

---

## RA<sup>2</sup> 复盘实操课

### 【课程背景】

场景一：这次考试对我很重要，我却没有考好。妈妈问我为什么没考好？我说：可能是我没复习。但下次复习了却依旧没有考好？这是什么原因呢？

场景二：领导问这个月的目标能够完成么？我觉得没有问题，就回答说保证完成任务。到了月底没有完成。领导问什么原因啊？我说大环境不好，业绩不好做啊。那下个月呢？我说肯定可以！然后，就没有然后了……

等到结果来的时候我们才知道，有好多事情都没有做，但是结果已经产生了。我们还能做什么在下次遇到挑战的时候让结果变的好一点呢？

现在的市场环境变化越来越快，组织构成的元素越来越复杂，如何应对这样的市场变化？如何能够使多元化的组织的复杂性？如何快速学习跟上 VUCA 时代的步伐（V：易变性；U：不确定性；C：复杂性；A：模糊性）？

人的学习三种路径：1. 从书本上学习前任的知识；2. 从身边的人学习；3. 从自己过往的经验中。这三个路径都很重要，其中“从自己过往的经历中”去学习尤为重要，而向自己学就是复盘。组织通过复盘一样也能够进行成长。

一件事情做完后无论成功与否，坐下来把当时预先的想法、中间出现的问题、为什么没达成目标等因素整理一遍，在下次做同样的事时，  
协作思维推进共事

---

自然就能吸取上次的经验教训。这就是复盘。

----柳传志

如何有效实施复盘？《**RA<sup>2</sup>** 复盘实操课》这门课程将能够帮助你用思考代替激情，用案例检验管理行为，萃取组织管理经验，重新梳理和 辨识管理者日常的管理行为选择。

### 【面向对象】

企业中高层管理者；希望在自我成长上有所提升的人士

### 【课程目的】

通过两天的学习，学员能够：

1. 了解复盘的学习原理，复盘的心态；
2. 掌握复盘的流程；
3. 体验完整的复盘环节；
4. 了解在复盘中用于分析问题的各种模型；  
并且可以获得：

1. 复盘画布 10 张；
2. 复盘常用问题清单一份；

### 【课程特色】

- ◇ 讲师具有培训师，引导师，企业咨询顾问三重身份，对于企业实际项目复盘及复盘流程设计有独到的见解；
- ◇ 讲师为恒天财富，Mobike 单车及多家阿里系创业企业提供复盘服务；

协作思维推进共事

---

◇ 课程中所使用并开发的内容均可以直接用于企业实际操作，不需要进行二次转化；

◇ 配套课程工具，能够让学员在课后快速的操作复盘技巧。

【课程时间】：1 天，6 小时/天

## 【课程大纲】

### 第一模块 认识复盘

回归复盘的基本状态，复盘背后的真正的思维方式，对于复盘需要心态进行说明。

#### 1、什么是复盘：

复盘符合成人学习的特征

学习层面：成人学习的“721 ”法则；

组织层面：找到组织发展的空白地带进行迭代升级；

回顾，回顾过程；反思，反思原因；探究，探究规律；提升，提升能力

知识点：“721 ”法则；学习公式： $L=P+Q+R$ ；科尔布学习圈。

#### 2、复盘学习原理：双环学习模式，从心智上解决行为上的问题。

知识点：双环学习模式

案例：美军 AAR，联想集

#### 团 3、复盘的心态：

1) 自我心态：不自欺；有胜心；一切为了成长。

2) 开放心态、坦诚表达、实事求是、反思自我、集思广益、刨根问底、重在行动。

协作思维推进共事

---

知识点：学习区域，表现区域，态度光谱；乔哈里窗。

4、复盘基本流程：回顾目标；分析结果；提炼总结；行动验证。

a) 第一步 回顾目标：是什么，谈事实，情境重现法，先问事，再问人；

b) 第二步 分析结果：为什么，问问题，对论据复盘，层层递进思维审查；

c) 第三步 提炼总结：做什么，理性决策技术，集体决策，个人负责；

d) 第四步 行动验证：怎么做，计划复盘，慢思快行，稽核与反馈；

5、复盘产出物：复盘画布、列表式、四象限式、案例式

## 第二模块 复盘实操

结合企业实际案例进行复盘实操，现场实际推演复盘的实际操作流程。

1、复盘会议的两种角色：

a) 复盘叙述人：陈述事实与回答提问

b) 复盘引导师：引导复盘程序与纠偏  
引导师的 5 大挑战

2、复盘流程实操：

1) 回顾目标：呈现目标，结果对比  
知识点：当中可能遇到的 7 大挑战

现场工具：结果对比表，双轮 CPU 等

2) 分析结果：叙述过程，自我剖析、众人设问

a) 帮助分析问题的逻辑框架：  
一般问题思考的“力场分析”  
思考事业战略的“3C”  
适用于行业分析的“五力”

协作思维推进共事

---

思考组织策略的“7S”

拟定营销策略的“4P”

将促销策略用 MECE 分解

现场演练：力场分析，营销策略“4P”

b) 众人设问：工具

ORID，STAR 知识点：可能遇到的 6 大挑战

3) 提炼总结：总结规律，萃取经验 做的不够好的，做的好的部分

知识点：B.T.C.分析模型，可能遇到的 4 大挑战

现场演练：经验萃取提炼

未来要去做的一部分：

看到未来：进行情境分析

说未来故事：制作环境脚本

解决策略的选择顺序

4) 行动验证：制定计划、案例归档

知识点：可能遇到的 3 大挑战

现场工具：行动计划表；案例表；经验萃取表；

### 【课程说明】

本课程可以有两种方式进行：1. 讲师完成两天的授课和演练，后续提供辅导；2. 讲师做为引导师，协助团队开展实际引导。可根据实际情况进行调整。

如采取第一种方式的授课方式，为保证课程效果，建议按照标准课纲两天进行。1 天的版本将大幅度减少模拟实操。

协作思维推进共事