

# 《“灰度”领导力法则》

主讲：景元利

一个领导人重要素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

——任正非

## 向华为学管理系列课程之五

### “灰度”领导力法则课程大纲

#### 课程介绍：

华为可以当之无愧地被誉为中国民营企业的一面旗帜，它不但属于高科技企业，而且代表着中国的民营企业走向了世界，进入了世界 500 强，成为海内外知名企业。华为是中国最了不起的公司，读懂了它，就读懂了中国企业的未来，获得了中国企业基业长青的管理真经。

在本课程中，基于目前许多企业在领导力方面存在着影响力不够、过于激进、过于保守等问题我们从多个不同维度来解读华为的“灰度”领导力，深入剖析华为团队建设与团队管理的最优实践，并由此总结出了华为企业的“灰度”领导力模式，其倡导开放、妥协、宽容及均衡等管理思想。基于以上问题我们形成了《“灰度”领导力法则》这门课程，希望能够对于广大企业中高层管理者有所启发和帮助。

**课程名称：**“灰度”领导力法则

**目标学员：**中高层管理者

**课程时间：**1-2 天/（6-12 小时）

**课程讲师：**景元利

**授课模式：**行动学习+世界咖啡+小组讨论+实战演练+案例分享

**授课方法：**基于建构主义的五星教学法、行动学习教学法

#### 课程宗旨：

帮助中、高层管理者训练、掌握“灰度”领导力方法及工具，丰富人力资源管理经验，为打造人力资本驱动企业发展的良好机制奠定坚实基础；帮助中高层管理者转变思想观念，树立“灰度”领导力的基本理念，能够将华为“灰度”领导力系统的核心管理思想吸收的同时，形成基于自身企业现状的“灰度”领导力系统，为企业的经营管理创造更大的价值。

### 课程收益：

- 一、 深刻解读华为对于“灰度”领导力的深刻理解；
- 二、 揭秘华为企业对于“灰度”领导力的实战应用；
- 三、 解读华为“灰度”管理哲学的深邃智慧；
- 四、 领悟华为“灰度”领导力背后的均衡发展逻辑；

### 课程大纲：

#### 第一部分、“灰度”诠释与“灰度”领导力三要素

1. “灰度”是介于黑白之间的一种平衡力量
2. 黑白是两种极端假设
3. 黑白代表自然科学与社会科学
4. “灰度”代表均衡与中庸之道
5. “灰度”领导力
  - 1) 开放
  - 2) 妥协
  - 3) 均衡
6. “灰度”领导力防止极端、激进

案例一：华为“灰度”领导力在企业变革中的应用

小组讨论一：本企业在管理变革中的“灰度”应用案例研讨

## 第二部分、“灰度”领导力法则

1. 变革管理中的“钟摆”原理
2. 在坚持原则的前提下倡导变通
3. “灰度”领导力在变革过程中是打破既有平衡，形成新的平衡
4. “灰度”领导力强调包容性
5. “灰度”领导力凸显适度妥协的领导艺术
6. “灰度”领导力在变革时期体现在僵化、优化与固化三段论

### 案例二：华为总裁任正非“灰度”领导力法则实战应用

## 第三部分、“灰度”组织管理哲学

1. 组织熵值
2. 组织管理中的张弛之道
3. 组织管理中的“掺沙子”做法
4. 运用组织“灰度”管理思想化解组织内部各种矛盾
5. 组织“灰度”具有一种能使组织自我修复、自我纠偏效果
6. 组织“灰度”对于变革进程描述为退半步，进一步

### 案例三：7000 人大辞职与末尾淘汰制（组织“灰度”管理凸现）

### 小组讨论二：本企业在日常管理中的“灰度”领导力法则实战应用研讨

## 第四部分、“灰度”领导力与企业变革

1. 平衡与再平衡
2. 变革就是改良
3. 小改进，大奖励
4. 有效增长

5. 实现双赢
6. 拒绝过于民主
7. 集权化管理
8. 变革需要承受风险，付出代价

#### 案例四：华为“灰度”下的管理变革

### 第五单元“灰度”领导力与学习型组织

1. 一杯咖啡可以吸收宇宙的能量
2. 向“落后”的竞争对手学习
3. 向跨行业标杆企业学习
4. “红”“蓝”对抗实战模式
5. “任人为亲”与“任人为贤”
6. 通过复盘与自我批判倡导自我反思，自我提升
7. 华为大学的教学模式
8. 如何理性评判干部工作失误

#### 案例五：华为企业发展过程中强调的领先半步

#### 小组研讨三：基于“灰度”管理思想针对提升本企业的领导力有何建议

### 第六部分、课程总结与实施计划（圣诞树 4321 模型）

1. 一个行动计划
2. 两个行为改变
3. 三个深刻感悟
4. 四个主要内容

**目标学员：**企业中高层管理者

备注：