

宣牧中心的四不一沒有

做出真正能讓信徒感動的事工，對教會宣牧產生正面的強大效果。

文／馬家驊

宣牧中心從積極正面來看，其願景是「面向世界、興起發光、得主所用」，這是一件重要的聖工。從消極面來看，絕對必須滿足下述的條件。

一. 宣牧中心的四不一沒有

1. 「四不」

(1) 不會造成教會奉獻資源的排擠效應

宣牧中心的經費，其主要來源應該仍是奉獻者所奉獻的金錢來支持。首先，若能將宣牧聖工做得更好，做出真正能讓信徒感動的事工，對教會宣牧產生正面的強大效果，方能避免經費排擠效應，確實將奉獻的餅做大。

其次，透過經費妥善的運用，以及健全的組織規劃，掌握所有有形和無形資源，執行有效益之工作，形成教會內部的良性循環，正確地分配人力、經費資源。因此宣牧中心將健全治理、強化財務獨立性（financial independence）及提升運作效能。其經費運用應堅持四個原則：浪費錢的不做、沒有效益的取消、次要的排在後面、重複的拿掉。

經上說：「萬國要來就祢的光，君王要來就祢發現的光輝。祢舉目向四方觀看；眾人都聚集來到祢這裡。祢的眾子從遠方而來；祢的眾女也被懷抱而來。那時，祢看見就有光榮；祢心又跳動又寬暢；因為大海豐盛的貨

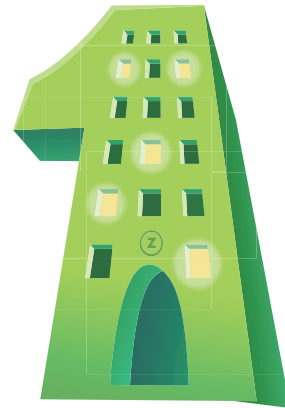
物必轉來歸祢；列國的財寶也必來歸祢。」（賽六十3-5）。教會要興起發光，積極推展聖工，從過去逐年增加各種聖工的推動與所需要的經費看來，甚少有排擠效應。我們要有前瞻性的聖工，帶領更多的人認識救恩，必能激勵人心，需要的捐款將不斷源源而來。

(2) 不會讓空間閒置不用

近來各地教會改建或新建的會堂非常寬廣堂皇，且花費不少，但是除了每天晚上聚會、安息日聚會及宗教教育各班上課之外，其他時間閒置不用，實在可惜！

「宣牧中心興建委員會」正設計「分層分戶」之機制，初期部分空間設計為可出租，隨著聖工進展需要，彈性調整使用空間與出租空間配比，最後達到充分利用所有空間，逐漸收回原出租空間改為自用。

興建委員會也正在著手擬訂「經營管理白皮書」，在經營管理、宣牧機能規劃上，仔細



特稿
專欄



研訂需求，在使用空間與出租空間分配上，讓未來使用上能夠妥善運營，不會為建築而建築。

質言之，為避免空間閒置不用，首先必須研提營運可行性評估，以了解計畫營運效益，包括：設施的使用人次、財力、自償率等，都是維繫永續經營的關鍵。同時，在規劃階段就須研提合宜的營運計畫，尤其宜考量群聚效益，結合相關資源，提升設施的使用率。

宣牧中心必需要做到「大門時常開放，晝夜不關」，這是我們的目標；那麼我們必能看到主感動人們把列國的財物帶來，甚至將他們的領導者帶來歸主（賽六十11），我們期盼以賽亞先知所預言的就應驗在這個時代。

(3) 不會獨立於總會的運作以外

教會是基督的身體（林前十二12-27），而身體是個組織，它具有各部門的器官。從另一個角度看，教會是人組成的團體，如何使全體信徒各盡其職，發揮肢體的功能，就必須在聖靈的帶領下加以組織。

從宣牧中心的成立、相關人事選任，均由總會指揮產生。

組織運作上，亦為接受總會託付，以專業人力、物力資源完成託付工作，與總會之間有極為明確的分工。

制度設計上，宣牧中心行使職權，其權責業務與總會所屬間，必須充分溝通、協調，由總會授權方能推行。

如何有效的運用人力，需賴決策當局抓穩目標，在聖靈的帶領下，使教會成為有效率的組織，使信徒發揮恩賜，早日完成主所託付的大使命。

(4) 不能與總會做重複的工作

從事聖工首先當認識自己的恩賜，看自己要合乎中道（羅十二3-5），宣牧中心提出的四大宣牧機能小組，就是「差傳訓練組、媒體傳播組、校園福音組、聖樂發展組」由總會通過實施，宣牧機能小組的工作必需衡量與總會現行的工作不能重複，否則將造成整體教會資源的浪費。

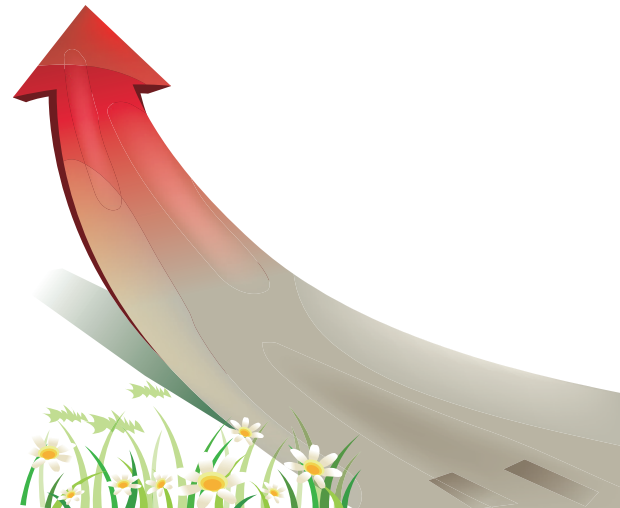
在推展聖工時，應多欣賞別人的長處，原諒他人的缺點；如保羅說：「我栽種了，亞波羅澆灌了，惟有神叫他生長。……栽種和澆灌的，都是一樣。」（林前三6-8），可見他不但認識自己的恩賜，同時也認識別人的恩賜，又認為各人所做的工，其價值都是一樣，並沒有輕重之別。

2. 「一沒有」

沒有造成總會雙頭馬車的問題。

宣牧中心是總會的好幫手，必須建立良好的分工制度，宣牧中心根據總會所訂的三大使命，擬訂所要推動的目標及業務，經過總會相關會議通過後實施。如同總會各單位一樣，有各自應該推動的目標及業務。

宣牧中心的聖工是在總會帶領之下推展聖工，在真理的基礎上、組織與事奉都要追求合而為一的地步。



二. 教會發展的良性與惡性循環

1. 惡性循環

教會若是以有多少錢，才能做多少事，這樣消極的態度會造成呆人、呆事、呆物的現象；當推動的工作減少，導致教會發展停滯，聖工進展緩慢，許多人才閒置，將如經上說：「哪一邦哪一國不事奉祢，就必滅亡，也必全然荒廢。」（賽六十12）。教會若不能帶動全體信徒參與事奉，靈命必然衰微；進而造成教會的財物閒置，在主耶穌所講的「按才幹受責任」的比喻裡，讓我們明白那領一千銀子的僕人，沒有忠心處理主人所託付的錢財，結果被主人所唾棄。對於今日教會的牧者而言，是一大鑑戒。

2. 良性循環

推動多元化聖工，必然帶動教會發展，興旺聖工，進展將更加快速。我們當抓住神的旨意，看見時代的需求，主動尋求事奉的機會，帶動信徒善用不同的恩賜投入事奉。從參與中發現教會更多聖工的需求，同時看到自己的責任與使命，不但激發大家心志上的奉獻，財物上奉獻的意願也會相對提高，使推動聖工的經費更加充足。

在2014年本會「公益理事會」為幫助開拓區的信徒人人一本聖經、一本讚美詩，結果募得超過預定目標的款項，能夠再推動開拓區宗教教育各項聖工。

三. 宣牧中心的四個問題

宣牧中心若欲達成預訂的成果，必須克服一些可預見（foreseeable）的困難，而且在推動工作的過程，也被要求證明是有效能的，需要的捐款能不斷源源而來，空間也能充分使用，必然會承受來自外界的諸多壓力，但是，若能審慎處理策略、資金和人才方面的問題，

是能夠辦得到的，呈現出績效，不是不可能。

在Harvard Business Review（哈佛商業評論）的一篇文章〈Delivering on the Promise of Nonprofits（實踐非營利組織願景）〉中談到，非營利組織需要證明自身服務的成效以及使命的達成，對於執行者將帶來更多的壓力。

為回應前述這些壓力，並擬訂出能發生功效的可執行計畫，我們應該審慎地回答四個核心的問題：

- 我們必須擔起責任做出哪些成果？
- 如何達成這些成果？
- 這些結果的真正成本為何？資金從何而來？
- 如何建立達成這些結果所需的組織？

成功的組織，願意基於客觀的資訊，做一些艱難的折衷取捨，以希冀達成產生更大的作用。

1. 擔起責任做出哪些成果？

最根本、也可能是最困難的決定，是界定我們必須得到什麼成果。這要求我們把使命轉化為目標，而這些目標的說服力，必須足以吸引大家持續支持，同時這些目標必須具體，甚至足以引導資源配置，就是配合「國際聯合總會」，不斷擴展世界宣道的聖工，當信主的人日漸增多，看到主的同工，必然激勵大家更加同心，更有信心在主的帶領之下，達成世界宣道的大使命。

因此，我們的使命就是「面向世界、興起發光、得主所用」，我們要承擔起責任，要做出的成果，當前的範疇是「差傳訓練、媒體傳播、校園福音、聖樂發展」，未來必然會增加更多創新的事奉。

2. 如何達成這些成果？

我們要找出最可能有成果的方案，以便分配時間和經費給各個計畫和活動。

因此，我們達成這些成果的具體途徑如下：

(1) 差傳訓練事工

接受台總託付，分工互補運作，齊心宣道。

- ①訓練：藉由計畫性的課程、教材及師資，針對長執、志工、學生及退休同靈，予以訓練、認證及差派。
- ②差傳：藉由差傳福音工人由都市到鄉村，從台灣面向世界開拓未得之地。
- ③分眾佈道：藉由分眾專題、特別活動及社群帶領，針對教師、醫護、外籍看護、公務人員、兒童、青年、上班族及企業人士，建立聚會平台。

(2) 媒體傳播事工

- ①實體媒體傳播：一是藉由開放性空間，市民小廣場、文創市集、藝文空間及多媒體大廳，讓眾人走進來。二是藉由福音雅集空間，書房、咖啡廳、社區大學、展演廳、空中會幕，讓眾人走進來。
- ②雲端媒體傳播：一是藉由多媒體傳播，數位文宣製作及雲端宣牧中心，讓福音傳出去。二是藉由多語真理傳播，序列性多語講道及隨選福音平台，讓福音傳出去。

(3) 校園福音事工

上一代青年建立了真教會的宗教教育系，這一代青年要藉校園福音成為基督精兵。

- ①改變青年生命：藉由設置專職傳道、培養帶領同工、設計青年課程、培育福音使命及完

整志工訓練，改變青年生命。

- ②拓展校園福音據點：藉由擴大大專聯契事奉、推動校園福音社團、舉辦信仰體驗營隊、幫補葡萄園生命教育及連結校園團契與宣道，拓展校園福音據點。

(4) 聖樂發展事工

以聖樂團為基礎，讓聖樂成為宣牧的前鋒。

- ①聖樂與崇拜：舉辦聖樂崇拜聚會、研習、研討會及定期聖樂團演出。
- ②聖樂與福音：培訓聖樂宣道人員、舉辦聖樂佈道會、培養聖樂創作人才及發行聖樂影音文宣。
- ③聖樂與教育：舉辦領詩人員研習、司琴人員研習、詩班人員研習、詩班成長營、聖樂營及成立聖樂分享圖書館。

3. 這些結果的真正成本為何？資金從何而來？

無法獲得資金支持的計畫，是不實在的。我們釐清策略和範圍，也才能決定不會以有限的資源做哪些不該做的事情。財務清晰也讓我們得以評估各個計畫，對整體使命和盈虧有何影響。

- ①清晰的策略與財務：一旦擬訂我們的期望影響，並準確掌握財務狀況，就能使用以下的方法，將計畫分類並確認我們有哪些策略選擇。以使命達成度為縱軸，以財務貢獻度為橫軸，此二軸交叉形成四個區。

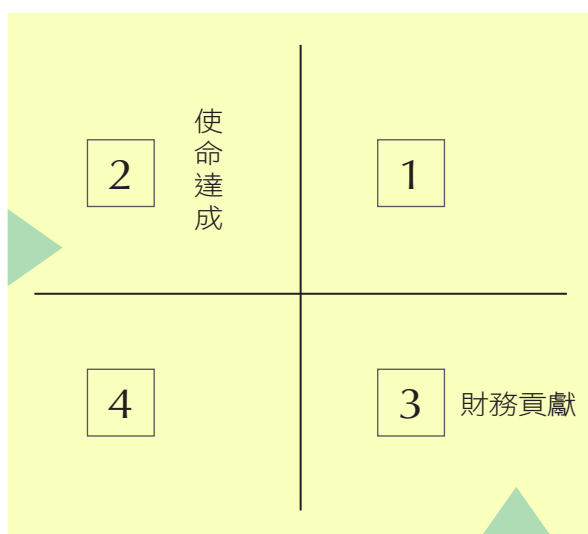
第一區：使命達成度不斷提升，財務貢獻

度相對增多，就能自給自足，應投入資源多並且擴大聖工的規模。

第二區：使命達成度不斷提升，財務貢獻度較緩慢，為了所需要的資金，就應爭取經費或擲節成本。

第三區：使命達成度較緩慢，財務貢獻度相對增多時，得到許多所需要的資金，聖工應持續進行，但若讓管理者因使命感不足，事奉分心時，就需停下來作調整。

第四區：使命達成度較緩慢，財務貢獻度較緩慢，讓管理者因使命感不足，事奉分心時，應設法改善，或退出計畫。



②錢從哪裡來？奉獻金錢的人確實會選擇奉獻的預算科目（使用項目），但往往根據的是該使命是否令人感動而定，而比較少考慮效能。例如一個小錢的奉獻為支援開區的聖工，各國信徒都非常熱心的奉獻。

但奉獻者可能會停止奉獻金錢給他們向來支持且成果斐然的計畫：這便是所謂的「捐款人倦怠」（donorfatigue）現象。或許某些開拓區已能達到自立、自養、自傳的地步，所以有些奉獻就會轉移至需要推展聖工的地區。

因此，我們需誠實面對取得成果的真實成本，若能立志把最好的事奉獻給神，所做的聖工不但帶出果效來，並且又能感動大家的心，就可以見證神的同工，不必擔心推展聖工上所需要的經費。

4. 如何建立達成這些結果所需的組織？

就取得成果和延續佳績來說，有適當的組織成員在適當的位置上，極為重要。

我們必須熱情洋溢，有創業精神，而且十分勤勞。大家都需要非常投入工作，而激勵的主要因素，就是對神的愛，以及能夠幫助聖工，能多得引領人認識神的機會。

從胸懷大志到實際產生影響，這一趟旅程，無疑是艱難的。此外，這種追求大致上是自我設定的目標。這種組織中需要有相當強的志願犧牲奉獻精神：專職人員為一種宗教情操而服務；奉獻金錢的人捐獻他們辛苦積攢的金錢；大批志工貢獻他們的時間。

就非洲、東南亞、大洋洲等開拓區而言，傳道人在生活艱難的環境之下，他們效法主耶穌不喧嚷、不揚聲，卻以憐憫的心腸看待困苦中的未信者，以壓傷的蘆葦，不折斷；將殘的燈火，不吹滅的精神，積極地將救恩帶給他們。傳道人默默地耕耘、無怨無悔，甚至前仆後繼，這三十年來已在四十多個國家建立教會，感動許多人投入志工的行列，同時有許多同靈奉獻財物，促成世界宣道的聖工。

宣牧中心的差傳訓練就是要配合世界宣道的聖工，以帶動更多的人才投入宣道的行列。

四. 宣牧中心興建委員會現階段工作辦理情形

1. 選定都市更新事業計畫及建築計畫承辦者

- (1)委託在建築過程之PCM（專業營建管理）服務。
- (2)都市更新事業計畫及建築計畫承辦者之選定，採公開甄選方式。
- (3)營建設備組與財政處積極進行籌畫委託PCM（專業營建管理）服務，及公開甄選之相關事宜。
- (4)已拜訪台北市政府都更中心，進一步研議對本教會最有利之方案。
- (5)與建築師事務所洽商，辦理都市更新事業計畫及建築設計事宜。

2. 都更辦理方式及相關問題處理

- (1)本基地辦理都更建築的方式可大分成兩種方式：

第一種方式，本基地本會土地已大於4/3土地，可直接擬都市更新事業及建築計畫，於辦理過程中整合及處理相關違建、私人土地及公有地購買。

第二種方式，擬定都更事業及建築計畫，先整合及處理相關違建、私人土地及公有地購買後，再申辦都市更新事業及建築計畫。

- (2)以教會名義，辦理申購土地，並由財政處配合辦理相關行政事項。

3. 進行宣牧大樓建築經費募款宣導

北區已完成「真耶穌教會宣牧中心」兩梯次教會勸募宣導種子人員培訓後，2014年5月之後，各教區辦事處依募款宣導組工作計畫，舉辦勸募宣導種子人員培訓，然後各教會勸募

宣導種子人員在所屬的教會積極進行勸募宣導的工作，希望大家在這項聖工上眾志成城，同心合意完成這項重要的聖工。

結語

近年來，非營利組織（Non-Profit Organization, NPO）於公民社會中所扮演的角色越來越重要，非營利組織（NPO）彌補了「市場失靈」（Market Failure）與「政府失靈」（Government failure），更將社會服務推廣更完善、更充足，也將公民服務、志願服務等觀念推廣於社會。非營利組織因政治民主化及社會多元化而發展，而非營利組織也部分取代政府及市場，提供公共服務與公共利益之功能，若能建立優質非營利組織環境，將可提升整體公民社會素質。

但是不可忘記，真正能提升整體公民社會素質就是神的教會，人會犯罪，是因為虧欠了神的榮耀（羅三23），神透過屬祂的教會讓人們因信而得到神的榮耀，人心受造就而成為新造的人，人的道德水準就大大提升；所以教會要成為優質的非營利組織。

總體來看，非營利組織的發展，最欠缺的是經營管理的能力；也就是說，雖然大家都有公益理念，但缺乏一套好的經營管理模式。但是我們深信神的話：「不是依勢力，不是依靠才能，乃是依靠神的大能，方能成事。」（亞四6）；因此，主若幫助我們，加上我們忠心地事奉，必能有經營的能力，作永續的經營。


只要資源中的每一塊錢，都能投入到組織的工作目標中，就能讓工作效益發揮到極大化。「目標管理」是確保組織資源妥善運用的良方，也方能達成組織最終使命。

法國社會學家布爾迪厄指出「社會資本」是實際或潛在資源的集合，這些資源與相互默

契或承認的關係所組成的持久網絡有關。也就是說，對社會公益組織而言，資本並非一定是「金錢」，許多人際關係、人力資源，甚至是政府有利的政策，也都是幫助組織發展、推動慈善公益事業的重要資本；因此，我們必須善用社會資本，讓社會公益優質化。

可是有時候環境的變遷，世上的人力、財力、物力如花如草，經不起風一吹，草必枯乾，花必凋殘，惟有我們神的話必永遠立定（賽四十七-8）。我們唯有抓住神的應許，憑信心而行，神必成就我們手所做的工。

參考資料：

1. Jeffrey L. Bradach, Thomas J Tierney, Nan Stone (January 2015). Delivering on the Promise of Nonprofits. Harvard Business Review 中文版, 101期, 99-109。
2. 劉宜中、趙忠傑，《NPO的多元績效評估—兼論管理與規範》。台中：財團法人林業生社會福利慈善專業基金會，2013。
3. 司徒達賢，《非營利組織的經營管理》，台北：天下文化，1999。
4. 馮燕，〈社會福利非營利組織與自律規範的建立〉，台北：「2002兩岸四地社會福利學術研討會」，2002。
5. 許士軍，〈走向創新時代的組織績效評估——績效評估〉，台北：天下文化，2000。
6. 黑格爾，《法哲學原理》，台北：商務印書館，1982。
7. 內政部網站<http://www.moi.gov.tw/>
8. 新故鄉文教基金會<http://www.homeland.org.tw/>
9. 中華社會福利聯合勸募協會<https://www.unitedway.org.tw/>
10. 財團法人董氏基金會<http://www.jtf.org.tw/> 

專欄

徵文



探索
追尋
更新

天地間的奧祕，總是讓無數人都想探索、追尋。

各種的學問，儘管角度不同，都隱含著神立定的奧祕。

永生，更是許多人靠著己力找尋方法而不可得。

兩千多年前，神親自指示那條道路，也告訴我們想得到，就只有一個門路。

身為基督徒的您，有幸走在這一條路上，豈能不對我們的信仰更加了解？

字數：1600~1800

截稿日期：2015/05/30