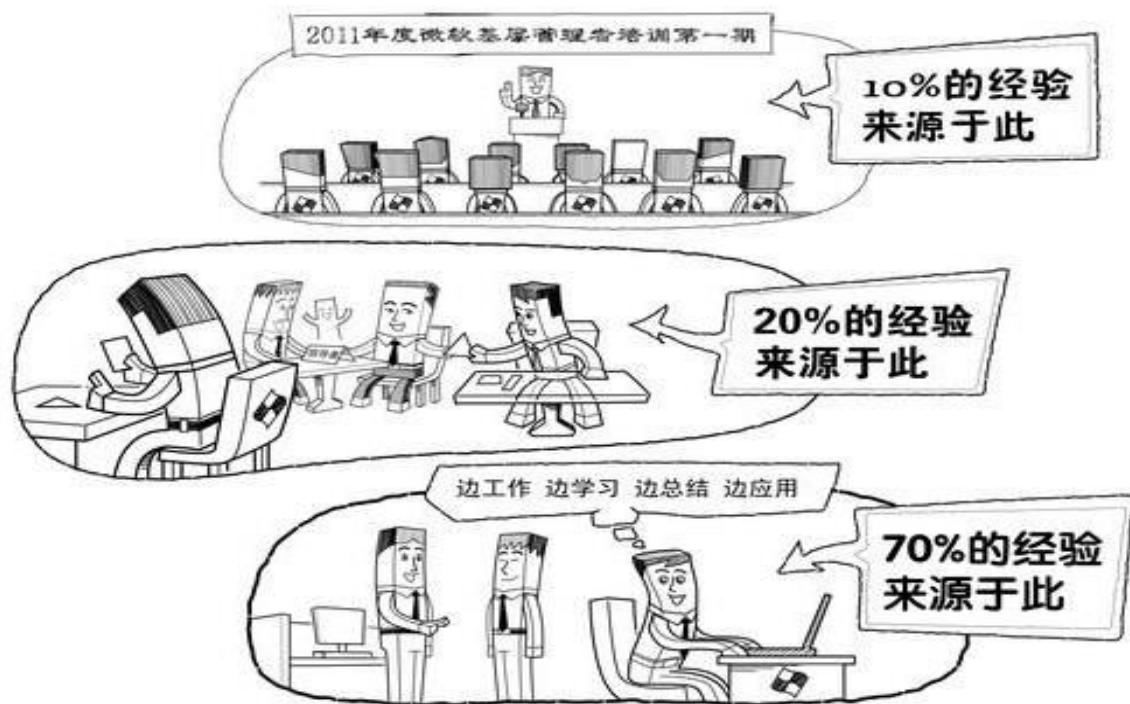


关于“学习”的途径

7:2:1理论



什么是复盘

做完了事情，再从头过一遍。

不断检验和校正目标；
分析得失，找原因、找后账；
注意认识和总结规律。



从复盘的内容看——四大常见复盘类型



- 战略的高度和远见，领导者的胸怀与勇气决定复盘的深度和复盘的价值
- 团队的文化与复盘之间互动
- 难度最大、价值最大

- 战略的落地，经营成果的回顾，经营过程的检讨
- 经营团队的学习、成长
- 持续改进的机会

- 正式的项目
- 可以按照项目方式进行的“活动”
- 规范管理，纳入正式的流程
- 最容易应用复盘的方式

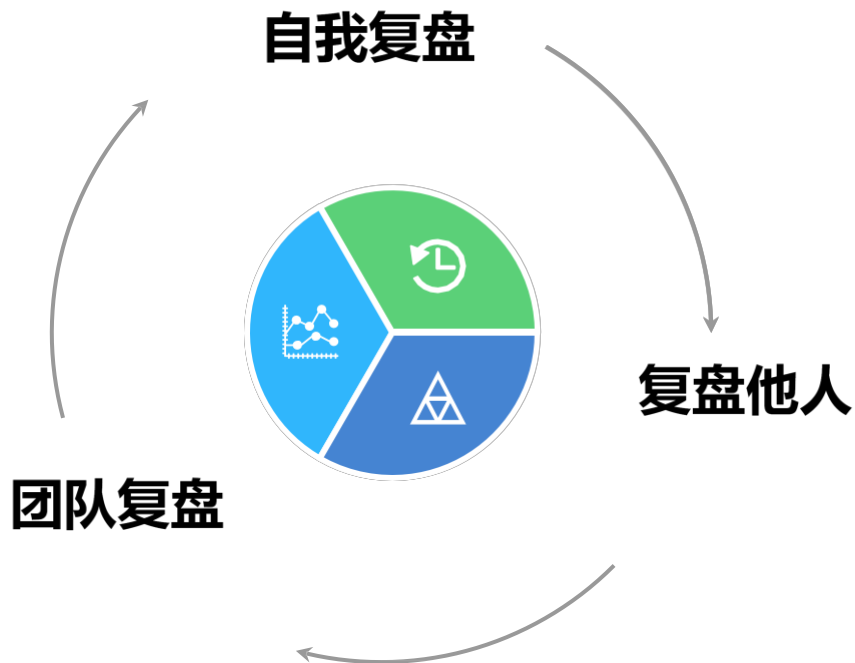
- 写日记、周报、月报、季度述职等等
- 上下级之间的定期业绩回顾
- 出现频率最高

从复盘的参与人看 —— 三种常见复盘类型

三种类型中

哪一类是最为基础的？

哪一类是最容易产生价值的？



复盘的三种类型 – 自我复盘

- 最好有高人指点
- 人的本性是“逃离痛苦”
- 不能自己骗自己，要对自己进行无情地复盘
- 无情地复盘，需要很强的自信心和求实精神
- 真诚的复盘，一定是“无我”的



复盘的三种类型 – 复盘他人

借鉴

- 安全事故 – 火灾等



对比

- 战略、营销



复盘之后的策略

- 跟风



复盘他人的常见问题

- 只比较对自己有利的地方
(工资、地域、投入等等)
- 忘了复盘他人的目的,
“好为人师”
- 看到一些不可为的因素就
放弃了对标学习



复盘的三种类型 – 团队复盘

- 很多人参与，并希望**得到“真知”的会议**
- 是**讨论会**，而不是宣讲会、批斗会、表彰会
- 谁也不愿意“放炮”，“枪打出头鸟”
- **避免“山头”**，小团体的出现，表面“和谐”，掩盖实质性的问题，最后变成了客户、供应商、竞争对手的责任
- 将“明显的问题”变成**“英雄故事”**

企业文化与复盘方法论

复盘仅是一个工具方法，是外在；
内在是企业文化、是人的内心，
开放的心态是理解复盘方法论的基础；
否则，只能学习到其皮毛而不是精髓！



企业复盘导入的关键是 **复盘精神**

复盘精神之 “五求”

复盘核心精髓

不是——

- ◆ 自己骗自己，证明自己对
- ◆ 流于形式，走过场
- ◆ 追究责任，开批判会
- ◆ 强调客观，推卸责任
- ◆ 简单下结论，刻舟求剑

而是——

- ◆ 重在实事求是（求真）
- ◆ 重在内容和找原因（求实）
- ◆ 重在改进和提高（求学）
- ◆ 重在反思和自我剖析（求内）
- ◆ 重在找到本质和规律（求道）

复盘精神 “5求” ——求 “真实学内道”



复盘的目的 – 提高未来的绩效

组织中常出现的问题：

- 1、 员工总是犯**重复**的错误
- 2、 成功经验没有及时**总结**
- 3、 不能发现工作**改进**机会
- 4、 员工能力不能得到**持续**
- 5、 团队沟通总是**很难**



Why

复盘是为了把**失败**转化为**财富**，把**成功**转化为**能力**

复盘的目的 – 提高未来的绩效

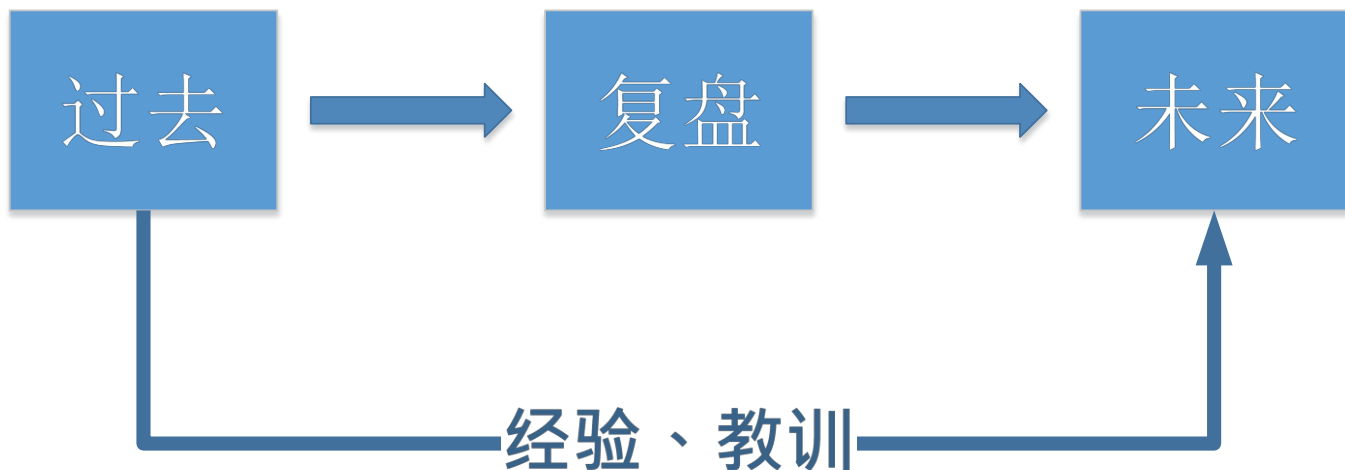
能给组织带来以下四个方面的价值：

- 1、 不犯重复错误
- 2、 固化成功经验
- 3、 发现改进机会
- 4、 提升员工能力
- 5、 促进沟通与协作



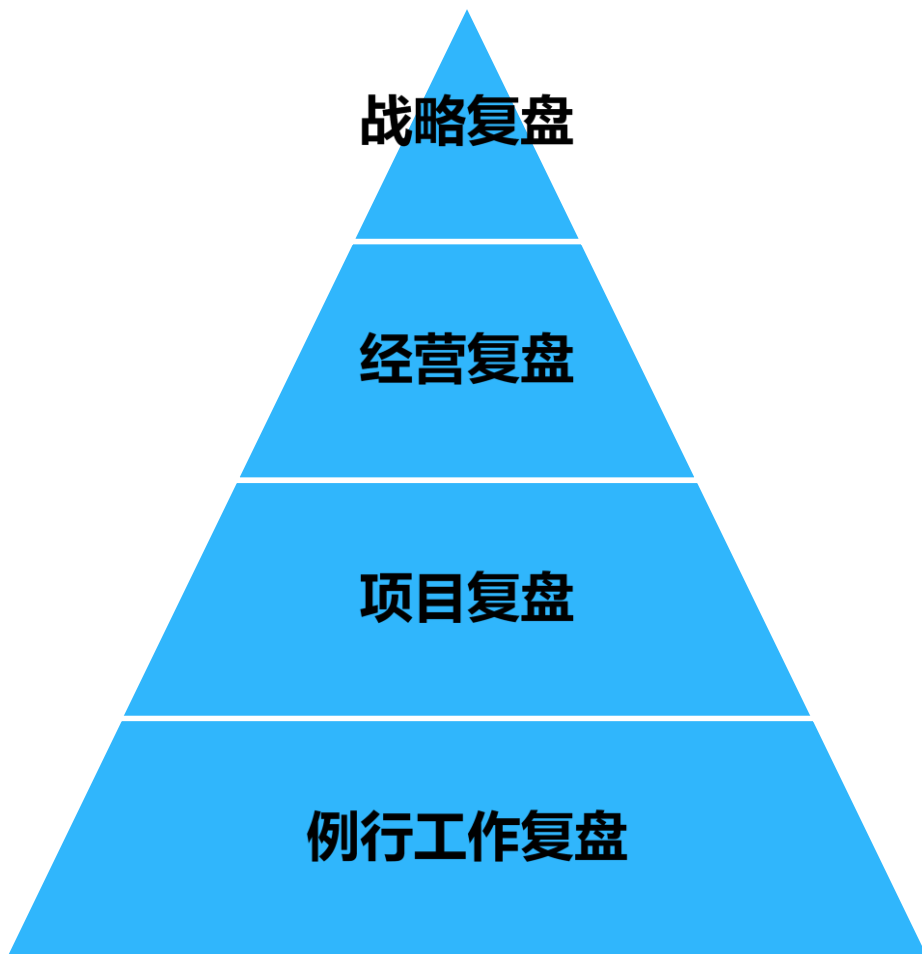
复盘的目的 – 提高未来的绩效

复盘时着眼点在未来，通过复盘吸取过去的经验和教训，未来做的更好。



哪些事情需要复盘

1. 新的事情
2. 重要的事情
3. 难度大的、复杂的事情
4. 重复性发生的事情
5. 具有学习价值的事情



复盘的时机

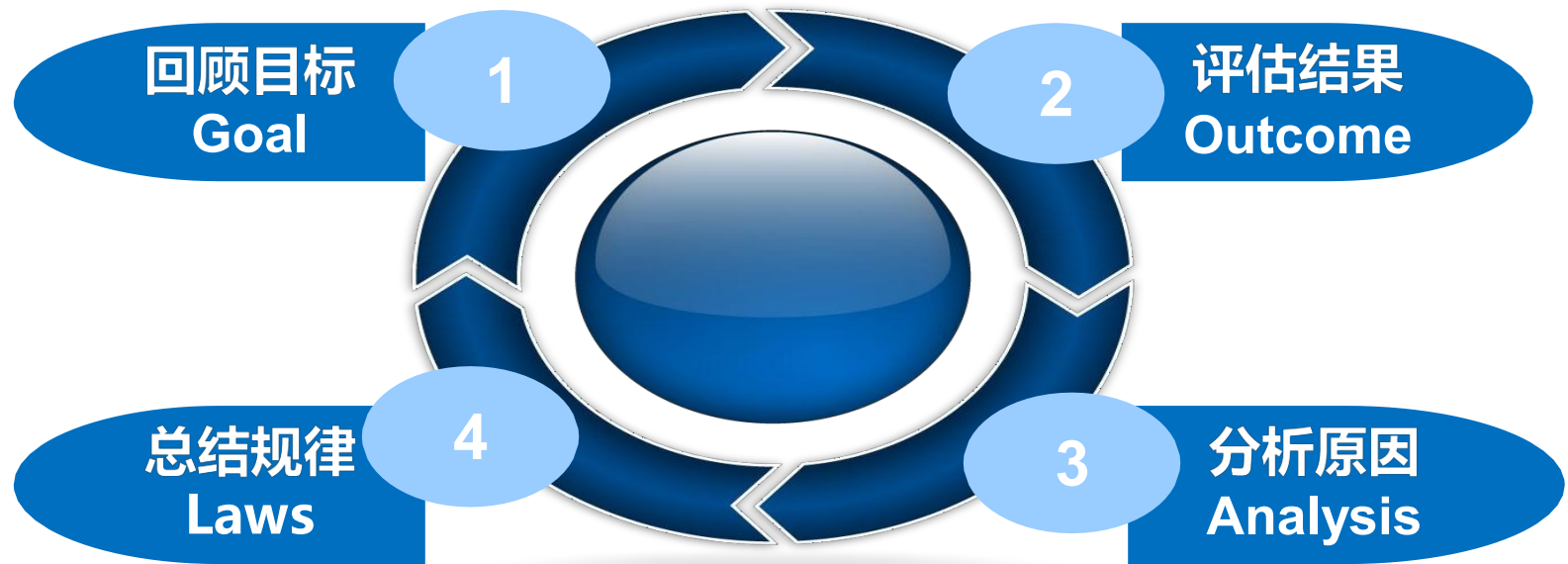
1. 小事及时复盘
2. 大事阶段性复盘
3. 事后全面复盘



掌握复盘的方法

1. 把握重点 – 关键点、胜负手
2. 先僵化再优化 – 一开始严格按套路进行
3. 重要的事情可以进行多次复盘，不断提升认识
4. 习惯成自然

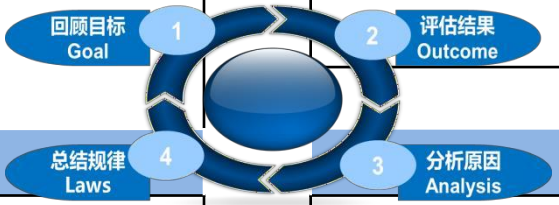




看似平淡，何来惊叹？！

网络上最常见的复盘模板

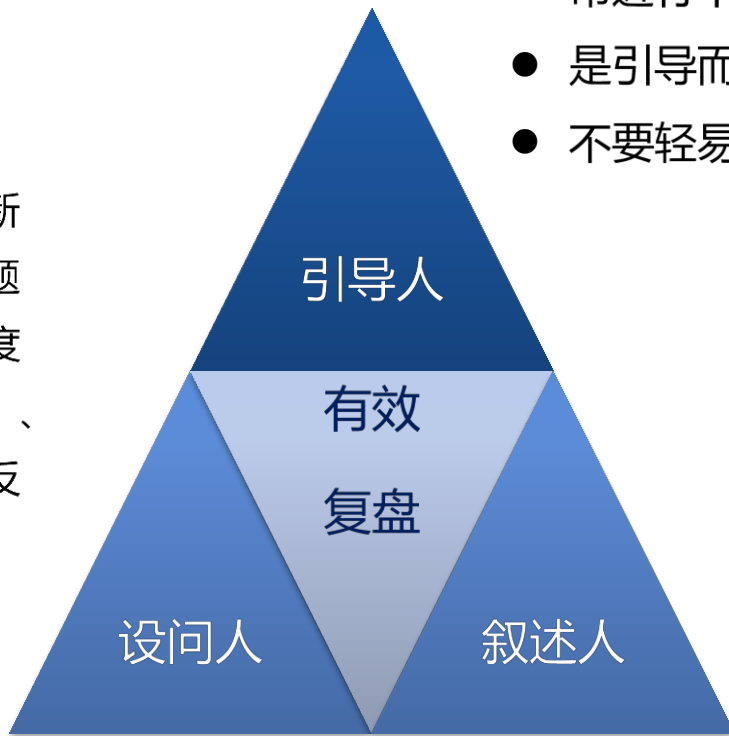
回顾目标		评估结果	
当初的目的是什么（期望的结果）		Highlights (与原来目标比)	
要达成的目标 & 里程碑		Lowlights (与原来目标比)	
总结规律		分析原因	
经验&规律（不要轻易下结论）		成功关键因素（主观/客观）	
行动计划		失败根本原因（主观/客观）	
Start Doing:			
Stop Doing:			
Continue Doing:			



复盘角色

个人复盘与复盘他人时合而为一

- 引发思考、通过碰撞产生新的思考、担心自己问的问题太幼稚、太尖锐、没有深度
- 问问题的技巧就是“追问”、多用疑问句，少用或不用反问句（请教的心态）
- 用问题来引导逻辑的展开，找到“规律”



- 保证正确的方向、确保会议正常进行下去
- 是引导而不是主导
- 不要轻易下结论

- 情景重现 – 真实、完整
- 细节决定成败 – 对细节的复现非常重要
- 超脱、客观
- 虚心、放空自己 – 牢记复盘的目的

- **做什么**

- 主持复盘会议、引导复盘氛围、促进积极参与、控制复盘流程与时间、决策复盘范围与走向、决策复盘结果（是业务领导时）

- **什么人做**

- 业务领导、复盘辅导员

- **怎么做**

- 主持开场，讲解复盘的范围与目的、意义
- 根据复盘流程主持引导设问人、叙述人进行
- 识别掌握复盘氛围，及时提醒遵循流程与5求精神
- 分析突发争执并积极化解
- 就复盘结果进行最后决策（是业务领导时）



对引导人的要求

1. 熟悉复盘的套路
2. 熟悉要复盘的具体内容
3. 熟悉相关的业务活动流程
4. 在团队中具有一定的权威
5. 具有较强的逻辑思考能力、组织能力、沟通表达能力
6. 善于倾听和总结

设问人

- **做什么**

- 按照流程对复盘主题进行相应的提问、分析叙述人表达内容、引导深入思考或提出理性质疑、帮助叙述人更好的进行分析思考

- **什么人做**

- 主要领导或专家：专家型设问人，专业引领启发
- 事件参与者：伙伴型设问人，友好平等，加深了解与协作
- 未参与事件的旁观者：伙伴型设问人，启发思考

- **怎么做**

- 根据引导人提示进行设问，采取平等友好、宽容的语言
- 理解分析叙述人的表述，探究其中更深层的原因或规律
- 对叙述人的表述提出大胆友好的设想
- 对叙述人表述中的疑点提出合理的质疑，并强调友好意图，引导叙述人接纳
- 可提出自己的见解以启发叙述人更为积极的思考



- **做什么**

- 按照流程对复盘主题表述情况、回答设问人提出的问题、下面理解质疑并积极回应、积极思考分析深层原因与规律、提出后续改进方案与行动计划

- **什么人做**

- 事件深度参与者（主叙述人）、事件相关人员

- **怎么做**

- 对复盘主题进行预复盘
- 根据引导人要求呈现预复盘结果
- 调整心态，善意看待复盘，强调复盘的5求积极意义
- 坦诚表述相关情况，并注意同时进行自我反思
- 积极思考分析深层原因与规律，同时请他人给予启发



记录人

- 做什么
 - 录音、照相、速记（投影、白板、白纸上）
- 什么人做
 - 熟悉主题业务流程的文职人员、相关人员
- 怎么做
 - 按照流程进行准备工作、记录相关节点的内容并与复盘团队确认



还可以设一名观察员，从旁观者角度来评价提出复盘的改进建议

复盘方法的通用模型 GOAL 四大步10小步

1. 当初的目的: Why
2. 设定的目标: What
3. 关键里程碑: How

不忘初心、完善目标



**回顾
目标**

G

**评估
结果**

O

**分析
原因**

A

**总结
规律**

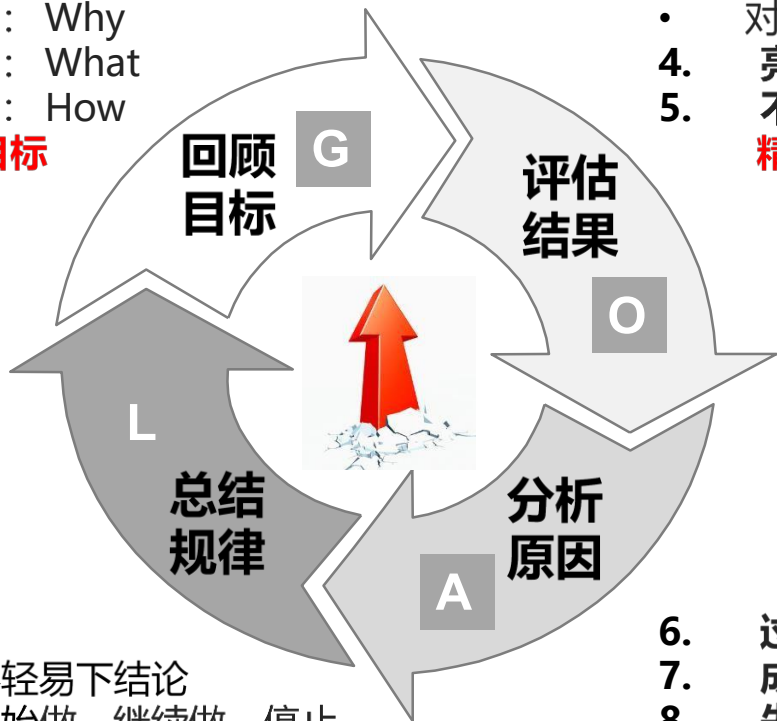
L

- 改进方案
 - 9. 经验规律: 不轻易下结论
 - 10. 行动计划: 开始做、继续做、停止
- 总结经验、不断进步**

- 对比评估, 定义问题
 - 4. **亮点**: 超出期望的结果
 - 5. **不足**: 明显不足的结果
- 精细管理、聚焦关键**

**结构性
逻辑性**

- 6. 过程回顾
 - 7. 成功要素: 亮点的原因
 - 8. 失败原因: 不足的原因
- 系统分析、深挖根因**



复盘表格

G回顾目标	O评估结果	A 分析原因		L 总结规律
1 当初的目的	4 亮点	6 过程回顾		9 经验&规律
2 最初目标				
	5 不足	7 成功要素	8 失败原因	10 行动计划
3 关键里程碑				开始做
				继续做
				停止做

怎么做复盘之“复盘四步法”

Step 1 : 回顾目标

1. 回顾目标 Goal
当初的目的是什么 (期望的结果)
要达成的目标 & 里程碑



♦ **回想**一下当初的目的或者期望的结果是什么

注意点:

1、分清目的与目标的不同，**目的**是为什么（**why**）要做这件事，**目标**是要做成什么样（**what**）的结果。

2、确定目的之外，最好能确定出**可量化**的目标具有**里程碑**性质的标志。无量化可考核的目标，很难保证目的实现，也难以与结果对照评估！

3、事前所提目的、目标不清晰，复盘时追补清晰，便于本次对照，提高下次定目标的准确度。

注意事项

目的是便于本次对照
提高下次订目标的水平

分清目的与目标的不同

如果事前没有特别明确的目的或者目标，
在复盘的时候需要补充完整、清晰。



怎么做复盘之“复盘四步法”

STEP2: 评估结果

2. 评估结果Result

Highlights 亮点 (与原来目标比)

Lowlights 不足 (与原来目标比)

定义问题实例:

- 目标: 原定于12月20日前, 完成**5**次跑步练习, 目标里程数**20**公里;
- 现状: 截止12月20日, 完成**6**次跑步练习, 达到预定目标, 完成里程数**17**公里, 未达到预定目标。
- 定义问题: 在规定时间内, 计划跑步5次, 结果完成6次, 数量多**1**次; 计划跑步20公里, 结果完成17公里, 数量少**3**公里。

◆**对照**原来设定的目标, 看完成情况如何。

注意点:

- 1、设定好“实事求是”的复盘氛围, 比较结果与目标的差距之处, 找出**成功之处 (亮点)**和**可提升之处 (不足)**, 这其实就是在“**定义问题**”, 以便进入复盘的第三步骤——“分析原因”。
- 2、定义问题需要干净、清晰地将“目标”和“结果”之间的差异描述出来, 这里**不包括**出现问题的**原因**以及**解决方案**, 更不应是指责、抱怨和撇清责任等。
- 3、**亮点与不足同样重要**, 不能弱化亮点, 过分谦虚要不得, 忽略真本事更遗憾。
- 4、**多引入外部典型事实样本**, 让我们的结果评估视野更广阔、结论更客观。

怎么做复盘之“复盘四步法”

分析原因要从过程回顾中来

- 采用如果...那么的假设
- 分析更多的可能性
- 更好的做法
- 要注意的风险等

Step 3 : 分析原因

3. 分析原因 Analysis
成功关键因素 (主观/客观)
失败根本原因 (主观/客观)

- 仔细**分析**分析事情成功或失败的关键原因。
- 注意点：
 1. 分析**成功因素**时，**多列举客观因素**，精选真正的自身优势去推广。
 2. 分析**失败原因**时，**多从自身深挖原因（主观原因）**，狠挑不足补短板。包括要谨慎检视当初目的、目标订立是否明显有误才导致的失败，否则原因分析可能围绕着错误的目的、目标展开，事倍功半。

Step 4 : 总结规律

4. 总结规律 Insight
经验&规律 (不要轻易下结论)
行动计划
Start Doing:
Stop Doing:
Continue Doing:

- 总结**经验**，包括得失的体会，以及是否有规律性的东西值得思考，还包括**下一步**的行动计划。
- 注意点：
 1. 总结经验（规律）要尽可能退得远，寻求更广泛的指导性，**尽量不局限于就事论事**。
 2. 总结经验要谨慎，总结规律更要小心；不能刻舟求剑，把一时一地的认识当成规律。

注意事项

分析成功因素时，多列举客观因素，精选出真正的可以推广的“动因”

分析失败原因时，多从自身找原因，狠挑出所有的问题去惊醒 – 对自己要“无情”地复盘

什么因素是可以适应多种边界条件的、可复制性强的？

注意事项

退出画面看画 – 要退得出来，而且要退得足够远，才能看清事物的本质。

不要就事论事，要提升才能有更广泛的指导性

总结经验要谨慎，且要有验证期，总结规律更要小心。不要将偶然因素当成规律

不能刻舟求剑，将一时一地的认识当成规律

要有足够的样本数



注意事项

如何找到 “道”

必须与原定目标进行比较

亮点与不足同样重要

结果样本够不够

可以适当加入外部典型的样本，让评估更加客观，分析原因时更深入

.....



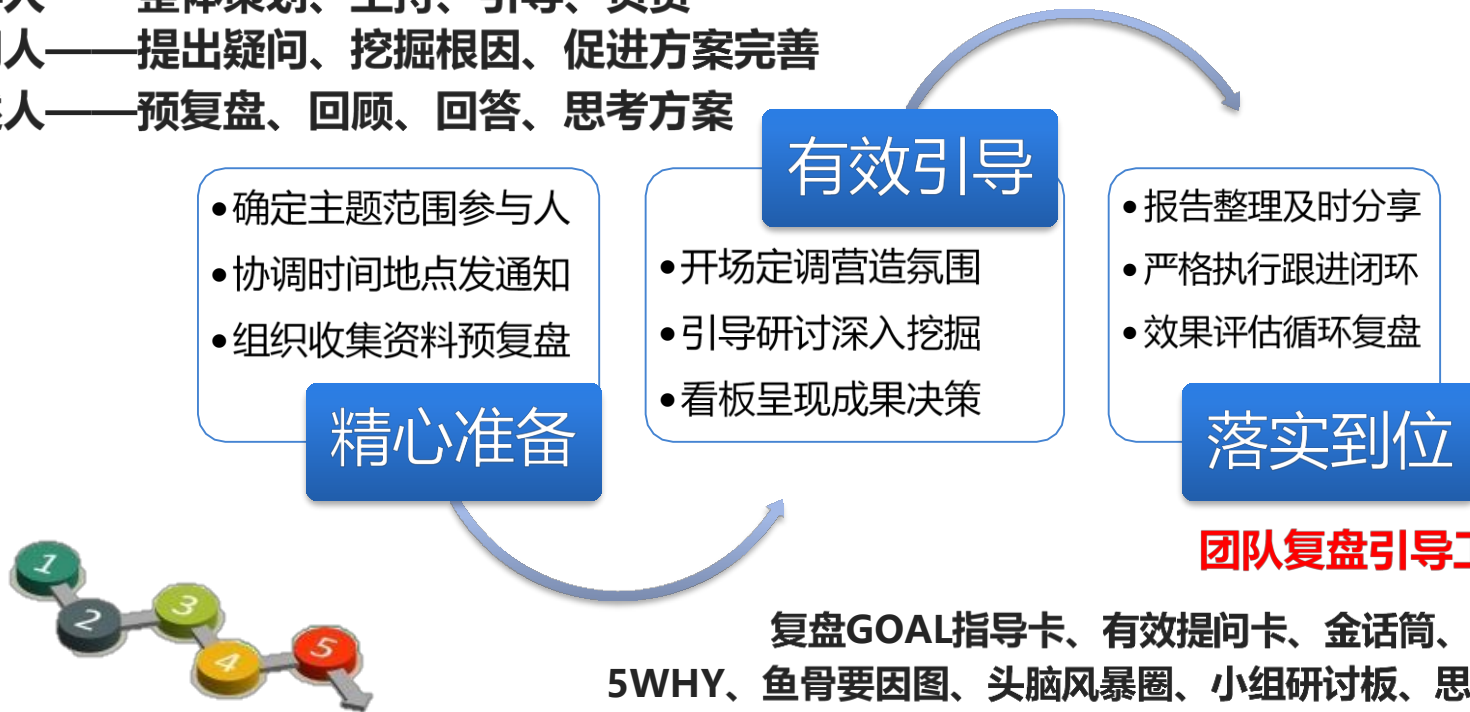
团队复盘流程：三阶段9步骤

团队复盘角色：

引导人——整体策划、主持、引导、负责

设问人——提出疑问、挖掘根因、促进方案完善

叙述人——预复盘、回顾、回答、思考方案



团队复盘引导工具：

复盘GOAL指导卡、有效提问卡、金话筒、价值流
5WHY、鱼骨要因图、头脑风暴圈、小组研讨板、思维导图
复盘文化旗、即时看板、行动计划表、组织经验库

复盘如何落地

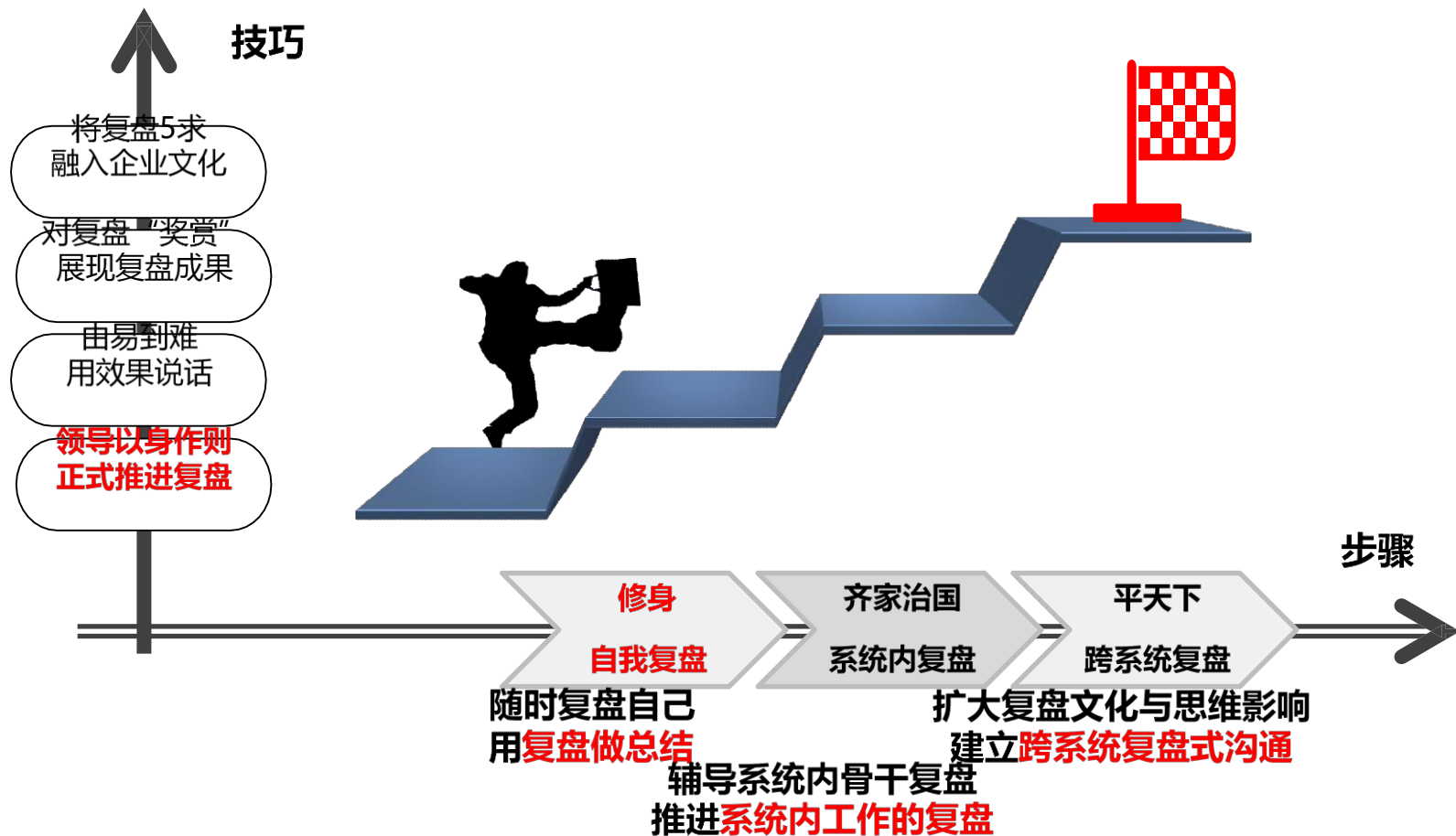
工作要求

- 小事及时复盘：
 - 行动结束后进行及时复盘
 - 制定改进方案并落实
- 大事阶段性复盘：
 - 大的项目在执行中，要进行阶段性复盘（半个月或一个月）
- 对目标或策略进行及时调整
- 事后全面复盘：
 - 大的项目或战略结束后，要进行总复盘
 - 总结经验教训，找到规律性

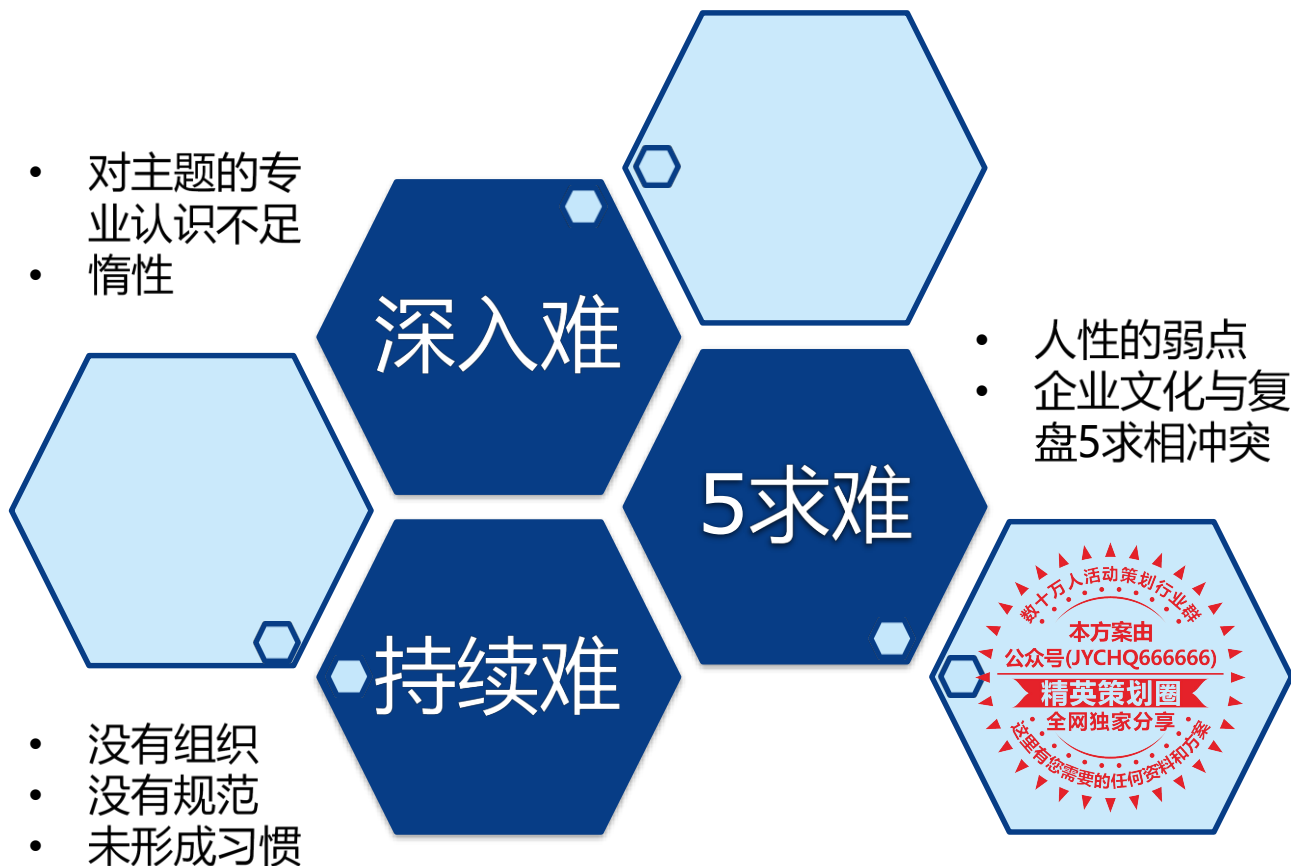
人员要求

- 高层、领导者：**以身作则**
 - 带头做复盘
 - 给下级传承
- 中层、管理者：**承上启下**
 - 先学会工具和方法
 - 带领团队实践并运用
- 基层、普通员工：**实际运用**
 - 学会方法和工具
 - 在实践中应用并养成习惯

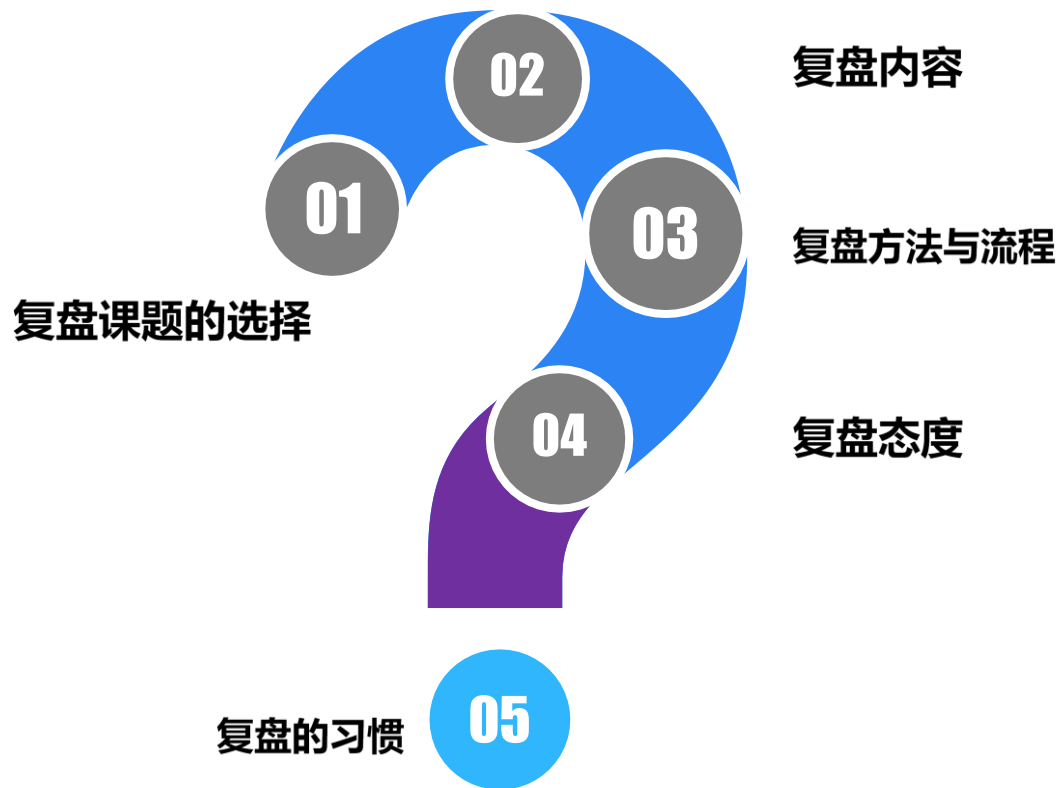
复盘推广落地三步曲与技巧



复盘落地推行的三难



为什么复盘效果不好呢？



原因一：课题的选择问题

- 有针对性地选择对自己有利的课题（案例）来进行复盘
- 所选课题不具有代表性
- 课题太小，复盘的价值不大
- 课题太大，范围太广，说不清楚



原因二：复盘的内容方面

1. 没有**目的与目标**：复盘时忘了当初为什么出发 – 不忘初心、方得始终
2. 对照**结果片面化**：只讨论问题或者只总结经验
3. 没有**研究过程**：不断推演是否还有更好的方法？当初是如何决策的？决策的机制、过程和依据分别是什么？
4. 分析**原因**：走过场、缺乏数据和事实（凭经验和想象）、归罪于外
5. 没有**形成闭环**：行动计划、落实到责任人、完成时间
6. 没有升华到**规律的把握**：停留在就事论事
7. 评论别人、**秋后算账**，没有建设性意见



原因三：复盘的方法与流程问题

- 一言堂，大家看领导的脸色，随声附和
- 少数人控制局面，其他人很少发言
- 当事人不在现场，无法对过程进行复原，只是猜测
- 缺乏证据资料 – 比如文件、数据、会议纪要等，只靠“回忆”
- 花大量时间解释、辩解，向外求，而不是找真实的原因、找自身的原因
- 时间把控不好，就某个细节“钻牛角尖”，忽略了整体
- 以说教、批判为主，没有达到学习的目的



原因四：复盘的态度问题

- 回避真实的问题，避重就轻，甚至粉饰太平
- 浮在表面，深入不下去，或者根本就不想深入下去
- 企图控制其他参会人员，打压不同的声音，打断别人的发言
- 不能就事论事，进行人身攻击
- 不愿意多花时间，觉得事情都过去了，想那么多也没啥用
- 对于“失败”的项目，不愿意去面对，伤心难过，更不愿分享
- 对于“成功”的项目，沾沾自喜，觉得以后一定也能成功
- “面子思想”，不愿意剖析自己的问题
- 不愿意讲别人的问题，怕得罪人
- 觉得事情很复杂，牵扯的人很多，不是自己这个层面能解决的



原因五：复盘的习惯问题

- 当成“作业”去完成，没有当成自己的事情
- 平时没有复盘的习惯，只是领导要求才去复盘
- 自己不复盘，却要求下属去复盘
- 老是拿下属的事情来复盘，不对自己负责的事情复盘
- 自己不能以身作则，带头将问题推给别的部门





- 开放心态
- 坦诚表达
- 实事求是
- 反思自我
- 集思广益

- 求真
- 求实
- 求学
- 求内
- 求道



- 企业利益第一
- 求实进取
- 以人为本

- 目的性极强
- 分阶段实现目标
- 复盘