



营商事工卓越实践指南

作者：彼得·肖卡特

1. 引言

商业的类型五花八门，就像商界中的创业家和专业人士一样多元化。尽管如此，当中仍有一些卓越的实践方法是被广泛接纳和重视的。本文无意提出单一的实践规范、狭隘的应用，或过份详尽无遗的内容。相反，本文旨在提供一个要点清单（通常以问题形式），让营商事工从业人士在每一个独特的营商事工环境中，认真思考，并适当应用，以致带来荣神益人的果效。我们建议那些打算开展营商事工的人士，在开始之前先阅读本文，并在营运过程中经常用来检讨。探讨和检视的过程若同时也咨询问责的团体、同工和其他领袖，裨益定必大大加增。

2. 理解营商事工的理念

一个理解营商事工的方法是将它定义为利用盈利和可持续发展的营商潜力来刻意带出宣教影响力的职场事工。推而广之，一个营商事工的全部业务，包括它背后的远景和意图，以及每样营运活动，都定意成为宣扬和展示神国的机会。同样地，一个营商事工的从业人通常是企业中的雇主、经理，又或是担当着领导、决策、制定方向及掌管业务步伐的重要角色。

- 这企业在职场中是否效法基督的仆人领导模式？
- 长远来说，这企业是否尽其所能达到盈利和可持续发展？
- 企业中的管理层和雇主是否接受和共同承担实现天国的动机、目标和计划？
- 企业是否以合乎圣经的个人和社区整全转化为目标？

3. 营商计划和业务运作

「无计划就等于筹算失败」。「若想逗神笑，就将你的商业计划给祂看。」这两句话点出营商事工吊诡之处，其中隐含了人与神奇妙地同工的关系；同时突显出谨慎的策略性分析和出奇意外（不论是好是坏）的干扰之间的张力。因此，卓越的营商事工实践必须具备商业及专业能力，不单要认真地规划，亦需要敬虔祷告，随时回应圣灵在现实情况中的引导。

- 企业在开展前曾否经过仔细的调研？过程中有否广泛地咨询各范畴中具经验和知识的人？
- 企业是否具备清晰的理念，以及实际的推行策略？
- 业务计划是否充分地实现远景和目标、回应市场机会和行销策略，以及考量生产和提供的产品与服务，生产与传输流程和需求、销售策略和预测、管理和工作人员的能力和条件、资本投资和其他经济因素，如编订销售、成本和费用的预算，资本开支和现金流量等，及风险分析？
- 计划是否充分处理预期增长？
- 业务计划中有没有退场策略(如：有没有考虑到领导继承的问题，当遇到危机、紧急事故、公司倒闭，或营商事工从业人要离开或另有呼召时，有没有应急计划)？

4. 监管和道德问题

营商事工的企业通常设立在一些经济贫乏、商业不发达、制度蕴藏贪腐、法律框架复杂、欠缺透明度、高风险的营商环境；与营商事工从业人以往经历过的环境，可能是截然不同。他们差不多每天都要面对敌意、沮丧和挑战。他/她必须要具备清楚的愿景、全然委身、面对现实，并且要有符合圣经原则的周详准备，以致能够化解和应对各式各样的困难。

- 是否有就企业运作所在地的监管制度作详细的了解？包括拥有权、投资规范、外汇管理、招聘和税项，破产、清盘和关闭企业（无论是因困境或成功）？营商事工从业人是否意识到自己在当中潜在的法律责任，并有否采取适当的防范措施来保护自己？
- 有否寻求及咨询当地知情的基督徒如何有效地处理这些问题？
- 企业的架构是怎样的？是否最切合当地的实况？
- 企业的财务是否坚守道德原则和精确的实践出来？例如在会计和报表、银行活动和货币交易、贿赂、买卖、负债人和其他投资者、佣金和疏通费（手续费、代理费等）、税款、工资（或其他员工福利、补偿、保险等）方面。
- 业务是否拥有足够的法律和财务审计资源？
- 企业在神及全部持份者面前是否能彰显诚信和真理的价值理念、有责任感和委身、正义和公正，并且专注于工作、家庭和社区的整全见证？

- 在神及人面前，企业是否有好管家的行为操守，努力维护环境和善用可使用的资源，合法地赚取当得的利润，智慧地使用利润来保障及发展公司业务，与一起承担风险的人共同分享，及慷慨地参与社区的慈善活动？
- 企业是否为当地社区的社会及经济发展作出合理的贡献？例如，透过提供可提升该区人民的生活质素的产品和服务；尽可能运用当地的资源和人才；透过提供相关的就业机会和培训，刻意找机会帮助弱势社群？
- 企业是否有道德伦理的明文规范？

5. 风险分析、承受能力与管理

企业要面对不同类型的风险。在有效处理风险之前，必先要尽量切实地认识和评估这些风险。既然风险肯定是有的，就要衡量企业能承受风险到什么程度。营商事工企业的风险通常比普通企业较高，因存在跨文化的因素，而且是置身在更富挑战性的环境中，这些都令营商事工从业人和他们的业务更容易受损。

卓越的营商事工实践承认和接受灾难性的风险会随时出现，这些风险甚至有机会令企业倒闭，但同时会有智慧地尽各种可行的方法减轻发生倒闭的可能性。

风险类别（应在业务计划中列明如何处理和定期作检讨）包括：

- 对公司的资产安全和保障的风险，包括钱财、有形资产和员工；
- 财务风险包括资本、货币波动、银行风险、客户拖欠、工资和其他价格上升，及因破产和违约引致对政府、债权人和其他业务伙伴欠债的风险；
- 关系上的风险，包括与合作伙伴或同僚拆伙、员工不满；国内和本地之间的关系也会带来间接的风险；
- 法律上、政治上和宗教上的风险；
- 主要员工流失；
- 市场风险，包括竞争、颠覆性技术（破坏性科技）或其他商品/服务的侵扰；
- 影响生产和交货的供应链和操作风险。

6. 财务问题

商业是借着提供货物和/或服务来赚取利润的合理活动。虽然营商事工不是单纯为增加持有人的财富，理想的营商事工的卓越实践是会令企业有盈利和可以持续发展。企业同时是建基于关系上，因此卓越的营商事工就是建立在所有利益相关者之间的信任上，并且会导致这信任

愈来愈稳固。根据这些原则，财务处理是营商事工中关键的元素，并且往往是业务计划的审视者最关心的。

- 营商事工从业者能否清晰表达和辩证他/她对承担财务风险、赚取及运用利润、处理财务困难及接受亏损的取向，以致在制定企业的运作上有明显的贡献，亦能促进企业在社会中的正面评价？
- 业务计划在提升、运用、监控及归还资本上是否忠诚、中肯和有处理能力？
- 企业有没有预备合时和足够的储备，以致有机会倒闭时，能处理相关的费用（例如：政府税项、雇员遣散费和债权人的债项），尤其要保持可信赖的福音见证、良好的商业操守，及减少营商事工从业者和其他同事的风险？
- 企业是否认真看待其财政义务（包括：向供应商和合作伙伴、客户和顾客、债权人和投资者及政府的义务）？其信贷政策和集资活动（比方：给予或采用太多信贷、借款或贷款）会否为企业的持续运作与/或对其财政义务（如：对投资者、政府）带来额外不必要的风险？
- 企业有没有就员工的年资、类型，与企业的地点，以及其他处境性的因素采适当的取向和合理的补贴、资助或资金奉献？特别是保障国外员工方面，企业有否订定合适的政策和做法？
- 公司的会计档案、报告及做法是否適切地符合普遍的会计原则？它们是否定期的、有透明度的，并有助于建立信任的处理？

7. 跨文化问题

宣教是一种跨文化的使命、呼召和实践。营商事工不仅是在商业或经济层面中营运，也非以狭隘或家长式的文化模式进行宣教。良好的营商事工实践是以充分的认识、敏锐力和能力，以及卓越的神学和宣教学来参与万民的服侍。它也需要有经过深思熟虑的本色化做法。这些做法与在相同的地域、宗教和文化处境中的其他宣教行动有类同也有不同的地方。

- 营商事工从业者是否有适切的装备，有效地以营商的方式参与跨文化事工？什么程度的语言训练和当地宗教知识才算是适当？
- 业务的政策，实践和生产力，如何反映出企业充分了解、注重及有效地配合营运当地的信念、文化规范和背后的世界观？
- 营商事工从业者如何尝试将其营商事工与其他当地宣教团体的事工结合？
- 营商事工从业者如何发展他的宣教学理念与实践？

8. 安全问题

普遍来说，企业要面对各种安全威胁。营商事工通常是处于比较恶劣的营运环境，安全威胁就更大。卓越的实践是要消息灵通，并谨慎地寻求方法减低对企业和股东的危险性。

- 企业如何有效地保护其金融资产来避免舞弊、盗窃、损失或管理不善？
- 企业如何有效地保护自己的工厂和设备避免受到破坏、偷窃或损失？
- 企业如何有效地保障其客户免于受损，特别是因产品不合格或敏感资讯的遗失而受害？
- 企业如何有效地防止其雇员被滥用、因工受伤、患病或受暴力对待？
- 企业有否面对诉讼、勒索、或其他形式的恐吓，并如何处理这些威胁？
- 企业有没有途径获取良好的安全指引？
- 营商事工中各参与者之间的通讯渠道和协议是否安全？(例如：企业内部和职员之间、营商事工从业人与其负责机构的成员之间、负责机构内部特别涉及业务和营商事工从业人，以及宣传、招聘等项目上的对话)？

9. 领导、治理、决策与问责

营商事工的公司应追求卓越、以诚信和公开透明运作，并具备有效、适切的问责制度。严谨的营商事工企业行使相互问责制、灵活有弹性、参与式的领导和地方决策作为核心价值和经营理念。这些原则同样应用在营商事工的运作中。

- 企业是否具备适切其年资、类型和大小的领导层和结构？企业如何为领导接班人作准备？
- 管理层是否有书面的职务内容？绩效评估的处理步骤是怎样？
- 公司决策过程是怎样的？是否为达到效益 / 影响力而作决策？
- 企业是否有适切其年资、类型和大小，运作正常的咨询委员会或董事会？有没有监督商业和属灵目标的机制？董事会对商务的发展是否清楚知道，并且积极参与业务面对的挑战，尤其是在不寻常的增长时期和遇到财困时？
- 董事会成员是如何选出来的？有没有书面的工作范围？有效的董事会要有足够的成员，他们对企业有同一的愿景、有良好声誉、思想充分中立（即没有利益冲突）、委身、积极参与和拥有相关的技能和经验。营商事工从业人理当是有投票权的董事会成员（例如作为执行董事、行政总监等）；但是，必须有健全的制衡制度，特别是有关他 / 她的决策和其他管理角色和职责范围（如策略、财务和人力资源）、绩效考核、薪酬和业务收入和/或分布范围。
- 董事会多久开会一次？开会的方式是怎样？
- 企业是否有适当的正本及备份文档储存，包括企业章程、股份持有权、财产和其他资产、董事会记录、财务报表、报税资料，以及其他法律记录文件？
- 董事会是否适当地知道营商事工从业人与其差会的关系及关系的含意？

10. 产生属灵影响的计划

纵使这是商业运作的企业，营商事工仍需要产生属灵影响力。营商事工是复杂和有动力的召命和行动，其营商和属灵目标有时是相辅相成，有时却是互相违背和冲突的。同样，有些属灵事工安排可能会压制了最好的商业计划，有时期望达到的属灵影响亦可能受阻挠和拖延，或出现意外。营商事工从业人有成熟的灵命，了解和运用他们的属灵恩赐，聚焦于荣耀神和带领人相信耶稣基督的成果上。以下问题或许会提供有用的框架，重点是以产生属灵影响为目标去规划和实践商务。

- 什么是企业的基本预设？它代表什么样的价值观？它如何证明这是属于神，为荣耀祂而存在呢？它要展现神哪方面的属性？如何达成？
- 公司的财务和其他业务的实践原则将会是怎样？
- 祷告和圣经在企业中有什么角色？
- 聘请怎么样的员工？和如何招聘、培育和发展他们？
- 企业如何获得客户？
- 企业如何影响周围的大环境？在其独特的处境中，企业想要带出哪方面的救赎？
- 企业是否有适当和足够的基督徒员工来维持和发展其属灵影响力？
- 企业的持份者结构是否会增强或危及预期的属灵影响力？
- 企业与其他营商事工公司有什么联系？
- 属灵影响的计划是如何发展的？它被理解、认同和发放的程度有多广泛？是否记录在案，并定期审查和修订？

11. 营商事工与社区

营商事工从事人并不是独立自主的工作，而是与其他伙伴合作，旨在让神的国得以扩展，借着与耶稣基督相遇，人的生命和社区得到转化。他们以神的真理为基础，并以跨学科模式解决问题。此外，他们在自己的环境中与当地的基督徒一起同工。以下问题或许会提供有用的框架，以致能在更大的处境中，有更聚焦的计划和实践来带出属灵影响力。

- 营商事工从业人是否与其他同工就目标和策略已有既定的协商，并符合服侍的国家的实际情况？
- 企业与营商事工从业人如何与当地的基督徒社区结连呢？
- 营商事工从业人是否有个人的属灵事工计划？如何在他们生活和工作的不同范畴中体现出适当的平衡？
- 营商事工从业人如何建立、保护和善用企业所有的社会资本；反之，如何把这些资本回馈他/她所在的大网络？

12. 成功的准绳

由于营商事工是营商和宣教的全面融合，任何成功的标准必须包括商业和属灵的果效。这意味着当中会有互相竞争的结果和在所难免的张力；而实际上，这些张力往往是有用的。有创意的管理张力，就是有果效的营商事工从业人的重要特征。

- 用什么商业评估标准来确定企业的成功(如财务、市场股份等)?为什么?
- 用什么社会评估标准来确定企业的成功(如影响社会边缘群体)?为什么?
- 企业如何评估和减少其对环境的影响?
- 企业用什么来评估属灵影响力的成功?为什么?
- 企业是如何使用和平衡不同量化和质化的评估方法，来衡量它的成功?
- 企业是否具有独立的绩效评估?若有，如何进行?
- 企业如何向其持份者汇报?

13. 营商事工从业人的个人生命

营商事工是个要求很高的召命，不应该随意地加入。它会带来阻力，营商事工从事人需要有所准备。最终，营商事工企业最重要的资产是属灵资源，因此营商事工从业人能够有充份的属灵资源是十分重要的。

- 从业人是否曾透彻地分析过自己投身事工的动机?是否信守承诺来面对问责和彼此服从?
- 营商事工从业人如何保守他/她的灵修生活呢?
- 营商事工从业人的配偶(特别重要)是否同行?
- 营商事工从业人的性格是否适合营商及跨文化?
- 营商事工从业人是否全人(身、心、灵)健康呢?
- 营商事工从业人如何恰当地平衡生活中的各个范畴和事工?

14. 退出企业

「变幻原是永恒」——生活、事奉，商业也不例外。由于各种原因(理想的或不理想的、在预期和计划中或是出乎意外的)，营商事工从事人可能会离开企业。特别需要关注的是在某些情况下，一个企业必须要关闭。在这样的情况下，生意失败而关闭，比生意正处于强势和成功更需要特别关注。本节汇集了文章中各部份的内容，但必须也参考其他营商事工相关的键文章。

- 企业计划是否有退场策略(如，解决领导继承问题、危机情况下应急方案、紧急情况、公司失败/关闭、营商事工从业人从一家成功企业转到其他地方和/或新的事业和/或有其他呼召)?

- 曾否认真研究当地的业务监管制度，包括破产、无力偿债和停止营运（无论在窘迫或成功的条件下）的问题？营商事工从业者是否意识到他们潜在的法律责任和有否采取适当的步骤保护自己？
- 公司的财务政策和做法是否合乎道德和贯彻实施，特别是面对债务人和其他的投资者？
- 风险类别（这些应已在业务计划中处理过和定期评估）中是否包括向政府、债权人和其他商业伙伴偿债务产生的财务风险？
- 企业是否随时都有足够储备来处理公司倒闭时可能需要的费用（例如政府税项、员工遣散费和关键债权人债项），特别是为要维持可信的福音见证、良好的商业操守，以及减少对营商事工从业者和其他同工的风险？
- 企业的退出如何敏锐地回应或结合当地社群的信仰、文化规范及深层世界观？
- 企业如何为领导承传作准备？
- 企业董事会是否清晰地知道并积极处理企业面对的挑战，特别是当业务下滑，筹算是否要关闭时？董事会是否理解破产时所要承担的责任？
- 董事会是否适当地意识到营商事工从业者和他/她的差派机构的关系，及他/她疏散或退出的影响？
- 差派机构是否适当地介入企业的倒闭与协商过程？营商事工从业者是否信守承诺来面对问责和彼此服从？

15. 营商事工从业人的督导和牧养

营商事工是一段旅程。一句非洲谚语十分适用于营商事工的卓越实践：「如果你想走得快，就独自走。但如果你想走得远，就要和别人一起走。」若要令事工有长远的果效，为营商事工从业者提供督导和牧养关怀是至关重要的。慷慨的施予和接受都是基督徒的恩典。

- 企业是否有途径获得有效的督导，尤其是有关商务可能面对的挑战，并且它是否有愿意接受督导的表现？
- 营商事工从业者是否有途径获得有效的督导，尤其是有关他/她的宣教工作及个人成长，并且他/她是否有愿意接受督导的表现？
- 给予营商事工从业人和牧养和后勤支援是否适当（清楚知会、完整適切、合时充足）？
- 营商事工从业者如何尽责地照顾自己？
- 营商事工从业者是否与当地教会保持合宜的关系？

16. 差派机构的营商事工

将营商事工与差派机构现行运作整合是整体卓越实践的重要部份。例如成为差会的国家办事处（National Offices / NOs）和国家团队（Country Teams / CTs）运作的一部份。

- 事工从业者是否与他 / 她的国家办事处、国家团队，甚或公司有适当和最新的协议备忘录 (MoU)？有关部门对财政责任、权责和问责，危机处理(例如在高风险、有潜在可能要疏散的情况下)是否清楚和有书面的协议？所有部门是否经常保持有效和适切的沟通？
- 事工从业者、国家办事处(NO)及国家团队(CT)是否意识到危急的需求，并能适当地处理？
- 国家办事处如何加强对营商事工的参与，特别是有关招聘和遴选、宣教同工的关顾和问责方面？
- 国家团队如何加强对营商事工的参与，特别是在策略、职位安排、宣教同工的关顾，属灵影响力和问责上？
- 因国家办事处及国家团队都有一定的限制和约束，要有效地建立团队的能力，建议借用外来的商业专才和支援。

17. 总结

我们在一切所作的事上追求卓越的果效会为神带来荣耀，因此，我们提供了上述的准则，同时充分知道和相信，各人是被基督的心思有创意地引导着来应用这些准则。最终神是赐果效的神。因此，为了神的荣耀，让我们祷告，求主悦纳并使用更多的营商事工从业人和他们的企业来拓展祂的国度。

本文章承蒙作者应允翻译及转载