

# 项目工作分解结构应用实践

主讲：潘德有 1-2 天

## 课程介绍：

一个完整的项目，需要从客户、发起人、执行团队等诸多干系人视角来看待。其最重要的观点是，客户如何从可验收的角度看问题，管理层如何从可管控的角度看问题，而执行者则如何看到他们能够完成交付成果的最小颗粒度在哪里。

项目工作分解结构（Work Breakdown Structure，WBS）是将项目可交付成果和项目管理工

作分解成较小、更易于管理的组件的一种方法。这种方法通过结构化方式，100%的展现了一个项目需要包括和开展的工作内容，是所有项目的核心。

本课程将通过引用建设工程项目、新产品开发项目、系统集成项目等（任何类型的项目）来实际演练工作分解结构的全过程。

## 组织和个人面临的挑战：

1. 项目管理团队对项目结构的划分不清楚，对项目“阶段”的理解存在误区；
2. 客户和项目管理团队对于如何有序，阶段性交付项目成果存在误区；
3. 高级管理层，重要干系人对项目阶段、交付成果的管控维度识别不清，存在偏差；
4. 项目执行团队在开展具体工作时，对于交付的工作模块难以理解，执行对象不清楚；
5. 在责任分配，滚动式规划，项目完整性方面，各干系人对项目认知存在不确定性。

## 学习收获：

1. 通过一个完整的项目，充分理解项目工作分解结构的各种概念和定义；
2. 对不同行业项目工作分解结构的做法能够理解，并会使用不同做法；
3. 掌握在预测型做法，适应型做法，总包或分包做法中 WBS 的用法；
4. 能够将 WBS 的应用与项目管理其他各过程融合，比如进度、成本、职责等。

## 适用对象：

项目总监、项目经理、项目集经理、敏捷项目经理、产品负责人、需求工程师、商业分析师、开发团队、项目管理团队、对项目需求管理有进一步了解和学习的实践者。

## 课程时间：

1-2 天，6hours/天。企业可以根据自己情况，选择课程时间。

## 课程主题部分（大纲）

### 1. 项目管理与 WBS 的定义与说明

- 1) 项目和项目管理全过程概述
- 2) 项目工作分解结构（WBS）在项目过程中的定位
- 3) WBS 的历史发展与未来演变
- 4) 不同行业和领域对 WBS 的定义
- 5) 传统与敏捷项目 WBS 的分级特点

**案例说明：**这一部分介绍项目管理中 WBS 的来源，国际通用的定义，以及与项目相关的其他项目化工作对 WBS 的理解与应用。同时对于不同行业的 WBS 定义进行说明，如某公司 A 新产品开发项目的 WBS 定义是什么样的，另一家基础建设工程项目的 WBS 又是如何定义的。

## 2. 项目章程发布与重要交付节点

- 1) 项目确认与负责人任命
- 2) 项目重要交付成果确认
- 3) 项目章程发布的重要性
- 4) 项目章程与 WBS 之间的关系

**案例说明：**在项目章程发布的过程中，发起人、客户、重要干系人、项目经理等，会确定项目进程过程中的重要交付成果，这些成果可能和 WBS 中的控制账户具有同节点特征。项目负责人应该如何管理和应用这些节点，需要提前知道。

## 3. 项目规划过程与工作分解结构定义

- 1) 制定项目管理计划过程
- 2) WBS 所在过程与领域探讨
- 3) WBS 能够为项目管理带来什么
- 4) WBS 与活动：即交付与执行的不同
- 5) WBS 与进度计划（进度网络图、责任分配等）的不同
- 6) WBS 与 OBS、RBS 等层级图的关系
- 7) 敏捷 WBS：史诗故事到用户故事、迭代的思维

**案例说明：**大部分企业在开展项目管理工作时（尤其是短平快的项目），可能不使用（没习惯，不知如何用，觉得麻烦或没必要等）WBS。但是我们需要知道，使用和不使用 WBS 的利弊有哪些，WBS 从管理角度，给项目带来哪些竞争力和好处，这个是需要知道的。这一节引入一款自行车的研发事例，分析在不用和使用 WBS 情况下哪个更明确。

## 4. 项目人员与 WBS 的应用关系

- 1) 高级管理层（发起人、PMO 等）对 WBS 的认知与关注点；
- 2) 客户视角下的 WBS 认知与关注点；
- 3) 项目经理与执行团队对 WBS 的认知与关注；
- 4) 外部供应商、合作方、总分包对 WBS 的关注点；
- 5) WBS 编制的重要参与者和参与内容；

**案例说明：**由于 WBS 编制和应用都围绕“人”，所以必须弄清楚每个不同的干系人对 WBS 的关注。这里通过一个建设工程项目（道路施工）来探讨政府、总包、分包、执行者、管理层从不同视角进行关注的案例。

## 5. 开始创建一个项目的 WBS 全过程

- 1) 确定项目设置 WBS 层级、WBS 标识及编码
- 2) 确定项目 WBS 组件和 WBS 要素
- 3) 确定 WBS 组件类型定义与说明
- 4) 分析与确定工作分解组件：控制账户、规划包、工作包
- 5) 过程创建方法与步骤
  - a) 识别和分析可交付成果及相关工作；

- b) 确定 WBS 的结构和编排方法；
- c) 自上而下逐层细化分解；
- d) 为 WBS 组成部分制定和分配标识编码；
- e) 核实可交付成果分解的程度是否恰当。

#### 6) 常见各领域项目工作分解中的 WBS 组件

**案例说明：**通过一个完整的项目，开始按照 WBS 开发方法，进行过程创建。按照流程确认每个节点需要开发的工作内容。这部分内容借鉴 PMI 发布的《WBS 应用实践标准》的流程。

### 6. 确定 WBS 属性与原理

- 1) 项目 WBS 中字段、属性、特征说明
- 2) 为项目 WBS 组件命名
- 3) WBS 的 100% 规则
- 4) WBS 划分事件建议和观点
- 5) WBS 词典的建立与作用

**案例说明：**WBS 在创建的过程中，每个节点（组件）都有明确的属性说明。包括隶属关系、编码、所含资源、估算、假设、风险、责任人等，都需要在 WBS 词典中进行定义。同时，WBS 也需要满足一系列的原则，比如父子关系，包含原则，拆分到哪种程度的原则等。

### 7. 创建 WBS 过程中的重要实践点

- 1) WBS 最佳实践流程步骤内容
- 2) 创建 WBS 的常见方法推荐
- 3) WBS 不同层级创建说明
- 4) WBS 展示方式说明
- 5) 创建 WBS 的工具与技术
- 6) WBS 模板、标准说明

**案例说明：**WBS 的创建是需要确保效果和效率的，同时要确保使用哪些工具与技术来创建，比如“分解”技术，以及渐进明细的技术等。本部分通过一款新产品开发项目的 WBS 开发过程，来明确用哪些方法创建 WBS 是比较合适的。

### 8. WBS 与项目绩效测量基准及绩效考核

- 1) WBS 与项目范围管理之间的关系
- 2) WBS 与项目进度管理之间的关系
- 3) WBS 与项目成本管理之间的关系
- 4) WBS 与绩效测量基准的对应关系
- 5) WBS 在挣值分析中的重要作用

**案例说明：**WBS 确定的控制账户、工作包。在项目绩效评价中扮演重要角色，虽然传统意义上 WBS 隶属于范围管理，但是它与进度和成本紧密相关。同时在对项目特定节点的绩效考核中，WBS 也发挥了重要作用，如挣值分析技术的应用。

### 9. WBS 与其他项目管理领域的交互过程

- 1) 如何将 WBS 应用于沟通管理
- 2) 如何将 WBS 应用于风险管理
- 3) 如何将 WBS 应用于采购管理

- 4) 如何将 WBS 应用于资源管理
- 5) 如何将 WBS 应用于质量管理
- 6) 如何将 WBS 应用于干系人管理
- 7) 如何将 WBS 应用与 HSSE 管理
- 8) 如何将 WBS 应用于敏捷项目

**案例说明：**WBS 本身不具有独立性，它需要和其他知识领域融合。这种融合可能带来其他领域的变化，或者反作用于 WBS 的制定。比如在项目的每个 WBS 的组件开始时，都可能充满了高不确定性，这种风险要评估，并识别和分析应对措施等。