



复盘+：把经验转化为能力

目录 CONTENTS

1 认识复盘

2 为什么要复盘

3 复盘的“操作手法”

4 复盘的应用类型

5 复盘的“内功心法”

6 如何推广复盘并形成习惯

7 超越复盘：从复盘到学习型组织

第一章 认识复盘

复盘的实质是从经验中学习，是成人学习最重要的形式之一。

哈佛大学大卫·加尔文教授在《学习型组织行动纲领》^①中曾指出：学习型组织的快速诊断标准之一是“**不犯过去曾犯过的错误**”。要想避免“重复交学费”，让整个组织快速分享个人或某个单位的经验教训，提升组织整体智商，也离不开这种机制。

《学习型组织行动纲领》：由哈佛大学教授大卫·加尔文(David A.Garvin)著。该书以描述知识的获取、解释和运用这些学习过程最基本的步骤为基础，深入讨论管理者在各个阶段面临的关键挑战及应对方法。

什么是复盘？

复盘是**围棋术语**，意指对弈者在下完一盘棋后，把对弈过程重新摆一遍，看哪里下得好，哪里下得不好，哪些地方有不同甚至更好的下法。

用到**企业管理**中，就是指从过去的经验、实际工作中进行学习，帮助管理者有效总结经验，提升能力，实现绩效的改善。

复盘的由来

01

古代

前事不忘后事之师
吃一堑长一智
吾日三省吾身

02

当代

联想集团创始人柳传志

03

国外

美军AAR行动后反思
after action review

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

第二章 为什么要复盘

从复盘的定义来看，复盘无论对于**个人学习与成长**，还是对于**团队与组织能力**的提升、**绩效**的改善，都具有重要意义和价值。

事实上，美军、联想、英国石油公司、万达等企业和机构都已经形成了体制化的复盘实践，并从中获得极大价值，有力促进了组织的发展。

美军通过AAR打造执行力和领导力



联想做复盘的四个理由



第三章 复盘的操作手法

“我觉得复盘本身其实很简单，一件事情做完了，你只要有意识，把事情当初定的目标和现在做的情况做对比，是不是按照预定情况出现了，哪些地方没有，为什么没有，无非就是这么做。”

—— 联想创始人 柳传志

美军怎么做AAR

美军对行动后反思（AAR）的定义是：AAR是对一次事件的专业讨论，侧重于绩效表现，让战士们自己发现发生了什么，为什么发生，以及如何保持优势，改进不足。在美军的实践中，AAR分为两大类：正式AAR和非正式AAR。

正式AAR

- 有外部观察者和控制人（OCs）
- 花费更多时间
- 使用复杂的培训辅导工具
- 事先计划好
- 在最适合的地点进行

非正式AAR

- 按团队内部层级进行
- 花费较少时间
- 使用简单的培训辅导工具
- 有需要时就进行
- 在培训现场进行

AAR总体流程

01

计划

- ◆ 选择并培训观察者和控制人
- ◆ 回顾培训和评估计划
- ◆ 确定AAR时间
- ◆ 确定谁参加
- ◆ 选择可行的AAR地点
- ◆ 悬着培训辅导工具
- ◆ 回顾AAR计划

02

准备

- ◆ 回顾训练目标、命令和条令
- ◆ 确定关键事件的观察者和控制人
- ◆ 观察训练并记录
- ◆ 从其他观察者和控制人那里收集观察所得
- ◆ 整理观察结果，确定讨论或教学要点
- ◆ 侦查选定的AAR地点
- ◆ 准备AAR场地
- ◆ 进行彩排

03

执行

- ◆ 尽可能让参与者都加入
- ◆ 保持聚焦于训练目标
- ◆ 不断地回顾教学要点
- ◆ 记录要点

04

跟进

- ◆ 确定需要保持的任务
- ◆ 解决问题——立即采取的行动、修订现行操作规程、后续训练计划
- ◆ 用于指挥官的评估

英国石油的“事后回顾”实践

英国石油公司（BP）借鉴美国军队的做法，讲AAR称之为“事后回顾”，是“做中学”的一种机制。

事后回顾的指导原则：

01 马上开事后回顾会

02 营造良好的氛围

03 任命一个联络人

04 回顾预期目标

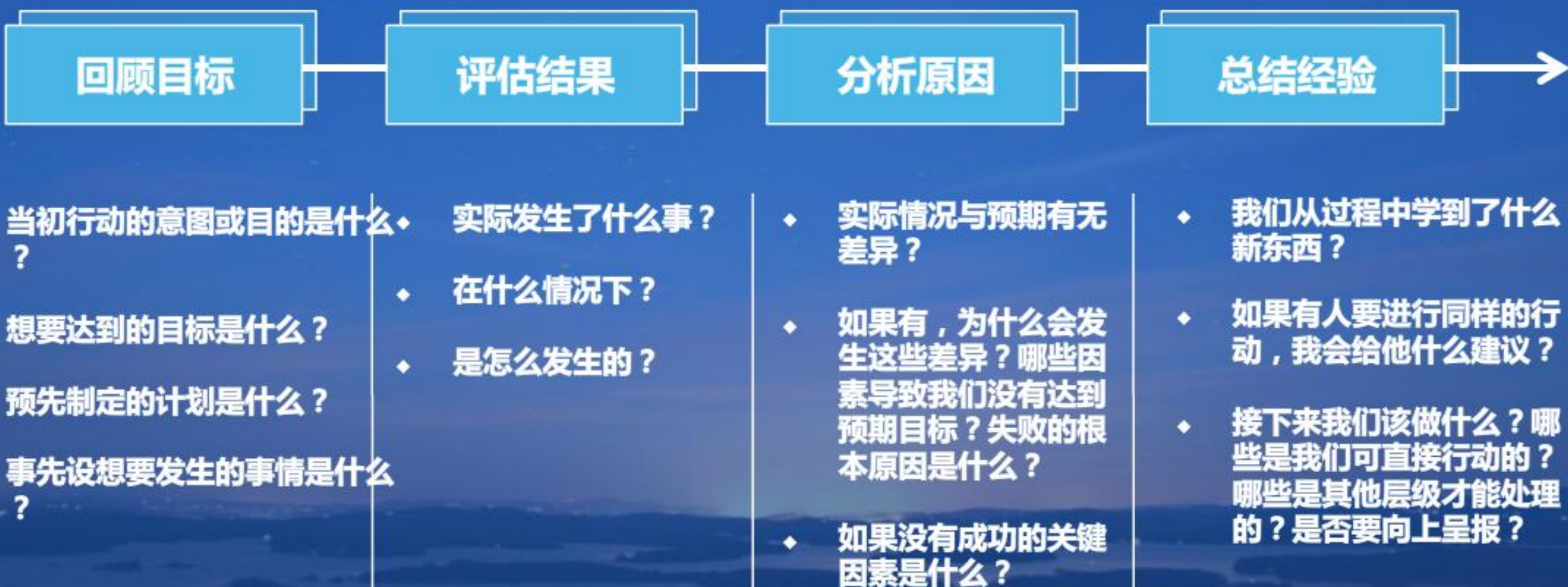
05 再现实际情况

06 比较实际和计划的差异

07 记录事后回顾过程

联想复盘的步骤解析

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。这与美军的行动后反思（AAR）的做法基本一致：



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

第四章 复盘的应用类型

按照孔子所称的“修身，齐家，治国，平天下”的社会集合层次，复盘可以应用于以下方面：

个人成长：自我反思，对应于“修身”

事件活动总结：单个团队内或具体的事件活动，对应于“齐家”

项目总结：多个团队协同推动的项目或大型事件，对应于“治国”

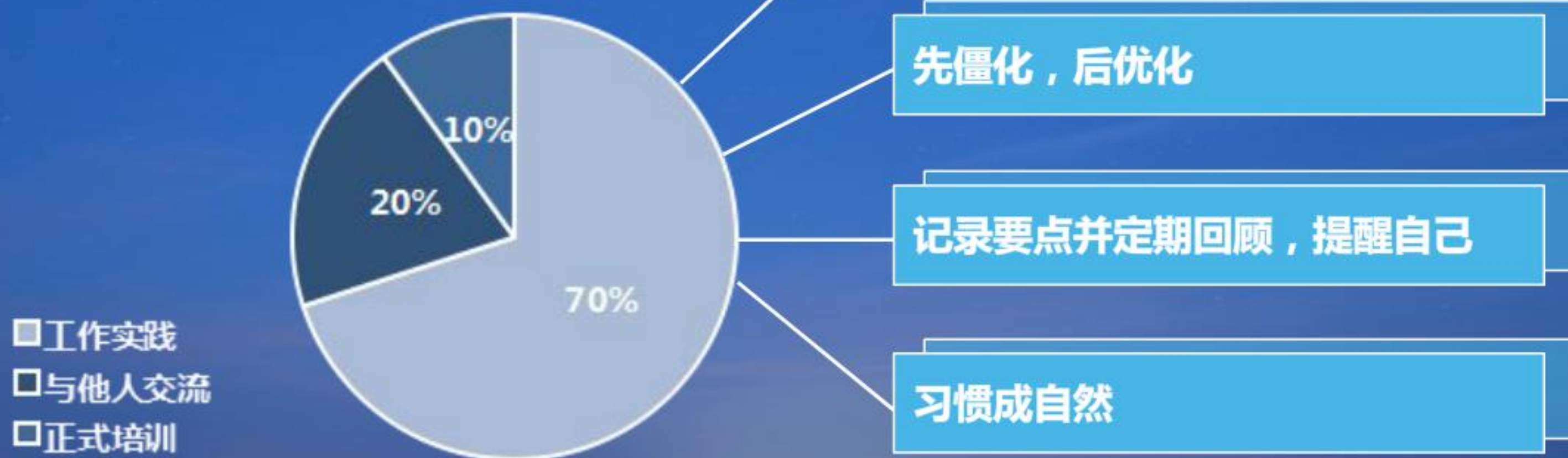
整个组织的运作、定期回顾、战略评估：整个企业、一段时间内的战略制定与执行，及定期的运作评估，对应于“平天下”

联想集团复盘经验总结三句话：

小事及时复盘；大事阶段性复盘；事后全面复盘

自我反思

结合“70% : 20% : 10%” 人才培养法则，将复盘应用到个人的学习和成长中



事件活动复盘

所谓事件活动复盘，指的是在工作与生活中，每做完一件事或活动，就迅速召集相关人员，进行快速回顾、总结。不是所有事情值得专门耗费时间进行复盘，但是以下四种情况，可以进行事件级复盘：

新的事：摸索经验教训，为下次做准备。

重要的事：所需资源多，协调部门多，结果影响大，需要格外慎重。

未达预期的事：反映了个人或团队需要提升和改进的地方。

有学习价值的事：新组建或有人员变动时，通过复盘让成员快速进入工作状态。

项目或阶段性复盘

在工作进行了一个**有意义**的阶段后，也许是刚完成一个重要工程的筹建，一个公司的重组，一次并购或市场推广战役，可以花一些时间回忆过去发生的事情，总结经验，为别人及自己以后做参考。

项目回顾的12条“**秘诀**”：

- | | | |
|--------------|---------------|-------------|
| ① 召集会议 | ⑤ 重温项目的计划或过程 | ⑨ 找出困难和改进建议 |
| ② 邀请合适的人 | ⑥ 询问：什么做得很成功 | ⑩ 确保没有遗漏 |
| ③ 任命联络人 | ⑦ 分析成功原因 | ⑪ 询问：接下来做什么 |
| ④ 重温项目的目标和结果 | ⑧ 询问：哪些可以做得更好 | ⑫ 整理并分发会议记录 |

如何做项目或阶段性复盘

领导重视：

各级领导都必须高度重视复盘，并身体力行，以身作则，来推动复盘。

过程中小结：

定期进行阶段性复盘，形成书面资料，一方面是工作计划、检查、推进使用，另一方面可供后续参考，为项目总体回顾提供素材。

专人负责：

投入专门的时间、精力和资源是必要的，也是值得的。

把复盘当成推进工作的一部分：

不可为了复盘而复盘，对于复盘的结果不能只是说说而已，必须认真对待，真正落实到位。

战略复盘

相对于其他几类，战略复盘可能是最“**难**”做的一种复盘，因为它没有固定的周期，也很难有特别清晰明确的会议或引导流程。但毫无疑问，战略复盘对企业发展的意义是不言而喻的。

如何进行战略复盘：

季度、年度战略回顾会

在季度末或年底时，高管团队在一起，按照复盘引导的一般逻辑，对照季度初或年初确定的战略和目标，回顾一下实际执行的情况，对这个过程发现的一些重要问题进行研讨，看看他们对公司的战略与目标可能有哪些影响。

一把手亲自主导

“定战略”是一把手的核心职责，为此战略复盘也应该由一把手亲自主导、推动。

小企业同样需要复盘

对于小企业，虽然不必有正式的会议安排，但一把手一定要和自己的核心团队及骨干，及时、充分坦诚地对公司近期目标、现状、内外变化和困难等，进行探讨。

靠复盘推动“快速迭代”

选准一个切入点，快速行动，然后尽快进行复盘，从“试错”中学习，并迅速调整。快速地进行战略复盘，是企业适应当今时代市场竞争挑战的重要制胜法宝。

第五章 复盘的“内功心法”

“AAR实施最关键的是精神，即执行AAR时的环境与氛围。在其中，战士与领导者可以开放、诚实地讨论训练和作战任务的每一个细节，不仅确保每个人都理解发生了什么及其原因，更重要的是，有很强的渴望去寻找改进的机会。”

——《AAR领导者指南》

AAR的18条军规

良好的AAR需要一些基本的规则，包括坦诚地从各个不同角度获得并分享信息，剖析每一个参与者的优劣势，探讨对集体绩效提升有价值的各种信息和观点。

Who：团队参与，自组织

- ① 追求最大程度的参与，所有参与行动的人都要出席，都有同样的发言权。
- ② 由团队自行组织，最好不要有上级或专家指手画脚、居高临下。
- ③ 对于正式复盘，指定有经验的引导者，可以起到更好的效果。

When：及时，高效

- ① 行动过程中或结束之后尽快进行。
- ② 保持聚焦、精简高效

Where：便利为主，越近越好

- ① 几乎可以在任何地点进行
- ② 越近越好

What：学习导向，立足改进

- ① 以任务目标与绩效表现为中心
- ② 与特定标准相关联
- ③ 以学习为目的
- ④ 确定优势和劣势
- ⑤ 落脚于未来改善行动

How：客观、平等、开放、自省

- ① 开诚布公
- ② 客观公正
- ③ 按步骤引导，不要跳跃
- ④ 采用开放式和引导式问题
- ⑤ 记录要点，但不用于秋后算账
- ⑥ 深度分析，找出根本原因，避免就事论事

联想：做好复盘的诀窍

要想做好复盘，需要具备合适的条件，尤其是参与者的心态。联想在多年实践中发现，复盘的常见误区有五个，相应地，成功的关键因素有七项。

复盘的常见误区

- ① 为了证明自己对
- ② 流于形式，走过场
- ③ 追究责任，开批斗会
- ④ 推卸责任，归罪于外
- ⑤ 快速下结论

复盘的七项关键成功因素

- ① 开放心态
- ② 坦诚表达
- ③ 实事求是
- ④ 集思广益
- ⑤ 反思自我
- ⑥ 刨根问底
- ⑦ 重在行动

引导是复盘成败的关键

引导的本意是“**使.....变得容易**”，用于团队领域，是指通过设计并推动团队互动过程，帮助一个团队更有效地达成其目标，并提高其实现后续目标的能力。

由于复盘是一个团队过程，良好的引导会像“**催化剂**”一样，极大地提高复盘的质量。

近年来，许多企业在内部推广复盘，为此需要加强对复盘的引导，尤其是培训各级管理者掌握相关的技能。

美军对复盘的引导：专门总结AAR引导手册，对每一个阶段的技术规范、操作要点、注意事项等进行详细描述，并通过国家训练中心，对各级军官进行AAR引导训练，使其掌握复盘引导技巧。

引导者的角色和职责

引导者是一个支持性的角色，其终极目的是激发大家的积极参与，改进团队互动过程，提高团队的合作效能

引导者的职责：

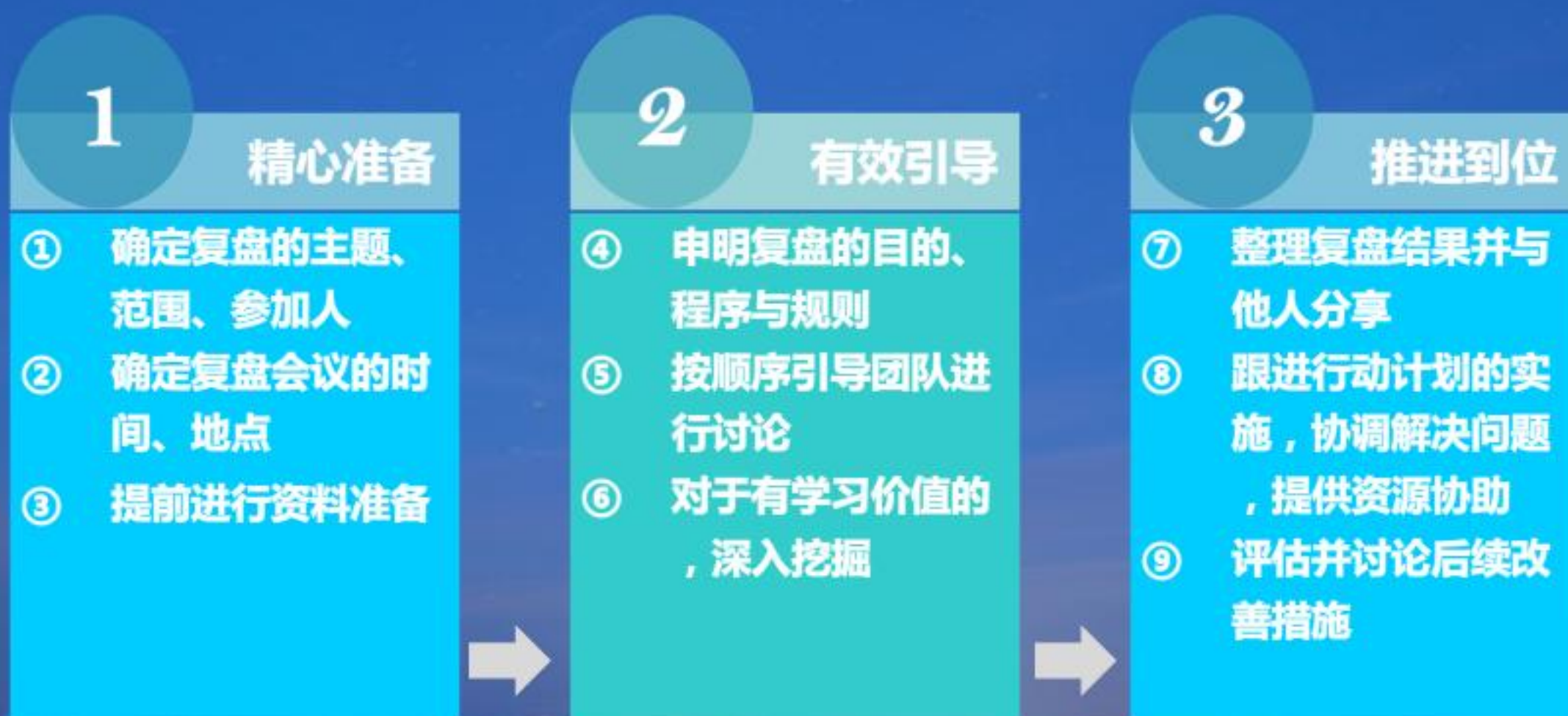
- 营造与维护一个良好的沟通环境
- 秉承客观、中立的原则
- 相信团队
- 主持和管理会议
- 帮助团队厘清和聚焦目标
- 通过提问激发与会者参与
- 将不一致的意见转化为建设性的创造
- 提高对话质量
- 提供工具、方法和信息等方面的支持
- 负责或协助做好复盘记录和后续推进

引导者应掌握的最基本技能——区分过程和内容

内容（交谈什么）	过程（如何交谈）
讨论的主题	会议的方法与流程
具体的任务	参加者之间的关系维护
要解决的问题	会议中使用的相关工具
要做的决策	会议规则
会议日程里的各项主题	团队的氛围和能量变化
要确定的目标	

复盘引导九步法

进行复盘或AAR需要精心准备、认真引导，并后续跟进。具体操作程序包括三个阶段、九个步骤：



第六章 如何推广复盘并形成习惯

Signet咨询集团的调查显示，“许多试图学习和应用AAR的努力都失败了，因为人们一而再，再而三地把这种生动实践**简化**为一种枯燥乏味的技术。”

柳传志在接受记者采访时表示：要把复盘变成一种**工作方法和习惯**，既不是定期的制度，也不是重要时刻才进行的反思。而是开任何会、做任何决策，负责人都有复盘的习惯。

如何推广复盘

在学习、局部引入了复盘这种方法之后，第一批的应用者应该勤加练习，力争熟练掌握。

接下来，要想办法将其推广开来，获得跟多人的参与，认可，可以考虑一下四项策略：

各级领导人以身作则：

以身作则，不是说服他人的重要途径，而是唯一途径。一把手的行为会影响整个公司的工作氛围和工作方法，领导的以身作则会传染给每一个员工。

将复盘作为一项正式工作：

应该把复盘作为团队的一项正式工作，安排在团队的正式日程中。如果复盘只是一个可选项，一个额外的工作，那么就会成为负担，难以开展和推行。

从事件、活动层面的落实开始：

由简入难，在积累和具备了复盘的引导一定经验之后，再指定特定部门或小组来牵头，对重要的项目进行复盘，让更多的部门和人员参与进来。

明确责任，推动跨部门的整体性复盘：

在组织内，最好制定相关的部门来推动复盘工作的开展。例如，让人事部对各级干部进行复盘培训；让企划部负责定期复盘的机制；让事业部定期召开专题的复盘经验分享会等。

从两个维度扩大复盘的影响

一方面，扩大复盘结果的共享范围，让复盘不只是实现某个局部单位的改善，还对其他团队乃至整个组织产生影响；另一方面，增加复盘结果的应用类型，不只是从中学习，还要实现行动的改进和组织运作等深层次的提升与改善。

扩大复盘的共享范围

	复盘团队	其他团队	组织
知识共享	复盘过程即共享过程	将复盘结果与其他团队分享、交流	将复盘结果纳入组织知识管理系统
行动改进	采取措施，落实跟进，纠正当前项目的缺陷或不足	通过相互协作、经验分享，实现行动改进	团队的行动优化，一方面需要组织其他部门的配合，另一方面也会对组织其他部门产生影响
运作优化	深入反思，找到规律，提高本团队运作优化的改进之处	通过相互协作、经验分享，实现运作优化	优化组织运作的政策、流程、规范

增加复盘结果的应用类型

- ① 复盘团队层面：跟进落实、未来改进
- ② 发现并解决共性问题
- ③ 优化组织制度、流程、规范和文化

让复盘改造企业文化

复盘与企业文化的关系是紧密关联、双向互动的，一方面，如上所述，有效地进行复盘离不开企业文化的支撑；另一方面，持续的复盘也有助于企业文化的改善，从而更进一步推动复盘的持续。

如何让复盘成为习惯

通过一些做法，创造出一些暗示

强化对复盘的“奖赏”

将从复盘获得的“奖赏”与人内心对学习和成长的渴求联系起来

充分利用团队的力量

习惯是如何养成的



习惯的养成源于大脑中形成的一个越来越强，继而自动执行的回路。所以说从某种意义上讲，正式内心存在的渴求驱动着习惯。

第七章 超越复盘——从复盘到学习型组织

在当今变化迅猛的时代，紧靠复盘是**不够**的，无论在学习的来源、覆盖面等方面，还是在学习的深度、适应性上，都不足以应对环境与竞争的需要。

为此，我们应该了解复盘和各种组织学习、企业管理方法的价值，知道它们各自的优劣势，了解它们的适用条件与局限性，在你需要的时候选择**正确恰当**的方法，才是睿智的表现，也是管理者的职责所在。

组织学习矩阵

	从过去中学习	未来学习
内部：依靠自己	复盘	U型理论
外部：向他人学习	标杆学习	开放创新

U型理论

该理论认为，我们需要向正在生成的未来学习。
搁置判断，放下内心诸多假设、规则与成见，同时让自己释放最大的潜能，然后接纳浮现出自己最想创造的未来，再经过一些步骤，促成这种创造和变革发生。

标杆学习

标杆学习就是一种系统化的向他人学习的方法。
指企业通过系统的流程，将自己的产品、服务和经营管理方式，与行业内优秀企业的最佳表现或实践进行比较，找出差距，制定措施，实现持续改进的一种方法。

开放创新

意指从企业或组织外部寻求创意。
认真考虑源自任何地方的新思想和新方法，从而建立一个真正开放、正在全球化的创新网络。

以复盘为基石，搭建组织学习体系

复盘是一种有效的组织学习与知识管理机制，可以萃取组织中各个局部单位、每一次行动中的知识，而且可以实现更大程度的知识共享。所以，以复盘为**核心**，可以搭建完备的组织学习体系，使组织成为一个学习型组织。

美军、英国石油公司和联想，都是这方面的典范。

美军的智慧海——美军经验学习中心（CALL）

CALL的宗旨和使命是收集并分发实战经验教训，以便使个人或作战单位的发现变成整个组织可以利用的知识，从而提高整个美军应对未来挑战的能力：

CALL的职责

- ◆ 识别、收集最佳实践：从美军在全球各地的训练和军事行动中，识别收集最佳实践和经验教训，汇集到CALL。
- ◆ 定向研究：从服务美军战略、战术行动出发，主动进行定向研究。
- ◆ 分析、发布和传播：将最佳实践和知识经验传播给全球每个作战单位。
- ◆ 知识管理：搭建内部信息网络，同其他机构保持双向的信息交换和连接，以促进知识的存档、分享和管理。

CALL的运作

- ◆ 经验学习部门：负责开发和传播从实际行动和重大演习中获得的经验教训；
- ◆ 战斗训练中心
- ◆ 信息系统部门：CALL的硬件和软件支持
- ◆ 研究部门：设计和维护CALL的数据库和存储获取系统
- ◆ 外军研究办公室：提供高质量的军队安全评估
- ◆ 下一代大学部门：负责从公众、学院、私营单位和军方等来源收集最佳实践和技术。

联想的组织学习体系

联想集团存在三种组织学习方式：捕获学识、知识传播与交流、知识存储于管理。其中，复盘是捕获学识的重要手段：

1.捕获学识

在实践中，联想善于从合作中学习、向他人学习，并强化总结与反思，从自己的经验中学习，并广泛从外部各种渠道收集信息。其中，复盘是从自己的经验中学习的主要方法。

2.知识传播与交流

联想通过开会、教育与培训、议事制度、委员会与工作小组，促进知识的快速传播与应用。

3.知识存储与管理

联想搭建同意的内部网、办公自动化系统及知识管理系统，存储并共享包括复盘报告在内的各类资料。

英国石油公司（BP）组织学习体系

BP将知识管理与项目运作整合起来，通过专家黄页、知识库、同行协助、实践社群、行动后反思以及项目复盘等简单实用的方法，实现了**做前学、做中学、做后学**的完整架构和闭环体系，成功把知识管理与业务目标结合起来。

英国石油公司（BP）知识管理框架



组织学习体系的基本要素

复盘是组织学习体系中不可或缺的一个环节，复盘可以作为其中一个元素，搭配上群策群力、协同执行和知识管理，来搭建闭环的组织学习体系：

