

如何做好复盘？

2024.11.26





什么是复盘？

“复盘”是中国围棋的一个术语

- 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

复盘——“一日三省”

“复盘的定义”对过去的事情做思维演练。



What

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。



工作中怎么理解复盘这件事情？

做完了事情，再从头过一遍。

- 原定目标
- 与原定目标的比较
- 研究过程
- 总结规律

对过去的事情在大脑中演绎一遍，通过对过去的思维和行为进行**回顾、反思和探究**，实现能力的提升。

就是将发生过的事情在思维上进行**场景重现**，重现整个发生发展结束的事件过程，重新审视思考在事件中一切**关联的思维和行为**对事件的影响，发现问题，找到根源所在，然后进行总结找到规律，不断的积累从而提升个人能力。



为什么要复盘？

- ① 为了同样的错误不要再犯
- ② 为了传承经验和提升能力
- ③ 为了快速迭代和化繁为简
- ④ 为了总结规律和固化流程，提高效率
- ⑤ 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
- ⑥ 从“蒙着打”变成“瞄着打”，更有目的性，清楚自己的目的是什么
- ⑦ 看清问题背后的问题，找出真正的问题和原因
- ⑧ 发现新知识和新思路



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

总结、复盘给我们带来什么？

—— 组织知识积累，团队能力提升

- ✓ 对**公司战略**的不断复盘，让我们目标清晰，不动摇；
- ✓ 对**具体策略**的不断复盘，让我们的认识客观，路线更务实；
- ✓ 对**单个项目**的不断复盘，让我们积累经验，能力不断提高。

事为先，人为重！

——从复盘得来



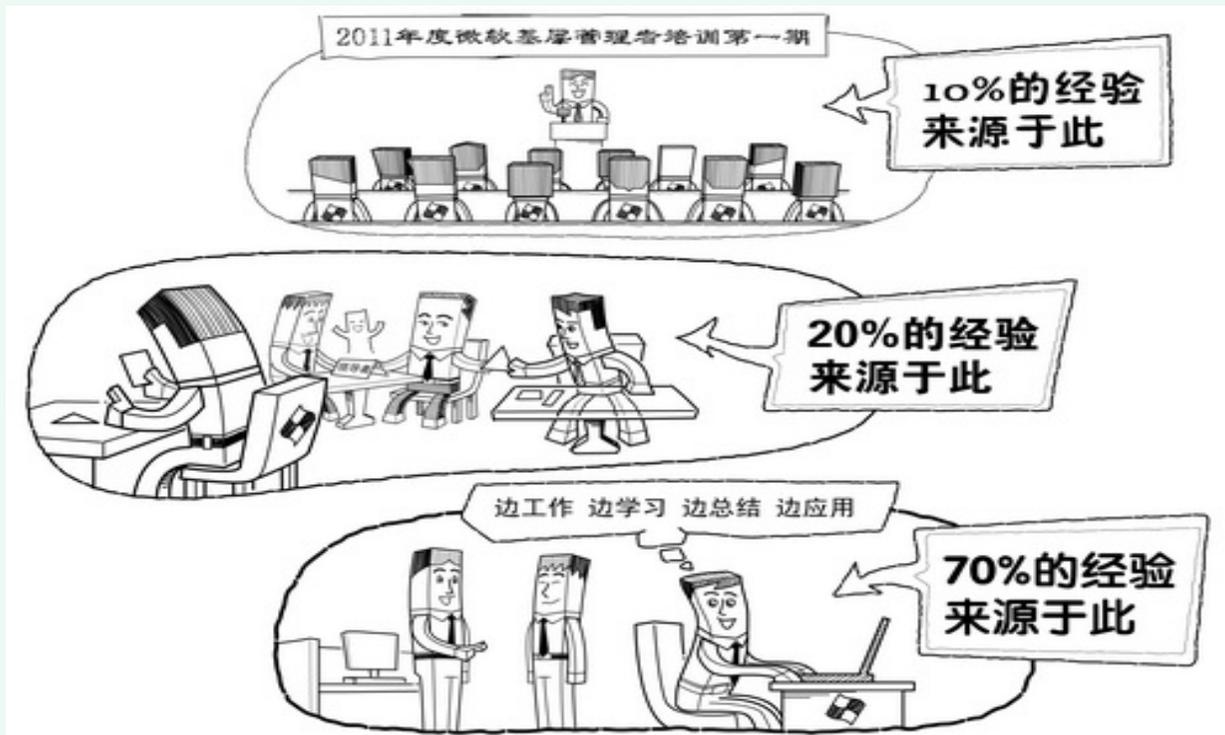
复盘带来的好处

面对新业务、新课题，复盘可以：

- ✓快速找到问题，或总结经验
- ✓发现既有思路的盲点或误区
- ✓集思广益，发现新的突破点

对于老业务、成熟业务，复盘还可以：

- ✓优化流程，简化方式，提高效率
- ✓找到优化路径，从100分做到120分



70%的学习与发展来源于现实生活与工作的经验、任务与问题解决，20%来源于与人与人之间正式或非正式反馈、辅导或者教练，10%的学习与发展来源于正式的课程培训与教育。

复盘，而非总结

虽然复盘也是一种形式的总结
但严格讲起来，工作总结并不必然等同于复盘
复盘与总结的区别有以下三点：

结构化的总结方法●

以学习为导向●

团队形式进行



复盘的误区

不是

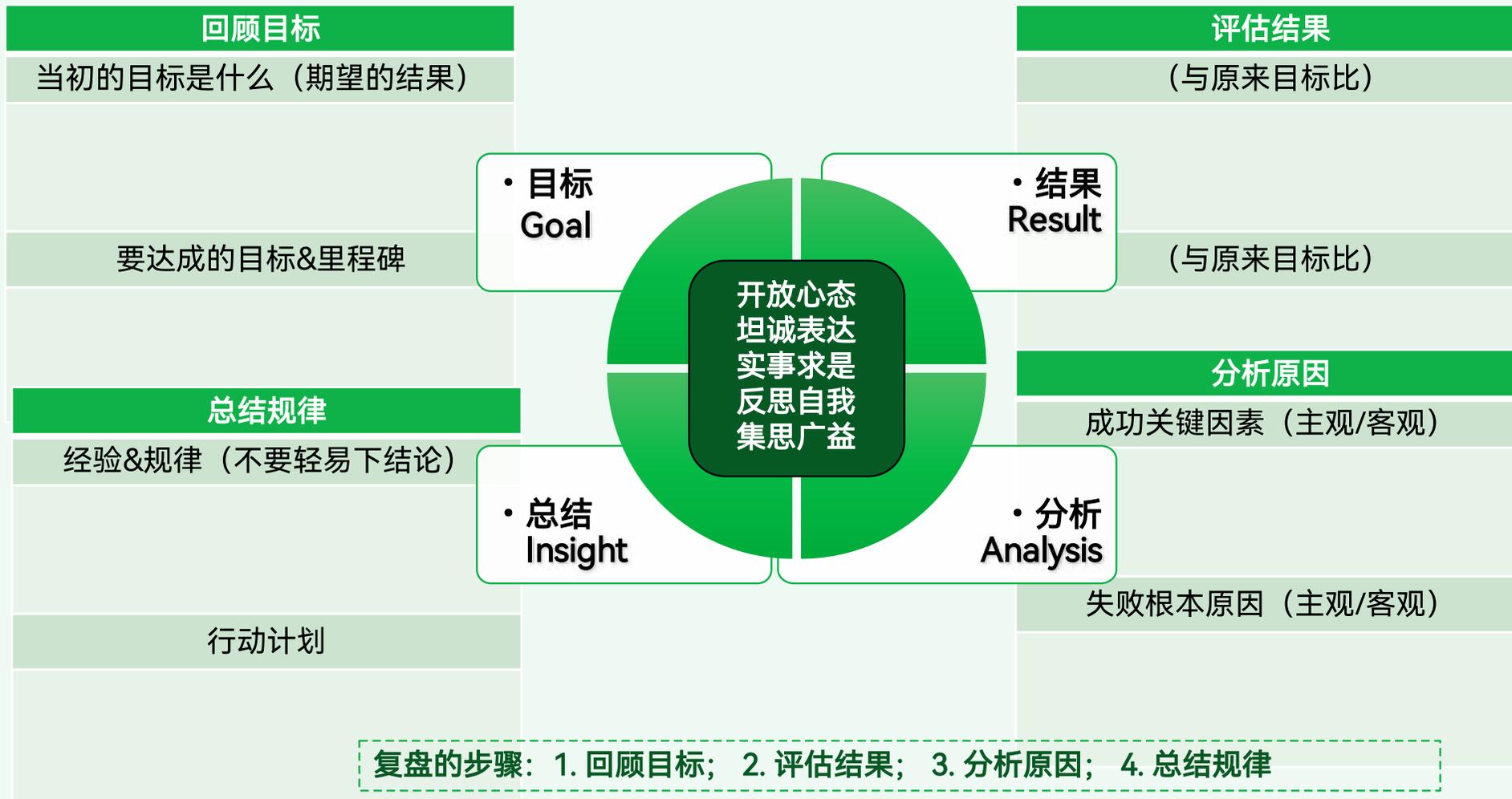
- × 自己骗自己，证明自己对
- × 流于形式，走过场
- × 追究责任，开批判会
- × 强调客观，推卸责任
- × 简单下结论，刻舟求剑

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）



复盘的步骤

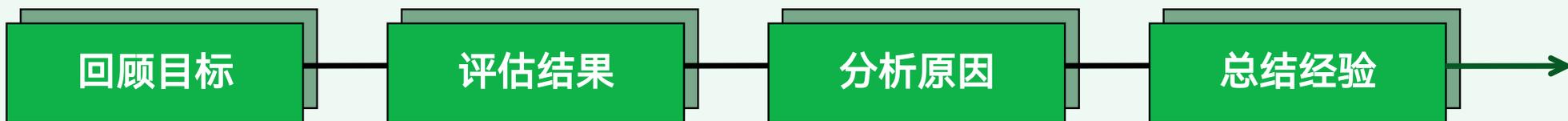




联想案例：复盘的步骤解析

基于复盘的机理和长期的实践，联想集团于2011年提出了复盘的操作步骤

包括四个阶段：回顾目标、评估结果、分析原因、总结经验。



- ① 当初行动的意图或目的是什么？
- ② 想要达到的目标是什么？
- ③ 预先制定的计划是什么？
- ④ 事先设想要发生的事情是什么？

- ① 实际发生了什么事？
- ② 在什么情况下？
- ③ 是怎么发生的？

- ① 实际情况与预期有无差异？
- ② 如果有，为什么会发生这些差异？哪些因素导致我们没有达到预期目标？失败的根本原因是什么？
- ③ 如果没有成功的关键因素是什么？

- ① 我们从过程中学到了什么新东西？
- ② 如果有人要进行同样的行动，我会给他什么建议？
- ③ 接下来我们该做什么？哪些是我们可直接行动的？哪些是其他层级才能处理的？是否要向上呈报？



联想案例：主要问题及对策建议

阶段	主要问题	对策建议
回顾目标	目标不清晰	SMART原则
	目标缺乏共识	将目标清晰明确地表示出来
	缺乏实现目标的策略、方法、措施的规划	群策群力，合理分工
评估结果	无法真正做到还原事实	指派观察员、控制人
		使用测量仪器和录音录像等技术手段
		集体研讨
分析原因	沟通效率低	把握关键，深入分析
		系统思考
		“what... if...”分析
经验教训	容易轻易下结论	排除偶然因素
		结合类似事件，交叉验证
		连续追问

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/378140123050007003>