



下载APP



## 35 | 管理四象限：小白要怎么快速入门带团队？

2021-02-19 李运华

大厂晋升指南

[进入课程 >](#)



讲述：安晓辉

时长 17:12 大小 15.76M



你好，我是华仔。

业务和管理是技术人员晋升到高级别的基石。前三讲我分别介绍了三种学习业务的方式，分别适合三种不同级别。扫除了业务上的障碍之后，我们再来看看管理上的困境。

我曾经参加过内部的 Team Leader 管理交流会议。不同的 TL 分享自己对管理的理解，各种说法都有：

1. 有人推荐樊登的《可复制的领导力》，但是感觉有些方法不太适合这家公司。
2. 有人特别崇拜华为的创始人任正非，强调管理一定要做好员工激励，但是也有人反对说一线 TL 根本没有任正非那么大的权力和影响力，怎么激励不是自己说了算的。



3. 有人认为谷歌的《重新定义团队》强调人性化管理和创造力，非常适合互联网公司，但也有人认为谷歌的方法在国内的环境中很难落地。
4. 有人很坦诚地直接说，其实自己对管理并没有什么理解，反而有很多疑惑。最核心的疑问就是，自己从一个技术高手变成管理者之后，不知道管理者要做什么事情，感觉就是天天开会。这个回答反而引起了现场很多人的共鸣。

的确，新晋管理者面临的一个非常大的问题就是**不知道要做什么**。有的人可能自己去看一些管理的书籍进行学习，但是对于学习的内容是否正确，是否适合当前团队其实也是心存疑虑。

其实，无论你采用谁的管理方法，变化的只是理念和技巧，管理的工作范畴本身是不变的。

所以这一讲我会为你介绍一种管理思维框架，叫**管理四象限**。它可以帮助你快速地**明确管理的工作范畴，从 0 到 1 地搭建自己的管理视野，知道自己成为管理者之后到底要做什么**。

## 管理四象限

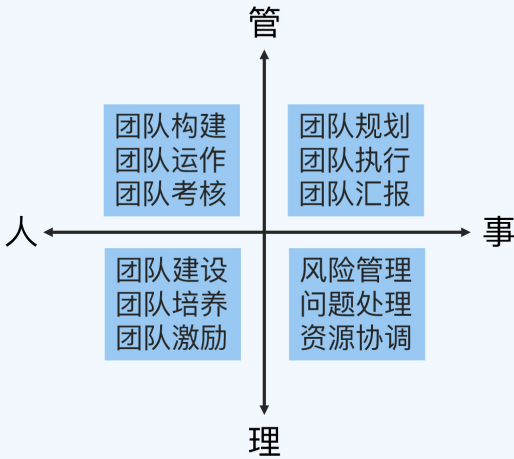
管理四象限的整体思路是，**从管理的手段和范围来进行拆解**，手段有两类，管和理，范围有两个，人和事，它们组合就得到了四个象限。

“管”有一定的“强制”含义，可以形象的理解为从上往下压；“理”有一定的“辅助”含义，可以形象的理解为从下往上托，两个手段缺一不可。

如果你只“管”不“理”，就是把团队当成你往上爬的工具和台阶，这样团队的凝聚力往往不高，人心不太稳定；如果你只“理”不“管”，团队做事很可能就没有章法，战斗力往往不高。

“人”就是团队的成员，**管理就是想方设法发挥出人最大的潜能**；“事”就是团队要做的事情，管理就是想方设法**带领团队为公司创造最大的价值**，拿到更好的结果，这也是晋升原则中“价值原则”的一个体现。

综上所述，整个管理工作可以拆解为四个象限：**管事、管人、理事和理人**，如下图所示：



每个象限都分别对应了一些具体的工作，接下来我逐一讲解。

### 管事

管事包括三个部分，团队规划、团队执行和团队汇报。

#### 1. 团队规划

**团队规划是指，制定团队一定周期内的目标和主要事项。**

通常情况下，P9 以下的管理者需要基于上级管理者的规划以及团队自己的情况，制定半年或者一年规划。这对于新晋管理者来说是最大的一项挑战，具体规划方法可以参考 [第 23 讲的 OKR 规划法](#)。

#### 2. 团队执行

**团队执行是指，将团队规划的事项落地，**包括人力安排、时间安排、进度跟踪和问题处理等。

有的事项需要管理者亲自执行，有的需要安排骨干人员执行，但不管由谁来执行，管理者都是最终结果的第一责任人。具体执行方法可以参考 [第 24 讲的 3C 方案设计法](#)和 [第 25 讲的 PDCA 执行法](#)。

#### 3. 团队汇报

**团队汇报是指，归纳总结团队的工作情况，将信息反馈给上级。**

有些人觉得，只要带领团队把事情做好，上级肯定能看到，用不着专门汇报；也有些人害怕如果回答不出上级问的问题，会让上级觉得自己能力不行，所以不敢主动汇报。

其实这些都是错误的想法。汇报对于个人和团队的绩效评价有很大的影响，对于管理者的成长也有很大的意义，具体汇报方法可以参考 [🔗 第 29 讲的金字塔汇报法](#)。

## 管人

管人包括三个部分：团队构建、团队运作和团队考核。

### 1. 团队构建

**团队构建是指，如何打造符合业务发展需要的团队。**

很多人有一个错误的认知：团队构建就是把 Head Count 招满，HC 不够就招聘，有人离职就补招。

实际上，招聘只是团队构建的一部分工作，人员优化、人员汰换和团队梯队设计这些事情也很重要，你需要持续不断地对团队进行打磨。

比如团队刚组建的时候，为了让业务快速跑起来，可能会先放低招聘要求，迅速招一些 P6 甚至 P5 的同学；等到基本走向正轨，就会招一些 P7 来提升团队战斗力，并且划分一些虚拟小组，提高团队运作效率。而如果你照搬谷歌的招聘方法，只想招最优秀的人，结果可能就是一个人人都招不到，连基本的工作都完不成。

### 2. 团队运作

**团队运作是指，通过制定团队的标准流程和奖惩机制等，让团队成员做事更加规范、更有效率。**

不同的团队有不同的特点，你可以结合自己团队的情况来补充一些团队内部的流程机制，但是要注意两点：

一是不要盲目学习其他公司的方法，比如华为管理法、谷歌管理法，因为它们本身可能和公司层面的机制是冲突的。

二是不要盲目地搞“新官上任三把火”，因为任何管理措施都是有成本的，不是越多越好，不合理的措施不但不能体现水平，反而会得不偿失，搞得怨声载道。

我曾经遇到过这样一件事，某管理者新官上任，强制要求所有团队成员提前 30 分钟打卡上班。但是因为赶上早高峰，为了这 30 分钟，大家路上耗时更多，每天至少要早起 1 个小时。结果很多人精神状态变差，工作效率反而降低，最后这项制度也慢慢地不了了之了。

### 3. 团队考核

**团队考核是指，确定每个团队成员的绩效。**

由于“僧多粥少”的客观情况，团队考核也是让绝大部分管理者最头疼的事情之一。而且，因为文化和制度的差异，不同公司在考核上做法也不完全相同，很难总结出通用的具体方法。

总的来说，管理者需要在熟悉公司文化和制度的基础上，尽可能多地在平时的工作中了解下属的实际工作状态和内容，在考核时做到实事求是，基于事实判断，避免拍脑袋凭感觉来进行评价。否则等到做绩效沟通的时候，你发现没法得到认可，很容易被下属用各种事实“打脸”。

### 理事

理事包括三个部分，风险管理、问题处理和资源协调。

#### 1. 风险管理

**风险管理是指，提前识别可能出现的问题，并采取预防措施。**

P9 以下的管理者需要关注的风险主要有两类：

一类是**核心人员流失**，它导致很多重要工作无法开展，所以你需要提前培养核心人员的备份人员，搭建合理的团队梯度。

另一类是**项目进度**太紧，它导致质量低下、团队士气低下和团队摩擦增多等问题，你可以通过提前招聘、借调人员和据理力争修改项目计划或者项目范围等方式来应对。

新晋管理者对于风险管理往往会有一个疑虑：风险只是有可能发生，又不是一定会发生，如果没有发生，那么各种预防措施岂不是白白浪费了？

其实不用担心，大部分措施都不会浪费，比如就算核心人员没有流失，备份人员的培养也是有价值的；即使项目进度没那么紧，招来的人也可以先安排做其他事情。

当然，风险管理也不是说要求草木皆兵，看到 0.1% 的可能性就要大动干戈。具体怎么做，要靠你自己权衡判断了。

## 2. 问题处理

**问题处理是指，解决团队已经发生的各种问题**，比如人员变动、团队成员之间有矛盾、项目延迟和线上出现严重事故等。

问题处理和风险管理看起来有点类似，但风险管理侧重主动预防，问题处理是被动响应。风险管理只能从概率上降低问题发生的可能性，无法彻底杜绝问题，所以问题处理是必不可少的。

很多新晋管理者都害怕遇到问题，一出问题就很紧张，要么大张旗鼓地给团队加上各种流程规范制度，导致条条框框越来越多，团队成员做事畏首畏尾；要么一出问题就把责任全部甩给下属，严厉地批评和惩罚，导致团队成员士气低落、工作状态不好。

对于管理者来说，正确的做法是，一方面要认识到出问题的必然性，力求不要出大问题，容忍部分小问题，认真地分析问题，谨慎地制定流程规范；另一方面要意识到自己是任何团队问题的第一责任人，你可以指出下属做的不足的地方，但不能把责任全部推给下属。

## 3. 资源协调

**资源协调是指，申请各种团队需要的资源**，比如申请多几台手机用于测试，申请新的服务器搭建环境，申请外包来临时支援项目等。

这些事情没什么难度，但是有时候对于提高团队的工作效率有很大的帮助。而且在很多公司，资源只能由主管来申请，某些情况下资源不够，也可能还需要主管依靠自己的关系网借调。

# 理人

## 1. 团队建设

**团队建设是指，通过举行各种形式的活动来增强团队成员的团队意识和协作精神，让团队成员相互之间更加了解和信任，同时释放工作压力。**

常见的团队建设活动有聚餐、轰趴、户外运动和旅游等，大部分公司在团建方面也有一些制度规范和经费支持。

很多管理者把团建等同于聚餐，完全没有考虑过其他方式，这样的团建效果自然大打折扣；也有的管理者不知道什么样团建频率比较合适，频率太低担心不够，太高又怕影响工作和生活。

通常情况下，平均每个季度组织一次团建就足够了。我个人建议每半年组织一次中等规模的团建（一天时间，户外活动和拓展训练等），每一年组织一次大型团建（四天，旅游等），其余安排小规模团建（4 个小时，聚餐和体育活动等）就行了。

## 2. 团队培养

**团队培养是指，通过各种手段提升团队成员的能力，让团队成员既能够更好的完成工作任务，也能够逐步晋升到更高的级别。**

团队培养也是管理者的核心工作之一，但在实践中经常被忽视，因为团队培养的投入很明显，但产出却不明显。如果团队工作比较繁重，最先缩减的往往就是团队培养相关的事情。

常见的培养手段有以下 4 种：

1. **定向自主学习**：管理者指定学习目标和计划，团队成员自主学习，到了计划的时间后进行检查。这种方式比较适合 P5/P6 成员的培养，比如 TL 指定某几个团队成员在 3 个月内学习设计模式，然后让他们统一给团队做培训或分享。
2. **培训**：根据团队需要安排相关培训，包括业务培训、技术培训、晋升培训等。这种方式适合大部分团队成员。

3. **以战代练**：通过带着成员做或者授权成员负责某个事项，让对方在做事情的过程中边做边学，以战代练。这种方式适合培养团队核心人员，尤其是对于有晋升需求的骨干人员，应该优先安排对晋升有帮助的工作任务。
4. **技术交流**：提供一些技术交流的机会，让团队成员能够开拓技术视野，认识更多业界同行，提升自己的影响力，比如参加技术大会和技术交流会议等。这种方式适合培养团队核心人员，一般要求 P7+ 以上的级别。

### 3. 团队激励

**团队激励是指，激发团队成员的潜能和战斗力，让团队更有激情和效率。**

常见的激励的手段包括，发表一篇激情四射的演说、在失败的时候鼓舞团队、在成功的时候由衷的表扬团队、给团队成员颁发一些奖项等。

从中长期来看，最有效的激励手段还是带领团队拿到结果和绩效。否则，没有结果的承诺就变成了画大饼，没有结果的鼓舞就变成了大忽悠，不但起不到激励作用，甚至可能还有反效果。

### 管理核心原则：要事优先

管理四象限的 12 类工作已经基本能够覆盖管理的方方面面。就算你之前对管理没有系统的概念，也可以依样画葫芦地进行团队管理。这些经验虽说不能保证让你成为一个优秀的管理者，但是能够让你做到八九不离十，在管理上不会出现很大的偏差。

这 12 类工作看起来很多，但并不是让你平均用力。你需要结合业务和团队的现状，判断什么时候什么事情更重要，优先处理当前重要的事情，**这是管理的核心原则：要事优先。**

正常来说，你应该在一个周期内（至少半年以上）只关注不超过 3 件的重要事情，这些事情都应该是你通过 OKR 方法基于业务目标拆解出来的，比如：

某个新业务刚成立的时候，团队构建是最重要的，团队建设就没那么关键了，因为此时人都没几个（可能打麻将都凑不够一桌），当务之急是尽快把人招到。

当团队人员基本稳定后，团队培养就变得更加重要了，团队构建可能相比就没那么重要了。



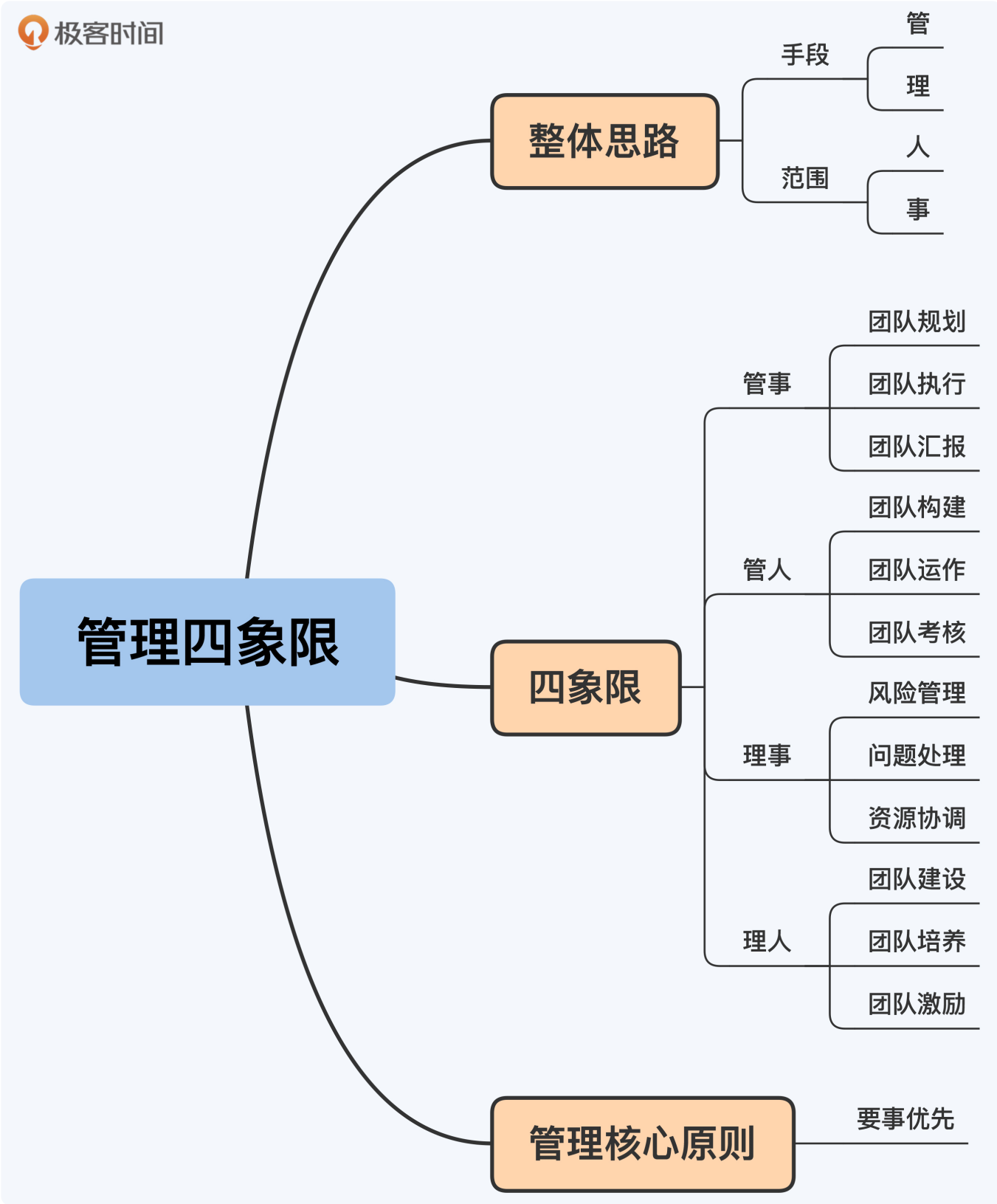
对于一个刚经历挫折的团队，团队建设和团队激励可能就更加重要，而团队运作和培养就可以暂时缓一缓。

对于 P8/P9 级别的管理者来说，由于基本上负责了某条技术线，团队规划就显得特别重要；而对于 P6/P7 级别的管理者来说，核心还是带领团队完成任务，团队执行就比团队规划更加重要。

## 小结

现在，我们回顾一下这一讲的重点内容。

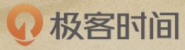
1. 管理四象限的整体思路是，从管理的手段和范围来进行拆解。手段有两类，管和理，范围有两个，人和事，它们组合就得到了管事、管人、理事和理人这四个象限。
2. 管事包括团队规划、团队执行和团队汇报；管人包括团队构建、团队运作和团队考核；理事包括风险管理、问题处理和资源协调；理人包括团队建设、团队培养和团队激励。这 12 类工作已经涵盖了管理的方方面面。
3. 管理的核心原则是，要事优先，结合业务和团队等现状，判断什么时候什么事情更重要，优先处理当前重要的事情。



思考题

这就是今天的全部内容，最后，留一道课后思考题给你吧。如果你有带团队的经验，对照一下本文的内容，你觉得哪里做得还不够？如果你没有带团队经验，你可以看看你的 TL 有哪些地方做得比较好，哪些地方做得不好。

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



发挥人的潜能，创造团队价值。



李运华《大厂晋升指南》

提建议

12.12 大促

# 每日一课 VIP 年卡

10分钟，解决你的技术难题

¥159/年 ¥365/年

每日一课  
VIP 年卡

仅3天，【点击】图片，立即抢购 >>>

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 34 | 宝洁战略模型：P8+/P9怎么看懂业务战略？

下一篇 36 | 管理五模式：高手常用的管理模式有哪些？

## 精选留言 (16)

写留言



木木不哭

2021-02-20

工作2年，以前觉得研发只要做好技术就行，看完整个专栏，看来我的观点是错的

作者回复: 幸亏你发现的早：)

很多人喜欢学硬技术（例如数据结构和算法），觉得掌握了一门硬技术就能够直接用上，实际上晋升专栏讲的内容比硬技术更重要。



7



Monday

2021-02-19

就完结了啊，时光如梭。

本专栏提高了我对于级别的认知，学习多各种学习的方法论。后续会把他当做工具，在工作中慢慢实践消化。感恩

作者回复: 是的，其实你要是坚持学习，会发现花不了多少时间，但是还是有的人没有坚持到最后：)

学习完专栏只是你提升自己的开始，后面多实践，也经常回看一些内容，有了实践后再来看，体验和理解会更深。

◀ ▶



7

**小司**

2021-02-20

又一个值得看2-3遍的专栏，感谢作者，受益匪浅

展开 ▼

作者回复: 如果你看3遍能完全吸收，那已经很厉害了，这可是我积累10多年的内功心法：)

◀ ▶



1



5

**jss**

2021-02-28

目前项目组中, 核心人员缺少备份人员的问题比较明显;  
一些重要的需求, 依赖于核心人员, 导致无法并行开展, 同时存在巨大的风险; 一旦, 核心人员离职会非常麻烦;  
问题已经和领导反馈, 领导也比较支持; 并安排我去处理. 说是之后有相关的需求, 优先分给一个备份人员; 同时指明这件事不是一时能完成的; ...

展开 ▼

作者回复: 备份人员的培养，首先要跟备份人员以及核心人员直接说明定位和角色，这样既可以激励备份人员，也可以避免让核心人员觉得你在弱化他的作用。

然后，先采取“教练式”的方式，安排一些事情，通过事情将你的经验传授给他；也可以让核心人员带他做；

当觉得差不多的时候，可以用“授权式”来安排一些事情，检验一下实际的培养效果。

◀ ▶

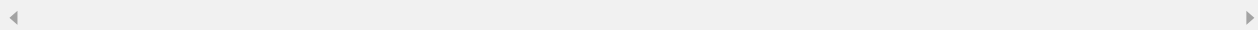
**Geek\_a2e439**

2021-02-19

目前我主要在管事和理事上，管人和理人很少（主要上级在做）

作者回复: 那你可能是备份的TL，或者是虚拟团队、专项团队的负责人。

可以逐步尝试“人”方面的事情，例如带几个人做项目，这种场景不需要绩效考核，但是其它管理事项都涉及。

**Geek\_a2e439**

2021-02-19

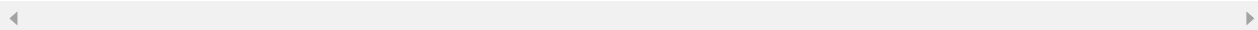
在看的过程对管和理的区别有点模糊，看完就理解清晰了，管是带有强制性，理是协助性的赋能的。

目前上级的问题主要是理的很少。基本只有管。

展开 ∨

作者回复: “管”其实好理解，“理”你可以理解为游戏里的“辅助”。

大部人管理者真的就只是“管”，出了问题就甩锅。

**weiwei**

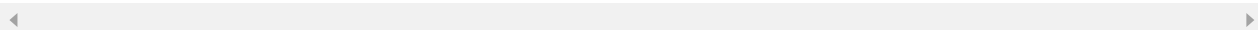
2021-03-08

快速的听完了绝大部分的内容。期待李老师能给出一些技术人员入门管理的书单或专栏，李老师能自己搭建这样一个管理的专栏就更好啦～

展开 ∨

作者回复: 我先给你几本，按照顺序读：

1. 明茨伯格的《管理至简》：让你知道管理的复杂性
2. 德鲁克《管理的实践》：一些好的管理实践
3. 库泽斯的《领导力》：领导力提升指南
4. 克拉克的《追随》：领导力的关键8个特质



**王同学**

2021-02-22

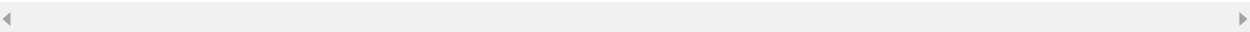
问几个职场不常见但是遇到的场景，刚毕业的新员工每天加班勤勤恳恳但是不出活怎么办？有的核心员工工作磨洋工，讨论方案的时候总是觉得自己的是对的，但是方案的收益衡量起来都是有利有弊，难以管理，这种问题怎么办？给核心员工打绩效c还不服，但是感觉带着好累□，不知道怎么办

展开 ∨

作者回复: 1. 刚毕业的新员工要有人带，出活还是不出活，导师很关键

2. 你可以采取“教练式”的方式来管理，具体看下一讲

3. 打绩效不服太正常了，我对我老板给我打的绩效也有不服的，你做到有理有据即可，管理本来就没有轻松的，习惯就好。



2

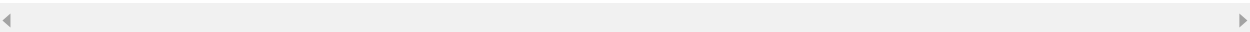
**花生无翼**

2021-02-19

不知不觉，已经100%了，有种意犹未尽的感觉。这么专栏还会再看第二遍的，把里面做事的方法论整理出来。多实践，多应用。感谢华仔的方法，期待后续加餐。

作者回复: 这么多内容还意犹未尽呀：)

很多方法和技巧你需要去实践，然后再来看，体会会更深。



2

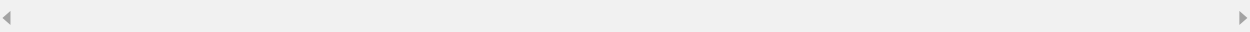
1

**剑八**

2021-03-27

感谢，整个软能力层面的了解了很多，学习了很多方法论，后面在工作中多用

作者回复: 学以致用，开始的时候你可能不太熟练，不要轻易放弃，多实践多练练，你会发现这些方法论很有用。

**明才**

2021-03-20



读了这么久良师益友(唐突了)的文掌，留言写的晚了，哈哈哈。

技术的确定性，业务指标的AARRR模型这些都有套路在，唯一困难的是人心不确定性，人心向背啊。

之前带过50人的团队，感受是：

1、绩效&结果得拿到，不然即使大家因为个人魅力跟着自己混，但是毕竟大家是趋利的...

展开 ∨

作者回复: 你这已经不是入门管理了，已经具备比较丰富的经验了，你说的第1点和第4点是非常重要的，无论什么团队什么情况都适应。

2和3要看团队规模和业务发展情况，不能一概而论，尤其是第2点，不要担心功高震主，管理者最大的成就第一个就是做成事，第二个就是培养更厉害的人。

当然，自己无论如何都是要不断提升的，不能只是变成任务分配。管理者最好的状况就是手下有厉害的人能做成事，手下没有厉害的人，自己既也能做成事，也能把手下培养的更厉害。



骏

2021-03-17

这个部分我最大的收获不是12小点，这12小点以前零散的都了解过，但没有系统的关联上，这篇文章把这十二小点通过人事和管理划分四象限关联起来，四象限这个模型很有创意。

另外要事第一这个我也在高效能人士的书里看过，不过在应用上却没有在管理上有理解...

展开 ∨

作者回复: 管理四象限模型是我独创的哦，你可以上网搜索管理四象限，搜索出来的都是关于时间管理的，不是管理范畴的。

团队管理一定要学会适当容忍，学会排优先级，不然自己很累，团队也会觉得管理者在瞎折腾。



Sisyphus235

2021-02-21

感谢，一直想学习高手的方法论，如偿所愿。

看似简单的文字背后，还有很多的外功要做，面对不同场景，相同的心法需要不同的招式去发挥，实践后才能理解心法，甚至创造自己的内功法门。



作者回复: 下一讲就教你如何在不同场景用不同招式：)



**Geek\_a0c113**

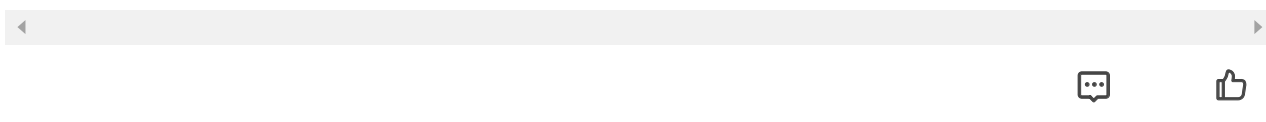
2021-02-20

受益匪浅，对级别和做事有了系统性的认知，没有故弄玄虚的东西，相当实用和接地气。

非常感谢毫无保留的分享。

作者回复: 你应该是说整个专栏给你的感觉吧。

能对你有帮助，我很高兴，写专栏的初衷也是为了让更多人了解晋升背后的逻辑和技巧，如果你觉得很不错，帮忙推荐给更多的人，谢谢：)



**Geek\_a2e439**

2021-02-19

非常好的一个课程，后续还有更新吗？

展开 ∨

作者回复: 差不多结束了，后面会看情况加餐一些专题内容，本身专栏的知识密度已经很大了，你可以先消化消化，并且在工作中实践。



**晴天**

2021-02-19

加油，

展开 ∨

作者回复: 加油，祝你牛年牛气冲天！：)

