

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。

中国古语说：吃一堑，长一智；前事不忘后事之师，都是这个道理。

哈佛大学大卫·加尔文教授在《学习型组织行动纲领》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。

什么是复盘

“复盘”原是围棋术语，本意是对弈者下完一盘棋之后，重新在棋盘上把对弈过程摆一遍，看看哪些地方下得好，哪些下得不好，哪些地方可以有不同甚至是更好的下法等。

这个把对弈过程还原并且进行研讨、分析的过程，就是复盘。通过复盘，棋手们可以看到全局以及整个对弈过程，了解棋局的演变，总结出适合自己 and 不同对手的套路，或找到更好的下

2 复盘 +

法，从而实现自己棋力的提升。

用到企业管理中，复盘是指从过去的经验、实际工作中进行学习，帮助管理者有效地总结经验，提升能力，实现绩效的改善。正如联想集团创始人柳传志先生所说：所谓复盘，就是一件事情做完了以后，做成功了，或者没做成功，尤其是没做成功的，坐下来把当时的这个事情，我们预先怎么定的、中间出了什么问题、为什么做不到，把这个过程要理一遍，理一遍之后，下次再做的时候，自然这次的经验教训就吸收了。

复盘的由来

如果作为一种思想和工作方法，复盘的历史可谓源远流长，许多个人和组织都曾使用过类似方法。例如，中国有许多古谚都揭示了类似道理，像“前事不忘后事之师”“吃一堑长一智”等；一些先贤也通过不断总结、反思来提升自身的修为，像曾子的“吾日三省吾身”，曾国藩的静思等。在近代，中国工农红军就是在打仗中学习打仗，在红军长征途中曾进行过数次具有重大历史意义的“复盘”会议。

复盘作为一种管理方法在企业中应用，在中国最早是由联想集团创始人柳传志先生开始的。

1990年代末期，柳总阅读了《曾国藩》一书，书中提到曾国藩有一个习惯，就是做完一件大事之后，点一炷香，把整个过程细细地想一遍。受此启发，他感觉这种做法很符合自己的工作/思考方法，是一种简单有效地从经验中学习的方法，因为他并

不是学企业经营与管理的，在下海创办联想之前也没有任何在企业工作的经验，都是边干边学，从自己和他人的工作经历中来学习。在思考、总结的基础上，柳总于2001年第一次在联想提出了“复盘”这种说法，并开始通过言传身教等途径在公司内部进行推广。

2009年，受国际经济危机影响，联想集团2008/2009财年出现了巨额亏损，柳总重新出任董事局主席，在调整了领导班子之后，通过联想“管理三要素”（即“搭班子、定战略、带队伍”）的应用，采用复盘等方法，让公司制定并实施了有效的“进攻+防守”的“双拳战略”，当年实现了扭亏。同时，柳总在任董事长期间，最主要的一项工作就是在全中国推广联想的企业文化。在他的亲自指示和领导下，终于联想管理学院对复盘方法论进行了研究整理，联想集团于2011年将复盘方法结构化，形成了一整套规范的流程，并在联想集团全球范围内推广。

2012年，“联想复盘方法论”开始作为“联想之星”第四期课堂上独立的一门课程，旨在以此为切入点提升初创企业一把手的学习能力，帮助创业者更有效率地提升企业经营水平，促进其形成适合自身的方法论等企业文化。同时，君联资本也在自身内部持续践行复盘的同时，为其投资的企业进行复盘培训和指导，有力地帮助了被投企业的成长。2015年5月7日上午，国务院总理李克强视察了中关村创业大街，了解了“联想之星”的复盘实践，并给予高度评价，总理指出：你们把中国围棋复盘的理念运用到创业中来，这本身就是一种发明。在复盘当中可以看出哪一步走错了，哪一步走得特别精彩……把这个思想传播出去，不仅

4 复盘 +

能创造物质财富，还能够创造精神财富。

或多或少受到联想的影响，国内一些企业也广泛地使用了复盘这种方法，其中包括万达、江淮汽车、四川西南水泥等。

在美国，最早采用复盘的是美国军队，它们将其称为“行动后反思”（after action review, AAR）。美军对 AAR 的定义是“对一个事件的专业讨论，以绩效表现为核心，重点放在帮助参与者自己发现发生了什么，为什么发生，如何保持优势，以及改正缺点。”

AAR 是在 20 世纪 70 年代中期被引入美国军队的，最初是为了从国家培训中心（National Training Centers）的模拟战斗中快速学习。后来，该项技术慢慢得以扩散，按照陆军参谋长的话来讲，他们花了 10 多年的时间，才让这一过程被一线军官广为接受，并融入部队的文化之中。只是在最近几年，AAR 才成为一项通行的做法，转折点就是海湾战争。在沙漠中，一组组士兵聚集在散兵坑中或者坦克周围，回顾最近的行动，寻找可能的改进。就这样，AAR 自发地流行开来。美军在海地的军事行动又使其向前走了一大步。在那里，AAR 第一次被纳入整个运作过程之中，并被广泛用来捕获和散播知识。

由于成功地应用 AAR，美军的执行力、领导力和作战能力得以持续提升，开始受到许多企业的重视。向美军学习，一时间成为一种潮流。受此影响，复盘也逐渐走入更多企业，包括英国石油公司（British Petroleum）、联邦快递、巴克曼实验室、Analog Devices 等。

复盘，而非总结

许多人都有写工作总结的习惯。那么，这是不是复盘呢？

我的看法是：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。在我看来，复盘与总结的区别有以下三点。

1. 复盘是结构化的总结方法

我们都知道，总结是对一定时期的工作或某个事件的梳理、汇报，每个人依自己的习惯和悟性，对已经发生的事件、行为及结果进行回顾、描述，通常并没有固定的模板和结构，并不必然包括对目标与事实差异原因的分析，以及经验总结等要素。但复盘具有明确的结构与要素，必须遵从特定的步骤进行操作，不仅回顾目标与事实，也要对差异的原因进行分析，得出经验与教训，才能算是一次完整的复盘。

2. 复盘是以学习为导向的

复盘的目的是让个人和团队能够从刚刚过去的经历中进行学习，因此必须有适宜学习的氛围和机制，包括不追究哪个人的过得失、不批评、不表扬，只是忠实地还原事实、分析差异、反思自我，学到经验或教训，找到未来可以改进的地方。而一般的工作总结往往会以陈述自己的成绩为主，不提或少提缺陷与不足。

特别要指出的是，我在这里所讲的“学习”不只是获得一些知识或经验，更重要的是提高人们未来行动的效能。因此，也可

以说复盘是以行动为导向的，其目的是为了实现在未来绩效的提升和改善，促进个人、团队和组织达成目标。

3. 复盘通常是以团队形式进行的

虽然个人也可以进行复盘，但更多情况下，由于现代组织中许多活动都是多人、多部门协同完成的，因此复盘通常是以团队形式进行的。

事实上，复盘是一种非常重要的团队学习与组织学习机制，通过集体深度会谈，团队成员不仅可以相互了解彼此的工作以及相互关系，而且可以超出个人的局限性，让人们看到整体，并激发出新的观点。而工作总结往往只是个人的观点，不可避免地是片面、局部和主观的描述。

本章要点

- 复盘原是围棋术语，是指下完一盘棋之后，把对弈过程重新摆一遍，从中分析得失、学习如何更好地对弈。用于企业管理中，复盘指的是从过去的经验、实际工作中进行学习，帮助管理者有效地总结经验、提升能力、实现绩效的改善。
 - 复盘与工作总结最主要的区别在于以下三个方面：（1）复盘是结构化的总结方法；（2）复盘是以学习为导向的；（3）复盘通常是以团队的形式进行的。
-