

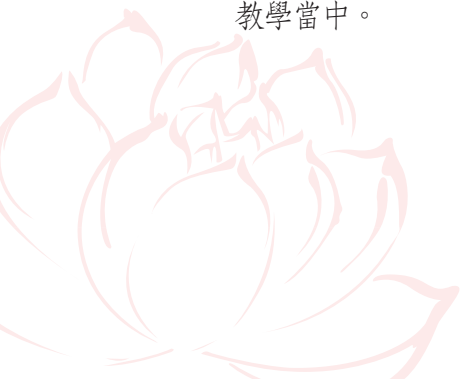


吳欽杉

南華大學講座教授

財 務金融學博士，現任南華大學講座教授，曾任美國西來大學校長、佛光大學副校長、高雄中山大學副校長、教育部顧問室顧問，並經歷多所大學學生事務長、教務長、副校長、院長、代理校長等職務。具有豐富的學術背景及學校管理經驗，其治校理念在於跨文化教育和介紹中國的商業管理模式這兩方面發展，把人文、品質和相互尊重等儒家理念，貫穿到教學當中。

從星雲大師身上看到佛光山的
管理風格



舉凡生活中的事事物物，只要牽涉到選擇、決定，就必然要涉及「管理」的工作。大要地說，「管理」有三個重要的部分：第一，選擇想要達到的目標，並且妥善運用環境因緣，訂定達成目標的程序、進度，稱之為計畫；第二，根據計畫所預定的內涵，運用資源、領導人力、掌握進度、隨時應變，以有效達成計畫的目標，稱之為執行；第三，將實際完成的結果對照計畫預定目標，分析檢討，稱之為考核。本文不在於敘述星雲大師對於「管理」的言論和主張，而是專注於觀察星雲大師對於「管理」的實踐與成就。

星雲大師在〈怎樣做個佛光人〉第十五講中說，「佛光人要發揮集體創作的成就」、「佛光人要堅守非佛不作的信念」、「佛光人要認同制度領導的精神」、「佛光人要遵從唯法所依的準則」並說：「總體的佛光山、佛光會、四眾弟子，我們都給予定名曰『佛光人』。」大師首創宗長任期制度，一九八五年任期圓滿時，以身作則恪遵制度，宣布退休，並交棒給心平和尚；至今又歷經心定和尚、心培和尚、心保和尚，成為佛光教團的重要制度。在大師以身作則的示範下，國際佛光會也確立以「集體創作、制度領導、非佛不作、唯法所依」作為全體佛光人的行事規範。

星雲大師對於弘揚佛法有相當堅定的信念，正像是一般成功企業家具有濃厚的策略雄心。大師為了弘揚佛法，善巧方便地運用各種方法；但是，在環境還不成熟的時候，並不

逆勢強求，雖然不放棄理想，卻是可以耐心等待因緣。譬如台灣第一家電視台於一九六二年開播，但是當時環境並不利於佛教的傳播；一直到一九七九年才有電視節目製作人徵詢大師，有無意願製播每周半小時的佛教節目。大師深知在電視弘揚佛法的重要，在當時政府設下的重重障礙下仍想把握機會。沒有料到在播出的時候，接到電視公司不可以播出的通知；原來是政府高層要求電視公司不准播放佛教節目。

後來因為障礙漸漸消除，大師乃得以運用電視弘法，主講《星雲禪話》、《每日一偈》、《星雲說喻》、《星雲說》、《星雲法語》等節目；乃至於後來，成立佛光電視台（現為：人間衛視）。電視弘法如此艱辛，平面媒體弘揚佛法也一樣漫漫長路，現在《人間福報》也成為台灣媒體的一股清流。大師時時惦記著弘揚佛法，在環境因緣不具足的時候，沉得住氣，但始終不放棄理想，持續累積資糧，等待因緣成熟，立即把握條件，這正是成功領導人的關鍵特質！

星雲大師創建佛光山的時候，就確立「八宗兼弘」的格局；創建佛陀紀念館的時候，更是將八宗祖師的造像一起豎立在菩提廣場。佛陀紀念館館長如常法師說：「佛教各宗派雖有其各自宗風，但義理都源自佛陀所說的法。」大師允許佛光山的弟子依各自的根器選擇一門深入，這種海納百川的胸襟，正可以顯現人間佛教的融和包容。

星雲大師開創佛光山叢林，一直是親身帶頭奮力工作。開山之初，每當遇到大雨，唯恐水土流失，大師與全山徒眾一起使用衣物、棉被阻擋水勢；在水泥灌漿車無法爬上山坡時，大師與佛學院學生幫忙推車。後來興建佛陀紀念館時，大師每天數次親自坐輪椅巡視工地，體驗行進路徑是否能夠達到無障礙的要求；遇有輪椅無法順暢通行時，必交代施工人員確實改進。

大師以身作則的領導風格，與其提倡的「因果管理」有一定的關係。「因果管理」也成為佛光山和佛光會四眾弟子的重要指導方針，因為每個人都深信「因果」，所以言行都有規矩，佛光山的法師更是親切而不失威儀。由於奉行「因果管理」，每個人對於常住物的愛惜「如護眼中珠」，時時秉持「常住第一，自己第二」的原則。

星雲大師還具有成功管理者的溝通能力。他曾說：「三十多年前，我初創佛教學院，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。」說明清楚意義所在，而且身先表率，當然可以深入群眾，將團隊精神帶領起來。大師的溝通能力不只在語言上，也展現在文字上，聽聞或閱讀大師對於佛教經典的詮釋，其淺顯的解說和巧妙的譬喻，總會讓人有豁然開朗的感受，不但容易理解，而且可以立即仿效起修。

星雲大師在溝通方面還具有傾聽的能力。當初因為大師願意傾聽宜蘭信徒的心聲，所

以從宜蘭雷音寺走到現在的人間佛教盛況。大師帶領佛光山和佛光會走向全球五大洲，道場遍布全世界，大師常說這是「給」出來的，因為信徒有需要，所以就到那裡建道場，到那裡成立佛光會。這個「給」的更源頭，則是大師能夠傾聽到各地信徒需要的聲音。

星雲大師已經高齡九十，因為曾經中風且眼睛幾乎看不見，必須以輪椅代步，但在接待重要來賓時，都會從輪椅站起來以示尊重對方。參加博鰲論壇時，大師堅持自己走上合照台階，到自己的合照位置，等候因為前一場會面略有耽擱而稍晚幾分鐘到達的習近平主席。大師對於來山訪問的貴賓，也都是從輪椅站起來迎接問候，以表示對貴賓的尊重；為佛光會員開示的時候，大師也都從輪椅站起來，展開雙手親切招呼。

星雲大師說：「平等是宇宙人生的真理，是佛法的根本。」佛光山實行男女二眾上殿、排班都是分列東西兩單，沒有男前女後的差別對待，比丘和比丘尼享有同等的權利義務。大師也提倡「僧信平等」，只要有心學佛，不論在家、出家，都可以入學就讀；大師還創立「檀講師制度」，因應人間佛教的需要，經過嚴謹培訓、甄選的在家眾可以成為檀講師、檀教師，參與弘法布教的行列。大師甚至於自許為「義工的義工」：需要義工幫忙寫字時，大師會先將筆、紙、座位準備好；需要義工澆花時，大師會先將水桶、水管準備好；需要義工搬運貨物時，大師會先計畫存放的地點、空間和擺設方式；需要義工幫忙畫

壁畫時，大師會先準備畫筆、顏料、調色盤等；甚至於大師會和義工一起工作，為義工談論佛法，幫義工添飯、倒茶水。多少義工被大師的誠意感動，更加堅固對人間佛教的信心，更加堅強了對人間佛教的發心！

星雲大師雖然九十歲，但是在大型聚會中的開示，說理清晰分明、有條不紊，得力於大師的超強記憶。有一次大師接受大眾提問，一位老菩薩提問並說出姓名的時候，大師立即說出老菩薩在幾十年前曾經發心幫助道場的一件事情。類似的情況，不一而足。高雄長庚醫院名譽院長陳肇隆先生曾說過：「三年前，一次跟信眾聚會，大師突然把麥克風遞給我，我不假思索提到四十年前結緣，大師馬上糾正是四十二年前，後來我仔細盤算，果真四十二年。」（聯合報，二〇一六年五月十八日）

星雲大師是時間管理的高手。他曾經說過：「從早到晚沒有休息，不但在殿堂、教室裡講說弘法，在走路、下課的空檔，甚至在汽車、火車、飛機上，我都精進地辦公、閱稿，幾乎每一天都在分秒必爭、精打細算中度過。如果以一天能做五個人的工作來計算，到了八十歲，就有六十年的壽命在工作，六十乘以五，不就是三百歲嗎？」大師善用零碎的時間，在等車子、等客人、等上課、等開會、等吃飯時，訂計畫、想辦法，或思考文章的內容鋪排、佛學上難懂的名相，或回憶讀過的名著佳作等。

星雲大師喜歡廣結善緣。譬如，以前有人背一袋僧鞋到壽山寺兜售，一雙三十元，大師當時雖然為了辦佛學院而經濟十分困難，但想到僧鞋的生意一定不好，就掏出四十元向他購買一雙。賣鞋的人奇怪地說：「別人都要求我打折扣，為什麼你反而要加價給我呢？」大師回說：「販賣僧鞋很困難，如果你們不做生意，我們就很難買到僧鞋……我這樣做，不只是為了幫忙你，更是在幫我自己，你安心收下吧。」

親近佛光山數十年的功德主羅李阿昭女士回憶了一件往事：數年前得知佛光大學建校初期，筆路藍縷，籌募經費十分辛苦，有意在婆婆往生時捐一間教室，為婆婆做功德。大師指示她將功德款捐給花蓮基督教門諾醫院，阿昭師姐說她雖然百思不解，仍然依教奉行。結果因為媒體披露，各界善心人士陸續跟進，門諾醫院遂能完成興建，讓花東地區民眾享有良好的醫療品質。

星雲大師在推動人間佛教的過程中，有許多創新的點子，許多創意的做法，其推動弘法的方式可說是與時俱進，並不執著於細枝末節，但是對於佛教的根本義理則是堅定的護持。譬如：佛法流傳兩千多年後到今天，對於「苦、空、無常、無我」等教義漸漸傾向於負面的、恐嚇的演繹，大師以其一生的實修體證，提出「佛法真義」，在推動人間佛教時，力倡「回歸佛陀本懷」，導意向悟，讓佛法能夠讓人受益。

奉行人間佛教，
就是將因果、慈悲、忍耐等義理，
推及到每一個人的生活裡，
讓社會大眾都能了解實踐，
過著知足感恩的生活。

——人間佛教語錄

