

# 《管理复盘》课程

---用案例反思管理问题，萃取组织经验为能力

---

## 【课程背景】：

各级企业管理者这些年听了很多培训课，还是不知道实践中管理到底该怎么搞，因为知识是分开学的，用的时候需要合起来用，关键是要把各个管理模块串起来想通透，如何针对具体的管理问题，运用各方面的管理知识来解决才是管理实践的瓶颈。

《管理复盘》不是知识普及型管理课程，是一堂颠覆性的课程，是管理实训课，是将管理知识转化为管理技能的训练课程，重点是针对具体的管理问题，做“例题”，做“模拟考试”和“解题训练”，学员带着“问题”来，拿着“方案”走。

复盘，是将过去做过的管理事件重新过一遍，总结经验教训，把事情琢磨透，将得到的方法投入到随后的事情中，不断回顾，反思，探究，提升。课程采用通俗易懂的案例演绎，解释管理执行的理念与行为；管人与管事的不同，意味着管理需要先梳理好事情再激励人，让个体的行为守秩序才能获得群体的效率，“约束出效率”是提升组织效率的关键管控方法，用思考代替激情，用案例检验管理行为，萃取组织管理经验，重新梳理和辨识管理者日常的管理行为选择。

---

【课程对象】：企业的中层干部，部门经理，高层领导等各级主管；

---

【课时安排】：2天（6小时/天）；

---

【授课形式】：讲授+微案例+微视频+分组讨论+答疑；

---

## 【课程纲要】

- 第一节 管理思维复盘
- 第二节 管理案例复盘
- 第三节 工作管理复盘
- 第四节 团队管理复盘
- 第五节 运营复盘实践

---

## 【内容设计】：

短，将知识进行模块化，再把动作和行为进行分解，解决小问题有匹配度。  
平，不讲高大尚的道理，结合工作实际的方法和步骤来讲改进，有贴合度。  
快，工具和方法，是可以立刻应用而且马上见效的，有信心有热情参与度。

---

## 【讲师特点】：

实战型职业培训师，善于演绎知识要点，精彩解析案例情境，启迪智慧。  
有笑，在快乐中学习，在愉悦的氛围中领会课程要点，没有困意和乏味。  
有料，课程要点贴近工作实际，有身边事阐述逻辑观点，感同身受有顿悟。  
有效，潜移默化中输送管理理念，在案例中导入管理原则，落地效果明显。

---

## 【课堂收益】：

全面梳理管理实践问题的思考路径，掌握管理行为分析的结构化理性思考方法；  
重点提炼复杂管理问题的关键难点，能够面对现实分析管理案例问题解决策略；  
横向推进工作执行流程与协作机制，逐步完善横向分权与平级制约的管控体系；  
纵向夯实领导管人与流程管事原则，解决团队变速领导实践的瓶颈和疑难杂症；  
熟练掌握管理复盘的四步骤和方法，能够根据学员企业特点实现管理迭代改进；

---

## 【课程大纲】：

### 第一节 管理思维复盘

回归管理的基本面，反思管理行为背后的思维路径依赖和思维定式，习以为常的管理现象，其实是管理思维的标准误把本来当正确，用案例来引导结构化的管理思维方法。

- 1、从管理者的职责开始谈起，管人与管事；
- 2、为什么要复盘：寻找组织的空白地带，迭代改进；
- 3、管理者的全脑思维：理性管事与感性管人；
- 4、复盘管理思维：先梳理好事情，再去激励人；
- 5、回归管理的基本面：面对现实，解决问题，提高效率；
- 6、管理思维的复盘原则：领导上下管人，流程横向管事；
- 7、打破思维定式：小事变大事，强势不强效，好心办错事；
- 8、系统思考：从长期看短期，从整体看局部，用动态看静态；
- 9、管理复盘的前提和基础：对管理问题的结构化思考路径；
- 10、复盘微案例：<开会表决评优>，<自认有功>。

### 第二节 管理案例复盘

企业日常管理过程中的各种疑难杂症的案例，拿出来重新反思一遍，为什么当时认为对的做法，结果却事与愿违，让负面错误创造正面价值，变经验为能力。

- 1、结构决定效率：排队问题的管理效率思考；
- 2、管理案例复盘的开放心态准备：MMOT：管理关键时刻；
- 3、萃取组织内过往的管理事件，不二过，总结规律传承经验；
- 4、建构主义的情境化管理问题分析：碎片化学习需要系统化设计；
- 5、AAR（行动后反思）：现场管理的工作改善实践方法；
- 6、管理复盘的步骤：不等于总结，总结是静止跳跃的，复盘是动态连续的。
  - a) 第一步 回顾：是什么，谈事实，情境重现法，先问事，再问人；
  - b) 第二步 分析：为什么，问问题，对论据复盘，层层递进思维审查；
  - c) 第三步 提炼：做什么，理性决策技术，集体决策，个人负责；
  - d) 第四步 行动：怎么做，计划复盘，慢思快行，稽核与反馈；
- 7、管理复盘的案例推演：管理复盘会议的三种角色：
  - a) 复盘主持人：引导复盘程序与纠偏
  - b) 复盘叙述人：陈述事实与回答提问
  - c) 复盘提问人：追问问题来引导逻辑
- 8、构建企业内部案例库：管理复盘用案例做知识管理；
- 9、管理问题案例半成品素材分析，从具体事件中提炼一般性管理原则；
- 10、复盘微案例：<新实习生失误的处理>，<该奖还是该罚>。

### 第三节 工作管理复盘

管理复盘不是模式和体系，只是一种基于反思和改进的管理工具，企业导入管理复盘，必须要能够融入到日常工作管理的细节中去，实现工作的迭代提升。

- 1、关注管理的频率和密度：成年人的改变是靠行为地连续发生；
- 2、约束出效率：统一是控制前提，规定是控制方式，计划是控制的开始；
- 3、管控：事前，事中，事后；月目标，周计划，日结果的执行工具；
- 4、目标与绩效复盘：目标达成的路径设计与跟踪，实现绩效考核结构化面谈；
- 5、流程复盘：构建横向分权与平级制约的机制，流程绩效化，制度流程化；
- 6、管理执行的制度保障：让规矩制度化，让制度行为化，让行为习惯化；
- 7、工作计划与委派复盘：发散思维，过度自信常干预，俯视态度不具体；
- 8、职能管理部门的复盘应用：
  - a) 人力资源管理复盘：选用育留的管理技术；
  - b) 营销销售业务复盘：市场不能总是试验场；
  - c) 生产运营控制复盘：降本增效与有序控制；
- 9、职责复盘：部门与岗位职责修订：职责有没有，对不对，做没做，好不好；
- 10、复盘微案例：<紧急任务的督导>，<委派工作的督导>。

#### 第四节 团队管理复盘

企业中，人最难管，又不得不管，如何通过事情来改变人，必须是基于行为的有效管理实践，诊断团队管理现状问题，反思新生代员工的管理策略，重塑团队。

- 1、管理者对待内部抱怨：对内对上，绝不能对下对外；
- 2、忙碌型领导的角色错位：更应该关注流程绩效和组织绩效；
- 3、变速领导力复盘：直接领导力的人治与间接领导力的法治；
- 4、情境领导力复盘：以彼岸思维来改变领导方式，先诊断后匹配；
- 5、复盘团队的疑难杂症：帮派，推诿，官本位，混日子，新老难容；
- 6、团队管理复盘新工具：边界式授权，双轨式辅导，承诺式激励；
- 7、管理行为复盘：做得与说得，组织根据责任来分配权力和资源；
- 8、团队协作性复盘：新员工流失预防，导师制实施，协同度复盘；
  - a) 齐心协力：无意识协作，需求和动机决定行为的自动自发；
  - b) 各自为战：无意识不协作，运行混乱，漏点增多效率低下；
  - c) 抵触对抗：有意识不协作，利益负相关，考核指标有冲突；
  - d) 众志成城：有意识协作，构建系统，集中决策，分散运营；
- 9、凝聚：喝粥的人谈物质，喝酒的人讲感情，喝茶的人同境界谈理想；
- 10、复盘微案例：<重塑团队士气>，<团队巩固与提升>。

#### 第五节 运营复盘实践

企业导入管理复盘，关键在于坚持渗透到思维和行为中，融入到管人和管事的日常管理实践中，行程管理迭代，让企业的“兼容机”能够自成体系地高速运转。

- 1、识别运营管理危机：领导危机，分权危机，失控危机，文化危机；
- 2、复盘的结论：输出决策和改进计划，复盘报告：文档是为了标准化与制度化；
- 3、推广复盘，构建管控刹车系统，复盘误区：从“走形式”到“走心”；
- 4、设立企业内部“反省日”，从自省启动改革，复盘是创新的基石，思者常新；
- 5、管理信息化：ERP，复盘要拿数据说话，用数据和思考代替直觉；
- 6、复盘文化：倡导“发动机文化”，门怎么开，人就怎么走；
- 7、管理工具的复盘：人事考评与绩效考核，以事为本与以人为本；

## 8、运营管控约束力的复盘：

- a) 不该：文化渗透，理念文化的载体是行为，而不是文字；
- b) 不能：细密制度，发挥有才的绩效价值，用机制约束力；
- c) 不敢：严厉惩罚，依据问题性质来重罚才能确保无效仿；
- d) 不想：有效激励，关注行为背后的动机和需求预测行为；

## 9、项目复盘：事业部制与项目化管理实践的应用，集约与分控；

## 10、微案例：西游记团队的管理复盘：认清形势与找准位置。



总结：中国理念，西方标准：领导管人深谙中国文化理念，流程管事遵循西方组织标准；

### 【讲师简介】：

韩超老师，职业培训师，管理学博士，工商管理硕士MBA，机械工程学士，中国管理案例共享中心高级讲师，北京大学和清华大学、大连理工大学等国内多所高校商学院管理课程特约讲师，加拿大毅伟商学院管理案例课程讲师，2008年度中国MBA十大创业人物，出版著作《管理复盘》。

在十多年的管理历练中，从工程师到培训师，从项目经理到运营总监，从优秀员工到集团高管，十多年的职场履历和八年创业经验，亲自带领团队积累了丰富的管理实践经验，熟悉制造业与服务业的团队管控与运营管理，夯实基础管理的秩序与效率，提升管理技术，善于解决管理难题，辅导管理复盘实践。

### 【配套书籍】：

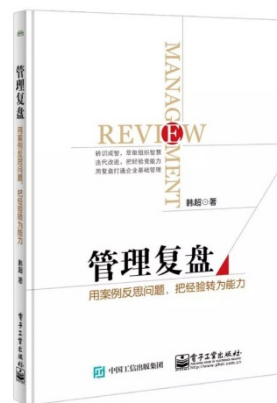
《管理复盘》，作者：韩超，电子工业出版社，2016年7月出版。

复盘最大的价值是启动了管理者的内省，复盘是行动后的深刻反思和经验总结，复盘作为一种管理工具，一种非常有效的学中干、干中学的方法，管理复盘致力于通过一种回顾与反思的方式，帮助管理者将实践的智慧与知识沉淀下来。

古人讲：前车覆，后车诫。回归管理的基本面，真正面对管理现状，解决问题，提高绩效。不找噱头，不忽悠，不讲大道理，不想权谋与算计，踏踏实实一步一步解析管理中的动作和效果。

企业需要向管理要效益，复盘是简单、易行，有效的管理方法，对于整合优化，降本增效、风险管控、提高效率等具有直接的作用，也是建设学习型组织的重要手段。

本书不是讲道理，而是讲操作程序，工具方法，提醒注意事项，最终形成习惯和机制，以“干货”分享为主，力求风格简洁，提纲清晰，要点明确，不讲过多的正确的“废



话”，直指管理实践的行为。

本书很少讲是什么，应该做什么，重点讲怎么做，复盘是什么，几句话就说完了，很简单，企业要应用和实践复盘，需要与管理的各个职能模块相链接，需要输出“可见交付物”，夯实管理基础才能建立高楼大厦。

《管理复盘》是将“复盘技术+管理案例+问题分析”有机结合，管理知识是分开来学习的，但是实践应用必须合起来用，因此需要保持对管理问题的持续深度思考。

---