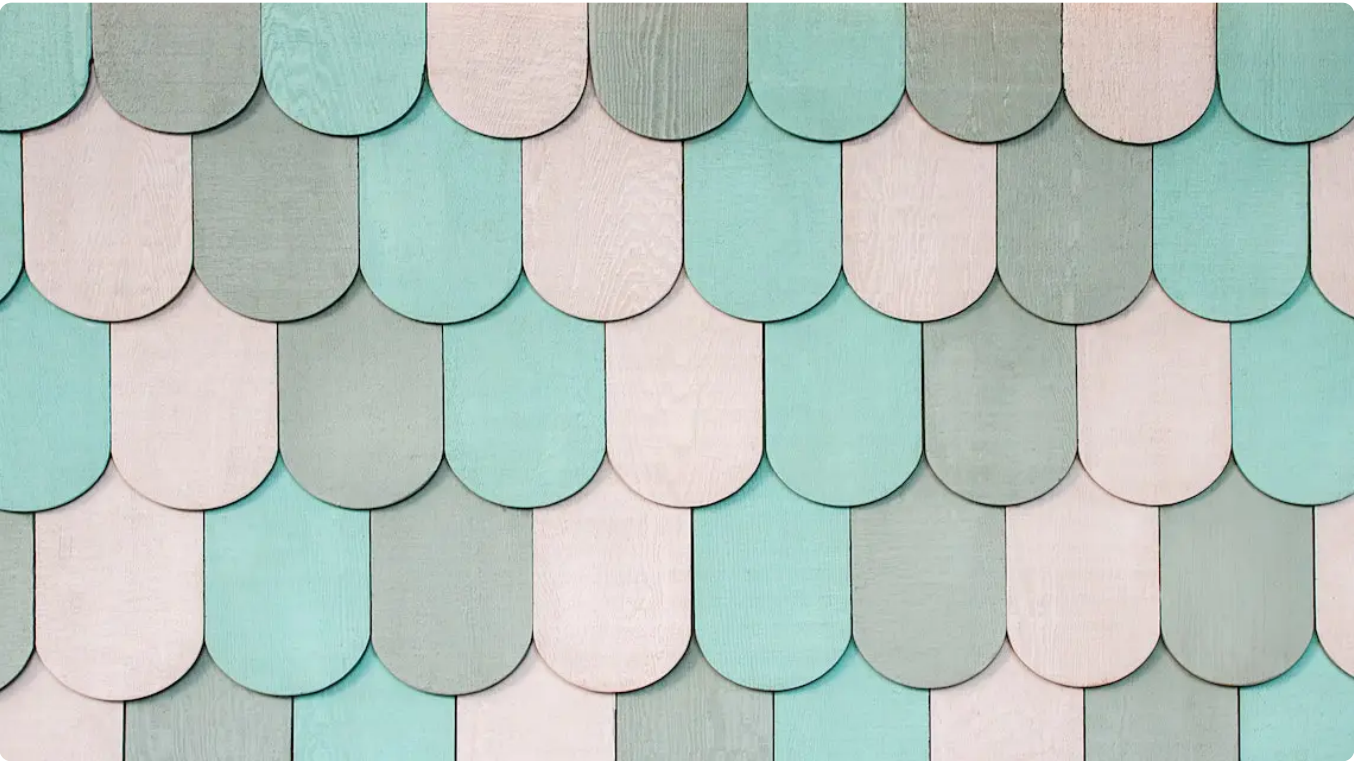


20 | 节点二：架构师如何为企业找到一个正确的目标？

2022-03-08 郭东白

《郭东白的架构课》

课程介绍 >



讲述：郭东白

时长 13:29 大小 12.35M



你好，我是郭东白。上节课我们讲了目标确认前的基本动作，那么这节课我们就来看看该怎么为企业找到一个正确的目标。

目标的正确性

上节课我们讲了，架构活动的目标大多是自顶向下给出的，因而架构师最初拿到的目标往往是模糊的，不够具体。那么在目标确认环节，我们就需要把这个模糊的目标变成一个正确的、满足 SMART 原则的目标。



举个例子。假设你在一家连锁的生鲜线上超市工作，主要服务于三四线城市的中等收入家庭。愿景则是在明年让每个三四线城市的中等收入家庭，在任何时候都能吃到新鲜水果。

但是公司现在面临着供应链的挑战：供应链似乎永远没法满足市场的需求，水果不是太贵就是质量太差。所以你收到了一个目标：在一个季度内，通过产品技术去解决水果供应链的问题。

这是一个比较模糊的目标，需要你一步一步去细化。而细化的过程，你也会对自己将要解决的问题的本质和难度，形成一个比较清晰的认知。

首先，你通过分析调研发现，水果在刚刚成熟时数量稀少，价格高，采购溯源难。在丰收的时候则是供应链能力不足，导致成本高、浪费严重。在下市的时候，水果质量就变得参差不齐。

紧接着，你又发现很多种水果在刚刚成熟时，价格不是你们公司的目标用户所能承受的。而水果过季的时候，则要关注质量标准化的问题。

但公司目前的体量太小，既没有能力靠供应链的强管控能力来解决商品质量问题，也没有足够的话语权把质量控制问题全部压给果农。与此同时，模型预测技术也不够成熟，因而不能完全靠技术来解决这个问题。所以你最终只能把架构活动的第一期目标，锁定在解决处于丰收季节的水果供应链的优化上。

当然，这么做不仅是因为价格问题和标准化问题在现阶段难以解决，更关键的是需要去解决丰收季节的供应链的问题。供应链的问题一旦解决了，那就可以帮助到更多的用户。而且，你认为通过第一期的尝试，增长后的业务体量可能会让价格和标准化问题变得更容易解决。

接着，通过讨论和调查发现，供应链的能力不足主要发生在首公里和末公里，而浪费主要发生在末公里。你还发现，无论是首公里还是末公里，公司的数字化能力都明显不足。

经过几轮讨论，你发现首公里和末公里的数字化存在很大的机会点。如果果农能使用 App 来通知你们上门收购，那公司就有机会做收购环节的预约和路线规划，从而大幅提升收购效率，并且降低采购成本。如果再利用门店的消费记录来做补品预测，你又能做到及时的采销联动，这样一来，就可以减少滞销库存浪费、提升供应链效率与时效。在与相关同学讨论并进行 BI 的初步测算后，你最终制定了如下这个目标：

在三个月内，通过采销端数字闭环和供应链采销联动，将供应链时效缩短 30%，总采购成本降低 10%。同时，在维持当前缺货率的情况下，把店内商品平均周转时长减少到之前的 75%。

可以看到，在定义目标的过程中，你做了充足的功课，放弃了其他两个不相关和不可达的目标。而最终选择的目标，除了能降低成本外，还能缩短供应链时效和周转时长。这会让水果更新鲜，从而带来更好的客户体验。

所以这个目标是符合公司愿景的，是长期正确的。具体的目标值也是你与技术团队讨论之后制定的，是合理且可达的。综合来看，这就是一个正确的目标。

这个案例为我们实际演绎了一个好的目标制定的方法：**一个正确、合理且可达的目标，是靠多个职能之间反复讨论和反复演算得到的，是一个发现的过程，而不是一个拍脑袋决策的过程。**

这种目标不同于自顶向下强行输出的目标。后者是出于战略而设置的目标，往往有正确性的保障，但却不一定合理或者可达。

实际上，目标制定过程的背后也有一个非常深刻的理念：**目标的制定要靠科学决策。**目标必须基于客观事实、自然规律和现实环境的约束。像“人有多大胆，地有多大产”“因为相信，所以看见”这些口号都只是用来鼓舞人心的，并不能用来指导目标的制定。作为架构师，你必须为企业注入理智，用严密逻辑和真实数字来论证目标，而不是简单地相信。这也是架构师的核心价值所在。

当然现实情况远远没有这么简单，很多互联网公司的前景并不明朗。多数时候，架构活动的目标很难被量化预估。这些都没有关系，因为你为架构目标注入科学决策和数据分析这个动作，是极具价值的。

那么怎么才能最大化这个价值呢？这就回到第 18 课的话题了。如果你能在自己的架构活动里建设一个尊重事实、尊重数据、尊重规则的决策环境，那么项目参与者就会愿意表达自己的观点，分享他们的数据证据，指出你的疏漏或错误。这样一来，你就不需要完全靠自己的力量来提升目标的正确性，而可以依靠全团队的力量。事实上，决策环境的重要性会贯穿整个架构活动，直至复盘结束。

目标的合理性和可达性

在确认目标的过程中，我们还要检查目标的合理性和可达性。相对来说，这个验证过程是一个快速的、基于经验和思想实验的判断，而不是一个耗时巨大的工程。

确认目标时只需要和执行者确认一件事：在极限压力下，项目交付时间和 KPI 目标是可以被实现的，重大风险是可控的。

这个过程需要你确保：

1. 执行团队不能为了减少考核和交付压力而故意压低目标。
2. 如果目标不合理，你需要代表执行团队向上反馈，把目标调整到一个合理范围内。
3. 重大风险需要有足够的预案，或者赞助者可以接受风险带来的后果，也就是赞助方支持冒险。冒险往往是互联网企业的常用选项，所以准备预案这种方法，仅仅在少数已经处于垄断地位的互联网公司中会使用，其他企业很少会把宝贵的人力资源耗费在准备预案上。关于风险的应对办法，我们下节课会专门讨论，这里就不展开了。

我先举个关于合理性的负面例子。我曾经经历过一个项目，项目的执行者在巨大的管理压力下，接受了一个完全不合理的目标。本来预估 3 个月就可以完成的项目，被强行压缩成了 1 个月。结果团队被迫选择了一个完全错误的架构方案。

但是一个月的期限很快就到了，上线验收的结果也完全失败。折腾了两个星期怎么都修复不了，最后只好向各方请求延期。很不幸的是，决策者决定用之前团队建议的日程去上线。然而三个月已经用去了一个半月，加上之前选择的架构方案完全错误。那么给三个月的时间，其实也是不够用的。

没想到决策者还是强压。结果上线后再次失败，失败后又再次重启，代码和数据模型搞得一团糟。这个时候，团队已经离职一小半人了。就这样反反复复，人才不断流失，项目越做越难做，最后花了 14 个月的时间终于上线。可是上线之后，团队经理、几名主管和所有一线员工，竟然一个都没有留下来，全部离职或转岗。

在这个过程中，执行者、决策者、赞助者和架构师之间几乎完全丧失了信任。而最初的导火索，就是决策者执意推行一个完全不合理的交付日期。

你肯定也会面临目标不正确、不合理或者不可达，但决策者却一味坚持的情况。绝大多数互联网公司在这方面的原则，都是“可以有不同观点，但必须坚决执行”。这个时候，我们作为架构师一定要充分沟通各个干系方。反正横竖都是一死，还不如顶天立地。

但也有个别架构师会在发现问题后故意隐瞒不沟通，强行推进架构活动，这就是在绑架企业的决策者、架构活动的执行者和赞助者了，是行霸道的做法。

目标可达性的关键在于妥善处理重大风险，关于这一点，我们下节课会详细讲解。

完成目标确认

完成目标确认后，有两个可能的结果，一个是输出符合 SMART 原则的正确目标（请参看第 19 课）；另一个是说服相关方放弃不正确的目标，重新设立一个正确、合理和可达的目标。

我想特别强调一下，后者其实也是一个好的选项。虽然放弃一个诱人的目标很可惜，但更可惜的是接受一个错误的目标。在互联网时代，时间和机会是最宝贵的资源。而且，能做好后者更难、也更有价值。

很多处在职业初期的架构师会不惜一切代价去承接一个大的项目，误以为项目越大，功劳和成长就越大。从我的经验看，当你**否定上级一个重大的错误决策后，才能真正成长为一个有主见的架构师**。在此之前，你只是一个被动的、缺乏独立思考的任务完成者。

我就有类似的经历。我曾在几年里持续反对过一个项目，三次抗住了来自核心高管的压力。在四年三批人耗费了上千研发人年之后，事实证明我的判断是对的。所以说，不论过程多么痛苦，当时间最终证明你的决策的正确性时，就已经得到了成长。

小结

我们这节课讲了目标确认的过程。这个节点的重要价值在于帮助企业选择去做正确的事情，同时也帮助企业放弃不正确的事情。其中行王道的做法就是站在决策者的角色上思考问题，为公司做正确的决策，让执行者做有挑战和有成就感的项目，也让赞助者的投资最终变成有价值的回报。

乔布斯曾经说过：“If you define the problem correctly, you almost have the solution（要是能把问题正确定义的话，你几乎就已经有了解决方案）。”作为一个架构师，我们往往没有定义目标的权力，但却可以确认一个目标是否正确、合理或者可达。如果能从目标里发现一个伟大的、值得长期探索的问题，那可以说是一个架构师最大的才华了。

这个过程，你不是简单地相信，而是用理智对细节进行探索，用事实和数据把所有相关方引导到正确决策上去。此外，你也要试图从目标中发现技术创新的机会，为执行者带来职业成长。做到了这点，就可以撬动更多的长期主义者加入到你的架构活动中来了。

思考题

三个思考题，任选一个：

1. 有的目标虽然有挑战，但最后也达成了。你有类似的经历吗？这个目标制定的成功之处在哪里？
2. 你有没有陷入到一个错误目标的泥潭的经历呢？结果呢？
3. 在你经历的架构活动中，你得到的最有价值的长期回报是什么？为什么呢？

“

一个正确、合理且可达的目标，是靠多个职能之间反复讨论和反复演算得到的。这是一个发现的过程，而不是一个靠拍脑袋来决策的过程。



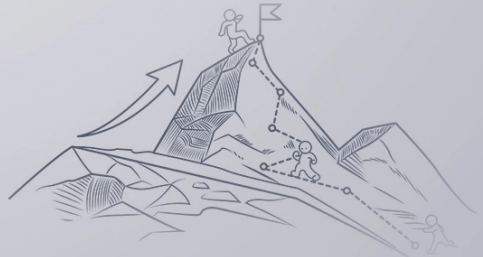
郭东白的架构课

郭东白 / 车好多CTO、浙大兼职教授和博导

”



识别二维码
免费试读



如果这节课对你有帮助，欢迎你把课程转发给你的同事或朋友。顺便打个小广告，我刚开了个人抖音号，我会定期发表一些比较新、但是不一定那么成熟的观点。欢迎在抖音上搜索“郭东白”并关注，也欢迎你的批评指正。我们下节课再见！

 生成海报并分享 赞 1  提建议

© 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 19 | 节点二：架构活动的目标为什么常常被忽略？

更多学习推荐

2021 架构 直播精华回放

架构师成长 | 架构设计案例 | 面试晋升技巧

免费领取 

李运华
前阿里资深技术专家 (P9)



精选留言 (4)

 写留言




罗均 - Jun

2022-03-11

感谢老师的课程。经历过的成功项目，基本上就是：1. 符合决策者的战略期望。2. 资源需求未超出赞助者的能力。3. 充分激发执行者热情——技术方案清晰，新颖且宜执行，大部分的坑已经被趟平了。总而言之，核心是信任。

展开 ∨

作者回复：赞 

共 2 条评论 >

 1

**spark**

2022-03-09

郭老师，take away~~~ 理性批判(不接受任何自己不清楚的真理)、化繁为简，化整为零(拆解问题)、先易后难(有次序，逐步解决)、归纳综合(证伪性，可重复性，可验证性)，这是笛卡尔思考的四个步骤。大道至简，只有像笛卡尔一样的少数人能做到？~~~

展开 ∨

作者回复：好的思考方式我们认为我们都可以学习。当然我们肯定和笛卡尔这样的伟大的哲学家和科学家在思考力上有差距，但是思考方法上我觉得是完全可以学会并且应用起来的。

不过现在看来哪怕是笛卡尔，从我们现在已经具备的科学知识来看，他的思考也有很多不完美的地方。



1

**欧阳绍聪**

2022-03-09

行业领域的专精深入，了解更多了

**Geek_fd0943**

2022-03-08

这让我想起经典的软件项目是不是应该有截止日期的争议。三人以上皆运动。关键还得让正确的人上位并且被充分授权。那个要正确做事的人永远要记得需要4种角色。1 出主意的人，让不可能在构造路径后变成可能。2 负责拉人拉资源，把一个东西从可能变成现实的人。3 紧密实施，快速有力推动进度的人。4 那个总是能指出所有的想法多么愚蠢和多么重要的，能够喊cut, 说必须和绝不的人。

展开 ∨

作者回复：尤其是4, 4是真正需要勇气和vision的人。

