

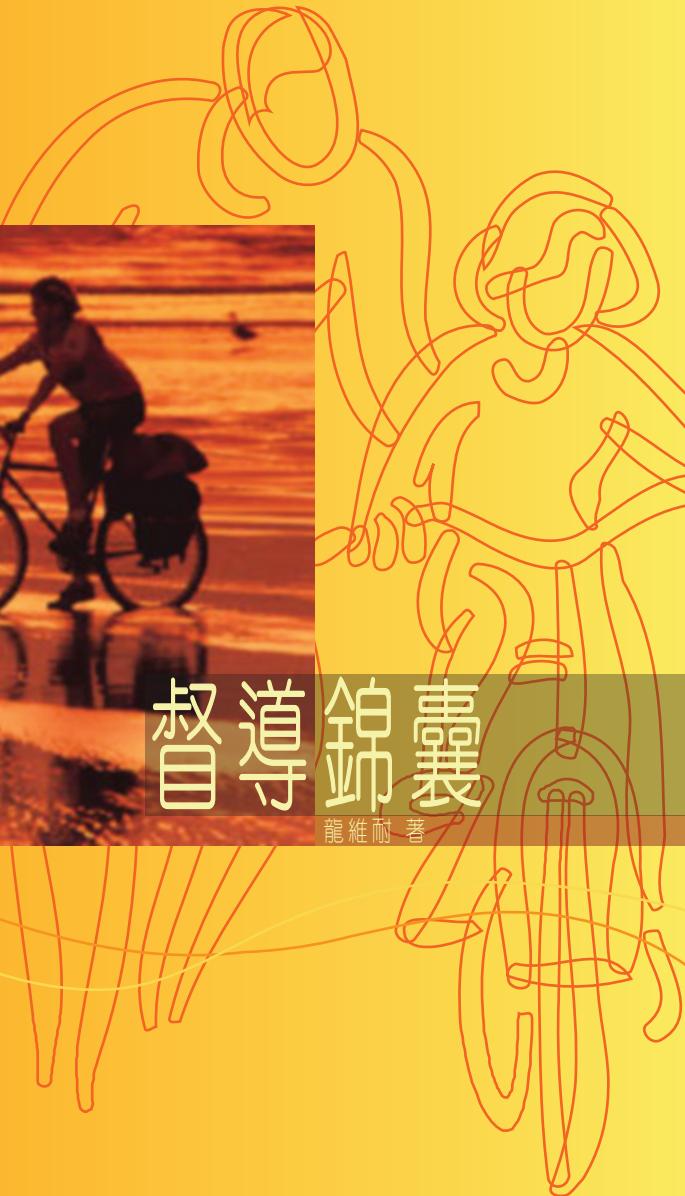


同路拾穗系列-1



督導錦囊

龍維耐 著



**獻給所有宣教士的牧者與導航者**



《同路拾穗系列》1

## 督導錦囊

作者： 龍維耐  
出版： 同路坊  
地址： 香港九龍油麻地彌敦道469號新光商業大廈2001室  
電話 / 傳真： (852) 3586-2670  
電郵地址： admin@wecarecenter.net  
網址： www.wecarecenter.net  
封面設計： 陳昭廷  
設計及承印： 穎生設計印刷公司  
2007年11月初版  
國際書號： 978-988-99180-0-2

Grains of Wisdom for Sojourners-1

## Missionary mentorship

Author : Titus Loong  
Publisher : Wecare Center  
Address : 2001 Sunbeam Commercial Building, 469 Nathan Road,  
Yau Ma Tei, Kowloon, Hong Kong  
Tel/Fax : (852) 3586-2670  
Email : admin@wecarecenter.net  
Website : www.wecarecenter.net  
Cover design : Chan Chiu Ting  
Design & Production : Phoenix Design & Printing Co.  
First edition, November 2007  
ISBN : 978-988-99180-0-2

# 督導錦囊

前言

4

第一章：

從主耶穌的榜樣思想宣教士的牧養與督導 5

第二章：

督導是差傳成功的關鍵 10

第三章：

牧養華人宣教士的甘苦談 12

第四章：

寫給負責牧養宣教士的人 23

第五章：

督導錦囊 27

書後

33



## 前言

我曾聆聽過上百位宣教士的申訴，師母和我也嘗試建議、協談、禱告、引導，盡我們所知所能去幫助宣教士朝向解決問題的方向走。每次協談的結果都不一樣，有時候要等好幾個月、甚至好幾年，才看見宣教士漸入佳境、峰迴路轉、轉憂為喜、突圍而出。有時，宣教士和教會經歷破鏡重圓，但有時卻是黯然離去。

在一些差會和同路坊同工的敦促下，我嘗試把我與宣教同工結伴同行的一些寶貴經歷寫出來，事後經過反思、推敲，看到一些人與事的原則、神介入的神聖和巧妙。盼望透過這些記錄讓宣教同路人同被激勵、提醒，一同回到解決問題的起點——神的主權和人的順從！

更珍貴的是邀得十多位差會和機構主管，代表不同年齡、事奉階段，寫出他們在牧養和督導宣教同工中的甘苦，盧家駿牧師的「諍言」，字裏行間看得出大家都是一步步走過來的，絕無速成捷徑，盼望給後來者一點鼓舞！

這本小書絕不是「解困有方」，或是甚麼指南。坊間許多「指南」、「手冊」，縱使你我看過學過，也不一定就懂得面對難題。最好一面研讀聖經，一面看書，常與做主管的友伴互相切磋，反覆思想才會有出路。

願主興起更多有經驗的教牧和宣教士來分擔牧養與督導的重任，好叫下一代的宣教士精英結更多佳美果子來榮耀祂。

為著過去二、三十年曾經牧養和督導我們的宣教前輩感恩。其中有西教士，有華人差傳前輩，他們都已退休，但仍繼續為我們禱告，並經常在電話中關心我們。在此，謹向我們所敬重的多位宣教老將說聲：「謝謝您！」承先啟後，繼往開來，願天父賜福所有宣教士的牧者。

# 第一章 從主耶穌的榜樣思想宣教士的牧養與督導

宣教大業的全方位進程中，常看見有人還沒有做好心理準備，就被推上領導的位置，如工場主任、差會主管、短宣人事主任等等。一方面，差會的需要是十二萬火急，不忍推卻；另一方面，為自己被委以重任，難免既感恩又自豪地沾沾自喜，也是人之常情。

有一位牧師，在宣教十年之後被委任坐上主管的位置，他告別工場，尚未就職之前，先退修四十天。今天，我們高談管理學、行政架構，有多少人肯在就職之前用四十天去安靜、等候、尋求？讓我們看看主耶穌的榜樣。

## 一、主耶穌開始傳道前祂接受了最嚴肅的裝備

馬太福音第四章開頭提到主耶穌在曠野四十天，獨自面對最嚴峻的試探。接著祂又面對一次更大的試煉：看見表兄約翰開始受苦，被下在監裏。作為人子，祂領悟事奉包含著付上許多的代價——被棄絕、被苦待、殉道。祂這個時候已失去了表兄這位親人和同路人，於是父神引導祂退到加利利（12-15節），住在靠海邊的小地方迦百農，先過一段寂寂無名，不受干擾的初期傳道生活。

曠野四十天的三項試探代表肉身需要（飢餓），眼目的試探（萬國榮華）和今生的驕傲（從殿頂跳下以展示能力）。往後的傳道生涯中，作為人子，祂仍要每次靠聖靈的同在，自己的謙卑而勝過。主耶穌實在是我們每個作領導、督導者的整全典範。

你懂得自我保養（牧養）嗎？你夠儆醒嗎？你常與神獨處、深交嗎？作為領導，我們的生命素質其實是很透明的，我們夫婦常求主保守我們忠心直到見祂的面。事主越久，位置越高，越須要留意「滑跌」。

摩西在曠野被以色列人折磨？到了後來，摩西年輕時的脾氣沒有了，聖經記載摩西為人謙和，勝過世上眾人。「謙卑」是自信的記號，是通往成功的大道。

## 二、主耶穌看重門徒有願意被塑造的心

耶穌的門徒雖然出身低微，是「無學問的小民」；不要緊，祂親自訓練他們成才。天天、隨時隨地都是教材。雖然有傳不完的道，行不完的醫治神蹟，但耶穌所專注的仍是這十二門徒。那少年富官（財主）很想加進

來，耶穌也以關愛的眼神看著他（可10:17）；他的德行可能比十二門徒還要好，但始終少年人還是憂憂愁愁地走了。作為督導，求主賜我們「知人」的恩賜。有位受人敬重年長的教會領袖這樣說：「工人生命素質和恩賜都非常重要，但若二者只得其一，一定是選有生命素質的人去委以重任，生命勝恩賜。」果然，有人被他言中，精英的傳道者，中途碩落，令人惋惜。個人有責任、督導者之看守不足，也有責任。

### 三、主耶穌看門徒與神的關係過於一切

三年之久，主耶穌愛門徒愛到底，祂與父神的親密關係也成為門徒的榜樣。主耶穌逐步彰顯自己就是「真理」，「我與父原為一」，門徒愛祂就是愛父神了。主禱文中注重的不是「日用的飲食」或「不遇見試探」，而是「我們在天上的父」。祂引導門徒透過愛的關係去認識神，彼得撇下滿船的魚跟從了主，撒該自動把財物加倍還給人；稅吏馬太、其他門徒都撇下一切，為要得著基督為至寶。

作為督導，我們必須求恩，叫我們能愛每一位同工，以致他們在被愛之中更深深認識神。宣教過程中做錯事是常有的，耶穌也沒有解決門徒的所有問題；但祂愛他們，祂不斷帶領門徒去更深地認識神，建立與神雙向愛的關係。

我曾勸勉一位主管要個別關心他的同工：同工的健康、靈命、操守、家人近況，主管必須常放在禱告中記念。

督導不同領導，督導近乎牧養加上在事工上的督促和問責。我認為在神家中不能只作一名領導，「外邦人有君王為主治理他們，只是在你們中間不可這樣。」（太20:25-26）多少都要有牧者心腸方能督導，讓他們接近你、認識你。你怎樣愛神，他們自然效法你，你要為他們祈求，有越來越愛神的心。

其實耶穌很愛那少年財主，可惜財主和神的關係不深，他並不太認識神，也察覺不出耶穌指出祂自己就是神，所以耶穌不因他已守足誠命就器重他。作為督導，同工不論有多好理財、行政、植堂的恩賜，我們應先看看他和神的關係如何？

### 四、主耶穌訓練門徒出去事奉（參看太10-11章；路10章）

耶穌差了十二個門徒出去傳道，又差七十個人，兩個兩個一起，在祂前面「往自己所要到的各城各地方去。」去之前給他們詳盡的講解：事奉的心態、原則、對財物的處理、可能遇見的困難，都說了。祂給他們傳

講信息的權柄，說：「我賜給你們當說的話」，又說：「是父的靈在你們裏頭說的」。祂又給他們醫病趕鬼的權柄。作為督導，我們可以為同工求神賜他們事奉的恩賜和權柄。

之後，七十個人歡歡喜喜地回來報告。耶穌聽了他們的報告，加上自己觀察所得，便勸勉他們。作為督導，主耶穌：

- \* 紿門徒事奉、開荒的機會，並且信任他們。很有趣的是耶穌叫那七十個人在祂前頭行，當耶穌以後抵達時，自然看見和聽見他們工作的果效。
- \* 琵聽取報告。
- \* 琵以禱告托住他們，也說曾看見「撒但從天上墜落」，表示曾經有過強烈的屬靈爭戰，而又大大的戰勝撒但。
- \* 耶穌隨後在門徒到過的地方跟進他們已開始的事奉。
- \* 作為督導，我們有事先訓練、講解清楚嗎？下屬有錯失我們肯擔代嗎？在他們後頭收拾殘局嗎？我們信任他們嗎？我們有給他們機會詳述事工過程中的一切嗎？我們有沒有引導他們反省思想？即使領了許多人歸主，經歷神恩奇事，也不要輕易歡喜過度（路10:20）。

主耶穌擔當了我們的過犯罪孽，因祂受的鞭傷我們得醫治。祂為我們成了貧窮，叫我們因祂的貧窮可以成為富足。讓我提說一件事：

一位在泰國宣教三十年的資深宣教士，歡迎年輕同工加入他的團隊。一天，年輕同工帶了一羣當地兒童到河邊遊泳。怎知，其中一個小孩子意外溺斃了。這位年長的宣教士聽見之後，立刻跑到那小孩的父母跟前哭著跪下來，請他們饒恕。親愛的同工：這就是擔代！

## 五、主耶穌接受門徒和他人的服侍

「服侍」與「接受人服侍」兩者之關係很奧妙的。主耶穌說祂來是為著服侍人，不是受人服侍。但是，祂樂於和人一同進餐、在路旁找無花果來吃、烤魚、以水變酒、接受香膏洗腳。祂更讓門徒靠近祂，三年之久和他們同住、同行，祂讓門徒看見祂最軟弱、最痛苦的光景。最後，在十架上赤露、受苦受辱，身體被包裹好放在墓中。祂讓人們在服侍主當中自我得著價值。被肯定。珍惜自己。

有一句話：「人最大的需要就是被需要」(the greatest need that men need is the need to be needed)。主耶穌謙卑自己，讓門徒和朋友有機會關心祂，甚至幫助祂。祂助人的方式竟是透過接受幫助，太奇妙了！你我肯嗎？作為督導，其實我們不必以強人自居。真情流露，終必贏得下屬的信任。下屬大可以陽奉陰違，但除猶大外，其他門徒都以真誠回報，這是祂督導成功的秘訣！

## 六、主耶穌怎樣處理團隊問題？罪的問題？

簡單一點看，祂對門徒與祂對法利賽人和文士的態度是完全不同的。對法利賽人和文士，耶穌是直斥其非；對門徒祂卻是看重關係。門徒錯了，祂總是憂愁地勸導一番。兩個門徒爭權，祂說：「在你們中間不可這樣」。對猶大，祂「同他蘸手在盤子裏」，最後一次表示愛祂，不恨他。有解經者說，祂洗猶大的腳時應是特別的仔細，特別難過。當彼得不認祂，祂深情的一望，彼得已心碎了。因這深情的眼神，日後彼得才有勇氣回轉，不敢自暴自棄。

主耶穌是公義、聖潔的神，也是慈愛的救主。祂不容忍任何罪惡，卻以愛和犧牲成全救恩。祂在世上做事有原則，也有愛心，正如撒瑪利亞人處理路上傷者的傷口（路10章）、「油」和「酒」的配合，「愛心」與「原則」並重，是公義、聖潔和慈愛的整合。請留意是先「油」後「酒」，這也合乎外科處理傷口的醫學原則：先止痛、麻醉，然後動手術。

作為督導，萬一要督責、管教下屬時，千萬要收起你的怒氣，一定要讓他知道你愛他到底。解僱容易，要挽回一個失職的、失操守的工人難。我們不要作惡者的工具，令對方難以回轉，硬著心錯下去。這是作督導最不容易的一項，考驗我們是否急功近利，把案件處理好了事？是否視同工如工具？或是珍貴的寶貝？

## 七、我們同被主耶穌督導

主耶穌樂意服從權柄，祂接受施洗約翰的洗禮，祂以遵行父的旨意為食物，祂接受聖靈充滿使祂大有能力治病、趕鬼。你我學習做個好督導，不是太難。我們要讓同工看得清清楚楚，你我都是服在權柄之下，第一是服從神的權柄，其次是服從機構的權柄。不是忍受的服，也不是為自保而服，而是心底因尊主為大的服從祂，接受祂的管教。

有一個宣教家庭，因為差會遲遲未能決定他們是否須要換工場，子女升學抉擇也耽延了。由於他們決定等

候和順服差會的安排，子女升學十分順利，且跟著父母一起學習了很多因順服以致蒙福的寶貴功課。這對夫婦後來督導別的宣教士，也贏得大家的敬佩。

我又記得一位很優秀的挪威青年宣教士，他來到新加坡亞洲宣教士訓練學院（ACTI，簡稱亞宣）接受宣教士訓練。我問他：「你的生命師傅是誰？你的保羅是誰？」他說：「想不起。」我又問他：「誰是你的提摩太呢？」「哦！很多，我正栽培許多位青少年。」很可惜，他到了日本宣教之後，自己很難服從權柄，大家也不服他。

雅各書提到「不要多人作師傅，因為曉得我們要受更重的判斷。」（雅3:1）不要輕易當別人的督導，除非你先願意被督導而且不覺得受委屈。因為，真正的督導是我們的大牧者主耶穌。

若有人自覺還未夠資格督導但又已被推上這個位置，怎辦？只有一個途徑：以謙卑束腰，忍受一些不願意跟從你的人的對抗，向神求恩，直到祂抬舉你，以祂的能力覆庇你，賜你屬靈權柄又讓對方看出神果然與你同在。

主耶穌成功地督導門徒，因他們看出神果然與祂同在，且命令門徒必須聽從祂。在高山上，彼得、雅各、約翰看見主耶穌榮耀的形象，衣服放光。有以利亞、摩西向他們顯現，有聲音從雲彩裏出來說：「這是我的愛子，你們要聽祂。」

督導者、牧者，神對你我的事奉給甚麼賞賜？我想是祂在子民當中確認、肯定我們：「這是我所愛的一位牧者，你們要聽他！」

## 第二章 督導是差傳成功的關鍵

有一位宣教士三十年前在台灣建立教會，他栽培了一個又一個教會領袖，教會漸漸成長。之後，他回美國教神學。教會銀禧堂慶時他再到台灣探望大家。這時，教會已植了數間分堂，母會千人以上，是該城市最興旺的教會，也是一所差傳教會。這位退休宣教士很快樂地告訴我說：現在教會大多數的人我都不認識了。

他功成身退，以平常心看個人的成就。他是一位非常成功的宣教士，用心去栽培領袖，是一位成功的督導。有一個時期他是我們的亞洲區主任，他信任同工，也有十足的自信心；不強勢但一定知道每個工場的狀況，小事妥協大事抓緊原則。他對兒子也督導有方，兒子唸完大學要參加中國馬戲團當一名職業小丑，他不反對（宣教士子女常有驚人之舉）。一年之後，兒子玩夠、冒險夠了之後，想通了，自己選擇踏上宣教路。

台東基督教醫院的成功背後，是一位高效率的美國女宣教士。她是護士長，吃力不討好，醫院管理是壓力最大的，是廿四小時不停地在運作的接力賽，又常常有生死攸關的緊張搶救局面。醫護同工的脾氣、個性表露無遺，德教士也不例外！但是，她有一個很大的優點，就是一有機會便展露她溫暖和藹的真性情。下班後，她會烤些好吃的蛋糕拿到醫院請同工吃，假日和大家一起共渡。生活上的接觸增進彼此接納。同工看見她為病人康復的緣故所執行的種種規則，雖然過份嚴格，也願意服從。德教士退休回國後，大家都很懷念她。

當年台東還有一位優秀的宣教士督導，她是天生的門訓者，以身作則，以愛心去規定同工不可以偏食，甚麼都要吃，好做眾人的榜樣。結果真奇妙，一位宣教士原有的胃病不藥而癒；另一位本地同工婚後和丈夫一同牧會，教會日見興旺一直到今天！

當年，新加坡的亞洲宣教士訓練學院（ACTI，簡稱亞宣）由十間國際差會合辦，也就是說院長要向十間差會的董事代表交代。每一位都成了我的督導，而我是他們之間的協調者，要慢慢認識每一位不同的風格、個性、文化背景。亞宣在這些實幹的董事們督察之下穩步成長，他們常常來學院講課，和學生們都很熟，也協助我去督導學生，亞宣的成功完全是神的憐憫，跨文化督導一點都不簡單！

在香港澳門管理跨文化職前訓練（Cross Cultural Training，簡稱CCT）又是另一回事了。和我一起同工的訓練導師，位位都是資深宣教士，各有所屬的差會，都是以義工的身份參與，與我一樣，我沒有管理他們的權利。但是CCT的進行是有模式、規則、信念的。十年下來，同工和我一樣驚嘆我們的團隊配合得如此美好，幾乎是天衣無縫，這實在是神的憐憫。回想起來，很感恩我們沒有成為宣教士學員們的笑柄，他們也從來沒有離開我們，因為我們幾位全時間駐守的導師天天互相報備、分享心得、增進對學員情況的共識；導師之間有默契，一定

彼此支持，因此學員不得不檢視自己的盲點。再回頭看 CCT 的團隊，我想幾位都同意這幾點：

- \* 彼此敬重，敏銳神的介入。
- \* 不堅持己見，對同工肯放心、放手。
- \* 按恩賜分配負責的項目，常常彼此肯定。
- \* 看見漏洞，隨時互補而不居功。
- \* 同工做不到的，絕不責怪，自然一點，不必事事完美。
- \* 容許不同風格的授課和溝通方式。
- \* 天天同禱。
- \* 沒有個人主義，或謀私利；也不容許這樣的人進到團隊中。
- \* 互相報備以消除誤會，努力建立並愛護團隊。
- \* 導師之間花時間一起吃喝、談生活、關心婚姻大事、生活小事，增加默契。
- \* 大原則我會堅持，但必把原因講得清清楚楚。
- \* 珍惜關係，協調和讚賞是必須的。

作為 CCT 訓練者團隊的督導，我祇是努力以友誼的方式促進上述各點，同工都是資深宣教士、沒有私心、經驗豐富、理解力強、聞一知十，他們對我的支持和鼓勵使我如沐春風，CCT 成為我最大的喜樂。有一次，發現 CCT 被他人複製成類似的訓練課程，頭一次看到時有頗大的衝擊，好像心血付諸東流。感謝主，師母叫我先安靜下來，再和對方溝通一下，這事情才沒有釀成衝突，反而給我機會看清楚，神才是版權擁有者，我受祂托負，忠心管理。若日後 CCT 發揚光大甚至沒有人提起我們這個小團隊，我也應該學習我的亞洲主任一樣開懷、感恩！

華人教會對差傳由冷變熱，緊隨韓國，終將成宣教的中國；華人的管理方式有別於西方，可以參考但照搬是行不通的。管理、督導、關顧、效率，都須要柔軟一些，情理兼顧。華人更不應把大企業管理手段用於幾個在跨文化生活中初出工場學步的小宣教士。至於資深宣教士，自主慣了怎樣助他習慣有團隊，肯被年資較淺的同工來帶頭？不容易，特別是鬧僵了更難解凍，最後還是要一位合適的調解人進到團隊來協助。華人忍耐力雖強，忍無可忍時爆炸也相當厲害，令人難堪。差會領袖多受一些督導訓練是必須的，督導者小心挑選接班人也很重要。督導技巧某程度可以學，但一定要選品格和恩賜都合適的人，有牧會經驗更好。辛苦建立的團隊可以因管理不善而散掉，積弱的團隊也可以依靠聖靈的引導和好的督導而起死回生。

## 第三章 牧養華人宣教士的甘苦談

### 《知易行難》 盧炳照（遠東廣播有限公司總幹事）

督導和管理實在是門高深的學問，並且在實行起來的時候，往往是知易行難。筆者在近三十年教會和差傳機構的事奉中，成功的經驗固然帶來欣喜，失敗的經驗也不免神傷。在這裏，僅分享一些個人的經驗和反省。

#### 一、欣賞

有自信心的同工，才能有好的團隊合作和完成任務，作為督導者，絕不應吝嗇對同工的欣賞和肯定。除了在定期評估時的表達外，上司向外介紹同工時，往往亦是表達對同工欣賞的良機。

#### 二、溝通

誤會和衝突往往是出於溝通不足，細心的聆聽和正面的溝通，會大大消除彼此因各自的前設所帶來的誤解。筆者多年前曾與一位同工在合作上出了點問題，以致讓同工產生怨氣。但在面對面瞭解問題和重新肯定彼此的角色後，問題就迎刃而解了。

#### 三、關懷

上司與下屬不單是行政上的關係，在教會或基督教機構裏，領導的同工更常常要負起牧養的角色。倘作領袖的能誠意的關懷同工的靈性和教會生活、同工家人的信主及婚姻等，在工作的督導上，將會往往是事半功倍。

#### 四、紀律

對優秀工作表現的同工予以嘉許，與對違規者予以紀律同等重要。倘不對違規者施行紀律，就是對遵守者的不公。執行紀律者當按章一視同人，不應因人而廢，才能建立整個團隊和事工。督導者在執行紀律時，要存慈愛之心，才能有效的挽回接受紀律的同工。

#### 五、分工

無論是教會或機構，絕不可能靠一個人或少數人就負起所有的工作。故此分工並不是選項，乃是必須的。

有效的分工和授權，能帶來工作上的發展，和對同工的建立。小心甄選負責同工和訂明責任權限，是分工成功的重要原則。

## 六、滿足

每個層面的同工都需要有工作上的滿足感，一個好的領袖，需要帶領同工朝向達成教會或機構的整體目標，並幫助同工在個人事奉崗位上有所成就。一個具有滿足感的團隊，必然是一個朝氣勃勃和充滿活力的團隊。

### 《安排接班人》 鍾國良（華人福音普傳會香港主任）

「主任，我想向你辭職，因為我有領受入讀神學院，還福音的債……」一位同工說。

「我若果成功申請移居美國與丈夫團聚，到時就不能留在差會事奉了……」一位丈夫在美國的已結婚同工說。

「如果差會的經濟不好的話，我可以辭去差會的工作的……」一位剛剛從半職轉為全職的同工說。

「我在仰望神的帶領，如果主安排的話，我會考慮踏上前線事奉……」一位願意在差會後方事奉，但仍在神面前等候，有宣教心志的同工說。

「我們有領受要離開差會，前面仰望神的帶領……」一對尋求神的心意的宣教士夫婦說。

「我要結婚了，將會離開差會，與妻子一同在另一間差會事奉……」一位在工場的單身宣教士說。

「我身體有重病，需要立刻離開宣教工場，返港接受治療……」一位資深宣教士說。

作為一個超宗派華人信心差會的香港主任，我曾遇過上述同工的情況；我當然明白各人都有神的帶領和引導，並且各自也有離開差會或工場的理由。回想我加入這個差會時，一方面認定這是一個神所興起的福音機構；另一方面我也認同這是一間按神心意回應大使命的差會。既然如此，神必會自己平衡工人的離去和差會需要的。

接著我對聖經的認識，神會為祂的聖工不斷興起工人去把工作延續。例如神在摩西以後興起約書亞去帶領以色列人進入應許之地；又例如主耶穌基督要使用十二個門徒和歷世歷代教會的信徒去完成大使命。

因此，不論差會前線與後方的同工離去前，差會應安排新的接班人，在舊同工離開前有一段交接期，好將工作移交。舊同工雖然有合理的理由離開差會，但最低限度要讓差會安排好有接班人和交接期，將工作順利交棒。

後方好離開，並且日後有一段時間是這個崗位的顧問，直到新同工能全面接管工作。

再說上述同工的近況：

第一位同工畢業後再次加入差會香港辦事處的事奉。但在其離開差會之前，順利將工作移交予新的同工。

第二位女同工移居了美國與夫婿團聚，且加入了差會美國總部為部分時間同工。在離開差會之前，也把工作順利移交。

第三位至今仍留在香港辦事處全職事奉。

第四位同工明白後方支援的重要性，繼續留在差會去支援前線同工。

第五對夫婦已離開，參加了別的差會，而原本在宣教工場上的工作，因未有接班人而暫停了。

第六位宣教士結婚後，轉到別的差會去事奉。原本宣教工場上的工作，差會安排了一位單身姊妹接任。

第七位宣教士因重病需要立刻返港就醫，工場雖未有安排其他宣教士接任，但卻激發了宣教工場的教會弟兄姊妹分擔工作。

接班人要謙卑、聆聽、學習接上新工作；舊同工要主動、負責任地將工作交給新同工；交接期安排得好，主要目的是讓神的聖工不因工人的離去而受到虧損，這也是事奉的團隊精神。

## 《督導女宣》 陳平明（世界福音動員會〔香港〕資深顧問）

當我在福音船事奉期間，遇著一位新的宣教同工向我請教。她來自亞洲某國，與印度、非洲和歐洲在同一船艙居住。按船的規矩，同工要與編排了的室友同住至少半年，才可申請調換房間和室友。然而，那位亞洲姊妹來找我「求救」，申請換房，原因是：

第一，那位印度女孩的頭髮很長，常常掉下許多頭髮來，甚至是洗手盆的喉管也充滿著頭髮，令人難耐！

第二，那位非洲姊妹的身體發出一陣陣怪異的氣味，真令人難受！

第三，那位歐洲姊妹，晚間在房中閱讀，沒有關燈，令人難以入睡！

聆聽一番後中，我便問她：「你有找她們一起禱告嗎？你們有開房間會議嗎？談談房間的規矩嗎？」

「沒有。」

我首先認同她的感受，體諒她的難處。

接著，在認知的層面上，我說道：「我相信差會把不同文化、背景的同工放在一起相處和生活，是有特別的原因。這樣才能培育同工學習跨文化的溝通，互相包容、彼此欣賞，並學習適當地表達自己的思想。」

可是，衝突怎樣解決呢？大家可以一起傾談，召開室友會議，為互相適應代禱，要用愛心坦誠溝通，深信這些矛盾是能夠迎刃而解。

「然而，人體的氣味卻較難解決，雖然我們可以使用香體噴霧，但氣味很快又會再生發出來。你有沒有想過：神可以造你成為黑人，你一生一世可能有這種氣味？那麼你會怎樣？你可否等待半年？」

好了，立志行動！「不如你先試試召開室友會議，一起禱告，然後告訴我。」

一星期後，那亞洲女孩告訴我不再要求換房，她們已開了室友會議！她更曉得用感謝的心看神造人的不同。她們彼此支持，互相體諒，非常值得感恩！

## 《教會與差會之間》 梁永強（國際威克理夫聖經翻譯會亞太區顧問）

「督導」給人的印象總是與行政指令有關。可是，有效的「督導」，少不了溝通、關懷和順服。溝通是指教會、工場、宣教士和差會之間的對話與信任。關懷與順服則是宣教士和教會之間的互動關係。

一對宣教士得教會同意，已選定了工場，預備在接受工場集訓後，便前往指定的地區學習語言、展開工作。可是就在集訓期間，該區工場主任知道他們的背景，覺得可以在另一國家承擔更重要的崗位，發揮所長，問我是否同意把他們安排到另一國家事奉。

我當然樂見同工能按恩賜事奉，可是安排工場，不應是差會單方面的決定，也要考慮宣教士的意願和教會的意見。我告訴區主任，若教會同意，宣教士也表示願意順服，我一定同意重新安定。可是若教會不同意，我就不會批准新的安排。我很欣賞工場區主任能尊重教會的意見。結果，教會信任和接納差會的意見，同意新同工場安排。宣教士得教會的祝福和支持，欣然踏上征途。

就因此事，我更肯定教會在工場督導一事，不是橡皮圖章，差會應尊重教會的意見，也要提供足夠資料，讓教會能參與決定。教會、宣教士和差會（工場）若了解大家的責任和關係，工場督導就不只是行政指令。畢竟，主耶穌把大使命交付教會，差會只是僕人，協助教會完成使命。

## 《多聆聽、少意見》 何珍好（循理會香港議會差會主任）

「你不是在這裏生活和工作，你不明白我們的情況，你的意見有時候不合用，又不好意思向你直說，又不能夠不聽你，這是一個壓力。」

「你只是來這裏短短幾天時間，就給我們多多意見，我感受到你不明白我們，以為我們從來沒有想過辦法去解決這個難題。其實我們在幾年前來到這裏不久，就發現這個難題，你建議的我們也曾做過，已經幾年了，我們感到非常累，不想再在這個問題上與本地人糾纏，免得傷和氣，換來一肚子氣；我們與這個文化共存了！」

以上是宣教士很坦誠的對我分享，我真是很感動，大家本來都是出於一個好意，卻叫情緒被觸動了一點點。讓我感受到在督導宣教士有時他們會感到隔靴搔癢，我會感到鞭長莫及、後知後覺、有心無力；有時又會覺得被拒絕、不被明白等；有時又會掉進急於「難題解答」的習慣，沒有聽清楚就回應，而忽略跨文化的差距。但是有時又會以為如果不給意見，就覺得自己不夠盡責，又或會以為宣教士認為自己不關心和不理會他們，沒有給予足夠支援。

漸漸體會到一件事，在宣教工場上是有跨文化的因素，宣教士是每天生活在宣教工場，他們對當地的情況較清楚；同時，他們天天在那裏處理教會大小事務，接觸不同的會友和當地人，他們有時會感疲倦和有壓力，他們須要傾訴和被人瞭解，特別是差會主管。宣教士滔滔不絕地講他們在工作和生活上的困難，不一定期望得到意見，他們只是傾訴，讓差會主管多一點明白在宣教工場上的情況和生活。因此，要禱告主給我們加多一份敏銳的觸覺，可以明白宣教士所講的事，是文化差異、工作方式、個人性格、恩賜能力、團隊關係，還是與差會行政關係的問題等等。要多聆聽而不要急於去給予意見，多給予鼓勵而不是急著去解決難題，多給予在事奉方面和個人積極的肯定，及在見面時多點個人關懷和一同禱告。

我體會到在督導上最重要的是，要真誠的與宣教士建立友誼，實踐宣教士關顧，多關心、聆聽、以電郵、甚至必要時以電話溝通，及要經常為宣教士代禱，大家的關係和信任就會建立起來，有助於督導的和諧與果效。

## 《等候「受教時刻」》 施美福（浸信宣道會差會〔香港〕主席）

在我擔任「自然教會拓展（香港）」“Natural Church Development (Hong Kong)，簡稱 NCD”的董事時，我們嘗試為三百間堂會作出 NCD 評估。我們的服務包括跟牧師及執事會面談報告內容，討論及建議教會健康

發展的方案。教會的領袖對我們的信任及開放態度常令我們感到驚訝，NCD 報告締造了奇妙的「受教時刻」（teachable moment）。

在聽過有關報告之後，很多教會的領袖主動問我們：「我們該怎樣做才可以改變現況呢？」作為教會發展顧問，我最高興聽到別人問：「我們該怎樣做？」當有人問：「我該怎樣做？」之時，便是「受教時刻」了。事實上當我在未經對方請求而為他們作出忠告或建議時，我的建議大多數未被接納，對方更不會實行。所以我常等候「受教時刻」的出現，讓彼此都準備釋放及接受信息。

## 建立信任的關係

有些人是我們寄予信任的，他們所說的話，我們總會細心聆聽。我有些朋友是我完全信任的，就連銀行戶口或自己的性命也可以委託於他們。他們的誠信給予我莫大的信心。正因我信任他們，他們所說的話，我也常銘記於心。

信任可製造更多「受教時刻」，我的朋友黃先生正是這樣的人，他為我的生命帶來各種的祝福，所以我總默默地相信他。若他告訴我要看那本書，我多數會馬上去買；若他察覺到我生活那方面不妥當，他會為我擔憂並告訴我，我也總會虛心聆聽及以正面態度回應。一個有信任的關係營造很多「受教時刻」，它同時使有關教導或啟蒙的關係更有果效。

## 行動目標及跟進

你在電視節目裏常看到不同類型的免費「建議」教你如何改善自己的生活，但這些建議我們未必會採用。建議者與教練（coaching）其中一個分別在於教練會有行動目標及跟進。

「你下週或下月會作出甚麼的改變？」

「我們甚麼時候再見面討論這事的進展？」

若缺乏行動目標及跟進的承諾不算是良好「教練」的關係！當我為 NCD 作教練時，我們會商討下一步的「行動目標」，但可惜我太忙，沒有定出跟進日期。我相信若我們能定出時間作跟進，我們的 NCD 事工會做得更有效率及果效。

教練（coaching）或督導（supervision）他人時一定要建立信任的關係，要等候受教時刻出現，才將你的經驗或知識傳授；同時要有行動目標及付予時間作跟進。這樣，事情才可達至真正的成效。

## 《四導和四度》 黎嘉禮（香港宣道差會總幹事）

宣教士的督導（supervise）要做得好，絕不能缺少對宣教士充份的支持（support）；但有充足的支持卻不能取代了督導及保證督導一定做得好。督導做得好並不需要，也不應站在優越（superior）的地位上，反而是取僕人（servant）的地位和態度去做會更優勝。

督導要有三方面支援配合，其中包括**指導、教導及輔導**。當然這四導必須以道為依歸，常常以主的道去評估。指導乃指差會能提供適用及清晰的政策，有清楚的目標成為差會督導的標準。因應宣教士整全生命的發展及工場的需要，差會提供適切的訓練教導宣教士，使督導者更掌握如何去做，且做得更有效。例如：提供項目管理（project management）的訓練，使計劃匯報更容易；提供靈修默想操練，使宣教士有多一些工具去操練靈性等。輔導方面，則以同儕輔導為經，以專業輔導為緯，使宣教士面對自身及各項人際關係有更多的支援，這一些均使督導在感受被接納和在互相信任的基礎上更易實施。

以上四導均有四個不同向度，包括**速度、密度、深度及闊度**。談及速度也不是只一味追求快，乃追求神的合適時間，有時差會或宣教士均須學習等候，但卻要學習避免不必要的拖延而至誤事。至於密度，太密令人有過大壓力感，太疏又發揮不了督導的作用，追求適度及常作合理調整是須要的。另外提及深度，就是督導的內容焦點追求不是止於量，而同時考量到質的要求。闊度方面，讓宣教士不單止從微觀角度只看見與自己事奉有負擔的項目，乃是加上從整個工場，地區甚或普世角度看，不忽略宏觀角度，不致只見樹木不見森林。

## 《以關愛去督導》 劉雅璧（香港中國信徒佈道會代執行主任）

### 實例一

世上沒有完全人（參羅3:10），包括在前線工場的宣教士，也包括在後方事奉的我們！我們仍蒙神使用，實在是神的恩典，也相信這是神的心意，要我們這些不完全的人在事奉過程得到生命改造，在改造的熬煉日子透過彼此守望、扶持、提醒及代禱得生命的成長。我也常在有需要時成為宣教士生命的守望者。

記得有一年，我在協助一位準宣教士上工場前的準備，職前訓練的相處期間，我發現與她溝通時出現了一些困難，因而深感需要提醒她，免她在工場上會因此問題而妨礙她與團隊的配搭，可惜也正因這溝通困難，叫我無法把訊息好好地傳遞，那怎麼辦呢？

經禱告後，我看見神開路，讓我找到一位她非常尊重的教會長者協助，語重深長地與她溝通此問題，宣教士便帶著叮嚀出發了。在工場上，她的確遇到一些與人相處的難處，實際的處境幫助她開始意識到自己的問題，我與她分析，為她禱告，鼓勵她去處理。一個任期後，宣教士回港述職，那時我看到她已在這方面有了大進步，於是我就把握在述職面談時稱讚她；竟然，欣賞的話一說出口，我與她都同時眼泛淚光，因為我們一起走過了，並深知是神大能所作的改變！

## 實例二

另一對宣教士夫婦踏上工場後還不足一年，便向差會表達實在無法與當地同工配搭事奉。當中有跨文化的因素，也有性格的問題。在聆聽宣教士申訴的初期，我鼓勵他堅忍地再嘗試突破難處，因我認為不可就此放棄；我答允宣教士必天天為此禱告。過了一段日子，情況並沒改善，反更趨惡化，經向宣教前輩請教及禱告後，我與宣教士支援主任決定到工場走一趟。支援主任的角色是要評估宣教士的情況及關心他們的處境，而我則除了實地了解問題外，亦要按評估決定處理方案。

我們聆聽宣教士的訴說，一方面表達接納他們的難處，作出安慰；一方面又要溫柔地指出問題，引導他們正視。更要與當地同工傾談，好讓我們能分析各方文化與性格所引起的衝突，從而期望有更好的協調。最後，我帶著戰競的心情，作出如何處理的決定，並把這對宣教士交託給神。

事情告一段落後，我發現，我和這對宣教士夫婦都在處理工場難處的過程中成長了，彼此都有了新的學習與體會。從親自飛往工場守望宣教士中，我更認識到自己身兼「行政上的督導」與「關懷宣教士生命成長」的角色。這宣教士經此一役後，人變得親切了、謙卑了、少了一點傲氣與火氣！這是改變生命的主之功勞，叫我感動、感恩、讚嘆！

## 我的感受

我雖作差會的主管，但宣教士中有比我年長的，有事奉資歷比我深厚的，要負責督導及牧養的責任，實在非要依靠主不可！我憑著對主的信心，盡上自己的責任，常在禱告中把宣教士交託給主；又學習以愛、以真、以誠去與他們相處，聆聽他們的訴說，體諒他們的難處；在需要時提起勇氣指出問題所在，又或作一些困難的決定，然後由主親自在當中作工。

我亦深信由同一人督導與關顧是可以的，也應如此去作，像母親帶孩子一樣，有時給與鼓勵和讚賞，有時需要指出錯處甚至教訓孩子。但一個好的母親，責罰孩子過後，總會向孩子肯定對他的愛。我正學習做這樣的母親，求主幫助！

## 《處理同工申請離職》 翁競華（香港宣道差會拓展總監，同路坊義務訓練同工）

聽聞有兩位宣教士離職，過程和結果都很不相同，從中有很深的體會。

第一位，他找差會主管談離職的原因是負擔已變更了，十分清楚要離職，主管們盡力挽留，經過約談，結果他還是決定離開差會。

工場方面由於人手不足，便決議把原屬於他牧養的堂會和附近另一堂會合併。這位宣教士知道後非常不滿，便又決定留在工場。他離開了差會，自己另開一間教會給這羣會友；並把原來堂會的電腦上所有資料清除。

兩年之後，他終於也離開這間教會。這一次，他把教會交給另一間堂會成為分堂。由於教會是他私人籌款開辦的，他要求接收的堂會把錢還給他。因他所籌募的經費包括租金和自己的生活費，可能未能得到教會的認同，他所籌得的款項並不多，堂會本身的奉獻大概也不多，結果欠了一筆不小的款項。

宣教工場中同工關係極為重要，一旦關係嚴重受損則不容易修補，雖經一番努力試圖改善，問題未解決，未經歷得勝，乃因未學會饒恕，氣一時未消，成了雙輸的局面，十分可惜。

數年之後回顧，留在這團隊中的宣教士都成熟了。大家學到功課，大家肯付代價、肯突破，成長了！

另一位很年青的宣教士，決定離開工場，想去神學院進修、或到機構工作、或再到宣教工場服侍，但經一番禱告等候後仍不清楚是否神的心意。有一天，我請他來差會看看他能否做一個短期的研究員，這因那是他的本行，他以為是義務性質的服侍。

這年青人用自己些微的積蓄作支付舟車及午膳。有一天，他的錢都用光了！便收到差會第一次給他薪津，他事先不知道差會會這樣做的，令他感到萬分的驚訝！令他最感恩的不是那筆錢，而是神奇妙的供應。在同工們繼續鼓勵和關顧之下，後來他毅然踏上長宣的路。

作為主管，我不能掌控同工；但交托給神後，便看見祂作工。這位年青同工肯順服神的引導，路向和思想便清晰，滿有喜樂地走上宣教路了。

## 《不經意的督導》 姚桂芬（禧福協會海外事工部主任，同路坊義務行政同工）

教會有位在中國宣教的單身姊妹，認識了當地一位弟兄兩週，就決定要結婚。此舉叫教會領袖既擔心、又衝擊。教會決定派剛好從工場回來放假的我代表教會去看個究竟，然後回來報告才作決定。這姊妹較我年輕，我

們不是一同成長，沒有一同事奉過。神學畢業後我在分堂任女傳道，也沒有牧養過她。我們先後被教會差遣宣教去，然而我是一直關心她的，知道她的為人，間中也有交談。接了教會的任務，馬上為這對年青人禱告，很奇妙神賜下出人意外的平安，且感動我「按兵不動」。我想起姊妹的靈命、委身、與神的關係、對婚姻的要求，我開始放心。又想起讀過宣教士的見證，在飛機上才認識，下機時已決定結婚的也有。我知道、明白宣教士會有些驚人的壯舉。經禱告後教會接納我的建議，不需動身去「驗證」。婚禮那天，我看見神奇妙的配合，是祂悉心的安排，十多年後再看更倍感奇妙。

他們後來離開中國回香港一段短時間，女的要適應，男的更不在話下。隔一段時間，我們相聚、交通、禱告。不是刻意的，只是一點點的關心。對他們夫婦來說，我出工場比他們早，年齡比他們大；我總是姐姐輩，有事總想找我談談，雖然只是幾句的提點，就是管用，感到被關懷、蒙指導。

他們出國進修後回到香港，轉眼成為資深同路人，承擔較重的責任。長時間在外，雖回到香港仍是要適應的，心中仍記掛著他們，繼續那點滴的關顧與督導。終於我們有機會合作了，多點交往，看見他們在宣教工作的參與及承擔，實在感恩。我明白當年為何神感動我「按兵不動」，不然我可能不單誤了他們的終身幸福，更是誤了天國的大事。

最近他們要到國內開一個重要的會議，很想得到支持才敢承擔更重的責任。我禱告後，看看時間表，竟可以擠出兩天來，馬上買了機票，說是去開會，其實只是想去給他們打氣。我笑說：「我終於專程為你們跑一趟，雖然來遲了十一年。」他們很感激我，告訴我此舉對他們多麼的重要，更多謝我十多年來的同行。我很感謝神，沒想到在不經意間，祝福了一對宣教士夫婦。

## 《督導者的十誡諱言》 呂家駁（愛華國際發展有限公司總幹事）

- 1 除大使命以外，你不可分心，不務正業。
- 2 不可為自己雕刻偶像，不可以政治參與、社會建設、道德重整替代大使命；神是忌邪的神，愛神遵行大使命，忠心開荒佈道，建立教會的，主必與他同在，直到世界的末了。
- 3 不可批評或妄稱大使命，你若破壞了那未完成的使命，神必不以你為無罪。
- 4 當記念安靜和退修，你要作工，也當休息。

- 5 當尊重和愛護支持你的教會和肢體，使你的事奉得以長久。
- 6 不可傳禍音，其罪等如殺人。
- 7 不可與異性有不正當關係。
- 8 不可隨便用公款，賬目要清清楚楚。
- 9 不可作假見證，危害工場、教會或當地信徒，誠信是大使命重要的法則。
- 10 不可貪戀、只求個人福利，把工場中或差會中的好東西，據為己有。



## 第四章 寫給負責牧養宣教士的人

### 關於轉換工場或差會

#### 以下是最常見的四種情況

宣教士 A，年近五十，孩子在讀大學，已經過了為子女教育傷腦筋的階段，夫婦二人有豐富的工場經驗，當地語言也學得不錯，但由於工場主任的更換，他感到陷入進退兩難的狀態。

宣教士 B，是單身，也正在過渡類似 A 的人生階段。

宣教士 C，正在等候差會分派她到新工場，她感到徬徨和擔憂，因為須要學另一種語言，適應另一種文化，不知自己還勝任嗎？

宣教士 D，完全不能投入當地文化和事奉方式，一年後選擇返回原居地。

#### 首先，肯定他們

親愛的宣教士關顧者，請記住，不論宣教士的「成績」如何或惹了甚麼禍，我們首先要肯定他們。他們離鄉別井在遠方頂着大太陽四處探訪，染了虐疾卻不敢直言，以免被調回；或在寒冬的風霜雪雨中生病躺着、或在服事的羣體中受了很大的冤屈、或開車出了意外要上法庭接受審訊，因別人的錯失卻要交罰款。生病、天氣酷熱、駕車意外，我們在本地一樣有，但人在異鄉，這些一般的事就變成大事，所謂「在家千日好，出外半朝難」。有時我也會說說我個人相似的經歷，讓對方覺得我和他一樣，他會精神為之一振，或會感動落淚！

#### 不受規勸的宣教士

我比較難過的是看見少數宣教士仍有十分強烈的世界心，或說是「野心」。這樣的情形不多見，但有。另一類是向我告狀，提說別人的不是，盼望由我這兒聽到甚麼閒話。這兩類的主內同道我不會花太多時間去聽，也不會答應為他做事。如果他曾做過我的學生，我會勸告一下，但他不一定願意聽。

差會主管在這時要考慮限制他的權力，不該讓他欺壓同工。對付說是非者，召集有關的人當面對質以止住流言。有些主管明哲保身而不處理，整個團隊被破壞了，這是督導失責！如果這個宣教士不接受規勸、約束，就讓他離開吧！

## 給對方留下台階

我們不須要，也不適合把我們的意見和標準強加給對方，務要保持一份尊重，因為是神差派及管理他們的生命事奉。就算我完全不同意不欣賞他的作風，我必須真誠地尊重他，好讓日後他醒悟過來時，他仍然可以來找我。另一種說法是「給對方留下台階」。

## 沉默的羔羊

對方談得差不多，關顧者就必須好好為他禱告，不善於表達自己的人，我們千萬不要再迫他。首先，在神面前為他感恩，再求神光照他更深認識自己及家人，認識神對他一生的命定（destiny），可以為他求諸般的恩典，如：信心、剛強、愛心等等。用祝福，正面的方式把你想要說又不好意思說的向神求，例如：求主助他能等候、能喜歡學習語言、能和主管相處融洽、和孩子能溝通……等等。如果他肯謙卑接受輔導，幫助自己打破溝通上的障礙就更好。

## 去？留？

你一定想知道神怎樣帶領前面提及的四位宣教士吧！一對夫婦從工場退回來，重拾本地事奉，有美好的果效。一位經過休養生息之後，參加了另一團隊再出發。一位休養之後身體心靈十分健康，再出發，前後判若兩人。祇有一位仍然未有看見突破，而他的主管任由他滯留工場，孤單落寞。主管的「不管」實在害了這位漸漸老去的宣教士。

## 督導也是關顧者

關顧者負責肯定、鼓勵、指出對方盲點、代禱，我們其實沒有做甚麼，祇是從辦公室桌背後的椅子上站起來，走出去，坐在他的旁邊，做一位陪伴者，而不是斥責者，如此而已。引領他們的是全能神，天父最愛讓人驚訝，幾乎每一次我助人，結果都是神奇妙地介入，扭轉、翻轉、關門、開門。當然，有些時候督導要執行一些約束、終止下屬的職責等等不愉快的任務，儘量語氣溫和、手下留情；給予休息和收拾行裝的時間，鼓勵及資助宣教士約見輔導，讓他的兒女完成一學年等等，既有原則又有愛心就是了。

你想知道宣教士最常有的盲點（或疏忽）是甚麼嗎？主管又有哪些盲點呢？以下就是：

### 宣教士的盲點

- \* 用自己的方法（或華人的方法）去做神的工作。
- \* 不懂得慢下來，不懂得等候神。
- \* 不尊重當地人。
- \* 不懂休息、不會照顧自己。
- \* 同工之間太事工化，少談心事，少一起退修。
- \* 溺愛子女，未懂得先交托天父，就很快憑己意做決定。
- \* 妻子過勞，發怨言。
- \* 丈夫太依賴妻子或跑得太快，妻子跟得很辛苦。
- \* 單身宣教士不用心去佈置家居。
- \* 不懂休閒生活（上山下水，球類，手工藝）。

### 主管的盲點

- \* 急功近利。
- \* 不公平，如：對某一單位較寬鬆。
- \* 未能全方位關顧。
- \* 缺少對工場的認識。
- \* 未取得宣教士的信任。
- \* 未為宣教士的長遠計劃着想。過度勞損的宣教士須要回本地休養，而不是四處領聚會，長期勞損就要長時間護理。
- \* 不夠敏銳，未能及時攔截一些可能發生的悲劇。

## 差與傳新象

近年來差與傳雙方都在進步中，值得一提：

**關顧部** 某差會設立了關顧部，請一位資深宣教士負責巡迴牧養，差會看重他的一切建議，在更改工場策略人事調配時，盡量採納他的意見，加以配合。

**融冰之旅** 一位差會主管每年一次帶妻子同去工場探望宣教士，師母可以很自然地關心女宣教士、家庭和子女的適應等等。差會也樂意負擔額外的旅費。冰封多年的困境，因著善意、溫情、創意，帶來解凍之後的另一番景象。師母和我到工場探望宣教士，必帶些中國食品，下廚煮一餐飯大家吃。之後我很樂意把他們的鍋子外面洗擦得亮晶晶的，或替他們整理一下前院，令進出家門時感覺舒服一些。

一位主管專程飛赴工場關心一位瀕臨耗盡的宣教士，透過一同出遊，修理電腦，助他處理日常生活的瑣事，逐步引導他正視自己的狀況，願意面對，願意接受輔導。

**娘家與婆家** 被勸導之後，一位牧者明白到他和差出的宣教士，須要培養高度互相信任。牧者有責任繼續栽培他而不祇是聽他申訴差會的決策，牧者也要主動和差會負責人聯絡。這好比家長和教師會議，使學生（即宣教士）一方面不會夾在當中兩頭為難，也不會取巧地操縱兩方。其實，這「差傳鐵三角」早就聽過，但牧者仍會忽略教會對宣教士持續地有牧養責任，牧者比差會更認識和了解宣教士，也是宣教士的「娘家」，應好好關顧，適當地引導。差會也應十分尊重母會的意見。到底，是教會差派和支持宣教士、交由差會引導和監督。

## 結語

這些案例只供參考，各地工場情況都不一樣，差會或宗派堂會的運作模式，來自不同地區的宣教士本身文化等等都各有特色，都應被尊重。我們惟有求主在每一次的決定中都親自掌管，目的是要榮耀祂，叫宣教士們蒙保守、蒙引導；大享平安，常常靠主得勝，工作和見證都大有果效。

## 第五章 督導錦囊

宣教士本身應有自我督導的操練，然而在位份及管理來看，工場上應有一位督導，他可能是工場主任，或是請同地區的另一差會兼顧。至於差派者，如：教會、宗派、或差會，當中也必定有一位全識或兼職同工負責督導宣教士。

督導除了看守宣教士的工作表現之外，還須要關心他的全人、全家、整個團隊。因此，有些差會除了督導一職之外，更有關顧部。由教會或宗派直接差派宣教士的話，督導一職似乎簡單及直接些，但拓展起來有時會力有不逮，訓練方面也往往要借助差會或其他機構現有的訓練課程，再加上宗派的章則解說（orientation）。

以下的案例中我常用牧者一詞，有時提及主管、負責人、領導人等等。請靈活運用，總之，是當時當事負責協助宣教士解決問題，以及宣教士要對他負責的那位。

### 當宣教士被工場辭退時

特別是在一些國際團隊，華人宣教士既要適應當地文化，又要迎合西方隊長的文化和指令方式，這實在是吃力而難以討好的。倘若雙方都是對抗式的溝通，「硬碰硬」受傷是免不了的。我提議負責人（華人）親自往工場了解一下，必要時親自接這位同工回來，讓西方同工日後看重華人宣教士，也透過面對面解釋清楚，互相道歉，彼此祝福，事情有個完結才分手。

### 學習和西方同工相處

簡單提一兩點，西方同工表現得很民主很大方，容易熟；但西方人一樣很要面子，也頗容易覺得被傷害，華人同工要切記！西方文化看重彼此肯定，華人宣教士若懂得去肯定他們，對長期交往大有幫助，他們很誠實，所以我們不要讓他們覺得華人「口是心非」或「沒有原則」。西教士有一大優點我們要記住且遵守，就是：被領導的都很願意服從領袖。我十分佩服我的西方同工這一點，一決定誰帶領，其他人就放下己見快樂地跟隨着。

### 宣教士的健康問題

容許我以醫者身份進言，這是華人差會面前要面對的重大課題。華宣已進入第四個十年，一半的宣教士已踏入中年，但常看見長期忽視健康生活原則：過勞、飲食失衡、缺少運動、放假也不懂得休息、諱疾忌醫、壓力大，身體毛病開始浮現。

## 建議

- 1 差會主管和辦公室同工開始以身作則，有計劃地運動，改善體重，要求每個人隨時知道自己的血壓、膽固醇和血糖指數，關節有否磨損。
- 2 差會必須有一位樂意的醫療顧問，請他接見每一位述職的宣教士。最好每年到工場探望宣教士，並知會差會某某宣教士須要哪方面的健康指引，且切實跟進，務必令宣教士遵行健康守則。
- 3 差會按照醫生的指引，交由關顧部去看管宣教士確實執行（如：按時服藥、低糖、低脂飲食、運動、休息等等）。如果宣教士疏於照顧自己以致出現病徵時，差會和醫療顧問一同決定他是否須要休假、診治或回家。

上述三點除了為宣教士保健之外也是保護差會免於背負過重的責任，以免宣教士在工場中風，關節過度損耗等。平時做好保健，多有防範，就可免掉許多自責或被責。

## 宣教士大都缺少屬靈爭戰的基本訓練

盼望差會、教會讓宣教士有機會接受這方面的裝備，去上一些好的課程，你肯陪他一同去聽課更好。

## 千萬不要支持「獨行俠」

若有一會友突然告訴牧者「我要去宣教」。你一定要仔細詢問他是否單獨前往？更怕的是他跟隨不合宜的團隊。牧者是守門人，牧者和執事要同心處理一些不恰當的借宣教為名的行動，免得日後要去收拾難堪的局面。男女關係一定要光明磊落，金錢運作上也一定要可被信賴。有一間教會公開聲明不鼓勵私人向信徒募捐，就如哥林多前書講到：凡事都要按規舉而行。

## 青少年短宣要份外嚴謹引導

牧者很難全盤兼顧，請指派一位同工去細心察驗，多方面留意。青少年是教會宣教路的未來，不應該攔阻；但必須引導，特別不要使用教會資源去遊玩，讓青少年在外地宣教時陷入試探中。

## 宣教士是否快樂？

牧者每年去探訪宣教士時，第一要注意的不是他們工作做了多少，而是察看他們是否健康和快樂？或是焦慮不安？我常說：要能活在工場才能工作在工場！師母和我看見確有不少不快樂的宣教士，但差會好像不介意，只要有好的工作表現便可！有某位宣教士，多年來備受大家讚賞，過了將近十多年，他的抑鬱症狀才被發現，太遲了！另一個成功個案是宣教士本人及早承認他有抑鬱，願意接受輔導和完全休息。兩年後全家快樂地重上工場，牧者也分派同工跟進宣教士的心靈健康。

## 當宣教士要結婚

大多數差會已有規定，宣教士在決定要結婚之前應讓差會和母會認識他的未婚夫（妻），差會和宣教士一起談論是否等未來配偶也加入同一差會，二人才結婚？或者宣教士先放下這身份，待結婚後二人一起重新申請加入差會？

若差會在差派之先，已定好這方面的章則，便比較容易執行。若未有規則，就須運用智慧、愛心、公平、意見等等諸般恩賜來面對。近年越來越多宣教士和當地人結婚，這又須要考慮宣教士身份更換的問題。將來，這類情況會更普遍，宣教士千萬不要以為「解約」是被拒絕，差會也可以由關顧部某程度上繼續關顧他（她）一段時期，而不要太公事化地「終止合約」，棄宣教士於不顧。一半以上的情形是宣教士更換了身份（退出差會，但留在當地），但教會中一些愛他的肢體仍會個別繼續支持他。也有讓宣教士繼續保持「宣教士」身份在當地事奉，教會關心他（她）的婚姻成長，除固定薪金之外，加多一點點生活津貼，兩三年後才決定他們的配偶是否加入差會。

## 與財務有關的決定

生病應該回老家診治嗎？要回老家生產嗎？這都牽涉到使用金錢、人手調配、工作分配等要考慮的因素，最好有兩位差會同工一起負責督導。其中一人負責財務、資源分配，這樣可避免出現不公平、不近人情、濫用資源等情況。

關顧部長奔走於宣教士和差會之間，有時是有責無權的一位醫生或資深宣教士。由他們擔任關顧，代表宣教士向差會解說，又代表差會向宣教士解說，以最和諧的方式渡過困境。協助宣教士明白差會未能「有求必應」接受他安排好的醫療方式。其他如子女就學等等，原則也是一樣。

## 宣教士的個人操守

這難以啟齒的難題往往成了計時炸彈，發現時已太遲。差會和教會可以做的是全面性的預防：為每一個宣教士提供心理輔導、夫妻更新營會等課程，又在工作策略中避免把一個宣教士放在孤單和充滿試探的情況中。

若出了問題，差會要及早面對而且負上協助宣教士重建的責任。雖然這是任何人都不願意看見的事，但工場上確曾發生悲劇。在未來的年日，宣教士受到的試探和爭戰可能更猛烈，不可不預防！在差會的守則上也要說得清楚。

## 角色更換、團隊重建

當宣教士數目增多時，差會可指派其中一位任工場主任，通常是最資深的一位。又過了一段時間，同工互選，選出另一人做主任。這期間原來的主任可能不服氣，這是團隊重建過程中難免的，須要同工之間努力磨合，而不是「裝作無事」。差會可以邀請一位懂得協助大家建立團隊又有宣教經驗的專家來，用幾天時間透過每個人分享、互動，透過更深的彼此認識來重建團隊。這樣比較能收「潤滑劑」的果效。工場中團隊關係既親密又緊張，容易磨擦，要好好及時修補！差會在運用這方面的資源不可太節省，半年一次退修會，一夥兒同在優美的環境住幾天，談感受、談心情、同心禱告，同工合作起來自然少障礙！

## 當宣教士必須離開工場時

一對夫婦哭著說：他們把所有的愛心傾注於服侍的羣體中，從未想到有一天，他們要被迫離開，實在太傷心、太難過了。孩子的教育也將中斷，怎辦？說實在，我和師母都替他們感到難過和平！

接著幾天，在電郵中我請他們保持冷靜，絕不可以血氣中說錯話、行錯事；又要叫可信賴的代禱者切切為他們代禱，求主保守他們在主愛中。要認定結果是在神手裏，而過程的每一環節他們必須榮耀神，把平安留給教會；又叫他們認清這事是神許可的，他們努力在其中長進，不絆倒信徒，大膽把結果交給神！心理預備好必要時離開也要在平安中渡過，「寧可讓步，聽憑主怒」。

## 宗派內的差傳機制

在我接觸的許多宗派內的差傳事工中，有一些是運作得很好，而另一些仍未如理想，這是一個過程，大概是這樣的：

- 1 初期：宗派決定要差派宣教士，但不知怎樣開始，於是委派一位教牧兼任差傳部。他職責在身，盡力而為，不久就遇上一般差與傳的難題，如：宣教士不聽話、差傳章則不夠理想等等。這位教牧陷入進退兩難中，宣教士落在任意而行之內。
- 2 中期：宗派認定需要委任專職的差傳部主任。這時期，這位差傳主任要加倍努力，一面和宗派領袖緊密聯繫而又要取得宣教士的信任，這是最不容易的關鍵時刻。資源不多、眾人的要求和燃眉之急的事故卻不少。這位主任又必須時常進出工場視察和解決問題，任何章則修改又恐被指「朝令夕改」。大宗派裏面很有傳統但不一定能靈活地處境化。宣教士也常常不服這位主任，越過他找其他領袖，怎辦？站穩崗位，知會各層有關主管，外柔內剛，忍辱負重，絕不放棄！
- 3 後期：差傳主任最好已有宣教工場經驗及修讀宣教課程。這個重要的角色沒有速成法，都是艱辛地靠主恩摸著石子過河的。取得宗派上層的信任和授權，又得宣教士的愛戴是最重要的。

### 差會架構轉形

最近我有機會被邀出席一些差會主管閉門會議中，聽他們討論架構發展的複雜過程、出現問題及處理原則。發現一些可供大家思考的現象：

- 1 大多數華人差會都在發展中，各部門的功能和配合都不斷更新以容納更多人和事工，所以每年都必須坐下來重新介定每一部門的功能，或加或減。同工之間諦造一種寬大的氣氛，一同來雕琢這個正在成形的年輕差會。
- 2 少數華人差會已有頗成熟的架構，但人事方面卻會複雜些，每逢更換重要同工，就又要重新整合一番。這也是團隊建立。
- 3 我大膽地向差會建議，在決策層中加入一位列席宣教士。一方面從他的反應可看出這些決策是否實際，另一方面也拉近宣教士與差會間的距離。我又說：「所有委員中，最主要的是宣教士督導這一項，要以最資深的人擔任。」
- 4 我又建議，差會決策層不必一時引進太多成員，可以慢慢地進行。因為幫助每一位新加入者明白差會文化和發展過程中的一些背景因素需要時間，差會要盡量減低決策層成員之間互相適應的衝擊。信徒領袖具備社會上領導經驗，有時看不慣差會又情又理、長距離、跨文化等因素，他們太快引進太行政化的做法是行不通的，受傷的多是宣教士。

## 聯屬宣教士

指差派機構把宣教士交托工場中另一團隊去督導和關顧，運作起來需要智慧和好好的相互協定，以免宣教士有時無所適從或被照顧不足。

## 誰是訓練者？

常有宣教士告訴我他很願意成為宣教士訓練者。我通常笑著回答：「你必須先成為一位關顧者。」又說：「你要先學會如何贏得比你先入團隊的訓練者的信任」。團隊本身就是教材，要領導不容易，但要跟隨更容易，你要努力去肯定別的訓練者的長處。當你輔導學生時，勿忘知會同工，不要突顯自己，把學生都吸到你身邊。你要常常提升別人，這才是一個好的訓練者。自信心要充足，迫切為學生禱告，因為真正的訓練者是基督耶穌。

## 總結

「督導、管理、關顧、輔導、引導、支援」這些名詞，也是動詞；這包括牧養宣教士、助他們成長和成功、對教會差會負責的複雜責任，而且是環環相扣、相輔相成的。

這複雜而艱巨的使命該從何著手？這本小冊子所記載的只是一些零碎的例子和觀察、參與的點滴，並非全部，也不可能齊全。宣教形態隨著時代演進，但福音不變，神對工人的聖潔、公義、仁愛的要求也不變，神以大能大力覆庇我們每個人，這是越久越真，越可信可靠的。

我們豈敢說「督導」！只有全能神是那位督導者，我們只盼不破壞祂的計劃，不攔阻祂的公義、慈愛吧了！

近日閱讀一本關於唐山大地震的記錄，原來創造天地的主早已透過天象、海水、魚、鳥、動物發出預告，而人未察覺而已。幫助宣教士也一樣，若我們肯在施恩座前花時間，神必指示我們預先看到一些隱藏的憂慮或引領我們及時攔截一些危險或傷害。督導者肯禱告，神會託住我們忠於所托。宣教士也一樣，古時大衛凡事求問神：「我上去攻打，可以不可以？」他哪一次沒有求問神他就失敗。

謹此共勉

## 書後

前半部的稿寫好之後，擱置了一年，其間往返多處宣教工場，除探訪宣教士外，常「客串」督導或引導的角色。例如：勸一位女宣教士量力而為，勸另一位男宣教士早點結婚；建議一差會召回兩位水火不容的同工及切實執行讓他們見輔導、認識自己、重建生命、反敗為勝、轉羞辱為尊榮。其間，亦與憂者同憂，喜者同喜。

今年，蒙多位香港的差會主管，也是宣教士的督導者，答允精簡地撰寫他們督導的甘苦談，以鼓勵後來者！其中，有「無師自通」神親自培育成為領袖的；也有是從師許多年日，接棒成為新一代的宣教領袖的。

督導與領導不盡相同，前者更注重牧養，情理兼顧；督導近似 mentor 但又要加上行政上的責任，宣教督導更難，時空相隔，「將在外，軍令有所不從」奈何？

這本小冊子有如點心，吃不飽但感覺美好。若讀者在邁向領導的路上能因本書而感到受激勵、不孤單（有人說領袖都是孤單的）、有盼望，走出隧道仰見曙光，於願已足。坊間有一大堆為領袖而寫的書，請你用神賜的智慧去揣摩、取捨、實踐，一步一腳印就是了。

我還要再說，督導者首先要注意自己與神與人的關係，一個不小心，在你最有成功感時，就會滑跌。常聽見領袖的婚姻出現問題，失去操守。雅各書上說：「不要多人作師傅，因為曉得我們要受更重的判斷」慎之！若健康、家庭、個人、團隊出了嚴重問題，務要停一停、找同路人禱告，勇敢地面對自己，面對問題，面對神。祇有祂能救你脫離禍患，進入得勝。你重建後的生命才能真正成為別人的榜樣。督導的角色是生命影響生命，生命塑造生命！

## 《同路拾穗系列》

我常借用使徒保羅對以弗所信徒的話來勸勉學生和同工要作「剛強的宣教士」。

同路坊的同工將陸續推出多本小書，把我們宣教路上多年來拾獲的珍寶送給各位宣教同路人。這當中有磨練出來的經驗之談、有經過專業訓練整合而得的灼見、更有在與神相交、與人同行中領受的屬靈知識。

每本小書按作者的風格，各自精彩，免去要出一本大書所要求的格式和規劃限制。

願這《同路拾穗系列》陪伴各位教牧、差會同工和宣教士，在宣教工場、辦公室、家中或旅途上，透過書中的點點滴滴，引起你的共鳴、或會心微笑、或輕嘆、或重燃盼望、或引你進入與天父的對話中。

唯有祂，是我們的所是、所行，一切的一切，祂是宣教的主。

龍維耐