

学习创效行

创一流行动

批量造四能达人

打造具竞争力的一流企业

学习创效第一季运作管控精要

对标创效创一流专家 全面领导力专家 杨天河老师



效果导向，事半功倍
服务高质量发展

学习创效第一季运作管控精要

《企业学习创效运作指南》的发布，标志着学习创效行活动的正式启动。接下来，我们将以按照学习创效行活动计划，分季度制作学习创效运作相关资料，从而助力企业有效推进学习创效活动。

阅读本文前，建议阅读《企业学习创效运作指南》，明确企业开展学习创效的战略及具体计划，以便有效开展学习创效活动。

目录

一、把握先机强化竞争力，系统推进创一流	1
二、第一季运作所应达到的效果	2
三、第一季推进规划	2
（一）第一季前置事项	2
（二）推进规划制定方法	3
（三）第一季推进规划及解读	4
四、第一季推进计划	9
五、配套工具模板	11
（一）效果管控表	11
（二）学习创效管控表	14
（三）主题学习反馈表	17
（四）主题学习汇总表及主题学习最佳实践表	19

一、把握先机强化竞争力，系统推进创一流

当前,全球经济衰退或将不可避免,中国经济也将较长时间处于中速增长区,产能过剩情况将日益严重,只有竞争力强的企业才可能生存下去,并通过并购发展壮大。与此同时,竞争力弱的企业将不得不退出市场,市场的集中度也将不断提升。未来五至十年,企业需要通过强化战略执行力建设以把握发展机遇、通过王牌产品打造驱动企业发展、通过高效协同运作提升企业竞争力、通过人才开发与激励挖掘员工创造力,最终有效提升企业竞争力乃至打造一流企业。

在学习创效行活动正式启动之际,建议企业把握先发机遇,扎实开展学习创效活动,并将学习创效活动与企业竞争力建设有机结合起来,在释放员工的创造力的过程中,有效提升企业绩效和竞争力。

存量市场竞争格局下的企业,建议同步启动创一流行动,引导员工组团挑战一流指标,打造一流标准,最终成为推动企业发展的英雄。同时,建议系统推进系统创效活动,在优先将核心指标打造为行业一流指标的基础上,全方位提升企业经营管理能力,最终打造为行业一流企业,避免经营恶化面临淘汰的命运。

为协助企业有效推进学习创效乃至创一流行动,杨天河老师除持续提供相关资料和工具模板之外,还提供相关培训咨询辅导服务。针对有意向创一流的企业,我们提供半价咨询辅导服务,每季度仅限一个名额。欢迎提前预约,携手共建一流标杆。

二、第一季运作所应达到的效果

1、塑造效果导向的文化氛围，打造出事半功倍的能力及工作作风

塑造出效果导向的文化氛围，员工能够以利益相关者需求为出发点策划出多赢方案，并整合资源集中于价值创造关键环节，快速大幅提升绩效和竞争力，进而形成事半功倍的能力及工作作风。在此过程中，各部门逐渐抛弃本位主义作风，以企业价值最大化为目标，高效协同创效，从而有效打破部门壁垒，提升协同运作效率。

2、学习型团队运作成熟，创造出学习型团队运作标杆

重点抓好几个学习型团队的建设与培育工作，使学习型团队能够高效运作，并充分发挥学习创效进而推进绩效和竞争力提升作用，至少打造一个学习型团队运作标杆。

3、打造学习创效标杆以振奋人心，吸引更多员工参与学习创效活动

至少一个三个学习创效项目能够充分挖掘项目的潜能，取得振奋人心的成果，并通过重奖及宣传从而吸引更多员工参与学习创效活动，为下阶段全面推进奠定基础。

三、第一季推进规划

(一) 第一季前置事项

总结过往培训、降本增效或管理提升等相关活动取得的成绩以及存在的问题，结合企业情况提出优化方案，进而拟定学习创效推进战略规划及备选方案，并通过与公司领导及核心业务部门领导的沟通，明确学习创效战略规划及重点试点单

位、试点项目，以便通过接下来三个月的试点运作，取得令人振奋的创效成果。

(二) 推进规划制定方法

1、意义

掌握推进计划制定是量化管理月的核心目标，也是我们有效管控工作效果的重要途径。

很多开展对标创效、降本增效或管理提升等活动的企业，很多项目最终失控，难以达到较好效果，关键在于没有明确的推进计划。

推进计划缺失，不仅项目团队成员不清楚各阶段目标无法形成合力，公司统筹管理部门也难以有效督导各项目组推进项目，最终导致项目失控。

2、划分阶段及主题

制作推进计划，一般先根据项目特点划分项目阶段并明确阶段主题。

阶段可以按月或按周划分，也可以根据实际情况划分阶段，但必须标明阶段时间起始，以便把握时间节点。

主题可根据实际情况设计周、月、季、年的主题，也可以提取核心关键词来概括阶段任务，从而明确阶段重点工作。

3、明确衡量内容及关键控制点

阶段衡量标准主要描述阶段主要工作及目标，以便把握重点开展工作。关键控制点则梳理实现阶段重点工作目标的关键所在，以便把握要点确保实现重点工作目标。

原则上，先从头到后分阶段梳理衡量内容，再从前到后梳理关键控制点。集中精力先规划衡量内容，便于有效分解整体目标，同时根据管理发展规律，有效规划阶段工作重点及目标。关键控制点则重点描述实现重点工作目标所应重点跟

进的工作，有时候一项重点工作仅需通过一件关键事项进行控制，有时候则可能一项重点工作对应多个关键控制点，需要根据该项重点工作流程梳理出不同控制点。

4、规划阶段亮点并梳理所需资源

阶段亮点即阶段可以实现且具有较高价值的工作成果，通过规划阶段亮点既明确阶段成果方向，更能够通过实现阶段亮点振奋人心，提升团队士气。阶段工作成果可以很多，但阶段亮点不要太多，一定要有较高价值甚至重大价值，成功后能够获得企业认同并有效激发团队士气。阶段亮点至少是解决了过往没有解决的比较重要的问题。同样，不同阶段的亮点往往存在递进关系，从而确保整体目标的实现。

所需资源即完成阶段工作所需的人力、物力、财力以及相关的机制、工具模板等，有时候也可能是具有节点意义的重点事项，如启动会、表彰会等。规划所需资源并与领导沟通到位，便于项目组在开展工具之前有效统筹安排好所需的各项资源，确保项目顺利推进并获得成功。

5、其它说明

在制作推进计划前，需要首先梳理好整体目标，并列在表格上面，以便有效分解目标。

制作表格可用 PPT 中的表格制作，也可以用 EXCEL 制作，制作好后可截图制作成图片后使用，避免复制到其它软件中出现排版错乱等问题。

(三) 第一季推进规划及解读

如图所示，根据第一季目标分解制定阶段推进规划如下：

第一季效果导向季
季度目标

- 1、学习型团队运作成熟，创建学习型团队运作标杆
- 2、塑造效果导向的文化氛围，打造出事半功倍的能力及工作作风
- 3、打造学习创效标杆以振奋人心，吸引更多员工参与学习创效活动

阶段	主题	衡量内容	关键控制点	亮点规划	所需资源
第一月	效果导向月	各级管理者初步养成效果导向习惯和事半功倍意识，能熟练分析利益关者需求，进而作出合理决策；学习型团队能够有效诊断和策划学习型团队运作计划，并初步运作顺畅	《效果管控表》推进及使用效果监督辅导；决策质量监控；《学习创效管控表》；团队诊断技巧；学习型团队运作策划；团队成员反馈沟通质量	寻找并启动可大幅创效的项目；任务目标明确，执行效率高；学习型团队基本运作顺畅	《效果管控表》《学习创效管控表》《主题学习反馈表》《主题内容讨论决策表》；领导支持，标语口号，启动师徒会，内外部专家资源
第二月	价值创造月	各级管理者养成效果导向习惯和事半功倍习惯，熟练掌握价值创造关键环节并集中资源创效；学习型团队得以高效运作	《效果管控表》推进及使用效果监督辅导；价值创造质量监控；学习型团队运作效率及质量	效果导向习惯事半功倍习惯学习型团队高效运作	学习创效运作机制及激励机制
第三月	量化管理月	企业塑造出效果导向氛围和事半功倍作风；各级管理者熟练统筹规划阶段工作及亮点；打造出学习型团队标杆和学习创效标杆	《效果管控表》推进及使用效果监督辅导；推进计划监控；学习型团队运作效果	学习型团队标杆学习创效标杆效果导向氛围事半功倍作风	季度学习创效表彰大会及物质精神奖励表彰宣传资源

1、衡量内容规划解析

衡量内容中，效果导向氛围和事半功倍的作风是阶段重要成果，且是其它成果的基础，所以第一月要初步养成效果导向和事半功倍意识，第二月要养成效果导向和事半功倍的习惯，第三月则从企业层面塑造出效果导向氛围和事半功倍作风。

需要指出的是，价值观落地虽然目标是全员形成行为习惯，但推进过程中需要以点带面。尤其是效果导向的习惯和事半功倍的作风，主要体现在决策和执行环节，需要各级管理者通过实践带动全员共同掌握。因此，推进前两个月重点抓好各级管理者的实践，并通过监控效果管控表运作效果，及时提供辅导等手段，协助各级管理者养成良好的习惯。在此基础上，进一步向全员推进，最终塑造效果导向的氛围和事半功倍的作风。

学习型团队的建设，也要遵循发展规律，从规范运作到高效运作到创造标杆，一月一个目标，扎实推进，最终打造出标杆。学习创效标杆本身与学习型团队运作标杆是结合在一起的，关键抓好学习创效项目运作出成效。当然，不排除学习

型团队本身运作并非十分高效，却能创造学习创效标杆的情况。

2、关键控制点规划解析

要想塑造效果导向氛围、打造事半功倍作风，重点要推进《效果管控表》的应用推广，员工接受领导安排的任务时，必须填写效果管控表分析利益相关者需求，进而找出多方共赢的理想情况。然后以此为目标，梳理实现该目标的价值创造环节及关键价值创造点，在保证整体效果的基础上，集中资源于价值创造关键环节做精做细，从而提升工作绩效，并尽可能打造出一流标准。在此基础上，还需要制定推进计划，明确阶段衡量内容、关键控制点、阶段亮点及所需资源，以便有效推进工作。

制作好《效果管控表》后提交给领导，并与领导沟通效果、价值创造关键环节及推进计划，进而获得开展工作所必需的各项资源，从而高效推进工作。为确保整体运作效果，学习创效统筹管理人员或企管人员需要分月依次分别重点监控理想效果梳理、价值创造点梳理、推进计划制定情况，首先确保各级管理者养成效果导向习惯和事半功倍作风，再带动更多员工养成效果导向习惯和事半功倍作风。

学习型团队建设关键在于初期运作时建立规范确保质量，在此基础上提升运作效率，最后创造标杆。建立规范阶段，首先重点通过学习创效管控表，启动重点学习创效项目，激发员工斗志。其次，重点让员工掌握团队诊断及学习型团队运作策划技巧；再次，重点抓好团队成员之间的反馈沟通，确保团队决策质量。高效运作阶段，让团队员工掌握好学习型团队运作规则、工具模板并形成良好习惯，最终实现高效运作。标杆创建阶段，进一步优化学习型团队运作各个环节，重点加强学习创效活动，提升学习型团队运作绩效。

第一季度学习创效标杆并不要求能把某个指标做到 NO.1，而是要求大幅创效，创造出一般员工预期的重大效益。第二季度中掌握对标创效等方法后，再进一步系统后，力争成为 NO.1。第一季度的学习创效项目要能够实现大幅提升绩效目标，关键在于选择挖潜空间大且周期短的创效项目，从而快速创造出效果。必要时，可整合内外部专家资源协助创效，确保能够打造出学习创效标杆。

3、亮点规划解析

在实现的三大效果中，学习型团队运作是基础，效果导向习惯和事半功倍作风是过程目标，学习型团队标杆是第一目标，学习创效才是最终目标。因此，首先要找到并启动学习创效项目，然后再通过学习型团队的运作，逐步养成效果导向习惯和事半功倍作风，最终打造出学习型团队标杆和学习创效标杆。

结合各个阶段的重点工作及目标，首月自然要找到并启动可以大幅创效的学习创效项目。首月强化效果导向思维和事半功倍意识，将引导员工以利益相关者价值最大化为目标，打破本位主义，促进各团位协同创效。同时，员工并在接受任务时与领导清晰确认目标及实现过程，并获取必要的资源支持，有利于提升企业运作效率最终提升执行效率。学习型团队是首月的重点工作，核心是规范化建设，所以学习型团队基本运作顺畅要成为首月目标且成为亮点。

次月重点是价值创造的应用，是效果导向思维的进一步深化，也是事半功倍的必要手段，所以效果导向和事半功倍的习惯应作为阶段亮点，至少让各级管理者思考问题时本能应用效果导向和事半功倍的思维方法。在学习型团队运作方面，则以学习型团队高效运作为亮点目标，统筹各个团队的学习创效活动。

第三个月最终要实现季度整体目标，亮点可规划为学习型团队标杆、学习创效标杆、效果导向企业氛围、事半功倍企业作风。

4、所需资源解析

活动的开展首先需要领导的支持,在此基础上张贴标语口号,还需要制作《效果管控表》有效推进效果导向思维及事半功倍作风,需要《学习创效管控表》有效管控学习创效项目、需要《主题学习反馈表》、《主题内容讨论决策表》有效运作学习型团队。必要的话,首月还可整合内外部专家辅导项目运作,以充分挖掘项目的潜能。如果可能的话,可以召开学习创效启动誓师会,全面启动学习创效活动。

第一个月统筹管理的工作比较繁忙,第二个月可以制定学习创效运作机制及长效机制,并通过试点整体运作效果,为下阶段全面推广奠定基础。与此同时,也可以在第一个月的基础上制作出学习型团队运作规范,为后续其它团队开展学习型团队运作奠定基础。

第三个月重在促成学习创效成果并通过宣传表扬等手段,激发全员的参与积极性。因此,需要召开季度表扬大会并给予物质和精神激励,同时整合表彰宣传人力、工具和方法。

四、第一季推进计划

推进规划表适用于规划整体工作，并且通过与主管人员的沟通，明确目标、方法，并获取推进工作所必须的各项资源，有利于工作的顺利推进。然而，作为统筹管理者，却很难以清楚不同时间的工作重点，因此需要进一步分解制定详细的推进计划。

详细的推进计划，首先划分出工作项目，然后将每项工作原则上按先后顺序分解出具体的工作内容，再按周排出大致工作时间，以便按照进度有效控制。在排进度计划时，长期开展的工作，要从开始至结束都标上颜色。阶段性的工作则仅需标明该项工作的起始时间，周期性工作如成果评审则点选计划开展的时间。除此之外，还要结合本职工作繁忙情况以及该计划的特点安排工作计划，尽可能均衡安排时间，避免某段时间工作任务太多无法完成工作计划。

学习创效第一季推进计划

项目	内容	进度计划（周）												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
学习创效	选定重点项目、责任人并组建团队	■												
	审核学习创效管理表并启动项目		■											
	跟进创效进展，整合资源辅导促成			■										
	学习创效机制建设				■									
	组织审核和优化改进方案					■								
	组织评审项目成果													
	推广学习创效成果										■			
学习型团队	学习型团队建设规划	■												
	组织团队问题诊断		■											
	团队主题运作计划			■										
	学习型团队运作规范制度				■									
	学习型团队规范运作					■								
	学习型团队高效运作						■							
	学习型团队标杆创建										■			
价值观落地	标语口号张贴	■												
	效果管控表推广使用		■											
	学习创效启动会			■										
	效果导向落地				■									
	价值创造落地						■							
	量化管理落地										■			
表彰大会	表彰大会												■	

上图推进计划(一般用 EXCEL 制作即可)仅供参考,具体请各统筹管理者,结合本职工作情况制定具体的推进计划。具体推进计划是员工开展本职工作的具体计划,必须全面系统分解推进规划的工作内容,如果不涉及调用团队以外资源,可以无需与上级领导确认。如果涉及调用团队以外资源,必须与上级领导共同确认,以便获得相应资源支持,从而有效开展工作。

该推进计划只是任务安排,推进过程中,需要执行者尽可能把每项任务目标价值最大化并量化,从而创造出真正的亮点,切忌为了完成任务而完成任务。

五、配套工具模板

(一) 效果管控表

任务名称：

起止时间：

责任人：

项目	内容				
利益相关者 需求分析	1、 2、 3、				
理想情况					
目标效果					
价值创造逻辑					
价值创造关键环节					
阶段	主题/名称	衡量内容	关键控制点	阶段亮点	所需资源
领导意见：					
批准人：					

说明：

1、表格共分五部分，第一部分为任务名称、起止时间、责任人，第二部分为任务效果分析，第三部分为实现效果的价值创造逻辑及关键环节分析，第四部分为任务推进规划，第五部分为领导意见。除第五部分由任务派出领导填写，其余均由任务责任人(可以是个人也可以团队负责人)填写。填写人可以采用缩小页边距、扩大表格、缩小字体、缩小行间距等方式，尽可能内容概括在一张纸内，用一张纸解决问题。

2、利益相关者分析包含：“利益相关者名称：最大需求”。理想情况用综合上述各利益相关者需求的理想情况描述，从而尽可能实现价值最大化。目标效果基于理想效果，一般是按照先后顺序分解出具体效果并尽可能量化。具体方法参照《管理价值创造技巧及应用库》。

3、价值创造逻辑及价值创造关键环节分析可参照《管理价值创造技巧及应用库》。推进规划部分填写方法请参照本文上述方法及应用。

4、领导意见部分主要就效果分析、价值创造、推进规划三个部分提出肯定或否定意见及改进方法。利益相关者分析应尽可能找到所有利益相关者描述出其价值最大化的需求，理想效果应兼顾各方利益诉求同时力求超越重点客户期望，从而吸引更多粉丝。目标效果应围绕理想效果，按照先后逻辑顺序梳理效果并尽可能量化。价值创造逻辑应清晰表达重要价值流向，以便把握核心要点控制。关键价值创造环节对整体价值实现至关重要，一般三个以内。规划推进中阶段时间划分明确合理，主题/名称恰当涵盖阶段重点，衡量内容系统规划出阶段重点工作及目标且目标尽可能可衡量，关键控制点按照事情发展先后顺序分析到位无遗漏，阶段亮点明确且相对过往为创造性成果或重大改进，资源规划充足可以支持任务有效推进。

5、在审批过程中，如果员工填写的内容有重大缺陷，领导在意见栏也无法完整表达修改结果，则要求员工根据领导意见重新填写表格，确保员工填写部分无需大修，领导在批准意见中可以填写完修改意见。另外，如果量化目标难以在表格内完整填写，可在该纸背面另行列

出各项任务的量化衡量标准。

6、员工填写过的表格都需要一同备案归档，以便统计各表格填写情况，通过统计一次过批率来分析各部门、各员工对该上述三项能力的掌握情况。各部门需要严格按照要求归档，不得弄虚作假。

7、上述表格可以在 OA 系统中予以信息化，信息化系统中应分别记录表格填写修改情况，进而分别统计不同员工、不同部门、整体企业在效果分析、价值创造、推进规划三项能力的一次过批率，从而统计上述三项能力的掌握情况。

8、更详细表格使用方法参见文章《效果管控表设计及使用方法》。

(二) 学习创效管控表

该表格主要用于有效管控学习创效项目，从而利用有限的资源创造出最大的价值。

任务名称： 起止时间： 责任人：

项目	内容				
项目背景及意义					
项目标杆及衡量指标					
项目价值					
项目目标					
投入及产出					
项目周期、紧急性、成功率					
阶段	主题/名称	衡量内容	关键控制点	阶段亮点	所需资源
领导意见：					
批准人：					

1、表格共分五部分，第一部分为任务名称、起止时间、责任人，第二部分为项目价值，第三部分为项目启动分析，第四部分为项目推进规划，第五部分为领导意见。除第五部分由任

务派出领导填写，其余均由任务责任人(可以是个人也可以团队负责人)填写。填写人可以采用缩小页边距、扩大表格、缩小字体、缩小行间距等方式，尽可能内容概括在一张纸内，用一张纸解决问题。

2、项目价值分析包含项目背景及意义、项目标杆及衡量指标、项目价值三部分。项目背景及意义简要说明缘由及意义，如果内容较多，在背景另外填写。项目标杆即为项目所寻找的可供借鉴的标杆，衡量指标即项目的关键指标。项目价值，一般采用公式计算法，计算指标优化至一流水平后，每年可以为企业带来的新增挖潜效益。软实力建设不能计算效益的，尽可能用量化思维详细描述。该部分重点分析项目的价值，从而判断项目开展的必要性。

3、项目启动分析包含项目目标、投入产出、项目周期及成功率三方面。项目目标即该关键指标应该达到的目标，关键指标原则上不超过三个。投入产出，即项目需要投入的人力、物力、财力，产出则项目的新增年化效益，并计算投资回报率。项目周期，即预计项目改善完成且指标达到稳定运行的时间。紧急性即项目是否必须尽快启动。成功率，即项目成功达到目标的概率，也可根据需要从低到高描写项目成功的概率。项目启动分析重点分析投入、投资回报率、紧急性、周期及成功率，结合单位经常创效成功需要，从而判断是立即启动项目，还是暂缓多久启动项目。

4、领导意见部分主要就项目价值分析、项目启动分析、推进规划三个部分判断是立即还是暂缓多久启动项目，没有必要的，甚至可以判断为无需开展的项目。除此之外，领导者需要就两项分析是否到位以及推进规划是否合理批示意见。

5、在审批过程中，如果员工填写的内容有重大缺陷，领导在意见栏也无法完整表达修改结果，则要求员工根据领导意见重新填写表格，确保员工填写部分无需大修，领导在批准意见中可以填写完修改意见。另外，如果量化目标难以在表格内完整填写，可在该纸背面另行列出各项任务的量化衡量标准。

6、员工填写过的表格都需要一同备案归档，以便统计各表格填写情况，通过统计一次过批率来分析各部门、各员工对该上述三项能力的掌握情况。各部门需要严格按照要求归档，不得弄虚作假。

7、上述表格可以在 OA 系统中予以信息化，信息化系统中应分别记录表格填写修改情况，进而分别统计不同员工、不同部门、整体企业在项目价值分析、项目启动分析、推进规划三项能力的一次过批率，从而统计上述三项能力的掌握情况。

8、如果员工个人启动学习创效项目且不需要领导的支持和配合，可以无需填写该表格，直接创效成功即可。

(三) 主题学习反馈表

此表格用于学习型团队主题会议之前，用于收集团队成员的经验教训，确保每个人都能发表个人意见，同时避免每个人现场汇报导致的时间浪费和质量无法保证。以此为基础制作出主题内容讨论决策表，供团队成员现场讨论确认，可以有效提升会务效率和质量。

主题名称：

强化能力：

类别	项目	内容
复盘	存在问题	关键问题： 其它问题：
	过往经验	
	过往教训	
解决方案	指导理念	
	方法流程	
	工具模板	
	注意事项	
	衡量标准	

反馈人：

反馈日期：

说明:

- 1、每个学习型团队成员都需要填写此表并于团队会议前一天发送邮件/微信给团队秘书，由秘书整理团队成员经验教训和方法后制作《主题学习讨论决策表》最迟于会前 2 小时发放给团队成员，供团队成员在会前阅读，以提升会务效率和质量。
- 2、主题学习的目的是强化某项能力，主题学习名称及强化能力是根据学习型团队的运作计划来确定的，由成员根据阶段学习计划填写。
- 3、表格包含复盘和解决方案两大部分。复盘包含问题界定、经验总结、教训反思三个环节，解决方案则从标准化五大要素（指导理念、方法流程、工具模板、注意事项、衡量标准）角度进行总结，以便最终形成标准。
- 4、填写方法：存在问题、经验、教训主要从团队角度解剖，如果是虚拟团队，则主要从本人角度剖析。指导理念一般包含整体指导理念及阶段指导理念，用于指导工作方向。方法流程则为提升该项能力的具体方法和步骤。工具模板要规划出要使用到的工具和模板分别有哪些，现有工具模板还需要哪方面优化。注意事项包含两方面，一是如何把握要点一次做对，一是如何避免陷阱的方法。衡量标准包含提升该项能力的整体衡量标准以及各步骤的阶段衡量标准，要尽可能量化，从而引导员工自我管理。
- 5、表格填写的时候尽量简炼，如果涉及到工具模板的优化，至少要提出具体优化成形的意见，最好能够做成可视化的工具模板。其中，至少要指定一人做出具体的工具模板，供团队讨论优化。

(四) 主题学习汇总表及主题学习最佳实践表

此表在《主题学习反馈表》基础上汇总而成，并以此为基础制作出主题内容讨论决策表，供团队成员现场讨论确认。汇总时除汇总各个项目的不同观点之外，还需要统计各个观点的人数并标在该观点后，以便讨论分析。

秘书汇总时，最好制作两份表格，一个是汇总表，一个是最佳实践表。即在梳理汇总意见的基础上，根据团队成员现有意见，制作出主题最佳实践，以便大家在会务中讨论确认，形成最优方法后执行。

主题名称：

强化能力：

类别	项目	内容
复盘	存在问题	关键问题： 其它问题：
	过往经验	
	过往教训	
解决方案	指导理念	
	方法流程	
	工具模板	
	注意事项	
	衡量标准	