

原著

從十二因緣看學校管理

王立文

元智大學機械工程學系，中壢，台灣

本人於十四年前至元智大學服務，除了擔任機械工程系教授，亦曾兼任過系主任、訓導長、通識教育中心主任、教務長等行政工作，對於學校管理有深刻的認識與豐富的經驗。在元智設立的第一年，本人便參與學校的行政，對於學校的建立、成長亦不陌生。佛法中有十二因緣之說，主要是說明有業力的生命之誕生、成長及衰亡之根本原因。如果用十二因緣來解說學校的設立、成長及解散，似乎也非常吻合。本文試圖將一大學設立、成長的經驗與十二因緣之無明、行、識、名色、六入、觸、受、愛、取、有、生、老死做一些對應，藉此可以提供學校的管理者同時具備分別觀與整體觀。另外本文也對修管理眾生相（組織）之未來菩薩提供一以學校為眾生相之例，來淬鍊其度眾生（帶領組織）之能力。

關鍵詞：十二因緣、管理、學校

壹、前言

近年來，國內設立了許多大學，大學之間的競爭加劇，加上未來的學校因人口出生率下降的關係，可能面臨招生不足的命運，因之，一間學校的設立並不能保證它會持續發展下去，為了要能持續發展，學校管理之優劣變得非常重要，外界環境異動迅速，學校培育學生亦要能適應社會需求，甚至可以掌握脈動，改善社會。要做好學校管理，著者以為若能先對學校之生成、維繫以十二因緣的觀點做一番體認，會有很大的幫助，亦較能同時具足分別觀與整體觀。佛教的十二因緣¹之說原來主要是闡明一個有業力的生命是如何形成、誕生、成長及死亡的。梁乃崇教授曾將「無明、行、識、名色」劃歸心靈層次，²「六入、觸、受、愛、取」劃歸身體感官及其生理作用，「有及生、老死」則論及物質世界、生物世界的世界現象。

如果我們把學校比擬成一有機體，它

亦可以有類似心靈部分，有其「身體感官」部分，更可以談及其設立、成長、解散等現象。一個有心度眾生（管理組織）的未來菩薩，他可以在學校中擔任管理工作，從中學習與度眾。

貳、十二因緣的原意與對應項

「無明」是立場、預設、假設、直覺。每個人都有立場，但常常自己並沒清晰地察覺自己的立場，故謂之「無明」。一位成功的企業家在名利雙收，衣食無缺時，不免感恩父母，思圖回饋社會，故企圖建一大學，以其先父之名為校名，在這樣一個堅定的立場下，奠下了設立元智大學最原始的無形基礎。佛教中雖尚真空但亦重妙有，建立一有益世人的組織，「無明」是必須的。此處的對應項是董事長、董事會或教育部之基本的預設立場。

投稿日期：2003年7月30日；接受日期：2003年8月18日

聯絡人：王立文，元智大學機械工程學系，中壢，台灣

E-mail: melwlw@saturn.yzu.edu.tw

「行」代表抽象思考、邏輯、認定、意志決斷。做決斷的意志就是「行」。學校的校長有其權力，他的決斷影響學校頗深。目前在台灣的私立大學，校長通常是由校長遴選委員會選出一、二位合格人選，再由董事會決定，所以校長相當於是總經理，他的責任就是把董事會的理想運用權力加以實現。據我所知，一位大學校長認為推行教師績效制度，才能建立一個好學校，因他高居校長之位，他有強烈的意志推動這制度，這學校執行了此制度也因此和其他學校有所不同。另一位校長則認為學校若不偏重某些領域，很難出色，因此他有強烈意志要學校在G (Green Technology & Management) 和E (e-life) 兩方面要有特色，這也造成這大學在G和E的特色。因之「行」的對應項可說是校長的權力或決斷意志。梁乃崇教授近來對主管的權力有深刻獨到的體認和解說。³

「識」是認識、思維、認知的功能，包含六識，即眼識、耳識、鼻識、舌識、身識、意識。學校的規模要多大，學生要多少，要有哪些學院、學系，造就出來的學生有什麼特色，要逐年慢慢成長抑是快速成長，這些都需要高階主管的共識、認知、規劃及策略，這也就是「識」的對應項。

「名色」是符號、訊號、信息，指的是內六塵，不需要透過六根，可直接在心中呈現。在學校初創時，規模甚小，但董事長、校長、高階主管心中的學校模型可就不同，可能是一比較大比較健全的學校模型，甚至於心中亦有未來學校事物進行的流程圖，因之，「名色」的對應項可以是董事長、校長、高階主管心中所演練的學校模型及學校事物進行的流程圖。

「六入」是六個感官，也就是六根，有眼根、耳根、鼻根、舌根、身根、意根。有這些根才可以進行「觸」的功能。學校的行政體系或學術院系的角色有些和根相似。學校有人、會、秘三室可視為一根，教務、學務、總務、研發、資訊可視為另外五根，其中資訊處像是學校的神經系統類似意根的作用。「六入」的對應項可以是上

述的五處、三室，其實也可以是學校的校園硬體、院系的老師和校內的職員。

「觸」是「六入」為感知器，發揮感知功能就能觸及其環境。一個大學有了其「六入」這「身體」之後，它的接觸對象有包圍它的社區、社會大眾、其他相關學校、學生（含高中生）及其家長、各種學會、媒體、教育部、國科會、外賓、諮議委員等等，這些外緣一接觸到學校的「六入」可能就會給予一些意見，予「六入」一些刺激。

「受」是「六入」進行「觸」的功能，觸到的環境，環境又給予「六入」一些刺激，「六入」就接受了這些刺激。以學校來看，外界可能會給予鼓勵亦可能是譴責。

「愛」是因受有愉快之受及有不愉快之受，任何一有機體都不會喜歡不愉快之受而會喜歡愉快之受，於是形成愛與憎。學校可能因提供外界好品質的服務或好的畢業生，受到外界讚揚，因之使學校愛做此類之事。因為外界的肯定，往往影響學校的喜愛，形成某一走向，為的就是愛持續那好的感受，校內教授很在乎教育部與國科會給予的獎補助，因此一些獎項也會引導學校的教學或研究的重點和方向。另外畢業生如果受外界好評，學校也會愛朝培養優秀畢業生的方向進行。

「取」是喜歡的就抓取，不喜歡的不取。學校招生時多半有考試，考試其實就是訂一個喜歡的低標，不達標準的就是不被這學校喜歡的。因為如果進來的學生不夠好，即使經過再好的訓練亦未必能成為好的畢業生。因此有考試，好的才會被錄「取」，學生進到學校，選擇課程，修完還要考試，通過許多考試，學生才能「取」得畢業資格，讀得太不好亦可能退學，學校就「捨」去這學生。

「有」，「取」之後便會「有」，「有」是外六塵，即色塵、聲塵、香塵、味塵、觸塵、法塵，指的是世間具體的物質世界。當學校有了足夠的軟硬體設備後，收到學生入學受教就可以說「有」。順利的話，過幾年也可以「有」其畢業生。學校的功

能亦才發揮出來了。

「有」之後就有所謂的「生」，在國內還要教育部承認和評鑑，大學才算成立和合法。

「老死」則是談及成長、衰老、死亡，以學校來看亦可以看成是成長、走下坡、解散。學校管理得不好，學校很容易走下坡，若學校培養出來的學生與社會需求脫節或招生不足，學校可能就會被解散。

參、掌握環環相扣之良善因緣才能辦好學校

從經驗了解，大多數好學生想去的學校就是好學校。因此怎麼才能收到足夠的學生又能收到好學生是一個力爭上游的學校非常重視的，如若董事長立場有問題，辦學動機不純正，校長無能伸張其意志與權力，高階主管沒有共識、不會規劃，這些領導者心中沒有良好的學校藍圖與經營流程，校內硬體、行政體系、老師、職員不足或不健全，外界的責難多，學校被不愉悅的氛圍籠罩，堅持不了好的標準錄取學生。以上只要有一項或多項的不良，想辦好學校，吸收好學生，就如緣木求魚。

有些學校辦學成效不佳，常常不知問題何在，也許他們的教務、學務、總務的行政效率都很好，學校整體卻不好。這狀況就像一個心智不健全，體格卻不錯的人。其實十二因緣的心靈層次比較像樹之根部，「六入」如樹之幹，「有」則如樹葉、花果。根部有問題，健全之樹就難得了。換言之，一個學校的董事會、校長若不夠好，要成爲一個頂尖的好學校就不可能了。若「無明」當作十二因緣上方，「老死」是最下方，由「無明」至「老死」當順向，「老死」往「無明」則爲逆向。以十二因緣來思考學校組織的生成與成長，需藉著順向來貫徹董事長、校長的立場和用心到學校的設立與發展，但爲了改善常常我們亦要逆向回饋，下游發生問題立刻往上游檢討，將上游之不良因素除去，下游就自自然然的健全了。

時下許多大學運用媒體宣傳企圖吸收到好學生，這是藉著改善「觸」而獲得較佳的「

有」，事實上短期是有些效果的。但是如果在「行」上用心，找一好的校長，如以往北大之蔡元培校長，在他兼容並蓄的胸襟與辦一流大學的堅定意志下，北大的基礎建好了，北大即一躍成爲中國優秀青年的選擇大學的最愛。

在「從 A 到 A+」⁴這本書中，特別強調第五級領導人的重要，其實從十二因緣來看，就是講「行」比「識」更根本更重要，許多高階主管可能是第四級領導人，若行的位置亦由第四級的領導者占著，這些學校大概就無法由 A 變至 A+。在無明層次的人除了要有正確的立場之外，一件很重要的工作便是找對人將其置於行的層次。

肆、結論

學校管理千頭萬緒，以佛法中之十二因緣來探討，可以得到相當清楚的分別觀與整體觀。本文可以提供治校者參考，發現那些環節可以加強，讓學校可以變得更好。「無明、行、識、名色」的重要性很高，如果只是在「六入」處下工夫，一個學校想要更上層樓恐怕是夢想，當然以短程的眼光看，改善「六入」對「有」會有幫助，但以中、長程的眼光看，一個學校要好，董事會健全，校長善用其權力，高階主管有共識及規劃能力，在他們的心目中常有學校未來的模型與事物的正確流程圖，都是很重要的因素，這就是爲什麼有漂亮的校園、宏偉的建築及有效的辦公效率還未見得能成爲一流大學。「名色」以上的層次是學校管理非常重要的部分，有良好的董事會及校長，建立類似哈佛、史丹佛之類的著名大學也就不再是難事。

其實不同於學校的組織，它們的管理亦可以用十二因緣的觀點來分析，讀者若熟悉不同的組織，亦可依本文之推理方式，導引出相關組織之管理與十二因緣的對應關係，常常很快地我們就能獲得一組織之清晰的分別觀與整體觀。

參考文獻

1. 梁乃崇。十二因緣。《圓智天地》2002年1月。圓智學會出版。
2. 梁乃崇、胡祖櫻。從十二因緣談能知與被知的劃分。《佛學與科學》2003; 4: 5-12。
3. 梁乃崇。談權力(1)(2)(3)。《圓智天地》2003年3-5月。圓智學會出版。
4. Collins J 著，齊若蘭譯。《從A到A⁺》。台北：遠流出版，2002年。

圓覺文教基金會 出版
臺大佛學數位圖書館暨博物館 數位化

On the university management from the viewpoint of twelve dependent originations

Lin Wen Wang

Department of Mechanical Engineering, Yuan Ze University,
Chungli, TAIWAN

This author has been serving as a professor in Yuan Ze University for fourteen years, and, in the meantime, hold administrative positions differing from Chairman of Mechanical Engineering Department, Dean of Students Affairs, Director of General Education Center, to Dean of Academic Affairs. Having been participating in the managerial jobs since its inception of the university, the author, thus, has a profound understanding and abundant experience of university management and the chance to witness the birth and growth of the university. Twelve dependent originations in Dharma, which originally aims at explicating the chain of phenomenal causes and effects by which birth and rebirth of Karma lives occur, seem advisable to expound the establishment, development, disorganization of a school as well. With this, the author tries to correlate the twelve dependent originations with the development of a school by making them correspond to one another. It aims to provide the viewpoints of both discrimination and integration for those who take charge of school management, and also make a demonstration, by treating a school as a form of Beings, for those who wish to promote their ability of helping reclaim the living beings. In forming a good school, “Six Senses”, the lower sections of twelve dependent originations, plays an important part, but the most critical key lies in the upper section of twelve dependent originations: “Ignorance, Volitional activities, Consciousness as well as Mind and Form” In other words, a well-established school should consist of a sound Board of Trustees, a president knowing how to use his authority well, a group of ranking managers with consensus and planning abilities, and all of them keeping in mind a clear picture of the school future prospect and an exact driftage of business operation.

Keywords: twelve dependent originations, management, university