



我相信，只要你的组织能够让员工确立一种“这是我的公司”的信念，你就一定能够打败所有其他竞争对手。

做该做的工作，承担该承担的责任

这是你的



IT'S YOUR SHIP

MANAGEMENT TECHNIQUES FROM THE BEST
DAMN SHIP IN THE NAVY

[美] 迈克尔·阿布拉肖夫 (Michael Abrashoff) 著

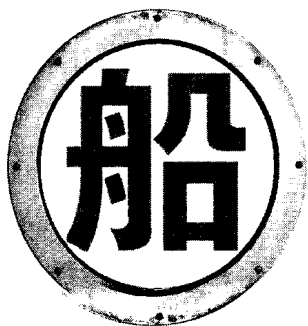


机械工业出版社
China Machine Press



IT'S YOUR SHIP
MANAGEMENT TECHNIQUES FROM
THE BEST DAMN SHIP IN THE NAVY

这是你的



[美] 迈克尔 阿伯拉肖夫 (Michael Arashoff) 著



机械工业出版社
China Machine Press

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

ISBN 978-0-446-52911-2

Simplified Chinese Translation Copyright © 2011 by China Machine Press.

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。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

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：01-2011-1124

图书在版编目（CIP）数据

这是你的船（珍藏版）/（美）阿伯拉肖夫（Abrashoff, M.）著，刘祥亚译. —北京：机械工业出版社，2011.3

ISBN 978-7-111-33596-2

I. 这… II. ①阿… ②刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第031996号

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：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011年8月第1版第3次印刷

147mm × 210mm · 9.125印张

标准书号：ISBN 978-7-111-33596-2

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) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



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!

It's Your Ship 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“本福尔德号”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，阿伯拉肖夫舰长立刻意识到了，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

It's Your Ship 目录

译者序

导言

15 第1章
走马上任

41 第2章
树立典范

可笑的是，问题常出在你自己身上 /42

绝不要忽略你对下属可能产生的影响 /45

领导者应知道怎样承担责任 /49

《华盛顿邮报》的测试 /50

即使你不同意，也要学会遵守 /52

55 第3章
积极聆听

从水兵的角度看问题 /56

量才适用 /61

利用言语的力量 /64

67 第4章

有效沟通

使你的水兵感到“没有什么办不到” /68

打开被堵塞的渠道 /71

确立了好名声，还要尽力捍卫 /75

自由产生纪律 /77

81 第5章

建立信任

千万不要窝里斗 /82

即使最糟糕的水兵也不是无可救药 /84

欢迎那些报告坏消息的人 /87

保护你的下属远离疯狂的上司 /92

要想成为最好，就要承担责任 /95

信任也可以创造利润 /101

105 第6章

注重结果

互助可以克服所有的障碍 /106

广开言路 /113

把水兵从官僚体制中解放出来 /118

培养一种允许失败的自由 /120

革新的能力与一个人的头衔无关 /122

帮助水兵挑战自我，超越自我 /127

133 第7章
理性冒险

- 把赌注压在只为自己考虑的人身上 /134
- 善于给有潜力的水兵创造机会 /139
- 废除那些毫无意义的规则 /143
- 打破某条的确有意义的规定时，一定要小心 /146

151 第8章
打破成规

- 把主要精力集中在重要的事情上 /152
- 在竞争中时刻保持领先地位 /156
- 打破成规，鼓励革新 /160
- 惠及四方的志愿活动 /163
- 显而易见的答案也可能是正确的 /167
- 工作不要只出蛮力，要讲究技巧 /168
- 如果你的上司是个混蛋，那么你的机会就来了 /173

181 第9章 培养人才

小事情往往带来大区别 /183

信任你周围的人，他们通常都值得你这样做 /189

重视新手，善待新手 /192

推动所有的人一起进步 /196

帮助上司取得成功 /200

只要对下属充满信心，他们就不会让你失望！ /205

建立强大稳定的人才储备 /209

经常向下属提出真诚的忠告 /211

219 第10章 同心协力

求同存异，同舟共济 /221

严格而公平地惩罚犯事者 /226

对女性不利的因素会危害整个团队 /233

241 第11章

提高生活质量

朋友似的融洽能造就一艘快乐的船 /242

最重要的是：好的食物 /245

真正做到为下属着想 /249

当形势非常严峻的时候，一定要保持心态轻松 /251

让水兵为自己的舰艇而自豪 /253

工作出色的秘诀：玩得开心 /255

259 第12章

离开“本福尔德号”

尾声 超越 /271

致谢 /275

It's Your Ship 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，就当时的情况来看，它实在是一艘漂亮的战斗机器：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（每小时约55公里）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。

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，后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惊人的损失：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

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。

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，我们就应该承担起更多的责任。除了保卫国家安全之外，我们还应该为那些来到军队的青年士兵们提供一次能够改变其一生的人生经历，从而为国家培养更多优秀的公民，使他们能够在离开部队以后继续为社会做出更大的贡献。

虽然装备精良，但是“本福尔德号”依然存在一些问题，而且正是这些问题使得它无法充分发挥自己应有的威力。接管“本福尔德号”以后，我发现船上的水兵士气消沉，很多人都讨厌待在这艘船上，他们甚至想赶紧退役。而让我感到骄傲的是，两年之后，这种情况彻底发生了变化，“本福尔德号”上全体官兵上下一心，整个团队运作通畅，士气高昂。确切地说，很多人都这么认为：“本福尔德号”变成了美国海军的一只王牌驱逐舰。

我之所以要在这里讲述我在“本福尔德号”上经历的成功与失败，不仅是因为它们本身就是一些非常有趣的故事，而且是因为它们在很大程度上对现在许多企业和组织的领导者具有借鉴和指导作用。

我相信，和在海军一样，大多数企业也都会面临和思考人才培养的问题。最近盖洛普公司进行的一项研究表明，在那些主动提出离职的员工当中，有65%的人实际上是要离开自己的老板。所以说无论是在企业还是在海军当中，

领导者的失职都会在某种程度上为公司带来数额惊人的损失。据保守估计，从公司的角度来说，公司失去一名熟练工人的损失将是该工人工资的1.5倍——其中包括公司在生产进度上的损失、重新招聘及培训的成本。

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，我将主要讨论海军以及其他机构和组织是如何错误地处理这三个变量之间的关系的，以及这种处理方式是如何最终给他们带来惊人损失的。当然，作为讨论的最终目的，我还是希望能够帮助这些机构（无论是军队还是企业组织）的各级领导们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。

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。

卓越的领导者总是难得一见，有些人天生就是优秀的领导者，而有的人则需要不断学习，我相信，“本福尔德号”的故事将能够为所有的机构和组织提供一些值得借鉴的东西。需要特别指出的是，无论如何，读者

都不应该把我所要讲的单单理解为一位舰长和他的水兵们之间的故事。“9·11”恐怖事件之后，人们突然意识到卓越领导的重要性，在社会的各个层次——教堂、家庭、学校、医院、国会、法庭乃至白宫，只有那些卓越的领导者才能带领人们恢复正常生活。在这种机构当中，公司和军事组织——作为国家安全和经济稳定的主要推动者和守护者，尤其需要卓越的领导者。我相信，虽然恐怖袭击事件给美国带来了巨大的损失，但无论是从经济还是从军事的角度来说，美国都有助于全球经济再次实现繁荣，并在全球性的反恐协同作战中取得胜利。

危机总能催生出卓越的领导。正如我们在“9·11”之后看到的那样，当死亡之神从9月万里无云的天空中降临的时候，那些平凡的人们也一个个变成了英雄。我们现在或许能够无畏地面对世界上一个又一个危机，但在这个过程中，卓越的领导者将会变得愈发重要。

我希望本书能够给所有那些正和我一样经受挑战的人们带来一些帮助，我要让人们认识到，卓越的领导能力并不是天生的，也不是上司给予你的，而只能通过你的不断努力来获得。

简而言之，以往的经验告诉我，要想成为真正优秀的领导者，你必须首先真正认识自己，然后才能以此为基础去创建一个优秀的组织。领导者必须敢于解放自己的下属，让他们能够无拘无束地把自己的能力发挥到极致。可以毫