

讀書心得報告

書名：這是你的船，有效領導的十大技巧

書籍 ISBN: 9789868459267

作者：麥可·艾伯拉蕭夫



105 年度基層主管訓練第六組

學員：桃園藥劑組 湯怡芬

105 年 7 月 10 日

讀書心得報告

書名：這是你的船：有效領導的十大技巧

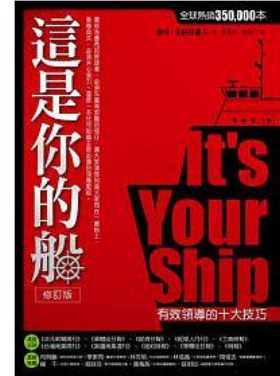
書籍 ISBN: 9789868459267

作者：麥可·艾伯拉蕭夫

譯者：許美玲、林俊仁

出版社：久石文化

出版日期：2009/09/30



一、 圖書作者：

麥可·艾伯拉蕭夫 (Michael Abrashoff)

艦長畢業於美國海軍學院研究所，主修政治學。三十六歲時，擔任美國前國防部長裴瑞的軍事助理。當他卸任軍事助理後，旋即接任班福特艦長，成為太平洋艦隊最年輕的艦長。艾伯拉蕭夫接任艦長後，即透過一系列的改革，在短短的兩年內，把一艘混亂不堪、績效奇差的軍艦，打造成一艘美國海軍最優秀的軍艦。為了幫助更多的企業組織也可獲得同樣的成就，艾伯拉蕭夫艦長於2001年離開海軍後，在波士頓創辦基層領導 (Grassroots Leadership) 管理顧問公司並擔任執行長。

二、 內容簡介：

作者運用他獨特的管理思維，讓班福特艦成為美軍頂尖軍艦，這也成為現代商業管理哲學的典範、先驅。身為一個艦長最重要的一件事就是以部屬的角度看事情。企業管理者從書中可以學習如何以授權的方式取代一連串的命令，將組織運作的原則由單向順從調整為檢視績效表現，這將會帶來令人激賞的生產力。當艾伯拉蕭夫接掌艦長一職時，班福特艦已配有最尖端的軍事設備，就像一個企業擁有最先進的技術卻只有低微的生產力。在提升績效的職責之下，他明瞭想改善軍艦的運作，必須先改善自己的領導技巧。數個月後，他便將官兵塑造成值得信賴且能獨當一面的部屬，並持續的進行改善。在軍艦上的口號就是：「這是你的船！」當然，班福特艦立刻聲名遠播，更成為海軍效率的代名詞。相對於現在美國海軍的安逸，班福特艦還曾是波斯灣艦隊的主力角色。艾伯拉蕭夫艦長是怎麼辦到的呢？他將成功的秘訣歸納如下：

- (一)、從部屬的角度看事情：艾伯拉蕭夫透過三個問題：最喜歡艦上哪些地方？最不喜歡哪些地方？最想改變哪些地方？廣納部屬的意見，診斷出組織的問題點，然後協商出可行的解決方法。

- (二)、勇於承擔責任：如果部屬犯錯，艾伯拉蕭夫不會對他們嚴加訓斥，而是先審視自己是否已清楚說明目標、是否賦與足夠的資源，以及是否給予足夠的相關訓練，並肩負起所有責任。
- (三)、溝通、溝通、再溝通：艾伯拉蕭夫發現計畫溝通得愈完善，部屬表現的績效就愈佳。由於互動頻繁，他的部屬還戲稱他是「大型『麥可』風」。
- (四)、積極傾聽：許多管理者一直把部屬當成聽命的棋子，但艾伯拉蕭夫認為，應放棄「命令與控制」的管理文化，多傾聽部屬的意見，藉以激發部屬的創造力。

就在無數的成本節省、部屬士氣高昂，以及太平洋艦隊中優異的表現，艾伯拉蕭夫深深震撼了美國海軍；面對日益競爭的商業社會，他同樣也能改造你的船，無論你的戰爭會在哪個戰場展開。

三、 內容摘錄：

- (一)、 無論你是不是喜歡，你的所作所為都將成為下屬仿效的對象。你的一舉一動都會有重大的影響。若是他們知道你會敷衍你不喜歡的政
策，他們也會把這種作法視為可行之道。若是你曾說謊，他們也不會誠實。同樣的，若是你勇於挑戰不合時宜的舊規，他們也會樂於嘗試。所有的影響都將深植於組織文化中。(p. 49)
- (二)、 身為一個管理者，你必須傳達出一種想法：屬下們對你很重要，甚至沒有其他事物比他們還重要。你必須了解你的影響力，並聰明地用在正面的方向。站在下屬的立場，為他們著想，並試著幫他們成長。(p. 53)
- (三)、 積極傾聽：所有成員一視同仁，並且把每次與人談話當成最重要的事。(p. 62)
- (四)、 有效溝通：無論是領導一艘軍艦或是管理一家公司，其秘訣都在於設定一個共同的目標，並使同仁齊心奮進。而我為班福特艦所建立的目標，是希望我的官兵都能著有意義的生活，並使班福特建成為一個培育菁英的學校、一個生活化的教堂、一個常勝的足球隊，以及美國海軍最優秀的軍艦。(p. 71)
- (五)、 當一個組織的領導者或經理人的舉止，好像他們處在高高在上時；當他們不理會部屬的意見而獨斷的進行決策時；當他不能接受別人的質疑時，這種組織將步向災難。但值得慶幸的是，只要願意，每個領導者都有能力避免災難發生。機不可失，失不可得，只要及時把握，就能遠離後悔。(p. 117)
- (六)、 一個問題的解決方案如果過於簡單或明顯，我們往往會忽略它。我們會遲疑，心想這個方案會不會不夠創新、不夠酷、不夠複雜，或者其他人可能已經考量過，而選擇放棄這個方案。但這其實大錯特錯。

(p. 167)

四、我的觀點：

"要成為成功的管理者，必須先贏得部屬的信任，讓大家清楚知道大家同在一艘船上，榮辱與共，必須共心協力。"這句話，我感同身受，在104/7月份接任部門基層主管一職，雖然這並非在我生涯規劃中，我還是把它當成自己的一個挑戰，首先，我進行的是"參與"，深入了解每個工作內容，並感受不同工作內容的特性與差異，我想戰場上能夠激勵戰士的是帶頭衝鋒，而不是站在後面催促隊伍前進的將領，我認為身為一線主管，應該要有親自作戰的能力，與親自站上前線的魄力，真正體會同仁的辛苦。其次，"誠心"，相信唯有"真誠"才能獲取信任，才能感動同仁，Jack Welch 講"坦誠致勝"，真誠與坦誠不同的是，真誠帶一些"善"的意念，真心善待同仁，如此才會有超過100分的員工。最後，是"信任"，相信並鼓勵同仁，信任是雙向的，沒有比懷疑更會傷害與屬下關係的，只有信任，他們才會真正為共同的目標努力。

接下來講正題，這本書是一艘軍艦的船長寫的，這艘軍艦在他的帶領下創下了許多的紀錄，後來這個船長出去開了顧問公司也獲得巨大的成就。其實在書中他提到很多人在軍旅生涯結束後，接著就會去外面找其它工作，或是被挖角去其它公司。

其實我個人覺得這本書有兩個重點我非常有感觸，第一個就是「問題往往出在自己的身上」，他這裡的自己指的就是領導人。他書中的例子是有人在站哨的時候睡著了，這是一個大錯誤，就要依軍法處置。他那時也沒多想，後來一個長官多問了那個士兵一句，你為什麼會睡著？士兵說他之前沒睡覺。長官又問那你之前為什麼沒睡？士兵說他在站哨之前都在打掃甲板，原因是因為作者有下令要在早上八點前把甲板打掃完畢。作者一聽就嚇出一身冷汗，因為他沒想到他下的命令，船上根本沒有人力跟資源來完成，只能派當天要站哨的兵來做，造成之後的事都做不好。所以他覺得很多時候事情做不好是主管沒有確認是否有足夠的人力跟資源來完成這些事，才會如此。對照我自己的部門，我發現也是如此，有時候主管會覺得這個東西很簡單，應該一天就可以做完了，所以下了一天完成的命令。但是沒有考慮到在其它天也有下過其它的命令，這些下屬本身一天八小時現場工作已經幾乎佔據所有工作時間，並不是能整整空出一天來完成現在這件事，因此急就章的後果往往產出的品質不佳，所以我覺得這是我最有感觸的一點。

第二個是他的員工的重視。他主動與員工溝通，包含一起吃飯、一個一個面談、鼓勵員工提出改進建議、在跟高層通話時會採用廣播方式通話等，部屬會覺得自己被重視，而且了解到所有決策是透明的，像書中他常常會為部屬向上級爭取權利，如早點靠岸、早點離開保養廠等，雖然不是每次都能獲得上級的

同意，但是部屬們都可以了解到艦長是站在員工這邊的(真的是站在同一條船上)，所以就算溝通失敗也比較能坦然接受。其實大型的醫療機構也會有這樣的問題，像我們公司基層員工收到的訊息可能是從最高層開始轉了四五手才到員工這裡，得到的訊息往往就會失真，這種不透明的訊息溝通也往往是組織矛盾最大的兇手。

五、討論議題：

由書中提到多種海軍的問題，其中本單位也是有相同的問題，就是人才無法久留。

作者提出一個很重要的觀念，許多員工離職的原因是：

No. 1：不受尊重

No. 2：沒有決策的參與感

No. 3：意見被輕視

No. 4：付出與回報不相符

No. 5：薪資問題

這是因為許多主管把部屬當成聽命的棋子，以為一切事情都在自己掌控中，喜歡下達「命令」與「控制」部屬的一切。

因此自從接任管理職務後，我也著手努力扭轉原單位既有的負面氣氛，希望有能力的人員能夠有向心力，願意留下來與大家一起努力。我的作法是一一瞭解每位員工的特色，創造表現的機會，讓他們能夠獲得成就感，因此我安排每月一次內部討論會題目就根據每個人的特長進行設定，從去年開始迄今，我發現雖然員工在準備報告的過程中會有一些抱怨，抱怨沒時間，工作太累等等，但在會議時的表現都超過我預期的表現，在會後我也給予口頭的嘉獎，我能感受到員工獲得鼓勵時愉悅的心情，也期望此作法能逐漸改善單位內的負向氣氛。

此外，我將部分與員工福利相關的工作開放他們一起參與決策，例如內部的福利委員會，由員工們推舉積極任新的同仁擔任，並且協助他們辦理福利活動並爭取補助，以期能達到每個人對自己的福利有自主權的感受。

當然，以上的作法並不可能將所有的問題一次解決，但希望在實際操作的過程中，我能夠一一體會本書作者所提到的領導統御觀念並落實手法，帶領整個組織往上發展。

六、參考資料

(一)、 新手主管們的必修課：將帥無能，會累死三軍,經理人雜誌, 何飛鵬, 2015-07-17<http://www.managertoday.com.tw/columns/view/50964>

(二)、 「培育部屬」不是小事，而是關乎公司未來的大事！以三國武將張飛為例, ,經理人雜誌,游舒帆, 2016-07-07

<http://www.managertoday.com.tw/columns/view/52793>

(三)、 不懂帶團隊，那就大家一起死！石田淳, 2016-02

(四)、 你夠格當主管嗎？10個指標看分明, 天下雜誌, Liz Ryan/黃維德編譯

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5077141>