



How I Did It

复盘

实现持续改进
与组织超越的有效方法

How I Did It

复盘

实现持续改进
与组织超越的有效方法

目录

- 第一部分 课程概述
- 第二部分 课程大纲
- 第三部分 教室布置
- 第四部分 讲师简介
- 第五部分 联系方式

第一部分 课程概述

1.1 课程背景

■对自己深度参与过的事件进行深入地反思是最有效的学习方式，从经验中学习——

从直接经历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。爱因斯坦说：学习就是经验，其他一切都是素材。组织中最大的浪费莫过于对经验的浪费。

■ 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。”会学习的人，不会轻易放过每一段经历，遇事必问：当初为什么出发又是否达到目的？我从中学到了什么？下次如何改进才能做得更好？在过去自己真实的经历中学习，是非常重要的学习方式，在互联网飞速发展的今天，复盘能力显得尤为重要。复盘的落脚点要透过情景，找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。《荀子·劝学》有言：“君子博学而日参省乎己，则知明而行无过矣。”说的就是要学会复盘。《易·系辞下》亦有言：尺蠖之屈，以求信(伸)也——复盘就是退以求申的过程。

■ 在互联网时代的今天，知识、经验都会加速贬值，组织能够传承的只有文化和思维方式。百年基业的组织最了不起之处在于：他们总能在实践中总结经验、萃取方法并传承下去，以至于无论遇到什么挑战，他们都有不变的应对方法——通过复盘萃取出最有价值的“方法技能”。

■ 马克·吐温(Mark Twain)说：“真实的故事比虚构的故事更离奇，因为虚构的故事总要考虑其客观可能性，而真实的故事则不考虑这些。”因此，在真实发生过的事情的复盘中学习比从虚构的故事中学习更有效。一个很重要的原因就是：在事件经历的过程中，当事人有了实在的行为投入和真实的情感体验，如果通过复盘进行深入反思和总结其内在的规律和方法，那么，真实事件的复盘最能促成当事人的行为、情感和认知



融合，这三者的深度融合才能致真知、促真行。拿自己的真实经历复盘实际上

是从自身行动开始，回味真实的情感体验，再总结规律，升华为方法论。而学习别人的案例则会完全不同，其实质是从他人的行为和体验中，用共情或视觉想象来获取间接替代体验，然后归纳升华背后规律，这种从他人的经历中归纳总结出来的其实还只是“坐而论道”，因为欠缺了自己真实的情感体验，学习者就很难去实践，终究还是不能实现自身的认知、情感和行为三部分融合，终究难以“实处着力，知行合一”。因此，对自己真实的经历复盘和学习他人的案例，看似都是“案例教学”，但背后的内在情感能量运用方式还是有很大的差别。

1.2 课程目标：学习完本课程后，您将能够：



- 用自己的语言表达复盘的核心思想——陈述组织复盘的价值、主张和重要原则；
 - 以组织最佳实践为素材，快速萃取经验开发课程；
 - 初步运用组织经验萃取法收集案例素材；
 - 能够对真实的过往工作实践成果复盘；
- 初步提炼组织内部的方法技能。

1.3 课程设置：

- 课程适合：企事业专职讲师、兼职讲师、内训师、培训经理、各级管理者、知识管理专员、行动学习组织者和催化师。
- 适宜人数：25-50人
- 课程形式：讲授+案例分析+工作坊 WORKSHO+模拟体验
- 授课时长：2天

第二部分 课程大纲

第一天 课程大纲及内容安排	
09:00	<p>■课程互动开场：破冰及初步体验 Ice Breaking</p> <p>▲说明：用有趣的体验活动来帮助大家热身，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。</p>
09:10 ~ 12:00	<p>■第一单元：复盘的本质：摒弃“只行不思”，在做后学</p> <p>▲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。本单元重点讨论组织内部真实案例的复盘：</p> <ul style="list-style-type: none"> •成功固然要复盘，失败了更要复盘&从失败中学习更多 •【引导】毛泽东“我是靠总结经验吃饭的；从战争中学习战争” •【案例】成功的复盘和失败的复盘 •复盘的关键：在复盘分析中，参与人员实事求是的态度 •定义复盘之后的两种结果：形成方法技能&问题解决数 •复盘总结经验、萃取方法技能并传承是持续成功的关键 •复盘的层次：行为复盘、能力复盘与价值观复盘、身份层复盘
12:00	午餐、午休
	<p>■第二单元：方法技能是组织智慧的核心</p> <p>▲世界五百强企业 CEO 有三分之一有 GE 经历，为什么 GE 的经理人总能够胜</p>

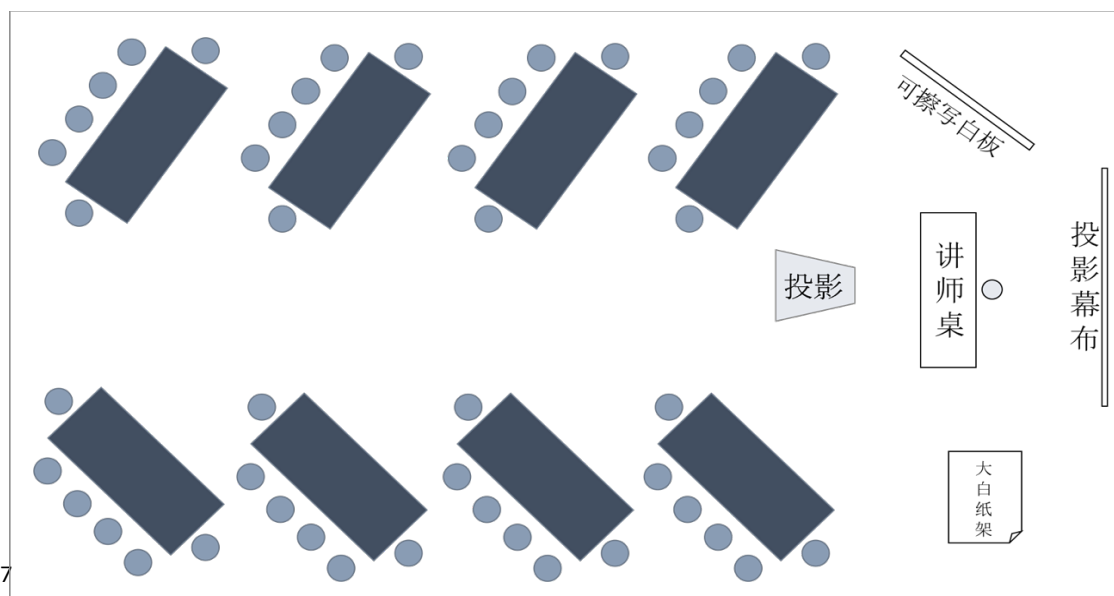
14:00	任？为什么郭士纳能够从食品行业的 CEO 轻松胜任 IT 巨头 IBM 的 CEO？为什么麦肯锡的小小顾问能给各行各业的巨型公司做咨询？
~	有没有不变的法则应付风云变幻的商业环境？又如何在看似各异的工作实践中
17:00	<p>抽取出不变的法则？在互联网时代的今天，知识、经验都会加速贬值，组织能够传承的只有文化和思维方式。百年基业的组织最了不起之处在于：他们总能在实践中总结经验、萃取方法并传承下去，以至于无论遇到什么挑战，他们都有不变的应对方法。这个不变的应对方法，就是通过组织的实战复盘萃取出最有价值的“方法技能”。本单元重点讨论方法技能的抽取与优化，主要内容有：</p>
14:00	有：
~	•组织学习大师阿基里斯(Chris Argyris)的研究
17:00	<p>•【讨论】如何才能走出“获得较高领导地位后，领导力发展就停止了”的怪圈？如何才能做到职位晋升而学习能力同步提高？</p> <p>•【复盘反思】你是单环学习 OR 双环学习？</p>
	<p>▲通用电气(GE)克劳顿维尔的教授西蒙斯说：在 GE，尽管不知道明天会遇到什么挑战，但无论遇到什么挑战，我们都有应对的方法！因为 GE 注重方法技能的抽取和培养，所以成就百年基业。方法技能是跟场景做了一定抽离的一组流程和工具的集合。</p>
	•区分三种技能：岗位技能、素质技能与方法技能
	•复盘的关键——在知识、经验之外：从低阶思维到高阶思维(by Benjamin Bloom)
	•解决问题的框架：经典的戈登解决问题六步法
	•突破自身认知水平的限制，萃取有价值的工具

	<ul style="list-style-type: none"> •【练习】用 LABB 梳理模板促进行动 •有效促进行动的认知神经科学本质 •【练习】应用平衡轮制定个人强化计划
17:00 ~ 17:30	<ul style="list-style-type: none"> •当天课程总结
第二天	课程大纲及内容安排
09:00	<p>■动力活动：唤醒与回顾</p> <p>▲说明：用充满活力的活动来帮助大家进入学习状态并回顾第一天课程，进入今天的课程的学习中。</p>
09:10 ~ 12:00	<p>■第三单元：复盘业务研讨工作坊</p> <p>▲当最高管理层提出一个方向性的改变策略，或者业务开展过程中遇到意外的挑战和问题时，把业务骨干召集起来，用一套行之有效的方法把散落在个体中的经验和智慧萃取出来并集体升华，既得到可行的解决方案，又让每一个参与者在研讨过程中收益。如何使用行之有效的方法萃取业务经验和个体智慧呢？</p> <ul style="list-style-type: none"> •【体验】业务研讨工作坊的设计 •复盘如何聚焦组织的真实情境 •实战案例采集方法与套路 •在案例中抽取关键成功要素 •要素抽取与归集 •绘制各个要素的平衡轮 •研讨结果整理 •互动：学员体验与反馈
12:00 ~	午餐、午休

14:00	
14:00 ~ 17:00	<p>■第四单元：复盘后将组织最佳实践打造成课程</p> <p>▲好的、实用的课程是在反复实践中持续完善的，研讨式的课堂是最好的完善课程的手段，我们帮主学员建构思想的同时，学员也帮助我们建构课程。每堂课上，老师都能从学员身上搜集更典型、更鲜活的素材，每堂课后，课程都可以敏捷迭代和优化。本单元重点讨论如何快速将组织智慧开发为课程。</p> <p>复盘结果： •如何让能够课程敏捷迭代？</p> <ul style="list-style-type: none"> •表现性课程目标的制定 •如何组织学员有效互动 •课程的逻辑设计与有效编排 •【体验】如何进行主题阅读与理论高度的升华 •【体验】感知、反思与行动
17:00 ~ 17:30	<ul style="list-style-type: none"> •课程大总结

注：课程内容可能会以当天课程的实际实施进度而进行调整。

第三部分 教室布置



第四部分 讲师简介

王志涛 老师（北京）

- 知名教学技术专家，教学罗盘®理论创立者
- 曾任上市教育集团课程研发中心总经理
- 曾任寓学于乐教育研究院院长
- 曾服务汾酒集团商学院、中国电信天翼互联网学院、
- 北京大学、清华大学等知名高校 特聘讲师
- 出版专著《教学罗盘：基于建构主义的整合教学模式》



【个人简介】

■在任课程研发总经理期间，自主研发 40 余门课程，培养了集团 100 位培训师。

■06 年至今，16 年来授课超过 2000 天，在教学设计、课程开发、讲师（培训师）培养、行动学习等方面拥有丰富实践经验。

■多年来系统深入地研究建构主义、体验学习、自然学习法、意义学习 SOI、五星教学等教学模式，十多年来阅读量超过 1000 本著作。他深入研究和实践教学理论及技术，将建构主义与教学实践相结合，推动中国教学技术的科学化发展——让老师教得好，让学生愿意学，开创性提出“教学罗盘”教学模式，致力于大面积提升老师教学质量与学生学习效率。

【主讲课程】教学罗盘系列课程：

《教学罗盘©—基于建构主义的整合教学模式》、《TTT 企业培训师培训课程》、《课程呈现技巧》、《精品课程设计与开发》、《互动式教学》、《领导者任老师》、《复盘》、《组织经验萃取》、《将行动学习融入工作》、《问题分析与解决》、《绩效导向的教练技术》

【学员评价】

■回归本质，重新定义，打通道术。王老师结合自己丰富的培训经验，结合世界级大咖的理论研究成果，给出了很多“易操作、见效快”的技能。

——销售罗盘导师，《训战结合打造大客户销售铁军》作者 鲁冰山

■王老师根据自己多年、多维度的实践和经验积累，加上长年的理论研究，形成了一套自己的、有理有据、有图有真相的教学操作系统，会让许多身在此山中的人豁然开朗，也会让许多刚刚入行的小白拿到可实施的工具。——汇丰行地产投资机构·人力资源管理中心总经理 马波

■王老师的课程会给到教育培训从业者不一样的思考和启发，减少摸索时间，快速成为教学专家。——讲师训练与课程研发专家 周锦弘

■王老师的教学罗盘模式简单、高效，能够有效地指导读者更好地设计和实施教学过程，提高课堂效果，有效地实现教学的 3E 性能 (Effective、Efficient、Engaging)。——瑞斯康达科技发展股份有限公司·人力资源部副经理 张校民

■王志涛老师时常带领学员从脑科学的深度来分析问题，让人不时会有一种醍醐灌顶般酣畅淋漓的感觉。不得不说，这种模式就是课堂上的截拳道，每一位读懂她的教学者都将驶入名师的快车道。——PICC 河北省分公司客户服务部副总经理 董国红

■学习不难，能用为难，能用不难，用好为难。王志涛老师提出了“教学罗盘”的实用模型，在每个环节给出了很多实用的案例。这将极大程度降低学习者的学习难度、提升学习者的工作效率！——湖南培训师联盟副会长 李常菊

■王老师的课值得每一位在企业大学或 TD 岗位上摸索实践的同学系统地学习，一定会为你在企业中落地培训与业务结合的有效性推进上加速其发展进程。

——美菜网·云杉大学校长 刘刚

【精彩瞬间】

