

企业架构建设的完整路径：从现状诊断到持续治理

企业架构不是一次性完成的顶层设计，而是一条从识别问题、形成目标、安排转型到持续治理的完整工作链路。

不少企业启动架构建设时，第一反应是先画一张总体架构图。图画出来以后，才发现真正困难的问题仍然没有答案：现有系统为什么如此复杂，哪些能力应该优先补齐，多个项目之间如何安排先后顺序，目标架构又由谁推动落地。



图 2 企业架构建设与治理闭环

这说明企业架构不能从“需要交付哪些图”出发，而应从“需要解决哪些经营和建设问题”出发。一套相对完整的建设路径，通常包括确定范围、现状诊断、目标设计、差距分析、路线规划和持续治理六个环节。它们不是严格线性的瀑布过程，但每一步都承担着不可替代的作用。

第一步：先明确为什么要做，以及做到什么程度

企业架构的范围可大可小。它可以覆盖整个企业，也可以先聚焦客户服务、供应链、财务管理或数据治理等重点领域。如果没有明确范围，团队很容易陷入无边界调研，收集大量材料，却无法形成可执行结论。

启动阶段至少要回答四个问题：当前最需要解决的业务矛盾是什么；哪些组织和系统属于本次范围；架构成果将进入哪些管理决策；由谁对成果的使用和更新负责。例如，企业希望解决重复建设问题，就应重点梳理业务能力、应用系统和项目投资之间的关系，而不是从所有技术组件开始

盘点。

范围管理的原则：先围绕一个可以验证的企业问题建立完整闭环，再逐步扩展架构覆盖面。范围小但能进入决策，比范围很大却只能用于展示更有价值。

第二步：现状诊断不是收集清单，而是发现结构性问题

系统清单、接口清单和数据清单只是诊断材料。真正的现状诊断需要进一步识别：业务能力是否存在空白或重复，流程在哪些环节频繁中断，同一数据是否存在多个口径，应用之间是否形成复杂依赖，技术平台是否分散建设，以及哪些系统已经成为业务变化的主要约束。

可以从“战略—能力—流程—应用—数据—技术”逐层追问。例如，一项战略目标为什么推进缓慢，是业务责任不清、流程协同不足，还是系统和数据无法支持？通过关系分析，企业才能把表面上的系统问题还原为真正的能力问题。

现状诊断还要区分三类问题：必须尽快处理的运行风险，需要通过项目逐步解决的能力缺口，以及可以暂时接受但需要记录的架构债务。不是所有问题都要立即整改，否则架构规划会变成一张无法执行的愿望清单。

第三步：目标架构要表达选择，而不是描绘理想世界

目标架构需要说明未来希望形成什么业务能力、应用如何分工、数据如何共享、技术平台如何支撑。更重要的是，它要表达明确取舍：哪些能力由统一平台提供，哪些领域允许专业系统独立建设，哪些数据必须统一管理，哪些旧系统将被整合或退出。

目标架构也不应只描述最终状态。对于变化快、投入大的领域，可以设计近期可落地状态和中长期演进方向。这样既保留目标的一致性，也允许企业根据业务变化调整实现方式。

第四步：用差距分析把目标转化为建设任务

现状与目标之间的差距，不能简单等同于“还缺哪些系统”。差距可能来自业务机制、流程规则、数据标准、组织能力或技术基础。只有把差距类型分清，才能选择正确措施。

例如，客户信息不一致可能需要主数据治理，而不是再建设一套客户系统；跨部门流程效率低，可能需要重新划分责任和统一流程规则；人工智能应用无法落地，原因也可能是知识权限和效果评测缺失，而不是模型能力不足。

第五步：形成有依赖关系的转型路线

路线规划不是把所有差距平均分配到未来几年，而是识别基础能力、共享能力与场景应用之间的先后关系。数据标准、身份权限、集成能力等通常需要先行；直接产生业务价值的场景应用可以作为牵引；历史系统退出则要与替代能力、数据迁移和业务切换同步安排。

每项建设任务应说明对应的业务目标、依赖条件、责任主体、预期结果和架构约束。这样，架构路线才能与预算、项目组合和实施计划连接，而不是停留在宏观蓝图。

第六步：让架构进入持续治理

企业环境持续变化，目标架构不可能一次设计后长期不变。新的业务模式、监管要求和技术能力都会带来调整。持续治理需要把架构检查嵌入项目立项、方案设计、采购、上线验收和系统退出等关键环节。

治理并不意味着所有项目必须完全服从一套固定标准。业务确有紧急需要时，可以允许架构例外，但要记录偏离原因、风险、有效期限和后续处理方式。没有例外机制，架构容易阻碍业务；只有例外没有回收，目标架构又会逐渐失去约束力。

如何判断企业架构建设是否有效

评价架构工作不能只看图纸和模型数量，可以观察几个更直接的结果：重复建设是否减少，项目依赖是否更早被发现，共享能力是否得到复用，重大方案是否能够说明与目标架构的关系，历史

系统是否按照路线退出，以及架构信息能否随企业变化持续更新。

企业架构的最终价值，是让分散的数字化建设形成方向一致、边界清晰、能够持续演进的整体。
图是表达工具，模型是分析工具，真正的成果则是更好的企业决策。

参考资料

1. [开放群组：《企业架构框架标准》第十版](#)