會的章程細則時有修訂及新增，為了讓《執事手冊》與時更新，在十一年後進行第三次修訂，於 2020 年完成。

《執事手冊》的目的是供執事參考，在真理、技巧和工具上獲得支援，執行細則均以「基督教香港信義會組織大綱及組織章程實施細則」為最終標準。

第三次重新編修，在內容方面，最大的變動有三方面：

1. 首先，由於《第一章 認識本會》，有關「本會信仰與會徽」、「本宗的信仰重點」、「本會歷史與概況」、「本會的組織架構」、「本會運行的議會」及「本會各規章簡介」，這些章則已上載在本會網頁，執事們可以自行下載，以取得最新的資料，故在此編修中刪除。
2. 其次，傳道牧養部透過「自然教會發展（NCD）」及「性格評估（GPFP）」支援堂會的健康發展及與教牧同工同行，當中累積的經驗，在本《執事手冊》內會分享當中的實務經驗，讓執事參考。
3. 第三，有關堂會財務管理方面，堂會如有財務查詢可與總辦會計部同事聯絡，以能更適切支援堂會。「堂會財務管理」這一部分將編輯為《執事手冊》財務管理篇，由經濟受託部撰寫。

以上的修訂為要讓《執事手冊》更有彈性，以助執事有效獲得適切的資源及幫助。雖然手冊未能盡錄各項資料，但仍是一本具參考價值的工具書，讓執事有基本的概念履行權責，盼望執事們彼此配搭，發揮恩賜，榮神益人。

傳道牧養部部長吳玉芬牧師

二零二零年九月四日

第一章

認識事奉本質

A1. 聖經中執事的功能與角色

「執事」一詞的希臘文 *diakonos* 在新約聖經中主要是指「僕人或服事者」，而與這字相關的動詞是 *diakoneō*（即服事、伺候、幫助、供給）和動名詞 *diakonia*（即職分、職事、服事）。「執事」在新約聖經的年代，與之相關的重點是在於「服事」這事情。這是執事這崗位最原始，也是最基本的性質。

在新約聖經裡頭，「執事」一詞具有一般的用法或特定所指。換句話說，它可能是概括地指任何類型的服事者，又可能指專責在飯桌上侍候客人的人。致於實際的意思是指哪一個，就必須由上下文來決定了。

在古典希臘文中，*diakonos*、*diakoneō*、*diakonia*，有三種基本的意思，包括：

- (1) 向窮人佈施食物；
- (2) 幫助人尋找食物及獲得工作；
- (3) 服事，協助。

「執事」在新約聖經中的應用

今日，可能有人會將服事看成一件卑下的事。然而執事作為「服事者」(*diakonos*)，在聖經中，並不存在被看扁或卑下的意思。我們若將它與當日的奴隸（聖經譯作奴僕）比較，便更容易從兩者之間的差別看出「執事」（或服事者）的側重點是在哪一方面。奴隸和執事都是服事他人的人。可是，奴隸的工作是一種在階級關係下¹的舉動；而執事的工作則存在於服事過程所顯示出來的關係上²。換句話說，奴隸的工作是基於絕對的服從。所有奴僕都是服事他人的人，但是並不是所有服事他人的人都是奴僕。同樣地，聖經採用「服事者」作為在教會內任職執事的人的一個稱謂，說明他們所實踐的，存於基督徒之間的服事，一方面是出於自願（並非失去自由或無可奈何），另一面則反映一種因受信仰的激勵而作出的舉動。

究竟，在聖經中，除了是指某特定職分的人外，還有哪一些人被稱為「服事者」，或說「服事者」這字曾用在何人身上呢？

原來，作為使徒的保羅也曾以「服事者」自居。他表明自己的角色是新約的執事（林後三 6）、福音的執事（弗三 7）、教會的執事（西一 25）、仁義的差役（林後十一 15）、

¹ 即無自由的奴僕跟所屬主人的關係。

² 即服事者與受服事者的關係。

基督的僕人(林後十一 23 ; 西一 7 ; 提前四 6) 和上帝的僕人(林後六 4) 。另一方面，它同時亦應用在擔任某種支援性質的工作的人，與及某些在教會中有服事責任的領袖上。例如：被使徒保羅委派，到帖撒羅尼迦教會作牧養的提摩太(帖前三 2)、送信的推基古(西四 7) 和以巴弗(西一 7)、善於講道的亞波羅(林前三 5) 和堅革哩教會的非比，他們都被稱為執事。

由此可見，「服事者」或「執事」(*diakonos*) 這個希臘字在新約聖經中廣泛地被應用。不論是被選作領袖的助手、擔承傳道的人、或甚至是具有使徒職分的保羅，這些人都被視作僕人(即執事) 。

耶穌的教導

主耶穌表明祂的使命時說：「正如人子來，不是要受人的服事(*diakoneō*)，乃是要服事(*diakoneō*) 人；並且要捨命，作多人的贖價。」(太二十 28) 另外，祂在門徒們爭論誰為大時，表明在祂的國度裡，與地上的秩序有別。祂囑咐門徒切勿跟隨世俗的路，說：「但是在你們中間，不可這樣。你們中間誰願為大，就要作你們的用人(*diakonos*)；誰願為首，就要作你們的僕人(*doulos*)。」(太二十 26-27) 又說：「你們中間最大的，倒要成為最小的；為領袖的，倒要像服事(*diakoneō*) 人的。」(路廿二 26) 這些都是主耶穌明確的教導。

祂又在最後晚餐中，從席上起來，脫了外衣，拿一條毛巾束在腰間，然後倒水在盆裡，親自替門徒們逐一洗腳，又用毛巾擦乾。(這完全是一個奴隸的表現)在洗腳完畢，祂穿上外衣，然後又回到祂的座位。祂問門徒們：「我剛才替你們做的，你們明白嗎？你們尊我為師，為主，這是對的，因為我本來就是。我是你們的主，你們的老師，我尚且替你們洗腳，你們也應該彼此洗腳。我為你們立了榜樣，是要你們照著我替你們做的去做。」

我們立志要服事耶穌(就是我們的主) 和祂的教會(就是祂的身體)，就應聽聽祂的教導和看看祂的榜樣。祂不但不愧於服事他人，更把服事提升到一個全新的層次。祂為忠誠地服事我們，甚至將自己的性命擺上。以全部的愛為對方付出，這就是祂替「服事」下的定義。與此同時，在祂的教導中，祂力言，在跟隨祂的群體內，服事乃是為首的人應有的舉動。因為，這就是他們的標記！

在論到服事，主耶穌又說：「你們中間誰願為大，就必作你們的用人(*diakonos*)；誰願為首就必作你們的僕人(*doulos*)。」(太二十 26-27) 祂甚至要求作領袖的為全群甘心作奴僕。事實上，主耶穌自己就作了奴僕。在使徒保羅的基督讚歌中，有這樣一段：「他本有上帝的形像，卻不堅持自己與上帝同等；反倒虛己，取了奴僕的形像，成

為人的樣式；既有人的樣子，就謙卑自己，存心順服，以至於死，且死在十字架上。」（腓二 6-8）基督不單是成為人的樣式，事實上，祂對父上帝的順服是完全的。對一名奴隸而言，他沒有自由作抉擇，就連他的性命也是屬於他的主人的。耶穌甘於作奴僕（隸），祂對父上帝的順服也是這樣，以至祂全心順服，以至於死。

甚麼促使我們甘作某人的奴僕呢？很明顯那是出於愛的緣故。³倘若基督期待我們的服事在外在的形態上和內在的心態上，都是一個奴僕，那麼，我們又怎會將某些服事視為卑屈而加以拒絕呢？

使徒行傳第六章

有人認為，使徒行傳第六章記載了設立執事的經過。在徒六 1-2 有這樣的一段話：「那些日子，門徒增多，有說希臘話的猶太人向希伯來人發怨言，因為在日常的供給上忽略了他們的寡婦。十二使徒叫眾門徒來，說：『我們撇下上帝的道去管理飯食，是不合宜的。』」雖然，在經文中並沒有出現「執事」一詞（也沒有說那七個人就是執事）⁴。但是，我們在當中找到與之相關的用字 *diakonia*（「和合本修訂版」譯「供給」）和 *diakoneō*（「和合本修訂版」譯「管理」）二字。

我們說這段經文與執事有關，也在於當中被選出的七個人所參與的事奉，與今天執事治理堂會的事奉性質相近。然而，我們要留意，該段經文所強調的是這些人的品格多於他們的職責。同樣地，經文告訴我們，基於他們具備某些特質（聲譽良好、有美好的靈性、具應對危機的能力），因而被選上，擔當教會領袖的助手，在管理的崗位上服事他人；而沒有說他們被選上，因而給他們帶來某種權力。

另外，經文提及他們的事奉，也值得我們關注。在該七個人中，有兩個人較為突出。他們就是司提反和腓利。司提反除了被形容為「大有信心、聖靈充滿的人」⁵外，他又「滿得恩惠、能力，在民間行了大奇事和神蹟」，護教辯論，並且「以智慧和聖靈說話，眾人敵擋不住」。⁶使徒行傳第八章記載「腓利下撒瑪利亞城去，宣講基督。……行的神蹟」，又說他向衣索匹亞女王的銀庫總管傳福音，將聖經向他解明。

³ 這種因愛而服事的態度可見於使徒保羅和馬丁路德的見證中。保羅說：我雖是自由的，無人轄管；然而我甘心作了眾人的僕人（*douloō*）。（林前九 19）馬丁路德演繹這意念說：「基督徒是全然自由之主，不受任何管轄；基督徒是全然順服的眾人之僕，服事所有的人。」

⁴ 雖然，和合本的譯文在使徒行傳第廿一章第八節介紹腓利時說，他是「那七個執事裏的一個」。但是，事實上，在聖經原文中並沒有「執事」二字。

⁵ 參使徒行傳第六章第五節。

⁶ 參使徒行傳第六章第八節及第十節。

雖然，我們足夠的理據說這七個被選立參與治理(*diakoneō*)的人⁷所承擔的職分，也可同時包含在治理以外的事奉(包括：行奇事、行神蹟、傳福音、護教)。不過，很明顯，教會並沒有禁止他們按著聖靈所給的恩賜參與該等聖工。我們可以這樣說，他們一直按著他們的恩賜參與事奉，只是當遇上教會有需要，他們又被具備當有的條件，因而就被選派作治理的職事。同時，他們沒有因此而終止了在其他的恩賜方面的事奉。

執事的職分

腓立比書開首有這樣一句：「基督耶穌的僕人保羅和提摩太寫信給凡住腓立比、在基督耶穌裡的眾聖徒，和諸位監督，諸位執事。」我們看到執事一詞出現在使徒保羅給腓立比教會的信函中。我們從保羅對收信人的稱呼，可斷定保羅認知在腓立比教會有這樣的(被稱為執事的)一班人存在。同樣，保羅在提前三 8-13 中，他對執事有明確的期望。基於這兩點，我們可以肯定早在新約教會中，某些地區教會已有設立執事的職分。

他們具體的職責範圍究竟包含哪些，經文則沒有清楚的說明。我們都知道，教導和領導(即管理) 在新約時代教會中是重要的工作，在提前三 1-7⁸中，顯示監督需要具備完成這些任務的條件或是執行這些任務的責任。不過，隨後在提前三 8-13⁹，論到執事時，則完全沒有觸及這兩方面。因此，我們可以推斷執事的職分在當時的教會中主要承擔服事的任務。他們具有正直的品格，足可作為領袖，在實際事務上作監督的助手。

結論

有關新約聖經中論到執事，我們可以作出幾點的結論：

1. 服事的人：「執事」(*diakonos*) 一字在一般的使用上，可以是泛指所有擔任服事的人；而教會採用「執事」作為擔負有關職分的人的稱謂，反映出服事眾人是設立該職分的基本原意。

⁷ 那七個人是「參與治理」的人，那麼他們也就是服事者，即執事吧。

⁸ 經文如下：「人若想要得監督的職分，就是羨慕善工。」這話是可信的。作監督的，必須無可指責，只作一個婦人的丈夫，有節制，自守，端正，樂意接待遠人，善於教導；不因酒滋事，不打人，只要溫和，不爭競，不貪財；好好管理自己的家，使兒女凡事端莊順服。人若不知道管理自己的家，焉能照管上帝的教會呢？初入教的不可作監督，恐怕他自高自大，就落在魔鬼所受的刑罰裏。監督也必須在教外有好名聲，恐怕被人毀謗，落在魔鬼的網羅裏。(提前三 1-7)

⁹ 經文如下：作執事的，也是如此：必須端莊，不一口兩舌，不好喝酒，不貪不義之財；要存清潔的良心，固守真道的奧秘。這等人也要先受試驗，若沒有可責之處，然後叫他們作執事。女執事也是如此：必須端莊，不說讒言，有節制，凡事忠心。執事只要作一個婦人的丈夫，好好管理兒女和自己的家。因為善作執事的，自己就得到美好的地步，並且在基督耶穌裡的真道上大有膽量。(提前三 8-13)

2. 教會領袖：倘若執事成為了一個被選的職分，他們就自然地在會眾中間被突顯出來。在一般的情況下，他們被視為行政上及屬靈上的領袖，是最自然不過的事。
3. 素質為重：新約聖經談及執事，著眼於他們流露出來的品格和生活見證，而非他們因職分而獲得的權責。
4. 效法基督：執事服事他人，在方式上可能因處境不同而有分別，但領袖需具有僕人的心態這原則在基督的教導中卻是明顯不過。執事透過服事去體現領導的範式，正是忠於基督的教導和效法祂的模樣。
5. 美好榜樣：正因執事以能服事他人看作為他的光榮，也以服事作為他在信仰群體中擔任領袖的一個標記。他們被視作其他基督徒效法的榜樣。
6. 以愛服事：基督徒的服事乃是建基於基督為人贖罪的神聖大愛之上。這是所有基督徒服事的一個最重要的基礎。執事在實踐事奉時，是以愛去付出，而非以權去操控他人。
7. 需要為本：執事職分的設立是為了滿足教會的需要，而不是個人的慾望，因此，教會對擔任此職分的人有相應的要求，以致他能完成教會委託他的任務。
8. 因時制宜：執事的職責在聖經中沒有微細的說明。不過，使徒行傳第六章顯明教會為了完成其使命和實際的需要而設立新的服事職分。很明顯，它們應是切合當日教會的需要，也會隨著教會發展而有所改變。
9. 恩賜見證：聖工是教牧人員的專利嗎？聖經沒有這樣的提倡。相反，使徒行傳的記載告訴我們，治理的職分並不成為參與聖工的障礙；執事作為基督身體中其中的肢體，按恩賜參與事奉乃是一件最合理不過的事。

今天，我們擔當執事，就是要服事人；為何要服事？如何去服事？服事有何果效？以上的幾點也算是一個重要的提醒吧！

A2. 本會中的執事功能與角色

本文主要是透過歸納本會之《組織大綱及組織章程實施細則》(簡稱《實施細則》), 來看堂會執事的功能與角色。本會網頁已上載了《實施細則》的全文, 它們都是與執事部有直接相關的, 我們鼓勵讀者閱讀這些第一手的資料, 以致對執事職事的實施有一個直接的了解。

執事的角色

一、從本會議會機制與執事會的設立看執事的角色

1. 本會是議會制的教會, 一個完整的議會統管事工決策及日常運作的機制在本會的組織中至為重要。
2. 在總會的層次上, 有每年一度的代表大會及會員大會; 在兩會休會期間, 有董事會和常務委員會執行兩會的決議, 統籌會務的發展。
3. 同樣地, 在堂會的層次上, 教友大會的召開及執事會的組成也是議會機制具體落實的重要一環。它們也成為了是否成為本會基本會員堂的重要依據。¹
4. 總的來說, 對於一間基本會員堂而言, 執事會在本會體制中是不可或缺的部分。

二、從執事會與教友大會之間的關係去看執事的角色

1. 基本會員堂最高權力組織為教友大會;² 而執事會乃執行教友大會之決議案的指定組織。³
2. 事實上, 教友大會之召開和將議案列入議程均經由執事會承擔。⁴
3. 與此同時, 執事是唯一指定透過堂會議會(教友大會)產生的職分。⁵ 因此, 在體制上, 此職分獲得教會規章所保障, 擔任這職分的人也獲得整體堂會的信任。
4. 反過來說, 執事會亦非自行其事, 她既是教友大會決議案的執行人, 她也就需要向教友大會交代。⁶

¹ 《實施細則》第一章·第四條·第二款, 給基本會員堂作出定義: 「基本會員堂: 凡接受本會信仰根基, 承認並遵守本會章程及本細則, 有具選舉權之教友五十人或以上, 並依章成立執事會之堂會。」

² 有關係文, 可看《實施細則》第二章·第四條·第一款·第一項: 「基本會員堂最高權力機構為教友大會。教友大會由全體具選舉權之教友組成。」

³ 有關係文, 可看《實施細則》第二章·第四條·第二款·第九項·第2點

⁴ 有關係文, 可看《實施細則》第二章·第四條·第一款·第三項

⁵ 本會規定, 所有執事必須在教友大會中選出。選舉辦法由該堂教友大會按實際情況制定之。

⁶ 注意: 執事會有責任向教友大會(即整體教友)交代, 但並非單單某一個別的教友。兩者在輕重上要被分辨。

三、從執事會與個別教友之間的關係去看執事的角色

1. 教友大會是由全體教友組成⁷，沒有個別的教友可以代表全體。在一般情況下，教友對執事會行使教友權力的場地在教友大會，而非大會休會期間。
2. 設立執事職分的原意，是為了使教會有效地完成其使命。為要成全聖徒，各盡其職，建立基督的身體，堂會所有肢體（包括教牧、長老、堂會組織中的骨幹人物、其他肢體）應當與執事們保守合一的心。倘若執事會所行是正當⁸，就應獲得支持。
3. 正因執事是於堂會教友大會選出，故此，這職分受教友（與及教牧同工）的尊重，乃是必然的事。
4. 擔任這職分的人要明白他身受這份尊重，就更應在履行職務的過程中，表現出樂於服事的美好見證。每一位事奉者並不是為了達成個人願望而參與事奉，這也應是執事的基本事奉心態。
5. 執事也應學習多觀察，多聆聽，自重，忠心地，以愛心去服事眾人，履行他的職務。

四、從執事會與教牧同工之間的關係去看執事的角色

教牧同工與執事在事奉性質和角色上，有明顯的分工。（有關兩者如何配搭，請參閱本手冊「A3 本會中的教牧功能與角色」及「C2 配搭教牧行事」二文）

執事的職分

執事會的功能是在治理堂會（包括推展事工及日常運作）的過程中，按著聖經真理和教會規章，與堂主任和其他教牧同工彼此配搭，使事工推展有力，日常運作流暢。而執事參與的事奉範圍主要是在行政及財政管理兩方面。

一、職權⁹

1. 會同本會聘辭牧師及教師。
2. 執行教友大會之決議案。
3. 會同牧師及教師確定教友之資格及執行對教友之懲戒。
4. 推行教會事工，唯需接受牧師及教師按照聖經真理之教導。
5. 按事實之需要興辦教育事工，社會服務等事宜。

總結上述各點，執事會要承擔的任務涉及的範圍包括了人事辭聘、執行教友大會的

⁷ 《實施細則》中，教友大會的定義是：由全體具選舉權之教友組成。

⁸ 正當的含意，從積極方面說，能表明有效地推展聖工；從消極方面說，並不違反聖經真理、本宗教義、本會體制或在本會中行之有效的教會生活的傳統。

⁹ 執行《實施細則》第二章·第四條·第二款·第九項職權。

決議、確認會籍、執行教友紀律、協助推行福音聖工、開設服事善工、管理財務等。由此可見，在堂會重要的行政和財政的事務上，執事會都具有中樞的角色。

二、職位

1. 主席（常設的職位，為確保主席偶然出缺時執事部能如常運作，一般會同時設立副主席一人）
2. 書記（即文書，是常設的職位）
3. 會計（即司數，是常設的職位，負責管理堂會賬目）
4. 司庫（是常設的職位，負責管理堂會的銀行戶口、現金及支票）
5. 其他（因應堂會事工的規劃而設立，有以功能去劃分的，例如：崇拜、團契、培育、佈道、社關；有以服事對象的年齡劃分的，例如：幼年、少年、青年、成年、中年、老年等）

三、會議

1. 按《實施細則》所述，執事會每月開常會一次，必要時召開臨時會議。
2. 上述規定是為了保障堂會運作流暢，不因會期相隔太遠而延誤了事工，這也是一個合理和普遍的做法。
3. 執事會會議的內容，主要是聽取報告、商議事工、同心禱告。

對執事的期望

由於執事會在本會堂會體制中，有如此重要的功能。本會對執事亦有極高的期望；他們雖不是新約聖經時代的執事，但在服事的素質上有相同的要求的。按照本會的《實施細則》，執事須具備以下條件：

一、認同作為本會教友的身分，認識本會傳統

1. 凡在本會會員堂受洗或行堅信禮滿三年；或
2. 其他信仰純正教會教友經正式過會滿三年。

二、有基本能承擔責任的成熟度

年滿二十一歲

三、與所屬堂會保持密切的連繫及有穩定的教會生活

經常參加該堂各項聚會

四、在名聲、靈性及處事能力上合乎聖經對屬靈領袖的期望

合乎使徒行傳六章第三節所述：「有好名聲、滿有聖靈和智慧」。

五、有良好的個人品格，沒有明顯的污點

合乎提摩太前書三章第八至十二節所述：「執事也必須莊重，不一口兩舌，不好酒，不貪不義之財；要存清白的良心固守信仰的奧祕。這些人也要先受考驗，若沒有可責之處，才讓他們作執事。同樣，女執事也必須莊重，不說閒話，有節制，凡事忠心。執事只作一個婦人的丈夫，要好好管兒女和自己的家。因為善於作執事的，為自己得到美好的地位，並且無懼地堅信在基督耶穌裏的信仰。」

六、在個人靈命追求、教會生活、愛護教會上，堪當教友的榜樣

對於教友，本會在《實施細則》第二章·第三條·第二款，就責任方面，有以下的解說。它們足以成為執事行事為人的重要提醒。

教友應遵行下列各項：

- 第一項 虔誠認罪，勤勉靈修，虛心求進，遠離罪行，以期貫徹領悟上帝之道，並在生活中彰顯基督。
- 第二項 常赴各種聚會，力行個人佈道，切實實行彼此相愛，熱心服事教會，愛護教會，視教會為靈性之家。
- 第三項 盡心奉獻金錢、才智，輔助發展會員堂榮神益人之事工。
- 第四項 謹守本會章程、本細則及教會之決議案，偶有過失，當接受弟兄姊妹本於愛心之勸慰，督責及幫助。不得參加任何違反聖經之組織，並須接受牧師及教師本於聖經真理之指導。

A3. 本會中的教牧功能與角色

執事和教牧同工是堂會中的屬靈領袖，他們持守合一的心，各盡其職，定能叫堂會健康成長。因此，執事跟教牧同工的配搭至為重要。恰當的分工和合作不但能保持團結，也能為堂會上下樹立榜樣，彰顯治理神家的典範，並使堂會事工順利開展，榮神益人。

教牧同工的身分

一、受召成為教會的僕人

堂會聘任教牧同工需經本會人事策劃部審查，並於常務委員會通過後，始得聘任。當該教牧同工上任後，他們也受到本會《教牧人事條例》、《教牧同工學歷標準條例》、《同工進修及考察實施細則》、《新入職教牧同工性向評估計劃》、《接受其他信義宗教會所按立的牧師細則》及其他相關的條文所規範。在勞資關係上，本會才是教牧同工的僱主。

二、本會的教友和堂會的肢體

本會要求入職的教牧同工「必須為本會教友；如非本會教友者，須於到任前辦理過會手續。」¹本會不接受雙重會籍。不過，在這裡更重的是要求本會的教牧同工以服事肢體的心去牧養信徒，正如監督在按牧典禮的按立環節後給眾人訓勉，說：「要記得，他們不獨是你們的牧人，也是你們的弟兄（或姊妹）。」

三、在體制上具有獨特的身分

教牧同工在本會議會中，在類別上是一個獨立的群體，在每年一度的代表大會的議員中，就分為教牧議員與信徒議員兩大組別。²本會此舉當然不是要倡導分門別類，分化主內合一的關係；而只是在落實合一的教會體制的過程中，教牧同工確有其獨特而有別於一般信徒的角色。教牧同工所承擔職分的特殊性是無容置疑的。

四、擔當教會的領袖

教牧同工在會內和堂內的領導角色是受到重視和肯定的，我們可從以下各點看出：

1. 在出席本會代表大會的議員中，信徒議員是由堂會選派，惟每五十人只得派一人（每堂最多派出五名）。然而，全體在職教牧同工則並非受選派，而是當然議員。³

¹ 參《教牧人事條例》第三條·第一項·第二點。

² 有關條文，可看《實施細則》第三章·第二節·第一條。

³ 同上。

2. 對於作為堂會最重要的領導人的堂主任，《實施細則》規定有關人選必然是該堂的教牧同工。⁴
3. 在代表大會選舉中，本會所有在職牧師及基本會員堂堂主任為常務委員會教牧委員的當然候選人。⁵

五、承擔教導教義的人

本宗是信條的教會，本會要求「受聘者必須接納本會信仰，遵照本會信仰宣揚聖道及施行聖禮」。⁶

與此同時，他們也須符合「教牧同工學歷標準條例」；倘未有完全符合標準者，就必須按規定往信義宗神學院補修學科。為的是要確保於本會任職的教牧同工具備足夠的條件參與牧養工作。因為，教牧同工受本會召聘是教導本會之信仰，而不是其個人的見解。

教牧同工的職分

本會教牧同工是上帝的管家，應以專心祈禱傳道為事，具屬靈權柄，負責領導，牧養，廣傳福音，推廣聖工，施行聖禮。對堂會教牧同工所負責的事工，《實施細則》有如下的說明：⁷

第一項 宣講福音。

第二項 施行聖洗與聖餐。惟教師需得牧師團特許後方可施行。

第三項 防止異端及謬講或謬用聖經真理。

第四項 主持禮拜，查經班，禱告會，家庭聚會，學道班，培靈會，佈道會及其他一切造就信徒之聚會。

第五項 領導並推進婦女團契，青年團契，主日學、聖詩班及其他一切造就信徒及佈道之各團契。

第六項 輔導教友大會之進行及執事會執行本於聖經真理之各項部務。若通過之議案，有悖聖經真理時，堂主任應加教導，並徵得監督同意後宣佈該議案無效。

至於堂主任及其他教牧同工，他們兩者在職務上亦有差異：

⁴ 有關條文，可看《實施細則》第二章·第四條·第六款。

⁵ 有關條文，可看《實施細則》第六章·第二條·第一款。

⁶ 參《教牧人事條例》中有關聘任的資格。

⁷ 參《實施細則》第二章·第四條·第五款。

一、堂主任⁸

1. 為堂會對外之代表人。
2. 督導堂會一切事工並領導同工及信徒同心事主。
3. 負責主日崇拜，安排或審定各種聚會之講員；防止異端及謬講或謬用聖經真理。
4. 輔導執事會會議之進行，本著聖經真理指導執事會推展堂務。
5. 輔導教友大會之進行。若通過之議案，有違聖經真理時，堂主任應加以教導，並徵得監督同意後宣佈該議案無效。（詳參本會章程實施細則第二章第四條第五款）
6. 會同執事會確定教友之資格及執行對教友之懲戒。
7. 會同執事會主席簽署一切有關堂會具法律性文件。

二、其他教牧同工⁹

1. 直接向堂主任負責；
2. 協助堂主任推行聖工，接受堂主任之工作分配及指導；
3. 列席執事部。

同工之間的配搭

一、堂主任的角色

1. 督導者

堂主任是教牧同工中的要角。由於教牧同工是擔任堂主任的必然人選，¹⁰他就如教牧同工們的領袖。反之，牧師、教師、長老乃襄助堂主任之人。¹¹堂主任領導著其他教牧同工，也較他們更掌握堂會全面的情況。堂會重要的決策，例如堂務計劃、財政預算等，執事雖可徵詢其他教牧同工的意見，但仍以堂主任的意見為先，而其他教牧同工，在這方面均應接受堂主任的指導。

2. 領導者

堂主任是其他教牧同工、受薪職員直接交代責任的對象，有關權責的具體安排、工作時間、假期批核，以至日常工作的指導，均由堂主任承擔。

⁸ 以下第 1 至第 7 點引述自《教牧人事條例》第四條·第一項·第一點。

⁹ 以下其第 1 至第 3 點是直接引述自《教牧人事條例》第四條·第一項·第二點。

¹⁰ 因應非常時期（堂主任出缺或因故未能履行職務），代堂主任的人選則可擴展到長老或執事擔任。（不過，代堂主任的任期是以半年為限。）

¹¹ 有關條文，可看《實施細則》第二章·第四條·第七款。

3. 對外代表

其他教牧同工遇有任何肩負代表堂會對外的事宜，應與堂主任保持溝通，並交由堂主任決定應對安排。

4. 召開教牧同工會

教牧同工會是教牧同工之間溝通的正式平台，由堂主任定期召開。重要的牧養決策多在此會議中經過磋商而達成，堂會整體和恆常的事工以至對個別教友的關注，教牧同工都會善用這平台交流分享。

5. 強化市奉團隊

按一般的情況，堂主任會透過教牧同工會（或包括受薪職員的同工會）及其他活動，建立團隊。他除作為教牧同工，也同時承擔著堂會行政管理上的重任，但並不代表他需要獨攬大權。相反，他透過溝通、信任、默契、行事指引或機制的制定等與其他同工建立關係，將部份行政權責下放予他們。在消極方面，可避免因事事必須上呈而帶來諸多而不必的行政程序，引致費時失事，窒礙事工發展；在積極方面，各人更能放膽行事，自動自覺，各盡其職，事工推動的機動性和速度也必然增加。

二、教師與牧師的區分

1. 在體制上的區分

堂會偶爾也因牧師及教師在職分上的區分產生疑問。牧師團針對此疑問就加以說明：「就按立的意義來說，本會只有一個聖職（ordained office），就是牧師職分。牧師作為受教會按立的人，在聖道宣講和聖禮施行的職分上，就領受了指導和看守的職責。教師所負責的固然是聖工，在本質上與牧師所負責的並無不同。教師就當接受由監督指派的牧師之指導。」¹²換句話說，教師是在牧師的看守下完成教會交託給他的事奉。

2. 在實際需要上的區分

聖道的宣講、聖禮的施行及教義的維護等，要求執行的人在信心上有充份的預備，在相關的知識上有完備的認識，在技巧上也有確切的掌握。因此，這些事情在實際進行的過程中，都成了牧師的專職，而教師則在牧師的指導下完成。¹³

¹² 牧師團文件《牧師和教師職分的區分》中之「牧師和教師職分的分別」。

¹³ 同上註。

第二章

建立個人生命

B1. 事奉信約

個人資料

所屬堂會：基督教香港信義會_____堂

執事任期（曾任）：_____年_____月至_____年_____月

執事任期（曾任）：_____年_____月至_____年_____月

執事任期（現職）：_____年_____月至_____年_____月

個人恩賜： _____

現於執事會內擔任 職位：_____ 任期：_____

職位：_____ 任期：_____

職位：_____ 任期：_____

現於執事會外擔任 職位：_____ 任期：_____

職位：_____ 任期：_____

職位：_____ 任期：_____

事奉信念

- 一、我確信教會是一個被上帝在人類中呼召出來的群體。這個群體在世的任務就是要服事祂和宣揚祂的名。
- 二、我確信教會是一個蒙恩的群體。這個群體是由一班蒙救贖的信徒所組成，我也是其中的一分子。我不但從當中獲得屬靈的餵養，肢體相交的喜樂，也有份於對上帝的事奉。
- 三、我確信執事會是一個團隊，教牧同工和其他執事是自己的事奉伙伴。因此，榮辱與共，甘苦共嚐。
- 四、我確信自己被上帝揀選和受肢體信任，擔任本堂執事的事奉，每一個與我同為執事的肢體均都竭盡所能，不負所託。
- 五、我確信我所接受的是一個屬靈的任命，有賴屬天的能力去執行，因此我與上帝之間的關係至為重要。
- 六、我確信自己能參與事奉，完全是出於上帝的恩典。自己在事奉中，並無任何可誇之處；若有榮耀，也只是上帝可配得的。

事奉承諾

我承諾……

- 一、熱心學習聖言，常常以信心仰望上帝，按祂的心意和所賜的能力服事眾人，榮耀祂。
- 二、忠於本會給我作為堂會執事的託負，盡心維護本會之信仰傳統，興旺福音。
- 三、謙卑接受教牧同工本於聖經的指導，成為他（們）的事奉好伙伴。
- 四、全心全意地與執事同工合作，聆聽各人的意見，互勵互勉，各盡其職，互補長短，建立一個健康和合一的事奉團隊，帶領堂會，推展聖工。
- 五、領導部內各屬員，忠實地向他們傳達堂會的異象，裝備事奉恩賜，給予肯定、支援和成長空間，讓他們能發揮恩賜，又在崗位上愉快地完成堂會給他們的託負，個人生命亦獲得成長。
- 六、甘心服事肢體，在家庭、堂會和其他範疇的生活上作眾人的榜樣。

我承諾每週均為以下堂會的人士禱告：

教牧同工： _____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____

事務同工： _____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____

執事同工： _____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____

部內屬員： _____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____

家庭成員： _____、_____、_____、_____
_____、_____、_____、_____

B2. 事奉真義

真實的事奉

真實的事奉就是因上帝的名為愛作屬上帝的事。服事的是上帝，得益處的是人。

一、順服的事奉

清楚上帝的召命，又以順命的心接受。在事奉過程中，求問上帝的心意，並按祂的指示來作事。

二、異象的事奉

看得見異象所在，而該異象也是其他團隊成員所認同的。

三、愛神的事奉

出於愛上帝的心，受上帝的愛所激動。

四、自重的事奉

不論是甚麼職位，也自覺以尊貴的身份參與事奉，尊重上帝所交託的。不論順或逆，均堅守事奉崗位。

五、純正的事奉

事奉的目的，是求上帝的榮耀，和別人的好處。不論是動機、目標、方法等各方面，凡事所作均合乎聖道。

六、靠主的事奉

有健全的靈命，怎樣繁重的生活，也不忘記那段定時與主相交的時間。全心倚靠上帝，以祂所賜的力量去完成事工。

七、盡力的事奉

全力去幹，毫不保留，將最好的獻給上帝，作一個忠心的僕人。不計較成敗得失，或自己的名聲，甘心作好本份。謙卑學習，努力改進，希望為主作得更好。

八、合作的事奉

願意與其他事奉者合作，持守聖靈裡的合一。遵守教會的規章，行在正直中。

虛假的事奉

虛假的事奉就是假借上帝之名作屬人的事奉——表面上是事奉上帝，實質是為自我作工。參與事奉活動的人不一定是事奉者。若對事奉缺乏正確的認識和態度，很多時會不知不覺地陷入危機中，損人累己。認識反面的教材，有助我們反省事奉的真義。認識正面的教材，有助我們確定自己的事奉路向，全速地去幹！

一、敷衍失責的「事奉」

只因被推選，但不想名譽受損或難於推卻，故勉為其難接受，以交代心態做事，因循地事奉。

二、自我表現的「事奉」

參與事奉，只為實現個人理想，表現個人才華。這種以自我為中心，倚仗才幹的事奉，縱有好成績，仍不為上帝所悅納。而且容易造成獨斷獨行，破壞團隊，自己也容易不滿和受創。

三、不明真義的「事奉」

只以為這是理所當然的責任，但另一方面，又不明白事奉應有的態度和委身，故得不到事奉的喜樂。

四、興之所至的「事奉」

有時極度熱心，身兼數職；有時鬧情緒，拒絕任職。這種事奉缺乏持久力，甚至突然失蹤。

五、個人崇拜的「事奉」

因崇拜某人，以能跟隨他為樂而參與事奉，這種事奉缺乏屬靈的動力。對人的偏見，也會破壞團隊的關係。

六、崇拜權力的「事奉」

以取得高位為目標，對較輕的崗位，投以不屑的目光，甚至不參與，以表明自己是有身份的人。

七、虛有其表的「事奉」

身負職銜，但缺乏能力或心志去完成聖工。結果，一拖再拖，馬虎了事。不但拖累聖工，也使個人名譽受損。

八、別有用心的「事奉」

由於其他企圖，而非單純的愛主之心。結果輕重不分，本末倒置，甚至失卻見證。

B3. 恩賜事奉

一個成功的事奉必須具備三個條件：1.從上帝而來的召命、2.委身服事的心志、3.合乎事奉的恩賜。前二者，多有人看重，卻往往忽略了恩賜的認識和應用，甚至過度強調事奉者的心志，抹煞召命和恩賜的必須性，以為上帝早在堂會中預備了不同的事奉崗位，只等我們回應；人有回應（即心志），就可承擔該事奉（即上帝必然給予召命）；同樣，只要有心志，相應的恩賜也必隨著一聲「我在這裡，請差遣我」而臨到。其實，恩賜多是事奉者自身擁有，為要成全聖徒，各盡其職。一個按恩賜的事奉，既令事奉者愉快輕鬆地參與，也更見果效。

各人的恩賜不同，應認識自己的恩賜所在，參與不同崗位。下表將與事奉有關的「內在傾向」分類，以期在配對事奉崗位上，作出一些指引。

傾 向 性	特質 (喜歡或善於)	適 合 於
事務為重 (Task Oriented)	喜歡做計劃、行政管理、處事、推動、解難、和使工作完成，並會因完成計劃而滿足。	管理、行政策劃、籌辦活動
處理資料與內容 (Content Oriented)	閱讀、思考、資料整理、轉化知識。	教導、訓練、分享
回應使命 (Mission Oriented)	強調人生終極的目標、使命和任務。使命成為生命的原動力。	宣教、佈道
關注人 (People Oriented)	與人來往、相交、分享。	輔導、牧養接待、關顧
神秘方式 (Mystic Oriented)	愛默想、獨處、少與人交往；又或會藉藝術媒介去與上帝對話。	禱告、敬拜聖樂、藝術
一個人可能有比較單一的傾向；也可能具多方面表現。		

發掘恩賜的六個步驟

一、恩賜的類別

透過閱讀資料，了解不同的屬靈恩賜，查看自己可能有哪些恩賜。

二、內在的傾向

體察你的興趣傾向和在過程中有滿足感的事奉，是屬乎或接近哪一類恩賜的特質。

三、屬神的感動

審查自己的感受，是否對某一類事奉有強烈參與的意向。

四、肢體的見證

從其他肢體的印証中獲得支持。

五、工作的果效

恩賜有其目的，若能從工作中看到果效，便是明證之一。

六、實踐的考驗

嘗試實際的參與及投身，查究自己是否擁有某種恩賜。

恩賜診斷工具

基於版權所屬的原因，未能將某些常用的恩賜診斷工具納入本手冊內。若你想借助一些較客觀的問卷工具去獲知自己的恩賜所在，以下是可使用的材料：

1. 韋拿著，盧家駁譯，《你的屬靈恩賜》，香港：香港亞洲歸主協會，1991。
2. 施瓦茨著，《事奉的三重色彩》香港：高接觸。
3. 金聖坤著，《按照恩賜來事奉》，台灣：道聲出版社，2009。

B4. 靈命素質

為何要有屬靈素質？

為何教會領袖的要有良好的靈命？在這個看重個人才幹、專門知識和經驗，講求效率、精準、技巧的年代，屬靈素質對教會領袖真的是那麼重要嗎？甚或有人搖頭嘆息：「聖經對領袖的要求那麼高，若要全做到才可擔當教會領袖之職，那是何等難啊！恐怕沒有人當執事了！」

除非你並不認同自己是領袖；否則，你必須要承認某些要求對他人而言是苛刻的，但對你卻是正當而必然的。正如你在水中看見人們在岸上可以呼吸隨意，蹦跳走動，毫不費勁；但你是那個落入水中的人，就自然意識到自己身在異於陸地的處境，也要有合宜的基本動作，才能在水中暢泳，來去自如。

在世上，各種角色，不論是作父母、兒孫、消防人員、警務人員、教師、售貨員、列車車長... ..等，在面對職事時，當然要滿有熱誠。除此之外，他們也要各自掌握某些獨特的條件。他們具備的條件的優劣自然影響他們的辦事表現，欠妥或負面的因素有時甚至會破壞他們工作的成效，危害他人。

另外，我們也看到有一些行業甚至要求業內人士付出相當的努力去維持他們應有的專業水平。倘若我們看執事只是一般的義工，偶然擺上一點時間，開開會，講講話，做做事，內容都是一些無關痛癢的手板眼見功夫。那麼，我們就不必對之有甚麼要求。但若執事是專職帶領堂會的人，他們的一舉一動也就影響著每一個教友，屬靈的質素也就不可缺少了。

屬靈的素質就是教會領袖的基本條件，因為……：

一、它是領袖的標記

世上的工作要求人要有表現，交出業績，這是無可厚非。上帝對教會領袖的要求卻不同，他的職場經驗、專門學問、社會地位、經濟階層等外在表現都是次要的。專業資格可以成為領袖的標記；但是只有良好的屬靈生命作為內在的素質才是一個蒙上帝揀選的領袖的真正標記。

二、執事所身處的是一個屬靈群體

一個樂團的指揮必然認識音樂，一個運動隊伍的教練也通曉運動，一個專業社團的主席不可能是外行人，領袖個人需要具備與群體一樣的特質。同樣，一個執事必須是一個屬靈領袖，因為教會是一個靈性的群體，所以在這個群體中去作領袖的執事，也當擁有良好的屬靈素質。

三、執事所參與的是一個關注生命的事奉

作為教會領袖，他的事奉重點不是承擔事務，而是去接觸人，將人完完全全的帶到上帝面前。換句話說，他是參與救靈及關顧的事奉。故此，他除了要具備一般帶領者所需要的條件外，健康的屬靈素質更能促進他成為一名真正的教會領袖。

四、執事被要求去面對屬靈的爭戰

在戰場上，搶奪槍枝、彈藥和設下陷阱，目的是要敵人失去戰鬥力。魔鬼試探執事，目的是要他失去一名屬靈領袖當有的堅忍、耐力、愛心、信心、希望、單純、聖潔和其他當有的品格。魔鬼不一定要將堂會的努力打垮，但堂會的領袖若變了質，他們的失敗就正見於他們的成功！

五、它能幫助執事作出正確的決定

領袖需要對自己常作反省以保持健康的生命狀態，因為他比其他人更需要有足夠的判斷能力。他的眼睛若迷糊，看事就看不清。執事經常要面對的，不是利益上的判斷，而是價值上的判斷。人遇上這種判斷若缺少良好的屬靈素質，往往會輕易跌入見利忘義的陷阱裡。相反，良好的屬靈素質會幫助他倚仗和持定真理行事。

六、它能給執事帶來一個有力的事奉

事實上，教會領袖所面對的事奉是出自上帝的呼召。凡祂所用的，祂必加力。他們也需要那屬乎上帝的力量才得以完成祂所交託的。單憑人的勢力，縱使贏得短暫的成就，也未能經歷事奉的喜樂，甚至最後徒勞無功，換來一番慨嘆。相反，美好的屬靈素質卻幫助他認定上帝乃事奉得力之源。

七、它能幫助執事渡過危難

堂會的事工會遇上困難嗎？一定會。隨後的問題只在於我們如何去面對。當教會領袖面對困難或危機時，危機越大，試探則越大；良好的屬靈素質每每成為帶領他安然渡過或重拾信心的唯一根據。

八、你認為執事當具備良好的屬靈素質的原因還有哪些？

執事職分的祝福

上帝將事奉加給我們，是要我們去建立他人的生命，而在這過程中，我們的生命也被建立。執事的事奉獨特，因而也帶來可貴的祝福。

一、獲得他人的信任與尊重

被選作執事確實是一個很大的祝福。他在堂會中的人際關係和貢獻獲得肯定，也被信任在未來的日子中可以帶領眾人去服事上帝。那是何等大的福氣。

二、進入團隊事奉的新經驗

最強的團隊在於成員各自身負非凡的能力，又能同心工作。擔任執事的肢體在堂會中是較獨當一面和成熟的一群；一般而言，大家的個性和恩賜也不盡相同，而這些就是構成這個需要高度團隊精神的執事部的有利條件。成為執事部的一員，在團隊事奉上確可更上一層樓。

三、以更闊的視野去看事奉

過往的事奉都以較小的單位或小群的需要出發，然而，執事的事奉就趨迫我們以顧及堂會整體需要為依歸，所運用的也是整體堂會的資源，並從整體去看個別單位的位置和角色。這與執事會以外的事奉有明顯的差異。

四、對堂會作更有力的貢獻

一名教友若有心對堂會作出更大的影響力，執事的事奉很明顯提供了一個有力的條件。因為執事有條件集結堂會的資源。他被賦予帶領的權柄，他的想法和決定固然受到重視。

五、領導事奉進入新的高峰

在堂會中，不同的單位均有領導的崗位，但只有執事才會自主地組成屬於自己事奉範疇的內閣，也只有執事事奉才有較高的層次去領導屬下各個別單位以至整個堂會的發展。

六、以全面的角度認識教會

事奉擴闊了堂會生活的接觸面，也提供了較深入的交往。一般教友限於堂會生活經驗的狹窄，對教會的認識也較為片面，而執事透過事奉場景的特性，可以以更廣闊的視野去認識堂會自身的異象和對堂會的實際運作有較全面的了解。

七、靈性被鼓動要更加進取

人若單憑才智技藝去參與事奉，必然會感疲累和乏力，擔當執事職事的人更會如此。執事作為堂會屬靈的領袖就必因周遭的人的期望而趨逼自己更注重個人的靈性。

八、你認為執事的事奉還為你帶來甚麼祝福？

應具備的屬靈素質

- 一、專一仰望，常常禱告
- 二、熱愛聖言，持守真理
- 三、寬容接納，以愛相連
- 四、團隊合作，共同進退
- 五、善用恩賜，甘心擺上
- 六、自律克己，不失本分
- 七、謙卑學習，力求長進
- 八、尋求異象，勇於承擔
- 九、你認為執事還需要具備甚麼屬靈素質？

易碰上的試探及正向對策

每一個信徒在他個人的信仰生活裡，都因其生活的特質而遇有不同的試探。執事事奉（或是領導的事奉）的場景中，也有一些可能的試探存在。當然，以下所列舉的試探絕不是每一名執事必然會遇上的，但可作為大家的一個提醒。

試 探	正 向 對 策
1. 自命不凡，輕視他人	謙卑束腰，互相欣賞
2. 偏執己見，拒絕合作	學習聆聽，取長補短
3. 戀慕權力，把持大局	駕馭自我，共享成果
4. 聚焦小處，以偏概全	學習聆聽，擴闊視野
5. 追隨成效，不再甘心	事主為樂，成敗在主
6. 輕忽信心，崇拜技巧	信心技巧，各適其位
7. 好高騖遠，不切實際	尋見異象，按步就班
8. 志趣相投，結黨紛爭	同心合意，以愛相繫
9. 唯有事奉，失卻平衡	常常反省，整全生命
10. 虎頭蛇尾，有始無終	異象帶動，貫徹始終

你認為在執事事奉中，還可能會遇上甚麼試探？又有甚麼策略可回應該試探呢？

世上沒有一個人是完全的，我們都是一群靠上帝恩典過生活，也是不斷在基督裡成長的人。作為信徒榜樣的執事更應認識這一點。同樣，我們也要認識自身的不足，努力學習，不宜固步自封，或以為自己已經得著了。每一名執事都應以羨慕聖工的心情去操練他的靈性。以上所列都是一些重要的提醒；但是，除非它們能激勵你正視你的事奉，因而操練好自己的靈性，否則，它們對你並沒有任何意義。

B5. 屬靈領袖的素質

為何要有屬靈素質

首先，上帝對門徒的要求，不是他的外在表現（DOING）。相反，我們深信屬靈素質作為內在的素質（BEING），才是我們作為門徒的最後根據。

第二，教會有別於其他社團，她是一個帶有屬靈使命的群體，所以帶領他人去完成該使命的執事，也當擁有良好的屬靈素質。

第三，作為教會領袖，他的事奉重點不是承擔事務，而是去接觸人，將人完完全全的帶到上帝面前。換句話說，他是參與救靈及關顧的事奉。故此，他除了要具備一般帶領者所需要的條件外，健康的屬靈素質更能促進他成為一名真正的教會領袖。

第四，事實上，教會領袖所面對的事奉，需要屬上帝的力量才能完成。單憑人的勢力，縱使贏得短暫的成就，也未能經歷事奉的喜樂，甚至最後徒勞無功，換來一番慨嘆。

第五，當教會領袖面對困難或危機時，良好的屬靈素質每每成為帶領他安然度過或重拾信心的重要因素。

第六，領袖需要對自己常作反省，另一方面，領導事奉的性質也要求他經常作出判斷。美好的屬靈素質會幫助他作出正確的（合乎上帝心意的）評估。

應培養的屬靈素質

一個屬靈人所需具備（或培養）的素質很多，但若針對作領袖的條件，我們大致可以將之歸納為下列六組：

悔改：解執、去惡、破迷、僻邪、脫偽、消妄

擇善：渴慕、謙卑、求真、明辨

持正：勇氣、順服、實踐、果斷

自律：簡樸、克己、禁戒、沉著、紀律

遠大：盼望、堅毅、貫徹、交託、慷慨

合作：真誠、開放、聆聽、接納

悔改：解執、去惡、破迷、僻邪、脫偽、消妄

「悔改」是靈性操練的起點，從一切敵擋或違背上帝心意的言行，更正過來。若不悔改，事奉只徒增加老我表現的機會。別人固然得不到幫助，自己也陷在魔鬼的網羅裡。悔改就是開解頑梗固執的心，除去惡念，打破因迷信而來的恐懼，遠避歪邪的事，除脫偽善的面具，清洗驕妄的殘跡。

解執：在面對屬靈事物時，在思想和心態上，除去執拗、好辯、抗拒的習慣。順應老我所帶來的表現之一就是自我中心的執著。讓自己從既有的經驗、世俗的觀念、固步自封的狀態中被真理釋放出來，即為解執。

去惡：將敗壞從心中和生活中除掉，當中包括惡行、惡念、惡言；即是去除過去曾與之相連或易使自己陷入試探的一切關係。除此之外，也除去因那些惡事所帶來的控訴、苦澀、愁煩、憤怒、恨怨和其他蠶蝕心靈的壞因子。

破迷：破除任何迷信和迷戀的念頭。迷信是指對無稽的傳言存有恐懼，以致影響對生命的信心。迷戀則使人向某人、某一學問或傳統信心不移，甚至視之如神明或在感情上依賴它才可存活的東西。例如，信主會招致苦難的講法、心理學是萬能、某種管理的模式放諸四海皆準等。

僻邪：規避一切歪邪的活動或對虛無的事及異教的崇拜行為。基督徒試圖在上帝以外尋求神秘力量（例如風水、命理、星座運程、向偶像求財等），以達到趨吉避凶的目的，最終將被上帝所唾棄。上帝是忌邪的，人的心意不一，只會招致祂的憤怒。

脫偽：偽裝的背後是受捆。偽善的人將自己躲在微笑、握手、甚至是擁抱的背後。他們最常見的手法是用謊話掩飾自己的過錯，向不同的人講不同的話，投其所好，言行不一。他們行善的目的是要讓自己獲得名聲、權力、感情或錢財上的好處。脫偽就是脫去假面具，毫無掩飾地面對上帝、自己和他人，不以欺騙的掩眼法，不假借行善之名，以贏取別人的歡心，或搏取好感。

消妄：人若除去驕妄的心，才能謙虛地學習。驕妄是老我的典型表現，在軟弱的信徒身上亦常看到它的殘跡。那些經常的憤怒和不平表露了他們心靈的自義和不安。他們遷就老我，以自我為中心，拒絕一切在他以上的標準，不理會群體中的規章、體制，不接受善勸，在事奉上隨著自己的喜惡偏行己路。驕妄是引致人離開上帝的最原始的因由，任何一個信徒都應好好對付它。

擇善：渴慕、謙卑、求真、明辨

「擇善」是領袖的最基本的條件，若事奉出於敗壞的動機，外表縱然似是成功，但實際上是走在失敗的路途上。然而有了正確的起點，隨後有屬上帝的方向，他的奔跑才不會徒然。擇善的素質包括：渴慕真道，謙卑受教，力求真象，明辨是非。

渴慕：是人趨近聖道的素質。擁有這素質的人，在面對上帝時，如飢如渴。屬靈人不但需要用聖道去幫助別人，也要聖道來培育自身的生命。一顆渴慕的心，不但使他熱愛聖道，也會讓他成為別人的榜樣，引領人到上帝那裡去。

謙卑：就是虛己。謙卑的人不誇耀自己的能力和經驗，反自覺不足和有限。因此，他就如一名求教的小輩，在真理面前安靜，細心聆聽，並以感恩的心情接受訓誨。謙卑的人在與人對話時，不是要找出別人說話中的破綻或弱點，而是要搜尋當中的強處，以幫助自己成長，或作出一個更好的抉擇。

求真：脫偽是一個消極的工作，求真卻是一個進一步要採取的積極舉動。求真的人會著意地流露真我（當然，與此同時，他是有紀律的，不是給人帶來傷害的），甚至坦然地承認過失，甘心受罰。他們希冀獲得真理，尋得真象。這種求真的心，使他們更容易擺脫誇大的言詞、奉承的謊言、虛渺的言論、掩飾的行徑、強詞奪理的醜態。

明辨：把事情的真象弄清楚，比知道事實更重要。明辨是一種受真理感化剔除自我中心的固執，它與為滿足一己的好奇心而「找出真相」或好玩弄誰是誰非的技倆截然不同。明辨是一項能力。有這能力的人不容易落入相對主義的陷阱中。他們放棄成見和錯誤，努力追尋真相，並且看透事情的表面，不隨波逐流。他們對是非黑白的事，絕不訴諸投票的結果，也不輕易含混了事。因為，他們相信：是與非、善與惡中間，並不容許兩者的共存。

持正：勇氣、順服、實踐、果斷

「持正」所指是在明白上帝的心意後，立定決心活在當中的一種屬靈素質。倘若人明白上帝的心意只在於增加了我們頭腦上的知識，但是對之毫不在乎。那是多麼可怕的一件事！知而不行，比無知的惡更甚。面對試探或挑戰時，意志堅定，表現出門徒的道德勇氣，果斷抉擇，順服神旨，將之實踐。堅守信念，比巧妙地規避考驗更寶貴。

勇氣：當人面對真理，首先要面對的是自己的醜陋。面對上帝，就是面對自己。因為上帝使那些面對祂的人看清他自己的本相。一個屬靈的人，要有這樣的一份勇氣，才能接受那些他未有心理準備卻又不得不去面對的東西。當然，面對真理而來的召命，同樣需要相當的勇氣。因該召命要驅策人在價值觀念上作出根本的改變。

順服：當真理呈現人前，並不光是讓人去認識她，而是要求人去作出即時的回應——將她視作寶貝般去接受她。然而，實踐是外在的，順服才是內在至真的回應。因為若沒有順服的心，人根本不會實行真理，他亦與真理沒有絲毫關係了。順服就是屬靈人與真理之間建立的友情。真理帶給屬靈人的禮物就是幫助他回復真實的原貌，而屬靈人對真理的信任就全表現在順服上。

實踐：人若要認識真理的本質和力量，只有一個方法，就是實踐。保存真理的唯一方法就是將之付諸實行；相反，人會因不實行真理而失去真理，縱然他曾認識她。不

錯，真理是主體，不受人的經驗拘束；她也是客觀地存在，不因人的有限而被否定。然而，真理之以受到不同程度的認知，就在於真理在個別人士的經驗世界中獲得不同程度的看待。人在實行真理的過程中，加深了對真理的認知。人認識真理後，若只將之放在頭腦上，情況就如一個飢餓的人，面對一塊美味的牛扒，只眼瞪瞪地看著，但不將之放進口中。那牛扒又怎能使他得到裹腹呢？人必須透過實踐，才能真正體驗真理的本質，也只有這樣，人的靈命才得成長。

果斷：屬靈人與真理為伍。他對真理透徹的認識、甘心的順服、實踐的熱切，使他具有果斷的能力。果斷就是在危機來到之時，能作出即時的，適當的，和有力的回應。果斷就是在取舍的時刻，鎮靜地面對，並且明確地抉擇，給予身邊的人一個可追隨的模範。

自律：簡樸、克己、禁戒、沉著、紀律

「自律」是領袖屬靈生活的支架。屬靈人之失敗，多以支架殘斷為先。若沒有穩固的支架，徒有表面和鬆散的靈性生活，不足以支撐整個事奉生命。虛有其表的事奉，斷不能影響他人的生命。相反，穩健的自律生活則使事奉者的生命持續提昇。簡樸地生活，對抗破壞靈命的物質主義，攻克己身，叫身服我，禁止自己與一切違反屬靈規則的事接近，持守紀律，就是強化屬靈生命的條件。

簡樸：人若要長期處於良好的屬靈生命進程中，便必須要學習過一個簡樸的生活。簡樸的生活並不是與富有的人無緣，也不是窮乏人的伴侶。它對每一個人都有挑戰。簡樸的素質呼籲人不要將生命出賣給經濟，也不要將經濟能力來決定我們的生活方式。簡樸的意義在於用所需用的，並且絕不容忍浪費。由於屬靈人不將焦點放在物質之上，所以，他較其他人有更大的容納屬靈事物的生活空間。

克己：一個成熟的人，縱然在惡劣的環境下，是自控的。不論何時，就算是平常的日子，他都有一份克己的素質。克己，就是不容讓自己放任。此外，克己者亦故意地將自己置於一個被人視為「艱難」的情況下，推動自己去作那些違反個人意願（但是合乎真理）的事。他不會為了貪圖安逸的緣故，選擇一條容易行走的路。攻克己身，叫身服我。身隨己意就是克己的成果。

禁戒：「悔改」若是指人除去那些不合上帝心意的東西，「禁戒」就是更進一步不容許那些東西再回來。它採用的方法，就是在思想上，在言行上，不與罪（或那些與罪有關的東西）相連。這樣的人不易跌入試探中。勝過試探的上策就是遠離它。

沉著：聖經中多處勉勵我們要忍耐。當中的重點在於人並不完全知道上主的時間，卻要用信心去接納當下的現況，不被未有預計的難阻所嚇倒，按捺著自己，不衝動地

以血氣行事。教會的領袖若要為主作大事，就必須有這樣的沉著的素質，因為魔鬼就是喜歡挑動我們的血氣，激動我們去破壞上帝的工作。

紀律：接受紀律的人將自己置於真理的權威之下。他要求自己的生活有規律，受規範，有原則，不輕易妥協。當自己犯錯，絕不逃避。由於他接受角色加諸在他身上的要求，他對有關的任務具有責任感，作所當作的。

遠大：盼望、堅毅、貫徹、交託、慷慨

「遠大」是屬靈領袖另一個重要的素質。領袖首要的任務不是要去解決問題，也不是只求使現有機制運作順暢。領袖的任務，一方面是安定內部，另一方面是帶領其屬員拓展前路，不停地尋索新的異象，並且堅毅地去幹。常存盼望、不屈不撓、凡事交託、為上帝的國樂意付出，這才是一名屬靈領袖的真正本色。

盼望：有異象，有理想。盼望者，就是一個有夢想的人，因為他的眼目不只在現在，也投放到將來。正因為他具有盼望的素質，他視眼前的挫敗，只是通往成功終點的過程中的插曲。他對任何夢想都說「有可能」，他滿腦子裡，都是正向的思想。

堅毅：遇有困難，不言罷，不退縮。堅毅者有一個很清晰的目標，並且會盡最大的努力去達到目的地。有不少具策略性質的事奉都不是舉步即達的。它的果效往往是長期投資後才浮現，但該果效一出現，就對堂會存在著長遠的影響。參與這類事工的領袖必須看準異象，持之以恆，就能激勵隊員也努力不懈，殷勤服事。事奉需要有頭有尾，貫徹始終，持續不斷地付出。

交託：屬靈人碰到棘手的事，解決不了的難題，交託上帝，不會被它擋著前路。交託者全心全意地去幹，將成敗得失放在上帝手中。他個人的利害嘛，不敢自作打算。交託的屬靈素質，就是一份渴望上帝參與和掌管的意願。

慷慨：是一顆不吝嗇，不計較回報，反以付出為樂的心靈。在他眼中，沒有甚麼是完全屬於自己的。所以，在他們的生活中，沒有過度為他人著想的事。慷慨者是一個真正認識犧牲的正面意義的人——他們經歷到從付出中得到人格圓滿的應許。該應許正是天國的生活。

合作：真誠、開放、聆聽、接納

「合作」是領袖的正常事奉關係。事奉不是唱獨腳戲，它要求一個團隊行動。對他人，不論是下屬或是同僚，表現出真實友善的態度，願意聆聽，尊重不同意見的人，接納他人的批評或提醒；不故步自封，意見開放，便能與他人建立持久而真實的事奉關係，而最終也使自己與別人同得好處。

真誠：屬靈人與上帝交往，受真道所薰陶，必以本相對人。屬乎肉體的人，只關注自己在他人心中的形象，賣弄花巧，以偽善的容貌露於人前，搏取好感。然而，屬靈領袖所追求的，不是人為的光采，而是要流露上帝美善的榮耀。對人真誠，就是以愛對人，並希冀因此而建立真實的友誼。真誠者講實話，甚至為了別人的好處因而自招虧損，也絕不隱藏。因屬靈人受真理所驅策後，必在人際交往中流露真誠。真誠絕不是受人任意擺弄的東西，或是換取私利的手段。相反，真誠者受制於真理之下，他的行徑早已被真理所決定。

開放：坦誠，蓋因對己信任，以本相對人；開放，即因對人信任，放下防衛的心態，與人交往。開放者，視真理為大道。真理既不受人為左右，亦不為個人所把持或佔有。屬靈人深知人人均可領悟真理，故向他人開放，以期能從他人身上認識真理更多，體會真象更實在。

聆聽：言詞是有限的，刻意地去了解人在言詞內盛載的意思，就是聆聽。在討論過程中，聆聽者將他人的見解，成為批判自己立場的工具。他用心聽取別人要表達的真正意思。他的用意不是要找出別人的錯處，而是要追尋一個最好的結論，和維持一個相互具有真實了解的關係。領袖要求進，取長補短，或要持守坦誠的關係，就必然要聆聽。

接納：屬靈人知道他要打擊的是撒但，而非異己。屬靈領袖需要一個廣闊的胸襟，謙卑的心靈，容納不同的意見。他不是盲目跟從群眾或崇拜權威，只是不將個人有限的經驗視作絕對。再者，若他已有明辨的能力，當他獲知別人的意見較好，也自然改進自己的見解，甚至摒棄己見，附和他人。第三，屬靈領袖認識人際確實存在著差異，各人亦各自有不同的弱點。所以，他更知道要以尊重與其他伙伴交往，並為了福音，而與他們並肩作戰。

B6. 屬靈生命的定位

良好的靈命為何？當然是屬乎上帝的，然而有更具體的表徵嗎？究竟它有何特質呢？倘若我們多了解，就能更具體審視自己的屬靈生命的狀態，也能知曉正確邁進的方向。

屬靈生命是一種人性的生命

人類為何要回歸到上帝那裡去？為何要操練屬靈的生命和肉體的生命？乃是回到起初上帝創造人類時，我們的應有的本相，和應有的生命素質——就是成為一個有靈的活人。是有靈的，是活的；既有屬天的性情，也是屬乎人性的。兩者的關係是二為一，一為二。從創造的角度看，合乎人性的生命，就是屬天的。同樣，屬乎上帝，也必是人性的。若以為屬靈生命使人活得不近人情，活得不像一個人，那並不是上帝應許給人的生命。因為屬靈生命在順應天性而存在，在原創的人性的角度來看，是絕對現實的。

屬靈生命是一種動態的生命

我們會說：你最近的靈命如何？好，還是不好？有沒有讀經和祈禱？難道對屬靈生命的描繪，就只有那些「好，或不好」、「有，或沒有」的詞彙？人們之所以只能用這些用字去表達，因為他們對屬靈生命的活潑性認識很有限。屬靈生命是動態的，我們只能用流水、海洋、風、大自然等等呈現出來的景象去表達。即是說屬靈生命的真實，是用心去領會的。人接近上帝，那份引致內心的激蕩又怎可能叫我們輕易地平靜。若我們只過著一個「標準的」基督徒生活：讀經、禱告、崇拜、團契、事奉等，但我們的心靈卻絲毫沒有引起任何的漣漪，那事實的本相就是我們的生命根本沒有觸及上帝如電擊，如水轉，如風動的生命。直接的說，那現象只因我們並未讓上帝介入我們的生命中。於是，我們舊有的生命可以原封不動。這樣的人在與上帝相交的經驗上，仍是非常貧乏。我們要投進上帝的空域中。屬靈的空域是廣闊的，我們不會在那裡呆坐，卻會四處遨遊。

屬靈生命是一種進程的生命

屬靈生命有起點。這個起點在人的一生有著特殊的意義。但這個起點並不是屬靈生命的終點。若說信主之時是最熱心的、最愛主的、最有信心的、最認真的，那又為何需讀經、禱告或進行其他視為可以促進靈命的操練？

在功利主義的影響下，人或許說，單單是在事奉有熱心的表現，便表示靈性好，或起碼是事奉的生命在一個「好的狀態」下。若果真如此，那講這話的人還是看不到事奉

生命也具有內歛的一面和不斷變動的特質。生命本身就不是靜止的（縱然有時在表面上看來是靜止的），屬靈生命也不可能停在某一光景下。

縱然，人生在罪中，他並無自由可言。但在個別的事情上，人仍有一點意志。基督耶穌救贖人類，使人脫離罪的權勢，亦即是人獲得拒絕魔鬼的權柄，但不是擁有抗罪的能力。在成聖的道路上，人學習倚靠上帝過聖潔的生活，而這樣的生活絕不是舉步即達。相反，是一個過程，也是一段成長的旅程。

上帝創造人類時，便使人的生命有無限的可能。換句話說，人類與祂，人類與他物，人類與自身的關係應是前進的，發展的，而不是停頓或靜止的。人若誤以初信時的激情為屬靈生命最終要得到的，就只好努力去保存它。但人若明白到信仰的終極是上帝，就是一份超越的生命。那麼，人便會花最多的時間去豐富和深化屬靈的生命，而不以維持某一靈命表現為滿足。

屬靈生命是一種整合的生命

生命本身就是一個整體，它不可以被分割成不同的小塊。一個肢離破碎的生命是病態的。一個以為單有熱心便足夠的人憑一腔熱誠（所謂的幹勁）去衝去撞，絕對會成為聖工和其他事奉者的絆腳石。同樣，我們也不可能說，某一特定的時間是靈修時間（與上帝親近的時間），在此時間以外，則是個人自由的時間。極端地說，我們不可能在平常的日子壞事做盡，但期待當那神聖的靈修時刻來到之時獲得全面的清洗。基督徒的生命是一天 24 小時的生命。靈命的操練，也是每一秒的事情。生活中每一刻鐘彼此是互為影響的。整合的意思，就是既然一個屬靈的人的生命是一個整體，那麼，他這個擁有整體生命特質的人所過的生活也是一個整體，而不是大小不一的片斷。

屬靈生命是一種全人的生命

在正常的情況下，當一個人疲乏不堪之時，他要作的是休息，而不是堅持 30 分鐘的（睏睡）讀經，最後在眼睛迷矇中進入夢鄉。肉體的健康影響我們的屬靈生命，同樣靈命也會影響我們的判斷力、情緒、生理健康、人際關係等。另一方面，我們對聖道的領受是靈、魂、體三方面並進的。若缺乏思想，信仰便會跌進迷信或教條主義的陷阱；若缺少心靈，我們也會落入行為主義的網羅中；若欠缺行動，信仰就成為一種形上主義的謬誤。屬靈生命的成長，是透過我們的意識（mind），與我們接觸；跟著是進入我們的心靈（heart），最後，藉著身體（body）實踐我們所領受的。在實踐的過程中，意識和心靈再次起作用，既獲得新的認識和體驗，也成為推動實踐的動力；周而復始，生命的成長便生生不息。但若當中有任何一個環節失效或被忽略了，這「生命圈」便出現斷裂，各種靈命的問題便接踵而來。

生命的各部	Mind 意識	Heart 心靈	Body 身體	靈命實況
功能及活動	看、聽 嗅、嚐 觸、思	與有位格的真理接觸、契合 投入、體會 直觀、默想	將信心或教義融入生活中	屬靈生命的 內在真象
健康進程	✓	✓	✓	整合生命，穩步成長
教條主義	✗	✓	✓	不求甚解，盲目跟隨
行為主義	✓	✗	✓	標榜表現，空殼生活
形上主義	✓	✓	✗	內外分割，知行不一
知識主義	✓	✗	✗	頭腦認知，抽離信仰
唯靈主義	✗	✓	✗	精神寄託，只求慰藉

屬靈生命是一種平衡的生命

靈、魂、體在領受聖道的過程如上，它們在屬靈氣質上，同樣需要我們取得一個平衡。平衡不是將每一抉擇作輕重均分的意思。平衡乃是依靠聖靈的引領，在不同的處境下，權衡輕重，作出一個合宜的抉擇。

構成人的自我有本我、理我和超我。它們三者之中，沒有哪一個較其他優越，或較其他遜欠。它們都影響著我們的表現和價值取向。我們的生命要在三者中都保持一個平衡（既不過度順應，也不忽略或否定），以致生命保持一個穩立的狀態。

本我 受控於：意慾、情緒、感受 表現於：衝動、激情、飲食、喜惡

理我 受控於：理智、知識、經驗 表現於：分析、評估、思考、冷靜

超我 受控於：信念、理想、超感 表現於：捨己、禁慾、堅守、熱誠

人的一生，不論是哪一方面，都需要上帝的參與。因為，人的本質（或說是構成人的每一部份）早已被罪污染。「本我」可以變得所關注的完全不是我們所需（但卻瘋狂地掠奪以滿足我們的貪婪）；「理我」可以使我們毫不理性（但我們卻巧妙地將自己的虛偽躲藏在「理性」的面具後）；「超我」則可以將我們推向偽善的境地（但卻宣稱全是出於美善的動機）。本我、理我、超我這三者都需要上帝的管理，我們才能駕馭它們，而非被它們拉著跑。

屬靈生命是一種互動的生命

一個屬靈人是主體的。屬靈生命的起步，人只可以是一個被動的角色。在救恩的事情上，他只是一個蒙召的人。但當他重拾屬乎「人」的生命時，他既是一個客體，也是一個主體。他是受恩者，也是感恩者。屬靈生命的成長之所以透過操練獲得，全由於上帝悅納人這種主體的活動。上帝的心意不是要人成為傀儡，或是不能獨立的依附者。在創造之時，上帝已按著自己的形象造人，自此，人已擁有必然的主體性。如此看來，人怎可以守株待兔而使靈命得以成長。我們所以說靈命成長是恩典的，是因為上帝讓我們而努力成為可能。

屬靈生命是一種群獨的生命

我們在人群中與上帝相遇，因為我們相信上帝臨在人群中。在人群中，上帝的靈趨迫我們走進內室，與祂「面對面」。在靈修中，上帝的靈呼召我們進入人群去，去愛我們的鄰舍。

人需要獨處，也需要群居。人獨處或是群居中，必看見另一方的可貴。屬靈生命就是這樣使我們在人與上帝之間穿梭往還。我們不必逃避人群，但也要單獨面見上帝。我們可以在他泊山上經驗上帝的榮耀，但也有下山之時。

我們的上帝是超乎眾人之上，貫乎眾人之中，也住在眾人之內的上帝。

屬靈生命是一種普世的生命

屬靈生命並不是某一個人獨有的生命。當然，每一個人的靈命有它的獨特性，但當中的共通性仍是很大。一些重要的和基本的靈命操練，例如入靜、祈禱、讀經、默觀、默想等，對所有信徒均有一定意義。因為，上帝只創造了人類的先祖。在人性的本源來說，我們都是來自他們的生命。屬靈生命的特質這件事，在我們中間的差異，遠不及我們的相同。作為普世教會的一份子，雖然一方面應維護所屬宗派的傳統，好叫這傳統能豐富普世教會的信仰生活。但另一方面，我們仍不能狹隘地拒絕我們宗派以外的傳統。真理不會被任何人所攔斷，真理常抓著人，感召人作出順服。被抓著的是人，而非真理。因此，人若自誇已擁有所有真理，其他傳統都是錯誤的。那麼，他是瞎眼的，或顯出自己的愚昧。人面對不同的教會傳統，雖然我們基於「正確的事，不一定是合適的」的定理，要加以考驗，但亦不忘開放的態度，好叫屬於普世教會的資產也成為我們的幫助。

屬靈生命是一種古今的生命

從整全的教會觀來看，信徒個人與教會的生命相連，因為他是其中的肢體，福音透

過教會傳遞，每一位信徒都在不同程度上參與建立基督身體的工程。這個教會（即基督的身體）並不單是指在地域上不同地區的教會，也是指在歷史上不同年代向世人作見證的教會。在靈命成長的事情上，人可以排拒傳統而「獨善其身」嗎？經驗告訴我們個人靈命的操練形式多是受著所屬宗派的神學傳統影響。事實上，過往生於不同時代的信徒在靈命追求的事上已有相當成果。我們不是不可以在當代找到靈修的教導，但是，歷代教會不斷將寶貴的靈修經驗沉澱，成為珍貴的寶庫，深明此理的人就從那悠長的靈修傳統中尋得幫助。摒棄傳統去追求靈性操練的人並不明智。然而，倡議回到歷史的人也應理解過往靈修傳統的成全有其特有條件，今天的條件也有很大的變異。生命是動態而非停留在某一歷史時空的，人應當虛心向歷代聖人求教，又認真地探求如何在今天的處境中實踐靈修，做個有古有今的屬靈人。

屬靈生命是一種個體的生命

那個用香膏抹耶穌基督的腳的馬利亞；那個與耶穌議論永生的問題的馬大；那個患血漏病，求醫心切的女人；那個差人來見耶穌，希望耶穌醫治他的僕人的百夫長；謙和如驢駒的巴拿巴、勇如一頭猛獅的保羅、感性的約翰、求真的多馬、果斷的彼得……，還有很多聖經偉人，我們看見他們都有自己獨特的氣質。同樣，今天也不會有劃一的基督徒。每一個人都必須去尋索他個人獨特的生命召命，並且以此作為生命的立足點。我們不能強求他人的生命依從我們自身的模式存在，也不能希冀自己就如某人。過於推崇某一「屬靈偉人」的成就，甚至模仿¹，只是拜偶像。只有真正求見上帝，清楚自己的感召所在的人，才擁有真實的屬靈生命。

¹ 模仿就是力求在舉動、談吐、思考方法與某人一致，要讓自己的價值依附著該人而才得以存在，因而最終遺忘了上帝才是他的根本。這與拜偶像又有何分別？

B7. 靈閱之旅的實踐

「靈修」是親近上帝的時刻，這時刻既要用腦又要用心。我們相信上帝是一位又真又活的上帝，因此透過聖靈的工作，我們就必然能經歷到上帝在我們身上的恩典。在靈修的經歷中，我們除會想通明白上帝話語的意思，也可以體會上帝的道進入生命裡時的生命轉化過程；但最重要的卻是，我們會生發對上帝的愛慕之情，直至愛主更深！

一、閱讀靈修經文

1. 閱讀今天的靈修經文，仔細用心閱讀，讀完之後，停留片刻，反覆回顧其中內容，讓經文刻劃於心。
2. 再讀經文，慢慢地讀，以祈禱的心去讀，這經文是上帝的說話，上帝的話滋潤心田，充滿能力、恩典和真理。
3. 存想經文，嘗試存留經文的內容在心中，最好能背誦主要的經節，以期能在一天之中隨時背誦，反覆思想。

二、默想歷程

1. 默想是內心的禱告活動，是全個人去迎接上帝的話觸摸我們的生命。
2. 當你發現其中有一句經文有所感受的時候，請繼續默想並停駐在這感動中，求上帝藉這句話豐富你的生命。你可以這樣禱告：「主啊！願祢的話進入我裡面，觸摸我生命，我心在聆聽。」
3. 默想需要由思想內移進入心中，我們以禱告的心呈上自己，讓上帝的話觸摸你生命中的真我，切身去明白上帝今天對你要顯示的心意。
4. 反覆細想觸動你的經文，默想上帝的話語是要有安靜片刻的時間，嘗試讓你的心靈體會其中含意，好讓上帝的說話由存想進入你的內心世界，然後在你裡面作工。

三、回應禱告

1. 回想靈修時上帝對你生命的提醒，你向上帝有甚麼回應？
2. 安靜地停留在上帝的同在中，在心中重溫靈修的過程，體會上帝的愛和醫治，讓主在靜默中觸摸你。

3. 我們無須凝造一篇偉大的禱文，只須心靈真誠地向上帝禱告。
4. 回應是交上自己，靜靜地讓聖靈更新改變我們的舊我生命。
5. 寫下靈修筆錄，請把這次靈修經驗和回應寫下來，以堅定你的意向和你與上帝的關係。

四、默觀親近主

1. 呈上自己，安靜仰望；以醒覺專注的心靈，安歇在上帝的同在裡，這內在的靜和息，包含一個仰望的心。
2. 讓上帝在愛中擁抱你，你的心如海綿般吸收這奇妙的恩典。
3. 在這與上帝同在的時刻，聆聽主，注意主；你心在主的聖言中降服謙卑，繼而在安靜中往心深處，讓聖靈的活水觸摸和滋潤你的心。
4. 在安靜的靈修境地裡，我們由尋找上帝的說話進而尋找上帝的同在，那是充滿上帝奇妙的心意而又超越言語的。
5. 在這寧謐的時刻，讓我們享受主以愛四面環繞我們。

轉載自：生命福音事工協會《靜中得力靈修默想》小冊子

B8. 屬靈生命的階梯

屬靈生命是一個成長歷程，有一些人是穩步成長，有一些人停滯不前，有一些人後退跌倒，真是因人而異。以下是一個靈命成長的階梯的模式，可作參考。

- ⑦ 與主聯合，就是基督
- ⑥ 貼近緊隨，酷似基督
- ⑤ 為主而活，凡事為主
- ④ 渴慕聖靈，凡事交託
- ③ 順服律法，活在聖潔
- ② 認識真理，與罪鬥爭
- ① 生命無知，與罪為伍

第一階梯：這是未信主的光景，對上主一無所知，或只有一個模糊的概念（即所謂冥冥中有個主宰）。這階梯的人活在對信仰無知的狀況下，看不清事物的真像，但又按己意行事，因此容易跟罪妥協。

第二階梯：當信主後，藉聖靈的光照，開始明白真理，於是發現自己正處身罪惡中。隨後，歸向基督，與罪站在一個對立的位置。但仍常因肉體軟弱而犯罪，生命在掙扎中消磨。

第三階梯：當與主多接近後，生命的價值取向更強，脫離與罪拉鋸的局面，開始步入聖潔的生活。力求生活模樣與律法看齊，倚靠個人的力量行善，是這階梯的特色。

第四階梯：渴慕聖靈臨在，求上帝保守自己的生活。信仰對這階梯的人來說，已不再是一種論調。他開始認知及真實地體驗到一位有位格的上帝，祂是我們生活的主宰。因此，他在生活裡頭多求問和順服上主的心意。

第五階梯：在這階的人已不再看重自己，上帝國的事反而是他所最關注的。他開始對他的一生有一份使命感，就是心裡有一份願望，能以他的一生去服事上主。

第六階梯：生命緊隨基督腳步。自我漸被聖化，生命受聖靈所驅策。在言語、行為上，有基督耶穌生命的楷模。基督的生命在他身上被反照出來。

第七階梯： 靈命的神妙境界，就是在這階梯的人，已不用問上主的心意，也不用刻意地遵行祂的旨意，因為他已與主有一個緊密的相連，他本身就是上主的旨意。

於你而言，屬靈生命正處於哪一階梯？從何見得？

你又計劃怎樣踏進下一階梯呢？你會有甚麼行動呢？

B9. 認識事奉恩賜

對恩賜的一些誤解

1. 自覺沒有恩賜——將自己與他人比較，認為別人較自己優越，自己連丁點兒恩賜都沒有。其實，有時我們所擁有的恩賜是明顯的，但有時也有需要發掘的才會知道的；看不出自己有什麼恩賜並不代表我們沒有恩賜。
2. 過份高舉恩賜——以為自己有某方面的恩賜，就不同凡響；或是看自己的恩賜具有超越地位，輕看其他缺乏該項恩賜的人，或是要求他們的表現與自己看齊。
3. 輕看恩賜作用——認為事奉最重要的是心志，只要熱心，上帝就必會賜下能力給「有心人」去完成事奉。熱心至上，其他事情則可全都忽略。這種心態間接否認了恩賜在事奉中的作用。
4. 錯看恩賜性質——將恩賜看成才幹或經驗，籠統地將有利於完成事奉的技能都看成為恩賜。

恩賜是甚麼？

1. 恩賜上帝給信徒特殊的恩典。(弗四 7-8)
2. 運用恩賜的目的：叫人得益處(被建立)，也叫上帝喜悅和得著榮耀。
3. 聖靈隨己意將恩賜分給各人(林前十二 11)；也按照各人信心的大小量給人。(羅十二 3)
4. 各種恩賜互相合作配搭，彼此補足，並無高下之分。(林前十二 21-22；羅十二 4-5)

關乎屬靈恩賜的一些基本真理

1. 羅馬書十二章 3-9 節

我憑著所賜我的恩對你們每一位說：不要把自己看得太高，要照著上帝所分給各人的信心來衡量，看得合乎中道。正如我們一個身上有好些肢體，肢體也不都有一樣的用處。這樣，我們許多人在基督裏是一個身體，互相聯絡作肢體。按著所得的恩典，我們各有不同的恩賜：或說預言，要按著信心的程度說預言；或服事的，要專一服事；或教導的，要專一教導；或勸勉的，要專一勸勉；施捨的，要誠實；治理的，要殷勤；憐憫人的，要樂意。愛，不可虛假；惡，要厭惡；善，要親近。

2. 以弗所書四章 7-16 節

我們每個人蒙恩都是 照基督所量給每個人的恩賜。所以有話說：「他升上高天的時候，擄掠了俘虜，將各樣的恩賜賞給人。」既說「他升上」，豈不是指他曾降到地底下嗎？那降下的，就是高升遠超越諸天之上的，為要充滿萬有。他所賜的有使徒，有先知，有傳福音的，有牧者和教師，為要裝備聖徒，做事奉的工作，建立基督的身體，直等到我們眾人在信仰上同歸於一，認識上帝的兒子，得以長大成人，達到基督完全長成的身量。這樣，我們不再作小孩子，中了人的詭計和欺騙的法術，被一切邪說之風搖動，飄來飄去。我們反而要用愛心說誠實話，各方面向著基督長進，連於元首基督，靠著他全身都連接得緊湊，百節各按各職，照著各體的功用彼此相助，使身體漸漸增長，在愛中建立自己。

3. 彼得前書四章 10-11 節

人人要照自己 所得的恩賜彼此服事，作上帝各種恩賜的好管家。若有人講道，他要 按著 上帝的聖言講；若有人服事，他要 按著 上帝所賜的力量服事，好讓上帝在凡事上因耶穌基督 得榮耀。願榮耀和權能都歸給他，直到永永遠遠。阿們！

關於屬靈恩賜的十大事實

1. 每個信徒至少有一種恩賜：幾乎每個人都有多於一以上的恩賜。
2. 沒有人有所有的恩賜。
3. 沒有一種恩賜是所有的人都有
4. 你無法透過賺取或學習而獲得某種恩賜，但你可以學習更有效地去運用。
5. 聖靈決定你得到甚麼（和多少）恩賜。
6. 聖靈賜下足夠的恩賜，目的是讓信徒來完成教會的事奉。
7. 在程度上和效果上，一個信徒在運用他的恩賜時，可能與另一個有相同恩賜的信徒不同。
8. 對於建立基督的身體而言，每一個信徒和他的恩賜都是不可或缺的。所以如果某個信徒埋沒他的恩賜，整個教會的力量就被削弱了。
9. 要有美好的事奉，就必須按恩賜事奉。
10. 信徒獲得的恩賜多少（包括質和量）與他的靈性成熟程度無關；但按照聖經的教導，我們應該同時善用屬靈的恩賜和結出聖靈的果子。

第三章

建立事奉團隊

C1. 進入事奉實境

對於一名執事，堂會就是他事奉的場所，對所屬堂會的認識的深淺絕對影響他的事奉。認識堂會也有助他了解上帝對他所屬堂會的心意。這一篇章提供了一個認識的過程，用心地填寫將使你對你的事奉處境有新的認識。

堂會名稱（中文全名）：_____

（英文全名）：_____

開堂日期：_____年_____月_____日

會友人數：_____人 主日崇拜平均出席人數：_____人

堂會地址：_____

電郵地址：_____

電話號碼：_____

重要聯絡電話號碼

教牧同工：_____（_____）、_____（_____）

_____（_____）、_____（_____）

其他同工：_____（_____）、_____（_____）

其他人士：_____（_____）、_____（_____）

_____（_____）、_____（_____）

_____（_____）、_____（_____）

堂會歷史中的五件大事（該事對堂會影響深遠的）

1. _____年_____月_____日：_____

2. _____年_____月_____日：_____

3. _____年_____月_____日：_____

4. _____年_____月_____日：_____

5. _____年 _____月 _____日： _____

我的堂會所身處的是一個的社區有以下特色……

我的堂會主要服事的對象是……

我所屬堂會的異象是……

我的堂會本年的目標是……

我的堂會的核心價值是……

在一年中，我的堂會的重要日子：

1. ____月____日：_____

2. ____月____日：_____

3. ____月____日：_____

4. ____月____日：_____

5. ____月____日：_____

6. ____月____日：_____

7. ____月____日：_____

8. ____月____日：_____

9. ____月____日：_____

10 ____月____日：_____

11 ____月____日：_____

12 ____月____日：_____

13 ____月____日：_____

14 ____月____日：_____

15 ____月____日：_____

16 ____月____日：_____

我的事奉由四層的事奉團隊所支持，他們的名字是：

教牧同工：_____、_____、_____•

_____、_____、_____•

長老執事：_____、_____、_____•

_____、_____、_____•

_____、_____、_____•

_____、_____、_____•

內閣成員：_____、_____、_____•

_____、_____、_____•

_____、_____、_____•

個別單位：_____、_____、_____•

_____、_____、_____•

_____、_____、_____•

除了以上四個類別的人外，我的堂會還有一些長期的「中堅分子」或「核心人物」：

_____	、	_____	、	_____	•
_____	、	_____	、	_____	•
_____	、	_____	、	_____	•
_____	、	_____	、	_____	•

我的堂會主要是由以下背景的教友組成：

☐基層 ☐中產 ☐婦女 ☐中年 ☐青年 ☐少年 ☐家庭 ☐新移民
☐學生 ☐男士 ☐_____ ☐_____ ☐_____•

你所服事的對象有何特徵？例如，年齡組別、生活背景、需要等。

☐基層 ☐中產 ☐婦女 ☐中年 ☐青年 ☐少年 ☐家庭 ☐新移民
☐學生 ☐男士 ☐_____ ☐_____ ☐_____•

若以堂會現有的整體目標來看，我的取舍意見是：

要爭取的： _____

要保留的： _____

要放棄的： _____

要防避的： _____

從上述的資料中，我有以下發現：

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

5. _____
6. _____
7. _____

因著以上的發現，我認為在我個人的事奉中，有某些地方可以更新，以致更效幫助堂會健康成長。

要爭取的： _____

要保留的： _____

要放棄的： _____

要防避的： _____

C2. 配搭教牧行事

教會擬定《實施細則》及人事條例，目的就是幫助眾人在理解教牧同工的職分上有據可依，並能與之配搭，使聖工得到開展，教會獲益。

以下就是根據《實施細則》及《教牧人事條例》的內容，列出執事與教牧同工各自所承擔的任務。

	執 事	教牧同工
教友大會	召開教友大會、決定議程、執行決議事項	輔導教友大會的進行 堂主任提交年度事工報告、財政結算、來年計劃及預算
執事提名	執事代表二人	堂主任為提名委員會的當然成員
執事會會議	召開會議	輔導執事會會議之進行，本著聖經真理指導執事部推展堂務
聖道及聖禮	—————	宣講聖道、施行聖禮 維護教會純正信仰，防止錯謬道理
堂會事工	推行教會事工，唯需接受牧師及教師按照聖經真理之教導	主持禮拜及聚會、領導各培育及佈道的活動單位
會籍處理	確定會友的資格及執行懲戒	確定會友的資格及執行懲戒
對外	執事部主席會同堂主任簽署一切有關堂會員法律性文件	為堂會對外之代表人 堂主任會同執事會主席簽署一切有關堂會員法律性文件
人事	會同本會，聘辭教牧同工	其他教牧直接向堂主任負責，協助堂主任推行聖工，接受堂主任之工作分配及指導
服事善工	按需要興辦教育事工，社會服務等事宜	—————
選召長老	經執事會及教友大會過半數通過	由堂主任提名

執事與教牧同工在事奉上作出配搭

執事和教牧同工均受召於堂會中服事。執事透過選舉的過程受召；教牧同工則透過聘任的過程受召。兩者在堂會中各有不同的角色，需要彼此配搭，以實踐教會存在的意義（敬拜上帝、傳揚福音、服事眾人、連結信徒、培育生命）。根據前述兩者各自所承擔的任務，執事可作配搭如下：

一、共同承擔牧養之職

在本會堂會人事聘任的制度中，執事會的任務是為堂會物色合適的人選，推薦予本會，並召聘他承擔牧養眾人的職事。雖然，執事會在聘辭教牧同工的事上，扮演著一個重要的角色。但是，在他們兩者關係上，執事會並非一名單純的僱主。事實上，執事會作為教牧同工的協助者的角色更為重要，因為在堂務中，執事會是否有效協助教牧同工，對於聖工能否順利推展，反而更具決定性。為此，在教牧人事上，執事的參與若能自限於本會所指明的範疇（例如，聘任、薪津福利的發放、辭任等），並按本會之相關條例（或指引）去維繫執事與教牧同工之間的合宜關係，那會是一件美事。

二、在行政上輔助聖工

基本上，教牧同工的職責在於主理聖工，而執事會就在行政的層面上給予輔助。雖說在治理堂會的事情上難以完全劃分聖工和行政兩者。但在治理堂會的過程中，聖工導引行政的施行；行政則為聖工的推展提供一個合宜的條件，這是一個治理堂會的基本原則。在堂會，一個缺乏支持聖工的功能的行政措施，就如沒有樓房的地基一樣——沒有存在的意義。

三、在聖工上大力協助

過去，有人認為執事只可主理庶務而不可過問聖工。然而，這與「信徒皆祭司」的信念及實際的經驗大相逕庭。按恩賜為本的原則，執事參與聖工不但不會阻礙教牧同工在聖工上的帶領，而且隨著參與程度的增加更可成為執事成功協助教牧同工的一個有力因素。執事對教牧同工的領導的認同和配合確實至為重要。

四、作為人脈間的橋樑

教牧同工一人的能力和時間均有限，不可能接觸到堂會中所有人，也不可能知道堂會每一段歷史。在人際關係上，執事的接觸面亦與教牧同工有別；而在堂會經年的傳統上，年資深的肢體也往往較教牧同工了解為多。在這情況下，執事便需要成為教牧同工的橋樑，協助他真實地和全面地了解群羊的情況和堂會的背景；另一方面，執事也能幫助肢體多了解教牧同工的帶領。

五、作事奉伙伴的守望

教牧同工蒙上帝選召，但並不可能事事完美無瑕。在事工上，執事是他的伙伴和守望者，遇有教牧同工偶有犯錯，理當善加提醒，以免堂會受損。當然，有時為了幫助他人糾正自己的錯誤，你可能要為他「多走一里路」。

六、參與興辦服事善工

倘若肢體能多承擔服務的工作，教牧同工就更可專心傳道的職事。事實上，按堂會一般的做法，財務管理、場地維修等工作，已由執事會承擔。然而，在週間運作中，倘若處理堂會事務的人手不足，教牧同工還是需要動手去做的。若堂會有社會服務工作（例如，功課輔導、興趣班等），執事在這方面的知識和經驗可能較教牧同工更豐富，最好還是在這些範疇內多作貢獻。

七、互相尊重作好榜樣

教牧同工與執事的角色和任務雖然有別，但在領導堂會的事情上同是站在一個舉足輕重的位置上。彼此相愛和持守合一在領袖中間的其中一個具體表現就是互相尊重。他們在教友中間同作領袖，上行下效，他們合一的見證就能影響其他教友。教會領袖受尊重，就更易帶領教友同心事奉。

八、基於以上原因，堂會可作以下的實踐：

1. 在教牧同工草擬堂會每年的事工計劃之初，執事應慷慨地分享他們的觀察，以助教牧同工更能體察到堂會的整體需要。
2. 在堂會計劃定稿的過程中，執事積極參與，在文字表達、鋪排，以至內容方面提供意見，優化該計劃。
3. 全教會性的傳道和牧養的聚會多倚重教牧的決策和安排；與此同時，執事會應積極地給予意見，並同心執行。
4. 任何部門或團契，邀請外界講員，均應徵得堂主任的同意。
5. 堂會致函常務委員會、牧師團、監督，一般都由執事會主席及堂主任聯簽，表明該函內容均獲執事會與教牧同工所支持。（各部門或屬下單位向外界發出之函件，由於涉及使用堂會之名義，均應具堂主任的聯簽。）
6. 各部門執事除了在執事會會議中匯報，以爭取部門間的溝通及配搭外，也應與教牧同工保持經常的聯繫。
7. 教牧同工在執事會會議及堂內其他單位會議中，乃是輔導角色。在行政上，他雖非在投票人之列（即為列席身分）；但他們的出席是為要履行輔導和牧養的職責。

8. 在體制上，教牧同工亦承擔督導之責，以確保本會體制及規章能如實地在堂會中實施。執事既是在教友大會中推選出來，就要謹守本會《章程》、《實施細則》及教會之決議案，也當接受教牧同工在這方面的指導。
9. 若遇有肢體對教牧同工之帶領有所不明，執事理應向他們解釋。倘若執事也不明箇中原委，就當坦誠與教牧同工溝通。切忌東有東家說，西有西家講；同一議題，各自表述，就易引起混亂和誤會。
10. 若遇有與教牧同工在意見上的衝突，彼此不必急於立分高下，雙方應學習聆聽，先在心裡禱告交託，尋求和睦，再理性地以解決衝突的方法逐步處理。
11. 但是，若教牧同工果真犯錯，作為執事就當忠實而具體地指出他的錯誤，以盡上守望之責。（緊記：縱敗於肢體之手，總比敗於魔鬼之手強；挽回真實的信心，遠勝維繫虛假的愛心。）
12. 在事務方面，執事會盡可能按需要聘任全職（或部分時間）的人員，或委任義工去承擔。

總結

教牧同工雖然曾受嚴格的神學訓練，全職參與事奉。但是，個人的力量很有限，他們在堂會的傳道和牧養事工上不可能單挑大樑，相反，他們十分需要執事的協助。倘若，教牧同工是帶領羊群的牧羊人，執事就是羊群中的牧羊犬。二者職能有相近亦有差異，具備的才幹也各有長短，兩者只要配搭得宜便能有效地使羊群得飽足，勝過危險，健康成長。

另一方面，一般而言，正因執事在社會方面的經驗較豐富，也有執事在不同領域上曾受專門的訓練或擁有專業的知識，這些都是上帝給堂會的福氣。執事不應因自己並非全時間在堂會中服事而輕看上帝所賜的各樣恩賜、知識和經驗。我們各人身在治理堂會的團隊中，就當互相補足，以求同心完成共同的任務。

在基督裡，互惠互利，互建互勉是執事與教牧同工配搭事奉的基本原則。賦權(empowerment)在治理堂會處境中的含意是執事和教牧同工作為事奉的伙伴，彼此協作，善用自身的資源去幫助對方更有效地完成上帝透過教會交託給他們的事奉。

配搭是雙向的關係，且具彈性。對於執事和教牧同工兩者的角色，規章提供一個明確的方向，但並未對每一件事情都作一個具體而細微的規範。我們並不認同一種僵化的角色主義，但尊重被召的身分，並存成全他人（得以完成召命）的心去與之配搭。這樣，上述所言就是一個很好的提醒。

C3. 維繫執事團結

每個團隊的產生過程都有不同，有一些團隊因委任而誕生；有一些團隊是基於共同的異象而慢慢形成；有一些則是經過選舉程序而組成；也有一些透過招募去聚合。不過，不論是哪一種產生形式，團隊的技巧在它們完成任務過程中都具有正面作用。

在眾多產生形式中，執事會是屬於經過選舉而組成的一種。這類團隊有一些特點：

1. 團隊的人數是有規定的，並不能隨意修改；
2. 與委任的團隊不同，成員人選並不是預定的，誰人加入並不受少數人所控制；
3. 團隊內可能已經有一些既的職位，但在選舉（或團隊內部互選）完結前，未有人可以確知由誰擔任或有勝任的人選擔任；
4. 基本上，加入團隊的成員都是有相近的核心價值的，但又不是完全相同（有時甚至因核心價值上的差異而起衝突）；
5. 部分成員可能在之前已建立彼此的關係，但也有陌生的，他們的性格亦迥異；
6. 各成員的事奉條件¹可以有很大的差異，但在決策過程中，由於最終以一人一票的方式投票決定，他們擁有的權力卻大致相同；
7. 團隊雖然有一些基本的角色和任務，團隊成員也可能帶著一種強烈的個人期望加入團隊。這些意欲都會影響團隊的面貌。

從以上七點可見，建立執事部的團隊就要面對一些先存的難題。要去克服這些難題，成功地經歷磨合的階段（或建立起一支合作無間的團隊），除了由團隊的層面入手外，也有賴每一名成員的付出。當中包括：主動去認識其他執事、落實一些可促進關係的行動、以謙卑的心參與事奉、鎖定團隊的價值、善用各個溝通的平台和熱烈參與執事會的團隊活動。

主動認識他人

一、認識：「他是誰？」

1. 他身處於哪一個人生階段？在這階段中，甚麼是他所關注的？
2. 最近有甚麼事令他憂心？
3. 他有甚麼獨特的性格？
4. 甚麼原因促使他願意承擔執事的崗位？
5. 他最希望在執事任期中獲得甚麼成就？
6. 他怎樣看他在執事團隊中的位置？

¹ 例如：實戰經驗、所受訓練、被教友認受的程度、學歷、性格、靈命、心志等。

二、默想：「他是誰？」

1. 為他繪畫掃描，盡可能將他的特徵用圖畫表達。例如：身形、面部特徵、衣飾喜好、生活背景、甚至是在「他是誰？」中所流露出來的深層特徵。
2. 將他帶到上帝面前，提名為他禱告。讚美上帝在他身上的奇妙作為；為有這樣的一位肢體感謝上帝；為他的關注、憂心、心志代求；為你與他能以坦誠的心相處禱告。

決心建立關係

一、讓別人認識你

1. 讓別人認識那個真正的你，而這個認識能促成雙方關係被建立起來。
2. 你可以深入地分享你的一些基本背景資料：你的家庭、你的職業、你的愛好、你信主的經過、你在堂會中的生活。
3. 你可以分享你的一些獨特的地方，加深別人對你的認識：你的名字、你的個性、你做人的原則、你對堂會的期望、你最欣賞的一個人。

二、具體關心他人

在信心上激勵成員的成長，給予正面的關注，送上一份旅行紀念品、一個簡短的電郵或電子卡、一頓午餐等。

三、締造開心環境

人在開心的環境更能感受到安全和鬆容開放。這樣，彼此的友誼就更容易建立起來。作為團隊的一分子，成為一股肯定的力量，言語正面（善意、讚賞、理解、接納、聆聽、支持、肯定、歡慶），使人在疲累之時得到加力，也讓成功感再生，成為持續有優越表現的決心，這樣的成員自然受到其他成員的歡迎。

謙卑投入事奉

一、以恩賜參與事奉

聖經教導：各人要按著信心的大小，看得合乎中道。不要將自己看得過高，以為只要有心志便凡事有份，就可證明自己熱心，結果倒頭來事奉過量，無法應付，累人累己。只要按自己的恩賜作出貢獻便好了。當然，你也應提昇運用恩賜的能力，多加學習。

二、提昇領導的能力

執事團隊成員在教會中，無可避免要承擔領導的任務。我們不能想當然地以為被選為執事，就必然具備某程度的領導能力。雖然，具領導恩賜的人在領導上是較優勝的。但在某程度上，領導的表現是可以因努力學習而有進步的。這手冊就包

含了不少領導實務的內容，細閱這手冊就是提昇領導力的方法之一。

三、溝通能力的進步

溝通也是作為執事的主要條件之一。勇於表達，也需要適當地表達。如何有條理地，準確地表達心中所想也要技巧。另外，溝通是雙向的，它並不單是讓人明白你的意思，也在於明白別人的意思。聆聽是另一個相當重要的溝通技巧。事奉過程就是不停與人交往溝通，提高你的溝通能力，在建立團隊有著實效的意義。

鎖定團隊價值

一、熟悉堂會計劃

一般堂會都有一些異象、信念、核心價值、長期或短期目標²，作為推展堂會的依據。熟悉該等共同的取向，有助自己，也影響他人增進對團隊的向心力。此外，當我們擬定部門計劃時，也更能與整體有一致的方向和步伐。

二、支持團隊目標

堂會雖有一些既定的方向，但罕有指定而具體或仔細的執行方法加諸執事會。每一屆的執事會都有相當的自由度，可採用不同的方法去達成目標。作為團隊的一份子不但可就此提供個人意見，也可積極擁護團隊的決定。³對團隊抱忠誠的態度，能贏取其他成員的信任。另一方面，在執事的內閣中，執事作為團隊領袖則更有效集結成員的力量，同心合力完成任務。藉著個人忠誠的表現和在事工上落實執事會的決策，既能影響會友對教會的理念予以認同，又能完成堂會目標。

善用溝通平台

一、看重正式的會議

執事會會議是一處推動事工的地方，是解決難題的地方，是商議共同關注課題的地方，是促進關係的地方。每月的例會是一個正式的溝通場所，你可以在那裡與所有的成員聚首。不要隨便缺席！善用這個渠道，不論是宏大的意念，或是細微的小節，都可以在會議上跟大家交流，並建立共識。

二、珍惜非正式的面談

非正式的面談是指偶爾的茶敘閒聊、執事會安排的相交活動等。在無拘束的環

² 異象、信念、核心價值，甚至是目標，都可能被某些人看成不迫切的，也因如此判斷，引出「不重要」的結論來。事實上，在任何團隊，這些都是異常重要的。堂會缺乏這些，執事團隊就如一盤散沙，各自為政；事工也變得流水作業，原地踏步。

³ 每一位負責任的團隊成員都要避免在會議室外攬「小圈子」，或是在會議枱上另闢「討論區」，或是在會議決議後進行對議決作「最後裁決」。

境，大家較能暢所欲言，天馬行空，舒發感情。你也可以透過這些機會多認識其他成員，在情感層面上多作交流。大家熟絡了，就較能互相信任，也較容易了解對方想要表達的。

三、善用簡單的電話聯繫

透過電話，簡單交代一句，可以爭取理解，避免不必要的誤會。

四、善用電郵 WhatsApp，慎用電子媒介

電子媒介便於一大群人收取相同的信息。例如：會議紀錄、照片、錄音，總之可以化作電子模式的東西，都可以透過電子媒介傳遞，十分方便。但要留意電子媒介只是較為單向的溝通工具，只可作簡單的文字表態溝通；絕不是討論複雜或富爭議話題的平台。

擁護團隊活動

一、參與促進團隊關係的活動

不要太功利，以為相交活動沒有甚麼生產力就輕看之。若你視執事會為一個團隊，那麼，你花在關係建立的投資是必須的。關係脈絡打通了，行事自然得心應手，事半功倍。除了執事退修會外，也可以有其他活動，例如：生命線分享會、主題對話、危機工作坊、個案討論、探訪其他堂會的執事會、讀書計劃等。

二、投入教會大型的活動

為建立團隊，有時需要有一些全體動員的工作。共同的事工的奧妙之處在於讓各人離開自顧的本位，開放自己的資源，一同完成任務。大家在過程中，山頭主義的心態被沖淡；任務完成後，也一同慶祝成功。在堂會中，大型活動例如節期慶典、夏令營、堂慶、懇親開放日、因應堂務目標而引發的全堂會性的活動等是很好的聯合行動。

在團隊事奉中，一個也不能少。沒有一個團隊能在成員被動參與的情況下獲得成功，發揮你的主動性，為建立一支優秀的團隊作出貢獻！

C4. 組成事奉內閣

執事的事奉不是單打獨鬥的工夫，尤其在事工推行方面，他要有事奉團隊，共同承擔任務。因此，他必須組成內閣，在任期內，大家同心協力，完成堂會交託的任務。

在整個執事團隊內，最核心的成員，應是教牧同工、執事及內閣的核心人物。第二就是內閣的其他成員，第三是該部屬下各工作小組中的事奉人員，第四是偶爾獲邀支援的人士，最後就是服事的對象。倘若執事沒有內閣團隊，就會造成一人獨力管理工作小組的形勢。

在推動堂會計劃中，各人有著不同的崗位和角色：精神領袖、實踐領袖、管理人員、推動人員、支援人員。組成內閣，我們必須先弄清楚該部究竟需要一些甚麼成員，之後，才去物色人選，而不是在找到足夠人數後，才想到分工的事情。

究竟你是要找一個領袖？還是推動的人員？你要那人日後接替你的任務，還是只是擔當支援的角色？內閣成員既可與執事一同商議屬部的計劃，也可共同推動擬定的方案，監督各工作小組的執行。由此可見，內閣成員應當是有份量的領袖級人選。

內閣成員應具備的條件

如何組成內閣？我們首先要作的不是急於找一些「自己友」（與自己投契的人）入閣；反而應該是安靜地坐下來，將那些合適的條件列出；隨後按著那些條件去物色人選。以下六項要點是物色內閣成員時必要考慮的。它們按優次排列如下：

一、心志成熟

明白事奉的真義，負責任。

二、認同異象

對將加入的部門有所認識，並且認同它在堂會內的角色和任務；對它存在的價值更表贊同。

三、恩賜為本

具備參與該事奉崗位的相關恩賜。

四、差異配搭

他的參與能與其他人有所配搭，雙得益彰。

五、願意合作

樂意與他人合作。

六、經驗考量

具有與該事奉崗位相關的經驗。

事奉簡介：物色內閣成員時的介紹

在你物色內閣成員時，不可能甚麼也不說，所謂「拍膊頭攪掂」！你總要透過文字或言語向受邀者作清晰的介紹。一個明確的說明是日後事奉的重要基礎。

一、 崗位

究竟你要對方擔當甚麼崗位？是顧問，還是推動人員？

二、 任期

有任期嗎？可以中途卸任嗎？

三、 事奉內容

該崗位的具體任務是甚麼？

四、 事奉的要求

大約要投放多少時間參與？需要先受訓練嗎？

五、 工作關係

他要向誰交代責任？在他之下有誰受他的帶領？

六、 事奉機遇

該事奉對他個人成長有何意義？可以作甚麼貢獻？價值何在？

組成內閣成員流程

一、 禱告

交託給主，求祂引領；

二、 列出條件

考量事奉的需要，列出受邀者當有的條件（內容請參上列「事奉簡介」的指引）；

三、 公開邀請

刊登消息、張貼招募事奉人員通告，也可鼓勵某些肢體應徵；

四、 列出清單

列出應徵者，並作初步的評估，挑選心目中理想的配搭人選；

五、 與教牧同工商談

就該應徵者名單，與教牧同工商談何者合適；

六、 正式邀請肢體

按與教牧同工商談後的名單，正式邀請個別的肢體加入內閣；

七、 第一次會議：簡介會

第一次會議的目的在增進成員彼此的認識和感情，若可進一步立定內閣未來的事奉目標則更理想。在該次會議中，執事可簡介部門的異象、任務、目標、組織、未來的具體任務，與及各人在內閣中的角色和關係，再加上彼此認識和交流等。

C5. 領導團隊屬員

在教會中擔當管理職分的事奉者，例如教牧同工、執事，不單要擁有和某一事奉有關的執行技巧，更必須同時具備一定程度的領導能力。例如某執事可以在主禮、辦活動、領會、領詩、帶查經等各方面有出色的表現，但這些事奉知識和經驗只是一些有利條件，並不足以幫助他勝任崇拜部的執事職份。執行的經驗固然重要（因為他很可能要實際地教導他人如何履行職務），也是基本的，但另一個不可或缺的條件是如何去推動（或帶動）他人去事奉，促進教會的成長。

領導的能力可以是與生俱來的，但或多或少，領導能力亦可透過自學的過程（例如認識、實踐、檢討、再認識、實踐、.....）而有增進。以下是一些既可以強化你的領導能力，也可幫助團隊成長的進路：

一、為群體尋索異象

領袖必須為群體將來的發展尋求異象¹，定立方向。這也是作為領袖最主要的任務之一。當尋得異象，就能繼而為堂會釐定長期及短期的策略，才可以使其他成員擁有事奉的異象和肯定自己在計劃中的角色。² 當然，尋找異象和擬定計劃這兩件事是由領袖與屬員一同去完成的。雖然屬員每每因條件上的差異而在過程中，參與的程度有別；不過，真正的領導是讓整個團隊共擁異象，因為異象是屬於整個堂會的，而非由一人自擁。³

二、認識你的領導者

領導你的人的取向對你的事奉有著關鍵的影響，因此，必須對他有一定的認識。這裡所指並不是阿諛奉承，而是主動溝通和合作的舉動。屬於上帝國度的，是真誠的心，絕非虛偽的裝扮。細意觀察你與領導者的關係，特別是產生衝突（和合作無間）的情景，與及領導者的價值取向；檢討自己當時的態度，思想怎樣能跟他更有效地溝通？怎樣進一步增進互信和合作？不斷改進，去蕪存菁。

¹ 異象所指就是在主耶穌基督交給教會的使命之下，你所屬的堂會有何特殊的感召是要回應的，或是說有何獨特的任務是上帝透過你的堂會去完成的？沒有這個異象就難以準確地拿捏到堂會事工的方向，沒有方向也不可能釐定目標和具體策略。

² 多閱讀書籍和向領導你的人請教，才能開拓和激發你的思想範圍。與其他成員、會友及慕道者溝通，就能更清楚掌握堂會的內部情況。

³ 有一種強人式的領導，強調作為領袖要尋得群體所要走的方向，並且堅定地向群眾指出，要求他們依從他的指示，委身完成。不過，我們所強調的是一個使人得力的領袖，他固然關注群體的方向，但他同時關注群體中每一個人，也認知除非那異象也是群眾的，否則，他們只會去完成領袖個人心目中的「異象」。倘若領袖層有變動，那是否意味著「異象」也會隨之改變呢？若是，那麼，我們又如何能說那是一個真正屬於群體的異象呢？

三、對上服從，以身作則

領袖往往是下屬的榜樣。一個尊重在上決策的領袖，通常可以感染其他人尊重他的決策。一個健康的屬靈領袖，不但可以領導他人，也接受他人的領導。提防自己輕視（或批評）執事會整體的決定或表現出對你的領導者的不滿。

四、個人做事表現積極

必須對事奉熱誠和投入，積極主動，視難題為挑戰，每一天的開始就是新的機會，引導成員冷靜地去評估難題和樂觀地工作，看每件事情都是可成就的（can be achieved），為了能服事上帝而感恩。⁴

五、與屬員有良好溝通

你和屬員都應清楚知道彼此傳達給對方的信息。溝通的方式可視乎需要而定，但內容必須清楚。你不妨將自己的經驗與其他人出色的溝通技巧作比較，持續改進。

六、認識你的屬員

對屬員的事奉經驗、態度和理想必須有一定的掌握，才可運用不同的方法激勵對方積極事奉。切勿將自己的價值觀和處事態度，視為絕對，強迫他人接受。必須明白各人的經驗、靈程、能力有異，應給予學習時間、機會，彼此尊重，才可合作愉快。⁵ 若你對那位被你領導的人加以描述，有多少是你肯定的，和清晰的？嘗試花一點時間觀察被你領導的人，他的行為模式、他的事奉表現。此外，你也可想像一下他的需要，並為他代求和祝福。禱告常使我們經歷一個真正的團契。

七、信任你的屬員

信任在建立和維繫團隊關係上異常重要。作為領袖首先要信任你的屬員，培養一種對團隊忠誠和彼此信任的文化。適當的授權，加上足夠的溝通，不單可以提高運作效率，更可培養他人的辦事能力。透過實際的經驗，培育人才。反省自己對他人的事奉是否顧慮（和干涉）太多。是否有充份的授權？是否欠缺溝通。無理的干預不但有礙事工的推展，亦會傷害他人的自信心。

⁴ 向上帝尋求你所負責的事工的異象。一個擁有事奉異象，知道所參與的事奉的意義的人，會有正面而積極表現。你可以查看自己以往處事的經驗，特別是處事的心態，並且加以反省。

⁵ 若你的領導力有限，也不妨尋找與自己異象（或價值取向）一致（或接近）的屬員去組成團隊。

八、了解屬員的能力

用人以才，了解屬員的能力才知道將他們安放在哪一個位置。評估一下他們的興趣、心志、恩賜、作息時間，觀察他們的事奉果效，依據所得結論，調適他們的參與。這樣，他們會更樂意接受你的領導。

九、實踐適當的紀律

獎勵可以激發士氣，但適當地處罰錯誤的行為也是必須的（例如明確地表明你不會接受危害團隊關係的言論）。不過獎罰要公正，也要顧及採用的方式。適當的獎罰會使被你領導的人明白正確的行為和對你予以尊重。嘗試列出某些優異、錯誤的行為和相應的獎罰，反覆比較。這樣可以加強領導者判斷紀律的能力。

十、不斷改進領導和辦事能力

今日，神學知識及事奉技巧的研究一日千里，領袖不可與之脫節，慎防落後。然而，不同的領導風格也有不同的技巧，領袖應因應個人和團隊的特質予以應用。熟悉其中一種可應用的領導方式較略知眾多的領導方式有意義。當然，領導者若對新事物產生抗拒，這便是一個老化的警號。領袖必須保持學習的心態：開放自己，不斷學習，才能提昇自己的事奉生命，和可以繼續領導他人。

上述十項領導基本要素，都可以透過自我檢討而學習得到。但在過程中，必須保持開放、坦誠的態度，還有，要有承認錯誤、不足和改過的勇氣。如果你掌握了所領導的群體的發展方向，主動投入事奉，與團隊有良好關係，充份認識你的領導者和屬員，與他們建立信任，保持謙卑學習的環境，在事奉上以身作則和適當地實施獎罰。你將會是一個極有能力的領袖。

C6. 激勵屬員士氣

事奉者與僱員不同

- 一、 事奉者的參予基於內在的感恩之情；僱員的參予是由於外在的利益。
- 二、 事奉者期望有所貢獻；僱員要求薪金福利。
- 三、 事奉者想幫助別人成長，也期待自己成長；僱員是打工，計較收穫。
- 四、 事奉者的性格、能力和所參與的事奉相近；僱員著重遷就工作。
- 五、 事奉者之上是支援者；僱員之上只有問責的人。

今天，若我們深明此理，我們作為屬員的領袖，就以建立他們，好讓他們能成長，並以愉快的心情完成上帝交託給他們的工作。

激勵你的屬員

一、屬上帝的異象

向屬員分享異象，就是給予他們事奉的理想和長期的動力。「要使我們的堂會成為一間敬拜上帝的教會；如此，我們便要建設一處良好的敬拜環境，使人在敬拜中，經歷與上帝相遇的敬拜。這是上帝所喜悅的！」一個這樣的異象，就使投身敬拜事奉的屬員意識到他們事奉的重要意義，也因為了要成為祂手上的工作而有動力去改變自己和參與事奉。

二、具體的目標

具體（有時限，可量估）的目標可加強屬員對事奉的認知程度。例如：在未來一年中，成功幫助四份一的會友看畢新約聖經一次；能鼓勵到有十位一直有參加本堂崇拜的慕道者完成福音性研經班。

三、肯定的角色

肯定屬員在該計劃內有一個不可或缺的角色。例如：「你在小組工作上那麼有經驗和恩賜。這個計劃怎可以缺少你的參與呢？」當然，若能具體地點出屬員的經驗和能力，讓他也知道他是勝任的一個，會是更好的。很明顯，這種肯定一定要與實況相符的。若那人並不是合適的人選，那你要作的是「否定」，以幫助他尋找合適的崗位。¹

¹ 有效地激勵他人應多採用正面的言語，而少用否定的言語。

四、清晰的權責

就事奉上的責任和從屬關係作清晰的交代，有助屬員明瞭他個人的權責範圍，全心地去作。例如：「現在邀請你擔任堂會的財務內閣，協助執事會司庫的工作。一切與堂會的金錢交收有關事宜，例如數點奉獻、支款、收取報名費、零用金管理等都是由你負責。運作過程中請依照堂會的「財務運作指引」和執事部司庫的指示進行。如有疑難，可向他求教。」

五、明確的指示

對事奉上的要求有清楚的說明，使屬員能對將要執行的事有確切的理解，避免無謂的猜測，引致不安或甚至錯失。²例如：安排導向的訓練給予新加入的屬員。又或對屬員表達：「禮物的性質是恭賀某人按立牧職，內容由你決定，但開支不能超過\$1,000，並且要在本週五前準備妥當。」

六、誠懇的態度

友善、欣賞、關注、支持、坦誠的態度，能促進雙方的關係。³例如：「你最近的事奉情況如何？需要幫忙嗎？」或當遇上自己有錯失，也坦白承擔責任而不迴避。而在眾多方法中，為你的屬員禱告是建立良好關係最好的一個。

七、合時的鼓勵

對跟隨者的表現表示欣賞，使屬員知道他走對了路。⁴例如：「那次活動的內容確實很有創意，很多參加者都讚口不絕。若是時間許可，我們在場地佈置上再多花點功夫，效果應該會更佳。」或「那一趟要不是你建議我作一個明智的抉擇，可能現在我們仍在死胡同中。」

八、支援的承諾

在屬員遇到力有不逮之時，領袖即時給予支援，使屬員能安心，放膽地繼續努力事奉。例如：因有人臨時退出，屬員在缺乏人手的情況下，未能按進度完成，即時關心他們的憂慮，甚或改變計劃，提供一個變通的方案供屬員執行。

九、自身的榜樣

領袖本身有良好的榜樣，使屬員有一個清晰的學效對象。例如：願意犧牲自己的假期，也要依承諾完成任務。又或遇到危難時，以禱告面對，用信心化解衝擊，表現充滿自信並對上帝全然信靠。

² 良好的事奉環境可幫助人更全心全意去工作。相反，含糊不清的指示使人產生反感和不安；若因缺乏明確的指示而帶來錯失，更會觸發抱怨的情緒。

³ 誠懇永遠是人際關係最重要和最穩固的紐帶之一。

⁴ 同樣，華人教會文化著重「勸勉」，就是不少教導和對現況表示未敢滿意的口吻。若要激勵屬員，正面的引導較反面的阻擋更有效。

十、共同的參與

在團隊建立中，共事的經驗使屬員間的關係拉近。有時在團隊中，由於過份分工，以致大家關係疏離，各自為政。製造一些共事的簡單任務，在非正式的環境中增進認識和感情，事奉就更快樂了。當然，在製定計劃過程中的參與程度也會直接影響屬員在執行任務時的投入程度。例如：在程序安排上，讓屬員發表意見，一起製作紀念品、佈置場地等。

十一、興趣的工作

因應不同的人的興趣所在，安排事奉。例如：屬員較喜歡在單獨的環境下工作，也愛看書，便安排他參與編輯的事奉；屬員以結交新朋友為樂，便將接待或探訪新來賓的使命交給他。

十二、配合的事奉

按恩賜安排事奉，屬員參與事奉的信心自然較大。例如：找一個有音樂恩賜，善於帶領和管理的人擔任聖樂總監。

十三、持續的成長

真正的事奉使人成長，真正的領袖也會使屬員在事奉中成長。事奉者持續的成長才會使事奉的素質獲得提昇，也使事奉者樂於參與。例如：安排醫院探訪訓練給探訪員；又或，請一位資深的青少年福音工作者前來分享心得及回應屬員在青年工作中所碰到的難題。

十四、有力的回報

給予靈性上和心靈上的獎勵。事奉完結時，能得到讚賞的是下次繼續參與事奉的保證。⁵例如，公開表揚屬員對上帝的忠心和事奉熱誠。向他說聲「多謝」、「做得好」。或是在公開的場合，對一年以來殷勤教學的主日學老師鼓掌及點出當中具體的成果。

十五、歡欣的慶典

慶典表示「成功」，有確立團隊的團結、共享成果、正面評價的價值。任務完成，不論是否目標達成，安排慶祝會，感激各人的努力，讓大家分享任務的成果，都能激勵人心，繼續事奉。

⁵ 在此，必須聲明：屬靈領袖從來都不會玩弄手段或製造假象。若他沒有一份真誠地欣賞他人的心，那他還是要好好的禱告，求主賜他欣賞別人的眼光和真誠地稱讚他人的心懷。

C7. 面對人事衝突

衝突是在人際關係中的一種不協調現象。在中國人傳統中，強調表面的和諧關係，就往往對衝突的場合賦予負面的評價，認為需要加以抑制、故意忽略，甚至予以否認。然而，人與人之間的相處，衝突是無可避免的；最好的朋友，最親的家人，最信任的伙伴，也可以有衝突。衝突的發生一定有它的原因，倘若我們不予以正視，並不能消除它。有時，甚至可能在大家的關係之間造成一個潛伏的危機。當雙方的矛盾累積到一個爆發點，小小的誤會足可帶來無可挽救的局面。

衝突的種類

衝突大致可分為兩種。當然，在大多數的情況下，衝突的發生多不會只涉及單一的性質。

一、事理上的衝突

事理上的衝突多因角色矛盾、價值觀念的差異、缺乏合作條件、或爭奪領導位置所引起。事理上的差異可以透過協商、討價還價等方法處理。

二、情感上的衝突

情感上的衝突多因性格上的不調協、個人或人際間需要得不到滿足，或過度主控的領導風格等造成。情感上的衝突可透過疏導、反照、或表露心聲等方法予以緩和。

衝突進展的流程

衝突會受著憤怒的累積而逐步昇級。起初在仍有信任下予以直言，最後忍無可忍便退出。以下各階段的描述：

- 一、直言：直接表明衝突的實況和因由；
- 二、操控：想操控對方接納自己的立場；
- 三、恐懼：擔心自己反被操控而產生戒心；
- 四、沮喪：對大家之間的衝突引起的局面感到沮喪；
- 五、乏力：沒有動力再去處理大家之間的衝突；
- 六、退出：放棄關係，一走了之。

解決衝突的方法

一、解決事理上衝突的步驟

1. 找出雙方衝突所在（力求具體及到題），成為解決衝突的起點；

2. 共同協定一個困難解決的步驟；
3. 標示共同點，並且將困難解決建基在它們之上；
4. 自由地列出各個解決困難的方案；
5. 解決事理衝突的條件包括有：
 - a. 一個開放的協商環境；
 - b. 一個能勾劃出事情發生經過的時間表；
 - c. 一個裝載異見的垃圾筒；
 - d. 一個儲存共通點的資料庫（可用報事貼、白板進行）；
 - e. 一種反個人化的商議態度（對事不對人）；
 - f. 一種用投票方式作為決策的方法；
 - g. 一種逐一擊破的戰略（不必一次過解決所有引致衝突的難題）；
 - h. 一些大家可以自由地提出的可應變的措施；
 - i. 一個解決難題的小組。

二、解決情感上的衝突的步驟

1. 安排衝突雙方進行對話——確立一個安全的環境，可以使雙方願意冒險分享個人的見解；
2. 應用一些能幫助控制憤怒、沮喪及其他情緒的機制。例如一個被設計好的對話程序可以鼓勵發言者理性地表達意見和積極壓止某些具激發情緒的言論；
3. 鼓勵大家尊重對方發言的空間，容許自由講，不作規限；
4. 採用一個主動的聆聽技巧及適時的回應；
5. 提出大家關注的議題，但不急於作任何決定；
6. 解決情感衝突的條件包括有：
 - a. 一些共同接受的溝通規則，例如，只可以講你自己，表達你個人的感受；當別人表達時，其他人只可聆聽；直接地指名道姓，不用「他」；只描述外在的行為，不可試圖猜測背後的動機及價值取向。
 - b. 使用「重述法」去總結講者的意思。當講者對重述的意思表示滿意後，才可作出回應。
 - c. 不能容忍誇張言詞，甚致有失信徒體統的舉動，如使用骯髒的說話或手段。
 - d. 安排圍圈坐的方式。
 - e. 當一個解決方案提出後，鼓勵衝突的雙方應用一個優劣並列的方法去衡量該方案。
 - f. 鼓勵發言，表達觀感。
 - g. 幫助那些需要挽回面子的人，盡可能給他們一道下台階，避免任何人因受窘而阻礙坦誠相向。

如何和那些與你衝突的人共處？

一、先作反省，自我提昇

當我們遇到衝突時，不要先假設是對方的不對。相反，應自問：在這事上，我有何不對？有哪些地方是我可加以改善，而可避免衝突的？若我改變一下，引起衝突的難題是否可以迎刃而解？作為教會領袖，他所關注的是建立他人，而不是將別人打倒。我們要作一個和平之子，為別人鋪平修和的路。因此，在衝突發生時，自省以求在自己身上尋找和解的進路是上上之策。若我們生命質素提昇了，別人與我們的衝突機會也會相對地減少。

二、握手言和，共同進退

若對方誤以為問題的關鍵在於我們和他的對立，便會將我們變作假想敵。有更嚴重者，每每牽動情緒，誓要將我們討伐誅滅才得甘心。在此形勢下，我們便成為對方的箭靶。若自己有錯，不妨坦白承認；若事情並非關乎原則，也可表示大家切勿意氣用事，反而要共同面對真正的問題。當中，我們可以羅列利弊，展示實情，並邀請對方一同面對問題。當對方了解到真正的問題所在及我們的真正動機，便自然可以心平氣和地與我們共商大事。

三、移形換影，救助他人

有時，我們會遇上一些對我們心存偏見的人，會對我們作「無情」的攻擊。又或當我們與人爭持，而對方已身陷情緒困擾中，自然聽不進我們的話。為了避免與對方正面交鋒，自己先從對抗的關係中抽離，邀請第三者參與或介入。大家一同去考量第三者的意見。此舉可避免針鋒相對的情緒持續，提供一道下台階，也幫助大家較冷靜地觀察事物，作出結論。

四、擺脫纏擾，從中抽離

過於投入，或過度關注的人，情緒容易被事情牽動，患得患失，高低起伏。抽離的作法是要讓牽入衝突漩渦的人，能以局外人的角度或以遠距離看清事情的真相，並且因與該事件保持距離，情緒也容易控制。如此，引起衝突或加劇衝突的機會亦會大大減低。

五、立即澄清，避免誤會

在堂會中，衝突的發生很多時只是在於一個細小的誤會，即時對誤會予以澄清，可以減少衝突的發生。對他人心存忍耐是需要的，適宜以柔和的態度回應，過度的緘默使人有不必要的猜想。

六、真誠所至，金石為開

誠懇是具有力量的，尤其對澄清誤會具有效力。誠懇的態度能使說話具有說服力，讓聽者能以更在意聆聽。聆聽的程度提高了，誤會的機會就自然減少。然

而，若對方因其他非我們所能控制的情況產生誤會，坦誠亦能使他重新反省自己從前的理解。倘若果真因我們的過失導致衝突，解鈴還需繫鈴人，真誠求恕亦是必須的。在此必須聲明，教會領袖絕不可製造假象，真誠並不是一個手段。沒有真實的心靈相對應的「真誠」其實是偽善。兩者是絕不相同的。

七、 全心為主，處之泰然

倘若衝突真的爆發了又如何？其實，有時怎樣避也避不了。若真的發生了，只好安然地接受那是事實，擺上禱告，跟著以一個平和的心去面對和解決困難。倘若引起衝突的原因是我們堅持上主的心意。那麼，若是事前已預計了，我們應作好心理準備，安然接受。若是事後才發覺，也應祈禱交託。教會領袖若是為上帝作事，就不必為了討人歡心，而放棄上主的委託，也不應顧慮人際關係受損而不履行守望之職。

一般和解協談的步驟

作為教會領袖，有時是自己和他人衝突，有時是以第三者的身份（調停人）介入。若是後者，可以依下列步驟進行，推動和解。

一、 聆聽雙方的故事

重組故事的始末有助衝突雙方對真相有清楚及共通的了解，也有助和平之子找出衝突的關鍵時刻。讓衝突的雙方面面對話，讓他們認識對方在整個過程中的感受。當他們發覺原來雙方都因這衝突而引致失望、憤怒、不安、著急、難過時，會增加雙方的認同感和接納。聆聽對雙方解決衝突的意願有正面的影響。

二、 列出衝突的地方

預備一個垃圾筒，羅列出雙方認為衝突的清單，逐一去看。當人遭遇衝突時，一般的情況，想像出來的困難會較真實的困難為多。羅列清單，逐一檢視，最終會找到大家應真正面對的關鍵所在。

三、 找出共同的關注

解決衝突的一個重要秘訣，就是衝突的雙方放棄各自的立場，集中在大家關注的課題上。讓大家有這樣的基本信念：達成自己的意願，可以不用打倒對方。共同的關壑說明日後大家將要付出的努力，當中所涉及的範圍是大家感興趣的，也是能反映出雙方的意願的。

四、 訂定協議和規則

定立跟進行動以先必須要有一些基本的協議或規則。協議的訂立可界定雙方在解決問題過程中的角色，保障雙方的利益，控制著該衝突不會進一步惡化，提醒雙方均要付出努力。協議也是一個警告：若任何一方違反了有關協定，整個和解的

過程即被終結。

五、 作出全面的評估

若要和解成功，必須在進行前，在進行中，及在進行後，作出評估及檢討。衝突雙方應有心理準備：問題不會即時獲得解決，並且需要一連串的努力才能有所改善。評估的目的，就是要除去當中的瑕疵，調整或改進當中的方法，繼續推動該和解的進程。

C8. 如何下放權力

下放權力的目的是為了團隊的好處，有時在於短期的工作調節，有時則是為了長遠的考慮，讓成員有更好的發揮，建構一個更有實力的團隊。使人得力的領導強調領袖為屬員提供充份的條件，使之能有力地參與及完成他在團隊中的任務，其中的做法就是與屬員分享權力。有效地下放權力，不但能增進團隊工作的效能，也使團隊有更好的機動性、成員受刺激更自發地工作。

權力下放的種類

一、委任

領袖將任務中的有限部份，交給他人代理。這在一個大型的計劃中是常見的。即由一個領袖作協調，其他人則承擔不同的部份，也擁有不同範圍及程度的權力。一個好的委任是在於接受委任的人獲得充份的肯定，明白委任的性質及權限，並且有能力肩負該權力所附帶的責任。

二、轉移

將職任中的責任和權力轉移到另一人身上。一般而言，這會是一個過程，即是當領袖眼見其屬員成長而有潛質可以肩負更大的領導責任後，將原本屬於他本人的任務範圍交由其屬員全權處理，而自己則逐步淡出。

三、暫代

即當領袖因事未能履行職務時，將權責暫交他人代行。這類權力轉移是有時限的，在權力範圍來說，也是有限制的。暫代方式的權責只適宜短暫時期。當暫代期過後，暫代者理所當然地交還權力，並向領袖匯報於暫代期間執行職務的情況。作為領袖應常常預備繼任人，這樣，成員個人及團隊也可以持續成長。而暫代的時間，也正是考驗後繼者的一個機會。

當然，若一名領袖長期不能履行職務，那正是他辭職的適當時候。而非要求屬員長期暫代他的職位。

四、交棒

當領袖離開了崗位後，他再也沒有行使權力的理由。所以，當他辭職時，就適宜開始逐步將他所有的責權移交與接任人，以確保在他離任前，權力移交完全妥當。若在離職後，他試圖繞過該在位的領袖，以局外人的身份影響該群體的核心運作，那便有違領袖操守了。

五、授權

當在推動事工的過程中，有很多地方需要即時決定，領袖又不可能一人顧及所有事情或逐一回應所有請示，領袖可能會只確定處理該事的大原則，然後交由屬員或一個小組作全權執行。在這情況下，屬員便暫時擁有原屬於該名領袖的決策權。此種授權，是針對特定的事件而產生。換句話說，當該事情完結後，有關人士行使權力的資格也隨即終結。這類不與職務（或角色）相連的權力，除了具有特定的時限外，授權的範圍也有清楚的規限。例如，動用款額的上限，在指定問題上需經請示才可執行，及按時交代工作等。

任務移交要點

- 一、將任務交與願意接手的人。
- 二、將任務的目標、範圍、期望、資源、時限等清楚說明。
- 三、將任務最新的形勢交代清楚。
- 四、將有關的職權一併移交。
- 五、要有適當的跟進，而非自此無官一身輕。
- 六、對接受任務的人存有信心，讓他有足夠的空間去完成任務。

何時應考慮權責下放

- 一、當你沒有時間如期完成任務時——領袖應善用時間，也應強調目標取決的原則。一個好領袖不是忙亂的人。一身包辦，以致未能達到目標，那是不值得原諒的。
- 二、當你正在做一些屬員也可以嘗試承擔的事之時——領袖主要作那些領導的工作，他應有能力去分派工作與合適的人。當然，讓有潛質的屬員累積經驗，建立自信。這正是作為一名團隊領袖當有的表現。去剝奪別人參與和成長的機會，自己全部攬上身，是建立團隊的大忌。
- 三、當你的屬員可以有更好的表現時——領袖並不是樣樣皆精的。他應有自信、謙卑的心、自知之明，若別人比他辦得更好，一個領袖亦應有量度承認事實，知人善任，考慮讓那屬員為到團隊作出貢獻。
- 四、當你的屬員潛力未盡發揮時——幫助一個人成長，或成為領袖，一個好的方法，就是讓他去經驗，自己則在從旁協助或觀察。適當的權責轉移有助屬員在經過悉心設計的壓力下將他的潛力發揮出來。
- 五、當你不能勝任時——當然，若你不能擔任一個領袖，便應辭職。但若你對某單一的任務不能勝任時，切勿強出頭。也不要為了顧存面子，而不肯將權責交出。這

種錯誤最後只會累己累人。

運用權責訓練的模式

- 一、I do - They watch。自己去作，要求屬員去觀察。從旁觀察使該屬員對有關事情有概括的印象，也可作好心理準備。
- 二、I do - They help。仍由自己動手，但要求屬員有限度參與。協助的方式，可以在沒有壓力下，對該事工有所接觸，與此同時，你也可觀察該屬員的表現，確定他是否合適的人選。
- 三、They do - I help。由屬員去作，自己只加以協助。在屬員有限度參與一段時間後，他開始對整件任務有點掌握，便應由他嘗試獨自動手，全盤地去幹。領袖應要求自己對屬員多一份信任，容忍錯誤，只在旁給予協助。
- 四、They do - I watch。由屬員全權負責，自己只作旁觀者。當屬員對該任務有相當掌握後，領袖便可以退出，只作觀察，給予鼓勵。領袖的任務是幫助屬員成長，最後成為一個可獨立處事的人。期望屬員長期倚賴自己的人絕不是一個好領袖。

權責移交的陷阱

- 一、對接受移交的人存有偏見，不願意將權責交與他。
- 二、由於自己不想參與，為了擺脫責任，所以用權安排別人來頂替。
- 三、過急地將權責移交，未有考慮到接受任務的人未有作充份的準備。
- 四、在權力移交時，沒有給予接受的人足夠的條件，置之於困局。
- 五、權責轉移時，沒有將有關的權責交代清楚。（例如，向誰交代）
- 六、堅決要求接受任務的人採納領袖個人的處事作風。
- 七、要求接受權力的人凡事要向領袖請示。
- 八、經常否決接受任務的人的決定。
- 九、經常對接受任務的人作負面的批評，且不給予鼓勵。
- 十、只要求接受任務的人付出，利用他擁有的資源，但不給予他成長的機會。
- 十一、越過接受任務的人去指揮他的屬員。
- 十二、縱然，有明顯的需要，仍不作出任何支援，讓接受任務的人自生自滅。

C9. 如何招聘教牧

聘牧前的準備

一、確定堂會聘牧的需要

從堂會的發展、教牧人數及比例、事工的開拓等各方面，確定堂會需要增聘教牧。

¹經教友大會或執事部會議通過聘牧議案。²

二、組織聘牧小組

經執事會會議通過委任，成員包括：堂主任（當然成員）、執事會主席及具代表性信徒（一至兩名）。

啟動聘牧程序

一、召開聘牧小組會議

1. 新任教牧工作範圍之商議

- a. 職位：堂主任？ / 牧師？ / 教師？ / 半職？ / 全職？
- b. 主要服事對象：兒童？青少年？成年？耆年？或其他特定對象如：新來港移民。
- c. 主要參與的事工：崇拜事工？佈道事工？學校事工？……等等。

2. 新任教牧需具備的條件之商議

- a. 基本條件：年齡、性別、學歷、性格、人際關係、婚姻狀況、居住地區；
- b. 人生經驗：職場經驗、教會生活經驗、曾受專門訓練、合作經驗；
- c. 牧養條件：事奉心志³、神學訓練、恩賜所在、屬靈氣質、傳統傾向等；
- d. 同工配搭：與現職教牧同工在性別、年齡及恩賜方面的配搭。

3. 了解聘牧大致流程

- a. 何時物色對象或公開招聘？
- b. 何時進行第一次約見？
- c. 何時安排（初步合適的）應徵者到堂會講道？
- d. 何時進行第二次約見？
- e. 何時將聘牧申請提交總辦？
- f. 何時入職堂會？

¹ 參本章附錄：聘任同工的考慮因素」

² 通過的議案包括聘牧小組的成立、任期及責任交代，一些已確定的聘任條件等。

³ 事奉心志所指包括：熱愛堂會牧養的事奉、願意在受聘的堂會中長期委身等。

二、展開聘牧程序

1. 先由堂主任透過不同的途徑物色合適的對象，並作初步認識和了解其事奉心志。
2. 堂主任將合適的對象向聘牧小組推薦，並在面談前，提供其個人資料，包括（填妥之應徵表格、個人履歷、得救及蒙召見証、神學院成績表或証書副本、諮詢人資料等）。
3. 聘牧小組進行約見。

安排面談

一、第一次面談 ⁴

1. 自我介紹：聘牧小組及應徵者；
2. 參考問題：
 - a. 請你分享被上帝呼召讀神學的經歷，並且為何選擇畢業後於堂會內事奉？
 - b. 你認為作為傳道人哪些工作是最重要的呢？
 - c. 你個人有何恩賜或專長？
 - d. 你對堂會中哪個群體及哪個事工最有負擔？
 - e. 你認為教牧與信徒領袖的角色和彼此間的關係是怎樣？
 - f. 你感到自己與人合作，有何優點及限制？
 - g. 請分享一下你的堂會的背景和你個人的事奉經驗。
 - h. 為何你會選擇信義會的堂會成為你事奉的地方？你是以甚麼考慮來選擇堂會展開牧職的呢？
 - i. 你認為你與堂主任及幹事彼此間應有怎樣的配搭？
 - j. 你認為一個新同工在新的堂會開始事奉時，最重要抱甚麼態度？
3. 應徵者提問；
4. 簡單介紹堂會現況及對新教牧的期望；
5. 若應徵者在本會認可之非本宗神學院畢業，聘牧小組需向他說明於本會任職的教牧人員必須接受及遵行本宗的神學及教會生活之傳統（例如：因信稱義、實施孩童洗禮及領餐、禮儀崇拜等）；
6. 簡單講解薪酬及福利；
7. 致謝及禱告結束。

⁴ 第一次面談由聘牧小組代表堂會約見。

二、第一次及第二次面談之間

1. 聘牧小組於第一次面談後共同進行評估⁵；
2. 若對應徵者的情況有疑問或不太熟悉，可聯絡諮詢人；
3. 聘牧小組將應徵者的個人資料連同《面談總評估表》提交予執事會；
4. 執事會商議後，對不合適的應徵者，由堂主任給予正式通知；
5. 對獲執事會初步認為合適的應徵者，安排第二次面談。

三、第二次面談⁶

1. 執事自我介紹；
2. 參考問題；
 - a. 你剛參加完本堂的崇拜，未知你對本堂初步的印象怎樣？
 - b. 請你分享期望入職本堂的原因。
 - c. 倘若你被本堂召聘，你期望執事與你有怎樣的配搭？
 - d. 倘若你被本堂召聘，你期望堂主任提供怎樣的支援？
 - e. 倘若你被本堂召聘，你可在何時入職？
3. 其他方面的提問；
4. 說明本會教牧同工之薪津福利、學歷要求，與及應徵者因應本會之學歷要求而須於上任後補修學科的具體安排（例如，堂會會否支付有關之進修經費及 / 或進修時間，還是由當事人自行負責）；
5. 若應徵者在本會認可之非本宗神學院畢業，聘牧小組更必須向他說明若他入職，會因應本會學歷的要求而於五年內在信義宗神學院補修不少於廿四個學分（同樣，也要向他說明堂會會否支付有關之進修經費及 / 或進修時間，還是由他自行負責）；
6. 邀請應徵者表達對堂會事奉的期望；
7. 邀請應徵者發問；
8. 祈禱結束。

⁵ 聘牧小組可用附後之《面談個人評估表》進行評估。繼後，收集各人的評估分數，填寫《面談總評分表》。

⁶ 第二次面談由執事會約見，一般安排應徵者在主日崇拜中講道，並在崇拜後進行面談。

四、第二次面談後的跟進⁷

1. 執事和教牧人員自由分享對應徵者的觀感；
2. 議決是否聘任該應徵者；
3. 若決定不聘任，由堂主任隨後給予應徵者正式通知；
4. 若決定聘任，則商議聘任的具體安排⁸，並交由堂主任會後跟進：
 - a. 正式邀請應徵者成為堂會的教牧同工，並要求獲得對方口頭答允接受邀請；
 - b. 聯絡本會總辦，索取新同工入職的相關表格⁹；請應徵者填妥後交回堂會；
 - c. 去函¹⁰本會常委會申請，並將其個人資料¹¹一併呈交總辦跟進；¹²
5. 應徵者將獲本會「人事策劃部」接見¹³；
6. 提案將於常務委員會會議中討論及通過¹⁴；

五、常委會通過後的跟進

1. 常委會通過後，總辦正式將常委會的決議通知堂會；
2. 堂會聯絡應徵者，通知其入職日期；
3. 若有關人士為新入職本會者，堂會宜與監督聯絡，盡快安排授職禮；

⁷ 一個較理想的安排是執事會在第二次會談後，隨即舉行一次臨時會議，就是否聘任該應徵者進行正式的商討。在某些情況下，可能要召開臨時教友大會作決定。

⁸ 具體安排，例如，是否符合本會之學歷要求、上任日期、薪津福利、大致的職任範圍等。

⁹ 於申請時，需一併提交「教牧入職申請表」及「本會信仰、信條、章程及體制意向書」。

¹⁰ 該函件必須由堂主任及執事會主席聯署，內容列明入職日期及年資薪點等。

¹¹ 除本會要求填寫的各入職表格外，應徵者也要提交「得救及蒙召見證」及「學業及就業證件副本」(包括所修神學學科證明)。

¹² 本會堂會招聘教牧同工，須於招聘前兩個月(即擬入職的日期之兩個前)具函常務委員會提出申請。

¹³ 若該應徵者已是本會同工，並已舉行授職禮，則無需再次約見「人事策劃部」。

¹⁴ 成為本會同工仍需要經過一年的試用期及一個由監督主持的授職禮。

面談個人評估表¹⁵

面談人員：_____ 面談日期：_____

應徵者：_____

應徵者基本資料

性別： ☐男 ☐女 年齡：_____（歲）
 居住地區：_____區 聯絡電話：_____
 婚姻狀況： ☐單身 ☐已婚 ☐離婚 ☐喪偶 ☐子女：_____人
 工作及事奉經驗：_____

對應徵者的評分

	低				高	無意見
	1	2	3	4		
1. 應徵者對本會信仰及傳統的認識程度						
2. 應徵者對本堂的事奉心志						
3. 應徵者的恩賜及所受訓練是否切合本堂的需要						
4. 應徵者具有與人合作的意向和能力						
5. 應徵者的個性特質能配合牧養需要						
總分：						

其他評語

¹⁵ 此表格只作為聘牧小組成員個人於面談時用，內容保密。面談後銷毀或交予堂主任存檔。

面談總評分表¹⁶

面談小組成員： ① _____、② _____、③ _____
④ _____、⑤ _____

應 徵 者：(1) _____、(2) _____
(3) _____、(4) _____

面談人員給各應徵者評分

	應徵者姓名(1)	應徵者姓名(2)	應徵者姓名(3)	應徵者姓名(4)
成員①				
成員②				
成員③				
成員④				
成員⑤				
總評分				

結 論

[illegible]

¹⁶ 此表格只作為聘牧小組召集人用，內容保密。於向執事部報告後，將予銷毀或交予堂主任存檔。

附錄：聘任同工的考慮因素

一、你的堂會的基本特質

1. 堂會所屬型態（事工型？關係型？拓展型？牧養型？社關型？）
2. 堂會的氣質（新朋友參加聚會後，他會有何感受？）
3. 堂會的核心價值（你認為你的堂會必不可少的包括甚麼？）
4. 堂會較偏重的事工（佈道？敬拜？栽培？相交？服務？）
5. 教友的背景（年齡分佈、社會階層、所屬社群、性別比例）
6. 堂會位處的社區（學校？屋邨？商業區？私人物業？）
7. 堂會現有的主力或獨特的事工¹⁷
8. 總結上面所列的，你的堂會需要怎樣的一位同工？

二、你的堂會的未來

1. 堂會有何長遠的目標（或發展方向）？
2. 有甚麼是要著意要保留的、要放棄的、要爭取開拓的、要防避出現的？
3. 在可見的未來，堂會是否要面對一個（或多個）重大的挑戰？¹⁸
4. 總結上面所列的，你的堂會需要怎樣的一位同工？

三、你的堂會的教牧團隊

1. 新教牧同工在教牧團隊中擔任甚麼角色？
2. 擬聘任的同工在堂會事工中的基本角色（或必須承擔的任務）
3. 促使堂會考慮聘任新教牧同工的原因（補充空缺？在現有的事工量下，同工人手不足？堂會發展新事工？提高堂會牧養條件？）
4. 總結上面所列的，你的堂會需要怎樣的一位同工？

四、你的堂會的執事團隊

1. 目前，堂會執事與教牧同工的關係所屬類型（合作？支援？主導？輔助？義務參與？監督？旁觀？各不相干？）
2. 期待將聘任的教牧同工應與執事有一個怎樣的關係？
3. 總結上面所列的，你的堂會需要怎樣的一位同工？

¹⁷ 例如：新移民事工、康樂佈道、海外宣教、中年牧養、以崇拜帶動整體事工等等。

¹⁸ 例如：遷堂、牧養模式轉型、與其他堂會合併、擴堂、儲備枯竭等等。

C10. 如何進行交接

教牧同工在堂會中任職，擔任一個重要的崗位。由策劃整體堂會計劃以至處理日常細微的營運；由主日聖壇上聖禮的施行、聖道的宣講以至週間在聖壇下對個別肢體的關顧；由帶領各個會議以至出席不同的活動；由代表堂會與外間聯繫以致為堂會向上帝祈求；這些都由他們一一承擔。教牧同工的離任對堂會確是一件大事。

按本會的《教牧人事條例》，教牧同工在入職一年後，他的離任需要在三個月前提出（在入職本會首年，需要在一個月前提出）。驟眼看來，三個月似有 90 天的時間。但在扣減了該教牧同工所當享受的假期¹後，餘下履行職務的日子很可能並不多。換句話說，堂會可用作交接的時間亦有限。因此，當堂會在通過了教牧同工的呈辭後，適宜隨即開始一連串的工夫。當確定教牧同工離職，就切勿拖延啟動交接的時間表。

此文就是假設執事會已接納教牧同工離任²的情況下，建議可作出的種種跟進安排。

組成人事小組

- 一、成員：2-3 人，其中包括：堂主任及執事會主席；若離任同工是堂主任則以另一名教牧同工或執事代替。
- 二、約談離任者，作出關懷；
- 三、與離任者共同磋商離任的具體安排，包括行政手續及工作交接的處理；
- 四、向執事會匯報交接的具體安排；
- 五、監督各項交接工作按計劃完成。

向將離任的教牧同工作出坦誠而實際的關懷：

- 一、確定離任日期³；
- 二、計算假期及協商取放安排⁴；

¹ 假期將包括：每週例假、於該年度內可取放的餘下的年假、於該年度內以任職日子長短而按全年比例計算所累得的年假、任內的法定假期等。

² 執事部獲知教牧同工申請離職後，最好於最近的一次例會或臨時會議中正式討論。當接納了離職的申請，就應確定離任的日期和一些即時的相應措施（例如：何時向教友公佈、公佈的內容和形式、某些事工的跟進、交接面談的安排等）；當由指定的人選按共識的時間表和方式向外發佈消息。偏面或帶有猜測性質的信息在堂會中流傳，會帶來破壞。執事應維護執事部的尊嚴和團隊關係，以團結和負責任的態度去處理教牧同工離任的事，避免各有各說或隨意表述。

³ 離任日期是指在任最後一天的翌日。在此日之前，將離任者仍履行教牧同工當有的責任。

- 三、計算薪津⁵ (包括年終獎金⁶) 及協商領取安排；
- 四、情緒方面的支持⁷；
- 五、向教友宣佈消息及惜別會的安排；
- 六、協議工作交接的內容和方式⁸。

向交接的人作出明確的交接安排：

- 一、在執事會會議中，接納跟進小組的離任及交接的安排，大家取得一致的默契；
- 二、安排交接面談，向信徒領袖分享交接的具體安排⁹，建立默契。

向本會作出行政上的交代：

- 一、執事會須正式通過離任的申請¹⁰；
- 二、去函常務委員會，提呈接納¹¹；
- 三、代堂主任（若適用）¹²；
- 四、聖禮牧師（若適用）¹³。

⁴ 在一般情況下，教牧同工在離任前，會取放所有當得的假期。

⁵ 在離任前（包括其取放假期的日子內），該教牧同工仍為堂會的同工，將如常享有當有的薪津福利，例如：薪金、房津和各類全職教牧當享有的假期等。

⁶ 「年終獎金」是指每年聖誕節前堂會慣常發給教牧同工的「雙糧」或一筆不定額款項。一般堂會在教牧同工離任前會以他在該年在任的日子按比例計算，將「年終獎金」發給他。

⁷ 僱員離任純粹是個人的抉擇。但教牧同工在信仰群體內承擔牧養的工作，他的離任理應被共事的執事所了解。若離任的原因是人所共知的，就當然不必多此一舉。若情況並不明確，執事會就可委派代表予以關心。

⁸ 為避免掛一漏萬，並促進雙方有效的溝通，將離任者交代交接的事情最好以文字的形式表達。當然，也可因應情況，而採用口述的方式。有關交接的內容建議請參此文後段「交接的內容」。

⁹ 交接的工作很多時是由將離職者主動安排。他會邀約有關的信徒領袖作個別的跟進。若有必要，堂主任（或執事會）也可透過交接面談，邀請堂會核心的信徒領袖出席，一次過交代整個交接的安排。後者的好處在於與會者都接收相同的資訊，也透過答問時間取得一致的共識。交接面談的安排可參此文後段。

¹⁰ 雖說執事會不能不通過教牧同工離職的申請。但是執事會會議接納離任申請的舉動則是堂會對離任日期及安排的一個最正式的確認舉動。

¹¹ 在函件中，交代了執事會通過了有關教牧同工的呈辭及離任日期。該函的簽署人應包括堂主任及執事會主席。（總辦於收到函件後，會先將函件交予「人事策劃部」審理，然後列入於每月的常委會議程內。）

¹² 若離任的教牧同工是堂主任，那麼，堂會便要相應地確定在該同工離任後堂主任（或代堂主任）的人選。於確定後，需去函常委會申請。（代堂主任的任期為半年。如有需要，於屆滿後，堂會可再次申請。）

向會友作出信心的報告：

一、公佈教牧同工離任的消息：¹⁴

1. 於崇拜後的「家事報告」內，向會友宣佈¹⁵；
2. 口頭報告後，透過文字，發佈教牧同工離任的消息¹⁶；

二、正向地表達教牧離任的消息及交交代教牧離任的原因¹⁷；

三、清晰地交代堂會因應教牧同工的離任而有的相應措施¹⁸；

四、請將離任者自行向教友簡略地交代離職的原因和離職後去向¹⁹；

五、舉辦惜別會，讓會友有機會向離任的教牧同工表達欣賞和祝福²⁰。

安排交接面談

一、交接面談的安排，並不排除其他「非正式的」或個別의交接行動；

二、交接面談是因應實際情況的需要而作出的安排，並非必須；

三、交接面談可安排在執事部例會中進行

四、若在執事會例會以外安排交接面談，與會者中最好包括所有教牧同工、現任執事及核心的信徒領袖；

五、請將離任的教牧同工於面談前，擬定一份(書面的)交接方案²¹，並與之進行磋商；

¹³ 若離任的教牧同工是牧師，那麼，堂會便可能因此而要邀請本會牧師擔任堂會的聖禮牧師。同樣，於確定後，需去函「常委會」申請。

¹⁴ 發佈消息的方式可採取口頭及文字兩種。當眾公佈可以做到在同一時間內讓大部份人獲取相同的信息，此舉可減少因在時間上接收信息前後的差異而引致在教友中間流傳不同版本的消息或帶來猜疑的氣氛。所以，最好先作口頭報告，隨後以文字刊登；或兩者同時發出。

¹⁵ 口頭報告由堂主任或執事會主席（倘若離任之人是堂主任）負責。他可在主日崇拜後「家事報告」時段向會眾宣佈。公佈消息的語氣宜表現莊重、誠懇和確切，幫助教友在此事上抱有信心。

¹⁶ 不論是口頭宣佈或文字刊登，報告內容應明確地交代：1.該教牧同工的離任日期、2.離任原因、3.執事會對他離任一事作出的回應、4.在堂務上的即時安排、5.肢體可查詢的對象等。

¹⁷ 教牧同工離任對教友造成衝擊在所難免。然而，若因顧慮教友受衝擊而削足就履，避談離職，甚至安砌理由，就只叫人感疑惑。按著聖經的真理，表達堂會對離職一事的態度（例如，對教牧同工的離任感到可惜、欣喜或信任該教牧同工所作的決定，又或認同該教牧同工的決定是正確的）也是恰當的。另外，在公佈時，講者也應清楚交代該同工離任的日期及堂會已啟動了哪些跟進的措施，並在報告完結前為到將離職的教牧同工、堂會中的教牧和執事團隊禱告。

¹⁸ 例如，開始物色新的同工及對某些重要事工的相應安排。

¹⁹ 教牧同工離任很多時都給他個人和執事帶來情緒上的波動，執事最好在離任者向教友分享交代離任一事前，與他有一些基本的默契。這樣就可避免產生一些不必要的誤會。

²⁰ 除非該次離任涉及紀律問題，否則，堂會舉行惜別會是一件合情合理的事。惜別會的舉行可簡單，也可節目豐富。不過，祝福（離任者前面的路程）和欣賞（離任者過去的貢獻）是惜別會的主題和意義所在，這兩點較節目內容的多寡更為重要。

²¹ 方案的具體內容，參「交接的內容」。

六、主要的內容：離任教牧同工向與會者匯報交接的具體進程、各人的角色及彼此之間的配搭。²²

交接的內容

一、包括該教牧同工在以下各項中的角色、任務和具體交接安排：

1. 執事會團隊；
2. 事奉單位或信徒群體²³；
3. 單元活動²⁴；
4. 關顧事工²⁵；
5. 聖禮事工²⁶（若適用）；
6. 喪葬禮儀事工（若適用）；
7. 原初安排的崇拜講道；
8. 年度計劃；
9. 行政運作²⁷；

二、正式交接所涉及的人員及完成日期。

²² 堂主任和執事會應預有時間讓與會者提出意見以優化交接安排。

²³ 此處指執事會屬下各單位，例如：各部的內閣、主日學、團契、小組、詩班等。

²⁴ 指一些沒有指定部門恆常跟進的，整體堂會性質的活動，例如：佈道會、教會大旅行、查經班、早禱會、學道班等。

²⁵ 一般情況，若堂會有兩位或以上的教牧同工，他們多以分工，劃分關顧的對象。執事不宜要求教牧同工交代對個別教友的關顧情況。

²⁶ 若將離任者是牧師，那麼，堂會就要顧及聖禮上的安排。

²⁷ 若將離任者為堂主任，那麼將涉及人事管理、場地管理、財務管理的權責、簽署文件等。可能涉及的交接包括：在教牧團隊中間的領導權責、致本會函件的簽名人的轉換、核批零用金的簽名人的轉換、銀行戶口的簽名人的轉換、文件及鑰匙的交收等。

第四章

堂會發展及管理

D1. 健康堂會發展

是不是每一間堂會都必須要增長呢？那便要看我們怎樣定義「增長」了。倘若說人數上增多就是「增長」的唯一含意，那麼，答案就是「不」；但若「增長」就是長大成人，以至更有條件去服事上帝，貢獻於祂的國度，那麼，答案就是「必須」。

時至今天，人們認識到真正使堂會增長的是上帝，我們只可負責任地幫助堂會更健康，符合成長的條件。堂會是否增長？那就全然交託給祂。

在論到堂會的健康成長，我們可借用施瓦茨 (Christian Schwarz) 的「自然教會發展」(即 Natural Church Development，簡稱 NCD) 來予以說明了。¹

1994 年至 1996 年間，他負責主持基督教會有史以來最全面的研究計劃，以找出堂會增長的原因，全球五大洲共有超過一千間堂會參與這項研究。直至 2006 年，該項研究計劃已完成了 62,000 項診斷，當中涉及 71 個國家，可謂是在教會歷史中，對教會增長最完整、最廣泛和最客觀的一項研究。²

根據施瓦茨的研究結論，就著聖經的角度指出，教會是上帝所設立的，保羅亦以每位基督徒組成的身體來比喻教會；而教會是基督的身體，從而顯示教會是由人組成的生命有機體，就著不同的健康因素而發展成長。在研究中發現，一間堂會是否增長與八項成長素質有著密切的關係，我們衡量一間堂會是否健康，可以從該八方面入手。健康堂會的八項成長素質每項亦細分有四項重點，以掌握堂會的深層需要。

一、八項成長素質

1. 使人得力的領導

這裡所指的是一個能令信徒得力的領導方式。「充滿能力的領導」是指堂會內有一位才華出眾、具備多種恩賜，有遠大異象的領袖，而這位領袖需要義工幫助來實現他的異象。但是「使人得力的領導」，即是一名真正使堂會增長的領袖，卻不會建立自己的權力，並集所有權力於一身；相反，他認為協助信徒發展，讓他們得著更大的能力，才是首要之務。按照上帝的計劃，這些力量早已賦予每名基督徒。堂會

¹ 本文的內容要點是依據「自然教會發展」一書中的「第一部分：八種優良特質」寫成。參施瓦茨著，黃婉儀譯，《自然的教會發展：健全教會的八種優良特質指引》，第 15-48 頁，香港：高接觸有限公司，1998。

² 「教會更新運動」受委託接受本港堂會作健康診斷的申請。堂會可向該機構提出，交付診斷費用、填寫指定問卷，該機構亦會在診斷後作出報告。另一方面，本會已有一套堂會接受診斷以至釐定堂會發展計劃的指引，又有數位同工曾接受「自然教會發展」的導師訓練，可向堂會介紹診斷工具、指導診斷流程、解讀診斷報告及就跟進診斷結果提供顧問服事。

領袖負責裝備、輔助、激勵、指導個別信徒，使他們成為上帝所樂見的樣式。有些基督徒甚至受到引導，走上跟堂會領袖迥然不同的路。不過，懂得令信徒得力的領袖只會因為造就出這樣的信徒而滿心歡喜，他們知道，上帝對每個人都有獨特的召喚。

四項重點包括：

- a. 領袖使他人得力 Leaders Empower Others
- b. 領袖職能上的合適配對 Leadership Fit
- c. 強化委任和事工參與的機會 Delegation and Sharing of Ministry
- d. 使人順服的願景 Compelling Vision

2. 以恩賜為本的事奉

上帝早已決定哪個基督徒最適合承擔堂會哪項事工，堂會領袖的職責是協助會眾找出他們的恩賜，並與相稱的事工配合。若能按照我們的屬靈恩賜活出基督的生活樣式，則我們越感快樂和事奉更見果效，這是其他因素所無法比擬的。

四項重點包括：

- a. 將恩賜融入事工 Integrating Gifts into Ministry
- b. 事奉的意義 Significance of Ministry
- c. 事奉的支援 Support for Ministry
- d. 為事奉而裝備 Equipping for Ministry

3. 充滿熱忱的靈性

這項優良特質說明，堂會採用的方法只是次要的事，能以熱忱的態度活出信仰實質的堂會，才體會到成功的滋味。相反，欠缺靈性熱忱的堂會，即使採用上好的方法，也不會有甚麼成就。即使我們用的是最新式的引擎，但油缸空空如也，也沒有能源，又有何好處可言？

四項重點包括：

- a. 經歷神 Experiencing God
- b. 對教會的熱情 Passion for Church
- c. 與神親近的熱情 Passion for Devotions
- d. 屬靈上的相互聯繫 Spiritual Interconnectedness

4. 發揮功能的結構

決定堂會形式、結構優劣的主要準則，在於這些形式、結構能否達到目標。堂會結構本身絕非目標，只是達到目標的工具。任何無法符合這個要求的結構（例如領導結構使人心灰意冷；崇拜時間未能方便會眾；推出的活動無法傳到聽眾耳中），都得改變或停用。藉著自我更新過程，堂會可盡量避免墨守成規的表現。

四項重點包括：

- a. 有效的規劃 Effective Planning
- b. 組織性結構和系統 Organizational Structures and Systems
- c. 創新和管理改變 Innovation and Managing Change
- d. 有效領導的結構 Structure for Effective Leadership

5. 激勵人心的敬拜

形式與原則經常被人混淆的地方，莫過於公開崇拜。無數基督徒相信，他們必須採用其他堂會的獨特崇拜模式，因為這些模式代表堂會的增長原則。然而，問題不在於崇拜是以基督徒還是非基督徒為對象，採用儀式還是自由流露的方式；關鍵乃在於參加崇拜的人是不是覺得激勵人心。

四項重點包括：

- a. 崇拜中個人的轉化 Personal Transformation in Worship
- b. 對新朋友友好的教會 Visitor-friendly Church
- c. 對崇拜的期盼 Anticipation for Worship
- d. 信息的適切性 Relevance of Message

6. 整全發展的小組

增長堂會都會發展團契（或細胞小組）的制度，讓個別基督徒建立親密的團契關係，獲得實質幫助，並在靈性上深入交通，這正是聖經觀念中全面兼顧的要素。在小組內，信徒不單共研聖經章節、聆聽專家引人入勝的解釋，還將讀經心得應用於日常生活面對的問題。

四項重點包括：

- a. 發展以靈命為本的群體 Developing Spiritually-oriented Communities
- b. 倍增門徒、領袖和小組 Multiplication of Disciples, Leaders & Groups
- c. 讓新人融入 Integrating Newcomers
- d. 小組的適切性 Group Relevance

7. 需要為本的佈道

有人認為，要勸使人們委身基督，一項不惜用操縱手段來達到目的的佈道事工是最有效的做法。然而，不用說，這樣做會令很多人聽到「佈道事工」便感到不自在（甚至反感）。不過，有事實顯示「一意孤行式」的操縱手段，與增長堂會實踐的做法背道而馳。增長堂會的秘訣在於他們分享福音的方法，側重解決非基督徒的問題和需要。

四項重點包括：

- a. 滿有慈心的教會 Compassionate Church
- b. 教會在佈道上的努力 Corporate Evangelistic
- c. 個人佈道 Personal Evangelism
- d. 敏銳於慕道者的教會 Seeker-sensitive Church

8. 相親相愛的關係

一間堂會，基督徒之間是否真誠地關懷對方，並且經常保持著彼此關懷的行動，就是堂會生命是否活潑的因素。原來實踐真誠而具實質的愛遠比世上所有市場推廣法使堂會更具有吸引力。以市場手法宣傳堂會，極其量只是人造花般，看去雖與真花相似，卻無芳香氣味。真愛卻能散發不可思議的香氣，教人難以抗拒。

四項重點包括：

- a. 給予肯定和鼓勵 Affirmation and Encouragement
- b. 喜樂和接納的氣氛 Atmosphere of Joy and Acceptance
- c. 深化關係 Deepening Relationships
- d. 處理衝突 Conflict resolution

上面所提的，都是每一間堂會可以應用到的原則，無一例外。堂會就如一棵植物，成長的因子早已植入它裡面，只要該植物具備合適的（健康的）條件，成長就是必然的事。健康狀況與堂會成長確實是息息相關啊！

二、健康成長動力

堂會是否健康？我們可以借助施瓦茨研究的結果「健康堂會的八項優良特質」來評估。然而，對於如何治理堂會方面，「自然教會發展」亦同樣從大自然中獲得啟發，

提出了六項由歸納觀察而獲至，又能實踐於不同處境的規律，被稱之為「健康成長動力」（或舊稱「生物法則」）³。它們包括了：

1. 互依

生物圈中個別單元是互相連成為一個系統，它們不可能獨立存在，卻存在著一個互相依賴的關係。個別生命是互相聯繫成為一個大的系統（家庭、教會、社會、國家），因而某一項事情的改變會影響整個系統。個人生活中任何範疇的決策，都會影響其他範疇，不管是正面的，或是負面的。沒有人可以獨立於其它而存在，教會生活中任何範疇的決策，都會影響其它範疇，不管正面的還是負面的。從來沒有一項聖工能完全獨立於教會整體之外，互相倚賴的作用不僅在於關聯，更是在健康增長的前提下，整合不同的事工部門。最好在策劃之時，預先分析各部互動倚賴的作用，不讓所有負責同工任意而行而陷於「部門主義」。

2. 繁殖

每一個的生物體的成長均有生長的極限；然而，在生物圈中，每一物種都有他們延續或擴大生命的方式，那就是繁殖。健康的生物並非無止境地生長，繁殖下一代蘋果樹的真正果子不是蘋果，乃是另一棵蘋果樹。小組的真正果子不是有新人加入，乃是衍生一個新的小組。教會的真正果子不是有新組的增長，乃是增植另一間新的堂會。領袖的真正果子不是有更多的追隨者，乃是繁殖另一個領袖。「要持久健康的增長，培育類同者。」

3. 轉化

植物利用陽光進行光合作用，生出葉綠素；動物吸收食物轉化成活動能量。在大自然中沒有所謂「浪費」。生命中所經歷的事，不論是正反面，皆要善用與引導來達成上帝的心意。現存的動量和能源，不論是正反面，均能重新調整來達成神的心意。同樣，我們可以利用堂會個別事工（或事件）的特質轉化成教會整體成長的力量。甚至，某一些所謂的阻力，亦可轉化，成為正面的力量。一般人多以直線的「拳師心態」處事⁴，但能力轉化的概念卻對於我們治理堂會（尤其是危機處理）有著革命性的提醒。

4. 持續

在上帝的創造裏，一項力量同時製造效果與維持的效力，即是果實與種子。事實上，按照上帝的設計，效果相等於維持，果實相等於種子。投放生命的資源時需要思想

³ 本文的內容要點是依據由施瓦茨著，黃婉儀譯《自然教會發展：健全教會的八種優良特質指引》一書中的「第三部份：六大生物法則」寫成。參該書第 61-82 頁，香港：高接觸有限公司，1998。

⁴ 拳師心態是以直接打倒對手為目標。

持續的發展的議程。資源的運用，一方面滿足不同事工的需要，另一方面也要加增發展的容量，從而有持續的發展。例如，讓正學習領導的信徒參與領導的工作，既能分擔領導層的工作量，也能使受學習者累積經驗，逐步成長。又或令受惠者因受惠而同時成為作出貢獻的人，這就是多樣用途概念的活用。

5. 共生

兩個不同的有機體親密地以互利的關係一起生活」。這定義有兩項重要元素：

（一）兩個有機體是「不同」的；（二）兩者之間有「互利關係」。假如忽略了其中一項元素，則共生的原則便沒法發揮它的力量。不同的事工培養合作的關係，因為互惠帶來的綜合果效比個別獨立運作大得多。同樣，堂會單一強調某一事工或是高舉某一恩賜都並非是好事，在可能的條件下實踐多樣化，則可互補不足，互助成長。另一方面，我們也以正面的態度去看待不同的期望，避免它們之間彼此競爭，而幫助他們找到自我生存、容納他人和補足對方的空間，相輔相成。這就是共生共存。

6. 結果

上帝所創造的一切活物之特徵，就是能夠結出果子。耶穌重複地指出這天然定律，並應用在屬靈的領域上。我們在《馬太福音》第七章看到「好樹結好果子」（17），也看到「憑著它們的果子就可以認出它們來」（16）。無論聖經何時談及果子，都指到有形可見的果實，即或這些果子會有無形的根。由於果子是可見的，我們便能加以檢查，結果的原則是關乎評估。每項事工所產生的果效必須明顯地與它原定的目標吻合。教會所有事工皆需定期評估，以確保所作的朝向健康的成長。教會的能量皆需被善用與引導以達成上帝的心意。

每當我們去策劃整體（或個別）的事工，或面對取捨（或危機）時，「健康成長動力」都可帶給我們不少啟發。以致我們能從多角度，全面地思考，以創意的手法，顧及整體質素的均衡發展，持久地和專注地朝著正確的方向走。倘若我們掌握這六大原則，在治理堂會的事情上，會有莫大的裨益。

三、健康堂會發展支援

為幫助堂會建立健康堂會，本會傳道牧養部轄下的健康堂會支援小組在不同層面上為堂會提供支援。包括：有關教育何謂健康堂會、培訓 NCD 教練、資助堂會接受「NCD 診斷」、協助解讀「NCD 報告」及提供跟進指導。堂會可透過參加「健康堂會支援計劃」，評估堂會現況及探索如何發展健康堂會。

四、計劃內容：

1. 本會資助堂會接受 NCD 問卷診斷，數額以 NCD basic profile 及 NCD Insights 收費為準。
2. 傳道牧養部健康堂會支援小組提供 NCD 報告解說。相關 NCD 報告由總辦存檔，未得堂會同意，內容不會對外透露。
3. 申請堂會須於接受問卷診斷前向傳道牧養部提出申請，並於獲批後三個月內自行參與「香港教會更新運動」之 NCD 問卷診斷。完成診斷後，將〈收據〉及〈NCD 報告〉交予傳道牧養部，整個申請才算完成。
4. 完成申請程序後，健康堂會支援小組會派出小隊，為申請的堂會解說報告，並提出建議或日後的跟進。
5. 每年傳道牧養部提供五個堂會名額，供堂會申請。

D2. 性格評估支援工具

蓋爾性格行為模式評估 (Geier PFP)

蓋爾性格行為模式評估工具 (Geier Personality Factor Profile) (下簡稱GPFP) 最先在20世紀70年代由約翰·蓋爾 (Dr.John Geier) 創建了原始的Personal Profile System (PPS) , 及後Dr. John Geier和Dorothy Downey開發。當中的檢測是綜合性的和個性化的, 整份報告是從「人格因素概況」 (Personality Factor Profile) 和「工作認知庫存」 (Job Perception Inventory) 收集的數據中產生的。它幫助參與檢測的人清楚了解自己的個性和行為表現, 進而提高與工作績效相關的個人效能。

該報告是全球公認對個人預測工作績效最深入的分析, 包括對以下主題的解讀: 解決問題的模式、完成任務的過程、目前所著意關注的、對壓力的反應、衝突處理、領導力的浮現、追隨力和領導力的評分、對團隊的貢獻、跟工作的兼容情況。GPFP有助堂會 / 機構之團隊建立、同工性格行為模式評估、督導、教練指導、支援、門徒的生涯規劃和招募同工之用。

本會傳道牧養部於2017年起, 為儲備領導人才, 資助教牧同工接受GPFP教練認證訓練, 以助教會栽培領袖及事奉團隊的配搭。而人事策劃部及傳道牧養部於2018年開始合作使用此工具, 為堂會在招聘教牧上提供參考, 以及展開「同行教練計劃」, 栽培新入職教牧同工在事奉態度和心志上的成長, 每年提供十個教牧免費參與GPFP分析及解說名額, 另堂會透過參與有關「堂會發展」的課堂, 為執事及領袖團隊提供報告解說, 藉此幫助教牧及領袖了解和認識個人性格及事奉狀況, 從而建立領導團隊的配搭。

一、擬入職本會之教牧同工性向評估計劃

1. 宗旨

這是一個人事策劃部及傳道牧養部的合作計劃。透過這計劃, 幫助本會聘任合適的教牧同工及扶助新入職的教牧同工成長。

2. 目的

- a. 幫助相關堂會於決定聘任前, 對擬召聘的人在「行為形態」和「性格傾向」方面, 有更多的參考, 好能作出進一步的決定。
- b. 幫助堂會對應聘人有更深的了解, 利於人事上的配對。
- c. 幫助傳道牧養部針對新入職教牧同工的實況, 進行「同行教練計劃」。

3. 方法

- a. 擬入職本會之教牧同工, 於人事策劃部接見兩週前, 完成指定的 PFP 評估。由

傳道牧養部委任具相關教練認證資格的人士向相關堂會的堂主任及應聘人解讀報告。他們雙方可就該報告作進一步考慮，以作出招聘的決定。

- b. 倘若該應聘人獲常委會通過入職申請，於一年試用期內，會接受具教練認證資格的人士進行教練指導 4-5 次。

4. 流程

- a. 堂會或機構選定認為合適的人選。
- b. 在擬入職前兩個月，通知人事策劃部。
- c. 人事策劃部提供網上問卷的進入密碼予應聘人。
- d. 應聘人按人事策劃部要求，在收到問卷後一週內，完成「GPFP」的問卷回應，並通知相關堂會的堂主任。
- e. 人事策劃部收得 GPFP 報告後，由傳道牧養部已委任具相關教練認證資格的人士，在兩週內，向相關堂會的堂主任及應聘人匯報報告內容。
- f. 堂會具函常務委員會，提出招聘申請。
- g. 堂會向總辦事處索取新入職教牧同工申請表。
- h. 填妥申請表格後，連同應聘人個人資料（包括學歷、資歷、家庭狀況、得救及蒙召見證）、執事部 / 管理機構之會議紀錄一併呈交。
- i. 人事策劃部聘牧小組進行審查及約見。
- j. 人事策劃部聘牧小組向人事策劃部作出報告。
- k. 人事策劃部知會相關堂會約見後的結論。
- l. 人事策劃部向常務委員會作出報告。
- m. 常務委員會通過聘任，總辦事處通知相關的堂會堂主任及應聘人。
- n. 傳道牧養部為新入職教牧同工安排同行教練，在試用期一年內，提供 4-5 次的教練指導。詳情可細閱傳道牧養部的相關指引。

5. 保密原則

- a. 除以下各人外，未經應聘人的同意，將不會獲得「性向評估」內部分或全部資料，當中包括：應聘人、招聘同工的堂會堂主任、及相關教練。
- b. GPFP 報告將被視為人事保密資料予以處理，該報告只由應聘人保存。教練亦會在任務完成後，即時將實體報告銷毀。
- c. 在未獲得新入職教牧同工個人的同意前，教練匯報及指導內容將不會向第三者透露。

6. 費用

此計劃涉及的 GPFP 問卷評估費用由本會人事策劃部支付。

二、同行教練計劃

1. 目的

- a. 透過 GPFP「性格分析」的專業測試，讓新入職同工了解其個人性格傾向與行為型態，特別在人際關係、壓力應對、領導方式、衝突處理等各方面，有深入的認識。
- b. 為新入職同工提供教練指導，幫助其在個人及牧職事奉上成長，有效地自我管理及發揮所長，貢獻教會。

2. 計劃統籌（傳道牧養部長或代表）

安排配對教練，為教練提供支援、保持及增進教練的專業能力，確保參與計劃的新同工按進度進行及完成。

3. 教練資格

已接受「GPFP 教練認證訓練」之本會認可教練。

4. 教練任務及角色

教練以 GPFP 檢測報告為依據，並以 GPFP 理念和教練指導技巧為基礎，與該同工建立同行者的關係；按其需要給予指導，幫助他明白身處的狀況和成長的方向，給予支援，使他成為一個邁向成熟的教牧人員。

5. 協助對象

每年新入職的同工

6. 計劃內容

同行年期：一年為限（在試用期內進行）

程序：

- a. 經人事策劃部推薦，由常委會通過聘請之新同工，入職後由傳道牧養部部長或代表安排教練，進行計劃。
- b. 第一次會面，由教練聯絡已配對的同工，索取報告及安排約談，彼此認識和講解分析報告。
- c. 每隔二至三個月面談一次，約一年面談四至五次（可按同工的需要而調節面談次數或密度），以跟進其成長情況，以及在事奉過程中發現的個人表現或難處。
- d. 一年試用期滿後或該同工離職，計劃完結。
- e. 教練於完結計劃後，需向計劃統籌報告。

7. 保密指引：

為保障個人私隱，除了人事策劃部指定的人士、新同工、入職的堂會堂主任及相關

教練外，其他人則必須獲得這同工的同意，才能閱覽或透露報告內容。同行教練的任務完成後，亦會將報告予以銷毀。

三、教牧性格分析資助計劃

1. 目的：

幫助本會教牧同工，更有效地認識自己及建立教牧團隊，使個人和事奉配搭上能有所成長。

2. 對象

- a. 現職教牧同工
- b. 在過去一年沒有申請此項資助

3. 內容

- a. 一份「GPFP 性格分析」報告
- b. 一次「解說」會面

4. 申請流程

- a. 填妥申請表格寄 / 交到總辦事處
- b. 由部長審批通過後，申請者需填寫由 GPFP 提供的個人基本資料表格。
- c. 完成 2. 的程序後，將獲得一個 password，申請者請於一個月內在網上填選一份 48 條問題的 GPFP 問卷並提交予評估機構。
- d. 申請者可獲得一份由 GPFP 發出的「評估報告」。
- e. 本部將安排已受訓及同性別的 GPFP 教練向申請者提供一次「解說」會面。

5. 名額：每年十位

6. 保密

有關申請者的「GPFP 性格分析」報告絕對保密，除接受申請者及 GPFP 教練外，報告內容並不會向第三者透露。

D3. 執事部會議常規（範例）¹

一、會議舉行時間

執事會每月舉行例會一次。如遇有需要，將另行安排臨時會議。

1. 例會時間：每月（固定於一個時間）開會²。如未能如期開會，則另行安排。
2. 臨時會議：遇有特殊需要，由執事會主席（或獲過半數執事同意下）或堂主任召開。

二、會議前準備

1. 各執事如有任何提案，需於例會舉行前 10 日，將提案告知執事部主席，以便列入會議議程內。
2. 各經常與會人士如在會議前一週未能收到是次會議之通告及有關資料，可主動與該堂辦公室聯絡。
3. 各與會者，有責任自行閱畢會議通告及有關資料。

三、例會通告及附件資料

堂會辦公室須於會議舉行七日前（以指定方式）將例會通告及附件資料送達各經常與會者（包括出席者及當然列席者）。

1. 會議通告中須清楚列出會議日期、時間、地點、出席者、列席者、會議程序及各項議案。
2. 附件資料：與議案相關的資料及上次會議之記錄。執事須於會議前先行閱讀及充分了解。閱後，如欲進一步了解，可聯絡堂主任或執事會主席。（未能趕及於通告發出時一併送達各人之附件資料，將於會議中臨時分發給各出席者及當然列席者。）
3. 為加強執事在例會中與教牧同工有較深入的討論，教牧同工的「牧養報告」將隨會議通告一併發出。
4. 一些對理解提案沒有多大幫助的簡單資料或涉及私隱的資料，只會在會議當日傳閱或宣讀。

¹ 此會議常規乃是一範例，只供參考，並非本會的標準規章；亦因是範例，收納的內容較廣較多，使用者可因應需要而選取。

² 執事會應定時召開會議，至於例會舉行日期由該年度的執事會決定。如因事未能按時召開會議，則由執事會會同教牧同工商議，決定會議日期。

四、與會人士的定義

1. 主席：
 - a. 執事會主席為會議之當然主席。
 - b. 如執事會主席缺席，則由副主席擔任之。
 - c. 若副主席同時缺席，則由執事會即時推選一名執事任臨時主席。
2. 列席者：
 - a. 受邀列席：因應議案需要，獲執事會主席（或半數以上執事）邀請列席會議之人士。於會議中，列席者只作報告或回應查詢，但無權參與討論。
 - b. 申請列席：遇有與議案有關者，可申請列席，唯須獲主席（或半數以上執事）贊成後，方可列席。於會議中，列席者只可申述有關議案或回應查詢，但無權參與討論。

五、出席會議

1. 執事會會議須具出席者過半數出席方為合法。
2. 缺席：所有出席者未能出席會議均作缺席論。
3. 致歉：如執事因事預先通知請假，即列作致歉，而非缺席。這樣，缺席者便變成「沒有會前通知的缺席人士」了。
4. 各出席者及當然列席者如因事遲到或缺席，應盡早知會執事會主席。

六、接納議案

1. 預先列入會議議程內之議案需於會議開始時獲得過半數出席者通過接納才正式列入當日商議範圍內。
2. 臨時動議：出席者可於通過議程的環節提出臨時加入的提案，惟須獲得過半數出席者的接納，方可列入，成為當日會議「臨時動議」中的議題。

七、商議過程

1. 主席有權責維持會議之秩序。例如：讓各人有公平的發言機會，阻止不合宜或屬人身攻擊的言論，規劃商議的時間等。
2. 若會議秩序過於混亂，主席得暫停或甚至終止會議。

八、避席的要求

1. 如出席者（包括主席）或當然列席者遇有與議案有利益衝突時，須主動申報，並於討論時避席。

2. 主席（或過半數出席者）得按議案的需要³，要求任何一位與會者於討論進行時避席。
3. 按一般情況，受邀（或申請）列席之人士於回應查詢後，即自行離席。若得過半數出席者同意，則可留下，參與討論。

九、表決的方式

1. 一般採用舉手方式表決。
2. 當主席（或過半數出席者）認為某議案宜用寫票方式表決時，有權要求出席者採用寫票方式表決。
3. 主席在一般的情況下不參與投票。當遇有相同票數者，主席可投以決定性的一票。⁴
4. 在任何情況下，出席者均有權投棄權票。

十、通過議決的準則

1. 任何議案，須取得過半數出席者贊成，方得通過。
2. 若同一議案有兩個或以上動議，仍以票數取得過半者通過。若沒有任何動議取得過半票數，須就得票最多之兩個提議進行第二次表決。如第二次表決仍未有任何一動議獲過半票數，則在過半數出席者同意下進行第三次表決，以得票較多者為通過。
3. 會議議決須即時在會議結束前宣讀，若在文字上有重大出入，可即時修正。
4. 一切獲會議通過之動議，均以具主席及文書簽名之會議記錄所載為準。
5. 不論經常與會者之個人意見（或立場）如何，議決作出後，均須遵照議決行事。

十一、推翻議決之準則

1. 若通過之議決，與聖經真理、本會章則相違時，堂主任可於徵得監督同意後宣佈該議案無效。
2. 當獲過半數執事同意，可推翻已通過之議決。

十二、會議記錄的處理

1. 會議記錄（初稿）於會議結束後一週內送達各經常與會者。

³ 當然，主席需要具體說明當中的理由，而該理由也應是合理的。合理的事例，如：在討論人事提案中，當中的與會者跟當事人有親屬的關係。

⁴ 有關主席投票一事，有另一做法，即「主席參與投票。當遇有相同票數者，主席可多投決定性的一票」。至於兩者，何者為合，執事可共商決定。

2. 會議記錄將在下次會議中正式確認通過。經確認後，有關會議的主席及文書將在正式的會議記錄上簽名作實。

D4. 如何安排會議

會議次數是否越多越好，時間越長越見果效？當然不是！會議是一種行政措施，堂會的行政是為使推動聖工能順利推展而存在。因此，會議時間長短及次數多寡應是由聖工的實際需要去決定。堂會的會議（尤其是執事會會議）應重質不重量。

一、一個成功的會議

一個成功的會議有如下的特徵：

1. 明確的目的

會議的目的為何？純粹是行政運作所需，還是有重要的事項有待決定，或只是意見交流？一個恰當的議程（包括各議案）應能使與會者明確知道該會議的內容和目的，以致大家在時間運用和參與上都有所準備。

2. 成熟的議題

並非所有事項都可放入議程內，每一修議案的提案人的心目中都應有一個動議。會議的主席有責任審查各題案具備足夠討論或決議的條件。成熟的議題既易於使人看清決議的方向，也帶給人成功感。¹

3. 切題的討論

聚焦而與議題關切的討論既省時省力，亦讓與會者看到討論的進程和成果，對於不熟悉該議題的與會者可更容易在討論的過程中跟得上。另外，議論的原則是：決策的議題，詳談²；運作的議題，略談³；血氣的議題，不談⁴。各項議題定位恰如其份，大家也樂於投入。

¹ 相反，勉強列入議程的議題往往使與會者因同時處理多項難題、諸多澄清、無法掌握實況和耗用時間而感沮喪。

² 決策的議題是指不論是對整間堂會的各層面或是時間的深遠上都是具有相當影響的，例如，堂務計劃或是一些整體的重點事工或策略性的計劃，這些議題一般都是較花時間，也需要眾人有更多認識和討論的，因此，應予詳談。

³ 運作的議題，可視為某些已有指定的人士（或單位）一力承擔的事工，又或是某些部門自行管理範疇的事務。由於該等事工（或事務）無須經執事會整體討論參與便可執行，各人就當以信任的態度，了解當中關鍵性的部分，提供參考意見即可。進一步的跟進或思量就交還予負責人士（或單位）承擔。

⁴ 基本上，執事關心的事情都可以談，但並不是所有議題都適宜放在會議桌上談。為了要維護會議的尊嚴、理性討論的氣氛及眾人對商議結果的有效性的認同，在會議桌外另闢空間，個人約談或小組討論，以較多的時間釐清問題、梳理大家之間的矛盾，也是一個很好的選擇。這樣，不致為了解決一項爭持不休的議題，而犧牲了整個會議。（從此可見，在執事之間，一些非正式的交流實在是有意義的。）

4. 明快的進程

無休止的爭論、沒有結論的議題、過度仔細的報告、喋喋不休的勸告都是成功會議的絆腳石。沒有了這些，會議便健康多了。若與會者都看出會議進程的路線，並且能依時完成，那麼，與會者自然支持這個會議。

5. 具體的決議

議而決，決即行，行得通就是成功的會議。在議決中，具體交代了會議的取向外，也同時列出跟進（或執行的條件），例如執行的人、執行的重點、執行任務的可用條件、時限、下次會議需跟進等。

6. 整體的參與

齊齊出席，一起參與，團隊氣氛自然高。能對共同關注的事情在時間和態度上給予多一點的重視，各人就自然感到滿意了。

7. 坦誠的交流

坦率的，不隱藏，為了整體的好處而作出的對話將可確保有關議案有一個成熟的討論過程和大家接納的結論。

8. 信任的關係

公平分享與議題有關的資料、共認的議事程序和規則、信任他人正當的動機，這些都帶給人一個安全的環境，大家也樂於表達自己的意見和聆聽他人的意見。

9. 恰當的措詞

在言語表達的過程中，適切的態度和言詞使人感到受尊重，也理解對事不對人。大家也團結一致地商議事情。

10. 愉快的氣氛

這個當然不能取代理性的討論。但愉快的氣氛（例如，正面的評價、幽默的對話、衷心的安慰、樂觀的期盼所帶出的氣氛）確能為整個會議時間帶來正能量。

11. 同心的執行

會議的議決是表示共同的決定。會後，與會者一同擁護這決定，就自然令執行的人有足夠的信心完成任務。議決內容的完成才算是會議過程的正式結束。

二、於不同的會議階段的重點

準備階段（會議前）：醞釀議案、草擬議程、會前溝通

進行階段（會議中）：通過議程、跟進工作、報告查詢、商討決議、
宣讀議決、禱告交託

跟進階段（會議後）：執行議決、跟進進度、檢討成效

三、會議中各環節的要訣

1. 靈修時間

是以幫助與會者朝向上帝為目的，故此內容必是聖道分享；形式雖沒有限制，但絕非個人抒發感受或發表個人見解的平台；適宜扼要簡單，約 10 分鐘；完結時不要忘記為當日的會議禱告。

2. 通過是次議程

是一個確立當日會議進程的環節。與會者可在此時刪除未成熟的提案，或提出臨時動議。清楚的議事清單將是當日會議能順利進行的重要因素之一。

3. 通過上次會議記錄

除非記錄之內容與實際的決議有出入，否則別咬文嚼字。此項只針對議決的內容，至於查詢進展方面，則留待跟進時間時進行。

4. 報告

各執事或部門報告及教牧報告，讓執事了解堂會的狀況。

5. 跟進

各有關負責人應主動交代工作進展，但不用過於細緻，因為不是追究責任，或下屬向上級匯報。意見表達應直接而簡潔，切勿在此形成「討論區」。

6. 報告

有問即答，不予討論。如需要進一步討論，應會前正式提案，或於「通過是次議程」時提出，若有和議的人，便可列入議程內。學習信任別人，勿浪費時間在查根問底上。

7. 商議

有意見可即時及直接表達，勿刁難、勿論斷，勇於以誠、以信、以愛表達具體意見。商議的內容應與議案的層次一致。若已有相同的意見，無需重新演繹，表示同意即可。會議中商議的細緻程度應與整體與會者在該事件的參與層次成正比例。

8. 宣讀議決

只宣讀議決部分。記錄應包括有關執行議決的人、時間及其他條件。

9. 下次會議安排

日期、時間、地點

10. 禱告結束

將榮耀歸予上帝，將關注的事交託祂。

四、與會者的責任 (會議前)

1. 主席

- a. 聯絡各成員，查詢有否任何需要討論及跟進的事項；
- b. 確保所有提案有充份的條件 (例如足夠的資料或已到達成熟的階段) 於是次會議中討論；
- c. 與堂主任聯絡，確定議程及商討目標。

2. 堂會辦公室

- a. 於開會前一週，發出會議通告與各與會者；
- b. 聯絡各與會者，確定出席及列席的名單，向主席及堂主任匯報；
- c. 若有書面報告或商討事項的資料，應與議程一同分發給與會者，以便他們在會議前準備。

3. 成員

- a. 主動聯絡主席，告之有關需要討論及跟進的事項；
- b. 提案人有責任確定其所提議案已至成熟階段，可進行討論；
- c. 閱讀辦公室所提供的資料；
- d. 聯絡其他成員，交流意見，促進了解。

4. 教牧同工

- a. 經常對堂會狀況作全面觀察，適時提出動議；
- b. 指導執事，幫助他們善用會議的平台；
- c. 主動了解各議案之性質、目的及內容；
- d. 與主席緊密聯繫，協調各執事及其他信徒領袖的意見，又就教牧同工的見識，分享意見。

五、與會者的責任 (會議中)

1. 與會者應有的態度

- a. 誠懇坦白，積極參與討論⁵；
- b. 表達前，先思量，組織發言內容；
- c. 表達中，應對應議題，顧及聽者的感受，採用適當的措詞；
- d. 別人發言時，用心聆聽，取長補短，不必急於反應；
- e. 意見和態度應保持聖徒的體統⁶；
- f. 尊重與會者各人的角色 (例如教牧人員、主席、列席者)。

⁵ 積極參與討論的意思並非一定要有意見表達，而是用心去了解議案，有困惑就提問，有意見必提出，不可置身事外。

⁶ 會議是爭取共識，建立同心的場所，不是針鋒相對的戰場。不惜利用負面情緒去爭取自己的意見被採納，絕非是與會者應有的態度。慎防！

2. 主席的角色

- a. 帶領會議進行；
- b. 控制會議氣氛及時間；
- c. 對議事作出總結。

3. 文書的角色

- a. 忠實地記錄；
- b. 確保各議決內容充份和具體；
- c. 遇有必要，提醒各人會議常規的規則；
- d. 宣讀上次會議記錄及是次會議議決。

4. 教牧同工的角色

- a. 教牧同工是一輔導者（不是主導者），務使會議在融洽氣氛及流暢、同心的情況下進行；
- b. 確保與會者的發言及會議議決合乎聖經的教導；
- c. 若遇到教義、倫理或教會規章的問題，要主動作出屬靈的指導，避免執事及其他信徒領袖走錯路。

5. 各人應承擔的角色

- a. 成員應先以整體角度（處境、利益和需要）理解（或思想）有關議案；
- b. 繼以堂會整體或自身特有的職份的角度去表達意見。

六、與會者的責任（會議後）

1. 文書的角色

將會議記錄於一週內交予主席及堂主任審閱；經他們確認後，印發會議記錄及相關資料予各人。

2. 主席的角色

與堂主任合作，指導各人執行議決事項。

3. 所有與會者的角色

和其他成員合作，完成會議中之議決事項。

4. 教牧同工的角色

關注各執事的靈性和事奉情況，給予鼓勵和協助。

D5. 如何草擬議程

議程對會議能否暢順地進行，扮演著一個非常重要的角色。一份議題清晰、有條理的議程，是成功會議的第一步。它能幫助與會者在會議前，對有關會議的目的和內容有基本了解，亦對議程內的議案有心理準備。在會議進行中，議程亦可導引與會者依次討論。

一、一份完整的會議議程

1. 會議安排之基本資料

日期、時間、地點、出席者、列席者、主席、文書等

2. 完整的會議程序

不要貪方便，或視某些步驟只是循例，實際作用不大。其實會議中各步驟，不但各具特定的意義，對與會者之間的默契有十分重要的作用。一份完整的議程應包括：靈修時間（或開會禱告）、通過議程、通過上次會議記錄、報告事項、跟進事項、商議事項、臨時動議、宣讀議決、下次會議安排、結束禱告等各主要部分。

3. 有關的負責人姓名

包括靈修時間、各項跟進事項、報告事項、商討事項及其他部份的負責人。

4. 明確的提案性質

該提案是屬於哪一類？明確地列出提案的類別，有助與會者明瞭該議案的目的。

5. 夾附資料

上次會議的會議記錄、各文字報告、各議案的相關資料。

二、一般議程所涉及的議案類別

1. 跟進案

針對是次會議之前的決議事項，由有關人仕就進展情況作出交待，以確保按決議執行。此環節一般在會議前段進行，即「跟進事項」時段。

2. 諮詢案

不用決議，不用通過，旨在搜集意見，幫助有關人仕進一步行動。有時，諮詢的案題會放在會議的末段；或是介於「跟進事項」後，即正式進入「商議事項」之前。

3. 臨時案

是一項新提案，要求在會議中商議。

4. 追認案

有關案題內容已於會議前經由非正式的程序決定並已進行的事項，而需要在行政上作出補遺。由於會議是共同商議和決策的平台，列入議案可以讓與會者對之予以討論，並確保在會議外的非正式決定不會成為一個常例。

5. 確認案

對已經在屬下單位正式會議通過的案題作出審核，使有關人仕在執行原有議決時，具備應有的權力依據。

6. 修正案

因應新的認識或執行條件的改變而對過去曾作出之議決（當中可作修正的，例如：計劃、報告、預算、條例、政策等），作出修正。

7. 接納案

對各類報告、申請，予以接納。惟接納的條件應清楚說明；另外，若有因此案題而引申出來的一些行動亦應記錄在案。

8. 續議案

對是次會議前，曾作商討，但懸而未決的議案，繼續商議。

D6. 如何記錄會議

與會者花上時間，投入討論，最後的成果化成一張紙。一份良好的會議記錄是會議成果的保證。

一、會議記錄的目的

1. 加強各人的事奉默契；
2. 作為執行議決的依據；
3. 作為追蹤議決事項的原委，也便於追縱過往的執行過程；
4. 真實地反映會議的情況（例如投票結果），讓人明瞭決議的性質；
5. 作為與會者參與下次會議前的準備。

二、會議記錄的要點

1. 內容次序，應與會議的議程一致；
2. 文字無須過於咬文嚼字，但宜清晰扼要；
3. 應真實地記錄各內容；
4. 若某些報告或計劃文字過多，未及記錄，可用「參附件」形式，將有關資料納入會議記錄內，但應避免附件太多；
5. 會議記錄應以經會議通過，具主席及文書簽名作實的文本為正式記錄。

三、書寫議決記錄的要點

將一個成功的討論付諸實現，有賴一份完整的議決記錄，其中包括：

1. 明確地記錄議決的意向。例如，接納、否決、修訂後通過、下次會議續議、擱置等。
2. 列明執行議決的人，例如，跟進者、會議召集人、聯絡人、執行單位等。
3. 列明執行的條件，例如，經費預算（上限或約數）、稍後提交計劃、可提供協助的人選及某些在會議中已確定的執行指引等。
4. 列明執行的時限，例如，下次會議前、一個月內、某日子前等。
5. 避免不必要的字眼，例如，「一致通過」可以簡單以「通過」表達。
6. 盡量避免使用附件形式記錄；若有必要，則應確保該附件與會議記錄相連。

D7. 如何分享靈修

由於執事是堂會中的屬靈領袖，他們在不同的堂會活動中，或是在被他領導的團隊活動裡頭，常被邀請擔任分享靈修的任務。究竟分享靈修是甚麼呢？又如何準備呢？

一、分享靈修的性質

1. 靈修分享不是作近況交代¹。它的目的是希望藉此能促進大家的靈性，在靈程上彼此激勵。
2. 靈修分享不是相交分享。相交分享的焦點是分享者個人領受，但靈修分享的中心是上帝的話，勿將之混淆。

二、事前準備

1. 分享之內容重點大綱，應事前用文字寫下。
2. 如遇有疑難，如對某些道理未能掌握，應事前找到答案。
3. 不要分享自己所不熟識的題材。
4. 如需要聖經、詩歌本、影印材料或其他輔助工具，應事先預備，以免臨時周章。

三、分享過程

1. 主題方面：
 - a. 短短的分宜取單一的主題，不宜太多的重點（或分題）。
 - b. 分享的主題應顧及會友和慕道者的程度和興趣，避免講者自醉的場面。
 - c. 分享過程中需持定分享的主題，切勿偏離或自說自話。
2. 內容方面：
 - a. 分享雖是可以較多主觀領受的內容，但應合乎聖經和教會的教導。
 - b. 分享內容不宜繁瑣或太多的背景交代。無法理解或相當費神才能了解的內容會大大減低聽眾聆聽的興趣。
 - c. 分享內容最好是層次分明，聽眾能輕易跟得上分享的脈絡。
 - d. 分享內容絕不應透露第三者的私隱。

¹ 雖然你可以因應最近的生活經驗而助證信仰的真理，但切勿本末倒置。

3. 素材方面：

- a. 可以是一段經文、一幀照片、一篇文字、一個意念、一本書、一件物件、一個真理、一則小故事；但仍必須以上帝的話語為基礎。
- b. 分享素材可因分享者個人領受而決定。

4. 態度方面：

- a. 靈修分享縱然輕鬆，但不失莊重，勿藉此攪笑。

5. 時間控制：

- a. 注意時間的控制，一般靈修分享是以十五分鐘以內為合。分享內容的鋪排也要注意這一點。
- b. 不要因過度熱心而阻礙其他節目的進行。

6. 表達方面：

- a. 注意分享時的聲音大小、音調高低方面的控制。如有需要，可借助音響設施。
- b. 若有必要，可善用輔助工具（例如一幅圖片、一件物件），當然不必畫蛇添足，徒增混亂。
- c. 分享者善用手勢或表情也能增加信息傳達的果效。

D8. 如何分享見證

執事作為教會的領袖就是信徒的榜樣。他在不同的場合中，都可能受邀分享見證，以激勵眾人的信心。然而，分享見證絕不是隨口說一兩句「勉勵的話」。執事應操練在生命上對信仰多有經歷，而不是只有頭腦上的認知或是教條式地過一個盡責的基督徒生活。有生命的經歷才有生命的見證，這是信仰世界中的實況。

一、見證性質

1. 見證分享是要宣揚上主的作為（例如：施恩、保守、憐憫、應許、守諾、審判、養育、懲罰、創造、拯救等），見證祂的屬性（例如：信實、慈愛、聖潔、榮美、偉大、全能、永在等）。
2. 見證分享不是相交分享，相交分享的焦點是分享者個人的近況或瑣碎事，抒發感受，增進彼此認識；但見證分享是透過追述個人的經歷而去見證上帝，所以當中的主題是上帝（例如個人如何經歷到上帝的保守、上帝的供給、上帝的安慰、上帝的教導等），勿將之混淆。
3. 見證分享不是靈修分享，靈修分享的焦點是分享者個人對某一節經文或某一項真理的領受，但見證分享的重點是上帝在生活中的實際作為。切勿混淆。
4. 見證分享不是教導。教導是指示別人當行之路，見證分享則是感動別人對主有更大的信賴，因而抉擇當行之路。
5. 見證分享的內容雖然可能是較偏向主觀的經歷，但應合乎聖經和教會的教導。
6. 分享內容不宜太個人（聽眾無法理解的），過程應不必太多的交待，情節錯綜複雜或涉及第三者的私隱亦不合宜。

二、事前準備

1. 應事前用文字寫下分享之內容重點大綱。
2. 見證分享之素材可以是個人的得救經歷、家庭蒙福的經歷、遵行聖經而看見上主的信實等。
3. 將有關內容交與教牧同工過目，請教他們的意見。
4. 如遇有疑難，如對某道理未能掌握，或不知可否分享，應先請教教牧同工。
5. 如需輔助工具，應事先預備，以免臨時周章。

三、分享過程

1. 請勿試圖扮演教牧同工，以指教的口吻，藉見證分享去教導人，教導的工作自有教牧同工去作。至於那見證對人有何提醒，亦有聖靈在當中幫助聽者領受。
2. 見證分享內容可以輕鬆，但不失莊重，勿藉此攪笑。有好氣氛不等於有好的見證。
3. 注意分享時在聲音大小和音調的高低方面的控制。
4. 注意時間的控制（一般見證的時間約10分鐘，絕不宜超過15分鐘），不要因過度投入而阻礙隨後的節目的進行。
5. 見證者應顧及會友及慕道者即時的反應，避免講者自醉的場面。
6. 若見證已超時，主禮或教牧同工可能會示意見證者不宜繼續分享。他們身負控制活動時間的重任，是有需要作出提示的，並不是針對個人，見證者應予理解及配合。
7. 由頭至尾，堅持見證的主旨，切勿分享別的或即興地感到有趣的東西。

四、見證大綱

1. 見證之內容大綱，主要分三部分：經歷前的情況（此時可帶出當日見證之主旨）、經歷時的情況、經歷後的情況。
2. 若是佈道見證，關懷佈道的「有效見證的三個元素」很值得我們參考：(1)了解見證對象的生命狀況和需要、(2)救恩的內容（即是上帝透過耶穌的生命、死亡和復活替我們成就的一切）¹、(3)坦誠真實地分享上帝怎樣在過去和現在，真實地在我們的生命中作工。

¹ 對於救恩的講述，關懷佈道亦提供了「3P大綱」，即：

- (1)難題 (The Problem)：我們與上帝關係破裂。
- (2)能力 (The Power)：耶穌基督藉著祂的死和復活，修補我們與上帝的破裂關係。
- (3)應許 (The Promise)：我們因信成為上帝的兒女。

D9. 如何主領聚會

一、事前準備

1. 熟知聚會程序、內容、性質及各程序的時間。
2. 選用適當的詩歌、經文及介紹聚會的講詞，以帶出聚會主題，激勵會眾。
3. 熟習重要的表達和一些介紹的資料等。
4. 好好為當日的事奉禱告，並有充足的精神。
5. 聯絡一些合適的人員予以協助。
6. 聚會前一天，確保會場的安排（座位、音響、照明及其他器材等）及有關事奉人員將在當天各就各位。
7. 聚會開始前 30 分鐘到達，先有 10 分鐘的時間安靜禱告。

二、主領者個人要點

1. 衣著整齊，表示重視有關事奉¹，精神足夠。
2. 聚會前 30 分鐘到達會場，確定會場的安排及有關事奉人員，一切準備就緒。
(若不確定出席人數，座位的安排不要過多，以保守的態度估計出席人數，安排座位數目；待人數增多時，才按實情增加座位。)
3. 領會時，目光注視會眾，表情親切。
4. 說話合宜，不宜長篇大論。按聚會及有關程序的性質，時輕鬆，時嚴肅。
5. 聲音大小及高低要控制得宜。

三、聚會進行時

1. 留意突發的事件，如會眾遲到、音響出現問題等。
2. 如當日有新會友及慕道者，應於聚會開始前歡迎及稍作介紹。
3. 因為基督徒聚會有上主在當中。故此，開始時，用禱告交託為宜。
4. 如當日聚會的形式是講道，應禮貌地先介紹講員。
5. 如由會友或慕道者負責領詩、分享等，先提醒不要超時。
6. 留意會眾反應及聚會氣氛。
7. 報告要扼要明快。
8. 控制時間，聚會超時太多，也會給會眾帶來難處。

¹ 主領者的衣飾，要與講者及會眾接近。一般的原則是較會眾稍好，過於隨便或講究均不適宜。

D10. 如何設計活動

活動是達成整體目標的一種途徑。一個大型活動（例如教友大會、差傳年會），在達成整體目標中所佔的位置很多時是舉足輕重的。它不是一個單純的消息宣佈環節。它在連結眾人、傳達異象、確立共識、聯合行動實在可以帶起一個很大的作用。就算是一個小型的活動，例如小組旅行、執事退修會、禮儀研討會等，也應有它特定的作用，善加安排，往往有更大的效益。

一、完整的活動計劃應包括

1. 基本資料
 - a. 舉行日期
 - b. 舉行時間
 - c. 舉行地點
2. 目標或期望
3. 活動名稱
4. 活動內容
5. 活動形式
6. 活動進程
7. 活動預算
8. 活動宣傳
9. 負責人
 - a. 活動人員
 - b. 支援人員

二、活動計劃一覽

1. 目標：活動的目標是否與堂會整體或個別的單位的目標配合？
2. 對象：在釐定活動的目標、性質、形式、主題時，有將對象的需要加入，同步考慮嗎？
3. 主題：主題是否與活動的性質、形式及目標配合？
4. 內容：符合教會的信仰、本宗的傳統及參加者的需要嗎？
5. 形式：活動的靜、動形式的多寡是否因應活動的性質而有所不同？是否有考慮到參加者的背景和體質？
6. 節目：編排是否太緊迫、太單調？
7. 資源：有否考慮人力、經濟、時間等安排？

8. 場地：交通方便？設施、環境合適？容納人數？營規？營費開支？
9. 宣傳：能營造突顯主題的氣氛，足以鼓勵到你的宣傳對象報名參加嗎？
10. 行事：已編定行事曆，包括籌備、執行、檢討跟進等各階段？
11. 分工：各人有明確的責任範圍，承擔的輕重適量？
12. 跟進：是否已安排一個有力的統籌者（即主席或召集人）？
13. 參考：有否參考以往有關活動的資料，汲取前人的經驗，活學活用？
14. 檢討：是否安排整個過程要有記錄，並事後要做檢討，以便找出成功與失誤之因素，作日後之參考？

三、活動的籌備、執行

1. 籌備步驟
 - a. 召開籌備會議
 - b. 決定活動性質、會期、目標、主題、對象、人數
 - c. 擬定預算
 - d. 洽借場地
 - e. 展開宣傳
 - f. 設計節目內容、形式
 - g. 編定日程表
 - h. 決定大會講員
2. 執行步驟
 - a. 分配工作，邀請負責人
 - b. 邀請大會講員
 - c. 擬定工作進度
 - d. 選擇詩歌
 - e. 開始報名
 - f. 編寫材料（經文、文章、營規、各種名單）
 - g. 邀請大會各節目負責人
 - h. 確定人數
 - i. 出版印刷材料（例如：營刊、詩歌、程序表等）
 - j. 視察場地
 - k. 收集及購買所需物品
 - l. 安排交通

四、活動性質列舉

1. 福音性：佈道會、電影分享會、聖經班
2. 服務性：清潔週、社關服侍、聖誕佈置
3. 培靈性：講道、查經、活動、信仰疑難解答
4. 學術性：神學專題、政治研討
5. 訓練性：佈道訓練、領唱技巧訓練、講道學習
6. 交誼性：絲網印刷學習、結他班
7. 團契性：生日會、戶外旅行

五、活動形式列舉

1. 講台式：講道、專題
2. 論壇式：讀書報告、主題對話
3. 小組式：小組查經
4. 對話式：小組分享、座談會、主題對話
5. 探訪式：家訪、訪問機構
6. 影音式：影音欣賞會
7. 戶外式：燒烤、旅行、野營
8. 比賽式：辯論比賽、聖經問答比賽
9. 表演式：詩歌分享
10. 綜合式：晚會、堂慶

D11. 如何進行檢討

一、檢討的目的

1. 為了使團隊成員從中獲得學習和成長。¹
2. 為了對事工的成效作評斷，以便提供一個全面的交代。
3. 為了方便在隨後作跟進，延續成果。
4. 為了改進事奉，為日後同類型的工作留下可供參考的資產。

二、檢討的安排

1. 檢討的日期應在事工完結前定下。
2. 檢討的日期與計劃終結的日期距離應相對較近。
3. 參與檢討的人應是推動計劃的所有人員（或加上參加者）。
4. 檢討會的氣氛不宜太嚴峻，反而應積極進取。

三、檢討的要旨

1. 安排的目的明確，不要為檢討而檢討。²
2. 若有事工報告、參加者回應等，應先交代，以讓大家在檢討前先瞭解背景。
3. 進程：
 - a. 有一個明顯的流程或層次；
 - b. 遇大事大檢，遇小事小檢。
4. 內容要具體描述，切忌空話連篇。
5. 發言：
 - a. 方向正反、優劣並重；
 - b. 能對應檢討的目的；
 - c. 拿出誠意，不流於執拗；
 - d. 中肯，真實，不單憑臆測或片面之詞；
 - e. 對於他人的批評，莫持教導口吻；
 - f. 有效率，切勿天花亂墜，無的放矢，或無謂借題發揮。
6. 長期計劃檢討：
 - a. 在進度表中作定期安排；
 - b. 善用工具，參考進度表，以圖表的方式表達，顯示進度。

¹ 因此，不是追究責任或指控，不是發牢騷或辯白，不是自我炫耀。

² 參上述四項「檢討的目的」。

四、檢討的重點

1. 是否已達成 (或是超出了) 預期的目標？
2. 是否已完成計劃內列出的內容？若還未，那完成了多少？
3. 是否按所定的進度表進行？若沒有，原因何在？
4. 各人是否已完成所指派的所有工作？
5. 各方安排上是否恰當？例如：場地、財政、人手、時間、物資等等。

五、檢討的總結

1. 清單羅列：
 - a. 要避免的：推動 (或執行) 時所出現的困難；
 - b. 可保留的：促使成功的因素；
 - c. 要爭取的：前車可鑑，日後推行同類計劃時要提供的條件；
 - d. 要丟掉的：導致失敗的因素。
2. 總結檢討成果：
 - a. 邀請某人就上列清單製作報告。
 - b. 亡羊補牢或乘勝追擊，擬定具體的跟進方案。
 - c. 資料備案，作為日後的一個重要參考。