

《复盘》

图书基本信息

书名：《复盘》

13位ISBN编号：9787111434603

10位ISBN编号：7111434609

出版时间：2013-7-23

出版社：机械工业出版社

作者：陈中

页数：208

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《复盘》

内容概要

复盘是围棋中的一种学习方法，指的是在写完一盘棋之后，要重新摆一遍，看看哪里下得好，哪里下得不好，对下得好和不好的，都要进行分析和推演。

柳传志第一个将复盘引入到做事之中，成为联想三大方法论之一，在联想每一个重大决策的背后，都有复盘的身影。

本书完整系统讲述了复盘的内容，清晰了复盘的价值，给出了复盘的操作步骤，我们可以在自己的工作生活中，应用复盘的方法，向自己学习，随时随地的提高自己，把事情琢磨透、做成功。

本书复盘的案例

企业案例

联想成为中国第一的过程复盘

联想超越戴尔的思维复盘

联想集团卖出与回购联想手机事件复盘

冯仑的万通反省日

任正非华为接受IBM设计系统的思维复盘

周鸿祎3721复盘

李东生TCL并购汤姆逊复盘

郭广昌复星多元化复盘

格兰仕购买生产线而不是引进生产线思维复盘

柯达失意数码时代的复盘

微软与苹果音乐产品结局的复盘

谷歌搜索引擎的复盘

丰田5why方法

网络培训产品的销售复盘

竞标的复盘

断货会议的复盘

美国陆军“指挥官意图”概念复盘

《关于建国以来党的若干历史问题的决议》产生过程的复盘

个人案例

曾国藩二次领兵的思维复盘

做学校食堂档口生意的复盘

个人与上级关系的复盘

搞定老板秘书的过程复盘

晕倒事件的复盘

罗伯特西奥迪尼“互惠”原理的复盘

罗伯特西奥迪尼“承诺一致”原理的复盘

图书策划复盘

买机票的复盘

斯金纳的鸽子事件复盘

《复盘》

作者简介

陈中，经历过政府、国企、私企等不同的组织，对于工作方法有深刻认识，对组织、工作、职场的本质有独到研究，对不同的人不同命运的原因有深度思考。曾任某咨询公司总监，组织该公司企业文化、集团管控、人力资源等板块知识的梳理。专栏作家。出版有《老板是怎么想的》、《信仰》等著作。

书籍目录

孙陶然序 VII

自序 IX

前言 善复盘者赢 XIX

柳传志、任正非、李东生、冯仑、孙陶然、周鸿祎等牛人们都在使用复盘，不管是大事还是小事，不管是现代还是古代，不管是中国人还是外国人，要取得成功，要赢，必须善于复盘。

要提升，多复盘。要成功，精复盘。

第1章 什么是复盘 1

关于复盘，回顾、反思、探究、提升，一个都不能少。

复盘的关键是推演，通过推演这个动作，复盘就不仅仅是对过去的复制呈现，而是可以对各种可能性进行探讨。正是因为推演这个动作，将复盘与总结从本质上区别开来。

事前有沙盘，事后有复盘。

第2章 为什么复盘 11

复盘可以帮助我们避免犯同样的错误、固化流程、校验方向、认清问题背后的问题、发现和产生新的想法与知识。除了提升能力之外，它还对提升个人品性和组织性格有巨大作用。三思而后行，一个习惯复盘的个人和企业，品性会更加低调和踏实，避免浮躁和冒进带来的危害。

第3章 复盘的三种类型 41

复盘有三种类型：自我复盘、团队复盘和复盘他人。

自我复盘可以随时进行，是个人获得成长的方便手段。团队复盘可以让复盘主导人和成员获得成长。

复盘他人，则能够利用他人的事件让我们不花成本就获得成长。复盘他人的一种重要类型是复盘标杆。

第4章 复盘中的三种角色 66

为了保证复盘的顺利进行，有三种职能必须有人来承担：一种职能是引导，保证复盘按照正确的流程进行；一种职能是设问，通过不停地追问来引发思考，进而得出结论；一种职能是叙述，对事情的发展过程进行情境重现，对别人提出的问题进行回答，在解答疑问的过程中去除迷思，接近规律。

于是，在复盘中，就出现了三种角色：引导人、设问人和叙述人。

第5章 复盘的两种方法 96

有两种不同的复盘方法可以帮助我们：情境重现法和关键点法。

当我们刚开始复盘的时候，最好用情境重现法。当我们越来越熟悉复盘之后，关键点法就会成为最常用的，而情境重现法则成为补充。

第6章 复盘的内容 117

复盘的时候，需要谈论的内容，可以通过三个问题来清晰：1. 现在情况如何；2. 当初是怎么决定的；3. 让我们再审视下思考的前提。这三个问题，可以帮助你清楚认识事情的方方面面。

第7章 复盘的步骤 134

联想集团根据自己多年复盘的实践，总结了复盘的步骤，包括四步，分别是：回顾目标；评估结果；分析原因；总结规律。

在联想复盘步骤的基础上，为了更加具有参照性，我们可以将复盘分为8个步骤：1.回顾目标；2.结果比对；3.叙述过程；4.自我剖析；5.众人设问；6.总结规律；7.案例佐证；8.复盘归档。

第8章 如何评判复盘结论是否到位 155

复盘得出的结论是否可靠，在复盘的当时要做出判断，一般来说可以通过4条原则来评判：1.复盘结论的落脚点是否在偶发性的因素上；2.复盘结论是指向人还是指向事；3.复盘结论的得出，是否有过3次以上的连续的why或者why not的追问；4.是否是经过交叉验证得出的结论。

第9章 柳传志环：做事的PDF方法 164

做事的“沙盘推演——执行——复盘”称为柳传志环。

柳传志环可以简称为PDF环。P代表Preview，指沙盘。D代表Do，指做的过程。F代表FuPan，指复盘。

附录 联想复盘方法论 170

参考资料 176

《复盘》

精彩短评

- 1、复盘理论是柳传志特别提倡的个人及团队提升方法，核心是推演过去的过程及规律提炼。本书概括性讲述了复盘的概念、作用、内容及操作方法，可以通读一遍然后对其中如何操作及哪部分重要有个较清晰的熟知及把握。事实上，书中有些案例稍微牵强，复盘是一种方法论，不是金钥匙，并不是涵盖了工作和生活的方方面面，且此书可以精炼很多，有些内容完全充字数，占篇幅。介于2星到3星之间，书后半段优于前半段。因对复盘讲述较全面，故个人3星。
- 2、讲着讲着就偏了
先列出小标题，再往里面填内容的感觉
- 3、有一种写书的，紧跟社会热点，概念，翻开后表面旁征博引，实则东拼西凑，毫无营养。本书作者无疑就是这种！这是一本洋洋数万字的标题党
- 4、复盘基本等同于重量级AAR，其实还有一些其他的科学方法，比如RCA分析等，这本书拼凑的意味太大了，还是有点可取之处的。
- 5、联想复盘
- 6、之前早就听说过复盘的重要性，但对复盘一直没有很系统的理解。这本书讲的还比较全面，正好最近手头刚结束了一个阶段性工作，正在写总结，准备使用书中说的方法进行一个系统的回顾。
- 7、如果对复盘这个概念完全不了解的话，读了收获也会不少。虽然老单觉得这本书写的奇烂无比，但其实和他的理论也有不少重合的地方，值得借鉴一下。除了里面的例子举得太烂了，书的逻辑还是挺清楚的，就和本方法论的说明书似的，对落地有一些帮助。再做个笔记试试吧。
mark做完笔记，做着做着就觉得写的真一般啊。
- 8、复盘是什么，怎么去复盘，为什么要复盘，书里给了一些诠释和方法，行文比较零散，阅读生硬~
- 9、复盘或许是自我提高的唯一途径，想要超越自我，就要在既往经历中勤于复盘，总结规律。
- 10、学而时习之，古人早就明白复习、回顾、总结的重要性，本书给出了较为细致和系统的方法论，可以依此养成复盘的习惯。
- 11、复盘的观点还是很不错的，但是作者把一个很简单就能说清楚的问题故意搞得很复杂，文笔烂不说，经常有文章结构和逻辑混乱的地方，还有一些观点真的很奇葩，"TCL并购的动机不是为了给消费者提供更好的产品，而是成为彩电行业的世界第一。这就违反了做企业的"正义"。"这似乎不是一种科学的说法吧？类似的东西太多。另外这书真的废话太多太多，读书功力太弱的话真的会有休克的感觉。
- 12、【有书共读】其实说的是大家都知道的道理，但是能做到的人很少，做的如书所说的也很少，如果真的能做到书中如此详细的步骤进行复盘，应该会真的得到大的帮助。
- 13、有料8分，好看8分
本书主要讲了复盘的why, what, when, how；复盘的步骤，举例案例，方法，理论。复盘主要来源于联想公司提出的概念。将下棋中的方法延伸到生活工作中，对过去的事做思维演练。
复盘的四大步骤：回顾目标，对比结果，分析原因，总结规律。
可操作性步骤：
 1. 回顾目标
 1. 结果比对
 1. 叙述过程
 1. 自我剖析
 1. 众人设问
 1. 总结规律
 1. 案例佐证
 1. 复盘归档

联想创始人柳传志的做事方法：PDF复盘法:沙盘演练——执行——复盘。

检视阅读1H。下一步，实践中查阅使用，重在实践。有时间待分析阅读。

14、了解复盘这本完全够了，简直一本关于复盘的说明书，非常之详细（有部分感觉有些重复）。其实每个人都会复盘，只是并不知道自己在复盘。书中给了许多复盘的专业方法，为了日常的复盘更深刻，阅读后还需实践。

《复盘》

- 15、我是看到书的封面就冲动买的，没有看豆瓣评论。这本书东拼西凑出来的，就是把复盘这个名词充分发挥想象来扩充许多其他的内容进去，没有太高的营养价值。给自己的语句标黑，是什么用意，抄袭了好多大牛的内容。滚
- 16、...总之作用就是让你多多反思
- 17、自学提高的有效手段
- 18、总结还是有必要的。
- 19、回顾目标，评估结果，分析原因，总结规律
- 20、复盘是一种思维方式，是提升组织和个人的一种有效方法
书很啰嗦，质量不高；不过复盘的方法还是应该好好学习的
- 21、2016.6
- 22、终.....于.....看完了，感觉是好不容易东拼西凑终于凑成了一本书
- 23、复盘最常见的是与总结进行比较。其最大的不同是在于推演，是重新推倒对各种可能性的探讨。总结则更多的是过程的回顾。在复盘，关键是推演，对未发生的探究是连续和动态的过程。这就是跟总结最大的区别。他的特征可以说目的性极强，就是找到最优解决方法，避免总结得出的手段-结论来代替目的-最优。
- 24、重要的一句记下来了~看人，看书，听课，都是复盘，成长
看得蛮艰辛的，估计以后需要的话，要把复盘的步骤，原则细看看
- 25、作为一本成功学的书，用的案例最终都失败了.....
- 26、近半年才接触到复盘，之前也有过总结的习惯，但是把过往的总结上升到复盘的高度的没有过。
复盘，可以帮助整理自己，把自己做过的事的思绪整理清楚，这样便于改进和提升自己。
- 27、之前对复盘的理解仅仅停留在，对当时做法的反思上，但是没有上升到对一个项目和事件的复盘，要考虑到当时自己的目标和目前结果的差距，并且深度分析造成这种结果的原因，并且不断总结规律，不断提升自己。为下一次的PDF做好准备，P就是要充分能预见自己的问题，然后做出执行的计划，但是由于缺少了复盘的环节，。所以导致自己的经验一直没有得到积累。
- 28、《复盘》
复盘是柳传志提倡的个人及团队提升方法，借鉴围棋复盘方法，推演过去的过程及总结经验教训。但本书写的一般，翻翻就好了。
- 1.学习有三种方式：一向前人学，二向先进学，三通过复盘向自己学。2.美军AAR（行动后反思）流程：计划，准备，执行，跟进。3.AAR核心问题：预期目标是什么，实际发生了什么，为什么会有差异，能从中学到什么？4.联想复盘四阶段：回顾目标，评估结果，分析原因，总结经验。5.四种小事要特别留意值得复盘：新的事，重要的事，未达预期的事，有学习价值的事。6.联想柳传志PDF方法：沙盘 实操 复盘，将一件事做三遍
- 29、框架性好，内容逻辑性差...
- 30、被骗了都是老生常谈不过固化程序倒是给了我一些触动其他的和所以成功学没什么两样极其啰嗦
- 31、复盘的概念提的不错（柳传志提的），但是作者讲的让人昏昏欲睡，最普遍的那种堆积起来的方法论....复盘说简单点就是自我反省。海尔集团曾经提出的“日事日毕，日清日高。”跟这思想差不多。不知道本书是不是为了宣传联想企业而写，如果是，写的真的不太好。
- 32、有点过于啰嗦，感觉逻辑也不够清晰，为了年终总结，学习学习了！
- 33、领导让读的，思路不错，但太太太啰嗦了，明明可以10页讲明白的事情，写了两百页，而且例子举的也不具有代表性，也不够详细。最不喜欢的是，对柳传志太过迷信了，柳总说啥都是真理，做啥都对，真心不喜欢联想的企业文化。。。
- 34、比较学术化的一本书，是什么，为什么，怎么做，谁来做，什么时候做，做到什么程度都讲了，不过案例缺乏一定的说服力。其实复盘说起来是方法，也更是一种习惯。而这个习惯如何培养，还要从30天培养一个习惯开始。
- 35、做事之后，第一步去比较结果与目标之间差距，找到不足的地方，进而思考更好的方法。第二步，把这些总结和方法，尝试在新一轮中运用。再运用，再总结，于是成果会越来越好。事业也才水涨船高。从不总结的，是混日子的人和蠢人。
- 36、值得学习并培养的方法和习惯~
- 37、先KINDLE看过一遍，准备入手一本纸质书。下单前特意上豆瓣，评分低，评价不是太好。但我

《复盘》

读过一次后，觉得这书对我挺好的，挺有实际操作意义的，但别人却挺嫌弃这本书，觉得过于啰嗦，有标题党的嫌疑等。后来按照书中方法一复盘，觉得可能是每个人所处的水平不同，我觉得好的地方，别人觉得太小儿科了，之所以觉得小儿科是因为这些人早已掌握了其中的精髓之处，这本书不能给到他们预期想要的价值。而这本书能给到我思考和改进，这就是这本书对我的价值和意义所在。所以这本书是我对复盘这一概念的入门书，以后需要也需要使用复盘这种工具来改进我成长中的不足。所以这本书，我给好评，并会入手一本。

38、复盘其实就是：回想，复习，对过去的事情思维进行反复演练，多做多思考。 培养自己以及团队、家庭、对方、注重细节的能力，沉稳能力，不浮躁。 可是这个社会这样沉稳的人很少，大多都浮躁，静不下心。

39、改变自己的生活

40、总体来说还是时候回顾和总结。

这是回顾和总结怎么做雨与深度。

本书有一定的指导意义。

41、1、复盘很重要，工作、生活各个场景，个人、他人、团队各个纬度都可以复盘；

2、PDF方法，即沙盘演练—实施—复盘，将一件事做三遍

3、德鲁克在自我管路中提到的方法提供了另一个应用方式：在选择一条路之前，预想一下自己未来的变化。然后在一段时间后，再回顾现状与自己当时的预期是否一致。几次这样的尝试下来，将会对自己越来越了解，也可有助于未来做决定。

但是这本书呢，并不太值得一读...

42、工作管理能力弱

43、方法可鉴，复盘也可以说是动态的总结

44、其实就是针对做过的事情进行系统的反思，总结，批评与自我批评。。

现在团队的年中/年终总结就是采取类似的方式，需要参与者坦诚的面对自己。

45、对发生的事情重新思考一遍，从中总结经验教训，下一次发生此事可更好的面对处理。

46、说教式的口吻，举例没有切中要点，除了有些话本身对之外感觉作者太注重“自我”了

47、其实你发现，这本书只需要看最后的附录就可以了。。。

48、工具书读的少些，总觉得方法应该在实践中得来的更加牢固，工作后才得知自我成长需要同团队与公司发展结合，所以很多方法务必从书中“索取”才可。《复盘》从联想柳传志起高度，然后结合公司实际案例展开，易读有趣、方法论完整，结构剖析也容易接受，4星好评！

49、推倒重来？

50、这本不妥

1、复盘，是提升自我的一个至关重要的能力。不管是考试、工作都可以用到。复盘的步骤：1.回顾目标2.评估结果3.分析原因4.总结规律在做事之前，先预想一遍，可能会发生的各种情形，准备好应对的策略、行动方案。可控因素有哪些？半可控因素有哪些？不可控因素有哪些？在做事的时候，时刻紧盯目标，而不是做事的手段。小事及时复盘。及时调整、纠正。在事情完成一个时间阶段或里程碑后，来一个阶段复盘。以明确要调整的部分，和下一步的行动。完成全部的事情后，做一个总体复盘。总结其中的规律，成功因素是什么，失败因素是什么，分析做得好的部分，和做的不好的部分，将你学习到的变成经验，来指导以后的工作生活。避免犯同样的错误。我觉得，最重要的是，做事情的“发心”。什么是发心呢？就是做一件事情，你为什么要做？你做这件事的最开始最开始的那个动机。如果你做一件事情的动机，是很纯粹的，是在向善、公正、自我成长、助人、利他的基础前提下，从这些角度出发的，那么你去做事的时候，用到“复盘”的方法，就是顺其自然的事情，你甚至不会发觉你用到了。你就是在做一件事情：围绕着这个目标，每一天都完善它以及与这个初始目标相关的事情、把它做好。由此，你是心无杂念的。是顺应了生命初始的使命的。如果，你的发心夹带了好多欲望，那你在做事的时候，就会被它困住。这时候，任何工具、思维都很难发挥作用。因为，起点的性质决定了终点的形态。当然，复盘的方法也很重要。但我觉得，做事的决心、发心更重要。复盘是分析问题的一种方法，而一个人的决心够强烈，就会自主的不断去复盘，不断寻找解决问题的办法。总之，做事的决心、发心，和理智、客观的复盘都是成功的重要因素。

2、行动后反思，AAR（After Action Review），是知识管理的一种工具，起源于美国陆军的作战方法，强调在每次行动后进行及时反思、总结和改进。《复盘》一书其实就是这种方法的具体应用，名字不同，然而实质相同。相比AAR这样的说法，复盘更简洁，容易被国人接受，而且，书中给出了非常详细的步骤，有较强的指导意义和实战性，AAR的六步法，说的比较简单，有人可以悟，结合实际业务演变出各种变化，大多数人可能难以做到，那么，《复盘》里的详细步骤就可以派上用场。复盘可大可小，可丰可俭，步骤其实是思考框架，做到熟极而流的地步，临事时的思考自然成型，这个时候，步骤其实不算重要了，步骤是养成这种思维习惯的工具，在开始的时候，不能省略。附录其实是一个小PPT，也算是全书的总结。整本书有价值的部分相当多，而且可以进行工具化，在企业中各个环节都可发挥用场。养成了复盘的习惯，人的思维自然缜密，而且，如书中所说，重要性在于对未来的推演。分析过去，设计未来，这就是复盘的价值所在。

3、花一天时间在pad上看完了《复盘》。体会会有5个方面。1、作者从自我复盘、他人复盘等三个方面介绍了复盘在3个方面的应用。就自我复盘，个人体会是自我反省，但是最恶心的是，对普通人来讲，在生活、工作上难免会带有色眼镜、个人色彩去为人处世，怎么可能那么超然、客观的去评价自己呢？在可操作性上，鄙人持保留意见；2、通读全书时，总感觉作者是为了讲复盘，而将各种方法归纳为复盘，比如将各类解决问题的方法抛开，独提复盘，有点唯方法论之嫌；3、另书中多处提到柳传志说、柳传志认为等balabala的个人主义话语，有失偏颇；提到万通时，先是夸大了万通反省日对万通发展壮大的重要程度，接着把万通反省日生硬的往复盘上靠；类似这种，全书有太多情况。4、团队复盘，这其中，对询问人、引导人等素质要求甚高；在中小企业或者管理人员素质不高的情况下，实现起来有些困难。5、倒是其中几点：譬如，助理帮老板订机票去客户公司，在这个过程中要明白：准时到达客户公司是目的，乘坐飞机是手段；职场人士在处理事情时分清手段和目的这很有必要的。这点我倒是蛮赞同；感觉就这一点，就可以写一章了，在书中收获到类似这些职场生存tips也算是意外收获。1天时间通读本书，难免有些关注不全面的地方，欢迎指正。

4、念书时，老师总会强调回顾总结；工作中，这本书教会职场人士进行系统的回顾、反思、归纳和总结。通过复盘，总结经验，找出方法，谋定而后动，能减少走弯路。同时，做好复盘的记录，供其他人参考，避免错误的事情重演，或者借鉴成功的方法达到新的突破。书中从回顾目标、结果对比、叙述过程、自我解剖、众人设问、总结规律、案例佐证、复盘归档等步骤讲述了复盘的方法，清晰明了，对复盘的初学者来说是非常不错的书籍。

5、复盘自己，也许你觉得很辛苦，也许你觉得血淋淋，也许你真的怕伤害自己。但，请相信我，现在的剖析只是为了，让你看到更好的自己。——三横草西读《复盘》有感我们要善于对过去做思维演练。没有人生来就掌握了全部技能，只要不断地学习他人、学习经验、学习自己，在完善和修炼的过程中，就一定能提升自己，让自己成为更优秀的人。人一辈子很长，也很短，在有限的生命里探索无

《复盘》

止境的知识才是我们一生最重要的事情。复盘是围棋中的一种学习方法，指的是在下完一盘棋之后，要重新摆一遍，看看哪里下得好，哪里下得不好，对下得好和不好的，都要进行分析和推演。复盘除了有总结所包含的动作外，它还对未发生的行为进行虚拟探究，探索其他行为的可能性和可行性，以找到新的方法和出路。总结是静止跳跃的，复盘是动态连续的。总结是平面的行为，复盘是立体的行为。沙盘不等于计划，复盘也不等同于总结。复盘，通俗点就是开展批评和自我批评。说小了是个人，说大了是一个国家、一个民族乃至全世界。不停地复盘，个人才能提升，国家才能发展，民族才能富强。我们老百姓就先说说复盘对于个人的好处吧。通过总结自己的行为看清问题背后的问题，发现新知识和新思路，从而认清自我，提升品性。那怎样复盘自己呢？怎样才能面对不好的自己？文中写道：“要放空自己进行复盘。要像一个旁观者一样，看待当时的情绪，而不能将当时的情绪带入到现在的复盘中。”复盘的时候，可以通过三个问题来清晰：现在情况如何；当初是怎么决定的；让我们再审视下思考的前提。复盘分为8个步骤：回顾目标；结果比对；叙述过程；自我剖析；众人设问；总结规律；案例佐证；复盘归档。以前我认为“自由”是在任何时刻做想做的事情，不管在任何状况都和喜欢的人在一起，不受任何人的控制。其实，这种自由根本上妨碍了他人的自由，是不可能达成的。在明白真正的“自由”其实是思想的自由之后，我也终于明白，每个人都拥有自由，他的“自由”便是选择他所想要的感觉，想做的事，决定想过的生活。我生命的意义是：不断提升及创造卓越的生活及生命价值，实现思想自由。（2016.01.04读书笔记）

6、非常好的方法，很简洁和系统化。而且，我们每个人在日常的工作和生活中都可以用。比如，我看到一个人用这种方法来分析潘石屹接受央视的采访，然后得出结论说，当你面对央视这样的媒体，你唯一能做的，就是说正确的废话。有个人用复盘的方法分析王菲李亚鹏离婚的微博，竟然成了天涯头条。很实用，很简洁。

7、1.复盘他人经验本书提供的方法不局限于对自身经验的关注，对于过来人的经历可以模仿并猜测别人的思维方式和并加以学习和借鉴。以史为师可以知兴衰的另类版本。2.曾国藩曾国藩的例子被广泛引用，借此说明即使天分不高一样可以凭借内省法获得成就。对于知识的使用，可以通过反省加以运用。为什么听了很多道理仍然过不好这一生，一般人在遇到事情的时候没有能够下意识的运用所学知识。复盘可以提供操练的机会。3.阅读对于别人经验的复盘可以躲过很多陷阱，对于自己思维和行动的复盘可以开辟新思路。4.复盘的困难复盘的困难在于复盘需要诚实的面对自己的所思所想，而思想和价值观在潜意识里已经内化成我们本身，反省直接要克服的困难在于否定自己。5.规律化要将经验转换成行动指南和能力，需要讲整个复盘过程流程化，这需要问自己三个类型的问题。一是，自己的理想情况是什么。二，现在是怎样。三，为什么会出现这样的情况。通过深入思考和不断提问总结规律，并以此作为变革起点。6.复盘的由来复盘最开始是围棋的学习方法，棋手通过复盘思考自己的思考过程，优化自己的下棋步法。将这个方式应用到生活，就是心理学所说的元思考，当这种思考方式成为习惯，可以改变自己处理事情时候手足无措的情况，将很多情况下的无意识行为变得更有理智和具有指导性。7.正确的复盘每个人都在复盘，但是这种复盘是在无意识中按照错误的思考方式进行，网络舆论到处能见到错误归因导致的思维谬误。8.问题的问题每一个问题都可以深入，掌握正确的提问方式可以找到问题存在的原因。9.战略与战术战略是最终目标，战术是达成目标的手段。企业和个人要分清战略和战术的区别。在战略指导下，战术可以更为自由的改变。僵化的战术会导致黑天鹅的威胁无处不在。《复盘》阅读笔记，感谢阅读。

8、古代的人在下完棋后会重新演练一遍，谓之复盘。柳传志把这种方法引入联想，并实践了十几年，联想才有了现在全球PC第一的成绩。很多成功的企业家在使用复盘，这里面就一定有值得我们学习的地方。关于复盘，其实主要有四个要点，即回顾目标，评估结果，分析原因，总结规律。抛开企业不谈，复盘对于我们个人其实非常重要。复盘可以帮我们避免犯同样的错误，在复盘中发现自己的缺点从而改进，对个人的成长有着重要的作用。这本《复盘》，由浅到深的介绍了复盘的内容，从复盘的重要性到具体的方法和步骤都很详细，各个章节也有比较详实的例子，但这本书的重点在前几页的思维脑图和最后几页的PPT，这是我认为最值得看的地方，中间的内容是从这些地方扩充的，总之，这少数的几页撑起了整本书，这本书的精华显而易见。这本书很多讲的是工地及团队的复盘，但作为一个希望快速成长的人，个人的复盘其实更重要，只是在个人复盘的过程中，我们其实很难面对真实的自己，可能是真实的自己太糟糕以致于没有勇气去改变，其实对于复盘，我们应该采取超脱和客观的态度。但让我们对自己保持超脱和客观，其实是很难的，用另一个人的眼光和角度审视做事情时候的自己，冷静无情的分析自己，貌似有点分裂。比如让我来分析过去一年的自己，我也知道需要客观

冷静，但有时候给自己找借口是不露痕迹的，难以发现的，因为在内心深处，我并没有放开自己，认清自己，当然这样的后果是非常恶劣的，长此以往，肯定没有多大进步。有时候一些语言，一些工具和方法，能够给我们很多改变，我们为什么不抓紧机会呢。复盘能够面对真实的自己，只有找到病根，才能对症下药。想想即将过去的这一年，自己实现了哪些目标，结果如何，原因在哪里，有哪些进步的空间，有哪些不足之处，以后该怎样做等，这样的方法或许短时间内看起来枯燥，但实际上却形成了良好的思维习惯和做事方法，那么多大佬都用这方法，作为还没有成为大佬的自己，虚心学习一下总是好的。明白了复盘的重要性，就按照这本书的四个步骤去做吧，对过去一年自己的表现进行演练，进行客观的复盘，明年的你，肯定不同！

9、为什么读这本书？复盘是围棋中的一种学习方法，指的是在写完一盘棋之后，要重新摆一遍，看看哪里下得好，哪里下得不好，对下得好和不好的，都要进行分析和推演。本书完整系统讲述了复盘的内容，清晰了复盘的价值，给出了复盘的操作步骤，我们可以在自己的工作生活中，应用复盘的方法，向自己学习，随时随地的提高自己，把事情琢磨透、做成功。磨透、做成功。本书精华：1、什么是复盘 关于复盘，回顾、反思、探究、提升，一个都不能少。复盘的关键是推演，通过推演这个动作，复盘就不仅仅是对过去的复制呈现，而是可以对各种可能性进行探讨。正是因为推演这个动作，将复盘与总结从本质上区别开来。事前有沙盘，事后有复盘。2、为什么复盘 复盘可以帮助我们避免犯同样的错误，固化流程、校验方向，认清问题背后的问题，发现和产生新的想法与知识。除了提升能力之外，它还对提升个人品性和组织性格有巨大作用。三思而后行，一个习惯复盘的个人和企业，品性会更加低调和踏实，避免浮躁和冒进带来的危害。3、复盘的三种类型自我复盘 团队复盘 他人复盘4、复盘中的三种角色引导人 设问人 叙述人5、复盘中的两种方法：情景重现法和关键点法6、复盘的内容可以通过3个问题来问清楚：现在情况如何 当初是怎么决定的 让我们再审视下思考的前提7、复盘的步骤四步：回顾目标 评估结果 分析原因 总结规律读完之后有何收获 自我剖析是自我成长的关键步骤，可以帮助你把事情琢磨透、做成功。

10、“复盘”是个好方法。感谢作者将“复盘”写出来，供大家学习和借鉴。遗憾的是，作者的这本书写的稍浅了。主要有以下几点：1、本书共有9章，但看了2/3，才看到关键的复盘的步骤与内容。前面讲什么是复盘，为什么复盘等章节时，多次往返重复，有凑字之嫌疑。2、作者对“复盘”的理解略不到位，引用案例略不到位。虽然文中有提到“复盘”和“总结”的区别。但是，作者在引用的案例里，很多案例觉得很牵强。即，并没有显示出“复盘”、以及其作用。也并没有体现“复盘”与“总结”的不同。3、还是案例。既然是联想用了很多年，并彻底推行的方法，且宣传时着重推“复盘”。但本书中，看到的是曾国藩闭关几个月，然后大悟——这就是复盘。没有联想复盘的具体案例——即对于某个事件，联想到底是如何使用并复盘的？4、如前所述，9章中只有3章值得细读。但这三章只介绍了规则，未介绍具体的实施办法。想来联想在实际使用时，会有更具操作性的细则才是。很遗憾的是，本书没有提及。综上所述，个人觉得，作者只是旁观、听说了“复盘”的做法，然后东拼西凑，写出的书。自己并未加入其中，并未加入联想其中，获得一手资料。所以，有些“名不副实”。对于“复盘”这样一种好方法，没有介绍到位，甚至遗憾。

11、12月的最后一周，加入了一个读书微信群，由群主带领着每周一本书，当然啦，这本书就是群主推荐的。希望将来的每一周，我都能够坚持写下这样一篇可长可短的读书笔记。书中阐明复盘的概念，自己加以理解：主要是一种学习方法，指在干完某件事情之后，重新在纸上或者脑海中重头到尾进行梳理和推演，看看做的过程中的优势和对错，进行得失分析和规律总结。书中提出复盘分为四个阶段：回顾目标和过程；反思原因；探究规律；提升能力。尽可能的强调复盘是跟总结经验教训是有本质区别的。书里主要讲到的是企业的管理和团队的运作，当然也提到了个人能力提升的问题，作为读者当然也要举一反三的放在自己身上进行一些基础的推演。复盘是我第一次听到这个名词，初见，觉得高大上且耳目一新的概念；细想，其实就是我们政治课上学的的是什么，为什么，怎么办的概念。其中所讲到的四个阶段也可以用唯物辩证法来解释，这是一件什么样的事情，本质是什么？我为什么要这样做这件事，做不好/好的原因是什么？怎么样去补救这件事情的发生，下次如何做得更好？其实，就我自己而言，这样的辩证法跟简单易懂一些。书里由浅到深的介绍复盘的重要性到具体的方法和步骤都很详细，各个章节也选取了一些例子，但这本书的思维脑图这是我认为最值得看的地方，书中间的内容是从这些地方扩充的，总之，这少数的几页撑起了整本书，内容就显得单薄和过于理论化了。当然，书依然是好书，比如个人复盘，团队复盘，案例佐证等相关的概念和作者的一些想法来开拓思维模式是很不错的，也给我日后进行梳理和推演提供了新的思路和途径，比辩证法确实更有层次和逻

辑性。个人是对书中所提到的复盘内容、步骤和角色扮演非常感兴趣，尤其是复盘角色：1.引导人；2.设问人；3.叙述人。在学习理论的同时，我跟袁胖同志就家里眼前关于跟父母合住以及装修房子不同意见存在的一些小问题进行了一次复盘，袁胖扮演了引导人，而我是设问人，在历时40分钟的复盘中，我们确实总结出了不少我们在处理的过程中做的不恰当的地方，也有一些方式方法上的缺陷，从而导致走到今天这一步：修了很多房子，却没有住上自己想住的那一套。在扮演叙述人的时候，我们觉得彼此都不是很合适，在总结的时候没有能完全做到客观，超脱和放空自己。不过这样的一次尝试对我们两个来说是一种前所未有的体验，感觉非常棒，会继续保持下去这个复盘的项目。谈谈个人感觉书中的不足吧：一是在书中重点的例子是团队复盘和企业管理方便，个人觉得例子的挑选上不够客观，也不具有普遍性，作者的主观想法过强；尤其是对于急需成长的大众个体读者来说，这些例子显然不能望梅止渴。二是书的层次不够清晰，有东拼西凑的嫌疑，尤其是在书中若干地方提到，柳传志曾经说过……柳传志提到……等等，过度后很容易让人反感。三是作者不够接地气，在写作过程中不能够深入简出通俗易懂的描述概念和例子，过分追求高尚的名词和内容。2015年的最后一周看完这本书，既浅显又深刻，书的语言和知识只是很小的一部分，更多的是读完之后，由书的内容所引导的思维模式和自己的新的感悟想法，从而衍生出新的知识和生活工作的引导概念。书中所提到的复盘思路以及复盘的步骤，都是将来在工作和生活中不可或缺的能力，就如今天读这本书，写下这篇笔记一样：回忆了读书的经历，梳理了书中的内容，思考了内容的精华，提升了自己推演的逻辑性，正正好是一个复盘的过程。或许在元旦假日里，我会尝试讲2015年的自己进行复盘，更加冷静客观的看待自己。非常感谢“有书”的领读，在整书中为我们提取了干货，也为阅读提供了提纲和参考价值，尤其是在整本读完后，更觉得每天导读的真正都是精华。开卷有益。

12、最近看完《复盘》，书籍的推荐语说的是柳传志向每个人推荐的做事方法，联想集团的重要方法论。书籍很快就可以浏览完，收获也有很多。上周六去给企业内部做理财讲座，总体来说还不错，但是也有些不尽如人意的地方。刚好利用《复盘》中学到的知识，复盘整个过程，以求今后的走进企业讲座能够越做越好。书中提到一点我非常赞同，人有三种学习途径，一种是从书本上学习前人的知识，一种是和身边的人学习，最后一种向自己过去的经验和教学学习。而《复盘》中认为最重要的就是最后一种学习方法，而向自己学习的最佳方法就是复盘。什么是复盘？复盘，本是来自与围棋中的术语，是指棋手在下完一盘棋之后，要在棋盘上重新摆一遍，看看哪一步下次可以做的更好。复盘，是棋手们增长实力最重要的方法。放在我们身上来说，复盘就是在头脑中对过去所做的事情重新“过一遍”。它通过对过去的思维和行为进行回顾、反思和探究，以求实现能力的提升。复盘的意义十分容易理解，我复盘自己整个讲座的过程为的就是能够不断提高自己的讲解能力，让讲座效果更好。如何复盘？（1）回顾目标；（2）评估结果；（3）分析原因；（4）总结规律；复盘除了有总结所含的动作外，它还对未发生的行为进行虚拟探究，探究其他行为的可能性和可行性，以找到新的方法和出路。从接到要去企业做讲座的通知到最后完成讲座，整个过程在脑海中开始一一再次浮现。我开始思考为什么我们的讲座没有取得那么好的效果。回顾目标：我们的目标是走进企业，为企业员工提供理财知识讲座，为他们传递正确的理财观。评估结果：知识的传递是做到了，这一点并不能否认。但是，整个讲座过程气氛不是很活跃，大家参与度不高。在讲座结束后大家反馈了一些负面信息，这些是我们讲座之前没有预料到的。分析原因：自我剖析复盘的过程看似简单，却暗含了很多障碍。在自我复盘的模式中，最难以摒除的一点就是自我欺骗，不能无情的剖析自己。只有敢于直面自己的弱点与无能的，才有机会变得更强大。（1）从我接到了要去企业做讲座的通知开始，我并没有完全全身心的投入到讲座的准备之中。因为一部分的精力分散给了当时自己还在做的一项工作之中，精力分散了很多。（2）作为一名有多年教师经验的老师来说，讲座分享或者是现场主持对我来说真不是什么难事，哪怕毫无准备立马上台我也可以讲完全场，并且效果还不错。潜意识之中，这一点给了我很大的自豪感。我深刻知道自己离优秀还有很大的距离，离卓越的距离更是差远了。可是，那时候的我，还是掉进了自己的漩涡之中。分析原因：（1）没有进行精准的目标分析本次去做讲座的是什么公司，公司的业务特点是什么，公司的属性是什么（私营或者国企）。与之对应的员工，基本的人群特征是什么，收入结构，有没有什么特别的需求，他们希望听到什么样的分享。这些我们虽然知道，但是却并没有做深入的分析与研讨。现在回想起来，没有做好用户分析，最后得到的结果不尽如人意当然是正常的。（2）讲座前期的预热不到位既然要做一场走进企业的讲座，那时间地点内容至少在讲座前两天就应该通知到位。这样受众者有个心理预期，同时如果发现讲座内容不是很对口，那我们还有时间进行调整。但是本次讲座，在当天中午离讲座还不到4个小时的时间才通知到公司员工。并且是以企业

《复盘》

内部邮箱发出的形式通知的，在这个时间点上绝对不是一个好的方法。邮件会有滞后性，并且会降低宣传力度。这时候的通知，可以采取员工微信群通知预热或者是直接在职场统一传达效果会更好一些。（3）文案过于简单活动邀请函一直是我非常上心的一块内容，在这个互联网信息爆棚的时代，太多的线上线下讲座分享，凭什么别人愿意参加你的分享听你讲呢？活动邀请函的制作其实非常重要，是否能够在简短的介绍中一下子抓住别人的兴趣点，让大家一看就很想要来参加呢？这绝对是个技术活，需要反复花时间去策划亮点，修改整个排版。本次活动的邀请比较简单，因为时间比较赶，仅仅是使用了简单的文字进行的描述以及嘉宾介绍。因此，吸引力上打了不少折扣。另外，本次讲座的邀请公司本身做的业务就和设计有一定的关联，因此在对PPT的制作上面会有更高的要求，这也算是一种职业习惯了吧。我们制作的PPT不是很精美，自己还是只想着知识技能的传递，因此没有在这一块上下功夫。但是对于他们来说，职业病让他们专注于去发现PPT不还看的地方了，而不是专注于知识的学习以及吸收。既然出现了问题，那就要诚实的面对。尤其是当我们改变不了一些客观条件的时候，能够改变就只有我们自己。（4）传递方式之前我们的线下讲座因为针对的都是自主来学习理财的朋友们，学习目的强。因此，我们会尽可能多的给大家传播干货。但是换到了企业之中，也许不是每个人都有接触过理财，不一定会一下子接受那么多讯息。所以，在今后的分享中，需要思考新的方式，进行新一轮的调整。不是一个PPT和一套讲解方式就可以搞定所有讲座的。（5）场地选择既然是讲座分享，虽说不必那么严肃，但是也需要对活动场地进行要求。因为他们的会议室比较小，容纳不下40多人。所以，我们讲座分享是在职场内进行的，很多同事基本是边工作边听，或者坐在休息区听分享。所以，整体氛围会比较混乱，不好控制现场。在团队进行复盘的过程中，一定要对事不对人，进行深刻的分析。复盘的目的不是找出“罪人”，不是要推卸责任，也不是要一团和气。经过了不断推演的复盘，真正有价值的复盘，才能够指导后续的实践。这也是检验复盘是否成功的标准之一，在后续的实践之中得到检验。以上就是我从书中学到的知识以及结合自己的实际经验总结的复盘，其实复盘说的再通俗一些就是行动后反思。只有不断的实践反思总结规律教训，每一次新的行动才会变得更好。当然就《复盘》这本书而言，我个人觉得看起来非常的乏味，内容太多水份。整体的逻辑表述的不明确，书中例子不多，并且论述非常不透彻。通过这本书需要搞清楚复盘还是不太可能的，读完后给读者留下了一种看完之后道理简单可以依旧不会操作的忧伤。不过有复盘的意识了还是不错的，在未来的过程中可以反复使用，自学武功！萌萌袁的能力圈个人|家庭资产规划，保险保障配置，教育规划，关注学习与个人成长！更多惊喜，慢慢呈现！

13、因为孙陶然的推荐买了此书，期望能有《36条军规》般的分量，结果失望之极。本书写作风格基本上就是两个字：拼凑，走马观花稀里哗啦，各种报道新闻书摘之类的往上堆，对案例没有任何深度的分析，对复盘本身讲得还没有孙总《36军规》里的只言片语透彻。如此差的阅读体验最近几年已经很少有了，感觉不是在看书，而是在看某人为了评职称花钱在淘宝上买的论文，空洞乏味大而无当。像这种情况我觉得不是作者的问题而是出版社的问题，机械工业出版社的书我以前常买，比如《卓有成效的管理者》和全套《solidworks官方教程》，都不错。最近买过一本教程，CAE方面的《流场、有限元案例分析》（大概这个名字）的书，结果全篇跟这本书差不多，就是各种拼凑。买的时候没有注意出版社，越看越怒发现是机工社的书。这本书买的时候也是没有注意出版社，越看越怒发现又是机工社。很感慨机工社现在是这样一种工作作风，务虚，标题党，全书最用心的地方是书名和目录，网上一看很好很全，买回来完全不是那么回事。只能告诫自己机工社引进的书不错，自己选编的书不行，以后慎买。回到本书，如此好的一个题材写成这样，真是可惜。没有看完，非常后悔买这本书。

章节试读

1、《复盘》的笔记-第1页

一、什么是复盘

所谓复盘，就是在头脑中对过去所做的事情重新“过”一遍。对过去的思维和行为进行回顾，反思和探究，实现能力的提升。

二、为什么要复盘

- 1、避免犯同样的错误
- 2、可以固化一些流程，提升效率
- 3、从“蒙着打”变成“瞄着打”，更有目的性，清楚自己的目的是什么。
- 4、看清问题背后的问题，找出真正的问题。
- 5、发现新知识和新思路。
- 6、认清自我，提升品性。

三、怎么复盘

1、复盘的内容

a、现在情况如何？

- (1)、目标是什么
- (2)、结果如何
 - (a)、超额完成目标；
 - (b)、完成目标；
 - (c)、未完成目标；
 - (d)、消失的目标；
 - (e)、新增的目标。

b、当初是怎么决定的？

- (1)、事情是如何确定的(确定的形式)；
- (2)、事情是根据什么确定的(确定的逻辑)；
- (3)、执行得如何：什么做了？什么没做？什么继续？什么停止？什么新增？；

c、让我们再审视下思考的前提？

- (1)、关键成功因素
- (2)、失败的根本原因
- (3)、发心是对的吗

2、复盘的步骤

(1)、回顾目标

(2)、结果比对

- a、结果和目标一致，完成情况达到了所设定的目标。
- b、结果超越目标，完成情况比设定的目标还要好。
- c、结果不如目标，完成情况比设定的目标要差。
- d、结果中出现了目标中没有的项目，是在做事的过程中新添加进来的。
- e、目标中有的项目，但是结果中缺没有该项目的完成情况，结果为0。

(3)、叙述过程，使用情景重现法则和关键点法则。

(4)、自我剖析，对自己做过的事情进行反思和分析，看看有哪些问题，有哪些成绩，并试着去找出原因，发现规律，自我剖析要客观，不留情面，找出可控的和不可控的，半可控的。

(5)、众人设问，使用5why方法

- a、信息层面的设问
- b、思维层面的设问
- c、假设层面的设问

(6)、总结规律

(7)、案例佐证

《复盘》

- a、选择案例(同行业、同类型)
- b、验证得出的规律的适用性、有效性

(8)、复盘归档，事件名称、时间、地点、参与人员、事件描述、做的好的地方、做得不够的地方。

2、《复盘》的笔记-第3章

“5求”：求真（重在实事求是）、求实（重在内容和找原因）、求学（重在改进和提高）、求内（重在反思和自我剖析）、求道（重在找到本质和规律）。

3、《复盘》的笔记-自序

复盘包括四个阶段：回顾、反思、探究、提升，即回顾目标和过程、反思原因、探究规律、提升能力。前三个阶段是复盘的过程，后一个阶段是复盘的结果。

4、《复盘》的笔记-第1章

1、复盘除了有总结所包含的动作外，它还对未发生的行为进行虚拟探究，探索其他行为的可能性和可行性，以找到新的方法和出路。

2、总结是静止跳跃的，复盘是动态连续的。

3、关于复盘，回顾、反思、探究、提升，一个都不能少。

4、探究中的一个重要动作，是推演，这是复盘与总结最显著的区别。正是因为推演这个动作，使得我们可以对各种可能性及其不同后果进行审视和设计，看看为什么会成功，为什么会失败，成功的地方是否有更成功的措施，失败的地方是否可以找到不同的路径。

5、复盘还可以对事件发生之前的思考和逻辑进行梳理，去审视当时思考的过程以及逻辑，并对其进行评判，以确定做事的前提是否需要重新构建。

5、《复盘》的笔记-第1页

复盘内容

- 现在情况如何（目标是什么，结果如何-目标）
- 当初是怎么决定的（如何确定、根据什么确定、如何执行）
- 让我们再审视下思考的前提（关键要素、失败原因、发心是对的吗）

八个步骤

1. 回顾目标（目标展示）
2. 结果比对（对比表格）
3. 叙述过程（照本宣科、动手动脑）
4. 自我剖析（量表、标准剖析）
5. 众人设问（5Why方法 - 信息、思维、假设）
6. 总结规律（相关关系、因果）
7. 案例佐证（选择案例（同行业、同类型）、验证规律的适用性、有效性）
8. 复盘归档

柳传志 - PDF大法

- Preview 沙盘

《复盘》

- Do 做的过程
- FuPan 复盘

6、《复盘》的笔记-序

我在自己的学习和工作中，把复盘总结了四个步骤，即目标-结果、情景再现、得失分析和规律总结。首先，对照期初的目标看结果有没有达到，差距在哪里。其次，不管有没有达到，把要复盘的项目进行回顾和阶段划分。再次，针对每个阶段总结得失，对事也对人，找出问题找出原因。最后，从中总结出规律性的东西，作为知识和技能掌握下来，以期再次遇到同类问题时知道如何处理并不再犯同类错误。

7、《复盘》的笔记-第6章

1、复盘的时候，我们需要谈论的内容，可以通过三个问题来清晰：

- 1) 现在情况如何？
- 2) 当初是怎么决定的？
- 3) 让我们再审视下思考的前提。

2、很多人认为复盘就是去找出原因和方法，也正是在这个意义上，他们将复盘当做是总结反思的另一个说法，这当然是不错的。但是，复盘还有更重要的价值，那就是通过推演，找到不同的可能性，找到成功和失败的边界，获得自己的成长。自己长本事了，找到原因和方法就变成水到渠成的事情。也正是在这个意义上，复盘超越总结反思。

8、《复盘》的笔记-引言

1、复盘至关重要，通过复盘总结经验教训，尤其是失败的事情，要认真，不给自己留任何情面地把这个事想清楚，把事情想明白，然后就可以谋定而后动了。

2、联想方法论共有三个特点：一是有极强的目的性，二是分阶段实施，三是在复盘成长。

《复盘》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com