

# 《复盘工作坊》

主讲：张焯老师

## 【课程背景】

复盘是管理者赋能团队与组织的重要工具。本课程将帮助管理者理解复盘的目的与价值，掌握管理者复盘方法与工具，通过复盘培养团队透过现象看本质的能力，洞察团队与组织发展的机会点，营造学习型团队文化，持续提升团队绩效与执行力。

## 【课程收益】

课程结束后，学员能够：

1. 了解复盘的定义、原理及重要作用，清晰复盘与总结的本质区别；
2. 了解 AARTD®复盘五步法（独创），掌握 AARTD®复盘模板填写要求及使用技巧；
3. 掌握问题根因分析的流程、工具及使用技巧，识别根因分析常见错误与误区；
4. 知晓任务执行 PDCA 各阶段常见问题与风险，明确问题产生的根本原因及影响；
5. 共识复盘会组织共约，掌握复盘会操作流程与主持技巧，清晰复盘报告撰写要求。

## 【课程特色】

1. 独家版权课程，独创方法论，萃取知名企业管理经验及场景案例，内容新颖独特，工具实用落地；
2. 采用工作坊模式，通过“做中学”边学边练，聚焦真实挑战，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

## 【课程对象】

本课程适用于企业的各层级管理者干部或项目负责人

## 【课程时长】

2天，6小时/天

## 【课程大纲】

### 第一天 复盘工具学习

#### 第一单元：复盘目的与价值（15分钟）

1. 什么是复盘
2. 复盘与总结的四大区别
3. 为什么一定要复盘——借假修真、借事修人
  - 1) 人是如何成长的——做中学是最重要的培养方式
  - 2) 并不是做了就是学了——一万小时定律的反思
  - 3) 经验学习圈——经验的习得重在复盘

#### 第二单元：AARTD®复盘五步法介绍（35分钟）

1. AAR 的由来
2. AARTD®复盘五步法介绍
3. 工具：AARTD®复盘模板

#### 第三单元：回顾目标——我们打算做什么（1小时）



1. 「回顾目标」的重要性
    - 1) **案例：无法量化的目标**
    - 2) 最大的问题常来自目标
  2. 「回顾目标」操作流程
  3. 「回顾目标」复盘重点
    - 1) 目标复盘
      - ① 目标制定的 M-SMART 原则
      - ② 高质量目标制定五要素
      - ③ 目标制定的两个关键
        - a. 衡量指标设定
          - 衡量指标设定六维度
          - 实战演练：分析目标错误
        - b. 目标之价值提炼
          - 价值之重要性——目标的三个层次
          - 价值提炼方法
          - 价值提炼六方向
          - 实战演练：目标之价值提炼
      - ④ 目标制定常见错误与误区
      - ⑤ 练习：目标回顾
    - 2) 差距分析——明确差距是复盘的出发点
      - ① 思考：如何找到改进机会
      - ② 问题的定义——通过差距发现问题
      - ③ 差距识别方法：对比法
4. 练习：「目标回顾」复盘

#### 第四单元：还原过程——实际发生了什么？（1.5 小时）

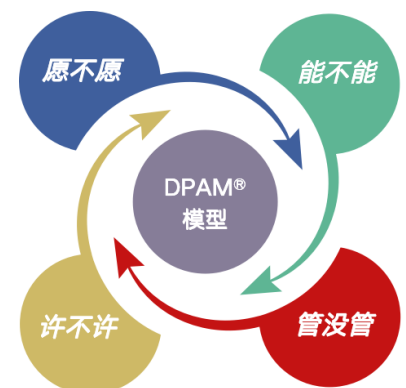
1. 「还原过程」的重要性
  - 1) 案例：发货延迟
  - 2) 分析问题先还原现场——真相永远在现场
2. 「还原过程」的三三原则
3. 「还原过程」操作流程
4. 「还原过程」复盘重点
  - 1) 策略复盘——如何将组织目标拆解到部门
    - ① 视频案例：关键战役
    - ② 目标拆解的目的——定策略
    - ③ 上下级目标承接关系
      - 为什么自己的目标定了却无法拆解到下级？
    - ④ 目标拆解方法
      - a. **方法 1：OGCSMR**
      - b. **工具 1：目标拆解表**
      - c. **方法 2：目标拆解七步法**
      - d. **案例分析：目标拆解错在哪**
    - ⑤ 目标拆解的两个难点
      - a. KSF&KPI

- KSF&KPI 介绍
- 提炼 KSF 的四种方法
- 实战演练：提炼某重要目标之 KSF 及 KPI
- b. 差距分析
  - 差距分析五步骤
  - 实战演练：差距与机会分析
- ⑥ 目标拆解常见错误与误区
- ⑦ 复盘：近期重要工作任务拆解
- 2) 计划复盘——如何将部门目标拆解到个人
  - ① 案例分析：哪种方式更可控
  - ② 计划制定的“三到”原则
    - a. 计划到人
    - b. 计划到天
    - c. 计划到控制点
  - 任务分解七步法
  - 工具：任务分解表
  - 实战演练：任务分解
- ③ 计划制定十要素
- ④ 计划制定常见问题与误区
- ⑤ 复盘：近期重点工作计划
- 3) 行动复盘
  - ① 分析超预期事件的意义
  - ② 工具：PDCA、5W3H
- 5. 练习：「还原过程」复盘

### 第五单元：分析原因——产生差距的原因是什么？（1小时）

- 1. 案例：问题原因与根本原因的区别
- 2. 「分析原因」常见错误与误区
- 3. 「分析原因」操作流程
- 4. 「根因分析」三步骤
  - 1) 拆解问题——全局思考，确保问题无遗漏
    - ① MECE 原则
    - ② 工具：逻辑树、鱼骨图
  - 2) 聚集问题——抓关键、抓高优
    - ① 二八原则
    - ② 工具：重要紧急矩阵
  - 3) 深挖根因——透过现象看本质
    - ① 工具：5WHY、5So
    - ② 案例：团队绩效不佳
    - ③ 问题的冰山模型
    - ④ 绩效问题分析的 DPAM® 模型
- 5. 练习：问题分析复盘

### 第六单元：总结规律——我们从中学到什么（30分钟）



1. 「总结规律」操作流程
2. 讨论：总结不出来成功经验怎么办
3. 总结规律的原则——关注不好的也关注好的
4. 总结经验与提炼规律的区别
5. 经验萃取常见成果形式
6. 经验萃取方法
  - 1) 经验萃取四原则
  - 2) 场景选择三原则
  - 3) 方法：专家访谈 STAR 法
  - 4) 工具：专家访谈常用 15 问
  - 5) 技巧：挖掘亮点的四个维度
  - 6) 好经验构成的“六有标准”
  - 7) **工具：经验萃取内容梳理表**
7. 方法论提炼
  - 1) 为什么要提炼方法论
    - ① 案例：新手与专家分析问题区别
    - ② 为什么学过了却不会举一反三
    - ③ 图式——专家的底层方法论
  - 2) 方法论构成与形式：
    - ① 方法论构成的两大要素
    - ② 常见方法论的四种类型
    - ③ 方法论与工具的区别
  - 3) 方法论提炼方法
    - ① 方法论提炼四方向
    - ② 方法论设计三原则
    - ③ 共创法提炼方法论——双钻模型
    - ④ 方法论命名技巧：标签法
8. 团队共创：经验萃取
  - 1) 小组选题
  - 2) 结构化访谈
  - 3) 经验梳理
  - 4) 方法论提炼

## 第七单元：优化行动——接下来我们该做什么？（40 分钟）

1. 「优化行动」操作流程
2. 「优化行动」复盘重点
  - 1) 问题解决需要闭环
    - ① 案例分析：为什么类似问题重复发生
    - ② 问题的四种类型
    - ③ 问题解决的四个闭环
  - 2) 「优化行动」制定五原则
3. 解决方案设计三步法：
  - 1) 提出假设——把问题变课题
    - ① 从假设出发寻求问题解决方案

- ② 假设提出五原则
- 2) 设计方案——共创解决方案
- ① 团队共创流程
- ② 如何创意更多解决方案
- ③ 共创：解决方案
- 3) 优选方案——寻求最优解
- ① **工具：方案优选矩阵**

### **第八单元：复盘常用引导式提问（10分钟）**

- 1. 目标复盘常用引导式提问
- 2. 策略复盘常用引导式提问
- 3. 计划复盘常用引导式提问
- 4. 问题复盘常用引导式提问
- 5. 改进复盘常用引导式提问

### **第九单元：复盘会组织与主持（20分钟）**

- 1. 复盘会五态度
- 2. 复盘会整体流程
- 3. 会中流程与操作要点
- 4. 复盘报告撰写要求
- 5. 复盘会常见问题
- 6. **案例：某职能线业务复盘会流程**

#### **课后作业：重点项目复盘**

#### **第二天 项目复盘会**

#### **环节一：开场介绍（20分钟）**

- 1. 复盘会目的
- 2. 复盘会议程
- 3. 复盘会会议共约

#### **环节二：项目复盘（5小时）**

说明：预计五个项目，每个项目1小时左右

- 1. 项目负责人分享（30分钟/组）
  - 1) 项目成员介绍
  - 2) 复盘内容介绍
  - 3) 组员补充介绍
- 2. 参会者提问反馈（20分钟/组）
  - 1) 提问答疑（15分钟/组）
  - 2) 反馈建议（5分钟/组）
- 3. 讲师点评反馈（3分钟/组）
- 4. 项目负责人分享感受（3分钟/组）
- 5. 领导总结发言（3分钟/组）

#### **环节三：课程回顾（30分钟）**

1. 讲师总结+重点知识回顾
  2. 互动答疑
- 

#### 课前准备

请甲方提前 1-2 周协助：

1. 课上练习案例（提前 **2** 天提供）
  - 学员或学员下属的周报或复盘报告各一份
2. 课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）
  - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研