

目 錄

一、	緣起.....	2
二、	香港中文大學文學院人間佛教研究中心簡介.....	3
三、	佛光山人間佛教研究院簡介.....	5
四、	香港鏡報簡介.....	6
五、	佛門網簡介.....	6
六、	星雲大師略傳.....	7
七、	議程表.....	12
八、	出席人士 (按筆劃排列).....	17
九、	聯絡電話.....	18
十、	地圖.....	19
十一、	注意事項.....	19
十二、	附錄：星雲大師著〈佛教對「應用管理」的看法〉.....	20

一、緣起

印度於佛教產生時正值第一次城鎮化時期，徙聚為城，商賈漸興。當時佛陀針對傳統婆羅門壟斷祭天神賜的倫理，而主張「平等自主」和「自作自受」的生活倫理，使得新興社會階層成為廣大的受眾。這些新興階層主要從事各種商業活動，據《雜阿含經》說：「營生之業者，田種行商賈，牧牛羊興息，邸舍以求利。」只要能將本求利，勤勞賺取，無論是農牧收成，或是經商貿易、企業經營、投資生息所得等等，都是佛教所認可的經濟營生。

佛教徒從事商業行為，須講求「君子愛財，取之有道」之理，依佛教的教導，此「道」如符合正見、正思惟、正語、正業、正命、正精進、正念、正定之「八正道」，則能使佛道成為商道，讓佛商在從事經營買賣時，俾所遵循。任何企業皆須講求利潤，講求效益的最大化，因此，佛商在追求利潤的情況之中，必然有超越功利的佛道作為遵循依據，將所獲取的利潤轉化為社會福利，成就企業的最大價值。

兩千多年歷史的佛教，恰為企業界提供豐富的資源；而且，佛教有組織、有制度、有規畫的教育、文化、慈善、修行事業，不僅續佛慧命，更促進社會的祥和進步。所以佛教的企業精神，以及教育、文化精義，實為人類一大瑰寶。

隨著企業文明和商業文化的不斷進步和擴散，佛教也面臨新的生存和弘法局面。傳統的互惠佈施是否具有可持續性？現代商業模式對佛教僧團運作，正在產生什麼樣的影響？諸如此類是「人間佛教」必須正視的課題。香港中文大學人間佛教研究中心、佛光山人間佛教研究院與香港鏡報、佛門網，誠摯邀請教內管理寺院庵堂的高僧大德、教外學術精英，以及商界佛子名流，齊聚一堂，開展以「人間佛教的經濟與文化管理」為主題的圓桌論壇。藉以探討佛教發展與商旅活動關係，佛法如何裨益商業活動，佛理如何助人經商，僧團如何受惠於企業管理經驗等等。

二、 香港中文大學文學院人間佛教研究中心簡介

背景：

香港中文大學以「結合傳統與現代，融合中國與西方」為創校精神，重視人文與生命教育；人間佛教的理念是「佛說的、人要的、淨化的、善美的」，是未來的一道光明，更是全人類的財富。香港中文大學與佛光山文教基金會簽訂合作協議，推動人間佛教理念，以及推展佛教文化思想之研究。

2005年，香港中文大學與佛光山文教基金會合作，在香港中文大學文化及宗教研究系成立人間佛教研究中心，致力於人間佛教相關學術研究、交流及推廣。

2010年，佛光山文教基金會與中大簽訂「人間佛教研究中心第二期合作協議」，在過去佛學研究與文化推廣並重的基礎上，繼續深入人間佛教的相關研究，推動中外學術界交流與互動，加強佛學人才培養和文化推廣。

中心於2014年8月起，升格隸屬文學院，繼續推動人間佛教研究、文化教育等事務，以及推廣佛教中外學術交流，培養佛教研究人才。

2015年，佛光山文教基金會與中大繼續攜手，為「人間佛教研究中心」第三期合作開啟新局。

工作方針：

香港中文大學文學院人間佛教研究中心致力於推廣佛教教育、人間佛教研究及佛學研究人才之培育。歷年來舉辦國際學術會議與出版學術期刊，均獲學術界和佛教界的高度評價。

為繼續深化人間佛教理論，培養佛教研究人才，推動佛教研究學術團體之間的合作與交流，中心未來五年之工作方針如下：

1. 每年舉辦區域性(東亞地區)人間佛教學術論壇，研究人間佛教在東亞的開展及佈教經驗。
2. 每年舉辦世界性佛教學術研討會，加強國際佛教學界之交流，促進人間佛教理念之推廣。
3. 每年舉辦各類學術講座、論壇、交流會，促進世界佛教學術交流，以宣揚人間佛教理念。
4. 接受各大學或學術單位之學者申請訪問，進行長短期跨領域學術交流，提供研究平台，分享研究成果。

5. 定期出版季刊、學報、專著、學術叢刊、有聲書、電子書等出版品。
6. 設立人間佛教資料中心，收集及彙整人間佛教相關文獻、圖像及電子資料，使之成為人間佛教資料完整而齊全之資料中心。
7. 人間佛教資料中心將收集之資料成果，進行數位化系統，透過軟體開發，積極推廣人間佛教理念。
8. 設立展覽館，展示近代中國人間佛教相關資訊、文獻、圖像、文物等資料，開放參觀，促進社會對人間佛教理念之認識。
9. 設立研究基金，提供長期（三年）、短期（一年）之人間佛教研究計畫，聘請國內外學者擔任研究員，擬定研究項目，針對人間佛教之理念，進行研究並提供堅實的理論基礎。
10. 設立博士後研究計畫，積極培養人間佛教研究之青年學者。
11. 接受學術單位、佛教寺院的委託，承擔專題研究項目。
12. 本中心將透過文學院向研究生院申請設立「人間佛教研究專業」之碩士課程(M.A., Mphil)，提供專業的佛學研究課程，培養佛教研究人才。
13. 推廣研修實務課程，配合香港佛光道場舉辦修持性課程，於積極推展學術研究之餘，亦鼓勵各項宗教修持活動，體現淨化社會人心之意義。

三、佛光山人間佛教研究院簡介

成立於 2012 年，以發揚佛陀教法，闡揚星雲大師人間佛教思想為宗旨，建立人間佛教思想體系，培養佛教學術研究人才，推動各項弘法工作：

1. 舉辦學術研討會：

2013- 2016 年 3 月於佛光祖庭宜興大覺寺舉辦「星雲大師人間佛教理論實踐研討會」。

2013 年 4 月於佛光山舉辦「佛光大學佛教研究中心開幕研討會」。2014 年 1 月於佛光山舉辦「宗教實踐與文學創作暨《中國宗教文學史》編纂國際學術研討會」。

2014 年 6 月、12 月及 2015 年 12 月分別於佛光山舉辦第一、二、三屆「人間佛教座談會」。

2014 年 9 月於佛光祖庭宜興大覺寺舉辦「星雲大師文學創作學術研討會」。

2. 培育佛教青年研究人才：

舉辦「國際青年生命禪學營」、「青年博士人間佛教論壇」等。

成立「人間佛教寫作獎學金」。

舉辦「人間佛教徒眾學術研討會」等會議。

3. 支持佛教研究中心運作：

如佛光大學佛教研究中心、南華大學人間佛教研究中心、香港中文大學人間佛教中心。

4. 成立人間佛教資料庫：

收集、匯整人間佛教重要資料；進行佛學翻譯，提供各界研究。

四、 香港鏡報簡介

《鏡報》月刊是由已故全國政協常委、香港特區大紫荊勳賢徐四民先生等海外僑胞、港澳知名人士於一九七七年八月創辦的民辦的以政論為主的高質素綜合性月刊。2017年踏入四十周年。40年來一直堅持以「振興中華、誠實敢言」作為辦報宗旨，對社會負起責任。刊物除在港澳銷售外，還遠銷東南亞、歐美、澳洲、非洲，是少數能進入內地十三億人口市場的境外刊物。分社遍及美國、法國、英國、北歐四國、日本、緬甸、澳門。

五、 佛門網簡介

佛門網（www.buddhistdoor.org）是一個內容豐富、規模龐大及瀏覽人次極高的佛教網站平台。網站由何鴻毅居士倡議創辦。

現時，網站為全球中文讀者服務，每天更新，緊扣時代脈搏，提倡聞思修並重。讀者可以在網站內的主目錄方便地找到各種內容，並點擊進入各專題網站閱讀。

網站致力提倡正信佛教，淨化心靈，貢獻社會，造福眾生。我們的宗旨如下：

- 一. 態度開放客觀，不抱門戶之見，為全球不同地區華文讀者提供正信佛教的資訊。
- 二. 為佛教不同傳統的人士和團體提供一個交流和合作的平台，以及作為不同宗教之間對話溝通的橋樑。
- 三. 在尊重傳統的基礎上，促進漢文佛教經典的現代詮釋，期於義理、修行和在世應用上提供有用參考。
- 四. 基於經教，反思佛教傳統，促進佛教在應對和解決當代問題上的討論。
- 五. 特別致力服務未能聞法、難以聞法者，例如殘障、地處偏遠、貧困、被歧視和弱勢等人士。

六、 星雲大師略傳

中國江蘇江都人，生於 1927 年；幼年家貧，輟學，父母因忙於家務，隨外祖母長居多時，後蘆溝橋中日戰起，父應於 1938 年間因戰火罹難，與母尋父，有緣於南京栖霞山禮志開上人披剃，實際祖庭為江蘇宜興大覺寺。1947 年焦山佛學院畢業，期間歷經宗下、教下、律下等叢林完整的佛門教育。之後應聘為白塔國民小學校長、《怒濤》月刊主編、南京華藏寺住持等。



1949 年至台，擔任「台灣佛教講習會」教務主任及主編《人生》雜誌。1953 年任宜蘭念佛會導師；1957 年於台北創辦佛教文化服務處；1964 年建設高雄壽山寺，創辦壽山佛學院；1967 年於高雄開創佛光山，樹立「以文化弘揚佛法，以教育培養人才，以慈善福利社會，以共修淨化人心」之宗旨，致力推動「人間佛教」，並融古匯今，手訂規章制度，印行《佛光山清規手冊》，將佛教帶往現代化的新里程碑。

大師出家七十餘年，於全球創建 200 餘所寺院，如美國西來寺、澳洲南天寺、非洲南華寺、巴西如來寺等，均為當地第一大寺。此外，並創辦 16 所佛教學院、23 所美術館、圖書館、出版社、書局、50 部「雲水書坊」行動圖書館、50 餘所中華學校，暨智光商工、普門中學、均頭中小學、均一中小學、多所幼兒園等。以及先後創辦美國西來大學、台灣南華大學、佛光大學、澳洲南天大學及菲律賓光明大學等。2006 年，西來大學正式成為美國大學西區聯盟（WASC）會員，為美國首座由中國人創辦並獲得該項榮譽之大學。

1970 年起，相繼成立育幼院、佛光精舍、慈悲基金會，設立仁愛之家、雲水醫院、佛光診所、雲水護智車，協助高雄縣政府開辦老人公寓，並於大陸捐獻佛光中、小學和佛光醫院數十所，並於全球捐贈輪椅、組合屋，從事急難救助，育幼養老，扶弱濟貧。

1976 年《佛光學報》創刊，翌年成立「佛光大藏經編修委員會」，重新標點分段，編纂《佛光大藏經》近千冊暨編印《佛光大辭典》。1988 年成立佛光山文教基金會舉辦學術會議、出版學術論文集、期刊等；1997 年出版《中國佛教經典寶藏精選白話版》132 冊、《佛光大辭典》光碟版，設立「佛光衛星電視台」（後更名為「人間衛視」），並於台中協辦「全國廣播電

台」。2000年《人間福報》創刊，成為第一份由佛教界發行的日報。

2001年發行二十餘年的《普門》雜誌轉型為《普門學報》論文雙月刊；同時期，收錄海峽兩岸有關佛學的碩、博士論文及世界各地漢文論文，輯成「法藏文庫」《中國佛教學術論典》共110冊。2013年，出版《世界佛教美術圖說大辭典》20巨冊，2014年出版《佛光大辭典》增訂版十大冊、《獻給旅行者365日——中華文化佛教聖典》以及《金玉滿堂》人間佛教教材。

大師著作等身，撰有《釋迦牟尼佛傳》、《佛教叢書》、《佛光教科書》、《往事百語》、《佛光祈願文》、《迷悟之間》、《人間萬事》、《當代人心思潮》、《人間佛教當代問題座談會》、《人間佛教系列》、《人間佛教語錄》、《人間佛教論文集》、《僧事百講》、《百年佛緣》等，總計二千餘萬言，並譯成英、德、日、韓、西、葡等二十餘種語言，流通世界各地。

大師教化弘廣，有來自世界各地跟隨出家之弟子二千餘人，全球信眾達數百萬，傳法法子百餘人遍及大陸各省以及海內外如日本、韓國、香港、新加坡、澳洲等地，如南京佛教協會會長隆相法師、保定佛教協會會長真廣法師、錦州佛教協會會長道極法師、中國佛教協會常務理事道堅法師等。1991年成立國際佛光會，被推為世界總會總會長；至今於五大洲一百七十餘個國家地區成立協會，成為全球華人最大的社團，實踐「佛光普照三千界，法水長流五大洲」的理想。

佛光會先後在世界各大名都如：洛杉磯、多倫多、雪梨、巴黎、香港、東京等地召開世界會員大會，與會代表五千人以上；2003年，通過聯合國審查肯定正式成為「聯合國非政府組織」(NGO)會員。歷年來，大師提出「歡喜與融和、同體與共生、尊重與包容、平等與和平、自然與生命、圓滿與自在、公是與公非、發心與發展、自覺與行佛、化世與益人、菩薩與義工、環保與心保、幸福與安樂、希望與未來」等主題演說，倡導「地球人」思想，成為當代人心思潮所向及普世共同追求的價值。

由於大師在文化、教育及關懷全人類之具體事蹟，1978年起先後榮膺世界各大學頒贈榮譽博士學位，有美國東方大學、西來大學、泰國摩訶朱拉隆功大學、智利聖多瑪斯大學、韓國東國大學、泰國瑪古德大學、澳洲葛雷菲斯大學、台北輔仁大學、美國惠提爾大學、高雄中山大學、香港大學、韓國金剛大學、澳門大學、嘉義中正大學及韓國威德大學等。近年來，並獲大陸各大學頒予名譽教授，如南京大學、北京大學、廈門大學、南昌大學、揚州大學、山東大學、武漢大學、人民大學、上海同濟大學、湖南大學、上海師範大學及浙江大學等等。

同時，多次獲得內政部、外交部、教育部頒贈壹等獎章；2000年獲總統頒贈「國家公益獎」，2002年獲得「十大傑出教育事業家獎」，2005年榮獲「總統文化獎菩提獎」等，肯定大師對國家、社會及佛教的貢獻。

大師在國際間亦獲獎無數，如：1995年獲全印度佛教大會頒發「佛寶獎」；2000年在第21屆世界佛教徒友誼會上，泰國總理乃川先生親自頒發「佛教最佳貢獻獎」。2006年獲香港鳳凰衛視頒贈「安定身心獎」，以及世界華文作家協會頒予「終身成就獎」暨「永久榮譽會長」、美國共和黨亞裔總部代表布希總統頒贈「傑出成就獎」；2007年獲西澳 Bayswater 市政府頒贈「貢獻獎」；2010年獲得首屆「中華文化人物」終身成就獎；2013年獲頒《中華之光》「影響世界華人終身成就獎」以及「2013華人企業領袖終身成就獎」。

大師悲願宏深，締造無數佛教盛事。1988年11月，被譽為北美洲第一大寺的西來寺落成，並傳授「萬佛三壇大戒」，為西方國家首度傳授三壇大戒。同時主辦「世界佛教徒友誼會第十六屆大會」，海峽兩岸代表同時參加，為兩岸佛教首開交流創舉。1989年應中國佛教協會之邀，率「弘法探親團」赴大陸，並與國家主席楊尚昆、政協主席李先念於北京人民大會堂會晤，開啟兩岸佛教交流盛事。

1998年2月，大師遠赴印度菩提迦耶傳授國際三壇大戒，恢復南傳佛教失傳千餘年的比丘尼戒法，同時舉行多次在家五戒、菩薩戒會。同年4月，率團從印度恭迎佛牙舍利蒞台供奉。2004年11月至澳洲南天寺傳授國際三壇大戒，亦為澳洲佛教史上首度傳授三壇大戒，成為當地佛教盛事。

大師一生積極推動國定佛誕節的設立，1999年經立法院通過，將農曆4月8日訂為國定假日，並於2000年慶祝佛教東傳中國二千年首度國定佛誕節。2001年10月親赴紐約「911事件」地點灑淨，為罹難者祝禱；同年12月，受邀至總統府以「我們未來努力的方向」發表演說。2002年元月與大陸達成佛指舍利蒞台協議，以「星雲簽頭，聯合迎請，共同供奉，絕對安全」為原則，組成「台灣佛教界恭迎佛指舍利委員會」，至西安法門寺迎請舍利到台灣供奉三十七日，計五百萬人瞻禮。

2003年7月，大師應邀至廈門南普陀寺參加「海峽兩岸暨港澳佛教界為降伏『非典』國泰民安世界和平祈福大法會」；同年11月，應邀參加「鑑真大師東渡成功1250年紀念大會」；隨後應中國藝術研究院宗教藝術研究中心之邀，率領佛光山梵唄讚頌團至北京、上海演出；

2004年2月，兩岸佛教共同組成「中華佛教音樂展演團」，至台、港、澳、美、加等地巡迴弘法。

2006年3月，至享有「千年學府」之譽的湖南長沙嶽麓書院講說，同年4月，以八大發起人之一的身份，應邀出席於杭州舉辦之首屆「世界佛教論壇」並發表主題演說。2009年，國際佛光會與中國佛教協會、中華文化交流協會、香港佛教聯合會主辦「第二屆世界佛教論壇」，並於無錫開幕，台北閉幕，寫下兩岸四地宗教交流新頁。

2012年9月，應「第六屆夏季達沃斯世界經濟論壇」之邀，主講「信仰的價值」，為該論壇創辦以來，首位發表專題演說之佛教領袖。2010年起，應邀於北京之中國美術館及中國國家博物館舉行「星雲大師一筆字書法展」，為首位在該館展出書法作品的出家人，後陸續於海南、天津、內蒙古、山西太原、廣東、雲南、廈門、鎮江、上海、大連、山東、浙江、廣西等美術館或博物館（院）展出。

2011年12月，大師指導建設的佛陀紀念館開館落成，翌年即獲「國家建築金獎——文化教育類金獅獎」，開館第三年（2014年）獲得國際博物館協會（ICOM）認證，成為該會最年輕的正式會員，同年，全球最大旅遊網站TripAdvisor評為「2014年大獎得主」，頒發「優等」證書，以各項藝術展覽、教育推廣、兩岸文化交流、地宮收藏時代文物、永久為社會大眾持續做公益服務等項目受國際肯定。

為推動世界和平交流往來，歷年來，大師曾與各國領袖會面，如泰皇蒲美蓬、印度總理尼赫魯、菲律賓總統馬嘉柏皋、多明尼克總統塞紐瑞、美國副總統高爾，以及馬來西亞三任首相馬哈地、阿都拉·巴達威和納吉等。此外，大師先後並與各宗教領袖交換意見，如：世界佛教徒友誼會會長泰國公主蓬·碧司邁·迪斯庫爾，天主教教宗若望保祿二世（約翰保羅）、本篤十六世等晤談。

2004年，大師應聘擔任「中華文化復興運動總會」宗教委員會主任委員，與基督教、天主教、一貫道、道教、回教等領袖，共同出席「和平音樂祈福大會」，促進宗教交流，實際發揮宗教淨化社會人心之功用。也先後與瑞典諾貝爾文學獎審查人馬悅然教授、漢學家羅多弼教授、哈佛大學傅高義教授、諾貝爾文學獎得獎人莫言先生等人進行人文交流座談。2013年，與大陸三任國家領導人習近平、胡錦濤及江澤民見面，寫下佛教歷史新頁。

近年，大師於大陸宜興復興祖庭大覺寺，並捐建中國書院博物館、揚州鑑真圖書館、南

京大學佛光樓，成立揚州講壇、星雲文化教育公益基金會等，積極推動文化教育，期能促進兩岸和諧，帶動世界和平。

大師一生弘揚人間佛教，對佛教制度化、現代化、人間化、國際化的發展，可說厥功至偉！

七、 議程表

2017年8月26日(星期六)

時間	活動內容
9:00-9:30	<p>報到</p> <p>會場：香港中文大學康本國際學術園 G/F LT3</p>
9:30-10:10	<p>開幕式</p> <p>主持人：陳劍鎧教授 / 香港中文大學人間佛教研究中心主任</p> <p>司儀：駱慧瑛教授 / 香港中文大學佛學研究文學碩士課程教授</p> <p>嘉賓致辭：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 梁元生教授 香港中文大學文學院院長、香港中文大學中國文化研究所所長、 香港中文大學歷史學講座教授 2. 李焯芬教授 珠海學院校監、中國工程院院士 曾任：香港大學副校長、美國西來大學校長 3. 覺培法師 佛光山人間佛教研究院院長、金光明寺住持、 國際佛光會中華總會秘書長、中華人間佛教聯合總會秘書長 4. 鄭美雲院士 鄭美雲珠寶有限公司董事長、江西省政協委員、 國際佛光會香港協會會長、香港理工大學院士 5. 寬運法師 西方寺方丈、全國政協委員、遼寧省佑順寺住持、澳洲菩提寺住持、 東林念佛堂住持、觀音講堂住持、香港佛教聯合會執行副會長 6. 徐世和博士 香港鏡報副社長 7. 林國才先生 佛門網編務總裁

	大合照
10:10-12:00	<p>第一場——基調談話</p> <p>主持人：覺培法師</p>
	<p>古源光教授 (國立屏東大學校長)</p> <p>觀功念恩的大學治理</p>
	<p>林聰明教授 (南華大學校長)</p> <p>佛法對大學管理的啟發</p>
	<p>李焯芬教授 (珠海學院校監、中國工程院院士)</p> <p>成就眾人就是成就事業</p>
	<p>黃經國博士 (友邦保險(國際)有限公司區域執行總監、香港中文大學新亞書院校董)</p> <p>學校與企業社會責任的因果關係</p>
12:00-13:30	午餐(地點：崇基教職員餐廳)
13:40-15:10	<p>第二場</p> <p>主持人：鄭振煌教授</p>
	<p>王聯章教授 (慈氏文教基金會有限公司董事長、中信銀行獨立董事、 恒基兆業地產集團副主席高級顧問、香港特區政府榮譽勳章)</p> <p>現代佛教團體經濟來源的開拓與管理制度的建立</p>
	<p>駱湛才教授 (香港理工大學工商管理研究院訪問學人)</p> <p>世間與出世之間 —— 探討佛教哲理與現代應用管理學的共融與分別</p>
	<p>姚彬彬教授 (武漢大學中國傳統文化研究中心副教授)</p> <p>佛教“整體主義”環境理念對經濟管理制度的啟示</p>
15:10-15:40	討論
15:40-16:00	小休
16:00-17:30	<p>第三場</p> <p>主持人：黃國清教授</p>
	<p>段玉明教授 (四川大學佛教與社會研究所所長、道教與宗教文化研究所教授)</p> <p>人間佛教之財商論綱</p>

	<p>鄭振煌教授 (淨覺僧伽大學大乘研究所所長、中華維鬘學會名譽理事長)</p> <p>六祖壇經之商道</p>
	<p>黃運喜教授 (印尼金剛山佛教大學研修院副院長、教授)</p> <p>以經營佛教社會企業方式修行佛法</p>
	<p>宋躍華博士 (華南農業大學人文學院講師)</p> <p>佛學緣起法則對企業社會責任的規範</p>
17:30-18:00	討論
18:10-19:40	迎賓晚宴
19:40	賦歸 / 返回下榻酒店

2017年8月27日(星期日)

時間	活動內容
8:30-8:45	報到
	會場：香港中文大學康本國際學術園 G/F LT3
8:45-9:45	<p>第四場</p> <p>主持人：駱慧瑛教授</p>
	<p>鄭維儀教授 (佛光大學佛教學系副教授)</p> <p>Humanistic Buddhism and Volunteerism</p>
	<p>黃維珊教授 (香港中文大學文化及宗教研究系助理教授)</p> <p>城市佛寺發展於都市更新規劃中的契機—以當代上海為例</p>
9:45-10:05	討論
10:05-10:20	小休

	第五場
	主持人：黃運喜教授
	韓煥忠教授 (蘇州大學宗教研究所所長、哲學系教授) 星雲大師的管理思想
10:20-11:50	陳劍鎧教授 (香港中文大學人間佛教研究中心主任) 星雲大師「集體創作，制度領導，非佛不作，唯法所依」的管理思想
	黃國清教授 (南華大學宗教所所長、副教授) 星雲法師人間佛教的心本管理
11:50-12:20	討論
12:20-13:40	午餐(地點：崇基教職員餐廳)
	第六場
	主持人：陳劍鎧教授
	普鈺法師 (江西九江能仁禪寺方丈) 佛教思想對企業文化的影響
13:50-15:20	寬運法師 (西方寺方丈、全國政協委員、遼寧省佑順寺住持、澳洲菩提寺住持、 東林念佛堂住持、觀音講堂住持、香港佛教聯合會執行副會長) 佛教六和精神與企業管理
	覺培法師 (佛光山人間佛教研究院院長、金光明寺住持 國際佛光會中華總會秘書長、中華人間佛教聯合總會秘書長) 佛教化現代的挑戰與機遇
15:20-15:50	討論
15:50-16:10	小休
16:10-16:50	閉幕總結
16:50-18:00	自由活動
18:10-19:30	晚宴

2017年8月28日(星期一)

時間	活動內容
9:00	前往香港佛光道場 (香港九龍灣宏光道1號億京中心B座15樓)
9:30-10:30	香港佛光道場參訪、交流
10:40-11:10	前往西方寺
11:10-12:30	西方寺參訪、交流 (新界荃灣老圍村三疊潭)
12:30-13:40	西方寺晉用午膳
13:50-14:20	前往慈山寺 (香港新界大埔普門路88號)
14:30-16:00	慈山寺參訪、交流
16:00-16:40	前往青馬大橋
16:40-17:40	青馬大橋觀賞
17:40-18:20	前往晚餐地點
18:20-19:40	晚餐
19:40-20:10	返回下榻酒店

八、 出席人士 (按筆劃排列)

	姓名	國別	服務單位/職稱	論文題目
大學校長				
1	古源光教授	台灣	國立屏東大學校長 曾任： 國立屏東科技大學校長、屏東縣副縣長	觀功念恩的大學治理
2	李焯芬教授	香港	珠海學院校監、中國工程院院士 曾任： 香港大學副校長、美國西來大學校長	成就眾人就是成就事業
3	林聰明教授	台灣	南華大學校長 曾任： 國立雲林科技大學校長、台灣教育部次長	佛法對大學管理的啟發
寺院方丈				
1	普鈺法師	中國	江西九江能仁禪寺方丈	佛教思想對企業文化的影響
2	寬運法師	香港	西方寺方丈、全國政協委員、 遼寧省佑順寺住持、澳洲菩提寺住持、 東林念佛堂住持、觀音講堂住持、 香港佛教聯合會執行副會長	佛教六和精神與企業管理
3	覺培法師	台灣	佛光山人間佛教研究院院長、 金光明寺住持、 國際佛光會中華總會秘書長、 中華人間佛教聯合總會秘書長	佛教化現代的挑戰與機遇
企業家居士大德				
1	王聯章先生	香港	慈氏文教基金會有限公司董事長、 中信銀行獨立董事、 恒基兆業地產集團副主席高級顧問、 香港特區政府榮譽勳章	現代佛教團體經濟來源的開拓與管理制度的建立
2	徐世和先生	香港	香港鏡報副社長	
3	徐新英女士	香港	香港鏡報執行社長、出版人	
4	陳國民博士	香港	德國寶(香港)有限公司董事長、 香港中華廠商聯合會常務會董、 港九電器商聯會永遠名譽會長	
5	黃經國博士	香港	友邦保險(國際)有限公司區域執行總監、 香港中文大學新亞書院校董	學校與企業社會責任的因果關係

6	鄭美雲院士	香港	鄭美雲珠寶有限公司董事長、 江西省政協委員、香港理工大學院士、 國際佛光會香港協會會長	
學者				
1	宋躍華博士	中國	華南農業大學人文學院講師	佛學緣起法則對企業社會責任的規範
2	姚彬彬教授	中國	武漢大學中國傳統文化研究中心副教授	佛教“整體主義”環境理念對經濟管理制度的啟示
3	段玉明教授	中國	四川大學佛教與社會研究所所長、 道教與宗教文化研究所教授	人間佛教之財商論綱
4	陳劍鎧教授	香港	香港中文大學人間佛教研究中心主任 曾任： 國立屏東大學系主任、校長室主秘	星雲大師「集體創作，制度領導，非佛不作，唯法所依」的管理思想
5	黃國清教授	台灣	南華大學宗教所所長、副教授	星雲法師人間佛教的心本管理
6	黃運喜教授	台灣	印尼金剛山佛教大學研修院副院長、教授 玄奘大學宗教與文化系兼任教授、 大千佛教文化社會企業(股)公司創辦人、 慈恩地政士事務所負責人 曾任： 玄奘大學宗教學院院長、教務長	以經營佛教社會企業方式修行佛法
7	黃維珊教授	香港	香港中文大學文化及宗教研究系 助理教授	城市佛寺發展於都市更新規劃中的契機—以當代上海為例
8	鄭振煌教授	台灣	淨覺僧伽大學大乘研究所所長、 中華維鬘學會名譽理事長	六祖壇經之商道
9	鄭維儀教授	台灣	佛光大學佛教學系副教授	Humanistic Buddhism and Volunteerism
10	駱湛才教授	香港	香港理工大學工商管理研究院訪問學人 曾任： 智度會前秘書長、前醫療輔助隊總參事	世間與出世之間——探討佛教哲理與現代應用管理學的共融與分別
11	韓煥忠教授	中國	蘇州大學宗教研究所所長、哲學系教授	星雲大師的管理思想

九、 聯絡電話

聯繫人 Contact Person	聯繫電話 Phone No.
劉寶燕小姐 (香港中文大學人間佛教研究中心助理)	6127 4568
陳劍鎧教授 (香港中文大學人間佛教研究中心主任)	5106 8658
沙田凱悅酒店 (地址: 沙田澤祥街 18 號)	3723 1234

十、地圖

住宿地點：沙田凱悅酒店 [下圖方形]

會議地點：香港中文大學康本國際學術園 G/F LT3 [下圖圓形]



十一、 注意事項

1. 下表為各天的集合時間。集合地點為酒店大堂(Lobby)。

日期	集合時間
26/8/2017	上午 8:40
27/8/2017	上午 8:10
28/8/2017	上午 8:45

2. 酒店將於早上 6:30 開始提供早餐。

十二、 附錄：星雲大師著〈佛教對「應用管理」的看法〉

「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，管理的目的只是為了提高工作效率，提升生產質量；進而能了解、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，教授善生童子、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。

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，必不嚐食，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闆，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，和提升工作效率。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。」我認為人事管理，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。

再者，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，能畫種種物。」當我們的心希聖求賢，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，又怎能管理他人呢？

「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、詭曲、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、非禮勿言、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，愚癡無明的，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，「給人信心、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；知道那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。知人首重了解各人長短，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：不能一開始就想了解每個人的優點，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、布教所、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，也不喜歡放在祕密的地方，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，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：四十多年前我到日本訪問時，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，老病的掛礙，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嘆，「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，是行為的改進；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。身為主管的在身、口、意上，若能依此十點待人處事，相信定能成為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。佛陀認為眾生皆有佛性，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，作為僧團建立的基礎。

佛陀住世時，以其制定的戒律及所說的教法為領導中心，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，不得據為私有。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」，作為共住的法則。「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，在行為上，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」，重視大眾意見的民主管理，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，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」，可用來對治貪瞋癡等根本煩惱，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，那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，正如陳誠先生所言：「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，打它一下，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，而產生貪瞋癡三毒，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。為了爭取空間，有時候還和人吵架、打架，甚至世界上國與國之間，也常為了領土空間而戰爭。

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，我年七十為奇，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，人的一身，即使能活到百歲高齡，為了生活上的需要，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，你問的是那一種時間？」

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，不只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，我就知道要站到那個位置，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，我也知道應該往那裡坐，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，我知道該選擇那個位置，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，我也知道該往那裡站，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」的愚癡行為。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，自然能化戾氣為祥和。

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，歡喜讚嘆。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，分為五個層次。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，平時與人為善，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，合掌感謝他們為公司效命。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，為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為伍，而且時時交相為患。多年來，我非但不以為苦，反而深感慶幸，因為我認為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，或許因為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「與病為友」，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，但我從不以為意，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。我認為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，為眾生謀取福利，為世間留下貢獻。

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，要讓它閒；當忙，要讓它忙；當老，要讓它老；當病，要讓它病。」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」。

中醫將病因分為內傷七情（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，全部鐫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，吃飯就能解饑，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；這也是有漏世間的現象之一。〈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；瘡啞者誹謗中來，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？

【本文出處：

《人間佛教當代問題座談會·中冊》，台北：香海文化事業有限公司，2008年4月。頁261-314。】