

【模型052】累死你的不是执行，而是“伪领导”。从“保姆式管控”到“5E赋能场”，这才是团队 | 5E领导力模型

月见

2025-10-28

午夜两点，杭州滨江的写字楼，只有17层的灯还亮着。

赵立刚（Zhao Ligang），38岁，一家头部MCN机构新晋的内容总监，正对着屏幕，一个字一个字地，删掉下属写的新品推广方案，然后自己重写。

这已经是他连续第三周通宵了。

六个月前，他还是公司的“金牌策划”，一个人能扛起公司40%的营收。因为业绩卓著，他被提拔为总监，带一个12人的团队。赵立刚信心满满，准备大干一场。

可现实给了他一记响亮的耳光。

团队12个人，产出的效率和质量，还不如他一个人。方案交上来，要么逻辑不通，要么创意平庸。他反复讲戏，磨破了嘴皮，下属还是一脸“我懂了”，交上来的东西“狗屁不通”。

“为什么他们就是不开窍？”赵立刚掐灭了手里的烟，烦躁地抓着头发。

他感到一种深深的背叛。他把毕生所学倾囊相授，换来的却是团队的心安理得。晚上6点，员工们嘻嘻哈哈地准点下班，只有他，像个孤独的“光杆司令”，在办公室里替所有人“擦屁股”。

最让他崩溃的是，上周的月度复盘会，老板点名批评他：“立刚，你当了总监，怎么数据反而不如以前你一个人做的时候？你的‘团队价值’在哪里？”

赵立刚百口莫辩。他累得像条狗，却成了团队里最大的“瓶颈”。他想不通，为什么自己明明是团队里最强、最勤奋的那个人，却带出了一群“绵羊”？

赵立刚，你不是运气不好，也不是下属真的无可救药。

你是，用一个“超级执行者”的身份，去强行扮演一个“战略领导者”的角色。

你没有带团队，你只是在“一个人领导一个团队”。你掉进了一个由你过去的成功亲手挖掘的黑洞里，这个黑洞，我称之为——“能力陷阱”。

你越能干，团队就越无能。你越勤奋，团队就越懒惰。

你仔细想想，你是在为团队的结果负责，还是在为你那点可怜的“被需要感”和“失控的恐惧”负责？

别骗自己了。你根本不是在领导，你只是在进行一场昂贵的“自我感动”。你感动了自己，却耗尽了团队所有人的氧气。

你沉迷于做那个“最强的人”，而不是那个“能让别人变强的人”。这就是你痛苦的根源。

我们必须撕开这个温情脉脉的谎言。

很多人对“领导力”的理解，从根上就是错的。他们以为领导力就是“管人理事”，就是“设定目标、分配任务、检查结果”。

这不叫领导力，这叫“监工”。

这种模式，我称之为“保姆式管控”。它的底层逻辑，是把团队成员当成“工具人”和“未成年人”。领导者是唯一的大脑，其他人都是手脚。

这种模式在工业时代或许高效，但在今天这个创意和个体价值崛起的时代，它就是毒药。

你为什么会陷入这种“保姆式管控”？

深扒下去，不是因为你责任心强，而是源于一种深刻的“身份焦虑”和“控制欲”。

赵立刚的痛，你我都有。作为一个业务精英，我们的价值感，来自于我们“搞定事情”的能力。我们是那个最快解出难题、写出最好方案的人。这是我们的“标签”，也是我们的“安全区”。

可一旦成为领导者，游戏的规则就变了。

领导者的价值，不再是“产出结果”，而是“**通过他人产出结果**”。

这个转变是反人性的。它意味着，你要“交出”你最擅长的武器，你要允许别人用一种“不那么好”的方式去完成你闭着眼都能做好的事。

这会带来巨大的“失控感”。

于是，你的本能反应就是——“放着我来！”

你抢过下属的键盘，你重写他们的方案，你深夜还在改PPT。你用战术上的勤奋，掩盖了战略上的懒惰。你用“我很忙”，来逃避“我该做什么”的真正问题。

你以为你在“兜底”，实际上你是在“扼杀”。

你扼杀了下属的思考能力。反正“老板会改”，他们为什么还要费脑子做到100分？做到60分就行了。你扼杀了下属的责任感。反正“老板会负责”，他们为什么还要主动承担？你扼杀了团队的成长性。你，赵立刚，就是这个团队“认知的天花板”。你的认知多高，团队就只能飞多低。

你不是在带团队，你是在养一群“思维的懒汉”。你成了一个“精神内耗的放大器”，你把自己的焦虑，精准地传递给了每一个人，唯独没有传递给他们“方法”和“信心”。

那么，真正的领导力是什么？

是从“保姆”转变为“园丁”。是从事必躬亲的“超级执行者”，转变为一个“赋能场”的构建者。

你不再是那个冲在最前面的“英雄”，你是那个在后面递弹药、画地图、清障碍的“后援团”。

这就是“5E领导力模型”的精髓。它把一个抽象的“领导力”，拆解成了五个清晰、可执行的动词：

1. **Envision** (勾勒愿景)

2. **Enable** (赋能成长)

3. **Energize** (激励人心)

4. **Empower** (授权担当)

5. **Execute** (高效执行)

你仔细看这个顺序。

“保姆式管控”的领导，眼里只有最后一个E（Execute）。他们的口头禅是：“快点！照我说的做！今晚必须搞定！”

而真正的领导者，前四个E是“因”，最后一个E是“果”。

第一层境界：用“使命感”替代“任务感” (Envision & Energize)

赵立刚的问题在哪？他给的是“任务”，不是“愿景”。

“今晚把这个方案赶出来。”——这是任务。“我们这次的目标，是帮那个刚拿到融资的新品牌，打赢双十一的‘生死战’。他们活下来，我们才能拿到下一年的框架。这仗，关乎我们团队的‘脸面’和‘钱包’。”——这才是愿景。

说白了，**Envision**（愿景），就是回答“Why”。你必须把一个枯燥的KPI，翻译成一个“值得我们为之兴奋”的故事。

人不是机器，人需要“意义感”的驱动。

当一个团队只是为了“完成任务”时，他们会做“最省力”的事。当他们是“打赢一场仗”或“实现一个牛逼的目标”时，他们才会激发“创造力”。

而**Energize（激励）**，就是这个愿景的“放大器”。

它不是打鸡血，不是画大饼。它是你作为一个领导者，是否真的“相信”你说的这个故事。它是你在团队碰到困难时，是第一个抱怨“你们怎么搞的”，还是第一个站出来说“这个问题我来扛，你们只管冲”？

激励，是把你的“信心”，传递给他们。

第二层境界：用“给弹药”替代“抢钢枪”（Enable & Empower）

这是赵立刚们最难跨越的一关。

Enable（赋能），是什么？是“使之能够”。

下属做不好，你的第一反应不该是“他不行”，而该是“我没教到位”，或者“我没给够资源”。

他缺的是数据？（资源赋能）他缺的是方法？（技能赋能）他缺的是思路？（认知赋能）他是不是被其他部门卡住了？（流程赋能）

真正的领导者，是团队的“首席清道夫”。你的职责，就是把他们奔向目标路上所有的“石头”都搬开。

然后，是**Empower（授权）**。

这是最反人性的一步，也是最关键的一步。

授权不是“这事你去做，但每一步都得我同意”。

别闹了，那叫“遛狗”，不叫授权。你手里还紧紧攥着链子呢。

真正的授权是：“这是你的地盘，我相信你。去干。搞砸了，我兜底；搞成了，功劳是你的。”

你必须“容忍可控的失败”。

你必须压抑住自己冲上去“指点江山”的欲望。你得允许他们去犯错，去走弯路，去承担“搞砸了”的后果。只有摔过的跤，才能真正长记性。

赵立刚为什么累死？因为他剥夺了团队“试错”的权利。他用自己的“完美主义”，养出了一群“被动执行”的巨婴。

你仔细想想，你是“授权”了，还是“授责”了？

“授权”是：这件事，你说了算。“授责”是：这件事，你去做，但最后结果不好，我唯你是问。

第三层境界：用“管系统”替代“管细节”(Execute)

最后才是Execute（执行）。

注意，这个“执行”，不是领导者自己去执行，而是你构建了一个“能确保高效执行的系统”。

“保姆式管控”的执行，靠的是“人盯人”。你就是那个系统，你一宕机，全盘崩溃。

而“5E模型”的执行，靠的是“流程”、“标准”和“工具”。

比如，赵立刚的团队。方案质量差，是不是因为没有有一个清晰的“SOP”（标准作业流程）？创意平庸，是不是因为没有有一个定期的“头脑风暴机制”？进度总拖延，是不是因为没有有一个透明的“项目管理工具”？

领导者的“Execute”，是去设计这个“游戏规则”。是把“赵立刚”的个人经验，沉淀为团队的“SOP”。是让你自己，成为这个系统里“最不重要”的那个环节。

当你发现，你休假一周，团队照样运转良好，甚至数据更好。

恭喜你，你才算真正“上岸”，从一个“超级执行者”，蜕变成了一个“赋能场”的构建者。

你的成功，不再取决于你自己的“光芒”，而取决于你能“点亮”多少人。

道理都懂，怎么落地？

别急，我给你一套“月见”独家的“5E领导力”自检导航仪。你不需要大刀阔斧，从你明天回办公室的三个小动作开始改变。

第一步：“画靶子”——从“分任务”到“讲故事”(Envision & Energize)

明天，当你准备分配一个新项目时，憋住你那句“你把这个做了”。切换成“画靶子”模式。花10分钟，回答团队三个问题：

1. **Why (我们为什么要做)?**: 这件事的“意义”是什么？（比如：“这是我们攻占XX市场的第一个阵地。”）
2. **What (做成的标准是啥)?**: 把它翻译成一个“画面”。（比如：“我希望一周后，我们能拿着这个方案，让客户当场拍板，说‘这就是我想要的’。”）
3. **How (关键节点在哪)?**: 明确“红线”和“关键里程碑”。

第二步：“给弹药”——从“你去做”到“你需要啥”(Enable & Empower)

分配完任务，别急着走人。启动“反向提问法”。问两个问题：

1. “为了实现这个‘画面’，你觉得你**最需要**我提供什么支持？”（可能是数据、预算、或者仅仅是“别让人打扰你”。）
2. “在这件事上，你觉得哪个范围的决策，你可以**自己做主**，不用问我？”（主动“逼”他去要授权。）

说白了，就是把“我要求你”变成“我支持你”。

第三步：“守边界”——从“盯过程”到“管节点” (Execute & Empower)

这是最难的。你要管住自己的“手”。把你对项目的管理，从“随时插手”切换到“节点管理”。明确告诉他：“我只看三个节点：周三的思路框架，周五的初稿，和下周一的终稿。中间的过程，你自己把握。除非你主动找我求助，否则我绝不插手。”

你守住了“不插手”的边界，就是给了他“担责任”的空间。

【尾声：回归故事】

后来，赵立刚是怎么做的？

他真的“忍住”了。

他花了半天时间，和团队开了一个“愿景会” (Envision)，讲清楚了下个季度“MCN矩阵”的战略意义。

然后，他把最重要的一个美妆客户，交给了团队里那个他最不放心的“刺头”小王 (Empower)。

他对小王说：“这个客户，我授权你全权负责。我只提一个要求：在法律和财务红线内，你放手去做。预算表你来定，创意你来拍板。”

小王当时就愣住了。

赵立刚接着说：“我做你的‘Enablement (赋能)’ 后援。你列一个资源清单给我，我负责帮你搞定。其他人，包括我，都配合你。” (Enable)

那一个月，赵立刚说，是他当总监以来“最焦虑”和“最清闲”的一个月。他焦虑，是因为他真的不知道小王会搞出什么幺蛾子。他清闲，是因为他真的“管住手”，把时间用来搭建团队的“SOP”和“案例库” (Execute)。

中间，小王的方案果然被客户毙了第一次。小王灰头土脸地来找他。

赵立刚忍住了那句“早跟你说了要这样……”

他只是问：“我们来复盘一下。你觉得问题卡在哪？客户的真实需求是什么？”（Enable & Energize）

一个月后，小王团队的方案，拿下了那个美妆客户的年度最佳创意奖。庆功宴上，小王哭着对赵立刚说：“老大，这是我入行三年，第一次感觉自己‘在飞’。”

那一刻，赵立刚也差点哭了。他终于明白，那个凌晨两点还在改PPT的“英雄”赵立刚，是多么可悲。

真正的领导力，不是你爬得有多高，不是你有多么不可替代。

而是你最终，能让多少人因为你，而被点燃、被成就，最终站在你的肩膀上，看到了他们本来看不到的风景。

别当那个“最强”的英雄。去当那个缔造英雄的“场”。

【“月见”5E领导力赋能场·实战工具包】

工具目标：帮助你从“超级个体”转型为“高效领导者”，构建一个能自我运转、自我成长的“赋能场”。

适用场景：

- 你刚从业务骨干被提拔为管理者。
- 你感觉团队执行力差，事事依赖你。
- 你每天忙得焦头烂额，团队却在“摸鱼”。

核心逻辑：从“盯人”到“建场”

想象一个“领导力飞轮”。这个飞轮由五个齿轮构成，你（领导者）的职责不是去推飞轮，而是确保这五个齿轮严密咬合，自我转动。

- 齿轮1：Envision (愿景) - 飞轮的“引擎”
- 齿轮2：Energize (激励) - 飞轮的“燃料”
- 齿轮3：Enable (赋能) - 飞轮的“润滑剂”
- 齿轮4：Empower (授权) - 飞轮的“传动轴”
- 齿轮5：Execute (执行) - 飞轮的“仪表盘”

“领导力转型” 五维自检清单：

(请在每个工作日结束时，花3分钟拷问自己)

1. 【Envision (愿景)】

- 今天，我传达的是“任务”还是“使命”？
- 自检：我有没有告诉团队，他们做的这件事，对公司、对客户、对他们自己，到底“为什么”重要？

2. 【Energize (激励)】

- 今天，团队是被“推着走”还是“自己想跑”？
- 自检：我今天是否至少有一次，是真诚地、具体地（而不是敷衍地）赞美了某位成员的某个“具体行为”？我有没有在团队士气低落时，传递了“信心”而不是“焦虑”？

3. 【Enable (赋能)】

- 今天，我是“清道夫”还是“绊脚石”？
- 自检：我有没有主动问过团队“你卡在哪了？”“你需要我帮你做什么？”我今天是否解决了至少一个“阻碍”他们前进的障碍（无论多小）？

4. 【Empower (授权)】

- 今天，我是“遥控器”还是“加油站”？
- 自检：我今天有没有“管住手”，忍住至少一次“我来做”的冲动？我是否给了团队成员“自己做决定”的空间？我敢不敢让他们犯“可控的错误”？

5. 【Execute (执行)】

- 今天，我是在“管人”还是“管流程”？
- 自检：我今天有没有把一个“低效”的环节，优化成一个“标准”的流程？这个系统（团队），离开我，明天能转吗？

一句话心法：别当英雄，当那个缔造英雄的“场”。