



## 团队有效复盘工作坊

将组织经验转化为组织能力

---

讲师：王彦

**【课程名称】** 《团队有效复盘工作坊—将组织经验转化为组织能力》

**【课程背景】**

- 复盘，围棋术语，也称“**复局**”，指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键。一般用以自学，或请高手给予指导分析。
- 国内最早将复盘用于企业管理的是柳传志先生，联想集团的成功，非常重要的一个方面就是管理的成功。高水平的管理，使联想集团在一个竞争激烈的行业中立于不败之地。其中“联想管理三要素”成为中国企业界最为著名的管理方法论。
- 复盘是行动后的深刻反思和经验总结，复盘是一个不断学习、总结、反思、提炼和持续提高的过程。
- 本课程全面介绍了联想复盘方法论，通过实战的方法，让学员充分理解复盘。同时，针对复盘过程中的误区，本课程系统的介绍了相关的管理方法，以使复盘更有效。

**【课程收益】**

- 使学员掌握复盘的方法和过程，对复盘有深入理解；
- 了解目标管理的基本原则，明确目标制定与复盘之间的关系；
- 学会复盘中的优势与不足原因的分析工具，提升问题解决能力；
- 帮助管理者掌握在复盘过程中的工具；
- 帮助管理者掌握复盘的设计流程与注意事项；
- 结合培训单位实际情况和培训需求，定向制定、调整培训课程，最大程度地解决实际问题、直接转化培训成果。

**【课程对象】** 基层管理者 中层后备 中层管理者 项目团队

**【授课方式】** 理论讲解+案例分析+小组讨论+现场演练（微沙盘）

**【课程时长】** 1-2天，6小时/天

## 【课程大纲】

### 第一部分：复盘基本概念解析

#### 一、 复盘认知

- 什么是复盘
- **案例分享：小米用“互联网思维”创造奇迹（参与感：用户参与复盘）**
  - 复盘的三个关键词：亲身经历 过去 学习
  - 复盘与总结的区别
  - 复盘的常见误区
- 为什么要复盘

---

## □ 案例分享：五个复盘场景帮助美军在海地进行维和（AAR 领导者指南）

- AAR 复盘的四重功效
- 联想复盘的四个理由
- 复盘的适用边界（人、时间、场景）

## 二、复盘的构成

- 回顾目标（回顾目标的常见问题及应对策略）
  - 没有目标（确定目标 SWOT 分析）
  - 目标不清晰（SMART 原则讲解）
  - 目标缺乏共识
  - 缺少对目标实现的策略及方法
  - 研讨会的四个问题
- 评估结果
  - 以过程回顾为导向 or 以绩效结果为导向
  - 克服“罗生门”与“盲人摸象”的三种方式
  - 研讨会的三个问题
  - 研讨会的四项原则
- 分析原因
  - 把握关键事件
  - 分析成功/失败的原因
  - 原因分析法（5WHY/鱼骨图）
  - 课堂练习：What....if....
  - 研讨会的三个问题
- 总结经验
  - 探寻解决方案
  - 制定行动计划
  - 研讨会的三个问题

## 第二部分：微沙盘复盘模拟

### 一、微沙盘复盘模拟

- 制定目标

- 
- 制定实现目标的策略和方法
  - 记录关键事件
  - 四步复盘

## 第三部分：复盘工作坊的设计

### 一、 复盘设计的质量保证的三个方面

- 参与者
  - 开放心态
  - 相互信任
  - 注意聆听
  - 真诚探寻
  - 尊重差异
- 引导者
  - 营造氛围
  - 维护场域
  - 关注过程
  - 保持中立
  - 促进参与
- 环境
  - 人际规范
  - 组织文化
  - 领导行为

### 式、 复盘引导九步法

- 确定复盘的主题、范围、参与人
- 确定复盘会议的时间、地点
- 提前准备资料
- 开场引导
- 深入挖掘
- 整理分享
- 行动计划

---

跟进实施

评估改善

### **参、 复盘相关工具**

团队共创

头脑风暴

世界咖啡

漫游挂图

盈利矩阵

行动计划

**备注：复盘课程可根据企业实际情况设计（经营/战略、项目、活动、个人等）复盘工作坊，工作坊需要企业实际发生相关资料。**