

基础知识：什么是工作分解结构(WBS)？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/219/2021_2022__E5_9F_BA_E7_A1_80_E7_9F_A5_E8_c41_219478.htm 工作分解结构

(WorkBreakdownStructureWBS)：以可交付成果为导向对项目要素进行的分组，它归纳和定义了项目的整个工作范围每下降一层代表对项目工作的更详细定义无论在项目管理实践中，还是在PMP考试中，工作分解结构 (WBS) 都是最重要的内容。WBS总是处于计划过程的中心，也是制定进度计划、资源需求、成本预算、风险管理计划和采购计划等的重要基础。WBS同时也是控制项目变更的重要基础。项目范围是由WBS定义的，所以WBS也是一个项目的综合工具。WBS具有4个主要用途：

- n WBS是一个描述思路的规划和设计工具。它帮助项目经理和项目团队确定和有效地管理项目的工作。
- n WBS是一个清晰地表示各项目工作之间的相互联系的结构设计工具。
- n WBS是一个展现项目全貌，详细说明为完成项目所必须完成的各项工作的计划工具。
- n WBS定义了里程碑事件，可以向高级管理层和客户报告项目完成情况，作为项目状况的报告工具。

WBS是面向项目可交付成果的成组的项目元素，这些元素定义和组织该项目的总的工作范围，未在WBS中包括的工作就不属于该项目的范围。WBS每下降一层就代表对项目工作更加详细的定义和描述。项目可交付成果之所以应在项目范围定义过程中进一步被分解为WBS，是因为较好的工作分解可以：

- n 防止遗漏项目的可交付成果。
- n 帮助项目经理关注项目目标和澄清职责。
- n 建立可视化的项目可交付成果，以便估算工作量和分配工作。
- n 帮助改进时

间、成本和资源估计的准确度。n 帮助项目团队的建立和获得项目人员的承诺。n 为绩效测量和项目控制定义一个基准。n 辅助沟通清晰的工作责任。n 为其他项目计划的制定建立框架。n 帮助分析项目的最初风险。WBS的最低层次的项目可交付成果称为工作包（WorkPackage），具有以下特点：

- n 工作包可以分配给另一位项目经理进行计划和执行。
- n 工作包可以通过子项目的方式进一步分解为子项目的WBS.
- n 工作包可以在制定项目进度计划时，进一步分解为活动。
- n 工作包可以由惟一的一个部门或承包商负责。用于在组织之外分包时，称为委托包（CommitmentPackage）。
- n 工作包的定义应考虑80小时法则（80-HourRule）或两周法则（Two Week Rule），即任何工作包的完成时间应当不超过80小时。在每个80小时或少于80小时结束时，只报告该工作包是否完成。通过这种定期检查的方法，可以控制项目的变化。

1. 创建WBS的方法

创建WBS是指将复杂的项目分解为一系列明确定义的项目工作并作为随后计划活动的指导文档。创建WBS的方法主要有以下几种：

- n 使用指导方针。一些像美国国防部（DOD）的组织，提供MIL-STD之类的指导方针用于创建项目的WBS.
- n 类比方法。参考类似项目的WBS创建新项目的WBS.
- n 自上而下的方法。从项目的目标开始，逐级分解项目工作，直到参与者满意地认为项目工作已经充分地得到定义。该方法由于可以将项目工作定义在适当的细节水平，对于项目工期、成本和资源需求的估计可以比较准确。
- n 自下而上的方法。从详细的任务开始，将识别和认可的项目任务逐级归类到上一层级，直到达到项目的目标。这种方法存在的主要风险是可能不能完全地识别出所有任务或者识别出的

任务过于粗略或过于琐碎。

2.创建WBS的基本要求

创建WBS时需要满足以下几点基本要求：

- n 某项任务应该在WBS中的一个地方且只应该在WBS中的一个地方出现。
- n WBS中某项任务的内容是其下所有WBS项的总和。
- n 一个WBS项只能由一个人责任，即使许多人都可能在其上工作，也只能由一个人负责，其他人只能是参与者。
- n WBS必须与实际工作中的执行方式一致。
- n 应让项目团队成员积极参与创建WBS，以确保WBS的一致性。
- n 每个WBS项都必须文档化，以确保准确理解已包括和未包括的工作范围。
- n WBS必须在根据范围说明书正常地维护项目工作内容的同时，也能适应无法避免的变更。

3.WBS的表示方式

WBS可以由树形的层次结构图或者行首缩进的表格表示。在实际应用中，表格形式的WBS应用比较普遍，特别是在项目管理软件中。

4.WBS的分解方式

WBS的分解可以采用多种方式进行，包括：

- n 按产品的物理结构分解。
- n 按产品或项目的功能分解。
- n 按照实施过程分解。
- n 按照项目的地域分布分解。
- n 按照项目的各个目标分解。
- n 按部门分解。
- n 按职能分解。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com