

基于绩效结果导向的项目复盘工作坊

——通过行动学习项目复盘工作坊实现上下同欲、群策群力、共创未来

主讲：朱老师

【课程背景】

复盘是围棋中的一种学习方法，指的是下完一盘棋之后，要重新摆一遍，看看哪里下得好、哪里下得不好，对下得好与不好的都要进行分析和推演。复盘是思维上对事件的重现，用到企业管理中，就是通过对过去进行回顾和反思，从而回溯过程、发现问题、总结利弊、吸取经验、固化流程、沉淀资源、有效传承，帮助团队在实际工作中进行学习，为后续运营管理工作积累传承有效经验，提升个人和团队能力，实现绩效的改善。

本工作坊将在 AACTP 国际注册行动学习促动师的引导下，结合学员具体工作为学员带来复盘的关键技术和现场真实体验，学习、体验、运用复盘过程中需要的流程、工具和方法。复盘作为一项行动学习工具，一般分为四个步骤（回顾目标、评估结果、分析原因、总结规律），复盘工作坊具体可用于四类场景：

- ◇ 战略复盘：企业制定了新的战略，设定了新的目标后，如季度、半年或一年，进行战略复盘，以检验战略制定、执行的效果，及时调整执行策略，加强思想共识；
- ◇ 项目复盘：重要项目启动一段时间后，在重点时间节点，项目成员对之前一段工作进行回顾和反思，从而改善项目下一阶段的工作，提升项目的执行效率；
- ◇ 团队复盘：不断发现不足、增强沟通、共享经验，最终改善团队内部合作、外部协调、解决问题能力，让团队正在承担的工作得到改进；
- ◇ 个人复盘：如同围棋复盘，掌握基本方法，养成复盘习惯是个人能力提升重要方法。

【课程收益】

- ◇ 学员了解并熟悉复盘的基本概念和流程，掌握复盘的操作方法；
- ◇ 通过现场的体验，让学员深刻学习复盘的价值，能够运用复盘进行日常项目总结或反思；
- ◇ 推动组织成长：通过复盘吸取经验教训，将经历转化为经验、避免重复犯错；
- ◇ 改进团队绩效及表现：通过深度参与及反思让团队获得成功和失败的经验教训，明确提升改进计划、提升团队绩效。

【课程特色】

- ◇ 复盘作为一项行动学习工具，类似微咨询或咨询式培训，通过打造轻松的环境和氛围让大家深度参与，最大限度的调动参与积极性，是最佳的提升组织智慧的手段；

- ◇ 实用性强，聚焦工作中的具体应用场景，掌握进行复盘的流程和方法，学习之后可以在其他项目或工作中进行工具复用、效果立竿见影。
- ◇ 本次工作坊实施者是 AACTP 认证的国际行动学习促动师，实战经验丰富。

【课程对象】 中高层管理者、业务骨干、项目成员、基层管理者。

【课程时间】 1-2 天（6 小时/天）。

【课程大纲】

一、什么是复盘

1. 复盘的由来及定义

【案例：美国陆军作战法——AAR】

2. 复盘的价值与价值

- ◇ 复盘的意义
- ◇ 复盘的 4 个关键价值

3. 对于复盘的正确理解

- ◇ 复盘中的 4 种主要思维
- ◇ 应避免的 4 种思考误区

二、怎么做工作复盘？

1. 复盘的 4 项原则

2. 复盘的 7 项关键成功要素

3. 复盘的四个步骤

- ◇ Step1：目标回顾——当初要达到的结果是什么？
 - ✓ 为什么做？做什么结果？
 - ✓ 注意：将目标清晰明确地写出来
- ◇ Step2：评估结果——预期目标与完成情况的差距
 - ✓ 评估过程的每一个细节而不是最终数字
- ◇ Step3：分析原因——事情成功或失败的原因
 - ✓ 哪些可控？哪些可影响？哪些不可控需要应对？
- ◇ Step4：总结规律——规律性的机会与下步行动计划
 - ✓ 下一步如何复制？
 - ✓ 能做什么？需要什么支持？如何面对突发事件？

4. 对复盘进行检核的 4 个维度

三、实战体验复盘工作坊流程

1. 第一步：明确工作坊规则
 - ◇ 所有人在统一的规则下进行复盘，促动师与学员建立充分的亲和关系
2. 第二步：团队建设
 - ◇ 通过团队建设加强学员之间的团队意识、竞争氛围与集体荣誉感
3. 第三步：复盘澄清
 - ◇ 明确本次复盘的目的与目标（可以是某个绩效周期，某个项目或其他任务）
4. 第四步：目标回顾
 - ◇ 客观回顾任务开始前与上级领导达成的任务目标
 - ◇ 目标设定的4321原则
 - ✓ 四个标尺
 - ✓ 三个化
 - ✓ 两个思考
 - ✓ 一个原则：SMART原则
5. 第五步：评估结果
 - ◇ 客观呈现目前取得的结果（同样符合SMART原则，定量/定性）
6. 第六步：分析原因
 - ◇ 分析目标与结果产生差距的原因，复盘引导、深度反思、团队共创
 - ◇ 团队共创步骤
 - ✓ Step1：背景分析
 - ✓ Step2：头脑风暴
 - ✓ Step3：排列组合
 - ✓ Step4：提炼中心词
 - ✓ Step5：行动模型
7. 第七步：总结规律
 - ◇ 让学员主动产生洞见，并总结出有价值、可传播的规律
8. 第八步：再次起航
 - ◇ 根据以上复盘得出的结论，我们将如何再次起航
 - ◇ 形成我们的行动计划
9. 第九步：分享收获
 - ◇ 整个工作坊结束后，每个人每个小组分享收获

四、工作坊回顾及答疑总结