

星雲大師的觀音管理與彌陀管理的 原理與應用

黃國清

南華大學宗教學研究所所長兼副教授

中文摘要

管理學重理智與實效，佛學探究超世間真理，佛教能否運用於經營管理，帶來管理能力提升，是值得探究的跨學科課題。星雲大師深入佛教法義，並有豐富管理經驗，提出以佛教為本的「最高管理學」，論說整合佛學與管理學的理念與方案。他特別標舉「觀音管理」與「彌陀管理」，有其深刻洞察，可為管理界提供啟發。「觀音管理」強調管理者開發智慧、慈悲、勇猛等卓越能力，以做好管理職能；「彌陀管理」關注管理者與全體成員將自身潛能做最適發用，密切統合，達致最高管理成效。兩者具貫通的意義，都在指導管理者提升心靈潛力，晉升到最高管理境界。

關鍵字：星雲大師 人間佛教 觀音管理 彌陀管理 最高管理學



Venerable Master Hsing Yun's Theory and Application of Avalokitesvara and Amitabha's Models of Management

Huang Kuo-Ching

Director and Associate Professor, Institute of Religious Studies, Nanhua University

Abstract

While Management Studies emphasizes rationality and practicality, Buddhist Studies investigates the supramundane truth. So whether or not Buddhism can be used in management and improve its capabilities is an interdisciplinary question worth investigating. Venerable Master Hsing Yun is deeply proficient in understanding Buddhism while also having extensive experience in management. He proposed the “Greatest Management Studies” based in Buddhism, which discusses the concepts and cases of integrating Buddhist Studies with Management Studies. The “Avalokitesvara’s Model of Management” and “Amitabha’s Model of Management” that he proposes is of deep insight and can provide inspiration for the world of management. Avalokitesvara’s Model of Management emphasizes managers giving rise to outstanding capabilities such as wisdom, compassion, and courage to perform well. Amitabha’s Model of Management focuses on managers and staff pushing themselves to do what is most necessary and integrative to reach the greatest results. The two have overlapping meanings, as they both teach managers to improve their spiritual ability to ascend to the greatest heights of managerial ability.

Keywords: Venerable Master Hsing Yun, Humanistic Buddhism, Avalokitesvara’s Model of Management, Amitabha’s Model of Management, greatest management studies

一、前言

星雲大師在其佛教管理論述當中，多次提及「觀世音的管理學」（觀音管理）與「阿彌陀佛的管理學」（彌陀管理）的概念，佛學與管理學是差異相當大的學術領域，兩者之間究竟可以是什麼樣的結合關係？是透過當前受到歡迎的管理學作為管道來推廣佛學的一種策略性運用？還是佛學與管理學確實能夠做有機的整合，前者能為後者的效能提升提供啟發與指導？

觀音法門與彌陀法門是在中國佛教圈中流通廣泛的佛教修學方法，自古即有「家家觀世音，戶戶阿彌陀」¹的美談。觀音法門主要有持念菩薩聖號、讀誦觀音經典，及禮拜大悲懺法等；彌陀法門包括念佛憶佛、發願回向、誦念經典、禮佛拜懺等，是傾向信仰性的他力加持行法，與講求理性、效果導向的管理學似乎難以連上關係。在這點上，或許就表現出星雲大師的創意見解，他於觀音法門與彌陀法門具有深度修學領悟，加上對佛教組織的管理實務擁有豐厚經驗，以及對為人處事道理的深刻體悟，從而提出兩者的整合之道。這是開展「人間佛教管理學」值得研究的課題。

本文嘗試通過星雲大師的相關著述，歸納其觀音法門與彌陀法門的教理特點，探索他將哪些佛教的義理與實踐要素帶入對經營管理的理論思惟，及提出何種實務應用的具體指導。本文的研究進路置放在文本詮釋的層面，綜合統整星雲大師的佛教論述，給出體系性的深入詮解。另外，考察星雲大師著作中關於成功管理的示導，探索它們與觀音管理和彌陀管理的意義聯結。研究結果有助於呈現星雲大師的管理觀點，亦可作為相關實證研究的參考文獻。

1. 如南宋·普濟撰《五燈會元》卷16「福州大中德隆海印禪師」下言：「上堂：平旦寅曉何人？處處彌陀佛，家家觀世音。月裏麒麟看北斗，向陽棹子一邊青。」見《新纂卍續藏》第80冊，頁339下。



二、觀音菩薩管理法

漢傳佛教圈中最为通行的觀音經典，是由《妙法蓮華經》抽出單獨流通的《觀世音菩薩普門品》（下簡稱《普門品》），及講述般若空義的《般若波羅蜜多心經》（下簡稱《心經》）。早在 1953 年，星雲大師即翻譯了日人森下大圓所作的《觀世音菩薩普門品講話》，對內文有所刪修潤增，以適應中文讀者的閱讀習慣。星雲大師另有幾篇以觀世音菩薩為主題的文稿，匯聚為「慈眼視眾生，觀音妙智力」，收入《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》（下簡稱《人海慈航》）一書的上卷，而以《觀世音菩薩普門品講話》為下卷。² 這本書是探研星雲大師之觀音思想與實踐的最主要著作。至於闡釋《心經》的專著，則有《般若心經的生活觀》³與《星雲大師《心經》五講》⁴兩書。以上幾種著作是理解星雲大師的觀音法門的核心資料，再輔以星雲大師的其他著述。

（一）觀音管理的原理

星雲大師對於「管理」的界定，非局限於營利企業與非營利機構的財務、人事、行銷、生產等功能性管理活動，更延伸到其他層面，諸如：「身體的管理」，身體的自我管理，使達於均衡狀態；「心理的管理」，能控制自己的心，不受煩惱牽引；「情緒的管理」，管理好自己的情緒，使自他安和；「因果的管理」，了知因果規律，種善因不種惡因。

廣義的管理在於將工作、身心與人生等各向度處理妥善，帶來個人、家庭、企業、社會、國家，乃至世界各層級的高度秩序運作。星雲大師認為當

2. 星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》，台北：有鹿文化，2011 年。

3. 星雲大師：《般若心經的生活觀》，台北：有鹿文化，2010 年。

4. 星雲大師：《星雲大師《心經》五講》，上海：上海人民出版社，2010 年。

前人類世界問題橫生，嚴重失序，單靠政治、法律和軍警不足以維持社會的倫理道德與安寧秩序，如果人人都有宗教信仰，歸依諸佛菩薩，明了並信受因果報應的道理，將會是社會安定最大的力量。管理講求先管理好自己，一切事務自然能夠循序漸進地趨向有序狀態。他在佛教的浩瀚教法中選出了觀音法門，作為佛教管理學的參考座標：「觀世音菩薩無非是最好的管理專家，因此，管理的開始，要從皈依信仰觀世音菩薩，明白善惡因果開始，乃至學做觀世音菩薩，才能創造真正富而好禮、安和樂利的群體社會。」⁵

小自個人、企業的管理，大至社會、國家的治理，佛教提供了優良豐富的資源。問題是佛教典籍卷帙浩繁，實踐法門多種多樣，專業的佛教宗教師尚且深入不易，何況是一般業餘學佛人士！星雲大師利用「觀音管理」這個概念來凝聚佛教管理修鍊的焦點，可說是一種善巧方便，以「觀音」來匯聚有關的佛教教理與行法，讓有興趣的初修者取得入手途徑，久習者亦可從中獲得啟發，思惟如何將觀音法門運用在管理情境當中。

星雲大師所追求的理想管理模式，是規劃出合宜永續的計畫，設計良好可行的制度，團體中每個成員自覺自發，都落實好自我的管理，恪盡自身的職責，發揮個人的長才，團結合作來達成組織整體的任務。他說：

我並沒有什麼高深的管理法則：管理人，我倡導法治、人治、無為而治，因為最好的管理，莫過於自己內心的管理。⁶

卓越的管理者不只要擁有專業知識，嫻熟管理技能，累積豐富經驗，還

5. 以上論述與引文參見星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》，台北：有鹿文化，2011年，頁94-96。星雲大師在另一篇〈管理學〉的文章中亦提到財務、人事、身體、心理、情緒、因果六大管理。見星雲大師：《另類的財富》，上海：上海書店出版社，2009年，頁188-189。

6. 星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》，台北：有鹿文化，2011年，頁97。



須具備高端的待人處事智慧與高尚的人格美德。星雲大師將領導人分成四等，其中「上等領導」是能「盡他之智」，讓每個團隊成員的智慧、才智、力量都發揮出來。比起上等領導更進一層的「高等領導」則要能「盡眾之有」，讓所有追隨者都全身心地奉獻其智慧與能力，大家群策群力、群心交心。⁷ 高等領導者不僅能令部屬奉獻智慧與才力，更將他們統合為一個協作無間的整體，達致最好的團隊合作成效。這是法治、人治、無為而治的綜合效應，而管理好自心實居於核心的位置。

星雲大師觀察到善為一個領導人應合乎四點要求：第一，「待人和平有禮」，有禮謙和，平易近人，讓屬下自然產生尊敬之心。第二，「處事要精簡有道」，化繁為簡，不流於繁瑣囉嗦，使自己的原則方針易為追隨者清楚了解。第三，「論理要中道有分」，抓穩事業體的理念目標，持之以正，中道行事，不偏失大方向。第四，「領導要融和有義」，統理大眾需有容人雅量，寬大和眾，有情有義，忠信為人，讓人自願追隨。⁸ 或許因為如此，星雲大師特別推崇觀世音菩薩所啟示的卓越管理法：

觀世音菩薩慈悲圓融的管理法，是最值得參考的管理法。

和合無諍，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，就是觀世音菩薩圓融無礙的管理法。⁹

以觀世音菩薩慈悲與智慧的圓通無礙境界，作為人格修養的效法對象及管理能力的終極典範，由念觀音而學觀音，培植良善利人的寬闊器量，受到部屬的敬重追隨及樂意奉獻，有助優秀的管理者推進到高等的領導者。觀世

7. 星雲大師：《星雲法語 8·成功的條件》，台北：香海文化，2007年，頁 84-86。

8. 同註 7，頁 87-90。

9. 同註 6，頁 97。

音菩薩廣為人所知，接受度甚高，發揚菩薩的精神與人格，將其作為管理者修鍊的參考指標，頗適用於正面管理能量的養成。

具體而言，吾人效法觀世音菩薩的精神所應涵育的心靈品質為何？這個問題可以不就宗教信仰的視角來思考，而是基於對觀世音菩薩之偉大人格的景仰，進而思惟其中所含攝的優質精神品質與成辦事業能力，通過實踐尋求自心與菩薩心的平等合一。《觀世音菩薩普門品講話》有段話說：

如欲求清淨智慧，以誠心誠意禮拜觀世音，通達觀世音所通達的諸法實相之理，把這個尊敬確信建立起來，即能得到圓滿的真智、平等的大慈悲。如果欲得大慈悲，常常以觀世音的心為心，永不遠離的精進下去，自然會生起受人尊敬的慈悲心。如果身口意合而為一的禮拜供養，則觀世音也就不會離開自己。在一心稱念觀世音的時候，天地萬物成為一位觀世音，自己與觀世音之間沒有區別，沒有障礙，當此之時，觀世音的大智慧、大慈悲、大勇猛，在自己也能顯現了。¹⁰

一位成功領導人須保有高遠的心志、圓熟的人格、超群的智慧與優異的能力，更可憑藉觀音法門的不斷精進以擴充心靈的寬廣與融達，贏得追隨者的高度敬重與全心奉獻。為了消除宗教信仰的局限，以求擴大觀音管理法的應用範圍，或可將引文中的禮拜供養、一心稱念，轉換為景仰效法、保有真心。觀音管理實踐的重心，是要學習觀音菩薩的圓融智慧、平等慈悲與廣大能力，由上等領導晉升到高等領導。

觀音管理學可先擺脫宗教信仰的意涵，純粹將觀世音菩薩的圓滿精神人

10. 森下大圓著，星雲大師譯：《觀世音菩薩普門品講話》；星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》下卷，台北：有鹿文化，2011年，頁197。



格作為修學典範，在具備管理能力與處世經驗之後，更趨向人格精神的完滿，由此不斷提升管理的精神境界。星雲大師在《另類的財富》一書中提出「人生十勝」：

1. 「誠信篤實者勝」：做人處事以誠待人，信用平實，能提高自己的人格，受人敬重。
2. 「勤勞服務者勝」：講究服務，令人滿意，贏得信賴與好感。
3. 「謙虛有禮者勝」：謙虛有禮者能獲人欣賞，在做人方面取得成功。
4. 「仁慈友愛者勝」：性格仁慈，待人友愛，如暖陽春風，受人歡迎與尊敬。
5. 「喜捨待人者勝」：歡喜布施，面帶笑容，語言讚美，可獲得他人好感。
6. 「大公無私者勝」：處事公正無私，甚至因公忘私，必能樹立威望，博得人敬。
7. 「恆心堅忍者勝」：做事情持有恆心，遇困難堅忍不移，最終必獲勝利。
8. 「圓融寬厚者勝」：具備圓融的性格，寬厚的器量，獲人好感，勝出同儕。
9. 「勇於負責者勝」：擁有責任感與承擔力，受人敬愛與推崇，甚能得人重用。
10. 「信仰有道者勝」：在宗教信仰裡表現出崇高的道德、人格，在人群中受人尊敬，對立身處世、創業做人會有正面作用。¹¹

11. 星雲大師：《另類的財富》，上海：上海書店出版社，2009年，頁163-164。

以上十點做人成功之道，若加以歸納，大公無私、圓融寬厚、謙虛有禮、信仰有道四項可視為智慧（般若）面向；仁慈友愛、喜捨待人屬於慈悲面向；誠信篤實、勤勞服務、恆心堅忍、勇於負責四項可歸屬於精進勇毅的向度，相應於觀音菩薩的大智慧、大慈悲、大勇猛，具有強盛的成事能力與攝化作用。換言之，觀音菩薩的精神人格特質即是事業與人生的高標成功準則。

除了《普門品》之外，《心經》也是了解觀世音菩薩之精神人格的重要經典，特別是在智慧的層面。星雲大師指出《心經》的心要有三種心：

1. 「菩提心」，上求菩提、下化眾生的偉大誓願是菩提心，是向上、向前、向善、勇猛的心志力量，讓人能夠很勇猛、很堅毅、有擔當、有力量。
2. 「大悲心」，廣闊無盡的仁慈助人之心，對他人要抱持仁義、忠誠、慈悲之心；又利於化解人際之間的冤結。
3. 「般若心」，有智慧才能了知好的、壞的、善的、惡的；具有空性智慧始能達到真正的安忍，好壞、毀譽均能安然接受，直下承擔，以般若化解一切難事。般若、慈悲、菩提三心，亦可對應到中國文化的智、仁、勇三種美德。¹²

《心經》中所教示之觀世音菩薩的高尚心靈品質，同樣以大智慧、大慈悲、大勇猛作為核心，三種心達於融通無礙，當能發揮巨大的力能，據以做好各層面的管理工作。

星雲大師對觀世音菩薩之「觀自在」意義的闡釋，從菩薩這邊來看，他是在「般若智慧」中得獲自在的菩薩，能自在無礙地洞察人間心意，救濟芸

12. 星雲大師：《星雲大師《心經》五講》，上海：上海人民出版社，2010年，頁29-34。



芸眾生的生理苦痛，解除他們心理上的憂悲苦惱。就更深層的普遍意義而言，每個人都本來具足般若智慧，但受到無明煩惱遮蔽，只要開發自心本性，以般若慧眼洞徹世間實相，保持超然的態度，超越好壞、得失、有無等兩元對立，不為金錢、感情、權勢所左右，挺立自己的尊嚴，時時觀人自在、觀事自在、觀境自在、觀心自在，如此便是觀自在。¹³管理者擁有如此的清明智慧，必然能夠決策精準、果斷明快、洞燭機先、圓融周到，將組織帶向正確長久的營運道路。

（二）觀音管理的實踐

觀世音（觀自在）菩薩在《普門品》主要顯現聞聲救苦的大慈悲形象，在《心經》中則是開示般若波羅蜜的大智慧菩薩，綜合呈現出悲智雙運的自在無礙境地，以及勇猛精進的廣利眾生事業。菩薩摩訶薩，意為志求無上圓滿佛菩提的大勇心有情，觀世音菩薩精神能為現代管理學提供何種啟發意義？星雲大師說：

每個人若要管理好自己、家庭和事業，則須具備觀世音菩薩的悲智雙運，才能做好管理的工作。有些人本身是好人，但不懂得做好事，雖具慈悲但不如法，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。觀世音菩薩是大慈悲、大智慧的化身，慈悲中具有智慧，智慧中具有慈悲，所以我們要管理自己、管理國家、管理事業，要學觀世音菩薩不僅慈悲，還要有智慧。¹⁴

結合慈悲與智慧，情與理兼顧，始能將管理工作做得更為善巧與完滿。有

13. 星雲大師：《人間佛教的戒定慧》，高雄：佛光文化，2013年，頁226-227。

14. 星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》，台北：有鹿文化，2011年，頁92。

情義而無理法則變得濫情；反之，偏重理法而欠缺情義則流於冷漠，都不算是合宜中道的管理態度。慈悲與智慧必須相輔相成，始能產生乘數的綜效。當代的學院管理訓練著重於理性分析與決策能力的養成，在處世情商、人格美德與捨執智慧等方面的教育難以有效實施，以致學生的管理潛能無法充分施展，有待進入職場社會後的持續修學。星雲大師點出智慧與慈悲是成功管理者不可或缺的素養，想要做好管理工作，智慧能力應當具足，用世間智慧處理眾多大小事務，以出世間智慧幫助心智保持清明；而與空性相融通的慈悲類同一種無私之愛，懂得從下屬、同儕、長上和顧客的立場來思考，做出良好周圓的決策品質，促成各方利益關係人之間的互利均衡。運用慈悲與智慧的管理模式，可說是學院管理訓練的重大補充，是提升管理層次的重要津梁。

星雲大師所論的佛教管理法可以補學院管理法的不足，提升管理者的總體能力，「觀音管理」是個簡單易記的觀念架構。他將「觀音管理」的核心價值概括為：「站在『人』的立場來管理，……最難管理的就是人的這一顆『心』」；「真正的管人，如果能有觀世音菩薩的慈悲，還是好管理」。¹⁵重點置放在管人要能得其心，在運用世間智慧與空性智慧之外，還須用慈悲來領導他人。當然，智慧與慈悲作為兩大核心能力，還需其他能力指標來助成。關於「觀音管理」的具體實踐方法，他分成五點說明：

1. 一心稱名

意思並非一心專意稱念觀世音菩薩聖號的佛教行法，而是強調「一心」的重要意義。「一心」教導我們必須保有「真心」，使自心與菩薩心合而為一，擁有慈悲與智慧，以真心來對待他人，他人亦會回以盛意；保持真心則不生嫉妒心，不起計較心。透過「一心」的真誠待人，有助組織凝聚成一個互惠

15. 星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》，台北：有鹿文化，2011年，頁100。



互助的共同體。保持「一心」還須學習菩薩的無畏安忍精神，能在人生經受得起種種試煉，經得起貧窮困苦、挫折打擊、批評毀謗、壓力傷害、人情冷暖、寂寞孤獨，心不動搖，決志一意地面對挑戰。種種人生挑戰開拓與豐富了管理者的心靈境界，讓他能夠勇敢無畏的挺立。星雲大師對這部分給出如下結論：「心若能『經得起』外境苦與樂、衰與榮、紛亂與和平的種種考驗，便能立足社會，安身立命。而一心，更可讓一個家族、一個公司、一個政權凝聚共識，成就繁榮盛景，這也是觀世音菩薩最好的管理『心』法。」管理者必須擁有真誠的為人之心、豐富的人生體驗、堅忍的精神意志，以領導一個團體邁向繁盛發展。¹⁶

星雲大師所歸納的「成就事業的條件」可作為此處「一心」意義的補充，分為四點：（1）「去偽存誠，信用如一」，信用、誠實，一以貫之。（2）「言語行為，內外不二」，做人必須言行合一。（3）「矢勤矢勇，貫徹始終」，具有克服困難的精神，承受挫折的意志，勇往直前，精進不懈。（4）「實事求是，腳踏實地」，不眼界過高，不自我膨脹，根據所擁有的資源與能力踏實做事。¹⁷ 管理者保有真誠為人的心，以德服人，並具有不畏困難的堅毅心志，持久努力，是做好管理工作，邁向事業成功的重要人格條件。

2. 「慈悲」的管理法

中國人之所以戶戶供奉觀世音菩薩，是因為菩薩的慈悲功德；慈悲才能走入人家，廣受世人尊重，具有降伏人心的力能。管理者應當學習觀世音菩薩的救苦救難精神，對工作夥伴施予援手，排除他的困難與憂懼，讓他能夠全心工作；協助部屬解除難題，使其心存感激而願意全力以赴。管

16. 同註 15，頁 100-104。

17. 星雲大師：《星雲法語 8·成功的條件》，台北：香海文化，2007 年，頁 106-108。

理者是通過慈悲利人來帶動他人的心，激勵與幫助屬下完成工作，其實就是在完成自己的管理任務。我們試想，一個缺乏德行，只知爭功諉過的主管，時日一久，必然無人甘願服從他的領導，¹⁸ 所以保有慈悲同理之心是長久領導之道。¹⁹

「慈悲」的基本意義是拔苦與樂，給人帶來喜樂，助人去除苦痛。星雲大師在佛光山開山之初，就將「四給」訂為佛光人的四大工作信條，頗能作為慈悲管理的良好註腳：（1）「給人信心」，關懷他人多讚歎，信心是力量的泉源，藉慈悲愛語增長他人信心，以提升別人，幫助別人。（2）「給人歡喜」，面帶笑容常問好，用語言布施、心意布施、微笑布施，讓人心生歡喜。（3）「給人希望」，言談舉止要鼓勵，人活在希望當中，給別人希望，使其生活有意義，自己的未來也由此充滿希望。（4）「給人方便」，凡事相助不推諉，幫助他人，利益他人。²⁰

「四給」的修行是常存慈悲之心，處處與人為善，既是利人，也在利己。管理者願意對部屬實行「四給」，員工必然願意長期追隨，貢獻自己的全副心力。星雲大師所言的慈悲管理，就是將「四給」運用在對員工的管理：「主管能讓下屬信服，不僅愛護員工、關懷員工，且逢人微笑、語帶讚美，凡事鼓勵，又注重員工身體健康、福利，以及未來的發展，更進一步用心改善工作的環境和品質。就員工的立場和心態衡量，還有比這些更重要的嗎？」²¹

18. 星雲大師在「做人十敗」中列有做人驕慢、性格暴戾、待人慳吝、事業私心、立身不信、不忠不義、說謊妄語等品格低下的情事。參見星雲大師：《另類的財富》，上海：上海書店出版社，2009年，頁161-162。

19. 星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》，台北：有鹿文化，2011年，頁105-106。

20. 星雲大師：《另類的財富》，上海：上海書店出版社，2009年，頁198-199。

21. 同註19，頁105。



3. 「七巧」的管理法

學習觀世音菩薩的善巧方便，善於回應諸方需求，不違逆有情的心意，走進每個人的心中，使廣大人羣心悅誠服地接受其信仰和領導。受此菩薩精神啟發，管理者須要具備「生活七巧」：說話要有技巧、做事要懂善巧、反應要能敏巧、思想要達智巧、學習要用心巧、做人要夠靈巧、凡事要會活巧。這七種善巧其實是慈悲與智慧的外在表現，管理者應當具足全方位的能力，抱持不斷學習的精神，決策時能夠明快果斷，為人處事能夠圓融周到，使整個團隊得以團結和諧，與時俱進。²²

「七巧」管理法，意謂管理者的能力要能有全方位展現，面面俱到。說話要有技巧，星雲大師說明必須注意將「態度誠懇、說話語氣、表達方式、情理兼顧、對方反應、說話時機、情境安排」等技巧存乎一心。在〈如何說話〉一文中，言及說話得當可促進人際和諧，得人信任，得人尊重，利益他人。他對說話的指導有四：要說歡喜的禪話（幽默機智之語）、誠實的真話、尊敬的美話、利人的好話。²³ 做事要懂善巧，星雲大師說，聰明的人做事有條有理，能於做事中開發智慧與獲取經驗，找出簡易、省時、有效的方法，有計畫，有組織。²⁴ 反應要能敏巧，遇事反應敏捷果斷，掌握先機。

具有明快決斷力非單指反應迅速，星雲大師對於「判斷」提供四點看法：冷靜觀察事實，不衝動決定；理性分析原因，不感情用事；廣泛參考佐證，

22. 同註 19，頁 106-108。

23. 星雲大師：《星雲法語 8·成功的條件》，台北：香海文化，2007 年，頁 322-324。

24. 星雲大師：〈做事〉，《星雲法語 8·成功的條件》，台北：香海文化，2007 年，頁 51-52。

能參考旁人意見；客觀同理思考，具超然的態度，設身處地為人著想。²⁵ 思想要達智巧，思想清楚靈活，多方設想，以助行事順通無礙，如同「觀自在」的智慧圓通。學習要用心巧，學習上須保持好奇心，無止盡地學習。

星雲大師對「學問之道」指點要能問能得，懂得發問能得教導；能聞能知，虛心受教能知道理；能思能明，不斷思考始能思想深入；能用則深，靈活運用方能產生力量。²⁶ 又關於「學習之道」，星雲大師指點要在苛刻中學寬容、冷酷中學溫情、懦弱中學勇敢、狡詐中學真誠，時時進行正向學習，窮畢生之力認真學習。²⁷ 做人要夠靈巧，每個人於其職位恰如其分地表現，並學習當一個被領導者，從中汲取實務經驗。星雲大師深悟「老二哲學」，開示新一代領導者需有謙沖為懷的個性及遠大目標的堅持，要懂得退做「老二」的重要意義，輔助主管領導，幫助屬下建功，代人承擔過失，功勞與人分享。一個團體中若有這樣的靈魂人物，必能氣氛和諧，政令通達。²⁸

至於凡事要會活巧，不故步自封，靈活運用科學方法，與時俱進。星雲大師提出工作要有效率，能事半功倍，有六個要訣：任務必須明確、資料必須精確、說明必須扼要、分析必須透澈、比較必須深入（透過與別人的優異工作模式比較以求自我改善）、建議必須具體。²⁹ 這是很精到的工作經驗與智慧分享。

25. 星雲大師：〈判斷〉，《另類的財富》，上海：上海書店出版社，2009年，頁137-138。

26. 星雲大師：〈學問之道〉，《修行在人間》，台北：香海文化，2007年，頁304-307。

27. 星雲大師：〈學習之道〉，《星雲法語1·修行在人間》，台北：香海文化，2007年，頁324-326。

28. 星雲大師：〈老二哲學〉，《星雲法語8·成功的條件》，台北：香海文化，2007年，頁418-421。

29. 星雲大師：〈工作的智慧〉，《星雲法語8·成功的條件》，台北：香海文化，2007年，頁138-141。



4. 「施無畏」的管理法

觀世音菩薩的無畏布施，幫助有情祛除恐懼，獲得身心的安穩。人間最寶貴的並非財富、名位、權勢，而是安心、歡喜，佛光山的工作信條即是：「給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便」，含有施無畏精神的踐履，努力為世間人類帶來平安與幸福。真正會做人做事的管理者，不會利用職位權勢去威嚇部屬，壓迫他去工作，而是抱持施無畏的慈悲精神，具備勇氣，領導團隊朝正確方向前進，有效指導與協助部屬解決困難及完成工作，令人樂意親近、歡喜服從，這也是最高的管理精髓。³⁰

觀世音菩薩具足大慈悲、大智慧、大神通、大無畏、大力量，能向眾生伸出利濟援手，幫助他們解決困難，讓有情得以無憂無懼。³¹ 身為主管要有勇敢承擔的精神，無畏地行所當行，為所當為，特別是遭遇危機時能夠臨危不亂，勇於面對，下屬們方能不起驚疑，安心各盡己職。雖然主管幫助部屬必須量力而為，無法像觀世音菩薩那樣施展廣大神通力，仍應具足勇氣，相信事在人為，盡心盡力，使追隨者消除不安與疑慮。³² 觀世音菩薩的精神全然是利他的，管理者當效法觀世音菩薩發起利益有情的志願，再透過觀音法門的修鍊，開發智慧、慈悲與勇氣；獲得自利以後，運用觀音管理的智慧與慈悲以幫助他人，施與他人好因好緣，令其工作順利，生活安定。³³

居上位者不可為了個人私利而犧牲下屬利益，反而應當有力量、有辦法指導與協助陷於困難的部屬，緩解他們的恐懼怯懦心理，使其生起信心，安

30. 星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》，台北：有鹿文化，2011年，頁108-110。

31. 星雲大師：〈人間佛教對應用管理的看法〉，《人間佛教當代問題座談會》中冊，台北：香海文化，2008年，頁284。

32. 同註30，頁42-43。

33. 同註30，頁54-55。

心踏實，專心做好工作，這便是施無畏的管理。³⁴ 日本經營學家稻盛和夫即主張將對員工的關愛與慈悲置放在企業經營的首位，不斷為員工謀求幸福，以正義良心幫助遭遇困難的人，給他們帶來信心，可換得員工的感恩心，為企業經營迎來成長茁壯。³⁵

5. 「學觀音」的管理法

學習觀世音菩薩，奉行慈悲的精神，致力於利益他人及健全自己，由念觀音、拜觀音，終而自己做觀音，把觀音法門的力量實踐出來。效法觀世音菩薩的管理，重在提升自我的能量，成為一個具備「慈悲力、智慧力、勇猛力」的眾生守護者，將自身的無窮潛能發揮出來。所謂的自我健全，是指透過戒、定、慧三學的內在開發，隨時隨地散發出人格成就的特殊力能。自我能夠健全，擁有菩薩的力量，則一切事情皆能成辦。³⁶

觀世音菩薩的修行境界可代表人類精神人格的完善，這須要依憑戒、定、慧三學的修習以開發每個人的內在潛能，星雲大師在《人間佛教的戒定慧》說到三學修行的目的，是為了開發佛法所說的「真如佛性」，獲得像觀自在菩薩一樣的般若智慧，以照察五蘊皆空，度越一切苦厄。人生諸苦代表在某些方面無法調和順適，包括我與物的關係、我與人關係、我與身的關係、我與心的關係、我與欲的關係、我與見（知見）的關係、我與自然的關係。洞察「自我」的虛妄性，了達本來無所得的「性空」之理，自能超越一切苦痛，於各方面獲致調和無礙。

緣起性空的般若智慧是一切智慧和智識的根本與完成，要以「佛法為

34. 星雲大師：《人海慈航：怎樣知道有觀世音菩薩》，台北：有鹿文化，2011年，頁108-110。

35. 石川康：《稻盛和夫的管理哲學》，北京：現代出版社，2016年，頁224-226。

36. 同註34，頁110-112。



體，世學為用」，廣泛學習各類知識、能力，以求利益人群。般若智慧並非談玄說妙，須在生活行儀中表現出來，成為人間慧用。透過緣起的道理了知眾生之間具有同體共生關係，懂得人與人之間的同體共生的重要意義，創造組織整體的和合共作，乃至致力於宇宙的全體和諧，這是「人間慧圓」的境界。³⁷

星雲大師在〈理想的實現〉一文說明先訂定理想，再蓄積智慧與能力，以堅毅不拔的信心去實現它，有四大要件：（1）「經驗多，自信心就大」，經驗越豐富，成功率較高，愈有自信心，越能自我肯定，成為增強實力的良性循環。（2）「信心大，節制力便強」，擁有足夠自信心，便能自我節制，走在正確軌道上，穩步朝目標邁進。（3）「節制強，能量德會足」，自我節制是心力的訓練，以發揮人類本有的巨大潛能，個人的能量與道德即會充足。（4）「能量足，理想事易成」，以堅定的決心意志，貫徹實踐自己的理想，心力強大，能量充足，實現理想並非難事。³⁸ 一個成功領導者必須具有遠大的願景，透過高度的智慧與能力及堅定的信心與意志，以帶領追隨者成辦共同目標。

此外，在〈潛力的發揮〉一文，星雲大師說明生命的較量不取決於外在的條件，而在誰能開發內在的潛能與智慧，便是人生勝利者，對此有四點指導：「追求巔峰要有精進力」；「參加比賽要有競爭力」（自覺、自發、自動地培養自己的實力）；「面對失敗要有忍辱力」；「脫穎而出要有智慧力」。³⁹ 相信系統地修習觀音法門是一種極佳的進路，以開啟自己內在強大的智慧與潛能，漸次具足像觀世音菩薩那樣的大慈悲、大智慧、大勇氣、大力量，達

37. 星雲大師：《人間佛教的戒定慧》，台北：香海文化，2007年，頁237-333。

38. 星雲大師：《星雲法語8·成功的條件》，台北：香海文化，2007年，頁377-379。

39. 同註38，頁380-383。

到管理的最高境界，實現遠大願景，成就偉大事業。

如上的「觀音管理」發自星雲大師智慧經驗的累積，具有很大的實用參考價值，絕非一種理論玄虛之談。「觀音管理」非想取代當代的專業管理訓練，而意在補足其重大的盲點與闕欠。特別是高階管理者身處激烈競爭的經營環境，面對急速變遷的巨大挑戰，必須具備適足的慈悲、智慧、勇猛力能，率領整體團隊面向永續的成長。成功的管理者擁有聰穎的才智、專業的訓練與經驗的積累，還應培養健全的人格、寬闊的胸懷與高遠的理想，不斷開啟內在的潛能，能夠整合各種人事資源，因緣和合以成就偉大的事業。星雲大師看出觀世音菩薩是最高管理境界的示範，加上他自身的實踐體驗，開示觀音管理法的具體內涵，幫助廣大人群突破事業與人生的經營瓶頸。

三、阿彌陀佛管理法

相較於觀音管理，阿彌陀佛的管理法這個概念更是令人費解。《無量壽經》講述阿彌陀佛過去世身為法藏比丘的菩薩因行時代，發起廣大無盡的菩提誓願作為經營菩薩事業的藍本，而後於久遠長劫的時間歷程當中，圓滿菩薩萬行而成就無上圓滿佛果，建立起清淨莊嚴的理想世界，讓有情在這個國度中安心修學，快速提升菩薩道的修行境地。⁴⁰

《阿彌陀經》敘說阿彌陀佛所建設的極樂世界之中，所有眾生已無一切苦痛，唯有身心的安樂；極樂世界的生活與修行環境清淨而莊嚴，鳥鳴和樹聲都在演示著佛教法義；該世界的有情們是諸善聖者的嘉美聚會，他們在修行上得以迅疾成就；佛身的光明無量、壽量無窮，接引各處世界的有緣眾生隨願往生，給予最適當的真理指導。⁴¹ 因此，眾生有緣聽聞到阿彌陀佛的名

40. 《無量壽經》卷上，《大正藏》第12冊，頁265下-269下。

41. 同註40，頁346中-348上。



號，應當發願回向往生，專意持念佛名，並廣修種種功德，以期順利轉生極樂世界，得以不受干擾、全身心地投入菩薩道修學。如此的經義內容，似未直接闡述管理的意義與方法。然而，星雲大師能自淨土經典的文句中讀出弦外之音，裡面蘊含著管理學的理想境界。應當是說他通達了佛學與管理學，能看出兩種學問的銜接點，利用彌陀淨土的相關法義來啟示當代管理實踐。

星雲大師關於淨土法門的專門著述，最完整的輯錄是在《星雲大師全集》第13冊的《談淨土法門》，裡面收有七講，包括各類淨土的介紹，而以西方彌陀淨土的解說為主，以及彌陀淨土與人間淨土的教理聯結。⁴²另外，在其他幾篇介紹管理思想的論述中，也特別言及阿彌陀佛的管理學。以上這些撰述成為探討其彌陀管理法的基本資料來源，再以其他文稿的觀點來進行補充。

（一）彌陀管理的原理

西方彌陀淨土之所以是一個淨化安樂的世界，在於一切事物均處於高度秩序的狀態，都以最和諧的方式來相互配合，成就一種至極完善的結果，這不就是管理的最適理想境界？星雲大師由此獲得啟悟，將此理念運用在人世間的管理學，他於〈最高的管理學〉說道：

像一卷《阿彌陀經》，就是阿彌陀佛的「管理學」。在他的西方極樂世界裡，不但享有優美的自然環境，富麗的亭臺樓閣，清淨的休閒娛樂，融和的群我生活；而且沒有政治的迫害，沒有惡人的干擾，沒有經濟的困境，沒有男女的佔有，沒有交通的事故，沒有生態的污染，沒有衣食的擾人，沒有老病罣礙，沒有種族的

42. 星雲大師：《星雲大師全集13·談淨土法門》，高雄：佛光出版社，2017年。

界限，沒有怨家的敵對。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」，可以說阿彌陀佛就是一個最高的管理專家，因為他能夠給人安全、給人安樂、給人安心、給人安適。⁴³

極樂淨土可說是一個極度淨化的完美國度，是全面管理的極致，一切井然有序，這是由果說因，果的圓滿必然隱含著因的圓滿。星雲大師引導我們去進行思惟的是，一個理想環境就是使所有人能於其間安居樂業、向上成長的生存空間，不見生活方面的諸種問題，沒有精神成長的各類干擾，而取徑何種管理理念與管理作為始能實現這樣的理想國度？阿彌陀佛及其極樂世界不失為探索圓滿管理之道的憑藉。

在《佛光教科書 8》第七課「佛教與管理」，將阿彌陀佛的管理法分成四個面向來進行審視：1. 在建築的管理：極樂世界注重建築的規劃，建築物要寬闊莊嚴、雄偉堂皇，配合多層重疊的美感。2. 在自然的管理：將大自然規劃得像一座美麗園林，行樹羅列，八功德水，五彩飛鳥六時鳴唱，聽聞者心淨歡喜；修道者的梵音迴盪，無環境汙染、生態失衡與各種天災，完全是莊嚴安樂的清淨世界。3. 在人群的管理：居民注重品德，互敬互重，友愛合群，無男女糾紛、暴力傷害與貪賊枉法，這是賢德善者共居的佛國淨土。4. 在社會的管理：環境當中的諸種事物自然發出五根、五力、七菩提分、八聖道分的法音，使聽聞者自然生起憶念三寶之心；其間沒有交通事故、作奸犯科，整個社會安和樂利，與其他世界親善往來。⁴⁴

相對於我們娑婆世界充滿著身心苦痛及人事與自然的問題叢生，可用極樂世界的安樂園足作為參照系統，引領學佛大眾參與這項宏大的改造計畫，

43. 星雲大師：《往事百語 2·老二哲學》，高雄：佛光文化，2002 年，頁 180。

44. 星雲大師編著：《佛光教科書 8·佛教與世學》，高雄：佛光出版社，1999 年，頁 56-57。



期待將娑婆世界建設成為人間淨土。娑婆世界是地球上最大的管理單位，吾人身處的人類世間是一處管理不善的地域，必須診斷其問題癥結，施加有效改良工程，逐步轉化穢惡國土成為清淨國度。能夠將整個娑婆世界治理完善的原理與方法，必然也能應用於各級管理單位，產生優良的管理成果。換言之，在專業管理智能與領導經驗之外，彌陀淨土佛學可作為現代管理的特殊思想資源，提供另類的管理智慧與修鍊方法。

就佛教的觀點而言，現實環境景況只是集體人心的外在體現，建設人間淨土的深層意涵是提升人類總體的心靈品質。《維摩詰所說經·佛國品》中「菩薩欲得淨土當淨其心，隨其心淨則佛土淨」這句話的教導，講述菩薩行者應先尋求自心的清淨，而後帶領有情大眾修行，以獲致集體心靈的淨化，隨著菩薩與有情們心靈淨化的程度，外在生存環境也就淨化到相應的程度。⁴⁵清淨國土是完美和諧的世界，這由全體有情的心靈淨化所實現，每個人都具有高度的智慧與道德，全在主動踐履自利利他的菩薩事業，這是阿彌陀佛無為而無不為的最高管理成效。彌陀管理的關鑰便是創造和諧共作的集體努力，星雲大師說：

《阿彌陀經》云，西方極樂世界「諸上善人，聚會一處」。之所以如此，就是因為和諧。和諧就是淨土，一家和諧，就能一家快樂；一個社區和諧，社區就能平安。⁴⁶

這種和諧不是表面上的妥協虛應，而是深層的心靈共構，源自集體的智慧修學與品格涵育，因善則果勝。這又回到最高管理便是管理好人心的前提，領導者自身具備健全的人格美德，以慈悲力、智慧力、勇猛力帶領大眾向上成長，人心管理好了，團體的問題自然獲得化解。

45. 《維摩詰所說經·佛國品》，《大正藏》第14冊，頁538上-下。

46. 星雲大師：《人間佛教何處尋》，台北：天下文化，2012年，頁40。

生存環境與工作場域的混亂現象，其根本原因在於人心沒有獲得良好適當的管理。面對此岸人類世界的巨大缺陷，星雲大師關注人間淨土的建設，倡議淨土修學不必向遙遠他方追尋佛國淨土，而要在此時此地的人類世間將清淨莊嚴實現出來，這項巨大工程離不開對人心的積極治理：

佛教的淨土是可以在人間實現，也可在現代實現的，因為《維摩詰經》說：「隨其心淨則國土淨」，意思是說，娑婆世界很髒亂、很黑暗、很動盪不安、很令人煩惱，但這一切都是我們不健全的心理所表現出來的。假如我們有健全而美好的心理建設，則未來在佛光普照下，我們的社會再也沒有階級鬥爭，沒有男女關係，眾生一律平等；沒有經濟佔有，沒有物質匱乏，人民生活逍遙；沒有惡人騷擾，沒有政治迫害，社會安定和樂，則極樂世界的一切都可以在我們的眼前實現，這個世界就可以成為人間淨土了。⁴⁷

國土的淨化原理，講求菩薩自淨其心並引導眾人淨化心靈，用福德與智慧的共同累積來建構清淨莊嚴的國土。所以彌陀管理學即是健全心靈人格的管理學，星雲大師的管理思想匯歸到最後，重點便落在心靈的管理，而且是根本的管理與最高的管理。小至家庭與企業，大至社會與國家，在具備菩薩心靈的領導者帶領之下，人人培養高尚的德行，致力心靈的美善，整體器界環境隨而轉變為和睦協調與順暢運作，以眾人的集體努力完成共同的理想目標。

彌陀淨土的高度秩序運作，在於一切事務都能隨順最高真理的規律而行，表現在時空環境中的和諧共生，個個事物各盡其能，進行最完美的搭配

47. 星雲大師：《人間佛教何處尋》，台北：天下文化，2012年，頁139。



協作。一個部門領導者欲向阿彌陀佛學習管理，必須自我提升，以具備洞悉宇宙大化的靈動睿智及感化與引領部屬參與宇宙秩序的領導能力。星雲大師領會到這番道理：

「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、立言、立功」，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。⁴⁸

這是彌陀佛學與管理學的統一層面，以佛學來指引管理學的最高理則。如前述觀音管理中所提到的，好的領導尚有「上等領導」與「高等領導」的層次之分，依循管理學的專業知能與經驗累積，讓每個員工發揮各人的智慧與才能，使部門達成績效目標，可能只算「上等領導」的層次；必須讓員工將智慧與能力全身心的奉獻出來，構成一個同心同力的協和團隊，始為最高的「高等領導」。⁴⁹

領導者在擁有專業管理知能與豐富職涯經驗的必要條件之外，進一步融入佛法面的真理智慧與倫理面的人格修為，同時也提高部屬在這方面的涵養，使管理活動向上貼近宇宙人生的真諦律動，這就是彌陀管理的精髓所在。所謂彌陀管理，要求管理者思惟彌陀淨土的秩序運作原理，提升自身與部屬的智慧與能力，共創一個全員獻身之和樂共生的組織氣候。

48. 星雲大師：《人間佛教當代問題座談會》中冊，台北：香海文化，2008年，頁299-300。

49. 星雲大師：《星雲法語8·成功的條件》，台北：香海文化，2007年，頁84-86。

（二）彌陀管理的實踐

星雲大師對整個佛光山僧團與事業體系的領導與管理，彌陀管理法可說一直發揮著指導作用。在〈最高的管理學〉中，星雲大師分享他管理佛光山這個龐大佛教教團與佛化事業群體的心得，其要義便在於促成和諧一心的「集體創作」：

有鑑於「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，上下一心。⁵⁰

這段話語是彌陀管理法實務應用的最佳註腳，成功的管理須先立定寬廣的願景及正確的目標，說服團體大眾以獲得肯認與共鳴，而後建置適切的團隊合作機制，讓每個成員都樂意奉獻其全副心力，共同匯聚成偉大事業的圓滿成辦。佛光山的管理即是一個成功個案，有研究者分析佛光山《徒眾手冊》裡所見到的管理智慧有三：1. 各級組織非常健全，宗務委員會負責訂定整體發展方針及各單位間的統籌與協調。2. 貫徹民主原則，採民主共治辦法進行管理，以求集思廣益與建立共識，分工合作及各盡所能。3. 輔之以法治，制定完備的行為準則與激勵機制，依法（健全制度）管理。此外，也鼓勵僧團大眾的進德修業，重視道業、事業、學業上的能力養成，這是重要的人力資產。⁵¹

佛光山僧眾以星雲大師為典範，有著健全制度的保障，大家不計較，精

50. 星雲大師：《往事百語 2·老二哲學》，高雄：佛光文化，1999年，頁188。

51. 劉愛成：《人生三百歲：星雲大師傳奇》，北京：東方出版社，2015年，頁266-271。



進努力，卻能生活歡喜，使忙碌的佛光山儼然成為一處人間淨土的基地。如此的管理觀點不僅應用在佛教組織，也能作為營利事業機構的借鏡。機構的高階管理者亦可抱持高遠的願景，以阿彌陀佛的完美精神人格為典範，以極樂世界的高效調和運行為藍本，嘗試在組織內部導入人間淨土的管理理念，促進組織集體人格的健全發展，以創建同體共生的和諧工作環境，帶來營運績效的升級及永續經營的鞏固。

企業領導階層必須為組織機構提出遠大的願景、規劃具挑戰性的可行目標，建置良好的組織制度與合宜的工作環境，聘僱有能力的員工並給予合理公平的待遇，再來就是領導各級員工合作達成組織的目標計畫。星雲大師一向將人心的管理，看作從有效管理跳躍到卓越管理的關鍵因素。管理者可用制度規定與激勵方案帶起員工的工作效率，卻不一定能達致讓員工全心奉獻的集體協作。星雲大師點出癥結所在，是每個人在思想、見解、習性方面的差異，難免不調和；在機關、公司和工廠上班，與人共事，於工作上的分工協調也會產生磨擦。因此，應該加強人際之間的溝通、交流，增進諒解、同情、友愛、互助，消弭緊張誤會，促進團結合作。⁵² 特別是管理階層，如果想在工作環境中塑造人我和諧的淨土氛圍，必須率先管理好自己的心靈，進而了解員工的心理需求與實現狀態，帶領他們將每個人的良知良能與巨大潛力注入到工作職務上：

我們只要把對別人的指責，轉化為對自我的檢討，一切從要求自己做起，人我之間的關係馬上就會改觀，而覺得人人皆有他的特長，個個都有善良的一面。如此一想，就能主動負責，甚至公而忘私，捨己為群，把公家、老板與自己視為一體，這樣工作才會

52. 星雲大師：《星雲大師全集 13·談淨土法門》，高雄：佛光出版社，2017年，頁85-89。

有興趣、有成就。⁵³

主管自己做好表率，讓部屬都往這個方向而努力提升，人人會自我反省、自覺努力，組織內部人際關係和調、溝通良好，有同體共生的高度意識，肯認組織整體的利益將會轉換為個人的利益，便會樂在工作，集體合作創造優異的經營表現。如此的組織氣候，相較於人際關係緊張、重私輕公的工作環境，更有淨土的和諧有序氛圍。這樣的彌陀管理實踐，並非為了尋求和諧而犧牲掉效率與效果，而是在已達效率與效果的管理條件下，更升進到卓越管理的高等層級，這對管理者的智慧與品格都有很高的要求，同時也要求對員工心靈品質的配套育成。

星雲大師倡導人間淨土的理念，將彌陀淨土法門轉化與落實為現實人類世間改良與淨化的進路。彌陀管理法首先要做的修鍊課題，就是通過人間淨土的修學系統以長養智慧與德行。星雲大師提出人間淨土的思想與實踐可包含六個面向：1. 五乘共法，也就是人天乘善行，重在建立人世間的道德倫理基礎。2. 五戒十善，人人奉行五戒十善，不傷害他人，更主動利人，生活與工作環境自然安和樂利，如同身在淨土。3. 四無量心，心存慈悲與利他性格，能受人尊重、降伏人心，使大家心悅誠服，令世間充滿歡喜，共同建設人間淨土。4. 六度四攝，踐行語言、笑容、隨喜的布施；奉公守法的持戒；行忍讓以使社會有序的忍辱；工作認真負責、精益求精的精進；從容不迫、不行計較的禪定；處眾圓融、運用善巧方法的智慧。5. 信因緣果報，信受因果法則，自我約束；了知自身成就為眾因眾緣所成，感謝因緣，感恩大眾。6. 行禪淨中道，修禪悟道而得身心自在；修淨念佛以求在忙亂世間安定身心；以中道的空有融合智慧契入實相真理，於現世生活幸福快樂。人人能依此修學，

53. 星雲大師：《星雲大師全集 13·談淨土法門》，高雄：佛光出版社，2017年，頁91。



淨土即在人間實現。⁵⁴

大乘佛教的實踐方法能提升人的品質，開通智慧與增益品格，幫助一個企業組織所有成員共創祥和安樂、同心奮進的營運環境。再者，上述星雲大師所教導的實踐方法雖然脫胎自佛教，但可以化除宗教的色彩，而具備普世的應用價值，可整理為指導綱領而向社會全面推廣。

星雲大師並非紙上談兵，也開發出許多相應於彌陀管理精神的具體落實方法，使彌陀管理成為一種可行的管理模式。在〈事業成功之道〉一文中，他提出任何事業的成功都要因緣條件的支撐，主要有四點：1.「個人為小，團體是大」，事業的成功須要團隊合作，首重「集體參與」、「集體創作」，每個成員使自己的心隨順團體、融入大眾。2.「職務精簡，分工合作」，這是團隊精神的表現，每個單位、職務都是不可忽略的，大家集思廣益，共創歷史性事業。3.「相互尊重，精神一致」，每一分子都具有共識，相互尊重與包容，理念一致，精神合一。4.「掌握時空，健全制度」，掌握時空良機，奠定百年基業，健全企業制度，追求永續經營。⁵⁵ 這樣一種依靠制度的合理運作，分工完善而團隊合作，成員具有一致的共識，同心致力於共同的目標，如能夠運作調暢，不就是彌陀管理的和諧高效狀態在企業情境的呈現！

又如在〈團隊之要〉，星雲大師指點優秀的團隊要有良好的紀律，能集眾人的力量，成員必須抱持的精神有四：你我要同舟共濟、彼此要榮辱與共、憂患要急流勇退、團結要共同交心。領導者必須有魅力與能力凝聚大眾心志，建立共識，團結一心，共向目標。⁵⁶ 彌陀管理的旨趣，是如何集

54. 同註 53，頁 64-68。

55. 星雲大師：《修行在人間》，台北：香海文化，2007年，頁 363-365。

56. 星雲大師：《星雲法語 8·成功的條件》，台北：香海文化，2007年，頁 399-402。

合眾人之力，感動大眾之心，在協和順暢的機制運行之下，達成績效卓著的經營成果，並走在永續經營的正確道路上，星雲大師就此舉出如上幾點經驗之談。

為了達致彌陀管理的和諧高效運作，對於領導者個人的卓越能力養成，星雲大師提出四點「致勝之道」：1. 傑出最需要的是創意，領導者的思想觀念要與時俱進，人品常求進步，才能為生命與事業注入活水。2. 成功最需要的是努力，成功需要努力與堅持，精進不懈的意志，及踏實付諸行動。3. 支持最需要的是群眾，事業要獲成功，須有能力使決策獲得大眾支持，凝聚共識及同心努力，平日的廣結善緣與真心待人非常重要。4. 合作最需要的是信任，員工信任主管即願投入工作，主管信任員工則能充分授權；為取得信任須言行一致，平時做人處事應重人格道德，公平公正，建立互信，始能促進良好的合作關係。⁵⁷

與時俱進的創意可為事業經營確立長青基業並防止停滯僵化；精進努力與堅定毅力是事業長久不敗的動能；員工大眾的群策群力始能共同成辦宏大事業；上下相互信任則能各盡己職與通力合作。領導者做好自我的管理，推及到管理追隨者的心靈，發起全員自覺性的合作努力，是彌陀管理的成功之道。

星雲大師所提出的彌陀管理法，不是理論性的佛學論述，而是可加以落實的管理思想與實踐方略。在擁有足夠的管理知能與實務經驗之後，欲再拓展整體管理能力，必須導入智慧與人格的修學系統，由管理者的自我提升擴及到員工的提升，形成一個通力合作的和諧團隊，每個成員都盡其最大潛能。這是極具挑戰性的管理改善工程，將會帶來更高的營運成效，

57. 星雲大師：《修行在人間》，台北：香海文化，2007年，頁301-303。



同時全體成員也在工作當中獲得意義與價值。彌陀管理機制的成功運用，有賴於管理階層的覺醒以帶動員工的覺醒，願意將能起助益作用的精神修養元素帶進管理活動之中，促使全員都能貢獻自己的最大所能，並發揮團隊合作的極高效能。

星雲大師將阿彌陀佛視為最高的管理模範，以其和諧高效的集體協作視為管理的最高境界，依其自身的豐富管理經驗提出彌陀管理法的具體實施方案。佛教的五乘共法、五戒十善、四無量心、六度四攝、因緣果報、禪淨中道等，都是開發管理者總體心靈潛能的修鍊方法。做好智慧人格與成功管理之道的修學之後，在實際運用於管理情境時，星雲大師簡略概括為情、理、法三個面向的合宜管理表現：用「情」管理，用愛、用情來管理，以贏得人心；用「理」管理，依從職場倫理，上下和諧，做事有計畫和條理，被管理者也甘心服從；用「法」管理，依法而公正、平等地將眾人眾事管理妥善。

要管理得如佛法所說的，在時間上「豎窮三際」，空間上「橫遍十方」，盡好溝通、協調、合作諸般事宜，圓滿人際關係，這是全面周到的佛門管理學。⁵⁸ 彌陀管理法就是講求將這些特殊的智慧與能力發揮到極致，調和一切的管理要素，使管理工作做到盡善盡美。

四、結論

管理學是重理智與實效的世俗學科，佛學是探究宇宙人生終極真理的超世間學問，佛教的教義思想與實踐方法能否運用在經營管理，帶來管理能力的提升，這是值得探索的跨學科課題，也有其當前在研究方法上的突破與困

58. 星雲大師：《人間佛教當代問題座談會》中冊，台北：香海文化，2008年，頁302-303。

難。選取星雲大師的佛教管理論述作為研究資料，有其優勢之處，因為他深入佛教法義，並有豐富的佛教事業管理經驗，依個人深刻體驗提出以佛教之教理與行法為本的「最高管理學」，論說整合佛學與管理學的理念思惟與可行方案。星雲大師特別標舉「觀音管理」與「彌陀管理」，亦有其深刻洞察，可為管理界帶來理論面與實務面的啟發與指導。

「觀音管理」強調領略觀世音菩薩的大慈悲、大智慧、大勇猛等精神特質，管理者除了具備專業管理訓練與厚實實務經驗之外，應該不斷長養這些能力，成為一個全方位的高能高效管理者。有關觀音管理的具體修學進路，星雲大師歸結出數點：首先要保持自心與觀音心的合一，一心真誠地待人處事，一心不亂地面對困難挑戰。其次，將慈悲精神帶入管理情境，給人信心、歡喜、希望與方便，以慈悲利人來感動員工的心。第三是具備七處善巧，說話、做事、反應、思想、學習、做人、凡事等各方面都要善巧靈通，為人處事圓融周到，使整個團隊得以和諧共事。第四抱持施無畏精神，具備勇氣領導團隊，有效協助部屬解決工作困難，令人保有希望，歡喜服從。第五由學觀音而做觀音，奉行慈悲與智慧的精神，致力於利益他人與健全自己，把觀音法門的力量在工作職場實踐出來。高階管理者身處激烈競爭的經營環境，面對急速變遷的巨大挑戰，向觀世音菩薩學習慈悲、智慧、勇猛的力能，突破經營管理的瓶頸，以自己作為表率，帶動員工改善整體組織氣候，形成人人都能全身心奉獻的事業團隊。

「彌陀管理」以阿彌陀佛極樂國土的萬事圓滿成就作為思考的切入點，探索達到如此和諧理想境況的原理何在，據以得出在管理應用上的指導原則與實用方略。清淨國土是一切井然有序的理想管理境界，這是由全體成員的高度智慧與道德人格所具現，彌陀管理的要義便是創造一個優質安和的工作環境，使每個人能夠主動負責與盡心盡力，匯聚成和諧共作的集體



努力。人間淨土的實踐方法可作為彌陀管理法的良好借鑑，透過五乘共法、五戒十善、四無量心、六度四攝、因緣果報、禪淨中道等佛教法門開發管理者與所有員工的總體心靈潛力，具備高尚道德人格與優異智慧能力，眾人建立起高度共識，協和無間地各盡己職，共同成就極致的績效表現。彌陀管理法注重管理者長養自身的智慧與能力去調和一切管理要素，激發團隊中每個成員將其潛能發揮到最佳狀態，合作完成偉大的事業，並從中獲得意義與價值的實現。

觀音管理與彌陀管理具有貫通的意義，前者自因行的視角來觀看，強調管理者須開發智慧、慈悲、勇猛等卓越能力，以做好管理職能；後者從果德的觀點進行論說，關注管理者與全體成員將自身潛能做最適發用，且能密切統合，從而達致最高管理成效。人間佛教的管理學用意不在取代專門的管理教育，而是在補學院管理訓練的不足，提供一套修鍊系統以強化總體管理能力。觀音法門與彌陀法門都在指導管理者提升自身的心靈潛力，以晉升到最高的管理境界。