

核心價值 – 事工導航與傳承

賴淑芬博士

“…在這彎曲乖謬的世代中，作神沒有瑕疵的兒女；
你們要在這世代中發光，好像天上的光體一樣，
把生命的道顯揚出來，使我在基督的日子可以誇耀我
沒有空跑，也沒有徒勞。”

腓二 15-16



目錄

目錄	1
自序	5
導讀	9
第一章 為甚麼寫核心價值？	10
一、背景	10
(一) 外界好評。反思整合	10
(二) 價值傳承。永續經營	10
二、探索的問題	10
三、目的	10
(一) 對內	10
(二) 對外	11
(三) 策略	11
(四) 貢獻	11
第二章 核心價值是事工的靈魂！	11
一、甚麼是核心價值？	11
(一) 不同的名稱	11
(二) 定義	11
二、為何重要？	12
三、核心價值的內容	12
(一) 理想與真實的價值	13
(二) 個人和機構	13
(三) 價值形成的過程	14
(四) 核心價值的特質	15
(五) 錯的事奉價值	15
四、聖經中的核心價值	17
(一) 安提阿教會的價值	17
(二) 辨別作為和法則	17
第三章 九個核心價值的文獻 Literature	18
一、 委身實踐神旨意	19
(一) 領袖要帶領團隊進入神的心意	19
(二) 團隊尋求神的聖經基礎	20
(三) 團隊尋求的原則	21
(四) 聆聽神的天線	22
第二、委身工作和生命的更新	23
(一) 生命與服侍並行	23
(二) 更新服侍的動機	23
(三) 服侍而不在主裡的結果	24
(四) 是關係而非服侍	25
第三、建立愛神愛人的天國文化	27
(一) 地上文化與天國文化	27
(二) 天國文化的形成歷程	27

(三) 早期的天國文化	29
(四) 天國文化的總表	31
第四、培育領袖在崗位上承接使命	35
(一) 領袖的特質	36
(二) 領導與傳承	37
(三) 機構的傳承	38
(四) 裝備領袖	40
第五、傳承教會服侍貧窮人	40
(一) 教會轉化城市	41
(二) 愛主就是愛貧窮人	42
(三) 讓受助的成為門徒	43
(四) 教會推動的城市事工	44
第六、實踐全人關懷服侍	46
(一) 聖經中的全人服侍	46
(二) 一般文獻	50
(三) 機構的「全人關懷服務模式」	53
第七、按神旨意回應貧窮不公義	54
(一) 公義與貧窮	54
(二) 行公義	55
(三) 好憐憫	57
(四) 存謙卑	57
第八、尊榮和發展受助者	58
(一) 如何正確扶貧，而又不害己害人	58
(二) 聖經為本的扶貧理念和策略	59
(三) 建立以發展貧困者為本的事工	61
(四) 發展貧困者逐漸當家作主	62
第九、以分享異象為主的屬靈籌募	63
(一) 籌募也可以很屬靈	63
(二) 籌募是傳遞異象	63
(三) 籌募是讓人兌現神的祝福	64
(四) 以人為本的屬靈籌募	65
第四章 研究方法 Data Collection Methodology	70
一、質性研究	70
(一) 整個流程	70
(二) 聚焦小組訪問	71
(三) 選擇搜集資料方法	72
(四) 研究分析方法	73
第五章 訪問分析和總結 Summarizing & interpreting	74
九個核心價值的整合	74
第一、委身實踐神旨意	76
第二、委身工作和生命的更新	82
第三、建立愛神愛人的天國文化	86
第四、培育領袖在崗位上承接使命	90
第五、傳承教會服侍貧窮人	96

第六、實踐全人關懷服侍	103
第七、按神旨意回應貧窮不公義.....	111
第八、尊榮和發展受助者	115
第九、以分享異象為主的屬靈籌募	119
第六章 九個核心價值範本	122
第一、委身實踐神旨意	123
第二、委身工作和生命的更新.....	123
第三、建立愛神愛人的天國文化.....	124
第四、培育領袖在崗位上承接使命	125
第五、傳承教會服侍貧窮人.....	126
第六、實踐全人關懷服侍	127
第七、按神旨意回應貧窮不公義.....	129
第八、尊榮和發展受助者	130
第九、以分享異象為主的屬靈籌募	131
第七章 建議、跟進和應用	131
一、研究目的和問題解答	132
二、報告的應用.....	132
三、建議和跟進.....	132
四、價值保存和優化	133
五、傳遞的創意方法	134
六、限制	134
最後的總結	134
參考	135
附件	137

核心價值 - 傳遞屬靈遺產。預防事工變質

版權所有©2018 基督教關懷無家者協會 及 豐收慈善基金

地址：九龍深水埗南昌街 203-211 號昌華新樓三樓
電話：(852) 27880670
傳真：(852) 27792468

作者：賴淑芬博士

作者背景：生於貧窮、長於貧窮、服侍貧窮的香港人。

過去近 30 年，她在香港致力服侍工友、難民、新移民、露宿者、板房居民等貧困人士和家庭。她於 2008 年在中國福建省開展流浪和困境兒童的服侍。及後更參與服侍柬埔寨被性侵犯和剝削的女孩。

目前，她擔任豐收慈善基金的總幹事，也是基督教關懷無家者的顧問，並於神學院任教。

她於 2013 獲頒「行政長官社區服務獎狀」。曾進修輔導、家庭治療和工商管理。並於 2017 年取得伯特利神學院「轉化型領導博士」，近年開始了寫作、研究和培訓的工作新里程。

研究助理：王文賢傳道

2020 年 9 月第一版

自序

預防異像偏離

我於 2017-2018 年完成了機構的核心價值研究。為何做這個核心價值藍本？這個源於我研究 Dr. J. Robert Clinton 的領袖理論時，發覺能 finishing well - 終極無悔的領袖，多會有一套事奉價值或理念，我相信事工亦然。當我看到 Peter Greer 於 “Mission Drift, the Unspoken Crisis Facing Leaders, Charities & Churches” 一書提到異象嚴重偏離的問題時，我也實在看到很多基督教背景的機構，會存在異像變質或偏離的問題，並且極之普遍。只是過程像溫水煮蛙卻不自知，到知道時就為時已晚，想扭轉也得大費周章。

Peter Greer 的 “Mission Drift” 書中有 “機構偏離” 評估問卷，以異象清晰度 clarity 和刻意凝造 intentionality 兩個向度作量度機構的偏離程度。按著評估得分，機構可以落入三個類別：1. 異象不真實 Mission untrue、2. 異真實 Mission true 和 3. 異像偏離 Mission drift 三種。做完評估，我發現機構的得分是屬於異像真實 Mission true，即是沒有明顯偏離。縱然如此，但得分不高，仍有些異像偏離的危機，原因是我們沒有將機構價值或異像原則清晰紀錄，因此，沒有藍本，也沒有刻意於不同階層的同工共識和立約導行。若我們不清晰所持的核心價值是甚麼，我們就談不上能同心捍衛，甚至懂得辨別異象是否偏離了！

做核心價值研究

是時代和機構所需：我執意要完成這份關乎價值的報告，是因為自己於 2018 年年底退任總幹事一職，轉為顧問，故此很想留下最重要的核心價值外，更因為幾位 60 後的資深同工也將相繼退下，大家能事奉的日子不長。以終為始，實在要思考有甚麼價值能被傳承下去，祝福下一代，在堅實的基礎上薪火相傳，忠於上帝所托負。再者，機構多了 80 和 90 年代的小夥子，年資多是不長，卻占上超過一半。互聯網更成為他們的主要的精神糧食。所以，我從不擔心他們不夠知識或技巧，因為這是個資訊氾濫的年代；但知識和技巧確隨著急速的世界步伐而變化、淘汰和創新，天天在發生。在這股資訊洪流中，甚麼是永恆不變的問題，因而顯得迫切。能教他們如何按著重要不變的原則來做事工決定，恐怕是這個時代最急切的課題。而核心價值就是最重要的持守基礎和決策的藍本了。方法有很多、原則得很少；方法經常變、原則不改變。

研究目的：機構能夠建立核心價值，都是經年累月的事情。機構有 30 多年的歷史，是時候將核心價值整理出來。終極的目的是一、尋找和整合上帝對機構的運作的心意和法則；二、讓現有隊工更清晰，內化和擁抱價值，能由內(心)而外(行為)地服侍和應用；三、也具體地向新的隊工（同工、義工、夥伴、教會、捐獻者）傳承下去；四、以神為本的基石，運作和再擴展，也不易走樣。

研究方法：核心價值報告，內容既有關乎核心價值的文獻，也有應用上的研究，並最後整合的核心價值範本。研究過程是參考機構由開始至今的文獻和出版，從中捕捉上帝帶領的哲學和足跡，從而歸納出九個核心價值，成為訪問大綱。再於八個小組訪問中使用，諮詢和搜集各位持份者的認同程度，回及應用狀況意見。所以，研究有持份者們的參與，被認受的程度較高。全部的核心價值都是依據聖經的教導而編寫。它不是一紙文書或展示從上而下的理想價值，而是儘量如實地反映機構的核心價值。

發現和應用：通過訪問，筆者發現各階層的代表都非常認同九個核心價值，尤其是“尋求神旨意”（信徒都很難說不認同！難得是大家認為機構確是在尋求神！）。大家均認同機構正在實踐這些核心價值（同工、義工、老友記或夥伴都展示了這些價值，並正在融入於服侍和活動中）。能將價值更清晰地寫出來，有助讓大家明白和同心推動。

筆者花了一年多(2017-2019)來思考和進行這個研究，在預備文獻過程中，筆者內心與不同的作者對話，也不斷於經文中作出反省和整合。在八場訪問中，筆者真摯地聽到數十名持份者的分享。他們的經歷、故事、召命、信念、堅持、轉化、掙扎、不足和疑惑，讓我看到核心價值的形成過程，真是有血有淚，以生命的血汗來編織而成。最感動人的地方，是在訪問過程中，看到機構實在充滿了上帝的帶領、足跡和啟示，叫人心被挑旺，願意堅持這個並不容易的服侍使命。

而在實踐上，縱然已舉辦了七場培訓(2018-2019)，大家仍有不少疑問和建議，有待討論和跟進，但這個已是一個好的開始。日後隨著時代的轉變，報告可作為將來修訂和優化的範本。此外，筆者會將報告書和有關訓練上載於網絡上，方便各持份者，夥伴，甚或外界人士使用。最後，我的心願是將這個價值藍本能繼續於團隊內充份溝通和貫徹執行，讓上帝的做事法則成為我們服侍的“命脈”，特別成為這個複雜多變世代的指南針。

我執意要完成這份關乎價值的報告，是讓大家不要忘記神的法則：「我兒，不可忘記我的訓誨，你的心要謹守我的誠命；因為它們必把長久的日子、生命的歲數和平安，加給你。不可讓慈愛誠實離開你，要系在你的頸項上，刻在你的心版上。這樣，你在神和世人眼前，必蒙恩寵，得著美名」(箴言三 1-4, 聖經新譯本)

最後，我的心願是將這個價值藍本於團隊內充份溝通和貫徹執行，讓上帝的做事法則成為我們的服侍「命脈」。除非我們站穩了，不然，我們又如何在這個彎曲悖謬的世代中，好像明光照耀，將生命的道表明出來呢？但願我們守住價值，將自己分別出來。不讓它隨流而逝，好叫我在基督的日子好誇我沒有空跑，也沒有因著偏離異象而徒勞無功。(腓立比書 2:15-16)

九個核心價值 – 站穩於急變的時代



第一、委身實踐神旨意(上帝旨意)

屬靈領導的首要目標是要把人從目前的地方，帶到神要他們去的地方，把人帶向神的計畫和目標。這是九個核心價值中最重要的，而聖經是明辨上帝旨意的最高參考。

經文：「願您的國降臨。願您的旨意行在地上，如同行在天上。」(太六:10)



第二、委身工作和生命更新(工作與生命)

「先有生命、才有事奉」。上帝最關心的，不是領袖做甚麼(doing)，而是他的生命如何(being)。真實的事奉果效，是由生命的質素來決定。影響力是由內裡的生命湧出來的 Minister from inside out。

經文：「不要效法這個世界，只要心意更新而變化，叫你們察驗何為神的善良、純全、可喜悅的旨意。」(羅 12:2)



第三、建立愛神愛人的天國文化(天國文化)

天國文化是指從世界中分別出來，團隊擁抱和活中一套聖經為本的文化和價值，有共同的異象，以神為中心的氛圍來培育或成就異象。讓各持份者和受助者都得著轉化。

經文：「天國好像寶貝藏在地裡，人遇見了就把他藏起來，歡歡喜喜的去變賣一切所有的，買這塊地。」(太十三:44)



第四、培育領袖于崗位承接使命(培育領袖)

培育像主生命的屬靈領袖，在崗位上發揮，能力得著提升。讓成熟的領袖能薪火傳承下去，永續經營。

經文：「耶穌坐下，叫十二個門徒來，說：若有人願意作首先的，他必作眾人末後的，作眾人的用人。」(可 9:35)



第五、傳承教會服侍貧窮人(教會服侍窮人)

機構傾囊相授，只願見到教會興旺，回應主服侍貧窮人。矢志盡上所能，成全教會接棒，甚至有一天不再需要有機構的存在。

經文：「他(教會)必興旺，我(機構)必衰微。」(約 3:30)



第六、實踐全人關懷服侍(全人關懷)

聖經著重整全的人觀，具有身、心、社(社群性)、靈、管(管治能力)的整體。唯有整全的人才能肩負管理大地的普世使命。所以，無家者的全人關懷是機構的服侍方向。

經文：一切都是出於神，他借著基督使我們與他和好，又將勸人與他和好的職分賜給我們。和好的福音使者。(林後 5:18)



第七、按神旨意回應貧窮不公義(貧窮不公義)

回應公義，我們必須從聖經尋回屬靈原則。「行公義、好憐憫、存謙卑」是行公義的三個重要定律，特別是存謙卑來聆聽上帝量給我們的部份和方向，不能隨波逐流。

經文：「世人(教會)啊！他向你所要的是什麼呢？只要你行公義，好憐憫，存謙卑的心，與你的神同行。」彌六：6-8



第八、尊榮和發展受助者(發展受助者)

貧窮人不單需要物資，天生我才必有其用，更需要給予發展潛能的機會。故投放的資源，都應該用來發展貧窮人與上帝、自己、他人和社會的關係。在團隊中讓他們更多參與，甚至成為同工。

經文：「他從灰塵裡抬舉貧寒人，從糞堆中提拔窮乏人，使他們與王子同坐，得著榮耀的座位。」撒下 2:8



第九、以分享異象為本的屬靈籌募(屬靈籌募)

以人為本的屬靈籌募是洞察聖靈興起的每個機遇，發現和辨別上帝量給捐獻者的感動，鼓勵他們以財富來投資神的國度，結成夥伴，經歷祝福和成為富足的人。

經文：「神能將各樣的恩惠多多的加給你們，使你們凡事常常充足，能多做各樣善事。」(林後 9:8)

導讀

這份報告會以電子書形式出版。內容既有關乎核心價值的文獻，也有應用上的研究，與及最後整合的核心價值範本。整份資料共分為七個章節，內容包含四個部份。第一部份 (第一及第二章) 的概論：為甚麼會寫核心價值？核心價值為何重要？其內容為何？而聖經對此有何論述？而第二部份 (第三章) 是機構九個核心價值的文獻資料，有神學和一般文獻，是機構一直奉行的。而第三部份 (第四章和第五章) 是核心價值的研究方法和分析總結的部份。最後的第四部份 (第六章到第七章) 是最後的核心價值範本，與及其應用的討論。由理論到研究，再由研究到最後範本，甚或其應用都包括在內。是一本實用性較高的報告。

它的獨特之處：

- ✓ 提出機構的核心價值，同時經過研究來訂定和支持。過程中包括回顧機構多年的資料，並搜集各個持份者的意見而成，被認受性較高；
- ✓ 全部的核心價值，主要都是依據聖經的教導而編寫；
- ✓ 它不是一紙文書或展示從上而下的理想價值，而是真實地反映機構的核心價值；
- ✓ 透過研究而公開其應用的情況，真實地展示「將成未成」的過程和掙扎。

筆者在撰寫這個報告時，搜尋了華人的相關資料，發覺要尋找相關並有研究資料的資料，基本是鳳毛麟角的。所以，筆者這份報告資料較為詳盡，超過 150 頁及約 14 萬字，目的是將整個報告的製作過程和內容如實紀錄，增加研究的透明度；更重要是讓後來者希望進行同類型研究時，可以有較清晰的記錄，有跡可尋、有路可跟來應用 (Replicable)。筆者懷著一個心願來撰寫：期望報告不單成為機構的幫助，也能成為一個樣本，引發關注、討論和參照，讓更多人尋找自己或機構的核心價值，找出和保存神的心意，以致異象不變，甚至終極無悔 (finishing well)。

第一章 為甚麼寫核心價值？

當你清楚自己的價值觀時，做決定就是件容易的事了 – Roy Disney

一、背景

(一) 外界好評。反思整合

外界對基督教關懷無家者協會及豐收慈善基金(下面統稱姊妹機構為「機構」)，總有好的評價：形容我們像一家人、隊工很同心、有異象有委身、不爭名利、單純追隨神、體現天國文化、比教會更教會……每當聽到這些讚賞，說實話，也會有點飄飄然，亦讓我思考，究竟我們的不同，反照著上帝多年來怎麼樣的帶領？怎麼樣的價值塑造？形成了甚麼原則？若能將關乎上帝的好東西加以發現和記錄，豈不是讓我們更能聚焦上帝的心意，或說將這些機構的「秘方」或「資產」公諸同好，裨益隊工，甚或對外發揚光大，祝福夥伴。

(二) 價值傳承。永續經營

我相信每間機構都總有他們的行事價值和原則，但會有系統地整理，甚至作出應用或成效上的研究，相信是鳳毛麟角了。然而事奉價值是屬靈原則，是上帝在機構的多年帶領而成。過去機構多是以口頭傳承故事和價值，卻未能以文字整理，遑論有系統地傳承，實在是時候整理，讓新人加入時有清晰的指引，更快的掌握。事實上，最近三年，機構的新同工逾30%，以八十後和九十後為主。不少新同工均表示價值列表有助他們更快投入機構和掌握工作。而舊人也因為能清晰掌握，而成為傳承的橋樑。此外，唯有當大家都清晰事奉價值，一起維護和奉行，即或遇上舊人退出，留下的重要價值亦能繼續發揮指引，避免機構的異象因為人事變動，就走樣或變質了。

「事情的終局強如事情的起頭。」(傳道書七 8，新標點和合本)

二、探索的問題

機構能建立核心價值，都是經年累月的事情，機構有 10-30 多年歷史，，是時候將核心價值整理出來。故探索的問題包括：

1. 上帝在領袖的生命和機構發展歷程中，形成了甚麼價值？
2. 這些價值與聖經教導的關係如何？
3. 它於機構的具體實踐為何？
4. 需要那方面的修訂和跟進？

三、目的

(一) 對內

1. 尋找和整合上帝對機構運作的心意和法則
2. 讓現有隊工更清晰，內化和擁抱價值，能由內(心)而外(行為)地服侍和應用
3. 也具體地向新的隊工（同工、義工、夥伴、教會、捐獻者）傳承下去。
4. 以神為本的基石，即使再擴展，也不易走樣。

(二) 對外

1. 機構被分別出來，真實示範履行上帝心意來服侍貧窮人。
2. 移風易俗，彰顯上帝的天國法則，帶來跟隨、轉化和影響。
3. 面對急變的政局、撥款挑戰和信息氾濫的情況，最需要「價值」作為導航之用。

(三) 策略

1. 讓不同階層的持份者參與，整合出一份有廣泛認受性的機構核心價值（範本），給內部隊工作事奉指引和依據。
2. 對外給夥伴參考，促進隊工在價值上的融合和應用，成為一致的事奉價值基礎。
3. 結集成電子書，作為傳遞、訓練和推介之用。

(四) 貢獻

1. 紀錄資深隊工的經驗，成為重要傳承藍本，讓人清晰瞭解，從而跟從上帝的帶領。
2. 讓價值成為基礎，使團結隊工同心合一地服侍。若要推動異象，背後需要共同價值，此藍本也會指出作決策的原則和底線。
3. 成為人事的參考，包括將來招聘和提升領袖、委任董事、尋找夥伴等的參考指標。
4. 讓有意加入機構的人士或夥伴知道自己與機構的核心價值是否吻合，再決定委身。以免空跑一場，更甚造成衝突，傷痕累累地分手。
5. 隨著上帝在不同季節的帶領、時代的不同挑戰，藍本可作為將來修訂的範本。

第二章 核心價值是事工的靈魂！

有了事奉價值，才能讓領袖和機構有堅實的基礎，持守和奔走得更遠！

一、甚麼是核心價值？

(一) 不同的名稱

核心價值在這裡是指「事工」的核心價值。不同的人會採用不同的名稱，例如「事奉哲學」(ministry philosophy) 或「事奉原則」(ministry principles)，都與「事奉核心價值」(ministry core values) 的概念相近，都是表達相似的概念，在這本報告裡，它們是通用的。除了於引用時會使用不同的字眼外，筆者會集中使用「核心價值」。

(二) 定義

- ◇ 專門研究領導學的 Dr. Robert Clinton 提到核心價值就是：「領袖們事奉時所持的想法、價值和原則，無論是明確地或暗示性地表達。事奉哲學就是領袖們做決定、發揮影響力或評估事奉成就時，所使用的引導指南。」¹
- ◇ 教導人如何發現自己核心價值的 Marc Alan Schelske 提到，核心價值是推動個人或機構最中心和最重要的動力。
- ◇ 機構的價值，正是指出該組織的成員該追求甚麼信念或意見、怎樣的行為，以達致目標。Lyle Schaller 提到，「任何公司或堂會…的最重要單一元素就是價值系統。」
- ◇ 在企業文化相關理論當中，核心價值是經常被提及的概念，出自 1994 年柯林斯和波勒斯

¹ 任耶利米，找到你的事奉哲學 (基隆市：傳愛家族傳播文化事業有限公司，2014)，36。

發表的專著《基業長青》。在書中，作者認為，「核心價值和核心使命用以規定企業的基本觀念和存在的原因，是企業長久不變的東西…由於今天變革步伐加快，世界的不確定性和複雜性日增…認識『你是誰』比知道『你要去那裡』更為重要。」²

總括來說，我認為核心價值是領袖事奉的最高指導原則、價值，是不變的核心理念。它是從聖經和上帝由始至終的帶領所形成，具備最高權威和指導性，有點像以色列人面對十誡時，所持有那種嚴謹的態度。在全球化帶動下，時局變得不確定，變化及複雜性日增，如何明辨機構的核心價值更形重要。

二、為何重要？

領袖的事工與個人事奉哲學也有密切的關係。領袖基於他的事奉哲學來計畫、構想並且推動事工時，其事奉哲學便如同事奉的工具；領袖的事奉哲學如同事工的地圖；領袖的事奉哲學如同建築的設計圖；領袖的事奉哲學如同事工的界線圍牆。³

Aubrey Malphurs 提到價值重要的 10 個原因：

1. 價值決定事工的獨特性。
2. 價值影響人的參與。
3. 價值說明甚麼是最重要。
4. 價值孕育正面改變。
5. 價值影響人的整體行為。
6. 價值感染人的行動。
7. 價值提升領袖的信譽。
8. 價值塑造事工的特質。
9. 價值讓事工成功。
10. 價值影響策略計畫。⁴

可見，領袖擁有甚麼樣的價值，就決定他的事奉結果。事奉價值就是事奉的觀點，是領袖于帶領事工時所堅持的想法和原則。我相信領袖的事奉價值越清楚，領袖就越能有效地事奉，並且在事奉上結出果子。相反，缺乏事奉價值會造成一種不連貫、不清晰、甚至變成偏離和有瑕疵的事奉。

三、核心價值的內容

而尋找核心價值，必先認識理想與真實、個人和機構，還有其特質。當然，也要辨別出不理想的價值，及早修訂。

² 吉姆·柯林斯及傑裡·薄樂斯，基業長青 — 企業永續經營的準則，真如譯（中國：中信出版社，2009），XIX。

³ 任耶利米，找到你的事奉哲學（基隆市：傳愛家族傳播文化事業有限公司，2014），111。

⁴ Aubrey Malphurs, *Values - Driven Leadership: Discovering & Developing Your Core Values for Ministry* (Michigan: Baker Publishing Group, 2006), 13-14.

(一) 理想與真實的價值

- ◇ 事奉價值有助機構更有目標，激勵員工全情投入於事工上。現實中，在互聯網上，很容易找到不同機構的核心價值。然而，最關鍵的問題不是有或無，而是這些價值是否機構的真實價值？是否真有實踐出來？能否在機構的氛圍中感受得到？有被彰顯出來嗎？或只是理想的說明，抄襲一些、杜撰一些，更糟糕是由上而下，就以為是機構的價值？稍作修改一下就於全體推動，就以為完成了重要任務。那怎樣可以分辨真或假的機構價值？
- ◇ 價值可分為真實的價值 (Authentic Core Values) 和理想的價值 (Aspirational Core Values)。⁵坊間較多是理想的價值。這些價值是個人或機構認為理想的，渴望有的價值，它不一定是真實地反映出個人或機構的價值。理想的價值縱然不全然是真實，但它能描繪未來的理念和想望，只是將成未成的夢想 (Already but not yet)，可稱之為由外到內的核心價值 (Outside-In Values)。因為撰寫價值的領袖是從外界或上層加進來的價值，期望它能代表個人或機構，與現實是有一段距離，甚或不一致。結果是「沒有寫」比「寫了沒有執行」更好，起碼不會招來員工指責機構作出虛假陳述。一旦碰上基督教機構展現不真實的價值，例如講一套和做一套，那後果就是「絆倒破壞」多於「見證轉化」了。執行價值的領袖實在要清晰瞭解真相，不然會引致價值混亂或虛假的指控。⁶
- ◇ 真實的價值才是最有影響力的。因為它與個人或機構的價值是一致的，能真實地于個人行為或機構運作中反映出來。我們稱之為由內而外的價值 (Inside-Out Values)。它們是真實的價值，推動著個人或機構當前的行為。本研究的藍本正是要尋找真實的價值 (Authentic Core Values)。

(二) 個人和機構

核心價值分為個人和機構兩個層面。要找出機構的核心價值，必須先從個人層面開始。

個人

- ◇ 「領袖的事奉與事奉價值有著密切的關係。領袖基於他的事奉價值去推動自己的事工時，其事奉哲學便如事奉的工具。領袖的事奉價值如同事工的地圖、就像建築的設計圖、亦如事工的圍牆…所以，有著健全事奉哲學的領袖，就好比在旅途中帶著地圖的司機」⁷，能說明他更有效和更清晰地到達目標。甚至在新的事工領域或發展上，有參照可依，彷如今天的導航功能一樣。
- ◇ 個人的核心價值亦如事工的圍牆，「具有清晰事奉價值的領袖，可以更明確地設定自己的事奉界線」，防止走錯和走樣。
- ◇ 個人的核心價值也是領袖作決定的基礎，引導他於處境中作出選擇，明辨底線。這些價值同時是領袖的生命和事奉價值，是相通和一致的。

⁵ Marc Alan Schelske, *Discovering Your Authentic Core Values- A step by Step Guide* (Portland: Live 210 Media, 2012), 71.

⁶ Marc Alan Schelske, *Discovering Your Authentic Core Values- A step by Step Guide* (Portland: Live 210 Media, 2012), 18-19.

⁷ 任耶利米，找到你的事奉哲學 (基隆市：傳愛家族傳播文化事業有限公司，2014)，111。

機構

- ◇ 機構價值指出成員該追求甚麼信念或意見、怎麼樣的行為，以達致目標。例如價值是：禱告尋求神的旨意，那麼于計畫之餘，也需要於事工中留有空間來禱告尋求，讓神參與和修改人所定的工作。落實方法可以是退修會、禱告會或聆聽神聲音的訓練。因著有清晰的核心價值，那自有清晰的策略和內容了。
- ◇ 大部份的教會或基督教機構都會列出他們的核心價值。這些價值是機構達致使命和目標所不可或缺的指引，讓機構在對的路徑上發展。事實上，機構知道其價值為何，便能刻意和有計劃地實踐。知道甚麼時間說是或說非，以保障有限的時間和資源。
- ◇ 現實生活中，隨著互聯網的發達，決策的步伐越來越快，核心價值是指南，讓我們有方向感，不走冤枉路。相反，若沒有清晰的機構價值，就容易隨波逐流，被身邊的人和事、甚至潮流和政局變化牽著走。要特別提防的是提供資源的企業或基金、合作夥伴等。一個人不能事奉兩個主啊！（馬太福音 6:24）

(三) 價值形成的過程

- ◇ 機構的核心價值是由上帝在領袖生命中孕育出來的，事奉原則是與上帝互動中形成的。上帝透過各樣考驗說明領袖逐漸成熟，認識神和祂的做事法則。例如，一個領袖經過十多年以上的服侍歲月，經歷和反思種種的教訓，若能通過功課的考驗，就可以整合和發展出屬於自己的事奉價值。所以，這些理念是在事奉過程中逐步整合、建立和內化起來的。慢慢地，這些價值也成為了領袖的事奉原則，成為領袖在事奉上面對不同抉擇時所採取的原則。再者，上帝也會透過不同的功課和任務，拓展領袖的靈命和品格。
- ◇ 看到領袖的事奉滿有果效，很多人想模仿其事工形式，但也只能參考，不能生搬硬套。而生搬硬套也不一定成功，因為每個領袖的事工都不同，因著處境、物件、隊工和恩賜配搭都不同；何況上帝的帶領也不同，每個都是獨特的，不盡相同，所以沒法抄襲或走快捷方式。所以每個領袖都需要先知道自已的事奉價值，才更容易地找出事工的價值。
- ◇ 價值會與聖經經文有關。特別是讓領袖感動的，或深刻地經歷過的經文。領袖先認識或默想這經文，直到于處境中應用和進入經文的真實面，甚至多次經歷和應用相同的經文，就能內化經文，成為價值和信心的基礎和信念。例如，在事工困難中經歷過「沙漠開江河」（以賽亞書 43:19），那麼「主會於每個絕境中開路」的原則就能成為領袖的事奉價值了。
- ◇ 價值也是順從聖靈的引導而成，建基於領袖與神的長年累月的交往，被塑造在生命中的。詩篇 46:10 說：「你們要安靜，要知道我是神。」（英文聖經意譯）世界往往充斥著聲音，時代文化不斷沖擊我們。當神想我們聆聽祂時，祂總興起處境或事件，多是我們感到力有不逮的，以致我們謙卑下來尋求祂，明辨祂的心意。這個迴圈 - 處境、無

助、謙卑、明辨是生生不息的。聖靈在其中扮演了導師，特別在處境中引領和教導我們。若我們在相同的事件上深化和沉澱，會歸納出一些屬靈的原則。若是形成優秀的價值，加上有效傳承或傳遞，自能發揮影響，代代相傳，讓事工得以永續經營。

(四) 核心價值的特質

核心價值可以定義為：一個有組織的、持久的、極為熱切的、可驅動事工的聖經核心信念。好的核心價值是關乎推動人實踐神的心意，它包含五種不可或缺的成分，包括以下的特質：

- 第一，持久。核心價值不會常常改變；
- 第二，火熱。教會一直為之努力和預備；
- 第三，合乎聖經。不是出自人的熱情，而是從神的話語而來；
- 第四，核心信念。信念根據時間而定，時間花的越多，為之付出的也越多；
- 第五，核心價值驅動你的事奉。⁸

Aubrey Malphurs 提到，美好的價值應當符合至少 7 個標準：

1. 它是合乎聖經的 - 它與聖經一致嗎？事工所涵蓋的每一項價值，都必須源自聖經，或與聖經沒有不同。
2. 它激發熱情 - 如果人們對一種價值懷有熱情，必定也會對這個價值產生理性的想法。這個價值觀必須能鼓舞人心，並感動人們採取具體行動。
3. 它是共用的 - 其他的成員都選擇了這個價值作為他們的價值。共用價值是共同目標的關鍵，人們如果在共同目標之下事奉，會強烈地委身在其事工和相關的活動上。
4. 它是持續不變的。這個價值能夠承受時間的考驗嗎？更重要的，人們會在 25 年、50 年、甚至 100 年裡，努力為這個價值而活嗎？核心信念必須保持完好無損。
5. 它可以清楚表達的 - 那些決定價值的人自己都不夠清楚瞭解，那麼要在組織裡執行這些價值的人就會無所適從。一個信念是否清楚明確，要看你是否能把它寫成文字。⁹
6. 與其他價值一致 - 這個價值與另一核心價值互相矛盾嗎？有時候在事工實際運作時，大家才會意識到，自己所訂定的價值觀會不知不覺在互相抵銷或抵觸。
7. 它可以實行的 - 所有的主要信念都要和諧一致、清晰明確，這是極其重要的。這樣的價值極有可能得以實現。

領袖無論是找出核心價值，或是編寫自己的核心價值，都需要與以上七項特質作出比較。

(五) 錯的事奉價值

領袖實在需要檢視自己的價值是否正確。例如聖經裡的猶太人領袖，也有錯誤的事奉觀。有一個患了 38 年病的人，主耶穌和猶太人領袖面對他的態度是南轅北轍的。耶穌看見病人和有需要幫助的人，就會主動地憐憫關心。耶穌的事奉哲學是人的靈魂比律法的規條更重要，所以他認為醫治的重要性，遠超於守住有關安息日的規定，可見耶穌的事奉信念是以人為中心，滿足病人需要之餘，更拯救他們的靈魂。

⁸ Aubrey Malphurs, *Values - Driven Leadership: Discovering & Developing Your Core Values for Ministry* (Michigan: Baker Publishing Group, 2006),

⁹ Aubrey Malphurs, *Values - Driven Leadership: Discovering & Developing Your Core Values for Ministry* (Michigan: Baker Publishing Group, 2006),

但猶太人認為病人都是不潔的，所以看到病人就要避開。他們也非常重視持守宗教傳統，有極多的規條，當他們看見耶穌在安息日醫治病人，沒有守規條，就憤怒了。他們無視這個病人的痛苦，更無法被耶穌的移風易俗行動所感動，相反卻視為冒犯，這是因著他們以恪守法規為本的事奉觀。可見領袖極之需要自我檢視，找出對與錯的核心價值，因為思想主宰著人的行為。

任耶利米提出錯誤的事奉價值會引伸出三個問題。

徵兆一、常常換同工；

徵兆二、經常改變事工方法或以舉辦各種聚會為重心；

徵兆三、沒有提出使命方向。¹⁰

徵兆一、常常換同工

我過去也一直帶著這種錯誤的事奉價值。以前，我重視工作多於生命，結果將人看作是為完成領袖自己的工作，著重他們工作的成效，視他們為工具，忽略他們個人的需要和工作上的困難。結果是不斷地更換人手，無法挽留人才。錯誤價值是以為換人便可解決問題。現在回想起來，我看到的是自己這個領袖的問題，多於員工的問題。直到上帝更新我，使我明白生命比工作更重要，我的事奉就從此不一樣了。若沒有檢討自己的事奉價值，就無法找出錯誤的部份，結果是個人、隊工和機構，都同樣受到虧損了。

徵兆二、經常改變事工方法或以舉辦各種聚會為重心

領袖擁有怎樣的價值，就決定他的事奉結果。領袖的價值越清楚，領袖就越能夠有效地事奉，結出果子。若領袖的帶領常常是圍繞活動，是關乎做甚麼、怎樣做，卻沒有問為何做(why)，背後是甚麼信念或異象？上帝有甚麼心意？不是首先明辨神心意的以始為終，而是只求因循活動的以終為始，結果就會白忙一場，事倍功半。結果造成一種空虛、不連貫、不清晰、不同心、甚至有瑕疵的事奉。

徵兆三、沒有提出使命方向

因為領袖不明白上帝給予的使命，就按客觀環境和群體需要來發展，甚至用人的方法來完成。結果缺乏從異象來的感染力，更甚是隨著時代變化 — 例如傳媒注目於甚麼貧窮人的新聞、哪間企業熱衷提供贊助，就一股腦兒投進去。這樣的領袖隨著環境變化，沒有定見。因為缺乏異象，事工就會變得活動化、碎片化，沒有影響力。喬治巴拿提出：「一個領袖無法提出清楚的異象…他不過是個事工的管理者，絕不是引導事工的領袖。」¹¹「領袖的異象和事工目標，是與他的事奉價值相連。領袖的使命宣言 (Vision Statement) 就是策略性事奉價值，越是沒有發展策略性事奉價值，越不會提出事奉的異象和目標。」¹²當然，建立了使命宣言，沒有對的事奉價值，也難將異象實踐。」領袖們啊，在每個處境中，每當決策效果不理想，必須檢視自己的價值觀，辨別不理想的價值，因為好與壞的價值，其效果是南轅北轍，甚至背道而馳呢！

¹⁰ 任耶利米，找到你的事奉哲學 (基隆市：傳愛家族傳播文化事業有限公司，2014)，122-127。

¹¹ George Barna, *Today's Pastor* (Ventura: Regal Books, 1990), 57, 301-304。

¹² 任耶利米，找到你的事奉哲學 (基隆市：傳愛家族傳播文化事業有限公司，2014)，126。

四、聖經中的核心價值

(一) 安提阿教會的價值

核心價值必須來自聖經，或符合聖經。我們活在當下，容易給時代文化或價值所影響，而這些文化看起來都比較流行、被吹捧和令人目眩。時代文化對我們有著潛然默化的影響，甚至根深蒂固，我們要小心辨別。時代文化和價值會改變，上帝的話卻存留到永恆。例如年青人非常追捧「創意」，總花時間學習和嘗試新的東西和意念。上帝也是創新專家，祂贊同我們以創新來完成祂的使命。問題是我們是按著神的心意去創新，還是為創新而創新？按著潮流而創新？前者有神提供意念和參與，後者可能只是不斷放煙花，結果徒勞無功，無法持續。究竟我們的核心價值是從世俗，或是聖經而來？

讓我們先看看聖經中第一間教會的核心價值。使徒行傳中的耶路撒冷教會，他們共同委身、共同生活和門訓。Harold J. Westing 於 “Create & Celebrate Your Church Uniqueness” 一書中，整合了第一教會的核心價值。

1. 委身聖經 (使徒行傳 2:42)；
2. 彼此委身 (使徒行傳 2:42, 44, 46)；
3. 委身禱告 (使徒行傳 2:42)；
4. 委身地敬拜和讚美 (使徒行傳 2:43, 47)；
5. 委身出外佈道 (使徒行傳 2:345-47)¹³

明顯地，史上第一間教會領受了委身於聖經、信徒、禱告、讚美和佈道的核心價值，它們都是由教會異象而發展出來的。當時，教會的運作和資源投放，都建基於這些價值。例如當使徒被指忽略了飯餐，要作決定回應時，他們知道自己作為領袖，需要委身禱告，就將飯餐的事宜交給其他信徒來管理。

此外，使徒行傳也提及過關心社區的核心價值，¹⁴他們會出外宣教和醫治。使徒行傳 12 章 24 節到 13 章 3 節提到安提阿教會的核心價值，首先是「奉獻」，他們有錢，又到處賙濟窮人（12:25，參見 11:28-30）。如果一個教會有錢，一定要拿出來被神使用，不然神就不再給了。其次他們中間有先知和教師（13:1），所以第二個核心價值是「很強的教導」。安提阿教會有錢，願意奉獻，又有很強的教導，就具備了開荒宣教的能力。我們看見，有了這兩個核心價值之後，當聖靈說話，他們就有了目標，開始差派宣教士，而且一開始就差派最好的，就是保羅和巴拿巴（13:2）。一個教會若單顧自己的教會，總把眼睛盯在自己沒有的東西上，而不願舍己奉獻，這個教會就永遠復興不了，信徒也得不到成長。所以說安提阿教會清楚自己的核心價值，並真實地踐行，它的影響力是翻天覆地的！

(二) 辨別作為和法則

價值是神做事的法則，那甚麼是神做事的法則？聖經提到：「他使摩西知道他的法則，叫以色列人曉得他的作為。」（詩篇 103:7，現代標點和合本）法則也指道路，而作為是神的行為。在英文聖經裡，「法則」是 “Ways” 而「作為」是 “Acts”。我很認同江秀琴牧師所言，要經歷神跡，單單看見神的作為是不夠的，要明白或參透神作事背後的法則，或是神做

¹³ Bill Hull, *The Disciple-Making Church* (Grand Rapids: Revell, 1990), 64.

¹⁴ Harold J. Westing, *Create and Celebrate Your Church's Uniqueness* (Grand Rapids: Kregel Academic & Professional, 1993), 28-29.

事的原則和祂的屬性。以色列人只見神做事的行為，不見神做事的原則，領悟不足，故此看見風吹草動就驚慌，反叛失信。相反，摩西深明上帝的做事法則，對神的心意有把握，故有份篤定。那麼，人要怎樣才找到這些法則？那是在經歷了神之後，要停留在每個經歷裡，浸得足夠、沉澱得深，明白主為我們行神跡，背後要我們學習甚麼？哪些是祂的屬性？哪些是祂做事的法則？唯有當我們能理解和順服神的做事法則，並按著這些原則來相信和交托，正確地「看」神時，生活中的困境和患難才會成為我們生命的祝福。讓我們做個「懂神」的人，真知道祂，別像以色列人一樣，只看見神奇妙的作為，卻不明白神做事的法則，被現實困境所拖累，失去平安甚至犯罪。

第三章 九個核心價值的文獻 Literature

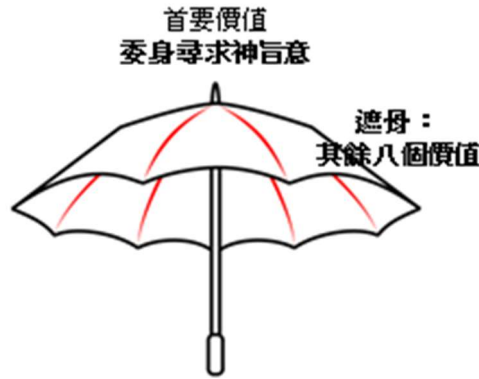
面對不斷改變的世界，事奉的方法有很多種，但價值卻是歷久常新。

筆者尋找機構的核心價值時，過程是這樣的。第一步，聘請研究助理，以較客觀的角度，透過回顧機構和豐收的過去文獻，從而歸納了以下九個價值。第二步是驗證九個價值的代表性，是否被認可或保留？需要修改或加減？而驗證的方法有兩個：首先是找資深的領袖來評核，其次是於八組不同持份者的訪問中，搜集他們的意見。最後，除了第九個價值：以分享異象為本的籌募不為大家看重外，其餘八個都被認同。只是筆者明白持份者不重視籌募，是因為他們少有參與，反而是由高層領袖負責。但經費來源絕對是機構異象轉變的頭號殺手，所以筆者堅持保留這個價值。

九個核心價值如下分為三個類別，包括上帝心意、團隊建立和服侍物件。三個向度是互扣和互動，互為影響。九個核心價值也是一環扣一環，彼此關連，互為影響。



九個核心價值，可用一把雨傘作為比喻。傘的頂部是最重要的核心價值：委身尋求神旨意，是整個價值系統的覆蓋。而其餘八個核心價值，像八條傘骨從中心點被連接起來，被中心點所支撐和延伸，是從中心點的基礎發展出來的。九點被放在合適位置，被連起和撐起來，就成為一把傘，讓神的話語覆蓋著隊工、事工和受助者，在祂的心意裡運作。



一. 委身實踐神旨意

(一) 領袖要帶領團隊進入神的心意

- ◇ 提到帶領團隊進入神的心意，我想起幾位我欣賞和學效的領袖。首先，克陵頓（Robert Clinton）于《領袖的塑造》一書中提到「領導力的中心任務，就是對神的百姓發揮影響力，使他們朝向神的目標行進。」領導者的夢想和異象都不是領導力的關鍵，神的旨意才是。
- ◇ 畢德生(Eugene Peterson)認為，在教會工作上忙碌趕急的人，其實是屬靈上怠惰。這種怠惰源於不願意等候聆聽神要他做的事。結果是自以為做神的工作而不自知！
- ◇ 華理克(Rick Warren)談到開展事工，強調先要察驗聖靈的帶領：「作為教會領袖，我們就像有經驗的滑浪手一樣，要看准神的靈所起的浪潮，再順勢滑過去。我們的責任不是興波作浪，而是弄清楚神今日在世上如何工作，然後加入祂事工的行列。」
- ◇ 亨利·布克比及理察·布克比於《不再一樣的領導力：激勵人走上神的計畫》亦對屬靈領袖有深刻的定義，他提到領袖不是把人帶到自己想要的境界，而是正如他書本的英文原名 Moving People on to God's Agenda。屬靈領導的首要目標並非是追求卓越或完美，卻是要把人從目前的地方，帶到神要他們去的地方！屬靈領導是把人帶向神的計畫。他更清晰地描述了屬靈領導者的五個重要任務和角色：
 1. 屬靈領袖的任務是把人從目前的所在，帶到神定意他們去的位置。這正是一種影響力。一旦屬靈領袖明白神的旨意，就要竭盡全力，使跟隨者的注意力集中到追隨神的命定目標。
 2. 屬靈領袖倚靠聖靈。屬靈領袖無法憑自己去改變人的靈性；惟有聖靈才能辦得到。可是聖靈卻又時常透過人來帶動別人的屬靈成長。領袖希望把人帶進神的計畫，同時也知道這任務只有聖靈才能做到，領袖就只好或只能全然依靠聖靈了。
 3. 屬靈領袖是向神負責的。當被領導的人走錯了，領袖的責任是無可推諉的。領導的職責是把人帶到神的旨意當中，直到全部的人都抵達，否則領袖的工作就不算完成。
 4. 屬靈領袖可以影響所有的人，不只是神的百姓而已，而是社會上各階層的人。神同時也會使用他們發揮影響力，使未信者看見神的偉大和能力。

5. 屬靈領袖按神的藍圖行事。人們傾向按自己心意，而非以神的藍圖來行事。屬靈領袖先要瞭解神對他們個人及團隊的心意，才能帶人們離開自己的計畫，邁進神所繪製的藍圖。¹⁵

對於以上提出的五個領袖任務，我是完全贊同。然而，單是領袖尋求神心意是不夠的，領袖也要帶著整個團隊一起尋求，因為唯有眾人也聽到神旨意，同心阿門，團隊才能合一進入和活出神的心意。

(二) 團隊尋求神的聖經基礎

上帝喜歡與人溝通

從神的屬性來說，祂是有三位一體位格的神，聖父、聖子和聖靈在緊密交通之中。整本聖經也記載神與人的「溝通史」，例如：「古時候，上帝借著眾先知多次多方向列祖說話，末世，借著他兒子向我們說話，又立他為承受萬有的，也借著他創造宇宙。」(希伯來書 1:1-2，和合本)

約翰福音 10 章，是祂給我們「一定能聽到的保證」。首先，第 3 節提到「看門的給他開門，羊也聽他的聲音。他按著名叫自己的羊，把羊領出來。」我們本質上是祂這位牧羊人的羊，自然能聽到祂的聲音。第 4 節說：「當他把自己的羊都放出來，就走在前面，羊也跟著他，因為牠們認得他的聲音。」為了確保我們能聽和跟隨，主這位牧羊人更走在前面作引領。那為甚麼神會著緊與我們說話？因為祂知道「盜賊來，無非要偷竊、殺害、毀壞；我來了，是要叫羊得生命，並且得的更豐盛。」(10 節，現代標點和合本) 所以，羊需要牧人的聲音，以勝過惡者的攻擊，進入神預備的救恩並豐盛生命。主非常重視與我們說話，用心良苦地差派真理的靈來指教真理：「但真理的靈來的時候，他要引導你們進入一切真理。因為他不是憑著自己說的，而是把他所聽見的都說出來，並且要把將要來的事向你們傳達。」(約翰福音 16:13，和合本修訂版) 信了主的人，可以得著生命；但生命能否豐盛，關鍵在於能聽，以及能按神的心意而活。

上帝喜歡帶領我們

主樂意親自引導我們的路程：「耶和華你的救贖主，以色列的聖者如此說：『我是耶和華 - 你的神，我教導你，使你得益處，指引你當走的路。』」(以賽亞書 48:17，和合本) 所以祂說「我要教導你，指示你當行的路，我要定睛在你身上勸誡你。」(詩篇 32: 8，現代標點和合本) 祂也會為著我們成長而賜下艱難的功課：「主雖然以艱難給你們當食物，以困迫給你們當水，但你的教師必不再隱藏；你必親眼看見你的教師。每當你偏左或偏右的時候，你必聽見後面有聲音說：『這是正路，要行在其中！』」(以賽亞書 30: 20-21，聖經新譯本)

「以神為中心」的禱告

在使徒行傳第四章中，彼得和約翰因為講道和醫治而在公會被審問，當他們被禁止講道時，19-31 節就記載了「以神為中心」禱告的震撼力量。經文最精彩的地方是門徒經歷逼害，卻沒有因著困境而退縮。當他們從神的心意來看困境時，發現主早有預言這些逼害，但主的心意一定成就。於是，門徒不是求保護（按需要），反而是祈求主叫他們能放膽傳道（神的心意）。結果是「他們禱告完了，聚會的地方震動起來，他們都被聖靈充滿，放膽傳講神的道。」是的，按著神的心意禱告，主會加力，聖靈會參與，甚至超自然地行事。

¹⁵亨利·布克比及理察·布克比，不再一樣的領導力：激勵人走上神的計畫，吳蔓玲及徐顯光譯（臺灣：基石文化公司，2001），21。

使徒行傳的「團隊尋求」

在使徒行傳第一到二章裡，團隊尋求使馬可樓誕生了教會，也催化了宣教。此外，使徒行傳中的 120 人在十天裡聚集等候，本來不曉得要等多久，但他們願意順服主的吩咐，沒有指示就不行動，結果聖靈降臨，大大澆灌，使他們得著能力，能脫胎換骨地作見證。得著能力也包含連於聖靈，明白祂並懂得與祂同工。

聖經第二個例子，記載于使徒行傳 13 章 1-3 節，巴拿巴和掃羅奉差遣出去傳福音：「安提阿教會中，有幾位先知和教師，就是巴拿巴、名叫尼結的西面、古利奈人路求、與分封王希律一同長大的馬念，和掃羅。他們事奉主，並且禁食的時候，聖靈說：『要為我把巴拿巴和掃羅分別出來，去作我呼召他們作的工。』（聖經新譯本）於是他們禁食禱告，為兩人按手，就派他們去了。」這兩個例子是先願意聽，再願意等，聽到就順服而行，那就是「團隊尋求」的精粹和進路了。

簡而言之，「團隊尋求」是一個團隊為著同一個想望來一起等候主。聖經中第一群人展現了一個榜樣：聽到了、清楚了，然後就是完全順服地執行，就像主耶穌聽見和看見才說和做，結果是安提阿教會踏上了宣教之路，一直走到如今，全球教會都受益於甘心順服的安提阿教會。¹⁶

團隊尋求就是「聽祂說話」

「團隊尋求」促使團隊不再四分五裂，同心按主當下的指示站對位置，在對的時間做對事情，順服祂的心意，使之在地實行，如同在天上，這就是「神國降臨」了！團隊尋求就是整個團隊「聽祂說話」，並且整個團隊按吩咐而行。就像家中的兒女，大家專心聽父親的講話，一起以行動回應。哪有父親不為兒女肯聽他的話而興奮呢？所以只要對準這條公式，天父會滿心喜悅地向我們說話。當天父看到兒女對祂話語加倍認真時，肯定會講得更多。從整本聖經中，可發現到凡聆聽的僕人，有特別多與神溝通的記載，甚至神向他們講的話愈來愈重要，可以是神分享祂的心事，又或是異象等。

(三) 團隊尋求的原則

除了刻意締造團隊尋求的條件，也讓聆聽成為生活形態（life style），包括：

1. **靠著聖靈來辨認主的聲音。**「但那位慰助者，就是父以我的名所要派遣的聖靈，將要把一切的事教導你們，並且讓你們想起我對你們說過的一切。」（約翰福音 14:26，中文標準譯本）
2. **不住禱告的生活形態。**帖撒羅尼迦前書 5:17「要常常喜樂，不住地禱告，凡事謝恩；因為這是神在基督耶穌裡向你們所定的旨意。」（現代標點和合本）
3. **締造團隊尋求的架構和平臺：**與團隊一起尋求，一起做決定，實在是充滿喜樂和期待的。每一個團隊，都會想知道神在此時此刻要對他們說什麼。但我們往往因為安全和便於掌控，而習慣按計劃、章則和過去的模式行事。要將計畫和人為的掌控都捨棄，轉變為一心尋求神心意，實在說易行難，不是按一個鍵便能使信仰群體脫胎換骨，乃需要下一番苦功，需要一個改變的過程。貝瑞說：「今天最炙手可熱的問題是…如何使組織架構

¹⁶黃瑞君，「集體聆聽」，在國度復興報，檢索於 2016 年 2 月 5 日，
<http://www.krt.com.hk/modules/news/article.php?storyid=5783>。

更合乎神心意……教會今天面臨最大挑戰，大概是營造團隊尋求和辨別的環境。」¹⁷ 是的，沒有營造團隊尋求的空間，那就意味著沒有空間來諮詢神的意見了。營造甚麼環境？可以是定時的集體禱告、恒常的分享領受、研讀和整合聖經領受、外出參與學習尋求的訓練、參與相關的團隊尋求聚會，或邀請有經驗的領袖來指導和操練等。這些都是我曾經採用的可行方法。

4. **多讀和多背聖經**：讀聖經是增強聆聽能力最重要的途徑。事實上，整本聖經都記載了神向人所講的話語。神的旨意多已在聖經中說明(帖撒羅尼迦前書 5:15-18)。約翰福音 14:26-27「但那位慰助者，就是父以我的名所要派遣的聖靈，將要把一切的事教導你們，並且讓你們想起我對你們說過的一切。」(中文標準譯本) 我們心中要先有道，聖靈才能叫我們想起神的話。
5. 從「稟神式」的禱告習慣轉向以「**基督為中心**」或**聖靈裡的禱告模式**。前者「稟神式」或以需要為本的禱告，比較自我中心，甚至是頭痛醫頭，腳痛醫腳，接近拜黃大仙那種求福的心態。結果是經歷兌現的很少，信心也變得小。後者「以神為中心」的禱告是截然不同的，它是尋求神的心意。Eddie Smith 於他的著作 *How To Be Heard in Heaven: Moving from Need-Driven to God-Centered Prayer* 教導我們由需要出發的禱告轉變為「以神為中心」的禱告，學懂尋求問題或處境背後神的旨意。不是說不去面對問題，而是以神的旨意為中心去面對，持守到底，問題一定可以解決。我們稱之為一種射箭中紅心的禱告。
6. **凡事察驗**。在辨識神旨意的過程中，我們需要從各種喧鬧的聲音中分辨神的聲音，因為屬世界的意見、驕傲所帶來的欲望、爭競的心，以及眾多屬血氣的聲音，都會與聖靈的聲音混在一起，有時我們會誤將自己的聲音、至親好友所發的聲音，看為神的聲音。我們極需要從聖經和團隊中察驗神的心意，彼此順服。

主是多麼重視與我們維繫親密關係和多作溝通。當我們翻開舊約和新約，不難看到神與人有多種「通話方法」，可見祂千方萬計要使我们明白祂的心意。

(四) 聆聽神的天線

在我十多年的聆聽操練裡，我發覺主仍會用聖經裡的方式與我們說話。我在聆聽神聲音的教導上，大概會分享**十種天線**，全部都源於聖經的記載：

- 1) 經文(使徒引用約珥書：使徒行傳 2:17-21、天使加百列對撒迦利亞說話：路加福音 1:79)
- 2) 聲音，分為內裡聲音(有聲音說正路：以賽亞書 30: 20-21) 或外的聲音(神呼喚撒母耳：撒母耳記上 3: 1- 9)
- 3) 啟示性的言語(知識及智慧的言語、預言)(安提阿教會差傳巴拿巴和保羅：使徒行傳 13: 1-2、先知亞迦布：21: 10-11)
- 4) 圖像或異象(但以理：但以理書 7, 8 章、保羅：使徒行傳 16: 9)
- 5) 異夢(約瑟：創世記 37: 5-11、尼布甲尼撒：但以理書 2: 31-45, 4: 10-18)
- 6) 聖靈的感動，內裡深處的平安(保羅：使徒行傳 21: 4、守節：哥林多前書 7: 40)
- 7) 直覺或意念(徒 8: 29，聖靈對腓利說：「你去貼近那車走」。)

¹⁷ William A. Barry, "A Theology of Discernment," *The Way Supplement* no. 64, (Spring 1989): 136.

- 8) 理性或悟性 (詩篇 119: 34 求你賜我悟性，我便遵守你的律法，且要一心遵守。)
- 9) 環境引證 (基甸：士師記 6: 36-40)
- 10) 天使 (約瑟：馬太福音 1: 20、瑪挪亞的妻：士師記 13: 3)

不同的人有不同的恩賜和聆聽的天線，當大家成為團隊一起尋求，各人的天線便會混合出現。這也解釋了為何團隊尋求在接收神話語的深度和闊度上，比個人尋求更豐富，因為集合一群不同恩賜的人一起聆聽，往往打開了不同類型的接收天線。

小結：若然一個服侍主的人最重要的任務是實踐神的旨意，聽而遵守，遵守而得，那麼就要竭盡所能，帶著團隊來尋求，讓尋求成為事奉和生活的常態。

第二、委身工作和生命的更新

(一) 生命與服侍並行

1. 「先有生命、才有事奉」

一個銀幣有兩面，任何一面被破壞了，銀幣就不能用。生命和事奉就等同一個銀幣的兩面，同樣是缺一不可！上帝最關心的，不是領袖做甚麼 (doing)，而是他的生命如何 (being)。華人的教會文化也較著重工作 (doing)，對甚麼是對、甚麼是生命 (being) 感到陌生。他們較為關心的是知識、技巧和做甚麼的層面。然而，領袖的生命如何，也在他的事奉中被反映出來。真實的事奉果效，是由生命的質素來決定。不是人的外在行為，影響力是由內裡的生命湧出來的 (Minister from inside out)。

2. 品格是事奉影響力的保證

上帝終生引導領袖成長，給予領袖很多的功課，是一生按著不同階段而學習的。特別是關乎品格的，而誠信是品格的中心。Dr. Robert Clinton 提到，主常給領袖誠信上的檢測，目的是要核對總和淨化領袖的服侍動機。領袖與祂的關係越來越密切，品格越來越成熟，祂才擴展領袖的服侍和影響力。

(二) 更新服侍的動機

1. 辨別摻雜的動機

領袖的服侍，可以是服侍自己的動機、想望、甚至是破碎和補償。不少團隊都發生衝突和分裂，正是心思意念的戰場，與領袖的內在生命有關。結果是低估了罪性、傷痕和軟弱對自己 and 團隊的破壞力。也有是因為沒有給生命成長或療傷的空間，而操之過急地推動服侍的結果。

保羅提醒我們，心意更新而變化也是神喜悅的祭。可見神不單關心我們服侍祂，而是希望我們以更新的生命來服侍祂。因此我們要定期察驗自己內裡或生命的狀況，是屬肉體？屬

世或屬神的？我們有否以服侍為逃避？藉服侍來成就自己的滿足感？是否有未醫治的傷痕？我們需要不斷的反省，在聖靈的光照下轉化。

2. 愛是服侍的動機

在服侍動機上，要經常辨別自己的服侍是因為愛人？還是愛己？若不能清楚，也很難活出「愛人如己」（馬可福音 12:31）的誠命。主非常重視我們的事奉是本於愛。主耶穌曾三次問彼得「你是否愛我？」，才向他說：「你餵養我的羊」（約翰福音 21:15-19）。不然，領袖的服侍，可以絆倒群羊，遺害更大！服侍的人非常容易地墮入成就、讚賞和優越的陷阱裡，漸漸忘記給予同工機會的主，而是將事工成為自己的成績表、身份和價值。這樣，事奉就變成了偶像（自己）的事奉！

服侍的本質在於「愛人如己」，否則，我們在服侍中的付出、犧牲與成就，都不能得到神的認可。正如主說：馬太福音 7:21「凡稱呼我『主啊，主啊』的人不能都進天國，唯獨遵行我天父旨意的人才能進去。」（現代標點和合本）我們需要逼切地檢視自己的動機，不然就空跑一場！

3. 領袖要真實和透明

我也十分贊同盧雲的靈命成長向度理念。他認定進到「完全」的靈程是一個借著「不完全」而達到的歷程，當中涉及掙扎、軟弱及不完全的現實。這概念與主流社會所追求的即時進步、快速修補、自我值強及自我實現是背道而馳的。他的真情剖白，反而帶來千萬生命的共鳴，影響深遠。

4. 領袖要不斷學習和反省

持續學習和不斷反省，是當領袖一輩子要熱衷和竭力的事情。面對領袖養成的功課，一個適當和按神心意的回應會讓我們通過測試。不然，我們就要在同一主題的功課上再學習。透過反省，我們要用另一個眼光來審視過去不好的經歷，例如孤立、衝突、危機和攻擊等，讓自己能在回顧中轉化，擁抱這些經驗，視之為來自上帝的化妝祝福。沒有一個傷痛不是帶著目的，上帝也會用我們過去的不好經歷來培育我們的生命成長。越像基督的生命，就越有權柄，越能夠影響身邊的人。

(三) 服侍而不在主裡的結果

1. 服侍而不是在主裡

其後果可以很嚴重，我們必須察驗自己，是否在借神的名服侍？是否在竊取神的榮耀？當我們以人的動機來服侍，缺乏神的參與，那麼事倍功半甚至沒有效果都是屢見不鮮。服侍而不在主裡，會讓我們缺乏來自神的智慧、愛與力量，導致無法持續下去，更甚是有始無終、虎頭蛇尾(not finishing well)。

2. 靠智慧或神的帶領

華人較多傾向用理性和計畫來做事情。多少時候，我們分享代禱，之後仍是不斷想辦法解決問題。在屬靈的事務上，也是理性討論，總要運籌帷幄，談不上冒險，談不上留白給神的造訪和介入。我們需要認定誰是真正的老闆，並需要不斷檢視，詢問聖靈的回應。從一個領袖的事奉態度和工作果效，我們就可以分辨出他是屬世的或是屬靈的領袖；一個屬靈的領袖能夠有效地帶領信徒成就神的事工，例如摩西、大衛、彼得、約翰和其他教會領袖，不是

靠自己的聰明、智慧、學識、才幹、金錢、或人為力量，乃是靠神的幫助。使徒約翰說：「你們從主所受的恩膏常存在你們心裡，並不用人教訓你們，自有主的恩膏在凡事上教訓你們。」（約翰壹書 2：27，現代標點和合本）有恩膏的領袖，必需有謙卑的態度和生命特質。

(四) 是關係而非服侍

1. 你是我的愛子

聖靈降臨在耶穌身上之後，「有聲音從天上來，說：『你是我的愛子；我喜悅你。』」（馬可福音 1:11，現代標點和合本）。那些重新得著身份、安全感和意義的人，就有作僕人的力量。（55-56）當天父清楚表明揀選我們成為領袖，這滿足了我對身份價值的追求。由於深植了這份確認，每當我經歷挫敗、被傷害和自我懷疑時，我會重新尋求天父的確認和牧養，再次認識自己和深化這個身份。有時，別人加諸我的痛苦，乃將我帶到與主發展更親密的關係裡，成為化妝的祝福。領袖常常以事奉的成敗來定義自己的身份，神卻不斷要我們回歸在與祂的關係裡，以祂的眼光來看自己。我們卻慣於為主工作，甚至忙到沒有像馬里亞那樣坐在祂的腳前。我們比較熟悉馬大的性格。

2. 生命與工作

以賽亞書 30:15「主耶和華以色列的聖者曾如此說：你們得救在乎歸回安息，你們得力在乎平靜安穩，你們竟自不肯。」（和合本）以生命或工作來服侍，有甚麼分別？

生命 Being	工作 Doing
與神親密 Intimacy with Christ	屬世的活動 Activity in the World
獨處 Solitude	約會 Engagement
持續的 Abiding	服侍 Serving
內在的 Interior	外在的 Exterior
關係上的呼召 Relational calling	支配欲的呼召 Dominion Calling
呼召 Calling	個性 Character
隱藏 Invisible	看得見 Visible
真實一致的生命 Real Life	表現出的生命 Reflected Life
屬靈能力的恢復 Restoration of Spiritual Energy	應用屬靈能力 Application of Spiritual Energy
角度 Perspective	應用 Practice
休息 Rest	工作 Work

上圖將重視生命和重視服侍作出比較。重視生命的領袖，較為隱藏和追求安靜，因為他趨向更多親近、獨處、休息、尋求呼召，並尋求從神的角度來看事情。重視工作的領袖，會重視活動和表現，以為透過外在的服侍，就等同與神建立關係，結果將自己與神的關係變成交易和事工化。事工的好與壞，也影響著我們怎樣看自己的價值，引致心情也起伏不定。主呼召我們去滿足祂，而非單單做事情。我們所做的，若非出於與祂的關係，就會枉然，落得疲倦困乏，終夜打魚而沒有收穫。當我們不斷尋求神，我們對神的「認識」會同時「塑造」我們的「品格」和「服侍」。我們更多尋求祂，祂才有機會更新我們從內而外地服侍。

3. 成為朋友和愛人

約翰福音 15:12

Bob Sorge 於 “The Fire of God’s Love” 中提到 8 種分別¹⁸，可作個人檢視，詳列如下：

工人	愛人
1. 想看到主幫忙	1. 想知主的心
2. 想主聽自己的禱告	2. 2. 問主：你想講甚麼？
3. 不住禱告，在服侍上想得著祝福	3. 是合作式的禱告，願主的旨成就
4. 為事工的效果而感恩	4. 最在乎是主是否喜悅？
5. 忠心為主(馬太福音 25:21)	5. 愛主而做(約翰福音 15:13)
6. 做完事情就離開	6. 做完事情仍繼續坐在主旁
7. 只做主人吩咐的事，不明的自主的心和目的	7. 主告訴你為何做，交付重任，恩膏同在
8. 受雇被分派工作	8. 與主心意對齊的合作夥伴

馬太福音 7 章 21 節提到，凡稱呼主的人不一定被祂所認識，惟有遵行旨意，與主有深厚的關係，由工人到朋友，再深一個層次就是愛人 - 成為主的新婦。那是沒有自己的想望，全然為主舍己，不惜一切代價地愛主所愛，那就是主最能放心分享和交托的人，這都是源於愛的關係。主的新婦有甚麼特點？她們會因為愛主就全然順服，甚至瘋狂。在人看來，可能愛得有點「傻」，明知艱難，明知辛苦，明知不安舒，甚至危險…仍然選擇順服。這種決定選擇困難不是出於「無奈」，而是因為愛令她們能以最大的自由去選擇，愛裡沒有懼怕。

也正如保羅提到，沒有甚麼能叫他與基督的愛隔絕。愛有時也會帶我們到遇上暴力的境地，我們會被傷害、被冒犯、被監禁、甚至被殺害，都說願意。成為新婦，需要不斷放棄自己，無論是面子、成功，肯定、掌聲、名氣，甚或有服侍或沒有服侍，都可以自由自處。因為她深深知道，也深深經歷 - 她的肯定是從神來，成功與否，衡量方法在於能否實踐愛人的旨意。即或有一天，像約伯失去一切，掙扎過後，依然能愛一個會讓你一無所有的神！

小結：領袖不單單要服侍，更要重視生命。先有生命，才有服侍。我們需要不斷自省，檢示動機，以愛為本。不單為主作僕人，更要追求關係，成為主的朋友，主的愛人！

¹⁸ Bob Sorge, *The Fire of God’s Love* (Missouri: Oasis House Publishing, 2012), 95-98.

第三、建立愛神愛人的天國文化

(一) 地上文化與天國文化

- ◇ 地上的文化，是世界的價值觀，重視學歷、收入、成功、身份、外形、才華和智慧等。天國文化，是關乎神的國，那是愛、喜樂、平安、憐憫，滿有恩典的臨在。耶穌來，就是親身示範甚麼是天國文化。耶穌對人有很深的憐憫，以致祂來到世界上，將福音和關愛帶到猶太人所棄絕的群體中，那些在當時的中東社會上不受人尊重的群體，例如婦女、孩童、貧窮人、稅吏、妓女、聲名狼藉的人等。耶穌卻選擇為他們說話，爭取應有的對待。更與他們一起生活和吃飯，這種激烈的移風易俗，衝擊著當時的猶太人文化，因為他們看這些人是沒有價值、次等的，甚至是賣國賊，壓根兒不會接觸他們，遑論與他們同台吃飯。
- ◇ 所以，天國文化是指從世界中分別出來，部份是背道而馳，只遵從真理而生活，用主的道、主的方法來達成主的異象。天國文化可落實於團隊中，需要團隊共識、擁抱和活出一套聖經為本的文化，以致團隊不單單有共同的異象，更有以神為中心的氛圍來培育或成就異象。此外，天國文化也用於團隊的關懷，要求我們以天國的眼光來看待和尊榮每一個人，無論是同工、義工、受助者或夥伴等。當我們得稱為神的兒女（約翰壹書 3:1），便成為神的國民，學習依靠耶穌基督而活。神的國就代表由神掌權和作主，以祂的真理而運作。我們既然成為神的國民和作為神的兒女，就必須活在天國文化裡，而不能繼續活在未信主之前的原有的文化裡頭，跟從今世的風俗。
- ◇ 當我們矢志經營和活出天國文化，那就絕對不是於主日聽聽道，增長一點聖經知識而已，而是持有高度重視和徹底投入的態度：「天國好像寶貝藏在地裡，人遇見了就把他藏起來，歡歡喜喜的去變賣一切所有的，買這塊地。」（馬太福音 13:44，現代標點和合本）。那是不惜一切的想望和任務！
- ◇ 此外，天國文化是涉及在生活的每一個層面，無論是工作、家庭、教會或為人的表現。是一種生活的形態，被內化和活出來，可讓人看到和感受到的。這樣一種文化，可以深植在我們的生活習慣中，甚至被傳承和感染的。天國文化不再是活動或運動，而是一種思想與習慣，是讓永恆價值深植於我們的生命，窮我們的一生來實踐，叫世界看到我們的不同、我們的影響力、一嘗上帝國度的美好。
- ◇ 天國文化也是為了讓神的國度實踐：「願禰的國降臨。願禰的旨意行在地上，如同行在天上。」（馬太福音 6:10，和合本）。耶穌說：「上帝的國就在你們心裡。或中間」（路加福音 17：21，和合本）

(二) 天國文化的形成歷程

為甚麼我們會進入天國文化？其實原因來自一個「恨」字。十多年前，我接觸到幾間機構、神學院和教會，他們都用「團隊尋求」來做決策，非常熱切追求神的心意，也有很多神

跡奇事。我每次聽到他們的經歷，心裡驚歎神的大能大力，卻為自己和機構的光景納悶，心裡問主：「為何我們同樣是服侍貧窮人，人家的這麼興旺，我們卻如此凋零？」我和領導團隊就決定不要在靈裡墮後，我們想透過擺上禱告，去求錦囊妙法，求恩膏祝福，怎料上帝先帶我們進入建立天國文化之旅。屈指一算，團隊上一次訂定核心價值已是十多年前。現將期間的經歷和紀錄簡單記載如下：

1. 「生命更新」、「團隊尋求」和「天國文化」

我翻看過去十多年的「團隊尋求」資料，發現上帝真的聽禱告，看到我們的渴求。我回顧主對整個機構的帶領，就發現主是「三管齊下」地「改造」我們，路徑是先由個別生命更新；再到團隊更新，以致整個團隊能一起走進神的心意。「三管齊下」大概代表三個階段 - 「團隊生命更新期」、「團隊天國文化期」和「團隊操練和拓展期」。屈指一算，「改造」工程由 2002 年至今，整個歷程超過 15 年！

2. 第一個階段是「團隊生命更新期」（2002 年起） - 同工個人生命更新

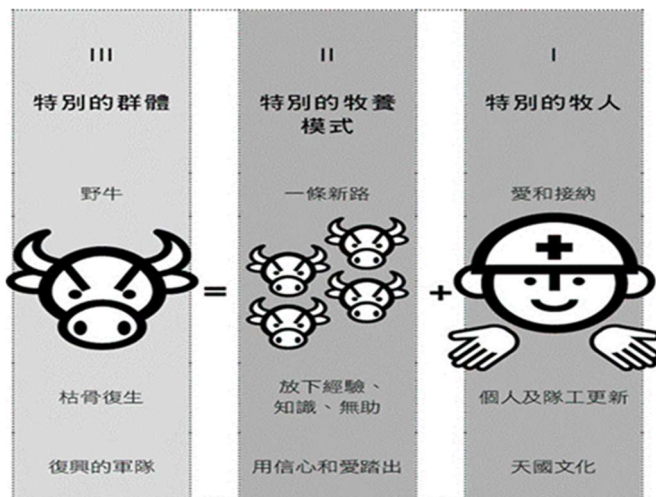
早期，當我們學習聆聽，上主較多感動和教導我們互相代求，特別是當時同工都經歷著醫治釋放。上帝建立了我們對生命成長的重視，正如保羅說：「所以弟兄們，我憑著神的仁慈勸你們，要把身體獻上，作聖潔而蒙神悅納的活祭；這是你們理所當然的事奉。不要模仿這個世代，倒要借著心意的更新而改變過來，使你們可以察驗出甚麼是神的旨意，就是察驗出甚麼是美好的、蒙祂悅納的和完全的事。」對於我或擅長做事的團隊來說，明白了生命更新而變化也是神想要的服侍，我們就對「先有生命、才有事奉」的原則同樣有了全新的體會和追求，願意在「向內更新」和「向外服侍」之間取得平衡，而非以前一股腦兒地去服侍 - 「常有貧窮人同在，卻不常有主」，結果身心俱疲。

3. 第二個階段是「團隊天國文化期」（2003 年起） - 團隊服侍的核心價值

這個時期，除了繼續為同工的生命成長守望，主也不斷調校我們的事奉價值。祂帶領我們進入天國文化，首先祂向我們啟示了一條公式：

一條公式 (formula)

於團隊尋求的過程中，我較深刻是於 2007 年領受了一條公式(formula)，是我們從來都沒有想過的啟示。



當時，在牧養無家者上，我們走過很長的艱苦歲月，面對他們生命的起起跌跌，感受就好像是急症室的醫生，眼前很多奇難雜症，卻苦無合適的藥物。他們的無助，也是我們的無助！所以惟有拼命地抓著神禱告。主就提醒我們：

- ◇ 我們服侍的無家者並非一般的「羊」那麼簡單，他們是「特別的群體」：野牛！怎樣幫助這個特別的群體枯骨復生，成為軍隊？
- ◇ 唯有「特別的牧養模式」，那就要放下經驗、知識和無助感，用信心和愛心來行一條新路，才能興起無家者。
- ◇ 而帶領者是「特別的牧人」，要先有個人和隊工更新，要有天國文化，才能成為盛載神的愛和接納的牧者。

這條公式給了我們一個大圖畫，讓我們更新服侍優次：首先不是一味工作，而是要尋問神的心意，知道我們當有怎樣的生命和怎樣的團隊，才能服侍不一樣的羊。感謝主透過「無助」敲醒我們，原來我們不懂得全然地邀請祂帶領我們的服侍，以致終夜打魚，卻沒有太多收穫，甚至事倍功半。

(三) 早期的天國文化

原來我們服侍的無家者是「特別的群體」，是一群野牛，怪不得牧養他們這麼難，甚至會被他們傷害。主的啟示也讓我們感到釋懷，能接納自己服侍中的無助和沮喪，而非怪責自己的不足。這條公式就成為整個隊工禱告的方向，讓我們明白到更新自己和團隊的重要，以終為始，我們放下「做」的模式，先開始為團隊能夠建立「天國文化」來禱告。那時候坊間沒有太多講論天國文化的材料，我們於是一邊禱告和看聖經，一邊整合主的教導。我們開始明白，「天國文化」是指整個團隊從世界分別出來，遵從真理而生活。不單是聽道或口說，卻要行出來，在隊工中實踐。當時，我們也以四個向度勾勒了服侍中的天國文化 - 像十字架，上向對神是敬拜和禱告，建立與主的關係。下向與人是團契和服侍，建立與隊工和無家者的關係。終極是透過敬拜和禱告彰顯神同在的能力；並透過團契和服侍建立愛的群體，如下圖：



我們當時分成四個小組，從聖經找出這四個向度的教導，好讓隊工在實踐上有法可依。我們也稱這四個向度為四個服侍核心價值。為了讓整個團隊共同擁抱這四個核心價值，我們更於同工團契分享，並編制成小冊子，同心化為實踐，以圖表綜合如下：

第一個核心價值：敬拜

敬拜的定義是讓神透過敬拜去牧養我們。Worship 字面可分拆為：worth -神配得，ship -關係。敬拜的重要何在？第一是彰顯神的主權，人透過敬拜順服於神的制度和法則，建立以神為中心的價值觀。宣告追求神的國和神的義。第二是經歷神的同在、帶領和拯救。(帳幕的敬拜)。第三是透過敬拜來爭戰，我們站在無家者的生命破口，常常遇到言語、暴力甚至靈界騷擾，常常要爭戰禱告。當我們進入神的旨意，惡者也必然攻擊，敬拜爭戰就是我們的武器。第四是敬拜更新我們的生命，讓神先來牧養我們。全人的敬拜是不住的敬拜和生命更新。若敬拜是事奉，那麼，透過敬拜，人體驗和預備永恆的生命（新天新地的敬拜）。

落實方法：機構每天的早禱會都由敬拜開始，先服侍袍、高舉袍、尋求袍，讓神來牧養我們。當時，帶領敬拜的同工幾乎占了隊工的三份之二，也組成了敬拜隊。此外，我們也帶領受助者（無家者）作崇拜、查經和午間敬拜。多位無家者也組成了活石樂隊，負責帶領敬拜。即使是義工出去服侍前，我們也會敬拜。敬拜唱詩已是我們天天服侍的常態。這個文化也延伸到我們國內的事工，同樣是每天敬拜。而每當我們遇到困難，便會高聲讚美敬拜。

第二個核心價值：禱告

禱告的重要有三方面，第一是禱告轉化服侍者的生命。主看重我們生命轉化，才能盛載和影響其他生命。若要活出愛的生命，我們要常在主裡。我們的服侍異常困難，勞苦重擔時需要主的牧養。第二是禱告承托我們的服侍。我們的服侍是關乎轉化有堅固堡壘的生命，我們必須依靠主。我們需要不斷尋問主的啟示和心意。再者，無家者被撒旦蒙蔽和捆綁著，我們要站在他們的破口來代禱。

落實方法：機構非常重視禱告，領導團隊依然逢週三尋求（十多年風雨不改），各部門有自己的禱告會，定期舉行通宵禱告會、部門或全體退修，也於制訂全年計畫前先尋求，後按領受而擬定。遇到重大課題，例如籌辦大型活動、人事問題、同工需要等，我們也會先尋求神。義工方面，也於每次服侍前禱告和敬拜。受助者也在聚會中操練禱告，學習行區禱告，當中更興起代禱隊，甚或為機構的發展代求。

第三個核心價值：服侍

第一是從耶穌學習作主人的樣式，不是高高在上的主人，卻是君尊義奴，屈身為門徒洗腳。激勵我們也彼此服侍。至於老師的角色，耶穌同樣教導我們要謙卑事奉，作僕人領袖。耶穌擔當牧者的角色：這提醒我們牧養群羊時要舍己，步進他們的生命，瞭解他們的需要。而從耶穌是朋友的角色，提醒我們也可以成為老友記的朋友，是平等同行的關係我特別喜歡從耶穌是慈父的角色，對祂對浪子（無家者）的愛和接納所感動。主耶穌更呼召我們在服侍小子時，如同服侍主一樣耶穌看重人多過一切，是我們永遠瞻仰的榜樣，引導我們彼此服侍，及服侍老友記。

落實方法：從主耶穌的「主人、牧羊人、朋友和慈父」四個服侍角色，提醒我們不單單是受薪的同工，做好一份工作那麼簡單，而是學習服侍同工和受助者，願意舍己來回應他們的需要。我們所追求的，就是僕人領袖的樣式。上司也會以身作則，親手去做那些看來「微小」的工作，也為同工和無家者洗腳。我們每個人都是牧者和屬靈父親，願意檢視我們未能突破的地方，追求以主的心為心。既然是朋友，我們就會以朋友式的同行者角色來陪同受助者成長，而非強調專業的角色。上司對下屬也是平等相待，沒有明顯的架構，彼此只是職份上有所不同。

第四個核心價值：團契

內容可以參考以下(四) 天國文化的總表

落實方法：所選的經文，都是信徒耳熟能詳的經文，問題是我們有否真的奉行這些原則。隊工著重同行和關懷的家人文化，更非常重視合一，身體力行地抗衡分裂。例如，在衝突後，大家會儘快對談和饒恕，免得被魔鬼留地步。上司總會跟進和擔任中間人。若是較嚴重的衝突，我們會先禱告鬆土，按聖靈啟示來爭戰禱告，宣告主會啟示衝突背後的破口和醫治。所以我們對衝突的看法是正面的，視之為清理生命的成長契機。隊工裡也甚少批評，因我們鼓勵大家以愛心說誠實話。我們視所有職級的同工都是平等，對所有人都給予尊重，因此由總幹事到庶務同工，都可以直接溝通。

在學習于隊工建立天國文化時，我們不單整合和實踐四個核心價值，主也給了我們很多非常艱難的團隊功課，數量是接二連三的，難度也是以級數的增加。當我們感到主想要熬煉我們的生命和團隊，就更讓我們徹底矢志進入天國文化。若不是透過團隊尋求來明辨神的心，以祂的心意來拆解，恐怕我們真會一事無成，更談不上持守甚麼天國文化，這些功課總是考驗團契的合一，與及對祂的順服。

(四) 天國文化的總表 – 關乎異象及隊工/團契

下麵的圖表是一個參考樣版，可供領袖或機構參考及使用。

I. 關乎異象	經文	具體實踐
1. 異象成功的定義，不單看重目標是否達成，更主要是在實踐過程中向神的順服和擺上	摩西最終未能進入迦南而未能達標，但他在實踐使命過程中的順服，卻令他被稱為世上最謙厚的人	1.1 在實踐異象過程中更多討論和尋求 1.2 有領受，就要順服而行
2. 為達成異象，要按著神心意不斷更新改變，轉化舊價值、舊知識和經驗。轉變包括事工架構，隊工，以至個人心靈和生活方式。	「不要模仿這個世代，倒要借著心意的更新而改變過來，使你們可以察驗出甚麼是神的旨意，就是察驗出甚麼是美好的、蒙他悅納的和完全的事。」羅馬書 12：2 (聖經新譯本)	2.1 為隊工能同心實踐核心價值而禱告 2.2 共同尋求、察驗和討論
3. 神是以逐步啟示的方式來展示異象，我們不斷禱告尋求神心意，徹底放下自己意思，才不會走錯路或在曠野浪費時間。	「主雖以艱難給你當餅，以困苦給你當水，你的教師卻不再隱藏；你眼必看見你的教師。你或向左或向右，你必聽見後邊有聲音說：這是正路，要行在其間。」以賽亞書 30:20-21 (和合本)	3.1 不斷禱告，每天早禱敬拜，相信主會逐步啟示

<p>4.學習以信心踏進未知，以忍耐確信神掌管，縱然要接受異像是依照神所掌控的時間表來顯明和實現，一點也不容易。</p>	<p>「耶和華說：我的意念非同你們的意念；我的道路非同你們的道路。天怎樣高過地，照樣，我的道路高過你們的道路；我的意念高過你們的意念。」以賽亞書 55：8-9 (和合本)</p>	<p>4.1 為隊工求信心的踏出</p>
<p>5. 異像是我們難以承擔、卻叫我們心存敬畏和火熱的事。我們矢志被神使用，並甘心付上代價。</p>	<p>「耶穌說：『不背著他的十字架跟從我的，也不配做我的門徒。』」馬太福音 10：38 (和合本) 「保羅堅固門徒的心，勸他們恒守所信的道，又說：「我們進入神的國，必須經歷許多苦難。」使徒行傳 14:22 (聖經新譯本)</p>	<p>5.1 確定這必然是難以承擔，並需要付上代價</p>
<p>6.相信主揀選我們，與我們的能力經驗無關；但祂所重視的，是我們自知不足，卻願意順服的心。</p>	<p>「但他對我說：「我的恩典是夠你用的，因為我的大能在軟弱中得以完全。」因此，我反而極其樂意地誇耀我的那些軟弱，好讓基督的能力遮蓋在我身上。」哥林多後書 12：9 (中文標準譯本)</p>	<p>6.1 不以世界的標準來彼此量度和要求 6.2 為大家的不足彼此代求</p>
<p>II. 關乎群體(隊工)</p>		
<p>1. 肢體彼此相顧和彼此需要的真理</p>	<p>「但如今，身體的各部分雖然很多，身體卻是一個…身體上那些我們認為不太受尊重的部分，我們加添給它們格外的尊重；這樣我們不俊美的部分，就有了格外的俊美。 至於我們那些俊美的部分，就不需要加添什麼了…免得身體中有分爭，好讓各部分彼此之間都有同樣的關顧。如果一個部分受苦，所有的部分就一同受苦；如果一個部分得榮耀，所有的部分就一同歡樂。」哥林多前書 12:20-26 (中文標準譯本)</p>	<p>1.1 相信同工是來自神的揀選，有祂的心意 1.2 彼此相顧，同喜同悲 1.3 深信彼此需要對方，原來強壯的乃為幫助和配搭軟弱的，彼此成全 1.4 過程中不埋怨</p>
<p>2. 自我省察</p>	<p>你這偽善的人！先除掉你自己眼裡的梁木，然後你才能看得清楚，好除掉你弟兄眼裡的木屑。 馬太福音 7:5 (中文標準譯本)</p> <p>神啊，求禱鑒察我，知道我的心思，試煉我，知道我的意念，看在我裡面有什麼惡行沒有，引導我走永生的道路。詩篇 139:23-24 (和合本)</p>	<p>2.1 遇到服侍或隊工上的困難，願意放下指頭，不互相指責，而是先自我省察，及後才處理，小心假冒為善！</p>

<p>3. 竭力和睦合一</p>	<p>-凡事謙虛、溫柔、忍耐，用愛心互相寬容，用和平彼此聯絡，竭力保守聖靈所賜合而為一的心。以弗所書 4:2-3。(和合本)</p> <p>-可能的話，總要盡你們的所能與人和睦。羅馬書 12:18 (聖經新譯本)</p> <p>-因為我們不是與血肉之體搏鬥，而是與那些統治的、掌權的、管轄這黑暗世界的，以及天上邪惡的屬靈勢力搏鬥。以弗所書 6:12 (中文標準譯本)</p>	<p>3.1 看重和不斷為隊工合一代求</p> <p>3.2 同工不是敵人，合一是魔鬼首要的攻擊目標，各人要為此爭戰禱告</p> <p>3.3 竭力合一</p> <p>3.4 代禱隊的守望</p>
<p>4. 愛心說誠實話</p>	<p>-惟用愛心說誠實話，凡事長進，連于元首基督，全身都靠他聯絡得合式，百節各按各職，照著各體的功用彼此相助，便叫身體漸漸增長，在愛中建立自己。以弗所書 4:15-16 (和合本)</p> <p>-當面的責備，勝過暗中的愛。箴言 27:5 (聖經新譯本)</p>	<p>4.1 向人坦誠表達之前，先作禱告，處理情緒，並為對談禱告</p> <p>4.2 說誠實話是主的心意，乃為對方、隊工和事工的好處</p> <p>4.3 欣賞對方的勇敢、坦誠和愛</p> <p>4.4 盡了本份，將對方的負面反應和情緒交給主</p>
<p>5. 尊重的聆聽</p>	<p>我親愛的弟兄們，這是你們所知道的，但你們各人要快快的聽，慢慢的說，慢慢的動怒，因為人的怒氣並不成就神的義。雅各布書 1:19-20 (和合本)</p>	<p>5.1 對於別人令自己不舒服的說話，專心聆聽，求主幫助自己不即時激發情緒和辯駁，先自我省察才回應</p>
<p>6. 彼此認罪</p>	<p>-這稱為我名下的子民，若是謙卑、禱告、尋求我的面，轉離他們的惡行，我必從天上垂聽，赦免他們的罪，醫治他們的地。歷代志下 7:14 (聖經新譯本)</p> <p>-所以你們要彼此認罪，互相代求，使你們可以得醫治。義人祈禱所發的力量是大有功效的。雅各布書 5:16 (和合本)</p>	<p>6.1 順服聖靈感動彼此認罪</p> <p>6.2 也作認同性的認罪禱告，包括為隊工、孩子、官員、國家等</p>
<p>7. 彼此饒恕</p>	<p>-你們站著禱告的時候，若想起有人得罪你們，就當饒恕他，好叫你們在天上的父也饒恕你們的過犯。你們若不饒恕人，你們在天上的父也不饒恕你們的過犯。馬可福音 11:25-26 (和合本)</p>	<p>7.1 日落前要釋放怒氣</p> <p>7.2 不讓不饒恕阻隔我們與神與人的關係</p>

8. 彼此接納和代求	因為對不行憐憫的人，審判他們的時候就沒有憐憫；憐憫勝過審判。雅各布書 2:13 (聖經新譯本)	8.1 彼此為大家的破口代求 8.2 透過代求來關愛肢體，用主的眼光看他們 8.3 接納擁抱不同
9. 彼此謙卑	-要彼此同心；不要心高氣傲，而要俯就卑微的人；不要自以為聰明。(羅馬書 12:16，中文標準譯本) -總括來說，你們要彼此同心，互相體恤，親愛像弟兄，滿有溫柔，存心謙卑。(彼得前書 3:8，聖經新譯本) -你們年幼的，也要順服年長的。就是你們眾人都要以謙卑束腰，彼此順服；因為神阻擋驕傲的人，賜恩給謙卑的人。(彼得前書 5:5，和合本)	9.1 謙卑是合一的重要元素 9.2 檢視驕傲，彼此認罪
10. 彼此服侍和犧牲	-耶穌坐下，叫十二使徒來，對他們說：「如果有人想做首先的，他就該做眾人當中最後的，做大家的僕人。」(馬可福音 9:35，中文標準譯本) -因此，如果我 - 你們的主、你們的老師，還洗你們的腳，那麼你們也應該彼此洗腳。(約翰福音 13:14，中文標準譯本)	10.1 彼此洗腳，常思想我可為同工做甚麼？
11. 不可論斷	-弟兄們，你們不可彼此批評。人若批評弟兄，論斷弟兄，就是批評律法，論斷律法。你若論斷律法，就不是遵行律法，乃是判斷人的。 -因為你們怎樣論斷人，也必怎樣被論斷；你們用什麼量器量給人，也必用什麼量器量給你們。(馬太福音 7:2，和合本) -所以，時候未到，什麼都不要論斷，只等主來，他要照出暗中的隱情，顯明人心的意念。那時，各人要從神那裡得著稱讚。(哥林多前書 4:5，和合本)	11.1 論斷是嚴重罪行！築起彼此論斷和分裂的營壘 11.2 小心分辨判斷(帶著好意的分析)，而非論斷或審判(帶著情緒和自義) 11.3 我們的狹隘總令我們審判人時不夠客觀，唯有主知道人的心 11.4 審判的事還是交回給主
12. 向主伸冤	親愛的弟兄，不要自己伸冤，寧可讓步，聽憑主怒；因為經上記著：主說：伸冤在我；我必報應。(羅馬書 12:19，和合本)	12.1 人與人之間的相處常有冤屈，交給主就最穩妥

13. 一起承擔後果	基甸的故事 士師記 8 章	13.1 無論甚麼原因，誰對誰錯，隊工都要一同承擔後果，不埋怨，相信神會親自教導和肩擔後果
14. 凡事謝恩	我並不是因缺乏說這話；我無論在什麼景況都可以知足，這是我已經學會了。我知道怎樣處卑賤，也知道怎樣處豐富；或飽足，或饑餓；或有餘，或缺乏，隨事隨在，我都得了秘訣。(腓立比書 4:11，和合本) 要常常喜樂，不住的禱告，凡事謝恩；因為這是神在基督耶穌裡向你們所定的旨意。(帖撒羅尼迦前書 5:16-18，和合本)	14.1 凡事知足 14.2 凡事謝恩
15. 實踐彼此相愛的教導：凡事包容、相信、盼望和忍耐	愛是恒久忍耐，又有恩慈；愛是不嫉妒；愛是不自誇，不張狂，不做害羞的事，不求自己的益處，不輕易發怒，不計算人的惡，不喜歡不義，只喜歡真理；凡事包容，凡事相信，凡事盼望，凡事忍耐。愛是永不止息。(哥林多前書 13:4-8，和合本)	15.1 凡事相信，首要是彼此信任 15.2 相信肢體會改變，只管忍耐，凡事盼望 15.3 學習人際功課，活出愛
16. 實踐天國文化：八福	靈裡貧乏的人是蒙福的，因為天國是他們的。悲傷的人是蒙福的，因為他們將受到安慰。謙和的人是蒙福的，因為他們將繼承那地。饑渴慕義的人是蒙福的，因為他們將得飽足。憐憫人的人是蒙福的，因為他們將蒙憐憫。心裡潔淨的人是蒙福的，因為他們將看見神。使人和睦的人是蒙福的，因為他們將被稱為『神的兒女。為義受逼迫的人是蒙福的，因為天國是他們的。當人們因我的緣故責罵你們、逼迫你們、用各種捏造出來的惡事譏謗你們的時候，你們就是蒙福的。你們當歡喜，當快樂，因為你們在天上的報償是大的。(馬太福音 5:3-12，中文標準譯本)	17.1 登山寶訓是天國子民行事為人的準則：虛心、哀慟、溫柔、饑渴慕義、憐恤人、清心、使人和睦和為義受逼迫

小結：聽起來，天國文化十分吸引，也非常易懂。它是與神的心懷對齊，對真理的執著和應用。然而，營造天國文化的過程極之艱難，需要團隊共同委身和同行，謙卑地迎向神給予的功課，不斷學習，容許被神調校。真理不再是掛在嘴邊的理念，而是實踐出來的一套生活準則，以致別人就認出我們是主的門徒了。

第四、培育領袖在崗位上承接使命

對於領袖的培育，須涉及個人和團隊層面。個人的成長也會影響著領袖與人團隊工作的能力；而在團隊層面，也要培育同工互補恩賜及才能，致力於促進彼此的成長和成功，互相支持，彼此負責。大家既一起為團體邁向共同的異象，有清晰特定的目標以及行動計畫，也願意冒險和留白，一邊禱告一邊尋求共識，摸索而行。

有關個人層面，以下臚列出對領袖生命的培育、傳承策略和裝備內容：

(一) 領袖的特質

1. 注重別人的需要

約翰福音 13:12-17 提到耶穌為門徒洗腳，給各人作了榜樣，叫他們照著去作。耶穌清楚指出，領袖不是受人的服事，乃是要作眾人的僕人。耶穌以身教示範何謂僕人領袖，提醒領袖不是以權力作為帶領的工具，乃是以服侍和僕人的榜樣來作帶領。格連理夫 (Robert Greenleaf) 是提倡僕人領袖的重要人物。他認為真正的僕人領袖，首先是為他人著想，凡事不求自己的益處。¹⁹ 他更指出，僕人領袖必須常常反省以下的問題：我服侍的物件是否有靈命成長？當他們被服侍時，是否更有智慧？他們是否也同樣願意成為僕人？格連理夫的僕人領導理念，幫助信徒在靈命上不斷邁向成熟，同樣地被培育成為僕人領袖。

麥仕維 (John Maxwell) 認為僕人領袖所指的並非其崗位或能力，而是指他的心態 (Attitude)。真正的僕人領袖必定將別人的需要放在自我以先，將別人的心願當成是自己的心願。自然地，這種領袖在服侍過程中，會非常重視下屬或團隊的需要，特別是屬靈上，會不惜各種代價和方法，讓團隊得著滿足和提升。僕人領袖視團隊是自己服侍的首要物件，而非單單為領袖效力或生產的工具。領袖在乎團隊業績的同時，更著重他們的生命、喜惡、狀況、發展、期望、成長和滿足感等。

2. 屬靈的領袖

孫德生在《屬靈領袖》一書中，進一步說明屬世領袖和屬靈領袖有很多相似的地方，同時有很多完全相反的地方，值得借鏡。如果領袖想知道自己的領導方式是屬世或是屬靈，可以從以下來檢視：

屬世領袖	屬靈領袖
信任自己	信任神
認識人	也認識神
自己作決定	尋求神的旨意
志高氣大	自降為卑
自己想辦法	尋找並且順從神的辦法
喜歡指揮別人	樂於順服神
動機在為自己	動機在愛神愛人
依靠自己	依靠神 ²⁰

3. 弱勢領導

一個事奉者必須明白和接納人性的軟弱和限制，事奉者的生命才能成長和長久。²¹ 從聖經可以見到，很多領袖都是不情願成為領袖的，他們真實地承認自己的退縮和懼怕，只能蹣跚地前進。士師記更清晰顯示上帝使用軟弱的僕人來施行拯救。艾倫德 (Dan B. Allender) 於《把難處變為優勢 - 作蹣跚的領袖》提到，上帝揀選的領袖，是破碎多於堅強、受傷破損多

¹⁹ Robert K. Greenleaf, *The Power of Servant Leadership* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.), 4

²⁰ J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership* (Philippines by OMF Literature Inc., 1997), 33.

²¹ 何志滌，事奉的不完美(香港：印象文字，2018)，96。

於完整、困擾多於穩固。但在他們有瑕疵的領導中，他們的真實和人性化，反而吸引了別人來跟隨他們，甚至被他們影響而同樣地開放自己。²²

最勇敢和有影響力的領袖，是敢於表達軟弱，從破碎中示範如何取得力量。領導力像一個銀幣的兩面，代表著領袖的兩個面貌 – 能幹耀眼和軟弱真實。領袖能公開地面對和分享自己的軟弱，容讓自己在神和人面前活得真實，甚至被服侍。領袖能透明、真實地分享，真實地坦露自己的軟弱，就最能醫治和建立真實的團隊。世界傳遞的領袖形象，往往是有效能、展現優勢、強而有力、擅於解決問題；然而弱勢的領導，看似弱勢卻讓領袖深知時刻需要主，反而成為謙卑大能的領導，正如保羅說他喜歡誇自己的軟弱。

上帝總喜歡呼召那些自覺力有不逮，沒有野心的人做領袖。這樣，他們才懂得放下自己的不足來倚靠神，到了成功境地，就將榮耀歸給神。上帝要求我們的，不是「能不能」，而是「肯不肯」。²³

4. 肯付代價

今天的信徒都喜歡聽祝福的話：「應許兌現」、「祝福滿溢」、「成功神學」……卻甚少人講及苦難，甚至鼓勵人迎向苦難這功課。費蘭度的《迎向甘苦的服侍》提到，服侍主的人一定會遇到苦難，但同時會得到不能言喻的喜樂，在受苦享樂的過程中學習以嶄新的眼光去理解苦與樂。作者提醒，喜樂與痛苦可以並存，喜樂來自我們有力量去背起十字架，是喜樂讓受苦變得有意義。喜樂與苦難是基督教不可或缺的概念，兩者可以亦必須並存。²⁴ 因為，「聖靈親自和我們的靈一同證明我們是神的兒女。既然是兒女，就是後嗣；是神的後嗣，也和基督一同作後嗣。我們既然和他一同受苦，就必和他一同得榮耀。」(羅馬書 8:16-18，聖經新譯本) 受苦是得榮耀的另一途徑。我記得華里克牧師說過，我們的經驗 - 無論好壞 - 都帶著命定。也沒有一個傷痛不是帶著目的，將來都要被神使用。我們要用另一個眼光來審視過去不愉快的經歷，例如孤立、衝突、危機和攻擊等，讓自己能在回顧中轉化，擁抱這些經驗，視之為來自上帝的化了妝的祝福。華人的教會文化較著重做事 (doing)，對甚麼是生命 (being) 感到陌生。但受苦卻是主孕育我們生命的必修課，能清理我們的事奉雜質，使我們更像保羅，在任何處境都尊主為大。

基督教輔導學之父保羅·杜尼耶 (Paul Tournier)，在太太去世後寫了《創造性的痛苦》(Creative Suffering)，他的立論是：痛苦與喜樂都是基督教不可或缺的。他自少痛失家人，他說：「……我可以真心地說，我感到十分悲哀，但我是快樂人。」沒有人選擇經歷痛苦、沒有人喜歡回顧痛苦，但它是上帝給我們的禮物！能用正面的眼光來看待過去不愉快的經歷，生命將會變得更自由、更輕省、更能感恩。

(二) 領導與傳承

約書亞沒有像摩西一樣，在離世和停下領袖崗位之前，先行揀選和栽培一位接班人。結果在約書亞之後的年代，就出現群雄無首、民姓遠離神的景況；後來的士師時期更被視為

²² 艾倫德 Dan B. Allender, 把難處變為優勢 - 作蹣跚的領袖, 陳永財譯(香港: 基道書樓, 2009)。

²³ 何志滌, 事奉的不完美(香港: 印象文字, 2018), 28。

²⁴ 費蘭度(Ajith Fernando), 迎向甘苦的服侍, (香港: 福音證主協會, 2013)。

「任意而行」的世俗化年代。所以，要好好培育領袖或下一代，有計劃地傳承是非常重要的，以致傳遞和接棒的都有預備，彼此委身，將異象和事工好好接軌。聖經中也有很多傳承的例子，可以借鏡。

1. 聖經中的師徒制

聖經中關乎傳承的故事，我們可以從中找出原則來應用。例如大衛與所羅門、以利亞與以利沙、耶穌與十二個門徒、保羅與提摩太。儘管每段關係都有不同，他們都能夠在經過栽培後，於合適的時間成功交棒甚或接棒，例如提摩太於接棒後，也被鼓勵再交棒。(提摩太後書 2:2)

2. 代代相傳

領袖要傳承和栽培下一代。每個領袖都需要有三種人，包括：

- ◇ 保羅 - 讓我們交待工作，並且被他牧養。
- ◇ 巴拿巴 - 給予我們鼓勵
- ◇ 提摩太 - 被我們牧養的下一代

又例如摩西、葉忒羅和約書亞。無論是哪個年齡、教育程度和能力的同工，都可以訓練下一代。而領袖的定義很簡單，只需要有一個人跟著你做事而矣。

3. 跨代同行

- ◇ 傳承異象：當大衛交棒給所羅門，大衛的夢想也成為所羅門的命定。「我兒所羅門哪，你當認識耶和華你父的神，誠心樂意地侍奉他，因為他鑒察眾人的心，知道一切心思意念。你若尋求他，他必使你尋見；你若離棄他，他必永遠丟棄你。你當謹慎，因耶和華揀選你建造殿宇作為聖所。你當剛強去行。」(歷代志上 28:9-10，現代標點和合本)
- ◇ 如果沒有所羅門，當大衛年紀老邁，恐怕一切只是夢想。
- ◇ 傳承策略和方法：神會為祂的異象提供策略。大衛如沒有所羅門，就只剩夢想。所羅門如沒有大衛，也就無法完成他的命定。
- ◇ 「大衛把殿的走廊、房屋、庫房、閣樓、內殿和安放施恩座的聖所的圖樣，都交給他的兒子所羅門；又把他心中所想的圖樣，就是耶和華殿的院子、四周所有的房屋、神殿裡的庫房和聖物庫房的圖樣，都指示了他。」(歷代志上 28:11-12，聖經新譯本)。
- ◇ 大衛有夢想，所羅門有命定，大家一起配合，就可以成就神的設計。

4. 幫助在後的在前

巴拿巴遠渡大數去照顧保羅。他帶保羅到安提阿並與他同行。使徒行傳 11 至 13 章是「巴拿巴與保羅」，到第 13 章「保羅與巴拿巴」，估計傳承已發生。巴拿巴不懼怕放手，讓保羅超越自己。強壯是青年的榮耀；白髮為老人的尊榮。(箴言 20:29) 年輕與年長的各有所長，對機構同樣有貢獻。年輕的有創意與衝勁，敢於嘗試；年長的經驗豐富，智謀與人脈都是年輕人的助力。健康的機構需要以老帶新，同時又放手給接班人作新的嘗試。機構有人是牽頭作領導，也有更多是巴拿巴，一生委身于幫助別人成功。

(三) 機構的傳承

1. 傳承的意思：甚麼是傳承？傳承蘊含了兩個元素，分別是「傳」和「承」。傳：把知識、技能、資訊、經驗、價值等從上一代傳給下一代，從一方交給另一方。機構是以聖經為本。承：接受、擔當和再發展的意思。扮演承先啟後的作用 - 繼承前代的，啟發後代的。而傳承的終極目標是代代相傳，讓事工因著薪火相傳、價值共用，自能永續經營、不斷擴展。領袖是一個影響人的過程，當中必須包括傳承。

2. 傳承新一代：新一代是資訊年代，更懂得運用資訊；新一代屬於末後年代，更須被裝備；新一代在資訊氾濫中，價值衝擊強烈，更需要更穩固的屬靈生命；新一代強於製造和整合資訊，更需要事奉生命的傳承。

3. 機構何時適合進行傳承？事工不斷擴展，新人加入，年長的退休潮，均需要訓練人才接手。而領袖既願意由自己「做」到教導他人去做，也有傳承的能力。當然，隊工能夠合一，年長的願「傳」，年輕的願「接」，都是最適合傳承的時機。然而，能將傳承成為機構的常態、文化，機構就更有能力永續經營，甚至進一步發展。

4. 留意隱憂：若有內部隱憂，例如年長化和退休潮，那麼，傳承就顯得急不容緩。「成功而未能傳承」(success without succession)，乃是領袖的憾事，60 後的同工尤其須要思考。「教會領袖傳承」調查發現教會不正視「領袖荒」，36%沒有傳承政策，形成「後繼無人」、青黃不接的困境。也有領導「留任過長」，例如 Hans Finzel (國際浸信宣道會總幹事) 認為，領袖在位過久，帶來的傷害更甚於在位太短。研究也指出，留任過長的領袖，其影響根深蒂固，難讓後人接班。

5. 留甚麼給下一代？關於發展領袖文化，海波斯牧師 Bill Hybels 於《教會需要勇者》一書指出領袖的首要優先，是讓成熟的領袖投資時間與精力在年青的領袖身上，領袖的成功，就是創造「發展領袖的文化」，留下的不是某位領袖的豐功偉績，乃是領袖後繼有人的傳統。上一代留下資產 (legacy) 所指的是「上一代留給下一代的資產，這一代能善用來投資，投資到另一代，代代傳承。」(the Merriam-Webster dictionary) 世界留下的 legacy 是名氣、物業、職務、財產、武功秘笈、技術、訓練等，我們更大的資產是屬神的資產。耶穌的傳承是把祂自己的生命、祂自己的同在放在我們裡面，也就是讓聖靈繼續帶領、幫助我們。

5. 傳承的策略和內容？

具體有三個方面：「人才傳承」及「文化傳承」

◇ 「人才傳承」是更多肯定和給予機會：麥仕維 (John Maxwell) 估計，只有 10 % 的領袖是本來就擁有領袖質素而渴想成為領袖，5% 是因著危機而成為領袖，85% 是受到領袖的賞識、激勵及信任，羨慕承擔領袖的職分。機構需要投放培訓資源，人才的傳承需要刻意花時間、精神與經費來栽培與建立。例如韓國教會在復興背後，教會也投放資源來栽培領袖。

◇ 此外，也需要作內部提升及擬定升遷的架構。中大管理學系教授劉忠明博士提出：建立傳承計畫，當中包括各級領導，有如「晉升圖」的概念，即在位者預知何人何時可以接手的視野。

◇ 「文化傳承」方面，每一代接班人都需要有「交棒意識」，包括現時在位的領袖、董事及高級的主管同工，都共同有這意識才能推行。當我們談到傳承，所指的不是在去世或退休才發生，而是隨時在發生，更絕對以品格為升遷考慮。

7. 雁群領導

雁群領導是指以團隊相互扶持的方式輪流作領導，也是人人作領導的模式。領導雁群視自己為雁群的僕人，默默工作，服務雁群團隊，以達成組織目標（而非個人利益）為領導的核心目標。但當領頭雁疲累的時候，牠懂得適時替換，自動退到雁群後方，讓另外兩頭雁飛到前頭帶領，確保團隊事奉正常運作，整個雁群是輪流帶領的。

(四) 裝備領袖

1. 發掘和運用恩賜

幫同工們瞭解自己，SHAPE (生命特質)是一個全面的方法，無論是 Spiritual gifts (屬靈恩賜)，神所賜的特別才能和服事的禮物；Heart (心志)，有哪些事物特別觸動他的熱忱和負擔 (true passion)；Abilities (才能)，特別有天賦能夠做得好的事情；還有 Personality (個性)，神所造的他有怎樣的獨特性格；Experience (經驗)，他走過的路、達到的人生境地。以上的一切也適合新的任務，以讓上司用人時瞭解，同工也明瞭自己的職業取向。

培育分為屬靈生命和工作專業兩個層面。按 Robert Clinton 的 Finishing Well 來培育領袖的屬靈生命，包括 5 個方向：a. 終生保持學習態度，b. 培訓和傳承領袖，c. 擁抱和活出協會核心價值，d. 持續生命更新，e. 辨別神在個人及協會的帶領及大藍圖。

培訓的形式，可善用機構內部和外界資源，多為同工安排各類培訓，無論是關於專業或生命的，還有 coaches (生命教練)，皆有助同工承接使命。需要時，參與一下外界活動，與相關的機構交流，海外學習，也是非常好的啟發和經驗學習。最後，制訂機構支持同工進修的策略和政策，鼓勵更多同工持續學習。也讓同工可透過進修而轉變或發揮崗位。

2. 嘗試安放在對的位置

原則上，以同工的 SHAPE 來配合工作崗位是最理想的，但礙於機構的規模小，崗位不多，有時需要同工等候適合的崗位，或學習留於自己不擅長的崗位，拓展個人能力和心志。此外，對於不適合現有崗位的同工，機構可嘗試調任到不同的部門和職位，給予機會，到無法可施才安排離職。

小結：機構需要重視傳承，上一代不戀棧自己的位置和優勢，而是願意傳給其他同工。機構也締造傳承的文化，讓不同位置的同工，都有自己的傳承物件，正正像雁群的團隊領導一樣。領袖的重要素質，是需要奉行僕人領袖，重視其他人的需要，並且委身于別人的成功。並于事奉中願意付上代價，加上開放自己生命的軟弱處，這樣的領袖，才能成為屬靈的示範，影響跟從的人。

第五、傳承教會服侍貧窮人

機構一直都面向教會，將上帝愛貧窮人的心廣泛傳遞和倍增，擔當像施洗約翰的角色：「祂必興旺，我必衰微」(約翰福音 3:30，和合本)。傾囊相授，讓教會興旺，回應主服侍貧窮人。在末後的日子，教會是被興起收割的主角，教會的復興必定會帶動信徒進入服侍貧窮人。而機構的角色，就是協助教會有對的收割鐮刀。福音機構的出現乃是為了填補空隙，填

補教會未能服侍到的領袖和群體，無家者便是其中一類。我們矢志盡上所能，成全教會接棒，甚至有一天不再需要有機構的存在。誠如管理之父 Peter Drucker 所言：有計劃地放棄，創造性地毀滅。

機構為 Enabler (使能者) 的同行角色，提供訓練和意見。我們不會採用顧問這種讓人有高低感覺的字眼。機構多年任用非專業的義工，就正是示範。機構也是仲介 (Connector)，撮合教會、其他資源和受助者。再者，很多教會有心但不懂做，機構有多年經驗，可負責與教會接洽開展貧窮人事工、禧房等，成為同行者和訓練者。

說到謙卑與教會同行，機構並非專家或顧問，只是傳遞上帝愛貧窮人的心，與及我們多年的經驗，一切都是恩典。故此傳遞的模式要與一般的教和授有所不同，除了經驗和知識，更重要的是「心」的傳遞。能吸引人是因為上帝的愛和同在，燃起這種渴慕與人子同行的熱情。形式有小組、實習、圓桌和讀書分享等。

(一) 教會轉化城市

1. 聖經提及城市

聖經中共有 1,250 個關於「城市」的字詞，可見城市在聖經中的重要性。今天的世界邁向城市化，正符合聖經的描述。由此可見，我們所領受到的福音必定與城市有密切的關係。上帝拯救的不單是個人，也是城市，上帝的王權要運行在城市的生活和體系中。²⁵ 以賽亞書第六十五章之中，提到上帝建設的城市，祂視為理想的城市，有六個重要的成分：公眾慶典和喜樂（17~19 節）、為兒童和長者而設的醫療服務（20 節）、人人皆有安居之所（21 節）、人人皆有食物（22 節）、有家庭支援系統（23 節）、沒有暴力的存在（25 節）。²⁶ 教會是世上的光和鹽，任重道遠。

2. 耶穌的牧區是城市

新約時代，耶穌也像城市的工作者，祂走遍加利利，在各會堂裡教導人，傳天國的福音，醫治百姓各樣的病症（馬太福音 9:35）。耶穌很早已為我們定下模範，傳福音履行大使命，必須進入城市，道成肉身地進入有需要的群體中。新舊約的領袖都是與城市相關的，不單宣講福音，也會服侍社群。

3. 轉化城市的先驅

真正的貧窮根源是壓制 (oppression)，舊約提過這個字 100 次，也包含了富人剝削窮人的不公義意思。在新約，耶穌在路加福音第四章也有提及，他為著有財有勢的人掌控了資源，引致貧窮的人生活沒有保障的狀況非常憤怒。耶穌在福音書曾與權貴對質了 27 次，呼籲他們悔改、甚至為貧窮人變賣一切！（路加福音 19 章）神的經濟學是人人平等地享用神賜予的豐盛。

4. 回應土地不公義

香港土地不公義，是最黑暗的營壘，作為鹽和光的教會（馬太福音 5:11-16），理應從《聖經》解決地產霸權的問題。例如《利未記》中倡議的禧年以重新分配土地來防止貧窮。可能是這個原因，耶穌也自比為無家者（馬太福音 8:19-23）。祂取了無家者的身份，乃提醒我們要

²⁵ 鄧達強，「譯序」，在《城市人，城市心 - 同建合上帝心意的城市》，柏祺著，鄧達強譯（香港：宣道出版社，2001），xix。

²⁶ 柏祺，城市人，城市心：同建合神心意的城市，（香港：宣道出版社，2001），175-178。

關懷沒有家的人。在缺乏適合居所的世界，Willis Jenkins 這位倫理學者挑戰教會，在缺乏房屋的世界，成為「創意的房屋締造者」(Innovative Home-Makers)。他補充說，教會需要以口傳和身傳的方式，展現上帝對家的心意是締造一個有恩典、歸屬和盼望的地方。由此可見，教會關注的社區轉化，是在期待神的國度降臨的同時，也須一併考慮無家者對「家」的需要 – 確保每個按神形象創造的人都可享有一個安全、歸屬、愛的關係和能夠負擔的「家」。²⁷

(二) 愛主就是愛貧窮人

1. 耶穌取了貧窮的身份

耶穌宣稱自己也是無家可歸：「有一位文士來，對他說：『夫子，你無論往哪裡去，我要跟從你！』耶穌說：『狐狸有洞，天空的飛鳥有窩，但人子卻沒有枕頭的地方。』」（馬太福音 8:19 - 20）耶穌也曾是流離失所的難民（馬太福音 13:13 - 23，現代標點和合本）。主來到地上時，竟然選了這樣一個卑賤的身份。聖經上清楚表明神愛貧窮人，卻責備造成貧窮的人和罪。或許正是因為這樣，在基督成為肉身和祂的事奉中，窮人是那麼重要……祂與窮人認同是一件驚人的事。在祂的新國度 - 就是神的國裡，一切都是顛倒的，窮人被置於最高的位置。²⁸

2. 服侍貧窮人等同服侍主

神更吩咐我們要照顧無家可歸的人：「義人就回答說：『主啊，我們甚麼時候見你餓了，給你吃，渴了，給你喝？甚麼時候見你作客旅，留你住，或是赤身露體，給你穿？又甚麼時候見你病了，或是在監裡，來看你呢？』王要回答說：『我實在告訴你們，這些事你們既做在我這弟兄中一個最小的身上，就是做在我身上了。』」（馬太福音 25:37 - 40，現代標點和合本）主透過這段經文來吩咐我們去服侍無家、饑渴和坐牢的人。主提到，我們的服侍若作在這些貧困流離的人身上，就等同作在祂身上了。那些沒有回應祂的吩咐和困苦人需要的人，末日的審判會臨到他們。看來，不單是貧窮人需要我們，是我們更加需要貧窮人，這是涉及永遠的國或永遠的刑罰呢。

3. 回應主的召命和職事

而耶穌也在路加福音第四章宣稱：「主的靈在我身上，因為他用膏膏我，叫我傳福音給貧窮的人；差遣我報告：被擄的得釋放，瞎眼的得看見，叫那受壓制的得自由，又宣告主悅納人的禧年。」他把書卷卷好，交還侍役，就坐下。會堂裡眾人都注視他。他就對他們說：「今天這經應驗在你們耳中了。」（路加福音 4:18-20，聖經新譯本）斯特恩斯（Richard Stearns）提到要宣告福音的好消息，首先是給窮人聽。好消息包含對患病和傷心人的憐憫，對受壓逼的人的要使行公義。這個整全的福音，確實是給窮人的好消息，它是一場有能力改變世界的社會革命的基礎……也是我的使命，是你的使命。²⁹

總括而言，從經文可見，主非常認同一班貧窮人，祂宣稱自己也是無家可歸的，並提醒我們，當我們服侍這些貧困流離的人，就等同服侍祂。再者，這些善行也正是主自己所宣告

²⁷ Willis Jenkins, "Neighbourhood Ethics: Christianity, Urbanism, and Homelessness" *Anglican Theological Review*, vol. 91, no. 4 (Fall 2009), 539-558.

²⁸ 斯特恩斯，*堵塞福音的缺口*，陳永財譯（浸信會出版社〔國際〕有限公司，2011），123。

²⁹ 同上注，20-21。

要到地上實踐的職事，祂更呼召我們去跟從祂的足跡。倘若人沒有回應貧窮人的需要，他們就要面對末後的審判。可見教會服侍貧窮人，正是主的心意和旨意所在。

(三) 讓受助的成為門徒

1. 災民成為服侍者

柏祺博士 (Dr. Ray Bakke) 於《城市人·城市心》一書提及：「災民成為服侍者」的觀念。也是一個很好的啟發，難民不是受害者，而是受神差遣到敵人的城市去，為那地（巴比倫）求平安（耶利米書 29:4 - 11）。此外，真正的牧養工作是讓被牧養者成長，親身聽到上帝的呼召，透過生活作見證，投入社區服侍，這也是「泉源之家」的服侍理念。我們需要用上帝尊榮的眼光來看待受助者，看他們不單是災民，而是可以傳福音和帶來轉化的人。「災民成為服侍者」也是一個很好的啟發，讓筆者看困境兒童不單是受害者，而是能被轉化的未來宣教士或領袖。然而，如何轉化災民成為服侍者，那就需要透過全人的服務來轉化生命。我們同時看到，上帝創造每一個人，均有他的潛能和恩賜、心志和命定，福音就是要幫助人恢復尊貴的形象，發揮自己來管理大地。有關的詳細資料，可參閱本章的第六點「實踐全人關懷」和第八點「尊榮和發展受助者」兩個核心價值的內容。

2. 向貧窮人學習

有些人會帶著有色眼鏡來看貧窮人。以為他們「無能力奉獻」、「懶惰」、「不勤力」、「負資產」、「自食其果」，可能只有部份是實情，更多是不公平的偏見。貧窮有可能來自個人的罪行或不幸事件，但更多是社會的不公義。³⁰ 耶穌讚賞那個投放維生的兩個銅錢的窮寡婦，祂重視人奉獻的心和盡力程度，而非數目多少！我每每看到貧窮人從事厭惡性的工作，是我自問絕對做不來的，但他們的工資不合理地低，逼使他們甚至需要多做一份兼職，他們卻比誰都願意逆來順受，忠於難以糊口的工作。設想有一天沒有了清潔工人、沒有了倒垃圾和清掃街道的，我們就會明白他們的付出是多麼偉大。再者，貧窮人自行開拓工作，例如拾荒、變賣二手物品等，也履行了社會責任，祝福生態環保，延長了堆填區的壽命。比起我們這些不斷消費和製造垃圾的人，他們實在強得多。

3. 是我們需要貧窮人

馬太福音 25 章提到末日審判，貧窮人是富人進天國的橋樑。主審判不基於人數和規模，卻直指行公義和憐憫，存謙卑與神同行。救恩與扶貧是息息相關，與他們有關係，就是與神有關係！使徒行傳 20:35「我凡事給你們做榜樣，叫你們知道應當這樣勞苦扶助軟弱的人，又當紀念主耶穌的話說：『施比受更為有福。』」（現代標點和合本）。我有一次在非常炎熱的氣溫下探訪貧民區，牧者挑戰我們，我們能否與貧窮人同行，能否突破安舒和界限？能否甘於「貧窮或簡樸」？當我們能脫離這些安舒區捆綁，才是「真正的自由」！“What can I live without?” 是冷氣？是衛生？是沒有虱患？腓立比書 4:11-13 提到：「我並不是因缺乏說這話，我無論在什麼景況都可以知足，這是我已經學會了。我知道怎樣處卑賤，也知道怎樣處豐富，或飽足或饑餓，或有餘或缺乏，隨事隨在，我都得了秘訣。我靠著那加給我力量的，凡事都能做。」（現代標點和合本）

³⁰ Timothy Keller, *Generous Justice: How God's Grace makes us Just* (London: Hodder & Stoughton, 2010), 38.

很多時候，很多人都喜歡閱讀偉大領袖的傳記，總是跟成功的人士學習，聖經卻常常記載小人物的故事。只要我們願意謙卑，就會發現影響及幫助我們成長的人，都是一些平凡、不起眼的人。

4. 從下而上看聖經

Dr. Raineer Chu 是菲律賓一名貧窮人的教會建設專家 (church planter expert)，他指出教會看聖經，常常是由上而下地看，多由「富人」角度看，追求「繁榮」、「祝福」和「提升」。對於貧窮人的部份，好像總是看不到。他強調要由下而上的看，因為世上可能有百分之九十的信徒都是貧窮人，Bottom-up perspective 更能讓我們看到神對貧窮人的心意。

現今的教會也逐漸被世界同化，例如資本主義要追求利益最大化、要講求成就、物質主義、財富屬於自己的個人主義。有時，或許中產而沒有回應貧窮的教會，也間接地參與了社會的不公義。今天的教會著重「救恩」卻忽略「行公義」，須知「靈性」是與「公義」並行；「公義」也是與「扶貧」並行，缺一不可，否則只會讓全備的福音出現「漏洞」，福音不再整全了！

(四) 教會推動的城市事工

1. 走到社群中的福音

例如聖經記載了尼希米監察建殿的計畫（尼希米記 2:8）和專為收容逃難者的逃城（歷代志下 3:15）。此外，「原來保羅也是城市轉化事工的先驅。他在腓立比有婦女事工（呂底亞）；在雅典有專以辯論為主的學者事工；在哥林多這個港口有藍領事工（織帳棚）；保羅更為耶路撒冷的饑荒而籌款賑災。」³¹ 教會每逢提起保羅，都是講論他傳福音的事蹟，柏祺卻從另一個角度提出聖經的福音是全人關懷，是走進社區的群體，看見和瞭解他們，就以他們的需要來發展事工，牧養他們。這是上帝體貼的愛，是道成肉身的愛。

2. 照顧無家可歸的人

民數記第 35 章提到我們要供應地方，為有家歸不得的災民設置屬靈的家，六座「逃城」是讓因誤殺成為難民的災民得著食物、住所、供應和認識真理。第 9 節講到「逃城」有分別為聖的用途，由聖職人員照管。這些逃城全屬利未人的城邑，原本這些屬地是從百姓所得之地業中，撥出來歸給神，來讓利未人居住的；故此，這些城邑是屬神的，也是神所特選的聖職人員的居所，他們自然成為百姓所信任的領袖，必然會秉公行義而不會徇私。上帝多次吩咐子民把流浪的窮困人接到家裡（以賽亞書 58:7），按著「逃城」的以上特點，上帝今天依然呼召我們擁抱他們，甚至為他們締造庇護所，並以交通方便和原區安置為考慮，在庇護所讓他們學習一技之長、認識福音、得到牧養，更經歷因投靠而得著潔淨、友情和喜樂；也體會到有主作他們的高臺和保障，至終成為門徒。

3. 二十種以聖經為本的扶貧工作

³¹ 同上注，82。

包括政策倡議、土地再分配、小額借貸、社企、就業支持、住宿、避難所、飯堂賑災、協作夥伴、呼籲捐獻、先導、醫治、釋放、外展、探監、門訓、施洗、陪伴同行和複和等。它涵蓋了非常全方位的觀點，顧念到全人的需要。詳情可參考本章第七個價值「回應社會不公義」。

4. 像樣的教會以社區為本

無論是教會或信徒，只要有能力，都要慷慨對待貧窮人。若無法在土地管理上踐行公義與公平，就會有一位毀壞者「使你的土地變為荒場。」（耶利米書 4:7）³² 舊約傾向於將財富視作上帝的祝福，但同時亦提及財富的危險性，當人「排除其他人能夠共用」，那麼擁有財富的人就會受到先知強烈的指責。事實上，舊約非常重視財產背後的社會責任。³³

使徒行傳提到「凡物公用」，初期教會在成立之始，已設有飯堂，也會平分資源、進行賑災和社區外展了。今天有部份教會追求 ABC：Asset, Building, Cash。Attendance 指量化的出席人數，並以吸納中上階層為策略；Building 指教會建堂，越建越貴，動輒過億，資源都投放在華麗堂會、裝修、設備和活動；第三是 Cash，指銀行存款。其實，沒方向或異象的「儲備」，卻沒有回應貧窮，那就是「罪」。這是所多瑪和蛾摩拉滅亡的原因（以西結書 16:49）。或許教會有太多金和銀、太多屬地的依靠，就無法像彼得那樣，單單奉神的名，叫癱子起來行走。因著發展，不斷開拓的教會總是面對赤字，問題是我們敢不敢為成就主的國度，甘願冒上破產或赤字的風險，從而試試主的應許和主的供應？

可惜今天的一些教會，將大部份資源都放在會眾 – “customers” 的身上。這些都不是神最關心的，神關心的是：「世人（教會）哪！耶和華已經指示你甚麼是善，他向你所要的又是甚麼？無非是要你行公義，好憐憫，謙虛謹慎與你的神同行。」彌迦書 6：6-8（聖經新譯本）。教會追求的，除了惠及牧者和一眾會友，有多少能讓社會變得公義？有多少是祝福到社區的貧困人士？聖經提到忠心的管家，就是將資源放在神的國，明白財產權是屬於上帝的，人只是託管的管家，因為需要按著神的心意來運用和擺上。教會要抗衡社會貪婪的罪與及對「窮人」的壓迫，透過宣告真理，以行動來釋放和庇護受壓制的人。如果今天是制度導致貧窮，那麼教會更加要起來對抗不公義。我想起蜘蛛俠電影的名言，越大越多資源的教會，它的能力越大，責任就越大！

小結：機構致力傳承教會服侍貧窮人，成為教會的橋樑，樂於看見教會興旺，機構衰微，為的是成就教會，讓它們能夠按耶穌的吩咐服侍貧窮人，甚至牧養他們成為基督徒；也讓教會知道，服侍貧窮人不單單是施和受的關係，而是承認我們都需要貧窮人，以致我們可以活得自由。當我們從下而上地看聖經時，就得以更深入明白上帝對貧窮人的心意，因此是我們需要他們，從他們身上，我們學習活得更自由！

³² 布魯格曼，土地神學：從聖經信仰看土地的賞賜、應許和挑戰，戚時逝等譯（臺北市：校園書房，2016），295。

³³ 李建儒，「地與屋誰屬誰主？倫理神學觀點」，Jubilee 禧年經濟倫理文教基金會，最後更新於 2015 年 6 月 30 日。<http://dotpower.16mb.com/ourjubilee>。

第六、實踐全人關懷服侍

(一) 聖經中的全人服侍

1. 全人關懷與平安

全人關懷服務形容基督徒積極地「參與滿足人的社交、心理、身體和屬靈需要。」³⁴ 其目的乃帶來生命的轉化，讓人按著神的心意來更新變化，這關乎全人健康發展，斯溫（Autumn A. Swain）在他的論文〈全人健康：領袖及社區發展〉（Holistic Wellness: Leadership and Community Development）論及領袖的全人健康如何影響到社區健康發展。他為全人健康下了定義：「個人及社區，包括其靈性、身體、精神、情緒、經濟及社交方面的健康，包括個人及社區能否達到平安的境界。」追求全人健康的終極目標，就是追求進入神平安的異象。³⁵ 那平安的定義是甚麼？Jeff Bennet 如此形容平安：

「平安」這個名詞平安 **שלווה**，通常被譯為「和平」，由動詞 **shalom** **שלוט** 而來。這個動詞 **shalom** 意指恢復、取代或提供所需，以讓人或事得到圓滿和完成。這個名詞平安 **שלווה** 正是表達一種狀態，因著得到所需而達到完滿和完整。³⁶ 看來，「平安」涉及人與神要有關係，從而得著從上而來的恢復和圓滿。但罪進入了世界，人因著罪也遠離神，以致無法得著平安，衍生出種種的貧窮和破碎，以下邁爾斯（Bryant Myers）就貧窮人生命如何得著圓滿的發展，提出四個關係重建的神學理念：

2. 邁爾斯：貧窮人生命完滿的發展

聖經為本的扶貧，又是怎樣的呢？Steve Corbett 及 Brian Fikkert 於他們的書 *When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty Without Hurting the Poor and Yourself* 提到，富勒神學院的教授邁爾斯提出從上帝的創造來定義「貧困」：三一神本質上是一種關係的存在，人的被造是有神的形象，要與神在正確的關係中，使生活達致圓滿。生命豐富圓滿的狀態會於四種關係中呈現，包括：1) 與神的關係：這是我們的首要 and 基礎的關係，人類的主要目的是榮耀上帝和永遠享受與祂的關係，這是我們的人生目標，我們也為此被造。2) 與自己的關係：我們是按上帝的形象而造，具有與生俱來的價值和尊嚴。3) 與他人的關係：上帝創造了我們活在愛中，我們與人彼此需要和聯繫。4) 與其他受造物的關係：創世記 1:28 - 30 提到人類的「管理使命」，我們是這世界的管家，需要按才受責，發揮天賦才能，因管理得宜得獎賞。³⁷

然而，罪進入世界，影響了全人類的政治、經濟、社會等各個層面，以上四個關係出現問題，包括 1) 與神親密關係上的貧乏：否認神的存在和權柄、變得物質主義和崇拜假神等。2) 生命的貧乏：衍生出救世情意結、自卑和羞恥感。3) 關係上的貧乏：變得自我中心、會剝削和虐待他人等。4) 管理的貧乏：造成方向上的失落、變得懶惰或成為工作狂。如

³⁴ Donald E. Miller, "The Church in the City: A Mediating and Catalytic Agent for Social Change," in *Serving with the Urban Poor*, eds. Tetsunao Yamamori, Bryant L. Myers and Kenneth L. Luscombe (California: MARC, 1998), 124.

³⁵ Autumn A. Swain, "Holistic Wellness: Leadership and Community Development," (PhD diss., Bakke Graduate University, 2015), 10-12.

³⁶ Jeff A. Bennet, "Ancient Hebrew Word Meanings: Peace - Shalom," *Strong's Concordance*, #7965, accessed January 5, 2014, http://www.ancient-hebrew.org/27_peace.html.

³⁷ Steve Corbett and Brian Fikkert, *When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty Without Hurting the Poor and Yourself* (Chicago: Moody Publishers, 2012), 54-55。筆者翻譯成中文。

果根據聖經，貧困背後的成因是由於關係的破裂、貧乏或失落，那我們應如何再定義貧困？認識四個導向後，我們又如何調校服侍貧困者的策略和內容？

Corbett 及 Fikkert 認為，聖經導向的扶貧，是包含復和（Reconciliation）和恢復（Restoration）兩個導向，是助人與神、自我、與他人、與其他受造物恢復正確的關係，人才能過榮耀神的生活。保羅在羅馬書提到他是耶穌基督的僕人，奉召成為使徒，特派傳神的福音 - 這裡「使徒」就是「大使」的意思，是指受基督特別差遣成為福音的大使。上帝的大使（ambassadors）正是幫助人復和和恢復以上四種關係，活出豐盛和有召命的生活。因此，物質上的扶貧必須導向以上四個向度。³⁸

邁爾斯的理論深深建基於聖經的教導，指出豐盛或健康的生命源於與神、自我、他人和其他受造物的關係，提醒了扶貧的領袖不應只提供救濟或單次的服務，因為生命重建並非短期的，而是要幫助生命進入恢復的歷程，需要較長的時間來處理全人的四個方面的復和。另一方面，筆者認為，邁爾斯同樣缺乏具體達致以上復和的方法和內容，只停留於理念的層面，反映其實用性不足夠。

3. 斯溫：六個全人健康向度

斯溫就全人健康有頗深入的研究，其定義為：「個人及社區，包括其靈性、身體、精神、情緒、經濟及社交方面的健康，包括個人及社區能否達到平安的境界。」他也發展了他的全人健康框架和理念，包括六個健康向度及其核心字詞，以作為他的領導全人健康訓練的研究根據。

靈性向度

靈性健康旨在探索一個人的生命價值和意義，並於每一天按著這些價值觀而生活。相信生命有神聖的目的和指導。核心字詞：信，望，愛，靈性紀律，三一神。

身體向度

身體健康是指結合正面的生活習慣，以讓健康達成最佳狀態，包括疾病的預防和避免對人的健康產生負面影響的活動。核心字詞：營養，運動，休息，壓力管理，個人護理。

精神向度

精神健康是指開發和運用自己的知識，包括掌握技能和洞察力來處理日常生活。核心字詞：創造性，批判性思維，適應變革，解決問題，受教。

情緒向度

情緒健康意味著能夠選擇和控制情緒反應，以健康的方式表達，有良好的界線，並能正面地看待自己和自己的外形。核心字詞：主動，警覺性，脆弱，自我控制及洞察力。

經濟向度

經濟的健康是指經濟上的穩定和有足夠的財務知識，懂得做負責任的規劃，以致有能力購買所需的商品和服務，並與他人分享。

³⁸ 同上注，73。筆者翻譯成中文。

核心字詞：工作，分配，慷慨，管家，渴慕。

社會向度

社會健康是指擁有支援系統，包括能彼此培育和互相祝福的關係，這些關係是互相聯繫及互相關心的，也包括關心一個人所身處的社會和世界，包括那些來自其他文化的。核心字詞：相互依存，家庭，和諧，尊重，社區。」³⁹

筆者認為斯溫的「六個全人健康向度」最全面，無論是六個向度，甚或是各個向度涵蓋的內容或重要的關鍵字句，都較為豐富。此外，它與美國的「健康生活模式六個向度」也有相近的分層和內容，筆者會主要使用這兩個模式，作日後的研究參考。

4. 聖經中的全人關懷

聖經對全人服侍的論述也是上帝對祂子民的心意。聖經指向的是上帝子民裡的全人（信徒），與及對外的全人服侍（社區及世界）。全人服侍是一個整體的觀念，是以整全的眼光看待人的需要。因此身體需要也是天國福音的重要一環，我們可從四福音裡看到耶穌的醫治工作。耶穌也在路加福音 4:18-19 宣稱：「主的靈在我身上，因為他用膏膏我，叫我傳福音給貧窮的人；差遣我報告：被擄的得釋放，瞎眼的得看見，叫那受壓制的得自由，報告神悅納人的禧年。」（和合本）由此可見，宣告、醫治和釋放是主耶穌的核心和主要職事，也關乎身、心和靈的部分。

上帝按著祂的形象和性情來創造我們，因此我們的生命也包含了靈性、生理、心靈、情感和人際的層次，祂更以愛、憐憫和恩典供應我們生之為人的各種需要（約翰壹書 4:16，使徒行傳 14:17，雅各書 1:5），並且賜下各樣祝福，使我們無論是物質、非物質、身體、靈魂等方面，都可以得著滿足。全人服侍正彰顯了上帝的性情，使人知道祂在乎人類全人的需要；我們也應當同樣以全人的模式來服侍其他人。聖經記載了不少關於全人服侍的教導，例如路加福音 10:25-37 提到好撒馬里亞人的服侍，正是一個全人服侍的展現，讓我們明白應當如何服侍社區裡的鄰舍。新約使徒早期的服侍也包括派發飯餐，到社區提供醫治和釋放的全人服侍（社區及世界）。

5. 叔紀田：整全的人肩負普世使命

有關對社區及世界的全人關懷，叔紀田在《福境重尋 - 延福萬族的聖經基礎》一書中提到「延福」這名詞，認為它比「宣教」和「差傳」兩個名詞更貼切，因它有延續神向人賜福的意思。從聖經的角度看來，「賜福」是神對人類最基本的心意和旨意；然而因人犯罪，福境被幻滅，福境變罪境。祂為犯罪的人類精心策劃了「福境重尋」大計，要拯救他們，引導他們重回福境。「延福萬族」就是把神賜人類的祝福延伸到萬族，而人能夠被神呼召參與這任務。在聖經中，神呼召了人類，構成這列「延福列車」，穿越于萬民的歷史中，這個「延福」大計至今仍在進行，神仍然不斷呼召人參與，直到主再來。然後，神就帶著被贖的人類，進入新天新地。⁴⁰

³⁹ Autumn A. Swain, "Holistic Wellness: Leadership and Community Development," (PhD diss., Bakke Graduate University, 2015), 10. 筆者翻譯成中文。

⁴⁰ 叔紀田，*福境重尋：延福萬族的聖經基礎*（香港：大使命中心，2012），22。

聖經也著重整全的人觀，唯有整全的人才能肩負普世使命。因為人是按著神的形象被造的（創世記 1:26 - 27），神創造我們成為一個整全的人：一個具有身、心、社（社群性）、靈、管（管治能力）的整體，以致我們有能力去肩負如此重大的使命。叔紀田提出人有一個物質的身體，也有一個內心的世界，像造物主一樣，有自我的意識，能思考和觀察，能分辨是非與善惡。此外，人也是社群性的：他能夠與別人建立關係，像神一樣去關愛人；他也需要、並且能接受別人的關愛，能與別人溝通。最重要的是他有靈性：他不但有自我意識，也有宗教意識，他渴慕神和敬拜神，也要向神負責。他需要建立「神—我」的關係才能得到心靈的滿足。⁴¹

此外，神創造人也像祂一樣，具有管治的能力：他能工作，能創新治理和執行使命。管治是綜合了身心社靈各方面的本質而流露的表現，當中包括工作、強身健體、親子關係的培育、捨己為人的行動、環保的習慣、關心社會的貧苦和不公義等等。因為人有神的形象，才能夠代表神管治大地，外在的工作與內在的本質是不能分割的，有諸內才形於外。⁴² 人管治的表現也要反映出神管治的特性。上帝的心意，是要人成為「身、心、社、靈、管」集於一身的整全人，讓我們也可傳遞整全的福音。「神就賜福給他們，又對他們說：『要生養眾多，遍滿地面，治理這地，也要管理海裡的魚、空中的鳥，和地上各樣行動的活物。』」（創世記 1:28）而管理是創造主授予人類管治動物之權柄和責任。⁴³

全人關懷的使命，是將人類生活的各個方面帶到耶穌的主權下 - 整個教會將福音帶到整個世界。⁴⁴ 全人關懷是擴展了對人的祝福，滿足人類整全的需要 - 社會、心理、身體和精神需求。全人關懷是形容基督徒積極透過參與來滿足人的社會、心理、生理和靈性的需要。⁴⁵ 筆者特別同意叔紀田提出整全的人才能肩負普世使命，亦是這個原因。例如困境兒童需要有保護和孕育他們成長的家，滿足他們的全人需要，才能履行上帝要他們管理大地的使命。一般來說，全人健康的論述多是關乎身、智、心、社、靈方面，社會福利界別較多採用這五個向度，作為全人的模式。而叔紀田卻忠於聖經，加上「管」的向度，這個觀點非常重要，有助人恢復和履行上帝要他們管理大地的使命，令整個全人關懷理念變得更加全面，終極配合神創造人的心意。因此，人類的全人關懷需要，要貫穿了舊約和新約的概念，再次提出全人關懷是聖經為本、也是必須的服侍和牧養方向。

6. 蔡元雲醫生：全人健康五個層次

而全人關懷也涵蓋不同的層次。例如**蔡元雲醫生**也曾就全人健康提出說法：他認為人的身心靈是不可分割的整體（integrated whole），任何二元（dichotomy）或三元（trichotomy）的人觀，都會導致不整全的健康觀念及輔導理論。⁴⁶ 他補充說，若要給予全人健康一個定義，希伯來文化中「平安」（Shalom）這個觀念很有幫助，因為他們對平安的觀念包括了「寧謐、恬靜、休息、把握、平穩、安全、和諧、康泰、圓滿、豐裕、昌盛、健壯、歡愉、社會及個人都得滿足」等涵義。⁴⁷ 將「平安」這個觀念及上述的世界觀及人觀結合起來，便包括了下

⁴¹ 同上注，23。

⁴² 同上注，22。

⁴³ 萊特，*上帝子民的宣教使命*，鄧元尉和祈遇譯（新北市：橄欖出版市，2011），83。

⁴⁴ Dewi Hughes, Introduction to “Holistic Mission, Occasional Paper no.33,” by Lausanne Committee for World Evangelism, accessed August 1, 2015, http://www.lausanne.org/wp-content/uploads/2007/06/LOP33_IG4.pdf.

⁴⁵ Miller, “The Church in the City,” 124.

⁴⁶ 林榮洪，「聖經中的靈魂體」，於**屬靈神學**（香港：中國神學研究院，1985），304，321。

⁴⁷ 李思敬編，*和平的福音*（香港：學生福音團契，1985），95。

列五個層次：1) 身體的健康、2) 情緒的寧謐、3) 人際關係的和諧、4) 與上帝的和好、5) 功能上的滿足。從時間的角度而言，上述各層次的「平安」還包括了過去的創傷得到醫治、現今每一刻、及在永恆裡的平安。「全人健康」並非一種靜止 (static) 的狀態，而是動力 (dynamic)，有成長的，所以在人的一生裡，雖然體力可能隨著年日而有衰退的跡象，但是整體而言，人是在全人健康的路上按步邁進 (journey wholeness)。⁴⁸

蔡元雲醫生在香港推動全人健康時，也按照以上的觀點，扼要地闡述邁向全人健康之路分成五個層次：第一是生理 (Physical)，即身體的健康；第二是心理 (Psychological)，即情緒的寧謐；第三是關係 (Relational)，即人際關係的和諧；第四是屬靈 (Spiritual)，即與上帝的和好；而第五是功能 (Functional)，即功能上的滿足，能承擔上帝的使命。一個「實踐自我」的人能夠將他與生俱來的潛能，以及後天學習的才能，透過適當的途徑發揮出來。一個人如果在世上找不到自己的崗位角色，將會是一個失意與痛苦的人。一個「實踐基督」的信徒，更進一步將神所給的恩賜善加利用，忠心地承擔神交托給他的使命，在教會及社會中都發揮一定的作用。⁴⁹ 他所述的「功能」，與叔紀田的「管」字十分相似，只是蔡元雲醫生提出的全人健康之路五個層次，亦只能是參考的理念，沒有實質的操作內容。

論及人的功能或「管」的層面，沃弗 (Miroslav Volf) 於《在聖靈裡工作》(*Work in the Spirit*) 一書中提到工作不單是為糊口，⁵⁰ 卻可以變得更屬靈。工作的意思是「上帝呼召人工作，賜給人恩賜 (gifts) 來工作，以積極地期盼世界的終末轉化」。人類一切合神心意的工作乃是與神同工，合力維持、改變這世界。⁵¹

總括而言，從新約到舊約，均反映了上帝關懷人的全人需要，祂也呼召我們參與對人的祝福，滿足人類整全的需要。透過全人服侍，困境人士才能得著全人的重建，恢復神創造的目的，進而肩負普世使命。然而，「泉源之家」的全人關懷理念又是如何呢，與上述文獻有何相關？筆者將於下面作出敘述和整合。

(二) 一般文獻

全人關懷服務之目的，乃是讓人有健康的發展。健康的發展 (wellness)、生活滿意度、主觀幸福感 (subjective wellness) 三個概念所涵蓋的內容，對不同筆者或機構都有不同的涵義及範圍，但全都指向全人的健康發展。在以下的文獻中，筆者會同時使用三個概念：健康的發展、生活滿意度和主觀幸福感來對全人關懷作出論述，而三個概念都是互通的。

1. 世界健康組織的定義

世界衛生組織在 1946 年定義全人的健康 (wellness) 時，採用生理、心理及社交的安適狀況來形容一個人是否健康，稍後更在 1988 年加上靈性這個向度。香港醫管局也認定「全人」

⁴⁸ 羅傑才，*院牧服務與全人醫治文集* (香港：宣道出版社，2005)，12–15。

⁴⁹ 同上注。

⁵⁰ 沃弗，*在聖靈裡工作*，李望遠譯 (臺灣：校園出版社，2011)，19。

⁵¹ 同上注，111。

(Holistic) 的重要，提供全人健康的關顧，包括生理、心理、社交及靈性各方面。⁵² 世界衛生組織 (WHO) 對健康的定義是：

一種完滿的生理、精神和社交健康狀態，不單只沒有疾病 (ref. 世衛網頁寫法是「不僅為疾病或羸弱之消除，而系體格、精神與社會之完全健康狀態」<https://www.who.int/zh/about/who-we-are/frequently-asked-questions>)……精神健康不單指沒有精神問題，它是指人的一種健康狀態：人能認知自己的潛能、能面對生活一般的壓力、能在工作上有生產力和效能，為社會帶來貢獻。

2. 美國生活健康研究所：健康生活模式六個向度

美國國家生活健康研究所 (National Wellness Institute) 研發了六層健康生活模式 (Six Dimensional Model of Wellness) (下簡稱「模式」)。這個模式被應用於成年、青少年及兒童的組群。它有助解釋六個健康向度如何環環緊扣，互相連系和影響，以形成全人健康的概念。透過建構這個模式，終極是「通過這個模式，人能意識到每個健康向度的相互聯繫，以及每個向度如何對我們的健康生活作出貢獻」。⁵³ 六層健康生活模式包括以下向度，簡述如下：

- ✧ 身體向度重視經常鍛煉身體的需要。身體健康向度鼓勵人們學習有關飲食和營養的知識，同時遠離吸煙，毒品和過量飲酒。
- ✧ 智能向度關乎一個人的創意和刺激腦部的活動。一個健康的人會擴展他們的知識和技能，並發掘自身的潛力，以致能以他的恩賜來祝福和與人分享。
- ✧ 情感向度重視一個人認知和接納自己的感受。情感健康指向一個人對自己 and 生命的正面觀感和積極投入的程度。
- ✧ 社會向度鼓勵人於個人的環境和社區作出貢獻。它強調人與人，和與自然之間的相互依存的關係。
- ✧ 靈性向度承認人類要追尋生存的意義和目的。它包括人類深深喜悅發展生命的深度和領域，並存在於宇宙間的自然力量。
- ✧ 職業向度重視一個人透過工作而得到生命自我滿足和充實。職業健康最核心或最重要的，是一個人的工作態度。⁵⁴

這個模式確是非常全面和貼切，它更就成人、兒童和青少年而訂立問卷。問卷有助填寫的不同群體意識到自己的全人健康狀況，並就不同時期作出進展的評估，從而多加重視。然而，這個模式是倡議和提醒，對於想進深學習如何發展全人健康的人士，它並沒提供訓練或具體策略，教我們如何達致全人健康。再者，它也沒有用於特殊群體上，例如困境兒童。其問卷的內容需要大量的樣本，以事前事後的方法 (pre and post-test method) 或連續性／分階段來進行評估，加上問卷的內容是基於西方的文化和處境而制訂，未能適用於華人處境，使用時需要作出修訂。總的來說，它提出的六個向度也代表著全人關懷的整全向度和內容定義，這是個很好的參考框架，成為筆者進行這個研究的一個重要參考。

⁵² Hospital Authority, *Position Statement on Holistic Nursing, Nursing Section* (Hong Kong: Hospital Authority, 2001)。筆者翻譯成中文。

⁵³ 模式由 Dr. Bill Hettler 發明，他是美國國家生活健康研究所的共同創辦人及董事會主席。

⁵⁴ National Wellness Institute, "The Six Dimensions of Wellness," National Wellness Institute, accessed September 16, 2016, http://www.nationalwellness.org/?page=Six_Dimensions.

1. 馬斯洛人類需求理論

心理學家馬斯洛（Abraham Maslow, 1908-1970）在 1943 年於《心理學評論》（*Psychological Review*）發表人類動機理論（*Human Motivation Theory*），分析人類的五種需求。此五種需求分別為生存需求、安全需求、歸屬感與愛需求、自尊需求及自我實現需求，此言論掀起學術界熱烈討論。隨後馬斯洛在 1970 年再度修正原來構想，增加了知（*cognitive needs*）及美的需求（*aesthetic needs*）。⁵⁵ 需求層次理論被廣泛應用於心理、教育、管理、醫學⁵⁶ 及矯治單位，⁵⁷ 並且獲得廣大迴響。馬斯洛的階層需求理論如下：

他認為人類的需求可分為兩大類，前四層較低層級，稱為基本需求（*basic needs*）。後三層較高層級，稱為成長需求（*growth needs*）。基本需求由生存或心理的欠缺產生，故又稱為缺乏性的需求（*deficiency needs*）。根據 Maslow（1970）對七個需求的解釋，從低至高階層順序為生存需求（*physiological needs*），指維持生存及延續種族的需求；安全需求（*safety needs*）指期望受保護與免受威脅以獲得安全的需求；歸屬感與愛需求（*belongingness and love needs*），指被人接納、愛護、關注、鼓勵及支持的需求；自尊需求（*self-esteem needs*），指維護個人自尊心的需求；知的需求（*cognitive needs*）指對自己、對人及對事物變化的理解的需求；美的需求（*aesthetic needs*）指欣賞美好事物，並希望周遭事物有秩序、有結構、順其自然、循其真理的心理需求；自我實現需求（*self-actualization needs*）指在精神上與真善美合一的人生境界需求，即將個人所有需求或理想全部實現的需求。

馬斯洛（1970）認為當個人的環境（經濟、教育等環境）較好時，個人較易滿足高層次的需求；當個人滿足其高層次需求之後，就愈可能接近自我實現的目標。雖然馬斯洛的人類需求理論得到了廣泛的認同，但馬斯洛認為需求是一種近乎本能的趨力，而且具有層次性，也就是要先滿足低層次的生存需求後（不需全部滿足），人們才會產生進一步的需求，因此有學者提出批評，包括高層次需求未必只出現在低層次需求滿足之後，以及需求歸類可能會重迭等疑問。⁵⁸

基督教界也頗多應用馬斯洛的需求理論。它與基督教的全人關懷也十分相似，特別是首四項生理、安全、感情和尊重的需要，與全人關懷的身體、心靈和人際向度相似。而第五項自我實現強調要發揮人的潛能和抱負，這點與基督強調發揮管家的才幹和召命有點異曲同工之效，只是前者並沒有神的觀念，會形成人只為實踐自我，以自我需求和滿足為中心，不保證對己、對人和對社會一定帶來祝福。而全人關懷的靈性和管理（工作）向度是基於神與人的相交和同工而發展，意味著高舉主，舍己和以祂的旨意為生命最高的次序，正如聖經所說，先求祂的國和祂的義，實踐上帝的旨意，自能帶來個人、社會和世界的正面影響。此外，這個理論流於理念層面，並未能提供達致的方式和途徑，也欠缺量度指標。以上三個全人關懷的理論或模式，均成為了筆者的寶貴參考；下一章則探討全人關懷中，以聖經為本的幾個研究和模式，筆者會於完成論述一般文獻和神學文獻後，整合各個主張之內容，期望能歸納出一個全面的總表，作下一步研究和訪問之用。

⁵⁵ 歐姿好、黃貞觀、盧淑敏和李書芬，「以馬斯洛人類需求階層探究專科學生之需求」，《中期教育》60 卷 2 期（2009 年）：64-80。

⁵⁶ Robert J. Zalenski and Richard Rapsapa, "Maslow's Hierarchy of Needs: A framework for Achieving Human Potential in Hoospice," *Journal of Palliative Medicine* 9 no. 5 (2006), 1120-1127.

⁵⁷ Michael Jones, "Maslow's Hierarchy of Needs Can Lower Recidivism," *Corrections Today* 66, no. 4 (2004): 18-21.

⁵⁸ 歐姿好、黃貞觀、盧淑敏和李書芬，「以馬斯洛人類需求階層探究專科學生之需求」，《中期教育》60 卷 2 期（2009 年）。

(三) 機構的「全人關懷服務模式」

綜合以上不同的文獻，世界銀行、世界衛生組織均倡議全人向度的重要性。美國國家生活健康研究所更提出，六個向度是互相緊扣和影響，才能達致全人的健康發展，帶來社會貢獻。而神學文獻中，邁爾斯教授提出人要活得圓滿，須重建與神、人、別人和社會的關係。並朝向三個進程，提醒機構扮演的是大使的角色，而不單是服務提供者。而 Dr. Autumn A. Swain 提出的六個全人向度，從信仰出發，提出了清晰和圓滿的全人理念。

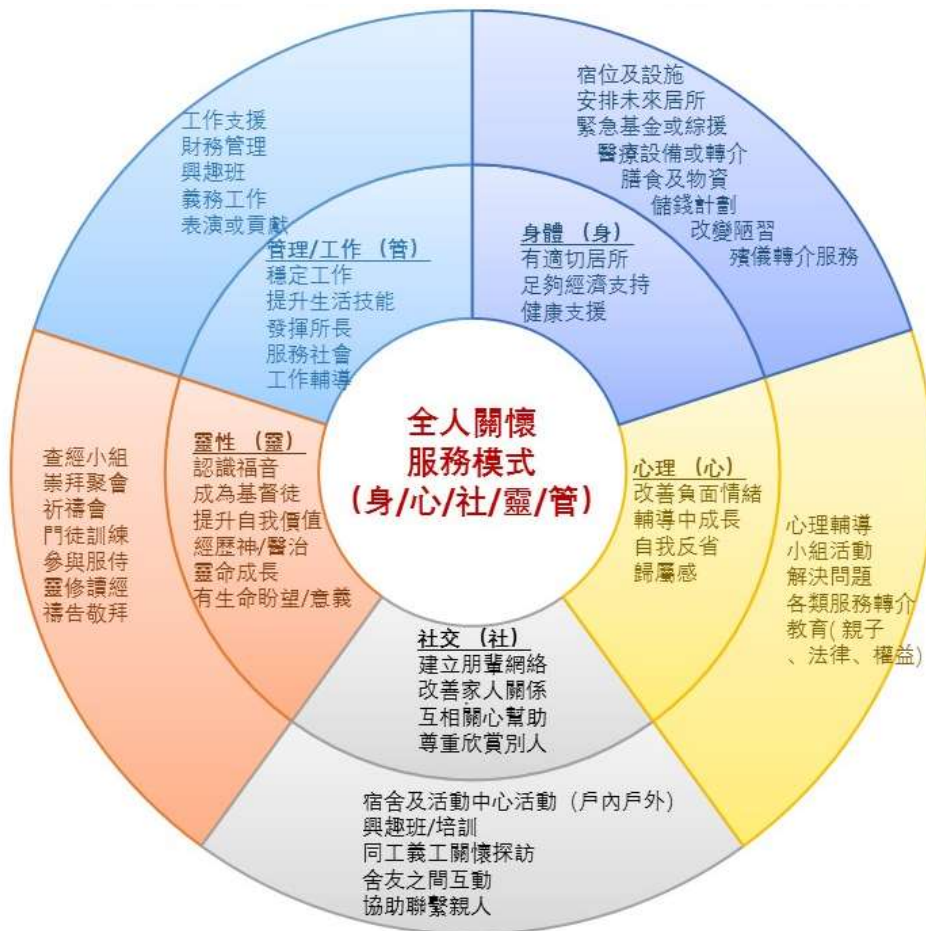
以下，機構綜合以上文獻的理念，二十多年運作經歷和香港處境(context)，整合了機構的「全人關懷服務模式」，讓無家者在以下五個向度（身體、心理、社交、靈性、管理／工作），生命得著修補和重建，靠著福音的大能，得以活出整全的生命。

豐收慈善基金

「全人關懷服務模式」，請參閱本人的論文。

基督教關懷無家者協會

「全人關懷服務模式」如下：



整個模式，包括 5 個全人向度(第一圈)、達致目標(第二圈)及服務內容(第三圈)。機構是朝向這個全人的方向，以達致 5 個範疇的目標來訂定各類的服務。機構是從信仰的全人向度出發，來回應受助者的全人需要，而不單是滿足各撥款機構或基金會對於質和量的要求。

然而，由於涉及 5 個範疇，層面頗為廣闊，落實不易，介入也需經年累月的時間；加上要考慮受助者的想望和意願，要尊重他們個人的自由選擇，所以當受助者在接受服務時，同工會按著他們的需要和意願來提供服務，多是先集中某一個向度。

那全人關懷，於各部的實施情況有分別嗎？在宿舍的環境裡，受助者入宿之時，在一個家舍氛圍裡，會即時參與到關乎 5 個向度的活動。如此可解釋為何宿舍服務對受助者的幫助特別大，改變也特別快，特別是在女性及家庭的宿舍環境。於中心部，一般受助者都不用工作，能穩定地參與中心 5 個向度的活動，也較有機會接受涉及 5 個範疇的服務。其他部門，特別是露宿者和惡劣居所外展，限於場地和接觸時間不多，可以接受到 5 個向度的受助者也實在不多。

所以，一般來說，受助者進入這個全人關懷的歷程裡，多是先由身體向度的服務進入，到處理完急切需要後，就有更大心靈空間處理心理和人際方面的向度。靈性和管理向度，可能會是後一步處理的。

第七、按神旨意回應貧窮不公義

他向你所要的是什麼呢？只要你行公義，好憐憫，存謙卑的心，與你的神同行。彌迦書 6：6-8。

公義，是社會的熱門議題，範疇非常廣闊，不同理念會引申出不同的介入策略和方法。作為服侍貧窮人的機構，必須從聖經尋回屬靈原則，與及上帝量給自己的部份，就專心實現，避免人云亦云，隨波逐流，失去重點。Thomas D.Hanks 提到，舊約有 20 個與「欺壓」有關的希伯來文詞彙，共出現了 555 次，其中 164 次是與貧窮有關。神對公義的定義為何？舊約到新約如何論及公義？彌迦書 6:6-8 提到「行公義、好憐憫、存謙卑」。

(一) 公義與貧窮

1. 神的心意是沒有貧窮：罪尚未進入世界之前，上帝起初所創造的理想世界應該是沒有貧窮的。「在你中間必沒有窮人，因為在耶和華你的神賜給你作產業的地上，耶和華必大大賜福給你。只要你留心聽從耶和華你的神的話，謹守遵行我今日吩咐你的一切誠命。」(申命記 15:4-5) 然而，因為人沒有遵行神的話，地上的貧窮人就未能斷絕，信徒也被呼召與神聯手來善後。

2. 關懷貧窮是與神關係的體溫計：以賽亞書 58:2-7 提到真正的敬虔。真正量度信徒與神的關係的指標，不是敬虔的活動(查經、敬拜、奉獻、禁食…)，而是看見被欺壓的人，並且要鬆開兇惡的繩，解開軛上的索(改變不良的制度)。不然，當我們敬虔渡日，卻埋怨主沒有聽我們的禱告時，祂給的回答會再強調：「我所要的禁食，豈不是要你使被欺壓的得自由，折斷一切的軛嗎？」主彷彿在說：「愛我也要愛窮人，若你沒有著手介入他們以上的處境，你也與我沒有關係。這是我眼中的公義，你做的沒有正中紅心，所以我不聽你禱告，你根本未做對，我又如何賜福呢？」

3. 主所在意的四類人 (共 12 種)：舊約有「被保護」的 3 類人，包括孤兒、寡婦和寄居的。新約有「被藐視」的 3 類人，包括妓女(可以被石頭打死)、稅吏(一般人不與他們吃飯)、罪人。最後是「被排斥」的 3 類，包括乞丐、患病(例如患有血漏被視為不潔)、傷殘(被視為因罪而病)。最後是「被遺忘」的 3 類，包括坐牢、癲瘋(被趕至城外)、外邦人(被看不起)。⁵⁹

4. 耶穌體認貧窮：耶穌甘願付上代價，冒險得罪權貴和宗教領袖，為的是倡議平等，移風易俗，特別是為以上 12 種人發聲，讓他們能夠得著按神心意的看待。耶穌自己也生於貧窮、長於貧窮、也服侍貧窮。若我們說愛主，就不能不明白甘於貧窮的主、不能不看見愛貧窮人的主、更不能不跟從走進貧窮人當中的主。

5. 聖經提及的扶貧有 20 種：非常全方位的關顧全人的需要。

- i. 政策倡議 (以賽亞和彌迦先知均指責不公義)。
- ii. 土地再分配 (利未記 25:10 每 50 年取回自己的產業)
- iii. 小額借貸 (申命記 15 每 7 年免債，以避免跨代貧窮)
- iv. 社企 (利未記 19:9-10 收割莊稼時留些給窮人)
- v. 就業支援 (申命記 15:12-15 被釋放的奴隸于離開時獲主人給予乳牛、穀物及葡萄酒，作為生計)。
- vi. 住宿 (馬太福音 25:35 接待客旅)
- vii. 避難所 (喬舒亞記 20:1-9 為誤殺人者設立逃城)
- viii. 飯堂 (馬太福音 25:35 與饑餓的人分享食物; 使徒行傳 6:2 管理飯餐)
- ix. 賑災 (使徒行傳 11:28-29 按亞迦布的饑荒預言，預備賑災的錢)
- x. 夥伴協作 (箴言 31:23 才德婦人的丈夫于城門口開會)
- xi. 呼籲捐獻 (哥林多後書 9:11 凡事富足，多多施捨)。
- xii. 先導 (路加福音 17:12 像耶穌接觸癲瘋病人，約翰福音第四章 接觸外邦女子)。
- xiii. 禱告醫治 (使徒行傳 3:7-8 醫好生來瘸腿的人)
- xiv. 釋放 (路加福音 4:8 耶穌釋放的職事)
- xv. 外展 (馬可福音 6:7 差門徒兩個兩個出去)
- xvi. 探監 (馬太福音 25:36 探望那些下在監裡的人)
- xvii. 門訓 (四福音中耶穌訓練門徒)
- xviii. 施洗 (施洗約翰)。
- xix. 夥伴同行 (好撒馬里亞人)
- xx. 複和 (哥林多後書 5:19 保羅提到和好的大使)。

(二) 行公義

1. 公義 Mishpat

曾於聖經提及 400 多次，與釋放、恢復、拯救、貧窮有關，是回應公義必會涉及的範疇 (詩篇 72：2-14；參閱：以賽亞書 63：1；詩篇 82：3-4)。每次提及社會關懷的教導，就一定會用到這字。在律法書中、先知書、詩篇及智慧書、福音書、使徒行傳也常有 Mishpat 這個字。

⁵⁹ Timothy Keller, *Generous Justice, How God's Grace makes us Just* (London: Hodder & Stoughton, 2010), 4-6.

2. 舊約四種減貧律法 Tzadeqah

指社會性的均平。公義並非單單關乎個人道德，也必然涉及社會性。Tzadeqah 指人於社群生活中，與家人和社會均是奉行公義、慷慨分享和公平的原則。

聖經提到的四種減貧律法，第一是十一奉獻、第二是拾落穗、第三是安息年、第四是禧年。每逢第二年的什一奉獻是給予寡婦、孤兒、客旅及利未人的 (申命記 14：28-29；26：12)。而拾落穗之律例規定，稻田角落和掉下來的穀物及葡萄，要留給窮人，尤其是給寡婦、孤兒及客旅。(利未記 19：9-10；申命記 24：19-21)。而有關禧年的記載，可見於利未記廿五章，當中要求土地每五十年便要交回原本的地主，因唯有耶和華才是所有的土地的擁有者 (利未記 25：23)。最後是安息年，根據律法，奴隸及負債者每七年便能獲釋 (申命記 15：12-18)。他們有了翻身的機會，自能除去跨代貧窮。

3. 先知書

先知當時批判不公義的社會及政權結構性的罪，提到抽身作旁觀者就是幫兇。例如在阿摩司的時代，北國以色列經濟富裕，過著奢侈生活，同時卻欺壓貧困人、在司法上偏袒富人，大大激怒了神。於是神興起亞述侵略以色列，以作為懲罰。

4. 詩篇箴言

兩卷詩歌書都常常宣告神的公義屬性，描述祂秉行公義、為受壓迫者申冤、並扶助弱小。主親自指出愛貧窮人就是愛祂，辱罵貧窮人就是辱罵主 (箴言 14：31)；借給貧窮人就是借給主 (箴言 19：17)。上帝更稱自己為孤兒的父和寡婦的丈夫，可見主認同和高度重視貧窮人，甚至呼召我們一起來擁抱他們。

5. 新約

路加福音提到耶穌的三重職事，包括在會堂裡教導、傳天國的福音、與及醫治疾病，都是關乎赦罪，並以貧窮人為本。此外，耶穌的天國觀是「神國」的降臨，意味著神的本性、臨在、心意與作為，都在世間得以彰顯與實踐，都是與神公義的屬性有關。

6. 使徒行傳教會

初期教會實踐凡物公用的原則，信徒自願變賣各自的田產家業，也將財物捐出公用，與眾人彼此分享，以致當中並無缺乏，這開了教會扶貧的先河。初期教會展示了禧年所主張的均平分配，並且徹底的順服和分享，叫多的沒有餘，少的沒有缺。

7. 保羅

保羅說我們是復和大使 (哥林多後書 5: 19)。一切都是出於神，祂藉著基督使我們與祂和好，又將勸人與祂和好的職分賜給我們。

保羅在幾年之間，多次為了耶路撒冷的基督徒收集各國的捐款 (哥林多後書 8-9 章)，他卻認為這只是正常的事情 (哥林多後書 8：13-15)。

8. 現代信徒的角色：公義的終極目的，是帶來平安 Shalom (代表平等、發展和喜樂)。世界像一塊大布，因為不義而令這塊大布上佈滿破洞，信徒就是透過行公義來補「洞」和補網。在那塊布 (貧窮人的安全網) 的缺口上，以自己的心思、錢財、時間、才能、資源等，將自己縫上去，彌補世間的破碎與不足。

(三) 好憐憫

1. 主提醒我們，好憐憫的意思是體認貧窮人 (or 與貧窮人感同身受?)，視他們像親人。以賽亞書 58:7 提到：「豈不是要把食物分給饑餓的人，將流浪的窮人接到家中，見赤身的給他衣服遮體，而不隱藏自己避開你的骨肉嗎？」(和合本修訂版) 這就是憐憫與恩典。憐憫是從神來的愛，讓人願意付代價，分享恩典。憐憫是服侍的動力，恩典是服侍的態度和行為。
2. 恩典是叫不配得的人能夠擁有，正如浪子回家仍獲父親為他穿上袍子和戴上戒指；公義是講求公平和配得，與恩典不同。故此，公義需要與憐憫並行，才能達致平衡。耶穌釘身於十字架，就是公義和憐憫的例子。
3. 恩典是免費的，但並非廉價。平衡是好憐憫恩典時，仍要按真理的界線行。
4. 真理是恢復和培育人，讓人承擔自己的生命責任，甚至自助助人。我們需要反省一切的行動，是否正幫助人朝向這方向成長。
5. 貧窮是涉及多方面的，當中不公義制度、不幸事故與個人的罪互相緊扣，難以斷定某個人值不值得幫忙。所以，在服侍貧窮人的歷程中，要學懂心存謙卑，凡事求問主，才能以神的公義和憐憫來對待不同人士的需要。

(四) 存謙卑

1. 容讓貧窮者轉化我們的生命

因為貧窮人不單單是貧窮，他們也有很多軟弱和罪性，常常衝擊著我們一班服侍者。正如聖經中的掃羅不斷逼害大衛，但從另一個角度看來，掃羅卻成為了反面教材，激勵大衛不斷尋求神，追求生命的更新改變，幫助了大衛學習等候神，塑造他徹底順服的品格。同樣，貧窮者因著複雜的成長和人生經歷，有不少是帶著破碎的生命和各式各樣的脫軌行為，讓我們常常覺得被冒犯，更甚衝擊我們的信念、價值，使我們感受到懼怕失控、被委屈、失去安全感等。一旦我們找隊工來為自己背書、反過來以情緒反擊，濫用權力，而不按神心意處事，都是不公義！

2. 彰顯耶穌的愛才能轉化生命

耶穌的愛與世界的愛不同，世界的愛是有條件的，講求業績和貢獻。按照世界的標準，我們的受助者是輸家，沒有價值，猶如社會的負資產。惟有我們曉得從神的眼光看甚麼是成功，才懂得從無條件的愛出發，看到受助者的寶貴之處，相信他們可以被神提拔。

領袖都是負責帶領人，但成熟的領袖是可以被帶領的，無論對方是神、人或受助者，都能坦然接受與順服。但事實上，每次被受助者衝擊，都會掀起我們的事奉渣滓！有時受助者的冒犯和傷害，都是神聖的契機，讓神幫我們做換心手術，將人的愛 - 摻雜和有條件的愛 - 轉化為神的愛，滿有真理、平安和喜樂。謙卑就是將這些看似是負面教材的時刻，看為過濾我們許多不良事奉動機的機會。我們相信萬事互相效力，即或他們的不好，也是叫我們更好！不過，我們要用謙卑的心，常常求問主：透過他們，主要更新我甚麼？要我學習甚麼？

服侍貧窮人，需要公義，需要憐憫，加上肯謙卑，明辨神的心意，就能夠正中紅心，更有效果！不一樣的羊需要不一樣的牧者，不一樣的牧者帶來不一樣的的天國文化，我們願意改

變，願意被調校，團體就更能吸引和孕育生命了。所以，天國在我們心裡，因為當我們順服神的話語，就帶出神的同在了。

土地公義與居住問題：Dr. John Perkins 說：「給人一條魚不如教人釣魚。所謂的終生受益？這是『大話！』但我們要先處理公義問題：『誰擁有魚塘？』，才能實踐『人人皆可享用上帝創造和賜予的豐富資源。』」

機構一直在探索和提供一個關乎土地、房屋、管家的倫理神學，並將之應用於香港當前的土地和房屋的不公義處境，於批判的同時指出解決良方，讓教會和信徒看到提供「禧房」是一個聖經為本的方案，讓上帝對房屋、土地和管家的心意得以恢復和落實。而教會也可以起來愛鄰舍，讓貧困者有能夠負擔的安樂窩，並有福音可聽！詳情可見《禧房錦囊》，不在此詳述。

小結：在神眼中，公義與貧窮是不可分割的，因為貧窮的主要是來自不公義。從舊新約到舊約，主透過先知指控社會的不公義，上帝更親自制訂防貧和減貧的政策，甚至倡議一籃子扶貧策略和事工。阿摩司提到公義與憐憫，但兩者如何平衡？如何揉合？那就需要謙卑了，因為謙卑的人才能在公義的課題上尋求神的心意，於公義和憐憫之間有合適的平衡。

第八、尊榮和發展受助者

神尊榮貧寒人。撒母耳記上 2：8 提到「他從灰塵裡人抬舉貧寒人，從糞堆中提拔窮乏人，使他們與王子同坐，得著榮耀的座位。」(現代標點和合本) 那我們又應如何尊榮受助者呢？

(一) 如何正確扶貧，而又不害己害人

首先要認識如何正確地扶貧，而又不害己害人。那我們先要探討貧困的真正原因、甚麼是以聖經為本的扶貧方法、與及怎樣做才能達致建立貧困者、教會和弟兄姊妹三贏的方向。

其實，在開展事工或活動之先，我們需要先檢視自己對貧困的定義。如果我們認為貧困的成因是受助者不認識社會服務資源，我們便會提供教育工作；若我們將之定義為社會的不公義，我們便會從事政策倡議；若我們的定義是個人的罪，我們便向受助者傳福音。我服侍無家者廿多年，發現若沒有事先探討自己對貧困的定義，只看到貧困者表面上像是「缺乏」，便往往按此「缺乏」而投放資源，不斷給予各種物質援助，卻未必有助解決他們真正的問題，滿足他們真正的需要。

然而，貧困者可如何講述自己的狀況和需要？世界銀行於 2000 年訪問了近二萬個貧困者，總結了貧困者對自己的描述：感到羞恥、弱勢、無助、低等、被困住、懼怕、無盼望、人際關係欠佳、有壞習慣、沒有選擇、沒有影響力、於社會孤立、沒有人脈等⁶⁰。這裡提到的，主要是社會和心理需要，就是涉及個人對自己的看法，並與社會的關係，而物質需要反倒少之又少。所以，若我們未弄清楚貧困者的真正需要就妄作服侍，便會犯下如「冰山理論」所指的毛病：「冰山理論」指一個人的「自我」就像一座冰山一樣，在水面上能讓人看到的只是表層，深藏水中的內在世界，卻占更大部份，而不為人所見。同樣，若我們把「貧困」簡化為「欠缺物資」這表症，卻忽略貧困者的複雜心理、社會和靈性等問題癥結，便無法對症下藥，胡亂開方反倒令貧困人士患上新的「疾病」：強化其受助身份，使之對物質援助

⁶⁰ Deepa Narayan, Robert Chambers, Meera K. Shah, Patti Petesch, and The International Bank for Reconstruction and Development, *Voices of the Poor, Crying Out for Change*, (Oxford: Oxford University Press, Inc., 2000).

養成依賴。

何以至此？兩位扶貧教育家 Steve Corbett 及 Brian Fikkert 於 *When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty Without Hurting the Poor and Yourself* 一書中提醒，援助不當可能加劇貧窮人的自卑和羞愧感，因為助人和被助兩者之間確有高低層級之分。在幫助人的過程中，我們傷害了貧困者和我們自己。看看這個公式便會明白：

(定義貧困是缺乏物資 + 助人者的救世者情意結(驕傲) + 貧乏者的自卑感(退縮/依賴) = 同時傷害助人者和貧困者)。

其實，助人者和貧困者同樣有自己的問題，例如部份助人者會透過助人而獲取自我肯定。所以兩者都需要擁抱自己的缺乏和破碎，同等地承認自己需要主的說明。⁶¹ 再者，著名的社區工作顧問 Robert D. Lupton 亦於 *Toxic Charity: How Churches and Charities Hurt Those They Help (And How to Reverse It)* 一書中警告，對貧困人士只作物質施予，會造成惡果：施予一次，讓人欣賞；施予兩次，引起期待；施予三次，製造期望；施予四次，成為「理所當然」；施予五次，徒剩依賴。⁶² 筆者在深水埗露宿的受助者正深受其害，因為有頗多的教會、團體或弟兄姊妹在此不斷派發物資，包括各式各樣的食物和衣物等，源源不絕。另一邊，我聽到一位住板房的清潔工說，在清理通州街時看到很多沒有打開過的飯盒，為此感到痛心不已。近年來，要鼓勵露宿者脫離露宿生活，變得越來越難，因為這裡有很多熱心人士和教會，在物質上有求必應，反而上了樓的露宿者卻無人理會。究竟我們是叫美門那癩腿的人起來行走？還是不自覺地鼓勵他們留於原地，繼續依賴別人賙濟？(使徒行傳 3:2-8)，我們需要三思！

Robert D. Lupton 更建議一眾幫助貧困者的教會和弟兄姊妹要訂定《憐憫服侍約章》，詳見下圖。⁶³ 訂立扶貧準則，目的是提醒自己避免「好心做壞事」，例如是為了感覺自我良好，又或是取易（派物資）不取難（同行發展）而胡亂服侍。我們不應為貧困者做他們能做的事，于派物資時也須考慮能否幫助他們達致康復和發展的目標，例如說明他們發掘和發揮天賦才能，恢復上帝創造的生命尊嚴等。

(二) 聖經為本的扶貧理念和策略

聖經怎樣看待「貧困」？怎樣才是按著神的心意來服侍貧困人？富勒神學院的教授邁爾斯 (Bryant Myers) 提出從上帝的創造去定義「貧困」：三一神本質上是一種關係的存在，人被造有神的形象，要與神在正確的關係中，使生活達致完滿。生命豐富完滿的狀態會於四種關係中呈現，包括：一、與神的關係：這是我們的首要 and 基礎的關係，人類的主要目的是榮耀上帝和永遠享受與祂的關係，這是我們的人生目標，我們也為此被造。二、與自己的關係：我們是按上帝的形象而造，具有與生俱來的價值和尊嚴。三、與他人的關係：上帝創造了我們活在愛中，我們與其他人彼此需要和聯繫。四、與其他受造物的關係：創世記 1：28-30 提到人類的「管理使命」，我們是這世界的管家，需要按才受責，發揮天賦才能，因管理得宜得獎賞。⁶⁴

⁶¹ Steve Corbett and Brian Fikkert, *When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty Without Hurting the Poor and Yourself* (Chicago: Moody Publishers 2012), 64.

⁶² Robert D. Lupton, *Toxic Charity: How Churches and Charities Hurt Those They Help (And How to Reverse It)*, (HarperCollins, 2011), 129.

⁶³ Ibid, 128.

⁶⁴ Steve Corbett and Brian Fikkert, *When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty Without Hurting the Poor and Yourself* (Chicago: Moody Publishers 2012), 55.

然而，罪進入世界，影響了全人類的政治、經濟、社會等各個層面，以上四個關係出現以下問題：一、與神親密的貧乏：否認神的存在和權柄；變得物質主義和崇拜假神等。二、生命的貧乏：衍生出救世情意結、自卑和羞恥感。三、關係的貧乏：變得自我中心，會剝削和虐待他人等。四、管理的貧乏：造成方向上的失落；變得懶惰或工作狂。如果根據聖經，貧困背後是由於關係的破裂、貧乏或失落，那我們應如何再定義貧困？認識四個導向後，我們又如何調校服侍貧困者的策略和內容？

聖經導向的扶貧是涵蓋複和 (reconciliation) 和恢復 (restoration) 兩個導向，是助人與神、自我、與他人，與其他受造物恢復正確的關係，人才能過榮耀神的生活。保羅在羅馬書提到他是耶穌基督的僕人，奉召為使徒，特派傳神的福音 - 這裡「使徒」就是「大使」的意思，是指受基督特別差遣成為福音的大使。上帝的大使 (ambassadors) 正是幫助人複和和恢復以上四種關係，活出豐盛和召命的生活。因而，物質上的扶貧必須導向以上四個向度。⁶⁵

(三) 扶貧的三個重要策略或階段

包括救濟 (Relief)、恢復 (Rehabilitation) 及發展 (Development)。救濟即提供物資和緊急支援，具止血作用，就對方當下未能自助之處而提供，例如聖經中的好撒馬里亞人。而複康是於止血後，集中恢復對方各方面的關係和功能。而最後的發展向度，是幫助對方重建與神、自己、別人和其他受造物的關係（作好管家）。

因此，物質扶貧必須是了為改進以上四個向度而做。所以，我們不應單單幫助人有足夠的物資，而應實踐更高的使命，即帶來複和與恢復，讓物資幫助貧困者更接近受造的樣式，發揮恩賜和潛能，以自己的貢獻作活祭獻給主，影響周遭和世界，恢復管家的角色。然而，有效的援助，很少是即時和短暫的。這三個階段需要慢慢遞進，重建各個關係。撫心自問，你對貧困者的服侍，在救濟、康復和發展三個向度，比例為何？大部份人會說是「救濟」占最多。那怎樣做才能由「救濟」轉向更多「恢復」和「發展」？

首先，我們要避免「作家長心態」，不要為貧困者做他們自己能做的事。在每次幫助他們之前，先自我檢視：我的「幫忙」會帶來甚麼後果？「作家長心態」是助人者普遍而又不自知的傾向。Steve Corbett 和 Brian Fikkert 提到助人者有五種不良的「作家長心態」。第一種是為貧困者不斷提供資源 (Resource Paternalism)，而沒有鼓勵他們自力更生。第二種是在靈性上不斷教導 (Spiritual Paternalism)，以為我們的靈性比他們豐富，其實貧困者也有靈裡破碎和堅實的經歷，能作見證和豐富助人者的生命。第三是助人者不斷傳遞知識 (Knowledge Paternalism)，其實貧困者也有他們的智慧、專長和天賦才能，有待我們發掘，成為他們的伯樂。第四是在過份殷勤勞動 (Labor Paternalism)，例如由義工隊全力協助搬屋。更甚第五種是為他們代辦管理 (Managerial Paternalism)，⁶⁶ 例如長期為他們管理金錢而非教導他們自行管理。以上均是貧困者有能去做，卻由我們助人者「代勞」的例子。當這種互相依存的關係建立後，貧困者不再懂得釣魚而依靠我們喂魚時，我們就逐漸分不清：是他們需要我們？還是我們需要他們？那麼，若想改革扶貧策略為「恢復」和「發展」，有具體可行的方案嗎？

⁶⁵ Ibid., 100-107.

⁶⁶ Steve Corbett and Brian Fikkert, *When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty Without Hurting the Poor and Yourself* (Chicago: Moody Publishers 2012), 109-110.

(三) 建立以發展貧困者為本的事工

要建立以發展貧困者為本的事工，我們需要新的眼光，從習慣看人的需要，轉為看人的資產。即看到人所擁有的半杯水 (資產)，而非空的另一半 (缺乏和需要)。上帝也是從這個眼光來看我們。以撒該為例，當時的人看他十惡不赦的賣國賊，耶穌卻看到撒該是個當門徒的好材料：即時的悔改和行動。當時的人看撒馬里亞井旁的婦人是不光彩的外邦女子，耶穌看她卻是個家鄉的傳道者。當時的人看打破香膏抹耶穌的女人是聲名狼藉的，耶穌卻看到她對耶穌那份不顧一切的深愛。

從問題或需要入手，會發展出以填補需要為導向的服侍，有機會造成過份依賴，到一天我們停止服侍，貧困者就有機會繼續陷在困難裡了。而從資產入手，看到貧困者擁有的資產，自然會發展出以發揮他們為導向的服侍，鼓勵自力更新，永續成功的經驗。可見兩種模式帶來兩種截然不同的結果。

既然資產導向才是發展人之本，那具體應如何實踐？由正確和正面問問題做起：「能力和資產評估」(Asset Building Community Development, ABCD)。面對貧困者，我們不再集中問他們的需要和問題，而是問：「你有甚麼專長？」；「你做甚麼事最滿足？」；「主賜給你甚麼潛能讓你幫助自己？」；「你想過如何貢獻身邊的人？」；「你過去有甚麼成功經驗？」等。西方教會常用 ABCD 方法到社區做評估，訪問貧困者，搜集意向、長處和潛能，讓他們參與推行計畫。

這種正面的問題，能讓助人者和貧困者同時聚焦於強項和可能性。按我的經驗，貧困者願意改變，最普遍的三個原因，首先是遇到危機 (不常有)；受不住問題的困擾 (要等待) 和新的看法和發現 (有盼望)。正面的問題正好幫助人看到自己的「得」(做得到?)和「有」的地方，從而成為解決自己和別人需要的良方。不是說我們完全忽視人的需要和問題，只是幫助人從問題中抽身走出來，看到新的可能。

偉大的管理學之父 Peter Drucker 的名言是「用人之長！」當人的潛能得以發揮，他自然會成長，而問題也會自然地減弱。因為很多問題是由缺乏肯定和自尊感而來的。然而，對於我們這些習慣「助人」，並喜歡給予方案和意見的人，我們需要由「說話」轉為多些「聆聽」。輔導學強調聆聽最能幫人明辨自己，並發掘自己認為可行的方案。筆者上年有幸在中東遇見 Bishop Thomas，他作為東正教教主，因帶領大型的扶貧事工而非常忙碌，但我發現他非常平靜安穩。當問及他如何在服侍和安靜中平衡，他簡單地給予一個錦囊：「少說話」。唯有少說話，才能專心並同時聆聽聖靈 (內) 和敏感貧困人的內心 (外)。少說話是兼顧內外服侍的平衡方法。

那我們應該如何做，才能發展貧困人士？以機構為無家可歸的女性辦「中轉家」為例，我們先讓她們有安身之所，之後再重建和發展她們，讓她們活得更豐盛。今年四月，我們為一班女舍友開插花班。這個意念是源自同工：她聽到一位既缺乏自信又不擅言辭的婦女，竟然提出學插花的想望，同工就義無反顧地助她圓夢，舉辦了三堂插花班。一眾參與的婦女說在插花的過程裡，發揮和重建了她們的心靈健康。她們滿意自己的作品、懂得欣賞自己、多了自信心，並多了投入機構的活動。而這位原來缺乏自信又不擅言辭的婦女卻成為了組長：負責準備場地、清潔，以及聯絡。而插花小組也於機構的「傳家福」無家者相展中，負責製作襟花。同工亦與她們計畫推銷產品，接訂單製作襟花和手花 (見相片)，讓婦女的才藝得以延續和發展。

當一個人的願望遇上了伯樂，就促成了一件「三贏」的美事：為婦女們締造發展才藝和就業的機會、為陪伴的同工和導師帶來驚喜、還有為未來訂襟花的顧客提供扶貧的機會。關鍵在於開創先河的同工，願意放下議程，聆聽婦女的夢想，並陪伴同行。讓我們與人一起捕魚，並授人以漁吧！

(四) 發展貧困者逐漸當家作主

幫助的人由助人者轉為伯樂的角色，由聆聽和對話開始，懂得用欣賞性的正面問題 (Appreciate Inquire)，從而發現貧困者的專長和想望，自能激發她們想參與的動力和行動。傳統的扶貧是「施」與「受」的高低關係，「施」是主角，「受」是配角的角色。如今是一個逆轉，讓彼此間是「平等」關係，甚至貧困者成為「主角」，助人者成為配合的「配角」。

與受助者的協作，是由同工主導慢慢走向以受助者為主導。若人被賦予較大的參與機會，一般都會較投入和自發。以下的圖表⁶⁷ 有助我們審視自己的扶貧工作裡，讓貧困者參與的程度。由第一到第六的層次，向度是由助人者 (定計劃) 為貧困者而做，逐漸走向與貧困者一起做 (共同學習和協作)。不同事工或物件，助人者與貧困者都會有不同程度的協作。然而，盡量讓貧困者有最大的協作和參與，甚至主動提出和主導，這是最理想的合作關係。

參與方式及層次	貧困者的參與程度	助人者與貧困者的關係
1. 強制 Coercion	貧困者跟從助人者的計畫	助人者為貧困者做 Doing to
2. 順服 Compliance	貧困者被助人者分派工作和獎勵，受到助人者的管理	貧困者按助人者要求而做 Doing for
3. 諮詢 Consultation	諮詢貧困者意見後，由助人者進行評估及計畫	貧困者有些參與，但仍是按助人者要求而做 Doing for
4. 合作 Cooperation	貧困者與助人者共同制定目標和重點，最終指導和管理的角色仍歸於助人者	一起做 Doing with
5. 共同學習 Co-learning	貧困者與助人者共同制定目標，共同貢獻所長和知識，由貧困者執行計畫，助人者只從旁支持	貧困者做多些 Doing with
6. 自發 Initiated	貧困者自動發起議程，用他們自身的資源，經歷的轉化較為持久和永續經營	貧困者獨力/自發做 Responding to

小結：服侍貧窮人，一般都取易舍難，以派發物資和舉辦活動為本。然而貧窮人不單需要物資，更需要得到發展機會，重建關係和尊嚴。我們所投放的資源，都應該用來發展貧窮

⁶⁷ B.de Negri, E. Thomas, A. Ilinigumugabo, I. Muvandi, and G. Lewis, *Empowering Communities: Participatory Techniques for Community-Based Programme Development. Volume 1(2): Trainer's Manual (Participant's Handbook)* (Nairobi, Kenya: Centre for African Family Studies, 1998),4.

人與上帝、自己、他人和社會的關係，這有助恢復上帝創造他們的榮耀形像和管理大地的能力，也讓他們由受助者變為助人者，成為我們的夥伴，甚至能夠當家作主。然而，這種發展歷程需要同行、時間、賦權和尊榮他們。

第九、以分享異象為主的屬靈籌募

撒種之人所撒的，就是道。那撒在好地上的，就是人聽道，又領受，並且結實，有三十倍的，有六十倍的，有一百倍的。馬可福音 4:14、20 (現代標點和合本)

(一) 籌募也可以很屬靈

1. 籌募是令人厭煩的事？

籌募是必須做的工作，但絕大部人都不喜歡做，因為向人要錢是一件尷尬的事情，尤其是對方的回應並不理想時。另外，也有人視籌募是一件世俗化的事，沒有前線工作那樣屬靈。更甚會以為籌募是否代表對上帝的信心不足。我們如何能夠改變對籌募的概念？從認為籌募是不討人喜愛卻不能避免的活動，轉化為視籌募是一種點燃生命來擴展神國的服侍？

2. 籌募也等同屬靈的事工

盧雲神父的著作，影響力無遠弗屆。其實事工的背後，他也有推動籌募工作，以籌集資金。他說：「籌募是一項首要並最重要的屬靈事工。」⁶⁸他甚至認為籌募事工屬於服侍使命的其中一環：「籌募跟宣講神的道、進入禱告、探望病患的、或喂飽饑餓的，具同樣的屬靈意義。」換言之，他視籌募是一件屬靈的事情，與前線服務是同樣的屬靈。⁶⁹

4. 屬靈地面對成敗

作為機構的總幹事，我最初對必須做的籌募工作，有一種無可奈何，因為要養活同工、營運事工，就要硬著頭皮去見捐獻者。當時，我對於成敗和對方的反應，常常感到忐忑不安，感到籌募是件苦差事。其實，我需要有信念上的更新，因為籌募是一件屬靈的事情。我也不要看重結果，而是相信自己盡了所當盡的，其餘的就是神在人心裡動工 (哥林多前書 3:6-9)。我們負責撒種和栽種，而上帝會叫它生長。日了久了，加上願意發展這個受苦的心志，在籌募上就看到了許多有心和有異象的捐獻者，一直等待著與他們心跳相同的異象，等待著機會來回應神，分享他們的所有。

當我們明白上帝已為生命賜下豐富的供應，我們便能以感恩的心去推行籌募。因此，我們能夠帶著信心與捐贈者分享使命和異象，不管對方的回應如何，我們也能帶著自由去向他流露一份真愛。由此推進，感恩的心容讓我們坦然地參與籌募會議，不用為需要而過度竭力爭取，又或因被拒而感到憤恨及沮喪，而是能夠從容地面對被拒絕，相信或許是對方失卻被祝福的機會？知道自己已經盡了管家的忠心責任。心就坦然了！

(二) 籌募是傳遞異象

1. 施與受共建異象

我們每人也擁有不同的資源：我擁有的是屬靈上的，捐獻者擁有的是物質上的。當我們同樣盼望活現天國，不是單靠機構的力量，卻是與不同夥伴同心合意地建構一個充滿愛的群體，讓更大的事情成就，此乃無比深刻的體會。

⁶⁸ Henri J. M. Nouwen, *A Spirituality of Fund Raising* (Nashville: The Upper Room, 2004), vii.

⁶⁹ Ibid, 21.

呼籲人們捐出金錢，是讓人有機會將資源投放于建立天國。籌募是提供機會，叫人將所擁有的，投資在神的工作裡。讓金錢為主所用，比起投放了多少，來得更重要。昔日耶穌只是用五餅二魚，卻喂飽了五千人，祂正正要彰顯 - 上帝的愛足以將我們的擺上倍增 (馬太福音 14:13-21)。神的國度是豐富的，主能使我們每一個善行帶來的祝福超越其原來界限，成為上帝造成世界那無盡恩典的其中一部份 (哥林多後書 9:10-15)。

2. 牧養生命更敬虔

二十多年的籌募歷程，讓我總結到，籌募是成為上帝的屬靈橋樑，與人分享上帝給我們的異象和感動。讓上帝心碎的事，也讓我們心碎。我們的籌募就成為一道又一道的橋樑，讓受感動的人參與我們的事工，共同實踐雙方的異象及使命。當人受到感動來回應，也意味著他們的靈性已發生變化，他們或已重新定義自己擁有的資源與神的關係，以致這些資源不再單單屬於自己，而是能夠被神所用。

2. 施與受亦師亦友

有時候，與捐獻者同行多年，建立了亦師亦友的關係。我與他們一起分享事工發展、新的夢想、生命的改變、他們的改變和意見，彷彿我們不再是「施」與「受」的關係、不再是為資源和金錢的交易關係，而是被感動和被帶領進入一種更新及更屬靈的關係。

籌募是一項豐富而美麗的活動 - 此乃信心、喜樂和充滿盼望的事工展現。若我們禱告，願神的國度降臨，那籌募也是呼召捐獻者進入更深的委身，讓神的國度在足夠的資源下被實踐出來。當我們彼此服侍的同時，每一位富有的人都能以其擁有的財富與我們彼此同工，成就神國的降臨。

當大家能彼此尊榮、彼此欣賞，無論是有異象或有資源的一方，都能視大家為密不可分的合作夥伴，願意貢獻所長甚至看法。多少時候，我也被捐獻者祝福和關懷；多少時候我與捐獻者的關係亦師亦友，談論的都不單是錢，反而有更多生命的交流、見證，共同察驗上帝的心。漸漸，我們合作的關係，是為神的國度，叫人得著從神而來的祝福，動機變得單純和同心，就省卻很多交待和公開邀請的宣傳活動了。

(三) 籌募是讓人兌現神的祝福

1. 捐獻是帶著祝福的

與捐獻者同行，不能只看到對方的金錢，而是鼓勵他們透過捐獻蒙福，履行他們為上帝作金錢管家的責任。我親耳聽過許多捐獻者因著善行而經歷了上帝的祝福，而聖經裡也的確提及過施予的祝福。例如「神能使一切的恩典豐豐富富地臨到你們，使你們總是在一切事上都能知足，在一切美善的工作上充實滿溢。」(哥林多後書 9:8，中文標準譯本) 我們呼喚眾人經歷一趟回轉旅程：「你必不致貧乏，施予叫你變得更富有。」我們滿有信心與使徒保羅共同宣告：「使你們在一切事上都得以富足，以致十分慷慨」(哥林多後書 9:11，中文標準譯本)。

主為了我們成了貧窮 (哥林多後書 8:9)。主愛貧窮人，如同愛跟隨基督的人一樣。透過愛貧窮人，服侍他們，讓我們有美麗的機會去愛和服侍耶穌基督。「我實在告訴你們」，耶穌對門徒說：「這些事你們做在我弟兄中一個最小的身上，就是做在我身上了。」(馬太福音 25:40，和合本)

2. 祝福的經文包括

聖經中有極多的經文提及施比受更為有福，也詳細列出各樣的福氣和應許，非常豐富。我一再強調，讓捐獻者參與，同樣是祝福他們經歷神，進入應許。以下是其中一部份：

- ✓ 「那賜種子給撒種的，賜糧食給人吃的，必多多加給你們種地的種子，又增添你們仁義的果子。你們必凡事富足，能多多施捨，使人借著我們而生感謝上帝的心。」(哥林多後書 9:10，和合本)
- ✓ (蒙福)「心存良善看人的，必蒙賜福；因為他把自己的食物分給窮人。」(箴言 22:9，聖經新譯本)
- ✓ 「耶穌說：你若願意作完全人，可去變賣你所有的，分給窮人，就必有財寶在天上；你還要來跟從我。」(馬太福音 19:21，現代標點和合本)(天上財寶)
- ✓ (得榮耀、被高舉)「他施捨錢財，賙濟貧窮；他的仁義存到永遠。他的角必被高舉，大有榮耀。」(詩篇 112:9，現代標點和合本)
- ✓ 「如經上所說：『他廣施錢財，賙濟窮人；他的仁義，存到永遠。』」(哥林多後書 9:9，聖經新譯本)
- ✓ 「不是要把你的食物分給饑餓的人，把流浪的窮困人接到你的家裡，見到赤身露體的，給他衣服蔽體，不可逃避自己的骨肉而不顧恤嗎？」(以賽亞書 58：7，聖經新譯本)
- ✓ 我們為別人謀利益，反過來會造福我們自己。(以賽亞書 58：8- 11，現代標點和合本)
(為神發光，得醫治)「我們將煥發出上帝榮耀的光輝，得到醫治。」
(得到祂的同在保護)「公義必行在你的前面，成為你的後盾。」
(應允禱告)「那時你求告，耶和華必應允；你呼求，祂必說：我在這裡。」
(生活有目標、方向)「耶和華也必時常引導你。」
(喜樂、享受而不憂愁)「在乾旱之地，使你心靈飽足。」
(表徵生命興盛)「骨頭強壯。」
(生命生長、繁衍的園地)「你必像澆灌的園子。」
(生命交通不斷，滋潤、供應不絕)「又像水流不絕的泉源。」

3. 金錢的管家

聖經也有提及金錢的管理觀。作為籌募者，我們在籌募的過程中，可以傳遞作為金錢管家的態度，並且如何在施予上得到神的祝福。事實上，多年來，我確實目睹很多捐獻者在回應神之後，經歷了很多祝福，以致他們認定奉獻是回應神的心意，願意繼續奉獻。

我們需要向捐獻者傳遞金錢管家的理念，幫助他們明白分享是為了回應上帝的公義，叫多收的沒有餘，少收的也沒有缺(哥林多後書 8:13-15，現代標點和合本)。我們是金錢、資源和才能的受托者，而非擁有者，祂期望我們將金錢用在祂的國度上。面對不同經濟能力的捐獻者，我們都要平等對待。例如窮寡婦的兩個小錢，人會看捐了多少，主卻會問我們：「你為自己留下了多少？」所以，機構在頒發嘉許狀給捐獻者時，會同時考慮捐獻的年期，而非單單看對方的捐獻金額有多少。

(四) 以人為本的屬靈籌募

世俗的籌募工作，較多是以交易、各取所需的導向，尋覓到捐獻者、基金會或愛心公司時，因為要滿足對方的利益要求，籌募者或許要額外交待，有時甚至疲於奔命。

1. 屬靈籌募定義

以人為本的屬靈籌募，是與捐獻者建立一個共同分享異象的關係，結成夥伴，共同投資在天國的工作，基礎是同心為著神的異象。籌募者是洞察聖靈興起的每個機遇，發現和辨別上帝量給捐獻者的感動，以此為他們提供一個參與的機會。簡而言之，它是以人導向，在傳遞上帝對貧窮人的心的同時，也回應人心裡的感動，鼓勵他們以財富來投資於神的國度，經歷祝福和成為富足的人！

2. 對富有者懷著感恩

每次見到富有的捐獻者，目睹他們富有的生活形態和經濟能力，心裡總有一點酸溜溜的感受。盧雲神父也提醒，當我們能真正體會上帝不止息的施予，我們會為弟兄姊妹能經歷上帝的供應而感恩。嫉妒亦再不能在我們的內心占任何位置。⁷⁰ 當我們學習愛富有的弟兄姊妹本人，而不是他們所擁有的財富，並相信神能透過我們，給予他們更有價值的東西，我們對於呼籲他們捐出大額金錢，心裡也不會作難了。⁷¹

3. 全民皆可成為“籌募大使”

在機構裡，每次問到誰負責籌募的問題，一般都會說是總幹事、高層或籌募部，同工卻大都不關心機構需要多少經費、赤字多少、負責籌募者的壓力、或同工的工資從何而來。更大的遺憾是，同工站在前線，最清楚受助者的需要和故事，也經常接觸到有心有資源的義工、教會或機構，只因為將籌募定性為與自己無關的事，有點像衣食無憂的「富二代」，白白錯失了親身成為撒種者的身份和良機，正是「捉到鹿都唔識脫角」(暴殄天物)，徒添管理層的唏噓和孤單。錢從何來？異象從來都需要經費才能落實。人若委身回應異象，也需要薪金的支援，讓同工能安定地服侍。錢，是上帝供應，是祂的責任，但上帝也呼籲我們與祂同工，在傳遞異象的同時，也與捐獻者一同經歷神的信實和奇妙。

若只得高層和專職的同工負責傳承異象和呼籲捐獻，以本機構為例，那就只得二至三個人負責。若是三十多個同工同時擁抱撒種者的角色，那就能讓籌募的工作發展得更具規模。試想，若每個人有三十個籌募物件或網路，三個專責的人就只有六十個網路。三十個同工卻有六百個網路。以天國投資的角度來看，全民皆兵來得更有效能。何況前線同工，也常常第一身接觸到很多有心人，也最懂得分享感人小故事和經歷，甚至最知道受助者和事工的需要。當然，同工們的全民參與，也實在支持著領導層，減少他們的孤單感和壓力，並且釋放他們能專注發展事工，才能裨益整個機構。何況，若遇上專職籌募的同工離職，又會形成機構的經濟危機。因此及早全民皆兵，方為上策。

4. 籌募大使的工作

籌募大使的工作就是分享異象，讓參與者回應異象，貢獻所有，無論是錢財或恩賜的管家，都有一展所長的機會。透過雙方一起協作，擴展神的天國。總括而言，是為神的國度興起更多的「撒種者」。因為共同的參與，最終會祝福雙方、受助者和彰顯神的國度。「撒種者」的概念來自聖經：「所以弟兄們，你們要忍耐，直到主來。看哪，農夫等候著地裡寶貴的出產，耐心地等到它得了秋霖春雨。」(雅各布書 5:7，和合本修訂版)，R. Scott Rodin 及 Gary G. Hoag 寫了一本關於籌募的書，以梵古的名畫「撒種者與日落」為封面，提醒我們緊記三個重點：

第一、籌募大使的工作是艱巨的任務，要在籌募經費時，按著聖經原則來撒下的種子。

⁷⁰ Ibid, 44.

⁷¹ Ibid, 44.

第二、飛鳥(象徵惡者)會偷取你撒下的種子，但別因而停止撒種，繼續撒種吧！

第三、由於我們的主耶穌如同落日所象征的一樣，很快會回來，因此請謹記我們今天的工作是前所未有地重要！⁷²

所以，籌募大使的工作是第一、分享異象；第二、得著捐獻者的心；第三、成為敬虔的管家；第四、建立同行的夥伴關係；第五、以禱告守望和祝福捐獻者，讓他們順服地回應神。籌募大使要一直撒種、交托等候、懷著盼望、經歷豐收、再次撒種的過程。

5. 呼籲成為撒種者

出埃及記 25-36 章提到：「你告訴以色列人當為我送禮物來，凡甘心樂意的，你們就可以收下歸我。」(出埃及記 25:2，和合本) 神吩咐摩西要求眾人奉獻，並收下他們因著被神感動而甘心樂意奉獻的一切。此外，出埃及記 28:3 說：「又要吩咐一切心中有智慧的，就是我用智慧的靈所充滿的，給亞倫作衣服，使他分別為聖，可以給我供祭司的職分」(和合本)。摩西同樣呼籲有能力的人來參與神的工作。⁷³ 最後，我們可以看到，建殿的呼籲獲得異常良好的反應，供應是超出了所求。可見撒種者是甘心樂意的獻上。當籌募者按聖經的教導來興起更多撒種者時，那服侍所需的資源就一定足夠，甚至有餘了。

按著出埃及記 25-36 章的主題，籌募大使可鼓勵人成為撒種者，參與以下四個範疇的工作，即是四個“T”，包括 Involvement (參與者)、Intercession (代禱者)、Investment (奉獻者)、Instruction (仲介者)。⁷⁴ 這四個“T”，也好比馬可福音 2:4 中癱子的四個朋友，一起同心、克服困難，讓有需要的人得著服侍。

I. Involvement 參與者

參與者可按專長及心志，參與前線或後方的事奉。

II. Intercession 代禱者

「請你們一同用禱告支持我們，好使許多人為著我們所蒙的恩獻上感謝。這恩是借著許多人的代求而得到的。」(哥林多後書 1:11，聖經新譯本) 須知宣教 (服侍) 的根是禱告，禱告的果是宣教 (服侍)。

III. Investment 奉獻者

這關乎獻上金錢、才幹和物資。我們也可以常常預備一份天國投資的清單，讓奉獻者有感動時，儘快讓他們知道如何和怎樣參與。

IV. Instruction 仲介者

負責推介倡議及尋找以上三種人。他的主要職責是幫助人參與異象，成為「撒種者」。仲介者的角色就像天國的經理人，尋找甚至倍增更多撒種者，帶來雪球效應。

⁷² R. Scott Rodin 及 Gary G. Hoag，撒種者：為天國事業籌募經費的事工重新定義，(Winchester: ECFA Press, 2013)，封底。

⁷³ 同上注，53。

⁷⁴ 針對四個“T”更深入的解釋，請閱讀由 Wesley K. Willmer 所編著的《慷慨的革命》(Revolution in Generosity)。



6. 五 P 籌募過程

每次接觸有潛質成為捐獻者的人，就要帶著禱告的心，讓他們知道你是為了分享異象，也同時聆聽他們的想法和感動，既瞭解神在他們生命中的工作，同時分享神在機構或群體的奇妙作為。我們稱為五個 P⁷⁵，如下圖。



7. 檢視與捐獻者的關係

除了傳遞異象，籌募大使也需要牧養捐獻者，預備自己對他們有單純的愛和關心。真實地問自己，我是否能夠：

- ✓ 成為他們的同行者？
- ✓ 幫助他們更敬虔？更有神慷慨的屬性？
- ✓ 幫助憂愁的少年人成為歡喜變賣一切換寶貝的人？
- ✓ 成為忠心的管家，投資天國事業？
- ✓ 令我們的相遇能榮耀神？

8. 世俗與屬靈籌募的分別

我從事籌募工作 20 多年，試過各式各類的籌募方法，包括步行籌款、賣旗籌款、賣物會、賣獎券、音樂會、基金申請等籌款活動。我不是不贊成這些籌款的方法和活動，我也曾嘗試舉辦步行籌款、賣旗籌款和音樂會，都取得了百萬元以上的捐助，成效非常高，也感動

⁷⁵ R. Scott Rodin 及 Gary G. Hoag，撒種者：為天國事業籌募經費的事工重新定義，(Winchester: ECFA Press, 2013), 61。

人心。我也寫過不少計畫書，得到撥款，適時地成就了從神帶領下的新事工。我只是提出，在一切的籌募活動之先，要禱告尋求神的心意。上帝是事工資資源的終極供應者，祂總有祂提供資源的方法和策略。有時是用一年時間預備大型活動，有時只是用半小時會見一個人，而籌到的善款卻相若。所以，既確認了自己正在做神的事工，就要再求問祂執行的方法，這些籌募方式是否祂的心意。若祂沒有明確表示，那就安心用認為對的方法。

以下我綜合了一個圖表，嘗試從我的經驗和體會，列出世俗和屬靈的籌募之間的分別、特性和效果，以作個人的評估和參考。

世界的籌募活動	屬靈籌募
1. 自己是籌募人，成敗在己	1. 上帝才是籌募者，我澆灌，主叫它生長
2. 運用銷售推廣	2. 分享聖經教導 (見證)，從主領受策略
3. 期望對方慷慨地以金錢回應	3. 渴望對方回應，也變得更敬虔，願意為神擺上更多
4. 鼓勵人成為捐獻者，增加捐款	4. 鼓勵人成為忠心管家，因而蒙福
5. 為了拓展業務	5. 回應上帝的異象，群體需要
6. 公關嘉許捐獻者和宣傳工程	6. 按應許祝福捐獻者，宣告他們蒙福興旺分享投資天國所能帶來的影響
7. 瞭解捐獻者的財務背景和取向	7. 辨別捐獻者的「心」，配對奉獻方案
8. 投捐獻者所好，出現事奉兩個主的異象偏離	8. 雙方注目於神的異象，經歷神的參與和帶領
9. 注重量和質的成效，忙於「交數」和交待	9. 獲得信任，只需簡單的交待
10. 交往是關心捐獻者的捐款	10. 交往是關心捐獻者生命的需要

思考：會為同工帶來更多工作嗎？

若要求同工成為籌募者，去興起更多撒種的人，看來確是增加工作量，然而，當細心思量，就會明白機構要繼續運作或發展，實在需要經費。經費若來自政府、捐獻者或各類基金，往往涉及很多不同類型的交待，何嘗也不是成為前線同工的額外工作？從另一個角度看，若能找到同心的捐獻者，願意長期與機構同行，也不用機構太多交待，那何嘗不是帶來效率？這會否成為同工傳遞機構異象，同意參與培育領袖的一個方向？

小結：筆者從事籌募工作已二十多年了，最初都是奉行世俗化的籌募方式。直到我在聖靈的帶領下，加上查考聖經，就越來越發現，籌募是與聖靈同工，結果總是感動人心，事半功倍，甚至常常有驚喜。上帝的供應是不單是足夠、適時、甚至是綽綽有餘，可以與其他機

構分享。如今，我不再走回頭路，只專注操練屬靈的籌募原則，約見捐獻者變為分享異象和主的事情，甚至有時大家都談得熱淚盈眶，彼此為主變得火熱，捐獻者自然會主動加倍參與，因為他們都被神感動。

路加福音 12:34 提到：「因為，你們的財寶在哪裡，你們的心也在那裡。」(和合本) 操練屬靈的籌募原則，讓籌款變得快樂、輕省和省時，自能專注於事工的發展。當我們能夠自由地、無懼地去呼籲捐獻，並視籌募為一種可喜悅的事工，正中神心意的紅心，自能看到祂熱心成就這事。籌募就能同時裨益籌募者和捐獻者的屬靈生命。

第四章 研究方法 Data Collection Methodology

機構能建立核心價值，都是經年累月的事情，機構有三十年歷史，豐收於國內也有十年歷史，是時候將核心價值整理出來。終極的目的是：一、尋找和整合上帝對機構運作的心意和法則；二、讓現有隊工更清晰，內化和擁抱價值，能由內(心)而外(行為)地服侍和應用；三、具體地向新的隊工(同工、義工、夥伴、教會、捐獻者)傳承下去；四、以神為本的基石，運作和再擴展，也不易走樣。

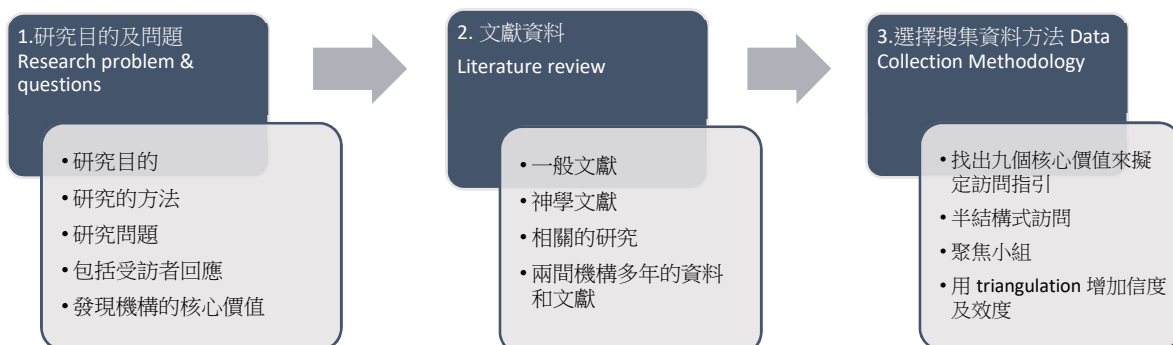
一、質性研究

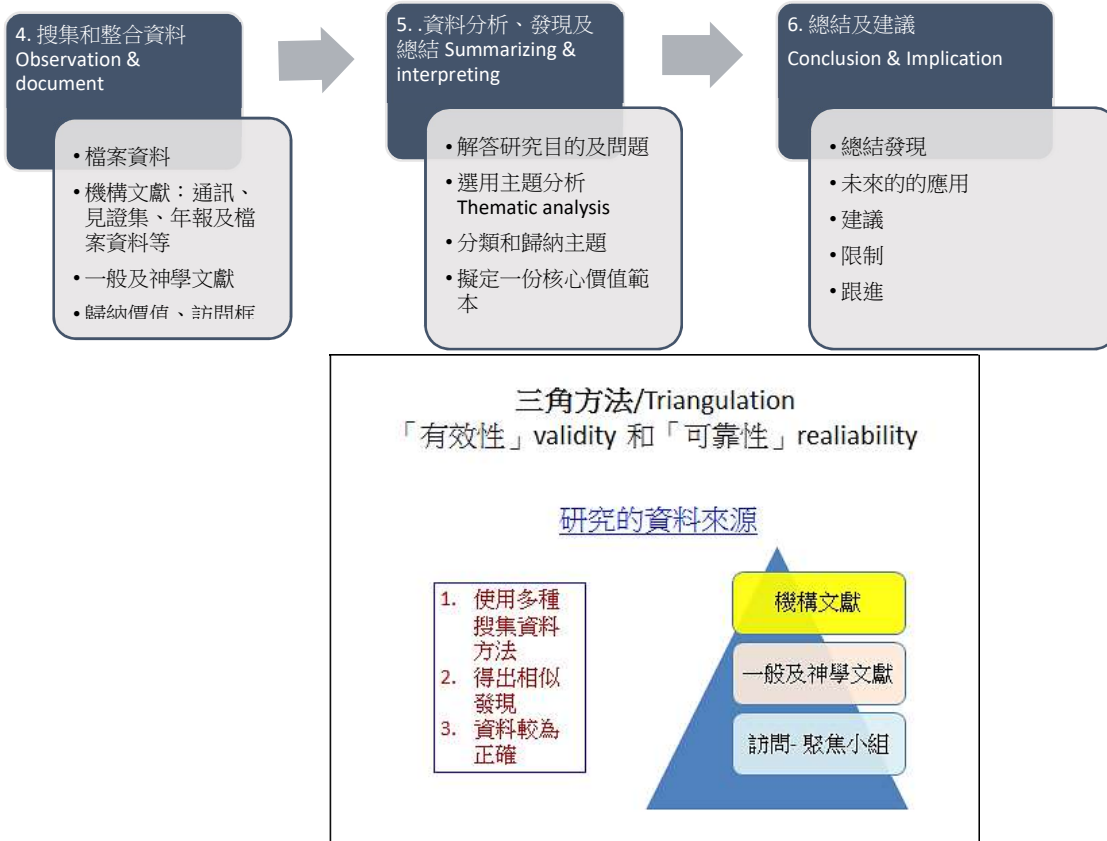
這部份的研究會採用質性研究，原因是：

- ◇ 研究探索的題目是較缺乏深入研究的主題，值得從搜集資料開始。
- ◇ 從機構不同層面的同工、義工及夥伴進行開放式的訪問，是最具代表性的。
- ◇ 有效地搜集受訪者對全人關懷服務的意見，包括故事、經歷、經文和看法等。質性研究目的在於分析及詮釋所搜集的資料，以及呈現所發現的結果，自然比較適合。
- ◇ 用於是項研究，質性研究這個形式較為彈性，容許自由回應，以致能探索到豐富和詳盡的資料。受訪者會在沒有預計之下，提出他們有興趣的題目或內容，更能豐富整個研究。
- ◇ 質性研究以收集由訪問而產生的文字形式的資料為主，常採用非結構式或半結構式訪談法、參與觀察法、檔案資料收集法等，均適合是項研究。

(一) 整個流程

簡單來說，這個核心價值研究是採用質性研究。以半結構問卷和聚焦小組來搜集資料。以三角方法 (Triangulation) 來增加其可信度。結果是以題分析 (Thematic Analysis) 來作分類和發現。整個研究的流程如下：





(二) 聚焦小組訪問

訪問物件共分為同工、董事、義工及夥伴 (捐獻者) 四類，合共八組。包括訪問同工四組 (豐收慈善基金同工/義工>5 年；協會同工>6 年，協會同工 3-6 年，協會同工<3 年)；豐收/機構董事 (>5 年董事/義工)；協會義工一組 (>3 年) 及夥伴/捐獻者一組。最後也有一組屬於協會前線同工的類別，集中討論全人關懷服侍的價值。

研究藍本的執行時間表：6/2017 至 1/2019 期間 (實際研究所需時間合共十個月)

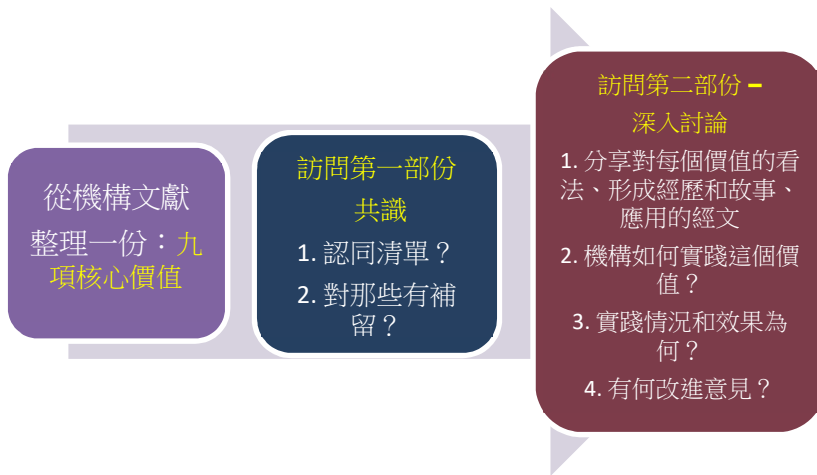
日期	事項
六到七月 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • 一般及神學文獻分析 • 回顧機構資料，歸納價值 • 草擬初步研究計畫書 - 找研究助理、各類小組訪問代表 • 選定質性研究方法 • 與研究助理討論研究計畫書、價值列表、執行時間表及訪問安排
八月	<ul style="list-style-type: none"> • 擬定價值列表和小組訪問框架 • 完成第一份初步計畫書的文獻和研究方法兩個部份 • 諮詢董事及領袖及修改 (沒有收到回應) • 于同工會介紹是項價值研究，邀請參與和提供意見 • 訪問：同工組別 (>6 年) (共 7 人)

九月	<ul style="list-style-type: none"> • 協會義工一組 (>3 年) (共 6 人) • 協會同工 3-6 年(3-6 年)(共 8 人) • 協會同工組別(1-3 年) (共 7 人) • 協會義工組別 (>3 年) (共 6 人)
十月	<ul style="list-style-type: none"> • 教會/捐獻者組別 (共 8 人) • 豐收基金同工/義工(>5 年)，(共 6 人)
十一月(2017) - 三月(2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 因著前線工作忙碌，研究停止了近六個月 • 一月(2018)：董事組別 (>5 年董事/義工) (共 6 人)
四-七月 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 同工討論全人關懷服侍價值 (共 9 人) • 其間閉關共 18 天，編寫文獻、分析資料、整合、發現、應用及建議 • 初稿交研究助理修改、交董事會主席及督導修改
八 - 九月 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • 於董事會討論 • 搜集以上人士意見，完成初稿
九月(2018) - 一月(2019)	<ul style="list-style-type: none"> • 於同工及義工層面推動 - 認識及應用 • 共分六場 • 最後修改，以 eBook、文章及報告形式發放

(三) 選擇搜集資料方法

先參考機構及豐收過去由開始至今的資料，包括閱讀機構的文獻：通訊、年報、網頁、推介資料、訪問、檔案及禱告資料等，歸納成為九個核心價值的訪問大綱。再於八個小組訪問中，諮詢兩間機構各個階層代表的認同程度，回應及意見。訪問以聚焦小組的形式進行，以立意抽樣 (Purposeful Sampling) 來設定條件，以便選擇最有代表性的受訪樣板 (samples)。過程中與各部同工商討如何選出合適物件，並以半結構式訪問進行 (Semi-structure)。

訪問時採用半結構問卷 (Semi-structured Questionnaires)，雖然沒有嚴謹的結構，卻跟據「核心價值訪談內容指引」作為交流的清單，不然所搜集的資料會變得散亂而難於日後處理。反而在訪問時，手上已有方向和清單，才能引導受訪者的回答集中在這些脈絡之中，以便日後作出有系統的分析。採用的訪問方式，能夠為筆者、研究助理和受訪者提供一個對談的平臺，透過對話的互動來發現和闡釋受訪者對他們對機構和價值的看法、描述和體會。



整個訪問的做法是實務，由經驗、事件、故事和歷史作出歸納，而非理論或紙上談兵。最後歸納出九個核心價值，作為訪問的主要框架。如下：

- 第一、委身實踐神旨意 (上帝旨意)
- 第二、委身工作和生命更新 (工作與生命)
- 第三、建立愛神愛人的天國文化 (天國文化)
- 第四、培育領袖于崗位承接使命 (培育領袖)
- 第五、傳承教會服侍貧窮人 (教會服侍窮人)
- 第六、實踐全人關懷服侍 (全人關懷)
- 第七、按神旨意回應貧窮不公義 (貧窮不公義)
- 第八、尊榮和發展貧困者 (發展受助者)
- 第九、以分享異象為本的屬靈籌募 (屬靈籌募)

(四) 研究分析方法

- ◇ 搜集資料後，分析過程是用質性研究的主題分析方法 (Thematic Analysis)。主題分析也有其好處，Dawson R. Hancock 和 Bob Algozzine 提出：「做研究的新手較多選用主題性分析，這種分析乃透過檢視每段資料，按研究問題來建構初步或嘗試式的答案。」
- ◇ 嘗試式的答案分成不同主題，整個過程都在為出現的主題尋找支援的資料。過程中，若資料未能支援，筆者會修改研究問題，相反，若資料支援，那筆者會繼續研究問題。當已完成檢示所有資料，那些能為研究問題提供初步答案，並得到較大支援的主題會被保留和列入分析報告內。⁷⁶
- ◇ 而在尋找主題的範疇時，Merriam 提出：「尋找範疇大致上是一個直覺過程，但也是系統化的，會受到研究目的、筆者的背景，學問和知識所影響，而且意義是由參與者自己明確創造。每個研究都有某些理論架構，意味著每個研究都處於某些知識脈絡下，及研究這工具甚至讓筆者想出目的主張與研究發問。」
- ◇ 由於範疇或主題或發現是研究發問的回應「答案」，這些範疇的名稱等同於研究的方向。下一段範疇的名稱至少有三種來源：筆者本身、參與者，或是研究外來的來源，

⁷⁶ Dawson R. Hancock and Bob Algozzine, *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers* (New York: Teachers College Press, 2011), 67。筆者翻譯成中文。

例如文獻。最普遍的情況是調查者想到反映她在資料所見的詞彙、概念與範疇。」⁷⁷

◇ 基於以上有關主題分析的說明和提醒。

第五章 訪問分析和總結 Summarizing & interpreting

“方法很多，原則很少。

方法一直在變，

原則永遠不變！”

Principles are the bottom lines。

九個核心價值的整合

這個核心價值研究是採用質性研究。以半結構問卷和聚焦小組來搜集資料。以三角方法 (Triangulation) 來增加其可信度。結果是以主題分析 (Thematic analysis) 來作分類和發現。在這個部分，涉及八個聚焦小組的內容分析和整理，包括不同持份者的有七組，而集中討論「全人關懷服侍」也有一組。「全人關懷服侍」另外安排一組，第一個原因是全人關懷涉及整個事工的模式，尤其重要，需要詳細和專注來討論。第二個原因是要深入地檢視全人關懷的模式運作如何，實在要找不同部門和年資的同工來訪問，因為前線的同工才是執行者。以下，筆者的表達排序，是就每一個核心價值，按著八個小組的回應來寫，看起來顯得有點累贅，但筆者仍然選擇這樣排列，原因是想就不同組群作出比較，因為當清晰地看到每個小組的意見，日後就可以就不同組別提出的意見，作為貼身跟進，那就值得花上更多工夫呢！這個部份，經研究助理紀錄好的分析原稿超過 120 頁，確實頗詳盡，是各位受訪者的積極參與的結晶。筆者親身參與八個小組訪問，聽到和看到了很多寶貴的回應和意見，彌足珍貴，實在很想如實紀錄。所以就無法在剪裁上作出太大的刪減，因為想盡量尊重每個人的心底話，珍而重之，那就惟有用上較大篇幅，需要花讀者更多時間來閱讀了。

八個訪問之中的其中七個，于訪問開始時，都請受訪者預先填好一份核心價值研究表，首先請他們討論是否有增減，最後是決定保留這九個核心價值。於是，第二部份是邀請受訪者以一至五分來表達他們看這個核心價值的重要程度。1 是完全不重要；2 是不重要；3 是一般重要；4 是頗為重要；5 是非常重要。

以下圖表列出了每個組群的平衡分，都是屬於偏高的得分(4.3-4.9)，顯示九個核心價值的認受性或代表性很高。

圖表：各組核心價值得分及排位

核心價值/組別	豐收基金 同工/義工 >5 年	協會同工 >6 年	協會同工 3-6 年	協會同工 <3 年	豐收/協會董 事 >5 年董 事/義工	協會義工 組 >3 年	夥伴/捐 獻者	整體每個 價值平均 分(排位)
第一、委身實踐神旨意	5	4.7	4.9	5	5	5	4.9	4.9(1)

⁷⁷ Sharan B. Merriam, *質性研究* (臺北市：五南圖書出版股份有限公司，2011)，167-168。

第二、委身工作和生命更新	5	4.7	4.5	4.3	3.6	4.7	4.3	4.4(4)
第三、建立愛神愛人的天國文化	5	4.6	4.6	4.6	4.4	4.5	4.4	4.6(2)
第四、培育領袖于崗位承接使命	4.8	4.7	4.3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.4(4)
第五、傳承教會服侍貧窮人	4.8	4.6	4.6	4.6	4.8	4.7	4.4	4.6(2)
第六、實踐全人關懷服侍	5	4.4	4.5	4	4.2	5	4.4	4.5(3)
第七、按神旨意回應貧窮不公義	5	4	4.4	4.4	3.6	4.7	4.6	4.4(4)
第八、尊榮和發展貧困者	4.8	4.4	4.5	5	4.6	4.7	4.3	4.6(2)
第九、以分享異象為本的屬靈籌募	5	4.7	4.4	3.4	4.2	4.3	4.3	4.3(5)
總分/百分比	44.4/45 99%	40.8/45 91%	40.7/45 90%	39/45 87%	38.6/45 86%	41.9/45 93%	40/45 89%	
9個價值總分排位	1	3	4	6	7	2	5	

備註：最後也有一組屬於前線同工的類別，討論全人關懷服侍的價值。該組有另外的計分方法，不包含在這個表中。將於第六個價值中再作交待。

1. 圖表顯示每一個訪問小組就每個核心價值的評分情況，以得出該項核心價值的得分排位。從橫向可看到。
2. 從直行來看，也顯示了每一個訪問小組就九個核心價值的總評分情況，以得出每組評分的排位。
3. 每一組群對不同的核心價值，有相同和不同的地方。首先是相同的地方，七個組群都給第一項「尋求神旨意」最高分數，反映他們認為機構十分重視這個價值。當然，也有機會是源於每個基督徒都自然地看重尋求神旨意的價值。

4. 分別方面，在職一到三年的同工小組只給予第九個價值「屬靈籌募」3.4分，反映他們較少參與籌募工作，事不關己就自然不太重視。反而是要百份百籌募經費的豐收小組，卻給予「屬靈籌募」5分。
5. 董事小組給予「生命和工作更新」3.6分和「回應社會不公義」3.6分。前者原因是董事表示不太熟悉機構如何實踐這個價值。另一方面，有董事較為在意露宿者部同工的狀態和離職情況。也有董事覺得若機構重視同工生命與服事的價值，就應該更有系統地推行。而「回應不公義」為何是3.6分，董事小組則沒有談及。
6. 除了以上三個評分的得分為4分以下，其餘63個評分都在4-5分之間，反映這九個專案於持份者心目中，都認為是機構所重視的，並從參與中看到機構正在付諸實踐。
7. 從每一個組群就九個核心價值總評分的高低來看，豐收得分是第一位，達99%，顯示該組十分看重九項價值。第二位是機構的義工，他們的評分達93%。而第三位是在職六年以上的同工組，評分有91%。第四位是在職三至六年的同工，評分有91%。第五位是夥伴機構，評分達89%。第六位是在職一至三年的同工，評分達87%。第七位是是董事組，評分達86%。
8. 從以上可看見，作為機構的最高管治層，董事組對九個價值中的七個有頗高的評價。而對「回應不公義」的評分，則是夥伴和義工組評分較高，他們均直接表示覺得機構已在透過服侍回應不公義了。而經常被中國政府打壓，難以伸張公義的豐收組，居然全部人給予5分，可見他們認定和清楚自己的服侍，在狹縫中持守機會來服侍和行公義，而且是得義無反顧地做，反而沒有太多疑惑。反觀董事和機構三個組群，評分為3.6至4.4分，是否意味著因為香港城市容許表達，爭取公義的方式五花八門，反而令機構在實踐上不容易選擇和定位？值得再作探索。
9. 對九項價值的整體評分，除了豐收和在職六年以上的同工組的總分較高，豐收是評分99%，接近滿分。因為豐收在國內的工作以泉源之家為主，是一個較為自給自足的小社區，孩子和同工人數維持在六十人以下；而香港家舍的密集相處模式，對比機構在開放式的社區服侍，每年服侍過千人，同工約三十位，義工二百多人，要貫徹九個核心價值的實踐，確是困難，以致評分沒有那麼高，這是可以理解的。
10. 其次反而是義工組群和夥伴組，比另外兩組，即在職三至六年及少於三年的同工組為高，就是義工比同工的評分較高，這個發現值得探討。

第一、委身實踐神旨意

訪問的整合

豐收組 (> 5年義工及同工)

尋求神旨意

- 豐收…當時開展已經是看見神跡，你(Ada)和美如一班人都是在不斷尋求，看神如何工作，怎樣開展，之後地方的出現，所以開展時已是跟著上帝的心意而行。R

聽而順服

- 我想起魯叔叔，聽到他的見證，原本是沒有對中國有心，但聽到神旨意，一呼召，卻立即回應，這是好實際的例子。E
- …要知道神在自己生命中的計畫，…作出一個決定，委身去實踐神的旨意。而不是因為自己的感動，或自己想做…，在委身的過程中要持守，…好專一及清楚完成上帝的心意。Jo
- …我當初未預備好的，但仍然按著上帝嘅心意就出發了。現在回望，我也相信這是神的安排。所以有(這個)核心價值是很重要的…。Sh

清晰引證

- …當初在救助站試行到關門，但神的心意更闊，之後…看見福利院的事工就開始，所以看到順服神的旨意而行，是可以好 smooth。我自己都好開心…到福利院去…行區禱告，好多 signs，給我們看到如何走。之後伍濤基金來為隊工加強士氣，…事工展開，都是順著神的旨意。Re
- 所以我聽到的是，在過程中要看見路標，連時間等都是跟著上帝的心意而去行。A

集體聆聽

- 我覺得最特別是這機構著重集體聆聽，一齊尋求神的心意。R
- 系，在中國開展事工，好像沙漠開江河，越難，就越知道要聆聽神的聲音。A

謙卑靠神

- 上帝有祂的計畫，什麼時候要做什麼事…預備僕人的心。時候到了，就把祂的心意放到祂已預備的人。我們憑信心跟著祂的旨意。不要以為自己得，就可以去做，或者行行下，中途又按自己的心意而行。要完成神的旨意，一定要委身在神的旨意中。…這觀念和價值是很重要。L
- …記得開始泉源之家時，領受是比較高，但一去到落地就不懂得怎樣做。我自己就發揮自己的小宇宙、想法，但一路走的時候…我覺得上帝是會負責的，祂放在哪個位置，祂會負責，我覺得上帝必有提示。但當上帝提示時，我們是否立即回到上帝的中心？…這十年我體會到人不能做什麼。我體會到，最終回到神那裡，那種很暢順，是無法能表達的。

領袖同行

- …魯叔叔(傳道)在，…而他好好咁看著我們，我們都能看到經歷上帝的真實。無論有多艱難，好委屈，遇到不能解決的問題就回到神身邊，幾辛苦，神必安慰我們。我越來越小，禰越來越大，就更清楚神的方向。Jo

讓教會信徒回應召命

- …信徒來自教會，而機構就是工作的地方，兩者合併成為美妙，來自不同的教會，來到這裡回應上帝，機構正好帶信徒實踐上帝的工作，這是神帶領信徒走得更加闊。信徒回應召命，實踐神的心意。

跟進建議

- 如果補充一點，把這價值放在隊工中應該如何執行，那就會好些，會具體一點。Jo

協會資深同工組 (>6 年)

由需要導向到尋求導向

- 而無家者機構當初人是回應社會的需要，讓神介入在這些社會需要之中而開展。但好明顯豐收不單如此，是神不斷在拓展，掉轉是神把祂心意放在人心裡，再養化而開展。R

從功課中學習尋求

- 之前是見到需要回應和發展，主在此段時間給了我們許多的隊工的問題…學習如何按著神的心意不要放棄。(A)
- …(處理隊工問題)好辛苦，但見到同工很同心和一齊去學，很多時候我們都是要回顧才知道和見到效果。(An)

尋求應用于社會或國家時，更要清晰自己領受的那一份

- …究竟什麼是神的旨意？神的旨意放在什麼層面呢？…如果在社會或國家層面呢？這又會有保留或在經歷中？(K)
- …我覺得神給每個人和機構的負擔和使命都不同的。所以神給機構的使命是去委身服侍無家者，神一直給機構的啟示，就是給予資源去服侍他們。關於國家和社會，也有一些上帝的僕人有這負擔，領受都唔同。(L)
- …如果信了耶穌都要面對世間的苦難，…那我們是去學如何面對苦難。我們追求上帝的旨意，然後委身在其中。我們是在選擇同大家一齊去面對苦難，還是抗衡苦難呢？(R)
- 我自己於中國也有很多情緒…有許多不公義…我要順服在上的，我也要處理內心的咕嚕。若在不公義裡，上帝仍留有一條路，我就去回應。上帝說開福州…那我就繼續做，其實就交給神。又如關於房屋的問題，上帝話社區房是一條路，那我就…做。…上帝在興起不同人作工…若我要與教會同行，又要好像曼德拉一樣出外抗爭，我是兼顧不來。社會或國家，上帝有幅大圖畫，不同的人領受一部份…。(A)

領袖示範

- …我(是過來人)是得益者，我看見同工的服侍，看到神的愛，令我覺得自己是賺了。我們是透過聽而去做，而不是透過做而做。很多決定都是經過很多的掙扎。例如在開泉源之家之前，我記得Ada 講過，好怕自己的想法而不是神的想法。這也影響我，學習聽到神的想法而去行。(M)

實際應用

- 我覺得通宵禱告會，是學習聆聽神的聲音的場景。回應雄峰所講，其實除了大隊長禱告，我覺得現在也有透過同工會，我們都會把核心價值或我們所領受的事都在同工會分享，以致把上下都拉近了。(M)
- 回看過去，在一些重要的決策，我們都是禱告，在等候的過程，我們都有心去等神介入，如果無領受，就按常理而去做決定，而且可以隨時去改變…實踐神旨意，是一種很真實的感覺。(L)
- 我都係 04 年到機構，週五禁食祈禱，也學心靈醫治…我們都經歷許多神跡，例如豐收牌照，似乎成了，得又唔得，唔得又得。又例如有人比單位、人事問題，我們都問神如何處理…按機構或教會來說，我們(尋求)都算係做得好多。(H)

跟進建議

- 我覺得尋求多是在領導團隊的層面，若更多同工一起尋求，那就更好。(H)

同工組(3-6 年)

尋求神旨意

- 覺得是做啱神叫我們做的嘢，先至是最重要…信仰是我們機構嘅重要核心…我們做緊最低層的一班群體。馬太福音 25 章山羊和綿羊的比喻…機構正正回應這個旨意。我很欣賞機構真的去尋求神…否則我們很容易學了坊間的方法，這樣做，那樣做…。(C)
- …看機構的歷史，就是一直都在尋求，跟著神的心意而行，並且願意去行出來。(Su)
- 我看到聖經中要愛和照顧孤兒寡婦，我覺得我們的逃城和恩福之家，都是在尋求後開展…。(Yi)

領袖示範

- …但心是最重要…嗰個(尋求的)流應該是由上而下。若領袖不是實踐神旨意，在下的好難做到。有時我們會諗為什麼人會軟弱，但我們也會認罪，我覺得我們有這(種)氣氛。(Se)

實際應用

- 我想起每年的年度計畫，各部門都在尋求計畫，然後去做。基督徒…尋求…都容易走樣…我覺得很多時候，我們所做的都是一致…有時候若沒有特別領受，按著本身的計畫去做…所以機構都有其獨特性。(T)
- 通宵祈禱會和尋求營…異象不是一人，機構是會讓整體都知道，一齊去尋求領受，以致我們是一齊前進。(Yi)
- …我想起豐收和美地事工，都是領受、計畫、再展開。大家都很同心去禱告、實踐。雖然未知前路，但每人都願意去付出時間，一齊去祈禱，一致去為這事分擔。(連行政部都一齊尋求。) …我們相信神的時間，有信心。(Hu)
- …我同意實踐時，每次有新事工開展和發展，都是集體聆聽，去計畫…我們最初入職時，也不太懂得如何去做。欣賞機構給新人，教我們如何聽神旨意和聲音。因為機構重視，所以用了許多心機和時間去培訓新同工。由最初唔系好識，之後有很多操練的機會…可以去學習。(Mm)

跟進建議

- 要每年都辦一次如何聆聽神的聲音(My)

協會新同工組(<3 年)

尋求神旨意帶來不一樣的氛圍

- 機構…好努力實踐的旨意，我們與其他的 NGO 不一樣，我們的文化和受助者的建立關係是很不同。外人入來，是覺得好多讚美和祈禱，氣氛是很不一樣的，而且是很明顯的。(D)

對尋求的疑惑：領受後如何達致？也不知能否承擔！

- …但如泉源之家和中轉家的歷史，都看到是尋找神的旨意，但…到實踐，總是欠一點…就是有一幅圖畫(遠象)，但究竟中間點樣達致，有時我想像唔到。例如傳承教會，這都是神的旨意，但要落手落腳做，好似又有教會探訪，但中間的 step 好似都是空想，其實不知如何去做。(MO)

- …感受到機構好想尋求神的旨意…尋求的心是放在每天平日工作裡…但實在好難觸摸，究竟神的旨意是什麼？大致好似知，大致好似有方向，但仔細究竟係咩呀？其實好難掌握。若掌握唔到，我就好難去實踐…我需要好具體，一步一步去實踐，具體的指引，好難有個遠象之後，就自己撞埋去。(D)
- …我覺得比較難去觸摸咩系神的旨意？而每個同工都承傳緊一 d 野…但去到實踐神旨意，究竟如何落實？N
- …但我覺得神沒有一定要我們怎樣做，我們行在神旨意中…我是一個若找到方向，我唔會好感到挫敗，我不用很清楚的指引我都 OK…好似今年與教會同行，不需要有 guideline, 因為神不會這樣 straight, 可以(大家一起)經歷和一起成長。(Y)
- 例如祈左個公義房，聽返歷史，有個南昌街的物業出左嚟，嘩，這是超大的遠象，祈禱好 powerful！新一代未夠勇氣去…接受挑戰，去落實這個遠象。當有領受來，你夠唔夠力量去 say yes 呢？(N)

實際應用

- …通宵禱告，在這裡在實踐建立一班同工去 charge 電，…好像每次都是給我很經歷去清洗自己一次，再進入服侍中。Jo
- 中轉家比較齊腳，…我們體會到唯有禱告，神在做事。…真奇妙。好像有一期 d case 好難做，而當我們祈禱之後，神親自在做這些事。…例如最近有一位聾啞人士，她會覺得人歧視她。就…有一位義工懂得手語的義工出現，結果整間(宿舍裡的)房的氣氛都被改變，而她也覺得很被接納。…我們會想了許多方案，但神一出手，就好輕鬆去過左。(Jo)
- 就是一路尋求，好真實經歷神。按神旨意回應，我都聽了許多年，每次聽完都覺得好誇張，起毛管，是否真有可能發生？但真的見到中家轉家一步一去實踐。看到很多見證，如搬 office。…(Ch)
- 尋求神，好似是 mind map 中的中心，2-9 的核心都是在神的旨意下面。同意同事所講尋求神幾虛，不清楚。但如恩所講，神容許我們去摸索，所以要有順服，等待和都要有信心。這才看到神作工。Oli

領袖示範和傳承

- …在露宿部，周姑有好多的祈禱。周姑功力深厚，感受好真實。(Oli)
- 這裡的核心是指向神，人來無耐已經好感受得到。…一些資深都同我分享好多。你知道露宿部的義工都很資深，有 D 是超過十年以上，他們有時更會把一些核心價值、睇法好清楚話返你知。同工、服侍義工都在向我分享神的工作。(Oli)

跟進建議

- 應該要做下(新人)orientation 會好 d。My
- …要不要做一些禱告整合，怎樣有策略，如果定出時間表實踐這些策略，可能要具體到咁去教…。好多人都有祈禱領受，但未必有策略，那就實踐不出來。(A)

董事組 (>5 年董事/義工)

尋求神旨意

- 若不是神的旨意，我們不會敢入中國工作，也是在這樣的情況下，我們堅持到現在。好多從機構的角度應該是要停，因為從客觀環境，是沒有發展，而且在捱打狀況下，好多機構都唔會做。但從跟耶穌，要實踐，若捱打就唔做，那就成世都唔駛做。如果我明白神的旨意，順景去做，也不是神心旨意。(T)
- 我們一直都實戰及落地工作，也不是現在一般機構文化，現在多是要有煙花，要有訪問，要有人來睇，有重要的贊助人，好多基督教機構都是這樣。但機構是開始到現在，我們的領受都不是這樣，而(落實服務)好明顯是神要我們做。(T)
- 尋求…which is 這是要承傳下去，否則這就變成返工放工…。這個 core value 我覺得是很重要。正如你本書(“成了一台戲”)所講，集體聆聽是去印證上帝的旨意的…。我看見機構一直都是在集聆聽的 direction 裡。(J)

實際應用

我見到同工恒常禱告, 退修, 這是實踐, 也有通宵祈禱, 或是為著一些事工, 一起尋求異象和方向, 這都是很實際的, 系你們 daily 或 regular 會做的方向, 是時常尋求神的旨意而去行…。

還有行區祈禱。(Ta)

跟進建議

- 或者是我的觀察是…你們有好多 experience, 但神的話語的基楚是不強, 有, 但不多。(T)
- 因為這裡都是 faith community, …這裡不只是一所機構, 那麼我們的 faith statement 是什麼呢? 我覺得現在的同工, 或是將來的人, 都是要知道。若有這些 faith statement, 大家就要一起去追隨和擁抱, 變成 part of 這個群體。(J)
- 一些好的 value 如何 pass on 呢? 是否應該好有 structure 和 system。下一梯隊如何接或接唔接得住? 接唔接得住不是睇 d 人, 而是靠 system 如何 maintain 住。(J)

協會義工組 (> 3 年)

委身神旨意才能堅持

- 委身是很重要…也是機構成功的核心價值的一部分。…其實我探露宿者過程中, 有時也有不積極的時候, 也有捱的時候。原因是有些露宿者都有很“爛”的時候, 做得好辛苦, 但他們也不想變…我在想他們是否最有需要? 而機構開展服侍浪童, (更有需要)是更好, 亦看見是開展神的工作。F
- 我自己在(服侍)過程中都不停犯錯…不停學習。所以委身是很重要的, 沒有委身, 只是看果效是留不到。…所以, 我見到有委身義工和委身同工, 都可以留到好耐。B

尋求中同心等候和回應

- 但不容易, 尤其是在驗證階段, 都有很多探索, 要共同 own 到, 過程是辛苦。但知道若是出於神, 到最後大家都會去。不單只是同工, 義工都有這個心, 話去就去。(注: 這時, 大家指著大頭 B, 話去福州就去) 這是很難得, 這是一致。神是會同時間感動大家, 沒有人知道行出去會點, 但在這氛圍, 大家都能一起實踐。因為我未見過有機構會集體聆聽, 好難得…P
- 我接觸一些福音機構, 機構明顯是委身跟隨神的旨意。有時有的基督教機構, 都會因循, 做返一般的事。但我欣賞機構, 不是做人想做的事, 而是按神的心意而去做…我看到同工如何求問, 有很多禱告驗證。P

預防變質, 整理核心價值很重要

- 剛才提到 mission, vision, value 是很重要, 在我工作的 XX 處都很重視…因為若不, 部門換左人, 新的 leaders 或同事帶埋新的思維進入, 想革新或改變, 就帶來混亂。…所以認同機構應該要快 d 做(核心價值)。La

察覺有異象走樣

- …最初來做義工, 是講福音, 有家會。現在改變後, 因為同工不斷改變, 大家對福音越來越少, 家會沒有了敬拜時間…多了咁多新的同工, 入職條件是什麼呢? …他們的追求方向是什麼呢? 我真的是聽他們講政治或看的問題比較多 d…。Su
- 好像我現在有幫手帶導賞, 但帶帶下, 好像缺少了一些元素, 究竟是否有沒有分享生命見證呢? 是否只是圍繞社會問題? …我覺得就要帶他們(導賞員)去思想, 神給你們學了什麼? 我自己都有問, 帶導是否都是信徒呢? 若沒有信, 我們也有責任把信仰帶給他? 若他已信, 我們又如何幫助他們去整理自己的生命, 去與人分享。所以, 要明白神的旨意才知道應怎樣做呢? 而我們義工也要同心和一同明白神的旨意, 以致一起去做。Su

跟進建議

若分別在於要實踐神的旨意, 那點樣實踐? 一定要用經文支持。對, 否則每人都有不同的理解神的旨意, 又或者同一段經文都會有不同的理解。F

夥伴組 (捐獻者、教會)

回應旨意, 以愛服侍

- 每次來都很感動，…很多時候我們會忙於改變世界，而忘卻安靜瞭解和聆聽神的心意，最終卻與一間社福機構無異。機構…不單去扶貧，更是關懷和憐憫貧窮人(馬太福音 9:36)。這裡是好的地方讓受助者再次經歷神的愛，並回到神創造人的原意，就是與祂結連。F
- 咁多年機構都好實踐，有些事是唔 make sense, 但機構令到好 make sense。關懷人好容易 burn out，但機構三十年都能持續。是神在興起，神會祝福。我們中秋晚會，官員都會贊，而恩福的弟兄，起初是 tired，但越來越好。…所以咁多點(核心價值)，委身神的旨意我覺得好重要。F
- (總是福音為本) 由開頭與機構一齊出隊，到現在已有一段時間。機構是基督教機構，不單在安排事工，或是流程，做不同探訪的考慮，而是有信仰的元素。…例如早期去探訪，文賢堅持(義工要)信主…成熟。最初都覺得是嚴謹，但慢慢是明白怕帶了不同人去，有時會帶來(受助者)不好的價值觀。
- 對機構的實踐(我並)無質疑。(覺得機構)與其他機構好唔同。那種關心，對受助者，不單只是幫助，而是很想與他分享信仰的精彩，生命的更新呀。我看得那種對信仰的委身，是令我感動。

看到人的順服擺上

- 我參與左福州的服侍兩年…看見豐收義工好委身，好落實咁去實踐，背後好想實踐神的使命。我看見義工放了很多時間，甚至乎在國內生活，去探訪福利院的院友。…見到義工這樣委身去付出，其實都係激勵教會的姊妹，如何實踐大使命。所以(委身尋求)非常重要。Y

由尋求來的神跡

- 我自己就一直都見證，(機構)由舊的地方搬到嚟現在新地方，機構都係一直禱告尋求。我記得有個片段，一齊禱告去尋求，在禱告中知道神會給地方，聽落是很難想像。(思覺失調!) 但確實現在又踏足這個地方，4年又4年免費使用南昌街。Ye

領袖示範，機構將最好的人差傳出去

- 另一個我很深刻，就是這裡有個同工，好有江湖地位(魯生)，我很欣賞機構願意派一位咁資深的同工上去(中國)。…我記得魯生分享，本來預備退休，聽到神叫他要到泉州，就去了。我最初問魯生，你要去了很多年？他說：「唔知呀！」實在終於回來了，都好似 5 年…。上去真的不簡單，很早醒來，很夜才睡，真的不容易。Ye

付代價的順服

- 一講神旨意，不外乎大誠命，大使命。但機構在大家認知的真理裡，能更具體去尋求和聆聽就顯得更重要。…而委身實踐…是很磨人。但我記得在泉源，d 孩子三四點唱歌，看見同工就起身去照顧他們。我自己是短期來，若住耐 d 真係會精神崩潰。真的見到同工上左去殘左好多。真的有代價，是捱出來，牙血都出埋嚟，我見到佢地真係委身實踐。無論是一年或是幾多年都好，這都顯示機構咬住異象不放。或者咁講，其實豐收都可以棄難取易，但我見到唔係，但在接觸中真的見到他們好真實。Ch

聽到而徹底順服

- 豐收真是很強於 action, 不只留於禱告祈求感謝那種，真的是做出來。由 2018 年到現在，看到這裡很恐怖，很癲。我見到你們好強勁地去服侍，我都唔敢講自己是否可以很強勁地堅持，又或者我不是可以定期地上去(參與)。但我可以做的是奉獻、祈禱、關心。這裡最吸引我，就是 action。因為我也是喜歡 action，不只是流於講，所以我覺得你們好恐怖。I

對比和發現

相同的地方：所有組群，同工、義工、董事和夥伴，都十分認同機構是尋求神旨意，是做對神要我們做的事情，特別是回應聖經的教導。中國事工也是迎難而上。他們形容由尋求而來的效果：覺得機構有別於其他機構，氛圍不一樣，以信仰為本，也著重領袖傳遞，經歷很多神跡奇事、很多指引。他們較為感動是機構願意差派最好的人出去，甚至開展事工也是由聆聽神出發的。

此外，受訪者也認為尋求神，隊工的生命展現特質：是謙卑、憐憫關係，聆聽後順服、願意付上代價、視工作為一個服侍、願意更新生命，讓自己成為被神使用的器皿。義工也特別提出，若不是清晰地領受到神的心意，他們也很難堅持這個成效不大的服侍。不同的地方：年長和資深的同工，有豐富的尋求神經驗，對這些奧秘的事，態度篤定，願意傳承下一代。反而，年輕和年資短的同工，特別是在職三年以下，他們贊同尋求神旨意非常重要，只是他們對於尋求神有較多的疑問，這個也實屬正常，也反映刻意和計畫傳承的重要。再者，董事也提醒我們，在尋求之餘，也要熟悉聖經的重要，並有系統地傳遞下去。

總結

相信每一個信徒都會說尋求神旨意的價值觀是重要的。但從以上內容可以看到，機構確實把尋求神旨意的價值，深植在機構裡面，也有一定的策略和方法。只是需要具體整理和教導。此外，因為竭力和真實地實踐，所以就看到很多不一樣的效果，鼓勵和吸引人愛上尋求神了。機構不是口傳尋求神旨意，而是身體力行地實踐出來。

第二、委身工作和生命的更新

組別訪問的整合

豐收組 (> 5 年義工及同工)

認識神全然掌管

- 在服侍的過程中，當我們頂不住的時候，就要回到神那裡。我自己回顧，其中一樣神更新我的，就是明白到若神要一個人走，誰包他也包不到。但若神要留，無論怎樣要他走，但都走不了，這人必要完成神要做的事，才能走。這對我的學習，是我常常都評價人的效果。上主要留，總有益處。在泉源之家是很大的學習，就是放手。L

於決策、隊工磨合上更新

- …我為人獨行獨斷，同工全都是福建人，文化衝突很大，由不懂得用人，到接納，到現在離開後都很大的結連，我現在離開，才知道同工對我的關係都好深。
- 又如開展時，孩子常逃跑，當時我們定下規矩如何罰，以及三次之後就不(給他們)開門，結果當孩子回家後，見到他們很好開心，又開門。當時亞黃(丈夫)都贊成開門，如果不是，我們來這裡做什麼？但對同工很大的衝擊，我自己都要交待，因為我開會決定左。當時我們兩夫婦禱告，上帝給我們智慧，我當時就問同工：「如果耶穌在，耶穌開門嗎？」Jo
- 後來就慢慢通到。但都覺得孤單的，又要處理行政(上的交待)，又要去愛。所以(願意)心意更新，困難…但一定不能逃避，反而要問的是上帝要磨我們什麼，釋放我們什麼？領袖要有屬靈反省，才能帶領隊工尋求神的心意。A
- 不過我覺得團隊，魯生你的層次就比較高…在團隊中，大家在演繹屬靈的事上都有所不同的，以致執行上，決策上都有不同，有時(能夠)彼此欣賞和調校，都不容易(!難得)。A

聖經的提醒

- …最喜歡聖經人物是巴拿巴，這十年是我的偶像。…巴拿巴常常都是給予機會。人永遠都看不到自己的問題，只看到別人的問題。神和機構都給予我機會去服侍，…是很大的祝福，而我也在學習給予人機會。我也和老總不是有太順暢的溝通，她都給我機會，我就在同工中應用。Jo

更新才能活出異象，常常問主

- 這是重要，沒更新，有異象也是沒有作用的。A
- 我們(遇到)什麼的處境，都問耶穌如何做？主是以什麼心腸去處理這情景？…將自我轉向以神為中心的向度。L

- 當我們願意委身，其實生命就自然有更新。這五年我自己都改變了不少。其實我不斷想著泉源之家，都經歷左三代，…過程中不斷要…思想我們要帶給孩子什麼？(例如)我們一起認同要帶孩子去獨立生活，就朝著這目標而去做。我真的是欣賞同工願意去試，做什麼也指向要幫他們獨立。在中國文化，常常都是要打。到後期我是不見在喜樂家(小家舍)有人取棒子去打孩子，(而是)尊榮孩子。…我體會到因為人做唔到，所以更加要禱告。Re

實踐方法

- 要處理同工的生命，感恩有生命頌的傳道為同工生命禱告。Re
- 人總是有老我，有很多自我攔阻，機構很重視同工的生命更新。團契會走在一起禱告，檢視自己的生命，回到神的旨意。E

更新原則和價值

- 在過程中若看見神的旨意，是可以被上主擴闊。以前我們有很多的框架，好像是於祝福晚會，你知道班細路有時都在地上爬來爬去，心裡諗這樣也行？但主說：「是我愛護他們，不是他們做成點？」(自己就破框了!)，心態有不同。我覺得神的工作…是(人)盡力後就由神去包底，神仍然會使孩子得福及改變。我體會到神的工作，總之盡力過後，一切都交給神。L

更新領袖的影響，謙卑勝過專業

- 一個隊工和事工，帶領者的屬靈帶領是很重要的。例如 Rebecca，好明顯見到她最初的培訓，與之後她的生命有很大更新後的培訓，所帶來的效果是很不同的。她是可以挑旺到人的熱誠和異象，所以拿咪講野的人，生命的承傳是很重要的，是有種吸引力。Jo
- 我…真的見到不同的同工和義工生命成長。質素是不可少，就是謙卑。這個謙卑是什麼呢？好像魯生，本來是打算上去救隊工，誰知做到滿頭白髮，成個人(的屬靈生命)給孩子反轉了。我又同樣發現，就是機構，同工的生命是否謙卑，與事工是否能延續是息息相關。
- 剛才聽 Rebecca 講，我也想到除了專業，原來到最終只有禱告，除了書本知識，仍然有很多摸不到的事和預測，真的最終只有禱告。這也是關乎能否帶領隊工的主因。R

資深同工組 (>6 年)

更新才能影響受助者，讓自己更自由

- 生命更新是必須的，是屬靈法則，與服侍是掛勾。是內省，當我們越委身，就越發現人的問題，也越發現自己的問題。所以，當面對受助者，我內心越來越沒有怒，不是體諒，不是化了，而是自己更明白他們。(R)
- 因為在服侍過程中，見到人不同的生命，當中也會有情緒，但會回到神裡面，與上帝互動和對話，問上帝可以如何處理，自己的生命都有許多的突破，多了憐憫、體諒…對教會也會多了份體諒和尊重。因為我們與受助者…他們會看我們，他信我們是因為看見我們是值得相信。如果他不信我們，他生命是難有突破改變。(L)
- 若在機構，生命不更新是很辛苦的。無論是隊工或個案，都辛苦。如幫了受助者唔多謝你，被受助者冤枉。如在隊工，若不面對關係，也辛苦。(H)
- 特別是過來人，他們是很識睇人。有人曾對我說：若不是我見到你如何做，我是不會相信你的。所以我會學言行一致，我也不敢(??)。除了上帝更新我，也藉他們教我。(R)
- 自己的生命有許多限制和框，若不更新是難被上帝使用。而且我們服侍的物件，好看我們的生命如何實踐我們所講。(An)

領袖同行，再傳給下一梯隊

- 我做部門主管，也迫自己要更新，放低自己和轉化，否則很難傳給下一梯隊。我本身是很執著和自我的，這過程也鼓勵自己如何與其他人同行。無論是同工或隊工。但我自己也想過放棄，如當年魯生和雄峰陪我行過一段艱難的路，神教我不要放棄，那日子是不斷問自己信不信神。不容易，由蟲的蛻變。有位十多年沒見的老同學說我變了許多，我回答是信仰改變我。M

安全隊工讓人成長

- 安全的團隊很重要，沒有一個地方能像這裡有安全感，就是教會也不能。安全是蛻變一個理由，在這裡分享自己的家庭困境…，我從來不與其他人說，但在我最難過的時候，除了扶著上

帝之外，還可以在這裡找到支持和鼓勵。團隊能讓我…可以回到這裡哭，回這裡說真話。我們需要人，不是要困住(自己)。(R)

- 這裡讓人生命更新，除了安全，愛和支持都好重要。(Ai)
- 自己的反省和團隊支持很重要，不只是自己，也得靠周邊(的人)。(M)

協會同工組(3-6 年)

培育生命來盛載其他生命

- …心意更新而變化…我覺得機構對於培育同工，其實落了許多力水，例如通宵祈禱會，為同工的生命禱告，我覺得機構很重要。以致同工能成為一個器皿去盛載生命。好像新皮囊盛載新酒一樣，而若果我們的生命不改變，很多時候也會很快失卻了熱誠。如果基督徒都是原地踏步，也活不出神給我們的召命。(Yi)

更新才能影響受助者的生命，而非生活

- …若我們…要改變受助者的生命，那麼我們的生命也必要改變…否則，只能改變他們(受助者)的生活。因為這是生命影響生命。唯有知道我們的生命是帶來重要影響，我們才能重視自己的生命更新，清楚知道不是打一份工。(S)
- 箴言 4:23 「你要保守你心，勝過保守一切（或作：你要切切保守你心），因為一生的果效是由心發出。」…地上的知識有很多…若我們要緊貼神，生命一定要被更新。另外，我們講緊全人關懷的模式，我們希望受助者生命更新，那麼同工的生命又怎能更新呢？我們(自己)也要行過這段路，才懂得與受助者同行。(Si)

更新讓生命轉化像主，更自由

- …其實令到我們不能更新的嘢，仲令到我們辛苦啦。更新生命才能令我們的生命活得精彩和發揮神給我們的恩賜。(S)
- …前線見 case，我們的生命都有很多破口，…自己的情緒或決定都受自己的狀況影響。…機構講身傳福音，不是口傳福音。…很多時要學像耶穌的樣式，叫人看見耶穌。…講真，其實我們都有很多的罪，與受助者沒有分別，只是我們比他們好少少，我們先識左耶穌先。如果我們的生命不斷似耶穌，我們都是一個壞的見證，信耶穌都不外乎是這樣。而且我很認同亞倩所講，其實那些令我們不更新的更令我們辛苦。見 cases 就好明白，…受助者沖著我們的破口去撞。若我們不反省處理，情況就不斷出現。Mm

領袖同行示範，給予時間改變

- 聽到秋哥去分享時，我就更加明白，這不單是工作，而是委身於神給我們的旨意。因為機構好好，有很多人為我們禱告，在很多傾談過程中，如做 SHAPE，幫我們找到(神在我們)生命上的旨意，令我們更容易去委身。(Mm)
- 我覺得機構是比機會去成長，也是有人去 lead 住，給予時間去改變。這個成長不是個人，而是有同行者有示範，有同行的感覺。例如 Man, 遠，圻呀。亞遠多分享自己的經歷，對敬拜的委身，都好大的影響。(Hu)
- …如果有人同行，是有幫助，也是一個生命的示範，什麼是更新自己。(A)
- 在這裡看見很多的同行，同行好重要。在機構這幾年，自己都有很多改變。…過程有很多反思，令自己…成長。在這裡，我覺得著重是我們經歷左什麼，而不是做了什麼？(Se)
- 在教會可能只問有沒有靈修，有沒有返祈禱會？就是我們做左什麼(Doing)。(Si)
- 對，在這裡不是講數量上，而是質素上(Being)。(Se)

個人影響著整個團隊的服侍

- …我再看到是團隊中的生命更新的重要，若不更新，盛載唔到咁多神的恩流。不過我的確有想過，都覺得辛苦…自己面前有咁多野做，又要成日更新，會否先搞掂面前的野，這會令件事暢順 D。不過若以團隊來看，一人也在影響著其他人的話，整體的更新其實是重要的，團隊的更新比個人更大。同樣，若帶來的破壞力，也是比個人更大。(T)

協會新同工組(<3 年)

服侍中不斷更新

- 最初入時，覺得是神給我們做就做，但不知道怎樣做。在做的過程中，看到神不斷更新自己…如剛做一個月，連爆兩隻 cases，帶給我的震撼好誇張，自己要意識到自己的狀況，神透過此如何幫助自己去明白自己，也覺得自己很蒙恩，在服侍上更新自己。Jo
- 同事與同事之間，我們透過敬拜中祝福自己，在某件事覺得無可能會做，但原來在神裡，也行過了。回望過去，你看到自己的生命不斷更新是很具體和實際。Jo

更新才能影響受助者，持續委身，與受助者同行

- 在這裡…看到每一位同工如何委身這裡的工作，…是心力投放，不能與生活割裂。發夢都想起受助者，需要投放自己的時間和生命，這是我們與他們(受助者)同行，不是當他們只是 case，這是很核心。如果我生命不更新，若我裡面仍有很多嘢，我不能與她們同行。要委身工作，就要委身在生命中。不是一下做到，在過程中不斷地更新學習，有進程。Mo
- 同意 Mo 講要與受助者同行，要不斷梳理自己情緒。我同意生命影響生命，受助者的生命也是更新我生命，帶給我很大的成長。在同行過中，讓我們更加成熟。因為他們的背景很複雜，自己有時會 **overload**，所以需要返去部門與同工一起祈禱守望，找些方法去實踐。如果我們當對方是一個 case, 其好多嘢我們都可以不用，但這不是我們所想的。O
- 有時返工會累，但又要對抗這惰性…要幫自己重新找回熱誠，更新變化，突破自己的樽頸位。做人的工作，自己的狀況是很真誠地(流露)出來，別人也容易知道，感覺到自己是以什麼心態與對方同行。D。

實踐方法

- 同意，每一次團契，通宵祈禱會…都有同工的心靈交流，每次都有得著和成長，這都會影響我們的服侍。通宵祈禱有叉電的感覺，知道神的目標和異象，又幫自己想返自己的異象和目標，令自己清楚左，很重要。N
- 因為機構好好，有很多人為我們禱告，在很多傾談過程中，如做 SHAPE ,幫我們找到(神在我們)生命上的旨意，令我們更容易去委身。(Mm)
- 認同(生命更新)，但實際操作，有時覺得不要搞我。因為這需要心力，不如做嘢啦！但知道這重要，而且每一次經歷完，都好好。Y
- 機構可以給我們參與不同的更新聚會，如「活水之泉」的敬拜，或一些生命更新的課程，都令我自己有很大的得著，比起在教會更多。(Se)

董事組(>5 年董事/義工)

不太熟悉這個價值的運作

- (比分)其實不是好公平，因為我不是好理解機構裡面的狀況。(J)

發現人事去留

- …我並不覺得同工越做越起勁, 有些(深宵露宿者部)會離開,當然有不同的原因，不太感受到好好更新。(H)

要刻意和有系統地推動

- 好像 ISO, 有些做左要剔剔剔，如果大家認同這個 value，就要落實去做，更 structure 去做，可能新同工入職時，就有份 manual，有這幾堂要上…是提及 core value,是 regular 要做的，那麼就會好有系統地發展出來。(J)
- 其實我們做 spiritual transformation 的力是不大。…如果是 core value 的野，就一定系 intension 去做。所有 core value 一定唔可以是兼，而是要有 structure 去做，intentionally 去進行。(T)
- 因為這份報告到最後，among 我們的領袖，同董事或同工再傾，在任何改善意見實踐，我們都空間可以做返好 d。…以前都不是刻意地去做這些，但現在就找出來。所以我們過去…未必是好有系統去做。(A)

實踐方法

- 系，我們都不是刻意去做，但也有為同工做釋放，安排上堂，外出進修，staff training 等。(A)

協會義工組 (>3 年)

實踐方法，義工更新影響受助者

- 我最喜歡機構搞的營會，好像是聆聽神聲音，(我的)弟兄姊妹好羨慕，原來不只是自己去服侍，也被服侍。我覺得可以(增加)多一點，生命先會有改變，靠聖靈，才能有更新。因為靠同工好難，而義工多就可以幫助牧養受助者，義工生命有更大的影響。Md
- 我自己又是義工籌委，更看到對義工的重視。同工會定期有禁食祈禱日，通宵祈禱日，最初都考慮是否開給放給義工，但最終也開放給義工，看到機構給我們參與。
- 並且透過義工籌委，是機構同工好想瞭解義工的需要，讓我們有所得著，還常常在想應該給予我們什麼題目的培訓。Su

文化氛圍，Mentor、尊榮和國度觀

- 我還有一個感動位，看到這裡是很多人的中轉站，機構裝備義工，但之後就走，可以去其他地方服侍，但機構是付出資源去裝備，也不計較(義工)是否留低，我覺得是有國度觀。
- 而且機構的鼓勵文化，好少話你做得唔好，(以)發掘義工恩賜為導向。B
- 同工看重義工的生命是看得到，好肯花時間建立義工。同工個別會面談，輔導，是我的屬靈父母，好貼心。不單只是解答在露宿者服侍的問題，而是關乎自己的生活和靈命，好系一個mentor 去照顧我，他們可以把我的生命與服侍連在一起。B

缺乏領袖同行

- 因為露宿部有兩位資深同工，所以你好有福。但板房同工較新，而且換人換得太密，接手也接唔到手…。La

夥伴組(捐獻者/教會)

得益的捐獻者

- …我在這裡 enjoy 到 benefit…(豐收的)遇見神營會，是去燃點弟兄姊妹的心，搞一搞我們的生命…很感謝神能夠給我參與這事工，在這裡能經歷神，是很大的得益。I

對比和發現

相同的地方：所有組群，同工、義工、董事和夥伴，都十分認同這個核心價值。按照他們的描述，更新價值和影響，能夠塑造和帶動受助者的生命改變，讓自己活得自由；堅持服侍的心志。然而，更新需要像這裡有安全和愛的團隊；並有領袖同行和示範，而被傳承的亦再傳遞下去。更新可於活出聖經、決策、隊工磨合和做事方法上發生，更多是於與受助者的互動中，不斷反省轉化而來，因為服侍的受助者背景是較為複雜的，常常沖擊著同工的生命。願意被轉化，就帶來了美好的生命素質，能以盛載其他生命。譬如面對生命，謙卑和凡事尋問主。

不同的地方：可能董事們較集中於大方向上的決策，不熟悉機構如何實踐這個核心價值。但他們非常認同，更建議要刻意、有系統地傳承，於整個信仰群體中推動。

總結

相信每一個信徒都會說，更新改變的價值觀是信徒一生的功課。但從以上內容可以歸納出，機構以四個策略來做轉化，包括安全的隊工氛圍、傳遞轉化價值、實質的平臺和活動，並以領袖身教和同行。四管齊下，才能具體地帶動整個團隊走進這個價值裡。

第三、建立愛神愛人的天國文化 組別訪問的整合

豐收組 (> 5 年義工及同工)

對天國文化的描述

- 我看見愛神愛人的天國文化，不是在教會，而是在這裡經驗…(以前)，我自己對信仰也不積極，後來到豐收做義工，屬靈了一點，所以會經歷更多。Sh
- 在救助站與孩子分享，(孩子)本來跳跳下，(慢慢)很安靜。我看見這情景，真的見到天國文化，去到泉源更加是的。當我進入這個群體，見到神的榮耀同在。無論環境如何，仍堅持有分享會，去到福利院也(有同樣經歷)。Re
- 讓人看到與別不同，人就覺得這班人好唔同，幫這班院友剪腳甲等，就覺得這是因為愛，唯有愛才是最吸引。L
- 其實這(剪腳甲)也是大膽的嘗試，記得當時亞婦話義工來，我話不如叫佢地剪指甲，…班孩子的灰甲好嚴重，這種服侍真的是天國文化。Re
- 另外，是我的仔，在泉源(對班孩子做帶領都)好感動，就連單純的孩子，他們都感受到，這就是天國文化。R

努力突破的中國關係 - 溝通和衝突

- 不過在泉源也有難的地方，因為跨地域，似是宣教機構，所以隊工不容易有信任。…能夠行到今日，都係上帝最大的恩典。相信豐收要兩地這樣做，究竟如何有更多信任，如何可以溝通，我都在思想…。A
- 魯生都陪我走過好多，大家對事可能有不同的看法，過程有不同的感受，需要時間去處理。…所以覺得上主是愛，如果上主要和我計，我也有很多不可愛的地方。我覺得我自己都不是百分百對，完左件事，我通常都放下，上帝好憐憫，通常如果自己放低，有時都會連感受都會忘記…但祂的安慰是很深刻的。Jo
- 最真實的例子是，魯生剛上去時，就會有衝突，我必須要尊重魯生，但在恩典與行政真的有很多衝突。我和老黃禱告，我們求是一位以神為首以神為先的人，所以知道是上主派來，我們是要尊重他的。但在過程中要如何夾，真的要有很多學習。但上帝給我看見，魯生是來幫助我們，尤其是我要做決策，他做調和作用。而在孩子中需要認同和管教，魯生就是在做認同的角色。所以我發現自己是受助者，也被魯生牧養很多。Jo
- 其實 6 月 Ada 上去時的處理一些衝突，我看見天國文化的彼此代求和守望是很重要。在這樣的團隊隊工，能坦白是很重要。我欣賞她很坦白，也欣賞 Ada 的容量，亞婦事後都坦認自己的態度是強硬。當時亞婦應該是打算執包袱走，我覺得當晚是聖靈同在，之後還可以被聖靈充滿，洗清你心裡的嘢。所以今日亞婦可以咁講，會等上帝的回應。Re
- 其實溝通並不一定上去(到國內)的。…前線是很脆弱的，需要很多信任和認同，尤其是老細和在上位的。前線的人很多時候都好迷惘和成日都想執包袱，常常湧出來。因為孤單感和不被上司認同，和上司有衝突是最脆弱，若能在這段時間得到認同和信任，是怎樣都得。如果上司上去，是要瞭解風土人情，及當地的做事方式，這才真正幫到忙。例如當時報價，令我收到好多恐嚇，這是無法令人明白的。Jo

(大家都討論了一次決策和溝通困難的例子，之後分享如何守住天國文化。)

建議如何拆解衝突

- 坦白好重要。R
- 不過我覺得可以少 D 情緒，能解釋得清楚。A
- 先祈禱後溝通，我們會憂慮，求主給我們平心靜氣去溝通。L
- …若不是在一起禱告解決事情，而只是傾，其實還有很多誤會都未能處理到。而要放低情緒，就必須要祈禱。My
- 祈禱是很重要的…最重要是禱告祭壇。因為感受到你們屬靈上的孤單，我們在教會有小組牧養，但你們缺少了。…所以我覺得屬靈的補位好重要。Re
- 有時我上去，都要睇下要處理 d 咩，例如去到泉源，要處理事，也兼牧養的確有點難。(要有人補位)。A

- 講真，也因為豐收也因為不是好專業的差會，因為差會是有很大的限制，給我的自由度是大，所以才能堅持到廿多年。Jo

協會資深同工組 (>6 年)

對天國文化的描述

- 這是重要，而且是對外間一種吸引力，散出去的一種味道。(An)
- 很吸引我，因為我在出外做工，未試過在機構有特別文化，除了是神的呼召，這天國文化是吸引我。在這裡，總有人給你機會…現在這氣氛是越來越濃，影響了同工的生命價值。(M)
- 部份教會也未能做，我覺得機構在這方面做很好，至少是盡力去…實踐出來。(L)
- 例如占中事件，我們沒有撕裂，是好難得。大家都有不同(政治)顏色，但仍可以彼此尊重，可以放低而合作。(M)
- 如果大家明白天國文化，就算黷你，也不會（黷得）長，在過程中學寬恕。(Ai)

建議跟進

- 什麼是天國文化…我覺得抽象，需要講得好具體。我們舊一輩會知道，但新一代未必知道。(R)

協會同工組(3-6 年)

對天國文化的描述

- 因為有愛才做到這一點(天國文化)。(Se)
- …我們機構就是在服侍這群體，若不是以神的愛，就不能愛。每一年，機構的同工做很多野，都是盡心盡力去為受助者付出。例如在中心，畫班，都是為幫助受助者去發揮自己。(C)
- Do small things with great love. …尊重每人的獨特性，…尊重和接納。…同行是給予機會，是能夠等候。神用永遠的愛去愛我們，我們也是不放棄，不是因為在這裡做同工先會關心，而是真心關心每一個人的生命。(Si)

建立天國文化：一起營造、參觀交流

- 當時都是一齊去上天國文化特會。(大家)好努力去做到這點(建立天國文化)，不只是領袖，而是全部人(營造)。(Hu)
- 我記得當年去參觀穩惠園和善恩園…看見天國文化。機構也是在做一個轉化的工作，在世人是沒有價值，但我們…是告訴世人他們是有價值的，天國裡一個也不能少的。如果在神裡面，所有野都是可以改變的。天國文化是講人的價值，並不是與世人所見的一樣。(Yi)
- 我看天國文化，想起那份合一，想起以弗所書 4:2-3「凡事謙虛、溫柔、忍耐，用愛心互相寬容，用和平彼此聯絡，竭力保守聖靈所賜合而為一的心。」看天國，令我想起合一，群體，其實我們機構也重視合一，隊工的服侍，是合一的尋求。Mm
- …在這裡有很多的包容。在外面可能被「丙」十次，…包括對受助者都係有這份包容。(Mm)

領袖身教同行

- 我自己…剛加入機構時，我自己是最差的日子，都在想，為什麼會有人比自己的親人更愛自己。這種無私的愛，令我感到溫暖。我記得當初接觸魯生，或見到秋哥，就是記得那種關心。(Yi)
- 有時都看見周姑、秋哥如何去關心義工，這種愛不單只是受助者，而是包括義工。我很深感受是義工也被這種愛所吸引。(Se)
- 天國文化就是(看到領袖)先建立隊工，才做事工。當年耶穌也是先訓練門徒，才做事工。(C)

發展天國文化的原因

- …為什麼我們要建立天國文化？想當年服侍到一個點，我們覺得沒有辦法，尤其是當年的露宿者是很難做的，那年神提醒我們，我們服侍的不是普通的羊，而是一班野牛，究竟如何轉化呢？是需要特別一班特別的牧羊人，特別的牧養方式。神就提我們要有天國文化，所以是從好無助開始的。(A)

協會新同工組<3年

平等關懷，大家庭

- …在這裡的平等，俾機會，是外間機構不同。上司可以與我有咁近距離，不是監視，而是關懷，好想興起我們的心態。這是因為緣於大家都 own 到天國文化。D
- 我自己在不同的 NGO 工作過，這種無階級，好像家人的感覺好強烈。所謂家人同行，就是遇到困難，想講想分享。這與信任和安全感，是很重要。我覺得要修身，齊家，治國平天下。…這裡好像是家庭，我們可以帶住壓力，和不太的狀況，返來都可以調整。O

氛圍影響受助者

- 所以同工要先行，再影響受助者。根本上揀選同工入機構，都很謹慎，同工如何看工作，還是看是生命的一部。O
- 受助者會知道。同工同邊個合作得好，其他受助者是知道。在中心，同受助者都沒有階級。例如華響，可入房，可以一齊去玩，好同行 feel, 好朋友。無論遇到什麼光景，都一齊去經歷，同同事都系，正正有天國文化，生命就可以好 smooth。N

上司下屬關係好近

- 在這裡做的同工應該不會 depress。我分享過好多次，群體好重要。…Suvan 好體諒，好補到位。返左機構好似唔駛返教會咁，有時返教會都沒有機構咁好，好多叉電位，好像受助者一樣，都被肯定，同工之間的愛，令到我們平日已經有糧食。Y
- 同意 Oli, 這裡好高的信任度。尤其做外展，可以自行安排，自行出入，調更，感受到信任。D
- 透明度好高，上下層互相明白。我們知道上層難處，上層也知道我們做什麼，上層可以講到下層的難處。O
- 這裡的信任，溝通得好，可以放心去講，沒有追究文化，都鼓勵我們去表達和嘗試。N

拆解衝突，竭力合一

- 有時隊裡有同工不能融入，大家主動關心，邀請他一齊食飯…讓他感到被接納…放下防衛機制。其他部的幫助，可營造關愛環境。D
- 我覺得要接受不同。啱(咀型)是 bonus…亞頭要接受不同。(講)支持，其他部門不要勁討論，要中立，否則偏頗。…而作為管理層，不能逃避。有時同工的生命有很多破碎，就是需要被關注。所以我覺得是整個群體一齊去承擔，我們不是要求當事人解決曬所有問題，但讓他們多點機會，也要給多點時間陪伴(渡過)。O
- 我自己(試過夾在衝突團隊的中間)，各人都會走過來呻。其實每個人做事都不同，也有同工想試下新的方法。當然，也涉及(大家對對錯的看法和容忍程度)。見到主管花了勁多心力去拆，有時拆完好似好 D, 但之後又差不多。其實是要好多包容，這文化是要讓同工之間接納不同，給機會分享，每人都行前一步，否則只會僵持在一個位。營造氣氛接納和包容，例如食飯，一齊去傾。大家多點時間 group 埋…。每日合作都儲左好多野，但要有個位讓大家知，否則會爆得好勁。N

董事組和義工組未有太多討論。

夥伴組(捐獻者/教會)

受助者也傳承天國文化

- 我見到機構建立人去關懷人，鼓勵受助者去探一些病人。我記得有位弟兄患癌，但他的見證令到很多受助者都好感動，他們自己去買野送給患病的肢體。我覺得機構就是在幫助受助者去建立愛人的群體。Ye
- (營造)愛的群體，不單只是受助者。A

- 我記得去到板房，曾經也有兩位受助者互相幫助，起初一隻腳不是太方便，另一個幫助；之後到另一隻腳不好，輪到另一位幫返佢。我覺得真係好好的景象。F

建議跟進

- 其實我覺得你們已有聖經基礎，如委身，愛神愛人。如果你們寫出來，要(寫)經文，就可以與教會對話。Ya

對比和發現

相同的地方：所有組群，包括同工、義工、董事和夥伴，都十分認同這個核心價值，覺得是天國文化叫機構有一種吸引力，也從世界被分別出來。叫人看到神，經歷愛。各組描述的天國文化是：努力拆解衝突、竭力合一、平等關懷、尊重個人獨特性、包容接納、寬恕、像一家人、同路人、可安全分享。對於受助者，覺得不單視他們是受助者，覺得他們都被同工的天國文化影響，對他們是平等、包容、接納，像家人同行、真實關愛和發展他們。而外出參加「天國文化」特會或考察不同可參照的機構，也帶來幫助。

不同的地方：涉及天國文化，香港和國內團隊的回應很不同，香港的團隊較為享受天國文化，縱然遇到困難和爭紮，也樂意營造，對此嚮往。國內的團隊覺得，在落實溝通和處理衝突上，一直都並不理想，分析原因都是因為兩地分隔、文化不同、處境不同，很需要更大的信任和互相瞭解，特別建議香港領袖到國內時，更多瞭解前線同工的處境和需要。中港隊工要更多一起敬拜禱告，坦承溝通。

國內的團隊本身，遇到的文化差異確實是特別大，要建立天國文化特別艱辛。豐收的小組講得較多是生命如何被改變，因為一起生活是非常多近距離的磨合，也被孩子看見和感受到，無法逃走。但是他們也努力營造天國文化，孩子也會被這種氛圍轉化，感受到福音的實體。

總結

建立天國文化是需要由個人生命更新開始，才能帶動團隊轉化氛圍。過程並不容易，需要擺上和共同努力。若說我們給受訪者一個家，那隊工先要營造一個家；一個家的感覺是由大家活出真理而來，讓置身其中的人經歷安全、信任和愛，也被醫治、感染和轉化。叫這裡被分別出來。

第四、培育領袖在崗位上承接使命

組別訪問的整合

豐收組 (> 5 年義工及同工)

有形的訓練，無形的文化

- 我都好受惠，雖然我是義工，但豐收可給我很多課程，例如領袖評估。另外，有不同的講座。一邊做，一邊學習聆聽神的操練。（我教會）陳牧都好謙卑，他說（教會）都未行到這程度。我說，我跟著兩間機構（當義工）都是聆聽神的聲音。我覺得是非常不一樣，所以我覺得是兩樣，一是有形的講座，另一是無式的文化影響。Re
- 機構與豐收都有很多的培訓，例如之後有九型人格、三色恩賜，這些實際的課程是源源不絕的。機構有同事都有調職，都是為了有更好的發揮恩賜。E

- 泉源的同工都幾 ok, 如第一次 join 遇見神營會, 有專業的培訓。Re
- 而魯生(於國內)提供的是密集培訓, 天天都有屬靈牧養。A

領袖恩賜的傳遞

- 我看見美如做帶領, 有時領受夢的異象。丁榮跟著她跑, 就按著夢的領受去行…很暢順。L
- 看到美如 lead 著同工是越來越不一樣, 按著異夢中落實去做, (同工) 越來越成熟。Re
- 我見到(香港義工)思傑, 他願意留在泉州…是因為孩子。當時叫他上去, 是因為見到他喜歡孩子。2 千多的人工, 不足以叫他留在泉州。泉源和福州的 DNA 仍留在他裡面。Re

按著領受和恩賜分配崗位

- 我都覺得在出面的機構不容易, 不適合(崗位)就要走, 所以(機構)好難得。E
- 國內都有按著同工的恩賜及調動, 我見美如都有作出配合。L
- 其實過程(調動)是很難的, 在泉源有(好多)工作崗位和範圍, 有時派誰去做都要評估。好像領受要帶丁榮去跑…她也有壓力, 甚至壓力大到是要辭職。那我就同上帝講數, 又是禱求的, 如果我領錯左, 那怎樣呢?…上帝兩次告訴我, 若我收取的, 會由我自己代替。翌日, 丁榮要求放一個月假, 都給她放, 後來更出動埋牧者從香港上去和她傾。一個月之後, 她的生命更新了。之後多了一起出差的機會…過程也真的經歷許多, 她也在(學習)聽神的聲音。(Jo)
- 有一次, 神說要用另一個同工, 我就配合, 為她轉工作(崗位)。但都有壓力, 其他同工會有意見。(這個我要用的同工)她自己也有夢, 生命就不一樣, 知道她狀態不好, 就與她一起禱告, 她就安心繼續向前走。Jo
- 看來, 領袖帶人上, 也是一個互動位, 被帶的人都有神的話語和領受。A

領袖帶著天國文化 DNA 出去

- 就算靈燕在福州是帶著泉源的 DNA, 是與其他不一樣。(事實上, 泉源關門後, 很多同工都帶著工作經驗和 DNA 出去)Re

跨代同行需要雙方委身

- 好像(舊同事)麗洪發代禱信, 都不一樣, 能找人守望也不容易。她去了某個機構, 那邊的領袖不知幾開心。Re
- 同行過程, 有時自己會對對方有領受, 都是在靈裡同行, 但對方一定要有回應, 否則很難被帶動。因為當事人沒有領受, 好難帶, 就需要停。A
- 其實真的是很難的, (有時被帶的)同工甚至走佬, 但總是為他們不斷禱告。讓他們生命被改變, 因為若連我也放棄, 誰會守望他們呢? 上帝的命定在他的生命中, 不是因為她不回應就放棄, 而是不斷為對方禱告。是否成就, 是上主的工作和看對方的回應, 人有他的自由意志…。R
- …同工都影響緊美如, 美如說自己不懂得與人親密, 但那班同工也慢慢地改變著 Jo。My

為同工的生命守望, 關顧小組

- 我不容易與人親密, 也不懂得表達。但如果我有特別領受, 我求上主給我與那人懂得溝通, 而且求主幫助我們能調節彼此的溝通, 步伐可以較一致。我有恐懼, 對於同工的私人生活, 我其實好白癡, 所以有魯生做包底(做生命關顧)。Jo

協會資深同工組 (>6 年)

多類傳承

- 約書亞記是不斷講如何承傳, 如果我們認同現在做的事, 就應要承傳, 否則很容易走樣。(An)
- 傳承的焦點是同工和義工。(R)
- 身教同行的承傳是較為直接, 例如我沒有這些價值觀, 有人和我身教同行, 我就可以領受這價值, 或我本來有這(DNA), 就更加深化。例如與 Man 的同行和互動, 這更有影響力。這麼多年, 培訓都不少, 但卻不及每件事與我互動更深影響。(K)
- 我認同亞圻, 我想起與亞倩的相處, 我會形容是一個 debriefing 的經歷。大家一齊對話, 互相討論背後的價值觀, 以致可以更多傳遞。(An)

- 我覺得視乎不同人受不同的教導，需要做配對。亞圻是亞 Man 的上司，亞 Man 的角色是很多的提問，Angel 是亞倩的上司，所以兩種是不同的情況。我會讀教練，是因為開始發現有其他方法，不只用以前的方法，而且新一代同工未必能夠你講佢就聽。好老的一套是行不通，尊重和同行是重要的，承傳是互動的。(R)

配對同工崗位

- 機構有一種彈性，因著同工能力和恩賜去調動和擺位，以致各人能發揮，不給(架構崗位)的框框限制。(My)

培育是機構和個人的責任

- …機構有機構的責任，同工有同工的責任。…例如我就是內省和看書，這給我很大的得著。而且聖靈的提醒是無得頂，我會找人傾，上堂，在性格裡自己成長。所以不能只依靠機構，是雙向的。…但同工是需要付代價，自己付出時間，不能全部都是機構的責任。(A)

同工因著其他使命而離開

- …天國文化是傳承弟兄姊妹的異象。機構是孕育地，例如文賢就出左去(服侍人口販賣)，我要教書(下一裡)，我就離開機構。使命不單只是機構，是國度，可以好闊。(A)
- 當時，機構是有空間與我(文賢)一起探索，但若脫離了機構的工作(範疇)，我就必須用自己的時間，去到一個位置，我知道已沒有空間，那就催迫我要離開。My
- 但基石(準則底線)是在機構的框格內作準則吧。(R)
- 如亞 Mo, 我知道他將來是宣教，現在在機構只是他的 0.5(路程的一站)，在這段在機構的時候，是協助他可以成熟一點，到他可以出去，那終極不一定關我們事。因為機構都有機構的使命，我們是需要辨別。有框格，但不僵化。

以人為本需要調節，要傳承做法

- 對部分新的同工有些是想程式化，這會容易做野。崗位就是這個崗位，為何要轉？Ada 以人為本，對下一階段的領導可能有困難，所以要把歷史(做法)儘量告知下一代同工。(A)
- 這其實不是你(Ada)有彈性，而是明白神的心意，你願意去順服。若非是上帝的旨意，要人去違背自己的模式(模式)，是困難的，但都是順服就可以做得到。(L)

建議跟進

- 我們是需要同行去說明，而不是點題式去說明。每位新來三年的同事，都要找到一至兩位同工能傳承。(K)
- 這個我覺得需要再 define(機構或個人異象的處理進程)，以致讓人更明白。(An)

協會同工組(3-6 年)

培育是機構和個人的責任 - 不同的討論

- 我自己有點保留，我知道應該是教會幫助會友去發揮潛能，這是否機構要做的呢？但我又同意做是為了要達至機構使命，所以有點矛盾，是否機構要致力？還是同工自己努力發揮恩賜呢？(Se)
- 其實致力有兩個層面，要教育同工(自己)去成長，機構也要給予資源讓同工去成長，這是缺一不可的。所以上一代的同工是花了許多時間去培育。(A)
- 在培育的過程中，也是教育同工自己去成長，不能只靠機構。(My)
- 不過我都係有點猶疑，…我舉個例子，很多同工都有音樂恩賜，那是否要開一個敬拜部？(Se)
- (用同工)有不同階段，我自己也走過不同的階段。不是說有人有領受做甚麼，我就馬上回應。各人也有自己的崗位要去完成，同工也要學習去調校，是團隊互補，不是自己想做就做。(A)
- 我認同要達至機構使命。(Se)

幫助同工發揮，各類訓練

- 我覺得機構是很願意付出錢去讓我學習，我自己最初是很怕去上課。例如領導學，後來發現很有用處，也啟發我很多。這是機構一個很重要的文化，所以希望可以全面去發揮同工的恩賜。在這裡，也有一種特質，就是(同工學完)新的野，可以帶給機構。同工每個人都有獨特的恩賜或點子，容讓大家可以帶入機構，這是很重要的文化。(C)

承擔和發展不擅長的工作

- …其實有時我們不想做，但過程也是拓展的階段。例如以前我沒有行政，但崗位需要，我行政方面就被拓展左出來。(S)

配對同工崗位，給予機會

- 再看這句：以達至機構的使命，我覺得這句是重點。要達至機構使命可以有許多方法，例如找對的人放在對的崗位。但我覺得在這裡有不同，是說明自己去認識自己更多，再去發揮得更好。但有時都辛苦，因為需要花許多的心力，但我都寫：機構是以人為本。有許多的恩典和機會去發揮，不是發現與崗位不合，就叫你走，而是好人性化。(T)
- 在機構，若發現同工不合適（現有）的崗位，就會努力去試，幫助他可以在其他位置發揮得更好。我覺得這也是以神的眼光去看一個肢體，與其他地方好唔同。(Si)
- 我覺得在這裡可以…轉位，如澤峰、MAN, JOHN 等等。(Hu)

國度觀，同工帶著 DNA 出去

- …機構著重同工的生命。令我更深刻是會送同工出去。雖然不捨得，但都祝福(同工)走得更加遠。我覺得不只是在崗位上，而是讓同工能夠發揮到召命。(Si)
- 機構不介意同工被訓練後就離開，大家都知道是為了天國的緣故。不單是以人為本，而是以神國為本。(C)

現有培育也為著將來召命

- 我認同天佑和倩所講，我覺得機構好具體是培育，這種培育是神國度觀的。所以我覺得對那句“在崗位上發揮”是有保留的。我們申請錢或假期去上培訓，也要寫如何在崗位如何發揮，從這角度，我覺得是的。但覺得更是生命的建立，是為著將來的發展(召命)。(Mm)

協會新同工組 (<3 年)

關於機構的培育，同工有疑惑：

- 我也有與 Dobie 同一疑惑，其實不只是達至在機構使命。看我們怎樣定機構使命，如果是普世，也不同。所以，寫的時候，好像「機構」把這點限制了。機構是很著重同工的恩賜，如 Suvan, Ada, Regin, 可以看到同工的恩賜，但實際操作上是不能話轉變就轉變，機構是好致力，但實際上未必能好完美地做到。(Mo)
- (機構)著重擺位。(聽說以上的同工)行到不同階段，就放在不同的崗位。如 Hung Fung, Molly, 文賢、Tammy。而 Shape、九型性格都是說明我們去更認識自己，新一代有新一代的培訓。我也看到有自由性，上司讓我們去試。機構好無私，裝備完，可以(讓同工)去到其他地方去服侍，服侍其他(類型)的人。N

轉變同工崗位的原則，部門穩定、工作微調、迎向不擅長的工作

- …(要留意是)機構應該有穩定性，如果太自由、太看重同事，這對同事是很好，但崗位上因著人出出入入，就不能太穩固，有好有唔好，下一手 trace 唔到前人做過什麼。努力就足夠，不是致力。我深信上帝在不同時間做不同的事。…新人事新作風，重新再來，受助者、義工都要適應。Y
- 回應亞恩，機構的部門都需要有人去做，雖然未必同工一定好擅長，但工作一定要維持。我雖然同意發揮恩賜，自由度都是很重要，但不能脫離工作的軌道。如部門會，也會講自己發揮，可以有微調去嘗試，這是好的，總不能每位同事都表現得好，有些仍在被建立中，可互相補足也是很重要的。O
- 每次轉同工，機構好謹慎，好多討論和禱告，例如做 Shape，有些同工都不是 fit(到現在的位)，但也不是話轉就轉，要有好多考慮。所以就(在崗位上)微調，希望(同工)可以有滿足感。年青的同工也要學習不是想做什麼就可以做什麼。有時是要做些不喜歡所做，人才能被磨出來。好似我本身也不懂得籌錢，但學學下就學識。A

董事組 (>5 年董事/義工)

下一代接手的能力

- 因為我覺得(機構)有致力做，果效是另一件事，regularly, 我都知道你們有好多堂上，也嘗試去培育下一梯隊。但下一梯隊接唔到，就是另一個問題。(J)
- (目前)其實我們都有，覺得同工有能力，就 mentor 他上位，有些就出去讀書，有些是帶住佢做野……(Ada)

義工和教會夥伴的培訓定位

- 我 read 領袖，就不單只是同工，我是 read 整個群體，包括義工，還有 government, 還有教會的領袖，…我理解 leadership 不是人，而是一種能力。而這種能力是否能夠被栽培到，甚至乎我們 partner 的物件，教會裡面的參與者，我們有沒有想過要栽培他們呢？T
- 我是浸信會牧師，我是有種信徒皆祭司的觀念，…是要 empower 所有人都能夠成為領袖…我覺得如何 organize 整個義工隊，令他們成為領袖，有帶領的力量。…在 governing(角度), 義工和同工，是需要一齊和一樣地去栽培他們。這是從信徒皆祭司這個觀念而衍生出來。現時的義工都是 supporter 有沒有栽培義工成為 leader?(T)
- 我都知道，不過我就沒有這麼偉大，看得這麼闊。如果這麼闊…義工也有二三百人，教會也有廿多間。落實就…要開一個領袖使命訓練學院，還要做埋靈命培育(有點難度)。A
- 我理解…對於 leadership, 我覺得不需要很多人，(領袖反而)需要有點魅力，影響性是很大的。我重視領袖的存在…但不需要多…我們可以辨別到誰有那種領導力。Ta

集中牧養核心義工

- …現在教會都有許多分化，作為一間外來的機構，人去好像要指指點點，我不知是否能做到，至少我自己教會，我覺得就未得。還有一點，我認為義工，培訓是有，但牧養就沒有。我覺得如果有一位是能夠牧養到義工，就會令到他們留下的機會大 d。
- 但當然，義工平日都是放工之後來探訪，探訪之後都未必有這麼多時間被牧養。但會否揀一些 commit 得多一點的義工…來牧養。這會否是一種可行的方式。(E)
- 有些來是想被關心，而不是想關心受助者。所以其實重點應該如何擺位，因為資源人手有限。同工有的時間，時間都是資源。我看到你們有很多 group 的 activities，其實在裡面，已經可以揀一些可以留得耐的義工，可以再做多少少深化。(J)
- 現在的確有這意識，但都有個限制，我舉例子是板房的同工比較新和年輕，所以牧養義工是有難度。近年，我們改用資深義工來牧養。資深義工是在機構很長的日子，好熟我們，或是退休人士，來補同工新和年輕的不足。因為同工年輕，你叫他牧養義工，有時真的是信心不足。(S)

協會義工組 (>3 年)

師傅與傳承 - 生命與事奉

- …服侍是要學習、鍛煉。我覺得在這裡好難得是，同工可以講實話，也把經驗教我如何分辨。對我恩賜的發掘是很重要，有許多同工和義工都是我的 mentor。B
- …同工看重義工的生命是看得到，好肯花時間建立義工。同工個別會面談，輔導，是我的屬靈父母，好貼心。不單只是解答在露宿者服侍的問題，而是關乎自己的生活和靈命，好系一個 mentor 去照顧我，他們可以把我的生命與服侍連在一起。B

在缺乏支持的事奉中經歷神牧養

- 我都會和同工報告，但同工都新，未必能即時給我們反應。我都會問神見到這些個案，應該如何處理？這是不斷學習依靠神…。我們常常都遇到一些受助者，改變唔到。但神又讓我看見我的性格問題。Md
- 反映你們的委身, 未必有好多空間支持，但你們仍然願意繼續，這就是委身。P
- 支持不夠，其實我們都是在衝擊中去反省。貧窮？貧窮在那方面？其實最初有，如義工訓練，基礎野都有幫助(去應對)。。F

不同的培訓

- 我最喜歡機構搞的營會，好像是聆聽神聲音，(我的)弟兄姊妹好羨慕，原來不只是自己去服侍，也被服侍。我覺得可以多一點，生命先會有改變，靠聖靈，才能有更新。因為靠同工好難，而義工多就可以幫助牧養受助者，義工生命更有大的影響。Md

- 我自己又是義工籌委，更看到(機構)對義工的重視。同工會定期有禁食祈禱日，通宵祈禱日，都是否開給放給義工…。透過義工籌委，…同工好想瞭解義工的需要，讓我們有所得著，還常常在想應該給予我們什麼题目的培訓。Su

正面和國度文化

- 我還有一個感動位，看到這裡是很多人的中轉站，機構裝備義工，但之後就走，可以去其他地方服侍，但機構是付出資源去裝備，也不計較(對方)是否留，我覺得是有國度觀。而且機構的鼓勵文化，(很少)話你做得唔好，是發掘義工恩賜導向。B

夥伴 (捐獻者/教會)

培育也祝福了夥伴

- …搞遇見神營會，…當時我教會想學習聆聽神聲音，我就問可否開放給我們教牧參與，當時你們就開多了個小組給我們的。以致我們教牧領受，以後就讓我們帶回教會實踐。所以，我見到你們願意承傳教會去聆聽神聲音。Ch

機構有人手流失

- …機構的流失是很嚴重的，我記得我八年前來的時候，到現在幾乎全隊人都唔同左。感恩是有兩個是去了讀書。坦白講，我教會都係…。點樣栽培到同工都是很重要的。F

機構著重生命培育

- …我有個弟兄面對困難，咁困難可以做些什麼？我就話，不如你去探下板房。探探下，機構仲請埋佢做 part time 添。邊有個機構，(像你們)可以為他的問題而開一個小組去守望，我自己都自愧不如。…我這位弟兄…不是很有信心。但後來，竟然是轉了全職去探露宿者。…而我們(教會)開避寒中心，某程度是因為他也成就了這事。因為他在機構做，又是露宿者，順理成章就叫佢返來幫手。我見到他在這裡被修剪，被培育。這也成為我很大的鼓勵和提醒。F
- 其實一個資深同工離開，是很可惜的，因為是帶走了許多的經驗。所以周姑、秋哥都是寶。同工好，義工就好。好像我成日都講，教牧好，弟兄姊妹都好。所以，作為總幹事，要成日放下佢地假呀，俾佢地進修。F
- 其實我們走的同工，都是進修呀，回家照顧孩子，移民呀，真正唔開心走的，都無咩。A
- 我以作為捐獻者的角度去分享。…參加遇見神營會，我是被服侍，有人為我趕鬼。我自己本身是宣道會，也未試過那次較為靈恩的，這都是抱著一個開放的心去試。去試的過程，真的是神與我講話。…我自己的生命都被培育…到現在。好多時學到捉緊神話語一路走下去。I
- 講培育，機構有義工加油站，這些都是培訓的一部份…我覺得是重要的。To
討論理想的培訓安排 - 精簡、到位。
- 搞義工訓練越來越難，你話搞遇見神營會，over night 都好難，one day 會容易 d。A
- 其實我們都有試過推八堂(訓練)課程，(弟兄姊妹)會覺得長，而且對恩福的弟兄姊妹，感覺好像去了靈恩的教會，嘩，唱 45 分鐘詩歌都未完。…後來你們話來教會搞，方便 D。但我覺得雞精班要，但進深班都要。F
- 我覺得最好先一兩堂，之後有進深班。好似我培訓 D 弟兄(恩福)，之後的進深培訓是 26 堂，他們覺得好就自己會繼續參與。領袖是要被培訓及興起，其實如果他被興起，他就會帶好多人來，因為這是神給他的使命。F
- 如果每間教會興起一位好似亞 Tom 的領袖，那著實是太好了。我們要花時間去栽種一些領袖，這就真的是要靠機構，因為我們真的是不懂。F
機構的培訓、鼓勵文化和牧養。
- 同工層面，…有同工成長小組，同工團契…我覺得這也是很特別，做野就做野，都要搞埋同工的生命，人際的關係。我聽到魯生，當時一回來就話要關顧…同工。但這是必須要的，因為這裡都是服侍生命的機構，而且我也覺得是發展不同同工的恩賜。Ye
- 我記得上次 Ada 先介紹這位同工 Oli，說：「她是全機構最出色的司儀。」我覺得是你會即時鼓勵她，讓她可以上到果個位。Ye

- 講真，同工的生命……，真系唔容易。…有時我都聽周姑講，對住 d 資深義工，真是連婚前輔導都做埋。真系好好服務，有時見到義工有婚姻有問題，也要關顧埋。Ye
- 這已不是返工時間，因為已經變得亦師亦友。A

對比和發現

相同的地方：所有組群，包括同工、義工、董事和夥伴，都十分認同這個核心價值。對於領導培育，同工表達較多他們是如何受惠的，其次是義工分享，還有是夥伴教會和捐獻者。綜合來說，機構有培育文化，強調傳承，也有不同的訓練，不過以生命課題較多。機構會說明同工認識自己的性格、恩賜和能力。SHAPE 是其中一個工具。

對於同工的工作崗位安排，會盡量幫助他們發揮恩賜和心志，放在合適的位置。對於未能適合現有崗位的，機構會多方嘗試，作出不同類型的工作調動，是同工和義工所欣賞的。

不同的地方：然而，無論是年青或是較成熟的同工，對於領袖培育都有一些疑惑。首先是覺得培育應該是雙方面，不能單靠機構提供或者全包各類型的訓練。同工自己也應該透過持續學習來增值自己。第二，因為培育方向是幫助同工承接使命，當幫助同工尋找到使命，不屬機構的服務範疇，甚至超越，那機構應該培育同工到哪一個階段呢？只負責訓練他們到做好於機構的工作？或是配合他們的人生使命？現實是，有出現使命不屬機構範疇的同工離職。但同工仍然想在這方面討論，清晰機構立場。

然而，對於培育的對象，目前重心仍是以同工為主。但有董事認為，同工和義工、甚至教會夥伴，都應該有同等和刻意的培育，讓他們成為領袖。既然認定這個價值，需要設立部門，刻意去做。也有董事認為，現實有較多限制可以集中牧養培育一些較穩定的義工。對於培育物件的定義、主次排列、怎樣做，仍需要再探討。

總結

總的來說，同工、義工和夥伴都覺得是被機構的培育和訓練所祝福。培育是有形的訓練和無形的文化，但仍有一些進步的空間，例如訓練的堂數，與及板房需要更多牧養。再者，大部份組別都覺得機構不單看重大家的付出和貢獻，卻同時看重大家的生命，甚至培育領袖是有國度觀，願意成為同工和義工的中轉站。而當中尤其是露宿者部和泉源之家的亦師亦友、身教和傳承，是大家最欣賞的。

第五、傳承教會服侍貧窮人

組別訪問的整合

豐收組 (> 5 年義工及同工)

中國教會的參與 - 較多掙紮

- 其實我們最初去到福州，也會主動去走禱，聯繫，看看應該是找那些教會合作。如現在的晨曦，找伍濤去訓練。…至少我們都盡左力找。E
- 如果講委身承傳，…不是最優先。但神都有祂的帶領，例如葉映，來自花巷教會…。而小小教會曾經有過一點迴響，但我們不是最著力的。Re
- 我覺得教會參與社會服務，是必須的方向。在香港很普及，但在國內是很新鮮的概念。因為觀念問題，…若做社區關懷，是缺乏人報名，因為認知的層面是不夠的…他們…出了教會門口，就不覺得與服侍有關係。我覺得要問下上帝，是否可以與他們合作。我認同賴總講，若那人在

教會沒有影響力，是推動不到。但真的要非常小心，因為在國內一與教會結連，就牽涉入政府的層面裡面。Jo

- 我覺得在福州興起教會去服侍是難的，因為根本你也不知應該找什麼人。其實三自教會，是不會回應社區工作。但家庭教會組織較弱，而且合併一起合作，是比較難，因為兩者是對方，一合起來火花就出。我覺得除非神好清楚叫我們行和聯絡，否則是自討沒趣。Jo
- 除非領袖是認同社區服侍及有些價值觀是相似，否則我們都未能一齊走，是很困難的。就好像廣福堂，現在我們也沒有一起合作了。若上帝給我們同行，是可以看到可合作的，而不只是看到困難。A

香港教會的參與 - 關鍵人物

- 遊牧師是很大影響，她又是領袖…。她有接班人才會放，見到她服侍有策略，會 form group 來關心福州工作。E
- 所以看來大家都覺得要推動，其實是好睇帶領教會的牧者的異象和方向。My

協會資深同工組 (>6 年)

開創時已傳承教會

- (開創者)朱牧師和鄧保羅牧師，(都)非常咬著同教會同行。(A)
- 早期宿舍都與教會好多合作。…想起白浸(白田浸信會)，…很合適受助者。…後來香港伯特利教會慈光堂…恩福，雖然沒有正式合作，但看到同事辛苦，但又沒有分手。…我覺得機構是堅持著承傳教會(M)
- 以前東方布光教會與我們多合作。A
- 以馬內利浸信會都系，板房(居民)都可留在教會。(A)
- 自從創造性毀滅(交棒給教會，機構式微)，有了這個方向，意識和力，就出了果效。(H)

關鍵人物推動

- 當時的文員也是返這間，發現有關鍵人物，就會容易帶受助者返去。東方布光教會…本身是海上漁民的教會，基層。(A)

建議跟進

- …我覺得行了這麼多年，我們是否要整合一下我們與教會同行的經驗呢？有什麼歷程，如何走過這些路。可給同工參考。(A)

委身和互補的教會

- 如泉源之家關門，生命頌陳潮源和師母，各自找到孩子的名字，逐一領養禱告，也是非常感動的。因他們知道我們沒空去處理，也補了我們這個位。(A)
- 但看到現時教會會自動去探訪，如深宵各區自己出隊，再報告給我們知道，那就值得去做。(R)

要付代價同行

- 我都認同機構主要是教會或基督教機構網路都大。剛才聽到分享，原來與教會同行需要付出的代價是相當大的，裡面的力都是很大的。在面對的力是很大…(K)
- 放多少力，也得到多少回報…。沒有和教會合作。H
-

協會同工組(3-6 年)

教會有心，支持同行

- 以弗所書 1:23 / 詩篇 72:13/ 雅歌 2:5，教會就是要服侍貧窮人，這是神的心意。但我覺得教會不懂得如何去做，所以我們…有責任與教會同行。同工要知道教會在地上角色和使命，會願意去傳承和同行。(S)
- 基督就是把服侍貧窮人的責任交給教會，但教會真的不懂得做，如果我們能與教會同行，都是很好。我覺得機構做左好多，雖然可能只是來一次，但若教會願意，我們又知道這個目標，我都覺得要好努力去同行。(C)

- 我想起幾個片段。中轉家與恩福的關係，想要分手…最後與他們的傳道一起禱告，領受我們都是同一身體，都覺得可能教會有心，但不懂得怎樣做。領受要培育，與教會同行。最近開利威 5B，我們在想給什麼教會探訪，但我們在禱告中，領受要給她們訓練，要與她們同行，所以中轉家領受是有這份使命。(Si)
- 我們的顧客就不單只是無家者，教會也是我們要服侍的群體。(A)

互補的夥伴關係

- …我們也要認清其實有些是機構做唔到，教會做得到，就唔好淨系諗我們教他們做。這是互補的關係。例如教會可以做到長時期關顧支援助地區的受助者等。(S)
- 慢慢其實是見到果效，好似我們露宿隊，寒冬時，都是由各區去派物資，我們走得幾多幾遠呢？但他們在地區中，已經自動自覺地去完成，其實比我們仲做得快和好。好似屯門區已經系。(C)
- …有很多良心業主都想俾單位我們，但我們又要不到咁多，…若有另一種合作的模式，幫各地教會合作去管理不同的宿舍。如果百合之家是一個 model，那興起有心的教會去營運，我們提供訓練協作是很好的。…教會服侍貧窮人不是額外的工作，而是神建立教會必然的使命。(Mm)
- 觀塘有教會將會到百合之家學習(開禧房)，所以都是一個 Model。(A)
- 有一年的計畫會，露宿部整了一個版圖，把各點連起來，看到有星星之火的感觉，教會起來要承接。並且察覺到教會可扮不同的角色。有些教會是派物資，有的是很會關顧探訪，其實都各有不同。而上年就有板房的年度計畫，就很有系統地計畫與教會同行合作，而板長(板房居民組長)與受助者聯絡，有策略性地與教會同行。我覺得這兩年機構有更多的計畫。(Yi)

先處理自己與教會的關係和看法

- …主說當教會起來服侍貧窮人，教會就開一條路，讓神去祝福教會。所以神的心就是這樣，當時我就去睇書，自己好釋放。所以我們與教會同行，我們必須要先處理與教會的恩怨情仇。我們知道神的愛去擁抱教會。(A)
- 我記得當初入機構…我覺得當時機構有點高超過教會，覺得教會好麻煩。…但近來我覺得大家對教會不同，與教會同行是更清楚，是不斷改善。我講的是否彼此接納，我們見到對方的不足。我覺得對，就是要先自己被醫治。我緊張自己教會，所以當初聽到機構講自己教會不好，心裡很難過。…我自己都要認罪，因為愛不夠，對教會的愛不夠，以致未能包容對教會不足的地方。我覺得這也是與實踐神的旨意相關，如果神的旨意是叫我們一起與教會同行，那我們就應該努力地去完成。(Se)
- 弟兄姊妹對教會著緊，不滿，總比不冷不熱好。因為對教會有期望有參與，所以就有傷害，有期望，就有情緒。當神就是揀選對教會有愛和期望，幫他們更新，就帶來不同的改變。因為愛教會的底子都還在。我在 Angel 身上就看到，當初咬住恩福唔放，到現在的合作關係，真的是有很大的轉變。先要被神轉化，否則就是虛火。(A)
- …我們接納受助者做得唔好，但好難接受教會做得唔好。這是我們對教會有更高的要求。(C)
- 這很正常，因為教會是同行者，不是受助者。我們假設教會應該有神同在嘛！(S)

再主動地推動教會？

- …若事工能交給教會，機構就熄微，教會興起，這是最好…。但可見的將來應該未見到，但又好像有點盼望。若在 communication 的角度，我在想可否再主動地推動，而不是被動地被邀請合作。例如現在有義工和教會，想來一次…都比機會？(T)
- 我想到要建立一隊 Promotion and Educational Team，因為要有教育，才能讓教會明白。…有些弟兄姊妹都好有心，但奈何牧者太忙，或不懂得如何教育弟兄姊妹。…所以我都贊成可否反客為主，多點主動出擊去教育弟兄姊妹呢？(Se)

協會新同工組(<3 年)

領袖傳承與教會同行

- 我理解較多是承傳教會…比較專心做這部份。周姑常常講，我也理解得比較多和踏實。(O)

- 「他必興旺，我必衰微」，…教會是接棒的人，(我們)是一定要做。(A)

教會探訪會選擇物件

- …露宿部已有許多教會合作, 已經發展得唔錯。板房部因為前同工離開走, …要教會承載板房, 其實是難的。教會多想探家庭, 但我們都比較多單身人士。我們要尋求到神的心意, 同邊 d 教會合作, 才有得繼續發展合作。M
- …發現若社區教會能擁抱社區, 這是很美的圖。例如最近有街坊被單車撞到, 有教會能跑出來安慰, 這是很美好。只是在板房, 卻見到不是每間教會都能做到, 不是能夠願意進入貧窮人中, 有很多驚, 猶疑…都幾奇怪。(D)

花心機與教會同行 – 策略、彙報, 配對、調節期望

- 礙于部門所服侍區很大, 所以興起教會去服侍, 是很重要。我們或許忽略了教會, 記得上周去觀塘, …當刻有個感受是, 放了他們去探訪, 沒有時間去聽他們探訪的情況…感受。今年 year plan, 要與同區教會至少出隊一次。O
- So far 與荃灣, 觀塘及屯門至少出隊一次, 同行的感覺是踏實好多。他們也可分享助者的狀況, 我可調校彼此的期望…如八間教會, 但未能每間都同行。沙田區有兩間, 亞南都有出隊, 雖然合作短, 但都好過沒有。觀塘教會隔週一次到碼頭, 約十月找一個週二, 教會一聚, 聽下他們的感受, 教會總有期望。例如有姊妹記得有位無家者要去覆診, 當天下午她就已經問我 follow 成點, 可以有多點彙報情況。看見有心, 但有些困難是見到義工有期望, 我們都要調校下心態。O
- 我覺得要與教會講下核心價值, at least 工作量, 同行, 有心之餘, 我們都未必可以應付到。例如現在有該區的教會致電來, 想長期探訪, 講真我們真的食唔落。因為我們要同佢地開會, 行區, 討論。在有時間上的限制。(O)
- 與亞 MO 都似, 我們都在探石仔的階段。如果是教會認街道, 講緊是教會要接納這班人。我們接觸到教會是願意來探訪, 例如恩福來探, 他們有人力, 有財力, 但我覺得好似是 serve 教會的期望, rather than for 受助者。Y
- Echo Oli 話要 report, 特別是個案的情況, 對於好有的心的教會, 義工, 都係會報告一下情況, 也有好多聯絡, 同工都覺得吃力。所以我們都在想, 如何令教會可以直接回應受助者的需要, 而不需要經過機構。Y
- …有些教會 label 無家者…難接受, 但若視他們為深水埗街坊是容易接受。如何 name 佢地都有分別…。按教會參與的不同 stage(配對屋), 我們都把屋分左做不同的類別, 如 ABC。開始的時候, 可能讓教會先探 C 類, 多家庭的屋, 如果是複雜少少(的屋), 就遲 d 再探。不同類別的都是要有先後次序。好睇 matching, 要與隊長夾, 他是否能帶領到小隊。例如與恩盛堂同行, 這都是我的一點體會。

定期為教會加油, 牧者出隊較理想

- 而且要有定期的訓練, 加油站, 資訊傳遞。每次都有同工一齊出, 與傳道人一齊去出, 有高度的溝通。要有時間心力去揸。也要認識教會的架構, 是影響是否長期同行。So far 我們見到小型教會, 可願意花一半人手一起出隊, 是傳道 own 到異象, 那就容易發展。

影響教會參與, 虱患, 人事變動

- 不過環境也有影響, 例如有三四隊(義工)被虱咬好癢, 甚至帶左返屋, 使他們卻步不出隊。與教會同行是很需要恩典。(Y)
- 看到同事與教會聯絡都好費心神, 如教會同工好有心, 但同工走了, 弟兄姊妹就沒有心, 不知又是否要分手。而好多時候, 探訪的延續也不長, 起初熱切, 但之後就容易淡。看到同事的陪伴, 都乏力。因為不同人的探訪, 同工都要配合, 安排不同的探訪的物件。有時探訪者六七點才致電告知會來, 同工是要另有安排。有時見到同事先做心靈輔導, 再去做探訪。都令同事好乏力。(Jo)

主動帶人返教會

- 我們禱告多年, 想有教會去接。但好多都是拒絕, (我打電話)七十間只有兩間回應接, 有些表明我們不會做的。…現在就由義工自己帶去教會, 在教會門口祈禱。之後反而有傳道人話要家訪, 想知道受助者的情況, 這樣我覺得反而推到教會去關心…遊擊才有進展。(Ch)

董事組(>3年董事/義工)

開始時傳承教會

- …我覺得早年，我們已有一班人企左出來，是代表教會的，這種自覺是很重要的，因為我們理解服侍貧窮人，是教會的本質。Ta

教會同行不容易？將成未成？

- 過往一直以來，我們是好 emphasis 與教會同行，但五六年前，我唔覺得好系。近年社區房的開始……我見到我們好想去做，但好多教會未必好配合到，所以有期盼，但有落差。J
- 譚牧有提過我們最終的目標要機構執笠，是把這件事給教會去做，而沒有機構。這應該是最重要的一個目標，但效果就有點落差。我記得去探訪，有些教會來一起去探訪，有班弟兄好熱心，但之後都消失了，可能是自己走去探。又或者那年是教會的主題，又或者是一個周會。所以他們便……來。但他們不知道最終的目的，應該是你們搞，而不是我去搞，所以我唔知道究竟佢地有幾 understand 我們所做緊的野。(H)
- 但我有點不同意，重點在我們有沒 pay effort, 而不是看結果。這幾年(推教會)的意識是一直在升高。…我們不是不理會教會，因為我們主要義工來源是來自教會。沒有義工，是運作不到的。所以我給五分，是因為我們要全心全意，落力去做這件事。…教會就是大石頭，若沒有一班人想令到教會鬱，就點都做唔到。T
- 若你在教會，就自然要做這件事。…而我成日都睇，你要鬱到所有地方教會的人都全部參與，是很困難。但如果你鬱到每間地方教會都有人參與已經好好。而我們希望能夠影響越來越多的地方教會，都能夠參與。(Ta)

協會義工組(<3年)

新一代義工動機參差，留不低

- 委身好重要，因為有時一次或短期性，例如有時有義工只是來參觀，玩下，實習下，其實是有破壞性。例如…有十幾廿人圍住個受助者講福音，個受助者捱得一小時，好辛苦。所以要讓參加探訪的人看到委身。F
- 再講義工，其實義工都好參差，都有唏噓。…有時變得各有各做的感覺。因為以前我們都不是什麼大學生，都是社會有些經驗的基督徒。而現在年輕都是大學生，覺得自己獨當一面。我覺得這是很大的社會問題。…這方面我覺得要調節返。新一代，勇較多，但謀要煉淨，又沒有謙卑。
- 有時老嘢都有這些狀況，是新入來的老嘢，覺得自己在教會做好多關懷，某些位置，曾來探訪就可以代表無家者機構發言，但他又不知我也在這裡服侍左很長的日子。又或者曾見過有人在 WhatsApp 中提到自己的教會好大，我們怎樣服侍貧窮人。我覺得是心態不對！(La)
- 這個有矛盾，因為十個未必有一個留到，在招呼的過程，我都會遊說他們會否留下，因為只有一次是不夠的。Md

對於接待外來義工，不同意見

- 會否先到教會做簡介，然後再評估是否有心，再來探訪。…只來一次對班受助者都係騷擾。Su
- 其實我是歡迎的，…只要安排到有資深義工，別人或許因此生命被激勵，以後再來。不用擔心是否再來，再說神的國咁大，如果那次經驗被激勵到，去其他地方服侍，也是好的…。La
- 反而有時我見到有探訪隊來，被安排自己成隊人去探一間屋，沒有人跟，變左做咩都唔知…我寧願有些資深的義工跟進，會好 D。La

傳承教會各種困難

- 大部份教會都中產化，教會基本上 handle 唔到要去做這類型的工作。F
- 我返到教會服侍，有時都幾難過。我教會都算是中產教會，有些會友有精神問題，其實都不是嚴重的，但弟兄姊妹原來盛載唔到。P
- 因為吸毒者這類，教會 handle 唔到，又唔知他們來的目的是什麼，易入難送。La

贊同幫助教會接棒

- 教會的責任就是與貧窮人同行，但機構彷彿有責任都讓教會知道應該如何服侍。因為都知道唔少傳道人有心，但會眾未 ready, 又或者唔識點做。所以要一齊與教會同行，承傳教會去做。…最近都聽到有與地方教會合作，有寒流教會就自動波去探訪，其實都是一個好的開始。My
- 所以同工都真的放了不少心力，也陪伴教會同行，不是期望他們來幫手，而是陪教會去完成這份使命。都要付出不少時間和代價，去傾，去探討。My
- 我覺得一定要做，要持續，但不是在這個時間可以做到。因為這是神對教會的命令，而不是選擇性。P

與教會尋求異象？

- 我發現機構有另一個嚮導，這是我個人感受。機構最吸引我是禱告導向，教會不是每一間都 carry out 好委身貧窮人服侍，但會否在鼓勵教會以禱告導向，去集體尋求神的心……。B
- 大頭 B 的意思，是機構是因為禱告，再難也堅持也禱告，以致咬住異象唔放。教會好叻 doing, 若教會有禱告的 DNA, 教會就會復興，教會就會服侍貧窮人。B
- 我都覺得好重要，有教會與會友一同尋求是好唔同。以我教會為例…當我們每週禱告為不同群體祈禱，有些人開始領受不同感動服侍不同的群體…。Su

夥伴組(捐獻者/教會)

教會與機構的傳承步伐

- …這裡講承傳的感覺強，的確很想交給機構去做…多少少準備，就會好 D。我記得當初機構話想交俾教會去做，我話唔系喎，梗系跟住機構好 D 啦。跟住同工講話，得啱啦。我心諗，乜機構真系好唔夠人手咩！？…不過如果講個種承傳，能夠一起去就最好。我同同工講，都系用機構牌頭，教會跟住，機構跟進。所以今天我都系同教會的人講，我們參加緊無家者機構的探訪活動。Ko
- 我覺得承傳系好有意思，唔系自己做，而系與教會合作，亦唔系要教會做義工，而系與教會一起去服侍。…近年我們都會開放教會，如中秋我們開放教會搞聚餐請他們來，開頭佢地唔肯來，但同工又鼓勵呀，現在他們主動來。感恩是今年有受助者受浸。機構是能夠帶動教會一起去幫受助者成長，認真返教會，這些都是很感動，也激勵弟兄姊妹。Ko
- …若果一年半載都未夠，就要教會自己做，感覺就麻麻地，唔好咁快，因為未 ready。…教會也要學不是做自己想做的野，有時好得意，教會 take 左機構的野，就會做自己想做的野。但我覺得能與機構同工，是互相激勵和提醒，以致唔會做左自己想做的事。
- 我覺得剛才牧師講得好啱(高牧師)，有時教會會騎劫左機構想做的嘢，而機構有 D 嘢想做，但又唔知教會果排的情況，可能果邊時間呢邊又燒緊，D 弟兄姊妹果邊又秣緊。但有了義工深化計畫，其實就明白大家多 D，機構知道要俾 D 時間弟兄姊妹去成長，而教會也知道要配合機構，唔好自己亂咁嚟。F

教會同行的策略、經驗

- …深化計畫，不只是節期性。…會探多幾次。義工深化就可以讓班弟兄可以進深，但發現他們探後，debrief 的時候，隻眼都系發光。當然，有些未嚟過的，節期性探訪都有好處，給他們試試，探完覺得 OK, 可以再探，就落入義工深化計畫之中。我們下星期都有位義工上臺分享，他探了幾年，自己的生命都有很大的改變。F
- …其實有個我很感恩，就是避寒中心。…避寒中心的出現不在我們的計畫或預算之內，而是有一天氣溫只有四度，我們的同工就在 WhatsApp 度分享…，周姑很好，來教我們，ADA 也來。F
- 我們做了一年，我覺得承傳是很重要。第二年我們就開始思想怎樣去裝備弟兄姊妹。當然，過程是很辛苦的。弟兄姊妹返了整天的工，天文臺一說是寒流，弟兄姊妹就嚟幫忙。我們試過差點發生火警，因為有些受助者…在教會吸煙，…幾乎連垃圾桶都燒埋。但我們相信神帶給我們很多很寶貴的學習……F
- 其實和恩福嘅的合作也很特別，記得開始的時候，我們都是拍下散拖，互相認識一下，有時會覺得：乜教會咁嚟？但慢慢的，我們就彷彿好像多了一點默契，而且他們對我們也有不少的支持，好像中轉家社工的人工，他們也有支援。我們都應該有合作到十年的時間。A

- 有十年的時間了，…到現在，已見到有些弟兄不用叫，他們都已經自己去，我是很感恩的，見到薪火相傳。F

自行於教會傳遞異象

- 對呀，當時真的見證著亞 Tom 好努力去分享，是把握著每個機會去分享，無論文字呀，講道呀。甚至乎連教會有個營會，也有一個 Workshop 講服侍貧窮人。我估也是慢慢儲，但最穩定的是 Tom, 見到有個好核心的人出了來，有 Passion。成為一個關鍵人物。My
- …是我有這個心，加上我是堂委，好像生了一個事工。而我覺得需要跟進，若我不跟，好像未有人可跟進。例如有許多教會的關卡，都幫我們打通左，例如紅封包…。T

見證機構與教會同行

- 與機構同行都已經有十五年，…機構真的委身去刺激教會去委身服侍貧窮人。教會與機構磨合，都需要點時間，例如教會要想機構想要什麼，教會又想要什麼。但一建立了互相信任，就可以一起去服侍。…而有很多事大家都真的是沒有所謂，…例如教會可以借用機構的場地。…大家好像是同行者，…我自己一路見證機構…讓很多教會來參觀…嚟做聚會。…給很多機會教會去接觸，之後對不同教會揀選，找一些有心的教會去合作。Ye

牧者牽頭，看到需要，生命更新

- …教會是很想落實去回應一些需要，所以因著神的帶領，我們就一起合作。我記得當時第一次入到福利院，我自己都要帶隊…牧者自己都唔帶頭，是很難帶動弟兄姊妹一齊參與。…當時第一次見到院友，心裡都很震撼。我形容他們是很有需要的一群，沒有機會讀書，沒有人理…我形容是他們的人生是無望的。…他們的確是最無望。而且(機構)有個很大的異象，是要做一個模範。教會所能做的，就是一種支持，支持著你們的事工。Y
- 就這樣就開始了我們的合作，四次裡面，總共有四十多位弟兄姊妹參與，而有十多位都持續參與中。我覺得是要踏出第一步，而機構好有系統，給予許多支援。我們最初帶院友出街，食 M 記。今次聽到她們已經可以入去一些較弱的院友的生活中，有些甚至是坐在便桶上等你去服侍。我覺得每個人都是很尊貴的，不是沒有價值。弟兄姊妹這樣經歷，他們的生命也是被更新。Y

對機構提供培訓的意見

- 去年，Ada 也來為我們舉行了義工訓練班，這個訓練都好長，成八堂。…因為弟兄姊妹未系好有心，叫他們參與咁長的訓練，是有困難的。所以如果是濃縮一點，或分階段性，或者效果會好一點。Y

教會與機構的互補

- 教會和機構的配搭，教會有的是人，但如何幫教會的人去發揮到出來。而教會通常都是拍住附近的社區，而機構就可以提一個機會去讓發揮。例如有一次，我…去完(泉源)之後，回來與人分享，很多人都有啟發。其中是亞範，…是對此群體的兒童有心，其實正常來說，fit 馬當然是留給自己用，但大家的視野，是最重要啱位。之後就介紹給 Ada, 我覺得最重要是幫助弟兄姊妹能夠找到天國的位置，因為我們應有的是國度觀。Ch
- …我都做唔到機構做的事，去接觸貧窮人，對他們有這樣大的 Passion。但我好認同遊牧師所講，有些是教會可以與機構一起去配搭，例如我們可以與他們一起去打波，我們有康體事工。我相信神給我們各有不同，沒有人可以做曬所有野。F
- 其實我們都是分工，教會未必能完全滿足人的需要，例如飯呀，有關社工要做的，教會未必識做。如果要教會做曬，又未必可以做到原本應該做的事。所以當時我們都是分工，教會可以做小組，關懷牧養，其他的就要留返給機構去做。這樣可以這樣合作，是可以配合得好好。Ye

對比和發現

相同的地方：除了董事組，其他都有一些疑惑。然而，所有組群都十分認同這個核心價值。機構由開始已是傳承教會，預備式微。國內限制較多而不易推行，機構則不斷擴展與教會的合作，也整合了經驗和系統，同工是很努力與教會同行，特別在物色和支持關鍵人物的

層面上，花的心力不少。教會也表達感謝機構，讓有心卻無法在教會推動的弟兄姊妹，有平臺來發揮恩賜和心志。不少教會為了配合機構，也努力調整和同行。

機構能夠實踐異象和核心價值，教會扮演了非常重要的角色和功能，特別是在福音和牧養上。教會感謝機構的培育和加油，也給予了不少實質意見。

不同的地方：對於與同教會同行，大家認同，也分享了一些同行的過程和策略，只是相當需要同工的心力和義工的參與，也面對教會很多不能控制的元素，例如動機和人事變動。教會對於接管機構的服侍，也有一定的保留，較為期望以協助形式，與機構一同服侍，這與機構希望想判出(交棒?)的想法不同。而教會與機構，也有不同的優勢，是個美好的配搭和互補。教會有牧者參與、有關鍵人物，更能促進彼此的協作；反而義工擁抱傳承教會的程度不同，他們在前線看到很多不理想的教會參與情況。例如「到此一遊」，心態不對，均造成很多困擾。對於傳承和如何與教會同行，仍有很多探討和學習。

總結

無論是機構與教會，雙方都贊同傳承和協作，覺得是以美好的協作來回應神。縱然有覺得傳承教會困難重重，成效成疑。也有認為就是回應神的吩咐，付上過努力，縱使回應的只是小部份，已是好的回報，將成未成呢！此外，同行要看雙方怎樣定義傳承、傳承到哪一個程度、步伐如何？這部分卻是出現分歧的地方。或許當機構訂定不同的餐單，讓教會明辨機構的目標和期望時，大家的合作就有較清晰的方向和指引，能夠達成共識，讓彼此間有方向地同行。當然，沒有一本通書可以看到老，不一樣的教會，需要不一樣的同行。

第六、實踐全人關懷服侍

關於豐收的全人關懷服侍評估，詳情請閱讀本人的博士論文《困境兒童全人服務經驗敘述與啟示 - 以「泉源之家」為個案研究》。在這裡只就協會的全人模式作出研究。也可參考陳德茂博士的《臨時宿舍服務 - 全人關懷服務模式成效研究報告》。

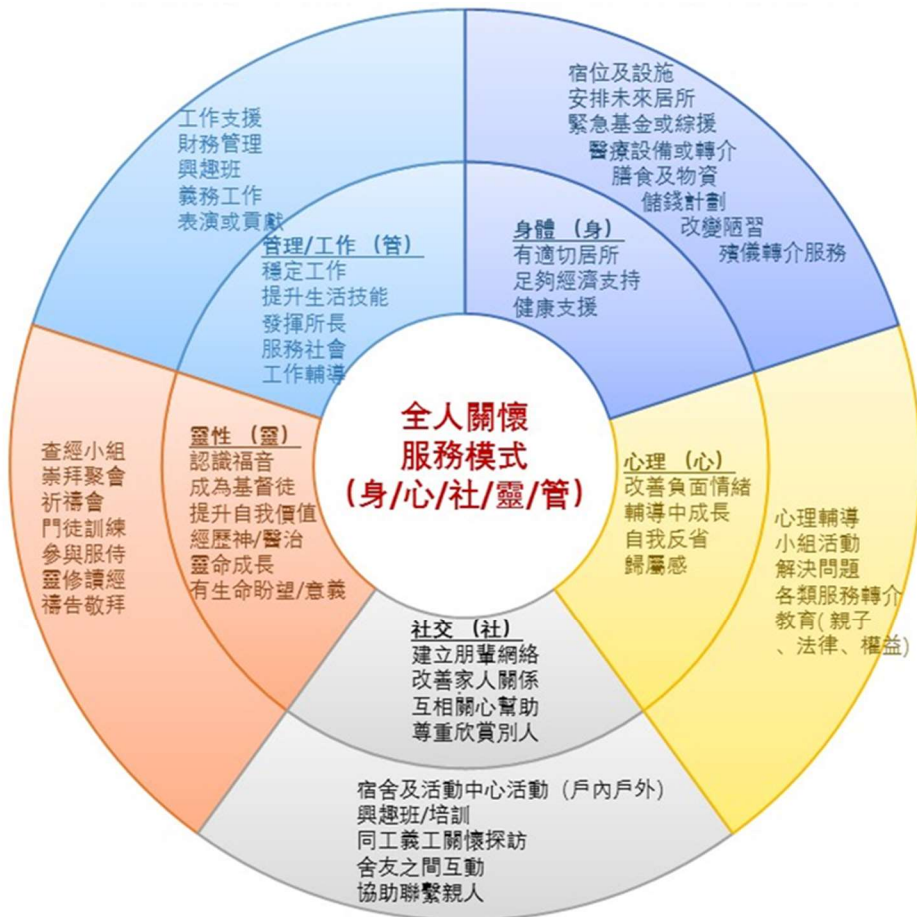
機構綜合前面的文獻理念和 20 多年運作經驗和香港處境 (context)，整合了機構的全人關懷服務模式，讓受助者的生命在以下五個向度都得著修補和重建，靠著福音的大能，活出整全的生命。全人關係共有五個向度，會按每個向度作出應用評估和跟進。機構多年來，也是朝向這個全人的方向，以達致五個範疇的目標來訂定各類的服務。

這一章，將分為三部份，共同訂立「全人關懷服務模式」；就「全人關懷模式」評分和訪問分析。

第一部分：共同訂立「全人關懷服務模式」

- ◇ 訪問分為兩個部分，第一個部分是就全人服務模式圖表初稿，作出討論和修改。
- ◇ 由於機構過去較多以口頭傳遞全人關懷服務的價值，大家對這個價值並不太清晰，也說不上有一致的共識。
- ◇ 所以，這個聚焦小組有別於其餘七個組群，這次是參與訪問的，都是參與推動前線服務的同工，特別對全人關懷有一定的經驗和理解。大家一起就總幹事和副總幹事草擬的「全人關懷資料及圖表」先作出討論、修正和共識。
- ◇ 過程中，同工們認同五個全人的向度，反而對服務類別的擺位元(配置?)有較多的討論。大家互相提問、解答…不斷思考，不斷修正，以讓這個模式得以被討論、被修訂和被採納。(見下圖)

- ◇ 整個全人關懷模式，包括五個全人向度(第一圈)、達致目標(第二圈)及服務內容(第三圈)。機構是朝向這個全人的方向，以達致五個範疇的目標來訂定各類的服務。



第二部份：就「全人關懷模式」評分

- ◇ 就全人關懷模式的圖表 (見下圖)，以一至五分評價機構于五個服務向度裡的表現，以評估全人服務的運作成效。是以分數來具體說明機構於落實方面的表現如何。
- ◇ 以下的計分表，是受訪同工被問及：「你認為機構在這五個向度，按實踐來說，能做到多少分？」而綜合出來。
- ◇ 以 1-5 的計算法 (1 完全做不到；2 做到些；3 做到一半；4 做得幾好；5 做得非常好)

受訪者評分總結

向度	A	Mo	M	My	S	O	R	A	Si	M	HF	Ca	總分/%
身體	3	4	4	4	4	4	3	4	4.5	4	4	4	46.5/60 (78%)
心理	3	3.5	3.5	4	3	3.5	3	4	3.5	4	3.5	3.5	42/60 (70%)
社交	4	3.5	4	3	3.5	4	3	3	4	3	3.5	4	42.5/60 (71%)

靈性	3	3.5	3.5	3	3.5	3.5	3	3	3.5	3.5	3.5	3	39.5/60 (66%)
工作	3.5	2.5	3	2.5	2.5	2.5	3	2	2	3	2.5	3.5	32.5/60 (54%)

- ◇ 以五個向度的總分，得分由高到低的排位為：第一、身體 46.5/60 (78%)；第二、社交 42.5/60 (71%)；第三、心理 42/60 (70%)；第四、靈性 39.5/60 (66%)；第五、管理/工作 32.5/60 (54%)。而每個向度的總分為 60 分 (12 人 X 5 分)。
- ◇ 得分以身體、心理和社交屬於理想，得分達到或超過 70%；靈性方面是 66%，得分屬於尚可；最後的工作則只得 53%，得分屬於僅可合格。

第三部份 組別訪問的整合

身體向度

認同能夠做到

- …我哋都有做緊啦…都齊全嘅…響佢哋有需要嘅時候，我哋都幫到。Si
- 睇見初嚟到 (宿舍) 嘅時候，可能好瘦啦，但係走嘅時候就已經大咗一個碼啦…。HF
- …服務回應都快嘅，譬如緊急基金…。Ca
- 係填緊啲 **service gap**。Si
- 這五項入面最容易…硬體嘢最容易做。Su

板房、露宿者和精神病患未能受惠

- 適足居所囉，我覺得係畀唔到嘅。Mo
- 響度 (宿舍) 住就好幸福囉，還有中期住宿呀，住板房啲的就更加冇乜出路。咁我就覺得好不足囉，如果係呢個角度。A
- …翻板房仲慘過露宿…但係就算係露宿啲班，我哋都有地方去嘛，以前喺板房，我哋都係叫做一個改善，但係而家連呢一樣嘢都有改變。也有一些有癮或嚴重精神病人未能入宿。Re
- …如果露宿者有精神病，需要有精神病外展隊去做評估。…不過有一定難度去請啲邊同事一齊出外展，效果未必好大囉。…呢個唔關機構事，是外來資源，同大氣候有關，亦會影響我哋嘅工作。Oli

宿舍的條件也影響入住

- 同埋 (中轉家) 樓下系行樓梯，樓下系郭道院、棺材鋪，有啲系 interview 咗，但係見個環境就唔入。Si
- 有啲 case 我哋系收唔到嘅。例如我哋宿舍日頭系唔開，如果有啲系醫院轉介過嚟，…需要日間有多啲時間休息，…我哋系有辦法可以接待佢嘅。Mm
- 咁樣唔造成我哋嘅遺憾呀，因為每一個服務都有佢嘅限制，有佢嘅 target group 㗎啦，不然個服務就會好混亂㗎喇。一定係有物件，所以呢個系要做成我哋嘅減分呢?定係讓我哋更清晰我哋嘅定位呢?A

社交向度

舍友，義工

- (義工)佢哋系好 **commit** 同包容，委身，有愛心有技巧。Mo
- 我覺得舍友之間，佢哋互相嘅關懷都系有嘅，幾個人一齊去面對生活，其實係好唔同嘅。HF
- (舍友)入宿之後…佢哋嘅網路系闊咗嘅，有班同路人彼此支援同分享…有啲入宿…開頭好孤單咁樣，但係之後係唔同咗嘅，有啲舍友嘅投入感同歸屬感，佢哋嘅關係係會守望相助嘅。同埋透過宿舍嘅唔同類型活動啦，例如探訪呀，啲義工會發揮到作用…或者之前我哋邀請義工嚟講減風嘅嘢…又或者係生日會、而家嘅居民會…聽下佢哋住成點呀…交流，睇下有咩嘅改善建議。Mm

- Ada 同周姑娘講嘅家會，係同之後嘅唔同咗，當時嘅家會，真係同佢哋一齊傾吓，但後來就有咗。就係單向性囉，我哋講，佢哋就接受。但係而家講嘅居民會，就有啲返去 Ada 同周姑娘年代嘅家會，周姑娘會同佢哋一齊傾一齊講。M
- 系呀，所以都唔知點解呢十年好似停咗嘅，所以點解我哋可以建立到同何志文嘅關係呢，唔係因為佢變咗，而係因為嗰陣時嘅關係，點解我哋嗰陣時可以用咁多過來人嘅同工呢，都係因為嗰陣時開教會呀好多啲啲啲……Re
- 好似同一年，過來人義工出隊有十多個。A
- 系呀，照樣跟進。所以我哋對過來人唔係好大心理負擔，可能都係當時操返嚟。Re

跟進婦女的娘家會

- 女宿嗰度呢，我哋就有個舊舍友平臺，叫做娘家會。其實都係想佢哋，好似離左宿啲啲，都會覺得呢度係娘家，咁令佢哋知道呢度嘅關係係同出面有啲唔同嘅…同埋有啲社交囉，例如分享呀、生活呀、一齊學習呀、彼此支援呀，其實舊舍友佢哋都已經有個群組，可以彼此支援，同埋有啲家庭一齊住，都可以彼此支援，彼此帶下小朋友。Si

教會的網路

- 多咗教會，多咗教會嘅參與，無論係同外展或者宿舍，建立咗，多咗好多社交。Su
- 我哋就系(地)區比較多…啲弟兄姊妹會帶到啲受助者返教會，直接擴闊緊佢哋嘅社交圈子，同埋佢哋需要一啲支援嘅時候呢。除此之外，就係我哋比較積極去聯絡受助者嘅屋企人，唔多囉，但係間中都有啲成功嘅例子，令到佢哋有機會見面，溝通亦都化解咗之前嘅積怨。Oli

改善板房的社交困難

- …譬如同屋企人嘅關係複和呢，系好難做嘅。…就算系搵到佢地(屋企人)都好難…面對佢哋同家人嘅衝突，系不能解決嘅。再者，(板房) 環境造成嘅(困難)，例如咁細地方，有咁多人要用廁所，咁一定有爭拗啦。所以關係上面…我哋點樣去改善呢?互相幫助呀我又唔覺得有，我睇到更多冷漠。Mo
- 都係因為板房嘅環境設計，人與人之間鬥埋鬥就上網，再加上有一個 common area 可以引起契機，引起佢哋之間有互相幫助，系比較難。露宿可能仲好啲，有個 open area，佢哋大家都互相睇下家當，相對好似容易啲，但係板房就真係鬥埋鬥。Su
- 但另外亦要睇受助者嘅特質喇，譬如如果有啲婦女、婆婆，就算環境幾差呢，佢哋嘅關係都會好啲嘅。…其實佢哋要同其他人連接，同社區上其他人建立關係，系有一定嘅困難。Mo
- 咁又系如果有個公共空間，佢哋又真係唔會走出嚟，都係匿埋喺間房度。所以 housing 都係幾難諗，如果拆唔掂就真係…唉！A

網路世界減少了互動

- 網路世界啦，以前都唔會匿埋響房度上網睇，宜家宿舍都面對相同嘅問題啦，個個都匿埋。Su
- 我哋而家男宿舍都系嚟，就算我哋夜晚嘅保安都會勸喻佢哋：「喂，夜晚唔好打咁多機喇。」，其實網路都幾影響佢哋嘅社交嚟。M
- 因為最近收嘅都係一啲病患呀，佢哋會交換下啲醫療情報咁樣，所以收乜嘢人都係有影響，如果嗰期系年青啲嘅，佢哋就會只系睇手機。同埋大南街嗰啲舍友學歷高啲呀，咁佢哋嘅性格又係獨立啲，所以一返到去就會匿埋。Mm
- 佢哋個網路世界大過個 common area 好多呀嘛。Mo
- 大南街嗰班，直頭唔係好歡迎我哋上去搞嘢添。Mm
- Maslow 嘅最基本需要嚟啲嘛，冇飯食都要上網。A
- 同埋上網，佢哋可以搵返啲佢哋自己選擇嘅朋友。Su

新的 e 世代宣傳

- 最近珊姐建議，佢話響呢個 e 世代，個個都有電話號碼嚟嘛，我哋而家應該諗啲方法。一系 WhatsApp，一系就用 Facebook 話畀佢哋聽中心有啲乜嘢活動，就連宣傳都應該要用 e 嘅方式嚟啦。A
- …佢哋有用 WhatsApp，但係都未夠一半(舍友用) Mm

- 人的種類都太多，有啲真系唔鐘意太多人一齊…所以應該要斬件變成細 group，再加埋啲義工，咁就容易啲建立關係。An

心理向度

安全環境、轉介服務理想

- 我覺得心理,我哋嘅轉介做得好好。同工同佢哋做嘅輔導，有時我又覺得爭啲。反而一啲好 intensive 嘅嘢, difficult 嘅需要，就可以轉介到一啲好 fit 到佢哋嘅需要。好似要去入村啦。如果要做專業嘅輔導…又或者要去家舍，呢啲都係好實際咁幫到佢哋。同工、義工同佢哋嘅活動入面，令到佢哋好有家嘅歸屬感。我覺得都係（做得）幾好嘅地方，如果講家舍裡邊，一個安全嘅環境都係令到佢哋安全感得到提升，嗰個負面情緒即刻減低咗。An

同工重視受助者的態度

- 我目測到啲同事，常常都花好多時間同受助者傾計…呢個係做得好好，我見到佢哋，傾前同傾後嘅樣係好唔同。…同工嘅回應係好迅速…除咗戒毒嗰啲就爭啲，因為真係好難搞…。M
- 我哋好著重佢哋的心理，因為我哋…好關心佢哋嘅心理狀態。另外歸屬感方面，我覺得我哋係做得好好…好多人都覺得我哋同社會福利署好唔同，佢哋唔會覺得係乞求，我覺得響佢哋心理上已經有醫治嘅部分。My

未能深入或有系統地進行輔導：時間、環境、義工訓練、受助者意願

- 我覺得輔導呢，礙於種種嘅因素…好難持續進行一啲有系統嘅輔導…有啲可惜！因為關係好…可以持續咁去輔導，可以發揮所長…。另一方面，睇到佢哋嘅問題…(無空間做) 我覺得都幾可惜嘅，唯有轉介…但係關係就要重新建立，要睇下嗰位輔導員，有幾多嘅實力，可以同佢哋建立到關係，能唔能夠進入到佢哋嘅生命入面。An
- 男宿…同阿圻傾開，越嚟越似住宿服務，但少啲生命轉化嘅回應…特別越來越少人上來（中心）。A
- …覺得越來越 **focus** 響解決問題，而唔係進到生命嗰部分，可能有唔同原因，例如板房，你唔會每一個人都能夠做到深入嘅輔導，咁要 intensive 咁解決佢哋身體嘅問題，已經用咗好多嘅時間…都已經唔容易，仲要有長遠嘅輔導關係，令佢響輔導中成長，就真係唔容易。Su
- 歸屬感係做得唔錯既，好多受助者都覺得上嚟係同其他地方唔同。而（輔導方面），我好認同 Angel, 有時我會諗呢個 case 可以咁樣介入，但（在）時間上拉扯……有好多突發野發生呀。又或者有好多時間，環境，場合等因素，令到根本就係做唔到（輔導）…有時我都同阿欣講，我哋係咪呢個方向呢？因為成日都係做唔到。其實係要做㗎喇，因為我哋同佢哋建立左關係，有 d 係轉介唔到，呢個位係成日 kick 住嘅。另外我哋好靠義工，而義工 keep 住係一個同理心嘅層次，都係布朗果種：「我好明白你呀」，「我好知道你呀！」…義工都未能夠做到點樣去紓緩佢哋嘅心理壓力，或者做多少少治療性嘅嘢。Mo
- 唔係個個都有改變，有一小撮人會主動搵同工，同工又忙，有好多嘢都未必做得到。有好多受助者生命嘅狀況，唔係一兩次就可以幫得到，你要落好多力先至做得到，所以講嘅數量（生命改變）我覺得係少嘅。HF
- 同意…其實啲 cases 有幾多願意去開放畀我哋？…男士嘅特質係有啲困難嘅…有時佢哋就會答：「我有嘢呀！」，「我有事呀！」好多時佢哋嘅表達都系咁呢。…就係輔導中嘅成長，就算係我哋畀好多資訊，同佢哋講好多嘅嘢，我覺得佢哋裡面都係固執。佢哋會做佢哋認為得嘅嘢，唔聽嘅嘢，除非佢哋已經跣到攤攤腰，之後先至會有比較大嘅動力去聽你講，要去改，但係要試多幾次，佢哋先至肯聽你講，所以我覺得講轉化係難囉。Mm
- 咁只係有啲,佢唔肯開放自己，你點撬佢都撬唔開咁解，但係如果佢哋願意，我見大家都好積極咁樣去跟。如果未有動力嘅，咁我哋就由佢先啦。A

同工年輕未必能處理生命

- …但係有啲都同（同工的）閱歷有關，未必接得到。…只係由生活介入開始，我覺得已經係關係建立，然後響生活嘅層面入面慢慢咁去改變。有時我都覺得自己好年輕，有時佢哋嘅嘢，自己嘅人生閱歷都未必 **handle** 得到…好多時候，唔係好 structure 咁去同佢哋做一啲嘢，而係有好

多時佢哋有 crisis 要嚟搵你，你點樣去接?…咁都好睇我哋嘅裝備。就算系裝備咗，亦都唔系咁容易你話 apply 就 apply 得到，其實系有好多人生嘅智慧響裡面。呢啲系要慢慢累積。Si

靈性向度

受助者稱機構為教會

- 好嘅系多咗教會參與，而且唔少義工都系帶住使命感嚟服侍，加上遇到一啲事情，福音部都有支援，喺呢啲層面都覺得好好，同埋嚟機構中心嘅受助者，都會稱機構為教會，呢個系好重要嘅 indicator…。佢哋同社署講我哋返咗教會好耐喇喇。Su
- 我哋有同地區教會合作，而家都會 mold 到佢哋探訪完都會為啲受助者禱告。另外因為我哋…唔可以邀請各區嘅受助者嚟到機構…所以我哋就將福音帶出去…邀請教會搞一啲活動。

有教會參與牧養

- 有教會參與，與義工都系有心嘅基督徒，一齊做禱告服侍，可以響板房度做敬拜。Mo
- …引起咗出面嘅教會，關注一 d 議題，我諗最明顯嘅，就系好似羅生教會，今年都有搞避寒中心。恩福繼續有，慈光堂，都有唔少教會泛起呢啲念頭，多多少少響呢啲嘅服侍入面都會傳到福音。Oli
- 講下女宿舍呀，我哋響好多活動入面都會講到信仰，涉及價值。…有啲舍友經過辦公室，話見工，咁我哋啲同事又會為佢哋祈禱。我諗系融入咗響佢哋嘅生活入面，另外我哋有啲活動，都系福音元素嘅，例如 Alpha Course，…又或者一啲婦女媽媽嚟分享見證，都會講佢哋點樣經歷神。…我諗我哋都著重教會網路，…有啲家庭上咗樓，我哋都會轉介畀地區教會去跟進。因為我哋都有啲婦女信主，我哋做唔到，咁就傳畀教會去做栽培慕道呀。Si
- …我哋板房啲義工組，佢哋都會帶啲受助者去外面參加佈道會，食晚飯呀。Su
- 參與機構聚會的人數偏少
- 參與聚會嘅人數好少…只系得一小撮人嚟到，呢個都系一個事實，而且都系覺得不足嘅地方。機構福音部的支持和定位
- …福音部同事嘅支援…例如決志，探訪，之後嘅跟進，洗禮，甚至安息禮拜，都系有好強力嘅支援…。Mm
- …我哋諗法就系福音部嘅工作，…就系令成個機構都系福音部。…點樣更加進深地提升自己同受助者嘅靈性…目標系促進大家成為福音部…我哋好重視呢樣嘢，但系我哋有幾多做到呢?我哋畀分就系有啲位都未必做得咁好呀。Mo
- 其實講全人關懷…後面，我哋有一個神學嘅基礎，就系整全嘅福音。所以無論同工系做多啲心理，又或者…社交…就業嘅方面，多啲發展佢哋嘅恩賜，幫佢哋達到夢想，我覺得好多同工都系做緊響全人關懷底下嘅整全福音。A
- …點解會有核心嘅價值?…系根據聖經，神點樣睇人嘅需要，唔同價值，點樣睇人嘅發展?慢慢咁延伸出嚟，點樣睇事工嘅定位等，所以我都覺得大家都系做緊 (整全福音)，只是不同崗位。A
- …系每一個都系福音部，每一個都能夠將我哋服務嘅信念都變成福音部。我諗點解有啲教會話我哋比教會更教會，其實因為我哋做培訓，我哋逐間教會都肯去做，就系我哋將我哋愛貧窮人嘅理念講出嚟。系幫我哋同人講乜嘢系整全嘅福音，就是不是淨系一個部門，而系每一個人都系。我諗我好謝 Angel，又或者我見到文文都做好多信仰嘅嘢，自己諗辦法啊，搵空間。我諗每一個部門嘅同工都系做緊，我估如果我哋要更加鞏固去做，系要使之成為每一個都系福音嘅出口，我估呢個都系個諗法。Re

福音為本吸引義工

- …我哋嘅義工系好想帶住耶穌基督嚟服侍，咁如果我哋唔洗信仰，咁嚟嘅人咁佢帶住啲乜嘢嚟服侍呢?咁可能佢哋嚟得兩三次之後，就走啦。M

留在機構與參與外邊教會

- 中心見到…嘅受助者信咗主，被牧養，正正太有歸屬感，太鐘意呢度，佢哋淨系留咗響呢度，唔想去其他教會…覺得呢度就系教會。…(我)心裡覺得又愛又恨，呢個系形容我哋自己。呢度

就系好好，好到佢哋唔肯走，我覺得唔想囉。因為佢哋就系當咗呢到系教會，我覺得呢個就系扣咗啲分。但系我好認同，我好欣賞我哋嘅同事，喺呢度做咗好多嘢，好值得囉。M

- 因為我哋製造咗個歸屬感，咁佢留嚟度就系好正常。佢有歸屬感，然後離開，咪更加奇怪囉？Su
- 嗰日我同阿圻傾計，發覺一樣好得意嘅呢，就系中轉家嘅婦女，佢哋返教會就系容易過我哋嘅受助者。因為佢一嚟到就有教會嚟服侍，佢有經過一個咁有歸屬感嘅地方。M
- …咁佢返嚟就系會容易啲。而我哋嘅教會就係喺唔同嘅地區，雅斤堂啦，響太子，旺浸啦，響旺角中間嗰啲嘅地方。其實都係由零開始去認識呢個新嘅教會，呢個系同工額外擺咗好多嘅時間，去幫佢哋去搭橋，陪佢哋響教會，又或者推動教會響呢度去同佢哋建立關係。咁呢個就額外推咗好多好多嘅時間，同埋精力去做嘅嘢，同埋未必一定就成功添。…Si
- 我好同意，甚至要同工陪埋去教會。Su
- …頭先講教會嘅力啦，係咪真系能夠用得到。又要花時間湊，同工又有咁嘅空間，頭先提到連（做）cases 嘅空間都有，咁選取嘅優次又系點呢？…可以去回應咁多嘅需要嘅時候…。C
目睹生命轉變、真實的信仰服務結合
- …我見到好多嘅生命，佢哋都係經歷主，除咗接受咗社會服務之外，亦都真系經歷到神響佢哋生命入面嗰種嘅改變。咁我覺得呢個堅持就系好好，同事都好有耐性，…同佢哋同行，嚟起手，都十年八年…就係好寶貴嘅嘢。Ca
- …大家一路分享嘅時候，我就睇到各部門嘅同工義工，都係做緊好好嘅信仰結合。…香港嘅機構，我估唔係有好多間好似我哋咁樣，服務同信仰結合，用福音去改變人嘅生命，所以我就加分。
- …同佢哋一齊去祈禱嘅時候，佢哋就真系經歷到信仰。…好似阿 Mo 所講三英，我哋幫佢祈禱之後，就有老鼠咬佢，佢就好番。…因為福音部嘅人手就有限。所以我就覺得成個機構一齊做…我就覺得宿舍部做好多嘅，其他都做好多。所以我覺得其中一樣嘢，我哋同工要用多啲力，咁我會相信效果會係有啲唔同嘅。HF
- 我覺得因應而家啲人，比較自我 d，我覺得我哋嘅聚會，或者福音介入嘅，就係要多元化啲。
- …最終極我哋都希望佢哋可以有教會，但係佢哋嘅信仰查經，小至為佢哋生活嘅嘢祈禱，開始嘅時候聽下福音信仰，敬拜，我哋用唔同嘅方法，又或者義工去到講故事。呢啲都係好好，所以唔一定就嚟到機構幾多，先至叫做牧養，做得好不好。另外信仰就核心，就係 “Why”，服務就係個 “What” 同 “How”，就係要做實踐。帶住我地全人服務人嘅理念，就係會咁樣做。呢個就係背後嘅理念，再加上受助者，響咁艱難生活嘅時候，即時改變唔到佢，咁我覺得更加要去勉勵自己。Su

減輕工作量，善用外間資源

- …我哋所有嘅工作個指向，都係受助者能唔能夠認識福音，呢個就係終極嘅嘢。所以有時間做輔導，可以轉介去做。…Mo 可能都有提到，就係我哋可以繼續留意出面嘅聚會，用其他嘅資源，唔需要我哋花咁多力氣搞…我哋有龐大嘅義工網路，義工同受助者建立咗關係，我哋就可以善用出面嘅資源，達到 win - win 嘅局面。An

管理/工作向度

近年才多做工作支援

- 我覺得其實都做咗好多，只係受惠嘅受助者嘅數目唔多，呢個就係我見到嘅不足。Ca
- (若這裡)講…例如達到自己嘅理財，或者能夠服務社會，搵到一啲佢自己工作嘅意識…。咁我睇到受助者，真係好少。好似呢兩年多少少幫佢哋搵工喇。HF
- 我覺得管理工作層面，就係發揮所長。我覺得都係呢年幾講多啲，同埋試驗性做多少少，但係整體都係弱啲。An
- 我哋就畀得好少崗位佢去發揮，種類太少。HF

自我管理，儲蓄計畫

- 例如文文要牧養一個人，要好長時間，先至能夠導（引）到佢去管理，起初我哋就係能夠幫佢有儲蓄習慣…需要啲嘅時間。…能夠管理好自己能夠發揮自己，…就係需要出好多力，佢先至可以番上嚟。…你話…就算你話我嘅工作配對，都係啱啱嘅事！An

- d 儲錢計畫，真系幫到 d 受助者，…真系幫到啲受助者最後管理錢財，好似吳振華，咁佢出到去之後真系自己搞得掂。本來系唔夠錢駛，佢仲要出去買啲人壽保險。我想講系，當…成為咗一個習慣之後，系幫到佢咁出去生活嘅。HF

就業困難

- 我感覺好多受助者都好想做嘢，但…呢個社會唔系好接受佢咁老弱傷殘。…就算要我幫佢咁搵工，都可能系影下啲茶餐廳，幫佢去勞工處，都系搵一啲佢咁都做唔到嘅工。…社署推乜嘢工作計畫，都系噉氣。…我覺得工作嚟講，系好重要，但系需要有雇主，我咁乜嘢 network 都有。Mo
- (工作觀的改變)其實搵工都唔系難…點樣幫佢持續得到？而系受助者佢本身都需要付出。…我咁五六十年代，我咁上一代，有份工已經系求之不得，幾辛苦都要捱落去。但系而家，佢咁有福利金，炒下散都夠食，又點會同你搏呢?!而且又鐘意自由自在出現金，幾時行開都得。所以呢個工作觀本身已經唔同咗…所以成個工作觀，都需要有好大嘅調校，咁要睇下我咁系咪想做呢啲教育啦?如果信咗主就好啲，有神學，講起工作與事奉觀，但系如果唔系信耶穌就更加難。A

就業或工作的建議

- 所以以兩年之間嘅時間(就業服務)，能夠攞到一半嘅分數，已經系唔錯㗎啦。更何況無好多資源擺落去。如果大家覺得呢個系一個正路方向，而值得，咁我咁就系要去搞搞野。A
- …點解我好想佢做 job placement。因為工作對於一個人嘅自信、同埋佢嘅能力感、contribute 社會、同埋佢嘅自我能力感，對於一個人系好緊要。所以我覺得系好需要做，亦都系神俾人管理大地，但系…我好理解我咁啲受助者嘅限制。咁既然有咁多限制，我咁要做啲乜嘢…培訓呀?…問下受助者嘅背景? 做啲乜嘢嘢?…佢咁想做乜? 然後再搵啲雇主，系配對呢…。Su
- 我覺得我咁系未好有策略，同埋規劃…我覺得響配對裡面，我咁都可以 brief 下我咁啲良心雇主，有時甚至可以製造啲新崗位，我咁啲受助者本身都已經系佢咁嘅特長…例如，我咁有個婦女搵到花藝師嘅工，我都覺得好感動。其實因為佢系冇再接觸過花，我咁只系有興趣班教，佢點樣紮花，跟住佢而家搵到一個花店嘅工，系可以加埋佢全套花藝，咁佢都系基督徒雇主，咁我覺得背後系有一樣嘅信念。Si
- 嚟緊中轉家會開啲面試班同埋理財班，作為一啲準備。Su
- 我咁有冇諗過響就業嗰度搵 partnership? A
- 教會其實都系我咁背後強大大嘅網路，最近去教會分享，我同佢咁分享，有婦女想轉過另一份工，穩定少少。有個弟兄諗住開一個職位俾佢。咁我就諗，如果我咁將一啲嘅需要，我咁將婦女嘅需要，我打算就系響教會嘅網路嗰度，幫佢咁去搵配對。如果弟兄姊妹需要請人，我咁有呢啲嘅人響度，你咁有冇得諗呢?我就有諗過用呢個嘅方法，進入去網路類別，教會都有好多基督徒老闆㗎嘛。咁呢個系我本身有嘅網路，就做住先啦。An

儘量用人之長，制造機會

- …好似我咁有個受助者，佢會陪另一個受助者覆診。…我咁就資助佢啲交通費，叫佢陪另一個去明愛，來回仁愛之家。原來兩個禮拜都去咗四次，咁佢真系陪足佢四次…令佢覺得自己都系可以做到嘅…有啲受助者，佢系好鐘意寫嘢嘅，我咁真系邀請對方寫篇文，但系就真系改到七彩。但系都可以出到…要瞭解受助者嘅興趣同埋能力。Oli
- …去瞭解受助者…其實佢未必一定要做嘢，只系幫下手，或者有啲乜嘢嘢，可以學多啲，或者佢以前有啲乜嘢心願。Su

對比和發現

相同的地方：大家都認同福音著重整全的人觀，唯有整全的人才能肩負使命。全人關懷是關乎身體、心理、社交、靈性和工作(管理)五個向度。而持份者無論在那一個崗位，工作類型是甚麼，即使不一定能口傳福音，也在身傳福音的平安訊息，因為福音是全人的。也認同教會與機構為夥伴，一起提供全人關懷。

社交方面，重視建立不同層面的關係，包括同工與受助者、義工與受助者、甚至是受助者之

間。心理方面，機構的輔導和轉介是較為成熟。只是同工兼顧的工作較多，未能深入和有系統地做轉導。靈性方面，難得是機構同工整體上都貫徹信仰與服務，不會只單靠只有三位同工的福音部。這點是非常鼓舞的。

不相同的地方：按著評分，身體的部份較容易實踐，心理與社交也頗能做到，只是靈性和工作部份屬於尚可。大家十分認同，卻感到在實踐上卻不太理想。首先，全人模式是一個完整和終極的個人發展方向，所需的轉化時間是中長期的時間投放，其闊度和深度也讓同工不易兼顧。有時不知從何入手。而對於板房或露宿的受助者，礙於個人及房屋現況，就連身體的向度也難以被滿足。

管理 - 或稱為工作向度 - 非常重要，特別是對於邊緣群體，只是機構人力資源有限，縱然近年多做，也只能有限地轉介工作和輔導，未能深入和有系統地發展就業向度。社交方面，隨著 e 世代的來臨，加上板房的設計變得更有私隱，宿舍和板房的受助者尤其變得我行我素，人際之間較為冷漠，也較少參與機構活動，造成同工和義工的困擾。

總結

全人關懷確有點理想化，在泉源之家這個信仰為本的半開放小社區，自成一角，孩子與工作人員是 3 對 1 的比例，較易有成效；但用於機構，因為對象多、不穩定，而大部份受助者都生活在社區，介入困難而轉化更難。同工對五個向度的評分都不太高，顯示實踐上有難度，容易感到沮喪，又應如何理解或調節對成效和目標的看法？而同工較著眼於操作，較少關注理念模式，建議管理層再探討，再修訂這個全人模式，讓它變得更加實際和可行？

第七、按神旨意回應貧窮不公義

組別訪問的整合

豐收組 (> 5 年義工及同工)

國內：公義是憐憫、同行，而非抗爭

- 但行公義好憐憫，仲有下一句：存謙卑心與神同行 (就是在行公義時弄清楚神的心意)。機構是受呼召去與他們同行，進到他們的生命去醫治他們的傷痛，但機構沒有領受去改變政策，改變政權。但有些人的領受不同，好像孫中山一樣，受呼召去做 (革命)，但不是我們去做。L
- …我們用不同的方式，現在出手冊 (核心價值?)，也是產生其中一個影響力。不一定要用世人的方法去改變政權。My
- 我覺得魯生講的是總綱，我們要知道自己的位置，按著上帝的心意而行。貧窮人的光譜都好闊，有長者，但上帝只是量給我小孩子。Jo
- 不過是從憐憫去處理社會貧窮。A

資深同工組 > 6 年

同工對不公義有不同的看法，容讓他們按感動回應？例如政策或禱告尋求事工的介入

- 機構也有做研究，也有發聲，思想聖經如何面對這不公義的議題。現時講公義房，例如當年社署沒有給我們油尖旺區的服侍，實在不公義，欺壓小 NGO，但現在發現有神的心意。(A)
- …若神沒有給我們旨意去回應，那我們就不做…。(L)
- 我覺得機構氣氛未去到 (公義)。例如昨天我們講租管問題，若是重視，那我們應該在工作時間讓同工去回應和探討。…至少我們應該要知道，要明白舍友實質面對的事情。例如保障部，無家者機構致電，會覆得慢。但 SOCO 就會快，因為惡 d。那我…如何表達，是否也要惡 d 呢？(K)

- (圻提的)若不知道情況，的確難以跟進。如當年我和 Carol 搞逃城，我們都看了許多資料，布朗都花許多時間去看許多租管的資料。否則，如何可以去建議，向政府提出倡議。不過，上帝(的作為?)好闊，在坊間可以有其他機構都在講租管不公義的問題。要弄清楚什麼是關我事。當時因為我要寫(中轉家)建議書給政府，所以我會好有心機去研究。要容讓同工去提出可以點樣回應，但同意要有學習小組去研究，否則與受助者傾偈我們也不知道。這是與我們的工作性質好有關係的。其實除了實踐天國文化之外，回應社會不公義，是最難做(厘定關事或不關事的範疇)。(A)

協會同工組 3-6 年

公義是幫助受助者去除標籤

- …我們都知道在這裡可能經歷天國文化，但出到出面，即係打返落地獄，好多失敗的經驗，好多標籤，我相信要由大環境改變，令他們可以有更好的生活。在社工訓練，有個案或社區層面，我們在社區介入的層面是比較少。我們比較多是服侍受助者，但對於給予負面(??)，我們就少了產生影響力。(Si)
- 所以我都在想，Melanie 做的那段片(受助者見證)，其實好好，如果可以公開，讓人看見，其實都產生移風易俗(去標籤)的效果。(A)
- …我之前聽過亞祝所提出的創意關懷模式，是發展我們的創意，去展示受助者的真實面貌，去除很多負面的標籤。(Si)

機構實質的公義介入是多方面：陪同、政策與事工

- …板房近年搞的講座，讓街坊知道權益，都是公義的表達。我覺得機構可以在不同的層面，可以是回應公義的層面。(S)
- 我覺得做個案…若有社工或工作人員陪同上去，對方(社署)的態度是很不同的。大層面是很難做，但這些小事，我們就可以去做到。(C)
- 但我覺得要發聲，讓人知道。發聲有很多途徑，不一定是占中，社會行動有很多方法…有時我覺得不是只是自己做就得，而是要發聲，讓人知道。(Se)
- 就如在通州街火警，鎖了走火通道，我們本來都好少出席那些會議，但那次我們就去。…又例如避寒中心，環境太差，我們也一起出聲。(C)
- 若發現板房住客被濫收水電，我們也會與包租傾，因為這是對服務物件不公義。(S)
- …公義房…有些人捐房子，是把資源再分配一下。這是回應社區和土地的不公義。(Yi)
- 我們是以「家」來作基礎，來作出公義的回應，不會什麼也要做。(S)
- 我們往往就是與神同工，就回應不公義的議題，例如中轉家的出現或深宵隊的出現。(A)

協會新同工組<3 年

公義是填補空隙和回應危機

- 我想起中轉家的誕生和牙醫服務，就是社會不做，就由我們去做。中轉家，是由馬頭圍危機開始。Ch
- 行公義好憐憫是我們看見需要，神給我們資源去做，現時也是我們都是看到危機，之後去回應。看到神的帶領，meet the needs，某程度上我們都是行公義，也是影響其他人去行公義。A

欣賞公義房。更多推動教會、政府，建立樣板

- 因為社會上實在有太多的不公義，如果我們見招拆招，我們是做不到回應。咁真正推動政府做 gap service 才是真正回應公義。如果 advocate 不是機構的 nature 要去做，但我覺得機構做得好是公義房的推動，推動教會去注視，承接去探訪基層，如何去關心。例如泉源都是好好的樣版。N
- …我成日都問我們板房是做咩？關心是做什麼？宿舍好明顯，給舍友有個住宿的地方，但多謝亞 Nick 剛才說我們在好努力推動教會去關心他們，改善他們…有公義房是很雀躍，在有限的人力資源…我見到是與教會一起去做這件事。有時看見受助者要住在這樣差的環境，其實都好無奈，而這群體是越來越膨脹，我們可以做到什麼呢？Y

認清在複雜遼闊的層面，上帝量甚麼給我們？聖經的教導為何？

- 其實有很多人及機構去做社會政策，不過香港的房屋實在太複雜…但上帝給我們那一份是什麼呢？…無助無奈是正常，耶穌面對羅馬政府，但耶穌都無推翻政權，都是示範去愛貧窮人。SOCO 可以做其他罵政府角色。公義可以是示範愛，要更多從聖經看…但我想講，機構重要是信仰基礎，如果再取走福音，就什麼也不是。A

需要大，機構如何在結構層面回應？立場為何？

- 香港有許多板房，連數字有二十萬…但越來越看到若只靠幾個人去做，是治標唔治本，力量好細。邀請教會出來，是有其重要性。我覺得機構是有回應公義，如 join 研究，出書，公義房(禧房)，有一齊與其他機構去搵石仔。不過我與街坊去討論，究竟我應該站在什麼立場去表達，都是重要，未有根基去論述。D
- …什麼是社會公義…就算神學都有不同的論述點，而我們又未有明確的立場。我同意機構回應緊，是被動式去回應，但如何可以主動地去回應？其實又未知系點。M
- 露宿者部多機會去參與，如接觸不同的區議員，有時會涉及綜合服務隊的合作，SOCO 都一直企在較前位置，而我們都會 join 埋其他機構一齊去回應。定位是對我們如何去回應是非常重要的，以免給人的感覺是不清楚。我們都有機會去立法會講野。O

去標籤化

- …最近一期講對無家者的印象(背後是去標籤化)，都想回應社會如何看無家者的印象。D
- …我想到消除社會對他們的 label 是很重要，這是教會去推動消除。O

董事組

機構是發聲、行動和帶來改變

- 公義…因為平日我們從 media 聽到，就是 advocate 都是要有 voice, 要有聲呀。如果我們在想，將第七點(尊榮)和第八點(不公義)合併，那就好點，因為是好清楚講到 empowerment 來回應社會不公義。(J)
- 將尊榮和發展和不公義合併，例如：尊榮和發展是 empower, 而尊榮和發展是回應社會的不公義，「以尊榮和發展，去委身回應社會貧窮的不公義」。我們面對不公義，可以有好多途徑去面對，我們可以發聲，我們可以去遊行，但我們是選擇了這個途徑去回應不公義的事的選擇。(Ta)
- 那麼他們都是要再傾過，將兩個 values 變成一個 value，我覺得應該要在同工層面，將尊榮發展和不公義合併再傾一次。(T)
- 現在我們提 advocate, 就是 make noise, 但在聖經中不只是 make voice, 反而是好多行動，好多實踐的改變，以行動去見到很多的改變。Real change rather than statement change, 而我們的 advocate 是 making real change。(T)

協會義工組

發聲要尊重受助者，清晰機構立場。做比講重要，先導角色，不急於回應

- 我覺得要小心，因為是以機構名義去出，可能是某同工想 voice out 但用了機構的名。受助者是否 expect 自己的野放上去？我認同 Ada 講行公義，好憐憫，可以有好多方式。我欣賞機構不用講很多，但 doing 做了許多先導工作，如開 home。神帶左好多人良心包租來回應，這些先導計畫反而就回應不公義的事，在服務的 gap 位中做了許多，也是重要的位。P
- …機構在社會上做了許多先導的角色。…其實機構咁做，並不是軟弱，而是柔韌力更強，這樣長做長有。因為神是看著，不要急住一時三刻為小小的不公義，其實都可能系不公義，但好多時都是個別時間，好多人都住在惡劣居所度。其實我有時好欣賞街坊不是好怨，有時有間公屋派到，他們還想等候更好的地區，還可以等候一下。La
- 我覺得系新一代唔同咗，尤其是在占中後，他們都把很多看法帶入探訪中，覺得政府不公義。…其實根本對件事是沒有幫助的。La
- 因為我覺得他們只拿了一部分(行公義)，看不到之後好憐憫，存謙卑的心與上帝同行。Su

夥伴組

機構是以神心意回應社會不公義，緊貼人的需要

- 直頭做緊，屋都俾埋佢地住，真系回應緊社會不公義。I
- 社會公義是一個好大的 topic,我覺得機構不用做曬，機構是很落地工作，好敏銳前線的轉變，以致能夠回應不公義。有些是在建制上回應，有些則在關懷服侍上回應，找定位是很重要的。而我覺得無家者機構是找到(定位)了。Y
- 我覺得你去服侍他們，就已經是彰顯公義。如果他們沒有地方，提供地方給他們…恩福之家都是這樣產生。但最重要是我們知道為什麼要這樣做，否則易走歪。好像耶穌都是，當時祂也沒有推翻整個奴隸制度，縱然整個奴隸制度是不好的，但祂就做回自己那份…。

于國內行公義也會面對壓制，依然是順服

- 其實回應社會的不公義，這個題目是好吸引人。我們做這些嘢…一定是得到讚賞…我們給了米，我們派了成千個單位，那又如何呢？但最重要是「按著神的旨意」…回應國內…我記得當時有國內的記者提過，你做得好就大件事，因為你做得好，就代表政府做得唔好。所以當時是有許多關於流浪兒的報導是被消失。成個不公義的制度，如何搞呢？但就按返神的旨意，去忠心回應。…但問題是，忠心但你都要條氣順。好像泉源的牌，取消左，但又俾返。但順服就是連你覺得最不公義，上帝你應該要搞搞佢，你都放手順服。我覺得這就是按神旨意。我自己都唔明，但只有順服。Ch

見報發聲？也要預備後來的跟進，機構能承接嗎？

- 我自己除了自己看通訊，但平日在社會上是較少聽到有關機構的事…講表達，但這方面我就覺得是比較少。To
- 我們見報真的比較少，好多年青同工都會表達，面對社會性結構，我們是否應該要出多D聲，見報？…不過，我仍然都會問，這是否神量給我們的一份。Soco 與政府爭取都好多，不如就夥伴，大家做返大家要做的的一份。有時見左報，都有好多手尾要跟，之後俾資源你，又要回應呀，都好煩。A

對比和發現

相同的地方：國內和香港的回應，大部份認同機構正在回應社會公義。在香港，資深同工會覺得機構多年來是以禱告來回應社群的需要，也包括在危機中尋求和發展新的事工，並示範樣板，扮演先導角色。此外，幾乎所有小組都提及公義房，覺得是最明顯的公義行動。同工也於不同的層面來回應不公義，是多樣的，涉及發聲和政策的倡議，關顧到露宿者及板房居民。義工和夥伴機構的代表，均同意機構是在社區深耕細作做實事，以此來回應社群的需要，已是行在公義中。董事也覺得機構不單是一般的發聲只講不做，而是切實地經營，去標籤化，也確實帶來改變。

不相同的地方：國內和香港的處境不同，所以回應均不一樣。國內對公義的回應是按著上帝的帶領，在狹縫中服侍有需要的人。有時會遭遇到不公義的打壓，翻起情緒，仍不能對政權做些什麼，只能順服地回應神的旨意，眼睛望著神來做。泉源之家被關後，機構再接獲政府給予的新牌照，便是其中一個「反常理」的例子。

董事也覺得機構要有清晰定位，建議將第七(尊榮)和第八點(不公義)合併，那就能夠清楚描繪以 Empowerment (賦權) 來回應社會不公義，藉得探討。而年資短或較年輕的同工，較多提出以發聲和從根本的社會結構介入。從這個立場看，就會覺得機構發聲不夠，想清晰機構的定位。但資深同工卻覺得發聲後仍然有很多跟進，未必是機構能負擔到的工作量；加上坊間已有專業的機構發聲，機構是否應專注於深耕細作的角色呢？若發聲，又應該做到哪個地步呢？

總結

不同年齡階層和工作年資的同工，明顯有著不同的看法。在香港，近年對公義的課題有

排山倒海的討論，特別影響年青的一代，很多都帶著抱負和熱情，機構實在需要聆聽和給予參與的平臺和指引，特別要從聖經裡、從機構的歷史裡，訂立清晰的立場和定位，這確是當務之急了。

第八、尊榮和發展受助者

組別訪問的整合

豐收組 (> 5 年義工及同工)

服侍過程中，已常常(提及?) 使命和發展孩子，也有論文研究支持

- 泉源之家，孩子做帶領時，叫大家配合一些動作，有老師向我投訴：「他有什麼資格叫我們…？」我們就知道要尊榮孩子，慢慢就由孩子做更多帶領。Jo
- 大家都覺得這價值已明顯地實踐，不用提太多。故花時間討論了其他部份。
- 關於孩子的發展和培育，詳情我閱讀本人的博士論文《困境兒童全人服務經驗敘述與啟示 - 以「泉源之家」為個案研究》。

協會資深同工組>6 年

尊榮價值的實踐 - 榜樣、發揮、不放棄

- 我覺得機構有做到，最開心就是天國耆兵，現在又有畫畫班等。儘量給受助者機會去發揮。(L)
- 我最初入機構時，看到機構印的 T-shirt 有句金句：在糞堆中提拔貧寒人。這句金句就食了入我的心，在我意識形態，我就從不會把自己放得高過受助者，我就知道一定要尊榮受助者。而發展我覺得是後期發生的事，但尊榮是先有這概念。(An)
- (以前)跟鄧牧，他對過來人從來沒有放棄，總是給機會，雖然好難，但相信有一天都會改變。例如雷子健、華遠的出現(成長)，都是一種鼓勵。(R)
- 看見 Regin 所做的，也是一種身教，看見你也是這樣做，尊榮受助者，不放棄他們。(Ai)
- 阿朱給我也是另一種看法。我最記得他問，為什麼過來人只能做搬運？他當時是幫受助者發展音樂等等，都是給我另一種啟發，過來人都可以讀書，過來人可以成為音樂人…一種新的想法。(R)

回顧歷史，發展潛能與福音的平衡

- 我覺得是階段性。以前 2000 年有助人自助形式，找一些合適受助者去發展，如亞 JOHN, 義工隊長。後來助人自助，有些改變，現在有導賞，畫班。現在可發展他們喜歡他們自己所做。例如我自己在恩典小組，可以發展自己的音樂。在受助者心中是重要的。…這過程中是興起人，再發展。例如我被尊榮，發展，我再發展活石。這是重要的一環。(M)
- 我覺得現時一 group group (活動)，比以前的同行是不同，埋身的同行重要的。信仰弱，較少發展與上帝的關係。(M)
- 過往與過來人相處，是很寶貴的經驗…這當然與同工的氣質有關，現時同工的氣質已經不同了。我自己當時就覺得好辛苦，例如同達仔同行，與我姊妹拍拖，姊妹離世我沒通知他，又被他臭罵，過都辛苦。
- 與過來人或受助者講神的關係，其實都是很抽象的事，但如果能拓展一種場景，讓他們發展並能經歷神，可能就更具體。剛才我們還未提到那些不成功的例子，如楊永豪、黎家輝。這都是比較難去處理。而就過來人義工中，在機構的架構，如沒有這類的受助者，對我們的系統是會順的。我會想，發展受助者也不一定要放在機構的架構中，可以有其他方法。信仰是需要補充和支援。(K)
- 有沒有機會去發展同工去發展受助者呢？例如發展同工似魯生的特質去牧養受助者。(M)
- 但我經歷不同，因為到現在的義工是過來人義工，他們是風雨中第一個出來的就是他們。當中有些江湖義氣，也是令我感動。(R)

- 也是講彬仔，亞祥，玉權，是有一班人去湊，才發展。我要問是否仍然有空間可否湊新的人嗎？(M)
- 我覺得有這空間，我覺得受助者若找到自己的熱情，找到自己可發揮的位，他們是不計較的。他們是發揮得最極致。但我要備註，是不可以影響工作的運作，如他跌倒，會虧空公款，其他不一定要在機構做義工或同工，才能發展他們。(K)
- 我覺得現在有點不同，現在畫畫都可以去發揮，如瑞祈以前從來都沒有想過自己可以畫畫，我覺得都是另類可以幫到受助者去發展。(H)

不同生命氣質，方法也不同

- 總結，其實每位同工生命和氣質都不同，如亞圻可以帶動年青一代的受助者有其他創意性的發展，而周姑娘也有周姑娘的氣質。(A)
- 無論才藝的發展，生命的發展，都是重要，但需要同工的配搭，所以我們要檢視部門的團隊是否能夠達至這效果。(An)

協會同工組 3-6 年

尊榮是相信每個生命都有潛能可以被開發，建立自尊

- …畫班，有個潮州人，三英，看見她找到自己，好像一個藝術家，不是一個普通的潮州婆。我見到好尊榮佢，不像其他機構搞掂生活就算。我們用上帝看一個人，一個人在上帝裡一定有很多潛能。我借用德魯克所學的，一個人都有很多的潛能，只是有很多原因被潛藏，我們的責任是把他們發掘出來。可能要用上好多時間，但值得。因為相信每個人都不是次貨。(C)
- 相信若每個人都能被掘出來，他們的生命就能發光發熱，比我們更有影響力。…系呀，給人看到會說：「嘩，點解可以咁?!」(C)
- 給人看見不可能變成有可能(A)
- …尊榮是很多年都已經在做，非常重視尊榮受助者，並讓受助者可以重新認識自己。至於發展，無論畫班，深導行，我都覺得受助者是不同了。我講下畫班，開初他們都不想畫，但畫下畫下，他們信心被興起。而且在這平臺，大家都很平等，無論是義工或受助者，都是一樣的。起初他們會怕不太好，不想你們影相，但他們現時會講，「藝術的事，你們唔明架啦！」…深導行，覺得受助者住在深水埗區這麼久，這也是在發展他們的強項。我自己也帶自己團契的人去參與深導行，你會看見他們有信心，這是在中心見到的不一樣。你會見到他在散發出光彩。(Mm)
- 從前他們在普羅大眾籍籍無名，自覺都不如人，但今天好像當家作主，這個是很好的。(A)
- 這是需要時間和同行，是需要很多的鼓勵和推動。但現在他們會主動去問今星期有沒有，看到的是轉變。(Mm)
- 我寫低是發掘潛藏的寶藏，複還尊貴的身份。若我們見到什麼而發展，可能好有限。很多時候由唔願意開始，有時是予機會去發展。我想起（撒母耳記上 2:8）要有動詞：「抬舉，提拔」，才能複還他們尊貴的座位。S

如何發展更多受助者？

- …我們每年服侍著是千多人，但實際接受這類服務（如導賞、畫班、攝影）是幾十人。如果這是我們的核心价值观，那就是太少了。我覺得除了發掘，如何可以持續，如何可以（接駁）回到社會。…我們可否幫助他們如何用社會普通人的身份去生活，這是更加重要，他們都是社會的一員，因為他們不能帶一世導賞。(S)
- 其實我認同…只是一少撮人受惠。若我不參與深導行，畫畫，系咪就系只有坐響度呢？定系我們主動多點與他們傾，知道他們心裡的想望。因為有很多新人來，他們想做什麼？也建議：可以試下找神學生幫忙，在傾偈的過程，找找受助者的恩賜。(A)

發展的要回應四個向度

- …中轉家如何幫助她們進入豐盛的生命，我覺得要進行恒常活動，但必須要有四個向度（與上帝、自己、人和社會）。但都要滲入，我是有價值的，我是被愛的。我在想若重複做一些活動，是需要知道重心和指向什麼。例如在飯局，女人的價值等等。我們在過程中在滲透一些價值，都是在做一些價值觀的轉移。(Si)

- 我自己從最低的價值中，覺得自己最差都是離婚，自己帶著兩個細路。但在這裡，我找到生命的意思和價值，如做會計也是覺得特別有意義。所以我說我不轉工了。(Yi)

協會新同工組<3年

尊榮改變了對受助者的看法

- 對於受助者，在天國裡，無論以往做過什麼，這裡可以有新的目光，是以神如何看他。尤其是對無家者群體，外間看他們是低一等，但在這裡是被尊榮，如果沒有這個目光，整件事會好唔同。D
- 不當受助者 case 看，就有好多可能性。會就著受助者特性而發展，畫畫一班，導賞一班，亞包又是另一個例子，他有好多病患，本來的生活好悶，但原來可以畫畫，導賞，之後可以仲做到張芳契爺。另外偉雄，可以中心捉棋，幫蓮姐買餸煮飯，從他們的行為，知道他們很 Enjoy 這裡。好像給了人生另一個階段，找到出路。N
- 好同意 Nick 講，好像滴膠課程，婦女參加滴膠，她們甚至可以發展新產品。現在可以以導師的身份去參加，教其他婦女，在過程中可以發展到自信心都加強。另一位是家倫，不再執著是否發展生意，但現在就享受 cooking, 活在當下。Jo

尊榮是一種氣氛，具體落實

- 入機構就 feel 到，不單是受助者，同工，義工都好被尊榮…我記得有次中心頒獎給幫手的受助者，他們都很開心。他們無論參與多少，只要是少少都被尊榮。入來時，很少去提及發展受助者，好像是這兩年講得比較多。Mo
- 我集中在尊榮這個位，這是核心價值中最核心。至於發展，我最初來在中心，都是死氣沉沉，都不知做什麼，多謝中心同事花了許多心力去讓受助者參與。Y

難以推行發展的板房

- 我們在板房較少看到這一幕，我覺得能來宿舍中心是很幸福，可以參與不同的活動或發展機會。但在板房，是比較難體驗。我在想什麼是發展呢？其實找到人生的錨，是否就是發展？並不是畫畫。Y

發展集中在小撮人？

- 實際上，只是少部份受助者被發展，不是大部分，其實我們不是太就著受助者的強項而發展，都是我們給予一些項目，如畫畫，導賞，工種或類別好有限。Mo
- 我有個矛盾位，就是要發展受助者，要同他們同行，要花時間，所以是要集中在某部分人。Mo

協會義工組

尊榮不單派物資

- 而且每一位板房的朋友，都應該為他的生命負返一定的責任。因為新一代，有時就要俾愛心，其實我好鐘意機構，…教我不是要去俾，不要派咩派咩。認同機構要幫他們的生命去轉化，而不是(單單)生活的轉變。你可以俾他一層樓，但這層樓會變白粉窩。要花好長時間，去讓他們生命轉化，而且是神去叫人生命改變…這過程好漫長，可能十年廿年，亦未必見人的轉變。B

夥伴組

具體看到機構是尊榮受助者的

- …三十周年…Joe 牧來反應真系好，(覺得)機構有很多機會讓受助者發揮，將他們搬上臺上。我覺得機構真的有諗，不是因為三十周年才做，而是在平日，已經看見機構很重視受助者。…我記得廿五周年，也帶過泉源之家的孩子來。現在的導賞，畫班，都是給他們發揮。也聽過帶受助者去臺灣，去國內一些嘉年華會，我覺得都是幫受助者去發揮自己的機會。Ye
- 中秋晚會，由最初 d 受助者嚟食，嚟睇 show, 現在他們是來做埋 show, 上埋台，我覺得他們有種 ownership, 是很不一樣的。這樣他就不是受助者，可以與人去分享。F
- 上次我聽到他們可以用部相機去影相，真是很不一樣。說真，他們每一個人生經驗都好豐富，我們俾返他們在上帝的榮美。當他們成為過來人，與其他受助者去分享，真是很不一樣。F

尊榮國內孩子和院友

- 泉源有唔少的特殊兒童，他們的回饋能力是低，…(但是)見到你們重視他們的生命，不求回報。特殊兒童，尤其是亞範，她就會知道，孩子些微的改變，已經屬很大的進步。如果我們不是有這樣的心態，是很難做。另外，就是劉勝，由最初不出聲，到現在在國內受訓…。若不是這種(尊榮的)文化，孩子就不會試，然後現在又幫助類似經歷的人。我覺得這種影響力是最震撼！若不是在這種 honor 的文化(裡)，是難以培育到這種見證。Ch
- 我自己都見證到，在福利院，見到新大樓的興建，之後給予一層來做小家舍。雖然現未完全交收，但都有這些(尊榮的)概念。我也聽到在福利院，因為人手及資源有限，院友都是食、住、腳。但因為有范老師、阿嫦來到，給予培訓，為他們做初步的評估，本有來有院友企唔到身，但現可以企到。如果不是有這些培訓，是看不到有這些進步。Y

給予孩子最好的

- 而且員工都好辛苦來照顧佢地。…好似最近，有院友要出街，他們都給他們一件新衫。這些點滴，都是看到有改變。你們是示範了一種做法，但當然要持續發展。Y
- 我 08 年開始上去…我記得當時美如和老黃話，我們要以小公主小王子去看待他們(孩子)。結果是在他們身上花了許多金錢，衫啦！食啦！都給予他們最好(比較好)。當時，我老婆是社工，我自己聽落，都覺得：「嚇？！好似唔係咁好啲。」但當然我們沒有出聲，就只是觀察你們如何做。真的見到你們好錫他們，當他們是神的兒女。
- 我都記得有次魯生分享，因為一般都覺得受助者不應該有那麼好的，否則就浪費了捐獻者的錢。但那一次，魯生問我們：「如果是給你屋企人，你會唔會咁呀？」所以魯生話：「我是代表上帝去揀給他們。」當時好像是有新宿舍，…之後 d 同事就話：「咁好啦，我們揀好 D。」我認是心態上的轉變，不是救濟(物資)的 level, 而是看他們為家人去看待。My

尊榮是信任和給予責任

- 有些做法，我們都有存疑。例如將正常和不正常的孩子混一起，有一個正常，十個不正常，我們覺得唔得啱，正常的實打死 d 唔正常。因為當年記得「德德」剛來，他是智障，食野又亂嚟，將掃把 fng 來 fng 去。但過了兩年，我和老婆再上去，簡直呆左，點解德德會變得正常？但瞭解過，原來又沒有做特別 training，只是靠祈禱，都變得正常。…當時范老師都未嚟，我簡直就是呆左，乜真係得架，依靠神真係得架！
- 當時我記得 Helen 還叫溫柔家的女仔去照顧喜樂家的孩子，為的也是想 d 女去學習照顧別人，培養責任感。My

對比和發現

相同的地方：不同的小組，幾乎都認同機構有尊榮的文化和氣氛，並透過不同方式實踐。在國內的事工裡，連能力最低的孩子和院友，都會給予責任和發展機會，孩子之間也彼此尊榮和服侍，甚至傷健共融。在香港，機構在活動中讓受助者可以發揮，例如興趣班、畫班、導賞和義工，甚至當家作主。大家都能掌握尊榮文化，以致對受助者的看法，不單是看為受助的個案，也不單是救濟，而是發展他們的潛能，恢復生命的尊嚴。近年明顯看到受助者的心理和價值都改變了。所以，疼愛受助者的前線同工，特別看重這個價值。

不相同的地方：然而，在尊榮和發展上，不同組別都有一些問題。最大的是目前的發展較集中在一小撮人身上。面對年輕一代的受助者較少或感到沒有空間參與，我們應如何吸納他們？還有如何讓其他的受助者參與，也是值得探索的課題。然而，也有同工提出，發展確實需要人手，也造成只能幫助到一部分的人。如果要量化的話恐怕要更多的人手比例和投放。最後，回顧機構的多年發展受助者的歷史，從前都是與過來人同行，發展他們成為義工甚至同工，新一代的氣質與以前的同工並不相同。他們感到不容易承擔過來人的生命，也覺得不容易應付將他們納入成為同工的挑戰。

總結

新一代可能較喜歡與活動和專案，作為發展受助者的策略，以潛能為主，也傾向多元。上一代較著重同行和生命，培育他們為門徒和隊友，方法較少。兩代的不同，目前如何互補和影響，值得再探索。既然整體都認同發展，已經有個非常好的基礎，可以再作討論和融合了。

第九、以分享異象為主的屬靈籌募

組別訪問的整合

豐收組 (> 5 年義工及同工)

籌募與異象掛勾

- 以前搞 event 來籌款，是要花心機，但這類的籌款宣傳可多點。但若以異象為本的籌募，我們真的沒有缺過，因為做咗異象。我寧願是找一些同心同行的人 (捐獻者)，好過我要招呼更多的人，有時也怕被捐獻者牽住走，錢好重要，搞得唔好，異象會走歪左。A

清楚回應神就有供應，很多例子

- 其實有很多扶貧機構都缺錢…而機構沒有缺，除了因為有大水喉 (供應)，好似公益金，(其他)最大的分別是我們是與神一起去同工…。如果我們是想自己為上帝做 d 野，就變左是要成日求上帝給予。但若是與祂一起做 (明辨祂的心意)，就好多時都會有供應，我覺得這是最關鍵。A
- 我試過收到支票，Ivan 常常受感動…試過他給我們支票，奉獻支持出版《成了一台戲》本書…他的眼光好特別，好像覺得是投資在天國上，好想聽更多的生命見證。我覺得有錢人願意投資在天國，實在是難得。我覺得這事工 (豐收) 有很多神跡奇事，很多人被吸引，他們都願意繼續捐獻。E
- 我好認同賴總講，做對神要我們做的事，神就會供應。我記得…最初開泉源之家，某基金會停了，(那時現金) 只餘五萬。…擔心…有點睡不著。當時發了一個夢，看到有人俾 Ada 很多錢。後來我就致電給我教會小組的組長，我告訴她我沒錢，她就安慰我和問我記不記得數研有個基金；一星期後，基金就比了三十萬。Jo
- 同一時間，我見 (捐獻者) 羅生，告知他欠三十多萬，結果他開了一張五十萬的支票。之後我就寫張咭多謝他。他居然俾電話我，問我為何我要求三十萬，他卻俾了我五十萬！他從不會這樣做事！我告訴他：「可能你那時俾聖靈充滿吧！你那時還說：『多 d 錢，拿來「砸袋」(按：以備不時之需) 啦！』」我當時想：嘩，十幾二十萬砸袋！？上帝好奇妙！A
- 我都唔知發生什麼事，例如 (第一次) 與 Michelle 食完飯就收到三十萬 (奉獻)。其實我不知道她是有錢的，是我們的董事會主席介紹。原來是她的表弟吸毒，我和老公一起去見，之後就話不如一齊食飯。見到她好驚咁，仲以為佢好「窄」，食完我仲爭俾錢。後來又有一次與她有些事傾談，因著上帝告知我，她曾捐獻過一大筆錢給豐榮女兒之家建校。後來…我們一起去傾偈，她問我：「為什麼你會知是我 (捐錢)？」我話：「神告訴我。」她就好震驚。之後就會食食下飯俾支票，日後上去泉源又帶現金上去呀。R

協會資深同工組 > 6 年

異象籌募、甚至有餘可分享

- 以前常要籌募，現在與其他機構不同，現在好像分享異象需要，計畫書都好似不用寫或簡單寫便可。我認為若別人是看計畫書而捐款，是著重看成效，但若是看異象，是不太計較成本，事實上，服侍無家者，是難以計算成本。…周姑娘也是與別人食飯就有幾十萬捐款。所以，要看看如何傳遞這異象。(An)
- 除了錢之外，我覺得義工也是另一類的籌募，當分享或推介時，有些人就會來參與服侍。如板房或敬拜隊。很多時都是聽到分享，就直接參與。(M)

• 只要我們行在神的旨意中。我們從來沒有缺乏，甚至是可以分享給其他機構 (天使基金) (Ai) 與捐獻者同行

- 與捐獻者同行、代禱、做朋友。例如 Ivan 會於事工經費上給多一點，這是生命影響生命，你不用太多交代，雖不容易，但確實很感動。有錢人為機構抬橋 (之前魯生領受的異象)，籌募的責任不在於你，而是在神。這是神做事的法則。中國事工很多時都是很 last (才有錢)，但也是信心的功課。(A)
- 其實不單是異象感動人，而是愛的實踐去感動人。例如有政府官員來探訪受助者，他們都感到這裡是很不同的。我們從來都不需要 (刻意) 做宣傳，只要做好事工。(HF)

籌募是所有人應做的

- 之前同工一齊去學籌款，是給我們有意識去作隨時的準備。不只是集中在某一個人，而是大家都有責任。(M)

協會同工組 3-6 年

分享異象為本

- 其實我都常接到電話，都有人主動問機構做 d 咩，有咩需要。…我們與其他機構有什麼不同。我都會同佢地解釋我們不是救濟，是建立長期關係，想受助者生命有改變。…有時都會同人分享機構的異象和想法。…我覺得屬靈的籌募是很重要的。我們要講清楚 (原則)…。其實要讓人看見無家者的生命改變 (也能吸引人支持)。(Yi)

傳承屬靈籌募

- 這是特別的，我們籌款不是定下目標要籌到幾多錢，而義工也是因為分享而得回來。籌錢不是告訴人要籌多少，而是給人知道神叫他做什麼；捐多少不重要，而是如何受感動。我覺得 Ada, 周姑娘、Carol 都有這種影響力，我有時都會擔心，就是沒有了她們，這種特質是否依然存在。(Se)

籌募是所有人應做的

- 我覺得好感動的是，好像亞燕這類的行政同工，都好清楚知道機構的異象，而不是銀行戶口、而不是數字，而是能夠講到機構在做什麼。所以，若全機構都能通到，大家都 buy in, 除了錢，義工或其他資源，都是這樣返來。(S)

行在神心意中就有供應

- 我覺得行在神的心意中，以我們的機構都算豐足。例如 Tammy 做的預算，其實做左不到一半，例如窗簾，原來有其他資源，可以平左好多。(Yi)

協會新同工組 <3 年

傳承屬靈籌募

- 以前 Carol 開個一個 workshop 教屬靈籌募，原則都好重要…。(My)
- …要服侍，錢是非常重要的。推介時，應該是要 (做埋) 籌款。(O)
- 疑惑…若是 (我) 沒有有錢人的 network，那又怎樣做？(Mo)
- (建議) Ada 應該要寫籌款對白一百句！(Mo/O)

祝福奉獻的人和機構

- …現在想起少少，是傳遞異象，祝福 donors 的生命，也祝福身邊人。(Mo)
- 好像數研，對外說我們是他們的 caring company, d 人報名都做善事，幫助業務。現在由當初十幾間至現在 (開了) 三十幾間 (補習社)。(A)

害怕籌募

- 我覺得好重要…原則是需要篩選，因為錢可以是很邪惡，並且能污染一個群體。我覺得守住一啲價值觀是很重要的。…我好少接觸 (籌募)，自己一路都不需要去處理，另外我自己對錢是有點抗拒，就不想接觸。因為涉及很多利益，很複雜，對我嚟講很難處理。因為我很怕錢背後涉及一些利益及人的關係，有時人的想法是很難捉摸，有時我會想捐獻者背後一些期望，是否我們也需要去回應，所以在這屬世嘅價值觀，如何用錢，如何用屬靈籌募是很難掌握的。(D)

董事組

對於「以分享異象為本的屬靈籌募」，董事有過一番熱烈的討論，圍繞機構是否完全奉行這個信念？若是，那又應否接受社署資助等。最後也建議更改這個價值的表達方式。

- 如果系咁 (價值)，我們就要對 (籌募) 來源，有種 no guarantee...因為現在我們都有種 framework 系...所謂「打底」...好多年前我是倡議不取社署錢，資助。Once we gain the system and cannot speak against the system。T
- 不過我們都唔系唔可以 speak again the system !不過是否取政府錢，其實都需要辨別，當時取政府錢，都經歷神奇妙(的帶領)，當然可以 review...。A
- 不過你講的是我們用屬靈異象去籌錢嘛...我們籌募時，是要講明我們的異象，佢地明咗，我們先要，但肯定對政府就不是這樣做。我們 present 給她，並不是我們的屬靈異象，而是我們的工作情況。T
- 對！所以這部分是有點矛盾...。所以若你講這是一個 core value 的話，所謂的 fund mission 就真系咁啱。...有段時間我都反對機構賣旗籌款，但系現在...睦福都系要... (好像有點唏噓)。Ta
- 我們是有宣教的異象、傳福音、關心佢地的靈性；但另一個部份我們是講服侍，是一間社福機構，所以因為這種結合，令到有種模糊性，而這種模糊性，令到我們都分辨唔到。Ta
- 我諗那個仁愛之家，仁愛之家的 operation 是什麼呢？他們肯定是沒有取政府錢，真是可以 claim 是屬靈籌募，有些細的機構都有架，純粹是領受而做。現在的問題是我們有涉及到社會資源，是與我們的 spiritual value (以分享異象為本)是完全不一樣的。T
- 教會的奉獻都跌緊，咁政府的氣候又變緊，背後的勢力又變緊，我們都要預備，迎戰將來。(J)
- 我特別是針對政府，因為我們是沒有想過與政府的關係是應該怎麼樣？我覺得我們機構是沒有想過的。這些是神學反思，是不簡單的事。(T)
- 例如我們與教會的關係，我們是通過向教會分享異象，然後教會 engage，我們是做 agent 的角色。但與政府呢？如果從政府的角度，是不會理會我們的異象呢。現在我們是 subcontractor, 而我們是否接受這個 subcontractor 的角色呢？這是最大的反思。不過這涉及我們的 fund source，我們始終都要思想一下我們用什麼 value 來決定我們的 fund source? 因為講 core value...我們是要傾。(T)

不是所有同工重視屬靈籌募

- 因為我看到部分人重視，不是全部重視，如果以機構的整體性。我都重視，但同工們呢？我諗唔系個個重視這樣。J
- 因為若唔取政府錢，那至少有一半的同工的薪金都真系要諗...。J
- 現在香港是四成多公益金和社署，國內就全部都是籌募。A
- 我們一定要捉得緊，並且要捍衛這個核心價值，捍衛到一個點是，我們是不能有任何的搖動。
- 一系就另立一間機構是取政府錢，如果另外一個純 faith, 就系純 faith 啦。Ta
- 討論複雜，建議修改價值為「以分享異象為主的屬靈籌募」。將「本」改為「主」。

義工組沒有特別的討論

夥伴組

- 我覺得 (機構的屬靈籌募) 能做到這樣，是很好的，而且是神的祝福。這些經驗，若能與其他機構分享，都好好。Y

對比和發現

相同的地方：幾乎所有小組都認同機構以分享異象為主的籌募法則。過程是先尋求神與回應，之後就經歷了神的供應。也看到有很多供應的見證，尤其是要 100% 籌募的豐收基金。而機構也透過天使基金來與夥伴分享盈餘。對於捐獻者，因為是分享異象，所以是亦師亦友的同行關係，牧養他們，領受神的祝福。

不相同的地方：沒有太多同工意識到，錢的來源會影響到異象的延續。這一點是總幹事個人較為關注的。再者，只有一小撮人會關心經費，也較少參與屬靈籌募。有建議機構可以教育，讓全民皆兵，而不是將擔子放在高層(管理層/領導層?)的肩膀上，值得探討和跟進的。

董事方面，若要奉行屬靈籌募這個原則，就要討論是否再接受資助。這也涉及擔心社署未來的變化，或會影響機構的異象。若不接受資助，機構將流失四成經費，這是另一個很大的課題和挑戰，經過種種討論，仍未有共識。

總結

過渡期，建議更改這個價值，將「以分享異象為本的屬靈籌募」的「本」字改為「主」。這個改動，相對於機構的現況，有較真實的描述。



最後，以上是九個核心價值的一百四十頁訪問內容撮要、分析、發現和意見，非常寶貴。既說明機構是如何理解這些價值，也列出如何運作，更難得是提出了很多意見，將于下面第六章中再作組織和應用。

第六章 九個核心價值範本

這部分，乃綜合文獻和研究兩個部分，整合而得。既由聖經和文獻(第三章)的基礎出發，也有八個不同層面小組的意見(第五章)搜集而成。下面九個核心價值的範本，正是最後的總結，有其代表性、被廣泛認受、也是機構在實踐中。現將每個價值的範本製作成簡單的圖表，以便瞭解、應用和跟進。逐一臚列如下。





第一、委身實踐神旨意(上帝旨意)

經文	<p> 「沒有異象(或作默示)，民就放肆，惟遵守律法的，便為有福。」(箴廿九 18)</p> <p> 「願您的國降臨。願您的旨意行在地上，如同行在天上。」(太六 10)</p>
定義	<p>屬靈領導的首要目標是要把人從目前的地方，帶到神要他們去的地方，把人帶向神的計畫和目標。這是九個核心價值中最重要。而聖經是明辨上帝旨意的最高參考。</p>
內容	<p>一、機構的事工運作和存在，都是活出聖經，以尋求和實踐神心意為最高和終極的目標。</p> <p>二、領袖以身作則，帶領隊工明辨，印證和實踐神的旨意。</p> <p>三、尋求方式以個人和集體聆聽雙軌並行。</p> <p>四、於不同處境中辨別神的心意來回應及發展。</p> <p>五、透過文字、日常操練和教導，向隊工傳遞尋求神旨意。</p>

實踐	<p>一、總幹事主力，福音部協助推動。</p> <p>二、主管將尋求的氛圍融入日常的運作中。</p> <p>三、尋求形式包括：年度計畫、通宵禱告、部門的會議和退修、領袖祈禱與領袖退修。</p> <p>四、開展事工時，先尋求，再於團隊共識，就能經歷神的帶領和供應。</p> <p>五、遇到危機、特別需要或問題，在尋求中，神都會給予引導。</p>
討論及跟進	<p>一、尋求神的同時，要有神話語的基礎，這方面需要加強。</p> <p>二、新同工需要學習尋求，可定期舉辦有關的訓練。</p> <p>三、讓同工有更多操練尋求的平臺，可以參與。</p> <p>四、設立系統，有效地將尋求神旨意的價值傳遞下去，預防變質。</p> <p>五、尋求異象後，如何同時辨別策略？並知道落實的步驟？有感難以掌握，需要有更多指引。</p> <p>六、領受神旨意後，需要迎向挑戰和付上代價，有新一代感到未有這種勇氣來承擔。</p>
備註	<p>第一位 4.9 分(5 分最高)，是被認為最重要的價值。</p>



第二、委身工作和生命的更新

經文	<p> 「不要效法這個世界，只要心意更新而變化，叫你們察驗何為神的善良、純全、可喜悅的旨意。」(羅十二 2)</p> <p> 「神啊，求你鑒察我，知道我的心思，試煉我，知道我的意念，看在我裡面有什麼惡行沒有，引導我走永生的道路。」(詩一三九 23-24)</p>
定義	<p>「先有生命、才有事奉」。上帝最關心的，不是領袖做甚麼(doing)，而是他的生命如何(being)。真實的事奉果效，是由生命的質素來決定。影響力是由內裡的生命湧出來的，Ministering from inside out。</p>
內容	<p>一、先有生命才有事奉，追求像主的品格，要更新的生命才能由內而外，產生影響力，活出有效的服侍。</p> <p>二、不斷更新事奉動機，讓生命更自由，更能貼近和與主同工。</p> <p>三、生命影響生命，隊工的生命更新，會帶動著受助者和機構的成長。</p> <p>四、受助者任何狀況都同樣帶動著隊工的成長。</p> <p>五、我們不單是僕人，追求與主親密的同工關係。(約十五 12-17)</p> <p>六、委身讀聖經，活出真理。</p>

實踐	<p>第一、鼓勵同工親近神、更多安靜和內省。</p> <p>第二、領袖以生命示範，包括品格、與神關係及實踐真理。</p> <p>第三、內部活動包括：團契和分享、見證分享、日常的互相守望和提醒、通宵禱告、早禱會、個別守望小組、不定期的成長小組、遇見神營會、個人牧養等。</p> <p>第四、外出活動包括安排同工外出參加不同機構的生命成長課程，例如天梯使團、各間神學院等。也讓同工進修相關的社工課程。</p>
討論及跟進	不少同工及義工期望每年能安排一次「遇見神」營會
備註	第四位 4.4 分(5 分最高)





第三、建立愛神愛人的天國文化

經文	<p> 「有了我的命令又遵守的，這人就愛我的；愛我的必蒙我父愛他，我也要愛他，並且要向他顯現。」(約 14:21)</p> <p> 「天國好像寶貝藏在地裡，人遇見了就把他藏起來，歡歡喜喜的去變賣一切所有的，買這塊地。」(太十三:44)</p>
定義	天國文化是指從世界中分別出來，團隊擁抱和活出一套聖經為本的文化和價值，有共同的異像，以神為中心的氛圍來培育或成就異像。讓團隊和受助者都得著轉化。
內容	<p>一、認識和活出聖經為本的天國文化，彰顯神國的本質，才能孵化在其中的生命。</p> <p>二、整個機構投入營造天國文化，尊榮、平等、包容等融入事奉當中。</p> <p>三、天國文化是先建立隊工，再做事工。</p> <p>四、天國文化是一種氛圍，能轉化隊工，也能孵化受助者，甚至影響受助者之間，也能活出天國文化。</p>
實踐	<p>一、同工需要討論和通過一份新的天國文化清單，想供日後共同遵守。</p> <p>二、特別在衝突中，是最要學習的天國文化功課，經常鼓勵和陪同相關同工、義工來勇敢面對。</p> <p>三、也於日常運作中，在不同場合，會議、服侍等，都刻意凝造和滲透。</p> <p>四、相關活動：就天國文化進行教導，成為生活和工作常態。</p> <p>五、透過考察不同香港或海外機構來體會天國文化的實體。也參與外間的天國文化特會，認識甚麼是天國文化。</p>
討論及跟進	<p>一、培育應該是整個群體 (faith community)，也包括義工和教會的領袖，培育他們成為領袖。</p> <p>二、因為涉及的人數有二百人以上，應該訓練甚麼？義工是否都想接受訓練？調配甚麼資源等，都需要討論。</p> <p>三、若義工人數多，可集中培育核心的義工。</p> <p>四、涉及同工調職，若機構沒有適合的位置或符合的職位，如何在架構上微調？有甚麼原則可用，以致能夠留下人才，盡用人才？</p>

	五、國度觀：機構確是同工的中轉站或孵化箱，但培育好的人才離開，也會影響現有的工作，包括經驗流失、加重其他同工的工作和影響受助者。需要探討當中的平衡和原則 六、同工的各類培訓，可以開放給義工嗎？
備註	第二位 4.6 分(5 分最高)





第四、培育領袖在崗位上承接使命

經文	<p> 「耶穌坐下，叫十二個門徒來，說：若有人願意作首先的，他必作眾人末後的，作眾人的用人。」(可九 35)</p> <p> 傳承使命：以利亞和以利沙，摩西和約書亞，耶穌與 12 個門徒。</p>
定義	培育像主生命的屬靈領袖，在崗位上發揮，能力得著提升。讓成熟的領袖能薪火傳承，讓事工永續經營。
內容	<p>一、培育分為屬靈生命和工作專業兩個層面。</p> <p>二、按 Robert Clinton 的 Finishing Well 來培育領袖的屬靈生命，如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 終生保持學習態度， 2. 培訓和傳承領袖， 3. 擁抱和活出協會核心價值， 4. 持續生命更新， 5. 辨別神在個人及協會的帶領及大藍圖。 <p>三、提供工作專業訓練和工作配對，讓他們在崗位上充份發揮。</p>
實踐	<p>一、設計培訓政策及活動，以達致以上屬靈生命和工作專業兩個層面。</p> <p>二、提升同工成為核心領袖，須先評估其靈命成熟度。</p> <p>三、按同工恩賜擺位、調動，充分溝通。也幫助義工發掘恩賜，給予裝備和配對，以助他們更有效地服事。</p> <p>四、不單是上司培育下屬，下屬也可以貢獻所長，彼此傳承。</p> <p>五、培育不單是機構的責任，同工自己也需要付上金錢、時間和心力。</p> <p>六、培育活動，內容關乎工作培訓，或屬靈領袖。</p> <p>七、培訓形式可以分為短期、中期及長期課程。由協會舉辦或參與外間課程，甚或交流考察。</p> <p>八、讓完成學習的同工有實踐的機會，包括分享、訓練、服務改進和研發新服務等。</p>

<p>討論及跟進</p>	<p>一、設立 Promotion & Education team (訓練及教育團隊)，反客為主，主動出擊？興起更多教會？</p> <p>二、隊工之間，建議更多交流與教會同行的經驗，彼此打氣勉勵和學習</p> <p>三、探討如何幫助教會獨立或接手探訪，讓同工可以做其他的工作？</p> <p>四、關於教會義工，新一代義工事奉動機較摻雜，也不穩定，形成青黃不接，義工老化，應如何處理？</p> <p>五、教會服侍貧窮人不容易堅持，機構可以與教會一同尋求？傳遞如何堅持服侍貧窮人的異象不放棄嗎？</p>
<p>備註</p>	<p>第四位 4.4 分(5 分最高)</p>





第五、傳承教會服侍貧窮人

<p>經文</p>	<p> 「他(教會)必興旺，我(機構)必衰微。」(約三 30)</p> <p> 「你們是世上的鹽…你們是世上的光·城造在山上、是不能隱藏的。人點燈…是放在燈臺上…你們的光也當這樣照在人前、叫他們看見你們的好行為、便將榮耀歸給你們在天上的父。」(太五 13-16)</p>
<p>定義</p>	<p>協會傾囊相授，只願見到教會興旺，回應主服侍貧窮人。成全教會接棒，甚至有一天不再需要協會的存在。</p>
<p>內容</p>	<ol style="list-style-type: none"> 一. 教會為機構的服事對象，機構說明教會進入和影響城市。 二. 幫助教會回應主愛貧窮人的心。 三. 與教會同行，扮演催化 facilitator 或使能者 enabler 的角色。 四. 機構傾囊相授，終極是教會興旺，協會衰微，意味同工失去或轉變工作。 五. 機構與教會同行，互相補足，更能全面為受助者提供全人關懷，並牧養他們成為門徒。

<p>實踐</p>	<p>一、機構由開始至今，都以傳遞教會服侍貧窮人為重要的異象。 二、領袖身體力行傳遞與教會同行的異像經驗和心得。 三、尋找教會的關鍵人物，包括牧者或領袖，與他們聯繫，同行和一起推動。 四、有策略地與教會同行，例如實習、體驗、分階段、調教步伐、配對探訪物件、活動類別等。 五、發揮使能者角色，為教會舉行訓練及加油站，催化參與，例如避寒中心，開展事工等。 六、同工與教會同行時，需要檢視自己與教會的關係，處理傷痕，才能為神發熱心，傳承教會。 七、興起教會絕非容易，需要大量調教，委身和心力。抱著革命尚未成功，同志仍須努力的心志。</p>
<p>討論及跟進</p>	<p>一. 有待探索：a/ 於神學院推動服侍貧窮人教育。b/ 教會領袖也是我們的培育和裝備物件？ 二. 設立 promotion & education team，反客為主，主動出擊？興起更多教會？ 三. 隊工之間，建議更多交流與教會同行的經驗，彼此打氣和學習 四. 探討如何幫助教會獨力或接手探訪，讓同工可以做其他的工作？ 五. 關於教會義工，新一代義工事奉動機較摻雜，也不穩定，形成青黃不接，義工老化，應如何處理？ 六. 教會服侍貧窮人不容易堅持。機構可以與教會一同尋求？傳遞如何咬著服侍貧窮人的異象不放棄嗎？</p>
<p>備註</p>	<p>第二位 4.6 分(5 分最高)</p>

 **第六、實踐全人關懷服侍**

<p>經文</p>	<p> 「主的靈在我身上，因為他用膏膏我，叫我傳福音給貧窮的人；差遣我報告：被擄的得釋放，瞎眼的得看見，叫那受壓制的得自由，報告神悅納人的禧年。」(路四 18-19)  「神就賜福給他們，又對他們說：『要生養眾多，遍滿地面，治理這地…』」(創一 28)</p>
<p>定義</p>	<p>聖經著重整全的人觀，具有身、心、社（社群性）、靈、管（管治能力）的整體。唯有整全的人才能肩負管理大地的普世使命。所以，無家者的全人關懷是協會的服侍方向。</p>

<p>內容</p>	<ol style="list-style-type: none"> 一. 福音著重整全的人觀，唯有整全的人才能肩負使命，成為門徒，好好履行管理大地。 二. 全人關懷是關乎身體、心理、社交、靈性和工作(管理)五個向度。一環緊扣一環，互相影響。 三. 受助者描述自己的需要，不單是身體及物資的需要，更多是心靈和社交上的全人需要，要對症下藥。 四. 機構擔任福音復和大使，幫助受助者與神、自己、他人和社會恢復正確的關係，才能活得豐盛和平安。 五. 持份者無論在那一個崗位，工作類型是甚麼，即使不一定能口傳福音，也在身傳福音的平安訊息，因為福音是全人的。 六. 教會與機構為夥伴，一起提供全人關懷。
<p>實踐</p>	<ol style="list-style-type: none"> 一、全人關懷模式是一個完整和終極的個人發展方向，所需的轉化時間並非數個月之內，而是中長期的時間投放。所以有些個案會是中長期跟進，要接受數目不會很多。 二、其闊度和深度也讓同工不易兼顧。所以，較多就按著受助者的意願來提供。也需跨部門和教會的參與。加上受助者大多是不穩定，或屬短期個案，能同時接受 5 個向度服務的受助者，並不多。 三、對於板房或露宿的受助者，礙於個人及房屋現況，就連身體的向度也難以被滿足，須要接納實踐上的限制。 四、教會和義工的參與，無論是外展、活動、跟進、聚會或禧房，均豐富了全人關懷的服侍。 五、社交方面，重視建立不同層面的關係，包括同工與受助者，義工與受助者，甚至是受助者之間。 六、心理方面，機構的輔導和轉介是工作重點。只是同工兼顧的工作較多，未能深入和有系統地做輔導。只能盡用教會和外界網路來補不足。 七、靈性方面，福音部的同工很少。機構是貫徹信仰與服務的結合，形成整個隊工、義工和教會都參與牧養無家者。 八、管理或說工作向度，這是非常重要的，特別是對於邊緣群體，只是機構人力資源有限，目前的策略是集中做工作和輔導。
<p>討論及跟進</p>	<ol style="list-style-type: none"> 一. 社交方面，隨著 e 世代來臨，其影響尤見於宿舍和板房：板房的設計變得更為私隱，受助者變得各自各，我行我素？人際之間變得冷漠，也較少參與機構活動，尤其是年青的受助者。機構的活動或服務模式，也要改變嗎？ 二. 信仰與服務結合：全人五個向度的終極目標是非常圓滿，但前線同工不易平衡，有時連從哪個向度先入手，也得探討 三. 全人關懷確有點理想化，在泉源之家這個信仰為本的半開放小社區，自成一角，孩子與工作人員是 3 對 1 的比例，較易有成效。 四. 但用於機構，因為對象多、不穩定，而大部份都生活在社區，介入困難而轉化更難。同工對五個向度的評分都不太高，顯示實踐上有難度，容易感到沮喪，應如何理解或調節對成效和目標的看法？ 五. 同工較著眼於操作，較少關注理念模式，建議管理層再探討及修訂這個全人模式，讓它變得較為實際和可行。

備註	第三位 4.5 分(5 分最高)
----	------------------





第七、按神旨意回應貧窮不公義

經文	<p>✚ 「世人(教會)啊！，他向你所要的是什麼呢？只要你行公義，好憐憫，存謙卑的心，與你的神同行。」彌六 6-8</p> <p>✚ 「主耶和華說：日子將到，我必命饑荒降在地上。人饑餓非因無餅，乾渴非因無水，乃因不聽耶和華的話。」摩八 11</p>
定義	按著公義標準來回應公義：「行公義、好憐憫、存謙卑」是行公義的三個重要定律，特別是存謙卑來聆聽上帝量給我們的部份和方向，不能隨波逐流。
內容	<ol style="list-style-type: none"> 一、 學效聖經中的先知性行動，於教會及社會中，為受壓者發聲，尋回公義。 二、 擔當先導角色，口講更要實幹，建立樣板，傳遞經驗，鼓勵更多參與。 三、 為在上位的禱告，按著真理而行，離開從神而來的審判。 四、 展示受助者的真實面貌，去標籤化或汙名化。 五、 與教會同行服侍貧窮人，也是抗衡不公義的見證。
實踐	<ol style="list-style-type: none"> 一、機構的工作已是行公義，日常都在尋求中回應，或發展新的事工。 二、各類發展受助者的工作，背後既用人之長，去標籤化或汙名化。例如導賞員說故事、見證片、受助者分享、文字通訊等。 三、縱然不是主動，也會與不同機構，一起研究政策，經各類媒體發聲(面書、記招、報章等)，爭取權公義和權益。 四、接待和約見施政者，讓受壓者有發聲的機會，表達對公義的要求。
討論及跟進	<ol style="list-style-type: none"> 一、有覺得機構的事工杯水車薪，受助者水深火熱，是否應從社會結構做些事？ 二、隨了落地實幹，較年輕的同工，較多提出以發聲，但資深同工卻覺得發聲後會帶來很多跟進，無論是傳媒或資源，未必是機構能負擔到的工作量。 三、加上坊間已有專業的機構發聲，協會是否專注深耕細作的角色呢？若發聲，又應該做到那個地步呢？目前的配合角色，是否不足夠？ 四、建議于董事層面，從聖經探討公義，機構回應的定位？ 五、不同年代，背景、甚或董事對公義的定義都不一樣，影響這個核心理念的具體實踐。 六、面對急劇轉變的情況，需要共識，不然會引起張力。
備註	第四位 4.4 分(5 分最高)



第八、尊榮和發展受助者

<p>經文</p>	<p> 「他從灰塵裡抬舉貧寒人，從糞堆中提拔窮乏人，使他們與王子同坐，得著榮耀的座位。」撒二 8</p> <p> 「神說：『我們要照著我們的形象，按著我們的樣式造人…』」創一 26</p> <p>好撒瑪利亞人的比喻，醫治和復原的服侍。路十 25-37</p>
<p>定義</p>	<p>貧窮人不單需要物資，天生我才必有其用，更需要給予發展潛能的機會。故投放的資源，都應該用來發展貧窮人與上帝、自己、他人和社會的關係。在團隊中，讓他們有更多參與，甚至成為同工。</p>
<p>內容</p>	<p>一、深信人有神的尊貴形象，天賦才能，夢想和想望，被肯定和貢獻的意願。</p> <p>二、隊工身教，營造尊榮和發展受助者的氣氛和文化。</p> <p>三、檢視和避免有毒的慈善，要從救濟轉向到恢復和發展受助者。</p> <p>四、授人以漁和用人之長，用以人為本的能力資產評估，給予發展機會。</p> <p>五、由受助者變為助人者，成為我們的夥伴，甚至能夠當家作主。</p>
<p>實踐</p>	<p>一、能力資產評估，發掘受助者的專長、經驗、渴望、能力和恩賜等。</p> <p>二、協會：畫班、深度行、攝影、天國耆兵、各類服侍、義工、娘家會、婦女手工藝、婦女飯局。</p> <p>三、於服務層面，突破施與受。讓受助者參與，甚至當家作主。也讓他們於活動中展示才藝，成為主角。</p> <p>四、看受助者不是個案，是朋友、有潛能的人，甚至成為同工。</p> <p>五、豐收：發展孩子潛能、分流教育、給予工作和責任，包括特殊和正常的孩子。讓孩子學習服事與宣教。尊榮孩子是給他們好的環境、設施和資源。</p> <p>六、物色及培育受助者成為同工。</p>
<p>討論及跟進</p>	<p>一、目前能被發展的受助者只得數十個，對比機構一年服務的過千人次，實屬少數，如何讓更多人受惠？</p> <p>二、同工在發展受助者時，同時要兼顧前線的服務。量化被發展的人數是否實際？</p> <p>三、發展受助者的方向，在上一代和下一代之間有不同的氣質。上一代的方式較單向，較多以做義工方式來牧養，甚至讓他們成為同工。新一代較多推動創意活動，藉以充權和提升受助者，同時亦強調平等同行</p> <p>四、如何跨代互補，讓發展加入創意點子之餘，也有生命的牧養？</p> <p>五、外展 - 特別是板房及露宿者，礙於他們的環境和處境，要談及發展實在困難。</p>
<p>備註</p>	<p>第二位 4.6 分(5 分最高)</p> <p>《困境兒童全人服務經驗敘述與啟示 - 以「泉源之家」為個案研究》</p>



第九、以分享異象為主的屬靈籌募

經文	<p>✚ 「神能將各樣的恩惠多多的加給你們，使你們凡事常常充足，能多做各樣善事。」林後九 8</p> <p>✚ 那賜種子給撒種的，賜糧食給人吃的，必多多加給你們種地的種子，又增添你們仁義的果子。你們必凡事富足，能多多施捨，使人借著我們而生感謝神的心。」林後九 10-11</p>
定義	<p>以人為本的屬靈籌募是洞察聖靈興起的每個機遇，發現和辨別上帝量給捐獻者的感動，鼓勵他們以財富來投資神的國度，結成夥伴，經歷祝福和成為富足的人。</p>
內容	<p>一、籌募並不屬世，可以等同屬靈的事工。沒有籌募，異像難以持續。</p> <p>二、籌募也是傳遞異像，讓有心人參與天國事奉，建立網路。</p> <p>三、與捐獻者同行，牧養他們投資于天國，兌現應許和祝福。</p> <p>四、屬靈籌募能吸納有相同異像捐獻者的供應，有助維持和擴展異像，也預防變質。</p> <p>五、隊工裡每個人都有機會接觸到有心人，全民皆可成為籌募大使，讓經費有保證，倍增經濟效果。</p>
實踐	<p>一、已教導同工屬靈籌募，有待進一步讓他們，甚至義工來實踐。</p> <p>二、香港政府早晚都會受到中國影響，特別是宗教政策，或會影響撥款。能居安思危，探討屬靈籌募，是確保事工延續的其一方法。</p>
討論及跟進	<p>一、兩位上一代擅長屬靈籌募的領袖，將陸續離開或退休，需要有計劃地傳承經驗。</p> <p>二、全民皆可成為籌募大使，需要有計劃地推動。</p>
備註	<p>第五位 4.3 分(5 分最高)</p>

第七章 建議、跟進和應用

你的信念成為你的思想，你的思想成為你的話語，
 你的話語成為你的行動，你的行動成為你的常規，
 你的常規成為你的價值，你的價值成為你的命定。
 聖雄甘地

一、研究目的和問題解答

原本想探索的問題，題目和解答如下：

1. 這些價值與聖經教導的關係如何？(見第三章的《九個核心價值文獻》)
2. 上帝在領袖的生命和機構發展歷程中，形成了甚麼價值？(見第五章的《訪問分析和總結》)
3. 它於機構的具體實踐為何？(見第五章的《訪問分析和總結》及第六章的《九個核心價值範本》)
4. 需要哪方面的修訂和跟進？(見第六章的《九個核心價值範本》和第七章的《建議、跟進和應用》)

二、報告的應用

(一) 對內認識和使用

1. 清晰紀錄九個核心價值的內容和應用
2. 讓現有隊工更清楚、內化和擁抱價值，能由內(心)而外(行為)地服侍和應用
3. 成為新的隊工（同工、義工、夥伴、教會、捐獻者）的參照。
4. 以神為本的基石，是再擴展的穩固基礎。

(二) 對外見證和決策

1. 見證被分別出來，真實示範履行上帝心意來服侍貧窮人。
2. 移風易俗，彰顯上帝的天國法則，帶來跟隨、轉化和影響。
3. 面對急變和挑戰的處境，「價值」成為導航和決策之用。

(三) 報告的貢獻

1. 紀錄資深隊工的經驗結晶，成為重要傳承，讓人清晰瞭解，從而跟從上帝的帶領。
2. 讓價值成為基礎，團結隊工同心合一地服侍。推動異象，背後需要有共同價值，也指出決策的原則和底線。
3. 成為人事的參考，包括將來招聘和提升領袖、委任董事、尋找夥伴等的參考指標。
4. 讓有意加入機構的人或夥伴知道自己與機構的核心價值是否吻合，再決定委身。以免空跑一場，更甚造成衝突，傷痕累累地分手。
5. 這本報告也成為培育領袖的參考，以此作為培訓的終極目標，幫助同工的生命和服侍展現出這些核心價值。

三、建議和跟進

推動部門

由於核心價值是機構重中之重，建議有專責團隊負責持續推動和檢討，最適合是由福音部加上總幹事或副總幹事。然而，福音部工作涉及整個隊工、夥伴和教會，其工作量經已非常繁重，需要考慮增加人手。

跟進事項

第六章的《九個核心價值範本》提出過不少需跟進的問題，有待專責團隊跟進。筆者以下則會按問題的優次和重要性來選取其中六項：

第一、尋求神旨意：尋求異象後，如何同時辨別策略，並知道落實的步驟？有感難以掌握，需要有更多指引。

建議：再仔細列出指引，教導同工應用。

第四、培育領袖：涉及同工調職，若機構沒有適合的位置或符合的職位，如何在架構上微調？有甚麼原則可用，以致能夠留下人才，盡用人才？

建議：再仔細列出指引，留給領袖參照。

第六、全人關懷：基於全人關懷的闊度和深度，同工對五個向度的評分都不太高，顯示實踐上有難度，容易迷失和感到沮喪，應如何理解或調節對成效和目標的看法？

建議：董事與督導探討及回應

第七、回應不公義：有覺得機構的事工杯水車薪，而受助者的處境亦水深火熱，我們是否應從社會結構的層面上做些事？加上坊間已有專業的機構發聲，機構是否應專注深耕細作的角色呢？若發聲，又應該做到哪個地步呢？目前的配合角色，是否不足夠？

建議：于董事和督導層面，從機構狀況和聖經來探討公義和機構回應的定位。

第八、尊榮發展：目前能被發展的受助者只得數十人，對比機構一年服務的過千人次，實屬少數，如何讓更多人受惠？但同工在發展受助者時，同時要兼顧前線的服務，量化被發展的人數是否實際？

建議：督導層面再作討論，給予指引。

第九、屬靈籌募：全民皆可成為籌募大使，需要有計劃地推動，應如何進行？

建議：舉辦整體的屬靈籌募工作坊，物色專人負責日後跟進。

預計挑戰

核心價值的落實要求頗高，現有同工不一定完全認同，而《核心價值報告》是於他們受雇之後才完成和推動，需要溝通和瞭解，不能操之過急，而是透過彼此瞭解來調節步伐。

四、價值保存和優化

華里克牧師(Rick Warren)稱異像是領導和管理之間的主要區別。管理做的主要是三件事：分析、解決問題和規劃。但是，領導所作的包括尋找異象和訂立價值觀，並且用時間去溝通這些題目。⁷⁸

所以，下一步就是重要的溝通，讓各個持份者瞭解這些價值。

一、首先，將報告轉為電子書，於網上供人下載，方便傳遞和訓練。

二、讓不同階層的持份者認識和應用。次序是：先于董事和督導層面討論和修訂，再於同工會傳遞，及後於義工層面傳遞。至於捐獻者、教會或夥伴機構，就由負責聯絡的同工來傳遞。

三、隨著上帝在不同季節的帶領和時代的不同挑戰，報告可作為將來修訂的範本。最好是訂定檢討的時段和於哪個層次作檢討。

⁷⁸ Rick Warren, "A Vision is a dream that can be implemented," Vision Room, accessed on 1st July, 2016, <http://visionroom.com/a-vision-is-a-dream-that-can-be-implemented/>.

五、傳遞的創意方法

第一、可以有多樣化的方法，包括講道、講故事、單張、電子書、討論、錄影、圖畫、標誌、活動、歌曲、話劇、海報、大使代表、新同工導論、身教、師傅、處境或曆奇、工作評估表等。

第二、筆者計畫於 2018 年 9 月至 2019 年 1 月分別於同工及義工層面推動 - 認識及應用，合共六場。並於明年將最後修改的報告以電子書形式放上網頁。

第三、至於日後采用甚麼創意傳遞的方法，有待專責團隊設計。建議諮詢同工，盡量讓不同年代的同工參與，增加創意和投入感。

六、限制

第一、由於訪問物件以機構為主，報告篇幅自然以機構為主體，會較少提及豐收慈善基金的內容，敬請諒解。

第二、若要以電子書上載，也要修訂內容，特別是關乎國內的文字部分，可能未能完全按原稿和原意記載。

第三、礙於種種原因，是項報告主要由筆者一人獨力制作和大膽嘗試，本人也是第一次研究這類題目，相近的參考資料非常缺乏，形成很可能有偏頗、狹窄和不完整的內容，甚至是研究和分析上的不足。懇請各位不吝賜教，以補筆者的不足。

最後的總結

是誰服侍了誰？

筆者花了一年多來思考和進行這個研究題目。在預備文獻過程中，筆者內心與不同的作者和聖經經文對話。在八場訪問中，筆者真摯地聽到數十名持份者的分享。他們的經歷、故事、召命、信念、堅持、轉化、掙扎和疑惑，讓我看到核心價值的形成真是有血有淚。最感動人的地方，是在訪問過程中，看到機構實在充滿了上帝的足跡和恩典，叫人心被挑旺，願意堅持這個並不容易的服侍使命。

總的來說，我們服侍貧窮人，滿以為是為了上帝來服侍貧窮人，終極卻是上帝透過貧窮人來培育了我們的靈命，並與神有更親密的關係。我們習慣問主：「我們要為你做什麼？」主卻反問：「你要改變什麼？」我發現在服侍中，我們同時與神和與貧窮人互動，確實是生命影響生命。神更新我們，讓我們看到服侍貧窮人不單止是憐憫、責任或施予。真正讓施比受更為有福的，是在互動的過程中，我們先從神的眼光來正確看待貧窮人，明白上帝眼中的扶貧是平等、同行和尊榮。我們逐漸瞭解到神是透過貧窮人來牧養我們，因為在服侍的過程中，我們的價值觀不斷被挑戰，有新的酒就要更換舊的皮袋了。新的價值和眼光讓我們更懂得以上帝的心為心，走進真正的敬虔，而不單是照顧患難中的孤兒寡婦，而是在照顧的過程中與神同工，被祂轉化，那服事本身就是增加自己的敬虔了。

有趣的是，我們服侍貧窮人，終極是上帝使用他們，成為我們與上帝的仲介，教導我們如何貼近神的心。整個過程就是靈命培育了。結果就是越來越讓我們被分別出來，在世上成為光和鹽，帶出屬靈(屬靈人?)應有的見證和影響力，甚至吸引人來參與和跟從。核心價值就是一些路標，也是終極方向，叫我們跟隨著向前，讓我們逐漸轉化自己和機構，帶出和成為這些核心價值的見證，成為地上有形的天國實體。

參考

中文參考資料：

- 賴淑芬。《成了一台戲—一個群體以團隊尋求，領受異象服侍無家者，經歷了神跡處處》。(冬青樹，2017)。
- 甘陵敦。《領袖的養成》。劉如青譯。(臺北：天恩出版社，2011)。
- 亨利·布克比及理察·布克比。《不再一樣的領導力：激勵人走上神的計畫》。吳蔓玲及徐顯光譯。(基石文化公司，2001)。
- 孫德生。《屬靈領袖》。彭道川譯。(香港：福音證主機構，2013)。
- 海波斯。《神聖的不滿足》。許思寧譯。(香港：天道書樓有限公司，2009)。
- 馬克·尉克勒和帕蒂·尉克勒。《疾風細雨：如何聽神的聲音》。(臺北：台福傳播中心)。
- 何志滌。《事奉的不完美》。(香港：印象文字，2018)。
- 彭順強。《盧雲的誠與愛——全面瞭解盧雲》(香港：心靈會舍，2013)。
- 費蘭度。《迎向甘苦的服侍》。陳俊莉譯。(香港：福音證主機構，2013)。
- 黃瑞君。《集體聆聽 - 團隊領導新領域》。(香港：天梯使團有限公司，2016)。
- 吉姆·柯林斯 (Jim Collins) 和傑裡·波拉斯 (Jerry I. Porras)。《基業長青—企業永續經營的準則》(Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies)。(遠流出版，1994)。
- 陳德茂。《臨時宿舍服務 - 全人關懷服務模式成效研究報告》。(基督教關懷無家者機構，2018)。
- 艾倫德 (Dan B. Allender)。《把難處變為優勢——作蹣跚的領袖》。陳永財譯。(香港：基道書樓，2009)。
- R. Scott Rodin, Gary G. Hoag。《撒種者，為天國事業籌募經費的事工重新定義》。(ECFA Press, 2013)。
- 一群大專生著。《一杯涼水·大專生在弱勢社群中的體驗實錄》(香港：FES, 2002)。
- Ronald J. Sider 著。《財主與窮人·饑饉時代的富有基督徒》(臺北：台福傳播中心，1998)。
- 謝任生著。《有福音傳給貧窮人？》(香港：建道，2001)。
- 任耶利米。《找到你的事奉哲學》。(傳愛家族傳播文化事業有限公司，2014)。
- 海波斯著。《神聖的不滿足》，許思寧譯。(天道書樓有限公司出版，2009)。
- 費蘭度 Ajith Fernando。《效法耶穌的服侍》。鄭明芝譯。(香港：福音證主機構出版，2006)。
- 萊特。《上帝子民的宣教使命》，鄧元尉和祈遇譯(臺北：橄欖，2011)。
- 林榮洪。《聖經中的靈魂體》，於《屬靈神學》(香港：中國神學研究院，1985)。
- 李思敬編。《和平的福音》(香港：學生福音團契，1985)。
- 陳浩昌。《全人健康的教牧：教牧學博士論文》，香港：方舟機構，2018。
- 羅傑才。《院牧服務與全人醫治文集》(香港：宣道出版社，2005)。
- 沃弗。《在聖靈裡工作》，李望遠譯(臺灣：校園，2011)。
- 歐姿好、黃貞觀、盧淑敏和李書芬。〈以馬斯洛人類需求階層探究專科學生之需求〉，《中期教育》60卷2期(2009)。
- 李建儒，《地與地與屋誰屬誰主？倫理神學觀點》，Jubilee 禧年經濟倫理文教基金會，2018年4月30日。

教會關懷貧窮的福音策略，作者：餘妙雲

<http://www.efcc.org.hk/Articles/view/2854#.VwiNVP196Uk>

淺談社會服務與福音結合的經驗，作者：盧錦華

<http://www.efcc.org.hk/Articles/view/3629#.VwiNtf196Uk>

教會與社會服務的張力。盧龍光：不要忘記原初愛心

http://christiantimes.org.hk/Common/Reader/News/ShowNews.jsp?Nid=48570&Pid=5&Version=0&Cid=220&Charset=big5_hkscs

基督教與香港貧窮問題 《中國神學研究院期刊》，第 35 期（2003 年 7 月）：頁 177-204：

基督教與香港貧窮問題(三)教會的相應行動，作者：徐承恩

https://sytsui.files.wordpress.com/2012/05/hk_christian_poverty.pdf

中國基督教播道會總會，摘自鄺士山（播道會總會前任慈惠部部長）”教會與社會服務”

http://www.efcc.org.hk/pages/dept_charity_social_services#.VsKMVP196Uk

英文參考資料

Wesley K. Willmer, *Revolution in Generosity: Transforming Stewards To Be Rich Toward God*, Moody Publishers, 2008.

Corbett, Steve & Fikkert, Brian. *When Helping Hurts: How to Alleviate Poverty without Hurting the Poor and Yourself*. IL: Moody Publishers, 2014.

Robert D. Lupton. *Toxic Charity: How Churches and Charities Hurt Those They Help (And How to Reverse It)*, HarperCollins, 2011。

Mary Katherine Danley, *A Community Called G.R.A.C.E.: Ten Core Values of Neighborhood Ministries*, 2012, Seattle, Washington, Bakke Graduate University.

Smith, Eddie. *How To Be Heard in Heaven: Moving from Need-Driven to God-Centered Prayer*. Houston: SpiriTruth Publishers, 2011.

Tournier, Paul. *Creative Suffering*. London: SCM Press, 1982.

Aubrey Malphurs, *Values - Driven Leadership: Discovering & Developing Your Core Values for Ministry*, 2006, published by Baker Books, 2006.

Marc Alan Schelske, *Discovering Your Authentic Core Values- A step by Step Guide*, Published in Portland, Origen by Live 210 Media, 2012.

Eleanor Bloxham, *Value-led Organizations*, Oxford, Capstone Publishing, 2002.

Harold J. Westing, *Create and Celebrate Your Church's Uniqueness*, Kregel Resources, 1993.

Bill Hull, *The Disciple-Making Church*, (Revell:1990).

George Barna, *Today's Pastor*, (Ventura, CA:Regal Books, 1990).

Peter Greer, Chris Horst, *Mission Shift, the Unspoken Crisis Facing Leaders, Charities & Churches*, Bethany House Publishers, 2014.

Timothy Keller, *Generous Justice, How God's Grace makes us Just*, 2010, UK: Hodder & Stoughton.

Henri J. M. Nouwen, *A Spirituality of Fund Raising*, 2004.

Bob Sorge, *The Fire of God's Love*, 2012, USA, published by Oasis House, 2012.

Michael Jones, "Maslow's Hierarchy of Needs Can Lower Recidivism," *Corrections Today* 66, no. 4 (2004).

J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership*(Philippines by OMF Literature Inc., 1997), 33.

Willis Jenkins, "Neighbourhood Ethics: Christianity, Urbanism, and Homelessness" *Anglican Theological Review*, 91:4 (Fall 2009).

B.de Negri, E. Thomas, A. Ilinigumugabo, I. Muvandi, and G. Lewis, Empowering Communities: Participatory Techniques for Community-Based Programme Development. Volume 1(2): Trainer’s Manual(Participant’s Handbook) (Nairobi, Kenya: Centre for African Family Studies, 1998),4.

Dewi Hughes, Introduction to “Holistic Mission, Occasional Paper No.33,” by Lausanne Committee for World Evangelism, accessed August 1, 2015, http://www.lausanne.org/wp-content/uploads/2007/06/LOP33_IG4.pdf. Miller, “The Church in the City,” 124.

Hospital Authority, “Position Statement on Holistic Nursing. Nursing Section” (Hong Kong: Hospital Authority, 2001)。筆者翻譯成中文。

Robert J. Zalenski and Richard Rapsapa, “Maslow’s Hierarchy of Needs: A framework for Achieving Human Potential in Hoospie,” Journal of Palliative Medicine 9 no. 5 (2006), 1120–1127.

附件

基督教關懷無家者機構及豐收慈善基金

核心價值研究訪問大綱

第一部份：基本資料

受訪者姓名：_____ 參與年期：_____ (可漏空由機構代填)

第二部份：聚焦小組訪問 (請於第一題打分數及預備第二、三、四和五題的分享內容)

一、按著你對機構和豐收的印象，請圈出你給予以下核心價值的分數。

核心價值	請圈出你認為：
	1. 非常不重要 2. 不重要 3. 一般 4. 重要 5. 非常重要
1. 委身實踐神旨意	1 2 3 4 5
2. 委身承傳教會服侍貧窮人	1 2 3 4 5
3. 以分享異象為本的屬靈籌募	1 2 3 4 5
4. 委身工作和生命的更新	1 2 3 4 5
5. 致力培育和發揮領袖承接使命	1 2 3 4 5
6. 建立愛神愛人的天國文化群體	1 2 3 4 5
7. 尊榮和發展受助者	1 2 3 4 5

8. 按神旨意回應社會貧窮的不公義	1 2 3 4 5
9. 委身實踐全人關懷的服侍模式	1 2 3 4 5
10. 其他_(請注明) _____ _____	1 2 3 4 5

二、分享對每個價值的看法、形成經歷及故事(若有)?

三、機構如何實踐這個價值?

四、實踐情況和效果為何?

五、有何改善意見?