# 复盘+：把经验转化为能力

## 作者：邱昭良 著

复盘+：把经验转化为能力

邱昭良　著

ISBN：978-7-111-50762-8

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章传媒

腾讯微博 @bbb-vip

）

目录

赞誉
推荐序1
推荐序2
推荐序3
推荐序4
前言
第1章　认识复盘
什么是复盘
复盘的由来
复盘，而非总结
第2章　为什么要复盘
美军通过AAR打造执行力和领导力
联想做复盘的四个理由
复盘的学习机理
第3章　复盘的“操作手法”
美军怎么做AAR
英国石油的“事后回顾”实践
联想复盘的步骤解析
第4章　复盘的应用类型
自我反思
事件/活动复盘
项目/阶段复盘
战略复盘
第5章　复盘的“内功心法”
AAR的18条军规
联想：做好复盘的诀窍
引导是复盘成败的关键
第6章　如何推广复盘并形成习惯
如何推广复盘
从两个维度扩大复盘的影响
让复盘改造企业文化
如何让复盘成为习惯
第7章　超越复盘：从复盘到学习型组织
复盘是重要的，但仅靠复盘是不够的
以复盘为基石，搭建组织学习体系
组织学习体系的基本要素
结束语
附录A　一张图看清复盘
附录B　复盘模板
附录C　复盘引导常用方法与工具
附录D　部分复盘案例
附录E　精品培训：“复盘——提升组织能力的核心修炼”
后记
参考文献

# 赞誉【更多免费分享】微信：whair004

在经济“新常态”下，包括水泥在内的许多行业形势日趋严峻。要想走出困境，必须大力加强内部挖潜，向管理要效益。四川西南水泥有限公司的实践表明，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。我们要善于复盘，从中总结规律，对取得的经验进一步提炼丰富、固化推广，使之成为公司稳健发展的长期驱动力。我推荐大家学习并应用复盘这种方法。

——白彦　西南水泥有限公司执行总裁，四川西南水泥有限公司总裁

经过认真学习与一段时间的有效转化，现在可以说“复盘”在潮宏基已经成功“落地”，被正式纳入潮宏基的业务流程和文化读本，是潮宏基管理方法论体系中的一个重要组成部分。同时，我发现复盘也已经成为我们各级各类会议上的高频词汇，更重要的是，它已经被内化为潮宏基干部员工的一种做事习惯。我们非常感谢在中国首创这一管理思想的柳传志先生，也非常感谢给我们传经送宝的邱昭良博士！邱博士难得既有理论功底，又有实操经验，我相信这类兼顾理论高度与实战深度的著作对我们做企业的人是最有帮助的！

——廖创宾　广东潮宏基实业股份有限公司总裁

对于地产开发项目来说，鲜有重来一次的机会。我们一直在找方法让项目过程中的成功经验和失败教训能够被有效传承，提升团队的综合实力和管理者的管理能力，持续改善客户体验，贴近客户的期望，为客户带来更多的惊喜。感谢邱博士帮助我们导入了结构化、系统的复盘总结方法，通过对重点项目进行复盘，与团队一起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，整个复盘过程很好地促进了团队的成长。现在复盘对于我们团队不仅仅是一个概念或方法论，它已经成为常规工作和管理的一部分。

——孔繁琢　远洋地产远联公司总经理

作为联想ERP项目的亲历者和一名“老联想人”，我深切地感受到复盘的威力，不仅对于项目和公司发展，对于个人也有很大价值。在多年为民营企业服务的过程中，我发现许多企业都需要建立体系化的组织学习机制，快速学习，提升效能，应对变化，而复盘就是这一体系中不可或缺的重要一环。邱博士是我多年的朋友，他既有深厚的理论功底和学术造诣，又有丰富的实践经验，非常“接地气”，同时他还能与时俱进，引导潮流。这本书也是如此，我诚挚地向大家推荐！

——罗立新　实创装饰集团原总裁

# 推荐序1

首先热烈祝贺邱昭良博士的新书《复盘+：把经验转化为能力》出版。

在我看来，《复盘+：把经验转化为能力》的意义有二：

其一，推广复盘理念，善莫大焉。

我非常赞同联想控股总裁朱立南先生倡导的以学习为生活方式，而复盘，就是最主要的一种学习方式。不论是灵魂和精神层面的修行还是物质方面的技能，没有人生来就掌握，只能靠后天的学习。

学习有三种方式，第一种是向前人学，通过读书我们可以学习到前人总结的理论、经验教训；第二种是向先进学，古语云：三人行，必有我师，身边的人任何一点比我们强的地方，我们都用心观察、细细品味，知其然亦知其所以然，汲取之；第三种学习方式，也是最重要的学习方式，就是通过复盘向自己学，大事大复盘，小事小复盘，随时随地复盘。善于学习的人，每天都在汲取周边的营养，让自己更强大，不善于学习的人，如同逆水行舟，不进则退。

其二，从实操层面推广复盘，功莫大焉。

世上之事，说说容易做到难，学理论容易实践执行难。在我看来，复盘不仅是一种理论，更是一种方法论，而且是基础方法论，不但是我们思考问题以及解决问题的方法，更是让80%的人在80%的情况下达到80分的方法，如何让每个人都掌握这种方法论是每位领导者梦寐以求的事。《复盘+：把经验转化为能力》立足于实操，我相信对此必有助力。

现在是信息爆炸时代，每天透过手机、社交网络、周边人群传递来的信息浩如烟海，《复盘+：把经验转化为能力》在这种氛围中面市，致力于让读者掌握一种基础方法论，是一件非常有意义的事，再次祝贺！

孙陶然

拉卡拉集团创始人

《创业36条军规》作者

北京大学企业家俱乐部执行理事

# 推荐序2

接到邱博士打来电话让我为其新书《复盘+：把经验转化为能力》写推荐序时，我刚刚参加完一下午的2014财年项目复盘会。虽属巧合，但这也折射出复盘对于君联资本（原联想投资）的重要性。2010年，在柳总带领下与企业界朋友关于企业文化建设的一次交流中，我就曾以“联想投资在复盘中成长”为题做过介绍。的确，正如柳总所说：“复盘”是联想认为最重要的一件事情。

在联想，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，是联想文化的重要组成部分。联想大家庭的根文化由核心价值观和方法论构成，其核心价值观是：企业利益第一、求实进取、以人为本；方法论为：目的性极强、分阶段实现目标、复盘。这些年，我们不断地在辅导和帮助君联资本投资的成长期企业学习、运用复盘方法，企业家们对由此给管理层和企业作风带来的务实、总结能力等方面的积极变化，给予了充分的肯定：“通过复盘，我们今年的总结和规划质量大大高于去年”，“现在，大家已经逐渐把复盘作为每项任务的一部分了”。

我认识邱博士是在1998年春天，当时他在写硕士毕业论文，到联想实习，那时我在联想集团管理学院工作，有幸和他结识。我记得他的硕士论文是研究学习型组织的，所以他的实习内容也就集中在对联想的组织学习机制进行案例研究，实习后，他以此案例为原型，提出了“创建学习型组织的系统生态方法——组织学习鱼”模式。由此说来，邱博士对学习型组织的研究是从他读硕士阶段开始的，这应该是将近20年前的事了。加 入 会 员 微 信 dedao555

20年来，邱博士一直专注于学习型组织的研究和实践推动，不仅因为他的硕士和博士都是攻读这一方向，理论功底深厚，更是源于他有志于“推动学习型组织在中国的研究与实践，让学习助力企业持续成长”，因此，在工作的同时，他先后撰写和翻译了12部相关著作，发表论文100多篇。特别是他经过自己创业和在联想、万达等优秀企业的实践，让他对一个真正的学习型组织的文化基因与组织行为之间的关系，阐述得更加丰满、翔实、“接地气”。

从他第一次到联想实习至今，我们有过几段共事的经历，包括他硕士毕业后加入联想，先后在集团企划部、人力资源部和ERP项目组工作，我们一起进行人力资源规划，策划干部“建班子”培训等；2003~2004年，他加入君联资本（当时叫联想投资），和我一起作为内部管理顾问，考察潜在的可投资企业团队，并对已投资企业提供增值服务，这是我们的主要工作内容，同时我们还承担公司知识的积累与分享职责。因此，我们也共同承担过项目复盘和专题研究任务。他有特别扎实的理论功底，非常勤于思考、善于总结，令我印象深刻。包括之后他创业和在联想控股工作期间，我们有很多关于如何建立学习型组织话题的交流，每每让我感受到他在不断地从实践中领悟而使话题更加深入，令我获益匪浅。

本书包含了邱博士对联想式复盘的理解，但又远不止于此。它既与我对联想复盘方法论的认识基本一致，又让我了解了“复盘”的更多实践，从组织学习机理到组织因此获得的收益，用最有说服力的案例详细拆解开来，展现给大家，其中的理论、理念、实践和方法，好读、易懂、能学，是最好的关于“复盘”案例教学课程的文字版，非常适合广大的企业家和管理者朋友们阅读，并在自己的组织里运用，是企业复盘的最佳指导和实操手册。

借此，衷心希望“复盘”助力中国企业健康成长。

王建庆

君联资本董事总经理、首席管理顾问

2015年3月28日

# 推荐序3

我最初认识邱昭良博士，是在2005年他主持的一次学习型组织的培训上。通过此后10年的了解和交流，我发现他是中国组织与学习领域难得的“双料冠军”——他不仅对理论有深入的研究，还具备很强的专业性和前瞻性；同时，他在多家企业从事战略规划和企业大学工作，积累了大量实践案例，操盘经验丰富。这些年在工作之余，他每年都会坚持撰写或翻译一两本书，将自己的经验整理成系统的产品分享给大家，单就这项而言，我可以说，行业内无人能出其右！

按照我的理解，复盘最大的价值是启动了管理者的内省！一名管理者优秀与否，关键在于他能否随时觉察自己的短板，并且通过快速改正和优化，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内省，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。因此，复盘不仅要有科学的流程和方法，更要求复盘者有一颗谦卑、开放的心。

同时，复盘不仅适用于管理者领导力的提升，也适用于各种项目。我们可以通过项目，将复盘这一工具植入其中，逐步强化组织的学习能力，最终形成学习型组织。

本书是一本系统阐述复盘方法并辅以实战案例的工具性书籍，包含了笔者的大量心血，望广大读者能够通过精读，逐步体会个中深意；通过代入工作中的实际问题，逐步进行实践锻炼。

一本好书的力量是无法估量的，愿各位书友能够学有所得，学有所用，期待邱昭良博士更多的新作问世！

马成功

京东大学执行校长

2015年3月30日

# 推荐序4

昭良真是个勤奋的人，每年都有新作面世。昭良也是个与时俱进的人，这次的《复盘+：把经验转化为能力》不仅强调理论和体系，而且强调实战、实用，强调“干货”。所以，我的读后感也只讲几句干货。

我推荐本书基于以下几个原因。

作者的资格

昭良是最有资格写复盘的人之一，不仅因为他的理论积淀，更因为他的职业经历，他曾经亲历了联想和万达的重大项目复盘，还因为他极强的总结能力，是“能干会说”的“真把式”。

内容恰在风口

复盘是目前企业最需要掌握，也是最容易用上的个人和组织能力提升的工具，甚至是法宝。所有的企业，尤其是寿命最长只有30年左右的中国企业，在缺乏积淀的现实下都应该引进复盘这种工具，通过个人和组织自身的反思实现最快的成长。

内容的实操

这本书不是讲道理，而是讲操作程序，给予工具，提醒注意事项，用心教大家如何用好复盘这个工具。书中不仅教会大家如何用工具，而且提醒大家如何在组织中推广工具，形成习惯和机制，这唯有具备实操经验的作者才能想到并突出强调。

角度的完整

组织学习，没有任何灵丹妙药，可以一药包治百病。组织学习也是鸡尾酒，既需要从经验中学习，更需要从未来中构建，昭良给出了组织学习的完整框架，让我们既见复盘之木，又见组织学习之林，让学习者可以更完整、客观地搭建组织学习体系。

互联网时代，产品、服务、商业模式、品牌等都处于快速迭代的模式之中，个人和组织的能力也需要快速迭代。常规的培训和学习方式也需要快速迭代和改变，随时随地的复盘正是互联网时代个人和组织能力迭代的法宝。

此为推荐序！

孔庆斌

联想集团大联想学院院长

2015年4月6日

# 前言【更多免费分享】微信：whair004

**从“互联网+”说起……**

2015年，一个新名词——“互联网+”成为网络和企业的热词，不仅在互联网上搜索量激增，在各种文章中也大量涌现，并且在各种会议上，大家都在谈论，一时间热闹非凡。

与此同时，一些号称以“互联网思维”来经营企业的案例，如小米的“粉丝经济”“用户参与”“快速迭代”，雕爷牛腩、河狸家的“O2O”运作，京东的“痛点”“尖叫点”和“引爆点”，也让众多企业家心情复杂：想学，学不会；不学，怕落后。

那么，什么是“互联网+”？它对于企业到底意味着什么？企业如何应对新时代、新环境下的挑战？

虽然要回答这些问题很复杂，但我认为，不可否认的是：现在，互联网已经在很大程度上改变了我们的工作、生活，也对各行各业以及企业经营与管理造成了广泛而深刻的影响。外部环境变化速度空前，诸如消费者的变化（“新人类”的崛起）、新技术（含移动互联网）的快速普及、产品生命周期缩短、信息不对称的消失、竞争日益激烈、国际化与产业颠覆式创新成为“新常态”等。按照生态学原理，一个有机体要想获得生存与发展，其学习（Learning）的速度必须大于环境变化（Change）的速度（即L＞C）。因此，在当前时代，企业必须有更强的组织学习力，更快、更好地学习，创新、变革，才能适应甚至引领变革。这或许就是海尔总裁张瑞敏先生所说的：没有成功的企业，只有时代的企业。

为此，充分用好包括复盘在内的组织学习方法与工具，提升组织学习力，是企业在移动互联时代成功的关键。

事实上，虽然人们对“互联网思维”的内涵众说纷纭，但在我看来，“互联网思维”并不是什么新玩意儿，也没有多么高深莫测的理论。目前，人们常提到的“用户思维”“粉丝经济”“用户体验”“快速迭代”“免费”“去中心化”“去中介化”……基本上都是在当今时代，创造性地利用各种技术和资源，锐意创新，加速价值创造的各种商业模式和经营法则。商业的本质并没有被颠覆。而在这个过程中，诸如复盘、群策群力、知识管理等组织学习方法，不仅没有失效，反而具有更加重要的意义与价值，将组织学习方法与“互联网思维”相结合，会发挥极大的威力。

让我们看下面的案例。加 入 会 员 微 信 dedao555

案例　“互联网思维”创造小米奇迹

在“互联网思维”中，“用户参与”“粉丝经济”“快速迭代”是很重要的一些内容。小米就是这方面的一个典型。

小米非常关注用户反馈，它们建立了一些“忠实粉丝”参与的社区，收集用户对于小米手机使用过程中的意见、问题、需求以及想法，然后快速发布修正版本，几乎每周都有一个版本发布。根据《福布斯》杂志网络版上的一篇文章，小米的产品经理通常要花一半时间来关注公司的活跃用户讨论版，小米副总裁、谷歌前任产品负责人Hugo Barra表示：“一名产品经理可以在几小时内就选择一条建议。而随后几小时，建议就会摆上工程师的办公桌。”如果大家认为这是一个好点子，那么在未来一周的更新中，这条建议就将成为现实。“我们开发的许多独特功能都来自用户建议。产品来自用户的想法，而不是产品经理的想法。”小米将其终端用户称为“米粉”。而借助快速更新、迭代机制，“每一批手机都将变得更好”。这也让小米手机在短短的时间内快速完善，获得了越来越多用户的喜爱。

2010年，小米第一款手机发布；到2014年，它的全球销售量已达6100万部，较2013年增长了227%，成为全球第六大手机制造商；在中国，2014年第4季度，小米手机销售超过了苹果，成为市场销量第一的品牌。

从以上案例的描述中可以看出，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。就像“迭代”这个词所显示的那样，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，改进上一代不足之处。因此，这个过程的本质就是复盘——从行动中学习、快速改进，是将复盘应用于产品开发与市场推广的管理实践。

只不过，小米等公司的“快速迭代”实践有以下三个新的亮点。

第一，复盘节奏更快，周期更短。在一些传统企业中，运作速度缓慢，流程与制度、规范比较齐备，对复盘的需求不那么强烈。即使偶尔做一次复盘，也是针对某个显著未达到预期的项目或活动。对于复盘中发现的问题，改进速度也很缓慢。但是，“快速迭代”强调的是“快”，不仅体现为产品的运作流程要快，而且体现为“获得反馈”、分析与改善要快。

第二，复盘应用面更广泛，人人参与。对于一些传统企业，组织层级明显，部门之间壁垒森严，参加复盘的往往是某一个层级以上的干部或骨干，层层上报，与其他部门或地区不共享，导致复盘的价值被大打折扣。而在小米等公司中，组织扁平化，人人都参与复盘，随时随地地应用复盘，这也是确保复盘、改进速度快的重要条件。

第三，不把复盘局限于企业内部，而是广泛、深入地让用户参与进来，倾听用户的心声，了解、挖掘他们的潜在需求（“痛点”），获得好的想法与建议。从本质上讲，这是打开组织的大门，让用户参与，向用户学习，可以获得更多、更好的创意。

因此，我们可以讲，将复盘与“互联网思维”结合起来，可以加速创新，提升组织学习力。

**不做“狗熊掰棒子”，不重复交学费**

但是，在日常工作中，我们经常看到以下状况：

·公司前台又换了一个新人小李，因经验不足，加之对该岗位工作不熟悉，导致接待和服务水平明显下降，经常乱作一团。对此，在公司干了好几年的老赵叹了一口气，说：“哎，公司许多岗位的工作，多年来，不就是这样‘低水平’重复，起起伏伏吗？”

·销售小王在客户那里吃了“闭门羹”之后，拍着自己的脑袋，懊悔地说：“以前，我曾犯过这样的错误，今天，为什么又犯了同样的错误呢？”

·张总气愤地把报告扔到桌子上，说：“你们看看，我们在沧州的工厂刚发生了气体泄漏事故，而上个月，昆山厂刚刚发生过类似事故，几乎一模一样啊！‘屁股都还没擦干净’，怎么大家都不长记性呢？”

·在互联网时代，通过一部千元智能机，就能连上互联网，搜索到各种各样的信息，但是，许多人只是“Ctrl-C”+“Ctrl-V”（照搬照抄）或者简单地将其下载下来，不加分辨，不做归纳分析，也不根据具体应用情况对其进行检验、总结，终日忙来忙去，实际能力并没有提高。

如果你或你的企业中存在上述状况，你需要学习和应用复盘。

在移动互联时代，谁的学习力强，谁就能脱颖而出；否则，就有可能面临着被淘汰的危险。

无论是个人还是企业，均是如此。

**复盘：一种神奇的方法**

你知道吗？

·近代奇人曾文正公（曾国藩）是靠复盘练成的。

·联想集团创始人柳传志先生也发现，“复盘”是自己学习、工作的习惯，并致力于在公司内部推动复盘。

·军人出身的王健林也非常善于反思、总结，并在企业内部建立了行之有效的复盘机制，推动了万达的快速发展，也成为应用复盘推动企业成长的典范。

·美军靠复盘来培养领导力，提升执行力。

·英国石油公司通过运用复盘等组织学习方法，仅2007年就为公司节约了7亿美元。

·江淮汽车在企业内部也倡导“每战必反思”，使其从一家汽车修理厂发展成为有规模的国产品牌汽车厂商。

……

类似这样的故事还有很多。

大量实践证明，复盘是一种行之有效的从实践中学习的方法，无论对于个人成长，还是企业发展，都有重要的作用。同时，复盘最大的优势之一是简单、便捷、结构化、易于操作。因此，近年来，复盘成为许多企业建设学习型组织选用的方法与工具。

但是，根据我多年实践并推广复盘的经验，复盘“看起来简单”，但要想真正做到位，则“非常不易”。在我看来，要做好复盘的关键包括以下几点：

·掌握复盘的“操作手法”，精心设计、准备和引导；

·不能流于形式，不是“照本宣科”，需要了解复盘的“内功心法”，营造适当的氛围，让参与者敞开心扉、深入反思，直面自己的不足和团队/组织的“短板”；

·不仅要求领导者以身作则，更要带动整个组织养成快速复盘、学习、改进的习惯；

·不仅要集思广益，挖掘事件成败的关键原因，更要系统思考、洞悉系统内在的结构和规律。

为此，复盘不只是一次性的活动，也不会轻而易举就产生很好的效果，需要掌握“操作手法”与“内功心法”，需要领导者自身的修为和带动，也离不开组织文化与氛围的支持。

**我为什么写这本书**

这本书的写作历时将近两年，虽然工作繁忙、断断续续，但是，支持我坚持下来的原因有以下三个方面。

第一，复盘是一种行之有效的学习方法。我个人不仅是受益者，在联想和万达的工作中亲身参与，多年来感受深切，也从众多企业的实践中看到了它的巨大价值和威力。

早在2004年，我就在“组织学习精品课程——组织学习工具箱”培训中讲授过这个方法。记得一位学员事后反馈说，他认为，在我讲授的所有方法中，复盘（AAR）是最简单易行且效果显著的。

在本书中，我整理了联想、万达、美军、英国石油公司等多家组织和机构的实践案例，相信大家可以从中得到启发，并且我更加自信地认为，如果你能认真实践，你可以从自己的行动中得到肯定的回答。

第二，复盘是打造组织学习体系、让学习型组织建设“落地”的重要途径。自1995年开始，我致力于推动学习型组织在中国的研究与实践，至今坚持了近20年。在为众多企业服务的过程中，我深刻体会到，组织学习是驱动组织发展的核心引擎，但构建组织学习系统、迈向学习型组织是一个长期、复杂的系统工程，并不存在一个简单的解决方案或对策，也不可能一蹴而就，而应长期坚持，并根据企业的实际情况选择恰当的方法与工具，把握重点，循序渐进地推进。

事实上，在中国，许多当初大张旗鼓地宣称要创建学习型组织的企业，如今已经被“雨打风吹去”。因此，在2003年年底，我就撰文指出：要警惕学习型组织在中国的实践中出现“泛化”和“虚化”（以下简称“泛虚”）的趋势。之后，我在研究中发现，要想让学习型组织建设“落地”并持续深化，化解并防范“泛虚”的风险，需要“两条腿走路”：一方面，掌握一些行之有效的方法与工具，让学习型组织建设有看得见摸得着的“抓手”；另一方面，将学习型组织建设与企业的经营管理实际工作结合起来，“整合应用”，避免形成“两张皮”。实践证明，这些策略都是行之有效的。尤其是复盘，在许多企业中已经落地生根，形成了文化和习惯，如联想、江淮汽车、四川西南水泥等。

第三，复盘“上手容易深化难”，需要许多“内功心法”，但市面上缺乏专业的书籍指导。近年来，受到外部环境复杂多变等因素影响，许多企业注意到了复盘这种方法的价值，开始在企业内部推动复盘的应用。尽管联想等企业通过网站、官方微信、论坛等途径宣传自己的复盘实践经验，数年前也曾出版过一两本相关书籍，但是，总体而言，缺乏专业、深入而全面的操作指南。我希望，本书将是你对复盘从入门到精通的实践指南。

**为什么叫《复盘+：把经验转化为能力》**

本书之所以取名《复盘+：把经验转化为能力》，主要是基于以下四个方面的原因：

（1）本书将复盘与应用紧密结合，力争使其价值倍增：复盘作为一项核心管理技能，实践表明，它可以应用于个人学习与能力提升、团队协同与整合、组织能力提升等多个层次。因此，如果你将复盘用于个人发展，可实现成功求职及职场晋升；如果你将复盘应用于绩效改进，可实现绩效倍增；如果你将复盘全面应用于组织建设，将实现组织能力的全面提升……

（2）本书融会了著名企业的最新复盘优秀实践：本书不仅详细介绍了联想的复盘精髓和手法，也集成了万达、美国军队、英国石油公司、西南水泥、潮宏基等多家企业最新的优秀实践，并在不断地更新和版本升级中。

（3）本书顺应“互联网+”时代的需求，为赢得竞争优势提供有力武器：本书旨在让人们通过形成复盘的习惯，从经验中有效学习和提升，并通过快速迭代赢得持续的竞争优势。本书传授了复盘的“内功心法”，有助于你推广复盘，扩大复盘的影响，形成复盘的习惯。

（4）本书将复盘提升到组织学习层面，整合了系列的组织学习方法：我们绝不能只用复盘这一种方法，而应以复盘为基础，吸收、应用其他方法，如标杆学习、合作创新、U型理论等（这是我提出的“组织学习矩阵”框架），搭建闭环的组织学习体系，最终推动组织持续成长。

**本书的特点与架构**

这是我个人的第5部专著，也是我出版的第13本书。本书的特点是强调实战，分享“干货”，注重工具，具体体现在以下三个方面。

深度解析联想、万达、美军、英国石油公司的实践经验

本书详细剖析了联想、万达、美军、英国石油公司复盘（或称行动后反思，简称AAR）的实务做法以及实践经验。对于这四家机构，本人都有不同程度的了解。

我在联想工作了七年多的时间，亲身参加过很多次复盘，既包括不计其数的事件/活动复盘，也包括像ERP项目、联想投资（现为君联资本）等项目/阶段性复盘，还包括一些公司战略级复盘，对联想的复盘实践有深入的理解。

2011~2012年，我曾任万达学院副院长，主持并参与了万达广场项目复盘的设计与实施。

2004年，我翻译了哈佛大学教授大卫·加尔文（David Garvin）所著的《学习型组织行动纲领》（Learning in Action），在该书中，加尔文详细阐述了美军的AAR实践。之后，我查找并研读了美军司令部出版的《AAR领导者指南》和其他资料，对美军的实践做法有了较为全面的了解。

2003年，我策划、审校了“学习型组织实战丛书”，其中包括《英国石油公司组织学习最佳实践》，该书作者是英国石油公司内部负责推动组织学习与知识管理的两位高级管理者，他们不仅详细阐述了英国石油公司的实践做法，非常实用，而且有很多宝贵的实践心得，其中很重要的一种机制就是AAR。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（https://www.shgis.cn）
文档名称：《复盘+：把经验转化为能力》邱昭良 著.epub
请登录 https://shgis.cn/post/918.html 下载完整文档。
手机端请扫码查看: