

有效的 WBS 工作分解方法与项目管理实践

■ 培训背景

- ◆ 企业项目经验无固化留存：只有“老员工”才熟悉公司项目业务流程，项目经理无处了解项目“全貌”；
- ◆ 工作经常漏项：计划执行中临近交付才发现工作有遗漏，造成工作延期或成本超标；
- ◆ 责任人不清晰：交付物无法与具体的工作相对应，具体工作又无法明确责任人；
- ◆ 核心资料无管理：核心文档什么时候提交、由谁提交、谁审核、谁存档无明确责任划分；
- ◆ 项目界面混乱：项目中各部门的交叉项比较多，某些工作成了灰色地带，都在等别人去做，最后发现没有按期完成和得到重视，导致项目时间延期和导致客户不满
- ◆ 风险预判差：项目风险无处不在，却不知道怎样预判，针对哪些工作采取防范措施；
- ◆ 成本管控无方法：项目费用有总目标，但是对于各阶段工作或各项工作无成本管控目标。
- ◆ 项目流程混乱：项目经理不知如何定义项目范围，不知如何使用和高效使用项目管理的相关工具，项目工作分解，并和项目目标、团队职责、业务流程与项目计划有效对接。

这一切皆源于缺乏合理有效的计划，而合理的计划则源于一个有效的 WBS！作为全球七大管理工具之一，WBS 贯穿了各项工作的始终，有效的 WBS 分解能将项目的目标转化为项目的计划，再通过项目团队的努力最终达到项目的目标。

■ 课程收益：

通过 WBS 管理工具的系统培训，帮助项目管理者 and 核心团队，理解项目跟踪的方法、项目 WBS 分解的核心价值及方法，能够在工作中有效规划项目工作范围，为项目计划、成本管理、职责定义和项目控制了管理基础。课程围绕企业 WBS 建设与项目的核心问题，引导企业项目参与者和项目团队运用高效的项目管理 WBS 工具实现对项目目标、进度、过程、项目资源组织、风险和项目开展过程的规划、组织和管理。提升企业的项目管理的效率和效力，提升项目经理的实践能力。

培训对象：

高层管理者、高级经理、职能部门主管、项目经理、项目团队、项目计划跟踪人员、参与项目协作的相关人员。

授课讲师：敖建强老师

敖老师是美国 PMI 认证的项目管理专业认证的 PMP 专业人士和认证讲师，是国内多家咨询机构和商学院的特聘资深项目管理专家讲师，有着丰富的项目实施、培训和咨询经验，辅导过多家国内外的企业实施项目管理的系统和体系，15 年的项目管理咨询培训经验，为国内 300 余家制造、汽车、工业企业提供了项目管理的的企业培训及指导服务，获得客户高度好评：学员包括华晨宝马、北京奔驰、一汽大众、一汽解放、东风商用车、东风本田、广汽乘用车、长安集团、吉利研究院、海马汽车、猎豹汽车、中国中车、一汽马自达、中国商飞、福田汽车等主机厂及大量的国内及跨国零部件企业：如博世汽车、马瑞利、延峰百利得、富维江森、广岛、天合汽车、TDK、交运股份、双环齿轮、隆鑫动力、康明斯、富奥汽车零部件、宁波华

翔等。

课程大纲

第一节：制造业项目管理

1. 项目与项目的概念
2. 项目的特点
3. 项目与日常运作的管理差别
4. 制造企业的项目特征
5. 制造企业常见的项目类型
 - A. 产品开发与量产项目
 - B. 工厂工程项目（转移/扩产）
 - C. 质量改进项目等
6. 项目开展的过程与管理过程组
7. 项目与项目的目标
8. 项目的范畴
9. 项目经理的角色与职责

第二节：项目的组织与计划管理

1. 什么是项目的组织
2. 跨职能、跨部门项目团队如何开展工作
3. 项目计划管理的流程
4. 项目计划的制定与组织
5. 项目计划的实施与控制
6. 项目计划管理的工具

第三节：项目管理的基础-WBS 工作分解

1. WBS 系统化的项目管理思维认知
 - A. 项目从何入手？如何实现项目的目标？
 - B. 项目团队到底要做哪些工作？
 - C. 项目计划与工作的颗粒度“粗”与“细”到底该如何定义？
 - D. 项目经理该如何“策划”一个项目？
2. 项目的需求、业务流程和项目计划管理的关系
3. 什么是项目的范围管理
4. 从项目目标到交付成果实现-WBS 工作分解结构
5. WBS 工作分解的核心价值
6. 工作分解 WBS 和 PBS 产品分解的区分与联系
7. WBS 与项目计划及 APQP 质量先期策划的关系
8. 典型的制造企业 WBS 项目案例
 - A. 某制造工厂设备导入与扩产项目 WBS

- B. 福特供应商的产品定点到交付计划 WBS

第四节：WBS 分解的目标、原理与实现方法

1. 项目结构化分解的思路
2. 典型的项目分解的方法
 - A. 基于项目及业务流程的 WBS 分解
 - B. 基于区域及团队的 WBS 分解
 - C. 基于项目构造的 WBS
 - D. 定位和选择适合企业项目特征的 WBS 分解原则
3. WBS 的展现形式
4. WBS 分解的思路-理清和梳理项目的开展过程
5. WBS 分解的标准-完整清晰的定义项目的范围
6. WBS 分解的目标-任务清晰，责任明确
7. WBS 分解的七步法
8. WBS 分解的基本要素
 - a) WBS 编码
 - b) 工作标准-WBS 字典
 - c) 交付成果与质量因素
 - d) 时间标准-40H/80H 时间法则
 - e) 资源需求与投入
9. 定义基于 WBS 的工作责任矩阵 RAM
10. 项目及活动管理的 WBS 分解
11. WBS 分解的误区与问题
12. WBS 分解的检验与修正

■ 案例解析：

- A. 某制造工厂搬迁/扩产项目 WBS 分解示例
- B. 大型复杂项目的 WBS 分解思路

■ 互动练习：

- 1、企业实践项目 WBS 分解演练
- 2、讨论：如何根据 WBS 来组织团队的工作与协作

第五节：WBS 工作分解的常用工具及实操实践

- 1、绘制 WBS 分解图
 - A. 制作方法与思路：自上而下分解与自下而上的沟通
 - B. 如何制定项目高层级的 WBS
 - C. 如何引导项目执行层运行 WBS
- 2、可实现 WBS 的软件工具：
 - A. 思维导图/VISIO
 - B. WBS CHART
 - C. Project 项目计划管理软件

- 3、Project 制作 WBS 的流程与方法实践
- 4、如何构建企业典型项目的 WBS 标准模板

实操指导：

- 1、运用 Project 实现项目 WBS 的分解与展示

第六节：WBS 应用管理实践：从 WBS 工作分解到项目计划实施

1. WBS 与项目的进度计划的关系
2. 从 WBS 到进度计划的制定
3. 进度计划：结合里程碑与工作范围 WBS 的工作时间计划
4. 基于 WBS 的资源规划与投入计划
5. 基于 WBS 的成本估算与预算控制
6. 基于 WBS 进行风险的识别与控制
7. 基于 WBS 的沟通与质量跟踪
8. 运用 PDCA 跟踪和管理项目 WBS
9. WBS 的变更机制与控制管理
10. 基于 WBS 的项目汇报与绩效绩效