

# 《复盘》课程（一天版）

## 1. 《复盘》课程背景：

从真实的经验中进行学习是自然而然的事，因为所有的经验都来自实践活动，存在于具体情境中：一岁的小孩子经过无数次跌跌撞撞才学会走路；三岁的熊孩子有过被开水烫过的经验之后，就不会再去一把抓起杯子喝水了，而是会先用手试一试杯子壁烫不烫；我们从小学开始就有无数的小测验、单元自测、期中考试、期末考试等，我们总是在这些测试与考试中出错乃至失败，我们也总是在这些出错与失败的经验中学习成长。

本质上讲，掌握任何知识与技能都离不开去实践、去做，只有经历了这样的过程才能将知识与技能转化成自己的，也才能真正明白在什么情境下需要什么样的知识与技能。从小到大我们也一直都从实践活动中所经历的错误与失败的经验中学习，连学外语时的发音也是在产生错误的发音经验之后，才修正过来的。而更复杂的创业，其实也是一个不断试错，在错误中吸取经验，从而进行经验学习的过程。进行经验学习的过程也正是复盘式学习的过程。

复盘原是棋局对弈结束后，棋手通过复演棋局走势与得失，检视与总结棋局成败经验的学习方式。复盘意识古已有之，曾子的“吾日三省吾身”、孔子的“温故而知新”都是复盘意识的具体表现。复盘是一种学习能力，是一种从实践中学习的方法，是通过自己经历的真实的事件来学习：“我”就是当事人，“我”了解整个事情的来龙去脉，整个事情“我”都亲身体验过，系统反思自己的行为过程——“退出画面看画”，找到犯错的原因及解决方法，变为自己的一套处理问

题的方法论，让经验变为能力。这个时代最重要的努力，是“大脑的努力”，需要你从过往经验中复盘反思，而非身体上的努力。

爱因斯坦曾说：科学的全部不过是日常思考的提炼。科学也即是把复杂的现象转化为基本的过程、基本的规律。

复盘可看做是对自身的行为过程、实践结果进行再认识的科学反思过程。复盘意识是一种检视自身发展的思维能力。复盘让人更好的看清自己。一个人运用复盘意识的重要意义在于吸取失败教训，避免重复犯错，总结并传承经验，获得更深刻的自我认知

毛泽东在《实践论》说“实践，认识。再实践，再认识。这种形式，循环往复以至无穷。”实践产生经验，从而得到真知，然后把真知要上升到理论，再理论指导实践，学习就是这样一个过程：实践→复盘→学习与优化。

## 2.课程大纲：

当天	课程大纲及内容安排
<b>09:00</b>	<b>■课程开场与导入</b> ▲说明：用设计精美的学习活动来帮助学员热身，并让每个学员集中到课程的主题及目标上，进入课程的学习中。
<b>09:10</b> ~ <b>12:00</b>	<b>■第一单元：复盘的本质：摒弃“只行不思”，在做后学</b> ▲画家黄永玉说：胜利者的传记里有很多夸张的东西，而失败者的传记里有很多真实的东西。对自己深度参与的事件进行深入地反思是最有效的学习方式，从直接经验中归纳总结某种规律，以期在未来的实践中应用——这是人类最智慧之处，也是学习的最精要之处。反省复盘的落脚点要透过情景，找

	<p>到问题背后深层次的结构，只有掌握了深层次的结构，才能做到远迁移——远迁移才能发挥复盘更大的价值。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 成功固然要复盘，失败了更要复盘 &amp; 从失败中学习更多</li> <li>• 定义复盘之后的两种结果：形成方法技能 &amp; 问题解决数</li> <li>• 【引导】毛泽东“我是靠总结经验吃饭的；从战争中学习战争”</li> <li>• 如何从过往实践中萃取经验 &amp; 复盘是把经验转化为能力的关键</li> <li>• 【案例】成功的复盘和失败的复盘 &amp; 真正的复盘应该是什么样的</li> <li>• 复盘的底层工具：正确选用复盘的框架/经验学习模式</li> <li>• 其他的复盘框架与工具：联想复盘四步法与其他复盘模式</li> <li>• 复盘的关键：复盘的心理素质 &amp; 参与人员实事求是的态度</li> <li>• 复盘所达到的层次与价值：行为复盘、能力复盘与价值观复盘、身份层复盘</li> <li>• 复盘总结经验、萃取方法技能并传承是持续成功的关键</li> </ul>
12:00	午餐、午休
14:00 ~ 17:20	<p>■ <b>第二单元：如何在复盘中/复盘后更好的解决问题</b></p> <p>▲ 管理哲学家查尔斯·汉迪（Charles Handy）说：“只要对过去经历的事情加以反思，学习就发生了。”在复盘中/复盘后会面临问题的解决。解决问题是每一个层级的员工每天都在做的事情，但很少有人意识到其背后所蕴含着基本的规律、模式、方法论——解决问题的基本过程就是通过汇集团队的智慧，采用不完全归纳法和逐步逼近的策略共同完成对问题的界定，集思广益寻找可能的解决方案，并从多个可能的解决方案中选出可以付诸实践的解决方案的过程。更重要的是，在解决问题中总结宝贵的成功或失败的经</p>

	<p>验、萃取出最有价值的方法技能并传承下去，以至于让组织以后无论遇到什么挑战个人和组织都有应对的方法。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•在复盘中找到真正的问题：看到背后的问题</li> <li>•通过复盘达到对做过事情的深刻理解：深挖经验与提炼经验&amp;方法技能的总结&amp;如何发挥团队思维的优势</li> <li>•在复盘中重新定义问题：定义问题的边界</li> <li>•【案例】复盘时如何解决问题的&amp;复盘的过程及运用的工具</li> <li>•通过复盘提升解决问题的能力：思维方法是关键</li> <li>•如何进行框架式问题分析与解决：找到或创造解决问题的框架</li> <li>•如何在复盘中解决问题：基于思维特点的三大种问题解决方式</li> <li>•【练习】团队复盘与问题解决</li> <li>•通过组织的实战复盘萃取出最有价值的“方法技能”</li> <li>•解决问题的工具与框架：经典的框架与工具分析与实际应用</li> <li>•突破自身认知水平的限制：如何通过复盘萃取出有价值的工具</li> </ul>
17:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>•课程总结与结束</li> </ul>

注：具体课程内容可能会以当天课程的实际实施进度而进行调整。

