

MANAGEMENT
REVIEW
MENT

转识成智，萃取组织智慧
迭代改进，把经验变能力
用复盘打通企业基础管理

韩超◎著

管理复盘

用案例反思问题，把经验转为能力

MANAGEMENT
REVIEW
MENT

韩超◎著

管理复盘

用案例反思问题，把经验转为能力

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

管理复盘：用案例反思问题，把经验转为能力 / 韩超著. —北京：电子工业出版社，2016.8
ISBN 978-7-121-29259-0

I. ①管… II. ①韩… III. ①企业管理—案例 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 150705 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：208 千字

版 次：2016 年 8 月第 1 版

印 次：2016 年 8 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。



前言

古人云：“前车覆，后车诫。”

管理，这个永恒的话题，说清楚，做明白，太难。这几年下来，我授课于各行业与各种组织，众多学员也堪称“学霸”，几乎各种管理培训的课程都听过了，但管理问题依然存在，管理技能还是没有明显改善，纠结和困惑依然困扰着管理者和企业。

这两年，我开始勇敢地尝试“走老路”，深度挖掘管理问题背后的根源，不再去想大师怎么说，不再去看几个维度和模型，从最基本的管理动作和管理行为入手，将工具和方法内化成管理动作，并用案例进行多次重复检验，学员多有“拍大腿”般的感慨和顿悟。

真正面对管理现状，解决问题，提高绩效。不找噱头，不忽悠，不讲大道理，不谈战略和营销，不论性格与人际关系，不想权谋与算计；踏踏实实，一步一步地逐个解析运营管理中的动作和效果，这个过程有时候并不愉悦，因为很可能触及个人弱点并需要坦诚面对。

企业提升竞争力必须大力加强内部挖潜，向管理要效益，复盘是简单、易行、有效的管理方法，对于整合优化、降本增效、风险管控、提高效率等具有直接的作用，也是建设学习型组织的重要手段。

管理需要总结规律，对取得的经验进一步提炼、固化和推广。让项目过程中的成功经验和失败教训能够被有效传承，寻找成功的关键要素，避免无意义的成功，总结有意义的失败，挖掘问题背后的关键因素。

众多的管理新理念和名词，让企业家和管理者心情复杂：想学，学不会；不学，怕落后。而市场和产业的发展要求企业的学习速度必须大于环境变化的速度。本书并不是仅仅向你讲一些“好点子”和“新名词”，我提倡的是简单但可以使你转变的管理实践，是企业中一种共同的管理语言，最终构建一个值得别人为之奋斗的组织。

本书不是讲道理，而是讲操作程序、工具方法、提醒注意事项，最终形成习惯和机制，通篇修改多次，就是要达到千万别有太多理论，千万别用太多套话，千万别说太多陈词滥调。耐看、易懂、拿来即用，遵循“大道至简，实用至上”的原则。管理者不想看那些看得很累的书，不想看那些不实用的书，不想看那些长篇大论的书。

在信息泛滥的时代，没有人愿意看长篇大论，本书以“干货”分享为主，力求风格简洁，提纲清晰，要点明确，不讲过多的正确的“废话”，直指管理实践的行为。

本书很少讲是什么，重点讲怎么做。复盘是什么，几句话就说完了，很简单，如果要应用和实践复盘，需要与管理的各个职能模块相链接，需要输出“可见交付物”。

在信息爆炸的时代，这一点点文字绝不至于改变爆炸的强度，在运营的管理实践中能够在推进和实施的事业中激起哪怕一点点涟漪，也就足以让作者感到欣慰了。如果这点涟漪能够稍微地对我们有所触动，那就等同于本书写作的奢望得以满足了。

本书参考和借鉴了管理经典与业内熟知的多种管理工具和方法，让复盘与之在管理的系统内融合，多种管理观点已流传应用多年，有些实在无

法考证原始出处，作者在此一并道谢，恕难一一注释。

如果读者在书中发现一些错误或者不当表达，希望能够给予交流指正，而如果有不同的观点，希望能够相互碰撞，这样的碰撞一定不会是一败俱伤的结果，因为这是思想的碰撞，很容易产生智慧之光。

韩 超



目 录

第 1 章 解析复盘.....	1
1.1 管理+复盘：萃取组织智慧.....	9
1.1.1 管理复盘的步骤：分解复盘动作，结构化复盘流程.....	11
1.1.2 管理思维的转变：右脑（领导管人）与左脑（流程管事）.....	14
1.1.3 对管理基础复盘：夯实管理固本强基，回归管理基本面.....	21
1.2 复盘+案例：把经验转变为能力.....	26
1.2.1 复盘是最好的案例素材源：用过去行为预测将来（STAR）.....	27
1.2.2 管理者培养复训内部案例：管理复盘=案例情境化.....	29
1.3 复盘+问题：冲突管理与问题管理.....	30
1.3.1 管理问题的理性决策：“集体决策，个人负责”.....	30
1.3.2 对冲突和问题先复盘：结构化提升组织的思维能力.....	31
1.3.3 导入问题管理做复盘：从危机管理到问题管理.....	33
1.4 复盘+实践：知行合一融入日常管理.....	35
1.4.1 复盘的前提基础：管理关键时刻（MMOT）.....	35
1.4.2 复盘是行动学习：有群众基础的持续改善（PDCA）.....	38
1.4.3 管理者自我复盘：角色认知，打铁需自身硬.....	40
第 2 章 应用复盘.....	43
2.1 复盘的方式：广泛应用，重点渗透.....	44

2.1.1	即时复盘 (AAR): 复盘短会	44
2.1.2	阶段复盘: “做中学”, 从“蒙着打”到“瞄着打”	49
2.1.3	项目复盘: 项目化管理与项目管理实践应用	53
2.1.4	复盘他人: 对标管理, 他山之石可以攻玉	55
2.2	管理复盘的角色: 团队复盘会议的剧本	58
2.2.1	管理复盘主持人: 引导复盘程序与纠偏	59
2.2.2	管理复盘叙述人: 陈述事实与回答提问	62
2.2.3	管理复盘提问者: 追问问题来引导逻辑	64
2.3	复盘的关键行为与系统思考: 见树又见林	68
2.3.1	关键管理行为: 讲真话能发现行为的动机	69
2.3.2	沟通逆向复盘: 关键对话, 行为方式回顾	73
2.3.3	管理复盘的系统思考: 整体大于部分之和	79
第 3 章	管理复盘四步骤	84
3.1	第一步 回顾: 是什么	85
3.1.1	态度: 承认事实, 管理必须以事实为基础	86
3.1.2	方法: 情境重现法, 先问事, 再问人	90
3.2	第二步 分析: 为什么	92
3.2.1	问问题: 对论据复盘, 层层递进的思维审查	93
3.2.2	方法: 关键点法和因果回路图, MECE 原则	99
3.3	第三步 提炼: 做什么	103
3.3.1	理性决策技术: 集体决策, 个人负责	103
3.3.2	目标复盘: 目标路径设计与汇总	109
3.4	第四步 行动: 怎么做	113
3.4.1	计划复盘: 慢思快行, 计划包括变化	114
3.4.2	管理执行: 稽核与反馈, 先改事后改人	116

第 4 章 管理+复盘	123
4.1 基层主管的复盘：兵头将尾，小干部大学问	124
4.1.1 从专业晋升到管理：从复盘开始实践.....	124
4.1.2 绩效复盘：用复盘实现绩效考核标准化.....	126
4.2 中高层经理的复盘：先梳理好事情再激励人	134
4.2.1 对团队复盘：把脉团队现状的疑难杂症.....	136
4.2.2 对流程复盘：流程管理例行，领导管理例外.....	140
4.2.3 对沟通复盘：横向问责，根除跨部门沟通顽疾.....	144
4.3 职能管理部复盘：人财物与产供销.....	152
4.3.1 人力资源管理复盘：选用育留是“技术活儿”	153
4.3.2 营销销售业务复盘：市场不能总是试验场.....	157
4.3.3 生产运营控制复盘：降本增效与有序控制.....	160
第 5 章 复盘+案例	163
5.1 复盘案例学习工作坊：管理复盘衍生品集结	164
5.1.1 建构主义的情境：碎片化学习需要系统化设计.....	165
5.1.2 管理案例研修：基于管理复盘的案例共享.....	167
5.2 构建企业内部案例库：复盘用案例做知识管理.....	170
5.2.1 案例库建设：错误不只是用来检讨的.....	172
5.2.2 案例复盘改进：职责验证修订与运营管控.....	173
第 6 章 复盘+问题	179
6.1 问题管理：问题驱动式管理，问题是导火索	180
6.1.1 危机管理复盘：为之于未有，治之于未乱.....	182
6.1.2 SCQA 分析发现和识别问题，避免死脑筋.....	184
6.2 管理问题分析与解决技术：结构化理性思考过程.....	187
6.2.1 情景分析（回顾）：弄清事实，分解问题.....	187

6.2.2	原因分析(分析): 推断原因, 排除原因	189
6.2.3	决策制定(提炼): 条件标准, 提升概率	190
6.2.4	计划分析(行动): 把意外放在意料之内	193
第7章	复盘+实践	195
7.1	复盘的结论: 输出决策和计划	197
7.1.1	撰写复盘报告: 文档是为了标准化与制度化	198
7.1.2	避免管理复盘的误区: 从“走形式”到“走心”	199
7.2	推广复盘: 范式变革, 构建企业管控刹车系统	201
7.2.1	设立企业内部“反省日”, 从自省启动改革	203
7.2.2	管理信息化: ERP, 复盘要拿数据说话	205
7.3	复盘文化: 门怎么开, 人就怎么走	207
7.3.1	管理创新: 复盘是创新的基石, 思者常新	209
7.3.2	管理复盘: 倡导“发动机文化”, 关注动作	210
附录	管理复盘案例萃取模板	215
后记		217
参考文献		220

第1章

解析复盘

复盘是一种学习方法

人类的学习有三种方式，第一种是通过书本向前人学的知识，第二种是通过交流向周围学的先进标杆，第三种是通过反思向自己学，知其然，亦知其所以然。向自己学习的方法就是复盘，把曾经遇到过的管理问题进行情景再现、得失分析以及规律总结。

人类最大的成功在于能从经验中学习，最大的浪费是对经验的浪费！会学习的人，不会轻易放过每一段经历，遇事必问：当初为什么出发又是否达到目的？我从中学到了什么？下次如何改进才能做得更好？

复盘是一种学习方法，更是一种行为习惯，是提升组织智慧的重要手段。

管理的迭代改进需要不断总结规律，对取得的经验进一步提炼丰富、固化推广。让项目过程中的成功经验和失败教训能够被有效传承，寻找成

功的关键要素，避免无意义的成功，总结有意义的失败，挖掘问题表象背后的关键因素。

其实，我们常常莫名其妙地被一些清规戒律所限制，存在着思维的盲区，很容易被自己和过去锁死，经历的往事，养成的习惯，接受的教育，所属的文化等，都可以让我们陷在其中而不自知，无法自拔。



管理诚语：管理者不能把习以为常当本来，把本来当标准，把标准当正确。

复盘提供了旁观者的视角，帮助我们看到问题的另一面。复盘的管理方法让我们避开自己思维盲区的限制，不但不会被自己和过去锁死，还能够向自己和过去学习，把事情琢磨透。

复盘最早起源于围棋，通过复盘让棋手获得快速的进步。作为围棋术语，复盘也称“复局”，指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中招法的优劣与得失关键。

复盘，是棋手们增长棋力的最重要方法。

复盘最大的价值是启动了管理者的内省！随时觉察自己的短板，并且快速改正和优化，不断提升自己的能力。复盘作为一种管理工具，可以有效帮助管理者进行自省，发现组织中存在的问题，进而改变惯有的工作模式。越失败的案例就越要复盘，因为从这些问题中往往能够挖掘到更多的正向价值，从而发现更大的提升空间。

管理者进行复盘，要在头脑中对做过的事情重新过一遍，看看哪里做对了，哪里做错了。做对的地方是因为自己的能力，还是偶然碰巧；做错的地方，如何才能改正，以后如果再遇到类似问题会如何处理。

复盘者要有一颗谦卑、开放的心。首先是分析管理行为的有效性，而不是追究责任，更不需要掩盖事实。在缺乏积淀的现实下，通过个人和组织自身的反思实现最快的成长。

复盘的实质是从经验中学习。中国古语说：“吃一堑，长一智。”管理，不能做“狗熊掰棒子”，不犯过去曾经犯过的错误，避免“重复交学费”。

复盘是行动后的深刻反思和经验总结，是一个不断学习、总结、反思、提炼和持续提高的过程。

复盘，其实也是一种快速迭代的思想，靠复盘推动“快速迭代”。

【注释】所谓“快速迭代”，是指不要等到把所有东西都做好了再推向市场，而是在有了一些想法或做出一个原型之后就推向市场，试探用户的反应，然后根据用户的反馈，迅速进行调整和优化，从而更好地满足用户的需求，更快占领市场。产品改进不是从零开始，而是要建立在前一代的基础上，或多或少，要继承上一代做得好的地方，改进上一代的不足之处。

在当今复杂多变的商业环境中，人们常说“快鱼吃慢鱼”，因此，“快”就成为许多公司领导者的侧脸，“快速迭代”也是当前流行的“互联网思维”中的一项重要内容，但“快”并不等于“乱”，如果因为追求“快”而导致内部运作忙乱无序、各自为政，那就是欲速则不达了。

依靠复盘，可以做到“快而不乱”，先选准一个切入点，快速行动，然后尽快地进行复盘，从“试错”中学习，并迅速调整。

复盘是一种非常有效的学中干、干中学的方法，复盘之后，将得到的方法与经验投入到随后的工作中，在随后的工作执行中继续复盘，这样就形成了正向循环，萃取组织的经验，提升管理的效率，如图 1-1 所示。



图 1-1 管理复盘持续改进管理实现正循环

管理的负循环现象是：人员流动较大，很多岗位总是新人履职，工作不熟悉，大错不犯，小错不断，经常乱作一团。这样低水平的重复，是不可能发展的。同样的问题总是重复出现，这边问题还没解决，那边就又出问题了，此起彼伏，防不胜防。主管们总是在到处救火，对于很多解决问题的方法，不加分辨，不做归纳分析，也没有根据具体应用情况对其进行检验、总结，饮鸩止渴，终日忙来忙去，问题并未减少，解决问题的方法又衍生出了新问题。

我在常年的管理培训授课中也逐渐发现，让管理者谈现在的问题，人们往往不愿意露怯，更不想在公司内部讲自己部门的管理问题。这中间顾虑太多，但是可以谈谈以前，找一件在过去几年的管理过程中，具体典型的事件，背景、人物和情节描述出来，说明当时的管理解决方法，探讨今天如果再遇到这类事情，我们会如何解决，这也是企业内部的管理案例，是企业非常宝贵的经验积累。

复盘是跟自己学管理

企业要让每个管理者，把知识、能力和经验沉淀在岗位上，不要带走，然后告诉后来将要就职这个管理岗位的人，在这个岗位上，容易犯的管理错误和误区是哪些，这样我们的管理有效性就会大大提升，也实现了管理者的“先育后用”。

其实组织最重要的学习目标是问题解决与知识沉淀，复盘可以带来组织知识积累，团队能力提升。对公司发展过程的不断复盘，让我们目标清晰，更坚定；对具体管理策略的不断复盘，让我们的认识更客观，工作更务实；对项目的不断复盘，让我们积累经验，提高企业的核心竞争力。

跟自己学，是最深刻、最有效的一种学习方式。自己做的这件事情，把经验教训进行总结，这种跟自己学就是“复盘”。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，坐下来把当时这件事情的过程进行复盘，我们预先怎么定的，中间出了什么问题，为什么做不到，把整个事情梳理一遍，如果下次再做，这次的经验教训就可以吸收了，企业要把这种经验文档化，甚至课程化。

复盘就是要把每一次的突发事件，变成以后的例行事件，解决一系列问题。目的是知其然与知其所以然，同样的错误不要再犯，传承经验和提升能力，总结规律和固化流程。



管理诚语：扁平化管理的前提是员工必须有很强的自我管理
能力。

管理不能是花架子、不能玩虚的，必须是干货和实战。管理复盘致力于通过一种回顾与反思的方式，帮助管理者将实践的智慧与知识沉淀下来。成功的事情，通过复盘发现真正促使成功的原因，以便继续成功；失败的事情，通过复盘发现失败的关键，避免下一次重蹈覆辙。

没有时间和精力将事情一次就做对，却有时间和精力一次次做同一件事情。就是因为没有固化流程，没有优化流程，导致一次次要重新从头开始，不断试错。

复盘的第一个价值：避免自己犯同样的错误。人们常说，人不会被同

一块石头绊倒两次，就是因为被绊倒一次之后，人们有了经验，从而能够防止第二次的发生。

复盘的第二个价值：复盘后固化业务流程。工作中，多思考，统筹安排，固化流程，可以节省很大的成本。流水线，就是常见的固化流程。

【案例】华为引入 IBM 设计的系统时，要求“先僵化，后优化，再固化”，削足适履，能够熟练使用之后，才会逐渐根据使用的实践和业务的特质，发现一些可以改进的地方，对细节的优化，一旦经受住了考验，就固化下来，成为标准做法，企业内部推广，其他人就可以直接运用，而不必再花时间和精力进行考察。

复盘能够帮助管理者找到更多解决问题的办法，并最终确定不同条件下最有效的应对之策，固化后形成规范的流程，共享经验教训，为后来者的行为提供指导。

1. 复盘在创业过程中至关重要，边做边复盘，不断反思过程，才能有效地总结得失，使过去的成败对未来更有价值，成为继续发展的动力。从盲目开枪变成瞄着打，有计划，有步骤，有准星，有效果。

2. 复盘在管理实践中可以让管理者随时审视事情的进展，看事情是否偏离了原来设定的方向，也可以确定在目前的资源下，原来设定的方向和目标是否正确合理，同时，通过阶段性复盘，还可以回归校验开始的决定正确与否，从而确定是否应该做出调整。

3. 复盘可以让我们更好地认识自己和环境，在事情发生的过程中，究竟有多少是外在的不可控因素，有多少是主动的可控因素，哪些是运气使然，哪些是实力的原因。既不骄傲自大，也不妄自菲薄，更不找借口。

复盘，可以让我们更好地探索问题背后的问题，直到事物的本质，让我们思路清晰，对未来的发展有一个更加明确的预期，对未来的管理行为

加以指导。

复盘不只是总结经验

管理者的能力学习主要有三种途径：一是个人通过实践，经历不同的事情，不断试错，总结而来；二是看别人做事，总结别人的成败，成为自己的经验；三是学习别人总结的经验，从书本上学，听别人的讲课。这三种都是总结自己或别人的经历，都是复盘。

读书，主要是学习他人总结出来的知识和规律，形成自己的知识体系和认识框架，帮助我们提高认识。书本中别人复盘得出的结论，难免会有点儿隔靴搔痒，而自己复盘得出来的经验教训，是管理者“悟”和“觉”出来的，记忆深刻，理解才够透彻，应用于管理实践才能融会贯通。

复盘应用的关键是推演，对各种可能性进行探讨，与总结有很多不同之处。工作做到什么程度才算结束？完成一个工作，提交一个成果之后，我们才做到了事情的一半，还有另一半，就是复盘。很多人第一眼看来，复盘其实也没什么特殊的，不就是总结经验教训吗？事实上，复盘有比总结更为丰富的内涵。

总结是对事件过程进行梳理，是对已经发生的行为和结果进行描述、分析和归纳，它主要关注其中的关键点和里程碑。而复盘是在头脑中对做过的事情重新过一遍。是要从头到尾的审视，复盘除了有总结所包含的动作外，还对未发生的行为进行推演预测，探索其他行为的可能性和可行性，以找到新的方法和策略。组织，需要团队进行有意识、成制度的复盘。



管理诚语：总结是静止跳跃的，是平面的行为，复盘是动态连续的，是立体的行为。