



来 · 自 · 美 · 国 · 海 · 军 · 的 · 阳 · 光 · 管 · 理 · 法

It's Your Ship Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy

这是你的船

(美) 迈克尔·阿布拉肖夫 (Michael Abrashoff) 著

《华尔街日报》

《纽约时报》

畅销书



机械工业出版社
China Machine Press

来·自·美·国·海·军·的·阳·光·管·理·法

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 (Michael Abrashoff) 著
刘祥亚 译



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 0-446-52911-7

Copyright©2002 by Captain D. Michael Abrashoff.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback
Copyright©2004 by China Machine Press.

Published by arrangement with Helen Rees Literary Agency
through Arts & Licensing International, Inc., USA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Helen Rees Literary Agency通过Arts &
Licensing International, Inc., USA授权机械工业出版社在中华人民
共和国境内独家出版发行。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。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-2276

图书在版编目(CIP)数据

这是你的船 / (美)阿伯拉肖夫(Abrashoff, M.)著;刘祥亚
译. -北京:机械工业出版社, 2004.5

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

ISBN 7-111-14191-1

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(2004)第021604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:刘照地 版式设计:刘永青

北京中加印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年5月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 8印张

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

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，可迄今为止，却很少有人会想到要去向那些功勋卓著的军官们讨教管人的智慧。

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·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

VI

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、同舟共济而极富责任心的团队。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就很快学会了遵守纪律，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，而且充满智慧！”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

VII

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

2004年2月19日

目 录

译者序

导言1

第1章 走马上任13

第2章 树立典范37

可笑的是，问题常出在你自己身上38

绝不要忽略你对下属可能产生的影响40

领导者应知道怎样承担责任43

《华盛顿邮报》的测试44

即使你不同意，也要学会遵守46

第3章 积极聆听49

从水兵的角度看问题50

量才适用54

利用言语的力量56

IX

第4章 有效沟通	59
让你的水兵感到“没有什么办不到”	60
打开被堵塞的渠道	62
确立了好名声，还要尽力捍卫	65
自由产生纪律	67
第5章 建立信任	71
千万不要窝里斗	71
即使最糟糕的水兵也不是无可救药	73
欢迎那些报告坏消息的人	76
保护你的下属远离疯狂的上司	81
要想成为最好，就要承担责任	83
信任也可以创造利润	89
第6章 注重结果	93
互助可以克服所有的障碍	94
广开言路	100
把水兵从官僚体制中解放出来	104
培养一种允许失败的自由	106
革新的能力与一个人的头衔无关	108
帮助水兵挑战自我，超越自我	112

第7章 理性冒险	117
把赌注押在只为自己考虑的人身上	118
善于给有潜力的水兵创造机会	122
废除那些毫无意义的规则	125
打破某条的确有意义的规定时，一定要小心	129
第8章 打破成规	133
把主要精力集中在重要的事情上	134
在竞争中时刻保持领先地位	137
打破成规，鼓励革新	141
惠及四方的志愿活动	143
显而易见的答案也可能是正确的	146
工作不要只出蛮力，要讲究技巧	148
如果你的上司是个混蛋，那么你的机会就来了	152
第9章 培养人才	159
小事情往往带来大区别	160
信任你周围的人，他们通常都值得你这样做	166
重视新手，善待新手	169
推动所有的人一起进步	172
帮助上司取得成功	175
只要对下属充满信心，他们就不会让你失望！	180

建立强大稳定的人才储备	183
经常向下属提出真诚的忠告	185
第10章 同心协力	191
求同存异，同舟共济	192
严格而公平地惩罚犯事者	197
对女性不利的因素会危害整个团队	203
第11章 提高生活质量	211
朋友似的融洽能造就一艘快乐的船	212
最重要的是：好的食物	215
真正做到为下属着想	218
当形势非常严峻的时候，一定要保持心态轻松	219
让水兵为自己的舰艇而自豪	221
工作出色的秘诀：玩得开心	223
第12章 离开“本福德号”	227
尾声 超越	237
致 谢	241

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[⊖]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

⊖ 1英里 = 1609.344米。

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她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的问题就是，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。

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。可以毫不夸张地说，事实上，那些在组织机构中限制人们发挥自己能力的最大障碍来自于领导者自身，确切地说，来自于他们内心的某种恐惧、需求甚至是难以改正的习惯。所以说，要想实现整个组织机构的变革，并进而实现卓越的领导，领导者必须首先认识自己。

对自己的认识能够改变领导者在日常决策过程中的角度，能够彻底改变他们对于领导力的理解，这最终会使领导者的决策发生根本性的变化：他将完全不同于那些被自我所蒙蔽的领导者。而且更为重要的是，领导者新的作风会在很大程度上改变别人看待他的方式，而这种改变又会反过来强化领导者的新习惯。如此循环，整个组织的气氛就会发生根本性的变化，人们对于领导者的思路会更加了解，从而他们的忠诚度也会大大增强。无论是在我的船上，还是在你的公司里，在机构成员们的同事当中，都会形成一种能够使人们的生活更有意义、目的更为明确的组织文化。

毫无疑问，你的组织有着一个非常实际的目标，而且显然，领导们不会允许任何人把自己的组织当作一个收容所。作为导弹驱逐舰的舰长，我的任务是赢得战斗；而作为公司的经理人，你的责任则是为公司获得利润。但无论处于何种机构当中，单纯依靠命令的领导方式都是行不通的。即使这种做法可能会带来一些短期的收益，它的长远后果也会是灾难性的。我的经验告诉我，只有帮助人们发挥他们的潜力，

实现他们的价值，你才能完成那些在传统的“命令—控制”体制下看似不可能的任务。

就在前些年经济腾飞的时候，众多的科技公司为那些科技精英们提供了充足的就业机会，而与此同时，海军部队却接收了成千上万名无缘分享经济发展果实的年轻人。我们的目标非常明确：给他们机会，把他们变成高科技精英，教他们学会操作价值数十亿美元的最新式的战斗机器。更为重要的是，我们必须帮助他们建立自信，让他们觉得自己能够在任何危险或陌生的环境中为自己的国家尽一份力。我们成功了！我们没有开除任何人。我们帮助水兵们发挥了他们的潜力，实现了他们以前根本不敢想像的目标。

“本福尔德号”的骄人成绩并不一定具有代表性，因为事实上，美国海军的领导问题直到今天仍然很严重。在我看来，我们的故事更应该被看成是一种探索新的领导方式的过程，在实践这种方式的过程当中，我的伙伴们让我相信：他们是值得信赖的！

在接下来的章节，我将详细阐述我在赢得水兵们的信任时使用的一些具体方法和技巧，正是这些方法和技巧，使他们对自己的工作和我们共同的目标产生了巨大的热情和认同。本书将以我的经验教训为主线，详细描述我在“本福尔德号”上两年的生活，以及在此过程中我对领导技巧的探索。在展开叙述的过程中，我将把我的每一条经验教训作为要点，并把每一要点展开为一章，具体安排如下：如何通过树立典范的方式来实现领导；如何在与下属沟通的过程中认真地聆听