

AAR复盘实战解析



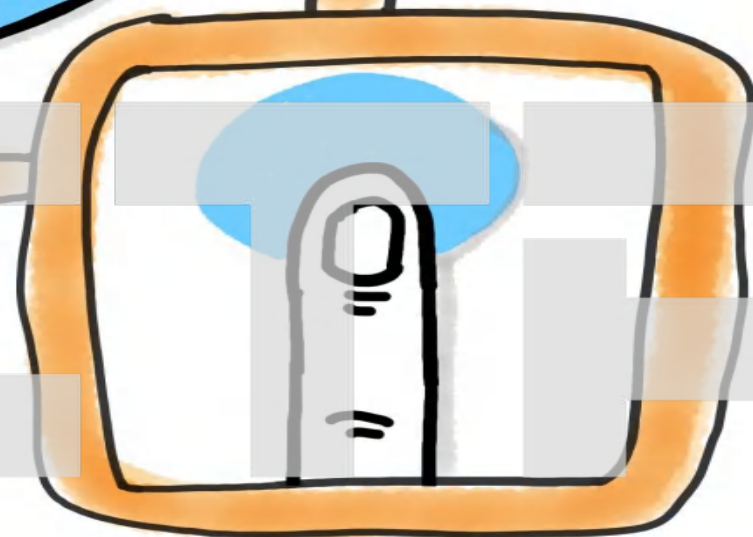
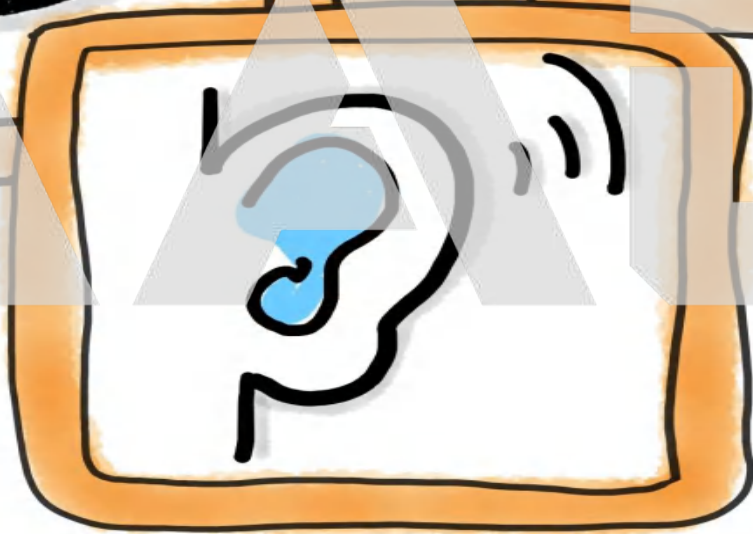
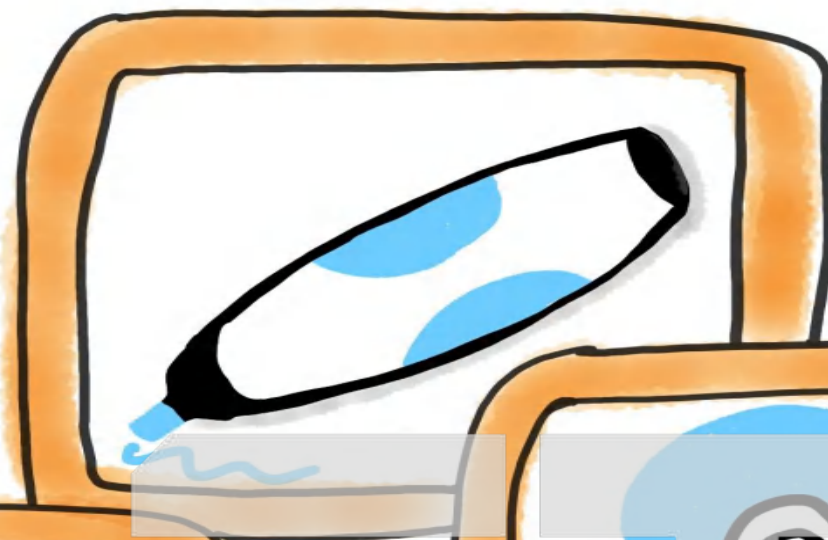
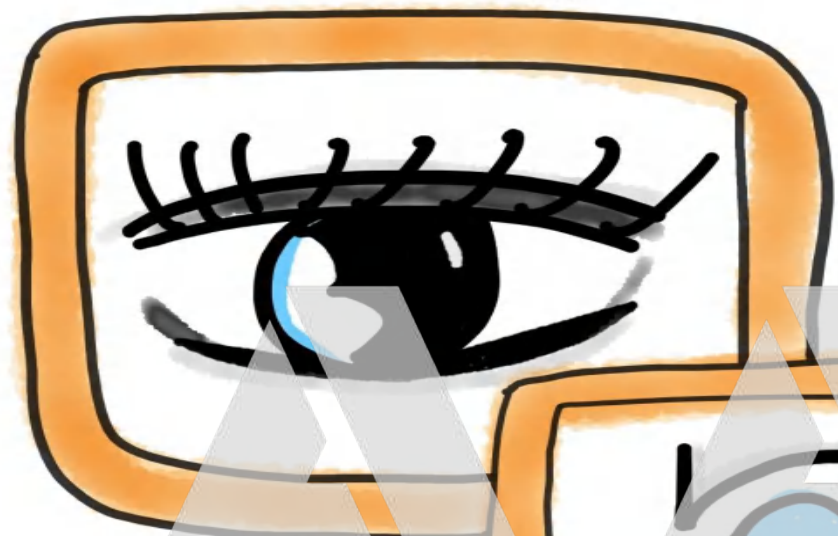
主讲人: AACTP 陈晓燕



时间: 2020.3.20 20:00-21:00

看

画



听

动

数据解读



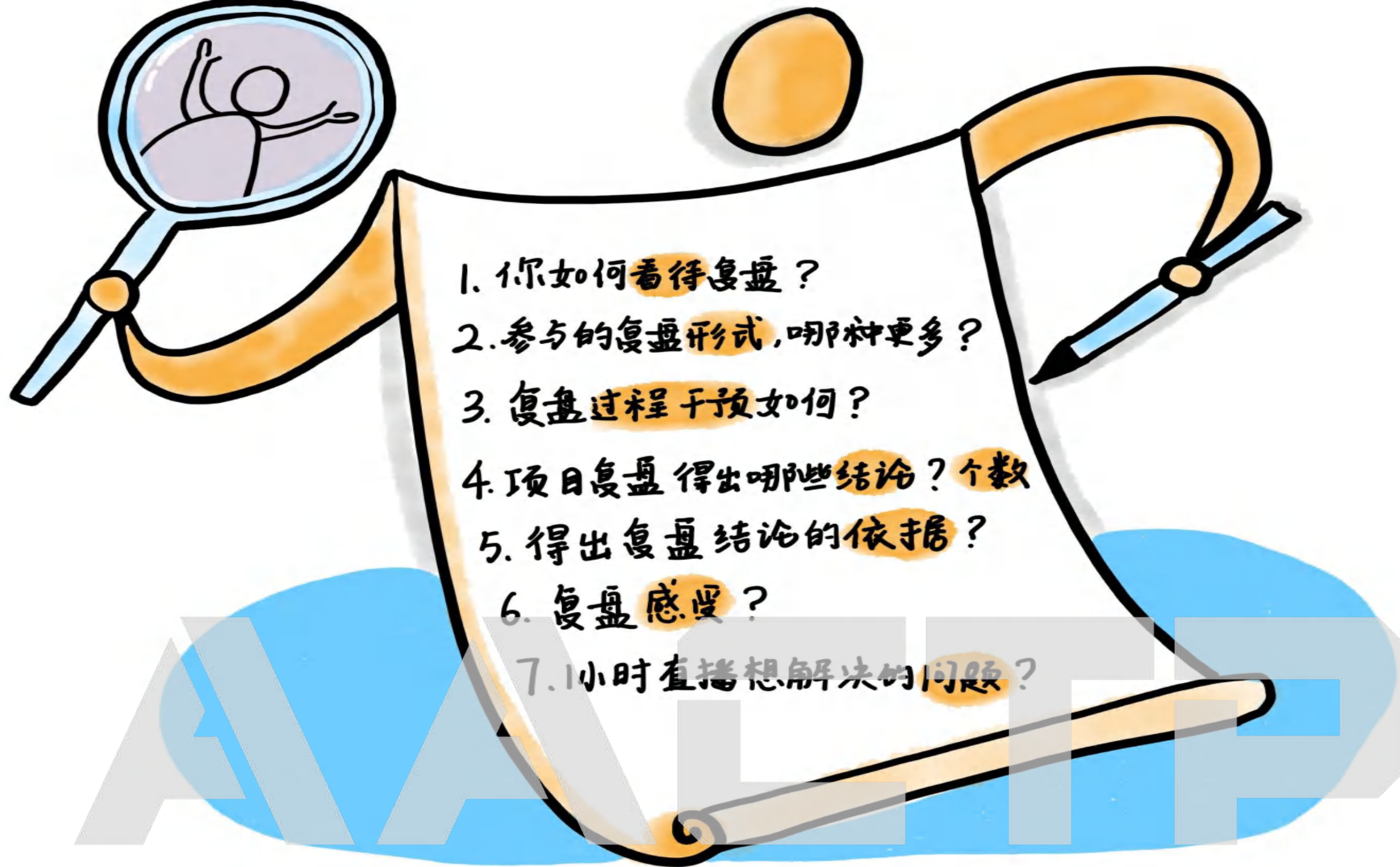
观点**藏**在数据中

案例解析



方法**躲**在案例里





1. 你如何看待复盘？
2. 参与的复盘形式，哪种更多？
3. 复盘过程干预如何？
4. 项目复盘得出哪些结论？个数
5. 得出复盘结论的依据？
6. 复盘感受？
7. 1小时直播想解决的问题？

角屏读方向

复盘观点
澄清
重塑

建立复盘
价值观
使命感



AAALTP

1.你如何看待复盘??



AACTP
American Association for the Certification of Training Program
全球专注培训师认证机构



■ A : 复盘是什么鬼?

占比

3.31%

■ B : 与总结有什么区别吗?

20.66%

■ C : AACTP复盘与其他复盘有什么不同?

50.83%

■ D : 在用“复盘”的方法做复盘，有疑惑

20.25%

■ E : 我是复盘老司机，听你讲出什么花

4.96%

通过事后深入、结构化
的自我及团队反思，总结
为人处事的经验、规律，提
升个人及组织心智。

什么是复盘？

- 课程讲授;
- 有背景(联想工作)
-

其他复盘

- 复盘的开发者;
- 复盘机制、文化在
各类企业的建立
与推动者。

AACTP复盘

2. 参与的复盘形式，哪种更多？



AACTP
American Association for the Certification of Training Program
全球专注培训师认证机构

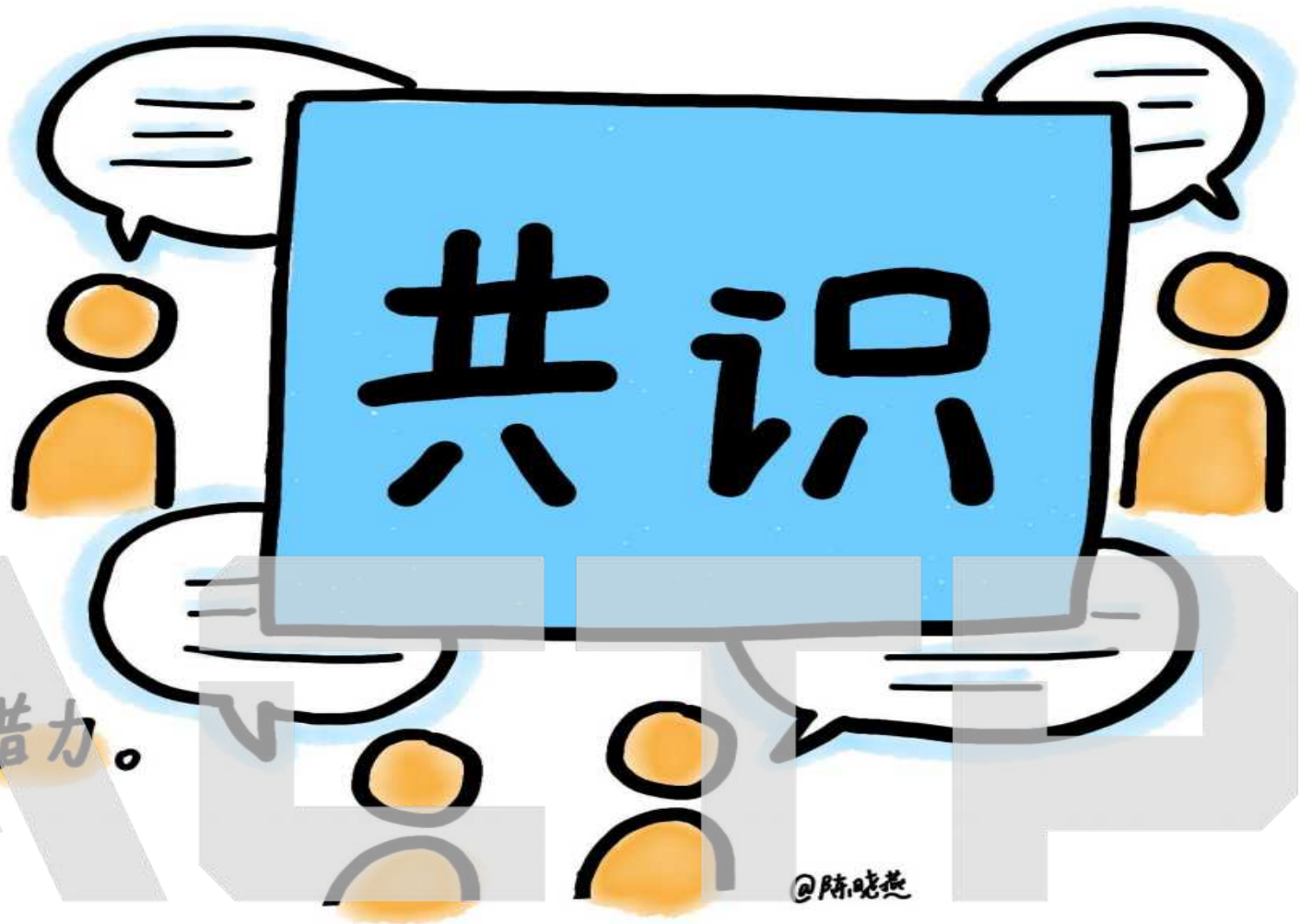


	占比
■ A：个人复盘（自己做自己的）	44.05%
■ B：团队复盘（团队聚在一起复盘，一起共创）	55.95%

项目复盘定要拉上干系人
一起复盘。

充分的分享信息，识别问题
共创解决办法，

行动中才能更好的协作借力。



@陈晓燕



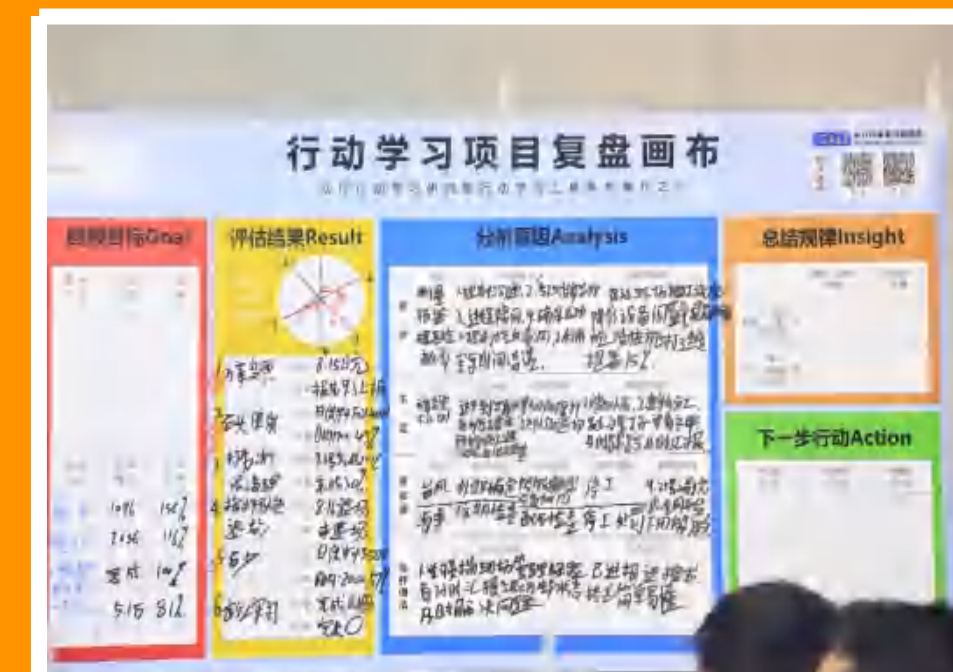
每月
业务团队
复盘



内部
复盘教练
开展
团队复盘



每月
管理班子
复盘



一页纸
复盘汇报

3.复盘过程的干预状况?



AACTP
American Association for the Certification of Training Programs
全球专注培训师认证机构



■ A: 无干预, 按自己的思路来, 提交或汇报

占比

46.43%

■ B: 有模板, 按照填写后提交或汇报

28.57%

■ C: 召开复盘会, 专人引导

25.00%

只有复盘教练的结构化引导，
心理、行为的适度干预，团队促动，才能
实现思维突破及 心智提升。





没有复盘技巧，
企业复盘会就是一场
演技+实力甩锅
的说服性演讲，
没口才就输了。

复盘有感

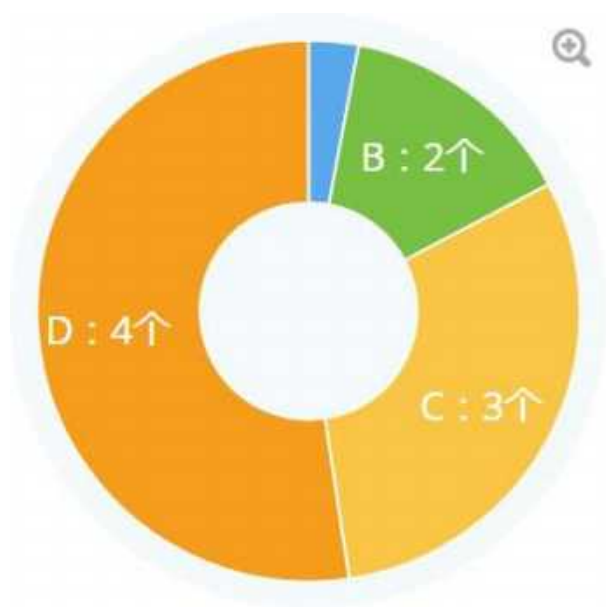
by 晓燕老师

4.复盘结论有哪些??



AACTP
American Association for the Certification of Training Programs
全球管理专业培训师系列认证的机构

- 1.目标达成情况; 2.明确亮点不足; 3.亮点可复制; 4.不足有解决办法; 5.突发状况能防控措施;
6.挖掘到学习标杆; 7.产生深度的自我认知; 8.总结为人处事的规律并有行动计划



	占比
A : 1个	2.98%
B : 2个	14.29%
C : 3个	30.36%
D : 4个	52.38%

复盘结论是一个系统

不是单一的定论
结论相互关联
经得起论证



5.复盘结论依据是什么??



AACTP
American Association for the Certification of Training Program
全球专注培训师认证机构



■ A : 客观事实

占比

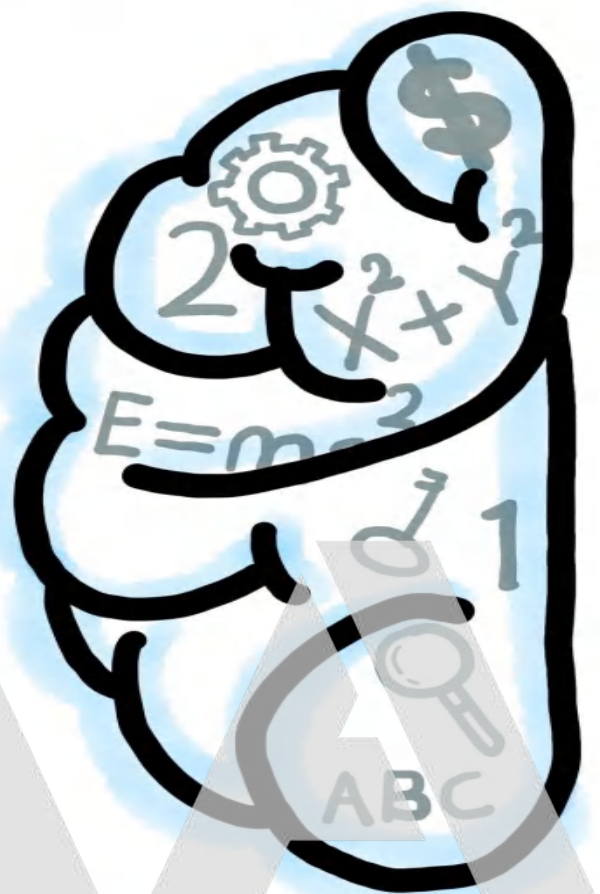
74.40%

■ B : 经验直觉

25.60%

得出复盘结论, 请说_____

逻辑
推理



通过_____
证明_____

经验
直觉



我觉得.....



嘘……

别轻易说哪出了问题，
系统复盘，用数据说话。

你的观点和提及的问题
就会产生影响力。

复盘有感

by 晓燕老师

对复盘的感受——，值得重视反思！



7.1小时最想解决的问题? 只写一个



AACTP
American Association for the Certification of Training Programs
全球专注培训师系列认证的机构

如何让每次复盘都深入人心

复盘产出是什么

复盘流程和操作

复盘心法要点

听实践经验分享

复盘工具嵌入到场景

工具工具工具

专业复盘引导技术

思维构建

想弄清楚到底复盘应该怎么做

数据解读

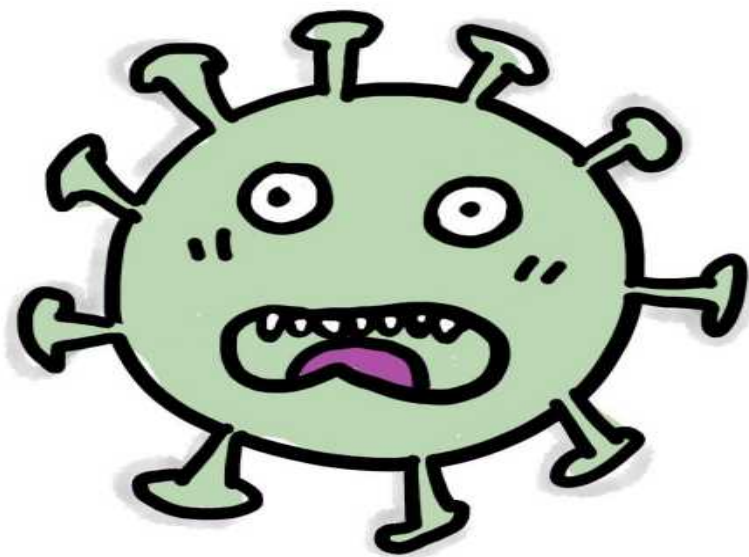


观点藏在数据中

案例解析



方法躲在案例里

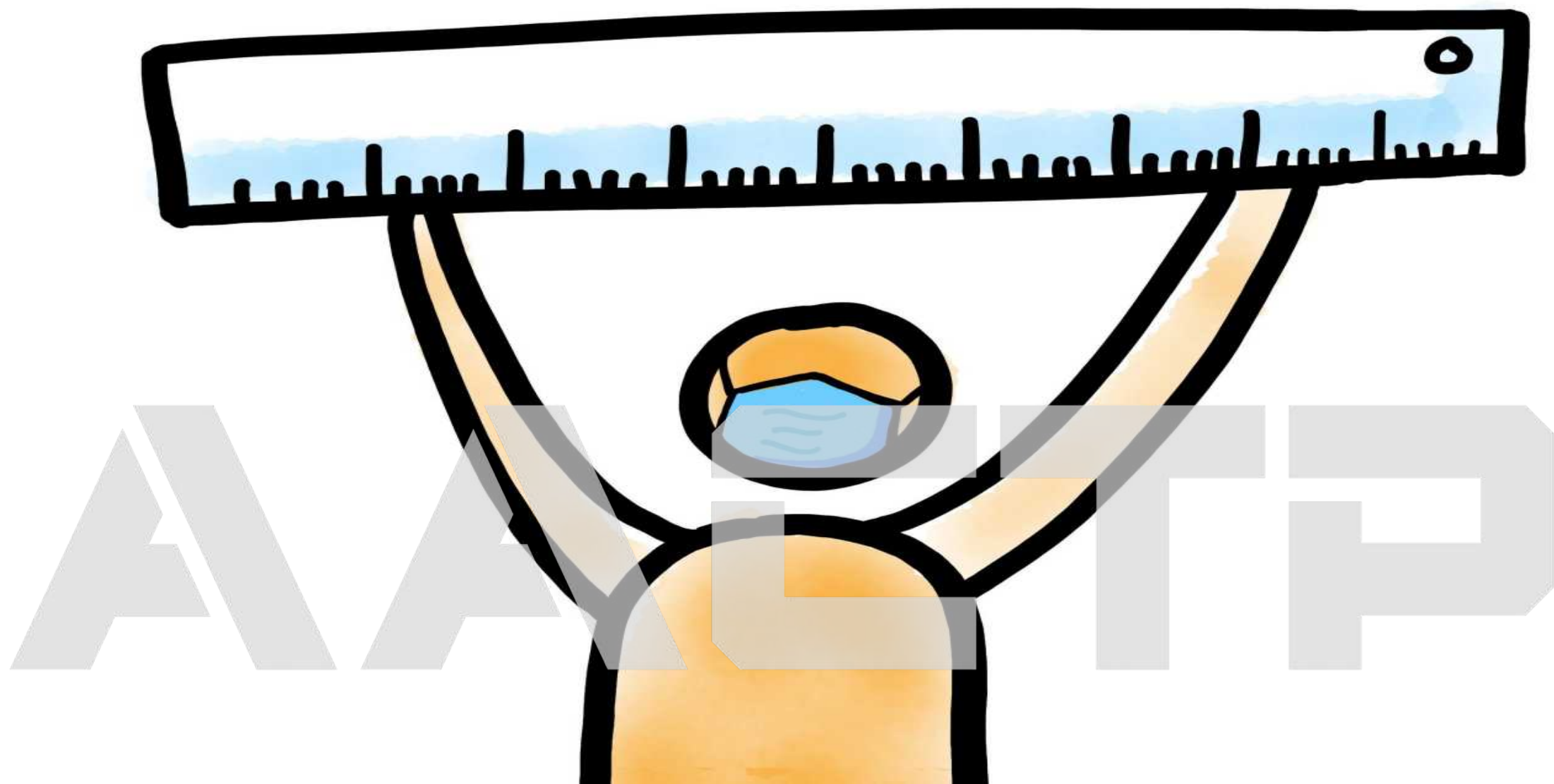


疫情期的日子



1-10分

综合意义、价值、产出你给自己打几分？



- 
- A cartoon illustration of a person with a backpack, pointing at a flip chart. The person is wearing an orange shirt and a grey backpack. The flip chart is on a stand and has a list of achievements written on it. The background is white with a large, faint watermark that reads 'AIGTIP'.
- 洗了2000个碗
 - 给儿子讲了80个故事
 - 听、看过40本书
 - 参与了20场线上课
 - 发了100条“带货”朋友圈”
 - 成交了12个客户
 - 完成15万销售额

我觉得做得挺好!!!

完成了很多工作:

1. _____
2. _____
3. _____

不足

3. _____

行动计划

1. _____
2. _____
3. _____

亮点

1. _____
2. _____
3. _____

传统总结

小A

BOSS

工具介绍——复盘四步



AACTP
American Association for the Certification of Training Programs
全球管理专业培训师系列认证的机构

回顾目标

总目标	结果	比率
阶段目标	结果	比率

评估策略

- 1.列举目标推进计划 / 关键工作项
- 2.标注目标 / 结果
- 3.按过程和成果满意 度1-10

策略1:	目标:
	结果:
策略2:	目标:
	结果:
策略3:	目标:
	结果:
策略4:	目标:
	结果:
策略5:	目标:
	结果:

反思过程

亮点	策略	好的做法		结果与影响	
不足	策略	不足的做法		结果与影响	
		改进做法:			
变化项	策略	变化原因	当时应对	结果影响	重新做法
标杆案例	具体做法			启发与行动	

总结规律

顿悟	规律	行为改善
行动计划		
停止行动	继续行动	开始行动



回顾目标

总目标	结果	比率
阶段目标	结果	比率

1. 罗列总目标、阶段目标
2. 收集数据，呈现结果
3. 换算达成比率
4. 反思目标合理性（修、改、补）

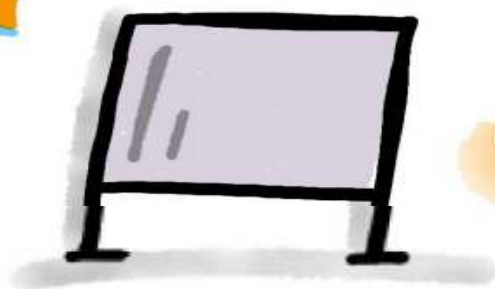
复盘要占

厘清目标

激发目标

写好目标

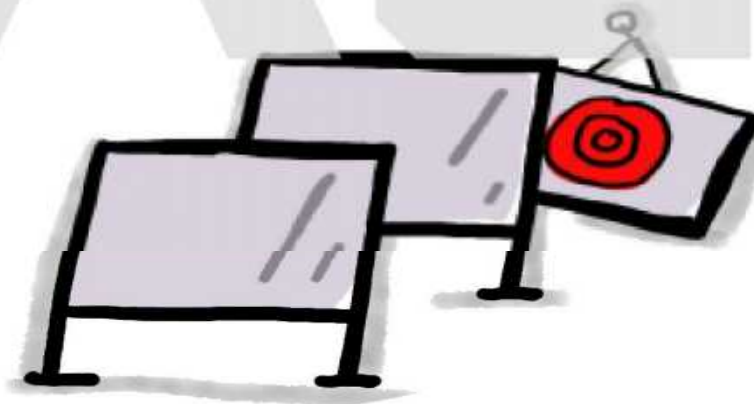
常见问题



没有目标



目标不明



目标不合理



培训管理者友情提示：

如果能多想想“开展一场培训”的
目标产出是什么？这一起心动念，就

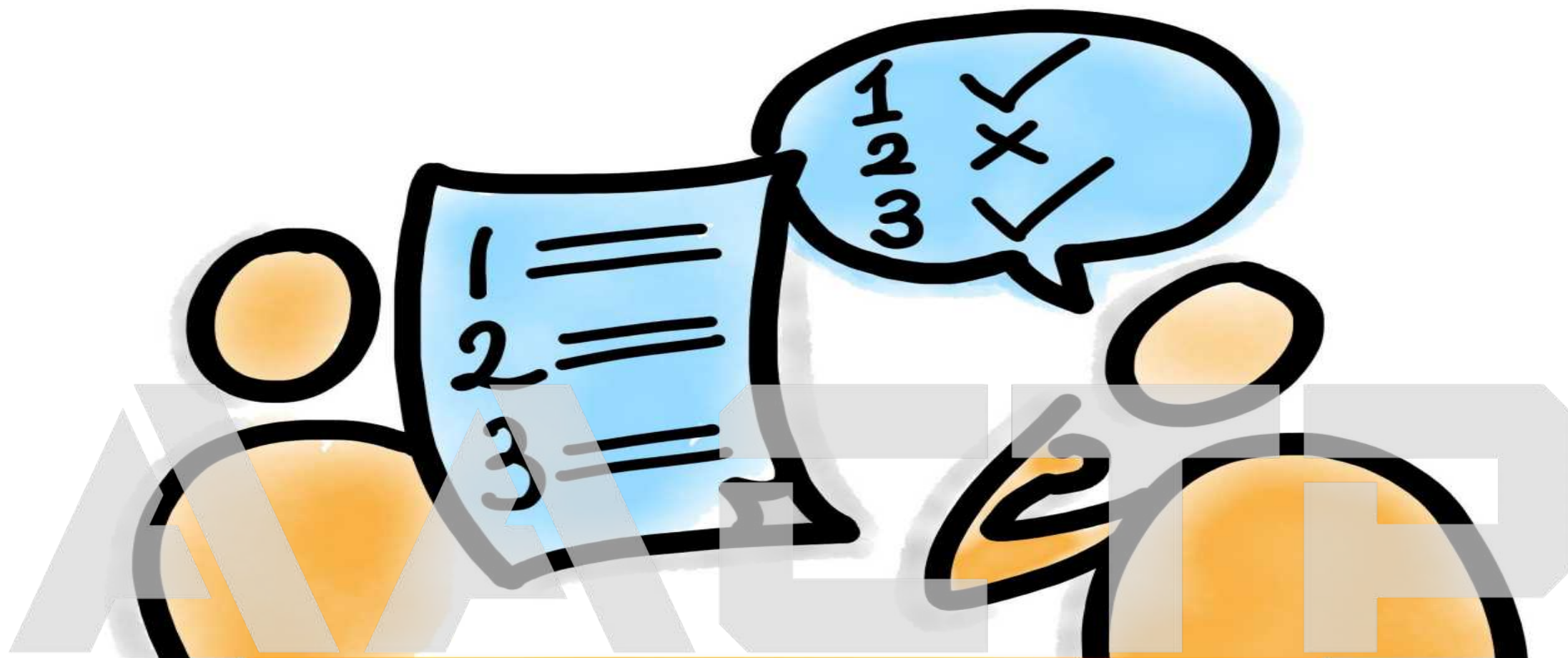
能逐渐成为 **WLP**

(Workplace Learning and Performance)

职场学习和绩效管理。

复盘有感

by 晓燕老师



评估策略

步骤



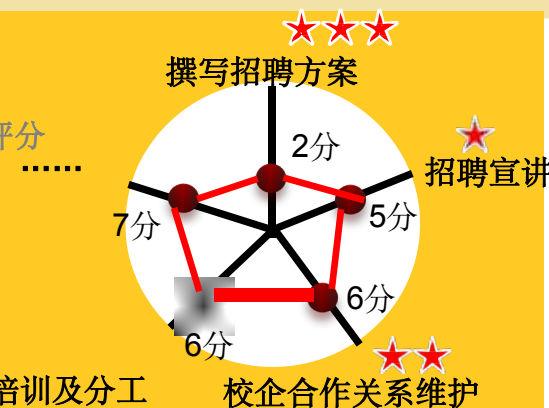
AACTP
American Association for the Certification of Training Programs
全球管理专业培训师系列认证的机构

1. 列举目标推进策略（计划/关键工作项）
2. 区别重点策略
3. 盘点目标 / 结果
4. 按过程和成果满意度1-10分进行评分
5. 反思策略

1. 列举目标推进计划/关键工作项

2. 标注目标 / 结果

3. 按过程和成果满意度1-10分进行评分



策略1: ★★★

XXXXXXX

目标: XXXXXXXX

结果: 3XXXXXXXX

策略2:

XXXXXXX

目标:

结果:

策略3:

XXXXXX

目标:

结果:

策略4:

XXXXXX

目标:

结果:

策略5:

.....

目标:

结果:

常见问题



有行动, 无策略 (常规, 固化)

有策略, 无目标 (方向, 指令)

有目标, 无成效 (路径, 组合拳, 过程, 成果)

有成效, 有漏洞 (变化, 补丁)

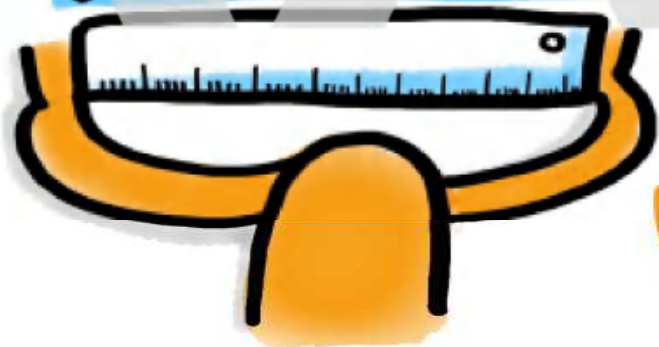
全都有, 无能力 (经验, 学习)

复盘要占



回顾策略

建立标准



区分重点

好策略的标准

有力的策略



明确的目标



清晰的路径



落地的成果

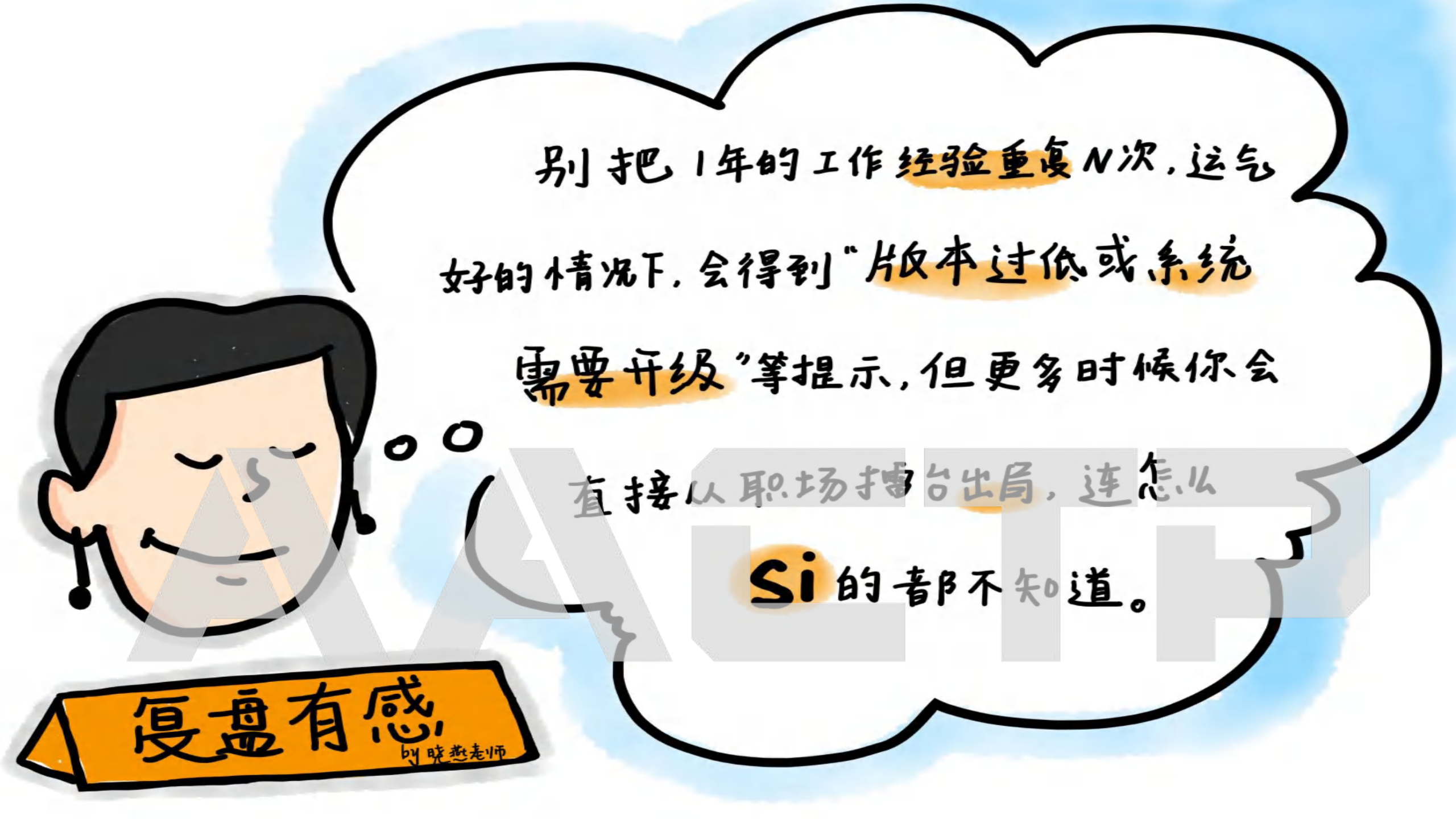


+ 能力



复盘有感

by 晓燕老师



别把1年的工作经验重复N次,运气
好的情况下,会得到“版本过低或系统
需要升级”等提示,但更多时候你会
直接从职场擂台出局,连怎么
Si的都不知道。

复盘有感

by 晓燕老师



魔鬼藏在细节里

过程反思

复盘步骤



亮点	策略	好的做法		结果与影响	
		• 流程 • 标准/工具/表格 • 注意事项 • 案例			
不足	策略	不足的做法		结果与影响	
		改进做法:			
变化项	策略	变化原因	当时应对	结果影响	重新做法
标杆案例	具体做法			启发与行动	

- 亮点——萃取经验，复制推广；
- 不足——避“坑”，输出行动计划；
- 变化项——识别，找到防范和应对的办法；
- 标杆案例——挖掘、借鉴、应用

复盘亮点

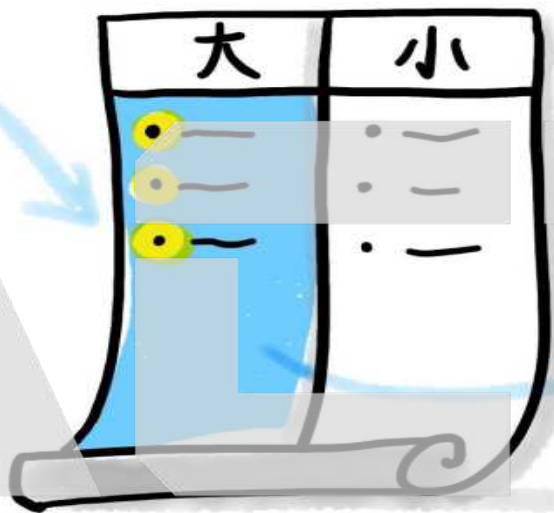


复盘不足

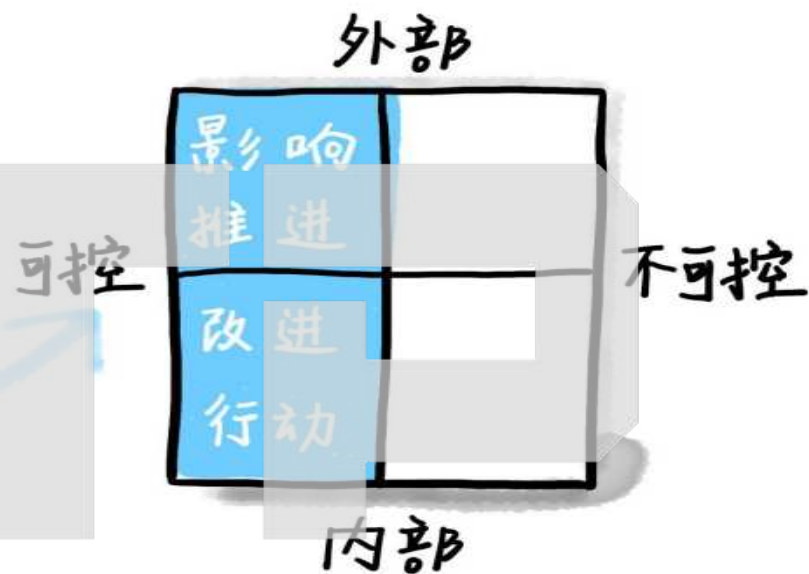
1 头脑风暴



2 区分影响



3 行动方向



复盘变化

1 头脑风暴



2 区分影响

大	小
● —	● —
● —	● —
● —	● —

3 行动方向

防范(前)	
→ 预估 → 时机	
→ 抓手 → 快速	
应对(中后)	

可控

不可控



在挖和学别人经验这事上，
分不分享是别人的气度，

能不能挖到
是你的本事！

复盘有感

by 晓燕老师

行动力

行动计划

流程

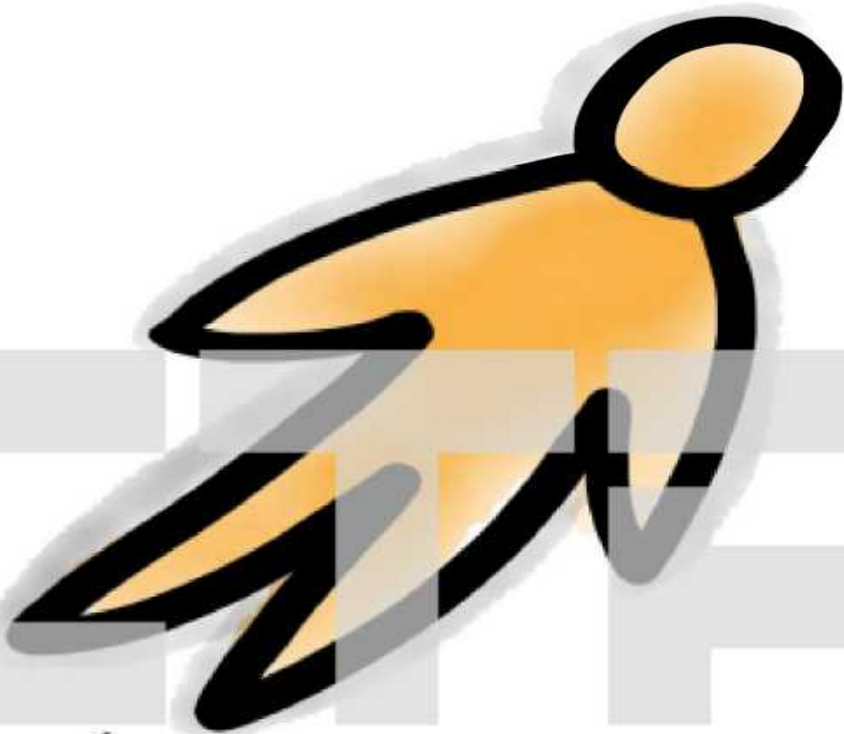
标准

工具

示例



复盘西占



触底

刨根问底
善于揭底

反弹

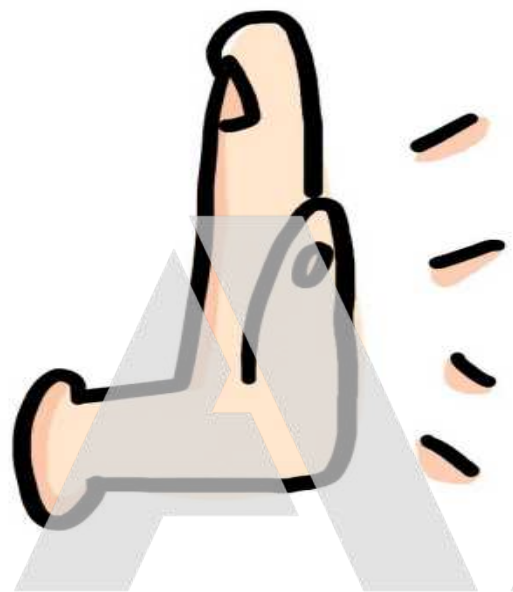
常见问题

避重 (核心、关键) 就轻

泛泛 (不聚焦表面) 而谈

自我 (自我反思) 防卫 (怕问责)

短路 (揭示的勇气) 现象





总结规律

总结规律

顿悟	规律	行为改善
行动计划		
停止行动	继续行动	开始行动

步骤::

- 回顾整个复盘过程
- 盘点个人、团队，盘点做事的规律

结论::

- 做事规律形成制度、机制、流程、工具；
- 对人和团队的反思，形成自我及团队发展方向。

复盘要点

洞察人事

- 关键事件
- 关键环节
- 关键人

反复出现
趋向成功
或失败的状态

探索感受

- “痛”的领悟
- “啊哈”豁然开朗
- “哎呀呀~”遗憾

印象深刻
激烈的情绪
反应

总结规律

条件
+
做法
+
结果

在——情况下
只要做——
就有——结果

付诸行动

时间
+
成果
+
标准

下月目标设定
采用共创的
方式,零缺席

AACTP项目复盘画布

AACTP Project Review Canvas

年	月	日
企业:		
项目/课题:		



回顾目标

总目标	结果	比率

阶段目标	结果	比率

评估策略

- 列举目标推进计划/关键工作项
- 标注目标/结果
- 按过程和成果满意度1-10分进行评分

策略1:	目标:
	结果:
策略2:	目标:
	结果:
策略3:	目标:
	结果:
策略4:	目标:
	结果:
策略5:	目标:
	结果:
策略6:	目标:
	结果:

反思过程

亮点	策略	好的做法		结果与影响	
不足	策略	不足的做法		结果与影响	
变化项	策略	变化原因	当时应对	结果与影响	重新做法
标杆案例	具体做法			启发与行动	

总结规律

顿悟	规律	行为改善
行动计划		
停止行动	继续行动	开始行动

做好复盘 4件宝

流程、工具

复盘教练、氛围

复盘有感

by 晓燕老师



项目复盘 项目复盘画布

团队成员或利益相关者对某一项目进行回顾总结和反思，让参加者自行发现发生了什么、为何发生及如何维持优点，改进缺点，并寻找规律指引未来的行动。



文化反思复盘 未来探索

团队成员通过回顾并分享组织及个体的过去，通过反思探寻规律，并对现在形成指引，探寻组织未来的发展方向。



行为反馈复盘 鱼缸会议

团队成员在会议中就个人的行为效能进行反馈，被反馈的个体像鱼缸中被观赏的金鱼一样始终不能发言，只能记录其他成员给予的意见和质疑，并依据反馈改善行为，提升效能。



关键事件复盘 4F回顾法

高效有序的学习总结模式，通过事实、感受、认知、选择四个层次反思，让全体学员以有序的思维流程共同反思之前学习和经历的关键事件，达成共识。

AAR Coach

—国际注册复盘教练—



复盘教练技能

注册复盘教练基本原则，学习掌握建立信任、保持中立、深度倾听、四维提问复盘教练四大技能，并应用于各种复盘场景。



心智反思复盘 U型反思法

围绕过去发生的某一主题，以U型理论为基础，通过教练与被复盘对象深入对话，引导被复盘对象共同观察，共同感知，共同生成新的更有效的认知。



THANK YOU