

持续成长的必要手段---复盘思维

讲师-刘文鹏

课程背景：

个体与组织持续进化离不开自我反思【自我总结，复盘，自我盘点】

复盘是运用科学的方法，对组织或个人以往的工作进行回顾，发现在以往工作中的优点和不足，进而为未来的工作和计划做好准备

复盘是围棋中的一个术语，原意是下完棋后重新把对弈的过程摆一遍，以不断检验和校正目标，分析得失，找原因，提高认识，总结规律。

复盘法是联想文化的重要组成部分，一件事情完成以后无论成功与否都要重新进行梳理，总结经验和教训，关键是培养员工的行动后反思意识。

本课程旨在帮助学员通过使用复盘技术重新对过去的工作进行审视，培养学员反思的习惯将工作中的经验和教训应用于后续的工作，从而影响整个组织的效率，形成良性的企业文化。

目的

- 1，让学员掌握一种随时随地可以提升自我工作能力的方法，即复盘；
- 2，有效的在学员企业内部建立复盘文化，减少重复性失误的产生；
- 3，通过详细讲解复盘动作步骤，指导学员企业进行复盘动作；
- 4，利用实践案例，塑造复盘思维，让学员学习团队复盘、项目复盘中的实际操作

【课程特色】

- 1，轻概念，重操作，学了就会用，用了就提高！
- 2，内容聚焦于个人复盘，逐步延伸到团队复盘、项目复盘；
- 3，通过常见的场景强化复盘意识和复盘思维；

【课程对象】各层级管理者、储备人才、骨干员工

【课程时长】2天（6小时/天）

【课程大纲】

一，复盘思维是能力发展中不可缺失的一环

认识复盘

- a)知其然与知其所以然
- b)同样的错误不要再犯
- c)传承经验与提升能力
- d)总结规律和固化流程

把失败转化为财富，把成功转化为能力

案例：战争中的惨痛教训

二、复盘的五个误区、五求、影响复盘效果的因素

误区：

- a)自己骗自己，证明自己是对的；
- b)流于形式，走过场；
- c)追究责任，开批判会；
- d)强调客观，推卸责任；
- e)简单下结论，确实逻辑验证

五求：

- a)求真，实事求是
- b)求实，内容和找原因
- c)求学，改进和提高
- d)求内，反思和自我剖析

影响复盘效果的因素

复盘的态度：开放心态，坦诚表达，实事求是，反思自我，集思广益

三、复盘的类型

1、自我复盘

时间管理复盘、关键事件行为复盘、周期性成果复盘

2、项目复盘

阶段性复盘、整体复盘

3、管理复盘

时间管理复盘、绩效复盘、关键事件、阶段性绩效复盘

4、战略复盘

四、复盘思维框架

- 1.复盘不等于总结，总结是静止跳跃的，复盘是动态连续的。
- 2.复盘的整体步骤：目标-结果，情景再现，得失分析，规律总结。
回顾：目标是什么，结果如何，有何出入，哪些意外。
反思：找出原因，偶然的运气，还是必然的逻辑诱因。
探究：发现规律，找到原因背后原因，问题背后问题。
提升：梳理思考与逻辑，排除错误路径，选实践方法。
- 3，从改善到进化：先僵化，后固化，再优化；知识的四步循环
- 4，.边做边复盘：做事的过程中随时审视事情的进展。

五、案例复盘实训

小组案例复盘：各组现场编写复盘管理案例，并给出可能的行为选择，拿出来给其他小组讨论选择，后讲师现场讲解评判分析，追根溯源相关管理原则。

- 1.复盘的关键是推演，每组开始编写复盘案例；
- 2.复盘时要注意的问题：
 - a)尊重事实，历史文档要记录齐全；
 - b)不唯成败，注重过程总结，切忌复盘中个人观点过多；

c)毫不留情地深度复盘，不轻易给出所谓的“规律”；

3.能力提升的正向循环：自我审查，发现问题，找出方法，解决问题。

个人复盘：是一种习惯：一转念，一思量，一回想，一反省

4.团队复盘:是讨论会而不是宣讲会和质询会，求真求知，观点和思路交锋；

团队复盘中核心-引导：

引导人：保证复盘按照正确的流程进行，引导程序而非观点；

只问问题，不解释，用追问来引发思考，得出结论；

对事件情境重现，回答问题，去除迷思，接近规律；

提问的三层面：信息层面，思维和假设层面，多疑问少反问；

5.复盘的进化是萃取他人的经验：对比复盘，复盘标杆，借助他人的事件来总结规律

提问顺序，做好记录，提炼技能及经验

6，管理复盘，是跟自己学管理，在头脑中将做过的具体管理事件重新过一遍，将得到的方法和经验投入到随后的事情中，不断改进，复盘有一套规范的流程。

7，项目复盘：对问题的共识是关键

8，关键点法则：围绕复盘事件的关键点进行重现、思考和推演

有价值的案例和经历

是否有价值

对我有帮助吗

分阶段找挑战

可以划分为几个阶段？

有几个关键行动点？

完成这个任务的难点或挑战有哪几项？

深度分析

当时为什么这么做？

成效是否符合标准？

要是出现了其他状况，应该怎么办？

如果重新做一遍，会调整做法吗？

遗憾案例-做了哪些补救？改进措施是什么？

结果评价

经验总结

满分 10 分，可以打几分？

是否符合当初的目标设定？

成功的主客观原因都有啥？

遗憾之处，主客观原因都有啥？

总结：要坚持的是什么？要改进的是什么？不应该做的是什么？