



组织跃迁

团队年终有效复盘工作坊

讲师：王彦

【课程名称】 《组织跃迁-团队年终有效复盘》

【课程背景】

VUCA时代的特征下内外部环境不断变化，组织目标很难一次性精准落地，过程当中一定会存在种种偏差，如果能够在下一年度新的目标计划设定之前，通过团队复盘的方式，有效的帮助组织优化经验，改进措施，调整行为，势必会帮助组织实现新的跃迁；

然而很多组织每到年底，习惯性的以汇报、总结的方式来代替真正的复盘，如果缺少当初设定目标的真实还原与实际达成结果的对比，如果缺少对比后好的与不好的分析与提炼，如果复盘没有对未来产生直接的影响，那么做了其实也是在“浪费时间”；

团队年终有效复盘是基于组织的一年中真实发生关键事件与重点数据进行对比、提炼、分析、归纳、反思、学习的完整过程，需要相关利益人者的全情投入，需要一系列的方法论与工具进行支撑，需要以“第三方”引导师客观理性的视角，帮助组织找到亮点进行优化、标准化流程化的推广设计；找到不足，分析根因后形成解决措施避免日后出现同样的问题；

《组织跃迁-团队年终有效复盘》通过工作坊的形式，有效的帮助管理团队、项目团队进行年度关键节点与关键任务的盘点与分析，找到亮点与不足，形成改进措施，制定完整的改善计划，使复盘成果可以直接应用到未来的组织发展中。

【课程收益】

- 结合组织实际情况进行针对性的设计，确保复盘成果的精准输出；
- 发现组织亮点，优化成可以推广的组织经验；
- 发现组织不足，改善成可以实施的组织计划；
- 提升组织和个人发现问题与解决问题的能力。

【课程对象】 项目团队 业务团队 年度复盘相关利益人

【授课方式】 流程引导+结构化研讨+可视化呈现

【课程时长】 1-2天，6小时/天

【建议人数】 12-36人

【工作坊大纲】

一、 工作坊引导

- 什么是复盘

-
- 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
 - 复盘的四重功效
 - 复盘的四个理由

复盘规则共创：明确复盘规则让复盘更完整、更流畅

复盘角色分工：明确在工作坊中担任的角色与职责

罗列复盘信息：确认复盘主题及方向，确定过往关键事件，确定相关资料的准备（相关信息可在调研结束后，工作坊之前进行充分准备）

二、复盘工作坊实施

第一步：回顾年度关键目标

团队共创：基于关键目标下的关键任务及相关利益人进行描述

第二步：回顾支撑年度目标的关键计划或关键措施

漫游挂图：基于关键目标下的关键计划与关键措施及相关利益人进行描述

第三步：关键目标与实际达成的结果进行对比，找到差距

开放空间：梳理差距点，通过 6W2H 的方式还原差距点的真实情况

第四步：分析差距点成功失败的原因

鱼骨图与 WHY：分析成功与失败产生的原因（主观的客观的、外部的内部的）

第五步：对比关键计划（关键措施）与执行过程寻找差异细节

漫游挂图：回顾当初的设想，对比当初的选择，找到行动与计划之间的差距

第六步：分类整理（价值排序）

- 哪些是重要的紧急的事项需要马上调整改善
- 哪些是重要不紧急的事项需要建立长期计划
- 哪些是组织需要的优秀经验需要萃取复制推广
- 哪些是需要避免重复犯错的可以改善的寻找解决措施

第七步：根据第六步进行排序研讨找到应对措施

世界咖啡：优化经验，解决措施

第八步：盘点收获与感悟

可视化呈现：我们的收获，我们感悟

第九步：建立行动计划

团队行动计划：确定对应改善方向，明确应对改善计划

个人行动计划：确定调整目标，制定个人执行计划

备注：确保复盘有效实施的三方面准备

- 参与者需要具备开放的心态、能够主动探寻，尊重差异
- 引导者需要控制复盘的过程，营造氛围，促进参与，拿到结果
- 发起者的重视和文化氛围的开放性

复盘相关工具包括：

团队共创、头脑风暴、世界咖啡、分析工具、漫游挂图、盈利矩阵、行动计划

复盘前期调研：

需要组织提供相关信息以便更好的设计复盘流程，确保产出。

复盘可以线上进行：

需要提前沟通确定参与者状态，需要直播（有分组功能）软件和 teamind（在线白板）结合使用