



佛教心靈環保的經營管理策略

吳志軒*

摘 要

無論是商業、志業還是道業，經營管理的目標普遍以多事多業多希望住為念，而非少事少業少希望住。商業經營管理謀求利益最大化、志業願求澤施廣益，道業雖然希望世人轉凡入聖、離垢得淨，但當中的人、事、理亦需要經營管理，才能夠讓法雨遍灑、法鼓遍響。然而，佛教經營管理的超然之處在於明白因果的法則，照見無常無我的智慧，萬行無相無住的慈悲。業務目標為本的發展與環保簡約淨化似乎南轅北轍。世間環保的重用、減約、回收，與佛教心靈環保心靈的淨化，亦有根本的分別。本文先剖析世間經營管理和佛教心靈環保表面上的矛盾，進而說明佛教心靈環保是通過戒、定、慧三學引領行為和心理的平衡、穩定和轉化。本文嘗試補充討論在經營管理模式上如何由心靈環保的「心術」落實在經營管理模式的「技術」上，從道德價值成就世界經營管理的回報，由內在修行推展到外在的關係。本文以聖嚴法師的心靈環保為導，說明佛教心靈環保在經營管理上超越人和其他生態「我」、「他」的融和，不再因妄見人、事、物的愚痴而自私短視干戈相鬥，忘卻人類和地球永續的共同利益，忽略緣起的無窮可能。本文以簡單案例三則作結，分享心靈環保在職場人員、其他生態和自然環境等管理經營的潛在應用。

關鍵詞：心靈環保、佛教、改變、策略、管理經營

* 吳志軒，香港大學佛學研究中心客座助理教授、加拿大卑詩大學及西門菲莎大學佛教宗教師

收稿日期：2023.01.29；接受日期：2023.07.11

A Buddhist Perspective on Management Strategies Through Protecting the Spiritual Environment

Ernest C. H. Ng^{*}

Abstract

Across different for-profit, mission-driven, or spiritual organizations, management and operations aim at maximizing rather than minimizing effort, work, and aspiration. For-profit business chases after profit while mission-driven organizations aspire to achieve wider reach to benefit more people. Even though spiritual organizations wish to guide people to transcend mundane life, the people, issues, and principles involved still require effort to be put into management in order to allow the nourishing Dharma rain and the enlightening Dharma drum to spread far and wide. Nevertheless, the unique contribution from the Buddhist perspective on management is the insight of dependent arising, realizing the wisdom of impermanence and selflessness, and manifesting the compassion which goes beyond forms or attachments. There seems to be a conflict between goal-oriented development and minimalist environmental ideals. There is also a meaningful difference between environmental protection in worldly affairs which focuses on reusing, reducing, and recycling, versus the focus on mind-purification in Buddhist spiritual environmental protection. This paper begins with a brief review of the apparent conflict between worldly management and Buddhist spiritual environmental protection, then further elaborates that Buddhist spiritual environmental protection involves mental and behavioral balance, stability, and transformation through moral discipline, mental concentration,

^{*} Ernest C. H. Ng, Adjunct Assistant Professor, HKU; Buddhist Chaplain at UBC and SFU, Canada

Manuscript received: 2023.01.29; Accept: 2023.07.11

and wisdom. This paper attempts to contribute to the discussions on management models through which the “mind skills” of spiritual environmental protection could be implemented as “management skills”, and moral values could be combined with operational returns. Buddhist management is an inner practice for oneself and for others, a process of fine-tuning selfless, interdependent, and symbiotic relationships with great agility and flexibility while keeping one’s vision in mind. Based upon Venerable Sheng Yen’s framework of Protecting the Spiritual Environment—which is to “implement changes on the basis of a value system and insight, everyone taking care of themselves and other people, issues, and things with a healthy, peaceful, and happy mind and body” —this article explains that Buddhist environmental protection aims at an equanimity which transcends “self” and “others”. It means no more damage or pollution due to greed, no more selfishness and short-sightedness due to ignorance, no more silo-building due to splitting interest, no more craving for short term profit while disregarding the sustainable and mutual interests of humans and the earth, and no more simplistic, linear and calculative analyses which ignore the boundless possibilities of dependent co-arising. This article concludes with three brief case studies to illustrate potential applications of Protecting the Spiritual Environment in managing our relationships with staff in the workplace, with other living beings and with nature.

Keywords: protecting spiritual environment, Buddhism, change, strategy, management and operations

一、經營管理和心靈環保

無論是商業、志業還是道業，經營管理的目標普遍以多事多業多希望住為念，而非少事少業少希望住（《菩薩戒本》，CBETA, T24, no. 1501, p. 1111c18），由於涉及的人力、物力和資源眾多，經營管理亦需要更大的努力。經營管理有其主動性，有管理和被管理者，通過經營、謀劃、組織、管理去調控資源、處理日常的運作。經營管理和心靈環保根本的矛盾是經營管理對外管控，而心靈環保卻是反觀內心。另外，經營管理以增長擴張為目標，而環保的重用、減約、回收似乎以減約為本，如何在增長的同時又能節省呢？現代經營管理研究的重點尋求實際的作法，詳細的操作和明確的建議。因為西方經營管理的精髓是科學數據分析、流程和品質管理。若西方經營管理建基於「技術」，則東方及佛學啟發的管理則是「心術」。關於西方管理和東方管理的定義和背景，吳志軒（2020，2021b）、Kellerman（2012）、Kelly（2012）、Kemavuthanon與Duberley（2009）、Ovans（2012）、Ross（2012）等人已有詳細討論。Berry（2020）亦對佛教原則在管理的運用和實踐有具體的分析，並列舉西方管理學與法鼓山可互相借鑑之處。

特別是由傳統經營管理的由上而下模式，發展到現代去領導化的討論，即「每一個人都可以在他們各自工作部門發揮領導作用，不論層級」（Berry, 2020: 64），與佛教「緣起領導」的管理精神不謀而合（吳志軒，2020，2021b）。在培養佛教「緣起領導」管理或「心術」上，聖嚴法師（2010a）透過：（一）人與人之間的關係；（二）倫理價值；（三）能夠洞察人和事情運作的智慧，闡述情理並重、是非要溫柔的禪式管理。聖嚴法師（2010b）亦具體以「清明的智慧和柔軟的慈悲心」，回應職場上的問題和瓶頸，以禪心作為工作的良方。聖嚴法師的「心五四運動」、「心六倫」及「四種環保」（法鼓山，2022；聖嚴法師，1999，2012，2015），正是培養「心術」、實踐心靈環保的指

引。

現有的研究已探討「緣起領導」管理模式和心靈環保著重「心術」的契合（吳志軒，2020）。然而，在經營管理模式上，如何由心靈環保的「心術」落實在經營管理模式的「技術」上，如何由道德價值成就世間經營管理的回報仍有待推展。本文將嘗試在理論層面補充這方面的研究，先簡述世間和佛教「環保」的根本分別，再深入說明佛教「心」和「我」的理解，正是心靈環保經營管理策略的根本，亦是佛教心靈環保經營管理策略的理論和實踐。因為人的心和相即的系統十分複雜，不能簡單以線性的思維去理解或嘗試影響，正如聖嚴法師作倡導的心靈環保，亦是以心的禪修經營實踐，又或者「從價值觀及認知的改變做起，建立自利利人的價值觀，人人皆以健康、平安、快樂的身心，照顧自己與週遭的人、事、物」（法鼓山，2022）。本研究引用的佛教經典包括原始佛教及大乘佛教的經典和論述，或有顧此失彼之處，但亦希望以不同的角度呈現佛教的精神與特色。本文以簡單案例三則作結，分享心靈環保在管理經營人、其他物類和自然環境的潛在應用。

近年社會和學術上對環境保護日益重視，其中氣候反常和環境災害，如水災、風災、火災、瘟疫，令人不得不在市場經濟的巨輪中重新檢視人類與大自然的關係。如果我們將環境保護區分為物質世界（Material），聖嚴法師提倡的心靈環保或可被強分為精神或屬靈世界（Spiritual）。精神或心靈世界不一定要受限於宗教或文化，它屬於人類對所有生命與神或終極真實的相互連結和對生命深層意義的多重探索（Zsolnai, 2015: 4）。屬靈世界亦是道德和可持續性的基礎（Zsolnai, 2015: 5）。聖嚴法師提倡的心靈環保其實不限於屬靈世界，因為從佛教的理解，屬靈的世界和物質的世界是緣起的、不一不二的。佛陀在世時，已就物質與屬靈二元對立的爭議回應，教導物質和屬靈是緣起相即、不一不二的。佛教的重要論點是道德生活是離苦得樂的基礎，如果只有物質世界，人死如燈滅，那為何要擔心死後的世界而不及時行樂

呢？如果只有屬靈世界，身體壞滅後屬靈生命仍恆全不滅，那苦行離欲是修行的目標，不要讓物質的染著，影響死後永恆不變的屬靈生命（Karunadasa, 2015: 14-15）。屬靈生命的世界其實亦不限於人類而遍及所有物種，石頭可以是物質、亦可以是屬靈。但是屬靈不同於心理，心理的運作在佛教上有清晰而深入的討論。正如《般若波羅蜜多心經》（CBETA, T08, no. 253, p. 849c7-8）中簡述色即是空、空即是色，受想行識，亦復如是，說明物質和心靈的運作都是緣起。因為緣起，亦是無常、無我、這亦是佛教心靈「環保」和世間環保的根本分別。

二、佛教和世間環保與經營管理的根本分別

世間環保的實踐在於重用、減約、回收，但市場經濟在「新」、「多」、「增長」的追求下，環保的減約重用是不會推動經濟增長的。反之，如果我們的「環保」，只是另一種營銷牌子，那環保仍離不開不斷地製造、銷售、回收，不斷地創造需求，以滿足外在「環保」的需求，從而得到個人的滿足。例如，大家明白塑膠對環境的禍害，改以紙飲管或可重用或再生物料的飲管，但若不懂得善用紙飲管或可重用或再生物料的飲管，那「環保」亦是浪費。人類似乎不斷在種種尋覓追逐「缺乏」項目中取得滿足（Loy, 2008），創造種種的需求而取得「發展」和「進步」。大家關注人類對環境的污染和禍害當然比不關注好，但若環保只是口號式的另類消費，則「環保」的產品亦會製造新的污染，因為我們沒有面對人類心靈匱乏的根本困境。

佛教的環保則在於心靈的淨化。心靈的污染源自人心的「貪、瞋、癡」三毒，我們「貪」求種種的愛取、對愉悅的感受不斷渴求；我們「瞋」恚種種的抗拒、對不愉悅的感受不斷憎惡；最關鍵的是我們的無明愚「癡」，不明白自己身心的運作和變化，亦不明白外在世界的運作和變化，引致在生命中要面對無常而生起的痛苦。佛教的四聖諦：

「苦、集、滅、道」正是面對人生的苦和困境的管理策略。

世間的經營管理策略通過瞭解人和事背後的運作原理，希望調節和操控種種元素而達致預期的效果。正如人類明瞭水務系統的運作，希望通過集水、儲水、供水等等讓大家打開水掣便有供水一樣，然而，供水系統管理不到降雨量和降雨的時間。世間管理的其中一個謬誤是在「道理」的「道」還未有釐清時，就妄求去「管」。達摩祖師在《菩提達磨大師略辨大乘入道四行觀》（CBETA, X63, no. 1217, p. 1a20-b24）教導我們入「道」可以是「理入」或「行入」，以理入就是通過明白世間背後作的原理而入道；行入則是四種以修行的方法入道：「第一報冤行，第二隨緣行，第三無所求行，第四稱法行。」重點是佛教的「理」是建構於緣起、無常、無我，當中沒有恆久不變的實我，亦沒有單一因果的線性關係。緣起實際上是從「紛陳的因而生起紛陳的緣」（Karunadasa, 1996: 19），世界現象的生滅不可以被由單一的原因去理解。一個人的身心狀態如是，一個機構、一個社會如是，這個就是「此有故彼有、此生故彼生」的緣起法。在這個對世界現象的理解上，經理人企圖「管」只會是徒然，因為他不但要掌握所有強和弱的因緣，還要掌握種種因緣之間的互動。在《大方廣佛華嚴經》（簡稱《華嚴經》）中，以帝釋天的因陀羅網說明緣起法，網中的每一個反映都是彼此「互即互入」（interbeing），相互成就，亦成就了整體（Thich, 2014）。

三、佛教與系統思維對管理經營的啟示

佛教的緣起法與近年系統思維（Meadows, 2009）最為契合，有別於由上而下、或由下而上的傳統階級觀念。系統思維重視系統結構和行為的關係，明白系統有其慣性和互動的內在潛力，要管理，就要瞭解系統的「理」，掌握管「理」的原則和手段。系統由個別的人、生物、細胞、有形、無形的組件等，互相連結互動而組成，組件個別的作用和組

件集成為系統後有不同的作用，而系統亦有其持續性和生命力。系統本身和它對外來影響的反應有其複雜性，以一定的行為模式或特性運作。正如緣起法所闡析，系統不一定需要外在的力量或因緣，系統本自具足，外緣可以是誘因或催化劑，同一誘因在一個系統有效，但在另一個系統可以完全無效。正如人的生物系統本身就有「生、老、病、死」的特性。醫療可以協助我們調理身體，但身體亦有自己的運作規律。系統思維明白人類希望尋找解決問題的一對一的方案，或單一的調控，可是世間的事物有其複雜性，答案不容易向外求。而人類、其他的生物和大自然本身亦是一個經歷萬年進化的複雜系統，嘗試以線性的單一線性思維、以系統外的手段和條件處理系統內的的問題，有捨本逐末的風險。

Meadows (2009) 指出不少動態系統 (dynamic systems) 能發揮作用是因為系統有：(一) 復原力 (resilience)；(二) 自我組織力 (self-organization)；(三) 階級觀念 (hierarchy) 等特性。但系統亦會令我們有失去預算之處，例如：(一) 它會令誤以為事情發生有其連續或關聯性 (beguiling events)；(二) 在一個非線性的世界，以線性思維去考慮 (linear minds in a nonlinear world)；(三) 系統之間的界線根本不存在 (nonexistent boundaries)；(四) 現實世界存在層層的侷限 (layers of limits)，系統組件的「短板」往往是系統最重要的侷限；(五) 因為系統需要時間去發揮作用和反饋信息，所以延誤亦無處不在 (ubiquitous delays)；(六) 人類的理性思維是受侷限而非完全理性 (bounded rationality)，我們的決擇不一定有利於整體的系統。

Meadows (2009) 提示系統亦有其陷阱 (traps) 和機遇 (opportunities)，例如系統：(一) 對政策有對抗性 (policy resistance)，系統內各持分者會考慮個人的利益而積極反對改變；(二) 個人亦有機會濫用公共資源 (tragedy of the commons)；(三) 向低積效傾斜 (drift to low performance)；(四) 不斷向

上升級（escalation）；（五）強者愈強、勝者全贏（success to the successful）；（六）將責任推給干預者（shifting the burden to the intervenor）；（七）陽奉陰違，看似守規，但實質在損害系統（rule beating）；（八）尋找錯的目標（seeking the wrong goal）。我們要防止墮入這些系統陷阱，便要培養覺察和分析能力，通過教育和修正流程設計或規則，避免進入系統自我強化的惡性循環中。

一般人誤為瞭解系統的「道理」後，可以進行預測或操控，去糾正這個系統。佛教與系統思維對管理經營的啟示是不要被線性邏輯的簡單思維誤導，以為瞭解系統的一小部分現象就能夠掌握、甚至控制這些線性的關係。不要用名相的定義去理解實相：在學術和生活上，將概念定義或許對研究有幫助，但定義亦意味著對概念的執取。例如，若機構將良好的溝通以時間長短來評核，那管理層可能會重量不重質，將其他的狀態摒除於外，因為定義的作用是二元的，將定義與「是」確立的同時，亦將「非」確立。所以《金剛般若波羅蜜經》（CBETA, T08, no. 235, pp. 748c20-752b30）才有佛說某某、即非某某、是名某某的緣起空觀思維去超越妄想執著。

當管理者真正明白系統思維的「道理」，便會對其運作保持開放和謙卑的態度和好奇心，仔細去觀察事物的冒起和退隱，慢慢去理解當中的模式和變化，而不要強行試圖控制或妄想可以參透整個系統。吾人要在系統中推行改變，便要知道下手處，在經營管理的考慮，下手處或許是系統的各項指標數據、緩衝區、當中儲藏和流動的結構、時間性和延誤、平衡糾錯機制、強化回饋機制、訊息的流動和權限、獎罰規則、自我組織、目標設定、法則和超越規則等等。

2021年，著名的瑞士銀行公布其下一位交易員引致逾20億美元的鉅額虧損（Miedema & Wilkes, 2011）。當中涉及的Delta One金融產品為一種綫性、追蹤標的資產的衍生工具，工具本身如果完全對沖，不應該為機構帶來太大的風險，但為了尋求最大利益，機構附加槓桿以小博

大，交易員甚至違返公司風險限額。20億美元的鉅額虧損意味著背後涉及的操作金額更為龐大。其實自2018年金融海嘯以來，金融和監管機構大大加強風險管理和監察，但為何種種管理「技術」都防避不了這些問題？佛教的回應是「心病還需心藥醫」。這個病源自貪、瞋、癡三毒，真正的管理方法是以「心術」和「技術」並重，作為招聘和獎罰升遷的準則。如果員工的貪心被滋養甚至獎勵，只會鼓勵員工挺而走險，家賊難防，而心賊更防不勝防。違規的行為最終會令機構管理失效，得不償失。

四、佛教的經營管理是心的管理

從佛教的角度，經營管理亦離不開對團隊、管理人、機構等條件的內在和外在環境的覺察、理解和互動。佛教的經營管理向內是自身修行，向外則是調適無我、相即、共生的關係，因事制宜、依願隨緣。通過緣起的系統思維，我們才可以按道理去經營管理自己和團體。佛法解釋說，由於煩惱（kilesa）的三個根源：貪欲（lobha）、瞋恚（dosa）、愚癡（moha），人無法看到實相並做出理性的選擇。由於貪欲，我們追求和囤積超出我們需要的財色名食睡。這份貪欲不僅是對所貪欲的對象，還包括對能貪的主體渴求——「我」作為享受和擁有的能力，好像是一個支持我們的觀念和想法的永恆實體；由於瞋恚，我們抗拒和排斥不喜歡的人和事物；由於愚癡，我們無法理解世界本應沒有永恒的特質和不變的我，因此產生了妄見。念頭不僅來自外部環境，亦來自我們內心的貪欲、瞋恚和愚癡。假若我們未能明白緣起的道理，執著於喜歡或討厭的一小片段，那我們就不能忍耐和接受「所」觀察的事和物不斷在轉變而生起苦痛（吳志軒，2021b）。世間種種差異性的利益都是由「我」，以及我的貪、瞋、癡而起。

傳統西方心理學以機械運作的方式解釋心理活動，好像受到外部的

刺激，人類別無選擇，只能被動地回應。佛教將人的心理活動理解為我們的妄作，認為人的心性是很可塑和很靈活，亦有很大轉化的空間。佛陀說如果人的身心個性有小至一粒沙的部分是改變不了，那我們為了更崇高的人生而修行的努力就會變得徒勞無功。當然這個轉化是往正面還是負面走，則影響我們身心健康的起落。佛法其中很重要的智慧正是一切唯心造的角度。在《南傳法句經》（CBETA, B07, no. 17, p. 39a3-4）中有云：

諸法意先導，意主意造作。若以染污意，或語或行業，是則苦隨彼，如輪隨獸足。諸法意先導，意主意造作。若以清淨意，或語或行業，是則樂隨彼，如影不離形。

意思是世界的現象皆由我們的意識所引導、由意識去作主、去創造、去作用。清淨的心引發善的行為和結果，污染的心引發惡的行為和果報，心行與果報如影隨形。《大方廣佛華嚴經》（CBETA, T10, no. 279, p. 102a21-22）的偈句「心如工畫師，能畫諸世間，五蘊悉從生，無法而不造」帶出我們的心能畫出世間種種一切現象的道理，讓我們明白貌似真實的世間亦只是心識活動的呈現。

面對人的感受、思想、心識等複雜系統，佛陀的教導是以全方位的修行，通過長期的聞思修去調適，而不是可以簡單解決。四聖諦的道，亦是聖凡古今皆認可的八正道，是通過正見解（正見）、正思惟、正語言（正語）、正行為（正業）、正生活（正命）、正精進、正意念（正念）、正禪定（正定），在身語意修習戒定慧三學，引領行為和心理的平衡、穩定和轉化。

五、佛教的經營管理亦是無我的管理

一般的經營管理模式重視階級、權責、溝通和領導力，佛教啟發的

經營管理應該以緣起的覺知超越傳統經營管理者的身分認同。佛陀和菩薩對經營管理模式的示範，讓經營管理者明白角色是因緣而相對建立（吳志軒，2020：343-344），不必被領導者或追隨者的身分所纏絆。不論是商業還是志業，經營管理者通過領導、慈悲和智慧以利益他人，明瞭他們所提供的關懷、慈悲和領導實際上亦是緣起和無我的，效法佛菩薩以不同的身分和角色去領導、服務和布施。基層的同事可通過前線的視野去參與領導和經營，而不一定要依賴領導階層，以為人微言輕。同樣地，領導層亦不需要有太大的負擔或自我膨脹，以為整個團隊的命運由自己主宰，又或以為團隊的功過都是自己的功過。佛教的「無我」指的是遠離對我的執著，既不是對自我的否定，也不是對更大的「非我」的執取。團隊與團隊之間的互動亦如是：為何前線業務發展部門或管理層要較後勤部門重要？或者他們的觀點更值得受重視？不少機構的經營困難，源於內部的山頭主義、對立和藩離，造成種種的矛盾、衝突和內耗。佛法啟發的「緣起」管理模式是一個「相互依存」的模式，每位成員的貢獻同樣重要。「相互依存」可以做到真正謙虛，不僅是因為領導放棄了個人主義，亦是因為他們看到緣起無我的關鍵。他們通過在戒、定、慧方面的成就來建立管理者的合法性和權威。因為他們沒有任何固定的想法或身分認同，他們的領導力充滿同情心和無法估量的機動性和空間（Ng, 2022）。

菩薩「無我」的另一個意義是超越任何世間安立的形式主義：社會地位、工作、種族、性別、年齡、每個人不同的體格、情感和心理能力等等。當菩薩的慈悲和智慧沒有被任何地方、形式、甚至時間所束縛時，菩薩可以真正與眾生真正接觸，並以眾生需要的任何方式滿足他們的需求，沒有依繫任何標籤、概念或感受。菩薩在救度眾生出離困苦的六度（paramita）圓滿成就：布施（dāna）、持戒（śīla）、忍辱（kṣānti）、精進（vīrya）、禪定（dhyāna）、智慧（prajñā）。除了六度圓滿之外，他們亦實踐四攝法（catuḥ-saṃgraha-vastu）：

布施（*dāna*）、愛語（*priyavacana*）、利行（*arthakṛtya*）、同事（*samānārthatā*）。菩薩通過他們富有同情心的行為，深刻地溝通和共享的經驗，與其他眾生深入地聯繫。沒有無我的證悟去容納巨大的慈悲和智慧，去接受眾生所遇到的種種挑戰和困難，這些深入的聯繫是不可能的（吳志軒，2020：346-348）。

佛教的對「我」的另一面教導是在人的見解上（吳志軒，2021b：282-286）。在市場經濟中的催迫下，經營決策傾向貪快、貪新、貪即時見效，將複雜情況化為簡單的概念和真假對錯的判斷，以不同的場景來分析。這種取見和決策的能力強化了我們的信念，並以「我的見解」的形式滋養我們的自我中心。「我的見解」的信念愈強烈，自我愈大，「我見」對決策的依戀就愈強烈。當「我的見解」和他人的見解或現實有衝突時，「我」感到沮喪和羞愧。這種對見解和自我形象的執著不僅適用於自己，也強加於其他人，將自我形象和自我與他們的觀點是否正確聯繫起來，將任何客觀見解的討論變成人與人自我意識的鬥爭，對決策過程和管理創新造成障礙。在機構和社會的經營管理層面，我們不少溝通和衝突都是因為見解的分歧，而誘發不同層次的對立和偏見：例如在人與人、部門與部門、國家、民族、人與大自然之間。

佛陀在〈無穢經〉（《中部經典》，CBETA, N09, no. 5, pp. 30a3-38a6）中教導，如果我們專注於自我形像或自我的存在，為了保護它，我們將失去客觀性，不得不以覆藏、撒謊或作弊去回應見解上的瑕疵。如果我們以「自我的存在」，而不是以提昇改進的過程作為目標，我們將錯誤掩蓋。更壞的情況是，我們關注他人的錯誤卻忽視他們的成功。經中表明，這將徹底阻止我們的身心發展之路，因為我們將不再能夠反思自身潛意識深處的缺陷，並改善我們的思想和行為。當我們未能放開自我，對我們的弱點坦誠相待時，我們將無法深刻反思過去決策中的錯誤。

一行禪師提出，實質的改變需要大家出離各種二元分別的觀念，照

見互即互入（interbeing）、不一不二的慈悲和智慧。真正的覺醒超越山頭主義或對立面：我們要一同改變，就必須超越這些對立的想法。真正的協作是我中有你、你中有我的，只有共贏和共輸。由於個體和團體互即互入，我們必須承諾和從自身出發改變，而不是指責或依賴他人或其他有組織的機構。一行禪師（Thich, 2010: 80）寫道：

現在是時候讓我們每一個人覺醒，為自己的生命行動。我們有力量去決定我們地球的命運。如果我們能真正認識現實的情況，我們有能力去改變我們的集體認知。我們要一起行動，去讓大眾一同覺醒。

六、佛教與市場的經濟觀

由於佛教經營管理與西方市場在微觀層面對人和群體的不同理解，兩者的經濟觀亦有明顯的差異（Ng, 2020: 83）。市場的經營強調不同角色的經濟實體：消費者、生產者、資本家、政府等。因為有「我」，所以有「我」的私利貪欲或自我認同的推動，在利潤上尋求最大化、成本最小化，經營管理以求多、求快、求大，希望創造市場需求和市場份額。由於大家都不滿足，在有限的資源下只有通過競爭去掠奪他人的成果或條件。不滿足、匱乏正是經濟的動力，要通過廣告刺激欲望，去推動新的消費而達致增長為目標。這是一個零和的思維，將其他人和資源當作工具去支配。

佛教經營管理的前設是我們本自具足（吳志軒，2021a：12-18），擁有幸福快樂的條件。只是「貪瞋癡」和我見而生起對自己和世界的誤解。由於明白道德生活是快樂的根本，佛教提倡真正的幸福是通過自我的修行和改善與外在環境的關係而締造。所以消費只在於滿足基本物質生活的需要，不需要為過度活躍的消費而勞心勞力。另外，由於明白個

體與群體的幸福是密不可分，所以佛教的經營管理重視因緣和有緣的群體，或現代管治所關心的持分者，真正關心身邊種種人事和物，以慷慨非暴力、非侵害的態度應對，以減少對自己和別人的痛苦為目標。由於明白緣起，重視因果和因果在時間上的變化，以耐心通過經營管理成就善巧的因緣，以慈悲與智慧為指導促進彼此的關聯和互動，自利利他。

因此，佛教經濟學不是以另一套複雜的系統去處理人、機構，或自然環境等複雜系統所遭遇的問題，而是一種策略（Zsolnai, 2008: 279）。佛教不是ISO或是Six Sigma等管理系統，它不只在取代現有的市場經濟、法規法治、企業管治、財務會計、營收、人事等系統，而在於針對人的心和我見，深入融入現有的系統內進行優化。佛教經營管理的超然之處在於它或許可以被視為是一種心心相印的無我策略：在於明白因果的法則，重視整全身心的道德生活，照見無常無我的智慧，萬行無相無住的慈悲。商業經營管理謀求利益最大化、志業願求澤施廣益，道業希望世人轉凡入聖、離垢得淨，但是三者當中的人事理亦需要慈悲與智慧經營管理，需要道德價值和紀律的引導，才能夠覓善可持續地管理商業、志業、道業的發展。

七、聖嚴法師的心靈環保與經營管理

聖嚴法師（2012：55-127）的心靈環保，正是佛教上述「心」和「緣起無我」經營管理的具體理論和實踐。聖嚴法師聲稱他推動的心靈環保有學佛禪修的一個層面，直接以佛教的義理和禪修去「認識自我、肯定自我、成長自我」，一方面認識對種種層面的自我，另一方面把層層的自我放下。心靈環保在另外一個層面，為一般大眾介紹「四種環保」（聖嚴法師，2015）、「心六倫」和「心五四運動」，雖然放下了佛教的標籤，但並未遠離佛教的精神。聖嚴法師提倡的「四種環保」亦是從每一個人的「心術」出發，以「心靈環保」保持心靈環境的純淨與

安定；「禮儀環保」以心儀、口儀、身儀的淨化，促進他人和我之間的和諧；「生活環保」則提出少欲知足、簡樸自然的生活方式；「自然環保」鼓勵大眾以知福惜福、感恩大地的心態，保護自然環境免受污染破壞（果光法師，2014：110-117）。

總括而言，「四種環保」是由個人內心到外在環境的淨化，是《維摩詰所說經》（CBETA, T14, no. 475, p. 538c5）「隨其心淨，則佛土淨」的實踐。要具體落實心靈環保，聖嚴法師教導要「從情緒的穩定做起」、「從觀念及思想的疏導做起」、「從精神層面的提昇做起」，以心靈環保消弭心靈的貧窮。法師指出「心五四運動」是四安、四它、四要、四感、四福，¹ 當中「四安」是「提昇人品建立新秩序的主張」、「四它」是「解決人生困境的主張」、「四要」是「面對煩惱安定人心的主張」、「四感」是「幫助自己成就他人的主張」、「四福」是「增進全人類福祉的主張」（聖嚴法師，1999）。法鼓山提倡的「心六倫」是「誠心誠意的心來實踐倫理的觀念和倫理的道德」。聖嚴法師指出「心六倫」講的倫理，「是講人與人之間，每一個人都應該盡責、負責，自己在什麼身分、什麼立場，就要負起自己應有的責任，擔當自己應盡的義務來……倫理一定是盡責、負責，在什麼立場就做什麼事，是什麼立場的人就說什麼話。」在「心六倫」的家庭、校園、生活、自然、職場和族群當中，我們每人都身兼數職，要在不同角色的協同或衝突中經營管理種種的關係，我們必須超越二元思維，靈活地在不同的角色發揮貢獻。

¹ 四安（安心、安身、安家、安業）；四要（需要、想要、能要、該要）；四它（面對它、接受它、處理它、放下它）；四感（感化、感動、感恩、感謝）；四福（知福、惜福、培福、種福）。

八、心靈環保與經營管理的應用

本文透過簡單案例做結，分享心靈環保在管理經營：（一）職場人員；（二）其他生態；（三）自然環境三方面的潛在應用：

在管理經營職場人員的層面，近年的研究指出，身心的壓力對職員有嚴重的負面影響（Oxford Mindfulness Centre, 2016）。聖嚴法師的心靈環保有學佛禪修的一個層面，而近數十年深受重視和採用的正念課程如靜觀減壓課程（Mindfulness Based Stress Reduction, MBSR）及正念認知治療（Mindfulness Based Cognitive Therapy, MBCT）源於佛教的禪定修習，以科研及非宗教的形式在社會及職場推展。研究證明正念的修習有助減輕職員的身心壓力和職業倦過勞（burnout）（Roeser et al., 2013），協助職員復原，返回崗位（Netterstrom et al., 2013）。另一項研究指出，正念修習能夠強力而持續有效地對治工作有關的壓力、改善工作滿足感、工作表現等（Shonin et al., 2014）。雖然正念課程沒有涉及佛教心靈環保所帶出的緣起和道德倫理教導和修習，但其中顯淺的覺察修習和禪修的意理契應，讓大家明白我們的心、感受和思想的分別，明白我們有不同回應方法的選擇，無需再被自動導航的反應所束縛，正如聖嚴法師心靈環保中，通過學佛禪修自身修行、是「認識自我」和「成長自我」的一個方便途徑。

在其他生態的層面，Living Planet報告顯示，1970～2016年間，21,000種野生有脊椎物種中平均有68%的下降。顯然，人類不可持續地經濟活動，將支持地球生態的自然系統推向絕望的邊沿。與海洋和森林相較，淡水的物種下降特別嚴重，人類透支了大自然的資源，卻長遠威脅80億人類的生存（Almond et al., 2020）。然而，我們有能力製造問題，但卻沒有能力解決，這正是前文所論述的系統性問題。我們為了各自的短期可見私利而製造種種問題，卻沒有動力分擔和解決長期看似遙不可及的共同問題。報告指出，要扭轉物種的急促下降，需要在保育、生產

和消費模式中全面配合。而佛教的「心靈環保」和「生活環保」，正是面對種種系統的慣性和反抗，明白緣起即一切的智慧，以倫理關係處理人心的匱乏不安的重要策略，引領我們調適相即的關係，值得進一步地研究。

在自然環境的層面，近年ESG（E，環境保護；S，社會責任；G，公司治理）、綠色經濟等可持續發展議題在市場經濟受到重視，如何讓投資者、消費者、企業真正重視我們的經濟生活對人、社會和環境的影響而不流於口號主義或漂綠（green washing）？或利用環保去製造更大的污染和浪費？一行禪師提示佛教相即（interbeing）的智慧：只要仍有「我」和「他」、或「它」就會有分別心，就難以將心比心。一行禪師教導「我們應該以對待自己的方式對待大自然，我們不應傷害自己、亦不應傷害大自然，人類和大自然是分不開的！」（Thich, 1988: 41）。在2016年《巴黎協定》中，全球196個國家達成看似不可能的環保共識。負責協調談判的執行秘書長Christiana Figueres回顧長達6年的磨合和商議（Confino, 2016），分享背後的精神支柱正是佛教的慈悲與智慧，在無盡的利益分歧中，深信慈愛、覺知和療癒（healing）的可能性而砥勵前行，以水滴穿石。Figueres在協定的談判中亦加入多宗教的聲音，提出以WALK推進談判，即Wakening（W）覺醒、Affirmation（A）確信可改變、Love（L）慈愛、Knowledge（K）知識（Thay, 2016）。這亦是佛法以慈悲、智慧、耐心和信心，通過明白無我和共生的智慧，在複雜系統經營管理的實例。

由於篇幅有限，以上三則案例旨在標示心靈環保在管理經營：（一）職場人員；（二）其他生態；（三）自然環境的潛在應用，建議未來研究的方向，而不在證明心靈環保為世間經營管理的具體回報。概然佛教心靈環保建基於心的轉化的提昇，那其潛在影響亦不應只在於傳統世間的經營指標。佛教心靈環保在經營管理上超越人和其他生態「我」、「他」的融和，不再因妄見人、事、物而侵害污染，不再因愚

癡而自私短視，不再受「我」、「他」的藩離和差異性的利益而築起高牆干戈相鬥，不再因貪圖短期的私利而忘卻人類和地球永續的共同利益，不再簡單以線性分析的計度而忽略緣起的無窮可能。因此，在分析佛教心靈環保在經營管理的落實和應用，以及當中的回報和影響時，不應只侷限於短期對單一個體或機構，在可計度的物質上影響，而是考慮到這些應用長線對世道人心和社會及生態環境所引起的作用。當然佛教以心靈環保為基礎的經營管理只是眾多的管理方法之一，但是它的進一步研究和推廣或許可以為當今市場經濟和人類發展的方向和路徑，提供不一樣的思路和實踐之道。

引用文獻

- 《大方廣佛華嚴經》，CBETA, T10, no. 279。
- 《中部經典》，CBETA, N09, no. 5。
- 《金剛般若波羅蜜經》，CBETA, T08, no. 235。
- 《南傳法句經》，CBETA, B07, no. 17。
- 《般若波羅蜜多心經》，CBETA, T08, no. 253。
- 《菩提達磨大師略辨大乘入道四行觀》，CBETA, X63, no. 1217。
- 《菩薩戒本》，CBETA, T24, no. 1501。
- 《維摩詰所說經》，CBETA, T14, no. 475。
- 吳志軒（2020）。〈「緣起領導」管理模式——佛法與領導管理〉，聖嚴教育基金會學術研究部（編），《《聖嚴研究》第十三輯：聖嚴法師圓寂十週年國際研討會論文集》，335-362，臺北：法鼓文化。
- （2021a）。《本自具足——佛學經濟觀與可持續發展》，香港：天地圖書。
- （2021b）。〈從正見引發創見——佛法思維與管理創新〉，陳劍鎧（主編），《人間佛教管理叢書（2）人間佛教管理思想與實踐修持》，271-297，香港：香港中文大學人間佛教研究中心。
- 果光法師（2014）。《心靈環保經濟學》，臺北：法鼓文化。
- 法鼓山（2022）。〈法鼓山心靈環保地圖〉，2022.6.1，<https://map.ddm.org.tw/main/about.aspx>
- 聖嚴法師（1999）。〈心五四運動的時代意義〉，2022.6.1，<https://www.ddm.org.tw/maze/120/2-1.HTM>
- （2010a）。《是非要溫柔：聖嚴法師的禪式管理學》，臺北：法鼓文化。
- （2010b）。《帶著禪心去上班：聖嚴法師的禪式工作學》，臺北：法鼓文化。
- （2012）。《好心・好世界——聖嚴法師談心靈環保》，臺北：法鼓文化。

- (2015)。〈法鼓法音3：法鼓山的實踐——四種環保〉，2022.6.1，
<http://www.shengyen.org/freebook/pdf/9-3.pdf>
- Berry, F. (2020)。〈在公共、私營及非營利工作場所中運用佛教原則管理人員和組織〉（高照東方譯），聖嚴教育基金會學術研究部（編），《《聖嚴研究》第十三輯：聖嚴法師圓寂十週年國際研討會論文集》，61-88，臺北：法鼓文化。
- Almond, R. E. A., Grooten, M., & Petersen, T. (Eds.). (2020). “Living Planet Report 2020-Bending the Curve of Biodiversity Loss,” 2022.6.1, <https://membership.zsl.org/sites/default/files/LPR%202020%20Full%20report.pdf>
- Confino, J. (2016). “This Buddhist Monk Is an Unsung Hero in the World’s Climate Fight,” 2016.1.22, https://www.huffpost.com/entry/thich-nhat-hanh-paris-climate-agreement_n_56a24b7ae4b076aadcc64321
- Karunadasa, Y. (1996). “The Dhamma Theory Philosophical Cornerstone of the Abhidhamma,” 2023.1.1, http://www.abhidhamma.com/Dhamma_Theory_clear.pdf
- (2015). “The Birth of Buddhism,” *Early Buddhist Teachings*, 13-22, Hong Kong: Centre of Buddhist Studies, The University of Hong Kong.
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*, New York: Harper Business.
- Kelly, M. (2012). *Owning Our Future*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kemavuthanon, S., & Duberley, J. (2009). “A Buddhist View of Leadership: The Case of the OTOP Project,” *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 8: 737-758.
- Loy, D. R. (2008). “The Nature of Lack,” 2022.6.1, <http://www.zen-occidental.net/articles1/loy14-eng.html>
- Meadows, D. (2009). *Thinking in Systems – A Primer*, London: Earthscan.
- Miedema, D., & Wilkes, T. (2011). “UBS \$2 Bln Delta One Loss Puzzles Experts,” 2011.9.15, <https://www.reuters.com/article/etf-trading-idUSL5E7KF2N920110915>
- Ng, E. C. H. (2020). *Introduction to Buddhist Economics: The Relevance of Buddhist Values in Contemporary Economy and Society*, Cham: Palgrave Macmillan.
- (2022). “Embodying Morality in Management Theory and Practice: A Buddhist

- Perspective,” *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 19, 3: 258-274, <https://doi.org/10.51327/TMXQ5830>
- Netterstrom, B., Friebel, L., & Ladegaard, Y. (2013). “Effects of a Multidisciplinary Stress Treatment Programme on Patient Return to Work Rate and Symptom Reduction: Results from a Randomised, Wait-list Controlled Trial,” *Psychotherapy and Psychosomatics*, 82, 3: 177-186, 2022.6.1, <http://doi.org/10.1159/000346369>
- Ovans, A. (2012). “When No One’s in Charge,” 2018.7.1, <https://hbr.org/2012/05/when-no-ones-in-charge>
- Oxford Mindfulness Centre. (2016). “Mindfulness in the Workplace. Is It Effective and What Are the Challenges?” 2022.6.1, <https://www.oxfordmindfulness.org/news/mindfulness-workplace-effective-challenges/>
- Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A. et al. (2013). “Mindfulness Training and Reductions in Teacher Stress and Burnout: Results from Two Randomized, Waitlist-control Field Trials,” *Journal of Educational Psychology*, 105, 3: 787-804, <http://doi.org/10.1037/a0032093>
- Ross, C. (2012). *The Leaderless Revolution: How Ordinary People will Take Power and Change Politics in the Twenty-First Century*, New York: Blue Rider Press.
- Shonin, E., Van Gordon, W., Dunn, T. J. et al. (2014). “Meditation Awareness Training (MAT) for Work-related Wellbeing and Job Performance: A Randomised Controlled Trial,” *International Journal of Mental Health and Addiction*, 12, 6: 806-823, <http://doi.org/10.1007/s11469-014-9513-2>
- Thay, P. D. (2016). “Reflections on the Paris Climate Conference,” 2016.6.9, <https://plumvillage.org/articles/reflections-on-the-paris-climate-conference/>
- Thich, N. H. (1988). “The Individual, Society, and Nature,” F. Eppsteiner (Ed.), *The Path of Compassion: Writings on Socially Engaged Buddhism*, 40-46, Berkeley: Parallax Press.
- (2010). “The Bells of Mindfulness,” K. D. Moore and M. P. Nelson (Eds.), *Moral Ground: Ethical Action for a Planet in Peril*, 79-81, TX: Trinity University Press.

- (2014). “The Diamond Sutra,” 2022.6.1, <http://www.abuddhistlibrary.com/Buddhism/G%20-%20TNH/TNH/The%20Diamond%20Sutra/Dharma%20Talk%20given%20by%20Thich%20Nhat%20Hanh%20on%20December%2014%20IV.htm>
- Zsolnai, L. (2008). “Buddhist Economic Strategy,” L. Bouckaert, H. Opdebeeck, and L. Zsolnai (Eds.), *Frugality: Rebalancing Material and Spiritual Values in Economic Life*, 279-304, Oxford: Peter Lang.
- (2015). “Spirituality, Ethics and Sustainability,” L. Zsolnai (Ed.), *The Spiritual Dimension of Business Ethics and Sustainability Management*, 3-11, Switzerland: Springer.

