

《复盘工作法》

把失败转化为财富 把成功固化为能力

主讲：周隽峰老师

【课程背景】

复盘有什么作用，它的价值体现在哪里呢？通过“复盘”，可以让企业管理者认清问题的本质。复盘可以帮助企业避免犯同样的错误，固化流程、校验方向、认清问题背后的问题，发现和产生新的想法与知识，把失败转化为财富，把成功转化为能力。复盘可促进企业规划的行动落地，学员在复盘现场的分析、输出，无论在战略层面、策略层面均是高质量的分析成果及行动计划，但战略、策略是需要执行力去落地的，而落地与否，可以通过质询去引导学员反思与行动获得。

【课程收益】

- 对个人，通过复盘反思，总结提炼成功经验和失败教训，提升能力，避免错误再现
- 对团队，以学习为面向，凝聚团队智慧，进行经验传承和共享，提升协作和信任关系；
- 对组织，萃取经验智慧，形成组织知识成果，系统改进，促进组织发展和持续完善。

【课程特色】

案例分享、分组讨论、独立思考、角色扮演、情景模拟、游戏、故事启发、主要技能练习等。

【课程对象】

基层管理者、中层管理者、高层管理者、部门总监、培训经理/总监，人才发展/组织发展顾问、对复盘感兴趣的员工

【课程时间】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

一、什么是复盘？

- 1、复盘的由来
- 2、什么是复盘
- 3、复盘的价值与意义
- 4、对于复盘的正确理解

案例：美国陆军作战法——AAR

二、怎么做复盘？

- 1、第一步：目标回顾
- 2、第二步：评估结果
- 3、第三步：分析原因
- 4、第四步：总结规律

三、影响复盘的关键因素有哪些？

1. 参与者因素
2. 引导者因素
3. 环境因素

四、复盘工作坊如何实操？

每个项目结束，每个考核周期完成，HRBP与三支柱们都需要组织业务部门的人员开

展复盘工作，以发现和产生新的想法与知识，把失败转化为财富，把成功转化为能力，持续提升业务部门的业绩暴涨。

第一步：启动复盘工作坊

- 1、明确复盘工作坊的规则与操作流程；**
- 2、明确复盘的具体的项目/内容；**
- 3、明确参与复盘的人员；**
- 4、明确各个角色，角色分工。**

第二步：复盘澄清

➤ 明确本次复盘的目标，针对上次提出的行动目标、改进计划、行动方案、行动结果等。

第三步：目标回顾

➤ 充分回顾上次项目/工作任务确定的目标、改进计划和行动方案等内容。

第四步：评估结果

➤ 逐一客观对照，已经执行的各项目标、计划，行动方案达成的情况。

第五步：分析原因

➤ 利用鱼骨图深度分析达成与失败的原因。

第六步：总结规律

➤ 从成功之处找出规律，从失败之处分析规律，并进行总结，这些规律哪些地方可以用，如何使用？

第七步：继往开来

➤ 根据工作任务的安排，结合成功与失败的经验，制定下阶段的目标与计划，及行动方案。

第八步：归纳总结

- 1、分析开展本次工作坊开展的得失与经验；**
- 2、每个人在本次复盘工作坊中的收获。**

案例解读：亚马逊的业绩复盘、阿里巴巴的项目复盘，在业内非常有名气，通过案例介绍得到启发和思考。

练习：业务复盘工作坊使用与练习