

《学好复盘，逆风翻盘——情景复盘实战训练》

主讲：单晓慧

课程背景：

近年来不少企业和企业家越来越重视复盘思维及技术带来的作用：

柳传志说——在这些年的管理工作和自我成长中复盘是最令我受益的工具之一

王健林说——万达这些年能不断进步或者说不断快速进步的一个很重要的原因，就是敢于做真复盘

孙陶然说——我有所成就的话，一半源于天资，一半源于复盘

万科“1363 管控体系”——“1”即为每月一次的复盘会，而最后一个“3”则为每年一次对三年战略规划更新战略复盘会

复盘来源于棋类术语，也称“复局”是指下完这盘棋后，从以前的对垒中发现自己错误，在什么情况下会犯错误，为什么会犯错误反思除了这种做法外还有哪些更好的解决办法？

有人说“复盘思维”可能是唯一可以通过后天不断训练，能填平智商差距的思维能力，组织中复盘摒弃了个人主义的角色扮演，去个人化，去中心化，完全回归到实物原生状态，解剖所有与其相关联的环节，一件一件去回忆、分析、解释、阐述，最终需要得到一个更好的可能性。

课程收益：

- 提升关于复盘的由来、常见误解、复盘本质等基础认知；
- 掌握文化反思的结构化工具——OGSM 的运用；

- 掌握项目复盘模型的运用；
- 掌握行动复盘工具——鱼缸会议；
- 掌握心智反思复盘工具——U型反思七步法；
- 掌握团队一对一沟通与团队沟通协作复盘工具——逻辑思维六层次模型、4F团队协作画布
- 提升建立信任、保持中立、深度聆听、思维提问复盘教练四大技能

课程时间：3天，6小时/天

课程对象：新晋管理者、基层中高级

课程形式：角色演练+案例研讨+问题分析+团队学习+引导技术+工具运用+场景化学习

课程大纲

第一讲 复盘的基础认知

一、复盘的由来

- 1) 古代：吾日三省吾身
- 2) 当代：联想集团
- 3) 国外：AAR 行动后反思

二、关于复盘的常见误解

1. 可否对他人之事进行复盘？
2. “项目后评估”是复盘吗？
3. 复盘是不是一种问题分析与解决的方法？
4. 对于变化快的行业，复盘有意义吗？

5. 复盘会不会影响创新？

三、重新定义复盘：“把做过的事情，再从头过一遍”

1. 关于“把做过的事情”的三个关键点

2. 关于“再从头过一遍”的三个关键点

小组讨论：你如何理解“把做过的事情，再从头过一遍”？

四、好的复盘需要做到“五反”

案例分析：美国“挑战号”航天飞机爆炸坠毁事件

五、复盘的本质：想到——做到——得到

第二讲 文化反思复盘：未来探索

目的：使团队成员回顾并分享组织及个体的过去，反思规律，探寻组织未来的发展方向对现在形成指引

一、企业文化深度解读

1. 企业文化睡莲模型

2. 企业文化的CI模型及其演化

3. 企业文化T型画布解读

案例分析：小米、华为、阿里巴巴

二、文化反思复盘工具：未来探索解读与应用

1. 未来探索工作坊五步操作流程

2. 落实行动的结构化工具：OGSM

3. 未来探索中参与者的情绪曲线

4. 未来探索的五大应用场景

现场演练：基于行业发展趋势画出着眼未来的企业文化T型画布

第三讲 项目复盘：项目复盘画布

目的：使团队成员或利益相关者对某一项目进行回顾总结和反思，让参加者自行发现发生了什么，为何发生及如何维持优点改进缺点，并寻找规律指引未来的行动

一、学习法则与本质

1. 学习的 721 法则
2. 学习的本质：经验学习圈

二、项目复盘模型

1. 联想复盘模型：目标-结果-分析-总结
2. 复盘画布解析
3. 项目复盘会议汇报规则
4. 项目复盘的五求

现场演练：带着真实的项目运用复盘画布进行演练

第四讲 行动反馈复盘：鱼缸会议

目的：使团队成员在会议中就个人的行为效能进行反馈，被反馈的个体通过鱼缸形式，只能记录其他成员给予的意见和质疑，并依据反馈改善行动，提升效能

一、管理者的第一位能力：自我认知

1. 自我认知的路径
2. 阻碍反馈的四大障碍

二、行动反馈复盘：鱼缸会议

1. 鱼缸会议的应用场景与规则

2. 鱼缸会议的五大流程：导入-入缸-反馈-承诺-闭关

3. 鱼缸会议示意图

4. 鱼缸会议的价值

现场演练：鱼缸会议的流程

第五讲 心智反思复盘：U型反思七步法

目的：围绕过去发生的某一主题，以U型理论为基础，通过教练与被复盘对象深入对话，引导被复盘对象共同观察共同感知共同生成新的更有效的认知

一、儒家“七证心法”与“U型过程”

1. 七证心法：知、定、静、止、安、虑、得

2. U型过程

1) 共同启动

2) 共同感知

3) 共同自然流现

4) 共同创造

5) 共同进化

二、导致行为无效的“三种噪声”

1. 评判之声

2. 嘲讽之声

3. 恐惧之声

三、心智反思复盘：U型反思法

工具解读：心智反思复盘画布

四、U型反思法的两大应用场景

1. 组织变革的U型路径
2. 绩效派行动学习项目的理念与U型

现场演练：运用心智反思复盘画布进行演练

第六讲 一对一沟通与团队沟通复盘：：4F 团队协作复盘画布

目的：

一、认识系统问题：造航母和培养孩子在清华，哪个更难？

二、一对一沟通复盘工具：逻辑思维六层次模型

1. 系统化解问题的工具：逻辑思维六层次模型
2. 非暴力沟通四步法：观察——感受——需求——请求

现场演练：运用“逻辑思维六层次模型”对共同经历的事件复盘

三、团队沟通复盘工具：4F 团队协作画布

1. 逻辑线
2. 引导线
3. 操作流程

四、工具解读：4F 团队协作复盘画布

现场演练：运用“4F 团队协作画布”对共同经历的事件复盘

第七讲：复盘教练的技能

目的：理解复盘教练的基本原则，学习掌握建立信任、保持中立、深度聆听、

思维提问复盘教练四大技能，并应用与各种复盘场景

一、个人教练与复盘教练的区别

1. 强调个体与群体

2. 关注目标与关注内在

二、复盘教练的核心技能

1. 有力提问

2. 设计流程

3. 构建场域

三、教练原则：SET

1、Support 支持

2、Expect 期待

3、Trust 信任

四、建立信任：3F

1. Fact 告知事实

2. Feel 告知感受

3. Focus 告知意图

五、保持中立：三不原则

1. 不评判

2. 不给建议

3. 不做预设

六、深度聆听：3R

1. Receive 接收

2. Respond 反应

3. Rephrase 确认

七、有力提问：四维提问法

1. 我们要的结果是什么

2. 实际发生了什么

3. 为什么会这样

4. 再次发生怎么办

课程复盘活动