

01 | 流程意识：如何成为善用流程的高手？

本课程的第一课时，我想跟你聊一聊流程思维。

流程无处不在。比如，你每天的日程（起床、刷牙……）；过马路要看红绿灯；按照说明书使用新的电子产品；去新公司报到，按照 HR 给的流程入职；你自己的各种具体工作，也要遵循业务的流程。

所谓流程思维，简单地说，就是在解决问题的时候，你会不会想到从流程出发来考虑和解决问题。

你可能会说，不就是流程的应用嘛，上面说的这些不就是我自然而然就会使用的嘛。其实你只是了解流程思维的一面，而忽视了更加重要的方面。

流程思维包括段位不同的三个阶段。

- 使用流程——低段位的流程思维
- 优化流程——中段位的流程思维
- 制定流程——高段位的流程思维

这一讲要让你掌握的，不仅是流程意识，更重要的是要让你成为善用流程的高手。

使用流程

使用流程通常没什么难的，只要你仔细认真的按照流程的步骤操作，通常都能够顺利地完成工作。但我需要提醒你的是，**应用流程的工作场景也有强场景和弱场景之分。**

- **强场景**，就是那些客观上具有非常严密的流程，工作过程中不得不严格遵守的工作场景，例如转化漏斗分析。

我们以贷款类 App 产品的转化漏斗为例，它通常包括一系列流程，且中间的顺序是不能错位的。比如：注册——登录——浏览贷款产品——填写信息资料——提交借款申请——贷款机构审核——贷款机构放款这些关键的节点。所以，这是一种强场景的流程。

在强场景中，因为事情的进行本身就有极其严密的流程，你不得不依赖于流程来分析和解决问题，效率自然就高，工作成效也不会差到哪里。

- **弱场景**，就是那些虽然也有一定的流程，但是流程的逻辑并不是非常严密的工作场景，例如活动运营。

一个成熟的 App 产品，基于促活和转化的目的需要经常做活动，但是很多的活动运营的执行过程，更多取决于运营人员的主观把控，比如活动的创意构思、物料设计、活动研发、推广资源的配置安排、活动上线。这些环节并不是严密的前后承继关系，比如活物料设计和活动研发就可以错位并行。所以这是一种弱场景的流工作。

在弱场景中，你觉得依赖于自己的经验和能力就可以大致把控事情的过程，反而疏于对流程的严密控制，结果就容易出现各种意外状况。

比如在活动运营中，推广资源配置工作安排得靠前、靠后都不行。如果太靠前，可能由于很多事项都处于待定中，即使敲定一定的资源，活动上线的时候还会面临变动的可能；如果太靠后，可能就会出现一些不可控的因素导致资源没有搞定，活动的参与人数过少、效果就不好。

所以无论是强场景，还是弱场景，我都建议你严格依靠严密的流程来约束自己的工作，把流程思维应该当作一种自觉的、随时都要想到的“工具”。

优化流程

优化流程一般指的是对既有的流程进行改造。流程好好的，为啥需要被改造呢？

这是因为有些流程“画蛇添足”，比如你要办一件小事，但往往因为烦琐的流程，需要你来回跑几趟，花费好几个小时，最后搞得你精疲力竭。还有些流程不严谨，协作不规范，沟通没章法，所有事情的开展都极度费劲，这种情况下，如果有人站出来先优化流程，再开展事情，大家就会轻松很多。

流程优化就是对其中节点要素的增减，或者是对其中逻辑关系的局部优化。它们的目的都是让流程更顺、效率更高、成果更大。

- 节点要素的增减，就是你把流程中因为外界环境变化等，早已无关紧要，负面价值大于正面价值的节点去掉，或者把那些增加之后能够明显改善工作结果、带来更大正面价值的节点补上。

比如，有一段时间，我需要多家短信服务商来支持营销工作，起初我根据公司常规的合作流程：咨询服务——合作详谈——签订合同——支付费用——使用服务来开展合作。但是，在合作后往往发现服务商的效果并不好，于是又重新找下一家的时候再走一遍完整的流程，这样每次都需要一个月的时间，短信营销工作也没有太大进展。后来，我优化了流程，在“合作详谈”后加入“效果测试”这个环节，如果效果测试通过，再签订合同走后面的流程。如果效果测试没有通过，最多浪费 1 周时间，这样筛选服务商的时间就大幅压缩了，效率也就提高了 2 倍。

- 逻辑关系的局部优化，就是对流程中现有的两个节点或者多个节点之间的前后关系进行调整，从而提高工作效率或者降低工作失误。

比如，我原来在一家公司的时候，产品上线的流程通常是产品开发——测试——运维部署——开发上线——产品（人员）验收。但是常常出现各种各样的问题导致开发回滚，搞得大家都很不开心。后来，产品总监让大家调整了流程，变为：产品开发——测试——产品（人员）验收——运维部署——开发上线，结果流程优化后，就很少再出现问题了。因为出现的问题常常都是一些小问题。而产品人员验收前置，基本就把问题扼杀在摇篮中了。

流程优化带来的结果，有些是可以衡量的，有的可能没法直观地用金钱来衡量，但只要有正向的、积极的价值，你都不要袖手旁观，因为这些流程优化的过程，本身也是对你流程思维的一种锻炼，它可以增强你自己独立制定流程的体感，有助于你进入流程思维的更高段位。

制定流程

说到制定流程，你可能会说，我只要会用、会优化流程就行了，为什么要会制定流程呢？

因为制定流程的能力，是大厂在很多开拓性岗位招聘的时候，必须考核的重点。比如，下面这是某厂的招聘 JD 上对 SOP 流程能力的要求。

岗位描述：

- 根据业务发展及行业商家需求，结合平台/行业营销节点及玩法，制定行业内容营销策略，规划与商家内容营销合作方案，促成业务目标达成。
- 整合新媒体图文、直播带货、短视频、玩法榜单等多形式资源，搭建行业内容体系，为优质内容数量质量、端内外分发及产出效率负责。
- 结合商品属性及商家需求，对接机构、达人、主播、KOL等合作资源，制定商家合作SOP，打造头部品牌showcase，沉淀匹配行业需求的达人资源及有效的分层管理。
- 进行内容侧数据分析，形成可赋能商家的方法论，打造具有商业价值的模式。有项目总结和沉淀能力，优化营销活动落地流程，利用产品化思维提高项目执行效率。

如果你没有制定流程的能力，在面试的时候就很难通过，即使面试的时候可能没有考察这个点，你侥幸入职了，之后如果无法胜任制定流程的工作，你也待不长。

除了这种比较功利性的目的外，制定流程也是你实现职业目标的一种非常重要的能力。尤其是你要负责一个项目或者一项业务，制定流程的能力是带领项目或者业务突围的必备条件。试想一下，如果你连项目的 SOP 都无法理顺，怎么可能把一项业务做起来呢。业务做不起来，又拿什么实现你升职加薪的目的呢？

我曾经在一家公司的时候，做过一个电销的开拓业务，用了 3 个月的时间让这项工作从 0 做到常态化运转。其中就制定了各种系统化的运营流程，包括日常运营的流程、数据管理的流程、供应商管理的流程。最终这个项目给公司带来了数千万元的收入，也获得了公司的年终团队优秀项目奖。我个人也因此官升一级，得到了一次较大幅度的涨薪。

职场中，制定流程的能力可以帮你拿到卓越工作成果，它是你实现升职加薪目标非常重要的一个抓手。所以，你说它重不重要呢？

如何学会制定流程？

制定流程，核心是要掌握流程梳理的落地方法。通常，流程的梳理有三个步骤。



@拉勾教育

流程制定三步法

这三步看上去好像很简单？其实不然，想象流程很简单，难的是思考流程的过程。因为这里面有很多需要注意的关键点和细节，比如第二步梳理逻辑关系时，某个关键节点为什么在前？前后调换有多大影响？是否有其他更合适的关键节点？这只有经验丰富的人才会驾轻就熟地自如应用，如果你从来没有真正完整地梳理过一个流程，就很难体会到它在实操过程中的难度。

为了便于你真正学会流程梳理的方法，我以大家都非常熟悉的电商 App 购物流程为例来为你详细讲解一下这三步的应用。

第一步：确认关键节点

为什么要梳理关键的节点？因为有关键节点，才能进一步梳理完整的流程。什么是关键节点呢？关键节点就是看流程中的某个节点去掉之后，事情还能否顺利完成。

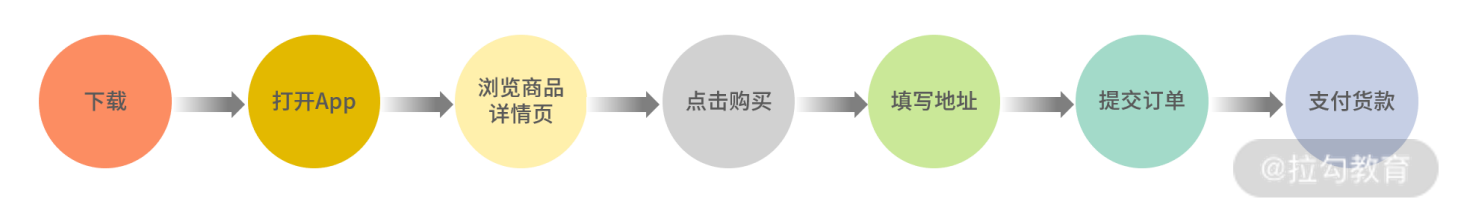
比如，在电商购物过程中，浏览商品、点击购买、填写地址、提交订单、支付货款都是必要的操作步骤，但只有支付货款是关键节点，因为只要货款没有支付完成，这个购物行为就没有成功。

所以关键节点是一个最有目的性或者有关键产出物的环节。确认关键节点的过程，就是理清事情的头绪或者关键操作的过程。如果你能够把一件事情的关键节点或操作要点梳理清楚，就基本把握住了问题解决的大致思路 and 方向。

第二步：梳理逻辑关系

确认了关键节点后，接下来就要找到节点事件或者操作要点之间的逻辑关系，用箭头表示出前后的顺序关系。

通常，电商 App 的用户行为流程大致如下：下载——打开App——浏览商品详情页——点击购买——填写地址——提交订单——支付货款。



流程梳理中，节点之间的逻辑顺序关系是非常重要的，如果顺序错误，事情的逻辑根本没有办法往下进行，或者即使可以往下进行，也会存在很多问题。

例如，“提交订单——支付货款”这一逻辑顺序之所以必须这样安排，不仅是因为这符合用户的购物习惯，更是因为如果用户都没有提交订单，那他该为什么商品支付，支付多少，这都是不确定的。

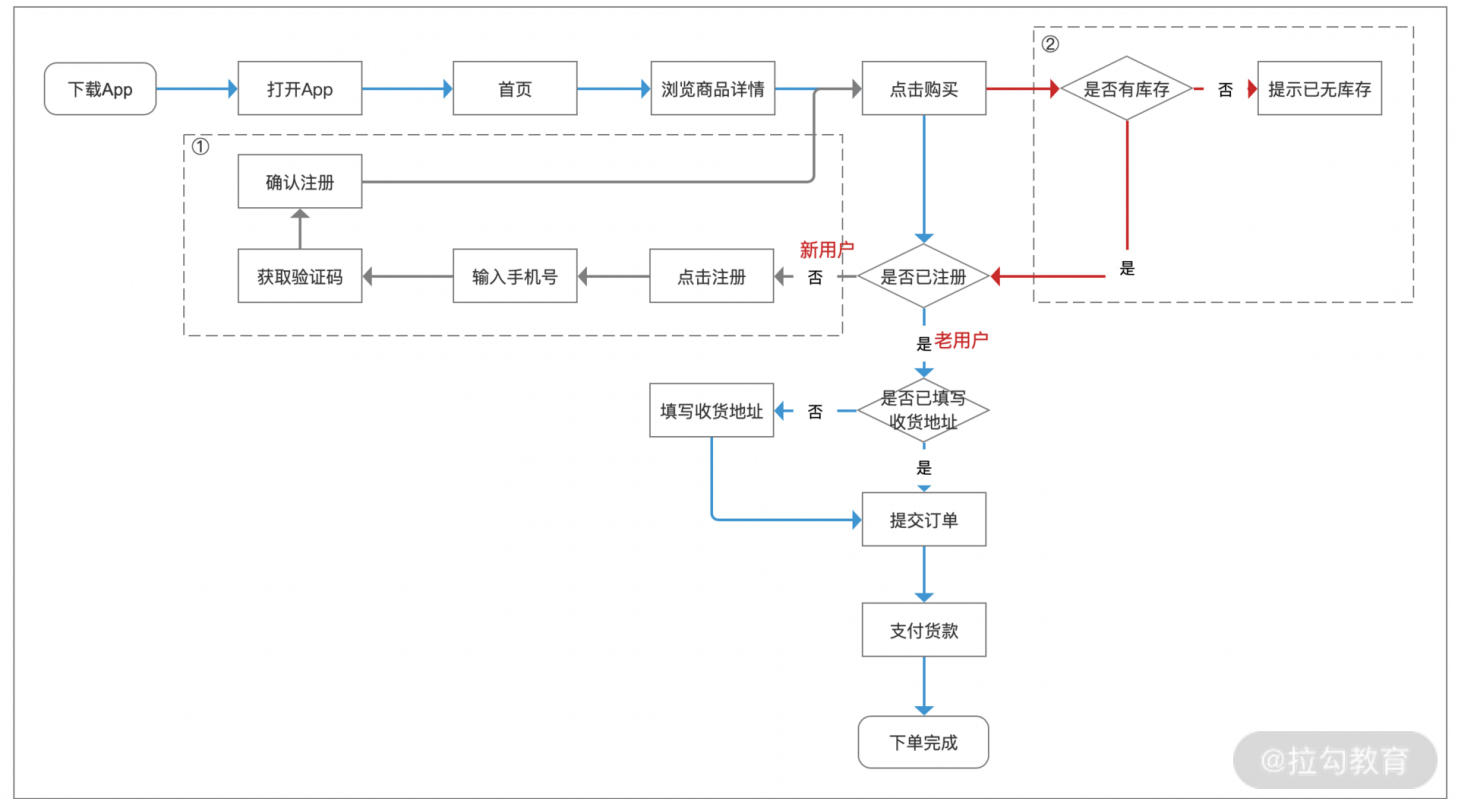
而且，这样在系统处理数据方面才是最方便的，因为只有用户提交了订单，系统才能创建一笔订单，才能和后面用户要支付的金额对应起来。这样即使在发生退货时，系统也才知道把这笔钱退到哪个订单对应的哪个用户的账户里。

第三步：细化完整流程

以上两步虽然表明了不同节点之间的逻辑关系，但只是一个粗线条的流程，只适合某些岗位在某些场景下的工作，比如运营人员进行漏斗分析。

但在流程完整性要求高的场景中，你还需要细化完整的流程，从头到尾将流程梳理一遍，确保没有遗漏或多余的节点。

如下图所示，这是一张更加完整的电商购物流程图。



这张流程图是在第二步的逻辑关系图的基础上，延伸出的更加精细化、严密的流程。产品经理基于这张图，可以进一步完善成可应用于产品开发级别的流程图。

在工作中，也有很多流程意识不强，造成负面影响的案例。比如，把控项目的进行，不只是把自己的做完就行，与外部门的协作也要放进整体流程去考虑，千万不要把流程中的决定性事项放在自己把控不住的范围。再比如，报销、批款这种再简单不过的事情，经

常多次反复。如果提前预留时间、材料准备齐全就可以搞定。无论大事小事均可彰显你的流程思维，这样领导才会对你青睐有加。毕竟领导招你是让你来解决问题的，而不是流程中遇到问题让领导去帮你协调搞定。

小结

关于流程问题，前两年网上流传的一个段子：“你如何证明你妈是你妈”，深刻地反映了在部分地方政府机构办事中存在的艰难问题，这是一种流程僵化的弊端。如今在互联网巨头中，也有很多吐槽流程僵化问题制约了创新的现象。这种情况虽然可能不是每个人都遇到的。但是，这两种现象警示我们，一定要避免僵化的流程制约业务的发展，制约工作的进行。因为这样就失去了制定流程的初心和本意。

你在流程思维应用方面处在哪个段位，能否给我们分享一个你的流程思维应用案例？欢迎把它放在留言区。

下一讲，我们学习数据思维，看看如何使用数据思维增强你的职场说服力。再会~