



# 囊錦導督

龍維耐 著



献给所有宣教士的牧者与导航者

《同路拾穗系列》1

督导锦囊

作者: 龙维耐  
出版: 同路坊  
地址: 香港九龙油麻地弥敦道469号新光商业大厦2001室  
电话/传真: (852) 3586-2670  
电邮地址: admin@wecarecenter.net  
网址: www.wecarecenter.net  
封面设计: 陈昭廷  
设计及承印: 颖生设计印刷公司  
2007年11月初版  
国际书号: 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：  
从主耶稣的榜样思想宣教士的牧养与督导 **5**

---

第二章：  
督导是差传成功的关键 **10**

---

第三章：  
牧养华人宣教士的甘苦谈 **12**

---

第四章：  
写给负责牧养宣教士的人 **23**

---

第五章：  
督导锦囊 **27**

---



## 前言

我曾聆听过上百位宣教士的申诉，师母和我也尝试建议、协谈、祷告、引导，尽我们所知所能去帮助宣教士朝向解决问题的方向走。每次协谈的结果都不一样，有时候要等好几个月、甚至好几年，才看见宣教士渐入佳境、峰回路转、转忧为喜、突围而出。有时，宣教士和教会经历破镜重圆，但有时却是黯然离去。

在一些差会和同路坊同工的敦促下，我尝试把我与宣教同工结伴同行的一些宝贵经历写出来，事后经过反思、推敲，看到一些人与事的原则、神介入的神圣和巧妙。盼望透过这些记录让宣教同路人同被激励、提醒，一同回到解决问题的起点——神的主权和人的顺从！

更珍贵的是邀得十多位差会和机构主管，代表不同年龄、事奉阶段，写出他们在牧养和督导宣教同工中的甘苦，卢家敦牧师的「谗言」，字里行间看得出大家都是一步步走过来的，绝无速成快捷方式，盼望给后来者一点鼓舞！

这本小书绝不是「解困有方」，或是甚么指南。坊间许多「指南」、「手册」，纵使你我看过学过，也不一定就懂得面对难题。最好一面研读圣经，一面看书，常与做主管的伙伴互相切磋，反复思想才会有出路。

愿主兴起更多有经验的教牧和宣教士来分担牧养与督导的重任，好叫下一代的宣教士精英结更多佳美果子来荣耀祂。

为着过去二、三十年曾经牧养和督导我们的宣教前辈感恩。其中有西教士，有华人差传前辈，他们都已退休，但仍继续为我们祷告，并经常在电话中关心我们。在此，谨向我们所敬重的多位宣教老将说声：「谢谢您！」承先启后，继往开来，愿天父赐福所有宣教士的牧者。

## 第一章 从主耶稣的榜样思想宣教士的牧养与督导

宣教大业的全方位进程中，常看见有人还没有做好心理准备，就被推上领导的位置，如工场主任、差会主管、短宣人事主任等等。一方面，差会的需要是十二万火急，不忍推却；另一方面，为自己被委以重任，难免既感恩又自豪地沾沾自喜，也是人之常情。

有一位牧师，在宣教十年之后被委任坐上主管的位置，他告别工场，尚未就职之前，先退修四十天。今天，我们高谈管理学、行政架构，有多少人肯在就职之前用四十天去安静、等候、寻求？让我们看看主耶稣的榜样。

### 一、主耶稣开始传道前祂接受了最严肃的装备

马太福音第四章开头提到主耶稣在旷野四十天，独自面对最严峻的试探。接着祂又面对一次更大的试炼：看见表兄约翰开始受苦，被下在监里。作为人子，祂领悟事奉包含着付上许多的代价——被弃绝、被苦待、殉道。祂这个时候已失去了表兄这位亲人和同路人，于是父神引导祂退到加利利（12-15节），住在靠海边的小地方迦百农，先过一段寂寂无名，不受干扰的初期传道生活。

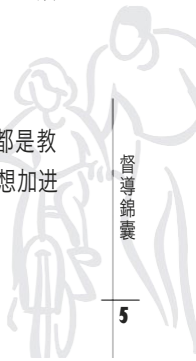
旷野四十天的三项试探代表肉身需要（饥饿），眼目的试探（万国荣华）和今生的骄傲（从殿顶跳下以展示能力）。往后的传道生涯中，作为人子，祂仍要每次靠圣灵的同在，自己的谦卑而胜过。主耶稣实在是我们每个作领导、督导者的整全典范。

你懂得自我保养（牧养）吗？你够儆醒吗？你常与神独处、深交吗？作为领导，我们的生命素质其实是很透明的，我们夫妇常求主保守我们忠心直到见祂的面。事主越久，位置越高，越须要留意「滑跌」。

摩西在旷野被以色列人折磨？到了后来，摩西年轻时的脾气没有了，圣经记载摩西为人谦和，胜过世上众人。「谦卑」是自信的记号，是通往成功的大道。

### 二、主耶稣看重门徒有愿意被塑造的心

耶稣的门徒虽然出身低微，是「无学问的小民」；不要紧，祂亲自训练他们成才。天天、随时随地都是教材。虽然有传不完的道，行不完的医治神迹，但耶稣所专注的仍是这十二门徒。那少年富官（财主）很想加进



来，耶稣也以关爱的眼神看着他（可10:17）；他的德行可能比十二门徒还要好，但始终少年人还是忧心愁地走了。作为督导，求主赐我们「知人」的恩赐。有位受人敬重年长的教会领袖这样说：「工人生命素质和恩赐都非常重要，但若二者只得其一，一定是选有生命素质的人去委以重任，生命胜恩赐。」果然，有人被他言中，精英的传道者，中途陨落，令人惋惜。个人有责任、督导者之看守不足，也有责任。

### 三、主耶稣看门徒与神的关系过于一切

三年之久，主耶稣爱门徒爱到底，祂与父神的亲密关系也成为门徒的榜样。主耶稣逐步彰显自己就是「真理」，「我与父原为一」，门徒爱祂就是爱父神了。主祷文中注重的不是「日用的饮食」或「不遇见试探」，而是「我们在天上的父」。祂引导门徒透过爱的关系去认识神，彼得撒下满船的鱼跟从了主，撒祂自动把财物加倍还给人；税吏马太、其他门徒都撇下一切，为要得着基督为至宝。

作为督导，我们必须求恩，叫我们能爱每一位同工，以致他们在被爱之中更深深认识神。宣教过程中做错事是常有的，耶稣也没有解决门徒的所有问题；但祂爱他们，祂不断带领门徒去更深入地认识神，建立与神双向爱的关系。

我曾劝勉一位主管要个别关心他的同工：同工的健康、灵命、操守、家人近况，主管必须常放在祷告中纪念。

督导不同领导，督导近乎牧养加上在事工上的督促和问责。我认为在神家中不能只作一名领导，「外邦人有君王为主治理他们，只是在你们中间不可这样。」（太20:25-26）多少都要有牧者心肠方能督导，让他们接近你、认识你。你怎样爱神，他们自然效法你，你要为他们祈求，有越来越爱神的心。

其实耶稣很爱那少年财主，可惜财主和神的关系不深，他并不太认识神，也察觉不出耶稣指出祂自己就是神，所以耶稣不因他已守足诫命就器重他。作为督导，同工不论有多好理财、行政、植堂的恩赐，我们应先看看他和神的关系如何？

### 四、主耶稣训练门徒出去事奉（参看太10-11章；路10章）

耶稣差了十二个门徒出去传道，又差七十个人，两个两个一起，在祂前面「往自己所要到的各城各地方去。」去之前给他们详尽的讲解：事奉的心态、原则、对财物的处理、可能遇见的困难，都说了。祂给他们传

讲信息的权柄，说：「我赐给你们当说的话」，又说：「是父的灵在你们里头说的」。祂又给他们医病赶鬼的权柄。作为督导，我们可以为同工求神赐他们事奉的恩赐和权柄。

之后，七十个人欢欢喜喜地回来报告。耶稣听了他们的报告，加上自己观察所得，便劝勉他们。作为督导，主耶稣：

- \* 给门徒事奉、开荒的机会，并且信任他们。很有趣的是耶稣叫那七十个人在祂前行，当耶稣以后抵达时，自然看见和听见他们工作的果效。
- \* 祂听取报告。
- \* 祂以祷告托住他们，也说曾看见「撒但从天上坠落」，表示曾经有过强烈的属灵争战，而又大大的战胜撒但。
- \* 耶稣随后在门徒到过的地方跟进他们已开始的事奉。
- \* 作为督导，我们有事先训练、讲解清楚吗？下属有错失我们肯担代吗？在他们后头收拾残局吗？我们信任他们吗？我们有给他们机会详述事工过程中的一切吗？我们有没有引导他们反省思想？即使领了許多人归主，经历神恩奇事，也不要轻易欢喜过度（路10:20）。

主耶稣担当了我们的过犯罪孽，因祂受的鞭伤我们得医治。祂为我们成了贫穷，叫我们因祂的贫穷可以成为富足。让我提说一件事：

一位在泰国宣教三十年的资深宣教士，欢迎年轻同工加入他的团队。一天，年轻同工带了一羣当地儿童到河边游泳。怎知，其中一个小孩子意外溺毙了。这位年长的宣教士听见之后，立刻跑到那小孩的父母跟前哭着跪下来，请他们饶恕。亲爱的同工：这就是担代！

## 五、主耶稣接受门徒和他人的服侍

「服侍」与「接受人服侍」两者之关系很奥妙的。主耶稣说祂来是为着服侍人，不是受人服侍。但是，祂乐于和人一同进餐、在路旁找无花果来吃、烤鱼、以水变酒、接受香膏洗脚。祂更让门徒靠近祂，三年之久和他们同住、同行，祂让门徒看见祂最软弱、最痛苦的光景。最后，在十架上赤裸、受苦受辱，身体被包裹好放在墓中。祂让人们在服侍主当中自我得着价值。被肯定。珍惜自己。



有一句话：「人最大的需要就是被需要」（the greatest need that men need is the need to be needed）。主耶稣谦卑自己，让门徒和朋友有机会关心祂，甚至帮助祂。祂助人的方式竟是透过接受帮助，太奇妙了！你我肯吗？作为督导，其实我们不必以强人自居。真情流露，终必赢得下属的信任。下属大可以阳奉阴违，但除犹大外，其他门徒都以真诚回报，这是祂督导成功的秘诀！

## 六、主耶稣怎样处理团队问题？罪的问题？

简单一点看，祂对门徒与祂对法利赛人和文士的态度是完全不同的。对法利赛人和文士，耶稣是直斥其非；对门徒祂却是看重关系。门徒错了，祂总是忧愁地劝导一番。两个门徒争权，祂说：「在你们中间不可这样」。对犹大，祂「同他蘸手在盘子里」，最后一次表示爱祂，不恨他。有解经者说，祂洗犹大的脚时应是特别的仔细，特别难过。当彼得不认祂，祂深情的一望，彼得已心碎了。因这深情眼神，日后彼得才有勇气回转，不敢自暴自弃。

主耶稣是公义、圣洁的神，也是慈爱的救主。祂不容忍任何罪恶，却以爱和牺牲成全救恩。祂在世上做事有原则，也有爱心，正如撒玛利亚人处理路上伤者的伤口（路10章），「油」和「酒」的配合，「爱心」与「原则」并重，是公义、圣洁和慈爱的整合。请留意是先「油」后「酒」，这也合乎外科处理伤口的医学原则：先止痛、麻醉，然后动手术。

作为督导，万一要督责、管教下属时，千万要收起你的怒气，一定要让他知道你爱他到底。解雇容易，要挽回一个失职的、失操守的工人难。我们不要作恶者的工具，令对方难以回转，硬着心错下去。这是作督导最不容易的一项，考验我们是否急功近利，把案件处理好了事？是否视同工如工具？或是珍贵的宝贝？

## 七、我们同被主耶稣督导

主耶稣乐意服从权柄，祂接受施洗约翰的洗礼，祂以遵行父的旨意为食物，祂接受圣灵充满使祂大有能力治病、赶鬼。你我学习做个好督导，不是太难。我们要让同工看得清清楚楚，你我都是服在权柄之下，第一是服从神的权柄，其次是服从机构的权柄。不是忍受的服，也不是为自保而服，而是心底因尊主为大的服从祂，接受祂的管教。

有一个宣教家庭，因为差会迟迟未能决定他们是否须要换工场，子女升学抉择也就延了。由于他们决定等

候和顺服差会的安排，子女升学十分顺利，且跟着父母一起学习了很多因顺服以致蒙福的宝贵功课。这对夫妇后来督导别的宣教士，也赢得大家的敬佩。

我又记得一位很优秀的挪威青年宣教士，他来到新加坡亚洲宣教士训练学院（ACTI，简称亚宣）接受宣教士训练。我问他：「你的生命师傅是谁？你的保罗是谁？」他说：「想不起。」我又问他：「谁是你的提摩太呢？」「哦！很多，我正栽培许多位青少年。」很可惜，他到了日本宣教之后，自己很难服从权柄，大家也不服他。

雅各布书提到「不要多人作师傅，因为晓得我们要受更重的判断。」（雅3:1）不要轻易当别人的督导，除非你先愿意被督导而且不觉得受委屈。因为，真正的督导是我们的大牧者主耶稣。

若有人自觉还未够资格督导但又已被推上这个位置，怎办？只有一个途径：以谦卑束腰，忍受一些不愿意跟从你的人的对抗，向神求恩，直到祂抬举你，以祂的能力覆庇你，赐你属灵权柄又让对方看出神果然与你同在。

主耶稣成功地督导门徒，因他们看出神果然与祂同在，且命令门徒必须听从祂。在高山上，彼得、雅各布、约翰看见主耶稣荣耀的形象，衣服放光。有伊莱贾、摩西向他们显现，有声音从云彩里出来说：「这是我的爱子，你们要听祂。」

督导者、牧者，神对你我的事奉给甚么赏赐？我想是祂在子民当中确认、肯定我们：「这是我所爱的一位牧者，你们要听祂！」



## 第二章 督导是差传成功的关键

有一位宣教士三十年前在台湾建立教会，他栽培了一个又一个教会领袖，教会渐渐成长。之后，他回美国教神学。教会银禧堂庆时他再到台湾探望大家。这时，教会已植了数间分堂，母会千人以上，是该城市最兴旺的教会，也是一所差传教会。这位退休宣教士很快乐地告诉我说：现在教会大多数的人我都不认识了。

他功成身退，以平常心看个人的成就。他是一位非常成功的宣教士，用心去栽培领袖，是一位成功的督导。有一个时期他是我们的亚洲区主任，他信任同工，也有十足的自信心；不强势但一定知道每个工场的状况，小事妥协大事抓紧原则。他对儿子也督导有方，儿子念完大学要参加中国马戏团当一名职业小丑，他不反对（宣教士子女常有惊人之举）。一年之后，儿子玩够、冒险够了之后，想通了，自己选择踏上宣教路。

台东基督教医院的成功背后，是一位高效率的美国女宣教士。她是护士长，吃力不讨好，医院管理是压力最大的，是廿四小时不停地在运作的接力赛，又常常有生死攸关的紧张抢救局面。医护同工的脾气、个性表露无遗，德教士也不例外！但是，她有一个很大的优点，就是一有机会便展露她温暖和蔼的真性情。下班后，她会烤些好吃的蛋糕拿到医院请同工吃，假日和大家一起共渡。生活上的接触增进彼此接纳。同工看见她为病人康复的缘故所执行的种种规则，虽然过份严格，也愿意服从。德教士退休回国后，大家都很怀念她。

当年台东还有一位优秀的宣教士督导，她是天生的门训者，以身作则，以爱心去规定同工不可以偏食，甚么都要吃，好做众人的榜样。结果真奇妙，一位宣教士原有的胃病不药而愈；另一位本地同工婚后和丈夫一同牧会，教会日见兴旺一直到今天！

当年，新加坡的亚洲宣教士训练学院（ACTI，简称亚宣）由十间国际差会合办，也就是说院长要向十间差会的董事代表交代。每一位都成了我的督导，而我是他们之间的协调者，要慢慢认识每一位不同的风格、个性、文化背景。亚宣在这些实干的董事们督察之下稳步成长，他们常常来学院讲课，和学生们都很熟，也协助我去督导学生，亚宣的成功完全是神的怜悯，跨文化督导一点都不简单！

在香港澳门管理跨文化职前训练（Cross Cultural Training，简称 CCT）又是另一回事了。和我一起同工的训练导师，位位都是资深宣教士，各有所属的差会，都是以义工的身份参与，与我一样，我没有管理他们的权利。但是 CCT 的进行是有模式、规则、信念的。十年下来，同工和我一样惊叹我们的团队配合得如此美好，几乎是天衣无缝，这实在是神的怜悯。回想起来，很感恩我们没有成为宣教士学员们的笑柄，他们也从来没有离间我们，因为我们几位全时间驻守的导师天天互相报备、分享心得、增进对学员情况的共识；导师之间有默契，一定

彼此支持，因此学员不得不检视自己的盲点。再回头看 CCT 的团队，我想几位都同意这几点：

- \* 彼此敬重，敏锐神的介入。
- \* 不坚持己见，对同工肯放心、放手。
- \* 按恩赐分配负责的项目，常常彼此肯定。
- \* 看见漏洞，随时互补而不居功。
- \* 同工做不到的，绝不责怪，自然一点，不必事事完美。
- \* 容许不同风格的授课和沟通方式。
- \* 天天同祷。
- \* 没有个人主义，或谋私利；也不容许这样的人进到团队中。
- \* 互相报备以消除误会，努力建立并爱护团队。
- \* 导师之间花时间一起吃喝、谈生活、关心婚姻大事、生活小事，增加默契。
- \* 大原则我会坚持，但必把原因讲得清清楚楚。
- \* 珍惜关系，协调和赞赏是必须的。

作为 CCT 训练者团队的督导，我祇是努力以友谊的方式促进上述各点，同工都是资深宣教士、没有私心、经验丰富、理解力强、闻一知十，他们对我的支持和鼓励使我如沐春风，CCT 成为我最大的喜乐。有一次，发现 CCT 被他人复制成类似的训练课程，头一次看到时有颇大的冲击，好像心血付诸东流。感谢主，师母叫我先安静下来，再和对方沟通一下，这事情才没有酿成冲突，反而给我机会看清楚，神才是版权拥有者，我受祂托付，忠心管理。若日后 CCT 发扬光大甚至没有人提起我们这个小团队，我也应该学习我的亚洲主任一样开怀、感恩！

华人教会会对差传由冷变热，紧随韩国，终将成宣教的中国；华人的管理方式有别于西方，可以参考但照搬是行不通的。管理、督导、关顾、效率，都须要柔软一些，情理兼顾。华人更不应把大企业管理手段用于几个在跨文化生活中初出工场学步的小宣教士。至于资深宣教士，自主惯了怎样助他习惯有团队，肯被年资较浅的同工来带头？不容易，特别是闹僵了更难解冻，最后还是要一位合适的调解人进到团队来协助。华人忍耐力虽强，忍无可忍时爆炸也相当厉害，令人难堪。差会领袖多受一些督导训练是必须的，督导者小心挑选接班人也很重要。督导技巧某程度可以学，但一定要选品格和恩赐都合适的人，有牧会经验更好。辛苦建立的团队可以因管理不善而散掉，积弱的团队也可以依靠圣灵的引导和好的督导而起死回生。

## 第三章 牧养华人宣教士的甘苦谈

《知易行难》 卢炳照（远东广播有限公司总干事）

督导和管理实在是门高深的学问，并且在实行起来的时候，往往是知易行难。笔者在近三十年教会和差传机构的事奉中，成功的经验固然带来欣喜，失败的经验也不免神伤。在这里，仅分享一些个人的经验和反省。

### 一、欣赏

有自信心的同工，才能有好的团队合作和完成任务，作为督导者，绝不应吝嗇对同工的欣赏和肯定。除了在定期评估时的表达外，上司向外介绍同工时，往往亦是表达对同工欣赏的良机。

### 二、沟通

误会和冲突往往是出于沟通不足，细心的聆听和正面的沟通，会大大消除彼此因各自的前设所带来的误解。笔者多年前曾与一位同工在合作上出了点问题，以致让同工产生怨气。但在面对面了解问题和重新肯定彼此的角色后，问题就迎刃而解了。

### 三、关怀

上司与下属不单是行政上的关系，在教会或基督教机构里，领导的同工更常常要负起牧养的角色。倘作领袖的能诚意的关怀同工的灵性和教会生活、同工家人的信主及婚姻等，在工作的督导上，将会往往是事半功倍。

### 四、纪律

对优秀工作表现的同工予以嘉许，与对违规者予以纪律同等重要。倘不对违规者施行纪律，就是对遵守者的不公。执行纪律者当按章一视同人，不应因人而废，才能建立整个团队和事工。督导者在执行纪律时，要存慈爱之心，才能有效的挽回接受纪律的同工。

### 五、分工

无论是教会或机构，绝不可能靠一个人或少数人就负起所有的工作。故此分工并不是选项，乃是必须的。

有效的分工和授权，能带来工作上的发展，和对同工的建立。小心甄选负责同工和订明责任权限，是分工成功的重要原则。

## 六、满足

每个层面的同工都需要有工作上的满足感，一个好的领袖，需要带领同工朝向达成教会或机构的整体目标，并帮助同工在个人事奉岗位上有所成就。一个具有满足感的团队，必然是一个朝气蓬勃和充满活力的团队。

### 《安排接班人》 钟国良（华人福音普传会香港主任）

「主任，我想向你辞职，因为我有领受入读神学院，还福音的债……」一位同工说。

「我若果成功申请移居美国与丈夫团聚，到时就不能留在差会事奉了……」一位丈夫在美国的已婚同工说。

「如果差会的经济不好的话，我可以辞去差会的工作的……」一位刚刚从半职转为全职的同工说。

「我在仰望神的带领，如果主安排的话，我会考虑踏上前线事奉……」一位愿意在差会后方事奉，但仍在神面前等候，有宣教心志的同工说。

「我们有领受要离开差会，前面仰望神的带领……」一对寻求神的心意的宣教士夫妇说。

「我要结婚了，将会离开差会，与妻子一同在另一间差会事奉……」一位在工场的单身宣教士说。

「我身体有重病，需要立刻离开宣教工场，返港接受治疗……」一位资深宣教士说。

作为一个超宗派华人信心差会的香港主任，我曾遇过上述同工的情况；我当然明白各人都有神的带领和引导，并且各自也有离开差会或工场的理由。回想我加入这个差会时，一方面认定这是一个神所兴起的福音机构；另一方面我也认同这是一间按神心意响应大使命的差会。既然如此，神必会自己平衡工人的离去和差会需要的。

按着我对圣经的认识，神会为祂的圣工不断兴起工人去把工作延续。例如神在摩西以后兴起乔舒亚去带领以色列人进入应许之地；又例如主耶稣基督要使用十二个门徒和历世历代教会的信徒去完成大使命。

因此，不论差会前线与后方的同工离去前，差会应安排新的接班人，在旧同工离开前有一段交接期，好工作移交。旧同工虽然有合理的理由离开差会，但最低限度要让差会安排好有接班人和交接期，将工作顺利交棒

后方好离开，并且日后有一段时间是这个岗位的顾问，直到新同工能全面接管工作。

再说上述同工的近况：

第一位同工毕业后再次加入差会香港办事处的事奉。但在其离开差会之前，顺利将工作移交予新的同工。第二位女同工移居了美国与夫婿团聚，且加入了差会美国总部为部分时间同工。在离开差会之前，也把工作顺利移交。

第三位至今仍留在香港办事处全职事奉。

第四位同工明白后方支持的重要性，继续留在差会去支持前线同工。

第五对夫妇已离开，参加了别的差会，而原本在宣教工场上的工作，因未有接班人而暂停了。

第六位宣教士结婚后，转到别的差会去事奉。原本宣教工场上的工作，差会安排了一位单身姊妹接任。

第七位宣教士因重病需要立刻返港就医，工场虽未有安排其他宣教士接任，但却激发了宣教工场的教会弟兄姊妹分担工作。

接班人要谦卑、聆听、学习接上新工作；旧同工要主动、负责任地将工作交给新同工；交接期安排得好，主要目的是让神的圣工不因工人的离去而受到亏损，这也是事奉的团队精神。

## 《督导女宣》 陈平明（世界福音动员会（香港）资深顾问）

当我在福音船事奉期间，遇着一位新的宣教同工向我请教。她来自亚洲某国，与印度、非洲和欧洲在同一船舱居住。按船的规矩，同工要与编排了的室友同住至少半年，才可申请调换房间和室友。然而，那位亚洲姊妹来找我「求救」，申请换房，原因是：

第一，那位印度女孩的头发表很长，常常掉下许多头发来，甚至是洗手盆的喉管也充满着头发，令人难耐！

第二，那位非洲姊妹的身体发出一阵阵怪异的气味，真令人难受！

第三，那位欧洲姊妹，晚间在房中阅读，没有关灯，令人难以入睡！

聆听一番后中，我便问她：「你有找她们一起祷告吗？你们有开房间会议吗？谈谈房间的规矩吗？」

「没有。」

我首先认同她的感受，体谅她的难处。

接着，在认知的层面上，我说道：「我相信差会把不同文化、背景的同工放在一起相处和生活，是有特别的原因。这样才能培育同工学习跨文化的沟通，互相包容、彼此欣赏，并学习适当地表达自己的思想。」

可是，冲突怎样解决呢？大家可以一起倾谈，召开室友会议，为互相适应代祷，要用爱心坦诚沟通，深信这些矛盾是能够迎刃而解。

「然而，人体的气味却较难解决，虽然我们可以使用香体喷雾，但气味很快又会再生发出来。你有没有想过：神可以造你成为黑人，你一生一世可能有这种气味？那么你会怎样？你可否等待半年？」

好了，立志行动！「不如你先试试召开室友会议，一起祷告，然后告诉我。」

一星期后，那亚洲女孩告诉我不再要求换房，她们已开了室友会议！她更晓得用感恩的心看神造人的不同。她们彼此支持，互相体谅，非常值得感恩！

## 《教会与差会之间》 梁永强（国际威克理夫圣经翻译会亚太区顾问）

「督导」给人的印象总是与行政指令有关。可是，有效的「督导」，少不了沟通、关怀和顺服。沟通是指教会、工场、宣教士和差会之间的对话与信任。关怀与顺服则是宣教士和教会之间的互动关系。

一对宣教士得教会同意，已选定了工场，预备在接受工场集训后，便前往指定的地区学习语言、展开工作。可是就在集训期间，该区工场主任知道他们的背景，觉得可以在另一国家承担更重要的岗位，发挥所长，问我是否同意把他们安排到另一国家事奉。

我当然乐见同工能按恩赐事奉，可是安排工场，不应是差会单方面的决定，也要考虑宣教士的意愿和教会的意见。我告诉区主任，若教会同意，宣教士也表示愿意顺服，我一定同意重新安定。可是若教会不同意，我就不会批准新的安排。我很欣赏工场区主任能尊重教会的意见。结果，教会信任和接纳差会的意见，同意新同工场安排。宣教士得教会的祝福和支持，欣然踏上征途。

就因此事，我更肯定教会在工场督导一事，不是橡皮图章，差会应尊重教会的意见，也要提供足够数据，让教会能参与决定。教会、宣教士和差会（工场）若了解大家的责任和关系，工场督导就不只是行政指令。毕竟，主耶稣把大使命交付教会，差会只是仆人，协助教会完成使命。



## 《多聆听、少意见》 何珍好（循理会香港议会差会主任）

「你不是在这里生活和工作，你不明白我们的情况，你的意见有时候不合用，又不好意思向你直说，又不能够不听你，这是一个压力。」

「你只是来这里短短几天时间，就给我们多多意见，我感受到你不明白我们，以为我们从来没有想过办法去解决这个难题。其实我们在几年前来到这里不久，就发现这个难题，你建议的我们也曾做过，已经几年了，我们感到非常累，不想再在这个问题上与本地人纠缠，免得伤和气，换来一肚子气；我们与这个文化共存了！」

以上是宣教士很坦诚的对我分享，我真是很感动，大家本来都是出于一个好意，却叫情绪被触动了一点点。让我感受到在督导宣教士有时他们会感到隔靴搔痒，我会感到鞭长莫及、后知后觉、有心无力；有时又会觉得被拒绝、不被明白等；有时又会掉进急于「难题解答」的习惯，没有听清楚就响应，而忽略跨文化的差距。但是有时又会以为如果不给意见，就觉得自己不够尽责，又或会以为宣教士认为自己不关心和不理睬他们，没有给予足够支持。

渐渐体会到一件事，在宣教工场上是有跨文化的因素，宣教士是每天生活在宣教工场，他们对当地的情况较清楚；同时，他们天天在那里处理教会大小事务，接触不同的会友和当地人，他们有时会感疲倦和有压力，他们须要倾诉和被人了解，特别是差会主管。宣教士滔滔不绝地讲他们在工作和生活上的困难，不一定期望得到意见，他们只是倾诉，让差会主管多一点明白在宣教工场上的情况和生活。因此，要祷告主给我们加多一份敏锐的触觉，可以明白宣教士所讲的事，是文化差异、工作方式、个人性格、恩赐能力、团队关系，还是与差会行政关系的问题等等。要多聆听而不要急于去给予意见，多给予鼓励而不是急着去解决难题，多给予在事奉方面和个人积极的肯定，及在见面时多点个人关怀和一同祷告。

我体会到在督导上最重要的是，要真诚的与宣教士建立友谊，实践宣教士关怀，多关心、聆听、以电邮、甚至必要时以电话沟通，及要经常为宣教士代祷，大家的关系和信任就会建立起来，有助于督导的和谐与果效。

## 《等候「受教时刻」》 施美福（浸信宣道会差会（香港）主席）

在我担任「自然教会拓展（香港）」“Natural Church Development (Hong Kong), 简称 NCD”的董事时，我们尝试为三百间堂会作出 NCD 评估。我们的服务包括跟牧师及执事会面谈报告内容，讨论及建议教会健康

发展的方案。教会的领袖对我们的信任及开放态度常令我们感到惊讶，NCD 报告缔造了奇妙的「受教时刻」(teachable moment)。

在听过有关报告之后，很多教会的领袖主动问我们：「我们该怎样做才可以改变现状呢？」作为教会发展顾问，我最高兴听到别人问：「我们该怎样做？」当有人问：「我该怎样做？」之时，便是「受教时刻」了。事实上当我在未经对方请求而为他们作出忠告或建议时，我的建议大多数未被接纳，对方更不会实行。所以我常等候「受教时刻」的出现，让彼此都准备释放及接受信息。

### 建立信任的关系

有些人是我们寄予信任的，他们所说的话，我们总会细心聆听。我有些朋友是我完全信任的，就连银行账户或自己的性命也可以委托于他们。他们的诚信给予我莫大的信心。正因我信任他们，他们所说的话，我也常铭记于心。

信任可制造更多「受教时刻」，我的朋友黄先生正是这样的人，他为我的生命带来各种的祝福，所以我总默默地相信他。若他告诉我要看那本书，我多数会马上去买；若他察觉到我生活那方面不妥当，他会为我担忧并告诉我，我也总会虚心聆听及以正面态度响应。一个有信任的关系营造很多「受教时刻」，它同时使有关教导或启蒙的关系更有果效。

### 行动目标及跟进

你在电视节目里常看到不同类型的免费「建议」教你如何改善自己的生活，但这些建议我们未必会采用。建议者与教练 (coaching) 其中一个分别在于教练会有行动目标及跟进。

「你下周或下月会作出甚么的改变？」

「我们甚么时候再见面讨论这事的进展？」

若缺乏行动目标及跟进的承诺不算是良好「教练」的关系！当我为 NCD 作教练时，我们会商讨下一步的「行动目标」，但可惜我太忙，没有定出跟进日期。我相信若我们能定出时间作跟进，我们的 NCD 事工会做得更有效率及果效。

教练 (coaching) 或督导 (supervision) 他人时一定要建立信任的关系，要等候受教时刻出现，才将你的经验或知识传授；同时要有行动目标及付予时间作跟进。这样，事情才可达到真正的成效。

## 《四导和四度》 黎嘉礼（香港宣道差会总干事）

宣教士的督导（supervise）要做得好，绝不能缺少对宣教士充份的支持（support）；但有充足的支持却不能取代了督导及保证督导一定做得好。督导做得好并不需要，也不应站在优越（superior）的地位上，反而是取仆人（servant）的地位和态度去做会更优胜。

督导要有三方面支持配合，其中包括指导、教导及辅导。当然这四导必须以道为依归，常常以主的道去评估。指导乃指差会能提供适用及清晰的政策，有清楚的目标成为差会督导的标准。因应宣教士整全生命的发展及工场的需要，差会提供适切的训练教导宣教士，使督导者更掌握如何去做，且做得更有效。例如：提供项目管理（project management）的训练，使计划汇报更容易；提供灵修默想操练，使宣教士有多一些工具去操练灵性等。辅导方面，则以同侪辅导为经，以专业辅导为纬，使宣教士面对自身及各项人际关系有更多的支持，这些均使督导在感受被接纳和在互相信任的基础上更易实施。

以上四导均有四个不同向度，包括速度、密度、深度及阔度。谈及速度也不是只一味追求快，乃追求神的合适时间，有时差会或宣教士均须学习等候，但却要学习避免不必要的拖延而至误事。至于密度，太密令人有过大压迫感，太疏又发挥不了督导的作用，追求适度及常作合理调整是须要的。另外提及深度，就是督导的内容焦点追求不是止于量，而同时考虑到质的要求。阔度方面，让宣教士不单止从微观角度只看见与自己事奉有负担的项目，乃是加上从整个工场，地区甚或普世角度去看，不忽略宏观角度，不致只见树木不见森林。

## 《以关爱去督导》 刘雅璧（香港中国信徒布道会代执行主任）

### 实例一

世上没有完全人（参罗3:10），包括在前线工场的宣教士，也包括在后方事奉的我们！我们仍蒙神使用，实在是神的恩典，也相信这是神的心意，要我们这些不完全的人在事奉过程得到生命改造，在改造的熬炼日子透过彼此守望、扶持、提醒及代祷得生命的成长。我也常在有需要时成为宣教士生命的守望者。

记得有一年，我在协助一位准宣教士上工场前的准备，职前训练的相处期间，我发现与她沟通时出现了一些困难，因而深感需要提醒她，免她在工场上会因此问题而妨碍她与团队的配搭，可惜也正因这沟通困难，叫我无法把讯息好好地传递，那怎么办呢？

经祷告后，我看见神开路，让我找到一位她非常尊重的教会长者协助，语重深长地与她沟通此问题，宣教士便带着叮咛出发了。在工场上，她的确遇到一些与人相处的难处，实际的处境帮助她开始意识到自己的问题，我与她分析，为她祷告，鼓励她去处理。一个任期后，宣教士回港述职，那时我看到她已在这方面有了大进步，于是我就把握在述职面谈时称赞她；竟然，欣赏的话一说出口，我与她都同时眼泛泪光，因为我们一起走过了，并深知是神大能所作的改变！

## 实例二

另一对宣教士夫妇踏上工场后还不足一年，便向差会表达实在无法与当地同工配搭事奉。当中有跨文化的因素，也有性格的问题。在聆听宣教士申诉的初期，我鼓励他坚忍地再尝试突破难处，因我认为不可就此放弃；我答应宣教士必天天为此祷告。过了一段日子，情况并没改善，反更趋恶化，经向宣教前辈请教及祷告后，我与宣教士支持主任决定到工场走一趟。支持主任的角色是要评估宣教士的情况及关心他们的处境，而我则除了实地了解问题外，亦要按评估决定处理方案。

我们聆听宣教士的诉说，一方面表达接纳他们的难处，作出安慰；一方面又要温柔地指出问题，引导他们正视。更要与当地同工倾谈，好让我们能分析各方文化与性格所引起的冲突，从而期望有更好的协调。最后，我带着战兢的心情，作出如何处理的决定，并把这对宣教士交给给神。

事情告一段落后，我发现，我和这对宣教士夫妇都在处理工场难处的过程中成长了，彼此都有了新的学习与体会。从亲自飞往工场守望宣教士中，我更认识到自己身兼「行政上的督导」与「关怀宣教士生命成长」的角色。这宣教士经此一役后，人变得亲切了、谦卑了、少了一点傲气与火气！这是改变生命的主之功劳，叫我感动、感恩、赞叹！

## 我的感受

我虽作差会的主管，但宣教士中有比我年长的，有事奉资历比我深厚的，要负责督导及牧养的责任，实在非要靠主不可！我凭着对主的信心，尽上自己的责任，常在祷告中把宣教士交给给主；又学习以爱、以真、以诚去与他们相处，聆听他们的诉说，体谅他们的难处；在需要时提起勇气指出问题所在，又或作一些困难的决定，然后由主亲自在当中作工。

我亦深信由同一人督导与关顾是可以的，也应如此去作，像母亲带孩子一样，有时给与鼓励和赞赏，有时需要指出错误甚至教训孩子。但一个好的母亲，责罚孩子过后，总会向孩子肯定对他的爱。我正学习做这样的母亲，求主帮助！

## 《处理同工申请离职》 翁竞华（香港宣道差会拓展总监，同路坊义务训练同工）

听闻有两位宣教士离职，过程和结果都很不相同，从中有很深的体会。

第一位，他找差会主管谈离职的原因是负担已变更了，十分清楚要离职，主管们尽力挽留，经过约谈，结果他还是决定离开差会。

工场方面由于人手不足，便决议把原属于他牧养的堂会和附近另一堂会合并。这位宣教士知道后非常不满，便又决定留在工场。他离开了差会，自己另开一间教会给这羣会友；并把原来堂会的计算机上所有数据清除。

两年之后，他终于也离开这间教会。这一次，他把教会交给另一间堂会成为分堂。由于教会是他私人筹款开办的，他要求接收的堂会把钱还给他。因他所筹募的经费包括租金和自己的生活费，可能未能得到教会的认同，他所筹得的款项并不多，堂会本身的奉献大概也不多，结果欠了一笔不小的款项。

宣教工场中同工关系极为重要，一旦关系严重受损则不容易修补，虽经一番努力试图改善，问题未解决，未经历得胜，乃因未学会饶恕，气一时未消，成了双输的局面，十分可惜。

数年之后回顾，留在这团队中的宣教士都成熟了。大家学到功课，大家肯付代价、肯突破，成长了！

另一位很年青的宣教士，决定离开工场，想去神学院进修、或到机构工作、或再到宣教工场服侍，但经一番祷告等候后仍不清楚是否神的心意。有一天，我请他来差会看看他能否做一个短期的研究员，这因那是他的本行，他以为是义务性质的服侍。

这年青人用自己些微的积蓄作支付舟车及午膳。有一天，他的钱都用光了！便收到差会第一次给他薪津，他事先不知道差会会这样做的，令他感到万分的惊讶！令他最感恩的不是那笔钱，而是神奇妙的供应。在同工们继续鼓励和关顾之下，后来他毅然踏上长宣的路。

作为主管，我不能掌控同工；但委托给神后，便看见祂工作。这位年青同工肯顺神神的引导，路向和思想便清晰，满有喜乐地走上宣教路了。

## 《不经意的督导》 姚桂芬（禧福协会海外事工部主任，同路坊义务行政同工）

教会有位在中国宣教的单身姊妹，认识了当地一位弟兄两周，就决定要结婚。此举叫教会领袖既担心、又冲击。教会决定派刚好从工场回来放假的我代表教会去看个究竟，然后回来报告才作决定。这姊妹较我年轻，我

们不是一同成长，没有一同事奉过。神学毕业后我在分堂任女传道，也没有牧养过她。我们先后被教会差遣宣教去，然而我是一直关心她的，知道她的为人，间中也有交谈。接了教会的任务，马上为这对年青人祷告，很奇妙神赐下出人意外的平安，且感动我「按兵不动」。我想起姊妹的灵命、委身、与神的关系、对婚姻的要求，我开始放心。又想起读过宣教士的见证，在飞机上才认识，下机时已决定结婚的也有。我知道、明白宣教士会有些惊人的壮举。经祷告后教会接纳我的建议，不需动身去「验证」。婚礼那天，我看见神奇妙的配合，是祂悉心的安排，十多年后再看更倍感奇妙。

他们后来离开中国回香港一段短时间，女的要适应，男的更不在话下。隔一段时间，我们相聚、交通、祷告。不是刻意的，只是一点点的关心。对他们夫妇来说，我出工场比他们早，年龄比他们大；我总是姐姐辈，有事总想找我谈谈，虽然只是几句的提点，就是管用，感到被关怀、蒙指导。

他们出国进修后回到香港，转眼成为资深同路人，承担较重的责任。长时间在外，虽回到香港仍是要适应的，心中仍记挂着他们，继续那点滴的关怀与督导。终于我们有机会合作了，多点交往，看见他们在宣教工作的参与及承担，实在感恩。我明白当年为何神感动我「按兵不动」，不然我可能不单误了他们的终身幸福，更是误了天国的大事。

最近他们要到国内开一个重要的会议，很想得到支持才敢承担更重的责任。我祷告后，看看时间表，竟可以挤出两天来，马上买了机票，说是去开会，其实只是想去给他们打气。我笑说：「我终于专程为你们跑一趟，虽然来迟了十一年。」他们很感激我，告诉我此举对他们多么的重要，更多谢我十多年来的同行。我很感谢神，没想到在不经意间，祝福了一对宣教士夫妇。

### 《督导者的十诫净言》 卢家駁（爱华国际发展有限公司总干事）

- 1 除大使命以外，你不可分心，不务正业。
- 2 不可为自己雕刻偶像，不可以政治参与、社会建设、道德重整替代大使命；神是忌邪的神，爱神遵行大使命，忠心开荒布道，建立教会的，主必与他同在，直到世界的末了。
- 3 不可批评或妄称大使命，你若破坏了那未完成的使命，神必不以你为无罪。
- 4 当纪念安静和退修，你要作工，也当休息。



- 5 当尊重和爱护支持你的教会和肢体，使你的事奉得以长久。
- 6 不可传祸音，其罪等如杀人。
- 7 不可与异性有不正当关系。
- 8 不可随便使用公款，账目要清清楚楚。
- 9 不可作假见证，危害工场、教会或当地信徒，诚信是大使命重要的法则。
- 10 不可贪恋、只求个人福利，把工场中或差会中的好东西，据为己有。

## 第四章 写给负责牧养宣教士的人

### 关于转换工场或差会

以下是最常见的四种情况

宣教士A，年近五十，孩子在读大学，已经过了为子女教育伤脑筋的阶段，夫妇二人有丰富的工场经验，当地语言也学得不错，但由于工场主任的更换，他感到陷入进退两难的状态。

宣教士B，是单身，也正在过渡类似A的人生阶段。

宣教士C，正在等候差会分派她到新工场，她感到彷徨和担忧，因为须要学另一种语言，适应另一种文化，不知自己还胜任吗？

宣教士D，完全不能投入当地文化和事奉方式，一年后选择返回原居地。

首先，肯定他们

亲爱的宣教士关顾者，请记住，不论宣教士的「成绩」如何或惹了甚么祸，我们首先要肯定他们。他们离乡别井在远方顶着大太阳四处探访，染了虐疾却不敢直言，以免被调回；或在寒冬的风霜雪中生病躺着、或在服事的羣体中受了很大的冤屈、或开车出了意外要上法庭接受审讯，因别人的错失却要交罚款。生病、天气酷热、驾车意外，我们在本地一样有，但人在异乡，这些一般的事就变成大事，所谓「在家千日好，出外半朝难」。有时我也会说说我个人相似的经历，让对方觉得我和他一样，他会精神为之一振，或会感动落泪！

不受规劝的宣教士

我比较难过的是看见少数宣教士仍有十分强烈的世界心，或说是「野心」。这样的情形不多见，但有。另一类是向我告状，提说别人的不是，盼望由我这儿听到甚么闲话。这两类的主内同道我不会花太多时间去听，也不会答应为他做事。如果他曾做过我的学生，我会劝告一下，但他不一定愿意听。

差会主管在这时要考虑限制他的权力，不该让他欺压同工。对付说是非者，召集有关的人当面对质以止住流言。有些主管明哲保身而不处理，整个团队被破坏了，这是督导失责！如果这个宣教士不接受规劝、约束，就让他离开吧！



## 给对方留下台阶

我们不须要，也不适合把我们的意见和标准强加给对方，务要保持一份尊重，因为是神差派及管理他们的生命事奉。就算我完全不同意不欣赏他的作风，我必须真诚地尊重他，好让日后他醒悟过来时，他仍然可以来找我。另一种说法是「给对方留下台阶」。

## 沉默的羔羊

对方谈得差不多，关顾者就必须好好为他祷告，不善于表达自己的人，我们千万不要再迫他。首先，在神面前为他感恩，再求神光照他更深认识自己及家人，认识神对他一生的命定（destiny），可以为他求诸般的恩典，如：信心、刚强、爱心等等。用祝福，正面的方式把你要说又不好意思说的向神求，例如：求主助他能等候、能喜欢学习语言、能和主管相处融洽、和孩子能沟通……等等。如果他肯谦卑接受辅导，帮助自己打破沟通上的障碍就更好。

## 去？留？

你一定想知道神怎样带领前面提及的四位宣教士吧！一对夫妇从工场退回来，重拾本地事奉，有美好的果效。一位经过休养生息之后，参加了另一团队再出发。一位休养之后身体心灵十分健康，再出发，前后判若两人。只有一位仍然未有看见突破，而他的主管任由他滞留工场，孤单落寞。主管的「不管」实在害了这位渐渐老去的宣教士。

## 督导也是关顾者

关顾者负责肯定、鼓励、指出对方盲点、代祷，我们其实没有做甚么，只是从办公室桌背后的椅子上站起来，走出去，坐在他的旁边，做一位陪伴者，而不是斥责者，如此而已。引领他们的是全能神，天父最爱让人惊讶，几乎每一次我助人，结果都是神奇地介入，扭转、翻转、关门、开门。当然，有些时候督导要执行一些约束、终止下属的职责等等不愉快的任务，尽量语气温和、手下留情；给予休息和收拾行装的时间，鼓励及资助宣教士约见辅导，让他的儿女完成一学年等等，既有原则又有爱心就是了。

你想知道宣教士最常有的盲点（或疏忽）是甚么吗？主管又有哪些盲点呢？以下就是：

#### 宣教士的盲点

- \* 用自己的方法（或华人的方法）去做神的工作。
- \* 不懂得慢下来，不懂得等候神。
- \* 不尊重当地人。
- \* 不懂休息、不会照顾自己。
- \* 同工之间太事工化，少谈心事，少一起退修。
- \* 溺爱子女，未懂得先交托天父，就很快凭己意做决定。
- \* 妻子过劳，发怨言。
- \* 丈夫太依赖妻子或跑得太快，妻子跟得很辛苦。
- \* 单身宣教士不用心去布置家居。
- \* 不懂休闲生活（上山下水，球类，手工艺）。

#### 主管的盲点

- \* 急功近利。
- \* 不公平，如：对某一单位较宽松。
- \* 未能全方位关顾。
- \* 缺少对工场的认识。
- \* 未取得宣教士的信任。
- \* 未为宣教士的长远计划着想。过度劳损的宣教士须要回本地休养，而不是四处领聚会，长期劳损就要长时间护理。
- \* 不够敏锐，未能及时拦截一些可能发生的悲剧。



## 差与传新象

近年来差与传双方都在进步中，值得一提：

**关顾部** 某差会设立了关顾部，请一位资深宣教士负责巡回牧养，差会看重他的一切建议，在更改工场策略人事调配时，尽量采纳他的意见，加以配合。

**融冰之旅** 一位差会主管每年一次带妻子同去工场探望宣教士，师母可以很自然地关心女宣教士、家庭和子女的适应等等。差会也乐意负担额外的旅费。冰封多年的困境，因着善意、温情、创意，带来解冻之后的另一番景象。师母和我到工场探望宣教士，必带些中国食品，下厨煮一餐饭大家吃。之后我很乐意把他们的锅子外面洗擦得亮晶晶的，或替他们整理一下前院，令进出家门时感觉舒服一些。

一位主管专程飞赴工场关心一位濒临耗尽的宣教士，透过一同出游，修理计算机，助他处理日常生活的琐事，逐步引导他正视自己的状况，愿意面对，愿意接受辅导。

**娘家与婆家** 被劝导之后，一位牧者明白到他和差出的宣教士，须要培养高度互相信任。牧者有责任继续栽培他而不祇是听他申诉差会的决策，牧者也要主动和差会负责人联络。这好比家长和教师会议，使学生（即宣教士）一方面不会夹在当中两头为难，也不会取巧地操纵两方。其实，这「差传铁三角」早就听过，但牧者仍会忽略教会对宣教士持续地有牧养责任，牧者比差会更认识和了解宣教士，也是宣教士的「娘家」，应好好关顾，适当地引导。差会也应十分尊重母会的意见。到底，是教会差派和支持宣教士、交由差会引导和监督。

## 结语

这些案例只供参考，各地工场情况都不一样，差会或宗派堂会的运作模式，来自不同地区的宣教士本身文化等等都各有特色，都应被尊重。我们惟有求主在每一次的决定中都亲自掌管，目的是要荣耀祂，叫宣教士们蒙保守、蒙引导；大享平安，常常靠主得胜，工作和见证都大有果效。

## 第五章 督导锦囊

宣教士本身应有自我督导的操练，然而在位份及管理来看，工场上应有一位督导，他可能是工场主任，或是请同地区的另一差会兼顾。至于差派者，如：教会、宗派、或差会，当中也必定有一位全识或兼职同工负责督导宣教士。

督导除了看守宣教士的工作表现之外，还须要关心他的全人、全家、整个团队。因此，有些差会除了督导一职之外，更有关顾部。由教会或宗派直接差派宣教士的话，督导一职似乎简单及直接些，但拓展起来有时会力有不逮，训练方面也往往要借助差会或其他机构现有的训练课程，再加上宗派的章则解说（orientation）。

以下的案例中我常用牧者一词，有时提及主管、负责人、领导人等等。请灵活运用，总之，是当时当事负责协助宣教士解决问题，以及宣教士要对他负责的那位。

### 当宣教士被工场辞退时

特别是在一些国际团队，华人宣教士既要适应当地文化，又要迎合西方队长的文化和指令方式，这实在是吃力而难以讨好的。倘若双方都是对抗式的沟通，「硬碰硬」受伤是免不了的。我提议负责人（华人）亲自往工场了解一下，必要时亲自接这位同工回来，让西方同工日后看重华人宣教士，也透过面对面解释清楚，互相道歉，彼此祝福，事情有个完结才分手。

### 学习和西方同工相处

简单提一两点，西方同工表现得很民主很大方，容易熟；但西方人一样很要面子，也颇容易觉得被伤害，华人同工要切记！西方文化看重彼此肯定，华人宣教士若懂得去肯定他们，对长期交往大有帮助，他们很诚实，所以我们不要让他们觉得华人「口是心非」或「没有原则」。西教士有一大优点我们要记住且遵守，就是：被领导的都很愿意服从领袖。我十分佩服我的西方同工这一点，一决定谁带领，其他人就放下己见快乐地跟着。

### 宣教士的健康问题

容许我以医者身份进言，这是华人差会面前要面对的重大课题。华宣已进入第四十年，一半的宣教士已踏入中年，但常看见长期忽视健康生活原则：过劳、饮食失衡、缺少运动、放假也不懂得休息、讳疾忌医、压力大，身体毛病开始浮现。

## 建议

- 1 差会主管和办公室同工开始以身作则，有计划地运动，改善体重，要求每个人随时知道自己的血压、胆固醇和血糖指数，关节有否磨损。
- 2 差会必须有一位乐意的医疗顾问，请他接见每一位述职的宣教士。最好每年到工场探望宣教士，并知会差会某某宣教士须要哪方面的健康指引，且切实跟进，务必令宣教士遵行健康守则。
- 3 差会按照医生的指引，交由关顾部去看管宣教士确实执行（如：按时服药、低糖、低脂饮食、运动、休息等等）。如果宣教士疏于照顾自己以致出现病征时，差会和医疗顾问一同决定他是否须要休假、诊治或回家。

上述三点除了为宣教士保健之外也是保护差会免于背负过重的责任，以免宣教士在工场中风，关节过度损耗等。平时做好保健，多有防范，就可免掉许多自责或被责。

宣教士大都缺少属灵争战的基本训练

盼望差会、教会让宣教士有机会接受这方面的装备，去上一些好的课程，你肯陪他一同去听课更好。

千万不要支持「独行侠」

若有一会友突然告诉牧者「我要去宣教」。你一定要仔细询问他是否单独前往？更怕的是他跟随着不合宜的团队。牧者是守门人，牧者和执事要同心处理一些不恰当的借宣教为名的行动，免得日后要去收拾难堪的局面。男女关系一定要光明磊落，金钱运作上也一定要可被信赖。有一间教会公开声明不鼓励私人向信徒募捐，就如哥林多前书讲到：凡事都要按规举而行。

青少年短宣要份外严谨引导

牧者很难全盘兼顾，请指派一位同工去细心察验，多方面留意。青少年是教会宣教路的未来，不应该拦阻；但必须引导，特别不要使用教会资源去游玩，让青少年在外地宣教时陷入试探中。

## 宣教士是否快乐？

牧者每年去探访宣教士时，第一要注意的不是他们工作做了多少，而是察看他们是否健康和快乐？或是焦虑不安？我常说：要能活在工场才能工作在工场！师母和我看见确有不少不快乐的宣教士，但差会好像不介意，只要有好的工作表现便可！有某位宣教士，多年来备受大家赞赏，过了将近十多年，他的抑郁症状才被发现，太迟了！另一个成功个案是宣教士本人及早承认他有抑郁，愿意接受辅导和完全休息。两年后全家快乐地重上工场，牧者也分派同工跟进宣教士的心灵健康。

## 当宣教士要结婚

大多数差会已有规定，宣教士在决定要结婚之前应让差会和母会认识他的未婚夫（妻），差会和宣教士一起谈论是否等未来配偶也加入同一差会，二人才结婚？或者宣教士先放下这身份，待结婚后二人一起重新申请加入差会？

若差会在差派之先，已定好这方面的章则，便比较容易执行。若未有规则，就须运用智能、爱心、公平、意见等等诸般恩赐来面对。近年越来越多宣教士和当地人结婚，这又须要考虑宣教士身份更换的问题。将来，这类情况会更普遍，宣教士千万不要以为「解约」是被拒绝，差会也可以由关顾部某程度上继续关顾他（她）一段时期，而不要太公事化地「终止合约」，弃宣教士于不顾。一半以上的情形是宣教士更换了身份（退出差会，但留在当地），但教会中一些爱他的肢体仍会个别继续支持他。也有让宣教士继续保持「宣教士」身份在当地事奉，教会关心他（她）的婚姻成长，除固定薪金之外，加多一点点生活津贴，两三年后才决定他们的配偶是否加入差会。

## 与财务有关的决定

生病应该回老家诊治吗？要回老家生产吗？这都牵涉到使用金钱、人手调配、工作分配等要考虑的因素，最好有两位差会同工一起负责督导。其中一人负责财务、资源分配，这样可避免出现不公平、不近人情、滥用资源等情况。

关顾部长奔走于宣教士和差会之间，有时是有责无权的一位医生或资深宣教士。由他们担任关顾，代表宣教士向差会解说，又代表差会向宣教士解说，以最和谐的方式渡过困境。协助宣教士明白差会未能「有求必应」接受他安排好的医疗方式。其他如子女就学等等，原则也是一样。

## 宣教士的个人操守

这难以启齿的难题往往成了计时炸弹，发现时已太迟。差会和教会可以做的是全面性的预防：为每一个宣教士提供心理辅导、夫妻更新营会等课程，又在工作策略中避免把一个宣教士放在孤单和充满试探的情况中。

若出了问题，差会要及时面对而且负上协助宣教士重建的责任。虽然这是任何人都不愿意看见的事，但工场上确曾发生悲剧。在未来的年日，宣教士受到的试探和争战可能更猛烈，不可不预防！在差会的守则上也说得清楚。

## 角色更换、团队重建

当宣教士数目增多时，差会可指派其中一位任工场主任，通常是最资深的一位。又过了一段时间，同工互选，选出另一人做主任。这期间原来的主任可能不服气，这是团队重建过程中难免的，须要同工之间努力磨合，而不是「装作无事」。差会可以邀请一位懂得协助大家建立团队又有宣教经验的专家来，用几天时间透过每个人分享、互动，透过更深的彼此认识来重建团队。这样比较能收「润滑剂」的果效。工场中团队关系既亲密又紧张，容易磨擦，要好好及时修补！差会在运用这方面的资源不可太节省，半年一次退修会，一伙儿同在优美的环境住几天，谈感受、谈心情、同心祷告，同工合作起来自然少障碍！

## 当宣教士必须离开工场时

一对夫妇哭着说：他们把所有的爱心倾注于服侍的群体中，从未想到有一天，他们要被迫离开，实在太伤心、太难过了。孩子的教育也将中断，怎么办？说实在，我和师母都替他们感到难过和不平！

接着几天，在电邮中我请他们保持冷静，绝不可以血气中说错话、行错事；又要叫可信赖的代祷者切切为他们代祷，求主保守他们在主爱中。要认定结果是在神手里，而过程的每一环节他们必须荣耀神，把平安留给教会；又叫他们认清这事是神许可的，他们努力在其中长进，不绊倒信徒，大胆把结果交给神！心理预备好必要时离开也要在平安中渡过，「宁可让步，听凭主怒」。

## 宗派内的差传机制

在我接触的许多宗派内的差传事工中，有一些是运作得很好，而另一些仍未如理想，这是一个过程，大概是这样的：

- 1 初期：宗派决定要差派宣教士，但不知怎样开始，于是委派一位教牧兼任差传部。他职责在身，尽力而为，不久就遇上一般差与传的难题，如：宣教士不听话、差传章则不够理想等等。这位教牧陷入进退两难中，宣教士落在任意而行之内。
- 2 中期：宗派认定需要委任专职的差传部主任。这时期，这位差传主任要加倍努力，一面和宗派领袖紧密联系而又要取得宣教士的信任，这是最不容易的关键时刻。资源不多、众人的要求和燃眉之急的事却不少。这位主任又必须时常进出工场视察和解决问题，任何章则修改又恐被指「朝令夕改」。大宗派里面很有传统但不一定能灵活地处境化。宣教士也常常不服这位主任，越过他找其他领袖，怎办？站稳岗位，知会各层有关主管，外柔内刚，忍辱负重，绝不放弃！
- 3 后期：差传主任最好已有宣教工场经验及修读宣教课程。这个重要的角色没有速成法，都是艰辛地靠主恩摸着石子过河的。取得宗派上层的信任和授权，又得宣教士的爱戴是最重要的。

### 差会架构转形

最近我有机会被邀出席一些差会主管闭门会议中，听他们讨论架构发展的复杂过程、出现问题及处理原则。发现一些可供大家思考的现象：

- 1 大多数华人差会都在发展中，各部门的功能和配合都不断更新以容纳更多人和事工，所以每年都必须坐下来重新介定每一部门的功能，或加或减。同工之间缔造一种宽大的气氛，一同来雕琢这个正在成形的年轻差会。
- 2 少数华人差会已有颇成熟的架构，但人事方面却会复杂些，每逢更换重要同工，就又要重新整合一番。这也是团队建立。
- 3 我大胆地向差会建议，在决策层中加入一位列席宣教士。一方面从他的反应可看出这些决策是否实际，另一方面也拉近宣教士与差会间的距离。我又说：「所有委员中，最主要的是宣教士督导这一项，要以最资深的人担任。」
- 4 我又建议，差会决策层不必一时引进太多成员，可以慢慢地进行。因为帮助每一位新加入者明白差会文化和发展过程中的一些背景因素需要时间，差会要尽量减低决策层成员之间互相适应的冲击。信徒领袖具备社会上领导经验，有时看不惯差会又情又理、长距离、跨文化等因素，他们太快引进太行政化的做法是行不通的，受伤的多是宣教士。



## 联属宣教士

指差派机构把宣教士交托工场中另一团队去督导和关顾，运作起来需要智慧和好好的相互协议，以免宣教士有时无所适从或被照顾不足。

## 谁是训练者？

常有宣教士告诉我他愿意成为宣教士训练者。我通常笑着回答：「你必须先成为一位关顾者。」又说：「你要先学会如何赢得比你先入团队的训练者的信任」。团队本身就是教材，要领导不容易，但要跟随更不容易，你要努力去肯定别的训练者的长处。当你辅导学生时，勿忘知会同工，不要突显自己，把学生都吸到你身边。你要常常提升别人，这才是一个好的训练者。自信心要充足，迫切为学生祷告，因为真正的训练者是基督耶稣。

## 总结

「督导、管理、关顾、辅导、引导、支持」这些名词，也是动词；这包括牧养宣教士、助他们成长和成功、对教会差会负责的复杂责任，而且是环环相扣、相辅相成的。

这复杂而艰巨的使命该从何着手？这本小册子所记载的只是一些零碎的例子和观察、参与的点滴，并非全部，也不可能齐全。宣教形态随着时代演进，但福音不变，神对工人的圣洁、公义、仁爱的要求也不变，神以大能大力覆庇我们每个人，这是越久越真，越可信可靠的。

我们岂敢说「督导」！只有全能神是那位督导者，我们只盼不破坏祂的计划，不拦阻祂的公义、慈爱吧了！

近日阅读一本关于唐山大地震的记录，原来创造天地的主早已透过天象、海水、鱼、鸟、动物发出预告，而人未察觉而已。帮助宣教士也一样，若我们肯在施恩座前花时间，神必指示我们预先看到一些隐藏的忧虑或引领我们及时拦截一些危险或伤害。督导者肯祷告，神会托住我们忠于所托。宣教士也一样，古时戴维凡事求问神：「我上去攻打，可不可以？」他哪一次没有求问神他就失败。

谨此共勉

## 书后

前半部的稿写好之后，搁置了一年，其间往返多处宣教工场，除探访宣教士外，常「客串」督导或引导的角色。例如：劝一位女宣教士量力而为，劝另一位男宣教士早点结婚；建议一差会召回两位水火不容的同工及切实执行让他们见辅导、认识自己、重建生命、反败为胜、转羞辱为尊荣。其间，亦与忧者同忧，喜者同喜。

今年，蒙多位香港的差会主管，也是宣教士的督导者，答允精简地撰写他们督导的甘苦谈，以鼓励后来者！其中，有「无师自通」神亲自培育成为领袖的；也有是从师许多年日，接棒成为新一代的宣教领袖的。

督导与领导不尽相同，前者更注重牧养，情理兼顾；督导近似 mentor 但又要加上行政上的责任，宣教督导更难，时空相隔，「将在外，军令有所不从」奈何？

这本小册子有如点心，吃不饱但感觉美好。若读者在迈向领导的路上能因本书而感到受激励、不孤单（有人说领袖都是孤单的）、有盼望，走出隧道仰见曙光，于愿已足。坊间有一大堆为领袖而写的书，请你用神赐的智慧去揣摩、取舍、实践，一步一脚印就是了。

我还要再说，督导者首先要注意自己与神与人的关系，一个不小心，在你最有成功感时，就会滑跌。常听见领袖的婚姻出现问题，失去操守。雅各布书上说：「不要多人作师傅，因为晓得我们要受更重的判断」慎之！若健康、家庭、个人、团队出了严重问题，务要停一停、找同路人祷告，勇敢地面对自己，面对问题，面对神。祇有祂能教你脱离祸患，进入得胜。你重建后的生命才能真正成为别人的榜样。督导的角色是生命影响生命，生命塑造生命！



## 《同路拾穗系列》

我常借用使徒保罗对以弗所信徒的话来劝勉学生和同工要作「刚强的宣教士」。

同路坊的同工将陆续推出多本小书，把我们宣教路上多年来拾获的珍宝送给各位宣教同路人。这当中有磨练出来的经验之谈、有经过专业训练整合而得的灼见、更有在与神相交、与人同行中领受的属灵知识。

每本小书接作者的风格，各自精彩，免去要出一本大书所要求的格式和规划限制。

愿这《同路拾穗系列》陪伴各位教牧、差会同工和宣教士，在宣教工场、办公室、家中或旅途上，透过书中的点点滴滴，引起你的共鸣、或会心微笑、或轻叹、或重燃盼望、或引你进入与天父的对话中。

唯有祂，是我们的所是、所行，一切的一切，祂是宣教的主。

龙维耐



9 789889 918002