

# 《行动学习之管理复盘工作坊》

## ——找到优化迭代的方向和目标

主讲：王舒

### 【课程背景】

复盘的英文是 AAR (After Action Review)，指的是在行动后回顾，也叫做行而后思，是目前知识管理实践中应用最为广泛的工具之一，也是行动学习里面最重要的工具之一。

复盘技术最早来自于美国陆军，用来对执行一项任务后的检视，对于军队来说，最好的方法就是在战争中学习战争，每一次战斗后学习显得尤为重要，它可以让战士快速学习、反思、总结，并将对于战争的理解马上响应到行动上。

到了今天，复盘技术已经延申到商业领域，复盘技术是一个简单高效的过程，供团队用来获取经验教训，以便改进未来的过程。

在 VUCA 时代，变化越来越快。谁的学习能力强，谁善于复盘，谁就能脱颖而出，否则就有可能面临着被淘汰的危险。复盘的实质其实就是从经验中学习，把经验和教训转化为能力。

本次复盘围绕管理任务、管理能力和认知，成长和反思三个维度，开展复盘学习，落地工作任务的同时，提升人的能力，助力管理人员反思和成长。

### 【课程收益】

- 解决企业管理问题推动及项目落地过程中疑问；
- 分析、审视、反思行动计划的落地过程，迭代行动计划；
- 探索更多新的可能性，内化与赋能；
- 掌握复盘的几种工具和流程（复盘五步法、鱼缸会议、ORID）；
- 熟练应用复盘工具反思管理推进中的优势和不足，并迭代改善。

**【课程特色】**以企业实际经营管理问题为载体，运用三种复盘技术，迭代解决方案和行动计划，实现业务落地，管理能力升级。

**【课程对象】**参与行动学习的管理者、关键岗位等企业人员，安排相关关系人 20-35 人，每小组 6-8 人，根据业务相关性分为 4-5 个小组。最多 40 人。

**【课程时间】**6 小时（1 天）

### 【课程内容+过程及工具设计】

#### 1. 复盘背景介绍与说明

#### 2. 复盘五步法画布：进行项目复盘总结

结构化的五步复盘能显著提高团队复盘的效果，达成以下目标：系统的思考和分析，聚焦团队中的具体行动和思考，找到改善的突破口，形成全员参与的共创结果。

- 目标回顾：就所复盘任务的初心和 SMART 目标达成共识
- 结果评估：复盘成果的亮点和不足
- 原因分析：成功的关键要素和失败的根本原因
- 总结学习：总结经验和教训

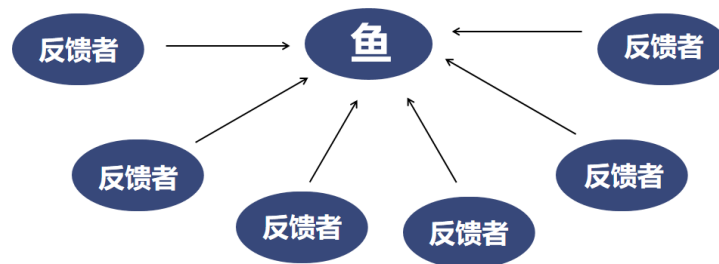
- 行动计划：制定新的行动计划

步骤一：回顾目标		步骤二：评估结果	步骤三：探索原因	步骤四：总结学习	步骤五：行动计划
1.1目的	1.2目标	2.1亮点	3.1关键成功要素	4.1总结经验	5.1行动计划
1.3关键里程碑		2.2不足	3.2失败的根本原因	4.2吸取教训	

### 3. 鱼缸会议：对人员能力及自我认知进行复盘反馈

鱼缸会议就是在平等安全的环境下，不同视角和角色的人本着合作精神，一起分享各自的观点，对个人或各部门进行诊断和复盘。被诊断或复盘的个人或部门自始至终不需发言、辩解，只要聆听，只能记录其他人或其他部门给予的反馈与质疑。由于这时被诊断的人或部门就像鱼缸中供人观赏的金鱼，这种会议被称为鱼缸会议。

- 鱼缸会议背后的心理学基础：乔哈里视窗，打破盲点，通过“他山之石”帮助自身发现与反思。
- 鱼缸会议的应用场景：部门&个人
- 鱼缸会议的操作流程及要点：



### 4. ORID：对个人能力成长的反思学习

ORID 模型，符合自然脑科学的逻辑，这四个层次系列的问题系列的提问和表达，从话题的表象进入工作和生活的深层次含义。是一种遵循人自然思考过程的结构化思维。

O (Objective) 客观性问题：事实和外在的情况。

R (Reflective) 反映性问题：内在情绪、感觉，对客观事实所带来的联想。

I (Interpretive) 诠释性问题：主题的价值、意义和重要性。

D (Decisional) 决定性问题：找出决议，促进参与者下决心