

領導的本質與因果關係之初探

楊美香^a、夏安信^b、顏維淞^c、何正裕^d

亞洲大學經營管理系碩士生^a、逢甲大學商學院博士生^b
大林國小教師^c、觀緣起生命教育工作坊主持人^d

【網 要】

壹、前 言

貳、正 文

- 一、悲智雙運，福慧雙修的領導者
- 二、領導者要謙虛，而不是權力的傲慢
- 三、心具心造，心作心是
- 四、領導的本質與因果之相互關係
- 五、圖示思維模式
- 六、領導者的共通性
- 七、佛教組織與領導人
- 八、宗教領導個案與因果論

參、結 語

肆、參考文獻

【摘要】

本研究藉由文獻回顧和個案分析，探討領導的本質與因果二者之相互關係，重點在於身心靈全方位模式在領導上所扮演的角色，今日許多企業運用靜坐或禪修等宗教信仰方式來領導公司及員工。本文精要的介紹全方位模式，並給予圖示思維模式，同時解釋全方位五者均衡的領導意涵。最後，本研究發現領導的本質與因果關係環環相扣，透過此可以有效瞭解全方位領導模式與因果二者創造正向的關係過程。

關鍵字：身心靈、全方位、領導、因果

領導的本質與因果關係之初探

壹、前言

二十一世紀經濟的崩盤與市場的衰退、企業弊案與生態的破壞，讓外部環境產生了劇烈的動盪；當我們無法從外部環境尋得安全感時，就要回歸自性，從自己的心靈之處來尋找答案與方向，進而形成領導者自我覺醒¹的價值觀與信仰。管理學大師彼得·杜拉克主張領導品質最不可或缺的是「信任」，而「價值」與「信仰」是「信任」的起源。Patricia Aburdene（2005）於「2010 大趨勢」一書中指出：「二十一世紀的領導者，例如政治與社會的領航者、經濟與企業的靈魂人物、學術暨軍隊的掌舵者…等，都應時時以感恩、惜福暨自省的態度來從事一切事務，並從中培養人文素養、歷史意識、宗教關懷，且視其為一種志業，成為希望的化身，散發愛心與信心；領導即是喚醒生命、動機勢必影響成果，看法改變了，世界觀就會跟著改變」。李純櫻(2002)於碩士論文中曾深入研究關於宗教領導者的風格，並指出領導是需要被學習的，而且領導是一個極重要、且被熱切討論的議題，有關領導的文獻皆強烈指出，領導佔績效的比例約 20%至 45%。未來的領導趨勢將著重在人與人的關係上，因此必須進行更專精之研究。由於學術先進們的努力奉獻，一切領導者的起心動念的研究已為未來的成果埋下伏筆，因此本文欲探討領導的本質為何？領導者的本質與因果二者又有何相互關係？

貳、正文

葉祖堯、葉馨梅(2005)於商道一書明確指出，偉大的領袖與一流的公司都有股內在的潛力，能帶領人們追求不平凡的人生，不只替自己或公司賺錢，而且要讓人建立豐富圓滿的生命。因此本文初探領導的本質與因果關係依序為（1）悲智雙運，福慧雙修的領導者（2）領導者要謙虛，而不是權力的傲慢（3）心具心造，心作心是（4）領導的本質與因果之相互關係（5）圖示思維模式（6）領導者的共通性（7）佛教組織與領導人（8）宗教領導個案與因果論，藉由以上呈列之文獻與個案回顧來探究身心靈全方位與領導和因果的相關性。

¹ Patricia Aburdene（2005）於 2010 大趨勢中明白指出無論在自由市場、企業組織乃至個人修養，開始以價值觀為新的訴求，不再是為了求經濟利益而破壞生態環境，或是執著於工作、傷害社會，而是投入保護地球、重視個人價值觀，即所謂的自覺資本主義的興起。

一、 悲智雙運，福慧雙修的領導者

許士軍，毛治國，司徒達賢（2005）指出「領導」是促進事情發生的力量，也是實踐，領導的使命就是讓人們獲得深遠且有意義的人生，進而改變生命。誠如佛教教主釋迦牟尼佛、基督教教主耶穌等，皆是悲智雙運的領導典範代表，歷經數千年的考驗，其言行和教義依然屹立不搖、深深影響後世，佛門弟子如達賴喇嘛、悟明長老、聖嚴法師、證嚴法師、印順導師…等；天主教信徒如教宗若望保祿二世、德蕾莎修女…等，他們在不同的環境時空中以精神領袖、教團領導人或宗師的身份，以身心靈的思想改造與弘揚教義來實踐神聖的任務，進而達到福慧雙修的人生境界。

二、 領導者要謙虛，而不是權力的傲慢

清大政治社會學教授沈宗瑞²說過：「人要先學會被領導，才能領導別人」。各界都極需真正的領袖，而擁有敬虔的品格和卓越的能力之領袖更是難能可貴的。領袖不是以競爭的方式來管理同儕、領袖願意去做別人不想做的、讓最好的想法出頭、清楚進退的時機、並且按部就班地傳遞願景。優越的領導者必須當個懂得喚醒員工與企業生命力的獻身者、教育工作者、教會領袖、企業經理人都是身懷重任的領導者，其所領導的是生命不是機器。卓越的領導就是要喚醒別人內在豐富的生命，才能產生源源不絕的創造力與經濟成果。

三、 心具心造，心作心是

謝伯洲（2006）於「幽溪傳燈《淨土生無生論》研究」一文中指出：印光大師³（1861—1940）奉勸世人不要「捨實事，執空理」，也指出心佛眾生三無差別之心性。具無量德，不變隨緣、隨緣不變。在凡不減，在聖不增，否則「弄巧成拙，求升反墜」，導致「反不如愚夫婦顛蒙念佛者」，因一切唯心造「心具心造，心作心是」。

印順導師（2007）也曾開示：父母養育兒女，要時時細心觀察孩子的身心發展與益處，自然能得到兒女的孝順，教師用心教導學生，處處為學生著想，必能得到學生的敬仰與信賴，身為長官能時時顧及部屬的利益，也就不得不注意到利行了；歐洲有位擅於馴服野獸的人，整天與獅子老虎打打罵罵地生活在一起，野獸也不會傷害他。人們好奇地問他何以不會被老虎咬傷，他說這有什麼好奇怪的，只要讓牠知道你對牠好，而且毫無惡意、一點也沒有傷害牠的意思，牠自然而然就會服從你，也不會隨便地傷害你，畜生尚且這樣何況是人，只要你施恩給他，處處為他人的利益著想，別人就會信賴你且接受你的教化與領導。

²參閱法鼓山全球資訊網

<http://www.ddm.org.tw/ddm/intro/index.aspx?cateid=725&contentid=3646&page=0>

³印光大師（1861—1940）曾為《淨土生無生論講義》作一篇淨土生無生論講義發刊序。

四、 領導的本質與因果之相互關係

由以上的相關文獻我們發現當外部環境產生劇烈動盪與不安時，人們就會依賴內部的思維來尋求內心的安定，誠如歷史的教訓、生態的破壞與地球的反撲，該如何保有身、心、靈的健康？我們將探究其本質與樣貌。本研究採文獻回顧個案研究法，進一步瞭解領導的本質與因果之相互關係。本研究的架構如圖1：

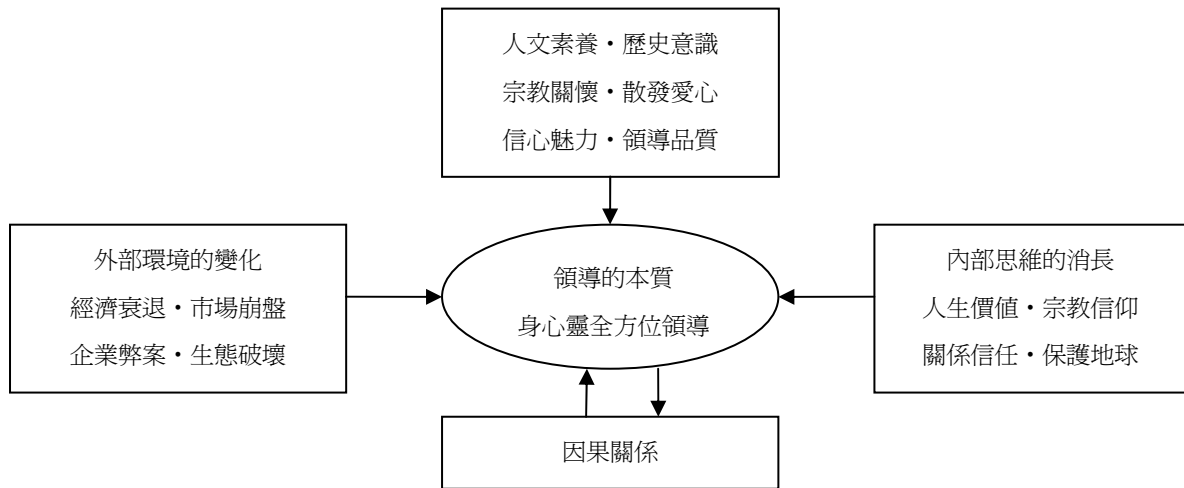


圖 1 研究架構

資料來源：本研究整理

五、 圖示思維模式

隨著外部環境的變遷與現代資訊的發達、與知識經濟的蓬勃發展，讓人類的內心思維掀起極大的變化，司徒達賢於「非營利組織的經營管理」一書中提出CORPS模式，如果大膽一點套用至營利組織則C即是目標市場(客戶)、S即是市場所提供的勞務、O是企業內部產銷流程、P是員工或經理人、R是投資人如圖2：

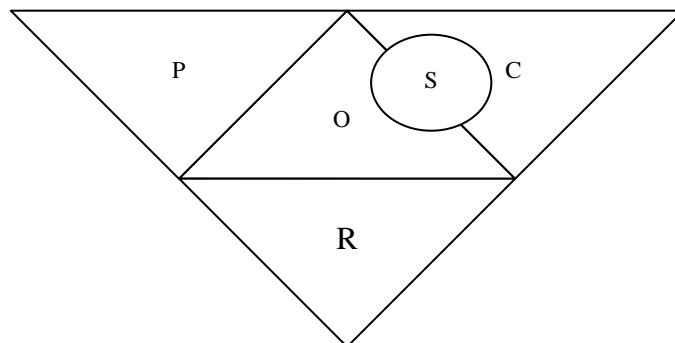


圖 2 CORPS 模式

資料來源：非營利組織的經營管理 (司徒達賢，2009) p23

當研究此模式後內心無比的雀躍，於是我們把非營利與營利組織的CORPS (圖2) 更大膽的運用至領導來初探其演進模式，我們發現全方位領導其身 (P)、心 (R)、靈 (O)、願景 (S) 與策略 (C) 彼此有著微妙的關係如圖3：

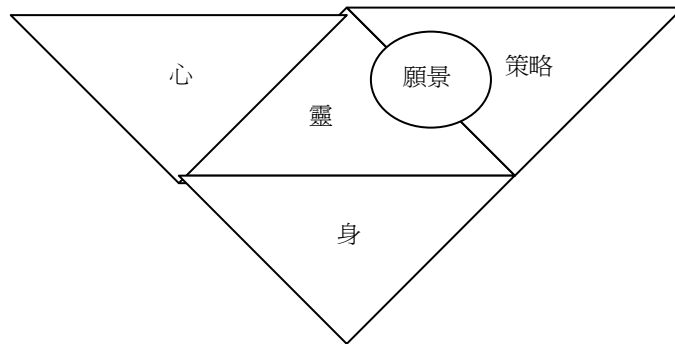


圖 3 CORPS 模式\應用於本文

資料來源：參考自非營利組織的經營管理 (司徒達賢，2009) p23

(1) 領導模式的演進如圖5：環境的變化與本身條件的消長，組織未來的樣貌將如何？司徒達賢於非營利組織的策略繪下圖4，那麼當現在的領導模式產生負向的因果循環，如生態的破壞，地球將會有反撲的本能，人類接續就會開始探尋如何保護地球與綠色行銷的興起，於是我們藉由司徒前輩研究後繪示下圖5。

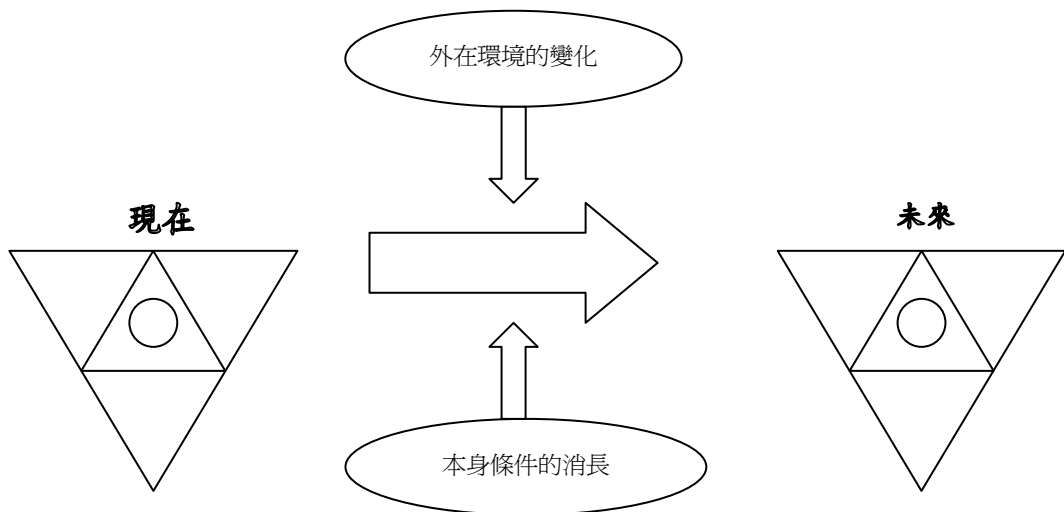


圖 4 非營利組織的策略

資料來源：非營利組織的經營管理 (司徒達賢, 2009) p59

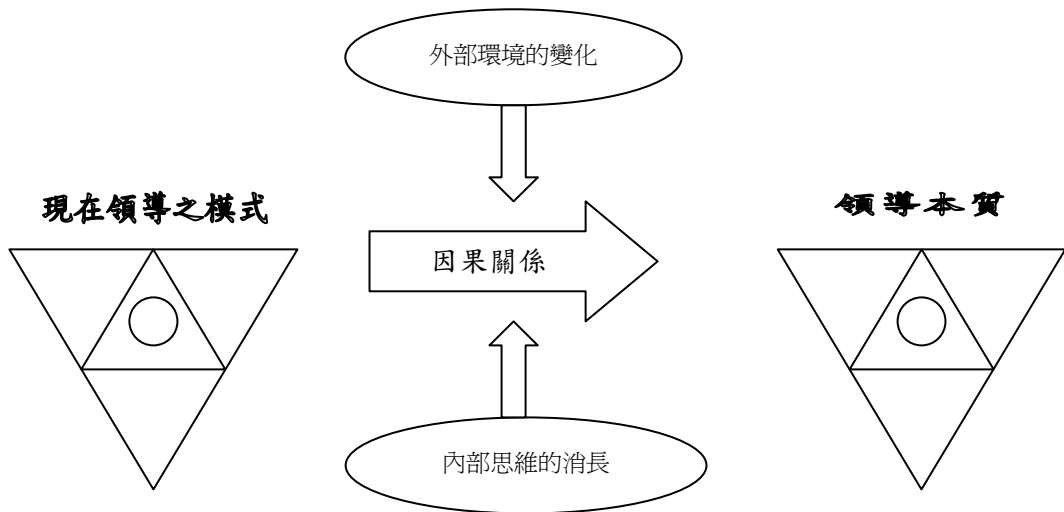


圖 5 非營利組織的策略\應用於本文

資料來源：參考自非營利組織的經營管理 (司徒達賢, 2009) p59

(2) 身、心、靈全方位模式如圖6：陳瑾瑛 (2003) 於91年度國科會成果報告中指出：領導他人要先懂得領導自己，當懂得領導自我，讓自己維持身體的健康、心智的寧靜、靈性的光明，抓穩這全方位的領導核心，將會讓許多事情達到事半功倍的效果，如果員工心情愉悅效率倍增靈性歡喜，相形之下會更賣力工作，而且身體也比較不容易累，充滿法喜。

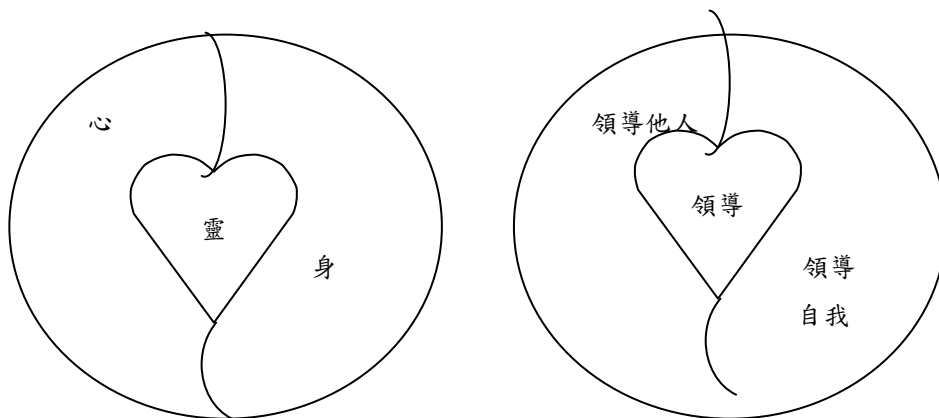


圖 6 身心靈全方位模式

資料來源：參考自 91 年度國科會成果報告(陳瑾瑛，2003) p46-48

(3) 策略領導模式如圖7：司徒達賢於非營利組織的策略亦指出：策略是使命衍化而來的，策略是爲了願景與未來理想的達成，必須採取的行動指導原則。因此我們發現當策略大於身、心、靈的負荷，願景就難以執行且達成，否則亦需要付出相當的代價。

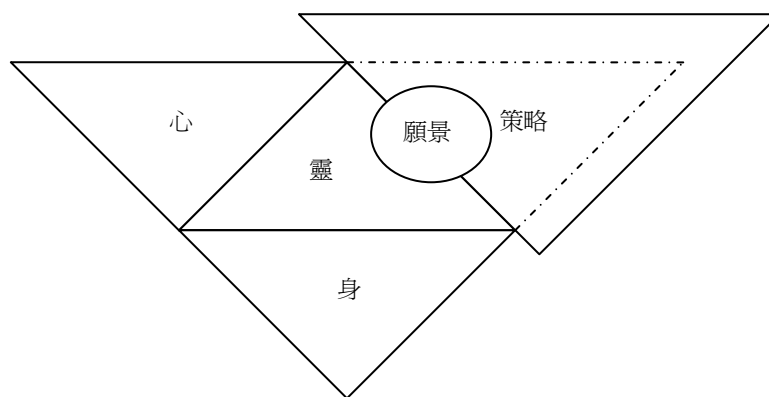


圖 7 策略領導模式

資料來源：參考自非營利組織的經營管理 (司徒達賢，2009) p24-41

(4) 願景領導模式如圖8：司徒達賢於使命的意義提出，使命是爲某些clients (C) 提供某些service (S) 所以願景與策略的關係成如 (S) 與 (C) 般當願景大過於身、心、靈的執行力時，策略也跟隨難以施展，於是領導陷於空想，誠如追不到的紅蘿蔔般，追久了會疲乏進而放棄追尋，因此明確的願景是領導的先決條件。

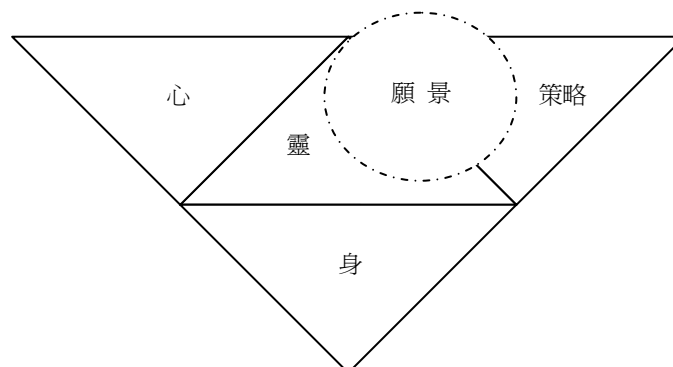


圖 8 願景領導模式

資料來源：參考自非營利組織的經營管理 (司徒達賢，2009) p24-41

(5) 身體領導模式如圖9：法鼓山「提升人的品質，建設人間淨土」口號響亮，而且朝多元化弘法，並不需要身體過當的使用與苦行，身體法器得知不易，當身體負荷大過於能力，容易造成過勞與疾病。

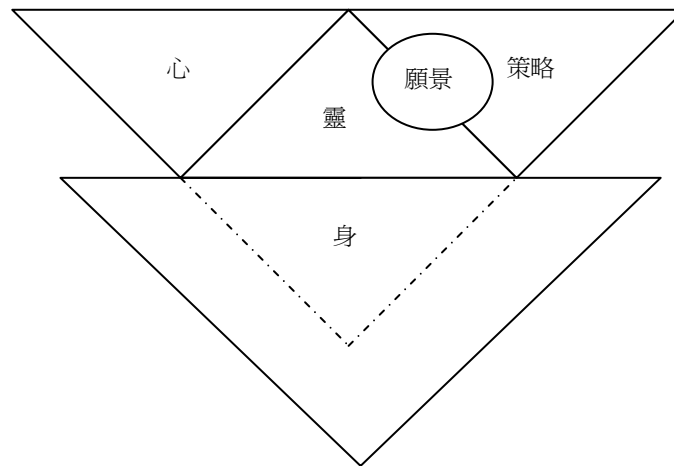


圖 9 身體領導模式

資料來源：參考自非營利組織的經營管理 (司徒達賢，2009) p24-41

(6) 心智領導模式如圖10：我們的心智誠如司徒達賢所言的CORPS模式中的(P)當心智毅力過於強烈，雖然終將會達到目標，但是心智的瘋狂追逐易造成身體等過度使用而造成身體、心理的不協調，如運動健將王建民於棒球競技場上赫赫有名，由於心智毅力使然，卻造成手臂的損傷。

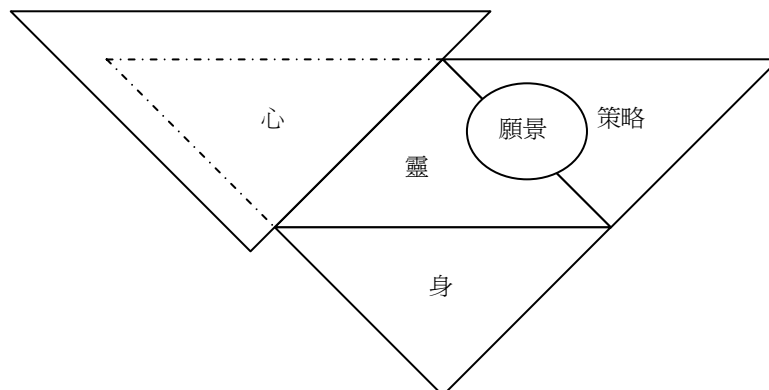


圖 10 心智領導模式

資料來源：參考自非營利組織的經營管理 (司徒達賢，2009) p24-41

(7) 靈性領導模式如圖11：我們的靈性誠如司徒達賢CORPS模式中的(O)能讓我們有方向，心才知道歸於何方，身體才知道為誰奉獻，當靈性大過於身、心、願景與策略時，易造成流於空理，而難以踏實地實踐願景與策略。

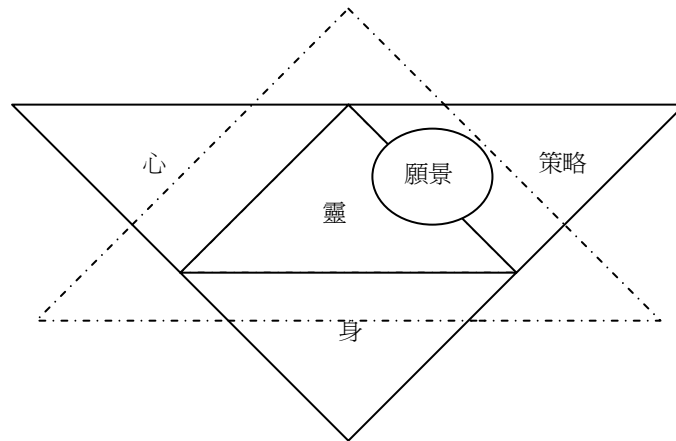


圖 11 靈性領導模式

資料來源：參考自非營利組織的經營管理 (司徒達賢，2009) p24-41

六、 領導者的共通性

領導者的共通性有：領導的本質、要素、方向、準則及領導人的心智特質、情緒智商、人格特質、關鍵角色以及對組織文化的責任、對倫理價值的責任與追隨者之互動關係，以非強迫性影響人們發自內心願意努力以達成群體目標，以及影響他人的行為與人際關係進而達成既定目標。在團體中領導者是負起指導與協調團體活動的帶領者，且針對組織目標影響群體活動的能力。

七、 佛教組織與領導人

信仰中心-----佛教三大要素：佛、佛法、僧團，主流宗教思想(如漢傳佛教、藏傳佛教、南傳佛教、人間佛教)，教主領導風格與領導策略之典範移轉「為佛教、為眾生」、「成就佛道」的願心願力與願行。師之特質宗教師要件十種德相，如如來十號，應供、正遍知、明行足、善逝、世間解、無上士、調御丈夫、天人師、佛、世尊，影響力、角色來源、自我願景與思想體系之形成。從以上的變數，使佛教組織領導人的

領導行為都不相同。

八、 宗教領導個案與因果論

承上列圖示中本研究以佛光人、慈濟人、法鼓人三個宗教個案來探究與驗證領導者的本質，以人為本的佛教，主要建構在對人們有著無私奉獻的大愛精神與大慈大悲的威德基礎，領導著追隨者，因不同的特質而給予不同的教化方法，啓迪追隨者的智慧與善根，可吸引百萬的大眾追隨者，進而影響與改變世界。佛教領導者的特質即以利他之心，而予以喜樂。

李純櫻（2002）於宗教組織領導者領導風格之策略性比較研究，一文中曾深入研究目前台灣三大佛教組織：佛光人、慈濟人、法鼓人已深印在多數民眾的心中，領導者與追隨者之間的宗教使命與願心、願力、願行所產生的共同目標，與彼此互動的歷程。我們依此文獻回顧三大佛教的組織，來驗證卓越的領導本質。

- （1）佛光人的定義：凡現在、過去、未來在佛光山有皈依、僧籍、參與弘法工作的人都稱佛光人；廣義來說舉凡是認同佛光山弘法利生事業者，皆可名為佛光人。
- （2）慈濟人的定義：證嚴法師則有此定義：凡皈依者，必須成為「慈濟功德會」的成員；凡皈依者，必須實際負起「慈濟功德會」的社會救濟工作，不能徒說空言。
- （3）法鼓人的定義：法鼓山的會員，就是推廣佛法，淨化人間的鼓手。敲的是佛法僧三寶的慈悲和智慧的法鼓。

這三者策略性領導的角色扮演上很成功，都能明確地規劃出組織願景、使命，並且結合個人、組織與佛教的共同目標，三者對於追隨者的願心、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，所會獲得的價值，皆有很清楚的目標與剖析。

眾所週知中華文化⁴的主流是儒、釋、道三家，以至聖先師孔子而言，二千五百年來他的子孫都受到朝廷、皇帝以及黎民百姓的敬重。儒家的《四書》《五經》裡面就講，「作之善，降之百福；作之不善，降之百殃」。如果是行善，就能夠得到吉祥與幸福；如果不善，自然就避免不了災殃。《易經》上提到：「積善之家，必有餘慶；積不善之家，必有餘殃」。自古以來的家道興隆，子孫綿延昌盛的，都是積德之家。我們發現儒家不說佛，但講因果報應的道理，佛家講因果報應，講得是最豐富、最圓滿。在日常生活當中有很多人違背自性與天理，亦即逆天而行。他們固不希望有惡報，卻造惡業、出惡口與起惡念。種瓜得瓜，種豆得豆的道理是自然的現象；這種自然的現象，我們稱它為天理。如果能順天理，自然就會有好的因果；要是違逆天理，那惡報就無

⁴因果教育 <http://www.amtfweb.org/costeffect/wlyg.htm>

法避免，這即是儒、釋、道三家所講的因果論，教化人們不要逆天而行，心念不正、引火自焚、自食惡果。

參、結語

印光大師（1861—1940）⁵曾說不要「捨實事，執空理」，在凡不減，在聖不增，否則「弄巧成拙，求升反墜」，由以上探究的路徑，我們需要讓身、心、靈、願景與策略維持一定的平衡，由靈性的啓發與保有心智的寧靜、身體的健康，建立美好的願景，發展有用的策略，創造全方位領導模式。因此發現領導的本質來自身、心、靈為核心的全方位領導，才能導出良好的因果與正向循環如圖12所示。

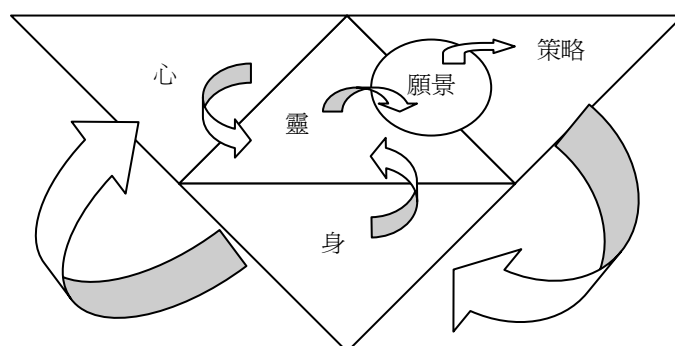


圖 12 全方位領導五者平衡圖

資料來源：參考自非營利組織的經營管理（司徒達賢，2009）p81-85

綜上所述，如何維持心境的平靜、身體的健康、靈台的清明？我們研究得知，今日許多大企業內部均設有禪堂等，讓員工每日能夠靜坐幾分鐘，以維持內心的寧靜與靈性的光明，其業績不降反升，員工向心力更強；國內也有許多公司設有健身房，瑜珈教室…等，讓員工保持強健體魄。創造宗教與組織的願景、使命、訂定成功的策略。在實現宗教慧命、組織使命的同時，也要協助追隨者將其個人生命與前二者做結合。《維摩經》中說：「隨其心淨，則佛土淨」。佛法是「心」法，是釋迦牟尼佛得道後，留給世人的觀念和修行法門，使人心不受煩惱感染，不被環境與挫折所干擾，以隨時保持安定、純淨。以現代的語言詮釋，就是「心靈環保」。「心靈環保」是法鼓山所提倡的「四環運動」的核心思想，強調從心靈出發，以具體行動由內而外，推己及人、進而擴大到對社會、人類、環境、自然、生態的整體關懷。

【註釋】

1. Patricia Aburdene（2005）於2010大趨勢中明白指出無論在自由市場、企業組織乃至個人修養，開始以價值觀為新的訴求，不再是為了求經濟利益而破壞生態環境，

⁵印光大師（1861—1940）曾為《淨土生無生論講義》作一篇淨土生無生論講義發刊序。

或是執著於工作、傷害社會，而是投入保護地球、重視個人價值觀，即所謂的自覺資本主義的興起。

2. 參閱法鼓山全球資訊網

<http://www.ddm.org.tw/ddm/intro/index.aspx?cateid=725&contentid=3646&page=0>

3. 印光大師（1861—1940）曾為《淨土生無生論講義》作一篇淨土生無生論講義發刊序。

4. 因果教育 <http://www.amtfweb.org/costeffect/wlyg.htm>

5. 印光大師（1861—1940）曾為《淨土生無生論講義》作一篇淨土生無生論講義發刊序。

肆、參考文獻

書籍類

1. 司徒達賢撰，《非營利組織的經營管理》（1版9刷），台北：天下文化，民國98年3月，頁24-85。
2. 印順導師撰，《為居士說居士法》（1版），新竹：正聞出版，民國96年4月，頁1-9。
3. 派翠西亞·奧伯汀撰，徐愛婷譯《2010大趨勢——自覺資本主義的興起》（1版），台北：智庫出版，民國94年11月，頁6-62。
4. 許士軍，毛治國，司徒達賢《跨界談領導》，寶鼎出版社，民國94年2月，頁45-66。
5. 葉祖堯、葉馨梅撰，《商道》（1版），台北：中國生產力中心，民國94年2月，頁49。

期刊類

1. 李純櫻撰，「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，民國91年2月，頁2-142。
2. 陳瑾瑛撰，「以科際整合探討領導才能發展在大學院校教育訓練的運作」，91年度國科會成果報告，西元2003年7月，頁46-48。
3. 謝伯洲撰，「幽溪傳燈《淨土生無生論》研究」，國立屏東教育大學語文教育學系碩士班，民國95年6月，頁2。