

# 佛教組織之策略性領導

## 以星雲大師與佛光山教團、國際佛光會為例

李純櫻

淨覺社會福利慈善事業基金會執行長

李弘暉

元智大學管理研究所所長

### 摘 要

本研究是研究世界宗教之一的佛教組織領導者之策略性領導。在考量佛教組織領導內涵、準則與模式之前提下，驗證策略性領導運用於佛教組織之可行性。本研究以星雲大師與佛光山教團、國際佛光會教團為個案，研究結果得知，當佛教組織領導者雖以創辦人的魅力領導為領導核心，但若領導者具有策略性思維，對於追隨者的願心、自我領導、自我願景、自我使命，所應培養的性格，以及當追隨者共同與組織努力於領導人的願心、組織願景、組織使命，所獲得的價值，有很清楚明確的勾勒，可以成功結合追隨者、組織與佛教的共同目標，創造追隨者、組織與佛教「三贏」之局面與績效。因此，策略性領導是佛教組織可以積極運用之領導模式。

本研究並提供佛教組織領導者進行策略性領導應掌握之方向：

- 1、 必須掌握宗教組織之特質。
- 2、 教主釋迦牟尼佛的六大教團領導策略之延用。
- 3、 進行策略性領導時，領導者應有定位。
- 4、 佛教組織核心能力之培養。
- 5、 佛教組織領導者進行策略性領導若能掌握七大策略假設及策略的意涵，會帶給組織較高的組織績效。
- 6、 新世紀宗教組織領導人經營策略思考，應該掌握七大重點。

**關鍵字：**策略性領導、佛教組織、領導

## 一、研究動機與目的

### (一) 領導對佛教組織的重要性更趨重要。

不論任何型態的組織，不論管理思潮如何演化，領導始終是一個被熱切討論且極為重要的議題。

「不容置疑地，一個組織或組織中任何團體的成功與否，大部分取決於領導的品質。有關領導的文獻回顧指出：關於組織績效上差異的原因，領導大約就佔了其中 20%至 45%的比例。為什麼領導對組織成敗有這麼大的重要性？因為組織需要協調與控制。」(Robbins, 1995 : 610)

宗教組織的領導者往往集宗教師、老師、教團領導者、組織經營者等角色於一身，對於組織的願景、使命、策略、組織的創立發展，組織文化的型塑，扮演關鍵性角色。所以領導的議題對於佛教組織的經營管理更趨重要。

### (二) 佛教組織領導展現魅力型領導之特色，雖對組織目標與發展有正面助益，但當魅力型領導特色不在，可能對組織經營發展帶來負面影響。

由於宗教家的領袖風範與氣度，所以往往會呈現魅力性領導特質，其思想、言行、與人格特質，除了直接影響組織及追隨者，也間接影響了世人之思想，言行與生活型態。世界三大宗教創始人 - 佛教教主釋迦牟尼佛，伊斯蘭教教主穆罕默德、基督教教主耶穌，其教義、言行歷經千年時空考驗而不衰，仍然影響後世深遠，三人更被世人公認為影響人類歷史前一百大之聖人。這三大宗教教主的歷代追隨者，乃至今日其追隨者，例如天主教教宗若望保祿二世，德蕾莎修女，藏傳佛教精神領袖達賴喇嘛，漢傳佛教的悟明長老，印順導師、淨心長老、星雲大師、證嚴法師、聖嚴法師等，他們也都在不同的時空環境中，承擔宗教使命，以精神領袖、宗教師或教團領導人之態勢，進行教義弘揚與實踐、思想改造與變革的神聖任務。可以說，他們除了是其教主，歷代領導人卓越的追隨者，也都是領導典範的型塑者。

台灣佛教的發展，在八 年後開始全面邁入興盛時期，也造就了像星雲大師、證嚴法師、聖嚴法師等國際級的宗教師。他們展現了「魅力型領導」之風格，包括：塑造與現在截然不同的願景；勇於向傳統挑戰；以專業與尊重獲得個人權力基礎；熱情、勇於冒險；創造改變的氣氛；強而令人鼓舞的願景與以激勵方式領導他人；使用新的手段與方法改變現狀。但是由於他們個人所展現的領導鋒芒，也凸顯出接班人的危機問題。許多人士都不免擔憂，如今他們年事已高，未來終將有走入歷史

的一天。當他們往生之後，其追隨者是否仍會忠於其所創辦的組織？是否會出現追隨者大量流失？是否有接班人之培育？其組織是否會受到強大的衝擊？未來的領導人又應如何維持既有之組織績效，乃至於青出於藍勝於藍呢？都是許多關懷宗教組織發展及領導問題所關切的課題。

(三) 本研究期藉由策略性領導模式之提出，提供佛教組織領導新思維，並以個案分析來驗證策略性領導運用於佛教組織之可行性。

策略性領導，是領導者就組織內外環境的相關因素的基礎下，所進行的策略性思維，進而決定組織的願景、使命、策略與執行方案。一個具有健全架構的組織，其領導者應該具有策略性領導思維。理論的價值若能在實務上獲得運用與驗證，將會更突顯其貢獻。本研究以星雲大師與佛光山教團、國際佛光會教團為個案，驗證策略性領導模式運用於佛教組織之可行性。

## 二、佛教組織之領導

### (一) 佛教組織領導之定義

佛教組織之領導，是對佛教有堅定的信仰與奉行的領導者，與追隨者之間在「為佛教、為眾生」、「成就佛道」、「鞏固信仰中心」的願心、願力、願行、宗教使命與共同目標，所產生的相互影響關係與動態歷程。

### (二) 佛教組織領導者的領導準則

基於佛教組織領導之定義，其領導者在方向、組織、關係、人格特質、產出、追隨者等面向之領導準則如下：

#### 1、方 向：

創造佛教與組織的願景、使命，策略之訂定。在實現佛教使命、組織使命的同時，也要協助追隨者將其個人使命與前二者做結合。

#### 2、組 織：

融合佛教教義與所傳承的宗風，創造組織文化、道德、與價值；並協助所有追隨者自我領導。

### 3、關係：

佛教組織是以人為本的組織，佛教領導者的主要使命，以長養追隨者之善根，增益善法；啟迪智慧，展開佛性為要，進而因應追隨者不同的潛質而進行不同的教化方法。

### 4、人格特質：

佛教講究修身做人，所謂「仰止唯佛陀，完成在人格。」除了一般領導者之人格特質，佛教組織領導者在人格特質上會被期待具有誠信、人道、博愛、平等、和平、大慈大悲、負責任等特質。

### 5、產出：

對一般的領導者來說，其最重要的成果是在帶動變遷，但是對於佛教領導者來說，其最重要的成果是在引導追隨者向佛陀學習。

### 6、追隨者：

佛教組織之追隨者，通常包括僧眾(比丘、比丘尼)、護法、信徒、會員、財務捐贈者、志工、一般服務對象、以及組織成員等。

## (三) 佛教組織領導者領導模式

佛教組織領導者之領導行為之共同模式如圖 2-1：佛教組織領導者領導模式圖，此一模式圖也可以說是佛教組織領導者的一種領導典範(paradigm)，是一套心理模式而彰顯於外的領導行為模式。佛教組織領導者多不認為自己是領導者，因為他們的自我定位是教主的忠僕，是教主的追隨者，「為佛教、為眾生」是他們責無旁貸的使命。崇高無比的影響力與領導力來源，主要是建構在「威德」、「無私奉獻」、「大愛」、「大慈大悲」的基礎。他們僅靠影響力，就可以吸引為數眾多的追隨者，甚至改變與影響世界。

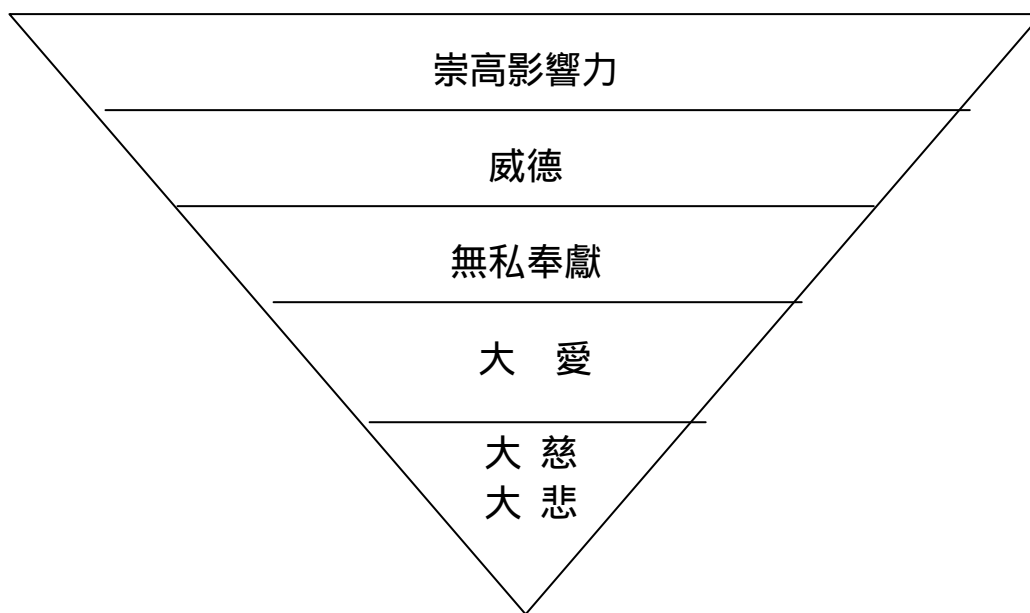


圖 2-1 佛教組織領導者領導模式圖

資料來源：李純櫻(2002a：141)

「威 德」：是指由行正道而令人自然產生尊敬崇仰之德行。「德行」，德乃所成之善，行乃能成之道。

「無私奉獻」：對佛教組織領導者而言，其珍貴的特質就在對人類、對眾生、對所信奉的宗教無私真心的犧牲奉獻。

「大 愛」：佛教組織領導者的愛心，不僅是對人類的博愛，而是對十方世界一切眾生所展現的大愛。

「大慈大悲」：大慈大悲是指廣大無邊之慈悲。慈悲二字，含有「攝受眾生，拔苦與樂」之義。即以利他之心，拔除眾生無邊之苦，而予以喜樂。佛教常云「無緣大慈，同體大悲」。大慈是與一切眾生樂，大悲是拔一切眾生苦之意。

### 三、佛教組織的策略性領導

Richard L. Daft(1999)將策略性領導作了以下定義：「策略性領導，是領導者就組織與外在環境的相關因素的基礎下，所進行的策略思考，並進而決定組織的願景(vision)、使命(mission)、策略(strategy)、與執行方案(implementation)。」(因此本研究側重的領導行為、是著重於領導行為的策略面，也就是領導者在願景、使命、策略的訂定與執行。又宗教組織領導者對於組織文化與倫理道德往往為關鍵性角色，因此也就此二面向進行探討。究竟佛教組織領導者應如何進行策略性的思考與行為？本研究藉著圖 3-1 佛教組織領導者策略性領導行為之分析架構，說明如下：

(一)「為佛教、為眾生」、「成就佛道」的願心、願力、願行

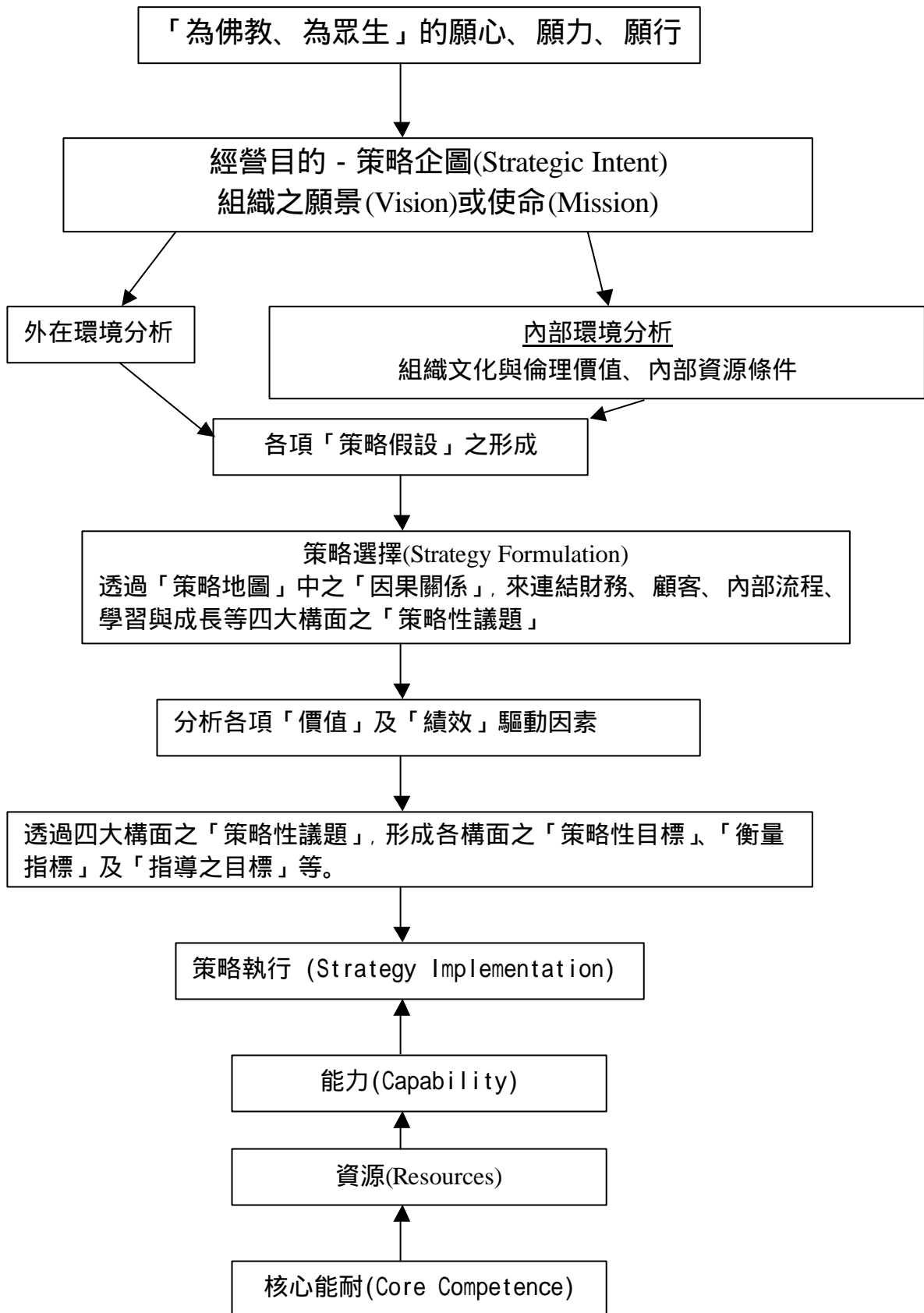


圖 3-1 李純櫻(2002a : 60)

佛教組織存在的最重要意義，就是「為佛教、為眾生」。不論佛教組織或佛教徒的一個共通性，就在於對於「願力」的堅信。諸佛菩薩的成就佛道，願力與行願是一個主要的動力。例阿彌陀佛四十八願、普賢菩薩十大願、藥師佛十二大願等，都深遠地影響著每一個佛教徒的信念與行持。「願有多大，力量就有多大」、「願諸眾生具足樂與樂因，願諸眾生遠離苦與苦因，願諸眾生常住無苦康樂，願諸眾生證怨親平等覺。」「願消三障諸煩惱，願得智慧真明了，普願罪障悉消除，世世常行菩薩道。」這些信念都深植於佛教徒的思想之中，因此不論是哪一個佛教組織或佛教徒，激勵的最大力量是來自於「為佛教為眾生」、「成就佛道」共同的願心、願力與願行。

## (二) 策略企圖(Strategic Intent)

策略企圖(Strategic Intent)是指導組織注意力應聚焦之處；是激勵組織成員藉由溝通目標價值進而給予人員、團隊發揮空間；並利用此策略企圖來導引資源的分配。

策略企圖所指的就是組織的願景或使命。今分述如下：

### 1、願景建構(vision-setting)

願景是希望、是動能；也是組織努力不懈之目標。願景也是主導組織方向感的主力，具有聚焦之重要意義。一個缺乏願景的組織，往往會造成組織成員「不知為何而戰」的迷思。因此願景建構特別重要。

#### (1) 願景建構的共通性原則

對於佛教組織而言，其願景建構，與佛教的願景與追隨者的願景有其共通性 - 也就是「願共眾生成佛道」。願景的建構若不能掌握此一共通性，也不容易獲得追隨者的支持。

#### (2) 組織個別願景之建構

領導者應該在願景的建構上有何思維與行為呢？佛教組織領導者在組織願景之建構，要考量組織過去的傳統或既定宗旨；整體佛教的發展走向；乃至於外部環境對於整體佛教或其組織的期待。除了要將宗教願景、組織願景、追隨者願景三者有綜效性的結合之外，宗教思想雖有其「出世間」之元素，然其信仰的實踐，也必須如其教主所示，「完成在人間」。再者，佛教組織原本就是以人為本的組織，其願景建構更需掌握時代趨勢、社會脈動，信仰者各種層次之需求，外在環境、以及內部資源、組織文化與倫理價值、方能掌握其方向。

## 2、使命之訂定(Mission – Setting)

佛教組織之使命，必定要建構在宗教使命上，才會產生「如法性」。佛教強調「依教奉行」、「依法不依人」，因此使命一定要建構在佛法的理論與基礎上，才會獲得認同與支持。

### (1) 使命建構之四大原則

此外，領導者在使命的建構上，應該有以下的思維：(圖 3-2 佛教組織之使命建構)

為達成願景，我們的組織成員應該如何學習、溝通與合作。

為滿足我們的護法、信徒、其他認同者、及財務資源的捐贈者並達成使命，哪些作業流程是我們必須表現卓越的。

對財務捐贈者而言，他們願意全力支持我們，我們的表現該是什麼？

要達成願景，對護法信徒及其他認同者，我們必須要有什麼樣的表現？

當使命的建構，能掌握此四大原則，就不致於偏離。

### (2) 非營利組織之使命建構 - - 維護社會價值、提供服務、啟發觀念、改變行為、提昇人的品質

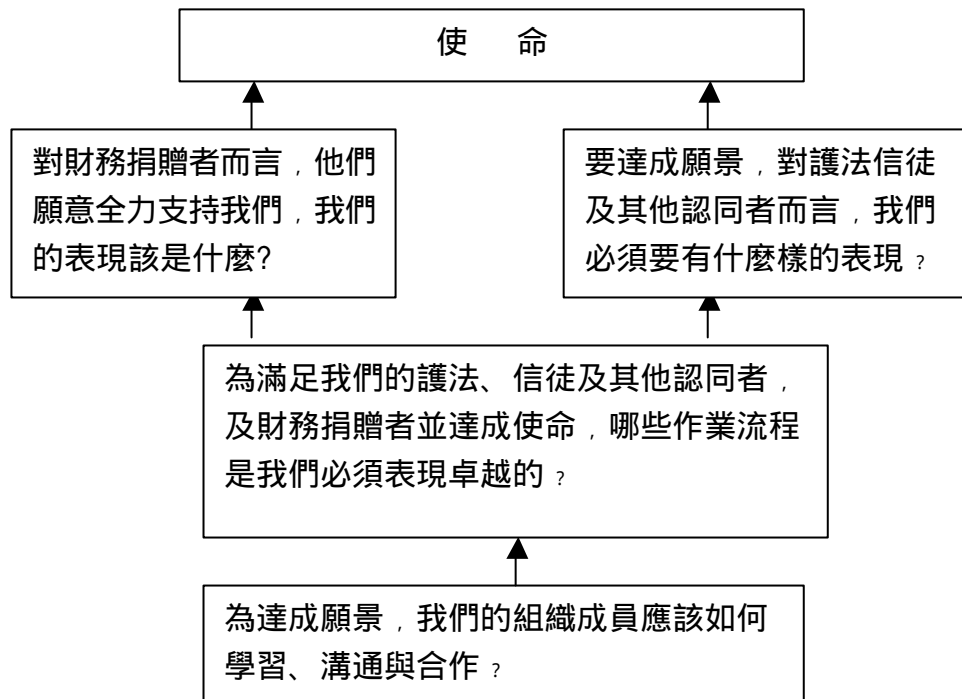


圖 3-2 佛教組織之使命建構

資料來源：同圖 3-1。



佛教組織是非營利組織之一類，因此其使命，也不離「維護社會價值、提供服務、啟發觀念、改變行為、提昇人的品質」(司徒達賢，1999:50)此一共同特性。

### (三) 外在環境分析

一般而言，策略規劃在進行外在環境分析時，會區分三個層次：

#### 1、社會環境(social environment)：

包括社會、文化、經濟、政治等因素之分析。

#### 2、任務環境(task environment)：

包括組織的利益關係人、政府、其他的佛教組織與宗教組織、財務捐贈者、組織成員、服務對象、一般佛教徒、護法信徒等。

#### 3、內部環境(internal environment)：

包括組織結構、組織文化以及組織資源與能力之分析。  
前二個層次即屬於外在環境分析之層次。

### (四) 內部環境分析

#### 1、組織文化與倫理價值

##### (1) 佛教組織之倫理規範

倫理是人與人互動所共遵的軌則。對領導人來說，「倫理道德」是一個非常重要的領導風格。佛教組織有其不同於一般組織的特有倫理。是承襲自教主釋迦牟尼佛所訂定之制度。因此若要發揮佛教組織之機制，領導人對於以下之倫理規範一定要負起責任。

佛教組織倫理之建構，基本上一定要包括以下四種倫理規範：

##### 教團倫理

即組織倫理。「六和敬」是佛陀訂定之維持教團和合之準則，迄今仍為佛教

組織所共遵。而在佛教傳入中國後，逐漸發展出叢林制度，而有叢林「四十八單」、「傳法」、「傳戒」、「師承」、「清規」等組織倫理的建立，樹立教團組織人事制度、生活儀禮等綱紀。

## 師弟倫理

即領導者與組織成員、追隨者之互動倫理。也就是「師 - 弟子」關係之準則。基本上師對待弟子的立場「三分師徒、七分道友」；弟子對待師的立場則是「一日為師、終身為父」、「尊師重道」。除此之外，佛門師弟之道也具「教學相長、互為師表」特色。<sup>1</sup>

## 僧信倫理

是組織成員與追隨者彼此之間的互動倫理。也就是教團僧眾對於信徒的互動之道。<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>教主釋迦牟尼佛所傳授之師弟倫理有：

《四分律》：「和尚(即師)看弟子，當如兒意；弟子看和尚，當如父意。展轉相敬，重相瞻視，如是正法便得久住。」

《阿難問事佛吉凶經》：「師弟之義，義感自然，當相信厚，視彼若己；己所不行，勿施於人。弘崇禮律，訓之以道，和順忠節，不相怨訟。弟之與師，二義真誠；師當如師，弟子當如弟子，勿相誹謗，慎莫含毒，小怨成大，還自燒身。」

《長阿含經》：「弟子敬奉師長，復有五事。云何為五？一者、給侍所須；二者、禮敬供養；三者、尊重戴仰；四者、師有教敕，敬順無違；五者、從師聞法，善持不忘。善生！夫為弟子，當以此五法敬事師長。師長復以五事敬視弟子。云何為五？一者、順法調御；二者、誨其未聞；三者、隨其所問，令善解義；四者、示其善友；五者、盡己所知，誨授不吝。善生！弟子於師長敬順恭奉，則彼方安穩，無有憂畏。」

《佛說尸迦羅越六方禮經》：「謂弟子事師，當有五事：一者、當敬難之；二者、當念其恩；三者、所教隨之；四者、思念不厭；五者、當從後稱譽之。師教弟子亦有五事：一者、當令疾知；二者、當令勝他人弟子；三者、欲令知不忘；四者、諸疑難悉為解說之；五者、欲令弟子智慧勝師。」

<sup>2</sup>佛教組織僧眾對待信徒之基本規範包括：

- (1)教他佛法，助長家和；
- (2)鼓勵發心，愛家愛人；
- (3)勸其正業，正勤正樂；
- (4)傳授佛法，增加信心；
- (5)生老病死，給予開導；
- (6)人我煩惱，為其化解。

信徒對待僧眾之道則為：

- (1) 四事供養，恭敬尊重；
- (2) 請轉法輪，隨緣學習；
- (3) 宣揚聖德，讚嘆有道；
- (4) 護持道業，助其修道；
- (5) 隨其修行，增益品德；
- (6) 令眾無缺，安心辦道。(佛光星雲，2000d：13)

## 群己倫理

群己倫理是領導者、組織成員、追隨者個人對大眾的一種互動倫理。佛教主張宇宙萬物皆是眾緣和合，彼此共生共存，因此群己之互動，所遵循之觀念是「同體共生」、「平等尊重」。

### (2) 佛教的道德標準

Stephen P. Robbins 認為「展現高度道德標準的領導人，會成為組織中其他人的典範，並提昇組織道德行為的整體水準。組織的高層領導人本身決定了道德傾向。經由組織領導人的言語和行動，傳達何種行為是可接受，而何種行為是不可接受的。」(Robbins, 1995 : 563)

領導人必然對於佛教教義所主張的道德標準要以勇氣、決心與犧牲、以身作則遵守與提昇道德規範，同時更要致力於透過組織結構、宗教功能與弘法、教育、文化、弘法等各種事業及機制來展現或貫徹對道德價值的堅持與肯定。佛教所主張的道德標準至少有以下四個層次：

五戒十善 - - 健全人格。

濟世利人 - - 昇華道德。

般若空慧 - - 明心見性。

大慈、大悲、大智、大願、大行、發菩提心、行菩薩道 - 究竟圓滿之道德。

## 2、內部資源條件

內部資源條件，包括資源(resources)、能力(capability)、核心能耐(core competence)。

### (1) 資源(resources)

對於佛教組織來說，資源是指維繫組織存續的投入要素。例：財源、有形無形資產、人才、以及為達成任務之各種“因緣”。資源不會使組織因此達成願景或使命，必須有人或組織將各種資源組合。資源必須能為組織提供滿足追隨者或服務對象的需求才有價值。

### (2) 能力(capability)

把各種資源組合，並且做有效率與效益的使用，它是含在組織內部管理與決策的方式，用來達成組織目標。一般而言，組織的能力是取決於組織架構與

控制系統。

### (3) 核心能力(Core Competency)

對於宗教組織來說：

核心能力在於學習能力；

核心能力不是一種靜止不變的因素或技術，是一種組織持續學習的能力；

核心能力是持續人力資源、潛能、智慧、道德的發展；

核心能力是不斷維持並加強其宗教影響力；

核心能力是人人都是學習者；

核心能力不僅是個人或組織整體能力提升，進而形成組織之持續的競爭優勢。

核心能力是追求學習速度超過其他宗教組織。

### (五)各項「策略假設」之形成

佛教組織領導者進行策略思考時，必須有以下之「策略假設」：

- 1、策略必須對於追隨者具有價值。因此必須建構一套根基於組織願景與使命的價值鍊。
- 2、不論哪一個宗教組織，策略必須掌握宗教四大要素：終極關懷、終極真實、終極目標、終極承諾，並落實於執行面。
- 3、策略必須融合該組織所信仰的宗教教義與理念，才有意義。
- 4、策略必須是使命導向、信徒導向。
- 5、佛教組織是很重視傳承與依教奉行的，因此佛教組織領導者應延續教主的六大領導策略，也才能掌握其如法性。
- 6、策略的制定必須考量宗教組織的共同特性。
- 7、宗教組織之事業經營策略必須能發揮宗教功能。

### (六) 策略選擇(Strategy Formulation)

#### 1、對於策略的正確認知

當宗教組織領導者進行策略性領導時，必須考慮影響策略的因素與條件：

(1)分析面：內、外在環境之分析。

(2)規劃面：使命、政策、目標的訂定。

(3)執行面：組織文化、組織結構、管理系統等的配合。

(4)調整與評估。

策略的形成有一定的程序 - - 定義問題、搜集資料、找出問題的關鍵、替代方案、

選定替代方案。而展望(perspective)、定位(positioning)、計策(poly)、行動系統(pattern)、實施計畫(plan)、則是發展和實現策略的五個 P ' s。這五 P 是由上而下循序漸進的。

- (1)perspective—未來性。認識未來有關之環境 - 願景
- (2)positioning - 定位。選擇組織定位與在產業的位置。
- (3)poly - 即構想、計策。
- (4)pattern - 行動系統。指組織結構、管理系統、弘法系統等。
- (5)plan - 實施計畫。

## 2、宗教組織之策略構面之因素

營利組織策略之策略構面之主要因素包括產業界說、全球化或區域化、目標市場、經營範疇、組織規模、資本結構、以及時機等構面。宗教組織經營模式定位在策略構面上，因此本研究也嘗試以相同的構面因素提供領導者策略管理所應掌握之重點：

### (1) 產業界說

宗教組織屬於提供佛教徒或對其服務對象，就各種宗教功能而興辦弘法、教育、文化、慈善等事業與活動之宗教性非營利產業。

### (2) 全球化或區域化

也就是要決定組織的發展是定位為地區性、全國性、或全球性。

### (3) 目標市場

目標市場可以作以下之區分：

以專業區分：

以是否是專業的學佛者為區分。即一般僧眾或居士，即以出家與否為界定。

以年齡層區分：

如兒童、青少年、中年、老年。如兒童夏令營、老人學佛營即是。

以職業區分：

如教師、工商人士、公務人員。如針對週休二日的教師禪修營即鎖定以教師為主，也有鎖定企業菁英的禪修活動。

以佛教的常態性業務區分：

如初一、十五、佛教的傳統節日、佛菩薩誕辰、佛教組織自行安排的例行活動。

以宗教命脈來區隔：

即以教育、文化、慈善、弘法等宗教命脈來區隔目標市場。

以宗派來區隔：

即以佛教的八大宗派（天台宗、法相宗、華嚴宗、禪宗、淨土宗、密宗、律宗、三論宗）擇一或多種宗派的同時修持與弘揚。

#### (4) 經營範疇

專門化：

即經營事業之專門化與或單一化。

多角化：

即經營事業範疇採取多角化。

維持傳統與現狀：

許多佛教組織之歷史長遠，所以對於傳統至為重視。因此經營範疇多傾向維持傳統與現狀。

追求經營範疇的創新與差異化：

佛教組織是以人為本的組織，為了提昇服務對象的滿意度，其經營範疇會順應服務對象的需求而求變與創新，甚至採取差異化策略。這也是佛教人間化的必然趨勢。

#### (5) 組織規模

組織規模大小也影響組織資源之分配「最適」是決定組織規模大小的主要原則。

#### (6) 資本結構

佛教組織的資本結構也勢必然影響策略與資源投入。一般來說，佛教組織的資本結構區分為私建或募建；社團法人、財團法人。

#### (7) 時機

即推出各種業務的時機。太快或過慢都不宜，時機要恰到好處。

領導者在進行策略選擇時，可以透過「策略地圖」的分析，將策略的「因果關係」，來連結財務、顧客、內部流程、學習與成長等四構面。

### (七) 分析各項「價值」及「績效」驅動因素

所有事業策略的核心 - - 將組織的內部流程連結到顧客面的成果，就是佛教組織提供給顧客的「價值主張」(value proposition)。此價值主張描述佛教組織將提供給服務對象獨特的服務組合、活動內容、關係和形象，並且界定其策略所選擇的目標市場區隔，以及佛教組織如何在該目標區隔內有別於其他佛教組織或其他

表 3-1 佛教組織策略議題之形成

四大構面	策略主題	策略目標	策略指標
財務構面	取之十方，用之十方； 內部穩定； 外部成長； 志業的推動；	專款專用 護持佛法僧三寶 經營住持正法、慈善、文化、教育、公益等事業 財務透明 鞏固財源及服務對象的關係	法會收入 油香收入 捐贈收入 弘法收入 活動收入 不違因果戒律 利和同均
顧客構面 (僧 眾) (志 工) (護法信徒) (服務對象) (財務資源捐贈者)	提供自覺、覺他、覺行圓滿的； 提供服務對象法身慧命的依止； 讓服務對象認同佛教及佛教組織； 服務對象滿意；	將個人願景結合組織及佛教願景 將佛教及其組織使命與個人結合 道德之提昇—由做人的道德提昇至佛德 認同感 捐贈護持的便利性	三皈依 行五戒十善 行菩薩道 出家修道弘法
內部流程 構面	建立宗教優勢； 增加服務對象的價值； 增加追隨者的價值；	建立使命型組織 強化與追隨者與服務對象的互動流程 建立依教奉行的組織文化	某一法門修持的一門深入 志業、道業、學業的評核 人事評核
學習與成長 構面	向佛陀學習； 佛弟子滿意度； 信徒滿意度；	建立正面的組織文化 強化教義的信解行證 作個依教奉行、諸惡莫作、眾善奉行的佛弟子	皈依人數的增加 護法信徒的增加 信徒教育 日常功課 - 個人 日常功課 - 共修 僧團教育 各種戒律 經典研究 行為改善

資料來源：李純櫻(2002a：73)

宗教組織。明確的價值主張能為佛教組織的關鍵性內部流程和建構提供最終的目



標，使其策略能集中致力於這些目標的達成。

欲瞭解「價值」之所在，策略管理所運用的「價值鏈分析」的方法，可以運用在佛教組織。透過價值鏈分析，方能實現宗教優勢與組織優勢。

至於組織績效，佛教組織的財務構面的量化指標並無困難。但是在顧客、內部流程、學習與成長等構面，當今還缺乏相關的理論探討或是被佛教組織普遍性的援引之量化性的指標。形而上的修持境界固然很難以科學方法加以鑑定，但是既然是組織，其運作必定有其價值與績效指標可以被運用。所以這也是佛教組織領導者在領導與管理時，必須突破之處。

#### (八) 透過四大構面之「策略性議題」，形成各構面之「策略主題」、「策略目標」、及「衡量指標」

有關此一議題之說明，本研究以「財務」、「顧客」、「內部流程」、以及「學習與成長」等四大構面，就「策略主題」、「策略目標」、及「衡量指標」來說明。詳見表 3-1 佛教組織策略議題之形成。

#### (九) 策略執行(Strategy Implementation)

策略的制定和執行在本質上是兩種截然不同的能力。策略的制定是一種分析的能力，要有創意，涉及價值的取捨、選擇和決策，同時必須承擔風險。而策略的執行則是行政的能力，其與策略發展所要具備的能力不同，講求組織、協調、績效評估、領導與激勵。

### 四、 個案分析 - - 星雲大師與佛光山教團、國際佛光會教團

#### (一) 星雲大師生平概述

##### 1、星雲大師背景

本研究選擇以星雲大師為個案研究，是因為星雲大師是佛光山教團、國際佛光會教團的創辦人，對於當代佛教的制度化、現代化、人間化、國際化的發展，厥功至偉。他是台灣佛教界最早費心培育人才的宗教家；是台灣寺廟最早建立民主傳承制度的開山祖師；一生都在追求寺院的現代化、民主化、制度化。更是一位具備變革、創新、卓越、樹立典範的領導者。

星雲大師，一九二七年出生，十二歲出家，一九四九年春來臺，主編佛教類刊物。一九五二年在宜蘭雷音寺成立念佛會等各種弘法利生之組織。一九五七年

起創辦佛教文化服務處，後改為佛光出版社。是其個人「以文化弘揚佛法」之始。

一九六七年於高雄大樹鄉創建佛光山，以人間佛教為組織的核心價值，「以教育培養人才，以文化弘揚佛法，以慈善福利社會，以共修淨化人心」為組織四大使命，致力推動佛教教育、文化、慈善、弘法等事業。自創建佛光山三十五年以來，已經先後在世界各地創建二百餘所道場，其中西來寺、南天寺、南華寺更是分別為北美、澳洲、非洲第一大佛寺。

## 2、星雲大師在教育、文化方面的特殊建樹

### (1) 創辦多所教育及文化機構

佛教專門人材培訓機構之創辦：創辦佛光山叢林學院及各等級之佛教學院，進行佛教弘法人才之培訓。

一般中學：創辦了智光中學、普門中學、均頭完全中學。

大學：在美創辦西來大學和台灣的佛光大學、南華大學。

其他：創辦美術館、圖書館、出版社、書局等。

### (2) 各種文化事業之具體績效

於一九七六年創刊《佛光學報》。

一九七七年成立「佛光大藏經編修委員會」，編纂《佛光大藏經》及《佛光大辭典》。

一九九七年出版《中國佛教經典寶藏精選白話版》，並結合科技與佛法，出版佛光大辭典光碟版，創建佛光衛星電視臺、佛光山網際網路中心。

二〇〇一年創辦佛教第一份日報《人間福報》。

二〇〇一年將發行二十餘年的《普門雜誌》提昇為《普門學報》論文雙月刊；同時並成立「法藏文庫」，收錄近百年兩岸佛學碩、博士論文及世界各地漢文論典編纂，集成《中國佛教學術論典》一百冊和《中國佛教文化論叢》等。

星雲大師個人之著作等身，撰有《釋迦牟尼佛傳》、《十大弟子傳》、《星雲禪話》、《佛教叢書》、《星雲大師講演集》、《佛光教科書》、《往事百語》、《佛光祈願文》、《佛光菜根譚》、《六祖壇經講話》、《迷悟之間》等，並翻譯成英、日、德、法、西、韓、泰、斯里蘭卡等十餘種語言，流通於世界各地。

## 3、星雲大師在慈善方面的具體貢獻

慈善方面的作為，則是於一九七〇年、一九七五年、一九八七年相繼成立「大

慈育幼院」、「佛光精舍」、「慈悲基金會」，統籌有關收容輔育孤苦無依之幼童、老人及從事急難救濟等福利社會事宜。

#### 4、星雲大師在弘法方面的具體貢獻

- (1) 教化宏廣，追隨者有來自世界各地之僧眾弟子及信眾百萬。
- (2) 一生弘揚「人間佛教」，倡導「地球人」思想。
- (3) 一九九一年二月三日成立「國際佛光會」，被推舉為世界總會長，至今已於世界五大洲成立百餘協會，具體實現「佛光普照三千界，法水長流五大洲」的理想。
- (4) 一九九八年二月遠至印度傳授國際三壇大戒及多次在家五戒、菩薩戒，將南傳國家失傳一千多年的比丘尼戒恢復起來。
- (5) 一九九八年，從印度恭迎佛牙舍利來臺安奉，是佛教界一大盛事。
- (6) 一九九八年，成功推動農曆四月八日佛誕節國定假日的設立，成為佛教東傳中國二千年來首度國定佛誕節。
- (7) 二〇〇一年十月，前往美國九一一事件發生地點為罹難者祈福祝禱。
- (8) 二〇〇二年，與中國大陸達成佛指舍利來台供奉協議。隨後組成「台灣佛教界恭迎佛指舍利委員會」，至西安法門寺迎請佛指舍利來台供奉三十七日，不僅寫下兩岸宗教交流新頁，也為兩岸和平交流跨入新的里程碑。

#### 5、星雲大師的獲獎與國際肯定

- (1) 屢獲中華民國各級政府頒獎表揚。
- (2) 一九八七年榮膺美國東方大學榮譽博士學位，係我國獲此殊榮之第一人。
- (3) 一九九五年榮獲全印度佛教大會頒發「佛寶獎」。
- (4) 一九九七年與天主教教宗若望保祿二世及西藏佛教領袖達賴多次交換意見，促進世界和平。
- (5) 一九九七年五月，榮獲中華民國內政部、外交部壹等獎章。
- (6) 二〇〇〇年，獲「國家公益獎」。
- (7) 二〇〇〇年十二月七日，於第廿一屆世界佛教徒友誼會上，獲泰國總理乃川頒發「佛教最佳貢獻獎」。

#### 7、星雲大師領導的四個歷程

8、

觀察星雲大師有關於他所闡述的領導思想，以及他一生的領導歷鍊，我們可以發現星雲大師對於領導統御的歷鍊過程，大至可分為領導自己、被人領導、領導別人、不領導等四個階段。同時他願心的昇華與他的四個領導歷程對照下，也有異曲同工之妙。以下是有關於星雲大師對於這四個階段，他所闡述的觀點：

## (1) 領導自己 管理好自己的心

要領導別人，先要學會領導自己；要學會領導自己，其妙訣就在於將自己的一顆心先管理好，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。尤其最重要的是，自己的心裡有別人的存在，有大眾的利益，能夠將自己的心管理得慈悲柔和，將自己的心管理的人我一如，才算修滿『最高管理學』的學分。

## (2) 被人領導 成就別人，就是在成就自己

在星雲大師的座右銘中，「老二哲學」、「欲作佛門龍象，先作眾生牛馬」、「你重要、他重要、我不重要」這三句話，即展現出被人領導的精神。星雲大師曾云：

*「就我一生的閱歷來說，被人領導是一門重要的學問，而且能夠被人領導的人將來才能做好領導的角色。我深感：領導別人固然很難做好，但能夠擅於被人領導，亦非易事。所以，當目睹大家熱衷於做領導人時，我不禁在此大聲疾呼：做一個成功的『被領導者』才是一門最重要的學問。」(佛光星雲，1999b：115)*

事實上，星雲大師也曾經歷過被人領導的歷程，而他也用心體會如何稱職的扮演好被人領導的角色。我們可以從他以下所說的幾段話有關於他在這方面的體會

*「身為一個被人領導的屬下，除了要具備瞻前顧後、策畫事務、人際融和、勤奮耐勞的條件之外，更必須有忠誠不二、通達情理、知進退、不越分的美德，最忌短視近利、欺上瞞下、逢迎攀緣、曲躬諂媚。」(佛光星雲，*

1999b : 126)

「被領導者能做得稱職中矩，將一己融入別人，遍入大我之中，也是在擴大自己，成就自己。」(佛光星雲，1999b : 126)

「自尊、謙虛都是『老二』應具的特質。」(佛光星雲，1999b : 68)

「我們如果要展現成功的人生，必得先從老二做起，不強出頭，隨緣隨分。如果能在服務奉獻當中成就他人，在努力工作中實現自我，那麼不管現在或將來是否能當上別人的老大，至少你已經做了自己的主人。」(佛光星雲，1999b : 73)

「做個『老大』能夠領導群倫，固然很好；作個『老二』，去成就別人也很偉大。」(佛光星雲，1999b : 71)

「對於徒眾，我從不以領導者自居，而總是循循善誘，觀機逗教。大多數弟子都心甘情願、死心塌地服從領導，在工作崗位上勤奮精進。但也有些弟子表面順從，心中卻存深厚我見，對於這類人等，我也只好裝聾作啞，忍痛見他受挫以後，悔不當初。有時，我也讓一些弟子偶而有機會充當我的管理人，讓他們心裡高興一下。所以，有時在他們好心地要我吃這吃那，我也咸皆從命；乃至在開會時，弟子提出佳見，我均從善如流；在做事時，徒眾另有良策，我也隨喜接納。也許正因為我與生俱來這種被人領導的性格，所以能與弟子融洽相處，和合無間。」(佛光星雲，1999b : 122)

### (3)領導別人：

當星雲大師於一九六七年創建佛光山開始，也可以說是他進入「領導別人」歷程的一個重要開始。在往後的三十多年，由於其教化宏廣，所以他成

為世界各地之僧眾弟子千餘人及信眾百萬的領導人。在一九九一年二月三日，大師成立「國際佛光會」，被推舉為世界總會長。在一九九七年，於世界五大洲成立百餘協會，實現了大師「佛光普照三千界，法水長流五大洲」的理想，也使他成為世界級的領導人。

不免有人會質疑，大師如何領導世界各地的佛光人及組織，以國際佛光會為例，大師表示：

*「我所創設的佛光會，各地協、分會的會長、幹部等，大多為事業有成的社會菁英，大家在一個佛陀的人間佛教信仰下團結合作，所以我對於他們的領導也僅限於信仰上的指點，其他如感情、事業、友誼、婚姻等問題，我都避免干預。所以能凝聚共識，發揮力量。」*（佛光星雲，1999b：123）

#### (4)不領導：

大師認為，領導就是別人比自己重要，而領導的最高境界就是「不領導」。當一個領導人到達這種境界，往往具有魅力型領導的特質；同時他會以其思想、聲望、行誼、特殊成就、德行、功業來感動既有追隨者繼續忠誠地跟隨他，並且向他學習；同時由於他的事蹟不斷地經由追隨者加以傳播，所以也會持續吸引更多的非追隨者認同他、肯定他，進而成為他的追隨者。

隨著大師願心的昇華，以及他的聲望、成就、功業、氣度、思想的層面觀察，我們可以說他已經到達領導的最高境界。

## 7、星雲大師的追隨者

星雲大師的追隨者主要區分為「佛光人」與「佛光會員」兩種，佛光人所指的是形象上的出家生活的追隨者，佛光會員則是指形象上是在家生活的追隨者。若要細分，則有星雲大師的追隨者：僧眾及一般信眾。一般信眾之定位：信徒、會員、護法、功德主；另還有信徒代表、檀教師、檀講師。

#### (1)星雲大師對他們總體的精神、理念上，所要求遵循的是：

「以四大菩薩為楷模，以般若戒法為良師，以悲智願行為力量，以自覺覺人為信念。」

(2)工作的守則是：

事分輕重，掌握時效；  
資源共享，集體創造；  
不鬧情緒，修口觀心；  
本分安住，務實行事。

(3)自我進修與修持方法，即自我的領導：

慈悲喜捨，四攝六度；  
深研義理，正知正見；  
清淨莊嚴，安貧守道；  
八宗兼弘，人間佛教。(佛光星雲，2000i：145)

(八)星雲大師獨樹一格的領導風格 - - 「橫遍十方、豎窮三際」

因為有「橫遍十方、豎窮三際」的風格與思維，所以在時間上承先啟後，在空間上遍佈全球。星雲大師對於「橫遍十方、豎窮三際」曾做過這樣的詮釋：「常有人問：『佛光教團，人多事雜，如何管理，令其上下一心，和合無諍？』其理趣在於『橫遍十方、豎窮三際』。因為橫遍十方，便能擴大我們的心胸；豎窮三際，便能括展我們的視野。如眾生剝塵心數，無有國家地域的界限，無有膚色種族的分別，能視眾生為生命的共同體，故能甘心奉獻，廣修供養，圓滿菩提。橫遍十方、豎窮三際是做人處事的金科玉律，是領導群眾的最佳管理，是事業成功的雄厚資本，是團體發展的根本助力。」(佛光星雲，2000i：31)

表 4-1 星雲大師的「領導歷程」與「願心的昇華」對照表

星雲大師的「領導歷程」與「願心的昇華」四階段對照表		
	領導歷程	願心的昇華
第一階段	<p><b>領導自己 管理好自己的心</b></p> <p>星雲大師認為要領導別人，先要學會領導自己；要學會領導自己，其妙訣就在於將自己的一顆心先管理好，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。尤其最重要的是，自己的心理有別人的存在，有大眾的利益，能夠將自己的心管理的慈悲柔和，將自己的心管理的人我一如，才算修滿『最高管理學』的學分。</p>	<p>二十歲以前</p> <p>讓我息滅貪欲瞋恚 讓我除去癡暗無明 讓我衝破一切難關 讓我順利學佛求道</p>
第二階段	<p><b>被人領導 成就別人，就是在成就自己</b></p> <p>在星雲大師的座右銘中，「老二哲學」、「欲作佛門龍象，先作眾生牛馬」、「你重要、他重要、我不重要」這三句話，即展現出被人領導的精神。星雲大師曾云：「就我一生的閱歷來說，被人領導是一門重要的學問，而且能夠被人領導的人將來才能做好領導的角色。」</p>	<p>(一) 二十歲至四十歲</p> <p>盡一己之力復興中國佛教 普門大開，建寺安僧，接納十方 欲作佛門龍象，先作眾生牛馬</p> <p>(二)四十至五十歲</p> <p>但願眾生得離苦，不為自己求安樂</p>
第三階段	<p><b>領導別人</b></p> <p>當星雲大師於一九六七年創建佛光山開始，也可以說是他進入「領導別人」歷程的一個重要關鍵。</p> <p>在往後的三十多年，由於其教化宏廣，門下有來自世界各地之僧眾弟子千餘人及信眾百萬。</p>	<p>五十歲以後</p> <p>負擔天下眾生的業障苦難 承受世間人情的辛酸冷暖 延續實踐佛陀的大慈大悲 學習如來世尊的示教利喜</p>
第四階段	<p><b>不 領 導</b></p> <p>星雲大師認為，領導的最高境界就是「不領導」。所謂的不領導，也就是最高竿的領導藝術。</p> <p>當一個領導人到達這種境界，往往具有魅力型領導的特質；同時他會以其聲望、特殊成就、德行、功業，來感動其追隨者心甘情願跟隨他、並向他學習。</p>	<p>我願自今以後實踐人格的尊重 我願自今以後實踐語言的讚美 我願自今以後實踐心意的布施 我願自今以後實踐行為的改進 我願自今以後實踐善事的資助 我願自今以後實踐佛法的弘傳 我願自今以後實踐聖賢的保護 我願自今以後實踐真理的追隨 我願自今以後實踐圓滿的功德</p>



## (二)星雲大師策略性領導行為之分析

### 1、「為佛教、為眾生」的願心與願行的前提下，星雲大師所主張之願心與願行，以及教育追隨者所應培養之性格

#### (1)佛光人與佛光山教團

##### 主要理念包括

「佛教第一，自己第二；常住第一，自己第二；大眾第一，自己第二；信徒第一，自己第二。」

「光榮歸於佛陀，成就歸於大眾，利益歸於常住，功德歸於檀那。」

「集體創作，制度領導；非佛不作，唯法所依。」

共同為星雲大師的「佛教制度化、現代化、人間化、國際化」願心而努力

佛光人的性格之建立

星雲大師教育每一位佛光人都應該建立以下八種性格：

人間的喜樂性格；

大眾的融和性格；

藝文的教化性格；

菩薩的發心性格；

慈悲的根本性格；

方便的行事性格；

國際的共尊性格；

普世的平等性格。

#### (2)佛光會員與國際佛光會

##### 主要理念包括

重視信仰的增進，聽聞正法、布施結緣、參與共修、義工服務。

重視慧解的加強，研讀傳記、佛教歷史、宗派專書、深入經藏。  
 重視修持的內涵，念佛禪坐、誦經禮懺、奉獻服務、護持正法。  
 輔助教團的弘化，經驗傳承、助教發展、協辦活動、受持齋戒。

**自我領導---以「為佛教、為眾生」、「為成就佛道」願心而信解行證**

- 一、 佛教第一，自己第二；常住第一，自己第二；  
 大眾第一，自己第二；信徒第一，自己第二。
- 二、 光榮歸於佛陀，成就歸於大眾，利益歸於常住，功德歸於檀那。
- 三、 集體創作，制度領導；非佛不作，唯法所依。
- 四、 共同為星雲大師的「佛教制度化、現代化、人間化、國際化」願心而努力
- 五、 佛光人的性格之建立：
  - 1、 人間的喜樂性格；2、 大眾的融和性格；3、 藝文的教化性格；4、 菩薩的發心性格；
  - 5、 慈悲的根本性格；6、 方便的行事性格；7、 國際的共尊性格；8、 普世的平等性格。



**自我願景----組織願景**

**自我願景：**

慈悲喜捨，四攝六度；深研義理，正知正見；  
 清淨莊嚴，安貧守道；八宗兼弘，人間佛教。  
 圓滿修行，究竟美德、如法行為、普遍度眾。

**組織願景：**

弘揚人間佛教，開創佛光淨土；建設四眾教團，促進普世和慈。  
 改善社會風氣，淨化普世人心；促進群我融和，建設和平世界。



**自我使命----組織使命**

**自我使命**

以四大菩薩為楷模，以般若戒法為良師，  
 以悲智願行為力量，以自覺覺人為信念。

**組織使命**

- |            |            |            |
|------------|------------|------------|
| 一、 以教育培養人才 | 二、 以文化弘揚佛法 | 三、 以慈善福利社會 |
| 四、 以共修淨化人心 | 五、 僧眾與信眾共有 | 六、 傳統與現代融合 |
| 七、 佛教與藝文結合 | 八、 修持與慧解並眾 |            |



**佛光山提供給佛光人的價值**

- |              |              |
|--------------|--------------|
| 一、 八宗兼弘，僧信共有 | 二、 集體創作，尊重包容 |
| 三、 學行弘修，民主行事 | 四、 六和教團，四眾平等 |
| 五、 政教世法，和而不流 | 六、 傳統現代，相互融合 |
| 七、 國際交流，同體共生 | 八、 人間佛教，佛光淨土 |

圖 4-1 星雲大師對佛光人的策略領導

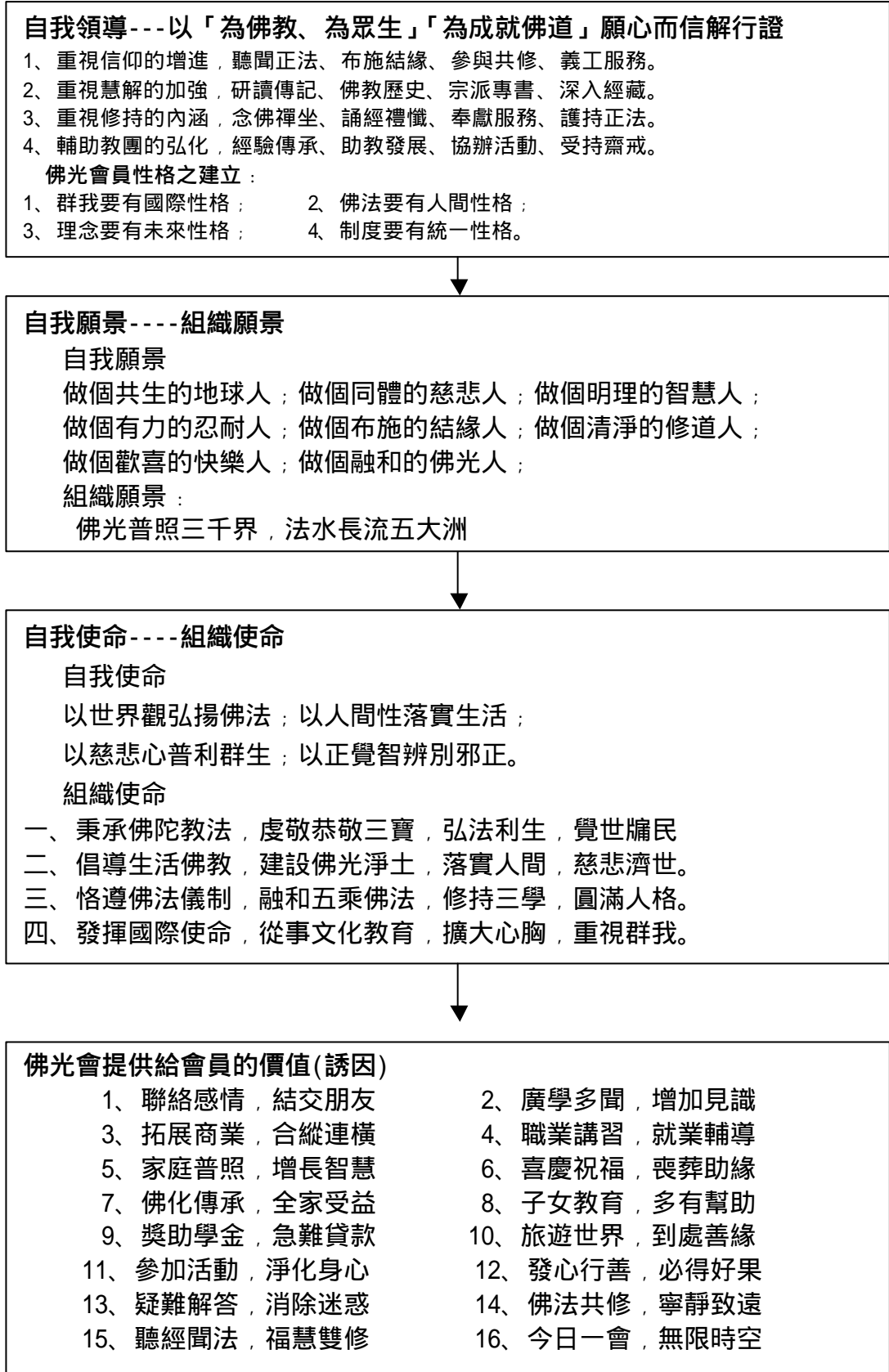


圖 4-2 星雲大師對佛光會會員的策略性領導

## 佛光會員性格之建立

星雲大師教育每一位佛光會員都應建立以下四種性格：

群我要有國際性格；

佛法要有人間性格；

理念要有未來性格；

制度要有統一性格。

## 2、星雲大師的策略企圖

### (1)組織願景與追隨者自我願景之建構

#### 佛光山教團與佛光人

##### (i)佛光人的自我願景

慈悲喜捨，四攝六度；深研義理，正知正見；  
清淨莊嚴，安貧守道；八宗兼弘，人間佛教。  
圓滿修行，究竟美德、如法行為、普遍度眾。

##### (ii)佛光山教團的組織願景

弘揚人間佛教，開創佛光淨土；建設四眾教團，促進普世和慈。  
改善社會風氣，淨化普世人心；促進群我融和，建設和平世界。

#### 佛光會與佛光會員

##### (i)佛光會員的自我願景：

做個共生的地球人；做個同體的慈悲人；  
做個明理的智慧人；做個有力的忍耐人；  
做個布施的結緣人；做個清淨的修道人；  
做個歡喜的快樂人；做個融和的佛光人；

(ii)組織願景：

佛光普照三千界，法水長流五大洲。

(2)組織使命與追隨者自我使命之建構

佛光山教團與佛光人使命之建構

(i)佛光山教團之組織使命

以教育培養人才；  
以文化弘揚佛法；  
以慈善福利社會；  
以共修淨化人心；  
僧眾與信眾共有；  
傳統與現代融合；  
佛教與藝文結合；  
修持與慧解並眾。

(ii)佛光人之自我使命

以四大菩薩為楷模，以般若戒法為良師，  
以悲智願行為力量，以自覺覺人為信念。

國際佛光會與佛光會員使命之建構

(i)國際佛光會的組織使命

秉承佛陀教法，虔敬恭敬三寶，弘法利生，覺世牖民。  
倡導生活佛教，建設佛光淨土，落實人間，慈悲濟世。  
恪遵佛法儀制，融和五乘佛法，修持三學，圓滿人格。  
發揮國際使命，從事文化教育，擴大心胸，重視群我。

(ii)佛光會員的自我使命

以世界觀弘揚佛法；以人間性落實生活；  
以慈悲心普利群生；以正覺智辨別邪正。

### 3、星雲大師提供追隨者之「價值」

星雲大師為追隨者提供了成為佛光人與佛光會員的多項價值，強化了對追隨者之激勵與對組織的認同與參與。

#### (1) 佛光山教團提供給佛光人之價值

八宗兼弘，僧信共有	集體創作，尊重包容
學行弘修，民主行事	六和教團，四眾平等
政教世法，和而不流	傳統現代，相互融合
國際交流，同體共生	人間佛教，佛光淨土

#### (2) 佛光會教團提供給佛光會員之價值

聯絡感情，結交朋友	廣學多聞，增加見識
拓展商業，合縱連橫	職業講習，就業輔導
家庭普照，增長智慧	喜慶祝福，喪葬助緣
佛化傳承，全家受益	子女教育，多有幫助
獎助學金，急難貸款	旅遊世界，到處善緣
參加活動，淨化身心	發心行善，必得好果
疑難解答，消除迷惑	佛法共修，寧靜致遠
聽經聞法，福慧雙修	今日一會，無限時空

### 4、星雲大師之策略選擇分析

#### (1) 星雲大師對於其一生追求「佛教人間化、現代化、大眾化、生活化」，所制定的策略

##### 「佛教人間化」之策略選擇

包括「思想言行人間化」；「發心發願人間化」；「極樂世界人間化」；「修行實踐人間化」；「福樂財富人間化」；「戒律規範人間化」等策略。

##### 「佛教現代化」之策略選擇

包括「弘法佈教現代化」；「文教資訊現代化」；「事業經濟現代化」；「建築設備現代化」；「組織行政現代化」；「會議禮儀現代化」等策略。

### 「佛教大眾化」之策略選擇

包括「生活行為大眾化」；「深入社會大眾化」；「文宣傳播大眾化」；「梵唄歌偈大眾化」；「經文說法大眾化」；「慈悲處世大眾化」等策略。

### 「佛教生活化」之策略選擇

包括「每日課誦生活化」；「供養齋戒生活化」；「量力捐獻生活化」；「日行善事生活化」；「道場效勞生活化」；「懺悔忍耐生活化」等策略。

## (2) 創新的策略，使佛光山教團成為當今全球規模最大的佛教教團

佛光山教團是當今全球規模最大的佛教教團，因此組織的經營與管理，具有指標性與代表性。星雲大師以人間佛教為核心價值，其組織發展方向與目標明確——「提倡尊重包容、促進普世和諧、重視道德倫理、鼓勵生活修行、建設叢林道場、成立菩薩教團、弘揚人間佛教、開創佛光淨土」。因此在他們由一九六七年成立、發展至今，不僅成為佛教最有影響力之組織，同時佛光山教團也為佛教的發展創造了以下之影響——

從傳統的佛教到現代的佛教

從獨居的佛教到大眾的佛教

從梵唄的佛教到歌詠的佛教

從經懺的佛教到事業的佛教

從地區的佛教到國際的佛教

從散漫的佛教到制度的佛教

從靜態的佛教到動態的佛教

從山林的佛教到社會的佛教

從遁世的佛教到救世的佛教

從唯僧的佛教到和信的佛教

從弟子的佛教到講師的佛教

從寺院的佛教到教團的佛教

從宗派的佛教到尊重的佛教

從行善的佛教到傳教的佛教

從法會的佛教到活動的佛教

從老年的佛教到青年的佛教

(佛光山宗務委員會，1997：20)

傳統、獨居、梵唄、經懺、地區、散漫、靜態、山林、遁世、唯僧、弟子、寺院、宗派、行善、法會、老年正是傳統的佛教給予世人的形象。在星雲大師個人一生以弘揚「人間佛教」及佛教的「制度化、現代化、人間化、國際化」為其願心與願行。而現代、大眾、歌詠、事業、國際、制度、動態、社會、救世、和信、講師、教團、尊重、傳教、活動、青年，提供了很明確的策略方向。佛光山對佛教的十六大影響，其所意涵的即是創新策略的成功。

### (3) 國際化的策略

透過國際佛光會的成立、運作，達到「佛光普照三千界，法水長流五大洲」的目標。

以佛光山出家教團與佛光會在家教團為策略夥伴模式，創造綜效。以佛光山出家教團與佛光會在家教團的平行發展，相輔相成，成功結合四眾(比丘、比丘尼、在家男眾、在家女眾)力量，共同承擔弘法教化度眾之責任。

### (4) 星雲大師在教團建構的策略制定上，也採取了教主釋迦牟尼佛的「六和敬」、各種戒律與中國叢林清規，同時也因應時代趨勢，建立多項新制：

佛教教主釋迦牟尼佛以六和敬建構佛教教團之組織系統，同時為了維護教團的秩序與清淨的組織文化，也有在家居士的三皈依、五戒、八關齋戒、菩薩戒，以系統層次的方式來增進道德的提升與身心的淨化；出家僧眾的沙彌、沙彌尼十戒、比丘、比丘尼的具足戒等規範身心行誼之戒律，做為修行者的養成教育。而在佛教傳入中國後，歷代祖師大德也在遵循教主既定之戒律與法制基礎下，制定各種叢林清規，以序列兩職，設立「四十八單」職事，使教團統一，人事和合，並使組織迅速發展。

星雲大師自一九六七年創辦佛光山，秉「法治重於人治」、「講究制度領導」、「集體創作」、「職務輪調」、「序列等級」、「僧團立法」等原則，在教團建構的策略制定上，也採取了教主釋迦牟尼佛的「六和敬」、各種戒律與中國叢林清規，同時也因應時代趨勢，建立多項新制：

訂定「佛光山寺組織章程」，建立組織經營管理之準則。

「佛光山寺組織章程」中明定佛光山寺「以秉承佛陀之教法，覺世牖民、弘揚佛法，提倡人生佛教，建設人間淨土為宗旨」。寺務包括：

- 創辦各種教育事業，培育僧俗人才。
- 創辦各種文化事業，宣揚佛教教義。



- 創辦各種慈濟事業，造福社會人群。
- 舉辦各種弘法活動，引導人心向善。
- 輔導四眾專宗研修，提高僧俗素質。
- 培育國際弘法人才，增進國際聯誼。
- 研擬復興佛教方案，提供教會參考。
- 倡導寺院福利事業，謀求生活自給。
- 實施本寺章程制度，健全寺院體制。(佛光山，1997：19-20)

門規之制定：

包括：不私收徒眾、不私建道場、不私交信徒、不私自募緣、不私自請託、不私自借貸、不私蓄金錢、不私置產業、不私造飲食等清規。

訂定「徒眾序列等級階位辦法」，「教士、師姑入道辦法」以序列級別做為人事制度之評定

依學業、道業、事業等三項，做為人事績效考核之指標。僧眾則分五等十九級。對於信眾也有定位，包括信徒、會員、護法、功德主等層次。

注重各種制度的建立

不論人事獎懲、升等調職、財務會計、出家剃度受戒、道場的設立與建築，以及教團大眾的共住規範，都有周密的制度。而這些制度的建立，都是民主方式所建立。

建立「住持退位制度」，是佛教史上第一人

星雲大師於一九八五年九月二十二日，正式將佛光山住持的重任交棒給徒弟心平和尚，正式退位。相較於傳統佛教界住持多半是終生職的現象，此為佛教史上第一人。對於佛教發展來說，「恪遵佛制，薪火相傳，以制度管理，以組織領導」，建立了一個重要的起點。

## 5、「佛光學」之倡導

星雲大師以「人間佛教」為其主要宗教思想與核心價值，他也深信廿一世紀將是人間佛教的主流時期。而佛光山教團三十多年的發展，已成功地成為人間佛教具體實踐之標竿，以及佛教國際化與現代化之指標。所以其一生的思想與言行已發展成「佛光學」。佛光學提出了佛教平等融和的精神內涵，倡導當今關注的自然環保與同體共生的理念，並且發揚以人為本之思想特色，對於佛教發展影響深遠。

「佛光學的發展方向，主要有四點：一、橫遍十方，豎窮三際。二、慈悲為本，方便為門。三、佛法為體，世學為用。四、天下一家，人我一如。」(佛光星雲，2000i：29) 橫遍十方，豎窮三際的思維，可以建立時間觀與空間觀，了知人我關係與因緣法則，可以徹見時空之本質，並擴展自己的心胸與視野。慈悲為本，方便為門的思維，正如《維摩詰經》所云：「慈悲為父，方便為母」，二者是佛教令眾生接受佛法的正確知見的兩大要道。三、佛法為體，世學為用的思維正是「佛法在世間，不離世間覺」的意涵，也是佛法和世學互相融和之表現。佛法為體，世間為用的具體做法包括：「如以佛法的緣起觀，結合心理諮商課程，讓大家懂得尊重生命，珍惜人身；以佛法的因果觀，舉辦各種成長教育，讓大家懂得惜福結緣，慚愧感恩；以佛法的輪迴觀，邀請專家論文發表，讓大家明了薪火相傳，生死一如。」(佛光星雲，2000i：34) 天下一家，人我一如的思維，則是佛教「四生九有、法界平等」、「眾生皆有佛性」之理念，佛教主張不只對人權的維護，更尊重每一個生命的權利。因為佛教對於生權的平等觀，所以自然能跨越組織、國家、文化之疆界，而天下一家，人我一如。

以上是研究個案一 - 星雲大師與佛光山教團、國際佛光會教團之分析研究。

## 五、結論

### (一) 策略性領導是佛教組織可以積極運用之領導模式

成功的策略，會讓組織在動態環境中，具有最獨特、最價值的定位，發揮自身最大的獨特能力，使追隨者最大滿意，並產生忠誠度。星雲大師在民國六十六年即提出「人間佛教」的建構法則——「建設生活樂趣的人間佛教；建設財富豐足的人間佛教；建設慈悲道德的人間佛教；建設眷屬和敬的人間佛教；建設大乘普濟的人間佛教；建設佛國淨土的人間佛教」(林清玄，2001：97)在這樣的建構法則引導下，將佛光山教團定位為菩薩叢林，佛光會則是一個世界級的人民社會，以佛教信眾為主要組成對象，使佛光山教團與佛教會的教團組織發展與目標至為明確，突破傳統佛教組織發展之格局，定位清楚，並發揮了「現代、大眾、歌詠、事業、國際、制度、動態、社會、救世、和信、講師、教團、尊重、傳教、活動、青年」等獨特能力，更因此讓佛光山教團、佛光會教團快速遍佈世界五大洲，追隨者逾百萬人。

經由個案星雲大師、佛光山教團、與佛光會教團之分析，我們可以得知，當佛教組織領導者雖以創辦人的魅力領導為領導核心，但若領導者具有策略性思維，對於追隨者的願心、自我領導、自我願景、自我使命，所應培養的性格，以及當追隨者共同與組織努力於領導人的願心、組織願景、組織使命，所獲得的價值，有很清楚明確的勾勒，可以成功結合追隨者、組織與佛教的共同目標，而有「三贏」之局面與績效。因此，策略性領導是佛教組織可以積極運用之領導模式。

### (二) 星雲大師在明確的組織願景、使用與策略引導下，建構強勢的組織文化(Strong Culture)。

領導是組織進行整合互動與溝通的過程，最具有動態影響作用的因素，領導方向的重心是在創造組織的願景、使命與策略，以及不同於其他組織的組織文化。

星雲大師建構強勢的組織文化，使得組織因此不同於其他組織；使得成員會將組織約束與規範置於個人利益之前；使得組織可以提供組織社會系統的穩定；並引導與塑造成員的態度與行為。若越多的組織成員與追隨者接受核心價值觀，且產生的認同感就越強，其組織文化就越強勢。

### (三) 策略性領導所呈現出的組織十大發展特性。

就策略的特性、策略性領導之架構，我們可以發現，佛光山教團與佛光會教團的組織發展，具有以下之特性：

- 1、方向性明確 - 不論理念、宗旨、願景、目標、使命，都掌握明確的方向，亦即了解教團為何成立？教團的方向為何？
- 2、整體性規劃 - 如何透過教義理念、教團規劃、教團發展、教團方針、組織架構、佛教教育規劃等環節的緊密結合並呈現整體性，使教團資源獲得合理的運用與分配，是星雲大師策略規劃掌握之重點。
- 3、自主性 - 策略由訂定到執行，星雲大師依願景主導教團的發展，並授權專業宗教師經營佛光山各分別院，並擔負成敗責任。
- 4、動態性 - 策略一定要能依據教團所面對的環境，乃至於外在環境、宗教需求、未來趨向需要教團提供什麼樣的法務活動與培育什麼樣的宗教師去進行規劃。因此，教團有彈性，並迅速因應環境需求。
- 5、外部性 - 即策略的訂定，不可以關起門來作業，應該考量外部因素、各種界面的交融，以開放的心態掌控外部環境的變遷。
- 6、使命感 - 有明確易懂的使命說明書，產生了對追隨者強大的聚焦力與號召力。
- 7、追隨者取向 - 也就是透過領導人個人的神聖魅力，達到追隨者積極參與之目的。星雲大師與信徒的親和關係，所產生的影響力，是主導組織發展的一大動力。
- 8、入世性：以「人間佛教」為核心價值，所以強調入世性，而不宣揚頓世或出世的思想。
- 9、僧俗並重：傳統的佛教教團多以僧眾為主，但是佛光山教團借助在家居士所組成的佛光會教團，相輔相成發展，也是佛光山組織擴張與膨脹的重要關鍵。
- 10、動員性：佛教組織因為其專屬性與神聖權威性，因此，在資源的集聚往往較其他非營利組織更有成效。在人員的動員力量更為驚人，而且其動員之效率、速度與自發性更是其他組織所不及。

#### (四)對佛教組織領導人進行策略性領導行為之建議

##### 1、必須掌握宗教組織之特質

宗教組織具有思想行為改造、理想訴求、以奉行的宗教為價值核心、具有豐富的價值系統與信念、使命導向、以及研究、實踐宗教理論、宗教教義、啟迪人心、教育等特質。

若是佛教組織，則必須掌握佛教組織的三大構面：

- (1)必需具備堅定的信仰，並建構佛陀所教說之世界觀與人生觀。
- (2)一定要有救濟眾生、淨化社會人心的構面。
- (3)一定要有使佛法永遠存續的構面。也就是信仰中心 - - 佛、佛法、僧團的鞏固。

## 2、教主釋迦牟尼佛的六大教團領導策略之延用

佛教教主釋迦牟尼佛在佛教徒心目中的領導地位歷經二千五百年的時空考驗，仍是無人可以取代的。因此他所建立的制度、他的言行思想都是標竿與典範。因此對追隨者而言，會期待領導者能將教主所建立的制度與典範「依教奉行」。事實上，今日多數較具規模的佛教教團，在領導與管理，也仍秉持此六大領導策略 -

- (1)以佛法真理統攝大眾，以人我平等為基礎。
- (2)以戒律及教法為領導中心，分層負責。
- (3)以托鉢制度的維繫教團，以和合共住為基本原則。
- (4)以「六和敬」 - - 身和同住、口和無諍、意和同均、戒和同修、見和同解、利和同均 - - 為教團思想、規章制度、資源管理、語言、身行、心意之準則。
- (5)擬定各種會議制度，實施績效評估、缺失管理及教育訓練。
- (6)把維持制度的權力交給組織成員，以民主精神維持組織倫理維繫、組織和諧之促進。

## 3、進行策略性領導時，領導者之定位

領導者在進行策略性思維時，一定要釐清自己的角色定位。而且這些角色都必須是同時兼顧的 - -

- (1)佛教組織領導者必須是宗教師。
- (2)佛教組織領導者是教團的精神領袖或負有領導責任的領導者。
- (3)佛教組織領導者不絕對是佛教理論的弘傳者，但一定要是修持的力行者與實踐者，也就是修道者。
- (4)佛教組織領導者必須有領導追隨者鞏固佛、法、僧三大信仰中心永續存在的責任。
- (5)佛教組織領導者必須對於佛教有堅定的信仰與奉行，並建構依佛陀所教說的世界觀與人生觀。
- (6)佛教組織領導者必須是教主的忠誠追隨者；同時也是其追隨者之師長。
- (7)佛教組織領導者必須維繫宗教組織弘法、教育、文化、慈善等功能。
- (8)佛教組織領導者必須將組織領導至思想行為改造型之組織。
- (9)佛教組織領導者必須認清佛教組織是一種「價值表達」之組織，因此，他必須建構價值表達之系統。
- (10)佛教組織領導者具備遠景、變革、灌能、價值等四個關鍵角色。

#### 4、佛教組織的核心能力之培養

對於企業來說，核心能力是企業策略競爭的基礎，也是超越一般利潤的能力。核心能力具有獨特性、專屬性、內隱性、關鍵性等特質。對於佛教組織來說：  
核心能力在於學習能力；  
核心能力不是一種靜止不變的因素或技術，是一種組織持續學習的能力；  
核心能力是持續人力資源、潛能、智慧、道德的發展；  
核心能力是不斷維持並加強其宗教影響力；  
核心能力是人人都是學習者；  
核心能力不僅是個人或組織整體能力提升，進而形成組織之持續的競爭優勢。  
核心能力是追求學習速度超過其他宗教組織。

所以宗教組織人力資源一定要有提升核心能力之策略規劃 - -

如何將組織之資源、能力轉化成核心能力？  
為了提升核心能力，組織需要擁有什麼樣的人力資源？  
組織應該發展什麼樣的人力資源？  
組織應該如何透過績效評估檢視核心能力之提升成效？  
組織應規劃哪些教育訓練與人力資源之發展來提昇組織學習速度與持續的競爭力？

#### 5、佛教組織領導者進行策略性領導若能掌握七大策略假設及策略的意涵，會帶給組織較高的組織績效

佛教組織的策略建構，有以下七大假設：

- (1)策略必須對於追隨者具有價值。因此必須建構一套根基於組織願景與使命的價值鍊。
- (2)不論哪一個宗教組織，策略必須將掌握宗教四大要素：終極關懷、終極真實、終極目標、終極承諾，並落實於執行面。
- (3)策略必須融合該組織所信仰的宗教教義與理念，才有意義。
- (4)策略必須是使命導向、信徒導向。
- (5)佛教組織是很重視傳承與依教奉行的佛教組織領導者進行「策略性領導」，要能掌握「如(佛)法性」。
- (6)策略的制定必須考量宗教組織之共同特性。
- (7)宗教組織之事業經營策略必須能發揮宗教功能。

若佛教組織領導者制定策略時能掌握此七大假設，同時當他們的願景、使命

制定掌握「聚焦性」、「理想性」、「宏觀性」、「實現性」、「長期性」，在策略的選擇，能夠先進行外在環境分析，瞭解組織面對的各種外部環境、宗教生態、進而分析組織的優勢與劣勢；透過內部環境的分析，包括內部的資源、能力、核心能耐、核心價值、組織文化與倫理價值的特性、瞭解組織的機會與威脅，進而形成各項策略假設與方向，最後付之實行，會有較高的組織績效。

## 6、佛教組織領導者應將人力資源與組織文化之結合

人力資源應與組織文化、組織策略緊密結合。組織文化是一組組織成員所共享的價值、意義體系以及系統思考的方法與模式；往往也被用來解釋組織績效之差異。優良的組織文化能配合「外在環境的需求」與「組織策略」，使組織具有競爭優勢。組織文化對於組織外部的適應(external adaptation)與內部的整合(internal integration)非常重要。就組織外部的適應來說，組織文化有助於組織目標之達成；發展與外部顧客或利益關係人之關係；以及回應環境的變化與需求。至於在內部的整合，組織文化可以協助組織建立同質性，發展互動關係；增進組織溝通的技能；以及組織的社會化。

宗教組織的組織文化必須具備下列特質：

個人方面：強調自我領導與管理、尊重與包容個體的差異、健全心理管理、滿足個人的超越需求與自我實現。

人際關係方面：強調信任、平等、開放、合作、博愛、慈悲、互相關懷的關係。對領導者與決策的看法：尊重領導者與決策、強調上下及平行的溝通與距離的拉近。

對環境適應的看法：認為學習與成長是克服危機的不二法則。資訊的取得、分析與決策採取信徒導向。

對宗教構面的看法：即組織必須具備堅定的信仰；必須有救濟眾生、淨化社會人心的功能；必須鞏固信仰中心的永續發展。

## 7、新世紀宗教組織領導人經營策略思考，應該掌握以下之重點：

- (1)宗教組織的經營將日趨多元與複雜，人力資源將是宗教組織經營的核心能力之一。
- (2)宗教不論在過去、現在與未來都是人類生活的核心本質。在新世紀宗教對人類生活的影響仍然深遠，提供人類一種認同感、一種生活的方向、以及激勵人類追求神聖目標之動機。所以宗教組織也仍將發揮宗教在人類社會之機制。
- (3)宗教組織在心靈、信仰的部分，以其具有宗教特色的方式與其他宗教組織競爭的現象將會更趨明顯。因此核心能力的培養，以增加競爭優勢，應是經營策略執行所不可或缺的。
- (4)隨著全球化的現象，宗教組織的發展也有朝國際化、全球化發展之趨勢，因此宗教組織國際化的宗教師人才培育與跨文化訓練也應成為人力資源的策略之一。
- (5)宗教必須在不同的文化、國度、階層，都能展現包容寬廣與撫慰人心的功能。
- (6)各宗教應該採行競合策略。為展現宗教和平、博愛、平等、包容、慈悲的一般性特性及發揮宗教的重要功能，各宗教與其他宗教在二十世紀後期，已不斷進行對談、交流與互動。這也突顯各宗教在未來將有競合之趨勢。知己知彼，因此跨宗教的教育，也應是人力資源策略所不可忽略之課題。
- (7)宗教組織不只是「法」的結合，也是「人」的組合。能將組織的志工與信徒有組織、有制度、有系統的整合，也將是宗教組織競爭優勢的巨大力量之一。



## 參考文獻

- 司徒達賢 (1999), 非營利組織的經營管理。台北：天下文化。
- 李純櫻 (2002), 「宗教組織領導者領導風格之策略性比較研究」, 元智大學管理研究所碩士論文。
- 李純櫻、李弘暉 (2002), 新世紀宗教組織人力資源管理的策略性思考與規劃, 人力資源論文與案例發表會。
- 林清玄(2001) 浩瀚星雲, 台北：圓神。
- 佛光山全球資訊網站 <http://www.fgs.org.tw>。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書一—佛法僧三寶, 台北：佛光出版社。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書二—佛教的真理, 台北：佛光出版社。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書四—佛教史, 台北：佛光出版社。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書六—實用佛教, 台北：佛光出版社。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書七—佛教常識, 台北：佛光出版社。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書八—佛教與世學, 台北：佛光出版社。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書九—佛教問題探討, 台北：佛光出版社。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書十一—宗教概說, 台北：佛光出版社。
- 佛光星雲(2000), 佛光教科書十一—佛光學, 台北：佛光出版社。
- 佛光山宗務委員會(1997), 佛光山開山三十週年紀念特刊：高雄：佛光。
- 佛光山宗務委員會(2002), 「星雲大師略傳」, 高雄：佛光山。
- 佛光星雲(1999), 往事百語— - 心甘情願, 台北：佛光。
- 佛光星雲(1999), 往事百語 - - 老二哲學, 台北：佛光。
- 佛光星雲(1999), 往事百語 - - 皆大歡喜, 台北：佛光。
- 佛光星雲(1999), 往事百語 - - 一半一半, 台北：佛光。
- 佛光星雲(1999), 往事百語 - - 永不退票, 台北：佛光。
- 佛光星雲(1999), 往事百語 - - 有情有義, 台北：佛光。
- 符芝瑛 (1995), 傳燈 星雲大師傳, 台北：天下。
- 星雲大師(1997), 有情有義 星雲回憶錄, 台北：圓神。
- 國際佛光會世界總會編(1997), 1997 佛光學論文集, 台北：國際佛光會世界總會。
- Richard L. Daft, (1999). Leadership Theory And Practice, U.S.A. Harcourt Brace College Publishers.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter, (1999). Management, U.S.A. Prentice Hall International, Inc.

# Strategic Leadership of Buddhism Organization

Based on the case study of Venerable Master Hsuing Yan,  
Fo Guang Shan Monastery and Buddha ' s Light International

Chun Ying Lee

Chief Executive Officer, Ching Jou Social Welfare Charity Foundation

Hung Hui Lee

Director, Graduate School of Management, Yuan Zen University

## Abstract

This research is primarily for Strategic Leadership of Buddhism organization, which is one of the world religious main steams. Taking into account the spirit of Buddhism organization leadership, rules and model premises, and for the proof of its feasibility by applying Strategic Leadership wish Buddhism organization. The research is based on Venerable Master Hsuing Yan, Fo Guang Shan Monastery and Buddha ' s Light International Association as the study case.

We learned from the research that in the event of leaders of Buddhism organization with their founders personal unique characteristic as the center of the leadership, and if leaders have their strategic way of thinking , follower wish and willingness、 self leadership、 self- set vision、 self driving mission , by all cultivated characteristic , and when followers in an effort to work with organization for leader ' s wish and willingness、 organizational vision、 organizational mission , with the value achieved ,will be clearly outlined ,then make a stronger followers、 setting a common objective for organization and Buddhism , creating a “ three-win ” situation and outcome for followers, organization and Buddhism。 Therefore, strategic leadership would be an useful and practical model of leading trend.

This research can also provide a manageable direction for Buddhism organization leaders for the implementation of strategic leadership.

- 1、 It would be in a position to maintain unique characteristic of religious organization
- 2、 Further strengthen of 6 major religious streams leadership strategy of the founder of Buddhism.
- 3、 In the proceeding of strategic leadership. Leaders should have their clear positioning.
- 4、 Cultivation of core competence of Buddhism organization.
- 5、 In the event when leaders of Buddhism organization proceeding “ strategic leadership ” , if they can well-managed 7 great strategy assumption and its content then it will bring a great benefit to the organization.
- 6、 In the new century leaders of religious organization should have their 7 key points for the managing of their strategic thinking.

Keywords: Strategic Leadership, Buddhism Organization, and Leadership