

行善的诱惑

〔美〕 彼得·德鲁克 著



德 鲁 克 社 会 学 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



机械工业出版社
China Machine Press

行善的诱惑

〔美〕 彼得·德鲁克 著

商国印 张丹 张燕楠 杨丽华 译



德 鲁 克 社 会 学 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

行善的诱惑 / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著; 商国印等译. —北京: 机械工业出版社, 2013.11
(德鲁克社会学经典)

书名原文: The Temptation to Do Good

ISBN 978-7-111-44339-1

I. 行… II. ①德… ②商… III. 经济管理 - 通俗读物 IV. F2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 241790 号

版权所有 · 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-6467

Peter F. Drucker. The Temptation to Do Good.

Copyright © 1984 by Peter F. Drucker.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2013 by China Machine Press.

This edition arranged with Harper & Row, Publishers through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Harper & Row, Publishers 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书两面彩插所用照片由彼得·德鲁克管理学院提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 洪海山 版式设计: 刘永青

蒙城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 11 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-44339-1

定 价: 29.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259 读者信箱: hzjg@hzbook.com

如果您喜欢彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 或者他的书籍, 那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书, 以及以德鲁克名义编纂的伪书。



彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

Doris Drucker
September 2, 2009

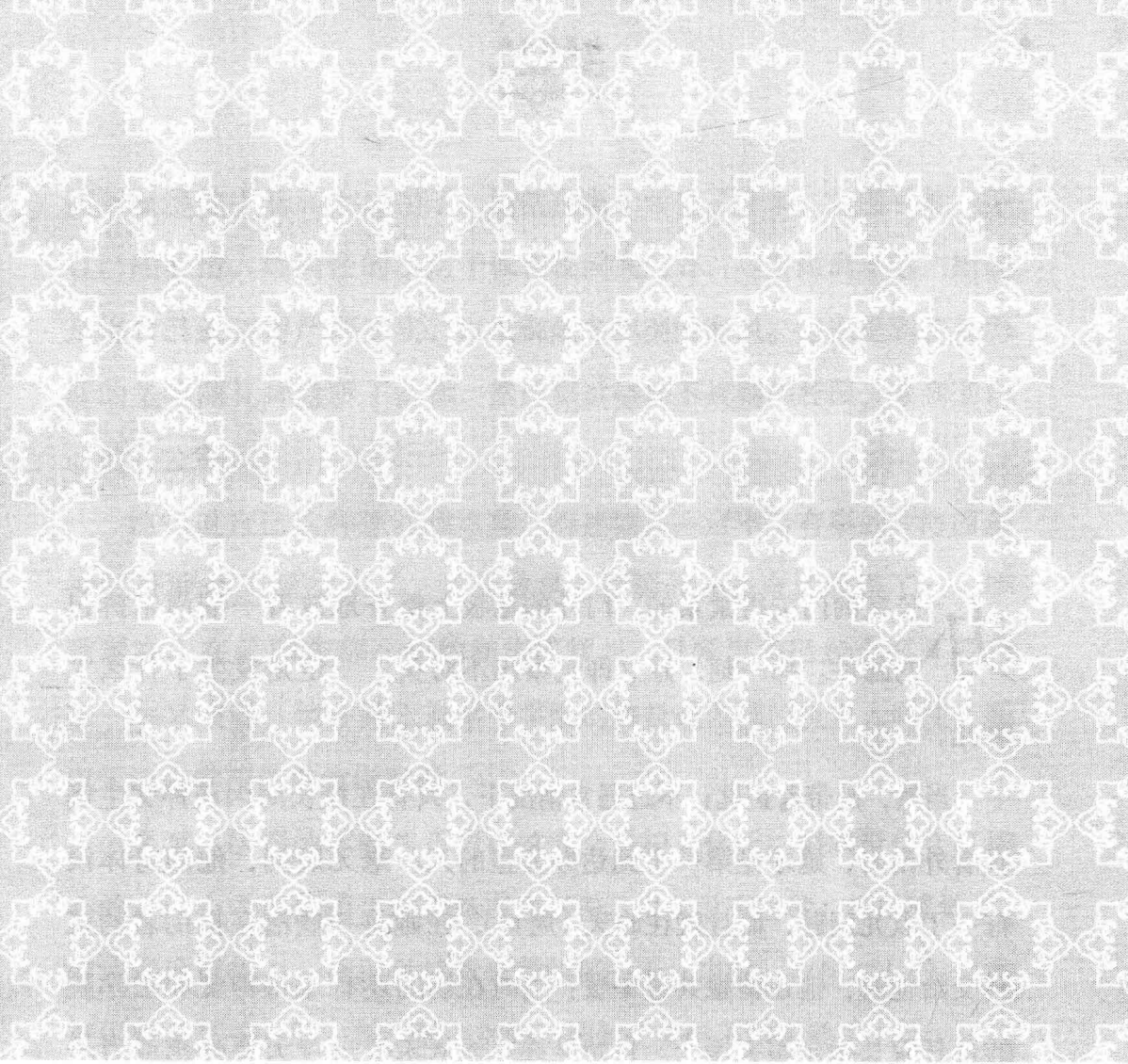


Robert J. Hall

目 录



第一部	001
第二部	033
第三部	077
第四部	123
译者后记	165



第・一・部

*The
Temptation
to Do
Good*

办公室的门关得紧紧的。门外的地板上整齐地放着一捆尚未拆包的邮件。那一刻，她立即觉察出不对头，一定是发生了什么大事儿。

当然，她带着钥匙；不过通常情况下，只有在校长海因茨神父生病或者外出时，她才是第一个到达办公室的人。毫无疑问，他的身体没有一丁点儿问题，而且就在昨天（周日），在她将一些潜在捐助者的资料交给他时，他还留她共进午餐：当时在场的还有瑞特神父和法学院的新任院长梅尔霍夫博士。自始至终，他从未提过今天要外出或者一大早有约会等任何事宜。

海因茨神父既没有外出，也没有生病——可是今天她到办公室时，他却不在那里。这种情况以前从来没有发生过。她俯身捡起邮件，摸索着找到办公室门的钥匙，感觉到自己的身体由于担忧而轻轻颤抖。

尽管知道可能性微乎其微，她心中还是期待着听到那句早已习以为常的问候。每天早上，她一踏进办公室，一个清晰悦耳的男中音就会从校长办公室传来：“早上好，爱格妮丝，请进来帮我整理一下邮件。”然而，今天那里却一片沉寂，没有任何声响。

她愈发不安起来，身体的颤抖也进一步加剧。顾不上脱下大衣，

摘下厚厚的手套和毛皮帽子，她就在桌子旁坐了下来，力图平复一下自己的心情。她居住的小房子就在校园大门外，尽管距离不远，她还是将自己武装得严严实实，以抵御隆冬凛冽的寒风。她先是到普莱恩斯的圣玛丽礼拜堂听了弥撒，然后穿过格局不规则的校园，来到了自己的办公室。

她知道自己这种想法很愚蠢，很迷信。一定不会有事的，海因茨神父可能今天睡过头了，或者被早上接到的一通电话耽误了——毕竟现在，在美国东部、纽约和华盛顿州，日常事务已经全面开展起来——又或者，他在路上被某个学院的院长或者部门负责人叫住，所以无法去学校的教堂做弥撒。

然而，尽管她不断告诉自己这完全是杞人忧天，根本没什么可担心的，但心中那份担忧却仍然挥之不去。很久没有这种心慌的感觉了，她清晰地记得上一次这种感觉来袭的那一天，当时，她接到电话：“杰克出事了”——那一刻，她立即知道她的丈夫已不在人世了。

她以全班第一的成绩毕业于普莱恩斯的女子高中。在学生时代的秘书课上，老师曾教导大家，称职的秘书总是要比老板提前到达办公室。还没等她毕业，学校的副校长希尔德加德修女就聘请了她，当时副校长清楚地讲明，她希望每天早上八点钟她本人上班时，她的秘书已经坐在办公桌旁，为一天的工作做好了准备。因此，二十年前，当她刚刚开始为齐默曼神父（当然，当时其他人都称他海因茨神父，还有人叫他海因茨）工作时，她一丝不苟，保证每天比他提前十五分钟到达办公室。不过，她很快感觉到，这种做法似乎令他不快，因为他好像更愿意一个人查看邮件。尽管他从来没有对她提前到来的行为有任何

牢骚，但经过三四周的工作后，她问道：“我每天稍微晚到一会儿您觉得如何？”他脸上浮现出一抹彻底放松的微笑，愉快地点头同意了。于是，从那时起，她每天比他晚到二十分钟。

只花了几个月，他们之间就建立了一种合作共事的默契——多年来，他们的日常惯例从来没有改变或者打破过，直到今天。

他是一个生活非常有条理的人，可能大多数独居的男子都是如此。而他对他的生活习惯了如指掌，熟悉的程度就好像与他共处多年一样。他每天早上六点半起床，进行十分钟的晨练，然后剃须、沐浴，七点整，他步行至大学教堂做弥撒。他喜欢慢慢地做弥撒——有一次，他说：“我讨厌那些总是千方百计地研究时间和动作，以期提高做弥撒效率的牧师，”这可把讲究高效率的奥马利主教气得够呛。不过无论如何，到七点四十五分时，他的弥撒仪式都将进行完毕，然后，他脱去做仪式时穿的长袍，并在八点刚过一两分时，准时到达办公室。

而她，每天也是六点半起床，然后她做早餐——过去那些年是为孩子们做早餐，现在只为住在家里老母亲做早餐。直到七点十五分，她才能走出家门，正好赶上普莱恩斯圣玛丽小礼拜堂早上七点半的弥撒仪式，然后，她会在八点二十分或者八点三十分到达办公室。办公室的门已经打开，上面的磨砂玻璃上写着：亨利·齐默曼神父，博士、大学校长，下面一行小字是：“爱格妮丝·穆勒女士，校长助理”。校长套房共包括四个房间：位于角落的神父办公室、外面的助理办公室、校长的会议室和助理的小会议室。她把小会议室的一角改成了厨房和小储藏室，里面有一台煤气炉、一个橱柜、一台小冰箱和一个水槽。她每天到达时，四个房间都已经是灯火通明。

海因茨神父此刻正背对着窗户，站在他的大办公桌旁边拆邮件。她还未走到门口，他就听到了她的脚步声，大声说：“早上好，爱格妮丝，请进来帮我整理一下邮件。”然后，在她挂外套之际，他又会说一些恭维话，让人听了满心欢喜：“你今天早上真漂亮”“今天这件衣服真好看”“快来——邮件中有一笔大捐赠，这都是你写的那封募捐信的功劳”。

神父热爱邮件——热爱得近乎痴迷。装邮件的包裹一到，他会立刻放下手中的事务，亲自分类，打开每一封信阅读，就连距此不远的熟食店寄来的三明治菜单都不放过。“这是战争年代留下的后遗症，”有一次，她开玩笑说他选错了职业，应该去邮局当一名业务员才对时，他这样解释道。“无论是否战斗，当兵都是最无聊的了——而第二次世界大战期间，我被迫入伍，当了整整三年的兵。后来，我在安奇奥中枪受伤，那几乎可以算得上是一种解脱，至少终于有个结果了。那段日子里，我们的头脑一片空白，整天什么也不想，生活单调乏味。军中分发邮件的活动打破了这种单调：惴惴不安地猜测着自己的名字能否被叫到的悬念，收到信时心中的那份狂喜，其实不管寄信人是谁，也不管信中内容如何，只要收到信，都会令我们欣喜若狂。”他又补充说，“不管桌子上有多少食物，遭受过漫长的饥荒的人都会狼吞虎咽地把它们全部吞下去。对我来说，当兵要比我能想象的任何饥荒的情况都更糟糕，而且更加漫长——而邮件对我的意义就好比食物对一个饿坏的人一样重要。没收到邮件时，那是我们梦寐以求的东西。而收到邮件时，我们也想立即把它吞下去。现在，我仍然是这样。”

接下来，她就会去准备早餐：浓浓的黑咖啡、两个糖心儿水煮蛋，

外加几片她烘烤的德式粗麦面包（以前她常为杰克烤这种面包），还有她每年夏季贮存的各种果酱和果冻。他们会坐在她的小会议室中一起吃早餐。早餐的十分钟时间里，谁也不许谈公务。

用过早餐，他们会转移到他的办公室，在他的办公桌旁面对面坐下，一天的工作就开始了。首先他们要一起处理邮件，然后商定一天的日程安排：先是他要约见的人和要参加的会议，他会向她征询意见；接下来讨论她的工作和计划，特别是需要他作出决定的工作。如果海因茨神父要做演讲，尤其是有些不同寻常的演讲，或者需要向某个政府机构或者基金会做资金陈述报告，又或者要撰写一篇文章或者一个年度报告（对象为大学董事、教职工、校友或者学生）时，她会先粗略地写出初稿，然后他们再一起润色加工。此外，在上午会面时，他们还会讨论对待捐助机构的一些方法。当然，她会先对这些捐助机构进行调研，整理出它们的基本资料，神父称之为“捐助者档案”。

接下来，通常在十点或者十一点左右，他们将分头开展自己的工作。例如，今天十一点神父要去城里同一名潜在的捐助者、当地的石油大亨会面。爱格妮丝已经在周六晚上做好了这位捐助者的档案，并在昨天午饭之前交给了神父。下午三点半，神父要和各学院院长和教职工委员会的委员们会面，就下一年度教授的任命作出最终决定。上午十点半，她要在她的会议室中召开会议，听取学校十一个非教学、非财政部门主任的报告。这是为下一学年（1980 ~ 1981 年）制定预算的第一步，这十一个部门的花费要占学校全部支出的一半左右。会议将一直持续至午餐时间。

这就是他们的日常安排，每周有五六天的情况都是如此——通常

他们周六也都会来办公室上班。多年来，尽管她的工作和头衔都已经发生了变化，但这种惯例一直保持未变。当年他们开始共事时，神父刚刚被身患重病的校长任命为校长助理；而她当时丧夫不久，被聘为速记打字员，专门负责为神父接听电话。而仅仅几个月之后，神父就将两个重要的部门交给她管理：人事部和土地建筑部。“自从那时起，”爱格妮丝·穆勒自言自语道，“学校的每一项重大事务几乎都有我的参与：启动工程学院，合并普莱恩斯圣玛丽女子学院，设立艺术与科学研究生院、管理学研究生院、卫生保健学院、口腔医学院、药剂学院、护理学院、理论物理高等研究所，就在去年，又扩建了法学院——经过一系列改革举措，这所名不见经传的乡间院校已经赫然成为一所声誉斐然的国立大学。而以前，整个学校只有篮球队杰罗姆雄狮队有点儿小名气。”

而今，海因茨神父已经是一位著名的大学校长。虽然我连大学都没读过，只有高中学历，然而，我已晋升为执行委员会的正式成员之一，三年前神父在重组大学高级管理层时还曾考虑过让我担任副校长一职。

她的思绪继续打开记忆的闸门，“在我们结婚的那些年里，我全身心地爱着杰克，直到他离我而去的那一天。然而，我觉得现在每天在这间单调的小办公室中度过的时光比和他一起生活的六年还要快乐。两天前，我刚刚开始坐在神父对面，一起在他的办公桌旁工作。难道现在这一切就都结束了吗？”

“还没到九点呢，”她内心中更理性的一面反驳道，“为何这般歇斯底里呢？他马上就会到来，而且一定会给我一个非常合理的解释。”果真，几分钟后，神父到达办公室，但爱格妮丝并没有得到合理的解释，

只有更可怕的噩梦。

他走进来时，确实说了一句“早上好，爱格妮丝”，不过他并未停下脚步，在她的办公桌旁做丝毫停留。她将邮件递给他，而他将之推到一旁，说了一句：“等会儿再说。”然后，他径直走进自己的办公室，并随手关上了门——二十年来，他们办公室之间的门第一次关闭。她愣在那里，一两分钟后，又怯怯地站起来，敲了敲他办公室的门——以前她从来不需要这样做——轻轻地问道，“我要做早饭吗？”

“不需要，”他回答道，“我昨晚睡得不好，现在不饿。也许喝杯咖啡还不错。请给我送进来一杯。”而她将咖啡送进去时，他并未邀请她坐下来一起喝，而是说：“请把我的门关上，拒绝一切来电。我需要考虑一些事情。”神父连句“谢谢”都没说，自然也没有问她任何问题，就她发表什么评论，或者对自己的迟到作出任何的解释。

她心潮的波动汹涌澎湃，用双手掩住自己的脸，几乎难以自持。不过，她很快抬起头来，被电话总机上闪烁的红灯吸引了视线：海因茨神父正在打电话。这种情况以前也从来没有发生过。一直以来，他总是让她帮他接通电话，而且通常让她在分机旁听，就电话内容做一些记录。而现在，他坐在紧闭的办公室门后面，一个人拨通了电话，完全把她排除在外了。

她陷入难以名状的痛苦之中，发现自己竟轻轻地抽泣起来。她尽力控制情绪，屏住呼吸不让自己哭出声来。这耗费了她相当大的气力，二十分钟后，当电话交换机上的红灯再次闪起时，她都没有注意到。又一次，海因茨神父在紧闭的办公室门后拨通了电话，而且没有告诉她。

此刻，圣杰罗姆大学的校长海因茨·齐默曼神父将他的椅子转向

旁边，面对墙坐着。爱格妮丝将这面墙称为“荣誉墙”。墙中心的位置上悬挂着他最引以为豪的证书——用堂皇的拉丁文撰写的、德国弗赖堡大学授予他的荣誉博士学位。当年，他去德国深造学习，在他获得哲学博士学位二十五周年之际，又被这所大学授予了荣誉博士学位。围绕其形成一个椭圆形的是美国大学授予他的六个荣誉博士学位，其中最负盛名的纽约哥伦比亚大学授予的学位被摆在最上方的位置。再向外围扩展，形成方形的一圈是他主要的一些个人荣誉。这其中包括两张印有他照片的《时代周刊》的封面，一张是1965年的杂志，赞扬他在过去五年中以最大比例提高了大学捐助费用，另一张是1970年的杂志，表彰他以最巧妙的方法解决了20世纪60年代末发生的学生动乱；林登·约翰逊总统因他在民权运动委员会作出的杰出贡献颁发的表扬信；全国基督徒与犹太人大会颁发的兄弟情谊奖；由美国中世纪学院、美国大学校长协会、童子军组织和美国红十字会颁发的人会证明。这面墙的另一端，挂着他在高中和大学篮球队效力时参赛获胜的照片。

“当然，这纯粹是虚荣心，毫无疑问的，”每一位来访者都会参观这面墙上的内容，而这时候，神父都会这样自嘲。“不过，它让我想起各地的一些好朋友和工作伙伴，他们和我一样，正在以自己的方式为我们共同的信念而努力着。”

海因茨神父（他很少自称海因茨，更别说亨利了）喜爱看这面荣誉墙。每当他心烦意乱或者生气时，这面墙总会令他重拾信心，振作起来。

然而，今天他却对荣誉墙上的内容视而不见；他静静地坐在那里，双眼无神地凝视着远方。

“我刚刚对爱格妮丝的态度不好，”他自言自语道，“我应该道歉的。”

但我现在需要一个人静一静，在我内心平静下来之前不能让任何人打扰。”

自他受命担任神父的二十五个年头中，今天第一次，他在做弥撒时无法集中注意力，弥撒仪式过后，当他跪在那里，在长时间的祈祷中寻求内心平和与力量时，也无法集中精力。不知为何，有关霍洛韦夫妇的记忆一直在他脑海中浮现，就连他将圣杯举到唇边时都挥之不去。

他从来不是神秘主义者，对神秘主义者的经历也没有什么兴趣。在弗赖堡大学就读时，他的神学教授曾指导他阅读过德国神秘主义学者的文献，包括罗丝维塔·凡·甘德斯海姆、埃克哈特、雅各布·波墨等的作品。他自己在学习之余还读过西班牙作家圣十字若望的作品。然而，他从来没有接受过他们的思想，与他们的体验产生共鸣，就连那些令这些神秘主义学者充满了强烈的苦楚与炽热的爱情的真知灼见他也不敢苟同。因此，他的博士论文选择了一位唯理论的学者——一流的逻辑学家和反神秘主义学者彼得·阿伯拉尔。毫无疑问，这是一个多愁善感的人，十几岁时与海洛伊斯相恋，他们的罗曼史传为佳话。然而，在思想上，他条理清晰，头脑敏锐，条理性极强。他反对一切无法进行逻辑证明的理论。海因茨博士论文的结语是：“倘若在12世纪初阿拉伯人能够使用阿拉伯数字和代数法，量化逻辑那时就已产生。而实际上，直到800多年以后的1900年，它才由剑桥的罗素和怀特黑德证明出来，而在维也纳，直到1920年它才由逻辑实证学者证明出来。”

不过，在做弥撒时，海因茨·齐默曼每天确实能够有几分钟的时间体验到神秘主义者那种心醉神迷的境界。每一天他都细细品味每一

个单词，虔诚地做每一个手势，全身心地投入弥撒之中。可是今天，弥撒却辜负了他——或者说，他辜负了弥撒，没有办法集中精力。他觉得今天的弥撒只是一种仪式而不是宗教体验，做弥撒对他而言不再是那种心醉神迷的境界，而变成了一种义务。

“但是，究竟是什么令我如此心烦意乱呢？”海因茨·齐默曼问自己。昨天并没有发生什么异乎寻常的事情。一位不称职的教员和他那个咄咄逼人的妻子来找我，投诉一个经学院教员、系主任和院长一致同意而作出的决定：学院不再与这位教员续约。他们当然知道，我作为校长对这样的决定是没有控制权的。而且，这个决定十分合理，事实上，也是唯一可能的结论。

“我可以理解霍洛韦夫妇的失望和愤怒，不过，其实三年前我们录用他时就已经说明，这只是一份临时性的任职，不是终身职位，而且警告过他续聘的可能性并不大。可为什么我还是如此不安呢？以前类似事情发生过多次，我对它们关注的时间都不会超过五分钟。”

周日的早上，海因茨神父的心情愉快而放松。上午的弥撒仪式过后，他在大学新落成的室内网球场畅快淋漓地打了两个小时的网球，还击败了小他二十岁、教职工中最棒的网球手。中午，法学院的迪克·梅尔霍夫过来与他共进午餐，当时在场的还有欧文·瑞特和爱格妮丝，梅尔霍夫向他做了自去年秋天担任法学院院长以来的第一份报告，博得了大家的一致赞赏。

“我分析了我校毕业生的律考成绩记录，”梅尔霍夫开始报告，“发现他们的考试成绩不断下滑，现在通过初试的学生比例还不到75%。五个月前，您任命我担任法学院院长时，也对学生律考成绩的下滑现