

南華大學人文學院宗教學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Religious Studies

College of Humanities

Nanhua University

Master Thesis

星雲大師領導觀研究

A Study on Perspective of Leadership of

Venerable Master Hsing Yun

林佩儀

Pei-Yi Lim

指導教授：李芝瑩 博士

Advisor: Chih-Ying Lee, Ph.D.

中華民國 111 年 7 月

July 2022

南 華 大 學

宗 教 學 研 究 所

碩 士 學 位 論 文

星 雲 大 師 領 導 觀 研 究

A Study on Perspective of Leadership of

Venerable Master Hsing Yun

研 究 生：林 佩 儀

經 考 試 合 格 特 此 證 明

口 試 委 員：

李 芝 瑩

吳 炳 雄

釋 覺 明

李 芝 瑩

指 導 教 授：

所 長：釋 覺 明

口 試 日 期：中 華 民 國 109 年 07 月 02 日

謝誌

本論文的完成，承載著多方的祝福與鼓勵。滿懷的感恩，圓滿這一趟階段性的學習。

感恩給予我機會踏上這趟論文寫作之旅的佛光山叢林學院師長。倘若沒有這次的學習，我不會如此正視自己在學習上的執著。

感恩在我論述寫作迷茫之時，抽出寶貴時間助我釐清論文思路的班導覺軒老師。

感恩頻頻互勉、同窗共學的同參道友。不忘那一年在研究館共同奮鬥的時光。

感恩我的指導教授——李芝瑩老師，總是如此耐心、耐煩地指導我。從論文的定題、研究架構的擬定、論文寫作手法，乃至最容易忽略的引證、註腳格式，老師都逐一斧正，促使本論文更臻圓滿。尤其在我質疑自己的寫作時，老師更是頻頻鼓勵，給我信心繼續向前。老師的耐心、用心，總是來得及時，促使我在論文寫作上大大提升。

感恩那位不具名的善知識，自我從佛光山叢林學院畢業投入服務行列後，頻頻鼓勵我、給我時間、空間，甚至為我爭取時間完成論文修改的師長。感謝在大家要我放棄時，您仍不厭其煩地督促我、為我爭取再一次的機會。您的關懷與鼓勵，無形中給了我莫大的感動、啟發與動力。

最後，感恩師父上人星雲大師的無聲說法。在研究過程中，閱覽許多您的著作，加深自己對您思想理念的認識。感謝您的慈心悲願。有機會深入探索您為教的願心，是我莫大的福報。

這一篇遲來的完稿，是我人生的一道光彩。縱然在論述上，仍有許多不足之處，但它代表的是一個學子對學習的交代，對自己思惟的釐清，更是一種生命的淬鍊。感謝多方的助緣，這將是我最寶貴的學習資糧。

學生 林佩儀

2022年7月12日 筆於 桃園

中文摘要

本研究以佛光山開山宗長星雲大師為研究對象，藉由西方領導學理論：魅力領導、任務導向領導、僕人領導為論述基礎，認為大師的領導模式與西方領導學雷同，但卻有其作為一名宗教領袖的獨到之處。換言之，大師的領導模式蘊含著其宗教情操。

本研究第二章，藉由魅力領導理論追溯大師成長過程中的人格塑造，是構成大師弘法初期對個人的領導模式。即以個人在行為、言語、精神上的超凡表現，感召追隨者的景仰及信賴，進而願意追隨其領導。大師的魅力領導之道在於懂得「知人、育人、用人、留人」，以此開發青年學佛，甚至成為弘揚佛教的生力軍。

本研究第三章，以任務導向領導論述大師的組織領導風格。此章引述大師在青年時期受到太虛大師新佛教運動的思想啟蒙，在後期佛光山組織的領導上，特別著重集體創作、制度領導的行事風範。集體創作、制度領導，建立佛光山僧信二眾共同的弘法使命，促進佛光山組織的茁壯成長。

本研究第四章，透過僕人領導剖析大師四給的服務精神對社會的影響及價值。大師以四給精神推展文化、教育、慈善事業體系，勢必利濟群生，不以營利為目標。其價值包含五個價值：第一，堅持「給與」、「利他」、「濟世」的精神，把「求」的佛教變成「給」的佛教；第二，抱持「非佛不作」的原則，讓人生起敬仰並樂意追隨；第三，秉持淨化人心的宗旨，超越金錢利益關係；第四，心懷「弘法利生」的願心，成就菩薩道；第五，以「服務他人」為前提，視他人的需要與利益提出相對應的服務。

大師的僕人領導精神與價值，彰顯的是佛教以無為有、以空為樂的性格，真正做到「無緣大慈、同體大悲」的最上等服務。大師的領導觀，無論是對個人、組織，乃至社會，秉持的都是希望自己實施的辦法能夠讓眾生獲得生命的昇華。

關鍵詞：星雲大師、領導觀、魅力領導、任務導向領導、僕人領導

Abstract

This paper examines on the perspective of leadership of Venerable Master Hsing Yun (refer as Venerable Master), the founder of Fo Guang Shan Buddhist organization. This study is based on the Western leadership theories of charismatic leadership, task-oriented leadership, and servant leadership, and argues that Venerable Master's leadership model is similar to Western leadership, but possesses his own unique characteristics as a religious leader. In other words, Venerable Master's perspective of leadership embodies his religious sentiments.

The outline of second chapter of this study, charismatic leadership theory is used to trace the formation of the personality of Venerable Master during his formative years, which constituted his personal leadership pattern in the early years of his dharma propagation stage. That is, through his extraordinary behavior, speech, and spirituality, he inspired the admiration and trust of his followers, who were then willing to follow his leadership. The way of charismatic leadership possessed by Venerable Master is to Understand, Nurture, Employ, and Retain people, so as to develop young people to learn Buddhism, and even to become an effort for Dharma propagation.

The outline of third chapter discusses Venerable Master's organizational leadership style in terms of task-oriented leadership. This chapter cites that Venerable Master was inspired by the ideas of the New Buddhist Movement of Master Taixu in his youth, and that in his leadership of the later Buddhist organizations, he emphasized on “Work by collective effort, Lead by a system”. The idea of “work by collective effort and lead by a system” established the common mission of Fo Guang Shan Buddhist monks and lay peoples to promote the dharma and facilitate the growth of Fo Guang Shan organization.

The outline of fourth chapter of this study analyzes the impact and value of Venerable Master's four giving spirit of service on society through servant leadership. With the spirit of the four giving, Venerable Master promotes cultures, education and charity works which are bound to benefit all sentient beings and are not aimed at profit-making. The significant values of this business system include, first, the insistence on the spirit of “giving”, “altruism”, and “relief”, turning the Buddhism of “seeking” into the Buddhism of “giving”. Second, uphold the principle of “do what is in accordance with Buddha”, inspiring people admiration and be willing to follow. Third, uphold the purpose of purifying people's minds and transcending pecuniary interests. Fourth, with the desire to "promote the Dharma and benefit sentient beings" and achieve the bodhisattva path. Fifth, take "service to others" as a premise and offer services corresponding to the needs and interests of others.

The spirit and value of Venerable Master's leadership is a manifestation of Buddhism's character of owns by having nothing, taking joy in being empty, which is truly the highest level of service of “great compassion and compassion without boundaries”. The perspective of leadership of Venerable Master Hsing Yun, whether for individuals, organizations, or even society, his principles is always on wishes to implement methods that will lead to the sublimation of life for all beings.

Keywords: Venerable Master Hsing Yun, Perspective of Leadership, Charismatic leadership, Task-oriented leadership, Servant leadership

目錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	V
表目錄.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 研究對象與方法.....	7
第三節 文獻探討.....	10
第二章 具備魅力領導的人格特質.....	15
第一節 魅力領導理論的詮釋.....	16
第二節 人格特質塑造的歷程.....	29
第三節 星雲大師魅力領導之道.....	39
第三章 發展任務導向模式的組織經營.....	53
第一節 任務導向的領導風格.....	53
第二節 領導風格的典範學習.....	60
第三節 星雲大師的組織經營拓展與特色.....	70
第四章 蘊涵僕人式領導內涵的事業推展.....	85
第一節 僕人領導的思想與內涵.....	85
第二節 從僕人領導到「給」的思想.....	93
第三節 星雲大師佛光山事業推展的僕人領導精神與價值.....	101

第五章	結論	119
參考書目		125



表目錄

表 1-1：專家學者對「領導」的普遍定義.....	3
表 1-2：與「領導」相關的詞彙定義.....	5
表 2-1：星雲大師領袖魅力分析角度.....	17
表 2-2：星雲大師行事特色.....	22
表 2-3：星雲大師說法特色.....	23
表 2-4：社會人士對大師精神層面的評語.....	26
表 3-1：領導風格論及領導情境論中「任務導向領導行為」的詮釋.....	54
表 3-2：領導情境論的四種領導模式屬性.....	55
表 3-3：領導情境論的領導模式分析及比對.....	57
表 3-4：太虛大師與星雲大師「佛教三革」實踐一覽表.....	68
表 3-5：佛光山僧眾階位等級之晉升核定原則.....	75
表 4-1：僕人領導的內涵特質.....	88
表 4-2：僕人式領導的「四給」詮釋.....	95
表 4-3：佛光山文化事業分類.....	103

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

星雲大師（以下簡稱「大師」）是佛光山開山宗長，也是近代佛教領袖之一。除了是一名和尚，大師也是佛教的作家、作曲家、建築師、教育家、出版家、慈善家、傳媒事業家、社會觀察家、海峽兩岸“宗教統一”的重要推手、某種意義程度上的大企業家、佛教改革家、佛教國際化的宗教大師等，擁有多重身份。¹佛光山教團，在大師的領導下，影響力遍布全球五大洲。大師的領導模式，一直投射於佛光山教團的發展及人間佛教的弘揚。針對領導人的層次，大師曾說：「領導是一門學問，一項藝術，也是一種功德，領導者要能為大眾謀求福利，要為大眾減輕負擔，要為大眾計畫未來，要為大眾擔當責任。領導得法的人，他的屬下如沐春風，團結合作，不如法者則反之，有的離心離德，有的故意搗蛋，乃至求他而去。」²

大師自開山以來，秉持「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」四大宗旨弘揚人間佛教，其影響力不侷限於宗教界，甚至擴及社會。大師認為：「人間佛教就是佛說的、人要的、淨化的、善美的」，因而採用多種契合社會需求的方便之道弘揚人間佛教，以期達到佛教普及化，讓人接受的目標。

大師不曾受過正規學校教育，卻有能力辦教育、建道場、推展佛教事業。在大師的領導下，全球佛光山的道場創建有近兩百餘所，如美國西來寺、歐洲南天寺、馬來西亞東禪寺；教育的部分創辦五所大學、十六所佛學院、中小學、幼稚園、美術館等；開創佛教文化事業，如發行《人間福報》、《普門》雜誌；在慈善上也建立「雲水醫院」、「佛光診所」、蘭陽「仁愛之家」等。³大師的成就，是今日佛教界的創舉。對於大師

¹ 萬靜波編，〈人間星雲，台灣奇跡〉，《南方人物周刊》，第 2009039 期，中華人民共和國：南方人物周刊雜誌社，2009 年 10 月 27 日，頁 29。

² 星雲大師，〈領導人的層次〉，《星雲大師全集 168：星雲法語 8》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷，頁 48。

³ 陳濤，〈世界傑出華人獎·星雲大師〉，《香港文匯報》，2013 年 5 月 4 日，AA16 版。

在教界的成就，已故中國佛教協會會長趙樸初居士曾說：「當年佛陀未完成的事，星雲大師都完成了。」⁴各界人士也有以下看法：

香港大學副校長李焯芬：「從歷史的角度看，大師無疑是帶領佛教走向復興、走向世界的一位巨人，他的貢獻將永載史冊。」⁵

經濟學家高希均：「大師正是這樣一位集創意（進步觀念）、改革（新的做法）與教育（普及眾人）於一身的開創性人物。他對於傳統佛教的陋習勇於改革，使佛教能夠擺脫守舊落伍，這真是台灣社會向下沉淪中向上提升的大力量。大師的成就，不能歸功於機運；他的“志業”，不只是宗教；他的影響，更不侷限於台灣。他的貢獻早已跨越宗教，超越台灣，飛越時空。」⁶

從以上言論，可以看見大師的影響備受肯定。大師也曾獲頒各種獎項。例如，1986年獲頒中華民國二等卿雲勳章⁷、1995年獲頒印度佛寶獎、2009年獲頒中華文化人物獎、2013年獲頒世界傑出華人獎等。這一些獎項皆是社會對大師所作的貢獻之肯定。大師具備甚麼策略，讓其具備能力領導佛光山教團，開創出一片天地呢？

佛光山是一個融合僧信二眾運作的宗教組織。在組織中，領導一直是組織賴以生存、永續經營的核心力量。然而領導學的研究在西元二十世紀才開始崛起。關於領導的研究，長久以來都聚焦在領導效能的決定因素上。社會學家試著找出領導者的特質、能力、行為模式、權力來源，或者是從情境的角度上找出領導者如何影響他們的追隨者並達成群體目標。為甚麼某些人能成為領導者？又是甚麼因素決定領導者的行為呢？

⁴ 同註 1，頁 27-41。

⁵ 同註 1。

⁶ 同註 1。

⁷ 「卿雲勳章」，卿雲勳章中心為卿雲，「卿」與「慶」古字通用，慶雲象徵祥瑞之雲，取自古史虞舜卿雲之歌：「卿雲爛兮，糺縵縵兮，日月光華，旦復旦兮」。此章於民國 30 年 2 月 12 日頒行，分一至九等。一、二、三等大綬，四、五等領綬，六、七等襟綬附勳表，八、九等襟綬。頒授對國家政務著有勳勞之公務員，及對國家社會貢獻卓著之非公務員或外籍人士。〈〈中華民國勳章·文職勳章〉〉，<https://www.president.gov.tw/Page/101#>，最後瀏覽日期：2020 年 6 月 28 日。）

而在學術界，「領導的定義，多得幾乎像企圖定義領導的人這麼多。」(Yukl, 2014) 諸位學者礙于各自的研究領域與觀點，譬如：領導者的特質、行為、影響、互動交流模式、角色關係等，普遍影響其對「領導」的定義。⁸專家學者對「領導」的普遍定義，列舉如表 1-1。

表 1-1：專家學者對「領導」的普遍定義

立場	定義詞彙	言論	關鍵
政治家	領導	美國前國務卿亨利·基辛格(Henry A Kissinger)認為：「領導就是要帶領他的人們，從他們現在的地方，去他們還沒有去過的地方。」	朝目標前進
政治思想家	領導者	文藝復興時期的義大利政治思想家尼柯洛·馬基雅維利(Niccolo Machiavelli)認為有效的領導者是權力的使者，是那些能夠利用技巧和手段達到自己目標的人。	權力的使者、目標
社會學家和哲學家	領導者	德國著名社會學家和哲學家、西方古典管理理論的奠基者之一馬克斯·韋伯(Max Weber)認為：有效的領導者“有一種魅力，即某種精神力量和個人特徵，能夠對人施加個人影響”。	魅力領導
管理學家	領導者	現代管理學之父彼得·德魯克(Peter F Drucker)認為：「領導者的唯一定義就是其後面有追隨者，一些人是思想家，一些人是	擁有追隨者

⁸ Gary Yukl 撰，宋秋儀譯，《組織領導學》，第 8 版，臺北市：華泰文化，2014 年，頁 2。

		預言家，這些人都很重要，而且也很急需。但是，沒有追隨者，就沒有領導者。」	
企業家	領導者	通用電氣(GE)前董事長兼首席執行官傑克·韋爾奇(Jack Welch)認為：「領導者是這樣一種現實的人，他們能將其想做的事或設想形成一種視野，使其他人理解和採納，並推動這種視野成為成功。」	影響力、視野（目標）
心理學家	領袖	心理學家霍華德·加德納(Howard Gardner)所言「領袖是那些極大地影響了人民的思想，行為或情感的人」。	影響力
金融家、政治家	領導力	變革領導理論的創始人伯納德·巴斯(Bernard M Bass)認為：「領導力是 改造 追隨者、 創建 可能達到的目標願景，並 清楚明確地告知追隨者實現這些目標的方式方法 。」	影響力、改造與創建、目標
管理學家	領導力	管理過程學派的創始人哈樂德·孔茨(Harold Koontz)認為：「領導力是一種影響力，或施加影響的藝術或過程，旨在使人們心甘情願地為實現群體或組織的目標而努力。」	影響力、目標
管理學家、心理學家	領導力	權變領導理論的創始人弗雷德·菲德勒(Fred E Fiedler)認為：「領導力是 指導和協調 群體成員的工作。」	指導和協調

(資源：《領導學：全球視野與中國實踐》。⁹)

⁹ 施冬健，《領導學：全球視野與中國實踐》，北京：清華大學出版社，2014年，頁3。

表 1-1 條列式地列明各領域專家學者對於「領導」相關的普遍詮釋。從表中可以明顯看見眾說紛紜，故可以說「領導」沒有其精准的定義。¹⁰然而從表 1-1 可以得知，專家學者談及「領導、領導者、領導力」時，其定義環繞於「一種力量、目標、追隨者」三點主要特質。從力量的角度審視，領導蘊含影響力、權力、指導和協調的能力。其中以具備影響力占多數。因此就以上學說，一般認為領導者需要具備一定的影響力，以此影響一班追隨者共同朝向日標前進。

此外，綜合以上詮釋，筆者於表 1-2 列名在談論「領導」課題時，經常與「領導」並論的詞彙定義，期以此做為展現研究內容的參照。

表 1-2：與「領導」相關的詞彙定義

「領導」相關詞彙		詮釋
中文	英文	
領導	Lead	引領他人朝向共同目標，並導致某件事情發生的 行為、過程 。
領導者 (領袖)	Leader	在其行為、語言、精神上可以發揮影響力，引領他人(追隨者)朝向共同目標，並導致某件事情發生的人。
領導力	Leadership	引領他人朝向共同目標，並導致某件事情發生的 能力 。
領導觀	Leadership's Concept	對領導的一種認知 觀念與實踐方法 。

(林佩儀製表，2020)

¹⁰ 同註 8。

領導在各個領域相當普及化。譬如政壇、軍事、商界、教育界乃至宗教界等都需要領袖。正如表 1-2 的定義，領袖（領導人）是發揮影響力，引領他人朝向共同目標，並導致某件事情發生的人。

大師身為佛光山僧團組織的領導者，在開山之初，為佛光山徒眾立下「集體創作，制度領導，非佛不做，唯法所依」的行事規範，也是其領眾之道。在佛教，制度也一直是僧團賴以生存的準則。從佛陀時代因時制宜的戒律到佛教中國化產生的清規制度，延續到今日，戒律與清規制度依舊是佛教組織運作的依循。然而在現今社會上，試問有哪個地方沒有「集體」？哪個地方沒有「制度」呢？大師的「集體」與「制度」是否蘊含何種特色，促使佛光山可以在大師的領導有今日的成就呢？大師的領導模式，是否又能從西方領導學理論的角度分析呢？大師不以領導者自居，然而其行儀風範卻受各界人士景仰。大師在〈今日佛教的希望〉提到：「佛教復興的希望，主要在全佛教的大眾，必須要有新的觀念，這些新的觀念就是要健全制度、自力更生、福利社會、提倡富樂、發展教育、進取創造、團結合作、重視人才。」¹¹大師的弘法途徑充滿特色，契合現代人的根基，其思想必有研究之價值。

大師認為佛法必須通俗話，要讓人懂。因此，本文擬以西方領導學的理念為鋪陳，用現代領導語言詮釋大師的領導模式。首先，透過魅力領導學的角度，探究大師的人格特質，從中梳理追隨者樂意追隨大師的因素及大師的魅力領導之道。第二，提出任務導向領導是大師組織經營的關鍵。第三，從僕人領導分析大師的在佛教事業拓展的領導模式，從中梳理大師領導的精神及蘊含的價值。

¹¹ 星雲大師，〈今日佛教的希望〉，《星雲大師全集 113：講演集 10》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 43。

第二節 研究對象與方法

領導是組織前進的主要因素。佛光山開山以來，以弘揚人間佛教為目標，至今成功將人間佛教推往世界五大洲。人間佛教成為二十一世紀的主流，相信與星雲大師的領導方針息息相關。故本文擬以佛光山開山宗長——星雲大師為研究對象，探討大師實踐人間佛教背後的領導觀。本研究透過文獻分析法，梳理學者對大師思想研究的文獻及閱讀大師著作，從中論述大師的領導觀。

一、研究對象

本文的研究對象是佛光山開山宗長——星雲大師。星雲大師（1927~今），江蘇江都人，俗姓李，名國深。生於烽火煙漫的亂世，性格敦厚老實、孝順，自幼懂得分擔家計，幫補家用。按大師一生的行儀與思想發展，初步可略分為四個階段：

第一，童年大陸時期（1927~1949）。大師兒時與外婆感情要好，七、八歲即與外婆同住，在其濃厚的宗教薰陶下成長。¹²外婆是其宗教啟蒙的恩人，母親則是智慧啟蒙師。¹³十歲時遇上戰火，與家人逃亡。十二歲父親經商失蹤，與母尋父途中遇志開上人，因一句「我願意」童真的承諾，開啓了人生另一道門，進入佛陀至善至美的真理世界。十二歲禮志開上人於栖霞古寺披剃出家，法名悟徹，號今覺，為臨濟宗第四十八代弟子。¹⁴自出家後經師安排，入大叢林參學。然未曾受基礎佛門禮儀指導的他，在大叢林裏威儀頻遭取笑。雖困難，卻默默承受，也不難過、氣餒，不時自我鼓勵、自我期許。十五歲受具足大戒，受戒過程雖遭戒師刁難，卻造就以忍為力的能耐。¹⁵

大師歷經栖霞律學院、寶華山學戒堂、焦山佛學院、金山江天寺、常州天寧寺的禪堂，經歷律門、教門、宗門的洗禮，可謂受過完整叢林教育之熏陶，更能體悟行解

¹² 符芝瑛，《星雲大師全集 236：雲水日月 1》，初版，高雄市：佛光出版社，2017年，頁71。

¹³ 同註12，頁73。

¹⁴ 同註12，頁84-87。

¹⁵ 同註12，頁92。

並重的大乘佛教精神。¹⁶青年時期受太虛大師思想啟蒙，響應虛大師佛教改革理念，已懂得為佛教的未來勾勒藍圖。¹⁷面對明清以來佛教走向山林遁世，影響所及，佛教走向一片保守、閉塞、老邁的暮秋氣息，與同參道友為垂垂老矣的佛教找出一條新方向，人間佛教的理念在八識田中萌芽。曾任白塔小學校長、創辦《怒濤》月刊、為《徐報》主編〈霞光副刊〉，為佛教走向通俗化、藝文化、現代化而催生。

第二，台灣弘法時期（1949~1967）。大師 1949 年携僧侶救護隊赴臺，然而僧侶救護隊宣告失敗而解散。當時生活拮据，台灣正植物質貧乏年代，對宗教更是神佛不分的時期。大師因人生地不熟，剛抵台灣初期遇到諸多磨難。幸得中壢圓光寺妙果老和尚收留，為感恩而認領院內多項行單，發心作務。後因緣際會，於宜蘭雷音寺講經說法，開啟台灣弘法之門。這期間有感台灣佛教弊端，若要振興佛教須從扎根佛教教育著手，因為唯有培養僧伽人才，方能讓法輪常轉。故 1963 年在高雄創建壽山寺，隔年創辦壽山佛學院，招收對佛教有興趣的青年，展開弘法人才培養計畫。¹⁸

第三、佛光山時期（1967~1985）：1967 年創辦佛光山，大師秉持人間佛教理念，致力於文化、教育、慈善等事業，為了佛教不遺餘力。這期間依循戒律清規，先後為佛光山徒眾擬定宗門清規與建立規矩，以制度帶領佛光山教團邁向佛教現代化、制度化、生活化。為彰顯正法，1977 年成立《佛光大藏經》編修委員會；1997 年出版《中國佛教經典寶藏精選白話版》及多項迎合現代人根基的弘法模式。這期間的人間佛教思想已逐步扎根，影響台灣佛教發展。¹⁹

第四，國際弘法時期（1985~今）。1985 年依制度傳位弟子心平和尚，提拔後學，也借鑒讓弟子們學習「以退為進，以無唯有，以眾為我，以教委命」的心胸。自己則往海外開創另一片佛光淨土。首先在美國成立國際佛光會世界總會，再著力於興辦佛

¹⁶ 同註 12，頁 100。

¹⁷ 同註 12，頁 104。

¹⁸ 同註 12，頁 111-138。

¹⁹ 同註 12，頁 150-180。

教大學。先後在全球五大洲建設佛光道場、佛學院、美術館、中小學、大學等，逐步兌現「佛光普照三千界，法水長流五大洲」的慈心悲願。²⁰

大師一生中雖不曾正式入學，但鑒於大師在弘法上的諸多創舉，受各界景仰，除獲頒二十余個榮譽博士學位²¹、1995年更榮獲全印度佛教大會頒贈象徵佛教界的諾貝爾獎——佛寶獎²²、2006年獲美國共和黨亞裔總部代表總統頒贈「傑出成就獎」、2007年獲西澳市政府頒贈「貢獻獎」、2010年獲得中華文化促進會、南京市政府頒予「中華文化人物終身成就獎」等。²³大師一生致力於推動人間佛教，旨在佛法要讓人聽得懂，為現代佛教界極具影響力的一代高僧，被眾人尊稱為「大師」。

佛光山開山至今五十三年，在大師的領導下邁向生活化、大眾化、事業化、制度化、通俗化、藝文化、現代化。通俗化並非庸俗，而是將精深難懂的佛法用淺白的方式詮釋讓人明白、接受。西元 21 世紀，正值人間佛教時期。大師的精神領導讓人間佛教普及化，與生活結合。²⁴人間佛教是佛說的、人要的、淨化的、善美的，以佛法作慈航、三好四給為方便門，大師仍舊繼續為佛教命脈延續，不曾停歇。大師的精神，值得我們學習。

二、研究方法

本文採用文獻分析法進行研究。「文獻分析法」是進行研究的基本方法，主要是依據探討的題目蒐集相關的文獻資料後，再透過分類統整，分析、歸納，並對文獻作客觀有系統的描述。參考內容包含：研究範圍、影響與貢獻、研究意義及研究收穫。

本研究從期刊、學術論文及星雲大師相關著作等資料，針對星雲大師的領導作資料及思想脈絡彙整，並藉由西方領導學的理念詮釋星雲大師具時代性的領導觀及融合佛教教義及思想的特色。

²⁰ 符芝瑛，《傳燈：星雲大師傳》，台北市：天下文化，1995年，頁198。

²¹ 星雲大師，《星雲大師全集 134：隨堂開示錄 20》，初版，高雄市：佛光出版社，2017年，頁294。

²² 星雲大師，《星雲大師全集 67：佛教叢書 26》，初版，高雄市：佛光出版社，2017年，頁283。

²³ 星雲大師，《星雲大師全集 227：星雲大師年譜 1》，高雄市：佛光出版社，2017年，初版，頁18。

²⁴ 滿義法師，《星雲大師全集 337：星雲模式的人間佛教 1》，初版，高雄市：佛光出版社，2017年，頁55。

第三節 文獻探討

本研究文獻探討主要針對研究現況回顧，了解三個面向：非營利組織領導學相關研究、宗教領導學相關研究、星雲大師領導學相關研究。

一、非營利組織領導學相關研究

針對非營利組織領導學的相關研究，楊政學、紀佩君的〈非營利組織領導之探討：模式建構與個案分析〉從魅力式領導、交易式領導、轉型式領導、服務式領導切入探究非營利組織中領導角色之行為、類型與定位。研究發現，非營利組織領袖偏向魅力領導及服務領導。²⁵

江明修的〈非營利組織領導行為之研究〉從領導者的人格特質與能力、領導技巧、領導風格及領導型態的角度分析。文中指出，領導者對組織的使命感，是非營利組織領導學研究的普遍成果。²⁶

大師所領導的佛光山教團屬於非營利宗教組織。故本文針對非營利組織領導學的相關研究，僅摘錄兩篇，旨在參考學者切入研究的角度。從以上收錄的文獻來看，學者從四種領導模式探究非營利組織領導人的領導模式，最終發現領導人偏向魅力式領導及服務式領導。另一篇則建立在領導者的人格特質與能力、領導技巧、領導風格及領導型態。筆者認為，兩篇的切入角度皆與本研究建設的研究方向雷同，因此引此為本研究脈絡之參考，從中梳理大師的領導理念實可從西方領導學理論考證，並且建立自大師的人格特質、技巧及風格。

²⁵ 楊政學、紀佩君，〈非營利組織領導之探討：模式建構與個案分析〉，《明新學報》第 32 期，頁 221-236。

²⁶ 江明修，〈非營利組織領導行為之研究〉，《政治學報》，第 25 期，頁 17-60。

二、宗教型領導學相關研究

林曉君，《非營利組織領導者領導歷程與轉化學習之研究》。作者主要概述組織領導人在領導過程中的轉化學習，如何從個人價值觀擴大到組織。²⁷

陳正興，《慈濟功德會創辦人領導風格之研究》。研究主軸環扣非營利組織，並從領導者、使命與願景、領導者與追隨者、領導者與外部環境的關係等四個層面切入研究。認為宗教領袖的領導必須與時俱進、以宗教語言及領導者與追隨者間的互動分享建立共同願景，如此才能帶動團隊精神。²⁸

以上兩篇針對佛教領袖的研究，都蘊含領導者人格特質的研究。同樣說明當領導者的領導價值觀能夠從個人擴大到組織，才能真正帶動組織、發揮領導效能。

三、星雲大師領導及管理理念的相關研究

釋妙牧，〈從宗教社會學觀點論析星雲大師的領導法〉。主要從宗教社會學的觀點分析大師的領導法。研究特點在於首先引入德國宗教社會學家韋伯提出的領導理論，即三種宗教權威來源——傳統型、魅力型、理性型。研究發現大師雖然來自傳統任命，卻兼具以上三種特質。尤其大師在言行、思想理念與組織力稟賦「魅力」領導人特質。第二，藉由舉例弘法事件彰顯大師濃厚的宗教情操。第三，弘法特色的部分提到大師弘法方針建立在「現代化」又不脫離傳統佛教理念的基礎上。主要提到大師的領導法則從一開始即建立在各種組織章程及制度的制定，其「魅力」讓追隨者對其所傳遞的理念保持信服，乃至爾後即使傳位，追隨者仍能依循所制定之制度遵循法制，達到佛教「依法不依人」的制度。文中著重的部分為大師的弘法特色，而且僅舉例大師宜蘭弘法、依制度傳位的創舉，未涉及領導學依據；領導實踐與貢獻的部分也不夠深入。故本研究可以再深入著手這兩個部分，追溯大師領導的淵源。²⁹

²⁷ 林曉君，《非營利組織領導者領導歷程與轉化學習之研究》，博士論文，高雄：國立高雄師範大學，2008年。

²⁸ 陳正興，《慈濟功德會創辦人領導風格之研究》，碩士論文，嘉義：南華大學，2002年。

²⁹ 釋妙壯，〈從宗教社會學觀點論析星雲大師的領導法〉，《普門學報》，第40期，2007年，頁168-218。

黃國清，〈人間佛教理論於當代領導學應用的探索研究〉。此文建立在「品德領導」的基礎，論述星雲大師著人間佛教對當代領導學的正面啓示與教導。提出良好的品德教育有助於塑造健全的卓越領導者，同時指出現代專業管理教育不足之處，而佛教的倫理精神甚能充實管理學，助於卓越領導力的訓練。內容特點著重在管理者必須先治理好自己的心，尤其去除自己的驕傲、嫉妒、貪念等負面心理，要有涵養才能領導他人，帶動他人的心。此外，領導者除了凡事以身作則，也必須學習被領導，因為能被領導的人才能扮演好領導者的角色。此文內容僅論及星雲大師佛教義理應用於卓越領導的理論意義及實用價值，可作為本研究參考。³⁰

黃國清，〈人間佛教與道德領導〉。論述「人間佛教」與「道德領導」的關係。領導者應重視道德涵養與品格特質，因為傑出的領袖應該樹立良好的榜樣，成為組織中可以效仿的典範。針對人間佛教的領導理念核心價值提出五點看法：最高管理，管理內心；被領導學，僕人精神；提供願景，集體創作；人性領導，尊重包容；德行領導，正身治人。佛教重視德行，星雲大師重視人性。在領導方面講究領導者要關心被領導者的心理需要、尊重、提携、協助解決問題，屬下才能心悅誠服接受領導。而在德行領導方面，應該要將佛教的品德涵養適當地融入管理與領導，以此提高對組織成員的正向影響。內文也舉出大師「領眾準則」與「領導人應具備的條件」。內文涵蓋三個範圍：星雲大師人間佛教理念與實踐、領導領域的指導與啟示、成功領導人特質。文中沒有牽涉本文欲探討的星雲大師領導學依據。³¹

吳欽杉，〈從星雲大師身上看到佛光山的管理風格〉。主要談論星雲大師對於「管理」的實踐與成就。主要論及大師三點性格：以身作則、忍耐、平等，得以促成其領導實踐與成就。尤其首創的宗長任期制度，已成為佛光山教團的重要制度，彰顯佛光山制度領導的精神。此外也提及大師弘法善於利用善巧方便。但在因緣尚未成熟時，

³⁰ 黃國清，〈人間佛教理論於當代領導學應用的探索研究〉，《星雲大師理論實踐研究(下)》，高雄市：佛光出版社，2019年。

³¹ 黃國清，〈人間佛教與道德領導〉，《人間佛教 學報藝文》，第十五期，2018年。

可以沉得住氣，安於等待，不輕言放棄，是領導人的關鍵特質。文中沒有牽涉本文欲探討的星雲大師領導學依據。³²

戴慶華，《建構星雲人間佛教領導模式——以國際佛光會中華總會分會長為例》。文獻分別從五個面向確立星雲大師人間佛教的領導模式。第五章著墨於「星雲大師人間佛教領導模式於國際佛光會領導人之運用價值」。研究以問卷調查方式調查分會會長所面對的問題，統計後加以分析評估。其中納入戴慶華發現的人間佛教六大思想十大領導策略，創建星雲人間佛教領導模式。例如面對「衝突折衝與溝通」問題，可利用大師「理事圓融，不二領導」、「慈悲為本，方便為門」、「老二哲學，從容自在」為應對策略。³³

李純櫻，《宗教組織領導者領導風格之策略性比較研究》。較全面性地詮釋宗教領導人之領導風格及宗教組織所面對的領導危機。其研究將領導劃分成：營利組織、非營利組織及佛教組織進行分析。李純櫻認為佛教組織雖然被納為非營利組織，但其涵蓋多番有別於其它組織的特質，因此是可以被獨立研究的。李純櫻的研究貢獻在其條列性地將佛教組織的領導特質劃分並加以詮釋。³⁴

「星雲大師領導與管理類」的文獻，摘錄六篇文獻，分別有兩篇碩士論文及四篇收錄在佛光山出版的人間佛教研究相關書籍中的文獻。綜合以上文獻，發現學者對大師領導的論點，多著墨在大師的個人品格修養與領導的關係。諸位學者一致認為大師的涵養及性格是成就大師成功領導的因素。另外，部分學者也引薦大師在制度上的創新及契合時代的弘化模式作為大師領導的論述。然而筆者認為，這些文獻中在部分內容上可以有更深入論述，例如大師性格養成的依據、制度領導的依據等。此外，大師的領導特色，雖然已有學者從各種現代領導理論論述大師的領導風格，但筆者認為大師的領導還有可以從其它領導學觀點論述。

³² 吳欽杉，〈從星雲大師身上看到佛光山的管理風格〉，《人間佛教高峰論壇》輯 4，2017 年，頁 204-209。

³³ 戴慶華，〈建構星雲人間佛教領導模式——以國際佛光會中華總會分會長為例〉，碩士論文，宜蘭：佛光大學，2018 年。

³⁴ 李純櫻，〈宗教組織領導者領導風格之策略性比較研究〉，碩士論文，桃園市：元智大學，2002 年。

綜合以上研究現況回顧，研究核心皆偏重人間佛教的人間性。諸位學者不約而同都提及佛光山成功發展的核心原因為著重「人間性」的普及化。星雲大師秉持人間佛教理念，致力於領導佛光山僧信二眾弘揚人間佛教。大師的領導力投射在佛光山今日與人間佛教在全球的普及化。大師以「生活化、大眾化、事業化、國際化」為弘法目標。大師的組織領導特色建立在集體創作，制度領導。因此，本文擬定從大師的人格特質、組織經營模式、領導精神與價值層面，梳理更全面性的星雲大師領導觀。



第二章 具備魅力領導的人格特質

在領導學領域的相關研究中發現：東方傳統重視領導人的自我修養，而西方同樣將「人品」納入評估一名領導人是否合格的考量條件之一。³⁵從西方管理學的角度，管理學之父彼得·杜拉克言：「一名傑出的領袖，理應能為眾人樹立好榜樣，並且成為組織中年輕一輩學習的榜樣。」³⁶而就西方領導學的研究來說，「魅力領導」是其中一個談論領導者人格特質的研究。魅力領導之所以被視為一種特色，是基於「魅力」是一種無法學習及繼承的領導模式。魅力領導的要素在於領導人受到部屬的景仰，而依賴領導者的指引和激發。³⁷Yukl(1981)指出：「領導者的特質和行為是魅力領導的主要決定因素。」³⁸Conger(1989)則表示：「魅力領導者的影響力同時也源自於部屬對新價值、新看法的內化程度。對於可以清楚表達啟發人心主張的魅力領導者，其行為足以促使部屬內化態度與信念，形成日後實現組織使命的動機。」³⁹縱觀星雲大師在弘揚人間佛教的過程中，其弘法理念一路來雖然曾遭受反對，卻同時得到更多人的認同與讚賞。在大師的領導下，眾人追隨其弘法理念，共同邁向實踐人間佛教的目標。作為一名宗教領袖，佛光山道場與佛光事業體在全球五大洲的林立，無疑是大師領導績效的最佳證明。此外，大師的言行舉止也展現其特有的人格特質，促使大師備受各階層人士的尊崇。因此，本章旨在藉由西方魅力領導理論探究大師的人格特質，從中彰顯大師的人格特質與領導的關係。

³⁵ 黃國清，〈人間佛教與道德領導〉，《人間佛教學報藝文》，第 15 期，2018 年，頁 90-115。

³⁶ 彼得·杜拉克（Peter Drucker）著，余珮珊譯，《使命與領導——向非營利組織學習管理之道》，臺北：遠流出版，2004 年，頁 16-23。

³⁷ 轉引自 Gary Yukl 撰，宋秋儀譯，《組織領導學》，第 8 版，臺北市：華泰文化，2014 年，頁 396。

³⁸ 同註 37，頁 377。

³⁹ 同註 37，頁 376。

第一節 魅力領導理論的詮釋

魅力領導的理論是經德國社會學家韋伯 (Max Weber, 1947) 提出的新進領導理論，以此形容組織中領導者對被領導者的影響力。這份影響力稱之為「卡理斯瑪」(charisma)，即一種由被領導者對領導者產生仰賴後轉化而成的特殊吸引力。⁴⁰他指出：「魅力領導的觀點不是建立在傳統的基礎上，而是從部屬的觀點來看領導者獨特的特質。」⁴¹ 這一份特質源自於領導人在行為、言語，甚至精神上對追隨者所感召的影響，以此感化追隨者，達到追隨者對他們的信賴，與其合作無間，邁向共同目標。⁴²House(1977)認為：「一個具魅力的領導者對下屬有深遠而獨特的影響，當下屬認為領導者信念是正確時，會願意順從、愛戴領導者，領導者之特質與行為是魅力領導的主要決定因素。」⁴³ 由此可見，學者一致認為魅力領導與人格特質有著密不可分的關係。

星雲大師是一名宗教領袖，在全球有不計其數的信眾追隨其座下，共同弘揚人間佛教。大師自詡是一名和尚，卻能受到各界人士的尊崇，本研究認為大師具有獨特的魅力領導風範。美國威斯康辛大學榮譽教授兼天下遠見文化事業群創辦人高希均曾在二〇〇五年時撰文〈台灣的「星雲奇蹟」——人間佛教在寧靜中全球興起〉⁴⁴，表達大師的領袖魅力。他在文中提到：

在宗教界，能結合佛教思想與人生幸福，再加以多方面實踐與全球性推廣的領袖，當推星雲大師。對大多數人來說，他們並不清楚大師的信徒到底有幾百萬？每年他在世界各地佛法的宣揚有幾百場？遍布世界各地的道場有多少個？他

⁴⁰ Max Weber, <Economy and Society>, Vol 1, Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press, 1978, p241.

⁴¹ 同註 37，頁 374。

⁴² 轉引自比爾·喬治著，陳景蔚、鄭新嘉譯，《真誠領導》，台北：天下雜誌股份有限公司，2004 年，頁 57。

⁴³ 同註 37，頁 377。

⁴⁴ 高希均撰，〈導讀：台灣的「星雲奇蹟」——人間佛教在寧靜中全球興起〉，《星雲模式的人間佛教》，台北市：天下遠見，2005 年，頁 2。

寫的書暢銷幾十萬冊？他組織的讀書會有幾千個？他主持出版的佛學專著有幾百種？但每個人都能體會到大師無遠弗屆的影響力。⁴⁵

從以上言論，可以看見高希均筆下的大師有著崇高的宗教領袖魅力，促使追隨者即使不熟悉大師的弘法背景，卻能受到其感染力。此外，站在研究經濟及管理的角度上，高希均也提出六點大師作為現代領導人的才能：「過人的領悟力、敏銳的洞察力、強烈的說服力、堅毅的執行力、巨大的擴散力、無私的生命力」。⁴⁶高希均所提出的觀點，可以做為探究大師領袖魅力的特質。就韋伯提出的「領導人透過行為、言語、精神感召追隨者」⁴⁷的魅力領袖觀點而言，筆者認為正與大師所提倡的三好運動「做好事、說好話、存好心」的核心理念不謀而合。所謂「做好事」，正是「行為」上的表現；「說好話」，則是「言語」能夠攝受人心；而「存好心」，是一種意念上對人好，也就是「精神」上的領導。此外，從佛教的角度理解，「行為、言語、精神」與「身、口、意」的修行息息相關。大師是一名和尚，生活上講究實踐佛法。因此，本研究透過「行為、言語、精神」三大要素，將高希均、佛教及大是的詮釋，彙整成表 2-1。

表 2-1：星雲大師領袖魅力分析角度

領袖魅力特質	分析角度			星雲大師的詮釋
	韋伯	高希均	佛教	
行為		過人的領悟力	身	做好事
		敏銳的洞察力		
		堅毅的執行力		
		巨大的擴散力		
言語		強烈的說服力	口	說好話

⁴⁵ 同註 44。

⁴⁶ 同註 44，頁 7。

⁴⁷ 同註 42，頁 57。

	精神	無私的生命力	意	存好心
--	----	--------	---	-----

(林佩儀彙整，2020)

表 2-1 顯示星雲大師領袖魅力的分析角度。本文以韋伯(魅力領導理論的建立者)的定義為基準，分別從學者及佛教的角度切入分析大師的領袖魅力。從表 2-1 的排列可見，高希均提出大師具備的六點特色中，可被歸納成韋伯所提出的「行為、言語、精神」上的領袖特質。與此同時，大師的身份是一名宗教領袖。因此，大師的領袖魅力與佛教中提及的「身、口、意」三業的修行息息相關。從表 2-1 也可以發現，大師所詮釋的「三好」與前者的核心理念是相契的。因此也構成大師的特色之一。由於本文主要是藉由西方領導學的角度分析大師的領袖魅力，因此以下將一一從韋伯所提出的魅力領導特質進一步分析大師的領袖魅力。

一、行為

首先，本文從「行為」的角度分析大師的領袖魅力。「行為」之所以居首，因為自古以來便有「身教重於言教」的說法。大師說：

一個人的為人、行儀，都不正當，想要指導別人，這是不可能的。反之，自己行為健全、語言正當、心地善良，自然影響他人，語云：「不言而教」，你不說話，別人都要跟你學。因此，無論什麼人，都要以身作則。⁴⁸

以上言論，說明身教的重要。由於本研究的對象是一名出家僧人，故筆者先從佛教的角度析論「行為」能引發的魅力。在經典上記載，佛陀十大弟子中，智慧第一的舍利弗、神通第一的目犍連原先都是婆羅門教的領袖，擁有很多的弟子。皈依佛教前，他們認為沒有人能夠成為他們的老師。後來舍利弗因為被阿說示比丘的威儀攝受，上

⁴⁸ 星雲大師，〈以身作則〉，《星雲大師全集 165：星雲法語 5》，初版，高雄市：佛光出版社，2017 年，頁 147。

前請法而開悟，進而邀約好友目犍連帶領眾弟子五千人皈依佛陀座下。⁴⁹由此可見，一個人的威儀是能夠成為個人魅力，吸引他人注目。身為僧人的大師也非常注重自身的威儀。佛教講究四威儀：行如風、立如松、坐如鐘、臥如弓。大師受過嚴格叢林教育，養成即使生活再貧困，穿著上也一定要保持整潔威儀。⁵⁰

大師在《僧事百講》的〈自序〉中提到：

回顧六十多年的出家生涯，青少年時期，我到過大江南北的各大叢林參學，曾在棲霞律學院、寶華山學戒堂學律，之後到教下的焦山佛學院讀書，住過宗下的金山、天寧。無論在律下、教下、宗下，我隨眾上殿、出坡作務，春夏禪七、秋冬佛七，甚至行堂、典座、香燈、司水，上山砍柴、河邊擔水，無一不做。這段期間，讓我對一個出家人的儀禮、觀念、修持和心性養成，奠定了穩固的基礎。⁵¹

以上，正說明大叢林的參學，奠定了大師作為一名僧人威儀的養成。關於大師威儀展現的魅力，筆者從大師著作中發現兩點記載。

第一點，大師在宜蘭弘法時，曾經因為莊嚴的威儀而有「北門口的師父之稱」。追隨大師多年的蕭碧霞師姑在〈記「北門口的師父」二、三事〉，提到大師威儀的魅力：

年輕時的師父長相莊嚴，極具威儀，平日的舉止言談中，一個修道者的風姿很自然地表露無遺，非常令人攝受，尤其是他的「走路」。記得每次師父到電信局來打電話，我們局裡的同事都會出來看這位「北門口的師父」，那段時間任

⁴⁹ 星雲大師全集，〈般若心經的生活觀〉，<http://books.masterhsingyun.org/ArticleDetail/artcle1006>，最後瀏覽日期：2021年4月24日。

⁵⁰ 星雲大師，《星雲大師全集 92：往事百語 5》，初版，高雄市：佛光出版社，2017年，頁108。

⁵¹ 星雲大師，《僧事百講·第一冊：叢林制度》，高雄市：佛光出版社，2012年4月，初版，頁207。

何電話進來，都沒有人肯接。等到師父走了之後，再回去接電話時，一個個都被客人罵，還質問：「為什麼整座電信局大斷線？」⁵²

此外，滿義法師也在其著作《星雲模式的人間佛教》中提到大師莊重的威儀感化旁人的事件。記載如下：

他與人最大的不同是，他重視生活中的修行，舉凡行住坐臥都很重視威儀。在五十年前大師經常搭乘平快火車，南北兩地奔波講經，因為長期在佛門裡訓練出抬頭挺胸、目不斜視的威儀，因此每回坐車，在八個小時的車程裡，大師總是直脊端坐，默念佛號，有一回感動了一名鄰座的軍官，竟然下車，要求皈依。⁵³

從以上事跡證明，大師透過自身的威儀涵養，散發僧人獨特的魅力。領導效能的產生在於領導者的行為在追隨者身上產生作用，形成內化、效仿的慾望。這份動力也正是促進領導人領導追隨者朝共同目標邁進的根本要素。從以上事跡，可以說明大師的行為具備魅力領導的基本要素。

接著，本文從西方領導學的視野管窺大師的領袖魅力。前文提到：「領導者之特質和行為是魅力領導的主要決定要素。」在領導學的角度，用來說明魅力領袖的領導行為包括：「(1)闡述動人的願景；(2)運用堅定的口吻；(3)個人承擔風險或自我犧牲以成就願景；(4)傳遞高度期許；(5)表達對部屬的信心；(6)形塑與願景相符的角色示範；(7)管理部屬對領導者的印象；(8)建立團隊或組織的認同感；(9)賦能授權部屬。」⁵⁴Yukl (2014)認為魅力領導可從五種領導人行為，即：「(1)擁有明確願景；(2)反傳統行為；(3)對部屬需求、價值及環境情勢敏感；(4)自我冒險及自信；(5)樂觀辨別與領導效能產生相關。」⁵⁵

⁵² 蕭碧霞，〈記「北門口的師父」二、三事〉，《人間佛教 學報藝文》，高雄，2018年3月，頁150。

⁵³ 引自滿義法師，《星雲模式的人間佛教》，台北市：天下遠見，2005年9月，第一版第4刷，頁136。

⁵⁴ 同註37，頁377。

⁵⁵ 同註37，頁375-376。

大師一生致力於弘揚人間佛教，志在還原佛陀教義。在《佛光學·序文》中，大師提及自己的弘法理念：

佛教一定要走向人間化、生活化、現代化、社會化、大眾化、藝文化、事業化、制度化，甚至走上國際化、未來化…唯有讓佛教人間化、生活化，它才能深入家庭、社會、人心，才能與生活結合在一起，成為生活需要的佛教，如此佛教才會有前途。也就是說，佛教一定要與時代結合，要對國家社會有所貢獻，它才有存在的價值，否則一定會遭到社會的淘汰。⁵⁶

以上引文，說明大師闡述的弘法願景。在弘揚人間佛教的過程中，大師非常著重實踐。大師擬定佛光山四大宗旨，開創佛教事業體，致力於將人間佛教透過貼近大眾的方式宣揚。針對大師的成就，學者陳兵教授言：

星雲大師是極善經營各項佛光事業的天才事業家…為開展各項佛教事業提供了成功的樣版。⁵⁷

至於大師在佛光事業的改革與推動，前佛光大學校長龔鵬程先生說到：

星雲大師所做和其他法師的差異，不只是量上做多做少，或時間上的先後，而是性質上的不同。⁵⁸

依循陳兵教授及龔鵬程先生的說詞，本研究從《星雲模式的人間佛教》一書中蒐集大師弘法的行事特色，彙整如表 2-2：

⁵⁶ 星雲大師，《星雲大師全集·第 201 冊：人間佛教序文 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷，頁 201。

⁵⁷ 同註 53。

⁵⁸ 同註 53，頁 137。

表 2-2：星雲大師行事特色

內容	頁數	特色
大師提出「用新事業增廣淨財」的理念，將信仰與事業結合，促進佛教徒素質的提升。大師有感於佛教需要興辦各種事業，有了事業才能留住人才；有了人才，佛教才能發展。	137	願景明確
大師首開興辦活動之風氣，透過活動的善巧方便，帶動佛教積極走向社會。	144	反傳統、 環境情勢 敏感
大師對於傳統佛教的陋習勇於改革，使佛教能夠與時俱進，不斷發展。	148	反傳統、 環境情勢 敏感
大師是全方位的弘法者。為了順應時代與眾生的需要，因此不捨一法的推動各種事業與活動。大師說：「修行不是片面的個人解脫，而是全方位的弘法利生。」	170	環境情勢 敏感
大師愛惜人才，對於弟子凡有所長，無不去全力提拔。	224	賦能授權 部屬

（整理自：《星雲模式的人間佛教》⁵⁹）

從表 2-2 的舉例中可以看見大師的行事特色，與「魅力領導理論」學者所提出的特色相符。大師行事作風具備明確願景、反傳統、對環境趨勢敏感、願意充分授權部屬，這些特質都是源自大師弘法要人間化、生活化、現代化、社會化、大眾化、藝文化、事業化、制度化、國際化、未來化的理念。因為，倘若沒有這些條件，佛教將被社會唾棄、淘汰。因此在「行為」上，大師具備魅力領袖特質。

⁵⁹ 同註 53，頁 137-224。

二、言語

作為一名弘揚大乘佛教思想的僧人，講經說法是大師的職責。因此，本研究進一步從大師的「言語」，即「言教」試析大師的魅力。研究發現，大師在開示上所使用的語言有別於傳統佛教的說法，因此「說法的語言不同」構成大師魅力的另一個關鍵。大師說法的特色，彙整如表 2-3。

表 2-3：星雲大師說法特色

內容	頁數	主要特色	影響力
大師詮釋佛法的語言很人性化，他的佛法沒有教條、沒有形而上的談玄說妙，也不標榜神通靈異，他只是很實際、很親切的從人的立場出發，引導人從各個角度深思問題，設身處地的依人的需要而說人間性、生活性的佛法，讓人從他的開示中，獲得啟示與受用。	49	通俗化	聽得懂、 啟發受用
大師說法，很能掌握時代的脈動，他經常針對當代社會的重大問題，乃至人心的迷思，提出一番令人信服的哲理。大師善於針對時事、問題，加以解析、釋疑，並提出意見、看法與主張，不但能為當代人類指引出路，也總是留給人們莫大的省思空間。	60	掌握時代脈 動	聽得懂、 能實踐
大師說法，理事圓融，將佛法與世間法應用無礙，而且融會古今。	65	佛法與世間 法融合	聽得懂、 受用
大師說法善於舉喻說譬，他常利用故事、公案，藉以詮釋深澳的道理，令人心開意解，繼而對佛教生起信心。	69	通俗化	聽得懂、 啟發信心

大師善於 觀機逗教 ，他總能 因時因地因人 而說各種契理契機的佛法，而且善於利用同事攝與同理心度眾，說法總能給人信心、給人希望。	73	觀機逗教	聽得懂、 啟發信心
大師說法 理路清晰 ，前後有 連貫性 ， 簡潔扼要 ，不會離題漫談，也沒有贅語。	78	理路清晰	聽得懂
大師說法 機智幽默 ，常常信手拈來，一句話就能回答一個難解的問題。	81	機智幽默	聽得懂
大師 言行一致、言而有信 ，他一生信守承諾，所開示的佛法都是自己躬親實踐過，所以說來令人信服。	84	重承諾 身教	生活化、 啟發信心
大師 講話圓融 ， 客觀中肯 ，而且 面面俱到 ，總能令舉座皆大歡喜。	89	圓融無礙	聽得懂、 給人歡喜
大師 為人慈悲厚道 ，從小就學會「 口邊留德 」，從不輕易批評、責怪別人，說話總是給人留有餘地；他 體諒、溫厚 的性格，總是令人如沐春風，凡是與之接觸過的人，無不歡喜親近，並且被他的誠意感動。	92	自我要求	啟發受教

（整理自：《星雲模式的人間佛教》⁶⁰）

表 2-3 乃依據滿義法師在二〇〇五年所撰寫的《星雲模式的人間佛教》彙整而出。高希均認為：「『模式』就是決定運作成敗的一套方法、一個過程、一種組織、一種判斷。」⁶¹ 因此，「模式」也象徵著一種獨有的特色。綜合以上特色分析，可以看見大師說法的原則建立在「人」的基礎上。大師認為「佛法要讓人懂，讓人覺得有用」，

⁶⁰ 同註 53，頁 23-95。

⁶¹ 同註 44，頁 4。

佛法才能入心、才能久住。⁶² 因此，他透過各種方法開示，目的只在於讓人聽得懂、能啟發受教、能融入生活，如此的佛法才能真正讓人受用。大師善於將艱深難懂的佛法義理以通俗的方式陳述，而且過程毫不乏味。滿義法師認為：

大師說法，最難得的是，常常同樣一個故事、一個譬喻，甚至一句話，經由大師說出來，特別生動感人，別人怎麼學，總是缺少那種神韻。⁶³

這一點也正說明了前文所提及的「『魅力』是一種無法學習及繼承的領導模式」。此外，大師的通俗講演，是他魅力所在。舉例，追隨大師六十多年的林秀美居士曾表示：

六十年前，星雲大師到宜蘭弘法，一群青年受到感召，前仆後繼地跟隨布教，奠定日後佛光山的基礎。…在那保守及貧窮年代，很多人對佛教有很深的誤解…林秀美說，當他來到星雲大師創辦的宜蘭念佛會講堂…他仍記得當時大師的開示，「佛教是最科學、最進步、最活潑、最人間化的宗教。」那一席話，猶如針對他講似的，也逐漸化解他內心的迷惘。⁶⁴

對於大師說法的特色，大師的同參兼同學，煮雲法師曾表示：

大師所開示的佛法，很難找出是出自哪一部經、哪一段經文；但是如果你以為大師的開示不是佛法，偏偏他又句句都不離根本義理。因為大師的佛法都是經過自己融會、消化，所以散布在每一部經論中，卻又找不出是哪一部經、哪一段文。⁶⁵

不僅如此，也有學者就大師說法的魅力發表以下言論：

⁶² 項秋萍編，《星雲大師與佛光山弟子們》，台北市：遠見天下文化，2020年，頁88。

⁶³ 同註53，頁72。

⁶⁴ 星雲大師，《甲子慶：星雲大師宜蘭弘法60周年》，台北市：福報文化股份有限公司，2014年，初版，頁52-53。

⁶⁵ 同註53，頁31。

日本《朝日新聞》記者，吉田實：「星雲大師前後兩個小時的開示，從未提到任何一個佛字，但兩個小時的開示，字字都是佛法。」⁶⁶

李中和教授：「一般的法師都是講佛話而非人話；星雲大師因對人性的了解，講的都是心裡的話，他替眾生鋪了一條與佛溝通的橋樑。」⁶⁷

綜合以上看法，大師本著以人為本的精神弘揚人間佛教。大師作為人間佛教的實踐者，透過本身的言教，融會自身的學習經歷，將佛法融會貫通，在台灣奠基人間佛教弘揚的基礎。大師說法的特色，更成為他弘揚人間佛教的基石。正如李中和教授所言：「大師替眾生鋪了一條與佛溝通的橋樑」，這一道橋樑，正也是構成大師領袖魅力的關鍵。大師在說法上的成就，攝受多人願意追隨大師座下學習，共同弘揚人間佛教。大師的言教對聽聞者有所影響，除了傳達義理外，更啟發聽聞者共同邁向弘揚人間佛教的理念，這一點與韋伯提出的魅力領導特質契合，因此大師具備魅力領導人條件的說法是成立的。

第三點，從「精神」層面分析大師領袖魅力的的特質。在精神層面上，大師也是一名精神領袖。所謂精神領袖就是能夠給予每個人精神鼓勵、能帶領團隊的精神向某個方向發展的人。⁶⁸各界人士對大師弘揚人間佛教的積極精神，有以下評論：

表 2-4：社會人士對大師精神層面的評語

評論人	評語	影響
前新聞局長，趙怡	大師患眼疾而影響閱讀，但是他不願放棄書寫反而自創『一筆字』書法，竟然在海內外大受歡迎。在《百年佛緣》書中，他以一筆字書法在篇章之首寫了許多	積極的人格

⁶⁶ 同註 53，頁 30。

⁶⁷ 同註 53，頁 31。

⁶⁸ Louis W Fry, <Toward a Theory of Spiritual Leadership>, "The Leadership Quarterly", USA: Tarleton State University, 2003, Volume 14, Issue 6, p693-727.

	<p>名句，琳瑯滿目，字字珠璣，翻閱之間，不覺為之神往，其中有『日月長明』四個字，是大師在引喻佛陀的光芒，其實在弟子們的心目中它何嘗不正是大師偉大人格的寫照！⁶⁹</p>	
<p>上海復旦大學 歷史學系教授， 錢文忠</p>	<p>捐建「鑒真圖書館」後，大師決定創建「揚州講壇」。我當然明白大師是用最慈悲的「法布施」來回向父老鄉親。然而，大師的開示卻讓我略微感到吃驚：大師直接指出，「揚州講壇」不必以佛教題目為主，完全可以涵蓋文化的方方面面。聯想到大師在世界各地辦學，每次都說明，儘管學校是由佛教僧眾和信眾創辦護持的，確實是「佛教的學校」，但都不必是「佛教的學校」，教師學生都不必非信仰佛教不可。我在大師慈悲的目光中看到了佛法流遍布、包羅萬象的博大，深受感動。</p> <p>能夠親近大師和佛光諸大德，是我一生最好的因緣，是我最大的榮幸。我到哪裡都很歡喜地稱自己為「佛光家裡人」。⁷⁰</p>	<p>無私的奉獻</p>
<p>圓神出版社 董事長， 簡志忠</p>	<p>大師想到做到、劍及履及，他心裡想的，絕不會是遙不可及的空想。</p> <p>「如是我聞文化公司」的成立緣起：有一回在台北道場，我說，佛教今天在台灣如此昌盛，佛教藝術卻沒有同步發展；例如梵唄只止於寺院唱誦，並沒有在民間喔普遍流傳。大師聽後表示這件事情很重要，得要</p>	<p>啟發思想、 信念內化， 追隨理念</p>

⁶⁹ 四十位名家，《名家看《百年佛緣》》，高雄市：佛光出版社，2013年，頁165。

⁷⁰ 同註69，頁255。

	<p>有人來做。現場的人都表示對音樂不內行。大師不以為然的說：「不願承擔就永遠不內行，只要有心承擔，很快就會入行。」第二天我打電話給師父，接了這份差事。⁷¹ 製作的過程，我被叮嚀要注意佛教樂器的「如法」性，不得逾越。我認為如此墨守成規，無法發展出清新動人的佛教音樂。與大師討論後，大師指示我放手去做。如此不拘泥傳統，思想新穎，無怪乎他倡導的人間佛教這麼貼近人心，充滿活力，影響深遠。後來大師辦報，儘管有人反對，但我知道，大師的心在哪裡，風景就會在哪裡。因此，我只有盡一己之力，介紹報界朋友投入協助，並且提供訂報發行的建議。大師平生無視各種功名利誘，一心一意就是歡喜做一個弘法利生的和尚，如此堅定持恆的意志，使他做的小事都成了影響深遠的大事。</p>	
--	--	--

表 2-4 顯示社會人士對大師精神領導的評論。從以上評語可發現，大師的理念對他們在人格及思想上有所啟發。尤其以圓神出版社董事長，簡志忠先生的事跡最為明顯。本研究認為，大師對簡先生的啟發，讓他將大師的精神「承擔」內化到自己內心，並轉化為行動去支持大師推展的文化事業。簡先生的評語，確切反映 Conger 的魅力領導理論「魅力領導者的影響力同時也源自於部屬對新價值、新看法的內化程度。對於可以清楚表達啟發人心主張的魅力領導者，其行為足以促使部屬內化態度與信念，形成日後實現組織使命的動機」⁷²，在他身上印證。因此，可以再度證明大師是一位魅力領袖之說足以成立。

⁷¹ 同註 69，頁 260。

⁷² 同註 37，頁 376。

綜合以上，從行為、言語、精神上的特質分析，大師是一位具備個人魅力特質的領袖。在行為上，大師除了保有佛教「威儀攝眾」的魅力，更具備西方領導學提及的魅力領袖特質。在言語上，大師本著「以人為本」的精神，抱著佛教要讓人懂的弘法動力，發展出自己特有的說法魅力。在精神上，大師更是有著「以生命影響生命」的弘法毅力，成功將人間佛教推展。大師不但自己致力於弘揚人間佛教，更將此教義透過自身的身教、言教及精神理念在生活中奉行實踐。從各界人士的反應，接觸過大師的人，大都受到大師魅力的感化。然而大師的魅力，又源自何處呢？肖興政、譚征（2018）認為，領導者的品格素質與其影響力息息相關。⁷³有鑑於此，本研究將在下一節追溯大師人格特質的塑造歷程，以此論述大師魅力的凝聚。

第二節 人格特質塑造的歷程

前文提到：「領導者的特質和行為是魅力領導的主要決定因素。」⁷⁴依據韋伯對「魅力」的定義，具有「魅力」特質的領導人，被追隨者確信具有超自然或超人類的能力，或以其個人品德、修養、氣度等等特質而取得領袖資格。追隨者因為對這些特質的敬仰，願意以其為典範而獻身效忠。⁷⁵大師生於貧困，長於困難，成長歷程並不平順，那一些磨練卻塑造了他一生性格的養成。大師究竟具備何等性格，讓他堪稱為魅力領袖呢？本研究從大師出家前及出家後的成長歷練探究大師性格的養成，從中梳理大師個人品格養成的階段及僧格養成的階段，以此追溯大師人格特質的塑造歷程。

⁷³ 肖興政、譚征著，〈第六章：領導過程〉，《組織行為學（第二版）》，財經錢線文化有限公司，2018年，頁203。

⁷⁴ 同註37，頁377。

⁷⁵ 韋伯著，康樂等編譯，《支配的類型：韋伯選集 修訂版》，台北：遠流出版事業股份有限公司，2001年，第2版，第7頁。

一、個人品格養成的階段

首先，本文從大師出家前的成長歷程梳理大師童年時的人格特質。這裡主要在論述大師個人品格的養成階段。大師的傳記中記載，外婆是大師成長過程中的重要人物。在《百年佛緣》中，大師提到自己七、八歲即與外婆同住，許多性格養成都源自外婆對自己的身教。記載如下：

她沒有讀過書，甚至沒有名字，她賢良、勤奮、溫順、敦厚、慈祥、助人、和藹可親，從不說人是非……這許多美德，影響了我的一生。⁷⁶

七、八歲時我與外婆長住的時候…為什麼會去跟外婆住？因為我很喜歡我的外婆。從小我學到外婆的勤奮、正派、勇敢、不計較。在家裡，雖然不是排行長男，但是家裡的人都重視我，對我的發言，對我的意見，都會尊重。現在回想起來，是由於我的正派，我的懂事，我不頑皮，才讓家人接受。⁷⁷

從上述引文，可以大略推斷外婆是大師童年性格養成的關鍵人物。外婆雖然沒有讀過書，但她的身教對大師有潛移默化的影響力，是大師童年時期的性格塑造關鍵之處。因為，兒童期是生活教育與性格養成的關鍵階段。英國哲學家克洛針對兒童的教育曾提出：

兒童就像一張白紙一樣，你給他甚麼他就是甚麼。⁷⁸

盧梭也認為：

兒童的本性就是天生自然，沒有被社會玷污，所以社會要教導兒童的反而是保存著他自然的狀態…讓他能夠充分地發展…這影響後來浪漫主義的概念發展，

⁷⁶ 星雲大師，〈我的外婆〉，《百年佛緣 1：生活篇 1》，高雄市：佛光出版社，2013 年 5 月，初版，頁 73。

⁷⁷ 同註 76，頁 78。

⁷⁸ 轉引自張盈瑩主編，蘇峰山著，〈童年的社會學想像：知識與權力的建構〉，《兒童/童年研究的理論與實務》，台北市：學富文化，2009 年，頁 23-34。

這個自然的發展就是在情緒生活裡頭得到發展…兒童是一種情緒的動物，兒童的情感生活是重要的。⁷⁹

因此說，兒童時期是成長過程中關鍵的階段。高尚的品格一旦養成，對一個人的人格發展有很大的影響力。如同尚興政、譚征（2018）所言：「在中國，群眾認為領導者缺乏某些素質如能力、知識、經驗等是可以原諒的，但如果缺乏品格因素，那是絕對不可原諒的。」⁸⁰由此可見，在群眾中，個人的品格是無比重要。

外婆的身教，無形中促使貧困環境中成長的大師，也磨練各種美德與生存觀念，例如：慈悲、布施與給、獨立的性格、服務大眾的願心、對教育的重視、忍耐、等等。本研究從大師的著作中梳理出以下數點大師出家前的性格，推斷是影響大師日後領袖特質的本質。

第一，**慈悲為懷**，是大師菩薩悲憫眾生的性格。大師說：「我們寧可什麼都沒有，但是不能沒有慈悲。」⁸¹大師自幼受到外婆「生命教育」的感化，自然養成發自內心的慈悲心。大師的悲心，不僅對人，更是對於小動物。外婆經常鼓勵大師養小動物，更囑咐要愛惜生命、給予住宿與食物。大師認為：「如果我們的生命教育培養出的小孩心地柔軟，懂得愛惜小動物，那麼自然對人不會侵犯、不會去傷害。」⁸²針對管理的定義和要領，大師曾提到：

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

⁷⁹ 同註 78，頁 23-34。

⁸⁰ 同註 73。

⁸¹ 星雲大師，〈慈悲〉，《往事百語 6：有情有義》，台北：佛光出版社，1999 年，初版，頁 119。

⁸² 同註 76，頁 86。

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。

83

從上述觀點，可以發現大師的慈悲乃建立在「以人為本，以眾為我」的基礎上。大師的慈悲心，隨著弘法的使命感發展成「不忍眾生苦，不願聖教衰」的弘法精神。大師認為：「如果能以慈悲的雙手常作佛事，那麼無論走到哪裡，即使是一無所有，都足以安身立命。」⁸⁴此外，在《佛說孛經》也提到一名以慈悲心領眾的領袖，因為待人一視同仁，用人唯賢，自然能受到擁護。⁸⁵筆者認為，這一點正是大師弘法的資糧，更是他首要的領袖魅力特色所在。

第二，大師擁有「給」的性格，是其與人廣結善緣的橋樑。「給」是喜捨，是分享。在佛教，「給」是菩薩「布施」的修行。大師自小，受到外婆的影響，樂於分享。事件記載如下：

三歲多時，連糖果罐都拿不動，就用拖的拖到院子裡，招呼左右鄰居的小孩來吃糖。大家都笑他是個「傻子」，只知道把東西送給人。⁸⁶

從以上事跡，可以看見大師別於常人的思維，早在三歲時開始萌芽。大師成長的時代背景是一個物資貧乏的時代，在如此的環境中，一般人都只會在乎自己利益，與人分享自己的物資近乎不可能。尚是孩童的大師卻主動與鄰家孩童分享自己的點心。本研究認為大師在童年時期建立的給與分享，是其性格的第二大魅力。無私的「給」，蘊含著「心中有大眾」的思想。一名成功的領袖，在團隊中能胸懷大眾，必能贏得人心，讓追隨者願意服從的必備因素。

第三，**勇敢及自主的積極性格**，是為大師承擔力建立的基礎。大師傳記中記載：兒時因為家裡貧困，為了討父母歡喜，自己會去撿牛糞、狗屎，甚至在七七盧溝橋事

⁸³ 星雲大師，《人間佛教當代問題座談會：族群倫理探討（中冊）佛教對「應用管理」的看法》。

⁸⁴ 同註 81。

⁸⁵ 星雲大師，《〈佛說孛經〉的政治管理》，《人間佛教學報藝文》，第 19 期，頁 3。

⁸⁶ 同註 20，頁 13。

變後，大師隻身到廢墟瓦礫中撿破銅爛鐵變賣換錢，幫補家用。⁸⁷不僅如此，大師在出家前，面對戰爭的威逼，始終積極勇敢為大家服務。事件記載如下：

那時家中用品要靠擺渡到對岸去買，中日戰爭時，沒有人肯為賺一毛錢而冒生命危險去擺渡載客。十歲的大師，衣服脫下往頭上一紮，就下水。那運河的水很急，很少有人敢下去游泳，可是大師每次都能夠把家裡需要的東西買回來。

88

第四、創意學習，是大師以智慧導眾的基礎性格。大師在《百年佛緣》中提到自己自創的睡眠記憶法，以此鍛鍊學習。大師提到，兒時雖然家貧，但是外婆堅持要讓大師受教育。那一個年代上的是私塾，學費是一天四個銅板。由於沒有能力負擔每日的費用，所以學習並沒有連貫性。大師形容：「由於學習沒有連貫性，加上沒有大人可以溫習課業，課文就是不容易背…慢慢體會睡覺前回憶所念的書，嘴不動，苦思，醒來起床之前回想一下昨天晚上所想的，就記得了，這就是我發明的「睡眠記憶法」⁸⁹面對困境，大師非但沒有放棄學習，反而積極突破困境，發展出個人的學習特色。學者在《組織領導學》中針對領導人的學習能力指出：

在大環境不斷改變下，最重要的成功領導能力之一，就是學習能力和適應改變的能力。這類的的能力有時又稱為後設認知，與其它概念化能力（例如：語文推理，創意思考）和社交技能迥然有異。其中包括「學習如何去學習」——內省分析自我認知過程的能力（例如：你詮釋和解決問題的方式），和找尋改善之道；以及「自我覺察」——了解自身的優缺點（包含技能和情緒）。⁹⁰

⁸⁷ 宋芳綺著，《弘法人間的宗教家——星雲大師》，台北市：小天下，2015年，頁28。

⁸⁸ 同註86，頁11。

⁸⁹ 同註76，頁82。

⁹⁰ 同註37，頁179-180。

從以上引文，本研究認為，大師在學習上擁有不斷發掘潛能、突破障礙的特質，讓他不僅能夠一再掌握學習方向與目標，在面對困境時，更具備適應與改變的能力。這樣的養成對領袖性格的塑造極其重要。因為擁有這些特質的領袖能夠自我鞭策追求卓越，因此更能掌握技巧及突破障礙。因此，本文認為創意學習是大師第四個領袖魅力特質。

第五、**沉穩**的性格，是大師從死亡教育歷練的性格。大師曾過多次在死亡邊緣游走，也因此鍛鍊了自己應對困難的勇氣。大師在《往事百語·面臨死亡，不要驚慌》一文中，提到自己的生死觀也是源自外婆的身教。⁹¹而大師歷經的死亡教育如以下記載：

小時候既膽大又頑皮，有一次路過一條大水溝，我想一躍而過，沒想到卻陷入水溝裡，一個碎玻璃瓶口穿足而過，將腳丫子截成兩半，頃刻間，鮮血如注，我隨手撕開衣角，胡亂包紮一番，回去也沒有看醫生，過了些時候，居然自己癒合起來。⁹²

家鄉每逢嚴冬必定下雪，連河川都凍結成冰…八歲那年的春節前夕，我獨自在冰河上散步，忽然看到不遠處有一枚雪白的鴨蛋，心想把它撿起來，再走向前一看，原來只不過是冰塊即將破碎的白印而已。正想轉身離開時，一隻腳已經踏入溶冰，剎那間，整個人就掉進了冰窟，怎麼奮力也爬不上來。這時，我全身冰冷，以為這下應該是沒救了，不知過了多久，我竟然像遊魂似的，在寒風中站在家門口敲門…至於是如何從冰窟中上來的，卻怎麼也想不起來了。家人一再追問，才憶起在朦朧中似乎有一位老婆婆送我回到家門。⁹³

⁹¹ 「我這一生，最敬重的人，就是我的外婆劉氏。抗戰初起，他被日軍火燒、刀砍、推入江中，所幸都能不死，他對我說：「面臨死亡，不要驚慌！」後來，我多次在死亡邊緣遊走，從不驚慌，外婆的話，對我影響最大。」（星雲大師，〈面臨死亡，不要驚慌〉，《星雲大師全集 88：往事百語 1》，高雄市：佛光出版社，2017年，初版二刷，頁250。）

⁹² 同註 91。

⁹³ 同註 91。

中日戰爭爆發那年，我才十一歲，對於生死開始有了些微體認。那時，處處烽火瀰漫…在槍彈的威嚇下過一天算一天。每當槍戰格鬥結束，街頭巷尾的孩子一個個都跑出來數死人，絲毫不知「死」為何物。直到有一晚，我為了躲避日軍的殺戮，情急生智，趕緊躺在屍堆裡屏息裝死，這才深深感受到：生死原來只在呼吸之間啊！⁹⁴

以上事跡，皆是大師自幼的生命體驗。大師從死亡教育中體悟：「生，未必可喜；死，亦未必可悲」⁹⁵。本研究認為，一個孩童面對如此的生命經歷，倘若能夠不畏懼且能夠欣然接受如此的生命考驗，可以淬鍊其面對生命困境的勇氣。因為不畏懼，進而培養出沉穩的性格。因此，在面對困難時，能夠處變不驚，以智慧化解。換言之，這正是日後，大師在弘法上盡情發揮，遇到困難與挑戰不曾退縮的根源。本研究認為，大師處變不驚的沉穩性格，是其領袖魅力所在的第五個性格特色。

綜合以上，主要聚焦在大師出家以前的生活環境對其個人品格的養成。慈悲、給、勇敢、自動自發的積極性格、創意學習、沉穩，是大師兒時性格的養成。從以上事件記載，大師童年的經歷，是其個人品格塑造的基礎。本文進一步探究大師出家後的經歷，分析其僧格養成的階段。

二、僧格養成的階段

從大師的著作中，可以看見大師在出家後受過多年嚴格的叢林教育。本研究從叢林的生活教育及參學的貧淡生活剖析大師的僧格養成。

第一，誠信，是大師安身立命之本。大師出家有「一諾千金入棲霞」的美稱。從傳記上記載，大師在十二歲那年跟隨母親尋找父親的下落時，途中遇到一名知客師父問及出家意願。隨後縱然母親一再阻止，年僅十二歲的大師堅持自己已經承諾人家，不能輕易食言。萬般無奈下，母親只好含淚應允。⁹⁶

⁹⁴ 同註 91。

⁹⁵ 同註 92。

⁹⁶ 同註 86，頁 21-22。

第二，積極，是大師轉念與突破困境的堅持。大師十二歲禮上志下開上人出家，自此在栖霞山大叢林中學習。在當時的環境中，大師年紀最小，常常會受到學長們的嚴厲指導。儘管大師的師父是栖霞山寺的當家，而大師也是其唯一的入室弟子，但並沒有因此受到特別的禮遇。叢林的生活教育講究威儀，凡是行、住、坐、臥都必須具足威儀。由於大師不曾受過基礎佛門禮儀指導，直接進入大叢林參學，威儀常常受到學長們的取笑。在當時，大師曾受到學長們以下三點刻板的磨練與取笑：

- 一、因為威儀不好，被學長訶責練習走路，來回一百趟。⁹⁷
- 二、因為用餐人手不足，任何小職事都可以命令大師站在一邊幫忙添飯菜。⁹⁸
- 三、經常被人取笑沒有出息。⁹⁹

大師形容，儘管自己受到種種委屈，卻不曾言棄。從大師童年磨練的累積，大師性格積極，面對眾人的磨難，常常自我鼓勵，期許：「我相信一個人有沒有出息，不是現在就可以看出來的，十年、二十年後呢？誰說得準呢？」¹⁰⁰從這一點，也可以看見大師積極樂觀的性格。

回憶叢林生涯，大師說在《往事百語》記載：

…在十年的叢林生活裡，我雖然歷經作務的勞苦，備受師長的教訓，但都「想當然爾」地接受下來，沒想到這許多的磨鍊，卻形成我日後奮鬥的資糧。如今想來，真是感激涕零。當年那些看似無情的棒喝、無理的要求，無非是要將我們自以為是的知見轟出九霄雲外，把我們遇緣妄起的無明打得支離破碎。¹⁰¹

由此可見，面對生活的困境與委屈，大師視之為逆增上緣，始終抱持著積極的態度，期望將來能夠突破困境。

⁹⁷ 同註 87，頁 80。

⁹⁸ 同註 87，頁 80。

⁹⁹ 同註 87，頁 80。

¹⁰⁰ 同註 87，頁 82。

¹⁰¹ 同註 92，頁 46。

第三，忍耐，是其心志上的磨練。在叢林的參學時代，無論在物資或飲食上，大師仍舊處於貧乏的生活。正直發育時期的大師，並沒有得到溫飽的三餐。大師形容那段僧多粥少的歲月，三餐吃的是非常稀薄的稀飯，下飯的菜，則是有蟲子或麻雀糞便的豆腐渣與醃蘿蔔乾¹⁰²。大師的飢餓哲學正是在那段時期建立。大師因為經歷沒有溫飽的三餐，發願：「只要有能力，決不見人挨餓。」¹⁰³飲食以外，在物資上的短缺則如：因為沒有錢買郵票，家書無法投遞；衣服鞋子破了，用紙縫補上；襪子缺了，撿別人的破襪子取代等等。雖然貧乏，大師卻沒有因此長養自私的心態。大師的姊姊曾聽聞大師的僧鞋破了，不忍心弟弟沒有鞋子穿，親自縫了兩雙一大一小的僧鞋，託人送給大師。然而自小養成「給」的性格，大師拿到鞋子後，反而轉送給另外兩位鞋子比自己破舊的沙彌。¹⁰⁴大師形容：「如此貧苦的生活，對自己日後心志的磨鍊、生活的淡泊，有很大的助益。」¹⁰⁵例如對金錢的使用方法。由於經歷過貧苦的叢林生活，養成大師不積蓄個人錢財、不賣東西的習慣。只要有錢，就會儘快布施出去。志開上人也以此磨練大師的心志：

你以為沒有錢，向我訴說，我就會給你。明白告訴你，我把喝茶的茶葉錢省下
來給你花用，你也用不完。但是我就是不給你，什麼道理？現在你不懂，不過，
將來有一天你會了解我的心意！¹⁰⁶

¹⁰² 「數十年前的中國社會，經濟沒有今日的發達，寺廟裡也沒有富足的生產，加上粥少僧多，物質奇缺。當時我掛單的寺院，一共住了四百多人，由於經濟拮据，半個月才能吃到一餐乾飯，並且還是摻雜著雜糧煮成的。每天早晚吃的稀飯非常稀薄，和水一樣的清淡。下飯的菜，不是豆腐渣，就是醃蘿蔔乾。蘿蔔乾裡，經常看到蛆蟲在蠕動爬行；豆腐是留給客人食用的，豆腐渣才是我們參學的雲水僧配食的菜餚。由於沒有油，豆腐渣不放在鍋子裡炒煮，而是拿到外面曝曬，曝曬時，麻雀們飛來分享一點，飽餐一頓之後，還不忘留下他們的禮物——糞便。每天我們過堂吃飯，菜擺在面前，念供養咒時，就聞到陣陣刺鼻的臭味，大家總是摒住呼吸吞食下去。所喝的菜湯，清澈見底，拿來洗滌衣服也不混濁。有時菜湯上面飄浮著一層小蟲子，底下沉澱著一些蝸牛、蜈蚣、蚯蚓，我們也只好閉著眼睛喝下去。」（星雲大師，《星雲大師全集 112：講演集 9 我的宗教體驗》，高雄市：佛光出版社，2017年，初版二刷，頁 211。）

¹⁰³ 同註 86，頁 26。

¹⁰⁴ 同註 86，頁 30。

¹⁰⁵ 同註 102，頁 212。

¹⁰⁶ 同註 102，頁 213。

雖然表面上很刻薄，但多年後大師理解自己的師父是真正愛護自己，「不給錢」只是為了訓練大師在艱苦的歲月裡也能夠堅持下去，培養大師逆境生存、吃苦耐貧的精神。大師形容，志開上人看似無情的教育，實際上是隱藏著有情的大慈悲來調教自己，養成大師日後對物質生活不知希求的性情。¹⁰⁷

第四，觀機逗教，是大師說法上建立起的特色。一般人對講經有錯誤的觀念：「一般人認為講經講得讓人聽不懂就是講的好。」¹⁰⁸ 然而大師卻堅持通俗講演。大師在《往事百語》中提到：

我一生中著力最多者，便是將「佛法通俗化」。十九歲時就讀的焦山佛學院，有「佛教的北大」之稱，當時的老師皆是一時之選，不但佛學素養深厚，社會知識也異常豐富，講起國文、地理、歷史、生物……都是旁徵博引，生動有趣。因此，每次一堂課下來，我就能牢記其中的內容，那時常想：「如果佛法也能用類似這種講法，必定能收到更大效果。」¹⁰⁹

大師認為，佛法一定要能讓人聽得懂。由於過去曾經有如此的啟發，促使大師在弘法上特別用心準備教材，志在要說讓人聽的懂的佛法，如此才能讓人真正受益。大師的這一點人格特質，在他弘法上有明顯的助益。

大師憑藉多年來的磨練，內心孕育面對困難的勇氣，不斷超越面臨的挑戰。雖然大時代下有同樣經歷的人不乏，但能堅持到最後的卻寥寥無幾。本研究發現大師的積極與忍耐，奠基於外婆的身教，但在叢林參學時期得到更深刻的歷練。一名成功的領袖，本身必定具備一定的人格特質，領導上才能有足夠的影響力。尤其，魅力領導的模式是建立在領導者在「行為、言語、精神」三個層面對追隨者的影響。本文認為，從大師兒時，其外婆建立的身教影響及叢林參學時期對其心志上的歷練，是大師人格塑造的關鍵。領導學的研究領域中，特質研究是其中一個研究領導人個人特質與領導

¹⁰⁷ 同註 105，頁 213。

¹⁰⁸ 同註 60，頁 42。

¹⁰⁹ 同註 50，頁 19。

效能的方法。特質研究從領導人的特質、技能和價值觀切入。¹¹⁰ 研究發現「特質受到學習和本能等因素累積加總的影響」¹¹¹。大師一生歷經磨難，在他的成長歲月中，歷經戰爭、飢餓、毀謗，更曾多次徘徊於生死邊緣。對於人生中的苦難，大師說：「我的一生並不平順，但是在「佛法」的願力驅使下，我甘於接受磨鍊挑戰，所以就「有辦法」面對現實，無畏橫逆，一步一步地完成理想。」¹¹²此外，對於成長中的苦難，大師將之視為自己生命中的逆增上緣，因為他認為：「如果有人越是能經得起刻骨銘心的苦難，能夠忍受得了，他必然越是能夠成功。」¹¹³大師成長過程所歷經的種種苦難，影響著大師一生的性格，更是多年後成為佛教領袖的基礎磨練，促使大師在弘揚人間佛教的過程中，開發出多種創新的模式，成為其魅力領導之道。接著，本文在第三章，以大師培育青年的弘法經歷，析論大師的魅力領導。

第三節 星雲大師魅力領導之道

弘揚人間佛教，是大師畢生的使命。本文提到：「『魅力』是一種無法學習及繼承的領導模式。魅力領導的要素在於領導人受到部屬的景仰，而依賴領導者的指引和激發。」¹¹⁴因此，魅力領導成為領導學的一種特色。從本文第二節的大師性格剖析，發現大師有特出的人格特質。大師的領導實踐中，首要可從「重視人才培育」的觀點探究大師的領袖魅力。為何重視「人才培育」？大師提到：

一個團隊要永續經營，培育人才是不可少的…懂得育人，事業才有人繼承。¹¹⁵

¹¹⁰ 同註 37，頁 158。

¹¹¹ 同註 110。

¹¹² 星雲大師，〈有佛法就有辦法〉，《星雲大師全集 88：往事百語 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷，頁 302。

¹¹³ 同註 112，頁 302。

¹¹⁴ 同註 37，頁 396。

¹¹⁵ 星雲大師，《星雲大師全集 161：星雲法語 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷，頁 174。

因此，早在宜蘭雷音寺弘法時期，就已著手擬訂一系列人才培育的計畫。尤其，深受佛教改革思想薰陶的大師深感佛教需要青年，有了人力，才能振興當時沒落的佛教，進而發揚佛法。綜觀大師弘法事跡，自一九五三年在宜蘭落腳後，就如火如荼地接引青年學佛。早期青年學佛的風氣不高，進出寺院的多以老居士居多。大師的弟子慈惠法師（也是當年大師在宜蘭接引的青年之一）敘述：

在那個年代，「佛教」與「寺廟」這兩個字，是我們年輕人作夢都不會想要進入的世界，可是在師父的善巧方便下，我們不但進入了佛教的世界，而且終其一生，佛教變成我們生命中唯一的道路，在佛教的信仰裡萌芽和茁壯。¹¹⁶

由此可見，大師的用心確實在青年身上起了作用，也印證大師「知人、育人、用人、留人」的領眾之道。何以見得？

眼見佛教的頹勢，我主動承擔起接引青年的任務，從宜蘭雷音寺開始，我辦理文藝班、歌詠隊、學生會、弘法隊等，乃至佛光山開山初期，我更是傾盡全力舉辦大專佛學夏令營。果真，在成立了這些組織、籌辦了這些活動之後，並沒有讓我失望，日後很多社會青年由於學習上的方便，都紛紛投入佛教教團服務。

117

有鑒於此，筆者從以下三個主軸分析大師如何在人才培育上巧妙運用其領眾之道，以此佐證大師是一位身體力行的創意領導人。

¹¹⁶ 闕正宗，《宜蘭弘法十年紀：青年星雲的人間佛教之路》，高雄市：佛光文化，佛光山人間佛教研究院，2018年，初版，頁12。

¹¹⁷ 星雲大師，〈佛光山菩薩比丘尼2〉，《星雲大師全集 218：百年佛緣 8》，高雄市：佛光出版社，2017年，初版二刷，頁203。

一、 青年組織的成立

第一章有提到，「影響力」是領眾的基本條件。任何一個組織中都有「領導人」與「被領導人」。要使一個組織運作的力量就是「影響力」。大師透過自身的力量召集青年來到寺院學習；大師所成立的青年組織則屬於名義上的團體，例如「佛教歌詠隊、佛教弘法隊」等等。大師認為，在接引的過程中，應當秉持「先以欲勾芡，後令人佛智」的方法才能讓人對佛教心生歡喜，進而建立信心，最後在信仰上的昇華促使以個人樂意為教奉獻。因此，大師弘法以來也成立多個青年組織，透過組織，有系統性創造適合青年的舞台，以此影響與培育青年。筆者將大師培育青年的途徑分成兩個時期來分析。

首先，第一個時期為在宜蘭弘法時期的青年培育計畫。為何是宜蘭呢？大師說：

在我弘法的歷程中，宜蘭是一個很重要的據點，可以說沒有宜蘭的雷音寺，就沒有佛光山；沒有佛光山，就沒有遍布海內外近三百個道場，更沒有百萬以上信徒、幹部，而且佛光山最早的弟子幾乎都是宜蘭人。¹¹⁸

宜蘭是大師在台灣弘法的起源地。大師形容，在那個時代要弘法度眾，除了機緣、勇氣，更要有智慧和毅力。因為早期台灣佛教風氣不成熟，大眾對宗教更是缺乏正確觀念。在《青年六書》中的第一封信，更是提到「青年從不信到堅信」的一個過程。信中說到：「青年普遍認為佛教是消極、落伍、迷信的，因此青年學佛的機率幾乎是零。」¹¹⁹進而也衍生出如同前面所提到：「佛教與寺廟，是年輕人作夢都不會想要進入的世界」的觀念。然而回溯大師在宜蘭的弘法史，大師不曾放棄這個考驗，反而更積極地去突破與改革。不僅成功接引許多有為青年學佛，更成功振興台灣佛教。

因為我自許不要做一個「呷教」（吃教）的和尚，在筆耕、講說之餘，從一九五三年在宜蘭落腳，就如火如荼的展開接引青年學佛。相繼成立有：弘法隊、

¹¹⁸ 同註 64，頁 16。

¹¹⁹ 闞正宗，〈青年星雲的青年六書——人間佛教正信與改革的篇章〉。

歌詠隊、青年團、兒童班、星期學校等，心平、慈莊、慈惠、慈容、慈嘉、蕭碧霞、林清志、陳修平、張肇、林文雄等，都是當時宜蘭的佛教青年。¹²⁰

為了使佛教突圍解困，他以別出心裁、打破保守的布教方式接引青年學子。由於充滿創意及活潑生動，一群群青年被這些現代化的度眾方式吸引。¹²¹

從上述引文，大師接引青年的途徑主要著重在「文化與教育」。在文化上成立了「佛教歌詠隊」，後來繼續在教育的基礎上組織「弘法隊、歌詠隊、青年團、兒童班、星期學校等」。大師的種種途徑，皆是在實踐其領眾之道的法則。以下為各個組織成立的記載：

1954年4月4日，組織全台灣第一支「**佛教青年歌詠隊**」，大師自己寫詞，創作〈西方〉、〈弘法者之歌〉等佛教歌曲，由楊勇溥先生譜曲，於宜蘭以歌聲弘揚佛法，當時的青年現多為佛光山僧眾中的一級幹部，如慈莊、慈惠、慈容、慈嘉等法師。¹²²

1954年9月，大師成立「**佛教青年弘法隊**」，帶領青年至各鄉鎮布教，由通訊兵學校裘德鑑上校擔任隊長。另有楊錫銘、周廣猷、朱橋等三位上尉，都是大師發掘的優秀人才，他們主動協助寺務，是宜蘭早期的一批佛教義工。¹²³

1959年1月5日，大師在宜蘭念佛會成立「**國文補習班**」，親任講師，教授《古今文選》及《佛教文選》。學生七十人，皆為知識青年，讀書風氣甚為熾然，深獲宜蘭各界好評。¹²⁴

¹²⁰ 同註 64，頁 24。

¹²¹ 同註 64，頁 24。

¹²² 同註 23，頁 163。

¹²³ 同註 122，頁 174。

¹²⁴ 同註 122，頁 238。

1960年9月1日，「宜蘭念佛會學生會」成立…學生會成立的目的，除了「弘揚佛教」外，附帶研究並解決「學生課業問題」…學生會的組織，設有佛學、學術、出版、圖書、康樂、聯絡、總務等組。¹²⁵

1961年7月，大師正式向教育部登記立案，設立「光華文理補習班」，由在學校教書的信徒義務為清寒子弟輔導國文、英文、數學、理化、簿記等科目。教育部訓育常務委員鄭石岩教授，以及數十年來追隨大師腳步，一直從事監獄弘法的宜蘭大學講師林清志，都是當年「光華」的學生。¹²⁶

從以上記載，大師所成立的「佛教青年歌詠隊」是青年人才培育的雛型，倘若沒有當時應機的接引，就不會衍生出後來的「佛教青年弘法隊、宜蘭念佛會學生會」等組織。在接引青年上，大師表示：「自己雖然不擅音韻歌唱，但是知道年輕人愛唱歌、愛交朋友，因此以此為方便，自己作詞，邀請楊勇溥老師譜曲，再由青年演唱。」¹²⁷在當時信仰保守的時代，大師更大膽讓青年隨行布教，建立青年對佛教的認識與信心，透過此舉培育一班喜好唱歌的青年。在歌詠隊，大師進一步為青年創造表演的舞台。例如，創造佛教聖歌專輯的錄製及下鄉布教計畫。大師曾經帶領青年到軍營布教，以音聲慰勞辛苦的軍人。¹²⁸大師也曾說：

一九五三年…成立念佛會、開設寫作課程等，很多青年聚集而來。但他知道僅僅如此留不住那許多年輕男女，於是開風氣之先，透過音樂、歌聲，讓他們參與佛教活動，進而認識佛教。音樂，成了青年親近佛教的方便法門。¹²⁹

因此可以說，大師在人才培育上，透過青年的喜好慢慢接引青年（知人）；進而找來師資協助栽培（育人）；進階給予適當的發展平台，不至於只有當愛好消遣（用

¹²⁵ 鄭秀雄，〈介紹宜蘭念佛會學生會成立前後〉，《菩提樹》第102期，1961年5月，頁32。

¹²⁶ 同註122，頁252。

¹²⁷ 同註64，頁24。

¹²⁸ 同註64，頁48。

¹²⁹ 同註64，頁46。

人)；透過前面三個步驟長養青年對佛教的正確觀念與使命感，當青年達到信仰的昇華，都會情不自禁地為佛教服務（留人）。

為了使佛教突圍解困，他以別出心裁、打破保守的布教方式接引青年學子。由於充滿創意及活潑生動，一群群青年被這些現代化的度眾方式吸引。¹³⁰

歌詠隊成員包括當時未出家的李慈莊、張慈惠、吳慈容、在家的張友良(慈蓮)…有老有少。¹³¹

唱歌是方便之道。以「音聲弘法」是大師的創舉，曾經在佛教界引起轟動。當時老一派的長者對於大師的創舉並不諒解，一致認為大師是佛教的大魔頭，會敗壞佛教。¹³²大師克服眾人的不諒解，堅持在青年教育上扎根。例如「佛教青年弘法隊」及「宜蘭念佛會學生會」的成立，讓青年有了明確的目標與使命。弟子慈惠法師表述：

1953年，在宜蘭我跟著師父學佛…當時的師父很勇敢、很大膽，他的佛學演講竟然敢讓我們這些初學佛法的年輕人擔任台語翻譯，當時選四個人上台學習，讓我們這些年輕人很受寵若驚、也很歡喜。因為感念師父對年輕人的重視和提拔，我們很認真用心學習，也不惜一切要把它做好。¹³³

當年，師父有許多善巧方便，他除了在1954年成立青年歌詠隊接引喜歡唱歌的我們，還把我們青年帶上弘法的講台。每年的春節，在宜蘭念佛會有三天到五天的「新春弘法大會」，所有的講者都是年輕人，國、台語二人一組，國語是主講，講台語的翻譯，這樣十幾組的青年輪流在新春弘法大會上演說。上台前我們每一個人都很認真背稿子，希望做好充分的準備，每一場都獲得大家的

¹³⁰ 同註 64，頁 24。

¹³¹ 同註 64，頁 48。

¹³² 同註 20，頁 84。

¹³³ 慈惠法師，〈推薦序·人要的佛法〉，《宜蘭弘法十年紀：青年星雲的人間佛教之路》，高雄市：佛光文化，2018年，頁 9。

滿堂彩，信徒都說這些年輕人講得很好，在宜蘭地區很轟動。事實上，我們所有人的講稿都是師父寫的，我們很認真地背稿子，把它背到好像我自己寫的一樣。寺廟主要的群眾都是在家居士，在新春過年這樣重要的節日，可以看到師父培養人才的魄力和擔當。¹³⁴

從慈惠法師的表露中，可以看見大師對於青年培育的用心，一直都系在心中，透過創建實踐。大師藉由年輕人能接受的方式，給予機會與包容，讓佛法在他們心中逐步扎根。此舉在青年心中建立「寺院是我家」的歸屬感。¹³⁵慈惠法師也說到：「倘若沒有這許多的機會，青年也不會留在佛教。」¹³⁶在領導學中，一名卓越的領導人必須具備五種習慣行為：以身作則、共啟願景、挑戰現狀、使眾人行、激勵人心。¹³⁷從大師在宜蘭時期對青年的培育，可以看見大師具備以上特性的卓越領袖。

第二個時期是佛光山時期。大師在佛光山草創期間，正是需要人力與財力的時期，把弟子慈莊、慈惠、慈容、慈嘉、慈怡等法師送到日本深造。在許多人看來是不理智的做法，擔心完成教育後的她們會落跑，也憂慮她們日後仗著自己的學識不聽大師的話。面對眾人的“諫言”，大師卻表示：

今天我苦一點不要緊，一旦他們回來，可以幫助佛教做很多事。¹³⁸

大師確實有遠見。弟子學成歸來後，非但沒有離開，更為佛教做了許多貢獻。以下以慈莊法師、慈惠法師及慈容法師為例，列舉她們的貢獻。

慈莊法師是佛光山國際弘法的先驅：

¹³⁴ 同註 133，頁 9-10。

¹³⁵ 同註 64，頁 31。

¹³⁶ 同註 64，頁 31。

¹³⁷ 詹姆斯·庫澤斯、巴里·波斯納著，李麗林等譯，《領導力》第 4 版，北京：電子工業出版社，2009 年，第 4 版，頁 12。

¹³⁸ 同註 86，頁 139。

民國六十三年，慈莊法師剛從日本京都大學負笈歸來，又銜師命，到台北籌設別院…民國六十七年六月十八日，慈莊法師奉開山大師慈命，前往美國洛杉磯籌建西來寺。¹³⁹

慈惠法師則是佛教教育界的佼佼者。不僅是大師多年來的台語翻譯者，更在大師的囑咐下，先後辦了多所學校，如僧伽教育、社會教育。¹⁴⁰

慈怡法師，致力於文化弘揚佛法。

三十年來先後陸續完成四部十六冊《阿含藏》的編修，開啟經典現代化的先河；主持編寫佛教史上第一部白話佛教大辭典——《佛光大辭典》；出版《佛教史年表》等。¹⁴¹

慈容法師，性格爽朗，大師因材施教，送她到日本京都佛教大學進修社會福祉，專研青少年問題。

從日本歸國後，慈容法師學以致用，接辦佛光精舍（老人院）、大慈育幼院，並任佛光山慈善堂堂主。由於成果豐碩，民國七十二年榮獲全國好人好事代表，並連任三年台北地方法院榮譽觀護人。她以佛法為體、世法為用，成為星雲大師提倡「人間佛教」的最佳實踐者。¹⁴²

以上僅略述部分成就，旨在提出大師在「人才培育」上的成就，如何能夠作為大師弘法上的助緣。

¹³⁹ 台灣佛教數位博物館，〈佛教人物·比丘尼·慈莊法師〉，<https://bit.ly/3c1YyvK>，最後瀏覽日期：2020年6月14日。

¹⁴⁰ 同註 139，〈慈惠法師〉，<https://bit.ly/3P1jbqD>，最後瀏覽日期：2020年6月14日。

¹⁴¹ 同註 139，〈慈怡法師〉，<https://bit.ly/3c8aRH3>，最後瀏覽日期：2020年6月14日。

¹⁴² 同註 139，〈慈容法師〉，<https://bit.ly/3ywegXz>，最後瀏覽日期：2020年6月14日。

…由於後繼有人，他才能安心退居幕後，弘法演講、雲遊四海，而佛光山仍一切運轉正常，欣欣向榮。¹⁴³

由於有這一些青年人才及幹部，大師得以振興台灣佛教、弘法事業擴充，讓更多人受益。

二、多元活動的設計

人才的培育固然重要，但是也需要有適當的助緣。大師了知青年的根性，需要透過活動做為一個努力的目標。大師弘法以來辦了許多活動，以青年為主要的幹部，讓她們在佛門中有所依賴。

為接引青年、兒童、信眾學佛，大師開辦各類夏（冬）令營、研習會、研習營、成長營、禪修營，乃至佛光世界童軍團的成立，提供了信眾多元化的學習，為佛教界首次舉辦的活動，成就教內多項第一…¹⁴⁴

筆者認為，活動除了能夠接引青年，同時也可以在他們身上起到潛移默化的功用，讓他們提昇對佛教的認識。辦活動，目的在於弘法利生。大師形容：

佛教的出家人有兩種不同的方向，一種是弘法利生，一種是經懺佛事。一般人很感謝經懺佛事的法師…對於弘法的法師，一般人比較不了解他們的重要性…你要弘法，不但自己要花錢租場地，裝電燈，還得拜託人去聽你講經。¹⁴⁵

¹⁴³ 同註 86，頁 139。

¹⁴⁴ 永芸總編輯，《佛光山開山四十週年紀念特刊 10：創意第一》，高雄縣：佛光山文教基金會，2007年，頁 131。

¹⁴⁵ 星雲大師，《星雲大師全集·第 92 冊：往事百語 3·學佛要學吃虧》，高雄市：佛光出版社，2017年，初版，頁 270。

有鑒於此，在那個時代，大家認為弘法利生是吃虧的，故弘法的出家人不多。大師認為弘法才是佛教的根本，佛教要走入大眾讓人聽懂才有用。辦活動，其實有四點意義與功能：學習、擴大、聯誼及成就。

首先，可以學習甚麼呢？透過舉辦活動，策畫上必須周詳、團隊中必須溝通達成協議。因此，透過活動的策劃，可以訓練青年的思考組織能力，培養尊重包容的美德，提高對周遭事物的敏銳度。活動也是實踐佛法，領略真理的平台。¹⁴⁶

第二，舉辦活動有擴大的功能。活動的籌備除了事務上的籌策，更需要人我間的協調。例如行政策畫、財務評估、總務採購等，遇上困難還需要求助他人。大師說：「這樣一個過程能結交許多新的朋友，認識許多新的事物，為自己增加很多新的助緣，為佛教添進很多新的力量。」¹⁴⁷也就是說，活動有助於從個人擴大新人新事，擴大社會關係。

第三，可以促進聯誼。所謂「未成佛道，先結人緣」。任何一種活動都需要主辦單位與參與者的互相合作才能成功。因此從辦活動中，除了可以提升辦事能力，也可以結交新朋友。過程中因為並肩努力、合作，所以也可以增進彼此的情誼。

第四，舉辦活動有成就的功能。大師說：「辦活動能成就友誼、成就智慧、成就擔當、成就能力，最重要的是，成就佛光淨土的大目標、大願心」¹⁴⁸。這也是大師辦活動的最終目的。

以上四點是大師舉辦活動的用意，希望透過活動為佛教培育多方位人才。從大師的領導理念來談，筆者以大師的弟子慈容法師為分析例子。

慈容法師是早期大師在宜蘭弘法時接引的青年，是在眾師兄弟中最擅長辦活動的一位。提及自己的歷程，慈容法師表示：

¹⁴⁶ 同註 64，頁 48。

¹⁴⁷ 星雲大師，《星雲大師全集 113：講演集 10 舉辦活動的意義》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版，頁 294。

¹⁴⁸ 同註 147。

師父給我很多的平台與機會，剛剛進來甚麼都不懂，但是師父辦很多活動，不管講經說法，或是人家的婚喪喜慶，他都是程序寫好了叫我做司儀。做司儀我當然就要照顧台前台後，想想該注意甚麼，怎麼樣把場面做好，從這裡面慢慢去學習關心大眾，得到成就感。¹⁴⁹

一般都以為佛教只是幫喪家做法事，其實師父很早就替人家舉行佛化婚禮…所以無論喜喪活動，過去我都有機會服務。¹⁵⁰

從以上記載，可以看見大師「知人、育人、用人、留人」之道的建立。雖然慈容法師表示自己初入佛門甚麼都不懂，但從以上記載可以推斷大師觀察到慈容法師具備辦活動的能力，因此對其細心栽培。不僅如此，在諸多弘法布教的活動中，更不斷給予平台發揮。從一開始的司儀，到後來轉身成為籌備人，慈容法師表示：

他指導我，我就依著師父的方式進行。每一次辦活動，大家都這麼歡喜，聽的人歡喜，看的人也歡喜，信徒來幫忙也歡喜，蠻有成就感的，所以愈做愈開心，總有應該多做一點的想法。¹⁵¹

透過多次的練習與承擔，慈容法師在大師的指導下升起對於辦活動的熱忱。這也是大師在領眾之道所提到的「要留人，使之有前途」。

三、 弘法人才的深耕

弘法人才的深耕主要論及成功接引青年後的後續發展，可以從青年在信仰上的昇華及青年發心留在佛門服務兩個面向探究。

¹⁴⁹ 星雲大師等作，高希均、王力行總策畫，《星雲大師與佛光山弟子們》，台北市：遠見天下文化，2020年，第一版，頁123。

¹⁵⁰ 同註149，頁124。

¹⁵¹ 同註149，頁124。

首先，在信仰上的昇華。青年從一開始害怕走進佛教，認為佛教是老人家的宗教，如果青年學佛是一件不光彩的事情。¹⁵²然而在一次又一次的接觸後，開始真正認識佛教。佛教的教義可以帶來人生的提升與改變，青年也因此開始改變對佛教的刻板認識。後來紛紛皈依佛教，受持五戒，有者甚至發心留在佛門服務。

慈容法師：「記得在民國四十四年，大師帶著我們，跟著幾個老和尚一起環島弘法布教，因為那時台灣還沒有《大藏經》，這個團是為了影印《大藏經》做宣傳，經過這四十四天，慢慢覺得接觸到佛法了。」¹⁵³

我後來從大師這裡參與佛門做事，才懂得佛教是甚麼，才帶來人生的提升和改變…他不鼓勵別人出家，我是信佛教信了十多年以後才決定落髮出家，是經過一個歷程，自己很願意、很歡喜才出家的。¹⁵⁴

以上事件，可以說明大師實施的方法在青年身上起到潛移默化的作用，在多年後開花結果。這是一種生命的拓展及信仰的昇華。

綜合以上，本研究就大師的魅力領導探悉有兩點發現：第一，從大師透過身教、言教、精神理念，在追隨者身上產生潛移默化的影響力。面對傳統，大師的積極與創新更是讓追隨者讚嘆並內化對其提出的理念的信心。第二，在「人才培育」的途徑，可以看見大師「知人、育人、用人、留人」的領眾之道在其弘法道上的成就。尤其在早期經濟拮据的時代，縱然大師在實施各種方便度眾的方法上不被看好，大師的遠見與堅持成功將人才留在佛教，對佛教的發展有所作為。大師最大的魅力在於能夠承擔挑戰，吸引青年加入弘法的陣容，成為佛教的生力軍。第三，大師的魅力領導建立在其獨特的人格特質上，具有對追隨者潛移默化的影響力。倘若沒有一顆慈悲的心，如何會在物資極為貧乏的時代，踏上弘法利生這一條路？沒有慈悲的心，如何無怨無悔

¹⁵² 同註 149，頁 110。

¹⁵³ 同註 149，頁 111。

¹⁵⁴ 同註 149，頁 117。

地給予大眾？再者，勇敢及自主的積極性格，才能擔起教育青年的使命。尤其，憑著自己的創意，開發青年弘法的途徑，更建立舞台給與青年弘法的平台。面對種種的挑戰，大師沉穩的性格讓困難迎刃而解。不僅如此，誠信、積極、以忍為力的性格，也是大師領袖魅力的人格特質。作為一名宗教領袖，大師在行為、言語、精神上建立起一種以生命影響生命的魅力領導模式，讓追隨者樂於接受與追隨，符合魅力領導學者提出的理論。因此，大師是一名魅力型宗教領袖。在下一章節，則將論述大師的領導風格，以此剖析大師在組織的經營上拓展與特色。





第三章 發展任務導向模式的組織經營

大師的弘法起步於宜蘭，發展於高雄。第二章論及大師人格特質中散發的領袖魅力，如何吸引追隨者跟隨大師，並心甘情願接受其領導，以致佛光山教團逐步發展成一個龐大的佛教組織。在一個組織的經營中，領導者的領導風格對組織的發展有極大的影響。因此，本章進一步從西方領導學的理論探究大師組織經營的領導風格。所謂領導風格即是指：「領導者試圖影響他人的領導行為模式。」¹⁵⁵在領導學的領域中，領導風格論及領導情境論的學者認為領導者最基本的行為有兩種：任務行為及關係行為。¹⁵⁶從大師創建佛光山的過程，本研究發現大師在帶領佛光山教團的運作中，慣於對追隨者賦與任務。因此，本章節從情境領導論中的任務導向角度，具焦論述大師的任務導向領導模式，並從中追溯啟發大師領導風格趨向的因素。最後，論述大師組織經營的拓展與特色。

第一節 任務導向的領導風格

任務導向領導是領導學中，用以探究領導效能的行為理論。大師是一位重實踐的人間佛教行者。從佛光山教團的發展來看，其普遍性可印證大師成功將人間佛教弘揚五大洲。除了領導人特質，領導風格與行為、追隨者的特徵及所處的情境也是影響領導效能的因素。保羅·赫塞(Paul Hersey)和肯尼斯·布蘭查德(Kenneth Blanchard)在 1969 年提出情境領導理論，認為：「領導的有效性取決於下屬對領導者的接納程度，領導者所處的情境隨著下屬的工作能力和意願水平的變化而變化，領導者應根據特徵運用適合的領導風格。」¹⁵⁷有鑑於此，筆者首先作任務導向領導的定義，重新詮釋大師模式的任務導向領導。

¹⁵⁵ 同註 9，頁 162。

¹⁵⁶ 同註 155。

¹⁵⁷ 同註 155。

一、任務導向領導的定義

依據學者對領導風格的研究，領導風格論主要在關注領導者在行為方式的獨特之處，而情境領導則探究領導者的風格與下屬成熟度之間的關係。¹⁵⁸本研究從學者的詮釋，認為大師的領導風格可以從這兩個角度切入探究。表 3-1 是領導風格論及領導情境論中「任務導向領導行為」的詮釋：

表 3-1：領導風格論及領導情境論中「任務導向領導行為」的詮釋

領導風格論	情境理論
注重工作目標的完成，它能幫助組織成員致力於實現目標。	通過建立目標和實現路徑、明確評估方法、分配角色、安排進度、提供指導等手段，來幫助團員成員實現目標。

（整理自：《領導學：全球視野與中國實踐》¹⁵⁹）

從表 3-1，可以看見領導情境論對「任務導向領導行為」有較明確的詮釋。本研究從大師對佛光山事業體的發展發現大師在領眾上，多以委派任務，透過授權讓弟子做中學，激發弟子們的成就感，促使他們從中掌握技能的領導行為，與以上的詮釋相呼應，故本研究認為，大師在組織領導上是一位任務導向領導者。本文針對大師的任務導向領導風格，進一步分析說明。

領導行為的產生，目的在於帶領追隨者實現目標。而領導效能是其中用以觀察領導行為是否成功的展現。故針對領導效能，本研究採用保羅·赫塞(Paul Hersey)和肯尼斯·布蘭查德(Kenneth Blanchard)提出的情境領導理論，進一步分析影響領導風格的因素。

¹⁵⁸ 同註 9，頁 146。

¹⁵⁹ 同註 9，頁 146-162。

領導情境論將「成熟」與「工作取向」、「關係取向」三者融合，提出生命週期領導理論 (Life Cycle Theory of Leadership)，並推行出因應情境的四種領導模式。

160

以上引文是領導情境論中，影響領導行為模式的相關因素。共有四種領導模式屬性。詳細說明彙整如表 3-2：

表 3-2：領導情境論的四種領導模式屬性

領導模式	說明	任務-關係	領導行為屬性
指導型/ 告知型	這個情境的任務結構高，領導者與部屬關係差，同時部屬的成熟度太差，缺乏理性，領導者不需與部屬討論。因此，領導者直接挑起指揮的責任，提供部屬明確的指示，並且密切監督其績效。	高指導，低支持	任務行為
推銷型	這個情境的任務結構高，領導者與部屬關係高，表示關係和善、同時部屬的成熟度普通。因此，領導者要向部屬解釋決策的緣由，取得認同並共赴組織績效。	高指導，高支持	任務行為 關係行為
參與型	這個情境的任務結構低，領導者與部屬關係良好，同時部屬	低指導，高支持	關係行為

¹⁶⁰ 轉引自謝金青，《領導學：文化視野之詮釋分析》，台北市：黃金學堂，2014年，頁90。

	的成熟度不錯，開放參與決策，努力提升團隊工作士氣，共同協力提升組織績效。		
授權型	這個情境的任務結構低，領導者與部屬關係差，同時部屬的成熟度優異。因此，領導者可授權部屬承擔任務與責任，對組織績效會有助益。	低指導，低支持	-

(整理自：《領導學：文化視野之詮釋分析》¹⁶¹)

表 3-2 顯示領導情境論的四種領導模式屬性。從以上資料，可以得知領導模式因各種情境而有所不同。領導情境論認為，影響領導風格的主要因素是被領導者對工作及心理的成熟度，即被領導者對工作抱持的意願與動機（熱忱）。¹⁶²當被領導者的工作成熟度高，則不需要被指導，也就是當被領導者對工作充滿熱忱及熟悉，代表被領導者已經充分認同及接受組織的理念，領導者不需要再向其說明解釋。這個時候，領導者讓追隨者共同參與決策，甚至直接授權對方，作為執行任務的代表。這正是任務型行為的領導模式。¹⁶³

本文從領導情境論的四種領導模式，認為那是一種循序漸進的任務導向領導模式，分析如表 3-3：

¹⁶¹ 同註 160。

¹⁶² 同註 160。

¹⁶³ 同註 160。

表 3-3：領導情境論的領導模式分析及比對

分析角度	領導模式			
	指導型	推銷型	參與型	授權型
被領導人對工作的熟悉度	不熟悉	不熟悉	熟悉	非常熟悉
任務行為	高	高	低	低
關係行為	差	高	高	低
領導人的領導方法	提供指導密切督促任務	向部屬解釋決策的緣由，取得認同並共赴組織績效。	開放參與決策，努力提升團隊工作士氣，共同協力提升組織績效。	授權部屬承擔任務與責任，對組織績效會有助益。
適用階段	接引階段，建立關係及信任感		組織發展階段，被領導人對組織認同、熟悉運作，領導人開始授權處理。	

從表 3-3 的「領導人的領導方法」一欄可以看見領導人從密切督促任務到完全授權部屬，正是保羅·赫塞(Paul Hersey)和肯尼斯·布蘭查德(Kenneth Blanchard)的詮釋：「領導者所處的情境隨著下屬的工作能力和意願水平的變化而變化，領導者根據特徵運用適合的領導風格。」¹⁶⁴本文認為這是一種循序漸進的任務導向領導模式：「指導型」及「推銷型」領導屬於接引階段，適用對象為剛接觸組織、對組織尚不熟悉的部屬。在接引階段，由於部屬對組織運作理念不熟悉，領導者需要積極向部屬傳達組織的目標與理念，讓他們認同及接受，並願意成為組織的一份子，為組織的目標共同努

¹⁶⁴ 同註 9，頁 162。

力。因為當組織內每一個人的腦海是「我們」，而不是只有「我」時，才有向心力邁向組織的成就。¹⁶⁵而「參與型」及「授權型」屬於組織發展階段，適合用以領導那些認同組織理念、熟悉組織運作並願意承擔組織發展計畫的部屬。換言之，「參與型」領導模式的對象，領導人開放對方參與組織的決策，並與之努力提升團隊工作士氣，共同協力提升組織績效。「授權型」領導模式則是由領導者直接授權職責，可以代表領導者執行組織任務者。

大師向來主張「集體創作、制度領導」。大師曾說「制度對寺院的發展、安眾和諧極為重要，也是健全僧團的圭臬。」¹⁶⁶又說「佛光山不是個人的，而是一千三百多位出家弟子、海內外數百萬信徒、諸多功德主，還有各界人士的；也不是一天、一時成就的；而是點點滴滴、持續累積、同體共生的成就。」¹⁶⁷大師在創辦佛光山之初，即擬訂「集體創作、制度領導、非佛不作、唯法所依」的行事規範，以此作為佛光山寺務運作的準則。¹⁶⁸大師認為，道場要以法為行事規章。佛光山的未來，要走向集體創作、制度領導、非佛不作、唯法所依；不要標榜個人，要有集體的榮譽；大家要以法制為依規，以眾為我。¹⁶⁹所謂「集體創作」不是由很多人支持一個人的獨裁，而是集體裡的每個人都有平等的參與，為了能夠廣泛徵求各方看法及意見；「制度領導」則指佛光山的領導建立在法制，以法領導。佛光山是個有制度的道場，舉凡共住的制度、度眾的辦法等，共有一百多條。佛光山以制度保障大眾，所以佛光山號稱「集體創作，制度領導」。¹⁷⁰

¹⁶⁵ 同註 137，頁 184。

¹⁶⁶ 星雲大師，《佛光教科書第七冊：佛教常識·第五課 寺院清規》，高雄：佛光出版社，1999 年，頁 48。

¹⁶⁷ 星雲大師，〈組織的成就：同體共生〉，《星雲大師全集 6：成就的秘訣——金剛經》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 43。

¹⁶⁸ 星雲大師，〈第一章 人間佛教的戒學〉，《星雲大師全集 26：人間佛教的戒定慧》，高雄市：佛光出版社，2017 年 9 月，初版二刷，頁 36。

¹⁶⁹ 星雲大師，〈以法制領導大眾〉，《星雲大師全集 186：如是說 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 43。

¹⁷⁰ 星雲大師，〈看佛光山〉，《星雲大師全集 154：人間萬事 10》，高雄市：佛光出版社，2017 年 9 月，初版二刷，頁 249。

本研究依「集體創作，制度領導」的定義及領導情境論的四種領導模式作對照，認為大師主張的「集體創作，制度領導」與情境領導模式的有相呼應之處。首先，「集體創作」與「參與型」領導呼應。在參與型領導中，被領導者對任務熟悉、與領導者關係良好、且熱忱於組織的任務。在此模式下，領導者開放部屬參與決策，並於組織內努力提升工作士氣，期與成員共同提升組織績效。這一點與大師所言「佛光山是同體共生的成就」¹⁷¹，與大師倡導的「集體創作」理念相符。再來，「制度領導」與「授權型」領導呼應。授權型是在成員對組織任務結構極為熟悉後，由領導人直接授權承擔任務。而大師透過制度的建立，讓弟子在認同及熟悉佛光山的運作理念後，接續承擔佛光山組織運作的重要職務，諸如一九八五年交棒心平和尚¹⁷²之舉，充分反映是與授權領導相呼應的領導模式。這四種模式的領導，都建立在組織成員對組織的認同並熱忱於組織的運作及經營。

因此，本文認為「集體創作，制度領導」是融合西方領導學理論「參與型、授權型」的大師模式的任務導向領導的詮釋。大師以「集體創作，制度領導」作為領導佛光山教團的方針，極力於組織的經營及人間佛教的弘揚。尤其在制度領導的前提下，大師更是重新詮釋許多更符合現代弘法方針的制度，例如住持任期制度、僧眾序級制度等。針對此，本文將在第三節作進一步論述。與此同時，本文從「大師認為，人間佛教的弘揚必須有健全的制度」¹⁷³追溯，發現大師的領導風格趨向復興佛教，稱之為「新佛教運動」¹⁷⁴。而這一個思想建立在得知太虛大師「革新佛教」思想後，有更大的啟發。因為太虛大師的內容不僅談到佛教應該革新的要點，而且必定能讓佛教重新給予人間光明與力量，所以讓大師內心非常信服。¹⁷⁵因此，本文將針對這一點在下

¹⁷¹ 星雲大師，〈組織的成就：同體共生〉，《星雲大師全集 6：成就的秘訣——金剛經》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁43。

¹⁷² 永芸總編輯，〈佛光山開山四十週年紀念特刊 2：佛光山的組織〉，頁57。

¹⁷³ 同註11，頁43。

¹⁷⁴ 星雲大師，〈我的新佛教運動〉，《星雲大師全集 184：合掌人生 2》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁168。

¹⁷⁵ 星雲大師，〈革新佛教〉，《星雲大師全集 18：佛法真義 3》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁206。

一節，從領導風格的典範學習追溯啟發大師對革新佛教的思想，乃至後來逐步發展成佛光山組織經營拓展的重要理念。

第二節 領導風格的典範學習

大師的一生曾受多人指導、啟發。其中，啟發大師信仰上革新佛教思想的有太虛大師。太虛大師圓寂十週年，大師曾撰文《大師仍然活著》緬懷。字裡行間，可以看見大師對太虛大師的敬重。因此，本節將從太虛大師對星雲大師思想上的啟蒙與影響這個角度，析論大師自青年時期為教護教的熱忱，乃至日後延伸成復興佛教，成為二十世紀佛教重要的領袖之一。

一、太虛大師簡介

太虛大師（1890-1947），浙江海寧長安鎮人，俗性張，名淦森。童年喪父，母改嫁，時隨外婆生活。九歲隨外婆到安徽省九華山進香，途中經過平望小九華寺、鎮江，心中嚮往寺僧生活。出家前曾在百貨店學習，但心中始終嚮往普陀山僧人清賢自在的金山寺生活。十六歲依土達上人披剃，後經瑩年老和尚栽培。

佛教革新運動倡導者，十八歲到寧波天童寺聽道階法師講經，與圓瑛大師締盟兄弟。後認識華山法師及棲雲法師，啟蒙其革命思想，生起「中國佛教亦須經過革命」的思想。¹⁷⁶太虛大師一生倡導佛教革命，致力於佛教事業，生平名言「志在整理僧伽制度，行在《菩薩瑜伽戒本》。」¹⁷⁷雖然革命未能成功，但其思想激勵許多僧青年。

1913年太虛大師針對當時佛教種種的弊端提出「教理革命、教制革命、教產革命」，以此作為新佛教推動的行動。所謂「教理革命」，旨在希望革除對佛教的錯誤認知，隔去舊佛教消極厭世的錯誤觀念；「教制革命」，改革舊有僧伽制度，以期能建立適合現代的僧團制度；「教產革命」，主要是反對派系遺產承襲制，倡導佛教財產為十

¹⁷⁶ 星雲大師，〈民國佛教領袖太虛大師〉，《星雲大師全集 50：佛教叢書 9_弟子 2》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁107。

¹⁷⁷ 同註176，頁104。

方共有。¹⁷⁸爾後又參照當時孫中山提出的「三民主義」，太虛大師提出「三佛主義」：佛僧主義、佛化主義、佛國主義。¹⁷⁹綜觀太虛大師一生，皆為實踐佛僧、佛化、佛國的三佛主義而努力。就提倡僧教育而言，設立武昌佛學院、閩南佛學院及漢藏教理院；其次，創辦《海潮音》、《佛化報》、《佛化新青年》等雜誌以弘揚佛法；一九二九年，更著手組織「世界佛學院」以建立人生佛教，促使佛教世界化；並派遣學僧分赴西藏、印度、錫蘭等地留學，從事巴利文、梵文、藏文的研究。

1947年7月17日，太虛大師圓寂，世壽59歲。太虛大師一生推動改革佛教，提倡興革的論述甚多，由弟子將其一生之著述輯成《太虛大師全書》。近代中國佛教的興革，可說受太虛大師的影響最大。¹⁸⁰

二、太虛大師對星雲大師的思想啟蒙

太虛大師在近代佛教革新運動中扮演著重要的角色，也是星雲大師景仰的佛教領袖之一。他對佛教的新思潮，曾經感染多位青年僧。綜觀佛教史，佛教經過歲月流轉之所以得以延續保留，全賴在不同年代，都有一批拯救佛教走出困境並帶領佛教走向新階段的佛教領袖。而近年來，在佛教流傳演變的過程中，人間佛教的弘揚深入人心，並且被視為二十一世紀佛教轉型的趨向。星雲大師說：

人間佛教的思想，是今日人類的一道光明，也是復興佛教的不二法門，我們新世紀的全世界人類，歷經了多少的苦難，方才體會到人間佛教乃是得救之道。人間佛教是世紀之春，人間佛教是世界之光，我們可以昭告全世界的法界眾生：二十一世紀是人間佛教的世紀，二十一世紀是佛教輝煌的時代，「人間佛教」已經來臨了！¹⁸¹

¹⁷⁸ 傅偉勳，《永恆與現實之間：當代宗教思想家》，新北市：正中出版社，1996年，頁32。

¹⁷⁹ 同註178，頁33。

¹⁸⁰ 同註176，頁107。

¹⁸¹ 星雲大師，〈中國佛教階段性的發展芻議〉，《普門學報》，第一期，2001年，頁33-34。

從以上引文，可以得知星雲大師視「人間佛教」為「復興佛教的根本」，也是大師弘法的根本方向。「人間佛教」是當代佛教的趨勢，其中蘊含的精神內涵值得學習，理念更可視作激發領導力的根基。因為它不僅代表佛教信仰，更是一個針對佛教弊端的革命思想與行動。「人間佛教」的弘揚成功翻轉佛教的命運，星雲大師弘揚「人間佛教」的努力，可視為「人間佛教」的典範。「人間佛教」究竟如何影響著當代佛教的趨勢，又如何激發星雲大師因弘揚人間佛教而成為一代佛教領袖呢？

回溯中國佛教流傳史，「人間佛教」的理念源自近代倡導佛教復興運動的太虛大師所提出的「人生佛教」。從「人生佛教」到「人間佛教」，兩者的提出實是一場佛教思想上的革命。其出發點是針對明清時期佛教「非人間性」之弊病的反省批判。太虛大師復興佛教的革命思想是當時眾多僧青年及在家佛子心目中的佛教領袖、佛教導師。

同樣身處在佛教衰落時期的星雲大師，當時只是一個默默無名的青年僧。但自懂事以來，有感佛教弊端嚴重，當必有所行動，拯救佛教的沒落。大師心中渴望佛教能有一位領袖，讓其追隨。

我從小出家時，就一直希望能有一位領導者能讓我追隨效法，當時太虛大師有感於中國佛教積弊甚深，所以極力推動教制、教理、教產改革，他的悲心願力、他的深厚學養、他的熱忱為教、他的勇於承擔……，在在都成為許多青年僧伽心目中最景仰的對象，雖然我只有親聆教誨一、二次，但心常嚮往之，甚至經常想到：如果有一天能為他效命，即使赴湯蹈火，也在所不辭。¹⁸²

當時，恰好從同學處聽聞太虛大師這號人物，對其倡導的「新佛教」改革充滿希望，期願可以向太虛大師學習。

後來，我知道有一位太虛大師，同學們說他是「新佛教」的領袖，我想，我也以太虛大師做我「新佛教」的領袖。至於什麼叫「新佛教」，我並不懂，不

¹⁸² 星雲大師，〈被領導學〉，《往事百語（二）老二哲學》，台北縣三重市：佛光出版，1999年，頁115。

過我知道，這個時代需要改革、需要創新，佛教不能像過去只是契理，重要的是契機。¹⁸³

其實追溯法脈傳承，星雲大師並非出自太虛大師門下，與大師見面的機會也僅兩次，親聞開示一次，但卻深受太虛大師人間佛教思想的啟發，發下「振興佛教，捨我其誰」的宏大誓願。星雲大師由衷敬重太虛大師，曾多次公然透漏自己對太虛大師的景仰與敬重：

大師是我向所敬仰而崇拜的長老，大師的人格與德業，慈心與悲願，一向是我所傾慕而願意效法的。¹⁸⁴

大師也曾在論及自己對「領導」的看法時，表示對太虛大師的景仰：

做一個領導人固然很難，但能被人領導不僅不容易，更是一門學問。我從小在叢林生活，就有希聖希賢的觀念，希望佛教界能有一位領導者，可以讓我追隨，而太虛大師就是我想追隨的對象。¹⁸⁵

善於文學的星雲大師在其諸多著作中不僅提到對太虛大師的景仰與尊敬，字裡行間更顯露自己追隨太虛大師革新佛教理念的堅定。因此相信，太虛大師的影響，早已深耕星雲大師心田，只待遇緣觸發。作家林清玄也曾在《浩瀚星雲》如此描述大師人間佛教的思想形成：

當我們追索星雲大師人間佛教思想的形成，可以說是十二歲早已萌芽，十九歲時聽到太虛大師的一聲春雷，則開葉抽枝，逐漸成為一棵大樹。¹⁸⁶

¹⁸³ 星雲大師，〈但開風氣不為師——我對佛教有些甚麼創意〉，《百年佛緣 12：行佛篇 2》，頁 111。

¹⁸⁴ 星雲大師，〈浩浩乎！巍巍乎！〉，《星雲大師講演集 1》，頁 665。

¹⁸⁵ 星雲大師，〈宗教人士：太虛大師〉，《星雲大師全集 225：參學瑣憶 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 39。

¹⁸⁶ 林清玄，《星雲大師全集 238：浩瀚星雲》，高雄市：佛光出版社，2013 年 5 月，初版，頁 227。

太虛大師倡導的佛教復興計畫中，曾提出「教產革命、教制革命、教理革命」，在青年星雲心中種下依循其精神，將來復興佛教的種子。

太虛大師對佛教提出的興學理念：「教產革命，教制革命，教理革命」，成為我最早心儀的復興佛教之不二法門。¹⁸⁷

從以上種種記載推斷，太虛大師與星雲大師的關係建立在「復興佛教，革除佛教弊端」的基礎上，前者可以說是星雲大師佛教革命思想啟發的關鍵人物。星雲大師第一次接觸太虛大師時，其勉勵更是成為星雲大師心中無形的力量。

大約是十九、二十歲的時候，我在焦山佛學院就讀，見到從大後方勝利回京的太虛大師，當時就好像見到佛陀一樣，我情不自禁地趨向前向他合掌頂禮。他含笑回應了幾句：「好！好！好！」就走了過去。感動之餘，我當下發願要一輩子「好」下去。¹⁸⁸

太虛大師一連說三個「好」，這是甚麼意思？猶如禪門公案，在我心中參究不已，當下就立下志願：我一定要「好好」的端正自己的言行，我一定要「好好」的注意自己的起心動念，我一定要「好好」的用功讀誦經典，我一定要「好好」的注意自己的威儀行止，我一定要「好好」的弘揚佛法，我一定要「好好」的普度眾生，我一定要做一個「好好」的出家人，我一定要把太虛大師跟我說的「好」能兌現。¹⁸⁹

僅僅三個「好」，雖然青年時期的星雲大師不明白背後緣由，可是此舉卻在其八識田中種下以太虛大師為領導、為榜樣，致力於新佛教計畫的種子。以下兩點敘述可以再度印證太虛大師對星雲大師的影響：

¹⁸⁷ 星雲大師，〈重新估定價值〉，《往事百語（二）老二哲學》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版，頁44。

¹⁸⁸ 同註183。

¹⁸⁹ 同註185，頁40。

……我獲得家師志開上人的允准，準備回揚州，這是我出家多年以來，第一次能回俗家探親，實在是喜不自勝，但是為了參加太虛大師的「會務人員訓練班」，而放棄了回家探親的機會。¹⁹⁰

一九四七年，太虛大師在上海圓寂，那時我人正在宜興，聽到這個噩耗，頓時日月無光，失魂落魄了好幾天，除了難過外，更為中國佛教悲哀，覺得佛教失去太虛大師，沒有人領導，佛教沒希望了。¹⁹¹

星雲大師自十二歲出家，生長在大叢林的他，難免會有思鄉之情，然而師父志開上人對其管教嚴格，不曾批准他回家探親。儘管每次放假，同學們都紛紛告假離院，但志開上人始終不允許星雲大師回家。一九四六年，大師十九歲，出家七年來第一次獲准回家探親，愕然為了參與太虛大師主辦的「中國佛教會第一屆會務人員訓練班」而放棄了回家的機會。對太虛大師提倡的計畫，他積極響應參與；面對太虛大師突如其來的圓寂，自己更是如喪考妣，一連失落了好幾天。雖然難過，但當大師憶念太虛大師曾經勉勵青年僧要如何成為一個有擔當的「新僧」時，對復興佛教一事又重新燃起希望。由此可見，大師對復興佛教的嚮往兼太虛大師對其的影響力甚大。

面對太虛圓寂及尚未重新振興的佛教，一直扮演著追隨者、被領導者的星雲大師，如何轉型成願意直下承擔、扮演領導角色的佛教領袖呢？回憶一九四七年，星雲大師結束焦山佛學院的學習後，開始漸步進行復興佛教的計畫，致力於推動人間佛教。計畫最初奠基於大陸，後來發揚於台灣。

一九四七年，星雲大師結束焦山佛學院的學習，回到宜興大覺寺任監寺。大師先應聘白塔小學校長，同時創辦《怒濤》月刊，後更應邀往南京華藏寺。記取太虛大師得三佛革命因為沒有自己的基地而宣告失敗的教訓，星雲大師欣然接受南京華藏寺作為其實踐人間佛教改革計畫的基地。大師與志同道合的青年僧一同制定生活規約、整

¹⁹⁰ 同註 185，頁 40。

¹⁹¹ 星雲大師，《星雲日記 44》，高雄：佛光出版社，1997 年，頁 55。

頓道風，以此作為自己復興佛教的起步。無奈當時的改革遭到慣以經懺為主的僧侶的排擠反對，改革計畫宣告失敗。¹⁹²

一九四九年，星雲大師組織僧侶救護隊赴台，無奈救護隊最終宣告失敗。由於當時台灣佛教的沒落，離鄉背井的大師在找尋投靠時面對許多困難。大師眼見台灣佛教比大陸更形衰落，神佛不分、迷信亂神的情形，內心更升起「唯有太虛大師那句『建立人間佛教的性格』，才足以振衰起弊，挽救頹勢」¹⁹³的念頭。大師憶述：

一九四九年的台灣佛教崇尚拜拜，即沒有大陸叢林的宏偉規模，又沒有續佛慧命的文教事業，而神壇廟觀充斥，其中許多都打著佛教的旗號來行斂財之實，凡此都使得佛教淪為迷信之流，無法達到淨化人心的目地。¹⁹⁴

面對台灣佛教的衰落，經過太虛大師思想洗禮的星雲大師在《往事百語·錯誤不能一直下去》一文中提到：

歷經大時代的變遷，在一番身心洗練之後，我逐漸釐清佛教未來的方向，立志效法六祖惠能大師和太虛大師所提倡的人間佛教思想，破除積弊已久的觀念及措施。¹⁹⁵

由此也說明太虛大師對星雲大師思想的影響。立志復興佛教的星雲大師，從而效法太虛大師，在台灣正式展開其佛教復興之行。鑒於當時佛教的弊端在於缺乏人間性而脫離人群，故復興佛教首要是重新建立佛教的形象，將佛法融入生活中。太虛大師「人生佛教」旨在說明佛教與生活息息相關，是不離人生的，因此建立在佛教要能融入生活；「人間佛教」則旨在大乘佛教的修行，著重於以「菩薩行」服務大眾。星雲

¹⁹² 星雲大師，〈向自己革命〉，《往事百語 2 老二哲學》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版，頁223。

¹⁹³ 星雲大師，《往事百語 3 皆大歡喜》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版，頁204。

¹⁹⁴ 星雲大師，〈未來比現在更好〉，《往事百語 5 永不退票》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版，頁72。

¹⁹⁵ 同註193，頁258。

大師弘法初期，將太虛大師的理念融入自己弘法的思想，心中時刻抱持「佛法要讓人聽得懂」。親聆過大師說法或看過大師文章、書籍的人，都懂得大師筆鋒建立在淺白易懂的文字般若上。大師認為把佛法講到玄之又玄，讓人聽不懂佛法義理是非常可惜的。

以上提到太虛大師佛教改革對星雲大師思想的撞擊。前者重在改革，後者著重建設。就星雲大師弘揚人間佛教的理念與方針，以下可以看見大師的弘法方向受到太虛大師的影響。

……故佛光山創建之初，就依此精神，在有規劃、有組織、有系統下：創辦僧伽教育及世間大學，培養佛教人才及社會菁英。出版佛教刊物、報紙及電視弘法，把佛法送進每個家庭。開辦診所，布施、救濟，興辦養老、育幼等，福利社會。除了寺院道場的共修外，更成立各種不同屬性的社團組織，給不同需要的信眾，都有增加學識、技術及修持的環境。……這些弘法的方向，皆是實踐太虛大師所提倡的人間佛教，使佛教人間化、大眾化、普遍化、國際化。太虛大師對佛教革新的理念、復興佛教的心願，至今我都一一在努力推行著，以不辜負七十年前，太虛大師在焦山面對著我說：「好、好、好。」¹⁹⁶

上述引文，除了可以說明星雲大師在弘法上受到太虛大師革新佛教的理念影響外，更可以了解到星雲大師弘法的多元化，建立在因應眾生不同的需求與根基。太虛大師1946年7月在〈中國佛教會會務人員講習會〉慷慨激昂宣導的：「我們要建立人間佛教的性格！」¹⁹⁷，這句話確實帶給星雲大師很大的震撼，促使星雲大師認準「人間佛教」為復興佛教之根本，一路為之奮鬥。

星雲大師人間佛教理念雖然受到太虛大師思想的啟發，但前者建設的佛光山，在推動人間佛教上顯然更為成功。如果說太虛大師是佛教革新的新佛教領袖，那麼星雲

¹⁹⁶ 同註 185，頁 43。

¹⁹⁷ 同註 193，頁 204。

大師就是光大、發揚人間佛教的實踐者。星雲大師在人間佛教的弘揚，顯然有更明顯的成就。從星雲大師的弘法事跡及人間佛教在今日的普遍性而言，本文認為太虛大師雖然更早於大師倡導「人間佛教」，但是真正把人間佛教推往另一個更輝煌時代的數星雲大師。而星雲大師的成功，借鏡了太虛大師教制、教產、教理三大革命思想的啟發，延伸出更適合當代人文思想的規格。星雲大師今日能以佛法作慈航，成為近代行解並重的人間佛教行者，太虛大師的思想啟蒙，確實鞭答一代領袖的誕生。

一九一三年二月，太虛大師在寄禪和尚的追悼會上，為挽救佛教的危機，提出「教理、教制、教產」革命。所謂「教理革命」，旨在希望革除對佛教的錯誤認知，隔去舊佛教消極厭世的錯誤觀念；「教制革命」，改革舊有僧伽制度，以期能建立適合現代的僧團制度；「教產革命」，主要是反對派系遺產承襲制，倡導佛教財產為十方共有。¹⁹⁸星雲大師也以此作為建設人間佛教基礎的方針。在實踐的層面，星雲大師如何受太虛大師啟發呢？兩位大師的行持與實踐方法整理如表 3-4。此表旨在比照兩位大師對革新佛教所作出的努力，因此僅條列式舉例兩者的實踐方向，並未涵蓋所有的實踐。

表 3-4：太虛大師與星雲大師「佛教三革」實踐一覽表

三革	太虛大師	星雲大師
教理	1.採通俗的演講為主，避免艱澀深奧的理論。 2.主張人人可以成佛，並極力排斥神道設教及專向死後問題的探討。	1.講經，務求深入淺出引導信眾入佛旨趣。最後以佛法建立佛化社會，佛化家庭，佛化人生，以達人人皆是佛教徒的宗趣。 2.透過《星雲大師全集》，彰顯如來一代言教，文字深入淺出，富含「給人懂」的精神理念。

¹⁹⁸ 同註 178，頁 32。

		<p>3.推出《佛法真義》，還原被扭曲的佛學義理。</p> <p>4.倡導「我是佛」，表達眾生平等，人人皆有佛性。</p>
教制	<p>1.撰寫</p> <p>1914~1917年《整理僧伽制度論》</p> <p>1925年《僧格之養成》</p> <p>1927年《僧制今論》、《救僧運動》</p> <p>1930年《建僧大綱》、《建立中國現代佛教住持僧大綱》</p> <p>1935年《建設現代中國佛教談》</p> <p>2.反對寺院住持傳承制度，呼籲應立賢能住持寺院。</p>	<p>1.擬定各種清規制度：《佛光山宗門清規》、《我所訂定佛教新戒條》等。</p> <p>1972年立下《佛光山宗務委員會組織章程》。</p> <p>2.撰寫《僧事百講》。</p> <p>3.制定住持選舉制度，以選舉方式傳位有賢能者領導僧團。</p>
教產	<p>1.培養青年僧，承辦佛學院。</p> <p>2.興辦各種僧伽教育及社會慈善事業。</p>	<p>1.建立佛教事業單位。</p>

表 3-4 是太虛大師與星雲大師「佛教三革」實踐一覽表。雖然大師在推動人間佛教的過程中，並不主張「三革」，但從的比對，可以看見大師的思想理念，與太虛大師「佛教三革」的相似之處。針對太虛大師提倡的「三革」，大師曾經表示：

太虛的「三革」比較創新、進步，有積極性。由於太虛大師所提的內容，不但有談到佛教應該革新的要點，而且必定能讓佛教再重新給予人間光明與力量，所以我內心非常信服。¹⁹⁹

從以上引文，可以概述大師認為佛教革新，必須要有創新才能進步。因此，在推動人間佛教的過程中，必須建立其積極性。受到太虛大師革新佛教思想的啟發，大師自青年時期早已懷有復興佛教、剷除佛教弊端的抱負。《領導力》針對卓越領導人的分析中，提到「領導者的職責就是求變。而所有改變都要求領導者主動尋求一些方式，使事情得以改善、發展、創新、進步。」²⁰⁰而在眾多的革新中，大師曾在〈今日佛教的希望〉提及「今日佛教不能復興的癥結，首要原因是因為佛教缺乏組織和制度。」²⁰¹因此，大師認為復興佛教，必須加強組織、健全制度。故本文將在下一節析論大師革新佛教展現的組織經營拓展與特色。

第三節 星雲大師的組織經營拓展與特色

佛光山教團是一個融合僧信二眾的非營利宗教組織。在一個組織的經營中，領導者的領導風格及組織的結構對該組織的發展至關緊要。本節延續第一節關於任務導向領導風格中，大師對集體創作及制度領導的一種風格的創新模式以及對太虛大師的典範學習，開啟了大師在發展佛光山教團時能夠融合僧信二眾所組織出來的一個非營利宗教組織。以下將從制度領導的授權型模式及集體創作的參與型模式，論述大師組織經營的拓展與特色。

¹⁹⁹ 同註 175。

²⁰⁰ 同註 137，頁 2。

²⁰¹ 同註 11，頁 43。

一、以制度領導為組織經營拓展的方式

任何組織都應有一套經營模式，透過有效的經營模式，達到組織績效。大師曾說：「佛光山是從雲水行腳開始，慢慢走出一片天，從開山至今，靠的不是個人，而是傳承；未來以制度領導，才能傳燈萬方，讓正法綿延流長。」²⁰²字裡行間說明，組織要有永續經營的理念，才得以不斷延續、拓展，而制度領導正是佛光山永續經營的核心辦法。佛光山教團的性質屬於非營利宗教組織，以弘揚人間佛教為組織的終極目標。蕭新煌等（2011）對非營利組織的運作定義為：「不是靠『利潤動機』，而是靠『使命』的凝聚、資源與引導方向。」²⁰³學者 Knauft、Berger & Gray 也曾經提及：「非營利組織的重要表徵是『使命』，『使命』亦是其存在的基礎。」²⁰⁴Drucker（1990）認為：「使命代表了組織的責任、公共性與信念，並實際引導著非營利組織的行動，更隱含著非營利組織存在的價值。」²⁰⁵由此可見，作為非營利宗教組織的佛光山，弘揚人間佛教即是組織的目標。唯有視弘揚人間佛教為目標，才能擔負弘法為家務，利生為事業的使命感，也才能融入組織的弘法運作，而制度領導則是大師為佛光山組織經營拓展擬定的實踐辦法。大師以制度領導為組織經營拓展的模式。究竟制度領導如何達到組織拓展的績效呢？

縱觀佛光山教團的發展，至今全世界已有百餘個道場及一千三百餘位出家眾在世界各地弘法，接引當地人士學佛。如此龐大的組織，大師如何領導呢？前文提及，加強組織、健全制度是大師弘法的方針。然而，為何重視組織與制度？大師表示：

²⁰² 星雲大師，〈以傳承制度領導〉，《星雲大師全集 187：如是說 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 363。

²⁰³ 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，《非營利部門：組織與運作》，新北市：巨流，2011 年，頁 68。

²⁰⁴ 轉引自江明修，《第三部門經營策略與社會參與》，台北市：智勝文化，1999 年，頁 97。

²⁰⁵ 同註 204。

過去常聽人說：「中國人像一盤散沙。」佛教的情形也是如此，我在年輕的時候，就時時思考其中的原因，後來發現這是由於長久以來，中國人，尤其是佛教徒，不知道組織的重要，不強調制度落實才有以致之。²⁰⁶

由此可見，大師認為，僧團不重視組織及制度的不健全是導致佛教衰敗的原因。透過組織，能凝聚力量。在一群人共同的努力下，人間佛教的弘揚必有所成就。²⁰⁷而制度是佛教組織運作依循的法則，可以維護僧團的秩序。例如戒律，是維繫佛教大眾生活安好的制度。

有鑑於此，大師在佛光山組織的經營上特別重視制度的健全，認為制度對寺院的發展、安眾和諧極為重要，也是健全僧團的圭臬。²⁰⁸大師說：「制度好像階梯一樣，讓我們能夠拾級而上，循序以進，唯有健全的制度，才能健全僧團，才能帶動佛教的復興。」²⁰⁹因此，佛光山的制度建立具有保障教團持續以法運作的功能。加上佛光山組織之龐大，派下道場暨事業單位二百多個，遍及海內外的弘法事業組織，必須有一套人事兼顧、法理並融的制度，才能上下一心，依循宗旨信條，實踐佛光山的宗風理念。²¹⁰因此，大師以「制度領導」為佛光山組織推動弘法的規範，先後依序叢林清規擬定適應現代的佛光山組織章程，達到以法化眾的悲願。

關於佛光山的制度規約，大師早在一九六七年佛光山開山之初開始著手擬訂，並在二零零六年將之結集成《佛光山徒眾手冊》，內含佛光山組織章程，門規、修持、行政、人事等十大類九百四十五條條文，作為佛光山宗門清規，為徒眾共同遵守的準則。記載如下：

²⁰⁶ 同註 193，頁 269。

²⁰⁷ 星雲大師，〈管理觀〉，《星雲大師全集 33：人間佛教語錄 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 9 月，初版二刷，頁 204。

²⁰⁸ 星雲大師，《佛光教科書第七冊：佛教常識·第五課 寺院清規》，高雄：佛光出版社，1999 年，48 頁。

²⁰⁹ 星雲大師，《人間佛教論文集·人間佛教的戒學》，高雄市：佛光出版社，2017 年，頁 219。

²¹⁰ 同註 172，頁 33。

隨著佛光山的發展，人眾愈來愈多…如何使佛光山成為一個有組織、有制度的弘法教團？我知道必須為僧眾制定生活、修行、行事、制度等儀規，使大眾共同遵守，身心有所軌範，行事能有依循，僧團才得以和諧，正法才能久住，此即是「戒住則僧住，僧住則法住」。因此，效法百丈禪師為禪宗叢林樹立清規的精神，在本山成立典制室，順應時代變革及僧團的需要，擬定各項規章制度，交付宗委會審議核定、公布施行。從民國七十四年〈佛光山宗委會組織章程〉通過施行至今，已陸續制訂頒布五十四項規約、辦法、共分：組織章程、門規、修持、行政、人事、福利、文化、教育、法務、職員十大類。內容廣泛，從佛光山的組織門規，到佛光緣的成立準則…通稱為「佛光山宗門清規」。²¹¹

以上是〈佛光山宗門清規〉的緣起及內容大綱。大師在擬定佛光山宗門清規之時，在組織的運作上，大師認為：「除了保存傳統佛教的禮儀清規之外，更要因應時代的需要，重新估定價值，訂定適合佛光人的組織內容，舉凡人事制度和福利辦法等，把制度化的管理系統融入教團裡。」²¹²故大師順應時代變革，加上受到太虛大師革新佛教的思想啟發，在為佛光山制定組織章程時，不僅效法唐代百丈禪師立清規的精神，更因應時代發展而有所創新。佛光山各項行事都有明確的記載，內容豐富且應現代弘法需要。制度領導，成就佛光山組織的拓展。然而制度對組織的拓展有何助益？大師又建立了哪些制度呢？

第一，大師創立住持任期制度。佛光山是一個法制組織，自《百丈清規》規定叢林制度以來，住持就是一個作為寺廟支柱的核心存在，可以說一個寺廟的興衰存亡與住持的好壞有著直接的必然的聯繫。²¹³住持，是主持一個寺院的管理者，負有綜理寺務，領眾薰修的職責。住持的日用行事，關係僧團的組織是否嚴謹，制度是否健全。一個好的住持必須注重大眾權益，領導人事和諧，進而帶動教團興隆發展，甚至可以

²¹¹ 星雲大師，《人間佛教序文選·自序《徒眾手冊》序文》，高雄市：佛光山宗委會，2006年，頁7。

²¹² 星雲大師，《僧事百講5—組織管理·第十五講·佛光組織》

²¹³ 姜含琪，〈淺析《禪林寶訓》中的叢林管理智慧〉，《第三屆黃梅禪宗文化高峰論壇論文集：禪宗文化研究（下）》，大象出版社，頁392。

影響佛教的前途。住持的日用行事，關係僧團的組織是否嚴謹，制度是否健全。一個好的住持必須注重大眾權益，領導人事和諧，進而帶動教團興隆發展，甚至可以影響佛教的前途。²¹⁴

大師曾說過，因為教界有許多人不同意提拔後學，因此大師建立佛光山的住持任期制度，主要是希望對「世代交替」的傳承問題，做個示範，也為確保佛光山教團的能井然有序地運作。²¹⁵大師認為：「各界的領導人，不一定要做到「至死方休」，生前就應該選定接班人，讓事業有計劃的發展，才能永續經營…因為我的「退位傳法」，證明「後繼有人」確實重要…」²¹⁶因此一九八五年九月廿二日依組織章程退位，將住持之職交由佛光第二代心平和尚接棒，完成「世代交替，以制度領導」的組織運作系統。²¹⁷爾後，佛光山在此制度下，也先後有以下傳法行事：

一九九五年，心定和尚接任代理宗長住持一職。²¹⁸

一九九七年五月十六日，心定和尚經由本山宗務委員選舉，推舉為本山第六任住持。²¹⁹

二〇〇五年一月十六日，心培和尚接任佛光山寺第七任住持。²²⁰

二〇一三年三月十二日，心保和尚接任佛光山寺第九任住持。²²¹

在佛光山的住持任期制度下，大師於一九八五年依宗委會章程制度宣布退位，交棒佛光山第二代——心平和尚。後繼有心定和尚、心培和尚及心保和尚。大師說：「新

²¹⁴ 星雲大師，《星雲大師全集 87：僧事百講 6》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁310。

²¹⁵ 同註174，頁189。

²¹⁶ 同註174，頁189。

²¹⁷ 同註172，頁57。

²¹⁸ 同註172，頁59。

²¹⁹ 同註172，頁59。

²²⁰ 永芸總編輯，《佛光山開山四十週年紀念特刊 5：佛光山的薪傳》，高雄縣：佛光山文教基金會，2007年，頁113。

²²¹ 陳德啟，〈佛光山新任住心保和尚：忍辱是力量奉行人間佛教〉，《人間通訊社》，2013年3月12日，取自：<https://rb.gy/rw1uc5>，最後瀏覽日期：2020年2月18日。

一屆宗委會都是『青壯派』。要給年輕人機會，讓年輕人去做，做得不好，我們很多資歷比較深的人都還在，可以提醒修正、傳承經驗。」²²²因此，透過住持任期制度，僧團弘法陣容得以年輕化、人事領導有傳承。

第二，大師訂定僧團「序級階位」辦法，作為佛光山僧團人事的評定方法。大師在〈今日佛教的希望〉提及，早期台灣佛教因為沒有制度，僧侶各自為政不肯服從，顯得過於散漫，也因此衍生出許多弊端。²²³例如：有些人才剛剃度出家，就稱「法師」，可是出家五十年的人，也稱「法師」。還未受戒，就到處化緣建廟；海青袈裟還沒學會穿，就經常做法會；自己還沒有受戒，就已收徒納眾；自己才受戒，戒疤未乾，還不懂規矩，就充當戒師。法會太容易做，傳戒、剃度太草率，這些都是由於佛教沒有健全的制度所引起的現象。²²⁴因此，為讓僧團有健全的倫理制度，建立了「序級階位」辦法。評定說明如下：

評定之標準，依其學業、道業、事業等三項，做為考核的內容。僧眾分五等十九級，列有清淨士、學士、修士、開士、大師（長老）五等，如係年老者入道，列為清安士，增加其福利，不做升等之考核。²²⁵

僧眾階位之晉升核定原則彙整如表 3-5：

表 3-5：佛光山僧眾階位等級之晉升核定原則

方向	核定原則
學業	(一) 對某經某論的研究，確實深入而具心得者。 (二) 對講學弘法有進步成就者。 (三) 能發表論文或著書立說者。

²²² 星雲大師，〈無住生活：真正的自在〉，《星雲大師全集 6：成就的秘訣——金剛經》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁189。

²²³ 同註11，頁43。

²²⁴ 同註223。

²²⁵ 星雲大師，《星雲大師全集 80：佛光教科書 11》，高雄市：佛光出版社，2017年，初版，頁22-23。

	(四) 學歷增上者。 (五) 徒眾佛學會考成績優異者。
事業	(一) 對工作認真、勤勞、負責者。 (二) 對工作表現優異，對常住有貢獻者。 (三) 對弘法事業有創新構想，而已具體實現者。
道業	(一) 早晚殿精進不懈。 (二) 五堂功課正常，生活規律。 (三) 威儀莊重，合乎戒規。

(整理自：《星雲大師年譜 3》²²⁶)

以上晉升核定原則依自我考核、主管評鑑，經傳燈會覆核，呈交宗委會審定通過，其中以舉薦為重、能力為先。²²⁷佛光山的序級制度是教界首創。透過序級制度，每個徒眾都有一個序級，並可依照上述說法得到升級。

本文認為，「序級階位」辦法的價值在於讓僧眾在學業、事業及道業上有一個提升的依循。透過評估，能夠不斷精進自我提升。這也代大師讓弟子在制度辦法之前，依法來發展自己。例如在道業上如何加強，增進自己的慈悲、道德、修行各種法門；在事業上更要發心、服務、貢獻常住大眾；在學業上也要發奮、研讀、教化，有益布教。²²⁸透過序級階位的提升，代表具備相當的能力及對組織運作理念熟悉，因此也能逐步承擔組織的重要職責，成為組織拓展的關鍵助力。佛光山的升等制度，不會埋沒人才，不會辜負人才，只要是有為者，沒有一個人不受到重視。²²⁹

²²⁶ 星雲大師，〈1992年〉，《星雲大師全集 229：星雲大師年譜 3》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁91。

²²⁷ 佛光山宗委會，〈人事篇：序級階位辦法〉，《佛光山徒眾手冊》，高雄市：佛光山宗委會，2006年，頁114。

²²⁸ 同註226。

²²⁹ 星雲大師，〈佛光山的管理法〉，《星雲大師全集 21：佛教管理學 3》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁200。

第三，人事輪調制度。大師說：「一個人的成長要時間來培養，流動的水才會清，人常調動，人事才會健全。禁得起搬動的樹才易茁壯，大家藉調動機緣而能多方面學習，也是一種充實方式，凡是佛光山弟子都應非常支持這種雲水式的輪調制度。」²³⁰換言之，一個人如果長期駐守單一職位，將無法開拓新知識與能力，無論對個人或組織的發展都是一種侷限。例如，在沒有論調制度下，組織成員墨守本位，倘若該名成員突然無法執行任務，將影響組織的運作。然而，若有人事輪調，大家將有多方學習的機會，開拓不同領域的見識與技能。所以，佛光山實行三年一調的人事輪調制度，藉由調動的機緣，讓大家多方學習。不僅如此，人事輪調制度也讓有道德、能力的人有高升的機會，促使組織內的人力得以循環，只要有能力，每個人都有機會成就、提升。在人事輪調制度下，佛光山組織全球道場的弘法人才得以綿延接續，共同為人間佛教的弘揚努力。這個輪調的制度能讓人力的運用不致僵化，同時也為信眾樹立「依法不依人」的觀念，讓信眾有因緣認識不同的法師，而不執著和某一法師的友好關係，全力護持佛法及道場的發展。²³¹

大師教育佛光人要認同制度領導的精神。為了避開因為沒有制度衍生的弊端，又為了確保組織的永續經營，大師努力健全佛光山制度，讓佛光人行事上有制度依循，明確知道佛光山的宗風與弘法方向。從以上舉例的「住持任期制度、僧團序級階位辦法、人事輪調制度」，都是大師組織經營拓展的方法。大師借鏡制度的擬定，在組織內營造人事傳承及精進學習、自我提升的氛圍，以此激勵僧眾有目標地學習及開拓自我。以上三個制度，都是大師首創。三者間都蘊含著一個共同點：僧眾需要開拓自我、掌握組織運作模式並最後成為實踐組織理念——弘揚人間佛教的實踐者。任務導向的授權型領導模式中，也是一種建立在組織成員熟悉及認同組織運作模式後，由領導人

²³⁰ 星雲大師，〈不捨眾生〉，《星雲大師全集 256：星雲日記 3》，高雄市：佛光出版社，2017年，初版，頁233。

²³¹ 星雲大師，《僧事百講·第五冊：組織管理·第十五講：佛光組織》，高雄市：佛光出版社，2012年4月，初版。

直接授權組織成員，讓他們成為開拓組織的重要執行者。從大師倡導的制度領導及授權型領導的詮釋，說明大師的制度領導確實與之相呼應。

二、以集體創作為組織經營的特色

大師在《成就的秘訣——金剛經》提到：「組織、企業要創造新的價值，單憑一人獨掌大局、獨斷獨行是難有成就的，要集合眾人的創意與共同成就的意志。」²³²又佛光教科書中記載：

佛光山的職位沒有高低之分，文化社教、教學研究、寺務行政等，儘管各有所司，職有所長，大家在同一個師承制度之下，共同為興隆佛教而奉獻心力，塑造一個集體創作的道場。²³³

佛光山是一個注重制度的教團，秉承佛陀「依法不依人」的教示，以完善的制度來統理大眾。例如：宗務委員會章程、共住規約、請假辦法、人事獎懲、升等調職、參學條例、財務會計、出家剃度受戒、道場設立建築等，都訂有周密的制度。這些制度非一人專權決定，而是佛光教團七眾弟子共同集思制定。²³⁴

在管理上，大師一向主張「集體創作」，他認為：

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。²³⁵

²³² 星雲大師，〈組織的成就：同體共生〉，《星雲大師全集 6：成就的秘訣——金剛經》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁43。

²³³ 星雲大師，〈傳統與現代融合〉，《星雲大師全集 80：佛光教科書 11 佛光學》，高雄市：佛光出版社，2017年9月，初版二刷，頁25。

²³⁴ 同註 233，頁24-25。

²³⁵ 同註 207，頁204。

以上記載，足以說明佛光山教團不僅僅是一個法制組織，更是以集體創作為組織經營特色。如大師所言，大家各有所司，職有所長，在同一個師承制度之下，共同為興隆佛教而奉獻心力。大師期勉佛光山教團能以此為楷模，共同推動佛光山弘揚人間佛教的目標。然而大師在組織經營上，又如何展現其集體創作的特色呢？本文舉例如下。

第一，開發多元弘法途徑。現今的佛教，教派不同、宗風不同，均各自發展，自然是度和其宗風相應的信眾。有鑑於此，大師希望佛光山作為一個宗教組織，能夠奉行佛陀示教利喜的精神，將人間佛教的精神弘揚，利益每一個人。然而每一個人的需求不同，因此大師擬定「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」的弘法宗旨，以多元的弘法途徑，接引為廣泛的大眾，讓每一個人都能依各自相應的管道與平台接觸佛教。與此同時，在這多元弘法的途徑下，自然需要凝聚各方人才，才能成就。因此，多元弘法途徑也成為大家發揮所長的平台。例如：擅長講課教學者，教育扎根；擅於編輯寫作者，文化弘法；具領導能力者住持一方，方便度眾；熱愛扶貧救濟者，負責慈善救濟。²³⁶大師認為，人事的安排，應當先了解對方的性向，讓他們自然的展現所能、所學。如此一來，每個人都有機會貢獻自己所長，參與佛光山的弘法事業。這一點正與參與型領導模式相呼應。

此外，本章第二節提及佛教的弊端在與缺乏人間性而脫離人群，因此太虛大師「建立人間佛教的性格」成了復興佛教的不二法門。大師受太虛大師思想的啟發，認為佛教要能融入生活。藉由弘法的四大方向，正也達到了佛法融入生活的目標。因此，佛光山在大師的領導下，凝聚佛光人的力量才能遍布五大洲，

第二，開放在家信眾擔任寺院行政職務。寺院組織的經營，除了法務，也包含行政工作。大師認為，寺院以僧團為主，但在家信眾同樣可以承擔寺院行政工作，共同

²³⁶ 永芸總編輯，《佛光山開山四十週年紀念特刊 1：佛光宗風》，高雄縣：佛光山文教基金會，2007年，頁94。

承擔寺院的各項行政工作。例如，佛光山的文教事業：學報、出版社、文化發行部等，都開放在家眾負責，讓他們在寺院道場也能有用武之地。

佛光山大慈育幼院的院長蕭碧涼，至少已經做了四十年，她幫助佛光山培養了八百對的幼兒成家立業，有的甚至從校長、教授、記者、藝人職業退休了，所以佛光山感謝蕭院長，認為她就好像天主教的德蕾莎修女一樣。

佛光山的財政司庫主任蕭碧霞，也擔任了四、五十年，協助許多建寺、弘法事業的推動；叢林學院的教師，不少是由在家的信眾擔任；人間佛教研究院的院士、研究員也都由各大學教授來擔任；我們的大學、中學校長都是在家信徒，只有慧開法師在南華大學擔任副校長一職。

以上記載，可以得知在家信眾在大師的領導下，同樣能以自己的專長為佛光山的弘法事業。從中，更可以看見在大師的領導下，在家眾同樣有衛教、護教的宗教情操。此外，也蘊含著大「寺院是僧信二眾共有的」精神。如此一來，正也說明大師透過職務的分配，將僧信二眾共同納入組織的經營，營造一個集體創作的氛圍。

第三，成立國際佛光會，讓僧信二眾共同擔負弘傳佛法的責任。說明如下：

傳統佛教一直以僧團為主，因此使得廣大信眾的力量未能完全動員，而且造成佛教漸與社會脫節…順應時代的潮流與需要，國際佛光會應運而生。²³⁷

以上引文說明，佛光山教團在大師的領導下，突破佛教只有僧眾弘法的不足。大師認為，佛教是僧信二眾共有，雙方應並肩推動佛教的弘傳。大師一生雲遊弘法，佛光山教團在其領導下，門下僧眾及信眾遍布全球五大洲。大師認為，隨著時代的發展，

²³⁷ 星雲大師，〈國際佛光會的創會緣起〉，《星雲大師全集 80：佛光教科書 11 佛光學》，高雄市：佛光出版社，2017年9月，初版二刷，頁36。

僧信二眾必須齊心協力，佛教才能真正得以廣大弘揚。故在一九九二年成立國際佛光會，將在家信眾凝聚起來，授予各種技能，共同承擔弘揚人間佛教的使命。²³⁸大師說：

佛光山僧團與佛光會教團相繼提出利世濟民的理論架構及思想體系，已具有實踐的方法及具體的成果。此兩大佛教團體猶如人之雙臂、鳥之兩翼，在相輔相成之下，為世界遍撒和平幸福的種子。²³⁹

由此可見，佛光山僧團及佛光會教團在人間佛教的弘揚扮演著及其重要的角色。此外，大師開拓在家信眾弘法，設立「檀講師制度」，鼓勵在家信眾由弟子升級為老師，並為他們編寫弘法教材，主持訓練講習會，以鼓勵信眾發大願心，共同承擔弘揚人間佛教的使命。²⁴⁰庫澤斯、波斯納（2009）說：

能成為卓越領導的是那些熱切地抓住主動權和決定權，想做點事的人們。…他們促使自己去創造那些令人興奮的新的可能性，並借此帶來有意義的新變化。

²⁴¹

在大師的領導理念中，從來不強調個人。大師認為，若沒有一代接一代的努力，沒有集體創作的精神，就不會有今天的佛光山，也不會有佛教復興的契機。²⁴²因此大師將在家信眾凝聚予以培育的舉動，是佛教界的創舉，也在在反映了佛光山教團的興盛是集體創作的成果。大師的創新，也一再反射其遠見及領導力。

大師說，佛光人要發揮集體創作的成就。意思是佛光人要團結，在同一個理念下共同弘揚人間佛教，才會有所成就。正如《領導力》提到「願景就是理想，理想代表著更高的價值取向。有了理想，我們從工作中獲得了意義和目的。」²⁴³構成參與型任

²³⁸ 同註 236，頁 130。

²³⁹ 同註 236，頁 131。

²⁴⁰ 同註 236，頁 130。

²⁴¹ 同註 137，頁 135。

²⁴² 星雲大師，〈薪火相傳〉，《星雲大師全集 34：人間佛教語錄 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年 9 月，初版二刷，頁 234。

²⁴³ 同註 137，頁 135。

務導向領導有兩個重要的條件：部屬必須熟悉組織的理念且有熱忱（富有使命感）及領導者開放他們參與決策。從以上提出例子所見，大師開發多元弘法途徑，凝聚各方人才、人力，透過文化、教育、共修、慈善，讓每個人都能依己之力，奉獻所長；又開放在家信眾加入弘法陣容，達到僧信二眾共同承擔弘揚佛法的使命。在大師的領導下，僧信二眾並肩推動人間佛教的弘揚。從中可以看見三點價值：第一，同體共生。所有佛光人都有共同的理念及使命。透過共啟願景，大師也讓僧信二眾看見他們所做的事情蘊含無比重大的意義。大家秉持共同的理念，極力於人間佛教的弘揚。第二，與時俱進，將佛教從傳統的佛教擴展成現代的佛教。受到太虛大師「革新佛教」思想的啟發，大師萌生佛教生活化的弘法目標。因此，也透過多元弘法途徑，讓佛教教義透過各個平台展現。同時也將人才留在佛教，成為佛教的生力軍。第三，共識與開放，開發在家弟子弘揚佛教，讓佛教從弟子的佛教昇華至講師的佛教。過去有句話叫「白衣上座，末法來臨」。大師認為這是錯誤的說法。²⁴⁴如過去佛教也仰賴許多白衣居士護持佛法，而使佛法傳播。因此在佛光會成立後設定檀講師制度，讓在家居士協助宣揚佛法，才有今日佛教弘傳五大洲的盛況。在人間佛教的弘揚，大師成功將信眾的價值擴展。這三點價值，正是大師倡導的集體創作的成果。開放僧信二眾共同擔負弘法的使命，成功將人間佛教弘揚五大洲。這些特點，正與任務導向的參與型領導模式一開放參與決策，努力提升團隊工作士氣，共同協力提升組織績效，相呼應。因此，集體創作是大師模式的任務導向的參與型領導。

總概以上，「集體創作，制度領導」是大師主張的組織經營模式。人間佛教的弘揚，必須建立在制度上，並藉由集體創作的方式進一步落實。佛光山因為具備健全的制度，在人事上能夠有明確的安排；在集體創作下，僧信二眾同樣能夠參與佛光山的弘法基業。佛光山分燈全球五大洲，是「集體創作，制度領導」的績效。世間上，沒有個人可以獨力完成的事，凡事都必須集體創作，眾緣所成；世間事也不是一期的生

²⁴⁴ 「白衣上座，末法來臨」：意思是說，如果讓在家居士在佛教裡講經說法，這是末法時代的來臨。（西來寺，〈2016 主題演講：共識與開放〉，摘自：<http://www.hsilai.org/tc/master/2016.php>，最後瀏覽日期：2021 年 12 月 27 日。）

命就能把一切做好，必須靠代代相傳。有傳承的事業，才能長遠；沒有傳承的事業，總是曇花一現。能夠不斷的交棒，不斷的接力，才有無窮的希望。而大師「集體創作，制度領導」的組織經營模式，在在也反映了大師推動人間佛教，期讓人間佛教永續發展的決心。大師的這番願心，沒有個人，心心念念都是為了佛教而付出。這一點同時彰顯了佛陀示教利喜的精神。因此，本研究將在下一章，從精神層面進一步探究大師弘揚人間佛教的領導觀。





第四章 蘊涵僕人式領導內涵的事業推展

佛教是以人為本的宗教，大師認為，一名領袖應當本著為人服務的精神，與人為善，才能受到大眾的擁護。²⁴⁵佛光山是一個菩薩道場，所推展的弘法事業都是因應人的需要而蓬勃發展。因此，本章從大師提倡的服務理念、給的思想源流及僕人精神的延續與發展三個面向，切入探究大師在弘法事業的推展上，蘊涵僕人式領導內涵的領導觀。

第一節 僕人領導的思想與內涵

一、僕人領導思想的由來

所謂僕人領導，指的是西方領導學在西元一九九七年崛起的一種領導模式。此概念由羅伯·格林里夫 (Robert Greenleaf) 提出。他認為僕人領導是以服務他人為主要目標的領導模式。因此，僕人領導也被稱為服務領導。他的思想是受到赫曼·赫塞 (Hermann Hesse) 所著的《東方之旅》啟發。故事講述一群從事神秘之旅的人，在主角里奧的安排下，有著快樂的旅程。里奧的身份其實是僕人，在旅途中主要負責料理瑣事。然而，他也有著特別的影響力。故事敘述，里奧在某天突然失蹤，旅程因此中斷無法繼續。格林里夫從故事中受到啟發，認為：

偉大的領導者予人的第一個印象必定是僕人，這是成就他的非凡事蹟的重要關鍵。里奧自始自終是個領導者，但他首先是個僕人，是心靈深處的僕人本質造就他成為一個偉大的領導者。領導的藝術根源於僕人的本質。外在的事物可以被賦與、被取走，但僕人的天性是不可奪取的。²⁴⁶

²⁴⁵ 星雲大師，《星雲大師全集 167：星雲法語 7》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁70。

²⁴⁶ 羅伯·格林里夫 (Robert Greenleaf) 著，胡愈寧、周慧貞譯，《僕人領導學：僕人領導的理論與實踐》，台北市：啟示出版，2004年，初版，頁31-32。

從上述引文可以得知，僕人領導的理念建立在服務。在給予服務的過程中，受到大家的接納與肯定，從中豎立起一個領導者的風範。

二、僕人領導思想的建立

本研究第二章提及，大師擁有「以人為本，以眾為我」的弘法精神。多年來更是本著服務大眾的精神理念，推展人間佛教。大師在《星雲法語》提到：「居高位的領導者，若能本著為人服務的精神，與人為善，久而久之，人人感受到你的誠懇，自然歡喜擁護，就不會有人嫉妒你了。」²⁴⁷此外，大師也多次在其著作中提到自己樂於服務大眾的精神。例如，大師在《如是說》中提到：「身為出家人，應該要有『服務眾生，奉獻一己所有』的精神」²⁴⁸；在日記中更提到：

我一生都隨著信眾的需要而運轉……我深感：人若是只依自己的需要做事，成就有限，如果能依別人的需要做事，則成就很大。如果沒有廣大的信眾需求，佛光山也不會在海內外那麼多地方設立別分院，有時因緣一會合，很多事都會身不由己的去實踐完成。因此要成就事業，因緣是不可缺少的，只要與眾生、與佛法、與常住有利者，不要推卻，都要承擔起來。²⁴⁹

又《往事百語》中，大師透露：

因為我以「弘法為家務，利生為事業」，所做的一切都是「沒有待遇」，心甘情願的工作。回想多少年來，我經常想到自己只是大眾中的一個，所以從來不以師長自居，命令別人做事，結果大家對於這種沒有命令，「沒有待遇的工作」，反而更加熱心。²⁵⁰

²⁴⁷ 同註 245，頁 70。

²⁴⁸ 同註 242，頁 247。

²⁴⁹ 星雲大師，《星雲大師全集 271：星雲日記 18》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷，頁 294-295。

²⁵⁰ 星雲大師，《往事百語（一）心甘情願》，高雄縣：佛光文化出版社，1999 年，初版，頁 170。

以上記載，具體表達出大師首先透過服務奉獻與大眾建立起共事的默契，讓大眾接受與肯定。大師不以領導自居，透過自身身體力行的服務奉獻，其精神感染追隨者，讓大眾樂意跟隨其弘法的腳步。故可以概述：第一，大師不以領導自居，而是本著為人服務的精神，以真誠感化追隨者。第二，大師心懷「弘法為家務，利生為事業」的精神，不吝奉獻自己，服務大眾。大師展現的是一種以人為本的性格，所作的一切都是因應信眾的需要，一切都為利益他人。這正是大師透過服務建立的領導效能。

從上述格林里夫提出的「僕人領導」與大師的「服務大眾」的理念，可以看見兩者都是建立在「給」的基準點上。在他們的理念中，發自內心地給人服務是必然的，並且無視一般人所認為的「僕人是低賤」的工作。兩者兼認同從服務可以讓大眾升起對服務人的恭敬心。這一份恭敬心能形成一種影響力，在組織中漸漸擴散，起到讓大眾願意追隨的心。在領導學中，這種力量被稱為「領導力」。²⁵¹ 換言之，這個能在團體乃至組織中發揮出讓大眾追隨力量的人，就是一位領導者。因此，從以上觀點，可以說明大師的服務理念是一種「僕人領導」的領導模式。

與此同時，縱然大師與格林里夫都提出「僕人領導」的思想理念，但從思想建立的背景分析，兩者並沒有互相影響或模仿的成分。其一，格林里夫所提出的「僕人領導」思想建立於西元一九九七年，而大師早在一九六七年開山時即已視「服務大眾」為弘法根基，並以佛光人的工作信條——「四給」的形式呈現。²⁵² 大師的「服務領導」，甚至可以說發生得更早。

此外，追根溯本，大師的服務理念其實源自佛教的根本教義。眾所皆知，佛陀是僧團的最高領導者，座下十大弟子及千二百五十位大比丘隨行眾。在佛教經典中記載，佛陀說自己是眾中的一人，和其他比丘一樣，都是僧團的一份子。佛陀不以領導者自居，透過自己的身體力行，給予弟子們樹立典範。尤其，佛陀為父擔棺、為病比丘拭身、為雙眼昏花的老比丘穿針、為瞎眼的阿那律縫製三衣、親自掃地打掃園林等。從

²⁵¹ 同註 37，頁 5。

²⁵² 星雲大師，《星雲大師全集 16：佛法真義 1》，高雄：佛光出版社，2017 年，初版二刷，頁 245。

中不僅可以看見佛陀的慈悲與精進，也可以看見佛陀在生活中積極服務大眾的一面。²⁵³ 因此，可以說身為僧團一員的星雲大師，也是在奉行佛陀的教法，透過服務奉獻的精神，豎立榜樣，最終發展成一套服務領導，即西方領導學中的「僕人領導」模式。

三、僕人領導的內涵

僕人領導具有多個面向的內涵與特質。格林里夫的「僕人領導」除了倡導領導者必須是僕人外，還提出僕人領導者擁有偉大的夢想與願景，引領追隨者朝目標前進；善於傾聽並給予適當回應；能夠靜思，並且自我省思提升服務績效；善於溝通；永遠接納他人且富有同理心；能激發他人內在的精神；有往內自省而非外求的能力。²⁵⁴顯然的，格林里夫的僕人領導是建立在樂於服務他人的性格，後來才發展成一種領導模式。許多針對僕人領導的研究中，學者也紛紛提出僕人領導具備的內涵。例如 Spears (1998) 認為僕人領導有十種特質：傾聽、同理心、治療、自覺、說服、概念化、洞悉、服侍、助人成長與人際關係。Russell、Stone (2002) 則認為僕人領導應具備九大特質：願景、誠實、正直、信任、服務、楷模、領航、讚美他人、賦權。蔡明達、沈易利、蔣秀姿 (2007) 提出六種特質：傾聽、說服、逃避的藝術、接納與同理心、自我認識與助人成長。本文將以上僕人領導的內涵，彙整如表 4-1。

表 4-1：僕人領導的內涵特質

格林里夫	Spears	Russell、 Stone	蔡明達、沈易 利、蔣秀姿
1. 擁有偉大的夢想與願景	1. 傾聽	1. 願景	1. 傾聽
2. 引領追隨者朝目標前進	2. 同理心	2. 誠實	2. 說服
3. 善於傾聽並給予適當回應	3. 治療	3. 正直	3. 逃避的藝術

²⁵³ 轉引自星雲大師，《星雲大師全集 15：華嚴經普賢十大願》，高雄：佛光出版社，2017 年，初版二刷，頁 219 - 243。

²⁵⁴ 同註 246，頁 31-66。

4. 能夠靜思，並且自我省思 提升服務績效	4. 自覺	4. 信任	4. 接納與同理心
5. 善於溝通	5. 說服	5. 服務	5. 自我認識
6. 永遠接納他人且富有同理 心	6. 概念化	6. 楷模	6. 助人成長
7. 能激發他人內在的精神	7. 遠見(洞悉)	7. 領航	
8. 有往內自省而非外求的能 力	8. 服侍	8. 讚美他人	
	9. 助人成長	9. 賦權	
	10. 人際關係		

從表 4-1 的比較，本文認為 Spears 對僕人領導內涵與特質的詮釋相對具焦且容易明瞭。故本文採用 Spears 的詮釋，在以下逐一論述。

(一) 傾聽

傾聽是僕人領導十大關鍵之一。強調領導者要瞭解被領導者的內在思想和意志，是瞭解個人的生命、心靈和心智的溝通方法。傾聽包括注意對方所說的內容、未說的內容，找出團體的意願，傾聽領導者自己內在的聲音，以及把這一切整合成一個明確的行動計劃。²⁵⁵一般居高位的領導者不會樂於傾聽屬下的聲音，而僕人式領導則恰恰相反。他們透過傾聽，了解追隨者所需，進而提出追隨者所需的途徑解決問題。正如格林里夫所言：

我認為真正的僕人對於任何問題的回應都是傾聽第一。領導者的特質就是服務第一。要成為一個僕人領導者要經過長時間的傾聽訓練，這樣的紀律足以使他

²⁵⁵ 工商時報，〈僕人式領導者的五大特質〉，《管理雜誌》，2020 年 4 月 7 日，取自：<https://bit.ly/3quyX2f>，最後瀏覽日期：2021 年 12 月 28 日。

在面對問題時會自動地傾聽回應。從經過傾聽訓練的人上身，我看到令人振奮的改變，傾聽的方式讓人有信心。這是因為用心傾聽會帶給他人力量。²⁵⁶

唯有用心傾聽，才能瞭解追隨者的心聲，才有辦法提出能讓追隨者同樣動容的願景。

（二）同理心

同理心是指透過傾聽及觀察他人後能夠設身處地從對方的立場感同身受，並用實際的行動協助對方解決問題的一種心態。僕人型領導必須是一個富有同理心的傾聽者，才能有效地服務他人 Spears（1998）。

（三）治療

治療是指將現在不完整的狀態修復的行為動作（Spears，2003）。身為僕人領導者，必須要具備療癒自己與他人的能力。擁有完整、健康的心靈，才能有條件成為一名有信心心的領導者去服務別人。因此，僕人領導需要關心自己及他人心靈、精神與感情上的內在建設。

（四）自覺

指對自己的信念、價值觀等有清晰的自我認知，能全面看待所面對的事情。²⁵⁷自覺能強化僕人領導的生命。有自覺能力的領導者有敏銳的覺察力，能夠覺察自己的種種，亦具備免於被困擾的理性。

（五）說服

指領導者需透過說服的能力讓他人信服，而非仰賴職權決策。Spears（2002）指出，說服不是脅迫或強制他人認同，而是透過內在的修為及外在的能力產生的影響力。

²⁵⁶ 同註 246，頁 40。

²⁵⁷ Spears, Practicing servant leadership, <https://bit.ly/2EthXDX>, 最後瀏覽日期：2021 年 12 月 28 日。

Evans (2000) 和 Covey (2002) 也強調，說服還要搭配務實的能力與辦法，將願景概念化，對領導的績效更有助益。

(六) 概念化

Spears (2002) 指出，僕人領導能夠從長遠的角度看待問題，將未來概念化，轉化為實際行動。換言之，就是說僕人領導具備將願景、使命及目標具體與他人分享，並透過效率溝通使他人信服的能力。²⁵⁸

(七) 遠見 (洞悉)

遠見是一種理性的過程，指領導者能夠預見特定事件發展的結果及特定決策發展的影響。遠見是凡領導者都必須具備的重要特質。卓越的領導具有前瞻性，能夠看見未來，能夠通過時間的地平線看到即將帶來的機會。他們能辨別出那些先在有些模糊，但卻會在不遠的未來出現的事物。他們認為沒有甚麼是不可能的，普通的事物也可以變得非同一般。他們能夠樹立理想，為共同的利益描繪未來。領導者必須確保他們看到的未來別人也能看到。當願景得到認同的時候，就會吸引更多的人，保持更大的動力，迎接更多的挑戰。換言之，領導者不能把團隊帶往大家不想去的地方。因此，倘若領導者希望別人追隨，他必須描繪一個能夠激勵人心，並擁有崇高未來的願景。²⁵⁹

(八) 服侍

服侍就是構成僕人領導的關鍵要素。意旨僕人領導真誠地服務他人，而不是以官僚的權威執行決策。²⁶⁰

(九) 助人成長

僕人領導相信每個人都擁有內在的潛能。卓越的領導者會設法開發追隨者的潛能，讓他們發展壯大。然而，在助人成長的前提是領導者必須瞭解追隨者的興趣及技能。

²⁵⁸ 同註 257。

²⁵⁹ 同註 257。

²⁶⁰ 同註 257。

如此一來，就能將每個人分配到自己渴望及樂意承擔的崗位上。不僅如此，領導者還要營造出一種氛圍，讓每一個人都可以參與進來。而且感受到自己就是這些成就的主人。透過這樣的思想開發，有助於建立追隨者增強自信並積極提升自己。過程中，僕人領導的角色有如教練，不斷提拔及督促他人學習新技能及發展他們本具有的才能，成為組織發展的助力。換言之，僕人領導的最終目的是將追隨者也變成領導者，共同發展組織。²⁶¹

（十） 人際關係

人際關係是指在組織內建立一種集體、同體共生的群我關係，將組織內每一個人的心都緊緊相連。²⁶²透過將大家凝聚的舉動，讓追隨者也能感受到自己在組織也很重要。針對組織內的人際關係，PARC 事業發展部負責人說「想要維持員工們的熱情，讓他們煥發嶄新面貌，要想長期都有卓越的成就，就要創造一種文化，以強化人與人之間的關係。」²⁶³僕人領導就此建立了組織內的團隊精神。這也在在反映出為何在僕人式領導的模式下，被領導者最終也化為僕人領導。因為他們從僕人領導的身上，感受到服務的樂趣及希望。

從以上僕人領導特質與內涵的詮釋，是以服務他人為前提的領袖特質，包含傾聽、同理心、治療、自覺、說服、概念化、洞悉、服侍、助人成長與人際關係。從每一個特質的詮釋，都可以看見其中蘊含著「給予別人、服務他人」的精神內涵。透過「給予別人、服務他人」，進而讓人產生好感與信任。《領導力》記載：「信任，意味著追隨著相信領導者將眾人的利益放在心上；也意味著領導者不希望他人受到傷害、被羞辱、受干擾或承受痛苦。所希望的是成功、健康、快樂、富足。僕人領導能夠讓人相信與之建立的關係是安全得，即使不能保證所有的事成功。」²⁶⁴

²⁶¹ 同註 257。

²⁶² 同註 257。

²⁶³ 同註 137，頁 256。

²⁶⁴ 同註 137，頁 202。

本文從大師的弘法理念中，認為大師主張的四給理念正包含了僕人領導的特質內涵。「給人信心」，可以說蘊含僕人領導的傾聽、同理心與治療；「給人歡喜」，蘊含服侍及助人成長的精神；「給人希望」，包含自覺、說服、概念化及遠見的涵義；「給人方便」，則包含建立良好的人際關係。不僅如此，大師也說，佛教的「四無量心」正與「四給」的理念不謀而合。透過四給與四無量心的修習，能夠改善人際關係、培植福德智慧、利益安樂無量眾生。²⁶⁵這一點，在在也反映了僕人領導的本質。因此，本文將在下一節，從「給」的思想源流探究大師的僕人領導內涵。

第二節 從僕人領導到「給」的思想

大師有一句名言叫「佛光山是『給』出來的。」²⁶⁶美國威斯康辛大學榮譽教授、遠見·天下文化事業群創辦人——高希均曾說：「以經濟學的觀點，天下沒有白吃的午餐。大師的作風卻處處都是給。佛館不收門票、來了有平安粥享用。期望他們心存感恩，回饋社會。」²⁶⁷前監察院長陳履安曾說：「星雲大師的一生，都是從『給』而成就出來的。」²⁶⁸誠如大師所言：「假如能夠對大眾有利益、對佛教有幫助，我自是樂見其成。我自許做一個報恩的人，並且發願：我要給人，不希望人家給我。」²⁶⁹大師一生弘揚人間佛教，發願利濟群生，當一個人間的菩薩。大師在《佛光山開山三十週年紀念特刊》序文，道說自己在開山之初，為佛光人訂出四大工作信條：給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便，希望佛光人培養佛陀示教利喜的性格，與人為善，終生做眾生的義工菩薩，方便他人，服務眾生。又撰文〈義工菩薩〉，說明真正的義

²⁶⁵ 星雲大師，〈四無量心〉，《星雲大師全集 16：佛法真義 1》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁92。

²⁶⁶ 傅香，〈佛光山是給出來的〉，《人間通訊社》，2013年2月11日，取自：<https://bit.ly/32wZDa1>，最後瀏覽日期：2021年12月18日。

²⁶⁷ 同註266。

²⁶⁸ 遠見天下文化出版社，〈第四部 佛光世紀〉，《雲水日月》，取自：<https://bit.ly/3EL7EFN>，最後瀏覽日期：2021年12月18日。

²⁶⁹ 星雲大師，〈「佛教靠我」是我一生名燈〉，《我不是「呬教」的和尚》，高雄市：佛光出版社，2019年，頁6。

工，是效法諸佛菩薩的精神，以慈悲心普施饒益，以平等心利樂有情，沒有待遇的服務奉獻；更說到出家人要能做「義工的義工」，為信眾服務。字裡行間，都可以看見大師「給」的性格。尤其，大師所建立的「佛光人工作信條」，更是佛教「四無量心」的現代版詮釋。

以下將一一闡明大師「四給」理念與「四無量心」及「僕人領導內涵」的關聯。

一、「四給」的詮釋

《華嚴經》云：「若能成就四攝法，則與眾生無限利。」²⁷⁰

佛光人的工作信條，旨在以「給」為重心。無論是奉行菩薩道的四攝或六度，都以布施——「給」，作為度化之首要方便。而人間佛教的弘揚，大師認為一定要以『人』為本，重視他人的存在、需要、苦樂、安危等才能有所成就。又太虛大師「人成即佛成，是名真現實」，唯有圓滿人道，佛道必能隨之成就。以人為本、以眾為我的修行，正是大師主張的「四給」。「四給」思想建立在「人」的基礎上，正與僕人領導本質相符。所謂四給即是給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便。給人信心，要多關懷讚嘆他人；給人歡喜，把歡喜帶給別人；給人希望，多期待鼓舞別人；給人方便，凡事相助不推諉。²⁷¹針對四無量心及四給，大師提及：

四無量心和我為佛光山制定的「佛光人工作信條」理念，更是不謀而合。如：
慈無量心可說是「給人信心」，悲無量心則是「給人希望」，喜無量心是「給人歡喜」，捨無量心就是「給人方便」。修習四無量心，能夠改善我們的人際關係；
修習四無量心，能培植福德智慧，能利益安樂無量眾生。²⁷²

²⁷⁰ 《大方廣佛華嚴經》卷 14：「若能成就四攝法，則與眾生無限利。」(CBETA 2021.Q4, T10, no. 279, p. 73a19)

²⁷¹ 星雲大師，〈發心當下，無限可能〉，《星雲大師全集 6：成就的秘訣——金剛經》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁 158。

²⁷² 同註 252。

依以上引文，本文依「四給」與「四無量心」的定義，將之與僕人式領導特質內涵的詮釋關連彙整如表 4-2。

表 4-2：僕人式領導的「四給」詮釋

四給	四無量心	僕人領導特質
給人信心	慈	傾聽、同理心、治療
給人希望	悲	自覺、說服、概念化、遠見
給人歡喜	喜	服侍、助人成長
給人方便	捨	人際關係

表 4-2 顯示僕人式領導的「四給」詮釋。大師認為「人性化」的領導，才能被人需要、讓人接受。因此提出「四給」作為佛光人的工作信條。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。²⁷³以下進一步詮釋大師「四給」的僕人領導精神。

二、「四給」的僕人領導內涵

首先，給人信心，是慈無量心的展現。在世間生活，待人處世方面，應該要具有一顆仁慈的心。所謂仁慈的心就是給人安樂的心，而且是能體諒他人、肯為別人服務的心。²⁷⁴領導無疑就是要讓追隨者相信你就是他們心中值得信賴、追隨的領袖。然而，要如何辦到呢？大師說：「要多關懷讚嘆他人。」²⁷⁵擁有偉大的願景是一個卓越領導者必須具備的條件。透過建立共同理念，帶領部屬共同邁向自己建立的願景。作為僕人領導，要建立一個能使眾人行願的願景，首先必須要學會傾聽他人的心聲，敏銳地感受到他人的需要。透過傾聽，能夠瞭解他人的心聲。不僅如此，還要與對方站在同一

²⁷³ 星雲大師，〈佛教對「應用管理」的看法〉，《星雲大師全集 37：人間佛教當代問題座談會 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 229。

²⁷⁴ 同註 252。

²⁷⁵ 星雲大師，〈「給」的修行〉，《星雲大師全集 154：人間萬事 10》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 99。

個立場，耐煩地聽他敘說。當對方說完了，要能夠從對方的立場去理解他，並提出適當的辦法予以協助。如此一來，從傾聽、同理心及治療，對方能夠感受到你的誠懇及自己被尊重，無形中也產生一股力量，促使對方開始相信你。如此一來，自然會敞開胸懷擁護你，接受你的想法。

大師曾把自己比喻為「垃圾桶」以此道說自己成為他人面對困難時傾訴的對象。²⁷⁶大師說到：「所有人有垃圾、苦惱都是來找我，他們歡喜快樂時不會來找我。不過能來找我的人，都還是很優秀的，知道我是他們的管道，可以幫助他們解決問題。」²⁷⁷在聆聽的過程中，大師認為：「對人不要一下子有太多的責怪、太多的讚美，一下子就判斷下定論，反而會把事情弄得糟糕，不妨先去了解他們的性向，讓他們自然的展現所能、所學。」²⁷⁸大師透過不管而管的辦法，不論是非，不談好壞，以佛法為重，不僅協助他人解決困難，也促使他們透過服務（工作）建立信心。大師「給人信心」的理念，從協助他人解決困難，進而建立信心，與追隨者間建立了一座信賴的橋樑。這一點融合了僕人領導中的「傾聽、同理心、治療」，因此，本文認為「給人信心」是大師僕人領導的第一特質。

第二，給人歡喜，是喜無量心的展現。具有喜心的人，看到他人努力有成，都會為對方的成功，生起歡喜之心；當我們用歡喜待人處事，就能讓人感到親切與安心。²⁷⁹大師說：「在世間上，如果能讓人放心，讓人得到助緣、尊重、包容，因為種種的給予而歡喜，世間就會很美好。」²⁸⁰給人歡喜，首先知覺本身具足無盡歡喜的條件，才給得起歡喜。諸佛成佛皆因歡喜，諸大菩薩普度眾生也因歡喜，轉輪聖王福佑全民也因歡喜。佛教是給人歡喜的宗教。大師說：「佛陀的慈悲教義，就是為了解決眾生的痛苦，給予眾生快樂。」²⁸¹因此，人間佛教倡導服務大眾，助人一臂之力，與人結

²⁷⁶ 星雲大師，〈人事管理法〉，《佛教管理學 3：弘法系列》，高雄市：佛光文化，2019 年，頁 26。

²⁷⁷ 同註 276。

²⁷⁸ 同註 277，頁 28。

²⁷⁹ 同註 252。

²⁸⁰ 星雲大師，〈佛法的管理法〉，《佛教管理學 2：叢林系列》，高雄市：佛光文化，2019 年，頁 60。

²⁸¹ 星雲大師，〈人間佛教的基本思想〉，《星雲大師全集 68：佛教叢書 27：人間佛教 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 184。

緣，給人歡喜，就是實踐佛陀的教誨。²⁸²由此可見，宗教的本質是服務大眾，給人歡喜。透過服務大眾，給予他人幫助，讓大家歡喜，自然能讓大家自主、自動、自發地歡喜工作，容易成事。

僕人領導的本質是服務大眾。古德云：「欲為佛門龍象，先做眾生馬牛。」又說：「未成佛道，先結人緣。」在佛門裡，講究的不是世智辯聰，而是菩提道心。佛光山有一群義工菩薩，樂於服務大眾。大師說：「我們要做義工的義工，才会有義工；又說，我們要為信徒添油箱。」²⁸³所謂做義工的義工，就是以實際行動護持來道場發心服務的義工，增長他們的菩提道心。大師又如何「做義工的義工」呢？本文從大師〈我們要做義工的義工〉梳理大師親身的示範。

過去我每次要麻煩義工寫標語，寫傳單時，總是事先將筆紙找妥，並且安置座位；如果請信徒來澆花植草，我也都把水桶、水管準備齊全，還要告訴來者水龍頭、工具箱在哪裡。到了用餐時間，我熱心招待他們吃飯，不斷為他們準備茶水、點心；到了回家時，也不忘慰問辛苦，讚美他們的成績，甚至一路送到門口，看著他們身影遠去，我才放心。在當義工的「義工」的同時，灌輸佛法的理念，等到一切都已經上了軌道，我不但可以分一些心力去別處弘法度眾，無形中更為教界培養了許多人才。²⁸⁴

從上述引文，大師提及，對義工要給予提拔，從中提升義工的層次。例如，除了給予關懷，可以傳授做事的訣竅，讓他們在服務的當中，可以體會到佛法，達到解行並重的學習效果。《領導力》提及：「人們願意留在組織的主要原因是因為他們喜歡自己從事的工作，他們發現工作帶給他們的意義。」²⁸⁵換言之，大師透過服務散播正能

²⁸² 星雲大師，〈人間佛教的重光〉，《星雲大師全集 54：佛教叢書 13：人間佛教 1》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁210。

²⁸³ 星雲大師，〈我們要做義工的義工〉，《往事百語 2：老二哲學》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版，頁77。

²⁸⁴ 同註283。

²⁸⁵ 同註137，頁98。

量，不僅讓人感受到服務的歡喜，更從中自我提升與增值，因此自然樂意跟隨大師的腳步，發心服務。大師「做義工的義工」的精神理念，給人歡喜，也助人成長，正符合僕人領導的精神內涵。因此，本文認為「給人歡喜」是大師僕人領導的第二內涵特質。

第三，給人希望，是悲無量心的展現。悲心就是幫助他人離苦得樂的心。當我們在幫助別人時，能保有一顆悲心，給予人希望，才能不在乎個人的利害得失，才能全心全力為眾生去除困難，讓人離苦得樂。²⁸⁶大師說：「人活在世間上最大的意義，就是對未來有希望、有目標。」²⁸⁷而有效率的領導者永遠都有個目標。《領導力》如是詮釋卓越領導者的願景：

卓越的領導具有前瞻性，能夠看見未來，能夠通過時間的地平線看到即將帶來的機會。他們能辨別出那些先在有些模糊，但卻會在不遠的未來出現的事物。他們認為沒有甚麼是不可能的，普通的事物也可以變得非同一般。他們能夠樹立理想，為共同的利益描繪未來。領導者必須確保他們看到的未來別人也能看到。當願景得到認同的時候，就會吸引更多的人，保持更大的動力，迎接更多的挑戰。²⁸⁸

以上詮釋，說明一個領導人基本的條件，就是有遠見、有抱負，對組織未來的發展有憧憬，然後影響別人。領導者都是夢想家，是理想主義者。大師又為人間佛教注入何種願景呢？本文第二章提到：

佛教一定要走向人間化、生活化、現代化、社會化、大眾化、藝文化、事業化、制度化，甚至走上國際化、未來化…唯有讓佛教人間化、生活化，它才能深入家庭、社會、人心，才能與生活結合在一起，成為生活需要的佛教，如此佛教

²⁸⁶ 同註 252。

²⁸⁷ 同註 280。

²⁸⁸ 同註 137，頁 86。

才會有前途。也就是說，佛教一定要與時代結合，要對國家社會有所貢獻，它才有存在的價值，否則一定會遭到社會的淘汰。²⁸⁹

以上引文，可以看見大師對佛教發展勾勒的願景。大師一再強調佛教要與時俱進、對國家社會有所貢獻，才有存在的價值。否則，佛教將被社會淘汰。而願景圍繞的是未來，要經過若干年的時間才能成為現實。因此，在弘揚人間佛教的過程中，大師以社會為對象、以世界為發展。大師的理念，始終建立在以人為本的基礎上。經過五十餘年的建設，佛光山在大師的領導下，終能將佛法弘揚在世界各個角落。大師「給人希望」的理念，蘊含僕人領導提及的自覺（反思佛教未來的趨勢）、說服（感染並影響他人建立共同理念）、概念化（規劃具體實踐途徑）、遠見（人間佛教成功融入社會）之特質，因此，本文認為「給人希望」是大師僕人領導的第三內涵。

第四，給人方便，是捨無量心的展現。捨是捨掉自己的分別與執著，捨掉自己的貪愛與束縛；捨就是將歡喜給人、將希望給人，甚至自己最喜歡的東西，都能捨得給人。能夠奉行這些給人方便的善舉，必定也可以得到相同的善意回應。²⁹⁰大師說：「與人合作共事，不要為難別人，不要推三阻四；要給人一些因緣、給人一些方便，要幫人解決一些困難，多一些服務給人。」²⁹¹

大師曾以「給人利用才有價值」概述自己弘法的熱忱。例如在宜蘭弘法時期，辦了各種接引年輕人的活動。青年不喜歡枯燥的共修法會及佛學講座，卻熱愛合唱團及國文導讀課程。旁人認為青年無心學佛，勸請大師放棄。大師卻認為即使被利用也心甘情願。多年後，那一批青年紛紛成了佛光山乃至佛教界的翹楚。佛教講：「方便有多門，歸元無二路」，乃為因應不同根器的眾生需要，因而施設各種方便法門，旨在傳達佛陀示教利喜的精神。因此，大師訂定「以文化弘揚佛法、以教與培養人才、以慈善福利社會、以共修淨化人心」為佛光山弘法四大宗旨，正也是一種「給人方便」

²⁸⁹ 同註 56。

²⁹⁰ 同註 252。

²⁹¹ 星雲大師〈星雲大師如是說：工作信條〉，《人間福報》，2021年3月24日，取自：<https://bit.ly/3v9wloO>，最後瀏覽日期：2021年10月15日。

之舉。透過多元的弘法途徑，讓人從各自相應的領域建立對佛教的信心，進而促進團結合作，推展人間佛教。僕人式領導的最終目標，也是在激勵人心，透過凝聚眾人的力量，組成一個強而有力的團隊。在僕人式領導的模式下，被領導者最終也將化身為僕人領導。同樣的，大師透過「給人方便」之舉，成功感化許多人心甘情願化身成為人間佛教的行者，共同弘揚人間佛教。因此，本文認為「給人方便」是大師僕人領導的第四個內涵。

總概以上，大師主張的「四給」——給人信心、給人希望、給人歡喜、給人方便，是四無量心——「慈、悲、喜、捨」的現代詮釋，更是大師僕人領導的內涵特質。大師發願要活出「給」的人生，舉凡對大眾有利益、對佛教有幫助的事，大師皆樂見其成。以上佛光人工作信條（四給），以「給」為中心。無論是給人信心、歡喜、希望或方便，都能看見大師樂於「給」予他人的精神。大師的「給」，是一種普世的價值，旨在服務大眾，令大眾從中體會佛教布施的精神。大師著書《我不是「呬教」的和尚》，說到：「生命存在的意義，不能離開大眾，不能離開對社會的貢獻，否則，只是做一個飯桶或者衣架，那有甚麼價值呢？」²⁹²字裡行間體現大師以「四給精神」勾勒出「人間佛教」核心理念。從大師「四給精神」的弘法理念，再與佛光山弘法宗旨融合，建立「人間佛教」弘揚的架構。

佛教講：「方便有多門，歸元無二路」。大師明白佛教需要施設各種方便法門，透過多元弘法方式弘揚佛陀示教利喜的精神。大師誓願「弘法為家務，利生為事業」，不論天南地北，人在何處，都能隨遇而安，隨緣度眾，處處都為別人服務。林思伶(2004)認為：「服務領導不僅注重組織的成功，也強調透過組織而將全人類帶向更好境界的企圖。就領導產生的影響而言，服務領導揭示領導者來自於其對自我內在生命意義的探索和認同，領導者必須不斷的探索個人內在的聲音，求得平衡和一致才能影響他人並邀請被領導者一起努力。」²⁹³大師說：「人間佛教是佛說的、人要的、淨化的、善

²⁹² 星雲大師，〈我不是「呬教」的和尚（之一）〉，《我不是「呬教」的和尚》，高雄市：佛光出版社，2019年，頁36。

²⁹³ 林思伶，〈析論僕人式／服務領導的概念發展與研究〉，《高雄師範大學報》16，高雄：高雄師範大學，2004年，頁39-57。

美的」，在在說明了佛教要被人需要才有其弘化的價值。與此同時，大師也表明，人間佛教的未來，佛教一定要走向人間化、生活化、現代化、社會化、大眾化、藝文化、事業化、制度化，甚至走上國際化、未來化…唯有讓佛教人間化、生活化，它才能深入家庭、社會、人心，才能與生活結合在一起，成為生活需要的佛教，如此佛教才會有前途。也就是說，佛教一定要與時代結合，要對國家社會有所貢獻，它才有存在的價值，否則一定會遭到社會的淘汰。²⁹⁴大師所言的價值，要如何才能夠達到呢？慈航法師說過：「宗教生存的三大命脈為教育、文化、慈善。」一座寺廟蓋得如何的富麗堂皇，如果沒有教育、文化、慈善等事業做為內涵，不是完整的道場，只是虛有其表的建築而已。²⁹⁵有鑑於此，大師自創建佛光山以來，擬定「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」的弘法宗旨，希望透過佛教事業的興辦，為佛教開創新紀元。而大師「四給」的精神又對弘法事業有何助益呢？本文在下一節，透過佛光事業體的發展論述大師僕人領導精神的發展與延續，以此申論大師「四給」精神的延續與價值。

第三節 星雲大師佛光山事業推展的僕人領導精神與價值

佛教有句話說：「弘法為家務，利生為事業」，說明所作都為利濟群生。佛光山的事業推展，有別於世間以營利為目標的事業組織，在大師的帶領下，佛光山「以出世的精神，做入世的事業」，特別注重人的現世幸福與安樂。因此，本著「非佛不作」的原則，發展文化、教育、慈善事業。²⁹⁶大師說：「我開山建寺、做各種佛教事業，

²⁹⁴ 同註 56。

²⁹⁵ 星雲大師，〈如何建設人間佛教：佛教的現代化〉，《星雲大師全集 68：佛光教科書 27 人間佛教 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 258。

²⁹⁶ 星雲大師，〈自覺行佛〉，《星雲大師全集 114：講演集 11 主題演說：當代人心思潮》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 199-200。

都有很多人護持、幫忙，皆能順利完成，實在是過去為大眾服務的因緣所致。」²⁹⁷又大師在《星雲大師與佛光山弟子們》收錄的〈大師的話：佛光山未來展望〉記載：

還記得一九七五年佛光大雄寶殿剛落成沒多久，政府派我代表佛教前往美國參加慶祝建國兩百週年活動，我帶了兩百多個團員大到美國參訪，忽然眼界變得寬廣，覺得自己應該要為佛教的發展轟轟烈烈做一番事業。從此，我就立定志願「佛光普照三千界，法水長流五大洲」，不管成功與否，不為個己求安樂，要把佛法弘揚滿人間。²⁹⁸

從以上記述，可以說明，佛光山事業體的發展，是大師僕人領導精神的展現，即從「給」及「服務大眾」出發，進而感染他人護持、追隨，最終也讓追隨者樂於效仿大師的僕人精神，服務大眾。因此，本文擬從佛光事業體的發展，梳理大師僕人領導精神的實踐與價值。

一、 星雲大師佛光山事業推展的僕人領導精神

佛光山的事業體涵蓋「文化、教育、慈善」三大領域。大師自草創佛光山以來，即訂定「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」的弘法宗旨。其中，大師大力推展「文化、教育、慈善」事業。過去，一般人以為佛教的事業無非就是誦經祈福，喪葬超度；或是深入山林，農耕自足，過著離欲清淨的生活。²⁹⁹誠如慈航法師所言，道場如果沒有教育、文化、慈善等事業做為內涵，只是虛有其表的建築而已，因此無法達到教化的功能，也無法體現佛陀示教利喜的精神。故大師積極推展佛教事業，不遺餘力造福社會，利濟群生，讓世人重新認識佛教，導正世人對佛教錯誤的認知。

²⁹⁷ 星雲大師，〈拾、佛教育樂篇〉，《星雲大師全集 61：佛教叢書 20 儀制 3》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁143。

²⁹⁸ 同註 62，頁17。

²⁹⁹ 星雲大師，〈化世與益人〉，《星雲大師全集 114：講演集 11 主題演說：當代人心思潮》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁227。

首先，文化事業的推展。大師說：「佛教之所以能流傳千古，文字般若的傳遞，功不可沒。佛教的文化度眾功能無遠弗屆，非金錢財富所能比擬。」³⁰⁰又文化也是佛光山弘法的重心，不但是千秋萬載的偉業，更是教育的根苗。以文化精華來為社會教育紮根，大眾才有正確的依循。因此，多年來縱然佛光山文化單位經常入不敷出，然而財務的拮据從未影響大師辦理佛教文化事業的決心！³⁰¹佛光山的文化事業彙整如表 4-3。

表 4-3：佛光山文化事業分類

類別	佛光山文化事業單位
文字編輯	編藏處、普門學報、佛光山國際翻譯中心、人間佛教研究院
出版社	佛光文化出版社、香海文化出版社、大覺文化、馬來西亞佛光文化、美國佛光出版社
新聞媒體	人間通訊社、人間福報
藝術及文創	佛光緣美術館、佛教文物流通處
數位媒體與電子影音	佛光山電子大藏經、人間衛視、如是我聞文化公司
其它	佛光山文教基金會、人間文教基金會、星雲大師公益信託基金、云水書坊、人間佛教讀書會、三好體協會、滴水坊

(資料來源：佛光山全球資訊網³⁰²)

表 4-3 是佛光山文化事業發展的分類。本文依各別的功能與定位作分類。然本研究的目的在論述大師透過推展文化事業展現的僕人領導精神，因此本文僅彙整部分較

³⁰⁰ 星雲大師，〈弘法為家務，利生為事業〉，《往事百語 6 有情有義》，高雄縣：佛光文化出版社，1999 年，初版，頁 52。

³⁰¹ 星雲大師，〈心甘情願〉，《往事百語 1 心甘情願》，高雄縣：佛光文化出版社，1999 年，初版，頁 31。

³⁰² 佛光山，〈弘法事業〉，《佛光山全球資訊網》，<https://bit.ly/3PfxQ18>，最後瀏覽日期：2020 年 1 月 8 日。

普為人知的佛光山文化事業單位，並未涵蓋所有。從上表可以看見大師推展的文化事業從文字編輯發展到出版社、新聞媒體、藝術文創，甚至數位媒體與電子影音類。其多元化，在在展現其與時俱進的弘化功能。尤其，大師曾說在文化事業上，過去佛教一直都是注重印經，有的推動影印大藏經，但是大藏經畢竟還是少數人在研究，所以現在應該更進一步講究通俗化。適合現代人的模式，佛教才能有所推展。³⁰³

針對文化事業，本文以《人間福報》的推展為例，論述大師透過興辦文化事業展現的「四給」精神。《人間福報》創刊於二〇〇〇年四月一日，是第一份由佛教團體創辦的綜合性日報。³⁰⁴大師認為：「報紙不僅傳達社會資訊，更具有教育性，負有引導社會走向的使命。」³⁰⁵因此，大師在創刊時將之定位為：「一份注重人性光明、道德、溫馨的報紙」³⁰⁶。它所代表的是淨化美的社會，是智仁勇的人生，是慈心橋的連繫，是因緣果的報導。在〈《人間福報》十年有感〉³⁰⁷及《人間福報》20 歲生日快樂³⁰⁸提到《人間福報》的定位：

（一）一份淨化社會的報紙。³⁰⁹透過報導一些社會的光明面，表揚生活周遭值得歌頌的善行美事，也把每個人前在的智慧、善良本性發掘出來。所以，《人間福報》一直重在「奇人妙事」的介紹，以及「好人好事」的表揚。大師認為，社會要有公道，不希望社會上的好事，都是寂寞的慈悲，壞事都是熱鬧的聲音；反之應該讓好事傳千里，讓好人能出頭，目的只希望社會能平衡。《人間福報》對社會善美的事多加宣揚，不走煽情路線，能夠找回

³⁰³ 星雲大師，〈第五講 推展佛教〉，《星雲大師全集 87：僧事百講 6》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 99。

³⁰⁴ 星雲大師，〈《人間福報》十年有感〉，《星雲大師全集 200：星雲智慧 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 145。

³⁰⁵ 星雲大師，〈以一當百〉，《星雲大師全集 280：星雲日記 27》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 124。

³⁰⁶ 同註 304。

³⁰⁷ 同註 304，頁 145-150。

³⁰⁸ 依空法師，〈《人間福報》20 歲生日快樂〉，《人間福報》，<https://t.ly/cc7T>，最後瀏覽日期：2020 年 1 月 8 日。

³⁰⁹ 同註 304，頁 146。

台灣善良、質樸、真誠的傳統文化。³¹⁰

- (二) 一份改善社會風氣，對人性道德提升有助益的報紙。³¹¹《人間福報》重視青少年善美教育的推動，亦傳達世界科技新知，推廣藝術、旅遊、醫藥、體育等。³¹²
- (三) 一份適合一家人閱讀的報紙。³¹³《人間福報》的報導，沒有血腥暴力、沒有刀光劍影、更沒有權謀鬥爭。一般傳媒，倘若報導的新聞不夠八卦、鬆動、煽火，引不起關注。然而，《人間福報》立意高遠，旨在傳達真善美的報導，因此是一份充滿溫馨喜樂、適合一家人一起閱讀的報紙。
- (四) 一份集教育、文化、藝術、新知的報紙。³¹⁴《人間福報》自創刊以來得到社會大眾的肯定。例如，曾榮獲第一屆「競報——媒體報導獎」，以及第一、二屆「卓越新聞獎」等。《人間福報》是企業家的管理錦囊，一般社會大眾的人生寶典，同時也能走入家庭、學校、機關團體等，是一份普世的報紙。
- (五) 一份非典型廣告的公益報紙。《人間福報》不以營利為考量，故不著力於廣告刊登。然而，與佛教相關的廣告，如佛學講座、蔬食、法器、藝文活動等，則予以方便刊載。³¹⁵
- (六) 一份充滿人情味的報紙。《人間福報》的頭版，不刊登政經新聞，而是刊載世界各地奇人妙事，讓讀者透過《人間福報》，一窺世界之寬廣、新奇。《人間福報》的奇人妙事，是其特色，吸引不少讀者閱讀，後更應讀者要求，編輯成書。³¹⁶

³¹⁰ 同註 304，頁 146。

³¹¹ 同註 304，頁 146。

³¹² 同註 304，頁 146。

³¹³ 同註 304，頁 146。

³¹⁴ 同註 304，頁 147。

³¹⁵ 同註 308。

³¹⁶ 同註 308。

從《人間福報》的定位詮釋，可以看見《人間福報》有別於一般社會上的報紙。它不以營利為目標，拒絕高版費卻違背佛教教義的廣告；不刊載容易引起關注的煽動新聞。大師在「人間衛視《讀一流書》節目採訪」表示：「早期閱報覺得很快樂，但後來媒體報導的內容卻讓人憂慮社會，讓人不舒服。因此，希望能夠辦一份『另類的報紙』。我要給人歡喜，一個人在吃飯的時候，看了它很歡喜；在睡覺的時候，看了容易入眠；家庭裡的父母兄弟姊妹一起看，臉不會紅。」³¹⁷大師說自己辦報的初心，是為了傳播人間善因善緣，是為了給人間帶來祥和與歡喜。《人間福報》主筆——柴松林言撰文〈「福報之眼」福報學堂 20 年〉，分享他在《人間福報》服務的心得：「《人間福報》是一塊人間淨土。同仁都謹記：「今日的新聞，即明日的歷史」，無誇張，無虛假，期留正確的紀錄在人間。服務當下，大家也共同學習給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便，共同快樂的辦報。」³¹⁸

大師辦報，在在展現了大師「給」的精神。從辦報的初心，誓願給人歡喜；辦報的內容，透過真善美的內容傳遞，給人信心、希望與方便。辦報不是一件容易的事情，誠如聯合報執行董事兼聯合晚報發行人——項國寧言：「同為媒體業者，深知台灣的媒體環境實在艱難。《人間福報》用心走過 20 年，對任何一個行業，任何一種產品而言，都不容易。更何況 20 年都堅持初衷，咬住青山不放鬆，讓人感佩。20 年前，《人間福報》選在 4 月 1 日創刊，適逢西洋愚人節，不管有心無意，都反應出一種入世度化的精神，20 年來更創造了媒體界的奇蹟。」³¹⁹文化事業的推展，要儘量地簡單化，才易於普及。而大師辦報的願心以「給」為出發點，設計一份讓讀者覺得與自己本身有關係、有需要，適合這個社會的報紙，得以感染許多人樂意護持及成就這一番事業。這也正是僕人領導中提及的同理心、遠見等特質。

³¹⁷ 星雲大師，〈讀一流書〉，《星雲大師全集 128：講演集 14》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 149。

³¹⁸ 柴松林，〈「福報之眼」福報學堂 20 年〉，《人間福報》，<https://t.ly/cniq>，最後瀏覽日期：2020 年 1 月 20 日。

³¹⁹ 項國寧，〈《人間福報》20 年！〉，《人間福報》，<https://t.ly/J0zp>，最後瀏覽日期：2020 年 1 月 20 日。

第二，教育事業的推展。大師說：「只要人才能夠得到培養，佛法能夠弘傳世界，一切一切的犧牲奉獻，我都『心甘情願』啊！」³²⁰佛光山以教育起家，開山以來秉持「以教育培養人才」的弘法理念，致力於教育的耕耘。為何要辦教育？大師認為：「淨化人心、改善社會風氣、解決社會問題的根本之道，就是教育。」³²¹雖然辦教育是一件吃力不討好的事情，但是大師對「辦教育」的信念始終堅定。佛光山的教育事業可分為：僧伽教育、社會教育及信眾教育。大師曾說：「籌建大學比建道場重要。」³²²其中，為培育高等教育優秀人才，佛光山辦了五所大學：台灣佛光大學、南華大學、美國西來大學、澳洲南天大學、菲律賓光明大學，並以五校整合發展。然而從財力的角度而言，辦一所大學已經需要龐大的費用，大師又如何成功興辦五所大學的呢？

大師在〈百萬人興學的意義〉提到：

我認為教育可以改變一個人的氣質，教育可以提升自己，教育也可以帶動國家興盛、發展。所以從一九五四年起，我陸續在宜蘭、高雄開辦慈愛、慈育幼稚園；在高雄創辦壽山佛學院、佛光山叢林學院。後來接辦普門中學、創辦台北智光商工等；但心中最大的希望，是能辦一所大學。只是辦大學需要很多的錢，不是我一個人的力量可以辦到…於是我又想到發起「百萬人興學」運動，結合一百萬人，每個人每月出資一百塊錢，成為興學委員，大家共同來建大學。³²³

又〈佛光大學百萬興學委員茶話會〉也記載：

³²⁰ 同註 301，頁 33。

³²¹ 星雲大師，《星雲日記 30 人生的馬拉松》，高雄：佛光出版社，1997 年。

³²² 星雲大師，〈1995 年 4 月 15 日〉，《星雲日記 34》，高雄：佛光出版社，1997 年。

³²³ 星雲大師，〈百萬人興學的意義〉，《星雲大師全集 18：佛法真義 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 244-245。

教育工作是百萬大計，建校經費亦極龐大，非少數人力量所能完成。為讓社會有心人士參與建校，故發起每人每月一百元捐助大學活動，十多年來受到有心人響應，已有數十萬人參加。³²⁴

以上引文，記載大師發動「百萬人興學運動」，以此展開興辦大學的努力。所謂「百萬人興學運動」，是指結合一百萬人，每人每月出資一百塊錢，三年為期，凝聚百萬人之心力，連結百萬人之善緣，共同圓滿百年樹人建校功德。所以說，大學的興辦是集合這一百萬人的團隊在共同成就的。換言之，這是一項透過民間力量與智慧成就的社會運動，自一九九六年成立以來，已經有數十萬人響應參與。³²⁵有鑒於此，「百萬人興學運動」的推行，可說是一項難能可貴的社會運動。

此外，「百萬人興學運動」有〈一百元的智慧〉之稱，其見解如下：

- (一) 「一百元」建校，每個人都可以辦到。雖然有人認為，每月繳付一百元很麻煩，希望可以一次性付清。然而，大師認為，唯有堅持每個月按時繳費，心中才會懂得惦記，不忘自己是「百萬人興學」的委員。³²⁶
- (二) 「一百元」的布施，可以助人利人，從中助長自己的力量，也增加未來人生的福德與善緣。³²⁷
- (三) 促成「把大學留給人間，把成就留給社會，把智慧留給自己，把功德留給子孫」。³²⁸

從以上「百萬人興學運動」的初衷、辦學理念，是大師想要給予社會、回饋社會的發心。尤其當這項社會運動引起多方的共鳴，以每月一百元的布施，佛光山系統大

³²⁴ 如瑩、黃俊雄，〈佛光大學百萬興學委員茶話會〉，《人間福報》，<https://bit.ly/38QfMex>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

³²⁵ 羅智華，〈南華大學 感恩百萬人興學〉，《人間福報》，<https://bit.ly/3H8cbVG>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

³²⁶ 慈惠法師，〈一百元的智慧〉，《佛光山百萬人興學》，<http://www.fgsfgc.org/run.php>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

³²⁷ 同註 326。

³²⁸ 同註 326。

學相繼成立。這當中，當數大師的號召及佛光山百萬信眾的護持，才成就了如此偉業。然而對此，大師卻表示「百萬人興學委員，才是佛光山系統大學的真正『創辦人』，百萬人興學也將為世界教育和人類歷史寫下紀錄。」³²⁹為感謝所有興學委員發心護持這項計畫，先後更立了百萬人興學碑牆及「百萬人興學紀念館」。大師認為，集百萬人共同發願興學，是一件極有意義的事情。³³⁰南華大學副董事長慈惠法師則表示，「百萬人興學運動」彰顯出每個人都有能力做好事的慈悲精神。一百元的捐款看似不足，但集合百萬人的力量卻足以完成偉大的興學事業。又百萬人興學推動迄今，不只讓他看到大眾是如何秉持「歡喜心」在布施，一路走來更碰到許多好人，共同成就辦大學的善因好緣，令人感動。³³¹

本文認為，以上「百萬人興學運動」辦學理念及發展，可論證大師「四給」的精神。大師的辦學理念，建立在「相信教育能提升自己，並且能夠帶動國家的興盛與發展」。爾後，本著「讓社會人士參與建校」的初心發起「百萬人興學運動」。透過每月一百元的小額捐款，大眾得以在沒有負擔的情況下歡喜布施，得以為興辦大學盡一份力量。大師透過善巧方便，讓百萬大眾成為興學委員，促成「把大學留給人間，把成就留給社會，把智慧留給自己，把功德留給子孫」的理念。這許多興學委員，正也是受到大師理念的感召才得以如此發心護持。不僅如此，前教育部長楊朝祥、前教育部政務次長林聰明，也因為受到大師興學理念的感召，卸下官職，發心親身走上教育滴一陣線，分別擔任佛光大學及南華大學校長。³³²種種的成就，皆源自於大師「給」的精神。僕人領導的核心源於服務。大師「給」的精神在在體現著其智慧與感染力。因此，本文認為大師「百萬人興學運動」的推展，展現著大師佛光山教育事業的僕人領導精神。

³²⁹ 周俊雄，〈星雲大師：百萬人興學 為人類教育寫歷史〉，《人間福報》，<https://bit.ly/3MzTKKz>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

³³⁰ 同註 329。

³³¹ 同註 325。

³³² 佛光山百萬人興學編輯室，〈星雲大師辦教育〉，《佛光山百萬人興學》，<http://www.fgsfgc.org/education.php>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

第三，慈善事業的推展。佛光山自開山以來，即訂定「以慈善福利社會」為四大弘法宗旨之一。大師認為「人間佛教的慈善，就是弘法，救濟人心才是最大的慈善，而不是只有物質、金錢的提供。因為錢財、物資的慈善布施會有用盡、用壞的一天；以佛法布施他人，卻能讓他今生今世受用無盡，甚至來生還是可以受用。」³³³從言語間，可以說明真正的慈善是具有深厚的精神涵義，並非停留在錢財上。從佛教的角度詮釋，慈善就是一種布施。一般人對慈善的認識是錢財的施捨。因此，相較文化及教育事業，慈善事業更為普遍。然而，佛教將布施進一步分為法施及無畏施。大師推動慈善事業，正是希望大眾能突破錢財的布施，目的在於弘法、教化人心。相關說明記載如下：

真正的布施，沒有大善知識指導，只是人間的善行，不能成為佛教裡的究竟慈善。佛陀教化人心的本懷，是解決根本的苦難，以佛法淨化人心的貪瞋痴三毒；唯有如此，才能真正杜絕世間不斷發生的天災人禍。³³⁴

從以上引文，更能具體詮釋大師以傳達佛教教義為推動慈善事業的基礎。這點正也是大師身為一名宗教領袖的使命。本文由此基準點探究大師推動慈善事業的過程中，展現的精神。大師推動的慈善事業涵蓋育幼、養老、疾病醫療，到往生後的骨灰安厝，乃至天災人禍的救濟。種種領域中，佛光山僧信二眾皆不餘遺力地服務奉獻。然而，佛光山卻從不標榜慈善。誠如以上所言，大師推動慈善事業，是為了達到教化人心之舉。換言之，此傳達教義、教化人心之舉，正也是一種本著服務大眾為核心的根本精神。本文以天災的救濟為例，論述大師如何透過慈善服務，轉化成領導精神。事件記載如下：

³³³ 星雲大師，〈慈善事業〉，《星雲大師全集 298：當代人間佛教的發展》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁92。

³³⁴ 同註 333。

二〇〇九年八月八日莫拉克風災，重創南台灣，佛光山於第一時間響應救災捐款一千萬元，同時成立「佛光山救災中心」，南部各別分院積極發動救援行動，深入高雄縣旗山、六龜、甲仙、那瑪夏鄉等災區分送物資，慈悲基金會組成「佛光醫療隊」，陸續前往災區設置據點，提供即時醫療照護。佛光山於旗山禪淨中心及總本山福慧家園設立安置所，一個月內共進住一六七七九人次，成為全台最大的安置所。在佛光人奉行尊重、包容及四給的工作信條和三好精神，提供心靈諮商服務，由於鄉民多屬基督、天主教徒，星雲特別指示設置祈禱室，讓牧師、修女帶領鄉親禱告，給予大眾圓滿的服務。佛光人全體動員協助災後清理的工作，各項災後重建、文化保存及教育延續計畫亦同步進行：普門中學提供大樓校舍讓那瑪夏鄉的學生能順利開學；國際佛光會也在嘉義、台南、高雄、台東、屏東等地區興建八到十個多功能圖書館，後續也經常舉辦心靈講座、推動綠化、義工培訓等工作，為更多鄉親服務。³³⁵

從以上「莫拉克八八風災」事件記載，賑災過程具體可分為三個階段：風災發生之時、救援過程中（災民於安置所期間）、災後清理與關懷。本文具焦於救援過程中（災民於安置所期間）及災後清理與關懷兩個階段，論述大師推展之慈善事業所蘊含著的四給精神。事件記載，莫拉克八八風災災民來自各方，不僅有著不同的信仰，生活習慣更與以佛教為背景的佛光山賑災團隊截然不同。災民多為基督、天主教徒；生活習慣更有：抽菸、嚼檳榔、飲食的葷素問題。面對這一切，大師指導以「尊重包容」善待每一位災民，勢必給予每一位災民圓滿的服務。大師深知，人到了苦難的時候，自然就會想要找一個宗教為依歸。為了方便暫居佛光山安置所的居民，特別設立臨時祈禱室，方便牧師及修女帶領災民禱告，為他們受創的心靈建立信心。事跡記載如下：

³³⁵ 星雲大師，〈社會服務類〉，《星雲大師全集 298：佛教叢書 20》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁92。

在救災過程中，要尊重受難者的文化，不可以透過救濟勉強對方來信仰佛教，也不能趁虛而入，硬要別人接受我們賑災團體的想法和做法。莫拉克八八風災時，佛光山提供許多耶穌徒的災民食宿，邀請牧師來祈禱為他們安心。一位神父來探視災民，要離開時到佛像後禱告感謝：「謝謝佛陀，讓我們完成了上帝的旨意。」³³⁶

在佛光山安置所成立不久後，居民也成立自治會管理，在樹下設立吸菸區及檳榔區，甚至想吃葷食，他們也知道佛門不能吃肉，在山下食用後才上山，住在佛光山受到宗教及善良人心的感化，也能尊重與包容不同宗教。³³⁷

以上事跡中，可以看見大師四給的精神在救災過程中展露。面對宗教的不同，大師給予方便，讓災民依各自的信仰進行禱告，從中建立信心、得到歡喜與希望。大師認為：「從人道的慈善，轉入不求回報的菩薩發心，合乎佛心，合乎人間的需要，回歸佛陀的精神、本懷，這才是根本慈善之道。」³³⁸受到大師精神的感召，災民及牧師紛紛投以感謝之意。他們以行動感謝大師對災民的照顧，自動自發遵守、尊重佛門的規矩。本文認為，從此層面，足以論證大師慈善事業推展所展現的服務領導精神，即以服務他人為基礎，進而感召他人的尊重與認可。

以上文化事業、教育事業及慈善事業的推展中，大師都是秉持著一顆為人服務的心為出發點。大師認為：「服務是結緣的捷徑。人緣好，就代表一個人做人成功。人緣不是靠阿諛諂媚、虛偽奉承別人就有好人緣，人緣要靠我們真心誠意的為人服務，熱心幫人排難解紛。在這個現實的社會裡，熱心服務的人不會寂寞，你給人多少服務，

³³⁶ 星雲大師，〈當代人間佛教的發展〉，《星雲大師全集 25：人間佛教佛陀本懷》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁359。

³³⁷ 陳昱臻，〈「走過八八風災 災區重生實錄」節目 專訪慧傳法師〉，《人間通訊社 佛光新聞》，<https://bit.ly/3QMoN9d>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

³³⁸ 同註336，頁361。

別人也會回饋給你同等的友誼。所以只要你熱心助人，給人方便，給人歡喜，還怕沒有好人緣嗎？」³³⁹而這一切又蘊含何等價值呢？本文提出以下五點價值。

（一） 堅持「給與」、「利他」、「濟世」的精神，把「求」的佛教變成「給」的佛教。

自古以來，宗教信仰似乎是人類與生俱來的本能。如大師所說：「信仰是一種出乎本性，發乎自然的精神力。」³⁴⁰人們追求信仰能給予他們所求如願，如求發財富貴、求長壽百歲、求家人平安、求子嗣等。而大師推展的人間佛教，不論在教義上，還是在實踐層面，都非常注重「給與」、「利他」、「濟世」的精神。³⁴¹這種注重「給與」、「利他」、「濟世」的精神，正是人間佛教的核心所在，也是大師僕人領導精神所在。大師透過人間佛教事業的推展，感召受益者對其理念的認同，進而化身成佛光人，共同努力弘揚人間佛教。誠如南京大學中華文化研究院院長賴永海教授所言：「佛光山是給出來的。作為佛光山開山宗長的大師，多年來給予社會大眾的是慈悲的佛法及佛法的智慧。而社會大眾受大師人間佛教理念與事業的感召，自願加入弘法陣容，促使佛光山影響力不斷擴大，使漢傳佛教真正成為了一個多膚色、多種族、全球性、國際化的世界性宗教。」³⁴²透過服務他人，大師建立了人們對佛教的正知正見，釐清人間佛教的核心價值與理念。《領導力》說：理念決定行動的道路，目標可以釋放人們內在的能量。³⁴³換言之，大師「給」的服務模式，在追隨者身上真切感受到「給與」、「利他」、「濟世」的喜悅，成為他們積極參與與前進的動力。因此說大師把「求」的佛教變成「給」的佛教是其服務領導的第一個價值。

（二） 抱持「非佛不作」的原則，讓人生起敬仰並樂意追隨。

³³⁹ 星雲大師，〈捷徑〉，《星雲大師全集 147：人間萬事 3》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁83。

³⁴⁰ 星雲大師，〈佛教對「民間信仰」的看法〉，《星雲大師全集 39：人間佛教當代問題座談會》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁138。

³⁴¹ 賴永海，〈把「求」的佛教變成「給」的佛教——星雲大師人間佛教給當代佛教的啟示〉，<https://bit.ly/3xRB4Rb>，最後瀏覽日期：2020年5月22日。

³⁴² 同註341。

³⁴³ 同註137，頁239。

大師透過多種方便法門弘揚人間佛教，所使用的途徑貼近人心，最大的原則是「非佛不作」。所謂「非佛不作」就是凡事與佛教相關，弘揚佛法的，都要去做，但不能以營利為目標。依空法師曾撰文提及大師「非佛不作」的理念：「大師認為佛教要人間化、事業化，但更重要的是佛法化，不能世俗化。因此，佛光山在大師理念的運作下，給人的感覺就是正統的佛教僧團，而不是佛教救濟單位或世俗團體。」³⁴⁴大師認為，唯有持守「非佛不作」的原則，才能時時規範前進的腳步。換言之，我們為化導世間，在五欲六塵中作佛事，必須保持宗教的超越性、神聖性，有無私無我的言行，才能為世人所敬仰，並生起追隨我們的信心。³⁴⁵由此可見，「非佛不作」能樹立一個正面的形象，也能讓受者在沒有壓力的情況下接受幫助。大師推展佛教事業之舉，雖然看似將佛教世俗化，但真正理解大師的理念，必定懂得這是大師弘法實施的方便之道。如此貼近人心的辦法，能夠讓人生起敬仰並樂意追隨。因此，抱持「非佛不作」的原則，讓人生起敬仰並樂意追隨，是大師僕人領導的第二價值。

（三） 秉持淨化人心的宗旨，超越金錢利益關係。

舉凡經營事業，必定涉及金錢盈餘。然而大師推展的佛教事業，對金錢保持的態度卻顯然與眾不同。在《貧僧有話要說》一書，大師撰文〈我對金錢取捨的態度〉及〈我究竟用了多少「錢」？〉，表明了大師在佛教事業的推展上，旨在淨化人心，而非賺取營利。例如文化事業推展的《人間福報》，大師提到：「我籌備了一億元給心定和尚做發行人、依空法師做社長，我和他們說，這一億元來路不易，你們要是把報紙辦到三年才倒閉，我就不怪你們；如果在三年內停刊，你們就辜負我的苦心了。貧僧的話還算有力量，先後歷經依空、永芸、柴松林、妙開、符芝瑛、金蜀卿等社長，到現在已整整十五年了。十五年來，常住大約也有二十多億元的補貼。辦報紙到底有沒有賺進分文，歷任社長都可以見證，如實知道實際的情況。」³⁴⁶針對事業經營，大師

³⁴⁴ 同註 50，頁 82。

³⁴⁵ 星雲大師，〈非佛不作〉，《星雲大師全集 17：佛法真義 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 136。

³⁴⁶ 星雲大師，〈我究竟用了多少「錢」？〉，《星雲大師全集 25：貧僧有話要說》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版，頁 60。

也曾說：「一般的商業化經營，是以營利、賺錢為目的，但是佛教講究的是奉獻、服務、布施、喜捨。佛教認為人生的目的不在賺取個人有限的金錢財富，甚至財富不只是有形的金銀財寶，應該擴大來看。」³⁴⁷綜觀大師推展文化、教育、慈善事業，其初心是建立在給予大眾所需，旨在淨化人心。例如以上提及的辦報計畫——《人間福報》，是為了提供一份淨化社會、可以改善社會風氣，並且適合一家人閱讀的報紙。這一點發心並不以營利為目標。大師認為，同樣經營文化、教育、慈善事業，但因為發心不同、目的不同，其功德、成效自然也不同。縱然有盈餘收入，也是再投入社會教化、公益、慈善事業。³⁴⁸又大師曾撰文〈以佛心做佛法事業〉，提到「商業集團創辦事業講究利潤，圖個賺錢；我們佛教團體創辦事業，用意在度眾。所以無論做什麼事業，不要讓人覺得我們在賺錢、做生意，而是要讓人覺得我們以弘法、結緣、服務為主。」³⁴⁹從長遠的評估，大師推展的事業對國家社會有正面的影響，具淨化人心之功能。大師之舉，以眾為我、以無為有，其善舉贏得追隨者樂意仿效其精神，也紛紛加入人間佛教弘法列車。由此可見，大師真誠的服務奉獻，能讓大眾生起景仰恭敬之心。故，這構成大師僕人領導的第三個價值。

（四） 心懷「弘法利生」的願心，成就菩薩道。

大師憶述推展佛教事業的動力，正是為了實踐弘法利生的願心。³⁵⁰針對佛教企業，大師曾如是表態：

弘法，講究權巧智慧、方便法門；利生，要考慮社會大眾的需要。不論弘法或利生，都必須透過良好的組織與完整的規劃，才能順利地接引眾生進入佛法的堂奧。從另一個角度來看，出世的佛教雖然不以營利為弘法事業的目標，卻不

³⁴⁷ 星雲大師，〈佛教對「經濟問題」的看法〉，《星雲大師全集 35：人間佛教當代問題座談會 1》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁190。

³⁴⁸ 星雲大師，〈有關宗教法答問〉，《人間佛教論文集》，<https://bit.ly/3ngEzf8>，最後瀏覽日期：2020年5月29日。

³⁴⁹ 星雲大師，〈以佛心做佛法事業〉，《星雲大師全集 188：如是說 3》，高雄市：佛光出版社，2017年，初版二刷，頁35。

³⁵⁰ 星雲大師，〈《星雲法語》序——弘法利生〉，《星雲大師全集 201：人間佛教序文選 1》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁190。

能因此否定佛教事業的成就和貢獻，因為人間佛教是「以出世的精神，做入世的事業」，特別注重信徒現生的幸福安樂。大師推展佛教事業，除了服務大眾，更是希望能為人間社會留下建設、發心、奉獻；更為生命留下信仰、證悟與功德。³⁵¹

〈人間社〉新聞記載：

大師說：「學佛就是要學佛菩薩的願力」，「以願力來莊嚴國土，成就大眾」。大師的悲心弘願是「佛化全球、淨化人間」。³⁵²

以上引文，在在說明菩薩以眾生為修行的道場。因此，只要與眾生身心有關的事務，都是菩薩弘法利生的範疇，而且總是心甘情願地為眾生服務。《領導力》提及：「人們獻身於某個事業是需要理由的。人們樂意獻身是因為一個遠大的理想，而不是紙上的目標或指標。」³⁵³這一股驅動人們獻身的，正是組織的願景。倘若能夠成為組織的一部分，營造歸宿感，即能提高他們的激情與戰鬥力。³⁵⁴大師弘法利生的願心，不僅促使大師一再發展出更多貼近人心的弘法模式，更是一個成就菩薩道的途徑。因此，筆者認為「心懷『弘法利生』的願心，成就菩薩道」是大師僕人領導的第四個價值。

（五）以「服務他人」為前提，視他人的需要與利益提出相對應的服務。

大師「以出世的精神，做入世的事業」，極力推展佛教事業。人間佛教是佛說的、人要的、淨化的、善美的。本文認為，大師以「給人信心、給人希望、給人歡喜、給

³⁵¹ 星雲大師，〈佛教與企業〉，《星雲大師全集 63：佛教叢書 22——教用 2》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁40。

³⁵² 陳昱臻，〈「走過八八風災 災區重生實錄」節目 專訪慧傳法師〉，《人間通訊社 佛光新聞》，<https://bit.ly/3OmOZ8P>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

³⁵³ 同註 137，頁 202。

³⁵⁴ 同註 137，頁 202。

人方便」四大工作信條，為服務奉獻注入生命的光彩。在佛教事業推展上，大師強調服務奉獻，認為這是一種有助於心靈昇華的辦法。大師更將服務奉獻分為三個等級：

第三等用感情換取你的關照，例如對親戚、同鄉、同志的救濟、幫忙；第二等是用善心來服務，因為我是慈悲人，所以我要幫你、助你；第一等用無我的精神，真正做到「無緣大慈、同體大悲」，這才是最上等的服務。³⁵⁵

綜觀以上提及的佛教事業，大師所展現的是一種無我的精神。誠如大師所言：「最高的決策原則是『以無為有』、『以空為樂』，因為這樣的性格，就獲得更多的有緣人跟他們來往。可以說佛光山的發展，是靠「貧僧」、「不呬教的和尚」這些觀念，而能完成這些佛教走上社會的事業。在所謂人間佛教的倡導下，其實，我只是對人間社會做一些奉獻服務而已。」³⁵⁶大師展現的觀念，正也是最上等的服務態度。僕人領導的詮釋說明，僕人領導以服務他人為基礎，他人因受到僕人領導服務精神的感動而景仰、追隨。這點正是大師僕人領導的第五個價值所在。

法無高下，應機者妙。佛法的弘傳，重在觀機逗教，應病與藥，因此佛陀有八萬四千法門，接引各種不同根器的眾生。同樣的，大師秉持佛陀的教誨，以服務奉獻予以社會佛教的布施觀念，開拓社會大眾邁入佛門的機會，也為社會注入善美的觀念。這些舉動不僅讓佛光山教團壯大，也提升佛教在社會的價值。誠如高希均（2019）所言：「大師一生的言行，就是人間佛教最具體的示範。「給」是初心，它不拘形式，它沒有終點。」³⁵⁷細數大師的事業，都是「給」來的，因為「給」就能「捨」，「捨」就

³⁵⁵ 星雲大師，〈服務的重要〉，《星雲大師全集 140：迷悟之間 6》，高雄市：佛光出版社，2017年5月，初版，頁26。

³⁵⁶ 星雲大師，〈推薦序：「給」是星雲大師的「初心」與「一生實踐」——不要佛教養我，我要佛教成長〉，《我不是「呬教」的和尚》，高雄市：佛光出版社，2019年，頁77。

³⁵⁷ 同註 356，頁12。

能「得」。貧僧反而不貧而富有。³⁵⁸傑出的領袖該為大家樹立好的榜樣，成為組織中年輕的學習典範。³⁵⁹

總概以上，四給是大師僕人領導的模式。它不拘泥於形式，也沒有終點。大師透過契合現代人所需的文化、教育、慈善事業，一再展現佛教服務奉獻的精神。大師不求回報，不求名利，以無為有、以空為樂的性格，真正做到「無緣大慈、同體大悲」，這才是最上等的服務。誠如詹姆斯·庫澤斯所言：「領導力感召我們去追求更高的目標。當我們能夠給予他人自己先前已經獲得的東西時，我們就能夠賦予自己所在的集體更高的回報。」³⁶⁰本文認為，以上提及的五點精神價值，彰顯的是那顆回饋社會大眾、度化社會大眾的願心。大師真誠的服務奉獻，感召的是大眾回饋，不僅追隨大師加入佛光山弘法陣容，更積極成為推廣佛教事業的一把手。因此，大師蘊含僕人式領導的佛教事業推展具有五個價值：第一，堅持「給與」、「利他」、「濟世」的精神，把「求」的佛教變成「給」的佛教；第二，抱持「非佛不作」的原則，讓人生起敬仰並樂意追隨；第三，秉持淨化人心的宗旨，超越金錢利益關係；第四，心懷「弘法利生」的願心，成就菩薩道；第五，以「服務他人」為前提，視他人的需要與利益提出相對應的服務。

³⁵⁸ 同註 356，頁 13。

³⁵⁹ 同註 36，頁 61。

³⁶⁰ 同註 137，頁 290。

第五章 結論

本研究以星雲大師為研究對象，從西方領導學的角度探究大師的領導觀。大師是當代佛教最具代表性的領袖之一，以佛光山為其領導績效的具體展現。佛光山教團在今日社會的普遍性及在世界各地的立足，可以斷言作為一名宗教領袖，大師的領導必有其獨到之處，否則不會有那麼多追隨者。

本文第二章論及西方魅力領導理論與大師人格特質的關係。魅力領導理論源起於德國社會學家韋伯的新進領導理論。韋伯認為，魅力領導的關鍵在於領導者在行為、言語、精神上的超凡表現，感召追隨者的景仰及信賴，進而願意追隨其領導。本研究從大師行為、言語及精神的角度切入分析，發現大師各具魅力。大師身教重於言教，在行為上保有佛教威儀攝眾的魅力；在言語上以人為本，善說攝眾；在精神上更有以生命影響生命的弘法毅力，感動多人加入弘法陣容。

本研究亦從大師出家前及出家後的生活追溯大師人格特質塑造的歷程。本研究發現大師的生命歷程是塑造其人格特質的基石。出家前的個人品格養成，受到外婆極大的影響；出家後則在大叢林中養成其僧格的形象。大師認為自己的一生並不平順，但在佛法的願力驅駛下，促使他甘於接受挑戰。尤其，大師秉持著「越能經得起苦難的人，必能創造一番成就」的信念，驅使大師在弘法面對困難的當下，激發許多應對辦法。在大師的弘法生涯中，歷經波折，但卻從不言棄的性格，反而成功發展出其個人的魅力領導之道。

本研究提及大師重視人才的培育，認為懂得培育人才，才能讓團體永續經營。有鑒於此，大師弘法初期特別重視青年的培育。早期青年學佛的風氣不高，但大師卻能以「知人、育人、用人、留人」的領眾之道開發青年學佛，甚至成為弘揚佛教的生力軍。大師從成立青年弘法組織、設計多元弘法活動及弘法人才的深耕，循序漸進地在青年身上建立對佛教的認同。這一種先以欲勾牽，後令人佛智的模式，在那個思想較

為保守的時代是一種創新的模式。正也因為大師的魅力領導，成功培育第一批青年弘法人才。

本文第三章，從任務導向領導模式剖析大師組織經營的拓展與特色。任務導向領導是領導學中，用以探究領導效能的行為理論。本研究採用保羅·赫塞 (Paul Hersey) 和肯尼斯·布蘭查德 (Kenneth Blanchard)對任務導向領導的詮釋作為本研究的分析依據。分析結果顯示，大師倡導的「集體創作，制度領導」與任務導向領導模式相呼應。兩者的觀點皆是從領導者透過建立目標和時間途徑，明確評估方法、分配角色、安排進度、提供指導等手段，來協助被領導者實現組織目標。

本研究依大師的思想追溯，發現在組織領導上，大師的思想曾經受到太虛大師新佛教運動的啟發。縱然沒有直接的關係，但從大師許多著書中的記載，太虛大師對大師的弘法生涯確實有思想啟蒙之影響。本研究發現大師的任務導向領導風格是以制度領導為組織經營拓展的方式，並且以集體創作為組織經營的特色。大師開山之初擬定〈佛光山宗門清規〉，可謂在制度健全上，除了保存傳統佛教的禮儀清規，更進一步訂定現代組織運作的辦法及制度，期順應時代的變革。其中，大師建立的三個重要制度：住持任期制度、僧團序級階位辦法、人事輪調制度。此三個制度的建立，促使佛光山人事管理上有了制度的依循，避免因「人」的因素而擾亂了組織的秩序。在組織經營上，更以集體創作為經營特色。大師認為最上乘的管理是達成共識、互相肯定彼此，並共同為組織的目標努力。

本研究發現大師的三個重要途徑：開發多元弘法途徑、開放在家信眾擔任寺院行政任務、成立國際佛光會。大師以此理念開發在家信眾共同加入弘揚人間佛教的列車，創造集體創作的平台，讓出家法師與在家居士並肩弘法，開拓佛光山僧信二眾共同承擔弘揚人間佛教的使命。大師在組織經營上的方針，依循制度、發揮集體創作，故促使佛光山教團蓬勃發展。

本文第四章論述大師蘊含僕人領導內涵的事業推展。僕人領導思想的概念由羅伯·格林里夫 (Robert Greenleaf) 提出。他認為僕人領導是以服務他人為主要目標的

領導模式。因此，僕人領導也被稱為服務領導。服務領導的主要精神內涵建立在「給予別人、服務他人」。本研究從大師的弘法理念中發現大師倡導之四給理念正包含了僕人領導的特質內涵。「給人信心」，可以說蘊含僕人領導的傾聽、同理心與治療；「給人歡喜」，蘊含服侍及助人成長的精神；「給人希望」，包含自覺、說服、概念化及遠見的涵義；「給人方便」，則包含建立良好的人際關係。

大師誓願「弘法為家務，利生為事業」；佛教則說「方便有多門，歸元無二路」。在此理念下，大師以四給精神推展佛光事業體系，勢必利濟群生，不以營利為目標。本研究舉例佛光山文化事業之《人間福報》的推行，是為給社會一份乾淨、淨化的刊物；教育事業之〈百萬人興學運動〉，是集合大眾之能量，給予大家共同興學、辦學的希望與善巧方便；慈善事業之「莫拉克八八風災」天災救濟，是集慈悲與智慧在給予災民協助。

大師四給的精神對社會及受惠者的心靈留下重要的價值。本研究發現五點價值：第一，堅持「給與」、「利他」、「濟世」的精神，把「求」的佛教變成「給」的佛教；第二，抱持「非佛不作」的原則，讓人生起敬仰並樂意追隨；第三，秉持淨化人心的宗旨，超越金錢利益關係；第四，心懷「弘法利生」的願心，成就菩薩道；第五，以「服務他人」為前提，視他人的需要與利益提出相對應的服務。此五點精神價值，彰顯的是那顆回饋社會大眾、度化社會大眾的願心。大師真誠的服務奉獻，感召的是大眾回饋，不僅追隨大師加入佛光山弘法陣容，更積極成為推廣佛教事業的一把手。因此說，四給是大師僕人領導的模式。它不拘泥於形式，也沒有終點。大師透過契合現代人所需的文化、教育、慈善事業，一再展現佛教服務奉獻的精神。大師不求回報，不求名利，以無為有、以空為樂的性格，真正做到「無緣大慈、同體大悲」，這才是最上等的服務。誠如詹姆斯·庫澤斯所言：領導力感召我們去追求更高的目標。當我們能夠給予他人自己先前已經獲得的東西時，我們就能夠賦予自己所在的集體更高的回報。

透過本研究，筆者發現大師的領導是一種層次性的發展。從每一章節的分析，可以看見大師的領導層次包含從個人的領導，發展到組織的經營，最後到對社會的影響。首先，魅力領導的關鍵在於大師對個人的領導。它著重於領導者個人優越的人格塑造及對被領導者建立潛移默化的影響，即產生認同及使命感。其中重要的觀點在於大師運用「先以欲勾牽，後令人佛智」的「知人、育人、用人、留人」之道，激發原本對佛教毫無興趣的青年的向道心，讓他們對大師獨到的領導模式有信心，最後主動成為佛光山第一批青年弘法人才。這一點可以說是大師弘法的最大助力。因為倘若沒有這一批青年的發心，就不會有今天佛光山弘法陣容。因此，度人首在度心。領導的第一關就是對追隨者產生影響力，讓他們認同。

接著，有了一個團隊後，就到了組織的發展。組織的發展著重在組織成員能建立共識，如此才有助於組織的茁壯發展。大師透過健全制度，建立佛光山組織成員的共識，再以集體創作促進組織成員的合作，達到上下一心。如此的領導模式不僅維持了組織運作秩序，也讓每一個人發揮所長，貢獻所學。本研究發現，大師「集體創作，制度領導」的組織經營模式，能夠讓每一個人各司其職，在運作上也能夠有所傳承。有傳承的事業，才能長遠；沒有傳承的事業，總是曇花一現。能夠不斷的交棒，不斷的接力，才有無窮的希望。因此，「集體創作，制度領導」也展現大師推動人間佛教，期讓人間佛教永續發展的決心。

最後，在組織健全後，大師把追隨者帶往的下一個層次是回饋社會。本文從服務領導詮釋大師「四給」的服務精神。尤其在本文第四章提及大師作為一名宗教領袖，秉承佛陀教法，以提倡人間佛教、建設人間淨土為目標，發起多項利濟群生的佛教事業。不以營利為目標的佛教事業之所以能夠不斷拓展乃受到多方的支持。大師認為，這一切都是因為自己過去樂於服務大眾所結下的好因好緣。大師不怕吃虧的性格，正也在無形中成就了他所領導的佛光山教團在短短五十年間拓展至世界五大洲。

本研究從大師的領導觀中發現，無論是對個人、組織，乃至社會，大師抱持的理念只有一個：教化眾生。身為宗教領袖的大師，其領導觀念唯一不變的是希望自己實

施的辦法能夠讓眾生獲得生命的昇華。這一點正是佛教的根本核心，透過大師以一種讓人看得懂、聽得懂、做得到的方式努力傳達世人。





參考書目

一、 原典

《大方廣佛華嚴經》卷 14：「若能成就四攝法，則與眾生無限利。」(CBETA 2021.Q4, T10, no. 279, p. 73a19)。

二、 專書、著作

Louis W Fry, <Toward a Theory of Spiritual Leadership>, "The Leadership Quarterly", USA: Tarleton State University, 2003, Volume 14, Issue 6, p693-727.

Max Weber, <Economy and Society>, Vol 1, Berkeley and Los Angeles, California: University of California Press, 1978.

Spears, Larry C. "Practicing Servant-Leadership" Leader to Leader. 34 (Fall 2004)7-11.

Gary Yukl 撰，宋秋儀 譯：《組織領導學》，第 8 版，臺北市：華泰文化，2014 年。

Stephen P. Robbins, Coulter Mary 著，林孟彥譯，《管理學 第七版》，台北市：華泰事業有限公司，2003 年。

比爾·喬治著，陳景蔚、鄭新嘉譯，《真誠領導》，台北：天下雜誌股份有限公司，2004 年，頁 57。

王大偉，《宋元禪宗清規研究》，北京：宗教文化出版社，2013 年 9 月。

四十位名家，《《百年佛緣》四十位名家閱讀星雲》，台北：天下文化，2013 年。

永芸總編輯，《佛光山開山四十週年紀念特刊》，高雄：佛光山文教基金會初版：佛光山宗委會發行，2007 年，初版。

江明修，《第三部門經營策略與社會參與》，台北市：智勝文化，1999 年。

江燦騰著，傅偉勳、楊惠南主編，《台灣佛教與現代社會》，台北市：東大出版，1992 年。

- 佛光山宗委會，《佛光山徒眾手冊》，高雄市：佛光山宗委會，2006年。
- 佛光山宗務委員會編輯，《佛光山 30 週年紀念特刊》，高雄：佛光出版社，1997年。
- 宋芳綺著，《弘法人間的宗教家——星雲大師》，台北市：小天下，2015年。
- 尚興政、譚征著，〈第六章：領導過程〉，《組織行為學（第二版）》，財經錢線文化有限公司，2018年。
- 彼得·杜拉克著，余佩珊譯，《使命與領導——向非營利組織學習管理之道》，台北：遠流出版，2004年。
- 林清玄，《星雲大師全集 238：浩瀚星雲》，高雄市：佛光出版社，2013年5月，初版。
- 姜含琪，〈淺析《禪林寶訓》中的叢林管理智慧〉，《第三屆黃梅禪宗文化高峰論壇論文集：禪宗文化研究（下）》，大象出版社。
- 施冬健，《領導學：全球視野與中國實踐》，北京：清華大學出版社，2014年。
- 洪金蓮，《太虛大師佛教現代化之研究》，台北：東初出版社，1995年，初版二刷。
- 洪漢鼎，《理解與解釋：詮釋學經典文選》，北京：東方出版社，2001年。
- 洪銘賜，《量子領導——非權威影響力：不動用權威便讓人自願跟隨，喚醒人才天賦，創造團隊奇蹟的秘密》，台北市：采實文化，2019年。
- 科特等著，周旭華譯，《變革》，台北市：天下遠見，2005年，第一版第17次印行。
- 約翰·麥斯威爾著，章世佳譯，《領導的黃金法則》，台北市：天下遠見，2008年。
- 韋伯著，康樂等編譯，《支配的類型：韋伯選集 修訂版》，第二版，台北：遠流出版事業股份有限公司，2001年。
- 高希均，《星雲之道》，台北：天下文化，2016年。
- 高希均撰，〈導讀：台灣的「星雲奇蹟」——人間佛教在寧靜中全球興起〉，《星雲模式的人間佛教》，台北市：天下遠見，2005年。
- 張盈堃主編，蘇峰山著，〈童年的社會學想像：知識與權力的建構〉，《兒童/童年研究的理論與實務》，台北市：學富文化，2009年。
- 符芝瑛，《星雲大師全集 236：雲水日月 1》，初版，高雄市：佛光出版社，2017年。

- 符芝瑛，《傳燈：星雲大師傳》，台北市：天下文化，1995年。
- 項秋萍編，《星雲大師與佛光山弟子們》，台北市：遠見天下文化，2020年。
- 黃奎，《中國禪宗清規》，北京：宗教文化出版社，2009年6月再版。
- 傅偉勳，《永恆與現實之間：當代宗教思想家》，新北市：正中出版社，1996年。
- 慈惠法師，〈推薦序·人要的佛法〉，《宜蘭弘法十年紀：青年星雲的人間佛教之路》，
高雄市：佛光文化，2018年，頁9。
- 詹姆斯·庫澤斯、巴里·波斯納著，李麗林等譯，《領導力》，北京：電子工業出版社，
2009年，第4版。
- 滿義法師，《星雲大師全集 337：星雲模式的人間佛教 1》，初版，高雄市：佛光出版
社，2017年。
- 滿義法師，《星雲模式的人間佛教》，台北市：天下遠見，2005年9月，第一版第4刷
- 鄧子美，《太虛大師全傳》，台北：慧明文化，2002年。
- 學愚，《人間佛教——星雲大師如是說、如是行》，香港：中華書局有限公司，2011年
3月。
- 蕭新煌、官有垣、陸宛蘋主編，《非營利部門：組織與運作》，新北市：巨流，2011年。
- 謝金青，《領導學：文化視野之詮釋分析》，台北市：黃金學堂，2014年。
- 羅伯·格林里夫(Robert Greenleaf)著，胡愈寧、周慧貞譯，《僕人領導學：僕人領導的
理論與實踐》，台北市：啟示出版，2004年，初版。
- 羅賓·夏瑪著，廖建容譯，《喚醒心中的領導者》，台北：天下遠見，2010年。
- 闕正宗，《宜蘭弘法十年紀：青年星雲的人間佛教之路》，高雄市：佛光文化，佛光山
人間佛教研究院，2018年，初版。

三、星雲大師著作

- 星雲大師，《人間佛教序文選·自序《徒眾手冊》序文》，高雄市：佛光山宗委會，2006
年。

星雲大師，《人間佛教論文集·人間佛教的戒學》，高雄市：佛光出版社，2017年。

星雲大師，《人間佛教叢書系列5：人間與實踐》，上海：上海辭書出版社，2008年。

星雲大師，《人間萬事11：生命的擁有》，新北市：香海文化，2009年。

星雲大師，《甲子慶：星雲大師宜蘭弘法60周年》，台北市：福報文化股份有限公司，2014年，初版。

星雲大師，《百年佛緣1：生活篇1》，高雄市：佛光出版社，2013年5月，初版。

星雲大師，《百年佛緣4：社緣篇2》，高雄市：佛光出版社，2013年5月，初版。

星雲大師，《百年佛緣9：道場篇1》，高雄市：佛光出版社，2013年5月，初版。

星雲大師，《百年佛緣12：行佛篇1》，高雄市：佛光出版社，2013年5月，初版。

星雲大師，《百年佛緣12：行佛篇2》，高雄市：佛光出版社，2013年5月，初版。

星雲大師，《佛光教科書第三冊：菩薩行證》，高雄：佛光出版社，1999年。

星雲大師，《佛光教科書第四冊：佛教史》，高雄：佛光出版社，1999年。

星雲大師，《佛光教科書第七冊：佛教常識》，高雄：佛光出版社，1999年。

星雲大師，《佛光教科書第十一冊：佛光學》，高雄：佛光出版社，1999年。

星雲大師，《佛教管理學2：叢林系列》，高雄市：佛光文化，2019年。

星雲大師，《佛教管理學3：弘法系列》，高雄市：佛光文化，2019年。

星雲大師，《佛教叢書4：弟子》，高雄市：佛光出版社，1995年。

星雲大師，《佛教叢書5：教用》。高雄市：佛光出版社，1995年。

星雲大師，《佛教叢書6：禪林規範與典故》，高雄：佛光出版社，1995年。

星雲大師，《我不是「呷教」的和尚》，高雄市：佛光出版社，2019年。

星雲大師，《往事百語1 心甘情願》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版。

星雲大師，《往事百語2 老二哲學》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版。

星雲大師，《往事百語3 皆大歡喜》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版。

星雲大師，《往事百語4 一半一半》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版。

星雲大師，《往事百語5 永不退票》，高雄縣：佛光文化出版社，1999年，初版。

星雲大師，《往事百語 6 有情有義》，高雄縣：佛光文化出版社，1999 年，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 6：成就的秘訣——金剛經》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 15：華嚴經普賢十大願》，高雄：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 16：佛法真義 1》，高雄：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 17：佛法真義 2》，高雄：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

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 年 5 月，初版。

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

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

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

星雲大師，《星雲大師全集 22：佛教管理學 4：兩岸系列（1）》，高雄：佛光出版社，2017 年。

星雲大師，《星雲大師全集 23：佛教管理學 4：兩岸系列（2）》，高雄：佛光出版社，2017 年。

星雲大師，《星雲大師全集 25：人間佛教佛陀本懷》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 33：人間佛教語錄 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 9 月，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 34：人間佛教語錄 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 35：人間佛教當代問題座談會 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 37：人間佛教當代問題座談會 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 39：人間佛教當代問題座談會》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 50：佛教叢書 9—弟子 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 54：佛教叢書 13—人間佛教 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 61：佛教叢書 20 儀制 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 63：佛教叢書 22——教用 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 67：佛教叢書 26》，初版，高雄市：佛光出版社，2017 年。

星雲大師，《星雲大師全集 68：佛教叢書 27》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 80：佛光教科書 11》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 87：僧事百講 6》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 92：往事百語 5》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師 112：講演集 9 我的宗教體驗》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 113：講演集 10 舉辦活動的意義》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 114：講演集 11 主題演說：當代人心思潮》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 128：講演集 14》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 134：隨堂開示錄 20》，初版，高雄市：佛光出版社，2017 年。

星雲大師，《星雲大師全集 140：迷悟之間 6》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，〈捷徑〉，《星雲大師全集 147：人間萬事 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 154：人間萬事 10》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 161：星雲法語 1 有佛法就有辦法》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 165：星雲法語 5》，初版，高雄市：佛光出版社，2017 年。

星雲大師，《星雲大師全集 167：星雲法語 7》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 168：星雲法語 8》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 184：合掌人生 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 186：如是說 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 187：如是說 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 188：如是說 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 200：星雲智慧 2》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 201：人間佛教序文 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 218：百年佛緣 8》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 225：參學瑣憶 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 227：星雲大師年譜 1》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 229：星雲大師年譜 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 256：星雲日記 3》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 271：星雲日記 18》，高雄市：佛光出版社，2017 年，初版二刷。

星雲大師，《星雲大師全集 280：星雲日記 27》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲大師全集 298：當代人間佛教的發展》，高雄市：佛光出版社，2017 年 5 月，初版。

星雲大師，《星雲日記 19：談心接心》，高雄：佛光出版社，1997 年。

星雲大師，《星雲日記 34：領眾之道》，高雄：佛光出版社，1997 年。

星雲大師，《星雲日記 44》，高雄：佛光出版社，1997 年。

星雲大師，《貧僧有話要說》，台北：福報文化，2015 年。

星雲大師，《僧事百講·第一冊：叢林制度》，高雄市：佛光出版社，2012 年 4 月，初版。

星雲大師，《僧事百講·第五冊：組織管理》，高雄市：佛光出版社，2012 年 4 月，初版。

星雲大師，《僧事百講·第六冊：佛教推展》，高雄市：佛光出版社，2012 年 4 月，初版。

星雲大師等作，項秋萍主編，〈大師的話：佛光山未來展望〉，《星雲大師與佛光山弟子們》，2020 年。

四、 研討會論文集

王永會，〈《百丈清規》及其歷史與現實意義〉，《中華文化論壇》，2001 年。

王彬，〈「方便善巧」與人間佛教——《星雲大師人間佛教思想研究》略評〉，《2015 年星雲大師人間佛教理論實踐學術研討會》，高雄：佛光文化，2016 年，頁 616-624。

王彬，〈菩薩行的現代轉型——以星雲大師人間佛教理論實踐為中心的探討〉，《2017 星雲大師人間佛教理論與實踐研討會》，高雄市：佛光出版社，2018 年 6 月。

伍先林，〈星雲大師的佛教現代化及人間佛教思想〉，《2015 星雲大師人間佛教理論與實踐研討會》，高雄市：佛光出版社，2016 年 3 月。

吳欽彬，〈從星雲大師身上看到佛光山的 management 風格〉，《人間佛教高峰論壇》輯 4，高雄：佛光文化，2017 年，頁 204-209。

李廣良，〈星雲大師人間佛教思想與太虛大師人間佛教思想比較研究〉，《2013 星雲大師人間佛教理論實踐學術研討會》，高雄：佛光出版社，2013 年 8 月。

- 唐忠毛，〈論人間佛教的「現代性」與「傳統性」——從太虛大師到星雲大師〉，《2017 星雲大師人間佛教理論與實踐研討會》，高雄市：佛光出版社，2018年6月。
- 陳劍鎧，〈星雲大師對人間佛教性格的詮釋及建立人間淨土之思想〉，《星雲大師人間佛教理論實踐學術研討會》，高雄：佛光出版社，2013年。
- 程恭讓、釋妙凡主編，《2013 星雲大師人間佛教理論與實踐研究》，高雄市：佛光出版社，2014年3月。
- 黃國清，〈人間佛教理論於當代領導學應用的探索研究〉，《星雲大師理論實踐研究(下)》，高雄市：佛光出版社，2019年。
- 黃國清，〈開發「人間佛教管理學」的當代意義與價值〉，《人間佛教高峰論壇》，高雄：佛光文化，2017年，頁394-401。
- 溫金玉，〈人間佛教制度研究——以《僧事百講·叢林制度》為中心〉，《2018 星雲大師人間佛教理論實踐學術研討會》，高雄：佛光出版社，2019年6月。
- 鄧子美，〈人間佛教概念新闡〉，《2016 星雲大師人間佛教理論與實踐研究》，高雄市：佛光出版社，2017年3月。
- 龔雋，〈理想與實現——從近代太虛的佛教教育理想到佛光山的教育實踐〉，《人間佛教高峰論壇》輯2，高雄：佛光文化，2015年，頁474-481。

五、 期刊論文

- 江明修，〈非營利組織領導行為之研究〉，《政治學報》，第25期，頁17-60。
- 李向平，〈制度建設與人間佛教信仰方式〉，《2018 人間佛教社會學論集》，2019年3月。
- 李華偉，〈從出世到入世——以太虛大師和星雲大師為中心的人間佛教現代性轉型〉，《2018 人間佛教社會學論文集》，2019年3月。
- 林思伶，〈析論僕人式／服務領導的概念發展與研究〉，《高雄師範大學報》16，高雄：高雄師範大學，2004年，頁39-57。

- 星雲大師，〈中國佛教階段性的發展芻議〉，《普門學報》，第一期，2001年。
- 洪修平，〈「人間佛教」在當代社會發展的兩個向度〉，《輯五_人間佛教的社會向度》，2019年。
- 陸鏗，〈星雲大師與人間佛教全球化發展之研究〉，《普門學報》，2007年。
- 黃國清，〈人間佛教理論於當代領導學應用的探索研究〉，《人間佛教學報藝文》第7期，2017年，頁126-149。
- 黃國清，〈人間佛教與道德領導〉，《人間佛教學報藝文》，第十五期，2018年。
- 楊政學、紀佩君，〈非營利組織領導之探討：模式建構與個案分析〉，《明新學報》第32期，頁221-236。
- 趙伯陶，〈我看人間佛教〉，《輯五_人間佛教的社會向度》，2019年。
- 鄭秀雄，〈介紹宜蘭念佛會學生會成立前後〉，《菩提樹》第102期，1961年5月，頁32。
- 釋妙牧，〈從宗教社會學觀點論析星雲大師領導法〉，《普門學報》，2007年，頁168-218。

六、學位論文

- 林曉君，《非營利組織領導者領導歷程與轉化學習之研究》，博士論文，高雄：國立高雄師範大學，2008年。
- 李純櫻，〈宗教組織領導者領導風格之策略性比較研究〉，碩士論文，桃園市：元智大學，2002年。
- 官韋汝（釋知軒），《星雲大師的現代戒律新解研究——以怎樣做個佛光人》為主，碩士論文，嘉義：南華大學，2016年。
- 陳正興，《慈濟功德會創辦人領導風格之研究》，碩士論文，嘉義：南華大學，2002年。
- 戴慶華，〈建構星雲人間佛教領導模式——以國際佛光會中華總會分會長為例〉，碩士論文，宜蘭：佛光大學，2018年。

七、 網絡資料

〈中華民國勳章·文職勳章〉, <https://www.president.gov.tw/Page/101#>, 最後瀏覽日期: 2020年6月28日。

工商時報, 〈僕人式領導者的五大特質〉, 《管理雜誌》, 2020年4月7日, 取自: <https://bit.ly/3quyX2f>, 最後瀏覽日期: 2021年12月28日。

台灣佛教數位博物館, 〈佛教人物·比丘尼〉, <http://buddhism.lib.ntu.edu.tw/museum/formosa/people/2-ci-zhuang.html#ASEC001>, 最後瀏覽日期: 2020年6月14日。

如瑩、黃俊雄, 〈佛光大學百萬興學委員茶話會〉, 《人間福報》, <https://bit.ly/38QfMex>, 最後瀏覽日期: 2020年1月22日。

西來寺, 〈2016 主題演講: 共識與開放〉, 摘自: <http://www.hsilai.org/tc/master/2016.php>, 最後瀏覽日期: 2021年12月27日。

佛光山百萬人興學編輯室, 〈星雲大師辦教育〉, 《佛光山百萬人興學》, <http://www.fgsfgc.org/education.php>, 最後瀏覽日期: 2020年1月22日。

依空法師, 〈《人間福報》20歲生日快樂〉, 《人間福報》, <https://t.ly/cc7T>, 最後瀏覽日期: 2020年1月8日。

周俊雄, 〈星雲大師: 百萬人興學 為人類教育寫歷史〉, 《人間福報》, <https://bit.ly/3MzTKKz>, 最後瀏覽日期: 2020年1月22日。

星雲大師, 〈有關宗教法答問〉, 《人間佛教論文集》, <https://bit.ly/3ngEzf8>, 最後瀏覽日期: 2020年5月29日。

星雲大師, 〈星雲大師如是說: 工作信條〉, 《人間福報》, 2021年3月24日, 取自: <https://bit.ly/3v9wIoO>, 最後瀏覽日期: 2021年10月15日。

星雲大師全集，〈般若心經的生活觀〉，
<http://books.masterhsingyun.org/ArticleDetail/artcle1006>，最後瀏覽日期：2021年4月24日。

柴松林，〈「福報之眼」福報學堂20年〉，《人間福報》，<https://t.ly/cniq>，最後瀏覽日期：2020年1月20日。

教育百科，《教育大辭典》，<https://pedia.cloud.edu.tw/Entry/Detail/?title=詮釋學>，瀏覽日期：2019年12月1日。

陳昱臻，〈「走過八八風災 災區重生實錄」節目專訪慧傳法師〉，《人間通訊社 佛光新聞》，<https://bit.ly/3QMoN9d>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

陳德啟，〈佛光山新任住心保和尚：忍辱是力量奉行人間佛教〉，《人間通訊社》，2013年3月12日，取自：<https://rb.gy/rw1uc5>，最後瀏覽日期：2020年2月18日。

項國寧，〈《人間福報》20年！〉，《人間福報》，<https://t.ly/J0zp>，最後瀏覽日期：2020年1月20日。

傳香，〈佛光山是給出來的〉，《人間通訊社》，2013年2月11日，取自：
<https://bit.ly/32wZDaI>，最後瀏覽日期：2021年12月18日。

慈惠法師，〈一百元的智慧〉，《佛光山百萬人興學》，<http://www.fgsfgc.org/run.php>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

遠見天下文化出版社，〈第四部 佛光世紀〉，《雲水日月》，取自：<https://bit.ly/3EL7EFN>，最後瀏覽日期：2021年12月18日。

賴永海，〈把「求」的佛教變成「給」的佛教——星雲大師人間佛教給當代佛教的啟示〉，
<https://bit.ly/3xRB4Rb>，最後瀏覽日期：2020年5月22日。

羅智華，〈南華大學 感恩百萬人興學〉，《人間福報》，<https://bit.ly/3H8cbVG>，最後瀏覽日期：2020年1月22日。

八、其它

萬靜波編，〈人間星雲，台灣奇跡〉，《南方人物周刊》，第 2009039 期，中華人民共和

國：南方人物周刊雜誌社，2009 年 10 月 27 日，頁 29。(周刊)

陳濤，〈世界傑出華人獎·星雲大師〉，《香港文匯報》，2013 年 5 月 4 日，AA16 版。

蕭碧霞，〈記「北門口的師父」二、三事〉，《人間佛教 學報藝文》，高雄：，2018 年

3 月，頁 150。

