



24 | 3C方案设计法：怎么让你的方案有理有据？

2021-01-25 李运华

大厂晋升指南

[进入课程 >](#)



讲述：安晓辉

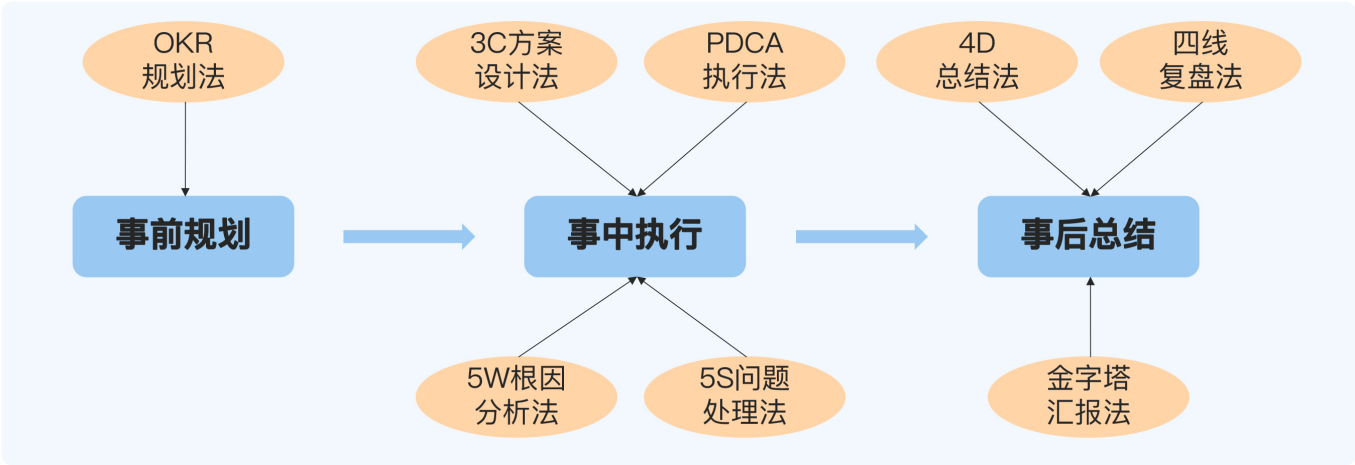
时长 11:44 大小 10.76M



你好，我是华仔。

上一讲我介绍了用来制定工作规划的 OKR 规划法。在完成事前规划之后，我们就到了事中执行阶段。





在执行阶段，你可能经常遇到这样的情况，领导审批或者跨部门同事协作的时候，别人对你的想法提出挑战。

比如你提出了一个方案，其他人针对你的方案提了很多疑问，而这些疑问确实是在你做方案时没有考虑到的；或者有人提出了其它的方案，你一时也无法明确地证明你的方案优于别人的方案。

所以在一开始的时候，你就要设计出有理有据的方案，这样才能让别人更加理解、支持和配合你。

3C 方案设计法

要怎么设计呢？我总结出了一个 **3C 方案设计法**，也就是**每次做事的时候都至少设计 3 个方案，然后选择最优的 1 个或者几个方案去执行。**

这里的 C 代表 Choice，选择。

3C 方案设计法最典型的应用场景就是基于上一级的 OKR 来制定自己的 OKR。

比如你是负责买量的运营人员，你的 Team Leader 基于上一级业务 OKR，分解出运营团队的某个 KR 是“新用户买量 60 万”，现在交给你来负责执行。

你会发现买量的渠道有很多种，包括抖音、快手、头条、百度、QQ 和微信等。不同的渠道用户特性不同，方式不同，投入产出也不同，你不能每个渠道都买一点，而应该聚焦几个效果好的渠道。

但到底哪几个渠道才是好的呢？你不能简单地凭感觉拍脑袋，而应该有理有据地推导出来。

具体来说，就是提出不同渠道买量的方案，对比这些方案的优缺点、投入成本和买量效果等。如果最后你判断“抖音买量 50 万”和“百度买量 20 万”这两个方案比较好，那么就把这两个方案作为自己的 KR。

向上汇报的时候，你一定会遇到很多挑战，比如“为什么是抖音而不是快手？”“百度的优势在哪里？”

但是这些问题你都有答案，因为你使用 3C 方案设计法的过程，其实就是在不断澄清各种可能的问题。

当然，3C 方案设计法不局限于业务规划和业务方案设计，它也可以用来做技术方案，也可以用来做管理方案；既适合比较重大的事项，也适合日常的判断选择。

下面是几个应用的实例：

| 事情 | 方案1 | 方案2 | 方案3 |
|---------------|------------------|---------------|---------------|
| 设计缓存方案 | Memcache + MySQL | Redis + MySQL | 只用Redis |
| 处理表现不好的新员工 | 立即辞退 | 加大培养力度 | 延长试用期1个月 |
| 和同事分享《大厂晋升指南》 | 等大家不忙的时候再分享 | 将内容拆分，先分享一部分 | 先给今年要晋升的2个人分享 |

三个阶段选出最终方案

3C 方案设计法的使用过程可以分为三个阶段，每个阶段都能够从不同的角度帮助你完善思考，提升方案的说服力。

第一个阶段是预研阶段，你需要设计出 3 ~ 5 个备选方案。

这个过程会促使你思考多种可能性，**避免思维狭隘**错过了更好的方案；而研究不同方案的优缺点可以帮助你**系统理解**某个领域的知识和技能。

你可能并不一定能很快想出 3 个备选方案，这恰恰说明你对当前的领域或者事情还没有全面的理解和思考，你需要强迫自己一定要想出 3 个备选方案，这个探索的过程就是一个**自我提升**的过程。

第二个阶段是讨论阶段，你需要把备选方案向上级汇报，或者给其他人评审。

这个过程会让其他人的信息、观点和疑问输入到你的大脑中，进一步**全面完善**你对每个方案的优缺点、依赖条件和所需资源的理解。

第三个阶段是决策阶段，你需要挑选出最终的方案。

一般来说，如果是互斥的方案，那么选出 1 个最优的落地就行了。

比如新招聘的员工表现不太理想，方案 1 是“立即辞退”，方案 2 是“不辞退，加大培养力度”，方案 3 是“延长试用期 1 个月”，你最终只能挑选 1 个方案落地。

如果是可以并行的方案，那么“3 选 2”或“5 选 3”也是可以的，但是不建议“3 选 3”或“5 选 4”，因为这样执行的时候会没有重点。

列出一些备选方案，只能说明你对领域有一定了解；选出合适的最终方案，才能说明你已经掌握了这个领域，能做到理论和实践相结合。

决策的过程会让你重新审视自己原来提出的方案，尤其是最初倾向的方案，帮助你发现方案的问题、理解的问题、乃至自己决策标准的问题。

3C 方案设计法会耽误效率吗？

你可能会担心，每次都要做 3 个方案，要花不少时间吧，这个 3C 方案设计法会不会耽误做事效率啊？

其实这是一种片面的理解。

首先，虽然前期准备的时间变长了，但是做一件事的整体效率变高了。

“前期匆匆忙忙赶工，后期急急忙忙返工”，这样的情况你肯定遇到过吧？

如果你在前期预研的时候先选出更好的方案，那么更有可能一次就拿到好的结果。一次就把事情做好，肯定比重复好几次效率更高。

其次，虽然负责人投入的精力变多了，但是整个团队的效率变高了。

“方案潦潦草草，讨论轰轰烈烈”，这种情况你肯定也深有体会吧？

如果负责人在设计方案的时候投入更多的精力，那么后续整个团队讨论决策和执行的效率都会提高。

正是因为考虑到效率，3C 方案设计法才提倡准备 3~5 个备选方案。

如果超过 5 个，讨论和决策时需要投入的时间和精力太多。但是少于 3 个也不好，1 个方案容易出现思维狭隘的问题，2 个方案容易出现选择困难的问题，所以说：

1 个方案是陷阱，2 个方案是困境，3 个方案是选择。

对晋升的帮助

我指导团队成员晋升或者自己担任晋升评委的时候，经常遇到这样的场景：

申请者在自述环节自信满满地介绍他做过的某个漂亮的项目，列出了 3~5 个闪光点，并且贴出了详细的数据来证明效果。

然而到了答辩环节，评委只是简单地问了一句“**你为什么采取这个方案**”，他就卡住了，要么支支吾吾，要么就说一些比较虚的内容，比如这个方案性能高、可靠性高之类的。

然后评委再问一句“**性能有多高，跟谁比性能高**”，他就彻底答不上来了。

有时候我甚至能从申请者的眼中看出不可思议的表情，仿佛在说：“采取这个方案不是自然而然的吗？还有什么为什么啊？我都列出了这么多优点，选这个方案还用说吗？”

他们当中的大部分人在晋升失败后，都不会认为是自己专业能力不行，而会觉得是自己的口才不行，临场反应不好，甚至有人真的开始去买本书来尝试提升自己的口才。

其实这样的理解是错误的。明明是自己做得很漂亮的事情，结果却在晋升的时候答得不好，根本原因不是口才问题，而是在做事的时候没有深入思考和真正理解。

我也见过所谓口才好的申请者，临场反应能力很强，随便问个问题都能说上 2~3 分钟。但是在评委听来，他说的内容完全是临时拼凑，甚至是瞎扯淡。

有时候评委实在受不了了，还会直接打断正在滔滔不绝地讲废话的申请者。

与其这样回答，还不如直接说不知道。

站在评委视角看，他们在判断申请者能力的时候，需要甄别把事情做好的真正原因：

是因为他自己掌握了相关能力？

还是因为有个厉害的主管直接告诉他怎么做？

又或者是他直接照搬了其他项目的经验？

甚至只是因为他这次运气好？

.....

而最常见的甄别方法，就是问“为什么”：

为什么你采取这个方案？

为什么你觉得这个方案好？

为什么不采用另外一种方案？

为什么有某某缺点你还是选择这个方案？

.....

所以，如果你想提高自己的晋升成功率，首先要认识到回答问题不能光靠临场反应，更重要的是在平时做事情的时候就要逐步积累，正所谓“台上一分钟，台下十年功”。

晋升答辩的时候，在评委看来：

你能够想出 3 个以上的方案，说明你对领域有系统和全面的理解，或者做事考虑非常周全；

能够详细的分析多个备选方案的优缺点，说明你对领域有深入的理解；

而能够从多个方案中选出落地的方案并最终拿到结果，说明你有一套成熟的评价标准或者原则，展现了你的决策能力。

有的主管可能只是简单地跟你提出“你要加深理解”“全面思考”“深入思考”“明白背后的原因”等比较虚的要求，你听完后还是一脸懵逼。

但是学完这一讲，我想你就知道应该怎么做。只要按照 3C 方案设计法来做事，就自然能满足这些要求。

我曾经带过一个团队成员，他之前 3 次晋升 P7 都失败了，自己总结的原因都是“太紧张了，口才不好”（他确实比较腼腆内向一些）。

我跟他指出，口才不是关键原因，关键是平时的思考和积累太少，然后在接下来的一年里严格要求他按照“3C 方案设计法”来实践：

重大技术方案设计要做 3 个备选方案

团队管理相关的措施想三个可选方案

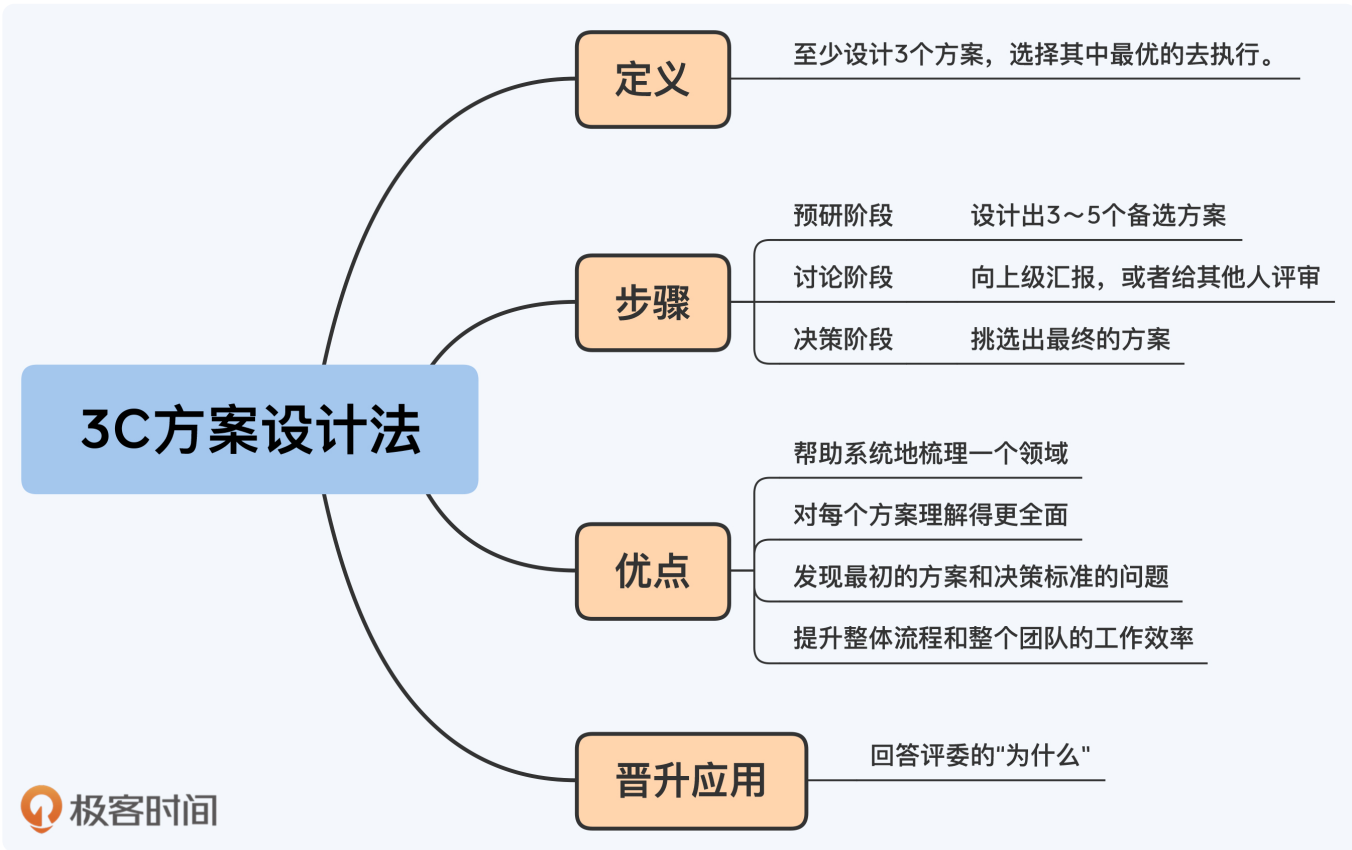
每年的团队规划方向也要求想 3 个

一年之后，他再次申请晋升，答辩结束后他就跟我说：“我不怎么紧张了，因为大部分评委的问题，我平时自己都已经想过了。”最后果然顺利地通过了。

小结

现在，我们回顾一下这一讲的重点内容。

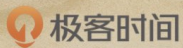
1. 3C 方案设计法就是每次做事的时候都至少设计 3 个方案，然后选择最优的 1 个或者几个方案去执行。
2. 3C 方案设计法分为三个阶段，预研阶段设计出 3~5 个备选方案，讨论阶段把备选方案向上级汇报或给其他人评审，决策阶段选出最终的方案。
3. 3C 方案设计法的好处包括：帮助系统地梳理一个领域；对每个方案理解得更全面；发现最初的方案和决策标准的问题；提升整体流程和整个团队的工作效率等。
4. 评委在晋升答辩时喜欢问为什么，是为了甄别你把事情做好的原因。按照 3C 方案设计法来做事，就能在平时的工作中逐步积累，提前想好评委问题的答案。



思考题

这就是今天的全部内容，留一道课后思考题给你吧。假设主管给你安排了一个研究某个开源项目的任务，但你手上的业务开发任务又很重，请按照 3C 方案设计法来 3 个应对方案，并给出最终选择的方案和理由。

欢迎你把答案写到留言区，和我一起讨论。相信经过深度思考的回答，也会让你对知识的理解更加深刻。



1个方案是陷阱，
2个方案是困境，
3个方案是选择。



李运华《大厂晋升指南》

提建议

更多课程推荐

乔新亮的 CTO 成长复盘

千万年薪 CTO 是如何炼成的

乔新亮

彩食鲜副总裁兼 CTO
前苏宁科技集团副总裁
TGO 鲲鹏会荣誉导师



涨价倒计时 🕒

现仅半价 **¥69**，2月10日涨价至 **¥129**

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 23 | OKR规划法：Team Leader 怎么做团队规划？

下一篇 25 | PDCA执行法：怎么推动落地才能“步步为赢”？

精选留言 (8)

写留言



鲁宏宾

2021-01-26

1. 优先级调度，先做价值最大的端到端任务，在做低的任务，优点：保证利益最大化，缺点：另一个任务饿死导致落地推迟。
 2. 权重调度，按照重要性的比重分配资源，两手同时进行，优点：一方都不会饿死，缺点：完成的时间相对拉长，前提条件是任务需求没有那么紧急
 3. 增加人手资源：两个任务都能得到调度，并发执行。优点：两者可以很快落地 缺点：...
- 展开 ∨

作者回复：挺好的分析，具体选哪个的话还要结合实际的情况来做判断。



2



王同学

2021-01-25

1. 制定开源项目和开发任务的优先级，先做优先级高的，再做优先级低的。
 2. 告知领导手头任务重，能不能研究开源项目的任务先交给其他人做。
 3. 合理分配时间比例，规划好两个任务每周的进展，按照规划方案进行工作。
- 展开 ∨

作者回复：第1个方案的关键点就是你自己要给出哪个优先级高的判断。一般来说开发任务是紧急不一定重要，开源项目研究可能是重要不紧急。

第2个考虑不太周全，将开源项目研究任务“先”交给别人做，后面就算你有时间了，也不太会交给你做，所以可以稍微调整一下：将已有的开发任务分一些给其他人。

第3个比较虚，应该要明确具体如何“合理分配”，然后再看是否可行。



3

**曾泽伟**

2021-02-07

有个问题，设计系统的时候，主体架构只能想到一个方案，也需要有3C吗？具体实现方案可能有3C，但实际情况是，第一反应就只有一个选择，其他的已经默认排除了，这种情况应该怎么做？

作者回复: 这就是有问题的，为什么默认排除了呢？排除的理由是什么？这样做很容易出现文中说的现象，别人对你的方案提出很多质疑和挑战

**Johar**

2021-01-29

- 1.若该开源项目应用到核心系统，是业内主推技术，相对于手上业务重要，可以将手上的事情整理好，交接给其他同事，自己全力投入。
- 2.若该开源项目不是很重要，可以将开源项目安排其他同事，自己仍然主要投入在开发工作，定期关注开源项目进度。
- 3.若开源项目，和开发任务都很重要，自己两个都想尝试，可以拉人一起，一边将开发...
展开 ∨

作者回复: 第2条不妥，主管安排给你，你直接又安排给别人，这样的话为何主管不直接安排给别人呢？

主管安排给你一般都是有原因的，尤其是你的任务比较紧，主管其实也知道的，这种情况下还是安排给你，你可以想想可能的原因。

**Geek_pingang_zc**

2021-01-27

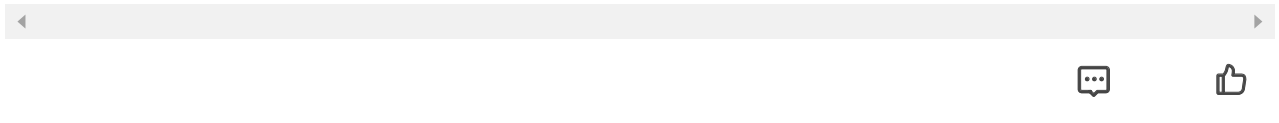
1. 自己做：跟主管沟通看下手上的业务开发任务是否可以拆解，排优先级，分段上线，比如本来要1个版本全部上线的，能否拆成两个版本，或者先简单做，后面再迭代优化，匀出一部分时间来研究开源项目；
2. 给别人做：和主管沟通，说明自己手上的业务开发任务重，无法兼顾，能不能把其中一项任务交给其他人； ...

展开 ∨

作者回复: 方案1的话不太具备可操作性，一般来说站在业务方和项目经理的角度，不太能够接受因为这样的原因而重新安排业务。

方案2你最好明确要将哪项任务给别人做，你可以结合自己的晋升需求来看，如果研究开源项目对你晋升作用不大，也可以交给别人。

方案3分析不错。：)



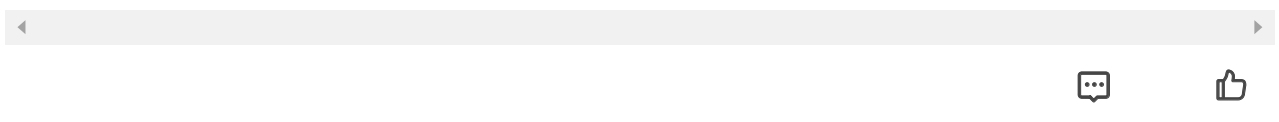
一个帅哥

2021-01-27

1 先进先出：先完成开发任务，再完成开源项目。优：不会出现上下文切换，专心完成一件事再做下一件事效率高一些。缺：如果开发任务没有研究开源项目那么重要且紧急，产出的价值就不是最高。

2 按照重要紧急划分，优先做重要紧急的。如果开源项目是重要但不紧急，而开发任务紧急但不重要，那把开发任务进行拆分，拆分成一部分给其它人接手。或者拆分开源项目...
展开 ∨

作者回复: 分析的不错，最终选方案2是比较合理的



金鹏

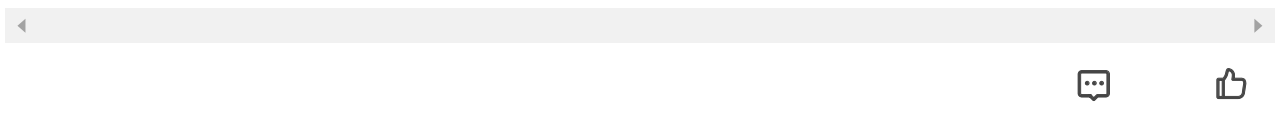
2021-01-26

1.把自己手头上的任务与新任务的收益作一个排序，看那一个因子最大，按这个排序来进行时间排期，给出一个任务完成时间的排期；

2.新的开源技术进行拆分，分成几大块，按组内人员感兴趣的认领，按所需的时间，定出每天或每周的技术分享，落到实处，把优缺点分析以及与当下如何与业务结合的点做出来； ...

展开 ∨

作者回复: 你说的好像不是3个备选方案，而是一个方案的不同步骤，你可以看看其他人的评论。



Sisyphus235

2021-01-26

两个任务：研究开源项目 + 业务开发；

冲突点：时间不足；

解决核心：找到重合部分提高效率。拆分开源项目的研究任务，整理和业务相关的任务，排优先级和任务依赖关系。拆分业务开发任务，根据与核心目标关系打分，排优先级。

...

展开

作者回复: 不建议选第3个，因为你还要考虑最后的产出，3项并行的话，看起来都在做，但是到了某个时间点一看，好像没有哪个有明显的结果。

整体来看，你的思路还是局限于全部自己来做，其实可以更开阔一些，例如考虑把一些任务分给其他人，具体分哪些，如何分，这个你可以有了初步方案后跟主管讨论确认。

