

## 复盘课程大纲（一天版）

所谓复盘，就是围棋对局完毕后，复演该盘棋的每步记录，以检查对局中每一步走法的优劣与得失关键，便于后续提升实战棋力。

企业经营进行复盘，本身就包含了“以身作则”的文化基因。但是很多管理者认识不到这个问题，一方面我们自己也在对《目标与计划》课程本身进行反思和复盘，可能我们还没有把其中的内涵理解透彻，没有把那一层窗户纸捅破，我们也在对自己执行的工作任务进行复盘；另一方面可能也跟管理者的胸怀、态度和学习能力有关。有时候确实是因为管理者没有做好自己的事情而导致整个工作计划遇到挫折，这时候管理者是不能遮掩的，要敢于自我批评和反省，这样才能指望员工进行自我批评和相互批评，在企业做这样的复盘，需要开诚布公。

复盘不是搞批斗，其有两个方面的目的：对事，战略上及时校准方向、调适路线，战术上攻克具体难题、及时总结方法、不断提升企业经营水平；对人，集思广益、提升组织智商，促进团队打造、文化落地。企业的复盘工作，也是要先从事抓起，因为事做不好，可能就影响到企业的生存与发展，但真要取得

可持续的发展，就得考虑通过复盘方法，不断培养人才成长。

## 一、 序言：理解复盘

1、 什么是复盘

2、 复盘的态度

3、 复盘的要点

4、 复盘的流程

## 二、 复盘的五个步骤

1、 目标回顾 (5W2H1R)

➤ 当初制订目标的目的(Original Intent)

➤ 目标分解及里程碑 (Milestones)

2、 评估结果 (情景切片分析法)

对上半年工作计划执行的过程进行切片分析

找到执行过程的亮点与不足

➤ Highlight (亮点与原目标相比)

➤ Lowlight (不足与原目标相比)

3、 分析原因

➤ 上半年工作的成功关键因素 (客观/主观)

团队列名法（行动学习工具）

- 上半年工作的失败根本原因(客观/主观)

团队列名法（行动学习工具）

- 上半年工作所存在的内部原因、外部原因分析

团队列名法（行动学习工具）

#### 4、 总结规律

- 总结经验&梳理规律

#### 5、 改善工作计划（团队共创法）

- 罗列可以采取的新措施
- 将措施进行分类整理
- 选择出能有效实现目标的关键措施

步骤一：拆：将每个措施拆成前后连接具体的可执行的步骤

步骤二：补：补充每个步骤之后的具体责任人、可能遇到的风险、障碍，

完成这个步骤需要用到的资源，以及成果物状描述，具体完成时间安排和

监督人

步骤三：优：行动计划改进点

步骤四：定：确定团队达成共识的行动计划并付诸实施。

- 按照执行的阶段形成新的实现目标的工作计划

### 三、 改善后工作方案的汇报