

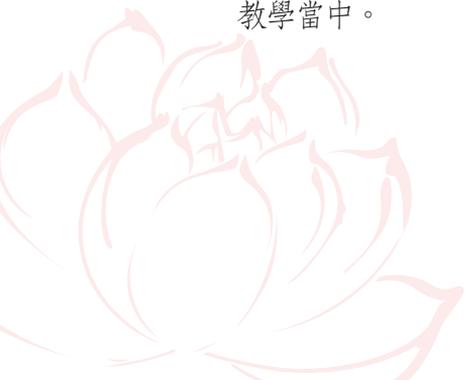


吳欽杉

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 and 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

