

## 03 | 复盘技巧：深度复盘的三个步骤

在你过往的工作中，有没有这样的懊恼时刻：

- 手头完成一项工作，领导都会要求复盘一下，但自己写的复盘都不是领导想要的；
- 每天都是努力的“打工人”，简历上写了三年工作经验，但又好像是一年的经验重复干了三年，与别人差别很大。

为什么会这样呢？原因是你可能没有深度的工作复盘。有的同学可能会说，我知道复盘，工作中的复盘太多了，项目复盘、每日复盘等，但复盘不知道准备什么，大而全还是要有针对性？

今天我就跟你详细聊一聊复盘思维，来帮你解决以上问题。

### 复盘思维

复盘其实是一个围棋术语，也称“复局”，指的是“对局”完毕后，回顾推演这一盘棋的记录，以检查下棋的过程中招法的优劣与得失关键。把复盘放到工作中来说，就是**通过剖析工作全貌，把其中每个局部拿出来进行仔细分析，以萃取核心工作经验与价值。**

但很多人对复盘有个误区，口上说着复盘，却做成了工作总结。

工作总结≠工作复盘，**总结是对结果好坏的分析，而复盘是对产生结果原因的深度分析。**如果复盘中缺乏对于原因的深度剖析，就起不到复盘应有的作用。

一项工作结束的时候，一定不要忘记复盘，为什么？因为从一项工作中复盘，获得的通用性解决问题的经验和方法往往具有多重价值：

- 对公司而言，复盘为公司积累了处理相关领域的宝贵经验，一次投入多重收益；
- 对团队而言，复盘帮助团队成员共享了完整的经验方法，大家都能从中受益；
- 对自己而言，复盘总结的经验知识，你可以复用在以后的类似工作中，省时省力更省心。

那现在你可能就要说了，复盘的价值我都懂，但是我不知道如何复盘，复盘什么。

### 工作深度复盘的三步骤

关于工作复盘，根据我的实践经验，我认为可以大致分为以下三个步骤：

1. 梳理事情的完整过程和信息；
2. 深度剖析重要事件节点；
3. 总结重要的经验教训。

下面我们逐一来看。

#### 1. 梳理事情的完整过程和信息

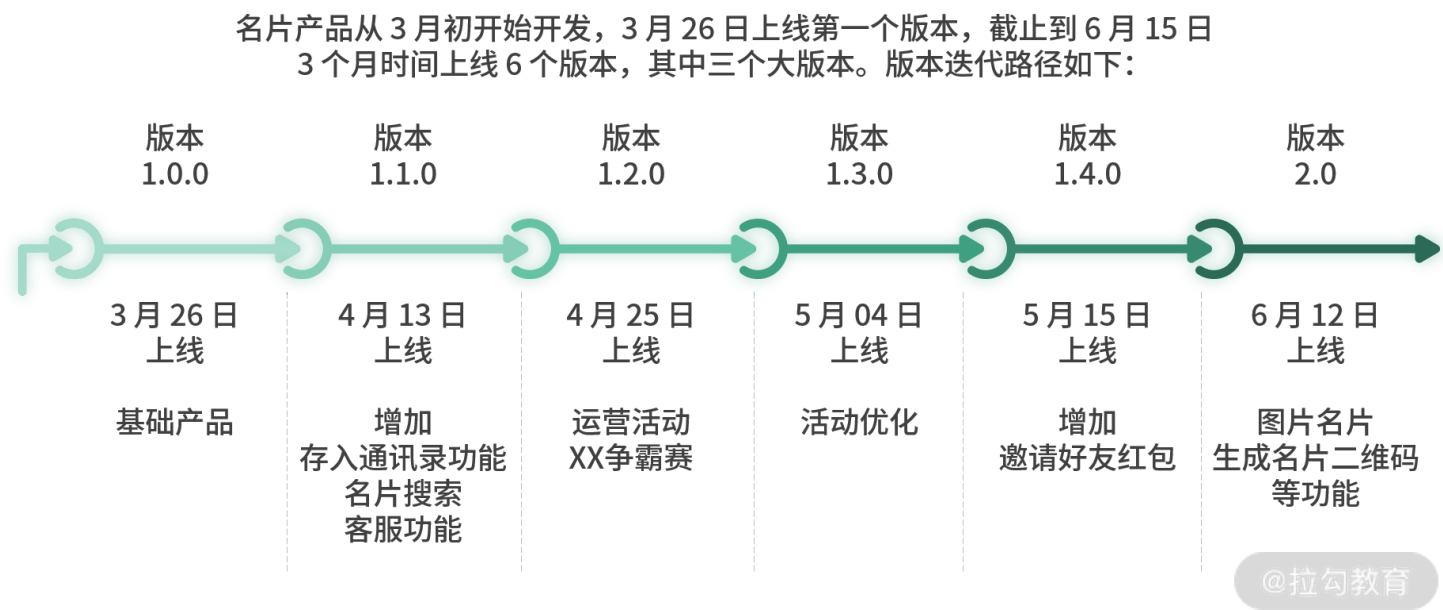
在进行一项工作复盘的时候，首先要对事件的过程和信息进行完整的梳理。因为在做一件工作的时候，基于协作等因素，信息分散在不同的人和角落中。把这些信息进行系统的汇总，你对整件事情才会有完整的认知，**复盘才会更全面。**否则，信息的缺失，让你的复盘工作可能根本没法往下进行。

对一项工作的完整过程及信息进行梳理，需要把时间线和事件线结合起来。

- **时间线**，就是工作进行的重要时间点构成的脉络。这有助于你从时间维度来梳理重要的事件，避免遗漏。
- **事件线**，就是重要事件，按照时间顺序进行的脉络，也是复盘架信息。

这是我曾经梳理的某个项目的完整过程和信息。

名片产品从 3 月 26 日上线第一个版本，截止到 6 月 15 日，3 个月时间上线 6 个版本，其中三个大版本。版本迭代路径如下：



当然，这里我为了节省时间，只是列出了事件线的梗概。你在实际复盘的时候，一定把事件的关键详情都列出来，这样可以保证你在第二个环节剖析问题的时候，能把精力集中在剖析问题上，而不是放在回忆事件本身上。

## 2. 深度剖析重要节点和事件

复盘第二步就需要剖析重要的节点事件，从中寻找这些重要事件进展过程中存在的问题。这里可以从事和人两个层面入手。

- **事的层面**

事的层面主要从两个方面来进行剖析：工作内容和工作方法。

剖析工作内容要区分积极的事情和消极的事情，寻找做得好的方面和原因，以及不好的方面和原因。切记避免对积极的事情歌功颂德而对问题避而不谈，更要避免对消极的事情全面否定。因为只有在积极中看到瑕疵，在消极中看到闪光点，保持相对平衡的客观性，才能做好复盘工作。

比如，我在复盘这个项目推广情况时，既分析了存在的问题，又分析了有价值的经验。

关于名片产品的展会推广剖析	
存在的问题	产品缺乏亮点，当时 2.0 版本还没有上线，通过产品功能还不能打动用户；所以，推广就是生推。
	产品的活跃和召回还不够，模板消息功能的使用，其实是一直比较滞后的，没有看到它发挥的效果。所以，即使有几百个用户创建名片了，但是，后续的用户也基本沉默了。
	用户习惯的问题，不仅体现在使用名片的习惯上不适应，还体现在使用小程序的习惯远远不够的问题上。
	就活动本身的激励因素方面：这次推广选择的奖品不够有吸引力。
有价值的经验点	对于用户的需求了解更深入。比如因为亲历名片使用的场景，发现产品的使用流程过长。
	发现了进行地推这种低成本推广的一些可能途径。
	发现了一些未来的功能点，比如无纸化展会解决方案。

@拉勾教育

工作方法指的是那些在开展工作、解决问题过程中的一些具有普适性的、技巧性的东西。

复盘工作方法相对比较容易，因为它们是显性的东西，当你解决了一个问题之后，解决问题的方法好不好，自然非常容易判断。比如立项的时候到底需要哪些要素？还比如，当你在对项目的某个领域不熟悉的时候，如何带着团队继续前进。

我在做名片产品项目的过程中，自己本身没有技术背景，而团队中大部分成员都是技术同学。为了项目更好地开展，我采取了双负责人制——业务负责人+技术负责人共同负责。这样技术负责人既能够和技术同学进行高效沟通，又能够以更大的主人翁精神对整个项目负责，从而使得项目的推进更加迅速。

类似于这样有效的工作方法，你复盘出来，以后遇到类似的工作场景，就可以直接复用上去。

• 人的层面

任何工作都离不开人，其中不可避免地存在着各种各样与人相关的问题，对于人的剖析，可以从四个维度上来展开。

第一，剖析人的情绪、决策行为，以及情绪对决策行为的影响。

在对人进行复盘的时候，首先要复盘自己的情绪和决策行为，比如：

- 你在做决策的时候，决策的情绪氛围如何，是一个相对良性的氛围，还是剑拔弩张的氛围？
- 如果在整个项目过程中面临不良的决策氛围，你是否尝试过做出什么事情来改变？
- 你在决策行为中是否受到不良情绪的影响，因此做出了不理性的决策行为？
- .....

因为人是情绪的动物，决策行为不可避免地会受到情绪的影响。你复盘的时候就是要看，在这些事情的进行中，是否有负面的情绪对决策行为产生了重要的影响。

第二，剖析环境因素对于人的影响。

人们在工作中做决策，总是脱离不开环境的影响，这个环境既包括整体的社会大环境，也包括公司的企业环境，甚至是部门和任务团队的环境。这些环境因素是否具有相对稳定性和连续性，它们对于这些决策行为是否产生了重要的影响，这些都需要进行深度复盘。

比如，在我复盘名片产品项目的过程中，就发现因为公司对项目前景判断过于乐观，对项目产生了不切实际的期望，而这也为项目的失败埋下了一定的伏笔。

第三，不仅剖析自己，还要剖析他人。

在复盘人的因素时，不是仅仅针对自己复盘就可以了，还要对他人进行复盘，只有这样考虑了所有涉及人员的情况之后，对人的复盘才是相对完整的。

比如，在做名片产品项目的过程中，虽然所有的团队成员工作态度都比较积极，尤其是大家都会主动加班来赶进度工作。但是，在对项目的策略方向上，团队成员几乎没有提供太多建议，基本上属于我自己一个人的独行。在项目进行的时候，我忙于项目本身，忽略了一些重要策略导致项目失败。

试想，如果其他成员能够和我一起进行更多有效的讨论，给出我更多的建议，那么，我的很多决策可能会离正确的轨道更近一步。所以，在人的复盘，对他人的复盘也很重要。

#### 第四，对利益相关方的影响进行剖析。

对利益相关人的分析之所以重要，是因为在一个项目进行，大家聚到一起，可能有的是自愿，有的是被迫，大家当然会有共同的利益诉求——通过项目成功获得应有的职场回报。但是，也会有一些局部利益的分歧。

比如，我上面提到的名片产品开发项目，因为最终失败了，所以，它对于当时参与这个项目的团队成员都不可避免地产生了负面的影响（主要是绩效和年底奖金方面）。但是，我在复盘的过程中，这部分内容没有引起我的重视。结果，后来在做新项目的时候，原有团队的部分成员就不愿意再支持我的项目。如果复盘的时候能够引起重视，采取一些积极的挽回措施，可能后面的情况就没有这么糟糕。

### 3. 总结重要的经验教训

在第二步的复盘，你一定会分析出大量有价值的经验信息，但它们过于庞杂且相对孤立，这样的经验你即使总结出来，可能在下次遇到问题的时候也很难复用。

所以，在这个环节你要对这些经验进行总结提炼，具体要做两件事。

#### 第一，寻找经验之间的联系，进行归类总结。

通常一个稍微有点规模的工作任务或者项目，其中重要的事件节点肯定会有多个，在归类的时候，可以按照经验的相关属性进行归类。

比如把决策类的经验归为一类，把方法论的经验归为一类，把团队协作的经验归为另外一类……也可以按照事件的反应链方法来进行经验归类。

我自己在名片产品项目的复盘，就对不同时间阶段的同类经验进行了归类汇总，把他们分为团队管理经验、产品开发经验、运营经验和项目管理经验。比如团队管理方面的经验是：找到参与度高的团队成员。

#### 第二，对经验进行重要性排序，记住关键经验。

一个项目复盘得到的经验并不都是同等重要的，有的参考价值有限，你需要对这些经验的重要性进行排序，列出最重要的经验一二三来，它们就是你自己从这个项目中获得的最大的收获。

另外，还有非常重要的一点，在总结经验的时候，一定要区分具体经验和通用性经验。

- 具体经验就是对类似事情有参考价值的经验，它的适用范围相对有限；
- 通用性经验是对很多事情都有参考价值的经验，它的适用范围相对比较广泛。

你在进行优先级排序的时候，排在前面的应该是通用性经验才对。

以上，是进行深度工作复盘的三步骤以及其中具体的方法技巧，我带你稍微总结一下。

- 在梳理完整信息的过程中，要结合时间线和事件线来进行完整的梳理。
- 在深度剖析重要事件时，不仅要从事的层面展开，还要从人的层面展开，人的层面的剖析尤其重要，这一点请你特别注意，因为这是很多人特别容易忽视的维度。
- 在总结经验教训的时候，重要的是进行经验归类和排列优先级，找出对你最有价值的 2~3 条通用性的经验。

### 复盘注意的两个注意要点

在深度复盘的时候，还有两个要点是我特别想提醒你多加注意的。

**第一，不断发问。** 为了达到深度复盘的目的，你需要不断地发问，在不断追问中找到问题的核心，提炼出有价值的经验教训。

比如，对于一个项目的启动，你可以对当初启动任务的初衷，为什么会有这种初衷，解决问题的路径，以及为什么会采取这种路径不断地进行连环发问。

当初我们为什么开始这件事情？  
当初我们是如何思考解决这个问题的？  
当时我们有几种解决方案？  
为什么最终我们会选择这种方案？  
当初认为最好的方案现在来看是最好的吗？  
在当初我们决定这样做的时候什么问题是没有考虑到的？  
在决定采取这个方案的时候谁的意见占了主导？

**第二，坦诚面对。** 复盘的时候，坦诚面对是一个很大的挑战，尤其是对于失败事情的复盘，很多人缺乏自我剖析的勇气，觉得事情都已经失败了，再去揭伤疤太痛苦了。所以，有的人就会避重就轻、敷衍了事。

你一定要坦诚面对自己，面对问题，以实事求是的态度来剖析其中的问题，越是让你感到不舒服、不愿意面对的问题，往往越是会产生启发和有价值经验的事情，对此一定要不轻易地放过，而是认认真真的去剖析、提炼、总结，相信它们一定不会辜负你的努力。

## 小结

如果你经常在同一件事上踩坑，你要复盘下这个坑是必须踩吗。不踩会有哪些路。

如果你很长一段时间的进步不是很明显，你要去复盘一下造成这种困境的原因是什么。

如果你觉得自己的经验不敌年限，你应该复盘自己，比如哪些是一开始就会的，哪些是后来才会的，第一年会了什么？第二年、第三年又会了什么？看看每年的长进是否可以更多维度、更多跨度地提升。

相信我，复盘一定会有惊喜！

最后，请你复盘下你最近完成的一个工作，或者是你的岗位中遇到的一个问题，复盘下自己之前是怎么做的，这次又是怎么做的。你有什么更好的复盘心得吗？把它写在留言区，共勉。

下一讲，我们来一起来学习一个破解万千难题的利器——拆解思维。再会~