



2024

王静

《年终复盘与诊断规

课程大纲



【课程】

【课程】

从具头的经验中进行学习是自然而然的事，因为所有的经验都来自实践活动，学以致用，掌握任何知识与技能都离不开去实践、去做，只有经历了这样的过程才能将知识与技能转化成自己的，也才能真正明白在什么情境下需要什么样的知识与技能。

复盘原是棋局对弈结束后，棋手通过复演棋局走势与得失，检视与总结棋局成败经验的学习方式。复盘意识古已有之，曾子的“吾日三省吾身”、孔子的“温故而知新”都是复盘意识的具体表现。复盘是一种学习能力，是一种从实践中学习的方法，是通过自己经历的真实的事件来学习：“我”就是当事人，“我”了解整个事情的来龙去脉，整个事情“我”都亲身体验过，系统反思自己的行为过程——“退出画面看画”，找到犯错的原因及解决方法，变为自己的一套处理问题的方法论，让经验变为能力。这个时代最重要的努力，是“大脑的努力”，需要你从过往经验中复盘反思，而非身体上的努力。

复盘可看做是对自身的行为过程、实践结果进行再认识的科学反思过程。复盘意识是一种检视自身发展的思维能力。复盘让人更好的看清自己。一个人运用复盘意识的重要意义在于吸取失败教训，避免重复犯错，总结并传承经验，获得更深刻的自我认知。

课程《年终复盘与诊断规划》通过提效专家分享+实战工具应用演练+管理者经验交流分享+疑难应对研讨，帮助当代职场人更好的通过年终复盘与诊断精进团队和自身，让目标实现更轻松。

【课程对象】

1. 企业中/基层管理者
2. 负责规划、人效、组织能力建设或组织发展的专业人员；
3. 关注工作提效以及工作复盘、年度规划的企业骨干；

【课程时长】 1天，6小时/天

【讲师分享大纲】

开场：年终复盘与规划，我们关心什么？

第一单元：年终复盘，怎么复好？

1. 从 VUCA 到 BANI：来自书籍《反脆弱》的思考
2. 复盘的本质：整理可确定的过去，应对不确定的未来
3. 现场互动：年终复盘与规划，我们关心什么？
4. 复盘与总结有什么不同？
5. 如何理解复盘的三个关键步骤？
 - 1) 结果对比
 - 2) 因果分析
 - 3) 理性改善
6. 如何避免形式化复盘或低效复盘？
 - 1) 有明确的步骤
 - 2) 书面整理+有序发言
 - 3) 现场结论书面化
 - 4) 复盘成果交由主责人落实

第二单元：如何做好年终复盘？

1. 如何做好年终复盘？
 - 1) 任务：价值分类
 - 2) 过程：理性回顾
 - 3) 能力：迁移性评估
2. 事项复盘理念：持续精进才是高手之道
 - 1) 回顾目标
 - 2) 评估结果
 - 3) 分析原因
 - 4) 总结规律
3. 实战工具应用演练：
 - 1) 用好一张复盘表
 - 2) 如何从个人复盘到团队复盘

第三单元：诊断与规划，怎么做好？

1. 从 VUCA 到 BANI：来自书籍《反脆弱》的思考
2. 年度规划到底要规划什么？
 - 1) 方向更明确
 - 2) 内心更笃定
 - 3) 策略更清晰
3. 为什么要先诊断再规划？
4. 部门年终诊断的核心点
 - 1) 业务现状
 - 2) 团队现状
 - 3) 绩效现状
 - 4) 流程现状
 - 5) 个人发展
 - 6) 团队氛围
5. 调研与解读：关注影响员工表现与人效的的七大维度

第四单元：诊断与规划关注三个层面与价值贡献

1. 规划 = 提升方向 + 管理策略
2. 实践：部门顶层设计研讨反思表
3. 确定方向与策略：“三元素”-言之有理，有说服力
 - 1) 做什么？高度精炼且突出关键
 - 2) 为什么？讲清楚采取该策略的预期
 - 3) 怎么做？策略对应的主要行动与要点
4. 策略描述 + 行动清晰度检查
 - 1) 突出差异
 - 2) 判断节点
 - 3) 把握关键
5. 实战工具应用演练：专项工作规划要素