

《管理者复盘——赋能团队的秘密武器》

主讲：张焯老师

【课程背景】

复盘是管理者赋能团队的重要工具。本课程将帮助管理者全面理解复盘的目的与价值，通过复盘工具和抓手，帮助团队建立复盘意识，提高问题分析能力，培养员工透过现象看本质、抓问题核心的思考习惯；通过复盘检核，促进员工执行过程的任务管理闭环，不断探索和发现新的改进机会点，持续提升团队执行力，打造高绩效团队。

【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 了解复盘的定义、原理及作用，清晰复盘与总结的本质区别；
2. 了解AAR+复盘五步法（独创），掌握AAR+复盘模板填写要求及使用技巧；
3. 掌握问题根因的分析流程及常用工具，知晓根因分析的三三原则及常见误区；
4. 明确管理者复盘的时机选择、常用抓手、复盘内容及关注重点；
5. 理解引导式提问的目的与特点，使用引导式提问帮助员工复盘、反思与成长；
6. 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。

【课程对象】 本课程适用于企业带团队的管理者及储备干部

【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：复盘目的与价值

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) 为什么培养人——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
 - 2) 如何来培养人
 - ① 管理者痛苦圈：没时间辅导员工
 - ② 人是如何成长的——做中学是最重要的培养方式
 - ③ 借假修真、借事修人——用人来做事，再用事来培养人
 - 3) 经验是如何习得的
 - 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
 - 1) 常见复盘成果及应用方式
 - 2) 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

第二单元：AAR+复盘五步法（独创，参考自AAR）

1. AAR的由来
2. AAR+复盘五步法流程
3. AAR+复盘模板与使用技巧
 - 1) 工具：AAR+复盘模板



- 2) 第一步 回顾目标——我们打算做什么
 - ① 回顾目标的重要性
 - a. 案例：无法量化的目标
 - b. 最大的问题常来自目标
 - c. 目标制定常见错误与误区
 - ② 明确差距是复盘的出发点
- 3) 第二步 还原过程——实际发生了什么？
 - ① 还原过程的重要性
 - a. 案例：发货延迟
 - b. 真相永远在现场
 - ② 分析超预期事件的意义
 - ③ 执行过程常见错误与误区
- 4) 第三步 分析差距——产生差距的原因是什么？
 - ① 案例：问题原因与根本原因的区别
 - ② 深挖根因的目的——问题的冰山模型
 - ③ 深挖根因的价值：问题=改进机会
 - ④ 差距分析常见错误与误区
- 5) 第四步 总结规律——我们从中学到什么
 - ① 总结不好的也总结好的
 - ② 讨论：总结不出来怎么办
- 6) 第五步 优化行动——接下来我们该做什么？
 - ① 制定 todo 的重要性
 - ② 计划制定三要素



4. AAR+复盘的五个关键点
5. 演练：使用AAR+复盘近期重点工作

第三单元 问题的根因分析

1. 问题根因分析常见流程
2. 根因分析常用工具与技巧
 - 1) 第一步 还原现场
 - ① 工具：5W3H 分析法
 - ② 技巧：还原现场的三三原则
 - ③ 练习：还原现场
 - 2) 第二步 拆解问题
 - ① 工具：梳理问题树
 - ② 技巧：使用思维框架梳理问题树
 - ③ 案例：常见思维框架及应用场景
 - 3) 第三步 聚焦关键
 - ① 工具：二八原则
 - ② 技巧：问题的优先级判定原则
 - 4) 第四步 深挖根因
 - ① 工具：5WHY 分析法
 - ② 案例：5WHY 法分析团队问题
 - ③ 技巧：管理者复盘的四个层次
 - ④ 影响员工绩效的 BESM 模型

3. 演练：分析未完成工作问题根因

第四单元：管理者复盘管理

1. 管理者复盘时机
2. 管理者复盘管理抓手——三报四会
3. 管理者复盘检核重点——确保 PDCA 各环节执行到位



4. 管理者如何帮助员工复盘——引导式提问
 - 1) 引导式提问的作用
 - 2) 引导式提问的原则——不要过快支招
 - 3) 引导式提问的三种方式
 - 4) 案例：引导式提问帮助员工复盘
 - 5) 演练：引导员工复盘上周工作

第五单元：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
作业：管复盘管理自我觉察与改进计划制定
课程重点回顾及答疑



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