

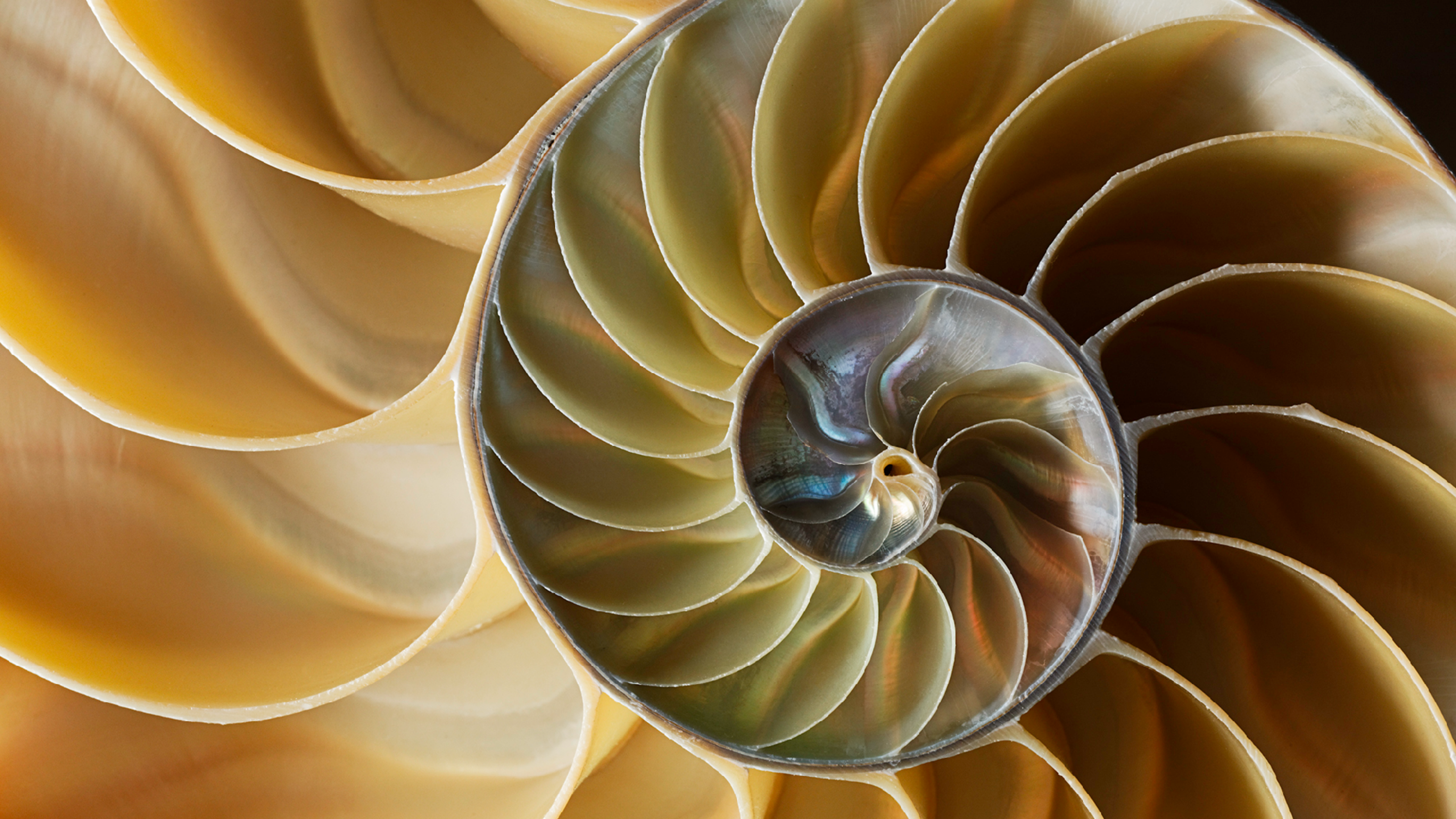
战略创新私教坊

-用战略创新驱动组织长期可持续发展

6.复盘及持续改进

复盘及持续改进





对「复盘」的若干提问



- ① 为什么复盘很重要？
- ② 复盘的核心逻辑是什么？
- ③ 什么是高质量的复盘？
- ④ 怎么才能做出高质量的复盘？
- ⑤ 复盘执行管理中常见的问题是什么？
- ⑥ 如何避免复盘流于形式？

成功的公式

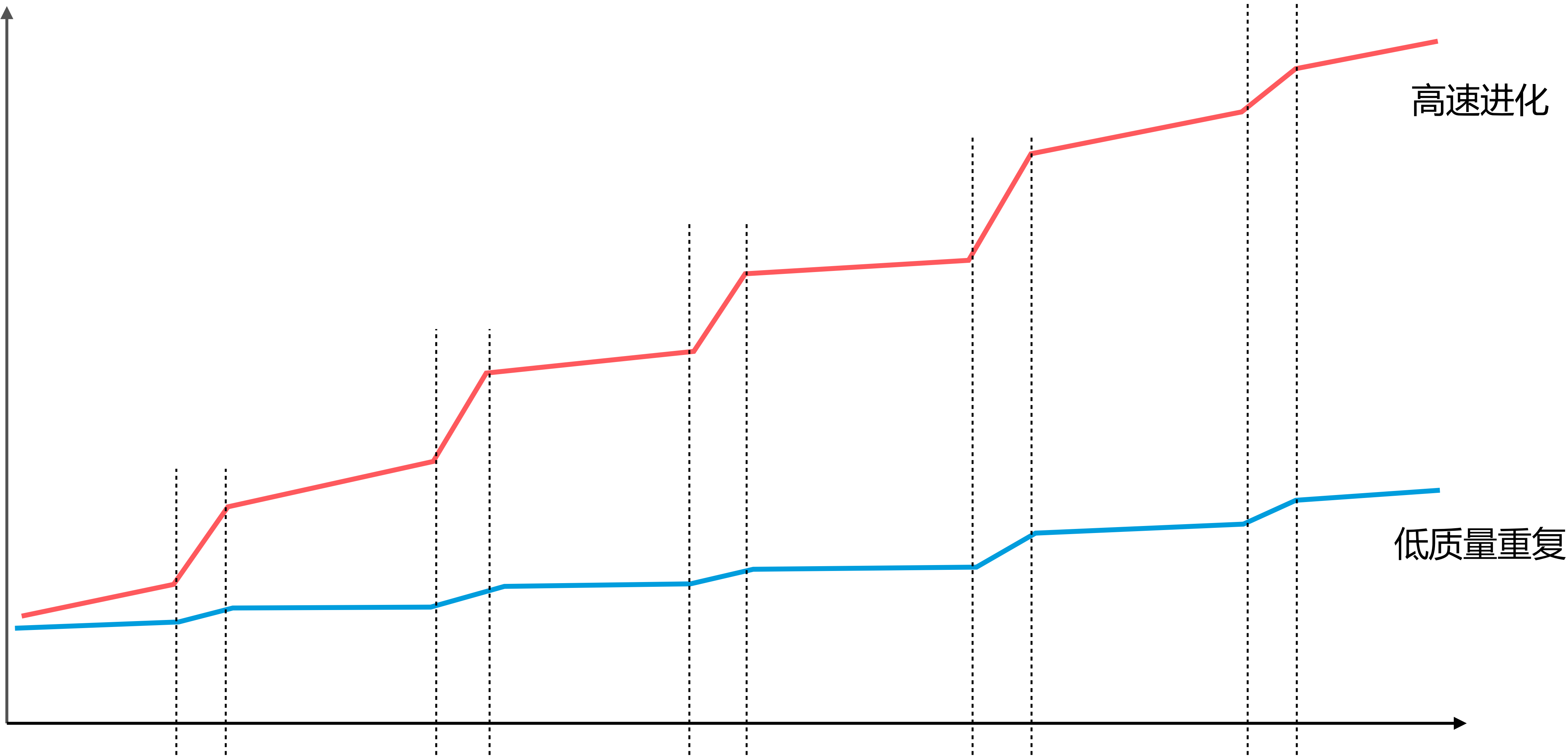
$$\text{成功} = \text{战略} \times \text{组织能力}$$

只有高质量的人/团队才能完成高质量的输出

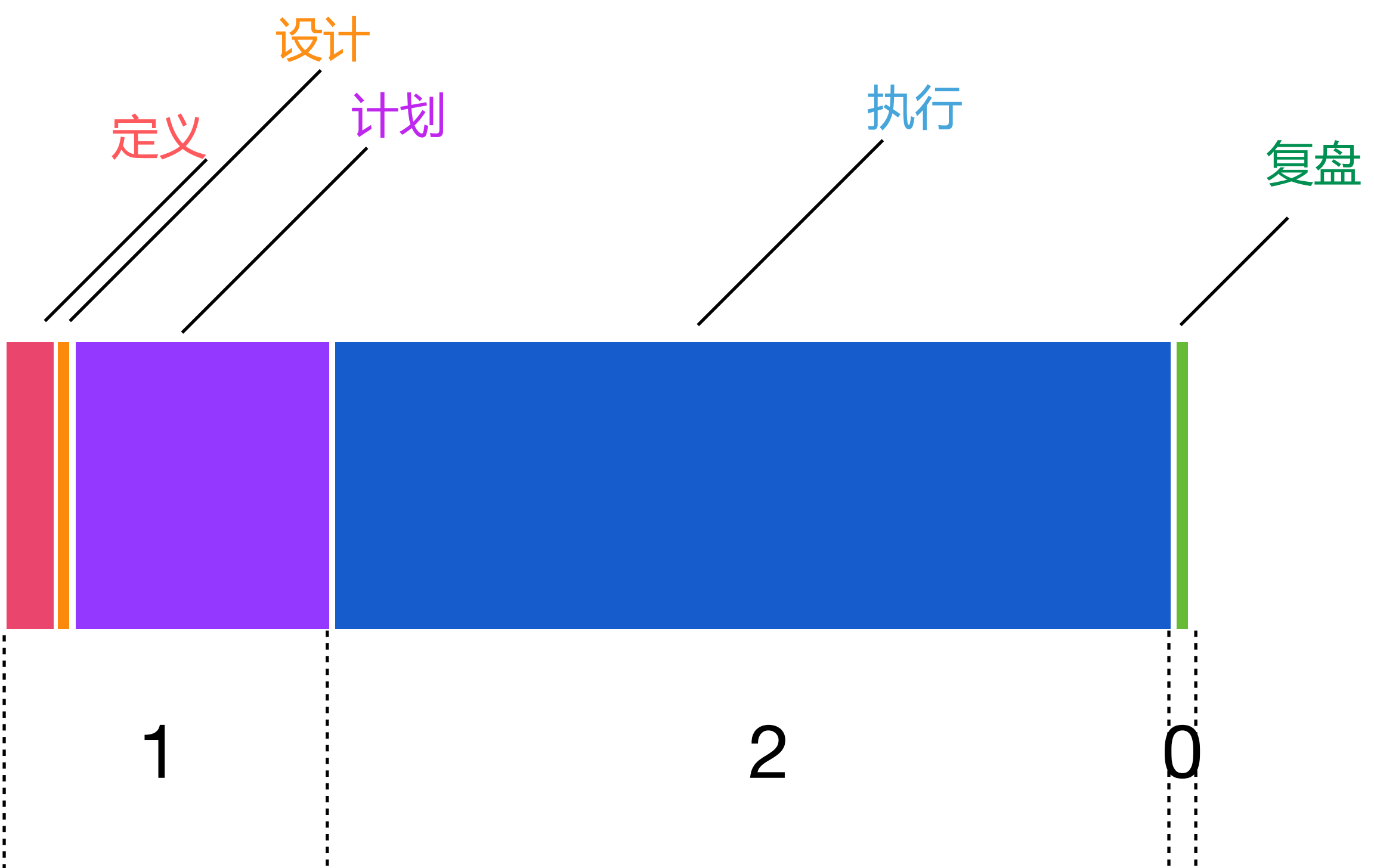
40分的团队，做不出80分的交付水平！

40分的交付水平重复100次，只能得到100个40分的结果！

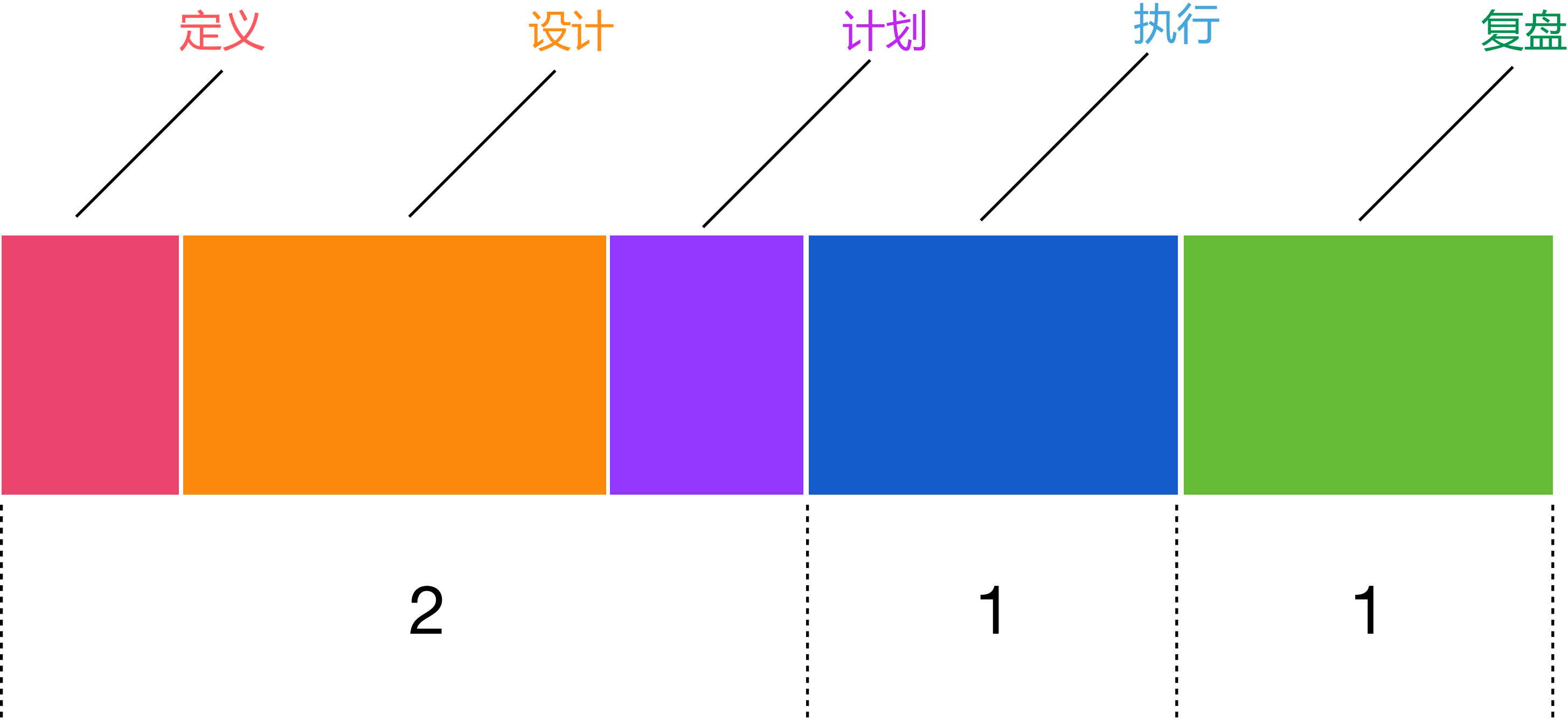
优秀公司 VS 平庸公司



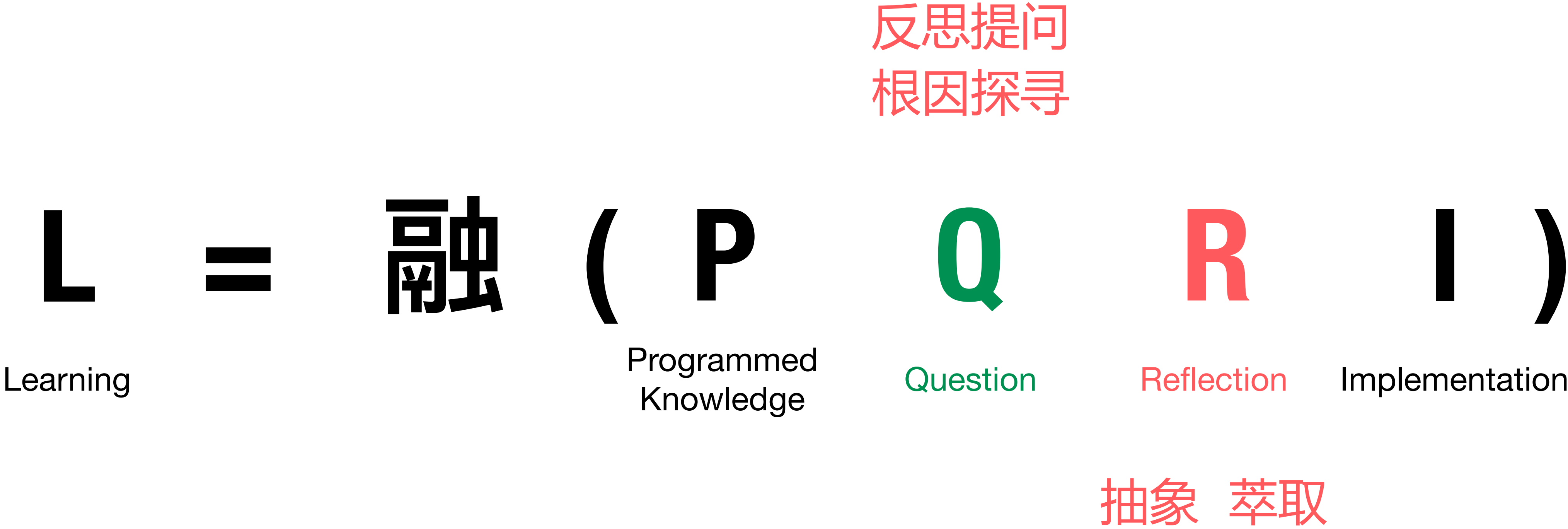
常规的习惯 - 120 模式



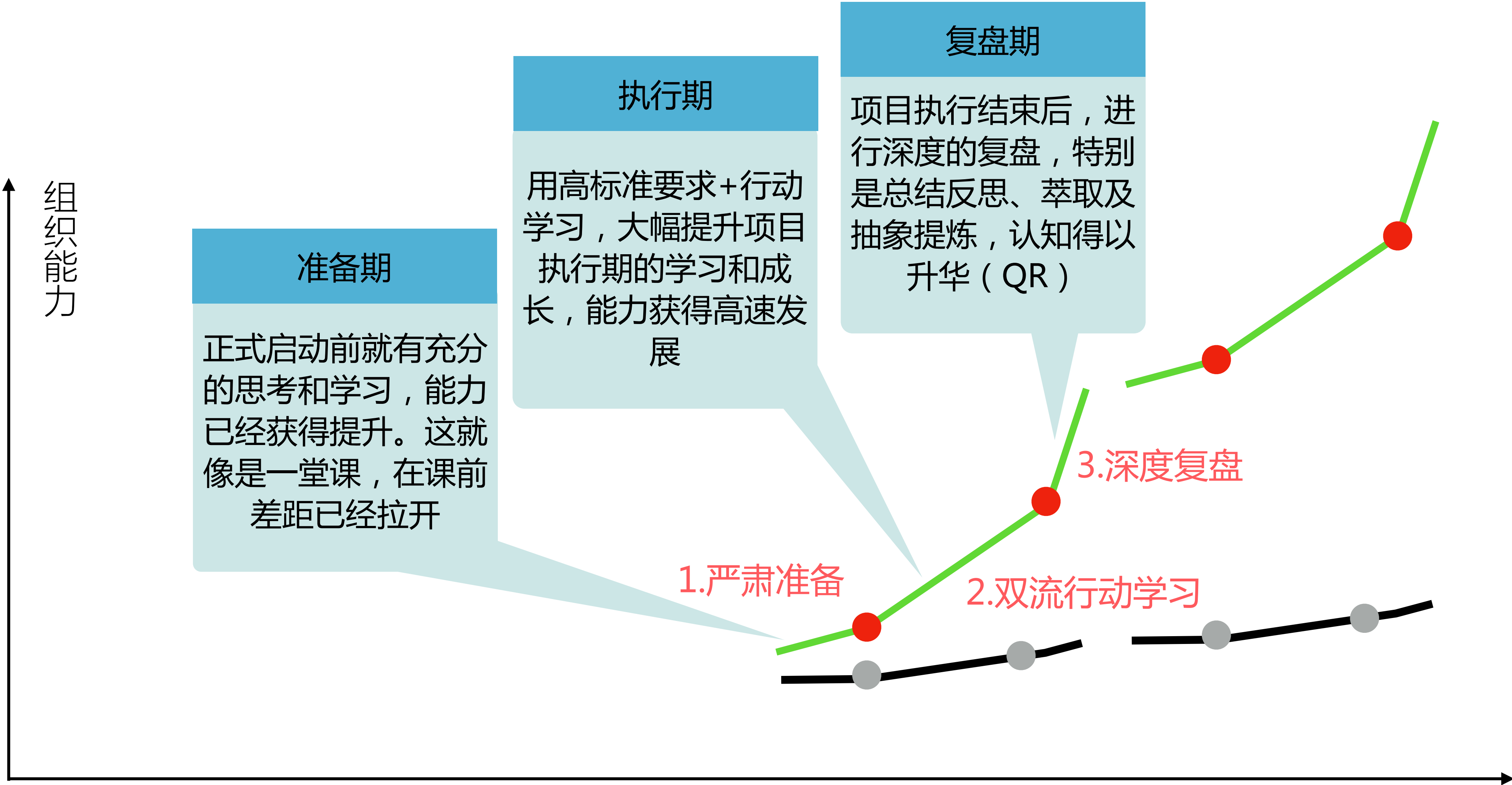
重要的事务



复盘是非常核心的学习阶段



复盘对能力发展的巨大意义



复盘最核心的价值



持续改进

复盘常见4个问题

1

流水账

复盘搞的象过流水账一样，每个人都是在“喧嚣”的讲自己做了什么，都是在表现，而不是聚焦在问题发现-深潜分析-创新设计-项目化落地上

2

报喜不报忧，或者只研究问题不提炼成功模式

故意掩盖事实，只报喜不报忧，只总结成功经验，不深度的发现问题、分析问题和解决问题，没有理解复盘的核心精髓和目的是“持续改进”

3

聚焦在表面因，不深潜找根因，导致解决方面都是表层的“救火式”解决方案

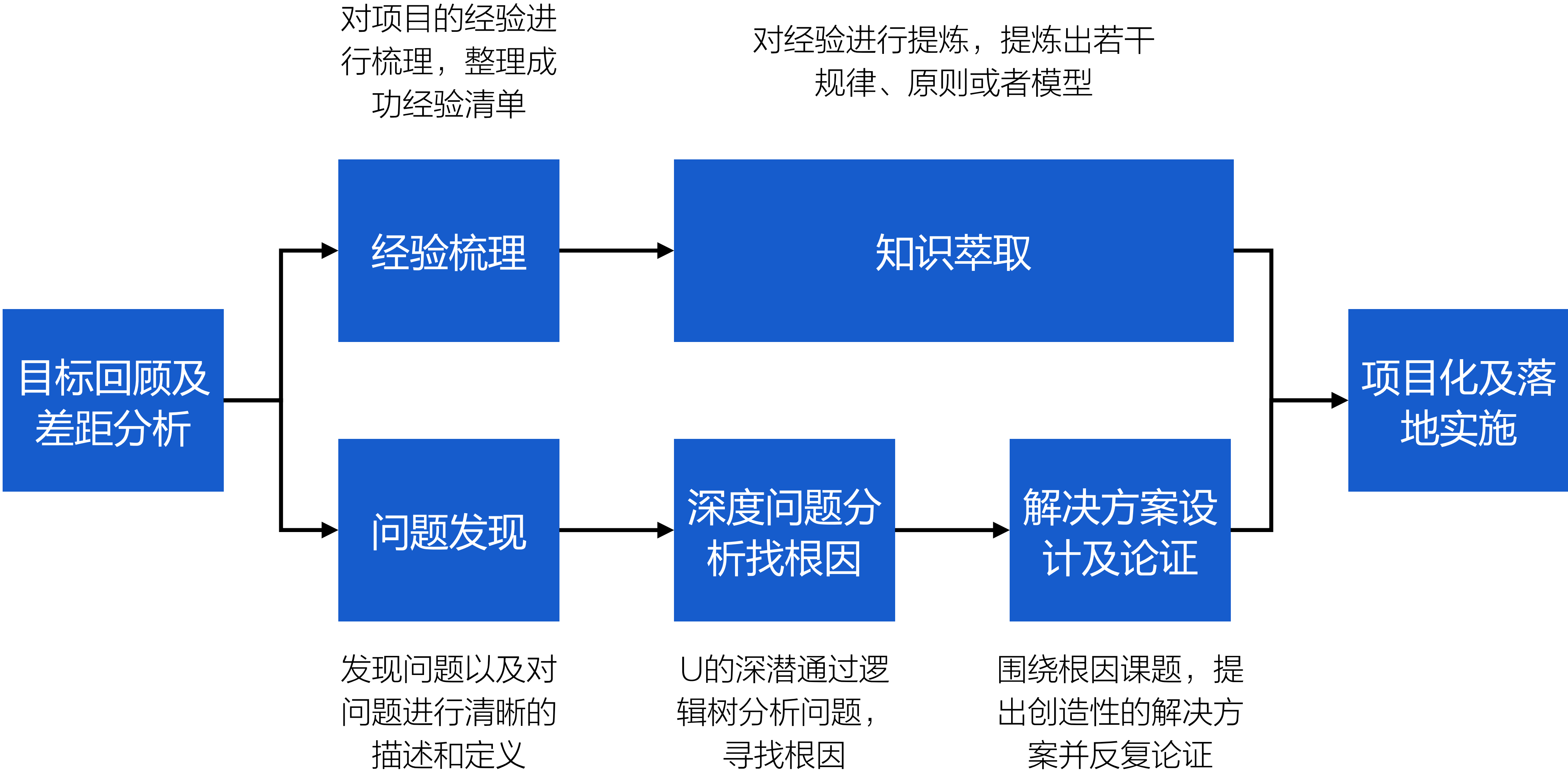
没有深潜，没有深度的分析，导致团队都只是停留在表层来思考、分析和设计解决方案。解决方案都是短期的“救火式”解决方案，从而无法深层次的推动创新与变革

4

只讨论解决方案，不致力于推动落地

复盘提出一堆解决方案，但并没有真正的完成项目化落地，并确定详细的责任人、时间、目标以及推进计划，从而导致“有解决方案但无落地执行”。缺陷一直存在，没有被有效的解决掉

复盘的运作流程



知识萃取方法论

归纳

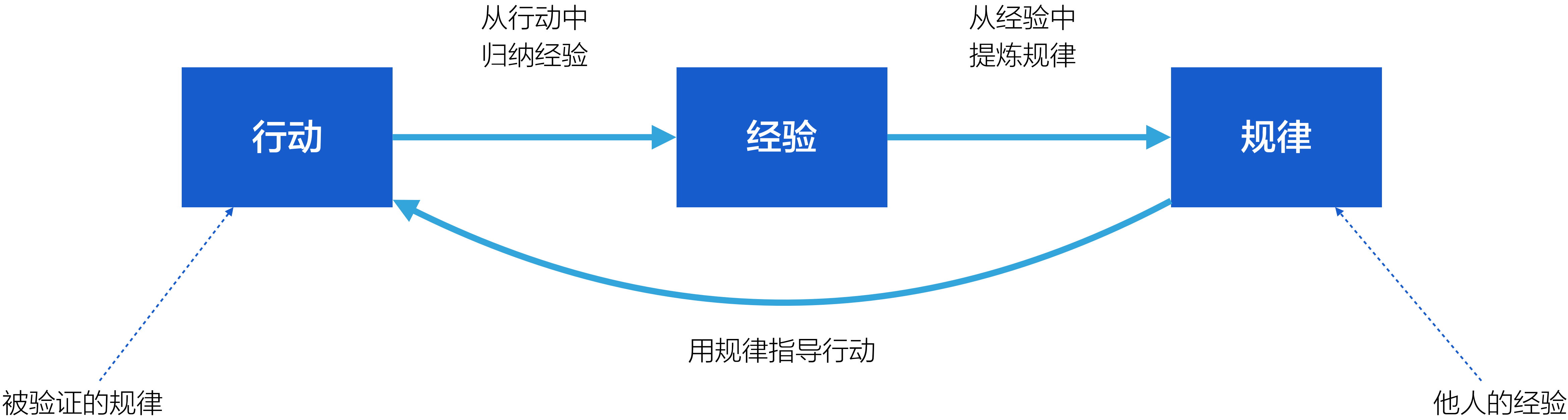
- 1) 对行动进行总结及思考
- 2) 我们做的好的地方是什么？为什么？
- 3) 做的不好的地方是什么，为什么？
- 4) 这次行动中，我们最关键的学到了什么？

反思

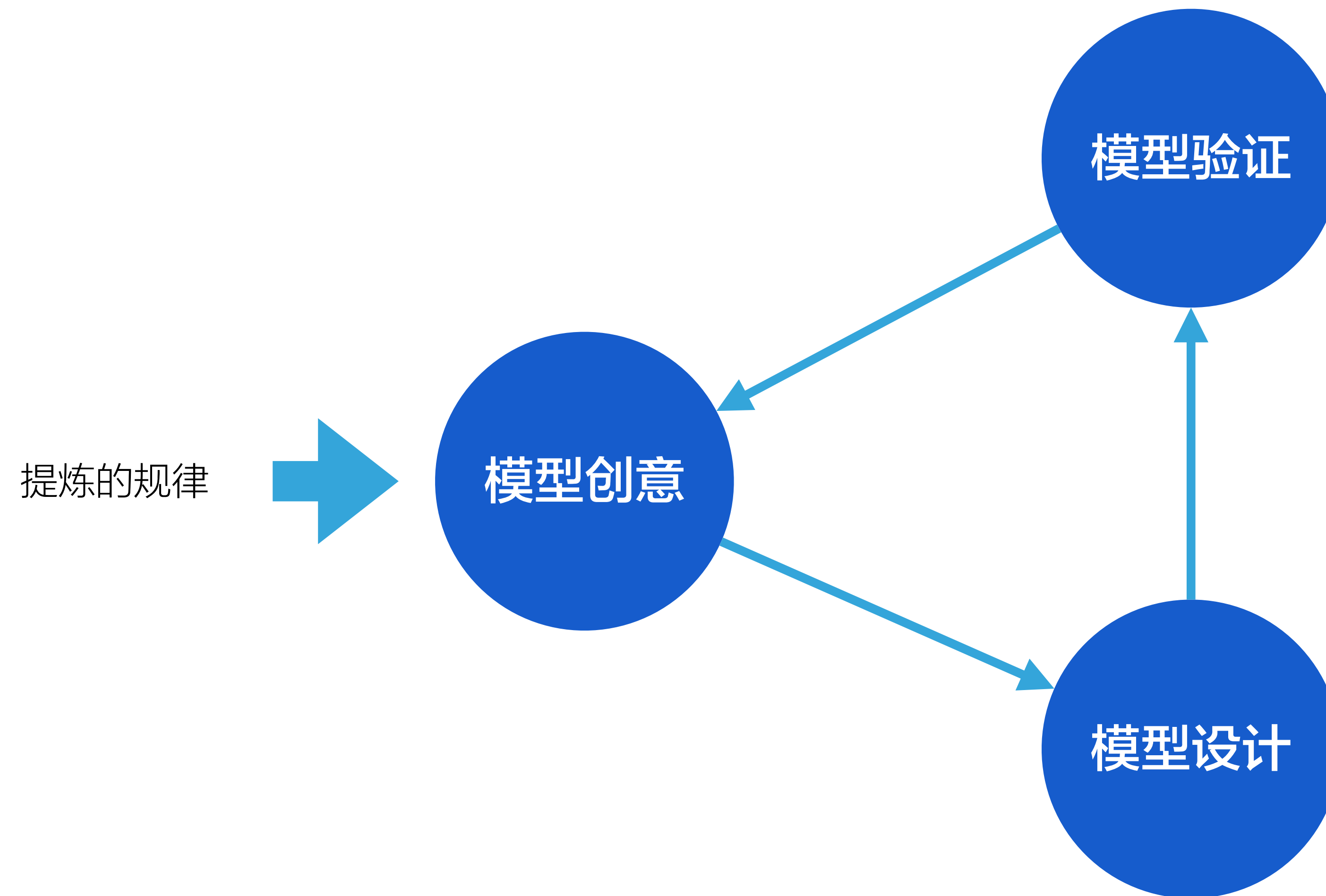
- 1) 经验中蕴含的规律是什么？
- 2) 有没有不符合这个规律的情况？具有普适性吗？
- 3) 规律有什么必要要定义的约束条件吗？

验证

- 1) 确保有足够多数据的测试和验证
- 2) 使用不同的场景和案例对提炼的规律/模型进行走查
- 3) 确保规律是可以复现（有约束条件）并且稳定可靠的



从规律到模型



复盘一览表

项目计划目标陈述				
实际进展与计划目标的差距分析				
问题发现、分析及持续改进行动	关键问题陈述	A	B	C
	根因			
	最优解决方案			
最佳实践萃取	项目化提炼			
	核心经验总结			
	规律萃取			
	项目化提炼			

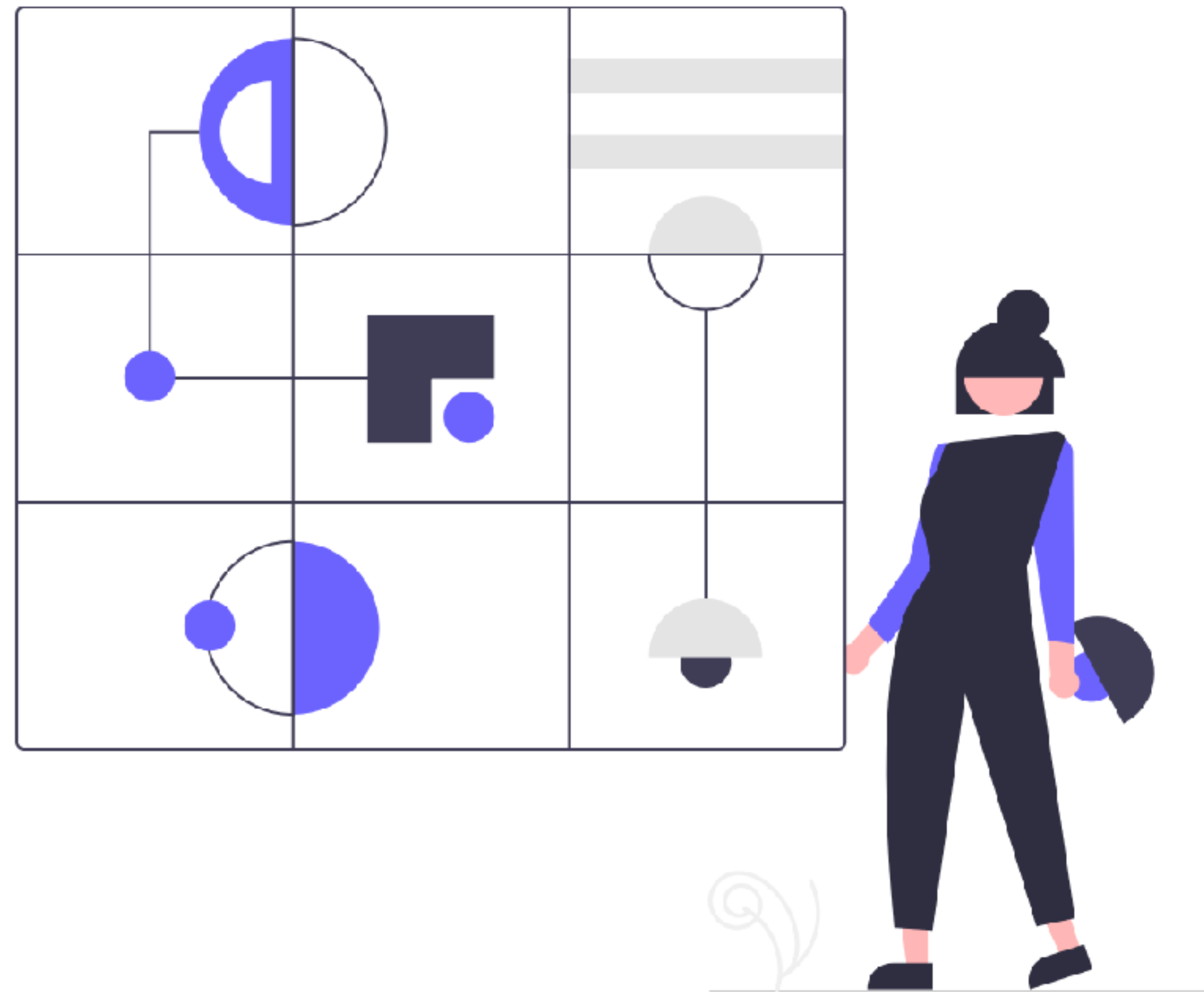
示例：复盘一览表 - Mary咨询项目沟通

项目计划目标陈述		获得高度信任及认可，并推动项目进入商务阶段 1、高度认可 战略视野和高度； 2、高度认可 对业务的熟悉和精通度 3、高度认可 技术背景的强综合素质； 4、高度认可 教练价值观和风格 5、主动明确 后续进入商务细节沟通阶段		
实际进展与计划目标的差距分析		1，2，3 高度达成，第4点 就海智咨询实施方法论上沟通不足；第5点 就商务阶段的时间和后续推进协同机制没有详细沟通；		
问题发现、分析及持续改进行动	关键问题陈述	A	B	C
	根因	沟通谈判中存在重大的遗漏	对关键情报采集基本忽视掉	说的太多，倾听不够
	最优解决方案	缺乏前期设计定义及检查	缺乏该环节设计	过于关注赢的目标导致心有所住
	项目化提炼	建立 “关键沟通要点一览表”	增加 “关键情报采集一览表”	保持平常心
		项目：项目化流程 - 增加《关键沟通要点一览表》作为设计阶段附件	项目：项目化流程 - 增加《关键情报采集一览表》作为设计阶段的附件	项目：增加关键沟通的原则，增加“保持平常心，聚焦当下，不住输赢”

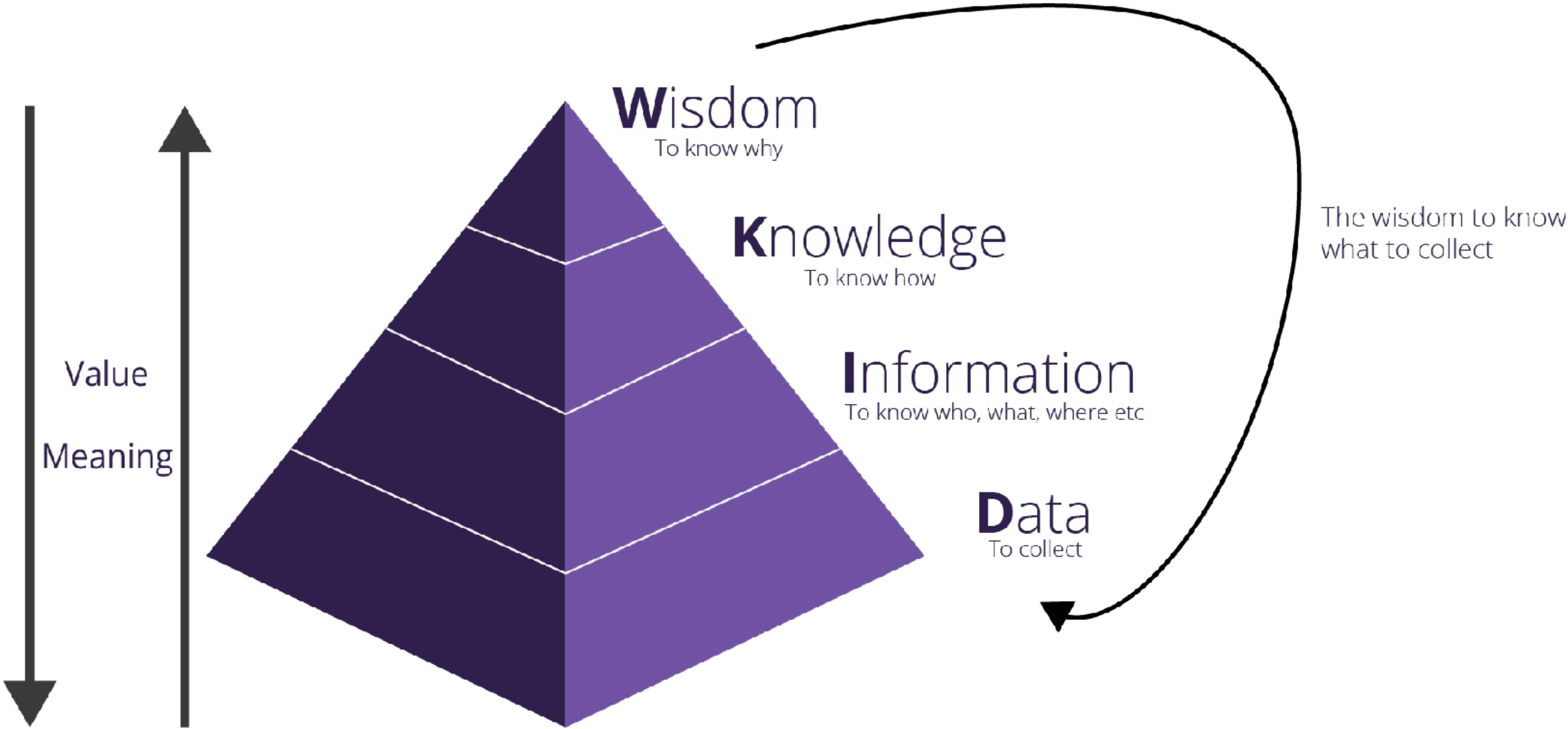
示例：复盘一览表 - Mary咨询项目沟通

最佳实践萃取	核心经验总结	1、沟通的阶段划分设计以及关键点设计对于交流质量非常关键； 2、作为重咨询项目，应保持适度的增加 情感私人化 的要素； 3、应提前分析 “对方重点关注的问题清单”，并提前在纸上做好一一应答； 4、临场表现的水平也非常关键，自信、自如、手到擒来，需要平时刻意练习才行；
	规律萃取	关键咨询沟通谈判结构的最佳实践 场域构建 开场暖场 目标议题一 致性构建 核心议题A 核心议题B ... Q&A 私人话题 及2级关 系构建 Closing策略 执行 1、黄色的部份是 “简单停顿及后续策略优化” ； 2、2级关系来自于 沙因的 谦逊的咨询，讲述适度推动咨询者与被咨询者之间的关系的私人化； 3、Closing 是指每一个沟通，如何收尾以及会议后的后续推进机制、时间需要达成一致；
	项目化提炼	项目1：输出《关键咨询沟通结构设计最佳实践》，对以上的最佳实践进行正式的描述和定义，1周内完成，翟红亮负责； 项目2：《关键咨询沟通结构设计最佳实践》面向所有咨询顾问/销售团队的内部培训，翟红亮负责，最佳实践输出后尽快执行；

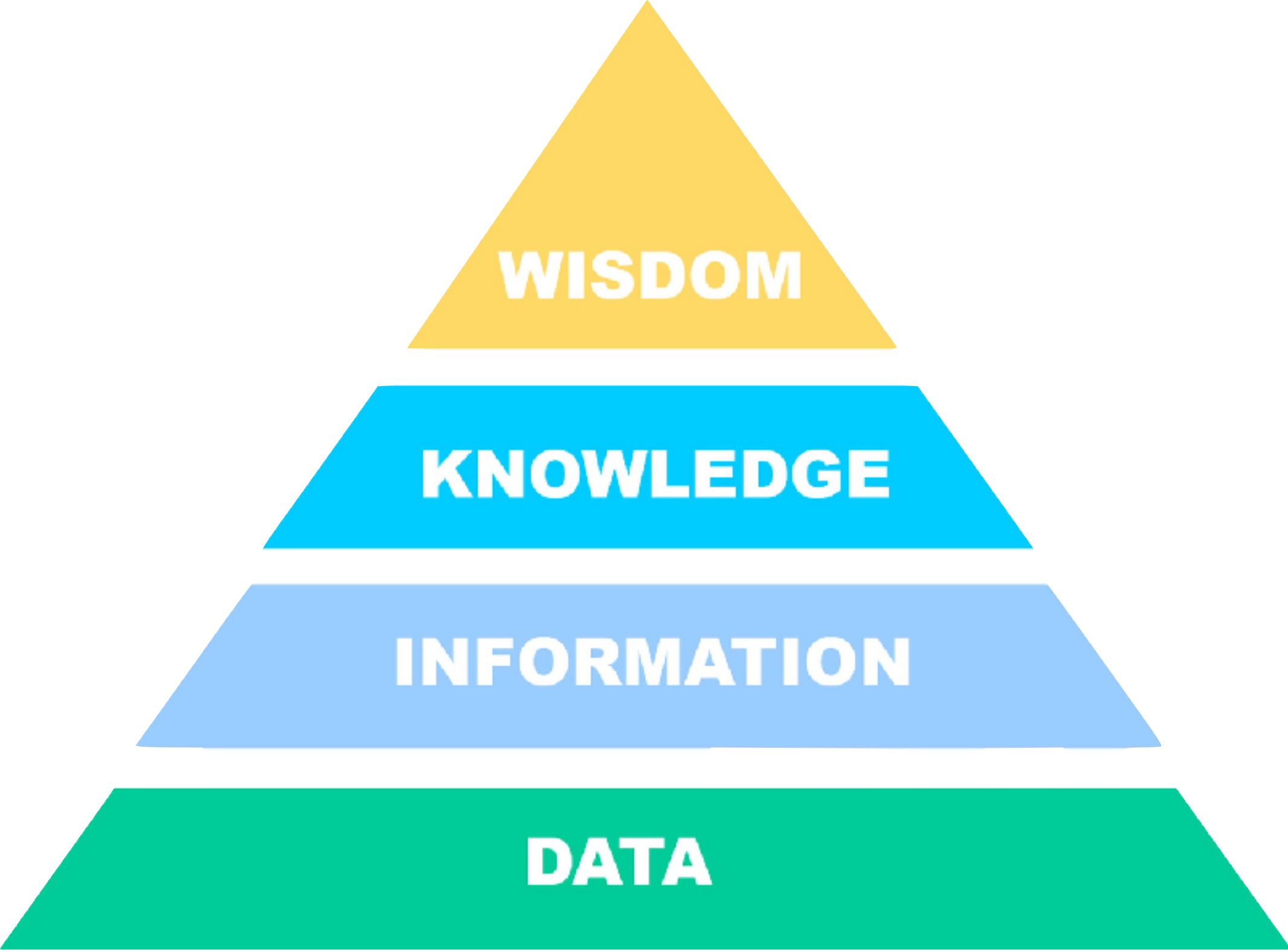
预备知识点导入 - 抽象萃取及模型结构



DIKW模型

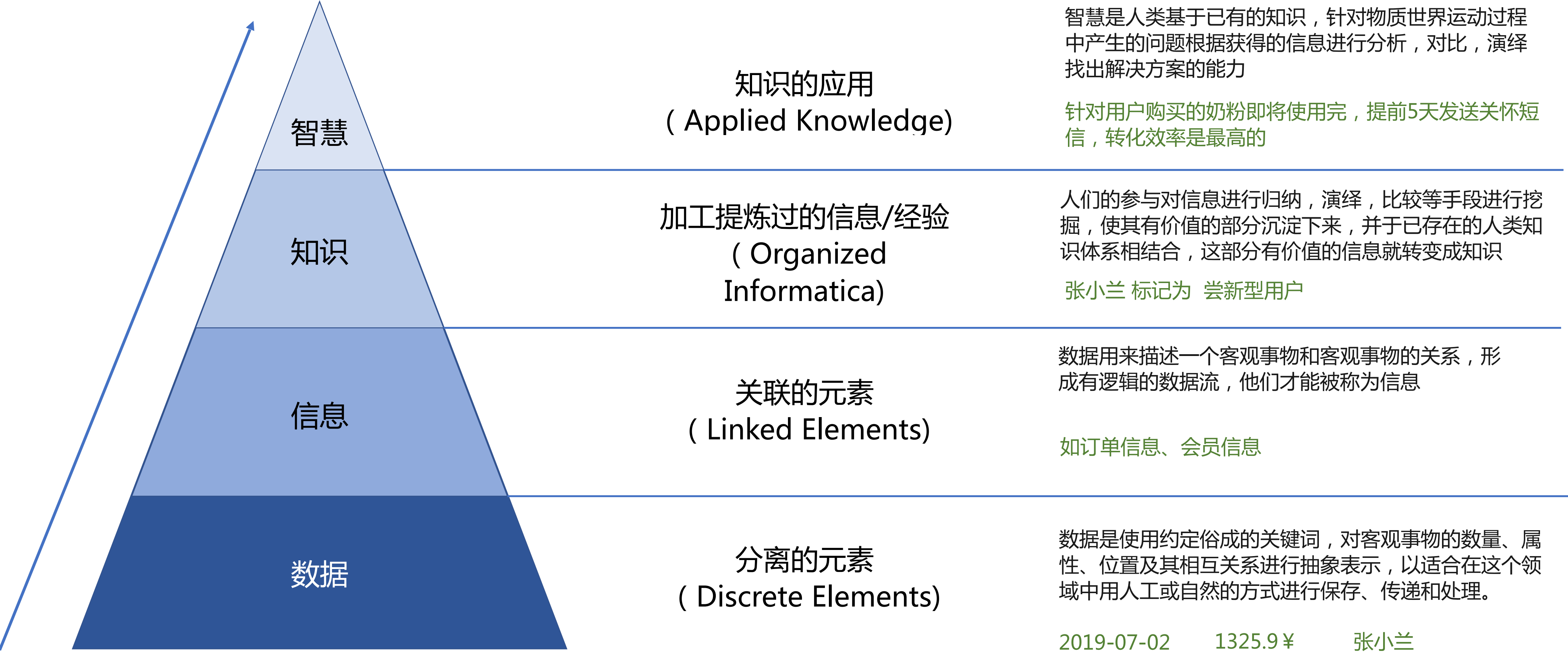


理解数据管理

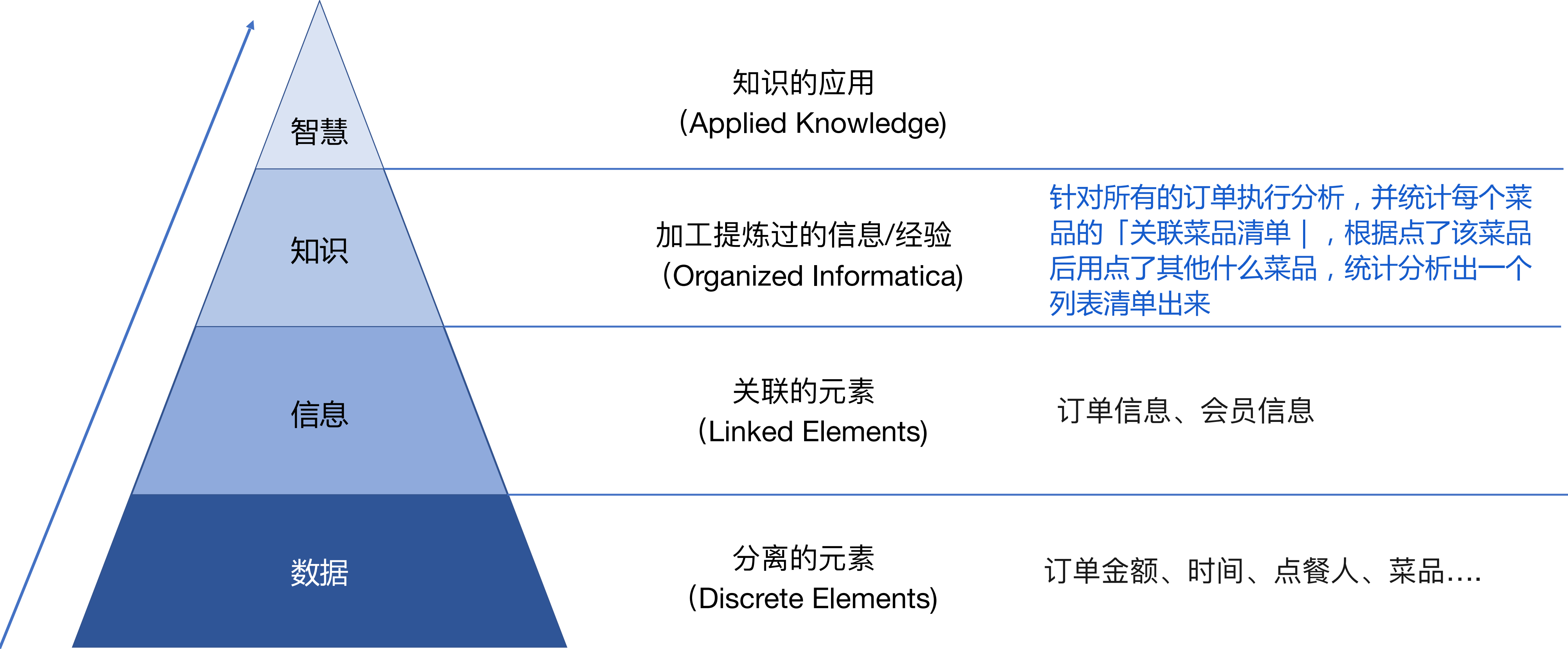


- 智慧** 正确的运用知识进行预测、评判和科学决策
- 知识** 经过加工、提炼处理后的信息/经验
- 信息** 一组有逻辑关系的数据
- 数据** 原始的素材，单一的数据项目

理解数据管理



理解数据管理



对信息进行加工处理

菜品	关联菜品	关联菜品	关联菜品
肉夹馍	凉皮	大拌菜	小米粥
大拌菜	猪肉水饺（小）	油泼扯面	番茄鸡蛋面
油泼扯面	凉拌豆芽	凉拌野菜	凉皮
猪肉水饺（小）	凉拌豆芽	凉拌野菜	肉夹馍
...	...	...	...

对系统中的预订数据进行统计分析，并分析出每一个菜品点了这个菜品最关联（即点的比例最高）的三种菜品，并形成相关的新的数据

智能推荐

微信点餐小程序

推荐

您已经点了 油泼扯面，推荐最经典的几种搭配

套餐



凉拌豆芽 6.8 ¥
油泼扯面的浓郁与凉拌豆芽的清爽搭配，完美！

主食



凉拌野菜 9.9 ¥
每一天都有不同的野菜品类，犹如开盲盒一般的惊喜！

小菜



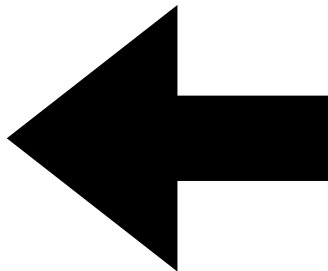
凉皮（小） 12 ¥
油泼扯面+小份凉皮，对于好胃口的你，即充盈，又不会浪费！

烧烤

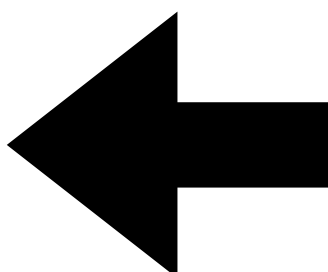
饮料



月度会员卡 9.9¥
只需要付 9.9¥购置月度会员卡，即可获得以上菜品免单一份或者任何9.9 以下的菜品



智慧是针对知识的有效运用，帮助用户加快决策，节约选购时间，同时提高和促进营收



联合运营，推动用户开办会员卡，提高用户的复购及 LTV 价值

辅助决策示例 - 选址推荐模型



数据 ≠ 数据驱动

数据

经过人工或者系统自动记录的反映业务经营状况的数据内容

数据驱动

通过对数据的智慧应用，发挥数据的价值，并有效的驱动业务的持续创新和改变

数据驱动业务创新的三步骤



集中是前提

实现消费者数据的聚合和集中管理，是消费者运营的基础

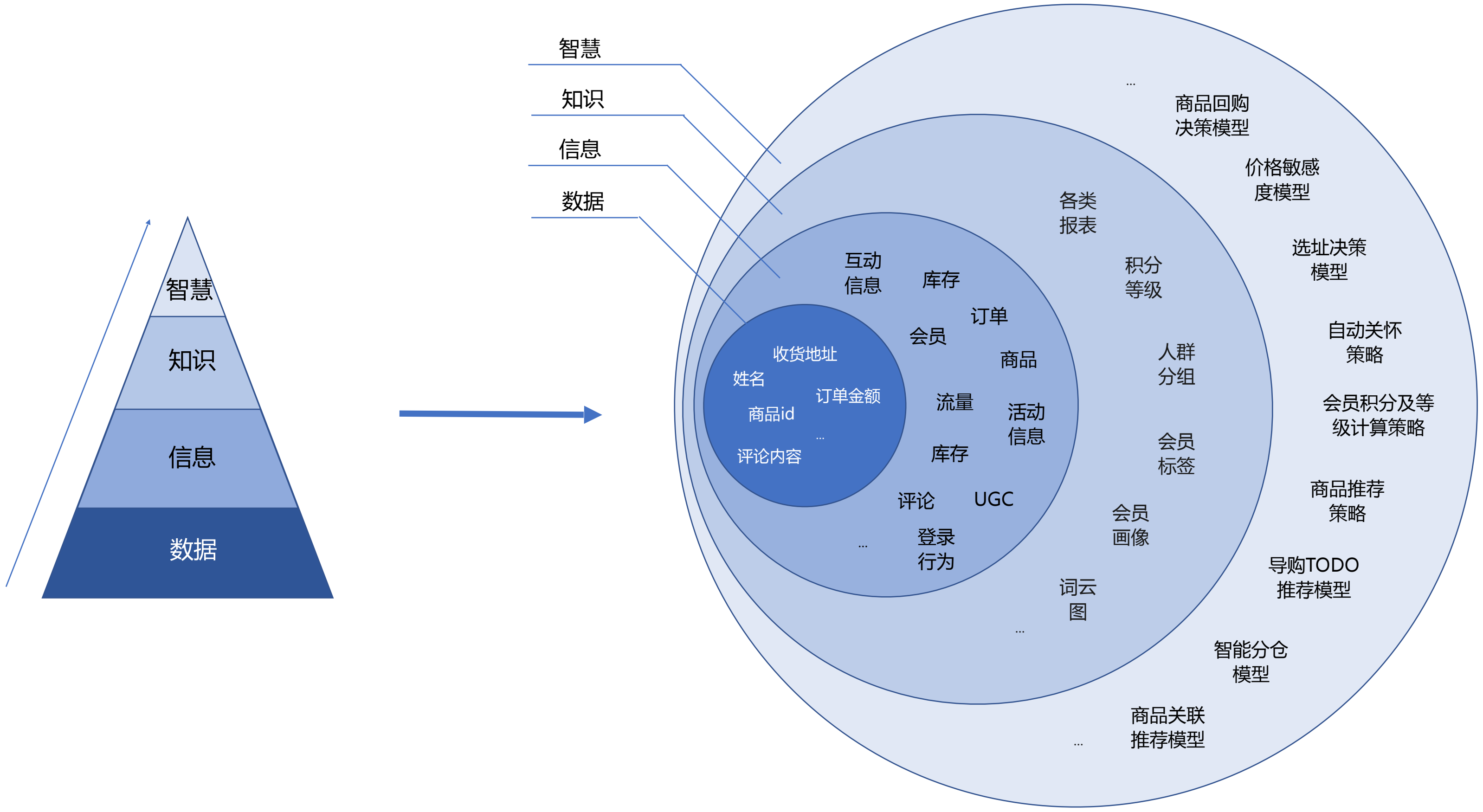
挖掘是手段

对数据进行二次加工及深度的挖掘，推动数据上升为知识和智慧，是关键手段

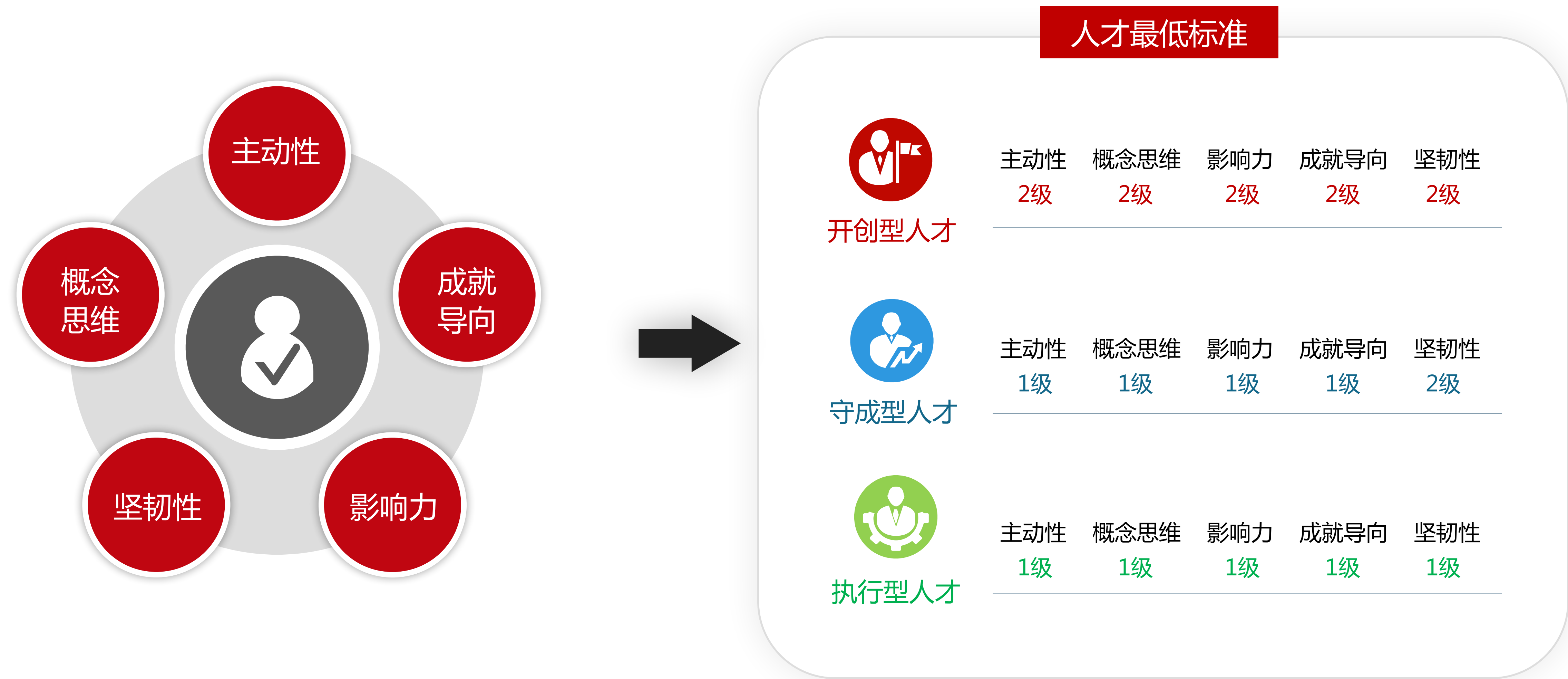
应用是目的

通过智能应用消费者数据，大幅提升消费者沟通及转化效率，推动生意增长，是目的

数据图谱



概念思维力 - 组织运作的抽象萃取和提炼结晶的能力

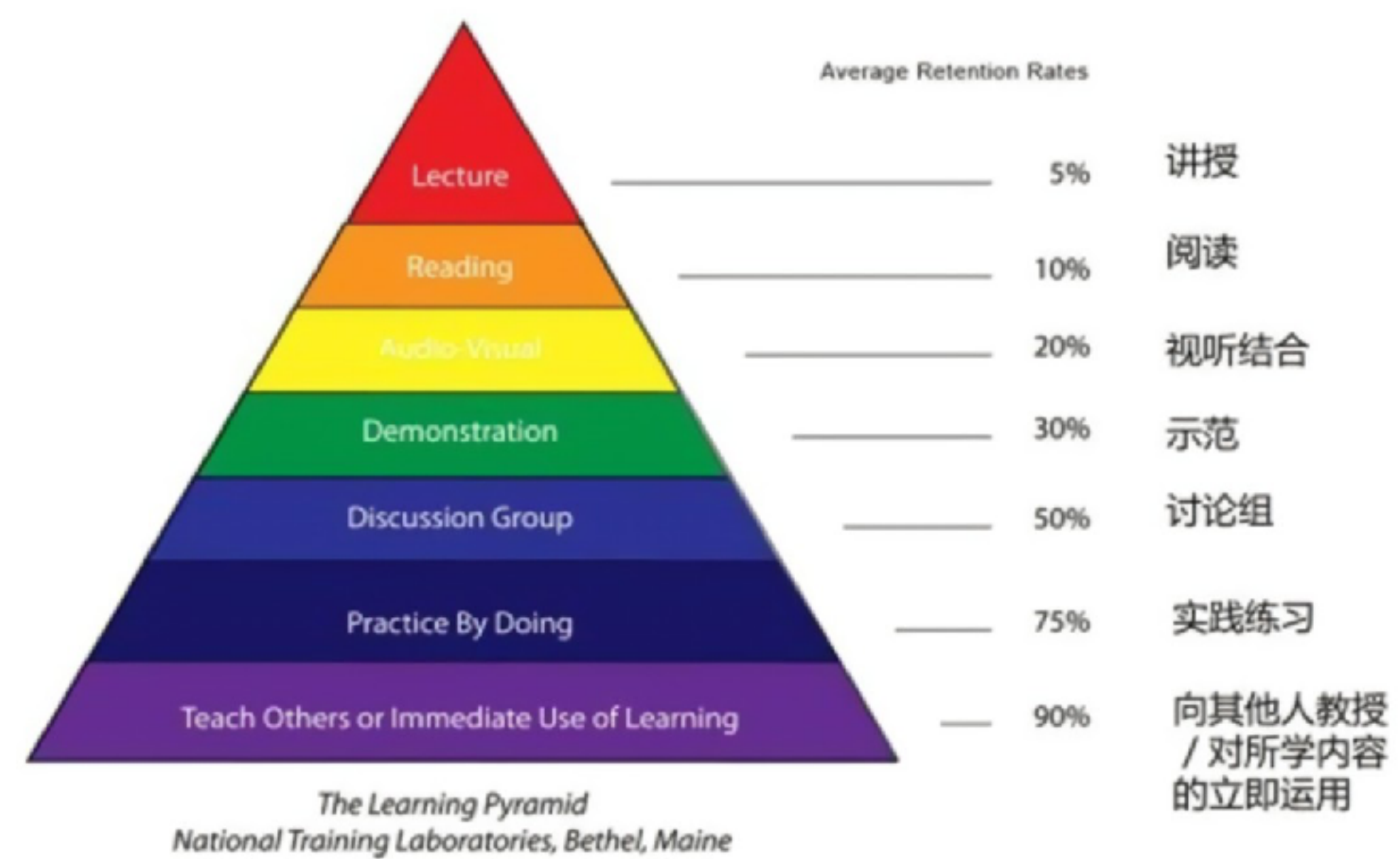


抽象的基本概念

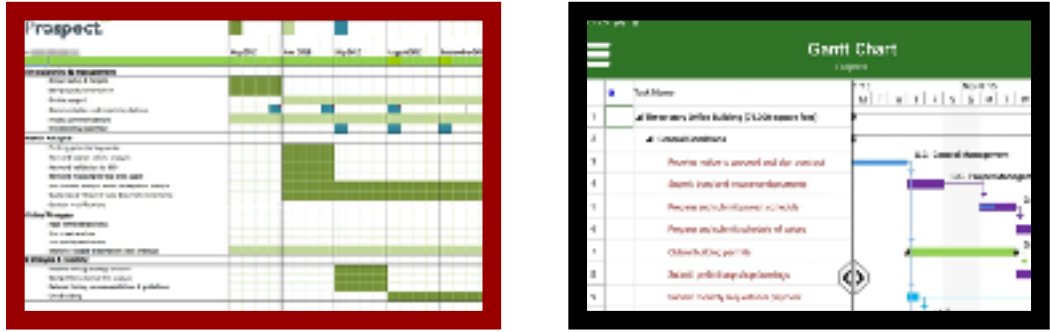
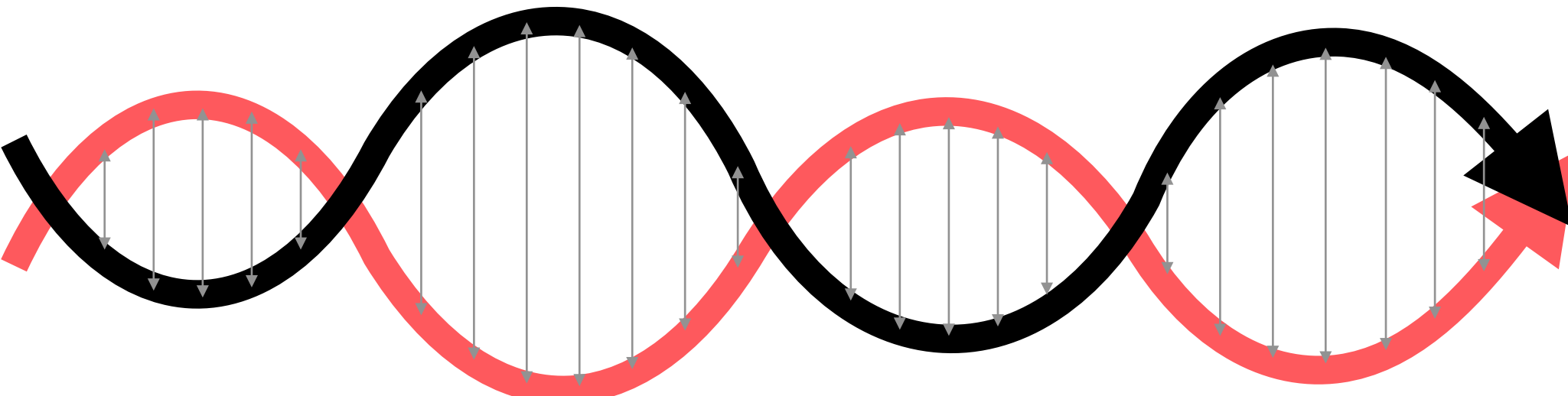
抽象是从感性认识出发，通过分析和比较，抽出共同点，撇开差异性的内容和联系，通过综合得出简单的、基本的规定的过程。



模型示例 - 抽象及知识萃取的模型



图：学习金字塔

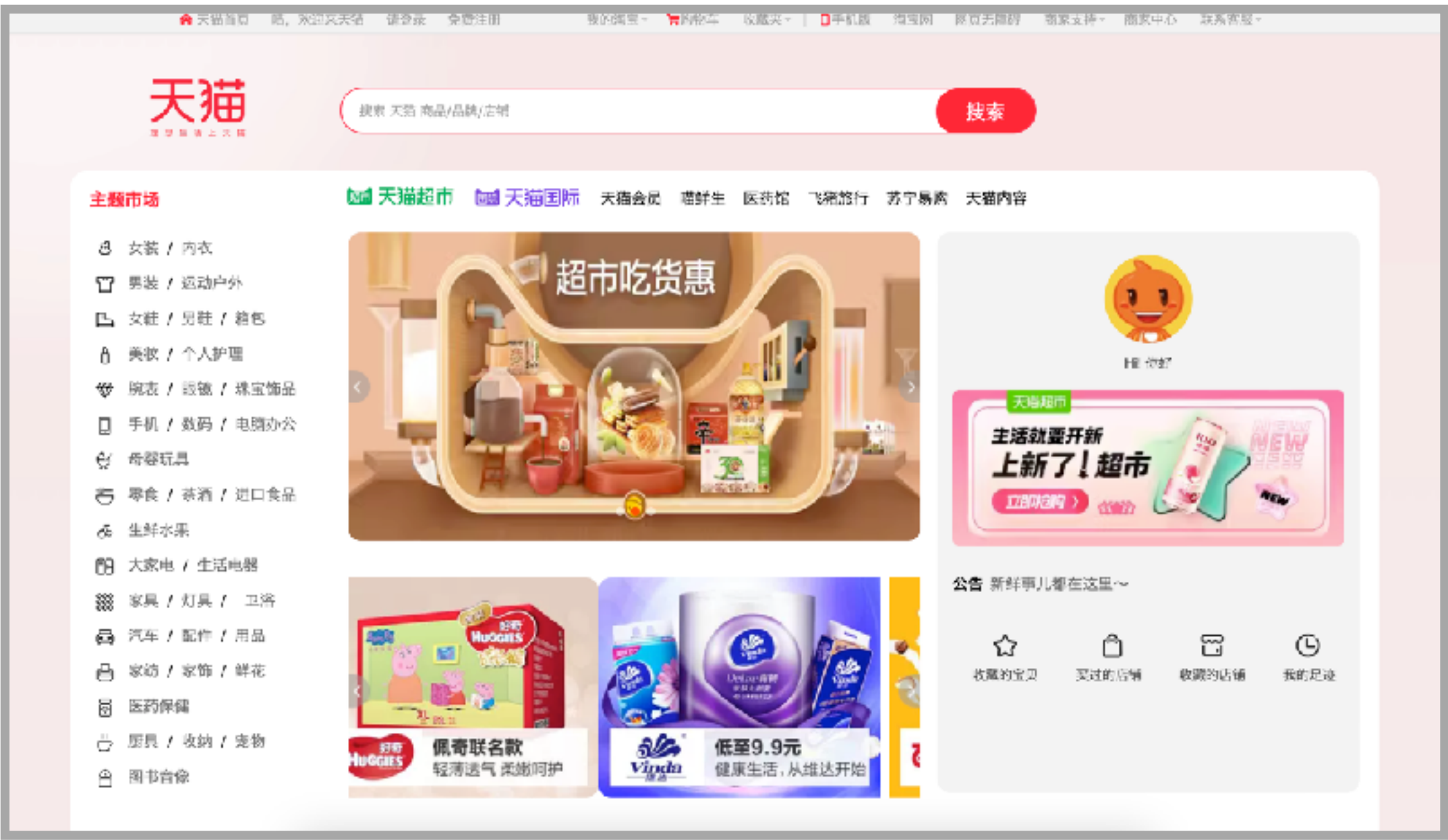


图：双流行动学习

系统的抽象和结构

对多个现实世界的事物以及对其运作管理经验和规律进行抽象（分离-提纯-简略），建立对应的一个新的概念性框架，形成新的结构化知识，以更好的教育、传播和重复利用

何谓概念性框架？

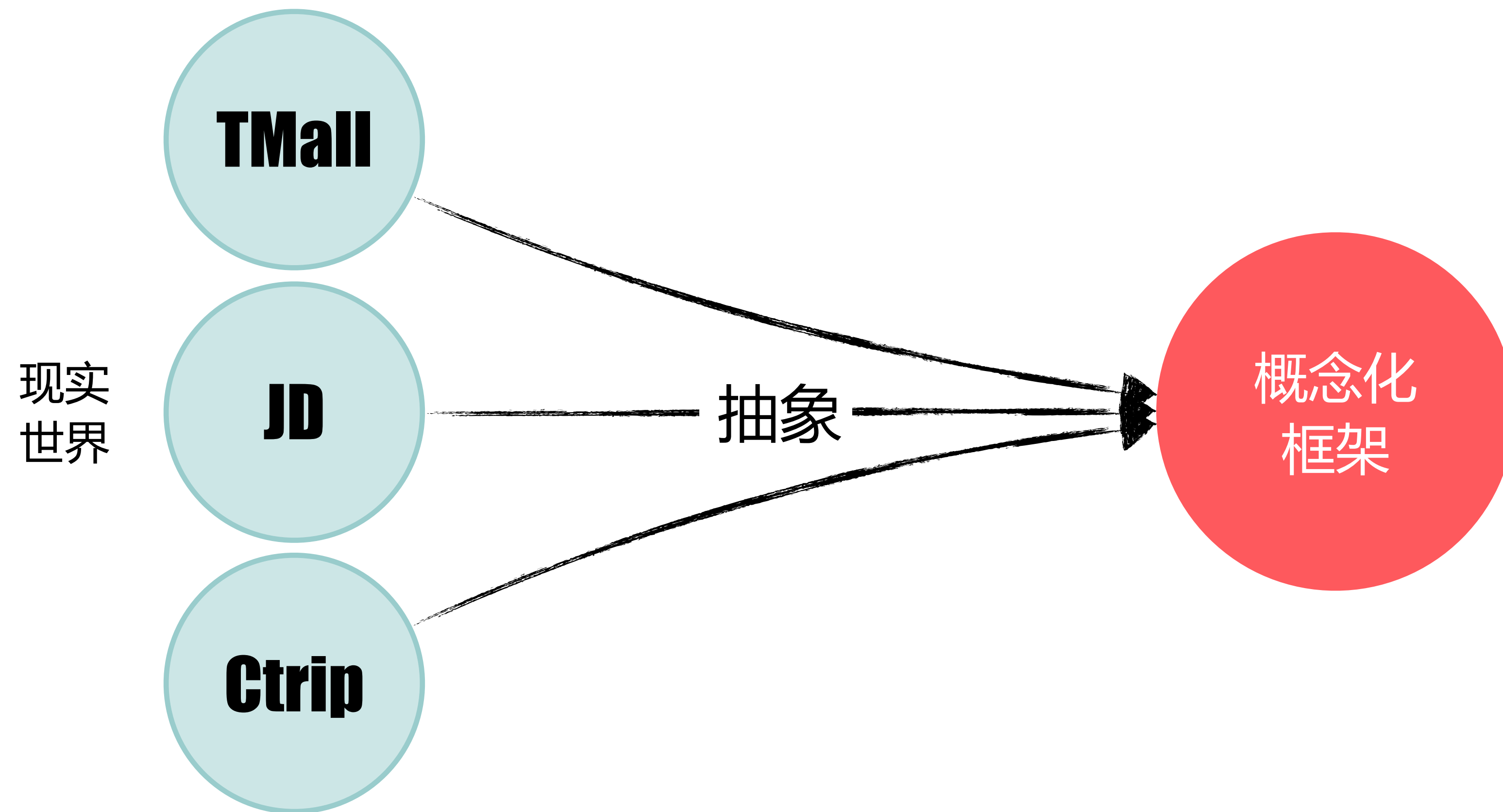


天猫 | Tmall

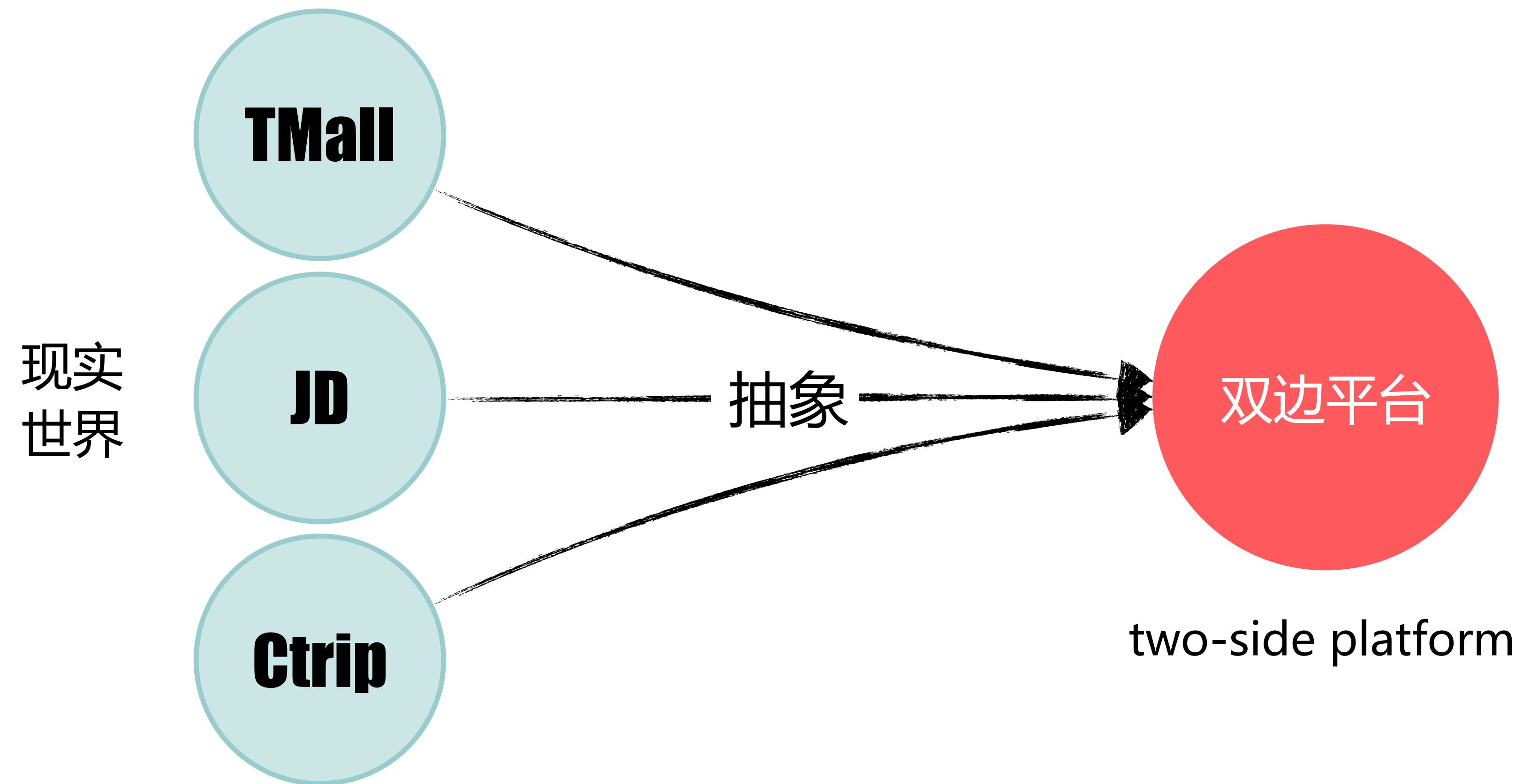


携程 | Ctrip

抽象



给抽象出来的概念化框架命名



双边平台的核心概念

Participants



平台的参与者最核心的角色就是创造价值的生产者和使用价值的消费者

Value Unit



价值单元是生产者和消费者之间用于交换的产品和服务

Filter



价值单元经过过滤器处理后传递给消费者。过滤器有严格算法，以软件来实现，平台用它来完成用户间适当的价值单元交换

双边平台的运作逻辑



有效的匹配，避免生产者和消费者之间的信息泛滥、匹配质量太低、匹配困难、匹配效率低下，这个过程在 策展（Curation）

平台设计的首要任务

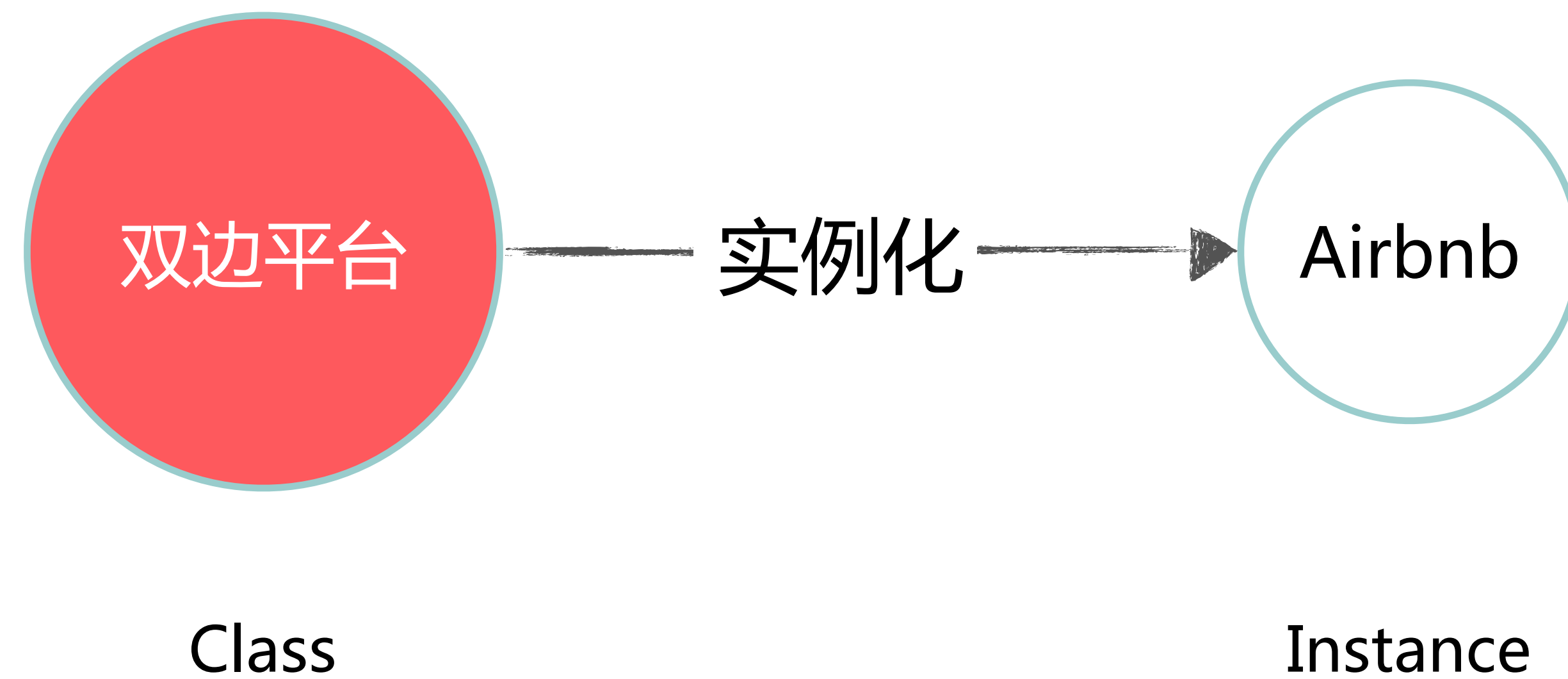
平台设计的核心和首要任务就是 确定核心交互（参与者+价值单元+过滤器），然后去定义参与者、价值单元以及过滤器来完成核心交换（信息交换、商品和服务交换以及货币的交换），完成价值的交换和传递！

平台运营的核心功能

吸引（ Pull ）、促进（ Faciliate ）、匹配（ Match ）是平台经营的三个核心功能。

平台把生产者和消费者吸引至平台，以便于核心交互的发生。平台要提供方便且易于联系和交换的工具、规则来促进交互的完成。平台还要利用相互之间的信息，通过算法，有效的匹配生产者和消费者，让他们互惠互利，效率最高，效果最大化。

概念框架的实例化



双边平台概念化后的实例分析



全 球 最 大 的 酒 店 预 订 平 台

2008

成立与旧金山

9970

2022Q3 预订房晚 (万)

865

市值 (亿美金)

双边平台概念化后的实例分析



生产者：房东
消费者：租客

生产者和消费者可以互
相转化和促进



房晚

房晚是酒店OTA的最核
心的价值单元



搜索引擎+地图圈
房+智能推荐

Airbnb拥有极其强大的
搜索引擎，地图选房功
能和智能推荐系统



1. Airbnb具有强大的搜索引擎，能够快速的协助生产者和消费者进行有效的匹配



手机端

添加房源

管理面板

故事

心愿单

行程

房源订单中心

历史足迹

消息

帮助

3月4日 - 3月7日

2人

房源类型

价格

位置区域

闪订

更多筛选条件

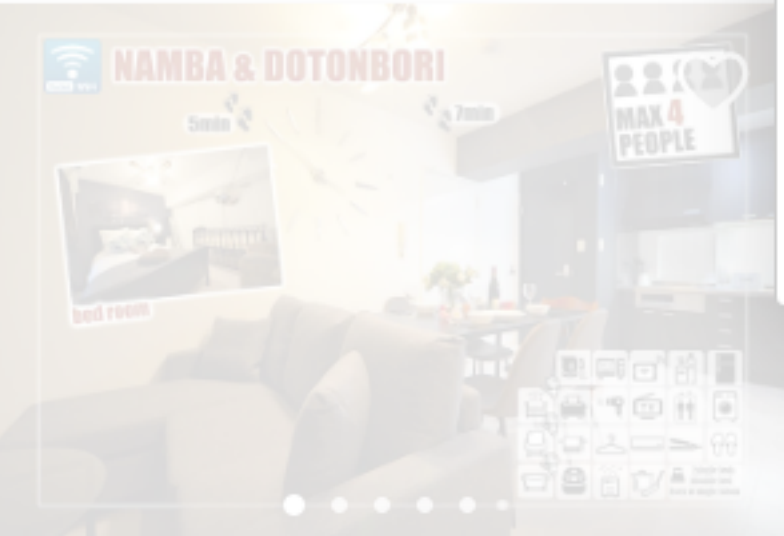
显示地图

您的行程在6天后就要开始了！ 使用

300多处住宿

已为您对 3月4日 - 3月7日 之间的房源进行

NAMBA & DOTOBORI



整套公寓 · 2室1卫4床

★NEW★3mins from Nankai Namba STN 9C

5.0分 · 10条评论

超赞房东

平均每晚价格为 ¥ 360



¥ 400

-

¥ 5000+

取消

重置

确定

¥ 255 每晚

“很不错的地方，位置也很好！步行去商圈没问题，房...”

¥ 229 ¥ 254 每晚

● 连住满 4 天优惠

移动地图时重新搜索

¥ 183

¥ 255

¥ 293

¥ 302

¥ 191

¥ 251

¥ 223

¥ 125

¥ 361

大阪市





1. 多维度的过滤，实现精细化的匹配体系

2. 精细化的匹配体系基于数据化和标签化的基础上进行



手机端

添加房源

管理面板

故事

心愿单

行程

房源订单中心

历史足迹

消息

帮助

3月4日 - 3月7日

2人

房源类型

¥ 400以上

位置区域

闪订

更多筛选条件

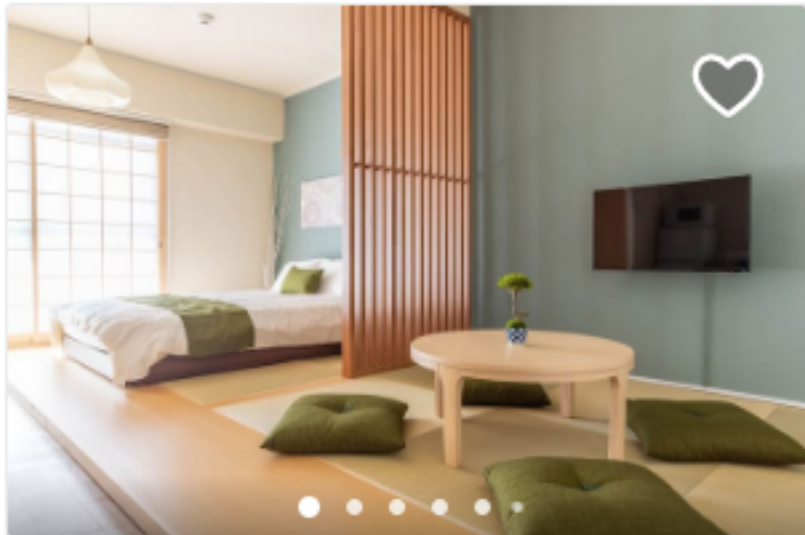
显示地图



您的行程在6天后就要开始了！ 使用「闪订」筛选条件，查看即时可订的房源。

300多处住宿

已为您对 3月4日 - 3月7日 之间的房源进行了智能排序



整套公寓 · 1室1卫1床

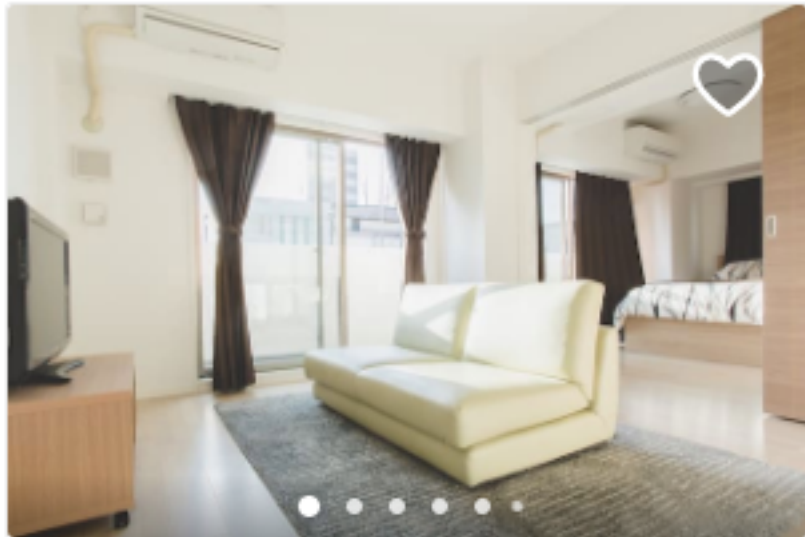
■到日本桥3分钟■1R30m²/设计套房/Bijou Suites Akari#403

4.8分 · 19条评论

抢手房源

超赞房东

“地理位置完美，购物和美食步行十分钟均可到达，房...



整套公寓 · 2室1卫3床

【OSAKA機場接送】 & Dotonbori 1min高級公寓日本橋車站1分 2BR

4.9分 · 171条评论

超赞房东

“房子就在711楼上，旁边就是地

¥ 510
每晚



¥ 510
每晚





1. List + 地图 实现更快速的匹配和筛选

2. 强大的交互界面系统

Copyright by HS Consult Co.,LTD. All rights reserved.

47

 海智咨询

这是房东（生产者）的界面



房源收件箱预订日历房源进度营销房东直销帮助

关注房东社区创建新房源

近马场路高档商务精装套房

切换房源

预览房源

查看日历

房源详情

预订设置

定价

可订状态

提交证照

当地税费和法律

房屋管家

待办事项

🕒 重新发布房源

您的房源目前还未发布，所以无法在搜索结果中显示。请重新发布房源 以便房客进行预订。

重新发布

显示其余2个

照片





1. 提供强大的生产者工具

2. 进行房屋的精细化的数字化，以支撑搜索及匹配引擎

房间和空间

编辑

卧室：1

其他区域：0

床铺：1

房客可能需共用某些区域

卫生间：1

便利设施

编辑

生活必需品

厨房

洗衣机

电视

空调

暖气

洗发水

无线网络

无障碍设施

编辑

标题和描述

编辑

一般设施

已选择9项便利设施

☒生活必需品

毛巾、床单、洗浴用品、卫生纸和枕头

☒厨房

可供房客使用

☒空调

☒暖气

中央暖气或房源内的暖气设备

☐吹风机

☐衣架

☐熨斗

☒洗衣机

在建筑物内（免费或收费）

☐烘干机

在建筑物内（免费或收费）

☐热水

☒电视

☒有线电视

☐独立入口

独立的街道或建筑物入口

☐独立客厅

☐带锁的卧室

出于安全和隐私考虑，独立房间可以上锁

☒洗发水

☐沐浴露

☐床单

☐额外的枕头和毛毯

☒无线网络

在房源内可持续使用

☐网络连接

☐随身无线路由器

☐电脑桌

一张能放电脑的桌子或书桌，和一把舒适的椅子

Copyright by HS Consult Co.,LTD. All rights reserved.

49

海智咨询

适合家庭

没有已选择内容

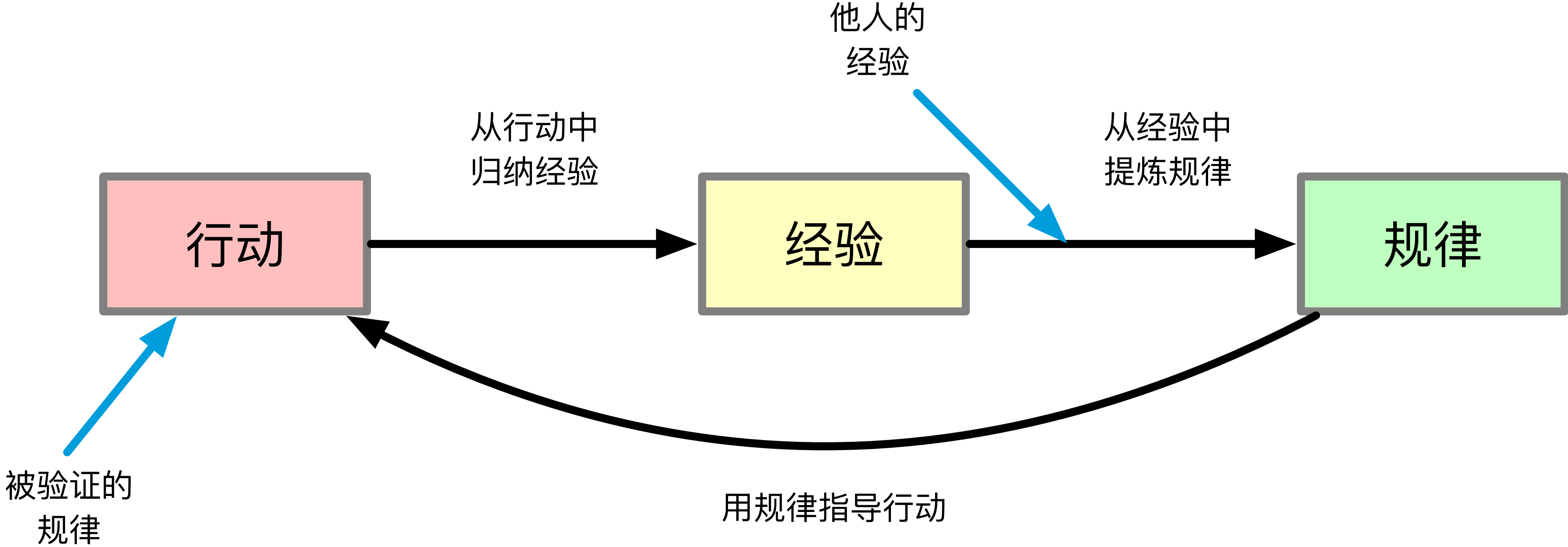
- ☐ 婴儿浴盆
- ☐ 游戏机
- ☐ 婴儿监视器
- ☐ 儿童高脚餐椅
- ☐ 临时保姆推荐
- ☐ 插座盖
- ☐ 浴缸
- ☐ 婴儿网床/婴儿旅行床
- ☐ 婴儿尿布台
- ☐ 遮光窗帘
- ☐ 儿童书籍和玩具
- ☐ 儿童楼梯安全门
- ☐ 儿童餐具
- ☐ 桌角防护
- ☐ 婴儿床
- ☐ 窗栅
- ☐ 壁炉护栏

其他

没有已选择内容

- ☐ 微波炉
- ☐ 路边免费停车
- ☐ 咖啡机
- ☐ 附近的付费停车位
- ☐ 冰箱
- ☐ 付费停车位
- ☐ 洗碗机
- ☐ 电动汽车（EV）充电设备
- ☐ 盘子和餐具
- ☐ 健身房
- ☐ 基本厨具
- 炊事用具、油、盐和胡椒粉
- ☐ 烤箱
- ☐ 游泳池
- ☐ 炉灶
- 个人使用或共用
- ☐ 面包机
- ☐ 按摩浴缸
- ☐ 烤盘
- ☐ 平房
- ☐ 烧烤用具
- 房屋内没有楼梯
- ☐ 垃圾桶
- ☐ 烧烤架
- ☐ 免费停车位
- ☐ 露台或阳台
- ☐ 花园或后院
- ☐ 早餐
- 提供早餐
- ☐ 沙滩必备用品
- 沙滩浴巾、雨伞、沙滩毯、浮潜用具

抽象萃取的过程

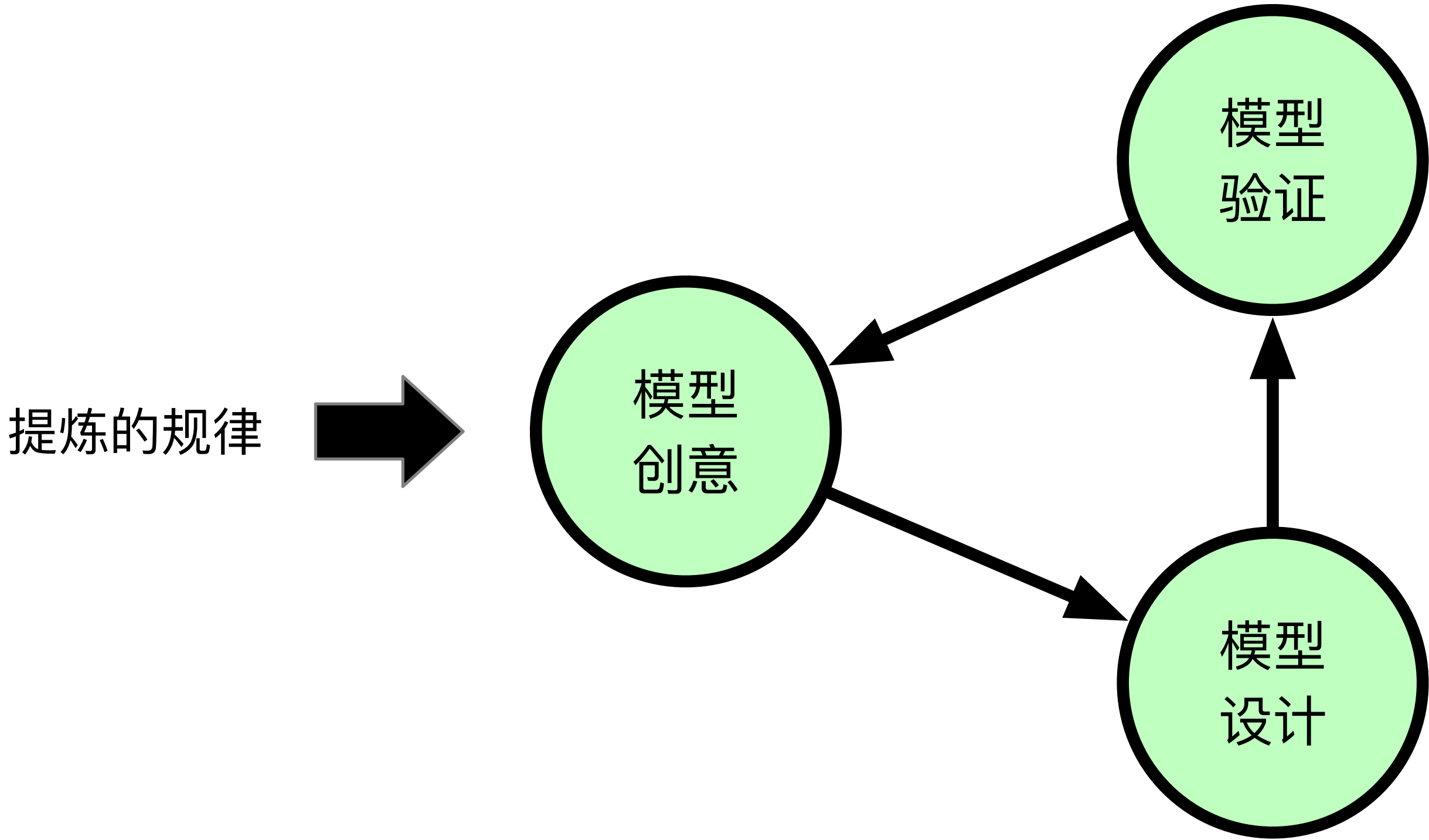


图：知识抽象萃取的过程

提出及回答的问题

归纳总结	提炼规律	验证
1) 我们做的好的地方是什么？为什么？ 2) 我们做的不好的地方是什么？为什么？ 3) 这次行动中，我们最关键的学到了什么？	1) 经验中蕴含的规律是什么？ 2) 有没有不符合这个规律的情况？具有普适性吗？ 3) 规律有什么必要要定义的约束条件吗？	1) 确保有足够多的数据的测试和验证 2) 使用不同的场景和案例对提炼的规律/模型进行走查 3) 确保规律是可以复现的（有约束条件下的复现），并且是稳定可靠的

对规律进行建模



图：建模的过程

- 1) 模型创意：提出模型化的核心创意方向；
- 2) 模型设计：对模型进行详细的设计，完成整体模型的详细结构和逻辑；
- 3) 模型验证：反复对模型进行走查测试验证，以确保模型结构清晰合理、表述精确合理；

抽象萃取示例 - 高绩效倒逼高成长模型提炼

经验归纳总结

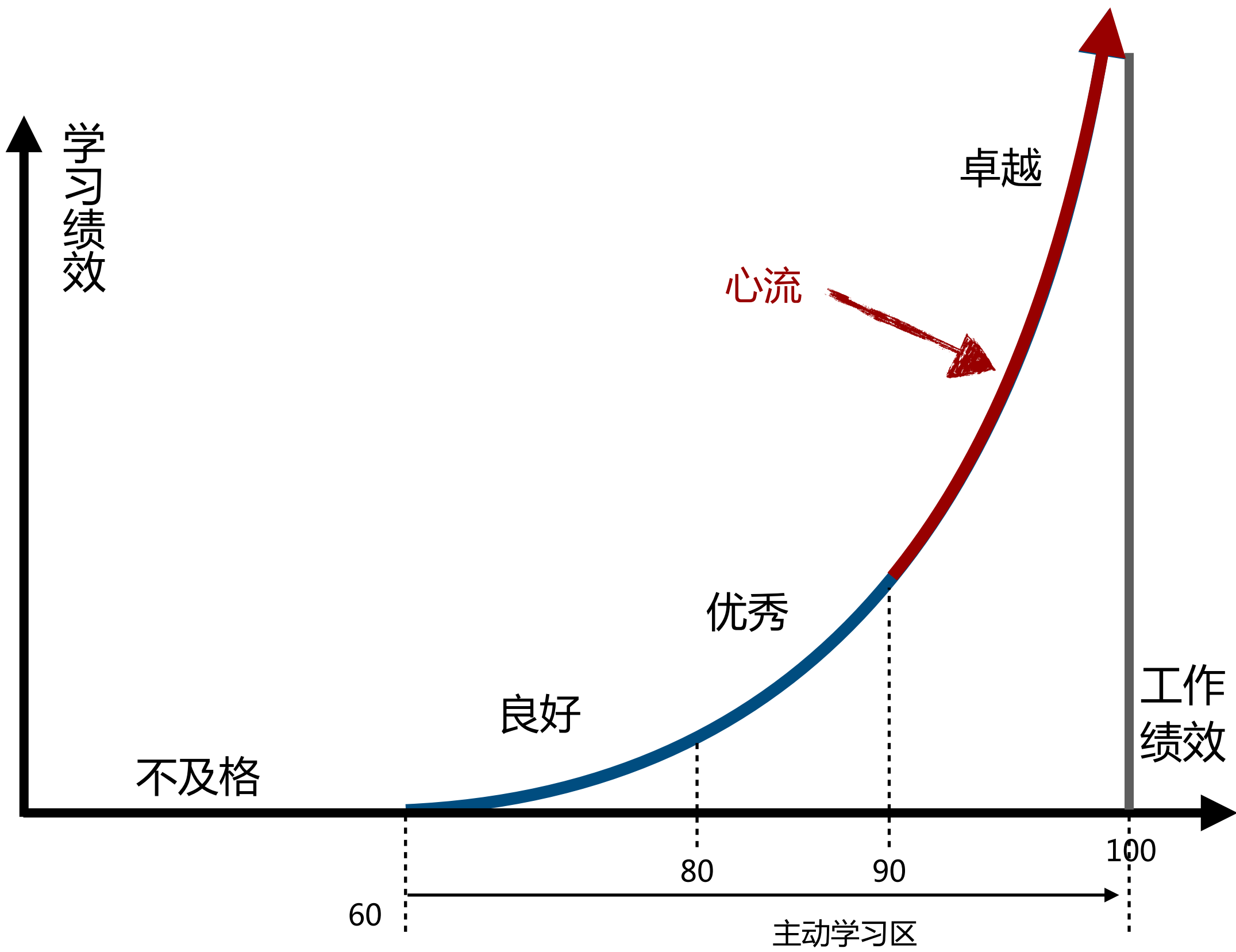
- 1. 如果只是使用当前能力应付，不会有成长；
- 2. 当设定高于常规的绩效水平时，就能够获得数倍的学习和成长；
- 3. 当定位在卓越级别时，能够获得极大的成长（几十倍/几百倍）和认知突破，同时也会有内心的愉悦；

规律发现

工作绩效与学习绩效呈现一个曲线关系，当工作绩效越接近 100 分，学习绩效就会猛升

被验证的规律：《心流》当一个人处于高度专注、心神合一的状态，高质量的完成一件事情的时候，就会获得心流

模型绘制



反复验证

对模型在各种业务场景中进行模拟推演以及实际的应用，进行反复的测试和验证

课堂共同演练

发现员工们对沟通技巧很重视，但对一次沟通项目的定义、设计、复盘等不重视。要求对高效的 沟通过程管理 进行抽象和提炼总结，输出” 高效沟通过程管理模型 “



研讨形式：教练引导共同演练

预计时间：10 分钟

输出内容：经验归纳、规律、模型提炼

抽象萃取示例 - 高效沟通过程结构的抽象

经验归纳总结

规律发现

模型绘制

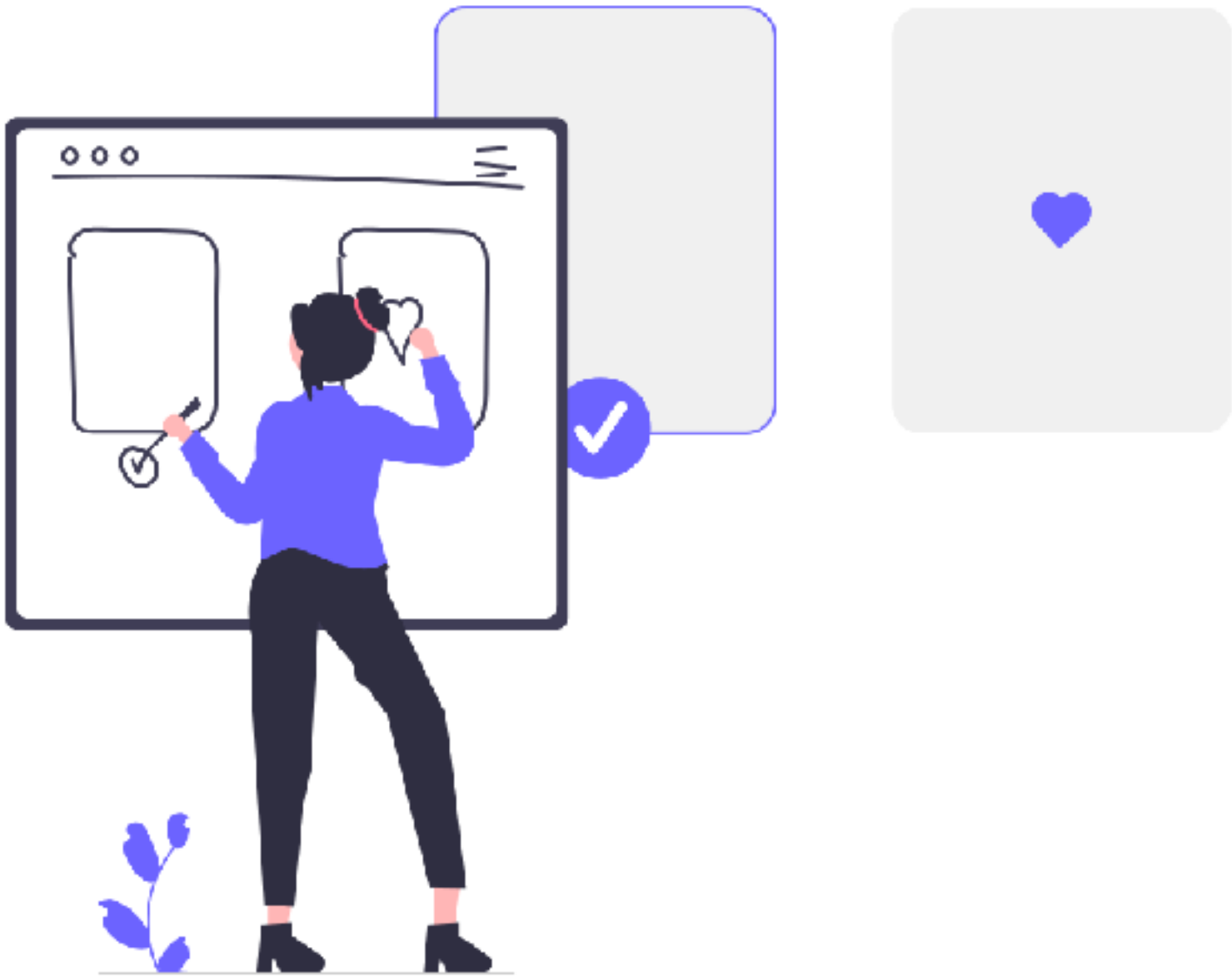
反复验证

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

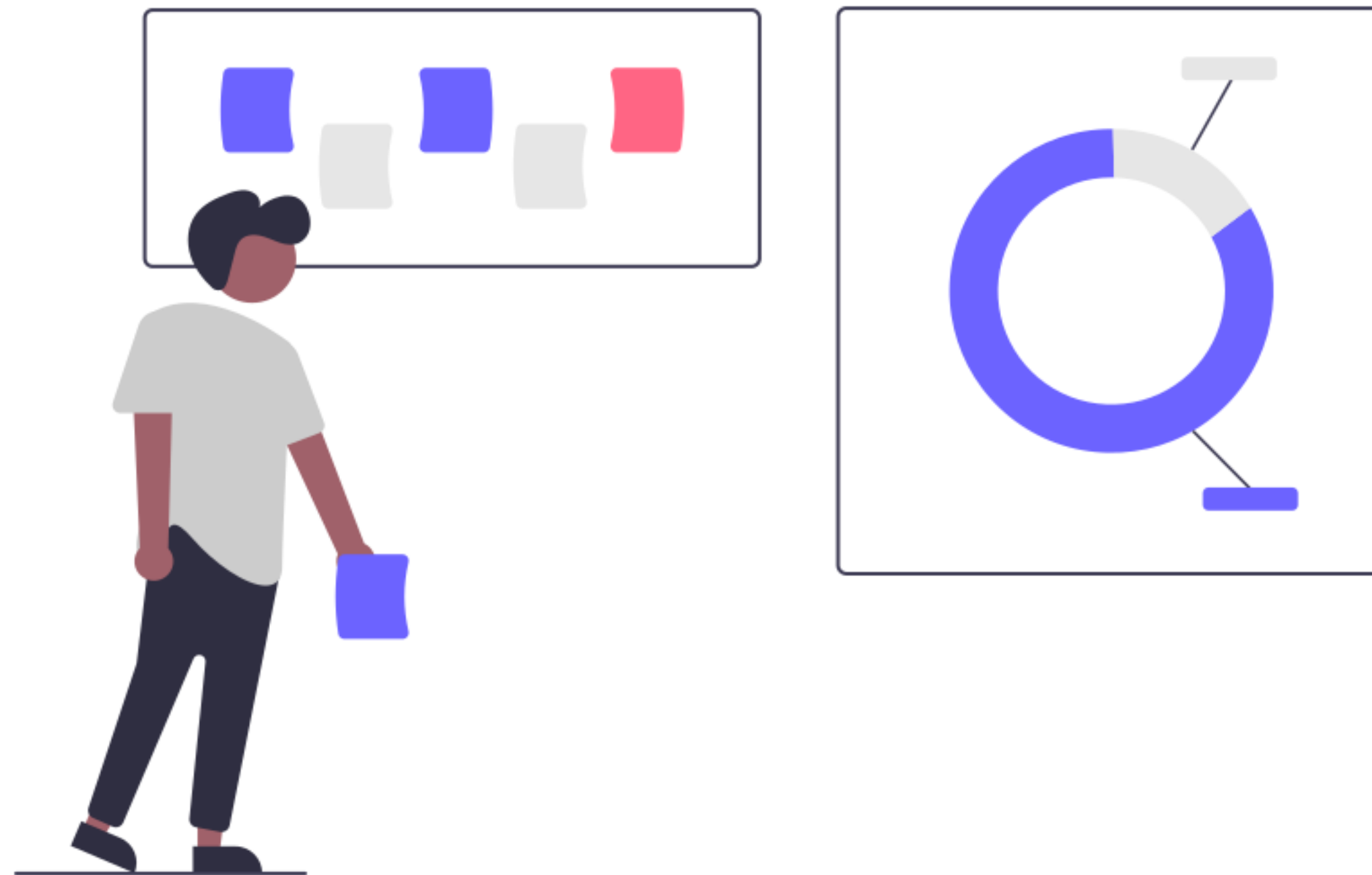
核心规律 1

核心规律 2

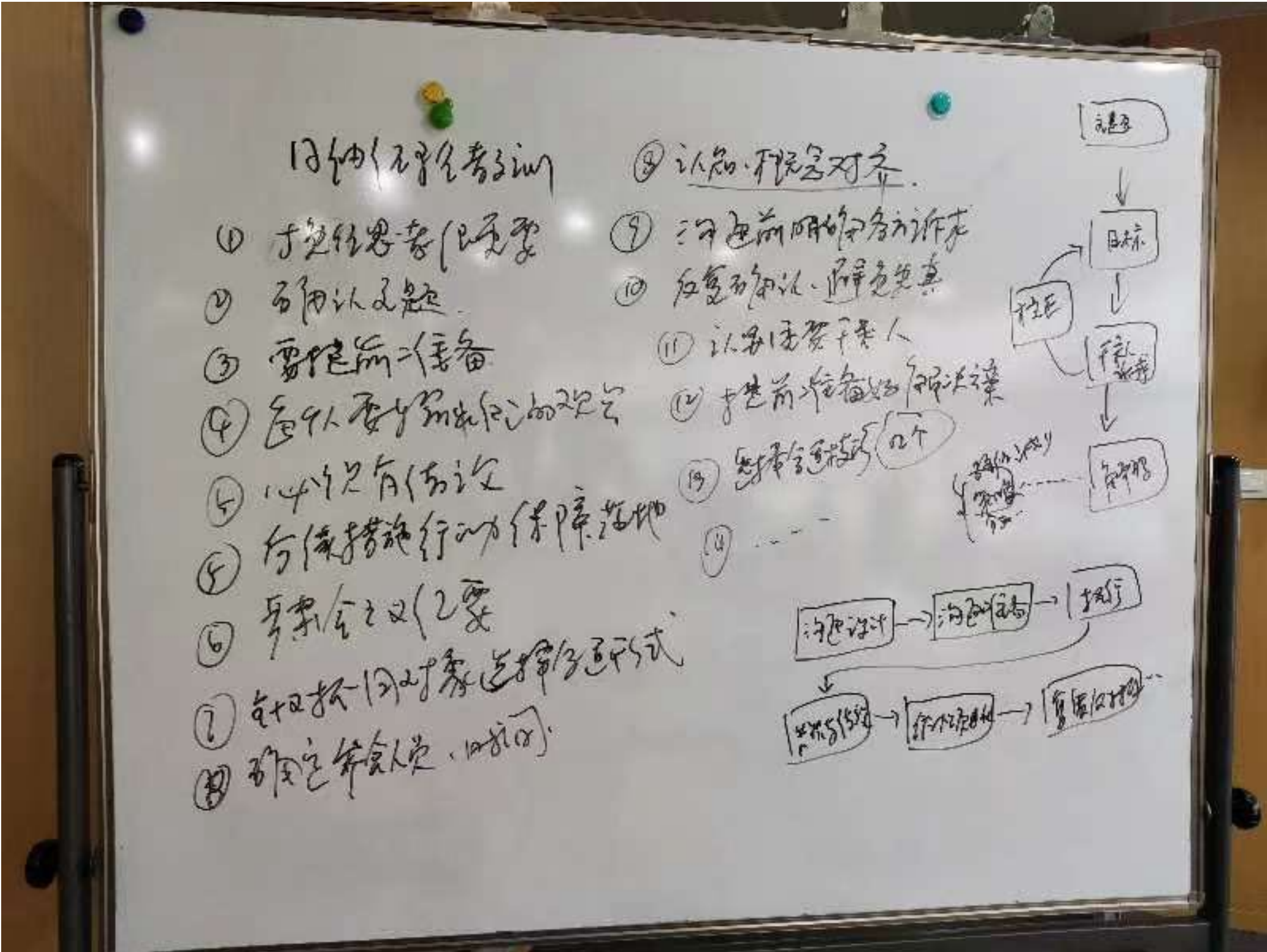
- 场景 1
- 场景 2
- 场景 3



案例结果展示



课堂现场演练 - 拍照



归纳总结

针对沟通，翟老师带领大家一起做了一个简单的针对沟通的经验归纳总结

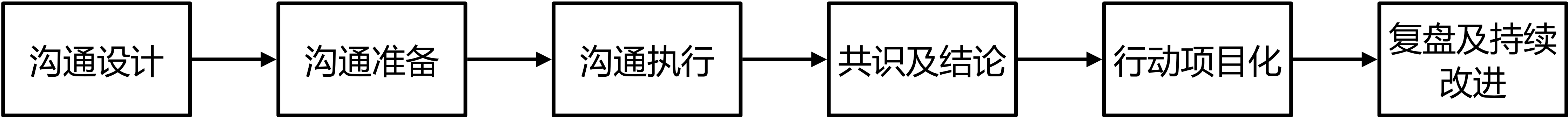
1. 换位思考很关键
2. 一定要确认清楚主题
3. 会议前要提前做好充足的准备
4. 每个参与人都要输出自己的观点
5. 会议必须要有结论
6. 后续措施行动保障落地
7. 要有严肃的会议纪要
8. 针对不同的对象要选择不同的沟通形式
9. 会议前要确定好与会人员、时间
10. 要做好认知和概念对齐
11. 沟通前要明确各方诉求
12. 一定要反复确认，避免失真
13. 识别好干系人
14. 提前准备好解决方案
15. 选择合适的沟通技巧

针对高效沟通的规律进行提炼

首先，进行粗的框架的提炼

4、每个输出人要提前准备
并且输出自己的观点
14、提前准备好解决方案

5、会议必须要有结论
6、要有严肃的会议纪要



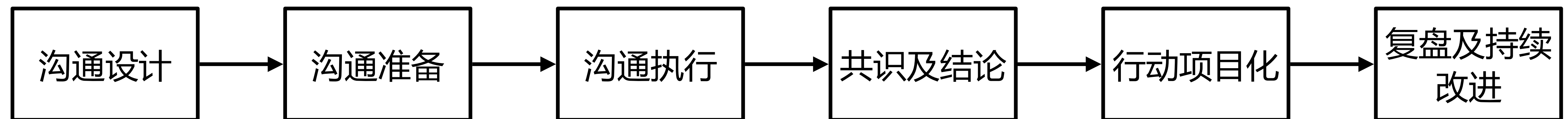
1、换位思考
2、确定主题
8、针对不同的沟通对象选择不同的
沟通方式
9、会议前确定好与会人员和时间
11、沟通前明确各方诉求
13、识别干系人
15、选择合适的沟通技巧

4、每个输出人要提前准
备并且输出自己的观点
10、做好认知及概念对齐
12、反复确认避免失真

6、后续行动措施
保障落地

针对高效沟通的规律进行提炼

其次，对抽象的规律和结构进行反复的验证

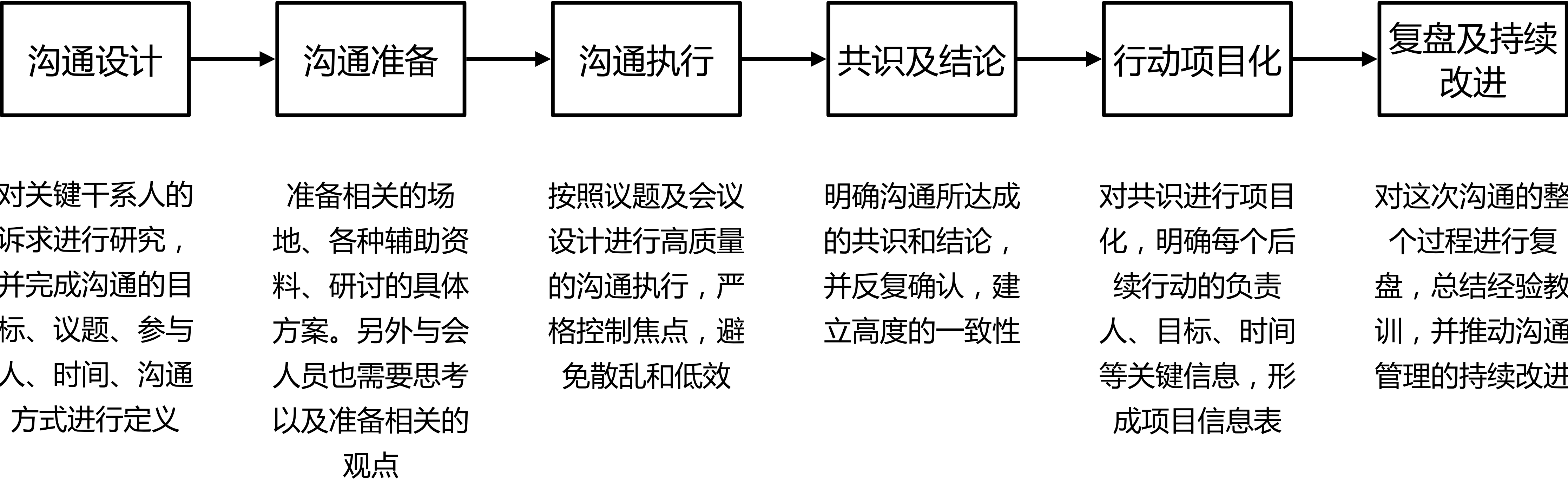


经过反复沟通验证，基本上这个框架符合当前金科各位同学的关键沟通的场景。当然，这个过程是简单化了，需要更加正式的反复验证才能正式的输出结构和模型

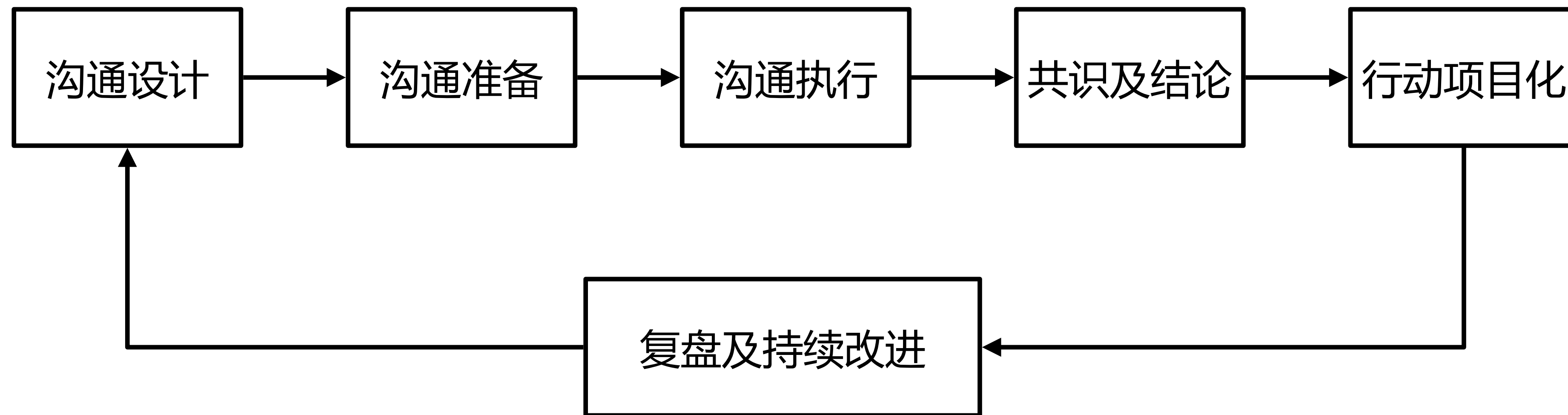
形成的初步的模型

形成了「高效沟通过程」的基础的模型框架

后续可以在这个模型框架上进行进一步的雕琢和完善

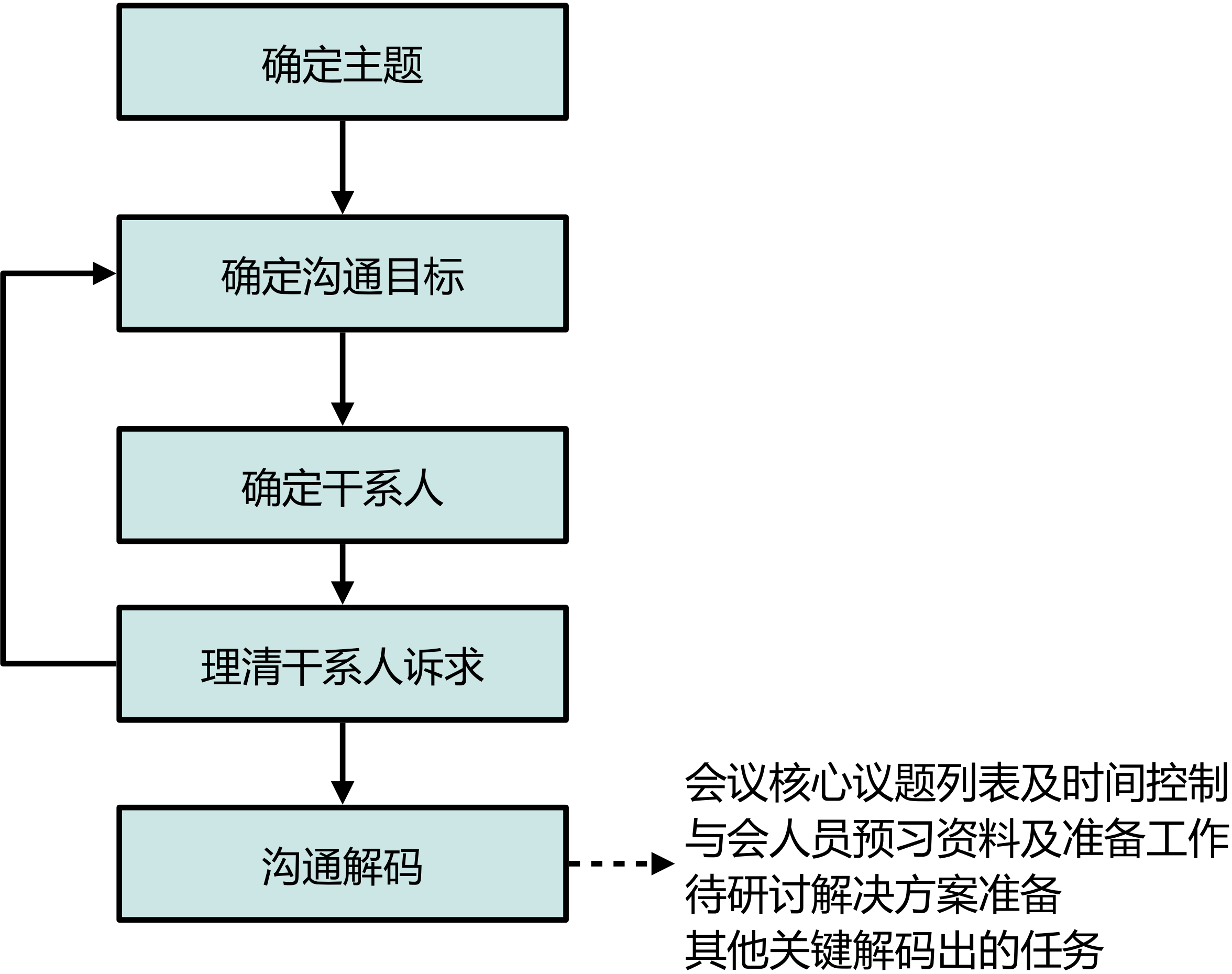
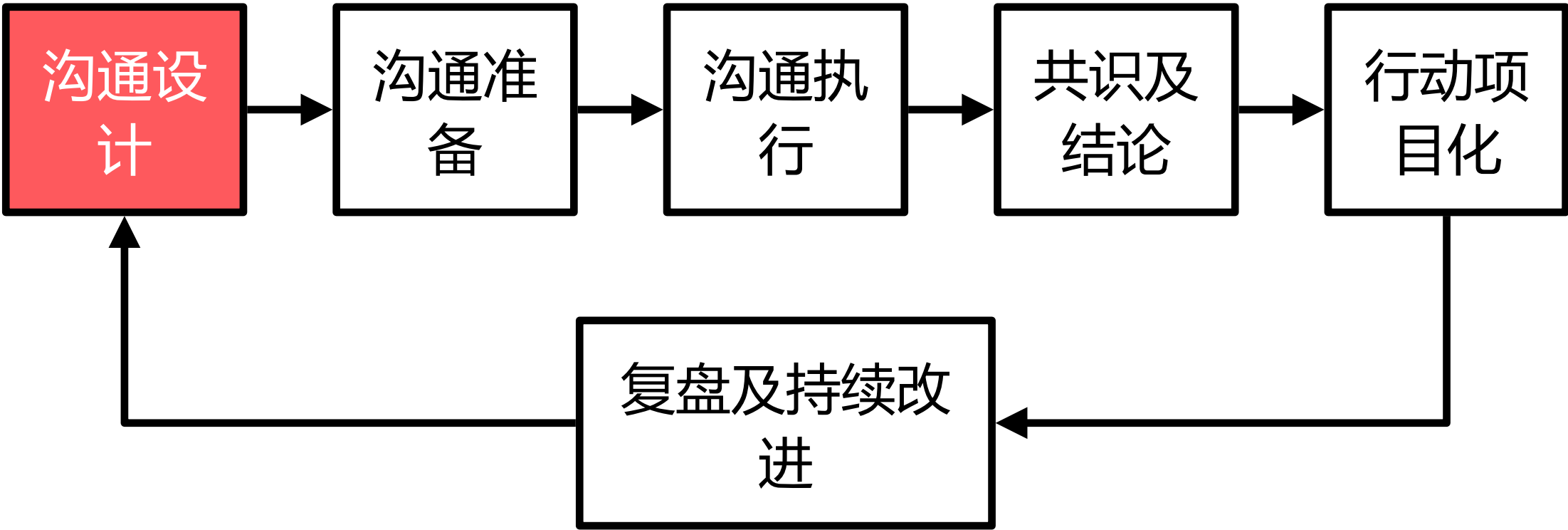


高效沟通过程（ECP：Effective Communication Process）

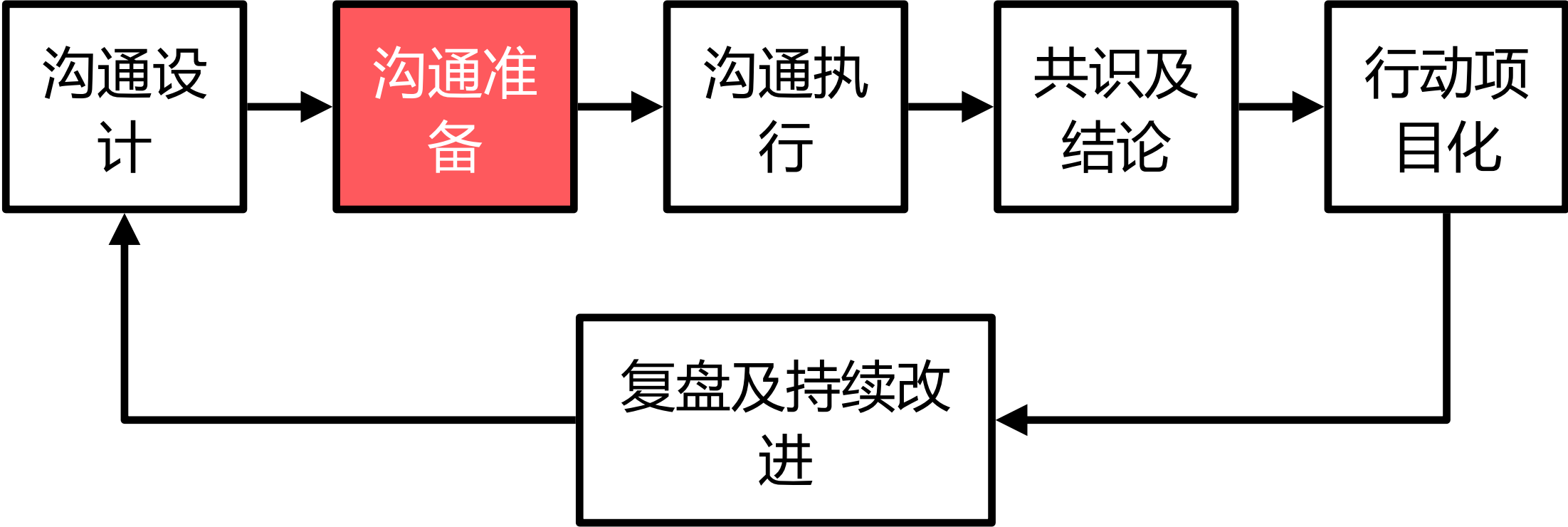


ECP 作为第一个抽象提炼的输出模型，已经可以进行推广和使用。只要坚持使用这 6 个过程来管理沟通，就能够大幅提高沟通的效率和质量。

对 ECP 进行进一步的细化，以满足对更精细化沟通有需求的“高级用户”



对 ECP 进行进一步的细化，以满足对更精细化沟通有需求的“高级用户”



组织者的准备

1. 会议辅助材料及演示 PPT
2. 制作会前阅读材料并分发给与会人
3. 提交研讨的多个解决方案
4. 干系人可能的关键问题及应答

参与者的准备

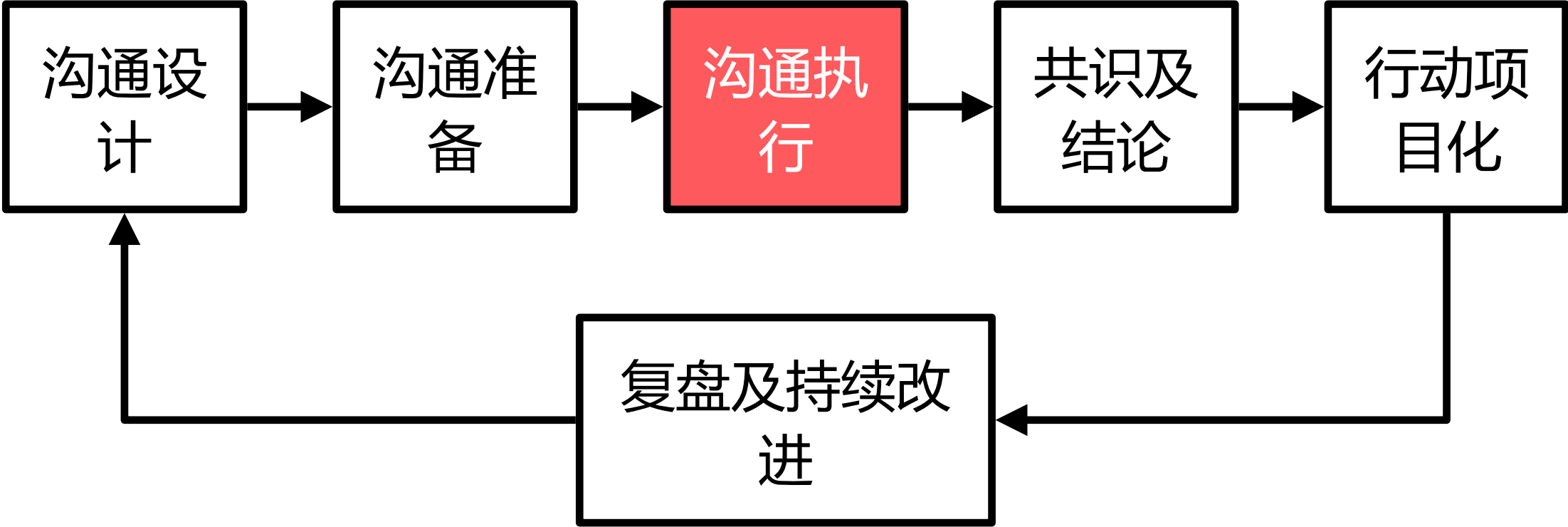
1. 阅读会前阅读材料
2. 准备相关的观点、思路和建议
3. 准备必要的材料和 ppt (如有需要)

场地准备

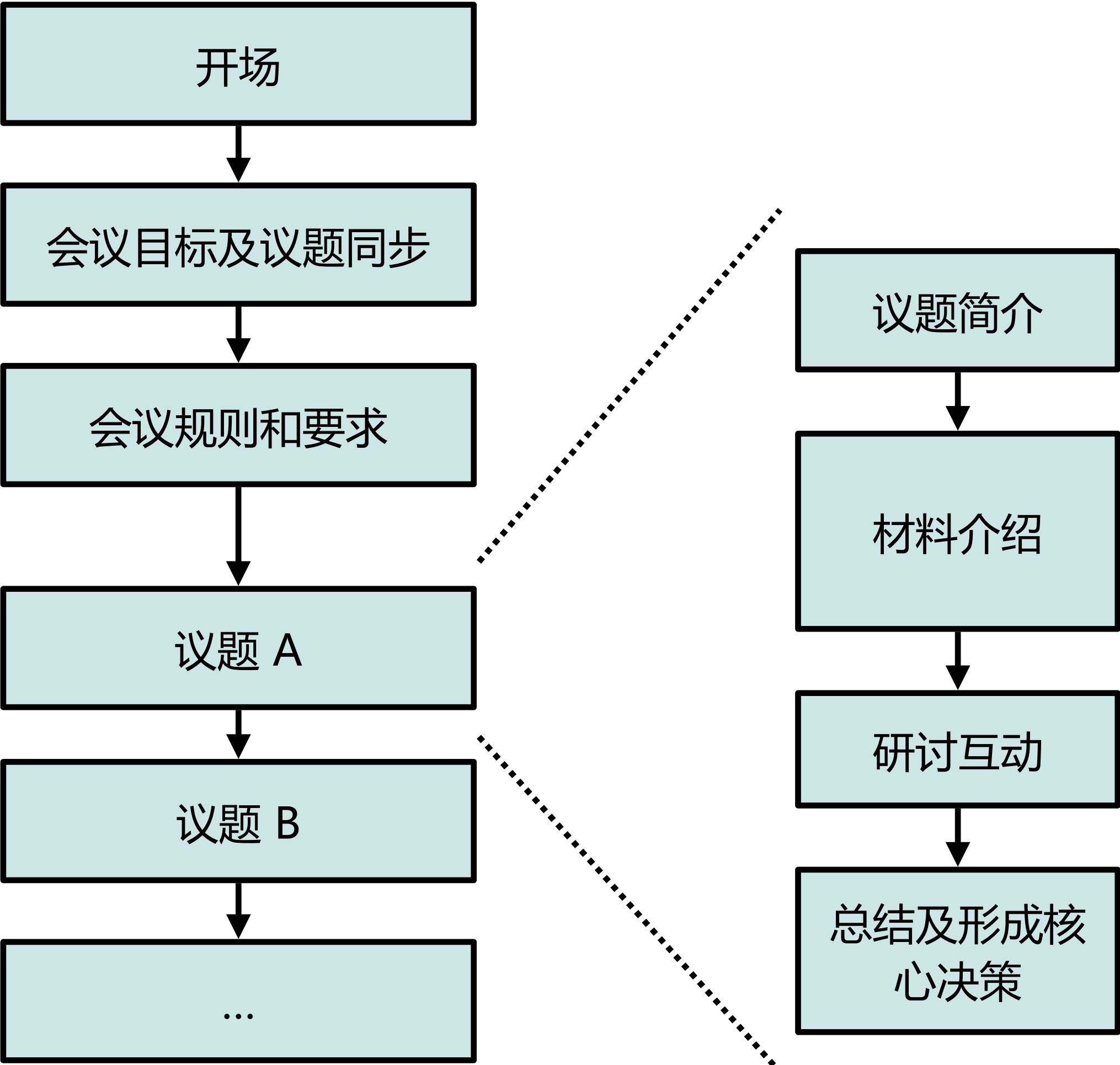
1. 场地准备
2. 相关道具准备

ECP Plus

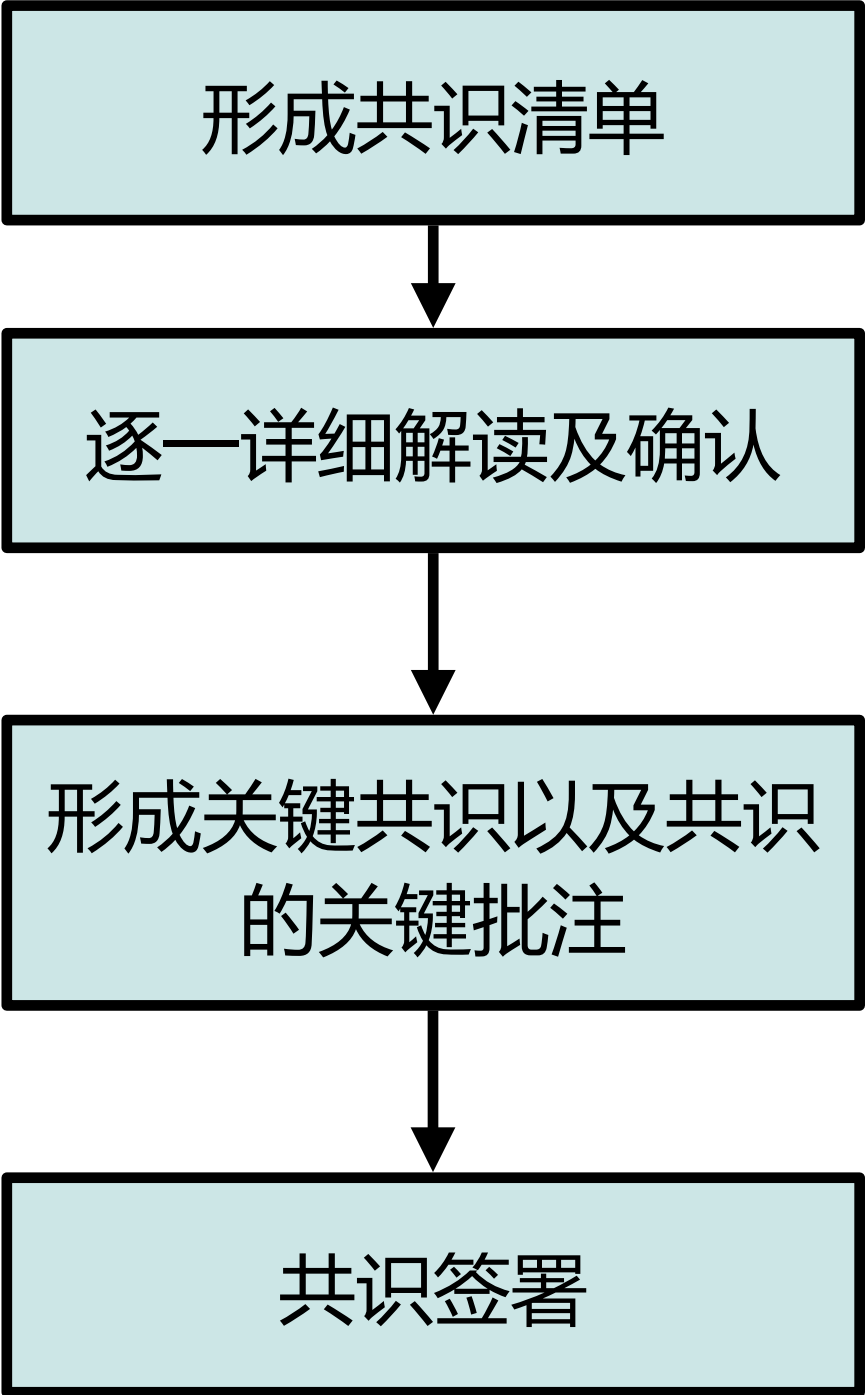
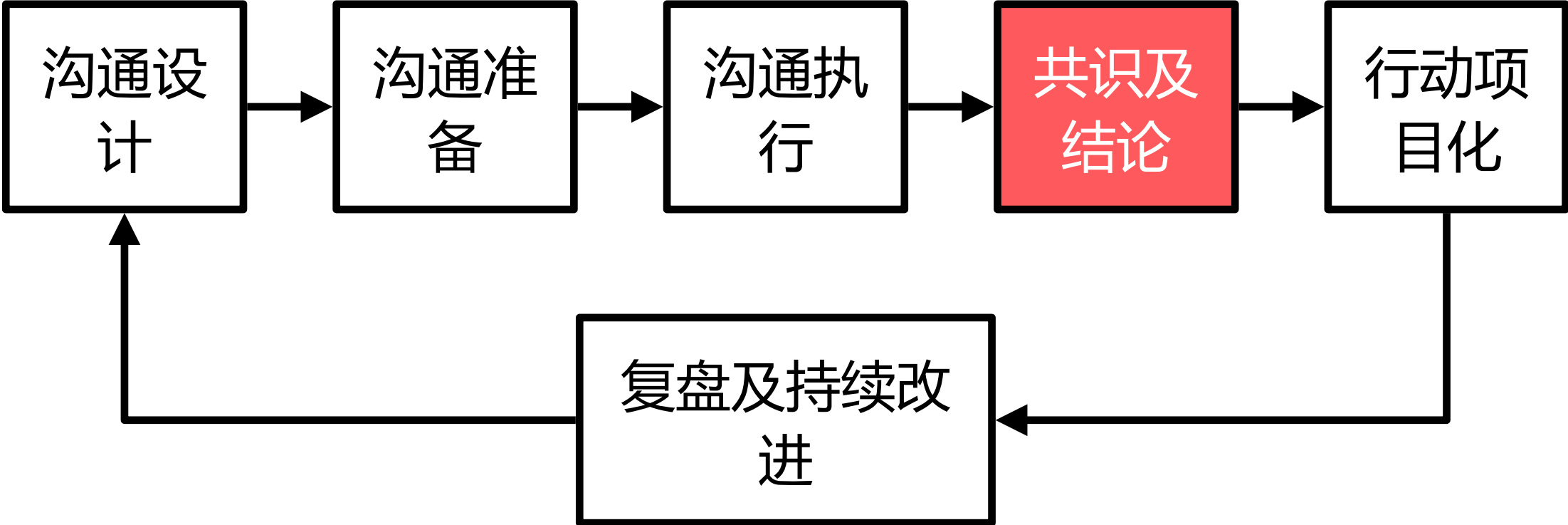
对 ECP 进行进一步的细化，以满足对更精细化沟通有需求的“高级用户”



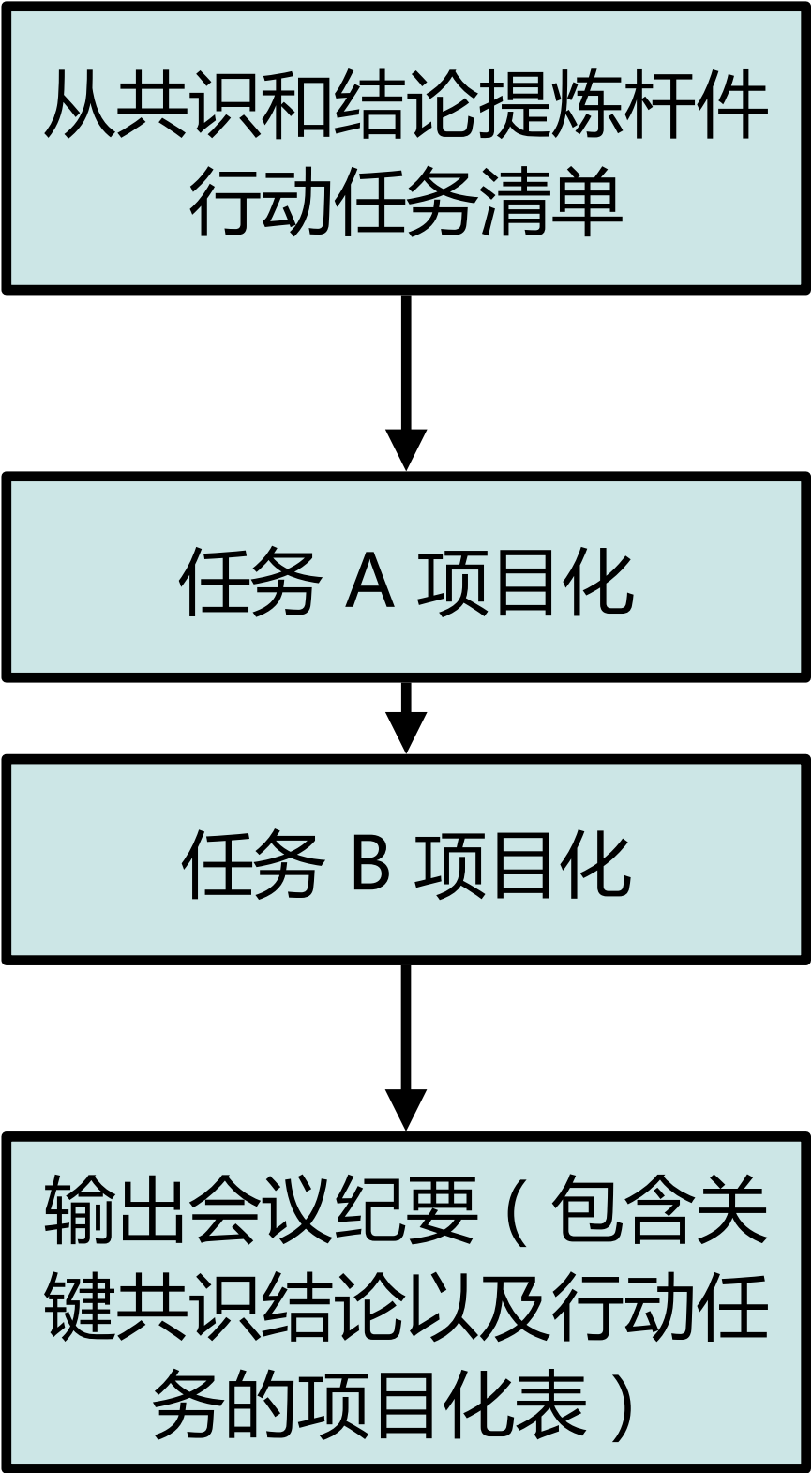
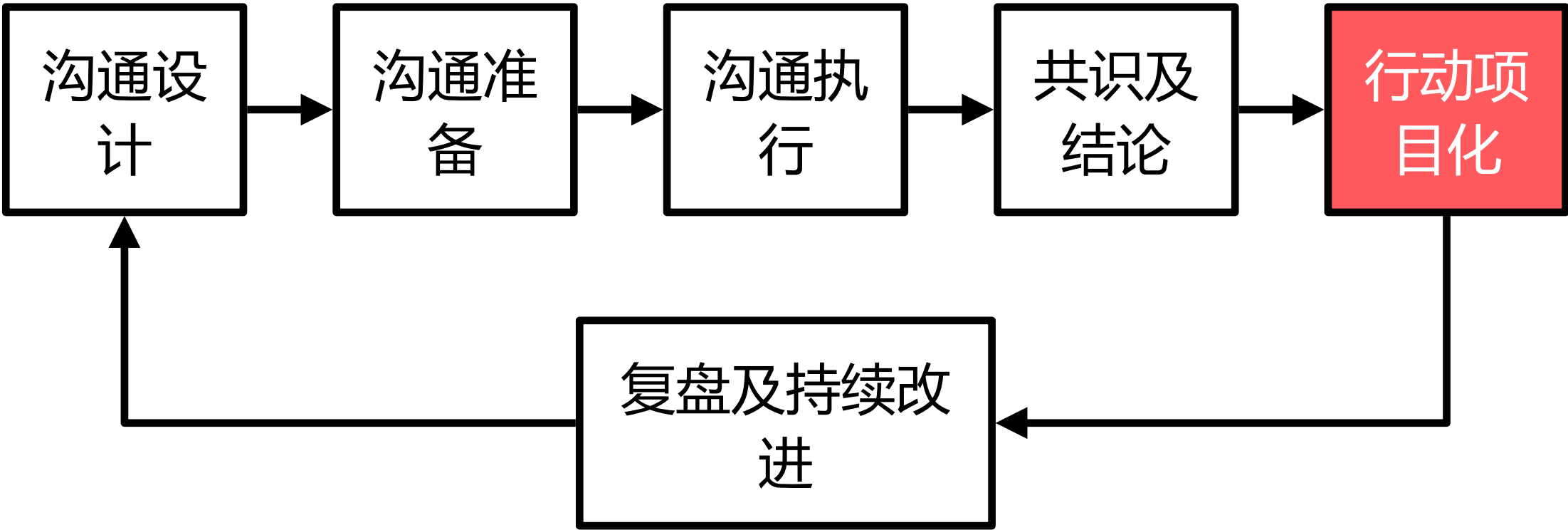
沟通执行



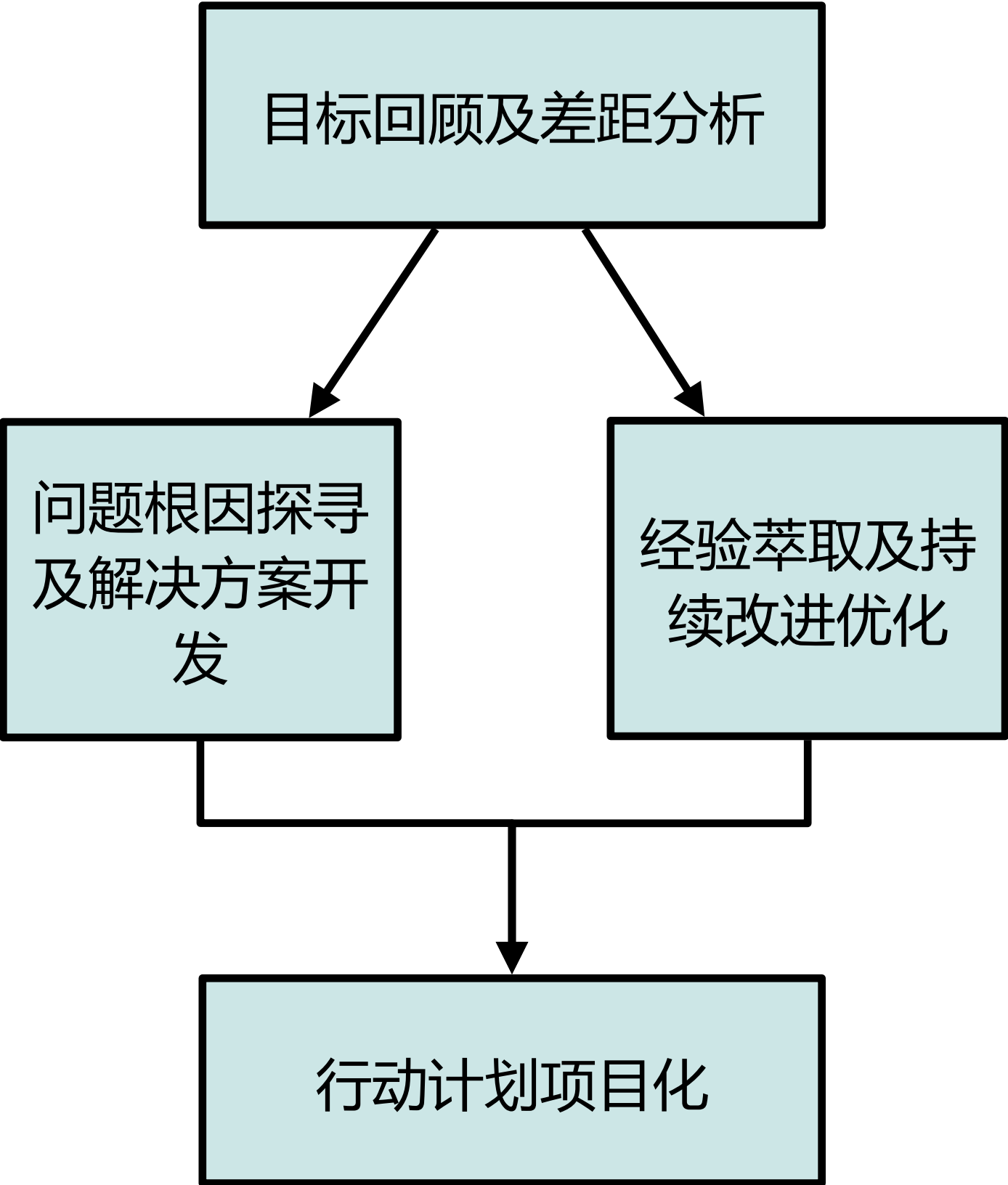
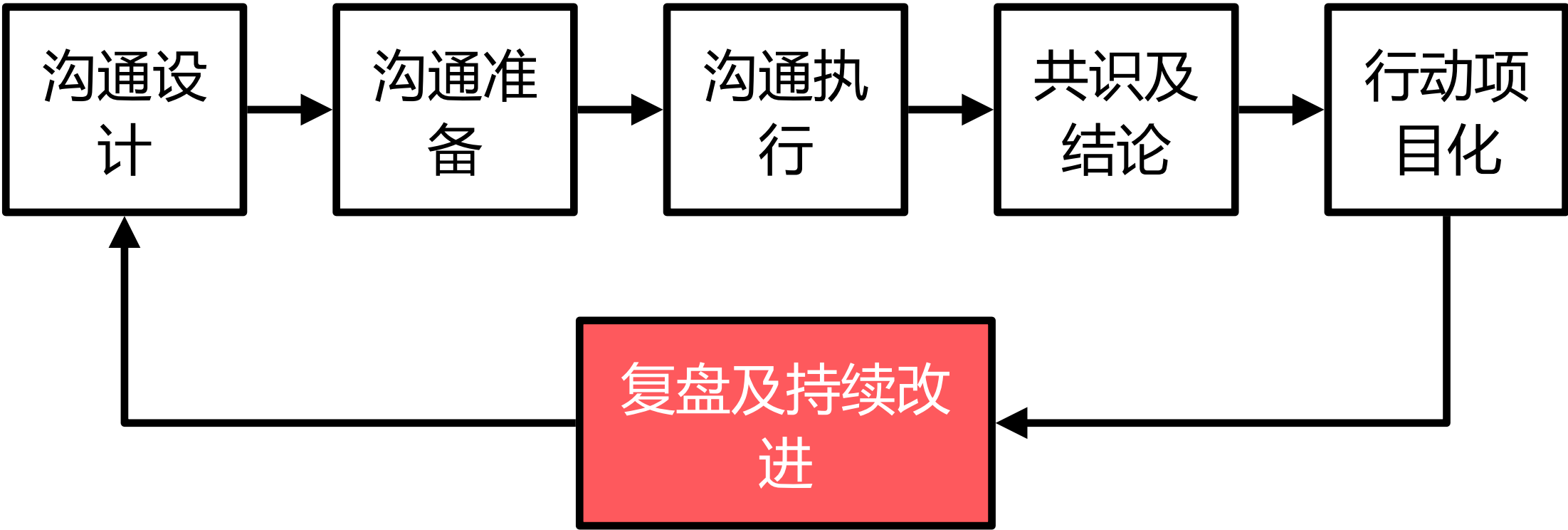
对 ECP 进行进一步的细化，以满足对更精细化沟通有需求的“高级用户”



对 ECP 进行进一步的细化，以满足对更精细化沟通有需求的“高级用户”

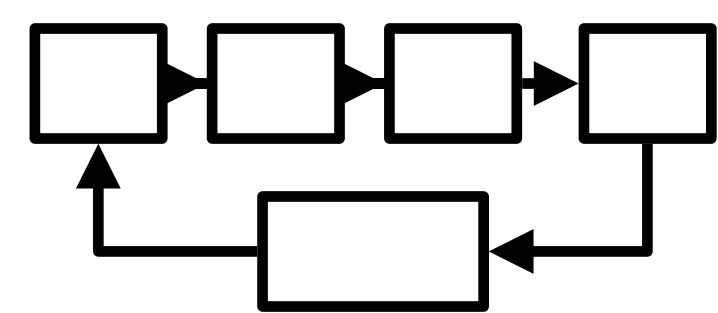


对 ECP 进行进一步的细化，以满足对更精细化沟通有需求的“高级用户”

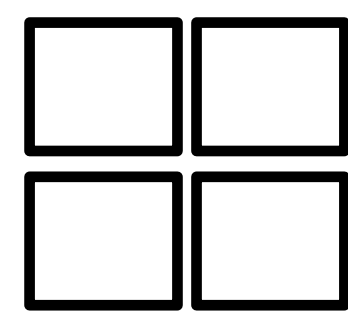


对模型的可视化进一步优化

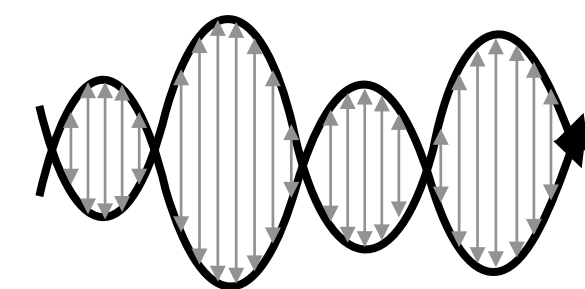
常用的各种可视化的模型的结构



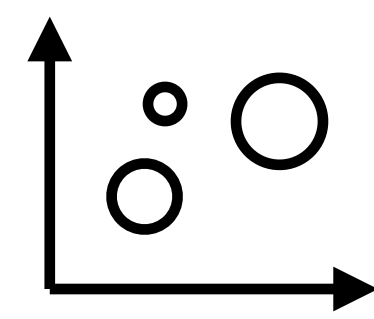
流程模式



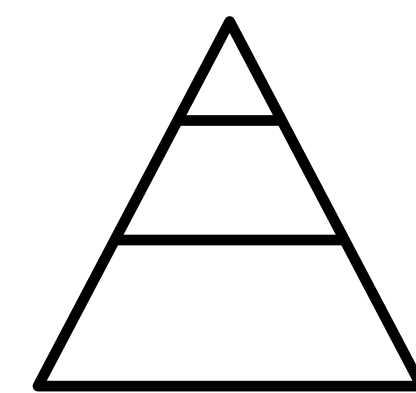
组合



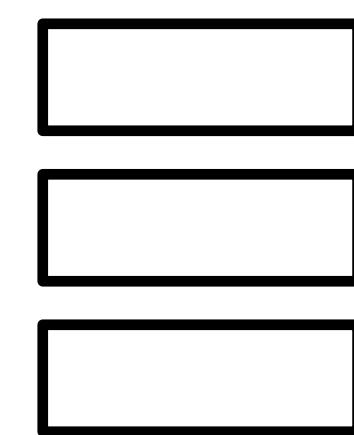
协同流动创造



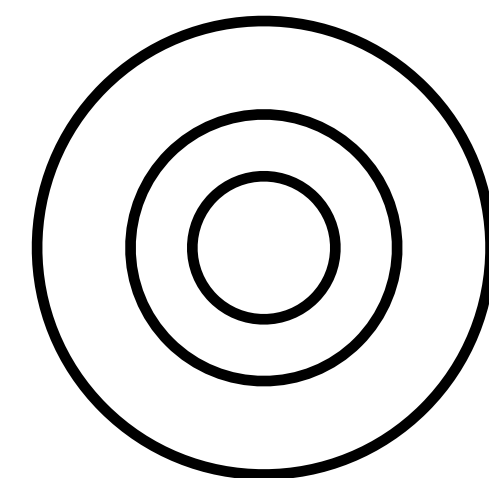
象限分布



层次-金字塔

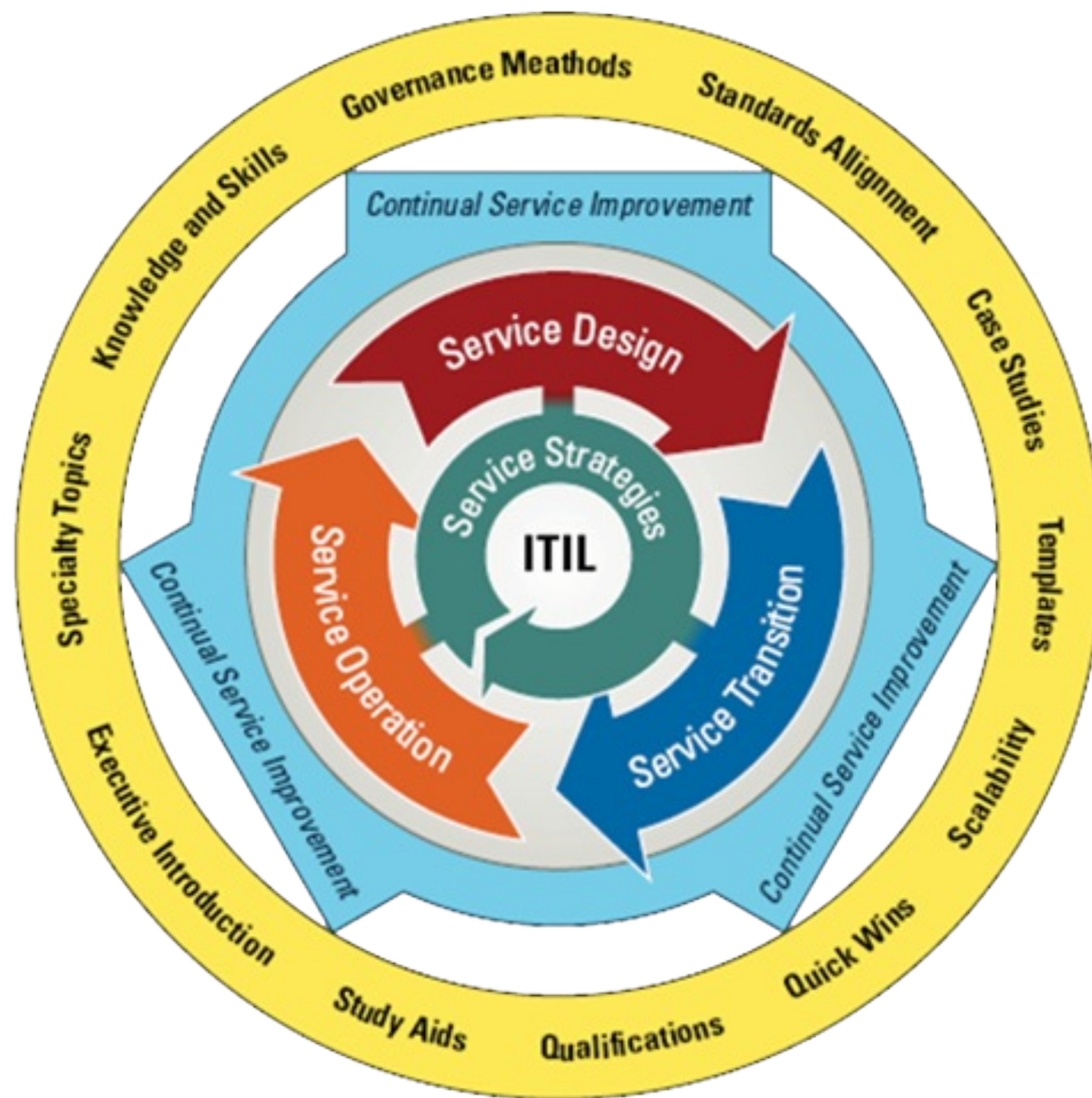


垂直层次



层次-核心辐射

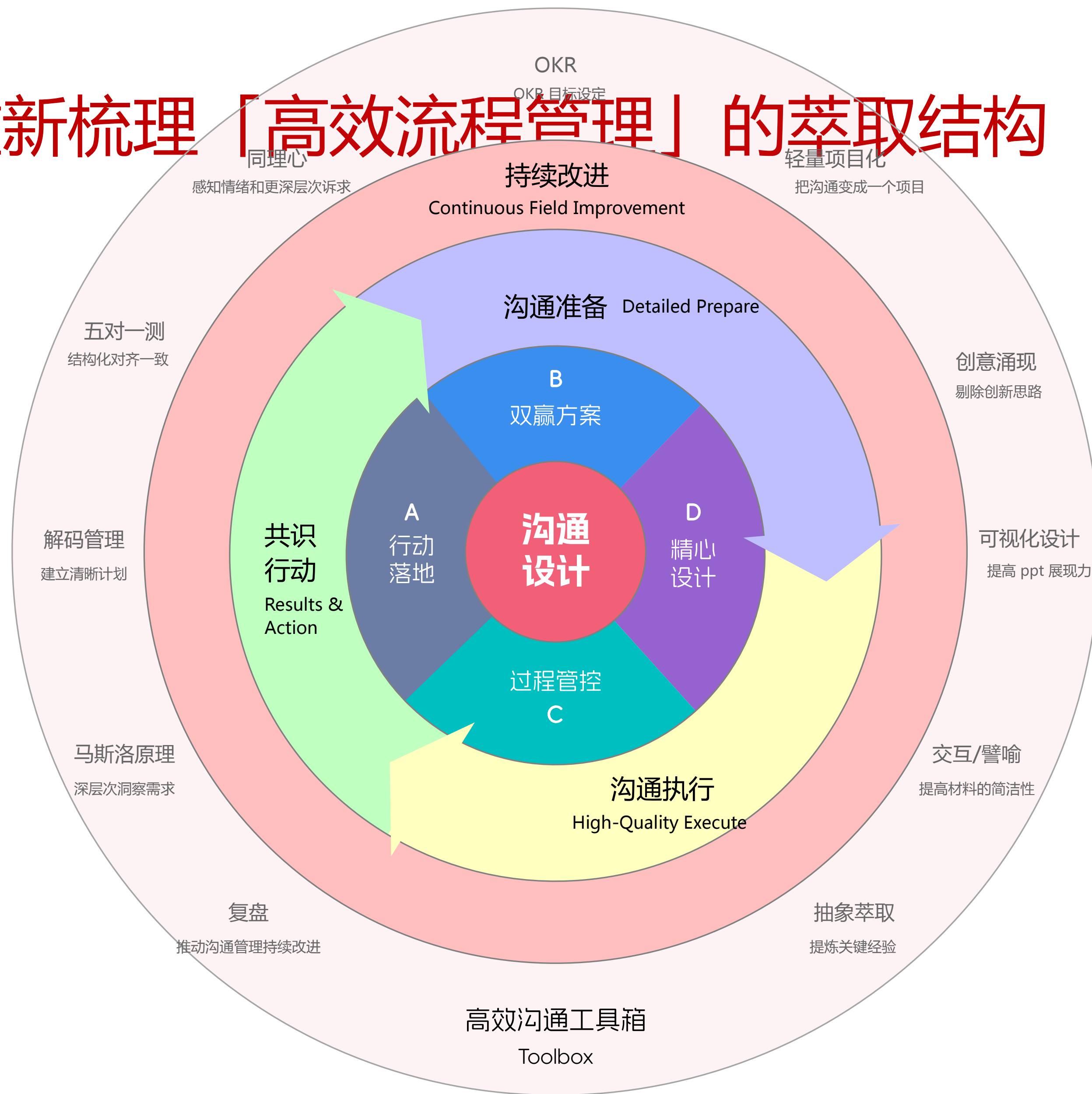
借鉴成熟的模型结构



借鉴 ITIL V3 的架构

采用原形的中心辐射的层次架构
服务战略是核心，然后有三个流程性的过程
最外层是工具箱（Toolbox）

重新梳理「高效流程管理」的萃取结构



说明：ABCD 是核心信念

A : Action 共识和行动

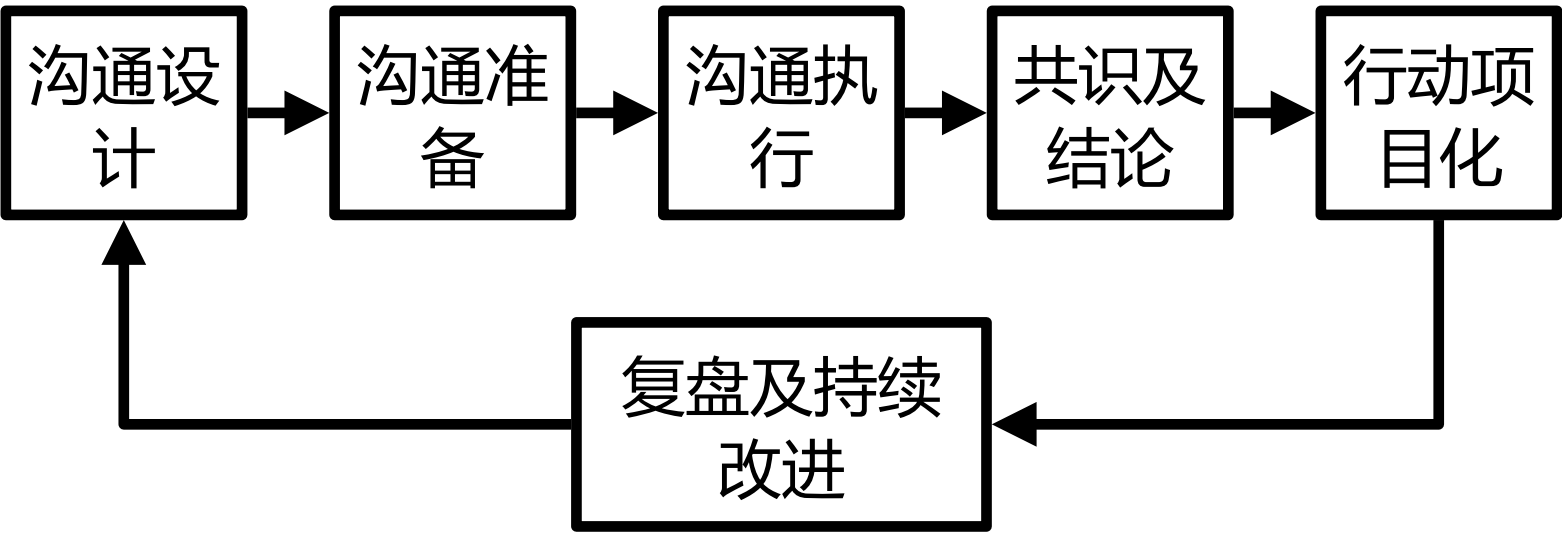
B : Both-Win 共赢式解决方案

C : Control 对过程进行严格控制

D : Design 精心设计沟通过程

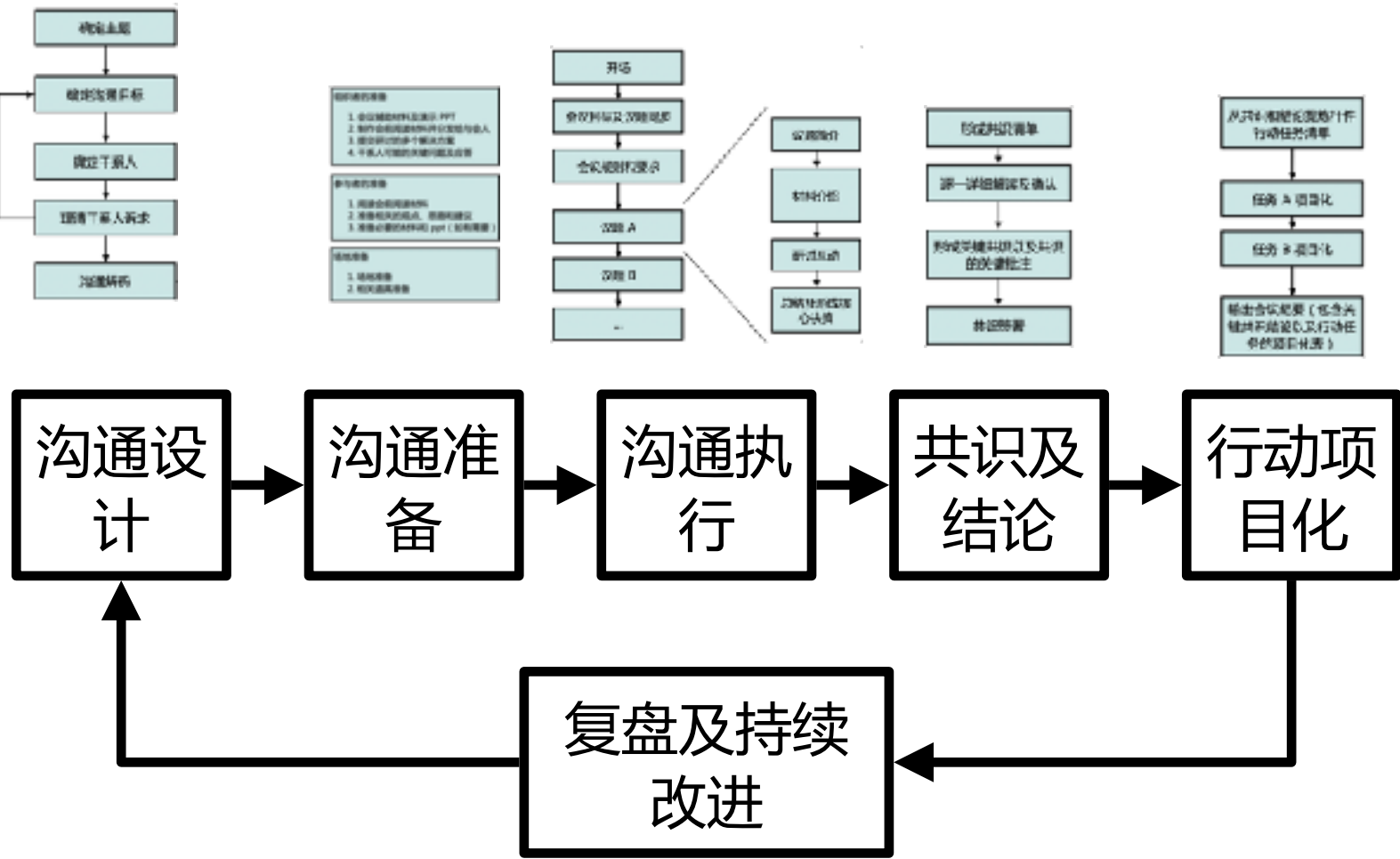
为了方便记忆，特别提炼为 ABCD 四个字母

抽象萃取出的 3 个模型



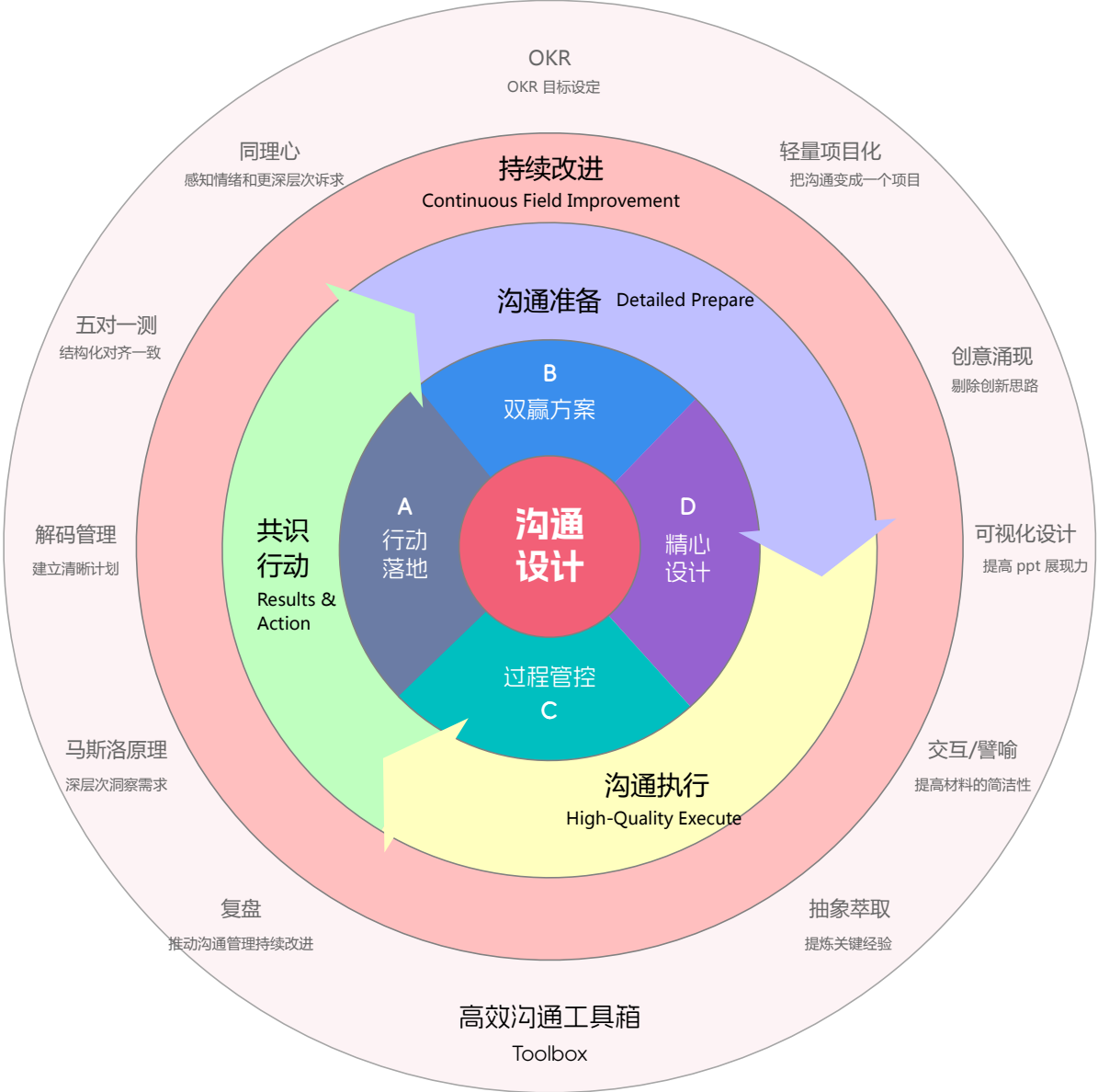
ECP

核心框架和简化使用版本，可以用于更灵活、快速高效的使用



ECP Plus

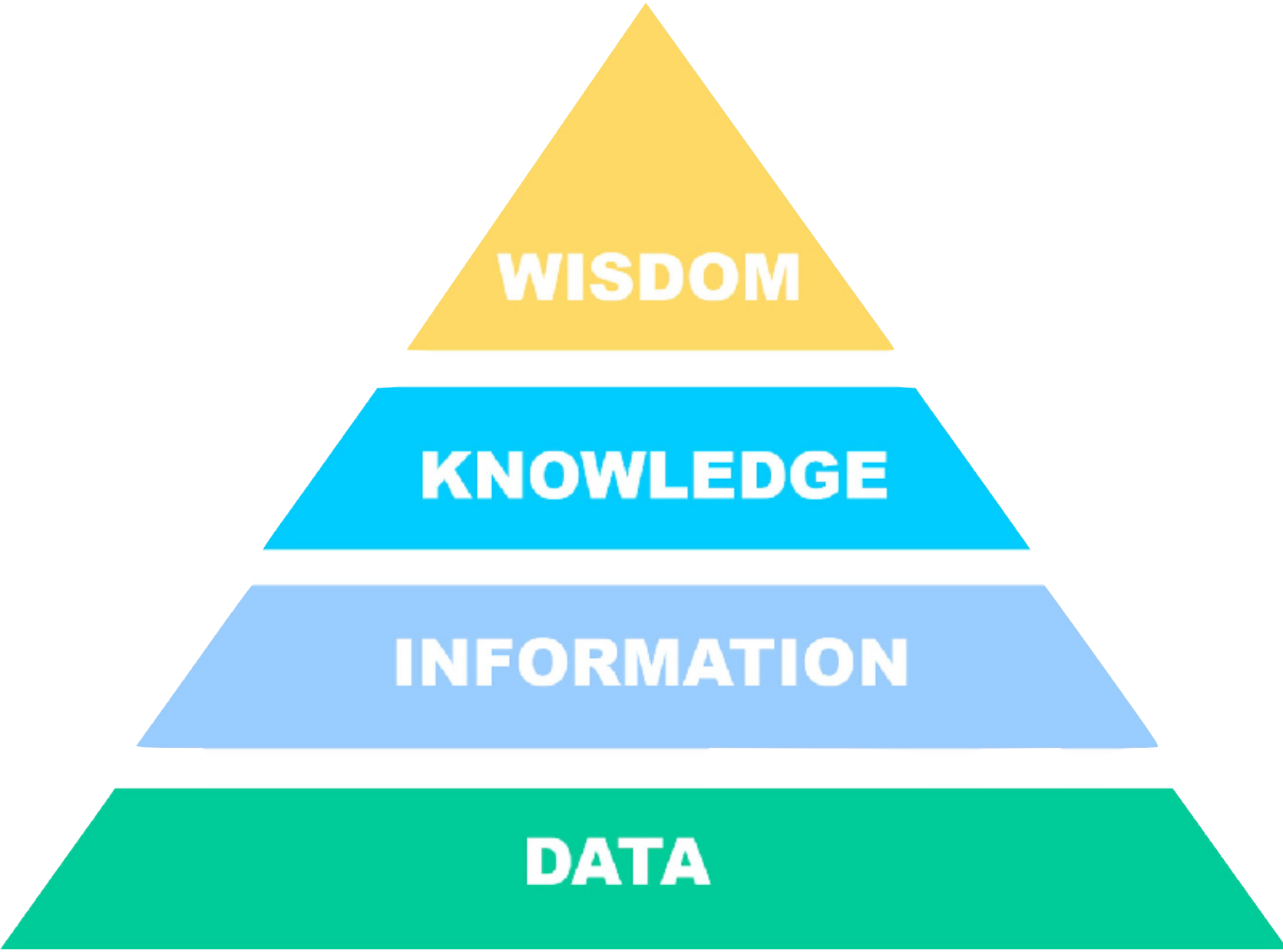
包含了每个环节非常详细的细化和描述，适合于关键沟通中的精细化设计



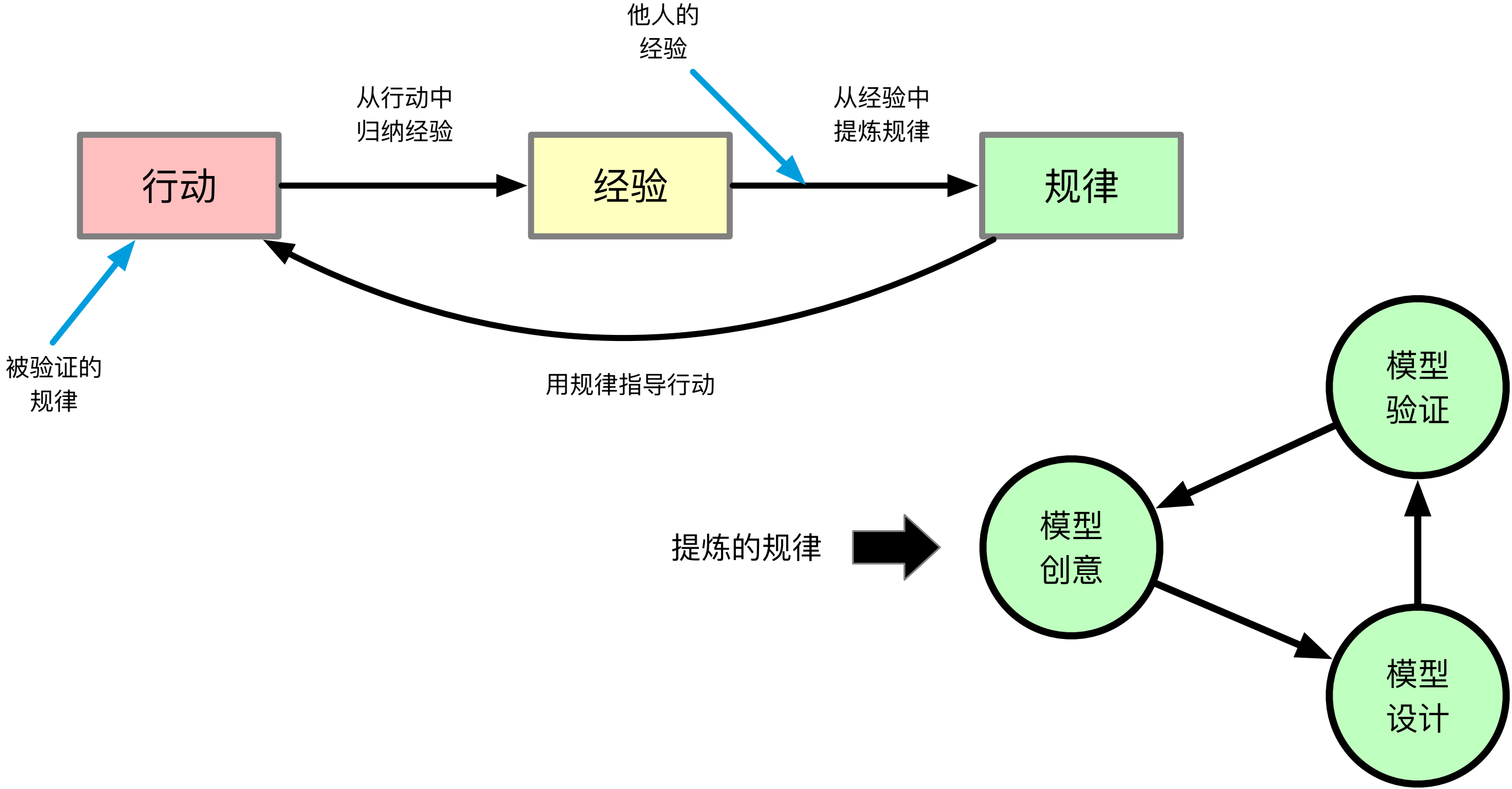
ECP Ultra

采用了强视觉化和可视化设计，具有更完整的架构，适合传播和印刷

总结



图：DIKW 模型



图：抽象萃取的过程

我们碎片的经验和教训，是在「信息-information」这一层，只有经过抽象萃取以及反复验证，形成知识，才能被我们反复利用以及传播分享。抽象萃取很难，但非常重要，因为它是人类不断的发明和创造各种工具，是人类持续前进的核心手段

谢谢