

Herding Cats

Being Advice to Aspiring Academic and
Research Leaders



与猫共舞 科研管理的智慧

〔澳〕杰夫·嘉勒特

著

〔澳〕格雷姆·戴维斯

宁博伦 蒋一琪 张清泉 冯凯 译



科学出版社

Herding Cats
Being Advice to Aspiring Academic and
Research Leaders



与猫共舞
科研管理的智慧

〔澳〕杰夫·嘉勒特

著

〔澳〕格雷姆·戴维斯

宁博伦 蒋一琪 张清泉 冯凯 译

科学出版社

北京

图字：01-2014-3542

Copyright©2010 and 2013 by Geoff Garrett and Graeme Davies
First Published by Triarchy Press in English in 2010 under the title *Herding Cats*.
This translation is published by arrangement with Triarchy Press

图书在版编目 (CIP) 数据

与猫共舞：科研管理的智慧 / (澳) 嘉勒特 (Garrett, G.), (澳) 戴维斯 (Davies, G.) 著；宁博伦等译. —北京：科学出版社，2014.6

书名原文：Herding cats: being advice to aspiring academic and research leaders

ISBN 978-7-03-041266-9

I. ①与… II. ①嘉… ②戴… ③宁… III. ①科研管理 IV. ①G311

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第128441号

责任编辑：侯俊琳 牛 玲 高丽丽 / 责任校对：张怡君

责任印制：赵德静 / 封面设计：无极书装

编辑部电话：010-64035853

E-mail: houjunlin@mail.sciencep.com

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014年8月第 一 版 开本：720×1000 1/16

2014年8月第一次印刷 印张：9 3/4 插页：2

字数：180 000

定价：39.00元

(如有印装质量问题，我社负责调换)

猫不听从命令，且会自行择主



中国科学院国际合作局青年创新小组

谨以此书献给

奋战在科研管理一线的工作者



献给珍妮特（Janet）和弗洛伦斯（Florence）

——在我们的职业生涯中，无论成败，他们都是给予我们关爱的坚定的支持者。





中译本序一

2012年夏，在访问澳大利亚期间，我见到了昆士兰州首席科学家、澳大利亚联邦科学与工业研究组织前任总裁、《与猫共舞：科研管理的智慧》的作者之一杰夫·嘉勒特博士。在分享如何加强科技合作经验的同时，我们着重讨论了如何管理好科研机构以实现其使命这一主题。我们分享了各自的经验和体会，产生了很多共鸣，原定一小时的会谈足足进行了两个半小时。临别时，杰夫·嘉勒特把这本书送给我，他说这本书系统地总结了他和另一位作者多年从事科研机构管理的体会，并收集了从其他科研管理者那里了解和学习到的经验和教训，其中也包括一些我们刚刚交流过的内容。回来后我认真地翻阅了此书，认为它确实是一本好书，对如何做好科研管理，尤其是如何管理和运营好科研院所、实验室和研究中心具有借鉴意义，故请中国科学院国际合作局青年创新小组组织人员进行翻译。后来，杰夫·嘉勒特给我来信说他与我讨论的内容将放在此书的新版中，并予以致谢。



此书从各个方面介绍了如何领导和管理科学家和科研机构，强调了与科研人员沟通、加强服务意识的重要性，尤其阐述了如何做科学家的工作以使他们围绕机构的使命和任务共同努力。书中将富有智慧、善于创新、充满热情且善变与固执的科学家比喻成“猫”——这种说法是西方文化中对这一充满灵性群体常用的比喻，在一定程度上暗示了管理好这一群体需要极大的智慧。

书中为科研机构领导人提出的策略指导包括：要了解科研机构的历史和文化，以及科研人员的特性；如何制定战略选择，处理官僚主义，合理分配资源，以及管理预算并保证高效执行；如何运用策略化解冲突，有效地进行变革；如何招聘、培养、管理、留住人才，并激励每一位员工将个人的职业发展与机构的使命相结合。此书语言精练、文字优美，采用了大量的实例，饱含哲理和警句，既充满着经典的气息，又是一本实用的手册，值得反复阅读。

习近平总书记 2013 年 7 月 17 日视察中国科学院时提出了“四个率先”的更高要求。中国科学院要发挥集科研院所、学部、教育机构于一体的优势，率先建设在国际科技领域有重要学术影响力、吸引力和竞争力的一流科研机构。要实现这个目标，就需要各个层面的专业科研管理人员的共同努力。党的十八届三中全会做出了深化改革的重大决定，其中科技体制改革是科技界面临的神圣职责，同时也对科研管理工作提出了更高的要求，阅读此书可以为他们的科研管理工作助力，帮助他们提高管理水平。



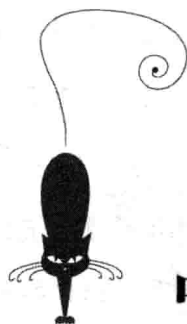
感谢此书的作者献给我们这样一本充满智慧且通俗易懂的书，希望我们的所有科研管理者都能从中受益，也寄望此书能给我国所有的科研机构领导者以启示，推动我国的科研工作不断取得新的辉煌业绩。

白春礼

中国科学院院长

2013年12月27日





中译本序二

我非常高兴地看到，在中国科学院的支持下，格雷姆·戴维斯爵士和杰夫·嘉勒特博士最新合著的《与猫共舞：科研管理的智慧》一书的中译本得以出版。

澳中两国经济都在经历增长与转型，由此带来的是“专业人才”——在此泛指区别于体力劳动者的脑力劳动者——这个群体的规模急剧扩大，作用也愈发突显。

格雷姆·戴维斯爵士和杰夫·嘉勒特博士是两位卓有成就的领导者。在他们笔下，本书融汇了来自私营部门、大学、研究机构和政府部门的 70 多位高管在专业领域领导力方面的战略思想。全书言简意赅，发人深省，非常值得品读。

如同诸多其他智力成果一样，本书亦是精诚合作的结晶。正如两位作者提到的，开展“跨界合作”——或者说团队、机构或国家间的思想交流——要面临重重困难，但也大有裨益。在这一点上，我深感赞同。在澳中两国互惠合作的广泛领域中，此类实例每日可见。



与猫共舞

——科研管理的智慧

我还要感谢杰夫·嘉勒特博士在担任澳大利亚联邦科工组织首席执行官期间（在此期间大大加强了与中国的科研合作）以及近期出任昆士兰州首席科学家以来，为澳大利亚以及澳大利亚科学界所做出的杰出贡献。

杰夫·嘉勒特博士与其合著作者的真知灼见是一份宝贵的思想贡献。在此，我谨向身处领导岗位的现任领袖和那些踌躇满志的未来领导者荐读此书。

孙芳安

澳大利亚驻华大使

2014年1月





前言

在相识的 40 多年里，我们一直乐于交流彼此在管理和领导学术科研机构方面了解和观察到的“斗争故事”——有些故事昭示了管理得宜的经验，有些则恰是失败的反例。也正因为如此，我们决定下笔，为有志于从事（或者正在从事）我们这一领域的领导者们写下一本小小的“指南”。

众所周知，大多数学者和科研人员都希望能够在自己的专业领域内拥有最大的独立性。因此，在就领导、“管理”学者和科研人员提出建议时（某种程度上是试验性的），我们认为著名的“与猫共舞”理念是一个比较恰当的比喻。

作为创作本书的一个核心部分，我们觉得在本书中注入这些年来我们接触且推崇的多位全球高层领导者的经验和智慧十分重要。根据他们的回答，再结合自己的观点，我们认为我们整理出了一些值得记录和分享的“重要教训”。

以此为目标，我们按照以下思路提出了一些问题：



与猫共舞

——科研管理的智慧

● 你觉得哪些东西是你希望自己“当时”知道的——在刚刚踏入或融入领导生涯时？

● 如果由你来培训新的领导者——部门主管、系主任、项目主管等，你希望分享哪些内容？具体而言，是关于“运营”的，还是关于“策略”的？

● 你最喜欢的“斗争故事”是什么？——关于“与猫共舞”有什么教训可以和我们的读者分享？

● 你认为什么能够激发出你所领导的人群的最好（和最坏）的行为？

最终我们汇成这本书。





致 谢

中国有句古语：“听君一席话，胜读十年书。”这些年，我们幸有过很多这样的经历——有时也许不一定是一整个晚上的时间（甚至不到一顿晚饭的时间），但是凡是与智慧而渊博的先生们和女士们的对话都特别有价值。他们的理念和经历有助于推进我们的思考，十分令人欣赏。

我们希望通过对他们的思想的提炼，同时结合我们自己的想法，能够为你们的研究提供一些帮助。

在成就本书过程中特别感谢如下人员所给予的慷慨帮助，他们的贡献在全书中多有体现：

琼·亚当斯（Joan Adams）——美国巴特尔（Battelle）研究所副总裁

里奇·亚当斯（Rich Adams）——美国巴特尔（Battelle）研究所高级副总裁



史蒂芬·埃克斯 (Stephen Akers) —— 瑞士 Mollis 顾问

布里奇特·奥尔欣 (Bridget Allchin) —— 英国剑桥沃尔森学院
(Wolfson College) 前任院长

迈克尔·巴伯 (Machael Barber) —— 澳大利亚弗林德斯大学
(Flinders University) 校长

迈克尔·巴塔利亚 (Michael Battaglia) —— 澳大利亚联邦科
学与工业研究组织 (the Commonwealth Scientific and Industrial Re-
search Organisation, CSIRO) 课题带头人

罗宾·巴特汉姆 (Robin Batteham) —— 力拓公司 (Rio Tinto
Cooperation), 前澳大利亚政府首席科学家

柯蒂斯·卡尔森 (Curtis Carlson) —— 美国门洛帕克国际斯
坦福研究所 (SRI International) 首席执行官

伊恩·查布 (Ian Chubb) —— 澳大利亚国立大学 (Australian
National University) 校长

杰弗里·克罗辛克 (Geofery Crossick) —— 英国伦敦大学金
斯密斯学院 (Goldsmiths, University of London) 学监

格林·戴维斯 (Glyn Davix) —— 澳大利亚墨尔本大学 (Uni-
versity of Melbourne) 校长

伊恩·迪安 (Ian Dean) —— 南非斯坦陵布什领导顾问

安妮·邓肯 (Annie Duncan) —— 澳大利亚国家科技中心



(Questacon) 前首席执行官

彼得·邓肯 (Peter Duncan) —— 壳牌澳大利亚公司 (Shell Australia) 前首席执行官

大卫·伊斯特伍德 (David Eastwood) —— 英国伯明翰大学 (Birmingham University) 校长

查尔斯·叶拉奇 (Charles Elachi) —— 美国喷气推进实验室 (Jet Propulsion Laboratory) 负责人

贝尔·弗洛德格伦 (Boel Flodren) —— 法学教授，瑞典隆德大学 (Lund University) 前校长

玛格丽特·加德纳 (Margaret Gardner) —— 澳大利亚墨尔本皇家理工学院 (Royal Melbourne Institute of Technology, RMIT) 校长

约翰·格林 (John Greene) —— 南非开普敦大学 (University of Cape Town)

朱丽娅·古德费勒 (Julia Goodfellow) —— 英国肯特大学 (University of Kent) 校长

保罗·格林菲尔德 (Paul Greenfield) —— 澳大利亚昆士兰大学 (University of Queensland) 校长

彼得·霍伊 (Peter Høj) —— 澳大利亚南澳大利亚大学 (University of South Australia) 校长

理查德·拉金斯 (Richard Larkins) —— 澳大利亚莫纳什大学



(Monash University) 前任校长

埃尔基·列巴瓦利 (Erkki Leppavuori) —— 芬兰 VTT 技术研究中心 (VTT Technical Research Center) 总裁兼首席执行官

拉梅什·马舍尔卡 (Ramesh Mashelkar) —— 印度科学与工业研究委员会 (Council for Scientific and Industrial Research, CSIR) 前主任

格雷厄姆·米切尔 (Graham Mitchell) —— 澳大利亚 Foursight Associates 公司首席执行官

罗伯特·莫里斯 (Robert Morris) —— IBM 阿尔马登研究中心 (IBM Almaden Research Center) 前负责人, 现任美国 IBM 服务研究部副总裁

加斯·诺索 (Gus Nossal) —— 澳大利亚沃尔特和伊丽莎·霍尔医学研究所 (Walter and Eliza Hall Institute) 前负责人

吉姆·皮考克 (Jim Peacock) —— 澳大利亚联邦科学与工业研究组织 (CSIRO), 澳大利亚政府前首席科学家

大卫·蓬宁格顿 (David Penigton) —— 澳大利亚墨尔本大学 (University of Melbourne) 前校长

马克斯·普莱斯 (Max Price) —— 南非开普敦大学 (University of Cape Town) 校长

阿兰·罗伯森 (Alan Robson) —— 西澳大利亚大学 (University