

《对过去的事情做思维演练——复盘方法》课程大纲

【课程背景】

我们都知道，成年人学习知识的方式，更多是愿意通过自己的在实践中领悟到的，但是一些组织里经常会出现一种情况，就是“反复的投入、反复的教训和反复的犯错”，这里面其实就牵扯了一个学习方法的问题。

我们的知识有三类：第一类，基因知识，人类进化后内化的知识，是遗传给个体的，是我们生来就会的，是本能的部分。口渴喝水，饿了吃饭，就是此类知识；第二类，文化知识，是我们所处文化氛围中耳濡目染所获得知识，是潜移默化的知识，比如吃饭用筷子，和谐相处等等，是文化烙印；第三类，原子知识，这是个体分立的知识，是可以通过自己努力获得的属于个人自己的知识，是个体之间差别的主要体现。

我们重点说的，就是第三类原子知识的来源，个人通过实践，经历不同的事情，不断试错，总结而来；看别人做事，总结别人的成败，成为自己的经验；上面两个途径都是复盘的过程；学习别人总结的经验，就是看书、培训，而我们所看的书，书上的知识和规律，也不过是别人复盘得来的。

所以说，如果我们每个个体都掌握了具体的复盘的理论和方法，我们的组织、个人都将不再“犯第二次错误”，都将取得长足的进步！避免犯同样的错误，降低成本，认清自我，进而发现新的知识和思路！

复盘：围棋术语，也称“复局”，指的是对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键，一般用以自学，或请高手给予指导分析。

但凡有成就的人，都是复盘的高手！

柳传志不用说了，复盘能够脱离围棋领域成为个人提升的方法，全是他的功

劳！在 2006 年，“复盘”被总结为联想文化中方法论的重要组成部分，已经进一步把它变成一个组织学习的方法，是联想三大方法论之一（其他两个方法论：极强的目的性和分阶段实施）；

马化腾复盘腾讯以前的竞争策略，制订了开放平台生态战略；

周鸿祎复盘 3721 对用户的不尊重之后，创立了中国最大的网络安全公司奇虎 360；

孙陶然直言自己的成就，一半靠天赋，一半归功于复盘；

任正非、张瑞敏、李东生、马云、雷军、俞敏洪、冯仑……

乔布斯、巴菲特、马斯克、扎克伯格，等等。

只要愿意，还可以一直罗列下去。

如果没有复盘能力，自我持续成长就会受到影响。

而只有自我的持续成长，才能带来持久的成功。

所以，能够持久成功的人，一定是，也必须是复盘的高手！

【课程收益】

- 1.让参训学员掌握一种随时随地可以提升自我工作能力的方法，即复盘；
- 2.有效的在学员企业内部建立复盘文化，减少重复性失误的产生；
- 3.通过详细讲解复盘动作的六大执行步骤，指导学员企业进行复盘动作；
- 4.了解联想做事的 PDF 方法，借鉴其积极经验加以利用。

【课程特色】

- 1.轻概念，重操作，学了就会用，用了就提高！
- 2.内容聚焦于个人复盘，因为不管是团队复盘，还是在企业中使用复盘，根基都是在个人复盘上。如果个人不能精通复盘，那么在团队和企业中，也无法发挥出复盘的威力；

3.作业指导、点评，辅导学员知识落地。

【课程对象】 各层级管理者、储备人才、骨干员工

【课程时长】 2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、什么是复盘：了解复盘的由来、对象、类型等；

1、善复盘者赢

2、复盘的意义

案例：联想三大方法论介绍

3、复盘的要素

4、总结、复盘、沙盘

5、复盘的对象

6、复盘的类型

案例：对一次不成功的营销活动复盘

二、复盘的性质和心态：了解复盘与人、认知思维方式等；

1、复盘是我们应对人生的本能

2、认识事物的层次图

案例：在孩子的教育问题上如何应用认知层次图

案例：三观与三课

3、复盘就是从信息层面到逻辑和假设层面的认知过程

4、关于知识的知识

案例：原子知识，个体之间差别的主要体现

5、复盘的两个心态

6、复盘误区与“5求”

(第一天总结，回顾)

三、复盘的操作步骤：重点介绍基本流程与注意事项等；

1、回顾目标

案例：目标和手段

2、叙述过程

讨论：人的大脑是用来做什么的

3、评估结果

案例：保险业务员的评估表

4、分析原因

案例：锐澳鸡尾酒

工具：5WHY分析法

5、推演规律

延伸：逻辑能力

6、形成文档

工具：复盘表格

四、联想的做事 PDF 方法：介绍联想“推演-执行-复盘”的工作方法。

对比：pdf 工作法与 pdca 的区别和使用场景

五、结束寄语，课程内容整体复盘