

# 星雲大師的管理思想及佛光淨土的創建

陳劍鎧

國立屏東教育大學中國語文學系教授

## 中文摘要

在佛法的管理思想中強調使用者的行為，而其行為導自於心性修練。星雲大師的管理信念告訴我們，在佛法中「管理」能給予我們什麼？我們應在哪些情境下如何使用佛家的管理方法？尤其是心性修練這個關鍵內涵。這是本文處理的第一個問題，其中分別以「集體創作，制度領導，非佛不作，唯法所依」、「管理者須先自我管理並具用人授權之氣度」、「管理者須能悲智雙運並具同體共生之理念」等三個面向來闡述。

本文第二個問題是接續第一個問題而引發，討論建立佛光淨土與管理思想的關係，其間以大師對彌陀淨土的讚揚、取法為開端，進而論述藉由阿彌陀佛的管理思想，亦步亦趨地建設佛光淨土。處理上述兩個問題，主要在於檢討星雲大師實行人間佛教，既而建設人間淨土、佛光淨土的種種施設。基此，本文之主軸在於「人間淨土」如何建設，以及「佛教徒的修持」應有的體認及態度，「管理」只是假說，亦是俗諦，佛教徒可藉用「管理」的指引而逐步完成淨土的建設。

**關鍵字：**星雲大師 管理思想 同體共生 人間淨土 佛光淨土



## Venerable Master Hsing Yun's View on Management and Construction of Fo Guang Pure Land

Chen Chien-huang  
Professor, Department of Chinese Language and Literature,  
National Pingtung University of Education

---

### Abstract

User behavior is emphasized in the Buddhist perspective of management, which also result from the train of one's nature of the mind. This paper will address Venerable Master Hsing Yun's management approach, dividing into "Group creation, leading and guiding with systems, not doing anything against the Buddha's teachings, following everything in the Dharma"; "Managers need to have self-management skills as well as a nature that knows how to utilize people's skills;" and "Managers need to know how to apply both compassion and wisdom as well as withholding a belief of co-existence." These three aspects will be elaborated upon.

The second question in this paper is raised from the first question – the relationship between constructing Fo Guang Pure Land and the perspective of management beginning with Venerable Master Hsing Yun's praises of Amitabha's Pure Land. In addressing the two questions, the main discussion will be on Venerable Master Hsing Yun's practical application of Humanistic Buddhism in constructing a Pure Land on earth and all arrangements in establishing the Fo Guang Pure Land. This paper's main purpose is about the construction of "Pure Land on earth," as well as the guidelines in realization and attitudes of "Buddhist cultivation." "Management" is a hypothesis, and common meaning. Buddhists can use management to gradually complete the construction of Pure Land.

**Keywords:** Venerable Master Hsing Yun, management, co-existence,  
Pure Land on earth, Fo Guang Pure Land

## 一、問題提出

星雲大師（1927-）對管理的相關看法，集中在幾篇重要著作及講稿，如〈佛教對「應用管理」的看法〉、<sup>1</sup>〈最高的管理學〉、<sup>2</sup>〈管理觀〉、<sup>3</sup>〈管理三部曲〉、<sup>4</sup>〈佛教與管理〉、<sup>5</sup>〈佛教的管理學〉、<sup>6</sup>〈領導之道〉、<sup>7</sup>〈淨土管理〉<sup>8</sup>等，這些文獻傳達出管理在人際互動中的模式。吾人皆知人際互動是人性問題之一環，在佛法的管理思想中強調使用者的行為，而其行為導自於心性修練。星雲大師的管理信念告訴我們，在佛法中「管理」能給予我們什麼？我們應在哪些情境下如何使用佛家的管理方法？尤其是心性修練這個關鍵內涵。這是本文處理的第一個問題。本文第二個問題是接續第一個問題所引發，討論建立佛光淨土與管理思想的關係，其間以大師對彌陀淨土的讚揚、取法為開端，進而論述藉由阿彌陀佛的管理思想，亦步亦趨地建設佛光

- 
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：香海文化事業有限公司，2008年4月，頁261-314。
  2. 星雲大師：〈最高的管理學〉，《老二哲學》，高雄：佛光文化，2011年8月5版1刷，頁179-196。
  3. 星雲大師：〈管理觀〉，《人間佛教語錄（中）》，台北：香海文化，2008年4月，頁195-218。
  4. 星雲大師：《迷悟之間（十）·管理學三部曲》，台北：香海文化，2004年9月，頁107-109。
  5. 星雲大師：〈佛教與管理〉，《佛光教科書（八）·佛教與世學》，高雄：佛光出版社，1999年10月，頁55-63。
  6. 星雲大師：〈佛教的管理學〉，《佛教叢書·教用》，網址：<http://fgs.org.tw/master/masterA/books/index.htm>，上網日期：2014/02/10。
  7. 星雲大師：〈領導之道〉，《星雲法語·領導之道》，網址：<http://fgs.org.tw/master/masterA/books/index.htm>，上網日期：2014/02/10。
  8. 星雲大師：〈淨土管理〉，《僧事百講（五）·組織管理》，高雄：佛光文化事業有限公司，2012年4月，頁181-198。



淨土。處理上述兩個問題，主要在於檢討星雲大師實行人間佛教，<sup>9</sup>既而建設人間淨土、佛光淨土的種種施設。基此，本文之主軸在於「人間淨土」如何建設，以及「佛教徒的修持」應有的體認及態度，「管理」只是假說，亦是俗諦，佛教徒可藉由「管理」的指引而逐步完成淨土的建設。

管理是一門藝術，可在寧靜中產生變革，它的種種措施須如懸壺濟世的醫生，對症下藥，這與佛教認為佛陀是大醫王的說法一致，星雲大師依據佛陀教說，其種種作法、說法等，本文將多方引介，並以大師自舉之例證作為說明，讓讀者了解問題所在，及解決問題的正確觀念。不過，須說明的是，管理方法不拘定格，法無定法，如固定不變地使用一兩種管理方法便為了事，則為下下策，產生不了效益。如同被譽為管理大師的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>星雲大師亦云：「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>11</sup>二者所言，實有異曲同工之妙，最終要涉入心智修煉，講求人性管理，尊重專業。佛教的修煉對像是「心」，經過修心內省而自我否定，超脫世俗，獲證宗教體驗，管理眾人適巧可為方便，供作工具，如能巧妙運用，則與宗教上所強調的宗教戒律、宗教禮儀、宗教修行等一致，能轉為宗教制度的重要表現，而且其執

---

9. 陳兵教授說：「健全制度，是星雲大師特別強調的實行人間佛教的關鍵性問題。」，陳兵：〈正法重輝的曙光——星雲大師的人間佛教思想〉，《普門學報》第1期，2001年1月，頁297-343，尤其頁334。

10. 【美】彼得·聖吉著、郭進隆、齊若蘭譯：《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》（全新增訂版），台北：天下遠見出版公司，2010年4月，頁279。

11. 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278。

行程度深淺，正可斷定信眾的宗教意識及對宗教體驗的深淺情況。

## 二、集體創作，制度領導，非佛不作，唯法所依

任何組織皆須有一套管理方法，組織藉由有效管理，得以對「組織行為」進行了解，進而探討「組織績效」。所謂「組織」，通常指兩個以上的團體，並擁有嚴謹的制度、明確的規範、相對的地位階層及權利義務，是一個在明確領導下達成共同目標的一個團體，亦即兩個或以上有共同興趣或目的，並有計畫性的從事一些行動以達成目標的正式結構。例如學校是以「傳授知識」為目的的一個組織，其中透過老師的「教」與同學的「學」之課程活動安排，及其他相關社團、讀書會、演講或實習方式等，潛在課程的設計以達到教育的目的。又如企業是以「追求經濟」目的為主的組織，經由系統性的管理、完善的策略規劃與五管（生管、行管、人管、研發、財管）的運作、有效發揮組織的資源，採最有效的途徑來提高利潤，達到規模經濟，增加股東財富，完成經濟獲利的目的。<sup>12</sup>

又以宗教團體而言，亦須一套有效管理方法，才能使得僧團和諧，成功地向信徒布教。星雲大師創立佛光山，有以出家眾為主的佛光僧團以及以家居士為主的佛光會，二者為佛光山組織的一體兩面，大師曾說：「佛光會是一個國際性的宗教組織，不同於一般社會團體，佛光會的功能是文化的、教育的、慈善的、修持的，它的性質是人間的、救世的、服務的、結緣的。」<sup>13</sup>這已把組織的功能、性質等交待清楚，尤須注意的是，在功能上提出的「修持的」，在性質上提出的「結緣的」，都是佛教組織之主要教義所

---

12.簡明輝：《組織行為》，台北：新文京出版有限公司，2007年1月2版，頁4-5。

13.星雲大師：〈參加佛光會的利益〉，《人間佛教書信選》，台北：香海文化事業有限公司，2008年4月，頁694-698，尤其頁694。



在。恪守教義是希望信徒在理性上把握教義，以高度自覺來實踐教義，而非盲修瞎練，走到低素質的信仰層次。近來大師又曾說：

自忖我這一生，皆以報恩的心情，來弘法度眾、回饋社會。為報師恩，我復興祖庭；為報佛恩，我建立佛陀紀念館；為報眾生恩，我廣弘佛法。期望佛光教團在大眾的深耕厚質中，行事續以「集體創作，制度領導，非佛不作，唯法所依」為規範。<sup>14</sup>

大師自言一生皆以報恩心情來弘法度眾，進而期望佛光教團接續而為，這即是一種人性管理，讓信徒能夠高度自覺，從內心深處承擔信仰所付予的責任，愈能承擔責任則愈有堅定信念，此中大師所云的即為：報師恩、報佛恩、報眾生恩等。報恩本為利他教化，這在佛教教義是共法，信徒遵守此教規，不僅具有神聖的義務感，還具有欣慰感，因為承擔才有向上挺立的動力，從盡義務而轉化為欣慰的力量，從欣慰到平安、平靜，最終便能以自滋養、以自為光，淨智常當照俗。

大師曾從「恩」的角度，論證佛法的因緣觀，他說：「佛法提到，一切事物皆依因緣方能相互生存，此即『恩』之所在。身為學佛者，應該效法佛陀『無緣大慈，同體大悲』的精神。」<sup>15</sup>不可思議的因緣生滅法，竟用「恩」來詮解，這是等視一切法、等視眾生如己子，亦即等視一切眾生而垂慈悲。如能如此，則清淨心不為世俗所染。這也是大師希望推動人間佛教的弟子們，能有此自省、惕勵。尤其力盡社會責任，淨化人間，建設人間淨

---

14. 星雲大師：〈《佛光山開山四十周年紀念特刊》序——以教為命 光大聖教〉，《人間佛教序文選》，台北：香海文化事業有限公司，2008年4月，頁99-105，尤其頁105。

15. 星雲大師：〈十數佛法〉，《人間佛教系列（六）學佛與求法——求法篇》，台北：香海文化事業有限公司，2006年1月，頁366-408，尤其頁375。

土，莊嚴國土，是佛教的基本精神，也是人間佛教的主要歸趣。

大師特指弘傳人間佛教，佛光教團須以「集體創作，制度領導，非佛不作，唯法所依」為規範，<sup>16</sup>所謂「集體創作，制度領導」是佛光山的宗風性格；<sup>17</sup>弘法利生的事業，應該有所作為（換言之，不能不作），而且應「非佛不作」；<sup>18</sup>兩序大眾在佛光教團的組織裡，人人「唯法所依」。<sup>19</sup>這四項規範不但作為佛光山的組織動因，亦承載著佛教教義的規範與指導，通向「生活即修持」<sup>20</sup>的解脫目標。

首先，佛光人要發揮「集體創作」的成就：佛光人不個人居功，凡事不是個人所成，乃大眾「集體創作」的成就，<sup>21</sup>佛光山從當年克勤克儉，白手

---

16.另外，大師亦云：「我在開山之初，也恪遵佛制，根據六和敬、戒律和叢林清規，著手為佛光山訂定各項組織章程，建立各種制度，例如人事管理訂定：『序列有等級、獎懲有制度、職務有調動』；以及『集體創作、制度領導、非佛不作、唯法所依』等寺務運作的準則。」，釋星雲：〈人間佛教的戒定慧（上）〉，《人間佛教論文集（上）》，台北：香海文化事業有限公司，2008年3月，頁15-109，尤其頁27，這裏指出「集體創作、制度領導、非佛不作、唯法所依」是寺務運作的準則，是為一種管理思想。此管理思想與一般企業管理模式不同，宗教的管理是一種非營利事業之方式，而往往這種管理方式反而能成為營利事業之借鏡。

17.星雲大師：〈佛光教團的組織系統〉，《佛光教科書（十一）佛光學》，高雄：佛光出版社，1999年10月，頁129-138，尤其頁134。

18.星雲大師：〈弘法利生〉，《人間佛教語錄（下）》，台北：香海文化事業有限公司，2008年4月，頁59-100，尤其頁60。另外，大師自述自己的一生作為：「我一生的歲月與佛教已經不能分開，在日常生活中，所想的、做的、說的，都不離佛教，也就是『非佛不言』、『非佛不作』，致力於佛教的興隆與發展。」，釋星雲：〈法門修持〉，《人間佛教語錄（下）》，頁103-155，尤其頁144。

19.同註17，頁134。

20.星雲大師：〈修持常識〉，《佛光教科書（七）佛教常識》，高雄：佛光出版社，1999年10月，頁157-163，尤其頁157。大師在此文中提出十九種平時的修持方法，再加上早晚課誦等。

21.星雲大師：〈怎樣做個佛光人〉，《人間佛教系列（一）佛光與教團——佛光



起家，發展到目前佛光普照五大洲的成就，可說是「集體創作」的體現。<sup>22</sup>大師說：「被譽為『現代管理學之父』的管理大師彼得·杜拉克（已於2005年11月辭世），他曾為『人的管理』重新定義，認為在新時代，以資訊為導向的企業組織裡，主管和有專業能力的員工之間，已不似傳統的上下關係；主管不再是『管理』人，組織則如同交響樂團，身為指揮的，只是『帶領』各有所長的團員，演奏出完美的樂曲。我覺得這樣的團體頗類似我們僧團，僧團中的成員彼此之間是同參法友，有著弘法利生的共同目標，平時大家也是自治自律，有事時則團結合作，集體創作。」<sup>23</sup>佛光山是一座「集體創作」的道場，任何的人、事、工作，隨時都有人可以遞補，不全寄望在一個人身上，是健全的團體。

再者，「集體創作」不分你我，去除本位主義，亦同去除我執，避免墮於惡見趣，安住淨信，遠離根源。佛光道場的大眾在互相幫助的過程中共同成長，整個教團有無比的凝聚力，這股力量拓展「法水長流」的理想。<sup>24</sup>由此可見，個人利益與大眾利益不必然是對立的，世間的、個人的利益，被轉換為出世間的、大眾的利益，心靈在一次又一次的服務奉獻中淨化、提升，其實，這在無形中也減少資源浪費，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。

否則，多頭馬車或是散沙一盤的群體是缺乏團結合作的動力，無法以最小能耗獲取最大效果。這也是大師強調的「弘法利生的工作，必定是集體創

---

篇》，台北：香海文化事業有限公司，2006年1月，頁14-191，尤其頁157。

22. 同上註，頁14-191，尤其頁67。

23. 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268。

24. 星雲大師：〈佛光宗風〉，《人間佛教語錄（下）》，頁159-214，尤其頁180。

作，絕對沒有個人的情緒。」<sup>25</sup>而且，進一步而言，「佛光山是集體創作的成果」，<sup>26</sup>無怪乎大師主張「集體創作」是「最上乘的管理方式」，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。<sup>27</sup>

第二，佛光人要認同「制度領導」的精神：佛光山以制度統理大眾，採民主式的公開選舉，星雲大師於1985年退位，只連任佛光山住持一次，將棒子傳給心平法師，繼而有心定、心培、心保等法師陸續擔任佛光山住持。星雲大師早於1972年制訂「佛光山寺組織章程」，分為五堂二會，明定各項職務歸屬，使佛光山進入制度化的領導；後因組織日漸龐大，增加管理單位，細分各項職務，明定佛光山乃出家眾所住持之道場，宗長住持由宗務委員會公開選舉，以集體運作方式發展佛教事業，是中國佛教走向法制化之先例，也是佛光山能歷40年的發展而不墜的主要原因。<sup>28</sup>星雲大師指出建立制度的重要性在於：

---

25. 星雲大師：〈佛光宗風〉，《人間佛教語錄（下）》，頁181。

26. 同上註，頁183。

27. 同註25，頁189。

28. 除正文所述之外，宗務委員會是佛光山最高領導中心，負責整體發展方針及別分院、各事業單位的統籌輔導、審核和支配。宗長六年一任，可連任一次。宗長對內綜理一切寺務，對外代表本寺。都監院為最高行政單位，統籌管理及支配本山之財產與經費，負責所有人眾之調動升級、獎懲之行政事務，督導各監室及各別分院推動寺務；中國佛教研究院為佛光山最高教育單位；佛光山文教基金會為最高文化單位；長老院為最高監察單位；傳燈會為最高仲裁單位；佛教研究院為培養推動人間之住持暨弘法、傳教人才，進行各項教理、教化、教行之研究，舉辦各項講習會、進修班，評鑒僧眾會員之各項才能與專長；佛光山文教基金會為以獎助專業人才及優秀青年進修留學，造福社會，提升為文化水準弘揚佛法淨化人心為主旨；傳燈會為審核本山徒眾之皈依、制度和入會申請，受理會員懺悔、申訴和告舉，仲裁徒眾之公私爭端，輔導會員之外學內修。有關研究，參閱陳翠芬：〈佛光山宗教觀光景觀形塑與認知意象研究〉，高雄：高雄師範大學地理學系碩士論文，2007年，頁56-58。另外，有關「扎實的教育、完善的制度、健全的人事」，本文亦足供參考。



自古以來，許多佛教道場，人在法在，人亡法亡；苦心建設道場，只知個人領導，不知付諸大眾，建立法制制度。因其平時沒有法規、制度，一旦百年往生，弟子徒眾爭名奪利，怨聲四起，致使一個名剎道場，隨著世俗沒落、潦倒。

中國千年的古剎，能為人稱道者，如天童、高旻、金山、寶華，皆無私人敢起意染指，一切都訂有制度。天童有天童的制度，高旻有高旻的規矩，一個團體道場的訓練，必須從大眾遵守制度做起。制度是共遵的規矩、規約，例如既已出家，早課晚課，不可懈怠；安居寺院，不輕易外出；不可串寮閒話，一人應擁有衣物幾許，為常住貢獻勞作任務幾時等，一切皆有規定，不可任意要求特權，更不可任意修改或破壞。不遵守制度，大眾有樣學樣，如此容易導致道場的衰敗，終至不可收拾。<sup>29</sup>

第一點是因為沒有制度而產生的弊端，第二點則為有制度而能長遠經營，道場不致衰敗。宗教的外在組織與制度，直接影響教團的宗教行為與活動；而此宗教行為與活動又將制約教團成員（信徒）的宗教觀念或思想，以及宗教情感或體驗。足見，建立制度何等重要，除了促進內部團結一致之外，亦能喚起大眾在共同規約的基礎上實踐教義，使宗教信仰（宗教意識）增強。

第三，佛光人要堅守「非佛不作」的信念：佛光人在世間求生，也有求生的原則，此一原則就是「非佛不作」。古人有「不拜佛，不妄行一步；不

---

29. 星雲大師：〈怎樣做個佛光人〉，《人間佛教系列（一）佛光與教團——佛光篇》，頁14-191，尤其頁160-161。

看經，不隨便點燈」的行誼，這就是所謂「非佛不作」的信念。<sup>30</sup>佛教雖要「人間化」、「事業化」，但更重要的是「佛法化」，不能「世俗化」。例如開辦學校，推廣教育，不能以圖利為本；創辦醫院，救人一命，不能金錢至上。可以開設素食餐廳，可以創設果園農場，但不能殺生營業，唯利是圖。

此外，只要是能夠光大佛法的文教慈善，都應該興作，這即「非佛不作」。<sup>31</sup>信眾在五趣雜居的世間，聖凡相融，稍有不慎，修行、作務、信仰都會走樣，因此大師為佛光人定出「非佛不作」的信念。<sup>32</sup>這也是為了讓佛光人在雜居五趣的世間能夠自律，行事有準則，期望在五濁惡世中通過「非佛不作」的信念，消解不道德的行為，不執著於世俗功名利祿而有違佛制。藉此可將宗教信仰與世俗思想觀念作出有效區隔，除了避免混濫外，還能喚起強烈的認同意識，增強內部團結一致。這是佛教或是任何有規模的宗教團體，有別於一般世俗企業的管理精神。再者，如能喚起共同意識與信仰，便能有效整合，發揮僧團功能，在組織結構上是一支強而有力的有機隊伍，此團體彼此互信，個人承諾初心、承擔任務，在布教時能發揮戰力，克服困難，有效運作，達到既定成效。

第四，佛光人要遵從「唯法所依」的準則：大師曾經如此表明：「我希望把道場獻給十方，為四眾所有，讓兩序大眾都能受到制度保障，依法而行，唯法所依。期使佛光山成為有制度、有組織的現代教團，讓僧團代代

---

30. 星雲大師：〈怎樣做個佛光人〉，《人間佛教系列（一）佛光與教團——佛光篇》，頁159。

31. 星雲大師：〈弘法利生〉，《人間佛教語錄（下）》，頁59-100，尤其頁60。

32. 同註30，頁14-191，尤其頁158。



相續，正法永住。」<sup>33</sup>依法而行、唯法所依，才能使教團源遠流長，永續經營。而且，建立制度，讓教團組織代代相續，是實踐佛教「依法不依人」的精神，佛法裡談及「四依止」，<sup>34</sup>星雲大師認為：

此四依止，尤以「依法不依人」最為究竟，最為偉大。依人，人有生老病死；依人，人有來來去去，所以最好是「依法」。八正道是法，六和敬是法，四弘誓願是法，六波羅蜜是法，乃至五戒十善是法，三壇大戒是法；佛光人須依法所行，依法所為，不出法外，不出法規。人若有法，人高；事若有法，事貴。正如《金剛經》所云，佛法所在之處，即為有佛。不管是個人或團體，如果不依法，無規矩則不能成方圓；不依法，無制度則不能獲得大眾的尊重。什麼是法？因果是法，不依因果，即為不信之人；慈悲是法，你不慈悲，即非佛教之人。法，不是用來束縛我們，法是用來規範我們，使我們有方向、有光明、有希望；反之，即非出家學佛之所願了。<sup>35</sup>

「依法不依人」是隨法而不隨人，皈於法而不取於人，佛教信仰者須依止教法，不可依止人，是真正受持學處。倘若說法者是凡夫或外道，但所說之理契於佛教正法，亦可信受奉行；反之，倘若說法者能現出莊嚴相好之貌如佛身，但所說之法不契於佛教正法，也應當捨離而不可依止。這樣的教法，最為究竟，然而，所依之法是什麼？正道、六和敬、四弘誓願、六波羅蜜、五戒十善、三壇大戒、因果、慈悲等等，皆是佛法。尤有重者，法不是束縛，是規範，令我們有方向、光明、希望。這是星雲大師為定型化的佛教

---

33. 星雲大師：〈一九七三年致護法朋友的一封信——跟隨佛陀的腳步〉，《人間佛教書信選》，頁75-83，尤其頁82。

34. 一、依法不依人。二、依義不依語。三、依智不依識。四、依了義不依不了義。

35. 同註30，頁14-191，尤其頁162。

教義作出論證，<sup>36</sup>這些不可更改的教義，勢必遵循，且須專心依之修行，否則不為佛教徒。從對法的堅定，進而產生較深層次、較高素質的宗教知識和信仰，其目的不外乎希望教團代代相續。

綜上所述，大師曾有一段話指示：

佛光教團的組織系統，以「恪遵佛制，奉行清規」為其精神內涵；以「集體創作，制度領導」為其宗風性格。兩序大眾，在佛光教團的組織裡，人人唯法所依。以「常住第一，大眾第一，信徒第一，佛教第一」為共遵的理念；以「光榮歸於佛陀，成就歸於大眾，利益歸於常住，功德歸於檀那」為共守之準則。<sup>37</sup>

這是大師對於佛光教團組織系統的遠見，器識恢宏，從他平時強調的「老二哲學」的理念，<sup>38</sup>將常住、大眾、信徒、佛教置於第一序位，而自己則是永遠的第二位，提煉出對佛法的深刻體認。大師曾云：「佛光子弟必須具有『佛教第一，自己第二；常住第一，自己第二；大眾第一，自己第二；信徒第一，自己第二』，以教為命的精神。」<sup>39</sup>

---

36.此處所謂「定型化」，是指宗教使用的詞（名相）只在它自己的文本裏才能被理解，例如「慈悲」一詞只能在佛教中得到理解，「聖愛」一詞只能在基督教中得到理解。如果把它們放在不是自己的文本裡，就不能被理解。參閱王志成：〈走向第二軸心時代的宗教哲學〉，《解釋、理解與宗教對話》，北京：宗教文化出版社，2007年12月，頁133-183，尤其頁169。

37.星雲大師：〈第十三課 佛光教團的組織系統〉，《佛光教科書（十一）佛光學》，頁129-138，尤其頁134。

38.星雲大師曾說：「佛光弟子都能秉持『佛教第一，自己第二；常住第一，自己第二；大眾第一，自己第二；事業第一，自己第二』的精神，實踐老二哲學的信念，人人沒有私心私欲，才有今日佛光山遍布全球五大洲、傳燈世代千秋的佛化事業。」，釋星雲：〈《佛光山開山三十周年紀念特刊》序——無量慧命〉，《人間佛教序文選》，頁94-97，尤其頁96。

39.星雲大師：〈《佛光山開山四十周年紀念特刊》序——以教為命 光大聖教〉，



在此規範下，佛光人的宗教道德有著重要的依循方向，將自己擺在第二位，即無形中在培養佛光人的「無我」精神，如果「無我」是佛教正行，那麼，「以教為命」正是表現「無我」精神，因為歸依教義，是信徒的首要使命。尤其是這種去我執的正行，可進一步泯滅分別，抉擇正見，進而引發無所住的正行。因而，上述引文中大師提出「精神內涵」、「宗風性格」、「共遵理念」、「共守準則」<sup>40</sup>等等訓示，對佛光人而言，具有無限價值與永恆的意義，如同大師在上段引文之後，接續說：

在佛光教團之中，生命將由膚淺走向深廣，由閉塞走向開闊，由灰暗走向繽紛，由殘缺走向圓滿。在佛光教團之中，大眾會推動個人的成長，時間會帶來事業的因緣，歷史會給予公平的定位，信仰會留下永恆的價值。<sup>41</sup>

這段具有文學性色彩的描述，蘊含無限的改革創見，<sup>42</sup>在想像空間中推崇神聖的價值，遠離功名利祿的執著，信徒在五濁惡世的負重心情，得到支持力量，每人的信仰將留下永恆的價值，個人生命的深化，以及佛光僧團所推動的事業，無論如何，歷史將有公斷。

---

《人間佛教序文選》，頁99-105，尤其頁105。

40. 在「共守準則」這點，大師另有此指示：「佛光山有四個主人：佛陀、大眾、常住、功德主。所有的光榮都是佛陀的，成就都是十方大眾的，利益都是常住的，功德都是功德主的。」，釋星雲：〈佛光宗風〉，《人間佛教語錄（下）》，頁159-214，尤其頁184。

41. 星雲大師：〈第十三課 佛光教團的組織系統〉，《佛光教科書（十一）佛光學》，頁129-138，尤其頁134。

42. 星雲大師被譽為「改革創見大師」，相關論述，參閱釋慈容：〈佛教史上的改革創見大師（上）〉，《普門學報》第7期，頁29-46；釋慈容：〈佛教史上的改革創見大師（下）〉，《普門學報》第8期，頁21-56。

### 三、管理者須先自我管理並具用人授權之氣度

星雲大師特別強調：「佛陀是最早的管理專家，他講說的教理義涵，可以說無一不是管理法。例如以『橫遍十方，豎窮三際』來形容每個人法身、自性的永恆、無始無終、無窮無際，用之於管理，……如『四無量心』、『四攝』、『六度』、『八正道』等等，也都是自覺覺他，自利利他的管理法門。」<sup>43</sup>這段話值得注意的是，大師的管理信念扣緊佛法要義如四無量心、四攝、六度、八正道等等，不消說，這是宗教團體以及宗教領袖所無可規避的要旨，任何訊息的傳達都是為了佛教而存在，如同大師用反詰語氣指出：「如果不是佛陀示教利喜，我們如何能夠得到般若智慧？如果不是佛陀弘揚真理，我們那裡會懂得緣生緣滅？如果不是佛陀諄諄教誨，我們怎能淨化自己？如果不是佛陀循循善誘，我們能擁有什麼？」

因而，「佛光人在佛陀的座下依教奉行，立身處世，都應該飲水思源，謙沖卑下。」<sup>44</sup>從這個開示繼續往前，大師明指佛陀是最早的管理專家，將佛教教理用之於管理，是管理的上乘之法，因此，可以這樣推論：佛教徒或是任何相信佛教教義的管理者，如想成為優秀的、一流的管理者，都須謹守佛陀的教誡。佛陀的教誡即在於自我管理，優秀的管理者須熟習佛教教義，先自我管理。

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。佛門的管理以自我發心、自我約束、自

---

43. 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285。

44. 星雲大師：〈怎樣做個佛光人〉，《人間佛教系列（一）佛光與教團——佛光篇》，頁14-191，尤其頁119。



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。<sup>45</sup> 佛教組織管理的核心價值（core values）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。」<sup>46</sup>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。大師舉出從「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。這種管理教導方式，主要訴求是「不能傷害他們的尊嚴，要讓他的人生得到正面的成長。」<sup>47</sup>而且，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>48</sup>

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！<sup>49</sup>大師強調：

---

45.同註43，頁261-314，尤其頁262。

46.同註43，頁261-314，尤其頁264。

47.同註43，頁264。

48.同註43，頁314。

49.同註43，頁274。

「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。」<sup>50</sup>「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。」<sup>51</sup>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。<sup>52</sup>這是必然要求，也是貫徹宗教教義與精神之所在。

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。」<sup>53</sup>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，管理者除了在技術、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，管理者的品德修煉被寄予關注與期望，一如美國約塞夫·巴基爾在《世界富家智慧》說：「作為一個管理者，在他應該具備的能力中，職業性技術可占百分之二十五，革新創造能力可占百分之二十五，其餘百分之五十應該是『教養』。」<sup>54</sup>

大師舉出美國華倫·班尼斯（Warren Bennis），曾經擔任甘乃迪、雷根等四任總統的顧問，他出版二十幾本有關領導的書。班尼斯認為領導方式很多，每個人都各有不同的領導風格，但是優秀的領導者，必須具備四種特質或能力，即：

---

50. 星雲大師：〈最高的管理學〉，《老二哲學》，頁179-196，尤其頁186。

51. 同註43，頁261-314，尤其頁272。

52. 星雲大師：〈佛教與管理〉，《佛光教科書（八）佛教與世學》，頁55-63，尤其頁55。

53. 同上註，頁55。

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



- (一) 注意力管理：給部屬明確的目標或願景，以凝聚共同的心力。
- (二) 意義管理：讓部屬認同願景之意義。
- (三) 信任管理：言行一致，誠懇正直，能讓部屬信賴。
- (四) 自我管理：明白自己的優缺點，並且能虛心改進，堅固所長。

班尼斯還認為只要領導者願意努力和自省，就能擁有這四種管理能力，成為一流的領導者。<sup>55</sup>管理唯有採「人性化」，關懷屬下需要，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。<sup>56</sup>足見，管理者除了須先自我管理外，還須具備用人授權之氣度。星雲大師舉出領導人須具備四個要項：

做一個領導人，要能講能做：領導人要能說得到做得到，如果領導者只知要求屬下，自己卻與所言相違背，則下位者必不服之。

做一個領導人，要無怨無悔：領導人要有高瞻遠矚、樂觀豁達的心胸，而且要有不怕困難的堅忍氣度，要有全心付出的無悔態度。

做一個領導人，要有慈有智：領導者除了要把公家賦予的責任確實執行外，還要有評估周遭情勢變化的能力，以及決策謀畫與處理危機的智慧。此外，對於屬下的問題，也要以慈悲心來協助他們處理解決。

做一個領導人，要不私不傲：領導者不可存有私心，不能但憑個人的好惡而對屬下有不公的賞罰，更不能假公濟私，將公器私

---

55.同註43，頁261-314，尤其頁276。

56.同註43，頁275。

用。應該要明是非、知榮辱，要有剛正不阿、不倨不傲、功成不居、遇事承擔的勇氣，如此才能獲得屬下尊敬。<sup>57</sup>

上述四項要點，在於能夠服眾，不能服眾，便無法領眾，「能講能做」、「無怨無悔」、「有慈有智」、「不私不傲」，皆從人性立論，有些人天生適合當領導者，有些則未必，不過透過後天的適當培育，亦能有成。

大師說：「管理學中最難管理的是『人』，因為人性是自私的，人有很多的煩惱，很多的意見，尤其面對不同的思想、習慣、看法、學歷、資歷，不同的地域、籍貫、年齡……，在這麼多的差異之中，要將他們統攝管理，是非常困難的。」<sup>58</sup>無庸置疑，理人比理事還難，不過，管人與管事與管己有密切關係，管人與管事乍看是兩件不相關的事，卻是一體兩面，管人之前須先管己，管己妥切後才能順利管人與管事，人事合一，能領其心，則方便使役，大師說：

做事不難，難在領眾。要能不輕後學、幫助後學、成就後學。真正的領導精神有時候不管就是管，『愛語鼓勵』是用人的基本方法。<sup>59</sup>

在佛教裡有四攝法，其中「愛語攝」（又作「愛語攝方便」）是用善言慰喻，令眾生起喜愛佛法之心，而願走上菩提大道。這是菩薩化他之德，大師把它運用在管理上，實已道出真髓要妙之處。菩薩的方便智惠能攝受眾生，故大師說上乘的管理是不管的時候，其實就是管，建基於彼此互信，領

---

57.星雲大師：〈管理觀〉，《人間佛教語錄（中）》，頁195-218，尤其頁211。

58.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267。

59.同註57，頁195-218，尤其頁207。



導者能讓部屬信賴，然後給予明確的目標或願景，同心協力，共創未來。這一切成效都來自於領導者言行一致，誠懇正直，讓部屬信賴，而且，最為重要是自我管理，明白自己的優缺點，虛心改進，堅固所長，讓部屬見賢思齊，一一效仿。大師說：

有道是想「多管人」，必須先「少管人」；想「多辦成事」，必須先「少管點事」。我覺得最高的管理境界，就是沒有管理，所謂「沒有管理的管理」，並非取消管理，而是能放手、能分權，使管理進入更高層次與境界。<sup>60</sup>

這段引文即在教導領導者應該如何授權，能放手、分權，便可讓管理進入更高層次與境界。誰言不然！想多管人則須先少管人，想多辦成事則須先少管點事，這話聽來似有矛盾，實則最高智慧蘊含其中，這跟佛教使用遮遣方式來破除成見一樣，作為領導者須有這般智慧，不執取不分別，破相遣執，產生極大的領導效能。當然，權力是來自於職務或地位，不過，「威信則由管理人員的智慧、經驗、道德品質、領導能力、以往的功績等構成，並在組織中產生的社會心理地位。」<sup>61</sup>這如同上文一再強調，也即是在「威信」方面的闡述。一個優秀管理者以個人威信來補充其權力，並應清楚了解自己使用權力時所應負的責任。由內心喚起管理責任和管理良心，即是向倫理境界攀升，既而進入犧牲奉獻的宗教信仰層面。

關於用人之道，大師說：「『知人、育人、用人、留人』是身為領導者要具備的識能。知人首重了解各人長短，育人要懂得教導部屬，用人要公平

---

60.同註58，頁261-314，尤其頁305。

61.參閱湯正華、韓玉啟：〈西方古典管理理論的現代倫理學審視〉，《領導與管理》2003年第4期，頁81-83，尤其頁82。

合理，留人要使之有前途。人有所長，必有所短，懂得用人之道，優秀的人才就會甘於為其所用。」<sup>62</sup>適才適所，因材施教，在用人之道上，可謂極高明而道中庸，知、育、用、留，是領導者須具備的識能，用人的管理內容層次分明，亦寓義深遠。大師另亦提出幾點原則：

取人之直，疏其諂曲；取人之樸，疏其奢侈；取人之寬，疏其狹隘；取人之敏，疏其懶惰；取人之辨，疏其迷糊；取人之信，疏其虔偶。人有所長，必有所短，懂得用人之道，優秀的人才就會甘於為其所用。<sup>63</sup>

取人之「直」、「樸」、「寬」、「敏」、「辨」、「信」，是正向積極的方法，取人之優，而疏人之劣，是用人的上上策，對人才應用其所長，勿求全責備，不因某些小毛病而埋沒其優點、特長。大師又指出：「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、多包容，部屬就會因為受到賞識、重用，而心悅誠服，甚至萌生『士為知己者死』的忠誠。」<sup>64</sup>有道是帶人須先帶心，領導者與被領導者彼此信賴，上能對下推心置腹，予以信賴、尊重、體恤、包容，下必能對上心悅誠服，忠誠不已。實則，這亦是「心」的問題，彼此忠誠不欺，心中不染污塵，則能上下一心，同舟共濟。反之，不高明的管理，則是：

有些人從事管理，善以謀略在人我之間製造矛盾，然而一旦被人拆穿，就不易為屬下所尊重；有些人從事管理，喜用計策先試探別人的忠誠，但是一旦被人識破，就不能為對方所信服。……我

---

62. 星雲大師：〈管理觀〉，《人間佛教語錄（中）》，頁195-218，尤其頁198。

63. 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277。

64. 同註62，頁195-218，尤其頁202。



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。<sup>65</sup>

此乃失措的管理方式，從佛教之「直心」而觀，以謀略製造矛盾，或是用計策先試探別人的忠誠，皆為不可之事。在中國《六韜》一書就提出「六守」、「八徵」的觀人、知人之法。<sup>66</sup>然而，《六韜》具有不誠之謀略，因而與佛教管理思想不同，不為所取。據人才特長而加以任用。高明的領導者善於讓人才在專業領域中發揮能力，而且，現今技術、科技分工愈趨細緻，任何人才只可能是某方面專家，因而，依大師的觀點，懂得尊重、包容、平等、立場互換，讓人心甘情願，給人信心，讓人歡喜跟隨，才是最高明的人事管理。除此，在人事管理上，最好不要用否定的態度，不要一味的說「這個不可以、那個不可以」；過份講究規矩，往往難於管理和成事。所謂「訂法要嚴，執法要寬」，真正擅長管理的人不強迫要求，卻在「無為而治」中，讓屬下「心甘情願」的奉行，也從寬容、尊重裡，得到進步成長和發揮的空間。<sup>67</sup>

---

65.同註63，頁261-314，尤其頁265。

66.「六守」指：「富之而觀其無犯，貴之而觀其無驕，付之而觀其無轉，使之而觀其無隱，危之而觀其無恐，事之而觀其無窮。」（《六韜·六守》，《古今圖書集成》，頁91143）以考察人才在仁、義、忠、信、勇、謀等方面所具備的素質。「八徵」指：「一曰問之以言，以觀其詳；二曰窮之以辭，以觀其變；三曰與之間諜，以觀其誠；四曰明白顯問，以觀其德；五曰使之以財，以觀其廉；六曰試之以色，以觀其貞；七曰告之以難，以觀其勇；八曰醉之以酒，以觀其態。」（《六韜·選將》，《古今圖書集成》，頁91146）等八種評判人才「賢」、「不肖」的方法。相關闡述，參閱鄧建華：〈中國古代人才管理思想及其現代價值〉，《武漢市經濟管理幹部學院學報》，第14卷第4期，2000年12月，頁54-56，尤其頁55。

67.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

當然，用人是否得法，與授權原則有密切關係，大師說：「所謂『疑人不用，用人不疑』，最好的管理方式，是以己心來測度他情，以授權來代替干涉。」<sup>68</sup>不懂授權之道，便無法長足發展，授權也是培養人才的第一步。雖然，授權必然產生相對的風險，因而適當授權，須了解下屬的能力，這跟上文所謂取人之「直」、「樸」、「寬」、「敏」、「辨」、「信」，取人之優，而疏人之劣，即是在承擔風險責任，不過，在管理上仍有須把握、注意、強調之處，如大師說：「大原則不放鬆，小細節不計較」，因此「用人之道在各得其位而已矣！身為主管者要能授權，要有寬闊的度量，讓屬下發揮所長，在『提拔後學』的原則下給予機會，但也不能一直留在身邊，不讓其離開。」<sup>69</sup>

大師舉一個值人深省的例子：過去的管家只要授權給他，他可以替你把產業、各種關係維繫得很好，為什麼？因為有義。所以用人要用有義氣的人，這也是知人之明。<sup>70</sup>除了健全制度來控管執行成效外，尊重人才，講求情義，是吸引高層次人才的必要方法，曹操〈短歌行〉云：「周公吐哺，天下歸心」，荀子亦說：「禮儀備而君子歸之。」這都是講求義氣的佐證。

#### 四、管理者須能悲智雙運並具同體共生之理念

世上沒有固定不變的管理方法，法無定法，須隨時機因緣而善巧方便地運用之，坊間因西方管理大師的學說、理論，在全球掀起風潮，因而近來出現和中國傳統文化結合，從儒、釋、道諸家學說蘊含微妙的管理哲學，出現

---

（中）》，頁261-314，尤其頁268。

68.同上註，頁265。

69.同註67，頁277。

70.星雲大師：〈管理觀〉，《人間佛教語錄（中）》，頁195-218，尤其頁217。



如「古代帝王學」、「從三國演義看管理」、「企業禪」、「莊子與經營管理」、「心經與現代管理」等論題與書籍，大師指出：

不論是向西方取經，或是探索東方的智慧，這種種理論、方法，只能作為借鏡和參考，如何因時、因地、因人而靈活運用，才是最重要的。<sup>71</sup>

此說實為確解。管理除運用各行各業的專業知識外，還能了解、激勵他人的能力，最重要是能分析與診斷在複雜情況下所產生的心智能力。管理不是一種安慰劑，管理不只是營運問題，更是人性問題，這也就是東方思維之管理論題不斷涌現的原因之一。管理如果只是與收益劃上等號，便淪落為資方的工具、手段而已，這種古典式的管理思想已無法符應現今時代所強調的「人性需求」的潮流。以此立場而觀：

管理……就是在考驗自己心中有多少慈悲與智慧。……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>72</sup>

大師這段警語，表明佛教自利利他的合理效益，佛教的管理思想究竟要傳達給管理者（教導者）哪些訊息？這段話明白指點：管理者應有慈悲與智慧，以微妙清淨之語，化導利益一切眾生；行布施而不著於能施、所施之物、受施之人等，饒益有情廣行布施，為一切眾生起憐憫心，隨順眾生身、語、意三業，利益安樂。從人性的觀點出發，管理者不應再把人（被管理者）視為生產工具，提高工作效率，提升生產質量而已，而是應令其發揮所

---

71.同註67，頁261-314，尤其頁265。

72.同註67，頁266。

長，創造生命奇蹟，大師舉出自身之例：

過去曾經有一個連名字都不會寫的男孩被送來佛光山，大家都嫌他笨拙，我用玩的方式來教他，慢慢地，他竟然開了智慧。大雄寶殿剛落成時，裡面一萬四千八百個小燈泡的線路錯綜複雜，都是他一人包辦；還有一個摩登妙齡女郎，每次來山總是打扮得花枝招展，當時不知有多少人反對我收她作出家弟子，但她後來在佛法的熏陶下，不但勤勞努力，而且本分盡責，得到眾人的讚美。所以，說到「管理」，其實是在考驗自己心中有多少慈悲與智慧。<sup>73</sup>

大師創造一個「剩菜哲學」的管理思想，他說：有一個母親就要過七十歲生日，家人秘密地商量著如何為她祝壽，想了半天都不知道她最喜歡什麼，最後小兒子說：「我知道，媽媽最喜歡吃我們每餐剩下來的飯菜。」大家想想，的確如此，於是兒女們將冰箱裡的剩菜清出來煮了一鍋，說道：「媽媽！今天是您的生日，我們煮了您最喜歡的剩菜孝敬您。」這位母親聽了，一面流淚，一面說道：「是的，我最喜歡吃剩菜，幾十年來，你們所不喜歡的，我都默默歡喜承受下來。」我將這種肯犧牲，肯奉獻，不計較，不嫌苦的管理方法稱為「剩菜哲學」，用它來教導我的徒眾；但看古今中外，善於管理的良臣名將不都是因為擁有這種體貼、承擔的美德，所以能夠克敵致勝。像吳起領軍，不但與兵士同榻而眠，同桌而食，而且噓寒問暖，為吮膿血，所以官兵們都肯為他赴湯蹈火，在所不辭；李廣帶兵，在饑乏之際，發現泉水，不待士卒盡飲，必不近水，不待士卒盡餐，必不嗜食，所以大家

---

73.星雲大師：〈最高的管理學〉，《老二哲學》，頁179-196，尤其頁193-194。



都樂於為他效勞賣命，出生入死。<sup>74</sup>這即是佛法中所謂須具備難與能與、難作能作、難忍能忍，<sup>75</sup>或所謂的難作能作，難忍能忍，難施能施，<sup>76</sup>從犧牲奉獻的實踐中諦造出慈悲與智慧。

所謂「管理」，不是高高在上，發號施令，而應當深入群眾，將團隊的精神帶領起來。大師說四十多年前，初創佛教學院時，即使像「出坡」這麼一件例行的事情，我都親自說明意義，並且身先表率，挑磚擔水。三十年後的今天，想要為我做事情的徒眾何止萬千，但我不僅未曾以命令的口吻叫人做事，還經常主動地為徒眾解決問題。常常聽說某個徒眾在北部事情忙碌，我便為他主持南部的會議；往往知道那個徒眾正在主持會報，一時無法結束，我就為他代課教書。我覺得：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。<sup>77</sup>因此，要把管理學好，自己必須具備「以眾為我」的菩薩精神，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。<sup>78</sup>

這裡的「生死與共」亦可視為「同體共生」，而且，「『同體』，含有平等，包容的意思。」<sup>79</sup>「『共生』，含有慈悲，融和的意思。」<sup>80</sup>「『同

---

74.同註73，頁179-196，尤其頁189-190。

75.姚秦·佛陀耶舍共竺佛念等譯：《四分律》卷41，〈衣捷度之三〉，《大正藏》第22冊，頁861a。

76.北涼·曇無讖譯：《北本涅槃經》卷26，〈光明遍照高貴德王菩薩品第十之六〉，《大正藏》第12冊，頁520b。

77.同註73，頁179-196，尤其頁190-191；釋星雲：〈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275。

78.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268。

79.星雲大師：〈同體與共生〉，《人間佛教論文集（上）》，頁643-651，尤其頁644。

80.同上註，頁645。

體』是平等觀，『共生』是慈悲觀。」<sup>81</sup>大師指出，法界一切眾生是彼此互相依附，賴以生存的生命共同體。慈悲，才能容納對方；融和，彼此才能共生共存。再者，此與「以眾為我」是一體兩面，星雲大師說：「佛光山有以眾為我的大眾性格、集體創作的團隊性格、給人信心的歡喜性格、注重文教的教育性格。」<sup>82</sup>又說：「空觀的建立，對於現實人生實有積極向上的正面意義。星雲主張建立與『空觀』相應的人生觀：『以退為進、以無為有、以空為樂、以捨為得、以眾為我、以教為命』，從體證解脫、承擔中，徹見『同體共生』的生命價值，才是圓滿與自在的人生觀。」<sup>83</sup>以空觀為基礎，體證解脫，徹見「同體共生」的生命價值，才能如實地建立淨土。本來淨土是空性的另一種表現型態（或說空性的表現型態之一），從此處可看出大師所云的「管理」理念不只在世間層面，而是藉由世間智而走入出世間智，形成所謂的世出世間智。<sup>84</sup>大師舉例，「西方極樂世界裡『諸上善人聚會一處』，可以說是種族大融和的典範；西方極樂世界之所以能融和各種不同的種族，就是因為有包容性。由此亦可說明，世界上的族群之間，只要懂得尊重包容、同體共生，就能和諧無爭，共創人間淨土。」<sup>85</sup>

---

81.同註80。

82.星雲大師：〈佛光宗風〉，《人間佛教語錄（下）》，頁159-214，尤其頁186。

83.星雲大師：〈三論宗〉，《佛光教科書（五）宗派概論》，頁87-95，尤其頁90。

84.從佛教思想發展情況來看，正智與分別識為「識」的兩種形式，在《瑜伽師地論》中，正智被定義為事物自身（真如）的直觀性認識，而分別識則涉及概念及名言。智可再分為三種：（1）出世間智；（2）世間智；（3）世間出世間智。出世間指的是以真如為對象的直觀認識；世間智是指藉由概念分別而得，以言說相為對象的知識；世間出世間智則是在世間的情境下證得關於出世間的正智。參閱林鎮國：〈天台止觀與智的現象學〉，《空性與方法：跨文化佛教哲學十四論》，台北：政大出版社，2012年12月，頁169-183，尤其頁173-175。

85.星雲大師：〈佛教對「族群問題」的看法〉，《人間佛教當代問題座談會（中）》，頁7-47，尤其頁8。



進一層言，「懂得同體共生的人，才是有智慧的人；能夠『同體共生』，才是『人間慧圓』。」<sup>86</sup>宗教信仰如果不能喚起共同信念，其功能必定減損，同體共生是冀望從現實生活中超越出來，對治缺陷不完美的社會生活，提供穩定社會秩序的力量。大師說：「以『同體』來推動眾生平等的思想，以『共生』來發揚慈悲喜捨的精神，如此才能讓地球成為和平安樂的人間淨土。而這一個理想目標的實現，則需要人人具足般若智慧。」<sup>87</sup>

大師進一步申述「共生」之所以為慈悲觀，是因為佛教一向提倡「無緣大慈，同體大悲」，慈悲不是工作中的上下階級對待，也不是日常生活裡的有無計較，更不是社會上的貧富差別。慈悲是眾生與眾生之間的融和與尊重。慈悲，就是尊重生命；慈悲，就是共存共榮。<sup>88</sup>「同體共生」是緣起性空的另一種解釋，人與人、人與物、人與境之間，都是同體共生、互為因緣。若從同體共生的立場來看緣起，要體現同體共生的智慧，應先提倡緣起思想。<sup>89</sup>大師說他大力提倡「同體共生」的精神，因為他覺得「最高明的管理原則，應該是讓整個團體能夠產生共識，上下一心。」<sup>90</sup>此外，「同體共

---

86. 星雲大師：〈人間佛教的戒定慧（下）〉，《人間佛教論文集（上）》，頁203-295，尤其頁277。

87. 同上註，頁203-295，尤其頁292。

88. 同註79，頁643-651，尤其頁647。另外，星雲大師舉出佛教經論的許多例證說明慈悲義，他說：「慈悲，是佛教的根本思想，佛教的眾多經典中強調慈悲的重要性，譬如《法華經》：『願以大慈悲，廣開甘露門，轉無上法輪。』『以大慈悲力，度苦惱眾生。』《大智度論》：『慈悲，佛道之根本。』《華嚴經》：『諸佛如來，以大悲心為體故。』《明網菩薩經》：『大悲為一切諸佛菩薩功德之根本。』《大丈夫論》：『一切善法皆以慈悲心為本。』《增壹阿含經》：『諸佛世尊，成大慈悲；以大悲力，弘益眾生。』慈與快樂，悲能拔苦，沒有了慈悲，所行的一切都是魔法。」，同上，頁647。

89. 星雲大師：〈生命的密碼〉，《人間佛教論文集（下）》，台北：香海文化事業有限公司，2008年3月，頁789-802，尤其頁799。

90. 星雲大師：〈佛光宗風〉，《人間佛教語錄（下）》，頁159-214，尤其頁189。

生」亦為建設佛光淨土之重要理念之一，下節將詳述。

## 五、彌陀淨土法門的管理境界與實現佛光淨土

大師闡述彌陀淨土法門為一種極高境界的管理學，這種說法亦是創新，獨樹一格。他的論述內容來自於對彌陀教法的深厚體驗，並在此體驗的基礎上提出實現佛光淨土的方法及其可能性。<sup>91</sup>大師於1983年4月一場演講中提到自己念阿彌陀佛的體悟經驗：<sup>92</sup>

有一次我主持佛七，這期間對念佛有特別的體會。有一天早上醒來，刷牙、盥洗時，口中自然稱念阿彌陀佛；清水浸灑臉上，如同承受阿彌陀佛的甘露法雨，那麼清涼舒服，一下子神采都飛揚了起來。吃飯的時候，也在念阿彌陀佛，感覺上不是在吃飯，而是在供養佛陀，流露著無量功德的喜悅。走在路上一步一步地也在念阿彌陀佛，感覺不是腳力在走，而是羽翼在飛，那麼輕盈自在，身心如釋重負地寬闊起來，真是無上的快樂。

---

91. 有關推動人間佛教以建立人間淨土，以及「人間淨土」與「佛光淨土」間的關係，參閱陳劍鏞：〈星雲大師對人間佛教性格的詮釋及建立人間淨土之思想〉，收入程恭讓、釋妙凡主編：《2013星雲大師人間佛教理論實踐研究》，高雄：佛光文化事業有限公司，2013年8月，頁190-237，尤其頁207-215。該人指出：「星雲大師提出『佛光淨土』的命題，含有兩重意涵：一就殊別而論，先建立以佛光山道場為主的『佛光淨土』，然後再慢慢擴展至全地球的『人間淨土』；一就通途而論，當『人間淨土』完成時，亦名為『佛光淨土』，此時『人間淨土』與『佛光淨土』二者劃上等號。」

92. 另須說明的是，大師對佛法的修證，極為多樣豐富，他曾實踐閉關、禁足、持午、刺血寫經、禁語等密行，亦參禪、念佛、書寫、披讀、受持、開演、諷誦、思惟、修習等。從參禪念佛中，曾有「身心俱泯，大地空曠」、「念而無念」、「無人無我」乃至「時間、空間、天地萬物都為之一空的修行體驗」。釋滿義：〈大師的修行體驗〉，《星雲模式的人間佛教》，台北：香海文化有限公司，2005年12月，頁338。



這種身心的闊大，帶領我走入「無我」的境界。整個身心融入虛空之狀態，而「空」一直是我受益匪淺的寶藏，所謂真空生妙有，從阿彌陀佛的四字洪名之中，生出無限的功德。<sup>93</sup>

大師一生主持或參加過百多次彌陀佛七，在這次主七的過程中體悟到「無我」，身心融入虛空而遠離分別，此境界亦表現在大師所說的「佛光山乃至三千大千世界是我的，佛光山乃至三千大千世界也不是我的。」<sup>94</sup>是有，是無，亦有亦無，非有非無，最後「離四句，絕百非」。大師對念佛法門的體悟深刻，曾對此實修經驗作出說明：

無論坐車行步，我都習慣稱念佛號，路旁一畦畦田地、一棵棵樹木，也都成了我的方便念珠。我從正念，念到無念；從妄心，念到一心；從無念而念，到念而無念；從有人有我，念到無人無我，甚至念到時間、空間、天地萬物都為之一空，阿彌陀佛好像在我身上活了起來，極樂世界似乎就在當下。<sup>95</sup>

大師透過念佛達致「物我兩忘、時空俱泯」的體悟境界，獲此宗教經驗，增強宗教情操，而且大師以此體悟，於講經說法之際流露出「內自證」的話語。<sup>96</sup>但他並未以此神秘體驗及境界作為激發信徒的手段，而是將阿彌

---

93. 星雲大師：〈身心安住的家園〉，《人間佛教系列（三）佛教與生活——生活篇》，台北：香海文化事業有限公司，2006年1月，頁320-348，尤其頁334。

94. 星雲大師：〈《佛光山開山三十周年紀念特刊》序——無量慧命〉，《人間佛教序文選》，頁94-97，尤其頁96。

95. 星雲大師：〈人間淨土的意義〉，《人間佛教語錄（上）》，頁293-306，尤其頁299。

96. 追隨大師學佛出家五十一年以上的弟子慈容法師，指出大師說法雖引「聖言量」，但絕不是生硬的引經據典、照本宣科，而是經過身體力行的體悟與融會，而流露出來的「內自證」，那是禪者的境界，絕不是一般人生吞活剝、銷文解字，或以名相解釋名相，所能比擬。（釋滿義：《星雲模式的人間佛教》，頁31）。

陀佛的教導用在平時生活現象以化導信眾。雖然，大師以稱念佛名作為修持方式，不過沒有表示過要求生西方極樂世界，他以念佛作為體證空性的方便法，覺受到「極樂世界似乎就在當下」，這帶來重要啟示，即「有了佛心，以佛心看世間，人人都是佛，世間就是佛國淨土。」<sup>97</sup>乃至「心中有佛，以佛心看待一切，世間萬相皆美，現前即成淨土。」<sup>98</sup>

大師將自己的體證運用於日常生活、世俗諦層面，尤其用於管理，他說：「『阿彌陀佛』四個字，充分運用在我們的生活中，這就是很高的管理學。」<sup>99</sup>又說：

我認為最高的管理學專家是阿彌陀佛。他把西方極樂世界管理得那麼好，連我們這個世界的人，都喜歡到他那裡去。在西方極樂世界，沒有男女的糾紛，沒有經濟的困擾，沒有交通的事故，沒有惡人的逼迫，沒有政治的壓力。每一個人都是諸上善人，相互尊敬、友愛幫助；每一個人都念佛、念法、念僧，處處和諧、快樂歡喜。所以，阿彌陀佛對極樂世界的管理，可以作為政治人物或企業主學習的範例。<sup>100</sup>

一卷《阿彌陀經》，就是阿彌陀佛的「管理學」。……阿彌陀佛將極樂世界的居民全都「管理」成「諸上善人聚會一處」，可以說阿彌陀佛就是最高的管理專家，因為他能夠給人安全、給人安樂、給人安心、給人安適。阿彌陀佛成就的淨土，是一個身心兼

---

97.星雲大師：〈如何修淨土法門〉，《人間佛教語錄（上）》，頁211-223，尤其頁214。

98.同上註，頁213。

99.星雲大師：〈管理觀〉，《人間佛教語錄（中）》，頁195-218，尤其頁214。

100.同上註，頁215。



修，「全方位環保」的淨土。<sup>101</sup>

這兩段引文值得注意的有四點：他方的彌陀佛國已被置於此方的娑婆世界，且以極樂世界的種種施設作為範本，以建立此方淨土，此其一；推展人間淨土，不會被信仰彌陀法門的信眾排擠，甚至反過來納受他們，此其二。推展人間淨土，不會與佛教傳統背離，西方淨土的種種殊勝都予以肯定，此其三。推展人間淨土，巧妙地轉換古代祖師大德對比娑婆世界與極樂世界的優劣，娑婆的人間世亦能翻轉勝出，此其四。依據這樣的推展，倡導人間佛教，既而建設人間淨土，是順理成章的事情。

菩薩最終完成佛國，教化佛國眾生，以佛教用語來說，會用「攝受」、「嚴淨」、「成就」佛國（剎），而大師則用「管理」一詞，如他所說「阿彌陀佛對極樂世界的管理，可以作為政治人物或企業主學習的範例」、「他把西方極樂世界管理得那麼好」、「一卷《阿彌陀經》，就是阿彌陀佛的『管理學』」、「阿彌陀佛將極樂世界的居民全都『管理』成『諸上善人聚會一處』」。現代語彙的使用必然對舊語彙產生影響，尤其宗教語言的訴求，在描述特殊含意或是具有神聖性時，必然形成不同意涵與觀念的改變。基此，「管理」在當代雖是耳熟能詳、普通的世俗語詞，但是阿彌陀佛能與現今流行的「管理思想」聯結一起，這是值得我們繼續追問的問題：當我們聽到大師詮釋阿彌陀佛是管理專家，或是《阿彌陀經》是一本「管理學」著作時，或多或少我們會以個人對「管理」的認知來思考阿彌陀佛或是《阿彌陀經》，此時世俗知識與宗教體認串合在一起，淨化世界的挺立力量得以竄升，於是在推動人間佛教的領域裡，這種向上挺立的力量自然聯結到人間佛

---

101. 星雲大師：〈何謂淨土？〉，《人間佛教語錄（上）》，頁189-208，尤其頁206。

教所要建立的人間淨土。不但如此，特為突出的是，建立人間淨土的手段即是藉用「管理」方法來達成，而此「管理」內涵已有別於一般世俗義。

「管理」原本是世間法的概念或系統知識，但經大師如此移易，使得世俗概念增添神聖性。這背後論理依據是以「管理」作為類比，即世俗概念的「管理」思想被宗教的神聖性浸潤而深化內涵，這種「管理」是佛菩薩所教示的；無庸置疑，這種「管理」是佛教徒所應遵循，並以之為榜樣來做為學習對象；這種「管理」是完美無缺的最上乘管理方法。這種類比，是向上的類比，與向下的類比不同，<sup>102</sup>此時「管理」在宗教領域裡開展，並被宗教信仰者接受，「管理」已不只是一般機構、企業、各種組織團體的世俗意涵，而有「質」的改變，注入宗教元素，進行宗教使命的完成。大師說：

《阿彌陀經》文字優美，敘事說理周全，為我們世間提出了得救之道。把西方極樂世界種種自然界的莊嚴、社會上的和諧、人我關係的融洽，植入我們的心田。我們現在把極樂世界的依正莊嚴念熟，認識清楚，八識田中就會有西方極樂世界，眼前就是蓮邦淨土。<sup>103</sup>

了解、體悟西方極樂世界的種種依正莊嚴，可作為建設人間淨土的前方便，大師一再強調：「人間佛教是希望人人在現世中不要有是非，不要相互殘害，而要彼此尊重、諒解。如果我們的社會能夠安和樂利，從物質上、精神上都能得到和諧，那麼西方極樂世界就在人間，人間就是極樂淨

---

102.有關宗教類比陳述問題，參閱【英】約翰·希克著、何光瀟譯：《宗教哲學》，北京：三聯書店，1988年1月，頁152-157。

103.星雲大師：〈如何修淨土法門〉，《人間佛教語錄（上）》，頁211-223，尤其頁222。



土了。」<sup>104</sup>他方淨土作為此方建設淨土的指南針，人間佛教的信奉守則是應「如西方極樂世界的殊勝，就在於沒有惡人的迫害、沒有環境的污染、沒有交通的事故、沒有經濟的占有、沒有人我的紛爭、沒有憂悲苦惱等；極樂淨土的社會、人群、環保等現實生活，都是人間佛教的寫照。」<sup>105</sup>

極樂世界的實現場域就在人間，經典描述淨土情況，地平廣正、水鳥說法、亭台樓閣、衣食無缺等等，<sup>106</sup>無非都是依照人們的欲望而建立的方便，<sup>107</sup>進一層言，十方諸佛所攝受的淨土都具足「人間佛教的性格」。<sup>108</sup>這有將人間淨土取代西方極樂淨土之意向，能不能取代端視淨化的努力程度，作為認識「人間的阿彌陀佛」，了解「人間就有阿彌陀佛」的最基本條件。大師說：「『阿彌陀佛』是真理、法身、慧命的化身。只要我們在人間，能與真理相應，能夠證悟法身慧命，就能認識人間的阿彌陀佛。」<sup>109</sup>須特為注意，「在人間與真理相應」的教導，信眾在推動人間佛教的種種活動時，應知道透過這些活動的施設以引向六度波羅蜜，證入空性，得大勢力，廣度諸有情眾生。而不只是發願生生投生人間，忘失證入菩提、了脫生死、祛除煩

---

104. 星雲大師：〈人間淨土的意義〉，《人間佛教語錄（上）》，頁293-306，尤其頁296。

105. 星雲大師：〈中國佛教階段性的發展芻議〉，《人間佛教論文集（下）》，頁9-94，尤其頁78。

106. 相關介紹，參閱陳劍鋒：《淨土或問·導讀》，台北：東大圖書公司，2004年3月，〈第十二問〉，頁105-109。天如惟則禪師（?-1354）在《淨土或問》比對娑婆世界跟極樂世界的境緣，共十六組，為歷來古德比較娑婆世界跟極樂世界，最為詳盡的陳述。

107. 【日】木村泰賢著、李根源譯：〈本願思想之開展與其道德的文化的宗教的意義〉，載張曼濤主編：《現代佛教學術叢刊66·淨土思想論集（一）》，台北：大乘文化出版社，1978年，頁337-386，尤其頁371-373。

108. 同註104，頁293-306，尤其頁299。

109. 同註104，頁295。

惱苦毒的學佛初心。這才能徹底而有效的達成「佛國的完成，不在他方世界，不在未來時光；佛國的完成，在當下的人間，在現世的人生。」<sup>110</sup>

「人間淨土」的實質意義在此豁顯，否則陷入戲論而不自知。星雲大師強調「真正的淨土，應該在人間！『佛法在人間，不離世間覺』，就是要建設人間淨土。」<sup>111</sup>由人間佛教轉出人間淨土的信念，須配合一定的修持方針。這也是我們要繼續追問的，如何修持才能體證當下的人間淨土？畢竟趨向淨土是眾生的終極想望，不過，須知建立人間淨土的先決條件，在於人間眾生須達到一定的修持水平，能與真理相應、證悟法身慧命，星雲大師說：

「人間淨土」是未來的理想社會，要達到此一理想，圓滿此一目標，必須人人持守五戒。……如果世間的每個人都能嚴持五戒，進而實踐四攝六度、明白因果業報、奉行八正道法，那麼人間淨土的理想就不難實現了。<sup>112</sup>

要實現「人間淨土」這個未來的理想社會，信眾需持五戒，明白因果業報的道理，奉行八正道，實踐四攝、六度。換言之，五戒十善、四無量心、四弘誓願、六波羅蜜等，「都是人間化的修行法門，大家若能依教奉行，努力實踐，人間就是淨土。」<sup>113</sup>這是對「自行」方面的要求；而對於「利他」則須「勤度眾生，才能證得淨土，因為離開眾生，就沒有淨土可言。」<sup>114</sup>隨

---

110.星雲大師：〈人間淨土的意義〉，《人間佛教語錄（上）》，頁293。

111.同上註，頁294。

112.星雲大師：〈人間佛教的藍圖（上）〉，《人間佛教論文集（下）》，頁321-460，尤其頁450。

113.星雲大師：〈佛光會員應有四種性格〉，《人間佛教書信選》，頁654-659，尤其頁656。

114.星雲大師：〈如何修淨土法門〉，《人間佛教語錄（上）》，頁211-223，尤其頁222。



其心淨，則眾生淨，眾生淨則國土淨，<sup>115</sup>依報莊嚴與正報莊嚴，同時圓滿。人間淨土將於佛光淨土中完成，<sup>116</sup>星雲大師曾對「佛光淨土」定義為：

佛光淨土是一個「佛化的世界」：每一個人都皈依三寶，受持五戒，明因識果，廣結善緣。佛光淨土是一個「善美的世界」：大家所看、所聽、所說、所做皆是善美。佛光淨土是一個「安樂的世界」：人與人之間沒有嫉妒，只有尊重；沒有憎恨，只有祥和；沒有貪欲，只有喜捨；沒有傷害，只有成就。佛光淨土是一個「喜悅的世界」：時時都是良辰美日，處處都是般若天地。<sup>117</sup>

佛光淨土的內涵跟上文大師闡述彌陀淨土為「給人安全、給人安樂、給人安心、給人安適」等內涵，大抵相同，人間佛教希望建設的佛光淨土，「是一個富而好禮的人間淨土，是一個普世和諧的人間淨土，是一個法喜安樂的人間淨土，是一個佛光普照的人間淨土；在佛光淨土裡，呈現的是慈悲

---

115. 惠敏法師在其〈「心淨則佛土淨」之考察〉一文指出，《維摩詰經》「心淨則佛土淨」之「淨土行」應解釋為「心淨則眾生淨，眾生淨則佛土淨」，其關鍵在於「眾生淨」。一般誤認為「自心淨，則淨土自成」，實則「菩薩自心清淨，五蘊假者有情亦淨。內心既淨，外感有情及器亦淨。」也就是「自心淨」→「有情淨」（眾生淨）→「佛土淨」的關係。（參閱釋惠敏：〈「心淨則佛土淨」之考察〉，收入釋惠敏主編：《人間淨土與現代社會》，台北：法鼓文化事業有限公司，1998年12月，頁221-246，尤其頁222、226-227、239-242、246）這樣的觀點頗能用來解釋星雲大師此處所云：「勤度眾生，才能證得淨土，因為離開眾生，就沒有淨土可言。」

116. 星雲大師以循序漸進、逐步完成「人間淨土」的方式，是將佛光山建設成淨土，於「佛光淨土」再推進全球，以成為「人間淨土」，這是「人間淨土」與「佛光淨土」的其中一層關係。參閱陳劍鎧：〈星雲大師對人間佛教性格的詮釋及建立人間淨土之思想〉，收入程恭讓、釋妙凡主編：《2013星雲大師人間佛教理論實踐研究》，頁190-237，尤其頁211。

117. 星雲大師：〈實踐淨土〉，《人間佛教語錄（下）》，頁275-313，尤其頁313。另可參閱釋星雲：〈佛教對「宇宙人生」的看法〉，《人間佛教當代問題座談會（下）》，頁145-184，尤其頁183。

喜捨的社會，是常樂我淨的世界。」<sup>118</sup>在大師心中，「佛光淨土」的建設完成即是「人間淨土」的達成，他堅稱「當今社會需要的是不捨一法的佛光淨土。」<sup>119</sup>

星雲大師強調：「佛光山提倡人間佛教，是一個菩薩的道場，……以菩薩慈悲為共願，結合僧、信二眾的力量，將這個五濁的娑婆世界，建設成清淨的人間淨土。」<sup>120</sup>「佛光山提倡人間佛教，就是要讓佛教落實在人間，落實在我們的生活，落實在我們每一個人的心靈上。把人間創造成安和樂利的世界，實現國土身心的淨化，就是成就未來的佛光淨土世界。」<sup>121</sup>星雲大師講求人間現世，積極推動「人間佛教」，期望在永續的教化過程，完成建立人間淨土的弘願。就佛教教義而觀，行菩薩道的眾生有兩個要義須深植內心而不容忘懷，一為成熟眾生，一為莊嚴國土，因此，上述的宗教性、神聖性之「管理」，便是引領信仰者（或言信眾、修持者）邁向終極關懷的善巧方法。

## 六、結論

宗教領袖在發揮宗教的整合功能方面能起重大作用，傑出的宗教領袖更是如此。傑出的宗教領袖通常是宗教意識和宗教組織的最高體現者，他們的宗教權威被廣大宗教信徒普遍認同，從而產生特殊的號召力與凝聚力，成為

---

118.同上註，頁184。

119.釋星雲：〈實踐淨土〉，《人間佛教語錄（下）》，頁275-313，尤其頁288。

120.釋星雲：〈《「菩薩道——中國佛教菩薩思想」學術會議》序——人間佛教菩薩道〉，《人間佛教序文選》，頁365-366，尤其頁366。

121.星雲大師：〈佛光教團的組織系統〉，《佛光教科書（十一）佛光學》，頁275-313，尤其頁278。



宗教體系中核心力量。<sup>122</sup>星雲大師的領袖魅力為人所共認，星雲大師受人敬仰，但從未刻意追求權力，具有高度權威性，以影響、溝通、引導等行為使追隨者與其合作無間，深為他所致力之使命所感動，其行為影響力、語言說服力，展現出中國佛教在台灣特殊之發展。<sup>123</sup>

基此，有研究者提出這樣的看法：「開山住持星雲大師個人魅力為佛光山競爭時有利因素之一，但其弟子是否能繼承並發揚其魅力，值得探討。」<sup>124</sup>此問題重心在於大師一再關注的修證問題，修持目的是希望在世俗生活中轉化、升華，從有漏的世俗心趣進無漏的出世道果。由於最高真理之第一義諦（勝義諦）不易理解，大師便善巧方便地開出各種文教、藝文、慈善等活動，讓信眾透過學習世間事，體認宇宙萬法皆為「假名有」，先以世俗道理引導，再次第導向更高境地。<sup>125</sup>

大師說：「佛陀為化導眾生，以眾生理解的事相，開示真理。因此，若離世俗諦，則無法了解勝義諦；若離勝義諦，亦無法證入法性真實義。」<sup>126</sup>有關「世俗諦」，據印順導師（1906-2005）說法：「佛法儘管說無我，而在世俗諦中，因緣和合的假我，卻又是不可否定的。這在一般人似乎是矛盾而

---

122.陳麟書、陳霞主編：《宗教學原理》，北京：宗教文化出版社，2000年8月2刷，頁112。

123.釋妙牧：〈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169-217，尤其頁176-177。

124.黃昭順：〈佛光山與中台禪寺市場定位之研究〉，高雄：國立中山大學，高階經營碩士學位學程論文，2004年6月，頁37、51。

125.陳劍鎧：〈星雲大師《星雲說偈》的文學性與宗教實踐〉，高雄：佛光山人間佛教研究院·南華大學·武漢大學文學院·武漢大學中國宗教文學與宗教文獻研究中心聯合舉辦，「2014 宗教實踐與文學創作暨《中國宗教文學史》編纂國際學術研討會」，2014年1月，頁10-12。

126.星雲大師：〈印度大乘佛教學派〉，《佛光教科書（五）宗派概論》，頁27-39，尤其頁29。

不可理解。」<sup>127</sup>又云：「世俗諦是凡夫所認識的一切，凡夫所認識的，顛倒虛妄，本不成其為諦，因凡夫的心境上，有這真實相現起，執為實有，所以隨順世間也就說為真實。雖覺得這一切是真實的，其實很不可靠，所以佛陀給我們指出認識中的虛妄，顯示聖者自覺的真實，使凡夫發心進求諸法的真性。」<sup>128</sup>這兩段話足以說明星雲大師種種施設的手段高明，他解釋真俗二諦時說：

佛說二諦的本意，是為了引導眾生趨向中道，但後世論師由於見解、觀點上的不同，強分空有、真俗，而有「真空俗有」與「真有俗空」的說法。事實上，二諦是從不同的認識而安立的兩種真實，雖然不是彼此無關，但卻是各就所見而說，如同一現實的世界，凡夫見之，視為實有，這就是世俗諦；聖者灼見，知其是空，這就是真諦。所以，「即真即俗」，二諦無礙，這就是中道的旨趣所在。<sup>129</sup>

大師透徹中道理趣，即真即俗，二諦無礙，肯定指出：「人間佛教不只是世俗諦，也是第一義諦。有人說人間佛教是人道，不契合第一義諦的佛道，但是太虛大師曾說：『仰止唯佛陀，完成在人格；人成即佛成，是名真現實。』這不就說明了人間佛教也是第一義諦嗎？」<sup>130</sup>然而，我們須強調的

---

127.釋印順：《妙雲集（上編之四）藥師經講記》，台北：正聞出版社，1992年2月修訂一版，頁28。

128.釋印順：《妙雲集（上編之五）中觀論頌講記》，台北：正聞出版社，1992年1月修訂一版，頁20。

129.星雲大師：〈中道〉，《佛光教科書（二）佛教的真理》，頁147-157，尤其頁155。

130.星雲大師：〈思想體系〉，《人間佛教語錄（下）》，頁7-54，尤其頁51。太虛大師原文為：「仰止唯佛陀，完就在人格，人成佛即成，是名真現實。」（釋印順編：《太虛大師全書》，台北：《太虛大師全書》編纂委員會編，1980年3



是，證入第一義諦是所有推展人間佛教，乃至期望建設人間淨土的信眾所應致意、關注之處。

大師在管理教團方面訂有許多規範，如宗旨、宗風、目的、目標的提倡與訓勉，都是為了避免佛光教團利用佛教或是佛光山來追求非宗教性的目的，這或許是為了保護佛教不受傷害，避免受人攻擊外，<sup>131</sup>最主要目的是為了有效且針對性地一步一步建設佛光淨土。大師開出本土的宗教運動，雖然星雲模式的人間佛教亦然從佛教傳統中汲取養料，但他的布教方法全然有別於傳統佛教，如百丈叢林清規之監管方式已不敷應用於現今巨大變遷之社會，因此，大師須開展出一套適合現代佛教的管理規約或是管理模式。

「人間佛教」注重人間性，不涉及彼岸的問題，就「人間佛教」而言，只有此岸，關心的是此岸的人間事務。這樣的提法，便把此岸與彼岸切斷。星雲大師對「為何要求來生」、「求往生極樂世界」的質疑，<sup>132</sup>便是宣告

---

版，〈滿四十八說偈回向外祖母張周氏母呂張氏獲增安樂〉，《第二十編·詩存》，頁259）；或是「仰止唯佛陀，完就在人格，人圓佛即成，是名真現實。」（釋印順編：《太虛大師全書》，〈即人成佛的真現實論〉，《第十四編·支論》，頁458）；印順導師引用太虛此話時，則為「仰止唯佛陀，完成在人格，人成即佛成，是名真現實。」（釋印順：《妙雲集（中編之六）·太虛大師年譜》，台北：正聞出版社，1992年3月修訂一版，頁426；釋印順：《妙雲集（下編之一）·佛在人間》，台北：正聞出版社，1992年2月修訂一版，頁22、324；釋印順：《妙雲集（下編之十一）·佛法是救世之光》，台北：正聞出版社，1992年4月修訂1版，頁383），上述「完就在人格」有說為「完成在人格」，「人成佛即成」說為「人圓佛即成」，有些許差別。

131. 有關非宗教性人物對宗教的攻擊，參閱瓦鄧布葛著、根瑟·馬庫斯譯：《宗教學入門》，台北：東大圖書公司，2003年4月，頁82-83。

132. 星雲大師曾在朱斐居士主編的《覺群》投書，指出：「到現在，覺群已不是從前的覺群了，這點我不能不感到居士（指朱斐）改革的作風太驚人，你沒有摸著覺群的歷史，你更不知道當初太虛大師和很多大德創辦的用心，你更不知道今日新佛教是需要的一種什麼出版物！……說到你個人信仰的佛教，信仰淨土宗，信仰印光大師，絕不會有人反對你的，但你把一本綜合性刊物，為了個人

「人間佛教」只存在於此岸的問題。因此，他有「地球人」的「同體共生」理念，他所關注的是此地球上的人間事務，人間佛教所涉及的領域只是地球上的人間事務。當然，此岸到彼岸，不必從有相方位來定調，從是西方過十萬億佛土，抵達西方極樂世界。如同他自己的體證：「阿彌陀佛好像在我身上活了起來，極樂世界似乎就在當下。」於是星雲大師主張建立與「空觀」相應的人生觀，從體證解脫、承擔中，徹見「同體共生」的生命價值，才是圓滿與自在的人生觀。以空觀為基礎，體證解脫，徹見「同體共生」的生命價值，才能如實地建立此岸淨土。淨土本是空性的另一種表現型態，從此看出大師所說的「管理」理念不只在世間層面，而是藉由世間智而走向出世間智，形成所謂的世出世間智。這是本文一再強調的地方，亦是本文撰寫的主要目的。

---

當編輯，不顧及廣大的讀者，忽地拖向你的志趣方便去，你如果你敬仰大師的道德，學問，人格而想要紀念他的話，你可以自己辦個刊物，或是把什麼「弘化月刊」帶來台灣出版，而不該拿大眾的金錢，大眾的精神食糧，來做你的祭禮！」（釋星雲：〈讀者、作者〉，《覺群》第76期，1950年4月20日，頁12。轉引自關正宗：《台灣佛教史論》，北京：宗教文化出版社，2008年6月，頁398），據聞朱斐居士於是有另起爐竈的打算。星雲大師投書內容雖指責朱斐脫離原本太虛所創《覺群》的風格，但字裏行間亦透露出他對淨土法門也不是那麼欣賞，志趣不在於此。



## 參考書目

### 一、佛典

1. 姚秦·佛陀耶舍共竺佛念等譯：《四分律》，《大正藏》第22冊。
2. 北涼·曇無讖譯：《北本涅槃經》，《大正藏》第12冊。

### 二、星雲大師著作

1. 星雲大師：《人間佛教論文集（上、下）》，台北：香海文化事業有限公司，2008年3月。
2. 星雲大師：《人間佛教當代問題座談會（上、中、下）》，台北：香海文化事業有限公司，2008年4月。
3. 星雲大師：《人間佛教語錄（上、下）》，台北：香海文化事業有限公司，2008年4月。
4. 星雲大師：《人間佛教書信選》，台北：香海文化事業有限公司，2008年4月。
5. 星雲大師：《人間佛教序文選》，台北：香海文化事業有限公司，2008年4月。
6. 星雲大師：《佛光教科書（共十二冊）》，高雄：佛光出版社，1999年10月。
7. 星雲大師：《人間佛教系列（一）佛光與教團——佛光篇》，台北：香海文化事業有限公司，2006年1月。
8. 星雲大師：《人間佛教系列（三）佛教與生活——生活篇》，台北：香海文化事業有限公司，2006年1月。
9. 星雲大師：《人間佛教系列（六）學佛與求法——求法篇》，台北：香海文化事業有限公司，2006年1月。
10. 星雲大師：《僧事百講（五）組織管理》，高雄：佛光文化事業有限公司，2012年4月。
11. 星雲大師：〈最高的管理學〉，《老二哲學》，高雄：佛光文化事業有限公司，2011年8月5版1刷。
12. 星雲大師：〈管理三部曲〉，《迷悟之間（十）管理學三部曲》，台北：香海文化事業有限公司，2004年9月。
13. 星雲大師：〈佛教的管理學〉，《佛教叢書·教用》，網址：<http://fgs.org>。

tw/master/masterA/books/index.htm，上網日期：2014/02/10。

14. 星雲大師：〈領導之道〉《星雲法語·領導之道》，網址：<http://fgs.org.tw/master/masterA/books/index.htm>，上網日期：2014/02/10。

### 三、近人著作（依姓氏筆劃排列）

1. 木村泰賢著、李根源譯：〈本願思想之開展與其道德的文化的宗教的意義〉，載張曼濤主編：《淨土思想論集（一）》，《現代佛教學術叢刊66》，台北：大乘文化出版社，1978年。
2. 王玉萍、左同宇：〈儒家倫理管理思想的時代價值〉，《南京航空航太大學學報（社會科學版）》第5卷第3期（2003年9月）。
3. 王志成：〈走向第二軸心時代的宗教哲學〉，《解釋、理解與宗教對話》，北京：宗教文化出版社，2007年12月。
4. 瓦鄧布葛著、根瑟·馬庫斯譯：《宗教學入門》，台北：東大圖書公司，2003年4月。
5. 彼得·聖吉著、郭進隆、齊若蘭譯：《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》（全新增訂版），台北：天下遠見出版公司，2010年4月。
6. 林鎮國：〈天台止觀與智的現象學〉，《空性與方法：跨文化佛教哲學十四論》，台北：政大出版社，2012年12月。
7. 約翰·希克著、何光瀘譯：《宗教哲學》，北京：三聯書店，1988年1月。
8. 陳兵：〈正法重輝的曙光——星雲大師的人間佛教思想〉，《普門學報》第1期，2001年1月。
9. 陳翠芬：〈佛光山宗教觀光景觀形塑與認知意象研究〉，高雄：高雄師範大學地理學系碩士論文，2007年。
10. 陳劍鏞：〈星雲大師《星雲說偈》的文學性與宗教實踐〉，高雄：佛光山人間佛教研究院·南華大學·武漢大學文學院·武漢大學中國宗教文學與宗教文獻研究中心聯合舉辦，「2014 宗教實踐與文學創作暨《中國宗教文學史》編纂國際學術研討會」，2014/01/10~12。
11. 陳劍鏞：〈星雲大師對人間佛教性格的詮釋及建立人間淨土之思想〉，收入程恭讓、釋妙凡主編：《2013星雲大師人間佛教理論實踐研究》，高雄：佛光文化事業有限公司，2013年8月。
12. 陳劍鏞：《淨土或問·導讀》，台北：東大圖書公司，2004年3月。



13. 陳麟書、陳霞主編：《宗教學原理》，北京：宗教文化出版社，2000年8月2刷。
14. 湯正華、韓玉啟：〈西方古典管理理論的現代倫理學審視〉，《領導與管理》2003年第4期。
15. 黃昭順：〈佛光山與中台禪寺市場定位之研究〉，高雄：國立中山大學，高階經營碩士學位學程論文，2004年6月。
16. 鄧建華：〈中國古代人才管理思想及其現代價值〉，《武漢市經濟管理幹部學院學報》，第14卷第4期（2000年12月）。
17. 簡明輝：《組織行為》，台北：新文京出版有限公司，2007年1月2版。
18. 釋印順：《妙雲集（上編之五）中觀論頌講記》，台北：正聞出版社，1992年1月修訂一版。
19. 釋印順：《妙雲集（中編之六）太虛大師年譜》，台北：正聞出版社，1992年3月修訂一版。
20. 釋印順：《妙雲集（下編之一）佛在人間》，台北：正聞出版社，1992年2月修訂一版。
21. 釋印順：《妙雲集（下編之十一）佛法是救世之光》，台北：正聞出版社，1992年4月修訂1版。
22. 釋印順：《妙雲集（上編之四）藥師經講記》，台北：正聞出版社，1992年2月修訂一版。
23. 釋印順編：《太虛大師全書》，台北：《太虛大師全書》編纂委員會編，1980年3版。
24. 釋妙牧：〈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169-217。
25. 釋惠敏：〈「心淨則佛土淨」之考察〉，收入釋惠敏主編：《人間淨土與現代社會》，台北：法鼓文化事業有限公司，1998年12月。
26. 釋慈容：〈佛教史上的改革創見大師（上）〉，《普門學報》第7期。
27. 釋慈容：〈佛教史上的改革創見大師（下）〉，《普門學報》第8期。
28. 釋滿義：《星雲模式的人間佛教》，台北：香海文化有限公司，2005年12月。
29. 闕正宗：《台灣佛教史論》，北京：宗教文化出版社，2008年6月。