

# 人間佛教的管理心法



## 陳劍鎧

香港中文大學人間佛教研究中心主任

香港大學中文系哲學碩士、博士。現任香港中文大學人間佛教研究中心主任暨文學院佛學研究碩士課程主任。著有《禪淨何爭？——聖嚴法師的禪淨思想與體證》、《禪淨修持與靜坐體認》、《無上方便與現行法樂——彌陀淨土與人間淨土的周邊關係》、《行腳走過淨土法門——曇鸞、道綽與善導開展彌陀淨土教門之軌轍》等，及學術論文60餘篇。



佛教自釋迦牟尼佛創教以來，就有一套獨特的管理學，佛陀所建立的僧團也有健全的組織和完整的制度。因而，佛門自古以來的管理是以自我發心、自我約束、自我覺察為原則，管理目的是為了使僧團能和合發展，俾令正法得以久住。①佛教組織管理的核心價值在此，是佛教徒共同接受的主流價值觀。

自我身心管理是佛教管理的首要準則，心正則身正，身正則能讓佛教團體走向健全之路，和合發展而使正法久住。星雲大師強調：「管理是一種藝術，有其靈活巧妙之處。」②靈活巧妙在於「心」，從「心」下手才能獲證正報莊嚴；進行環境管理而攝受依報莊嚴。在宗教上，則以自我內心的管理為主，以外在人事的管理為輔。③這是必然要求，使有情世間的正報與器世間的依報，得以依正融通，事理無礙。

佛陀設教，就是倡導「心」的管理，所謂：「佛說一切法，為治一切心；若無一切心，何用一切法？」修學「心的管理」這門學科，不能完全依靠別人，必得依靠自己，把自己的真心、慧心、慈心、信心、定心、忠心等，呈現出來，並且以這些善心、好心，來管理自己、管理環境、管理事

①星雲大師：〈佛教對「應用管理」的看法〉，《人間佛教當代問題座談會》中，台北：香海文化，2008年，頁261-314，尤其頁262。

②同註①，尤其頁264。

③佛光星雲：〈第七課 佛教與管理〉，《佛光教科書8·佛教與世學》，台北：佛光文化，1999年，頁55-63，尤其頁55。

物、管理團體。平日參禪念佛、早晚反省、喜捨行善、克己利他，都是為了把心管好，也是為了修滿「心的管理」這門學科的學分！④

星雲大師強調：「我覺得最好的管理，其實是自己內心的管理；心治則身治，身治則一切皆治。」⑤又說：「『心』是萬物之本，沒有把根本管理好，只管理枝末，人生當然不會圓滿。能把自己的心管好，心正則一切皆正，心淨則一切皆淨，心善則一切皆善，這才是最重要的管理學。因此，佛陀設教，就是倡導『心』的管理。」⑥

佛教「心的管理」是其管理思想的核心價值，這在教主釋迦牟尼佛身上已有很好的示範，大師說：「淨化身心的管理，這在佛陀成道的過程，便已做了最好的管理示範。」⑦如此看來，佛教的管理思想是一套足供世人採用的管理方法。管理者除了技術、技能之養成外，首要之務在於「心的管理」，也就是德行的培養。

在德才兼備的要求下，管理者的品德修鍊被寄予關注與期望，一如美國約塞夫·巴基爾在《世界富家智慧》說：

④星雲大師：〈佛教對「應用管理」的看法〉，《人間佛教當代問題座談會·中冊》，頁261-314，尤其頁274。

⑤佛光星雲：〈最高的管理學〉，《往事百語2·老二哲學》，台北：佛光文化，1999年，頁179-196，尤其頁186。

⑥同註④，尤其頁272。

⑦佛光星雲：〈第七課 佛教與管理〉，《佛光教科書8·佛教與世學》，頁55。

「作為一個管理者，在他應該具備的能力中，職業性技術可占25%，革新創造能力可占25%，其餘50%應該是『教養』。」<sup>⑧</sup>由此可見，個人教養即是屬於「心的管理」的層次，心靈一次又一次地淨化、提升，其實，這在無形中也因個人節儉勤奮的關係，減少社會資源浪費，運用共同的價值觀念，團結一致，生機勃勃，突顯人的社會性（群體性）價值，向共同目標邁進。

星雲大師曾云：「一等主管：關懷員工，尊重專業；二等主管：信任授權，人性管理；三等主管：官僚作風，氣勢凌人；劣等主管：疑心猜忌，不通人情。」<sup>⑨</sup>這跟管理大師麻省理工學院教授彼得·聖吉（Peter M. Senge）所云「三流管理者學習管理知識，二流管理者學習管理技巧，一流管理者修煉管理心智」<sup>⑩</sup>，二者理趣相近，最終都涉入心智修鍊，講求人性管理，尊重專業。

在佛教修鍊的領域裡，主要對象是「心」，修鍊者經過修心內省，進而自我否定，超脫世俗，獲證宗教體驗。透過這個宗教精神體驗，能夠開展出管理眾人的善巧方便。尤其

<sup>⑧</sup>參閱王玉萍、左同宇：〈儒家倫理管理思想的時代價值〉，《南京航空航天大學學報（社會科學版）》第5卷第3期，2003年9月，頁10-13，尤其頁11。

<sup>⑨</sup>同註<sup>④</sup>，尤其頁278。

<sup>⑩</sup>彼得·聖吉（Peter M. Senge）著，郭進隆、齊若蘭譯：《第五項修鍊：學習型組織的藝術與實務》（全新增訂版），台北：遠見天下文化，2010年4月，頁279。

在宗教事務，或是對於寺廟的管理上，這些管理者在巧妙運用的過程中，能夠轉換宗教制度的作用，例如宗教戒律、宗教禮儀、宗教修行等，使之靈活運作，主事者宗教意識及宗教體驗的深淺情況，直接影響執行程度。

星雲大師曾舉出從「心」下手的例子，如「盤珪禪師以慈悲愛心，感動惡習不改的慣竊；仙崖禪師以不說破的方式，教導頑皮搗蛋的沙彌，都可看出歷代高僧大德『管理』十方叢林，接引各類僧眾的善巧智慧。」<sup>⑪</sup>這種教導方式含攝深厚的心性管理技巧：「不能傷害他們的尊嚴，要讓他的人生得到正面的成長。」<sup>⑫</sup>而且，這種管理的出發點主要訴求佛教真理，管理者應先「懂得『因果』法則，明白行為能決定自己的幸與不幸，就會謹言慎行，行善積德，廣結善緣，……如此的自我管理，不就是最究竟、最上乘的管理法嗎？」<sup>⑬</sup>

大師在《貧僧有話要說》曾自言自己的管理學理念。他說：

若要問貧僧的管理學是什麼？實在說，貧僧的管理學就是在大雄寶殿的規矩裡，在禪淨法堂的法制

<sup>⑪</sup>星雲大師：〈佛教對「應用管理」的看法〉，《人間佛教當代問題座談會》中，頁264。

<sup>⑫</sup>同註<sup>⑪</sup>。

<sup>⑬</sup>同註<sup>⑪</sup>，頁314。

裡，在典座齋堂的發心裡，在勞動出坡的作務裡，在人我關係的和諧裡，在佛法正信的悟道裡。我希望佛光山適當的貧窮，過清貧的生活，這就是中道的管理學。<sup>⑭</sup>

星雲大師口述《貧僧有話要說》的緣起，是宗教財務問題。<sup>⑮</sup>佛光山僧團須以清貧的生活來自律，大師說：「凡我徒眾，擁有佛法就好，金錢、物質，儘量與人結緣，因為那是人間共有的財富。對於財務經濟，點滴歸公，我們每個人一切都是常住供應，不需紛爭，不要占有，只要大家正信辦道，生活應該不足掛慮。」這如同《菩薩地持經》云：「違菩薩道者，應知應斷。順菩薩道者，應當修學。<sup>⑯</sup>……為己樂故，求財自用。……為貪利故，作求利相。為欺彼故，無緣自說種種功德。……是名純自利。應知應斷。」<sup>⑰</sup>不為求己利，實踐利他的菩薩道，完成度眾工程。

<sup>⑭</sup>星雲大師口述、妙廣法師等記錄：〈二十一說：我的管理模式〉，《貧僧有話要說》，台北：福報文化，2015年6月，頁293-302，尤其頁302。

<sup>⑮</sup>肇因於台灣慈濟功德會在台北內湖區開發事件不當，台灣媒體撻伐慈濟團體（參閱星雲大師口述、妙廣法師等記錄：《貧僧有話要說·序》，頁2-5，尤其頁3-4），促使社會各界不斷檢示宗教團體對於金錢的運用是否合理。星雲大師因而以「貧僧」為名（參閱星雲大師口述、妙廣法師等記錄：〈一說：我還是以「貧僧」為名吧！〉，《貧僧有話要說》，頁9-15，尤其頁12），說明佛光山對金錢的看法及其運用。

<sup>⑯</sup>北涼·曇無讖譯：〈自他利品3〉，《菩薩地持經》卷1，《大正藏》第30冊，頁890下-891上。

<sup>⑰</sup>同註<sup>⑯</sup>。

大師苦口婆心地說：「佛光山取之十方、施之十方，我們要濟助急難，關心鰥寡孤獨，或隨緣做些施捨予貧困民眾。因為災難、貧苦是人間的不幸，急難救助，這是理所當然要給予一些助緣。」<sup>⑱</sup>而且，「除了道糧需要以外，如果還有淨財，一律都布施文化、教育、慈善。」<sup>⑲</sup>他最後強調：「我希望常住淨財要用於十方，不要保留，這才是佛光山未來的平安之道。」<sup>⑳</sup>這是一句閃爍著睿智的珠璣之語。大師的目的只是希望信眾管好自己的一顆心，畢竟「管錢、管事很容易，但是管理人就麻煩了，因為人不一定會聽話。可是如果能懂得做人處事的道理，管人也不難，反而是管理自己的心比管理人還難」。<sup>㉑</sup>

除此之外，如同大師自言：「貧僧還有什麼管理學呢？所謂『有佛法就有辦法』，有了佛法，又怎麼會去怨天尤人、慨嘆自己呢？原來世間上不是以有錢、無錢來論貧窮富有，貧、富，還是在心裡上的感受。」<sup>㉒</sup>這種心裡感受與體證，即是：

<sup>⑱</sup>星雲大師口述、妙廣法師等記錄：〈四十說：真誠的告白——我最後的囑咐〉，《貧僧有話要說》，頁575-586，尤其頁580。

<sup>⑲</sup>同註<sup>⑱</sup>，頁580。

<sup>⑳</sup>同註<sup>⑱</sup>，頁580。

<sup>㉑</sup>參閱星雲大師：〈佛教的生活學〉，《人間佛教論文集》上，台北：香海文化，2008年3月，頁595-631，尤其頁607。

<sup>㉒</sup>星雲大師口述、妙廣法師等記錄：〈二十一說：我的管理模式〉，《貧僧有話要說》，頁293-302，尤其頁302。

發心，簡單的說，就是開發心地。心，廣大無邊，你如何開發它呢？你開發多大，它就有多大的收成。……其實發心的意思，用現在經營的理念來講，就是投資賺取結果。<sup>②③</sup>

發心為眾生謀求幸福，是佛教徒所應當為之。所以大師說：「『管理』，其實就是在考驗自己心中有多少慈悲與智慧。管理的妙訣，首先須將自己的一顆心先管理好，除了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，能合乎時代與道德。更重要的是，讓自己心裡有別人的存在，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，以真心誠意來待人，以謙虛平等來帶人，才算修滿『管理學』的學分。」<sup>②④</sup>

<sup>②③</sup>星雲大師口述、妙廣法師等記錄：〈三十三說：我的發心立願〉，《貧僧有話要說》，頁457-469，尤其頁458。

<sup>②④</sup>星雲大師：〈佛教對「應用管理」的看法〉，《人間佛教當代問題座談會》中，頁261-314，尤其頁266。