禅文化在高校人力资源管理领域的应用研究

高璐

上海外国语大学贤达经济人文学院，上海 200083

DOI: 10.61369/SDME.2026070032

摘　　要： 当前高校在招聘中存在“以相取人”倾向，培训面临教师内在动力不足，绩效管理存在“一刀切”与动态适应性欠缺等问题。本文通过文献分析与理论推演，从人力资源管理的招聘、培训、绩效管理与员工发展几个核心环节切入，将禅宗“离相”、“心行”、“不离世间觉”等思想融入高校人力资源管理实践，提出：招聘应离相识才、无住观人；培训应从任务灌输转向“心行”实践，通过价值共创激发教师的内驱力；绩效管理需建立“分类评价”与动态协同机制；教师发展需创造持续发展环境。研究表明，禅文化的融入能推动人力资源管理实现从“管控“到“成全”的范式转变，并提升组织管理成效，构建更具包容性与创造性的学术生态。

关 键 词： 禅文化；高校；人力资源管理

Research on the Application of Zen Culture in the Field of Human Resource Management in Colleges and Universities

Gao Lu

Xianda College of Economics and Humanities, Shanghai International Studies University, Shanghai 200083

Abstract: Currently, colleges and universities have a tendency of "judging people by appearances" in recruitment, face the problem of insufficient internal motivation of teachers in training, and suffer from "one-size-fits-all" and lack of dynamic adaptability in performance management. Through literature analysis and theoretical deduction, this paper starts from the core links of human resource management including recruitment, training, performance management and employee development, integrates Zen thoughts such as "transcending appearances", "mind-action" and "enlightenment not apart from the world" into the practice of human resource management in colleges and universities, and puts forward the following suggestions: recruitment should focus on identifying talents beyond appearances and observing people without attachment; training should shift from task indoctrination to "mind-action" practice, stimulating teachers' internal motivation through value co-creation; performance management needs to establish a "classified evaluation" and dynamic coordination mechanism; teacher development requires creating a sustainable development environment. Research shows that the integration of Zen culture can promote the paradigm shift of human resource management from "control" to "fulfillment", improve organizational management effectiveness, and build a more inclusive and creative academic ecology.

Keywords: Zen culture; colleges and universities; human resource management

禅文化是中华文化中极具智慧与实践精神的重要组成部分，其所倡导的“明心见性”、“应无所住而生其心”等核心理念已被广泛应用于当今社会。在组织管理领域，禅文化中所蕴含的洞察本质、破除执念、激发内省等智慧，与精益进取、专注当下的精神相结合，可以为现代人力资源管理带来深刻的启发与思考。高校作为人才汇聚、知识创新的高地，其人力资源管理不应局限于简单的事务性操作，而应加大对激发教师内在潜能、构建支持性成长生态等更深层管理实践的关注。本文聚焦人力资源管理中的招聘、培训、绩效管理与教师发展几个环节，探讨将禅文化的智慧有机融入高校人力资源管理，通过理念革新、方法优化，激发教师群体的工作热情，发挥其创造力，提升管理效率，推动高校组织与教师个体的共同发展与价值实现。

一、什么是禅文化

禅，又称“禅那”，有“静虑”“弃恶”等义，起源于印度，后随佛教传入中国，在与本土传统文化不断融合的过程中，逐步发展为一种普遍实践的“明心见性”之法[1]，现已逐渐与现代生活产生跨学科交叉。中国禅宗起源于菩提达摩来中国传法，直到六

项目信息：本文系上海外国语大学贤达经济人文学院“校级科研培育项目”成果，项目名称：禅文化在高校人力资源管理领域的应用研究（XDPY258709）。

作者简介：高璐（1998—），女，汉族，单位：上海外国语大学贤达经济人文学院，硕士，研究方向：人力资源管理、科研管理。

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

祖惠能以后，禅宗才发扬光大[2]。六祖惠能所著《坛经》是禅文化的经典之作。禅文化的核心思想包括“教外别传，不立文字，直指人心，见性成佛”等[3]。

二、禅文化与高校招聘

《坛经》所言“若见一切法，心不染着，是为无念”[3]，其核心在于不黏着于外相，不被概念束缚。六祖惠能强调“无念为宗，无相为体，无住为本”[3]，正是要人破除对一切表相的执着。他更以“菩提本无树，明镜亦非台，本来无一物，何处惹尘埃”这一偈语，点明“清净自性”不假外求、不依外相[3]。《金刚经》所言“离一切诸相，即名诸佛”[4]，同样启示我们真正的智慧在于超越表相、洞察本质。这套超越“名相”、直指“本性”的思想，为现代人才选拔提供了深刻的启发。

（一）当下高校招聘现状

招聘在人力资源管理过程中至关重要，招募人才的质量直接关系到企业的时间、人力成本，关系到组织目标的实现。招聘的过程一般涉及简历筛选、邀约、面试等环节，一些岗位还涉及笔试或其他专业能力测试的环节。在高校中，招募教师或行政岗位的老师不仅需要考虑其岗位胜任能力，其中包括但不限于学历、教学能力、科研能力、管理能力、组织与领导能力等，还需重视教师的个人品德、素质教养等内在属性。将禅文化运用在招聘的不同环节，可以有效地匹配、筛选更符合组织价值观与具备岗位胜任力的老师，更能关注到教师的自我成长与长期发展。然而在现实招聘过程中，存在前置学历歧视现象[5]。

（二）简历筛选：离相识才

在简历筛选过程中，招聘者面对的简历往往充满“名相”——名校光环、高学历、论文数量、荣誉奖项等等。这些固然是能力的某种体现，但若心为所“染”，执着于此，便如同追逐镜花水月，落入“以相取人”的陷阱，错失真正适配的人才。禅宗的智慧提醒招聘者，应具备“无相”的眼光与“无住”的心态，即不被简历上光鲜的表象所迷惑，不固守对某种特定背景的偏好，而以一颗“平常心”与“整体观”去审视每一位候选人，既不盲目推崇光鲜的履历表象，也不轻易否定非典型的成长路径。例如，非名校出身但具备扎实项目经验的实践者、从产业界转型而来的跨界人才等等。这类人选往往具有实践智慧、行业洞察或创新潜力。这些难以被标准化简历完全呈现的内在特质，恰恰可能是推动发展的关键动力。招聘者若能以“离相”的智慧超越形式化筛选，以“见性”的眼光关注候选人的实际能力、思维特质与发展潜质，才能真正实现“人尽其才”的选人宗旨。禅宗主张“直指人心，见性成佛”[3]，这既是一种修行的法门，也是一种深刻的人才观。这种思想揭示了每个人本自具足的内在智慧与潜能，不假外求。这一思想对现代人才选拔具有重要启发：简历呈现的只是过往经历的轮廓，真正的识人之道还需透过外在标签，洞察候选人内在的“心性”与“本质”。招聘者应当超越对学历、资历等表层信息的简单评判，更应关注候选人是否具备持续学习、适应变化的内驱力、独立思考、解决问题的根本能力，以及是否与组织文化、团队氛围形成深层的价值契合。

（三）面试环节：无住观人

在面试过程中，面试官极易受到“晕轮效应”、“刻板印象”、“投射效应”等认知偏差的干扰。面试官可能因候选人的某一突出特质（如名校背景）而高估其整体能力，或因无意识的偏见（如年龄、性别、口音）而低估其真实潜力，或因自身经验与期望而将个人标准不自觉地投射到候选人身上。这些偏差若不加以觉察与控制，将导致选拔过程失去客观性，甚至让真正优秀的人才与机遇失之交臂。《坛经》有云：“心不住法，道即通流；心若住法，名为自缚。”[3] 这为面试官提供了关键的修为指引。“法”在此处可理解为固有的评判标准、过往的经验框架、或对某一类人才的刻板想象。当面试官的心“住”于这些既定的“法”时，思维便被束缚，视野便被遮蔽，难以如实地感知眼前的候选人。真正的“通流”，意味着保持心的开放与灵动，在面试中放下先入为主的判断，以“初学者之心”去倾听、观察与提问。修炼“心不染著”的功夫，即不执着于候选人的一言一行是否符合自己的预期，不被其外在表现所迷惑，而是如明镜般映照其真实的能力、动机与潜力。

三、禅文化与高校员工培训

（一）当下高校员工培训现状

高校为教职工设计的培训体系，通常涵盖多维度的职业发展需求，体现了组织对人才成长的系统性支持。这类培训主要包括：针对新入职教职工的适应性培训，旨在帮助其快速理解学校文化、熟悉规章制度、融入工作环境；面向行政管理人员的技能提升培训，内容涉及办公软件应用、公文写作规范、智能技术工具等，以提升工作效率与服务品质；服务于青年教师专业成长的教学能力发展培训；以及科研管理部门组织的学术能力强化培训，包括项目申报、研究方法等内容。这些培训的开展，客观反映了高校在教师职业支持体系上的完善努力。

然而，在实践过程中，培训的实际成效常面临挑战。许多教师仅在培训涉及到个人直接利益时，才表现出较高的参与积极性，否则，更多的还是为了完成任务，甚至直接缺席。常见的缺席理由包括“时间冲突”（如“有课”）或“个人事务”。导致这种现象的深层原因在于部分教职工将培训视为对其有限时间的挤占，甚至认为是一种行政负担，进而产生抵触情绪。当培训被视为“任务”而非“机会”或“帮助”时，教职工的参与心态就变为了被动，这不仅会影响培训的吸收效果，也可能加剧管理者和员工之间的认知隔阂，使培训逐渐流于形式，投入的资源难以转化为实际的能力提升，更无法实现组织效能的改善，最终背离其设计的初衷。

（二）禅宗智慧下教师内驱力的唤醒与价值共创

在当下实际的高校环境中，知识性、技术性培训固然重要，然而教职工往往也面临着心力的隐性消耗与内心方向的探寻需求。比如，教学与科研的压力、职称晋升的焦虑、人际关系的复杂性，甚至个人价值与组织目标之间的匹配度，都可能引发教师

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

的心力消耗，这会间接影响他们的在实际工作中的表现与获得的幸福感。组织管理者应认识到，教职工的“育人”与“科研”工作，不仅需要技能的支撑，也需要心力的涵养与智慧的启发。禅宗智慧为此提供了独特、深刻的视角。《金刚经》中“应无所住而生其心”[4]，提示管理者应引导教师破除对“绩效”、“成果”、“排名”等外在指标与利益导向的过度执着，鼓励教师放下心中过度的焦虑与包袱，让心回归“无所挂碍”的开放状态，然后重拾自主性、创造性与教学热忱。禅宗“直指人心，见性成佛”[3]的理念指出，每个个体都具有本自具足的内在智慧，每位教师本具育人的初心、探究的热忱，管理者的职责并非“外塑”，而是创造环境，帮助教师“拂去尘埃，照见本心”。

《坛经》中关于阐述大智慧的体悟方式时提到“迷人口说，智者心行”、“此须心行，不在口念。口念心不行，如幻、如化、如露、如电。口念心行，则心口相应”[3]，这启发组织管理者，要想达到良好的培训效果，应当使教职工从内心去实践，发自本心认可并接纳，而非仅仅做表面功夫，流于形式，以培养员工的自主自觉性，做“智者”而非“迷人”。首先，培训不再采用强制参加的方式，也不给予二级学院指标，而是充分尊重每位教师的意愿与自主性，并进行录制存档，以供有需要的老师反复观看。其次，组织管理者可以从教职工实际需求出发，在培训前期准备过程中完成事先调研工作，并做好宣传，将培训目的与教师实际需求和切身利益相结合，从“任务性灌输”转向“价值共创式成长”，并提供持续的支持环境。

四、禅文化与高校绩效管理、教师发展

绩效管理往往包含绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈四个阶段。本文主要从绩效考核的角度进行分析。《坛经》有言“佛法在世间，不离世间觉”[3]，其核心是强调真正的智慧源于对现实生活的深刻体察与实践，而非脱离实际的空谈或教条。将这一思想应用于高校绩效管理，可为管理者带来深刻启示。

（一）当下高校绩效管理、教师发展现状

现实中，一方面，教学与科研的平衡常是考核难点——有的教师教学成效突出却科研产出有限，有的科研能力强但受教学或行政负担所限，亦有因学科特性（如艺术、工程、临床医学等）而难以完全适用传统论文指标的个案。另一方面，也有研究发现当制度目标异化为纯粹短期考核，使教师疲于应付短期的、可量化的科研产出，而忽视了对学术的深耕和教学能力的提升[6]。职称晋升是高校教师职业生涯中的重要阶梯，实践中却常出现“评前努力、评后松懈”的现象[7]。这些现象在一定程度上反映出绩效管理与教师发展制度存在的问题。这种以职称为单一终点的过度目标导向，可能导致教师将科研、教学等本应持续深耕的过程异化为“过关”手段，一旦目标达成即动力衰减，陷入所谓“躺平”状态。这不仅助长了功利主义的短期行为，更从深层次制约了教师的可持续成长与学术生态的健康发展。

（二）从禅宗智慧探索绩效管理的“分类评价”与动态协同

绩效考核需扎根于高校运作的实际场域，尤其要回应教师群体在职责、学科、发展路径上的多元差异。若采取“一刀切”的考核方式，不仅无法真实反映教师的贡献，还可能挫伤那些在本职岗位上兢兢业业却因评价体系不适应而面临压力的教师积极性。因此，禅宗倡导的“不离世间觉”，呼应了“分类评价”的必要性——须依据学科特点、岗位属性和个人发展阶段，设计差异化的考核指标与方式，例如艺术类专业可以重要展演、创作获奖等成果等效替代论文要求，实践型岗位可强化应用成果与社会服务贡献的评价。

绩效管理本质上应是服务并融入学校真实发展情境的动态过程，而非一套僵化孤立、以考核为终极目的的管控工具。管理者需首先在理念上明确，绩效考核是帮助教职员工与组织目标协同、促进共同成长的载体，其意义在于激发教学、科研与服务的持续改进，而非制造对立或简单评判。《杂阿含经》中“色无常，若因、若缘生诸色者，彼亦无常”[8]更进一步指出，万物皆处于因缘和合、不断流变的过程中。这意味着，高校的绩效评价机制亦须具备动态演进的特质，能够依据学校发展阶段、战略调整与外部环境变化，定期对评价标准、指标与流程进行审视与优化，使其始终与“世间”——即高校真实的育人场景、学术生态、社会产业行业需求——保持同频与呼应，使绩效管理脱离机械的形式，真正成为激活组织活力、支持教师成长、推动学校发展的保障。

（三）禅宗智慧下的教师持续发展机制构建

禅宗智慧为教师持续发展提供了超越性的反思视角。《坛经》有言：“心平何劳持戒，行直何用修禅”[3]，又云“念念无滞，常见本性，真实妙用”[3]。这揭示出，真正的“功”与“德”并非源于对外在目标的追逐，而是本自具足的心性在念念自觉中的自然流露。对于高校教师而言，这意味着学术探索与育人实践本应是从“本心”生发的志业，是其“自性”的真实妙用。职称作为一种外部认可，本应与内在学术追求同向同行，而非成为遮蔽初心的执念。教师若能破除“为职称而卷”的功利性执着，保持“念念无滞”的觉察，反而能更纯粹地回归求知与育人的本质，开展更具原创性与生命力的研究。

然而，禅文化所倡导的“破执”与“平常心”，绝非鼓励消极避世，亦非“佛系”或“躺平”。相反，它强调自信、自修、自悟[9]，蕴含着积极进取的精神。《坛经》指出“若只百物不思，念尽除却”，是为“大错”[3]，惠能大师更强调“不可沉空守寂，即须广学多闻，识自本心，达诸佛理”[3]。这明确指向一种以“识自本心”为根基的、积极的、终身学习与思考的状态。对教师来说，这正是“学而不厌，诲人不倦”的职业精神的禅理映照——在超越对职称名相的纠结后，以一种更从容、更专注、更贴近学术本真的态度，持续深耕，不断精进。

五、结语

禅宗智慧，源于“明心见性”的终极叩问，其“不立文字，直指人心”的顿悟法门与“佛法在世间，不离世间觉”的实践精神，为现代高校人力资源管理提供了一面超越工具理性、观照人

Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

性本真的明镜。将这一智慧注入选、育、用、留的组织脉络，并非寻求某种机械的教条应用，而为了唤醒一种更深邃的管理自觉：在效率与量化之外，重新发现“人”的完整性、潜能与内在价值。更深层的意义在于，禅文化的融入，推动高校人力资源管理实现一场范式的转变：从基于“控制”与“比较”的“管理思维”，转向基于“洞察”与“激发”的“成全思维”。它要求管理者自身首先进行一场“心”的修炼——放下固有的评判框架，培养深度的同理与觉察，从而能够看见并信任每位教职工本自具足的智慧与可能性。最终，这不仅仅是管理技术的优化，更是组织文化的滋养。它促使高校在追求学术卓越与运行效率的同时，有意识地去营建一个更具包容性、生长性与人文关怀的“道场”，让知识的探求与人才的培养，都能在一种更从容、更真实、更贴近本心的环境中生生不息。这或许是禅宗智慧给予现代高等教育的馈赠：在管理的艺术中，照见人心的光芒，在制度的构建里，安顿创造的本源。

参考文献

[1] 刘元 . 光明日报 [N]. 上海 : 上海社会科学院佛教研究中心 ,2014.

[2] 净慧法师 . 禅宗入门 [M]. 上海 : 华东师范大学出版社 ,2013.

[3] 李明译注 . 坛经 [M]. 长沙 : 岳麓书社 ,2011.

[4] 丁福保笺注 . 金刚经 [M]. 上海 : 上海古籍出版社 ,2020.

[5] 马莉萍 , 叶晓梅 ." 金本、银硕、铜博 ": 能力信号还是学历歧视？——基于某 " 双一流 " 建设高校 10 届博士毕业生的实证研究 [J]. 华东师范大学学报（教育科学版）,2023,41(02):14-24

[6] 周威 , 胡咏梅 . 高校教师聘用制度：概念辨析、演进逻辑与价值复归 [J]. 中国高教研究 ,2025(09)：16

[7] 吴秋梅 . 基于茶文化的高校人力资源管理 [J]. 福建茶叶，2024,46（06）：109

[8] 印顺会编 . 杂阿含经论会编 [M]. 北京 : 中华书局 ,2011.

[9] 杨曾文 . 论禅宗与人文 [M]. 北京：中国大百科全书出版社 ,2024.

 Copyright © This Work is Licensed under A Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.