

08 | 管理到底都做哪些事儿？

2018-09-01 刘建国

技术管理实战36讲

[进入课程 >](#)



讲述：刘飞

时长 10:25 大小 4.78M



前面第一模块的七篇文章，都是围绕着“why”的问题展开，探讨你是否要做管理，以及如何面对刚刚做管理时的茫然、疑虑与纠结。如果你已经理顺了内心的力量，希望在管理这条路上大干一场，那么接下来，你还会遇到一个关于“what”的问题：管理到底都要做哪些事呢？

在实际的工作中，新经理基本上都是看上级怎么做，就“照葫芦画瓢”跟着学，之前的上级做过什么就跟着做什么。如果碰到的问题都是之前接触过的，那还好，一般都还是能应付的。

但管理恰恰不是一个靠一成不变的“套路”能做好的事情，每一个情境都是具体而崭新的，当面对新问题手足无措的时候，你可能就会殷切地期盼有人告诉你：管理到底都包含了哪些工作？对于这样的问题到底应该从哪里着手呢？

我在带新经理的时候，也常常会被问到这样类似的问题，比如：

“有没有管理框架或管理地图呢？若有的话，我就清楚都需要做哪些事儿了。”

“工程师有技术图谱，那么管理有没有管理图谱呢？若有的话，我也就知道该提升哪些能力了。”

不瞒你说，我自己也对这个问题非常感兴趣。作为工程师出身的管理者，我对于管理理论的依据和逻辑的追问是有执念的。我查阅了很多管理书籍和网页，但是并没有找到哪里有所谓的“管理框架”或“管理图谱”，对此我一直耿耿于怀。尤其当遇到类似下面这些复杂的“大问题”时，我对于管理框架的执念就更深了。

比如，我时常会被问到，“如何打造高效执行的团队？”“如何群策群力打胜仗？”“如何做团队建设？”等等。

这类问题的一个共同点就是“大”，虽然大家都可以凭经验给出几点建议，但很难给出系统的回答，因为这些问题本身包含着很多子问题。例如，第一个问题“如何打造高效执行的团队”，至少包含这样三个子问题：

1. 如何打造团队？
2. 如何让这个团队有高效的执行力？
3. 如何定义“高效”？

对于第二个问题也是如此，“如何群策群力打胜仗”，也至少需要回答三个子问题：

1. 如何群策群力？
2. 如何打胜仗？
3. 如何定义打“胜”了？

对于第三个问题，“如何做团队建设”，要想回答好，也得先弄清楚：

1. 在你眼里什么叫团队建设？这个词太泛泛了。
2. 你希望通过做团队建设达到什么目的？
3. 如何着手做？

于是你发现了，一个大问题背后依然是多个难以捉摸的大问题，很难理出头绪。

而且随着时代背景的不同，这些问题的答案也差异很大。比如工业时代的团队和知识经济时代的团队，对于如何提升团队工作效率，所采取的有效手段甚至是相反的：工业时代主要靠加强外驱，讲究“胡萝卜加大棒”，追求严格管控；而知识经济时代，更多是靠激发内驱，弹性工作制也好，发挥员工优势也好，都是希望员工更主动、自主，从而有更多的创造力。

这也就难怪，直到今天也没有人能够给“管理”下一个被普遍认同的定义，因为“管理”这个概念太复杂了，且随着时代背景、社会环境的改变而不断变化。

不过，这不妨碍我们先了解一下，管理学历史上的几位泰斗人物是怎么理解“管理”的。

古典管理理论的代表人物**亨利·法约尔**认为，“管理是由五项要素组成的一种普遍的人类活动，这五个要素是：计划、组织、指挥、协调和控制。”由此可以看出他特别关注管理的**过程性**，强调“做事”，不愧为“管理过程学派”的创始人。

“科学管理之父”**弗雷德里克·泰勒**认为，“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。”他关注的焦点在于干什么，以及怎么干，有明显的**目标性和方法性**，强调“目标”和“做事”。

“现代管理学之父”**彼得·德鲁克**认为，“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果。其唯一权威就是成就。”他这个说法的焦点在于**实践性和结果性**。众所周知，德鲁克是“目标管理理论”的创始人，尤其强调“目标”。

当代管理大师**斯蒂芬·罗宾斯**给管理的定义是：“所谓管理，是指同别人一起，或通过别人使活动完成得更有效的过程。”这个说法的背后蕴含着管理的三个要素：人、过程和有效，用正式一点的词汇叫**组织性、过程性和目标性**，强调了“带人”“做事”和“目标”。

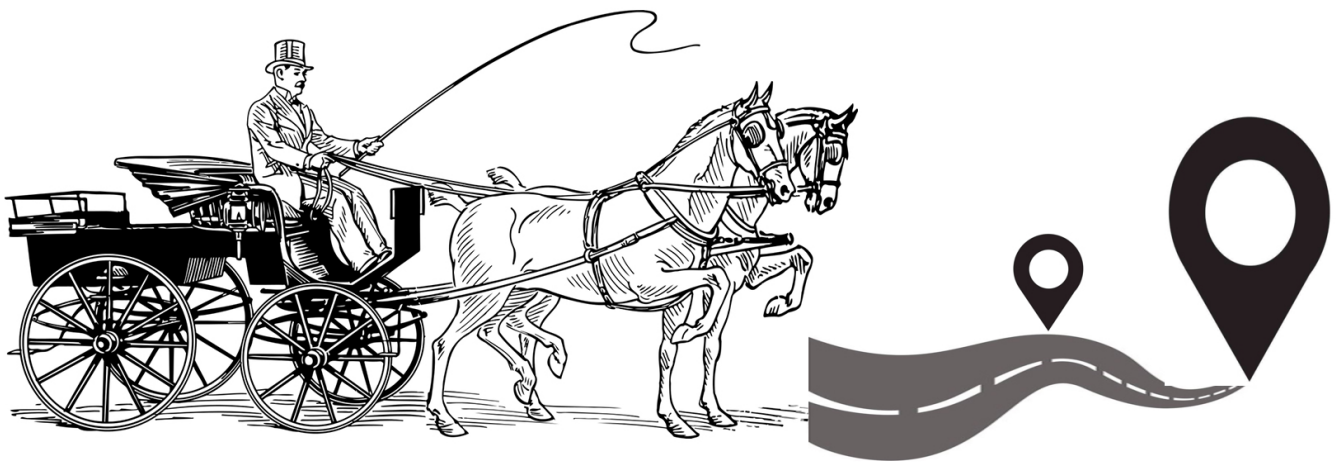
显然，这些大师给了我们一些可以参考的真知灼见，但是该怎么实操呢？该如何带人，如何做事，如何规划方向呢？关于这类“大问题”，是不是就无迹可寻了呢？有没有办法一两句话能说清楚呢？

老子说，“治大国，若烹小鲜”，意思是说，很复杂的事物往往可以用很简单的事情来阐释。于是，一个常见的说法是把做管理比喻成“带兵打仗”；另外，也有人把做管理比喻成教练“指导球队比赛”，还有人认为做管理就像指挥家“指挥乐队演奏”，等等。

这些说法听起来都比管理本身要生动易懂。而且，你会发现它们有一个共同点，就是都由两个要素组成：一个要素关于人和组织的，像“带兵”“球队”“乐队”，简称“带人”；另一个要素是关于事务的，像“打仗”“指导比赛”“指挥演奏”等，简称“做事”。

如果让我对管理做一个形象而又生动的比喻的话，我更愿意把做管理看作是：一位马车夫驾驭着一辆多匹马拉的马车赶往目的地。这个比喻也体现了前面的两大要素：带人和做事，只不过这里的“人”是一群拉车的马，而“事”就是驾驶马车。

下面，我们就仔细探讨一下，如何驾驭好这辆马车和如何做管理有哪些相通之处。



“马车模型”示意图

首先，要想驾驭马车，就得先跳上马车；无论你之前是什么角色，跳上马车后，你就成为一名马车夫了。这就是所谓的“角色认知”。对应到管理就是，从一位工程师到一个团队的管理者，也需要对“管理者”这个角色有充分的认知。

其次，在驾驶马车之前，一定要先看看目的地在哪里，该走哪条路，朝哪个方向行进。对应到管理中，就是得弄清楚团队的工作目标，以及战略选择。我们往往称之为“目标管理”，或者“管理规划”，它代表着工作的方向性问题。

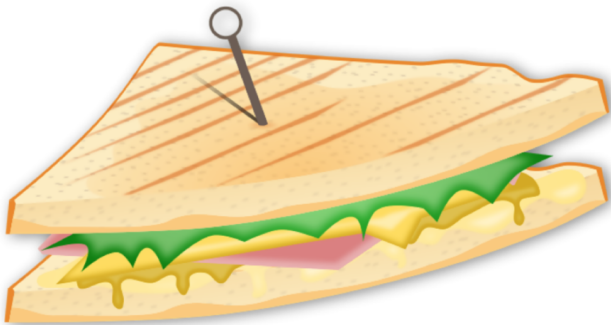
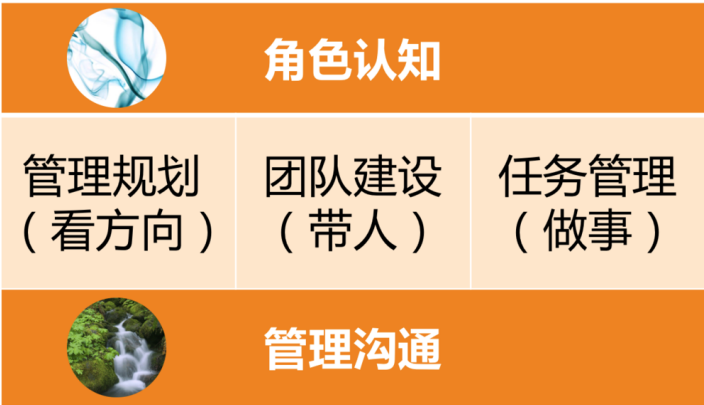
再次，我们开始驾驶马车，至少需要做两件事：一边抓住马缰，关照好马的状态和组织分工；一边挥舞马鞭，协调好整个马队的前进方向和节奏，让马匹一起用力把车拉到一个个里程碑和目的地，完成一段一段的旅程。前者对应到管理中，很像是在做人和组织相关的工作，我们称为“带人”，或者“团队建设”；后者对应到管理中，很像是在完成一个个项目或一项项任务，我们称为“做事”，或者叫“任务管理”。

最后，由于驾驶马车过程中，车夫需要和马匹，以及马车之外的其他环境要素进行互动和沟通，这对应到管理工作中，就是“管理沟通”。

综合上面驾驭马车的五个要素，对应到管理工作中，便是**角色认知、管理规划、团队建设、任务管理和沟通**五个管理要素。

其中，角色认知存在于管理工作的一言一行、一举一动，它无处不在，就好像空气一样，这是做好管理的基础和前提；而管理沟通贯穿于所有管理工作之中，把所有相关的合作方都连接在一起，就好像水流一样，是做好各项工作的手段和载体。管理规划、团队建设和任务管理，就是管理者的工作内容了，分别对应着**看方向、带人和做事**，这和近代几位管理大师的观点也是统一的。

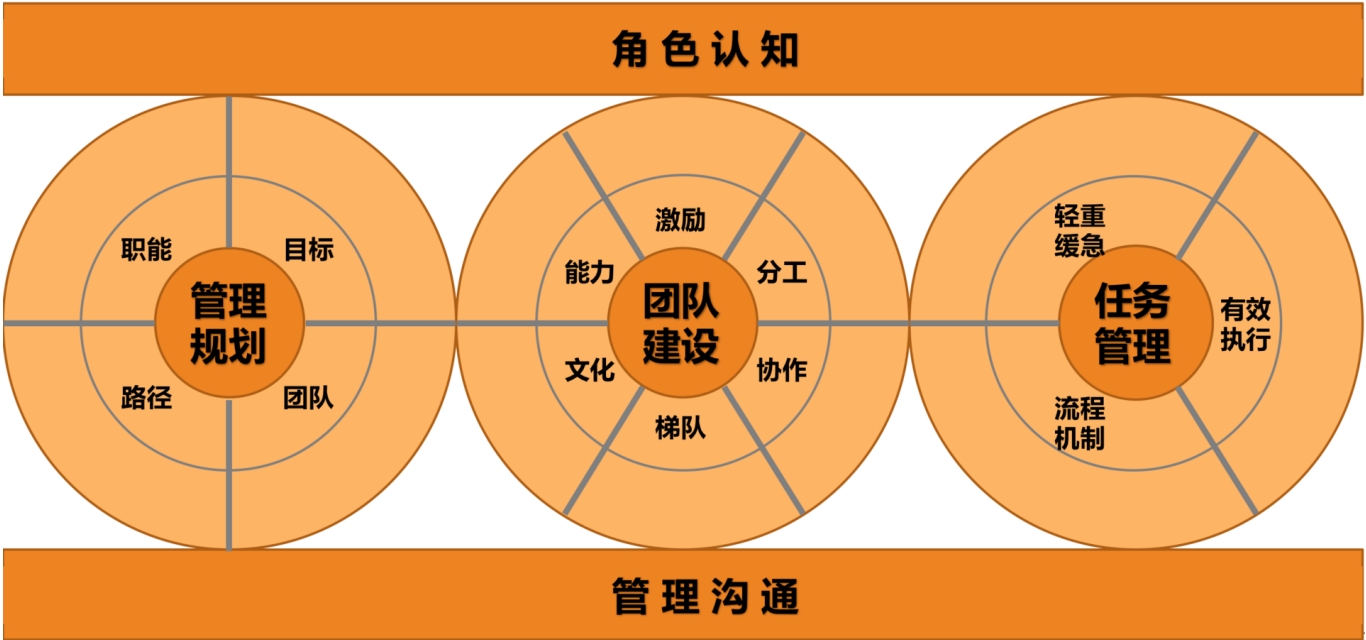
我们把无所不在的空气般的认知作为“天”，把承载一切管理工作的沟通作为“地”，把管理者需要做的看方向、带人、做事放在中间，就组成了管理者的管理框架，由于看上去像一块三明治，我把它形象地称为“管理三明治”。



“管理三明治” 框架示意图

你可能会说，这个框架还是很“虚”啊，看完之后依然不知道要从哪里着手去回答文章开头的那些大问题呢。

别着急，我会把“管理三明治”这个框图，细化为一个可以定位大部分管理问题的“管理全景图”，或者叫“管理图谱”，通过 13 个要素呈现给你，这样你就可以按图索骥地去拆解类似“如何打造高效执行的团队”“如何群策群力打胜仗”“如何顺利空降到一个新团队”这样的大问题了。



“管理图谱”

只是鉴于本文篇幅所限，我现在先不展开探讨，但是在后面的文章中，这 13 个要素一个都不会遗漏，我会逐一做具体阐释。

至此我们倒是可以回答文章标题的问题了。

如果你要问我，管理都做哪些事呢？我会说：“主要做好三件事：带人、做事、看方向，当然，做好这些事都要基于良好的角色认知和管理沟通。”

如果你要追问我，具体该如何带人、做事、看方向，以及该如何提升角色认知和管理沟通技巧呢？套用一句林徽因的台词，“答案很长，我准备用整个专栏来回答，你准备好要听了吗？”

技术管理实战 36 讲

前百度最佳经理人的战地笔记

刘建国

前百度最佳经理人
果见管理工作坊创始人



新版升级：点击「 请朋友读」，10位好友免费读，邀请订阅更有**现金**奖励。

© 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 07 | 我能做好管理吗，大家服我吗？

下一篇 09 | 从工程师到管理者，角色都发生了哪些变化？

精选留言 (27)

写留言



乐呵呵

2018-09-02

48

管理是由两个字组成:管和理。我们面对的主要是管人和理事;我们的基本套路是定制度和走流程;我们的常用法则是目标驱动、过程查看和结果校对。管理比较复杂的就是需要借助“人”去做“事”，“事”本身倒不是有多难，但是“人”本身的人性是很难琢磨的，怎么把人的潜力、本能、特点、能动性发挥和培养出来需要慢慢领悟和实践;至于做事本身，人弄明白了，事还不简单吗？

展开 ∨

作者回复:





hsieh

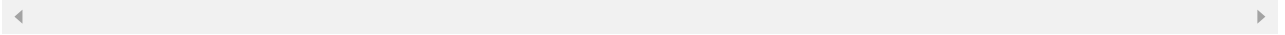
2018-09-01

👍 7

准备好了😊!

展开 ▾

作者回复: :)



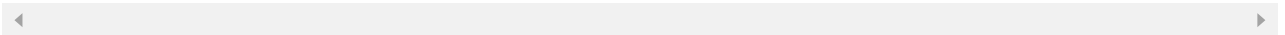
姚君June

2019-01-15

👍 3

要用个机械系统比喻：角色认知是包裹在所有之外的壳，上面写着型号（说明这台设备是干啥的），看方向，带人，做事是系统里三个咬合紧密的齿轮⚙️，有机结合，哪一个没啮合都会出问题，管理沟通就是系统里的润滑剂，帮助系统更好的运转，帮助每个齿轮转动的更顺畅。

作者回复: 很形象👍



locky.xu

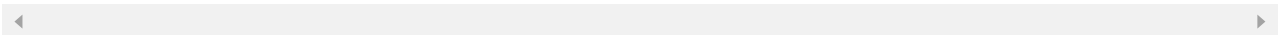
2018-09-04

👍 2

带人，理事，看方向!

展开 ▾

作者回复: 嗯:) 前提是角色认知



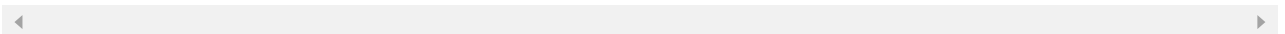
W_T

2018-09-02

👍 2

请问图谱中的13个要素是所有行业都通用，还是有IT行业独有的要素在里面？
如果有的话，具体是哪一些要素呢？

作者回复: 既然连赶马车都能用上，肯定是通用的，不过，不同性质的企业侧重肯定不同:) 比如互联网更依赖员工的创造性，会在激励上下功夫，而国企和事业单位可能更依赖流程机制等





JK-舒玉强

2018-12-17

👍 1

一直没有把握好角色，到目前为止主要是技术和思路让他们服气。

展开 ▾

作者回复: 技术让人服气是很好的先发优势:)



胡剑

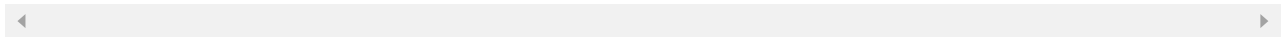
2018-11-20

👍 1

迫不及待，小板凳前排就绪

展开 ▾

作者回复: ^ _ ^



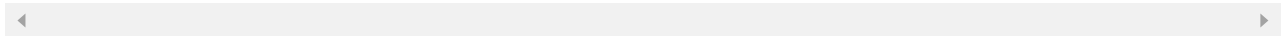
meijing011...

2018-11-02

👍 1

带人 做事 看方向。管理者要有责任心和使命感，成功的管理能给组织 他人和自己带来最大的价值！

作者回复: 🙏



蚊子

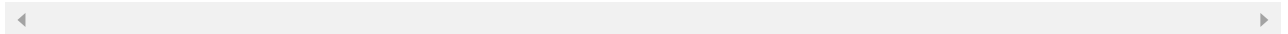
2018-09-05

👍 1

看方向 带人 做事

展开 ▾

作者回复: Mark:)



W.T

2018-09-01

👍 1

非常好管理图谱，期待后续的要素分解

展开 ▾

作者回复: 🤝🤝



忠_winston

2018-09-01

👍 1

说完还是很泛，最近也在同步备考高级信息管理工程师，发现精髓想通，希望后面能够互相补充

作者回复: en



Michael

2019-03-28

👍

角色认知、管理规划、团队建设、任务管理、管理沟通。

展开 ▾



Summer

2019-01-15

👍

吃完了前面的开胃菜，进入了主菜环节! (*~*~*)

展开 ▾

作者回复: 😊



张洪闯

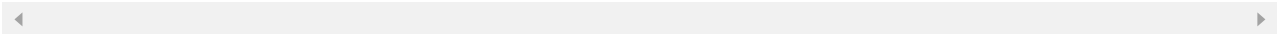
2019-01-03

👍

可以列个覆盖80%日常工作表吗?

展开 ▾

作者回复: 这个给不出啊，不同的工作目标差异太大了，话说，和上级没隔一段时间明确下期待还是很重要的：（



波波安

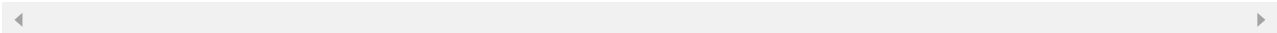
2018-11-24



角色认知、管理规划(看方向)、团队建设(带人)、任务管理(做事)和管理沟通

展开 ▾

作者回复: 🤝 🤝



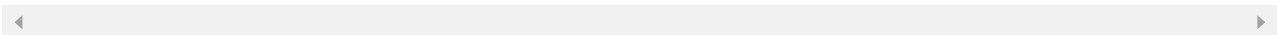
wanums

2018-09-17



太期待后续的内容了。老师好，是否可以拿你的这些内容去跟我团队内部分享？因为我喜欢把好的东西分享出去

作者回复: 当然可以：)



足迹

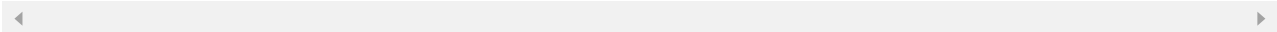
2018-09-07



很棒，期待很多干货

展开 ▾

作者回复: 🤝



威

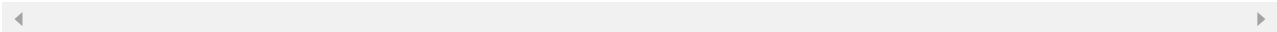
2018-09-05



相见恨晚，期待！

展开 ▾

作者回复: 🤝 🤝





Rolf 张津...

2018-09-04



我之前对管理的认知是做好三个方面：目标、组织、流程，看到你的这个框架之后，有种豁然开朗的感觉，很多思路能印证上，同时补上了一些没注意到的点。👍

展开 ▾

作者回复: 🍷 🍷



友人A

2018-09-03



迫不及待想听后续

展开 ▾

作者回复: :)

