



《普門品》管理法

星雲大師

前言

在中國民間的信仰裡，所謂「家家觀世音」；觀世音菩薩能走進每一個人的家庭裡，可見得民眾對他的信賴，需要依賴他，甚至接受他作為依靠。這就說明，觀世音菩薩在管理眾生的方面，必定有一套很好的方法，才能贏得眾生心悅誠服的對他禮敬。茲把觀世音菩薩在管理上，能讓眾生接受的方法，錄之於下。

一、從「大慈大悲」看觀世音的管理

在《普門品》裡，提到觀世音菩薩「慈眼視眾生」；觀世音菩薩因為「大慈大悲」，因此如前所說，他不但自己走進了每一個人的家庭裡，受到每個人的尊重；甚至觀世音菩薩教導人，你在世間上做人處世，如果想要獲得別人的尊重，或是在工作上希望得到別人的助緣，給你各種的方便，那麼只有兩個字，就是「慈悲」。

慈悲沒有敵人，慈悲才能受人愛戴；你能以慈悲待人，人家自然會對你有好的回應。慈悲就是最好的管理方法，例如，甲公司向乙公司的人挖角，開出的條件是願意付出高一倍的薪水。但是縱使待遇優渥，乙公司的員工仍然不為所動。高薪當前，何以不動心呢？原來，乙公司的主管能讓屬下信服。他們愛護員工，關懷員工，對



觀世音菩薩慈眼視眾生

員工尊重、讚美，不但逢人微笑，凡事鼓勵，而且注重員工的健康、福利與未來的發展，對工作的環境與品質，更是用心改善。就員工的立場和心態衡量，還有比這些更重要的嗎？

所以，觀世音菩薩就是用「慈悲」來做為他對眾生的管理。他把自己的「六根」都化為慈悲，不但用慈悲的眼睛俯視眾生，更用慈悲的語言鼓勵眾生，用慈悲的心靈愍念眾生，甚至用慈悲的

耳朵傾聽眾生的苦難，因此他到處尋聲救苦。可以說，觀世音菩薩的六根都在布施，都在為眾生服務；觀世音菩薩就是一個宇宙的能源，這種能量不就是他的管理嗎？

尤其，觀世音菩薩不但具足「慈悲」，在《普門品》裡還說，無盡意菩薩對觀世音菩薩的慈悲心生尊重，因此解下自己頸上的寶珠瓔珞，要送給觀世音菩薩。無盡意菩薩是長於智慧的，他想，慈悲還要有智慧，因此藉由送瓔珞，代表把智慧送給慈悲。

但是，觀世音菩薩說「不必要」，因為他的慈悲已經具有智慧了。只不過在佛教裡，收受之間，不是只顧我自己要不要，有時候也要站在對方的立場想一想。所以後來釋迦牟尼佛跟他說，為了給大家歡喜，讓大家有機會種福田，你就接受吧。

《人間佛教》學報·藝文 | 第十五期

於是觀世音菩薩把接受下來的瓔珞，供養給釋迦牟尼佛和多寶佛塔等十方諸佛，代表利和同均，也代表觀世音菩薩的心中有大眾；他把大眾統統化為自己，自己與大眾並沒有分別，這就是他的管理學。

在社會上，有些人本身是好人，但不懂得做好事，雖具有慈悲，但不如法，則成了濫慈悲；有些人有智慧理性，但太執著於公平，則不合情理。因此，如果我們想把自己、家庭和事業都管理好，就必須具備觀世音菩薩的悲智雙運；觀世音菩薩是大慈悲、大智慧的化身，能夠慈悲中具有智慧，智慧中具有慈悲，如此才能做好管理的工作。

二、從「救苦救難」看觀世音的管理

人在世間生存，難免會有遭逢困難，或是感到無助的時候。當我們遇到困境，總希望別人可以助我一臂之力；同樣的，別人有了難處，我們也要主動施以援手。尤其在領導學上，你要管理人，首先就是要幫助他解決困難，就像觀世音菩薩「救苦救難」，這就是一個最好的管理法。

在《普門品》裡說：「若有無量百千萬億眾生受諸苦惱，聞是觀世音菩薩，一心稱名，觀世音菩薩即時觀其音聲，皆得解脫。」這是記述觀世音菩薩「救三毒」、「解七難」等「救苦救難」的慈悲行誼。

根據經文說，觀世音菩薩因為慈悲，所以遊諸國土，度脫眾生，為眾生解除苦難，包括去三毒與救七難。所謂「若有眾生多於淫欲，常念恭敬觀世音菩薩，便得離欲；若多瞋恚，常念恭敬觀世音菩薩，便得離瞋；若多愚痴，常念恭敬觀世音菩薩，便得離痴」，甚至「若

有持是觀世音菩薩名者，設入大火，火不能燒……若為大水所漂，稱其名號，即得淺處……乃至若有罪、若無罪，杻械、枷鎖檢繫其身，稱觀世音菩薩名者，皆悉斷壞，即得解脫」。

這裡講的「三毒」，是從內部來的，就是我們內心的貪、瞋、痴；「七難」是從外境來的，就是火難、水難、風難、刀難、鬼難、囚難、賊難等。但是招致這些災難的，其實是我們的心；我們的內心裡，何嘗沒有「七難」呢？

例如：火難，就像是心中的瞋火；水難，就是愛欲之水；刀難，是指害人的驕慢、瞋恚之心；風難，就是無明煩惱的黑風；鬼難，就是一切的誘惑，諸如女色、金錢、權力、名位等，都是誘惑我們的夜叉羅刹，可以說數之不盡。

另外，囚難就是我們內心的怨尤、不平等情緒，這些都像杻械枷鎖，會束縛我們的身心，讓我們不得自由；賊難則是指我們的心，如王陽明說：「破山中之賊易，擒心中之賊難。」我們的心中充滿各種怨賊，這些心中的賊，神通廣大，變化自如，可以上天，可以入地，想要捕捉並不容易。但是，如果我們能體會到觀世音菩薩的平等悲心，如果我們心中有佛法，不但心中的盜賊容易捕捉，甚至各種的災難都能化解。

就拿「囚難」來說，你在人間犯了罪，如果罪業未除，刑期未滿，當然不能釋放你。這時你必須懺悔改過，並在監獄裡建立功勞，發心為人服務；只要你能幫助獄方，發心工作，表現良好，得到上級對你的認同、欣賞，他也會替你減刑，把你的腳鐐手銬減少。

所以，有了三毒、七難的業障，只要你稱念觀世音菩薩的名號，並且學習菩薩的大慈大悲、救苦救難；當你心中有菩薩，而且念念都能慈悲為眾，甚至你在菩薩像前一個合掌，這時你還會想要殺人，

《人間佛教》學報·藝文 | 第十五期

還會跟人打架嗎？所以，只要面對觀世音菩薩，所有煩惱枷鎖都能解除。

因此，經典裡說「稱念觀世音菩薩的名號，就能獲得解脫」，這不是從事相上說的，而是指我們精神上的枷鎖。所謂「名韁利鎖」，很多束縛我們、圍繞我們、困擾我們，讓我們放不下的貪心，假如你稱念觀音菩薩的聖號，內心裡有了另外不同的看法與見解，知道要學習菩薩的胸懷，懂得要開擴心胸、慈悲為人，而不是只想到自己，如此一來，桎梏枷鎖不就去除了嗎？

另外，去三毒的道理也是一樣的，你把觀世音菩薩擺在心裡，你的心中就有慈悲，就有菩薩的清涼法水，那麼所有的怨恨、不平等瞋恚之火自然就會息滅。否則貪欲的深壑是不可能填滿的，瞋恨的怨心是不可能解決問題的，愚痴的行為是不可能成事的，只有你的心中有佛法，有了戒定慧，才能息滅貪瞋痴三毒。

所以，信仰不是完全從事相上去談的，要從心靈、精神的層面來談，你心中有怨恨、嫉妒、不滿、怨尤等許多的困擾，你求助於人，誰能幫助你呢？只有菩薩在你的心中才能化解，才能真正為你救三毒、解七難。

總說觀世音菩薩因為能「救苦救難」，幫助眾生脫離痛苦，所以廣為大家所接受；同樣的，身為一個領導者，也必須具備有救苦救難、能為屬下解決困難的能力與發心。你能滿足大家的願望，才能受到屬下的擁護，這在領導學上是很重要的。

三、從「一心稱名」看觀世音的管理

「管理學」就是「領導學」，能領導才能管理；領導首重得人心，所謂「帶兵要帶心」，觀世音菩薩《普門品》裡的「一心稱名」，

就是最好的管理法。

「一心稱名」就是你要能記住別人的名字，要能稱得出對方的頭銜，能介紹對方的歷史、經歷、背景，才能引人好感，所以管理學最先應該學習的，就是「一心稱名」。一見面，先要能稱呼人家的名字，李董事長、王總經理；能夠把人家的名字叫得出來，就能拉近彼此的距離，就能讓人感動。當然，「一心稱名」還要有「真心誠信」，也就是對人要保有一顆「真心」，你能以真心待人，對方必定回以盛意。

世間上的管理，主要是站在「人」的立場來管理，目前各種的管理中，最難管理的就是人的這一顆「心」。其實真正的管人，如果能有觀世音菩薩的慈悲，還是容易管理的。因為在慈悲的面前，人人都樂意接受；在慈悲的面前，人人都不會反抗。所以觀世音菩薩不是管理人而已，他更重視的是，如何管理人的這一顆心。

以《普門品》而言，觀世音菩薩對世間、對人，是以「一心稱名」來管理「心」。在觀世音菩薩的管理中，不是說你是什麼樣的心、什麼樣的毛病，他就要用什麼藥來治療你；而是不管你是什麼心，他都是教你要「一心」。所謂「一心」，就是沒有二念，觀世音菩薩的心，就是我的心；我的心與觀世音菩薩的心合而為一，自然能脫離我執所受的苦惱，這時候就能「一心慈悲」，而這樣的「一心慈悲」，就是真正的智慧。

「一心」其實也就是一念的「清淨之心」，當別人跟我作對、交惡，甚至排擠、欺壓我的時候，我總能以甘露法水般的清淨心看待，並且淨化隨之而來的無明煩惱，退一步海闊天空，以「清淨心」一心稱名，便可遠離貪瞋痴三毒的惡業。此外，在「一心」的管理

上，更要效法觀世音菩薩的「以捨為有，則不貪；以忙為樂，則不苦；以勤為富，則不貧；以忍為力，則不懼」。

觀世音菩薩的名號很多，如觀自在、圓通大士、大悲聖者、正法明如來等。稱念名號的功用，如同我們交朋友、做事業的時候，適當的多說一點讚美的話，對自己的成功、方便、利益，必定有很大的幫助。因為人與人之間，唯有至誠的讚歎，「口中有你，心意誠敬」，雙方才能心意相通，圓滿融和。

所以，在人間，不論是上司與部屬，父母與子女，老師與學生，或是朋友同儕之間，若想獲得對方的尊重與愛護，達到人際關係的圓融，首先應該學習愛語布施，這就是觀世音菩薩的「一心稱名」。

四、從「布施無畏」看觀世音的管理

在佛教的「布施」法門當中，有財布施、法布施，還有無畏布施。無畏布施就是幫助眾生去除恐懼害怕，得到身心安穩。例如，有人發生事故，心生恐怖，你以一句真誠的話語或實際的行動，使他受益，減少恐慌，這就是無畏布施；年輕的阿兵哥為國家服役，給予社會安定的力量，這也是一種無畏布施。

在社會上，人和人的相處，最不安的就是畏懼和恐慌，所以觀世音菩薩不但「救苦救難」，而且布施給人「無畏」。如《普門品》裡說：「是觀世音菩薩摩訶薩於怖畏急難之中，能施無畏，是故，此娑婆世界皆號之為施無畏者。」由於觀世音菩薩「尋聲救苦」，給予眾生「無畏布施」，所以在觀世音菩薩的諸多名號當中，又名「施無畏者」。

施無畏的意義，就如有力量的人和有辦法的人，對於一些弱小

無助者，給予保護說：「不要怕，有我。」有這種布施的精神至為重要，因為在我們的生活當中，每一個人多少都會有一些恐懼，譬如：怕被人陷害、怕被人欺侮、怕遇到綁票、怕遇到壞人。所以我們不只是信仰觀世音菩薩，持念菩薩的聖號，讓自己獲得無畏；同時也要像觀世音菩薩一樣，布施無畏給人，讓人不要害怕。

換句話說，觀世音菩薩能施與眾生無畏，同樣的，我們也要提升自我的能量，做一個具有「慈悲心、智慧力、勇猛力」的眾生保護者。我們要發願做眾生的保護傘，不受雨淋；做眾生的手電筒，消除暗夜恐慌；做眾生的舟航，讓大眾能離開苦海；做眾生的家園，讓他免於餐風露宿，正如觀世音菩薩的「施無畏」一樣。

如果把觀世音菩薩的「施無畏」用在管理學上來說，身為領導者，要管理別人之前，先要讓他信任你，因你而獲得安全感，不會



真正會做人處事的人，要有觀世音菩薩施無畏的慈悲。（如地法師/攝）

感到害怕；如果能夠做到讓屬下「不要害怕，凡事有我在」，那一定是很成功的領導者。因此，一個會做人、會做事的主管，不是以脾氣、聲音大，就是代表有力量能降伏他人；而是要有施無畏的慈悲，不要讓對方怕我們，要做到人家不怕我們，這才是真正會做人處事的人，這也是最高的管理精髓。

五、從「滿足所願」看觀世音的管理

人之性，在於有所得，因此觀世音菩薩為了將他世界裡的眾生「管理」好，不但大慈大悲、救苦救難，讓眾生得以無憂無懼；尤其其他能滿人所願，也就是《普門品》裡說的：「若有女人設欲求男，禮拜供養觀世音菩薩，便生福德智慧之男；設欲求女，便生端正有相之女，宿植德本，眾人愛敬。」

這裡所謂的「求男得男，求女得女」，主要的意義是說明，觀世音菩薩希望每個人都成為有智慧的男人，因為在社會上，聰明智慧很重要；但是慈悲也很要緊，所以女人的慈悲愛心也能做世間的模範。

這麼說並不表示女人沒有智慧，只是說男人應該長於智慧，所以要多多表現；要用男人的智慧來主持國政，為民服務，甚至用智慧來發展科學、發明科技，用以造福人群。但是，另一方面，女人的慈悲超越男人，是男人所不及的，所以在管理學上，有時候要用智慧，有時候也要用慈悲；當你跟他說理，他不聽，這時你給他一點金錢、一些物質，給他一些慈悲的緣分，他就能接受你了，這也是管理的方便。

除了慈悲、智慧以外，一個領導人還要有福德因緣；所謂「福聚海無量」，意思就是要跟人結緣。所以觀世音菩薩以「布施、愛

語、利行、同事」四攝法來管理眾生。所謂「同事攝」，好比在同一個單位裡面的大眾，職務雖有高下，但在尊嚴上彼此都是平等的；如果劃分主管和部下的身分，那就有了隔閡。人與人之間，「尊敬」是出自別人的心意，能當「主管」，是別人成就我們的，不是自己一個人可以做到的，所以要帶動團體，必須要有平等觀才能得到擁護。

另外，一個團體要和合無諍，必須以讚美代替批評，以正面代替負面，凡事往好處去想，歡喜助人，以平等心、柔軟心善待每一個人，這就是領導人應該學習的「觀世音菩薩圓融無礙」的管理法。

六、從「隨機應現」看觀世音的管理

有一首偈語說：「菩薩清涼月，常遊畢竟空；眾生心垢淨，菩提月現前。」觀世音菩薩就像一輪明月，月亮是一個，但是「千江有水千江月」，只要你的心地清淨，只要你有誠心祈求，觀世音菩薩都能隨緣應現。

如《普門品》裡提到，觀世音菩薩針對眾生「應以何身得度者，即現何身而為說法」。此中包括佛身、聲聞身、梵王身、帝釋身、小王身、長者身、居士身、宰官身、婆羅門身，以及比丘、比丘尼、優婆塞、優婆夷身，乃至婦女、童男、童女身，甚至天、龍、夜叉、乾闥婆、阿修羅、迦樓羅、緊那羅、摩睺羅伽、人非人等，總共有三十二應化身。

觀世音菩薩以三十二應化身、十九種說法的方式，用對方的語言、習慣、需要來度化眾生，這在管理學上是很奧妙的。意思是說，你要管理人，不能太執著於一個固定的模式，不能只有一個方法或

是一個形式，而要能針對不同的對象、不同的身分、不同的年齡、不同的性別、不同的層次，甚至不同性格、喜好的人，施以不同的教化，如此才能契理契機，才能讓人接受。

就像常常有人問我，是用什麼方法來管理佛光山？其實我就是學習觀世音菩薩善於隨類應化，觀機說法。如果是軍人來訪，我就為他說軍人法；對工商人士，就講工商管理法；對童男或童女，就給童男童女的教育。

我的理念是，像觀世音菩薩一樣「應以何身得度者，即皆現之而為說法」。比如，應以大學「因緣」得度者，即辦大學而度化之；應以佛光會「因緣」得度者，即設佛光會而度之；應以寺院庵堂「因緣」得度者，即建寺院庵堂而度之；應以佛學院「因緣」得度者，即辦佛學院而度之；應以美術館「因緣」得度者，即建美術館而度之；應以青年團「因緣」得度者，即辦青年團而度之；應以學生會「因緣」得度者，即辦學生會而度之。

尤其多年以來，為了推動人間佛教，我常常一下子飛到歐洲，一下子又在美洲，等一會兒又前往澳洲；為了接引外籍人士，我到天主教、基督教的國家弘法，為了度化海外華僑，我又到回教的國家傳教……可以說，我一直努力在學習觀世音菩薩的隨機應化。

事實上，也不只是我，我們每個人其實都可以學習觀世音菩薩，都可以化身千百億；只要我們在人生的每一個階段，都能把自己的角色扮演好，把家庭、公司、國家、社會所付與我們的責任做好，那麼大家不就都是觀世音菩薩的應化身，不就可以隨緣應化了嗎？

結語

「管理學」最重要的就是管好自己，一切自然能循序漸進。尤其，在任何管理學中，最重要的前提，就是「責任」二字。不管是在工作場中，或是在家庭裡，乃至一國之邦，所有主其事者，乃至置身其中的每一個成員，都要有責任感；就像觀世音菩薩，如果他沒有責任感，那麼大可以自在快意的成佛去了，又何必自找麻煩，到處尋聲救苦呢？

所以，我們每一個人來到世間，就要對得起自己和此生的意義，也就是要肩負起「責任」；換句話說，我們信奉觀世音菩薩，學習觀世音菩薩的管理，最終極的目標，就是「念觀音，拜觀音，更要自己做觀音」，如此才能和觀音菩薩一樣，成為一個領眾有方、處事有道的管理專家。



念觀音、拜觀音，自己更要做觀音。
(如地法師 / 攝)

