

行善的诱惑

The Temptation To Do Good

[美] 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著

吴程远 译

大师生前仅有的两部小说之一

東方出版社

行善的诱惑

The Temptation To Do Good

[美] 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著

吴程远 译

大师生前仅有的两部小说之一

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

行善的诱惑/[美] 德鲁克 著. 吴程远 译. —北京: 东方出版社, 2009

书名原文: The Temptation to do Good

ISBN 978-7-5060-3625-2

I. 行… II. ①德… ②吴… III. 长篇小说—美国—现代
IV. I712.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 151712 号

THE TEMPTATION TO DO GOOD by PETER F. DRUCKER.

Copyright: © 1984 BY PETER F. DRUCKER.

This edition arranged with THE PETER F. DRUCKER LITERARY TRUST (D)
through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by ORIENTAL PRESS.

All rights reserved.

中文版权由大苹果公司代理

中文简体字版权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字: 01-2008-4249 号

行善的诱惑

作 者: [美] 彼得·F·德鲁克

译 者: 吴程远

责任编辑: 姬利方璐

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2009 年 10 月第 1 版

印 次: 2009 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/32

印 张: 6.375

字 数: 100 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3625-2

定 价: 24.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

人们的潜意识里都有“行善”的倾向。比如，看到路旁躺着的缺腿乞丐，见到不慎跌倒的小孩，通过电视画面目睹“四川汶川大地震”的灾难，读到有关几天没吃饭饿昏的非洲孤儿的报道，等等，我们都会有一股怜悯和关怀的情愫涌上心头或一掬同情的泪水夺眶而出，这难道就是心理学家所说的“行善的念头”吗？可是，若通过理智的思考，往往这股瞬间迸发的行善念头，就会极速地化为乌有，甚至不想再看、再想，最终就麻木了，变成了视若无睹，闻所不闻，成为一个社会的冷漠者——“各人自扫门前雪，莫管他人瓦上霜”，是这样吗？

然而，纵然伸出援手主动救助，给予人力、物力、财力的帮助，这种乐于助人、悲天悯人的德行，固然是人人称

羨、家家喝彩。但万一受骗时，反而成为真正的受害者，因而气急败坏、愤愤不平，直叫着善人不能做，恶人不该为，社会已败坏，人心已沦丧，世界末日即将到来的感叹！是这样吗？

德鲁克洞察人性、掌握人性，一生写了两部小说，都是以“人性”为切入点，对人性的洞察力所进行的深入剖析十分罕见、对人性的细微刻画入木三分。尤其对于“行善的诱惑”（The Temptation To Do Good）更显示其功力深厚。

然而，德鲁克深深地体会到，单靠人性的局部光辉无以创造一个和谐的社会，更不用说是美好、幸福的人类精神家园。为此，他又引爆出另一个重大的人类的课题，就是每个人都都要透过“自我管理”，每一个组织更迫切需要“组织经营”，更甚者，身为组织的领导者，务必要做到“谨言慎行、自我领导”，否则就会像书中的主角——圣主隆天主教大学校长海恩·森玛曼神父一样虽有成就却不算成功，最终成为行善的祭品。

一大早，海恩神父进到办公室内十分自然地哼歌般喊出：“早安呀，艾丽斯，进来帮我将这些信件分类吧。”神父总会说一些好听或讨好的话：“你今天气色真好，你今天穿的这身衣服真好看，赶快来看看，我们收到一大笔捐献呢，都是因为你很有技巧地写了那封募款的信。”

接下来一整天的工作，首先当然是处理信件，接着思考当天的议题；从他将要参与的约会和会议讨论起，他会询问

和聆听艾丽斯的建议；接着讨论她的工作及进行中的案子，特别是需要他作决策的事情。如果海恩神父需要演讲或者需要跟政府官员或基金会做募款报告，又或者需要写文章或年度报告等等，那么艾丽斯就会事先拟妥草稿，这时他们会进行修润，而她也早已对具有潜力的目标捐赠者作一些研究分析，并最终形成神父口里所谓的“捐赠者侧写”。

然而，最让海恩神父引以为豪的恐怕就是那个名叫“奖状墙”的东西了，这面墙的中央挂着荣誉博士学位证书，证书上的褒扬颂词是用华丽的拉丁文写的，是由德国弗莱堡大学所授予；另外有六张荣誉博士证书，全部来自美国的大学，其中最具殊荣的，要属哥伦比亚大学所颁布的——这一张证书高挂在最上方的位置。同时，“奖状墙”中还挂有一些《时代》杂志的封面，其中一期是1965年间的报道，称颂他为“过去五年来让一家大学捐赠金额增幅最大的大学校长”；另一期封面来自1970年的报道，称许他为“二十世纪六十年代末处理学生运动最有技巧的大学校长”；此外，还有来自约翰逊总统因他参与人权委员会的服务而颁发的总统嘉许奖状；美国基督徒暨犹太人联合会颁赠的“兄弟奖”证书；以及被美国中古时代学术协会、美国大学校长协会、童子军协会、红十字会邀请加入他们董事会的请柬。最后，在所有的这些荣誉榜左右两边，还挂满了海恩神父在高中和大学时期参加过的篮球校队的照片，上面记录了很多胜利的时刻。

在任何时候，如果海恩神父觉得沮丧或生气，这面墙永

远能鼓舞他，帮助他重新肯定自己。

事实上，当初海恩神父心中的圣主隆大学的愿景，乃是“要成为天主教大学”而不是“天主教的大学”，也就是说：“成为一流的天主教组织，同时不要成为低于平均水平的教学以及学术研究中心”，但这并不是他的终极目标，他要实现的是“成为第一流的大学，然后才思考成为天主教大学”，因为唯有这样的战略思维，才能吸引到第一流的教授和第一流的学生；唯有能实现成为一流的大学，才有成为天主教大学的机会。然而圣主隆大学的创办人史耐德神父大约在一百年前告诉我们的使命宣言“成为美国天主教徒心灵上和知识上的领导者”似乎言犹在耳。

1952 的海恩·森玛曼自德国弗莱堡大学取得逻辑学博士学位之后，就加入了圣主隆大学的教学阵容，并于 1960 年成为代理校长，两年后，正式当上校长。在他的领导下，圣主隆大学的学生人数从两千五百名增加到今天的一万两千名，从男校转型为男女合校，教授人数从一百二十位增加到近一千位，学校募得的捐款也从以前的四百五十万美元增加到五百九十万美元……这些年来圣主隆大学已是声誉崇隆、举国皆知，被认为是与芝加哥、耶鲁、斯坦福等研究型大学同一等级，这实属一项伟大的成就。

然而，在取得这一系列荣誉之后，海恩神父却遭受了事业上的重大打击。事情要从聘任教授一事谈起，三年前教务长和化学系主任对一位名叫马丁·豪乐维应征化学系初级教

职一事考虑再三。豪乐维是普渡大学的博士候选人，这学期就可以完成论文，此前他已在产业界工作十五年，之后再回学校攻读博士，对学生而言豪乐维具有丰富的实务经验，这些经验有助于学生更多了解产业界的实际状况，可是他已经快四十四岁了，是否聘用豪乐维教务长想问问校长的意见。海恩神父问道：“年纪是不是你不想聘请他的主要原因呢？”教务长点点头。

结果海恩神父直截了当地说：“那么我别无选择，甚至必须命令你聘用他，任何其他做法都明显违反了年龄歧视的相关法令。不过，请你在聘用书中明确告知，三年后续聘的概率不大，要看他论文出版多寡以及每半年1次的教学评核结果而定。”

试用期过后的三年豪乐维什么论文都没有发表过，连一篇书评也没有，而他的教学表现也难以令人接受。因此，学校董事会一致投票不予以续聘。

这原本天经地义的一桩人事任免案，无奈惹出了一连串的波澜，以致出现了不可收拾的结局。不善罢干休的并不是豪乐维，而是他太太，此人首先开火道：“神父校长，我那可怜的先夫受到一个极端巨大、像只怪兽般的不公平待遇，而他犯的唯一大罪，就是在这所自称为天主教，但其实由异教徒、犹太人以及无神论者占据一切的大学里当个货真价实的基督徒。他们拒绝继续聘用我那每天早上都去参加弥撒的老公，而他比谁都努力帮助表现不好的学生。然后，他们就续聘其他三名

教师，但这些人成天躲在实验室里做研究，根本不愿意分点儿时间给学生！”

故事显然高潮迭起，因为豪乐维太太会写信给主教，也会写给校董会董事长，更会写给这里教会的会长，而且当天就写。

果不其然，豪乐维太太在给主教的信中这样写道：“在这所自许以基督精神为本的大学里，众人都在预期它能成为基督圣洁的典范、立下道德生活的标杆，然而这样的校长，一位由神圣教会正式授予圣职的神父，却严重地冒犯了这一切，他与一位比他年轻很多的女性共用一间办公室，两人经常互相陪伴，该女子还丝毫不避嫌，连周日也以讨论工作为借口，公然跑到校长室里去。虽然这事真的令我痛心疾首，但我必须向阁下打报告，一位获受圣职的神父有这些行为，是十分十分的下流、不道德的。”

身为当事人的秘书艾丽斯觉得：“豪乐维太太的阴狠使她觉得这封信措辞生硬，并伴有急着表示施恩甚至带点蔑视的味道，完全玷污了她与海恩神父之间这段纯洁的、儿童般的互信，永远改变了他们的兄妹情谊以及为了共同愿景的奋斗努力。他们俩，但特别是她，从现在起会刻意强调他们之间关系的清白单纯。而他们愈是这样强调，却只会使得他们之间的每一个动作、说的每一句话甚至相处的每一刻都变得扭捏做作，很不自然。”

情绪愈演愈烈，情况显得有些失控，艾丽斯说道：“我

觉得我应该离开圣主隆，这是我的责任，其实，这里可说是我唯一的家了，工作的愉快也超乎想象；我还没想过往后下半辈子何去何从，但我不能继续留在这里，以免造成更大的伤害。我的自私惹来这些恶毒攻击，影响到神父校长的一生功荣！如果我不是那么喜欢跟他一起工作，我应该早就意识到我会害了他，而早早搬出他的办公室，我觉得他再也无法信任我了。”

然而，海恩神父却对此隐忍退让，没有站出来指出豪乐维太太的恶意诽谤，颠倒是非，甚至是血口喷人，这样做完全只是为了艾丽斯一人，因为她那么单纯、清白、认真、无私，他不想再度伤害她的心灵和纯洁，而选择默默地承受这一切排山倒海而来的恶毒攻讦和名誉受损，没有任何的反击。

海恩神父也自省自己不该对一位不适任的豪乐维打一通电话到哈丽碧翠丝拓学院为他找工作。由于乐施助人、行善的想法，导致今日的下场，何苦来哉！不过，我该死，我不该那么粗心大意，让别人有机会借题发挥，都怪自己不够“谨言慎行”，哎哟！

豪乐维太太的一封信，只是导火线，却碰触到圣主隆大学的最敏感神经，使得原本矛盾的管理层与系主任之间的关系及权责归属问题变得更加复杂。为此，有人开炮且提出修正条款：一是各系主任采用不记名投票的方式选出三名委员，成立“教职员决策委员会”。委员任期三年，可以竞选

连任一次。二是决策范围包括聘任、解雇、升迁、终生职之决定、薪酬以及奖惩等，委员会具最终决策权，但仅听命于校董会。三是所有人事决策的相关申诉、投诉或争议均由委员会受理，其仲裁将是最终决定，并具备约束效力。

对此有人提出复议，也有人看不下去，站起身来说道：“在我看来，你的建议是将行政管理的工作整合为只有一项：找钱。而教职员，或者更精确地说，系主任们一则决定如何用这些钱或用在何处，对不对？”

“没错”改革者回答道，“管理层的任务的确应该被局限于募款、招收有水准的学生以及打点好日常事务，其余的政策和人事问题留给教职员处理就好。”

最终，人们吵成一团、莫衷一是，有人干脆提议：“我们单在这里讨论是不够的，需要在会议结束后多做一些功课调研。”这才结束了这一场闹剧。

但事情并没有结束，一份似乎只有一个订户的《理性之声》在圣主隆大学的图书馆内两天不到就有近千名的教职员都读过这一期的社论，社论写着：“……现在大家听好了！圣主隆大学的一位教授，也是世界著名的杰出的地质学家，最近强烈觉得需要推动一项提案，反对‘伟大的天主教大学’的海恩校长兼神父褻渎了教职员的权益，以及任性地进行进一步扩大教授自主权……我们进一步被告知，神父和修女们正准备推翻海恩，踢他下台，因他涉嫌与一名女部属有亲密关系。当然，两人皆为成人且单身。而将学术圈某人的私

生活和行为当成公众事务看待，还有以此作为该人士是否适合继续担任原先工作，也是和大学的相关概念不合，一如思想管制和行政阶层干扰教授自主权及学术自由。但这些观念在罗马教廷的教义、法律和做法中早已根深蒂固。”

海恩神父与艾丽斯两人简直是屋漏偏逢连夜雨，他们既没有超伦理的不法行为，又没有超友谊的关系，仅仅因为牵连进一桩人事案，就必须承担如此不堪的罪名，以及内心的煎熬。他错的也许只是受不了要做好人、做善事的冲动，表现得像个教徒、像个神父，而不是像个官僚。就如同齐克果（丹麦神学家、文学家与心理学家）给出的答案：“人的存在有可能是并非悲剧，也不绝望的存在；人可以拥有信仰中的存在。罪恶的想必不是美德，而是信心。”

回顾海恩神父的一生，他性格高傲、爱争吵辩论、固执任性、侵略性强又专横，这是从幼儿园开始就认识他直至现在长达半个世纪之久的教会会长对他的评语，这似乎是落井下石。然而海恩神父的自责与忏悔果然溢于言表，他自言自语：“还为上帝增光咧，这一切好像全是空的，只不过是虚荣心、野心、争权夺利和英雄主义，想证明自己是伟大人物罢了。”

接下去说道：“我还是在利用他人，跟当年利用那些女孩没有什么两样。当然，现在我利用的不是人们的身体，但我还是在利用他们，特别是艾丽斯，以达成我的凌云壮志，谋取伟大成果，更为了满足自己的虚荣心！”

上述这件事表面上看来似乎都是豪乐维太太惹的祸，从而导致系主任的发难以及《理性之声》社论的轩然大波，并最终指向神父校长打的那一通该死的电话。表面上看来，好像是“做好人行善事”之人成了代罪羔羊，是罪魁祸首，是这样吗？

根本不是，问题的真相乃是海恩神父的粗心大意，孤男寡女同处一室，就算不引人侧目，也会给敌人制造话柄进而受到攻击，这是身为大学领导者不可原谅的疏忽和瑕疵，也就是未能自我检视、谨言慎行，而不是打了那一通行善的诱惑电话，那只是豪乐维太太的托辞和借口。

另外，问题的“本质”也是神父校长不谙“管理”，也就是说，只想以“行善替代信仰”，以“好人替天行道”，而忘了圣主隆大学的宗旨和使命，更忘了自己的任务和责任，以为“行善做好人”就能替上帝增光，而不是以“做对事成为对的人”为考量，最终不是被人打败，而是败在自己手里且不自知。

学校在海恩神父主持二十年之下，比以前扩大了八倍多，可是他依然故我，早晨仅仅和艾丽斯交流，并没有建立高级管理团队，对人事方面的决定是否可行绝口不提，只关注年龄歧视问题。同时，针对“黑函事件”的危机处理海恩神父显然失策，未能在第一时间采取有效的应变措施，予以化解甚至于创造另一个契机，竟然束手就擒、坐以待毙，实属可惜极了。

最终，圣主隆大学虽设了以“森玛曼命名的讲座”，加上行政大楼改名为“森玛曼楼”且海恩神父被任命为“民权委员会主委”，然而，这一切都换回不了他的冤屈和名誉。

然而，不论是主教、会长乃至校董事长，虽不是这场战役的打手，却都是不折不扣的帮凶，因为他们犯了没有对这些罪恶宣战，反而退让了的错误，牺牲了一个好人、好基督徒兼神父，为的是要避免纷争、卷入旋涡，并因而受惠升官，这实是讽刺，令人无法忍受，这难道是组织的悲哀、人性的堕落吗？

以上就是德鲁克这部小说的主要内容，在此，德鲁克以“管理”为核心，以“做对事”为诉求，以“大学经营”为主题，以“人事决策”为重点，最终以人性的黑暗面与光明面作为对照，呈现的方式则是以小说的体裁、情节的紧张度加上人性的矛盾，构成了一幅幅血淋淋的故事情节，充分展现了“动态性的张力”，颇值得玩味与自省。

詹文明

2009年5月于台北

第1部

一看那些码得整整齐齐的邮件躺在门口的地板上，可办公室的门还紧闭着，她就直觉到：发生了十分不妙的事。

当然，她手里也有钥匙；偶尔她是早上第一个到办公室的人，但通常那只是因为神父校长身体不适或者是出差去了。而直到昨天为止，海恩·森玛曼校长看上去健康良好，且只字未提关于出远门或什么的，也没有听他说过今天大清早有任何会议之类的事。昨天是星期天，当她将他要的几份捐赠者的档案送至校长寓所时，神父校长甚至还留她和他、教务长列塔神父以及刚上任不久的法学院院长麦雅奥夫博士一起用午餐。

不，海恩神父并没有出远门，也没生病，但他却没有比她早进办公室，这样的事情以前可从来没有发生过！她一边

弯腰捡起地上的邮件，一边手忙脚乱地掏出钥匙，突然发现自己焦虑不安到浑身发抖。

打开了门，她有点儿期盼一如往常那样，海恩神父用轻快悠扬的男中音唱着：“艾丽斯，早安呀，进来帮我将这些信件分类吧！”但校长办公室里有的只是一大片空洞静默。

她是那么心神不宁和脆弱，以致连大衣、厚厚的手套和皮草帽子都还没脱下，就必须先坐下来。一大清早，她从位于校园边缘她所居住的小房子里走出来，顶着一月份的冰雪寒风来到圣玛利教堂，听完弥撒再穿过校园走到办公室来。

她知道自己有点痴傻和迷信，但应该没发生什么要紧的事情吧？！海恩神父一定只是睡过头了；或者一大早接到电话被拖延了，毕竟在美国东岸，像纽约或华盛顿首府之类的时区，各办公室里大概早已忙得沸沸扬扬了；又或许他做完弥撒从教堂走出来后，半路上被某位院长或系主任拦住讲话，脱不了身。

可是，虽然明明知道一切应该没什么好担忧的，她心里却满是挥之不去的恐惧。很久没有经历这样的恐慌了，上一回是当她接到电话被告知说：“杰克出事了。”她当时立刻就知道，她丈夫已经回天乏术。

艾丽斯在圣玛利女子学院附属高中上秘书课程时就被教导：标准的秘书永远要比老板早进办公室，而她可是班上第一名毕业的呢！她们的老师、也就是副校长希达格修女明白地指出：她预期每天早上八点钟进入办公室时，自己的秘书

早已经在办公桌前坐定就位，拟好了一整天的工作流程。而艾丽斯还没毕业，希达格修女就决定聘用她了。因此，当艾丽斯二十年前开始为海恩神父工作时，她就同样小心谨慎地确保每天比海恩神父早十五分钟到办公室（早在那时候，大家都已经习惯称呼他为“海恩神父”，或更简单地直呼“海恩”，而不用比较正式的“森玛曼神父”）。可是过不久她察觉他对此焦躁不安，似乎他早上喜欢独自一个人处理那些邮件，但他什么也没说。一起工作了三个星期后，当她问他：“你会不会宁愿我晚一点进办公室？”神父脸上立刻亮起松了一口气的大大笑容，很高兴地点头表示同意。于是，她重新安排时间，每天都刚好比他晚二十分钟到。

只不过几个月的时间，他们之间就形成了固定的模式，从此没间断或改变过，直到今天。

海恩神父可说是一个习惯性的动物，许多独身男人经常也是如此，而她十分清楚他的习惯，仿佛已经跟他同处多年似的。他每天早上六点三十分准时起床，做十分钟的激烈运动，接着再刮胡子、淋浴，然后正好七点钟时，步行去大学教堂主持弥撒。他喜欢慢慢品味弥撒的一切，“我憎恶那些老在研究时间管理和如何能更手脚灵活、好让弥撒进行得更有效率的神职人员”，有一次他这样说过，这惹得那位最讲求效率的奥默利主教相当恼怒。不过无论如何，到了七点四十五分弥撒宣告结束，他把神父袍子换下，走到办公室时，时钟永远是八点零一分或顶多零二分。