马大华人文学与文化学刊，第十四卷，第二期，2026 年
Journal of Chinese Literature and Culture, Vol. 14, No. 2 (2026)

从全面质量管理到佛化全面质量管理：唯悟法师管理思想的建构与实践

符月明*、林培贤**
马来亚大学文学暨社会科学院中文系、南方大学学院人文与社会科学学院；南方大学学院企业及管理学院

摘要

随着现代化进程的推进，华人佛教组织逐渐面临专业化、制度化与组织治理的挑战。本文以唯悟法师所提出的“佛化全面质量管理”（Buddhist Total Quality Management, BTQM）为研究对象，采用文献分析、文本诠释及个案研究方法，探讨其管理思想的形成背景、理论内涵及实践模式。研究发现，唯悟法师结合工程教育背景、企业管理经验及佛教修行理念，将全面质量管理（Total Quality Management, TQM）的核心原则重新诠释为具有佛教特色的管理体系。其中，顾客导向转化为众生导向，持续改善转化为修行精进，领导理念转化为菩萨领导，全员参与对应六和共修，而标准化管理则发展为依法不依人的制度治理原则。本文进一步建构 BTQM 理论模型，指出其以菩提心为核心价值，通过慈悲导向、修行导向及制度导向等管理原则，经由六和敬所体现的参与机制，落实于檀香寺之教育、福利、修持等事业。研究认为，BTQM 并非企业管理理论在佛教组织中的简单应用，而是佛教价值对现代组织治理理论的创造性转化，为当代华人佛教组织现代化与永续发展提供新的理论视角与实践路径。

关键词：唯悟法师、佛化全面质量管理、檀香寺、佛教组织治理、华人佛教

* 符月明，马来亚大学中文系博士、现为南方大学学院人文与社会科学学院助理教授。电邮：ymfu@sc.edu.my
** 林培贤，现为南方大学学院企业及管理学院助理教授。

From Total Quality Management to Buddhist Total Quality Management: The Construction and Practice of Venerable Wei Wu's Management Thought

Fu Yek Ming[1], Lim Puay Hian[2]
[1]*Department of Chinese Studies, Faculty of Arts and Social Sciences, Universiti Malaya & Faculty of Humanities and Social Sciences, Kolej Universiti Selatan*
[2]*Faculty of Business and Management, Kolej Universiti Selatan*

Abstract

As modernisation continues to reshape religious institutions, Chinese Buddhist organisations increasingly face challenges related to professionalisation, institutionalisation, and organisational governance. Using textual analysis, document analysis and case study methodology, this paper examines the intellectual formation, theoretical framework and practical applications of BTQM. Drawing on textual analysis and case studies of the Than Hsiang Temple, the study argues that BTQM emerged from the integration of engineering training, corporate management experience, and Buddhist practice. Rather than merely applying Total Quality Management (TQM) to a religious setting, Venerable Wei Wu reinterprets key management principles through a Buddhist lens. In this process, customer focus is transformed into a sentient-being orientation, continuous improvement is understood as spiritual cultivation, leadership is reframed as Bodhisattva leadership, total participation is linked to the Six Principles of Harmony, and standardisation is rearticulated as the doctrine of "relying on the Dharma rather than individuals." At the heart of this framework lies Bodhicitta, which functions as the organisation's guiding value and source of collective purpose. Based on these principles, this paper proposes a BTQM model comprising value-driven leadership, compassion-oriented service, continuous cultivation, participatory governance, and institutional sustainability. The model is further examined through the educational, welfare and cultivation initiatives of Than Hsiang Temple. The findings suggest that BTQM represents a creative reconstruction of modern organisational governance grounded in Buddhist values. It offers an alternative framework for understanding contemporary Chinese Buddhist management and contributes to broader discussions on religion, ethics, and organisational development in Malaysia.

Keywords: Venerable Wei Wu, Buddhist Total Quality Management, Than Hsiang Temple, Buddhist Organisational Governance, Chinese Buddhism

一、前言

二十世纪以来，随着现代化进程的不断推进，宗教组织逐渐面对专业化、制度化与组织化发展的挑战。对于以弘法利生为宗旨的佛教团体而言，如何在坚持佛教价值的同时，提升组织运作效率与服务品质，已成为当代佛教发展过程中不可回避的重要课题（Drucker, 1990; Senge, 2006）。

在马来西亚华人佛教的发展历程中，许多佛教组织已不再局限于传统寺院功能，而逐渐扩展至教育、慈善、医疗、长者照护、文化推广及高等教育等多个领域。伴随着组织规模的扩大与服务对象的增加，现代管理理念也开始被引入佛教组织之中。然而，与企业组织不同，佛教团体不仅需要追求组织效率，更必须兼顾慈悲利他、弘法度众及人格教育等宗教使命。因此，如何将现代管理理论与佛教价值观加以融合，成为值得深入探讨的重要学术议题（Lee & Ackerman, 1997）。

在此背景下，唯悟法师（1949 年– ）提出的“佛化全面质量管理”（Buddhist Total Quality Management, BTQM）尤其值得关注。唯悟法师早年毕业于纽西兰坎特伯雷大学（University of Canterbury）电机工程系，曾服务于惠普公司（Hewlett Packard Malaysia），并长期从事全面质量管理顾问工作，服务对象涵盖多家跨国企业。其后于 1992 年出家，积极投入佛教弘法、教育与社会福利事业，先后创办及发展檀香寺、檀香基金会以及国际佛教大学等机构（Wei Wu, 2017; International Buddhist College, n.d.）。

值得注意的是，唯悟法师并非单纯将企业界的管理工具应用于佛教组织，而是尝试从佛法立场重新诠释现代管理理论。例如在其所倡导的《佛化全面质量管理》课程中，法师将菩提心视为组织发展的根本动机，将众生需求对应于顾客导向理念，将修行精神诠释为持续改善过程，并以“依法不依人”的制度理念取代传统依赖个人领袖的组织运作方式。透过这种转化过程，全面质量管理已不再只是企业管理工具，而成为一种兼具管理实践与佛教价值的组织治理思想（Wei Wu, 2022a, 2022b）。

事实上，过去学界对于唯悟法师及檀香寺的研究，多集中于佛教教育、社会福利、疫情期间寺院运作及人间佛教实践等面向（Fu, 2023; Fu et al., 2024）。对于唯悟法师所提出的“佛化全面质量管理”思想本身，则尚未有较系统的学术分析。尤其缺乏从思想史与组织治理角度，探讨其如何结合企业管理经验与佛教修行理念，并进一步发展成为具有当代特色的华人佛教管理模式。

因此，本文拟以唯悟法师为研究对象，透过其生平经历、讲课文本、访谈资料及檀香寺的发展实践，探讨其如何从企业界的全面质量管理出发，逐步建构具有佛教内涵的佛化全面质量管理思想，并分析其在当代马来西亚华人佛教组织中的实践意义。

二、唯悟法师思想形成背景：从企业管理到佛教管理

任何思想体系的形成，皆与其个人生命经验及所处时代环境密切相关。唯悟法师所提出的“佛化全面质量管理”（Buddhist Total Quality Management，简称BTQM），并非单纯源自现代管理学，也非传统佛教思想的直接延伸，而是在其工程教育背景、企业管理经验、全面质量管理实践以及佛教修行历程的长期互动中逐渐发展而成（Wei Wu, 2022a, 2022b）。

与一般佛教僧侣不同，唯悟法师早年接受现代工程教育，并曾长期服务于跨国企业及从事国际管理咨询工作。其后又投入佛教教育、社会福利及国际高等教育事业。因此，BTQM 的形成，实际上反映了现代管理科学与佛教价值观之间的融合过程。本文认为，唯悟法师管理思想的发展大致经历三个阶段：其一为工程师时期所培养的理性思维；其二为企业管理与全面质量管理顾问时期所形成的组织治理观；其三则为出家后以佛法重新诠释现代管理理论，并逐步建构佛化全面质量管理体系的阶段。

唯悟法师早年负笈纽西兰，毕业于 University of Canterbury 电机工程系。工程教育强调逻辑分析、系统规划及问题解决能力，这些训练使其在思考问题时偏向系统化与理性化。从其日后讲授 BTQM 课程的内容来看，对于问题分析、数据验证及持续改善等概念的重视，明显受到工程训练的影响。例如法师强调组织管理不能仅依靠个人经验，而必须依据客观数据与系统分析来解决问题（Wei Wu, 2022a）。这种强调事实、数据与系统思维的特质，为其后来的管理理念奠定重要基础，也使其能够较早接触并理解现代质量管理理论的发展方向。

大学毕业后，唯悟法师加入惠普（Hewlett Packard Malaysia）工作，并由工程岗位逐渐转向管理领域。二十世纪八十年代的惠普公司正处于全面质量管理迅速发展的时期。公司文化强调品质、创新、团队合作与员工参与，这对于唯悟法师日后的管理思想产生深远影响。在惠普期间，法师开始系统接触全面质量管理（Total Quality Management, TQM），并积极参与公司内部质量管理工作的推动。后来更倡议成立专责推广全面质量管理的部门，将质量改善活动推广至组织各层面（Wei Wu, 2022a）。此时期的经历使其深刻理解现代组织发展的关键并非个人能力，而是制度建设、团队合作及持续改善机制。这些观念后来均成为 BTQM 的重要组成部分（Wei Wu, 2022a, 2022b）。

在积累企业管理经验后，唯悟法师进一步师从日本品质管理大师狩野纪昭教授（Professor Noriaki Kano，1940 年– ）学习全面质量管理理论（Wei Wu, 2022a）。其后离开惠普，成立管理顾问公司，并先后为 Procter & Gamble、Philips、Fiat 及 Astec 等跨国企业提供咨询服务。在担任顾问期间，他不仅学习如何提升组织效率，更深入理解组织运作背后的制度建设问题。例如标准化、方针管理、内部审核及持续改善机制等，皆成为其后 BTQM 的重要管理元素。值得注意的是，在这一阶段，唯悟法师已经逐渐意识到，真正优秀的组织并非依赖领袖个人能力，而是建

立一套能够持续运作与自我改善的制度体系。因此，他后来反复强调“制度化”与“标准化”的重要性，其思想根源可追溯至此。

尽管长期从事企业管理工作，唯悟法师的佛教信仰却始终贯穿于其人生历程之中。根据访谈资料显示，其出生于佛教家庭，中学时期已参与佛教活动；赴纽西兰求学期间，开始深入接触佛法，并培养素食习惯；返回马来西亚后正式皈依三宝，逐步建立起坚实的佛教信仰。尤其重要的是，唯悟法师并未将佛法视为与现实世界分离的宗教信仰，而尝试将佛教理念运用于企业管理实践之中。他曾指出，在担任管理职务期间，佛法中的因果观念对于组织管理具有重要启发意义，而现代管理技术也可以反过来提升佛教组织的运作效率。这种双向互动的思维，为后来 BTQM 的形成提供了重要理论基础。

1992 年，唯悟法师正式出家，并开始全职投入佛教弘法事业。然而，出家并未使其放弃过去累积的管理经验。相反地，在推动檀香寺、檀香基金会及国际佛教大学等组织发展的过程中，他逐渐认识到传统企业管理模式与佛教组织之间既有契合之处，也存在本质差异（Than Hsiang Temple, 2015; Lewis, 2021）。

企业管理强调效率与绩效，而佛教组织则更关注慈悲、教育及利益众生。如何兼顾两者，成为唯悟法师长期思考的问题。基于此，他开始尝试以佛教价值观重新诠释全面质量管理。例如，将“顾客导向”转化为“众生导向”，将“持续改善”对应于“修行精进”，并以“菩提心”作为组织发展的根本动力。同时强调“依法不依人”的制度精神，以确保佛教组织能够超越个人领袖而持续发展（Wei Wu, 2022a, 2022b）。由此，传统 TQM 逐渐演变为具有佛教特色的 BTQM。BTQM 并非纯粹的理论构想，而是在长期组织实践中逐步发展成熟。

1985 年创办峇央峇汝佛教会，后改为檀香佛教会，檀香寺则于 1991 年宣告落成。唯悟法师陆续推动教育、慈善、中医、老人照护及国际佛教教育等事业，形成多元而复杂的檀香体系。随着组织规模不断扩大，传统寺院管理模式已不足以应付现代社会的需求，而企业管理模式也无法完全体现佛教精神。在这种实践挑战之下，BTQM 逐渐成为连接现代管理与佛教价值的重要桥梁（Wei Wu, 2022a, 2022b）。

唯悟法师管理思想的形成，可视为一个从工程思维、企业管理到佛教治理的思想转化过程。其工程教育培养了系统思维，企业经历提供了组织管理经验，而佛教修行则赋予其价值取向与使命意识。正是在这三者的交汇之下，唯悟法师逐步完成从全面质量管理（TQM）到佛化全面质量管理（BTQM）的理论转化，并为当代华人佛教组织提供了一种兼具效率、制度与慈悲精神的新型治理模式。

三、佛化全面质量管理（BTQM）的理论内涵

全面质量管理（Total Quality Management, TQM）作为现代管理学的重要理论，其核心理念包括顾客导向、持续改善、领导承诺、全员参与及标准化管理等原则（Deming, 1986; Oakland, 2014）。然而，在《佛化全面质量管理》课程中，唯悟法师并未将 TQM 视为单纯提升组织绩效的管理工具，而是尝试从佛教价值观出发，对这些管理概念进行重新诠释，并赋予其宗教与伦理意义。

与传统企业管理追求效率与竞争优势不同，BTQM 强调组织应同时关注制度建设、人格成长及利益众生等目标。因此，其核心不在于组织如何获得更高绩效，而在于如何通过教育、服务与制度实践，实现组织发展与自我修行的统一（Wei Wu, 2022a）。本文认为，BTQM 主要建立于五项核心构面之上，即：（一）菩提心与组织使命；（二）众生导向与慈悲实践；（三）修行精进与持续改善；（四）六和敬与全员参与；以及（五）依法不依人与制度治理。

（一）菩提心与组织使命

BTQM 最根本的特点，在于以菩提心作为组织发展的价值基础。唯悟法师指出，相较于一般管理学强调外在激励（motivation），佛教更重视行动背后的发心（motive），因为动机决定组织发展的方向与目的。在大乘佛教传统中，菩提心是追求觉悟并利益众生的愿心，其核心精神不仅在于自利，更强调利他与普度众生，因此被视为菩萨道实践的根本（印顺法师，1992；星云大师，2000）。在此基础上，唯悟法师将菩提心转化为组织发展的核心价值，主张佛教组织的存在意义不应仅在于扩大规模或提升影响力，而应以弘法利生与服务社会为根本使命。从组织理论角度来看，菩提心相当于现代管理学中的组织使命（Organisational mission），为组织提供共同愿景与价值导向。由此可见，BTQM 并非单纯以效率为导向的管理体系，而是一种建立于菩提心价值基础上的佛教组织治理模式（Wei Wu, 2022a, 2022b）。

（二）众生导向与慈悲实践

顾客导向（customer focus）向来被视为 TQM 的重要原则（Juran, 1988）。然而，BTQM 将“顾客”概念扩展为“众生”，并赋予其慈悲利他的伦理意义（Wei Wu, 2022b）。在此架构下，佛教组织服务的对象不限于会员或信众，而是涵盖所有有需要的人。因此，服务的重点不仅在于满足需求，更在于实践关怀与利益众生（Wei Wu, 2022b）。例如，檀香体系的教育、福利及社会服务事业皆向大众开放，疫情期间针对弱势群体及外籍劳工所推行的援助计划，正体现了这种众生导向的服务精神（Wei Wu, 2022b）。

（三）修行精进与持续改善

持续改善（continuous improvement）是全面质量管理的重要精神（Ishikawa, 1985）。根据 Deming 学派的观点，品质提升并非依靠短期绩效管理，而是一种持续学习与不断改善的长期过程（Aguayo, 1990）。BTQM 进一步将此原则诠释为修行过程，强调组织与成员应在持续反思与实践中共同成长（Wei Wu, 2022b）。在佛教看来，无论戒、定、慧的培养，或人格与心性的成长，皆体现不断修正与提升的精神。其中，戒是行为规范，定是内心专注，慧是正确认知与判断，三者共同构成个人成长与自我完善的基础（印顺法师，1992）。因此，组织改革与制度优化不只是技术活动，更是组织成员共同修行的过程。基于此，唯悟法师提出以前行、正行、结行（Preparation–Execution–Review, PER）取代传统 PDCA（Plan–Do–Check–Action）模式。前行强调发心与规划；正行强调执行与实践；结行则通过检讨、总结与改善完成循环，并推动下一个阶段的发展（Wei Wu, 2022b）。

（四）六和敬与全员参与

“全面”（total）一词说明质量管理不应只是领导层的责任，而应成为组织全体成员共同参与的过程（Oakland, 2014）。对应于佛教传统，BTQM 将这种参与精神建立在六和敬的基础之上，即身和同住、口和无诤、意和同悦、戒和同修、见和同解及利和同均。六和敬强调成员之间在行为、思想、规范与利益上的和谐共处，被视为维系僧团和合的重要原则。因此，组织发展不应过度依赖个别领袖，而应透过共同愿景、教育训练及团队协作形成整体力量。六和敬不仅是一种僧团伦理，也是一种促进组织凝聚力与共同成长的参与机制（Wei Wu, 2022a）。

（五）依法不依人与制度治理

若说菩提心代表 BTQM 的价值基础，那么“依法不依人”则体现其治理精神。佛教所说的“依法不依人”，意指应依循正法与原则，而非盲从个人权威（印顺法师，1992）。课程中多次强调，组织若过度依赖个别领袖，其发展往往难以持续。因此，成功经验应透过文档化（documentation）、标准化（standardisation）与制度化（institutionalisation）保存下来，使组织能够超越个人而持续运作（Wei Wu, 2022b）。

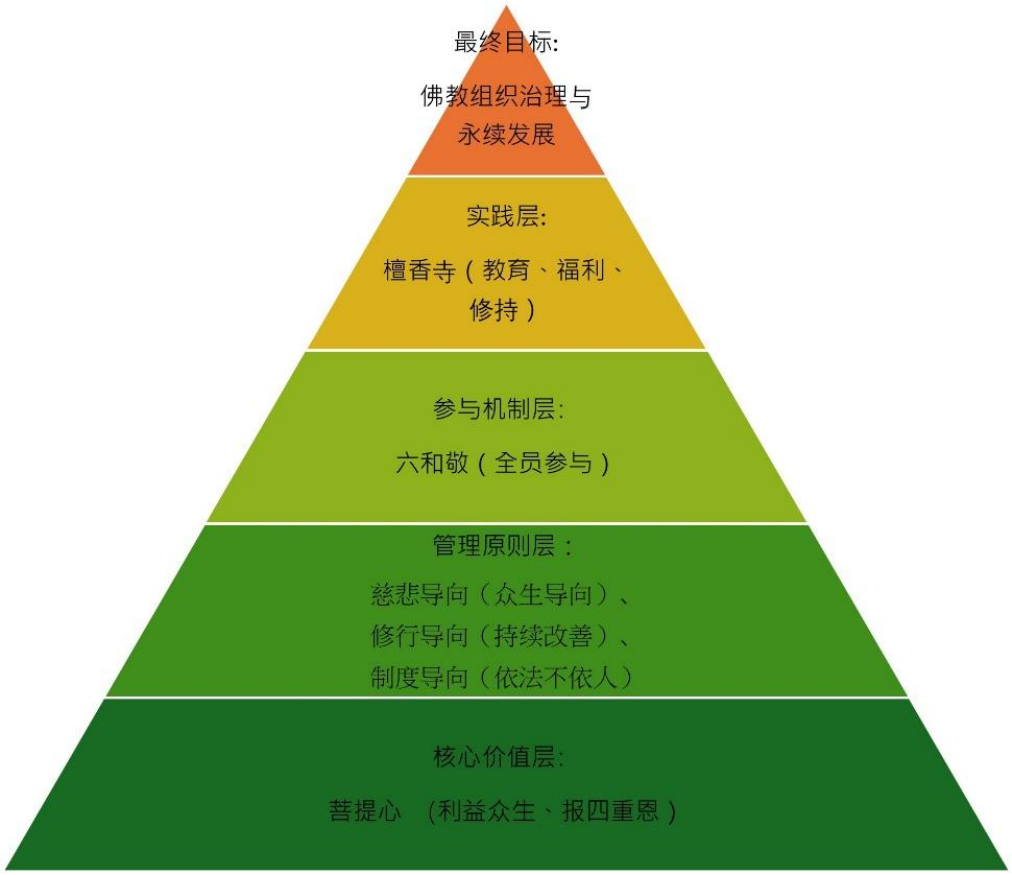
（六）BTQM 理论模型的建构

综合以上分析可以发现，BTQM 并非传统 TQM 的简单移植，而是在佛教价值观基础上的重构与转化。

如图 1 所示，本文将唯悟法师所提出之佛化全面质量管理（BTQM）归纳为五个层次。其最底层为“菩提心”所代表之核心价值层，以利益众生与报四重恩作为组织发展的根本动力。所谓“四重恩”，即父母恩、众生恩、国家恩及三宝恩，

强调个人应以感恩与回馈社会的精神实践佛法（星云大师，2000）。其上为管理原则层，包括慈悲导向、修行导向与制度导向三项核心原则，分别对应众生导向、持续改善及依法不依人的治理理念；再上则为六和敬所体现之全员参与机制；其后为檀香寺在教育、福利、修持等领域所展现的组织实践；最终发展成为兼具宗教使命与现代管理精神之佛教组织治理模式。此模型显示，BTQM 并非单纯之管理技术，而是一套以佛教价值为基础之组织治理思想（Wei Wu, 2022a, 2022b）。

图 1：唯悟法师佛化全面质量管理（BTQM）理论模型

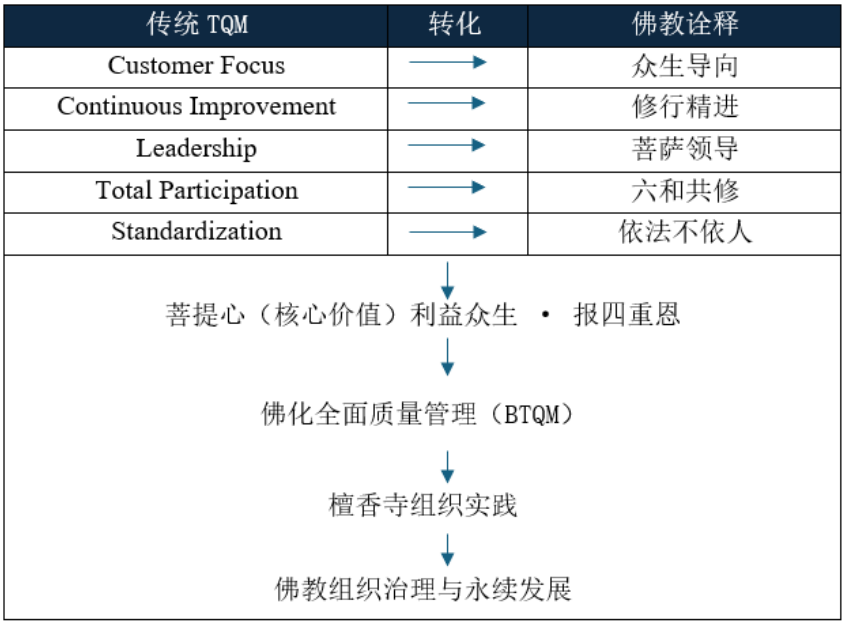


资料来源：作者依据唯悟法师《佛化全面质量管理》课程讲义内容整理绘制。

进一步而言，图 2 所呈现的转化模型则说明了 BTQM 的形成过程。传统 TQM 中的顾客导向、持续改善、领导、全员参与与标准化原则，分别被重新诠释为众生导向、修行精进、菩萨领导、六和共修与依法不依人，并在菩提心价值基础之上整合为佛化全面质量管理体系（Wei Wu, 2022a, 2022b）。其中，菩萨领导强调

以慈悲、服务与利益众生为领导核心，将个人成就转化为带领他人成长与贡献社会的责任（星云大师，2000；Wei Wu，2022a）。

图 2：从全面质量管理（TQM）到佛化全面质量管理（BTQM）的转化模型



资料来源：作者依据唯悟法师《佛化全面质量管理》课程讲义内容整理绘制。

综合图 1 与图 2 可见，BTQM 的特殊性并不在于管理工具的创新，而在于其价值基础的转变。传统 TQM 主要关注组织效率及顾客满意度，而 BTQM 则以菩提心作为组织发展的根本动力，并透过慈悲、修行与制度化原则重构管理实践。因此，BTQM 不仅是一种管理方法，更是一种以佛教价值观为基础的组织治理思想。BTQM 的创新之处并不在于创造新的管理工具，而在于以佛教价值观重新界定管理活动的目标、意义与实践方式，从而形成兼具宗教伦理与组织治理特点的管理思想。

四、佛化全面质量管理的实践：檀香体系的发展经验

任何理论的价值，不仅在于思想层面的建构，更在于其能否通过实践获得验证。佛化全面质量管理（BTQM）并非停留于概念论述，而是在长期弘法与社群服务过程中逐步形成与完善。自创办檀香寺以来，唯悟法师持续推动佛教教育、慈善福利、修持弘法事业，并进而发展出涵盖多元机构的组织网络。本文认为，

檀香寺的发展历程正是 BTQM 实践的重要案例。透过组织使命的确立、制度化管理的推行、持续改善机制的落实以及社群服务范围的扩展，BTQM 逐渐转化为一套具体可行的佛教组织治理模式。

檀香寺发展理念并不限于传统寺院的宗教功能，而是强调“少有所学、壮有所用、老有所依、终有所归”的整体关怀模式。从 BTQM 角度而言，这种发展方向体现了菩提心与慈悲导向所构成的组织使命，即以服务社群与利益众生作为发展的核心目标。在此理念下，檀香寺逐步建立教育、福利、素食、心理辅导、中医及长者照护等服务体系，使寺院从宗教空间扩展为综合性的社群服务平台。这种跨领域发展并非偶然，而是回应社群需求的具体实践，反映 BTQM 所强调的众生导向原则。

教育始终是檀香寺的重要事业之一，其涵盖佛学教育、幼儿教育、生命教育与公民教育，并在槟城及其他地区设立多所幼儿园。近年的研究亦发现，檀香体系透过福智十善法等佛教伦理价值融入教育实践，以促进学生品格发展与道德培养，体现佛教教育与人格教育并重的理念（Fu et al., 2026）。若以 BTQM 理论模型分析，此举体现菩提心导向的实践路径。教育的目的不仅在于提供知识，更在于培育具有道德意识、责任感与服务精神的人才（Fu et al., 2024）。随着教育机构数量增加，组织亦必须建立统一的课程规划、行政程序与品质监督机制，以确保服务质量的一致性。此种标准化与制度化建设，正体现 BTQM 所强调的制度治理原则。

BTQM 最具代表性的实践案例之一，是疫情期间的组织转型经验。2020 年行动管制令（MCO）实施后，传统佛教活动受到严重影响。然而，相关活动并未因此中断，而是迅速转移至线上平台，并结合 Zoom 与 YouTube 等数码工具继续运作（Fu, 2023）。根据访谈，线上共修活动推行数个月后，参与人数较疫情前增加约三倍，显示组织在面对危机时并未停滞，而是透过创新寻找新的发展机会。更具代表性的例子来自幼儿园与食堂的转型。疫情期间，由于学生人数下降，教育单位收入明显减少；与此同时，食堂亦面临营运压力。然而，组织并未选择裁员，而是重新配置人力资源，将部分教师转入福利与供餐服务，并扩大慈善供餐计划。在此过程中，免费餐食计划逐步扩展至外籍劳工、老人院及孤儿院，并根据不同族群需求调整餐食内容，从而提升服务成效。这些措施展现了众生导向、持续改善、突破性创新及全员参与等核心原则的具体实践。

表 1 显示，BTQM 并非停留于理念层面的论述，而是具体落实于檀香寺的组织运作之中。菩提心导向构成组织的价值基础，众生导向体现社群服务的实践方向，持续改善与突破性创新则反映组织面对环境变化时的适应能力，而六和共修与依法不依人则展现其团队治理与制度建设特色。透过这些实践案例，可以观察到 BTQM 如何将佛教价值转化为具体的组织运作原则，并形成兼具宗教使命与现代管理精神的治理模式。

表 1：BTQM 在檀香体系中的实践

BTQM 原则	实践单位	具体表现
菩提心导向	檀香寺	弘法利生、社群关怀
众生导向	檀香食堂	免费素食与弱势援助
持续改善	线上弘法	Zoom 及 YouTube 共修
突破性创新	疫情转型	福利服务扩大化
制度化管理	国际佛教大学	学术质量保障制度
六和共修	志工团队	跨部门协作
依法不依人	檀香体系	标准作业程序与制度建设

资料来源：作者依据《佛化全面质量管理》课程讲义及檀香体系实践经验整理。

特别值得注意的是，唯悟法师提出“think out of the box”的理念，主张不仅突破既有框架，更应重新思考组织使命与社群需求之间的关系。事实证明，疫情虽然带来挑战，却同时促成服务模式的升级与组织功能的扩展（Fu, 2023）。

综合上述案例可见，BTQM 的实践主要呈现四项特征：

（一）使命导向，以菩提心与利益众生作为组织发展的价值基础。

（二）制度导向，强调制度建设、标准化流程及“依法不依人”的治理原则。

（三）改善导向，透过持续改善与突破性创新推动组织成长与转型。

（四）社群导向，将传统顾客导向进一步扩展为众生导向，使服务对象涵盖整个社群。

透过檀香寺的组织转型案例，可以发现 BTQM 并非停留于理论层面的管理构想，而是在长期弘法与社群服务实践中不断发展与验证的治理模式。其特点在于以菩提心作为组织使命，以众生导向回应社群需求，以持续改善推动创新发展，并透过制度建设确保组织永续经营。截至 2025 年，唯悟法师在檀香佛教福利会 40 周年暨檀香爱心福利中心 35 周年感恩之夜庆典的致词中，再次强调教育、福利与关怀服务是檀香体系长期发展的核心方向，反映其“利益众生”的组织使命已持续落实于各项社会服务事业之中。这些经验显示，现代管理理论与大乘佛教价值观并非彼此对立，而是能够透过创造性的融合形成新的组织治理模式，为当代华人佛教组织的发展提供重要参考。

五、从 TQM 到 BTQM：当代华人佛教治理模式的反思与启示

随着现代社会的发展，佛教团体所处的环境已与传统寺院社会大不相同。除了宗教弘化职能外，当代佛教机构亦广泛参与教育、慈善、医疗、社群服务及文化传承等事务。因此，如何在坚持佛教核心价值的同时，建立有效且可持续的治理机制，已成为当代佛教发展过程中不可忽视的重要课题（Drucker, 1990; Lee & Ackerman, 1997）。

通过对唯悟法师思想形成过程、佛化全面质量管理（BTQM）理论内涵及檀香寺实践经验的考察可见，BTQM 并非单纯的管理工具，而是一套融合佛教价值与现代治理理念的思想体系。其形成过程不仅反映当代华人佛教回应现代化挑战的积极尝试，也体现了管理理论在宗教组织中的在地化发展与文化转译现象（Fu, 2023; Fu et al., 2024）。

传统全面质量管理（TQM）源于企业管理领域，其主要目标在于提升绩效、改善品质及提高顾客满意度（Deming, 1986; Juran, 1988）。然而，在唯悟法师的诠释下，这些管理原则被赋予新的佛教内涵，这一转化过程显示，其关注点已不再局限于效率与绩效，而是将慈悲、智慧、利他及社会责任纳入治理框架之中。

从思想源流来看，BTQM 承继了全面质量管理重视持续改善、系统思维及领导转化的基本精神（Aguayo, 1990; Deming, 1993）。然而，唯悟法师并未直接套用企业管理模式，而是通过菩提心、慈悲、修行及六和敬等佛教理念，对相关原则进行重新诠释，使其获得新的宗教与伦理意义（Wei Wu, 2022a, 2022b）。

长期以来，华人佛教的发展大致受到两种路径的影响。一方面，传统寺院模式侧重宗教传承与信仰实践，但在制度建设与专业管理方面相对不足；另一方面，现代企业管理强调效率与目标导向，却可能忽视宗教团体所具有的伦理基础与价值诉求。BTQM 的提出，正是在这两者之间寻求平衡与整合。

从檀香寺的发展经验来看，无论是教育事业、慈善福利、心理辅导，抑或国际佛教大学的建立，都说明专业化管理与弘法利生并非彼此冲突，而能够相互促进。因此，BTQM 可被理解为当代华人佛教现代化过程中的一种治理路径，其特点包括：

1. 以佛教价值作为发展基础；

2. 吸收现代管理理论与法则；

3. 建立制度化与标准化运作机制；

4. 实现弘法利生与社群服务的双重使命（Wei Wu, 2022a, 2022b）。

从学术研究角度来看，BTQM 的重要意义不仅体现于实践层面，更在于其理论创新。首先，它拓展了佛教研究的讨论范围。既有研究多集中于教义思想、僧

团历史、人间佛教、世俗佛教或宗教传播，而较少从治理角度探讨佛教的发展模式（Queen, 2000; Yarnall, 2003）。本文的分析显示，佛教不仅能够回应个人修行问题，也能够提供制度建设与组织运作的思想资源（Wei Wu, 2022a）。

其次，它突破了现代管理理论长期以效率与经济效益为中心的假设。通过引入菩提心、慈悲、因果观及修行等概念，BTQM 说明治理活动同样可以建立于伦理与宗教价值基础之上（Keown, 2005; Wei Wu, 2022a）。从檀香佛教福利会 40 周年的发展成果来看，BTQM 已不仅是一套管理理念，而是逐渐转化为教育、福利及社群服务等具体组织实践，并形成持续发展的制度基础。

再次，它体现了知识在地化（localisation）与文化转译（cultural translation）的过程。所谓文化转译，并非单纯将西方管理理论翻译为佛教语言，而是透过佛教价值观重新诠释其核心概念。例如 BTQM 将顾客导向转化为众生导向，将持续改善诠释为修行精进，并以菩提心作为组织使命基础，使 TQM 在马来西亚华人佛教脉络中获得新的意义（Wei Wu, 2022a, 2022b）。尽管 TQM 源于欧美及日本管理学传统，但在马来西亚华人佛教社会中，其内容经过重新诠释与重构，形成了具有本土特色的发展路径（Fu et al., 2024; 宋燕鹏, 2015）。

表 2：唯悟法师 BTQM 理论模型（本文建构）

构面	佛教基础	管理基础	组织成果
菩提心	发心与愿力	使命管理	组织方向
慈悲	利益众生	顾客导向	服务品质
修行	精进不懈	持续改善	组织创新
六和敬	和合僧团	全员参与	团队合作
依法不依人	佛法原则	制度治理	永续发展

资料来源：作者依据《佛化全面质量管理》课程讲义建构。

表 2 反映 BTQM 的基本逻辑，即以菩提心为价值基础，以慈悲、修行、六和敬及依法不依人作为治理原则，进而转化为服务品质、组织创新、团队合作与永续发展等组织成果。此一框架显示，BTQM 并非管理工具的宗教化，而是佛教价值对现代组织治理理念的重新诠释与实践（Wei Wu, 2022a, 2022b）。综合本文分析，BTQM 对于当代佛教组织至少具有四项启示。

（一）价值先于技术

任何治理机制都必须建立在明确的价值基础之上。菩提心作为发展的根本动力，提醒佛教组织的目标不应仅限于规模扩张或资源增长，而应始终回归弘法利生的初心（Wei Wu, 2022a）。

（二）制度重于个人

“依法不依人”强调永续发展的关键在于制度建设，而非个人魅力。对于高度依赖创办人或领袖人物运作的宗教团体而言，这一点尤具参考价值（Wei Wu, 2022b）。

（三）危机也是创新契机

疫情期间的转型经验显示，只要坚持使命导向并维持改善精神，外部挑战往往能够成为推动改革与创新的重要契机（Fu, 2023; Wei Wu, 2022b）。

（四）专业治理不可或缺

现代佛教事业已广泛涉及教育、福利、医疗及高等教育等领域，因此必须建立专业化管理机制。BTQM 所提出的发展路径，展现了专业治理与宗教价值并行发展的可能性（Drucker, 1990; Lewis, 2021）。

六、结论

本文以唯悟法师为研究对象，探讨其如何结合工程教育背景、企业管理经验与佛教修行实践，逐步发展出佛化全面质量管理的思想体系。研究结果显示，该理论并非单纯将企业管理工具应用于佛教场域，而是透过菩提心、慈悲、修行与制度治理等价值，对传统全面质量管理进行重新诠释与转化。

檀香寺、国际佛教大学以及疫情期间的转型经验进一步证明，这种治理方式不仅具有理论价值，也具备现实可行性。其所强调的众生导向、持续改善、全员参与及依法不依人等原则，为当代华人佛教现代化提供了新的思考方向。

综上所述，BTQM 不仅是一种管理方法，更是一种植根于大乘佛教价值观的治理思想。它展现了现代管理理论与佛教智慧融合的可能性，也体现当代华人佛教面对社会变迁时的创造性转化。BTQM 不仅有助于理解檀香体系的发展经验，也为宗教组织如何回应现代治理需求提供新的思考路径。其价值并不限于佛教场域，对于非营利组织及价值导向型机构如何整合使命、制度与服务之间的关系，亦具有参考意义。未来若能进一步与其他佛教团体进行比较研究，或从跨宗教与跨文化角度加以检视，BTQM 有望成为宗教组织研究的重要理论资源。

参考文献

陈剑（2011）。《马来西亚华人宗教研究》。马来西亚华社研究中心。
阚正宗（2019）。《东南亚华人佛教史研究》。新文丰出版社。
圣严法师（2001）。《提升人的品质》。法鼓文化。
宋燕鹏（2015）。《马来西亚华人史：权威、社群与信仰》。上海交通大学出版社。
星云大师（2000）。《人间佛教系列》。佛光出版社。
印顺法师（1992）。《佛法是救世之光》。正闻出版社。
Aguayo, R. (1990). *Dr. Deming: The American who taught the Japanese about quality*. Carol Publishing Group.
Argyris, C. (1999). *On organizational learning* (2nd ed.). Blackwell.
Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education*. MIT Press.
Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization: Principles and practices*. HarperCollins.
Fu, Y. M. (2023). *The operation of a Buddhist temple in Malaysia during COVID-19: A case study in Than Hsiang Temple* [Research paper]. Asia Research Institute, National University of Singapore.
Fu, Y. M., Lee, K. Y., & Ching, T. H. (2024). Bringing sādhāraṇadharma to the educational endeavours: A case study of Than Hsiang Temple in Malaysia. *Journal of Dharma*, *49*(4). https://dvkjournals.in/index.php/jd/article/view/4805
Fu, Y., Lee, K., & Ching, T. H. (2026). Integration of the ten good deeds (Fuzhi shishanfa) in Buddhist educational endeavours: A Buddhist approach to ethical and character development. *Journal of Dharma Studies*, *9*, Article 16. https://doi.org/10.1007/s42240-026-00250-6
International Buddhist College. (n.d.). *Interview with Venerable Wei Wu*. https://ibc.ac.th/en/about/interview-venerable-wei-wu
Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality planning and analysis* (3rd ed.). McGraw-Hill.
Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, *14*(2), 39–48.
Keown, D. (2005). *Buddhist ethics: A very short introduction*. Oxford University Press.
Lee, R. L. M., & Ackerman, S. E. (1997). *Sacred tensions: Modernity and religious transformation in Malaysia*. University of South Carolina Press.
Lewis, C. (2021, February 5). *Khyentse Foundation announces 2020 fellowship award for Buddhist monk Ven. Wei Wu*. Buddhistdoor Global. https://www.buddhistdoor.net/news/khyentse-foundation-announces-2020-fellowship-award-for-buddhist-monk-ven-wei-wu/
Morgan, G. (2006). *Images of organization* (Updated ed.). Sage.
Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence* (4th ed.). Routledge.
Queen, C. S. (Ed.). (2000). *Engaged Buddhism in the new millennium*. Routledge.
Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
Than Hsiang Temple. (2015). *Than Hsiang Temple 30th anniversary commemorative publication* [檀香三十周年纪念特刊]. Than Hsiang Temple.
Tsomo, K. L. (2012). *Buddhism and social justice*. State University of New York Press.
Wei Wu. (2017). *Interview with Venerable Wei Wu on the 25th anniversary of his renunciation*. Than Hsiang Temple. https://www.thanhsiang.org/en/node/1373
Wei Wu. (2022a). *佛化全面质量管理（第一讲）* [课程讲义]. Than Hsiang Temple.

Wei Wu. (2022b). *佛化全面质量管理（第三讲）*[课程讲义]. Than Hsiang Temple.

Wei Wu. (2025, April 28). *唯悟法师致词：檀香佛教福利会 40 周年暨檀香爱心福利中心 35 周年感恩之夜庆典*. Than Hsiang Temple. https://thanhsiang.org/ch/node/6498

Yarnall, T. (2003). *Engaged Buddhism: New Buddhist liberation movements in Asia*. State University of New York Press.