

被解散的良心——当“向神负责”在制度中被生成“对果效负责”，教会还剩下什么

本文追问的不是教会治理的“失灵”，而是一个更隐蔽的神学事件：当代教会中最受赞扬的“忠心管家”，其“忠心”本身已在不改变敬虔语汇的前提下，被一套弥漫于神学教育、出版市场与宗派治理的制度闭环，生成为另一种伦理内核——将那位随己意吹气、以隐藏方式工作、以十字架的“失败”得胜的上帝所要求的不可核算的忠心，转变为对可量度、可报告、可逐年优化的组织果效的全方位负责。这不是“工具理性侵蚀灵性”的又一种描述，也不是“组织目标置换使命”的教会版；本文的核心判断是：“忠心”这个词没有被背叛，它被重写了。而完成这重写的，正是那些最想对神负责的人，在他们最勤勉、最舍己的教会服侍中，亲手推动了一个将不可核算之物系统性地排除出决策议程的“核算型翻译器”。

作者 葡萄 · 约 2.5 万字 · 发表于2026年7月24日

摘要

本文追问的不是教会治理的“失灵”，而是一个更隐蔽的神学事件：当代教会中最受赞扬的“忠心管家”，其“忠心”本身已在不改变敬虔语汇的前提下，被一套弥漫于神学教育、出版市场与宗派治理的制度闭环，生成为另一种伦理内核——将那位随己意吹气、以隐藏方式工作、以十字架的“失败”得胜的上帝所要求的不可核算的忠心，转变为对可量度、可报告、可逐年优化的组织果效的全方位负责。这不是“工具理性侵蚀灵性”的又一种描述，也不是“组织目标置换使命”的教会版；本文的核心判断是：“忠心”这个词没有被背叛，它被重写了。而完成这重写的，正是那些最想对神负责的人，在他们最勤勉、最舍己的教会服侍中，亲手推动了一个将不可核算之物系统性地排除出决策议程的“核算型翻译器”。论文将此过程命名为“核算型良心”的生产，并通过与福柯规训理论、教会增长学代表人物的正面交锋，论证这一发生学机制无法被既有概念1:1还原——它的独特动力不是匿名的权力规训，而是牧者在神面前的称义焦虑被制度驯化为自我献祭的属灵礼仪。本文正面勾勒另一种姿态——“解散的良心”——并基于对十二位牧者的深度访谈与五个堂会的多年参与观察，将其落实为三个可观测的教会治理标记：为不可核算之事保留的预算空间、述职中对失败与无知的制度性坦承、以及在讲道评估中用于守护“不安”的非考核性提问。同时，本文诚实呈现一个失败案例，以厘清解散良心得以发生的具体条件边界。本文不提供新的教会增长策略；它试图论证，“放弃核算权”不是一个组织缺陷，而是一种被十字架逻辑逼出的治理姿势：承认自己无权提前知道神在做什么，却依然忠心行事。

关键词：核算型良心；解散的良心；管家职分；教会治理；发生学；代理坍塌

一、裂口：那个在执事会门外反复浮现的问题

王牧在这个城市教会做了十二年。在这十二年间，教会从几十人增长到三百多人，建立了完善的小组牧养体系，年度事工预算从六位数增长到七位数，宗派内外的邀请也越来越多。每个周三晚上的同工会，他通常都能稳住。但那个周二晚上，他反复改着明天下午要向执事会提交的年度事工预算报告，屏幕上的表格里是过去一年的数据：决志人数增长、受洗人数增长、小组出席率稳定、新媒体传播数据上升——几乎每一条都在印证他的工作。可是，他一遍遍改着预算备忘里本该最简单的那一栏：“下一年度的核心事工异象及预期产出”，却怎么也写不下去。

不是因为没得写。他可以熟练地为每一个提案附上“预期产出”和“可量化的评估指标”。过去这些年里，他已经被训练得足够精通这套语言。真正让他在那一刻停下的，是一连串他无法在表格里填入、却一再啃噬着他的问题：为什么这些年他花了越来越多的时间在预算答辩、策略会议和事工报告上，而与那些正在经历深度信仰挣扎、无法用任何标准答案带过的肢体的谈话，却越来越少？为什么那些没法被编进“小组出席率”和“决志增长率”的牧养现场——那条陪伴被抑郁症缠累多年的弟兄却至今看不到任何突破的长路，那场站在自杀未遂的青年父母面前时他发现自己一句属灵套话都说不出口的沉默，那位告诉他“牧师我每周都来聚会但我不确定我还要不要信”的中年姊妹脸上那抹混合着疲惫与诚实的神情——越来越多地只是被他存在心里，之后，便再无下文？

不是因为他不忠心。王牧留在车上，熄了火，黑暗里一个念头搅动着她：我甚至不知道自己是不是在做神要我做的事。但我知道，如果我停下来，明天晚上的执事会上，我拿不出一份有数字的报告，大家就会问我：这些钱、这些人、这些时间，都用到哪里去了？

这是一个人和一套他赖以忠心的系统之间，一场尚未被命名的长期磨损。王牧不是特例。他用十二年的时间，抵达了本文试图命名的那个裂口。

过去二十年间，全球基督教世界的聚会产能、数字内容和机构化课程正处在一个历史高位。但越走进教会的治理底层，一幅与这张光鲜全景格格不入的图景就越是无可回避：数以万计的牧者，在关上办公室门之后，反复在心里盘桓着同一个问题——“我们到底在忙什么？”而过去这些年里，教牧圈子对这个裂口的标准解释，几乎都围绕着同一个逻辑旋转：“不够。”不够委身，不够追求，不够祷告，不够付代价。这类诊断看似属灵，却把整个问题的重量压在了被牧养者乃至牧者自己的“疲软”上，进而默认了系统本身是健康的——只要注入更大的灵性力量、更强的异象驱动，就能重新激活。

但王牧不是不委身的人。本文的五位核心访谈对象，在进入牧职前都曾有过被同辈视为“太激进”的奉献经历，他们的祷告日志里密布着真切的挣扎。其中一位曾连续五年带着一个五人不到的青少年小组，有两年几乎毫无外在进展；但他可以撑过“人少”，却几乎撑不过后来的一刻——当教会引

入标准化小组评估体系、要求各组提交“可量化成长记录”之后，某次同工会上一位同工不经意地问他：“牧，我们是不是该把资源集中在产出更高的组上面？”

他事后告诉我：“我那一刻不是在生气，我是在害怕——因为我心里有一个声音说：‘他说得对。’”

这意味着问题的根源不是“不够”，而是“够了”——那些最委身的牧者，在兢兢业业做了所有他们被教导该做的事之后，发现他们内在最珍惜的牧养现场，却无法被他们所服务的这套体系识别为有效。“够了”才追问系统，“不够”只会追问自己。这正是本文的起点：那个让王牧反复写不下去的裂口，是切入问题的入口，而不是需要被补上的缺口。它逼我们问的不是“怎么做得更好”，而是——在忠于上帝和忠于果效之间，忠心这个词本身，究竟发生了什么？

本文就此提出一个根本判断：不是忠心不够，也不是忠心被侵蚀；而是在当代教会的制度场域中，最敬虔、最受赞扬的那种“向神负责”的管家心态，已经被一批看似中性的治理工具、评估语言和决策惯例，在实践层悄然重写为另一套伦理内核。“忠心管家”这个词仍在会章、讲道和同工会议中被反复使用，没有任何一个字面含义被篡改或宣布作废。但运行在这套语词底下的实际决策逻辑，已经把那位行事不可测度、主权不可让渡的上帝，替换为一套以可见增长、可控流程和可报告产出为锚点的“果效责任制”。这个替换，并未被宣告。它是被发生的。

二、神的心意如何被换算成一张“可填的表”：代理坍缩与核算型良心的发生机制

这个替换究竟是怎么发生的？我们必须从王牧车里的那个念头，下沉到制度的细节中去。

在小组评估体系被引入王牧所在的教会时，没有任何人说过“属灵生命就等于出席率”。同工会的讨论完全在忠心的框架下进行。他们最初引入这套评估工具的目的，甚至极为属灵：“我们不想让任何一只小羊走丢。如果连他们有没有在被牧养我们都说不清楚，怎么好意思说自己是忠心管家？”

这个动机，单独看毫无可指摘之处。正是这无可指摘，构成了后来一切蜕变的伦理起点。

要理解接下来发生的事，需要看清一个在教会治理讨论中几乎从未被命名的机制。它不在任何一本教会管理学教材的章节标题里，却像地心引力一样持续作用在每一次同工会议中。本文称之为代理坍缩：当一个组织无法直接获取它所寻求的终极实体时，它会逐渐将最初仅为临时指代或部分测量的指标，当作实体本身来决策。这不是默顿所说的“目标置换”——即工具性目标逐步吞噬原初使命。代理坍缩与目标置换的关键区别在于：置换预设了原初使命和工具性目标在逻辑上可分，坍缩则揭示，在教会的实际治理中，二者从一开始就互释难分。当执事会第一次将“神的心意”和“小组出席率”放在同一张议程表上讨论时，它们就已经进入了同一个决策语法系统；不是先有一个纯洁的“为神负责”、后被“为数据负责”替换，而是“为神负责”这个动作本身，在制度表达中从来就无法离

开某种可被共同识别的依据。目标置换哀悼的是“后来变坏了”；代理坍塌追问的是——“变坏”的种子，是否从一开始就埋在“如何识别神的心意”这个制度性需求的土壤里？

具体到王牧的同工会：教会寻求的“实体”是什么？是神的心意。是神在每一只小羊身上的具体作为。是同工们有一天在基督台前交账时，能坦然说：“我们尽了忠。”但教会治理的正常运行，不可能每次都等上帝从天上发声。会议桌上的讨论，需要一个共同可见、可被彼此识别、可被集体讨论的依据。这个依据，就是代理。小组出席率、决志次数、受洗人数、事工预算执行率——这些数字最开始仅仅是“我们在做事”的佐证，它们与“神的心意”的关系最多只是：“若神喜悦，这些或许能反映他的一点作为。”

然而，在一次又一次议程的逼压下，这个“或许”被无声地拿掉了。

我们进入同工会的实际议事动线，才能看清这究竟是怎么逼出来的。当预算讨论的时间只有三十分钟，而执事们下周各自还有职场上五十个小时的工作等着他们时，那种最属灵、最本真的追问——“这个事工到底是不是神在这个季节要我们做的？”——需要极大的耐心：长时间的沉默、被允许的无解、个人领受与群体察验之间的漫长摩擦。每一次这样的追问，如果被严肃对待，都会让议程无法按计划推进。而与此相对的另一条路，则清晰、安全且高效：翻开上一季的出席数据，对照行事历，判断投入产出比。没有人因此显得不属灵；他们只是在做“负责任的管家当做的审慎决定”。

转折点不在任何一次投票中。转折点在每次议程的末尾反哺回来，内化为一种“知道该说什么”的预判机制。渐渐地，同工们带着提案进入会议之前，就已经在心里预审了一遍：如果一个提议无法被转化为可讨论的指标，它就不会被提出。不是因为它被拒绝，而是因为它会被沉默地晾在议程边缘，无法被系统识别。“神的心意”没有被宣布作废——它只是在决策的语法层，失去了能被陈述的身份。

然而，代理坍塌作为一个组织学的普遍机制，它在任何以使命驱动的组织中都有可能发生——非营利组织里筹款数据取代事工实质，教育机构里升学率取代人的完整性成长，政治系统中民调数据取代治理判断。这些场域同样在经历代理坍塌，但它们生产出来的“良心形态”却未必是同一种。公司里KPI取代使命，催生的是职业倦怠或犬儒式的“表演式达标”；而教会中出席率取代神的心意，催生的却是一种特定的、咬着牙的、自噬式的焦虑：“我若不这样行，就亏欠了神。”这个差别，才是本文真正的追问对象：为什么在教会中，代理坍塌会生产出核算型良心这种特定的伦理形态？是什么使得教会中的代理坍塌，不同于其他场域的代理坍塌？

答案在于：教会中的代理坍塌，不是作用在一片空白的良心上。它作用在一块已经被特定的神学话语预先塑形过的土壤之上——这块土壤，就是福音派传统中那套以“管家交账”为核心的忠心神学。这套神学话语本身并非错误，它深深扎根于圣经叙事：耶稣所讲的三个仆人比喻（太25:14-30），保罗在哥林多前书中对使徒职分的辩护（林前4:1-5），以及福音书中反复出现的“主人回来与仆人

算账”的终末意象。这些经文在历史上塑造了一种极为可贵的灵性传统：牧者被教导要对自己的职分存敬畏之心，要警醒，要知道自己将来必在那位审判活人死人的主面前陈明一切。这种“终末性交账意识”，是教会忠心伦理的神圣内核。

但正是这个内核，在遭遇当代治理技术的代理坍缩时，被触发了致命的化学反应。代理坍缩将“将来在神面前交账”那个遥远的、不可见的、唯独神有权执行的终末审判，悄无声息地折叠为“此刻在执事会面前交账”这个迫近的、可见的、可以被表格和数字满足的即时评估。牧者的良心原本被训练为：在神面前战兢，知道自己所有的服侍果效在末日才能被主显明，因此此刻无法为自己估值。而代理坍缩完成之后的良心运转被改写为：在执事会面前战兢，知道自己的服侍只有被转化为数据才能在议程中存活，因此此刻必须为自己估值——并且估值越高，良心越安。

这就是本文命名的核算型良心的发生学全貌。它不是一个孤立的组织现象。它是两重发生的化合产物：第一重发生——“管家交账”的终末性神学话语，在数代牧者的灵性教育中，早已将良心塑造成一套对“将来审判”高度敏感、无法安于廉价自我肯定的内置结构；第二重发生——当代教会治理的代理坍缩，在每一次议程的逼压下，将这套神学结构中的“将来交账”偷换为“此刻用数据交账”。没有第一重发生，第二重只会产生职业倦怠或犬儒主义；没有第二重发生，第一重仍能保有它健康的终末张力。但当两重发生化合，产物就是一个崭新的伦理形态：牧者在对神负责的敬虔焦虑驱使下，将不可核算的忠心，转化为以可量度组织果效自我称义，却因此更深地离开了恩典。

核算型良心不是道德感低下的良心；它恰恰是那些最想对神负责的牧者，在被一代代制度反复训练“忠心需要凭证”之后，由制度从这一片已被神学话语深耕过的良心土壤中，发生出来的一种新的伦理形态。代理坍缩是引信，但那根早已埋下的神学引线，才是火药。

三、核算型良心的三层运作结构

在进入田野材料的细节之前，有必要正面勾勒核算型良心这种伦理形态的完整面貌。它不是一种弥漫的“氛围”，不是一种模糊的“倾向”——它在教会的制度生活中，以三个互相勾连的层面精准运作。这三个层面各自独立运转，却又环环相扣；任何一层单独存在，都不足以生产出完整的核算型良心；唯有三层同时在场、彼此喂养时，这套自我供养的伦理机器才得以全速运转。

第一个层面是议事层的代理坍缩。这是核算型良心最外在的运作场域，也是本文第二节已经详述的机制。在执事会、同工会、年度预算会议这些治理空间里，终极实体（神的心意、羊群的属灵光景、圣灵随己意的作为）无法被直接摆上议程。会议需要一个可被共同识别、可被集体讨论、可被投票表决的依据。于是，代理就位：出席率、决志数、受洗人数、预算执行率。在议程的逼压下，这些原本只是“或许能反映一点神作为”的临时性指标，逐渐被当作牧养实质本身来决策。代理坍缩在这个层面造成的效果是：不是教会不再寻求神的心意，而是神的心意在决策语法层失去了能被陈述的身份。当一位同工带着一个真实的牧养提案进入会议之前，他已经在心里预审了一遍——如

果这个提案不能被翻译成数字，它就不会被提出。不是被拒绝，是被沉默地晾在议程边缘，无法被系统识别。

第二个层面是教育层的内化训练。代理坍缩描述了“在会议上发生了什么”，但牧者的良心被核算逻辑驯化，其最精微的工场并不在执事会的会议桌上，而在更早、更深远的神学教育阶段。本文将在第四节详述的三台“机器”——神学院的讲道评分表、基督教出版与数字生态的推荐算法、宗派统一课程体系的进度压力——本质上都是核算型良心在牧者职业生命的早期，预先植入的一套“什么算合用”“什么算合格”的判断语法。这个层面的训练，塑造的还不是核算型良心本身，而是一种核算型判断力：年轻传道人在尚未真正面对执事会压力之前，已经学会下意识地判断哪段经文“适合做周日讲道”（即能产出明确的应用步骤）、哪种牧养方式“比较有果效”（即能用数字呈现）、哪种事工提案“比较负责任”（即附带可量化的预期产出）。这套判断力单独存在时，不过是一种被训练出来的职业直觉。但当它日后与第三个层面——灵性层——深度绑定之后，它就从“判断力”升格为“良心”。

第三个层面是灵性层的称义焦虑被喂养。这是核算型良心最深层的动力源，也是使教会的代理坍缩区别于公司KPI文化的关键所在。一个企业经理面对业绩指标，如果完不成，他可能焦虑于奖金缩减、职位不稳或行业声誉受损；但一个牧者面对事工数据的下滑，他焦虑的是另一件事：“我将来在神面前怎么交账？”这不是普通的职业焦虑，这是神学性的称义焦虑——它直接触及牧者与上帝之间最隐秘、最不可让渡的那个关系内核：“我是不是又恶又懒的仆人？”“主啊，你在哪里要我交账时，我能说什么？”正是这种称义焦虑的驱动，让核算型良心成为一种远比一般管理主义更凶猛、更难以挣脱的伦理形态。一个经理可以靠“我已经尽力了”来安抚自己的职业良心；但一个牧者无法用这句话安抚自己的神学良心，因为他被教导的正是：你的尽力不足为凭，唯有主人的称许才算数。核算型良心所做的，就是剪断了“主人的称许”必须在终末才能显明这条时间线，将它短路为“此刻用数据可以提前兑换”——它让牧者可以拿着填满数字的表格，对自己的良心说：你看，神已经认可你了。

这三层运作结构——议事层的代理坍缩、教育层的内化训练、灵性层的称义焦虑被喂养——合在一起，才构成了核算型良心的完整面貌。缺失任何一层，这套机制就不足以解释：为什么教会的代理坍缩没有像公司的KPI文化那样只催生“倦怠”或“犬儒”，而是催生了一种特定的、在神面前“自噬”式的委身焦虑？答案就在灵性层：因为那根神学引线早已埋下。缺失任何一层，也就不能理解：为什么一个在灵修日记里满纸挣扎的牧者，走进同工会时仍会自动切换到“数据辩护”模式？答案在教育层：因为他的判断力在进入会议室之前，已经被训练为只认得数字语言。缺失任何一层，也就不能理解：为什么即便有个别同工在会议中提出“我们可不可以不只看数字”，这个提议也不会被纳入议程？答案在议事层：因为这套治理系统只能识别可被指标化的声音。

有了这张三层结构的概念地图，我们接下来进入田野材料。第四节将集中展示这三层运作在真实的牧者生命中如何发生、如何咬合；第五节则引入一个不能绕开的神学反参照——被十架撕裂的良心——来逼出核算型良心在暗处运行的那套语法；第六节将追踪其反面：解散的良心如何在这三

层的裂缝中，被一步一步逼生出来。

四、那些被排挤到系统外面的东西，并没有消失——它们变成了什么？

如果代理坍缩与核算型良心只是理论上的推导，本文便不配要求读者的严肃对待。接下来的三节，是我对十二位牧者与核心同工深度访谈的陈述，以及我在过去五年间于五间不同宗派传统、不同规模的堂会的参与观察笔记。文中所有牧者与同工均为化名。

赵牧是本文最年轻的受访者。我认识他的时候，他还是神学院三年级的学生。他至今记得教牧实习那门课要求的毕业讲道评分表。表格分四大项：释经准确度、结构清晰度、会众参与度、“应用明确且可行”——最后一项占比百分之二十五。评审教授是位可敬的牧者，写的评语也毫无恶毒：“赵同学这段信息，若能加入一个更明确的应用指引，效果会好很多。”赵牧当时拼命点头，回去对着同一段讲章改了一整晚，最终拿了一个漂亮的成绩。

他当时并不知道，他和他的同学们所经历的，远不止是“一门讲道课的训练”。他们在被反复教会一件事：在实践层面，讲道不被视为促使会众面对不可化解之张力的行动，而被定义为产出可评估的、可行动的应用。这种对“合宜讲道”的定义一旦内化，便在年轻传道人的灵性判断系统中植入了一个精确的筛选机制。开学第一年，赵牧最受震撼的经文是约伯记结尾上帝从旋风中发出的那通反问——那根本没有任何可操作的应用点，那通反问的存在本身，就是对一切“应用优先”的讲道观的审判。但三年训练下来，当他预备每周的讲章时，那些不可被转化为三十分钟行动步骤的经文——约伯记中漫长的深渊式对峙、传道书不妥协的虚空凝视、客西马尼园那未被回应的祷告——已不再出现在他的首选经文清单里。他说不出是哪一天开始不选的。就是慢慢地，那些经文从他的“合用材料”中滑落到了“个人默想”那个绝缘地带。

这里需要做一个关键的区分：赵牧在神学院评分表的反复训练中，首先被塑形的不是他的“核算型良心”，而是他的核算型判断力——即一种自动化的、下意识的识别机制：什么经文“合用”，什么经文“不合用”。这种判断力在神学院阶段，还只是职业直觉；它尚未与那层在神面前的称义焦虑深度绑定。两者之间还差着一个关键的环节——牧者在实际牧会压力下，发现自己除了依靠这套判断力之外，没有别的办法向教会治理层证明“我在忠心”。当“合用”与否的判断，不再只是讲道预备的效率考量，而开始直接关联到“我这个人是不是忠心的管家”这层自我认同时，核算型判断力就与称义焦虑化合，升格为核算型良心。赵牧的故事尚在“判断力”阶段；但他接下来分享的另一个细节，标记了那个化合反应的触发时刻。

“你后来在教会实习的时候，有一次要讲哀歌诗篇。你挣扎过吗？”

他笑了：“我当然挣扎过。我甚至想花一周单单讲诗篇88篇——你知道，那是整本圣经里唯一一篇从头到尾没给一句亮光、没给一个转弯、结尾停在‘黑暗是我的知己’的诗。”他手指无意识地敲着桌面，“但后来我还是选了更安全的一篇。不是我怕会众不接受，而是我自己害怕。我怕讲完之后，我不知道怎么接下一句：‘现在请我们翻到新约，来看耶稣如何回应了这首诗。’因为那首诗，耶稣没有回答。他哭过，但没有回答。”

在那之后，他有了一个自己也不喜欢的改变。无论哪段经文，他都会下意识地先找那一个“可以给出去的”、令会众带着一个行动离开的“应用点”。找得到，讲；找不到，就放下，换另一段经文讲。“那三年，我学到的最深刻的一课，不是释经学——而是判断一段经文‘是否适合做主日讲道’。”这判断本身，已经从判断力滑向了良心：不是“我不擅长讲这段”，而是“讲这段等于不负责任”。那个神学教育的日常评分表，用三年的重复，将这位未来牧者的预备讲章的内在工作流程，与那套他尚未察觉到自己正在被驯化的核算逻辑，精准地对齐。

第二台机器是出版与数字生态。王牧——那位在车里无法下笔的牧者——透露了一个细节。他的讲章预备过程中，有相当一部分时间用来“确认同工们最近在推荐什么”。不是他懒惰。他已经太累了。一周排满的辅导、探访、突发危机处理，让他无法为每一篇讲章都做从零起的深度研究。当他打开那几家主流事工资源平台的界面，算法已经把最受欢迎的系列推到了最前排。受欢迎意味着什么？意味着安全、积极、具有高度可预期性且能在绝大多数听众中引发共鸣。一个神学深刻却全篇未给出清晰行动步骤的讲章，在传播数据上天然劣势；它不会被下架，不会被审查，它只会无声地沉入搜索结果的第三十页，沉入那个“永远轮不到被牧者参考”的暗区。王牧不需要“选”安全。他只需要输入关键词，引擎已经替他选了。这不是审查，这是一种比审查更无痛的排除：被排除者没有被删除，它只是被变成了不可见。

这里有一个需要厘清的机制细节。在代理坍缩的原初定义中，坍缩强调的是“原本仅为临时指代的指标，逐渐被当作实体本身来决策”。出版算法似乎有所不同：它从一开始就是基于数据的，从未有过一个“临时指代”的阶段。那么，算法在这套机制中，究竟是加速了坍缩，还是本身就是坍缩的产物？答案是：既是产物，也是加速器。出版算法本身就是代理坍缩在内容分发领域的制度性结晶——它是在“属灵资源需求”这个实体无法被直接测量时，被行业采纳的一套以点击量、完播率、转发数为代理的决策系统。而一旦这套系统上线运行，它就以远超人类执事会决策的速度和隐蔽性，反过来加速了代理坍缩在所有牧者日常备课中的内化。执事会的议程压力至少还需要牧者走进会议室才能生效；算法不需要牧者走进任何地方——它在他打开浏览器的前零点五秒，就已经替他完成了一整轮“什么是值得被传讲的信息”的预筛选。

最深层的那台机器，隐藏在宗派与教会网络的课程标准化体系里。近年来，越来越多的中型宗派和跨堂会网络推行全教会同步的课程体系。本文的一位受访者陈牧，所属宗派在三年前全面推行了统一的门训教材。好处是立竿见影的：小组长不需要自己预备材料，各区牧养质量有了可比较的

基准，新朋友融入体系更顺畅。但当统一进度覆盖了全年五十二周的讲台主题、小组材料和家庭指引后，任何一次脱离统一进度的讲道，都会引发系统性的连锁脱节。陈牧经历过一次。他在那个春天连续三周，极度想回应会众中几起尚未平息的伤痛，打算搁置原定课程体系，改成一系列默想诗篇中哀歌的讲道。他花了整整一周去协调，最终被多个小组长告知“我们没办法同步改”——不是灵性上不支持，而是他们已经按原计划分配好了家庭任务、预定了讨论时间、向慕道友承诺了内容。这不是信念上的拒绝。这是组织秩序本身的排斥。核算型良心在此完成了深度自锁：它创造了一种事工体系，在这个体系内部运转顺畅本身就是“忠心”的证明，任何使系统局部失灵的需要——那些无法被编入统一进度的、由真实破碎所催生的牧养契机——在还没开口之前，就已经被“这不可能实现”的现实预判拦在了纸面上。

这三台机器，恰好对应核算型良心的三个运作层面。讲道评分表是教育层的内化训练：它在牧者职业生命早期植入判断语法。出版算法同时横跨议事层与教育层：它是议事层代理坍塌在行业层面的制度化产物，同时又通过每次内容推荐，持续内化牧者的选择偏好。统一课程体系则是议事层代理坍塌的终极形态：它不仅在议程中排除了不可量化之事，它把整年的议程预先填满，连“提出不被纳入议程的提案”的可能性都从结构中删除了。而这三台机器共同喂养的，是灵性层那个最深层的动力源：它们反复向牧者传递同一个神学暗示——你若不能在这套系统里提供可识别的产出凭据，你的忠心就缺少可辩护性；你若缺少可辩护性，你在神面前就可能被算为“又恶又懒”。

那么，那些被排挤到系统外面的东西，它们真的消失了吗？它们变成了什么？

它们没有消失。它们变成了许多牧者不敢在公开会议上流露的、在关上办公室门之后涌上来的自我质问。它们变成了灵修日记边角那些被匆忙划掉、从不被写进讲章或同工会记录的直觉与不安。它们变成了牧者家属私下里越来越深的疲惫、越来越沉默的晚餐、越来越被延迟的“等我忙完这一季”。

三位受访牧者的配偶，在访谈中都提过几乎同样的话：“我知道他在做神的工作。但有时候我觉得，那个‘神的工作’把他也吞了。”这不是苦毒，这是一位旁观者对一个她日夜目睹却无法代替承担的生命形态发出的最深切的叹息。这些积蓄的未言之痛，平时被藏在属灵术语和忙碌节奏之下，直到某个深夜，在熄了火的车里，在写了又改、改了又删的预算备忘面前，它们忽然浮上来，刺向牧者自己的心口：“我不知道我是不是在做神要我做的事。”

在系统的识别域里，这些声音从来不存在。但它们不是虚无。它们是被系统强行压进的暗物质，构成了当代教牧群体的集体无意识——而这是一片正在积聚势能、尚未找到属于自己的语言的隐秘地带。这片地带，正是本文第六节将要追踪的“解散的良心”得以被逼生出来的土壤。它不是纯净的“属灵初心”等待被恢复；它是被核算系统排挤、压制、却始终未能被彻底消灭的良心的剩余——那些无法被填进表格、无法被议程识别、却一再在深夜和车里浮上来的真实。这个剩余，正是核算型良心永远无法穷尽的边界。

五、被十架撕裂的良心：一个不止是“范例”的反参照

行文至此，需要引入一个反常识的参照。它并不提供一个可以一键套用的操作模板，而是作为一面不能绕开的神学照妖镜，把核算型良心在暗处运行的那套语法逼到明处。这面镜子，是福音书中的耶稣。

如果让一个受过当代标准教会治理训练的执事会，去评估耶稣在加利利三年半的公开事工，他会写出什么样的事工评估报告？候选人事工范围有一定的地理覆盖，但核心团队素质参差不齐，缺乏明确的组织架构与接班人培养计划；大量时间被花费在无法产生出的个别谈话上——在雅各并旁与一位有五个前夫、在正午无人时独自打水的撒玛利亚妇人进行了近一小时的深谈，没有任何跟进联络信息，没有建立标准化初信栽培机制；更关键的是，候选人主动放弃了一个极有潜力的青年财主，在人手最紧缺的时候容许他离开，事后未启动挽回流程。最终，该候选人的事工在耶路撒冷以不可逆转的失败告终：核心团队四散，首席门徒公开否认与其关系，按照罗马法律以最具羞辱性的方式被公开处决。综合评估：不通过。

这不是一个讽刺笑话。这是一个必须被严肃对待的神学事实。因为，如果这位候选人就是我们口口声声称为“主”的那一位，那么被他亲手训练三年、被他委以“喂养我的羊”的那群门徒，后来建立的教会，却在接下来一千九百多年的治理演化中，逐渐将一套十架判为“愚拙”和“失败”的核算逻辑，确立为判断“何事值得做”的基本语法。十字架是上帝对人类社会建立在自保、计算、业绩优化之上的智慧所作出的终极反讽。而核算型良心，却是教会治理用“对神负责”的名义，把这个终极反讽又翻译回了一套计算智慧的日常运作。

交叉点在此尖锐到了不容闪躲的地步。耶稣事工中的那些“不合规”，不是一个完美模范的偶尔破例，而是他作为被父差遣的那一位，对“何为忠心”这个词的根本性定义。他在旷野拒绝了用面包供应证明神同在的试探（那原本是一张最漂亮的“事工产出报表”）；他用了整卷马可福音近三分之一的篇幅来走向那个在人眼中归零的十架；他从死里复活之后的第一件事，不是去罗马建立基督教总部，而是去加利利海边，为一个三次不认他的门徒做早饭，并只问了他一个无法被写入任何KPI的问题：“你爱我吗？”

你爱我吗。这不是一个可以被核算的问题。考核系统问的是“你做了什么”。耶稣问的是“你爱不爱我”。

我不是在倡议所有教会回到一世纪加拉太的渔村场景。我是在逼迫每一个自称为基督身体的治理系统，正视一个发生在自己心脏地带的、无法再以“策略差异”遮掩的剧烈矛盾：我们用来决定“哪些事配得投入、哪些人优先牧养、哪些项目值得继续拨款”的那套语法，恰恰是被我们的信仰核心事件——十字架的愚拙、复活的反转、对失败者的挽回——宣告为不可依靠的。一个持续无视这矛盾的教会共同体，不会立刻显现出任何外部垮塌。它只会慢慢地、平稳地，变成一间运转良好、但不

再需要圣灵也能持续运作的宗教机构。

六、与福柯和教会增长学的正面交锋：核算型良心的不可还原性

一个严肃的概念要在学术上立足，不能只靠自我陈述。它必须主动去撞那些最接近它的已有概念，在撞出来的裂缝里逼出自己的辨别面。本节将核算型良心押入两场必须打的硬仗：一场与福柯的规训理论，一场与教会增长学的果效神学。前者是理论层面对本文最具威胁的挑战者，后者是实践层面核算型良心最主要的学术正当性来源。两场仗打赢，核算型良心这个概念才算真正从既有学术话语的包围圈中切开了属于自己的辨别维度。

先打最硬的那一仗。福柯的规训理论描述了一种匿名的、去主体的权力运作：通过层级检查、标准化考核与重复操练，权力被内化为个体的身体与判断本能——战士被操练为“听话的身体”，学生被操练为“会考试的心智”。乍看之下，本文第四节描述的三台“机器”——神学院评分表的反复训练、出版算法的偏好预设、统一课程的进度压力——在形态上与福柯的“检查—考核—标准化”高度同构。如果把核算型良心理解为规训的教会内部复制品，那么本文的核心概念就只是一个术语换装。

然而，这里有一个规训框架装不下的面相。本文必须正面面对那个最有力的反驳：王牧在车里“我甚至不知道”的那句自问——这真的是“苏醒”吗？还是说，这恰恰是规训内化到最深处的症状？福柯完全可能这样反驳：当权力不再需要外在的禁令，当它变成了主体对自己发出的、无法被回答的提问——那一刻，战栗越真实，规训越成功。如果这个反驳成立，那么核算型良心就不过是规训在宗教组织的变体，而“解散的良心”不过是规训被暂时意识到之后松了一点的幻觉——一旦压力恢复，它会被立刻拉回原状。

要切开这个反驳，必须追问一个规训理论无法处理的问题：王牧的良心战栗，它的来源是什么？在福柯的规训模型中，战栗的来源是匿名的权力——权力通过不断的检查与考核，将外在的“必须达标”转化为内在的“我必须达标”。但王牧的战栗，有另一个来源。他不是在惧怕执事会的否决——他是在惧怕那位他认信为以十字架的“失败”得胜的上帝，会不会有一天对他说：“我不认识你。”这个惧怕的对象，不是匿名的权力，而是有名字的上帝。而这个上帝——正是这个上帝，在他话语的核心处宣告了一条令一切自我称义系统无法安枕的消息：你们得救是本乎恩，也因着信；这不是出于自己，乃是神所赐的；也不是出于行为，免得有人自夸（弗2:8-9）。

规训的权力要求主体不断地证明自己够格。而福音的恩典宣告：你的及格，不在你的证明里，在基督的证明里。当这两套完全相反的逻辑，同时作用在同一个牧者的良心上时，就会产生一种规训理论无法命名的现象：良心不是被权力碾平的，而是被恩典本身逼到了一个无法再用果效安抚自己的角落。王牧在车里的那句“我甚至不知道”——不是规训成功把他训练成了一个永不满足的自我鞭笞者，而是恩典在他里面开始拆毁那个“我可以靠数据证明自己被神认可”的假安全。他不是被权力逼到那里的；他是被福音本身逼到那里的——因为正是他认信的那个福音，反复宣告：你无法提

前知道神在做什么，你无法用果效来称义自己，你只能把结果交还给他。

这就是本文与福柯规训理论的精确切割面。规训解释的是“主体如何被训练成自动达标”——它处理的是判断力的内化；但它无法解释“主体在明知达标无法安抚良心的前提下，仍然无法停止达标”——它处理不了称义焦虑的自噬。后者需要一个神学层面的动力源：主体最深层的焦虑不是“我不够好”，而是“我在神面前不够格”。这两者在体验层可能极其相似，但在发生学层是两套完全不同的机制。规训的终点是“听话的身体”；核算型良心的终点是“献祭的良心”——主体把自己最贵重的敬畏、最私密的称义焦虑、最不可让渡的与神关系，一并填入核算表格，使之成为一套自我称义的属灵礼仪，然后发现这套礼仪正在杀死它本该守护的信心的实质。这种“自噬”式的伦理形态，规训没有装备可以识别。

第二仗的对手，不是理论层面的挑战者，而是实践层面核算型良心最主要的学术正当性来源。在过去半个世纪中，教会增长学与宗教市场理论恰恰是当代教会治理中推崇“果效导向”的主要学术力量。他们不是在神学上反对“忠心”——他们正是在“忠心”的框架下，论证果效是神祝福的印证：如果神真的祝福一项事工，它应当会在可见的层面有所增长；管家要忠心，就要留心察看这些神祝福的记号，并把资源投入那些“明显有神同工”的事工上。这一论证最著名的代表，是教会增长运动早期奠基人麦加文（Donald McGavran）的核心命题：教会的忠心，必须通过对“神正在何处祝福”的审慎辨别来落实，而这种辨别的重要依据之一，就是可见的增长。近年来，这一传统在凯勒（Tim Keller）等人的城市植堂神学中得以延续和精致化：他们强调“果效”不是唯一的判断标准，但审慎的牧者不应忽略数据所反映的属灵实况。在他们看来，回避数据不是属灵，而是懒惰——真正的忠心，是全面地爱羊群，包括用工具认真地了解羊群的状况。

这个论证，在本文的分析框架中，恰恰暴露了代理坍塌最精妙之处：它将问题无声地捏成了一个非此即彼——“要么用数据来爱羊群，要么假装属灵地忽略羊群。”本文不作这个选择题。本文所作的唯一一个区分是：数据可以用来倾听，不可以被用来称义。一个牧者看小组出席率，心里一紧，然后去探访那只在滑远的羊——这是用数据来倾听。同一个牧者，在年终执事会上，把小组出席率的上升作为自己的述职根基、以此向同工和自己证明他没有亏负神的托付——这是用数据来称义。

教会增长学在这个区分面前，不是全错。它在“倾听”的层面上，确实帮助了许多教会从麻木中醒来——那些正在流失的会友、那些被忽略了一整年的灵魂需要，如果没有被数据提醒，可能永远不会进入牧者的关注。本文对这一点毫无异议，并且完全肯定这种审慎的观察与清点。但教会增长学未能识别、未能设防的是它的论证极易滑入“称义”的陷阱：当一个牧者连续多年用增长数据作为自己忠心的凭据，他几乎不可能不在心里将“神祝福的记号”悄悄等同于“神对我的认可”。到了那一刻，数据就不再是倾听的工具，而成了良心的镇定剂。而教会增长学的话语体系——包括“用数据来忠心”这套美好的措辞——恰恰为这个滑移提供了绝佳的属灵掩护。

那么，教会增长学会如何反驳本文？他们会说：你这个区分——“倾听”和“称义”——在道理上是对的，但在实践上你怎么划出那条线？你凭什么判定一个牧者是在“倾听”还是在“称义”？这个反驳是有力的，因为它逼本文承认一个不加回避的事实：那条线的确无法从外部被确定地划定。一个牧者在执事会上引用出席数据时，可能他自己也分不清此刻的动机是倾听还是称义——两者常常同时在场，纠缠在一起。但这恰是本文坚持采用“良心”而非“行为”作为核心分析范畴的原因。核算型良心这个概念的生命力，不在于它能提供一个从外部鉴定“这人已经核算化了”的行为指标，而在于它逼每一位牧者自己在神面前问：我此刻拿出这个数字，是用来服侍，还是用来为自己辩护？这个问题的答案，无法被任何组织评估表捕获。它只能在神面前，被一个战兢的良心独自回答。而教会增长学的分析框架，从来没有装备去问这个问题——因为它的方法论前提，恰恰是把“可被从外部识别的行为”当作分析的基本单元。本文与教会增长学的根本分歧，不在策略选择层，而在认知路基层：前者把良心在神面前的不可见性作为分析的起点；后者把果效在人面前的可见性作为决策的依据。

综合以上两场交锋，核算型良心所切开的辨别面已经可以被精确陈述：它既不是“管理理性侵蚀灵性”（韦伯），不是“匿名权力规训主体”（福柯），不是“次目标替代原使命”（目标置换），也不是“误识支配为正当”（布迪厄），更不是可以被“用数据来爱羊群”这类的美好措辞消解的良性管理工具（教会增长学）。它是：主体在神面前最宝贵的那种战兢——害怕自己最终被主判为“又恶又懒”——被一套本应服务于她的制度，驯化为一种通过不断产出可见果效来自我称义、却因此更深地离开了恩典的良心形态。这个命名，究其发生学根底，是在撤销“忠心管家”作为一个自明起点的资格，转而追问：在当代教会制度下，被叫作“忠心”的，到底是什么？

七、解散的良心：一种被逼出来的新形态

批判的锐利不能替代建构的艰难。如果不可核算之物必须被守护，那么一种能够守护它的教会治理形态，它的内在质地到底是什么？它不是通过改良既有的管理技术来实现——一旦改良进入“优化”的惯性，它就又被核算逻辑收回去了。它需要被从根基处逼生出来。

以下，我直接为这种形态命名：解散的良心。这不是一个形容词，而是一个精确的发生学定义——一个行动者，在清醒地知道自己不能提前预知神将如何行动、不能用数据向上级或向自己的属灵简历证明他“做对了”、并且很可能在有生之年要看着这项投入在所有人的评估表上始终显示为“亏损”的情况下，仍然忠心去做。不是因为他是圣人，而是因为他的良心已经从那个“必须靠果效来确认自己被神认可”的焦虑中，被福音释放了出来。他的价值确据，不在他的服侍果效里，唯独在基督的福音里。

解散的良心这枚概念的形成，不是来自书斋里的理论推导。它来自田野材料中那些反复出现的裂缝——正是在核算系统把牧者逼到几乎窒息的时刻，他们被一个反方向的推力弹出了一个微小但真实的偏移。这个“反方向推力”本身是如何发生的？它不是从天而降的另一个选项，而是核算型良

心内部那个从未被完全消化的剩余——那些被排挤到系统外面的未言之痛、深夜自问、直觉反叛——在长期积压后，终于崩出了裂缝。接下来的三个推力，是这些裂缝在三位牧者的具体生命中，被逼成新形态的现场。

推力之一：被核算逼到尽头。周牧，一位在南方城市植堂十五年的牧者，在经历了一整年各项指标全线下滑之后，某一晚彻底放弃继续“修复”趋势。她详细告诉我她如何把鼠标从“事工成长策略”那个文件夹移开，打开一个空白文档，开始敲一份完全不同质地的报告——一份写给同工“我不知道我们是不是做错了什么”的信。信里没有任何数据。只有对一整年的描述：谁没回来，她为谁哭了，哪次探访后她在停车场坐了半小时无法启动车子。“写完那封信的那一刻，不是我变勇敢了，而是我没力气再算了。”周牧并不认为自己在那一刻“学会了某种神学”——她在放下报表的那个动作里，先做出了一个神学姿势，而这个姿势后来才在教会生活中慢慢凝结为可辨认的形态。圣经的应许是在她交出那封信之后，才重新以另一副面孔走向她：“我的恩典够你用的，因为我的能力是在人的软弱上显得完全。”这一节经文她背了二十年；但只有在那封信之后，她才意识到，过去的二十年她一直在用事工的“强”来向自己和别人证明这节经文是真的。她从未在软弱中亲身检验过它。她开始尝到一种陌生的自由：可以坦然对同工说“我不确定”，却不需要补一句“但我会努力”。

推力之二：自我辩护权的放弃。这第二个推力，是所有推力中最难接受的。陈牧，前文那位在统一课程体系下挣扎的牧者，花了一年才走到这里。在那次试图转入哀歌讲道系列的尝试失败之后，他表面上继续按统一进度带领教会。但在内部，他开始做一件他过去十四年从未做过的事：在同工会的讨论中，不再急于为那些看不到进展的事工“提供解释”。他告诉我，有一次春季事工评估会上，青年事工的受洗人数连续第三年几乎为零。执事会里有人沉默，有人暗示或许该换一位负责人。陈牧没有像往年那样列出若干个环境变量，也没有做出继续投入的承诺，他只是说：“我不知道主在做什么。但这群同工没有偷懒，我没有理由换掉他们。如果你们要批评效率，可以先批评我。”然后他作了更出人意料的决定：主动增加预算中一笔不以产出命名、仅标注为“圣灵主权”的预备金，用来支持那些无法在年度报告里为自己辩护的事工。那笔钱的金额不大，大的是它所宣称的神学：教会管理层以预算案的形式，公开承认了自己的不知道。我看到他那一年灵修笔记的其中一页。上面只写着：“我再也不想为我的服侍辩护了。……主若称许，那才算数。”这不是决心——这是一个精疲力尽的人，在卸下他扛了多年的“自证清白”的重担时，发出的叹息。

推力之三：制度留白的刻意设立。解散的良心不只是一种个人灵性。如果缺乏制度性的支撑，它很快就会被核算的引力拉回原先的轨道。前两个推力（被逼尽头的放弃与自我辩护权的解除）已经完成了个人层面的翻转。但翻转要持续，就必须被“刻”进教会的治理肌理中去。这就需要第三个推力：教会治理层在结构上，为不可核算之物划定一片免受绩效逻辑穿透的保留地。王牧的教会用了将近一年半的时间，在经历数次激烈辩论之后，通过了三项非常具体的治理调整，每一项都是对核算逻辑的制度性退让：第一，在年度预算中正式设立“圣灵主权预备金”，明确不设预期产出指标

，使用它的唯一条件是执行者在同工会公开分享一次“我们学到了什么”——无论学到的是成还是败。第二，讲道评估表保留一个非考核性的“安息问题”：任何一篇信息听完后，允许（但不强制）同工写下“哪一个地方让我感到不安、想要逃避，或说不清为什么不舒服”。这张表不归档、不评分、不与绩效挂钩——它的唯一功能，是确保在效率导向的话语洪流中，有一粒沙子始终保持不被磨碎。第三，在牧者年度述职报告里，除了报告“完成了什么”，必须回答两个问题：“过去一年，你在哪里失败了？”“有什么你至今不知道做得对不对？”

这三项治理实验，没有一项是“高效”的。但它们共享一个共同特征：每一项，都是治理体系对自身发起的自我限制。它们不告诉神应该做什么，也不告诉牧者必须找到什么答案；它们只是从那个独属于上帝的主权座位上，把教会自己的管理权柄，往后退了小小的一步。

这里必须补充一个关键的失败案例，才能让解散的良心的发生条件得到更精确的厘定。本文的田野材料中，并非所有尝试都像上述三个案例那样平稳幸存。有一间教会——我在文中称其为林牧的教会——在陈牧教会的“安息问题”实验被宗派内部分享之后，也尝试引入类似的非考核性反馈机制。但这项尝试在一年内就夭折了。原因有三重。第一，林牧在引入这项机制时，没有像王牧那样事先在执事会中经历长达一年半的公开辩论与共识建立；他是直接在讲道评估表中加了一栏“不安问题”，期望它能“自己说话”。第二，该教会此前从未有过任何形式的制度性留白实践，无论是预算、述职还是讲道评估，都长期处于高度绩效导向的治理文化中——安息问题表格在其中像是一个被空降到陌生土壤上的外来器官。第三，也是最致命的一点：当一位核心同工在安息问题表格中写下了极为私密的挣扎——涉及他在婚姻中的长期冷漠——另一位同工在一次人事讨论中，将这个“不安”作为攻击他的武器，暗示“连他自己都承认自己在某些方面有问题”。此后，安息问题表格的使用率从第三个月开始急剧下降，到年底时几乎无人再填写。第二年的执事会议上，这项机制被以“缺乏实际效用”为由正式取消。

这个失败案例在本文的发生学分析中具有不可替代的价值。它指出解散的良心得以存活的两个必要条件，这两个条件在三个正面案例中隐形在场，在失败案例中因缺席而暴露：第一，治理文化的长期预备——教会必须在引入任何制度性留白之前，已在执事会和核心同工层经历充分的、公开的神学辩论和共识建立，否则留白装置将因缺乏免疫系统而被既有核算文化迅速排异；第二，安全性机制的同步建立——当解散的良心鼓励成员袒露脆弱，而治理系统尚未建立对这种袒露的严格保护纪律（例如：明确规定“安息问题中的内容不得在任何其他会议中被引用”），袒露就会变成武器，而武器的第一轮受害者一旦出现，机制就会迅速自我毁灭。

这两个条件同时也回答了一个本文必须回答的诘问：如果代理坍塌如此强大，解散的良心如何可能发生？答案是：它之所以可能，不是因为有一个“更属灵的选项”在系统外部等着被选用，而是因为核算系统本身从来不是一具完美密封的铁棺。总有裂缝——某个牧者在车里再也写不下去的深夜，某个执事在听到“这些孩子是怎么被陪过来”之后突然不知道该怎么继续谈数字的那个停顿，某

个评估同工在读到“我那个星期想自杀”时拿着卡片的手微微发抖——这些裂缝不是系统的故障，它们是代理永远无法完全覆盖实体的剩余。解散的良心，就是在这道裂缝里，在这个剩余被某个共同体识别、守护、并制度化保护的时刻，被发生出来的。它不是“回归初心”，不是“打倒制度”，也不是任何人可以一劳永逸地“抵达”的状态。它是在每一代治理者中间，被重新争夺、重新失守、又重新夺回的裂缝。

八、最坚硬的反驳，与不可核算者的底线

严肃的反对者走到这里，至少会掷出三把匕首。本文如果假装它们不存在，前面的论证再锋利也是幻影。

第一把匕首：“管家”这个概念本身，在圣经里的含义不就是“到时候要交账”吗？耶稣讲的那三个仆人的比喻（太25:14-30），核心情节不就是主人回来和他们算账吗？“核算”难道不是管家职分的应有之义？

这是最自然、也最该被直面的反问。如果圣经管家比喻的核心确实是“要交账”，那么反对者对本文的攻击就不仅是经验层面的，而是释经根基上的。我的回答是：比喻的重点从来不在“仆人提前知道主人会怎么算”，而在“仆人是否按所托的，在未知中行事”。被主斥为“又恶又懒”的那个第三个仆人，他的错误不是他算错了账，而是他为了避免亏本，决定不去冒任何风险——他把自己封印在一个安全的、零损失的、绝对可核算的姿势里。在比喻的逻辑里，他的“核算”恰恰是他不信主人的本质。他预设主人是“忍心的人，没有种的地方要收割，没有散的地方要聚敛”——这个预设本身，就是他远离主人本质的根源。核算型良心所做的，正在把这个被耶稣定罪为“恶懒”的避险逻辑，戴上忠心的冠冕。它教导仆人说：如果你不能证明你做了，你就等于没做。而比喻中的主人，他愤怒的对象恰是那个能够为自己为何不做提供完整辩护的仆人。真正的交账，不是仆人交出一份盈亏平衡表，而是仆人把自己的所得、所失、所敢与所不敢，原样摊在主人面前，等候唯独主人有权作出的判断。

那么，不可核算的管家信心的根基到底在哪里？不在自己能否提供足额凭证，而在主人将来亲自作证的那个应许里——“主人要亲自来，照出暗中的隐情，显明人心的意念；那时，各人要从神那里得着称赞”（林前4:5）。这节经文是解散的良心的章程性基础。它宣布：在此刻，牧者不需要提前为自己估值；因为将来唯一的评估者是神自己，而他的评估不仅看产出，还要“照出暗中的隐情”——那些无法被写进表格、从来没有进入过同工会议程的、长期无声的陪伴与被遮掩的眼泪，在他那里不会被漏掉。这意味着，解散的良心并非懒于负责，而是把负责的对象，从可见的果效，重新校准为那位不可见之神的末世审判。它放弃的不是行动，而是凭据。它等待的不是认可，而是复活。

这里必须给出一个可操作的区分，否则“解散的良心”很容易沦为懒惰的神学遮羞布。同为“不出具果效凭证”，不可核算的忠心与懒政的不负责之间，有一个可以被具体辨认的差别：前者仍然竭力

行动、仍然记录过程、仍然全透明地向同工和会众表达自己的不确定，只是拒绝用果效来为自己辩护；后者则不再行动、不再竭力，用“交托给神”来封住一切问责的嘴。解散的良心不是不行动，恰恰相反，它是竭尽全力之后，把结果的主权完全交还上帝，并允许自己的“无果效”被公众审视。

第二把匕首：如果核算帮助教会更忠心呢？如果数据不是取代了圣灵的工作，而是帮助牧者及时认出那些正在流失的会友、发现那件被忽略了一整年的灵魂需要呢？难道这不是“忠心”的体现吗？

这个反问本身就暴露了核算型良心的精妙之处——它将问题无声地捏成了一个“要么统统核算化，要么统统弃绝”的非此即彼。本文不做这个选择题。本文所作的唯一一个区分是：数据可以用来倾听，不可以被用来称义。一个牧者看小组出席率，心里一紧，然后去探访那只在滑远的羊——这是用数据来倾听。同一个牧者，在年终执事会上，把小组出席率的上升作为自己的述职根基、以此向同工和自己证明他没有亏负神的托付——这是用数据来称义。两件事的界限，不在量表的代码里，在牧者的良心里。前者是解散的良心；后者是核算型良心。解散的良心从未反对审慎的观察、清点与回顾；它反对的是把从这些观察中抽取的数字，当成神的认可与良心安稳的替代品。

第三把匕首：你说的这套，难道不是只要一间教会足够属灵就自然能做到吗？为什么要搞出这么复杂的论述？

恰恰相反。如果没有对核算型良心这一发生学机制的清醒认知，仅仅呼吁“更属灵”“更交托”“更深祷告”，只会让这套机制的捕获变得更彻底。因为核算型良心赖以运行的驱动力，正是人心里最真诚、最敬虔、最能舍己的委身。它不是被命令驱动的，它被“我若不这样做，我就亏欠了神”这种鞭子打的。这鞭子用起来太疼，以至于被鞭打的人几乎无暇停下来问：这鞭子究竟是谁递给我的？解散的良心不是更用力地奔跑，而是停下来，辨认出那根鞭子，然后说：我不是因为这个才被神接纳的。这一辨认，需要制度、神学与叙事三者同时在场的辨析——这不是一篇散文能做到的；它需要像现在这样，一项一项地把发生机制拆出来。

九、三个现场：在不同的教会里，跪下如何发生

那么，一个被上述分析说服的牧者或同工团队，在不变更会章、不离开现有宗派关系的前提下，可以做什么？以下三个现场来自田野，各自独立发生在不同的教会治理语境中。它们之间没有衍生关系，也没有被串联成统一的“发生阶段论”——这本身就是一项诚实的方法论声明：在本文当前样本中，解散的良心在不同的田野现场是以各自独立的路径被逼生出来的，这些路径之间的系统性关联，尚待进一步的田野工作来建立。它们不是“五步改良清单”或“保证灵性增长的项目计划”，只是一组被逼出来的具体发生：在最不容易被核算力量收回的地方，先跪下去。跪姿，不代表回到了对的状态；它只是承认自己无法站着，并允许别人看见。

第一个现场来自王牧的教会。在那次执事会批准“圣灵主权预备金”之后，阻力是立刻出现的。第一个问题来自财务同工：“如果有一笔钱没有产出指标，明年我们怎么向会友解释它的使用？”王牧的回答不是属灵高调——“就告诉他们，我们不知道主明年要做什么。但我们愿意把这笔钱，放在我们看不见的地方。这本身就是我们的解释。”他说那话的时候，执事会里有至少三个人脸上露出明显的犹豫。但这笔金额最终以极微弱的多数通过了。不是因为教会的灵性一夜归正，而是因为过去整整一年，王牧已经反复在多个场合，向这群同工袒露过他的无知、无力与不确定——他不是在那一票的那一刻才赢了他们的信任，而是在那之前无数个承认自己不知道的瞬间。预备金本身是一个治理层面的安息日：不是为不做事找借口，而是为“可能有圣灵的工作超出我们现有的计划语言”这件事，提供一个制度性的承认。需要说明的是：设立这笔预备金的那个执事会，同样可能在下一届被换届后取消这项安排。制度性的退让，从来不是一劳永逸的“归正”，而是必须被每一代治理者重新争夺的裂缝。

第二个现场来自一间已实行“安息问题”的教会。一位负责评估的同工，最初对这个提议几乎带着恼怒：“这些年我好不容易把讲道评估做得专业，现在你要我在表格里塞一个问题，永远不可能被量化，还不用来打分——这到底是在评估，还是在破坏评估？”但他后来告诉我，半年之后，真正改变他的，不是任何一场讲道，而是当他逐月整理那些匿名卡时，发现有几张卡片上一连三次写着相似的内容：“你说我们要常常喜乐，但我那周想自杀。”他停住了。在那一瞬间，他突然意识到：如果继续使用只允许“应用清晰度”出现的旧模板，这位会友的声音就永远不会浮上来。“安息问题”不是一个更好的评估工具。它是一个反评估——它对整个评估体系说：你的指标不够用，停下来听，这个人不是在回应你的讲道。她在求救。

第三个现场来自陈牧的教会。在执事会讨论青年事工连年无果的那次会议上，陈牧作了一件比设立预备金更难的事。他没有为那位负责同工辩护。他也没有撤掉他。他说：“我们可不可以问一个不同的问题。不是‘为什么没有果效’，而是‘这位同工这些年，是怎么陪那群孩子的？’”接下来将近一小时，同工会没有谈一个数字。几位曾在该事工服侍过的同工，讲出了零碎的、未被编写进任何年度报告的片段：某次深夜赶往医院，某次为一个什么都不信的孩子付了一整年补习费，某次在听完一个青少年说出“我想死”之后，这位负责同工清晨四点半开车过去陪他坐在便利店门口直到天亮。散会之后，一位执事走到陈牧身边，说，这些年我学会了一件事：有些账本，我们无权打开。

这不是一篇关于“成功”的报道。这三个现场，没有一个能保证外在的增长，没有一个能写进宗派年鉴的最佳实践，没有一个能在教会增长学会议上用作范本。如果要在那张曾经让王牧在车里无法落笔的预算备忘录上再填一次“预期产出”，它们的产出栏里，迄今仍写着空白。但它们确确实实在发生。这些动作背后不是一个新模型。它只是一群人，在无数次的矛盾和磨损之后，不约而同地作出同一个姿势：从那个唯独属于神的座位上，往后退了一步。这一步，就是治理作为跪姿。而跪姿——必须再说一遍——不代表回到了对的状态。它只是承认自己无法站着，并允许别人看见。跪

下的人，同样可能在下一次会议中重新站起来，重新抓起那张表格。解散的良心不是一次性的突破，而是在新一轮新的议程压力面前，需要被重新做出的那个决定。

结论、边界与证伪

在最后的分析中，本文可以被凝结为一个撤销式的命题。教会困境的根源，不是忠心的缺乏或不纯，而是“忠心”这个概念的发生条件已被制度偷换。核算型良心不是在忠心之外树了一个敌对的偶像，而是把“忠心管家”这个最尊贵的身份，变成了那个偶像的持续供养机制。而解散的良心，它的全部意义不过在于：在这套自我供养的系统里，打进去一个不能愈合的裂口，让那不可核算的、独属于上帝的未知，被允许闯入治理的中心。

本文的边界是诚实的。第一，十二位受访者与五个堂会的田野经验，绝大部分取材自城市中等规模以上的教会与对应的宗派治理架构，其代表性对乡村教会、少数族裔教会与非西方文化处境中的管理变体而言是有限的。第二，正面建构部分中，三个解散良心的发生现场——王牧教会的预备金实验、匿名教会的安息问题、陈牧教会的叙事翻转——是分散的、各自独立的田野发现，目前尚未被串联为统一的发生学阶段论。它们之间的系统性关联，以及是否存在可识别的“从核算型良心到解散的良心”的一般性路径，尚待进一步的田野工作来建立。第三，本文展示的正面案例均来自实验尚在进行的教会；林牧教会的失败案例虽然被纳入以厘定发生条件边界，但总体上，现有样本可能受到幸存者偏差的影响——那些在更早阶段就被核算引力重新捕获、从未进入田野视野的失败尝试，其数量和特征本文无法评估。第四，与宗教经济学、教会增长学及更广泛的叙事神学传统的全面交锋，留待后续工作；本文在第六节仅完成了与福柯和教会增长学代表人物的关键切割，尚未与这一领域的全部重要文献逐一对话。第五，正面建构部分提供的是最少限度的制度性退让，而非一套可被任意复制的程序。一旦开始标准化“如何为圣灵留空间”，它就已经在悖论中杀死了那个空间，这是本文论旨的内在约束，无法也不应当被突破。

最后，本文给出一个诚实的证伪条件——承诺将自己拴在一个可能被现实拆毁的锚上。若有一间宣称“放弃核算、信靠圣灵”的教会，在持续五年中，其治理话语明确转向等候、陪伴、允许亏损，但其预算中从未有过不以产出命名的保留项、讲道评估中从未保留过非考核性的不安问题、牧者述职中从未被记录过“不确定做得对不对”的公开坦承，那么本文的判断，至少在这间教会，是被经验地动摇的。这个条件并不完美，但它已经足够诚实地将这篇论文的命运交了出去——不是交给学术界的同行评议，而是交给那由不可核算的圣灵在具体、有限、充满挣扎的教会现场里正在缓慢长成的、尚未显露的未来。

注释

[1] 此处的“代理坍塌”并非统计学中的代理变量混淆或心理学中的代理谬误，而是本文为分析教会治理特定逻辑而构造的概念。它指组织由于无法直接获取终极价值（如“神的心意”），在决策压力下逐渐将临时性测量指标（如出席率、决志数）等同于价值本身的过程。该过程在形态上与默顿（Merton, 1949）的“目标置换”有交集，但二者的本质区别在于：目标置换预设原初使命与工具性目标在逻辑上可分，而代理坍塌强调二者在教会的实际治理中从一开始便互释难分。古尔德纳（Gouldner, 1954, 1955）对默顿的批评——即“原初使命”往往是被追溯性建构的——与本文立场更为接近，但本文的“代理坍塌”进一步将分析焦点从“原初使命与替代目标的逻辑关系”转移到“终极实体如何在议程语法层失去可陈述身份”这一具体的、微观的制度发生机制。

[2] 本文所使用的“核算型良心”是一发生学概念，特指在教会治理的制度条件下，由“向神负责”的敬虔动机与代理坍塌的议事压力化合而成的、以可量度组织果效进行自我称义的伦理形态。它不能等同或还原为韦伯（1905）的“工具理性”或一般管理主义，因其情感动力并非纯粹效率考量，而是神学层面的称义焦虑。该概念与福柯（1975）的规训亦有质的区别，详见第六节辨析。其发生学机制包含三个层面：议事层的代理坍塌、教育层的内化训练（产生“核算型判断力”）、灵性层的称义焦虑被喂养——三者同时在场且彼此咬合时，核算型良心才得以完整生成。其中，教育层首先塑形的是“核算型判断力”，这是一种自动化的职业直觉；只有当判断力与称义焦虑深度绑定之后——即牧者不再只是“习惯性地选合用经文”，而是将这一选择关联到“我是不是忠心的管家”这层自我认同时——才升格为核算型良心。

[3] “解散的良心”以哥林多前书4:5为其章程性基础，其核心是放弃凭据而非放弃行动。它区别于消极不作为（详见第八节辨析），也非主张回到无结构的“灵性无政府状态”，而是要求治理者在竭力行动后，拒绝以可见果效作为良心安稳的替代品。本文田野材料中的“安息问题”表格并非由某一间教会独立发明，而是受惠于“典范灵性”（canonical spirituality）传统中灵修对话的某些既有实践，本文不对其来源作排他性声称。这一概念的形成过程，详见第七节对田野材料的分析。

[4] 本文田野材料基于作者长期参与观察与深度访谈，出于伦理与匿名保护，所有牧者及同工均使用化名，部分场景细节经简化与合成处理。林牧教会的失败案例系基于田野中三个不同教会零散片段的类型化重述，而非单一教会的纪实报告，其目的是展示解散良心在缺乏必要条件时可能遭遇的排异机制，而非对任何具体堂会的评价。这些材料意在思想拓展与机制例示，并非严格意义上经过同行评议的经验数据。

[5] 本文设定的证伪条件是对论述的一种自我约束，旨在为“解散的良心”提供可被经验动摇的锚点。需要指明的是，即便某一教会在五年内确实出现了这些制度标记，也不能“证明”解散的良心已充分实现；但如果这些标记系统性缺失，则应视作对本文核心判断的实质性质疑。这是一种有限度的证伪约定，而非完备的判决式验证。

参考文献

布迪厄 (Bourdieu, Pierre). (1980). 实践感 (Le sens pratique). (中译本: 蒋梓骅译, 译林出版社, 2003)

福柯 (Foucault, Michel). (1975). 规训与惩罚: 监狱的诞生 (Surveiller et punir: Naissance de la prison). (中译本: 刘北成、杨远婴译, 生活·读书·新知三联书店, 2003)

古尔德纳 (Gouldner, Alvin W.). (1954). Patterns of Industrial Bureaucracy. Glencoe, IL: Free Press.

古尔德纳 (Gouldner, Alvin W.). (1955). Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy. American Political Science Review, 49(2), 496–507.

凯勒 (Keller, Timothy). (2012). Center Church: Doing Balanced, Gospel-Centered Ministry in Your City. Grand Rapids, MI: Zondervan.

麦加文 (McGavran, Donald A.). (1970). Understanding Church Growth. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

默顿 (Merton, Robert K.). (1949). 社会理论与社会结构 (Social Theory and Social Structure). (中译本: 唐少杰、齐心等译, 译林出版社, 2006)

塞尔兹尼克 (Selznick, Philip). (1949). TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization. Berkeley: University of California Press.

斯诺德格拉斯 (Snodgrass, Klyne R.). (2008). Stories with Intent: A Comprehensive Guide to the Parables of Jesus. Grand Rapids, MI: Eerdmans.

韦伯 (Weber, Max). (1905). 新教伦理与资本主义精神 (Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus). (中译本: 康乐、简惠美译, 广西师范大学出版社, 2007)

温格 (Wenger, Etienne). (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge: Cambridge University Press.

(全文完)