

佛门管理

世上有千年的寺院，
却为什么没有千年的企业？
慧曼◎著
有效解决企业九大难题



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

佛门管理

佛门管理

有效解决企业九大难题

世上有千年的寺院，
却为什么没有千年的企业？

慧曼◎著

当代中国出版社
Contemporary China Publishing House



图书在版编目(CIP)数据

佛门管理:有效解决企业九大难题/慧曼法师著. —北京:当代中国出版社,
2007.7

ISBN 978-7-80170-627-0

I. 佛… II. 慧… III. 佛教—应用—企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 115712 号

出 版 人 周五一

总 策 划 臧云鹏

责任编辑 宗边 陈凌云

装帧设计 耀午书装

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

邮政编码 100009

网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱:ddzgcb@sina.com

编 辑 部 (010)66572152 66572154 66572155

市 场 部 (010)66572157 66572287 66111785

印 刷 三河市南阳印刷有限公司

开 本 16 787×1092 毫米

印 张 17

字 数 287 千字

版 次 2007 年 9 月第 1 版

印 次 2007 年 9 月第 1 次印刷

定 价 35.00 元

版权所有,翻版必究。如有印装质量问题,请与出版部联系:(010)66572159

现代企业和佛教寺院看似毫不相同，实际上它们都必须做两件事情：

一、宣扬核心理念，保持组织人员的凝聚力；

二、理顺管理关系，实现组织运营的畅通。

佛教寺院是一种特殊机构，同样有生存和发展的压力，其内部的人员管理与事务安排的复杂程度丝毫不亚于企业。寺院的僧人来自各地，禀性、好恶、生活习惯、教育背景各不相同，并在主观上“舍亲割爱、抛却世间享乐”，管理这样一个没有物质利益牵挂和约束的群体，其难度比企业更大。令人惊奇的是，为什么延续千年的寺庙比比皆是，而传承百年的企业却不多见？

本书作者幼年出家少林寺，后成为大德高僧净严法师的弟子。他熟四书五经、谙二十四史、悉杂家经典，不仅管理寺庙，还曾经代管过一个企业，并在很短的时间内将之扭亏为盈。在他看来，尽管寺庙与企业组织目标实现方面有明显区别，但是成熟的寺庙丛林建制可以为现代企业管理者提供值得借鉴的管理思想和管理模式。作者集20年之管理心得而成本书。它告诉读者，可以利用寺院管理的法则管理企业，在佛法中悟道，在成功管理中赢取利益与人心。

佛丁掌里

慧曼 师讳普慧，字慧曼，号传炬，安徽巢湖人。1982年5月依万行和尚剃度于嵩山少林寺立雪亭。是年冬谨遵师命，前往开封古观音寺，依净严长老受沙弥戒；次年春更依净严长老为得戒和尚、白马寺海法法师为教授、铁塔寺瞻西法师为羯磨，心印、印信诸师为尊证，求受比丘戒，研习律仪及教理宗纲。此后，五下版纳，九度入藏，求学大小诸乘；束装负笈，独步山川，饱读四海人文。枯坐群册，博览诸史及内外典籍，亲炙于观空及东嘎·洛桑赤列仁波切座下，普被法乳之恩。

个人研究方向为：“汉藏宗教比较”、“宗教心理学”及“西藏天葬学”。现任长安终南山佛教协会副会长、终南山佛教文化研究所副所长。

总策划 臧云鹏
责任编辑 宗边 陈凌云
封面设计 继午书装
010-84473188



目 录

自序	文明其行为 非常其思维	1
引子	千年寺庙常有，百年企业难得	5

01	打不走的和尚，留不住的员工	11
	“当头棒喝”新解	11
	和尚为何打不走？	16
	员工为何留不住？	21
	重新认识亚当·斯密和温州商人	25
	墨子·卢作孚·公司使命	28
	“核心价值观”不能只是一句口号	30
	文化建设从企业家开始	35

02	从“僧众”到“僧团”	38
	齐达内的“铁头功”	38
	禅宗与僧团的出现	43
	“108人”组成的“僧团方阵”	48
	僧团软实力的来源：六和敬思想	62
	请职、退职、圆职	72



03	向方丈学做 CEO	77
	老板们心中永远的“痛”	78
	方丈为何无烦恼	80
	外来的方丈好念经	84
	议会决策与方丈权力	88
	都监、衣钵和方丈的三角制约关系	95
	关于“空降兵”的讨论	102

04	管理切忌乱伦	106
	油瓶倒了也不准扶	106
	“管理乱伦”之一：“上越下权”	117
	“管理乱伦”之二：“下越上权”	130
	“管理乱伦”之三：邀宠	133
	“管理乱伦”之四：同级越权	134
	寺院如何维护管理伦理	136

05	疑人要用，用人不疑	139
	李东生的反思	139
	疑，还是不疑，这是一个问题	142
	“疑”之害	144
	论迹不论心	146
	“三不欺”的故事与启发	148
	“德才困境”	154



06	执行：“没问题”一定会出大问题	165
	执行中的“question、problem、trouble”	165
	寺庙执行中的“三如”	175
	不教而授谓之杀	180
	细节不能决定成败	187

07	凝聚力：执行力的源头	190
	向军队学执行？	190
	寺庙管理逻辑	197
	寺庙凝聚力的来源	201
	寺庙凝聚力的实践方法：四摄法	206
	寺庙凝聚力的维护与强化：僧伽六和制度	211

08	布萨：僧人为什么能主动忏悔	215
	犯错总是容易，认错太难	215
	戒都不敢犯，还怎么修行？	218
	布萨制度的立意与目的	223
	“食我”	237

09	寺院教育：文明其行为，野蛮其思维	244
	寺院教育的真谛	244
	小沙弥眼里的管理	247
	寺院管理能力教育的三三制	253
	文明其行为	256
	行为与制度的神圣化	259

文明其行为 非常其思维

这是一本写给所有人看的书。这里所讲的“所有人”，包括两大范畴：一、指那些所有能够主宰自己所在环境的人，包括企事业、企事业部门、乃至家庭中的 CEO 们；二、指那些所有能够、正在准备能够，或者希望能够规范自我行为——管理自我并成就自我的人。

当今社会上有一个呼声——我们需要信仰。

信仰的本身就是一种选择——选择了一条路、一盏灯、一个守则，或者是一根沟通心灵和精神的专线。也正是因为这种选择，在原则上规定了我们的生活观念、态度和生活方式，将有别于其他人，所以，选择的本身就是一条自我成就之路。走在这条近乎虚拟的自我修正之路上，路的蜿蜒、曲折、广狭、远近，乃至明暗，都会因为行路人的自我心态和付出而受到控制。

如果是一盏灯，那么，在你做出选择、出门的时候就已经递到了你的手里，为你照耀着眼前的路，好让你走过一截必须经过的幽暗，并在其间陪伴着你，减少孤独；在没有见到光明的时候，这盏灯就是希望。在茫茫黑夜之中，我们步履蹒跚地在幽暗的峡谷里穿行，到处潜伏着诱惑、彷徨、恐惧、无奈和懈怠，于是，我们需要行为和信念的指南，以免误入歧途。

今天，我们所讨论的是，如果选择要走一条自我修正之路，那么，我们需要牢记那一本交在我们手中的行为和信念守则的全部内容——有所说，有所不说；有所行，有所不行；有所想，有所不想。如果您是佛教徒，那么，这些规定就在您需要履行的佛制戒律里。

《佛教遗经》说：“佛在世时，以佛为师；佛灭度后，以戒为师。”所谓戒，就是制度，而于个人的奉行与遵守，则是一种自愿的选择。

《西游记》中白骨精为了自己能够长生不老而要吃唐僧肉，第一次与孙悟空交锋的时候，白骨精被孙悟空打了一棒，摇身一变，化作一缕青烟遁走了。孙悟空追赶白骨精之前，在地上划了一个圈，对他师父、八戒和



沙僧说：“我离开的时候，你们坐在圈子里，不要出来。只要不出圈子就没有妖精能伤害你们。”

但是，孙悟空离开以后，白骨精却化做一个送饭的姑娘来引诱八戒，把唐僧师徒三人骗出了孙悟空划定的圈子。唐僧师徒三人险些丢了性命。而这个危险的出现，则是由于没有听悟空的话。

孙悟空划的那个圆圈是一个界限，是可以保证安全的限制。孙悟空用金箍棒在地上一划，就把那一片地从整个深山老林的险恶环境中隔离出来了，变成了一个神圣不可侵犯的领地。身在其中就能够获得安全的保障，没有性命之忧。孙悟空离开后，三个人只要不走出圈子，就不会有危险。

从这个意义上讲，“界”本身就是一个限制，同时也是一个选择。这是一个具象的界、一个有形的界。如果在我们的行为、语言和心理活动上也划出一个“界”来，那么，这个非具象的圈定就是人们的道德行为规范；在宗教范畴内，也就是“戒律”。

戒律是一种自我完善和神圣化的保障，所以，佛教徒出于自我修正、自我净化、自我完善、自我成就的需求，在选择了自己的信仰之后，同时也就自觉地选择了一个规范化的自我制约。

对于一个自然人来说，人人都喜欢希望自由，不喜欢被约束、被管理。但是，佛教徒因为从原则上了解了这样一个观念——自然的状态是无法生存的，所以，他们从内心里就会自觉地生起一种信念：人需要自我约束，而在自我约束之力不足的时候，就需要外在的、共同遵守的公共规范来帮助我们——帮助我们约束我们的语言和行为。这是真正的佛教徒能够遵守社会制度、严守佛教戒律的内在逻辑。

也正是因为这个内在逻辑的作用，佛教徒会自觉地“求戒”——请求制度和规范来管理自己的语言和行为，保障自己的自我成就。而“戒”的本质，实际上就是这个“界”的哲学化。

因为，戒分为两大范畴——规定应该作为的“作持戒”、规定不应该作为的“止持戒”。所以，戒律就原则上具有两大作用范畴——禁止和鞭策。在我们觉得疲惫了、彷徨了，心生懈怠、无奈和恐惧，或者因为四周的诱惑而动摇的时候，我们随时可以拨通每个人都拥有的一条心灵和精神的专线，倾听我们所需要的抚慰和鼓励，而后接着再走，直到走出幽深的峡谷，证见自我的光明和成就。

佛教的教育是生动而活泼的，这在禅宗的接引方式上可以看得很清



楚。佛教极其注重人的个性，但是，同时又强调行为的规范。这似乎是一对矛盾，然而，这一对“矛盾”在佛教内部却能有机地并存着：行为符合规范是对社会人的基本要求。但是，如果人的思维、观念都被规范化了，那么，人就没有了创造力。而规范的管理及其创造力的保持是佛教寺院，乃至其他宗教教堂管理历千年而不朽的实质所在。

因此，对于佛教而言，由戒律和破除执著的经典共同架构起来的佛学系统，就在时时告诫人们，要“文明其行为，非常其思维”，以确保自身的创造力。否则，就只能遭遇到当头棒喝。这样的理念在佛教寺院管理中通行至今。

如果您在阅读这本书的时候，注意到了“世界上有年逾千载的道场，却少见千年的企业”这句话，那么，无论是会意还是不屑，都不妨有这样一个观念在思维的音弦上拨动一下：是吗？如果现象确然，那么，又是什么？

企业管理与培训也能够像寺院管理一样，“将纳税、福利员工、捐赠社会慈善作为事业，将建立有效管理作为家务，从而完成企业自身的神圣化”吗？

对这些问题，我们都将在书中——进行细致的讨论。

这本书的写作带有极大的偶然性。2005年秋天，北京联合智业企业发展研究院成立了国学书院，委托我做几个讲座，内容是向参加职业经理人培训的企业负责人介绍“佛教寺院管理”。

一年之后，2006年秋天，旨在宣传、推广中国传统文化的北京同道书院成立。在讨论书院活动形式和内容时，臧云鹏先生敏感地觉察到《寺院管理》是一个很不错的课题。于是，从书院的第三次活动开始，在北京上地的康得大厦讲了《中国佛教丛林建制与管理》的第一讲：《管理，从“心”开始》。随后又依次讲到了《方丈与僧团（寺院CEO与他的团队）》、《寺院管理有效性的实现手段与途径》、《寺院教育：目的、责任、内容与形式》、《佛教在向社会民众销售什么》。

五次讲座的录音整理之后，又由同道新文的陈凌云先生将臧云鹏先生和我就现代企业管理所面临的文化问题进行的讨论整理出来，最后由我按照佛教丛林建制和管理的思路对其进行整体梳理，最终成就了这个讲座和

自

序



访谈相结合的组合文本。

在此，我衷心地感谢佛教、佛教寺院给予我的立身慧命；感谢对我有教授之恩的已故河南省佛教协会会长净严老法师、当代著名佛学家及汉藏佛教研究先驱观空老法师，以及已故厦门闽南佛学院院长妙湛和尚；衷心感谢北京联合智业企业发展研究院的发起，以及北京同道新文的最终促成。当然，更要感谢曾经和我一起讨论过《佛教丛林建制与管理》的企业家们，以及为此书能顺利出版而付出辛劳的同道新文图书公司的全体工作人员。

衷心地祝愿所有人——所有能够主宰自己所在环境的人，所有能够、正在准备能够，或者希望能够规范自我行为——管理自我并成就自我的人，以及正在翻阅这本书的人。因为，阅读成就了我们之间的交流，交流的同时，我们又一起亲证了值得我们思考的观念和思维方式。

衷心地祝愿大家身体健康、工作顺利、事业成就、生活幸福、阅读快乐！

碧空

2007年6月12日 于北京寓所

(010) 64919663

publish@todonews.com



引 子

千年寺庙常有，百年企业难得

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，许多企业在发展中都“夭折”了。

国外的知名企业，延续时间至多是一二百年，如：

杜邦，1802 年创立

诺基亚，1865 年创立

爱立信，1876 年创立

通用电气，1878 年创立

戴姆勒—克莱斯勒，1883 年创立

柯达，1884 年创立

可口可乐，1886 年创立

登喜路，1902 年创立

3M，1902 年创立

福特，1903 年创立

UPS，1907 年创立

在中国，能做到百年的企业本来就凤毛麟角，这其中还包括那些“借尸还魂”的。这不能不说是我们的悲哀：

千年寺庙常有，百年企业难得



同仁堂制药，1669 年创立

全聚德烤鸭，1864 年创立

吴裕泰茶庄，1887 年创立

张裕葡萄酒，1892 年创立

东来顺饭庄，1903 年创立

青岛啤酒，1903 年创立

这之中，除了青岛啤酒之外，其他都很难算得上是大企业。

如果转过脸来，看看宗教活动场所，那么我们将看到另外一幅场景。

这些宗教圣地，历千年而不朽、传千年而不坠，依然香火鼎盛、信众日昌！

我们不必把眼光放得太远，只看看我们身边，看看我们曾经嗤之以鼻的佛寺道观，其中超越千年的道场太多了。即使个别中途被毁，也大都能在后世重修起来：

河南洛阳白马寺是我国创建最早的佛教寺庙，建于 67 年，距今 1900 多年。

上海龙华寺，建于 247 年，距今 1700 多年。

浙江灵隐寺，创建于 326 年，至今已有 1600 多年历史。

北京红螺寺，始建于 348 年，至今已有 1600 多年历史。

河南少林寺始建于 495 年，至今已有 1500 多年历史。

浙江大智禅寺，始建于南梁年间（公元 502—557 年），至今已有 1500 多年历史。

北京戒台寺，始建于 622 年，至今已有 1300 多年历史。

陕西大觉寺，始建于 627 年，距今 1300 多年。

北京法源寺，始建于 696 年，距今 1300 多年。

湖南南禅寺，建于 782 年，距今 1200 多年。

道教是中国的本土宗教，奉老子为教祖，尊称“太上老君”。武当山、青城山、龙虎山、齐云山、崆峒山、茅山等，都是中国道教名山。著名的道观有：中国最古的宫观——陕西周至县楼观台，北京最大的道观——白云观，历代张天师住持之地——江西龙虎山天师府等。除此之外，还有



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

陕西周至县终南山楼观台，创建于魏元帝咸熙初年（公元 264 年），至今 1700 余年。

江苏苏州市玄妙观^①，始建于西晋咸宁二年（276），至今 1700 多年。

四川老君洞道观^②，三国时肇基，扩建于隋末唐初，至今 1700 多年。

四川青城山常道观^③，始建于隋大业（605～618）年间，至今 1300 多年。

北京白云观，创建于唐开元二十七年（739），至今 1200 多年。

看完这些数字，问题不禁随之而来：那些在历史上曾经注视、仇恨，甚至决意要摧毁这些宗教或者活动场所的当权者，无论是个人、团体乃至政权，都早已退出了历史的舞台。这些存留下来的宗教道场，是什么原因造就了它们的兴盛，即使在一次次的人为压制、摧毁之后，也同样在不久的将来又被重新修缮一新，重新香烟缭绕？

这到底是为什么？我们可以问一下！要想理清其间的头绪，我们需要真心诚意地向自己问一句：“为什么在世界范围内有千年而不朽的道场，却没有五百年的企业？”而后再进行认真的思考。

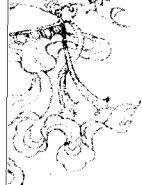
也许，上面罗列的那些单纯的对比数字比较枯燥，也很难说有什么实质性的意义，但如果我们看看以下事实，就能更好地了解这种差距是如何形成的了。

一、很多投资者为了聘请、留住高水平的管理人才，不惜重金，甚至还赠予大量股份，但关于高层职业经理人离职的案例还是屡见不鲜，而且还有不少是挖企业的墙脚，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

① 国内最大的、最古老的道教殿堂建筑之一。

② 号称川东第一道观。

③ 俗称天师洞，位于四川省都江堰市青城山。



多号人马则跟随陆强华集体跳槽至高路华。

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，一旦具体到了自己的企业，又有多少人在内心深处感到很无奈呢。就连《天下无贼》里的黎叔都一方面在感叹：“二十一世纪什么最贵？人才！”另一方面又在叹息：“人心散了，队伍不好带了！”因为，进入企业的员工常常是“有组织，无纪律！”

管理中经常遇到的局面是：员工与上层管理者离心离德、管理层成员之间相互倾轧；领导者夜以继日地工作却没有业绩；管理者竭尽了全力，员工却仍然拂袖而去。

三、我们有了可以模仿的科学管理理念，有了可以誊抄的科学管理框架，甚至规范的企业战略都可以制定得很好，但是，执行起来却困难重重。

四、对于任何一位胸怀天下的企业家来说，战略，或许早已是成竹在胸。然而，当既定的战略付诸实施时，却突然发现事实跟自己的想象之间存在着很大的差距。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% 在流动。如果我们把目光投放到更大范围来看，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，只是冰山一角，却已经成为了企业经营中的顽疾，令管理者头疼万分，可解决起来却又无从下手！

相比于现代企业经营与管理，如果我们择取中国佛教寺院作为一个讨论的范本，再把镜头拉近一些的话，我们就可以发现：这些居住在寺院里的僧人真正地是来自五湖四海，个人的禀性、好恶、生活习惯、教育背景各不相同；而在主观上，这些僧人已经、而且确实是“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。

佛教寺院里有一句老话“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。听到这句话，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。

在寺院里，每个僧人都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最大限度地动员起来，围绕着既定的目标而努力；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事务和责任当中。

佛教寺庙无论大小（大至数千人的丛林，小到五六个人的庙宇），我们都能见到同样的情形——明确的目标管理和有效的执行。举个不恰当的例子，唐僧“随便”拉来几个人就能完成西天取经的艰巨任务。

对此，很多管理者羡慕无比。

在此，如果我再透露一点寺院管理的内部消息，一定更令人诧异！因为，在中国佛教丛林建制中，十方丛林^①的方丈都来自外部寺院的聘任，经过寺庙内部选举产生。但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（最多两届，每届三年），他们仍能把自己的学识与管理倾注在该寺庙中。而寺院方丈入住任职寺院的首要任务就是组建管理团队，制订严密的组织架构和运行机制来保证寺院管理目标的实现。

如何才能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，既是寺院管理的核心问题，也是现代企业管理者应该借鉴的地方。

寺院住众的组成和来源特点，客观上决定了寺院管理在观念和方法上

^① 十方丛林：指僧众聚居之寺院，尤指禅宗寺院。昔时印度多于都城郊外选择幽静之林地，营建精舍，故僧众止住之处，即以兰若（空闲）、丛林等语称之。《大智度论》第三卷中说，僧众和合居，住于一处，犹如树木聚集之丛林，故以之为喻。

丛林通常指禅宗寺院，故又称禅林。丛林之中，寺产一切归公，且依一定规矩而容纳十方来往之僧众，其住持人选亦经僧众同意，而由十方名德之合适者出任，故丛林又可称为十方丛林。