



作者 胡永新

顧問 伍權彬牧師

合一團隊

不是夢

教會管理實戰手冊

一本涵蓋建立合一團隊需要的神學反思、事奉態度、
領導與管理裝備的工具書

「你們就要意念相同，愛心相同，有一致的心思，一致的想法。」
(腓二2)

牧養管理系列
合一團隊不是夢——教會管理實戰手冊

作 者 胡永新
編 輯 江重生
設計及印刷 Neo Design

出 版 中國基督教播道會文字部
香港九龍尖沙咀金巴利道 25 號長利商業大廈十四樓
電 話 (852) 2715-9683
傳 真 (852) 2711-0526
電 郵 epress@efcc.org.hk
網 頁 www.evangelpress.org

© 播道會文字部 2026 年
2026 年 6 月初版第一次印刷

國際標準書號：978-962-673-731-6
書目編號：FL9122
版權所有 不得翻印

出版者言

如果說生命本身就是一個奇蹟，那麼書本就是一個又一個奇蹟的記錄。對於跟隨基督腳蹤行的我們，生命的經歷是給世人看見神真實存在的明證，如復活的耶穌把身上的釘痕給多馬看一樣，我們的生命無論甘苦，都是為了基督在我們身上的恩照常顯大的緣故。既然如此，我們閱讀，不僅讀紙上的文字，而且是在閱讀生命的軌跡，正如我們出版，不是為了販售紙張油墨，而是為了呈現每種生命軌跡，期望把文字刻鑄在每個讀者的心坎中，讓他們不斷從閱讀中領略生命的奧秘。

既要刻字入心，就要不斷出版新書，也要再版舊書，學者阿爾維托·曼古埃爾在他的《閱讀地圖》一書說：「新的讀者埋首於舊書裡時，這些書就在閱讀過程中變成新的了。每個讀者的存在，都是為了確保某本書一定程度的不確定性。就這方面的意義而言，閱讀，等同於一項重生儀式。」在我們看來，閱讀是一趟「心意更新而變化」的屬靈旅程，期待讀者每次閱讀時能享受與主同行這些旅程的點點滴滴。

《合一團隊不是夢：教會管理實戰手冊》是「牧養管理系列」其中一部異軍突起之作，儘管現代教會的運作已不能不涉及管理方面的知識與技術，教會長執牧人對於管理背後的原理與哲學，往往未能跟聖經教導完美融合在一起，如何既能跟貼屬靈指引，又能擺脫舊有教會行政操作的窠臼，當中牽涉的學問與拿捏的平衡殊非易事。就在這時候，

神感動祂的僕人胡永新弟兄——既曾是大企業的資深管理人員，亦是教會資歷深厚的長執——撰寫這本全備的手冊，實在是給教會一份美好的禮物。我們期望藉出版本書，造就更具福音果效的教會。

文字部不會奢望每部作品皆能成為暢銷書，相較於此，我們更冀盼每部作品的內容都能成為讀者們「心意更新而變化」的泉源，讓生命更貼近神的心意。



目錄

推薦序	14
自序	16
前言：建立合一的管理團隊	17

卷一

教會管理的神學（神學篇）

第一部分：教會的核心概念	24
第二部分：教會運作的方向與動力	33
第三部分：聖經中的教會管理	43
第四部分：主耶穌對教會領袖的重要訓誡	59
第五部分：合神心意的管理職事	76

卷二

管理理論與實務（管理篇）

第一部分：管理的概念與本質	84
第二部分：管理者的角色與技能	98
第三部分：認識管理理論	105
第四部分：管理的流程與任務	114



卷三

綜合應用篇

- 第一部分：品質管理概念及品質工具的運用 178
- 第二部分：教會的策略領導 205
- 第三部分：探討教會的策略思維 225

卷四

管理知與行

- 第一部分：管理小故事 246
- 第二部分：迷思篇 251
- 第三部分：全書總結——合一團隊不是夢 259



正文目錄

卷一：	22	第五章：教會的職事與制度	37
教會管理的神學（神學篇）		1. 教會的職事	37
		2. 教會的組織制度	38
第一部分：教會的核心概念	24	第六章：教會運作的能力泉源	40
第一章：教會的本質及定義	24	1. 聖靈在信徒成長層面的工作	40
1. 教會的起源	24	2. 聖靈在教會運作層面的工作	40
2. 有形與無形教會	25	3. 聖靈在教會領導層面的工作	41
3. 「凡認上帝為父的，必以教會為母」	25	第三部分：聖經中的教會管理	43
4. 基督教會的「三個標記」	26	第七章：聖經中的領導與管理	43
5. 甚麼是真教會？	26	1. 聖經中的管理工作	43
第二章：教會存在的目的	28	2. 屬靈領導的特質	48
1. 教會的目的——榮耀神	28	3. 領導與管理的屬靈恩賜	49
2. 教會事工的配合	28	第八章：新約教會中的管理角色	52
第三章：教會觀	30	1. 配合教會發展的管理功能	52
1. 教會是「神的家」	30	2. 與時並進、提升管理	52
2. 教會是「神國度的子民」	30	3. 掌握作管家的事奉觀念	53
3. 教會是「基督復活的身體」	31	第九章：教會管理是神與人的協合	55
4. 教會是「聖靈的殿」	31	1. 「神的護理」之教義	55
第二部分：教會運作的方向與動力	33	2. 聖經中的「神人協合」	55
第四章：教會的三重權柄	33	3. 神的護理與人的努力	56
1. 先知的職分	33		
2. 祭司的職分	34		
3. 君王的職分	34		
4. 「三重權柄」——教會事工導航	35		

第四部分：主耶穌對教會領袖的重要訓誡	59	4. 作好管理的過程——評鑑	78
		5. 神看重人的工夫，非結果	78
第十章：主耶穌的重要訓誡之一：作僕人式領導	59	卷二：管理理論與實務（管理篇）	82
1. 耶穌推崇的領導方式：僕人式領導	59	第一部分：管理的概念與本質	84
2. 僕人式領導的踐行	61	第一章：教會領袖需要學習管理的原因	84
3. 屬靈領袖面對的「兩重主僕關係」	62	1. 隨時代變遷的管理需要	84
第十一章：主耶穌的重要訓誡之二：要彼此相愛、合而為一	65	2. 有效地從成功經驗學習	85
1. 實踐中的差異	65	3. 消除對管理的誤解	85
2. 彼此相愛的「新命令」	65	第二章 管理的概念	87
3. 主耶穌祈求「合而為一」	66	1. 管理的定義及內涵	87
4. 如何實踐「追求合一」	67	2. 管理是轉化的過程	87
第十二章：主耶穌的重要訓誡之三：作良善又忠心的僕人	71	3. 管理的責任	88
1. 主耶穌以比喻作教訓的特色及用意	71	4. 管理的目的	89
2. 「按才授職」比喻的釋經	71	第三章：管理思想發展史	91
3. 「良善又忠心」的僕人之評估	72	1. 古代的發展	91
4. 「又惡又懶」的僕人之評估	72	2. 世紀初的發展	91
第五部分：合神心意的管理職事	76	3. 中世紀的發展	91
		4. 現代的發展	91
第十三章：合神心意的管理職事	76	第四章：管理的本質	94
1. 教會管理的定義	76	1. 管理的科學性 (Science)	94
2. 檢視「管理的動機」	76	2. 管理的藝術性 (Art)	95
3. 作好管理的過程——目標與方向	77	3. 管理的通用性 (Universal)	95

4. 管理的工藝性 (Craft)	95	5. 系統理論	108
5. 管理的專業性 (Profession)	96	6. 權變理論	111
6. 管理者的傾向 (Predisposition)	96	7. 「管理叢林」	111
第二部分：管理者的角色與技能	98	第四部分：管理的流程與任務	114
第五章：管理者需要的技能	98	第八章：規劃 (Planning)	115
1. 技術技能 (Technical Skill)	98	1. 為甚麼需要規劃？	115
2. 人際技能 (Interpersonal Skill)	98	2. 規劃的架構	115
3. 概念技能 (Conceptual Skill)	98	3. 宣言架構	117
4. 管理與概念、人際、技術技能的關係	98	4. 組織規劃的流程	117
第六章：管理者如何發揮管理的功能	101	4.1 搜集及分析資料	118
1. 扮演管理者的角色 (Role)	101	(一) 差距分析 (Gap)	118
2. 執行管理任務 (Tasks)	102	(二) 強弱分析 (SWOT)	118
3. 塑造組織情境 (Organization Context)	102	(三) 關鍵成功因素分析 (CSF)	119
第三部分：認識管理理論	105	4.2 制定目標	119
第七章：認識管理理論及演進過程	105	4.3 決定如何達成目標	119
1. 為何需要管理理論或模型 (Model) ?	105	4.4 執行計劃	120
2. 管理理論及演進過程	105	4.5 監察及修正	120
3. 古典管理觀點	105	5. 規劃的實踐流程	121
3.1 科學管理	105	6. 規劃可能出現的負面影響	121
3.2 行政管理	106	第九章：策略管理	123
4. 人文觀點	107	(Strategic Management)	
4.1 行為管理觀點	107	1. 以策略領導去實踐使命	123
4.2 人際關係學派	108	1.1 甚麼是策略性思維？	123
4.3 組織行為學	108	1.2 策略管理	123
		2. 策略的目的——取得競爭優勢	123
		2.1 界定目標顧客	124

2.2 開拓核心能力	124	4.2 建立人力資本 (Human Capital) 的重要性	136
2.3 建立協同效應	124	4.3 才能管理——訓練與發展	136
2.4 創造價值	124	4.4 構建團隊、塑造文化	137
2.5 如何保持競爭優勢	124	4.5 表現管理	137
3. 組織策略的制定	125	第十一章：控制 (Controlling)	140
3.1 策略工作坊	125	1. 甚麼是組織控制？	140
3.2 制定策略的資料分析	125	2. 控制的基本——回饋控制模型	141
(一) 價值鏈分析	125	3. 如何量度組織績效？	142
(二) SWOT 分析	125	4. 實施控制的各種進路	143
4. 組織策略的選擇	126	5. 「控制」的人性化考量 (Human Consideration in Control)	144
4.1 設定組織整體策略	126	第十二章：激勵 (Motivating)	147
4.2 基本競爭策略	127	1. 「激勵」的重要性	147
5. 構思實現理想的行動	128	2. 激發行為的基本因素——需求 (Needs)	148
5.1 以策略思維去實踐目標	128	2.1 行為的形成	148
5.2 策略地圖	129	2.2 激勵的基本模式	149
第十章：組織 (Organizing)	131	2.3 內在與外在的回報	150
1. 組織的定義	131	2.4 麥格雷戈 (McGregor) X-Y 理論	151
2. 認識組織架構	132	3. 激勵的內容觀點	151
2.1 組織架構的目的	132	3.1. 馬斯洛三角 (Maslow Triangle)—— 人的需求層次	151
2.2 組織架構的型態	132	3.2. 馬斯洛三角之教會應用	152
2.3 組織架構的規格	133	3.3. 雙因素理論 (Two-Factors Theory)	154
3. 設計組織架構的考慮	133		
3.1 組織運作策略的選擇	133		
3.2 有效架構的設計原則	134		
3.3 組織管治	135		
4. 人力資源管理 (HRM)	135		
4.1 人力資源管理的角色	135		

4. 激勵的過程觀點	155		
4.1 目標設定理論	156		
4.2 期望理論	156		
4.3 公平理論	158		
5. 當代激勵議題：賦權與投入度	159		
第十三章：領導（Leading）	163		
1. 甚麼是領導？	163		
2. 領導的任務與特質	164		
2.1 領導的任務	164		
2.2 組織成員對領導者的期望	164		
2.3 領導者是組織的當責者	165		
3. 領導與管理的分野	165		
4. 領導行為與風格	167		
5. 情境領導模式 （Situational Leadership Model）	169		
6. 當代領導力的探討	171		
6.1 測試你的領導力	171		
6.2 當代領導力	171		
（一）第五級領導	171		
（二）僕人式領導	172		
（三）真誠式領導	172		
（四）互動式領導	172		
6.3 魅力型領導與轉換型領導	172		
7. 領導力是可以後天培養的	173		
		卷三：綜合應用篇	176
		第一部分：品質管理概念及 品質工具的運用	178
		第一章：品質管理概念之一： 品質與品質管理	178
		1. ISO9001 管理系統的概略	178
		2. 甚麼是品質（Quality）？	179
		3. 品質保證（QA）的基本概念	179
		4. 產品質量的構成	180
		5. 規格（Specification）的重要性	181
		第二章：品質管理概念之二： 持續改善的思維	183
		1. 甚麼是「全面品質管理」？	183
		2. 關注品質、持續改善	184
		第三章：品質管理概念之三： 品質管理原則	185
		1. 七大品質管理原則	185
		P1. 客戶導向	185
		（Customer focus）	
		P2. 領導力 / 領導作用	186
		（Leadership）	
		P3. 全員積極參與	186
		（Engagement of People）	
		P4. 過程方法	187
		（Process Approach）	

P5. 改進 (Improvement)	187	2. 識別「管理型任務」與「營運型任務」	200
P6. 循證決策 (Evidence-Based Decision Making)	188	3. 「管理任務」與「牧養任務」的協作	200
P7. 關係管理 (Relationship Management)	188	4. 因誤解造成的管理困難	201
第四章：品質工具之一：戴明輪 (Deming's Wheel)	190	第八章：提升管理的「秘訣」	203
1. 甚麼是品質工具？	190	1. ISO 提升管理的「秘訣」	203
2. 甚麼是戴明輪？	190	2. 具啟發性的「兩大追求」	203
3. 戴明輪的運作	191	3. 領導力的關鍵性	203
第五章：品質工具之二：品質圈 (Quality Control Circle-QCC)	193	第二部分：教會的策略領導	205
1. 甚麼是品質圈？	193	第九章：教會的願景、使命、異象 (VMV)	205
2. 品質圈知名案例	193	1. 教會的「集體靈魂」——VMV	205
3. 因果圖 (Cause and Effect Diagram)	193	2. 教會的價值觀與信念	205
第六章：品質工具之三：品質文件 (Quality Document)	196	3. 教會的使命宣言	208
1. 品質文件的目的	196	4. 教會的異象宣言	209
2. 品質程序與工作指引	196	第十章：教會策略性規劃的九個步驟	211
3. 品質程序 (QP) 的撰寫	196	1. 教會發展周期的醒覺	211
4. 總結 QP 和 WI 發揮的功能	198	2. 策略性計劃步驟的綱要	212
第七章：「管理任務」與「牧養任務」的 分野與協作	200	步驟一：事工分析	212
1. 「外行領導內行」的迷思	200	步驟二：價值發現	212
		步驟三：使命建構	212
		步驟四：探索環境	212
		步驟五：異象開創	214
		步驟六：建構策略	214
		步驟七：執行策略	214
		步驟八：危機處理	215
		步驟九：事工評估	215

第十一章：教會規劃的反思	218	3. 價值傳遞	233
1. 審慎構思、寧缺勿濫	218	4. 協同效應	234
2. 澄清想法、凝聚共識	218		
第十二章：教會策略規劃的範例	220	第十五章：制定明確目標的再思	236
1. 模擬個案的描述	220	1. 制定明確目標的意義	236
2. 個案的學習反思	222	2. 化解抗拒情緒	236
		3. 訂立「品質目標」——消滅目標引致的壓力	237
第三部分：探討教會的策略思維	225	4. 目標的選定與實踐	237
第十三章：教會的策略分析	225	第十六章：衝突處理的再思	239
1. 檢視競爭形勢	225	1. 衝突的成因	239
2. 誰是教會的「競爭者」？	226	2. 衝突處理的意圖形態	239
3. 審視「競爭環境」	226	3. 衝突可以具建設性？	240
4. 誰是教會的「客戶」？	227		
5. 神究竟需要甚麼服侍？	228	卷四：管理知與行	244
6. 「眾人」需要甚麼服侍？	229	第一部分：管理小故事	246
7. 神的「供應鏈」	229	1. 「離職」的真正原因——尋求工作意義	246
第十四章：為教會取得競爭優勢	231	2. 堅持「不服氣」——追尋合一的道路	247
1. 界定目標服侍對象	231	3. 「辛苦工作，還要接受批評!？」——概念技能的啟發	248
2. 拓展核心能力	231	4. 「收支平衡」的管理思維——有效會議的方針	249
2.1 教會的核心能力	231	5. 從「無用」到「有用」——態度主宰人生	250
2.2 神託付的兩大「核心能力」	232		
i) 獨特的能力——百般恩賜	232		
ii) 獨特的資源——神的道	232		
2.3 重振主日學——發展「核心能力」的重要契機	232		

第二部分：迷思篇	251		
1. 教會運用來自世俗的管理學，可會引致教會「世俗化」嗎？	251	2. 如何追求「真正的合一」？	259
2. 中小型教會的牧者工作忙碌，哪有時 間去學習管理？	252	3. 營造三方面的「相同想法」	259
3. 教牧受呼召和受訓都是為了牧養教會， 但是如今被要求作領導管理的工作， 是否會造成「矛盾」與「張力」？如 何化解？	253	4. 建立「共同語言」的重要性	260
4. 教會若注重管理，會否意味傾向數字 化的事工果效？對於難以評估效益的 牧養工作，會否因而被忽略？	254	5. 在神愛中「堅持合一」	261
5. 管理學注重成果？會給同工造成壓 力？	254	6. 克服困難	262
6. 管理作為專業，是否只有受過培訓者 才懂管理教會？	255	7. 坦言無懼的交帳	262
7. 教會管理只屬於牧師、傳道及執事的 事，與平信徒無關？	256	附錄	264
8. 管理學來自商界，而商界與教會的文 化和價值有異，如何能通用於教會？	257	A. Ten Reasons Why Leading a Church Is Often More Complex Than Leading a Business	266
9. 人的周詳計劃會否限制了神的工作？ 在管理的流程中，神作工的位置又在 哪裡？	258	B. Nashville Public Library 之策略地圖 (2018 - 2020)	268
		C. ISO9001:2015品質管理系統之簡介	269
		D. 北園社區教會之核心價值宣言	270
		E. 北園社區教會的異象宣言	272
		F. 北園社區教會使命及策略宣言（精簡 版）	273
		G. 品質目標的範例	276
第三部分：全書總結—— 合一團隊不是夢	259	全書註釋	277
1. 一個「跟進問題」的反思	259	參考書目	289

推薦序

筆者在多倫多牧會15年，其後在1998年返回香港，在中華神學院參與教學事奉，其中任教的科目包括教會事工管理及領導等。當時學院剛開設基督教文學碩士課程，而胡永新弟兄也是當時的碩士課程生；故昔日多年與胡弟兄在課堂上有不少的接觸和討論。轉瞬間至今已差不多有25年了。三年前胡弟兄約我相見，得悉弟兄有意撰寫關於教會管理的書，即予以贊同。

胡弟兄曾任職工程師，具有管理學碩士學位以及基督教研究碩士，加上他在教會的領導層參與事奉多年，對於教會的人事和事工的運作必定有一定的經驗。所以，胡弟兄具有管理學的學術理論以及聖經神學作基礎，配以教會事工參與的實戰經驗，可說他是撰寫本書的理想人選。

胡弟兄經三年的勤勞寫作，由初稿至修訂和加插圖表，並附以反思應用和討論的指引，可謂集理論和實踐於一書。至今本書可以脫稿付梓出版，實為可喜之至。但願神使用本書，讓教牧同工、神學生和信徒領袖得著幫助，能如本書的書題所言，建立合一的教會管理團隊，作神忠心的好管家，使教會的牧

養和事工能暢順推展，達榮神益人之效。

伍權彬牧師
恩福神學院教務主任

這本書專為教牧、長執及信徒領袖而作，精闢分析香港教會當前困境，直指問題核心：領導團隊缺乏管理訓練與共識。本書旨在透過鞏固神學基礎，並結合管理實踐，凝聚「共同理念」，引導教會重拾合一的心。

本書獨特之處在於系統闡述管理理論與實務，解開教會運用世俗管理學的迷思，並闡明管理學的「工具價值」與「價值中立性」。書中倡導「追求品質」的事奉態度和「持續改善」的思維，幫助教會從理論邁向實踐。深信若教牧團隊能用心研讀並付諸實行，必能為教會帶來深遠的屬靈益處。

黎昇輝牧師
使命教會環球網絡創辦人
環球使命教會（加拿大）牧師

難得胡永新弟兄的熱忱，為華人教會撰寫此甚具參考價值的著作，內容具備他的管理學知識和經驗分享、神學反思及聖經教導等方面的整合；從教會觀、領導學到ISO品質管理等向度，既詳盡又豐富。此書也是一本實用手冊，幫助我們更全面掌握管理和領導的要素，建立合一的事奉團隊。

梁國全傳道
香港教會更新運動總幹事

胡永新弟兄多年來在本堂不同崗位事奉，一向對教會的發展與更新懷抱殷切期望，熱忱不減。喜見弟兄雖已離任理事之職，仍不忘神的呼召，積極整合其於事奉與職場中積累的學識與經驗，完成此促進教會管理的文字事工。

閱畢此稿，深覺若我在牧會之初便能接觸此書，個人事奉與教會更新的歷程或將有不同的光景。本人誠意推薦此書予渴望教會更新、福音興旺的教牧長執、信徒領袖及神學生；尤其當你感到乏力、氣餒或失望時，此書將助你透過建立合一的團隊，重拾異象，再次出發。

莫慶雲牧師
屯門靈糧堂顧問牧師

此書巧妙融合了神學與管理學、理論與實踐，在市面上鮮有如此全面的教會管理著作，甚具參考價值。作者以聖經真理為根基，系統性闡述教會管理的核心理念、原則與實踐路向，對教會領袖的事奉有深刻的啟迪。

作為教會牧者，我深切體會建立合一團隊、提升管理效能的重要性與迫切性。本書不僅理論扎實，更包含許多實用建議。本人摯誠推薦此書，不僅適合教會領袖，也對所有希望提升領導管理能力的教牧同工大有裨益；共同研讀必能增進教會的合一與效率。

胡永賢牧師
基督教會聖徒聚會所堂主任

自序

筆者觀察到無論是教會調查數據或實際景況，皆顯示教會發展持續下滑。此刻教會本應同心應對挑戰，但管理中的張力與衝突卻常阻礙合一。正如美國教牧事工負責人Rev. Bob Russell所言：「**管理教會比管理公司更難！**」¹（全文見附錄A）然而，**教會領袖接受的管理訓練，卻遠少於企業管理者**。此般落差，豈不令人擔憂！

蒙神賜予我管理的恩賜，並讓我在神學與管理的學習及反思中持續成長；使我深感責任重大，願填補此訓練的缺口。承蒙恩師伍權彬牧師鼓勵，印證聖靈催迫——這文字事工，必須完成。

或有讀者質疑：筆者非教牧人員，何以撰寫教會管理書籍？請留意，本書並非僅是個人見解：卷一扎根於神的話語；卷二引介管理學者的研究，卷三及後續內容則是前者之整合、拓展與運用，涵蓋認可的方法與原則。

筆者只是扮演「僕人」的角色，彙集並整合神學家、牧者與管理專家的智慧，憑藉神學及管理學之雙重教育背景，以及三十多年教會事奉與職場經驗，以跨學科視角撰寫，盼

能為「**培育教會管理人才**」的目標盡一分棉力。

為求貼近實況，筆者曾走訪多位同工及領袖，以擴闊視野及印證觀察。本書內容力求深入淺出，吸引更多領袖共讀，以凝聚共識。**筆者深信讀者透過閱讀、應用及反思，將能同步提升靈性與管理能力，共建合一團隊，實踐使命。**

胡永新



前言：建立合一的管理團隊

教會正面臨嚴峻挑戰

根據香港教會研究報告顯示，**教會聚會人數自1999年開始的上升趨勢至2014年已明顯放緩，並在2019年出現顯著回落**，2019年報告中，胡志偉牧師曾以「老弱乏力、不教不養、經濟隱憂、風起雲湧」¹來形容當時教會的困境。加上「社會事件」及隨後的「移民潮」影響，情況可謂雪上加霜。**2024年報告更指出實體崇拜人數再大幅下降26.4%，²並且會眾出現老化現象，顯示教會發展趨勢持續探底。**

縱然有人推說教會形勢下滑乃不易逆轉的世界趨勢，然而仍有教牧努力不懈檢視扭轉局勢的可能。近年來，教牧界先後出版了好幾本著作，探討教會「為何不像樣 / 如何才像樣」³的核心問題，試圖找出癥結所在，並提出改善方法。有牧者將問題歸因於教會缺乏教會觀、管理層不注重聖靈的引導、組織架構窒礙發展等；也有牧者認為問題源於教牧、長執與會眾之間出現矛盾與張力，造成不少人事問題。一位曾事奉多間教會的牧者更慨歎地形容：教會是一個充滿傷痕的地方。這些現象均與聖經所教導的和諧合一、

同心合意的訓誡背道而馳。

教會需要同心合一

管理學研究指出，「合一」對建立有效組織至關重要。其中提到，有效組織必須具備三個元素：一致性（Alignment）、賦權（Empowerment）與學習文化（Learning culture），⁴而「一致性」正是凸顯「合一」的價值。其實，早在兩千年前，腓立比書二章已闡明教會「同心合意」的重要性；約翰福音十七章中，主耶穌也強調「合一」和「彼此相愛」是教會群體的重要質素，使教會能在世人面前見證神。因此，相對於世俗群體，教會理應在立場差異甚至衝突中，仍能保持合一的獨特素質。

如何邁向真正的合一？

中國神學研究院院長黃國維牧師在《走向結連與共融》一書中提出，**真正的合一必須包含兩方面：「合一的堅持」和「相同的想法」，兩者缺一不可。**⁵所謂「合一的堅持」，是指教會群體即使在想法和立場上有差異，仍能放下成見，同心敬拜同一位神

（弗四3-6）。而「相同的想法」是指彼此需要達至同一心思和意念，從而可以合一地實踐信仰，這才能實現真正的合一。

合一實踐的挑戰

例如，當教會試圖在社會倫理道德議題上達成共識，並採取合一行動時，必須經過充分的交流、商討甚至辯論，這一過程往往不易。尤其當成員對議題背景或相關聖經教導的認知存在落差時，討論可能變得冗長而激烈。同理，若要在教會管理上落實合一，領袖們在管理範疇的「相同想法」便是關鍵。否則，教會會議可能淪為角力場所，或因避免衝突而不敢觸碰敏感議題，最終導致會務停滯不前。

問題源於缺乏管理的共識？

教會管理層的矛盾與衝突屢屢成為熱門話題，其根源是否在於彼此缺乏在管理思維上的「相同想法」？若要深入分析教會管理問題，我們首要從管理的資歷及訓練方向進行審查。然而，我們發現情況並不樂觀。

• 神學院難以提供全面訓練

據了解，多數神學院僅開設一門教會管理課程，甚至僅列為非必修科目，可見其提供的管理訓練相當有限。有教會管理書籍直接命名為《神學院沒教的事奉要項》⁶，以吸引教牧同工關注。當然，一般大學的本科教育也以專業學科為主。然而，許多本科畢業生仍能在五至七年間勝任企業高級管理職位。關鍵在於，企業重視員工培訓，除了專業技能，還提供領導、管理、人際關係、溝通技巧等課程，再加上清晰的管理體系與督導機制，使員工能快速發揮職能。此外，坊間還

有許多獨立機構專門提供管理培訓課程。當然，員工具備自學的熱誠也是關鍵因素。

• 教會管理的現實挑戰

相比之下，教會的情況如何？我們相信大型教會有充足的資源進行同工培訓，同時具備領導管理恩賜的人才可調配職務。然而，根據普查資料，香港教會中高達75%屬於200人以下的中小型教會。這些教會面臨的挑戰在於：神學生畢業後，往往一受聘便需直接參與教會管理，但中小型教會的管理普遍較為鬆散，同工僅能依賴上級督導。問題在於，上級能否有效履行督導職責？其管理訓練是否充足？其經驗是否符合當代教會需求？這些皆值得商榷。此外，現行的在職訓練多依賴外部機構零散舉辦的領袖課程；而教牧的進修也主要集中在神學與牧養方面，**管理能力的系統性培育顯然不足。**

• 執事團隊的多元與挑戰

至於執事團隊，其成員來自多元職場背景，資歷與能力參差不齊，個體差異顯著。整體而言，曾接受管理及神學訓練的教會領袖並不多。當教牧與長執共同參與決策時，彼此在背景、經驗、價值觀乃至管理認知上的差異，往往導致合作困難；若缺乏共同理念基礎，不僅難以在教會發展方向達成共識，更可能因意見分歧而引發矛盾與衝突。

是否源於靈性問題？

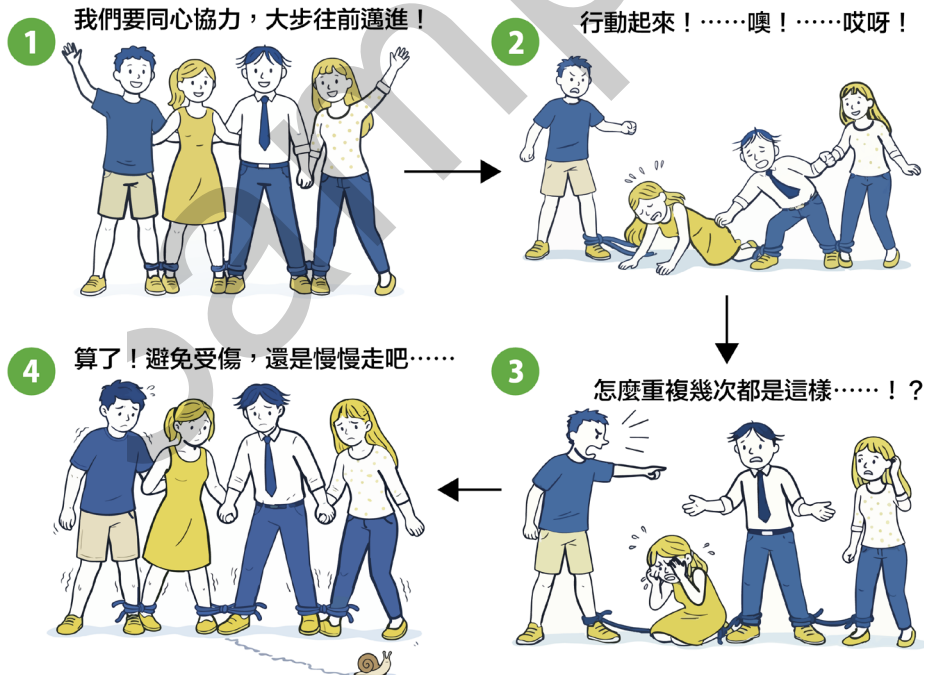
另一個對教會衝突的解釋，是將其歸因於個人的靈性問題。這種可能性固然存在，也能解釋某些個別案例，但絕不能成為普遍解釋！試想：牧師、傳道都是蒙神呼召，並在神學院接受神學訓練與生命陶造；而長執、

理事也必須具備「好名聲」與良好的事奉記錄，才有資格被選任。無論是牧者或執事，他們可說是教會中的精英。若將靈性問題視為一個普遍解釋，豈非間接質疑這個信仰是否難以實踐！這樣的結論，更令人難以接受。

依然無法協調。漸漸地，有人開始不耐煩，有人停下整理傷勢，有人想繼續嘗試，也有人已失去信心……最終，大家只能以遲緩而呆滯的步伐勉強前行。其實，他們最需要的是甚麼？無非是「同一意念」——協調方向與步伐，然後合一行動！

一幅反思的漫畫

筆者腦海中浮現了一幅漫畫：一個熱心且屬靈的團隊，渴望同心協力為主作工（如同「四人五足」遊戲比喻）。行動前，眾人滿懷信心與希望，沒想到真正行動起來時，卻導致隊友東倒西歪。他們重整後再次嘗試，



寫作方向及目的

筆者相信，教會衝突及合一行動的障礙，多源自於領導團隊所受的管理訓練不足，以及對管理概念的認識存在差異，以致合作困難，甚至互相排斥。縱然他們心裡明白合一的重要性，但若意念不同，就難以同負一轡。即使個別教牧或肢體具備管理恩賜，也一時難以折服眾多成員，最終可能陷入「孤掌難鳴」的困局。加上羅素牧師（Rev. Russell）指出：「**管理教會比管理公司更困難！在任何規模的教會也是如此。**」（見附錄A）可見同工領袖遇見的壓力也相當大。

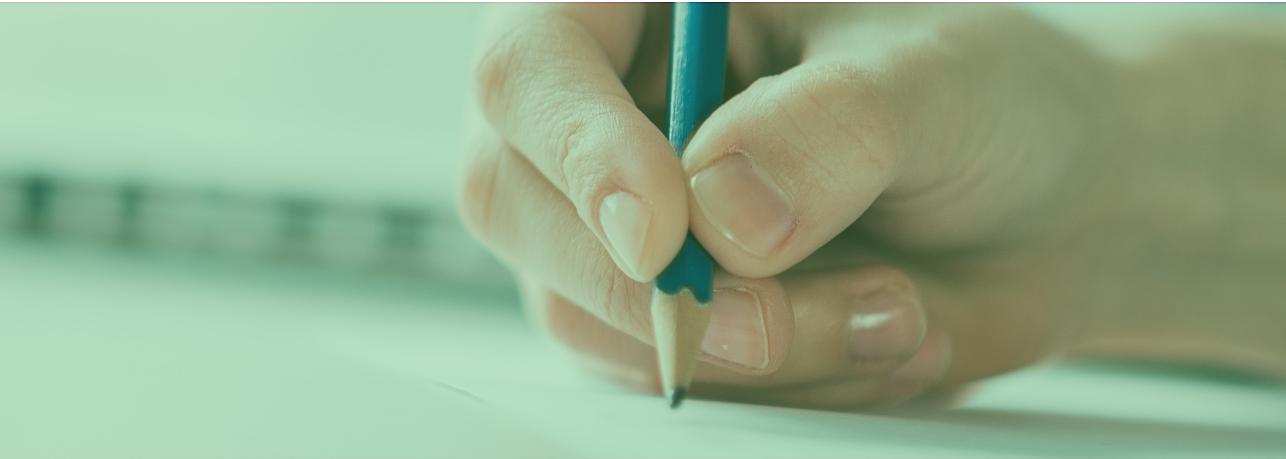
縱然教牧可能偶爾抱怨工作的困難，但他們仍繼續堅負上帝託付的重任。我們需要為他們禱告並提供支持，因為他們所面對的是一項壓力巨大且艱巨的任務。筆者正期望透過此書提供管理裝備，協助他們的工作，以作實質的支持。

本書的寫作對象不僅是教牧，也包括長執和信徒領袖。因為按聖經教導，管理教會是長執的「天職」，他們有責任給予教牧幫助、

支持和信任，同時也需要具備管理教會的知識與能力。對於神學生而言，在接受全時間裝備時閱讀此書更是最佳時機。在面對時代挑戰的今天，建立合一的教會管理團隊甚具迫切性。**筆者期望管理團隊能藉著一起閱讀此書，在教會管理範疇上凝聚共同理念，重尋教會應有的合一！**

本書整體寫作以「四大書卷」促進「同一意念、合一行動」：

1. **鞏固神學根基（卷一）**：闡明教會管理的神學根基，並激發學習動機及實踐心志；為要締造具使命感、正確教會觀和積極事奉態度的團隊；
2. **強化管理的裝備（卷二）**：展示領導與管理的基礎理論及實踐知識，讓團隊一起認識管理的本質、理論及方法，建立對管理的共同理解；
3. **綜合應用探討（卷三）**：綜合上述 1 和 2 的內容，討論如何在教會事工中運用管理方法，幫助教會實踐聖經教導及使命；當中會引用認可的應用框架作為參考；



4. **推動「知行合一」（卷四）**：消除管理團隊對管理概念的誤解和誤判，讓彼此安心一起學習及實踐。此外，**特意在全書各篇章加入「應用/反思」（共42項）**作總結反思，幫助讀者將學習所得進行處境化的省思，提高「知行合一」的意識。

然而，讀者需要耐心閱讀，因為本書的**定位並非提供「快速參考」或「模式」**，而是一本旨在全面培育教會管理人才的**實用工具書**。書中期望通過知識、理論與實務的學習，提升整個團隊在教會管理上的勝任能力。同時，書內部分理念及「工具」亦能應用於會眾信徒群體，為「全民皆兵」的實踐增添動力。

CHAPTER 01

**HOLY
BIBLE**

camp,



卷一

教會管理的神學（神學篇）

第一部分

教會的核心概念

第一章：教會的本質及定義

前言：從探討本質開始

有牧者批評一些教會領袖未能掌握好教會的使和本質，就妄求談論增長和發展，導致「亂像頻生」。也有人指出，福音派教會的神學觀念存在偏差，過於重視功能性，傾斜事工導向，卻較少談論教會的本質。這些提醒都是值得我們參考的。因此，在談論教會管理之先，讓我們從探討教會的本質開始。

1. 教會的起源

1.1 新約教會的誕生

根據聖經的記載，主耶穌被釘十字架後第三天復活。祂先在地上顯現四十天之久，之後才被接升天。在這期間，使徒的信心被主堅立，他們開始傳揚基督的真道，招聚群眾。這就是新約教會的起源。然而，基督教教會的正式誕生，是在五旬節那天的門徒聚會中，神按應許賜下聖靈降臨在各人身上，門徒因此得著能力，心裡火熱，聚會的人數大大增加（徒二）。**他們一起生活、敬拜神、唱詩讚美主，成為初期教會。**

之後，教會遭受逼迫，門徒開始四散到各地執行「大使命」，傳揚福音並招聚信徒。隨著信徒在各地的人數天天增加，為了教會的運作、護教及發展，使徒開始選立各種職

事，如長老、執事以至區域主教等，新約教會的國度就開始形成及擴張。

1.2 「教會」的真義—— 一群被神呼召出來的人

新約教會之始雖記載於使徒行傳，然而新約聖經中「教會」（*ekklesia*）一詞的首次出現並非在使徒行傳，而是早在馬太記載主耶穌著名的宣示中：「我要把我的教會建造在這磐石上！」（太十六18）。其實，當時初期教會還未成形，所以「我的教會」是指一群受呼召屬主的人，而耶穌宣示的就是要把這「**招聚**」的群體建造在堅固的真理上。及至使徒行傳和使徒的書信出現，「教會」（*ekklesia*）這名詞才普遍被用來描述新約教會。

然而，「教會」一詞的希臘文「*ekklesia*」原本並非新約教會專有名詞。**此字詞原通用作招聚、聚集、呼召等意思。**按「*ekklesia*」詞源拆解，「ek」意謂「出來」，「*kaleo*」意謂「呼喚」，組合詞義成「呼喚出來」，引申為「一群呼喚出來的人」。¹因此，**作為教會信眾的都是被神揀選及呼召出來的**（彼前二9）。在舊約七十士譯本中，「*ekklesia*」一詞也用以翻譯希伯來文「*qahal*」；和合本譯作「招聚」；NIV英文譯作「assemble」；見經文「……你為

我「招聚」百姓……」（申四10），這都是出自耶和華所呼召，並且是具有屬靈意義的「招聚」。由此來看，「教會」可以說是從舊約開始，延展至新約時代，再經主耶穌的重塑而來。

備註：下述文章將引用神學家加爾文（Calvin）的《基督教要義》內容，所引用的部分以三個數字代表：卷、章和節。例如：[4.1.7]代表引自〔第四卷一章七節〕。

2. 有形與無形教會

談到教會，一般人通常聯想宏偉的座堂，或至少是個有形體的，能聚集會眾的處所。然而如上文所說，「教會」一詞並不僅包括可見的部分。改教家加爾文提出的「有形」和「無形」教會論，成為他教會論中最重要的部分。²

2.1 無形教會的範圍

無形教會是神眼中的真教會；被納入其中的是那些蒙神的揀選和恩典、成為祂兒女，並藉聖靈成聖、作基督肢體的人〔4.1.7〕。³ **這些信徒的生命與主緊密相連，他們的名字沒有名錄可尋，也沒有人確知他們的內心，但神卻是完全知曉。**正如聖經所說，當你認識主，生命有更新改變的時候，主必也會認識你（約十14；提後二19）。**無形教會是人見不到的，但神會知道的教會。**

2.2 有形教會的範圍

有形教會則是指散佈普世的一群人，他們自認為崇拜神和耶穌基督，藉洗禮被納入教

會，從領受聖餐承認他們在真道和愛心上的一致〔4.1.7〕。⁴ 他們恆常進入教堂參加聚會，有教會名錄可參考。有形教會是肉眼看見得到的教會。

2.3 追求理想的教會

當然，我們追求的應是那屬靈的，只有神知道的無形教會，但同時也需要重視那可見的有形教會。**因為有形教會可見的性質，可以成為神在世人面前作見證的途徑。當教外人看見教會合一、信徒彼此相愛，就會看見神的榮耀並認識神（約十三35）。**

需注意的是，這可見的教會是混雜的，是「麥子和稗子」成長在一起的地方。然而，我們不應逃避，而是要積極參與；因為作教會領袖的，有責任以上帝的話為依據，不斷追求更新改革，使混雜的有形教會越來越純淨；**甚至希望所有成員都成為無形教會的一部分。**

3. 「凡認上帝為父的，必以教會為母」

在歷史傳統中，教會清楚如何從上帝領受自己的託付是非常重要的。這受託將主導著教會領袖如何運作教會，並影響其領導心態。加爾文把教會與信徒定位為母親與子女的關係。他說：「凡認上帝為父的，必以教會為母。」〔4.1.1〕**加爾文認為，上帝的旨意是將祂的一切聚集在教會的懷抱中；因著信徒的無知、懈怠及善變的本質，教會像母親般撫養他們，提供援助。**從懷胎、生產、乳養，至看顧管教，教會幫助信徒不斷成長，直至脫離凡軀，穩步走在成聖路上。⁵ 因著人的軟弱，神託付教會作為母親般培育孩子的角色，成為信徒一生的幫助。因此，作「母親」的要專心養育孩子，而作「孩子」的就

不要輕易離家出走了。

4. 基督教會的「三個標記」

作為真正屬基督的有形教會，改革宗神學家認為她必須致力追求以下三個標記：第一，宣講聖經真理，第二，按正規施行聖禮，第三，認真執行懲戒。⁶

標記一：宣講聖經真理

宣講聖經真理是教會最基本且最重要的任務。改革宗強調聖經是信仰及行為的唯一標準，因此教會傳揚聖經真道是必然的責任。今日教會主日講道的傳統，多以釋經講道為主，期望透過神的話激勵信徒，幫助他們靈命成長。

然而，宣講神真道的同時，聽道者如何接收信息也同樣重要。**教會需要確保有效傳達神的信息，並引導信徒不僅聽道，更要遵行神的道，成為主所說的真門徒**（約八31；提後一13）。

標記二：按正規施行聖禮

根據聖經的教導及初期教會的歷史，聖禮是教會重要的標記，包括為信徒施洗（太廿八19）及按主的規定領受聖餐（路廿二14-20）。針對天主教一些不符聖經的禮儀，改革宗神學家堅持聖禮不能隨意施行。聖禮應由正式聖職人員主持，並在施禮前向受眾解釋其意義；施禮對象必須是正式信徒及其後裔，不可濫施。

標記三：認真執行訓誡

聖潔是神的屬性，教會作為神在地上的彰

顯，必須保持聖潔，以見證神的榮耀。這是教會領袖的重要責任。耶穌親自將訓誡之權交給門徒，使他們在教會中執行紀律（太十八18）。在選立教會領袖時，人選必須是被聖靈充滿、品格良好的人（徒六3）；他們應成為信徒的榜樣，並能糾正失德之信徒，保持教會的純潔（提多一6-8），避免會眾受到不良影響。

加爾文提醒教會，訓誡的目的不是為了驅趕或懲罰，而是為了使人悔改、歸正。執行訓誡時，既要嚴厲，也要充滿耐心；正如他所言：**「教會必須寓溫柔於嚴厲之中。」** [4.1.8]。

此外，訓誡不僅針對失德之事，也適用於不守規矩的人（帖前五14）。加爾文巧妙地將訓誡比擬為韌帶，它維繫教會各肢體於適當位置，使教會能正常且有秩序地運作。⁷ 這條「韌帶」對教會管理者而言，是一個重要的提醒。

5. 甚麼是真教會？

根據加爾文所言，若教會能重視上述三個標記，**並以神的話語不斷更新改革，目標是將所有信徒引導成為無形教會的成員，這樣的教會就是真教會**。改革宗的傳統，正是追求以神的話為基礎，不斷更新改革。今日的福音派教會，其神學源流主要來自改革宗；⁸ 因此，教會當繼承這一傳統，按著神的心意不斷更新改革，在世人面前見證神的榮耀與權能，直到世界的末了。



應用 / 反思

你事奉在「真教會」之中嗎？

關注「無形教會」

教會經時日洗禮，容易把教會傳統承襲的文化及規則視為「真理」。然而，認識教會的屬靈意義後，信徒應當明白，他們是被神所揀選，呼召出來為神作見證的群體。他們不僅是一起圍爐取暖、互相依靠的朋友圈，而是信靠神，憑著神的愛彼此相交的一群。此外，今天很多人心底裡仍將教會理解為一個處所，以致花費大量精力在建築的維護或擴堂上，甚至因而起了紛爭。其實，**我們更應關心的是那「無形教會」的狀況。當信徒的生命擁有美好的靈性，自然會產生更多事奉的熱忱，而服侍教會的人力物力也會隨之而來。**

關注「三個標記」

當今教會需要處理的事務遠超上文所述的「三個標記」；然而，**加爾文提醒我們，「追求上帝的話」才是教會進步的關鍵，邁向「真教會」理想的途徑。**而作為主日講道者的，可謂責任重大。優質的講道，必須能以聖經的信息甦醒人心、激勵信徒成長。講道者應注重宣講神的話語，而避免以講章去表達個人言論。講員除了良好的表達能力，自身的屬靈練歷及榜樣也是十分關鍵的。因為神的道首先應用於講員的人格和經驗上，再透過他傳遞給聽眾。⁹ 講道學教授羅賓森（Robinson）提醒：「當人們不清不楚的情況下離開時，他們的靈命便處於危險之中。」¹⁰ 講員確實肩負重大使命，要使聽眾能抓緊信息。

在聽道的方面，最直接的反省是：在主日講道時，有多少人在打瞌睡或在「魂遊太虛」？按前述教會的定義，這些人就不算是參與教會，只是坐在教會裡。**聽道是基本，但更重要的是行道。**行道的情況較容易在團契相交中發現。例如小組教會的「4W」中的「神的話」及「神的工」，目的就是補足信徒在聽道與行道方面的發展。



思考問題

認識了教會的定義後，領袖們可據此來評估你教會的狀況。究竟教會中有多少比例的「無形教會」？教會是否認真實踐「真教會」的標記？**當中的差異也許正是從神而來的「更新改革的呼聲」。**教會領袖必須努力承接改革宗的傳統——以上帝的說話不斷改革，將稗子都變成麥子。