

【當代問題座談紀實】之十七

佛教對「應用管理」的看法

星雲大師講

弟子 滿觀記錄

「管理學」是近幾十年來興起的熱門學問，可以說任何事都能和它沾上邊，如企業管理、財務管理、檔案管理、倉庫管理、人事管理、情緒管理等等。其實只要生活在團體裡，小至家庭、公司，大至學校、國家，都脫離不了管理。

早期管理者把人（被管理者）視為生產工具，管理的目的只是為提高工作效率，提昇生產質量；進而能瞭解、關心人的經濟需求，以加薪、獎金作為工作動力；到後來更體認和尊重人的社會需求、心理需求，以及如何在整體發展中，又能兼顧個人的創造力和獨特性。

於是，這些年來，許多領導人和管理學專家，紛紛投注員工的潛能開發，重視員工的道德觀念、忠誠度、穩定性、抗壓性，和群我關係等等。在這方面，無疑的，宗教提供了豐富的資源。

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、自我覺察為原則，管理的目的，則是為了使僧團能和合發展，俾令正法得以久住。除了僧團的管理，佛陀也對世俗社會提供許多管理法，例如他曾指導頻婆娑羅王、波斯匿王、阿闍世王等君王治國的方法，教授善生子、玉耶女等居家之道，也告訴世人如何管理金錢……可以說具「世間解」的佛陀，本身就是一個高明、一流的管理專家！

二〇〇五年十月，星雲大師在美國西來大學遠距教學時，學生提問了許多有關管理的問題，像如何當個讓屬下心悅誠服的領導人？如何管理自己的身心和情緒？如何運用管理學，讓人際關係更和諧？如何有效管理時間和空間？另外，佛光山在全世界，有近兩百個道場和各種事業單位，他們也好奇：大師是如何領導這麼龐大的團體？其他如經典的管理理念、傳統寺院的管理、因果的管理等等，都是大家關注的問題。所謂「理以事顯，事以理成」，大師理事圓融，無礙說法，為學員上了一堂精彩又精闢的課程。以下是當天的座談紀實。

時 間：二〇〇五年十月五日，晚間七時三十分至九時

地 點：美國西來大學遠距教學教室

主 持 人：星雲大師

英文翻譯：妙光法師

對 象：西來大學學生及加拿大滿地可、溫哥華、美國紐約、聖路易、奧斯汀、休士頓、舊金山、佛立門、聖地牙哥、台灣人間大學等，十個地區之數百名學生，透過國際網路同步上課

一、「管理學」是現代最時髦的一門學科，包括人事管理、財務管理、企業管理、倉庫管理、檔案管理，乃至學校管理、醫院管理、飯店管理等。首先可否請大師針對「管理」的定義與要領，為我們做一些說明？

答：「管理學」是因應時代進步而產生的一門學問，顧名思義，指的就是有計畫、有組織、有系統、有目標的運作方式。國際企管學者哥夏爾曾說，優秀企業與不良企業的差別，其產業本身的因素只佔六%至十%，其他差別全在於管理。一個企業團體，有良好的管理，必然發展迅速，興隆長久；一個國家有良好的管理，必然民富國強，安和樂利；一個家庭有良好的管理，必然父慈子孝，幸福美滿，而一個人如果懂得自我管理，也必定能身心健康，生活平順。

管理是一種藝術，有其靈活巧妙之處。一位大將軍在戰場上，他的一個口號、一個命令，可以讓成千上萬的士兵不顧生死的衝鋒陷陣，但是，戰場上的管理大將回到家裡，可能連一個太太也管不了。

曾經有一位女士告訴我，她說她的小女兒因為學芭蕾舞，有機會到世界各國表演。她看到美國教練在教導時，都採取鼓勵的方式，學生跳得不好，也說：「很好！我們再來一次。」沒有責備，而是一次一次的讚美和鼓勵。相反的，上海的教練就不一樣，嘴裡說的總是：「妳這麼醜，站到前面幹什麼！」「跳得不好，往後面站！」

每個人資質不一，各有妙用，只要善於帶領，敗卒殘兵也能成為驍將勇士，最重要的是，要能看出他們的優點長處，給予適當的鼓勵；看出他們犯錯的癥結，給予確切的輔導。尤其，不能傷害他們的尊嚴，要讓他的人生得到正面的成長。像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。

大約是三十多年前開始，西方諸多管理大師的學說、理論，在全球掀起風潮，市面上出現許多管理書刊，也常有各種管理學講座、管理人員培訓班等等。最近幾年，管理學又有和中國傳統文化結合的趨勢，不少東西方學者發現儒、釋、道諸家學說中，蘊含微妙的管理哲學，於是，出現了如「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。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！

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。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。

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。而且，管理者不能總是高高在上的發號施令，要常常深入群眾，和大眾建立「生死與共」的觀念及感情，才能發揮團隊的最大力量。

古今中外，善於管理的良臣名將，都是因為擁有這種體貼、承擔的美德，所以能夠克敵致勝。像戰國時的吳起將軍，不但平時噓寒問暖，與兵士同甘共苦，同榻而眠，同桌而食，還親自為患「疽」的士卒吸吮膿血，所以官兵們都肯為他赴湯蹈火，即使戰死沙場也在所不辭；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，所以大家都樂於為他效勞賣命，出生入死。

總之，說到「管理」，其實就是在考驗自己心中有多少慈悲與智慧。管理的妙訣，首先須將自己的一顆心先管理好，除了讓自己的心中有時間的觀念，有空間的層次，有數字的統計，有做事的原則，能合乎時代與道德。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。

二、針對剛才大師所說，不管任何管理，都離不開人，所以管理學最重要的是「人」的管理。請問大師，如何把人管理好？

答：世間上，物品的管理或事情的管理都比較容易，因為物品既不會表達意見，也不會和我們對立抗爭，怎麼安排，它就如何發揮功用；事情的處理，也有一定的原則，如果能將事情的輕重緩急拿捏妥當，把事情的好壞得失權衡清楚，管理起來也不覺為難。

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。

有一段民間的繞口令說：「有一個城隍廟，東邊坐了一個管判官，西邊坐了一個潘判官，西邊的潘判官要管東邊的管判官，東邊的管判官要管西邊的潘判官，究竟是要東邊的管判官來管西邊的潘判官，還是西邊的潘判官來管東邊的管判官。」你看，連判官也彼此不服氣，互相看不起。可見有了管理對方的想法，就有了分別對立，反而更難管理呢！

被譽為「現代管理學之父」的管理大師彼得·杜拉克（已於二〇〇五年十一月辭世），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。

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，可以運用的妙法。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。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。

曾經有位泰國工廠的老板，他告訴我，他的六百名員工，每天上班前會有半小時的打坐、誦經。他的用意是希望從思惟法義、從打坐沉澱中，培養他們的慈悲、熱忱和因果觀念。長期下來，他發現對工廠的管理和營運，助益不少！

在台灣，也有不少企業團體成立佛學社、禪修班等，希望藉由佛法的淨化，讓員工情緒穩定，配合度高，進而營造和諧的工作氣氛，和提昇工作效率。如電信局很早就成立「學佛會」，台塑有「福慧社」、「中道社」的佛學社團；長庚、榮總、台大等各大醫院都設立佛堂，固定舉行念佛共修；中鋼、中油、中船等公司常舉辦佛學講座；高雄煉油廠有「光照念佛會」、「禪坐研究班」，常與佛光會聯合舉辦各類講座和活動。還有，巨東建設集團不但認同我「發揚人間佛教，建設人間淨土」的理念，更以「六波羅蜜」作為企業經營的大目標。

佛教一向重視人的管理，《禪林寶訓》言：「善住持者，以眾人心為心，未嘗私其心；以眾人耳目為耳目，未嘗私其耳目，遂能通眾人之志，盡眾人之情。」人事管理上，必須注意幾點原則，如要顧全大局、要明白分工、要知道協調、要用心策畫、要全力推動、要向上

報告、要知道承擔、要追查成果。此外，主管與屬下之間，必須能上下坦誠交流，彼此融和尊重，工作上主動勤奮，能自我釐訂計畫，平時處事多溝通協調。

我認為身為現代領導人、管理者，應該具備幾個條件：

- 笑在臉上，讚在口上，怪在心裡，氣在肚裡。
- 寬以待人，嚴以律己，功歸大眾，過自承擔。
- 不計得失，不可畏縮，不能頹喪，不會頑執。
- 顧全大局，倡導人和，上下交流，意見一致。
- 發心服務，遵守諾言，居安思危，知己知彼。
- 注意調和，照顧大眾，善用機會，把握人生。
- 處事幽默，聆聽報告，細心研究，雙手合十。

做一個領導人，如何用人也是一門學問。身為主管最容易犯的毛病，就是對屬下只有批評，沒有指教，所以對於人才，要能吸收、包容和培養。另一方面，身為主管或高級領導幹部，也要隨時自我檢討，並與屬下溝通，才能做到「將相和」，讓團體健全鞏固地發展。

在管理時，我們常會跟對方說：「你都不聽我的話！」「你都不接受我的意見！」其實，想一想，我們又何嘗聽自己的話？往往自己承諾的事情卻做不到，所以與其說管人難，有時候管自己更困難。我們在管理別人之前，先要管好自己，所謂「身教重於言教，口說不如身行」，不言而教，即是最好的管理。

三、懂得管理學，甚至善於管理別人，並不必然就懂得管理自己。有的人可以管理數家公司，可以統領數千員工，但不見得能管理好自己的「心」。請問大師，如何做好「心」的管理？

答：前面說「人難管，自己更難管」，其實比人、比自己更難管的，就是我們這顆「心」！如《五苦章句經》所云：「心取地獄，心取餓鬼，心取畜牲，心取天人。」每天早上醒來，我們的心就這裡、那裡的到處走來走去，忽而歡天喜地，忽而痛哭流涕，在十法界裡流轉不停。

《華嚴經》說：「心如工畫師，能畫諸世間。」當我們心中希聖求賢，自然浮現聖賢的面貌；心如凶神惡煞，便表現出如魔鬼羅刹一般的猙獰模樣。在佛經裡，有許多對心的譬喻，像心如猿猴難控制、心如電光剎那間、心如野鹿逐聲色、心如盜賊劫功德……此外，佛陀也說我們的身體好比一個村莊，村莊裡面住了六個盜賊，他們的首領就是「心」。心是身體這個村莊的主人，所以我們要想治理身體，先要治心；把心管理好，身體就能聽我們的話。俗話說：「上樑不正下樑歪」，心之不正，何能作為眼耳鼻舌身的領導呢？何能讓眼耳鼻舌身成為善良之輩呢？當一個人連自己的身心都無法管好，又怎能管理他人之事？

「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，所謂：「佛說一切法，為治一切心；若無一切心，何用一切法？」人都有自私心，如果沒有把自私的心管理好，怎麼有「天下為公」的觀念呢？人都有疑嫉心，如果沒有把疑嫉心管理好，怎麼能以誠信待人呢？此外，諸如成見、執著、愚癡、諂曲、慳吝、我慢等，都是心中的鬼怪，如果不好好管理，讓心中藏污納垢、百病叢生，又怎能調和人際，服務大眾，擔負起濟世的重任呢？

如此看來，我們每一個人都很可憐，也很偉大。因為每個人都離不開「心」而生活，這顆心給我們製造很多的妄想、煩惱，讓我們不得安寧。因此，儒家提出「非禮勿視、非禮勿聽、非禮勿說、非禮勿動」來規範我們的心。

佛教更有許多對治法門，如「五停心觀」就是五個治心的方法：貪心重的人，可以用「不淨觀」來對治，觀想身體是個不清淨的臭皮囊，貪求就會少一點；瞋心重，喜歡發脾氣、罵人、怪人、冤枉人的，用「慈悲觀」來對治；對世間的道理，常常顛倒妄想，不能明白來龍去脈，凡事一知半解，愚痴無明的，用「緣起觀」來對治；自覺業障深重，又執著、計較，有諸多煩惱者，可用「念佛觀」對治；平常容易散亂、妄想，心意不能集中，精神容易恍惚的人，可以採取「數息觀」，數自己的呼吸，一進一出，從一數到十，再從十數到一，如此心意集中，就容易專注，不會散亂，煩惱妄想也會慢慢的像水一樣平靜下來，心一平靜，自然就容易看清自己、認識自己；能如此，則任外面的世界如何紛亂，自己的心都能如如不動了。

《佛遺教經》說，只要我們「制心一處」，就能「無事不辦」。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。平日我們參禪念佛、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」這門學科的學分呀！

四、管理學其實就是一門領導學，請問大師，身為一個領導者，如何才能讓屬下心悅誠服的接受領導？

答：近代管理學從崛起到現在，大約將近九十年。由其發展過程，可看出一些趨向，如從「物性」管理，進展到「人性」管理；早先將被管理者視為生產工具，只求工作效率，增加產能，後來漸漸重視被管理者的心理因素、人際關係等人性問題。以及從「個體」到「整體」，建立員工的團隊認同觀念，創造企業形象，關注社會公益等，都是因應時代而自然演變的管理趨勢。

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。另外，「給人心、給人歡喜、給人希望、給人方便」這十六個字，不只是佛光人的工作信條，也是領導者必須謹記在心的。能「給」，代表心中有無盡的能源寶藏；肯「給」，才是一種寬宏無私的度量。不過，許多主管喜歡部屬言聽計從，畢恭畢敬，甚至以磨人為樂，藉此展現自己的權威。其實，領導者能融入大眾，「以身作則」是非常重要的。

四十年前，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。到現在，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。聽到某個徒眾在北部事情忙碌，我便為他主持南部的會議；知道哪個徒眾正在主持會報，一時無法結束，我就為他代課教書。我覺得能和屬下培養出「同甘共苦」的情誼，不只可以發揮團隊精神，更能讓屬下心甘情願的跟隨。

有的人是天生的領袖人物，有的人則是後天培育而成。美國的華倫·班尼斯（Warren Bennis），曾經擔任甘迺迪、雷根等四任總統的顧問，他出版了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(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。

除了這些條件，在統理大眾上，我覺得「知人、育人、用人、留人」，也是身為領導者要具備的識能。知人首重瞭解各人長短，育人要懂得教導部屬，用人要公平合理，留人要使之有前途。在這方面，《徂徠訓》裡，也有很好的意見，如：不能一開始就想瞭解每個人的優點，必須等用人之後，優點才會自然呈現；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，務必給予充分權限；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，必定可獲得適事、應時的人才。

明朝劉伯溫的《郁離子》裡記載這麼一則故事：有位趙國百姓因為家中老鼠為患，到中山國討了一隻貓回來。這隻貓很會捉老鼠，卻也愛咬小雞。一段時間之後，這戶人家不再有鼠患，但是小雞也被咬死不少。有人勸他將貓趕走，他回答：「我們家最大的禍害在老鼠，不在沒有雞。老鼠偷吃糧食，咬壞衣服，穿通牆壁，毀損家具，可說禍害無窮！沒有雞，頂多不吃雞肉；趕走貓，老鼠再來就不得了！」所謂「金無足赤，人無完人」，管理者不能只是盯著屬下的缺點，能捨其短，用其所長，才是最重要的！

漢代政治家賈誼也說：「大人物都不拘細節，所以能成就大事業。」因此，大原則不放鬆，小細節不計較，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。另外，領導者本身不能太忙，太忙容易顧此失彼，而無法作長遠性、全面性的整體規畫。

關於用人之道，我提供幾點原則：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。

如何當個稱職的主管？在《佛光菜根譚》裡，我將主管分成四等：「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。」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」的忠誠呢！

五、目前佛光山的寺院道場遍布五大洲，每日所從事的弘法事業又多，卻都能井然有序的進行，請問大師平時如何管理佛光山的人和事？

答：過去也常有人問我，說我門下徒眾一千多人，寺院近兩百所，又有各種文教事業單位，如此龐大的團體，不知我是如何管理？其實，我並沒有什麼特殊的管理技巧，我只是為佛光山建立各種制度，以制度來管理，以組織來領導而已。例如在開山之初，我即根據六和敬、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，以及「集體創作、制度領導、非佛不作、唯法所依」的運作準則。

在人事管理上，有幾個基本方針，如：「徒眾不私有」，佛光山所有的徒眾，沒有一個是個人的徒弟，所有的弟子都是佛教的、公家的，只有以第一代、第二代、第三代為序。因為不私收徒弟，徒眾之間就不會為了徒弟而產生紛爭。「金錢不私蓄」，佛光山所有徒眾除了常住發放的「單銀」之外，涓滴歸常住所有，個人不私置財產。徒眾沒有金錢，並不代表他們的生活沒有保障，反而他們的衣、食、住、行、疾病、留學、遊學、參訪，甚至剃度以後，回家探望父母的禮品，常住都會為他準備。在佛光山健全的制度下，大眾享有最完善的福利。

還有「人事要調動」，秉持「滾石不生苔，流水才是活水」的原則，佛光山的人事有輪值調動。每一座別院、分院、佈教所、事業單位，都不是個人所有。或許今年在這裡做住持，明年可能調派到另一個寺院去。調職有許多好處，可以多方學習，多方結緣，增加不同的經驗。以及「序級有制度」，佛光山依每一位徒眾在道業、事業、學業上的努力而評核序級，由清淨士、學士、修士到開士，逐級升等。

因為有這些健全的體制，所以佛光山能夠和諧順利的發展。此外，佛光山依徒眾的性向、能力，分別訓練，再依個人專長擔任各項職務，如：住持、當家、知客、文教、策畫、法務、典座等等，總希望每個人都能各盡所長，為佛教奉獻心力，也為自己的生命留下光輝。

在寺院管理方面，佛光山的各個殿堂，像大雄寶殿、大悲殿、會議室、客堂、教室……都是全日開放，以便讓大眾隨時都能進去瞻仰、使用。在物品管理方面，我不喜歡建倉庫，我覺得物品是給大家用的，最好能物盡其用，東西一旦堆在倉庫裡，往往一放多年，等到要用時已經發霉生鏽，豈不可惜！我管理金錢，也不喜歡放在秘密的地方，三、四十年前，在壽山寺的時候，我常將金錢放在固定的地方，讓學生、徒眾各取所需；我認為這才是公平之道。我管理人，倡導法治、人治，甚至無為而治，我覺得最好的管理，是自己內心的管理；心治則身治，身治則一切皆治。

有鑒於「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」的精神，我覺得最高明的管理原則，應該是讓整個團體能夠產生共識，而上下一條心。不過，在「以和為貴」的前題下，我亦提倡「和而不同」的運作模式。

《資治通鑑》裡，任延對東漢帝劉秀說：「上下雷同，非陛下之福。」一個團體如果形成只有一個聲音的「一言堂」，將會缺乏活力，不再進步成長。因此，雖然我一手創建佛光山，但我都以召開會議來代替下達命令；儘管我是多少人的師父、師公，但我寧願大家商討研究，也不願斷然否決別人的意見。當然，其中也曾遇到很多不必要的困擾，例如有些議案必須趕緊實行，因為主事者的保守、延誤時機，可能日後得付出多倍的努力及代價，但是為了尊重他人的看法，也只有孤注一擲。四十年來，為了斡旋各個單位的意見，為了調和各個主管不同的看法，總有開不完的會議，但想到能給人多少利益，給人多少方便，給人多少學習，一切的辛苦也是值得的。

總之，佛光山那麼多人相處在一起，之所以能和諧無諍，一個最大的妙訣就是相互尊重，再者就是大家有共識。佛光山不是一個癡聚的團體，大家有相同的理想、方向與願景，而且百分之九十九的僧眾，都畢業於佛光山叢林學院，所以在思想、理念上，大體一致，大家以弘揚「人間佛教」為目標，從弘法利生中，看到自己的未來和希望，所以能安住身心，共創一個六和敬的僧團；這就是佛光山最好的管理之道。

六、從剛才大師談如何管理佛光山的人事，可以看出大師很有現代管理學的理念與長才，不知大師這些理念是否有受到佛教經典的啟發，能否舉一些實例說明？

答：四十年多前我到日本訪問時，見到許多工商企業團體，為了培養員工良好的思想理念及生活習慣，在正式工作之前，會將他們送到寺院，接受佛教的「管理」課程；以此作為

「職前訓練」。當時日本寺院負責行政的出家法師，也無不以佛門對人事、對工作的管理方式傾囊相授。那時我就認為佛教在社會管理方面，應該可以提出一些貢獻。

佛教的三藏十二部經典，有關管理的方法，可以說俯拾皆是。如《阿彌陀經》就是阿彌陀佛的管理學，阿彌陀佛是善於營造管理的建築師。他所建造的極樂世界是七重欄楯，七重羅網，七重行樹，七寶樓閣，有七寶池和八功德水，街道皆以金銀琉璃鋪成，花草樹木香潔微妙，重重疊疊的景觀，非常莊嚴美麗。更重要的是，極樂淨土沒有空氣、水源、毒氣、核能等各種污染，沒有吵雜的噪音；氣候清爽宜人，沒有生態失衡的問題，也沒有水火風災及地震、海嘯之害，是一個莊嚴安樂的清淨國土。

而且，在西方極樂世界裡，交通管理順暢，沒有交通事故；人事管理健全，沒有男女糾紛；經濟管理完善，沒有經濟佔有；治安管理良好，沒有惡人陷害。也沒有政治的迫害，衣食的擾人，老病的罣礙，種族的界限，怨家的敵對。極樂世界的居民注重品德，相互尊重，他們在道業上，已達不退轉的阿鞞跋致境界，因此沒有暴力傷害，更沒有貪贓枉法，人人友愛合群，互敬互重，是個有德賢者共同居住的佛國。

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」。不論在自然環境、建築規畫，或社會、人際的管理上，可以說阿彌陀佛就是最高明的管理專家，因為他能夠給人安全、給人安樂、給人安心、給人安適。

一卷〈普門品〉，是觀世音菩薩最好的「管理學」。觀世音菩薩具足大慈悲、大智慧、大神通、大無畏、大力量，尋聲救苦，以千手千眼救苦救難，如：風災、水患、火難等，菩薩無不伸以援手，主動幫忙他人解決困難，救脫困境，讓眾生得以無憂無懼。另外，觀世音菩薩能觀世間音聲而隨緣度化，圓滿眾生所願。貪欲者，他以布施喜捨來幫助；瞋恨者，他以慈悲來教化；愚癡者，他用智慧來引導；疑嫉者，他賜信心來攝受；求生兒子的人，助其生下福德智慧之男；求生女兒的人，助其獲得端正有相之女。

觀世音菩薩善於隨類應化，觀機說法，如果是軍人，觀世音就為他說軍人法；對工商人士，就講工商管理法；對童男或童女，也會給予童男童女的教育。這種「應以何身得度者，即皆現之而為說法」的隨機應現，即是「同事攝」的體現。

除此，〈普門品〉裡還有一個重要的管理，就是「一心稱名」。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。人與人之間唯有至誠讚歎，「口中有你，心意誠敬」，雙方才能心意相通，圓滿融和。

再如《華嚴經·普賢行願品》的「十大願」，也是非常好的管理學。此十大願是菩薩為了度眾生，精進勇猛，長期不斷修行的願力，應用於世間的人事管理，更是微妙高超。我以

現代語言來詮釋：禮敬諸佛，是人格的尊重；稱讚如來，是語言的讚美；廣修供養，是心意的布施；懺悔業障，是行爲的改進；隨喜功德，是善事的資助；請轉法輪，是真理的傳播；請佛住世，是聖賢的護持；常隨佛學，是智者的追隨；恆順眾生，是民意的重視；普皆回向，是功德的圓滿。身爲主管的在身、口、意上，若能依此十點待人處事，相信定能成爲讓部屬真心愛戴的領導者。

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，不也是要做到縱的上下連繫，橫的各方關照，才能圓滿周全嗎？其他如「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。

七、原來佛教經典裡，有那麼多的管理法寶！我們從大師的傳記知道，大師從小就在大陸接受完整的叢林教育，可否請大師再談談傳統佛教寺院道場的管理學？

答：佛教寺院的管理，從佛陀成立僧團時，即已有健全的系統。佛陀認爲眾生皆有佛性，提倡人我平等制度，他常說：「我亦僧數。」也說：「我不攝受眾，我以法攝眾。」佛陀不以領導者自居，而是以真理來攝受統理僧團大眾。因此，凡是進入僧團的每一成員，都必須捨棄過去的階級、財富、名譽、地位，僅有內在修證境界的差別，而無外在身分階級的畫分，以人格尊重、長幼有序、互敬互愛，作爲僧團建立的基礎。

佛陀住世時，以其制定的戒律及所說的教法爲領導中心，僧團生活採取托鉢行乞，和合共住的形式。在共住規約上，僧侶除個人使用的衣鉢等物外，其他物品、用具、床具，乃至房舍、園林等，均屬僧團共有，不得據爲私有。對僧團器物的維護，則有工作上的分配；於每一住處僧團中，推選一位有德長老，領導僧侶的生活作息，及擔任平時的教誡。

在日常生活上，僧侶以戒律和「六和敬」，作爲共住的法則。「六和敬」是：

- (一)見和同解，在思想上，建立共識，是思想的統一。
- (二)戒和同修，在法制上，人人平等，是法制的平等。
- (三)利和同均，在經濟上，均衡分配，是經濟的均衡。
- (四)意和同悅，在精神上，志同道合，是心意的開展。
- (五)口和無諍，在言語上，和諧無諍，是語言的親切。
- (六)身和同住，在行爲上，不侵犯人，是相處的和樂。

在身口意、見解、利益各方面，有這些共識和依循的準則，所以能維持清淨和諧的僧團。

佛陀也會於每月八日、十四或十五日與僧眾共集一處，布薩說戒，期使散布於各處的僧侶能定期集會。若有違犯戒律者，即於此時對其所犯的情事，加以審議、判決、處置。這些都是佛陀為讓僧團和合久住，所訂定的身心淨化的管理制度。

佛教傳入中國之後，除了延續佛陀的教法，在僧團管理上又有進一步的發展。古今叢林接納十方參學的衲子，因此，住持亦須經由十方大德共同推舉。同時，寺院重要綱領政策，或領導大眾，維繫綱紀的職務，也多是經由僧眾議決、選舉投票而產生。這種「選賢與能」，重視大眾意見的民管理，加強了寺院行政的公信力。

叢林事務統分四十八單，在兩序的人事組織下，職務有文有武，有內務、有外務，有執綱紀、有執眾勞，有任教育、有任幕僚。如《緇門警訓》說：「叢林之設，要之本為眾僧，是以開示眾僧，故有長老；表儀眾僧，故有首座；荷負眾僧，故有監院……為眾僧出納，故有庫頭；為眾僧主典翰墨，故有書狀；為眾僧守護聖教，故有藏主；為眾僧迎待檀越，故有知客……」各單職務由常住依職事發心、能力、德行、才學的不同而派任，大眾皆是基於服務的立場，各司其職，分工合作，彼此互尊互重，使寺務正常運轉。

叢林寺院的一切淨財、物品來自十方，因此概歸常住所有，由常住為大眾儲蓄道糧、維護寺產、規畫福利，使僧眾得以安心辦道，這種「公有公用」的管理法，也就是六和敬中「利和同均」的經濟理念，可以結合個人的力量，為團體創造更大的利益。

僧團除了以戒律為規範外，並制定有一套完整的生活規範，使大眾生活有一定的制度可循。例如東晉道安大師為其領導的僧團，制定有三項僧尼軌範：

- (一)行香、定座、上經、上講之法；
- (二)常日六時行道、飲食唱食法；
- (三)布薩、差使悔過法。

而中國禪宗叢林，由於注重勞動生產的農禪生活，則施行「普請法」，就是集體出坡作務，無論上下，一律平等，均需參與生產勞動；這種平等普請之法，有助於凝聚大眾的向心力。

從唐代百丈懷海禪師制定的《百丈清規》、《禪苑清規》，或其他日用清規，以及戒律儀制中的「布薩舉過」、「僧事僧決」、「滅諍法」等，都能看出佛教叢林公開、公平、公正的管理特質。

佛教很重視群我的關係，叢林寺院管理的原則，從啟發心靈及服務大眾著眼，而且主張自動自發、自我約束。兩千多年來，佛教以佛、法、僧三寶作為信仰的依歸，以經、律、論三藏為管理的法則，令僧眾有明確的方向目標，和最佳的修行指南。其實，這個管理方法亦可用之於國家、社會、各行各業，乃至個人的身心管理呢！

八、情緒化是立身處世的障礙，用情緒做事不容易成功立業，所以現在社會很流行「EQ 管理」，也就是情緒管理。請問大師，如何才能把自己的情緒管理好？

答：一個人想把自己管理好，必須管理的事情實在太多了，例如：自己的思想、心念、威儀、語言等等的管理，尤其自己的情緒更要管理好！情緒管理不好，會為我們帶來許多無謂的災殃，所以，現代人很重視「EQ」情緒的管理。

有的人情緒變化很大，如天氣般「晴時多雲偶陣雨」，讓人捉摸不定。我曾將人分成四種：「一是很能幹，也沒有脾氣；二是很能幹，但脾氣很大；三是不能幹，也沒有脾氣；四是不能幹，但脾氣很大。」

一個人無論多能幹，絕不能情緒用事；用情緒做事不容易讓人信任，當然也就不容易成功立業。過份情緒化是性格上的缺陷，是心智不成熟的表現；情緒化的人大都是非不分、事理不明。歷代暴虐無道的帝王將領，大都是不能管理自己的情緒，結果導致國破家亡，身敗名裂。

美國加州大學心理學教授艾克曼，是一位情緒解析專家。他認為我們的臉部表情，是情緒的直接窗口。為了偵測情緒，他用電流刺激臉部肌肉，研究肌肉運動與情緒的對應關係，結果發現我們臉部肌肉，有大約七千種不同的組合方式；意思是我們每個人可變化出七千張不同的臉孔，有著七千種不同的情緒。艾克曼以科學方式提出基本情緒有十大類：憤怒、恐懼、悲傷、嫌惡、輕視、驚訝、愉悅、尷尬、罪惡、羞慚；而每一項都代表一大類相關的情緒。

這些基本情緒和佛教的分類頗為相似，早在兩千多年前，佛教即已建構了一套成熟的心理學知識體系。佛陀說眾生有「八萬四千煩惱」，唯識學也將人的心理反應，分析成五十一種，其中屬於負面情緒的，就有貪、瞋、癡、慢、疑、惡見六種「根本煩惱」，以及隨根本煩惱而生起二十種大、中、小「隨煩惱」，如忿怒、嫉妒、驕慢、慳吝、諂曲、昏沉、散亂、懈怠、無慚、無愧……這些情緒表現在外的，便是粗暴、蠻橫、乖張、無理、喜怒無常的言行。

當一個人長期處在陰晴不定、激動憂懼的心理狀態中，久而久之，會影響生理變化，造成不易治癒的疾病。例如：消化性潰瘍、精神疾病等。醫學研究報告中提到：「當一個人不快樂、發怒或緊張受壓力時，腦內會分泌具有毒性的『去甲腎上腺素』。」具有毒性的激素，不只傷害自己的身體，更會妨礙人際之間的相處，讓自己陷入憂鬱、躁鬱、自閉的困境裡。

情緒之害如此大，我們要如何做好情緒管理呢？佛陀說了八萬四千法門，就是為對治我們八萬四千個煩惱。除了前面提到的「五停心觀」，可用來對治貪瞋痴等根本煩惱，在情緒管理上，還有幾個方法，如藉由禪坐可以調身、調息、調心，置心於一處，不散亂昏沉，在

行住坐臥間，就能將粗獷的身心調柔，將浮躁的情緒穩定；從禮佛拜懺中，可以消除我慢、我執，減輕身體的業障，洗淨內心的塵垢；念佛持咒，也可以止息妄想，拋開煩惱，而使心志清醒，保持心情的平靜。

再如以喜捨對治貪心、以慈悲對治憤恨、以明理對治愚癡、以樂觀對治沮喪、以知足對治嫉妒、以信心對治猜疑、以真心對治虛妄、以謙卑對治驕慢、以感動對治不滿、以發心對治懶惰、以反省對治不平、以慚愧對治蠻橫、以包容對治狹隘，都是很好的情緒管理妙方。

現在有一些年輕人常說：「我的壓力太重了！」父母師長教訓，是壓力；課業太多，是壓力；工作負荷重，是壓力；賺錢養家，是壓力……這些承受不了壓力，不堪一擊的人，被稱為「草莓族」。其實從古到今，歷代的人物，不管聖賢或普通人，哪一個不需要經過這許多壓力來成長呢？就是青菜蘿蔔，也要經過風雨日曬的孕育，才能成熟；山谷巖壁隙縫間的小草，也是突破艱難的環境，才能綻放成長。我童年時，也都是在老師打、罵、冤枉的教育中，慢慢成長。回顧我的一生，正如陳誠所言：「為做事，必須忍耐；為求全，必須委屈。」在忍耐、委屈中，不也成就了許多佛教事業嗎？

我認為現代人之所以得憂鬱症、躁鬱症，大都是太過清閒、胡思亂想，沒有壓力，才會造成這許多疾病。有人做過試驗，把黃豆、綠豆擺到水盆子裡，上面沒有壓力，長出來的豆芽，都是瘦瘦的。相反的，如果上面覆蓋一層棉花或紙網，施以一些壓力，長出來的豆芽，不但肥胖，而且甜美、營養。

另外，日本人歡喜吃生魚片，當日本本土的生魚不夠吃的時候，就從蘇聯進口。但是，將活魚從蘇聯運送到日本，因為路程遙遠，常常到了日本，魚已經死去一半以上。後來有人想了一個辦法，在魚箱裡放進幾隻螃蟹，螃蟹會咬魚，是魚的天敵，只要螃蟹稍微動一下，這些魚就緊張的動起來；牠們時時承受這些螃蟹的攻擊壓力，反而增強生命的動力。結果後來運送到日本的魚，有百分之八、九十存活，可見經由壓力更能生存。

有壓力才會激發潛力，有壓力才會成長，才有前途，好比籃球，打他一下，它就跳得很高。我們要培養樂觀、開朗的心態，凡事隨來隨遣，如果儘是把事情擺在心裡，會像水溝阻塞不通般的發臭；唯有懂得疏通排解和調適，生活才會過得歡喜自在。

在《雜阿含經》卷十七裡記載，有一次佛陀問弟子，凡夫和聖賢，對於苦、樂的感受有何不同？佛陀告訴他們，凡夫身體受苦，憂惱狂亂，連帶內心也跟著痛苦；賢聖之人身體受苦時，不會憂愁煩惱，所以只有身受，沒有心受。二者的差別即在於凡夫為五欲所染著，而產生貪瞋痴三毒，聖賢則無。

因此，我們平時要憑著正念、正勤、正道來做人處事；透過般若觀照，培養自己的耐心、虛心、誠心、赤子心、清淨心、慈悲心、寬恕心、歡喜心、平等心、忍辱心、慚愧心、感恩

心……就不會產生各種負面情緒。唯有把情緒管理好，我們才能找回心靈的主宰，也才能做自己的主人。

九、每個人一生的歲月有限，如何運用有限的時間，讓生命發揮更大的意義，做到如大師的「人生三百歲」，這就需要時間管理的智慧。請問大師，您平時是如何管理自己的時間與空間呢？

答：我們在世間上生活，與我們最有關係的，第一個就是「時間」。我們這一生的壽命，分分秒秒在減少，可以說每天都在跟時間賽跑。再來就是「空間」的問題，從小我們就知道要爭取一個座位、一個床鋪，長大進入社會，要爭土地、爭房屋、爭車位。爲了爭取空間，有時候還和人吵架、打架，甚至世界上國與國之間，也常爲了領土空間而戰爭。

常聽到有人說：「我時間不夠用！」讀書的人時間不夠用，要趕夜車；上班的人時間不夠用，要加班。很多人到了中年、老年，更是苦惱自己「歲月無多、去日不遠」。

記得我二十歲從佛教學院畢業，將自己奉獻給社會大眾之後，一生就沒有放過年假，也沒有暑假、寒假，甚至星期假日還比別人更忙碌。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？這就是我主張的「人生三百歲」；這三百歲不是等待來的，也不是投機取巧來的，是我自己辛勤努力創造出來的。

唐伯虎有一首打油詩，寫道：「人生七十古稀，我年七十爲奇，前十年幼小，後十年衰老，中間只有五十年，一半又在夜裡過了，算來只有二十五在世，受盡多少奔波煩惱。」除了夜晚睡覺，人的一生，即使能活到百歲高齡，爲了生活上的需要，也不得不將時間分割成零碎片斷，如果將每天吃飯、走路、上廁所、洗澡的時間全部扣除，還剩下多少時間呢？真正能夠發揮智慧，奉獻社會的時間，又有多少呢？

所以我學會善用零碎的時間，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，如此，不但培養我集中意志的習慣，也增進我從「聞、思、修」進入三摩地的能力。

由於我懂得利用「零碎時間」，所以，無論是坐火車、坐汽車、坐飛機、坐輪船，無論要花費多少時間，路程多麼曲折輾轉，我不但從未感到時間難捱，反而覺得是席不暇暖的弘法生涯中最大的享受。我常說：「公路、天空是我的床鋪，汽車、飛機是我的餐廳，一本書和膝蓋是我的書桌，一隻筆是我所有的動力。」過去幾十年，我南來北往，乃至國內外來回，一點都不覺得浪費時間；局限的空間裡，正是我思考、寫作、用功的最好時光！

另外，我經常在客人要來的前一刻，站在門口迎接，讓對方驚喜不已，有人問我是不是有神通？其實這是因為我從小就訓練自己要有時間觀念，五分鐘、十分鐘，有多久？甲地到乙地需要多少時辰？做一件事情要花費多少時間？我的心中都了了分明，當然一切事物也就能「管理」得恰到好處。

一位信徒問趙州禪師：「十二時中如何用心？」趙州禪師回答：「你是被十二小時支使得團團轉的人，我是使用十二小時恰恰當當的人，你問的是哪一種時間？」

的確，會運用時間的人，他的時間是心靈的時間，因為能夠縱心自由，達古通今，所以他的生命展現了泱泱宇宙的全體大用；不會運用時間的人，他的時間只是鐘表刻度的時間，由於受到鐘表指針的支配，一小時不會多，一分鐘不會少，因此他的生命渾渾噩噩而渺小有限。

韶光易逝，歲月荏苒，人生的意義是在有限的時光中，擴大生命的價值。因此，時間的管理，要有正當性、建設性和成就感。我們平時為人處世，說話要說有「三百年」功用的話，做事要做「三百年」長久的事業，如此，人生的歲月雖然老去，但時間卻能帶來成就、歷史與功德，此即所謂的「精神不死」。如佛陀的說法、孔子的傳道、玄奘的西行、馬祖的叢林，以及許多偉大的寺院，偉大的雕刻、藝術、文學作品等，都是以其光輝照耀千古世間；這才是一流的時間管理。

時間之外，也有人感嘆自己在宇宙之間，所擁有的房屋太少、辦公室太小，空間不夠，東西放不下。其實，時間要靠自己懂得運用、處理，空間也是一樣，大大小小，總有空間，重要的是自己的心量要大，所謂「心中有事天地小，心中無事一床寬」，只要自己放開心胸，心裡的世界一大，有限的空間就會有意想不到的寬廣。

記得接辦南華大學時，曾將一座大樓的設計方位改變，事後許多人說改得真好，他們問我是不是會看地理風水？其實心有心理，人有人理，情有情理，物有物理，地當然也有地理。過去我在讀佛學院的時候，每次一上殿，我就知道要站到哪個位置，因為我喜歡敲法器，即使沒有開我的牌，也總希望有遞補的機會；每次一到齋堂，我也知道應該往哪裡坐，因為我的食量大，要找一個行堂容易看到的地方，好為我添飯；每次一到教室，我知道該選擇哪個位置，因為過去寺院沒有錢點油燈，只有靠自己選擇光線最好的地方；每次和師長談話，我也知道該往哪裡站，因為我要引起他的注意，好讓我有更多學習的機會。後來舉凡隊伍的排列形式、建築的遠近高低、事情的快慢程序，我都能拿捏得準確，這是因為我能用心將自己的「空間」管理得當的緣故。

「阿彌陀佛」意為無量壽、無量光。無量壽意謂超越了時間，無量光意謂超越了空間，能超越時間與空間的人，才能與真理相契合。古德所言「立德、立功、立言」，就是無量壽、無量光的具體表現。雖然我們生命的時間有限，安身的空間不大，仍應將小我的生命融入宇

宙大化之中，造福無量無邊的眾生，讓一己的意志流入整個世間，與虛空萬物同在，那才是生命的真諦。

十、現在的社會人際往來頻繁，人際關係處理得好，不僅代表做人成功，對於自創事業或者職場升遷也會獲得較多的助緣與機會。請問大師，如何運用管理學的原理，讓人際關係更和諧？

答：人際關係是現代人處世上很重要的一環，許多人之所以有憂苦煩惱，都是肇因於人際關係的不和諧。造成人際疏離，溝通障礙，有的是拙於言辭，有的因表達不當，有的則因為自己預設立場，不能接受別人的意見，自然無法溝通，也有的人態度冷漠，令人不願碰觸。但最是讓人難以接受的，是貢高我慢，對於自己的主張，要別人奉若聖旨，完全沒有商榷的餘地。如此之人，人際關係怎會良好？

人生無絕對的大小、高低、好壞、貴賤。自古以來，愈是禮賢下士的帝王，愈是以賢名流芳；愈是不恥下問的老師，愈能以學問傳世。所以，人際之間，要能做到「老做小」、「小敬老」。有一次，樊遲向孔子請教如何種莊稼。孔子說：「我不如老農。」樊遲又請教如何種菜。孔子說：「我不如老圃。」從這段話中，我們可以看出孔子的謙虛，他不會不懂強裝懂，敢於在學生面前承認自己不如老農，不如老圃。

可見「謙虛」是人際相處的重要秘訣。一個人的學識再好，如果高傲不知謙虛，難受主管的青睞；一個人的容貌再美，如果自負、不知含蓄，難受他人的讚美；一個人的能力再強，如果不懂得忍讓，難得他人的友誼。而且，溝通或管理，都是為了取得彼此的共識，而非強迫對方接受自己的看法，因此要能設身處地的替對方著想；能令別人歡喜接受，才是有效而成功的管理。

另外，人我之間也常有「見不得人好」的劣根性。看到別人比自己漂亮、比自己有學識、比自己有能力，或看到別人升官發財，就嫉妒他、打擊他、障礙他，如此的損人又不利己，人際當然不會和諧。人，一旦有了計較、比較之心，有了人我的利害得失之心，即使親密如家人，恩愛如夫妻，也不能避免互相鬥爭。

「處人不可任己意，要洞悉人之常情；處事不可任己見，要明白事之常理。」管理，其實就是要「幫助你」。就像洗衣服一樣，必須搓揉洗滌才會乾淨。自己無法改正的壞毛病，就需要別人適時的幫助。如何做好管理，有三個原則：

一是用「情」管理：父母管兒女要有愛，老師管學生要能保護他，長官管部下也要給予關心。人心是肉做的，用愛、用情來管理，才能贏得人心；沒有愛心，對方不服氣，就難以管理了。

二是用「理」管理：有時太重情愛的管理，無法折服對方，這時就必須講究「理」了。家庭有倫理，則長幼有序、尊卑有別、上慈下愛，職場有倫理，則上下和諧，做事有條理、計畫，被管理的人，也會心甘情願地服從。

三是用「法」管理：如果道理行不通，只得仰仗於「法」了。所以國家訂有法律，甚至軍有軍法、商有商法、教育有教育法；只有法才能公平、平等的把人、事都管理好。

領導人在實行中，要把握前面所言「橫遍十方，豎窮三際」的佛門管理學，在待人處事，要做到在時間上「豎窮三際」，在空間上「橫遍十方」，懂得溝通、協調、合作的做事態度，才能圓滿人際關係，也才是真正會管理的人。

再者，人之所以會有紛爭、不平，往往是因為「你、我」的關係不協調。不懂得如何善待「你」，也不知如何修持「我」，甚至還強立分別你和我，因此產生「爺爺打孫子，自己打自己」，以表示「你打我兒子，我也要打你兒子」的愚癡行爲。與人相處，要把「你」當作「我」，你我一體，你我不二，如果能常常將心比心，互換立場，互相尊重，互相幫助，自然能化戾氣爲祥和。

此外，和人相處共事，看到別人有一點長處，要生起恭敬心，當自己不如、自己不能、自己不知、自己做不到，更要心存恭敬，歡喜讚歎。有些人因為「卑慢」，而處處自我防衛，甚至擺起架子，凡事都拒絕，凡事說「NO」。會拒絕人情，拒絕因緣，主要是由於能力、慈悲、道德不夠，一個人如果經常拒絕一些因緣、機會，久而久之就會失去一切。一個有能力的人，一個會辦事的人，凡事都「OK」；即使拒絕，也會提供取代的方案。

西方心理學家馬斯洛將人的需求，分爲五個層次。每個人在滿足生理、安全、社交三種需求之後，會進一步希望「被尊重」與「自我實現」。感受到自己被尊重、有尊嚴的人，就會更積極向上，努力學習，以期發揮自己的潛能與才華。所以，在管理學上，非常重視人的教育。教育，要有方法。在人事的交往上，不論親子、朋友，乃至主管與部屬之間，如果能以責人之心責己，就會減少自己的過失；以恕己之心恕人，必能增進人間的喜悅。

《菜根譚》說：「念頭寬厚的，如春風煦育，萬物遭之而生；念頭忌刻的，如朔雪陰凝，萬物遭之而死。」因此，平時與人爲善，從善如流，如有摩擦，要能以你大我小、你對我錯、你有我無、你樂我苦來要求自己；如此「嚴以律己，寬以待人」，才能贏得別人的尊敬，也才是一個善於教誨的人。

松下電器公司的創始人松下幸之助曾說，當創業初期，員工只有一百人時，他總是身先示眾，坐在他們面前，走在他們面前；員工增加至千人時，他採取分層負責的管理方式；員工上萬人之後，他只是站在他們旁邊，合掌感謝他們爲公司效命。松下幸之助明白事業是靠人來創造和完成的，所以，他非常珍惜和重視人才，他讓員工們知道松下公司是「製造人的

地位，也製造電器用品。」在一個有尊嚴的環境裡，人人得以發揮所長，歡喜奉獻；我想他應是一位成功的企業家與管理專家。

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。如我提倡的「三好運動」——說好話、做好事、存好心，如果大家都說好話，則時時耳根清淨；大家都做好事，你幫我，我助你，則彼此相親相愛；大家都存好心，則處處都有春風、有和平。如此，人人有秩序，有良善的道德，自然可以進入「無為而治」的管理了。

十一、有句話說「英雄只怕病來磨」，人在身體狀況良好時或許還有方法掌握自己的情緒，一旦病痛來時，身體與心理的雙重煎熬，實在令人意志消沉。對於身體自古多少帝王煉丹冶金、派人尋求不老之藥；現代更充斥著健康食品、營養補給品、生機飲食等等，爲了這六尺之軀衍生出許多名堂。大師您年屆八十，多少經歷過身體所帶來的問題，對於身體的管理，有什麼好的建議嗎？

答：在這個新時代，有的人好吃美食，吃出病來；有的人遊手好閒，閒出病來；有的人資訊太多，多出病來；有的人工作壓力太重，壓出病來；有的人是非太多，氣出病來。許多人看我終日忙碌，卻能從容應付，不見疲態，紛紛問我保健之道，其實四大五蘊假合之身，孰能無病？老病過程，誰能免除？只不過我從不刻意趨逸避苦，我覺得養生之道無他，疾病本身就是一帖良藥。

回顧自己這一生的「病歷」，以香港腳與口腔破皮而言，人皆畏之，然而兩者不僅長久與我爲伍，而且時時交相爲患。多年來，我非但不以爲苦，反而深感慶幸，因爲我認爲這是身體排除瘴氣的徵兆。十七歲時，罹患瘧疾，忽冷忽熱，全身無力，心想應是回天乏術了。家師志開上人，派人送來半碗鹹菜，令我感動不已，當下發願盡形壽將身心奉獻給佛教。沒多久，居然不藥而癒。

二十八歲那年，我患了惡性風濕，兩膝關節劇烈疼痛，醫師診斷必須鋸斷雙腿，以免殃及五臟六腑。當時我一點也不驚惶恐懼，反而覺得行動不便，正好可以掩關閱藏，專心寫作，一樣可以盡棉薄之力，弘法利生。只是由於法務繁忙，開刀時間一拖再拖，或許因爲能夠將生死置之度外，後來竟然痊癒了。一九九一年八月二十日清晨，我在浴室滑跤，將腿骨跌斷，雖說真正嚐到「寸步難行」的苦頭，但是躺在醫院的病床上，既不用會客開示，也沒有一大堆的計畫公文讓我傷腦筋，感覺真是舒服極了。

尤其我的糖尿病已經跟著我四十多年了，這些年又導致視力模糊，多次接受鐳射治療，也動過心臟手術，醫生一再叮嚀我要多休息，但是在勉強能識物、能行走的情況下，我依然四處弘法。我學會了「與病爲友」，我不討厭它，跟它好好相處，自覺也有無窮的妙趣。

一生經歷大大小小的病痛，但我從不以爲意，不曾因死之將至，而煩憂懊惱，也未曾因生之復得，而慶幸歡喜。我認爲不管是天賦異稟也好，是諸佛護佑也罷，人生的意義，不在於世壽的長短，色身的強弱，而在於利用有限的生命，爲眾生謀取福利，爲世間留下貢獻。

佛教講「因緣」，世間一切都是因緣所生法，所以我們的身體有生、老、病、死，如同器世間的成、住、壞、空，季節的春、夏、秋、冬一般。對於身體的管理，應該是「當閒，要讓他閒；當忙，要讓他忙；當老，要讓他老；當病，要讓他病。」我們要求「長生不老」、「永遠沒病」，是不可能的，就像要求「東西不壞」，也是不可能，因此不必太過介意自己的身體，即使病了，有時還能「久病成良醫」呢！

所以有病不要緊，只要我們能正視疾病，對症下藥，就能迅速恢復健康，最怕的是逃避現實，諱疾忌醫，如此，則縱使華陀再世，佛祖降臨，也難有治好之時。佛陀是大醫王，佛教經典中，有許多有關身體保健、醫療方面的記載，如：《佛醫經》、《醫喻經》、《療痔病經》、《治禪病秘要經》、《除一切疾病陀羅尼經》、《金光明最勝王經》、《四分律》、《十誦律》、《摩訶僧祇律》等，都有談及醫藥的問題。佛陀不僅治療眾生身體和心理的疾病，更能「識病」、「知病因」。

中醫將病因分爲內傷七情（喜、怒、憂、思、悲、恐、驚）與外感六淫（寒、暑、燥、熱、濕、風）。七情是五臟之主，「喜和恐太過激烈，傷心；怒則傷肝；憂則傷肺；思則傷脾；驚悲則傷腎」。中醫從內外因來談疾病產生的原因，與佛經闡述有頗多相似之處。例如《佛醫經》中說，人得病有十種因緣：「一者、久坐不臥；二者、食無貸（飲食無度）；三者、憂愁；四者、疲極；五者、淫佚；六者、瞋恚；七者、忍大便；八者、忍小便；九者、制上風（呼吸）；十者、制下風。」《摩訶止觀》亦指出造成疾病的原因有六種，即四大不調、飲食不節、坐禪不調、鬼神得便、魔神所擾、惡業所起。前三種因素引起的病，只要改善飲食，不受病菌感染，即可治癒；後三者則與患者自身的業力相關，必須藉由拜佛禮懺修福，才能減輕病苦。

身體有病，要找醫生治療；心靈生病，除了靠善知識勸告提醒之外，最重要的還是要靠自己來醫治。我曾仿效石頭希遷禪師的「心藥方」，開了一帖藥方：

慈悲心腸一條，真心本性一片，惜福一點，感恩三分，言行實在，守德空間一塊，慚愧果一個，勤勞節儉十分，因緣果報全用，方便不拘多少，結緣多多益善，信願行通通用上。

此藥用「包容鍋」來炒，用「寬心爐」來燉，不要焦，不要燥，去火性三分（脾氣不要大，要柔和一點），於整體盆中研碎（同心協力），三思為本，鼓勵作藥丸，每日進三服，不限時，用關愛湯服下，果能如此，百病全消。切忌言清行濁、損人利己、

暗中箭、肚中毒、笑裡刀、兩舌語、平地起風波。以上七件速須戒之，而以不妒不疑、不放縱、自我約束、心性有道來對治。

除此，維持正常的生活作息，早睡早起，養成運動的習慣，多動腦筋，讓自己有活力、有動力；飲食上少肉多菜、少鹽多淡、少食多嚼、少細多粗，也是生活保健之道。

人生的種種病痛，大都是對外來事物牽掛太多，以致心不能靜、氣不能和、度不能宏、口不能默、瞋不能制、苦不能耐、貧不能安、死不能忘、恨不能釋、矜不能持、驚恐不能免、爭競不能遏、辯論不能息、憂思不能解、妄想不能除，種種都是因未淡未空所致。若能以般若空慧觀照，不執著有病、無病，健康、不健康，一切隨順因緣，隨順自然，相信就能生活歡喜，身心皆自在了。

十二、大師常常提到，佛教最高管理學是因果，我們想知道為什麼因果會成為最高的管理學？請大師開示。

答：我們常聽到一句話：「法律之前，人人平等」，事實上，法律仍有漏洞，有時還會受到人情左右，未必能做到絕對的公平。世間真正的公平是「因果」，無論達官貴人或販夫走卒，無一能在「善有善報，惡有惡報」的因果定律下，獲得寬貸或殊遇。唯有在因果之前，人人平等，因果業報如影隨形，誰也逃不了；因果才是人間最公平的仲裁者，才是最高明的管理學。

過去經常有人問我：「佛光山的財務如何管理？佛光山的錢怎麼個用法？佛光山又是如何記帳？」記得在一九九一年興建如來殿時，我特地在四樓大會堂的外牆，把佛光山功德主的姓名，全部鑄刻在高溫燒成的藝術陶壁上。當時我就說：「功德芳名牆就是佛光山的帳簿，而替佛光山管帳的則是『因果』。」

信徒捐給佛光山的錢財，如果指定用來出版書籍的，不會被挪用來購買香燭；指定用來買水果供佛的，不會被挪用來購買日用品；指定用來作為僧眾道糧的，不會被挪用作為建築款項；指定用來添置車輛的，不會被挪用來裁製僧服僧鞋。佛光山的大眾，對於信徒的每一分錢都能俯仰無愧，不會錯置「因果」。

因果，最簡單的解釋，就是「種什麼因，得什麼果」，這是宇宙萬有生滅變化的普遍法則。佛教的因果觀源自「緣起性空」的道理，旨在闡明宇宙間萬事萬物都是仗「因」託「緣」，才有「果」的生起，而此「果」又成為「因」，待「緣」聚集又生他「果」，如是輾轉相攝，乃成森羅萬象。因此，宇宙間從自然界到眾生界，從天體到微塵，沒有一個現象能脫離得了因果的關係。

因果，不僅僅是一門理論學問，日常生活中的衣食住行，乃至人我相處、信仰、道德、健康、經濟等，都各有其因果關係。譬如肚子餓了，吃飯就能解飢，吃飯是因，腹飽就是果；一個人勤勉不懈的工作，因此賺了很多錢，努力是因，賺錢就是果。凡事有因有緣才有結果，有的人不明白因緣果報的道理，發生困難，遭遇挫折，不去檢討原因，只在果報上計較，於是怨天尤人，忿恨不平。

所謂「菩薩畏因，眾生畏果」，一般凡人只能認識「果」，不能認識「因」。殊不知「以果推因」，必定是「因」地不正，才會遭此結「果」。例如有的人責怪父母不慈的「結果」，卻不知父母不慈是緣於兒女頑劣的「原因」；有的人責怪兒女不孝的「結果」，但不知道「因為」父母失德，才會造成兒女的不孝。所以，凡事不去「推果尋因」，怎能知道事情的真相？怎能有公平、公正的管理呢？

此外，也有人對因果認識錯誤，而對信仰產生不正當的要求，比如吃素為求身體健康，拜佛為求佛祖保佑他升官發財，這都是錯亂因果的謬見。其實，「種瓜得瓜，種豆得豆」，信仰有信仰的因果，道德有道德的因果，健康有健康的因果，財富有財富的因果。因此，若要身體健康，必須調心行善，多作運動，注意保健，心安自然體泰；若要財源廣進，必須多結善緣，勤苦耐勞，信守承諾，有智慧能力，自助而後天助。吃素、拜佛，是信仰、道德上的因果，如果以信仰的因，妄求健康、財富上的果，那就錯亂了因果，不能正確的認識因果。

一些不解佛法的人，一聽到因果，便斥為迷信。因果觀並不是宿命論，宿命論認為：一切得失成敗，由命運之神掌握，努力是沒有用的。而因果的觀念則認為：所有的果報，不管善惡，都是自己造作出來的。《三世因果經》言：「有吃有穿為何因？前世茶飯施貧人；無食無穿為何因？前世不捨半分文；高樓大廈為何因？前世造庵起涼亭；福祿俱足為何因？前世施米寺庵門；相貌端嚴為何因，前世花果供佛前。」所以，有人一出生就住在繁華的都市裡，享受文明的生活，有人終其一生，都在荒山野地、窮鄉僻壤營生，日月窮勞，這不是命運不公平，而是因緣果報不同。

明太祖朱元璋，有一次微服出巡，來到鄉下，正是又熱又渴時，一位農夫盛情的奉上一杯茶水，明太祖如飲瓊漿，回京後，馬上差人到農夫家，封了一個官銜給他。一位落第秀才得知，心中不平，於是在廟前題字道：「十年寒窗苦，不及一杯茶。」數年後，朱元璋再度出巡該地，見到此句，知道原委，於是在旁邊加了兩行字：「他才不如你，你命不如他。」

人世間很多事，乍看是不公平的，如強弱、貴賤、貧富、智愚、美醜……很難有一定的準則；這也是漏世間的現象之一。〈因果十來偈〉寫道：「端正者忍辱中來，貧窮者慳貪中來；高位者禮拜中來，下賤者驕慢中來；瘡痍者誹謗中來，盲聾者不信中來；長壽者慈悲中來，短命者殺生中來；諸根不具者破戒中來，六根具足者持戒中來。」由此偈語可以知道，人間的貧富貴賤、生命的長壽夭亡、容貌的端正醜陋，都是有因有果，並非憑空碰運氣而來，也不是第三者所能操縱，而是取決於自己行為的結果。

如果一個人懂得「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，而對於過去的不幸，也會不斷的努力改進，使它轉變為幸福；如此的自我管理，不就是最究竟、最上乘的管理法嗎？