《人間佛教》學報・藝文｜第十五期

人間佛教與道德領導

黃國清
南華大學宗教學研究所副教授

一、前言

自有人類群居以來，領導統御便是人群社會中常見的活動，對外侮勢力的攻防、社會秩序的維穩、生活條件的改善、鄉里的互助共生，乃至家族的生存延續，各方面無不需要領導者擔當起帶領與治理眾人的職責，以期邁向整體利益或生活福祉的提升。領導與管理是跨越地域與文化的普遍現象，有放諸四海皆準的共通內涵，也有受到各地文化差異影響的特殊表現。

當代「管理學」或「領導學」，主要是在西方文化脈絡與學術範式下發展起來的學科訓練，依此訓練而開出的領導與管理模式，有其歷經跨國、跨文化應用的實效檢驗，成就眾多成功的經營範例，然也不乏諸多失敗的個案。除了文化差異的影響因子，可能還有其他人性因素的存在，因為這套領導與管理模式即使應用在同一西方國家如美國，同樣出現成功與失敗之例。管理是領導者透過眾人之力來完成工作目標的活動，在優秀的專業知識與管理知能之外，領導者的睿智卓見與人格因素也是應加考量的重要向度。

在東西方的領導學研究領域中，領導者的道德倫理面向已受到關注，發展出「倫理領導」（ethical leadership）或「德行領導」

佛光山 人向佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

（virtual leadership）的理念與討論議題。[1] 學者指出，自 2001 年美國發生安隆案開始，組織犯罪、企業醜聞及其他有違企業倫理的事件層出不窮，道德領導成為當代研究的熱點。此外，東方領導學的研討也開始受到重視，特別是在中國崛起之後，東方傳統重視領導人的自我修養，有利西方主流領導術的視野拓展與境界提升。[2]

在西方管理界，人品也成為選擇合格領導者的考量之一，尤其是在非營利組織，管理大師彼德 • 杜拉克（Peter F. Drucker）的篩選標準，是候選人的經歷和長處、組織的需求，第三點則是候選人的性格與品性，因為傑出的領袖該為大家樹立好榜樣，成為組織中年輕一輩的學習典範。[3] 當代對華人企業組織的領導研究，提出「家長式領導」的概念，可涵蓋威權、仁慈、德行三個領導元素，研究結果呈現此領導三元素對部屬反應都具有正向效果。然而，隨著平權主義的發展，威權領導對部屬反應的影響效果不及德行與仁慈領導來得有力。德行領導主要表現在正直盡責、不占便宜與無私典範；仁慈領導是指領導者對部屬的個別照顧與體諒寬容。[4]

德行與仁慈領導更能適應現代社會文化的進展，許多實證調查研究結果顯示，對於華人組織，仁慈領導、德行領導較易為部屬所

1. 蘇英芳、黃賀：〈魅力領導、家長式領導、德性領導與領導效應之研究〉，《中山管理評論》第 14 卷，第 4 期，2006 年 12 月，頁 939-968。
2. 鄭伯壎：〈領導之道無他，利他而已〉，彼德．杜拉克（Peter F. Drucker）等著：《哈佛教你領導學》，台北：遠見天下文化，2015 年，頁 16-23。
3. 彼德．杜拉克（Peter F. Drucker）著，余珮珊譯：《使命與領導——向非營利組織學習管理之道》，台北：遠流出版，2004 年，頁 59-61。
4. 鄭伯壎等：《家長式領導——模式與證據》，台北：華泰文化，2006 年，頁 92-123。

接受和認同，進而對他們的工作態度產生積極影響。[5] 一項針對台灣企業推行倫理領導與組織績效之關係的研究，結果指出，大型服務業領導者的倫理程度越高，影響組織績效的程度也越高；在中小型服務業與製造業，倫理領導對組織績效均有正向的影響。[6]

有學者歸結出，一個成功的領導者須有追隨者，而自身也應從優秀的追隨者做起，具備誠實、合作、依賴性（與其他追隨者的相互依賴）、能力四項基本特質，並且勇於承擔責任、積極進取、服務他人、具高度挫折容忍力等。成功領導者要懂得關心部屬、給與支持、協助發展;能夠建立信任的領導關係,本身須具備誠信、正直、開放等領導風格。[7] 領導的道德倫理向度並非只是一個高尚理念的追求，且是正獲得實際驗證的攸關於組織長久經營績效的重要因素。

有關道德領導的研究可有二種進路，其一是規範性方法（normative method），比較建立在思辯演繹的基礎上，偏重理論層面的揭顯與論證；另一種是實證性方法（positive method），通過量化或質性研究的經驗證據，求出較具普遍意義的結論或規律，並可用此結論或規律回到現實情況中進行檢驗。本研究採規範性方法，不致受到當前社會文化與現實管理環境的嚴格條件限制，藉由星雲大師的著述的詳密研讀與思辯，期望總結出較為完整的人間佛教道德領導觀點，論述其在當代領導實務的可行應用模式。

在現代管理學發源地的西方世界，植基於基督宗教教義的道德

5. 陳璐：《家長式領導與企業戰略決策研究》，北京：科學出版社，2014 年，頁 37-40。

6. 吳成豐、黃莉雅：〈倫理領導、組織公民行為與組織績效之相關研究——以服務業、製造業為例〉，《經營管理論叢特刊》第 1 卷，2005 年 12 月，頁 71-87。

7. 李弘暉：《知識經濟下的領導新思維》，台北：聯經出版，2003 年，頁 91-101。

佛光山 人向佛教 研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

領導實踐模式，已建立體系並實際推廣，多位著名企業顧問提出「僕人領導學」（servant leadership）、「生命力領導」、「德行領導」（virtuous leadership）等具體範式，關注由品格涵養以達致卓越領導。[8] 相較於此，雖然佛教在海峽兩岸已擁有廣大信眾，以佛教教義為基礎的道德領導卻未展開初步的研討與建構，或許是因傳統佛教給人留下出塵絕俗的刻板印象。

星雲大師開示當代人間佛教的財富觀，必須矯枉傳統佛教的消極出世心態，主張合乎八正道的正業與正命的經濟活動都為佛教肯認，不必排斥正當財富的獲取。[9] 如此的人間佛教取向，使佛法更能向現代管理領域提供啟發與指引。星雲大師提出的人間佛教理論與實踐體系，實為探索與建立佛教道德領導學的絕佳資源。

二、道德領導的核心價值

此處所言的「道德領導」係採取廣義的界定，意指系統地將一套道德倫理的理念與德目，應用於領導實務的領導模式。「系統性」甚為重要，建立體系性的倫理德目的修學架構，能夠自覺、長期地運用在領導行為上。再者，必須具備「實地性」，以實際推行到領導的場域，始能在實用過程當中，對所建構的道德領導系統給予反饋及進行修正。基於如此的界定，前述「僕人領導學」、「生命力

8. 例如，羅伯．格林里夫著，胡愈寧、周慧貞譯：《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，張沛文譯：《僕人——修道院的領導啟示錄》，台北：商周出版，2001 年；古倫神父著，吳信如譯：《領導就是喚醒生命力——靈性化的生命力領導》，台北：南與北文化出版社，2007 年；以及亞力山大．哈瓦特著，陳藹宜譯：《德行領導——達到個人卓越的得勝課程》，台北：橄欖出版，2010 年。

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

領導」與「德行領導」[10]都可涵蓋其中，也能規範「人間佛教領導學」的建構與開展。

關於道德與領導的關係，可將道德理論分為兩個範疇，即領導行為理論與領導品格理論。[11]本文的探討聚焦於領導品格，也就是領導者所應具備的美德。所謂的「核心價值」（core values）或「品德核心價值」，係指：「人們面對自我或他人言行，基於知善、樂善及行善之道德原則，加以判斷、感受或行動之內在根源與重要依據，其不僅可彰顯個人道德品質，並可進一步形塑社群道德文化：諸如尊重生命、孝親尊長、負責盡責、誠實信用、自主自律、公平正義、行善關懷等。」[12]

由於核心價值的觀念較為抽象，可用德目（正義、關懷等）或原則（如「己所不欲，勿施於人」等）作為具體的呈現方式。當代西方管理界應用於領導訓練課程的道德領導系統，除了有關品格或德行對領導力之正向影響的原理性論述，也都歸結出一套立基於良好品格（character）、德行（virtue）或道德（moral）的核心價值，整合到領導實踐當中。這些道德領導系統有個共通點，就是建立在基督宗教價值觀的基礎之上。本節將評介相關著作的核心價值，以作為建立「人間佛教領導學」之核心價值的參考架構。

（一）僕人式領導學

10.「德行領導」可有二義，其一是對卓越領導者所要求的典範德行（virtue）的運用；其二是在「家長式領導」統轄下的狹義「德行領導」（德性領導）。本文使用的「德行領導」以前義為主，使用後義時會加以註明。

11. 彼德 · G · 諾斯豪斯（P. G. Northouse）著，吳愛明等譯：《領導術——卓越領導者 14 項修煉》，北京：中國人民大學出版社，2014 年，頁 290-293。

12. 引自教育部「品德教育資源網」，〈教育部品德教育促進方案〉，http://ce.naer.edu.tw/policy.php，引用日期 2015 年 10 月 9 日。

佛光山 人向佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

「僕人式領導」（Servant Leadership）的倡導人羅伯・葛林里夫（Robert Greenleaf），於1970年撰寫第一篇〈僕人式領導學〉（The Servant as Leader），後來又撰寫一系列短文，集成《僕人領導學》（*Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*）一書。[13] 他在〈作者導讀——等待僕人領導者〉中說道：「我希望領導者兼具僕人技能、精神、善解的心，好能服務社會。追隨者應只對有能力領導他們的僕人作出回應。眼光卓越、心志堅定的僕人追隨者，和僕人領導者一樣重要，其實通常每個人都有機會扮演這兩個角色。」[14]

關於僕人領導者所須具備的特質，葛林里夫提到如下幾項：以服務為先、挺身指出前進方向、具偉大夢想與願景、傾聽與了解、語言（溝通）與想像力、靜思以發現個人優勢、接納與同理心、先知先覺與預知未來、具有遠見、認知與理解等。[15]

僕人式領導中心的現任執行長史匹爾斯（L. C. Spears）於1998年的研究中，首次標舉出僕人式領導的十項重要人格特質：傾聽（1istening）、同理心（empathy）、療癒（healing）、覺知（awareness）、說服（persuasion）、概念化（conceptualization）、先見（foresight）、管事（stewardship）、致力員工成長（commitment to the growth of people）、建立社群（building community）。[16] 勞伯（J. Laub）則首先將僕人領導學納入組織行為學的研究範圍，進行量化

13. 羅伯・葛林里夫著：《僕人領導學》，台北：啟示出版，2004年，頁25-27；唐・佛瑞克（D. M. Frick）與賴瑞・史匹爾斯（L. C. Spears）編，李樸良譯：《僕人領導力》，台北：商周出版，2007年，頁5-9。
14. 羅伯・格林里夫著：《僕人領導學》，台北：啟示出版，2004年，頁28。
15. 同註14，頁37-49。
16. L. C. Spears, “Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership,”in L. C. Spearsed., *Insights on leadership*（New York: Wiley,1998）, pp.1-20.

的實證檢驗，發展出來的六項領導特質面向如下：

序	六項特質	內　　容
1	尊重他人（values people）	信任他人、滿足他人需要、傾聽
2	發展他人（develops people）	提供學習與成長機會、以身作則、激勵與肯定
3	建立社群（builds community）	建立緊密人際關係、與他人合作、尊重人的差異
4	展現真誠（displays authenticity）	對他人開放與負責、樂意向人學習、保持高尚品德與可信任
5	提供領導（provides leadership）	洞見未來、決斷能力、釐清目標
6	分享領導（shares leadership）	推動共享的願景、分享權力與釋放管控、分享地位與提升他人

僕人領導學的另一支發展，更加借重基督宗教的道德倫理資源，甚至將領導修鍊課程搬移到修道院去。曾擔任《財星》（Fortune）雜誌五百大企業總裁的西面（Simeon）修士（俗名雷奧 · 霍夫曼），倡導以「愛」（agapé）[17] 為中心的領導模式，開出相應的八項領導人特質。詹姆士 · 杭特（James C. Hunt）曾參與西面修士主持的領導訓練課程，後來成為專精「僕人式領導」的企業顧問，他認真筆記課堂上所述的八個重要特質：[18]

17.《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：貓頭鷹出版，2002 年，頁 20。

18. 詹姆士 · 杭特著：《僕人——修道院的領導啟示錄》，台北：商周出版，2001 年，頁 129-158。

序	八個特質	內　　容
1	忍耐	展現出來的自制力
2	恩慈	付出關心、讚美及鼓勵
3	謙虛	真誠、不虛偽、不自大
4	尊重	待人如奉上賓
5	無私	滿足別人的需求，更甚自己的需求
6	寬恕	別人做錯了也不怨恨
7	誠實	凡事不欺瞞
8	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

相較於前述葛林里夫所開發的，較為置放在組織管理脈絡下的僕人式領導模式，西面修士更向基督宗教的倫理架構傾斜，以思考卓越領導人的品格修養，帶有理想價值的濃厚意味。他其實是從人類心靈深度的視角來探索問題。當領導者接下職務之時，也同時接下責任，當他決定愛人、為人著想時，就要具備這八個特質。只有當一個人能夠為人犧牲奉獻，始能贏得威信；樹立威信之後，才有資格稱為領導人。[19] 由領導者的真誠服務奉獻精神來感動追隨者，達到深層的影響作用。

除了上述諸家的代表性觀點與論述，還有其他學者專家對僕人式領導提出不同的特徵與內涵，有研究者將之歸納為四點：1. 精神勝於物質；2. 引導勝於監督；3. 助人成長勝於壓抑他人成長；4. 價值信念引導勝於行為技術領導。

可以說，僕人式領導的重心不是聚焦在行為技術的層面，而是

19. 同註 18，頁 154-155。

來自心靈深處的認同與影響，並致力於促進部屬個人成長的一種利他領導形式，[20] 含具深層的靈性修養底蘊，運用得巧妙與得當，當能提升領導的效驗。

（二）生命力領導

「生命力領導」是由德國籍的古倫神父（Anselm Grün）所倡導的結合基督宗教靈學、管理學與心理學的一套領導理念與實踐體系。他是聖本篤修道院的理家神父（主掌財政事務），負責管理修道院所屬二十多家公司行號與三百多名員工；所主持的靈修生活與價值領導課程受到極大歡迎，被德國許多企業領導人奉為靈性管理的導師。[21]

古倫神父點出，想要領導他人，須先學會領導自己；欲想承擔領導責任，須先畫出清晰的自我形象，也就是深刻的自我了解。縱使一個領導者熟悉組織工具與控管技巧，如果自身的身心靈無法平衡，且無法控制自我，短期內或可達成降低成本等目標，但長期可能在組織中散布人格不成熟的負面影響，打擊其他成員的士氣，造成企業運轉失靈。這即是聖本篤如此重視領導者人格特質的理由所在。[22]

在《領導就是喚醒生命力——靈性化的生命力領導》這本書的第一章，古倫神父對「適任的領導者」的十項人格特質的解說，概括如下：[23]

20. 蔡進雄：〈走入心靈深處：僕人式領導的意涵及其對中小學校長領導的啟示〉，《教育政策論壇》第 6 卷，第 2 期，2003 年 8 月，頁 69-83。
21. 參見香港聖公會福利協會有限公司網頁，http://grun.skhwc.org.hk/site/portal/Site.aspx?id=A53-2397&lang=zh-TW，引用日期 2015 年 10 月 10 日。
22. 古倫神父著：《領導就是喚醒生命力——靈性化的生命力領導》，台北：南與北文化出版社，2007 年，頁 24-25。
23. 同註 22，頁 26-48。

序	十個特質	內　　容
1	經驗豐富	具備智慧，能看出事物的真實面，對自己與他人都需經驗豐富，對正確的事情需具敏銳的鑑賞力與感受。
2	人格成熟	歷經生命的爭戰，能承擔大任。人格成熟的判斷標準為：內心平靜、沉著穩定、人格的完整性與一致性。
3	淡泊簡樸	少欲知足，不因個人貪欲而罔顧領導任務與社會責任。
4	謙卑	勇於面對自己的人性面與陰暗面，不高舉自己，用符合人性的方式與人相處，尊重個人的尊嚴，設身處地為部屬著想。
5	不激動	具備穩定心靈，明智地領導，不因個人極端情緒而造成部門的不安，創造愉快安和的氛圍，使人樂於工作。
6	公正	認真面對自己的生命問題與傷害，以不傷害人的原則運用權力；公平對待每個部屬與部屬的需求，拋棄自己的成見，公正的判斷。
7	具決斷力	不行事遲緩、拖延，不陷入完美主義，於適當時間能清楚、明確地做出決定。
8	節儉	應謹慎處理財物，不可浪費。領導者只是受託管理財物，應正確處理，使它們得以充分利用。將他人、企業與團體的利益置於個人利益之上。
9	敬畏上帝	敬畏上帝，才能謹慎、正確地做好受託管理人的工作，表現在優良的經營管理面向。
10	像個父親	擁有良好的「父親經驗」，作為員工支柱，喚醒員工生命、成為員工後盾、讓他們有冒險犯難、尋找答案的勇氣。

在與企業高層主管的晤談過程中，古倫神父發現聖本篤的會規所講述的領導原則，並非只是「出世」的指導，還能在現代社會中激發新的領導模式，也能應用於日常生活中。他還倡導「價值領導」，引述研究，主張注重良好價值觀的企業，比那些只重視營利

星雲大師弘揚人間佛教，贏得廣大信徒的擁戴。

的公司更能保有長期的成功。

總結生命力領導的根本理念，是必須學會做一個精神滿足與人格健全的人，具備生命力，始能成為真正適格的領導者，發揮十足的領導效能，帶領組織朝向卓越績效與永續經營。

（三）德行領導

提倡道德領導並引入經營實務界的，尚有哈瓦特（Alexandre Havard）發展的「德行領導」（Virtuous leadership）。哈瓦特 1962 年生於法國巴黎，是歐洲領導力發展中心（European Center for Leadership Development, ECLD）與德性領導體系（Virtuous leadershipsystem）的創辦人，於世界各地從事德行領導的訓練課程與演講。

哈瓦特認為，所謂的領導就是良好品格的展現，而品格涵養意謂培養一組古典的人性美德（classic human virtus）：寬大、謙遜、審慎、勇氣、自制、公正。他主張領導不依靠對人的操控，而是透

佛光山 人向佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

過品格所建立的權威（authorities）來引導。《德行領導》一書所講述的領導者六大美德概括如下：

序	六大美德	內　　容
1	寬大 magnanimity	勉勵自己與他人致力於偉大的事。領導者是寬大的，有高尚的思想，並且意識到他們有追求偉大（great）的潛力。
2	謙遜 humility	克服自私，習慣性地服務他人。領導者寬大的志向是為服務他人，一個領導者是他團隊中的僕人。
3	審慎 prudence	做正確的決定。領導人要想領導人、服務他人、促進公共利益，就要培養正確決斷的能力，成為有效的決策者。
4	勇氣 courage	堅持到底，抵抗所有不同形式的壓力。勇氣幫助領導者避免合理化、克服對犯錯的懼怕、迅速執行決策、遇到困難時能堅持到底。
5	自制 Self control	謹守心思，使激情順從於心靈的引導並完成眼前的任務。想領導他人，須先能領導自己，必須具備克制自己的能力。
6	公正 justice	按各人所應得而給予，須始終如一。當他忠誠地履行職業、家庭、社會和宗教責任時，堅定地去做良善的事。

美德是由訓練養成的習慣，所以領導者不是天生的，是經由訓練而來，可學習而至。哈瓦特並非要用美德去取代專業才能，而是視美德為專業才能的重要組成部分，具備美德始能在各個專業領域發揮領導才能。[24]

24. 亞力山大．哈瓦特著，陳譞宜譯：《德行領導——達到個人卓越的得勝課程》，台北：橄欖出版，2010 年，頁 30-34。

佛光山 人间佛教 研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

在現在這個高度競爭的世界，偏重數字營利與短期實效，欲想肯定領導者的品格或德行對於經營管理的作用，可能令人感到遲疑。然而，不乏相關研究嘗試揭示德行領導（Virtuous leadership）的價值意義或實際效用。諾斯豪斯從幾種研究歸納道德領導的五個原則：尊重他人、服務他人、公正、誠實、建立共同目標。[25]

鑑於前述僕人式領導、生命力領導、德行領導等模式，在管理實務界所受到的歡迎與肯定，其效益可說不言而喻，德行是領導不可或缺的因子。好比傳統道德和宗教的修學體系對人類身心健康的正面促進作用，其價值不因是否獲得量化研究的檢證而減損。

三、人間佛教的領導理念與核心價值

有別於歐美人士已將基督宗教與西方哲學的德行修養深度地應用在領導實務上，[26] 從佛教視角談論領導的專門著作甚為稀缺，達賴喇嘛與管理顧問穆增伯格（L. van den Muyzenberg）的對談之作《領導之道》（*The Leader's Way: Business, Buddhism and Happiness in an Interconnected World.*）可說是本先驅之作。綱目如下：

1. 正觀，促進行動的正觀才有意義，做決策要心存善念、利人利己。

25. 彼德 · G · 諾斯豪斯著，吳愛明等譯：《領導術——卓越領導者 14 項修煉》，北京：中國人民大學出版社，2014 年，頁 297-302。

26. 除了前述幾本專著，其他運用基督宗教教義於領導實務的著作尚有布雷恩 · 麥考米克（Blaine McCormick）與大衛 · 戴文波（David Davenport）著，葛窈君譯：《牧羊人領導：聖經詩篇中的領導智慧》，台北：啟示出版，2011 年；蘿莉 · 白 · 瓊斯（Laurie Beth Jones）著，陸志倩、張思忠譯：《耶穌談領導》，台北：智庫，2011 年；許恩德：《聖經教你的 29 堂領導課》，台北：天下雜誌，2015 年；貝克特（John D. Beckett）著，顧瓊華譯：《聖經領導學》，台北：校園書房出版社，2008 年；肯 · 布蘭查（Ken Blanchard）與菲爾 · 豪吉斯（Phil Hodges）著，侯仁義譯：《學耶穌領導》，台北：橄欖出版，2009 年。此外，從中國思想角度談領導的著作亦有多本出版。

佛光山 人向佛教研究院
Fo Guang Shan Institute of Humanistic Buddhism

2. 萬物都是相互依存（緣起），萬物皆無常，世界是一體，因果和三世都相互依存。
3. 面對事實，接受事物本來樣子，實行內觀（覺察自我和他人感覺）與修心（遇事冷靜、清明、專注）。
4. 正行，做正確的事，依正觀行事。
5. 達到六度圓滿，布施、持戒、忍辱、精進、禪定、智慧。
6. 擁有創造力，保持宏觀，始終如一，接受多元觀點，與他人交換立場，全心傾聽，面對批評。
7. 檢視問題的根源，是否自我中心、對無知的警覺、是否有負面情緒。
8. 自信，一個人最大的財富。
9. 明辨，判斷何種行為會有長期的好處。
10. 警覺，注意自己的意圖及行為的後果。[27]

此處側重佛教的智慧（緣起、無我、明智）以及正念、正行等修學面向，對於領導者拋棄自我中心、保持穩定心靈、做出明智決策、理解他人立場、尋求長遠利益，都有莫大的助益。然而，對話內容因扣緊佛教實踐方法而僅及於領導的部分面向，尚未形成整體的、系統的觀點。

星雲大師倡導積極走入世間利益他人的人間佛教，從世間與出世間各個向度，廣泛論述人間佛教的理念與實踐，給出具完整性、多元性的生活與生命修學指導。以財富觀為例，有別於傳統佛教重清修的禁欲式財富觀，而在態度上排斥錢財的努力掙取，他提議正面肯定合法獲取淨財，可運用財富來從事佛化事業，利濟廣大人群。

27. 達賴喇嘛、穆增伯格（L. van den Muyzenberg）著，鄭淑芬譯：《領導之道——為所有人創造正面的改變》，台北：時報文化，2010 年，頁 62-64。

星雲大師說：「人間佛教就是要從淨化心靈的根本之道做起，但也不是因此而偏廢物質方面的建設，而是要教人以智慧來運用財富，以出世的精神來做入世的事業，從而建立富而好禮的人間淨土。」[28] 擁有錢財本身不是問題所在，重點落在看待財富的正確態度，不可因此而深陷執取，以及應依據智慧將財富用於有益社會人群的方向。

人間佛教的財富觀肯定合法獲取淨財，用來從事佛化事業，利濟人群。

這種佛教實踐的人間轉向，使佛教與世間事務能夠保持緊密的連繫，以佛法來指導社會人生的各類活動，從而也能對管理與領導領域給出有益的指導，充實與化解學院派領導訓練的不足與盲點，以提升整體運作的成效。再者，現今華人世界信受人間佛教者眾，同時也面向全球推廣，人間佛教成為普及性的德行修習架構，有利於領導者從事品格涵養，在生活修學當中自然形成習慣。以下將藉由星雲大師著述的研讀，整理與歸納相應於道德領導的理念與品格。

（一）最高管理，管理內心

星雲大師有篇〈最高的管理學〉的文章，強調管理須先學會管理自己、管理內心，能將自身管理好，始為「最高管理學」。這是

28. 星雲大師：《人間佛教的現代發展》，高雄：佛光文化，2013 年，頁 233。

學院管理課程所未涵蓋，是佛法和大師的睿智給予世人的教導。就內容讀來，既是在敘說管理，也是在論述領導，領導是要帶領、統合眾人來完成共同任務。文中舉阿彌陀佛的極樂世界為喻，那是個理想世界，沒有我們人類世間的諸種問題，原因是阿彌陀佛能給人安全、安樂、安心與安適，讓其世界一切有情都能合乎自我管理、自性管理、自覺管理、自知管理，他的卓越領導方式，使得所有眾生都做好自主管理，其國土的一切都是秩序的展現。

最難管理的是人，因人性是自私的，人有很多煩惱，持有不同的思想、不同的習慣……種種差異，欲統攝起來是高度困難的。進一步收攝，管理他人要先做好自我管理，管理好自己的眼、耳、鼻、舌、身、意六根，可是它們經常不聽從指揮。更困難的是管理自己的內心，因為內心充滿種種自私貪欲、無明煩惱，如果缺乏大願、大力、大智、大悲，將無法管好自心。所以佛菩薩就是世人的領導者典範，他們成就種種偉大的德行，將內心完全管理妥切，反應在言行上便是威儀與利他、柔和與愛語，使有情願意接受領導，進而管理自己的身心。[29]

領導者管理好自己的內心，然後要能帶人帶心，深入群眾，以身作則，將團隊精神帶動起來。星雲大師認為：「最好的管理，是自己先與對方建立『生死與共』的觀念，才能發揮最大的整體力量。」[30] 最高等的領導能「盡眾之有」，讓所有追隨者都願意奉獻全部能力和智慧，甚至將自己的心完全奉獻出來。[31] 領導者不可高

29. 星雲大師：〈最高的管理學〉，《往事百語 2．老二哲學》，高雄：佛光文化，1999 年，頁 179-196。

30. 同註 29。

31. 星雲大師：《人間佛教語錄》中冊，台北：香海文化，2008 年，頁 212。

高在上，應與追隨者同行共事，虛心溝通，使整個團體成為生命共同體，所有成員發自內心地協力合作。

最高的管理學既是管理好領導者自己與追隨者的心靈，佛法即可作為合宜的修學系統，星雲大師說：「如何把人管好？我常說：『有佛法就有辦法。』什麼是佛法？慈悲、智慧、權巧方便、六度、四攝等等，都是人事管理時，可運用的妙法。另外，要把管理學好，自己必須具備『以眾為我』的菩薩精神，例如要能為人著想，能給人利益，肯幫助別人，讓每個人『皆大歡喜』，就是管理學的最高境界。」[32] 人心無明根深、煩惱紛飛，不依大乘佛教的法門長期修養，實難予以調伏，於此見到佛法在領導修鍊上的極大價值，佛法可成為最高領導學的重要組成部分。

（二）被領導學，僕人精神

星雲大師有篇特殊的領導學文章〈被領導學〉，這是由他的豐富人生歷練而獲得的體證。世間重視領導統御學，多指如何居人之上而讓眾人追隨效法，星雲大師反其道而行的說：「其實就我一生的閱歷來說，被人領導是一門重要的學問，而且能夠被人領導的人將來才能做好領導角色。」學會被人領導，有助了知如何領導他人。從文中所舉的各種人生事例，在受人領導的當下，可觀察領導者的領導風格的優點與問題，以及體會被領導者的心理反應，當自己成為領導人時，較會照顧到各個層面。

星雲大師說：「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

32. 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》，台北：香海文化，2008 年，頁 261-314。

乃擲地鏗鏘、歷久彌新的至理。」星雲大師憑藉被人領導的經驗，領悟領導的道理與方法，使自己成為適格的領導人，讓追隨者心悅誠服的接受領導，合作完成使命。[33]

「被領導學」也有通於僕人式領導的意涵。格林里夫在《僕人領導學》首章〈僕人是領導者〉引述赫曼・赫塞的《東方之旅》，故事主人翁里奧的身分是僕人，負責料理瑣事，為旅隊成員打氣，唱歌撫慰眾人，有天他突然失蹤，旅程即無法繼續。其實他才是真正的領導人，以僕人之姿與睿智經驗帶領團隊順利前進。[34]

星雲大師在其接受領導的豐富經歷中，也悟出僕人式領導的深刻道理，他說：「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，我也讓一些弟子偶爾有機會充當我的管理人……在開會時，弟子提出佳見，我均從善如流；在做事時，徒眾自有良策，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。」[35] 這種謙沖為懷，樂於受人領導，以服務為先的領導模式，使得整個組織融洽和合，人人高度參與投入，貢獻一己的能力，達成卓越的組織績效。另外，〈我們要做義工的義工〉[36] 一文，更展現出僕人精神，不自居上位發號施令，以服務他人為先，因而能吸引眾多義工盡心盡力的參與佛教利人事業。

33. 星雲大師：〈被領導學〉，《往事百語2・老二哲學》，高雄：佛光文化，1999年，頁115-126。
34. 羅伯・格林里夫著，胡愈寧、周慧貞譯：《僕人領導學——僕人領導的理論與實踐》，台北：啟示出版，2004年，頁31。
35. 同註33。
36. 同註33，頁74-100。

（三）提供願景，集體創作

成功領導者必須具備遠大的願景，設定組織的使命，並轉化為可行性的目標，更能與受領導者清楚地溝通，取得大家的信任與認同，朝向共同目標的成就而獻身努力。[37] 這是星雲大師得以創設與開展佛光山龐大佛教事業體的最重要原因之一，是值得其他領導者效法之處，尤其是非營利機構的領導階層。

星雲大師說：「佛光山不是一個痴聚的團體，大家有相同的理想、方向與願景，……在思想、理念上，大體一致，大家以弘揚『人間佛教』為目標。」又說:「有鑑於『人和為貴』,所以我一向主張『集體創作』，我覺得最上乘的管理方式，應該是讓大家自動自發，肯定彼此所扮演的角色，互相合作，共同奮發突破。我也大力提倡『同體共生』精神，我覺得最高明的管理原則，應該是讓整體團體能夠產生共識，而上下一條心。不過，在『以和為貴』的前提下，我亦提倡『和而不同』的運作模式。」[38]

星雲大師開出人間佛教的寬廣路徑，擘劃人間淨土的偉大藍圖，並且付出極大努力和耐心，與大眾不斷地開會溝通，調和各種不同的看法，以形成共識，集眾人之力來達成使命。他並不希望佛光山成為一言堂，所以尊重不同的意見，以保有源源不絕的活力，願意用溝通來取代獨斷，使得整體團隊在和合當中不斷進步與拓展。

這種集體創作的領導哲學也合乎佛教的「因緣觀」，一切事業

37. 管理大師彼德・杜拉克（Peter F. Drucker）說領導的關鍵是使命，領導者首先要為組織設定使命，還必須將使命宣言轉換成更精確的可行目標，凝聚組織的人力資源去完成目標。參見氏著：《使命與領導——向非營利組織學習管理之道》，台北：遠流出版社，頁 44-50。

38. 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》，台北：香海文化，2008 年。

都要靠眾因眾緣和合始得以成就，世間大眾就是佛教事業的重要因緣，所以佛教注重「緣起」、「眾緣所成」，成就事業要靠「集體創作」。有了這樣的理解，會重視每個成員，和合隨順眾人來成辦事業。世間最可貴的是「緣分」，人與事都要有緣分才能成功，要懂得廣結善緣，在眾多善法之中，沒有比「給人一些因緣」更為重要，因緣越多，成就越大。[39] 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，事業的圓滿成辦有賴各種因緣條件具足。

星雲大師集體創作的領導哲學，讓人間佛教事業在和合當中不斷進步與拓展。（何曰昌／攝）

（四）人性領導，尊重包容

星雲大師強調「人性化」的領導，關注受領導者的心理因素、人際關係等人性問題，不將下屬視為完成工作任務的工具，而對每個追隨者尊重看待為完整的人，使其達到自我實現，發揮生而為

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

人的潛能。星雲大師說：「我想唯有『人性化』，能關懷屬下的需要，能尊重、提攜屬下，並為他們解決問題的管理者，才能讓屬下心悅誠服的接受領導。」又說：「我覺得管理不是命令、不是指示、不是權威；管理要懂得尊重、包容、平等、立場互換，要讓人心甘情願，給人信心，讓人歡喜跟隨，這才是最高明的人事管理。」[40]

人性化領導的要點是以人視人，了解部屬的心理需要，尊重他們的獨立人格，促進他們的成長發展，協助他們解決工作上的問題，讓他們樂於工作，在工作當中獲致生涯與生命的成長。星雲大師徵引西方心理學家馬斯洛（Abraham Harold Maslow）的需求層級理論，說明人類有「被尊重」與「自我實現」的高層需求，感覺自己受到尊重，便會具有自信，積極向上，努力學習，以期發揮自己的才智與潛能。又引松下幸之助的觀點，指出在一個有尊嚴的工作環境中，人人樂意施展所長，歡喜奉獻。[41]

領導者要能站在追隨者的立場，滿足其合理需求，了解其優點與弱點，提供適時的支持，幫助他們成長，由內心的感動而讓他們恪盡己責，星雲大師說：「每個人資質不同，各有妙用，只要你善於帶領，敗卒殘兵也能成為驍將勇士，最重要的是，你是否能看出他們的優點長處，而給予適當的鼓勵？你能否看出他們犯錯的癥結，而給予確切的輔導？尤其，你能否不傷害他的尊嚴，而讓他的人生得到成長？」[42]

40. 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》，台北：香海文化，2008 年。

41. 星雲大師：《星雲法語 2》，台北：香海文化，2009 年，頁 186-187。

42. 星雲大師：〈最高的管理學〉，《往事百語 2・老二哲學》，高雄：佛光文化，1999 年。

領導者善於帶領眾人的心，他了解每個追隨者的情況，給與尊重，多鼓勵，少責備，啟動團隊成員的自覺努力與合作精神。人非完美，每個員工有其優點和缺點，領導者應該知人善任，信任部屬，使他們得以發揮其所長；而包容他們的缺點，透過指導與教育，讓他們不斷地成長與發展。

星雲大師說：「在統理大眾上，我覺得『知人、用人、育人、留人』，也是身為領導者要具備的職能。知人首重了解各人短長，育人要懂得教導部屬，用人要公平合理，留人要使之有前途。……用人時，只須取其優點，不要過分在乎他的缺點；不可只任用投其所好的人；不要計較小過，而應重視對方的工作表現；用之則無疑，務必給予充分授權；在上位者，不可與在下者爭功；人才者必有乖癖，因為有『器用』，自然不能捨癖；只要能善用人，必定可獲得適時、應時的人才。」[43]

領導者須擁有足夠寬廣的胸襟與雅量，做好大原則的控管，願意充分授權給部屬，包容下屬的不足處與小過失，觀功而捨過，肯定與獎勵他們的功績。星雲大師認為，領導者不應計較小細節，否則事事躬親，過於忙碌，將無法進行長遠性、全體性的策略規劃，可說顧此失彼，因小失大。如何用人容人，是領導者應當修習的功課。

（五）德行領導，正身治人

佛教是重視德行的宗教，一切修行實踐都建立在道德（moral）與美德（virtue）的基礎之上，再進入更深層的宗教體驗；佛菩薩從般若智慧發起的度眾行動，其外顯相狀也都與道德行為互相呼應。

43. 同註 41。

道德的要求不僅與世俗活動不相違背，更能將世俗活動提升到美善的範疇。佛法應用於社會人事，應以道德意願與德行表現為基礎，而與世間事務相融洽，展現為一種美善的行動。

一個具備高尚品德的管理者，要從內心時時刻刻為員工、部屬著想，才能實行仁義管理，真正做到寬仁德厚。

星雲大師認為：「一個具備高尚品德的管理者，他能打從內心時時刻刻為員工、部屬著想，才能實行仁義管理，真正做到寬仁德厚。由於他的以身作則，上行下效，也才能達到『正身治人』的成效。」[44] 道德的領導有助凝聚組織成員的向心力，以及由領導者的言行表率帶起被領導者的正面行為表現。將佛教的品德涵養適當地帶入管理與領導實務，可藉由提高員工的組織參與而正向影響組織績效。

星雲大師在許多著述中，都論及領導者的道德涵養與品格特質，對其領導風格或方法的相關研究並未涉及這個面向。[45] 此處以前一節所論幾本西方道德領導著作所列的領導核心價值項目作為參考架構，集結星雲大師著作中的領導者品格特質。星雲大師在〈如何領

44. 星雲大師：《人間佛教語錄》中冊，台北：香海文化，2008 年，頁 210。

45. 相關研究如，妙牧：〈從宗教社會學觀點論析星雲大師的領導法〉，《普門學報》第 40 期，2007 年 7 月，頁 169-218，是從宗教社會學觀點討論星雲大師對佛光山佛教教團的領導模式，不一定適合普及到世俗組織管理。黃文樹：〈星雲的教育領導風格初探〉，《普門學報》第 40 期，2007 年 7 月，頁 49-74，探討星雲大師教育辦學的領導理念。

眾〉文中列舉四項行為準則：[46]

序	行為準則	核心價值
1	不要輕視別人：尊敬別人就是尊敬自己，你要想領導別人，先要尊敬別人，不可以輕視別人。	尊重
2	不要爭相領導：領導是一種眾望所歸，要讓別人對你心悅誠服，讓大家歡喜接受你的領導。	謙遜、服務
3	不要推卸責任：要有擔當；有時要代部屬受過；不要光榮和成就歸你，過失都是部屬的。	負責
4	不要猜忌多疑：對於自己的部屬，不要常常猜忌他、多疑他，總是以不信任的態度對待他。	信任
總結	講到領眾，尤其地位越高，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。	服務、謙遜、恩慈

另外，在〈佛教對「應用管理」的看法〉中，星雲大師也提出身為現代領導人應該具備七個條件：

序	行為準則	相關核心價值
1	笑在臉上，讚在口上；罵在心裡，氣在肚裡。	恩慈、包容
2	寬以待人，嚴以律己；功歸大眾，過自承擔。	包容、負責
3	不計得失，不可畏縮；不能頹喪，不必頑執。	勇氣、決斷
4	顧全大局，倡導人和；上下交流，意見一致。	謙遜、說服
5	發心服務，遵守諾言；居安思危，知己知彼。	服務、誠信、決斷
6	注意調和，照顧大眾；善用機會，把握人生。	恩慈、決斷
7	處事幽默，聆聽報告；細心研究，雙手合十。	傾聽、尊重

46. 星雲大師：《星雲法語 2》，台北：香海文化，2009 年，頁 186-187。

同樣在〈佛教對「應用管理」的看法〉，引《佛光菜根譚》說到，一等的主管是「關懷員工，尊重專業」；二等的主管是「信任授權，人性管理」；三、四等的主管就不足為論了。最後總結領導人的條件說：「身為領導者，能有知人之明，且能推心置腹的信賴、尊重，凡事多體恤、包容，部屬就會因為受到賞識、重用，而心悅誠服。」[47] 在這段文句中，可找到明智、恩慈、尊重、信任、包容等幾個核心價值。

綜合以上資料，星雲大師在領導上所重視的核心價值，主要有：願景、說服、傾聽、謙遜、服務、恩慈、尊重、包容、誠信、負責、信任、明智、決斷、勇氣等。總體而言，他非常重視從被領導者的立場來思考領導課題，依據大乘佛法的精神，提出一種人間佛教式的道德領導模式。領導者本身除了具備遠大的願景及明智、決斷和勇氣等能力外，還必須是一個品格高尚的人，胸襟非常廣闊，凡事設身處地為部屬著想，通過贏得眾人的心來帶領團隊，從而獲致長期的良好績效。

四、結論

本文探討星雲大師所倡導的人間佛教理念與實踐，在領導學這個領域所能提供的指導與啟示，並嘗試集結在其人間佛教論述中所見的成功領導者特質。

星雲大師所推展的人間佛教運動，重視對社會人生各種活動提供佛教的倫理指引，對管理與領導也多所論說。統整這些相關於管理與領導的資料，筆者歸納出星雲大師的領導理念有五：

47. 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，台北：香海文化，2008 年，頁 278。

（一）最高管理，管理內心：帶人要帶心，領導者從修養自心做起，以真誠的心使追隨者感動，自身言行成為追隨者的表率，達到每個成員的自主管理。

（二）被領導學，僕人精神：從被領導過程中累積領導經驗，謙沖為懷，服務為先，同行共事，使得整個組織和諧融洽，人人高度參與投入。

（三）提供願景，集體創作：具備遠大的願景，設定組織的使命，轉化為具體的目標，更能耐心與追隨者充分溝通，取得大眾的信賴與認同，朝向共同目標而獻身努力。

（四）人性領導，尊重包容：不將被領導者視為工具，尊重其完整人格，信任授權，體恤包容，多鼓勵，少責備，啟動團隊成員的自覺努力與合作精神。

（五）德行領導，正身治人：具備高尚品德，實行仁義管理，展現願景、說服、傾聽、謙遜、服務、恩慈、尊重、包容、誠信、負責、信任、明智、決斷、勇氣等領導核心價值。

對於上述星雲大師人間佛教的領導理念與核心價值，尚待更深入的研討，期待建構具可行性的「人間佛教領導學」體系，向社會各界推廣。