

人間佛教理論於當代領導學應用的 探索研究

黃國清

南華大學宗教學所副教授

一、前言

星雲大師所倡導與發揚的當代「人間佛教」，一反傳統佛教抱持無常、苦、空、無我的消極出世心態，反對玄遠煩瑣的說解內容，要求深入淺出地闡釋佛法，讓佛教能夠積極走入現實人間，通過利濟人群的修學活動以克服煩惱，獲致生命意義與佛法智慧的領悟。

星雲大師並在許多演講開示與佛學著述當中為人間佛教提供脈絡明晰的理論基礎與修學引導，獲得海峽兩岸與國際世界之學界、教界人士的廣大回響與參贊推動，蔚為當代佛教一股解義清新的思想流脈及充滿活力的實踐動能。

這種佛教實踐的人間轉向與重新詮釋，重視矯正傳統佛教偏重山林與出世的形態，更為適應現代學佛大眾的生活修行需要，促使佛教與人類社會各項活動保持緊密的結合，倡導坐而言不如起而行，可說是一種行動佛教，有效帶起人類福祉與精神境界的提升。

不免有人質疑此種「人間佛教」的內涵窄化、淺化了佛陀教說，有過度世俗化的傾向。其實，這種要求入世修行的佛教極具開放性，從來沒有反對深層佛法的領解與修持，閱讀星雲大師的著作，隨處可見到智慧靈光的閃爍，只是他特別注重淺明易行的教學指導，以及強調通過善法行動以領會佛法，修學者可隨個人智慧潛能而獲取

不同程度的宗教體驗。

大乘佛法的精神，本來即是在利他活動當中實現自利的圓滿，般若智慧若缺乏福德善法的互相開顯，將無法拓展與深化。「人間佛教」並非捨棄了精深法義，而是發現煩惱的調伏、心量的擴充、心性的昇華、智慧的領悟，有賴身處社會人群之中的佛法參與行動。

佛教實踐的人間轉向，使佛法更能向現代管理領域提供啟發與指引。當代西方管理學界與企業實務界探索卓越領導人的特質，發現高階管理人才除了決策的智能與統御的技術，健全人格的修養也成為重要關鍵，西方文化主要背景之一的基督宗教精神教導正可作為良好的資源，並依此發展「修道院」或「僕人」的領導訓練，有利涵養卓越領導特質。¹

中國於 1980 年代開始，也有一群學者嘗試立足本土，融合古今中外的管理精義而建構「東方管理學」理論體系，提煉出「以人為本」、「以德為先」、「人為為人」三項本質特徵。² 佛教教義同樣提供豐富的人格修養指導，植基於人間佛教的入世實踐契機，探討佛教的修行德目「可否」及「如何」助益卓越領導特質的養成，是個甚具意義的研究課題，特別是對於當今的華人社群，佛教思想已

1. 相關的著作如詹姆士·杭特（James C. Hunters）著，張沛文譯：《僕人——修道院的領導啟示錄》，台北：商周出版，2001年；羅伯·格林里夫（Robert Greenleaf）著，胡愈寧、周慧貞合譯：《僕人領導學——僕人領導的理論與實踐》，台北：啟示出版，2004年；詹姆士·杭特著，李紹廷譯：《僕人修練與實踐》，台北：商周出版，2005年；唐·佛瑞克（Don. M. Frick）、賴瑞·史匹爾斯（Larry C. Spears）合編，李璞良譯：《僕人領導力》，台北：商周出版，2007年；古倫（Anselm Grün）著，吳信如譯：《領導就是喚醒生命——靈性化的生命力領導》，台北：南與北文化出版社，2011年；古倫著，吳信如譯：《價值領導·勇敢決策——領導的素質決定企業的生命力與決策力》，台北：南與北文化出版社，2012年。

2. 蘇東水：《東方管理學》，上海：復旦大學出版社，2005年。

構成最主要的精神修養資源，具備與現行管理學與領導學理論進行嫁接與融通的便利性。

星雲大師於其弘富的佛教撰述中僅見幾篇專門針對管理或領導提出的短篇文稿，但全體著作的字裡行間充滿一位卓越領導者的睿智與閱歷，筆者透過大師著作的研讀而歸結出人間佛教對當代領導學的正面啟示與教導。

二、人間佛教與當代管理的銜接意義

資本主義的浪潮久已席捲全球，現代管理學最初就是在資本主義與工業革命的推動之下發展出來，以因應規模工業生產及企業經營效率的需求。³ 隨著全球世界在政治、經濟、社會、文化各面向的不斷發展演變，對缺乏人性的科學管理進行諸多反思，提出較具人性化的管理變革，並使組織能夠迅速回應使用者（產品服務的消費者）的要求，儘管如此，資本主義價值仍依然成為企業活動的重要觀念基礎，經營管理脫離不了與資本主義精神的結合，否則無法幫助企業機構或非營利組織在高度競爭的環境之中保有其營運績效與生存能力。

研究宗教教義與資本主義精神之關係最富盛名的著作當屬韋伯的《新教倫理與資本主義精神》。韋伯主張近代資本主義精神的許多構成因素，可在基督新教倫理中找到堅實基礎。基督新教入世禁欲的生活態度，反對單純以致富為目的的財富追求，抵制將錢財運用於享樂，尤其是奢侈消費；然而，他們並不排斥因世俗職業勞動而帶來的財富成果，視此為神的祝福。

3. 丹尼爾·雷恩 (D. A. Wren) 著，孔令濟譯：《管理思想的演變》，北京：中國社會科學出版社，1997年，12章〈科學管理的回顧〉，頁285-305。

清教徒順應神的召喚，在世精勤於世俗職業勞動義務，樂於工作，此種財富追求是合於道德的，而且正是神的命令。既由進取精神以獲致財富，又通過禁欲而強制節約，導致資本的形成。再者，新教徒這種視勞動與產業為「天職」的態度，推進理性營利模式與產業專業分工，提高勞動的產出成果。⁴ 韋伯認為這種促進資本主義形成的基督新教倫理內涵，並無法在猶太教、印度宗教與中國宗教的倫理思想中找到，因此在這些文化中並未發展出資本主義。

韋伯這套理論是以具體的歷史經驗為根據所建構的「理想型」（idealtypen），有其支持者，也有反對者。余英時《中國近世宗教倫理與商人精神》考察儒商的事例，肯定中國宗教倫理也屬「入世苦行」的一種類型，資本主義卻未在中國出現。他不認為如此即動搖了韋伯的基本理論，從而提出二種可能化解韋伯理論困難的思考方向：

第一種方式是原有的「理想型」可以重新建構，使新教倫理中有利於資本主義的精神因素更為突出、更為集中。同時這種因素又必須確為西方所獨有而為中國所獨無。這樣，韋伯的原有論點仍然可以維持其有效性。第二種方式是減低思想方面的論證力量，承認「入世苦行」的倫理必須在其他客觀條件的適當配合之下才能推動資本主義的發展。⁵

第一點指出韋伯的結論要能成立，必須提出更嚴格的證據及更周延的論證給予支持。第二點則削弱韋伯的結論強度，只承認入世

4. 韋伯（Max Weber）著，康樂、簡慧美譯：《新教倫理與資本主義精神》，桂林：廣西師範大學出版社，2007年，第一部第2卷第2章〈禁欲與資本主義精神〉，頁147-190。

5. 余英時：《中國近世宗教倫理與商人精神》，台北：聯經出版，1987年，頁70。

苦行的倫理為形成資本主義發展的重要條件之一。余英時先生透過對中國新禪宗、新道教、新儒家的考察，認為中國宗教其實具備了勤勞、不虛度光陰、不作不食、執事敬等入世苦行的性格。⁶

西方資本主義的興起有其複雜的歷史背景，這些構成資本主義的特殊因素在中國歷史上並不明顯，如果沒有西方強勢文化的東漸，按照中國社會原有的發展脈絡，應該缺乏資本主義形成的和合條件。⁷換言之，不是中國不具備入世禁欲的宗教倫理精神，而是欠缺促成資本主義發展的其他因素。

原始佛教置身於當時印度沙門宗教文化思潮當中，的確帶有濃厚的出世傾向，韋伯在〈比較宗教學導論——世界諸宗教的經濟倫理〉一文對佛教僧團做出如此的概括描述：「佛教的宣揚者是沉潛冥思、拒斥現世、離棄家園、流轉四方的托僧。只有這些托僧才是成色十足的教團成員，其餘皆為宗教價值較低的俗人：亦即宗教意識之客體而非主體。」⁸如此的佛教修學形式當然不利於佛教教義與世俗活動的銜接與融通。

為韋伯所忽略者是佛教在印度大乘佛教運動當中及傳播到中國之後的巨大思想轉變，大乘佛教認為只重生死解脫的出世修行仍為一種偏向，主張打破世間與出世間的切割界線，倡議效法佛陀自覺覺他的寬廣胸懷，不執著塵俗事物而能積極走進世間，將廣大有情生存的現實世界視為實踐菩薩行的豐厚場域。《大智度論》卷19說：

6. 余英時：〈中國宗教的入世轉向〉，《中國近世宗教倫理與商人精神》，台北：聯經出版，1987年，頁68。

7. 余英時：〈附錄：韋伯觀點與「儒家倫理」序說〉，《中國近世宗教倫理與商人精神》，台北：聯經出版，1987年，頁171。

8. 此文收於韋伯著，康樂、簡慧美譯：《中國的宗教·宗教與世界》，桂林：廣西師範大學出版社，2004年，頁461-503。

聲聞、辟支佛法中，不說世間即是涅槃。何以故？智慧不深入諸法故。菩薩法中說世間即是涅槃，智慧深入諸法故。……菩薩摩訶薩得是實相故，不厭世間，不樂涅槃。⁹

體悟空性實相的菩薩並非將世間與出世間視為相隔對比的兩個世界，如實了知世間的實相即是出世間，進入世間而無所執礙即身處出世間，既不害怕和厭棄生死世界，也不追求與執取出世涅槃，久住世間廣度有情，達致福德與智慧的圓滿。這是大乘佛法有別於聲聞佛教的無住涅槃理趣，不離開有情世間來成就心靈的究竟圓滿。



維摩居士

《維摩詰所說經·文殊師利問疾品》表達菩薩為了利濟眾生苦厄而勇於住持世間的偉大懷抱：「菩薩為眾生故入生死，有生死則有病。若眾生得離病者，則菩薩無復病。」¹⁰ 出於不捨眾生的大悲心，菩薩有能力解脫生死而不求解脫，在慈悲誓願與般若空慧的支撐之下，長久留住生死世界荷負眾生，帶領有情共建清淨安樂的國土。

維摩詰居士本人就是「入世禁欲」實踐的最佳典範，經中〈方便品〉如此描繪其形象：

9. 姚秦·鳩摩羅什譯，龍樹菩薩造：《大智度論》卷19，《大正藏》第25冊，頁197c-198a。

10. 姚秦·鳩摩羅什：《維摩詰所說經》卷2，《大正藏》第14冊，頁544b。

欲度人故，以善方便居毗耶離。資財無量，攝諸貧民；奉戒清淨，攝諸毀禁；以忍調行，攝諸恚怒；以大精進，攝諸懈怠；一心禪寂，攝諸亂意；以決定慧，攝諸無智。雖為白衣，奉持沙門清淨律行；雖處居家，不著三界；示有妻子，常修梵行；現有眷屬，常樂遠離；雖服寶飾，而以相好嚴身；雖復飲食，而以禪悅為味。¹¹

維摩詰是位大財主、大商人，參與種種政治、社會、經濟面的俗世活動，又能以嚴格的宗教戒行規範自己，過著少欲簡樸的生活，運用自己所擁有的豐富資源，將全副心力投入對眾生的教化事業。

或許有人會質疑維摩詰不過是虛擬的神話模樣人物，然而，也不可忘記閱讀此經的許多大乘行者是將他當作理想人格來仿效，努力將此種中道精神落實在修行生活當中。如果「入世禁欲」是形成資本主義重要倫理精神，大乘佛法中絕不缺少這種意義，不應像韋伯那樣將佛教的生活態度視為與資本主義的進取精神相違。

人間佛教的闡述將主要權重置放在入世進取的實踐層面，並非忘卻般若智慧的觀照視角，此點經常遭受誤解。入世實踐必須建立在正覺智慧與出世性格的基礎之上，始能在塵俗世界眾多學說知見的競爭中保全佛教的智慧心靈，免除迷失，把定方向。星雲大師在「十有思想」的第五項指點「正覺之慧」：

現在科學進步，學術發達，各種思想、見解、宗教，真是五花八門，我們必須有正覺的智慧去判斷、了解和深思，才能理出一條智慧之路；此正覺的智慧，則來自於自我觀

11. 姚秦·鳩摩羅什：《維摩詰所說經》卷1，《大正藏》第14冊，頁539b。

照的般若信仰。¹²

智慧的引導是佛法修學的基本要件，必須運用佛教的正覺智慧經常檢視自身與世界，了解並判斷自己的思想與行動是否悖離了佛教的正見和正行，否則易成盲目的行動。「十有思想」第六項示導「出世之性」的中道調適的人生意境：

人的性格也應該有入世生活的性格，和出世超脫的性格。入世的性格，重視的是人間生活福樂的營求；出世的性格，是一種超然物外，不為情累的清虛飄然。所以，當一味汲汲營求榮華富貴之時，不妨時時回頭觀照，將自己的身心棲息在另一個出世的清淨境界。¹³

只講求入世行動而缺乏出世心靈，或單向追尋出世而忽視入世參與，都不算中道均衡的佛教生活模式，無從淬鍊出大乘佛教的圓滿人格。出世精神與入世態度的協調增上，以出世心指導入世行，防護對五欲的陷溺；以入世善行伸展出世心境，拉出自守清淨的狹隘格局。人間佛教是運用佛教智慧的宗教實踐形態，而與一切世間的善法活動諧和無間。

星雲大師人間佛教思想通過對佛教經典文義的重新詮釋，表彰佛教的積極入世向度。星雲大師強調佛陀的本懷就是人間佛教，佛陀本人就是最佳示範，以人的身分，不離人群社會來完成精神人格的圓滿。不只是大乘佛典，即便是初期佛教的經典，也都在演說人間佛教的意涵。在大師自選集的《人間佛教何處尋》一書中，初期

12. 星雲大師：《生活的佛教》，台北：香海文化，2007年，頁324-325。

13. 同註12，頁326。

佛教與大乘佛教典籍的經證隨處拈出，印證人間佛教是契理契機的佛教，適應當代社會的生命實踐需求。

其中開示佛教的「財富觀（理財之道）」，矯枉消極清修觀念，主張合乎八正道之正業與正命的經濟活動都為佛教所肯認，不必排斥正當財富的獲取，但要避免違犯國法和戒律的職業。狹義的物質性錢財不可常保，為五家（王、賊、水、火、惡子）所共有，因此更擴充「財富」的觀念範圍，包含「廣義之財」，諸如健康、智慧、人緣、能力、信用、聲譽、人格、道德等，以及與佛教修為相關的佛法、信仰、慈悲、發心、滿足、歡喜、慚愧等。再者，就時間的延展來看，除了觀看今世的財富，還須考量來世的財富。¹⁴

人間佛教可以包容現世的物質財富追求，教導依憑正當管道獲取錢財，除了生活用度與儲蓄之外，應該有智慧地運用金錢資源，將財富導向有意義的方面，如佛化的利人事業。就佛教三世因果的視角而言，廣義之財不僅讓人生過得較為富足——物質面加上精神面的滿足，還是財富的真正保存之道，擁有錢財而懂得布施，是在儲備將來的財富；心靈與佛法涵養的廣義財富有利於對治五欲的誘引，避免流於縱欲而散失財富。

人間佛教主張重新估定財富的價值，不



佛教徒正當賺取財富，可增進護法學道的資糧。

14. 星雲大師：《人間佛教何處尋》，台北：天下遠見出版，2012年，頁55-56。

必視其為毒蛇猛獸，以為必然會帶來心靈的腐蝕，妨修道業。心靈的健全實有賴佛法與智慧的防護和促進，金錢不是精神敗壞的絕對因子。正當獲取的淨財可以增進社會福祉，並是學道的資糧，佛化事業的基礎，在此種意義之下，財富可說多多益善，星雲大師說：

只要能對國家民生、對社會大眾、對經濟利益、對幸福快樂生活有所增益的事業，諸如農場、工廠、公司、銀行等，佛教徒都應該去做。因此有錢並不可恥，貧窮才會招來罪惡。¹⁵

此種開通前進的佛教財富觀顛覆了傳統佛教的保守心態，使佛教教義不致成為事業經營的阻礙因素，鼓勵一切有益國計民生的經濟活動，佛教觀念反而成為推進事業經營成果的正向思想。星雲人間佛教這種積極的入世轉向，幫助佛教信者擺脫世間與出世間的路線諍論，得以思考如何提取佛法資源，轉為卓越管理績效的助成力量。

三、基督宗教倫理應用於領導學的借鏡

領導的意義在於帶領一個團隊有效地實現工作目標，維持長久的績效，其中密切涉及人與人的關係，領導能力的培養並非僅及知識層面的技能習得，尚需豐富的經驗累積、睿智的決斷能力、深厚的人生閱歷，可能還應具備適當程度的品德修養。

庫澤斯與波斯納在 2002 年第 3 版的《領導力》（The Leadership Challenge）歸納卓越領導人的五種行為表現：（一）以身作則：明確自己的理念，並且言行一致，通過行動來表達自己的信念，為自己贏得領導的權利與尊重。（二）共啟願景：擁有未來的夢想和

15. 同註 14。

願景，並能感召他人為共同願景而奮鬥。（三）挑戰現狀：願意步入未知的世界，尋找改革、進步和提升的機會。（四）使眾人行：使他人行動起來，培養合作精神，建立信任氛圍，以及願意授權。

（五）激勵人心：用真誠的行動鼓舞追隨者提起幹勁，表彰團隊成員的貢獻，創造慶功的文化，強化人們的獻身精神。¹⁶

一項大型的領導研究認為如此層次的領導風格只能算是「優秀」（good）而非「卓越」（great），他們將領導能力分成五個層級，第四級是「有效能的領導者」，善於「激發下屬熱情追求清楚而動人的願景和更高的績效標準」；而最高的「第五級領導人」，「藉由謙卑的個性和專業的堅持，建立起持久的卓越績效」。

這種展現最卓越績效的領導人不似耀眼的企業明星領袖，而是謙卑自持，經常表現得安靜、謙虛、溫和、低調，平日生活也是純樸、簡單，默默達成非凡績效。卓越領導者另一方面的特質是專業的堅持，具有強烈的企圖心，展現不屈不撓的毅力，不向困難妥協，努力不懈，而且功成不居，遇到逆境則反躬自省，自我承擔責任。¹⁷

這類績效最卓越的企業領導人將一些傳統倫理美德融入他們的領導行動當中，說明高階領導者的適切道德修養或許不是可有可無的選項，而是影響領導成效甚巨的條件。倫理美德可以傳授嗎？問題可能不是那麼單純，採取較折衷的觀點，既需要一種對倫理的知性理解與明辨，更要求通過實踐來養成。¹⁸

16. 庫澤斯（J. Kouzes）、波斯納（B. Posner）著，李麗林、楊震東譯：《領導力》，北京：電子工業出版社，2004年，頁19-26。

17. 柯林斯（Jim Collins）著，齊若蘭譯：《從A到A+》，台北：遠流出版，2002年，頁52-84。

18. 倫理可否傳授？或是那些層面可以傳授？各界有不同的主張。參見羅伯特·所羅門（Robert C. Solomon）著，羅漢、黃悅等譯：《倫理與卓越——商業中的合作與誠信》，上海：上海譯文出版社，2006年，頁1-5。

深受資本主義影響的現代社會在道德品質的教育方面過於缺乏，對顯出宗教倫理的重要價值，可以提供很好的道德品質養成架構。基督宗教（包含羅馬公教、東正教與基督新教）作為歐美世界的主流宗教，其教義思想早已滲透到西方文化的諸多面向，潛移默化地發揮教化作用。當西方管理學界與實務界發現高階領導能力的養成可自宗教領域汲取許多智慧經驗，傳播廣泛的基督宗教學說成為他們的首選，而且能讓發展出來的領導觀念體系較易為西方社會所接受。

將宗教倫理結合到領導特質的建立，西方走在東方之前。「僕人領導學」由羅伯·格林里夫在 1977 年所開創，他曾任過美國電話電報公司（AT&T）的研發管理部門主管，這是一個內部顧問團隊，引導的價值、態度、組織能力和成長，特別是針對高階主管。退休後，繼續於大學和大型機構擔任講師與顧問。他提出真正的領導者必須具備僕人精神，其特質是以服務為第一要務，優先考慮他人需要。

僕人領導者擁有崇高的夢想、願景，能看清楚前進的方向，引領他人追隨；願意傾聽，有很好的溝通能力；能夠靜思，分辨事情輕重緩急；以同理心接納他人；是先知先覺者，具備預知未來的直覺能力；懷有遠見。¹⁹著名領導學專家史帝芬·柯維依其顧問經驗指出：

真正偉大的組織，它們的最高層人員通常都是「僕人領導者」。他們最謙遜、有禮、心胸最開闊、最虛心受教誨、最可敬、有愛心、同時也是最果決的人。……他們已經將

19. 參見羅伯·格林里夫著，胡愈寧、周慧貞合譯：《僕人領導學——僕人領導的理論與實踐》，頁 37-48。

「自我」及職位權力擱置一旁，代之以理性思考、仁慈、同理心以及可信賴感。²⁰

他認為僕人領導者區別於一般領導者的主要特質，是凡事本於「良知」，以內在道德感作為判斷是非對錯的準則。

僕人領導學繼續發展，理論較為明晰及形成觀念體系，更加借重宗教的道德倫理資源，甚至將領導的修鍊課程移至基督宗教的修道院。詹姆士·杭特是專精「僕人式領導」的企業顧問，在他面臨事業瓶頸與家庭失序的困頓期間前往修道院，向曾任大企業總裁的西面（Simeon）修士學習領導，倡導「愛」（agapé）²¹的領導方式，包含幾個重要特質：²²

忍耐	展現出來的自制力
恩慈	付出關心、讚美及鼓勵
謙虛	真誠、不虛偽、不自大
尊重	尊重待人如奉上賓
無私	滿足別人的需求，更甚自己的需求
寬恕	別人做錯了也不怨恨
誠實	凡事不欺瞞
守信	堅持你所做的選擇
結論：犧牲奉獻	把自己的所欲和所需擺到一邊，優先滿足別人最大的利益

20. 參見史帝芬·柯維（S.R.Covey）為格林里夫著《僕人領導學——僕人領導的理論與實踐》一書所寫的〈前言：管理，始終是關於人的事〉，頁 9-24。

21. 《劍橋哲學辭典》界定「agapé」的意義如下：「對所有人的無私之愛。按照某種倫理學的理論，這種愛是主要的德行，行動若達到顯示這種愛的程度即為『善』，……『阿伽披』是一個希臘詞彙，是聖經新約全書用到愛的詞彙中，表現最為頻繁的字；在現代語言中，『阿伽披』經常用來表達無論哪一種作者想要表達的理想化之愛。」參見羅伯特·奧迪（Robert Audi）英文主編，王思迅（中文）主編：《劍橋哲學辭典》，台北：頭鷹出版，2002 年，頁 20。

22. 參見詹姆士·杭特著，張沛文譯：《僕人——修道院的領導啟示錄》，頁 129-158。

西面修士是根據《新約聖經·歌多林前書》第 13 章的一段文句來討論「愛」的意義，原文如下：「愛是恆久忍耐，又有恩慈；愛是不嫉妒；愛是不自誇，不張狂，不作害羞的事，不求自己的益處，不輕易發怒，不計算人的惡，不喜歡不義，只喜歡真理；凡事包容，凡事相信，凡事盼望，凡事忍耐。愛是永不止息。」（13：4-8）雋永長存的《聖經》品德教訓為當代領導學的理論發展注入精神面的指導，而且這些領導特質的內涵並非不切實用的理想論述，已經透過領導課程傳遞給各行各業許多管理者，導入實務領域。

杭特在領導課程會邀請參與者將他們心目中的偉大領導者的特質表列出來，所獲的共同結論是：誠信、可敬的、以身作則、體貼、說到做到、善於傾聽、有責任感、可預測的。²³ 反映出成功的領導者在擁有管理技能之外，必須具備適足的品德修養，以發揮其領導力。

古倫神父是德國明斯特史瓦扎赫（Münsterschwarzach）聖本篤修道院的經濟管理人（理家神父），掌理修道院所屬二十多家企業，同時是著名的靈性導師，將宗教靈性與領導能力進行有機結合，開發「價值領導」與「生命力領導」的領導模式。德國許多政府官員和企業高階領導者曾經參與他的課程或演講，以便從中獲得啟發。

他在《價值領導·勇敢決策》的「價值的圖像」一章列示希臘哲學與基督宗教的重要價值觀，作為形塑內在心靈以提升領導素質的參考架構。以柏拉圖哲學為代表的基本美德是「四樞德」：（一）正義，活得正確、正直，合理對待每個人（自己和他人）的本質；（二）勇敢，堅持自己的信念；（三）節制，找到合適的尺度；（四）明智，有寬廣視野，能做長遠的決定。這四項德性可幫助人們接觸

23. 詹姆士·杭特著，李紹廷譯：《僕人修練與實踐》，頁 102。

到內心的力量。²⁴

其次是使徒保羅提出的基督宗教三種價值：（一）信，信任上帝會祝福自己所做的事，相信每個人都是上帝所造，而在人與人之間創造一種能夠彼此信任的氛圍；（二）望，對人抱持希望，希望所在之處才有正向的發展和成果，將事業經營的一切都建基在希望上；（三）愛，基督宗教的最高價值，一種力量的泉源。古倫神父藉由基督宗教這三種價值的引導，教導人們去接觸內心原本知道的事，能夠更信任自己的心靈，從中汲取上帝潛藏的力量。²⁵ 能夠汲取內心的聖靈源泉，將不致感到精力耗喪，並能清洗負面情緒，讓所做的事情順適成就。這是本於基督宗教的信念，也認為是每個人都該擁有的價值，傳授領導者必須開發一種涌自內心的源泉力量。

古倫神父另提出生命力領導者必須具備的十項人格特質：經驗豐富、成熟人格、淡泊簡樸、謙卑、不激動、公正、具決斷力、節儉、敬畏上帝、像個父親。之所以提出這些富含倫理精神的重要特質來談論領導，是因聖本篤要求「理家神父」以自我認識的課程為前提，先學會正確處理自己的心理，能領導自己始能擔當領導他人的責任。一個領導者如果身心靈無法平衡，缺乏足夠的自我控制能力，即使熟悉組織工具與控管技巧，在短期內或可達成某種管理目標，長期而言則在組織中散布人格不成熟的影響因子，對整個組織和其他成員形成負面陰影。²⁶

這種對領導者人格特質的講求甚具啟發意義，領導者的心靈適任狀態是關涉整體工作團隊能否健全運作與發展的重大要素，健康、

24. 古倫著，吳信如譯：《價值領導·勇敢決策》，頁 11-23。

25. 同註 24，頁 24-32。

26. 古倫著，吳信如譯：《領導就是喚醒生命》，頁 24-48。

有生命力的組織才能創造績效及永續發展。

上述「僕人領導」與「價值領導」的範例提供我們探索宗教倫理涵養在當代領導學訓練所擔當的角色。在現代管理發展的過程中，曾經注目於規模經濟與效率管理，宗教倫理的實用價值遭到低估；隨著科技文明的日新月異，全球化的商業競爭模式，消費者與受雇者的意識抬頭，經營環境的變動極為劇烈，企業決策面臨巨大的挑戰，領導者是否具備適任人格特質，已成企業成敗與永續經營的重要關鍵。

不只是在企業管理領域，政治界與社會各界的治理，無不要求領導者具有遠見與提升才能。卓越領導人格特質融入了倫理美德的修養，深度的品德涵養並非短期的知性課程所能傳授，有賴長期的養成教育與實行體驗，良好的宗教倫理體系與實行環境正好提供了合宜的修習架構。這並不意謂著領導者一定要信仰某個宗教，這些倫理德目具有普世的價值，不管宗教信仰與否，都能從宗教倫理的參與當中汲取智慧與得到啟發。

四、星雲人間佛教理論的領導學應用探討

星雲大師的法語開示除了數篇短文論及管理和領導的問題，尚未針對管理學或領導學做出體系化的論述，然而，細讀他的著作，發現蘊含深刻的領導洞見與豐厚的經驗分享，特別是其中所指導的德性修養足可涵蓋前述「僕人式領導」、「修道院領導」、「價值領導」、「生命力領導」的美德項目。這對中華佛教文化圈的領導特質訓練別具意義，因為優良品格的培育不能只是道德知識的習得層次，更須落實在一個具體的實踐脈絡中運用足夠的時間加以育成。

今日社會文化趨向形成一種對道德倫理不夠友善的功利氛圍，



佛光山人間佛教非常重視青少年兒童的品德教育。(許耀升/攝)

家庭教育的功能逐漸低落，其次最應該傳授德性教導的學校教育，也嚴重傾斜於專業知識與就業能力的教學，卓越領導特質缺乏適當的養成環境。

人間佛教提供一個良好的德性滋養場域，管理者在習得管理與領導的專業技能與累積職場經驗之後，如能到佛教社群中體驗卓越領導的美德修鍊，或能促使領導能力與胸襟遠見獲得顯著提升。

「管理學」在今日是個顯學，滲透到各類組織運作當中，包括營利事業與非營利機構。管理教育已形成專業分科，舉凡策略規劃、組織管理、人力資源管理、財務管理、行銷管理、生產管理、資訊管理、倉儲管理、物流管理等等。再者，針對不同產業的特殊性質，也發展出量身設計的管理模組，諸如金融管理、醫院管理、航運管理、餐旅管理、營建管理、流通管理、物業管理、殯葬管理、創業管理、文創管理等。

星雲大師認為，現代管理學教導的是管事、管人，忽略了如何管理「自己」的課程。管理者能夠管理自己，管理「內心」，才是「最高的管理學」：管理的妙訣，在於將自己的一顆心先管理好，

讓自己的心中有時間的觀念，有空間的層次，有數字的統計，有做事的原則。尤其重要的是，讓自己心理有別人的存在，有大眾的利益，能夠將自己的心管理得慈悲柔和，將自己的心管理得人我一如，才算修滿「最高管理學」學分。²⁷

把自己管理好，包含自我要求的專業堅持、決斷能力、以身作則，以及面向他人的謙卑、尊重、包容、無私、慈悲等。現代管理教育能夠教導管理專業知識，卻無法傳授卓越領導的人格涵養，星雲大師敏銳地看出這點。管理之所以難，不在管事，而在管人，因為人性是自私的，有很多煩惱、種種意見，及其他種種的差別面，要將人統攝起來非常困難。

星雲大師主張管理要先管好自己的心，帶人必須帶心，如果領導者自身管理不好，無法克服自私無明、煩惱邪見，驕慢、嫉妒、憤怒、執著等情緒收拾不住，如何可能領導他人、帶動他人的心？領導者應該培養大願、大力、大智、大悲，也就是具備遠大的志向、澄明和果決的智慧，及無私的慈愛。²⁸ 星雲大師不是否定現代的管理專業教育，只是在強調管理教育的不足之處，而佛教的倫理精神甚能充實管理學，助益卓越領導能力的訓練。

人心難以管理，星雲大師列舉我們內心有三個無法管理的部分：（一）驕傲，看低別人，不懂忍讓，無法贏得人心，要用謙虛來對治。（二）嫉妒，由此打擊他人、防礙他人，損人不利己，對治方法是不與人比，學習他人優點。（三）貪念，因而短視近利，不具遠見，眼光應要寬廣遠大，於人有利之事多加隨喜、鼓勵。²⁹

27. 星雲大師：《老二哲學》，《往事百語 2》，高雄：佛光文化，2002年，頁196。

28. 同註 27，頁 184-185。

29. 星雲大師：《與大師心靈對話》，台北：圓神出版社，2004年，頁 83-84。

《人間佛教》學報 · 藝文 | 第七期

一個領導者縱使專業能力很強，若不能克制上述三種煩惱情緒，將使整個工作團隊的目標設定發生問題，成員之間無法和諧同心。領導者不應將問題歸咎給下屬，他必須具備遠見、謙虛包容、無私關愛，修養自己，以身作則來要求他人，令人心服，始能帶動眾人。

星雲大師早就深諳「僕人領導」的理念，樂於服務他人，凡事以身作則，不以領導者自居而能使他人服從領導，合力完成共同目標。在〈被領導學〉一文中，言及樂意「被領導」是一門重要學問，他體會到領導者難為，擅於接受領導也非易事，認為能被人領導的人才能扮演好領導者的角色。³⁰

他將這種精神態度實際轉化為佛教僧團與佛化事業的領導力：

因為我甘於隨緣、被人領導，不但悟出一番領導的方法，更深深感到「良禽擇木而棲，忠臣擇主而侍」之銘語誠乃擲地鏗鏘，歷久彌新的至理。……對於徒眾，我從不以領導者自居，而總是循循善誘，觀機逗教。……有時我也讓一些弟子偶而有機會充當我的管理人，……乃至在開會時，弟子提出佳見，我均從善如流；在做事時，徒眾另有良策，我也隨喜接納。也許正因為我與生俱來這種「被人領導」的性格，所以能與弟子融洽相處，和合無間。³¹

擁有「被人領導」的豐富閱歷，謙沖地肯認領導者與被領導者的對等價值，對受領導者的心理能夠感同身受，相互接納包容，讓領導者與被領導者各稱己職，同心協力完成組織目標，達到優越的

30. 星雲大師：《老二哲學》，《往事百語2》，高雄：佛光文化，2002年，頁115。

31. 同註30，頁121-123。

成效。或許因為這種願意暫時退居為「被領導者」的領導風格，讓弟子們獲得發揮所長的機會，為佛光山栽培了大批優秀幹練的人才；又因組織內部能在觀念、目標與行動策略上經由磨合而形成共識，展現為集體的工作效能。

這種領導哲學與菩薩道「四攝法」的精神頗能相應，其中的「利行」是捨棄己利，以平等大悲心廣泛利益有情；「同事」是親近有情，苦樂與共，站在他人立場設想，與對方感同身受，增進彼此的了解與信任，始能影響他人。星雲大師認為這不但是菩薩攝化有情之法，也可以在社會上運用於人際關係的增進，從中獲得自他的利益。³²

這種領導哲學也合乎佛教的「因緣觀」，一切事業要靠因緣和合而得成就，世間最可貴的是「緣分」，人與事都要有緣分才能成功，在眾多善法之中，沒有比「給人一些因緣」更為重要。³³ 領導者與被領導者都參與到同一項事業的因緣當中，相互尊重，共結善緣，同心助成，事業的圓滿有賴各種因緣條件具足。

佛經也成為星雲大師思考領導的思想資源。《中阿含·梵志品·雨勢經》言及跋耆國人有「七不衰法」（國家不衰敗的做法）：（一）數數集會，共議國事；（二）共俱集會，平起平坐；（三）舊跋耆法，善於奉行；（四）不以勢力，侵犯他婦；（五）名德師尊，悉共尊敬；（六）所有舊寺，悉共營修；（七）諸阿羅漢，愛敬供養。³⁴

星雲大師在〈領導七法〉文中對此給出現代的詮解：（一）常開會議：領導的第一要件是民主，結合眾人意見。（二）上下融和：意見相合，團結力量。（三）尊重法治：依法不依人，以制度領導。

32. 星雲大師：《生活的佛教》，台北：香海文化，2007年，頁198-201。

33. 星雲大師：《當代人心思潮》，台北：香海文化，2006年，頁227-230。

34. 東晉·瞿曇僧伽提婆：《中阿含經》卷35，《大正藏》第1冊，頁648b-649a。

(四) 以禮教化：人與人、人與事之間講究禮法。(五) 孝親敬老：好的團體要尊重長輩、親人。(六) 護持宗教：文明國家都尊重宗教。(七) 接應十方：廣施仁愛，給予大眾種種服務。³⁵ 最初二點是尊重他人意見，建立團隊共識，團結眾人力量；其次兩點是建立良好制度，注重禮節，不因人害事；再次二點是敬重長上，向智者學習；最後一點是付出慈愛，服務大眾。這七點是帶領一個團隊的領導修為，情、理、法兼重。³⁶

關於領導者重要的德性修養，星雲大師在〈如何領眾〉文中列舉四個德目：(一) 不要輕視別人：尊重他人就是尊重自己，尊重他人才能領導他人。(二) 不要爭相領導：不爭領導權，要讓別人心悅誠服，歡喜接受領導。(三) 不要推卸責任：要有擔當，甚至代部屬受過。(四) 不要猜忌多疑：要能信任部屬，贏得他的忠誠服務。最後有一段總結話語：講到領眾，尤其是地位越高，自己所付出的要越多。要想在眾人之上，你必須要更加的謙虛，更加的愛護大眾，你的領導才能得到回報。³⁷

以上可以得出的領導特質包括尊重、謙讓、負責、信任、關愛，當然，貫通其間的領導者的智慧與胸襟。一個成功的領導者必須做出正確決斷，堅毅不拔，有能力服眾，結合團隊力量完成目標。星雲大師實際表現出來的領導能力，遠超出他透過語言文字所表述的內容。

高希均認為，從研究經濟與管理的視角，「星雲模式」之所以在海內外具有高度競爭力，不僅在於其佛教弘化與佛化事業的「差

35. 星雲大師：《星雲法語 2》，高雄：佛光出版社，1993 年，頁 184-185。

36. 星雲大師在另一個地方說明「管理三步驟」，就是情（關心部屬）、理（以理服人）、法（制度管理）。星雲大師：《與大師心靈對話》，頁 84-85。

37. 同註 35，頁 186-187。

異化」，能滿足當代人心的需求，更因為這位領導人所具足的六項才能：一、過人的領導力。二、敏銳的洞察力。三、強烈的說服力。四、堅毅的執行力。五、巨大的擴散力。六、無私的生命力。³⁸

這是很好的六點觀察結論，如果在研讀大師著作之時，就這六個面向善加琢磨，應能更深刻地掌握他的領導智慧。大師的著作是學習領導力一種良好參考架構，幫助領導者從「優秀」躍升到「卓越」的層次。

五、結論

無論是營利或非營利機構，任何團體的成功運作，創造超凡的績效，有賴優越的領導。卓越領導者不能只依靠專業領導職能，這種技能易受煩惱情緒干擾而降低整體團隊的效能。

良好的品德教育將可補足領導者無法透過管理學識與職場歷練所習得領導特質，塑造健全的卓越領導人格。興起於西方社會的「僕人式領導」或「修道院領導」對這種意義給出具體詮釋與實用經驗。

華人社會深受佛教文化影響，佛教教義可作為培養優良品格的觀念系統。然而，漢傳佛教傳統曾經衍變為過度消極避世的傾向，掩蔽入世教化、自他兩利的大乘佛教精神倫理，使得佛法與人類的社會生活脫節。星雲大師倡導的人間佛教革除傳統佛教的流弊，提議要以出世心走入世間，在入世參與當中涵養大乘佛教的菩薩人格，使佛陀教說能與人群社會的各個面向密切接合。

人間佛教的財富觀，主張不須排斥金錢獲取，但應懂得將財富用作佛法推廣與佛化事業的利濟資源；不能只知掙得今世的、物質

38. 高希均：〈台灣的「星雲奇蹟」——人間佛教在寧靜中全球興起〉，收於滿義著：《星雲模式的人間佛教》台北：天下遠見出版，2005年。

《人間佛教》學報 · 藝文 | 第七期

的財富，更應累積來世的、精神的財富。人間佛教的入世轉向，使佛法得以成為培養卓越領導特質的思想資源與實踐架構。

精明幹練的領導人或能有效行使領導職能，但不一定具足贏得人心的高尚品德，尚未提升到價質領導、生命力領導的層次，人間佛教的美德教導不失為可資利用的修養進路。星雲大師教導管理者須先治理好自己的內心，克服驕傲、嫉妒、貪念等負面心理，抱持謙卑、隨喜、無私的態度，使他人心悅誠服地接受領導。

領導者固然應該擁有專業知識及睿智、果斷、堅毅等條件，還



人間佛教理論於當代領導學應用的探索研究

要能涵養樂在服務、尊重他人、見和同解、尊重法治、付出慈愛、諮詢智者、勇於負責、信任屬下，及其他優良品德，這些良好德性可自星雲大師著作文義中揣摩與領會。

人間佛教的德性修學不屬於佛教的專利，適用於全體人類，可幫助社會各階層管理者在專業領導職能之上發揮他們的「完整」領導力，帶動團隊順利完成共同使命。筆者不揣淺陋探索星雲大師人間佛教義理應用於卓越領導的理論意義及實用價值，期望能收到拋磚引玉之效，有更多學者專家共同投入來完備「人間佛教領導學」。

國際佛光會 2014 世界會員代表大會升旗典禮。（莊美昭 / 攝）

