



活水堂

半畝方塘一鑑開
天光雲影共徘徊
問渠那得清如許
為有源頭活水來

醫學浩瀚，教學研究傳故啟新、開發心靈，
只要智慧活水源源不絕，就能川流大海，成就多元浩瀚之美。
活水堂，傳智啟慧，為廣博醫海不斷引入源泉活水。

以價值，
以信念作為
領導管理的核心

為甚麼這個世界需要慈濟之二

文/何日生



哈佛大學管理學院是全世界最著名的管理學院。將近一個世紀，哈佛商學院一直是培育全世界最頂尖的管理長才的地方。慈濟作為一個世界性的非營利組織，從花蓮出發，到全世界七十多個國家從事慈善工作，慈濟的志工精神得到哈佛大學高度評價為以價值與信念作為管理與領導和新的典範性組織。

二〇〇八年六月，筆者在施振榮先生的介紹下，前往哈佛大學，向該校的管理學教授分享慈濟的志業理念與證嚴上人的思想情懷。該校的古德曼教授與我一小時的會面中頗受感動，他繼而要筆者提供一個慈濟志業的英文摘要。我利用在中國大陸白馬寺對國際研究生講授慈濟理念之際，著手準備給哈佛大學的摘要。這摘要一共十六頁；從證嚴上人發起的竹筒歲月，自力更生不受供養，樹立志工的無私付出的典範，再述及上人濟人以感恩心付出的理念，以行動建立正確的思想與情懷，先有正確行動，而後建立正確思想的實踐模式，最後談到證嚴上人倡導的平等愛，第一：愛一切眾生，第二：讓一切人皆能愛人，第三：用愛回應仇恨。筆者以證嚴上人在臺灣在富裕國家啟發教富濟貧，在貧窮國度開啟濟貧教富，在對立的地區以愛消弭仇恨，舉凡印尼、南非、大陸，以及世界各地的慈濟志業推展作為具體的實踐成果，向哈佛大學管理學院傳達慈濟對於世界貧窮與對立的深刻洞見與實踐。

二〇〇九年，哈佛大學管理學院暨甘迺迪政治學院的資深教授賀曼李奧納德(Herman B. Leonard)專程來臺灣拜訪慈濟與證嚴上人，他要作慈濟的個案研究。在一週不到的參訪中，李奧納德教授總結慈濟是當代人道救援組織的重要典範，他特別對於證嚴上人以價值與信念作為管理與領導核心深感敬佩。李奧納德教授說，他拜訪過世界最重要的組織與領袖，證嚴上人是他見過唯一或唯二，是以價值帶領人的領袖，一個是南非前總統曼德拉，再來就是證嚴上人。李奧納德對於筆者分享慈濟是「以行動激發愛心，以行動啟發正確思想」的實踐觀點，深有同感。這是慈濟模式的特殊性，也是值得管理學界究竟參考之處。

二〇一〇年李奧納德教授完成個案研究，他邀請筆者前往哈佛大學講述慈濟理念。二〇一一年二月初，筆者與家人一同前往哈佛大學商學院講述慈濟理念與實踐。李奧納德的邀請，是要讓西方的學生了解並認識證嚴上人所帶領的慈濟是以價值與信念作為管理與領





導的核心，這有別於傳統的企業或組織管理，一直偏向利益、競爭、效能、量化等管理模式。以價值、以信念作為領導管理的基礎，是他從上人身上看到的巨大力量。

二〇一一年二月九日，筆者在攝氏零下將近二十度的氣候，踏上哈佛大學。大學建築與設備，大氣但不奢華，充分展現一個世界名校的氣度與胸襟。在哈佛大學商學院的課堂上，李奧納德教授先介紹我的參與與蒞臨，課程兩個小時，他先以慈濟進入緬甸與中國大陸為題，相較美國 CARE 組織進不了緬甸，探討慈濟怎麼辦到的？特別是以臺灣為發跡地的慈濟，如何被大陸政府接受為第一個合法登記的非政府組織。慈濟面對幾個大陸最在意的敏感問題，首先慈濟是臺灣組織，慈濟是宗教組織，慈濟是非政府組織，慈濟是直接接觸民眾，慈濟有集會培訓志工，這些都是李奧納德教授提出的中國大陸政府最在意的問題。慈濟卻都突破了。在李奧納德教授前一小時授課後，接下來一小時由筆者講述慈濟的理念，如何體現付出無所求的價值與理念，如何被大陸政府信任與接納等。接下來同學發問。在哈佛大學管理學院的課堂上，數十位碩博士生幾乎每一個人都是有備而來，每一個人可以在的時候都幾乎同時舉手，舉得稍微慢的人，根本講不到話。同學們問到，如果我們是以價值與信念為領導，那如何評價我們的計畫是成功的？筆者舉印尼紅溪河慈善計畫的成功影響政府為例，證實價值的傳遞深遠與具備力量。同學問到慈濟的決策模式，是不是都是一個人決定。我以多元決策

二〇一一年二月，慈濟基金會發言人何日生師兄應美國哈佛大學商學院之邀，以慈濟大學學者身分前往該學院進行客座演講，分享「慈濟賑災經驗與人文」。攝影／曾慶方





何日生師兄與美國哈佛大學商學院李奧納德教授 (Professor Leonard) 互動。攝影 / 應詩白

模式的理念，以及在地啟動的行動模式向他們說明；一個災難，在地志工先啟動，向總會報告後，總會給予必要的援助；一個慈善計畫，在地志工提出，本會同仁可以提出，臺灣志工可以提出，證嚴上人以他的真知睿智給予充分的授權或指導，是全團隊創發（多元創發）的模式，不是一個人或一小群人來指導全球的志業推展。至於同學問起上人的超凡領導能量如何傳承延續？筆者以人人都要傳承，人人都要延續，來回應這個問題。筆者也強調，證嚴上人親自告訴慈濟人：這種傳承，不是等他百年之後才進行，而是現在就要啟動，現在他就要看到。

李奧納德認為證嚴上人這種思維非常了不起，現在就必須進行傳承的實踐，是非常有智慧的洞見。

在兩小時正式課程以後，同學們又留下來討論了一小時。整個課程結束，李奧納德教授說：「這是我教學三十多年來，最成功的一門課之一。」他將這堂課我的部分全程錄影，他可以在其他課程中播放。李奧納德教授總結說：在全世界金融不斷發生道德與信任危機之際，慈濟與證嚴上人以價值信念作為管理的核心基礎，對學生，對西方是一個很大啟發。他要學生了解這種管理模式的重要性，也希望這種以信念、以價值為領導的模式，能廣推於西方社會。

