

项目管理综合知识库：项目工作分解的步骤和注意问题 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/243/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_243966.htm 在进行项目工作分解的时候，一般遵从以下几个主要步骤：1．先明确并识别出项目的各主要组成部分，即明确项目的主要可交付成果。一般来讲，项目的主要组成部分包括项目的可交付成果和项目管理的本身。在进行这一步时需 需要解答的问题是：要实现项目的目标需要完成哪些主要工作？（一般情况下，项目的主要工作是指贯穿项目始终的工作，它在项目分解结构中主要被列在第二层。）2．第二步的工作是：确定每个可交付成果的详细程度是否已经达到了足以编制恰当的成本和历时估算。“恰当”的含义可能会随着项目的进程而发生一定的变化，因为对于将来产生的一项可交付成果进行分解也许是不大可能的。对每个可交付成果，如果已经足够详细，则进入到第四步，否则接着进入第三步 这意味着不同的可交付成果可能有不同的分解层次。3．确定可交付成果的组成元素。组成元素应当用切实的、可验证的结果来描述，以便于进行绩效测量。与主要元素一样，组成元素的定义应该根据项目工作实际上是如何组织和完成的。切实、可验证的结果既可包括产品，又可包括服务。这一步要解决的问题是：要完成上述各组成部分，有哪些更具体的工作要做。对于各组成部分的更小的构成部分，应该说明需要取得哪些可以核实的结果以及完成这些更小组成部分的先后顺序。4．核实分解的正确性。即需要回答下列问题：（1）最底层项对项目分解来说是否是必需而且充分的呢？如果不是，则必须修

改组成元素（添加、删除或重新定义）；（2）每项的定义是否清晰完整？如果不完整，描述则需要修改或扩展；（3）每项是否都能够恰当地编制进度和预算？是否能够分配到接受职责并能够圆满完成这项工作的具体组织单元（例如部门、项目队伍或个人）？如果不能，需要做必要的修改，以便于提供合适的管理控制。如果大家还能在脑海中清晰地再现在项目范围管理中，我们介绍范围定义的工具分解时所画的流程图，那么对于工作分解结构的创建步骤就可以了然于胸了。实际操作中注意的问题对于实际的项目，特别是对于较大的项目而言，在进行工作分解的时候，要注意以下几点：

1. 要清楚地认识到，确定项目的分解结构就是将项目的产品或服务、组织和过程这三种不同的结构综合为项目分解结构的过程。项目经理和项目的工作人员要善于将项目按照产品或服务的结构进行划分、按照项目的阶段划分以及按照项目组织的责任进行划分等有机地结合起来。也就是说，我们应该将项目的WBS、PBS以及OBS组合起来综合运用。

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