

# 如何进行事后复盘：给项目领导的行动手册

2021年08月05日



领导者的纳米工具®（Nano Tools for Leaders®）— 是沃顿商学院高管教育中心与沃顿领导与变革管理中心的一个合作项目，主旨是提供各种快速、有效的领导工具，让企业领导可以在不到15分钟的时间内学会并开始使用，这些方法有可能对您的领导力，员工的参与度与生产力产生重大影响。

本篇专栏作者：沃顿商学院领导与变革管理中心高级研究员、西点军校前军事领导力主任托德·亨肖（Todd Henshaw）

目标：

通过系统地回顾团队的成功和失败，创建持续改进绩效和适应性学习的文化。

纳米工具

行动后评估（after-action review，以下简称为AAR，或称为“复盘”）被认为是最成功的组织学习方法之一，由美国陆军在20世纪70年代开发，旨在帮助士兵从错误和成就中学习。

从那时起，许多公司都使用AAR进行绩效评估。然而，正如美国系统科学家（systems scientist）彼得·森格（Peter Senge）所指出的那样，将AAR引入企业文化的努力往往失败，因为“人们一次又一次地将AAR这种活生生的实践简化为一种固定套路。”

这个过程本身是围绕四个关键问题展开的积极讨论：

- 1、我们打算完成什么（我们的战略是什么）？
- 2、我们做了什么（相对于我们的战略，我们是如何执行的）？
- 3、为什么会这样（为什么战略和执行之间存在差异）？
- 4、我们将如何调整战略或改进执行以获得更好结果，或者我们如何重复成功？

AAR不仅仅是一个关注团队绩效的机会，它还是企业文化变革的催化剂。为了为有效的AAR奠定基础，领导者必须首先创造一种透明、无私和坦诚的氛围，让团队成员能够挑战当前的思维和表现方式。

每个人——包括领导者——都必须公开分享自己的表现可能导致团队失败的地方，并承认帮助团队取得成功的人和做法。AAR定期用于评估成功和不成功的活动和项目，它将加强团队能力，提高绩效，并且可以在组织的DNA中根深蒂固。当分享AAR的关键经验时，某个团队的经验可以使整个企业受益。

***AAR不仅是关注团队绩效的机会，也是企业文化变革的催化剂。***

## 行动步骤

采用AAR的行动过程相对容易——但是将AAR融入企业DNA则是一项挑战。

以下步骤将帮助AAR成为一种“活的实践”，可以改变团队和组织绩效。

- 始终安排事后复盘，从成功和失败中吸取教训。

“尸检”有一个消极的含义，它阻碍了参与和热情。AAR应在成功或不成功的项目进行期间或之后立即举行，并采用积极的定位，即要提高的是自己团队的绩效，而不是其他人的绩效。

- 收集与团队绩效相关的事实和数据。

如果项目期限被错过，产品标准被忽略，或者客户反馈在执行中被忽略……这些事实为基于相关数据的AAR奠定了基础。

- 强制要求所有团队成员参与讨论。

所有成员甚至包括客户、合作伙伴和供应商。每个参与者可能对活动有不同的看法，这是AAR的一个关键输入。每个人的声音都很重要，所以你必须能从不同的层面接受批评。与特定标准或期望相关的开放式问题将鼓励更多人的参与感。

- 关注三个层面的绩效：

团队成员个人、领导者个人和整个团队的绩效。保持对事实和结果的关注，这三个层面的优势和劣势各是什么？这种关注将使得讨论集中在团队可以控制的方面（而不是集团总部或其他团队做了什么）。

- 遵循“参与规则”。

为了鼓励诚实的参与和相互信任，AAR必须：保密（共享共同学习，但个人评论不公开）、透明、注重个人和团队的改进和发展，并为“下次”做准备。

- 在整个企业内共享学习成果。

包括Huber和Microsoft在内的许多企业都使用数据库或博客通过企业内部网向所有团队提供AAR的结论，使得不同团队之间得以相互学习。保留关键经验教训并让其它团队犯同样的错误或阻止他们复制最佳实践是低效的组织行为。

### 企业如何使用它？

J.M.Huber公司在每个计划项目和重大计划外事件之后都会进行AAR。他们的复盘讨论集中在发生了什么，为什么，以及应该做些什么。会议结束后，员工将所学到的知识发布到数据库，并创建一份在线复盘报告，其中包括行动计划和经验教训。世界各地的其他员工可以搜索数据库，查找与他们工作相关的AAR。员工被激励更多地参与，例如每年向跨职能团队颁发的“事后复盘卓越主席奖”。

战略咨询公司Jump Associates在每次客户会议后都会举行AAR式的汇报。员工，包括高层管理人员，相互给予反馈，提供至少一个积极的例子和一个如何改进的具体建议。在小范围内，CEO兼联合创始人帕特奈克（Dev Patnaik）每六个月举行一次会议以及在每次客户互动后都会听取汇报。汇报给帕特奈克的反馈是高管们很少得到的。

尽管被称为“验尸”（post-mortems），微软的绩效评估与AAR有很多共同之处。无论成功与否，它们都会在每个项目结束时举行。通过讨论和报告获得普遍参与，这些报告通过企业内部网分发给所有参与者，并鼓励大家发表评论。然后，报告向所有人开放，以便组织中的每个人都能获得持续学习和最佳实践。