



## 基于行动学习的复盘技术

复盘是围棋术语，意指对弈者在下完一盘棋后，把对弈过程重新摆一遍，看哪里下得好，哪里下得不好，哪些地方有不同甚至更好的下法。在武侠片中，武林高手对决之后，回顾对手的招式见招拆招的过程，即是复盘。

复盘的实质是从经验中学习，是学习最重要的形式之一。哈佛大学大卫·加尔文教授在《学习型组织行动纲领》中曾指出：学习型组织的快速诊断标准之一是“不犯过去曾犯过的错误”。要想避免“重复交学费”，让整个组织快速分享个人或某个单位的经验教训，提升组织整体智商，也离不开这种机制。

按照孔子所称的“修身，齐家，治国，平天下”的社会集合层次，复盘可以应用于以下方面：

个人成长：自我反思，对应于“修身”；

事件活动总结：单个团队内或具体的事件活动，对应于“齐家”；

项目总结：多个团队协同推动的项目或大型事件，对应于“治国”；

整个组织的运作、定期回顾、战略评估：整个企业、一段时间内的战略制定与执行，及定期的运作评估，对应于“平天下”。

**课程时长：3 或 6 个小时**

**课程纲要：**

### **第一节 什么是复盘？**

- 复盘认知
- 复盘是方法论
- 复盘是行动后的深刻反思和经验总结
- 复盘是不断学习、总结、反思、提炼和持续提高的过程

### **第二节 为什么复盘？**

- 为了知其然与知其所以然
- 为了同样的错误不要再犯
- 为了传承经验和提升能力
- 为了总结规律和固化流程

### **第三节 复盘原则及流程**

#### **1、复盘指导原则：5P**

- 想清楚再承诺
- 承诺就要兑现
- 公司利益至上
- 每一年每一天我们都在进步
- 敢为天下先

#### **2、复盘的步骤**

- 回顾目标
- 评估结果
- 分析原因
- 总结规律

#### **3、复盘的心态**

- 开放心态
- 坦诚表达
- 实事求是
- 反思自我

■ 集思广益

4、复盘的误区与“五求”

不是——

- × 自己骗自己，证明自己是“对的”
- × 流于形式，走过场
- × 追究责任，开批判会
- × 强调客观，推卸责任
- × 简单下结论

而是——

- ✓ 重在实事求是（求真）
- ✓ 重在内容和找原因（求实）
- ✓ 重在改进和提高（求学）
- ✓ 重在反思和自我剖析（求内）
- ✓ 重在找到本质和规律（求道）

5、复盘落地过程中的工作要求

6、复盘落地过程中的人员要求

7、复盘落地工作需要坚持不懈

**第四节 实操演练**

内容准备：与项目负责人沟通：

- ◇ 他期待复盘的产出
- ◇ 项目的初心、考核指标的计划及实际达成情况
- ◇ 项目的里程碑/任务模块及其对应的人员、人员分组情况
- ◇ 过程中他最满意和最不满意的点、他本人及主要的利益相关人对项目的评价
- ◇ 复盘流程及需要他参与的环节：澄清初心、指标的计划与实际，请他全程参与。

复盘步骤/逻辑	操作指南	道具
<b>Step0 破冰 10'</b>		
1 破冰 活跃氛围 2 鼓励畅所欲言	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 破冰：鼓励每位参与者与身边人拥抱或握手，感谢与身边的人一起在这个项目中奋斗。说“早上/下午好，很高兴与你一起共事和奋斗”</li> <li>◇ 引导师讲解复盘的原则：客观、开放、超脱</li> <li>◇ 引导师说明复盘的目的、意义及日程安排</li> <li>◇ 说明 2 个角色及主要职责：引导师及项目参与者</li> </ul>	<b>道具</b>
<b>Step1 回顾目标 10'</b>		
1 当初目的是什么？ 2 计划达到的目标是什么？	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 引导师提问现场所有参与者： “我们做这个项目的初心是什么？” “我们原定要达到的目标是什么？” 引导师鼓励大家两两交流，自由发言。</li> <li>◇ 引导师邀请<b>项目负责人</b>修正和归纳大家的发言结果，并书写在白板纸上。</li> </ul> <p>PS：在回溯目标时<b>不仅有</b>直接的成果或业绩等<b>直观、外显</b>的目标，<b>也可以</b>延伸到团队能力成长、客户满意、品牌形象提升等<b>隐性的目标或收益</b>。</p>	白板纸 (提前画好分析表) 白板笔
<b>Step2 评估结果 55'</b>		
1 结果如何？ 10' 超额完成的目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 引导者将提前收集的结果数据书写在<b>复盘墙</b>上。</li> <li>◇ 引导师向全体参与者和项目负责人确认、修正。</li> </ul>	白板纸 (提前

<p>未完成的目标 消失的目标 新增的目标</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 引导师带领大家一起评估结果的达成情况，书写在复盘墙上。用“、 、 0、 +、 -”分别表示“超出、低于、100%完成、新增和消失”的目标。</li> <li>◇ 引导师邀请<b>项目负责人</b>修正和归纳大家的发言结果，并书写在白板纸上。</li> </ul> <p><b>PS：尽量用数值或百分比量化呈现。</b></p>	<p>画好分析表) 白板笔</p>
<p><b>2 项目关键里程碑分解 45'</b></p> <p>有什么亮点？ 有什么不足？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 引导师将提前梳理好的项目里程碑、关键里程碑分解挂图张贴在复盘墙。</li> <li>◇ 引导师向全体参与者和项目负责人再次确认、修正里程碑的分解结果</li> <li>◇ 引导师根据里程碑数量及现场参与人数，将现场成员分组，最好一个组负责一个里程碑，人数少里程碑多，可一组负责两个里程碑。</li> <li>◇ <b>小组进行研讨</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>@各小组认领负责的里程碑，研讨做的好的部分（GOOD）和待提升的部分（NEED）</li> <li>@为保证能够充分的集思广益，小组成员采用<b>书写式头脑风暴</b>            【每个人先将自己的观点写下来（一个观点写一张小号彩纸），不交流。每人充分思考写完后，再小组内头脑风暴，汇总意见，筛除重复内容。】</li> <li>@小组将研讨的成果张贴在在相应里程碑挂图对应的阶段上，GOOD 写在左半部分，NEED 写在右半部分。</li> </ul> </li> <li>◇ 引导师组织<b>开放空间</b>：每个小组留一名成员在本组的里程碑前负责介绍，其它全体成员在场内自由走动，在每个里程碑前驻足，补充自己的看法和观点(用白色小号彩纸)。</li> <li>◇ 引导师请项目负责人对大家的研讨成果做总结和补充。</li> </ul>	<p>白板纸 (提前写好分解好的里程碑，一个里程碑一张) 彩纸 白板笔 胶带</p>
<p><b>Step3 分析原因 70'</b></p>		
<p><b>1 可控性分析 10'</b></p> <p>哪些可控？ 哪些半可控？ 哪些不可控？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 引导师邀请小组成员聚集到本小组负责的里程碑前，对<b>GOOD 和 NEED 进行可控性分析</b>。</li> <li>◇ 小组成员在每条前进行标记，用实心圆、半实心圆和空心圆分别代表可控、半可控和不可控；各小组分享可控性评估结果，其他小组帮助纠正。最后输出所有成员共识的可控性评分析。</li> <li>◇ 引导师将项目各里程碑中“半可控和不可控”<b>GOOD 项汇总挑出粘贴</b>，将所有“可控和半可控”的<b>NEED 项挑出汇总粘贴</b>，其余的移至其他空白墙面处。</li> <li>◇ （可选）如果现场汇总后的待讨论项过多，可以让大家一起来<b>投票，筛选</b>出分别不超过 6 条的待分析的 GOOD 和 NEED，若过多，GOOD 首选“半可控”，再选“不可控”，Need 首选“可控”，再选“半可控”。</li> </ul>	<p>标记点</p>
<p><b>2 GOOD 关键因素分析 30'</b></p> <p>主观 客观</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 每组负责讨论本组里程碑的每个<b>GOOD 的成功关键因素（本质原因）</b>。  <ul style="list-style-type: none"> <li>@对应的 GOOD 成功因素用中号彩纸书写，一个成功因素写一张，贴在对应的 Good 右边</li> </ul> </li> </ul>	<p>彩纸 白板笔</p>

<p>WHY...WHY... WHY</p>	<p>@小组成员将讨论项后的成功根本因素对应贴在粘贴墙上。</p> <p>◇ <b>发表并相互设问</b></p> <p>每组派代表发表他们的研讨成果，其他小组倾听时，如果认为挖掘的还不够本质，可以随时发问：影响这件事的因素共有多少？哪个是最关键的？为什么一定是它？发表组其它成员根据其他组的设问情况，酌情修订研讨成果。</p> <p><b>PS：GOOD 关键因素分析多谈客观因素和外因，因为这是可以在未来借鉴和重复利用的。</b></p>	
<p><b>3 NEED 根本原因</b> <b>30'</b> 主观 客观 WHY...WHY...WHY</p>	<p>◇ <b>每组负责讨论本组里程碑的每个 NEED 的失败关键因素（本质原因）。</b></p> <p>@对应的 NEED 失败因素用中号彩纸书写，一个失败因素书写一张。</p> <p>@小组成员将讨论项后的失败根本因素对应贴在粘贴墙上。</p> <p>◇ <b>发表并相互设问</b></p> <p>每组派代表发表他们的研讨成果，其他小组倾听时，如果认为挖掘的还不够本质，可以随时发问“为什么？”发表组其它成员根据其他组的设问情况，酌情修订研讨成果。</p> <p><b>PS：NEED 关键因素分析多谈主观因素和内因，从自身找问题，狠挑劣势，因为这是未来改进和提升的重点！</b></p>	<p>彩纸 白板笔</p>
<p><b>Step4 总结规律 25'</b></p>		
<p><b>1 行动计划</b> 停止的行动 继续的行动 新增的行动</p>	<p>◇ 根据 GOOD/NEED 挖掘出的本质因素，每组分别讨论本组里程碑中的<b>停止、继续和新增</b>的行动计划。</p> <p>◇ 各小组头脑风暴研讨，并书写在中号彩纸上，一个行动计划写一张，并用“×”“√”“+”标记出<b>停止、继续和新增</b>的行动计划。</p> <p>◇ 各小组发表，全体成员及项目负责人补充。</p> <p><b>PS：书写行动计划尽量用 3W 原则，WHEN WHO WHAT。</b></p> <p>（可选）挑出“+”行动，识别并分级：组织级、部门级、员工级，力争放在合适的牵头部门，取得最优成果</p>	
<p><b>2 经验&amp;规律</b></p>	<p>◇ <b>记录员将以下内容电子化共享给参与复盘的所有人员。</b></p> <p>@复盘项目名称</p> <p>@时间</p> <p>@参与人员</p> <p>@GOOD 和成功关键因素</p> <p>@NEED 和失败根本原因</p> <p>@Action 行动计划</p>	