

第一课：教会的管理模式



棒

边说	边做
旧约新约重管理	说“旧约”时，伸出右手，掌心向上。 说“新约”时，伸出左手，掌心向上。 说“重”时，双掌并在一起。 说“管理”时，右脚踏前一步，送出双掌。
专制民主和团契	说“专制”时，竖起右手拇指，代表“我是老大，我说了算”（表示在专制的模式中，主要由教会领袖一个人做决定）。 说“民主”时，双手摊开，代表“请大家说说”（表示除了教会领袖和同工，其他信徒也有机会表达意见，参与决策）。 说“团契”时，做拥抱的动作，代表“相爱的团队”（表示教会由一个相爱的团队负责决策）。
寻求圣灵的引导	双手拇指互扣，其他手指摆动，像鸽子般向前飞（代表圣灵引导我们向前走）。 （参《新约 100 步》第 65 步：圣灵降临）
五个向度看领袖	说“五个”时，右手竖起五只手指（代表领袖的五个向度）。 说“向度”时，左右手分别指向左和右方（代表领袖的向度）。 说“看”时，双手指向自己（代表看）。 说“领袖”时，双手指向前方（代表领袖走在前面，作榜样）。

引言

每一个单位、机构都会有一套属于它们自己的管理制度。管理制度的好与坏，对有关单位、机构的运作和发展影响深远。工厂管理不善，效益就会偏低，甚至可能会倒闭；军队没有良好的组织和纪律，必定会打败仗；学校行政混乱，教学工作以至学生的成绩必定受影响。那么，教会身为永生神的家、基督的新妇、圣洁的国度，比任何的单位、工厂、学校更重要，又怎能没有合乎圣经的管理制度呢？然而，中国教会目前在管理方面有三大问题：

1. 很多带领同工根本不认识合乎圣经原则的管理观念，因此，不懂得怎样管理教会。
2. 即使教会有管理的意识或制度，但由于管理者的品格、生命和见识都不到位，导致教会出现各式各样的问题，例如：事工停滞不前、教务安排混乱、财务管理欠缺或不够透明。
3. 教会分裂的情况相当普遍，显示很多教会都管理得不够好——教会领袖和同工都不懂得处理不同的意见或冲突，也不晓得建立同工间的团队精神。

某教会有一位长辈，不重视教会管理，没有按立人去负责各片区的教务；不管什么事情，统统都是由他处理。过了一段日子，他突然得了个病，最终安息主怀。临终前，他委托一位弟兄负责教会的事情。但没多久，那位弟兄因为感到压力太大就放弃当教会的领袖。由于教会没有领袖，各个片区相继独立，四分五裂。

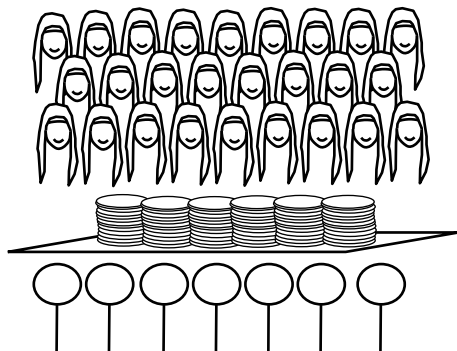
针对这三个问题，我们在这一课会跟大家探讨教会管理的概念和原则。



旧约新约重管理

教会实在有很多事情需要处理，有很多人才有待开发。教会的带领同工，应本着爱和服事弟兄姊妹的心，寻求神的引导，用适当的方法，安排适当的人承担适当的事工。因此，教会管理并不是众多教会事情的其中一件，而是关乎所有事情的安排，务求人尽其才，事工妥当，完成神给教会的使命。例如：十二使徒从众人中间选出（适当的方法）七个有好名声、被圣灵充满、智慧充足的人（适当的人），管理饭食（适当的事工）（参徒 6:1~7）。

可是，有些同工因为管理含有控制、管制、处置等意思，而误以为管理是属世的观念，认为它着重人的力量，而忽略神的旨意，教会根本不应该接受它。然而，**新旧约圣经都指出神十分重视管理。**



使徒按立七位执事管理门徒的饭食

一、神永恒的旨意是要人参与管理

读经：创 1:26~28 神说：“我们要照着我们的形象，按着我们的样式造人，使他们管理海里的鱼、空中的鸟、地上的牲畜和全地，并地上所爬的一切昆虫。”²⁷ 神就照着自己的形象造人，乃是照着他的形象造男造女。²⁸ 神就赐福给他们，又对他们说：“要生养众多，遍满地面，治理这地；也要管理海里的鱼、空中的鸟，和地上各样行动的活物。”

读经：路 22:29~30 我将国赐给你们，正如我父赐给我一样，³⁰ 叫你们在我国里，坐在我的席上吃喝；并且坐在宝座上，审判以色列十二个支派。”

神造人的时候，给人管理大地万物的责任和权柄。事实上，管理万物是神给人的荣耀职事（诗 8:6~9）。由此可见，神多么爱我们。从神创世的计划来看，管理是必需的，并且他的心意是要人来管理。再者，神用他的宝血买赎我们，是要叫我们将来在神永恒的国度里，与主同坐宝座，一同作王，一同管理他的国度（参提后 2:12；启 20:6）。这是神给我们的恩典。既然神创造和救赎的旨意都是要人参与管理，那么，我们又岂能轻视教会的管理工作呢？

二、神指示摩西选拔人协助他管理百姓

读经：出 18:13~24 第二天摩西坐着审判百姓，百姓从早到晚都站在摩西的左右。¹⁴ 摩西的岳父看见他向百姓所作的一切事，就说：“你向百姓作的是什么事呢？你为什么独自坐着，众百姓从早到晚都站在你的左右呢？”¹⁵ 摩西对岳父说：“这是因百姓到我这里来求问神。¹⁶ 他们有事的时候，就到我这里来，我便在两造之间施行审判；我又叫他们知道神的律例和法度。”¹⁷ 摩西的岳父说：“你这作的不好”¹⁸ 你和这些百姓必都疲惫，因为这事太重，你独自一人办理不了。¹⁹ 现在你要听我的话，我为你出个主意，愿神与你同在：你要替百姓到神面前，将案件奏告神；²⁰ 又要将律例和法度教训他们，指示他们当行的道，当作的事。²¹ 并要从百姓中拣选有才能的人，就是敬畏神、诚实无妄、恨不义之财的人，派他们作千夫长、百夫长、五十夫长、十夫长，管理百姓；²² 叫他们随时审判百姓，大事都要呈到你这里，小事他们自己可以审判。这样，你就轻省些，他们也可以同当此任。²³ 你若这样行，神也这样吩咐你，你就能受得住，这百姓也都平平安安归回他们的住处。”²⁴ 于是摩西听从他岳父的话，按着他所说的去行。

在摩西的年代，由于管理百姓的事太重，摩西一个人实在办理不了，于是神借着摩西的岳父指示摩西选拔敬畏神、诚实无妄和恨不义之财的人担任千夫长、百夫长、五十夫长或十夫长，协助他管理百姓。

由此可见，教会领袖如果能寻求神的引导，选派合适的弟兄姊妹担任管理教会的工作，不单可以减轻自己的担子，还能集结各人的恩赐和才干，使大家各按各职，最有效地服事人。

三、管理是神给教会的一种恩赐

读经：林前 12:28 神在教会所设立的：第一是使徒；第二是先知；第三是教师；其次是行异能的；再次是得恩赐医病的；帮助人的；治理事的；说方言的。

读经：林前 14:4 ……作先知讲道的，乃是造就教会。

哥林多前书 12 章 28 节的“治理事”，相当于今天社会的“事务行政管理”。神不单给我们管理教会的责任，也给我们管理教会的恩赐（请注意，这里的“治理事”跟罗马书 12 章 8 节的“治理”是不一样的；罗马书 12 章 8 节的“治理”的意思是“领导”）。既然行政管理是神给教会的一种恩赐，那么，管理跟先知讲道一样，并不是世俗的工作，而是属灵的事工；管理的作用跟其他恩赐一样，不是要控制弟兄姊妹，而是要造就弟兄姊妹，服事、建立神的家。

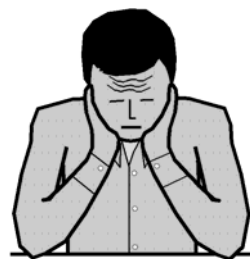
此外，彼得前书 4 章 10 节提到“各人要照所得的恩赐彼此服事，作神百般恩赐的好管家。”既然事务行政管理是神给教会的恩赐，如果我们埋没这方面的恩赐，不去管理教会，我们就不是神各样恩赐的好管家，更说不上是神家的好管家。

四、带领同工管理教会是新约圣经的教导

读经：帖前 5:12 弟兄们，我们劝你们敬重那在你们中间劳苦的人，就是在主里面治理你们、劝戒你们的……

读经：提前 5:17、21 那善于管理教会的长老，当以为配受加倍的敬奉；那劳苦传道教导人的，更当如此。……²¹ 我在神和基督耶稣，并蒙拣选的天使面前嘱咐你：要遵守这些话，不可存成见，行事也不可有偏心。

管理教会是一项繁重的工作，包括监督、照料和看顾教会，这些事工许多时都把教会的带领同工（长老），压得透不过气来。因此，这几节经文教导我们要敬重那在主里治理我们的，又要加倍敬奉那善于管理教会的长老。敬奉的意思包括尊敬和给予当得的酬劳或馈赠；加倍的敬奉就是特别尊敬和给予特别充足的酬劳或馈赠。



由此可见，由教会的领袖管理教会是新约的教导。因此，每一位带领同工都要好好学习怎样把教会的事务监管得更好，把弟兄姊妹照料和看顾得更好。而保罗对提摩太郑重的嘱咐，可以让我们看见这是一件严肃的事，绝对不能轻率。

教会的领袖怎样才可以把弟兄姊妹照料和看顾得更好？彼得前书 5 章 1 至 4 节的提醒，很值得我们参考：

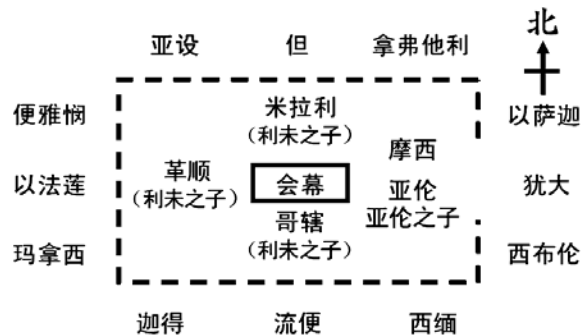
读经：彼前 5:1~4 我这作长老、作基督受苦的见证、同享后来所要显现之荣耀的，劝你们中间与我同作长老的人：² 务要牧养在你们中间神的群羊，按着神旨意照管他们；不是出于勉强，乃是出于甘心；也不是因为贪财，乃是出于乐意；³ 也不是辖制所托付你们的，乃是作群羊的榜样。⁴ 到了牧长显现的时候，你们必得那永不衰残的荣耀冠冕。

“照管”的意思就是照顾和注意。彼得前书 5 章 1 至 3 节的意思是，教会的领袖要以属灵的生命、榜样来“照管”弟兄姊妹，并且他们照管弟兄姊妹的目的，不是要辖制弟兄姊妹，而是要关心和保护弟兄姊妹，让他们得到充分的照料、看顾。第 4 节则指出，主会因此把那永不衰残的荣耀冠冕赐给教会的领袖。所以，照管弟兄姊妹绝对不是小事，而是荣耀的职事。然而，勉强地管理教会的人很难把事情做得好，而且很容易发怨言。而常发怨言的人，得不到神的喜悦。所以，我们要祈求神帮助我们甘心乐意地管理教会。

五、教会管理妥善有助教会兴旺

良好的管理跟属灵争战、教会的敬拜和复兴都有密切的关系，以下是一些例子：

1. 以色列人出埃及时，各支派安营的位置，以及往前行的次序都有清楚的安排，因此数目庞大的百姓（不少于二百万）就可以有秩序地安顿和起行，不会乱作一团（参民 2 章）。
2. 历代志上 23 至 25 章详尽地记载了大卫编排利未人和祭司在圣殿事奉的岗位和班次。他渴望把所有人力组织起来，把最好的献给神。
3. 在尼希米的管理下，百姓用了 52 天就完成重建圣城城墙的工程，效率奇高（尼 6:15）。
4. 早期教会的历史也告诉我们，即使是管理饭食这样小的事情，如果管理得法，也可以使神的道兴旺起来、门徒的人数大大增加，甚至许多本来反对基督信仰的人（祭司）也信了主（参徒 6:1~7，并留心第 7 节）。
5. 相反，如果教会管理得不好，不按真理而行，后果可以非常严重。例如：哥林多教会有一些人混乱圣餐，结果在他们“中间有好些软弱的与患病的，死的也不少”（林前 11:30）。



以色列各支派在旷野安营位置图

我们要谨慎，如果教会没有按照神的心意好好管理，各人很可能会像士师时代的以色列人那样，远离神，以自己为王，任意妄为，违背真理，堕入一个恶性循环中，这样，教会的光景就会每况愈下，越来越不像样，越来越黑暗，神的话语越来越稀少，甚至出现属灵的饥荒……（士 17:6，21:25）。

小结

新旧约圣经的记载都指出：神重视管理，并且给人管理教会的恩赐。所以，管理教会的工作既非属世的重担，也不是次等的事奉，而是重要和荣耀的职事。从有关管理的经文来看，“管理”有好几个意思，包括管家、领导、监督、照管等等。总的来说，我们要殷勤地、甘心乐意地管理神的家，让教会大小事情秩序井然，叫神的荣耀在教会中得着称赞。



专制民主和团契

角色扮演·分组讨论

【教学提示：请教师按照附录一《第一课应用》的建议安排角色扮演：《同工会议——降生节聚会安排》，让学员观赏，然后就下列问题，进行分组讨论和汇报。】

1. 如果你是高弟兄、传弟兄和成弟兄，你会有什么感受？
2. 如果你是石师母，他们在房间开会时，你碰巧在隔壁的厨房打点，把整个会议过程听得清清楚楚，你会找机会提醒一下石弟兄吗？你会对他说些什么呢？

在各组汇报后，请扮演高弟兄、传弟兄和成弟兄的学员分享一下他们对这个同工会的感受。

要好好管理教会就必须订定计划，并且决定以哪些人和什么样的方法来完成所制订的计划（参《牧者之道》第八课）。因此，教会的管理者既要作规划，也要做决策。一般而言，教会领导做规划和决策的模式，可以归纳为三种，它们的特点和利弊如下：

一、专制集权式

顾名思义，专制集权式是决策权集于一个人身上，一切都由他一个人来做主。古今中外，不少教会的领袖都是以这种方式来管理教会，因为大家认为他们是神所选召



的时代工人。而事实上，好些领袖确实有非常突出的恩赐或许多比别人优胜的地方，所以他们的决策很容易就得到别人的接受、信任和认同。然而，有一些人采取这种管理模式，是因为他们害怕失去权力，又或是害怕教会的事情会因为参与决策的人多而变得复杂。

专制集权式的领袖会确保每一个人的一切行动都遵照他的决定，按着他定下的制度办事。可是，在整个计划和决策的过程中，其他人一般都不得参与，也不能提问题，只能服从领袖的决定。根据约书亚记的记载，约书亚就是以这种模式来管理以色列人。这是可以理解的，因为当时他们处于战争状态；正所谓军令如山，所有人都必须服从约书亚的吩咐，没有人可以例外（参书 1:16~18）。然而，我们要留意约书亚只是执行神的吩咐。也就是说，即使我们需要以专制集权的模式来做决策，我们还是要认定神才是我们的王，我们只是按神的吩咐来做决策。因此，我们要管理教会就必须先让神管理我们；我们不是独断独行，而是要按神的旨意和圣经的教导来做决策。

好处：

- 效率很高，因为大家不用花时间坐下来商量。
- 这种方式很适合用来处理既紧急又重大的事情，因为跟大家商量往往会把事情拖慢，错失良机。

- 如果领袖对真理有明确的认识，异端就较难渗入教会。因为教会不容许有别的看法。

弱点：

- 领袖独力承担众多的责任，很容易会感到疲累。
- 提出意见的人常常会因为意见不被接纳而变得消极，甚至偏激。
- 由于领袖只顾按自己的意思推行事工，他们很容易倾向以行政和事工为主导，忽略同工的关系，轻看合一的重要性，并且把看法不同或提出相反意见的人视为“敌人”，不给他们事奉岗位，什么事也不会告诉他们，但这样做只会破坏自己跟同工的关系。
- 有很多实例指出，专制式的领袖不行的时候（例如：在金钱或男女关系方面出了问题），下面的人很容易各自为政，导致教会分裂。

二、民主参与式

这种管理模式跟专制集权式刚好相反，民主参与的决策模式鼓励弟兄姊妹一同参与教会的决策过程，一起制定目标。教会的领袖重视各人的意见，并且不强调自己的权力和理念；在做决策的时候，除了集思广益，让众人讨论外，还会尽量考虑到个别人士的需要和愿望。

早期教会的使徒就是以这种模式来召开耶路撒冷大会。参与讨论和决策的，不光是十二使徒，还包括耶路撒冷教会的长老、安提阿教会的代表，也就是保罗、巴拿巴和几位当地的信徒。在会议期间，各人都有机会自由发言。最后他们决定差两位耶路撒冷的领袖，带同使徒的信，往安提阿教会去，向安提阿、叙利亚、基利家的外邦众弟兄解释大会的决议。圣经提到这个决定是由“使徒和长老并全教会”一同作的（参徒 15:1~34，特别是第 22 节）。



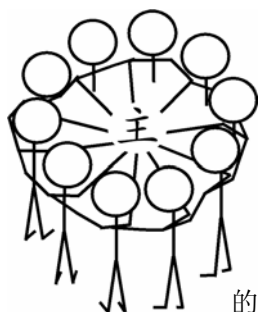
好处：

- 由于鼓励人人参与，让所有人都可以发表意见，所以，大家对教会的关注和投入程度也相应地提高。

弱点：

- 如果教会整体的属灵光景暗淡，而大家又忽略圣灵的引导，只顾以人的理性，甚至是喜好做决定，基于少数要服从多数的原则，教会的决定有可能会偏离神的心意。事实上，有时神只会向少数人启示他的旨意，而大多数人的意思很可能会拦阻神的带领。例如：400 个假先知都说亚哈可以跟约沙法一起攻取基列的拉末，唯独先知米该雅按神的指示说不可以（参代下 18 章）。
- 民主参与式的教会在思想方面会比较开放，愿意容纳不同的观点。因此，不同的教义包括异端，都有机会混进教会，容易引起纷乱，甚至是教会分裂。

三、仁爱团契式



仁爱团契式的管理有两大特点：仁爱和团契。教会重大的决策工作不是由一位领袖独自负责，也不是由全体会众去处理，而是由一个管理的团队来承担。这个管理团队由几位到十多位同工组成。他们非常重视彼此间的关系——彼此相爱、委身、看守、扶持、代祷。虽然其中一两位成员会担当领袖的角色，但他们不是高高在上。纵然各成员的恩赐和才干不相同，但各人都得到相同的尊重，如同大卫所管理的团队那样，（上阵的和看守兵器的）都得到相同的对待（参撒下 30:22~25）。教会管理团队的同工如果能彼此服事，各人都以服事神、服事人为大前提，那就是一个又美又善的团队。

早期耶路撒冷教会的重大决策工作是由十二使徒所组成的仁爱团契来承担的。他们一起拣选七位有好名声、被圣灵充满、智慧充足的执事来管理饭食的事；十二使徒都明白所处理的虽然是事务工作，但要把事情办好，执事的属灵品格却十分重要（徒 6:2~3）；耶路撒冷遭遇逼迫的时候，使徒们并肩作战，一同留守耶路撒冷的教会（徒 8:1）；他们一同接纳保罗，容许他跟耶路撒冷的门徒来往（徒 9:27~28）……。十二使徒当中，虽然彼得和约翰跟主耶稣的关系比较亲密，但他们两人都接受其他使徒的决议，愿意被打发往撒玛利亚去（徒 8:14）。

好处：

- 团队成员各有所长，如果能彼此尊重和欣赏，就可以互补不足，发挥更大的功效。正如传道书 4 章 9 节所说的，“两个人总比一个人好，因为二人劳碌同得美好的果效。”

弱点：

- 谣言、猜忌、虚伪、嫉妒、骄傲会对团队的合一构成很大的威胁，所以团队成员要花较多的时间坦诚沟通、深入相交、彼此代祷。

小结

以上三种模式都是可行的，但各有利弊。教会的领袖需要因时制宜，在教会不同的成长阶段，针对不同的情况，灵活地采用不同的模式来做决策。

教会刚被建立起来的时候，由于大部分弟兄姊妹的灵命幼嫩，恩赐也不明显，很多的事情不得不由教会的领袖独自决定和安排。在这样的情况下，教会的领袖以专制集权式来管理是可以理解的。

然而，当好些弟兄姊妹的灵命变得成熟，恩赐又明显，并且愿意积极地服事，教会就应挑选其中一些成为同工。与此同时，教会决策的模式可以由专制集权式渐渐过渡到仁爱团契式。

当各片区的同工能独当一面时，领导的同工可以考虑采用民主参与模式来鼓励各片区同工参与一些涉及整个教会，包括各个片区和聚会点的重要事情，例如：检讨过去一年的工作，以及订定未来一年的目标。那么，整个教会团队都会蒙福。

然而，这并不是说，教会的领袖在任何情况下都只能采用一种决策模式。事实上，好些教会领袖会按不同的情况，结合不同的模式来做决定。例如：教会的领袖在采用专制集权模式的同时，也可以私下征询其他同工或部分信徒的意见。

反思·讨论·应用

【☞教学提示：请教师考虑培训点的实际情况，如果不适合，就不要安排学员讨论以下问题。】

你认为你所服事的教会所采用的管理模式属于哪一种？这种模式适合你所服事的教会吗？你认为你可以做些什么令教会的管理更加完善？



寻求圣灵的引导

读经：亚 4:6 下 ……万军之耶和华说：不是倚靠势力，不是倚靠才能，乃是倚靠我的灵，方能成事。

读经：加 5:25 我们若是靠圣灵得生，就当靠圣灵行事。

一、早期教会的榜样

早期教会的使徒和同工大都是无学问的小民，当时也没有现代企业管理的知识，可是他们所领导的教会十分兴旺，原因之一是，他们的决策是以圣灵为主导，不是以人意为主导。例如：

1. 安提阿教会按照圣灵的指示选立和差派宣教士。使徒行传没有提到安提阿教会的同工有没有就这件事开会讨论，却提到当他们事奉主，禁食祷告的时候，**圣灵**就指示他们，要分派巴拿巴和保罗出去，做主召他们所做的工，于是他们就照着圣灵的指示打发他们出去。（徒 13:1~3）
2. 耶路撒冷会议的决议是圣灵和使徒的定意。使徒们就外邦信徒需否受割礼和守摩西的律法，写信给他们时指出，那是**圣灵**和他们一起作的决定（徒 15:28）。

二、不能以人的意思代替神的意思

有些时候，要决定以哪一种模式来作出一些重大决策并不是一件容易的事，因为每一种决策模式都有它的限制。因此，不管我们采用哪一种模式，我们都要效法十二使徒的做法，寻求圣灵的引导，领受从神而来的异象，分辨神的旨意。事实上，我们不能凭人的方法、欲望、智慧管理教会，而是要倚靠圣灵。亚伦的儿子拿答、亚比户在耶和华面前献上凡火，是耶和华没有吩咐他们的，他们最终害了自己（利 10:1~3）。同样，如果我们以自己的意思代替了神的旨意，我们也会害了自己或身边的人。

某个教会有一位同工，很有教导的恩赐，得到许多人拥戴。他是教会的教牧同工，也是治理同工。后来，他不服约束——既不采纳同工的意見，也不执行教会的决定，只顾随从自己的意思，独来独往。几年之后，他个人和

他的家庭都受到很大的亏损——他跟一位姊妹发生了关系，陷在罪恶之中，而他的儿子在一次车祸中丧生了。

三、同工要一起交通、寻求、印证

我们当然可以在合乎圣经教导的大前提下，应用现代管理的知识和方法来管理教会。然而，最重要的是，教会的管理必须以圣灵的引导为主导。无论我们信主的年日多长，事奉的经验多丰富，我们都要寻求圣灵的引导。因此，我们必须好好祷告、等候，谦卑地寻求印证。我们不但要相信神会借圣灵向我们启示他的旨意，也要相信神会通过其他人向我们启示他的心意。因此，我们建议各教会学习早期教会十二使徒的样式，不妨以“仁爱团契”的模式来管理教会，让各主要同工借着一起敬拜、祷告和交通，来寻求并印证圣灵的引导。例如：经过好几次的相交祷告后，如果各人对某件事情都有负担，大家会较容易就神对那件事情的旨意取得一致的看法。

值得一提的是，我们不要因为有些人在追求圣灵方面走了极端，而害怕或忽略寻求圣灵的引导。要紧的是，我们凡事按真理而行，就不会走歪。

某个教会在两个省份接壤的地区有六个片区，信徒的人数有十万。这个教会本来有很好的体制和管理。为首的带领同工负责牧养信徒人数最多的一个片区。也许因为他在教会的位分最高，日子久了，他不愿意听取别人的意见，慢慢偏向异端，走歪了。于是大家找老二来带领教会。可是没多久，老二在教会称王称霸，并且跟一位姊妹发生了关系。众人认为他没资格带领教会。可是教会应由谁来领导呢？汲取了已往的教训，六大片区的长老、同工认定以人意来挑选教会的领袖是不行的，因而不敢再根据信主的年资或恩赐的强弱来挑选教会的领袖。他们聚在一起祷告，寻求神的带领。第一次祷告完毕，大家并没有什么感动，于是决定继续祷告，仰望神……

见证分享

你所服事的教会遇上重大决定时，会否寻求圣灵的引导？请用一个实际例子，分享一下你所服事的教会是怎样寻求圣灵的引导的？



五个向度看领袖

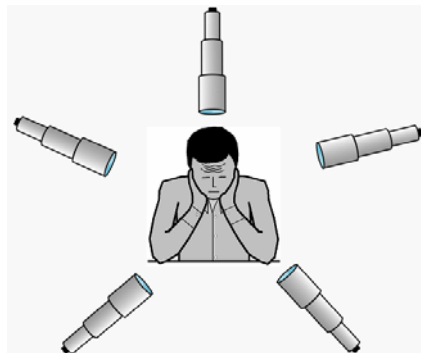
反思·讨论

有些信徒认为讲道讲得好的教会领袖就是好领袖，让他来管理教会就最好；另一些信徒则认为终日恳切祷告的教会领袖才是好领袖，让他来管理教会就最好；还有一些信徒认为精明能干的教会领袖才是好领袖，让他来管理教会就最好；又有一些信徒认为管理教会的领袖既要讲道讲得好、终日恳切祷告，又要精明能干，只有这样的领袖才能把教会管理得好。你认为怎样的教会领袖管理教会最好？

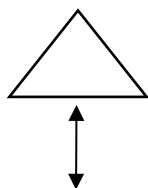
读经：罗 8:5 因为随从肉体的人体贴肉体的事，随从圣灵的人体贴圣灵的事。

读经：林前 2:14 然而，属血气的人不领会神圣灵的事，反倒以为愚拙，并且不能知道；因为这些事惟有属灵的人才能看透。

相信大家都同意我们要寻求圣灵的引导，让教会有属灵的管理。然而，好树结好果子，坏树结坏果子；有怎样的领袖，就会有怎样的管理。以摩西为例，他是一位属灵的领袖，因此，他管理得很好。换句话说，教会要有属灵的管理者，才能有属灵的管理。难怪中国人常说：“人事”，总是把人放在事的前面。教会管理者的素质比管理的方法、模式、技巧更重要。从教会管理的角度来看，属灵的教会领袖应该具备什么特质？我们会从以下五个向度来探讨：



一、向上的向度：跟神的关系



读经：约 15:4、7 你们要常在我里面，我也常在你们里面。枝子若不常在葡萄树上，自己就不能结果子；你们若不常在我里面，也是这样。……⁷你们若常在我里面，我的话也常在你们里面，凡你们所愿意的，祈求就给你们成就。

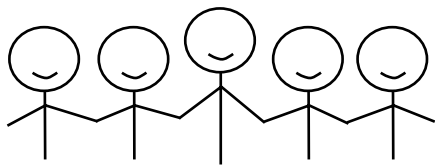
现在很多人都说：“同工不好管；出问题的，大部分都是同工。”如果教会的同工心态不正，那么，任何一种决策模式都会出问题。因为即使教会有非常完备的规章和健全的制度，他们也可以把自己凌驾于规章之上，或绕过制度，又或是通过拉关系来达到个人的目的。

要有效地带领同工们一同看守、管理神的家，我们必须在凡事上作他们的榜样，以我们的生命感染他们。因此，我们本身的属灵生命必须先被神造就。首先，我们自己必须重视神的话，好好地读圣经，并且遵行圣经的教训。此外，假如我们自己很少祷告，甚至不重视祷告，我们又岂能吸引同工到神的面前，一起寻求圣灵的引导呢？我们怎能明白神对教会的旨意？怎能得到从神而来的教会异象呢？

摩西栽培约书亚的一个方法是，带约书亚一起去亲近神，以至约书亚被神深深吸引，不愿意离开他们亲近神的地方（出 33:11）。我们也要引导年青的同工跟神建立更深的关系，让他们的生命被修剪，结出更多果子。年青的同工一早起来很可能忙这忙那，纵然有读经的习惯，也常常读不进去。我们要跟他们一起读经、祷告，请他们分享他们读经的得着，也跟他们分享我们的得着，从而帮助他们掌握读经的方法，让灵修成为他们每天的需要。

在神的光中，我们必得见光；如果我们常常与同工一起去到神的面前，神必定会指示教会前面当走的路，大家同心所作的规划和决策就会合神的心意。事实上，当大家一同去到神的面前，彼此的距离就会拉近，并且经历到圣灵的同在。

二、水平的向度：跟同工的关系



（一） 尊重、信任

读经：路 6:31 你们愿意人怎样待你们，你们也要怎样待人。

保罗的同工包括大家所熟悉的提摩太、马可、路加、西拉、提多、所提尼，还有腓立比教会的友阿爹、循都基和革利免……，他们性格和背景都不尽相同。然而，保罗却能跟各地不同背景的人同心同工，因为他愿意改变自己，俯就不同的人；对怎样的人，他就做怎样的人。他先信任人、尊重人，人家自然就信任他，尊重他，乐意成为他的同工。

教会的领袖和同工如果不能彼此信任和尊重，就不可能有良好的沟通，教会的管理必定会出问题。也就是说，身为教会的领袖，我们必须以身作则，先信任同工，以致同工能信任我们；先跟同工交心，同工就会跟我们交心。当然，在开始接触的阶段，大家难免会有一些“保留”，毕竟彼此不是很了解。因此，我们要避免问这问那。我们可挑选几件个人的事情和难处跟他们分享，他们自然也会跟我们分享。渐渐地，大家就能建立互信。

此外，我们说话务必诚实——是，就说“是”；不是，就说“不是”。同工一次被骗，以后就不会再相信我们。此外，为避免同工猜疑，我们要学习主动向同工交代，特别是一些重要和敏感的事情如财务，不能老是叫别人相信我们。另外，如果别人感到我们信任和尊重他们，他们就不会随便在背后批评我们。如果要提意见，也会先祷告，待清楚神的旨意后，才跟我们说。

某教会的一位青年同工邀请某个团队到他的教会分享宣教的异象，但出席第一天聚会的信徒多为中小学生。他们听得很吃力，分享的人也讲得很吃力。这位青年同工和团队的同工决定在余下几天的聚会，针对参加者的程度讲别的题目。可是，这个教会的领袖仍不满意，他向团队的同工假称他已请了别的团队来分享，于是打发他们回去。这个领袖不单没有尊重青年同工以及他所邀请的团队，还以撒谎来处理事情，同工也就不再信任和尊重他。一个月后，十多位同工都离开了教会，转到别的地方服事。事实上，一直以来，由于他不尊重别人，只顾独断独行，同工多次受过他的伤害。

（二） 公平正直

读经：箴 14:11 奸恶人的房屋必倾倒；正直人的帐棚必兴盛。

读经：约 7:24 不可按外貌断定是非，总要按公平断定是非。

我们做事要公平正直、大公无私，不然，就无法服众。要管理教会，管理的同工就要按制度和规矩做事，不可以绕过制度和规矩，否则，其他人也会这样做，教会的规章制度就会失去应有的作用，各式各样的问题就会陆续出现。此外，我们千万不要以貌待人，也不可用人唯亲。我们要留心：跟我们意见不同的人，不一定是我们的敌人，但受到我们不公平对待的人，有可能会成为我们的敌人，处处跟我们作对。

（三）赏罚分明

读经：箴 18:5 瞻徇恶人的情面，偏断义人的案件，都为不善。

纵然以色列人是神的选民，但当他们犯了错，神就责打他们。可见神赏罚分明。然而，今天许多人都喜欢拉关系，看人的情面而徇私偏袒……。教会的领袖如果因为偏私而不管一些人的问题，大家就会认为其他人的事情他也不应该管；既然他什么事都不该管，那么，他根本没资格管理教会。教会的领袖如果赏罚不分明，就会失去威望，大家都不会听从他。此外，对于有问题的同工，一些教会领袖会按这些同工跟自己关系的亲疏而采取不同的做法——顾惜那些跟自己关系良好的同工，却趁机打击那些跟自己关系不好的同工。这是一种非常错误的做法。如果管理教会的人偏袒、纵容某些人，那些人就会一错再错，最终铸成大错，教会就会蒙受更大的亏损。如果教会包庇罪恶，或者变成一个公报私仇的地方，那就好像一个肮脏、破落、不安宁的家，只会令人厌恶。总括来说，一切人情化、人意化，不合乎真理的做法都是不可取的。

（四）谦卑聆听

读经：雅 1:19 ……但你们各人要快快的听，慢慢的说，慢慢的动怒。

读经：箴 18:1 与众多寡合的，独自寻求心愿，并恼恨一切真智慧。

良好的沟通很重要，可以增加互信。另一方面，没有良好的沟通，一件明明是好的事情，也可以被说成是坏事。要防止教会分裂，我们一定要努力跟同工沟通。沟通首要的任务不是说，而是听——用心去听。可是，今天有不少领袖不愿意听别人的意见或解释；不管他们自己是否有理，他们只想别人凡事听从。我们不要效法这样的领袖。

此外，不少同工因为拥有权力而倾向否定别人的意见。事实上，不管别人的意见是否可行，也不管我们采纳与否，我们都应该表示欢迎。千万不要一开始就否定别人，甚至嘲笑别人。假如我们经常这样做，人家日后什么话都不会跟我们说，或只会说一些我们爱听的话，那我们就很糟糕，因为同工根本没有与我们同心。

不要忽略这些小事情，因为即使我们不是存心否定别人，魔鬼也会把事情扭曲、放大，导致个别的同工感到不被尊重。

另一方面，如果我们愿意听别人的意见，同工也会更乐意、更谨慎提意见，大家之间就会有良性的互动，渐渐建立团队精神。假如人家的意见跟自己不一样，我们不要马上跟他们争辩，而是要为他们和自己祷告。然后，我们可以私下再跟他们讨论，一起寻求圣灵的引导。

要谦卑地聆听别人，我们一边要相信（并且要让其他人感到）神会借他们向我们说话，一边要提防自己骄傲自大。大部分人都不喜欢听别人对自己的批评。然而，合情合理的批评，如同苦瓜一般，虽然不好“吃”，但能“清热解毒”，对我们很有益处。因此，我们要谦卑，跟同工建立良好的沟通，这样就不致独断独行。当然，不合情理的批评多少会伤害我们的自尊，但我们不要灰心，要求主医治，并且要饶恕伤害我们的同工。

（五）化解冲突

读经：弗 4:3 用和平彼此联络，竭力保守圣灵所赐合而为一的心。

读经：西 3:13 倘若这人与那人有嫌隙，总要彼此包容，彼此饶恕；主怎样饶恕了你们，你们也要怎样饶恕人。

或许我们会跟同工发生冲突，但我们不用害怕，因为神能够利用这些冲突来祝福教会。初期教会，说希利尼话的信徒跟说希伯来话的信徒曾经因为寡妇的饭食问题发生冲突。可是事情得到完满解决后，教会经历了复兴（参徒 6:7）。所以，最重要的不是没有冲突，而是晓得处理冲突。

冲突是难免的。许多冲突的起因主要是大家对同一件事情的看法不同。例如：每一位同工总是希望教会把更多资源投放在自己所重视的事工上，可是各人的异象可能都不一样。事实上，所有人都不同，总有观念、看法不一样的时候。因此，大家要学习如何合作。如果不能两全其美，就要学习让步和妥协——放下自己，保全合一。不少教会的事工最终失败，原因是同工们不重视合一，各持己见，彼此争斗，甚至在言语上打击、伤害对方。更糟糕的是，“败落”的一方会感到心灵受创，很容易会失去责任感；又或是找机会报复，跟伤害自己的一方对着干。可是，神家里的人如果自相纷争，神的家就站立不住，什么管理模式、制度都没用。愿我们竭力保守圣灵所赐合而为一的心，这是教会管理的一个大原则。总括来说，我们一定要强化自己跟同工的关系。大家关系好，事情就好办，因为神必定会赐福。以下是一个反面例子：

某个教会花了很大的代价在某个省份宣教。虽然教会被建立起来，但工作最终失败。原因是当地两位带领同工互相争斗，工作就没法继续下去，并且为当地的弟兄姊妹带来很严重的负面影响。

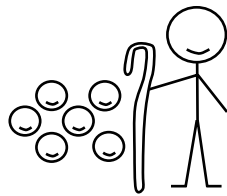
三、向下的向度：跟羊群的关系

读经：路 22:25~26 耶稣说：“外邦人有君王为主治理他们，那掌权管他们的称为恩主。²⁶ 但你们不可这样；你们里头为大的，倒要像年幼的；为首领的，倒要像服事人的。”

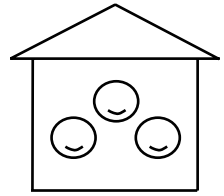
教会的领袖有一定的权力，然而，我们不要用外邦人的权术来管理教会，而是要以仆人的心态来运用权力，发挥圣灵给我们的恩赐。我们切忌以权谋私，争名夺利。不然，我们和教会一定会出问题。

更重要的是，我们必须了解羊群的需要。除了喂养一般信徒外，我们还要特别顾念年青的同工，要明白他们在想什么、做什么，并且体恤他们的难处，从而给予他们适切的牧养和关怀。今天教会的年青同工因为经济压力而流失的情况相当严重。我们不要只顾自己的事，也要顾及同工的需要，在经济方面支持他们。

我们要学习欣赏年青的同工，绝对不要看不起他们。一些年青的同工可能会因一时急躁，在说话上得罪了我们，但我们要以广阔的心胸，不要因一些小事情而不重用他们，反倒要让他们感到被重视，并且要以爱心引导他们改正。



四、向内的向度：跟家人和自己的关系



（一）跟家人

读经：提前 3:5 人若不知道管理自己的家，焉能照管神的教会呢？

我们要好好照管自己的家，特别是跟配偶的关系，因为如果我们跟配偶的关系不好，出现婚外情的问题，这样不单会破坏我们的家庭，还可以导致教会分裂。第一代同工在男女关系方面出了问题，第二代同工必定会提出质疑。如果出事的同工不肯悔改，两代的同工根本不可能同心服事，最终教会就会分裂。

某个教会原先有很好的治理体制。可是后来教会的领袖在金钱和男女关系方面出了问题，失去威望和权力，整个治理体制就陷于瘫痪，教会因而找另一个人来代替他。可是这个人没有管理的能力，而且心态不正，动机不纯，无法服众。最终同工各自为政，实在叫人惋惜。

好些传道人的孩子，在他们的父亲去世后，为了争夺家产而与亲人打架，叫主的名蒙羞。我们当然不能说，那必定是因为他们的父亲生前没有好好的引导他们到神面前。然而，要避免发生这样的事情，我们就要帮助我们的孩子建立正确的人生观和价值观。

另外，即使我们的家没有因为我们管得不好而出现什么重大的问题，但由于我们在这方面没有好的见证，我们自然会避免教导相关的真理，弟兄姊妹就会在这方面受到亏损。事实上，如果我们未能管理好自己的家，我们又怎能有权柄和能力管理教会呢？

（二）跟自己

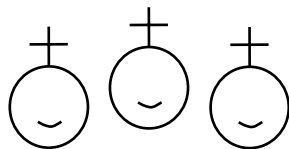
读经：来 13:17 上 你们要依从那些引导你们的，且要顺服；因他们为你们的灵魂时刻警醒……

我们要为我们所引导的弟兄姊妹时刻警醒。因此，我们要经常在神面前省察自己，留心自己内心的欲望、做事的心态和动机；也要认识自己的缺点、软弱（在哪方面较容易受试探）和不足的地方，并且为自己祷告。

不要因为自己为教会付出了很多，受了很多苦，而认为自己“应该”得到优厚的待遇，因而给自己各样的好处，甚至认为应该得到异性的照顾和爱戴。不少本来很成功的领袖就是因为这种“我成功，所以我应该得到……”的心态而堕入魔鬼的网罗，毁了自己的事奉。我们也要小心“成功”的试探，不要把荣耀归于自己，而是要把一切荣耀归给神。这样我们才能保持自己对试探有敏锐的反应，不致掉进名、利、财、色的网罗里。

五、向外的向度：跟其他教会的关系

教会的管理者要跟其他教会建立和保持良好的关系，一边跟别人交流，一边向别人学习，就不会自以为是，并且可以取长补短。当然我们要慎防异端，但不要因此自我封闭，否则，教会必定会受亏损，同工也不会服我们。



某个教会因受过异端的毒害而拒绝接待任何人。这个教会的一位弟兄往自己老家的教会聚会的时候，他感到那边的教会有许多地方是他所属的教会要学习的。于是他向自己教会的负责人推介，教会的负责人因那是这位弟兄的老家的缘故就姑且去看看。他跟当地的同工交流的时候，才发现自己一直忽略栽培年青人，难怪教会没有多少个年青人。于是他邀请当地的同工到自己的教会协助他们把青年班办起来，当地的教会也鼓励他们搞好宣教的工作，并且介绍他们接待其他的团队。现在这个教会已差派好些人到其他地区宣教。

总结

读经：雅 3:14~18 你们心里若怀着苦毒的嫉妒和分争，就不可自夸，也不可说谎话抵挡真道。¹⁵ 这样的智慧不是从上头来的，乃是属地的，属情欲的，属鬼魔的。¹⁶ 在何处有嫉妒、分争，就在何处有扰乱和各样的坏事。¹⁷ 惟独从上头来的智慧，先是清洁，后是和平，温良柔顺，满有怜悯，多结善果，没有偏见，没有假冒。¹⁸ 并且使人和平的，是用和平所栽种的义果。

每一位教会同工都应该关心教会的管理，做神家的好管家。我们要明白属灵教会管理原则，灵活地采用不同的决策模式来做决定，但最重要的是寻求圣灵的引导。因此，每一位同工，特别是带领同工都要成为被圣灵充满的人，重视自己跟神的关系、跟同工的关系、跟羊群的关系、跟配偶和家人的关系，以及跟其他教会的关系。

各行各业都在寻求属于它们自己的更好的管理方法，教会也不能例外；每个教会在管理方面都有进步的空间。教会要进步，就要不断更新、改变。同工们要明白，教会不是一下子就可以改变过来的，因此，不要因为目前教会的管理未如理想就硬要教会按我们的建议马上作出相应的改变，甚至打算“推翻”教会的领袖或退出教会。事实上，我们在这个课程所建议的做法，不一定适用于每一个教会，因为每一个教会的情况都不一样。

没有一个教会是完美无瑕的。即使教会有不少问题，同工们也要尊重和顺服教会的领袖，要更加投入教会，堵塞破口，并且寻求与教会领袖一起交通、祷告的机会，表达自己的意见。同时，教会的领袖也要学习谦卑，跟同工建立良好的关系、美好的团契。每一位教会同工都要用上头来的智慧去面对教会不足的地方。雅各书 3 章 14 至 18 节多番强调从上头来的智慧的特质是“和平”。如果同工们重视彼此的关系，努

力建立亲密的弟兄之情，其他问题就不难解决。不然，小小的事情也可以造成很大的伤害，偏离了管理教会的原意。只要大家竭力保守圣灵所赐合而为一的心，不会因为要讲求效率和重视权力而放弃合一，教会的管理就必定妥善。

参考书目：

1. 陈终道：《新约书信详解》。香港：金灯台出版社，1997。
2. 吴兰玉：《管之以理》。马来西亚：协传培训中心，2004。
3. 萧寿华：《圣灵领导的教会管理》。香港：宣道出版社，2007。