

0. 作者：王式华，知行韬略合伙人、战略与绩效专家

0. 来源：玩转绩效魔方



又到年末，各种会议和总结隆重登场，春节前1~2个月，组织大都在忙此类事件，总结过去一年的得失，展望明年战略目标，推陈出新，继往开来。

年终总结年年有，如何从例行到价值？显然是个大问题。大部分的会议和总结，无非走马观花，不痛不痒，年年重复而已，走到这一步，忽略了年终复盘的真作用和大价值，可惜了年底这一战略时间点。

首先，第一个问题，复盘和总结有区别吗？当然有区别。总结是一次性的，复盘是系统性的，这是最大的差别。

复盘是个围棋术语。本意是一盘棋结束，对弈双方要把棋重新摆一遍，回到当时胜负手的关键几步，如果重来一遍，是否有更好的应对之法？己方应对之后，对方如何再应对，反复权衡，为后续积累经验和教训，吃一堑长一智，同样的错误不要再犯，此为“复盘”。围棋高手成长有两个重要方法：一曰打谱，二曰复盘，前者是揣摩别人的棋；后者是总结自己的棋。

既然复盘如此重要，那么，如何做有价值的复盘，从而避免成为千篇一律的总结？

第一步需要明确，复盘什么？通常的总结无非把年初目标列出来，实际结果对照一下，然后总结几条经验而已，复盘也是这样吗？

也是也不是。所谓是，复盘同样围绕目标和结果展开，这一点无可厚非；所谓不是，只对目标完成情况复盘，不够，还需要其他方面的思考。

复盘表面是围绕目标，
但需要深入思考目标的背后是什么？目标的背后是团队，
团队的背后是文化，文化的背后是领导力

。目标这是个数字，是需要团队共同来完成，团队是否优秀，是否有凝聚力，团队需要文化来塑造，文化怎么形成的？是各级管理者的领导力在发挥作用，这样，就把目标实现的背后各级关系说清楚了，所以，复盘看似围绕目标，实际要把目标背后的几层关系说清楚。

复盘第一层：复盘业务——围绕目标说事儿

复盘业务是第一层。这一步大家基本都会，回顾目标、评估结果、分析原因、总结规律是常用的业务复盘四个步骤（图1）。



图1：业务复盘四步骤

这四个步骤没问题，关键是最后能得到什么？如果目标没有达成，未达成的根本原因是什么？如果没目标实现了，有什么规律可以借鉴？如果业务复盘做不到这种程度，基本就是走马观花而已。

我更愿意给大家推荐从另外一个角度做业务复盘，连续问三个问题：

- 1.如果目标没有达成，是策略的问题吗？
- 2.如果策略没有问题，是执行的问题吗？
- 3.如果重新再来一遍，哪些经验可借鉴？

有点类似剥洋葱，层层递进，把根挖到底，复盘不做深，只能是热身，而不是正式比赛。不是只看目标本身，而是挖掘支撑目标的策略是否可行？如果策略是对的，是不是执行的时候出现了问题？如果这两者都没问题，那目标达成应该没问题，如果还是有问题，那肯定出在策略和执行两方面，或者没有直面问题，或者挖掘还不够深，还要继续挖。

复盘第二层：复盘团队——围绕成长说人儿

目标不是喊口号就能完成的，需要实干，业务做的好不好，关键看团队。复盘第二层要从业务转到团队上面来，从事到人，更有意义。

团队复盘两个维度：意愿和能力

。其中，意愿决定能力，而非能力决定意愿。团队意愿的集体表现就是我们经常说的“凝聚力”，团队凝聚力强，打仗嗷嗷叫，攻山头，打阻击，即使目标再高，通过团队氛围的感染和相互激发也能迸发超常战斗力；团队凝聚力不强，各怀鬼胎，一盘散沙，各自盯着自己那点利益，你算计我，我算计你，既觉得自己吃亏，又觉得别人占便宜，狗咬狗，一嘴毛，鸡飞狗跳，目光短浅，非团队，团伙而已，打不了什么打仗，即使目标完成也是靠运气。

管理者要对团队状态有清晰的判断，凝聚力高低，与制度政策、管理方式以及领导力水平密切相关，什么原因大致凝聚力有问题，管理者要有明确的答案，便于对症下药。

复盘第三层：复盘个人——围绕得失说自己

除了复盘业务和团队，管理者还要复盘自己。我们习惯于对业务和团队成员复盘，往往忽略自己的成长得失。有句话说“闭门思过”，最后变成越想自己越对，都是别人的错，领导力的一个重要内容是要做反思，说的就是自我复盘。

自我复盘不需要搞什么大阵仗，也无需做的多么正式，管理者独处时，可以拿出有点时间做一个反思，想想一年的得失与成长，在哪些方面有收获？在哪些方面需要进一步提高？在哪些方面需要做改善？简单几步，可以帮助管理者做更好的改进和提高。

复盘三层次，由浅入深。从业务到团队再到个人，可以帮助管理者更好的认清团队和自己，为明年的目标和计划制定做好更充分的输入准备。