

【模型051】累死你的不是KPI，是喂奶式的“假性赋能” | G领领导力模型

月见

2025-10-31

凌晨一点，成都市高新区的写字楼还亮着三分之一的灯。38岁的曹记川，一家A+轮软件公司的技术总监，掐灭了手里的烟头，屏幕上的光映在他疲惫的脸上。他又刚刚改完了一个高级工程师两天都没解决的致命Bug。

这已经是本月第三次项目延期了。他看看企业微信，团队群里一片寂静，下午六点就准时安静了下去。曹记川不怪他们，毕竟Bug是他自己改的，方案是他自己定的，甚至核心代码都是他自己写的。

曹记川是这家公司的技术大神，是所有人的“川哥”，是CEO最放心的“救火队长”。但他感觉自己不像个总监，更像个“高级保姆”。他尝试过“赋能”，把任务分下去，但他发现，与其花三个小时去教会一个下属，不如自己花一个小时搞定。他开会强调目标，但下属们总是瞪着迷茫的眼睛，问他：“川哥，你直接说第一步做啥，第二步做啥就行了。”

上周的复盘会，CEO点名批评了技术部：“曹记川，你的团队人效太低了。你是公司最贵的人，不是让你来当超级程序员的。”

曹记川觉得委屈。他比谁都努力，他把团队的KPI都扛在自己肩上，他累得像条狗，为什么换来的是这个结果？他想不通，为什么他这么“尽责”，团队却还是一盘散沙，死气沉沉。

曹记川，还有像曹记川一样精疲力竭的管理者，你们先别急着骂娘，也别急着报更多的管理课程。

你仔细想想，你不是领导力不行，你是从一开始就搞错了自己的角色。你不是在“领导”团队，你是在“替代”团队。你掉进了一个叫“英雄式责任错位”的认知陷阱里。

你以为你的价值是“解决问题”，所以你卷起袖子冲在最前面，把所有最难的骨头都啃了，留给下属一地鸡毛。你以为你这是“担当”，说白了，你这是在剥夺团队成长的机会。你用自己的勤奋，掩盖了团队的无能，也掩盖了自己“赋能”上的懒惰。

你给的不是赋能，是“喂奶”。你把知识嚼碎了，喂到他们嘴里，他们连咀嚼的本能都退化了。这就是“假性赋能”——表面上你在帮助他们，实际上你在阉割他们的思考能力和责任心。你累死累活，养了一群“巨婴”。

你累，是因为你站错了位置。你不是发动机，你应该是“变速箱”和“导航仪”。

今天，我们就要用“G领领导力模型”这把手术刀，切开这个假性赋能的脓包。

这个模型，是那些顶级CEO用来解放自己、激活组织的核心心法。它非常简单，只有三个字母：G、G、E。

- G1 (Goal): 目标

- G2 (Growth): 成长

- E (Empower): 赋能

别小看这三个词，它构建了一个管理者从“超级保姆”进化到“生态构建者”的三层认知阶梯。这三层，一层比一层反人性，但也一层比一层接近领导力的本质。

第一层认知：目标(G1)——从“任务发布者”到“意义点燃者”

绝大多数像曹记川一样的管理者，都卡在这一层。他们是怎么做的？开会，分任务。“小张，你负责A模块。”“小李，你负责B接口。”

然后呢？然后就等着收活儿。过程中不断地催：“小张，你那个模块咋样了？”“小李，接口联调了没？”

这就是“任务发布者”。你仔细想想，这和工厂流水线上的工头有区别吗？没有。你只是在分配“体力活”或“脑力活”，你没有分配“心力”。

这种模式背后的人性弱点是什么？是管理者对“不确定性”的极度恐惧，以及对“掌控感”的病态迷恋。你害怕下属做不好，你害怕失控，所以你宁愿把一个大目标，切成一百个你自己定义好的小任务。你以为这是“精细化管理”，说白了，这叫“认知剥削”。

你剥夺了下属思考“为什么做”的权利，只留给他们“怎么做”的执行。久而久之，团队就丧失了自主思考的能力。他们不再关心“目标”，只关心“任务”。你一停，他们就停。

而“G领领导力”的第一个G (Goal)，要求你完成一次痛苦的蜕变：从“任务发布者”进化为“意义点燃者”。

你不能只告诉他们“做什么”(What)，你必须反复、透彻地跟他们讲“为什么做”(Why)。

比如曹记川，他不能只说：“小张，你去把这个Bug改了。”

他必须说：“小张，这个Bug的根源是底层架构的XX问题。如果我们不解决，下个月C端业务的并发量一上来，整个系统就会瘫痪。我们现在解决它，是为了保障C端那500万用户的体验。这个目标，你来主导，你觉得从哪几个方面入手最彻底？”

你看，同样是改Bug，前者是“任务”，后者是“目标”。

“任务”让人成为工具，“目标”让人成为“主人”。

但这个转变是极其痛苦的。因为当你只给目标（Why）而不给详细路径（How）时，下属大概率会迷路、会犯错、会拖延。

这时候，曹记川内心的“控制狂”会立刻跳出来：“你看！我就知道他不行！还不如我来！”

一旦他这么想，并且真的上手去“指导”了，他就前功尽弃，又退回了“任务发布者”的角色。

真正的“目标管理”，是你明确了靶心（Goal），然后把弓和箭都交给下属。你要做的，是克制住自己想上去替他拉弓的冲动，你顶多在旁边提醒他：“风向变了，是不是该调整一下角度？”

你必须逼着自己，从“盯过程”转向“守边界、拿结果”。你给他们的是一个“战场”，而不是一个“剧本”。

第二层认知：成长(G2)——从“绩效考核官”到“成长合伙人”

好了，假设曹记川忍住了痛苦，学会了只给目标（G1）。团队开始磕磕绊绊地自己跑了。

很快，他会遇到第二个坎。

团队里总有那么几个人，你给了目标，他也理解了，但他就是做不到。能力不够，或者意愿不强。

这时候，G领领导力模型：目标成长，赋能团队通常会怎么做？

他会启动“绩效考核官”模式。月底KPI打分，找那几个人谈话：“这个月你的绩效是C，因为你那个目标没完成。下个月再这样，奖金就没了。”

你仔细想想，这背后是什么逻辑？是“胡萝卜加大棒”的动物训练逻辑。你把下属当成了需要被“纠正”和“惩罚”的对象。

这种管理的底层假设是：人是懒惰的，需要被驱动。

但“G领领导力”的第二个G（Growth）告诉你，这个假设是错的。现代知识型员工，驱动他们的核心动力，不是金钱（虽然也很重要），而是“成长感”和“成就感”。

你必须完成第二个蜕变：从“绩效考核官”进化为“成长合伙人”。

什么叫“成长合伙人”？

说白了，就是你要把团队的“业务目标”（G1），和你下属的“个人成长目标”（G2），缝合在一起。

你不是在“考核”他，你是在“投资”他。

曹记川应该怎么做？

他必须把他花在“救火”上的时间，拿出一半，用在和下属的“一对一”辅导上。

这种辅导，不是问：“你活儿干了没？”

而是问：

1. “你这个月在做的这个项目，你觉得最大的收获是什么？学到了什么新东西？”（激发成就感）
2. “你未来一年的职业规划是什么？你想成为架构师，还是技术专家？”（明确个人G2）
3. “好，你想成为架构师。那你现在这个项目，对你这个目标有什么帮助？你觉得你还欠缺什么？”（连接G1和G2）
4. “你觉得你欠缺‘跨部门沟通能力’。行，那下周那个和产品部的协调会，你替我去主导。我给你兜底。”（提供成长机会）

看明白了吗？

“考核官”关心的是“你这个月为公司做了什么”。“合伙人”关心的是“公司这个月能帮你成为什么”。

当一个下属发现，他在你手下干活，不仅仅是在“完成KPI”，更是在“实现自己的职业理想”，他会爆发出你想象不到的能量。

这背后的人性洞察是：**没有人愿意为别人的目标拼命，但所有人都愿意为自己的“成长”玩命。**

曹记川以前是“扛着”团队走，他是那个最累的人。现在，他要学会“点燃”每个人的“G2”（成长目标），让团队“推着”他走。

这又是一个反人性的转变。因为它要求你（管理者）放下“自我”，去真正关心“他人”。这需要极大的同理心和耐心。你不再是那个聚光灯下的英雄，你成了“幕后推手”。

第三层认知：赋能(E)——从“资源分配者”到“生态构建者”

当曹记川掌握了G1（目标）和G2（成长），他会发现团队的氛围大变样了。大家开始主动讨论目标，也开始主动要求成长机会。

他终于可以松一口气了吗？

还不行。他会遇到第三个，也是最隐蔽的障碍。

团队成员会来找他：“川哥，我想实现那个架构优化的目标（G1），这对我的成长（G2）很重要。但是，产品部那边不配合，预算也不够，我没有权限调动A组的人……”

这个时候，曹记川如果只是说：“困难自己克服，我只要结果。”

那他前面做的所有努力都会崩盘。

传统的管理者在这一步，扮演的是“资源分配者”或者叫“审批者”。“你要资源？写个申请，我批。”“你要权限？我协调一下。”

他依然是那个“权力的中心”。

而“G领领导力”的终极形态“E”（Empower/赋能），要求你完成第三次，也是最伟大的一次蜕变：从“权力的中心”进化为“生态的构建者”。

什么叫“赋能”？

很多人理解错了。他们以为赋能就是“授权”。“这事儿你定了，你干吧。”

不。那是“甩锅”。

真正的赋能，不是简单的“放权”，而是包含两个动作：

1. 授予权力：不仅是“做事”的权力，更是“做决定”的权力，甚至是“试错”的权力。

2. 提供支持：你必须成为团队最坚实的后盾，他们往前冲，你负责清除障碍、提供炮弹。

说白了，你不再是那个“审批”的人，你变成了那个“服务”的人。

你的角色彻底颠倒了。你不再是金字塔的顶端，你变成了倒金字塔的底座。

曹记川应该怎么做？

当团队提出障碍时，他的第一反应应该是：“OK，障碍收到了。清除这些障碍，是我的工作。你们只管往前冲。”

他要去替团队“抢”预算，他要去和产品部“吵架”明确需求边界，他要公开宣布“A组的资源，小张可以临时调用”。

他甚至要公开建立一个“试错基金”：“我们这个季度的创新项目，允许有15%的失败率。只要是奔着目标（G1）去的，复盘清晰，失败了，团队不背锅，我（曹记川）来背。”

你仔细想想，这有多难。

这要求曹记川放弃“安全感”。把“锅”从下属身上背到自己身上。这要求曹记川放弃“权威感”。从“你们听我的”变成“我能为你们做什么”。这要求曹记川放弃“英雄主义”。从“我来搞定”变成“你们去搞定，我来帮你们搞定‘搞定’这件事”。

这才是“G领领导力”的精髓：

- 用G1（目标）统一团队的“脑”；
- 用G2（成长）点燃团队的“心”；
- 用E（赋能）解放团队的“手脚”。

当这三者合一，你的团队就不再是“团队”，而是一个“有机生态”。

这个生态里，每个人都清楚北极星（G1），每个人都有自己的“阳光雨露”（G2），每个人都有“肥沃的土壤”（E）。这个生态会自我进化、自我修复、自我成长。

而你，曹记川，终于从那个“累死的保姆”，变成了那个“悠闲的园丁”。你不再需要关心每一棵草的生长，你只需要确保阳光、土壤和水分是充足的。

G领领导力：从“我能”到“你能”的跃迁

现在，我们把这三层认知串起来，给所有像曹记川一样困在“英雄陷阱”里的管理者，一个可落地的行动地图。

我把它叫做：“**GGE赋能罗盘**”。

你不需要复杂的工具，你只需要在每周的工作中，用这个罗盘校准你自己的行为。

第一步：校准G1（目标）——使用“意义翻译器”

从这周开始，停止发布“任务清单”。你必须把你接到的每一个上级指令，或者你制定的每一个团队目标，用“意义翻译器”翻译一遍。

- 翻译前（任务）：“小张，本周必须完成XX功能开发。”
- 翻译后（意义）：“小张，我们正在做的这个功能，是为了解决客户（具体某个客户）的（具体某个痛点）。如果我们这周上线，就能帮他们提升（具体某个效率）。

这是我们团队这个季度（某个大目标）的关键一环。你来主导，你觉得最大的挑战在哪？”

心法：绝不在下属没有理解“Why”之前，讨论“How”。

第二步：校准G2（成长）——启动“成长跟踪器”

把你每周例会的时间，砍掉一半。把这些时间，全部投入到和核心下属的1V1（一对一）沟通中。这个沟通，不是“进度盘点会”，而是“成长跟踪会”。

你必须准备一个私密的表格，记录每个下属的“G2”（个人成长目标）。

问这三个问题：

1. “你上周（或上个项目）学到的最重要的一件事是什么？”
2. “你当下的工作，和你（那个G2目标，比如成为架构师）的关联是什么？”
3. “你希望我（管理者）在下周帮你做什么，能让你离你的G2更近一步？”

心法：把“我用你”的心态，转变为“我帮你”。

第三步：校准E（赋能）——建立“障碍清除板”

在团队建立一个公开的“障碍板”（可以是线上的文档，也可以是线下的白板）。鼓励所有人把“阻碍他们实现G1”的任何问题，都写上去。

比如：“产品部需求又改了”、“测试环境崩了”、“我没有XX数据库的权限”。

作为管理者，你的**核心KPI**，就是每天去“清空”这个障碍板。

- 需要协调的，你去协调。
- 需要资源的，你去争取。
- 需要授权的，你当场授权。

心法：你的价值，不在于你多会“管”，而在于你多会“帮”。

尾声：曹记川的“解放”

半年后。

曹记川还是那个技术总监，但他看起来像是换了个人。他不再是那个凌晨一点还在改Bug的“超级保姆”。

他现在的时间，60%花在“外面”——和产品部、市场部开会，研究未来半年的技术方向；40%花在“内部”——雷打不动的1V1“成长跟踪会”。

至于那个曾经让他头疼的Bug？那个高级工程师小张，在曹记川的“赋能”下（给了他G1目标、匹配了G2成长、E赋能了权限），自己带着两个初级工程师，不仅解决了，还顺便重构了那个模块的底层架构。小张现在成了那个小团队的Leader。

曹记川最近在忙什么？他在研究AIGC，准备在公司内部孵化一个新的AI项目。那是他的“新战场”。

他终于活成了自己想成为的样子——不是一个被团队“耗死”的英雄，而是一个为团队“点燃火炬”的领导者。

他彻底想通了一件事：

真正的领导力，不是你有多强，而是你能让多少人变得比你更强。

这，就是“G领领导力模型”的全部奥义。它不是一套复杂的理论，它是一种关于“成就他人”的选择。

而这个选择，正握在你的手里。

【G领领导力·实战工具包】

工具名称：“GGE领导力自检清单”

适用场景：

- 当你感觉自己很累，团队却没动力时。
- 当你发现自己成了团队的“救火队长”和“瓶颈”时。
- 当你准备提拔新的管理者，需要教他心法时。

核心步骤（请每周自问一次）：

G1 (目标) 自检：

1. 我本周分配下去的核心任务，我都讲清楚“Why”（意义和客户价值）了吗？还是只说了“What”（做什么）？
2. 我的团队成员，能用自己的话，复述出我们这个季度的“北极星目标”吗？
3. 我是不是又忍不住“指导”了他们“How”（如何实现）的细节？

G2 (成长) 自检：

1. 我清楚我3个核心下属的“个人成长目标”（G2）吗？
2. 我本周的1V1沟通中，是“盘问进度”的时间多，还是“辅导成长”的时间多？

3. 我有没有把“最难啃”的骨头（最有成长机会的项目），交给最有潜力的下属，并承诺为他兜底？

E (赋能) 自检：

1. 团队的“障碍板”上，我本周清空了多少？
2. 我本周是“授权”（甩锅），还是“赋能”（给权+给资源+给支持）了？
3. 我有没有公开表扬那些“敢于试错”并“认真复盘”的团队成员？

一句话心法：我不是来解决问题的，我是来培养“解决问题的人”的。