

千年的寺院常有



百年的企业难寻

向佛 学管理

寺院管理对企业管理的启示

凝聚力 and 执行力

向寺院取经，跟方丈学做CEO



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House



向佛 学管理

寺院管理对企业管理的启示

慧 曼◎著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

向佛学管理/慧曼著. —北京: 当代中国出版社,
2014. 1
ISBN 978-7-5154-0400-4

I. ①向… II. ①慧… III. ①佛教—应用—企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 011845 号

出 版 人 周五一
选题策划 位灵芝
责任编辑 宗 边 殷 鑫 侯君梅
封面设计 回旧线视觉传达
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcb@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010)66572264 66572132 66572154
市 场 部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京润田金辉印刷有限公司
开 本 720×1020 毫米 1/16
印 张 18 印张 248 千字
版 次 2014 年 3 月第 1 版
印 次 2014 年 3 月第 1 次印刷
定 价 39.00 元

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请拨打(010)66572159 转出版部。

引子 / 1

第一章

打不走的和尚，留不住的员工

1. “当头棒喝”新解 / 8
2. 和尚为何打不走？ / 13
3. 员工为何留不住？ / 18
4. 资本主义精神探源 / 22
5. 墨子·卢作孚·公司使命 / 26
6. “核心价值观”不能只是一句口号 / 29

第二章

从“僧众”到“僧团”

1. 齐达内的“铁头功” / 38
2. 禅宗与僧团 / 41
3. 制度为何止不住浪费？ / 47
4. 道德·丛林·僧团方阵 / 55
5. 僧团软实力的来源：六和敬思想 / 64
6. 请职·退职·圆职 / 76

第三章

向方丈学做CEO

1. 老板心中永远的“痛” / 82
2. 方丈为何无烦恼？ / 85
3. 外来的方丈好念经 / 89

4.议会决策与方丈权力 / 94

5.方丈的决策江湖 / 99

6.空降兵还是雇佣军? / 107

第四章 管理切忌乱伦

1.不在其位，不谋其政 / 112

2.管理乱伦一：上越下权 / 119

3.管理乱伦二：下越上权 / 123

4.管理乱伦三：邀宠 / 126

5.管理乱伦四：同级越权 / 129

6.如何维护管理伦理? / 132

第五章 疑人要用，用人不疑

1.李东生的反思 / 138

2.疑还是不疑? / 142

3.“疑”心莫如“用”心 / 146

4.论迹不论心，论心无完人 / 149

5.三不欺的启发 / 152

6.德才困境 / 159

第六章

执行：“没问题”一定会出大问题

1. 企业界刮起了执行风 / 166
2. 没问题才是大问题 / 169
3. 寺庙管理执行中的“三如” / 175
4. 不教而授谓之杀 / 180
5. 授之以渔，饱其终生 / 184
6. 细节决定成败？ / 190

第七章

凝聚力：执行力的源头

1. 向军队学执行 / 194
2. 寺庙管理的逻辑 / 199
3. 寺庙凝聚力来源一：宁静、祥和的生活环境 / 203
4. 寺庙凝聚力来源二：心灵和精神的皈依处 / 207
5. 寺庙凝聚力的实践 / 212
6. 寺庙凝聚力的维护与强化：僧伽六和制度 / 219

第八章

布萨：僧人为什么能主动忏悔

1. 犯错容易认错太难 / 224
2. 不犯戒，如何修行？ / 227
3. 布萨：佛教忏悔仪式 / 232
4. 布萨的立意和目的 / 239

5.僧众的集体忏悔 / 247

6.食我 / 251

第九章

寺院教育：文明其行为，野蛮其思维

1.寺院也有教育吗？ / 258

2.小沙弥眼里的管理 / 262

3.寺院管理能力三三制 / 268

4.行为与规范的神圣化 / 271

5.管理制度神圣化 / 276

引子

千年寺庙常有，百年企业难得。

指南寺	崇善寺	宏觉寺	慈惠寺	多宝寺	多宝寺	多宝寺	多宝寺	多宝寺	多宝寺	多宝寺	多宝寺
585	666	653	653	666	666	666	666	666	666	666	666

世界上常见千年的古刹，却少有数百年的企业。这是一个问题，一个值得所有做企业的人深思的问题。追求基业长青，几乎成为每个企业的目标。但事实如何呢？

据调查，世界500强企业的平均寿命是40—42年，一般跨国公司的平均寿命是10—12年。由此可见，大多数企业在发展中都“夭折”了。国外的知名企业，延续时间至多是一二百年，如表0.1所示：

企业	杜邦	诺基亚	爱立信	通用电气	戴姆勒—克莱斯勒	柯达	可口可乐	登喜路	3M	福特	UPS
起始年份	1802	1865	1876	1878	1883	1884	1886	1902	1902	1903	1907

表 0.1

而在中国，能做到百年的企业本来就是凤毛麟角，而且其中还包括那些“借尸还魂”的。

企业	同仁堂	全聚德	吴裕泰	张裕	东来顺	青岛啤酒
起始年份	1669	1864	1887	1892	1903	1903

表 0.2

表0.2中，除了青岛啤酒之外，其他五家中国企业都很难算得上是大企业。这不能不说是我们的悲哀。

相较而言，在宗教活动场所我们看到的却是另外一种情景。西方的教堂，以及教堂里的神职人员；东方的佛寺、道观，以及佛寺里的僧人，道观里的羽仙之士。这些宗教圣地，历千年而不朽、传承千年而不坠，依然

香烟鼎盛、信众日昌！只要观视身边曾经被我们嗤之以鼻的佛道教寺观，我们就会发现：超越千年的道场太多了。而且，它们有的即使中途被毁，也大都能在后世重建。

寺庙	白马寺	龙华寺	灵隐寺	红螺寺	河南少林寺	大智禅寺	戒台寺	大觉寺	法源寺	南禅寺
始建年份	67	247	326	348	495	南梁年间	622	627	696	782

表 0.3

它们之中，白马寺是我国创建最早，历史最为悠久的佛教寺庙，始建于公元67年，距今1900多年。上海龙华寺、浙江灵隐寺、北京红螺寺、河南少林寺等寺庙的历史都在1500年以上。其他的如始建于南梁年间（502—557）的大智禅寺至今约1500年，北京戒台寺、陕西大觉寺和北京法源寺距今1300余年，湖南南禅寺距今1200余年，都存在千年以上。

道教是中国本土的宗教，尊奉“太上老君”老子为教祖。武当山、青城山、龙虎山、齐云山、崆峒山、茅山等皆为道教名山。著名的道观则有：陕西省周至县终南山楼观台是中国最古的宫观，始建于魏元帝咸熙初年（264），距今1700余年；中国最大和最古老的道教殿堂建筑之一的苏州市玄妙观，始建于西晋咸宁二年（276），距今1700余年；号称川东第一道观的四川老君洞道观，三国时肇基，扩建于隋末唐初，距今1700余年；四川青城山常道观（俗称天师洞），始建于隋大业年间（605—618），距今1300余年；北京最大的道观白云观，始建于唐代开元二十七年（739），距今1200多年。如表0.4所示：

道观	楼观台	玄妙观	老君洞道观	常道观	白云观
始建年份	264	276	三国肇基 隋唐初扩建	隋大业年间	739

表 0.4

此外，还有“七十二福地”“三十六小洞天”“十大洞天”等道场。这些名山洞天，不仅历史悠久，文物荟萃，而且还是风景秀丽的游览胜地。

那些在历史上曾经注意、敌视甚至决意摧毁宗教及其活动场所的当权者，无论是个人还是团体，都早已退出历史舞台。而这些最终沉淀下来、存留下来的宗教道场，是什么原因造就了它们的兴盛，甚至在一次次的人

为压制、摧毁之后，还能很快地被修缮一新，重新香烟缭绕？

为什么世界上有历千年而不朽的道场，却没有延续五百年的企业？

也许，以上罗列的那些单纯的对比数字比较枯燥，也很难说有什么实质性的意义，但如果我们关注以下事实，就能更好地知道上述差距是如何形成的了：

一、尽管很多投资者为了聘请、挽留高水平的管理人才，不惜重金，甚至还赠予大量股份，但关于高级职业经理人“叛逃”的案例还是屡见不鲜，而且还有不少企业被“挖墙脚”，员工集体离职——段永平离开小霸王创建步步高时，小霸王的中层管理人员几乎悉数投奔到步步高的门下；而创维的100多号人马则跟随陆华强集体跳槽至高路华。

二、一家年利润10亿美元的公司创始人这样表述他对理想团队的期望：“如果你能够让一个组织中所有的成员齐心协力，那么你就可以在任何时候、任何市场情况下、任何行业中纵横驰骋，战胜挑战。”

对于这句话，每一位企业的领导者都会表示十二分的赞同。但是，只要具体到自己的企业，就有很多人感到非常无奈。就连《天下无贼》里的黎叔也一方面感叹：“二十一世纪什么最贵？人才！”另一方面又叹息“人心散了，队伍不好带了！”因为，进入的员工常常是“有组织，无纪律”。

企业管理中经常遇到的情况是：员工与上层管理者离心离德，管理层之间相互倾轧；领导者夜以继日地工作却没有业绩；管理者竭尽全力，员工却仍然拂袖而去。

三、我们有可供模仿的科学管理理念，也有可供移植的科学管理框架，甚至规范的企业战略都可以制定得很好，但是执行起来困难重重。

四、对于任何一位胸怀天下的企业家来说，战略在自己的心里，或许早已成竹在胸。然而，当既定的战略付诸实践时，却突然发现事实与自己的想象之间存在很大的差距。

据统计，在中国的民营企业中，普通员工有20%—50%的年度流动率；即使是中、高级管理和技术人员，每年也有20%的人员流动。而且，从更大范围来看，据亚太人力资源网统计，亚洲企业的员工流动率从2004年的14%增长至2005年的16%。首要原因是，外部公司能提供更高的薪酬待遇。

面对员工的流失，尽管企业也做出了多方面的努力，但就是成效不

大……这些问题虽然只是冰山一角，却已经显示出企业经营中的顽疾，令管理者头疼万分，想要解决却又无从下手。

既然企业在经营与管理中面临诸多难题，那么寺院管理的情形又是怎样的呢？

如果择取中国佛教寺院作为讨论的范本，那么我们就可以发现：这些居住在寺院里的僧人来自五湖四海，他们个人的禀性、好恶、生活习惯、教育背景各不相同。而且，在主观上，这些僧人确实已经是“舍亲割爱、抛却世间享乐”的人。

按照现代管理的常例，面对这样一个“没有物质利益的牵挂和约束的群体”，物质的奖惩是很乏力的；精神的鼓励、社会荣誉感、成就感对他们而言同样是苍白的。但是，实际的情形并非如此。

佛教有句老话“打不走，骂不走，是佛家的好弟子”，很好地诠释了佛教僧人对于寺院的忠诚。看到这句话，大多数管理者肯定会想：如果我的员工都像佛门弟子一样忠诚，那该多好。

而且，在寺院里，每个僧人都在心平气和地恪尽职守，将自己职责范围内的事情一丝不苟地完成。寺院的发展目标一旦确定，整个寺院的住众都能被最大限度地动员起来，围绕既定目标而运行。如果有人在具体执行过程中犯了错，也会主动地通过正常而有效的程序，规范地进行忏悔，如实地检讨并彻底改正，而不会掩盖问题的真相。同时，更加难能可贵的是：经过忏悔的人在获得寺院的准予忏悔之后就不再被人歧视，自己也把因犯错而带来的精神负担抛在一边——放下包袱，重新努力地投入日常的工作和事务之中。

佛教寺庙无论大小（大致上千人的丛林，小到五六个人的小庙），我们都能见到这样的情形：明确的目标管理和有效的执行力度。

而且，在中国佛教丛林建制中，十方丛林的方丈都来自外部寺院的聘任，经过寺庙内部议会选举产生。但是，他们无一不对自己所住持的寺庙忠诚。即使任期不超过六年（方丈最多任两届，每届三年），他们仍能把自己的学识与才能倾注于寺庙管理中。而寺院方丈入住任职寺院的首要任务就是组建管理团队，制订严密的组织结构和运行机制，以保证寺院管理目标的实现。

如何有效地保障寺院生活的神圣与纯洁、保障寺院的兴盛与健康，是寺院管理的核心问题，同时也是值得现代企业管理者借鉴的地方。因为，

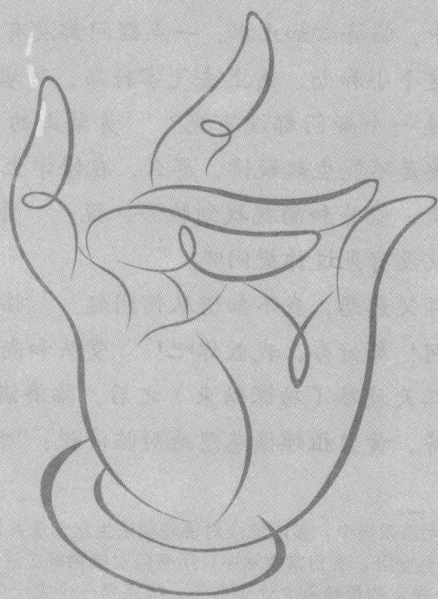
寺院住众的组成和来源特点，在客观上决定了寺院管理在观念和方法上的特殊性。

但是，不论特殊的程度如何，也不论佛教寺院与现代企业之间存在着多大的差异，只要是一个社会组织，就必然要面对“人的管理”。只不过，寺院管理首先要解决一个核心问题——提高组织的凝聚力，因为，寺院的住众来自不同的地方，其个人的禀性、好恶、生活习惯、教育背景各不相同，而且还是一群摆脱了物质利益牵挂的人，要想领导这样一群本该是“一盘散沙”人，实在是一件难事。然而，寺院做到了！

这就是现代的企业管理者要向佛学管理的方向。

精雅“弘普天章”

打不走的和尚，留不住的员工





1. “当头棒喝”新解

对佛教稍有了解的人，可能都会知道禅宗的“公案”。所谓公案，就是中国佛教禅宗接引学者参究自心、以求明心见性（证悟）的掌故。用现在的话说，也就是“案例”。

有则公案叫“当头棒喝”，其本意是要启发人们：日常的思考和行为都应该有关痛痒，避免人云亦云，保持自我的个性和独特的见解。这则公案发生在黄檗祖师与临济禅师之间：

临济未证悟之前，在福建福清黄檗山参学禅法，一住就是三年。三年之中，临济心如止水，一点疑问都没有。

“这个小和尚，看上去气宇轩昂，可堪锻造。但是，三年里头，他怎么连一个疑问都没有呢？”黄檗山的堂头和尚觉得很奇怪，心想，“要是不能生起疑情，那么，在修学上想要深入就难了！”^①

于是，堂头和尚就找到临济，说：“你来黄檗山已经三年了，怎么从来就没有见过你提问呢？”

“师父慈悲，我不知道从何问起。”临济回答说。

“呵！那好办，我教你吧！”堂头和尚说。

第二天放参（功课结束）之后，临济满怀欢喜地去找黄檗祖师。

看见临济，黄檗祖师很慈悲地对临济说：“哦！是你啊！临济，你来了

① 在佛教的几大宗派当中，多以信众对佛陀教法生起信念并因奉行佛制戒律，进而依戒、依律而规范自己的行住坐卧。在日常生活中，所有应对接物都应注重自己的威仪教相，树立“人天师”的风范。而禅宗的最特别之处则在于，禅宗是一个完全中国化了的佛教，因于历史上参耜老、庄及其魏晋玄学的语言思辨，而以特有的方式标举其“不立文字，教外别传”的证悟观念。该派重在启迪行人的自信、自尊、自省、自性，行持时要求行人时刻提起话头，参详疑情。所谓“大疑大悟、小疑小悟、不疑不悟”，就是禅宗大德们为提醒学人摄心一处以求明心见性时要在思维修上“相关痛痒”的一句震耳警策。

三年了，从来没有过问题，你今天有什么问题吗？”

“谢谢和尚慈悲，我有了疑情，要来请和尚决疑！”

“你问吧！”

“什么是佛祖西来意？”^①

“啪——”临济的话音刚落，头上就结结实实地挨了一拐杖。黄檗老和尚的棍子还在高高地举着。

临济撒腿就跑，到了门外才觉得头皮火辣辣地疼。

“啊，疼死我了！干吗要打我？我错在哪儿啦？”临济一边跑，一边摸着头，一边自问，早把堂头和和尚教给他的问题抛到了九霄云外。

第二天早上，堂头和和尚看见临济在发愣，就问：“昨天晚上，你跟老和尚请益了吗？”

这一问，差点儿把临济的眼泪问出来：“去了！和尚什么都没说就打了我一拐杖！”

“你做错什么了么？”堂头和和尚问。

“不知道！”

“不知道还不挨打！不要紧，今天晚上再去！”

到了晚上，临济小心翼翼地去看黄檗祖师，再去请求和尚决疑。

和尚看见临济走进方丈室，跟昨天一样，还是很慈悲地问：“临济，你来啦！你有什么问题吗？”

“有。什么是佛祖西来意？”

① “佛祖西来意”，意即佛法为什么要从西天东来中国。对于中国本土而言，佛教是一个外来宗教，诞生于公元前6世纪中叶的古印度。但是，佛教为什么要向外传播？为什么会传播到一个被世界屋脊喜马拉雅山阻隔在万里之外的东方之国？佛教东传的目的在于哪里？在佛教东传的历史上，有什么不为我们所知的因缘吗？而且，佛教为什么会在中国这样一个有别于印度民俗风情的异域扎下根来，将这里当做她的第二个故土而走向哲学的极致呢？佛教在中国，与固有的老庄之学之间，真的会有像在学人中口耳流传的“海内存知己”“他乡遇故知”的感触吗？这些问题，一直萦绕在佛法修学者的脑海里，飘摇、潜游在他们的思维之间。参禅的人不时要把这些问题紧紧拧在一起，勾勒成一个思维语言的符号，作为“话头”，而后静静地思维、参详。这样的修行方式叫思维修。

“佛祖西来意！”黄檗祖师嘴里念叨着，手里的棍子已到了临济的头上。

这一棍子比昨天更重，打得头皮更疼。临济只觉得头皮发炸，抬腿就跑出了方丈室。

到了门外，临济两手抱着头：“啊吆吆，疼死我了！”

到了第三天早上，临济因为挨了两次打，又找不出道理，正坐在僧寮的禅凳上愣神，就听见堂头和尚在问：“临济啊，昨天晚上，你问得怎么样啦？”

这一问，临济的委屈就更大了，眼泪也下来了：“又打了一棍子。我还是不知道究竟错在哪儿了！”临济有些伤感！

“皮肉之苦嘛，不要紧；再注意一点，晚上再去问！”

第三天，临济更加小心。但是，注意也没用——话音刚一落地，头上还是重重地挨了一拐杖。

回到屋里，临济的心思就乱开了。

“我到底错在哪儿？干吗要打我？”临济怎么也想不通，长叹了一口气，“看来，我的缘法恐怕不在这里了！”于是，赶紧收拾东西，准备明天早上就离开黄檗山，去云游四方，寻访知识，参学决疑。

临济在静静的思维、自问中过了一夜。到了第二天早上，来巡察的堂头和尚发现临济的行李已经收拾好了。就问：“临济，你要走么？”

“谢谢和尚慈悲，教我疑情。但是，我很惭愧，挨了老和尚的三顿打，连‘为什么要打我、我错在哪里’都不知道。我觉得，自己的缘法怕是不在这里了。”临济说着话，鼻子一酸，觉得非常地惭愧。要知道，对于一个在儒家文化背景里熏陶出来的、能时时自省的人来说，在遇到问题的时候，总是先向自身寻找症结。所谓“君子以其不能而畏（敬畏）人，小人以其所不能而不信人”。当然，作为一个合格的佛教信仰者，就更是如此。所以，在不明就里的时候，临济觉得自己很愚钝，也很惭愧。临济抬起头来，对堂头和尚说：“我要去行脚，出去参学！”