

《复盘——将经验转化为生产力》

一堂管理者视野的复盘落地课

◆ 课程特点:

- ✓ 本课程是一堂从管理者角度思考并实施复盘工作的经典实操课程，课程脱胎于何欣老师在万达、华润、碧桂园、平安、家乐福五家世界五百强担任企业大学院长、职能部门总经理的管理经验，课程中所有观点、案例均为讲师本人在多家世界 500 强的经历实操总结。课程涵盖多个业务场景、大型案例分析、15 个以上实操工具和讲师本人亲身总结的逻辑图，围绕“道、法、术、例”的逻辑展开，从顶层思考到工具落地，并现场进行个性化问题研讨，强力打造企业复盘设计及落地完整价值链。

◆ 课程对象：

企业中高层管理人员、关键业务管理者、人力资源管理者

课程纲要：

第一单元、顶层思考——为什么要做复盘（复盘如何成为管理动作的一部分）

- ◇ 复盘的主要目的：学习经验、避免犯错
- ◇ 万达案例：万达的复盘、评审工作
- ◇ 联想案例：如何避免组织重复发明
- ◇ 复盘可以做什么：复盘与 PDCA

第二单元、以终为始——什么事情值得复盘（三大维度、关键事项）

- ◇ 1、关键工作要复盘（关联 KPI）
- ◇ 各部门、个人年度、季度、月度的 KPI 关键项
- ◇ 2、项目阶段性复盘（关联关键节点）
- ◇ 项目执行关键节点完成后，进行阶段性复盘，并对目标或策略进行及时调整。
- ◇ 3、项目全面复盘（关联项目完成时间）
- ◇ 项目或战略结束后，要进行整体性复盘，总结经验教训，找到规律性。

第三单元、庖丁解牛——如何做复盘

- ◇ 一个重要意识：工作后复盘总结（工作目标、完成情况、经验收获、工作改进）
- ◇ 复盘汇报版报告结构（PPT 结构构成）
- ◇ 第一部分：项目概况（PPT 重点）
- ◇ 第二部分：项目各项工作总结回顾（PPT 重点）
- ◇ 第三部分：优秀案例提报、完善点推进（PPT 可简单描述，附件一事一议）
- ◇ 第四部分：完善点汇报（第一次复盘会议后提交，PPT 可简单描述，附件一事一议）
- ◇ 复盘讨论会议的四大基本文档，萃取经验、完成改进制定
- ◇ 什么叫做“完善点”：广深高速
- ◇ 案例：万达复盘基本日程安排及操作思路

第四单元、关于复盘研讨实施的基本逻辑

- ◇ 复盘研讨的基本逻辑
- ◇ 谁来牵头
- ◇ 谁来组织
- ◇ 什么时间复盘

- ◇ 复盘形式
- ◇ 复盘研讨的基本过程（角色、基本过程分析）
- ◇ 复盘探讨过程五问（五个正面关注点）
- ◇ 复盘探讨过程五问（五个负向关注点）

第五单元：复盘在培训角度的应用

- ◇ 11130 式复盘研讨培训法
- ◇ 业务问题——哪些业务问题适合复盘探讨
- ◇ 四大要素：业务问题、实际案例、互动探讨、形成工具
- ◇ 复盘培训实操模板分析

第六单元：反求诸己——个性化问题答疑、解析与案例分析

- ◇ 对复盘实施落地的思考及风险案例分析
- ◇ 现场研讨及实操指导