

???????????????? 傑?

??????????

???? 捷?? 丰???



??????

? 嗜?????????

??

第一章 緒論	5
第一節 研究動機與研究方法及範圍	5
一、研究動機.....	5
二、研究步驟及範圍.....	6
第二節 《六祖壇經》思想形成時代背景	7
一、《六祖壇經》之由來與思想源由.....	7
二、時代背景 佛教中國化的過程.....	13
三、禪宗之中國化與儒家、道家的交融.....	16
第三節 《六祖壇經》與慧能	23
一、六祖慧能.....	23
二、慧能與《金剛經》	25
三、《六祖壇經》內容概要.....	27
四、《六祖壇經》之思想架構與慧能.....	29
1、以般若自性為開端.....	29
2、以「不二」為方法.....	30
3、以「無念為宗，無相為體，無住為本」為法門心要.....	31
4、其它思想.....	32
五、南禪宗的開展 五家七宗.....	34
第二章 《六祖壇經》的管理哲學之理論基礎	37
第一節 《六祖壇經》管理哲學的形上基礎	37
一、自性.....	37
二、覺悟.....	38
三、平等性	41
第二節 《六祖壇經》管理哲學的意義	43
一、培養管理的全人.....	43
二、健全領導者的修養.....	46
三、自渡渡人的菩薩精神.....	48

第三節 《六祖壇經》管理哲學的方法.....	50
一、以不二為管理哲學之方法.....	50
二、三科法門.....	51
三、中道思想之三十六對.....	51
四、無相、無念、無住.....	52
五、不立文字.....	53
第四節 《六祖壇經》管理哲學的內容.....	56
一、定慧一體.....	56
二、公案式的啟發.....	56
三、基於認知的決策.....	58
四、自省.....	60
五、化煩惱為菩提.....	61
六、領導統御思想.....	62
第三章 《六祖壇經》的管理特色.....	64
第一節 心靈管理.....	64
第二節 不執著的管理智慧	67
第三節 信任管理	68
第四節 實踐力.....	69
第五節 「心通道流」的溝通.....	71
第六節 知行合一	73
第七節 創新.....	75
第八節 生活化.....	77
第九節 彈性管理	79
一、「舉緣即用，忘機得體」之溫文儒雅與圓融.....	79
二、臨濟「八棒」與「四喝」之嚴峻激烈.....	81
第四章 《六祖壇經》管理哲學與儒、道兩家的管理哲學比	

較.....	84
第一節 《六祖壇經》管理哲學與道家老子管理哲學比較.....	84
一、老子的道治主義	84
二、四大、三寶	88
三、無為而治、愚民政策的管理方式與《六祖壇經》管理哲學比較	90
第二節 《六祖壇經》管理哲學與儒家孔子管理哲學比較.....	94
一、禮、義、仁為孔子思想基礎	94
二、孔子的管理哲學與《六祖壇經》管理哲學之比較.....	101
第五章 結論.....	106
第一節 《六祖壇經》管理思想的時代意義.....	106
第二節 《六祖壇經》之管理思想在「藍海策略」之應用.....	108
一、何謂「藍海策略」與「紅海策略」.....	108
二、《六祖壇經》應用於「藍海策略」之管理思想.....	110
1、重建市場邊界.....	110
2、傾聽顧客的不滿.....	111
3、優質的策略.....	112
第三節 結語 檢討與反省.....	113
參考書目.....	114
著作部.....	114
經藏部.....	116
子部.....	117
期刊論文.....	117

第一章 緒論

第一節、研究動機與研究方法及範圍

一、研究動機

筆者於生活中常聽見別人說「禪機」、「坐禪」、「頓悟」有關禪的話語。雖然不見得了解其意，但因師長教導與接觸此方面書籍而有所會意。再因讀到此方面書籍時常出現有關神秀大師之「身是菩提樹，心如明鏡臺，時時勤拂拭，勿使惹塵埃。」¹與慧能²大師「菩提本無樹，明鏡亦非臺，本來無一物，何處惹塵埃。」³兩種看法。對照之下慧能大師對禪之看法顯然與神秀大師有所不同。六祖慧能之「本來無一物」震撼當時禪家。也深深震攝我心。禪宗是唐代後最具中國特色之佛教宗派，中國禪宗的真正創建者六祖慧能大師他也是禪宗史上一位具舉足輕重影響力之人物，他以「自性是佛」為主軸提倡「但用此心，直了成佛」的頓悟法門，並為了適應我國當時社會環境及歷史條件，因而相融中國文化形成一整套有中華禪特色的佛教理論。這套理論經其後世的傳播和發揮，掀起了一場影響極為深遠的革命，使禪宗成為佛教宋以來數百年的最大教派，「禪」成為佛教的代名詞。而隨著東西方文化交流的互動，曾廣泛的影響到東亞洲的藝術、哲學、文學、宗教等各領域，並在近一個世紀傳播至西方。「禪」在全球各地蔓延開來，成為國際學術界關心的焦點之一。

禪宗能如此迅速從慧能以下擴展開來，並且能在佛教凋零時(唐武宗時的「會昌法難」)大為發展。除了本身深厚的哲理與佛學之外相信其管理方面也是下了穩固的基礎。否則再好的理論也可能因時空及管理不善而有所遺漏及散失，甚至偏離原本的軌道而形成邪說。《六祖壇經》乃慧能的思想精華所在，但有人認為《六祖壇經》所說的管理乃內心的管理，是管理自我的，筆者僅認同一部份，另一部份，筆者認為管理好自己之外要使別人管理好自己也是一種管理，因為如果是一個企業，老闆自己管理好自己了，但員工不能管理好自己，那這個企業是危在旦夕。因為員工可能無法完成公司及自己的任務。如果每個員工都如此，公司豈有不危哉？因此老闆也會希望員工管理好自己。所以如何使《六祖壇經》從自我管理應用到企業管理甚至到管理眾人(政治)乃是筆者要探討及研究的所在及價值，希冀能從六祖慧能的智慧中整合出適合當代個人、企業、政治的管理哲學，

¹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月頁 0006

² 參見 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《大正藏》48冊 台北：新文豐出版社 1985年 頁三四八 上 之(註一)所言，惠能=慧能，因此筆者為求統一，於往後全文皆以慧能為六祖之名。

³ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0007 上-下

以提供現今爾虞我詐的工商社會，一帖澄明透澈的管理良方。

二、研究步驟及範圍

研究六祖思想的主要材料以《壇經》為主，它記載了慧能大師的思想及其言行。因其流傳日廣導致版本眾多。一般認為《壇經》乃是慧能大師說法而由其弟子法海所集錄再由神會或其弟子補充但胡適先生著之《荷澤大師神會傳》另創新說、認為《壇經》乃是神會所作，因此在學術界引起了廣泛討論。

《壇經》中之版本眾多，有宋初之「惠昕本」、中唐之「敦煌本」，《大正藏》經收有一卷題為：「南宗頓教最上大乘摩訶般若波羅蜜經六祖惠能大師於韶州大梵寺說法壇經」，全名共三十二字。於題名旁又注明「兼受無相戒弘法弟子法海集記」。此本即是「敦煌本」⁴。其它如北宋的「契嵩本」、「興聖寺本」、「金山天寧寺本」、「大乘寺本」、「高麗傳本」、「明版南藏本」、「明版正統本」、「清代真樸重梓本」等十餘種及元朝以來之「通行本」也就是廣為流傳二萬一千字且分門別品之「宗寶本」。我們可以從不同版本之增刪而截取其相同部份記載，進而獲取慧能大師之主要思想，也可藉由不同版本之內容能更全面更廣泛的提供分析慧能大師之參考資料。

《壇經》是佛經中唯一一部由中國僧人所說並而被稱為「經」的，而此僧人即是禪宗大師六祖慧能。《壇經》之思想即是六祖慧能之思想，其內容蘊涵了佛教之精深義理，同時也將大乘佛教各派學說融入了中國傳統的儒、道思想，如此較易於讓當時百姓接受，之後中國便有大乘佛法於禪宗開始廣流民間，由此可證《壇經》之重要無庸置疑。也因為如此其版本眾多，對此之文獻考究乃屬考據之範圍。筆者撰寫本文並非意在考據，而是著重於《六祖壇經》的禪學思想之管理特色與應用在現代管理於個人、企業及政治上。因此筆者於材料選擇上主要以大家最為熟悉，也是影響最廣大之通行本即「宗寶本」，再輔以反映早期《壇經》原貌之「敦煌本」另外筆者也參考一些有關禪宗、佛學、管理學、心理學等相關書籍。希望能從慧能大師之管理思想中發覺出有益當代社會的管理思維與啟示為要旨。

本文內容分為五章、第一章為緒論，說明撰寫本文之動機以及研究方法及範圍再來敘述《六祖壇經》思想形成時代背景。最後探討慧能大師與《六祖壇經》之思想。第二章為論述《六祖壇經》的管理哲學。第三章分析《六祖壇經》與慧能之管理思想能特色。第四章，《六祖壇經》管理哲學與各家的管理哲學比較。

⁴《大正藏》第四十八冊 台北 新文豐出版社 頁 337 上--345 中 1983 年 1 月修訂一版

第五章：結論 提出現今管理問題，與應用《六祖壇經》之管理哲學，並期待《六祖壇經》之管理慧見能引起當今管理者之反思進而給予啟發。

第二節、《六祖壇經》思想形成時代背景

一、《六祖壇經》之由來與思想源由。

菩提達摩由印度東來中國傳法，成為中國禪宗之第一代祖師。代代皆以《楞伽經》印心。至五祖弘忍便採用《金剛經》來作為其思想根據，受此影響，慧能大師之思想中含有《楞伽經》及《金剛經》之濃厚思想。

而《六祖壇經》是六祖慧能大師《法寶壇經》簡稱。其由來是在公元四二二年有位叫求那跋陀羅三藏法師從印度至廣州法性寺，創一法壇，同時立碑預言「將來有一位肉身菩薩在此壇受具足戒。」公元五二二年印度智藥三藏法師也至此處植了一株菩提樹，也立碑言「一百七十年後有肉身菩薩在這樹下開演上乘佛法，廣渡無量眾生，他是真傳佛心印的法主，從他得道的人猶如山樹之多。假使以後這裏建寺，就名為寶林寺。」公元六七六年六祖慧能大師在此壇受具足戒，而且在這菩提樹下傳佛心印。於是後人紀念大師說法自此壇始，所以大師一切語錄名之為《壇經》。⁵唐代詩人柳宗元、王維及近代學者錢穆博士皆一致推崇壇經。胡適先生亦撰文討論六祖壇經來龍去脈引起廣泛討論，因此《六祖壇經》無論在宗教上或哲學上足堪肯定其價值。

再者既然《六祖壇經》乃六祖慧能一切語錄。則其思想即是同慧能一般受到《楞伽經》及《金剛經》所影響。因此其思想中包含濃厚的「空」之般若思想。《六祖壇經》是以如來藏之佛性觀，即般若之空性來證真如之佛性，是為明心見性。而《六祖壇經》所引用的經主要有《金剛般若經》、《維摩詰經》與《文殊說般若波羅密經》。此三種經是屬於般若系統的經。另外《六祖壇經》援引其思想的經有《楞伽經》、《法華經》、《阿彌陀經》、《觀無量壽經》等。而在各品中引用的經及思想、筆者作了整理如下：

(1)「行由品第一」引用《金剛經》者如下：

「行由品第一」云：慧能一聞經云：應無所住而生其心。心即開悟，逐問客誦何經？客曰：金剛經。⁶

⁵ 參見 聖印法師譯《六祖壇經今譯》 台北：天華出版公司 2001年三版 頁5-6

⁶ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69

「行由品第一」云：經云：凡所有相。皆是虛妄。⁷

「行由品第一」云：祖以袈裟遮圍不令人見。為說金剛。至應無所住而生其心。慧能言下大悟。⁸

「行由品第一」引用《維摩詰經》者如下：

云：佛法是不二之法。⁹

(2)「般若品第二」引用《金剛經》者如下：

「般若品第二」云：善知識！「摩訶般若波羅密」是梵語。此言大智慧到彼岸。此須心行。不在口念，口念心不行。如幻如化。如露如電。口念心行。則心口相應。¹⁰

「般若品第二」云：摩訶是大。心量廣大猶如虛空。¹¹

「般若品第二」云：善知識！若欲入甚深法界及般若三昧者。須修般若行持誦般若。即得見性。當知此經功德。無量無邊。經中分明讚嘆。莫能具說。此法門是最上乘。為大智人說。為上根人說。¹²

「般若品第二」云：若最上乘人。聞說金剛經。心開悟解。故知本性自有般若之智。自用智慧常觀照故。不假文字。¹³

「般若品第二」引用《維摩詰經》者如下：

年 6 月 頁 0005 下

⁷ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0006 下

⁸ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0007 下

⁹ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0008 下

¹⁰ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0009 上

¹¹ 同上註

¹² 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0010 上

¹³ 同上註

「般若品第二」云：淨名經云：即時豁然。還得本心。¹⁴

「般若品第二」援用《法華經》思想者如下：

「般若品第二」云：一切草本。有情無情。悉皆蒙潤。¹⁵

「般若品第二」云：一切處所。一切時中。念念不愚。常行智慧。即是般若行。¹⁶

(3)「疑問品第三」引用《維摩詰經》者如下：

「疑問品第三」云：所以佛言。隨其心淨。即佛土淨。¹⁷

(4)「定慧品第四」引用《維摩詰經》者如下：

「定慧品第四」云：淨名經云。直心是道場。直心是淨土。¹⁸

「定慧品第四」云：只如舍利弗宴坐林中。卻被維摩詰訶。¹⁹

「定慧品第四」云：故經云。能善分別諸法相。於第一義而不動。²⁰

「定慧品第四」云：無住為本。²¹

「定慧品第四」引用《文殊說般若波羅密經》者如下：

「定慧品第四」云：善知識！一行三昧者。於一切處行住坐臥。常行一

¹⁴ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0010 下

¹⁵ 同上註

¹⁶ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0009 下

¹⁷ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0012 下

¹⁸ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0013 下

¹⁹ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0014 上

²⁰ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0014 下

²¹ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0014 上

直心是也。²²

(5)「機緣品第七」援用《法華經》思想者如下：

「機緣品第七」云：若悟此法。一念心開。是為開佛知見。²³

「機緣品第七」云：諸佛世尊。唯以一大事因緣故出現於世。²⁴

而《壇經》中主要的基本思想「無住」也與《金剛經》、《維摩詰經》、《文殊說般若經》中之「無住」思想有其相關淵源。以下舉出各經中之原文來證明其「無住」思想相關性。

「從無住本立一切法」之「無住」之觀念，亦見於《維摩詰經》：

「(文殊師利)又問：善不善孰為本。答曰：身為本。又問：身孰為本。答曰：欲貪為本。又問：欲貪孰為本。答曰：虛妄分別為本。又問：虛妄分別孰為本。答曰：顛倒為本。又問：顛倒想孰為本。答曰：無住為本。又問：無住孰為本。答曰：無住則無本。文殊師利，從無住本立一切法。」²⁵

此文見於〈觀眾生品〉中，菩薩以道種智觀眾生，如水中月、鏡中像、呼聲響、空中雲，雖行四無量心於眾生而無愛戀取著，於一切法亦然。本經文由「善不善」之立場而層層設問至「無住為本」總稱「五住」，亦名「五住煩惱」。「無住」即無所依止，而「無住則無本」，此無住無本對前五住而言，是究竟說；而前列「五住煩惱」是方便耳。既「無住」則「無本」，「無本」即「無住」。此無住無本所言即是「緣起性空」義。一切諸法本無自性，皆因業感而起，因緣化除，又復其空寂本性。故言「從無住本立一切法」。

《金剛經》「無所住而生其心」，「無住」之思想，雖出於中《維摩詰經》，然《金剛經》之「無住」觀念，於其經中佔甚重要地位。《金剛經》是由須菩提善問而揭起本經之緣，其原文如下。

²² 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0013 下

²³ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0018 下

²⁴ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0018 上 - 0018 下

²⁵ 姚秦 鳩羅摩什 譯《維摩詰所說經》《大正藏》十四冊 台北：新文豐出版社 頁五四七 下 1983 年 1 月修訂一版

「世尊！善男子善女人，發阿耨多羅三藐三菩提心。應云何住云何降伏其心？佛言：善哉！善哉！須菩提，如汝所說，如來善護念諸菩薩，善付囑諸菩薩。汝今諦聽，當為汝說。善男子善女人，發阿耨多羅三藐三菩提心，應如是住如是降伏其心。」²⁶

「佛告須菩提，爾所國土中所有眾生若干種心，如來悉知，何以故？如來說諸心皆為非心，是名為心。所以者何？須菩提，過去心不可得，現在心不可得，未來心不可得。」²⁷

所謂「阿耨多羅三藐三菩提」即「無上正等正覺」義。此言發心成就無上佛道，當如何運大悲心？如何降伏其心乎！世尊答言：「所有一切眾生之類，若卵生、若胎生、若濕生、若化生，我皆令入無餘涅槃而滅度之。如是滅度無量無數無邊眾生，實無眾生得滅度者。」²⁸

「諸菩薩摩訶薩應如是生清淨心，不應住色生心，不應住聲香味觸法生心。應無所住而生其心。」²⁹

「復次須菩提，菩薩於法應無所住行於布施。所謂不住色布施，不住聲香味觸法布施。」³⁰

「爾時須菩提白佛言：世尊！善男子善女人，發阿耨多羅三藐三菩提心。云何應住云何降伏其心？佛告須菩提，善男子善女人，發阿耨多羅三藐三菩提心者，當生如是心，我應滅度一切眾生，滅度一切眾生已而無有一眾生實滅度者。」³¹

²⁶ 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》《大正藏》 八冊 台北 新文豐出版社 頁七四八下--七四九上 1983年1月修訂一版

²⁷ 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》《大正藏》 八冊 台北 新文豐出版社 頁七五一中 1983年1月修訂一版

²⁸ 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》《大正藏》 八冊 台北 新文豐出版社 頁 七四九上 1983年1月修訂一版

²⁹ 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》《大正藏》 八冊 台北 新文豐出版社 頁 七四九下 1983年1月修訂一版

³⁰ 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》《大正藏》 八冊 台北 新文豐出版社 頁 七四九上 1983年1月修訂一版

³¹ 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》《大正藏》 八冊 台北 新文豐出版社 頁 七五一上 1983年1月修訂一版

「菩薩應離一切相發阿耨多羅三藐三菩提心。不應住色生心。不應住聲香味觸法生心。應生無所住心。若心有住則為非住。是故佛說菩薩心不應住色布施。」

32

「若菩薩心住於法而行布施，如人入闇則無所見。若菩薩心不住法而行布施，如人有目日光明，照見種種色。」³³

以上所列舉之原文，無非在證明「應無所住而生其心」。一切布施、持戒、忍辱、精進、禪定皆須在此完成。以致一切色聲香味觸法亦應如此。此『金剛經』是付囑菩薩，菩薩之悲心是以眾生得渡為其本懷，然若住於一切有為法，即非菩薩。故「無所住」即無客觀所相應之對象，如此之發心，是謂清淨心。

《文殊說般若經》亦見「無住」之思想：

「佛告文殊師利：如是修般若波羅蜜時，當云何住般若波羅蜜？
文殊師利云：以不住法為住般若波羅蜜。」³⁴

由以上之探討，可見《壇經》與《維摩詰經》、《金剛經》、《文殊說般若經》於「無住」思想上皆有其淵源。

³² 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》 《大正藏》 八冊 台北：新文豐出版社 頁 七五 中
1983 年 1 月修訂一版

³³ 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》 《大正藏》 八冊 台北：新文豐出版社 頁 七五 中
--下 1983 年 1 月修訂一版

³⁴ 梁 曼陀羅仙 譯 《文殊說般若經》 《大正藏》 八冊 台北 新文豐出版社 頁 七二六下
1983 年 1 月修訂一版

二、時代背景 佛教中國化的過程

要研究《六祖壇經》的思想背景，其中一部份就必須把它放在整個佛教中國化的過程中來探討。因此佛教中國化的歷史成為必須了解的部份。筆者在此作一簡略的歷史過程敘述。首先是佛教的方術靈神化。佛教作為一種宗教，其本身就有一套宗教形式及理論。在佛教傳入中土之當時，正值方術迷信盛行之際，因此佛教為了能得到生存與傳播，所以必須依附于方術迷信。佛教的理論體系雖然龐大，但其要解決的根本問題無非是「解脫」二字。它是要人們經過修行進而從生死輪迴中（苦海）脫離（解脫）而出。此種輪迴理論與中國古代人死變鬼，靈魂不滅，上天鬼神的獎善罰惡等思想上有一定的聯繫。例如安世高所譯的《阿含正行經》中說，人如行惡死後「魂神」就會「入泥犁，餓鬼，畜生，鬼神」³⁵許多中國人就是用傳統迷信的觀點去接受佛教的理論。而最典型的中國化輪迴轉生說有兩位代表人物及其論述。其一為慧遠的神不滅之「三報論」，其二為梁武帝的「神明成佛義」。佛教的教義經慧遠及梁武帝等人的吸收而加以中國的迷信思想後，終於形成了天堂與地獄的輪迴報應說。而這一套理論在中國影響極為深遠，至今仍是許多百姓信守的生死觀。但是禪宗並不強調此一理論，它較強調的是當下解脫，頓悟成佛，這就與佛教儒學化及佛教老莊玄學化有著一定的關係。

佛教儒學化它主要表現在兩個方面：佛教是一出世的論理，它與儒家的綱常名教、道德修養、政治理想是對立的。但是儒家的君君、臣臣、父父、子子的綱常名教是建立在封建制度及宗法制度的立國之本。因此，佛教傳入中土之後，為了生根與發展，便不得不逐漸與儒家之名教妥協。但如何妥協呢？例如：佛教不惜改變本身在其思想體系中加入儒家的名教內容。如把「孝」說成是儒佛共同遵奉的宗旨「儒釋皆宗之，其唯孝道矣」³⁶在佛教於中土立穩腳跟後，佛教的儒學化也漸漸的由表面的對儒家綱常名教的妥協轉而向較為深層對儒家思想的吸收。後來反而影響傳統儒學的發展。

佛教的人生哲學是注重於對人生苦難的分析說明，以及對現實世界的否定，進而達到肯定彼岸的存在。在大乘佛學興起後，佛與佛的境界皆被進一步神話。而個人與人類社會皆喪失其存在的價值。但是中國化的佛教在儒家重視個人修養與重視主體的影響下，轉而談論心性及佛性以致最後發展出禪宗。再從佛教的老莊玄學化來說，追溯至佛教初至中土，早期譯經大師（如：安世高）在其所譯的佛經中，皆大量使用了老莊道家的術語。在魏晉玄學大盛之時。由於般若之性空之理論與老莊玄學的「無」與「有」頗為相似。因此佛與玄與合流而產生了玄學

³⁵ 東漢·安世高 譯《阿含正行經》《大正藏》第二冊 台北 新文豐出版社 1985年 頁八八三

³⁶ 唐·宗密 撰《佛說孟蘭盆經疏》《大正藏》第三十九冊 台北 新文豐出版社 1985年 頁五〇五

化般的般若學。湯用彤曾說：「安世高，康僧會之學說，主養生成神，支識、支謙之學說，主神與道合，前者與道教相近，上承漢代之佛教，而後者與玄學同流，兩晉以還所流行之佛學，則上接二支，明乎此，則佛教在中國之玄學化，始於此時，實無疑也。」³⁷（《魏晉南北朝佛教史》第二分第六章）所謂佛教之玄學化即是般若思想與老莊思想的結合。當代的名士所談的玄都是以「無」為本，據晉書王衍所說：「魏正始中，何晏王弼等，祖述老莊立論，以為天地萬物，皆以無為本。無也者，開務成務，無往而不存者也。」另外當時的般若思想是以性空為體，據劉宋曇濟所說，當代般若學有本無、本無異、即色、識含、幻化、心無、緣會等七宗。而此七宗皆以「無」為其立論之重點。此點正與老莊玄學所崇尚的虛無相互呼應。因此我們今日所見，當時所譯的經，所作的注，都有著濃厚的玄學色彩及不少的道家術語。此時的佛學完全是玄學及般若學的合流。因此，此時的般若已非單純的印度般若，而是玄學的般若。關於這種特色，我們可以從僧肇的四論來印證說明。僧肇的四論是：物不遷論、不真空論、般若無知論、涅槃無名論。其中到處皆可見到老莊的名詞如：「無有」、「無為」、「無知」、「無名」、「無言」、「虛心」、「自然」、「絕智」等等。採自《般若無知論》。且引用老莊思想如：「然則玄道在於妙悟，妙悟在於即真，即真則無齊觀，齊觀則彼己莫二，所以天地與我同根，萬物與我一體。」《肇論·涅槃無名論》又一如：「夫渾元剖判，萬有參分，有既有矣，不得不無，無自不無，必因於有，所以高下相傾，有無相生，此乃自然之數，數極於是。」《肇論·涅槃無名論》在僧肇的整個思想體系中，多採用老莊思想來融入般若思想中並且用老莊思想及名詞來解釋般若思想。所以這可說明當時玄學與般若學合流的特色。

除了上述佛教中國化之三種途徑外，佛教理論中國化的過程大約也分為三個階段：第一階段是佛教初傳至兩晉時期，這是佛教開始中國化的階段，在這一時期中佛教依附於傳統思想上，進而其中得到發展。此期以翻譯介紹佛經為主，而所流傳的有安世高所傳的小乘禪學，及支識所傳的大乘般若學。小乘禪學重視禪定修習，與我道家方術之吐納養氣相近，因此在東漢末年廣為流傳。而大乘般若學是重視有無真假之探討，與老莊玄學有許多相合之處，因此大乘般若與老莊玄學合流，在魏晉時代獲得發展。僧肇即是代表人物，其將玄佛合流推向顛峰，在此同時代表著玄佛合流的完成，接之的是佛教中國化的另一階段。

第二階段：從南北朝至隋唐五代，這是佛教中國化完成的階段。在這一階段除了佛經大量的翻譯之外，中國的僧人也紛紛專注於佛教義理的研究，同時也會加入自己的理解與體會甚至創見。因此產生了不少的理論體系。在南北朝時以能講經知名。因此經論的講習之風大盛，產生許多不同學派。如：涅槃學派、毗曇派。但除了學派不同外，即時講解同一經論，但所說也會有所不同。且當時佛教

³⁷湯用彤 著《漢魏兩晉南北朝佛教史》板橋市 駱駝出版社 民 76.8 頁 139 - 148

界對（涅槃佛性義、真俗二諦義）等佛學基本理論也有激烈爭辯。此種爭辯到後來問題皆指向傳法定祖之問題。因此學派便逐漸形成教派。

同時也中土的判教（判釋佛說經教）。判教對佛教宗派形成影響極大。至隋唐中國化佛教相繼成形，不同教派有不同的教義、教條及修持方式。其典型之教派有禪宗、天台宗、及華嚴宗。其思想皆大量融合儒、道思想，因此這些教派的出現也同時說明著佛教中國化的大略完成。而此時期也是《六祖壇經》誕生的時代。

第三階段，從北宋至近代，此期是佛教由盛而衰之時期，宋明理學的產生，逐漸吸收了佛教的思想精華同時佛教理論亦少有創新及突破，因此佛教在中土日趨式微。這時期之佛教內部偏好於禪淨雙修及禪教並重，對外則更加主張儒、佛道三教的合一。三教合一即是表現佛教與傳統思想的融合完成。從此在中國歷史上不斷的深遠的影響著。

三、禪宗之中國化與儒家、道家的交融

在對佛教中國化有了大致了解之後我們再來探討禪宗的哲學思想。「禪」此語源自梵文 (Dhyana) 一字譯成「禪那」後簡化而來。「禪」一字，最基本字義就是「靜慮」。其中「慮」就是「思慮」或「思惟」的意思。吾人之思想(思慮)要像明礬放到水裏一樣，使思想的雜質沈澱下來，換言之，即是讓思想冷靜，使我們的心定下來，靜觀萬物。一般的說法皆認為禪起源於印度後由菩提達摩將其雛形引進中國。事實上禪學傳入中國並不始於達摩。東漢桓帝時便有安世高東至中土其精通小乘禪學。並且譯出多部經典。我們引道安之《經錄》云：「安世高以祐《出三藏記集》為：《安般守意經》一卷、《大道地經》二卷、《大十二門經》《小十二門經》各一卷、《禪行法想經》一卷」³⁸ 等等，由上可知禪學傳入於安世高就有了。但是達摩的時代的確是禪學在中國開始成熟的時代。早期的禪者（公元上世紀末以前），大體上只是把禪作為一種普通修行的手段，與一般的持戒誦經沒什麼太大差異。

梁慧皎《高僧傳》中所載之高僧如：法緒以「德行清謹蔬食修禪」、淨度以「獨處山澤，坐禪習誦」僧從以「精修五門，不服五谷」 等等，大致上這些禪者皆以奉行傳統的禪法，以苦行，念佛、冥想等為手段。以求得心理上的寧靜為目的。禪者是非常重視師承的，古代禪者認為自己的體悟（禪），是由佛傳來的。因此重視傳承的法脈不絕。在中國的代代相承受到重視之，從佛到達摩的傳承，也是相當被重視的。達摩一系禪學越是發達，則其法梁的正當性及正確性相形重要。因此禪者為適應時代要求，所以參考古籍引用《禪經序》、《付法藏因緣傳》、《薩婆多部記》等三書列出佛到達摩的傳承，其中難免有誤或編造，因此祖統若生問題則禪宗即有被推翻之可能。但是禪宗的存在及發展並非依靠祖統所發揚的。如《寶林傳》尚未編成，西天二十八祖未成定論，江西之禪法已躍居主流。祖統之所以形成，是由於達摩禪之盛行，為滿足此一需求，及禪者對於傳承的真確性而形成。正如為族譜世系的光榮，帝王總要上承古代帝王或聖賢的。³⁹因此祖統與禪法傳承並無絕對的關係。從早期的禪學到禪宗，「禪」在中土經歷了不斷變化發展的過程。漢代禪學受仙道方術吐納養生之影響，雖主止觀雙修但是其更重視凝心入定。因此禪與定結合，並認為以定攝禪。其修行方式以久坐不臥為主。而魏晉時期，般若學盛行，禪也由形式的修持轉而向對宇宙實相的証語。再至南北朝時期佛性論興起，之後自性與實相逐漸合一，因此禪的修行內容成為自性自悟，形式上出現了隨緣而行的傾向。⁴⁰禪宗發展也是佛教中國化的歷程，禪宗亦受到儒道的思想糅合，使其更加具有中國文化之傳統思想。前文曾提過佛教儒家化的過程，禪宗既是佛教之一派別，其當然也會受到儒家影響，其最主要禪

³⁸ 《大正藏》，第九冊，台北：新文豐出版社 1985年 頁五百九十五頁右。

³⁹ 印順 著《中國禪宗思想史——從印度禪到中華禪》台北：正聞出版社 民 72 頁 5

⁴⁰ 洪修平 著《禪宗思想的形成與發展》南京：江蘇古籍出版社 2000年 1月初版頁 12

與儒的融合點有二：第一點即是「孝」：儒家對孝道之重視可由《論語》學而篇中得知。子曰：「弟子入則孝，出則弟（悌），謹而信，汎愛眾而親仁。行有餘力則以學文。」有子曰：「其為人也孝弟，而好犯上者鮮矣。不好犯上而好作亂者，未之有也。君子務本，本立而道生。孝弟也者，其為人之本與？」亦可在《孝經》開宗明義章中得知。子曰：「夫孝，德之本也，教之所由生也。」孔子認為仁與孝是不可分的，一個連孝都做不到的人，對君主也是不會忠的甚至是會反叛的。因為「孝」是一種人類對父母親的敬愛，那是一種自然真誠的流露。是人類天生而有的良知良能。也是最親切自然的表，孔子認為必須由對父母的「孝」才能轉化至對國家與君主的「忠」，因此孔子認為能行孝之人，方能為可用之臣。

而禪宗亦如佛教受到儒家名教綱常之影響，因此同佛教亦有孝道之思想，佛家修行之人是為了度眾生之苦，並非拋棄父母親人而不顧。例如：六祖慧能大師當初要到黃梅求法之時，也沒棄家人於不顧，他是受到一位客人資助，並且先將家裏安頓好之後，經母親同意才北上求法。慧能大師曾說：「心平何勞持戒，行直何用修禪，思則孝養父母，義則上下相憐，讓則尊卑和睦，忍則眾惡無喧。」⁴¹此話即含有儒家「孝」道的思想。由此可知禪與儒家有共通共奉的「孝」。第二點為對內證思想看法：在儒家來說對於人性有著四端之說即所謂仁、義、禮、智。此四端是人性善良的出發點，也是由心而發的，因此要發揚四端，「心」即是重要的關鍵，孟子說：「養心莫大於寡欲」《孟子·盡心下篇》。孟子所言，是想把受到外力影響的心收斂回來，轉成純淨的心，這樣才能把人的本性四端顯露出來，來與天地之德合一。而對禪宗來說：如六祖慧能所說：「佛向性中作，莫向身外求。」⁴²，其所認為人人皆有佛性，只要能「明心」即能「見性」，自我便能獲得自由與喜悅。這與儒家的內證功夫頗有相似之處。另外儒家的「定、靜、安、慮、得」也與印度禪家的傳統「坐禪」思想相近，在佛教中有一整套的從禪修鍊方法。坐禪，是把雙腿屈疊於大腿上，挺直脊梁骨，頸稍屈於前下方，氣沉於下腹部，靜靜地呼吸，目光散視或集中於某一點上，而排除一切雜念。坐禪有「五大法門」1、調息：讓修行者靜數呼吸，排除雜念，集中注意力進行默思冥想。2、不淨：觀察不潔之物，如，屍體、觀其變化思其因由，以抑制內心欲望的膨脹。3、慈悲：觀察美好之事物，以求得歡喜自在的心境，用來抑制內心的種種忿怒、嫉妒與仇恨。4、因緣：對一切事用以冷靜及理智的思考方式來追求正確的解答。並用理智來平衡慾望的超出。5、念佛：觀想阿彌陀佛的姿勢並贊誦其名號，以消除恐懼與欲念以達到心境安寧平和的境界。中國儒家的「定、靜、安、慮、得」雖然在形式上與方法上與印度禪家不盡相同，但目的上皆求能獲得正確的判斷與智慧的結晶。後來由印度禪與中國儒家相似之「坐禪」與「定、靜、

⁴¹ 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0013 上

⁴² 元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0013 上

安、慮、得」，演變至中國禪宗不重形式的「坐禪」與儒家的「定、靜、安、慮、得」相似，所謂中國禪宗之「坐禪」為何？六祖慧能大師曾說：「何名坐禪？此法門中，無障無礙，外於一切善惡境界、心念不起名為坐，內見自性不動名為禪。」⁴³他認為坐禪是於生活之中的行、住、坐、臥實行，而非坐著身體不動。中國禪將形式上的「坐禪」改為不重形式的「坐禪」，形式上差異極大，但目的上皆同是以般若之智及佛性朗現為主。此種中國禪宗特有的「坐禪」較印度禪之「坐禪」與中國儒家之「定、靜、安、慮、得」更有相似之處。因為中國儒家之「定、靜、安、慮、得」也無強調要由一定的外在形式來達到「得」的目的。（這點與南禪宗雷同）。但嚴格說起來中國儒家之「定、靜、安、慮、得」卻有其階段性（定、靜、安、慮、得）卻與北禪宗之「漸」教相近。但不論南禪或北禪，皆是中國禪宗，由此可知中國禪宗與儒家在內證之觀點上是可以溝通的。

再談到禪宗與道家的融合。同樣是受到佛教中國化的影響，禪宗也吸收了道家的老莊思想。禪宗受道家的影響較儒家多，因此其相似點也較儒家多。其主要相似點有四點：

1、對自然的崇尚：

(1)老子對自然之看法可由其道德經中「人法地、地法天、天法道、道法自然」⁴⁴得知，其所謂「自然」並非指自然界的現象，而是指使這種現象之所以如此的法則。可是道已為最高法則了，在它之上不會有其它法則，因此道所法的自然是道自己本身的運作順其自然。老子又云：「是以萬物莫不尊道而貴德，道之尊，德之貴，夫莫之命而常自然。」⁴⁵這裡的「常」字，是有永遠在變而又永遠不變之意思。例如一條河川，無時無刻的流動，但是又好像千年如一日的在那裏。這個永遠在變的，是道的應用面，而這個永遠不變的，是道的超越面，最後在這個變與不變，不變而變的，是道的自然面，在這裡才觸及了老子道體的精神。因為老子的道是常，這個常就是自然。⁴⁶老子也說：「道生一、一生二、二生三、三生萬物。」⁴⁷他認為萬物由道自身自然而然的顯現出來。由以上老子所言可得知，老子是崇尚自然的。(2)莊子對自然之看法：莊子在其〈秋水篇〉中云：「道無始終，物有死生，不恃其成；一虛一滿，不位乎其形。年不可舉，時不可止；消息

⁴³ 元·宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0014下

⁴⁴ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》上篇 第二十五章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁14

⁴⁵ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》下篇 第五十一章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁9-10

⁴⁶ 吳怡著《禪與老莊》台北：三民書局 民65 頁124-125

⁴⁷ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》下篇 第四十二章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁5

盈虛，終則有始。是所以語大義之方，論萬物之理也。物之生也，若驟若馳，無動而不變，無時而不移。何為乎，何不為乎？夫固將自化。」⁴⁸其道並無開端與終結，萬物皆有生死，那也就是說萬物皆在有限的時間中，道則是時間的本身。萬物因為來自於道，所以並不會恃功。萬物時而「虛」時而「滿」，並不會以其「形」為位，若以其形為位，則不能回復其德。歲月一去不返，萬物永遠在生死、盈虛中變化。也就是說萬物永遠在變化中，生、死也是一種變化。這就是談論萬物的道理。萬物在時間中「若驟若馳」，是非常快速的變化遷移。因此萬物沒有所謂「何為」、「何不為」的問題，也就是說萬物的變化遷移就是自己的、自然的變化。因此莊子認為萬物也是順其自然的。(3)禪宗對自然之看法：禪宗亦注重「平常心是道」之說法。又如，大珠慧海禪師云：「飢來吃飯，困來就眠。」也就是為所需為，為所應為。又如六祖慧能大師所說：「佛法在世間，不離世間覺，離世覓菩提，恰如兔求角。」⁴⁹因此禪宗強調要在日常生活中，行、住、坐、臥處，隨時隨地的體會道的存在。

2、摒除相對知，強調體悟智：

(1)老子道德經：「知者不言，言者不知。」⁵⁰又云：「知，不知，上。不知，知，病。夫唯病病，是以不病，聖人不病，以其病病，是以不病。」⁵¹意謂以「不知為知」就是一種病。所謂「病」其實是一種執著。真正的人知不是屬於一種相對知識。因此，老子所提出的絕「聖」棄「智」之用意，在於泯除一般所謂主客對立的相對觀念與投機取巧的相對知能。⁵²

(2)莊子大宗師顏回有云：「墮枝體，黜聰明，離形去知，同於大通，此謂坐忘。」⁵³「墮枝體」即「離形」、「黜聰明」即「去知」，「離形去知」正是脫離我們五官的感覺，排除「成心」之知「同於大通」，與天地萬物相通。換言之，莊子認為唯有「是非兩忘而化其道」，才能與道相融，而獲得最高真知。

(3)禪宗認為最高的智慧是內證於心，出於自性的知識，六祖慧能大師曾說：「何名般若？般若者，唐言智慧也。一切處所一切時中，念念不愚常行智慧，即是般若行。愚即般若絕，一念智即般若生。世人愚迷不見般若，口說般若，心常愚迷」

⁴⁸ 郭象 注《莊子》 台北縣：藝文印書館 民 64 年 9 月 頁 328 - 329

⁴⁹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0011 下

⁵⁰ 周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》下篇 第五十六章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 12

⁵¹ 周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》下篇 第七十一章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 20

⁵² 陳榮波著《禪海之筏》台北：志文出版社，1993 年 11 月再版 頁 209

⁵³ 郭象 注《莊子》 台北縣：藝文印書館 民 64 年 9 月 頁 162

⁵⁴唯有從自性才能尋覓出智慧，若是捨棄自性而求於外，便會如世人般愚迷看不見般若，嘴巴說有智慧其實內心是愚迷的。

3、認為語言與文字只是為達目的的一種方法：

(1)老子的觀點：老子道德經開宗明義即說：「道可道非常道，名可名非常名。」⁵⁵他認為可以道之道不是常道，可以名之名不是常名。既然老子認為道不可說，他為什麼還說了五千多字的道德經。其實老子並不是不知道這個矛盾。而是為了讓人了解「道」，有必要使用一種媒介，來方便於傳播，使人易於接受。而語言與文字是使用最廣泛且最易為人所接受的。同時也易於保存與流傳，因此老子還是說了五千多字，但這是一種讓人易於了解道的方法，並非道的本身。

(2)莊子的觀點：莊子認為「知者不言，言者不知，而世豈識之哉！」⁵⁶言說是對知（道）的否定，所知（道）者「不言」。與老子的「道可道非常道，名可名非常名」⁵⁷是相同的看法。莊子曾舉例老輪扁的「得之於手而應於心，口不能言」⁵⁸，但莊子亦說了《莊子》〈內篇〉、〈外篇〉、〈雜篇〉等這麼多的語言文字。其道理在《莊子·外物篇》：「筌者所以在魚，得魚而忘筌；蹄者所以在兔，得兔忘蹄；言者所以在意，得意而忘言。吾安得夫忘言之人而與之言哉！」⁵⁹重點在於「意」，而不是在於「言」，而「意」即是一種道。而「言」不過是方法罷了。

(3)禪宗的觀點：禪宗之思想可用一句話來表示：「教外別傳，不立文字，直指人心，見性成佛。」從上面的話看來，「不立文字」假如說成不用文字，那麼現今存在的那麼多種有關禪的書籍又從何而來？有何必存在呢？「不立文字」當然不是「不用文字」，它的意思是說「不執著於文字」。文字只是為了方便將禪宗的思想表達的方法而已，因此文字對禪宗來說，它只是一種方法，並非是目的。

4、對心的喜悅與心的寧靜之重視：

(1)老子的看法：在老子的眼中，人類一切痛苦的來源，皆源自於一個「欲」字。他在道德經中曾說：「五色令人目盲，五音令人耳聾，五味令人口爽，馳騁畋獵，令人心發狂，難得之貨，令人行妨，是以聖人為腹不為目，故去彼取此。」⁶⁰老

⁵⁴ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》五十九冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月頁 0009 下

⁵⁵ 周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》上篇 第一章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 1

⁵⁶ 郭象 注《莊子》 台北縣：藝文印書館 民 64 年 9 月 頁 278

⁵⁷ 周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》上篇 第一章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 1

⁵⁸ 郭象 注《莊子》 台北縣：藝文印書館 民 64 年 9 月 頁 278

⁵⁹ 郭象 注《莊子》 台北縣：藝文印書館 民 64 年 9 月 頁 495

⁶⁰ 周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》上篇 第十二章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 6

子所說的五色、五音、五味等皆是會挑動人的欲望的，如果越去追求，會越不滿足，欲望越大，則痛苦隨之而增大。因此老子要我們要「為腹」而不「為目」所謂「為腹」即是只求自然所需，如：口渴就喝水，肚子餓就吃飯等。而不「為目」即是不向外追逐，如：名、利等，換句話說就是要我們排除欲念，使心能寧靜喜樂。另外老子亦有說：「禍莫大於不知足，咎莫大於欲得。故知足之足，常足矣。」⁶¹及說：「見素抱樸，少私寡欲。」⁶²同樣也是在勸人減少欲望，以達到知足常樂及心靈清澈寧靜的喜悅。

(2)莊子的看法：莊子於〈人間世〉篇曾說：「若一志。無聽之以耳而聽之以心，無聽之以心而聽之以氣！聽止於耳，心止於符。氣也者，虛而待物者也。唯道集虛。虛者，心齋也。」⁶³這裡的一若志並非指人的意志或主體意識。「無聽之以耳」，就是要摒除人與外物之干擾，因為聽人間與外物的聲音只能止於作為感官的耳朵。而「無聽之以心」，即要排除人的主體意識，「心止於符」就是把語言文字當成工具來傳遞和溝通。「虛而待物」以虛之人心來聽萬物。道即是集在「虛之人心」處。而虛之人心即是齋戒人心。由上可知莊子對於外界事物必須用「心齋」來聽。也就是必須以寧靜平和之虛心，才能包容萬物之「道」。

(3)禪宗的看法：我們可以從六祖慧能大師所說：「菩提本無樹，明鏡亦非臺；本來無一物，何處惹塵埃。」⁶⁴了解禪宗對心靈寧靜之重視。所謂菩提樹、明鏡臺在慧能來說，並不是否定物的存在，而是要我們打破物的障礙性及可執著性，不因外物而對我們的心有所影響。所以他說本來無一物，即是說本來皆是般若，並無一物可著。因此凡事不受制外物，不執著於外物，心靈便可以清澈寧靜的看到般若，處處便是般若。另外禪宗在其認為自性是自足自滿的。只要人能充份顯現自性的清淨光明，則人必充滿無限永恆的喜悅。

禪宗是一典型中國化的佛教宗派，這乃是國內外學者所共同公認的事實。如果說把印度產生的佛教原封不動的介紹至中國來而流傳下去，那還是中國化嗎？但是如果違背了佛教的基本教義教規，那它還是佛教嗎？如果不是佛教又何來的佛教中國化呢？有些人認為禪宗是純中國的宗教，它不坐禪，不讀經，既出世又入世，佛與眾生同等，甚至後來發展產生呵佛罵祖。因此這些人認為禪宗與印度佛教無關。其實不然，例如禪宗之二法門與方法虛幻的觀點，是佛教所有的。佛教的根本核心問題「解脫」與禪宗也是共通的。另外禪宗堅持了無執著之心的解脫及將入世當成方便法門皆是印度佛教所早有。因此禪宗與印度佛教是有很深

⁶¹ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》下篇 第四十六章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁7

⁶² 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》上篇 第十九章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁10

⁶³ 郭象注《莊子》 台北縣：藝文印書館 民64年9月 頁86-87

⁶⁴ 元·宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0007上-下

的關聯。其實禪宗的許多思想特點，只是對印度佛教的某一時期，某一派別的變革，並非完全背離了佛教。例如：禪宗對釋迦牟尼的禪聖地位的否定，只是對大乘佛教神化了的佛的否定，與釋迦時代「吾在僧數」的精神是相通的。再如，禪宗重視宗教實踐而不重義理探討，把人的解脫視為心的解脫，認為人人都有覺性，自性覺悟即與佛無二，這從某種意義上說，也是對釋迦時代原始佛教的復歸。⁶⁵因此佛教中國化並非違背了佛教基本立場與觀點，而是為了適應中國社會之政治、經濟、文化需要，並且為了生存與發展必須要有所創新。為了融入中國社會使其易於接受所以使用中國化的語言和方式表達出來。這樣的思想既有別於印度佛教且又不同於中國傳統思想，這就是所謂中國化的佛教思想。因此禪宗是一個佛教中國化的教派無庸置疑。

⁶⁵ 洪修平 著《禪宗思想的形成與發展》 南京：江蘇古籍出版社 2000 年 1 月初版 頁 376

第三節《六祖壇經》與慧能

一、 六祖慧能

禪宗大師六祖慧能，在禪宗的地位，極其重要。慧能大師生於唐貞觀十二年（西元六三八年）卒於先天二年八月三日（即西元七一三年）享年七十有六⁶⁶。《略序》說：大師初生，就有「二異僧」來為大師立名「慧能」，那就是說大師從小就叫慧能了。其父姓盧原本在汜陽做官，後來被貶放至新州慧能大師於新州出生。三歲喪父，後與母遷至南海（廣州）。長大後以賣柴維持生計，有一次，慧能聽到有人誦《金剛經》，引起他的領悟，一問之下才知五祖弘忍大師正以《金剛經》教人，要使人「即得見性，直了成佛」，於是慧能覺得自己與佛法有緣，便辭別老母，去黃梅參弘忍大師的因緣。依神會所傳，慧能花了一個多月才到了黃梅（今湖北省黃梅縣）的憑墓山。此處為唐初之禪學中心（西元六二〇~六七四）。

慧能見到弘忍，便說「唯求法作佛」弘忍便說你（六祖）是嶺南人，又是獍獠⁶⁷，怎能作佛呢？慧能便回答：「人即有南北，佛性即無南北。獍獠身與和尚身不同，佛性有何差別」⁶⁸，而獲得弘忍之賞識。直至五祖弘忍將傳其祖位，遂請其弟子門人獻偈，並對門人弟子說：

「世人生死事大。汝等終日只求福田。不求出離生死苦海。自性若迷福何可教？等各去自看智慧。取自本心般若之性，各作一偈，來吾呈來。若悟大意。付汝衣法，為第六代祖。火急速去，不得遲滯。思量即不中用。見性之人，言下須見。若如此者，輪刀上陣，亦得見之。」⁶⁹

其中的弟子神秀大師作偈「身是菩提樹，心如明鏡臺，時時勤拂拭，勿使若塵埃。」⁷⁰此乃漸進修悟之心，非能指人心，因此五祖認為其未能入門見性，而六祖所作之偈乃：「菩提本無樹，明鏡亦非臺，本來無一物，何處惹塵埃。」⁷¹此偈乃是法空一切，那有樹？那有臺？本來無一物，何來的塵埃。五祖認為此已近明心見性。而慧能可以深悟萬法不離自性之道理是經弘忍以《金剛經》之「應無

⁶⁶ 參見印順著《中國禪宗史》上海：上海書站 1992年3月 175頁

⁶⁷ 獍獠：郭冊注認為是對南方攜犬行獵之少數民族的侮辱性稱呼

⁶⁸ 本文所引壇經原典乃接取自元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 而此註是引用此書的頁0006

⁶⁹ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0006上

⁷⁰ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0006下

⁷¹ 同註3

所住而生其心」⁷²之啟示。後來弘忍便把衣法傳予慧能，使慧能成為中國禪宗之六祖，經慧能弘法三十七載，禪宗便廣佈天下，廣為流傳，開枝散葉，便有五家七宗之多，佛教在中國從此奠下穩固的根基。

⁷² 唐 釋法海錄 丁福保箋注《六祖壇經箋注》台南：大千世界出版公司，民國六十五年四月初版 其在行由品中解釋「應無所住而生其心」：六祖金剛經註、眾生之心、本無所住。因境來觸、遂生其心。不知觸境是空。將謂世法是實。便於境上住心。正猶猿猴捉月。病眼見花。一切萬法、皆從心生。若悟真性、即無所住。無所住心、即是智慧、無諸煩惱。譬如太空、無有罣礙。有所住心、即是妄念。六塵競起、譬如浮雲往來不定。維摩經云、欲得淨土、但淨其心。隨其心淨、即佛土淨。離卻有無諸法。心如日輪、常在虛空、自然不照而照。豈不是省力的事。到此之時、無棲泊處、即是行諸佛路。便是應無所住而生其心。是你清淨法身阿耨多羅三藐三菩提也。

二、 慧能與《金剛經》

本師釋迦牟尼在靈山有個法會，數萬眾參與，此時本師拈花，無人會意，只有頭陀迦葉尊者報以微笑。釋迦牟尼佛便對體悟之迦葉尊者說「我有正法眼藏，涅槃妙心，不立文字，直指人心」便印心傳給迦葉尊者，迦葉尊者也一代傳一代，傳至二十八代，第二十八代傳人即是來中國的達摩祖師。而達摩祖師即是中國禪宗之初祖，後來他傳給二祖慧可，而慧可傳給三祖道信，道信再傳四祖僧燦，僧燦再傳給五祖弘忍。最後傳給慧能，即為六祖，而慧能廣傳禪法，其弟子得法者，四十餘人，使得佛法廣佈，惠及大眾，禪宗法門始得推廣與弘揚。自初祖摩訶迦葉開始至達摩祖師皆以口傳釋法要，心付如來正印。後來達摩便要慧可以《楞伽經》來印心所以一直到四祖皆用《楞伽經》來作為其思想理論根據，但是到了五祖弘忍便增以《金剛經》來印心，雖然《楞伽經》及《金剛經》皆影響了慧能的思想言行，但乃以《金剛經》為最。慧能禪宗從原有佛教中繼承及運用的思想觀點，大體上源自於大乘佛教的佛性論思想，特別是如來藏學說和般若空觀思想，而這兩種思想主要來自《金剛經》與《楞伽經》。換句話說禪宗同時繼承了以《金剛經》為主的般若性空思想和以《楞伽經》為主的如來藏佛性學說。

《金剛經》之「遣相」思想，如「無」、「非」、「離」等即是消除吾人所產生對諸相之執著與迷惘。六祖慧能說：「善知識，我此法門，從無上以來，先立無念為宗，無相為體，無住為本。」⁷³ 其中之「無念」、「無相」、「無住」之「無」字即是一種《金剛經》所使用的遣相作用。又如《金剛經》上所說：「所言一切法，即非一切法，是故一切法。」此句有正（所言一切法）反（即非一切法）合（是故一切法）之辯證程序，其中的「非」字並非一種消極之否定作用，而是具提昇意義的層層遣相，以顯示佛法是一種中道思想。⁷⁴

又如《金剛經》云「凡所有相，皆是虛妄，若見諸相非相，則見如來。」其中所說之「凡所有相皆是虛妄」確是一種真空的顯現。而「若見諸相非相，則見如來」那就是一種妙有的領悟。與當時六祖聽《金剛經》「應無所住，而生其心」之開悟，有著相對的關係。其中的「凡所有相皆虛妄」與「應無所住」皆是一種破除執著的「真空」，而「若見諸相非相，則見如來」與「而生其心」實則為破除諸相後所得到之大作用，即是「妙有」，因此「真空妙有」之思想深深根植於六祖慧能之內心。

再者，影響慧能思想的另一部經典為《楞伽經》，它是屬於如來藏佛性思想，

⁷³ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0014上

⁷⁴ 陳榮波著《禪海之筏》台北：志文出版社 1993年11月再版 72頁

《楞伽經》思想中重「宗通」而輕「說通」。⁷⁵《楞伽經》認為「自宗通」可以「自身內證」，而「說通」只是一種「善巧方便」而已。「說通」需靠文字來實現，但文字猶如指月之指，並非事物本身。因此不能執著於文字名相。禪宗主張宗教修行關鍵是證悟佛心，因此不必死板遵守經典教條與制度儀規。六祖之「自性本來清淨，自性中求解脫」即是《楞伽經》所主張之觀點，因此六祖之自性觀一大半來自於《楞伽經》。除了上述兩部經典為六祖慧能之主要思想淵源外，另有《法華經》、《華嚴經》、《文殊說般若經》、《起信論》中的觀念。也加入了中國道家與儒家之觀念。逐而產生融有中華文化以「無」為頓悟流門之「南宗禪」（另有神秀大師以「有」為漸修法門之「北宗禪」），至此慧能之南宗禪開始廣為流傳，並受到歡迎，為中國佛教開啟新的天地並深深影響後世至今。

⁷⁵ 邢東風 著《禪悟之道 - 南宗禪學研究》北京：中國人民大學出版社 1992 年 9 月初版 p165

三、《六祖壇經》內容概要

《壇經》版本眾多，本文所採皆以元代高僧宗寶所編定之冊本，俗稱宗寶版。而在宗寶本的《壇經》中，把六祖所說的話，分為十品，茲現將其十品的內容大義概述如下：

「行由品第一」：此品主要記錄，慧能大師在大梵寺說法，他首先講述自己得法，修學的經過。「行由」，是指慧能大師的行蹤、由來。在「行由品」最後說他是五祖弘忍所傳之「東山法門」，而此法門即是以「頓悟」為主之「頓教」，其所說之佛法即是「不二法門」，其要點乃在「行由品」一開始就點明的：「菩提自性，本來清淨；但用此心，直了成佛。」

「般若品第二」：慧能大師在大梵寺主講「摩訶般若波羅蜜多」。指出空是如世界之虛空，包含一切；般若之智，人皆有之。教人「但用此心，直了成佛」之無上法門。

「疑問品第三」：慧能大師回答韋刺史等人之疑問，講解何謂功德，現今各種宗教林立，寺廟、教堂、道觀，無不充斥民間，有人認為蓋廟，建教堂即是大功德。但六祖所要說的功德並非一切看得見的事物，而是修自性之功德。至於對淨土之回答，他認為西方淨土就在自己心裏。

「定慧品第四」：此品是中國佛教禪宗主要法門。強調「定慧不二」，「定慧一體」將定與慧比喻為燈與光，互為體用。並提出修持「不仁」法門之三大命題，即「無念為宗，無相為體，無住為本。」。

「坐禪品第五」：此品要講的是什麼是「坐禪」，「坐禪」並非身體不動，而是「心念不起」，「自性不動」。這樣的觀念，破除一般修行之人執著於身體的規戒，進而步入了真法界的修行。

「懺悔品第六」：慧能大師在曹溪雲集山說法，主要說什麼是懺悔。即懺是懺前之過，使之不再犯，悔乃悔後來將犯之過，使之不發生。此品分為五段，第一段為傳授「戒、定、慧、解脫、解脫知見」五分法身香及「無相懺悔」。第二段為發四願。第三段，授「無相三皈依戒」，第四段：說明一體之身自性佛，第五段，說無相頌五首。總之大師要求聽者歸依自性三寶。

「機緣品第七」：此品六祖以其弟子中十三人向其請益為例，當做一個榜樣及示範。其弟子有法海、法達、智通、智常、志道、懷讓、玄覺、智隍、方辯等。他們後來都是各成一方的著名禪師。

「頓漸品第八」：慧能大師之弟子神會與神秀門人僧人志誠之對話。此二人經慧能教導，皆成為南宗著名傳人。其中亦記載南宗、北宗、頓教、漸教之別。上根之人由頓教接引，中、下根者由漸教接引。並強調神秀及慧能不相敵視。

「宣詔品第九」：此品講唐、武則天、唐中宗、宣詔想引請供養六祖於京。但六祖慧能託病不去。因此朝廷下詔褒獎慧能。六祖此舉做出了出家人遠離那江中兩葉名、利之舟的好榜樣，是最好的身教。

「咐囑品第十」：此篇是記述慧能大師去世前後之情景，及其於去世前為其弟子說法之情形。慧能臨終前說法可以說是其思想之總括，其可含攝以下幾方面：三科法門、「三十六對」之中道思想、「一相三昧」與「一行三昧」、真假與動靜、禮拜自佛，認識自性。最後說明禪宗之傳法世系。其文中介紹了三十三代祖師之名字，以確立南宗禪之正統地位。

四、《六祖壇經》之思想架構與慧能

1、以般若自性為開端

《摩訶般若波羅密多經》，是佛教經典中，份量最大的一部典籍。般若經典的主軸是成就般若，眾生依般若打破煩惱、無明、執著、生死，從而到達的彼岸。《壇經》也重視般若性的開發。在《壇經》中有般若品。此品以解釋「摩訶般若波羅密多」為開頭，而展開說法。「摩訶般若波羅蜜」意思即是大智慧到彼岸。此「般若智」非指一般之經驗知識或聰明才智。經驗知識可經由豐富生活或長期為學累積而成；而聰明才智之表現，亦非「般若」之境地。此智是「大智慧」，此大亦非「大小」相對之大，此乃萬法自性而生。換言之：自性含容一切天地萬物是為大。《壇經》一開頭就告訴我們：「菩提自性，本來清淨，但悟此心，直了成佛」⁷⁶。

般若在眾生的心中，不從外求，成就般若性自然是明心見性的功夫。五祖弘忍看了神秀在走廊的題詩時，對神秀說：「無上菩提，須得言下識自本心，見自本性，不生不滅。於一切時中念念自見，萬法無滯，一真一切真，萬境自如如，如如之心即是真實」⁷⁷。無上菩提要在明心見性中求得。六祖聽五祖講《金剛經》大徹大悟後也說：「何期自性，本自清淨。何期自性，本不生滅。何期自性，本自具足。何期自性，本無動搖」⁷⁸。五祖知慧能悟本性謂慧能曰：「不識本心，學法無益，若識自本心，見自本性，即名丈夫、天人師、佛。」⁷⁹。在眾生的自心中有般若之性，此自性是眾生本來具足，清淨，不生不滅。眾生假如能證悟到，便成佛了。眾生因為迷，自心中的般若性不得顯現，這要有善知識的開導。因為眾生具足般若性，所以佛與眾生的差別，也只在迷悟之間。《壇經》說：「前念迷即是凡夫，後念悟即佛」⁸⁰。

如何認識般若之性呢？《壇經》說：「何名般若？般若者，唐言智慧也。一切處所一切時中，念念不愚常行智慧，即是般若行。一念愚即般若絕，一念智即般若生。世人愚迷不見般若，口說般若，心常愚迷」⁸¹。般若猶如光明，癡愚猶如黑暗，有光明就沒有黑暗。《壇經》又說：「善知識！心量廣大，徧周法界，用即了了分明。應用便知一切，一切即一，一即一切，去來自由心體無滯，即是

⁷⁶ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0005 下

⁷⁷ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0006 下-0007 上

⁷⁸ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0007 下

⁷⁹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0007 下

⁸⁰ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0010 上

⁸¹ 同註 54

般若善知識。一切般若智，皆從自性而生，不從外入」⁸²這樣圓融好用的極大智慧，也就是「般若」所顯現的功用與意義。

眾生心中具足般若性，六祖在給僧智通開示《楞伽經》義時說：「自性具三身，發明成四智⁸³，不離見聞緣，超然登佛地。吾今為汝說，諦信永無迷，莫學馳求者，終日說菩提」⁸⁴。三身、四智在眾生的般若性中本來具足，因此成就了般若智。眾生的自心中具足般若性，修行自然也要在自心中修。所謂修行，只是消除眾生心中的無明煩惱執著，顯發般若性。若現般若性，即是見性成佛了。

2、以「不二」為方法：

六祖慧能曾說：「我此法門，以定慧為本。大眾勿迷。言定慧別。定慧一體。不是二。定是慧體。慧是定用。即慧之時定在慧。即定之時慧在定」。⁸⁵其慧即是智慧，由禪定所產生之智慧。而禪定即是定。因此是由定而產生慧。慧能大師把定與慧之關係比喻成光與燈。慧能說：「有燈即光，無燈即闇。燈是光之體，光是燈之用，名雖有二，體本無一。此定慧法，亦復如是。」⁸⁶，這就是說，定與慧就和燈與光一樣本來是一體的，如車之兩輪、鳥之兩翼，是無法分開的。然而有些修行者或執著於定（禪定），只重視禪定。而不重視慧。這樣的修行易使心與行分離。也是所謂貌合神離。只重視外在的修行而疏忽內心的智慧。這樣的修行在六祖看來，並非佛家弟子的修行。所以在《六祖壇經》中說到：「諸學道人。莫言先定發慧。先慧發定。各別。做此見者，法有二相。口說善語，心中不善，空有定慧，定慧不等。若心口俱善，內外一如，定慧即等。」⁸⁷只有心懷善意，口出善言，在切時中之行、住、坐、臥，皆內外如一，這即是六祖所說的「定慧即等」，也才是佛家弟子的修行。

由上面的定慧體悟出「不二」的通理，也就是由《六祖壇經》中之定慧品舉例而出的。其實由行由品至咐囑品我們不難看出，其所說的不少觀念即為「不二」

⁸² 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0009下

⁸³ 所謂三身即「清淨法身」、「圓滿報身」、「千百億化身」，而四智即「大圓鏡智」、「平等性智」、「妙觀察智」、「成所作智」。參見 聖印法師譯《六祖壇經今譯》台北：天華出版公司 2001年三版 頁286

⁸⁴ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0019下

⁸⁵ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0013下

⁸⁶ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0013下

⁸⁷ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0013下

法門。六祖希望學人能以此心來修行。茲引經中數例來證之：「學道之人，一切善念惡念，應當盡除，無名可名，名於自性，無二之性，是名實性。」⁸⁸

「蘊之與界，凡夫見二，智者了達，其性無二，無二之性，即是佛性。」⁸⁹

「外於相離相，內於空離空，若全著相，即長邪見，若全執空，即長無明。」⁹⁰
由上列經文可以想見「不二」之中道思想乃《六祖壇經》重要思想架構之一。

3、以「無念為宗，無相為體，無住為本」為法門心要

《六祖壇經》記載六祖云：「我此法門從上以來，先立無念為宗，無相為體，無住為本。」⁹¹所謂「無念」，六祖有兩種解釋，一種為：「於一切境上不染，名為無念。」另一種為「於念而不念。」其實這兩種解釋是同一意義的，即是排除一切邪妄雜念，讓自己之思念遠離一切塵境，使思慮清澈澄淨無波。即為「無念」。在《六祖壇經》中「無念」指的是前念、今念、後念。念念不被愚迷，不被妄念所轉。

那麼何謂「無相」呢？六祖是這樣解釋的：「外離一切相是無相」或者「於相離相」。即是面對外在所有事物，皆能不受影響即為「無相」。在《六祖壇經》中「無相」是對外境不起心，即是不起愛憎取捨，眼見、耳聽、鼻嗅、身觸皆無動於心。那麼「無住」為何呢？六祖云：「無住者，為人本性」。又云：「念念時中，於切法上無住」。也就是說對於世間之萬事萬物，無論何時何地皆不能有執著之意念，即為「無住」。在《六祖壇經》中「無住」是不執著，不執著於法，也不執著於我，能所俱忘找回本心清淨即是佛心。由此可見，無論是無念，無相亦是無住，皆是指指出，在境上不起念，念念不忘自性。其思想應由「般若自性」所衍生而出。「無念」、「無相」、「無住」其實是三面一體，密不可分。任何執著都是產生妄念的根源，因此要消除妄念必先消除執著。而消除執著的原則以「無念為宗，無相為體，無住為本」。此為六祖所要大家體悟的心要。

⁸⁸ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0025上

⁸⁹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0008下 - 0009上

⁹⁰ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0026下

⁹¹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0014上

4、其它思想

a、「無相懺悔」思想

在《壇經》懺悔品中，慧能大師所說之「無相懺悔」。舉經文說明之：

「今與汝等授無相懺悔，滅三世罪，令得三業清淨。善知識！各隨我語。一時道：弟子等從前念，今念及後念，念念不被愚迷染。從前所有惡業，愚迷等罪，悉皆懺悔，願一時消滅，永不復起。弟子等從前念，今念及後念，念念不被驕誑染。從前所有惡業，愚迷等罪，悉皆懺悔，願一時消滅，永不復起。弟子等從前念、今念及後念，念念不被嫉妒染。從前所有惡業，嫉妒等罪，悉皆懺悔，願一時消滅，永不復起。善知識！已上是為無相懺悔。云何名懺？云何名悔？懺者，懺其前愆。從前所有惡業、愚迷、驕誑、嫉妒等罪，今已覺悟，悉皆永斷，更不復作，是名為悔。故稱懺悔。凡夫愚迷，只知懺其前愆，不知悔其後過。以不悔故，前愆不滅，後過又生。前愆既不滅，後過復又生，何名懺悔？」⁹²

其「無相懺悔」所要說明：將過去現在、未來的念，即前念、今念、後念都必須止住，將止住的貪、瞋、癡、愚、妒等念都消滅了，以後都不再作。便是真的懺悔。僅於自念上常離境相，於境而無境相，是為無相。

b、「無相三歸依戒」思想：

「善知識！歸依覺，兩足尊；歸依正，離欲尊；歸依淨，眾中尊。從今日地，稱覺為師，更不歸依邪魔外道。以自性三寶，常自證明。勸善知識，歸依自性三寶。佛者，覺也；法者，正也；僧者，淨也。自心歸依覺，邪迷不生，少欲知足，能離財色，名兩足尊。自心歸依正，念念無邪見，以無邪見故，即無人我，貢高、貪愛、執著、名離欲尊。自心歸依淨，一切塵勞，愛欲境界，自性皆不染著，名眾中尊。若修此行，是自歸依。凡夫不會，從日至夜，受三歸戒。若言歸依佛，佛在何處？若不見佛，憑何所歸？言卻成妄。善知識！各自觀察，莫錯用心。經文分明，言自歸依佛，不言歸依他佛。自佛不歸，無所依處。今既自悟，各須歸依自心之寶，內調心性，外敬他人，是自歸依也」。⁹³

「無相三歸依戒」所示：自心是覺、正念、淨，其是自心三寶。也是所歸依

⁹² 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0015上-下

⁹³ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0016上

者。

歸依自心即是兩足尊(福慧兩具足)、離欲尊(遠離塵欲)、眾中尊(天人敬重)。其所示之無相即是實相，因一切諸法本為實相，所以在無相中並無佛與禽獸之別。而其中所說的佛是在自己心中，不須外求。也無法外求。只要能消除心中的不善念須歸依自心，般若智慧及佛性將會朗現。

c、「此門坐禪，元不著心，亦不著淨，亦不是不動。」⁹⁴之思想

什麼叫坐禪？六祖慧能大師說：「何名坐禪？此法門中，無障無礙，外於一切善惡境界，心念不起名為坐，內見自性不動名為禪。」⁹⁵六祖認為坐禪時不要執著於心，也不要執著於淨，因為那是虛妄的不實的。他並認為坐禪於生活中之行、住、坐、臥實行，而非坐著身體不動。即坐禪是於外心念不起，於內自性不動。因此他反對，著心、著淨以及不動。

⁹⁴ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0014下

⁹⁵ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0014下

五、南禪宗的開展 五家七宗

六祖慧能以頓悟為其南宗禪的主要旨趣。其弟子得此法而「各為一方師」者，計有四十三人，當中推廣頓教最成功及確立南宗為禪宗正統並且讓胡適稱之為「北宗禪的毀滅者」⁹⁶就是荷澤神會（668 - 760）貞元十二年（769）唐德宗追贈為禪宗七祖，南宗禪正統地位由此確立。頓教之法脈由其弟子中對後世影響最深的南嶽懷讓（677 - 744）和青原行思（？ - 740）兩大支派再進一步衍生出五家。這五家依時間先後順序為：？仰宗最早，臨濟宗及曹洞宗次之，雲門及法眼宗為後。

首先是？仰宗：言南嶽懷讓傳法給馬祖道一（709~788）再由馬祖道一傳法給百丈懷海（720~814）最後再由百丈懷海直接傳法給？山靈祐（771~853），即成為所謂？仰宗。此宗於唐末就漸為失傳了。而？仰宗所使用之方法乃以七十九個相，作為接引方法。七十九個圓相是一方便工具，主要是讓其不必墨守成規，只要把握禪機，便能明心見性，而？山禪師認為參禪者要以證四智為目的。其中大圓鏡智是四智中無上之智。⁹⁷並以此為其宗旨。此宗之宗風乃屬得用圓融。（明體用，方法平和，明暗交馳）。

次為臨濟宗：是由南嶽懷讓傳法給馬祖道一，再由馬祖道一傳給百丈懷海再傳至黃檗希運（？~850）直到臨濟義玄（？~867）即形成臨濟宗，臨濟宗至今尚存。而臨濟宗所使用之方法乃以「四料簡」作為其接引方法。所謂「料」就是一種材料，「簡」（揀）就是選擇。「四料簡」就是臨濟宗用來接引修行者之四種方法。

此四種方法依臨濟禪師說法分為：1.奪人不奪境 2.奪境不奪人 3.人境俱奪 4.人境俱不奪。其中「奪」是為打之使忘之思意⁹⁸，而「人」是指我執，「境」乃是指法執而言此四種方法是依人之不同根器而採取之不同接引法。如：對有我執之人採用奪人不奪境之接引法。而臨濟宗之宗旨為「無位真人」，而「無位真人」即類似莊子所說之「至人」或「真人」。「無位真人」並非指短暫的個性和形象，而是指不生不死，與道合一之真我。臨濟宗之宗風是以「棒」、「喝」為其特色，因此被形容為「機鋒峻烈」。

再者為曹洞宗：是由青原行思傳法於石頭希遷（700~790），再由石頭希遷傳

⁹⁶ 印順老和尚在其著作《中國禪宗史》提到胡適曾說神會為「北宗禪的毀滅者。」但印順為有些誇大失實，因為當時北宗禪並未毀滅，而只是在神會到洛陽後，因在政治上的成功使南宗禪成為主流，相對的北宗禪失去主導地位。印順著《中國禪宗史》上海：上海書店 1992年3月 P. 293~294

⁹⁷ 陳榮波著《禪海之筏》台北：志文出版社 1993年11月再版 p.160-161

⁹⁸ 吳怡著《禪與老莊》台北：三民書局 1976年四月四版 p.102

法給藥山惟儼（751~834），再由雲巖曇晟（782~790）傳法於洞山良价（807~869）最後再傳曹山本寂（840~901）形成曹洞宗。曹洞宗至今尚存。其使用之方法以「五位」為其接引法。所謂「五位」指的是「正中偏」_レ、「偏中正」_レ、「正中來」_レ、「兼中至」_レ、「兼中到」等五個階段。第一階段（正中偏）是表明修行人自我發現的開始，但是未斷習氣。第二階段（偏中正）是表示修行人不向外求，只向內印證於心。第三階段（正中來）是從睿知轉向意志力的潛能發揮，具有雙重功能：一為由般若智證入法牙，二為欲從體起用，具有普渡眾生之意向作用。第四階段（兼中至）是指明修行人來到現象界去體驗「煩惱即菩提」的真諦，以便完成圓滿的人格。第五階段（兼中到）可說是人的精神圓滿極至，達到大智大悲的究竟幼槃境界。⁹⁹而曹洞宗之宗旨是以「正偏互？」為主，其意是說一個人證入於本體界（正）而不死於本體界（玄）；同時在現象界中（偏），而不死於現象界（物）。¹⁰⁰。即是所謂「正不立玄，偏不附物」的思想內容。曹洞宗之宗風以綿密穩健著稱，是因洞山良价與曹山本寂二位禪師以親切之教誨及細密之言語且不胡亂洩機鋒，使人漸進的開悟之作風而得稱。

其後為雲門宗。此宗由石頭希遷傳法於天皇道悟（748~807），再由天皇道悟傳法於龍潭崇信（？~807），由龍潭崇信再傳法於德山宣鑑（780~865），德山宣鑑傳於雪峰義存（822~908），最後傳至雲門文偃（？~949），形成雲門宗。此宗於北宋即中斷了。雲門宗所使用之方法為「三句」此「三句」乃雲門文偃所說的「函蓋乾坤、隨波逐浪，截斷眾流」用此「三句」來接引修行人。「函蓋乾坤」是指道之普遍性，它是含攝一切，無所不在。「隨波逐流」是指世界之緣起觀。「截斷眾流」是指道的超越性，是一種真空。而雲門宗之宗旨為「直下無事」，雲門禪師認為「無事」便是道，此「無事」與老子之「無為而不為」極為類似。他認為道是要在生活中體認，而非外求。雲門宗之宗風以高古穩約著稱。

最後是法眼宗。是由雪峰義存傳法於玄沙師備（835~908），由玄沙師備再傳羅漢桂琛（867~928），最後傳至清涼文益（885~958）。形成法眼宗。法眼宗於宋初即中斷了。其使用之方法以「六相」為接引修行學人之法。所謂「六相」是指總、別、同、異、成、壞等六種。而此宗之宗旨，就文益禪師認為心法偏三界，一切本自現成，只要當下即是，則一切皆是佛聲，一切色皆是佛色。¹⁰¹因此我們以「即物契神」來形繪此宗宗旨。

而法眼宗之宗風以「中庸篤實」為其特色，主要是用別人的話來回答別人，以子之矛，攻子之盾。破除別人說此句話的執著性，並以「應病與藥」之方式來助人開悟，因此其風中庸易於讓人接受。

⁹⁹ 參見 陳榮波著《禪海之筏》 台北：志文出版社 1993年11月再版 p.154-155

¹⁰⁰ 參見 陳榮波著《禪海之筏》 台北：志文出版社 1993年11月再版 p.157

¹⁰¹ 參見 陳榮波著《禪海之筏》 台北：志文出版社 1993年11月再版 頁.165

除以上五家之外臨濟宗至宋初再分為楊岐方會（996~1049）及黃龍慧南（1003~1069）兩派。臨濟宗下之黃龍派，以「門風壁立」、「風度凝遠」為其特色。黃龍派的禪法，吸取當時名家禪法之特色，成為一龐雜的體系。也因此此派之禪法變得艱深難懂。也造成其門徒有真材實學者少，獲一皮毛者眾。相對於黃龍派之粗暴嚴厲，楊岐派之宗風顯然溫和許多。楊岐派對其宗風之回答：「有馬騎馬，無馬步行」其意思指，能以迅速悟入渡化來參的弟子者，即用頓悟之法渡化之，若無法採用頓悟法渡之者，則改採漸進法渡化之。因此由上兩派再加上前面五家便有五家七宗之說。

慧能所創之南宗禪經五家七宗之開枝展葉，成為中國佛教流傳最廣，影響最深之宗派。其五家之宗旨。宗風及方法雖各有所異。但是其目的卻是一致的。其共同之目的在於明心見性。如果能達到此目的，那麼開展出的宗派只是提供許多善巧方便之門，讓不同根器及不同因緣之學人，都能進入佛性（自性）中，以明心見性，體悟人生。那麼慧能的「悟自性」便能得以廣流天下，渡化人心。

第二章 《六祖壇經》的管理哲學之理論基礎

第一節 《六祖壇經》管理哲學的形上基礎

一、自性

六祖慧能認為清瑩明透之自性是人人皆有的，而依此自性的體證，慧能所著重的是在「頓悟」的法門上。因為頓悟的關鍵是在一剎那間，所以與一般漸修漸悟的修行是大不相同。而我們是否可以用其他世間標準來衡量是否悟道了呢？結果很顯然是沒有辦法的，因為頓悟是禪的內證體驗，是沒法道出的。就像如人飲水冷暖自知。如《壇經》「機緣品」中六祖問懷讓禪師：「什麼物？怎麼來？」懷讓禪師的回答：「說似一物即不中。」因為頓悟之後的真如本性是「言語道斷，心行處滅」沒有任何一物可以比擬，說什麼都不是且不像的。此頓悟是自性內照，自性自悟，所以要達到悟則必須恢復自性自知自見的作用。「若開悟頓教，不執外修，但於自心常起正見。」¹⁰²不住著於外相，而自心中起真知真見即是悟的修行觀。「自性自悟，頓悟頓修，亦無漸次，所以不立一切法，諸法寂滅有何次第。」¹⁰³自性一定要自悟，自悟是直接了當一直證入的，頓修是沒有次第所以不立一切法，這樣的教學法是最上乘人根器才接受的了。而一切法都是寂滅相，所謂次第都是人為的。故實際上頓修也就是無法可修，無次第才是真實的，次第是虛妄的，是以用虛妄之次第證得無次第之真實。六祖所提修的內容是修無念法，行般若行。六祖云：「悟此法者，是般若法；修此行者，是般若行。」¹⁰⁴何謂般若行？「一切處所，一切時中，念念不愚，常行智慧，即是般若行」¹⁰⁵，意思是無時無刻，在心念上了達一切諸法實相，不迷不愚、不起分別、不執取，常以智慧般若之心觀照，然般若實相是無形無相不可得的，因此般若行也就等於無念行，如《壇經》「般若品」中言：

「智慧觀照，內外明徹，識自本心。若識本心，即本解脫，即是般若三昧，即是無念。何名無念？知見一切法，心不染著，是為無念。用即遍一切處，亦不著一切處。但淨本心，使六識出六門，於六塵中無染無雜，來去自由，通用無滯，即是般若三昧，自在解脫，名無念行。」¹⁰⁶

¹⁰² 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0010下

¹⁰³ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0024上

¹⁰⁴ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0010上

¹⁰⁵ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0009下

¹⁰⁶ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月

由此得之六祖所謂頓見頓修，其實正是修而無修，以無修為修的。頓悟就是自識本心，自見本性於自心頓現真如本性，直了心性，開示悟入佛之見，一切都是圓滿具足的自性之展現。

二、覺悟

慧能大師認為只要於念念心中，自見本性清淨，以自性般若來觀照外境一切相，從而去除執妄即能直究佛境。這是條自修，自行，自成佛道的自證之路。六祖的「不假外修，但於自心，令自本性常起正見」是其主要的頓教修行觀，而此法門是為最上乘，最大智，最上根人所宣說的。雖然如此重視個人的修行功夫，但是六祖對於經典言教是持不取不捨的態度，從未排斥文字，甚而彼也可為吾人之輔助工具。六祖說：「執空之人有謗經。直言不用文字。既云不用文字，人亦不合語言。只此語言，便是文字之相。又云：直道不立文字。即此不立兩字，亦是文字。見人所說便即謗他言著文字。汝等須知，自迷猶可。又謗佛經，不要謗經，罪障無數。」¹⁰⁷執著於空的人因為其無明愚癡的心識，而認為經教是不需要的，那都是邪見在起作用，若見善知識在為人講說佛經，就毀謗說他是執著於文相上，自己迷妄還不算，另外又謗了法，這毀謗佛經的危害是很大的。法達禪師也問過六祖若已經明瞭經義是否就可以不必誦經了呢？六祖給他的回答是這樣的：「經有何過。豈障汝念。只為迷悟在人損益由己。口誦心行。即是轉經。口誦心不行。即是被經轉。」¹⁰⁸意思是說經本身並沒有過，怎會妨礙到自個兒的念頭呢？只因個人的覺悟與執迷，而若有獲益或損失的話也是自己造成的。所以說本心若悟，則經典皆只是成為我們方便說法的工具而已，這就是我們所說的「轉經」。如果我們只是口誦經，而心不悟，那也只能執著於經，這就是「被轉經」。

下段這些話又更加說明了這樣的觀念「善知識。一切修多羅及諸文字。大小二乘十二部經。皆因人置。因智慧性方能建立。若無世人。一切萬法本自不有。故知萬法本自人興。一切經書因人說有。緣其人中有愚有智。愚為小人智為大人。愚者問於智人。智者與愚人說法。愚人忽然悟解心開。即與智人無別。」¹⁰⁹這是

頁 0011 上

¹⁰⁷ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 0026下

¹⁰⁸ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 0018下

¹⁰⁹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 0010下

說明一切修多羅與文字，大小二乘十二部經都是為人所設置的，也只有真實的般若智才得以存在，所以如果這世上沒有人，也就無生萬法，因此說萬法是由人去展揚開顯的。又說人有愚智不同，若愚人向智人請求幫助為其講述道理，愚人忽然覺悟心開即與智人無別。所以說六祖雖開頓教法門，但若是無緣進門的學人，仍應該要向大智人請益，最後仍是能殊途同歸，頓悟本覺，同究佛地。大師說：「菩提般若之智，世人本自有之。只緣心迷不能自悟，須假大善知識示導見性。當知愚人智人佛性本無差別，只緣迷悟不同。所以有愚有智。」¹¹⁰

而在《六祖壇經》中我們也可於多處見六祖開示在修行之路上是需要靠善知識在一旁指點的。例如：

「我於忍和尚處，一聞言下便悟，頓見真如本性。是以將此教法流行，令學道者頓悟菩提。各自觀心，自見本性。若自不悟，須覓大善知識。解最上乘法者，直示正路。是善知識有大因緣。所謂化導令得見性，一切善法因善知識能發起故。三世諸佛十二部經，在人性中本自具有。不能自悟，須求善知識指示方見。若自悟者不假外求，若一向執謂須他善知識方得解脫者。無有是處，何以故？自心內有知識自悟。若起邪迷妄念顛倒，外善知識雖有教授。救不可得。」¹¹¹

這是六祖以自己的例子拿出來跟大眾說明當初他也是在弘忍大師那兒一聽《金剛經》後即刻頓悟，於剎那間徹見本來面目，而此心法自初祖達摩以來以至今後，皆要大大的流傳下去，務使後人皆能頓悟菩提本心，見自本性。但是反過來說，雖然過去、現在、未來諸佛，以及微妙甚深的十二部經，是吾人自性本自有之的，若一時仍未能豁然通達，正悟菩提，則須藉著有大因緣的善知識從旁指導，以明示正道之路。然這些大聖人的幫助只是一種啟迪和輔助的作用，並不能直接的就代替我們頓悟解脫。依《壇經》「坐禪品」中言要於念念相繼的過程中，徹見清淨的本性，從而自己實修實證，自己成就寂靜涅槃。見「善知識。於念念中自見本性清淨。自修自行自成佛道。」¹¹²。六祖又在「懺悔品」明示學人「此事須從自性中起，於一切時，念念自淨其心，自修其行，見自己法身，見自心佛，自度自戒」¹¹³，直示自性是佛之旨，並要學人歸依自性三寶，自度自戒，自成佛道。認為自性中有三身佛。自身本淨，即是清淨法身；自性不染善惡，即是本來實性，亦是圓滿報身；自心思量變化而成諸相，即是自性化身。所以歸依三寶亦

¹¹⁰ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 0009上

¹¹¹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0010 下-0011 上

¹¹² 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 0015上。

¹¹³ 同上註

是皈依自性，自性本來是佛，因而成佛也不能外求，只能內覓，成佛方式也只能是依靠自力，自悟自修，自度自成。如此六祖把成佛的責任和權利完全交付給了眾生自己。所以自性是自悟且不能靠絲毫的外力，若不明瞭這個道理即是邪見，而自心也妄見四起，在這種情況之下，就算有神仙來指點，也難有所長進。

所以說當初六祖開示法達何為開佛知見時提到，如果想要修成正果還是得靠自己的，他說：「彼既是佛，已具知見。何用更開？汝今當信佛知見者，只汝自心，更無別佛。蓋為一切眾生自蔽光明貪愛塵境外緣內擾甘受驅馳。便勞他世尊從三昧，種種苦口勸令寢息。莫向外求與佛無二。故云：開佛知見。」¹¹⁴這即在講明眾生知見與佛知見是無二的，只緣被煩惱妄執隱蔽了自性光明，所以才勞佛提醒認得本來面目，佛的教學只是在教我們恢復本來自性而已。無獨有偶的，六祖也對尚未明心見性，但聽了很多道理而開始說「口頭禪」的神會，說出如下的言教，六祖說：「汝若心迷不見，問善知識覓路；汝若心悟，即自見性，依法修行。汝自迷不見自心，卻來問吾見與不見。吾見自知，豈代汝迷？汝若自見，亦不代吾迷。何不自知自見，乃問吾見與不見。」¹¹⁵這是教說若是心迷不見性，就應當要問善知識，但是師父見性，師父自己曉得，豈能代自己見性？豈能代我破除迷障？而我若是自己明心見性，也代不了別人，所以六祖說：「你如何不自知自見？」這就是教導他方法。明心見性，要自覺自悟，是自己去見性的功夫。由上可觀之六祖是以「覺」為導的管理法，所以管理對象也就是以自己為先行的考量。

禪宗管理不是一味「被動」填鴨式的知識，而是學習「自發式」的開啟覺慧，是以覺悟者的般若智應機而教的教導原則，禪師所扮演的是「引人悟入」的「引渡」角色。在《六祖壇經》中有這麼一則「引渡」的公案：話說當慧能大師接過五祖弘忍禪師所傳的衣鉢後，五祖要慧能趕快離開，以免有人因為嫉妒而加害於他。

「慧能啟曰：向甚處去？祖云：逢懷則止，遇會則藏。慧能三更領得衣鉢云：能本是南中人，素不知此山路，如何出得江口？五祖言：汝不須憂，吾自送汝。祖相送直至九江驛。祖令上船五祖把櫂自搖。慧能言：請和尚坐。弟子合搖櫂。祖云：合是吾渡汝。慧能云：迷時師度，悟了自度。度名雖一，用處不同。慧能生在邊方語音不正。蒙師傳法今已得悟。只合自性自度。」¹¹⁶

¹¹⁴ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0018下

¹¹⁵ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0025上

¹¹⁶ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0007下-0008上

由此段「迷時師度，悟時自度」，可知禪師的管理理想是要以啟迪學人的「悟性」為其要旨。而其管理方式是，當學人在修道之路迷惘無明時，應由禪師引導指點方向，而當學人已經有所領悟時，則要讓學僧自性自度的自主的學習以達到覺性圓滿的佛。

三、平等性

慧能是南方人，居住在被稱為「蠻地」的少數民族地區，父親雖然當過官，但遭過謫貶，且早已去世。也就是說，慧能的家庭已社會地位不高。慧能的家境，經中都記載為靠打柴為生，也就是說慧能是貧窮的。而慧能不識字，受教育的程度很低，這樣的人，竟然要去尋求成佛之法，這說明了什麼呢？佛性論既是人與佛平等的依據，也是人與人平等的依據。在佛性面前，一切世俗用以區分人類等級的要素，都將失去其意義，處理人際關係的理論前提是人與人的平等本性，因此人際關係，只是平等無差別的关系。

慧能見到弘忍，便說「唯求法作佛」弘忍便說你（六祖）是嶺南人，又是獠獠¹¹⁷，怎能作佛呢？慧能便回答：「人即有南北，佛性即無南北。獠獠身與和尚身不同，佛性有何差別」¹¹⁸一句話，道出了人與佛平等，也揭示出人與人的平等原則。無論人的社會地位的高或低，生活在都市或邊疆，經濟狀況的富或貧，或是那一民族的人，教育程度的高或低，都是平等的。不能因為受過高等教育就高人一等，沒受過教育，就認為低人一等。也不能因為其富且貴，就高人一等。也不能因為其貧且賤，就認為低人一等。不能因為是邊地少數民族就人矮人一截。佛性，是人人本來具有的，不因為任何外在的差異而有所不同，「當知愚人智人，佛性本無差別，只緣迷悟不同，所以有愚有智。」¹¹⁹人人平等，這也是慧能的管理的思想基礎。

人與人既然都是平等的，那麼人與人之間，就應該互相尊重，相互吸收對方的優點，並且營造出和諧的人際關係，《六祖壇經》提出的一些基本的待人準則是那就是恭敬。這是對己的謙和對人的尊重。並且不輕視他人。為什麼不要輕視他人呢？慧能從恭敬的角度講功德，「心常輕人，吾我不斷，即自無功。」¹²⁰因為一切以自我意識為主宰，輕視他人，因此沒有功德。另外不說人是非並且常責備自己的過失過錯，慧能在〈懺悔品〉提出：「常自見己過，不說他人好惡。」

¹¹⁷ 獠獠：郭冊注認為是對南方獠犬行獵之少數民族的侮辱性稱呼

¹¹⁸ 本文所引壇經經典乃接取自 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 而此註是引用此書的頁 0006

¹¹⁹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 頁 0009

¹²⁰ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0012 上 - 下

¹²¹另外在〈付囑品〉之真假動靜偈中提到：「此宗本無諍，諍即失道意」¹²²主張與人無爭，因為爭執的話就會失去真理的意義。因此《六祖壇經》在管理哲學的思想強調的是「平等性」有了這樣的思想，人際關係必然和諧無爭，在管理上必是一股強大的助力。

¹²¹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0016

¹²² 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0027 下

第二節 《六祖壇經》管理哲學的意義

一、培養管理的全人

六祖慧能認為見性之人，於一切法立亦得，不立亦得，要「去來自由，無滯無礙，應用隨作，應語隨答，普見化身，不離自往，即得自在神通，游戲三昧，是名見性。」¹²³就是說見性的人徹悟諸法實相，非常自在，了無障礙，他要建立一個涅槃也可以，不建立這樣的一個目標也無不可。來去自由，一點妨礙都沒有。當用之時，可以隨心所欲，理事無礙、事事順暢。當說之時，能隨著其根機因材施教因人說法，這就是因為佛的化身不離自性，一切依著本有般若智慧，就如有自在的神通大化流行於此法界，自性彷彿遊戲一般幻化在這宇宙中，這就是諸佛菩薩所講的游戲三昧、自在神通，這叫做見性。這就像明鏡顯現物體，物體來時它的影像就出現在鏡中，物體去時鏡中的影像就消失了，這就是所謂「自由自在，縱橫盡得」的意境。

六祖要求管理者以達全方位的自性為主要依歸，是致力於涵養「管理全人」的「無上正等正覺」。什麼是無上正等正覺意涵呢？佛在經論中常常提到一句話，「阿耨多羅三藐三菩提」，這句話是梵語，翻譯成中文，梵文中的「阿」字是「無」的意思，「耨多羅」是「上」，「三」是「正」，「藐」是等，「菩提」是「覺」，整句話翻成中文就是「無上正等正覺」。這就是《六祖壇經》對管理者的期望也是對管理者的要求，換句話說是禪宗管理的目標。

六祖的要用真如自性以智慧般若觀照，對於一切萬法事物都能不取不捨，自然就可以「見性」了。也就是見自本性，既見自本性眾生皆能轉迷成悟。所以說學佛的目的即在於「見性成佛」而後再以菩提心於情器世間「圓成佛道」。而此自性卻又是本來清淨，本自具足，本不生滅，本無動搖，最終極意義還能生起萬法之妙用的，所以我們說此自性、佛性，也就是「覺」其顯發於外的特質就是「般若」、「清淨」、「慈悲」，這將使管理者具有「真」、「善」、「美」圓滿具足的健全人格。

什麼是「全人管理」呢？六祖首先講到「見性成佛」的意涵。「佛」這個字是從印度梵文翻譯過來的，它的意義是「智慧」，「覺悟」。為什麼不直接翻譯成為智覺？這是因為中國文字中沒有相當的字彙能夠對等的翻出來，因為「佛」這個字含有多義；它所含的智慧之義絕對不是我們一般所指的智慧，而是究竟圓滿對宇宙人生徹底明瞭的智慧，對過去世，現在世，未來世，無所不知的智慧。通常講佛智有三種，一切智，道種智，一切種智，而這三種智分別就是六祖說的「無

¹²³ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0024上

念」,「無相」,「無住」。這些都是佛學專有的名詞,一切智就是宇宙萬有的本體,對於宇宙萬有「本體」徹底明瞭通達,這種智慧,佛教裡稱為「一切智」。第二種智叫做道種智,道種智是知道宇宙一切現象,也就是相對於吾人的客體而言,這個現象實在太多,無量無邊,這些東西從那裡來?依循何道理來的?怎樣演變的過程成為現在這個狀況?將來的演變又會變成什麼樣子,對這些「客體」現象完全明瞭與通達的智慧叫做「道種智」,也就是知道宇宙萬有的現象。第三種智慧講「一切種智」,就是本體與現象,它是一不是二,它不是偏在一邊,而是對「整體」完全通達明瞭,對於人生、過去、現在、未來,通徹明瞭一點都不迷惑,這樣的智慧才是究竟圓滿的智慧。而智慧的作用就是令吾人轉迷成悟。

所以覺是「能覺」,能覺是自己有智慧,而覺的對象就稱為「所覺」,用另一個說法來說就叫做「法」,「法」字的內容包含宇宙萬有,簡而言之共有四種:心、境、事、理,這四大類是涵蓋宇宙萬法的,這就是我們覺的對象。在我們生活中(所覺)起作用(能覺),我們稱之為覺,覺是智的作用,故吾人須以清淨般若之心時常反省觀照自身,真如自性自然會起無限妙用,這就是所謂的「游戲三昧」。那麼要如何才能使吾人心(識)轉化,達到心靈的淨化呢?關於這「轉識成智」、「轉迷為悟」的問題,可由六祖在「機緣品」中解智通禪師所惑的「三身四智」。

這一要義得到答案。筆者引其原文如下:

師曰:「三身者。清淨法身,汝之性也;圓滿報身,汝之智也;千百億化身,汝之行也。若離本性,別說三身,即名有身無智;若悟三身無有自性,即名四智菩提。」聽吾偈曰:「自性具三身,發明成四智,不離見聞緣,超然登佛地;吾今為汝說,諦信永無迷,莫學馳求者,終日說菩提。」¹²⁴

於是慧能大師就對智通說:「所謂三身,你的自性是清淨法身,你的智慧是圓滿報身,你的行持是千百億化身。三身其實是假設出來的名字,那是為了讓不明白的人看的,假使離沒有了本性而來說三身的話,那就是有身卻沒有智。假使你悟得三身是從自性生出,而並不是三身各自有一自性,那就是體悟了四智的智慧。」慧能又說:「每個人自性中就具有法身、報身和化身這三身。有這三身可以轉識成為大圓鏡智、平等性智、妙觀察智、成所作智這四智。若具有這三身四智,不必離開聞、見、外緣,就能夠直達佛的境界。慧能要智通深信這個真理,並且不要再起疑念之心。他叮嚀學人別倣效那些迷失本性的人,而奔馳向外求道,不向自性中求,整天口中說智慧,實際上也沒得到智慧。

六祖首先說明各人自性具足此法、報、化三身:「清淨法身就是你的自性,

¹²⁴ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《正藏》59冊,台北:新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0019 下

圓滿報身就是你的智慧，千百億化身就是你的行持。」有這三身就可以轉識成智，轉前五識為成所作智，轉第六識為妙觀察智，轉第七識為平等性智，轉第八識為大圓鏡智。而擁有這三身四智就可以達到佛究竟圓滿的境地。從眾生本心上說明三身是一不是二。若離開本性，我們另外說三身，就是有身無智。三身從一個自性而生，並不是三身各有一個自性。如果離開三身，別談四智，這叫有智無身。自性本來具足三身；換句話說，我們一切眾生各個都有自性，人人都具足三身。因為我們迷了自性，所以見不到三身，要是悟了自性，不但三身你見到，而且四智也朗現了，管理全人的佛性可從中得到體認。

通再啟曰：「四智之義，可得聞乎？」師曰：「既會三身，便明四智，何更問耶？若離三身，別談四智，此名有智無身。即此有智，還成無智。」復說偈曰大圓鏡智性清淨，平等性智心無病，妙觀察智見非功，成所作智同圓鏡；五八六七果因轉，但用名言無實性，若於轉處不留情，繁興永處那伽定。¹²⁵

智通再詢問於慧能大師說：「四智意義可以請您講給我聽好嗎？」大師回答說：「既然是領會自性「三身」的意義，自然就能明白「四智」的意義，又何必再問呢？如果是離開了三身另外談「四智」的問題，這就是有四智但無三身，即使算是有智，也等於無智的一樣的。」接下來偈頌便在說明如何轉識成智。「大圓鏡智性清淨」就好像自性離開一切塵染，清淨圓明，洞徹內外，如大圓鏡，洞照萬物，所以說「大圓鏡智」就是性清淨體。第八阿賴耶識又稱藏識或種子識，是染淨合併的，當它轉為大圓鏡智時，這個時候是自性清淨。「平等性智心無病」以平等性智隨眾生的根機現示開導，令眾生悟證自性。這平等性智是由無所滯礙的心體流露出來，所以說平等性智心無病。而轉第七末那識為平等智。末那識的性質是執著，即認為有所謂人我相，有人我執與法我執兩種。我相，是第七末那識執著第八識之所現的一個假相。在唯識講「中間相分兩頭生」，所以它是虛妄不真的。只要把我執打破，能破人我執、破法我執，對於一切事物皆能平等待之，末那識就轉成平等性智，也就是時時處在不二之中。「妙觀察智見非功」，如來善觀諸法自相共相，和眾生根性樂欲，而以無礙辯才，說諸妙法，令眾生開悟，這叫作「妙觀察智」。這智是於應機接物時，能頓時觀察明了而不起分別，所以說妙觀察智見非功。妙觀察智是講第六意識，第六意識的作用是起分別，如果能在應機接物上分別一切法而不執取，即能在分別中得到自在，並善於觀察所有現象，而起種種妙用智慧，這就是妙觀察智。「成所作智同圓鏡」，成就其本願力所應作事叫作成所作智。這智能令諸根隨事應用，悉入正受，如鏡照物，不昧現狀，而完成任務，所以說成所作智如同圓鏡。這是講前五識，即為眼識、耳識、鼻識、舌識和身識。前五識轉成智之後，都叫做成所作智，能事理通明，意志所到皆能無礙，成就一切功德。

¹²⁵ 同上註

「五八六七果因轉」，八識的前五識和第八識，必須要成就佛果時，才能轉為「成所作智」和「大圓鏡智」，所以說，「五八兩識果上轉」。八識中的第六識和第七識，在眾生「因地」中時就可以先轉為「妙觀察智」和「平等性智」，我們在日常生活中，要練習六根接觸六塵境界不起分別(第六意識轉妙觀察智)、不執著(第七意識末那識轉平等性智)，這就是轉識成智的方法。所以說，「六七兩識因中轉」。以上合起來稱之為「五八六七果因轉」。

「但用名言無實性，若於轉處不留情。」雖然「轉識成智」只是文字上的稱謂，事實上真如自性無所謂「轉」，迷時為「識」，悟時就成為「智」，是以悟到極處時就不再「留情」，不再被「情識」牽引，也即是不再「轉」。簡單的說，「但用名言無實性」，是要我們不要被名相文字所轉，以為有個實相存在，因為事實上自性是無有轉的，迷時為識，悟時成智，本體是如如不動的，轉的只是名相。聖凡迷悟的分別在於「留情」與「不留情」之間。我們行、住、坐、臥的四威儀中，雖歷淨染多途而心源常在定中，就好像龍靜潛在深淵中，能夠千變萬化而不失定力，所以叫作「龍定」（那伽定）。也是說，要是不再「轉」時，染淨多途中皆能生出那伽定的定力來。

慧能大師雖然為禪宗的祖師，但對於「轉識成智」這至難至繁的學問，以如此精妙的方法來釋疑，真可說是單刀直入，深入淺出為人所易懂，此樸實妙用的風格殊為慧能大師的管理特色。所以說《六祖壇經》對其管理者養成的目的，即要獲取智慧以「開啟管理者的本覺，陶成管理者的本慧」為宗旨。自性是一切眾生的本心，又是佛所證的圓覺，由自性而起的三身發四智，所展現出來的正是管理全人的完美的佛性。

二、健全領導者的修養

在《六祖壇經》中也對領導者的修養有所期望。我們可以從下面的引文中窺出其意：

公曰：「弟子聞達摩初化梁武帝，帝問云：『朕一生造寺度僧，布施設齋，有何功德？』達摩言：『實無功德。』弟子未達此理，願和尚為說。」師曰：「實無功德—勿疑先聖之言。武帝心邪，不知正法；造寺度僧，布施設齋，名為求福，不可將福便為功德。功德在法身中，不在修福。」¹²⁶

¹²⁶ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69年 6月 頁 0012上

韋刺史說：「聽說往昔達摩祖師最初度化梁武帝時，武帝曾問他：「我一生興建寺廟供養僧人，布施財物設齋供眾等等利於佛法的事，但不知有些什麼功德呢？」可是達摩當時卻回答：「實在說並沒有什麼功德。」梁武帝造寺供僧、布施設供等行的佛法，但達摩為什麼說是沒有功德，這究竟是什麼道理？其實站在領導者的立場來說，施恩應不求報，並且要有為下屬及人民來服務的精神才能為下屬及人民敬重。若只是想沽名釣譽而想求得什麼回報的話，那無疑的是領導者失敗的起點，為什麼會失敗呢？慧能說：「認真來說，實在是沒有什麼功德可言。你千萬別懷疑先聖的話。武帝執著有為心邪見，不識真正法性。所以他認為他所作的諸如造寺、供養三寶、布施財物、設齋供眾等善行，都是有功德的。不能將這些追求福報當作是功德，那是根本錯誤的事。因功德原本就在法身當中，無須從求福報的事上求。」如果梁武帝心有邪見而將造寺、供養三寶、布施財物、設齋供眾等善行，都認為是功德。那就是有所求，求什麼呢？求福報？還求虛名呢？造寺、供養三寶、布施財物、設齋供眾等善行是件好事沒錯，但那也是因為梁武帝位高權重，有能力來做這些善行。可是換個角度來想如果是平民百姓亦是窮苦人家，如何有此能力來做此事呢？難道沒有辦法造寺、供養三寶、布施財物、設齋供眾等就沒有功德嗎？我們由上文而觀梁武帝其犯了一個很大的錯誤！是什麼錯誤呢？那就是他沒有眾生一切平等的觀念。因此慧能大師又說：「見性是功，平等是德」¹²⁷真正認識自身的本性，平等地對待一切才是功德。因為梁武帝沒有眾生一切平等的觀念，以為造寺、供養三寶、布施財物、設齋供眾因其所能為而為之，而高高在上。而忽視所不能為的小老百姓，認為其低下。因此慧能大師又說：

「若修功德之人，心即不輕，常行普敬。心常輕人，吾我不斷，即自無功。自性虛妄不實，即自無德。為吾我自大，常輕一切故。善知識！念念無間是功，心行平直是德。自修性是功，自修身是德。善知識！功德須自性內見，不是布施供養之所求也；是以福德與功德別。武帝不識真理，非我祖師有過。」¹²⁸

真正修功德之人一定不會起輕慢之心，對任待何人都是一樣的平等及尊敬，如果心裡常存輕慢別人之心，且一切以自我意識為主宰，這樣來說是無功可言的。要是自己內在心性虛偽而不真實，自然也就沒有德可言；因為自視甚高，目空一切，輕視他人的緣故，不知不覺中便失卻了一切的功德。梁武帝即是犯下這一大錯誤。因此領導者要如何有不輕慢他人的修養呢？那就是要修功德。那如何修功德呢？六祖告訴我們必須時時不忘本性，那就是功；心中沒有一點偏邪歪曲，保持著秉直和平的就是德。自己修心性的就是功，自己修行為的就是德。總而言之，功德是要從內在的心性發掘出來，自然而然的成就，不可強求。決不是憑藉

¹²⁷ 同上註

¹²⁸ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0012上 - 下

著造寺、供養三寶、布施財物、設齋供眾作了一點布施就能求得到。當時武帝不明白這個真理，不了解功德是自性上的成功，並非心性外所能夠求覓得到。因此達摩當然會對梁武帝說他是沒有功德的。《六祖壇經》認為領導者必須認知，唯有真正認識自身的本性，平等地對待一切才是具備有「功德」的修養。

三、自渡渡人的菩薩精神

《六祖壇經》，認為管理要有是一種自渡、而後渡人治人的菩薩精神，「迷時師渡，悟了自渡」¹²⁹迷的時候師父渡。等自己悟了之後才能自渡，能自渡後才能渡人。但要如何渡人呢？《六祖壇經》〈付囑品〉中的自性真佛偈中云：「救渡世人需自修」¹³⁰此種自修即是以訓練自己為先，培養出真正能力。那什麼是管理者真正的能力呢？二十世紀初，法國實業家Henri Fayol，將管理者的劃分為五個管理功能：規劃、組織、指揮、協調及控制。¹³¹而身為真正的管理人才本身要具備這五種能力。

1、規劃(Planning)：企業或組織是為了達成某種目的而存在，因此就要管理者去界定這些目標（界定組織目標），以及達成目標的方法。這就是規劃能力。

2、組織(organizing)：管理者也要負責設計組織結構，決定組織中有哪些工作要做、由誰去做、這些活動如何分群、部屬與上司關係的界定，以及組織中的決策權要如何分配，這就是組織能力。

3、領導(leading)：企業或組織是由人所組成的，因此管理者在領導功能下，必須引導組織成員，還要要激勵部屬、領導團體的活動或工作、或是解決成員間的衝突。

4、溝通 (communication)：以真誠之心去相待他人，選擇最有效的溝通管道協調，開誠佈公、公正廉明，以獲得員工、同事甚至顧客之共識與信賴。

5、控制(controlling)：管理者為了確保每件事都如預期發展，必須監看企業或組織的績效，並將實際績效與預定績效加以比較，如果有顯著差異的話，管理者必須加以檢討改進。這種監看、比較、檢討改進的過程，就是控制功能。

這五種能力可以說是管理者所謂自渡能力。也是慧能所說：「欲擬化他人，自須方便」¹³²裡的「方便」¹³³有了這樣的自渡能力（方便），然後才能渡人。因

¹²⁹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0008 上

¹³⁰ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0029 下

¹³¹ Stephen P.Robbins 著 李青芬、李雅婷、趙慕芬 編譯 《組織行為學》台北：華泰文化事業 2002 年 1 月 第二版 頁 5

¹³² 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0011 下

¹³³ 這裡的「方便」聖印法師解釋為：「具有方便的方法」。聖印法師 譯《六祖壇經今譯》台北：

此管理者可由禪坐、正心著手，培養定力，解決困惑，用智慧及慈悲的心來轉為管理的實際的行動，進而成為一個具菩薩精神的管理者。

天華出版事業，2001年3月三版 頁155。筆者認為此方便既是一種方法，則此方法應隨時代改變而有所不同，運用在管理方面則筆者認為可將此「方便」轉為上述五種能力，進而為管理者之管理工具，來達到其管理目的。

第三節 《六祖壇經》管理哲學的方法

一、以不二為管理哲學之方法

綜觀六祖之管理哲學，是以「不二」為本而開展出「多元之法」。所謂不二也稱無二、離兩邊，就是中道之法，能夠超越個別，泯滅一切主客對立，能所雙忘。不二的意思是「不離」、「相即」、「攝入」，意即「言語道斷，心行處滅」而直達中道實相，此實相即無相。而「不二」的表示名詞即是「無」，佛學中「無」的意思除了是空之外，還有不執著之意，以及蕩相遣執、破邪顯正之積極作用。

所以說無、不二，並非是消極的否定意義，而是以消除形象的執著性來提升吾人心靈境界的朗現意涵。

六祖的不二之管理法，意即在於打破管理者的執著妄見，以徹見本來面目，又如：「明與無明，凡夫見二，智者了達，其性無二，無二之性，即是實性，實性者，處凡愚而不減，在聖賢而不增，住煩惱而不亂，居禪定而不寂。」¹³⁴這也是六祖對不二的一種看法之一。另外他對學僧說明三科、三十六對法就是要顯中道實相的，六祖云：「吾今教汝說法，不失本宗，先須舉三科法門，動用三十六對，出沒即離兩邊，說一切法莫離自性。忽有人問汝法，出語盡雙，皆取對法，來去相因，究竟二法盡除，更無去處。」¹³⁵此處所言「宗」並非單指禪宗而言，六祖是從大乘佛法的宗旨來說明。六祖告訴學僧，若對別人指導說法，則以不離自性為原則，以不落兩邊的中道為綱領。當有人請問佛法，出語皆要雙關，取來去因之對法，最後二法盡除，就是破「有」、「空」兩關，而直達究竟。

此管理要旨就是要人從中道第一義去領略，這種精關的觀點實屬六祖的管理特色。六祖本著心不住法之旨，以破除弟子的偏執為目的。由於人對事理偏執各有不同，因此施教手法亦因人而施。但總括而言，人的偏執不外是二邊之見，故六祖臨終前便教弟子動用三十六對的說法以破除眾人的執著，生起中道正見。

¹³⁴ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0025下

¹³⁵ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0026上

二、三科法門:

「三科法門者，陰界入也。陰是五陰：色受想行識是也。入是十二入，外六塵：色、聲、香、味、觸、法；內六門：眼、耳、鼻、舌、身、意是也。界是十八界：六塵、六門、六識是也。自性能含萬法，名含藏識；若起思量，即是轉識。生六識，出六門，見六塵，如是一十八界，皆從自性起用。自性若邪，起十八邪；自性若正，走十八正。含惡用即眾生用，善用即佛用。用由何等，由自性有。」¹³⁶

自性若邪，則十八界就變成邪了。自性若正，則十八界就正。¹³⁷若用得不对，就是眾生用。若用得善，很圓滿，就是佛用。用從什麼地方來呢？都是從自性裡生出來的，這是三科之法。慧能教導其弟子說法必先舉三科法門，所謂三科法門指的是五陰、十二入、十八界。三科法門之目的主要是為了破除世人對「我執」之念頭。並且對不同根器之人，採用不同之科別引導之。比如對上等根器之人，便採用「五陰」說法，對中等根器之人講「十二入」，對下等根器之人講「十八界」。用上敘方法引導各根器之人，使之破除「我執」，建立「無我」之觀念。慧能因之將此法門視為首要。

三、中道思想之三十六對:

「對法外境，無情五對：天與地對，日與月對，明與暗對，陰與陽對，水與火對，此是五對也。法相語言十二對：語與法對，有與無對，有色與無色對，有相與無相對，有漏與無漏對，色與空對，動與靜對，清與濁對，凡與聖對，僧與俗對，老與少對，大與小對，此是十二對也。自性起用十九對：長與短對，邪與正對，癡與慧對，愚與智對，亂與定對，慈與毒對，戒與非對，直與曲對，實與虛對，險與平對，煩惱與菩提對，常與無常對，悲與害對，喜與填對，捨與僅慳對，進與退對，生與滅對，法身與色身對，化身與報身對，此是十九對也。師言：此三十六對法若解用，即通貫一切經法，出入即離兩邊」¹³⁸

慧能舉「三十六對」之法，來說明中道思想。所謂三十六對是指「外境無情

¹³⁶ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0026上-下

¹³⁷ 此地邪與正，不是相對的邪正。如果是相對的，即與六祖的教學相違背。因為「出沒即離兩邊」，邪是一邊，正是一邊，都沒有離開兩邊。沒有離開兩邊的都叫做邪，離開兩邊才叫做正。可見，這個標準是非常之高的。

¹³⁸ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0026下

五對」、「法相語言十二對」、「自性起用十九對」。要以不執著對立的兩端來對待萬事萬物的緣起緣滅。此種心態即是「中道」。而慧能要以「三十六對」中所指之種種矛盾對立，來突顯「不二」法門的中道與圓融和協的思想。

此三十六對包括了一切的自然現象和法的現象以及自性的起用，都是我們日常生活所離不開的。若能真「悟」此三十六對法，則即能通徹明瞭一切經法的不二之法，或者我們對佛法的精義不夠覺悟通達，則無論學什麼都會落入兩邊起妄見，因為我們不能了解佛性不二，而又以此二心來學習當然就一步錯步步錯了。所以六祖才會說：「汝等若悟，依此說，依此用，依此行，依此作，即不失本宗。」¹³⁹如果真正悟了，悟無住相法施，依這個原理原則去說法，依這個原理原則在日常中起作用、修行、種種行作，就不會失去根本宗旨。那麼若有人來問佛法精義，又該如何回答呢？六祖說：「問有將無對；問無將有對；問凡以聖對；問聖以凡對。二道相因，生中道義，如一問一對，餘問一依此作，即不失理也。」¹⁴⁰所以若有人問佛法義理時，他問「有」的道理，就用「無」的道理來對，他問「無」的道理就用「有」來對。他問「聖人」的道理，就用「凡人」的道理來對。他問「凡人」的道理，就用「聖人」的道理來對。這是兩種道理，相因相循，一切言說，無不是二道相因，生中道義；也就是說不只有這三十六對而已！凡是從關於現象界的有，與非現象界的空。兩者要從整體來看，一切言說，皆不失本宗，都是無住稱性而說。見性之人，隨時隨地無不稱性，依此說，依此用，依此行，依此作，每一樁事情無不是在教眾生開悟？只是我們被外相所迷，只見大師們跟我們一樣吃飯睡覺，殊不知大師們的言行舉止間藏著教化著我們的禪機。經六祖這一番開示，我們應該以此三十六對為管理的原理原則，進而再去應用發揮到更廣的領域。

四、無念、無相、無住

禪宗是主張「無相」、「無住」與「無念」等思想，不同於西方思考方式。思想三律（同一律、排中律、矛盾律）。因此，它在管理方法上是以心的「不執著」方法，任運自然，精神集中，輕安自在。何謂「精神集中」呢？其中「精神」（spirit）一詞來自於拉丁文Spiritus，其意為呼吸（breathe）之意。如果人之精神渙散，則呼吸就不正常。所謂「精神集中」就是說呼吸正常，精神統一。人一旦緊張，呼吸就不正常，可用深呼吸調節氣息，使氣自然而然吐出來。此種用「調息、調身、調心」的無心管理方法，可說是一種「無管之管」、「無理之理」的

¹³⁹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0027 上

¹⁴⁰ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0027 上

體驗管理法。

《六祖壇經》一書來代表禪宗的中心思想。慧能大師以無念、無相、無住作為他思想之骨幹。《六祖壇經》定慧品第四云：

「善知識！我此法門，從上以來，先立無念為宗，無相為體，無住為本。於相而離相；無念者，於念而無念；無住者，人之本性。於世間善惡好醜，乃至冤之與親，言語觸刺欺爭之時，並將為空，不思酬害。」¹⁴¹

接著又說：「念念之中，不思前境。若前念今念後念，念念相續不斷，名為繫縛。於諸法上，念念不住，即無縛也。此是以無住為本。善知識！外離一切相，名為無相。能離於相，則法體清淨。此是以無相為體。善知識！於諸境上，心不染，曰無念；於自念上，常離諸境，不於境上生心。若只百物不思，念盡除卻，一念絕即死，別處受生，是為大錯，學道者思之。若不識法意，自錯猶可，更勸他人；自迷不見，又謗佛經。所以立無念為宗。」¹⁴²

慧能大師所提出的「無念」、「無相」、「無住」中的「無」具有「破邪顯正」意義，因此，「無念」不是指「沒有念頭」的意思，而是指破除邪念頭而所顯現出來的正念而言，而「無相」也不是指「沒有相」，而是指著藉由破除妄相而顯出實相，最後「無住」是指不執著之心這是從是從《金剛經》中「應無所住而生其心」之中所產生的觀念。禪宗以（如「無」、「非」、「不」）遮詮的方式來破邪顯正，其目的在於生正念、顯實像相、去除不好的習性及觀念、不執著。最後達到明心見性。

二、不立文字

禪宗非由經教系統而開宗派，乃由實踐之路來開宗派，故有「教外別傳」之稱。禪宗不依靠經典的權威，亦沒有一套固定的系統理論，師弟相傳是以「悟」為主。悟由實踐而得，禪宗因此強調「以心傳心」，真理由得悟而傳遞，非由經典而傳遞，經典只有記載、方便條件的作用。因此六祖對弟子只有依原則在功夫上指點，而避免弟子對文字教相之執實，忘失實踐精神，成為知識哲學的追隨者。

¹⁴¹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 0014 上

¹⁴² 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 0014 上

如在《壇經》「機緣品」有一公案是這樣的：

無盡藏比丘尼拿著《大涅槃經》向六祖請教，六祖說：「我不識字，若要問經中道理我可以為你解說。」比丘尼覺得奇怪問說：「您字尚且不識，怎能懂得經中的道理呢？」六祖便回她說了：「諸佛妙理，非關文字。」¹⁴³六祖這兩句對學人而言正是當頭棒喝，禪宗「不立文字，教外別傳，直指人心，見性成佛。」說的就是這個道理，「不立文字」是要不執著於文字，對文字要能不取不捨。文字、語言只是一種工具，是「權宜之計」。這種方法正是禪宗所謂的「指月之指」或說「因指見月」；「月」是道理，「指」則是文字，月亮和手指之間是毫無關聯可言，同樣的文字與道理彼此也無存在的必然關係。是故吾人只是假借語言、文字的手段來達到了知真正的般若智慧為目的。這種「藉事明理」的方式並不為大多數的人所能了解，所以才會有許多學人鎮日埋首於經卷中，期望能從經文內容中有所證悟，殊不知此種想法即已落入文字障裡頭，陷在文字的執著之中，就算終身埋首苦讀於經海之中，也無助於開悟。

六祖所說的「無」當然也是如此。陳榮波博士認為「無」至少具有五大妙義。¹⁴⁴而不二之法其其用意即是要破除吾人之執著。「不立文字」之說，是認為語言只是工具，是一方便法門的權宜之計。若一定非用文字來輔助說理的話，其表達方式即是以疑問句、矛盾句、否定句或比喻句等來突破語言的有限性，而以「烘雲拖月」、「雙遮雙照」、「一語雙關」等之方法顯現。所以語言在六祖來講是「指月之指」的「指」，是一種手段、一種方便，為的就是要指出「月」這個目的，來了解般若。也就是「言在此，意在彼」的東方思考方式。

「不立文字」並非否定文字的存在價值，只是不拘泥於文字系統，不執著於文字表面意義，禪宗真正明白到文字只有引導性的方便作用，就好像渡河的筏一般。要把握真理時是自心掌握的，因此慧能大師說：「諸佛妙理，非關文字」〈機緣品〉。故慧能大師又強調不能摒棄文字，若完全排斥文字，則為著相、執空，亦謗佛經。¹⁴⁵從一切法皆空，無自性，變化的角度上，可知一切事物是不斷地變動的。但當我們認識對象時，就會以文字、概念將流動性的對象改換成靜止性來把握，由此不能與真實對應。所以一切文字、概念都不能指向真實，只不過是假立施設，方便認識事物而已。但我們又要通過文字、概念去認識事物，因此語言

¹⁴³ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月頁0017下

¹⁴⁴ 「無」五大妙義：一、緣起性空的思想。二、平等的精神。三、至高尊貴的意義。四、圓融自在。五、破邪顯正的作用。請參見陳榮波著《禪海之筏》台北：志文出版社，1993年11月再版 頁221-223

¹⁴⁵ 六祖認為誹謗經典是會招來罪障罪業的，「汝等須知，自迷猶可，又謗佛經；不要謗經，罪障無數。」見《壇經》「付囑品」元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0026下

文字亦不能棄捨，自有其方便性的作用。《六祖壇經》基於此，因而強調「不立文字」為其管理的方法（方便）。要我們不要拘泥執著於文字法條規定，因文字法條是死的，而我們人是活生生的生命體。既然有生命，只要文字法條規定的目的及意義掌握住。我們可以善用各種方法來執行或達到其規定。當然六祖所要我們所使用的方法一定不是邪魔歪道的低劣手段。而是以：「用真如自性，以智慧觀照」¹⁴⁶隨緣應用真如自性，以內蘊的智慧觀察照耀一切，所有不實不好的一切就能洞察明白。既然明白不實不好的，也就不會去使用這樣的方法了。因此轉而使用有智慧的好方法，來達到文字法條規定的目的及意義。所以說「不立文字」實為《六祖壇經》管理的方法之一。

¹⁴⁶ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0010上

第四節 《六祖壇經》管理哲學的內容

一、定慧一體

戒、定、慧三者是佛學的要點。而此「般若智慧」必須要通過「定」，的狀態之下才能得到，因此定是慧的前提。然而若要有高深的「定」在入定若無透過嚴密的「戒」則無以得之，於是戒又是定的基礎。所謂「由戒入定，由定發慧」即是說如此關係，然而六祖對「戒、定、慧」的看法又是如何的呢？六祖對神秀的弟子志誠說：

「汝師戒定慧接大乘人，吾戒定慧接最上乘人；悟解不同，見有遲疾。汝聽吾說，與彼同否？吾所說法，不離自性，離體說法，名為相說，自性常迷，須知一切萬法，皆從自性起用，是真定戒慧法。」¹⁴⁷

六祖認為戒定慧必須落實到自性起作用，才是真戒定慧。這是說一切萬法都是從自性起作用，若離自性，則何有戒定慧？而這自性的作用就是「定慧一體」的作用。六祖云：「我此法門，以定慧為本，大眾勿迷，言定慧別。定慧一體，不是二。定是慧體，慧是定用；即慧之時定在慧，即定之時慧在定。若識此義，則是定慧等學。」¹⁴⁸六祖認為，我們一般人都以為定慧是不等的，這都因為沒有認識到真正定慧的意涵，而最終仍落入定慧的法相分別執著中。因此《六祖壇經》勸諸學道人莫言有先定發慧或先慧發定之別。真正發自自性的定慧法應是般若智於一切時間空間都在作用，定慧之間的關係就如燈與光一般是如影隨形，不可分開看的。¹⁴⁹六祖以當下念念無住的本覺之心(自性)為依持，將禪定融於日常生活之中就是定慧一體的具體表顯。這也是一種「不二」法門的「不執著」。這樣的「不執著」所產生的智慧才是無上的智慧。

二、公案式的啟發

六祖的思想常以公案來闡釋要義筆者舉出三個公案來說明之：

第一則公案引自「行由品」：

¹⁴⁷ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0023下

¹⁴⁸ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0013下

¹⁴⁹ 六祖於「定慧品」中說道：「定慧猶如何等？猶如燈光。有燈即光，無燈即暗。燈是光之體，光是燈之用，名雖有二，體本同一。此定慧法，亦復如是。」元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0013下

時有風吹旛動。一僧曰風動，一僧曰旛動，議論不已。慧能進曰：「不是風動，不是旛動，仁者心動。」一眾駭然。¹⁵⁰

印宗法師講經時，有陣風吹動了旛。旛不停隨風飄動，便有一位僧人就說：「想必是風在動。」另有一僧人說：「應該是旛在動。」各執一詞。引起在座者紛紛討論，那到底是風動還是旛動呢？慧能這時見他們爭論不休，便上前說：「不是風動，也不是旛動，而是你們的心動！」大家聽了這話，都表現得非常訝異的樣子。

第二則公案則是引自「機緣品」：

懷讓禪師，金州杜氏子也。初謁嵩山安國師，安發之曹溪參叩。讓至禮拜。師曰：「甚處來？」曰：「嵩山。」師曰：「什麼物，恁麼來！」曰：「說似一物即不中。」師曰：「還可修證否？」曰：「修證即不無，污染即不得。」¹⁵¹

懷讓禪師，是陝西安康姓杜人家的兒子。起初他去拜見嵩山惠安國師的時候。國師就派遣他到曹溪來向六祖參學。到了曹溪，他就向六祖大師虔誠頂禮。六祖就問他：「你是從哪兒來的？」懷讓回答：「我是從嵩山來的。」於是六祖故意說：「是什麼樣的東西，就怎麼樣的來法！」意思是說虛靈不昧的本心。懷讓非常有根機的應道：「如果非要比擬一樣東西是不妥的。」六祖再問他：「是否還需要修行證理了呢？」他即回說：「修正的話，就不是虛無，若有雜念污染的話，就無所得。」

第三則公案則是引自「漸頓品」：

師曰：「汝師若為示眾？」對曰：「常指誨大眾，住心觀淨，長坐不臥。」師曰：「住心觀淨，是病非禪。常坐拘身，於理何益？」聽吾偈曰：「生來坐不臥，死去臥不坐；一具臭骨頭，何為立功課？」¹⁵²

六祖問志誠：「你師父（神秀）是怎麼樣開示大眾的？」志誠回答：「我師時常教訓我們要心住一處，自己觀清淨法，常習靜坐，而不倒臥。」六祖卻說：

¹⁵⁰ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0008

¹⁵¹ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0021

¹⁵² 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0023

「須知心觀淨其實是病態而不是禪理。時常靜坐反而會拘縛住自己的身心，對道理的了解有什麼助益呢？還是聽我說：「活著的時候只知靜坐卻不睡覺，死的時候一定是躺著的再也不能坐了。這是一具臭皮囊，何必在乎他坐與不坐、臥不臥，又那需要做什麼功課呢？」

這三則公案，第一個公案是說明禪理的奧妙不可言傳，惟有根基銳利悟性高的人，才能隨時悟得禪機。世事煩擾，萬事萬物的起滅，都在一念之間而已。此心要是能如如不動，不起念頭，怎會覺得東西在動呢？這時也不會有任何的執著了。這是真正禪的智慧所在。第二個公案說似一物即不中，即如果非要比擬說是有了一個怎樣的東西是不可的，此物即是我們所說的佛性，然此物是無名無形的，但是假如我們把佛性是個名詞，當做是佛性，便陷入執著於文字的陷阱了，因此佛性是言語道斷，心行處滅的。第三則公案是說明人要明心見性，直入佛地，實在是不需要「臭骨頭」作「長坐不臥」的功課的。

因此《六祖壇經》管理的內容包括公案式的啟發，可以用種種不同的公案來幫不同的管理者或下屬啟發其智、去其愚昧。當然這裡指的公案不限於《六祖壇經》裡面所包括的，而是指相關的公案或例子皆可以應用，甚至可以自行創造。如果我們只拘泥於這記載有關的一兩千則公案，那會使我們劃地自限。不僅如此我們也會陷入一種「執著」的障礙，那豈不是誤會《六祖壇經》或禪宗的本意了？

三、基於認知的決策

賽門赫伯特·A·賽門 (Herbert A. Simem)¹⁵³指出組織中管理人員的重要職責就是做決策。在組織裡每個人都會有作決策(decisions)的時候，也就是說他們得從兩個以上的方案裡讓管理人得決定組織的目標、擬訂生產排程、推出的產品、資金的調度、新廠設址何處、新人的招募、調薪幅度……等等。當然決策並非為主管的專利，非管理類員工所作的決策也會影響到本身的工作及公司的未來。最明顯的例子莫於，今天要多賣力？要不要上班？要聽從主管的指令嗎？越來越多的公司，把以往掌控於主管的決策權下放給員工。決策理論學派的理論基礎是經濟理論，該學派吸收了系統理論、行為科學、運籌學和電腦科學等學科的研究成果，在二十世紀七〇年代形成了一個獨立的管理學派。決策理論學派很重

¹⁵³ 赫伯特·A·賽門 (Herbert A. Simem) 是決策學派的主要代表人物。於一九七八年，他發表〈對經濟組織內的決策程式所進行的開創性研究〉，獲得諾貝爾經濟學獎。而瑞典皇家科學院也認為，賽門有關組織決策的理論和意見，應用到現代企業和公共管理所採用的規劃設計、預算編制和控制等系統中及其技術方面，效果良好。

視對決策者本身的行為和品質的研究。赫伯特·A·賽門 (Herbert A. Simem) 認為一個企業組織機構的建立及企業的分權與集權不能脫離決策過程而孤立地存在，必須要與決策過程有機地聯繫起來。賽門等人非常強調資訊聯繫在決策中的作用。他們把資訊聯繫定為「決策前提賴以從一個組織成員傳遞給另一個成員的任何過程」。賽門認為，今天關鍵性的任務是對資訊進行過濾成各個有效的組成部分。而不是去產生、儲存或分配資訊。今天的稀有資源已不是資訊，而是處理資訊的能力。賽門認為，企業在制訂計畫和對策時，不能只考慮「攫取利潤」這一目標，必須統籌兼顧，瞻前顧後，爭取若干個相互矛盾的目標一同實現。其決策理論以「有限度的合理性」而不是「最大限度的利潤」為前提，應採用「符合要求」的原則。在決策方式上，他主張群體決策。群體參加決策的優點是，群體成員不會同時犯同樣的錯誤。可以避免決策的失誤。群體參加決策可將問題分成若干部分、分別交給專家處理，從而加速問題的解決和提高解決的品質。¹⁵⁴

決策前得先分析及評估相關的資訊。資訊大多來自不同管道，所以篩選、過濾及詮釋是有必要的。但哪些資料有助於決策？這恐怕只能由決策者的知覺體系來決定了。當然，接下來還得發掘替代方案及確定方案的優缺點，但是方案不會主動出現，優缺點也不可能自我標示，所以在判定方案優劣及選定最終方案的整個過程，幾乎全盤由決策者的知覺程序掌控。赫伯特·A·賽門 (Herbert A. Simem) 並且認為決策的制定包括四個主要階段：

- 1、找出制定決策的根據，即收集情報。
- 2、找到可能的行動方案。
- 3、在諸行動方案中進行抉擇，即根據當時的情況和對未來發展的預測，從各個準備方案中選定一個方案。
- 4、對已選擇的方案及其實施進行評價。

決策過程中的最後一步，對於保證所選定方案的可行性和順利實施而言，又是關鍵的一步。經過綜合概括，發現在這四個階段中，公司管理者及其職員們用很大部分工作時間來調查經濟、技術、政治和社會形勢，來判別需要採取新行動的新情況。¹⁵⁵ 所以個體決策於組織行為的地位日形重要，但個體的決策方式及決策的品質的優劣，卻顯然受制於自身知覺的影響。問題(Problem)出現後，才有決策的必要。也就是說，當理想與現況出現落差時，就需考慮改善措施了。譬如你的火車誤點了，而上班又得搭上這班火車，要如何解決這個兩難局面，全靠你的決策了。但不幸的是，很多問題並不會主動出示「問題」的符號或提示，也可能某人覺得是問題的，在其他入眼中卻不算什麼問題。例如，當甲課長看到本月的業績下降了十個百分點，不僅深為憂慮而且還要求下屬改善；但乙課長卻認

¹⁵⁴ 宏泰顧問 著 《諾貝爾經濟學大師的智慧，1969 - 1979》台北：海鷗文化 2004 年 頁 225 - 226

¹⁵⁵ 宏泰顧問 著 《諾貝爾經濟學大師的智慧，1969 - 1979》台北：海鷗文化 2004 年

為只要有達到業績就好，下降十個百分點並不算什麼。今天的稀有資源已不是資訊，而是處理資訊的能力。所以，問題不是在需不需要決策，最大的關鍵仍在於認知。那如何要能有正確的認知呢？在《六祖壇經》〈般若品〉中提到：「智慧觀照，內外明徹，識自本心。」由於智慧的觀察，便能使得裏裏外外光明澄徹，了知自心不住一切處，即認識自己本來的真心。其「智慧觀照」便是決策的重點。有了智慧才有辦法看清看徹事物的本質，才不會被事物所蒙蔽。也才能產生正確的認知。但是要如何有智慧呢？首先要得到「慧」必先由「戒」、「定」而來。而「定」又由「戒」而來。所以戒生定，由定發慧，戒定慧如鼎之三足，不可缺一。《六祖壇經》〈般若品〉中提到：

「當用大智慧，打破五蘊、煩惱、塵勞，如此修行，定成佛道，變三毒為戒定慧。」¹⁵⁶

我們應用大智慧來打破「色蘊、受蘊、想蘊、行蘊、識蘊」五蘊串連六識導出的煩惱，以及由六塵引起的勞累。這樣的如法修行，就能果德圓滿，最後必然證成佛果。那時原先貪迷於一切順境，我們用「戒」來對治，對於違情之境起了忿怒的心我們用「定」防止以及心性迷於事理的愚癡我們使之消失即得「慧」。因此管理者應消除三毒才可「戒」、「定」、「慧」具得。方可以用「智慧觀照」來作出正確的認知進而轉為明智的決策。所以《六祖壇經》的管理內容也包括如何作好「決策」的認知。

四、自省

六祖則非常強調「自省」的精神。如他在《六祖壇經》〈般若品〉中說：

「世人若修道，一切盡不妨。常自見己過，與道即相當。」¹⁵⁷

世人倘要修學佛道，修任何一法門都不要緊。要緊的是自己要常常反省，看看自己有沒有什麼過失，這樣就與佛教的義理契合了。

「若真修道人，不見世間過；若見他人非，自非卻是左。他非我不非，我非自有過；但自卻非心，打除煩惱破。憎愛不關心，常伸兩腳臥」¹⁵⁸

如果是真正的修道人，沒有妄想分別心，充滿了容人之量，因此不見世間上

¹⁵⁶ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0010 上

¹⁵⁷ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 民國 69 年 6 月 頁 0011 下

¹⁵⁸ 同上註

他人的過失。如果談到他人過錯，就等於是自己的過錯，這就不是正道而是左道旁門了。他人有了不是，我不以為他就十惡不赦，因為是充滿一片忠恕之心。另一方面，我如果有了不是，卻能自己反省出自己過錯，而去改正。總之要排除種種是非心，自然能夠打破一切的煩惱，消除執著的痛苦。修行人善以智慧去看破世間愛欲是虛幻不實的，自然對愛欲不染，也就無憎、愛之可言。既是對憎愛能漠不關心，心中就沒有什麼掛礙，就像自在的人兩腳伸長的躺臥。

<頓漸品>「吾之所見，常見自心過愆，不見他人是非好惡。」¹⁵⁹

我所說的見，是常看到自己不是的地方而思以改進。我不見的是別人的是、非、好、惡。

<坐禪品>「善知識！若修不動者，但見一切人時，不見人之是非善惡過患，即是自性不動。善知識：迷人身雖不動，開口便說他人是非長短好惡，與道違背。」

160

要修完全不動心，那麼雖然見到一切人，和當時實際發生的情形，可是別人所做的對或不對，善的或惡的等等過失，一些都不放在心上。反過說，迷的人裝著修身養性不動的模樣，可是一張開嘴就涉及他人的是非恩怨，喜歡道人的長短。背後說人間話，有失厚道，是和真理背道而馳的。

因為人非聖賢，難免有過失，如果我們能去除我執而知道改正錯誤的話，自然智慧就會顯現。因此六祖說：「改過必生智慧。」¹⁶¹

慧能大師這種強調見自省的佛教修行方式，也是身為管理者所應具備於自我管理之一的內容與態度。

五、化煩惱為菩提

為何會煩惱？《六祖壇經》<般若品>中說：

¹⁵⁹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0025 上

¹⁶⁰ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0014 下

¹⁶¹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0013 上

「邪來煩惱至，正來煩惱除。」¹⁶²

如果有不正的念頭煩惱就會到來，而有了正當的念頭煩惱就會消除。

「若開悟頓教，不執外修，但於自心常起正見，煩惱塵勞，常不能染，即是見性。」¹⁶³

若是真能頓悟妄心不起自然不必執著於外在形式上的修持，只要做好觀察自心功夫的是最重要。有了正當的觀察，尤其觀察內在智慧，避免邪思邪想，心常澄清，所有的煩惱也就無法染上，這就是見性。因此要不起煩惱的話必須頓悟，凡頓悟的都是無念，因此無念對於煩惱消除是很重要的。何為無念呢？《六祖壇經》〈般若品〉云：「何名無念？知見一切法，心不染著，是為無念。」¹⁶⁴無念就是一切處無心，沒有一切境，對於所有境色皆不起念。六根無染自然般若之門大開。所謂「凡夫即佛，煩惱即菩提。前念迷即凡夫，後念悟即佛。前念著境即煩惱，後念離境即菩提。」¹⁶⁵因此《六祖壇經》告訴我們「念」著境就生煩惱，而「念」離境就是菩提。因此「無念」能使我們把煩惱轉化為菩提。管理者也必須善用「無念」的自我管理方式，很多煩惱跟問題自然能迎刃而解。因此「化煩惱為菩提」也是管理內容之一。

六、領導統御思想

「痴」是煩惱的三毒之一，它是無明，愚痴。是指對一切事物的道理無法理解的「愚」。人們很容易拘泥於過去的經驗，舉個例來說明。

如果一個管理者要升遷下屬，而有好幾個人選可以選擇。例如現在有甲、乙、丙三位候選人，大部分的人都推薦甲，但如果管理者由於過去的經驗對甲有很大的「成見」，那麼他必不會提拔甲的職位。為何如此呢？因為在管理者的心中有著執著。已經累積不少甲的失敗和缺點，因此雖然想重新建立印象，但是只要和乙、丙比較，以往的印象還是無法抹去。管理者執著於成見，用了乙或丙，周圍

¹⁶² 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0011下

¹⁶³ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0010下

¹⁶⁴ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0011上

¹⁶⁵ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0010上

的人便認為管理者偏私不公。這就是一種「痴」。這樣對領導統御的傷害很大。管理者、領導者的應努力去作正確判斷，而正確的判斷是在作到「不執著」。「不執著」就是所謂的「智慧」。執著、拘泥就是愚。在《六祖壇經》中「無住」是不執著，不執著於法，也不執著於我，能所俱忘找回本心清淨即是佛心。但「無念」、「無相」、「無住」其實是三面一體，密不可分的。因此執著是問題的總源頭。而消除執著的原則以「無念為宗，無相為體，無住為本」¹⁶⁶。此法可以使管理者產生智慧，而掌握住領導統御的要義。

¹⁶⁶ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0014 上

第三章 《六祖壇經》的管理特色

第一節 心靈管理

現代社會大部份的人只會追求眼前的各種快樂，卻沒有注意心的健康；另一方面，則只注重身體的健康，做各種檢查，如尿液的檢查、血液的檢查等。但是，對於心的問題、心的健康卻常常忽視了。新的醫學領域以精神身體醫學來說。該項醫學使人明瞭很多身體的疾病，都是因心病而引起。人類因放不下情緒、感情，而使肉體的病情惡化，心中有某種芥蒂，以致生病，因此稱為心病。所以在醫學方面，對於心的健康，有必要來認真探討。

我們都知道「心理分析」所關心的，是何以某些人會導致「精神分裂」或「發瘋」。又何以大部分的人沒有「發瘋」呢？因為在現代大都會裡生活的人，幾乎時常都陷入一種心靈的空虛寂寞。這些心靈的傷害，已經幾乎把我們的心靈扭曲了。但為什麼我們並沒有導致精神分裂呢？依據精神分析觀點看來，是我們大部分的現代人都找到了一些「補償的方法」例如：一成不變的公式化生活，就用電視所播放的偶像劇使我們依賴這些劇中的偶像的遭遇情境，來補償我們生活上的失意……所有這些補償作用，都可以使我們在某種程度上不致於導向「精神分裂」（或「發瘋」）。但這些「補償方法」，只不過是暫時避免了「發瘋」。可是我們都已造成了潛在的「病發可能性」。因此，為了真正能克服大多數現代人的這種潛在性「心靈病症」，「禪」正可以提供我們對治現代工商業都會生活中所造成的心靈危機，而做出具有建設性的回應，而這個最高的回應形式，正是禪宗所謂的心靈「開悟」！¹⁶⁷雖然心理學、精神分析學等，也可以處理心的問題，但是，這些學問都是屬於經驗科學，它不能拯救苦惱的心。而如何能拯救苦惱的心呢？《六祖壇經》在〈付囑品〉中云：

師復曰：「諸善知識！汝等各各淨心，聽吾說法。若欲成就種智，須達一相三昧、一行三昧。若於一切處而不住相，於彼相中不生憎愛，亦無取捨，不念利益成壞等事，安閒恬靜，虛融澹泊，此名一相三昧。若於一切處，行住坐臥，純一直心，不動道場，真成淨土，此名一行三昧。若人具二三昧，如地有種，含藏長養，成熟其實，一相一行，亦復如是。」¹⁶⁸

六祖所言如果真要成就佛的廣大智慧，就必須要通達「一相三昧」和「一行

¹⁶⁷ 引見果滿法師 主編 《普門學報》第三期 佛光山文教基金會 台北縣 2001年5月 頁191

¹⁶⁸ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0027下 - 0028上

三昧」。所謂「一相三昧」是心實相真，不心繫世間事物，而進入禪宗之境界。「一相三昧」是無論對任何事物都不著相，決不在相上起厭憎喜愛的心理，更沒有想貪得或放棄的念頭，不顧慮利益或成功失敗等，這樣就非常的安然自得，悠閒清淨，自在圓融，與世無爭，有著淡泊求真的意願。這樣來說有苦惱的人也就沒有事物可以苦惱了。至於所謂「一行三昧」在定慧品中：「一行三昧者，於一切處行、住、坐、臥，常行一直心是也。」¹⁶⁹是指無論在任何地方，在行、住、坐、臥，起居生活上來說，都要懷有純潔正直的真心，那麼就不必設什麼道場，自然而然會昇化心的穢土為淨土。這樣有苦惱的人就沒有地方可苦惱了！因此如果能夠同時有這二種三昧，好像地下種子，由含藏而培養長成，進而成熟了它的果實。「一相三昧」和「一行三昧」也是同這一道理。而「一相三昧」與「一行三昧」雖各有其強調之重點，但其精神卻是完全相通的。

因此「一相三昧」和「一行三昧」它對「心靈療養」的啟示，在於把人從「心靈的枷鎖」中解放出來。讓我們沒有事物可以苦惱，也沒有地方可苦惱。我們可以說，「禪」把儲存在我們體內的「能量」，做了適當而自然的解放。這些「心靈的能量」在世俗的環境中，常是被壓抑或被扭曲的，我們時常找不到適當的管道來發洩。因此，「禪」的啟示在於使我們免於「心靈的撕裂」或免於產生「心靈的障礙」。這就是所謂的「自在」。

在禪宗的思想中，認為人最大的病症便是心病。俗語說得好：「心病難醫。」雖然心病難醫，但能否醫治呢？答案：能。它要靠心藥，才能奏效。此種心藥就是一種由定力所產生的正確觀念，此種觀念需靠人之意志力的純正培養。一位良好的管理人才本身必須具備兩大條件：1、從個人修養方面來看，要有清楚的頭腦、心靈清明、思想靈活。2、具有寬容與熱忱服務與的胸襟。禪宗對此兩方面的條件能否達到呢？它能。因為它講定慧不二，定可產生容忍喜悅之功能，慧能產生清楚的腦筋與正確判斷力。依照禪宗的觀點，一個人最大的敵人是他自己，而最好的醫生也是自己。唯有從自己的精神集中才能克治此一大敵人。在日本企業界，為了要培養優秀的企業人員，通常要接受為期二星期至一個月不等之：禪坐訓練，給予人之精神上之淨化作用，以便調適心靈功能。

《六祖壇經》認為心才是一切變與不變的主宰。六祖給法達說的偈頌：

「心迷法華轉，心悟轉法華。誦經久不明，與義作讎家。無念念即正，有念念成邪。有無俱不計，長御白牛車。」¹⁷⁰

¹⁶⁹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0013 下

¹⁷⁰ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0018 下-0019 上

如果執誦文字語句就是心迷執，那麼就被經文所轉，也就是心為物轉。如果心境能悟，就是心轉法華。而法達誦法華經三千遍，仍然不明此經的宗旨，好比和經義是冤家相對。所以我勸你不要有執著的念頭，這就是念念皆是正心。若是存了有無的念頭就是邪心了。是以不可計較有與無，彷彿駕著「煩惱不染」的牛車一樣，自己作為真悟的主人，這才是最要緊的事。當人的心迷失時，就容易受情境的變化所影響；但若人的心已能覺悟，則不僅不受情境變化的影響，反而還能去扭轉情勢。由於所有起心動念的還是自己的「心」，因此，我們能否把自己的「心」管好，比我們刻意去讓自己的心「空」下來，要更來得重要。而要把心管好，就就要看個人的「定力」好不好。若個人的定力夠好，則有所堅持；若定力不夠，則容易隨波逐流。此種觀念引伸到企業上，即是指管理者「為所應為、始終如一。」，如此則不會隨市場波動變化，而時時調整改變策略。最後影響長遠的目標。

但是，要管好自己的「心」，不是讓自己什麼念頭都沒有，而是靠時時反省檢視自己，明白自己在做什麼，讓自己的心不偏移。《六祖壇經》〈懺悔品〉有云：

「何名圓滿報身？譬如一燈能除千年闇，一智能滅萬年愚，莫思向前。已過不可得，常思於後，念念圓明，自見本性，善惡雖殊，本性無二。無二之性，名為實性。於實性中，不染善惡，此名圓滿報身佛。」¹⁷¹

什麼叫做圓滿報身佛？用譬喻來說，好比是一處千年陰暗無光之處，僅憑一燈仍然可以照耀得明亮。又比方萬年許久的愚蠢無知，可是當一智興起時也可使愚蠢滅除，就不會繼續向著愚蠢無知的方向前進。¹⁷²「一燈能照千年闇」，若個人的定力像燈一樣照亮自己，則不易入暗，即不易犯錯。此用在企業上，則是企經常關照自己，把所有的「愚昧」、「不明」去除，對企業的「該為或不該為」很清楚的話，就不容犯錯。人往往不易發現自己的過錯，故常在事後思想反省。務使一念接著一念都含蓋著圓滿與光明，這樣使自己察悟到本有的真性。善與惡的行為固然有懸殊的差別，但人類原有的本性並無二致。這人人皆有並無不同的本性，是真實具有的，所以又叫做實性。在這實性當中，如果能不染善或惡，就是究竟圓滿的報身佛。¹⁷³如果我們能管好自己的心，則所有周遭發生的事，我們看得清清楚楚明明白白，我們能不為所動，才能真正做自己的主人。

¹⁷¹ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《正藏》59冊，台北：新文豐出版社，民國69年6月，頁0016下

¹⁷² 引見於聖印法師譯《六祖壇經今譯》台北：天華出版事業，2001年3月三版，頁248

¹⁷³ 引見於聖印法師譯《六祖壇經今譯》台北：天華出版事業，2001年3月三版，頁249

有了這種定力之後，管理者就有清楚的頭腦、心靈的清明、思想的靈活。管理者不須去外求於人也不致為他人所左右。而管理有這樣的定力後，在與人相處上，因不為瑣事所影響，故可建立良好、圓融的人際關係。而領導者如果有這種禪定的力量，不僅能純淨自我的心靈，而且在工作上能釐清方向，並以自己的舉止影響部屬，使企業內部的力量提升。

第二節 不執著的管理智慧

管理者面對大多數的問題，皆會很自然的依現有的標準，來判斷事物對錯。這些標準，都來自於我們所受的教育及所得到的工作經驗。而這些經驗讓一些管理者在待人處事上，常常很固執，不願意做改變，非要遵循過去的方法執行。這樣的態度，很容易與人產生爭執，同時也會令自己痛苦、煩惱，及產生怨恨。同樣的道理固執的員工在工作上阻礙會比較多，人際關係上不易與人共事，管理者應該想辦法來改變他。使之成為公司之助力而不是阻力。

人們都是先走出自己的框框之後，才能有機會成長茁壯。從管理者的角度而言，若我們凡事按照舊習，墨守成規，而不能接納別人的意見，也等於把自己局限在一個框框之內，就沒有辦法有成長跟進步了。在一個企業，若管理者與員工都只是固守本位，無法接受新事物，那麼企業內會缺乏創新及和諧的氣氛，團隊工作更是難以推動。這樣對於企業的發展會有很大的妨礙。

若要破除這種固執個性，《六祖壇經》在〈漸頓品〉有個公案：

「會乃問曰。和尚坐禪還見不見。師以拄杖打三下云。吾打汝痛不痛。對曰。亦痛亦不痛。師曰。吾亦見亦不見。神會問。如何是亦見亦不見。師云。吾之所見。常見自心過愆。不見他人是非好惡。是以亦見亦不見。汝言亦痛亦不痛如何。汝若不痛同其木石。若痛則同凡夫。即起恚恨。汝向前見不見是二邊。痛不痛是生滅。汝自性且不見。敢爾弄人。神會禮拜悔謝。」¹⁷⁴

神會問六祖：「和尚坐禪，你還見不見？」祖師反過來問他：「我打你痛不痛？」神會對曰：「亦痛亦不痛。」這都是禪宗裏學的油腔滑調。六祖說：「我亦見亦不見。」神會問：「如何是亦見亦不見？」底下這些話很重要，諸位要特別留意。六祖說：「吾之所見，是常見自己心中的過失，常見自己的過錯；我不見，是不見他人是非好惡」。這叫亦見亦不見，這是學道人真正的本分事情。六祖反過來問他：「你說亦痛亦不痛，這話怎麼講法？打你若不痛的話，你與木頭

¹⁷⁴ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0025上

石塊有什麼兩樣？打你，你還痛，你是凡夫，你就會起瞋恨心。見不見是二邊，痛不痛是生滅法。你自性沒有覺悟，你敢在我面前戲論、開玩笑！」這個責備很重，神會於是禮拜懺悔。慧能用「痛」與「不痛」，與「見」與「不見」的說法讓神會自知落入兩邊而破除執著認錯懺悔。這是一種「不二」法門，用此法門便能使管理者破除執著，而顯現智慧。進而用智慧解決企業的問題。因此《六祖壇經》具有不執著的管理智慧。

第三節 信任管理

《六祖壇經》〈行由品〉中云：「迷時師度，悟了自度。」¹⁷⁵當部屬還沒有能力時，管理者或領導者應該好好指導他、教育他、幫他解決困難。但是一但部屬有能力之後，應該讓他好好去發揮。這樣他才能夠成長。有些無能的管理者常常嘴邊說「這就交給你辦了」，但是當部屬或員工失敗的時候，無能的管理者常常都大聲斥責，甚至給予懲罰。這樣作是沒辦法培育出優秀的人材的。

若想培育出優秀的人材，應該在他有能力之時，讓他獨當一面。而要讓他獨當一面的條件，就是要完全信賴他們。除了充份給予信賴之外，管理者也必須有承擔責任的準備及承擔最後責任的覺悟。雖然先後順序及過程，管理者不必一一指示，而是對最後的結果負責。這並不是就放任不理，而最重要的還是上司指導部屬的態度。千萬不要凡事過問，但平時必須從旁了解工作任務的進行狀況，並在每個階要求報告執行成果。讓其獨當一面可以培養出人才，也可以讓他在其中成長，必須讓他親自去感受，沒有其它的方法可以勝過親身的體驗。這就是《六祖壇經》「如人飲水，冷暖自知」¹⁷⁶的道理。

「行思禪師，生吉州安城劉氏，聞曹溪法席盛化，徑來參禮。遂問曰：「當何所務，即不落階級？」師曰：「汝曾作什麼來？」曰：「聖諦亦不為。」師曰：「落何階級？」曰：「聖諦尚不為，何階級之有？」師深器之，令思首眾。一日，師謂曰：「汝當分化一方，無令斷絕。」思既得法，遂回吉州青原山，弘法紹化。說弘濟禪師。」¹⁷⁷

行思禪師，出生在現在江西省吉安縣，當時是吉州安福縣，俗家姓劉。由於他聽人家說到曹溪六祖弘法度化，因此直接來參禮六祖。拜見了六祖之後，他問：「不知到要做什麼樣事情，才不致落於階層上的執迷呢？」大師就反問他：「你

¹⁷⁵ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0008 上

¹⁷⁶ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0008 上

¹⁷⁷ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0021 下

曾經作過些什麼事來嗎？」他說：「我連佛所說的真實四諦的道理都沒按著規定去做呢！」師又問：「你可知自己在佛法次第上有什執著不曾？」他說：「聖諦尚且沒按著去做，哪有什麼層次分別的執著想法？」原來這時他的想法是沒有執著，也無可執著的。大師知道他是利根悟法的人，深為器重他，就命他做了一寺的首座職位。有一天，大師對他說：「你實應去獨當一面弘化，別讓佛法慧命斷絕了。」行思既已承受了頓門正法，就回到安福縣青原山去開道場，弘揚佛法，紹隆佛種，化度了不少的眾生。後來示寂，還蒙唐宗追封為弘濟禪師的德號，建了禪師的涅槃塔以供後人參拜。他就是禪宗有名的青原行思。

這個公案來看慧能不但識才，而且也很信任行思大師，讓其獨當一面。後來果然培養出優秀的人才，造就了禪宗史上的一方師。

第四節 實踐力

六祖大師為眾人宣說了許多的修行方法，而此修行觀所注重的精神就是實踐的解脫，六祖說「智慧觀照，內外明徹，識自本心。若識本心，即本解脫。」由吾人智慧時刻觀照反省本身，自然會心有所悟，了知自心不住一切處，即「用即遍一切處，亦不著一切處」¹⁷⁸，認識自己本來面目，即為見性即是解脫，而解脫之境正如《華嚴經》上所講「一即一切，一切即一」，是理事無礙，事事無礙的圓滿世間。現再從《壇經》中看看六祖是如何說實踐的重要，「頓漸品」中有則六祖跟神會之間的公案：

「師曰：知識遠來艱辛，還將得本來否？若有本則合識主，試說看。會曰：以無住為本，見即是主。師曰：這沙彌爭合取次語。師又曰：汝若心迷不見，問善知識覓路。汝自迷不見自心，卻來問吾見與不見。吾見自知，豈代汝迷？汝若自見，亦不代吾迷。何不自知自見。」¹⁷⁹

這是在訓示神會不要只是一位知解宗徒，要如《楞嚴經》「知見立之，即無明本；知見無見，斯是涅槃。」六祖所開頓教法門承上以來，從不曾要學人求知求解，所謂修證，是指自性上直觀直悟直証的現量境界，是「無功用智」而非「有為功行」，而且是自修自證自度的般若行，無人能代。而「機緣品」中六祖答智常比丘對於《法華經》中所謂「三車」的問題，對於大乘佛法「解行相應」之要

¹⁷⁸ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0011上

¹⁷⁹ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0025下

義亦有所著墨，這則公案是這樣說的：

智常一日問師曰：佛說三乘法，又言最上乘。弟子未解。願為教授。師曰：汝觀自本心，莫著外法相，法無四乘，人心自有等差。見聞轉誦是小乘，悟法解義是中乘，依法修行是大乘。萬法盡通萬法俱備一切不染，離諸法相一無所得，名最上乘。乘是行義，不在口爭。汝須自修，莫問吾也。一切時中自性自如，常禮謝執侍終師之世。¹⁸⁰

這裡提到所謂大乘佛法，是不同於在目見耳聞下轉誦經典的小乘，也不是只了解經義但卻沒有實修的中乘，是「信解行証」的依法修行，是修到無修證到無證而萬法全然盡通，卻又絲毫沒有可得者。最後六祖對智常開示所謂「乘」是運載以行之意，貴在實行而不為口頭上爭說的，所以要智常依法實修無須言問。

而六祖的實踐方法可從下面兩方面來加以述之，一是心理實踐；二為生活的實踐。心理實踐就是要幫吾人去除內心的執著，此也為修行的主要目的。那麼心理實踐的依據為何呢？即以無念為宗，無相為體，無住為本。《壇經》「般若品」云：「若得解脫即是般若三昧。即是無念。何名無念。若見一切法心不染著。是為無念。用即遍一切處。亦不著一切處。但淨本心。使六識出六門。於六塵中無染無雜來去自由通用無滯。即是般若三昧自在解脫名無念行。」¹⁸¹六祖亦因五祖弘忍大師為他解說《金剛經》至「應無所住而生其心」¹⁸²一句而得徹悟，《金剛經》裡頭講的就是「無住」。如能體悟自性本來不住，則於一切法上不去執著它，便得解脫自在，如「壇經」中說：「於諸法上念念不住，即無縛也。」¹⁸³。「無住者」，人之本性，六祖說就是於諸法上，念念不住，念念之中，不思前境。而由「無住」的觀念引申，「無相」、「無念」也就因應而生。「無相」者，於相而離相，並不是要我們離開外相，只是此外相是假相，所以在面對外相時，了知此真相便不起貪愛或厭惡等煩惱；一言蔽之即是要離一切對事物執實的觀念。「無念」者；於念而無念，不是百物不思的念頭，而是捨棄邪念，所謂「邪念」是指對境上所起的顛倒妄想。總之無念即是無意識的妄念，存自性真如的正念。「無住、無相、無念」雖然名相上有所不同，但就其修行的過程而言，乃是連貫統一的。

¹⁸⁰ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0020下

¹⁸¹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0011上

¹⁸² 姚秦 鳩羅摩什 譯 《金剛經》 《大正藏》 八冊 台北 新文豐出版社 1983年1月修訂 一版 頁七四九下

¹⁸³ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0014上

六祖不立文字，但參契機的頓悟法門，是針對上上根人所設的，「若開悟頓教，不執外修，但於自心常起正見，煩惱塵勞，常不能染，即是見性。」¹⁸⁴若一時了知自性，頓時開悟，便無須外修，但此須根機已熟。除上上根人外，其他人悟後仍待漸修，所以在生活的實踐上面六祖在《壇經》「懺悔品」中教大眾懺悔、發願 還有受無相三歸依戒。佛教徒的生活實踐通常是用戒定慧三無漏學作依準；依戒攝身，依定攝心，依慧指導身心的行為。在受戒之前需要發願、懺悔，發願是願意接受佛法修行佛道，如《壇經》〈懺悔品〉，所舉的四弘誓願；懺悔是對於三世的罪障以至誠懇切心來懺悔。然其與一般經典所不同的，是強調「無相」的觀念。無相的意思是心外無法，一切法皆是從自己的心中所顯現，歸依三寶也即是歸依自心，以「自心」歸依「覺」、以「自心」歸依「正」、以「自心」歸依「淨」，便是歸依了自性三寶。六祖示人見性成佛，都教人自度自戒，從無相無住無念三原則上去體驗自性本體，達到實在解脫之門。

第五節 「心通道流」的溝通

溝通的知識要能實用，必須對其基本概念有初步的認識。溝通的流程有垂直及橫向兩種。而垂直溝通又可進一步分為向下和向上兩種方向。

向上溝通是由團體或組織中的較低層級向較高層級溝通。它的目的是向他們報告目標達成的進度、或用以提供回饋給上級，以及說明目前所遭遇到的問題。向上溝通能使管理者知道員工對於公司、同事和工作的感想；同時，也可藉此聽取各種改善辦法與意見。組織中一些向上溝通的例子，如低階經理人將績效報告給中高階經理人看，申訴處理、意見箱、員工態度調查、上司與部屬的討論，或在非正式的場合中，讓員工有機會對主管或更高階人士討論提出之問題。

當溝通由團體或組織較高層級，向一較低層級溝通時，就是向下溝通。當主管人與其部屬溝通時，我們通常想到的是向下溝通。領導人和管理者常以這種溝通方式來下達指示、分派任務、還有宣佈公司的政策和程序、及需要注意的問題，以及提供績效回饋。當然向下溝通也不會只限於口頭上或面對面的溝通。公司寄信到員工家中，告訴他們組織新政策時，也算是一種向下溝通。例如某公司的所有員工都得接受為期至少一年的調查，他們會被問及是否接收到必要的資訊，以及他們對與管理階層的溝通品質感受如何？這樣的調查也算是一種向下溝通。

¹⁸⁴ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0010下

若企業或公司的垂直溝通有效，為何還需要水平溝通呢？水平溝通可以來節省時間和促進協調。在這樣的狀況下，這些橫向溝通是被正式認可的。橫向溝通發生於同一工作團體的成員之間、相同層級之工作團體的成員之間、相同等級的經理人之間，或任何同一水平的人之間的溝通，我們稱之為橫向溝通。以管理者的觀點來看，橫向溝通有好有壞。因為堅持依賴垂直網路進行所有的溝通，會妨礙資訊傳遞的效率和精確度，此時橫向溝通是有益的。在這種情況下，橫向溝通是上級所知道而且支持的。但是當正式的垂直通路被侵犯，當成員以越級或聯合其他主管的方式來完成任務，或當員工瞞著上司私自採取行動並做成決策時，橫向溝通就會造成惡性衝突。¹⁸⁵那我們要如何作有效且成功的溝通呢？

松下幸之助有時也會使用禪問的方式，希望以此溝通方式能讓部屬能「悟道成長」。有一次松下幸之助突然間說了一句：「竟然有人光聽風聲就能頓悟哪！」¹⁸⁶聽的人是毫無頭緒，只能等他說明，但是結果卻是沒了下文。沒人了解他為什麼要說這句話。為了讓部屬儘早領悟，在溝通中我們還是必須要先正確說明「為什麼」的。我們以慧能跟智通的公案來說明。在《六祖壇經》〈機緣品〉云：

師曰：「三身者。清淨法身，汝之性也；圓滿報身，汝之智也；千百億化身，汝之行也。若離本性，別說三身，即名有身無智；若悟三身無有自性，即名四智菩提。」聽吾偈曰：「自性具三身，發明成四智，不離見聞緣，超然登佛地；吾今為汝說，諦信永無迷，莫學馳求者，終日說菩提。」¹⁸⁷

慧能說了「三身」之後因智通不解四智之義理因此再向慧能請示：

通（智通）再啟曰：「四智之義，可得聞乎？」師：「既會三身，便明四智，何更問耶？若離三身，別談四智，此名有智無身，即此有智，還成無智。」¹⁸⁸

智通對於四智的意義不是很清楚而再詢問於慧能大師說：「四智意義可以請您講給我聽好嗎？」大師回答說：「既然你領會自性「三身」的意義，也就能明白「四智」的意義，又何必再問呢？如果是離開了三身另外談「四智」的問題，就好比離開斧頭但是講伐木的木材，雖有滿山的樹木又有何用？這就是有四智但無三身，即使算是有智，也等於無智的一樣，空勞而無益。」為了讓智通更加明白四智，慧能便說了一偈：

¹⁸⁵ Stephen P. Robbins 著 李青芬、李雅婷、趙慕芬 編譯《組織行為學》台北：華泰文化事業 2002 年 1 月 第二版 頁 316 - 317

¹⁸⁶ 江口克彥 著 朱廣興 譯《主管的哲學》台北：洪建全基金會 1998 年 頁 153

¹⁸⁷ 同註 124

¹⁸⁸ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0019 下

「大圓鏡智性清淨，平等性智心無病，妙觀察智見非功，成所作智同圓鏡
繁興永處那伽定。」¹⁸⁹說了此偈之後智通終於明白了。智通聽偈後，頓然悟得本
性的智慧，就呈上他所作偈說：「三身元我體，四智本心明；身智融無礙，應物
任隨行。」¹⁹⁰三身原來就在自體的裏面，四智本來居於自心，心悟自然轉八識成
四智。三身以四智為體，四智以三身為用，體用是合一而無有阻礙。無阻礙的緣
故，就應用自在，隨處都可應物現形。因此最後悟得三身、四智的道理。智通並
感謝慧能而說：「妙旨因師曉，終亡污染名。」¹⁹¹

如果慧能只是說了一次「三身、四智」，而智通再問，大師卻只想讓其自我
體悟，就不答了。那麼恐怕智通永遠也想不透。《六祖壇經》所謂「道須流通，
何以卻滯？心不住法，道即流通。」¹⁹²「溝通」要彼此的心要能通，道理自然能
明白。而心要通便要無所掛礙，也就是要把心中的結打開。就是要去除心中的法
執。慧能對於智通的心結（疑問）不厭其煩的溝通開示，最後智通終於明白道理。
這樣的溝通是有效成功的。因此《六祖壇經》對我們溝通的啟示是以「心通道流」
的方式進行。管理者如果能依此方式與下屬溝通，相信不論在人際關係上，或工
作效率上甚至公司營收的成長上皆能有所幫助。就算用在非管理者身上也能在橫
向溝通與垂直溝通上達到有效率及效果的成效。因此《六祖壇經》在管理的特色
上有「心通道流」的溝通思想，是較松下幸之助來得完備的。

第六節 知行合一

在「般若品」中亦多處提及心口相應，口念心行，言行合一的重要性，筆者
引原文如下：

「善知識。世人終日口念般若。不識自性般若。猶如說食不飽。口但說空。
萬劫不得見性。終無有益。善知識。摩訶般若波羅蜜是梵語。此言大智慧到彼岸。
此須心行。不在口念。口念心不行。如幻如化如露如電。口念心行。則心口相
應。」¹⁹³

¹⁸⁹ 同註 125

¹⁹⁰ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0019 下 - 0020 上

¹⁹¹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0020 上

¹⁹² 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0014 上

¹⁹³ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月

六祖說：「世人每天但知口頭上誦經求慧，不知內心要有堅定信心和真實體悟。就好像談論美味佳餚一樣，始終不能填飽肚皮；因此，對佛法不但是口誦，內心更要有堅實的信心體悟，這就是口誦心行，定慧相等，然後才產生無量光明不能體認自心深處的般若真性，好比不肯好好修行佛法，即使懂佛法再多又有何用？這就是說，凡事要表裏如一，內外一致；修行也是一樣，必須說到做到，要切實的口修心修。如果光是口說而心不行，即使經萬世長時間的劫數，仍然是不見真性，絲毫沒有益處。」訶般若波羅蜜是梵語。般若波羅蜜是廣大的智慧；有了廣大的智慧，就可到達那光明的彼岸----成佛的地方。然而要具廣大的智慧，必須要從內心實際上實行，不是只在口頭上講講而已。假如只在口頭上念誦而在心靈上卻沒有去會意，那就只是像那幻、化、露、電，一樣虛幻不實。因此要口念心行才能獲得廣大的智慧。

「善知識。迷人口說。智者心行。」¹⁹⁴

是說明智者與迷者之差別在於一個（迷者）只是說而另一個（智者）卻用心去做。這也是強調知與行要並重。

「善知識！一切般若智，皆從自性而生，不從外入，莫錯用意，名為真性自用。一真一切真，心量大事不行小道。口莫終日說空，心中不修此行，恰似凡人自稱國王。終不可得，非吾弟子。」¹⁹⁵

所有的般若智慧，全都是從自性而產生，並不是從外面得來。大家不要錯會了其中的意義。這不假的真、不變的性，是我們原來具有的心體，所以叫「真性自用」。這是離開虛妄的意義，真是真如，能把握真如的佛性不受迷惑，那麼只此一念就帶給我們佛性的光明，所以說：「一真一切真」。學禪學佛、心的開悟、開發心量的大事，不在修行空心靜坐等小道而在修心行而見自性。因此「不要整天口中說空而心中卻不修真空之行，如果是那樣，就好像是一般老百姓自誇自己是國王一樣，而事實上沒那回事。那樣做或那樣想的人就不能算是我的弟子。

「善知識。迷人口念。當念之時有妄有非。念念若行是名真性。悟此法者是般若法。修此行者是般若行。不修即凡。一念修行自身等佛。」¹⁹⁶

頁0009上

¹⁹⁴ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0009 下

¹⁹⁵ 同上註

¹⁹⁶ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年6月 頁0010上

迷而不悟的人只知口說，他不知道用心去體悟才是真義，當人們起了念頭的時候，就開始有了不應當的謬執，有了種種的不是、錯誤。設若念念向上而且如法實踐的，這就是真已悟得的人，也即是「真性」，如此覺悟的方法叫做般若法。修學這樣方法的人，叫做般若行。不這麼修的話，就和平凡的人一般。要是能一念修行，這個外在的軀體就和諸佛平等而沒有兩樣。

以上種種都是在開示般若惟從自性而生，非由他力而來，故莫向外馳求，不要錯用心意。而迷人但知口說，卻不實行。有智慧的人就是真正躬行實踐，而不作口頭禪之戲論。若只口念般若，而心理不照般若智慧去做，還有無明就是因其心裡不實行，那就像虛妄幻化，像露水，像電光石火似的，畢竟無有是處。所以說迷人只知用口念，當口念時，心裡卻是妄念盡起，若念念依照般若而行，即不做愚妄之事，此即依照自己真性去修行，能明白這種法，此了知般若法真義。也可由此觀之，六祖佛法並非只是特重智慧的開悟，他同時亦認為須付諸以實行的。因此知行合一乃為管理其特色之一。

第七節 創新

一個公司之茁壯、成長得很好，才會創造新產品。產品是一種觀念付之於行動，具體實現的智慧結晶品，它集合很多，優良人員的智慧而創造出來的。換言之，此種觀念經過製造做出來的便是產品。因此，產品可說是一種觀念之展現。華碩(ASUS)電腦董事長施崇棠說，創新不是天馬行空的創新，就像知難行易，不能行的創新人人都會想，可行的創新才是真困難。所以產品要生產得好，要看它的觀念是否正確新穎？是否具有創造性、合乎時代需要？是否提昇人的生活素質？是否合乎顧客需求？是否有助於社會人心？

「創新」也是台積電董事長張忠謀強調的台積電四大價值之一。面對瞬息萬變的科技環境，創新才是讓科技業存續的關鍵因素。張忠謀曾經解釋創新(Innovate)的定義：『在韋伯字典中，「Innovate」是「make changes」，不僅要真的動手去做，還要「Do something in a new way.」。「Innovate」的真諦就是，不但要嘗試新東西，還要確切執行。』那如何來創新與確實執行呢？

我們要把釐清觀念列為管理的第一當務之急。釐清觀念在於調適合乎顧客之需要。一種觀念代表一種智慧。此種智慧是從思想靈活而來。而要創造出新觀念，

必須要有企劃人才，而企劃人才是靠公司花費大量人力、物力、時間所精心訓練而培育的。但是要開發人之腦力，必須從意志力的訓練著手。許多企業常常喊著要創新產品，但就算公司意識到創新的重要性，而且也進一步投入大筆資源去執行，可是真正推出創新產品的公司還是有限。究竟成功創新的秘訣是什麼？在「他們創造了美國」(They Made America)一書的伊凡斯(Harold Evans)，他長期研究美國歷史上著名的發明者，並在財星雜誌上歸納出，成功創新者的最大共同點是，他們有著將想法化為優良產品的決心。由於創新者有著要推出新產品的心態，所以他能承受困難極大的困難與阻力。想要改變現狀，必然會遭逢反對者，因此創新者要有突破阻力的個性。新產品的產生過程中可能會遇到多次挫折，一般人可能就以為想法不可行，放棄了。而成功的創新者則不相同，他們還會繼續嚐試，就因為他們持續堅持，因此才能研發創新。

換句話說，要創新需要培養堅定的意志力。一個人意志力很集中、很堅定，做起事來一定很認真、很起勁，且實實在在的。堅定意志力培養要從心定、心淨來著手，而禪學確能擔負此種任務。禪學是一門專門探討心定、心淨的學問，它能培養出人之定力與耐力等能力。我們說一個人很偉大在於他有能力(ability)。能力、智力與體能皆有其能源(original energy)。能源就是吾人之一顆心。人在心定、心淨時，意志力就會堅定，體能與智能就會表現得很好。體能與智能一旦表現出來，他就有力量、無限的力量，「取之不盡，用之不竭」，其所發揮出來的效果一定是非常精良的。¹⁹⁷那我們要如何去開發這樣的能力呢？此種能力是由潛能發揮出來，其力量之偉大在於純淨無雜所形成。純淨的能力才有強大的力量。心的定與淨是力量的來源所在。而妨礙這力量來源的即是煩惱。《六祖壇經》般若品第二：「善知識，凡夫即佛，煩惱即菩提。前念迷，即凡夫，後念悟，即佛。前念著境即煩惱，後念離境即菩提。」¹⁹⁸心污染就是煩惱，心清淨便是菩提。也就是說心清淨才有力量，心煩惱力量就消失。因此要如何才能使心不被污染？那即要「定中有慧，慧中有定。《六祖壇經》定慧品第四云：「定是慧體，慧是定用。」¹⁹⁹筆者認為要獲得定慧必要經過「戒」之洗禮，戒是行定慧先決條件。佛家通常有所謂「五戒」、「八戒」之說。以通俗的話來說，「戒」之意義是戒除不良習氣。如果一個人的習氣很混濁，並且說他「定慧」，那是自欺欺人。唯識宗講「薰習」，其重心是從轉濁氣為清氣「轉識成智」觀點說的。²⁰⁰而《六祖壇經》是以坐禪為入手，何為坐禪？《六祖壇經》〈坐禪品〉第五有云：「何名坐禪？此法門中，無障無礙，外於一切善惡境界，心念不起名為坐，內見自性不

¹⁹⁷ 陳榮波 教授 著 《哲學、語言與管理》桃園：繼福堂出版社民90 頁 225 - 226

¹⁹⁸ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 10上

¹⁹⁹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁 13下

²⁰⁰ 陳榮波 教授 著 《哲學、語言與管理》桃園：繼福堂出版社民90 頁 226

動名為禪。」²⁰¹主要目的在於使我們遠離一切善惡境界，無障無礙，沒有一絲情緒。如此煩惱便不會產生，內心自然清淨。「定慧」便會產生。「定慧」產生後便能有力量與堅定的意志去「創新」即產生新觀念而應用於新產品的誕生。同樣的，《六祖壇經》運用於企業管理人員也可使管理者有「定慧」而去產生新的管理觀念而應用於企業管理實務上，《六祖壇經》是以人為本，在管理上是把人當作人來看待，肯定人人皆有佛性（覺性），都會把事做得好。管理者要激勵員工士氣要以人之平等心為基礎，而管理者也是以真心與他人相互坦誠溝通，不斷創新優良的管理方法，不僅可以使公司裏員工團結一致，努力工作，更能創造優良產品，與顧客共同分享，達到企業、顧客、員工，三贏的局面。

第八節、生活化

六祖的管理是實實在在的生活管理，注重日常生活的體驗，如當初慧能大師參拜五祖時，五祖令隨眾作務。六祖也教示學人：「佛法在世間，不離世間覺」，使的後來的學僧人不再離世獨居，而是以入世為出世，不再閉門誦經，而是從一般尋常的生活中去做體驗，這裡在在都表顯六祖超越人生的生活境界。例如上即所述的三十六對法，六祖以此三十六對為例，開示弟子施教時恆運於一切相對的兩邊概念之中，以彼顯此，以此顯彼，於相對中見其相互為因，由此遠離二邊，處中道義。然世間相對的語言，何止限此三十六對？慧能大師在此所言，乃是教示弟子不失本宗之道，務使教學者當機活用，針對學習者之偏執而或出或沒，或遮或表，使其理性無可著力之處，語言相銷，心領神會。由此而去除執著，無住於境，把握真實。在《六祖壇經》〈疑問品〉中云：

師言：「善知識！若欲修行，在家亦得，不由在寺。在家能行，如東方人心善；在寺不修，如西方人心惡。但心清淨，即是自性西方。」²⁰²

慧能大師說：「如果真想修行，在家修行也一樣可以有成佛的，並不一定在寺出家修行才能成佛。在家修行如能依佛法而修的話，就像心地良善的東方人。反過來說，即使是已出家修行的人，但事實上並沒有真正在修行的話，就好比是雖處在西方極樂世界但心地不善的人那樣。所以問題在於心地是不是清淨無染，而非在哪修行。要是心地一片清淨光明，不論在何處自己的心性就會像處於西方極樂世界那樣的自在了。慧能大師並不注重在哪修行，因為不論在哪都能修行。只要自心清淨不染，在生活當中處處可以修行，處處是西方極樂世界。因此可以

²⁰¹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0014下

²⁰² 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0013上

說慧能大師是相當生活化的。

而禪宗的「禪即生活」、「平常心是道」，等主張。也因為修行是從生活上修，所以對於所取用之教材也是相當生活化的，日常的身邊事物無一不是足供吾人取經的，無一不是教材，一草一木萬事萬物皆能一葉知秋，並不是只侷限在經典之上，故教學方式也不只從口說或書寫來表達，更有「無說之說謂之說」，此外還有肢體語言，例如有一次神會問六祖：「和尚坐禪，還見不見？」，六祖便以拄拐打三下問他說：「吾打汝痛不痛？」²⁰³。後來的禪師，本著上述的三十六對的精神，更有種種施教的方式產生，或捧或喝、或拂、或拳等的種種教材法的出現，意即藉以自然事法並藉由各種的情境來將生活中的小事呈顯在意境深遠的禪法中。

也因為有如此旨趣所以便顯發出六祖生活化管理態度。《壇經》中的「機緣品」是六祖在曹溪山中與前來參學問道之學僧彼此之間的對話。來拜師學道的僧人因為根器利鈍的不同；又或者是學問背景的程度不一，大師必須「應機而教」，以慧眼覺知個人的實際狀況並針對問題施以善巧方便的種種接引法。「機緣品」裡頭有述及禪宗真正修持的問題，以及禪宗內師徒之間授受關係和方法的問題。本文其中即有採「機緣品」中的思想來加以論述。六祖雖說：「自性自悟，頓悟頓修。」是最上乘境界，然六祖亦並不否定根性有利鈍這一客觀事實，而說：「法即一種，見有遲疾。何名頓漸？法無頓漸，人有利鈍。」²⁰⁴由於人有利鈍，也即障有深淺，故佛說八萬四千無量法門，隨機施教。人們在實踐中，或頓悟頓修，或頓悟漸修，或漸悟漸修，無有定法，最後同證菩提，無有差別。現舉《壇經》機緣品中的法達與臥輪禪師二例來分別述說六祖不執著於經教與自在無礙的本性流露之管理觀念：

「有僧舉臥輪禪師偈曰。臥輪有伎倆，能斷百思想，對境心不起，菩提日日長。師聞之曰此偈未明心地。若依而行之。是加繫縛。因示一偈曰。慧能沒伎倆不斷百思想，對境心數起，菩提作麼長。」²⁰⁵

有一位和尚，他念臥輪禪師的偈頌說：「臥輪有一本領，能夠使百種念頭斷

²⁰³ 此段六祖對神會所教請參見原文：「會乃問曰。和尚坐禪還見不見。師以拄杖打三下云。吾打汝痛不痛。對曰。亦痛亦不痛。師曰。吾亦見亦不見。神會問。如何是亦見亦不見。師云。吾之所見。常見自心過愆。不見他人是非好惡。是以亦見亦不見。汝言亦痛亦不痛如何。汝若不痛同其木石。若痛則同凡夫。即起恚恨。汝向前見不見是二邊。痛不痛是生滅。汝自性且不見。敢爾弄人。神會禮拜悔謝。」元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 25 上

²⁰⁴ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0023 上

²⁰⁵ 同上註

絕，不生一絲一毫的思想。對於外緣的一切順逆境，也都可以安住而不隨波逐流，所以自性菩提就一天一天的長大。」可是有這能斷百種思想，就已經落到第二、第三，而非第一義諦。所以六祖大師一聽就說：「此偈還未明白真正的心地法門。尚未明心見性，若依此偈修行，等於是自尋煩惱，自己把自己束縛住了。」故六祖大師據此說出另一偈頌：「慧能什麼本領也沒有，因為思想意識本來就不存在的，所以不需要去斷百思想，連斷百思想的念都沒有。對著什麼境就以什麼來應，就像是一面明鏡，物來則顯，物去則無，而心仍如明鏡般澄淨，不管它菩提長不長，菩提大道自然水到渠成，源遠流長。」這就如慧能大師所說「本來無一物，何處惹塵埃」的道理一樣，菩提自性本來就是清淨，具足、不滅，不動搖，能生萬法的，又何必拂拭(斷百思想)呢？六祖的這首偈其實就是針對臥輪禪師而作的，如果沒有臥輪禪師的偈，則也不需要六祖的偈來對治了。這兒表現出的是應機而作的活潑教學態度，以及生動的自性顯露。

而另一例則是六祖對法達的教示。法達禪師雖然已經把整部法華經念了三千部之有，但仍然不解經中的真義而且還起了貢高我慢的心。六祖說：「汝須念念開佛知見。勿開眾生知見。開佛知見即是出世。開眾生知見即是世間。汝若但勞勞執念以為功課者。何異犛牛愛尾。」²⁰⁶意思是說要念念存正念，存善心，不要有貪、瞋、妒等種種不直的眾生心。這就是開佛的知見，不要開眾生的知見。佛的知見，就是出世法；開眾生的知見，就是世間法。假設只是勞勞碌碌固執的以誦法華經為功課，則與矇蔽自性之慧有何兩樣？法達聽了問道：「既然已了解經義了，是否就無須誦經了呢？」

六祖大師解釋說：「經本身有何過錯，怎會障礙念經呢？要知迷癡和覺悟在自己，有損有益或增或減也都由自己。若能口誦經文，並心行經文要義，這就是轉法輪。若單口誦經而心不照經的義理去修行，這就被經轉了。」以下就是六祖給法達說的偈頌：「心迷法華轉，心悟轉法華。誦經久不明，與義作讎家。無念念即正，有念念成邪。有無俱不計，長御白牛車。」²⁰⁷所以說我們不可迷執在字理行間，若拘泥文字則便滯死於文字，「不立文字」之意即對文字的不執著，不取不捨，通達無礙。故而我們說六祖在文字上的取用也是很靈活的。

²⁰⁶ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0018 下

²⁰⁷ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0018 下-0019 上

第九節、 彈性管理

一、「舉緣即用，忘機得體」之溫文儒雅與圓融：

在對於佛教中國化與禪宗的基本脈絡有了基本概念後，對於禪宗的管理方式，我們便有了一些輪廓。其實我們從五家七宗之禪法及管理方式，便可以概略的了解禪宗的管理哲學。由於這五家七宗之開創者個人之性情與教學方式的差異，因此形成了不同的「禪風」或者稱為「宗風」。雖然如此，因其皆受法於六祖或六祖弟子門下以及受《六祖壇經》之影響。所以思想上並無太大的分歧。就因為思想差異不大，但其形成的教學方式與管理方式的差異極大。可見禪宗之外在形式教學與管理的彈性極大。因此筆者認為禪宗具有「彈性管理」之特色。

彈性管理：我們舉「五家七宗」裡的？仰宗與臨濟宗來做說明。？仰宗是 - 溫文儒雅的教派，其禪師常把握最恰當的時機，利用圓相之方法，來教導弟子體悟禪理。即所謂：「舉緣即用，忘機得體。」，其隨手舉出實例 - 「緣」，再由「緣」來悟出其本質 - 「體」。在《人天眼目》卷四，曾說到「？仰門庭」其言如下：

「？仰宗者，父慈、子教、上令下從。爾欲棒飯，我便與羹；爾欲渡江，我便撐船。隔山見煙，便知是火；隔牆見角，便知是牛。？山一日普請摘茶次，謂仰山曰：「終日只聞子聲，不見子形！」仰山撼茶樹。？山云：「子只得其用，不得其體！」仰曰：「和尚如何？」師良久。仰曰：「和尚只得其體，不得其用！」為山云：「放子三十棒！」乃至仰山過水，香巖點（過）茶。推木枕展坐具，插鍬立舉鍬行。大約？仰宗風，舉緣即用，忘機得體，不過此也。要見？仰麼？？落潭無影，雲生山有衣。²⁰⁸

在上例中？山認為其弟子仰山，只見「用」，而不見「體」。但是仰山卻不這麼認為，而用「撼茶樹」來反駁其師？山。茶樹可以說是「體」的象徵，而仰山以撼茶樹來表示其對體的掌握。雖然如此，但若仰山執著於「撼」字上，那就只是「用」而不是「體」了。因此？山認為仰山「只得其用，不得其體」而仰山也不甘示弱的反問其師，問其師如何了解，而？山只是默然不語。「體」雖是無形無相，不能用文字語言來描述。但以不語的「用」來表示「體」，那也不夠周全。所以，仰山便說：師父您只得到了「體」；而忽略了「用」。？山知道自己的弱點，便假裝惱羞成怒的要打仰山三十棒。由此可知？仰宗對「用」、「體」之並重。才能符合「舉緣即用，忘機得體。」的禪法。這樣的「體」、「用」觀念也是受到《六祖壇經》的影響，在〈定慧品〉中六祖慧能提到：

²⁰⁸ 宋·智昭《人天眼目》《大正藏》第四十八冊 台北：新文豐出版社 1985 年 頁 323 中 - 下

「善知識！無者，無何事？念者，念何物？無者，無二相；無諸塵勞之心。念者，念真如本性，真如即是念之體，念即是真如之用。真如自性起念，非眼耳鼻舌能念，真如有性，所以起念。真如若無，眼耳鼻舌當時即壞。」²⁰⁹

所謂「無」，無些什麼事呢？所謂「念」，念的是什麼東西？所謂無，就是無差別相、無諸塵勞的心。所謂念，是念真如自性。「真如」是念的實體，念是「真如」的應用。真如之體是寂然不動的，比如人的喜怒哀樂就是真如之體，也好像仰山所認為之「茶樹」本身。但因有所感而發出喜怒哀樂等情緒是真如之用，就好像？山認為仰山所執著的「撼」字。換而言之，真如自性即人們的天真本性。這天真的本性決不是眼、耳、鼻、舌、身等外在器官能起作用，原來真如乃人的本性，自自然然起的。假如說沒有了真如本性（如茶樹），在當時眼根、耳根，一切因眼識因耳根生出、聽聞的色想、的聲音也就失去了它的功用（如「撼」字）。在此我們不難發現「體」、「用」觀念也是受到《六祖壇經》的影響。

由上可知？仰宗是一個宗風溫文儒雅，教學不墨守成規，管理較為圓融之派別。

二、臨濟「八棒」與「四喝」之嚴峻激烈：

而臨濟宗是由臨濟義玄所開創，於《人天眼目·（卷二）要訣》描述臨濟宗風如下：

「因問黃檗西來，痛與烏藤三頓。遂往大愚打發，親揮肋下三拳。言下便見老婆心，懸知佛法無多子。奮奔雷喝、捋猛虎鬚，迸開於赤肉團邊。到處用白拈手段，飛星爆竹，裂石崩崖；水稜上行，劍刃上走；全機電卷、大用天旋；赤乎殺人，單刀直入；人境俱奪，照用並行；明頭來，暗頭來；佛也殺，祖也殺。」²¹⁰

由上可知此宗宗風之嚴峻激烈。尤以臨濟義玄喜歡以棒打之方式來教導弟子：

「師上堂云：「大眾！夫為法者，不避喪身失命！我於黃蘗和尚處，三度喫棒，如篙枝拂相似。如今更思一頓喫，誰為我下得手？」時有僧曰：「某甲下得手，和尚合喫多少？」師與拄杖，其僧擬接，師便打。²¹¹並有所謂的「臨濟八棒」：問：「云何為八棒？」答曰：「賞棒、罰棒、縱棒、奪棒、愚癡棒、降魔棒、掃跡

²⁰⁹ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0014 下

²¹⁰ 宋·智昭 《人天眼目》《大正藏》第四十八冊 台北 新文豐出版社 1985 年 頁 311 下

²¹¹ 宋·道原 纂 《景德傳燈錄》《大正藏》第五十一冊 台北：新文豐出版社 1985 年 頁 291 上

棒、無情棒。」²¹²

各棒各有其作用，其作用繼上引文言：

問：「如何為賞棒？」答曰：「學人道一句子，最親切語，與道相契，師家便打，名為賞棒。」問：「何為罰棒？」答曰：「學人與師問答，隨意亂道，觸犯當頭師家便打，名為罰棒。」問：「如何為縱棒？」答曰：「學人一知半解道一句子，少有相應，師家便打，名為縱棒。」問：「如何為奪棒？」答曰：「學人雜毒入心，道句合頭以為得意，師家便打，名為奪棒。」問：「如何為愚癡棒？」答曰：「學人賓主不分，邪正不辨，信口亂統，師家便打，名愚癡棒。」問：「如何為降魔棒？」答曰：「學人認魔境界，顛狂鬼語，以謂証道，師家痛打，名降魔棒。」問：「如何為掃跡棒？」答曰：「學人不落凡情，便墮聖解，不離窠臼，師家便打，名掃跡棒。」問：「如何為無情棒？」答曰：「道是也打，道不是也打，開口也打，不開口也打，一切不存，名無情棒。」²¹³

棒打的方式亦是受到《六祖壇經》的影響。在〈漸頓品〉中曾提到：

「會乃問曰。和尚坐禪還見不見。師以拄杖打三下云。吾打汝痛不痛。對曰。亦痛亦不痛。師曰。吾亦見亦不見。神會問。如何是亦見亦不見。師云。吾之所見。常見自心過愆。不見他人是非好惡。是以亦見亦不見。汝言亦痛亦不痛如何。汝若不痛同其木石。若痛則同凡夫。即起恚恨。汝向前見不見是二邊。痛不痛是生滅。汝自性且不見。敢爾弄人。神會禮拜悔謝。」²¹⁴

六祖用拄仗杖在神會頭上打三下，然後問神會痛不痛……借此棒打方式來使神會明白道理。有此可看出臨濟宗的棒打是由此模仿而來。

此宗同時也會使用大聲斥喝來教導弟子：「師問僧：「有時一喝，如金剛王寶劍；有時一喝，如踞地金毛師（獅）子；有時一喝，如探竿影草；有時一喝，不作一喝用，汝作麼生會？」僧擬議，師便喝！」²¹⁵此即所謂「臨濟四喝」。此四喝於《人天眼目（卷二）·臨濟門庭》中是這樣解釋的：「金剛王寶劍者，一刀揮盡一切情解。踞地獅子者，發言吐氣，威勢振立。百獸恐悚，眾魔腦裂。探竿者，探爾有師承、無師承？有鼻孔、無鼻孔？影草者，欺瞞做賊，看爾見也不見？一喝分賓主者。一喝中，自有賓有主也。照用一時行者。一喝中，自有照有用。一

²¹² 清·超溟 著《萬法歸心錄》《卍續藏》第一一四冊 台北：新文豐出版社 民 66 頁 828 上

²¹³ 清·超溟 著《萬法歸心錄》《卍續藏》第一一四冊 台北：新文豐出版社 民 66 頁 828 下

²¹⁴ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 25 上

²¹⁵ 唐·然慧 集《鎮州臨濟慧照禪師語錄》《大正藏》第四十七冊 台北：新文豐出版社 1985 年 頁 504 上

喝不作一喝用者，一喝中，具如是三玄、三要、四賓主、四料簡之數（類）」²¹⁶

由上可知臨濟宗宗風嚴峻激烈，教學以棒打及大喝為手段，管理較為嚴謹。

由上所舉的？仰宗及臨濟宗兩宗派，其對比鮮明。宗風：？仰宗的溫文儒雅，相對於臨濟宗的嚴峻激，教學：？仰宗的不墨守成規以七十九圓相方便接引，相對於臨濟宗的「八棒」、「四喝」的方式。管理方式：？仰宗顯得圓融通達，而臨濟宗則激烈嚴謹。由兩者之對立的比較，我們不難發現禪宗之管理方式及教學方法的差異極大。但是由於這個差異，讓我們更加確定禪宗具有很大的彈性空間。如果單單指的是管理方面的話，則我們可以說受到《六祖壇經》影響的禪宗具有「彈性管理」的特色。

²¹⁶ 宋·智昭《人天眼目》《大正藏》第四十八冊 台北：新文豐出版社 1985 年 頁 311 中

第四章 《六祖壇經》管理哲學與儒、道兩家的管理哲學比較

中國管理思想受先秦時期諸子百家之傳世之作影響極大，儘管各家思想不同，對後世的影響也不一，但中國思想本源很多就是從這一時期開始的。因此中國管理思想也是要從此一時期開始探討。其管理思想的統一性與多樣性在此皆可一窺究竟。儒道兩家對中國文化的影響可謂深遠，而其倫理規範也有所差異，倫理這一個名詞最初的含義雖然是指人際關係的協調，但也可推及人與自然的關係。就道家來說提倡自然無為，主張自然物的自然生長以及其生存的價值和空間，然後承認對方的存在。就儒家來說則主張人與人的關係協調。由上可見其思想上的差異是不小的。

為什麼筆者要將《六祖壇經》之管理哲學與儒道兩家之管理哲學作一比較？其實在佛教中國化中，禪宗亦受到儒道的思想糅合，因此讓禪宗更加具有中國文化之傳統思想。想當然爾，當時的六祖慧能亦應會受其影響。所以筆者亦將《六祖壇經》之管理哲學與儒道兩家之管理哲學作一比較。藉此來探討其三家的相同論點並且加以區別及比較其不同之管理方式。

第一節 《六祖壇經》管理哲學與道家老子管理哲學比較

一、老子的道治主義：

在本節所述之「老子的道治主義」筆者皆引自賀榮一先生的看法，並加以說明，且與《六祖壇經》思想作比較。其主要論點是講如何治邦、治天下，其中包括對民？百姓如何進行統治，以及人應如何安世的普遍性問題。

道治主義之意義：

「道」其字義謂道路。但此處之「道」字係老子政哲體系中所用之術語，謂「自然之道」。「道」是「自然之道」的簡稱。自然之道乃是人類最後大母「道」用以治萬物之方式，因此，「自然之道」此處則意謂「自然之方式」。道字之涵義即是「自然之方式」。「治」其字義謂治理，其涵義則為「治民」。「主義」謂有一定主張之學說。²¹⁷

²¹⁷ 賀榮一 著《老子之道治主義》 台北：五南圖書出版公司 1988 年 5 月 頁 11-12

道治主義之特點：

賀榮一先生認為道治主義共有六大特點，分述如下：

1、以宇宙中人類之最後根源「道」為其形上基石：

道治主義乃是依據宇宙中絕對實有，人類最後根源「道」治萬物之自然方式而創作的學說，因此，道就成為道治主義的形上基石。超越永恆的道不但是道治主義的形上基石，而且也是該學說取法的形上師表。²¹⁸

老子哲學的理論基礎？道。「道」是老子哲學的核心。老子所說的道，是論述宇宙以及宇宙萬物運動發展的規律。老子的自然規律大體上分？兩種。一種是這是宇宙萬物運行的規律，它是周行而不殆、循環不變的。

另一種規律是所謂「反者道之動」。它指著宇宙間事物的對立既互相依存又互相滲透，且彼此皆有轉化為反向的可能性。《老子》中列出天地、陰陽、強弱、進退、有無、得失、善惡、禍福等互相對立、互相依存、等等有 70 多對的矛盾，來論述了它們之間的關係。而《六祖壇經》在付囑品以：

「對法外境，無情五對：天與地對，日與月對，明與暗對，陰與陽對，水與火對，此是五對也。法相語言十二對：語與法對，有與無對，有色與無色對，有相與無相對，有漏與無漏對，色與空對，動與靜對，清與濁對，凡與聖對，僧與俗對，老與少對，大與小對，此是十二對也。自性起用十九對：長與短對，邪與正對，癡與慧對，愚與智對，亂與定對，慈與毒對，戒與非對，直與曲對，實與虛對，險與平對，煩惱與菩提對，常與無常對，悲與害對，喜與填對，捨與僅慳對，進與退對，生與滅對，法身與色身對，化身與報身對，此是十九對也。」²¹⁹用此三十六對的矛盾來說明不執著的「不二」思想。由此看出慧能與老子喜好用矛盾的對比來說明道理，從這點來說筆者臆測慧能似乎有將老子的矛盾思考方式融入《六祖壇經》之中。

2、以隱退任自然為其基本精神：

道治主義以自然之方式治民，而自然之方式乃是隱退之方式。所謂隱退之方式，就是說人君治民不表現其為人君之威嚴，對人民不加干預，完全聽任人民自

²¹⁸ 賀榮一 著《老子之道治主義》 台北：五南圖書出版公司 1988 年 5 月 頁 14

²¹⁹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0026 下

由自在的去生活；人君也不表現其才能學識去教化人民，完全任人民自然去化育。總而言之，人君對人民，一切都任其自然。因此，道治主義的基本精神便是隱退任自然，隱退乃是道治主義的消極精神，任自然乃是道治主義的積極精神。此兩種精神實是互為表裏，相輔相成。²²⁰而《六祖壇經》乃是以平等的態度對待人民。這是與老子任自然有所不同的。

3、以「聖人」為道治主義信徒之師表：

聖人乃法道之模範，最齊全的道治主義者。老子在其道治主義中用以作為道治主義信徒修身治民所取法之師表。²²¹老子的道與德是不可分開的。道是無形隱藏的，是宇宙萬物運動的規律；德是人們遵循的自然規律，因此人們的思想修養和處世之道皆可稱德。老子說：「道生之，德育之，長之育之，亭之毒之，養之覆之。」²²²道生天地，德育萬物，卻不據己有，不恃己功，不去主宰。這種大公無私的品德才稱得上最高尚的道德。所以最高尚的道德是玄德、是無私無欲的，而私欲是高尚品德的最大的阻礙。相對之下《六祖壇經》卻認為妄念、著邪相、與執著是阻礙智慧的障礙。老子從無私無欲這個基本要求出發，以堯、舜、禹這些聖人榜樣，來論述人的思想品德，規範了行準則。

4、尚質黜文，以樸為體：

「樸」的本質是指未經雕刻的原木。而原木所表現的自然狀態是質樸自然，無文無飾。因此，質樸便成了「樸」的引申意義。道治主義以自然方式治民，而自然方式便是質樸無文的方式。道治主義不但其治民方式質樸無文，而且其人君也當質樸無文。人君質樸無文，才能以質樸無文的方式治民。再者，道治主義的政治主要目標也是使民質樸無文。因此說道治主義是尚質黜文，以樸為體。所謂以樸為體，就是說道治主義這一學說完全是建立在「質樸」這一無形品德基體之上。²²³而《六祖壇經》以「少欲知足，能離財色，名兩足尊」²²⁴認為心少欲望而常感滿足，就能遠離財色，福慧滿足。此與老子的「樸」有異曲同工之妙。

5、主弱反強，以柔為用：

²²⁰ 賀榮一 著《老子之道治主義》 台北：五南圖書出版公司 1988 年 5 月 頁 14-15

²²¹ 賀榮一 著《老子之道治主義》 台北：五南圖書出版公司 1988 年 5 月 頁 15

²²² 周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》下篇 第五十一章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 9 - 10

²²³ 賀榮一 著《老子之道治主義》 台北：五南圖書出版公司 1988 年 5 月 頁 15-16

²²⁴ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0016 上

此際人則無明。有明的人可有三種特殊能力：1 能知常道。能知常道，便是能知永恆不變的自然法則；2、能見小。能見小，便是能洞鑑隱微超越的事體；3、能自知。道治主義重明輕智，這是因為明可以知常、見小、自知；而智不能。而知常、見小、自知這些能力對瞭解、接受、實行道治主義都是非常重要的。²²⁹

二、四大、三寶

四大：

老子說「域中有四大」，四大分別？天、地、道、王，王之所以？大，是因其有一貫三的特性呢，還是因其與天、地、道三者相並列？對此，我們似不必太執著於此。不過老子說：「人法地，地法天，天法道，道法自然。」²³⁰而王乃人之最，具有統貫之力，謂其統貫天、地、道三者似乎並無不可；當然王能統人，與天、地、道相並，亦是成問題的。域中有四大，而四大最根本的內在規定乃自然性。自然性亦是道治主義的本質所在，是人按照道家的理解方式進行實踐活動的根本，老子理想的聖人或外王是一個以自然性？身心支撐的，並將其徹底生命化、實踐化的人物。既然如此，自然性作？道治主義的本質特徵或內涵是毫無疑問的。而《六祖壇經》強調「自性迷即眾生，自性覺即是佛」²³¹凡夫即是佛，佛也是凡夫。這樣的差別在於對自性是否有體悟。悟即成佛，不悟就是凡夫。因此並無老子所說的王存在。只有佛與凡夫之別。

三寶：

在《道德經》第六十七章中指出三寶²³²，聖人以慈、儉、不敢？天下先？寶。此三寶，皆體道而得，？人生至寶，當終生持而不失。慈，即仁慈。愛人之心，惻隱之心，皆慈之德。儉，即節約。節約而不奢侈，收斂自我而不放縱欲望，順乎道義而有所節制，乃儉之德。不敢？天下先，即以禮？德。守靜謙下，進退有節，不鋒芒畢露，不以自我？主宰，乃禮之德。老子三寶，實？儒家仁、義、禮三德，只是道家三寶是順其自然合乎客觀規律的。《六祖壇經》也有三寶：

²²⁹ 賀榮一 著《老子之道治主義》 台北：五南圖書出版公司 1988 年 5 月 頁 17

²³⁰ 周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》上篇 第二十五章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 14

²³¹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0013 上

²³² 三 寶，《道德經》章第六十七：「天下皆謂我道大。似不肖。夫唯大。故似不肖。若肖久矣。其細也夫。我有三寶。持而保之。一曰慈。二曰儉。三曰不敢為天下先。慈故能勇。儉故能廣。不敢為天下先故能成器長。今舍慈且勇。舍儉且廣。舍後且先死矣。夫慈以戰則勝。以守則固。天將救之。以慈衛之。」周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》下篇 第六十七章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 18 - 19

「勸善知識！歸依自性三寶。佛者，覺也；法者，正也；僧者，淨也。自心歸依覺，邪迷不生，少欲知足，能離財色，名兩足尊。自心歸依正，念念無邪見，以無邪見故，即無人我貢高，貪愛執著，名離欲尊。自心歸依淨，一切塵勞愛欲境界，自性皆不染著，名眾中尊。若修此行，是自歸依。」²³³

自性靈覺，是自性佛寶；性本寂滅，是自性法寶；性無相諍，是自性僧寶。自己證明自己有此自性三寶，同時也要皈依他。最重要的並非形式上的皈依，我們要從自性上去皈依佛，自性覺悟即是歸依佛，自然不正的迷妄不會生起，心少欲望常感滿足（這與老子三寶之一的儉作用相似），這樣就能遠離錢財美色，得到福慧。自心要歸依法，有正確的人生觀，就沒有一絲的邪念，自然就不會有人我的執別也就不會貢高我慢，（這與老子三寶之一的不敢為天下先作用相似）更不致起貪心痴愛的種種世情妄執，所以說是離欲的寶貴方法。自心還得歸依清淨，向僧寶學習。那麼紅塵十丈一切痴愛情欲的纏縛就獲解脫（轉為愛人之心，惻隱之心而非私情），無法染污可貴的自性。那麼這就能稱為眾生世界上最偉大的尊者了。由上可知老子三寶與《六祖壇經》的三寶在作用上有些許的類似。

以下為賀榮一先生認為慈、儉、不敢為天下先之功能：

慈：

「慈」可以使主帥拒敵守土，確保道治主義國家之生存，因慈能使士卒生出真勇。道治主義國家之統帥如用「慈」，則必懷慈愛，不忍士卒喋血，生靈塗炭。當大敵當前，得忍且忍，得不交鋒，且不交鋒，一味退讓，直至不得已而後戰。這些自然會感發士卒知恩圖報，願為效命之情操，並會激起士卒同仇敵愾，誓死衛國之決心，而生出莫可抗拒之勇氣。這種由主帥之慈心而激發之勇乃自然之勇，乃真勇。反之，敵人之勇是由統帥之號令而發，乃是人為之勇，逞強之勇，現象之勇，是假勇。以我之真勇對敵人之假勇，兩軍相接，敵人必敗無疑。用慈不但抗敵必勝，而且守土必固。²³⁴

儉：

「儉」可使道治主義信徒快速厚積僕？以獲得任自然、行無為之政的能力。道治主義信徒為能以自然之道治民，他必須修有無欲、無知之僕德。為能無欲、無知，必須節欲棄知。為能節欲，必須克制感官，以便堵塞外物引起內心情欲之門路；為能棄知，必須不再用天賦的聰明才智去學習。如果用「儉」的方法，就

²³³ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0016上

²³⁴ 賀榮一 著《老子之道治主義》 台北：五南圖書出版公司 1988年5月 頁29-30

會盡量少用或不用感官和聰明才智。如此，必很快的厚積僕？。²³⁵

不敢為天下先：

「不敢為天下先」可使道治主義人君贏得人民擁戴以鞏固其權位。人君如不敢為天下先，必謙下隱退，不顯其威。如此，他雖位居萬民之先，但人民不覺其害。因此，人民樂於擁戴他為君、為百官之長，於是，人君的地位必得以鞏固。

²³⁶

三、無為而治、愚民政策的管理方式與《六祖壇經》管理哲學比較

無為而治：

老子的管理哲學是「無為而治」的，「無為而治」的管理思想是中國古管理哲學中具特色的著名思想，被認為是管理的最高境界。「無為」不應該解釋為消極的什麼都不做，而是領導者應該積極的用智慧建立一個能讓有能力的人發揮的環境。而且使得誠信成為生活及工作文化中最重要價值標準，如此人人各自發揮所長，則一切自然功成業就。「無為而治」雖然被認為代表道家的觀點，但在長達兩千年的儒家獨領風騷的年代中，「無為而治」的思想仍然受到普遍尊崇，並在一定時期內發展為一種管理實踐。在這個力量中，無為而治的管理扮演了極其重要的角色。

老子的無為而治是其最著名的管理哲學觀點。所由「無為而治」是在其本質上把自然關係移植到社會關係。管理者把人群視如動、植物般的自然。任其生、老、病、死。老子說：「天地不仁，以萬物為芻狗，聖人不仁，以百姓為芻狗。」²³⁷芻狗的通行說法是說：古代祭祀中用草扎的狗，用完就丟。也可理解為讓其自生自滅。此種自然無為之觀點，乃生於中國古代的農業經濟。因為古代農業之春種秋收其規則固定，人無法與自然相抗衡。自然的偉大與人的渺小形成鮮明的對比，因而自然受到人的崇拜。但這樣崇尚自然之觀點，在近代科技發達的工商社會，西方的科技出現「征服大自然」的思想，也就是以人類為主的思想。但這個思想在大自然被過度開發而產生反撲以及出現種種危機（環境危機，能源危機，資源危機，人口危機）之後，已經受到強烈批評。

²³⁵ 賀榮一 著《老子之道治主義》 台北：五南圖書出版公司 1988 年 5 月 頁 29

²³⁶ 同上註

²³⁷ 周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》上篇 第五章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 3

老子曾說：「人法地，地法天，天法道，道法自然。」²³⁸老子的所說的「道」其含義豐富，類似某種先天的規則或規範。但是老子所說的自然並非現實世界中的自然界。而是「道法自然」，其中的「自然」是自然而然。因為如此，所以其方法論以無為為尊。任其自生、自長、自滅的過程。這樣的過程若加以干預，則是違背自然之道，只有「無為」才合乎其法則，因此「道法自然」就是「無為」。由「道法自然」而形成「無為而治」的管理哲學是邏輯上的必然結果。另外我們從老子之政治理想這一方面來看，老子希望「小國寡民」也就是他所說的：「鄰國相望，雞犬之聲相聞，民至老死不相往來」²³⁹從中我們可以知道老子是反對市場經濟反對商品交換的，因此其政治思想與儒家有著根本上的差異。實際上，中國歷史上的一次次動蕩，幾乎都是國家維護自己的存在而導致經濟危機，進而引發政治動亂。古代農業生產力低下，其剩餘產品本來就不多，加上還要維持國家機器，因此生存不易。若以老子的無為而治對待這些小農經濟，使其自給自足，反而有利其生存。再者小農經濟規模小，且有親緣關係維持，其內部管理非常簡單，這些條件皆促使「無為而治」的可能性與實用性。

現代的組織管理中，也有人提出了「無為而治」的治理觀念。雖然同樣是「無為而治」但其思想卻與老子不同。老子說：「聖人處無為之事，行不言之教，萬物作焉而不辭，生而不有，為而不恃，功成而弗居。」²⁴⁰這以用來規範領導者的道德修養。但老子也強調任其事物的自然發展，這是適合農業社會的管理方式。老子又說：「聖人之治，虛其心，實其腹，弱其志，強其骨。常使民無知無欲，使夫智者不敢為也。為無為，則無不治。」²⁴¹這是設法讓人民成為自然之物、無知識像其它動物一般，任其自然生長。但這樣的想法並不太可能實現，因為人本來就有自然與社會兩種不同的屬性。人受到社會的影響，便有知識的產物。因此要去除知識，就像要去除社會一般，對於人類似乎是不可能的。所以說老子所提出的管理理念與管理哲學，在現實中難以實行，尤其是在現今資訊社會，人們知識水準不斷提升，更加深了老子管理哲學實現的難度。而《六祖壇經》，認為管理要有是一種自渡、而後渡人治人「迷時師渡，悟了自渡」²⁴²的管理。一種自我管理的方式。自己能管理好自己的人，才有能力、有資格去幫助別人及管理別人。這點與老子的無為而治並不相同。同時《六祖壇經》的管理也是一種信任管理，當下屬有能力之時便讓其獨當一面，自由發揮。管理者只須負最後結果的責任。

²³⁸ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》上篇 第二十五章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁14

²³⁹ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》下篇 第八十章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁23 - 24

²⁴⁰ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》上篇 第二章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁2

²⁴¹ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》上篇 第三章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁2

²⁴² 元·宗寶編《六祖大師法寶壇經》《正正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0008上

這樣的管理方式似乎與老子無為而治的管理距離近了些。但老子不強調知識能力，與《六祖壇經》認為有能力才能渡人「救渡世人需自修」²⁴³的主張，相形之下《六祖壇經》的信任管理、自我管理要比老子的「無為而治」更適合於現代的社會領導者與企業的管理者。

「無為而治」的管理思想被中國古代管理哲學中認為是管理的最高境界。雖然此觀點是道家所有，但在儒家獨領風騷二千年的中國，「無為而治」也是受到儒家所尊崇。如《論語 為政》中說：「為政以德，譬如北辰，居其所而眾星共之。」²⁴⁴ 另一方面，「無為而治」被用來簡化處理人際關係，並非如字面上什麼都不做，而是從不同的角度來調節人與人的關係。調節領導者與被領導者的關係，調節人自身與生存環境的關係。其思想能廣泛被接受之原因在此。

無？非愚民政策：

怎樣理解「非以明民，將以愚之」²⁴⁵這句話呢？其實，老子這裏講的「明」是巧詐的意思，「愚」是淳樸天真的意思。下面接著講的民之難治，以其智多中的「智」，不是褒意的聰明才智，而是貶意的巧詐。再者，愚民政策是一個特定的專用名詞，不可將有愚的話都往愚民政策方面去解釋。近代人們引用此句是說反動統治者？了維護其腐朽的政權，用假像欺騙人民，使之處於愚昧無知的狀態。可見希望百姓淳樸的愚，與當政者欺騙愚弄百姓以掩蓋自己醜行的愚民政策是兩類不同性質的問題，不可混？一談。與老子的「愚民政策」相較《六祖壇經》並不在乎人民愚不愚「當知愚人智人，佛性本無差別，只緣迷悟不同，所以有愚有智。」²⁴⁶六祖認為會有智跟愚的分別是因為「悟」與「迷」的關係，其實人人都有佛性，並無差別。因此人人平等「人即有南北，佛性即無南北。獼猴身與和尚身不同，佛性有何差別」²⁴⁷一句話，道出了人與佛平等，也揭示出人與人的平等原則。所以跟老子的「愚民政策」相較，在這資訊爆炸的時代與全球民主化的潮流且人權意識高漲的環境下，因為不用怕人民聰明而難管理，且強調人人平等的觀念更容易為世人所接受。

老子曾說過：「古之善為道者，非以明民，將以愚之。民之難治，以其智多。」

²⁴³ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0029 下

²⁴⁴ 宋 陳祥道 撰《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 29

²⁴⁵ 周 李耳 撰，晉 王弼 注《老子》下篇 第六十五章 台北：臺灣中華書局 民 85 年 2 月 頁 17

²⁴⁶ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社頁 0009

²⁴⁷ 本文所引壇經經典乃接取自 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 而此註是引用此書的頁 0006

故以智治國，國之賊；不以智治國，國之福。」²⁴⁸（《老子》第六十五章）因此愚民政策是老子管理思想之一。老子之所以提出愚民的主張，乃是因為他知道如果民智越開，就會越難以管理。從管理的方向來說，人民如果樸真，則就能像管理普通事物般，不會太麻煩。其實老子這種觀點即是要把人與其它生物的差異去除。人有別於其它生物是在於，人有思想，自我意識，知識。而老子的愚民主張就是要去除這樣的差異，讓人類跟其它物品一樣好管理。但在整個中國的歷史中反對知識與技術的傳統文化一再的造成中國科學技術最早發展，但卻始終停滯不前後遺症。這是令人遺憾的。不單只有老子提倡愚民，其它如儒家的孔子也曾說：「民可使由之，不可使知之」。墨家的墨子其：「自貴且智者為政手愚且賤者，則治；自愚且賤者，為政乎貴且智者，則亂。」《墨子·尚賢中》皆有愚民的思想因子。為政者雖然在管理方面獲得了好處，但在長遠中國的發展上種下了全面西化，崇尚西方船堅砲利、技術發達，民主制度 等等的種子，因為科技、制度的停滯不前，造成列強的鯨吞蠶食，鴉片戰爭，甲午戰爭，八國聯軍 等皆摧殘我民族之自尊心，以致後來的全盤西化，對我固有傳統有著一定的殺傷力。雖然如此，我們也不能否認愚民思想對早期的中國有著政治穩定的幫助。減少動亂也是人民的福氣。但處於今日的我們，民智已開，若為政者還想要以愚民來治國，企業主要以愚民來管理，那麼不是為自己帶來毀滅，就是為國家或企業種下覆亡的因子。

²⁴⁸ 周·李耳撰，晉·王弼注《老子》下篇 第六十五章 台北：臺灣中華書局 民85年2月 頁17 - 18

第二節 《六祖壇經》管理哲學與儒家孔子管理哲學比較

一、禮、義、仁為孔子思想基礎

與道家相較，儒家的管理哲學觀點要現實得多，並且是以人所處的社會為中心的。孔子的：「君君，臣臣，父父，子子。」其中的君、臣、父、子是構成中國古代基本的社會階級結構。它有基本而一定的倫理約束。孔子之思想主體是以「仁」為其中心。從《禮記 中庸》中孔子認為「仁者，人也」，中國傳統文化倫理結構是以人倫為人際關係的主結構。因此儒家在管理關係上重視等級性。尤其強調「忠」與「孝」。忠是臣對君，孝是子女對父母。此兩者如此之重要，乃是因為它們是維持社會穩定的主要方法。以孝持家，以忠報國，有這兩種主要的倫理關係則國家就能保證穩定。但在所有的倫理規範中以孝悌為最基本的。孔子之學生有若說：「其為人也孝弟（悌），而好犯上者鮮矣；不好犯上而好作亂者，未之有也。」²⁴⁹；「孝弟（悌）也者，其為仁之本與？」²⁵⁰由此可見孝悌是非常重要的，有不少人認為孝悌是中國文化的精神。其實這種精神的背景就是穩定的管理價值觀。古代家庭是國家的縮影，就像孝也是忠的縮影一般。所以說家庭倫理穩固，則國家就能穩固。《六祖壇經》中也有孝的觀念〈疑問品〉：「恩則孝養父母」²⁵¹這裡談到報恩的問題，如果要修福報就必須有報恩的心。因為父母生我育我，恩情好比山高，所以盡孝道是天經地義的事。人若不顧父母恩情則是禽獸不如。這樣的人會值得信賴嗎？因此六祖認為對父母盡孝是很重要的。儒家的學說也重視人與人的關係。

儒家強調「仁」與「和」所建立起來的社會倫理，其所規範的社會關係及人際關係，有很大的實用性。其發展出的夫妻、兄弟、朋友間之倫理約束，與君臣、父子合稱為五倫。五倫更能保證社會關係的穩定。另一方面孔子在「仁」、「和」的基礎上主強經濟關係上的平均，即是所謂：「不患寡，而患不均」這樣理想化的平均主義事實上還蠻合適於中國古代的農業社會。但是事實上這樣的平均主義並未能限制財產的聚斂和集中，而是在產生了財產的集中然後才有平均理想的出現。但這樣平均主義的出現並無法提升效率與產能如：大鍋飯存在。雖然如此，但孔子的倫理思想，在維護社會的穩定有著極大的貢獻。

中國的管理哲學對人性的假設是複雜的，如：性善論，性惡論等。一般來說，中國傳統管理哲學認為人性是可變的，是可以經過教化改善的。孔子說過：「吾

²⁴⁹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 8

²⁵⁰ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 9

²⁵¹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月頁 0013 上

非生而知之者。」聖人都如此了，何況於一般之人。因此對人的教化在中國傳統的管理思想中是很重要的管理手段。《論語 陽貨》中說：「性相近，習相遠也。」²⁵²這說明了孔子注重後天的學習。孔子的思想中有「君子」與「小人」之分，所以其教化之目的也不同。《論語 陽貨》「君子學道則能仁能仁故愛人，小人學道則知禮知禮故易使。」²⁵³另外，孔子也喜歡通過君子的行為來影響小人，這很顯然的是一種道德示範的手段。孔子認為小人是可以通過教化來改變其行為的。其它如孟子，他提倡「性善論」，同時也注重教化的功能。藉由教化來避免人往「惡」的方向前進。中國傳統的管理哲學是一種道德至上的哲學。孔子說：「修己以安人。」從管理學的角度來看「修己」是一種手段。「安人」是一種目的。《論語 子路》說：「其身正，不令而行。其身不正，雖令不從。」²⁵⁴，這可說明儒家以「修己」為管理的主要方法。而「修己」即是「修身」，而《大學》把修身之目的說得很明白，即所謂：「修身齊家治國平天下。」即是要透過「修身」，而通到各層次上的運作而能達到家、國、天下的穩定、「修己」在很大程度上是一種示範，也就是「以身作則」。示範之方法乃人類經驗傳承的主要方法之一。也是訓練新一代極其有效的手段。儒家「修己」所強調的是道德倫理上的示範，道德倫理作為一種行為規範，需要通過實際行為過程才會固定化。對倫理道德而言，示範作用比說教重要而有效。由《論語·顏淵》：「子欲善，而民善矣！君子之德風，小人之德草。草上之風必偃。」²⁵⁵可得證。

孔子生于周朝末期的春秋時代，孔子思想以「仁」、「義」為中心，以「智」去認識世界，以「誠」為修己功夫，以「信」為待入之道，以「禮」為治世方法。後世稱為儒家思想。通過知識(智)，可以認清事物的本質，可以認清人的本性，依循人的本性去發揚，自然會「仁」，自然會「義」，信守「仁」、「義」的行為是「信」，有不合人的本性的行為，可用「禮」去改正。依循本性是「誠」。而「誠」的「本質」是「中」。可以說「仁」、「義」、「禮」、「智」、「信」在于「誠」，「誠」的本質是「中」，所以在思維上著重如何去達致「中」，是積極、有為的思想，其門徒後學秉承這思想，在「中」上加上許多不同的觀點與定義。。

孔子的管理即是倫理的管理，而論倫理，必始自父子。一個生命不論其生於那一世那一代，前面必然有個人，而後面也應該有個人，才能代代相傳以至於久遠，才能符合生生不息的天地造化之理。倫理一方面肯定人與人之間的各種關係，使其不像其他動物那樣混淆雜亂，一方面也肯定人與人間彼此的行為必有常理可循，必有常規可以制約，絕非其他動物那般僅憑非理的本能反映。人類生活行為的常規，即是「人道」，它從「天道」而來，所以不可不畏天命，因此孔子

²⁵² 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 570

²⁵³ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 573

²⁵⁴ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 412

²⁵⁵ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 394

所列舉的三畏，畏天命居於首位。人的行為必須順著天道，也就是不違犯禮教制度，才不致獲罪於天。孔子的理論以仁、義、禮為基本，以仁義為主幹而以禮為起點，先攝「禮」歸「義」，更進而納「禮」於「仁」，其要點如後所述。

禮：

「禮」觀念為孔子學說的始點，但非其理論中心，孔子的學說不停滯在禮而能步步昇進。孔子一方面吸收當時知識份子區分禮儀的見解，認為儀文種種皆屬末節，肯定禮的要義，乃在建立安定的秩序。另一方面，更建立「仁、義、禮」的理論體系，透顯人對自身價值意識的自覺。《六祖壇經》於〈疑問品〉云：「讓則尊卑和睦。」²⁵⁶這就是禮讓之心，「讓」也是非常重要的，人生許多的紛爭，很多原因皆起於欲望，爭權奪利互不謙讓。因此人人若皆懂得謙讓的道理便可以，家庭氣氛和諧，社會國家和平。管理者與下屬感情才會融洽。

1、攝禮歸義：

「仁、義、禮」依理論次序講，是「攝禮歸義」為第一步工作。孔子說：「君子義以為質，禮以行之」²⁵⁷，即言義是禮的實質，禮是義的表現，一切制度儀文，整個生活秩序，皆以正當性或理為基礎。換句話說，所有的習俗傳統並不是禮的真基礎，而要求正當的意識才是禮的真基礎。人的自覺地位，至此陡然顯出。孔子並非主張全廢儀文，但他並不認為儀文即足以代表禮，儀文只是禮的末節，儘可依「理」而予改變，所以大可不必拘守傳統或順從流俗。而此「理」即是孔子所說的義，顯見「義」才是「禮」的真正基礎。

2、納禮於仁：

由禮進到義是孔子思想的進展，由義進到仁才是孔子學說的中心。仁可以說就是愛，由毫無私累的公心所發出的愛，即是仁。人能夠去除私念，確立公心，則是一超越一切制約的純粹自覺，而顯出最後的主宰性，所以孔子說：「人遠乎哉？我欲仁，斯仁至矣」²⁵⁸，仁者立公心，既無私累，於是對一切外界事物，皆依理而立價值判斷。

人是自覺的境界，義是此自覺的發用。能立公心的君子，在實踐中必求正當，所以仁是義的基礎，義是仁的顯現。禮以義為其實質，義又以仁為其基礎，人由

²⁵⁶ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0013 上

²⁵⁷ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 521

²⁵⁸ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 239

守禮而養成求義的意志，即由此一意志喚起求仁的義禮相連，所以實踐時克己復禮為仁，由仁直說到禮。孔子學說不僅「攝禮歸義」，而且「納禮於仁」，因此「仁、義、禮」三觀念合成一理論主脈，正好連貫孔子的學說。

3、義：

由《論語觀孔子「義」字使用的概念有兩要點：其一乃指個人處於分殊的經驗情境中，儘可能的瞭解整個事態，再依據道德原則，權衡已認知的經驗、事實，做出一個具體的價值判斷，以作為當事者採取適度回應行動的方針。例如：「君子於天下也，無適也，無莫也，義之與比」²⁵⁹。「義」指得宜而不過當的行為，即意指有節度的合理行為。若行為失度過當，則為不義。「不義而富且貴，於我如浮雲。」²⁶⁰對孔子而言，義和利之間，應該採取「見利思義」的應然原則。取捨之際，端視是否合理得宜，是否傷及廉節？「君子喻於義，小人喻於利」²⁶¹，一位有節操、德行的君子權衡義利之分際，「義然後取」、「見得思義」。其二，孔子將「義」與「君子」的人格稱謂結合起來，把「義」視為實現君子的德性人格之一項必要條件。例如：「君子義以為質」²⁶²。要言之，孔子並不絕對拒斥人性之好利，而是要求人要取之以義。《六祖壇經》在〈疑問品〉中也有說到義：「義則上下相憐」²⁶³六祖認為「義」就是正當的行為，人應該光明磊落，做事正正當當，並且講義氣。朋友有困難應當給予幫助，對上對下都應該要有同情憐憫之心。用這樣的心，擴大去幫助需要幫助的人而不求回報，這就是所謂的「正義」。宇宙因有這樣的浩然正氣，真理才得以伸張。這與孔子的「義」是相當接近的。

義利之辨：

〈論語里仁篇〉中講到「君子喻於義，小人喻於利」²⁶⁴，意指君子重視義，而義的涵意就是個人之付出超過其所得之利益。儒家思想中將義定位於君子行身處事的行為準則，以義作為標準，號召他人見義勇為，對合乎道義、原則的東西去勇於追求、實踐，而只有最低下的小人，才會只重視個人的利益，忽略他人、組織整體的利益。

仁必合義，義必合仁，仁義才是適宜的愛。仁是求安的心，義是致安的術，人與義不能配合，即是心術不正，而管理所要求的是合義的利。就公共利益言，

²⁵⁹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 110

²⁶⁰ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 226

²⁶¹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 117

²⁶² 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 521

²⁶³ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0013 上

²⁶⁴ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 117

義是合理的群體共同利益，利為個己偏私的利益；就理據而言，義利之別在於是否合乎社會正義；就人性內在而言，義發源於人的正義感和羞惡之心，利源於自保，自顧的利己之心；就動機而言，義發於大公無私的是非之心，利發於私慾之心；就行為規範而言，義具備節度的規範，利則過當無節度；就行事判斷而言，義側重個人境遇倫理的權衡判斷之得宜，利則判斷失宜。在政治，經濟的共同生活上，義與利之別在於是否為整個人興利除害。此外，孔子認為「義」之行使，係訴諸據事制義，因時制宜，守經達權，務求個體與全體的關係入情合理，融洽而和諧。

反省勞資倫理：

孔子的管理哲學蘊義深遠，有助於解決現今社會的勞資衝問題，雇主能培養仁民愛物的胸懷，忠恕體物之人際對待原則，本著「己所不欲，勿施於人」(《論語》：顏淵)²⁶⁵的消極處世態度及「己欲立而立人，己欲達而達人」(《論語》：雍也)²⁶⁶的積極作法，面對員工能「居處恭、執事敬、與人忠」(《論語》：子路)²⁶⁷的尊敬對方態度，處處居仁由義，重視勞工權利，明辨義利、取予之道，操持孔子所提「君子惠而不費，勞而不怨，欲而不實，泰而不驕，威而不猛」(《論語》：堯曰)²⁶⁸的治人哲學。勞工能得到雇主以平等的工作夥伴對待，生命尊嚴與權益受到維護，對雇主信賴、敬愛，對企業目標產生認同感，相信將能以盡心盡力的工作態度善意回報雇主。勞資雙方，互敬互愛，嚴明義利之辨，達成「公道」、「公義」的共識，進退、取予、得失之間皆懷仁義，相信兩方面共同的誠意和努力將可化互害為互利，化衝突、分化為和諧。

在勞工倫理方面，勞工應改變對工作的價值觀，工作並非只具交換生存所需的工具價值，工作本身是發揮人身心潛能，實現生命意義，獲致生命價值感的依據。義利之辨可深化到工作對生命的發展具有內在價值的肯定上，超昇視工作為交換生活利益的膚淺看法。孔子的哲學具有承傳開創的理想抱負，和盡懷抱己、盡人、盡物之性以贊天下化育，成就人文化成天下的胸懷。生命的莊嚴性當透過成己、成人、成物的工作歷程來實現。義利之辨或可協助勞工們重新體認工作的價值，同時也激發勞工們的工作意願及工作熱忱。然而，勞工倫理的內涵：誠信履約、敬業、廉潔、和諧待人等美德，以及反觀當前社會呈現的勞工缺乏對義務的認識、是非不明、爭取權力、急功近利等病態現象。總而言之，昧於義利之辨及義利之辨所由成的人性價值觀及生命哲學之體認。事實上，勞資雙方若能洞悟人性的價值，重建敬業樂群的工作觀，則定能增強勞資雙方在工作上的共識性。

²⁶⁵ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 371 - 372

²⁶⁶ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 202

²⁶⁷ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 428

²⁶⁸ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 647

仁：

儒家思想為中國傳統的中心骨幹，孔子也是儒家管理理論的奠基者。自原始社會以來，人類社會管理生活中就有一些共同的生活準則，這主要表現在人們熟知的處世格言中，以管理倫理的形式呈現出來。孔子「仁者愛人」的學說是中國古代人道主的代表理論，其主旨是在承認每個人應有獨立人格的前提下，人人懷著仁愛之心來處理人際關係。現代管理理論認為，管理者的首要任務就是把人力資源充分挖掘出來。因而，管理者越來越重視對人的感情投入，不僅滿足人們生存所必需的物質條件，而且尊重和滿足人們高層次的精神需求，以平等、友愛的態度對待員工。許多事實表明，孔子倡導的「仁」，既可成為現代企業文化的理論基礎，又可成為現代管理人員的管理手段。孔子倡導仁者愛人的思想，其根本意義在於肯定人的價值，承認人的獨立人格。把人當作人看。這種愛人重人的思想在當時條件下是難能可貴的。即使在兩千多年後的今日，也不失其進步性。

中道管理：

儒家孔子的中心思想為「仁」，「仁」就是相親相愛。稱當下的自我為「己」，稱當前的對我為「人」，而「仁」字從二從人，即盤旋維繫人我之間而無阻。「親愛」而必「交相」，可知「仁」本自交互性的「中」而引出。中國正統觀念，「中」與「道」合，道之所在亦中之所在，中道在心，上用下用無窮。中則正，正則公，公則大，大中公正，就是中道，中道管理才是值得遵行的道。孔子的管理哲學正是「中道管理」。「中」的精義有交互性、合理性、與自主性，中道管理的特性即是人性化、合理化與自動化的管理：《六祖壇經》則是用「三科法門」及「三十六對法」來說明中道的「不二」管理思想。因此它是不執著的智慧管理，與創新管理。中道管理要求個人與團體之間得到一種平衡，亦即重視團體而不輕忽個人，並使各種企業的投入與產出之間得到一個中道。先建立客觀的態度，以「叩其兩端而竭焉」的方法，持經達權，以求合議，才是恰到好處的合理化管理。中國人大多存有自己會管好自己的觀念，嚮往孔子「七十而從心所欲，不逾矩」的自動化境界。中道管理就是要「由有為而無為」，經由訓練、輔導、考驗，從不信任到信任，先管制而後放手讓部屬去做，管理者不是不管，而是成員由自助而自立，能按照預定的目標，完成其任務或自動糾正其方向，將上級的監督和指揮減少到最低限度。這與《六祖壇經》的信任管理非常相似。也是先培養人才的實力，然後在讓其獨當一面，自由發展。而只負其結果的責任。

忠恕：

「忠恕」一詞出於〈論語里仁篇〉「子曰：參乎，吾道一以貫之。曾子曰：「唯」。子出，門人問曰：何謂也？曾子曰：「夫子之道，忠恕而已矣。」²⁶⁹孔學一貫的核心，無可置疑的係以「仁」為本，孔子的仁道乃所謂：「大仁者，己欲立而立人，己欲達而達人。能近取譬，可謂仁之方也已。」²⁷⁰踐仁的依據在於身為德性主體的自我；踐仁的途徑在自我與他打照面時，自覺地以同情心感受他人的際遇和心境。同時，個己以自願自決地方式思對人有所成全，其動力源於不忍人之心的道德感。「忠」是人天賦的，真實無妄的道德心態，而「恕」是人我交通時，自我道德感的向外體現。忠恕本於仁，是仁的自覺及自決之發用顯示方式。「仁之道，要之，只消道一公字。公只是仁之理，不可將公便喚作仁。公而以人體之，故為仁。」綜言之，「忠」係指以不偏不倚的中正態度居心，對人對物有著全然的感受。「恕」是以個己之心體貼他人之心。亦即由己兼人時的「如心」，以「如心」試圖同情交感於他人整全的生命遭遇和期求。

孔子講求的人際關係以忠恕為本，強調尊尊親親及孝悌忠信。這些人際互動的倫理原則常可見活用於企業經營者，其消極面上減緩了與人之間的緊張對峙及衝突磨擦，在積極方面，則促進了人與人之心志與情感上的結合。這種規範人際關係的價值和信念推展到社會，遷移至工廠，對有賴千群體共力的經濟發展，發揮了無比的精神動能，孕育了敬業樂群的工作觀。一個對工作真心感興趣者，想必是位對工作專注的敬業者。同時，一位喜好工作者，想必是對同事有著真心的關懷和情誼者，亦即一位十足的樂群者。一位真心敬業和樂群者，想必是一位能以公正不偏的中道持心以自處，以同情同感的如心來待人者。換言之，該人係以真實的忠恕之心立志於世間，同時亦將是位有生命活力、樂趣的敬業樂群者。

一個人要培養敬業樂群的工作態度，必須先對工作產生熱忱；一個人能盡其工作上的職責，重要理由之一是他對工作深具興趣而充滿深切的期望。一位只知道循慣例行事的人，只是單就職務表面的要求，亦即依令行事而已。其人對工作缺乏興趣，工作精神蕩然無存。孔子言：「知之者不如好之者，好之者不如樂之者。」（《論語》：雍也）²⁷¹人不論從事何種工作，皆應盡量保有對工作深厚的興趣。對工作興趣十足的人，必然能憑藉真心，盡其所能的企圖將工作不斷做得完美化。進一步言之，若能提升對社會上每一個人的興趣，或能使該人在社會上表現相應的功德。總而言之，一位真心對工作，對人深具興趣者，亦是一位有充沛生命力的存在者。現代人眼中多半只有成敗，而無視於天地間還有比成敗更重要的道理。許多人視金錢財寶為生命之主，亦即做為工作的目的，而忽略了在工作中如何發揮生命的實質這一層意義。人應該以完成做人的本務為志向，履行自己

²⁶⁹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 116

²⁷⁰ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 202

²⁷¹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 186

的責任，且據以安心立命。因為忠恕是人的正路，是立身的基礎，由此才能把握住自己幸福的命運，以忠恕精神將自身安心立命於敬業樂群的工作上。在《六祖壇經》〈般若品〉也可以看到忠恕的精神。經云：「言若真修道人，不見世間過。若見他人非，自非卻是左；他非我不非，我非自有過。」²⁷²如果是真正的修道人，沒有妄想分別心，充滿了容人之量，因此不見世間上他人的過失。如果談到他人過錯，就等於是自己的過錯，這就不是正道而是左道旁門了。他人有了不是，我不以為他就十惡不赦，因為是充滿一片忠恕之心。另一方面，我如果有了不是，卻能自己反省出自己過錯，而去改正。

二、孔子的管理哲學與《六祖壇經》管理哲學之比較

《論語》是孔子死後，弟子們把他平日的言行記錄收集起來，整理編成的。其中有孔子的言論，也有弟子們的自相問答，它是儒家思想所依據的經典，因此我們可以從中看出孔子的管理哲學。

管理者的理想狀態：

於〈子路篇〉有葉公問政，孔子答以「近者悅，遠者來」²⁷³；〈季氏篇〉則有孔子認為天下有道時「政不在大夫」、「庶人不議」。²⁷⁴顯示當一個組織的管理上軌道時，其景象是組織的成員愉快滿足而不願離去，外界的人則聞風想來投效；就組織本身而言，它的存在足以造福地方，使地方感到高興，別處的組織也樂於與之往來。此外，組織運作的大方針由高階人員制定，決策執行必定溝通良好，不致引起一般成員猜疑非議。

企業組織的成長，端賴成員之間的和諧合作，彼此必須同舟共濟，交互為用才能順利發展。孔子說：「君君臣臣」（《論語》：顏淵）²⁷⁵，即是「老闆像老闆，夥計像夥計」，上司必待部屬以義，部署必待上司以忠，組織成員對待的交互性是居於我對你好，我對你好的人性，也就是「仁」的表現。孔子的思想，強調對偶交互的人際關係，不以自我為中心，也不尚集體強權而迫害弱小及下位，是真正修己安人的從容中道。而《六祖壇經》在人際關係上強調「心通道流」的溝通，彼此的心都通了那道理就很容易明白。道理明白了，心就能契合，心一契合，自然氣氛是和諧的。

²⁷² 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0011 下

²⁷³ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 425

²⁷⁴ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 552

²⁷⁵ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 387

管理者的角色認知：

於〈子路篇〉有子路問孔子，為政以何為先？孔子答以「正名」，因為「名不正，則言不順」²⁷⁶；針對職務，孔子在〈泰伯篇〉指出「不在其位，不謀其政」²⁷⁷。凡此種種，顯示管理者應由「正名」在組織中獲得正式的權威以正確地認定本身的角色，在組織中求得適當與正確的地位，方能有所作為。在接受管理角色前，則應表現出自我衡量的責任態度，既被賦予地位，才得以「以位謀政」原則，言行不可逾越組織的法度，一旦成為組織人，仍需保留個人自由意志，得視組織運作狀況調適角色知所進退，而非一味隨其沉浮。《六祖壇經》在〈行由品〉中說：祖復曰：「昔達磨大師，初來此土，人未之信，故傳此衣，以為信體，代代相承。」²⁷⁸ 往昔禪宗初祖達磨大師，後傳法於二祖慧可。他初到這裏時，人們未曾相信他說的法，不得已他就以傳授袈裟來代替禪家的奧義，使人看到這袈裟而作為「信物」，信任佛之真理，事實上授的禪法是秘密的法語，這就是作為人們皈依的外體而已，儘管形式上是如此，也就代代相傳下來了。禪宗的正名方式乃是以傳授袈裟。因為法不可見，人們難相信，不得已只好用袈裟替代。得到袈裟者得到正統方可稱為正宗。但六祖也因怕其引發爭端所以便不在傳袈裟了。

管理者的行為準則：

在管理者的行為準則方面，孔子指出一些管理者應表現的行為特質。在〈為政篇〉，孔子教子張為官食俸的方法是，「多聞闕疑，慎言其餘，則寡尤；多見闕殆，慎行其餘，祿在其中矣。」²⁷⁹ 同篇中他亦認為君子該「周而不比」²⁸⁰，並強調「人而無信，不知其可也」²⁸¹；於〈學而篇〉，他認為治國該「敬事而信，節用而愛人，使民以時」²⁸²；另外在〈堯曰篇〉，孔子指出君子應該追求「五美」，即「惠而不費，勞而不怨，欲而不貪，泰而不驕，威而不猛」²⁸³。這些描述顯示，孔子認為管理者行為準則，在行己方面，應該言行恭敬誠懇、不斷學習、謹言慎行、任勞任怨、不多貪求及儀態端整；對事方面，則宜行動先於言語、身先部屬、全心投入，若力實有不逮，則主動辭退。「仁」是修己安人的管理歷程，一方面

²⁷⁶ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 407

²⁷⁷ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 267

²⁷⁸ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0007 下

²⁷⁹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 46

²⁸⁰ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 42

²⁸¹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 53

²⁸² 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 13

²⁸³ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 647

要實現自我，殫精竭智，發揮潛能，務期天賦的生命得以充分完成；一方面又要仁以安人，對一切人類相愛，對所有事物友善，務求天人和諧，人人感應，人物均調。人人感應是中到管理的原動力，孔子認為人性是純的，可以任由後天的環境予以塑造，他說：「性相近也，習相遠也。」（《論語》：陽貨）²⁸⁴基於這種特性，孔子提倡「感應說」，肯定只要外在的環境提供合適的刺激，人們必然會產生一種正常的反應。所以中道管理的構想便是率先改變員工所屬的環境，使員工自動自發，亦即有所感應地把份內的工作做好。但是，要獲得良好的感應，必須重視管理者的修己，因為唯有管理者以自身的德行，來倡導優良的工作風氣，佈置良好的工作環境，以誠心塑造員工，才能使員工知所感應而成為優良份子。這就是孔子所說的「修己以安人」，側重「修己」，肯定修己之身才能安人，管理者雖然重在修己，卻不能以修己為已足，而是應該更進一步，由修己而安人，即我接觸的人都能安。他主張「不患貧而患不安」（《論語》：季氏）²⁸⁵，因為安的價值，實大於利。現今經濟發展帶來了富裕的物質生活，就應該致力於生活品質的提高，即是由於日漸富裕的社會，經不起暴力騷擾所遭致的不安。「安」有小安、暫安、寡安、虛安；也有大安、久安、眾安、實安。企業界如果只盲目追求小安、暫安、寡安、虛安，最後依然不安；而是必須向大安、久安、眾安、實安的境界推進，才能生生不息、長遠能安。《六祖壇經》在〈付囑品〉中的自性真佛偈中云：「救渡世人需自修」²⁸⁶此種自修即是以訓練自己為先，培養出真正能力，然後才能渡人。這與孔子的「修己安人」的管理歷程可以說道理是一樣的。

選任主管或幹部的原則：

在主管或幹部的選任原則方面，於；〈子路篇〉有仲弓初為縣令，孔子教其「先有司，赦小過，舉賢才」，只要如此「爾所不知，人其捨知」²⁸⁷；任人選才應會觀人，孔子的觀人之道是「視其所以，觀其所由，察其所安」²⁸⁸，及「聽其言而觀其行」²⁸⁹。這些言論顯示，《論語》於選任管理者時首先強調組織之人才的重要性，說明即使組織的所有者胡作非為，若有中堅人才支持仍可正常運作，其次，孔子認為有制度、能包容、用賢才的組織才能吸引更多人才。擇才之先應會觀人，《論語》的觀人之道是觀察動機、看經歷、明嗜好、審言行；對於人才的要求則操守與能力並重，另外孔子也指出驕傲刻薄是擇才之忌。《六祖壇經》

²⁸⁴ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 570

²⁸⁵ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 547

²⁸⁶ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0029 下

²⁸⁷ 此句皆引自 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 405

²⁸⁸ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 38

²⁸⁹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 138

在〈疑問品〉云「內心謙下是功，外行於禮是德。」²⁹⁰內心處處謙虛忍讓是功，表現內在的虔誠以禮貌的行為是德。因此六祖本身有功德之外，用人也會擇有功德之人。有功德就能去除驕傲刻薄，因此能符合孔子的用人哲學。

領導部屬的原則：

在領導部屬的原則方面，孔子在〈為政篇〉指出，「道之以政、齊之以刑，民免而無恥；道之以德、齊之以禮，有恥且格」²⁹¹，在同篇又有「為政以德」、「先行其言，而後從之」，以及「臨之以莊則敬，孝慈則忠，舉善而教不能，則勸」²⁹²之說；於〈顏淵篇〉答季康子問政，以「子帥以正，孰敢不正」²⁹³告之；〈堯曰篇〉孔子更提出尊五美「惠而不費，勞而不怨，欲而不貪，泰而不驕，威而不猛」²⁹⁴及屏四惡「不教而殺謂之虐；不戒視成謂之暴；慢令致期謂之賊；猶之與人也，出納之吝，謂之有司」²⁹⁵之說，若從反面解釋四惡，無疑也是領導的原則。顯示《論語》的領導原則，強調以德以禮教化，使人欣悅臣服；此外，管理者應先以德行自我涵養，端正自己才能感召別人，另一方面，透過各種措施的合理安排，也能達到激勵部屬的效果，其中較具體者有，人事合理，揚善教不能，使適才適所及培養教導後才令其工作、考核前先予知會、期限合理、賞罰分明藉以屏除「四惡」。《六祖壇經》認為領導者的應努力去作正確判斷，而正確的判斷是在作到「不執著」。「不執著」就是所謂的「智慧」。執著、拘泥就是愚。有了智慧就能賞罰分明，也能觀察部屬的問題和需要而給予幫助，這樣才能帶領部屬的心。

主管與部屬的關係發展：

在主管與部屬的關係發展方面，於〈八佾篇〉，定公問君臣關係，孔子對以「君使臣以禮，臣事君以忠」²⁹⁶；〈衛靈公篇〉中，孔子認為臣子事君應「敬其事而後食」²⁹⁷；在〈憲問篇〉，孔子答子路問事君，應「勿欺也，而犯之」²⁹⁸。這些說法顯示主管與部屬之關係有其相互性，主要是上司待屬下以禮，下屬則報上司以忠，若有必要部屬須能犯顏直諫，然彼此之間的批評宜有分寸，以免傷及

²⁹⁰ 元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》 《卍正藏》 59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0012 上

²⁹¹ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 32

²⁹² 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 50

²⁹³ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 393

²⁹⁴ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 64

²⁹⁵ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 648

²⁹⁶ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 79

²⁹⁷ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 538

²⁹⁸ 宋 陳祥道 撰 《論語全解》 台北：中國子學名著集成編印基金會 民 67 頁 473

和氣。《六祖壇經》認為每個人都有佛性，因此人人平等。既然人人平等則對待人的態度應該不會起輕慢心，對任何人都一樣的尊敬，即所謂：「心即不輕，常行普敬。」²⁹⁹

整體組織的發展：

在整體組織的發展方面，《論語》涉及的是邦國的生存發展，於〈顏淵篇〉，孔子答子貢問政，指出「足食、足兵、足信」³⁰⁰為生存發展的基礎，即使在最惡劣的狀況仍應設法維持民信，因自古民無信不立〈衛靈公篇〉且有「人無遠慮，必有近憂」³⁰¹之說。由此可知，在《論語》的管理觀念中，經濟力、防外力及成員向心力是發展的憑藉，其中以向心力為要；而先使組織生氣蓬勃，在使財務雄厚並普施教化是發展的階段性目標；此外，尚須眼光長遠，勿惑於近利，而導航的策略長才也是不可缺少的。《六祖壇經》在組織發展上強調要創新，而要創新新要清淨、要定才能產生智慧，那人何心定呢？《六祖壇經》〈坐禪品〉第五有云：「何名坐禪？此法門中，無障無礙，外於一切善惡境界，心念不起名為坐，內見自性不動名為禪。」³⁰²主要目的在於使我們遠離一切善惡境界，無障無礙，沒有一絲情緒。這樣的話煩惱便會遠離，內心自然清淨。「定慧」便會產生。「定慧」產生後便能有力量與堅定的意志去「創新」即產生新觀念而幫助組織的發展。

²⁹⁹ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0012上

³⁰⁰ 宋 陳祥道 撰《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民67 頁379

³⁰¹ 宋 陳祥道 撰《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 民67 頁513

³⁰² 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0014下

第五章 結論

第一節 《六祖壇經》管理思想的時代意義

管理學在西方來說，是從企業經營管理開始衍生的，從現代管理學的角度看的確是如此，但是管理在中國來說卻是從哲學衍生而出。例如儒、道、法諸家在中國思想及文化上控制二千餘年。若說其在管理實踐上沒有影響。那無非是掩耳盜鈴罷了，但在中國管理學巨著中的《管子》一書，只是在一般原則上，受到儒家的引用，其它較為主要的經營管理方法，卻不受到重視。

管理是自人類有組織就存在的活動。只是早期所能掌控及利用的資源很有限，因此對於有效的協調活動並不發達。雖然如此，但人類仍一步步由較低的組織如部落，家庭，發展至較高的邦與國。由於時間的不斷推進，人口的數目不斷增加，其間戰爭不斷，而戰爭所需的軍隊便是有效管理的最佳例證，因為要發起戰爭並非單單只要有人就好，而是要傾全國之力，其中人員的徵調，平時的訓練，將領的挑選，後勤的補給，及情報的搜集，甚至於無形的民心士氣都是不可或缺的一環。每一環節都要有最嚴格的管理方式。因為一旦有所疏失小則喪權辱國，大則亡國滅種，不可不慎重。但隨著時間繼續推進，經濟主導了現今世界各國所追求的方向。為追求更高的經濟效益，管理方式也趨向多元的變化。

不同的經濟發展需要不同的管理方法，科學的管理即是在管理中引入科學的方法。這是管理方法的大突破。通過技術的進步提高企業及勞動者的收益避免兩者的利益爭奪。換句話說就是把餅做大。從科學管理開始，現代的管理有了規範化的東西。管理與科學結合的結果，使管理的規範性與普適性大大的增強。也就是說，管理成為一種科學。但是科學管理所追求的最優化是不可能達到的。其原因是科學管理對於人性及人際關係的忽視。從（霍桑實驗）³⁰³之後，以人為主的的管理便逐漸成為了新的時尚。管理系統的高度複雜性並不僅止於管理方法的問題。但不論是多麼複雜的系統，人的價值觀往往是最基本的判斷標準，而技術的判斷僅能在低層次的技術管理得到運用。

³⁰³ 霍桑實驗是 1920 年代，在美國西方電器公司的霍桑工廠所進行的一連串實驗，最早是為確定工廠照明與產能之間的關係，後來卻不經意發現其他非物質因素(社會、心理因素)才是影響工人產能的重要變數。在 1924 年至 1927 年之間，美國的國家研究委員會與西方電器公司合作了一項研究，以判定照明和其他條件對工人和生產率的影響。他們發現，對實驗小組的照明，無論是增強還是減弱，生產率都有提高。在研究人員為此打算宣布整個實驗歸於失敗之際，哈佛大學的艾爾登 梅約卻發現了某些不同尋常的東西。梅約及其同事發現，改變實驗小組照明度、改善休息時間、縮短工作日和變換有鼓勵性的工資制度，似乎都不能解釋生產率變化的原因。通過研究他們發現，一般來說，生產率的提高是由於一些社會性的因素如士氣、歸屬感、以及有效的管理。這一類的管理工作，要求了解人的行為，特別是集體行為，並且通過這樣一些個人之間的處事方法如激勵、勸導、領導和信息的交流來起作用。

人的管理與技術的管理相互競爭的結果，使得在訊息的技術和電腦運用的技術上對管理的速度及效率迅速提升。另一方面，在管理方面不得不更重視人的意志。因此造成兩種不同的管理思想與風格。科學管理與人本管理的思想繼續在各自努力，但是在根本上兩者又必須是統一的，因為兩者皆有在於一個實際的管理之中。但是許多管理大師皆認為：「單靠管理技能是不足以解決問題的。」儘管人們不斷尋找新的管理方法，但是卻掌握不了它的靈魂。而這個靈魂就是其力量的所在。因此管理哲學便有機會在此種統一中展示其力量。而《六祖壇經》的管理哲學正是可以展示這力量的利器。現代管理者所面臨的是心靈上的挑戰及意志力的考驗，同時也是自我的提升。所面臨的問題也不再是單靠管理技能就能解決的。當管理者面臨困難或要作決策及判斷時，心靈必須是寧靜清澄的。此時《六祖壇經》的管理哲學可以提供許多有效的管理方式來幫助管理者的思考如：心靈管理、實踐力、創新 等等，使其產生智慧來作正確的判斷，並且破除管理者的癡迷與執著，讓管理者與被管理者皆能歡喜的工作，自動自發完成任務。也能使人際關係達到和協愉快。並且對企業或公司內部人員能提振其士氣。激發其創新的潛能，進而對公司或企業的營收及利潤的向上提升。因此《六祖壇經》的管理哲學在現代的管理上可謂是一帖清新透徹的良方。

當今社會對禪的研究及禪的管理有越來熱衷的趨勢。而《六祖壇經》是禪宗的寶典。因此我們若對《六祖壇經》的管理哲學有所了解，則在這個時代的管理浪潮上（禪的研究及禪的管理）必能有所斬獲，管理人才若對《六祖壇經》的管理哲學能身體力行，那真是企業之福，也是員工、下屬之福。對管理者本身而言當然是受用不盡的。

第二節《六祖壇經》之管理思想在「藍海策略」之應用

一、何謂「藍海策略」與「紅海策略」？

「藍海策略」的理論是根據百年以來三十多種重要產業、百多件策略個案研究分析所獲得的結論。兩位作者金偉燦(W.Chan Kim) 莫伯尼(Renee Mauborgne) 共同花了十五年以上的時間才完成。它是一本實證與理論並重的著作也是一個全新的觀念。

當市場經濟運作席捲全球時，「競爭」就成了唯一的遊戲規則，也成了企業優勝劣敗適者生存的天命。面對全球化競爭，任何企業一心一意思考的就是如何提高獲利。不論是「追求卓越」、提升競爭力、或者「致勝」，都在產業、企業之間，進行一場慘烈的且是你死我活的火拚。這是一場零和遊戲。永遠稱霸的產業及公司不容易再出現了，這正說明了「百年老店」也可能成了歷史名詞。在此同時，一個新的學說「藍海策略」在歐洲誕生了。這樣的策略就是「脫離血腥競爭的紅色海洋，開創藍海商機」進入在這個時代，全球企業競爭陷入前所未有的慘烈紅海之中。一邊以產品、價格、品質、成本、服務、產品差異、市場區隔等方式擊敗競爭者；另一邊又以產品通路、專利、仿冒、保護、開放、壟斷、獨佔等手段來占領市場。「藍海策略」指出在兩邊夾殺中，打開出路的不是死守固定的市場(產業)，也不是在圍城中寸土必爭；而是另建舞台，另闢市場，另找活水，對舊市場、舊產業揚長而去。在新環境中大顯身手。若干年後，或許稱「藍海策略的時代來臨」。³⁰⁴「藍海策略」不把競爭當成主要的選項，相反的，他們採取不同的策略方式，這就是我們所謂的「價值創新」(value innovation)，這也是藍海策略的動力所在。之所以稱為「價值創新」，是因為這種策略不執著於打敗競爭對手，反而致力於公司價值的創造以及提高顧客的利益，它正開闢出無人競爭的藍色海洋。

如果沒有創新的價值，那麼企業便會專注於漸進式的「價值創造」(value creation)，即使價值改善，仍不足以在市場脫穎而出。因此「價值」和「創新」同等重要。若由科技所推動、用於未來市場的開發，但其少了創新價值，這樣的結果往往超過顧客所能接受的程度，因為顧客還沒這樣大的需求或覺得產品有其價值，所以無法吸引顧客掏錢購買。因此，價值創新必須與於科技創新和市場先驅不同。在「藍海策略」中的研究顯示，創造藍海並非由尖端科技及「進入市場

³⁰⁴ 金偉燦(W.Chan Kim) 莫伯尼(Renee Mauborgne) 合著 黃秀媛 譯《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》台北：天下遠見 2005 年 頁 17

的時機」影響成敗，雖然有時我們不能否認這樣的因素有時確實存在，不過對來說大部份並不是這樣的因素。「藍海策略」要達到價值創新必須要：創新與實用、售價與成本配合無間才行。

「價值創新」是「藍海策略」的思考與執行模式，能創造藍海並且脫離競爭。因此價值創新可以不在競爭為本位的策略中，傳統思維認為，公司可以用較高的成本，為顧客創造更大的價值：或用較低的成本，創造合理的價值。這種策略，造成差異化或低成本之間只能擇一而行。相較之下，「藍海策略」卻可以是同時追求低成本和差異化的。「藍海策略」邏輯的最大的不同是，不僅能使公司的營收成長，而且也讓獲利可以成長，而得到最大價值的是全體的消費者。「藍海策略」創造最大的顧客的效益，同時產生比較大獲利。其中奧秘是創造有效的新需求，進行價值的差異化，選擇性降低成本與策略定價模式。

「藍海策略」就是不再做你輸我贏的競爭者，而是「價值創新」者。金偉燦與莫伯尼指出：「價值」和「創新」同樣重要；創建藍海成敗關鍵並非尖端科技的創新，也不是「進入市場的時機」，而是「創新」和「實用」、「售價」和「成本」二組的密切配合。在訂定藍海策略，創造新的價值曲線時，二位作者提出了「四項行動架構」(four actions frame-work)：(1)「消除」哪些產業內習以為常的因素？(2)「減少」哪些因素到遠低於產業標準？(3)「提升」哪些因素到高於產業標準？(4)「創造」哪些產業尚未提供的因素？(1)與(2)旨在節省成本，擴大需要；(3)與(4)是要強調「差異化」與「新價值」，提升產品價值。³⁰⁵

而「價值創新」是藍海策略的引擎，它要企業家不要在自己熟悉的本業內，與其他同業無止境的競爭及玩零和的遊戲。要用「價值創新」的方式，突破本業，進入沒人開拓的領域，那就是「藍海」要義。傳統的紅海企業策略是可以選擇較高的成本，為顧客創造更大的價值。或用較低的成本，創造合理的價值。而藍海的企業，是以「價值創新」為方法策略，兩者優點皆能顧及。

「紅海策略」以競爭策略為思考中心的。企業首先在產業中做選擇，一旦選定後，產業結構即告確定，企業在此結構下，透過策略擬定，取得最有利的地位。一般策略包括低成本、差異化，或專注經營於某一特殊市場區隔，透過低成本或差異化，來提高公司績效，在產業架構不能改變的假設前提下，對所有競爭者而言，這是一種零和遊戲。欲達到公司較佳的獲利，常常必須根據個別客戶的獨特需求做客製化，將市場進一步細分，這樣的策略模式，可以維持企業獲利，但是市場卻成長有限。

³⁰⁵ 金偉燦 (W.Chan Kim)、莫伯尼 (Renee Mauborgne) 合著 黃秀媛 譯《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》台北：天下遠見 2005 年 導讀頁 18

追求價值的增加，又要成本可以降低，這是一種策略的兩難，企業必須在兩者之間擇其一。如果強調差異只能提高成本，或迫使價格下降，由這兩種方法中擇一獲取利潤。「紅海策略」最大的的困難是企業要成長、還是要獲利？若要追求營收成長，由於競爭者眾，必須以薄利多銷的方式，接受低獲利的事實；或是要維持獲利而忍受成長限制，在這樣的情況下客戶的客製化做得非常徹底，但由於成長空間較少，又很難複製。因此，如果要營收成長又要獲利成長兩者兼顧的話，那是非常困難且不符實際的。產業的框框一旦固定，只能在這個固定的市場中以「競爭」的「紅海策略」來攻佔較大的市場，這顯然是一場你死我活的賽局。金偉燦與莫伯尼兩位教授所提出的「藍海策略」，認為產業的框架可能被改變，以創新為中心，將需求有效擴大，使產業的框框變大，產生新的領域，在新的領域中可能都沒有競爭者存在或競爭者寡，因而可有豐厚利潤，企業便得以兼顧成長與獲利。³⁰⁶

二、《六祖壇經》應用於「藍海策略」之管理思想

1、重建市場邊界

藍海策略的第一個原則，就是重建市場邊界，以便擺脫競爭的紅海並創造藍海。挑戰在於從眼前無數的潛在機會中，找出具有強大獲利潛能的藍海商機。企業要是執著於產業中勝出的傳統思維，它們的競爭方式會趨近相同。但是，為了創造藍海，管理者不能只是看傳統市場邊界裡面的情況，還要去探討產業之外的情況。在《六祖壇經》的〈行由品〉中五祖弘忍要把衣鉢傳給六祖慧能，但是又怕慧能在這樣的環境下會有生命的危險於是說：「若傳此衣，命如懸絲。汝須速去，恐人害汝。」慧能於是又問弘忍：「向甚處去？」祖云：「逢懷則止，遇會則藏。」弘忍要慧能快點離開現在的寺院。並且要慧能在四會縣隱居。弘忍又對慧能說：「以後佛法，由汝大行；汝去三年，吾方逝世。汝今好去，努力向南，不宜速說，佛法難起。」³⁰⁷說到傳法的重任將由慧能負起，並要六祖向南努力，且要他不急說法，等待時機成熟就可以振興禪法。如果慧能得衣鉢後還不離開這個勾心鬥角的地方（紅海），而隨之起舞（競爭）。雖然不見得會失敗，但是在這樣的環境下，整天擔心害怕爭權奪利，就算不與他人爭也難保別人不會對其下手。因此慧能很難有好的發展。所以他的師父弘忍深知這樣的道理，就要慧能趕快離開，並在南方找個地方隱居（藍海）再找機會說法。（無人競爭）後來事實證明弘忍的眼光是對的，慧能終成一代大師。這裡《六祖壇經》要告訴我們的跟

³⁰⁶ 金偉燦 (W.Chan Kim)、莫伯尼 (Renee Mauborgne) 合著 黃秀媛 譯《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》台：天下遠見 2005 年 導讀 頁 3

³⁰⁷ 此段引文皆採自 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59 冊，台北：新文豐出版社 民 69 年 6 月 頁 0007 下 - 0008 上

「藍海策略」所要表達的管理觀念，是十分相似的。皆要我們開拓未開發的市場，而不是在紅海的框框中你爭我奪。

2、傾聽顧客的不滿

管理者是否常親自觀察市場，並找出最不滿的顧客，聽取他們的抱怨與不滿？對於經營者來說，凡是盲目附會自己意見的人，或者迎合自己意見的人，應格外予以留意。如果經營者只聽信善於奉承、阿諛、說好聽話的小人，而遠離說出實情以及坦率直言的人，那麼他一定會做出錯誤的判斷。《六祖壇經》在〈疑問品〉中提到：「苦口的是良藥，逆耳必是忠言。」³⁰⁸這雖是我們聽慣的老話，卻有其不可磨滅的真理性。一般的良藥大多是苦的，而忠直的言語卻是人們所不喜歡的、聽不進的。要克服認知上的誤判，不僅必須讓管理者走出辦公室，實地了解營運情況，也必須讓管理者親自聆聽最不滿的顧客抱怨。將心力集中，就能傾聽，不會斷章取義，如此將減少誤解的機會增加溝通的效果。總之，直接面對不滿的顧客，並聽取他們的意見。這是知道自己與顧客認知上的差距最好的辦法。在《藍海策略》中它舉了一個很好的例子筆者概述如下：

在70年代，美國波士頓第四區的犯罪率節節高升，已到事態嚴重的地步。這個地區有很多文化設施如：交響樂廳、基督科學聖母堂 等等。但是這裡的居民對這的治安非常沒信心；於是越來越多的居民把賣掉房子而搬到別處，這個情況情況愈來愈糟。但是當地員警自卻以為表現得相當不錯。因為，第四區和其他轄區分局比較之下依照傳統績效指標，表現可謂頂尖：因為重罪案破案率提高、九一一報案電話的回應時間也縮短了。這和不滿的居民是有認知上的落差的。為了解決這種落差，布萊登（員警的長官）安排多場的居民大會，讓社區居民與警察會談。經過這樣的會談後，認知差距很就一一浮現了。雖然警方對重大罪案破案率的提高以及縮短接到報案後的因應時間 非常滿意。但民眾卻對警方這樣的自豪並不在意，一無所覺。因為，讓居民不安、恐懼與不滿的是，最常發生出現的景象比如：乞丐、醉鬼、娼妓、吸毒者和到處的塗鴉。居民反而很少感受到重大刑案的危害與威脅。因為這些居民大會促使警方重新認知「治安好」的定義。因此警方徹底調整優先事項，把工作重點放在居民所不安、恐懼與不滿的事項上。結果，居民也重新感到安全，而犯罪率隨之減少了。

因此聆聽顧客的不滿，可以克服認知上的誤判，所以要讓管理者親目聆聽顧客抱怨是非常重要的，這也達到《六祖壇經》所言「苦口的是良藥，逆耳必是忠

³⁰⁸ 元 宗寶 編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0013 上

言。」³⁰⁹的傾聽管理方法之一。

3、優質的策略

在「藍海策略」中舉了西南航空的策略組合：該公司把焦點集中於三個地方：親切的服務、速度、頻繁的點對點(point-to-point)直達航班。由於西南航空只專注於這些焦點，不為餐飲、休息室和座位艙等做額外投資，因此能夠提供與汽車運輸競爭的票價。而西南航空在廣告上是這樣說的：「無論何時，以汽車的票價，提供飛機的快捷」這樣的廣告標語，竟然讓競爭對手毫無招架之力。西南航空的競爭對手因為投資於互相競爭的所有因素(大多數航空公司的餐飲和商務艙休息室，幾乎都大同小異)，因此提高了許多成本，這樣一來反而更難與西南的便宜票價作競爭。藍海策略藉著採用消除、降低、提升和創造這四項行動，它們的策略組合與同產業的一般輪廓顯著不同。例如西南航空減少傳統航空業的餐飲、座位艙等分級、休息室、軸輻連接航線、標準服務，以及隨之而來的運輸速度下降與較高票價。³¹⁰

《六祖壇經》〈付囑品〉：師言：「此三十六對法若解用，即通貫一切經法，出入即離兩邊」³¹¹若能善用三十六對法，便能以不執著對立的兩端來對待萬事萬物的緣起緣滅。其中所指之種種矛盾對立，是用來突顯不執著的「不二」思想。在藍海策略中，要有優質的策略最重要的是，不要執著於跟對手競爭。如果西南航空執著於所有與對手相同的競爭策略，那麼它勢必很難從「紅海的競爭」中脫離出來。而西南航空的管理者就是因為不執著於相同的競爭方式，且因為不執著思維方式，而產生與同產業的一般輪廓明顯不同的策略。因為如此讓西南航空爭取到更多不同需求的顧客，這就是所謂的創造「藍海」的優質策略。而《六祖壇經》「三十六對法」的不執著正可以應用於企業優質的策略的使用與產生。

³⁰⁹ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0013上

³¹⁰ 此段部份文章採自金偉燦(W.Chan Kim)、莫伯尼(Renee Mauborgne)合著黃秀媛譯《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》台北：天下遠見 2005年 頁64-66

³¹¹ 元宗寶編《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》59冊，台北：新文豐出版社 民69年6月 頁0026下

第三節、結語 檢討與反省

管理是一種協調活動，是一種實現目標的活動，也是一種組織對象，管理的主體是人，客體有組織、物質資源等，藉由人的努力而達到管理的目標。管理不僅應用到企業，也是適用於我們生活中每一層面的一種通用程序。由於管理應用的普遍性，管理的研究也越豐富，管理哲學的發展及其成功的應用，使我們獲益匪淺。管理是組織成功與失敗的關鍵所在。對不同組織及情況，應用管理的成功，重要的是瞭解每一環境及情況的特性，假如，對這些特性不加考慮的話，在某一環境可以應用的管理，在另一環境中卻不一定應用得上。許多管理的著作及實行者不瞭解這一點，便錯誤地認為管理的應用性是有限的。管理理念的問題，是一個管理哲學的問題，它不但在形而上的層面支配著人們的管理觀念，而且實際地滲透於管理的各個過程中，對管理行為結果發揮著深層和全面的影響。在六祖慧能智慧的引導下《六祖壇經》的管理哲學，可以用來解決當今許多管理上的問題。近幾年來由於經濟的不景氣，以及社會上治安、交通、環保、產業外移等種種問題叢生，就整體而言，管理者外在的問題增多了，外在的問題可以用很多方式去解決。《六祖壇經》的管理哲學可以提供管理者外在問題的解決辦法。而我們內心的問題呢？現今社會的人們心靈大多空虛枯寂很少有精神上的滋潤。《六祖壇經》的管理哲學不但能解決外在的管理問題。對於內在的心靈也能予以對治。因為它是一種自我管理的哲學之一。唯筆者才疏學淺，未能將《六祖壇經》的管理寶藏悉數發掘。待有緣之一日繼續完成這個管理良方。

參考書目：

著作部：(依出版時間順序排列)

- 1、余培林 註譯 《新譯老子讀本》台北：三民書局 1974 年
- 2、吳怡 著《禪與老莊》台北：三民書局 1976 年
- 3、唐 釋法海錄 丁福保箋注 《六祖壇經箋注》 台南：大千世界出版公司，1976 年 4 月初版
- 4、柳田聖山 主編《六祖壇經》諸本集成 日本京都：中文出版社，1976 年 7 月
- 5、印順 著《中國禪宗思想史 從印度禪到中華禪》台北：正聞出版社 1983 年
- 6、鈴木大拙 著、劉大悲 譯《禪與生活》台北：志文出版社，1983 年 11 月再版
- 7、日種讓山 著 芝? 法師 譯 《禪學講話》台北：東大圖書出版社 1984 年 3 月初版
- 8、鈴木大拙 佛洛姆著 孟祥森 譯《禪與心理分析》台北：志文出版社，1985 年 3 月三版
- 9、曾仕強 著 《中國管理哲學》台北：東大圖書出版社 1986 年 9 月 3 版
- 10、湯用彤 著《漢魏兩晉南北朝佛教史》台北：駱駝出版社 1987 年 8 月
- 11、賀榮一 著《老子之道治主義》台北：五南圖書出版公司 1988 年 5 月
- 12、周乙郎 著 《企業禪》台北：大村文化出版社 1992 年
- 13、邢東風 著《禪悟之道 - 南宗禪學研究》北京：中國人民大學出版社 1992 年 9 月初版
- 14、蕭武桐 著 《現代管理 vs 禪的智慧》高雄：佛光出版社 1993 年
- 15、吳汝鈞 著《遊戲三昧：禪的實踐與終極關懷》台北：學生書局，1993 年 2 月
- 16、巴壺天 著《禪古詩心集》台北：東大圖書公司，1993 年 3 月再版
- 17、陳榮波著《禪海之筏》台北：志文出版社，1993 年 11 月再版
- 18、顧偉康 著《禪宗六變》台北：東大圖書 1994 年
- 19、印順法師 著《中國禪宗史》台北：正聞出版社，1994 年 7 月八版
- 20、楊惠南 著《禪史與禪思》台北：東大圖書，1995 年
- 21、吳怡 著 《公案禪語》臺北：東大圖書，1995 年
- 22、葛兆光 著《中國禪宗思想史---從六世紀到九世紀》北京：北京大學出版社 1995.12
- 23、楊先舉 著《老子管理學：道、德、柔、無、反、水六大管理法則》台北：遠流 1996 年
- 24、松野宗純 著 王光正 譯 《禪中學取經營心》台北：圓神出版社 1996

年 11 月初版

- 25、劉欣如 著《經營禪話》台北：添翼文化事業有限公司 1996 年 12 月
- 26、趙衛民 著《莊子的道》台北：文史哲出版社 1997 年
- 27、李中釋 譯《六祖壇經》高雄：佛光文化事業有限公司，1997 年初版
- 28、李元松 著《阿含．般若．禪．密．淨土：論佛教的根本思想與修證原理》台北：現代禪出版社 1998 年 2 月
- 29、江口克彥 著 朱廣興 譯《主管的哲學》台北：洪建全基金會 1998 年
- 30、洪可寬 著《六祖壇經》的智慧（第一輯）台北：原古心靈文化有限公司事業，1999 年初版
- 31、王雲五 主編 陳鼓應 註譯 《莊子今註今譯》台北：臺灣商務 1999 年
- 32、鈴木大拙 著 唐坤慧、黃素妮 編輯《禪》台北：世茂出版社 2000 年
- 33、洪修平 著《禪宗思想的形成與發展》南京：江蘇古籍出版社 2000 年 1 月初版
- 34、陳榮波 著 《哲學、語言與管理》桃園：繼福堂出版社 2001 年
- 35、聖印法師 譯《六祖壇經今譯》台北：天華出版事業，2001 年 3 月三版
- 36、果滿法師 主編 《普門學報》第三期 台北：佛光山文教基金會 2001 年 5 月
- 37、Stephen P.Robbins 著 李青芬、李雅婷、趙慕芬 編譯 《組織行為學》台北：華泰文化事業 2002 年 1 月 第二版
- 38、李中華 新譯《六祖壇經》台北：三民書局，2002 年
- 39、忽滑谷快天 著 敦敏俊譯 《禪學思想史》台北：大千出版社 2003 年
- 40、鎌田茂雄 著 昱均 譯 《何謂禪》台北：東大圖書 2003 年
- 41、董群 著《禪宗倫理》台北：世界宗教博物館基金會 2003 年
- 42、陳定國 著 《現代企業管理》台北：三民書局 2003 年
- 43、汪中求 著 《營銷人的自我營銷》北京：新華出版社 2003 年 3 月
- 44、李宗儒 著《行銷管理：觀念活用與實務應用》台北：三民書局 2004 年
- 45、肖惠心 著 《生活禪》北京：中國民行出版社 2004 年 4 月
- 46、袁闢 著 《管理哲學》上海：復旦大學出版社 2004 年 10 月初版
- 47、沈介文、徐明儀、陳銘嘉 著《當代人力資源管理》台北：三民書局 2004 年
- 48、宏泰顧問 著 《諾貝爾經濟學大師的智慧，1969 - 1979》台北：海鷗文化 2004 年
- 49、金偉燦 (W.Chan Kim) 莫伯尼 (Renee Mauborgne) 合著 黃秀媛 譯《藍海策略：開創無人競爭的全新市場》台北：天下遠見 2005 年

藏經部：(依出版時間順序排列)

- 1、唐．宗密 撰《圓覺經大疏鈔》《卍續藏》第十四冊 台北：新文豐出版社 1977 年
- 2、清．超溟 著《萬法歸心錄》《卍續藏》第一一四冊 台北：新文豐出版社 1977 年
- 3、元 宗寶編定《六祖大師法寶壇經》《卍正藏》第五十九冊，台北：新文豐出版社 1980 年 6 月
- 4、姚秦 鳩摩羅什譯《金剛經》《大正藏》第八冊，台北：新文豐出版社 大藏經刊行會編輯 1983 年 1 月修訂一版
- 5、姚秦 鳩摩羅什 譯《維摩詰所說經》《大正藏》第十四冊 台北：新文豐出版社 1983 年 1 月修訂一版
- 6、梁 曼陀羅仙 譯 《文殊說般若經》《大正藏》第八冊 台北：新文豐出版社 1983 年 1 月修訂一版
- 7、元 宗寶 編 《六祖大師法寶壇經》《大正藏》第四十八冊 台北：新文豐出版社 1985 年
- 8、宋．智昭 《人天眼目》《大正藏》第四十八冊 台北：新文豐出版社 1985 年
- 9、宋．道原 纂《景德傳燈錄》《大正藏》第五十一冊 台北：新文豐出版社 1985 年
- 10、唐．宗密 撰 《佛說盂蘭盆經疏》《大正藏》第三十九冊 台北：新文豐出版社 1985 年
- 11、東漢．安世高 譯《阿含正行經》《大正藏》第二冊 台北：新文豐出版社 1985 年
- 12、唐．然慧 集《鎮州臨濟慧照禪師語錄》 《大正藏》第四十七冊 台北：新文豐出版社 1985 年

子部：(依出版時間順序排列)

- 1、郭象 注《莊子》台北：藝文印書館 1975 年 9 月
- 2、宋·陳祥道 撰 《論語全解》台北：中國子學名著集成編印基金會 1978
- 3、周·李耳 撰，晉·王弼 注《老子》台北：臺灣中華書局 1996 年 2 月

期刊論文：(依出版時間順序排列)

- 1、釋聖嚴〈中國佛教特色 禪與禪宗〉《華岡佛學學報》第四期 1980 年 10 月
- 2、陳榮波〈中國禪宗的特質〉《華岡佛學學報》第五期 1981 年 12 月 31 日 頁 309-330
- 3、李昌頤〈壇經思想的源流〉《華岡佛學學報》第六期 1983 年 7 月
- 4、高柏園〈壇經頓漸品中的頓悟與漸修〉《中國文化月刊》第六十五期 1985 年 3 月
- 5、杜松柏〈禪宗的體用研究〉《中華佛學學報》第一期 1987 年 3 月
- 6、鄭學禮〈肯定、否定與禪的邏輯〉《哲學與文化》15 卷 第六期 1988 年 6 月
- 7、胡順萍〈六祖壇經思想之承傳與影響〉《國立台灣師範大學國文研究所集刊第 33 期》 1989 年 6 月 頁 1-154
- 8、鄭學禮〈心理學 本體論與禪的解脫〉《哲學與文化》17 卷 第二期 1990 年 2 月
- 9、釋聖嚴〈六祖壇經的思想〉《中華佛學學報》第三期 1990 年 04 月 頁 149-163
- 10、冉雲華〈禪宗「見性」思想的發展與定型〉《中華佛學學報》第八期 1995 年 7 月
- 11、李志夫《佛教中國化過程之研究》，《中華佛學學報》第八期 1995 年 7 月出版。
- 12、何清照〈六祖壇經初探-----自性與無住無念無相〉《輔大中研所學刊》第六期 1996 年
- 13、馮煥珍〈說無念為宗〉《中華佛學研究》第六期 2002 年 3 月