



營商事工卓越實踐指南

作者：彼得·肖卡特

1. 引言

商業的類型五花八門，就像商界中的創業家和專業人士一樣多元化。儘管如此，當中仍有一些卓越的實踐方法是被廣泛接納和重視的。本文無意提出單一的實踐規範、狹隘的應用，或過份詳盡無遺的內容。相反，本文旨在提供一個要點清單（通常以問題形式），讓營商事工從業人士在每一個獨特的營商事工環境中，認真思考，並適當應用，以致帶來榮神益人的果效。我們建議那些打算開展營商事工的人士，在開始之前先閱讀本文，並在營運過程中經常用來檢討。探討和檢視的過程若同時也諮詢問責的團體、同工和其他領袖，裨益定必大大加增。

2. 理解營商事工的理念

一個理解營商事工的方法是將它定義為利用盈利和可持續發展的營商潛力來刻意帶出宣教影響力的職場事工。推而廣之，一個營商事工的全部業務，包括它背後的遠景和意圖，以及每樣營運活動，都定意成為宣揚和展示神國的機會。同樣地，一個營商事工的從業人通常是企業中的僱主、經理，又或是擔當著領導、決策、制定方向及掌管業務步伐的重要角色。

- 這企業在職場中是否效法基督的僕人領導模式？
- 長遠來說，這企業是否盡其所能達到盈利和可持續發展？
- 企業中的管理層和僱主是否接受和共同承擔實現天國的動機、目標和計劃？
- 企業是否以合乎聖經的個人和社區整全轉化為目標？

3. 營商計劃和業務運作

「無計劃就等於籌算失敗」。「若想逗神笑，就將你的商業計劃給祂看。」這兩句話點出營商事工吊詭之處，其中隱含了人與神奇妙地同工的關係；同時突顯出謹慎的策略性分析和出奇意外（不論是好是壞）的干擾之間的張力。因此，卓越的營商事工實踐必須具備商業及專業能力，不單要認真地規劃，亦需要敬虔禱告，隨時回應聖靈在現實情況中的引導。

- 企業在開展前曾否經過仔細的調研？過程中有否廣泛地諮詢各範疇中具經驗和知識的人？
- 企業是否具備清晰的理念，以及實際的推行策略？
- 業務計劃是否充分地實現遠景和目標、回應市場機會和行銷策略，以及考量生產和提供的產品與服務，生產與傳輸流程和需求、銷售策略和預測、管理和工作人員的能力和條件、資本投資和其他經濟因素，如編訂銷售、成本和費用的預算，資本開支和現金流量等，及風險分析？
- 計劃是否充分處理預期增長？
- 業務計劃中有沒有退場策略(如：有沒有考慮到領導繼承的問題，當遇到危機、緊急事故、公司倒閉，或營商事工從業人要離開或另有呼召時，有沒有應急計劃)？

4. 監管和道德問題

營商事工的企業通常設立在一些經濟貧乏、商業不發達、制度蘊藏貪腐、法律框架複雜、欠缺透明度、高風險的營商環境；與營商事工從業人以往經歷過的環境，可能是截然不同。他們差不多每天都要面對敵意、沮喪和挑戰。他/她必須要具備清楚的願景、全然委身、面對現實，並且要有符合聖經原則的周詳準備，以致能夠化解和應對各式各樣的困難。

- 是否有就企業運作所在地的監管制度作詳細的瞭解？包括擁有權、投資規範、外匯管理、招聘和稅項，破產、清盤和關閉企業（無論是因困境或成功）？營商事工從業人是否意識到自己在當中潛在的法律責任，並有否採取適當的防範措施來保護自己？
- 有否尋求及諮詢當地知情的基督徒如何有效地處理這些問題？
- 企業的架構是怎樣的？是否最適切當地的實況？
- 企業的財務是否堅守道德原則和精確的實踐出來？例如在會計和報表、銀行活動和貨幣交易、賄賂、買賣、負債人和其他投資者、佣金和疏通費（手續費、代理費等）、稅款、工資（或其他員工福利、補償、保險等）方面。
- 業務是否擁有足夠的法律和財務審計資源？
- 企業在神及全部持份者面前是否能彰顯誠信和真理的價值理念、有責任感和委身、正義和公正，並且專注於工作、家庭和社區的整全見證？
- 在神及人面前，企業是否有好管家的行為操守，努力維護環境和善用可使用的資源，合法地賺取當得的利潤，智慧地使用利潤來保障及發展公司業務，與一起承擔風險的人共同分享，及慷慨地參與社區的慈善活動？
- 企業是否為當地社區的社會及經濟發展作出合理的貢獻？例如，透過提供可提升該區人民的生活質素的產品和服務；盡可能運用當地的資源和人才；透過提供相關的就業機會和培訓，刻意找機會幫助弱勢社群？
- 企業是否有道德倫理的明文規範？

5. 風險分析、承受能力與管理

企業要面對不同類型的風險。在有效處理風險之前，必先要盡量切實地認識和評估這些風險。既然風險肯定是有的，就要衡量企業能承受風險到什麼程度。營商事工企業的風險通常比普通企業較高，因存在跨文化的因素，而且是置身在更富挑戰性的環境中，這些都令營商事工從業人和他們的業務更容易受損。

卓越的營商事工實踐承認和接受災難性的風險會隨時出現，這些風險甚至有機會令企業倒閉，但同時會有智慧地盡各種可行的方法減輕發生倒閉的可能性。

風險類別（應在業務計劃中列明如何處理和定期作檢討）包括：

- 對公司的資產安全和保障的風險，包括錢財、有形資產和員工；
- 財務風險包括資本、貨幣波動、銀行風險、客戶拖欠、工資和其他價格上升，及因破產和違約引致對政府、債權人和其他業務夥伴欠債的風險；
- 關係上的風險，包括與合作夥伴或同僚拆夥、員工不滿；國內和本地之間的關係也會帶來間接的風險；
- 法律上、政治上和宗教上的風險；
- 主要員工流失；
- 市場風險，包括競爭、顛覆性技術（破壞性科技）或其他商品/服務的侵擾；
- 影響生產和交貨的供應鏈和操作風險。

6. 財務問題

商業是藉著提供貨物和/或服務來賺取利潤的合理活動。雖然營商事工不是單純為增加持有人的財富，理想的營商事工的卓越實踐是會令企業有盈利和可以持續發展。企業同時是建基於關係上，因此卓越的營商事工就是建立在所有利益相關者之間的信任上，並且會導致這信任愈來愈穩固。根據這些原則，財務處理是營商事工中關鍵的元素，並且往往是業務計劃的審視者最關心的。

- 營商事工從業人能否清晰表達和辯證他／她對承擔財務風險、賺取及運用利潤、處理財務困難及接受虧損的取向，以致在制定企業的運作上有明顯的貢獻，亦能促進企業在社會中的正面評價？
- 業務計劃在提升、運用、監控及歸還資本上是否忠誠、中肯和有能力處理？
- 企業有沒有預備合時和足夠的儲備，以致有機會倒閉時，能處理相關的費用（例如：政府稅項、僱員遣散費和債權人的債項），尤其要保持可信賴的福音見證、良好的商業操守，及減少營商事工從業人和其他同事的風險？
- 企業是否認真看待其財政義務（包括：向供應商和合作夥伴、客戶和顧客、債權人和投資者及政府的義務）？其信貸政策和集資活動（比方：給予或採用太多信貸、借款或貸款）會否為企業的持續運作與/或對其財政義務（如：對投資者、政府）帶來額外不必要的風險？
- 企業有沒有就員工的年資、類型，與企業的地點，以及其他處境性的因素採適當的取向和合理的補貼、資助或資金奉獻？特別是保障國外員工方面，企業有否訂定合適的政策和做法？
- 公司的會計檔案、報告及做法是否適切地符合普遍的會計原則？它們是否定期的、有透明度的，並有助於建立信任的處理？

7. 跨文化問題

宣教是一種跨文化的使命、呼召和實踐。營商事工不僅是在商業或經濟層面中營運，也非以狹隘或家長式的文化模式進行宣教。良好的營商事工實踐是以充分的認識、敏銳力和能力，以及卓越的神學和宣教學來參與萬民的服侍。它也需要有經過深思熟慮的本色化做法。這些做法與在相同的地域、宗教和文化處境中的其他宣教行動有類同也有不同的地方。

- 營商事工從業人是否有適切的裝備，有效地以營商的方式參與跨文化事工？什麼程度的語言訓練和當地宗教知識才算是適當？
- 業務的政策，實踐和生產力，如何反映出企業充分了解、注重及有效地配合營運當地的信念、文化規範和背後的世界觀？
- 營商事工從業人如何嘗試將其營商事工與其他當地宣教團體的事工結合？

- 營商事工從業人如何發展他的宣教學理念與實踐？

8. 安全問題

普遍來說，企業要面對各種安全威脅。營商事工通常是處於比較惡劣的營運環境，安全威脅就更大。卓越的實踐是要消息靈通，並謹慎地尋求方法減低對企業和股東的危險性。

- 企業如何有效地保護其金融資產來避免舞弊、盜竊、損失或管理不善？
- 企業如何有效地保護自己的工廠和設備避免受到破壞、偷竊或損失？
- 企業如何有效地保障其客戶免於受損，特別是因產品不合格或敏感資訊的遺失而受害？
- 企業如何有效地防止其僱員被濫用、因工受傷、患病或受暴力對待？
- 企業有否面對訴訟、勒索、或其他形式的恐嚇，並如何處理這些威脅？
- 企業有沒有途徑獲取良好的安全指引？
- 營商事工中各參與者之間的通訊渠道和協議是否安全？(例如：企業內部和職員之間、營商事工從業人與其負責機構的成員之間、負責機構內部特別涉及業務和營商事工從業人，以及宣傳、招聘等項目上的對話)？

9. 領導、治理、決策與問責

營商事工的公司應追求卓越、以誠信和公開透明運作，並具備有效、適切的問責制度。嚴謹的營商事工企業行使相互問責制、靈活有彈性、參與式的領導和地方決策作為核心價值和經營理念。這些原則同樣應用在營商事工的運作中。

- 企業是否具備適切其年資、類型和大小的領導層和結構？企業如何為領導接班人作準備？
- 管理層是否有書面的職務內容？績效評估的處理步驟是怎樣？
- 公司決策過程是怎樣的？是否為達到效益／影響力而作決策？
- 企業是否有適切其年資、類型和大小，運作正常的諮詢委員會或董事會？有沒有監督商業和屬靈目標的機制？董事會對商務的發展是否清楚知道，並且積極參與業務面對的挑戰，尤其是在不尋常的增長時期和遇到財困時？
- 董事會成員是如何選出來的？有沒有書面的工作範圍？有效的董事會要有足夠的成員，他們對企業有同一的願景、有良好聲譽、思想充分中立（即沒有利益衝突）、委身、積極參與和擁有相關的技能和經驗。營商事工從業人理當是有投票權的董事會成員（例如作為執行董事、行政總監等）；但是，必須有健全的制衡制度，特別是有關他／她的決策和其他管理角色和職責範圍（如策略、財務和人力資源）、績效考核、薪酬和業務收入和／或分佈範圍。
- 董事會多久開會一次？開會的方式是怎樣？
- 企業是否有適當的正本及備份文檔儲存，包括企業章程、股份持有權、財產和其他資產、董事會記錄、財務報表、報稅資料，以及其他法律記錄文件？
- 董事會是否適當地知道營商事工從業人與其差會的關係及關係的含意？

10. 產生屬靈影響的計劃

縱使這是商業運作的企業，營商事工仍需要產生屬靈影響力。營商事工是複雜和有動力的召命和行動，其營商和屬靈目標有時是相輔相成，有時卻是互相違背和衝突的。同樣，有些屬靈事工安排可能會壓制了最好的商業計劃，有時期望達到的屬靈影響亦可能受阻撓和拖延，或出現意外。營商事工從業人有成熟的靈命，瞭解和運用他們的屬靈恩賜，聚焦於榮耀神和帶領人相信耶穌基督的成果上。以下問題或許會提供有用的框架，重點是以產生屬靈影響為目標去規劃和實踐商務。

- 什麼是企業的基本預設？它代表什麼樣的價值觀？它如何證明這是屬於神，為榮耀祂而存在呢？它要展現神哪方面的屬性？如何達成？
- 公司的財務和其他業務的實踐原則將會是怎樣？
- 禱告和聖經在企業中有什麼角色？
- 聘請怎麼樣的員工？和如何招聘、培育和發展他們？
- 企業如何獲得客戶？
- 企業如何影響周圍的大環境？在其獨特的處境中，企業想要帶出哪方面的救贖？
- 企業是否有適當和足夠的基督徒員工來維持和發展其屬靈影響力？
- 企業的持份者結構是否會增強或危及預期的屬靈影響力？
- 企業與其他營商事工公司有什麼聯繫？
- 屬靈影響的計劃是如何發展的？它被理解、認同和發放的程度有多廣泛？是否記錄在案，並定期審查和修訂？

11. 營商事工與社區

營商事工從事人並不是單獨自主的工作，而是與其他夥伴合作，旨在讓神的國得以擴展，藉著與耶穌基督相遇，人的生命和社區得到轉化。他們以神的真理為基礎，並以跨學科模式解決問題。此外，他們在自己的環境中與當地的基督徒一起同工。以下問題或許會提供有用的框架，以致能在更大的處境中，有更聚焦的計劃和實踐來帶出屬靈影響力。

- 營商事工從業人是否與其他同工就目標和策略已有既定的協商，並符合服侍的國家的實際情況？
- 企業與營商事工從業人如何與當地的基督徒社區結連呢？
- 營商事工從業人是否有個人的屬靈事工計劃？如何在他們生活和工作的不同範疇中體現出適當的平衡？
- 營商事工從業人如何建立、保護和善用企業所有的社會資本；反之，如何把這些資本回饋他/她所在的大網絡？

12. 成功的準繩

由於營商事工是營商和宣教的全面融合，任何成功的標準必須包括商業和屬靈的果效。這意味著當中會有互相競爭的結果和在所難免的張力；而實際上，這些張力往往是有用的。有創意的管理張力，就是有果效的營商事工從業人的重要特徵。

- 用什麼商業評估標準來確定企業的成功(如財務、市場股份等)？為什麼？
- 用什麼社會評估標準來確定企業的成功(如影響社會邊緣群體)？為什麼？
- 企業如何評估和減少其對環境的影響？
- 企業用什麼來評估屬靈影響力的成功？為什麼？
- 企業是如何使用和平衡不同量化和質化的評估方法，來衡量它的成功？
- 企業是否具有獨立的績效評估？若有，如何進行？
- 企業如何向其持份者匯報？

13. 營商事工從業人的個人生命

營商事工是個要求很高的召命，不應該隨意地加入。它會帶來阻力，營商事工從事人需要有所準備。最終，營商事工企業最重要的資產是屬靈資源，因此營商事工從業人能夠有充份的屬靈資源是十分重要的。

- 從業人是否曾透徹地分析過自己投身事工的動機？是否信守承諾來面對問責和彼此服從？

- 營商事工從業人如何保守他／她的靈修生活呢？
- 營商事工從業人的配偶（特別重要）是否同行？
- 營商事工從業人的性格是否適合營商及跨文化？
- 營商事工從業人是否全人（身、心、靈）健康呢？
- 營商事工從業人如何恰當地平衡生活中的各個範疇和事工？

14. 退出企業

「變幻原是永恆」——生活、事奉，商業也不例外。由於各種原因（理想的或不理想的、在預期和計劃中或是出乎意外的），營商事工從事者可能會離開企業。特別需要關注的是在某些情況下，一個企業必須要關閉。在這樣的情況下，生意失敗而關閉，比生意正處於強勢和成功更需要特別關注。本節彙集了文章中各部份的內容，但必須也參考其他營商事工相關的關鍵文章。

- 企業計劃是否有退場策略(如，解決領導繼承問題、危機情況下應急方案、緊急情況、公司失敗/關閉、營商事工從業人從一家成功企業轉到其他地方和/或新的事業和/或有其他呼召)？
- 曾否認真研究當地的業務監管制度，包括破產、無力償債和停止營運（無論在窘迫或成功的條件下）的問題？營商事工從業人是否意識到他們潛在的法律責任和有否採取適當的步驟保護自己？
- 公司的財務政策和做法是否合乎道德和貫徹實施，特別是面對債務人和其他的投資者？
- 風險類別（這些應已在業務計劃中處理過和定期評估）中是否包括向政府、債權人和其他商業夥伴償債務產生的財務風險？
- 企業是否隨時都有足夠儲備來處理公司倒閉時可能需要的費用（例如政府稅項、員工遣散費和關鍵債權人債項），特別是為要維持可信的福音見證、良好的商業操守，以及減少對營商事工從業人和其他同工的風險？
- 企業的退出如何敏銳地回應或結合當地社群的信仰、文化規範及深層世界觀？
- 企業如何為領導承傳作準備？
- 企業董事會是否清晰地知道並積極地處理企業面對的挑戰，特別是當業務下滑，籌算是否要關閉時？董事會是否理解破產時所要承擔的責任？
- 董事會是否適當地意識到營商事工從業人和他／她的差派機構的關係，及他／她疏散或退出的影響？
- 差派機構是否適當地介入企業的倒閉與協商過程？營商事工從業人是否信守承諾來面對問責和彼此服從？

15. 營商事工從業人的督導和牧養

營商事工是一段旅程。一句非洲諺語十分適用於營商事工的卓越實踐：「如果你想走得快，就獨自走。但如果你想走得遠，就要和別人一起走。」若要令事工有長遠的果效，為營商事工從事者提供督導和牧養關懷是至關重要的。慷慨的施予和接受都是基督徒的恩典。

- 企業是否有途徑獲得有效的督導，尤其是有關商務可能面對的挑戰，並且它是否有願意接受督導的表現？
- 營商事工從業人是否有途徑獲得有效的督導，尤其是有關他／她的宣教工作及個人成長，並且他／她是否有願意接受督導的表現？
- 給予營商事工從業人和牧養和後勤支援是否適當（清楚知會、完整適切、合時充足）？
- 營商事工從業人如何盡責地照顧自己？
- 營商事工從業人是否與當地教會保持合宜的關係？

16. 差派機構的營商事工

將營商事工與差派機構現行運作整合是整體卓越實踐的重要部份。例如成為差會的國家辦事處(National Offices/NOs)和國家團隊(Country Teams/CTs)運作的一部份。

- 事工從業人是否與他／她的國家辦事處、國家團隊，甚或公司有適當和最新的協議備忘錄(MoU)? 有關部門對財政責任、權責和問責，危機處理(例如在高風險、有潛在可能要疏散的情況下)是否清楚和有書面的協議? 所有部門是否經常保持有效和適切的溝通?
- 事工從業人、國家辦事處(NO)及國家團隊(CT)是否意識到危急的需求，並能適當地處理?
- 國家辦事處如何加強對營商事工的參與，特別是有關招聘和遴選、宣教同工的關顧和問責方面?
- 國家團隊如何加強對營商事工的參與，特別是在策略、職位安排、宣教同工的關顧，屬靈影響力和問責上?
- 因國家辦事處及國家團隊都有一定的限制和約束，要有效地建立團隊的能力，建議借用外來的商業專才和支援。

17. 總結

我們在一切所作的事上追求卓越的果效會為神帶來榮耀，因此，我們提供了上述的準則，同時充分知道和相信，各人是被基督的心思有創意地引導著來應用這些準則。最終神是賜果效的神。因此，為了神的榮耀，讓我們禱告，求主悅納並使用更多的營商事工從業人和他們的企業來拓展祂的國度。

本文章承蒙作者應允翻譯及轉載