

中華福音神學院  
教牧博士科  
畢業論文

小組教會新模式～成長領袖小組  
(以台北救恩堂為例)

學生：劉國忠  
中華福音神學院（台北）道學碩士

主後二〇〇三年六月呈交

## 摘要

筆者從 1994 年神學院畢業後，便在台北救恩堂服事，並於 1995 年起嘗試將已有四十餘年歷史的傳統教會轉型為小組教會。當時所採用的是所謂「葉忒羅小組」的模式，感謝上帝的恩典！經過了數年，教會逐漸能突破傳統的包袱，在質和量上皆有更新與成長。

但是在這段推動教會轉型小組化的過程中，在個人實際的事奉經驗裡卻觀察到小組教會一些在神學上的疑慮和事奉上需要繼續改進的地方。所以筆者開始嘗試研究更新之道，但在研究了另一主流模式「G12 小組」模式之後，亦認為不能解決筆者的疑慮，所以嘗試研究另一新的小組教會模式。

筆者從小組教會相關的文獻與理論研究「葉忒羅小組」和「G12 小組」模式的運作與理論，並且研析背後運作的神學與管理學相關理論。然後筆者從路德神學的「聖徒相通」、「兩個國度」、「十架神學」與「信徒皆祭司」等理念對一般傳統教會與現有主流小組教會進行省思與檢視，然後提出神學研究的建議，作為將來新的小組模式的理論基礎。

本研究提出「成長領袖小組」作為新的小組模式，期待這新的模式能合乎神學研究所提出的建議。該模式改變了以原本小組模式以「小組增長」作為目標導向的作法，而改以培育信徒成為屬靈領袖作為小組的目標，並此這目標下，重建教會的牧養架構和信徒裝備系統。

本研究並將此模式置入台北救恩堂的牧養架構進行實驗。經過了 2001 年的宣導預備和 2002 年的實際推行。從神學的檢視、統計數字的比較、強弱項的評估等方面來看，「成長領袖小組」模式是可行的、較現有小組模式更合乎神學的理念、並且對教會健康有所助益的建造教會方式。

中華福音神學院  
教牧博士科  
畢業論文

小組教會新模式～成長領袖小組  
(以台北救恩堂為例)

學生：劉國忠  
中華福音神學院（台北）道學碩士

主後二〇〇三年六月呈交

## 核准書


本畢業論文經審閱完竣，  
符合本會所定標準及院定規程

中華福音神學院  
論文指導委員會

指導教授：蔡麗貞



批閱教授：俞繼斌



教牧博士科主任：張宰金



主後二〇〇三年六月

## 謝辭

感謝中華福音神學院的蔡麗貞老師，是在她的推薦下，我得以進入華神教牧博士科進修學習，也是在她極為寶貴的支持和指導下才能完成此論文。

也謝謝中華信義神學院院長俞繼斌牧師的悉心指教和華神教牧博士科主任張宰金老師對學生的付出與擺上。

另外，要特別謝謝我的妻子～玉彩。她與我一同經歷事奉的酸甜苦辣、一起享受上帝所賜的生命之恩。

最後，要謝謝上帝。感謝主，因祂以慈愛和憐憫恩召我。

# 目 錄

第一章 緒言.....	1
1.1 研究的動機.....	2
1.2 研究的目的.....	10
1.3 研究的範圍.....	10
1.4 研究的方法.....	11
第二章 小組教會相關文獻與理論探討.....	15
2.1 「葉忒羅小組」模式.....	19
2.2 「G12 小組」模式.....	32
2.3 小組教會的核心原則.....	43
2.4 小組教會的基本神學理念.....	47
2.5 小組教會的管理學相關理論.....	57
第三章 「成長領袖小組」模式的神學、設計與實施.....	73
3.1 「成長領袖小組」模式的神學基礎.....	77
3.2 「成長領袖小組」模式的運作規劃.....	134
3.3 「成長領袖小組」模式的評估設計.....	147
3.4 「成長領袖小組」模式的實驗推行.....	159
第四章 研究的結果與評估.....	167
4.1 神學的檢視.....	169
4.1 統計性評估.....	181
4.2 強弱項評估.....	189

第五章 結論與建議.....	199
5.1 結論 .....	200
5.2 建議 .....	206
參考文獻.....	211

# 目 錄

圖表 1-1 救恩堂主日崇拜與小組聚會人數對照.....	8
圖表 1-2 救恩堂小組數目與組長人數對照 .....	9
圖表 2-1 「葉忒羅小組」模式的金字塔架構.....	21
圖表 2-2 「葉忒羅小組」模式架構簡要圖示.....	22
圖表 2-3 一般小組聚會的程序說明 .....	25
圖表 2-4 小組生命週期與動力宏觀圖 .....	27
圖表 2-5 「葉忒羅小組」模式中同工與角色的比例 .....	29
圖表 2-6 「G12 小組」模式的發展架構.....	34
圖表 2-7 「G12 小組」模式的金字塔架構.....	35
圖表 2-8 欠缺群體觀的教會生活 .....	48
圖表 2-9 信徒裝備課程中「你是祭司」的插圖.....	55
圖表 2-10 教會的「簡單結構」 .....	61
圖表 2-11 教會的「功能性結構」 .....	62
圖表 2-12 教會的「部門式結構」 .....	63
圖表 2-13 教會的「矩陣式結構」 .....	64
圖表 2-14 管理幅度的比較.....	66
圖表 2-15 小組組員往來互動的關係鏈 .....	67
圖表 2-16 組織的生命週期.....	69
圖表 2-17 「葉忒羅小組」模式的生命週期.....	70
圖表 3-1 榮耀神學與十架神學的對比 .....	108



圖表 3-2 「成長領袖小組」模式的組織（管理幅度：14） .....	135
圖表 3-3 組員的靈命成長階段 .....	139
圖表 3-4 救恩堂信徒基本裝備課程.....	140
圖表 3-5 救恩堂信徒成長階段與裝備課程 .....	141
圖表 3-6 「成長領袖小組」的小組生活事奉圖 .....	142
圖表 3-7 「成長領袖小組」的研究方法設計簡圖.....	147
圖表 3-8 「成長領袖小組」的評估研究架構圖 .....	148
圖表 3-9 母子小組聚會的關係 .....	161
圖表 4-1 救恩堂歷年信徒基本裝備課程人數統計.....	182
圖表 4-2 救恩堂信徒成長狀況統計.....	183
圖表 4-3 救恩堂歷年帶領小組的領袖人數統計 .....	185
圖表 4-4 救恩堂歷年小組增加數 .....	188

# 第一章 緒言

---

## 1.1 研究的動機

1.1.1 源於神學上的一些疑慮

1.1.2 源於教會事奉的實際需要

1.1.2.1 從受洗與決志的人數比較觀察

1.1.2.2 從崇拜與小組的人數比較觀察

1.1.2.3 從小組與同工的數目比較觀察

## 1.2 研究的目的

## 1.3 研究的範圍

1.3.1 理論的研究

1.3.2 實踐的研究

## 1.4 研究的方法

1.4.1 理論的部份

1.4.2 實驗的部份

1.4.3 評估的部份

## 1.1 更新的動機

筆者從 1994 年神學院畢業後，便在台北救恩堂服事，並於 1995 年起嘗試將已有四十餘年歷史的傳統教會轉型為小組教會。當時所採用的是所謂「葉忒羅小組」的模式<sup>1</sup>，關於該模式的各項策略與運作皆在救恩堂轉型過程中逐一地落實。感謝上帝的恩典！經過了數年，教會肢體藉著小組架構更廣泛與緊密的連結，教會也逐漸能突破傳統的包袱，在質和量上皆有更新與成長。

但是在這段推動教會轉型小組化的過程中，在個人實際的事奉經驗裡卻觀察到小組教會一些在神學上的疑慮和事奉上需要繼續改進的地方。所以筆者開始嘗試尋求更新之道。

筆者於 1999 年在推動台灣教會小組化的「牧者訓練中心」研習時，初次接觸另一新的小組模式：「G12 小組」。當時台灣的相關中文資料尚不夠多，所以筆者開始藉著網際網路、外文書籍、其它教會推動 G12 小組的相關資料、...等，來認識「G12 小組」模式，希望能夠改進原本在救恩堂所推動的「葉忒羅小組」模式所面臨的一些可能問題與疑慮。

在廣泛閱讀與初步研究之後，發現「G12 小組」模式與「葉忒羅小組」模式的運作策略上互有優劣，但是對於筆者之前在實際事奉的經驗中所觀察到在神學上的疑慮卻沒有得到根本的解決。因此，筆者希望藉著在中華福音神學院教牧博士科研讀的機會，進行相關的小組教會模式研究。希望能夠針對神學上的疑慮以及實際的需要作進一步的探討，並且能實際地運用在教會的事奉中。

---

<sup>1</sup> 關於此處的「葉忒羅小組」以及下文的「G12 小組」模式，將在第二章時再作詳細介紹。

筆者認為要解決上述神學疑慮和事奉需要的問題，應該嘗試另外建立一個新的小組教會運作模式。經過了初步探討之後，筆者嘗試研究建立一個有別於現在主流小組模式的「成長領袖小組」，希望這新的模式能對於教會的建造更有幫助。

關於研究「成長領袖小組」模式的動機，在此可更進一步地分別由「源於神學上的一些疑慮」以及「源於教會事奉的實際需要」兩個部份來詳述說明筆者對現有小組教會主流模式的觀察與省思，如下所述：

### 1.1.1 源於神學上的一些疑慮

雖然近代的小組教會運動針對了一般教會的問題提出更新之道，帶來了教會的更新。但是筆者認為現有小組教會模式的一些作法在神學上仍有著疑慮，應該留意改進。

從個人的經歷觀察，現有小組教會模式～不論是「葉忒羅小組」模式或是「G12 小組」模式～皆是以「小組增殖」作為最主要的目標，因此常導致信徒專注在聚會人數的多寡以及小組繁衍的數目上，而容易在服事上產生比較與爭競的情形。

筆者推動救恩堂轉型小組化後，發現有許多組長在現有的小組教會模式下秉持著錯誤價值觀彼此爭競比較。有些組長因為自己的小組順利分增殖為兩個小組而沾沾自喜，有些組長會因為自己所帶領的小組人數比別的小組少而難過退縮；有些組長雖然盡忠負責，但是小組增長人數不如自己的預期，結果灰心喪志。在看似成功的教會增長背後，其實有著令人憂心的現象。

筆者認為，這種爭競與比較的心態是出於天然的墮落人性，並非合乎聖經的價值觀。今日基督徒的事奉應該是本於上帝的呼召和肩負的使命，而非出於爭競和比較的動機，聖經也從未以事奉的成敗來評量一個基督徒的價值。在新約聖經中，可以看到寡婦的兩個小錢比眾財主的奉獻來得更多（可 12：31-43）；耶穌並未認同當時較有地位的法利賽人，反倒是和罪人並稅吏一同坐席吃飯（太 9：9-13）；...聖經有許多的經文都清楚地顯明擁有正確的態度更比成績的高低重要的更多。

現有小組教會的模式吸納了許多現代管理學的觀念作為其發展的策略。但是這些管理的觀念並不能完全適用於教會，就像葉忒羅小組模式強調在一定期間小組人數能增長分殖為兩個小組的作法，雖然會帶來組織成長的動力，但是也加強了罪性的爭競比較。信徒們服事是基於業績的要求，而非忠於福音的呼召，服事的背後常是高舉自己，而非是高舉上帝。

現有小組教會模式以「小組增殖」作為目標的運作方式，使得信徒和教會容易陷入爭競比較的錯誤價值觀，整個小組與教會的運作受到「功利主義」的影響，而蒙上一層「業績」的色彩。信徒在這樣的教會服事中，長此以往下去，常會有因爭競而起驕傲、因比較而受傷害、...等等情形出現。因此這種目標及其影響在神學上是值得讓人疑慮與留意之處。

另外，在筆者實際事奉與接觸其它牧者的經驗中，觀察到現有小組教會模式很容易使人注目在組織架構與策略運作上。好像只要在教會推動這樣的組織架構和運作策略，教會就會得到建造增長。這樣的想法，似乎是將教會當作是需要某種管理良策便可振衰起蔽的企業組織，而忽略了教會的本質。

教會雖有世俗社團組織的外觀樣貌，但卻是屬靈的信徒群體，因此和世俗的組織有著本質的不同。這種只注重技術層面的架構或策略運作教會建造心態，很容易使得教會逐漸遠離高舉與敬拜上帝的本質，而偏向成為倚重策略的世俗化類企業組織。在神學上，落入了「榮耀神學」<sup>2</sup>的陷阱中，而非倚靠上帝的大能，這是在神學上是值得疑慮與改進之處。

現有小組教會模式若不能更新與改變，雖然不一定會造成教會的立即的偏差與錯誤，但即使教會聚會人數再多，卻在神學或聖經的根基上有所偏差，使得教會成為一個追求世俗化策略的組織；或是成為一個充滿爭競的業績競技場，那麼不但不討上帝的喜悅，也失去了教會的本質。

所以，本文將更深入地探討現有小組化兩個主流「葉忒羅小組」與「G12小組」模式的理論，並由幾個神學的角度提出修正建議，然後以這些神學的理論為基礎，重新建立一新的小組模式～「成長領袖小組」。

這裡所謂「領袖」的意義，並非是建立在世俗概念之上，而是建立在聖經中對於基督徒的託付和呼召之上，因為每位基督徒都被賦予見證上帝榮耀與宣揚上帝恩典的使命。但這屬靈領袖並非是如世俗領袖一般地高舉自己、操弄職權，藉以控制他人，而是懷抱著如保羅所說：「我們原不是傳自己、乃是傳基督耶穌為主、並且自己因耶穌作你們的僕人」（林後 4：5）那般的心志。筆者認為今日教會應加強培育信徒生命成長的策略，使其能成為懷抱僕人心志、肩負上帝見證使命的屬靈領袖。

---

<sup>2</sup> 原文為 *Theologia gloriae*，或譯：「華麗神學」、「輝煌神學」，參：俞繼斌編，《管窺十架神學》（新竹：信神，1997），頁 37。

筆者期待這「成長領袖小組」的新模式能修正現有的小組教會主流模式～「葉忒羅小組」和「G12 小組」模式在神學與聖經價值觀上可能出現的缺失，改變原來追求「小組增殖」的作法，不以追求人數增長作為主要目標。這新的小組模式要能跳脫業績主義的色彩和注重策略與組織的唯技術論，以高舉和倚重上帝恩典作為教會建造的信念，並將小組的目標放在培育信徒的生命成長，使每位組員都能被培育成一位合神心意的屬靈領袖。

### 1.1.2 源於教會事奉的實際需要

筆者在救恩堂推動小組化的過程中，發現在教會日漸增長的背後，仍然有一些問題尚待面對與解決。筆者曾廣泛調查詢問救恩堂同工對於這些問題的看法，教會同工對這些問題的一般意見認為最主要關鍵就是教會無法提供足夠組長等級的同工<sup>3</sup>。因此教會的「信徒領袖培育」，便是當今教會必須重視的實際需要。

因此，筆者本文提出小組新模式～「成長領袖小組」，以培育領袖作為主要的目標，期待能修正了現有小組教會模式在神學理念與聖經價值觀上可能出現的缺失，也能因著目標的改變，產生連動性的影響，使小組的策略、計畫與實作都能隨之變動，使得教會的實際需要能夠得到有效的滿足。

關於上述筆者曾論及教會所面臨的問題以及對於問題關鍵的觀察與歸納，可以從分由下述三方面說明之：

---

<sup>3</sup> 筆者在 2001 年 4 月的全教會小組同工會中以分組討論的方式徵詢並匯集同工意見，在整理各組報告內容的時候，得到這一個共同的結論。

### 1.1.2.1 從受洗與決志的人數比較觀察

近幾年救恩堂舉行的佈道會皆有多人決志，以 2000 年為例，該年曾舉辦三次全教會佈道會，當場決志人數共計約有四百多人。但是從事後跟進的統計數字來看，這些在佈道會決志信主的人繼續參加教會聚會的人卻不到總數的四分之一。另外，2000 年救恩堂全年受洗人數計為 88 人，與該年佈道會決志信主的數目有相當差距。分析受洗者背景，發現其中是在救恩堂佈道會決志信主居然不到一半<sup>4</sup>。

曾有學者認為小組的架構可以比一般傳統教會更有效地解決新人流失的現象<sup>5</sup>，但是從最近三年救恩堂佈道會決志人數、繼續參加聚會人數以及受洗人數進行比較，可以發現新人信主的流失問題仍然嚴重。

這問題是普遍性的，近年來在世界各地小組教會在實際發展中也有類似的現象<sup>6</sup>。一般認為，這問題不是出在小組教會的架構上，而是出在缺乏信徒同工的問題。小組教會研究學者彼得·魏格納曾說過：「有人說，細胞小組是培育領袖的地方，然而，即使是最好的細胞小組教會往往都缺乏領袖，而使得大部分可收割的庄稼流失」<sup>7</sup>。

---

<sup>4</sup> 關於上述這些統計數字，可詳參：台灣信義會救恩堂，「教會概況統計」，《救恩堂 2001 年教友大會手冊》（台北：信義會救恩堂，2001 年 1 月），頁 3-4。

<sup>5</sup> 詳見：Larry Stockstill, *The Cell Church* (Ventura: Regal Books, 1998), pp. 22-24, 其中指出小組模式關起了教會傳福音的「後門」(closing the back door to the church)，讓決志的新人可以在小組中受到較好的關顧而繼續留在教會。

<sup>6</sup> 全球小組教會在新人跟進上，若能有 20% 的決志之新人的保留率，便算是很好的狀況。參：鄭健雄，「開拓新小組」，《牧訊》，第 20 期（2000 年 4 月），頁 1。

<sup>7</sup> 見：Joel Comiskey, *Leadership Explosion* (Houston: Touch, 2000), 封底。



教會小組架構雖然好像比傳統教會更能容納新人，但是因為信徒同工的缺乏，單靠組長一人或少數小組同工無法有效跟進眾多在小組信主的新人，所以常常組長與同工們力不從心，只好眼看著新人流失。因此現有的小組模式需要作一改變，需要能培育出更多的信徒成為小組的領袖，來解決這方面實際的需要。

### 1.1.2.2 從崇拜與小組的人數增長觀察

在筆者於救恩堂推行小組化的過程中，小組聚會人數的增長率遠高於主日崇拜人數增長的速度。這狀況不單是救恩堂的獨特情形，其他小組教會也有類似狀況<sup>8</sup>。下表列出了救恩堂 1994 年到 2000 年的崇拜與小組人數<sup>9</sup>：

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
主日崇拜平均人數	98	121	135	159	180	228	296
年底小組聚會人數	11	55	125	152	207	269	404

圖表 1-1 救恩堂主日崇拜與小組聚會人數對照

上表顯示了主日崇拜和小組聚會人數的差距。有人認為這現象顯明了小組具有強大傳福音的動力，小組成為教會傳福音的大門，新人先進入小組，經過一段時間便會進入主日崇拜。但是另外一方面，從這也可

<sup>8</sup> 張復民牧師所牧養的板橋福音堂便有類似的狀況，他在 2002 年 11 月的「第三屆亞洲華語信義宗教會領袖交流研討會」中便曾說過他們教會近年來小組聚會的人數皆多過主日崇拜的人數。參：基督教台灣信義會，《第三屆亞洲華語信義宗教會領袖交流研討會》（苗栗：大衛營，2002），第二堂交流座談會錄音帶。

<sup>9</sup> 見：台灣信義會救恩堂，「教會概況統計」，《救恩堂 2001 年教友大會手冊》（台北：信義會救恩堂，2001 年 1 月），頁 3-4。

看到小組牧養需要加強，好讓小組員能夠很快地委身於崇拜聚會。

信徒從參加小組到穩定參加崇拜，代表著屬靈的成長。但是在現有小組模式下，信徒的成長跟不上小組的增多，組長要關顧許多新人與組員，在分身乏術下而倍感吃力，所以會出現這種落差的狀況。因此，教會要更廣泛地培育信徒成為小組同工，才是這問題的根本解決之道。

### 1.1.2.3 從小組與組長的數目比較

下表是救恩堂 2001 年初的統計，顯示了救恩堂從 1995 年轉型小組化架構以來，救恩堂小組與小組長對照數目<sup>10</sup>：

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
年終小組數目	1	3	15	22	29	32	42
年終信徒組長人數*	0**	1	8	12	15	24	34

( \*兼任兩組以上之區- 信徒組長以一位計 \*\*當時由傳道人擔任組長 )

圖表 1-2 救恩堂小組數目與組長人數對照

從上表對照比較可以明顯看到，救恩堂的小組增長顯得較為快速，但是信徒領袖培育的速度卻相對緩慢。因此，在實際的狀況中，常會有一些組長需要兼顧帶領兩個小組、甚至到三個小組的情形。所以，組長有時會出現「疲累耗竭」的狀況，另外，也會有為了填補小組增長所帶來的領袖空缺，而發生不適任的人擔任組長的情事。

<sup>10</sup> 見：台灣信義會救恩堂，「教會概況統計」，《救恩堂 2001 年教友大會手冊》（台北：信義會救恩堂，2001 年 1 月），頁 3-4。

深入探討這現象的原因，可以發現是源於現有小組模式在培育同工的方式有本質上的缺失。當教會的小組快速拓展之時，原來小組模式無法有效地培育足夠的信徒領袖來滿足小組的需求，若教會看重信徒領袖具備較佳的素質時，這種情形將更顯捉襟見肘。因此，筆者嘗試研究建立「成長領袖小組」模式，期待藉此能夠教導信徒能懷抱上帝僕人的心志，成為投入事奉的屬靈領袖，使得這方面的問題能夠解決。

## 1.2 研究的目的

本文將在救恩堂現有的小組基礎上進行研究，嘗試建立一個新的小組教會模式～「成長領袖小組」，並實際進行實驗與評估。「成長領袖小組」模式將以信徒質的成長取代小組量的增加作為教會的目標，以信徒裝備取代原來的小組運作作為重心。期待這新的模式能使得教會更為健康的、質量並重地成長，不但能符合神學的檢視與聖經的價值觀，也能滿足教會實際的需要，培育每一位信徒成為合神心意的屬靈領袖，藉此落實上帝所託付教會與信徒「影響別人信主」，「帶領別人在主裡成長」的大使命<sup>11</sup>。

## 1.3 研究的範圍

因本研究的重點，故分由理論與實驗兩個方面說明來研究的範圍，如下所述：

---

<sup>11</sup> 一般稱馬太福音 28：19～20「所以你們要去，使萬民作我的門徒，奉父、子、聖靈的名給他們施洗，凡我所吩咐你們的都教訓他們遵守，我就常與你們同在，直到世界的末了」為基督徒的大使命。對於大使命的應用，在神學、教牧或宣教方面或有不同著重的要點。而筆者在此主要以教牧的角度，將這段經文的應用歸納為「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」兩個重點，來幫助信徒能夠在生活中實踐大使命。

### 1.3.1 理論的探討

在理論研究的部份，本文將首先著重在認識小組的理論基礎。藉著廣泛閱讀小組化教會相關文獻、對目前的小組教會的兩個主流模式：「葉忒羅小組模式」以及「G12 小組模式」進行較為深入的探討以及進行研究比較。至於其他範疇的相關小組理論，如社會學科的群體行爲、心理學科的團體治療、...等等的小組相關理論，若與這兩種主流模式無甚關連、則不予討論。

其次，本文將從神學的部份對現有小組主流模式進行省思與批判，並藉此研究作為「成長領袖小組」模式的神學基礎。不過神學理論浩瀚廣繁，因為筆者的神學立場，所以主要由路德神學的角度來進行神學性研究。

### 1.3.2 實踐的探討

本文將以「成長領袖小組」的修正模式來建構與現有主流小組模式不同的小組化教會。因為現今教會界實際的狀況，較難在其他教會推行無成功先例的大規模的轉型實驗，故只能先在筆者所服事的教會～台北救恩堂先進行實驗試行，因此，本文將以台北救恩堂為例，進行實驗研究與評估。

## 1.4 研究的方法

今將本文研究的方法，分由理論、實驗與評估三個部份簡介之，如下所述：

### 1.4.1 理論的部份

本研究首先將進行「小組教會」的研究，藉著探究現有小組教會文獻與理論，對目前的兩個小組教會主流模式～「葉忒羅小組」模式與「G12 小組」模式進行較為深入的探究，以便認識與掌握目前小組教會建造的神學理念、理論基礎、精神原則與運作模式。

然後，本文亦將進行對現有小組教會模式的神學性研究，筆者將嘗試從路德神學的角度來檢視現有小組教會模式的運作，並依此提出修正的建議，來作為建構「成長領袖小組」模式的神學基礎。

#### **1.4.2 實驗部份**

本研究將實際地將「成長領袖小組」的模式建構起來，包括牧養的組織、目標的設定、信徒的成長、裝備的策略、事奉的架構、小組的類別、... 等等，使神學理論研究的建議部份可以轉化為小組的運作模式，而成為具體可行的方案。

除了將神學理論轉化為具體可行的模式方案之外，本研究亦將實際地進行實驗，將此「成長領袖小組」模式置入台北救恩堂的牧養架構中推行，以便進行觀察與評估。

關於此實驗的推行可以分作以下三個時期：

##### **1. 預備期**

為了能夠順利地在教會中推行，所以筆者在 2001 年 2 月～12 月

先在救恩堂進行轉型的預備，藉由主日講壇、研習會等活動進行溝通與教導，此為「成長領袖小組」模式的「預備期」。

## 2. 實驗期

筆者在 2002 年 2 月起，正式地將「成長領袖小組」模式置入於救恩堂的牧養架構中，全教會的小組皆以此模式運作，預定到 2003 年 2 月之後，將再進行實驗的評估。這從 2002 年 2 月到 2003 年 1 月，為期一年的時間是為「成長領袖小組」模式的「實驗期」。

## 3. 評估期

經過了一年在救恩堂的正式實驗運作之後，本研究訂定在 2003 年 2 月開始進行「成長領袖小組」模式的實驗結果的評估、分析與歸納。此段時間為「實驗評估期」。

關於本段所述實驗更詳細的說明，也就是「成長領袖小組」模式的設計與實施，因將在本論文的第三章中介紹，故在此不再贅述。

### 1.4.3 評估的部份

在「成長領袖小組」模式正式在救恩堂實驗之後，也就是 2003 年 2 月之後，便進行對這模式實驗的研究評估。關於本研究的評估，可以分作以下三部份：

首先，本研究將進行神學性的觀察評估。由於神學性評估較難量化，所以筆者主要是由對於教會與小組的狀況進行直接觀察以及從帶領小組同工的回應來檢視「成長領袖小組」模式的是否符合本文於理論研究時所提出的神學建議。

其次，本研究將實際地以「社會科學研究方法」來設計評估研究的架構。在此研究架構下，對於救恩堂推行「成長領袖小組」前後各個變項的統計數字變化進行比較，以便檢驗假設是否成立？了解這新的模式所帶來的影響，是否能在質與量上帶來教會突破現狀的發展？

最後，筆者將對「成長領袖小組」模式與傳統教會和現有小組教會模式相較，進行綜合比較式的評估，以便了解相對的強弱項與優缺點。這樣不但可以更明白本次「成長領袖小組」模式研究的成效，也能作為將來改進的依據。

## 第二章 小組培育相關的聖經理論探討

---

### 2.1 「莫羅羅小組」模式

#### 2.1.1 聖經的依據

#### 2.1.2 基本的架構

#### 2.1.3 運作的方式

##### 2.1.3.1 小組的發展目標

##### 2.1.3.2 小組的聚會程序

##### 2.1.3.3 小組的生命週期

##### 2.1.3.4 同工的職權運作

##### 2.1.3.5 教會其它的事工

#### 2.1.4 發展的概況

### 2.2 「G12小組」模式

#### 2.2.1 聖經的依據

#### 2.2.2 基本的架構

#### 2.2.3 運作的方式

##### 2.2.3.1 小組的目標

##### 2.2.3.2 運作的步驟

##### 2.2.3.3 運作的原則

##### 2.2.3.4 小組的類別

##### 2.2.3.5 小組的聚會與分殖

#### 2.2.4 發展的概況



## 2.3 小組教會的核心原則

- 2.3.1 小組具備了教會的基本功能
- 2.3.2 各個小組藉督導架構形成組織
- 2.3.3 依照生物的法則運作

## 2.4 小組教會的基本神學理念

### 2.3.1 群體的神學

- 2.4.1.1 三一真神與群體
- 2.4.1.2 創造與群體
- 2.4.1.3 舊約的「約」與群體
- 2.4.1.4 新約的「教會」與群體

### 2.3.2 信徒皆祭司

- 2.4.2.1 放手讓信徒從事牧養工作
- 2.4.2.2 教導每位信徒皆具「信徒皆祭司」的認識
- 2.4.2.3 提供信徒從事祭司服事的場所

## 2.5 小組教會的管理與治理

### 2.5.1 組織結構的基本要素

- 2.5.1.1 「複雜性」與小組教會
- 2.5.1.2 「正式性」與小組教會
- 2.5.1.3 「集權性」與小組教會

### 2.5.2 組織型態與設計

- 2.5.2.1 教會「簡單結構」的說明及舉例
- 2.5.2.2 教會「功能性結構」的說明及舉例
- 2.5.2.3 教會「部門式結構」的說明及舉例
- 2.5.2.4 教會「矩陣式結構」的說明及舉例
- 2.5.2.5 小組教會在組織結構上的優缺點

### 2.5.3 管理幅度

### 2.5.4 組織生命與行爲

自從第二次世界大戰以後，以小組作為社群的基本單位，在社會各類學科與機構皆蔚為風潮。例如，在心理協談、企業組織、或是教會機構...等等方面，皆不約而同地看重這種由人數不多所組成的群體所顯出的強項與優點<sup>12</sup>。

教會在近數十年來，也逐漸重新重視這種由人數不多所組成的信徒群體在牧養上的優點與功效。因為教會不能只在主日舉行會眾群體的禮拜，卻忽略了信徒彼此互動的關係需求，所以，教會開始在週間其它時段推動許多不同群體的聚會。不論稱呼這些群體叫什麼名字，以不多的人數為小組（group）的模式陸續以不同的型態在各個教會中出現<sup>13</sup>。

這種看重少數人所組成的群體模式是可以在舊約聖經以及新約聖經找到根據的，在教會歷史中也可以找到有關小組模式運作的成功案例。例如，英國的約翰衛斯理曾為了牧養的需要，將散居各地的教會會友十二人組成一班，而發揮了極大的功效，這樣的作法便是教會歷史上最為眾所皆知的小組實例<sup>14</sup>。

近數十年來，有許多教會牧者與學者投入教會增長與更新的研究，隨之而來的是許多教會的革新運動，小組化教會運動便是其中之一。

---

<sup>12</sup> 參：Theodore M. Mills, *The Sociology of Small Groups* (New Jersey: Prentice Hall, 1967), pp. 1-2。

<sup>13</sup> 在傳統教會中常可以看到這類小組，例如：查經班、人數不多的禱告會、各類團契、...等等。李樂夫甚至依著教會中小組的型態分為下列數種：「自我中心的小組」～以滿足人自我需要的群體，如「戒酒團契」；「自我提昇的小組」～顧名思義，就是以自我成長為中心的群體，如「媽媽成長班」；「見證小組」～以向人做見證為導向的群體；「足球隊小組」～以工作為導向的團隊；「聖經書蟲小組」～以查經為中心的群體，如「查經班」...等等。見：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), pp. 77-84。

<sup>14</sup> 參：華爾克，《教會歷史》，謝受靈、趙毅之譯（香港：基文，1990），頁 801。關於其它在教會歷史上可以找到的小組化教會架構的案例，可參：Joel Comiskey, *Home Cell Group Explosion* (Houston: Touch, 1998) pp. 22-26。

這波小組化教會運動所推動的內容與一般傳統教會最主要的差異之處便是小組化教會強調以小組作為教會的基本單位，並以小組為教會中心來重建教會的組織架構以及運作策略。因為小組化教會運動在世界各地逐漸開展，帶給不少教會新的氣象與改革，而有越來越大的影響力，所以近年還曾被一些學者稱之為「第二次的宗教改革」<sup>15</sup>。

小組化教會運動嘗試推翻過去教會那種以崇拜為中心，卻忽略落實信徒群體關係的聚會模式。這運動期待教會能重新看重信徒群體的關係，將信徒的群體事工視為和敬拜事工同等的重要。所以小組化教會運動嘗試革新教會的傳統架構，重新建立一個以信徒群體作為教會事工重心的模式。許多小組化教會的牧者相信這樣的改革合乎上帝對教會的心意，並能帶來教會的健康成長與榮耀見證。

小組化教會運動發展至今，出現兩股主流：「葉忒羅小組」模式與「G12 小組」模式。前者以韓國與新加坡的小組教會為代表；而後者以最近一些美洲與印尼的小組教會為代表。

台灣的教會在 1970 年代便曾經接觸與學習過韓國教會的「葉忒羅小組」模式，但可惜後來大多不了了之，不見後續發展。1990 年代中期，受新加坡教會的影響，台灣一些教會重新學習「葉忒羅小組」模式，近年；來，「G12 小組」模式又成為另一波風潮。

---

<sup>15</sup> 參：William Beckham, *The Second Reformation*, (Houston: Touch, 1997) 一書。作者在該書中強調地方教會應該活出聖經中教會所呈現的各項面貌，但這整全的面貌卻因為傳統的包袱而顯得支離破碎、無法整合。教會小組化的精神其實是回歸聖經原來的教導，小組化的模式使得教會能夠整合而更新、能夠完整實踐聖經中教會應有的功能。第一次宗教改革主要是神學得到更新與歸正，使得基督的信仰得到澄清與確立；而第二次的宗教改革，則是教會本身要進行更新與歸正，好使得基督的身體能夠健全的成長，也能夠顯出應有的榮耀見證。作者引用 J.B Libano 的話作為說明：「小組不是一個建造教會的方法，它就是教會本身應有的原型」。見：William Beckham, *The Second Reformation*, (Houston: Touch, 1997), p 31。

其實在推動教會小組化的時候，不管是哪一個模式，教會牧者都應該對小組化教會的精神與原則進行深入的了解，這樣才能真正的吸收和轉化，使小組模式真成爲自己教會的生命養分，使得教會能夠因著這樣的應用與革新，而帶來真正質與量的健康與成長。

因此，本文在此將介紹與探討小組化教會的主要的相關文獻與理論，希冀藉此能夠對這現有小組教會的主流模式以及其理論基礎有較爲深入的認識，並且作爲將來建立「成長領袖小組」新模式的參考。

## 2.1 「葉忒羅小組」模式

葉忒羅（Jethro）模式是在 1960 年代中期由韓國趙鏞基牧師所牧養的中央純福音教會所創始發展的。這是以往台灣許多小組化教會所採行的模式，也是目前世界運作最成功的小組模式之一。

關於「葉忒羅小組」模式的文較爲豐富，1970 年代關於小組的著作皆屬此類。在眾多的著作當中，最具代表性的當屬趙鏞基所著有關於家庭小組的書籍。最近十年，關於「葉忒羅小組」模式的文獻，則以 Ralph Neighbour、Carl George 以及鄭健雄等人的著作較具代表性。

但因相關著作頗多，內容繁雜又常有重複性，無法一一分別詳盡介紹，所以筆者在此便將這些相關文獻的內容分類整理爲「葉忒羅小組」模式的「聖經的根據」、「基本的架構」、「運作的方式」以及「發展的概況」等四個部份，以便作系統性的整體介紹。

### 2.1.1 聖經的依據

「葉忒羅小組」模式的名稱便標明了這模式在聖經中的依據。葉忒羅是摩西的岳父，在摩西疲累不堪的時候給予管理的良策，幫助摩西能夠更有效率地管理眾多的以色列百姓。而「葉忒羅小組」模式便是將當時葉忒羅對摩西管理以色列人的建議轉化為現今教會架構的模式<sup>16</sup>。

在出埃及記十八章中，摩西的岳父葉忒羅向他獻策說：

你這作的不好。你和這些百姓心都疲倦，因為這事太重，你獨自一人辦理不了。現在你要聽我的話，我為你出個主意，願上帝與你同在。你要替百姓到上帝面前，將案件奏告上帝。又要將律例和法度教訓他們，指示他們當行的道，當作的事。並要從百姓中揀選有才能的人，就是敬畏上帝、誠實無妄、恨不義之財的人，派他們作千夫長、百夫長、五十夫長、十夫長、管理百姓。叫他們隨時審判百姓，大事都要呈到你這裡，小事他們自己可以審判。這樣，你就輕省些，他們也可以承當此任。你若這樣行，上帝也這樣吩咐你，你就能受得住，這百姓也都平平安安歸回他們的住處<sup>17</sup>。

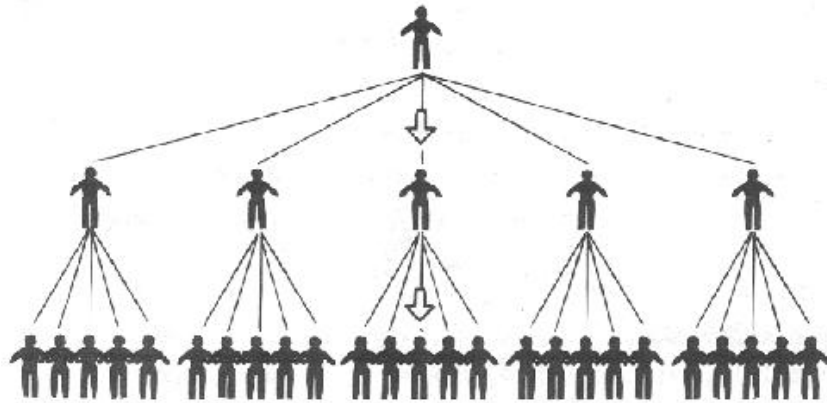
結果，摩西聽從了岳父葉忒羅的建議，將以色列人十人分為一個小組，每一個小組有一位十夫長負責管理，然後每五個十夫長由一位五十夫長負責管理，...以此類推。摩西建立了一個可以有效管理以色列人的架構。我們可以在出埃及記看到這樣的架構，顯然有效地解決了摩西治理整個以色列民族的問題。

---

<sup>16</sup> 關於最初將此出埃及記的架構完整落實於現代教會的，便是趙鏞基牧師。關於他對這段聖經的解釋與應用，詳參：參：趙鏞基，《成功的家庭小組》，曾秀敏譯（高雄：臺灣教會增長促進會，1991），頁 13-18。

<sup>17</sup> 出埃及記 18：17-23。

「葉忒羅小組」模式便仿效上述聖經出埃及記的內容。將十夫長、五十夫長、百夫長轉化為由小組長、區長、區牧、...建構起來今日的教會組織。其組織就如下圖一般的金字塔結構，這便是「葉忒羅小組」模式的教會基本架構。



圖表 2-1 「葉忒羅小組」模式的金字塔結構

小組教會的學者曾另外提出了一些其它經文作為「葉忒羅小組」模式的聖經支持。例如，耶穌召聚十二門徒，以一個小組的模式來推展事工；初代教會剛形成時，數千人在耶路撒冷各個家庭中舉行聚會，當時在家庭中的聚會便是小組的模式；...等等<sup>18</sup>。

香港牧者梁廷益博士曾說：「在舊約裡，上帝透過摩西治理以色列人的方法，將細胞小組教會的模式向人顯示」<sup>19</sup>。雖然這種說法在解經上可能尚待斟酌，但是從他所說的話，我們可以確切地明白「葉忒羅小組」模式的主要聖經依據便在於此。

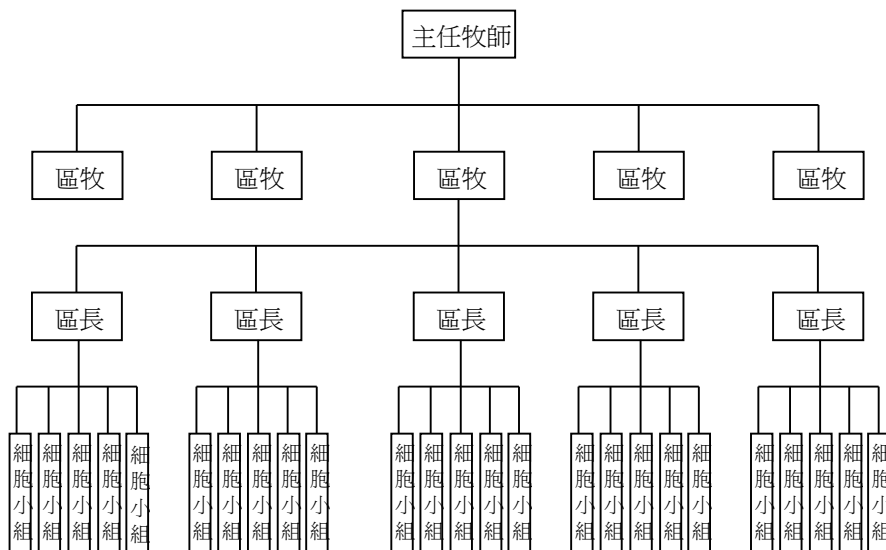
<sup>18</sup> 關於更完整與詳細的聖經相關經文討論，可參：李樂夫，《細胞小組教會的聖經根據》（新加坡：國際細胞小組教會研習講義，1997），頁 5-10。

<sup>19</sup> 見：梁廷益，《細胞小組教會組長指南（上）～理論篇》（Houston：福音證主，1998），頁 62。

## 2.1.2 基本的架構

如上文所述，「葉忒羅小組」模式仿效出埃及記的架構，轉化為今日教會的牧養組織。這類的小組教會將會友 7~15 人左右成立一個小組，由一位小組長負責牧養，這小組長便像是當年的十夫長。將五個小組形成一個分區，由一位區長負責牧養，這區長就像是當時的五十夫長。將五個分區形成一個牧區，由一位區牧負責牧養，就像當時的百夫長、...以此類推。

「葉忒羅小組」模式因此有著像金字塔型一般的架構，這金字塔的頂端就是教會的主任牧師。因為這架構主要以數字 5 作為每個階層的控制幅度（control span）<sup>20</sup>，所以這小組模式又有另外一個稱號：5X5 架構<sup>21</sup>。從下面的圖表，可以很清楚地了解這種小組教會的架構。



圖表 2-2 「葉忒羅小組」模式架構簡要圖示

<sup>20</sup> 這是管理學所用的專有名詞。span 所指的是在一個組織中所控制的幅度大小。見：Stephen Robbins, 《組織行為學》，李青芬等譯（台北：華泰，1995），頁 765-766。

<sup>21</sup> Joel Comiskey, *Groups of 12* (Houston: Touch, 1999.) pp. 15-16.

### 2.1.3 運作的方式

在「葉忒羅小組」模式中，小組是教會除了崇拜之外，最重要也是最基本的運作單位。William Beckham 便曾指出傳統教會因為只重視敬拜，所以是「單翼」的教會，無法振翅飛翔。而小組教會平衡地強調大型的會眾崇拜和小型的小組聚會，這兩個項目就如同小組教會的兩隻翅膀，當教會能夠振開這兩隻雙翅時，便使得教會能夠飛翔高空<sup>22</sup>。從他的論述中，可以很明白看到「葉忒羅小組」模式在教會運作的兩個重點：「崇拜」與「小組」。

因為崇拜係一般傳統教會所熟悉的項目，小組教會的崇拜運作方式亦與一般教會差別不大，因此在此不再多加討論，以下簡要將「葉忒羅小組」模式的小組運作進行方式簡介。

#### 2.1.3.1 小組的發展目標

「葉忒羅小組」模式的概念就是：「小組就是教會」<sup>23</sup>。因為小組具備了教會的基本功能，所以小組的發展目標是多元的。小組要發展組員與組員之間的關係，小組要裝備造就組員、小組要建立組員之間互助的事奉，小組要關顧與滿足組員情感與各方面的需要、...等等。換句話說，「葉忒羅小組」模式希望小組能夠具備了教會所有的基本功能，讓組員參加了小組就尋得了基本與整全的教會生活。

---

<sup>22</sup> 關於這方面的詳細討論，可以參見：William Beckham *The Second Reformation*, (Houston: Touch, 1997), pp. 59-80。

<sup>23</sup> 這是鄭健雄牧師的名言，鄭健雄，《使徒性小組教會》，葉子芬譯（新加坡：國際特詢事工，2000），頁 35。關於「小組就是教會」，將於後文作更詳盡的討論與說明。



不過，雖然有著多元的事工，但「葉忒羅小組」模式仍有著一個清楚的小組整體發展目標，那就是在一定的期限內<sup>24</sup>，小組能倍增分殖。

在「葉忒羅小組」模式下，每個小組在一開始的時候，被分配了穩定聚會的 7 個人為原始組員，經過了一段時期之後，每一小組應該要達到增長的目標：有 14 個人穩定參與聚會，也就是另外增加了 7 位穩定聚會的新組員。當小組達到此目標後，就可以分裂為兩個 7 人所組成的新小組，然後再繼續下一個小組的生命週期。

換句話說，小組最主要的發展目標就是在一定的期限內從 7 人成長到 14 個人，然後倍增分殖為兩個新的小組。

### 2.1.3.2 小組的聚會程序

如前所述，教會是以小組為最主要的中心。因此教會的聚會與活動皆透過小組而進行，而教會也藉著小組提供最主要且基本的牧養。在每週小組的聚會中，都包括了交誼、敬拜、讀經與傳福音等性質的內容。這使得組員在每一次的小組聚會中都能夠獲得整全平衡的需要的滿足，而不會有一曝十寒的缺失和遺憾。

台灣的多數小組教會，最熟悉的當為新加坡堅信浸信會的聚會程序。該教會發展出來的小組聚會程序稱為 4 個 W：Welcome 歡迎時間、

---

<sup>24</sup> 小組從開始到倍增分殖的期限，各教會略有出入，普遍是從 6 個月到 12 個月為一期。參：李樂夫、王利民。《細胞小組教會組長手冊》（香港：高接觸，1994），頁 214；梁廷益。《細胞小組教會組長指南（上）～理論篇》（Houston：福音證主，1998），頁 118。

Worship 敬拜時間、Word 話語時間和 Work 工作時間。該教會期待信徒在每一次的聚會中都能滿足這四方面的需要。今將這 4 個 W 聚會程序用下表來簡要地表示各項程序的對象、目的與意義<sup>25</sup>。

	對象	目的	意義
破冰時間 (Welcome)	人→其他組員	內：建立人與人的關係	打破隔閡、熱場子
敬拜時間 (Worship)	組員→上帝	上：拉近人與上帝的關係	敬拜讚美、權能奉奉
話語時間 (Word)	上帝→組員	內：在關係中激勵成長	以聖經建立生命
工作時間 (Work)	組員→先喪靈魂	外：建立組外關係	異象分享、落實佈道

圖表 2-3 - 一般小組聚會的程序說明

不過世界各地的小組教會對於如何在一次聚會中可以涵括這些不同的程序內容，有著不一樣的安排。這可能和教會所處的社會、環境與文化有關。

例如，同樣是新加坡的小組教會，康希牧師所牧養的城市豐收教會卻有不同的作法。他們的聚會可以 5 個 W 來表示：Welcome 歡迎時間、Worship 敬拜時間、Warmth 暖身時間（個人見證的時段）、Word 話語時間以及 Work 工作時間。

另外，韓國中央純福音教會的小組聚會也不像新加坡的小組教會是以破冰或歡迎等熱鬧、聯誼的活動作為小組聚會的開始。該教會的小組聚會反而是以安靜默想作為開始，來預備組員的心。該教會小組聚會的

<sup>25</sup> 在堅信浸信會的一般小組聚會有 4W：交誼 Welcome、敬拜 Worship、話語 Word 和工作 Work 等四個時段。這是由新加坡堅信浸信會的蕭樹慶牧師所創定的，其他的小組教會在內容程序上可能與這 4W 有些出入，不過，大體而言，便是以這 4W 為主要聚會內容。參：麥錫康，「詳述小組的內容」，《小組交流站》（1998 年第四季），頁 18-20。

程序依序是：默想時間、敬拜時間、研經時間、奉獻時間、團契時間與閉會禱告<sup>26</sup>。

從這裡我們可以看到各地的小組教會聚會程序類似與相異的地方。若與傳統教會的團契相較，小組教會最不同的是，一般小組的每週例會是以該主日的講台信息與經文作為話語時間的主題。因為小組的目的就在激勵行道，所以希望藉著這種方式能夠將經文更深化人心，應用於實際生活中，並能互相激勵行道<sup>27</sup>。

### 2.1.3.3 ~~小組的生命週期~~

在「葉忒羅小組」模式中，特別強調每一個小組都有其生命週期，小組的生命週期大概有八個月到一年的時間。在這生命週期中，小組從彼此陌生到形成一個具有默契、能合作外展的團體；由原本的七、八個人增長至十四人以上，然後增殖分組、進入下一個新的生命階段<sup>28</sup>。

小組的生命週期可分為探索、變遷、凝聚、外展、倍增等五個時期。小組在這五個時期皆有不同的工作重點與面對的問題。小組教會的代表學者 Ralph Neighbour 以下面稱做是「小組生命週期與動力宏觀圖」來

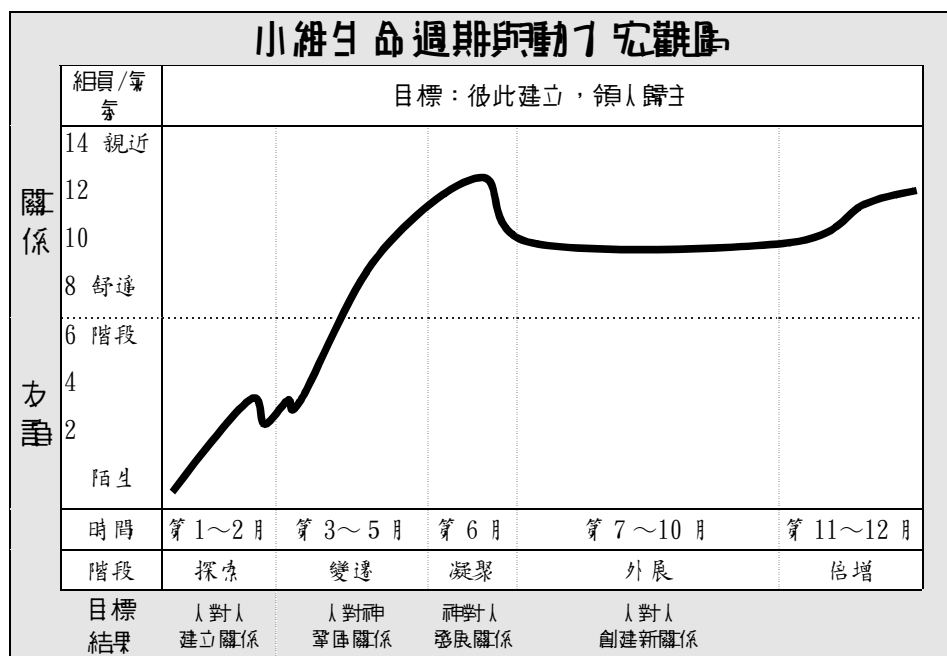
---

<sup>26</sup> 關於新加坡城市豐收教會和韓國中央純福音教會小組聚會的程序與比較可以詳見：Kong Hee, *2nd International Pastor's School 1998* (Singapore: City Harvest Church, 1998), pp. 4-3。

<sup>27</sup> 關於小組聚會的詳細說明，可以參見：李樂夫、王利民，《細胞小組教會組長手冊》（香港：高接觸，1994），頁 244-256 以及頁 60-61。

<sup>28</sup> 根據現代組織行為研究，任一組織都有如鐘型曲線（常態分配）的生命週期，一個組織要能延續，就必須掌握不同階段的對應策略、以便在老化時更新組織。而小組化教會納入了這研究的結果，而將小組生涯分為五期：探索期、變遷期、凝聚期、外展期與倍增期。關於此點可參：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), pp. 271-275 以及 Michael T. Dibbert, & Frank B. Wichern, *Growth Groups*, (Grand Rapids: Zondervan, 1985) pp. 87-99。

簡要表明了其生命週期與工作重點<sup>29</sup>。



圖表 2-4 小組生命週期與動力宏觀圖

#### 2.1.3.4 同工職權運作

在葉忒羅小組模式中，組長、區長、區牧、主任牧師各有不同的職責，也有不同的職權運作。他們的職權簡要介紹如下<sup>30</sup>：

##### 1. 組長

小組的主要負責人，就像葉忒羅所說的「十夫長」，他要在第一線帶領關顧組員，帶領小組經歷生命週期的各個階段。

<sup>29</sup> 這是小組生命週期的「宏觀圖」，這圖顯明了一個小組在八個月到一年的生命週期，它的小組目標以及應有的小組動力與氣氛。另外，還有小組聚會週期的「微觀圖」，因不在本文討論範圍內，故在此不再列出。本圖修改自：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), p. 270。

<sup>30</sup> 關於這些同工職權運作更為詳細的內容，可參：Faith Community Baptist Church, *Table of Roles* (Singapore: Faith Community Baptist Church, 1996)。

## 2. 區長

在組長之上，有區長督導，就像葉忒羅所說的「五十夫長」。區長是由具有成功分組經驗並經過訓練的組長擔任的。因為他要負責五個小組。所以，一般而言，這是信徒在教會中所能付出時間與精力的最高限度。在整個架構中，區長主要是負責組長與區牧之間的行政與監督角色。

## 3. 區牧

在區長之上，有區牧負責督導，就像葉忒羅所說的「百夫長」。一般是由全職的傳道人擔任區牧，不過，有時也有具特別恩賜的信徒能夠肩負起五個分區督導與牧養的工作。

## 4. 區牧長(?)

在區牧之上，是依教會的大小之需要所設置相關職分，若教會人數眾多，那麼可能還需要在區牧的上面設立所謂的區牧長層級來協助牧養。

## 5. 主任牧師

在葉忒羅金字塔架構的頂端就是教會的主任牧師。小組教會的主任牧師最主要的職責便是藉著決策與講道帶領整個教會的方向。

在小組教會中，雖然有上述不同的層級的同工，但是小組教會強調這些同工都同樣肩負著牧者、管家與領袖這三種角色與責任。只是因負

責的職權不同，所以這牧者、管家以及領袖三種角色<sup>31</sup>所佔的比例不相同而已。

所以，如今可用這三個角色比例的角度來重新認識這些同工職權的運作，如下表所示<sup>32</sup>：

角色 \ 職分	小組長	區長	區牧	區牧長	主任牧師
領袖	15	25	30	40	60
管家	25	35	40	35	25
牧者	60	40	30	25	15
總計	100				

圖表 2-5 「葉忒羅小組」模式中同工與角色的比例

### 2.1.3.5 教會其他的事工

「葉忒羅小組」模式強調教會的事工應該以小組為重點，要避免其他的事工造成了小組事工的障礙。不過可能就是因為這樣的強調，有時引起了外界的誤會，以為在小組教會中只有崇拜與小組聚會，而沒有其他跨越小組的事工，例如：全教會禱告會、大班制的成人主日學、...等等活動與節目，這其實是一項錯誤的認識。

「葉忒羅小組」模式的教會在主日崇拜、小組事工之外，還有裝備課程、佈道活動、禱告會...等等其它事工。但是這些教會事工都已整合

<sup>31</sup> 關於同工職責的詳細介紹以及對應的三種角色比例之說明，可以參見：劉國忠，《小組長訓練》授課講義（台北：救恩堂，1995），頁 5-7。

<sup>32</sup> 本表摘自：新加坡堅信浸信會，《小組建造的教會》（台北：小組教會研習會講義，1994），頁 5。

在小組的架構之內，配合小組的週期、成爲小組生命的一部份，以免造成時間、人力、財務、...等等的資源衝突，所以與小組事工相較之下，這些其它事工有時不夠突出明顯。

其實，小組教會的其它事工反而在因著每間教會的特性，而呈現了多樣化的不同面貌。例如，從敬拜比較，新加坡堅信浸信會的主日崇拜在轉型小組化後，明顯地由傳統浸信會的聚會方式轉變偏向靈恩聚會的方式，主日講道前便是會眾一起看著投影片，自由釋放地敬拜讚美，並無其它固定項目。但是韓國中央純福音教會雖是五旬節派的教會，其主日崇拜卻非常具有濃厚長老會崇拜傳統的色彩。在聚會中每一個服事同工穿著極爲正式的服裝，每週進行著固定的程序，拿著詩歌本唱著傳統詩歌、大型詩班獻詩、一起誦讀使徒信經...等等<sup>33</sup>。

教會敬拜之外的其他事工也有多樣化的呈現。新加坡堅信浸信會在轉型小組化後，取消了全教會的禱告會，而以小組禱告會取代。但韓國中央純福音教會數十年來，卻一直保持每週五晚上全教會的禱告會，並認爲這禱告會是教會與小組的重要動力來源。

又如，在裝備信徒的方式上面，台灣信義會板橋福音堂推行小組化轉型後，將原本成人主日學課程全部轉爲一對一的個人陪讀課程，但是同樣是台灣信義會的真理堂卻仍以傳統成人主日學的課堂教授方式來進行小組與信徒的造就。

---

<sup>33</sup> 中央純福音教會的聚會程序見：何凱倫，《全世界最大的教會增長》，鄭凱平譯（台北：環球，1999），頁 251-272。

從以上介紹，可以知道「葉忒羅小組」模式的運作方式以及在其它方面極具彈性的面貌。我們可以簡單地說，這模式運作的重點在於分明的層級與清楚的策略，讓整個教會可以達到分層牧養、複式動員的效果；使教會肢體被連結起來，在主任牧師的帶領下，因應教會的成長狀況，向著目標前進。

#### 2.1.4 發展的情況

現今的「葉忒羅小組」模式主要是由韓國的趙鏞基牧師在所負責牧養的中央純福音教會所發展成功的，進而成為世界教會的典範。

在 1964 年，趙鏞基牧養的教會增長達至三、四千人的時候，因為服事的繁重而臥病在床。當時，趙牧師從聖經摩西帶領以色列人的經歷得到啓發。所以病癒後，在教會中推動當時摩西的岳父葉忒羅所介紹的架構，而得到在教會歷史上空前的成功<sup>34</sup>。依據 1999 年的統計，該教會已有七十四萬會友，另外在 32 個國家建立了 276 間教會<sup>35</sup>。因為趙牧師以「葉忒羅小組」模式獲致教會的有效增長，所以從 1970 年代起，便引起世界各地的教會重視，並開始研究與學習趙鏞基所牧養的中央純福音教會的小組模式。

華人教會在 1970 年代便曾開始了學習韓國教會的「葉忒羅小組」模式的風潮。當時，台灣便有許多的教會牧者遠赴韓國觀摩研習中央純福音教會小組的運作模式，基督教書房也陸續出現許多相關的書籍、也有許多教會開

---

<sup>34</sup> 關於趙鏞基在教會小組化的領受與過程，詳參：何凱倫，《全世界最大的教會增長》，鄭凱平譯（台北：環球，1999），頁 105-151。

<sup>35</sup> 關於該教會的歷年人數統計，詳見：何凱倫，《全世界最大的教會增長》，鄭凱平譯（台北：環球，1999），頁 299-304 的說明以及 305 頁的統計圖表。



始積極地推動「葉忒羅小組」模式<sup>36</sup>。

但是很可惜地，該波教會小組化運動並未開花結果。直到 1995 年，新加坡的鄭健雄牧師來台舉行小組研習會，讓台灣教會的牧者們清楚看到一個在華人世界成功的教會範例，並且藉著鄭牧師的說明認識到過去推動教會小組失敗的主要癥結<sup>37</sup>，再加上李樂夫博士與堅信浸信會清楚的轉型策略說明與範例，所以又引起台灣另外一波教會小組化的風潮，直到如今。

## 2.2 「G12 小組」模式

「G12 小組」模式與「葉忒羅小組」模式相較之下，是比較晚發展出來的另一新的小組模式。這「G12 小組」模式是最近幾年才被介紹到台灣教會的，不過這模式早已在世界其它教會成功地推動運作。並有許多相關著作出現。

在這些「G12 小組」的相關著作中，因為南美哥倫比亞波哥大市 International Charismatic Mission 的凱撒（Cesar Castellanos）牧師與印尼伯特利教會的陳道誠牧師是「G12 小組」模式的先驅者，又有多年實務的經驗，所以其著作最引起廣泛注意。但若以理論來看，Joel Comiskey 博士的著作最有代表性，他可堪稱為「G12 小組」的理論家。另外，北美 Bethany World Prayer Center 的 Larry Stockstill 牧師在北美戮力推動「G12 小組」模式，近年來，也越來越有廣大的影響力。

---

<sup>36</sup> 1979 年 6 月台灣便約有兩百五十位牧師赴韓國參加研習會。之後數年，約有一千五百位教會領袖陸續赴韓參加研習會。當時華神的史文森老師便是推動小組化的重要主力之一。參：趙鏞基，《成功的家庭小組》，曾秀敏譯（高雄：臺灣教會增長促進會，1991），序。另可參：黃孝亮，「從台灣的小組運動看小組」，《教牧領導》，第八期（1994 年冬季刊），頁 20-23。

<sup>37</sup> 鄭健雄指明過去轉型小組化失敗的癥結在於不明白小組化教會與有小組教會的差異，這使得教會在推動轉型小組時，小組變成了傳統教會的活動之一，其實小組應該是整個教會的運作核心。關於這方面的討論，詳見：鄭健雄，《使徒性小組教會》（新加坡：國際特詢事工，2000），頁 35-44。

爲了能有系統地介紹與探討，今將「G12 小組」模式相關文獻的內容仿效前段「葉忒羅小組」模式的文理架構，整理爲「G12 小組」模式的「聖經的根據」、「基本的架構」、「運作的方式」以及「發展的概況」，以便作一對照與了解。

### 2.2.1 聖經的依據

「G12 小組」模式中的數字 12 標明了它的特徵。「G12 小組」模式學效新約聖經中耶穌帶領 12 個門徒的模式，在馬可福音 3：13-19 節說：

耶穌上了山，隨自己的意思叫人來；他們便來到他那裡。他就設立十二個人，要他們常和自己同在，也要差他們去傳道，並給他們權柄趕鬼。這十二個人有西門（耶穌又給他起名叫彼得），還有西庇太的兒子雅各和雅各的兄弟約翰（又給這個兩人起名叫半尼其，就是雷子的意思），又有安得烈、腓力、巴多羅買、馬太、多馬、亞勒腓的兒子雅各、和達太，並奮銳黨的西門；還有賣耶穌的加略人猶大。

耶穌揀選了 12 個門徒，花時間教導培育他們，然後差遣這 12 個門徒去開拓與帶領信徒群體，這 12 個門徒就是耶穌所設立的第一個「G12 小組」<sup>38</sup>。

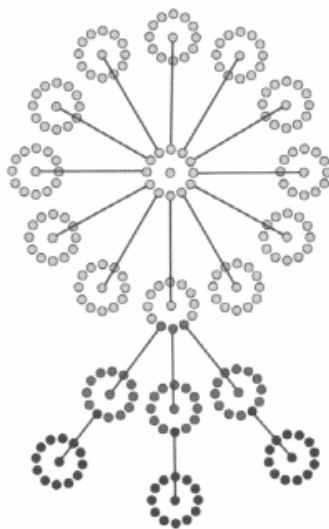
後來，這 12 個門徒建立了當時的耶路撒冷以及許多地方的教會。當時在耶路撒冷的信徒群體限於環境，聚會的時候是在每一個人的家裡～「他們天天同心合意地在殿裡，且在家中擘餅，存著歡喜、誠實的心用飯」（徒 2：46）。他們的家庭聚會就是小組的雛型。顯明了一個美好教會的典範：除了在共同的崇拜之外，各自信徒也應該在四處開設小組聚會<sup>39</sup>。

---

<sup>38</sup> 關於這段聖經的應用，可參：陳道誠，《G12 原則》，業逸豪譯（臺中：思恩堂，2000），頁 13。

<sup>39</sup> 詳細的聖經討論，參：楊寧亞《小組教會的聖經根據》（牧者訓練中心授課講義，1998）頁 5-7。

「G12 小組」模式強調教會除了共同的崇拜之外，也要每一個人加入小組，並且每一個人都應該成為學像耶穌的門徒，每位會友在其一生要以帶領 12 個門徒作為職志，而他所帶領的 12 個人也要以此為職志，各自再去帶領其他的 12 個人<sup>40</sup>。每個人所帶領的 12 個人就成為他自己的小組。這種模式可以用下面的圖案表示：



圖表 2-6 「G12 小組」模式的發展結構

若我們說「葉忒羅小組」模式是奠基在舊約的模式，那麼「G12 小組」模式便可算是奠基在新約的模式。從聖經的基礎來看現有小組模式，在此可以引用楊寧亞的話作為本段結語：「當我們考慮新約中教會生活的模式，我們的結論是，小組教會的結構以及他所強調與實行的，並非只是現代教會增長專家的噓頭花招、而是奠基於聖經的教導」<sup>41</sup>。

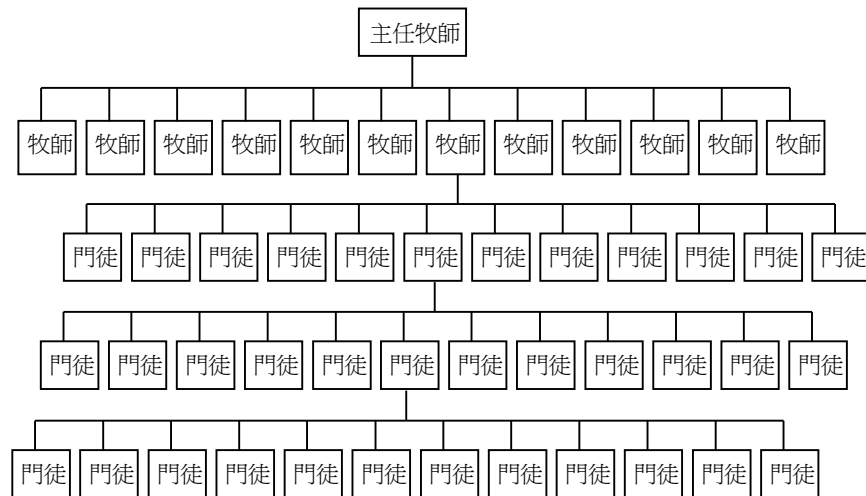
<sup>40</sup> 這種傳承的模式，係參考聖經保羅曾教導提摩太的那種門徒傳承的模式：「你在許多見證人面前聽見我所教訓的，也要交託那忠心能教導別人的人」（提後 2：2）。

<sup>41</sup> 見：楊寧亞，《小組教會的聖經根據》（台北：牧者訓練中心授課講義，1998），頁 7。

## 2.2.2 基本結構

若單純從組織理論來看，如前圖 2-6 所示，「G12 小組」是屬於圓形放射狀開展性的架構，這與「葉忒羅小組」模式那種金字塔的架構極不相同。

不過在實務的運作上，因著教會同工的分層負責，仍然可以將「G12 小組」模式那種圓形放射狀開展性的架構，轉化為一種如下圖般的金字塔架構，以便和「葉忒羅小組」模式的金字塔架構作一對照。



圖表 2-7 「G12 小組」模式的金字塔架構

若我們以「G12 小組」的金字塔架構和「葉忒羅小組」的金字塔架構相較，可以清楚地發現，「G12 小組」模式少了「葉忒羅小組」模式那種介於區牧與組長之間的區長層級。在「G12 小組」模式中，每一個牧者直接帶領所屬的小組組員，各個小組的組員再去帶領其它的小組。「葉忒羅小組」模式中的中間層級在「G12 小組」模式中被省略掉了。

若以現代的管理學概念來看，「G12 小組」模式可以看作是「葉忒羅小組」模式的一種「組織扁平化」。將一般對於「組織扁平化」的評論套用在「G12 小組」模式上，可以簡要地說，這樣的架構使得小組在結構上更具彈性、系統溝通更為順暢，帶來成本的節省，並且使得組織發展更具優勢<sup>42</sup>。

### 2.2.3 運作的方式

爲了能夠清楚說明「G12 小組」模式的運作，今由下列「小組的目標」、「運作的步驟」、「運作的原則」、「小組的聚會與分殖」等項目分別述之：

#### 2.2.3.1 小組的目標

如「葉忒羅小組」模式一般，「G12 小組」模式的目標也是多元的，組員可以在小組中尋得基本和整全的教會功能，不過「G12 小組」一直維持原本小組的關係，並不進行倍增分裂爲兩個新小組。小組是持續存在的，所以可以說「G12 小組」沒有一個需要在期限內要達成的目標。

不過，「G12 小組」仍可算是有清楚的發展目標，只是這目標和「葉忒羅小組」模式那種整體的目標不同，「G12 小組」的目標從小組整體被轉移到組員個人身上了。因爲每位組員在參加「G12 小組」的時候就被賦予一個目標：「要在未來的年歲中帶領出自己的 12 個門徒」<sup>43</sup>。

---

<sup>42</sup> 關於組織扁平化的討論，是近年來管理學因著資訊科技的發展而關注的新課題。關於相關的介紹與討論，可參：謝寶媛，《組織設計的基礎》（台北：台灣大學「管理學」網際網路教學講義，2002 年上學期），<http://ceiba.cc.ntu.edu.tw/management/content/ch7content.htm>。

<sup>43</sup> 這是每一個參加「G12 小組」的組員被教導與賦予的職志，參：Joel Comiskey, *Groups of 12* (Houston: Touch, 1999), pp. 23-24。

這「帶領出自己的 12 個門徒」的個人目標雖然看似簡單，但是卻蘊涵著並不單純的意義。關於這目標的說明可以分為兩個部份：首先，「G12 小組」模式強調每一個人都要成為組長，帶領一個由 12 位組員所組成的小組。其次，小組的成員並不是所謂的「門徒」。唯有當所帶領的組員已經成功培植出新的小組時，這組員才能算是自己所帶領的「12 門徒」之一<sup>44</sup>。

換句話說，當這個小組的 12 位組員都各自造就出能帶領 12 個門徒～也就是從一個小組增殖為 144 個小組～的時候，那麼這個小組的終極目標才算是達成。

### 2.2.3.2 運作步驟

「G12 小組」模式的運作可以歸納為四個步驟。這四個步驟詳細的內容可能因各教會的狀況而有所改變，不過這些步驟的大綱和相關重點目標是一致的。今以北美 Larry Stockstill 所牧養的教會 Bethany World Prayer Center 為代表，將這四個步驟簡要說明如下<sup>45</sup>：

#### 1. 贏得靈魂 (Win Them)

藉著小組聚會、個人接觸以及教會的佈道活動帶領未信者進入教會，為主贏得靈魂。

---

<sup>44</sup> 參：陳道誠。《G12 原則》。業逸豪譯（臺中：思恩堂，2000），頁 27-29。

<sup>45</sup> 關於這四個步驟與內容更詳細地說明，可以參見：Larry Stockstill, *G12 Vision* (Online Essay, Bethany Cellchurch Network, 2003), <http://www.bccn.com/g12vision.htm>。

## 2. 強化連結 (Consolidate Them)

新信主者以及教會新成員藉著強化連結的過程使他們能夠連結於教會。

Bethany World Prayer Center 中負責強化連結的團隊成員將會幫助新成員參加每週小組聚會，並協助參加一個簡短的「與神相遇退修會預備課程」(Pre\_Encounter)，然後幫助他們參加「與神相遇退修會」，在此退修會中能夠認罪更新、得著釋放、接受聖靈的工作並認識教會異象。在退修會之後，再參加為期十週的「與神相遇退修會跟進課程」。

## 3. 門徒訓練 (Disciple Them)

每一位信徒在經過強化聯合的過程之後，便進入以門徒訓練為中心的「領袖學校」。Bethany World Prayer Center 的「領袖學校」有三個學季，每一個學季為期十週，在這學季中，信徒同時參加原來的小組，也開始去帶領新的「G12 小組」。

## 4. 差遣授責 (Send Them)

在經過 Bethany World Prayer Center 「領袖學校」門徒訓練的過程之後，新的成員已經成為訓練有素的並有帶領小組經驗的領袖。他可以受差遣藉重複上述步驟繼續訓練其他的信徒成為領袖，以完成使萬民歸主的大使命。

### 2.2.3.3 運作原則

Joel Comiskey 也清楚地將「G12 小組」模式的運作歸納為七點主要原則與五點輔助原則<sup>46</sup>。因為這些原則字面簡明易懂，也為了篇幅原因，所以在此不再對其內容多作說明。七個主要的原則如下所列：

1. 「G12 小組」運作的重點在於小組增長。
2. 當小組長開始受訓的時候，小組就成立了。
3. 每一位教會的成員都是未來小組長的人選。
4. 每位信徒都應該接受小組長訓練。
5. 每一位小組長都可以成為未來其它小組的牧養監督人。
6. 當一個人成為門徒時，他就要開始建立小組。
7. 每一個人都要被牧養，也要去牧養別人。

另外，Joel Comiskey 提出的五個輔助原則，條列如下：

1. 看重領袖訓練。
2. 領袖訓練應注重快速與效率。
3. 按同質性 (Homogenous) 分組。
4. 成功的小組長應提昇至較高職位 (其它小組的牧養監督人)。
5. 藉發掘與授權將領袖同工 (Co-Leaders) 變成助理 (Assistants)。

---

<sup>46</sup> 這七點核心原則與五點輔助性原則的詳細說明，參 Joel Comiskey, *Groups of 12* (Houston: Touch, 1999), pp. 89-98。不過 Larry Stockstill 和陳道誠也歸納出了不同的原則，但是仔細比較，可以發現異曲同工之妙。另參：Larry Stockstill, *The Cell Church* (Ventura: Regal, 1999), pp. 97-102 以及陳道誠，《G12 原則》，業逸豪譯（臺中：思恩堂，2000），頁 22-43。



#### 2.2.3.4 小組的類別

在「G12 小組」模式運作時，因為期待原來小組的組員能另行培植出新的小組，所以在實際運作上，教會的小組便會因組員成長階段而有不同面貌的呈現與需要。在「G12 小組」運作中，可以看見教會的小組有以下三種不同的類型：

##### 1. 純粹會眾的小組

小組中沒有任何一位組員培植出新的細胞小組。每次聚會按照 4W 的程序進行。

##### 2. 混合小組

小組已有一部份組員培植出其它新的小組。這混合小組的聚會仍舊按著 4W 進行，不過在聚會結束之後另加 15 分鐘作為給那些已經成為其它小組領導人的組長特訓。

##### 3. 純粹領袖的小組

所有組員都已另行成立了新的小組，成為其它小組的領導人。所以這個小組呈現封閉性，不再繼續從事外展。可以有彈性地進行 4 W 或者進行其它屬領袖層級的教導或活動<sup>47</sup>。

---

<sup>47</sup> 印尼伯特利教會陳道誠牧師建議這類小組的聚會除了 4W 外，尚可進行三類的教導：1) 將主日崇拜的經文和信息做更深入的分析。2) 教導與複習組長培訓的課程內容。3) 分享自己帶領小組的經驗與心得。參：陳道誠，《G12 原則》，業逸豪譯（臺中：思恩堂，2000），頁 34。

### 2.2.3.5 小組的聚會與分殖

在「G12 小組」模式中，一般信徒只需參加所屬小組的聚會，但當他另行成立了小組之後，他便必須每週參加兩個小組的聚會～一個是自己所屬的小組聚會，一個是自己所帶領的小組聚會。這樣，小組帶領人可以在小組中被教導，同時也將所學的應用在另一個小組去教導別人。

小組的聚會和「G12 小組」的分殖法息息相關。「G12 小組」強調「母子法」(mother and daughter)<sup>48</sup>的增長策略，就是在不離開原來小組的前提下，由原本的小組提供人力、領導和關懷，讓新的小組增長起來。

這與「葉忒羅小組」那種分殖後便獨立的小組分殖方式極為不同。「葉忒羅小組」在人數增長到一定數目的時候，便分裂成兩個小組。這新小組的組長是由原小組的實習組長所擔任的，新小組的組員是原小組的組員所組成的，但是新小組成立後便與原小組各自獨立運作。

但是「G12 小組」卻是進行所謂「不分裂的分殖」，新增殖的子組不與原來的小組脫離關係而獨立。當小組成立的時候，新小組的組長仍然參加原來小組的聚會，新小組和原來的小組維持母子關係。

因為小組分殖的特性不同，所以「G12 小組」模式沒有明顯的小組生命週期。因為小組不會因分殖而結束或重新開始，所以組員若無特殊情況，一生都處在同一個小組。

---

<sup>48</sup> 見：Joel Comiskey, *Home Cell Group Explosion* (Houston: Touch, 1998), pp. 121-130。

最後補充的是，「G12 小組」模式的教會除了在小組方面的架構與運作的方式與「葉忒羅小組」模式不同之外，在小組之外的其它事工，如：崇拜、裝備課程、社會關懷、禱告事工、探訪事工、...等項目，和「葉忒羅小組」模式的運作相較並無特殊性，這些事工的運作可以因著教會特性而因地制宜，如前文論述「葉忒羅小組」的運作一般。因此，在此不再贅述。

#### 2.2.4 發展的情況

「G12 小組」模式主要是由南美洲哥倫比亞波哥大市的教會「國際宣教靈恩中心」(ICM)<sup>49</sup>所發展成功的模式。該教會的主任牧師凱撒原本採行韓國中央純福音教會的葉忒羅架構，但教會的應用成效不彰。他在上帝面前尋求突破之道時，從聖經耶穌揀選 12 門徒的經文中獲得靈感，而開創了此一新的小組模式。他所牧養的教會 ICM 在使用這「G12 小組」模式後，在短短八年期間，從 70 個小組倍增為 2 萬個小組<sup>50</sup>。而訪視過該教會的牧者發現 ICM 除了量的增長之外，信徒生命的表現也有令人印象深刻的美好見證<sup>51</sup>。

沒有多久，ICM 所發展出來的「G12 小組」模式，便開始被世界許多教會所採用，如在德國的柏林國際教會 (Berlin International Church)、南非的小瀑布基督徒中心、南美的厄瓜多基督徒中心，都得到了很好的迴響，也讓人看見這模式帶來的更新，因此便在世界各地的小組教會掀起一陣風潮<sup>52</sup>。

---

<sup>49</sup> 該教會原名為 International Charismatic Mission，以下簡稱 ICM。

<sup>50</sup> 關於這段歷史，詳見 Joel Comiskey, *Groups of 12*, (Houston: Touch, 1999), pp. 19-25。

<sup>51</sup> 參：Joel Comiskey, *Groups of 12*, (Houston: Touch, 1999), pp. 31-42。

<sup>52</sup> 見：陳道誠，《G12 原則》，業逸豪譯（臺中：思恩堂，2000），頁 23-26。

華人教會首先受影響的是在印尼的伯特利教會。該教會因為採行「G12 小組」模式也有良好的質量增長，所以香港、台灣的教會便紛紛開始赴印尼、哥倫比亞、...等地觀摩，自此以後，G12 的小組教會模式開始成為台灣教會另一股小組教會的風潮。

最近，因為在亞洲華人小組教會極具影響力的鄭健雄牧師，帶領其教會從原本的「葉忒羅小組」模式轉型為「G12 小組」模式，更造成了台灣眾多小組教會的轉向。例如，在台灣推動教會小組化的牧者訓練中心，以及其它較大的小組教會，如：台北靈糧堂、真理堂、真道教會、行道會、台中思恩堂、台中旌旗教會...等，於近年來都已開始或預備轉型「G12 小組」模式<sup>53</sup>。

## 2.3 小組教會的核心原則

教會轉型小組化，最重要的並非是模仿其架構策略，而是要能抓住其精神原則，好能夠進行典範轉移（paradigm shift）。不論是「葉忒羅小組」或是「G12 小組」模式，都有共通的背後核心原則與精神。在此，筆者整理出教會小組化的精神原則，可以作為典範轉移的參考依據，並且也能夠更深入明白小組教會的內涵。

### 2.3.1 小組是神的教會的基本功能

鄭健雄牧師說：「天離地有多高，東離西有多遠，有小組的教會和小組化的教會差別也有多大」。他藉此強調小組化教會和有小組的教會有極大的不同。這差異便是小組化教會的核心精神所在，小組教會的核心精神便是：

---

<sup>53</sup> 參：蕭祥修，「G12 專欄」，《牧訊》，第 48 期（2002 年 8 月），頁 4。

小組是教會最基本的單位與運作的中心，小組本身即具教會的基本功能。甚至我們可以依此簡單地說：「小組就是教會」<sup>54</sup>。

過去許多教會都建立了眾多不同的信徒群體，例如團契、姊妹會、查經班、...等等，這些也都是某種形式的小組。換句話說，只要教會在主日崇拜之外，建立了少數信徒互動的群體，那麼這教會便可視作「有小組的教會」。但是「有小組的教會」和「小組化的教會」是不同的，因為有小組的教會，其小組只是教會眾多事工的一部份。在這教會中，會友有許多的選擇，他可以依照自己的選擇來參加團契、查經班、兒童主日學、禱告會、短期宣教隊、...等等不同群體或活動，當然也可以選擇都不參加任何的信徒群體。

但是小組化教會將整個重心放在小組，教會除了主日崇拜之外，便是小組聚會。「小組就是教會」，教會所有活動都以小組為中心來規劃與進行。也就是說，小組本身便是教會與信徒連結的窗口，每位會友透過小組連結於教會並在小組中得著教會基本的供應，小組便因此具有了教會的基本功能。

小組化的教會因為以小組為中心，所以建立了資源運用的優先順序。教會所有的事工都是為了小組而成立的，教會所有的資源都用來支持小組。所以小組化教會不會容許任何節目、活動和小組的功能發生衝突。換個角度來說，每一位參加小組的組員能夠透過小組參加教會的種種活動以及享受各樣的資源，卻不會面臨時間與體力不足、左支右絀的窘況，或是支離破碎、獨善其身的學習與服事。

---

<sup>54</sup> 這兩句話的出處與說明，詳見：鄭健雄，《使徒性小組教會》，葉子芬譯（新加坡：國際特詢事工，2000），頁 35-36。

### 2.3.2 多個小組藉著平等架構形成組織

雖然小組具備了教會的基本功能，但是小組本身卻不是各自獨立的，雖然「小組就是教會」，但是教會不只是小組而已。小組不能獨自運作，而需要聯合其它小組成爲一個更大的、一致性的會眾組織，好完成一個更大的異象<sup>55</sup>。小組教會和家庭教會的差異便在於此。

所謂的「家庭教會」是十幾個人形成一個獨立的群體，自己舉行崇拜以及各項聚會<sup>56</sup>。但是小組化教會裡的小組是藉著一個公共的組織架構互相連結在一起，共同朝著教會整體的異象與使命前進。

例如，在葉忒羅架構中，五個小組形成一個分區，五個分區形成一個牧區，然後連結於整個教會，整個教會有一起的崇拜、一樣的異象、一致的聚會安排與活動的時程。但是家庭教會大約是一個到兩個「葉忒羅小組」的人數，各自獨立，沒有一起的崇拜、一樣的異象或是一致的聚會安排。

小組化教會的小組藉著這樣互相連結的架構，使得教會領袖可以帶領教會向更大的異象邁進，同時也可以關顧到最小的個人需要。教會的牧養與督導也加強了，當信徒擔任小組領袖的時候，在他的上層有足夠的力量給予支持與輔導。這樣，避免了一些信徒擔任領袖可能出現的錯誤以及面臨缺乏資源的問題，使得信徒皆祭司的概念能夠切實與合宜地落實在教會當中。

---

<sup>55</sup> 關於這方面的詳細說明，參鄭健雄，《使徒性小組教會》，葉子芬譯（新加坡：國際特詢事工，2000），頁 39。

<sup>56</sup> 關於家庭教會的詳細介紹，以及與小組化教會的比較，可參：C. Kirk Hadaway, *Home Cell Groups and House Churches* (Nashville: Broadman, 1987), pp. 113-169 以及渥夫根·辛森，《改變世界的家》，以琳編譯小組譯（台北：以琳，2001），頁 121-143。

### 2.3.3 依照生物的法則運作

小組化教會的小組有另外一個別稱：「細胞」(cell)，這名稱顯明了小組具有生物的特徵。「細胞」的定義為：「每個有機體的最小組織單位，可以獨立運作」<sup>57</sup>。從這定義，可以窺見細胞小組運作的法則。

小組化教會的每一個小組都可以獨立運作，也同時連結於整個身體。另外，每一個細胞都是活生生的有機體，會依照生物的法則成長、增殖、直到分裂為兩個細胞。就像細胞分裂時，分裂後的子體複製與承接了母體的全套基因，小組化教會的小組也有同樣的運作特徵。

不管是「葉忒羅小組」模式或是「G12 小組」模式都可以看到以生物法則運作的特徵。每個小組因著成長時期的不同，有其生命週期或型態的轉換，而以小組的生殖作為目標。生殖出的新小組從原來小組得到支持和供應，並且具有相同的傳承特性。

另外，除了從細胞的運作來認識小組教會之外，德國學者施瓦茨曾以舉出六大生物法則來說明健康教會的成長，包括了：互相倚賴、繁殖、能力轉變、多用途、共生以及功能等作用<sup>58</sup>。這些生物法則和細胞小組運作是不謀而合的，這些法則的運作全都可以在一個健全的小組教會中看到，所以我們可以將施瓦茨的生物法則看作是一個小組教會生命與運作的說明。

---

<sup>57</sup> 見：American Heritage Dictionaries ed, *The American Heritage Dictionary of the English Language*, 4th edition (Houghton Mifflin Co, 2000)。

<sup>58</sup> 關於這生物法則的六大作用說明，可詳參：施瓦茨，《自然的教會發展》，黃婉儀譯（香港：高接觸，1996），頁 66-77。

有些人誤會，以為小組化教會只是在組織結構上的變革。但小組化教會並非將教會視為如同世俗企業一般的機械組織。而是將教會看作是一個有機體。各個信徒並非如機械零件般只是教會大機器的一部份。各個信徒乃是細胞的一部份，形成整個機體的一份子。這有機體如同生物一般，會成長、會衰老、這有機體就是教會。所以小組化教會的核心概念並非是以策略、計畫與組織為重心的唯技術論，而是運用生物的法則。

## 2.4 小組教會的基本神學理念

雖然現在坊間有許多關於小組教會的書籍，但是有系統地介紹或探討背後神學與理論基礎的研究尚不多見，且多為分散、零碎。主要的論述為「群體神學」與「信徒皆祭司」兩部份，今便將目前小組相關文獻的內容整理歸納分述如下：

### 2.4.1 群體的神學

群體的神學是小組教會最重要的理論基礎，對小組教會來說，這群體的神學不單只是一個在神學上關於「教會論」所研究與討論之主題，更是小組教會所必須戮力實踐的理念。李樂夫曾經開宗明義地指出群體與小組教會的關係，他說：「群體，是細胞小組存在的理由」<sup>59</sup>。

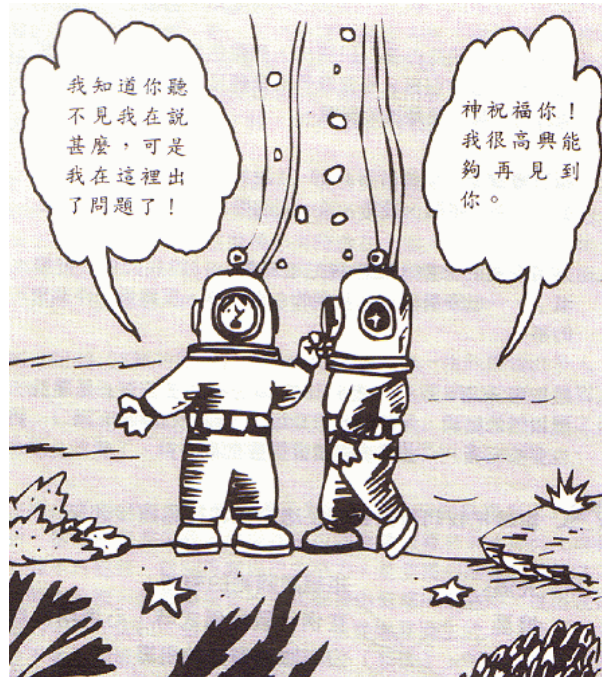
傳統的教會中，雖然信徒每週到教會共同敬拜上帝，但是卻是落入個人主義的光景：各人與上帝建立關係，彼此雖然好像熟識，但其實並不了解對方真實狀況，也沒有建立真正互相聯絡的關係。李樂夫常喜歡用下圖以潛水

---

<sup>59</sup> 見：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), p. 113。



夫來形容這種傳統教會信徒欠缺實際群體生活的狀況<sup>60</sup>。



圖表 2-8 欠缺群體生活的教會生活

這「群體」的神學顯明了真正的教會不是一個以敬拜上帝為中心的建築物，也不是一個人所設立的組織與制度，而是一個蒙上帝揀選、以上帝為中心的信徒群體。這群體不單是在信仰宣告或組織制度上連結之外，更重要的是信徒平常生活關係的連結。

關於這種實踐群體關係的神學論述，小組教會的推動者常喜歡從下列幾個聖經與神學的角度來闡釋，現今歸納這些學者的論述，簡要以下由四個項目說明之。

---

<sup>60</sup> 本圖摘自：李樂夫，《新移民手冊》（香港：高接觸，1994），頁 49。

### 2.4.1.1 三一真神與群體

上帝是三位一體的獨一真神。聖經啓示上帝聖父、聖子與聖靈的三個位格。雖然父、子、靈有三個不同的位格，但是本質卻是同一的。這三個位格並非彼此各不相關，反而顯出相互間美好的關係與恆常的交通。在上帝的三位一體上，我們可以看到「群體」關係的最高實現。李樂夫說：

若上帝只有一個位格，那麼就只有權能 (power)。……若上帝是二位一體，那麼除了權能，還加上了愛 (love)。……若上帝是三位一體，那麼在權能和愛之外，還有群體 (Community)。……上帝的本性自古以來一直活在最完全的豐盛當中，也唯存於群體之中<sup>61</sup>。

宇宙至高的主宰選擇了群體的生活方式，這顯明了群體的生活是何等的重要。C. S. Lewis 曾稱這三位一體之間的團契為「全聖之舞」，這顯明了這群體關係的互動與美好<sup>62</sup>。教會是基督的身體，從上帝的三位一體，可以看到教會的本質與意義也在於「群體」。這群體的關係，不是只建立在相同的信仰宣告上，也不是建立在組織制度的連結上，而應該表現在生活中。就如同三一上帝那「全聖之舞」的互動。加入教會的成員，就應該進入這種群體的互動中。

教會生命的本質源自於三一上帝，所以教會應該表現出群體相愛合一的生活特徵。因此，教會若真實敬拜三位一體的上帝，那麼教會不能

---

<sup>61</sup> 見：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), p. 115。

<sup>62</sup> 參：李樂夫《小組教會神學論》(新加坡：第七次國際細胞小組大會講義，1998)，頁 59。

只成爲各人敬拜上帝卻沒有彼此關連互動的群體，教會每一個人都應該能與其他的信徒建立關係，互相造就。「而要達而這點，人們就必須在一個小組內，有足夠的時間和別人相處、彼此相愛、互相信任、....」<sup>63</sup>。

#### 2.4.1.2 創造與群體

當上帝以祂的形象造男造女時，不是只造一個獨立的亞當，而且還造了配偶幫助他。從此就可以看到上帝期待人活在群體當中。

當時上帝、亞當和夏娃這三者正形成了人類歷史第一個群體（group）。上帝以這原始群體作爲核心，在人類歷史中，不斷繁衍出更大的群體（The Greater Human Community of History）<sup>64</sup>。從此，我們可以觀察到上帝的旨意：上帝創造人活在群體中，並期待人過著群體的生活。

上帝創造了人類世界的第一個家庭，在社會中，父親、母親和孩子這基本的家庭就是一個群體。上帝也擴張世人的際關係，形成複雜多樣的社群關係。上帝這麼作的原因，是因爲上帝就是愛，祂創造人，將人放在群體裡面學習施與受、學習愛與被愛。

上帝在人的創造中顯明了祂的本性。如今，每一個嬰孩降生，就會身處在一個愛的群體中～家庭，在人成長的過程中，人際關係的支持和幫助是非常重要的，例如：親情、友情、愛情、...這些都意味著群體生活的重要與寶貴。我們可以說，上帝將人放在群體的關係中，上帝藉此

---

<sup>63</sup> 李樂夫，《新移民手冊》（香港：高接觸，1994），頁 48。

<sup>64</sup> 見：梁廷益，《細胞小組教會組長指南（上）～理論篇》（Houston：福音證主，1998），頁 68。

叫人得著這位愛的上帝所賜的福份<sup>65</sup>。

教會既被稱為屬靈的上帝的家，那麼就應該恢復這樣愛的群體關係。信徒既是上帝新的創造，便應該致力於活出這樣相愛合一的群體生活。教會若能將眾多信徒分成小組，藉此建立彼此的互動生活。那麼，不但可以讓每一個新加入教會的屬靈嬰孩能夠獲得家人的照顧與支持，信徒們也能在這家庭中彼此相愛、互相得到共奔天路的扶持<sup>66</sup>

#### 2.4.1.3 舊約的「約」與群體

從整個舊約神學的研究中，「約」是一個很重要的主題，上帝與人立約貫穿了整本舊約聖經。「約」這個字含有「將兩造安排在一起」的意義。立約之後，「約」就成為群體關係之間的一種約束力，所以立約的行動和「約」的本身往往就指向群體生活。

上帝與人立約並且一起活在聖約群體（Convantal Community）<sup>67</sup>的主題在舊約聖經中不斷出現。因為這是上帝的本性～祂期待與人建立關係，一起活在群體內。

在舊約中，上帝曾經先後和挪亞、亞伯拉罕以及其他列祖立約。若深入研究這些約的共通性，會發現這些約其實都是一脈相承，同是出於上帝的恩惠和慈愛。因著上帝的邀請，以色列民進入與上帝相連的聖約

---

<sup>65</sup> 見：楊寧亞，《小組教會的聖經根據》（台北：牧者訓練中心授課講義，1998），頁3。

<sup>66</sup> 關於這方面的詳細討論，可以參見：William Beckham *The Second Reformation*, (Houston: Touch, 1997.) pp. 25-32。

<sup>67</sup> 見：梁廷益，《細胞小組教會組長指南（上）～理論篇》（Houston：福音證主，1998），頁70。

群體中，過著屬上帝的群體生活，可以享受甜美和諧的上帝與人以及人與人之間的關係。

如今，我們常將基督徒的受洗和上帝的立約連結在一起。那麼，我們也應該了解，一個人受洗，不只個人生命得著救贖，或是教會名冊上多了一個成員。洗禮本身若與上帝立約相連，那麼也指向一個新的屬靈信徒群體的生活。

#### 2.4.1.4 新約的「教會」與群體

在新約中，群體的觀念便更為明顯。聖子的道成肉身，使人與上帝和好，重建了上帝與人的群體關係。

當耶穌揀選了十二個門徒，耶穌建立了一個新的群體，祂和門徒們一起活在當中。在使徒行傳，我們看到這新的群體從福音書中的雛型在耶穌升天後具體成形～「教會」。

自耶穌升天後，門徒們聚集建立了教會。自此而後，教會和群體的意義與關係便密不可分。從使徒行傳研究當時教會的目的與作為，可以看到教會最重要的除了敬拜上帝之外，便是信徒聚集，肢體相交，學習互相扶持、相愛合一。

另外，在新約中有許多關於教會的形象與比喻的經文，從這些經文的研究可以看到許多關於教會應以群體為重的描述，例如：「基督的身體」、「上帝的家」、「主的羊群」、「上帝的百姓」、「愛的群體」（團契

Koinonia)、...等等<sup>68</sup>。這些都說明了教會的建立與目的，「群體關係」是其重心，是不能忽略的。

從教會論觀之，現今教會雖然皆宣稱信徒合一，在基督裡相愛連結，但是在實際運作上面，教會卻充滿了許多所謂「會籍的」基督徒以及「敬拜的」基督徒，卻沒有和別的信徒產生互動關係的基督徒。因此可以看到一些信徒雖然歸屬某間教會、定期參加教會崇拜，卻沒有和其他肢體一起過群體生活。這種狀況在教會論的實踐上顯然出了問題。而教會推動小組化的目的便是為了深化人與人之間的關係，讓信徒之間彼此連結，成為真正的關連與互動的群體<sup>69</sup>。

#### 2.4.2 信徒皆祭司

「信徒皆祭司」是小組教會另一個重要的神學理論基礎。「信徒皆祭司」的神學肯定了每一位信徒在上帝面前與教會中的地位與身分。在教會的應用上，這神學不單是打破了中世紀教會的聖品階級，更成為現今小組教會背後推動的理念。

對於「信徒皆祭司」的神學內容，暫時不多作討論與介紹，在此僅直接介紹小組教會如何應用「信徒皆祭司」的神學理念。今從下列三個方面，簡單介紹「信徒皆祭司」在小組教會中的應用：

---

<sup>68</sup> 關於教會與群體意義的關係、教會的群體生活以及教會形象和比喻的詳細討論，可以參見：梁廷益，《細胞小組教會組長指南（上）～理論篇》（Houston：福音證主，1998），頁78～80。

<sup>69</sup> 對於教會這方面的問題以及較為詳盡的討論，可參：張覺明，《小組與教會》（張覺明，1977），頁1～10。

#### 2.4.2.1 放「讓信徒從事牧養工作」

Joel Comiskey 說：「保羅在以弗所書 4：11~12 的話顯明了上帝將恩賜賜給教會領袖，目的就是爲了要訓練信徒作**牧者的工作**。」<sup>70</sup>。從他的話中，可以看到就是這樣「信徒皆祭司」的理念使得小組教會比一般傳統教會敢於放手讓信徒從事牧養的工作。

身爲宗教改革的繼承人，我們都同意「信徒皆祭司」的觀念，但是這並不表示我們就是這樣地實踐。曾有北美教會的牧者詢問趙鏞基牧師爲什麼小組教會能夠在韓國蓬勃發展。趙牧師回答：「美國的問題是出在牧師不願意釋放他們的信徒擔任牧者的工作」。趙牧師指的是，教會的領導層常在讓信徒負責牧養的事上顯得過度擔心與猶豫不決<sup>71</sup>。

牧者這般的猶豫不決是可以理解的，大多數的教會牧者都經過神學院的專業訓練，對於未經神學與聖經訓練的信徒來擔任牧養的服事，總會有著擔心和猶豫。所以讓信徒們去負責教會行政的事工，似乎是比較妥善的方法。但嚴格地從聖經的意義來看，教會行政的事工，並不屬「祭司」的事奉，而是「利未人」的事奉<sup>72</sup>。

從某個角度來說，傳統教會由牧者負責牧養事工，信徒負責行政事工的作法，正與信徒皆祭司的概念相背。「祭司」是上帝和人之間的橋

---

<sup>70</sup> Joel Comiskey, *Home Cell Group Explosion*, (Houston: Touch, 1998), p. 54。

<sup>71</sup> 參：Joel Comiskey, *Home Cell Group Explosion*, (Houston: Touch, 1998), pp. 54-55。

<sup>72</sup> 關於祭司的事奉以及這兩種事奉的差別，可參：舒茲，《舊約新語》，陳興蘭、賴建國譯（台北：華神，1986），頁 70-71。

樑，那麼，每一位信徒的服事應該成爲以牧養爲重，好能夠帶領別人歸主，或是影響別人活在上帝的旨意中，這才是信徒皆祭司的服事。

因此，小組化教會運動嚐試在今日的教會落實「信徒皆祭司」神學理念。小組提供了信徒擔任牧養工作的一個平台。小組化教會運動將每位信徒看作是一個潛在的牧者，並且竭力地訓練裝備他們，好讓信徒能夠在教會實際承擔牧養與帶領小組的服事。

#### 2.4.2.2 教導每位信徒皆具「信徒皆祭司」的意義

小組教會雖然以小組增長作爲目標，但是在策略上，裝備信徒成爲小組領袖卻是達到目標所必須做好預備的重要事工。小組教會中的裝備教材常看到如下圖般具有「信徒皆祭司」色彩的教導：信徒要成爲一手拉著人，一手拉著上帝，成爲人和上帝之間的橋樑和恩典的導管<sup>73</sup>。



圖表 2-9 信徒裝備課程中「你是祭司」的插圖

<sup>73</sup> 關於這方面的例子，可參：李樂夫，《細胞小組教會組長手冊》，修訂版（新加坡：高接觸，1995），頁 54-57；李樂夫，《新移民手冊》，（香港：高接觸，1994），頁 116-117。



上圖是在小組教會裝備信徒的教材中常可見到的圖案<sup>74</sup>，這圖表明了每一位信徒都可以成為別人的祭司，並且一生應該以此為職志。小組教會就是這樣地在信徒裝備課程中來教導信徒具備這般「信徒皆祭司」的概念。這樣，讓這神學理念不是只成為研究神學或教會歷史時的一個討論主題，也能落實應用於現今教會的需要。

### 2.4.2.3 提供信徒從事祭司服事的場所

「葉忒羅小組」模式與「G12 小組」模式雖然架構不同，但同樣強調在該模式中建立一個架構好讓信徒能夠起來擔任祭司服事，不僅挑戰信徒成為小組牧者，也讓小組中的每位成員能夠彼此牧養、互相守望，成為對方的祭司<sup>75</sup>。真理堂楊寧亞牧師在論到「G12 小組」模式時曾說：

「G12 小組」模式乃是實踐「信徒皆祭司」的極佳教會建造模式。...在 G12 模式中因為人人委身作門徒，每位門徒一方面接受供應，一方面也會去供應別人，並且強調愛的關係來取代層層監督、評估，所以可以打破聖品階級...一方面因著更多帶職事工投入事奉...所需全職事工可以大幅減少，大大提供教會的事奉效能<sup>76</sup>。

其實，以往一些傳統教會也重視培育信徒能夠擔任起牧養事奉，成為屬靈的領袖。不過卻常忽略了培育信徒成為牧者的最佳教導方式不是課堂傳授，而是從實踐中學習領會。學習作一個別人的祭司、成為一位

---

<sup>74</sup> 本圖摘自：李樂夫，《新移民手冊》（香港：高接觸，1994），頁 117。

<sup>75</sup> 詳參：王利民，《生命的陶鑄—守望者手冊》（香港：高接觸，2001），頁 22-37。

<sup>76</sup> 見：康約珥，《引爆復興—12 門徒小組》，馬倩平、何明珠、蔡筱楓譯（台北：道聲，2001），頁 8。

屬靈領袖，不是一蹴可幾的，而是一段過程。信徒們必須有一學習的時段，在犯下錯誤之後，反覆思想，然後才能學習寶貴的經驗。因此，小組以細胞小組提供作為信徒學習成為屬靈領袖的場所。Carl George 對此評論說：「最有可能讓人發展領導能力的場所，就是小組」<sup>77</sup>。

## 2.5 小組教會的領導與管理

無疑地，小組化教會運動融合了許多現代管理學的理论，使得它擁有一個較傳統教會優越的組織架構。為了能夠更認識小組教會的理论基礎，在此，便簡要地將其相關理論與小組教會之應用分由「組織結構的基本要素」、「組織型態與設計」、「管理幅度」與「組織生命與行為」四方面進行，說明如下：

### 2.5.1 組織結構的基本要素

在管理學的理论來看，組織為了要協調與促動成員的行為，而創設出結構。組織結構本身可以視為由三項基本要素所組成，第一個是複雜化（complexity），代表著組織內分工粗細的程度；第二個是正式化（formalization），代表組織使用規則和程序來規範成員行為的程度；第三是集權化（centralization），代表組織內決策權集中的程度<sup>78</sup>。

如今，我們便可以從這上述三個組織架構的基本要素，來更深入地認識小組教會的架構。

---

<sup>77</sup> 見：Carl George, *The Coming Church Revolution* (Grand Rapid: Fleming H.Revell,1994), p48.

<sup>78</sup> 關於這些內容的詳細說明，詳參：Stephen Robbins。《組織行為學》。李青芬等譯（台北：華泰，1995）頁 743-748。

### 2.5.1.1 「複雜化」小組教會

複雜化包括了三種分化形式，「水平分化」(horizontal differentiation) 是指同層級部門分化的程度。水平分化程度越高，組織就容易產生協調的問題；「垂直分化」(vertical differentiation) 係指組織內層級的深度，垂直層級越多，組織在溝通時容易產生誤解；「空間分化」(spatial differentiation) 係指成員在地理位置上分散的程度，當空間分化程度越高時，通常在溝通與協調上都增加了難度。

從複雜化來看小組教會，小組教會內部的分工主要為組長、區長、區牧...等職份，水平分化並不高。但是在「葉忒羅小組」模式中，垂直分化的情形便顯得比「G12 小組」高許多。另外，因為教會特殊的宣教使命，在空間分化上面往往比一些組織高。在空間分化程度太高的時候，教會就應該考慮另殖新堂的必要性。

### 2.5.1.2 「正式化」小組教會

正式化是指工作被標準化的程度。工作越被標準化，則執行的成員對於要做什麼以及如何做就必須遵行規範的指導。所以組織正式化程度高，那麼組織內就會有明確的工作說明書，以及對於成員有較多的指導或規範。反之，組織正式化程度低，那麼成員對於自己的工作就有較大的自由度。

目前世界各地小組教會的正式化的程度不一，新加坡的小組教會似乎正式化程度最高，堅信浸信會 (Faith Community Baptist Church) 與城

市豐收教會（City Harvest Church）對於小組長、區長、區牧...都有對應的手冊與程序說明來協助與規範其職權的運作<sup>79</sup>。台灣一些教會似乎也正在學習新加坡小組教會提高正式化的程度。近幾年，台北靈糧堂、台北真理堂、板橋福音堂、...等也都出版了自己的小組長手冊以及牧養職責表，以作為同工事奉的指導與規範。

### 2.5.1.3 「集權化」與小組教會

集權化是指組織中決策權集中的程度。在此決策權是指蘊涵在正式職權中的決策權。這可以從組織層級較低的成員是否也有權作一些決策，或是意見僅供高階成員參考來明白集權化的程度。

教會的組織也有不同集權化的作法。例如美南浸信會強調會眾制，他們強調教會的體制應該是一個「民主的組織」，所以集權化的程度相較於其他傳統主流教會較低，他們也以此自豪<sup>80</sup>。但是也有學者指出現今增長的教會多半集權化程度較高，梁家麟說：「卻也從未顯示民主體制可以幫助教會增長。反倒是具魅力的領袖、以及中央集權的領導，才是導致教會增長不可少的元素」<sup>81</sup>。

---

<sup>79</sup> 新加坡堅信浸信會與城市豐收教會都出版了相當明確的同工指導手冊，亦有許多牧養的表格需要各級同工填寫、如小組聚會評估、探訪代禱、裝備狀況、輔導訪談、加入小組、轉出小組、同工晉級...等等。參：Faith Community Baptist Church, *Table of Roles* (Singapore: Faith Community Baptist Church, 1996) 與 City Harvest Church, *Forms* (singapore: City Harvest Church, 1997)。

<sup>80</sup> 關於「民主的組織」之引用以及相關理念的介紹，參見：高納華，《基督教教義》，白箴士、謝志偉譯（香港：浸信會，1981），頁 369-372。

<sup>81</sup> 見：蔡麗貞，「台灣當代教會問題之研究分析」，《從險學到顯學》，林治平編（台北：宇宙光，2002），頁 182。

目前小組的教會大多由主任牧師負責決策的責任<sup>82</sup>，並有著較為嚴密的組織，所以相較之下，是屬於較為集權化的組織。這特性成爲了這類教會的危險與強項。危險的是，若主任牧師犯錯，很容易帶來整個教會的虧損，強項則是這類教會一般有著較強的動員力與效率。

如同蔡麗貞所說：「中央集權有其現實考量的優點與果效，集權的教會領袖並非不曉得人性的軟弱，然而神學理念和實際牧會體制可以是兩回事」<sup>83</sup>。因此，小組教會的主任牧師成爲掌握教會方向以及扮演教會建造的關鍵角色。如何能夠將神學理念落實於教會建造之上，是否行在上帝對教會的心意之中，是這類教會所需要時時注意省思之處。

## 2.5.2 組織型態與設計

教會是基督的身體，也是一個由人所組成的團體。爲了使這個團體的各肢體有適當的配搭，更發揮其應有的功能，良好組織是必須的。

一般來說，在古典管理理論中有著四種典型的組織型態。分別爲：簡單結構、功能性結構、部門性結構與矩陣式結構<sup>84</sup>，雖然教會可能不是直接應用這些理論，但是這些組織型態卻常可在當今的教會組織中見到，而小組教會也應用了這些組織設計的理論。

---

<sup>82</sup> 關於小組教會決策以及相關的討論，可參 Oswald Smith，《上帝對領袖的計畫》（新加坡：第七次國際細胞小組大會講義，1998），頁 13-18。

<sup>83</sup> 蔡麗貞博士對於教會集權化的問題有精彩的討論與見解，參見：蔡麗貞，「台灣當代教會問題之研究分析」，《從險學到顯學》，林治平編（台北：宇宙光，2002），頁 181-182。

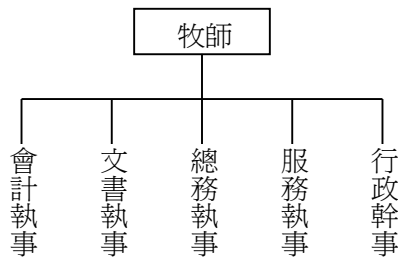
<sup>84</sup> 參：雷自強，《企業管理》（台北：三普，1988），頁 206-211。

因篇幅所限，在此不多以文字敘述這些管理學相關理論的內容。僅舉教會為例，以簡單說明並附圖表，應可一目了然其組織型態之結構、特點以及彼此間的差異。

### 2.5.2.1 教會「簡單結構」的簡單舉例

在管理學所謂的「簡單結構」(Simple Structure)中，組織內的每一個人直接向最高主管負責。

在教會中，通常這最高的主管是牧師或是長執會。下表便以教會為例，畫出其簡單結構。



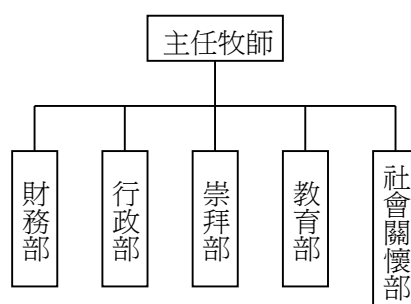
圖表 2-10 教會的「簡單結構」

### 2.5.2.2 教會「功能性結構」的簡單舉例

組織因著成長，必須脫離「簡單結構」的型態。一般說來，組織成長脫離了「簡單結構」之後，便進化到「功能性結構」(Functional Structure)的型態。

「功能性結構」係指在組織內的每一位成員依其類似的職權與功能被集合在同一部門，以便能夠協同作業。所以，一個組織被分為幾個部門，各部門依性質不同各有負責的職權。

這是在較大的教會中常見的結構。在中小型教會成長為較大的教會時，常會將相同性質的事工結合而成立一個功能性的部門<sup>85</sup>，例如，將出納、會計結合在一起成為財務部；將總務、文書、...等結合一起成為行政部；...等。今以下表舉例：



圖表 2-11 教會的「功能性結構」

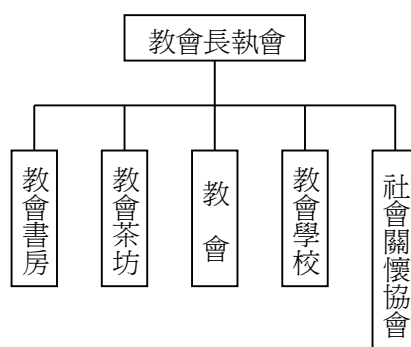
### 2.5.2.3 教會「部門式結構」的產生之舉例

當「功能性結構」的組織越來越大時，會因著各部門的業務擴展，使得部門中的工作性質與其它部門重複，部門越來越有自主性，結果整個組織結構發展成為以部門作為主要的分類區別，而非原來以功能作為主要的分類區別，這便是所謂的「部門式結構」(Divisional Structure)。

<sup>85</sup> 從板橋福音堂轉型小組教會後教會結構的變更就可以看到這樣的例子，見：板橋福音堂，《教會更新轉型手冊》（台北：板橋福音堂，1997），頁 5-8。

「部門式結構」的架構與「功能式結構」的架構類似，差別為各部門比「功能性結構」更為獨立，有如獨立的子群體，不但可以獨立的作業，也因此許多的事務以及職務可能與其它部門重複。

在大型的教會中，除了教會本身牧養的事工之外，可能還有一些附屬的事工，例如書房、茶坊或學校...等等。這些附屬於教會的機構，雖然在教會的監督之下，但是都有較大的決策權，也都各自再擁有自己的行政人員，而不是單一地由教會的同工來直接負責<sup>86</sup>。那麼這便是屬於部門式結構。本例可由下表簡示之：



圖表 2-12 教會的「部門式結構」

#### 2.5.2.4 教會「矩陣式結構」的說明與舉例

除了上述幾種在教會常見的組織架構之外，另外還有一種，也是常在教會中可以看到組織架構，這個架構稱為：「矩陣式結構」(Matrix Structure)。

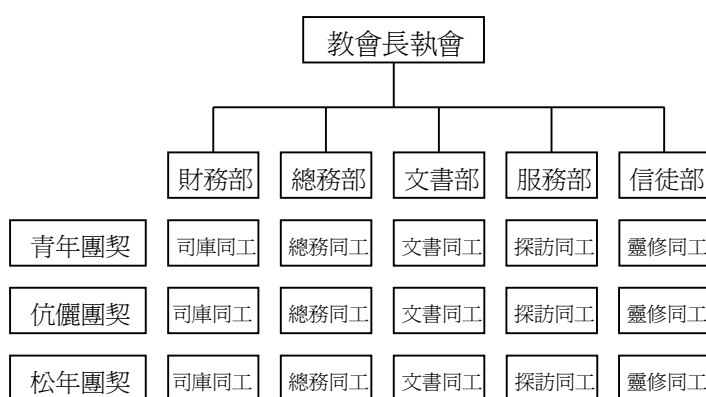
<sup>86</sup> 在台灣，最明顯的例子就是台北靈糧堂。該教會有許多較為獨立子機構，其組織架構便屬於部門式結構，見：台北靈糧堂，《台北靈糧堂組織圖》(台北：靈糧堂內部資料，未出版，1997)。



「矩陣式結構」係指組織中的成員，被同時分配屬於兩個以上的群體或部門，同時負責雙重的職務與工作。因著這整個組織在結構上呈現一種行列交叉式的圖形，所以稱為「矩陣式結構」。

「矩陣式結構」是常在一般教會中看到的組織架構。例如，青年團契中有司庫同工，而此司庫同工不單向團契的主席負責，也向教會財務部負責，因此便形成了一個矩陣式的結構。

下表便是這例子的圖示：



圖表 2-13 教會的「矩陣式結構」

### 2.5.2.5 小組化教會在組織結構上的優缺點

一般在討論教會組織的時候，常會從主教制、長老制、監督制、獨立教會、...等角度切入。但是小組化教會運動則由地方教會如何組織信徒活在群體生活以及具體落實牧養信徒的角度切入。

我們剛剛已經大略看過教會幾種常見的組織架構。接著，便以這些關於組織架構的認識與相關理論，來檢視現今小組教會的結構。不論是「葉忒羅小組」或是「G12 小組」模式，其組織結構皆脫離了傳統一般小型教會的簡單式結構，而以功能性結構或部門性結構的金字塔型作為牧養以及教會的其它分工組織。

因著以上的認識，我們可以簡述小組教會以這種結構作為組織的優點與缺點<sup>87</sup>。從管理學的理论來評估小組教會的在結構組織上的優點，可以簡要地歸納為以下幾點：

1. 具同質性，符分工合作之邏輯。
2. 合於專業授權原則。
3. 同一部門成員，較易溝通，建立親蜜關係。

不過所有的組織型態也有相對應的缺點，小組教會以類似金字塔的科層結構作為組織時，它的缺點為：

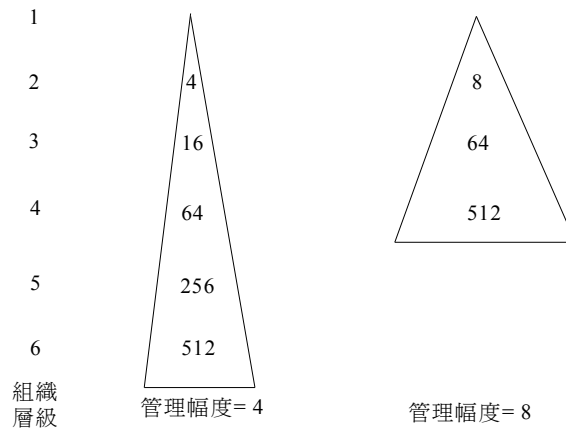
1. 容易忽略整體的目標與連結。
2. 各部門與牧區因本位主義，協調易生困難。
3. 成員難窺教會其它部門與牧區之全貌，所以不易培育具整合能力並能獨當一面之人才。

---

<sup>87</sup> 本文僅列出古典理論，其實現代還有許多關於組織結構的型態理論，但因傳統教會與小組化教會較偏重於古典理論，所以在此不再列出其它理論結構。關於小組化教會所應用的金字塔之功能性與部門性結構型態之優缺點，可以詳參：Stephen Robbins。《組織行為學》。李青芬等譯（台北：華泰，1995）頁 743-818。

### 2.5.3 管理幅度

管理幅度 (Span Control) 是指一個管理者能夠有效直接管理幾個成員的數量。以教會為例，就是一個牧者能夠有效直接牧養的信徒數量，或是一位組長能有效直接牧養的組員人數。以往教會常忽略了這個問題，並未考量一位牧者或同工能直接牧養多少人，所以有事倍功半，或成效不彰的情形。但是在管理學上，這是一個非常重要的課題，因為這會直接影響管理的成效與組織的成長。從下面的圖示，可以很容易與清楚地認識管理幅度意義<sup>88</sup>。



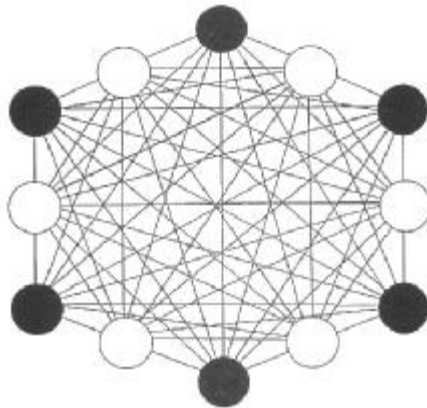
圖表 2-14 管理幅度的比較

不過，在管理學上，關於一個組織的最佳管理幅度還沒有定論，但是可以確定的是，一個組織層級的管理幅度不能太大，否則管理者不能有效地兼顧每一位成員。管理幅度也不能太小，因為這會造成人事資源的浪費，以及如上圖管理幅度 4 與管理幅度 8 的比較，會造成層級過多的狀況。究竟多少是最恰當的呢？這就要看該組織的事工、目標與定位來衡量了。

<sup>88</sup> 關於管理幅度的詳細說明，可參：Stephen Robbins，《組織行為學》，李青芬等譯（台北：華泰，1995），頁 777-759。

在小組教會中，爲了要讓每一個參與小組的成員都能和其他成員建立關係，所以小組教會運動強調教會所組成的信徒基本群體之人數有一定限制，一般來說，小組人數爲 7 到 14 人，這就成爲一般小組的管理幅度。

這人數的幅度主要是從數學排列組合計算而來的。小組組員之間的互動的往來關係可以用  $C_n$  取 2 的二分之一來表示，也就是  $n$  個組員的連結關係爲  $n(n-1)/2$  條。從這計算式可知：3 個人的群體，其中的連結關係有 3 條，4 個人的連結關係有 6 條，...12 個人的連結關係爲 66 條...，當超過了 15 個人，就很難想像這群體的每一份子能夠和其他份子都建立緊密的連結關係。



圖表 2-15 小組組員往來互動的關係鏈

爲了能夠落實讓每一位組員都能彼此建立關係，「葉忒羅小組」模式將小組的管理幅度控制在 14 個人之內，而小組上層的結構則以數字 5 作爲管理幅度的大小<sup>89</sup>。「G12 小組」模式將小組人數的控制幅度定在 12，而在小組上層的結構亦以 12 作爲標準。

---

<sup>89</sup> 即 5X5 的架構，參本文 22 頁的介紹。

因為現代資訊的發達，可以大大地改進了溝通的管道，藉著行動電話、電子郵件，人和人之間可以比以前有更多的機會進行交流。所以，如今我們可以從另外一個角度來探討管理幅度的大小。

因為現代科技的進步，在組織的成員之間，可以藉著這些科技工具很直接且有效地交換資訊，而中間層級的結構越來越有功能式微的情形。因此，關於管理幅度，近年來管理學界重新有許多的討論，認為在金字塔的結構層級越來越多的時候，扁平化是必須留意進行的組織改革，這樣可以藉著現代的資訊革命而避免因組織層級過多而發生下情無法上達的狀況<sup>90</sup>。

若從這點來檢視與比較現有的兩種小組教會主流模式的管理幅度，在「葉忒羅小組」模式下，小組的管理幅度為 7 到 14，也就是一位組長直接牧養 7 到 14 人。但在組長以上，管理幅度則降為 5，也就是區長直接牧養 5 位組長，區牧直接牧養 5 位區長、區牧長直接牧養 5 位區牧、...等等，以此類推。所以這模式又以小組以上的管理幅度 5 為特徵，稱之為「5X5 模式」。

在「G12 小組」模式下，所有階層的管理幅度皆為 12。所以，可以將「G12 小組」模式看作是「葉忒羅小組」模式的一種組織扁平化。顯而易見地，在同樣的人數下，「葉忒羅小組」模式的管理幅度是 5，而「G12 小組」模式的是 12，前者的金字塔比後者金字塔來得高得多。換句話說，如果「G12 小組」能夠在管理幅度 12 的狀況下，同樣有效地牧養與傳遞資訊，那麼「G12 小組」模式將比「葉忒羅小組」模式有更佳的組織效率與發展優勢。

---

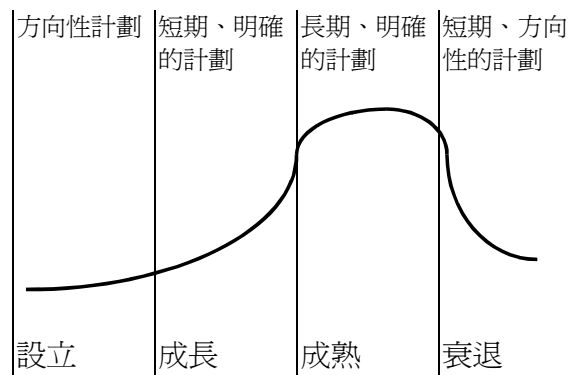
<sup>90</sup> 參：張忠謀，《經營管理專題》授課筆記（新竹：交通大學管理研究所，1998）。

## 2.5.4 組織的生命週期

什麼是組織成長？管理學至今尚無一個清楚的定義，不過一般皆認為組織是有生命的。每一個組織都會經歷設立、成長、成熟、衰退等時期。在不同的成長過程，組織都會面臨不同的需要以及亟待變革的問題。

既然組織有生命的週期，以及在每個時期需要面對不同的問題，那麼若要組織能夠永續發展，能夠不斷健康地成長茁壯，就必須在組織不同的生命週期作出合適的對應策略。

下圖便簡單顯示一個組織的生命週期的不同階段，以及在該階段所需要的規劃的對應計畫<sup>91</sup>。



圖表 2-16 組織的生命週期

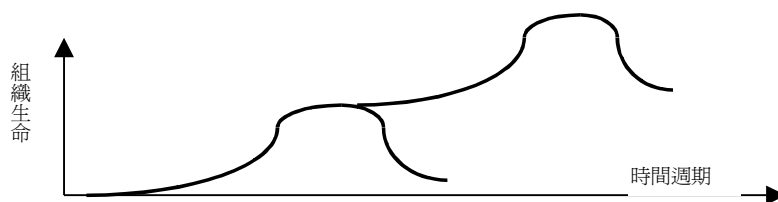
教會有組織的特性，當然也有這種生命的表現。教會在剛開始創建或是有新牧者來到的時候，教會的事工與組織開始進入成長期，然後發展到一個地步進入成長高原期，然後再逐漸進入教會事工的衰退期。

<sup>91</sup> 關於組織生命的詳細討論，參：雷自強，《企業管理》（台北：三普，1988），頁 256-260。

值得注意的是，這裡所指教會的成長與衰退並非是指教會的人數，而是指教會的氣氛或事工推動的成效。一般來說，教會因為並非處在爭競的環境下，所以處在衰退期時並不會有明顯被淘汰的「死亡」情形。但是敏銳的牧者會發現，處在衰退期的教會信徒會失去了起初的愛心、對屬靈事物不感渴慕、也沒有傳福音的動力，教會的事工怎麼推也推不動，弟兄姊妹的關係變成是形式上的關係，而無實質生命的交流。雖然教會仍有一定人數的聚會，但是其屬靈生命卻有如約翰在啓示錄中所說：「按名，你是活的，其實是死的」（啓 3：1）那樣的光景。

小組教會應用了這「組織生命與行爲」的管理學理論在其運作上，這使得小組教會與傳統教會相較，更有清楚的目標與策略；小組的運作也比傳統教會團契的運作來得更有生氣與效率。

另外，小組教會藉著小組的分殖而帶來組織的更新與生命的延續。「葉忒羅小組」模式的組織領導人會在小組成熟期的後期，快邁入衰老期的時候，致力於進行小組增殖或重整的預備，好進入另外一個新的小組生命循環。這樣的作法能夠使得組織避免老化、衰退所導致的死亡。我們可以將「葉忒羅小組」模式的生命週期畫如下圖所示：



圖表 2-17 「葉忒羅小組」模式的生命週期

在這定期分殖或重整小組樣的情況下，「葉忒羅小組」模式因著小組有清楚的生命週期而能制定不同生命階段的對應的發展計畫與策略，這使得小組能夠因應不同的情況可以進行合適的發展<sup>92</sup>。

另外，「葉忒羅小組」模式也因為有定期增殖分組或重整，所以教會的領導層能夠對於一些衰退與死亡的小組得以進行更新，這樣因為新的小組增殖以及對衰老小組的重整，使得小組的生命能夠維持健康。

從這點來看「G12 小組」模式，該模式並不是靠著重整與分殖的方式，而是在延續原來關係下，組員另行帶領小組的方式繁衍組織的生命。「G12 小組」模式也提出了三種小組來顯明該模式下小組組織成長的不同時期。如今，在此可以應用組織管理學的角度來重新定義這三種小組：「純粹會眾的小組」是「設立期」、「混合的小組」是「成長期」、而「純粹領袖的小組」則是「成熟期」與「衰老期」。

以「G12 小組」模式和「葉忒羅小組」模式相較，「G12 小組」模式強調組員關係的延續，所以並沒有所謂定期分殖或重整的情事。這或許使得組員的關係不至因小組分殖或重整而破裂，但是從組織管理學的角度來看，這將使得原來的小組無可避免地看到老化的來到。另外也使得「G12 小組」模式無法制定清楚有關因小組生命週期所產生組織性問題的對應計畫與策略。

---

<sup>92</sup> 參：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), pp. 271-275。



雖然，在理想的狀況下，「G12 小組」能仍因著組員開拓小組，使得小組能夠有新的氣氛與文化。但是長久而言，面對組織的衰老問題，目前未見有效的對應策略。或許因為「G12 小組」模式發展至今不過是十年的光景，所以所謂「純粹領袖小組」可能並不多見，故這問題的嚴重性尚未呈現，至今也尚未見到相關的討論。不過從管理學的理论檢視，「葉忒羅小組」模式在這點似乎有較佳的組織優勢；而「G12 小組」模式需要繼續觀察其後續發展的狀況。

## 第二章 成長領袖小組模式的科學、論證與實踐

---

### 3.1 「成長領袖小組」模式的神學基礎

#### 3.1.1 以「聖徒相通」作為教會建造的根本

##### 3.1.1.1 「聖徒相通」的意義

##### 3.1.1.2 「聖徒相通」的檢視

###### 3.1.1.2.1 以「聖徒相通」檢視一般傳統教會

###### 3.1.1.2.2 以「聖徒相通」檢視小組模式教會

##### 3.1.1.3 「聖徒相通」的應用

###### 3.1.1.3.1 以「聖徒相通」作為「成長領袖小組」的基礎

###### 3.1.1.3.2 以「聖徒相通」作為「成長領袖小組」的精神

#### 3.1.2 以「兩個國度」作為小組架構的立基

##### 3.1.2.1 「兩個國度」的意義

##### 3.1.2.2 「兩個國度」的檢視

###### 3.1.2.2.1 以「兩個國度」檢視小組教會策略的正當性

###### 3.1.2.2.2 以「兩個國度」檢視小組教會策略的危險性

##### 3.1.2.3 「兩個國度」的應用

###### 3.1.2.3.1 以「兩個國度」釐清「成長領袖小組」的定位

###### 3.1.2.3.2 以「兩個國度」整合「成長領袖小組」的策略

### 3.1.3 以「十架神學」作為牧養事工的理念

#### 3.1.3.1 「十架神學」的意義

#### 3.1.3.2 「十架神學」的檢視

##### 3.1.3.2.1 以「十架神學」檢視現有小組模式的目標

##### 3.1.3.2.2 以「十架神學」檢視現有小組模式的運作

#### 3.1.3.3 「十架神學」的應用

##### 3.1.3.3.1 以「十架神學」設定「成長領袖小組」的目標

##### 3.1.3.3.2 以「十架神學」作為「成長領袖小組」的信念

### 3.1.4 以「信徒皆祭司」作為培育領袖的策略

#### 3.1.4.1 「信徒皆祭司」的意義

#### 3.1.4.2 「信徒皆祭司」的檢視

##### 3.1.4.2.1 以「信徒皆祭司」檢視信徒的事奉

##### 3.1.4.2.2 以「信徒皆祭司」檢視信徒的培育

#### 3.1.4.3 「信徒皆祭司」的應用

##### 3.1.4.3.1 每位信徒都應該進行祭司的服事

##### 3.1.4.3.2 每位信徒都應該接受祭司的培育

## 3.2 「成長領袖小組」模式的運作與計劃

### 3.2.1 基本的組織

### 3.2.2 目標的設定

### 3.2.3 成長的階段

### 3.2.4 裝備的策略

### 3.2.5 事奉的架構

### 3.2.6 小組的類別

### 3.2.7 小組的週期

### 3.3 「成長領袖小組」模式的評估語言

#### 3.3.1 「成長領袖小組」模式的評估方法設計

#### 3.3.2 「成長領袖小組」模式的評估性研究架構

#### 3.3.3 「成長領袖小組」模式的變項說明

##### 3.3.3.1 「屬性變項」的說明

##### 3.3.3.2 「自變項」的說明

##### 3.3.3.3 「依變項」的說明

#### 3.3.4 「成長領袖小組」模式的假設說明

#### 3.3.5 「成長領袖小組」模式的變項之操作型定義

##### 3.3.5.1 「自變項」的操作型定義

##### 3.3.5.2 「依變項」的操作型定義

#### 3.3.6 評估資料的蒐集與分析

### 3.4 「成長領袖小組」模式的實踐進行

#### 3.4.1 傳遞異象與觀念

#### 3.4.2 重整牧養架構與人事

#### 3.4.3 調動聚會的時間安排

#### 3.4.4 更新裝備訓練的內容

#### 3.4.5 建立實踐所學的外展小組

前章對於小組的相關文獻與理論進行了介紹與探討，前章的內容除了幫助瞭解小組教會的相關的理論與發展之外，也成為本章進一步研究的基礎與背景。

本章承繼前章的內容，更進一步地對現有的小組模式進行研究。本章內容可以分為四大部分，首先是屬於神學理論研究的部份，其次是轉化為實際運作的部份，再次是評估設計的部份、最後是實驗推行的部份。

關於神學理論研究的部份，小組教會的權威學者 Ralph Neighbour 論到小組教會的時候說：「神學孕育方法」<sup>93</sup>。他的說法是十分正確的，所有的方法或策略都孕育自背後的思想與背景。因此，若要能正確地掌握小組模式運作的方法與原則並進行應用或轉化，在發展小組的模式與策略之前，先建立相關的神學理論基礎是相當重要的。

因此，筆者將先從神學理論方面進行研究，以路德神學檢視現有主流小組教會模式的運作，並且提出對現有主流小組模式的修正建議，以便提供教會實際建立「成長領袖小組」運作模式的參考。

關於運作規劃與實驗推行的部份，是以方才所述的神學理論研究之結果作為根基，並且參酌台北救恩堂實際的發展需要，重新設立一個有別於現有的主流小組模式的「領袖成長小組」模式，以期能夠符合神學的理念與教會的實際需要。關於這「成長領袖小組」模式的架構、變數、假設與實施步驟，將在評估設計的部份以社會研究科學的論述方法作一詳盡說明。「成長領袖小組」模式將在台北救恩堂實驗試行，因此在最後的實驗推行部份對此實驗過程作一簡介。

---

<sup>93</sup> 見：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), p. 113。

### 3.1 「成長領袖小組」模式的神學基礎

首先，本文將從神學方面進行研究。不過，神學內涵的辯論與研究並非本文關注的要旨，本文主要著重在教牧方面的應用。筆者將首先由神學理念來檢視現代教會與現有主流小組模式的運作，然後將從神學檢視所提出的結論作為「成長領袖小組」模式的理論參考。

因為筆者的神學立場以及救恩堂的宗派背景的緣故，所以本文將偏重於路德神學的研究與應用。筆者將從路德神學的「聖徒相通」、「兩個國度」、「十架神學」、「信徒皆祭司」等幾個範疇來檢視現有小組教會模式，提出修正現有小組模式的建議，以作為將來在救恩堂推行「成長領袖小組」模式的研究設計之理論基礎。

#### 3.1.1 以「聖徒相通」作為教會建造的根基

「聖徒相通」可以說是基督教會的本質。教會的建造若不能奠基在「聖徒相通」的根本，那麼教會便失去了活潑的生命，成為一個徒具形式的宗教組織。所以教會應該看重「聖徒相通」的意義，教牧人員不能只在神學院中認識與研究「聖徒相通」的神學；「聖徒相通」也不能只淪為在背誦「使徒信經」時出現的一個詞句。「聖徒相通」應該被作為教會建造衡量的標尺之一，教牧人員應強化落實「聖徒相通」的理念在教會的生活當中。

因此，本文首先研究在路德神學中「聖徒相通」的意義與原則；然後以這「聖徒相通」的神學理念來檢視現有的主流小組教會模式，然後提出相關的評論與具體的建議。期待藉這神學性的研究可以將「聖徒相通」的意義落實在「成長領袖小組」的新模式中。

### 3.1.1.1 「聖徒相通」的意義

馬丁路德將《使徒信經》中譯為「聖徒相通」的 *communio sanctorum* 一詞看成是教會的同義詞<sup>94</sup>，或者我們可以說，這「聖徒相通」一詞，將教會的意義標明了出來。

中世紀的羅馬教會將 *communio sanctorum* 中的 *sanctorum* 一詞看作是「聖禮」與「聖徒」的雙重意義，因此 *communio sanctorum* 便具有「在聖禮中聯合」以及「與聖徒聯合」的雙重意義。這樣的解釋在神學上並不能視為錯誤，但是在當時教會特殊的歷史與文化的背景下，這樣的解釋卻在實踐上大大地扭曲了「聖徒相通」原本的意義<sup>95</sup>，使得基督教會的生命被嚴重的扼傷。

中世紀羅馬教會的聖禮觀，是將「聖禮」看作是「因功生效」<sup>96</sup>的工具。所以 *communio sanctorum* 在「聖禮中聯合」這方面的意義，在當時便成為信徒藉著聖禮的行為來支取拯救和基督的功德的另一用詞。在那種背景下，教會的意義成為提供這種聖禮之功德的所在。當時的神職人員可以在沒有會眾的情形下舉行彌撒，信徒也可以在沒有信心、也沒有和其他信徒肢體有任何熟識與互動的關係下，因著領受聖餐的行為，而號稱實踐了 *communio sanctorum*。

---

<sup>94</sup> 關於路德對於 *communio sanctorum* 一詞的解釋、用法之詳細討論，可以詳參：Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), pp. 294-297。

<sup>95</sup> 這種解釋帶來的扭曲，特別表現在當時教會的聖禮與聖品制度兩方面。因為本文宗旨緣故，在此不對當時聖禮與聖品制度的發展與內容多作介紹，相關的討論可參：麥格夫，《宗教改革運動思潮》，陳佐人譯（香港：基道，1991），頁 136-141。

<sup>96</sup> 原文為 *ex opere operato*，參：華達，《律法與福音》（香港：卓越，1989），頁 82 的討論。

另外，「聖徒」的身分在中世紀的羅馬教會，是由教皇論功冊封的。能夠被冊封為「聖徒」的基督徒，當時被認為能夠有極大的功德，能夠將其功德分享給別人。所以 *communio sanctorum* 在「聖徒」這方面的意義，當時又成為信徒們藉著向聖徒們祈禱來支取功德以及上帝眷顧的另一用詞。結果 *communio sanctorum* 的解釋反而使得當時每位信徒都竭力尋求在基督之外的其他中保，期待能夠藉著其他聖徒的功德，使自己減少在煉獄中的痛苦，以及更多得到上帝的眷顧。

身處現代的基督徒可以很清楚地看到在中世紀的羅馬教會中 *communio sanctorum* 是怎麼在實踐上被扭曲了。這樣扭曲的結果導致了教會淪落成爲一個提供施行聖禮與獲取聖人之功的所在。基督徒因著信心在基督耶穌裡得著的尊貴身分，以及基督肢體彼此之間那種相愛互助的關係都因此受到了貶低或忽略。

當時馬丁路德看到了這種對於 *communio sanctorum* 神學解釋的不足之處，以及看到教會中發生的種種錯謬，他提出了對於這種扭曲的批判，並作出聖經與神學的澄清。馬丁路德論到使徒信經中的 *communio sanctorum* 時，他說：

「我信一聖基督教會，聖徒相通」。這信經清楚地說明了教會是什麼，就是「聖徒相通」，也就是這個團體中的人都是基督徒，也都是聖潔的，等於說，一個基督徒的聖潔團體，或說是教會。但教會這個名詞原來不是德文，不足以說明本信經原有的意義<sup>97</sup>。

---

<sup>97</sup> 見：克爾編，《馬丁路德神學類編》，王敬軒譯（香港：道聲，1961），頁 136。



馬丁路德繼承了古教會對 *communio sanctorum* 的理解，重新把中世紀在天上的聖徒群體拉到地上來。他在 1513 年便指出在《新約》保羅書信中的「聖徒」，並不是指信徒團體中特殊的一群，而是指全體成員，聖經中的聖徒並非是指死去的「完人」或「有福者」，而是特別用來指稱在地上還活著的基督徒<sup>98</sup>。所以聖徒不單可以在天上找到，而且聖徒就在地上。馬丁路德說：

無論你要為聖徒做些什麼，都應該把你的注意力從死去的人轉到活著的人。活著的聖徒就是你的鄰舍，赤身露體者、飢渴者、那些有妻兒、備受凌辱的窮人。他們需要你去幫助他們，你的工作就從這裡開始，你要用你的口去保護他們，用你的衣服去披蓋他們，要給予他們尊嚴<sup>99</sup>。

由於馬丁路德重新將「聖徒」的稱號恢復於一般基督徒的身上，這使得 *communio sanctorum* 的意義跟著清楚地明朗起來。原來，*communio sanctorum* 的意義並不是那種藉著向已故聖徒祈禱來分享功德的概念，而是強調教會作為聖徒所組成的團體，其本質在於 *communio*，也就是連結、合一以及分享的實踐。

另外，關於聖禮的 *communio sanctorum* 也因著重新明朗起來，而恢復了原本的意義。在聖餐中的 *communio sanctorum* 並不是那種藉著領受聖餐的行為來換取基督功德的意義，而是指教會肢體於聖禮中與基督耶穌以及與其他信徒彼此連結合一的意義。

---

<sup>98</sup> 詳參：Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 298。

<sup>99</sup> Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 298 note 18。

馬丁路德對 *communio sanctorum* 的解釋，不但對當時的羅馬教會造成了衝擊與改革，也成為對教會中的個人主義的嚴厲批判。在聖徒相通的概念下，在這稱為教會的聖徒群體中，沒有一個人是可以不顧其它的人，而自顧自地和上帝發生往來關係。馬丁路德論到這般聖徒相通的生活時，有很精彩的描述：

因此當我受苦的時候，我不是獨自一人受苦，基督和所有的基督徒都和我一同受苦。……甚至有這麼多其他的人在擔負我的重擔。他們的才量成為我的才量，教會的信心成為我的支持，他人的愛承擔了我的罪體誘惑、他人的禁食成為我的受益，他人的禱告是在為我祈求……這樣，誰還能因自己的罪而絕望？誰還會因自己的痛苦而難過？因為不再是他一人獨自面對罪和罪的痛苦，而是基督本身和基督的身體一起承擔，所以聖徒團體是如此的偉大<sup>100</sup>。

馬丁路德以「因信稱義」的教義，擊碎了當時中世紀「因功生效」的錯誤聖禮觀。馬丁路德也從 *communio* 與 *sanctorum* 的字義和文法的研究開始，逐漸從聖經與神學方面提出他對於此一用詞的新的定義。自此以後，*communio sanctorum* 恢復了「聖徒相通」原本的面貌<sup>101</sup>。

至此，我們可以簡要地作結，「聖徒相通」就是教會的本質<sup>102</sup>。它的意義是指基督徒們因著信心在基督裡成為「聖」。教會是聖徒所聚集組成的團體。在這團體中，信徒們彼此連結、互相擔當、交接分享。

---

<sup>100</sup> 見：Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 305 note 42。

<sup>101</sup> 關於馬丁路德提出「教會觀」與「聖禮觀」的詳細的過程，可參：羅倫培登，《這是我的立場》（香港：道聲，1987），頁 152-173。

<sup>102</sup> 這是從「聖徒相通」的角度來論述教會的本質。馬丁路德還會另外從「道」的角度來闡釋教會與聖禮的概念，不過這相關的討論已超過本文範圍，詳細的討論可參：喬治·W·傅瑞勒，《聖經系統神學研究》（台北：橄欖，1984），頁 249-264。

### 3.1.1.2 「聖徒相通」的檢視

當我們了解「聖徒相通」的意義之後，接下來就要以「聖徒相通」的神學理念來檢視現代一般的教會生活以及現有的主流小組模式，觀察教會與小組的運作是不是能夠符合聖徒相通的神學理念。

#### 3.1.1.2.1 以「聖徒相通」檢視一般傳統教會

首先，以「聖徒相通」的神學理念檢視現代一般的傳統的教會生活。我們可以發現通常教會都擁有著正確的「聖徒相通」的神學理念，但在實際上，教會在落實「聖徒相通」方面卻仍嫌不足，中世紀對「聖徒相通」的扭曲，還是有殘存的影子漂浮在現今的教會中，使得基督身體的活潑生命因而受到戕傷。

中世紀教會曾經以「向聖徒禱告」與「聖禮的行動」取代了「聖徒相通」那種肢體相交的活潑生命關係，現代教會則是另以各式各樣的節目與活動取代了「聖徒相通」活潑相交的關係。Ralph Neighbour 在敘述今日一般的傳統教會的問題時，他說：

今日傳統教會生活方式裏的基本瑕疵是源於一種以「活動為本的設計」(Program Base Design)，我們簡稱這種教會為 P.B.D. 的教會。

這 P.B.D. 是用來形容一種既不屬於聖經又缺乏效率的教會生活模式。在今日所有的傳統教會中，有將近百分之百的教會都採取了這種模式。無論是福音派、靈恩派、禮儀派、...等等教會，都是這樣<sup>103</sup>。

---

<sup>103</sup> 見：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), p. 58。

Ralph Neighbour 藉著「P.B.D.教會」的用詞，指出今日一般傳統教會的問題是藉著許許多多的活動與節目來推動事工，但卻沒有提供時間與空間來讓信徒們可以發展更親密的關係。另外，William Beckham 也同樣指出類似的問題。他指出現今一般傳統教會是「單翼的教會」，單單看重公開群體的崇拜聚會，但卻沒有發展個別信徒群體之間、非公開的、深入密切的相交關係<sup>104</sup>。

在一般傳統教會中，人們不是自顧自地參加公眾的聚會，就是在各式各樣的節目與活動中互動而熟識，例如：研讀聖經課程、聆聽演講、詩班彩排、開會討論、...等等。但是彼此卻是互相「打照面」的關係，彼此並沒有足夠深入的了解，所以也談不上什麼在基督的愛中相互連結、在承諾中彼此負責的情事。Ralph Neighbour 說了一次他的親身經驗：

我記得有一次，我和路得一起去拜訪南印地安那州的一間小教會，我參加了一個和我們年齡差不多的團契聚會，連我們在内，全部團契大概只有十三個人。

主席在聚會中對我們說：「各位，昨天我遇見了比爾，他告訴我，他和海倫已經決定離婚，他也搬出家來了，不再住在家裡。他們兩人已經彼此談妥，不再回到我們教會，他們會各自到別的教會聚會，以免我們看見了他們會覺得尷尬。」

沈默了一陣子，班上的一位成員說：「為什麼呢？一個月前，我還到他家參加派對，我並不知道他們之間有問題呀！不知道各位弟兄姊妹，有沒有人知道他們的婚姻已經亮起了紅燈？」

---

<sup>104</sup> 參：William Beckham, *The Second Reformation*, (Houston: Touch, 1997), pp. 25-26。

每一個人都搖著頭說：「不知道」。

我忍不住問了：「他們兩人在你們班上有多久了？」

原來，離婚的比爾夫婦在這個團契聚會已經有三、四年了，但是和其它弟兄姊妹的關係卻沒有親密到足以知道他們平常生活中所面臨的嚴重問題。這對夫婦在被教會群體忽略的洪流中漂浮，最後，只好獨自去面對自己的問題與傷害<sup>105</sup>。

類似上面的例子，在一般的教會是屢見不鮮的。在現今一般傳統教會中，有一些信徒是比較活躍、引人注目的，通常這些人也在教會中建立了較為廣泛的關係。但是在教會中還有一大群比較不活躍、較不引人注目的肢體，每週穩定地參加聚會，和其他會眾一同唱詩禮拜、一同領聖餐、一同宣讀使徒信經，和其他教會肢體似乎熟識，但是又提不上什麼深入的認識。然後，有一天，突然發生了什麼嚴重的事情，教會的信徒們才驚覺到對這些看似熟識的會友，實際上對他們而言，是多麼的陌生。

雖然在神學上，這類基督徒仍然可以宣稱和其他信徒在信仰上「聖徒相通」。但是在實際的生活中，這些獨來獨往的基督徒卻像是散佈在傳統教會禮拜場地的疏離孤島。不論是在生活中面臨苦與樂，還是孤單地承受與面對。

我們可以看到這和前文中馬丁路德所揭櫫出來「聖徒相通」的生活差別有多大！

---

<sup>105</sup> 見：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), p. 69。

...當我受苦的時候，我不是獨自一人受苦，基督和所有的基督徒都和我一同受苦。.....甚至有這麼多其他的人在擔負我的重擔。他們的力量成為我的力量，教會的信心成為我的支持，他人的愛承擔了我的罪體誘惑、他人的禁食成為我的受益，他人的禱告是在為我祈求...<sup>106</sup>

雖然現在教會因著改教時代，「聖徒相通」神學的影響，突破了「因功生效」的聖禮觀以及向已故聖人祈求換取功德的情況。但是聖徒的相通，並不是在教會各式各樣的節目與活動上，更重要的是能在平常的生活中彼此熟識、互相幫助。

我們可以簡要指出：現今一般傳統教會的問題在於忽略了給予提供一個架構，能夠讓信徒們有空間與時間來發展彼此「相通」的關係。讓信徒們不是只是膚淺地彼此認識，或是忙碌於教會各式各樣的活動與節目上，結果這些活動與節目反而霸佔了信徒，造成信徒之間的另一種隔絕，使得信徒之間的關係只是建立在聚會節目、事工或活動上，而非在日常生活的基礎上。

所以，今日一般的傳統教會應該留意，不要只看重公開的群體崇拜聚會，而忽略了信徒彼此相交的需要；教會也應該留意不要被各式各樣的活動充斥了整個教會的生活，而使得信徒在教會的生活只忙於這些教會的活動與節目。教會應該提供一個合適的架構，讓信徒們有足夠的時間與空間可以深入地互相認識，彼此交往，並且苦樂與共、甘苦共嘗，這才是發揮了「聖徒相通」的精神。

---

<sup>106</sup> 見：Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 305 note 42。

### 3.1.1.2.2 以「聖徒相通」檢視小組模式教會

再來，我們以「聖徒相通」的神學理念來檢視小組模式的教會。

前章曾經介紹小組教會的神學在於「群體」，細究小組教會所強調的群體神學，其實是和「聖徒相通」的神學相符的。

小組化教會運動嘗試藉著教會組織與策略的更動，以小組來建立信徒群體、好讓信徒在其中真實與上帝連結，肢體也能彼此聯絡、相愛互助。這讓「聖徒相通」一詞，從分享基督的聖潔與完全、信仰的宣告與合一、聖靈與聖道的分享、...等等神學內涵，進入到信徒真實的生活經驗當中。

從這點來看，現有的小組模式，不管是葉忒羅小組模式和 G12 小組模式，都比只看重公開的群體崇拜的教會來得更落實了「聖徒相通」的精神。

但是，神學和實踐上面常是有所差距的。在實踐上，教會採用了小組的模式，並不代表一定能落實「聖徒相通」的精神。下面從兩個方面來討論現有小組模式常出現的問題。

首先，如同前文所說，今日一些傳統教會以各式各樣的節目與活動取代了「聖徒相通」的生活。這樣的狀況，也可能在採取小組模式的教會中發生。也就是說，一個小組教會也可能成為 Ralph Neighbour 所說的 P.B.D.的教會，而非落實「聖徒相通」精神的小組教會。Ralph Neighbour 對這類的小組教會，曾說：

在 P.B.D.的教會中，所有類型的小組都試過了。禱告小組、研經小組、造就小組、進深小組、治療小組、...等等。幾乎各式各樣的小組都嘗試過，但卻從未思想它們背後的神學基礎。這大多數的小組都沒有什麼成效，甚至有些人會認為小組的「運氣」已經逐漸消失了。難道這是真的嗎？當然不是！我們所看到的是那些建立在砂石上，自取滅亡的小組，因為它們沒有把根基建立在磐石上<sup>107</sup>。

這也是鄭健雄牧師指出台灣有許多教會早在 1970 年代便開始建立小組教會的模式但是卻面臨失敗的原因。因為當時台灣的教會只學到小組的架構，卻忽略了小組的神學，結果小組只是成為教會眾多節目與活動中的項目之一，「聖徒相通」的精神以及功能並沒有能夠藉著小組的推展而在教會發揚開來。

筆者在此借用鄭健雄牧師「有小組的教會」和「小組化的教會」的用法來區分上述的兩種小組教會：「有小組的教會」是 Ralph Neighbour 所謂的 P.B.D.~以活動為本~的小組教會；「小組化的教會」則是在實踐群體神學~以「聖徒相通」為本~的小組教會。

從「聖徒相通」的神學檢視以及這兩個用詞的定義來看，我們可以很清楚地明白下句話的意義，這句話也可作為所有教會在推動小組事工時的提醒與警惕：「天離地有何等的高、東離西有何等的遠，『有小組的教會』和『小組化的教會』差別也有多大」<sup>108</sup>。

---

<sup>107</sup> Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), p. 77。

<sup>108</sup> 這是鄭健雄牧師在國際細胞小組大會中常引借聖經來說明小組教會意義的一句名言。不過，鄭健雄對於「有小組的教會」與「小組化的教會」的用法，主要是指教會的架構方面，但是筆者在此借用他的話，則主要是從神學方面來作分別。參：鄭健雄，《使徒性小組教會》（新加坡：國際特詢事工，2000），頁 35-36。



其次，Fuller 神學院的 Robert Banks 也曾經指出，有一些教會雖然採取了小組模式，但是這些小組模式在創建時便具有極為嚴重的潛在問題，Robert Banks 將這些小組分為「自我中心的小組」、「個人滿足的小組」、「生活見證的小組」、「足球隊的小組」（宣教服務的小組）、「聖經書蟲的小組」（研經小組）。然後他對這些有問題的小組，其不夠完備的地方一一進行了討論與說明<sup>109</sup>。

在此，筆者重新將上述的問題小組類型分為三類：以「個人主義」為導向的小組（自我中心的小組、個人滿足的小組）、以「事工」為導向的小組（生活見證的小組、足球隊的小組），或是以「灌輸知識」為導向的小組（聖經書蟲的小組）。

若我們重新以「聖徒相通」的神學檢視這三類小組，可以很輕易地發現這三類小組都使用了小組的架構，但是卻是將小組的焦點集中在自我的需要、事工的開展、或是在知識的學習上。其實，這些小組都偏離了原本小組所強調的群體神學。

首先，「個人主義導向」的小組將焦點集中在信徒個人身上，參加聚會的組員僅為了滿足自己的需要而來。馬丁路德曾斥責這樣的基督徒：「他們只關注自己、自我膨脹，從來不會考慮把憐憫給予罪人」<sup>110</sup>。這種只將注意力集中在自己身上的自私聚會，根本上是與「聖徒相通」那種關注肢體需要、彼此分享交接的精神相悖了。

---

<sup>109</sup> 見：Ralph Neighbour, *Where Do We Go From Here*, Rev. Ed. (Houston: Touch, 2000), pp. 77-84。

<sup>110</sup> Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 309。

其次，「以事工為導向」的小組通常會給予人一種很好的印象，因為他們並非為了「私人的利益」而存在，而是為了教會、佈道或社會服務的原因而存在的。

但是，在這類的小組中，信徒們的關係主要建立在事工上面。組員們關注的焦點是如何有更好的工作果效，而不是組員彼此的需要。組員之間的關係像是同工、同事，這種小組中很容易出現在前文所述那種彼此似乎熟識、但卻對肢體實際的狀況陌生的情形出現。所以「以事工為導向」的，在落實「聖徒相通」之上，仍有需要加強之處。

最後，「以傳授知識為導向」的小組，組員們就像是學生一般，互相交換研經的心得與資料。雖然這樣的小組能夠使得聖經知識加增，但是沒有花太多的關注在信徒實際的生活之上，組員之間的關係好似同學或師生一般。這樣的小組，在落實「聖徒相通」之上，也是有需要加強之處。

這三類小組都有可能出現在葉忒羅小組模式的教會或是 G12 小組模式的教會中。這些小組或許可以使信徒的需要得到滿足，事工得到進展、或是傳授更進深的聖經知識。但是在「聖徒相通」神學的檢視之下，那重要的教會本質～聖徒相通的生活，還是在不知不覺之中被忽略了。所以，雖然教會推展小組，但是並不一定能夠真正落實「聖徒相通」的精神，這是值得留意之處。

### 3.1.1.3 「聖徒相通」的應用

從前文的討論，我們已經可以看到教會應該如何加強實踐「聖徒相通」的生活，小組又是應該如何留意建立在「聖徒相通」的基礎上。本文在此將再進一步以上述的研究應用於「成長領袖小組」的模式。以下便從「以『聖徒相通』作為『成長領袖小組』的基礎」以及「以『聖徒相通』作為『成長領袖小組』的精神」兩個方面來說明。

#### 3.1.1.3.1 以「聖徒相通」作為「成長領袖小組」的基礎

馬丁路德說：「教會的本質、生命與性質，不是一個徒有外表的群體，而是一個有相同信心的群體」<sup>111</sup>。教會是一群藉著信心領受福音，與基督連結的信徒。信徒們因著與基督的連結而分享了基督的聖潔、生命與恩典，也在基督裡互相緊密連結、共享互助。

因此，教會應該戮力將「聖徒相通」的理念落實在教會的生活中。從前文的討論中可以看到，相較之下，小組教會比一般只看重公開群體崇拜的傳統教會來得更符合「聖徒相通」的神學理念。

不過，前文也提及即使是葉忒羅小組模式的教會或是 G12 小組模式的教會也仍可能因「活動取向」的影響，戕害了以群體為本的「聖徒相通」的精神。也就是說，教會即使採取了小組的架構，也不一定能夠真正發揮「聖徒相通」的精神。

---

<sup>111</sup> 俞繼斌編，《管窺十架神學》（新竹：信神，1997），頁 140。

傳統教會以及一些小組教會是「以活動為本」的設計，如前文所述，「以活動為本」的設計可能是以個人主義為導向、以工作成效為導向、或是以知識傳授為導向。但是一個合乎「聖徒相通」精神的小組應該是「以群體為本」的設計。在這基礎上，對小組來說，任何會妨害這「群體為本」的節目或活動，都應該放在次要。所有的節目與活動也應該架構在這「以群體為本」之上。

「神學孕育方法」，為了落實這種「以群體為本」的「聖徒相通」精神，因此筆者在救恩堂原有的基礎上，繼續以「小組」作為建造教會的架構。

筆者所研究的「成長領袖小組」模式乃是建立在「聖徒相通」的基礎之上，這理念可以作為「成長領袖小組」一切運作的基礎和原則。教會的事工，如：個人的需要得滿足、宣教佈道的開展、或是知識的學習、...等等事工，都是以「聖徒相通」、「以群體為本」作為基本概念的。

這並不是說，「成長領袖小組」並不看重節目或活動的舉行、或是不強調滿足個人的需要，不從事佈道、服務、或是聖經研讀的工作。相反的，一個健康的小組應該都能包含這些內容，就像鄭健雄所說的：「小組就是教會」、「小組具備了教會的基本功能」<sup>112</sup>，但是小組卻不是以這些功能作為基礎，而是以「聖徒相通」為基礎。

---

<sup>112</sup> 這兩句話，見：鄭健雄，《使徒性小組教會》（新加坡：國際特詢事工，2000），頁 36。

### 3.1.1.3.2 以「聖徒相通」作為「成長領袖小組」的精神

教會存在的目的或說最重要的事工是什麼呢？曾經有學者提出教會存在的目的與最重要的事工乃是完成耶穌託付的大使命<sup>113</sup>：

天上地下所有的權柄都賜給我了，所以你們要去，使萬民做我的門徒，奉父、子、聖靈的名給他們施洗，凡我所吩咐你們的，都教訓他們遵守，我就常與你們同在，直到世界的末了<sup>114</sup>。

分析上面經文脈絡，很清楚地可以看到兩個重點：第一、基督徒要影響別人受洗歸主。第二、基督徒要傳遞真理、帶領別人在主裡成長。這兩個託付給基督徒的使命內容都是建立在與他人的關係上，是與獨善其身的個人主義相對立的。所以，我們可以說這大使命的內容蘊涵著「聖徒相通」的基礎。

教會要存在的目的或是最重要的事工既然在這大使命上，那麼教會的建造應該將這大使命落實開展。因此，筆者嘗試以「領袖」一詞作為在「聖徒相通」基礎上開展「大使命」的實踐核心，所以將新的小組模式定名為「成長領袖小組」。

---

<sup>113</sup> 達拉斯神學院的蓋時珍博士曾經從整卷新約的對照比較中歸納出「教會為何存在的原因」，他的總結就是「大使命」。參：蓋時珍，《追溯、校正、更新》，張練能譯（香港：證道，1981），頁 25-32。關於教會的使命與事工會有許多學者從不同的面向討論，如從「末世論」、「上帝國度」的角度、從「道」與「宣講」的角度、從「合一」、「家庭」或「身體」的角度、...等等。但是不論從什麼角度，也都朝向共同的結論～教會的使命在於完成耶穌升天前的託付。關於這方面更詳盡的討論，屬於「教會論」神學研究的範疇，所以筆者在此不再贅述，另可參：牛畢真，《上帝家裡的人》，胡簪雲譯（香港：基文，1977）頁 151-171；章力生，《教會論》（香港：宣道，1991）頁 77-79；漢斯昆，《教會發微》上冊，田永正譯（台北：光啓，1995），頁 123-132。

<sup>114</sup> 馬太福音 28：18-20，這是一般俗稱「大使命」的經文。

現代管理學大師 Warren Bennis 曾對「領袖」一詞下了簡要清楚的定義，他說：「領袖，就是一個影響別人的人」<sup>115</sup>。從 Bennis 的定義來看，來看前述大使命的兩個要點都是屬於「影響別人」的性質，我們可以說，大使命的呼召，就是呼召信徒成爲一個屬靈領袖～要去「影響別人信主、帶領別人在主裡成長」<sup>116</sup>。

一個合神心意的屬靈領袖，不是以自我爲中心的。在小組生活的成長過程中，不是只顧自己的需要得到滿足、不是只操練服事的技能，也不是只留意學習更多的聖經知識～當然這些都重要，也是一位稱職的屬靈領袖所應具備的內涵～而是要學習在群體中生活互動、關注他人需要、懷抱僕人心志來服事他人，好能成爲一個能「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」的屬靈領袖。

因此，筆者藉「領袖」這詞和大使命的內涵連結起來，並且藉「領袖」一詞將教會信徒成長的目標與獨善其身的個人主義對立分別，因爲一個人若離開了群體就不可能成爲領袖，領袖是在群體中發揮影響力的人。新小組模式以「領袖」爲名，標明了這小組是以「影響與帶領別人」爲重的、是以「群體爲本」的；「聖徒相通」的神學理念是「成長領袖小組」模式的建造基礎與重要精神。

---

<sup>115</sup> 見：Warren Bennis，《領導者》，楊振富譯（台北：實學社，1997），頁 44。雖然筆者在此處引用 Bennis 對領袖的定義，但要提醒留意，屬靈領袖和世俗領袖的意義有顯著的不同，屬靈領袖有另一面向，就是「僕人」。如同耶穌所說：「只是在你們中間，不是這樣；你們中間，誰願爲大，就必作你們的用人；在你們中間，誰願爲首，就必作眾人的僕人」（可 10：43-44），關於這點，將在後文 119-121 頁「十架神學的應用」的內容中，作更詳盡的討論說明。

<sup>116</sup> 這是筆者個人對大使命的內容，歸納重述的兩個要點。

### 3.1.2 以「唯靈論」作為小組架構的基礎

現今關於教會增長與建造教會策略的討論，常常陷入兩個極端的衝突和張力中，一個極端可稱為「唯靈論」，一個極端可稱為「唯技術論」。前者認為教會不須應用任何的世俗策略方法或組織架構，主要藉著禱告上帝與經歷聖靈的工作便可以經歷帶來教會真正的增長。後者則應用世俗的研究在教會組織的成長上，強調外在的策略、方法、組織、架構<sup>117</sup>。

其實「唯靈論」和「唯技術論」都有可取之處，但也都有偏頗之處。如何整合這兩者的異同呢？筆者認為在中世紀馬丁路德所提出的「兩個國度」的觀念正可以應用於此處，能夠整合二者並協調其矛盾。換句話說，「兩個國度」可以被作為「成長領袖小組」模式的樑架，用來整合協調不同的教會建造方式。

因此，本文首先研究在路德神學中「兩個國度」的意義與原則；然後以這「兩個國度」的神學理念來檢視現有的主流小組教會模式，然後提出相關的評論與具體的建議。期待藉這神學性的研究可以將「兩個國度」的意義落實在「成長領袖小組」的新模式中。

---

<sup>117</sup> 以往北美的靈恩教會較偏向於「唯靈論」，如最近台灣曾風行一時的書籍「疾風烈火」中所描述的紐約布魯克林會幕教會，他們常強調：「我們不需要技術人員與教會設計師，我們需要上帝」，見：辛傑米、梅定恩，《疾風烈火》（台北：雅歌，2000），頁 153。但是另外一些北美的傳統教會則比較偏向於「唯技術論」，如曾作為北美數千家教會建造顧問的 William M. Easum 的教會建造的作法，曾有人如此介紹他的理論：「充滿了立即、可應用、簡單的方法，無疑地將帶來教會的增長」。見：William M. Easum, *The Church Growth Handbook*, (Nashville: Abingdon, 1990) 封底介紹。關於本文「唯靈論」與「唯技術論」這兩個用詞引用自德國學者施瓦茲的論述，參見：施瓦茨，《自然的教會發展》，黃婉儀譯（香港：高接觸，1996），頁 98-99。

### 3.1.2.1 「兩個國度」的意義

路德把『屬靈』和『屬世』的兩個領域分開，他明白指出上帝藉著聖道統治屬靈的國度，又藉著世俗的權柄統治世俗的國度。這兩個國度一是『上帝的右手』，一是『上帝的左手』<sup>118</sup>。基督徒同時生活在這兩個國度內，他一方面是屬天的國民，受上帝的道的管理；一方面又是世俗國度的子民，受屬世政府的管理。路德說：

有兩個國家，一是上帝的國，一是屬世的國。我曾經在這個題目上發表過許多的言論，我想不會再有人不明白這個道理或不注意這件事。上帝的國是有恩典、有憐愛的國，不是向人發怒、刑罰人的國。在上帝的國裡只有赦罪、彼此照顧、有愛心、互相服事、行善事且有平安與快樂等美事。但屬世的國是向人發怒，以嚴厲的手段對待人的國。在這樣的國裡只有刑罰、壓迫、審判、定罪、制服惡人、保護善人，為著這個緣故，這國舞動了劍並有君王首領。聖經稱他們為上帝的怒氣或說是上帝手中的杖（賽十廿章）<sup>119</sup>。

基督徒具有雙重國籍的身份，因此便有雙方面的義務：即天國子民與世俗國度公民的義務<sup>120</sup>，此二者不可混淆不分。從以下路德的談話可以更明瞭『兩個國度』的思想：

這樣，當一個基督徒上戰場，或者當他坐在法官的位上，判罰他的鄰舍，或者當他向法庭提出控訴時，他不是以一個基督徒的身份去作這些事情，乃是以一個軍人、一位法官、或一位律師的身份去作。與此同時，他必須保持一顆基督徒的心。他不存心使任何人受損傷，他的鄰舍若受痛苦，他的心也覺傷慟。

<sup>118</sup> 見：賀爾，《路德的倫理觀》，潘主閻、劉倩譯（香港：路德會，1980），頁100。

<sup>119</sup> 見：克爾編，《馬丁路德神學類編》，王敬軒譯（香港：道聲，1961），頁242。

<sup>120</sup> 參：彼前2：13，羅13：1。



所以他正時以一位基督徒的身份去對待每一個人，又以一位世俗人的身份過活，去保持、使用、並實施一切的任務，就是他所居住的地區、城市、國家、或家族的法律所要求的<sup>121</sup>。

從這裡可以看到『兩個國度』一個動態（Dynamic）且具反合性（Paradox）的立場：基督徒的「個人」（Person）與「職務」（Office）。就『個人』而言，基督徒在屬靈的國度內是完全自由，除了基督之外不屬於任何人，也不受別人約束的。但就『職份』而言，他可能是一個軍人、法官、律師，對這世俗的國度有著應盡的責任與義務，因著這些『關係』，他成爲一個受約束的人<sup>122</sup>。這不僅是基督徒在『兩個國度』中生活的要則，也是基督徒自由的真諦<sup>123</sup>。

當基督徒在盡他世俗國度公民的義務時，必須保持他天國子民的心態，存愛弟兄的心；而作爲基督徒他應該遵行聖經的教導。但基督徒不能離群索居，在日常生活中必然會和他人發生關係。在這關係中，他的身份不單是基督徒，也可能同時是一位法官、一位主人、一位丈夫，所以他就有責任盡他作爲一位法官、一位主人、一位丈夫的責任。路德說：

按照你本人的身份，你是一名基督徒，但照你與你僕人的關係而言，你是另一個人，你有責任保護他。明白嗎？現在我們所討論的是「在關係中的基督徒」（Christian in Relation）；而不是他的「基督徒身份」（his being a Christian）<sup>124</sup>。

---

<sup>121</sup> 見：Martin Luther, “The Sermon on the Mount and the Magnificent”, *Luther's Works*. Vol 21, ed. Jeroslav Pelikan (St. Louis: Concordia: 1956), p. 105。

<sup>122</sup> 參：林前 9：19-23。

<sup>123</sup> 參見：馬丁路德，「基督徒的自由」，《路德選集》上冊（香港：基文，1986），頁 352。

<sup>124</sup> 見：Martin Luther, “The Sermon on the Mount and the Magnificent”, *Luther's Works*, Vol. 21, ed. Jeroslav Pelikan (St. Louis: Concordia: 1956), p. 109。

換句話說，雖然基督徒是自由的，但是當基督在屬世國度的生活時，必定會和別人發生關係。因此，他的身份也時時有所改變，所以相對的責任也有所不同。而兩個國度觀念便協調了基督徒面對「上帝的恩典」與「世俗的責任」的區別。

至此，可以將『兩個國度』的內容簡述如下：

第一、有兩個國度同時存在，這兩個國度皆為上帝所設立，皆有神聖目的，但兩者不同，不可混淆：一是『上帝的國』，一是『屬世的國』。

第二、基督徒同時在這兩個國度內生活，因此有不同身份、不同責任。就『個人』而言，基督徒屬於『上帝的國』，是在基督裡得自由的人。但就『職份』來說，基督徒是在『屬世的國』內有著種種不同的關係和責任必須承擔的人。

第三、基督徒在生活上必須對這『兩個國度』的有清楚區分，在『上帝的國』裡能在福音中得著基督的愛、安慰、赦罪、釋放、醫治、堅固...等等。而在『屬世的國』內則存著愛弟兄的心，為了『關係』；按世俗律法而生活。

### 3.1.2.2 「兩個國度」的倫理

中世紀時，因著教權與政權的長期鬥爭，基督徒的觀念常被混淆了，對於「屬靈」與「屬世」的概念常常不是過度偏左，就是過度偏右。但是路德以『兩個國度』觀一方面提供了基督徒合乎聖經且可行的倫理

觀；另一方面又不至於落入羅馬教會和重洗派那兩種『過度偏左』和『過度偏右』的錯誤裡<sup>125</sup>。如今，我們也可以此觀念檢視今日教會的建造。

### 3.1.2.2.1 以「唯靈論」檢視小組教會策略的正當性

長期以來，教會建造的策略一直有著「唯靈論」與「唯技術論」兩個極端的爭論，前者認為教會是屬靈的群體，不能和俗世的群體等同論之，所以也不應該使用任何俗世群體的管理與組織知識作為建造的策略。唯獨適用於這群體的乃是「屬靈」的策略，如禱告、爭戰、敬拜、傳福音、...等等。後者認為教會具有世俗組織的特性，因此對於應用「屬靈」的策略，認為虛無飄渺、無法掌握，所以常偏重於應用各種俗世關於群體的管理與組織相關研究作為建造的策略，如：組織管理、群體動力、心理協談、...等等<sup>126</sup>。

其實，這兩種看法都是不正確的。若從路德的「兩個國度」倫理觀來看，可以明白這兩種對小組化教會的看法都是將「上帝的國」和「屬世的國」混淆了。

前文曾提到教會的本質是「聖徒相通的團體」，但在此處，我們要從教會本質的另一面來探究這個問題。路德曾說：

為求簡要容易了解起見，我們用兩個不同的名稱說出兩個教會。第一個教會是自然的，真實的，基本的，實在的，我們稱為屬靈的、無形的、不可見的基督教會。第二

<sup>125</sup> 周天和，《山上寶訓的研究》（香港：道聲，1984），頁 123。

<sup>126</sup> 參：施瓦茨，《自然的教會發展》，黃婉儀譯（香港：高接觸，1996），頁 98-99。

傳是人為的，是外面的，我們稱之為有形，可見的基督教會<sup>127</sup>。

顯而易見地，我們所討論的教會組織架構是關乎前句中後者的「有形的基督教會」。從「兩個國度」的倫理觀來看，「無形的基督教會」是屬於上帝的恩典的國度，而後者「有形的基督教會」是屬於「屬世的國」的自然秩序<sup>128</sup>。

教會雖是天國子民所組成的群體，但是當談到教會的組織、制度或管理策略的時候～如：主教制、監督制、會眾制，...或是採行任何一種組織、制度或策略，這些外在的組織、制度或管理策略都是屬於為了維持、保障與修正的「自然秩序」的一部份。因此，不論教會採用那一種建造策略來建造外在的教會，這些選擇與建造都不是屬於「上帝的國」的範疇，而是屬於「屬世的國」的範疇。

既然，外在的，有形教會的組織是屬於「屬世的國」自然秩序的一部份，那麼在有形教會建造的過程中，應用人的理性使這教會外在的組織與制度能夠更臻完善是合乎兩個國度的自然秩序概念。因此，由這點來看，教會應用了世俗管理學的理論來作為建造的參考，是可以被接納的作法。

---

<sup>127</sup> 見：克爾編，《路德神學類編》。王敬軒譯（香港：道聲，1961），頁 137-138。

<sup>128</sup> 當時，路德對於羅馬教會的制度以及組織提出批評，並明白指出教會的制度與組織是所謂屬世的國中「自然秩序」的一部份。馬丁路德明白指出「家庭」、「政府」和「有形的教會」是「屬世國度」中的三個基本秩序，他說：「有三種使命是上帝設立的，在其中人與上帝一起生活，並且心理清潔，第一是家庭、第二是世俗的權力，第三是教會和牧職」。關於這方面的討論，可詳參：喬治·霍萊，《信與愛，路德的社會倫理觀》。祖運輝譯（香港：道聲，1984），頁 49-54。

### 3.1.2.2.2 以「唯靈論」檢視小組教會策略的危險性

小組教會既有著濃厚世俗管理學的色彩，自然也牽涉在這「唯靈論」與「唯技術論」的拉鋸之中。「唯靈論」的支持者批評小組教會將世俗的管理理論應用在屬靈的教會之上。這乃是違背了教會屬靈的特性。在前文已經從「兩個國度」的觀點，敘述了教會應用俗世智慧作為建造策略的正當性。

不過，從另一個角度看，這「兩個國度」的倫理觀也提醒了小組化教會要注意在應用世俗理論建造教會時所容易有的危險。這危險就在於以為只要善加利用世俗的管理理論與策略，就可以將教會建造成為一個成長且健康的教會，這其實是一種錯謬的想法，正陷入了「唯技術論」的陷阱。

「兩個國度」讓我們知道，有形教會雖然是世俗的組織，但是教會所宣講的恩典卻是屬於「上帝的國」。今天即使教會的組織制度建造的再好，這組織制度還是沒有辦法拯救一個人。不管教會是哪一種教會建造策略，都沒有辦法使一個罪人悔改或是使屬靈的生命成長的。

教會的目標與使命是要拯救人，帶領人進入「上帝的國」，並且帶領人從「上帝的國」得到恩典，好能夠勝過罪的權勢，能夠悔改得救，生命得以成長。若教會的牧者只追尋教會有形組織與制度的建造，卻忽略了真正教會的目標與功能，這就好像花了許多資源

建造美侖美奐的大教堂，結果只淪為遊覽的勝地，卻不能發揮救人靈魂的功能。

路德「兩個國度」觀告訴我們無形的教會才能夠讓人在其中真正地得著上帝的恩典，經歷生命的成長。但是這無形的、屬靈的教會的建造並非是用世俗的智慧與策略而能建造，必須藉著上帝的道與信心才能支取上帝的能力和恩典而得建造<sup>129</sup>。

如今，面對「唯靈論」與「唯技術論」兩個極端，「兩個國度」正可以作為整合的依據。幫助教會能夠合適的應用俗世的智慧來建造「有形的教會」，但倚靠信心與上帝的道來使得「無形的教會」中的信徒得著上帝的恩典與生命的更新。

所以在探討建造教會策略的同時，必須先將兩個國度的分別認識清楚，將「該撒的物當歸給該撒，上帝的物歸給上帝」（太 22：21）。然後，致力建造教會有更好的「屬世的國」的組織架構與策略方法，藉此來讓教會那屬於「上帝的國」的恩典福音更得以在人世間開展落實。

### 3.1.2.3 「兩個國度」的應用

從上文的研究與討論，今將「兩個國度」的神學理念應用於本研究的「成長領袖小組」模式，說明如下：

---

<sup>129</sup> 關於馬丁路德的「有形的教會」與「無形的教會」的進一步討論，可參：Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 333-337。

### 3.1.2.3.1 以「兩個國度」釐清「成長領袖小組」的定位

既然「兩個國度」將「屬世的國」和「上帝的國」分別開來，在這兩個國度裡有著不同的運作模式，有著不同的目的，但是彼此相輔相成。那麼也可以應用此概念，來釐清「成長領袖小組」的定位與運作。

關於教會的建造策略也可以分為兩個部份，一個是針對「屬靈、無形的教會的建造」，一個是針對「外在、有形的教會」的建造。前者乃是主要是人藉著信心經由福音的宣講、聖禮的施行、聖靈的運行使得教會的信徒得以進入恩典的國度，享受上帝的眷愛與祝福。但是後者乃是人藉著所設立的組織、制度、策略、方法、... 避免因自然秩序的崩潰所帶來的損壞，而使得外在的教會能夠在這敗壞的世界得以維持存在與運作<sup>130</sup>。

對於「成長領袖小組」的模式與相關策略，也應該以這樣的眼光來看待。「成長領袖小組」主要是針對教會那屬於「屬世國度」的「自然秩序」的那一部份所設計的，也就是前文所論及那路德所說的「外在的教會」、「有形的教會」的建造。「成長領袖小組」不能夠真正帶來信徒生命的成長，而是嘗試建立一個較好的外在秩序，較好的成長環境。

---

<sup>130</sup> 喬治·霍萊指出路德的「兩個國度」與「自然秩序」的觀念是建立在「罪」和「末世觀」上面，路德觀念下的所有「自然秩序」都已被「罪」所影響了，因此都有著「必朽」的性質，因此，「自然秩序」存在的目的是暫時的，是為了維持短暫的世界直到主再來的時候。相關的討論，詳見：喬治·霍萊，《信與愛：路德的社會倫理觀》，祖運輝譯（香港：道聲，1984），頁 63-70。

我們可以說，「成長領袖小組」的模式就好像建築了一條較為通暢的水流渠道，但是建築這水流的渠道並意味著一定會帶來豐沛的水流，而是在有豐沛水流的時候，這渠道可以發揮良好導引的功能。或者，我們以商店的貨架作為比喻，「成長領袖小組」就好像商店嘗試規劃了良好的展示動線、一個清楚的分層展示架構。但是若沒有進貨展示，這些外在秩序的設計都是空的，並不能發揮最好的功能。

由此，對於「成長領袖小組」可以釐清一個清楚的定位，它針對的是外在教會的建造，並非能夠帶來教會生命真正的更新。它可以說是提供了一個較好的環境，但是仍舊僅止於輔助的功能。

也就是說，若教會有著較佳的屬靈生命，那麼有較好的外在策略與組織可能帶來不同的影響，使得信徒的成長能夠在更好的環境下得到激勵和幫助，但是若教會已經缺乏內在生命的實質，那麼外在策略的變更並不能真正帶來什麼生命的更新或改變。

若要教會得到更新與成長，靠著外在組織與策略的更新是無能為力的，因為真正的教會是無形的，是屬於「上帝的國」，所以必須靠著聖道的施行與聖靈的工作而能在這世上真正開展來<sup>131</sup>，而不能靠著人理性研究而得的方法或策略得到建造。

---

<sup>131</sup> 路德說：「哪裡有『道』，哪裡就有真實的聖教會」。「道」就是上帝的話，路德在這裡所謂的「道」是廣義的定義，包含了福音的宣講、聖禮的施行、...等等。本句出處以及關於「聖道的施行」的各種外在表徵，可參：克爾編，《馬丁路德神學類編》，王敬軒譯（香港：道聲，1961）頁 139-146。



### 3.1.2.3.2 以「唯靈論」整合「成長領袖小組」的策略

「成長領袖小組」將在「兩個國度」的概念之下來整合「唯技術論」以及「唯靈論」的兩種概念，使得教會的建造能夠兩者兼具，不至於產生理念衝突的情形；既能應用俗世研究的成果與智慧，也能支取上帝的恩典與聖靈的工作。

既然前面已經釐清了「成長領袖小組」的定位。接著，在這建造外在教會的定位下，「成長領袖小組」將延用世俗學問的相關研究知識，來作為應用的策略與方法。

「成長領袖小組」模式所應用的世俗學問的內容主要包括了以下的內容<sup>132</sup>：

使用「組織設計」的理念來建立教會牧養的架構。以古典傳統的金字塔型態來作為教會牧養的組織架構，整個教會將以功能化或部門化的結構為主。

運用「管理幅度」來度量較佳的小組牧養人數。跳脫 7 與 12 等「魔術數字」的侷限，而能夠以較為科學以及彈性的方式來面對小組最佳牧養人數等「管理幅度」的問題。

利用「組織生命與週期」的概念來規劃小組的生命週期與對應策略，使得小組能夠和整個教會的行事曆配合，而有一致且有效的

---

<sup>132</sup> 主要牽涉的內容，參見本文第二章 2.5 的內文介紹。

配搭，並使得小組能夠在每一個時期都能有最適合的發展策略。

參考心理輔導與管理學科等相關的研究來培育教會的信徒學習成長。在心理輔導、學習理論、以及領袖的培育與養成等方面，已經有許多不錯的研究成果，可以作為教會培育信徒的資源。例如「成長領袖小組」以學習理論將信徒的成長劃分為不同的進程、然後給予合適程度的教導。將原本都是集體上課的教導方式，依課程傳授內容的性質調整為課堂上課、個別帶領與群體激勵等不同的學習方式，希望藉此能夠達到最好培育訓練的果效。

「兩個國度」讓我們知道，若要能夠真正使得教會得到建造，除了外在的、有形的教會建造之外，更重要的是那屬靈的、無形的教會的建造。在這方面，「成長領袖小組」僅屬輔助的性質，或許因著教會牧養目標與策略的釐清，可以幫助教牧人員不管在講道、關顧輔導或教育訓練方面能夠有更清楚的目標和一致的策略。

不過，講道是否有屬靈的感力、信徒是否能夠常以信心來親近上帝、會友能否得到合適個人需要的關顧牧養、會眾彼此是否能在群體的關係下建立良好的互動、...等等，都不是「成長領袖小組」的模式所能給予的。因此最重要仍是倚靠那豐富賜恩典的上帝，讓聖靈不斷帶領與更新，才能夠使得所牧養的教會能夠不斷湧流生命的活水。撒迦利亞可以成為建造教會策略的座右銘：「不是倚靠勢力、不是倚靠才能，乃是倚靠我的靈方能成事」（亞 4：6）。

### 3.1.3 以「十架神學」作為牧養事工的理念

在海德堡的辯論中，馬丁路德以「十架神學」總結了他多年來在聖經研究、靈修默想與教導牧養中所發展出來的神學理念。馬丁路德在海德堡辯論中曾說：

羅馬書及加拉太書的註釋中的一些主題：神的義和人的義的比較；人行為的義和信心的義的比較；人因自甘抑制的無能而遠離了恩典的教義……強調基督和祂的工作，藉著信心，祂的工作得以成就在信徒身上；基督徒效法基督耶穌並與祂合一的思想；存在於律法與福音間緊張的狀態；以及信心的逐漸引領人，然後為人覺察信心與上帝的道和基督是這麼緊密的連結，因此信心也成為人親近不可見的上帝的祕訣。所有這些論點，都在「十架神學」的主題裡，找到新的焦點<sup>133</sup>。

從他的話中，不難看出十架神學的重要性與中心性。本文在此便從「十架神學」進行研究，期待能夠從十架神學的意義來檢視教會與小組事工並提出具體建議，以落實十架神學在牧養教會與小組方面的中心性與重要性。

#### 3.1.3.1 「十架神學」的意義

1518年奧古斯丁修會在海德堡召開神學辯論會，當時因為馬丁路德的《九十五條》引起了贖罪券風波。奧古斯丁修會為了瞭解馬丁路德的神學主張，所以召馬丁路德在該次辯論會中講述其理念。馬丁路德在該次的《海德堡辯論》中，除了極力申辯「因信稱義」的教義之外，另有一使人注目的焦點，就是「十架神學」。

---

<sup>133</sup> 俞繼斌編，《管窺十架神學》（新竹：信神，1997），頁73。

馬丁路德在該次辯論中，提出了 28 條神學性的論述以及 12 條哲學性的論述。十架神學的相關思想是 28 條神學論題的第 18 條到第 26 條，特別是其中的第 19 條到第 21 條，是具決定性的三項陳述：

19. 以為在受造物中可以直接尋見上帝隱密者，不配稱為神學家。
20. 唯有明白通過十架與受苦才得見上帝隱密者，是真正的神學家。
21. 榮耀神學將壞的看作好的，將好的看作壞的，只有十架神學能夠分辨清楚<sup>134</sup>。

這三條論述將十架神學的精要表明了出來，以下便由上述三條論述簡要介紹十架神學的內涵：

在 19、20 條論述中，路德將神學的方法分為兩類：一是「榮耀神學」～從上帝的創造之工來認識上帝。一是「十架神學」～從上帝的受苦來認識上帝。

路德指出，人想藉天然的理性或受造之物直接來認識上帝，這種凡是想從榮耀華麗之處去認識上帝，在人墮落之後已經是不可能的。這種以人為本的「榮耀神學」所帶來的必是錯誤與扭曲的認識。

路德用與「榮耀神學」相對的方式，來敘述與解釋「十架神學」的意義，因篇幅有限，筆者在此以列表代替敘述，將對榮耀神學與十架神學的區分，自行整理歸納列如下表，以便對照了解：

---

<sup>134</sup> 關於馬丁路德在海德堡辯論中的 28 條神學論題，見：林鴻信，《覺醒中的自由～路德神學精要》（台北：華宣，2000），頁 108-114。

榮耀神學	十架神學
從理性認識上帝	從啓示認識上帝
從榮耀之處認識上帝	從受苦之處認識上帝
以人爲中心	以基督爲中心
通過功德得著上帝祝福	通過信心得著上帝恩典
榮耀作爲成敗典範	苦難成就真正的榮耀

圖表 3-1 榮耀神學與十架神學的對比

從上表的內容可知：路德的十架神學以十字架結束了人自以爲是的理性對上帝的所有推論與揣想；十字架也結束了人高舉行爲的道德主義。理性主義和道德主義都與十架神學相反，在理性主義和道德主義的眼光之下，無法從十字架的謙卑和羞辱去認識上帝；不能明白上帝如何藉著定罪給予拯救、藉著被害給予醫治、藉著苦難給予安慰、藉著軟弱給予力量；不能明白爲何十字架的死亡是最大的勝利，基督的釘痕是世人最大的保證。所以我們也可以說，十字架將上帝向世人的理性和經驗隱藏了起來。

雖然上帝藉著十字架向著人的理性與經驗隱藏了自己，但是上帝也在這看似隱藏的地方～十字架的基督～啓示了自己<sup>135</sup>，這十字架將人與上帝的關係從客觀的真理推到信心的經歷。因爲人唯有透過基督的十架才能認識與親近上帝，十架神學因此跳脫了神學討論的客觀範疇，而進入到主觀經歷的層面：人必須在不斷的衝突、苦難和經驗中，信心在不斷受到考驗與衝擊下能夠突破理性和現實而專注在苦難背後的上帝，這

<sup>135</sup> 關於上帝的隱藏與啓示的詳細討論，可參：周偉誠，「隱藏的上帝與啓示的上帝」，《管窺十架神學》，俞繼斌編（新竹：信神，1997），頁 91-103。

樣才能真正透過基督苦難的十架而看到背後極其榮耀的上帝。Paul

Althaus 說得很好：

路德把 *Anfechtung* 視為基督徒生存的基本特徵，此為十架神學的一部份。基督徒的存在是危險的，因為他生活在現實之中，不能擺脫理智、經驗的影響。「相信」意味著要生活在不斷的經驗矛盾下，將自我交給那隱藏的上帝。信心必須承受理性和經驗的矛盾與衝擊；然後信心必須能突破世界的現實而將他所首見的修正在上帝話語的應許之上<sup>136</sup>。

在路德關於「十架神學」的論述中，我們可以很清楚地看到「十架神學」已經成為路德在神學方面的「判別依據」～十字架成為評量一切神學的中心。

十架神學否定了人的理性和經驗，使得人可以對上帝的隱藏之處，自在地說：「我不知道」；對於上帝的啓示之處，則可以有絕對的權威地說：「我知道」。從此可以看出，十架神學保護了人不將相對的絕對化，將絕對的相對化，使人免於陷入某些「事事都有答案」的基要神學以及一些「事事皆無定論」自由神學之極端<sup>137</sup>。

神學本身有一項重要的任務，那就是不斷澄清人所知與不知的分別。但今日卻有許多的神學嘗試以理性解釋隱藏的上帝，將理性和經驗高舉過了啓示的上帝，結果反而混淆了人真正所知的與所不知道的。相對於這些神學，十架神學則成為幫助我們正確區別的原則。

---

<sup>136</sup> Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 33。

<sup>137</sup> 參：傅立德，「隱藏的上帝與啓示的上帝」，《管窺十架神學》，俞繼斌編（新竹：信神，1997），頁 107-109。

加爾文曾將他的神學思想歸納為「對上帝的認識，和對人的認識」<sup>138</sup>。從這句話再來看「十架神學」，十架神學不僅應用在認識上帝，也應用於「人對自己」的認識以及「人與上帝關係」的認識上<sup>139</sup>。所以，「十架神學」可說是將所有神學的主要內涵都包含在內了。

路德將認識上帝的方法論定位在十架的基督身上，突破了當代經院哲學強調理性能力的窠臼與錯謬，也對於今日的神學與教會也有醍醐灌頂的提醒與影響，這是十架神學的重大意義。

### 3.1.3.2 「十架神學」的檢視

對路德來說，所有的真正神學都是「關於十字架的智慧」<sup>140</sup>。基督的十字架是一切真正神學知識的尺度，包括上帝的榮耀、上帝的救贖、基督徒生活、...和教會的問題等等都以此為標準。由此可以看到「十架神學」的中心性與廣泛的應用性。

筆者在此便以路德的「十架神學」來檢視現有的小組教會模式，以作為「成長領袖小組」的改進參考。以下便嘗試從「現有小組模式的目標」與「現有小組模式的運作」兩個方面進行探討。

---

<sup>138</sup> 加爾文在他的著作《基督教要義》的序文中開宗明義地說：「全篇論文有兩個主要題旨：對上帝的認識，和對人的認識」。因此將這兩點認識看作是他對神學思想的歸納摘要。見：加爾文，《基督教要義》上冊，徐慶譽譯（香港：基文，1986），頁1。

<sup>139</sup> 十架神學在「人對自己」以及「人與上帝關係」的認識有極及精闢且深入的幫助，相關的詳細討論，可參：楊寧亞，「路德十架神學的精意」，《管窺十架神學》，俞繼斌編（新竹：信神，1997），頁72-73。

<sup>140</sup> Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 30 note 11。

### 3.1.3.2.1 以「十架神學」檢視宗徒小組模式的目標

現有小組的主流模式很強調教會的建造要有清楚的異象 (vision) 和目標。教會能夠「目標導向」是很好的作法，保羅說：「我奔跑不像無定向的」(林前 9：26)，又說：「努力面前，向著標竿直跑」(腓 3：13~14)。有時教會的建造因為缺少方向，所以就像是無定向的奔跑，不知標竿在何處。若教會能夠有清楚的發展目標，而這目標又是蒙上帝所喜悅的，那麼是很可喜的事情。

不過，現有小組教會模式的目標在十架神學的檢視下可以發現，小組的目標很容易被「功利主義」影響，原本的「目標導向」反成了「業績導向」。教會和小組朝著「業績」前進，走入了「榮耀神學」的陷阱。

先從現有「葉忒羅小組」模式的目標來看。在「葉忒羅小組」模式下，所有教會的小組都有一樣的目標，那就是能夠從小組剛開始的 7 個人增長到 14 個人，而倍增分為兩組<sup>141</sup>。

雖然這目標是帶領更多的人信主，但是這目標卻很清楚以一個希望達到的數字作為小組追求的目標。這新人增加的數字就好像是小組在這個時期所必須達到的業績一般，這業績會作為分組的標準、會作為所謂「成功」的依據。這已經落入了業績導向的錯謬，新加坡的鄭健雄牧師曾經很沈痛地說過他們教會的一個實例：

---

<sup>141</sup> 參本文 23-24 頁「小組的發展目標」的內容說明。



在年尾的那個「回家過聖誕」的收割聚會，這個小組帶領了許多未信者參加小組佈道會。但是三個禮拜前已經有一個未信主的人，已經例常的來到這個小組裡面。在一個禮拜前，這位還沒有信主的人就來到組長的面前說：「組長，今天我信耶穌，可以帶領我信耶穌嗎？」這個組長說：「不要啦！」「今天不要信耶穌，好不好等到下個禮拜？當我們舉行小組佈道會的時候才信，因為如果你這樣的話，我可以報告我成功了，有一個人得救。」<sup>142</sup>

從上面這個例子，可以很清楚地看見葉忒羅小組目標設定的問題。那名組長將未信者的得救信主納入其「業績」之中。若以這種方式達到葉忒羅小組所定的人數增長目標，從「十架神學」來看，這種「成功」其實是追求人的榮耀、這種所謂的「成功」其實是真正的失敗。

其次，「G12 小組」模式的目標，乍看之下，似乎不像「葉忒羅小組」模式那般的急功近利，但仔細思量，也有類似的問題。

在「G12 小組」模式下，小組沒有整體的目標，小組整體的目標被轉移到每位組員身上。每位組員都被賦予一個目標，就是要達到「帶領自己的 12 位門徒」。不過，此處「門徒」的定義與一般的認知有些差異，這裡所指的「門徒」是指當被帶領的信徒開始培植新的小組的時候，那位被帶領的信徒才能夠算是該位組員所帶領的門徒，而可以納入「12 門徒」的累積數字中<sup>143</sup>。

---

<sup>142</sup> 鄭健雄，《超越道德的敗壞》（新加坡：堅信浸信會主日講道，2003），<http://www.goodtv.com.tw/programs/Words/txt/Kuangus21.htm>。

<sup>143</sup> 參本文 36-37 頁「小組的目標」的內容說明。

所以「G12 小組」模式也有一個「12」的數字作為「成功」的標準。一個組員若成為一個 12 個人的小組長還不夠，因為這 12 個人還沒有真正成為「門徒」。要等到這組員所帶領的 12 個人都能夠分別去帶領小組之後，才算是完成了「帶領 12 門徒」的目標。改從小組整體的觀察角度，這是期待一個小組能增長到 144 個小組。這「12 門徒」其實也是另一種「業績」的要求與標準。

從「十架神學」來看，不論是「葉忒羅小組」模式的「由 7 人增長到 14 人」，或是「G12 小組」模式的「帶領 12 門徒」，都是明顯的錯誤。因為當數字成為評判的標準的時候，便走向了榮耀神學。試想在這種「業績」作為標準的模式下，若某一個小組長沒有達到小組增長的標準，甚至所帶領的小組人數越來越少，那麼是不是代表他「失敗」了，相較之下是比較沒有價值的呢？

數字不是絕對的，在十架神學看來，有時受苦和失敗比所謂的豐盛和成功來得更有價值。就像寡婦的兩個小錢，在耶穌的眼裡比眾人的奉獻還多（路 21：1~4）。教會的事工，若鼓勵追求業績，那麼是將信徒放入彼此爭競的競技場中，也帶領了信徒落入錯謬的價值判斷。教會的建造不應該單單以表面數字作為評判依據，而應該以不斷倚靠上帝的過程中，信心和生命的淬練與成長為重。

教會的建造應該避免功利主義的業績掛帥，避免追求個人榮耀的成功而忽略了高舉上帝的恩典。所以建造小組教會應該修正目前主流小組模式所設定的目標，而另尋符合十架價值的前進標竿。

### 3.1.3.2.2 以「十字架神學」檢視小組模式的運作

雖然「葉忒羅小組」模式和「G12 小組」模式都有著極為優越的運作。但是從「十字架神學」的角度，可以看到這些組織與策略上運作的優點與強項，正是信徒最需要注意避免掉入的危機與陷阱。

爲什麼小組教會在組織和制度上運作的優點會成爲陷阱呢？在台灣教會可以看到有一些信徒與同工會將小組教會的運作模式當作是解決教會問題的萬靈丹，一味地在教會推動小組的運作策略，將小組化教會的許多作法奉爲圭臬，認爲藉著這些小組教會的策略與運作可以帶來教會的增長與革新。

其實，這種作法正是十字架神學所指出需要留意的弔詭之處，當人嘗試以小組化教會架構與策略來作爲建造教會的圭臬時，反而可能在不慎之間拆毀了基督的教會。因爲藉著小組化教會架構與策略所建造起來的有形教會，基本上都是由人的理性所發展出來的，它的結構愈美麗、策略愈優越，愈容易讓人高舉、甚至崇拜這些由人的理性所發展出來的方法，它的華麗反而掩蓋住了真正無形教會的本質，人們會誤認爲所謂教會增長的原因是由於採納小組化的管理策略，卻忽略了看到基督的十字架。在這種狀況下，教會變成了打著基督旗號的企業組織。

當以十字架神學的角度來觀察現今一些台灣教會推行小組運動的狀況，便會發現有些人會被小組教會那優越的運作策略所迷惑，

而落入了以下榮耀神學的謬誤中：1) 不靠上帝恩典，單憑人自己的稟賦與努力。2) 不時出現的優越與排他心理。3) 缺乏自我反省，一味追求成功、繁榮、富足、增長而忽略了人的有限，致使虛榮與驕傲<sup>144</sup>。

當然這並不是說，在十架神學的審視下，小組化教會的管理是完全不對的。在前文論及「兩個國度」的時候曾經說過，外在的教會應用世俗知識建造是合乎自然秩序的法則。在此，十架神學並非否定了自然秩序，而是讓我們認識自然秩序的有限與被罪污染的狀況。所以提醒了牧者要小心落入榮耀神學般的陷阱，督促牧者不斷進行自我反省：教會的建造是高舉人，還是高舉上帝？教會的依靠是葉忒羅小組模式、G12 小組模式？還是基督的恩典？

或許葉忒羅小組模式與 G12 小組模式是牧會智慧的結晶，或許它們是建造教會大有功效的工具，但是教會所真正依靠的、所高舉的、所傳揚的卻不是這些，而是十字架的基督，這是十架神學提醒每一位小組教會的同工所應該謹記在心的。

所以建造小組教會時，除了教導信徒與同工認識教會建造的運作之外，更重要的是教導信徒認識「若不是耶和華建造房屋、建造的人就枉然勞力；若不是耶和華看守城池、看守的人就枉然儆醒」（詩 127：1）。

---

<sup>144</sup> 關於榮耀神學的謬誤，更進一步的論述，可詳參：俞繼斌編，《管窺十架神學》（新竹：信神，1997），頁 158。

要建造合乎上帝心意的教會，牧者應該利用各種管道，包括主日講道、裝備課程、...等等，多方提醒信徒與同工不斷以信心倚靠上帝來面對生活與事奉的諸般困難與挑戰。幫助信徒不是倚靠策略或是才能來尋得生命問題的解決之道，而是以「不再是我，乃是基督」的十架信念來靠主得勝。

### 3.1.3.3 「十架神學」的應用

今從上文的研究與討論，今將「十架神學」的理念應用於「設定成長領袖小組模式的目標」以及「作為成長領袖小組的理念」兩個方面，分別說明如下：

#### 3.1.3.3.1 以「十架神學」設定「成長領袖小組」的目標

對於教會與小組來說，有清楚的發展目標是重要且關鍵的。因為人的天性或說是罪性，使得人有耽於安逸，退縮於既有關係的傾向。也就是說，小組或教會若沒有清楚的目標導向，組員的成長與關係的外展都會失去動力，而無法看到有效的成長<sup>145</sup>。

但是這目標的設定卻有關鍵性的影響，一個錯誤的目標，會使得教會小組抱持著一個錯誤價值觀念。而現有主流小組模式的目標在「十架神學」的檢視之下，都有著「業績主義」的色彩，都可能使得教會與小組成爲一個追求數字的競技場，而忽略了不斷靠主，與主同死而得著在基督裡新的生命、價值與生活。

---

<sup>145</sup> 參：Joel Comiskey, *Home Cell Group Explosion*, (Houston: Touch, 1998), pp 49-52。

筆者在過去以小組方式牧養救恩堂的過程中，因為現有小組教會模式的目標皆設定在「小組增殖」之上。所以在小組生命週期即將結束，也就是倍增期時，筆者常會感到小組是否達成人數增長目標的壓力。雖然自己心中明白不應太過看重人數的增加，但是教會小組的成功與否，就是以此作為評量，所以在感受到壓力之外，也對建造教會的方式感到十分矛盾。

後來幾年，看到有其他更多信徒與同工也在類似情況下，出現了一些讓筆者深以為憂的狀況。讓筆者印象深刻的是，在 2000 年時，有一位信徒同工因為他所帶領的小組未能如同別人一般達到「小組增殖」的目標而有一段長時間落在憂鬱之中，他深深覺得挫折，多次傷心落淚並且要請辭去組長的職分，不再希望繼續服事。

筆者那時多次嘗試以聖經的經文和「十架神學」的概念安慰他、鼓勵他，並且帶領他明白如何從上帝的眼光正確地看待自己，知道帶領教會小組的動機是為了服事主、榮耀主，而不是為了在爭競比較中來尋找與肯定自己的價值。

在筆者多次以聖經和「十架神學」來輔導該同工的同時，也不斷面對了自己內在對於小組教會運作方式的壓力和矛盾，從而清楚看到現有小組教會模式的目標很容易帶來人的在爭競下的比較、驕傲或傷害。教會增長的目標不應放在人數的增長之上，人數增長應該是教會生命成長的副產品，而不應作為教會最看重的目標。

所以，筆者嘗試以「十架神學」來重新設定小組的目標。期待「成長領袖小組」的目標設定能夠跳脫「葉忒羅小組」模式那樣追求在一定期限內小組倍增分殖，或是「G12 小組」模式那般「帶領 12 個門徒」或「從一個小組增長到 144 個小組」的業績要求。

因此，筆者將「成長領袖小組」的小組目標設定在信徒的成長之上，期待小組能培育每一位組員都能成爲一個實踐大使命，能「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」的屬靈領袖。

成爲屬靈領袖是一個具體的目標，但是一位屬靈領袖卻不是以業績作爲標準，而是在這成長的過程中，不斷經歷挑戰而呈現日臻成熟的生命。在成爲一位屬靈領袖的過程中，信徒要面對自我性格的挑戰、經歷過生活的波折起伏、熟習於事奉的種種問題。在這過程中，是沒有辦法靠著人自己的力量而成爲「屬靈」的領袖。而必須不斷靠著釘死自我、倚靠基督十架來更新成長。

這設定的目標是看重生命的經歷而非業績的擴展。如同馬丁路德說過的一句話：「一個人成爲神學家，是因為他曾經經歷生死、面對咒罵，而不是因為他理解深奧道理、博覽經書或沈思默想」<sup>146</sup>。如今，這句話的精神也可應用在信徒邁向成爲屬靈領袖目標的過程：「一個人成爲屬靈領袖，是因為他曾倚靠上帝勝過生命的種種挑戰，而不是因為他事奉老練、知識淵博、或業績輝煌。」

---

<sup>146</sup> 見：蔡麗貞，《十字架討厭的地方》（台北：華神，2001），頁 248。

### 3.1.3.3.2 以「十架神學」作為「成長領袖小組」的信念

「十架神學」不單是在神學研究上的一個理論，也是一位屬靈領袖應該具備的價值觀與信念。保羅曾說：「因為我曾定了主意、在你們中間不知道別的、只知道耶穌基督、並他釘十字架」（林前 2：2）。從他的這句話，可以看到保羅是多麼看重基督的十架。另外，從保羅多處論述十字架的內容（林前 1：18～2：5；林後 4：7～15，5：11～21；加 2：20，5：11、24，6：14；腓 2：1～11），也都顯明了保羅以十字架作為人生信念的屬靈領袖模範。

「成長領袖小組」既然希望能夠跳脫現有主流小組模式具有濃厚業績色彩的設定目標，而改以幫助信徒「成為屬靈領袖」作為目標，那麼單單只是設定小組發展的目標還是不夠的，還需要幫助每一位信徒都能夠如保羅那般抱持一個十架價值觀與信念。

筆者牧會至今，曾經歷了許多的困難和挑戰，有些是教會內部的意見與權力衝突、有些是拓展事工的挑戰和艱難、有些是自我的罪性與性格、有些是和上帝與他人的關係。筆者與妻子皆曾因事奉的重擔和壓力而有身心具疲的經歷，感謝主，後來倚靠上帝的恩典而能重新得力。當筆者回顧一路走來的過程，看到「十架神學」的信念的寶貴，給予了許多的安慰和幫助，也給予了指導和省思的依據。所以筆者深深期待教會的信徒們也能以此為信念，能夠應用「十架神學」的精神在自己的生活和事奉中。



因為「十架神學」的信念能幫助我們不斷自省、而靠主勝過驕傲的老我、讓我們的事奉不是為了追求自我的榮耀與成就，寧可放慢人數增長的速度，也不願落入業績增長的網羅中。「十架神學」的信念也能成為我們生活和事奉的指導，在面對艱難與挑戰時，使我們靠著基督的恩典來將這些受苦的過程變成是生命成長的幫助。

另外，在教會強調培育信徒成為領袖之時，需要和屬世領袖的意義作一區別<sup>147</sup>。因為若僅強調成為領袖的世俗意義，那麼人便容易追求榮耀、卻不願意受苦負重；期望得著冠冕、卻不願意背起十架；希望作別人的主人、而不願意作上主的僕人，結果又落入「榮耀神學」中追求人的作為、驕傲和榮耀的陷阱中。

屬靈領袖有另一個面向，就是「僕人」。聖經中最常用來形容屬靈領袖的詞句就是「上帝的僕人」。摩西是聖經中極佳的領袖範例，但是聖經沒有這樣說：「以色列的領袖，摩西」，而是說「耶和華的僕人，摩西」（申 34：5）。這和耶穌在福音書的教導是一致的。耶穌曾經多次多方地說明門徒應該背起十架、懷抱著僕人心志來服事（可 10：43-44，太 23：11-12、...），而耶穌本身就是屬靈領袖以及上帝僕人的最好模範。耶穌曾說：「人子來不是要受人的服事，而是要服事人」（太 20：28），而以十架神學作為信念可以提醒基督徒時時懷抱僕人心志：一個屬靈領袖並非是要高舉自我、操弄職權、或控制他人，而是要高舉基督、完成使命、以及服事他人。

---

<sup>147</sup> 有關「屬靈領袖」與「屬世領袖」的差別和比較，中國內地會的孫德生牧師有非常清楚和極佳的討論說明。參見：孫德生，《屬靈領袖》（香港：證主，2000），頁 30-36。

爲了讓「成長領袖小組」的組員都能十架信念來面對生活與事奉，所以筆者不但嘗試以此信念建立「成長領袖小組」模式，也在這架構之下推動教會信徒抱持此一信念，主要藉著下面幾個方式：

首先，將「十架神學」的內容轉化爲簡單的口號：「不再是我，乃是基督」（加：2：20），以便教會信徒容易掌握其精神。也就是說，每位參加「成長領袖小組」的組員在正式加入小組時都要會背誦這八個字的「十架銘言」，並承諾以此銘言作爲生命成長的信念。

其次，爲了避免「十架銘言」淪於口號化，所以教會裝備課程重新設計，置入「十架神學」的內容與應用，讓信徒能夠了解「十架神學」在聖經和神學上的意義以及如何實踐在生活中。例如，在禱告、敬拜、生命更新、關係突破、事奉得力、...等等方面的應用。

另外，藉著小組的牧養架構幫助信徒在面臨實際需要時知道如何應用此一信念。例如，當有組員軟弱時，組長或組員們便給予福音的安慰並一起以禱告倚靠上帝；當有組員表現驕傲的時候，組長或組員們便給予提醒和規勸等等。讓教會能形塑一個互相造就的氣氛文化，藉著牧養架構建立信徒一個合乎十架神學的生命態度。

最後，教會也不斷以此信念省思與檢視各項事工的一致性，如主日講壇、輔導協談、同工訓練、...等等，避免教會事奉理念不一致或言行不一的錯誤示範，造成信徒混淆和價值觀衝突的情形。藉此信念統合事工的一致性，讓教會可以信行合一走在上帝的恩典路上，並且實際幫助信徒們在生活 and 事奉中建立十架的價值觀。

### 3.1.4 以「信徒皆祭司」作為培育領袖的策略

一般的社會組織也非常重視領袖人才的培育，但是培育領袖的結果卻常落入培育少數菁英擔任領袖的「菁英主義」之窠臼，或者是踏入分門別類的「階級制度」之網羅。

教會培育信徒成為屬靈領袖不是為了要培育少數的菁英，也不是為了要製造層級分明的階級，而是為了完成聖經「信徒皆祭司」的理念。為了能夠使本研究的「成長領袖小組」能夠有更好的理論基礎，所以本文將研究路德神學「信徒皆祭司」的教義，以「信徒皆祭司」來檢視目前教會培育信徒領袖的策略，然後希望研究的結果可以具體地應用在「成長領袖小組」的模式。

#### 3.1.4.1 「信徒皆祭司」的意義

「信徒皆祭司」的神學理念基本上源於聖經，不過卻是在中世紀宗教改革的時候被馬丁路德發揚光大。「信徒皆祭司」突破了教會中的聖品階級，肯定了所有信徒在上帝面前所共有的尊榮、呼召與權利。

在教父時代，主教制度開始在教會中盛行，直到中世紀，神職人員因著主教制度的演化成為一種特權階級。不是聖品階級的基督徒幾乎成了二等信徒，這些信徒必須透過這些經由教會按立的神職人員才能夠領受上帝的恩典<sup>148</sup>。

---

<sup>148</sup> 關於教會聖品階級的濫觴可以溯至教父時代的相關討論以及主教制的演進，可參：谷勒本，《教會歷史》，李少蘭譯（香港：道聲，1990），頁 123-128。

馬丁路德在 1520 年寫了宗教改革的三篇重要著作：《致德意志基督徒貴族公開書》，《教會巴比倫的被擄》，及《基督徒的自由》。其中有關「信徒皆祭司」的闡述如同天雷勾動地火一般，燒盡了教會聖品階級的藩籬，讓聖經真理如明光照耀黑夜。馬丁路德在「基督徒的自由」中指責當時聖品階級的錯謬，他說：

你要問：「若在教會裡的人都是祭司，那麼，我們如今稱為神甫（即祭司）的與平信徒又有什麼分別呢？」我回答說：「將『神甫』，『教士』，『屬靈的』，『屬聖職的』這些名字，從一切別的基督徒身上取來，專用於我們如今照錯誤的用法稱為『聖職階級』的少數人身上，乃是冤屈這些名字了。因為聖經對於這兩種人並沒有區別。聖經不過用『執事』，『僕人』，『管家』來稱呼那些現今不可一世號稱為教皇，主教，為主帥的，其實他們原是應以傳道服事人，將基督的信與信徒的自日教導人的。因為我們雖然都是平等的祭司，但我們不能都當眾執行聖職，教訓人，就是能夠，也不應當。所以保羅在林前四章說：『人應當以我們為基督的執事，為主神奧妙事的管家。』」

但如今管家的職份演變成了這麼炫耀的權勢和這麼可畏的專制，以致異教人的帝國或地上的權勢，都無與倫比，好像平信徒就不是基督徒一般。因此這種誤用，我們就喪失了基督教所講恩典，信，自日的知識，與對基督自己的知識，這知識日人的話語和法律不可忍受的網綁起而代之，直到我們如耶利米哀歌所說的，成了地上極惡之人的奴僕，這些人利用我們的不幸，只求達到他們卑鄙無恥的慾望<sup>149</sup>。

另外，馬丁路德在《致德意志基督徒貴族公開書》以「進攻三道城牆」來推倒了教會長期以來的教階制度，其中一段關於「信徒皆祭司」精彩論述：

---

<sup>149</sup> 馬丁路德，「基督徒的自由」，《路德選集》，徐慶譽、湯清譯（香港：基文，1986），頁 365。

我們首先要進攻第一層城牆。他們稱教皇、主教、神甫和修道士為「屬靈的階級」，稱君主、貴族、工人和農人為「屬世的階級」。這真是巧妙的一個謊言和虛偽。但誰都不要因此恐慌，因為所有基督徒都為「屬靈的階級」，在他們中間，除了職務不同以外，沒有其他的差別，如保羅在哥林多前書十二章所說的，我們都是一個身體，但每一個肢體各有各的工作，服事其他的肢體，這全是因為我們只有一個洗禮，一個福音，一個信仰，而且都是基督徒，因為只有洗禮，福音和信仰才能使我們變為「屬靈的」和基督徒。

一個教皇或一個主教抹油，授職，奉獻，或規定和平信徒不同的服裝，這不過使人作偽善者和偶像而已，但決不能使人作一個基督徒或「屬靈的」人。因為洗禮我們大家都受了聖職作祭司，如聖彼得在彼得前書二章所說，『你們是君尊的祭司，是聖潔的國度』，又如啓示錄三章所說的，『你用你的血叫我們作祭司和君王』。因為假如我們沒有比教皇或主教所行更高的授職，那麼，教皇或主教的授職決不能使人作神甫，也沒有人能行彌撒，或傳道或宣教。所以主教授職，是等於代表全體教會授職，是等於從他們當中派一個人出來，叫他為別人行使這種權力，儼如十個兄弟都是國王的兒子，為後嗣，在他們當中選舉一個弟兄出來為大家管理遺產，——他們都可以作國王，也都有平等的權利，不過總得要委託一個人執行統治的責任。<sup>150</sup>

在上文中，路德清楚地指出聖品階級的錯謬，並指出「聖職」與「信徒皆祭司」正確的意義來：每一位信徒都是「屬靈的階級」，教皇、主教和一般的基督徒除了職務不同之外，沒有地位本質的差別。每一位基督徒因著受洗成為君尊的祭司，都肩負著「普世祭司職」<sup>151</sup>，神職人員並沒有高於弟兄姊妹的特別權力，教會的制度與神職人員設立不過是為了秩序的緣故而已。

---

<sup>150</sup> 馬丁路德，「致德意志基督教貴族公開書」，《路德選集》，徐慶譽、湯清譯（香港：基文，1986），頁164。

<sup>151</sup> 「普世祭司職」Universal Priesthood，此語是為了和教會的公眾傳道職（牧師職）作一區分。這詳細的分別，不在本文主旨中，故不多作討論，詳細的解釋與比較可參：米勒爾，《基督教教義學》，李天德譯（香港：路德會文字部1986），頁354-355。

路德藉著強調信徒「普世祭司職」的重要，使得在基督身體裡的信徒們恢復了在聖經中記載那彼此認罪、代禱，那神聖祭司的彼此服事，教會神職人員的地位也恢復原本應該有的意義，教會的牧師是爲了教會的秩序而設立的，其地位和一般信徒是平等的，只是其職份的呼召有所差異<sup>152</sup>。

路德果然成功地「推倒了城牆」，他在教會聖禮與聖品階級的改革，成功地使「信徒皆祭司」的意義重新受到教會與基督徒的重視<sup>153</sup>。如今，可將路德「信徒皆祭司」教義對信徒的意義歸納爲：「我們站在上帝的面前，爲他人祈禱、代求與奉獻自己給上帝，並彼此宣告上帝的道」<sup>154</sup>，另可從「信徒皆祭司」的角度，簡要地將信徒的職權敘述如下<sup>155</sup>：

- 每一位信徒都是祭司，應該時常向上帝獻上感恩祭。
- 每一位信徒都是祭司，可隨時直接進到上帝面前，無須經過神父或其他被封聖的基督徒來作爲中保。
- 每一位信徒都是祭司，負有帶領人領受上帝恩典的責任。

---

<sup>152</sup> 關於聖職的呼召，更詳細的討論，可參，Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), pp. 329-332。

<sup>153</sup> 關於這段歷史，詳見：羅倫培登，《這是我的立場》，古樂人、陸中石譯（香港：道聲，1987），頁 152-168。

<sup>154</sup> Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), pp. 313-314。

<sup>155</sup> 蕭克諧，《認識信義宗教會》（香港：道聲，1997），頁 172。

### 3.1.4.2 「信徒皆祭司」的檢視

「信徒皆祭司」的教義在改教運動發揮了無比重要的影響力，推翻了當時教會將某些特權歸與受按立之聖職人員的錯誤，回歸新約聖經原本的精神。如今，「信徒皆祭司」的教義仍然對教會建造的策略仍然有著幫助和提醒。本文將以此教義檢視教會「信徒的事奉和類別」和「培育的目標和廣度」兩方面，如下所述。

#### 3.1.4.2.1 以「信徒皆祭司」檢視信徒的事奉

身為宗教改革的繼承人，我們都同意「信徒皆祭司」的概念，但是在實踐上，教會卻因沒有落實這神學理念，而受到了虧損。曾經有一位牧者詢問韓國中央純福音教會的趙鏞基牧師為何美國教會不如韓國教會復興？趙鏞基回答說：「美國的問題在於牧師不願意釋放他們的信徒擔任牧者的工作」<sup>156</sup>。

趙鏞基牧師的回答，從「信徒皆祭司」的觀點來看，是值得每一間教會注意的。一般來說，我們可將教會的事工簡要地分成兩大類：牧養的事工以及行政的事工。在台灣一般的傳統教會中，牧養的事工主要是由教牧人員負責，例如負責社青的牧養、青少年的牧養、...等等；而行政的事工主要是由教會的信徒負責，例如擔任「服務」、「司庫」、「總務」、「聯絡」、...等等執事或同工來負責教會各項的行政事工。

---

<sup>156</sup> 參：Joel Comiskey, *Home Cell Group Explosion*, (Houston: Touch, 1998), p. 54。

若從「信徒皆祭司」嚴格的定義來看，教會的行政事工並不屬於「祭司」的服事，而是屬於「利未人」服事的範圍<sup>157</sup>。「祭司」的服事是宣道、敬拜、禱告、帶領人來到上帝面前的服事。讓信徒們從事行政的服事，並不代表落實了「信徒皆祭司」的理念。

不過，路德論到「信徒皆祭司」的時候說：「基督徒有義務為弟兄的好處，將自己奉獻給上帝」<sup>158</sup>。若從這種較為寬鬆的定義來看信徒從事行政類別的事奉，也是合乎「信徒皆祭司」的理念的。因為從事行政類別服事的信徒正是為了其他肢體的好處而參與教會的服事，他們的服事也是為了教會肢體而在上帝面前的奉獻。

小組教會在這方面，倒是採取嚴格「信徒皆祭司」的定義來看待信徒的服事。在小組教會的模式下，祭司的服事是清楚、實在的，他們不單透過小組動員每一位信徒進行佈道、禱告、敬拜、...等活動，並且經由小組的群體關係建立一個互相服事的網絡，藉著小組，將「信徒皆祭司」的概念落實。

在傳統教會中，信徒擔任最常見的職分是「執事」，而在小組教會中，信徒擔任最常見的職分是「組長」。若作一簡單比較，組長因為要負責帶領牧養、關顧代禱，更將祭司職分的意義表明出來。由此來看，小組教會似是更落實了「信徒皆祭司」的理念。

---

<sup>157</sup> 關於祭司的服事詳細說明，祭司與利未人在工作和職分上的分別，可參：彭巴頓，《舊約神學》（香港：種籽，1987），頁 471-476 的介紹。

<sup>158</sup> 參：Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 314 . .



### 3.1.4.2.2 「信徒皆祭司」與信徒的培育

首先，從「信徒皆祭司」的神學來看，教會培育信徒應該以裝備信徒成為祭司作為目標。教會應該致力於幫助造就信徒學習傳揚福音、為人代禱、敬拜奉獻、互相造就、...等等項目，好幫助他們完成信主後便承擔的祭司服事。

從台灣大多數的教會普遍設有成人主日學等裝備課程來培育信徒，但有時教會的信徒培育卻失去了方向。例如，過分偏重聖經與神學知識的教導，似是將學問淵博當作是培育的目標，但是淵博的知識卻無法使一個信徒成為服事的祭司；有時候，教會把培育信徒的焦點主要放在信徒自我成長方面，但這樣只顧自我的培育目標其實落入了個人主義的窠臼。這些教會培育信徒的目標都不符合「信徒皆祭司」的精神。這是將來教會建造時應該留意改進之處。

其次，教會培育信徒應該有對應信徒成長狀況設計對應的合適的課程。課程之間應有一致性與銜接性，好能夠有系統的逐步帶領信徒成長與學習服事，能夠活出一位屬靈祭司應有的見證。

有時教會的成人主日學，不是只偏重某一部份的教導，就是開了太多令人眼花撩亂的課程，例如：開設一堆都是偏向查經的課程或是開了一堆類似中老年人健康講座、基督徒的時間管理...等等花樣繁多的課程。但是課程之間缺乏一致性與銜接性，結果這些課程成為片斷性的學習，只帶來片斷性的效果。

因此，在課程的安排上，教會應該考慮信徒靈命的實際需要，初信者便不適合一些艱澀的課程，而服事已久的同工，也不適合一再接受一些重複的基要課程。所以信徒培育課程的設計是將來教會建造時應該留意之處。

最後，教會應該培育「每一位信徒」成爲祭司，而不是培育「一部份信徒」成爲祭司。教會培育信徒的系統應該避免僅成爲少數菁英的學校，而應該廣泛地納入教會每一位信徒。

有時教會的信徒培育並未推廣至每一位信徒，可能是因爲教會的信徒培育課程並無強制的約束力，所以常是在教會中熱心投入的信徒參加。不過，這樣教信徒培育的資源很容易集中在那些十分之一熱心投入服事、參與裝備訓練的信徒身上，而其餘十分之九未主動熱心參加裝備訓練的信徒則容易受到忽略<sup>159</sup>。結果造成僅培育「一部份信徒」成爲祭司，而不是培育「每一位信徒」成爲祭司。

「葉忒羅小組」模式也有類似的問題。在「葉忒羅小組」模式下，組長要揀選一位具有潛力的組員成爲實習組長，然後在小組的生命週期中培育學習事奉，好能夠在將來增殖分組時能夠承擔組長的職分。但是這樣的培育，卻忽略了培育小組其他的人成爲組長，所以從培育「每一位信徒」成爲祭司來看，這種實習組長的培育方式也應該改進。

---

<sup>159</sup> 一項美國蓋洛普的調查顯示在一般北美教會中，主動熱心投入事奉的信徒大約佔 10%，見：Joel Comiskey, *Home Cell Group Explosion*, (Houston: Touch, 1998), pp. 55-56。

### 3.1.4.3 「信徒皆祭司」的應世

從前文的討論，我們已經可以看到教會應該如何加強「信徒皆祭司」的理念，本文在此將更進一步地將上述的研究應用於「成長領袖小組」的模式。以下便由「每位信徒都應該進行祭司的服事」和「每位信徒都應該接受祭司的培育」兩方面來說明。

#### 3.1.4.3.1 每位信徒都應該進行祭司的服事

現代有許多的基督徒誤解了「信徒皆祭司」的意義，以為其意義只是指每一位信徒皆可以自由地、直接地到上帝面前，不需要其他人作為中保。但其實基督徒彼此互為祭司的觀念，其實並非是如此的偏向「個人主義」。路德不斷強調的是，基督徒有義務為弟兄的好處來到上帝面前<sup>160</sup>。路德曾說：「你應該背起你的十字架，但不是為你自己背的，而是為了別人。這樣，你的鄰舍會因而得益處，並且受到鼓勵去背起他自己的十字架」<sup>161</sup>。

所以，關於信徒的事奉，若能讓他們跳脫以往以行政為主的服事，而能參與牧養的服事，讓他們能夠彼此關顧、互相代禱、關心輔導、...等等，那麼這對「信徒皆祭司」的理念來說，是更直接、更具意義的實現。那麼，怎麼應用這個理念於「成長領袖小組」呢？筆者嘗試進行以下的應用：

---

<sup>160</sup> 關於這點的詳細討論，見：俞繼斌編，《管窺十架神學》（新竹：信神，1997），頁 30-31。

<sup>161</sup> 見：Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 308。

首先，讓每一位教會的信徒都能夠認識自己祭司的職分，當信徒從一開始進入小組以及接受裝備訓練時，便教導他們認識因信在基督裡而得的祭司職分，幫助他們明白「信徒皆祭司」的意義。

「成長領袖小組」模式將祭司職分和大使命的內容互相結合，將大使命看作是每一位祭司的呼召和使命～要「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」。因為這大使命將傳福音、為人代禱、宣揚上帝的道等等事工都包含在內了，藉此可以讓信徒們能夠更容易掌握祭司服事的概念，好加以落實。

其次，讓牧養的事奉不是只聚集在某一些人身上，如教牧人員或是一些有恩賜的弟兄姊妹身上。「成長領袖小組」嘗試讓每一位信徒都能參與牧養的服事。

因為小組教會的建造不應只藉由小組的模式來幫助教會信徒建立群體的互動關係，還更需要更進一步地幫助信徒們能建立一個彼此互為祭司，彼此關顧的關係，讓小組中的每一個人都能夠去守望幫助另一個人，藉著這樣子讓每位信徒可以在小組中彼此服事、互相造就，成全祭司的服事，所以「成長領袖小組」將嘗試在小組的架構中建立一個信徒互相服事與關顧的網絡。

最後，幫助每一位組員都能成為組長。一位「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」的祭司，用現代的術語講，就是一位「屬靈領袖」。「成長領袖小組」模式期待每一位組員都能夠不斷學習成長，好能夠成為一位屬靈領袖，也就是將來的組長～一位祭司。

### 3.1.4.3.2 每位信徒都應該接受祭司的培育

從前文「信徒皆祭司」檢視教會的信徒培育課程內容中看出了現今教會的幾個問題。因此，便就這幾個方面應用於「成長領袖小組」模式，如下所述：

首先，教會的裝備訓練課程配合小組，以祭司的服事作為培育的依據。也就是說，教會的裝備課程將「屬靈領袖」作為培育的目標，在此目標下重新設計平衡與整全的裝備課程與訓練，好能培育信徒完成「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」的祭司使命。

以往教會開設課程缺乏清楚的目標，所以可能偏向知識的造就、偏向個人的滿足、或是偏向事奉的需要。但是在這清楚的目標之下，教會每一個課程便得到了整合，聖經的教導不是為了培育神學家、而是為了培育屬靈領袖；個人生活的教導不是只為了滿足自我成長的需求，而是為了培育一位影響他人的領袖；事奉的訓練不是只為了一時的業績成長，而是為了將來祭司服事的需要。

其次，為了讓教會的培育訓練課程有一致性和銜接性，所以將信徒的成長分為幾個成長階段，好能夠一個階段、一個階段、循序漸進地培育信徒從淺到深地接受祭司服事的裝備。

使徒保羅就曾經用人的飲食來描述基督徒的成長過程，他形容初信者有如吃奶的嬰孩，而靈命成熟的信徒～那些長大成人的，就應該吃屬靈的乾糧。另外，使徒約翰也曾經用小子、少年人、父老

等名詞來指稱教會中的不同對象<sup>162</sup>。所以「成長領袖小組」模式借用保羅和約翰的說法，來安排教會的信徒裝備課程。

「成長領袖小組」模式在培育信徒方面，將教會信徒分為「嬰孩」、「小子」、「少年」、「父老」等階段，然後分別設計對應的課程，希望使每位在主裡初生的嬰孩可以成為小子，小子可以成為少年，少年可以成為一位父老～一位屬靈的領袖、上帝與人之間的祭司。

最後，為了教會的培育訓練課程能廣泛地遍及每一個人，避免只淪為訓練少屬精英的訓練。所以「成長領袖小組」模式以「國民義務教育」的概念來鼓勵每一位信徒接受裝備訓練。教會設立一個「基本裝備課程」的系統，這課程是每一位基督徒都具備的基本教育和訓練，並且符合了上述的課程目標與成長階段的設計。藉此能夠納入教會每一位信徒，並且實踐上述培育信徒的概念。

另外，「成長領袖小組」也改變原來小組「實習組長」職銜的意義。原本小組的實習組長，是由組長指派一人作為培育的對象，但是這卻忽略了其它組員的培育。所以「成長領袖小組」對此進行改變：每一位組員都可以被培育為小組帶領人，但是若當已經帶領小組時，卻還沒有完成應具備的課程訓練與資格要求，這類的小組帶領人才稱為「實習組長」。希望藉此改變，能夠更普遍地讓每一位組員接受「祭司」的培育，向著「屬靈領袖」的目標前進。

---

<sup>162</sup> 這裡的用法，主要係參：希伯來書 5：12-14；約翰一書 2：12-23。其中「父老」一詞，原文英譯為 Father，是父親的意義，而非中文字面有另指「年高德邵」的他意。所以，這裡並非刻意忽略中壯年，而是強調屬靈生命的不同階段，參：陳終道，《雅各書、約翰一二三書、猶大書～新約書信讀經講義》（台北：校園，1992），約翰一書，頁 49-52。

### 3.2 「成長領袖小組」模式的運作與規劃

經過了前面一節在神學理論方面的研究，接下來便要將上節研究的結果和建議具體地轉化為「成長領袖小組」的模式，以便修正原來小組模式可能的問題，本節便說明「成長領袖小組」模式運作的規劃設計。

首先，因為救恩堂已有「葉忒羅小組」的基礎，所以本文所提「成長領袖小組」的設計都在救恩堂原本的「葉忒羅小組」架構上進行轉型。若本文沒有對「成長領袖小組」的某項運作進行特別說明，那麼當以「葉忒羅小組」模式的運作對照了解。今從上文神學的討論與建議來看，「成長領袖小組」將對原本的小組架構進行數項轉變，茲從下述幾個方面說明：

#### 3.2.1 基本的組織

首先，前文已經說明小組的組織在落實「聖徒相通」的理念方面是比較好的方式之一。另外，從「兩個國度」神學檢視，教會組織制度是屬於「世上國度」「自然秩序」的一部份。所以，教會組織架構要怎麼設計，係依教會的需要而定，並無一定的「真理」或是絕對模範的作法。

「成長領袖小組」的組織設計主要建立在「葉忒羅小組」的模式上，依據前文神學研究的建議並參酌「G12 小組」模式的運作重新調整<sup>163</sup>，以期能

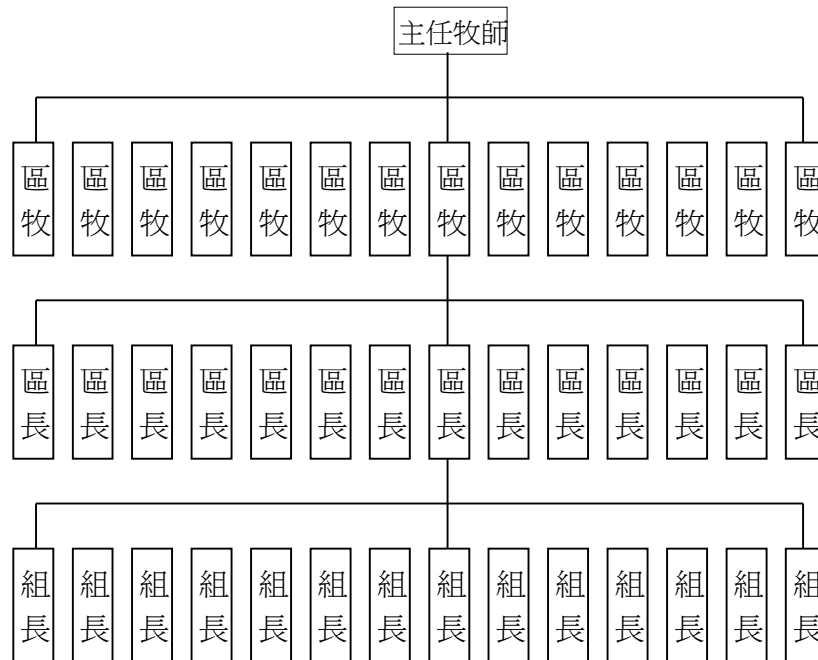
---

<sup>163</sup> 南非的 Little Fall Church Centre 教會亦曾混合了「G12 小組」與「葉忒羅小組」模式作為教會的架構，該教會稱其小組模式為 J12 小組模式。不過，本文所研究的模式與該教會的 J12 並無關連，故不對 J12 模式多作介紹，對於該模式之介紹，可參：Little Falls Christian Centre, *Can you briefly describe your structure, which you call the J12?* (Online Essay, Roodepoort: Little Falls Christian Centre, 2003), <http://www.cellchurchonline.com/faqanswer.cfm?faq=12>。

建立一個更能納入本文神學理念的組織架構與運作。

在「G12 小組」運作中，小組組織中沒有分區，但是「成長領袖小組」保持維持原本「葉忒羅小組」模式中分區與運作，不過因為「成長領袖小組」係以母子小組模式運作，區牧所牧養的區長們就是區牧所牧養的小組，區長所牧養的組長團隊也是以小組模式進行，所以小組的規模皆為 7~14<sup>164</sup>。所以，從管理幅度來看，從 5 的幅度擴展到了 7~14。

也就是說，一個區牧牧養 7~14 個分區，一個區長牧養 7~14 個小組。今將此架構參照葉忒羅模式，以 14 為管理幅度，將成長領袖小組模型的圖示繪製如下：



圖表 3-2 「成長領袖小組」模式的組織（管理幅度：14）

<sup>164</sup> 為什麼是 7-14 的數目呢？這是因為若要能夠在小組生活中真正落實「聖徒相通」的神學理念，從現代數學算出來的最適合的小組人數。可參本文 66-67 頁「管理幅度」之介紹，以及頁 90-93 「『聖徒相通』的應用」的內容。



### 3.2.2 目標設定

原本「葉忒羅小組」模式的目標是「在一定期限內增殖分組」，「G12 小組」的目標是「快速增長」。在前文「十架神學」的檢視中，已指出這兩種現有小組教會主流模式的目標設定，都受了「功利主義」的影響，小組的目標雖以傳福音，領人得救為主，但是卻渲染著濃濃著業績色彩<sup>165</sup>。

像這樣追求數字增長的目標容易使人高舉自己的榮耀，或是引起人的爭競，這種業績導向的目標是偏差而且危險的。因此，「成長領袖小組」重新設定小組的目標，不以這種增長的數字作為最重要的小組目標，而改以將「培育組員的成長」視為小組的首要目標。不過這並不是說「數字管理」在教會中不重要，而是要避免以數字增長當作目標的偏差與危險。

筆者歸納綜合前文神學研究的內容以及參酌小組教會的理論，將「成長領袖小組」的目標放在培育每一位組員成為「屬靈領袖」，並將本模式的「屬靈領袖」清楚定義為：一位去影響別人信主並且帶領別人在主裡成長的人。

從廣義來看，這屬靈領袖的定義可以應用在許多方面，例如，一位熱心傳福音的基督徒老師可以是一位屬靈領袖，一位有美好見證的政治家，也可以是一位屬靈領袖。不過，單就小組教會的運作來看，一個屬靈領袖的最好的代表人物就是一位組長。所以，「成長領袖小組」模式將培育每一位組員成為屬靈領袖的理念轉化為一句標語，稱為「小組的異象」，以提供給每一位組長背誦以及每一位組員認識，如下所示：

---

<sup>165</sup> 關於這目標的詳細說明，參本文 111-113 頁「以『十架神學』檢視現有小組模式的目標」的內容。

「培育每一位組員在愛中成長為能生養小組的屬靈父老」。

首先，這目標將小組重心放在「培育信徒」的精神表明了出來；其次，這目標也顯明了小組是以「愛」的關係為重的信徒群體；再次，這目標中的「屬靈父老」意味著鼓勵信徒完成由「小子」成為「少年人」、從「少年人」成長為「父老」的成長階段目標；最後，這目標以「生養小組」的形容詞將為何稱為「父老」(Father)的原由標明，並結合了前述「屬靈領袖」的定義以及小組教會的理論架構，讓「屬靈領袖」一詞可以很清楚的被具體化。

「培育每一位組員在愛中成長為能生養小組的屬靈父老」的小組目標，不但合乎神學的檢視，也兼顧了教會增長的根本與實際需要。因為一個屬靈領袖的養成，不單只有信仰知識的造就，還包括了生活的見證以及事奉的訓練。在這成長的過程裡，一個信徒會在彼此負責、互相關愛的環境下學習佈道、見證、輔導、...等等事工，也面對人際關係的更新、自我性格的對付、...等等十架功課的學習。

所以，從個人來看，這目標使得個人在教會中有一個清楚的前進方向，並帶來生命性格、生活見證、事奉技能與聖經知識等方面的整合性的成長。從小組來看，這樣的目標可以幫助組長更清楚知道牧養的重點在於「成全聖徒」，幫助組員在面對自我性格、生活見證、事奉技能的過程中，學習倚靠基督的十架而不斷成長更新。從教會看來，這目標避免了「業績主義」，並使得教會更落實「人人皆祭司」的概念，讓教會能有著豐沛的人力資源，這樣教會的增長就紮實地建立在每一個人的成長上，可以使得教會充滿著一股前進的動力。

### 3.2.3 成長的階段

既然小組的異象是「培育每一位組員在愛中成長為能生養小組的屬靈父老」，教會與小組是以組員的成長作為首要的目標。為了能夠落實這目標，幫助組員能夠循序漸進地接受裝備以及學習成長，所以「成長領袖小組」參酌了聖經相關經文將基督徒的成長狀況分為以下幾個階段：「嬰孩」、「小子」、「少年人」、「父老」<sup>166</sup>。

使用「嬰孩」、「小子」、「少年人」與「父老」等用詞的原因，一是因為這些形容詞源於聖經，另外，這些形容詞也可以很清楚地將一個基督徒成長的階段表明出來。因此，「成長領袖小組」希望借用聖經這些的用詞，可以讓每一位基督徒明白，信主受洗不是終結，而是屬靈生命成長的開始。

聖經曾經描述對於真理不熟悉、信仰生命還在初階的信徒為「嬰孩」，「凡只能吃奶的、都不熟練仁義的道理。因為他是嬰孩」（來 5：13）。因此，「成長領袖小組」模式借用此詞來形容剛受洗歸主，或者是教會中信主許久但是仍對信仰懵懵懂懂的信徒。

另外，使徒約翰在約翰一書中曾用「少年人」、「小子」以及「父老」等詞來稱呼教會中不同的信徒。關於這些用詞，有的聖經學者認為是指教會中不同年齡的人，不過大多數學者認為這些用詞是用來指教會中不同靈命狀況

---

<sup>166</sup> 這些用詞主要源於約翰一書 2：12-14，哥林多前書 3:1，希伯來書 5:13 與彼得前書 2:2。不過當然各教會可以依需要訂定成長的階段，如採用棒球進壘的第一壘、第二壘、...等也是類似的概念。關於棒球進壘的進階概念，可參，華理克，《直奔標竿》，楊高俐理譯（Paradise：基督使者協會，1997）頁 157-159。

的信徒<sup>167</sup>。筆者在此借用後者解經的概念，將這些用詞應用在「成長領袖小組」模式下信徒不同成長階段。關於各個屬靈生命成長階段：嬰孩、小子、少年人與父老的介紹，由下表簡要說明<sup>168</sup>：

階段	簡要的說明
嬰孩	剛信主受洗的基督徒或名義上的基督徒，對屬靈事物覺得陌生、不熟悉。
小子	已經認識上帝的基督徒，開始探索與熟悉信仰與相關的屬靈事物。
少年	已經信主的基督徒，開始學習實踐真理、學習面對屬靈爭戰，並學習靠主過得勝生活。
父老	已經信主並且生養屬靈嬰孩的基督徒，明白上帝的帶領、認識天父的旨意。

圖表 3-3 組員的靈命成長階段

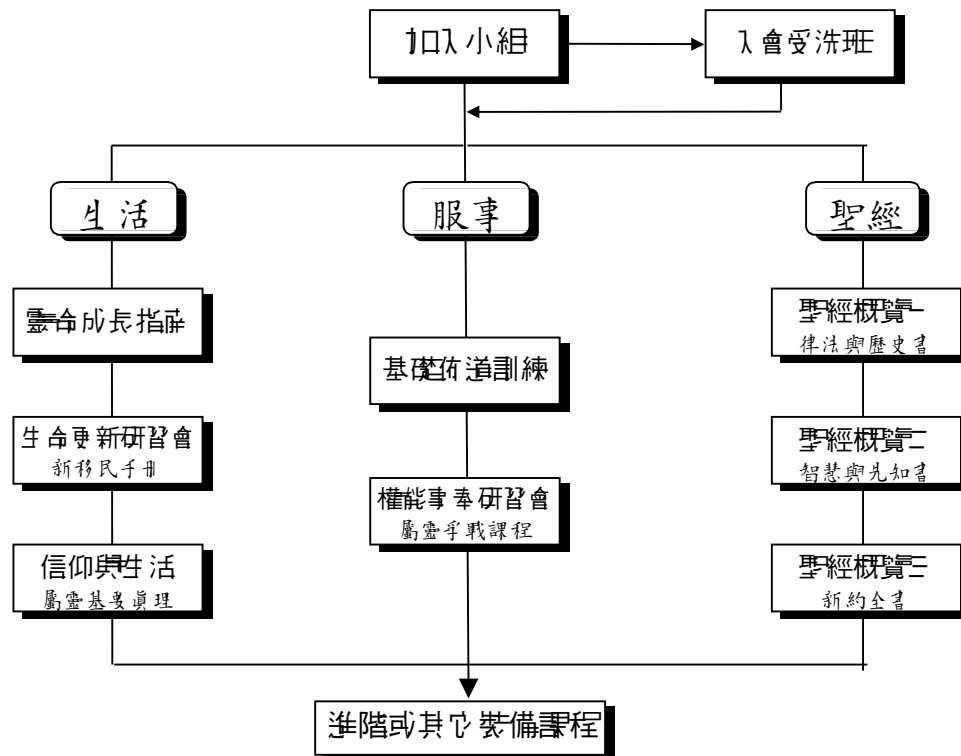
將信徒的成長狀況分為不同的階段，不是為了在教會中製造階級，而是希望藉著這些階段，能夠設計出對應的小組關顧牧養以及裝備訓練的策略，就像學校以「年級」作為區別，幫助學生能夠循序漸進地學習成長一般。「成長領袖小組」希望藉此幫助每一位會友能從屬靈的嬰孩成長為小子、小子成長為少年人、少年人成長為父老～屬靈領袖；能在小組這愛的群體中得到支持，在作中學、在學中作、倚靠十架、活出新的生命。

<sup>167</sup> 陳終道說：「這幾節中，使徒使用三種不同的稱呼（小子、少年人、父老），以顯明三種不同靈性程度的信徒。暗示著在光中的信徒，他們的靈性生命，必循序漸進」。見陳終道，《雅各書、約翰一二三書、猶大書～新約書信讀經講義》（台北：校園，1992），約翰一書，頁 49。

<sup>168</sup> 本表所列的各項階段，在聖經中並非是以年齡作為依據，而是指屬靈成長的的階段。說明的主要參考係參：陳終道，《雅各書、約翰一二三書、猶大書～新約書信讀經講義》（台北：校園，1992），約翰一書，頁 49-52。另外，本表所列內容摘自救恩堂信徒基本裝備課程的講義，見：劉國忠，《信仰與生活》授課講義（台北：救恩堂，2002），頁 3-9～3-10，劉國忠，《入會受洗班》授課講義（台北：救恩堂，2002），頁 3-1～3-3。

### 3.2.4 裝備的管道

爲了落實培育每一位信徒成爲祭司的理念，所以「成長領袖小組」配合救恩堂的實際需要，設計了「信徒裝備課程」。這課程是每一位救恩堂會友都必須接受的裝備和訓練，就像國家的義務教育一般，提供信徒必須具備的訓練和教育。這些課程上課的方式可以依教會需要不同而變化，包含了課堂上課、個人帶領，以及退修會的方式等，救恩堂的「基本裝備課程」<sup>169</sup>如下圖所示：



圖表 3-4 救恩堂信徒基本裝備課程

<sup>169</sup> 救恩堂除了開設「基本裝備課程」之外，也因應了其它會友的需要，開設了「其它裝備課程」，這課程包括了單卷聖經研究、神學講座、交友與婚姻、...等等課程。不過因爲相關內容並非本文討論範圍，所以不多作介紹。

其次，配合「成長領袖小組」模式的運作，教會的裝備課程內容需要進行改變，在教學中加入「小組的運作」、「十架神學」、「信徒皆祭司」、...等等相關的項目。

最後，爲了配合這小組的目標與組員成長的階段，教會的信徒裝備課程也必須隨之調整，好能夠在相對應的組員不同靈程階段，給予合適的成長裝備與訓練。今將這些階段所對應的裝備課程設計，繪如下圖表明之<sup>170</sup>：



圖表 3-5 救恩堂信徒成長階段與裝備課程

<sup>170</sup> 上課的方式，可以因教會不同的需要而訂定。本次在救恩堂設計的裝備課程中，「生命更新研習會」、「權能事奉研習會」、「領袖訓練研習會」是以兩、三天密集上課的退修會方式進行，「靈命成長指南」與「基礎佈道訓練」是以一對一的方式傳授，其它的課程則是大班上課制。

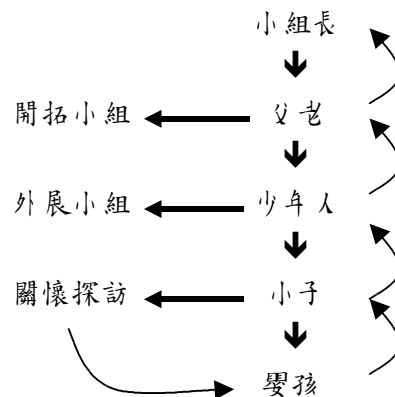
### 3.2.5 事奉的架構

首先，從落實信徒皆祭司的神學理念，要讓每一位信徒都能參與祭司的服事。所以「成長領袖小組」參酌組員的成長階段，將小組的生活、成長與事奉結合在一起，嘗試設計與建構起小組的生活與事奉架構

首先，考量小組中的成員，小組中有組長與組員，組員又可依靈程分為嬰孩、小子、少年人和父老。「成長領袖小組」模式將這些不同的組員納入一個生活互動的關係與事奉的網絡，藉此讓「聖徒相通」的精神能夠更加地在小組中落實。

其次，考量小組的事奉，在「成長領袖小組」模式下，小組中的對內事奉是組員間彼此關顧的支持與代禱，小組的對外事奉主要是新人的關懷探訪、外展小組和開拓小組。每一個組員應該參與這些服事，好能夠實踐每一位組員都參與服事的理念。

在此，便結合以上的考量的項目，將小組生活圖建構如下：



圖表 3-6 「成長領袖小組」的小組生活事奉圖

上圖的主軸代表著小組的構成：組長、父老、少年人、小子與嬰孩。細線箭頭說明了小組中「信徒的培育」。每一位被關懷探訪的新人，被帶領成爲小組中的嬰孩，然後循序漸進地成長爲少年人、成爲屬靈的父老，這就是「成長領袖小組」運作的基本概念。

另外，在上圖中，除了將成長途徑以細線箭頭標明之外，還有粗線的箭頭。粗線的箭頭表明了「小組的事奉」，這架構，讓「聖徒相通」與「信徒皆祭司」的理念不是在小組中成爲口號，而是具體實踐的指導。

從上圖可以看到小組對內的事奉安排的架構，組長主要負責關顧父老的需要，父老要關顧少年人，少年人要關顧小子，小子要關顧新人，這樣建立起了一個組員互動的關懷與代禱鍊。

另外，該圖也顯明了各個不同靈程階段的組員向外的的事奉。在小組中的小子要學習去關懷探訪曾參加過小組聚會，但不穩定也尚未受洗歸主的新人，少年人要學習帶領外展小組，而父老要帶領開拓小組。關於「外展小組」與「開拓小組」的介紹，將在後文再作說明。

如此，小組建立了一個事奉網，在小組的生活中，每一位小組組員都可以依照自己成長的階段，承接難易較爲合適的事奉。若仔細思量小組的事奉項目，可以觀察到這些服事都與「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」相關，也就是說「成長領袖小組」希望藉著這小組生活的架構可以讓每位組員在小組得到關顧和支持，能夠在「作中學，學中作」，彼此提攜，一起向著「成爲屬靈領袖」的目標前進。



### 3.2.6 小組的類別

如同上文的「小組生活事奉圖」，一個小組中因著不同成長階段的服事還會衍生出另外兩類的小組：「開拓小組」與「外展小組」。「開拓小組」是由小組中的父老們所負責主導的服事，而「外展小組」則是由小組中的少年人們所負責主導的。

這樣，「開拓小組」、「外展小組」、再加上原來的小組，便有著三種小組類別。換句話說，「成長領袖小組」模式有著三種不同類別的小組<sup>171</sup>。為了能夠更明白地認識這三種小組的運作，因此，今分別簡要說明其特徵如下，以便了解其差別與運作：

#### 1. 原生小組：

這類的小組就是教會最常見到一般的小組。在小組生命階段的一開始，組長便帶領的組員組成，朝向「建立每位組員在愛中成長為能生養小組的屬靈父老」的小組異象前進。

這類小組一般以一年的時間作為小組的生命週期，一年期滿以後重新組構小組成員，這樣，讓每一個小組都有更新的重建機會，並讓教會各小組皆能維持健康與平衡。關於小組生命週期與小組的重新組構會在後文更清楚地說明。

---

<sup>171</sup> 這三類小組的意義、特徵與運作和「G12 小組模式」的三類小組完全不同，不過在母子小組的運作方式上則是相仿的。可比較：本文 40 頁「小組的類別」之內文介紹。

## 2. 外展小組：

這類小組是臨時的、非常設的，主要是提供小組中的青年人學習帶領小組與接觸新人的機會為目的。

這類小組屬於過渡性質，聚會六到八次聚會左右，小組的種類可以依組員的興趣與專長而變化，例：讀書會、電影討論會、登山小組、游泳小組、編織小組...等等。

外展小組結束後，若有新人願意繼續參加小組，那麼便帶入原生小組或者另外成立新小組。若沒有新人願意繼續參加小組亦無妨，因為本小組是以訓練組員為目的，所以評估要旨在於組員學習的狀況。

## 3. 開拓小組：

這是由原生小組的組員在原來的小組之外，另行向外開拓而成立的新小組。

這小組在原生小組的全力支援下而能夠有足夠的資源提供運作。小組領導人在一周內參加原生小組聚會，隨後則依樣帶領開拓小組的聚會。所以開拓小組的聚會內容是和原生小組一樣的。另外，雖然開拓小組的成立比原生小組較晚，但生命週期的進行也與原生小組同步。

這類小組的小組領導人若完成了教會組長資格的相關的訓練與要求則正式授職為「組長」，否則稱為「實習組長」。

### 3.2.7 小組的重整

「成長領袖小組」爲了提供較好的牧養環境，所以仍舊保持小組「生命週期」的概念。但是這小組的生命週期概念並不是以分組作爲最主要的考量，而是以維持教會各個小組的平衡與健康作爲最主要的考量。

在第二章小組的理論介紹中，便曾提到小組若能對應不同的生命週期而設立合適的策略與計畫，這對小組的成長是有益處的。如今「成長領袖小組」藉著一致的生命週期，可此從教會整體的行事曆進行安排配合，讓全教會的小組能夠同心協力、資源共享，得到更好的果效<sup>172</sup>。

當小組生命週期屆滿之後，就應該進行重整分組。但是「成長領袖小組」的分組並非是因爲小組人數過多而進行重整。而是爲了各個小組的健康與平衡而進行重組的。

因爲，在一年的小組發展中，各個小組的發展狀況並不一致。有些小組可能在生命週期末了培育出了許多父老級的屬靈領袖，而有些小組可能在生命週期末了時充滿著許多剛剛信主的新人。因此，在小組重整時，主要依照各個小組組員成長的分佈狀況，做平均的調配，避免一個小組都是新人，或都是父老，使得組長疲於奔命，或是組員缺乏實際服事的機會。藉著定期的分組，使得「成長領袖小組」能夠維持健康的體質。

---

<sup>172</sup> 例如，將小組的「外展期」後期與教會的聖誕節聚會結合。那麼教會的聖誕節聚會正可以作爲所有小組的收割聚會。又如小組的「認識期」和教會的復活節郊遊結合在一起，那麼可以收到事半功倍之效。這樣以小組的生命週期與教會的節期結合，更落實了小組化教會理念，也使得資源也加整合。關於小組生命週期各個時期的介紹，參本文 69-72 頁「組織的生命與行爲」之內文介紹。

### 3.3 「成長領袖小組」模式的評估設計

「成長領袖小組」模式在實驗之後，除了由筆者直接觀察以及分析同工的回應來檢視神學理念的落實狀況，也將以量化的統計數字比較來評估影響的成效。由於後者牽涉較為研究的社會科學研究方法，故在此介紹後者的評估方法，也就是「成長領袖小組」模式對教會影響評估研究的設計。

#### 3.3.1 「成長領袖小組」模式的評估方法設計

因為教會的現實環境考量，目前無法在為數眾多的教會中推行較為嚴謹的實驗組與控制組的對照。不過，本研究以「時間序列測試設計」(time sequential test design) 作為研究設計的方法，亦能有相當的信賴參考。關於時間序列測試設計的研究方法，可用下圖簡要說明<sup>173</sup>：

O1 O2 O3 X O4 O5 O6

圖表 3-7 「成長領袖小組」的研究方法設計簡圖

在上圖中 X 代表實驗或是處遇，O1、O2、O3、...是指在不同時間所觀察的結果，一般來說，不同的觀察結果可以作為對照與比較。所以，通常這也在實驗 X 前的觀察 O 代表著前測，在實驗 X 後的觀察 O 代表著後測。

本評估係針對「救恩堂」在推行「成長領袖小組」模式之前後進行統計比較，藉此觀察「成長領袖小組」模式所產生的改變狀況。雖然表面上缺乏了一般實驗的控制組與之對照，但是在邏輯上，同樣可以從新舊對照中觀察

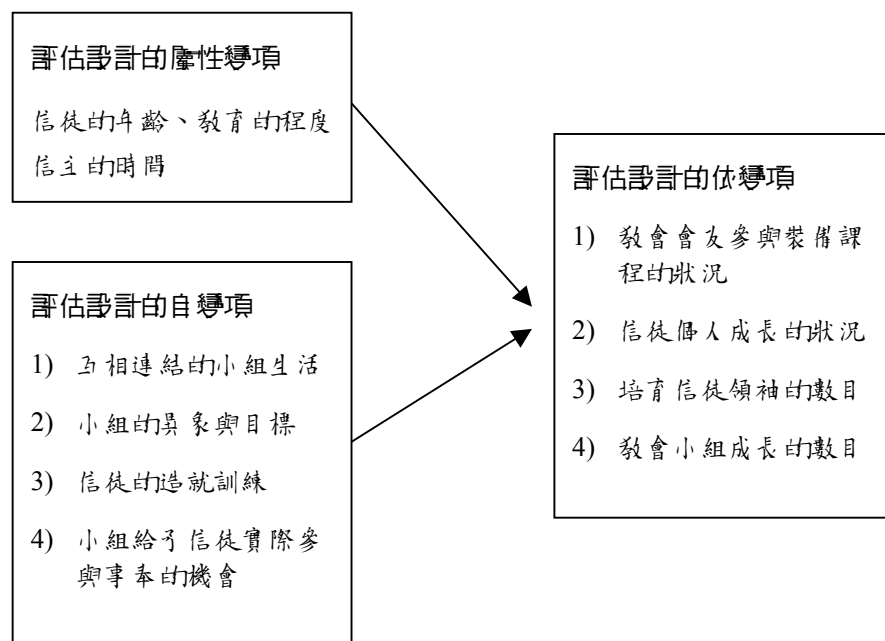
<sup>173</sup> 本圖及相關實驗名詞與方法，參：簡春安，《社會工作研究法》(台北：巨流，2002)，頁 238-247。

是否有明顯變化，也有與實驗組與對照組般類似的前測與後測的比較。

### 3.3.2 「成長領袖小組」模式的評估性研究架構

在「成長領袖小組」在教會實際推行後，本研究將進行「成長領袖小組」的策略對於教會之影響進行評估研究。本文在此以「社會科學研究法」的研究方法將「成長領袖小組」的評估性研究架構與變項以架構圖標明<sup>174</sup>。

在下圖中，筆者將「成長領袖小組」的模式歸納為數個主要的研究變項，以便探究這些變項與影響結果的因果關係，今將研究中的自變項與依變項的關係畫出以下評估性研究架構圖：



圖表 3-8 「成長領袖小組」的評估研究架構圖

<sup>174</sup> 圖中的「自變項」與「依變項」，簡單地說，就是「因」和「果」，也就是實驗的變因和影響的結果。而「屬性變項」則是指可能造成影響的基本背景資料。有關本文所使用社會科學研究方法、評估研究的架構圖、變項的使用以及相關意義的說明，可詳參：簡春安，《社會工作研究法》（台北：巨流，2002），頁 423-432 以及頁 66-72。

### 3.3.3 「成長領袖小組」的變項設定

在上面的研究架構圖中，有「屬性變項」，「自變項」與「依變項」三類變項。本研究將評估該架構圖中自變項與依變項的假設與關係程度，藉此來明白「成長領袖小組」模式對教會的影響。

爲了能夠更清楚地明白評估設計中各變項的意義，今便分別說明「屬性變項」、「自變項」與「依變項」三類所屬各個變項的意義：

#### 3.3.3.1 「屬性變項」的設定

在本研究的評估設計架構中，屬性變項主要爲下述三項：

##### 1. 年齡

信徒的年齡可能會影響其成爲信徒領袖的重要關鍵。所以，年齡的因素應該列入屬性變項，加以考量。

##### 2. 教育的程度

信徒個人的教育程度可能會影響其在教會中被培育成爲小組領袖的時間以及素質。所以，教育程度應該列入屬性變項，加以注意與考量。

##### 3. 信主的時間

信徒的信主時間也會成爲在教會群體中成爲領袖的重要因素。所以，將信主時間列入屬性變項，加以考量。

### 3.3.3.2 「自變項」的設定

筆者將「成長領袖小組」模式簡化爲以下五個方面的改變策略。這些改變便爲本研究的自變項，今簡要說明之：

#### 1. 互相連結的小組生活

因爲教會信徒加入小組的情形意味著信徒的群體生活狀況。教會信徒在小組互動的關係與彼此的扶持會影響小組培育信徒領袖的品質，這是本研究提出新模式的重要改進策略之一，因此列入自變項。

#### 2. 小組的異象與目標

因爲小組異象與目標的設定會影響小組培育信徒的策略。這是本研究中新模式的重要改進方案之一，因此列入自變項。

#### 3. 信徒的造就訓練

「成長領袖小組」模式將信徒的成長設定不同的階段並提供對應於信徒成長階段的造就與裝備。因爲信徒的造就與訓練的狀況會影響信徒成長的品質與數量。這是本研究新模式的重要改進策略之一，爲重要自變項。

#### 4. 小組給予信徒實際參與事奉的機會。

「成長領袖小組」模式嘗試讓每一位參與小組的教會信徒都能夠有參與實際服事的機會，並認為小組廣泛提供信徒參與服事的策略對培育信徒領袖的品質與數量有重要的影響。這是本研究的重要改進策略之一，為重要自變項。

#### 3.3.3.3 「依變項」的詮釋

在現在救恩堂實驗推行「成長領袖小組」模式之後，主要由以下四個依變項來觀察是否有顯著的變化，藉此來評估「成長領袖小組」模式對教會的影響，下面便簡要地介紹各個依變項的意義。

##### 1. 教會會友參與裝備課程的狀況

在教會推行「成長領袖小組」模式之後，統計教會在推行新模式前後的信徒參與教會裝備課程狀況。藉此統計數字的比較來評估「成長領袖小組」模式的影響，這是本研究重要的評估項目之一、為重要的依變項。

##### 2. 信徒個人成長的狀況

本研究將就「成長領袖小組」模式下，教會信徒成長的狀況進行觀察與比較，以便評估「成長領袖小組」模式的影響。這是本研究中的重要觀察結果之一，為重要依變項。



### 3. 培育信徒領袖的數目

本研究將就教會在「成長領袖小組」模式下所培育出的信徒領袖的數目進行觀察與比較，這是本研究的重要評估項目之一，為重要依變項。

### 4. 教會小組成長的數目

培育出新的信徒領袖可能有兩方面的意義：首先是取代舊的領袖、接續舊有小組，其次與舊領袖同工、開拓新的小組。因此，從教會組成長數目可以觀察「成長領袖小組」模式的影響。這是本研究中的重要觀察結果之一，為重要依變項之一。

#### 3.3.4 「成長領袖小組」模式的實證說明

本研究提出新的小組教會模式～「成長領袖小組」～的背後有其邏輯的假設，那麼在這新的小組模式試行實驗之，就必須從實證中來檢驗這些假設是否成立。今便將本研究中的「主要假設」以及相關的「次要假設」分別說明如下：

##### 1. 主要假設

本文主要是針對原來小組模式進行修正。因為在神學的檢視之下，原有的小組模式有需要修正之處，另外，因應教會實際的需要，因此提出「成長領袖小組」的新模式。

這也就是說，在本文研究「成長領袖小組」模式的背後，其實有著一個主要的邏輯假設。這主要的假設，如下所示：

「小組的模式會影響信徒的成長，而信徒的成長和教會的發展是息息相關的。小組若有更好的運作模式，那麼信徒能有更好的成長，也使得教會發展更為健康。」

在實驗評估時，便需要主要檢驗上述主要假設是否成立，而作為了解「成長領袖小組」模式的影響依據。

雖然這主要假設看似清楚，但是在實際進行評估的時候，就必須更詳細地考量這假設所蘊涵的概念，也就是相關的次要假設。例如，這小組的模式究竟是什麼？什麼又是信徒的成長？因此，本文在此將此主要的假設更細分歸納以下幾個次要的假設，以便本研究能受實際進行評估性研究。

## 2. 次要假設一

本研究對於小組的定義是在於「群體」的概念之上。所以，信徒參加小組最重要的是意味著加入了教會群體的互動生活。因此，今將這方面的次要假設說明如下：

「密切與良好的教會群體生活會幫助信徒的個人學習與成長。若教會能藉著小組有效地將弟兄姊妹連結起來，讓他們在小組裡彼此互動與幫助，那麼便可以更有效地培育信徒成長。」

### 3. 次要假設二

本文第二章從「十架神學」提出了對於小組目標容易落入「業績主義」陷阱的提醒，所以「成長領袖小組」在目標方面進行修正。「成長領袖小組」模式在這方面的假設，如下所示：

*「小組的異象與目標會影響著小組與組員的成長是否健康。若教會能避免『業績導向』的危險，並以成為『屬靈領袖』作為目標，那麼小組與組員能夠有更健康的成長。」*

### 4. 次要假設三

本研究將信徒的成長分清楚的階段，藉此幫助信徒能夠認識成長的前景，並藉著對應的裝備訓練學習成長。這作法背後的假設，如下說明：

*「清楚的成長階段會幫助信徒更好的學習與成長，若教會能夠提供合適的成長階段與對應的造就裝備幫助信徒依自己的狀況參與學習，那麼會幫助信徒能更有效率的成長。」*

### 5. 次要假設四

本研究藉著小組的運作給予信徒許多的事奉機會。在這作法背後的假設，如下說明：

*「小組給予信徒實際參與事奉的機會會影響著信徒的成長。若在小組中能夠廣泛地提供合適的事奉機會，那麼信徒便能更好的成長。」*

### 3.3.5 「成長領袖小組」模式的變項之操作型定義

上文已經將本研究評估設計的假設與變項作一說明。但是其中所牽涉的變項如何具體的評估、測量與觀察，就必須再轉化為操作型的定義。

爲了能夠清楚地評量，本段便列出本研究評估設計架構中的重要變項知「操作型定義」，以便能夠清楚地將這些變項的概念予以量化與評估。

#### 3.3.5.4 「自變項」的操作型定義

首先，分別說明本研究設計中「自變項」的操作型定義，如下所示：

##### 1. 互相連結的小組生活

由教會會友歸屬小組與參加小組聚會的情形可以窺見教會信徒的群體生活狀況如何。今試將此操作型定義敘述如下：

*『教會中參加小組的信徒數目』。*

##### 2. 小組的異象與目標

小組的目標會影響小組的運作。而成長領袖小組與以往小組模式不同的便是以培育每位信徒成長爲屬靈領袖作爲首要目標。如今試將此操作型定義敘述如下：

*『小組以培育每位信徒成爲屬靈領袖作爲發展的主要目標。』*

### 3. 信徒的造就訓練

「成長領袖小組」模式中，教會並非只開設許多的課程自由地讓會友選擇，而是設置基本裝備課程以納入所有會友，並設計合適的造就裝備。今試將此操作型定義說明如下：

*『教會設定清楚的信徒成長階段，並提供對應的裝備造就』。*

### 4. 小組給予信徒實際參與事奉的機會

小組是否給予更多且合適的機會好讓更多的信徒參與服事？這可以從在小組中有多少信徒參與了事奉可以來評量，今試將此操作型定義敘述如下：

*『小組提供組員參與的服事。』*

#### 3.3.5.5 「依變項」的操作型定義

其次，分別說明本研究設計中「依變項」的操作型定義，如下所示：

#### 1. 教會會友參與裝備課程的狀況

「成長領袖小組」模式是否能夠讓更多的會友參與教會所提供的裝備課程與相關訓練，這是可以從參與的會友數目觀察比較得知的。因此，今嘗試將此項目的操作型定義敘述如下：

*『救恩堂已有歸屬小組的信徒參加基本裝備課程的人數。』*

## 2. 信徒個人成長的狀況

「成長領袖小組」模式的影響也可以從信徒個人成長的狀況來評量。今嘗試將此項目的操作型定義敘述如下：

*『信徒個人靈命成長進階之四級人數比較統計。』<sup>175</sup>*

## 3. 培育信徒領袖的數目

「成長領袖小組」模式是不是能幫助教會帶領出更多新的一代的信徒領袖來帶領小組，這可以由實際的數字來比較衡量。今嘗試將此項目的操作型定義敘述如下：

*『在小組中接受訓練裝備而成為實際投入事奉、帶領小組的信徒領袖數目。』*

## 4. 教會小組成長的數目

有更多的新的信徒成為領袖，可能意味著教會小組數目的增加，也可能意味著新的領袖取代了舊的領袖。所以教會小組成長的數目也可以看出「成長領袖小組」模式所帶來的影響。今嘗試將此項目的操作型定義敘述如下：

*『教會新設小組增加的數目。』*

---

<sup>175</sup> 這裡的「四級」，係指：嬰孩、小子、少年、父老等四個靈程階段。

### 3.3.6 評估資料的蒐集與分析

關於在救恩堂實驗「成長領袖小組」模式的評估資料，可以從變項的類別分爲三大方面。

首先，在「屬性變項」方面。這方面的資料主要是從教會的會友檔案，小組的報表可以得到所有參加小組的人之出生年月日；教育的程度以及信主的年齡。因此，在蒐集上較爲容易。

其次，在「自變項」方面。這是「成長領袖小組」模式在救恩堂實際推動的情形，可能不同的小組落實的情形有些許的差異。這方面的資料可以作爲可行性評估與將來修正運作模式的參考。

關於「自變項」方面的資料需要從教會區牧配合，回應實際推動的困難以及落實的狀況。另外，可由小組的每週的報表或是從小組長個人的訪談而得知這些「自變項」在小組中落實的情形。

最後，關於「依變項」的方面。這是在評估設計中最重要的參考資料。根據前文操作型定義的說明可以知道，這方面的資料主要是對教會推行「成長領袖小組」模式之後，從教會過去的相關數據以及實際發展「成長領袖小五」模式之後的相關數據的比較與評估而得知。

因此，「依變項」的資料主要是從教會的統計和分析而得。另外，爲了更能明白實際的狀況，每位組長填寫一份對「成長領袖小組」模式的感想報告，以便作爲評估的參考。

### 3.4 「成長領袖小組」模式的實驗推行

筆者從 2000 年起，便開始研究如何將現有教會小組模式轉型為「成長領袖小組」。在 2001 年 2 月起，便陸續相關的同工訓練以便預備進行轉型。然後在 2001 年下半年開始，將「成長領袖小組」的雛型，置入救恩堂成人第一牧區和第二牧區，在試行中進行運作細節的一些修正。「成長領袖小組」模式正式在 2002 年初確立，隨即全教會的 56 個小組實行此一模式。預備在一年後，也就是 2003 年初進行本實驗研究的評估。關於「成長領袖小組」模式的實驗推行，今可將過程分為幾個部份，由以下分別說明：

#### 3.4.1 傳遞異象和理念

首先，「成長領袖小組」在正式運行前，需要先要能夠讓教會所有的同工能夠了解「成長領袖小組」的異象、理念與運作。並且先傳遞從小組的異象與目標開始進行。

因此，筆者在 2001 年 2 月 3 日週末召聚救恩堂全教會的組長與實習組長舉行為時一天的「小組事奉更新研習會」。藉著這研習會討論目前救恩堂小組所欲突破的問題，傳達「成長領袖小組」的理念並建立組長以「培育每位信徒成為屬靈領袖」作為牧養的異象與目標。

其次，在 2001 年 4~5 月的主日講壇，藉著講道激勵教會信徒都能委身於「影響人信主、帶領人成長」的大使命。並以成為「屬靈領袖」作為個人成長的標竿。



另外，根據聖經以弗所書 4：16 以及「成長領袖小組」的運作模式，清楚地將救恩堂的小組異象訂定為：「建立每位組員在愛中成長為能生養小組的屬靈父老」。開始在原來小組每週聚會的「工作時間」中，由組長帶領每位組員背誦該小組異象，也帶領組員一起為將來能夠落實小組異象禱告。

最後，在 2001 年 2 月以後每月一次的「小組長聚會」中，更詳盡與深入地每位小組同工傳遞「成長領袖小組」的模式，讓他們能夠明白「成長領袖小組」模式與原本「葉忒羅小組」模式和現今流行的「G12 小組」模式的差異，並且教導他們認識「成長領袖小組」的運作，包括了基本架構、目標設定、成長階段、裝備策略、事奉生活、...以及小組類別等等。

### 3.4.2 重整牧養架構與人事

為了推行「成長領袖小組模式」所以必須重新規劃原本「葉忒羅小組」模式的分區架構以及調整救恩堂牧養組織的人事。

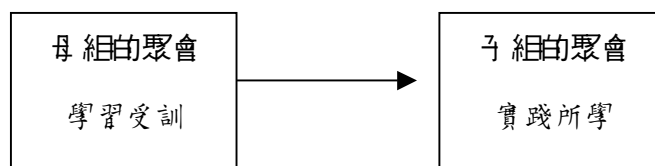
首先，將原本的救恩堂小組的分區架構重新進行規劃，讓區長不單只是監督探訪小組的角色，還要帶領一個由分區中所有組長所組成的小組<sup>176</sup>。藉此來成立教會牧養架構中的「母子小組」運作。

這「母子小組」在救恩堂的運作乃是這樣：每位組長都要參與這由區長擔任組長的「母組」，然後再帶領自己的「子組」。區長在這「母組」中進行

---

<sup>176</sup> 這種兩個小組的傳承模式 (Mother -Daughter Multiplication) 在不同的教會中作法或有差異，但原理是一致的。詳細的作法與比較可參：Joel Comiskey, *Home Cell Group Explosion* (Houston: Touch, 1998), pp121-130。

組長的牧養與訓練，而組長在「子組」實踐受訓的內容。組長可以藉這兩個小組聚會來明白將來如何以這傳承的模式來協助組員開拓新小組～今後若有組員成立新的小組也將遵循同樣的模範。



圖表 3-9 母子小組聚會的關係

其次，從 2002 年 2 月開始，筆者便調整救恩堂牧養組織的人事流程，取消了原本實習組長與實習區長的職銜，而改賦其它的意義。

在「成長領袖小組」模式下，實習組長不再是由組長選擇派任，任何一位小組組員只要能夠在組長的監督下成功地開拓一個新的小組，便可以成為小組領導人。若這位帶領新小組的組員已經完成了教會所要求的組長相關裝備課程，那麼便是正式的組長，若尚未完成教會所要求的組長相關裝備課程那麼便稱為「實習組長」<sup>177</sup>。

這是為了落實在前文第二章中「信徒皆祭司」中所提出原本「葉忒羅小組」的弊病。組長只專注在培育某個有恩賜的人，而忽略了培育每位信徒的培育。因此，在這新的組織人事策略下，取消了原本每位小組選任一位實習組長的方式，而改以培育人人成為組長，只要組員實際地完成事奉與裝備的要求，都可以成為小組帶領人。

<sup>177</sup> 這種小組組長的選任的方式，見本文 133 頁「每位信徒都應接受祭司的培育」之內文介紹。

新區長的選任也是如此，改變了原本實習區長的設置意義，從選任一位有潛力的組長改為培育每一位組長成為區長。

任何一位組長只能夠在區長的監督之下成功地帶領兩位以上的組員成功開拓小組，那麼便可以成為分區帶領人。若分區的帶領人已經完成了教會相關裝備課程的要求，那麼便成為正式的區長。若尚未完成，那麼便稱為「實習區長」。

附帶一提的，救恩堂的分區運作同樣也是以「母子小組」的理念運作。以往分區的牧養運作是區長每週輪流參加不同的小組聚會，並且每週約談不同的小組組長。如今在「成長領袖小組」模式下，區長每週帶領一次由組長所組成的「母組」，藉著這「母組」的聚會領導各小組的運作，示範聚會的進行，也進行更為深入的經驗交流與問題分享。

### 3.4.3 ~~小組聚會的架構~~

因為「成長領袖小組」模式的「母子小組」運作方式，使得原本的小組聚會時間必須重新安排。好能夠協調組員與組長在「成長領袖小組」新的架構下繼續小組的每週聚會。

在「成長領袖小組」模式之下，小組的領導人每週需要參加兩次小組聚會，一次是「母組」的聚會，另外一次是「子組」的聚會。因為子組的聚會模式是仿效「母組」的聚會，所以原本小組聚會時間必須進行調整，好讓每位組長的「子組」聚會時間能夠在自己所參加的「母組」之後。

首先在 2001 年下半年於救恩堂成人第一牧區和第二牧區試行的時候，發現，這樣的聚會模式可能大幅地增加組長的負擔，特別在時間的壓力上面。

原本救恩堂小組組長每週除了參加一次小組聚會之外，還要在週間挪出時間來進行一對一的門徒帶領，以及探訪關顧性質的個人工作。有時因為組員有特別的需要，或是有需要的組員或是新朋友太多，使得組長的負荷量相當的大。甚至有組長指出在某段時期，他週間每一個晚上都被組員所佔據了。

因為在「成長領袖小組」模式下，組長一週必需參加兩個小組，再加上原本的服事，這使得組長不是不勝負荷就是顧此失彼。因此經過了半年的試行後，決定修正調整小組事奉的運作方式。重新安排原本屬於組長服事的項目與內容，好能夠減輕組長在時間上面的壓力。

因此，在 2002 年在救恩堂正式實驗「成長領袖小組」模式時，將原本許多由組長一對一的門徒帶領與關顧牧養的工作轉移到小組全體組員共同承擔。小組中剛信主的小子分擔探訪新人的工作、小子的關顧由少年人承擔，少年人可以由父老牧養，如同前面「成長領袖小組運作簡圖」所示<sup>178</sup>。

這樣在小組中建立起了一個小型的關顧系統（caring system）<sup>179</sup>。藉著組員的互相服事，不但減輕了原本組長在時間上的負荷和壓力，能夠讓小組組員有更多的事奉機會和互動的關係，這樣的調整也符合了前文所述的「成全聖徒」與「信徒皆祭司」的理念。

---

<sup>178</sup> 這個牧養的架構，可以參見前文的「成長領袖小組的小組生活事奉圖」，見本文 142 頁。

<sup>179</sup> 關於小組關顧系統，參本文 130-131 頁「每位信徒都應該進行祭司的服事」的內文介紹。

#### 3.4.4 更新裝備訓練的模式

原本教會的信徒裝備課程因「成長領袖小組」模式的實施必須隨之調整。調整的項目包括了裝備訓練的教學內容以及教學的方式。

在裝備訓練的內容方面。首先，修正原本的教學內容，好與「成長領袖小組」的異象、目標與策略一致。例如，在「組長訓練」與「區長訓練」的裝備課程需要納入「成長領袖小組」的相關理論與運作策略，好讓組長與區長們能學習相關的知識與熟悉其運作，這樣才能夠真實地落實以新的模式帶領小組。

其次，在救恩堂一般信徒的造就與訓練內容也需要調整。例如救恩堂為即將受洗的基督徒所開設的課程「入會受洗班」，便教導受洗之後要在小組中學習成長為一位屬靈領袖的目標，另外在教會的「靈命成長指南」、「入會受洗班」以及「信仰與生活」等課程中加入「小組異象」的說明，好讓救恩堂會友能夠將「成為小組組長」作為靈命成長的一個重要目標。

在裝備訓練進行的方式上，將一些原本由組長進行的長時期一對一教導門徒訓練，改為研習會的方式，如：「生命更新研習會」、「權能事奉研習會」等。研習會的教導由傳道人負責，組長或守望者與受訓組員一同參與，好能在該次研習會中仍然進行一對一的守望與互動關係。這樣的方式，不但使得在研習會之後能夠繼續在小組中跟進受訓學員的狀況，也能夠藉此減少組長的時間負荷。組長的個人工作便由長期固定的帶領轉變成為臨時需要性的關顧性質。

### 3.4.5 建立實踐學習的外展小組

「在成長領袖小組」的模式中，組員需要藉著事奉學習成長。而最爲了能夠落實即學即用的概念，就必須建立實習的管道。小組中的組長來說，帶領小組就是他事奉與學習的管道；對小組的父老來說，開拓與原來小組相仿的新小組是學習的管道；對小組中的小子來說，探訪新人是事奉與學習的管道；以上這些服事都是在一般小組教會中常見到的。但是以往的事奉在「成長領袖小組」的模式下，必須新設一個專供小組中的少年人事奉與學習的管道，這就是「外展小組」<sup>180</sup>。

外展小組的運作已經在前文「成長領袖小組」的小組類別中已經介紹過了。這外展小組的服事和一般傳統教會的社區服務活動類似。不過外展小組只爲期大概六到八週。這樣不但避免尾大不掉的狀況，也能夠有清楚的學習與評估過程。另外，這外展小組的師資就是外展小組的領導人，也就是原生小組的少年人。

因此，原生小組的少年人可以依據自己的興趣與專長開設不同的外展小組，如：羽毛球、登山、讀書會...等等。這外展小組如前所述，也是用「母子小組」的方式運行，小組帶領人在那六到八週期間，每週參加「母組」的聚會，然後帶領「子組」。這樣可以在原生小組禱告與關顧支持下帶領外展小組，而在帶領外展小組的時候，這些少年人學習如何去在一個較爲輕鬆的時空氛圍下和未信者建立關係，也學習如何帶領團體。

---

<sup>180</sup> 關於「成長領袖小組」的小組類別，參本文 144-145 頁「小組的類別」之內文介紹。

如果外展小組結束後，有新人信主，那麼便帶入原生小組繼續參加聚會。若信主的新人足夠成立了一個的小組，那麼便直接將這外展小組轉變為開拓小組。原本的少年人也開始學習帶領開拓小組的服事。。

外展小組是以「傳福音」作為訓練組員主要方式，但不是以「傳福音」作為外展小組最重要的目標。因為若是後者，那麼很容易又陷入「業績主義」的陷阱：若外展小組帶領了許多新人信主，那麼容易讓人自高自傲，若有許多人參加外展小組，但是結束之後卻沒有人信主或繼續參加原生小組的聚會，又會讓人覺得灰心沮喪。

外展小組是以「培育少年人學習擔任領袖為首要目標的，所以在這過程中組長不斷給予監督、支持和關顧。六到八週的外展小組結束之後，若沒有新人信主或加入原生小組，但是小組領導人在這過程中有良好的服事態度，那麼組長應該給予鼓勵。因為對於一個小組的少年人來說，這都是一次難得的學習和事奉的機會，如同前文的「十架神學」所告訴我們的，在這挫折和艱難下，才能夠讓基督的生命生長茁壯<sup>181</sup>。

「外展小組」的運作不但讓組員個人能學習向未信者傳福音、學習帶領團體、學習在小組的支持下倚靠上帝的服事，也讓整個小組有清楚的禱告目標、小組的觸角能夠不斷向外開展。

---

<sup>181</sup> Joel Comiskey 指出這種「作中學、學中作」(Learning While Doing) 是最好訓練組長的方法。相關的討論請見：Joel Comiskey, *Leadership Explosion* (Houston: Touch, 2000), pp115-117。

## 第四章 研究結果評估與討論

---

### 4.1 研究的檢視

#### 4.1.1 直接的觀察

4.1.1.1 在教會氣氛方面

4.1.1.2 在小組生活方面

4.1.1.3 在裝備訓練方面

4.1.1.4 在信徒個人方面

#### 4.1.2 同工的回應

4.1.2.1 帶領「成長領袖小組」的挫折、挑戰與成長。

4.1.2.2 新舊小組模式的帶領經驗比較

### 4.2 綜合性評估

#### 4.2.1 會友參與裝備課程的狀況

#### 4.2.2 信徒個人成長的狀況

#### 4.2.3 培育信徒領袖的數目

4.2.3.1 帶領原生與開拓小組的信徒領袖數目

4.2.3.2 帶領外展小組的培育信徒領袖數目

#### 4.2.4 小組成長的數目



### 4.3 強弱項評估

#### 4.3.1 「成長領袖小組」模式的強項

4.3.1.1 更具功能整合性的目標

4.3.1.2 更有效的領袖培育過程

4.3.1.3 更為健康的教會體質

#### 4.3.2 「成長領袖小組」模式的弱項

4.3.2.1 可能削弱了原本較強的個人工作

4.3.2.2 同工資格易於寬鬆

4.3.2.3 較缺乏監督與控制性

在「成長領袖小組」模式於救恩堂實驗試行之後，要對這實驗的影響與結果進行評估與檢討。

首先，本文將從直接的觀察和分析同工的回應來檢視神學理念的應用狀況；其次，本文將從會科學的角度，以統計數字的比較來評估「成長領袖小組」模式的變項；最後，本文將對「成長領袖小組」模式之優缺點進行綜合的歸納討論。也就是說，本章將從三個部份來說明「成長領袖小組」模式在救恩堂推行後的評估，包括了「神學的檢視」、「結果的評估」、「綜合的討論」等三方面，如下所述。

#### 4.1 神學的檢視

「成長領袖小組」既然是由神學省思下所孕育出來的方法，所以也需要從實驗的結果來評估神學的理念是否能夠藉此模式落實與推廣。

不過，由於神學的特性，無法對其應用的結果予以量化而用嚴謹的科學方式來評估轉化與落實的情形。所以，筆者首先將由直接的觀察來檢視教會神學應用的情形；然後，從歸納分析同工的回應問卷來更深入地認識神學的落實與應用的狀況。

##### 4.1.1 直接的觀察

筆者將針對「成長領袖小組」模式在救恩堂 2001 年的預備實驗期以及 2002 年的正式實驗期的這段期間所帶來的影響提出觀察評估。以下便分別就教會氣氛、小組生活、裝備訓練與對信徒個人等四個方面敘述直接觀察的影響情況與評估。

#### 4.1.1.1 在教會氣氛方面

「成長領袖小組」模式藉著異象信念、小組組織、事奉架構、教導裝備帶給教會肢體更加連結與互助的關係。在 2002 年教會所舉辦的多次活動中，可以觀察到教會群體的關係與互動比以往更加熟絡，並且更有群體的精神。

例如，救恩堂在這段期間內曾受邀參加台灣信義會北區所舉辦的運動會。會後，區會主席張復民牧師在曾多次公開表明，在所有參與的教會中，救恩堂的肢體在運動場上競技與運動場外加油所表現出來的群體互助精神是最為突出的、讓人印象深刻的。這群體互助精神和救恩堂的小組架構是密切相關的。

另外，從教會一些本來沒有加入小組的信徒開始與小組建立互動的關係可見一斑。在去年，可以看到一些原本只參加救恩堂主日崇拜的會友在得到小組的關心下，開始和教會其他肢體建立關係。雖然不一定都穩定參加小組聚會，但是卻知道自己所歸屬的小組、並且也會時常與小組肢體互動、在需要的時候，也會尋找小組肢體的協助。換句話說，這些原本獨來獨往的基督徒，開始有了群體的歸屬感。

所以，從教會的氣氛來看，小組的架構讓整個教會信徒之間的關係比以前更為熟絡，互動的情形與氣氛也比以前更好。教會那「聖徒相通」的本質與精神是更加落實了。

#### 4.1.1.2 在小組生活方面

首先，就小組傳福音的動力來看，雖然「成長領袖小組」模式下的小組雖然不以增長的人數作為目標，小組的領導人明顯地減輕在原本在一定期間會面臨人數增長的壓力，但是卻明顯地加重了信徒培育的責任感。因著信徒培育的內容中包括了佈道與見證的項目，所以整體來看，小組傳福音的動力並未消逝，因為傳福音的使命仍然因著成為培育信徒成為屬靈領袖的目標而能繼續維持其動力。

其次，在「成長領袖小組」模式推展後，小組的每位組員都能夠有清楚的位置在小組中進行服事。觀察小組的情形，小組中的組員彼此關懷代禱是相當普遍的事，另外，從教會小組的報表與相關記錄中，可以看到小組組員探訪新朋友的工作不斷地開展，組員也在組長和傳道人的帶領下進行了許多外展小組和開拓小組的服事。也就是說，有更多的組員參與了小組事奉。

大體而言，前文「信徒皆祭司」神學研究中「每位組員皆參與服事」的理念在「成長領袖小組」的模式下落實的狀況是不錯的。

#### 4.1.1.3 在裝備訓練方面

在「成長領袖小組」模式推行後，教會會友對於接受裝備，追求生命成長的氣氛明顯地比以前更為濃厚，信徒們比以前更積極地參與教會所提供的信徒裝備訓練。

這參與裝備課程的狀況從參與的年齡層擴展可見一斑。以前救恩堂的裝備課程大多為 40 歲以下的青年人參加，但是從 2001 年下半年與 2002 年的裝備課程報名參與結業的人來觀察，教會 40 歲以上年齡層的信徒比以前明顯地增加許多。這狀況和信徒裝備課程與小組的運作結合以及小組的推動有極大的關係。

所以，在「信徒皆祭司」神學下的「將每一位信徒納入祭司的培育」的理念，是可以藉著小組的架構更加擴展的。關於這一點，後文將從統計數字來進行更為精準的比較分析。

#### 4.1.1.4 在信徒個人方面

關於信徒個人是否能吸收、認識並應用「成長領袖小組」模式背後的神學理念？為了明白這方面，筆者曾多次私下與公開地詢問各別的信徒對於「小組生活」、「聖徒相通」、「信徒皆祭司」的意義的瞭解以及對於所屬小組群體關係的滿意度，得到的答案大多是相當肯定的。一般會友對於基督徒應有的群體生活都有相當的認識，並且認為救恩堂從推行小組以來，肢體關係比以前更加密切了。從這些信徒的回應可以知道「成長領袖小組」的模式對信徒的相互關係與彼此建造有正面的影響。

另外，除了個人詢問之外，筆者在信徒裝備課程的試卷中設計了相關的題目，藉此來測試並了解組員對「成長領袖小組」的神學理念的認識，如「聖徒相通」、「兩個國度」、「十架神學」、...等等。從這些問卷的答案觀察，救恩堂會友對相關神學的理念也有相當不錯的了解，並

已初步知道應該如何應用這些神學理念在自己的生活與事奉之中<sup>182</sup>。

最後，在「成長領袖小組」模式推動之後，教會成立了一個殘障的小組。該小組的組員有嚴重腦性麻痺的患者、有俗稱「玻璃娃娃」的成骨不全症患者等等。這些組員在「成長領袖小組」模式下得著了支持與牧養，並且也能發揮影響力不斷帶領其他肢體殘障的朋友參加小組。對於這些肢體殘障的信徒也能學習成為屬靈領袖，這是筆者最感欣慰的。

大體而言，救恩堂的會友都能認識「成長領袖小組」背後的神學理念，並且知道這神學理念是如何應用在教會的事奉、如何應用在自己的生活。例如，救恩堂的會友幾乎都知道要以「成為屬靈領袖」作為自己成長的目標；都會背誦「十架銘言」，並且知道如何應用於自我的生命的成長、教會的事奉以及生活的挑戰。當然「知」與「行」之間，還有很長的距離，能知不一定能行。不過，從一般信徒的狀況來看，本文所強調的神學理念比傳統教會以及以往的小組模式是更加地落實了。

從以上四個方面的直接觀察來看，因著「成長領袖小組」模式的推行，使得救恩堂避免了以往小組模式強調人數增長的偏差與壓力；相關的神學理念也更實際地在教會中推廣；教會的氣氛與生命的呈現更為健康；信徒個人也普遍有良好的學習與成長；這些應該是可喜的發展現象。

---

<sup>182</sup> 這些神學理念的教導分散在救恩堂「基本裝備課程」各個課程內容中，不過其中的「信仰與生活」課程是最主要的部份。該堂課程於每次上課後皆有考試。這些考試除了有複習的意義外，這些題目也常有「以事奉或生活舉例」的題型，藉此來明白信徒吸收神學理念以及應用的狀況。例如：「面對苦難中的組員，你如何以基督十架的精神幫助他？」，「如何以『兩個國度』的觀念來面對祭祖的問題？」...等等。參見：劉國忠，《信仰與生活》授課講義（台北：救恩堂，2002），頁 4-9 以及該講義第四章測驗之第九題。

#### 4.1.2 同工的回應

爲了能更深入地明白「成長領袖小組」模式在神學方面的應用狀況，所以筆者請教會帶領小組的同工填寫對於轉型成長領袖小組的比較與帶領的感想，請每人能夠填寫一千字左右的報告繳回。希望能夠從這些同工的回應中，能更觀察到神學理念的落實狀況。

因神學主題的特性較難具體地以量化來檢測，並且教會的樣本數尚不足以作科學統計之分析。所以這次發給同工的問卷並未設計以量表形式作答，而是以開放式的題目詢問受訪者對於教會推動「成長領袖小組」模式以來的感想與心得，藉著同工們開放性的回應作為類似質性研究之參考<sup>183</sup>。

此次問卷之題目由 2003 年 1 月 7 日的同工會告知與會帶領小組的同工，在三月初回收，計有 51 份，另有多位同工尚未繳回。從回收的問卷，每份約一千字計算，共約有五萬餘字。因爲篇幅龐大，又因本問卷只作一般參考，不作統計分析之用，所以本文不予一一列出這些問卷的內容，而將從這些回應問卷內容的幾個較為明顯的要點，進行分析與歸納。

這些回收的問卷內容主要可以歸納分爲兩大類：第一、是關於自己帶領成長領袖小組的過程中所面對的挫折、挑戰與成長的心得和感想，第二是帶領成長領袖小組之後，對以模式和以往帶領小組的經驗比較。在此便從這兩方面來進行更爲深入的分析 and 討論。

---

<sup>183</sup> 關於質性研究的介紹，參：簡春安，《社會工作研究法》（台北：巨流，2002），頁 121-166。

#### 4.1.2.1 帶領「成長領袖小組」的挫折、挑戰與成長

首先，在這些回收問卷中談論最多的內容，便是在帶領成長領袖小組所面對的挫折、挑戰和個人成長。從這些同工的回應可以看到在「成長領袖小組」模式下，同工個人常面對的問題不是事奉技能的學習，而是個人生命的成長。

「成長領袖小組」提供了事奉的機會，也提供了一個支持關顧的系統，這兩者所構成的環境使得事奉的人可以在得到較佳關顧的情形下於事奉中認識自己的生命的真實情形，當基督徒認識自我的軟弱與不足時，伴隨而來的就是對上帝的尋求和倚靠。以下從眾多回應問卷的摘選一些內容為例。

目前正在大學就讀，第一次在教會帶領小組的林宛萱姊妹，在回應的問卷中談到他帶領小組時的成長：

第一次帶領小組的感受是當組長真是不容易，很多事情去實地去作才會了解箇中的滋味。

以前小組的異象以及對人靈魂的得救並沒有那麼火熱，但當了小組長之後，就對異象和靈魂得救越來越有負擔，對組員也開始有責任感，覺得我應該要去保護他們，帶領他們更認識神，甚至自己也培養了關心人的習慣。有時回想以前的自己和現在的自己，雖然還有很多進步空間，但真是改變了。

在牧養小羊的過程中，看見他們生命中的背逆、不順服、...等的一些問題，我的心就會很難過，也會想到自己也作過類似的事情而為著我自己的背逆、不順服、與不饒恕的部份而在上帝面前悔改，願意為上帝而改變...。



另外一位於 2001 年大學畢業、在 2002 年第一次帶領小組的林信旭

弟兄也是談到他在事奉中成長與突破：

在這新的進期學習帶領小組，對自己的生命成長有很大的突破，也發現一些生命中的問題和堅固營壘...。

透過組長的服事，發現自己的驕傲與自大；開始總是憑著血氣服事，也很容易起一些爭競比較的心，但是上帝透過服事讓我更深的明白，我沒有辦法靠著自己的力量去改變人，更沒辦法去改變小組的光景，上帝讓我學習謙卑的態度，可以更多地倚靠祂...。

曾經擔任過救恩堂過往小組的組長，如今亦擔任「成長領袖小組」

組長的林容榕姊妹說：

在這次擔任小組長時，我覺得最大的收穫，莫過於是學習更多的倚靠上帝，也才真的體會什麼叫做「在作中學，在學中作」。例如，在要鼓勵小羊服事委身的時候，常常會發現自己不夠專注、不夠愛人。在服事常看到自己的軟弱，而迫使我更多地去尋求上帝。

有時候，不小心還是落入了事工的壓力中，自己好像忙什麼也不確定，但是上帝一次一次的藉日環境，讓我看見祂的掌權，讓我真正地從心裡明白：「不是倚靠勢力、不是倚靠才能、乃是倚靠上帝」。雖然現在我還在學習信心的功課，有時還是會把小組狀況的好壞和自己的價值感連在一起，但感謝上帝不斷地提醒我、更新我。...我覺得有這些機會去操練和學習，是很難得而且寶貴的。

另外一位類似背景的林岳峙弟兄說：

我很喜歡一句話，就是「人的盡頭，就是上帝的開始」。在當小組長的過程，常常經歷道那種盡頭的感覺，也是透過這些低股的經驗，才越來越了解上帝對我的愛、接納和寬容。...以前我是一個很倚靠自己，不喜歡倚靠上帝的人，雖然我已經信主很多年了，但是進入服事之後，才注意道自己是這樣的驕傲，...

現在上帝帶領我，讓我能夠很坦然地面對挫折、憂慮。我也不敢說現在就可以面對得很好了，但是我知道自己在主裡是越來越健康了。

剛結婚半年的曾淑卿姊妹說：

「治死老我」說時容易作時難，在我實際帶領小組的過程中便一一浮現出來。每當碰到組員的問題，要求組員時，首先就要面對自己的生命問題，...我覺得上帝一直在用環境塑造我、藉著人、事、物帶領我不斷地學習成長，雖然生命、性格的軟弱層出不窮，但是感謝主，在倚靠上帝的幫助下，能夠不斷更新，調整自己。

分析以上這些回應問卷的內容，可以發現「成長領袖小組」模式的「培育組員成為屬靈領袖」目標對小組帶領者也發揮果效。因為這目標不僅帶來如字面意義的影響，好像只有期待組長培育組員成為屬靈領袖，其實這目標也讓組長更深地自我的認識與更新。因為當組長要培育他人成為屬靈領袖的過程中，常常所面對的挑戰就是自己要先成為一位屬靈領袖。所以在培育組員成為屬靈領袖時，他們也會不斷面對自我生命的一些問題，而尋求生命的更新。

所以在所有同工的回應問卷中，大多數皆提到在「成長領袖小組」模式下，自我生命認識、對付與成長。在這些回應內容，可以看到有著很濃厚「十架神學」的色彩，對一個基督徒來說，「不再是我、乃是基督」的信念實在是對挫折、挑戰時的力量和幫助。這些小組的領導人在實際的事奉中實際體會了基督十架的意義，認識到自己的不能，而尋求倚靠上帝。

#### 4.1.2.2 新舊小組模式的帶領經驗比較

在同工回應的問卷中，除了對於事奉的感想與心得之外，另外就是談到新舊小組模式的比較。在這方面，「成長領袖小組」模式得到了相當的肯定，也得到了一些提醒。如今由下分別舉例說明：

首先，「成長領袖小組」的設定目標，幫助了組長能夠有更清楚的小組牧養和帶領。陳澤民弟兄說：

過去小組的目標是「小組倍增」。但是實際上，我卻常常不知如何去做，使得小組能夠倍增。特別是在遇到一些挫折和困境的時候，有時我連如何具體禱告都不知道，常只會心中想著小組的目標人數向神祈求，然後努力做一些覺得好像可以增加小組人數的事情。

現在教會採用「成長領袖小組」的方式，給了我更清楚與專注的目標，那就是「培育領袖」，而培育的對象就是小組中的每一個人。這讓我更清楚的知道如何禱告：為組員禱告能夠勝過生命中的老我，願意委身跟隨耶穌與小組的異象。在那時，我也知道要為自己禱告，要能成為有榜樣、在小事上忠心、且是與主同行的人。

其次，「成長領袖小組」的模式比舊模式更能「成全聖徒」並且避免了以業績論成敗。劉德諒弟兄說：

我覺得過去的小組模式主要是以小組長的帶領為主，小組同工去支持小組長的服事，要等到小組長覺得時機成熟後，才會慢慢地讓一些較好的小組同工去操練某些服事。但是「成長領袖小組」卻是以組員的服事為主，組長去支持他們的服事，幫助他們去負責策劃和帶領外展小組和開拓小組，即使可能這些服事的結果看似失敗，但是在培育學習的角度來看，都是成功的過程。

許嘉倩姊妹也談到類似的情形，他說「成長領袖小組」模式能夠給予更好更廣的培育：

「成長領袖小組」可以說有「人盡其才」的功用，讓所有組員都有機會可以發揮其所長來傳福音、領人歸主。組員本身也可以被裝備、不僅是在事奉上的訓練，也促使組員在屬靈上有更多的成長和經歷。

呂百森弟兄認為「成長領袖小組」可以避免了以前小組模式在選擇同工上所面臨的困擾，也使得小組更有群體的向心力。他說：

以前舊模式的小組，帶領實習組長成為組長在牧養上最重要的事，但是實習組長只有一個人。小組中有些組員會因為來教會的年資較深，並且覺得自己也很愛主，但是卻沒有被選為實習組長，心理會覺得牧者偏愛其他人，而影響了這位組員事奉上帝的心。

另外，以往的舊模式常常只有組長和實習組長比較能夠用心服事，其它組員對於小組的向心力和小組傳福音的動力相較之下比較弱。

鄧曉晴姊妹認為「成長領袖小組」模式比舊有小組模式相較，減輕了服事的壓力，並帶給小組更快的增長。：

從2002年教會轉型「成長領袖小組」模式之後，我發覺服事不在如過去那樣地讓我感到沈重。其中有一個主因是來自於小組所展現的生命力。在「成長領袖小組」中，每個小組員都有服事的機會，因著不斷地鼓勵組員們在作中學的結果，小組長的負擔比以前輕，並且在小組員不斷的向外服事與開拓的過程中，弟兄姊妹對於傳福音的異象更為認同，我個人發現小組的增長比以前更快。

不過，對於以上這些論述，也有人對相同的作法提出了不同的看

法。例如，有人表達了他對於「成長領袖小組」模式如此廣泛地培育組員成爲小組領袖的憂慮。邱皇銘弟兄說：

以前的小組會比較容易出現一些邊緣的組員，對小組沒有參與感，服事讓他們去做就是了。但是現在成長領袖小組下的每一位組員都被挑戰成爲屬靈父老，使每一位組員在邊學邊作當中更新屬靈的生命。

不過，過去的小組，因為對於某一位組員進行長期的耕耘，所以應該有更好的培育素質。但是在新模式下，每位組員都即時接受培育，而且可能比以前更快地擔負起帶領小組的責任，所以可能所接受的裝備訓練不如從前那樣充分，因此我覺得小組的素質有較差的可能。

另外，前述有人認爲「成長領袖小組」模式減輕了服事的壓力，但也有人認爲「成長領袖小組」增加了時間的壓力。劉暖姊妹說：

新模式下，小組帶領人每週要參加兩次的小組聚會，這會造成時間的壓力，對於有家有室的上班族來說，可能會讓他們逃避而不願成爲領袖。

所有回收的問卷在救恩堂新舊小組模式的比較上，對「成長領袖小組」都是持相較肯定的態度。因爲救恩堂以前已經有小組教會的基礎，所以此次轉型，小組的同工較能體會其中的不同，但對一般教會信徒來說，感受並不十分的強烈。普遍的反應是最近教會對於信徒培育的事工做得不錯，小組的組員都能感受到成長的重要。

上述列舉一些組長對於新舊模式的比較觀感，可以從其回應較爲深入地窺見「成長領袖小組」模式施行的影響。關於較爲客觀與科學的評估，下節便由教會的各項統計數字進行變項的比較。至於上面兩項較爲負面的回應看法，將在後文的「強弱項評估」時，進行進一步的討論。

## 4.2 統計性評估

在進行統計性評估時，要將這「成長領袖小組」模式所進行的革新與改變歸納為數個自變項，然後要觀察這些自變項帶來依變項什麼樣影響，藉著依變項的變化比較來作為評估的依據。

在這次「成長領袖小組」模式的評估研究設計中，筆者將所進行的革新與改變歸納為「互相連結的小組生活」、「小組的異象和目標」、「信徒的造就和訓練」、「小組給予信徒實際參與事奉的機會」等四項自變項。在實驗結束後，將觀察與比較「會友參與裝備課程的狀況」、「信徒個人成長的狀況」、「培育信徒領袖的數目」以及「小組成長的數目」等四個依變項。在此便針對這四個依變項進行統計性的比較，分別由下簡述之<sup>184</sup>。

### 4.2.1 會友參與裝備課程的狀況

在教會推行「成長領袖小組」模式之後，對於救恩堂推行新模式前後，信徒參加教會裝備課程的狀況作一統計數字的比較，藉此來評估「成長領袖小組」的影響。

本變項的操作型定義為：「救恩堂已有歸屬小組的信徒參加基本裝備課程的人數」。下表便列出了救恩堂近年來已有小組的信徒參加救恩堂基本裝備課程的統計數字<sup>185</sup>：

---

<sup>184</sup> 關於研究的變項，參本文 147-152 頁的說明。

<sup>185</sup> 本表僅含教救恩堂開設之「基本裝備課程」，教會另外開設之「其它裝備課程」與「進階裝備課程」之上課人數並未計入。資料來源參見：台灣信義會救恩堂，「教會概況統計」，《救恩堂 2003 年教友大會手冊》，頁 3-4。

年	1997	1998	1999	2000	2001	2002
開課數	14	10	13	14	15	18
參與人次	200	250	287	354	401	542
每班平均人數	14.28	25	22.07	25.28	26.73	30.1

圖表 4-1 救恩堂歷年信徒基本裝備課程人數統計

從以上的圖表可以看到救恩堂信徒接受基本裝備裝備的人數在不斷增加中，而 2002 年的參與人次的成長幅度更是明顯，從 401 人次增長至 542 人次，每班平均人數由 26.73 增長到 30.11。

2002 年的參與教會基本裝備訓練的統計數目已經和當時救恩堂小組聚會人數相當。換句話說，這意味著救恩堂參與小組的每一位信徒皆參與了基本裝備課程的教育訓練。

若再仔細分析屬性變項的因素，會發現因為在尚未推行「成長領袖小組」模式的裝備系統前，參加裝備課程的信徒以在學學生和社青居多，信主較久與年齡較長的信徒接受裝備訓練的比例相對較少。但是推行「成長領袖小組模式」的裝備系統之後，所有參加小組的信徒幾乎都納入了裝備訓練之中，所以年齡、教育程度與信主的時日在「是否參加基本裝備課程」方面並沒有顯著影響。

從這統計數字比較來看，「成長領袖小組」模式在可以更廣泛地推動信徒接受教會的信徒訓練教育。

#### 4.2.2 信徒個人成長的狀況

在救恩堂推行「成長領袖小組」模式後，對於教會信徒成長的狀況進行觀察與比較，關於本依變項的操作型定義為：「信徒個人靈命成長進階之四級人數比較」。這四級乃是依照救恩堂信徒裝備課程的完成狀分爲：「嬰孩」、「小子」、「少年」與「父老」。關於救恩堂已有歸屬小組之信徒的裝備與成長狀況統計圖表，如下所示<sup>186</sup>：

年	2000		2001		2002	
嬰孩	100	25%	76	17%	84	16%
小子	242	60%	300	65%	314	60%
少年	20	5%	31	7%	48	9%
父老	42	10%	53	11%	73	15%
年底小組總人數	404	100%	461	100%	520	100%

圖表 4-2 救恩堂信徒成長狀況統計

在解讀上表時需留意，若教會的人數增長處於靜態，也就是總人數爲固定的數字，那麼可以很容易的從各階段比例改變看出影響來。但是，因爲救恩堂處在人數增長的狀態，每年增加的新會友人數都會使得小組總人數的分母以及嬰孩的分子數目加大，也就是說，因著新信主者的增加，會使得嬰孩的比例增加，但是小子、少年、父老的分子數目隨之減小，所以解讀以表時必須考慮這種效應。

<sup>186</sup> 資料來源參見：台灣信義會救恩堂，「教會概況統計」，《救恩堂 2003 年教友大會手冊》，頁 3-4 以及救恩堂裝備部的統計資料。



所以上表的統計數字例統計增幅雖然不大，但卻意味著信徒裝備狀況堪稱進步的情形。也就是說，從上表比較歷年的狀況，可以發現 2002 年的成長狀況是最好的。這可以從下面兩點觀察出「成長領袖小組」模式所帶來的正面影響：

第一，救恩堂於推行新模式後，嬰孩階段的人數佔總人數的比例是歷年最低的，這代表著雖然救恩堂新信主人數是增加的趨勢，但是教會裝備系統培育信徒成長的速度卻更快、更普遍，所以嬰孩階段的人數佔總人數的比例是降低的。

第二，救恩堂在推行新模式後，雖然小子階段人數的比例和 2000 年時同為 60%，似有乎有成長停滯的隱憂。但是從少年和父老階段的人數來看，該二者比例皆是這三年最高的，所以其實教會整體培育信徒的素質是提昇的，而小子比例的維持則是教會人數增加，統計的分母變大的結果。

若觀察屬性變項的影響<sup>187</sup>，在各階段的年齡分佈，少年與父老階段的人數分佈以學生與社青居多。這可能有幾個方面的原因：首先，是教會年齡結構的因素，在小組總人數的 520 人之中，學生計有 252 人，幾乎佔了小組總人數的一半。因此相對之下，學生在少年人、父老等階段佔的比例高，是可以理解的。其次，這是因為在 2002 年之前，接受教會裝備訓練的信徒大多是學生和社青，所以在少年和父老部份，這年齡層的人便佔了多數，不過在 2002 年時，成人在父老與少年階段所佔的比例已較往年有明顯的改善。

---

<sup>187</sup> 因為加入屬性變項製表，圖表將顯得十分複雜難懂，故略去，以敘述代之。

### 4.2.3 培育信徒領袖的數目

本研究將就救恩堂在「成長領袖小組」模式下所培育出來的信徒領袖數目進行觀察與比較，以便了解這模式是否可以幫助教會帶領出更多新一代的信徒領袖帶領小組。此依變項的操作型定義為：「在小組中接受訓練裝備而備為實際事奉、帶領小組的信徒領袖數目」。關於這一點，可以從兩方面來看：

#### 4.2.3.1 帶領原生與開拓小組的信徒領袖數目

在「成長領袖小組」模式中，原生與開拓小組是正式的小組，下表便納入 2002 年帶領原生與開拓小組的信徒數目與歷年帶領小組的信徒領袖人數作一統計<sup>188</sup>：

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
帶領小組的領袖人數	12	15	24	34	46	67
年底小組總人數	152	207	269	404	461	520
信徒領袖比	12.6	13.8	11.2	11.9	10	7.8

圖表 4-3 救恩堂歷年帶領小組的領袖人數統計

比較上表的統計數字可以發現，救恩堂推行「成長領袖小組」模式之後所培育出來的帶領小組的信徒領袖數目明顯地比以前更多，在 2002 年可以看到帶領小組的信徒領袖數目明顯地陡升。

<sup>188</sup> 若將此表與圖表 4-4 比較，會發現本表中的小組領袖數目與小組總數有明顯的差距，特別是在 1997 和 1998 年。這是因為在推行新模式前，由傳道人直接擔任數個小組的組長是普遍的現象，不過這種情形因著近年來逐漸推動由信徒擔任組長後已經改善。本表來源參：台灣信義會救恩堂，「教會概況統計」，《救恩堂 2003 年教友大會手冊》，頁 4

在「信徒領袖比」方面，在 2000 年救恩堂每 11.9 位信徒有一位帶領小組的信徒領袖；在 2001 年每 10 位信徒有一位帶領小組的信徒領袖；但是在推行「成長領袖小組」模式之後，在 2002 年的統計，每 7.8 位就有一位帶領小組的領袖。從此可以看出來「成長領袖小組」模式在培育領袖的影響。

若加入屬性變項的因素，更仔細地分析觀察，在 2002 年的 67 位小組領袖中，學生小組的領袖計有 39 位、成人小組的領袖計有 28 位，學生小組培育出來的組長人數比成人小組更多。學生小組的「信徒領袖比」是 6.5，成人小組的「信徒領袖比」是 9.5。在救恩堂的學生小組，每 6.5 個信徒就產生一位領袖，救恩堂的成人小組，每 9.5 個信徒中產生一位領袖。

在學生和成人之間，看到了培育信徒領袖的差別。仔細分析原因，這和教會組成的屬性是有關係的，在 2001 年，救恩堂小組聚會的人數，學生便佔了將近一半。另外，前文曾談到在推動「領袖成長小組」模式的裝備系統之前，學生比成人更願意且普遍地接受教會的裝備訓練課程，而成人並未像學生那般那樣踴躍地主動接受教會的信徒裝備訓練。

這狀況直到「成長領袖小組」模式的裝備系統推行之後，藉著小組架構將所有的信徒都容納進去，情況得以改善。在 2002 年的統計中，成人小組中的信徒領袖比例比往年增加了，但是仍可看到過去的影響使得成人與學生在擔任小組領袖方面有所差距。

#### 4.2.3.2 帶領外展小組的培育信徒領袖數目

上述的表格是 2003 年 1 月救恩堂教友大會前所時統計的正式小組的數目，這小組的數目並未計入在上一年度小組生命週期間另外設立臨時性的外展小組。

在原生小組與開拓小組之外，「成長領袖小組」還藉著開設為期六到八週的外展小組來提供實際事奉的機會，好能培育小組未來的信徒領袖。在 2002 年，全教會的小組總共開設 56 個包括了媽媽讀書會、羽球小組、登山小組、編織小組、音樂欣賞小組、....等等 56 個不同類型的外展小組。

若加入屬性變項更仔細地分析外展小組的設立，可以看到由學生小組開設的外展小組計有 22 個、由尚未結婚的社青小組開設的外展小組計有 20 個；由伉儷與年長的小組所開設的外展小組計有 14 個。

從各年齡層在小組總人數的比例來看，會發現在外展小組的設立上面，伉儷與年長以及社青的小組有著不錯的表現，學生小組的開設的外展小組雖多，但是相對的比例則較低。細究這原因有二：第一、社青、伉儷與年長的信徒領袖大多還在培育中，也比較容易藉著自己的專長和興趣接觸新朋友，所以提供事奉操練的外展小組開設較多。第二、學生因為在學的特性，同儕之間同質性高，溝通也直接，所以有時可以直接設立開拓小組。

#### 4.2.4 小組成長的數目

雖然「成長領袖小組」模式並不強調小組數目增長的目標，而是強調以信徒領袖的培育成長作為目標。但是這並不代表小組數目的成長與否並非觀察的項目之一。從小組成長的數目也可以看出「成長領袖小組」模式所給教會的影響如何。

關於此依變項的操作型定義為：「教會新設小組增加的數目」。今將救恩堂歷年之小組數目與增加數目製表，如下所示：

年	1997	1998	1999	2000	2001	2002
小組數目	22	29	32	42	53	73
小組增加數		7	3	10	11	20

圖表 4-4 救恩堂歷年小組增加數

從上表的統計數字可以看到在 2002 年救恩堂推行「成長領袖小組」模式之後，小組的增加數是歷年來最高的。這代表著新模式對於小組的增殖是有幫助的。

「成長領袖小組」強調信徒的成長，以屬靈領袖作為成長目標。信徒的成長包含了為主作見證與傳福音的學習，一個屬靈領袖是能「影響別人信主」和「帶領別人在主裡成長」的。由這小組數目的統計數字應可看到「成長領袖小組」模式將目標設定在信徒成長上是合適的。因為質的成長會帶來量的增加。量的增加不是目標，而是質成長下的副產品。

### 4.3 強弱項評估

從前文所述的神學的檢視和統計數字的比較來看，「成長領袖小組」的模式是較佳的建造教會的小組模式。不過除了從神學的基礎和實踐的影響進行評估研究之外，本文嘗試更進一步對於「成長領袖小組」模式本身的強項與弱項進行討論與歸納，如下所示。

#### 4.3.1 「成長領袖小組」模式的強項

對於這一次「成長領袖小組」模式在救恩堂推行的實驗結果，筆者認為是相當滿意的。若將「成長領袖小組」模式與以前傳統教會的架構以及現有小組架構相較，可以簡要歸納出為以下三個強項：

##### 4.3.1.1 更具功能整合性的目標

「成長領袖小組」模式不同於以往小組教會主流模式以小組增殖作為目標，而改以培育信徒成為屬靈領袖作為目標。從整個實驗的結果來看，這個設定的目標更能夠整合教會與小組的功能以及信徒個人的學習、生活和事奉。

首先，從教會的層面來看，「成長領袖小組」模式將小組的目標放在「培育信徒成為屬靈領袖」上，因著「屬靈領袖」的意義根基於大使命的內涵：「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」。所以這目標使得教會的傳福音（影響別人信主）和培育信徒（帶領別人在主裡成長）的兩項功能整合了起來。

以往的一般傳統教會很容易將傳福音和信徒裝備視為是兩件不同的事情。所以有時教會積極推動信徒參與傳福音、領人歸主，而另一時候教會積極推動信徒裝備訓練。但是「成長領袖小組」模式藉著目標的設定，將傳揚福音和信徒培育兩者整合成為「成為屬靈領袖」的一體兩面<sup>189</sup>，教會在培育信徒成為領袖時，便兼顧了傳福音與信徒裝備。

其次，從小組的層面來看。單單將信徒組成小組是不夠的，小組還要能夠發揮應有的功能。小組要能夠幫助弟兄姊妹互相連結，協助實踐「聖徒相通」的精神。另外，小組還要能建立一個事奉的架構，提供組員來實踐「信徒皆祭司」的服事。而「成長領袖小組」的「培育信徒成為屬靈領袖」目標正可以整合小組的群體生活和互相服事的功能。

為什麼這目標可以帶來整合呢？而以前的「小組增殖」的目標卻在這方面相對較弱？因為「領袖」的含意便摒除了小組中的個人主義，領袖要在群體之中，在和人互動下發揮對別人的影響力。所以「培育信徒成為領袖」的目標便蘊涵了「聖徒相通」的群體精神。

另外，「成長領袖小組」模式將「屬靈領袖」和「祭司」的意義連結在一起。信徒的佈道、見證、代禱和以聖經真理關懷教導都是祭司職的實踐。所以「成長領袖小組」將「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長」的屬靈領袖作為目標便幫助了信徒實踐「信徒皆祭司」的精神。

---

<sup>189</sup> 傳福音與信徒培育原本便是一體的兩面，兩者相輔相成。Coleman 說：「耶穌關心的不是倍增的佈道計畫，而是關心那能帶來倍增的人。...『人』是耶穌將上帝國度帶到世界的方法。」見：William Beckham, *The Second Reformation* (Houston: Touch, 1997), pp. 167-168。另外，Joel Comiskey 也對傳福音與信徒領袖培育的一體兩面有極為精彩的論述，見：Joel Comiskey, *Leadership Explosion* (Houston: Touch, 2000), pp. 38-41。

最後，從信徒個人的層面來看，「學習成爲屬靈領袖」的目標能夠幫助信徒將屬靈知識的學習、教會的事奉和實際的生活整合在一起。

在屬靈知識學習方面，因著「學習成爲屬靈領袖」目標的影響，信徒接受裝備培育的目的不是只爲了滿足自己知識的慾望，或成爲一個學問淵博的學究，而是爲了學習成爲屬靈領袖而接受各式的裝備訓練。

在教會事奉方面，因著「學習成爲屬靈領袖」目標的影響，信徒參與教會事奉，不單只是爲了滿足教會的需要，也能幫助自我的認識、淬練與成長，能夠在實際的事奉中能夠更認識自己，學習倚靠上帝，將屬靈的知識化作實際的信念與經歷。

在實際的生活方面，因著「學習成爲屬靈領袖」目標的影響，信徒的生活和信仰不是分離的，這目標激勵著信徒能在實際生活活出榜樣與美好的生命見證，能夠榮耀上帝，影響他人。

因此，我們可以說，這「學習成爲屬靈領袖」的目標將信徒個人的學習、事奉和生活整合了起來。

從教會、小組與個人三個層面的討論可知，「培育信徒成爲屬靈領袖」的目標，不單跳脫了「業績主義」的陷阱，也使得教會、小組以及個人的許多功能與項目得以整合。這讓教會與小組在朝向目標建造的時候，能夠平衡地兼顧與發展，這是「成長領袖小組」相較傳統教會與其它小組模式較強的項目。



#### 4.3.1.2 更有效的領袖培育過程

能夠有效地培育信徒領袖是教會工作最重要的焦點之一<sup>190</sup>。而從這次實驗結果的統計數字來看，「成長領袖小組」模式的裝備系統不但容納了更多的信徒，而且也比以前更能夠有效地提供信徒合適的裝備訓練，幫助其成長。

首先，「成長領袖小組」模式將教會每一位信徒都納入裝備訓練的系統之中，只要一位信徒進入小組，他便進入了教會的裝備系統。雖然教會的信徒培育和裝備沒有強制參加的權力，信徒仍可自由選擇。但藉著裝備系統與小組架構的結合，產生了很好的推動參與的力量。所以能夠有效地推動信徒參與裝備課程。

關於這一點，可以從前文統計數字評估的圖表 4-1 中看到因為救恩堂推動「成長領袖小組」模式的裝備系統，使得信徒參與裝備培育的數目與比例都比以前更高。這新的模式能夠比以前教會的裝備系統能更進行更廣泛的培育。

其次，「成長領袖小組」模式依著不同的成長階段給予信徒不同的培育教導，並且將教導的知識和小組的生活與事奉結合在一起。讓信徒的學習不只是在知識上面，也能夠在教會所提供實踐的空間裡操練應用。這使得信徒可以邊學邊用，讓信仰能與生活結合，並且使得教會的領袖培育更有效，也切合實際的需要。

---

<sup>190</sup> 參見：Joel Comiskey, *Leadership Explosion* (Houston: Touch, 2000), pp. 39-41。

關於這方面，可以從前文統計數字評估的圖表 4-2「救恩堂信徒成長狀況統計」中看到在「成長領袖小組」模式依據信徒的成長階段給予不同的教導下，教會中的父老與少年的比例增加了。也就是說，這種納入每一位信徒並且針對不同階段培育的模式能夠比以前有效地提昇教會與信徒整體的素質。

最後，「成長領袖小組」模式也藉著小組的架構，將信徒領袖的傳承初步建立了起來。如同圖表 3-6「『成長領袖小組』的小組生活事奉圖」所表示出來的小組事奉架構。小組中，組長帶領父老，父老帶領少年、少年帶領組員可以帶領其他未信者，大家一起提攜成長，這是相當可貴的。教會若能切實推動小組這般互相造就的架構，相信長此以往，將會帶來更大領袖培育的動力和果效。

#### 4.3.1.3 更爲健康的教會體質

教會是信徒的群體。當每一位信徒都得到建造的時候，教會便更爲健康和強壯。因此，「成長領袖小組」模式培育每一位信徒成爲屬靈領袖，雖然並未直接追求一般所謂的教會在數量上面的增長，但是這模式卻可以帶來教會較健康、平衡的增長潛力。

雖然「成長領袖小組」並沒有追求小組數目的增長。但是從前文統計數字評估的圖表 4-4「救恩堂歷年小組增加數」可以看到「成長領袖小組」仍然帶來小組數目的增加。

這增加的原因並非是因為業績的要求，而是因為信徒更廣泛地被培育、藉著小組的架構得到操練事奉的機會、能在小組的支持接觸新朋友，並且小組能夠定期的重組更新，來維持健康。所以，「成長領袖小組」在人數的增長上或許沒有比「G12 小組」模式來的快速<sup>191</sup>，但是卻有著較為健康的體質。因此，筆者認為「成長領袖小組」模式由「質的成長」帶動「量的成長」的方式有著較佳的增長潛力，使得教會更為健康強壯。

#### 4.3.2 「成長領袖小組」的弱項

在整個推動「成長領袖小組」模式的實驗時，也會發現這模式與傳統教會或原本小組教會模式相較下的較弱的項目。關於「成長領袖小組」模式的弱項可以由下列三點說明：

##### 4.3.2.1 可能削弱原本較強的個人工作

在基督徒教育的策略中，一對一地進行個人工作可以探觸到許多在課堂教導時無法深入的層面<sup>192</sup>。學園傳道會以及導航會等機構便曾經以這種個人的帶領方式成功地帶來了信徒培育的突破。在以往的「葉忒羅小組」模式中，這也是一種主要的信徒裝備策略，有很多教會的裝備課程是需要個人一對一深入帶領去探討與面對的。

---

<sup>191</sup> 關於「G12 小組」模式增長的快速，有著許多令人訝異的例子，如：ICM 教會在 1996 年初僅約近五千個小組，但是不到一年，居然增長到了一萬零六百個小組。ICM 教會有一個信徒 Luis Salas 在 1996 年時帶領一個小組，三年以後，這個小組居然增殖到了六百個小組。參見：Joel Comiskey, *Groups of 12* (Houston: Touch, 1999), pp. 81-82, p. 85。

<sup>192</sup> 參：勞倫·李察，《教會教育事工》，魏玉琴譯（台北：中主，1996），頁 271-277。

救恩堂在以前的葉忒羅小組模式下，也曾經切實地進行信徒的個人帶領工作，並且看到產生了不錯的果效。不過因為在「成長領袖小組」模式下，小組帶領人在一週之內需要參加兩個聚會，爲了要減少組長的負荷所以進行裝備課程的變革：將一些原本組長進行的信徒個人帶領的項目改變成爲研習會上課的模式。在「成長領袖小組」模式的裝備系統中僅保留少數專屬個人性質的課程是繼續由組長或是小組同工肢體進行的<sup>193</sup>。

因此，在前文的同工回應中，曾有一位姊妹表示對於新模式感到在時間上較有壓力的看法<sup>194</sup>，其實是見仁見智的。因為在救恩堂舊有小組模式下，一般來說，組長在一週需要花兩個時段在服事上：一個時段是小組聚會，另一個時段是個人工作。但是在「成長領袖小組」模式下，組長同樣還是兩個時段，只是這兩個時段都是聚會。所以，若單從聚會來看，可能感到時間壓力較大，但是其實所花費的時間是相當的。

不過，教會裝備系統進行了這樣改變雖然可以使得小組帶領人不至於因為參加兩個聚會而花費更多的時間，但是這作法也可能削弱了原本在「葉忒羅小組」模式下原本較爲紮實的個人信徒帶領工作。所以在與原本較爲嚴謹的個人帶領工作相較，「成長領袖小組」模式的個人帶領工作可能稍嫌薄弱。因此，這是「成長領袖小組」的弱項之一。

---

<sup>193</sup> 如救恩堂基本裝備課程中的「靈命成長指南」、「生命更新研習會的」的跟進帶領、...等等，因為內容會涉及一些個人的隱私；所以仍然以個人帶領方式進行。

<sup>194</sup> 關於該姊妹對於時間感到壓力的問題，見本文第 180 頁。

#### 4.3.2.2 同工的素質要求易於鬆弛

「成長領袖小組」爲了要培育每一位組員成爲小組領導人，所以取消了「葉忒羅小組」模式那種僅選任與培育一位組員擔任實習組長的作法，鼓勵每一位組員只要完成相關的裝備課程並且能夠成功地開拓小組就可以成爲小組的組長。

關於前面文曾提出一位弟兄對「成長領袖小組」模式的廣泛培育組員，可能使得小組的素質較差的擔憂<sup>195</sup>。他的擔憂是對的，相較之下，「成長領袖小組」的組長可能沒有原來舊有小組模式的組長素質高。但這就是教會培育信徒的策略與價值選擇的問題。

到底，教會的策略是培育某一位精英成爲屬靈領袖呢？還是廣泛地培育信徒成爲屬靈領袖？若以「信徒皆祭司」的理念來看，當選後者。那麼較差的小組素質，可能就是教會必須承擔的風險，而必須加強相關的同工裝備和訓練來加以補強之處。

另外，若從靈命、學識和事奉三方面來看，「成長領袖小組」模式的同工選任，似乎較爲偏重學識（信徒裝備）和事奉（帶領小組），對於靈命，雖然曾經在裝備與事奉中不斷地教導和強調，但在選任的標準上，卻沒有訂出清楚的評估標準。所以會讓一些同工擔心是否這種作法是否忽略了同工對與上帝關係、與人的關係以及自我性格等考量。

---

<sup>195</sup> 對於該弟兄對於小組組長素質較差的疑慮，詳見本文第 180 頁。

聖經中有多處經文清楚記載上帝對事奉者性格與靈命的要求<sup>196</sup>，卻很少是以他們的學識或是事奉的果效作為資格或要求的條件。雖然「成長領袖小組」模式這樣的變革可以更廣泛地讓會友參與事奉，但是同工的性格、靈命與生活等方面的資格要求卻因此易於寬鬆。

所以按照聖經的教導，現在「成長領袖小組」模式的組長選任的方式是可以再作調整的，應該要加強對於信徒有關性格、靈命與生活等方面的資格考量，這是將來可以補強之處。

#### 4.3.2.3 較缺乏監督與控制性

雖然「成長領袖小組」模式仍然有著像金字塔的管理架構，但是在實際運作上，因為「成長領袖小組」模式採用了「母子小組」的運作方式，所以與「葉忒羅小組」模式相較、資訊的暢通性以及掌握便相對較弱。

在「葉忒羅小組」模式下，因為有著清楚的層級，並且區長每週輪流參加不同的小組聚會，藉著實際的觀察可以了解與掌握小組的狀況，小組組員也藉此和區長建立了關係。所以小組的狀況，除了從組長的回應知曉之外、還可從實際的觀察以及組員直接傳達的資訊獲得，因此有著較為嚴密的監督與控制性。

---

<sup>196</sup> 在舊約，可以看到摩西對百姓領袖的資格要求是敬畏上帝、誠實無妄、恨不義之財與具有才能，其中對於性格與靈命的要求佔了絕大部分（參見：出 18：21）。而在新約使徒行傳中記載執事的資格亦為有好名聲、被聖靈充滿、智慧充足等性格與靈命方面的資格（見徒：6：3）。其它還有多處經文亦有類似對性格與靈命的資格要求，顯見聖經對這方面的看重。

但是在「成長領袖小組」模式下，區長與組長的關係是建立在每一周的小組聚會上，區長並不需要輪流去參加所屬分區的小組聚會。也因此，區長僅能從每週與聚會中由組長的回應來掌握小組狀況，另一方面，小組組員可能並不熟識所屬分區的區長，因此也較難下情上達，所以有可能出現缺乏有效掌握小組資訊的盲點。

這種狀況也有可能發生在組長和組員之間。例如，小組的組員在外組織開設新的外展小組，但是組長也僅能從每週聚會時藉著組員的回應來認識這外展小組的狀況，外展小組的參與者也不熟識原生小組的組長，所以也有可能發生不了解真實狀況的情形。

當小組有特殊的狀況發生時，有可能因為種資訊不暢通或者被扭曲的狀況，使得在上層的區長和組長不了解小組的實情，而無法給予最合適的支持和協助，小組也可能會在不適任的領導人帶領下而形成類似朋黨性質的群體，而出現不服屬靈權柄、違背教會教導、或是出現整個小組出走的情事<sup>197</sup>。

因此，怎麼樣能夠在「母子小組」的運作下，建立整個牧養架構的資訊暢通性與即時性，好能正確與有效地掌握小組實際的狀況，這是「成長領袖小組」模式將來必須留意改進之處。

---

<sup>197</sup> 韓國趙鏞基牧師在帶領純福音教會發展小組事工時，便出現了未能即時掌握小組狀況，使得一些小組失去紀律、受到虧損，甚至後來產生小組與牧區分裂出走的情事。參見：趙鏞基，《成功的家庭小組》（高雄：台灣教會增長促進會，1991），頁 31-40。

## 第三章 結論與建議

---

### 5.1 結語

5.1.1 神學孕育方法

5.1.2 原則重於形式

5.1.3 上帝才是依靠

### 5.2 建議

5.2.1 神學方面

5.2.2 實驗方面

5.2.3 應用方面

5.2.3.1 弱項的改進

5.2.3.2 轉型的預備

5.2.3.3 依需要修改



筆者於本文提出與現有小組教會主流模式不同的新模式，希望這「成長領袖小組」模式能夠更符合在神學的檢視與實際的需要。本章將就「成長領袖小組」模式的研究作出結論與建議，如下所述。

## 5.1 結語

筆者在 1995 年於救恩堂推動小組化，深深覺得這是一個很好的建造教會方式，小組教會的許多的策略和理念比傳統教會更能落實聖經與神學的理念。不過，經過了一段時間之後，對於其中的一些作法背後的神學觀念，覺得需要再更進一步檢驗，另外相關的作法，也可以再依教會狀況與目標的重新設定而作改善。所以藉此機會嘗試以路德神學重新作為基礎，檢視現有小組理論，並重新建立一個以培育信徒成為屬靈領袖作為目標的小組模式：「成長領袖小組」。

本文在第二章時，便曾研究小組相關文獻與理論，並詳細的檢視了目前兩個主流小組教會模式：「葉忒羅小組」和「G12 小組」模式的運作和背後的神學與理論。從這些研究可以知道，這兩個小組模式都有聖經的基礎，也都應用了世俗管理學的一些理論。

但是這兩個主流模式在神學的檢視之下，關於小組的目標設定，都有著功利主義那般濃厚業績掛帥的色彩。並且因著這小組目標的影響，有許多建造教會的相關策略和作法也有改善的空間。因此，本文於第三章中，重新以路德神學建立基礎，並且嘗試提出改進的建議，以此改進的建議作為「成長領袖小組」模式的依據。

「成長領袖小組」模式依據神學的研究，主要在「基本的組織」、「目標的設定」、「成長的階段」、「裝備的策略」、「事奉的架構」與「小組的類別」等六方面重新建立新的作法。並且將這些新的改變歸納為：「互相連結的小組生活」、「小組的異象和目標」、「信徒的造就和訓練」以及「小組給予信徒實際參與事奉的機會」等四個自變項，以便在評估時作為研究的參考。

「成長領袖小組」模式全面在救恩堂實驗試行，經過了 2001 年的預備期以及 2002 年的實驗期，在 2003 年便開始進行評估研究。從神學的檢視、統計的評估、強弱項檢討等三方面來看，「成長領袖小組」模式更符合神學的檢視；更能普遍培育信徒實踐「影響別人信主」、「帶領別人在主裡成長的」大使命；並使教會能有更為健康的增長潛力。最後，對於本次研究的內涵與精神，分由以下三部份提出心得作為結論：

#### 5.1.1 神學孕育方法

正確的聖經和神學的基礎將帶來教會健康的成長，筆者就是基於這樣的理念來研究「成長領袖小組」模式，希望能夠藉著這研究能夠改進現有小組教會的運作模式。

「成長領袖小組」模式主要是建立在神學的基礎上，以神學重新檢視、修正與整合現有小組主流模式，而提出一個新的小組模式。筆者的理念是，即使「成長領袖小組」模式實驗的結果，並沒有增長的情形出現，但因為更為落實了神學的理念，也是於願所足。

感謝上帝，這次實驗「成長領袖小組」模式的結果，明顯在統計數字上顯現帶給教會產生很好的影響，給予了教會更健康的增長潛力。但是本研究的這統計數字的增長部份，並非研究的重點，「成長領袖小組」模式背後的神學理念才是本研究最重要的核心。

建造教會的方法應該要建立在神學和聖經的基礎上，今日有許多教會尋求建造教會的方法，但是卻忽略了這些策略與作法背後的價值觀與神學概念為何，或許一些建造教會的方法可以見到立即的效益，但是卻可能帶來隱藏的傷害。

一些建造的策略方法背後的神學概念其實是和聖經的真理背道而馳的，有些策略背後的理念僅將教會視為人的組織，忽略了教會屬靈的特質，所以完全應用世俗社會學與管理學的方法來建造這組織；有些策略背後的理念受了極端靈恩派的影響，重視感動與直覺，而忽略了上帝所賦與人的智慧與責任，所以排斥一切組織、策略與計畫。

不管教會牧者選擇的建造策略是偏向唯靈論或是唯技術論，都要小心「不管是黑貓、白貓、會抓老鼠的就是好貓」那般現實主義的影響，要小心「不管是哪種方法，只要使教會人數增多的就是好方法」的誘惑。

所有建造教會的方法背後都有其神學基礎。牧者在應用尋找建造教會方法的時候，應該不只是注目於外在的方法，而應該檢視這些方法背後的神學思想與價值觀，小心謹慎地檢視與應用。

### 5.1.2 原則重於形式

本文所研究的「成長領袖小組」模式，最重要的不是這運作的策略，而是背後的神學理念。換句話說，「成長領袖小組」模式只是外在的形式，最重要的是模式運作背後的理念和原則。

「成長領袖小組」模式藉著小組來實踐教會那「聖徒相通」的本質，讓教會不是只成為個人敬拜上帝的地方，信徒們可以透過小組彼此建立一個真實連結的關係，使得教會真成為一群相通的信徒群體。

「成長領袖小組」模式藉著「兩個國度」的神學理念將「唯技術論」和「唯靈論」協調整合而成為建造教會的策略，也釐清了「成長領袖小組」在教會建造上的定位。這幫助教牧同工避免了在建造教會時將有形教會與無形教會混淆，將有形教會的秩序建造取代了無形教會的宣揚福音、施與恩典的使命。使得教會淪於一般的世俗組織，或者是忽略了聖道與聖靈所佔的中心地位。

「成長領袖小組」模式將十架神學當作是判別的依據以及牧養事奉的信念。藉著十架神學的檢視，重新設定了小組的目標，以避免業績主義的影響。

「成長領袖小組」模式並且以十架神學作為教導所有信徒與同工，作為事奉與生命成長的信念：在面對世俗的成功或失敗，能夠藉此信念重新評量其正確價值；在面對生命成長時，能時時抱持一個「不再是我、乃是基督」的信念態度。

「成長領袖小組」模式將「信徒皆祭司」作為培育領袖的策略依據，讓原本小組架構中培育某些精英的作法，可以轉變為培育每一位信徒。並且修正原本的裝備系統，讓課程能夠以完成祭司的服事為中心，而非僅是知識或是個人生命成長的教導。希望藉此轉變，讓教會的信徒在教會以及在世界能活出一個祭司的榮美見證。

其實，神學的理念可以用許多不同的形式來實踐與表現的，上面所述的這些神學理念並非只能靠本文所研究的「成長領袖小組」模式能夠實踐。例如，教會可以用推動信徒參與團契，以這種「團契」的形式來實踐「聖徒相通」的精神，教會可以推動信徒之間的互相代禱網，以這種形式來實踐「信徒皆祭司」的理念、...等等。

可能會有人被「成長領袖小組」模式外在的形式所惑，而忘卻了真正背後的理念和原則。「成長領袖小組」模式雖以小組教會作為型式，但背後的原則才是最重要的，群體的神學是非小組的教會也應該實踐的；雖然「成長領袖小組」的裝備系統將信徒分為不同的階段進行培育，但是這裝備理念是傳統的主日學也可以應用的；「成長領袖小組」以十架神學重新設定小組的目標，不論強壯或是弱小的教會更應該應用此理念，避免業績掛帥，落入高舉人的榮耀或自慚形穢的錯誤價值觀中。

「成長領袖小組」模式的運作和策略可能因為不同教會的背景、狀況和需要而不一定能適用，但是所嘗試落實的理念和原則曾是最重要的核心，所以教會牧者也可以依據自己教會的狀況與需要將這些理念和原則來作不同形式的運用。

### 5.1.3 上帝才是依靠

聖經說：「不是倚靠勢力，不是倚靠才能，乃是倚靠我的靈，方能成事」（撒 4：6）。雖然本文進行建造教會策略的研究，亦如社會科學般進行實驗與評估，但是這並不代表「成長領袖小組」模式的研究應用真可以像科學研究的成果，可以放諸於四海而皆準，應用這模式或策略便「必定」會帶來某部份教會的更新與復興。

因為教會有其屬靈的特性，任何關於建造教會的策略只能作為參考，真正教會能夠被建造的依靠不在於策略，上帝才是倚靠。教會的主乃是上帝，這是教牧研究與世俗管理學、心理學、社會學、或其它學科研究的不同之處。

筆者藉著這次機會思考與研究教會的問題而將焦點放在組織與策略的研究和發展上。但是教義的正確、合適的策略和組織的革新並不保證一定會帶來教會真正的更新。因為教會更新的源頭在於上帝，唯有上帝才能夠時時帶領教會向前邁進。也唯有上帝的同在與工作，這些策略和組織才有真正的價值。

其實，這正是十架神學所對於教牧人員尋找建造教會策略的提醒。因為任何關於教會的建造策略，基本上都是由人的理性所發展出來的，所以要小心，當人倚靠或高舉這些策略的時候，就容易落入「榮耀神學」那般地高舉人理性的錯誤。人應當時時承認自己的軟弱不足，透過基督倚靠上帝而得到智慧、引導與力量。

馬丁路德曾說過：「一個人成爲一個神學家，是因爲他經歷生死，面對咒罵、而不是因爲他曾理解深奧道理，博覽群書，或沈思默想。」這句蘊涵似非而是（paradox）真理的話，也可以應用在教會的建造之上<sup>198</sup>。

要建立一個健康合乎主心意的教會，需要牧者進行深入的研究與思想。但是教會是否能夠建造成功卻不在乎深入的默想或是廣博的研究，更不是在那所謂的「傳統教會」模式、「葉忒羅小組」模式、「G12 小組」模式、...或「成長領袖小組」模式的選擇上。而在乎教會本身～這聖徒相通的團體～是否經過了上帝旨意晦暗的沙漠，而尋得綠洲，是否在生與死的波折和挑戰與咒罵的險阻中，倚靠上帝，經歷上帝的恩典和作爲。這樣才能在上帝的心意下建造健康的教會，使信徒們能在上帝的國中得著恩典、得著餵養、得著真實屬靈生命的成長。

## 5.2 建議

最後，對於「成長領袖小組」模式的後續研究，筆者在此提出「神學」、「實驗」與「應用」三方面的建議，如下所述。

### 5.2.1 神學方面

因爲筆者的神學背景爲路德神學，所服事的教會也是信義宗的教會，所以「成長領袖小組」模式的神學理念，如「聖徒相通」、「兩個國度」、「十架神學」與「信徒皆祭司」等，皆建立在路德神學的基礎之上。

---

<sup>198</sup> 參本文 118 頁的註 146。

其實，關於這些神學理念，不同的神學派別可能在解釋與應用上會有所差異。例如，羅馬教會對 *communio sanctorum* 的解釋與應用便與信義宗的「聖徒相通」相異<sup>199</sup>；加爾文派對於上帝國度與社會的看法便與信義宗「兩個國度」觀點的看法不同<sup>200</sup>；近代神學對於「十架神學」的延伸與路德神學的「十架神學」也有出入<sup>201</sup>；另外，對於「信徒皆祭司」，浸信會較重「個人直接到上帝」的意義，也與路德神學強調「為別人的好處到上帝面前」的著重點不同<sup>202</sup>。

所以，路德神學既是本研究的神學背景，換個角度看，也是本研究的限制。因為若有其它的教會要應用「成長領袖小組」模式，因著神學立場與教會的背景不同，那麼就有可能落入前面所說的只重方法而忽略原則的情形，或是面臨神學轉化調適的困難。

所以，後續有興趣的研究者或許可以嘗試由不同的神學立場對「成長領袖小組」模式作進一步的批判、研究以及改進，可能因此會有更廣的視野以及更深的洞見，對於在不同神學背景的教會應用「成長領袖小組」模式，也能更有更好的轉化、調適與應用。

---

<sup>199</sup> 參見前文 78-81 頁的內容討論。

<sup>200</sup> 從學者尼布爾將路德的兩個國度視為「基督與文化的相反相成」、將加爾文的國度觀視為「基督為文化的改造者」的差異可見一斑。參：尼布爾，《基督與文化》，賴英澤、龔書森譯（台南：東南亞神學協會，1986），頁 164-170，207。

<sup>201</sup> 學者 R.J. Bauckham 說：「K.Barth、K.Rahner、... 等人的十架神學有些地方比路德走得更遠呢」，見：楊牧谷編，《當代神學辭典》上冊（台北：校園，1997），頁 268-269。

<sup>202</sup> 路德雖也強調「信徒皆祭司」的個人性意義，但他更看重群體性的意義，參：Paul Althaus, *The Theology of Martin Luther* (Philadelphia: Fortress, 1989), p. 313-318 的討論。但是浸信會偏向強調個人性的意義，較為缺乏群體意義的詮釋與強調。參：徐瓦特、《信徒的祭司職分》，湯傳哲譯（美國：浸信會，1989）一書。



### 5.2.2 實驗方法

因爲目前教會實際的狀況，鮮少有教會願意更改自己教會的制度與運作來配合一個小組模式的實驗。所以，本研究僅能以筆者所服事的教會～台北救恩堂～來進行轉型的實驗研究。但是從科學實驗的角度來說，本研究的實驗屬於「準實驗設計」(Quasi-Experimental Design)<sup>203</sup>，在實驗方法的設計上，還可以再作改進，以能有更精確的實驗與評估。

若後續的研究能夠在更多的教會推動轉型「成長領袖小組」模式，將樣本數擴大，那麼可以進行以下兩種修正：

首先，可以將這些推動轉型的教會，依其類似的背景或狀況進行分類，以便作爲實驗組和對照組，藉此觀察推動「成長領袖小組」模式的差異，那麼這種實驗的作法更符合科學研究的要求，也可以更有效地來評估「成長領袖小組」模式的影響。

其次，因爲樣本數的擴大，便可以將一些變項的評估，嘗試轉變爲量表形式，以大量的問卷所得進行迴歸分析，以便更明白本研究中自變項與一變項的關係。

在實驗方面，如果將來能將參與教會的樣本數擴大，作以上兩部份的實驗改進，必定會對「成長領袖小組」模式的觀察；評估與改進必定有許多的助益。

---

<sup>203</sup> 參：簡春安，《社會工作研究法》(台北：巨流，2002)，頁 246。

### 5.2.3 應辦方面

對於將來有興趣應用本研究成果於教會者，依筆者經驗，建議由主任牧師負責決策與規劃，並且得到教會長執或區長等核心同工的支持，一起進行教會的轉型，才能收事半功倍之效。對於將來在不同教會的應用，筆者提出「弱項的改進」、「轉型的預備」以及「依需要修改」等三項建議作為參考，如下所述：

#### 5.2.3.1 弱項的改進

首先，本文第四章中曾經提出一些「成長領袖小組」模式相對於傳統教會以及其它小組教會模式的弱項。這些有待改進的弱項，就是在將來應用方面可以加以改進的地方。

例如，在前文曾提出「成長領袖小組」模式的同工選任似乎較重事奉與學識部份，所以在未來應用時，可以研究如何在組長的選任資格部份增加靈命與性格的要求，就像具有禁食禱告的經驗、日常的讀經生活、...等等。不過，筆者認為對於這類性格與靈命訂定要求的量化標準，是在神學上值得討論的課題，而且是不容易一件容易作好的事情。因為當訂定標準的時候，這標準就成爲一種形式的律法要求。即使達到了這律法的要求，也不代表這人與上帝的關係的評價或肯定。所以，筆者至今尚未嘗試訂定這方面的要求或標準。但這是一個將可以嘗試努力研究和討論的方向和課題。

另外，前文也曾指出「成長領袖小組」與「葉忒羅小組」模式相較，在監督與控制性較弱。因此，將來可以研究如何在「母子小組」的運作下，增加資訊的流通性，使得下情可以上達，上層的同工能夠掌握小組的狀況...等等。相信這些弱項的研究改進，將會使得教會有更好的建造。

#### 5.2.3.2 轉型的預備

其次，在教會推行「成長領袖小組」，應該要有一段預備期，先藉著各種管道來傳遞重要的神學理念，並且進行相關的預備，如：人事、經費、...等等。至於這預備期所要預備事項的詳細內容，因為每間教會不同，所以應先依據自己教會的狀況先行研究如何做好轉型的預備<sup>204</sup>。這事前的預備不但可使教會的同工和信徒更清楚「成長領袖小組」的精神，也能使「成長領袖小組」模式能夠更順利地在教會推展。

#### 5.2.3.3 依需要修改

最後，在掌握「成長領袖小組」的神學理念與原則之後，可依需要進行方法的修正。例如，「成長領袖小組」的裝備系統將信徒的成長分為「嬰孩」、「小子」、「少年」、「父老」等階段。但是教會可修改為「初階」、「中階」、「高階」或是「第一步」、「第二步」、...等不同形式。又如，將「母子小組」的運作改為將全體同工聚集在一起造就培育，然後再讓這些同工去帶領小組。這些在應用上的改變都是可以嘗試的。

---

<sup>204</sup> 教會依自己的特性進行轉型的預備是相當重要的，相關資料可參：鄭健雄，《使徒性小組教會》葉子芬譯(新加坡：國際特詢事工，2000)，頁 173-196。其中對於教會轉型的預備有一些很好的建議可供研究參考。

# 參考文獻

## 一、中文書目

- Bennis, Warren and Nanus, Burt。《領導者～領導，如何成功》。楊振富譯。台北：實學社，1997。
- Robbins, Stephen。《組織行為學》。李青芬等譯。台北：華泰，1995。
- 中國學園傳道會。《小組長訓練手冊》。台北：中國學園傳道會，1986。
- 牛畢真。《上帝家裡的人》。胡簪雲譯。香港：基文，1977。
- 王利民。《生命的陶鑄—守望者手冊》。香港：高接觸，2001。
- 加爾文。《基督教要義》上冊。徐慶譽譯。香港：基文，1986。
- 尼布爾。《基督與文化》。賴英澤、龔書森譯。台南：東南亞神學協會，1986。
- 弗來德·史密斯。《如何開發領導潛能》。王苑芳譯。臺北：中主，1995。
- 多賓。《更美教會的建立》。蕭維元譯。香港：浸信會，1987。
- 米勒爾。《基督教教義學》。李天德譯。香港：路德會文字部 1986。
- 亨利·布克比、理察·布克比。《不再一樣的領導力～激勵人走上神的計畫》。吳蔓玲、徐顯光譯。加州：基石，2001。
- 何凱倫。《全世界最大的教會增長》。鄭凱平譯。台北：環球，1999。
- 何絲婷、韓君時、巴默爾。《如何教導》。陳維德譯。臺北：中主，1993。
- 克爾編。《路德神學類編》。王敬軒譯。香港：道聲，1961。
- 吳蘭玉。《教會小組～小組動力》。香港：福音證主，1990。
- 李樂夫、王利民。《細胞小組教會組長手冊》。香港：高接觸，1994。
- 李樂夫。《細胞小組教會組長手冊》。修訂版。新加坡：高接觸，1995。

- 李樂夫。《新移民手冊》。香港：高接觸，1994。
- 谷勒本。《教會歷史》。李少蘭譯。香港：道聲，1990。
- 林治平編。《從險學到顯學》。台北：宇宙光，2002。
- 林鴻信。《覺醒中的自由～路德神學精要》。台北：華宣，2000。
- 板橋福音堂。《教會更新轉型手冊》。台北：板橋福音堂，1997。
- 俞繼斌編。《管窺十架神學》。新竹：信神，1997。
- 施瓦茨。《自然的教會發展》。黃婉儀譯。香港：高接觸，1996。
- 徐瓦特。《信徒的祭司職分》。湯傳哲譯。美國：浸信會，1989。
- 海德。《獻身與領導》。單國璽譯。台北：光啓，1987。
- 馬丁路德。《路德選集》上冊。徐慶譽、湯清譯。香港：基文，1986。
- 高納華。《基督教教義》。白箴士、謝志偉譯。香港：浸信會，1981。
- 康約珥。《引爆復興～12 門徒小組》。馬倩平、何明珠、蔡筱楓譯。臺北：道聲，2001。
- 張拯民。《小組長訓練手冊》。台北：大光，1991。
- 張覺明。《小組與教會》。張覺明，1977。
- 梁廷益、陳恩賜。《細胞小組教會區導師手冊》。Houston：福音證主，2000。
- 梁廷益。《細胞小組教會組長指南（下）～實踐篇》。Houston：福音證主，2000。
- 梁廷益。《細胞小組教會組長指南（上）～理論篇》。Houston：福音證主，1998。
- 陳道誠。《G12 原則》。業逸豪譯。臺中：思恩堂，2000。
- 章力生。《教會論》。香港：宣道，1991。

麥格夫。《宗教改革運動思潮》。陳佐人譯。香港：基道，1991。

麥瑞福。《做個好領袖》。陳東興、蔡筱楓、何國強譯。臺北：橄欖，1994。

勞倫·李察。《教會教育事工》。魏玉琴譯。台北：中主，1996。

勞倫·理察、克來德·侯特。《領袖教育事工》。魏玉琴譯。台北：中主，1996。

喬治·W·傅瑞勒。《聖經系統神學研究》。台北：橄欖，1984。

喬治·霍萊。《信與愛，路德的社會倫理觀》。祖運輝譯。香港：道聲，1984。

渥夫根·辛森。《改變世界的家》。以琳編譯小組譯。台北：以琳，2001。

舒茲。《舊約新語》。陳興蘭、賴建國譯。台北：華神，1986。

華理克。《直奔標竿》。楊高俐理譯。Paradise：基督使者協會，1997。

華爾克。《基督教會史》。謝受靈、趙毅之譯。香港：基文，1990。

奧斯本拉瑞。《如何建立合一的領導團隊》。台北：中主，1995。

楊牧谷編。《當代神學辭典》下冊。台北：校園，1997。

楊牧谷編。《當代神學辭典》上冊。台北：校園，1997。

賈岱爾。《2020 異象～信徒領袖和細胞小組的有效運用》。葛慶元譯。台北：橄欖，1992。

雷自強。《企業管理》。台北：三普，1988。

漢斯昆。《教會發微》上冊。田永正譯。台北：光啓，1995。。

蓋時珍，《追溯、校正、更新》，張練能譯（香港：證道，1981），頁 25-32。

趙鏞基。《成功的家庭小組》。曾秀敏譯。高雄：臺灣教會增長促進會，1991。

趙鏞基。《我就是這樣服事》。何國強譯。台北：環球，1993。

歐迪慈。《長大成熟》。詹正義譯。台北：中主，1976。

- 蔡麗貞。《十字架討厭的地方》。台北：華神，2001。
- 韓力生，《息息不斷的門徒訓練法》。劉冰瑩、黃文佑譯。香港：亞洲歸主，1986。
- 韓高生、蘇威廉編。《門徒訓練精選》。黃忠譯。香港：種籽，1987。
- 簡春安。《社會工作研究法》。台北：巨流，2002。
- 鄭健雄。《使徒性小組教會》。葉子芬譯。新加坡：國際特詢事工，2000。
- 羅倫培登。《這是我的立場》。古樂人、陸中石譯。香港：道聲，1987。
- 羅榮光編。《小組長訓練手冊》。台灣基督長老教會，1984。
- 蘇文隆。《教會行政管理學》（修訂版）。台北：華神，2001。
- 蘇得倫。《脫胎換骨奔標竿》。台北：道聲，2000。

## 二、英文書目

- Althaus, Paul. *The Theology of Martin Luther*. Philadelphia: Fortress, 1989.
- Beal, George M, Bohlen, Joe M. & Raudabaugh, J. Neil. *Leadership and Dynamic Group Action*, Iowa State University Press, 1962.
- Beckham, William. *The Second Reformation*. Houston: Touch, 1997.
- Comiskey, Joel. *Groups of 12*, Houston: Touch, 1999.
- Comiskey, Joel. *Home Cell Group Explosion*, Houston: Touch, 1998.
- Comiskey, Joel. *Leadership Explosion*, Houston: Touch, 2000.

- Dibbert, Michael T. & Wichern, Frank B. *Growth Groups*. Grand Rapid:  
Zondervan,1985.
- Easum, William M. *The Church Growth Handbook*. Nashville: Abingdon,1990.
- George, Carl F. *How to Break Growth Barriers*. Grand Rapids: Baker Book,  
2001.
- George, Carl F. *Nine Keys to Effective Small Group Leadership*. Mansfield:  
Kingdom, 1997.
- George, Carl. *The Coming Church Revolution*. Grand Rapid: Fleming H.Revell,  
1994.
- Hadaway, C. Kirk, *Home Cell Groups and House Churches*. Nashville:  
Broadman, 1987.
- Hee, Kong. *2nd International Pastor's School 1998*. Singapore: City Harvest  
Church, 1998.
- Madison, Ford. *Small Groups: Together We Can Grow*. Wheaton: Victor Books,  
1981.
- Mcbride, Neal F. *How to Build a Small Groups Ministry*. Springs:  
Nabpress,1995.
- Mills, Theodore M. *The Sociology of Small Groups*. New Jersey: Prentice Hall,  
1967.
- Neighbour, Ralph. *Where Do We Go From Here*. Rev. Ed. Houston: Touch,  
2000.
- Stockstill, Larry. *Reap the Harvest ~How a Small-Group System Can Grow  
Your Church*. Houston: Touch, 1999.
- Stockstill, Larry. *The Cell Church*. Ventura: Regal, 1999.



Trudinger, Ron. *Cells for Life*. Plainfield: Logos International, 1979.

Williams, Dab. *Seven Myths about Small Groups ~How to Keep from Falling into Common Traps*. Downers Grove: Intervarsity, 1991.

Zander, Alvin. *Making Groups Effective*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

### 三、期刊、講義、網際網路文章與其心

City Harvest Church, *Forms*. Singapore: City Harvest Church, 1997.

Faith Community Baptist Church, *Table of Roles*. Singapore: Faith Community Baptist Church, 1996.

Little Falls Christian Centre, *Can you briefly describe your structure, which you call the J12?*, Online Essay, <http://www.cellchurchonline.com/faqanswer.cfm?faq=12>, Mar, 2003.

Oswald Smith。《上帝對領袖的計畫》。新加坡：第七次國際細胞小組大會講義，1998。

Stockstill, Larry. *G12 Vision*. Online Essay, <http://www.bccn.com/g12vision.htm>, Feb. 2003.

台北靈糧堂。《台北靈糧堂組織圖》。台北：靈糧堂內部資料，未出版，1997。

台灣信義會救恩堂。「教會概況統計」。《救恩堂 2001 年教友大會年報》。台北：信義會救恩堂，2001 年 1 月。

台灣信義會救恩堂。「教會概況統計」。《救恩堂 2003 年教友大會年報》。台北：信義會救恩堂，2003 年 1 月。

- 李樂夫。《小組教會神學論》。新加坡：第七次國際細胞小組教會研習講義，1998。
- 李樂夫。《細胞小組教會的聖經根據》。新加坡：第六屆國際細胞小組教會研習講義，1997。
- 基督教台灣信義會，《第三屆亞洲華語信義宗教會領袖交流研討會》。第二堂交流座談會錄音帶。苗栗：大衛營，2002。
- 張忠謀。《經營管理專題》。新竹：交通大學管理研究所授課講義，1998。
- 麥錫康。「詳述小組的內容」。《小組交流站》（1998年第四季），頁18-20。
- 黃孝亮。「從台灣的小組運動看小組」。《教牧領導》，第八期（1994年冬季刊），頁20-23。
- 新加坡堅信浸信會，《小組建造的教會》。台北：小組教會研習會講義，1994。
- 楊寧亞。《小組教會的聖經根據》。台北：牧者訓練中心授課講義，1998。
- 劉國忠，《入會受洗班》授課講義。台北：救恩堂，2002。
- 劉國忠，《信仰與生活》授課講義。台北：救恩堂，2002。
- 劉國忠。《小組長訓練》授課講義。台北：救恩堂，1995。
- 蕭祥修。「G12專欄」。《牧訊》。第48期（2002年8月），頁4。
- 謝寶媛。《組織設計的基礎》。台北：台灣大學「管理學」際網路教學講義，<http://ceiba.cc.ntu.edu.tw/management/content/ch7content.htm>，2002年上學期。
- 鄭健雄，《超越道德的敗壞》。新加坡：堅信浸信會主日講道，<http://www.goodtv.com.tw/programs/Words/txt/Kuangus21.htm>，2003。
- 鄭健雄。「開拓新小組」。《牧訊》，第20期（2000年4月），頁1-2。