

---

# 企业的灰度管理

主讲：林安

## 课程背景：

人不是非人即妖，事物也不是非好即坏、非黑即白，因此，交往处事往往不能采取极端的办法。企业经营管理同样的道理，彼此之间的流程关联关系、高度的配合协同，更需要企业各级管理者通过灰度管理达成目的。

对待客户及外部生态，企业同样需要灰度管理，以最大程度地达成和谐。

华为三十多年一直秉承灰度的管理理念，对外达成和谐，对内减少对抗、矛盾、内耗，殊途同归，使华为稳健发展。

提倡灰度，是为了将不能灰度的“核心价值观”、制度、流程、规范等很好地运作实施，而不是一切均灰度。华为将这种管理的哲学与清纯到极致的信条和谐地统一起来，值得我们每一家企业好好学习。

本次研讨向大家讲述了灰度管理的理念、方法、逻辑，重点采用了华为的案例，让大家更好地理解灰度管理的本质与落地的方法。

## 课程收益：

1. 企业收益：企业达成内部外部的和谐；提高生存能力。
2. 学员收益：理解核心价值观如何通过灰度管理落地；理解达成目标与灰度管理的关系，以及如何做好灰度管理。

## 学员对象：

企业法人代表、各级管理者、政府部门。

## 授课方式：

学员分组（方便讨论交流）；

授课（30%）+案例（45%）+讨论（25%）。

授课贯穿双向交流、引导与启发，由学员自己得出关键结论与判断。

## 授课天数：

2天（每天6小时）。

课程大纲

---

## 一、 核心价值观是企业的灵魂

1. 企业文化、价值体系、核心价值观
2. 愿景、使命、企业文化、核心价值观的关系
3. 案例：华为发展的三个十年历程
4. 讨论：从华为发展的三个十年，你有什么启发？
5. 华为成功的关键要素分析
6. 核心价值观的形成过程
7. 案例：华为的核心价值观
8. 讨论：核心价值观能否灰度？

## 二、 企业文化

1. 核心价值观与企业文化
2. 企业文化通过灰度管理来形成
3. 多元文化的差异与融合
4. 一致性的企业文化传播
5. 讨论：为什么企业文化应该是企业的核心竞争力？
6. 企业文化是核心竞争力
7. 靠文化管理企业的本质
8. 讨论：企业文化可否有灰度？企业文化的践行与传承是否需要灰度管理？为什么？如何做？
9. 案例：2008年华为文化的优化

## 三、 开放、妥协与灰度

1. 案例：任正非的管理哲学
2. 开放、妥协的关键是如何掌握好灰度
3. 三人行必有我师
4. 干部要耐得寂寞，受得委屈，懂得灰度
5. 案例：华为的开放、妥协、灰度
6. 开放与妥协是灰度的基础、本源，结果
7. 灰度是一种心态，更是管理的最高境界和艺术
8. 灰度管理是为了达成不能灰度的理念、目标
9. 灰度减少对抗与冲突

- 
10. 案例：英国的“光荣革命“
  11. 灰度与变革
  12. 灰度、集权与分权
  13. 灰度与向外面学习
  14. 清纯与不能灰度
  15. 灰度与中庸之道
  16. 案例：华为的“先僵化、后优化，再固化”
  17. 妥协是金色的
  18. 自我批判与开放、妥协、灰度的关系
  19. 一个企业活的灵魂就是因地制宜，实事求是
  20. 用规则的确对应结果的不确定
  21. 清晰的方向在馄饨中产生
  22. 讨论：请列举 1 个你工作中“开放、妥协、灰度“失败或成功的案例；谈谈你对灰度的理解，及后续如何践行。

#### 四、 恰当把握开放、妥协和灰度，正确处理扩张与控制的矛盾

1. 机会牵引与资源驱动
2. 增长与利润
3. 长期利益与短期利益
4. 集中与分散
5. 机会与风险
6. 乱中求治，治中求乱
7. 案例：华为对以上各种矛盾的平衡与处理
8. 讨论：你是如何处理以上几种平衡的？灰度管理的理念对你有哪些启发？

#### 五、 总结：开放、妥协、灰度确保企业的基业长青！

#### 六、 对话

\*\*\*\*\*END\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*