



心靈環保管理學

陳定銘

法鼓文理學院人文社會學群學群長

專長於「非營利組織、社會企業與創新、公共政策、社會網絡分析、質化研究」等

壹、前言

「心靈環管理學」是下學期社會企業學程要開的一門課。為什麼會談到這個課程？很多人問：法鼓文理學院跟其他學校哪裡不同？惠敏校長指出：法鼓文理學院透過佛教學系的佛學教育，另以人文社會學群的生命教育、社區再造、社會企業與創新、環境與發展的圓形圖展現；從個人、社區、社會、世界，以心靈環保為核心，培養關懷奉獻、博學雅健之人才。因此在人文社會學群的課程領域，一定會把心靈環保融入裡面，譬如社企同學上學期修果光法師的「心靈環保經濟學」。你聽過經濟學，但可能第一次聽到「心靈環保經濟學」；而管理學在座或許有很多大學讀商管背景的同學都讀過一些課程，但是可能第一次聽到「心靈環管理學」。

一、課程目標

心靈環保是聖嚴法師提出的概念。未來「心靈環管理學」的課程裡面，將會涵蓋四項重要的目標：

- （一）將心靈環保的意義、理念、特色、實踐，與佛教經典的一些觀念，融入到管理學中，特別聚焦社會企業實務之運用策略。
- （二）管理與安頓：八識的轉識成智；止觀默照：管理者的自我照顧。
- （三）應用聖嚴法師在禪式管理學中，融合禪修的方法和觀念，把職場上遇到的問題和瓶頸，化為清明的智

慧心、柔軟的慈悲心，分享以禪心的工作良方。

(四) 在企業領導統馭方面，職場主管類型分類與溝通應對方法。並且強調多情需講理的理性與感性，安人先安心的經營管理，以及企業家的人生大格局，亦即溫柔看是非。

二、本來面目精神——夢想的實驗室

從學校的環境，就可以體驗本來面目的精神。譬如每天經過大願橋的時候，或是學生喜歡在歡喜地一邊喝咖啡、一邊做討論，因為研究就是要透過不斷地討論來進行、產生連結。在禪修的部分，大家可以體驗「聽溪禪」，或到「海印三昧」。我每個禮拜一定會到「海印三昧」，透過走路讓自己的心靜下來。因此學校的這些場域，就好似夢想的實驗室。藉由環境來體驗本來面目與心靈環保的精神，這就是一種心靈環保與管理學概念的結合。

三、福慧自在

在聖嚴法師《福慧自在：《金剛經》講記與《金剛經》生活》書中，法師提到一個很重要的觀念：「應無所住而生其心。」他說：「人常常喜歡在人前表現，人後表功，想要表現自己的能力，這是十分正常的。表現給誰看？表現給別人看。職員表現給老闆看，民意代表表現給人民看，政府官員表現給長官看，這都是正常的，這都是『在乎』。」他還提到：「真正懂了佛法以後，會在心裡清晰知道自己該做什麼、不該做什麼；該做

則做，不該做就不要做，不在乎利害得失，不在乎自己好不好，這就叫作『無住而生心』，但這個心已不是煩惱的心了。有住而生心，生的是有我的心，是煩惱心；無住而生心，生的是慈悲心，是智慧的表現。」我把聖嚴法師的理念融入管理學中，與各位分享。

貳、非營利組織、社會企業、企業管理學

一、彼得·杜拉克：現代管理學之父

在座如果念過管理的同學，一定讀過這本再版的新書——《管理聖經》。這本書在 1954 年初版，距今已有七十六年了，原文書名：《The Practice of Management》，早期中文的翻譯書名：《管理實踐》。

為什麼他會被譽為現代管理學之父？在五〇、六〇年代，那是一個學科領域分工的年代。念商管的人一定會知道基本「五管」的觀念：第一個是人力資源管理，第二個在早期叫工業管理，現在叫做服務業與製造業的管理，第三個是財務管理，第四個是資訊科技的應用資訊管理，最後是行銷管理。就是學科領域分工的意思，也是早期財務金融背景的人，所要具備的基礎商管知識。

但當杜拉克出版了《管理實踐》這本書後，他的視野不再放在細節的績效或專業的管理方面；他反而強調「願景」的重要性，不管是政府、企業、非營利組織等管理，他永遠可以指出一種看事情的新路徑、新眼光。

大家有興趣可以追蹤 [YouTube](#)

(https://www.youtube.com/watch?v=FaexIksSj44&ab_channel=%E5%A4%A9%E4%B8%8B%E9%9B%9C%E8%AA%8Cvideo)，觀賞關於杜拉克的訪問影片。影片中他一開始就談到史達林、毛澤東、希特勒等，他們都是非常有人魅力式與權威性的領導人物，但是他們卻造成整個人類很大的浩劫。因此善用個人魅力式領導在組織管理上，可以讓目標、願景，更加地發揚光大。

在社會企業的領域，第一個會談到的重要人物及其思想，即是彼得·杜拉克的願景。願景是一個很重要的概念，它並不抽象；從願景和領導力，慢慢地再到績效、我們的心智，這是一連串相互影響的過程。針對「心靈環保管理學」的課程設計與規劃，從理解聖嚴法師的心靈環保概念，並融入了杜拉克的一些重要概念。再由《法鼓全集》於2020年10月發行第四版共一百零八冊著作上，所萃取許多觀念上的寶藏，一併帶入未來此課程中。相信在課程中，能讓大家在實務的應用面上，引發更多創新的連接。

二、危機時代，管理更該超前佈署

當組織的願景產生之後，慢慢地要走向管理面上去強調制度化，以做正式組織與非正式組織的連接。因此很多大企業在管理面上是沒有問題的，但是在接班人銜接上若沒有制度化，就容易產生很大的問題。譬如張忠謀退休之後再回任，類似這樣的例子，在非營利組織的研究裡面也很多。一開始創辦人的願景，到後面接班人的想法之間，其實是相當困難的，我想這部分未來有很多可以去探討的地方。2020年5月《管理聖經》又再版，就提到危機時代怎麼去做管理。這本書將組織的整體

目標、願景作為開頭，再來就是在資訊科技時代，如何去應用 AI、大數據等等。誠如惠敏校長在 2020 年 1 月出刊，法鼓文理學院校刊第 22 期，校長 Tea Time「社會價值與酬賞（愉悅）迴路」文章¹，若能運用 AI 或許夠在社會價值有即時性評量，也增進「行淨（見解行為改變）→眾生淨（社會改變）→佛土淨（環境改變）」之原因連結，也更能建立緣起法則的正見。而在面臨新冠（COVID-19）疫情的今日，如何超前部屬呢？佛法與心靈環保理念是一帖良藥。

三、《彼得·杜拉克的管理聖經》導讀：「管理學」是關係人類與世界前途的決定性因素

《管理聖經》裡面所論及的不像「五管」，它從「管理企業」、「經理人與員工」、「管理的結構」與「制定決策」的面向。這本書在七十六年前已把組織的精神呈現出來，就是現在很流行的說法——企業的社會責任。許士軍教授是非常有名的管理學的學者，他在《彼得·杜拉克的管理聖經》導讀一文中提到，杜拉克在寫此書時，他所關心的是人類和世界的前途；在杜拉克眼中的管理，絕不是只為企業創造利潤的工具，也不是為了績效，他很強調是人類與世界的關係。他從 1909 年出生到 2005 年九十六歲的高齡，一輩子都在做這一件非常重要的事。他所強調的是：員工是一個「全人」的概念，管理他們就是要關懷他們的心和腦。所以你會發現，這樣的觀念與我們在讀心靈環保，有著很大的契合與共通之處，也就是要講求人性、

¹ 釋惠敏（2020），〈社會價值與酬賞（愉悅）迴路〉。法鼓文理學院校刊，第 22 期，頁 2。

符合人性、並創造積極地工作環境，這就是幸福企業的概念。

四、彼得·杜拉克：非營利組織的管理

1990年，杜拉克出版了《非營利組織的管理聖經：從理想、願景、人才、行銷到績效管理的成功之道》的書。我在研究非盈利組織的時候，這本原文書要讀兩、三遍。後來有中文翻譯書的出版，就非常的容易閱讀，這也是杜拉克一本非常重要的著作。他將非營利組織的相關內容整合到《管理聖經》中，成為此書一部分。

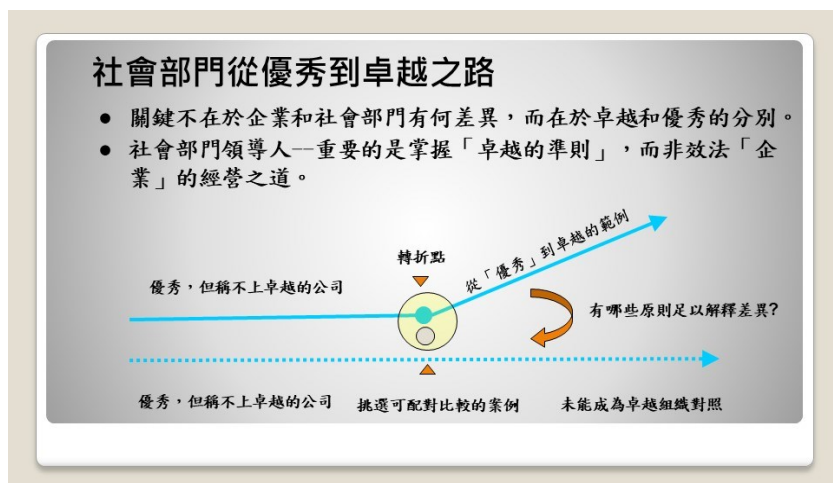
姚仁祿先生在 2018 年於中華顧問工程公司的一場演講（https://www.youtube.com/watch?v=6D2I_EEjVqA）中提到，AI 的即時性非常重要。因此，在大數據裡發現交通的議題、健康防疫的議題等，很多都是利用大數據來做分析。這裡主要告訴各位杜拉克的一個理念：非營利組織它不像企業，它不賣商品，也不像政府制定政策與管理；它很重要的是：改變一個人的觀念，品質被提升的生命，價值被提升的人生。NPO 的使命就在整個企業發展過程當中所形成的，像杜拉克出生在奧地利維也納，二次大戰以後到美國到發展，晚年在加州的克萊蒙特，成立了一個非營利的學院。他一直在推行這樣的理念，很多概念與心靈環保是非常的契合。

五、《從 A 到 A+的社會》——詹姆·柯林斯（Jim Collins）

杜拉克預言二十一世紀，非營利組織的從業人員是最大宗的，企業會來與非營利組織挖角。我們會用《從 A 到 A+的社會》書中的理論來做驗證。《A 到 A+的社會》的原文書名：《Good

to *Great and Social Sectors*》, Good 指的是優秀企業, A+就是一個 great 的卓越企業。這位美國著名的管理學者——詹姆·柯林斯 (Jim Collins), 根據美國前五百大的企業發展, 每年都會去做相關的起落觀察與分析。

(一) 社會部門從優秀到卓越之路



從 A 到 A+的社會 (Good to Great and Social Sectors)。臺北市：遠流。

柯林斯的發現與杜拉克是一樣的。他發現社會部門, 如政府或者非盈利組織等, 一般都是所謂的優秀企業, 稱不上是卓越企業。但到了一個轉折點之後, 不管是社會部門或者公司, 它會想從優秀走到卓越的 great 程度。因此有些社會部門就會去跟社會企業學習, 但他認為不是這樣的, 他不能變得「更像企業」。我們在研究非盈利體制會談到使命效益, 因為如果一直強調績效的部分, 則原來的使命就會不見了; 當使命不見了

之後，杜拉克告訴我們，這就是組織崩壞的開始。

（二）從 A 到 A+的社會

為什麼變得「更像企業」並非解決之道呢？在科林斯的書中，提出了五個轉變為卓越企業的原則與議題：

1. 定義卓越：缺乏量化指標時，如何衡量成功？

你怎麼去定義卓越，就是怎麼去定義你的使命。在企業往往容易談到投入了多少錢？產生了多少效益？譬如我們想讓股票怎樣上漲，或是 EPS 多少等，但在一個卓越的公司，甚至是社會部門當中，卻不是這樣去衡量的。

企業界投入多少金錢，產出多少、EPS 多少，這個很容易看出來；但是社會部門投入了金錢以後，它所產出的部分卻是打了一個問號。這代表什麼意思？這個就是企業界與社會部門主要差異的地方，也是在書裡面很重要的部分。柯林斯找了很多的案例，讓大家去瞭解這些個案，其差異概念所談到：社會部門的關鍵問題不在於每投入一塊錢能賺多少錢，而是如何有效運用投入的資源來達成使命。這是社會部門所重視的，對企業部門亦是相當重要的。而對社會的影響是什麼？其實很難去具體衡量其產出的。

（1） 找到一致且合理的方式來評估成果

柯林斯舉一個有趣的例子。在 1995 年的紐約，犯罪率是相當高的。當時布瑞頓上任紐約市警局長前，一般的員警或者很多的企業，每年都會做檢查與評估，像警察逮捕人數、報案

人數、預算有沒有達成一般 **routine** 的檢查與評估。但是他卻不是這樣的做法，他用電腦比較統計的機制方式，將分局資料統一用電腦統計。重點在於檢查重犯罪率有沒有下降百分之十？什麼叫重罪犯罪率？譬如殺人、擄人勒索、搶劫等。因此當他在開會檢討的時候，各個分局長都很緊張，例如現在蘆州分局的重罪犯罪率升高，就會把分局長調職；而當分局被盯上的時候，下面的派出所就會跟著很緊張。所以它是同樣的預算、同樣的能力，然後用這樣的方式來達到他的績效。

後來也發現到，透過電腦比對之後，譬如知道在捷運地鐵附近容易有犯罪情形，警察就會加派人力多安排在附近維安、巡邏等工作。因此讓紐約在 90 年代至 2000 年，讓民眾感覺到治安的良好。據此所要告訴我們：無論你能否把工作成果量化，其實都沒有關係。重要的是你能否嚴謹的蒐集證據（無論是質化或量化的證據），來追蹤進步的幅度。所以你要找到一個契合的方式來評估成果，並以嚴謹的態度來追蹤進度。在社會部門所呈現的成果，就會像這樣顯現出來的。

（2） 如何衡量社會部門的產出

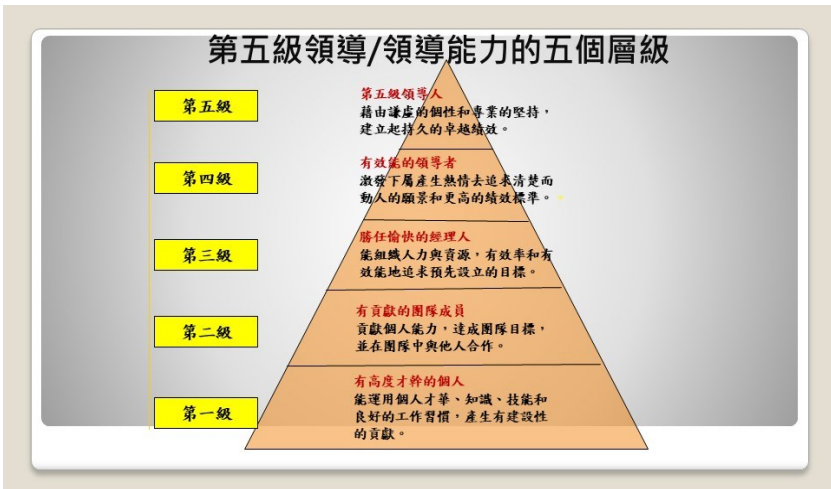
這裡還有一個案例。莫里斯（Tom Morris）在 1987 年接任美國克里夫蘭交響樂團行政總監，克里夫蘭是在美國比較鄉村的地方。他要求團員技術層次要提升，因為交響樂團是職業等級，無論小提琴、弦樂，還是打擊樂都要非常強。但是交響樂團要如何變得更卓越呢？就是通過卓越的技巧去克服困難曲目的挑戰。當你的技術層次提高的時候，喝彩的觀眾人數就會增加、爆滿；爆滿以後，門票會越來越搶手；而領導人也會被邀到各個地方去做演講。克里夫蘭現在是世界三大交響樂團之

一，經常到歐洲、紐約各地去巡迴演出。這是定義卓越以後，會發生的影響力。很多樂團看到克里夫蘭交響樂團的表現，他們也學習做自我挑戰，挑戰它的曲目風格。所以當卓越的部分被呈現出來，就會產生這麼大的影響與效益。

久了之後，因為交響樂團屬於藝術、文化，很多人會買票來觀賞，或者是捐款，它就會越來越成功，捐款的數量甚至乘上三倍。後來雖然莫里斯卸任，之後的接任者始終朝著這方向去做。所以所謂的卓越，不再於投入多少錢就產生多少成果，而是你要怎麼去突破。

2. 第五級領導人：在分權架構下完成使命

大家可以思考一下，你是屬於第幾級的領導人。各位剛畢業的時候，你可能有很多的才華、專業的技能，但最主要的是工作態度良好。在職場上這些表現很好，就會容易升遷。



從 A 到 A+ 的社會（Good to Great and Social Sectors）。臺北市：遠流。

（1） 領導能力的五個層級

有高度才幹的個人，能運用個人才華、知識、技能和良好的工作習慣，產生有建設性的貢獻；所以專業領域跟工作態度這個部分很重要，這就是第一級的領導。但現在的社會不是只有你一個人，而是一個團隊；團隊是什麼呢？有貢獻的團隊成員可以貢獻個人能力來達成團隊目標，並在團隊中與他人合作，這就是第二級的領導。

我們在座的年輕人應該很多是處在第二級與第一級之間，但是慢慢地比較資深的人，就會變成第三級勝任愉快的經理人，也就是 CEO。CEO 是什麼意思？他能組織人力與資源，有效率和有效能地追求預先設立的目標，也就是經理人。經理人的背後就是董事會，所以第四級就是有效能的領導者，能激發下屬產生熱情去追求清楚而動人的願景和更高的績效標準。

柯林斯會去調查一些企業的狀況，當他發現領導者或者員工一直產生流動的情形，便會檢視是否其領導出現了問題。

（2） 第五級領導人

對社會部門來說，最重要的是第五級的領導。這個其實是很不容易的。在這本書裡面，他用了兩個重點個案來討論，一個是社會企業 Patagonia，另一個是非營利組織為美國而教 (Teach for America)，創辦人柯柏(Wendy Kopp)。他在 1988 年創立這個組織，是普林斯頓大學畢業的年輕人。柯林斯用了非盈利組織的領導者與企業的領導者去做比對。當年他到台灣接受訪問的時候，一樣也提到這兩個例子。第五級領導所談的就是藉由謙虛的個性和專業的堅持，建立起持久的卓越績效。在

分權架構下完成使命。

社會部門領導人面對複雜而分散的權力結構，更需要融合第五級領導人謙沖為懷的個性與專業堅持的意志力。第五級領導並非代表「軟性」或「溫和」的領導，或單純強調「包容一切」或「建立共識」。第五級領導的重點在於確保組織能做出正確的決策——無論多麼困難或痛苦，也無論是否達成共識，或最後的決策能否獲得好評。為了讓組織恆久遠，也為了達成使命，領導人必須做出正確的決策。

他舉了美國女童軍總會執行長海瑟貝恩(Frances Hesselbein)的故事。美國很大，除了總會在各個地區設有分會，譬如加州、紐約的分會，每個分會都有自己的理事會。海瑟貝恩面對數百個女童軍地方分會所組成的複雜治理機構，以及六十五萬名志工。她並沒有完全的決策權，但她如何去領導整個團體？

在七〇年代，整個美國有很多的問題。海瑟貝恩製作手冊，探討敏感議題，譬如少女未婚懷孕、喝酒等問題，並增加女童軍數學、技術、電腦等各種專科徽章，強化女性有才幹、獨立自主的形象。當然現在有非常多女性的領導者，但在以前那個年代是非常罕見的。她就用這樣的方式來強化女性的才幹、獨立自主的形象，找到認同理念的分會，大家一起來做，慢慢地各個分會也開始跟著改變了。海瑟貝恩說：只要知道力量從何而至，你永遠都擁有很多權力。你可以擁有包容的力量、語言的力量、共同利益力量和合作結盟的力量。你的週遭到處都有可以運用的力量，但是這些力量並非都是顯而易見的。

因此只要觀念是正確的，人們就會朝向這方面去做。就像海瑟貝恩的這個例子一樣，分會可以不遵從她的領導、拒絕服從她，但是唯有當人們明明有權拒絕服從，卻仍然願意追隨你時，這才是真正的領導。如果人們只不過因為別無選擇而追隨

你，那麼你就不是在領導。或許未來不再是社會部門向企業界取經，反而是企業界需要向社會部門求才；卓越的領導人將來很可能來自社會部門。這其實是扭轉了一般人的觀念，以前會認為非盈利組織不熟悉領導，得去向企業界取經，現在卻是翻轉了整個概念。這是非常重要的地一部分。

（三）先找對人：在層層束縛下找到適當人才

你要先找對人，特別在社會部門。很多人是來奉獻的，因為對方認同你的理念而來擔任志工；所以只要他一進來，通常不容易離開。但是企業部門不是這樣的狀況，如果你做得不好，就會被遣散。若要找優秀的人才，會請獵人頭公司去尋找，所以企業部門跟社會部門在找人的方式上是完全不同的。

1. 布里格斯的例子

怎麼找到優秀的人呢？1976年布里格斯在科羅拉多州包德爾市郊的公立學校教物理，他是第一線的教師。後來他擔任了科學部門的主任，就像是我們的系主任，他改變了十四個人的科學部門。

當老師的人就會知道，專業的中小學老師剛進來的時候是一年一聘的，之後才會有終身聘用的資格。他告訴這些老師，除非你能證明是位傑出的老師，否則可能拿不到終身聘書。在美國拿到終身聘書，像教授這樣的教職是非常不容易的。他善用並嚴格實施及早評估的機制，一旦有紀律的文化逐漸形成後，不適任的老師發現自己好像被抗體包圍的病毒，格格不入，於是有些人自動求去，這是一個很有趣的作法。臺灣很多中小

學要處理不適任教師其實很不容易，這值得大家去反思。因此先找對人很重要，將焦點放在先找對人的原則上，盡一切努力找對的人上車，讓不適任的人下車。

2. 「為美國而教」(Teach for America)的例子

推動 Teach for America 「為美國而教」的 Wendy Kopp，他是普林斯頓大學的畢業生。從 1988 年發起到現在大概有三十多年的時間，在全世界引起了很大的風潮，臺灣也把它引進來叫 TFT, Teach for Taiwan。主要一開始的想法是，推動頂尖大學的畢業生，在剛踏出校門的頭兩年到公立學校教導中低收入家庭的孩童。

通常到一個大學畢業生到學校去，大概只教約三十個學生。他覺得這樣只有影響這三十個人，但如果能夠用管理企業的角度，影響力就會大不相同。他去跟別人募款；如書中所提到的：在 1988 年的時候，有一間公司就捐兩萬六千美元給他，有了資金之後，他多徵招十個或二十個人一起去做這件工作。至 2005 年已有九萬七千人申請加入「為美國而教」計畫，其中有一萬四千一百人通過，且都是來自於常春藤名校的年輕學生，年度捐款成長達至四千萬美元。很多人來申請，並不是為了錢，而是為了得到肯定、經驗的傳承。

由於篩選過程嚴格，如果能被 TFA 選上，那會是一件榮耀的事情，所以工作變得很有吸引力。因此適當的人才往往更能吸引資金的投入，但單靠金錢是永遠無法吸引到適當的人才。

TFA 首批招募的教師，對象是未經社會歷練的應屆畢業生。應徵者必須擁有優異的學術成績和良好的領導能力，以利其次要目標為培養未來教育領導人才，使得美國未來學校教育

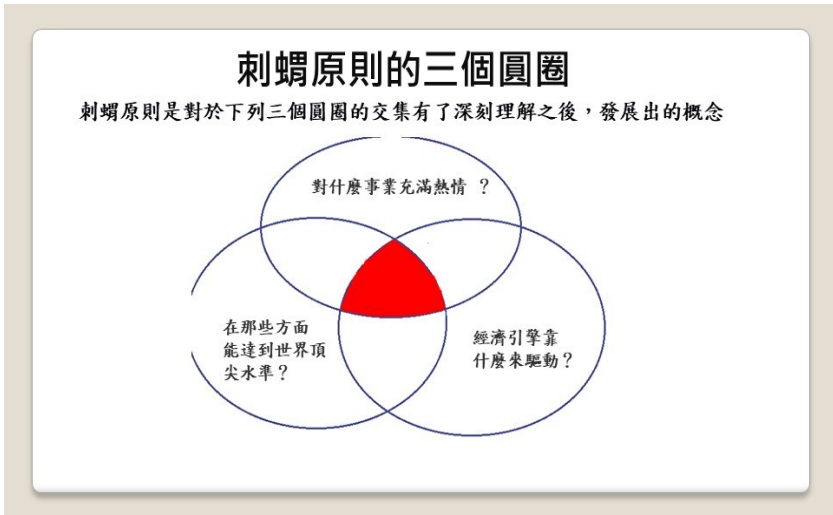
得以改善。

臺灣引進這個模式所帶來的影響力很大，因為在臺灣的偏鄉，很多是代課老師，代課老師可能一年、兩年就換掉了，所以老師是一直更動的情形。偏鄉學校在知識學習上已經處於落後的狀態，倘若老師又經常性的更動，這對整體教學品質會產生很大的問題。臺灣的 Teach for Taiwan (TFT) 就是招募一些人才到偏鄉去教學。所招募的人才不只要大學畢業就可以，還要經過一些師資的培訓課程，再到偏鄉教學。之後還得定期暑假時到美國，或是讓教師到各地方去參訪。這樣的概念就是提昇老師的品質之後，學生整體的教學品質也會跟著提昇。

由於在美國想進入公立學校任教的機會，相當地不容易，特別是要求教師必須擁有國家的認證。因此美國許多州的師資短缺、或是缺乏合格的教師，這一直是嚴重的問題。所以美國有些州就會跟 TFA 合作，例如夏威夷教育機關，在台灣也是一樣的，這裡面談的是用一個篩選的機制來找到對的人。

（四）刺蝟原則：從「經濟引擎」轉變為「資源引擎」

所謂刺蝟原則：找出你的優異點在哪裡。刺蝟的意思就是，不容易被攻擊，找出它的獨特性。書裡面談到，企業裡面有三個圓圈：即做事情的熱情、經濟資源，以及有沒有達到世界頂尖；所以刺蝟原則就是要盤點你的專業，而如果在社會部門該怎麼做呢？



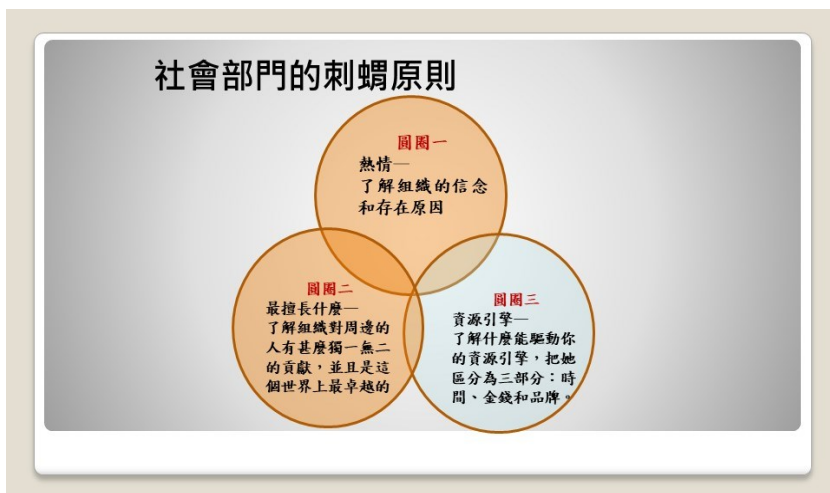
從 A 到 A+的社會（Good to Great and Social Sectors）。臺北市：遠流。

1. 社會部門的刺蝟原則

第一個談到的就是熱情，也就是瞭解使命、信念。這個組織為什麼存在呢？有的非營利部門只要任務達成，其實是可以解散的。對社會部門而言，關鍵問題不再是「我們能賺多少錢？」而是「我們如何發展出永續的資源引擎，以展現符合使命的卓越績效？」。在檢視各種不同的社會組織，資源引擎的基本要素分為：時間、金錢和品牌三部分。譬如會問你為什麼想加入這一個品牌？你最擅長的是什麼？我們這個機構裡面最強的部分在哪裡？這裡提到的「時間」是指能吸引多少志工來義務奉獻心力，「金錢」則是指能充分保持現金流，「品牌」是指組織能激發支持者多深的好感，在他們心目中佔有多高的地位。

我們先在這裡做個小結，企業從 A 到 A+的過程，第一個

就是領導者，再來找對的人。至於面對問題的時候，可以透過刺蝟原則來處理。待這些部分都完成了之後，就會達到 great 卓越的程度。



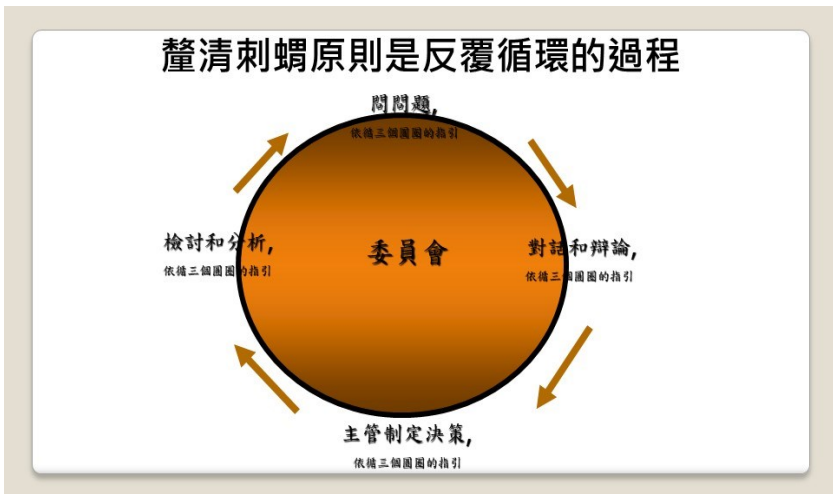
從 A 到 A+ 的社會（Good to Great and Social Sectors）。臺北市：遠流。

2. 華爾格林公司的例子

在 1970 年代美國的 Walgreen Co. 是一個全國零售藥房連鎖及被認為是創新藥房零售方面的領導，Walgreens 創先了許多成為產業標準的商店特點。他講究的原則第一個就是商店的位置，一定是在三角窗的地方。然後要求設置電腦化的藥房、做賣點掃描、有駕駛通過藥房的獨立商店和附加對講機，並利用附加對講機，通過分配行政任務給藥房技術員，而使藥劑師花費更多時間建議患者。到了 2014 年，華爾格林大概有八千兩百一十七間店鋪，創辦人艾克德曾說：「真的沒有那麼複雜！」

我們一旦掌握了原則，就勇往直前。」他的原則是什麼呢？第一個就是偏好位於街角的商店，一到這個地方就會看到商店的位置，像麥當勞也有很多類似的作法。然後要有便利性來吸引顧客願意前來，例如不需要下車去買藥的便利性設計，所以它就會發展起來。

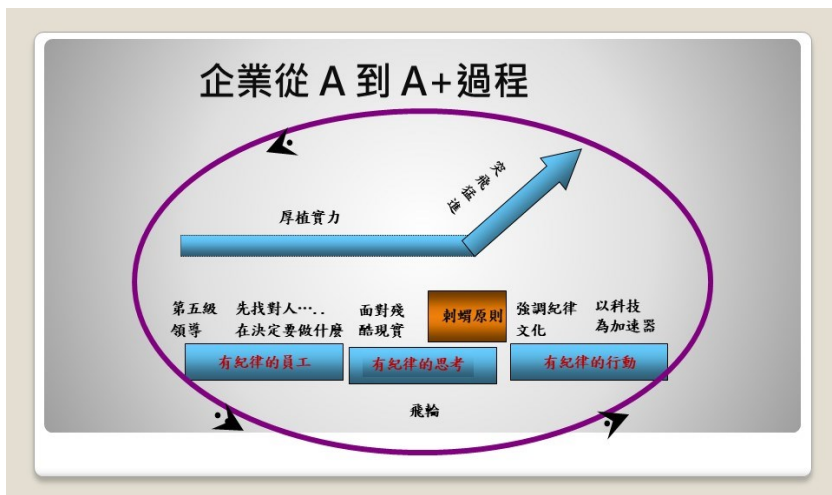
另外要釐清刺蝟原則是反覆的過程，它是不是領導者在做？其實它有一個委員會在處理。當面臨到問題的時候，透過對話與辯論的方式，然後由主管來制定決策，最後才是檢討和分析。委員會在管理學上會用矩陣式的方法執行，譬如因為疫情的關係，政府組織了一個委員會由陳時中部長來帶領，但當疫情逐漸好轉了之後，就交給下面一些主管去做。又譬如有教育關係的人員，教育的副部長或者勞動部的人員都要一起進來，這就是一個矩陣式的委員會。當這個部門達到了成效或是危機解除之後，這個委員會就可以結束。



從 A 到 A+ 的社會（Good to Great and Social Sectors）。臺北市：遠流。

（五）轉動飛輪：藉著建立品牌來累積動能

在社會部門，品牌的聲譽是非常重要的。轉動飛輪的前進動力，最主要的關鍵點就在於品牌聲譽，也就是藉著建立品牌來累積動能，譬如非盈利組織——喜憨兒基金會。大家知道它是從憨兒開始的，他們有自己的烘焙屋、餐廳。他們很早就建立了中央廚房制度，所以在食安風暴的時候，它的原料並沒有受到危害。同樣地道理，為什麼法鼓山總是有很嚴格的機制，因為維持一個品牌的聲譽是最為困難的。



從 A 到 A+ 的社會（Good to Great and Social Sectors）。臺北市：遠流。

1. 轉動飛輪

飛輪的觀念在企業界發揮的絕佳效應，只要能創造出及其優異的財務績效，整個世界都會大排長龍等著投資。為什麼台積電會受到投資者的青睞？因為它整個企業的發展，從以前的

一、兩百塊，到現在已經漲到了四百多塊了。當整個績效發揮最好的時候，優異的財務績效就會吸引人們大排長龍的去投資，這個是企業。但是非營利的社會部門，它非凡的成果與社會資源之間是沒有必要的關係，所以它不是先投入資源，而是投入品牌；因它的品牌聲譽會引起大家的注意，所以支持者最大的貢獻就是來擔任志工或是捐款。提供充分的資源，讓非營利機構的領導人能依他們所知的最佳方式來完成工作。不要干預，跟他們好好造鐘。

2. 打造自己的卓越特區

每個組織都有其獨特的限制和束縛，然而有的組織仍然能躍升到卓越的境界。卓越不是單靠時勢造英雄，卓越其實是有意識的選擇與展現紀律的結果。中學科學部的布里格斯、克里夫蘭交響樂團的莫里斯、紐約市警局的布瑞頓、為美國而教的科普和女童軍會的海瑟貝恩，如果全都放棄希望，束手無策，等著別人來改正制度，結果會變得如何？你必須抱持信心，相信終將達到卓越境界同時保持紀律，勇敢面對殘酷的現實。

參、使命優先的社會企業與非營利組織管理

一、社會企業使命優先

在社會部門，使命相當重要，但大家一聽到使命就覺得很抽象。海瑟貝恩（1998）認為「使命是我們航海時的座標，萬事皆以使命為起始，萬事皆源於使命。」，所以海瑟貝恩領導

的女童軍，當有了使命為目標去做的時候，大家慢慢的就會有方向。另外，Brinckerhoff（2000）則指出，卓越第三部門組織或社會企業的使命是實現公益的重要環節。因此，使命宣言可以成為一種管理工具、口號，以此做為激勵員工、徵募志工或募款的途徑。之前吳成豐教授曾訪問法鼓文化總監果賢法師，果賢法師提到：「財務不是主要的目的，主要是專業人才的養成。」。我覺得這句話非常地有意義，從非盈利組織的角度來看，不是去擔心財務，而是怎麼把使命完成。

二、社會企業家精神

行動能調動資源、組織正當性和改善績效等，這些是比較技術性的部分。有行動之後，改變的是社會系統、積極正向、公益慈善與社會影響。再者會強調使命的願景、價值的信仰、同理心以及心靈智能等，這些都是下學期「心靈環保管理學」課程裡面所涵蓋的最重要概念，我將這些概念界定為社會企業家的精神。

三、社會企業家特質

社會企業家，如《從 A 到 A+》書中所提到的那些人，他們在事業或商業模式上的事業成就，無非是透過創新與創意去突破一些困境。因此，如果沒有突破，或遭遇困境的話，就沒有後面的影響。只要是對的事情，你的使命原則就是要堅持，這是在第五級領導中很重要的觀念。那麼再來就會產生社會價值與社會關懷，這是社會部門要做的部分，然後才能產生社會影響力。

四、社會企業永續發展的平衡機制

社會企業除了與結構性的傳統企業一樣要創造經濟價值之外，重要的目標是創造社會價值。譬如金管會，它會要求一些上市櫃企業施行社會責任，也就是具有社會責任感的企業。

五、巴塔哥尼亞（Patagonia）的個案

柯林斯在書中舉出巴塔哥尼亞（Patagonia）個案來說明他堅持環境的意義，所以努力生產優質的產品或者服務，這就是社會責任感的企業。柯林斯認為 Patagonia 的創辦人伊方·修納（Yvon Chouinard）是「第五級領導」，社會企業當然也想生意好，但這是為了更高的目的。只要動機純正，社會企業家就該以「第五級領導」的精神勇往直前，別讓他人的質疑阻礙前進。

伊方·修納從青少年時代就開始攀岩，當其在 1970 年代第一次攀岩時，攀岩人士仍使用會在岩壁留下疤痕、破壞大自然的岩釘。原本也在販售岩釘的伊方·修納，後來改發明了「無痕攀岩」（clean climbing）的攀岩工具。這就是他在七〇年代開始 Patagonia 的一個起步，他是在經商，但也改變了攀岩人士的行為。社會企業是在經商，更是在改變人的行為。

（一）伊方·修納的傳記：《越環保，越賺錢，員工越幸福！：Patagonia 任性創業法則》²

如果大家有興趣可以去看《越環保，越賺錢，員工越幸福！：Patagonia 任性創業法則》這本書，這是伊方·修納的傳記。書中他談到活潑的企業文化，慷慨的員工福利，就是巴塔哥尼亞公司獲利的動力，也讓管理充滿了創意。經過七〇年代的快速成長、熬過九〇年代的財務危機後，伊方·修納終於理出了自己的企業目標——他要致力於用商業來解決環境危機。

1996年起，巴塔哥尼亞全面改用兩倍成本的有機棉；2001年協助成立「捐給地球1%」商業聯盟；2013年，他更投身氣候變遷議題，創辦巴塔哥尼亞食品公司（Patagonia Provision），致力改革排放過多溫室氣體的現代食物生產模式。他推翻了許多傳統商業守則，證明商人可以對自己誠實、讓員工振奮、對環境友善，同時讓客戶滿意。即使任性，依然可以成功。Patagonia公司，2017年營業額七億五千萬美元，前身為全美最大戶外用品公司。本書細述該公司從無到有，從草創、快速成長、歷經財務危機，到建立獨特的「Patagonia 式環境理念」的傳奇過程。

（二）Patagonia 任性創業法則

為何柯林斯認為伊方·修納是第五級的領導？他怎麼實際去完成使命？到底是哪八大經營制度讓 Patagonia 成為全世界最特立獨行，能完美平衡環保、員工幸福，和獲利的企業？

第一條，員工可以隨時躡班去衝浪，這是本公司的最高指

² 伊方修納（Yvon Chouinard）（2017）。《越環保，越賺錢，員工越幸福！：Patagonia 任性創業法則》。但漢敏（譯）。新北市：野人。

導原則。我們知道衝浪手無法說「下星期二我要請假去衝浪」，因為沒人知道浪頭何時來。因為辦公室就在加州的海岸旁邊，所以只要起風了、浪頭來了，就去衝浪吧。

第二條，領先 Nike、Levi's 等企業，使用百分之百有機棉。不計成本，才能對得起地球、良心，和顧客的健康。傳統棉花使用的農藥是二戰中發明的神經毒氣，嚴重毒害人體和土壤。因此，即使有機棉成本高達兩倍，本公司的良心也絕對不動搖。這樣才對得起地球良心跟顧客的健康，這是他第二個原則。

第三條，提供兩個月「給薪」環境實習計畫。把員工趕出辦公室，到野外參與環保抗爭活動。本公司鼓勵員工參與非暴力公民不服從運動，面對荼毒環境的大企業和政府，請盡全力抗爭。如果因此遭到逮捕別擔心，公司一定幫你出保釋金！

第四條，千方百計取悅員工，福利好到成為聯邦法律。彈性上班制；新手爸媽享有「至少九十天」全薪產假和陪產假；內設日間托兒中心，收費比當地所有托兒所還低，總之，要讓員工雀躍跑跳來上班。2016 年我曾到亞特蘭大去訪問他們公司的員工，印象很深刻，我問一個年輕人說：你來這裡多久了？他們員工的流動率很低，那是一個幸福的企業。

第五條，自行課徵「地球稅」，每年捐 1%的營業額給地球。2001 年我們成立了「捐 1%給地球」商業聯盟，每年捐出 1%的營業額，賺越多就捐越多。幫助真正會做事的草根環保團體，和我們一起照顧地球。當他們的營業額達七億多的時候，1%是非常可觀的數字。在臺灣、全球各地很多人都響應了這個捐地球的活動。

第六條，提供顧客「鐵打保證」，連最龜毛的顧客都嫌我們龜毛。保證終身維修、回收再製所有產品。本公司只生產員工也愛用的產品，商品一經發現不完美、不環保，不論多暢銷，

立即回收下架，一件絨布外套放二十年還能增值。我那個時候去本來要買一件夾克，後來想想臺灣其實沒那麼冷，就買他的 T 恤回來了。如果有瑕疵品，它就會回收。這個部分如果不環保，他可以不管多暢銷就馬上下架，所以絨布外套放二十年才能夠增值。

第七條，向愛用者徵求真實照片做廣告，不用半裸模特兒做假。我們的顧客是聰明人，追求深刻而且簡單的生活，所以不要拿假廣告轟炸他們。

第八條，維持公司內部人才多樣性。洗車工、畫家、風笛手、法官、特戰隊員皆可任用。想知道顧客的喜好，就把他們找進來當員工！本公司堅持雇用會獨立思考的人，他們可能會拒絕上級指令，可是一旦確信任務價值，就會發了瘋似地做到最好，不用迷信 MBA。

肆、心靈環保與社會價值及關懷

一、面對 COVID-19 的衝擊

心靈環保怎麼跟這一些社會企業、社會管理的部分連起來？他強調的是社會價值與社會觀念。

因 COVID-19（新冠肺炎）的衝擊，2020 年全球經歷了一場對人性、社會、經濟和環境均有重大影響的考驗。人類生存的最重要議題似乎從經濟發展，轉而成為如何相互照顧，以回應人類生存的脆弱性本質。社會投資仍然重要，但是投資的面向是否不應該只是經濟與就業？如果投資在醫療衛生、公共照顧、住宅呢？這是一個好的時機，讓許多國家重新檢視施政的優先順序。如何平衡保護和投資，整合跨階級與跨世代的共同

利益，將是往後社會投資策略的關鍵。³

管理與企業都要強調就業、經濟發展，但是慢慢的會發現到醫療衛生很重要。因此，疫苗的研發就變成了一個重點，很多國家開始檢視它政策的優先順序。從這些優先順序去了解整個的發展，而不是只是經濟就業的部分。

二、《如何因應嶄新的 21 世紀》

我們從談七十六年前杜拉克的管理概念，一直談到發展到心靈環保的脈絡；如何在課程裡面去結合聖嚴法師著作中的觀點，是這個課程很重要的面向。

（一）多變的時代背景

聖嚴師父在《如何因應嶄新的 21 世紀》一書中提到：「時代的思想潮流是永遠不斷在變幻著」，環境一直在改變，《金剛經》所說：「過去心不可得，未來心不可得，現在心不可得。」的觀點，就知道應該把變化看作幻相。我們有需要跟著變嗎？過去已過去，未來的事又怎麼會知道？只有現在最重要。把握現在的每一個因緣、時間，盡心盡力把現在的專業與專職做好，不是抱殘守缺地固執不變，也不是無主遊魂似地不知為何要變。不論變或不變，都要滿心歡喜、充滿感激和感謝的心。因此，聖嚴師父在〈四眾佛子共勉語〉中有一句「時時心有法喜」，其中的「法」就是用來調適身心的方法和觀念，讓我們不受環

³ 社區發展季刊(2020年6月)。
〈社論——社會投資：爭議性的政策典範？〉
第170期，頁4-8。

境所影響。從聖嚴法師的很多著作裡面，可以去讓我們受益很多。

（二）二十一世紀的安定身心之道：

1. 信仰宗教——但不可依賴靈異現象及崇拜神格化人物。
2. 求助哲學——但不能僅僅討論問題和指出問題。
3. 期待科學——但不能指望以此解決超心理的問題。
4. 提倡文化藝術——卻無法幫助人的終極關懷及生死問題。
5. 提倡教育——人品重於財富，奉獻重於積蓄，智慧重於技術。

三、疫情下的商業向善與企業家的使命擔當

「心靈環保管理學」非常強調使命的部分，目標須是善的，然後再到社會價值與社會影響，這個是很重要的。在「向光而行的社會企業與影響力投資論壇」上，其中一篇〈商業向善 | 利他與和合，可以改變世界新秩序〉文章提到：富足不是經濟的最終目的，富足不等於幸福。幸福必須建立「愛的關係」，豐富「心靈價值」，創造「社會公共利益」，這才是社會及個人幸福的榮景。

「善經濟」為人類建構一個「身、心、境」富足、和合的社會。⁴「善經濟」在指向物質豐饒的同時，也提供心靈清淨的實踐之道。在追求人類普遍富庶之際，永續地球的生命。讓商

⁴ 何日生（2020）。《善經濟：經濟的利他思想與實踐》。新北市：聯經。

業是善，物質也是善，心、物皆為善的理想，能體現在世間。⁵

另外，校長在校刊裡的〈社會價值與酬賞（愉悅）迴路〉文章中提到，AI 是大數據、人工智慧的結合，若把它融入到社會企業，最後會產生社會價值、社會影響。社會影響其實就是社會投資報酬，分析投入一塊錢，產生多少塊錢的社會價值。校長講 AI 的應用，從行為改變、行淨、眾生淨，社會就會改變到佛土淨，就是整個地球環境的改變。校長的觀念都滿創新的，所以他的文章我都要讀很多遍才能夠體會得到。

四、聖嚴法師：《工作好修行：聖嚴法師的 38 則職場智慧》

聖嚴法師在書中帶著我們從另外一個更高、更廣的視角出發，以追求自利利他、共同成長為大前提，與我們分享他對工作的種種智慧洞察。這裡面他告訴我們的是什麼？其實利他的工作就是好工作；最高的 EQ 就是慈悲心、同情心、關懷心和歡喜心；薪水不是工作的所有代價，只是代表雇主對我們的感謝；真正的享受是安閒，而身心平安就是最大的享受。

學生的親身故事

舉我的學生——呂○○為例。他今年（2020 年）剛畢業，做完了「老人送餐的社會報酬 SROI」。因為年輕人剛畢業，如果到會計師事務所，剛開始薪資可能有四、五萬元，但壓力會非常大。他原本是在三芝的「○○○社會福利發展促進會」幫忙做老人送餐，創辦人邀請他進來工作，但剛開始起薪不如會計師事務所。我跟他說：在臺北市精華區上班，租房子要一

⁵ 向光而行的社會企業與影響力投資論壇，

https://mp.weixin.qq.com/s/9QwrZV9vOwcZgAFBj_lk9Q（2020/06/20）。

萬塊，吃飯扣一扣；如果你在三芝上班，有提供住宿、吃飯，這樣從財務上算一算，整體的薪資應該會是差不多的，但在工作的心情、或者成就感上面，就會不一樣。他也告訴我，因為公司屬於社會福利機構，他不是社工，所以現在他到空大進修有關社工專業知識。因為社會福利很多會接政府的案子，他可以從事這部分的工作，薪資也會跟著提昇。我想這個是重要的社會價值部分，一個真實反映出社會價值結合工作的實際案例，其實也產生了工作的價值觀來作為判讀。

五、團隊的合作法門：「六和敬」

聖嚴法師提到佛教僧團的生活原則「六和敬」。

第一項是「身和同住」。即與大眾能身心健康和諧地同住在一起，身體行為上不發生肢體衝突。

第二項是「口和無諍」。即彼此能夠溝通、協調、勉勵、互助，而不產生衝突。彼此不要用語言來互相交戰、刺激別人，因為言語的爭戰是很可怕的，言語暴力會帶給別人嚴重的創傷，一句話可能傷人一輩子。

第三項是「意和同悅」。由於志同道合，大家的心都是和樂的。「悅」就是「喜悅」，就是看到別人歡喜，我也覺得歡喜。或是我所看到、聽到的，心裡面產生的反應都是歡喜的。例如當我們同在觀賞一朵花時，別人看了覺得歡喜，我看了也覺得歡喜，任何一個人的心，都是同樣保持著和諧喜悅。

第四項是「見和同解」。「解」是觀念、看法，其實是可以大同小異，大家可以透過表達意見，找到相互覺得彼此的意見都是合理對的部分。這是協調，尋找一個折衷點、一個交集

點，有共同點時就不需要再爭論了。見解既是相同的，這個部分就是「見和同解」。

第五項叫「利和同均」。因為每一個人都想要追求利益，但是追求自利的時候，要考慮到他人的利益；他人的利益就是自己的利益，所以要找到一個平衡的點。這個就是平等的、資源共享的概念。這些觀念其實與杜拉克、《從 A 到 A+的社會》裡面的內容，很多都是相通的。

第六項是「戒和同修」。「戒」指的是規則、戒律的意思。戒律是生活的共同規範、規約和守則，既然大家生活在同一個團體裡，便要遵守共同的生活規範，彼此之間和諧相處。我們通常在社會交際上，至少都會屬於某一個團體，包括家庭、學校也是一個小團體，共修會也是一個團體，任何三個以上共同生活在一起的人，就是一個團體。所以團體應該有共同生活的規範，並且要共同的遵守。

六和敬，主要是釋迦牟尼佛為出家弟子制定的僧團生活準則。依據此六和敬，出家弟子很容易便能夠達到團體和諧相處、精進修行的目標。聖嚴法師說：「如果運用在我們的日常團體生活中，包括職場、家庭等，相信一樣能達成相同的效果。」我們發現這些智慧對個人或者整個團隊會有很大的幫助。

未來我們希望透過聖嚴法師的一些著作，結合職場上的個案來做分析，這是可以努力的一個方向。

六、蘇珊：《安靜，就是力量》

大家有興趣可以看《安靜，就是力量》這本書，作者是蘇珊(Susan Cain)；她的 TED 影片是史上最快破百萬的。這本書

也被比爾·蓋茨選為 2019 年選書。作者覺得，為什麼大家都一直強調外向的性格？為什麼外向在團體裡面表現比較好、大家就會認同、追隨他？其背後所要談的就是內向性格，像研發這些比較穩重的工作，其實也是相當重要的。

作者本身是超級內向者，但她為了這本書，實際去參加外向課程，拜訪許多腦科學的領航者。從社會為何讓外向性格變得如此重要？為什麼現代已經從一個注重品德的社會變成注重個性？慢慢解剖這世界對於內向者的誤解。

伍、結語：營造心管理

其實不管內向外向，能夠朝著願景，堅持達到目標，那就是一個使命感的視野，就像 Patagonia 的創辦人，他就是這樣的堅持。當企業成長的時候，他依然將這個守則一直地堅持下去。Wendy Kopp 在 Teach for America 也是這樣的堅持，後來對整個世界產生了影響力。所以在談管理時，不是只談績效的部分，而是如同杜拉克所講的管理，它有一個 Vision、一個使命。

這個部分自己也在學習當中，我想把管理與心靈環保的概念結合起來，有很多我們可以去做的。

希望「心靈環保管理學」，是營造一個心的管理。怎麼實現「心靈環保管理學」？你必須要從企業管理變成一個心靈、好的、善的，以及幸福的企業。

另外，《法鼓全集》2020 年 10 月 1 日發行的第四版，共有一百零八冊。現在已有電子版本在網路書城上，你們可以去看、去裡面挖寶。或是大家如果有時間，也可以針對這講題相

關部分，從本次書目所提到的書籍，在佛學資料庫鍵入「管理」、「心靈環保」等關鍵字。即出現很多聖嚴法師的著作出現，譬如《帶著禪心去上班》、《好心好世界》、《禪式管理學》等等，這些都是非常重要的書。辜琮瑜老師也有出版一本書：《都市叢林備忘錄》，以前的管理是在僧團、叢林，當然叢林不只是深山，都市也是。各位可能讀過《當和尚遇到鑽石》，這些很多都將佛法的概念融入到裡面，大家有興趣都可以去看。