

1.1 所有运营人的第一课，清单思维

运营，从字面上理解，就是运转经营，这意味着企业里面发生的任何事情都能与运营发生联系，其工作的繁重程度早已超出想象，是行业里最复杂的工作，没有之一。无论我们多么小心，总会丢失掉一些关键性的步骤，当运营事故发生后，我们只能采取亡羊补牢的方式去弥补自己的过失，这自然不是我们的追求。

优秀的运营人，必须追求“一次性就把事情做对”的能力，这种能力不是靠态度积极努力、工作细致认真，而是靠一种科学化的管理工具——清单。

清单，顾名思义，是某种表单，即按照某种规则陈列出来的相关条目。我们最常见的就是工资单（如图 1-1 所示），上面包含了多个类目，每个类目上的数据清晰明了，不光帮助人事部门做好了工作管理，还极大地降低了解释成本。这种每个月我们认真观摩思考很久的东西，理所应当要研究如何应用到自己的工作中来。

在运营过程中，工作范畴繁而杂，我们每个人都避免不了犯错，但犯错也分为两大类型，一种是“无知之错”，一种是“无能之错”，前者可以原谅，后者往往因为粗心大意而产生。

这种愚蠢的错误相信管理者曾经“强调过无数遍”，往往在事故问责的时候，犯错的员工只能低着头说“对不起，我忘了”，管理者往往只能叹气徒呼奈何。

人类的大脑有着天然的缺陷，疲劳会导致记忆不完整、精力不集中，靠自己的大脑、靠互相提醒是很难记住所有事情的，而清单的存在，就是为大脑搭建起了一张“认知防护网”。

那些在很多场景下“一次性就把事情做对”的优秀运营人，其实就是手里多了一张清单。

1.1.1 清单的价值

1. 协助执行——减少疏漏，避免遗忘

有些人坐在工位上，工作状态十分多变，偶尔无所事事，突然想起一件事情就手忙脚乱，这种工作状态就是“心中没谱”，此处的“谱”指的就是清单。

对个体而言，每个人每天有多少工作需要完成？事情的优先级和完成标准是什么？对组织而言，每个周期需要完成的工作内容和质量是怎样的？所有的工作都可以通过清单来体现。高层管理者检查部门工作清单，中层管理者检查员工个人工作清单，就能够对团队的工作进行把控。

从执行业务层面而言，典型如测试清单，游戏包上线前要通过多少种测试；例行维护结束后，要通过多少个部门确认才能够开启服务器状态；公告发布后，有无人去线上检查状态。执行清单天生就是为了减少疏漏，避免遗忘。

2. 制定框架——建立条理清晰的结构

聪明人做事情从来都能做到分门别类，为复杂的事情建立一种框架，任何混乱的东西都会被梳理得井井有条。典型如组织结构、部门业务范围、职责分工、行为规范等。

越是大公司，组织管理越是条理分明，以某大型互联网公司的晋升通道为例，把所有的岗位分为了5大类：技术类、策划类、设计类、市场类、职能类；然后通过这5个类别设定了对应的细分领域，并且对各个岗位的要求设计了能力通道，这就是一个晋升框架。

从组织分工而言，在公司运营过程中，各个业务线上的工作都由各个部门去负责，明确责任归属权，在这个基础上，做到权力、责任、利益分配到位，避免业务纠纷，确保事情能够成功执行。这就是一个职能管理框架。如果我们发现了两个部门或人员互相推诿，那就说明职能管理框架不明晰。

3. 梳理知识——作为工作手册和行为指南

执行清单更多的是基于具体问题的实际操作，讲的是具体战术打法。但具体的行为背后必然有一套理论、标准作为执行的依据。即：在什么情况下，应该怎么做，做成什么样。

这种业务层面的事情，用清单来管理最合适不过了。公告写作、活动策划通通可以以清单的形式展现，制作清单的过程就是自己梳理知识和流程的过程。

以公告发布为例，本质上是在运营行为中，面对不同的行为建立一种传输给用户的话术，运营中会遇见多少种场景，需要采取怎样的话术，进行怎样的表达，进而向用户传达运营意图。

清单就是部门的培训体系，一旦知识型清单建立完毕，管理者不用再支付大量的培训教学成本，只需要把工作手册（业务清单）扔给新人，新人就可以凭借清单完成对应的操作而不出错。

4. 帮助决策——多维度评价，理性决策

人是感性化的，做决策可能会受情绪影响。但是清单能够帮助我们回归理性，帮助我们做出更为科学的选择。

游戏是艺术品，很难评价好坏，当渠道面对着成千上万种游戏，到底怎样分配自己的流量资源，同样也有着一张清单，罗列一系列的评价标准。典型的维度有产品IP、开发团队、发行公司、运营能力、美术表现、核心战斗、交互体验、玩法创新……经过十几个维度的综合评价，最后加权算出一个总分数，来进行评级定档，然后选择分配对应的资源。

很多风险投资商决策是否投资给某个创业团队，也是凭借一张清单，全面考察该团队的多个维度，来决定是否进行投资行为。股票操作员也是同理，面对着高风险的市场行为决策，自己心中也有一套决策清单，用来保证自己长期赢利。越是高风险的东西，越是自己的核心竞争力，这种清单价值几百上千万不等。

1.1.2 制作清单的注意事项

1. 追求相互独立、完全穷尽

MECE，麦肯锡的知识，对于一个重大的命题，能够做到不重叠、不遗漏地分类，而且能够借此有效把握问题的核心，设计解决问题的方法。“相互独立”意味着问题的细分是在同一维度上并有明确区分不可重叠，“完全穷尽”则意味着全面和周密。

我们设计任何清单，都必须确认清单上的所有内容都是清晰的平行关系而不是包含关系（即相互独立），同时还要审视，以保证它同时还囊括了与这一问题有关的所有问题或事项（即完全穷尽）。

2. 定义类别、陈述原因、设计权重

定义类别，就是对类别进行解释说明，以避免其他人错误理解。

陈述原因，就是为什么要如此处理，以便于后面的人进行迭代。

设计权重，就是分配各个类别的优先级重要度，以保证精力合理分配。

3. 根据情况无限拓展，反复迭代

一旦完成了清单，并不意味着终结，而是要不断进行迭代。

迭代原因 1：环境每时每刻都在发生变化，过去的知识在新环境中可能不管用，所以面对新环境就要做出新的解决方案。

迭代原因 2：设计清单的人可能能力、经历有限，当遇见了新问题，超出了当前清单的处理范围，则需要迭代。

迭代原因 3：即使当下的方案不遗漏所有场景并能做到有效处理，但为了追求更好，每时每刻反思自己当下的方案是否拥有优化的空间。

所以，任何一个清单，从被发明的那一刻起，就要面对无数的考验，它的存在能够解决多少问题，是不是最优处理方案，是否拥有迭代的空间。

制作清单的工具非常多，Axure 原型工具、Excel 表格、纸张手绘……工具只是呈现思维的方式，初始工具笔者推荐还是手绘，可以随时开始，随时结束。

当然了，最重要的还是制作清单的思维，它考察的是一个人对于事情的认知深度，设计清单是高密度的智力支付，因为很难，所以才有价值。

以上就是设计清单的具体要点。为了帮助大家深入理解，本书内的很多章节都讲了清单的用法。比如如何写公告、如何写邮件、如何做好运营活动、有哪些销售方式和技巧……几乎每个章节都有清单思维的体现。整本书都是从具体业务场景出发，把设计清单的思路展现给大家。

推荐一本书：《清单革命》，大家可以去豆瓣上搜书评获得核心知识点，如果感兴趣则可以购买原书阅读，其中讲的是医疗卫生相关的案例。我们通过看书学习到的知识，通过思考

用于工作中才有价值，无法吸收的知识只能叫信息，过一段时间会忘记。

1.1.3 顶级人才的基础素质

管理 7 个人以内的团队，可以用帮派式的做法和自己事无巨细的检查，但是这种管理方式总有一个临界值，超过这个临界值，就得使用管理工具。

早年看过一本关于国美的书，黄光裕先生编写了一本内部员工管理手册，可以管理好一家店的同时，复制到全国千千万万店面，一旦建立好了规则，管理 5 个人和管理 50 个人是一样的。虽然我没管过 500 个人，但是我相信再大的公司也是各种部门的组合，是保证部门业务高效运转的清单的合集。我相信很多伟大的公司都存在着类似这样的各种各样的业务管理手册。

靠个人意愿管理是农耕文明，靠清单管理才称得上是科学文明。

清单是工具，同时也是个人、组织的核心资产，是自带体系的表现。一个运营团队的所有清单构成，基本上决定了这个运营团队的过往积累。这些积累存在，就不会因为某几个核心岗位人员的离开，导致业务迅速坍塌。

能制作清单的人，懂得对问题进行深入思考，并尝试设计一劳永逸的解决方案。他们往往讨厌一成不变重复的工作，迫切希望发明清单，然后把这个工作甩给新人。

他们是甩手掌柜，他们管理的团队，每项工作都完成得极其细致，即使负责人三个月不出现在公司，部门依旧可以正常运转。

他们是团队中最宝贵的人才，是智力集中的体现，是系统思考的代表。

他们一旦很轻松地收拾完了自己的本职工作，几乎马上进入倦怠期，此时要不断地提升他们的工作难度，避免他们产生厌倦情绪。

人才主要处理无序化的东西，或者说从无序中设计出有序（继而马上厌倦），而有序性是看得懂字的员工就可以处理的事。

他们对无序化感兴趣，而不感到痛苦。衡量一个人有没有创新者素质，就看他对于没有规则的、无序的东西，是否有兴奋感和破解欲。

积极拥抱变化、驾驭无序、追求不确定性是顶级人才的基础素质。

建立清单思维，开启我们的顶级运营人成长之路。