

## 事后回顾法：美国军队的行动学习

美国军队是少数几个能将反思与回顾制度化的组织之一，尤其是在集体层面上。现在，事后回顾(After Action Review, AAR)已经成为军队的标准程序之一。AAR是在20世纪70年代中期被引入军队的，最初是为了从国家培训中心(National Training Centers)的模拟战争中获取教训。后来，该项技术慢慢得以扩散，按照陆军参谋长的话来讲，他们花了十多年的时间，才让这一过程被一线军官广为接受，并融入部队文化之中；只是在最近几年，AAR才成为一项通行的做法。转折点就是海湾战争。在沙漠之中，一群士兵聚集在散兵坑中或者坦克周围，回顾最近的行动，寻找可能的改进——AAR自发地流行开来。美军在海地的军事行动又使其向前走了一大步。在那里，AAR第一次被纳入整个运作过程之中，并被广泛用来捕获和散播知识。

AAR技术并不复杂，比较直截了当。它与体育运动中的“技战术讲解”(chalk talks)比较相似。所谓“技战术讲解”，就是在一次比赛结束之后，运动员和教练马上聚集在黑板旁边讨论大家的表现。它和AARs都用来使学习成为日常活动。正如一位指挥官所说，

“(AAR)有助于营造一种氛围，每个人不断地评价自己、所在单位和组织的表现，并寻求如何进行改进”。在实践中，这意味着在一次重要活动或者事件之后，所有参加者迅速聚集到一起，回顾他们的任务，鉴别成功与失败，寻求下次做得更好的方法。这个过程可以是正式的，也可以是非正式的；可以有很多人参加，也可以只有几个人；

可以持续几分钟，也可以进行几小时或者几天。讨论通常会考虑以下 4 方面的问题：

- 我们本打算做什么？
- 实际发生了什么情况？
- 为什么会发生这些情况？
- 下次我们将怎么做？

根据军队的经验，大约 25% 的时间用于讨论前两个问题，25% 的时间用于第三个问题，50% 的时间用于第四个问题。

第一个问题从表面看上去比较简单，其实不然。团队成员必须对任务目的和成功标准取得一致，否则就失去了一起评价业绩和甄别计划与结果之间差异的基础。在军队中，目标通常被定义得非常精确。它们包括三个元素：“关键任务，执行任务时需要的条件，以及可接受的成功标准(例如，在夜间，距离 2 000 码的范围内，击中以每小时 20 英里的速度在不平坦的地面上前进的坦克的准确率不低于 80%)”。如此清晰、准确的目标，使得判别一项工作是否成功完成很容易，也有助于避免回顾时的困惑和莫衷一是。一个经验丰富的 AAR 促进师这样说到：

**不成功的 AAR 通常是因为目标不清。在这种单位中，老板经常这么说：“我不知道我想要什么，所以我不能准确地告诉你去做什么。但当它出现时，我会认出它来。所以，尽管走出去，做一些好的事情。”那样根本不起作用。我们坚持认为，作为领导，从最高层官员到管理三五个人的官员，应该给士兵清晰的指令。他们必须遵从这个标准。**

第二个问题要求参与者就任务执行中实际发生的状况取得一致。这也远非想像中的那么简单。事实可能是含糊的，尤其是在高度紧张、事件变化比较迅速时，人们看到的事实残缺不全，记忆也断断续续，容易各执一词，真伪难辨。如果现实——士兵们所说的“铁的事实”——难以陈述清楚，并取得一致，将导致 AAR 进展缓慢或无法深入下去。在国家培训中心，通过从三个不同的角度尽量客观地采集信息，并汇总得出客观事实。这三种角度是：观察员 / 控制者，仪器测量，录音或录像。

观察员 / 控制者是熟练的、经验丰富的士兵，他们在整个演习过程中一直跟随着指挥官。他们也提供现场指导，并带领开展 AAR。正是基于这些现场经验，他们中的一些人后来会被派往“军事教训学习中心” (Center for Army Lessons Learned, CALL) 工作，从事经验总结。一般说来，在一次有三四千人参加的演习中，需要派出的观察员 / 控制者大约为 600 名。为了提高可信度和提供帮助，他们在部队服役的时间和军衔都要略高于他们正在观察的指挥官，而且由于他们完全了解作战计划，非常熟悉地形，并且参与军事行动的全过程，因此，当大家就事实发生分歧时，他们能够有效地做出裁决。

使用仪器和录音录像等技术手段，为信息的客观性提供了额外保证。对结果的记录非常详细，几乎不容争辩。在车上安装了微处理器，可以记录下车辆的确切位置，以及移动路线；而利用复杂的激光技术。则可以记录下武器在何时向何处开火，以及命中与否。同时，在培训中心的所有关键位置上，都装有摄影机，可以记录下军队的

移动。这些录像原原本本地记录下了当时的实况，为 AAR 提供了活生生的、无可争辩的证词。正如一个军官描述的那样：‘‘如果 1 幅图片抵得上 1 000 句话，那么，1 盘录像带肯定抵得上 100 万句话。’’另外，他们还用录音磁带记录下各单位内部以及不同单位之间的通话时间和内容。

总之，使用这些工具和方式，可以保证相当精确地重现当时的事实。因此，在国家培训中心演习过程中的 AAR 中，士兵们在回答问题时几乎没有什么问题，那么在实际作战中如何呢？非常不幸的是，由于缺乏足够的观察员 / 控制者以及记录技术，他们会面临很多困难。有时候，CALL 小组成员和战地摄影记者会到达现场，为 AAR 提供客观数据。但在大多数场合下，准确地重现事实需要汇集多方面的观点，并遵从“大多数原则”。接下来，马上开始回顾和保证广泛的参与，对于取得成功是至关重要的。为了让记忆的损失减少到最小程度，事件一结束，AAR 就必须马上开始，最好在当天进行。同时，应该尽可能地包括所有的关键参与者、中立的第三方观察员，以及全体工作人员和支持单位成员，甚至是更高级别的指挥官。参加者应该就一些解决争议或分歧的机制取得共识，并确保不因出现分歧而停止讨论。

一旦事实确定下来，就可以开始进行诊断了。在很多单位，许多小组从这个阶段开始回顾，他们想当然地认为忽略前两个步骤没有什么问题。但是，在既定目标(问题 1)和实际业绩(问题 2)两个方面取得一致，对于避免陷入无休止的争吵非常必要。美国军队坚持要求每个 AAR 都要花 1 / 4 的时间，来讨论这两个问题，这是非常关键的

措施。当然，这绝不只适用于军队。通过花些时间去澄清目标，设定明确的标准(如预期的顾客满意度水平，项目完成的重要里程碑，新产品的渗透率等)，公司同样能够获得这样的好处。通过明确这两个步骤，而不是急于进行诊断，极大地提高了确保讨论更加踏实而富有成效的机会。

通过第3个问题，启动了对因果关系的分析过程。本阶段的目标是找出导致成败的潜在原因。一支坦克部队预计在某个时点到达一个关键的检查站，但是却迟到了20分钟——是什么导致他们迟到?一个侦察兵被派出去检查北面的某个位置，但最后却向东偏离了5英里——他为什么会迷失方向?一个指挥官计划和另外两个炮兵营协同作战，但他却没有与他们联络上——是什么导致沟通中断?要回答这些问题，需要参与AAR的人员具备解决问题的技能，和愿意承担责任的心态。团队必须针对几个可能的解释进行“头脑风暴”思考，从有限或彼此矛盾的信息中搜寻线索，发掘答案。为此，他们必须做到绝对诚实，敢于面对自己的缺陷，勇于承认错误，而不是推脱责任，在错误或缺点面前装聋作哑。对指挥官而言，这一点尤为重要。正如一个指挥官所观察的：“如果你不愿意倾听批评，你可能不应该做一个AAR”。

有时候，分析很简单，因为原因和后果都比较容易把握。例如，对个人和集体而言，没有把握机会或走错了路，都是显而易见的。在海地，一个负责把士兵运送到海滩去的军士晚回来了好几个小时，因为他的卡车陷到了沙子里。随后进行了简短的AAR，并切中了要

害：他没有捆扎防滑链。第一个进入太子港(海地首都)的单位惊异地发现，运送婴儿是他们的一项重要任务。他们迅速写了一个 AAR，以保证所有的医生能够受到基本的产科培训。

在其他场合下，AAR 面临的挑战可能更为复杂，需要建立一个循序渐进、逐步求精的过程，通过采取一系列的 AAR 来追踪问题，从而发现潜在原因，并提出可能的解决方案。在海地，那些负责解除叛乱部落武装的单位很难奏效。他们的第一个 AAR 审查了当前的流程，并讨论了应该如何去克服抵抗。士兵们注意到，在那个地区没有狗，当地人对军警所用的德国牧羊犬非常恐惧。他们建议，也许应该更多地使用狗。在下一个城镇，他们把狗放在前面，对方很快放下了武器。不久以后，在另一个 AAR 中，士兵注意到，在他们肃清整个城镇时没有碰到妇女。如果他们中间有一个女兵的话，也许会在缴械过程中收到一定成效。在下一个村庄，一个单位任命了一位女指挥官作为领导，并公开展示了她的权威。结果，在解除非法武装方面进展更加顺利。最后，在另外一个 AAR 中，士兵们注意到，当他们在街上遭遇武装分子时，抵抗会非常明显；但当他们逐户搜查时，则较容易解除武装。于是，他们改变了作业方式，逐门逐户地搜寻，结果找到更多的枪械。

最后这个例子表明，在 AAR 的最后一步——决定下次做什么——常常是和诊断不可分隔的。一旦能够很好地理解问题是什么，参加者自然会提出很多解决方法。特别重要的一点是，参与者必须关注自己能控制的事情，而不是关注超出自己控制范围的外部力量，否则，

这个过程可能不会产生直接的影响。这个阶段的另外一个目标是：找出团队表现良好、需要保持下去的领域。令人惊奇的是，它们也难以识别。即使符合既定标准，由于变量较多，通常也没有多少明显的线索，可以确定好成绩的原因。反而是失败更容易诊断。然而，如果想让成功“复现”，必须清晰地界定潜在原因。

对于第一个在海地行动的美军军事单位来说，他们的一项重要任务就是找出需要保持的活动。因为士兵们面临许多不熟悉的挑战，例如维持和平、运送食品、监视选举，甚至是收集垃圾，因此，他们需要对所有任务进行回顾，并为后来的单位开发出一套标准的操作程序。AAR就是他们的主要工具。正如一个参加者回忆到：“我们对每一件事都进行事后回顾。”班组每天要事后回顾，以口头或者其他非正式的形式；大部队在每次关键任务之后也要进行事后回顾，并用正式的报告来提交结果；排领导每周进行事后回顾，并将他们的发现提交给指挥官。供进一步的提炼和回顾。迅速的反馈推动了迅速的执行，明显提高了学习速度。

一开始，士兵们发现有很多领域需要加以改进，只要让自己比前人做得更好就可以了。但随着经验的积累，问题越来越少，人们的注意力也转向了如何保持成功。最终，各单位都形成了一系列“烹饪指南”，即将自己的最佳实践记录下来，写成书面报告，并将它们提交以供回顾。很多最佳实践被写入了军队纪律，同时被CALL和国家培训中心用来为后续单位即将开始的新任务做准备。

总体来讲，这些例子表明 AAR 是一个有力的、迷人的工具。它有很多好处。不仅简单易用，而且效果颇佳。4 个问题为人们提供了简明的指导，适合于任何一个环境。与其他的观察和系统解决问题方法相比，这个流程不需要使用者具备很多技能。即便如此，成功也不是唾手可得。必须具备很多条件。

首先，回顾必须被定义为对话，而不是演讲或辩论。军队专家建议。参与者发言的时间必须多于 75%。整个过程必须尽可能地平等：更广泛而平等的参与，效果更好。在任何环境下，领导人员都不应该主导或控制讨论过程。他们应该尽量避免提出自己的问题来分析，或者游说别人接受自己主张的解决方案，这些行为将破坏 AAR，因为它们代表了领导的利益，而不是集体的利益。

尽管如此，熟练的引导是绝对必要的。促进师自始至终引导着整个讨论，保证参与者不脱离轨道。他们引入主题，让大家保持关注，建立和执行基本规则，监督和保持时间进度，从一个问题过渡到另外一个，并且总结形成行动计划。更为重要的是，他们个人要定下基调。AAR 要求开放、坦诚、自由、平等，将传统的权威置于一边，在上下级之间进行真诚地互动，用部队参谋长的话来说，就是“我不同意你的观点，并不意味着我不尊敬你”。因为这样一种态度很难在像部队这样等级森严的层级组织中自动产生，所以必须有意识地精心培植。依照国家培训中心一个促进师的话来讲，就是：

**我们在进行 AAR 时，通常的开场白会是这样：‘我们不是裁判，也不对大家进行考评。我们也不准备过多谈论—你们才是主角。但是，为了确保成功，我们必须在等级最低的士兵和等级最高的军官之间，**

进行相互的信息交换，因为最高阶军官不会看到正在进行的事情的所有方面。这对他来讲是一个获得反馈的好机会。”

当然，只有当指挥官愿意公开承认他们的失误或缺陷时，反馈才会来临。这些声明有重大的象征意义，熟练的促进师往往会在AAR的早期将它们“揪”出来。正如一个促进师所观察到的：

当领导人员坦承他们做错了一些事情时，就使整个集体解除了戒备心理，让大家能做开心扉。他们认识到，这不是一个‘‘谁射死了约翰?’’式的追究责任的“批斗会”，而是一个‘‘让我们找出最好的方案，以便下次可以做得更好’’式的集思广益的“学习会”。

直率的交谈也必须得到更大的支持。必须用激励和奖惩来强化AAR所要求的开放，否则，人们就不愿意谈论失误，不会用怀疑的目光来寻求对操作的优化。在这里，行胜于言。按照一位中层官员的话来讲，就是：

我认为，我们之所以能够在AAR中如此坦诚交谈的一个重要原因是，我们的上级营造了合适的氛围与条件，即他们想知道问题到底是什么，你们心里真正想的是什么——而不只是想听到自己愿意听到的答案。如果他们发现你在隐藏事实，或者不够诚实，那么，你的职业生涯就即将结束。那些缺乏正直和坦诚的人将会离开，因为他们不可能得到提升。

然而，即使有正确的激励，讨论也仍然可能会出轨。直率有很多形式，不是所有的都富有建设性。基于这个原因，军队为AAR设定了一些基本规则，并由促进师进行把握。这些规则包括：鼓励机智和礼貌，禁止个人攻击，不去搜寻过错。正如一个促进师所说：“我们不使用带‘b’或者‘f’字头的单词——我们不去责备(blame)，我们不去寻找过错(fault)。”然而，坦诚的交谈是必需的，促进师通常向参与人员声明，他们“不能带着面具”进入AAR，也不能“脸皮太薄”；他们同样也被告知：‘‘讨论只限于这间会议室，

说完就完了。”不会报告给老板，也不会泄漏相应的信息。在AAR中承认的失误绝对不会成为日后受要挟的把柄，它们只是学习的良机，不构成个人记录上的污点，也不纳入对个人的评价。无论在AAR期间，还是以后，报复都是不能允许的。

为了保证一致和避免随意漫谈，AAR通常需要带有一定的结构性，因此，最好的AAR都结构清晰。它们通常在活动完成后不久就进行，这时候可以达到最佳的学习效果。当然，也不是说还没有准备好详细的计划就匆忙开始。AAR开始时，通常由促进师在大家面前写下讨论主题，建议参加者将发言限定在主题范围内。然后，大家就按照上述步骤依次进行讨论，并遵守各项内容的时间限定。在每一步，促进师会暂停一下，问参加者几个基本问题。有时候，当任务比较复杂时，小组会打破原定计划，从军队的战争蓝图系统中获取更多的信息，例如情报和策略，将其引入到讨论中去。许多有经验的促进师会预见到可能发生的一些争端，手上备有一些录像带或其他文档来应对。在收尾阶段，整个小组会产生两份清单，一份表明应该保持的活动，另外一份表明应该改进的活动。为了保证这些信息不被遗漏，应该指派一名成员做秘书或记录者。

随着讨论的展开，促进师会根据情势提出问题。这是一项高超的艺术，因为AAR可能会令人窘迫，而同时又不能自我设限。因此，促进师必须仔细地推敲语言，鼓励坦诚的自我评估，而不能直接批评某个人。他们必须让大家关注集体行为，而不是个人，例如询问一个排怎样才能更好地执行护卫任务，而不是质询排长的个人缺点或者

指挥不力。同时，促进师必须调和好不同的观点，既不能让讨论失去控制，又不能一团和气，没有异议。因为如果没有不同的意见和冲突，学习就很难发生。因此，许多促进师能够准确识别每个人的肢体语言，把握他们的情绪和心理变化，并巧妙地将他们拉回到讨论中，或调整话题的走向。比如说，“我看到你在那儿摇头，你是对情况有不同的看法吗？”这非常重要。效果不好的AAR常常是由于促进师没有把握好自己的角色，利用这个机会讲解个人的战争故事或奇闻轶事。

很显然，促进师需要具备很多技能。他们必须是敏感的观察员，是富有艺术性的主持人。他们对当前的主题必须具有丰富的知识，同时得到下属和同事的尊重。这些内涵很难在一个人身上同时体现，因此军队非常重视从不同渠道发掘和培养促进师。在国家培训中心，所有的促进师都是观察员 / 控制者。他们被认为是理想的人选，因为他们既有深入的、客观的运作知识，又有丰富的引导讨论的经验。但是，由于他们并不总是能够出现在战地一线，部队指挥官有时候不得不亲自领导自己的AAR。对于那些规模小、彼此熟识的小组，这个问题并不大。然而，随着部队单位规模的扩大，困难就会增加。正如一个中层指挥官所说：“置身其中，总是脱不了干系，这很常见。”有一些指挥官坚持自己领导AAR，因为他们认为自己能够鼓励开放和争论。但是大部分军队专家一致认为，引导AAR的任务最好是交给一些没有多大利益关系的人，包括不隶属一个系统的人员，或者是眼界更为宽广的高级军官。他们深信，通过留意倾听和有选择的贡献，而不是站在他们习以为常的领导位置，指挥官更有可能从AAR中受益。

AAR 有很多严格的要求(见表)。其中最为关键的是及时,广泛的参与,结构化流程,客观数据的可用性,熟练的引导,注意记录和发布,以及开放直率的氛围。然而,更为重要的是日复一日地坚持下去。除非回顾在组织的所有层次上都得以推行,否则,它们会被视为一个可有可无的爱好。始终一贯、上下一致才能让大家接受,并认可。正是由于这个原因,目前军队中大部分演习项目都包括日常的 AAR。在海地的行动中也被广泛使用;同时,前任总参谋长戈顿‘苏单文(Gordon Sullivan)将军也没有‘‘豁免”自己——他也定期参加 AAR。例如,在他上任伊始,就和他的下属回顾住宅经费委员会提出的难题,后来,他们关注政策的效果。这些实践使 AAR 成为人们行动中一个自然的任务,并慢慢形成了一种新的思维模式,那就是:除非参加者对他们的行动进行了反思,理解了成功或者失败的原因,任务才算真正结束。只有这样,学习才能真正地融入到日常工作中。

## **表 执行事后回顾**

要	不要
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在活动完成以后马上制定 AAR 计划</li> <li>● 让回顾成为日常事务</li> <li>● 在可能的情况下，尽量收集客观的数据</li> <li>● 利用有经验的促进者</li> <li>● 建立清晰的透明规则：鼓励坦白和开放</li> <li>● 关注可以掌控的事情；对所有的讨论保密</li> <li>● 按部就班地执行：我们本打算做什么？</li> <li>● 实际上发生了什么？它为什么会发生？</li> <li>● 下次我们要怎么做？</li> <li>● 让所有的参加者都参与讨论</li> <li>● 探询各种可能的因果关系</li> <li>● 确定应该保持的活动，以及应该避免的错误</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 没做计划就开始 AAR</li> <li>● 很少或者不规律地引导 AAR</li> <li>● 在确认事实时，争论不休，陷于停顿</li> <li>● 让领导人主导 AAR</li> <li>● 将在 AAR 中承认的失误与业绩评价或提升挂起钩来</li> <li>● 非结构化的、聊天式的、无组织的讨论</li> <li>● 让高层管理者或促进师主导讨论</li> <li>● 批评或指责个人的行为或表现</li> <li>● 没有总结出将来要应用的一些知识</li> </ul>