

第六屆東南亞聖樂促進會專題講座

教會聖樂部的組織與行政

■施謙益牧師

主席要我今天早上向大家談談教會聖樂部的組織與行政的問題。在座許多是聖樂事奉的老前輩，經驗比我豐富得多，希望會後提供更寶貴的意見，使我們華人教會的聖樂事工能做得更好。將一切榮耀頌讚都歸於上帝。

現在我要從三方面來討論教會聖樂事工問題：一、教會為什麼要有聖樂部的組織；二、聖樂部的組織與職務是什麼；三、聖樂部的行政。

一、教會為什麼要有聖樂部的組織

目前華人教會對聖樂還不十分重視。在教會的組織中有基督教教育部或宗教教育部、青年事工部、社會關懷部、佈道宣道部、甚至建堂、擴堂委員會，但就是沒有聖樂部。偶而有一、二個教會有崇拜與聖樂部，不過工作很少，也不怎麼活動。新加坡教會很多有聖歌團，但教會只讓他們自己有個委員會去處理本身的問題，或由聖歌團的指揮去計劃一年的工作活動，好像這樣就是有了聖樂的工作了。相反，看看歐美國家，一般大教會就有全職的聖樂教牧，半職受薪的指揮、司琴；中型的教會裏會聘請一位聖樂兼基督教教育工作的牧師或傳道人。這樣，他們就可以比較專心負責整個教會聖樂的計劃和活動。我們東南亞大城市的一些教會似乎也應該向這方面發展，聘請專職或兼職的聖樂工作者和基督教教育的負責人。由這些專職人員去計劃推動教會的聖樂工作，使聖樂工作有效的在教會發揮出來。

聖樂部的工作是什麼呢？簡單說，就是計劃和推動教會的聖樂事工。這事工就是通過聖樂達到教會的一部分使命。這使命就是：崇拜、教導、團契和見證四方面。

聖樂和這四方面的關係如何？不可否認音樂與基督教有很密切的關係。路德馬丁說：「上帝所賜最寶貴的就是祂的話語；其次就是音樂。」照我們現在的話來說就是聖樂。在每一次崇拜裏有三分之一或者更長的時間我們會用上音樂。教會的大小聚會，上至主日崇拜，下至家庭聚會等等，音樂成了崇拜中的一種行動，讓會衆用唱詩向上帝發出讚美、頌讚；也通過音樂聆聽上帝向我們每一個人所要說的話語。因此，整個崇拜聚會當中，我們選的詩歌，聖歌團的頌讚曲，就要和牧師的講道配合得十分好，使整個崇拜充滿更屬靈的氣氛。

音樂是一種行動，讓會衆參與並向上帝發出讚美和頌讚的行動。這是第一方面。

第二方面，音樂在教會中也促使教導真理和見證，包括佈道和宣教二部份。音樂本身就是一種教育的媒介。通過音樂教育兒童自古就有，如母親借用童謠來教導幼年兒童做人的道理。主日學、佈道會用簡短的詩歌來教導有關聖經的話語，也把一些經文配上音樂使我們更加記憶上帝的話語。

第三方面，藉着舉辦音樂課程促進音樂教育。我們知道當今社會學音樂的費用是昂貴的，並不是每個信徒和他的子女都有機會學音樂。如果教會音樂家通過舉辦一些音樂課程，不僅可以幫助教會的青年達到學音樂的心願，也可以提高我們華人教會的音樂水準。因此，音樂教育和我們的聖樂事工有密切的關係。

總之，從音樂與教會的使命來看，聖樂應該是一種有計劃的工作，應該有聖樂部的組織，以便更有效地完成上帝所交託的使命。這使命就是帶領會衆在崇拜中感到上帝同在的真實性；用音樂榮耀上帝、領人歸主、幫助靈命增長。聖樂事工對上帝，對人，對自己都有益處。有人說：「如果聖經是那麼注重音樂事奉，我們怎麼可以輕視聖樂的事奉？」

二、聖樂部的組織及其職務

先談聖樂部的職務，只有透過職務才能決定組織人數的多少。

教會裏頭每一個部或委員會的組成，主要是使部員們或委員們更深一層認識和參與教會的工作。聖樂部也不例外。

聖樂部的職務是什麼？

1. 購買和保養教會的樂器、音響器材、燈光設備。買樂器大家都很積極和有興趣，但保養呢，就不大注意了。因為費時、費力又麻煩，如琴走音了要打電話找人來調校，樂器壞了要找人修理等等。

2. 購買音樂資料和材料。如每個肢體用的聖詩集、聖歌團唱的頌讚曲、司琴用的樂譜、唱片、音樂教育的教材等。聖樂部要派懂音樂的人去選購，同時委派一些弟兄姊妹來分類、管理、保養，這就有許多記錄的工作，要使所有的樂譜有條理的保留下來，使每件東西都有賬可查，不至於用起來找不到。

通常教會裏的情形是東一堆東西，西一堆東西，有的人把歌譜隨便帶回去，甚至成了收藏品。

要養成一種保養和管理的習慣，否則會浪費很多金錢。

3. 發掘和鼓勵聖樂人才。這包括司琴、指揮、聖歌團員及音樂教育上作教導的人。聖樂事奉要找重生得救的基督徒，有好見證的基督徒。因為每一個聖樂事奉的人，都是帶有祭司職份的。在舊約裏祭司帶領以色列人敬拜耶和華，並代他們獻祭物，可見工作之神聖和重要。

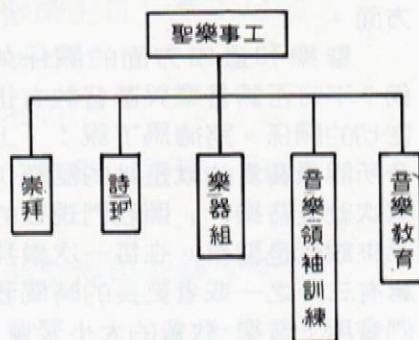
目前教會越來越多學音樂的人，但要有人去發掘鼓勵，對他說些好話，拍拍他們的肩膀才肯出來事奉，這是人的很大弱點。

4. 計劃各項活動和做聯絡工作。作計劃時首先要決定活動目標，這點我們下面再講。

在我們華人教會的各種工作有全年的預算和活動方向，唯獨聖樂事工就沒有。所以我們從事聖樂工作的弟兄姊妹們，一定要作一個全年的工作計劃，把所需的經費遞請長執們批准。

聖樂部也應該為聖歌團員們舉辦退修會和訓練營。使他們有時間團聚和學習。

從下面的圖表一，可看到聖樂部的工作範圍。



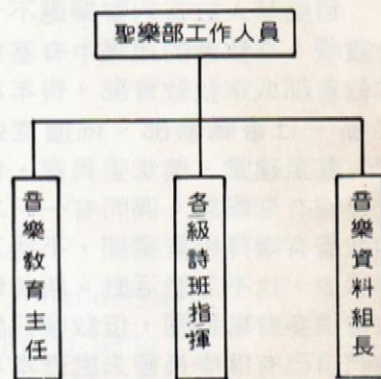
聖樂部是教會整體裏的一個支體，與其他的部門息息相關，相輔相成。例如和宗教教育部，曾經有一個教會出現這種情況，主日學用的詩歌和崇拜時用的完全不同，因此，主日學的學生長大後去參加崇拜就非常不習慣；還有一種情況，主日學的時間時常超過，致使主日學的老師（多為聖歌團員）遲到，導致整個崇拜時間拖遲。如果這二個部多些一起研究，那麼，這種問題就好解決了。

所以聖樂部應該由各個支體代表組成：長執會的代表、經濟部的代表、聖歌團的代表、基督教教育部的代表、懂音樂的平信徒代表。組織的大小，可按教會情況而定。牧師和聖樂牧師應被邀請為當然的聖樂部顧問。

聖樂部預定每月召開會議一次，商討聖樂事工的各種問題。主席本身當然是懂音樂的人士，但不是最後決定者。主席不應該先做決定，然後把事情帶到聖樂部讓部員蓋印通過。主席是一個領導者、帶領者。他的任務是推動部員及工作人員負起責任來。

聖樂部成員當然有對音樂內行的人士，他們可對聖樂部活動下個合理的批評；但也應該有一、二位對音樂不大內行的弟兄姊妹，他們的意見往往可以使聖樂工作不致流於片面化。我們知道音樂家都喜歡演唱、演奏高水乎難度大的音樂；但不要忘记聖樂的最終目的是榮耀神，帶領人歸向上帝，因此對音樂不大內行的弟兄姊妹就偶而可以提醒我們。我想教會會友的音樂水準未提高之前，聖樂部最好選用雅俗共享的音樂。

圖表二可以看到聖樂部的工作人員：



因此，聖樂部的成員除了各支體代表，牧師、聖樂主任做顧問外，還要加上聖樂部工作人員。

大家會說聖樂部這麼多人組織這麼大！但我們知道聖樂主任通常兼任成年詩班指揮、樂器組指揮、青年組的指揮，這樣一人兼數職，聖樂部的成員就不會很多，一般是十二人左右。有人說由牧師和聖樂主任來決定不好嗎？人多了人事問題也多。不過，我覺得人多對事情的看法會更全面更有創造性，也可以減少聖樂主任的負擔。



三、聖樂部的行政

今天的社會不論什麼部門都很重視行政。無論什麼系畢業的甚至專業的工程師、醫生等，他們對行政都要有些認識。他們之所以重視行政，目的是提高工作效率。我們作為聖樂工作者就不應忽略行政，為着提高聖樂的水準一定要注意行政的問題。

聖樂部的行政至少有三項要注意

- (一) 計劃
- (二) 組織和動員
- (三) 檢討

(一)計劃

教會的聖樂事工要有效的改良和發展的話，必須要有好的計劃。計劃得不好，往往會浪費許多工作人員的時間、精神，和教會的金錢，使工作人員的士氣大減。教會通常會有這種情況：有活動卻沒有計劃。大家忙得團團轉，但沒有一個明確的目標，結果收效少得可憐！好比一隻砍了頭的雞，跳得比有頭的雞還厲害，這樣盲目亂跳，最後就事與願違地跳到火鍋裏去了！所以，我們在未採取行動之前必須明白我們的目標是什麼？

計劃的三個步驟

第一鑑定本教會的需要。鑑定了需要後就能決定聖樂部工作的起點在什麼地方。這包括分析本教會聖樂強弱點，什麼地方可改進增添，或減少。

圖表三，我列了十五項事情問我們自己。一個問題有三種的答案1.是否有了這項問題？2.如果沒有的話是否需要這活動？3.或者教會目前沒有力量，因此不需要這個活動。

十五項如下：

1. 是否有足夠的聖詩集？有沒有二、三個人共用一本聖詩的情況？
2. 是否有固定的司琴？有的話就不用改進。
3. 是否有聖樂主任？
4. 是否有記錄記下每星期唱的聖詩和頌讚曲。這樣可避免重複而又可唱更多的聖詩。
5. 是否有足夠的樂曲？
6. 是否有供應主日學、詩班足夠的鋼琴？

7. 樂器是否有人管理、保養？

8. 詩班是否有固定的練習和獻唱？有些詩班有固定的練習但沒有獻唱，因獻詩時沒有人來。

9. 崇拜的詩歌是否預先準備？

10. 在各組當中是否有適當的人選來負責聖樂的工作？

11. 每一組是否有適當的練習及開會的地點？

12. 是否有訓練歌曲的負責人？（指揮及領唱員）

13. 是否有財政預算？

14. 是否有音樂資料室的設備？

15. 是否有組織聖樂部？

當然各教會還可依自己的情況列出一些問題。

第二、當我們鑑定了教會的需要，分析了這些需要後就可以把我們的目標定下來。

目標可分長遠的，即二年以上到五年；短期的，一到二年。

目標不論長短，都應經過思考後才可以決定。

我喜歡用SPIRO test的辦法來檢驗目的。什麼叫 SPIRO？這是由五個英文字開頭的第一個字母組成的。

第一個 S 就是 Specific 意思是具體的。即訂目標是否具體。

第二個 P 就是 Performance 意思是可做到的。有些目標是根本不可行的。

第三個 I 就是 Involvement 意思是讓人參與的。

第四個 R 就是 Realistic 意思是實際的，有些目標不實際。

第五個 O 就是 Observable 意思是可被觀察出來的。

Specific, Performance, Involvement, Realistic and Observable, 就是具體，行得通，讓人參與和實際，可觀察到的。

舉一個例來說明。如果你的教會今年增加了很多講廣東話的弟兄姊妹，而想要為他們立下一個目標就是：讓他們得到富有意義的崇拜經驗(Provide a mainly worship experience)。無疑這是一個很有價值的目標。但將這目標交由二、三個人去推動，可能得到的效果完全不同，因為目標太廣泛，而且每個人對富有意義的崇拜有自己的見解。假如我們將目標訂成這樣：在復活節的崇拜當中，幫助他們用粵語唱所有的詩歌。這樣，目標就具體的不是抽象的，可讓很多人參與的，也可以讓我們到時候觀察到是否達到了這目標，也很實際，因為至少一段時間可讓會眾用粵語來學唱幾首詩歌。

大家不妨試一下用這種方法訂你們的目標，當然也可以用自己認為好的方法。不論長期的或短期的都行。

第三鑑定我們教會的能力、財力、時間、設備。必須承認有時候會遇到許多限制，教會的財力也不是一個永無止息的活泉，有求必應；教會的會友也不可能永遠足夠應付每一項的計劃，因為有些會友可能搬走了，有的去到了永遠居住之地等等；時間上有時也不允許我們推動某些計劃；換句話說，教會有固定的人材，固定的財力，固定的時間及設備，如果用在一個計劃上，那

麼，其他計劃就受限制。如果我們實際地接受這種限制，就不會使我們在聖樂事奉上太失望；或者只看見自己的目標而沒有看到別人的需要而與其他弟兄姊妹磨擦。因此，訂計劃時必須預先決定什麼是最重要的，什麼是次要的。

整個計劃分三個步驟，第一鑑定我們的需要及目前的情況如何？英文是Where are you now？第二，當定下目標時就告訴我們要去哪裏？英文是Where do you want to go？第三，鑑定你的資源，英文是How to go？

（二）組織和動員

在知道目標和資源後，我們就開始行動。也分三個部份。

第一、發掘人才。人才有二種，一種是普通的，如聖歌團員；另一種是領導的，如指揮、司琴。我們知道要找的人才，進一步是用什麼辦法去找？在每年的聖樂聚會裏，我們可以有一個呼召，讓弟兄姊妹負起這工作；或者利用聖歌團退修會，使一些人更知道他們的恩賜和才能是什麼，讓他們把恩賜更好地獻與主用。

我有另一張圖表四，讓這些人填上本身的恩賜。如聲樂部份：參加詩班的經驗；器樂部份：會什麼樂器？學習了幾年？擔任過伴奏沒有？若有的話，有了幾年經驗？其他的恩賜是什麼？有些人不會唱歌，但可做其他的工作，也可參與整個聖樂的工作。另外，讓主日學的老師觀察學生們，並將情況告訴我們。

當然他們填的表格不一樣。教會如有新人來，可請執事、牧師特別關照他們，並問問他們有什麼專長。各方面一齊努力就能發掘吸收人才。

第二、發掘人才後就要把他們分組。按年齡和特別興趣來分。再回頭去看圖表一，那裏有五個方面，我們可按這五個方面分組。

詩班可按年齡分為兒童、青年、成年人幾個不同的詩班。這些詩班各自有自己的目標。比如兒童詩班以音樂教育唱遊為主。成人詩班是獻詩及帶領崇拜為主。

分組後各自必須很客觀來觀察自己的計劃。有這樣的一個故事：有一個教會在聖誕節快到了的時候，詩班的指揮饒有興趣的東問西問一些弟兄姊妹和詩班員，聖誕唱些什麼？是唱「無比的愛」(Peterson) 還是選唱「彌賽亞」(Messiah)？有些會眾就說「彌賽亞」好聽，唱「彌賽亞」，也有詩班員說唱「彌賽亞」，指揮呢，也認為「彌賽亞」好聽，而且水平高，就定了下來。但他忽略了一點，沒有分析一下本身的資源如何？他們才20多人，而且18個是女聲，女高音最高只唱到 f^2 ，距離聖誕節只有2個月的時間，又找不到一個好的司琴，也沒有一架調音準的鋼琴。這樣的情況怎麼能唱「彌賽亞」呢？

當我們把這些人分組後，我們就要做訓練和聯絡的工作。訓練必須固定和有系統。領袖們的訓練要通過演習班或臨場的訓練。對普通的這些人，就是每星期的練唱，或教會裏開辦音樂的小型學校，教授樂理、理論、聲樂等，也可介紹一些自修課程，按步就班的學習，以達到更高的水準。

（三）檢討

當一個計劃執行之後，必須有個固定時間對我們的工作進行檢討。看看我們的目的達到沒有？沒有達到的話，經過討論研究，看看如何去改善，以便使我們的聖樂工作推廣得更有效。

從行政當中我們看見聖樂工作確實很多，聖樂部的事奉並不簡單，需要很多人用奉獻的心事奉的心出來事奉才行。

我講許多的理論和組織，看來似乎是屬世的。實在不是的，我們是在基督裏頭，是和世界有區別的。在所講的這些理論和組織中，我們別忘了有主耶穌基督的愛在我們當中來推行我們許多事情。

讓我用二節聖經來結束我的話語。

第一節是歌羅西書三章十六節到十七節「當用各樣的智慧把基督的道理，豐豐富富的存在心裏，用詩章，頌詞，靈歌，彼此教導，互相勸戒，心被恩感，歌頌上帝。無論作什麼，或說話或

行事，都要奉主耶穌的名，藉着祂感謝上帝。」從這段經文裏，身為聖樂工作者應該達到對人可勸導，對自己被聖靈感動，對上帝我們要達到榮耀上帝的地位。

第二節是以弗所書第五章第一節到第二節「所以你們該效法上帝，好像蒙慈愛的兒女一樣，也要憑愛心行事，正如基督愛我們，為我們捨了自己，當作馨香的供物，和祭物，獻與上帝。」這段經文教導我們聖樂工作者，一要效法耶穌那樣的犧牲，把自己獻給上帝使用；二要憑愛心行事，在愛裏頭才能推廣聖樂工作，使聖樂事工成為達到領人歸主的工作。

再講一個故事。從前有一個工程師建了一座很大的橋樑，但當兩邊要連起來時，中間卻差了二、三吋，這樣，橋就接不起來，他急得很，甚至想自殺。回去後想了一個晚上，天亮了還是想不出辦法來。他便又跑到工地上去看，但使他非常驚奇，二邊居然接起來了，就找人趕緊用鑼絲固定下來。什麼原因呢？因為經太陽曬過後鐵就膨脹，這樣就使二邊剛剛好地接起來了。這個故事說明了只有神的愛，神的力量才能把人與神的距離拉近，把人與人的距離拉近。

願一切榮耀和頌讚歸於我們至高的上帝。