

IT'S YOUR SHIP

MANAGEMENT TECHNIQUES

FROM THE BEST DAMN SHIP IN THE NAVY

这是你的船

| 白金版 |

[美] 迈克尔·阿布拉肖夫 (Michael Abrashoff) 著

刘祥亚 译



机械工业出版社
China Machine Press

白金版

IT'S YOUR SHIP

Management Techniques From
The Best Damn Ship In The Navy

这是你的船

美 迈克尔·阿伯拉肖夫 著 刘祥亚 译
(Michael Abramoﬀ)

藏書
图书馆



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

这是你的船 (白金版) / (美) 迈克尔·阿伯拉肖夫 (Michael Abrashoff) 著; 刘祥亚译.
—北京: 机械工业出版社, 2017.4

书名原文: It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in
the Navy

ISBN 978-7-111-56556-7

I. 这… II. ① 迈… ② 刘… III. 企业管理—通俗读物 IV. F272-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 061649 号

本书版权登记号: 图字: 01-2011-1124

Michael Abrashoff. It's Your Ship: Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy.

Copyright © 2002 by Captain D. Michael Abrashoff.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Captain D. Michael Abrashoff through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 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 Captain D. Michael Abrashoff 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

这是你的船 (白金版)

出版发行: 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: 黄 滢

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次: 2017 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm × 210mm 1/32

印 张: 9.75

书 号: ISBN 978-7-111-56556-7

定 价: 39.00 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

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

献 给

士官爱德华 C. 本福尔德
以及所有那些曾经与我同舟共济的
军官和士兵们!

译者序

几乎所有的管理者都希望自己的下属能够像军队里的士兵那样训练有素，但迄今为止，却很少有人会想到去向那些功勋卓著的军官们讨教管理的智慧。

好在迈克尔·阿伯拉肖夫舰长并不吝啬，在奇迹般地将一艘装备先进却危机重重的导弹驱逐舰打造成美国太平洋舰队最优秀的舰艇之后，他总结了自己的领兵经验，并慷慨地把它们拿出来与大家分享，这也正是他写作这本书的原因所在。

问题是，当所有人都在沉迷于明星 CEO 或管理专家们的高谈阔论时，我们为什么还要阅读一位美国海军舰艇指挥官的经历呢？原因非常简单：他所积累的管理智慧并不逊色于那些管理专家，甚至比他们还要高明。

迈克尔·阿伯拉肖夫舰长是一名能够创造传奇的军官，他与导弹驱逐舰“本福德号”的故事早已在美国海军内外成为传奇。和所有的管理者一样，迈克尔·阿伯拉

肖夫舰长喜欢“追求卓越”，善于吸收的大脑和美国前国防部长威廉·佩里的言传身教给了他走向卓越的最强有力的资本，他的目标非常明确：不断超越自己，让“本福尔德号”成为太平洋舰队最优秀的舰艇。

当阿伯拉肖夫接任“本福尔德号”舰长的时候，这艘舰艇配备有当时美国海军最为先进的装备，可令人遗憾的是，这些价格不菲的重量级装备并没有发挥其应有的作用。

当上舰长之后，阿伯拉肖夫立刻意识到了，要想改变这种情况，他必须首先改进自己的领导水平。在短短的二十几个月里，阿伯拉肖夫为美国海军造就了一支充满自信、同舟共济且极富责任心的团队。在这个过程中，他最常用的口号就是：这是你的船！

阿伯拉肖夫深得管理精髓，他的管理方略可以用一句话来概括：确立目标，然后从执行者的角度考虑问题。通过不断与水兵沟通，他让每个人都更加清楚地了解了“本福尔德号”的目标，而有趣的是，一旦明确了目标，以往散漫无度的水兵们很快就学会了遵守纪律，仿佛突然之间，大家所有的精力都被这个目标吸引住了。

在设身处地为他人着想方面，阿伯拉肖夫具有同样的“野心”：通过聆听水兵们的需要，他帮每个人确立了自己的方向，他要让每个人干劲十足，让他们在“本福尔德号”

度过一段难忘的人生，他坚信，美国海军不仅要培养出一流的水兵，更要培养出一流的公民……

在看到这本书稿之后，阿伯拉肖夫的老上司，美国前国防部长威廉·佩里这样说道：“这是一本真正伟大的书，它趣味十足，见解深刻，必将为现代管理学的发展做出重要贡献。不仅如此，它还非常有趣，充满智慧！”这绝对不是夸张。

对于我而言，翻译本书是一个学习的过程，同时也是一段趣味盎然的经历。当然，我知道，在一本书的整个出版过程当中，翻译是一个非常基础的环节，是图书质量的重要保证。这不是凭我一己之力就可以完成的，而是一项集体努力的结晶，在此，我要向参与翻译本书的朋友表示感谢，他们是：周晶、贾哲和曾毅。

刘祥亚

目 录

译者序

导 言..... 001

对于任何机构的领导者来说，他们所面临的一个共同问题就是，如何从机构成员身上获得最大限度的回报，这主要取决于三个变量：领导者的需要、组织的整体氛围以及机构成员的潜力。在这本书中，希望能够帮助这些机构（无论是军队还是企业组织）的各级领导者更好地处理这三个变量之间的关系，并最终使其发挥百分之百的协同效应。

第 1 章 走马上任..... 015

21 世纪的领导者所面临的一个最大的挑战就是：吸引和挽留住优秀的人才，更重要的是，要对优秀人才进行相应的激励，从而确保他们在工作的时候能够充满激情和能量。在现实世界中，大多数领导所能做的就是帮助人们不断取得进步。

第2章 树立典范..... 045

领导者需要知道自己会对下属产生深刻的影响。作为一名经理人，你应该不断地向下属传达的一个信号就是：他们对你很重要。事实上，没有什么事情比他们更重要。想想看，你能为他们做些什么？

可笑的是，问题常出在你自己身上 046

绝不要忽略你对下属可能产生的影响 050

领导者应知道怎样承担责任 053

《华盛顿邮报》的测试 054

即使你不同意，也要学会遵守 057

第3章 积极聆听..... 059

美国前国防部长威廉·佩里是一位很受欢迎的人，各国元首、外交官、国防部长还有美国军队和盟友都很喜欢他。他之所以能够做到这一点，其中一个很重要的原因就是非常注重聆听的技巧。无论谈话对象是谁，他都会把全部注意力放在对方身上，绝不会左顾右盼。我也应该用同样的方式来影响别人。

从水兵的角度看问题 061

量才适用 066

利用语言的力量 068

第4章 有效沟通.....071

对于有些领导者来说，在某些事情上对人们保密可以使自己掌握更大的控制权。而这恰恰是领导者的失败。保密只会导致彼此之间的猜忌和孤立，根本不利于改革的实施。知识就是力量，领导者需要的是群体的力量，而要想得到群体的力量，就要让群体拥有知识。了解组织目标的人越多，人们就越容易对这个目标产生认同，而最终的结果也就会越好。

使你的水兵感到“没有什么办不到”	073
打开被堵塞的渠道	075
确立了好名声，还要尽力捍卫	080
自由产生纪律	081

第5章 建立信任.....085

如果在普通的组织里，独断会导致腐败的话，那么在军队里，独断就会导致毁灭。当一些掌握权力的人能够不必为自己所犯下的错误承担责任的时候，他们就很容易做出一些毁灭性的决策。在这种情况下，中层管理人员就有义务保护自己的下属。

千万不要窝里斗	086
即使最糟糕的水兵也不是无可救药	088
欢迎那些报告坏消息的人	091
保护你的下属远离疯狂的上司	098

要想成为最好，就要承担责任 100

信任也可以创造利润 107

第6章 注重结果..... 111

在许多组织中，领导者都会任由一种压制意见的气氛在整个组织中蔓延，结果使得那些已经意识到问题的下属们不敢畅所欲言。在我看来，无论在什么样的组织中，一种勇于对权威提出质疑的组织文化至少可以把出现事故的概率降到最低点。

互助可以克服所有的障碍 113

广开言路 121

把水兵从官僚体制中解放出来 125

培养一种允许失败的自由 127

革新的能力与一个人的头衔无关 130

帮助水兵挑战自我，超越自我 135

第7章 理性冒险..... 141

每个人都知道我并不需要只会照搬命令的鹦鹉——我需要的是那些能够自己做出决定的人。这是我第一次向水兵们展示我的领导风格，效果好极了。信任是一件强有力的武器，它可以攻破任何戒心和怀疑。

把赌注压在只为自己考虑的人身上 142

善于给有潜力的水兵创造机会 148

废除那些毫无意义的规则	152
打破某条的确有意义的规定时，一定要 小心	156

第 8 章 打破成规..... 161

在有些情况下，打破现有的条框是非常必要的，就好像当初佩里决定要在所有的船上都装上卫星电视一样。今天，美国海军所有的舰艇都配备了卫星电视，这极大地鼓舞了水兵们的士气，他们不仅愿意花更多的时间出海执行任务，而且作业水平也得到了大大提高。

把主要精力集中在重要的事情上	163
在竞争中时刻保持领先地位	167
打破成规，鼓励革新	171
惠及四方的志愿活动	174
显而易见的答案也可能是正确的	178
工作不要只出蛮力，要讲究技巧	179
如果你的上司是个混蛋，那么你的机会 就来了	185

第 9 章 培养人才..... 193

在管理“本福尔德号”的过程中，我始终告诉自己，要给予舰艇的年轻人充分的信任和尊重，让他们成为快乐而积极的人。对于一个企业来说也是如此，可以

肯定地说，一名不懂得表扬下属的经理肯定不是好经理。即便在与上司打交道的过程当中，这种原则也同样适用：预知上司的需要，关心他们可能会遇到的问题，让他们感觉更加良好，让你变得不可或缺。当他们真正感到自己已经离不开你的时候，他们就会竭力帮助你实现你的目标。

小事情往往带来大区别	195
信任你周围的人，他们通常都值得你 这样做	202
重视新手，善待新手	206
推动所有的人一起进步	210
帮助上司取得成功	214
只要对下属充满信心，他们就不会让你 失望！	219
建立强大稳定的人才储备	223
经常向下属提出真诚的忠告	226

第 10 章 同心协力..... 233

对于任何一个组织来说，在确立团队意识的过程中最困难的一件事就是：让人们暂时放开个人意见上的分歧，能够为整体的利益共同协作。如果我们的工程师不能让螺旋桨旋转，并把“本福尔德号”送到目的地的话，即使我们有再精密的武器，那又有什么意义呢？领导者的任务就是组建一支尽可能优良的团队，对其进行训练，然后在可能的情况下找

出一种最好的方式，让所有的团队成员为了总体利益不断努力。

求同存异，同舟共济 235

严格而公平地惩罚犯事者 241

对女性不利的因素会危害整个团队 248

第 11 章 提高生活质量 259

在接管“本福尔德号”的时候，我为自己订下了三项工作重点：更好的食品，更好的训练，更多的升职。虽然把食品列为最重要的工作可能有些可笑，但事实是，美味的食品的确能提高全体水兵的士气，而且引领了整个舰艇的改革。

朋友似的融洽能造就一艘快乐的船 261

最重要的是：好的食物 264

真正做到为下属着想 268

当形势非常严峻的时候，一定要保持心态

轻松 270

让水兵为自己的舰艇而自豪 272

工作出色的秘诀：玩得开心 274

第 12 章 离开“本福尔德号” 279

我在本书所讲述的内容，重点也就是本书中一些篇章的标题：树立典范、积极聆听、有效沟通、建立

信任、注重结果、理性冒险、打破成规、培养人才、同心协力、提高生活质量。

尾 声 超越..... 292

管理岗位是一份使命，而不是一本支票簿。要想成为一名出色的管理者，你必须拥有像沙克尔顿征服南极、摩西劈开红海一样的斗志和耐心。不仅如此，你还必须学会承担责任，而不是一味推脱。

致谢..... 296

导 言

我的故事可以被称为“美国舰艇‘本福尔德号’上的教育”。1997年6月，我开始接管“本福尔德号”（Benfold），并在这艘导弹驱逐舰上度过了整整两年时光。“本福尔德号”于1996年被调进美国海军太平洋舰队服役，就当时的情况来说，它实在是一艘漂亮的战争机器：钢板装甲重达8600吨；配备有当时太平洋舰队最先进的计算机化的导弹；它的雷达系统精确到可以追踪50英里^①外的一个海鸟般大小的目标；310位受过专业训练的水兵；再加上四部涡轮发动机，从而使得舰艇可以以每小时30海里^②以上的速度奔赴战场。

第一次担任舰长就指挥一艘如此先进的舰艇，这对我来说是一件非常刺激的事情，同时也给我带来了巨大的挑战。机会来了，可摆在我面前的问题也很多：美国军方在

① 1英里 = 1609.344米。

② 1海里 = 1852米。

更新战备军械装备方面可谓不遗余力，但我们在战略技术以及军事管理方面却仍沿用以前的老方法，我们不断在技术研发方面投入巨资。可正如我们所知道的那样，技术只能起到一个推动作用，真正能够在实战中发挥核心作用的是那些操作机器的人。但是我很遗憾地看到，在对人员的管理和培训方面，我们仍然存在很多不足之处。

来自各方面的统计数字是惊人的：几年来，在每年参军的 20 万名新兵当中，将近有 35% 也就是 7 万人左右，在服役期间因各种原因提前退役。虽然大多数人都是由于非自愿原因离开部队的，但这并不能说明他们喜欢待在部队里。即便在那些服役期满的士兵当中，也只有很少一部分人愿意延长服役期限，甚至连部队宿舍的床位都有常年空席的情况。更糟糕的是，那些有天赋的士兵通常都不愿意继续留在部队，这种情况往往会给纳税人带来巨大的损失：要知道，招募一名新兵的成本是 3.5 万美元，如果要对他进行培训直到掌握基本的军事技能的话，军方还要另外投入数万美元。这还只是开始，想想看，如果那些回到家乡的退役军人向亲友表示出自己对军队生活的不满的话，人们对应召入伍的热情就会降低，而军方招募新兵的难度就会大大增加。

既然国家每年拨给国防部的预算高达 3250 亿美元，