

《复盘——团队绩效加速的秘密武器》

张烨老师

【课程背景】

复盘是管理者赋能团队与组织的重要工具。本课程将帮助管理者理解复盘的目的与价值，掌握管理者复盘方法与工具，通过复盘培养团队透过现象看本质的能力，洞察团队与组织发展的机会点，营造学习型团队文化，持续提升团队绩效与执行力。

【课程收益】

- 了解复盘的目的与价值，全面理解复盘是赋能团队的重要工具；
- 了解复盘的原理、流程、方法与工具，掌握复盘的三个关键点及操作技巧；
- 明确管理者复盘的关注重点，通过复盘检核，推动员工 PDCA 任务管理每一步执行到位；
- 学会复盘中的引导式提问，通过提问促进员工反思，提升员工问题分析与解决能力；
- 通过复盘深挖问题根本原因，探索团队绩效改善与组织能力提升的机会点；
- 了解复盘会的流程与操作技巧，掌握如何通过群策群力提升团队凝聚力。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课前准备】

请甲方提前 1 周协助：

1. 课上练习案例（提前 2 天提供）
 - 学员或学员下属的周报、复盘报告各一份
2. 课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）
 - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
 - 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员 1-2 人

【课程对象】本课程适用于带团队的中基层管理者

【课程时长】1 天，6 小时/天

【课程大纲】

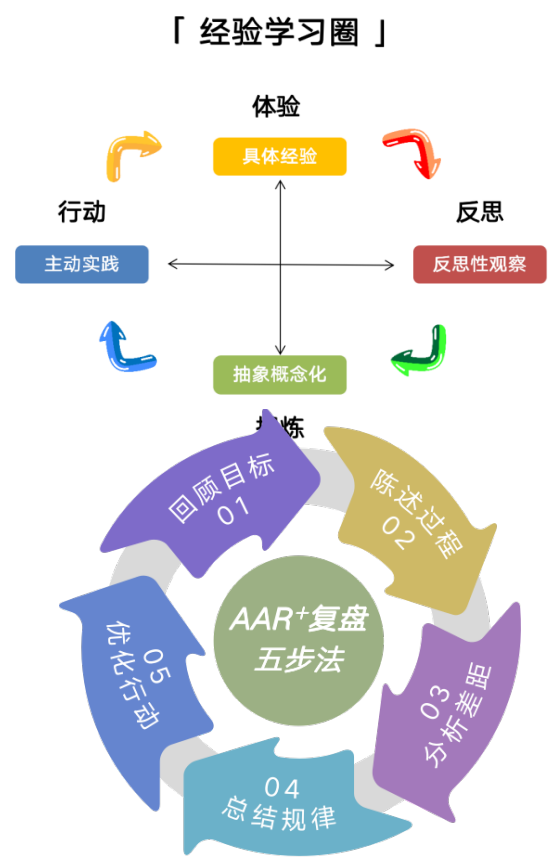
导入 常见复盘问题及挑战

第一单元：复盘的目的

1. 什么是复盘
2. 复盘与总结的四大区别
3. 为什么一定要复盘——用事来培养人
 - 1) 管理者痛苦圈：没时间辅导员工
 - 2) 管理者的核心角色是教练
 - ① 人是组织最重要的资产，也是最重要的产品
 - ② 管理者用人，领导者培养人
 - ③ 用人来做事，再通过事来培养人
 - 3) 复盘是做中学的重要方式
 - ① 并不是做了就是学了——一万小时定律的反思
 - ② 经验学习圈——经验的习得重在复盘
4. 复盘的价值——团队绩效持续提升的抓手
 - 1) 个人复盘：个人能力提升、绩效反馈
 - 2) 团队复盘：组织能力提升、学习文化打造

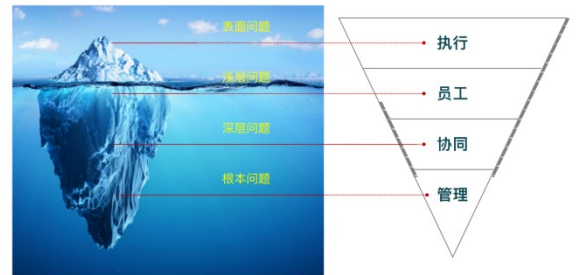
第三单元：复盘方法与工具

1. 复盘基础理论——AAR
 - 1) AAR 的由来
 - 2) AAR 的目的与作用
2. AAR+复盘五步法



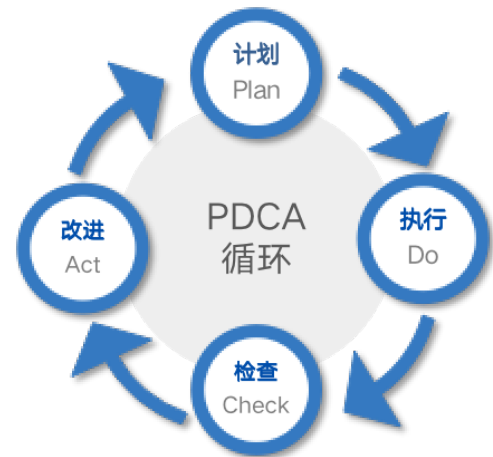
- 1) AAR+复盘五步法
- 2) 工具：AAR+复盘模版填写技巧
- 3) AAR+复盘操作原则
- 4) AAR+复盘常见错误
3. 复盘的三个关键
 - 1) 超预期事件分析
 - 2) 问题的根因分析
 - ① 为什么要深挖根因——问题的冰山模型
 - ② 绩效影响因素分析——DPSM 四力模型
 - ③ 根因分析流程与常用工具
 - ④ 根因分析的三三三原则
 - ⑤ 根因分析常见六大误区
 - ⑥ 案例：不足之处根因分析
 - ⑦ 案例：成功之处根因分析
 - ⑧ 演练：周报复盘中的根因分析
- 3) 方法论提炼
 - ① 为什么要提炼方法论
 - ② 什么可以提炼成方法论
 - ③ 方法论提炼原则与方法
 - ④ 案例：方法论提炼
4. 实战演练：使用AAR+模版复盘近期重点工作

「问题冰山模型」



第三单元：管理者的复盘管理

1. 管理者复盘与员工复盘的区别
 - 1) 管理者复盘的四个层次
 - 2) 管理者复盘时机
 - 3) 管理者复盘内容
2. 管理者如何帮助员工复盘
 - 1) 员工PDCA执行常见错误
 - 2) 管理者复盘关注点：PDCA控制点
 - 3) 工具：引导式提问
 - a. 引导式提问的作用
 - b. 引导式提问的原则——不要过快支招
 - c. 引导式提问的三种方式
 - d. 案例：引导式提问帮助员工复盘
 - e. 演练：引导员工复盘上周工作



第四单元：如何组织复盘会

1. 复盘会五态度
2. 复盘会整体流程
3. 会中流程与操作要点
4. 复盘会常见问题
5. 案例：某职能线业务复盘会流程



课程重点回顾及答疑