

经理人新知书架


[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著  
颜雷声 王敏 译



# 管人

如养猫

Managing People Is Like Herding Cats  
——沃伦·本尼斯论领导力

 中国劳动社会保障出版社

THE GREAT MANAGERIAL FABLE

THE GREAT MANAGERIAL FABLE  
OF  
HERDING CATS



如何养猫

Managing People Is Like Herding Cats

——凯伦·华尼莉的领导力

◎ 领导力与组织管理

经理人新知书架

美国沃伦·本尼斯著

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著

颜雷声 王敏 译



# 管人

## 如养猫

Managing People Is Like Herding Cats

——沃伦·本尼斯论领导力

中国劳动社会保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

管人如养猫: 沃伦·本尼斯论领导力 / (美) 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis) 著; 颜雷声译. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2005

经理人新知书架

书名原文: Managing People is Like Herding Cats

ISBN 7-5045-5208-9

I. 管… II. ①沃… ②颜… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 085458 号

Authorized translation from the English language edition published by Executive Excellence Publishing. Original copyright © 1999, Warren Bennis, Managing People Is Like Herding Cats. Translation 2005 by China Labor and Social Security Publishing House.

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2004-6634

## 中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

\*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

787毫米×960毫米 16开本 11.75印张 174千字

2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

印数: 4000册

定价: 23.00元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

人有时候就像猫一样，他们会抵触任何强加于他们的规则或变革，但如果能巧妙地领导，他们能做得更好。

21世纪最成功的组织不是依靠管理，而是依靠领导。领导力缺乏的危机出现在全世界范围内，不管你是在招募领导者，期望成为领导者或者更好的领导者，作者都会告诉你该怎么做。而且还详细说明了成功的领导者应该具有的品质，探究了今天的领导者在变革中要遭遇的挑战：领导者需要激励并和谐地组织变革，而不是利用变革或被动地对变革做出反应。

对期望领导他人的你，我要说：保持谦卑，不要尝试去“管猫”，现在就着手开始建立信任和相互的尊重。通过巧妙的领导，你的“猫”们会做出反应。他们会感受到你的目标，推进你的业务，甚至杀死你的老鼠。

沃伦·本尼斯，美国著名的领导力专家，被媒体公认是本世纪最伟大的管理大师之一。他写了27本关于领导力、变革和创造性协作的书，还为许多《财富》500强的公司做咨询顾问。他写的《领导者》一书曾获普利策提名奖。《财富》杂志把沃伦·本尼斯誉为“领导力大师中的大师”。

本尼斯的职业生涯相当广泛，包括教育、写作、顾问、行政管理等方面。早在20世纪50年代，他就对群体动力学小有研究；他还是60年代知名的未来学家和七八十年代世界著名的杰出领导科学理论家。此后长期在高等教育机构担任领导。目前，他是南加利福尼亚大学管理学院的著名教授，并是该学院领导科学研究所的创建者和所长。

献给格雷斯 (Grace)

# 目 录

前言 猫和老鼠 .....	( 1 )
引言 创新的生活 .....	( 3 )

## 第一部分 领导力危机

1 领导力危机 .....	( 11 )
2 领导者的消逝 .....	( 16 )
3 偏离真正的领导力 .....	( 21 )
4 要英雄, 还是要领导者 .....	( 25 )
5 被忽视的人力资本 .....	( 30 )
6 选择退出的时机 .....	( 33 )
7 领导力与道德 .....	( 39 )

## 第二部分 如何成为领导者

8 领导者和管理者的区别 .....	( 47 )
9 未来领导力 .....	( 52 )
10 打造领导者 .....	( 57 )
11 卓越领导者的 4 种才能 .....	( 60 )
12 高效领导者的 10 种特质 .....	( 68 )
13 创造性领导力 .....	( 73 )
14 领导者创造自己 .....	( 80 )
15 领导跟随者, 跟随领导者 .....	( 84 )



16	鼓励异议 .....	( 92 )
17	领导要关注成效 .....	(100)
18	学会领导他人 .....	(105)
19	领导者如何学习 .....	(108)
20	反思领导力 .....	(115)

### 第三部分 领导变革

21	变革：新的哲学 .....	(121)
22	引入变革 .....	(128)
23	变革推动者 .....	(133)
24	CEO 和 COO 的冲撞 .....	(138)
25	从 CEO 到 CTO .....	(142)
26	未来组织结构 .....	(149)
27	领导力环境的动荡 .....	(156)
28	领导者要做的 10 件事 .....	(162)
29	成功与失败 .....	(169)
30	新的唤醒信号 .....	(172)
后记 关于引退的思考 .....		(179)

# 前 言

## 猫和老鼠

在做大学校长期间，我经常感觉到管理下属就像养猫一样。关于下属，我常说的一句话就是：如果你碰到一个人，你就要迎合他。

为什么领导一组知识员工如此令人兴奋、如此充满挑战性呢？这其中有很多原因，个性只是一个方面。

在美国和全世界，领导者越来越尊重员工的个人权利、品位、观点和个性。不论何种性质的组织，明智的领导者都知道，是“寡妇的捐献 (widow's mite)<sup>①</sup>”让他们得以坐在那个尊贵的位置上。这样说来，每个“寡妇”都值得尊敬。

当今，管理人都像养猫一样。当然，猫不会听任自己被豢养，但可以被哄诱、笼络、喜爱，也可以被小心地领导。要记住，与猫在一起，吃肉之前先喝点牛奶<sup>②</sup>永远都是你的行动格言。要是有一位领导者认为自己无所不能，结果只会有一个，那就是悲惨的失败。解决的方法是清醒自己的脑子，而不是小睡片刻。

艾略特在他的诗集《擅长装扮的老猫经》(Old Possum's Book of Practical Cats) 中描写了“摇滚猫”若腾塔格 (Rum Tum Tugger)，“若腾塔格是

---

① 基督教的圣经故事，耶稣称赞一位寡妇的捐献，虽然数量少，但却是她所有的财产，从而认为其弥足珍贵。后世多引申为少而可贵的钱财，少而可贵的奉献。

② 摩门教教义，这句话的意思是你要理解比较艰涩的学说（肉），你就要先了解一些基础的理论知识（牛奶）。

个惹人生厌的家伙，你让他进去他就要出去，门里门外他总不在地方。”

领导者和经理们——甚或那些独裁者和暴君——敢于只根据群组、资料库、人口统计学特征，以群体或市场、文化或等级来了解人们，那样的日子一去不复返了。

事实上，从特尔斐城到上海，任何地方的智者都向个人表示敬意。没有哪里是领导者的天堂。即便是在巴厘岛或者塔希提岛，政府官员和商业领导者在会见支持者的时候也要精心装束。在课堂上，教师也不能只是大声喊，“坐下，不要讲话，专心听课。”学生们渴望互动。即使在封建专制的时代，君主们也要听取民声，以巩固自己的统治。

为什么呢？因为今天的人们有自己的选择和观点；有着财力和流动性；他们受过教育，有过很多经历；他们有自己的计算机、传真、电子邮箱、CD-ROM 和互联网。一句话，他们有自己的信息。那些曾经一度，或许仅仅是几个月前，还存在于管理层的脑中或文件里的信息，现在就到了每个人的计算机里。这种情况的第一个结果就是所谓开放的办公室造就了开放的思想。

当我 15 年前开始关于领导力的研究时，我询问了很多人，包括一位老朋友，现在他仍然在哈佛商学院任教。我告诉他我要花 10~20 年的时间，去了解观察那些典型的、出类拔萃的领导者，看看自己是否能够找出他们都有哪些基本特性，他们的特点怎样。

我的朋友有点嘲弄地看着我说，“你瞧，对于领导力，我们只能这么说，你无法描述，无法定义，但当你看到的时候你就会知道。”他说，“我觉得你有这种想法稍显傲慢。”当他用“傲慢”这个词来形容我时，我跟他复述了哈佛大学教授们的祈祷词，“万能的主啊，请帮我们远离无知的傲慢，它意味着……”

由此，对期望领导他人的你，我要说：保持谦卑，不要尝试去“养猫”，现在就着手开始建立信任和相互的尊重。你的“猫”们会做出反应。他们会感受到你的目标，推进你的业务，甚至杀死你的老鼠。

沃伦·本尼斯

# 引 言

## 创新的生活

我们都面临发掘自我天生能力，以及一生中不断创造及再创造自我的巨大挑战。

我相信自我创造是种想象力的运用，是我们认识自我的方法。无法创造及再创造自我的人，必须满足于借来的心态、二手的观念、适应他人，而无法凸显自我。创造自我是接受我们长大过程中，他人要求我们扮演的角色之相反。

所谓真实，字面上的意思就是做自己的作者、发现自己天生的能力及渴望，再依此找出自己的道路。当你做到这点时，你的存在就不是为了实现文化、家庭传统或其他权威为你断定的形象。当你撰写自己生命的脚本时，就如同玩一种天生适合你的游戏，实现对自己承诺的誓言。

### 我自己的根

我童年的情景非常像贝克特<sup>①</sup>的一个舞台场景：贫瘠，匮乏，无穷无尽。一个小男孩待在枯树旁，在那里无望地等待着一个或许会出现，或许

---

<sup>①</sup> 塞缪尔·贝克特，1906—1989年，爱尔兰裔作家，诺贝尔文学奖获得者。

永远不会出现的人。偶有路人经过：一对大我 10 岁的孪生兄弟；一位每天工作 18 个小时的父亲（当他脱下鞋子和污秽不堪的袜子时，必须用粗毛刷子才刷得掉脚踝上那圈污泥）；还有一位除了帮父亲贴补家用外，只喜欢看综艺节目、打打麻将的母亲。

我沉默寡言，郁郁不乐，没有希望，没有未来，而且或许有点沮丧，我爸爸称之为“消沉”。除此之外，我常是个独行侠，我没有亲密的朋友。对于自己是怎么熬过那段时光的，现在我什么也记不起来了，只知道经常在心里为自己的人生虚构不断翻新的脚本，像新闻节目一样，24 小时不断播放。

我不怎么喜欢学校，而且几乎记不得我的老师了，不过这不包括希勒小姐。我非常喜欢希勒小姐。她当时教八年级，我们经常能听到她的哥哥—威廉·希勒通过哥伦比亚广播公司从美国向柏林播音，这使得她近乎成名了。每次希勒先生播新闻时，我都会守在收音机旁。他反对希特勒的立场，对于 1938 年我这位常觉得自己是新泽西州西坞唯一的犹太小孩而言，是相当令人振奋的。

一次偶然的机，希勒小姐要我们每个人花 10 分钟，告诉班上同学自己最喜欢的爱好。我听了相当惊慌，因为我根本没有算得上爱好的兴趣。我努力想和别人一样发展娱乐性的兴趣，结果都很悲惨。我不擅长体育活动，集邮令我感到无聊，而我太容易紧张不适合打猎，又因为手脚笨拙，无法用木头做模型飞机。在我极度失望时，突然灵机一动，决定带着一个装满各种鞋刷及不同颜色鞋油瓶罐的盒子，来介绍我的爱好，因为我的例行劳动就是擦全家人的鞋。

终于轮到我上台时，我提出某种新艺术形式的神秘本质，温柔而详细地解说调色盘中各种颜色的细微差别（我尤其长于分辨牛血色和茶色的差异）；接着我详细说明不同工具的形式及功能，以及为达到令人印象深刻的色调与光泽，就必须使用不同的工具。我由固体蜡及液体蜡之争的正反两面深入剖析，并以探讨牛脚油的多种用途结尾。除了自始至终都出自我的想象之外，我这次的表现十分出色。我可以从希勒小姐的微笑中看出，她也这么想，而班上同学更是被我唬得一愣一愣的。就在那里，在一

堆鞋油及刷子当中，新的沃伦·本尼斯诞生了。

## 军队和学校

当我从高中毕业在第二次世界大战中参军（1943—1947年）时，我直接见到了好的或坏的由最简单、最僵化的领导方式所带来的结果——士气和炮火支持在需要时也许会出现，但也许不会，还有伤员，死亡人数。军队是我第一个近距离仔细观察的组织，我对它也有了深刻的了解。虽然我更多的是待在令人愉快的教室中，但要了解这种作为命令和控制的影响，了解制度上的官僚主义所带来的危害，军队是一个不可多得的让你了解组织现实的好地方。军队同样教给我团结起来的价值。

离开军队后，我进入了安提克大学（1947—1951年），在那里我学会了要有自己的想法。这点听起来或许并不重要，但却造成个人典范的转移。所谓自由及解放，就在于有想法。至少对我而言，有想法等同于树立个人标识。

为了完成麻省理工学院（1951—1956年）的博士学位，我开始背诵及模仿，模仿教授及其他研究生中最出色的几位。大约有两年的时间，我口中的意见，都只是转述听来的意见。后来我可以更自然地说出这些词语，但常怀疑是否在欺骗自己。

从1955—1971年，我先来到缅因州的贝瑟尔，稍作停留，那里的人们对科特·勒温（Kurt Lewin）的训练团体（T-group）非常狂热；然后我到波士顿大学教授心理学并进行心理分析。在纽约州立大学水牛城分校期间，我意识到如果一种观念没有转化为行动，那它很快就会烟消云散。

## 大学校长

在担任辛辛那提大学校长期间（1971—1978年），我最终认识到我的首要任务就是做好我自己。我决定要成为领导型，而非管理型的大学校长。这两者相去甚远。很多机构管理良好，但领导不力。学校教职员可能长于

处理每日例行事务，但从不询问为何一开始时必须完成这些例行事务？

当我为一大堆琐事所困扰时，又了解到另一件事：人们遵循着旧的军队规则。他们不想为他们必须做出的决定负责，于是，把责任推给上头的人，就成了人人奉行的准则。其结果就是，所有人都把他们分内的事丢到我桌上。当时我就决定，我的首要之务是创造一个“执行团队”，由他们负责校长办公室的运作。入选团队的唯一标准在于，这些人必须比我更了解他们自己的责任，而且愿意在不必询问我意见的情况下处理日常事务，我则转而把时间花在领导上。

我了解自己一直在做许多领导人做的事。我企图包办组织内所有的角色：保护者，修复者，监督者，申诉解决者，教导者，治疗者，银行家。就像一位同样在受此折磨的总裁跟我说的那样，“如果我走在车间里，看到哪里漏水了，我只好自己用手指堵住它。”试着做好每件事，扮演每个角色转移了我对真正领导的注意，各种琐事令我身心俱疲；最糟的是，这也使得我下属的有可能成为领导者的人，无法得到学习及证明其能力的机会。

尽管从未达到最理想的状况，但我总算是渐入佳境。当我回想起在辛辛那提大学的经验时，常会拿来和我所做的心理分析相比较：为了世俗的理由，我不可能放弃那次机会，但也不愿重来一次。在成为领导人的过程中，我学到了些关于领导和我自己重要的事。一如索福克勒斯（Sophocles）在《安蒂冈妮》（*Antigone*）中所说的：“在接受最高权力的测试前，很难认清人类的勇气或胆识，权力能使人现出真面孔。”

经验和实践向我揭示了一些真相。第一，就像一首歌唱的那样，我在“错误的地方寻找爱”。在理智上说，一个领导者不能，也不应该指望着被爱。但是我严重低估了愤怒的员工的情绪影响。我相信了一个错误的梦，我以为只要人们了解了，他们就会喜欢我。

任何居高位者在某种程度上，都会在乎他人如何看待自己，而他人对我们的看法可能是一座监狱。那是我第一次开始了解到，身为他人偏见的受害者，或是无助地陷入他人如何看待自己这种囚笼的感觉。人们常会将做事的动机推到领导人身上，爱他们、讨厌他们；接近他们或避开他们；崇拜他们或贬低他们，而不管领导人是谁，或有何作为。非常讽刺的是，

每次我拥有最高权力时，也就是我感到最无力的时候。

同时我也了解到一个重要的事实：我永远不会因职位的权力——即组织唯一可赋予的权力感到愉快，我真正要的是个人权威，是基于声音而来的影响力。

## 我生命中的秋天

到今天，我已经在南加州大学待了20个年头，这是我任期最长的一份工作。从许多方面看来，这也是我生命中最快乐的一段时期。南加州大学提供给我最适合的社交架构，从事对目前的我而言最重要的事，即最广义的教学。

在南加州大学，我有空闲来强化我已经学到的一些教训，它们是关于：自我发现、变革的本质，领导的本质以及发现与人交流这些教训的途径。埃里克·埃里克森（Erik Erikson）提出了人生发展的八阶段进程。我想自己已经进入了埃里克森所说的第7个阶段，即中年期，这时的个人注意力已经转移到下一代身上。虽然写作是我最大的快乐，但从人们的成长、关注别人的发展、指导或被指导中，我同样也获得了数不清的幸福。

我发现再造自己、完善生活的需要随时都有，就像玛丽·凯瑟琳·贝特森（Mary Catherine Bateson）所做的那样。几年前，萨姆·贾菲（Sam Jaffe）和我在剑桥大学三一大厅学堂参加一个关于狄更斯的研讨会，不过他已于今年在98岁（他50多岁时已经因为《生来自由》而获得学院奖）时去世了。当时他希望向我购买我的一本书的电影改编权。他以90多岁的高龄仍然继续奋斗在声名狼藉但充满竞争的好莱坞，这给了我莫大的鼓励。

我发现自己已经有了一套新的计划。一些旧的苦恼完全消失了。我的3个孩子是我生命中最重要的东西，对于这一点我毫不怀疑。虽然已经取得一定程度的世俗成功，其实我再也不需要考虑它。温和的品质现在尤其重要。我为自己更博大、更多产而努力。我期望被看作一个高尚的、富于创新的人。

我想希勒小姐会为我骄傲的。



