



## 星雲大師的管理智慧再探

陳政彥

國立嘉義大學中國文學系副教授

### 摘要

本文嘗試透過領導統御、組織管理、衝突管理三個面向來詮釋星雲大師的管理智慧。星雲大師提出人間佛教的主張，鼓勵佛光山的信眾當積極走入人間、積極利益眾生的佛光人，將助人行善內化為行事的動機，這管理學中當責賦權的概念有異曲同工之妙。在組織管理的面向上，星雲大師一方面沿用古代叢林的組織體制，另一方面又依據當代生活的需求，改造佛光山的組織架構，並且透過自身無私無我的行動，以及僧團會議共決的方式，來保障其組織管理能跳脫宗教團體常見的個人決策弊病，使其能長久發展。最終，星雲大師在衝突管理上有過人之處，一直努力化解軍方、政府、警察等不同組織與佛光山的衝突。最終星雲大師連無關佛光山的旁人衝突也盡心盡力化解，《佛教管理學》的兩岸系列，就是他嘗試化解衝突的最終體現。

**關鍵詞：**星雲、佛光山、當責、賦權、組織管理、衝突管理。



## **Another Exploration of Master Hsing Yun's Management Wisdom**

Chen, Jeng-Yan\*

### **Abstract**

This article attempts to interpret Master Hsing Yun's management wisdom through three aspects: leadership, organizational management, and conflict management. Master Hsing Yun put forward the idea of Humanistic Buddhism and encouraged the followers of Fo Guang Shan to be Fo Guang people who actively go into the world and actively benefit all sentient beings, and internalize helping others to do good deeds as a motivation for doing things. This is similar to the concept of responsibility and empowerment in management. wonderful. In terms of organizational management, Master Hsing Yun, on the one hand, followed the organizational system of the ancient jungle, and on the other hand, he transformed the organizational structure of Fo Guang Shan according to the needs of contemporary life. Through his own selfless actions and Sangha meetings, he decision-making methods to ensure that its organizational management can escape the common personal decision-making shortcomings of religious groups and enable it to

---

\* Associate Professor, Department of Chinese Literature, National Chiayi University



develop in the long term. Ultimately, Master Hsing Yun excels in conflict management and has been working hard to resolve conflicts between different organizations such as the military, government, and police, and Fo Guang Shan. In the end, Master Hsing Yun even tried his best to resolve conflicts between others that had nothing to do with Fo Guang Shan. The cross-strait series of "Buddhist Management" is the ultimate manifestation of his attempt to resolve conflicts.

**Keywords:** Master Hsing Yun, Responsibility, Empowerment, Organizational Management, Conflict Management.



## 一、前言

在台灣眾多宗教團體中，佛光山道場的發展，無疑是成功的管理學案例。自從星雲大師 1967 年 5 月 16 日開山以來，佛光山道場發展至今，在全世界共有 300 餘座別院，數十年來經營佛光、南華、西來、南天、光明五所大學及佛光山叢林學院，所屬出版社、翻譯中心、藝文中心、育幼院、老人之家，甚至辦報紙及成立電視台，無不發揮安定人心、救助貧苦的作用。國際佛光會目前全球會員人數有六百萬人，協會、分會遍佈全球五大洲。如果以一般民間企業來看，佛光山道場可視為龐大的跨國企業級別，其影響力非同小可。

在短短五十多年間，能從一無所有到成就如此輝煌的事業，星雲大師的管理智慧顯然發揮了不可忽視的作用。星雲大師自己回憶：「佛光山開山十年之後，台灣大學曾經有一位教授，邀約我到台大講說管理學。其實，我哪裡懂得管理學，可是這位教授說：『你不是把佛光山管理得井井有條嗎？所以，你能不能把佛教的管理學，跟我們講說一番呢？』」<sup>1</sup>可見有見識的學者早已好奇星雲大師管理智慧的奧秘，也因此大師曾多次獲邀分享其管理學，最後更集結成《佛教管理學》五冊。

既然星雲大師對於佛教管理學有明確的著作來表述其管理學理念，同時佛光山也是實際成功的管理學證明，可見星雲大師對佛教管理學有其獨到之處。究竟其獨到之處何在，是本文希望嘗試討論的問題。

雖然談佛教管理學的論著不少，但佛教思想與管理學之間，實有難以跨越的差異鴻溝。龔鵬程曾經對佛教義理與企業管理之間的比附提出質疑：「從論述結構上說，這只是『格義』式的類比。講講佛學，講講企業管理學，然後找到雙方

---

<sup>1</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 5。



可以比附或雷同類似之處，而說其足以相資而已，對於禪和企業管理兩個學門之基本精神及目的上的重大差異暫時懸擱不論。」<sup>2</sup>這一類論述這裡最大的問題在於，是站在世間法企業的立場上，詢問佛法能為企業經營帶來的好處。忽略了佛教管理學發生功效的場域，與一般世俗民間企業的根本差異，自然難以達成更有意義的交流。

管理學最早多應用在商業企業管理上，以謀求公司利益最大化為目標。在這樣的脈絡下，佛教義理與管理勢必產生隔閡。除了商業管理之外，非營利組織雖然不以牟利為目標，但是由人所組成的團體仍然需要管理，以便更好的朝著期推廣公益的目標成長與發展。而宗教組織屬於非營利組織中的一員，卻又有自己的獨特性。陳中獎說：「比起非營利組織，宗教組織更具有特性，即是組織內成員（僧團）是組織的操作者、也是被服務者，由於宗教組織的主要目標即是在得道或是成佛，因此，服務大眾的宗旨（利他行為）只是成佛過程的一種手段，或是說，利他即是利己。」<sup>3</sup>因此清楚認識星雲大師的管理智慧，首先要釐清其作用的場域是在佛光山道場，向外擴散到佛光會，亦即願意接受大師理念的佛光人。但即使同樣以宗教團體來比較，星雲大師所打造的佛光山體系，仍然是非常卓越傑出的存在。可見星雲大師的管理學確有其獨到之處，值得我們深入探究。

關於星雲大師的管理智慧，目前已有相關前行研究。但最具代表性的，應該是黃國清教授在 2023 年最新出版的論著《星雲人間佛教與現代管理實踐：探索性的研究》，本書從人間佛教管理學的建構談起、依序展開人間佛教與心本管理、道德領導、企業倫理、觀音彌陀管理學、管理者身心調適，最終談到星雲大師的般若智慧。此書涉及佛學義理、管理學、人文社會科學的跨學科廣度，也窺見星

<sup>2</sup> 龔鵬程：〈佛教與企業管理—現代宗教如何面對現代的方法論反思〉《宗教哲學》2 卷 2 期（1996 年 4 月），頁 20。

<sup>3</sup> 陳中獎：〈宗教治理—以佛教團體為例〉收錄於張高評主編《傳統文化與經營管理研究論文集》（台北：里仁，2009），頁 115。



雲大師在管理僧團背後蘊含的般若空智，具佛教義理的深度，實是星雲大師管理智慧的極佳詮釋。

但讀完之後，仍感覺到星雲大師的管理智慧，還有可以進一步詮釋的空間。本文在希望在黃國清教授大作的基礎上，首先嘗試解釋《佛教管理學》的論述架構，接著指出星雲大師的管理智慧還可透過管理學中的三個重要面向，亦即領導統御、組織管理、衝突管理來觀察，本文嘗試做初步的探究，期待能為日後研究者提供進一步研究的靈感。

## 二、星雲大師《佛教管理學》的論述層次

張紹勳整理目前管理的定義，做出以下歸納：「管理是指以一種有效能和有效率的方式，運用組織資源來企圖達成組織目標的一套活動和程序（Griffin, 1999）。管理（management）本身可視為一種程序（process），經由這種程序，協調組織內的資源，朝著目標方向努力工作：以求有效達成組織目標，亦是指透過他人有效完成活動的過程（Robbins, 2002）。」<sup>4</sup>也就是說，在組織當中能夠協調大眾朝著目標努力邁進，讓團隊更有效率的達成目標，就是視為管理，並非都是用企業營利的角度來衡量。以這個定義來看，星雲大師之於佛光山就是實至名歸的最佳管理者了。

星雲大師自己對管理的看法是：「所謂的管理學，不是和人鬥爭，不是和人對立，更不能我執，不能一直想著自己的利益。真正的管理學，一定要顧念到別人的立場，也要讓對方能夠接受，人我之間都能雙贏，皆大歡喜，我想這才是最為圓滿的管理。」<sup>5</sup>這樣簡單的一段話，歸納了多少苦心與智慧，其實就是凡人難

---

<sup>4</sup> 張紹勳：《管理學》，（台中市：滄海書局，2004），頁 4。

<sup>5</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 5、6。



以達成的境界。所幸《佛教管理學》五冊有更多完整詳細的事例與解說，讓我們得以一窺大師的管理智慧。

首先大師強調，想要了解甚麼是管理，就需要先認識理想的管理示範，有了學習的範本，才有可能從模仿進而達成學習的效果。為此《佛教管理學 1・經典系列》是大師從各式各樣的佛教經典中，找尋組織良好運行，共同朝著目標邁進的例子，例如《阿彌陀經》中西方極樂世界可作為環境管理的最佳模範，《地藏經》中可以看到地獄也可做為監獄、懲戒所管理的依據，《普門品》中觀世音菩薩可視為管理者的最佳榜樣，乃至《玉耶女經》的婦女管理學、《善生經》的青少年自我管理學、《維摩詰經》的社會管理學、《三世因果經》的管理學、《佛說孛經》的政治管理學、《華嚴經》善財童子五十三參的學習管理學、《十善業道經》的管理法，大至生活環境的宏觀擘劃，到國家治理，社會風氣，乃至於婦女、青少年如何管理自己的生活，讓自己提升向上，大師都一一找到經典的例子。有了這些至善至美的目標，也讓每個佛光人心中建立一個遠大但是值得不斷追尋的目標。想要達成這些目標，雖然可以從日常生活做起，但是最終需要契入無我的般若空智，才能貼近於經典的理想境界，而這正是朝著成佛之道邁進。

在《佛教管理學 2》中，他分享了建立佛光山道場，他所依據的是他從小就嫻熟的叢林制度，例如叢林語言蘊含的敬老尊賢、鐘板信號的提醒、四十八單的分工、期頭期尾的職務任期制度、請假制度等等，這些制度都是中國歷史上僧團組織運作多年的經驗傳承、智慧結晶，而好的管理者就會認真重視，並且知道每項制度的由來與意義，也才能夠根據當代的生活習慣，重新修訂成為當代能適用的教團管理辦法，事實上，對於組織管理的重視，也是星雲大師管理智慧中，過去較少被提及的面向。

在《佛教管理學 3》中，大師透過實務經驗分享他的管理經驗與智慧，在「佛光山的管理法」的章節裡，我們可以看到大師如何從他過去所繼承的叢林制度，



修改成佛光山的管理制度，我們可以看到星雲大師渡海來台，從身無長物，四處傳道弘揚佛法，慢慢透過大眾的力量開始興建道場，過程中跟政府、跟警察、跟軍隊打交道，大師發揮勇於任事、善於溝通的特質，屢屢化解了不同利益單位之間的衝突，將各方阻力轉化為助力，最後逐漸匯聚成佛光山道場的堅實基礎，當中可以看到許多大師組織管理、衝突管理的善巧方便。

星雲大師總是願意溝通協調，找出不同團體的衝突點，並且嘗試去化消紛爭，努力達成雙贏的局面，許多此社會衝突雖跟大師與佛光山沒有直接利益關係，大師總是願意承擔，溝通排解。也因此《佛教管理學 4、5》就是大師不願意看到兩岸之間的衝突，不願意看到演變到最悲慘的戰爭局面，希望透過文章，能為兩岸和諧盡一份心力，從衝突管理的角度來看，才能理解這兩冊列於佛教管理學的用意所在。

星雲大師對何謂管理的看法，較接近管理學中廣義的定義，黃國清對星雲大師的管理智慧下了很精確的註腳：「星雲大師認為佛教組織的管理法兼顧內在的啟發心靈與外在的僧制管理，其原理亦可施用於國家社會、各行各業，乃至個人的身心管理。至於實踐運用的功效如何，端觀取材者本身對佛教管理方法體悟的淺深。星雲大師所講述的管理觀念與實用模式，源自他對佛教教團與佛化事業的管理成功經驗所悟得的『管理心法』，特別著重於成功管理不可或缺的健全心靈維度及有效運行原理。」<sup>6</sup>而這樣的心得，在《佛教管理學》的編輯體例上，也可看到大師先從經典中找尋團隊理想運作的典型作為管理的目標，其下依次分享他的管理實務經驗，最終以衝突管理的兩岸系列作為收尾，給了我們很好的參考架構。

而星雲大師的佛教管理學，實際是從他的般若深智當中出發，而獲得的體會。星雲大師說：「該是我的，萬法是一個，一法即一切法；不是我的，一也是

---

<sup>6</sup> 黃國清：《星雲人間佛教與現代管理實踐：探索性的研究》（高雄：財團法人佛光山人間佛教研究院，2023），頁 92、93。





空無所有。所以，『一法即一切法』完全是看在人心量的大小，包容有多少。無論是人際間或是社會上，乃至民族和民族、國家和國家之間，如果不要對立，凡事都是『化多為一』，天下還不會太平嗎？」<sup>7</sup>他以出世間法的智慧，才能做好入世間法的管理工作，調節內外爭端，合理安排佛光山朝最有效率的方向發展，將般若空智落實在管理當中，這就是星雲大師管理學實踐的重要特色。

上述是從理論架構上來談星雲大師佛教管理學的特色，但這在黃國清教授的專著中已有更精彩的發揮。但是落實在實際的管理應用層面，本文認為還有三個面向，還有進一步探究的空間，分別是領導統御、組織管理、衝突管理。以下分別討論。

### 三、星雲大師的領導統御

星雲大師的管理智慧在他與台大副校長湯明哲教授的問答之間可以看得最透徹：

過去台灣大學副校長湯明哲訪問我，開門見山就說：「我們在家人工作，都要求要有多少假期，而且愈多愈好；都要求要有多少薪水，而且能增加更好，反倒是對於工作的成果卻不計較。相對地，我看佛光山的出家人，既不放假，也沒有薪水，每天又是那麼忙碌，但是大家都認真勤勞，甚至到了晚上加班挑燈夜戰，也毫無怨言。這一股力量究竟是從哪裡來的呢？」

我一聽，覺得沒錯，事實就是如此，便告訴他說：「社會人士在『有』裡面生活，當然希望要有假期、要有薪水、一切都要『有』；出家人在『空

<sup>7</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 20 佛教管理學 2》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 32。



無』裡生活，凡事講究無相布施、無我度生，不計較自己的利益，因為不想要假期、不想要待遇，做事就做得更熱忱，不必人家命令就會自我發心、自我精進，當然事情也就容易有成果了。」<sup>8</sup>

一般公司企業的員工是為了薪水而勞動，如果可以不用勞動白拿薪水，當然員工最盼望的情況。如何讓員工們更積極地投入工作當中，就是企業主絞盡腦汁不可得之事。看佛光山僧眾不計個人得失利益投入佛光山的事業當中，世俗的企業主自然好奇與羨慕。

佛光人與一般員工之間的不同，除了有無實際報償之外，更重要的是佛光人都有一份使命感，把利益他人當成自己的職責所在，因此利他也等於自利，自利不妨礙利他，這也是星雲大師極力推廣的理念。星雲大師說：「世間上的一切都是對待法，上下、高低、善惡、好壞、大小、男女、天地、人我……都是對待。在對待法中，彼此各有立場，容易產生對立、分別。例如夫妻本來相親相愛，因為意見不同造成爭執；朋友之間本來情同手足，因為一言不合，友誼不再。所以，世間上最公平的管理應該是自他兩利，做人處事能有自他兩利的想法，才是最為穩當的待人處世之道，畢竟教自己犧牲，讓對方得利，人難免不甘願；教對方吃虧，讓自己得利，這也不公平。」<sup>9</sup>當每位佛光人都把利他當成自利，就會在工作上認真負責的投入，做出超越世俗利益回饋的工作績效來。這種透過價值觀的培養建立，促進管理績效的狀況，也可以當前管理學中當責賦權的角度來加以詮釋。

當責是近年來日漸受到重視的管理概念。張文隆說明當責與負責的不同：「負責（Responsibility）是有義務去履行」（the obligation to perform）。當責（Accountability）是擔起責任確定該「去履行的義務」（亦即負責）是可被完成

<sup>8</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 20 佛教管理學 2》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 25、26。

<sup>9</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 20 佛教管理學 2》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 50、51。



的。」<sup>10</sup>也就是說，負責是工作責任劃分明確後，自己應該完成自己承諾的那一份責任。但當責是員工內心對於這份工作的責任歸屬，更多出一份發自內心的內在認同，更願意花更多心思，通盤思考去能確保這份「等待履行的義務」是可被完成的。星雲大師詮釋到：「最好是身教重於言教，尤其要讓屬下知道工作的目標和意義，知道事情與自己的關聯性。人有個習性，是別人的事，就會推諉敷衍；是自己的事，就很熱心熱忱。縱觀有的人在大公司裡雖然已經擔任高級職員，但是每天卻馬馬虎虎度日；有的人雖然只是開設小飯店或者擺地攤，卻每天起早待晚，認真工作，就因為他覺得『事情與我有關』，是自己的本分事，所以努力去做。」<sup>11</sup>佛光人都發自內心希望做好工作，這就是當責的體現。

由於是發自內心的願意投入，也因此當責會表現在以下五個面向上。張文隆說：

1. 當責是一種關係（relationship）是一種雙向溝通（a two-way street）
2. 當責是成果導向的（results-oriented）：不是只看輸入與產出（inputs and outputs），更要看成果（outcomes）
3. 當責需要報告（reporting）：要報告中間進度及執行與完成的成果
4. 當責重視後果（consequences）
5. 當責是要改進績效（performance）：當責的目標是要採取行動，改進績效，確定完成任務。<sup>12</sup>

佛光山道場及所從事的文化、教育、慈善事業都是出自佛光人主動發心投入，沒有金錢的報酬，甚至可以說，行善這件事本身就已經是最重要的報酬。星雲大師

---

<sup>10</sup> 張文隆：《當責》（台北縣：中國生產力，2006），頁 60。

<sup>11</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 20 佛教管理學 2》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 24。

<sup>12</sup> 張文隆：《當責》（台北縣：中國生產力，2006），頁 58、59。



談佛法管理法就談到：「佛教比起一般團體，除了具有其他管理的功能，還更有它的特色，尤其在管人、管心方面，佛法的管理有著可觀的內容。」<sup>13</sup>不管是談到四攝法、四無量心、六度、聞思修、信願行都是一種佛教徒的內心修養，安住於般若智慧當中，而後能苦人不能之苦，行人不能之行，自然發揮出無窮無盡的潛能。

雖然星雲大師所談的佛教管理法不脫佛教教理的範疇，但是卻不是每一個佛教團體都能發揮佛光山如此恢弘廣大的影響力，這是源於星雲大師人間佛教的理念，他期許佛光山的信眾不止於當個避世修行的佛教徒，而是一個積極走入人間、積極利益眾生的佛光人。星雲大師說：

佛光山初建立的時候，我就想：「如何讓佛光山成為社會大眾重視的一個地方，不只是在佛教，還要讓整個社會甚至世界，都能享受到我們啟建佛光山所要給予大家的因緣？」因此，我就提出了「四給」的主張。<sup>14</sup>

何謂「四給」？因此他定下給人信心、給人希望、給人歡喜、給人方便的四給主張，也正貼近於當責的另一個面向，「賦權」。

張文隆解釋何謂賦權：

「賦權」為英文 Empowerment 之中譯，真正含義有二。其一：上階者賦予下階者「權」，或強勢者賦予弱勢者「權」——此時之「權」偏向「權柄」（Authority）。而 Empowerment 中，Em 字首偏向 put onto，是「外加」的意思。其二：上天已賦予我「權」，自我應發揚我「權」——此時之「權」

<sup>13</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 20 佛教管理學 2》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 5。

<sup>14</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 20 佛教管理學 2》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 44。



偏向「權力」(Power)。而 Empowerment 中，Em 字首偏向 within，是「內含」的意思。<sup>15</sup>

賦權讓每個員工更積極更主動去完成工作，因此一方面需要上位的管理者下放權柄，不要處處指揮制衡，讓員工有足夠的控制主導，能把事情做好。另一方面則是員工的內在修養，相信自己有責任有能力，能夠把這件事做好。由星雲大師鼓勵每位佛光人都能投入人間佛教，以四給當成職志，那麼佛光山的企業文化當中，就不會處處號令制約，另外佛光人的心中也都把這些志業當成自己當為之事，出於自己責任感、也出於相信自己有能有權，不論主動被動，都更願意發自內心去完成這些善舉，完成之後內心的滿足感，促使他們願意持續投入佛光山事業當中，透過當責、賦權的概念，我們可以更清楚地看到星雲大師的管理智慧。

#### 四、星雲大師的組織管理

星雲大師的管理智慧，體現在循循善導佛光人將三好四給當成努力的方向，依循佛法發揮六度的菩薩行，如此自然事無不辦，能夠爆發無窮無盡的力量，完成許多善舉成就。但是台灣的佛教團體眾多，卻不是每個團體都能成就佛光山如此宏偉的事業，那代表除了在弘揚佛教教義之外，星雲大師還有其他行動，促進了佛光山的發展，在《佛教管理學》的「佛光山的管理法」，可以看到許多大師在組織管理上的重要舉措。

星雲大師雖然是佛光山的開山宗長，但是他在佛光山組織管理，貫徹「集體創作、制度領導、非佛不作、唯法所依」<sup>16</sup>的原則，佛光山是一個佛教叢林，星雲大師自幼在叢林成長，對於佛教道場的職務分工，自然耳濡目染耳熟能詳，佛

<sup>15</sup> 張文隆：《賦權：當責式管理的延伸實踐》（台北市：商周文化，2010），頁 12。

<sup>16</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 251 貧僧有話要說 2》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 336。



光山的工作分配也仍然是依循古法來制定。但實際運作上，佛光山的所有事務決議都是採取開會共識協商。星雲大師說：「共識是成功管理的首部曲。雖然佛光山是我一手創建的，但是為了讓僧團凝聚共識、上下一心，我寧可花費時間來回協商，用開會和大家商討研究，讓大眾參與決策，不用命令的方式斷然決定。對於開會的管理，我提出『凡事要有三階段』，第一階段怎麼做、第二階段怎麼做、第三階段怎麼做，讓大眾在會議上能夠達成共識，擬訂出階段性目標。」<sup>17</sup>這種僧團共識決定的決策，讓僧團大眾的方案都能有提出的管道，對於事情思考的面向也更加周到，唯一要承擔的就是曠日廢時的會議，以求取得僧團共識的過程，但是大師內心知道，這種共識決之可貴，遠比眼前的效率更重要。這樣的好處是讓佛光山僧團上下都知道佛光山並非宗長一人決定，僧團的每個人都有背負佛光山發展的權力與責任。這一點除了跟上述當責賦權息息相關，也避免了宗教團體時常成為宗長一人決定的問題。陳中獎觀察台灣宗教組織所施行的治理，往往容易出現決策制度不明確、績效評估不夠客觀與具體、治理資訊不夠透明、方向偏離佛教教義等問題。<sup>18</sup>而這些問題往往來自於其開創的宗教領袖個人魅力領導帶來的後果。

星雲大師對這種狀況有先見之明，因此他的個人行事始終堅持無私從眾。

我是最反對一對一的來往，因為有了一對一，就會失去了大眾，假如說，能夠以大眾為對象，就會擁有更多、擁有更大。因此，我最近在練習一筆字的時候，很歡喜寫「我在眾中」……但是每逢吃飯，我的餐桌上都幾十個人，也不曉得從哪裡臨時跑來的。我都來者不拒，去者我也不留，就是這麼自由瀟灑。……甚至我睡覺的地方，一張沙發旁邊，都有人在那裡講

<sup>17</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 197。

<sup>18</sup> 陳中獎：〈宗教治理—以佛教團體為例〉收錄於張高評主編《傳統文化與經營管理研究論文集》（台北市：里仁，2009），頁 122、129。



話，都有人在那裡議論，我也不管，我還是睡我的。我走路時，也從來沒有說跟哪個人散步談心，我沒有散步的時間。<sup>19</sup>

除了自己完全體現從眾沒有分別待遇的生活方式之外，在佛光山的組織管理中，他也一再重申不准竄竊、不蓄私有、不開小灶的規定，星雲大師與所有僧團上下都一視同仁，在組織管理上追求不能有私我的差異對待，追求無我付出，明白表示出佛光山是大家的道場，絕非任何人所私有。

這種無私無我的生活態度及對佛光山組織管理的要求，讓佛光山的管理最大限度避免了台灣宗教團體治理時常發生的弊病。陳中獎：「宗教治理的精髓部分（essence）亦即在決策的過程（程序）透明化、公開化、有充分的機會讓利害關係者參與討論，核心分子願意包容對方，有耐心聽取不同的意見，甚至是反對意見。越民主的結構資訊會越透明，決策也會容易被接受。施政透明化必須透過更多人的參與，方能實現，世俗人是善嫉妒的，狐疑的，參與可以解除彼此的猜忌，可以增強互信。」<sup>20</sup>星雲大師不但設計了佛光山的管理制度，也極力維護制度的公平運作，讓個人的影響減到最低。

除了自己無私從眾奉公，凡事由僧團會議公決之外，星雲大師還設計了許多組織管理的創新設計，例如有意願出家的居士，有家庭之累，星雲大師創辦育幼院來幫忙照顧兒童。另外還設計了佛光親屬會：

為了讓佛門親家了解子女出家後的學習情況，傳燈會每兩年舉辦一次「佛光親屬會」，就是「親屬相會」的意思。因為父母對於出家子女難免會掛

---

<sup>19</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 187、188。

<sup>20</sup> 陳中獎：〈宗教治理—以佛教團體為例〉收錄於張高評主編《傳統文化與經營管理研究論文集》（台北市：里仁，2009），頁 119。



念，藉此機會，邀請他們到寺院裡來與子女相聚，了解孩子的生活狀況、未來前途發展等等，當他們看到兒女過得安心、幸福之後，大部分的父母就不再掛念了。<sup>21</sup>

站在人性的立場上，組織這種活動，能大大減輕俗家父母的思念之苦，當然也減輕衝突爭議。另外面對僧團內部有爭議的問題，星雲大師也設立了僧伽法庭，如果有爭執，「雙方當事人各自找五個人幫忙辯護，兩方合計就有十個人，此外，常住的宗委會也派遣五個公證人，這樣就有十五個人，可以開庭審議誰是誰非。」<sup>22</sup>等於透過委員會的機制來審議是非，最大化避免徇私的判決。此外星雲大師對於性別平等、退休制度等設置，都是非常超越時代，非常人性化的思考，真正做到讓佛光山向一個大家庭一樣，也讓僧俗二眾都更願意為這個道場奉獻服務。

綜合來說，星雲大師將佛光山僧團的組織規劃成完全集體討論決定的體系，最大化避免獨斷的決策，這能讓組織避免偏見，運行長久。其次星雲大師參考過去叢林的組織規範，卻又能觀照當代生活的需求，貼心細心的設置各種組織結構，讓所有佛光人獲得最安心的生活環境，進而能放心修行與服務，這都是星雲大師的組織管理巧妙之處。黃國清歸納星雲大師的管理學之妙：「最高管理學是在具備正確決斷的管理智能及處理好，各項事務的管理技能之外，還能讓被管理者心悅誠服地接受領導，主動自覺地盡好自身的職責，並能與他人展開充分的協調合作，管理者因此還應對眾人存有無私之愛，站在他人立場來同情思考，為人公正尚義而能從組織總體利益著想，使管理者與被管理者和合成為一個整體，同心同德其創事業組織的卓越營運成效」<sup>23</sup>從星雲大師的組織管理措施上當中，的確能

<sup>21</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 18 佛法真義 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 233。

<sup>22</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 207。

<sup>23</sup> 黃國清：《星雲人間佛教與現代管理實踐：探索性的研究》（高雄市：財團法人佛光山人間佛教研究院，2023），頁 98、99。





看到星雲大師對佛光人的無私之愛。星雲大師在這些組織管理上的巧思安排，實則非常值得管理學專業學者進一步挖掘研究。

## 五、星雲大師的衝突管理

星雲大師管理智慧中，另一個過去較少被人討論的重要項目是衝突管理。

只要是人所組成的組織，就難免會有基於不同利益的衝突。員工與老闆之間會為了工資而衝突，不同部門之間，會為了不同取向的績效，為了競爭有限的資源而衝突，甚至於社會上不同群體，乃至於國際之間，往往都會因為各自的核心利益而引發衝突，乃至於發生犯罪與戰爭。

因此，在管理學當中，如何面對衝突，調解衝突，就是不可或缺的一環。而這正是星雲大師管理哲學當中相當醒目精彩的一部分。星雲大師自己回顧道說：「現在回想起來，在這幾十年當中，這許多政要人物，尤其他們之間的紛爭，我也幫助過他們排難解紛，言歸於好，因此，我覺得倒有一些貢獻」<sup>24</sup>就是一個很好的例子。

在一般的觀念中，我們總會覺得衝突是危險需要避免的。管理學者便曾指出我們對衝突常見的五種普遍誤解，分別是：

1. 聽任衝突自然發展，衝突便會自生自滅。
2. 正視一個問題或某個人總是令人不愉快的。
3. 組織中存在衝突是管理者無能的表現。
4. 職員之間的衝突表明他們對組織漠不關心。
5. 生氣總是消極且有破壞性的。<sup>25</sup>

<sup>24</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 59、60。

<sup>25</sup> 培格·派克著、譚詩詩譯：《衝突是雙贏的開始》（臺北市：新苗文化，2001），頁 14。



從這些誤解當中就可以知道，衝突是不可避免，必然會出現。以佛教的道理來說，不僅是基於利益，人只要有分別心，就會有衝突。既然凡人不離分別心，必然有衝突，那麼我們就不該用排斥、憤怒的態度試圖無視衝突，相反的，應該透過佛法的智慧正面來積極化解。因此星雲大師說：

世間上，減少「兩個」的對峙，只有「一個」，每一個人都是我的兄弟姊妹，都是我的國家、我的同胞，統統都是我的，真有這樣的想法，也會減少衝突。從都不是我的，無我相、無人相、無眾生相、無壽者相，也會減少衝突。能夠把有無都擺在一邊，在有無之外，還會有什麼衝突呢？<sup>26</sup>

事實上，管理學者已經從許多案例當中，歸納出這樣的結論。如果我們能夠正確的面對衝突，給予好的回應。在消彌衝突之後，會為組織帶來「動機增強、問題或解決方案得到強化、群體的凝聚力、對現實的調整、增加知識與技能、強化創造力、促進目標的實現、激勵成長等積極影響」<sup>27</sup>的正面影響。

目前在管理學領域中，將衝突可分為人內在的衝突與外在衝突，關於人如何消解內在衝突，提升動機與持續投入的動力，正是佛法著力之處。而人的外在衝突落實在管理實務上，就變成組織管理的重要課題。張國雄解釋：「組織衝突（organizational conflict）是指組織內各部門間、主管與部屬間、或同事間、當一方知覺到另一方所從事的行動會妨礙其目標之達成時，所引起的緊張關係，可分為人際衝突、部門內衝突、部門間衝突、及組織間衝突。」<sup>28</sup>星雲大師一直苦口婆心宣揚佛法，除了幫助人們消除內在的衝突之外，對外他也苦口婆心的不斷嘗試化解社會上課各式各樣的衝突。

<sup>26</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 158 迷悟之間 7》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 127。

<sup>27</sup> 培格·派克著、譚詩詩譯：《衝突是雙贏的開始》（臺北市：新苗文化，2001），頁 12、13。

<sup>28</sup> 張國雄：《管理學：挑戰與新思維》（臺北市：雙葉書廊，2013），頁 333。



在星雲大師一生弘法的旅程中，從台灣緊張肅殺的戒嚴時期，一路走到今日開化民主的時代，他始終堅持為了弘揚佛法的立場，積極勇敢地去也跟社會不同的組織單位接觸，不放過各種弘法的機會。在此過程中，就難免會有不同單位之間，因為利益牴觸而引發衝突。而星雲大師的管理智慧就體現在，他能夠運用佛法的智慧，協調不同組織單位之間，找到各取所需的平衡之道。例如在他早期弘法的時候，在高雄的道場壽山寺因為樓高而被軍方要求拆除：

壽山寺樓高五層，最高的一層像亭蓋的樣貌，表示是宗教的建築物。沒想到建好之後，位於壽山公園上的本部——高雄要塞司令部，忽然發了公文給高雄市政府，要壽山寺拆除第四層和第五層的建築，原因是樓層超高，妨礙他們對海上目標的監視。那時候，軍方的意見被視為第一，民間的任何陳情，在軍方的「軍事第一」之下，是沒有什麼理由可說的，只能遵照軍方的意見，毫無轉圜的餘地。所以，這一道拆除壽山寺的公文，對我們來說真是如晴天霹靂，讓信徒驚慌無措。大家就說要聯合到市政府去請願，我說：「不要緊，我來！」<sup>29</sup>

大師曾經因為僧侶身分被政府懷疑過、監禁過，但是他並不因為這樣的經歷而害怕恐懼，因此排斥與軍方溝通協調。相反的，星雲大師勇於出面承擔面對，終於合情合理的勸說之下，讓軍方撤回拆除的命令。

又例如他早年宜蘭弘法的階段，蘭陽女中捲入白色恐怖的案件，宜蘭念佛會中的李新桃女士在蘭陽女中服務也被波及，被日夜審問折磨得不成人形。但大師也不顧慮自己的安危，勇於為無辜被牽連的佛子求情請命，終於求得一線生機。<sup>30</sup>

<sup>29</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 86。

<sup>30</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 92、93。



又例如有一位陳秀平先生，因為身上有通緝犯的名片而被懷疑，日夜騷擾不得安寧。最後還好有星雲大師巧妙的居中溝通協調，終於讓警方放棄。諸如此類的例子，在《佛教管理學》五冊當中非常多見。星雲大師自己說：

當管理上出現了癥結，得先找到癥結所在，要有化解的方法，才能解決問題。好比門鎖，必須要用某一種鑰匙，才能打開某一種的鎖。因此，要針對問題對症下藥，這有時候需要一點因緣，有時候需要一點時間，有時候需要一點人事。我在解決問題的管理上，從來沒有花費過金錢，都是運用智慧解決，想辦法解決，這在管理學上應該是很重要的學問。<sup>31</sup>

由此可見，星雲大師面對衝突的管理哲學，並不能一概而論，需要依照不同衝突的屬性，衝突雙方的利益關係，做出最好的行動方針提供給雙方，這需要建立在自己無私的立場，其次則是不被定見常見所束縛的般若智慧，二者結合之下，造就了星雲大師多年來消化各種衝突，留下許多美好的緣分與成就。

星雲大師多年來與軍方、與警察都有多次溝通衝突的例證。值得反思的是，並不是每一次的衝突溝通，都能夠獲得有利於佛光山的結果，我們在佛教管理學中，也可以看到許多事例，是大師聽完雙方利益衝突的關鍵點之後，知道對方的苦衷，願意設身處地為對方設想，最終放棄了自己的主張：

我記得也是在民國四十五年（一九五六）左右，在宜蘭為了慶祝佛誕節，要舉行佛誕遊行，我希望打響佛教的名號。不過，我想遊行事關重大，還是到警察局去申報一下，因此我親自到警察局拜訪了局長。局長一聽到我要申請遊行，他回答說：「糟糕！你不來申請的話，還可以遊行；現在你

---

<sup>31</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 95。



一來正式申請，戒嚴期中，我哪裡敢准許你遊行呢？所以，你不能遊行，不能集眾。」我說：「很多人死了之後，送葬的人都在遊行，那他們都可以啊！」他說：「他們沒有申請，在街上走一下就算了。」我說：「那我現在也在街上走一走，不就算了嘛。」他說：「不行，你已經給我知道、已經申請了，我不能答應。」我覺得我確實有不周全的地方，只得打消了佛誕遊行的念頭。<sup>32</sup>

佛誕遊行並沒有不良動機，只是單純為了弘揚佛法而舉辦，但是在戒嚴時期當中，主事者不敢承擔責任也無可厚非，星雲大師則是能站在對方立場思考，願意放棄自己的主張，退一步取得彼此最大的利益，這其實也需要調解者具備契入空性般若智慧，才能安心於進退。

除了調解佛光山弘法過程中無可避免的衝突，星雲大師也積極調解無關乎佛光山與弘法，來自社會上，不同單位、不同組織之間的衝突，這些衝突雖然可能與佛光山的利益沒有關聯，大師只要看到有衝突，雖然事不關己，但仍慈悲不願眼見雙方兩敗俱傷，往往也積極介入，勇於嘗試協調，包含政治人物的競選衝突，包括軍方與大樹地區用水爭議等等。從這個角度來看，才能夠理解《佛教管理學》第 22、23 冊當中，一系列勸和兩岸之間的倡議，正是因為星雲大師眼見兩岸之間歧見積累，衝突日漸加深。大師一如既往，不願意沉默坐視衝突日漸擴大，才會透過一系列的文章，希望勸兩岸人民能夠運用佛教的智慧，化解歧見，消融衝突。雖然由於事涉兩岸，關係的人數太多，牽涉的範圍廣度太大，國際間涉及的問題糾葛太深，這樣多重利益糾葛，使得兩岸問題難因大師的勸告就能化解，但是大師明知不可為而為之，也是其慈悲心的明證。

---

<sup>32</sup> 星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》（高雄市：佛光出版社，2017），頁 98。



## 六、結語

本文嘗試透過領導統御、組織管理、衝突管理三個面向來詮釋星雲大師的管理智慧。星雲大師提出人間佛教的主張，鼓勵佛光山的信眾當積極走入人間、積極利益眾生的佛光人，將助人行善內化為行事的動機，這管理學中當責賦權的概念有異曲同工之妙。在組織管理的面向上，星雲大師一方面沿用古代叢林的組織體制，另一方面又依據當代生活的需求，改造佛光山的組織架構，並且透過自身無私無我的行動，以及僧團會議共決的方式，來保障其組織管理能跳脫宗教團體常見的個人決策弊病，使其能長久發展。最終，星雲大師在衝突管理上有過人之處，除了積極調解佛光山內部的各種人事組織的衝突，心心念念寫入最後的叮嚀當中，而對外也一直努力化解軍方、政府、警察等不同組織與佛光山的衝突。最終星雲大師連於自己與佛光山不相關的衝突也盡心盡力化解，最終佛教管理學的兩岸系列，就是他嘗試化解衝突的體現。

透過上述三個面向，讓我們能更進一步體會到星雲大師的管理智慧的恢弘浩瀚，受限於筆者學力與見識，無法做更進一步的探究，也期待後進學者能對星雲大師的管理智慧有更深入與更精彩的闡述。

## 七、參考資料

### (一) 專書

星雲大師：《星雲大師全集 19 佛教管理學 1》，高雄市：佛光出版社，2017。

星雲大師：《星雲大師全集 20 佛教管理學 2》，高雄市：佛光出版社，2017。

星雲大師：《星雲大師全集 21 佛教管理學 3》，高雄市：佛光出版社，2017。



- 星雲大師：《星雲大師全集 22 佛教管理學 4》，高雄市：佛光出版社，2017。
- 星雲大師：《星雲大師全集 23 佛教管理學 5》，高雄市：佛光出版社，2017。
- 星雲大師：《星雲大師全集 158 迷悟之間 7》，高雄市：佛光出版社，2017。
- 星雲大師：《星雲大師全集 251 貧僧有話要說 2》，高雄市：佛光出版社，2017。
- 張高評主編：《傳統文化與經營管理研究論文集》，台北市：里仁，2009。
- 張紹勳：《管理學》，台中市：滄海書局，2004。
- 黃國清：《星雲人間佛教與現代管理實踐：探索性的研究》，高雄：財團法人佛光山人間佛教研究院，2023。
- 張文隆：《當責》，台北縣：中國生產力，2006。
- 張文隆：《賦權：當責式管理的延伸實踐》，台北市：商周文化，2010。
- 培格·派克著、譚詩詩譯：《衝突是雙贏的開始》，臺北市：新苗文化，2001。
- 張國雄：《管理學：挑戰與新思維》，臺北市：雙葉書廊，2013，頁 333。

## （二）期刊論文

- 龔鵬程：〈佛教與企業管理—現代宗教如何面對現代的方法論反思〉，《宗教哲學》2 卷 2 期，1996 年 4 月，頁 20。

