综合管理工作优化分解的研究

**摘要**：综合管理工作内容涉及范围广，为了提高员工工作效率，应用项目管理知识，对综合管理工作任务分解采取项目式优化，引入WBS分解方法，对综合管理工作任务按照工作包分解，并与常规的综合管理工作方式进行对比。实际应用表明，采用WBS，可使综合管理工作分工优化，让每个工作岗位内容精确化、标准化、透明化，达成了更有效的策划、组织、受控执行、缩短时间、减员增效的目的，是综合管理工作方式革新的一项有意义的研究和应用。

**关键词**：综合管理；优化；WBS；分解

0 概述

综合管理工作任务涉及范围广，包括党务团委工会、行政事务、保密保卫、人力资源、项目管理、质量控制与安全生产管理、设施与设备管理等多个方面，接口单位多，需要及时将相关信息上传下达，接口联系众多部门/职能机构，一般配备较少专职管理工作人员，要求一人承担多项职责。常规的管理工作处理方法按工作方向或者接口部门/机构配备，假如按照一个工作岗位配备一人，需要使用大量的人力资源，并且工作效率低下；因此目前国内外很多企业改进工作方式，利用信息化系统，大大减少了人力资源在琐碎、重复的任务中占用的工作时间，提高工作效率，使专职的管理人员逐步向人员数量减少而技能要求提高方向发展。高度信息化系统的加持，协助减员增效，却也引发一些新的弊端，角色转变适应性差，若出现人员调整变动等异常情况 ，新旧人员工作交接时间长、过程繁复、新人“上手慢”等。工作程序标准化、岗位职责和任务分工等已经不能满足强度大、变化多，且要响应快的综合管理工作要求。因此，C公司P中心运用现代项目管理先进的知识理念，利用项目工作包分解方式，将综合管理工作按照项目式优化分解，以该中心综合管理室工作内容为应用对象，在标准化基本办事流程、追求细致化管理和员工整体技能提高等多方面进行试验和改善，经过三年的摸索与推行，基本初步实现工作的优化与改善，将繁杂的工作梳理为简单的工作执行方式，简单的工作执行方式进行程序标准化建立，程序标准化的工作逐步实现定量化，定量化的工作最终目标是信息化，让综合管理工作由常规的粗放式管理方式向专业精细化管理方式的从量变到质变的改进迈进了一个大台阶。

1 工作分解结构的基本理论

* 1. 工作分解结构的基本定义和特色

WBS是工作分解结构（Work Breakdown Structure）的缩写，即将一个项目分解成易于管理的几个部分或几个细目，有助于识别完成项目工作范围所需的所有工作要素，最终可表征出项目期间要完成或生产出的最终细目的等级树。即把项目主要可交付成果或子可交付成果细分成更小的、更易管理的部分，直到可交付成果可以被足以详细地定义，以支持项目活动的开展（计划、执行、控制、终止）[1]。WBS将项目活动依照开展过程（执行顺序）或内部关系（逻辑结构/物理结构）开展逐级分解而成的框架示意图，实际表征为一个分层级的树形结构图形。工作任务是构成项目的诸多活动的总合，WBS是项目工作的一个总结，而不是工作任务本身。WBS参照因数分解原理，把一个项目包含的所有工作任务/内容根据内部逻辑关系按序分级/组进行拆解，直至分解为工作要素独立、责任人确定的最小工作包，每个工作包在这个项目中的位置一目了然，可帮助项目经理对项目进行高效地编制工作计划、实施进度控制以及加强过程监督管理。

WBS具备以下鲜明特征，第一是“全面性”，每个层级的分解结构应尽量地将该项目需要实现的全部工作任务内容全面涵盖；第二是“可测算性”，工作包采用计量单位（例如：小时，天数等）进行测算，可以帮助项目经理提高对项目实施所需占用各类资源、时间、花费成本等估算的精确度；第三是“责任确定性”，最小工作包是单个员工（不需要其他人帮助的条件下）能实施完成的，项目工作责任明确，方便项目经理对项目工作内容的规划、管理、控制。

因此，WBS实际是提供了一种确定项目工作任务全范围的工具，它将项目执行、完成项目最终任务/目标、产品、服务或结果的导出所应实现的所有工作任务内容汇总列明，它实际是一个框架结构，对项目工作组织和活动或任务进行适当详实分解，方便项目经理对项目实施全过程管控。

* 1. 工作分解结构的目标

树形结构示意图使项目的执行情况和基本构成一目了然，方便项目经理对项目执行整个过程进行管控。明确项目工作任务按照规则进行层级分解，上下层级逻辑关系确定，内容翔实，所有的工作包是可管控的，并且百分百覆盖项目任务中应实现的全部工作内容。

能利于建立项目责任系统，确定各项目单元之间的界限，确定各个项目单元的具体责任人。

能便于搭建项目进度控制系统，确定各个项目工作任务的时间界限。

便于建立项目执行保障系统。对项目工作任务/内容进行分解时，项目任务应实现目标也被逐级分解到各项目最小单元-工作包，可实现编制更详细的实施计划、进行更高效的管控、且可计算出项目最小单元-工作包的工作任务量和可能需要占用的资源。

项目实施过程透明，方便项目经理进行协调沟通和管控。可便于项目经理建立项目组织机构，方便安排项目工作任务，高效进行管理与沟通。

* 1. 工作分解结构（WBS）示意图的层级和编码说明

工作内容/任务既可按项目的固有特点，也能依据项目的执行进程顺序进行分解。按照工作内容/任务分解涉及项目范围、实施过程以及自身的繁复情况等构成工作分解结构（WBS）示意图的各个层级。

为使WBS的信息传递简洁明了，将WBS的信息标记引用编码形式。WBS编码的位数与WBS的层级对应，WBS分解为多少个层级就对应多少位的编码位数。位于项目整体的第一层级用编码的第一位数标识；位于项目下属的第二层级的子项目用编码的第二位数标识；位于项目第三层级的具体子项目则用编码的第三位数标识；位于第四层级更具体更细分的子项目采用编码的第四位数标识，由此类推，若还有下一层级的子项目还应有对用的位数的编码标识。 在WBS编码中，任何层级的一位项目单元是下一层级所有项目单元的总和[2]。

* 1. 工作分解结构（WBS）分解规则

1. 100%原则。对每一个工作任务要实现的目标或输出的成果/产品应根据一个确定的分解规则识别枚举出其应包含的所有工作内容元素，并保证该工作任务WBS元素的较低一层拆解（子层）的工作活动总和必须等于完成较高一层（母层）元素的工作内容。
2. 由上至下原则。根据确定的分解规则按照分层级、逐项类似树形的由上至下分解而成。
3. 独立性责任原则。每个WBS元素都应表征着一个独立的工作内容/任务输出成果，不同的WBS元素之间是不互相交涉或重叠，负责实施完成WBS元素的责任人是可唯一确定的（可能有多人参与工作，但是负责人是唯一的），方便项目经理对WBS元素应能实现工作任务内容进行安排、管控和绩效测量。
4. 分解适当性原则。最末层WBS元素-工作包对应着“最小的可输出成果”，应能方便标识需要完成它所需的工作内容、成本、资源和组织信息内容，便于项目经理进行管理控制和考核，根据需求应尽量细分，但不是越细分越好，太细小反而会使管理成本飙升。
5. 确定性原则。在工作分解结构中为每个WBS元素定义了一个特有的编码，该编码可用于协助项目经理在项目执行过程中便捷进行工作执行情况的信息沟通。
6. 综合管理工作的优化分解
   1. 优化分解工具

笔者利用Microsoft公司开发的Office专用办公软件-项目管理软件Microsoft Project 2012 协助进行相关工作/活动的优化分解。Microsoft Project 2012具有灵活性高、实用性广与功能性多等的特点，是全球范围内应用最为广泛、以项目进展计划跟踪为核心的项目管理软件之一。应用Microsoft Project 2012能帮助项目管理人员进行项目执行的合理策划、提高资源利用率，并能进行项目相关日程事项安排、项目进展跟踪管理，协调各方面资源调配等工作。

* 1. 综合管理工作范围和业务关系

C公司P中心综合管理室的工作职责是：负责中心日常行政事务管理工作；负责中心生产、研发项目各项计划与预算的编制和调整，负责中心生产、研发项目实施的检查、监督、考核和总结；负责中心设备与设施维修、保养、盘点等管理工作；负责中心设备、材料等采购与计划管理工作；负责中心成果与知识产权管理，编制知识产权和成果申报计划并监督实施；负责组织开展中心业务相关市场开发、售后服务等工作；负责质量控制、安全生产、环保、职业健康安全、标准化、计量、辐射安全、经验反馈等管理工作；负责实施质量检验、验证试验、测试以及质量控制监督等质量验证活动（见图1）。

图1 综合管理室工作职责示意图

C公司P中心综合管理室的综合管理事务工作范围如图2所示，根据综合管理室的工作范围，综合管理室工作与上级职能部门接口的有9个，它包含有20多项直间接工作事务的信息传达沟通以及处理等，18项工作专业职能方向，对应18个工作岗位。目前综合管理室是由6个工作人员承担这18个工作岗位职责和1位科室领导主管。



图2 综合管理工作范围职能业务接口关系图

* 1. 采用WBS的综合管理工作优化分解

只有对综合管理的工作职能进行详细确定，才能对综合管理工作进行准确的工作范围和实现目标的优化分解。图3是C公司P中心的综合管理室日常最主要的综合管理工作事务WBS分解结构示意图，主要优化分解为计划与项目管理、行政管理、设备与设施管理、质控安全管理4大类、36分类、188项的四级结构。

图3 综合管理工作事务优化分解结构示意图



为能清晰显示已确定的最小项目单元-工作包的可交付成果、以及综合管理室与相关各个职能部门的接口关系，将图3的综合管理业务关系应用项目管理软件Microsoft Project2012，把各种专业职能工作在整个综合管理工作事务中的位置、组成、接口职能部门和可提供成果/服务等情况用图4直接表示，其中第一列为“标记码”，第二列为“编码”，即WBS编码，第三列为“任务分解元素”，即包含在综合管理工作中的全部工作任务要素，第四列为“接口单位”，即为单个工作任务要素所对应的相关接口职能部门，第五列为“可提供成果/服务”，即为单个工作任务要素最终应实现的任务目标、产品、成果或提供的服务。

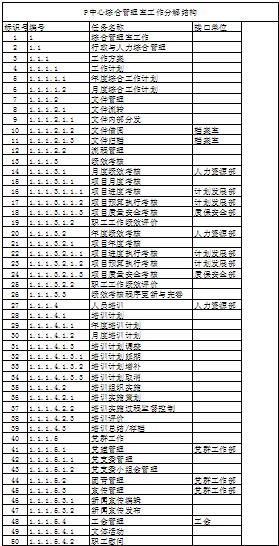


图4 综合管理工作优化分解结构图（截图）

1. **综合管理工作应用WBS优化分解与常规工作方式的比较**

综合管理应用WBS工作优化分解，借鉴现代项目管理的概念，根据综合管理工作要求和组织结构，按照综合管理工作的职能职责要求，明确综合管理的工作范围和目标，运用专业的项目管理软件，清晰地表示出综合管理工作的任务构成、接口职能部门以及可提供成果/服务。综合管理工作应用WBS优化分解与常规的综合管理工作方式比较分析见下表1，综合管理工作应用WBS优化分解与常规的管理工作方式对比在明确工作岗位职责范围、提高工作效率、改善资源利用率以及在接口交互性等方面进行增强和完善，并能满足更加有效的制定工作计划、实施组织、跟踪工作进展、降费增效的目的，是对综合管理工作模式进行革新的一种有意义摸索践行的研究。

表1 综合管理工作应用WBS优化分解与常规综合管理工作方式的比较

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 工作方式 | 工作分工 | 工作交接 | 工作效率 |
| 常规综合管理工作方式 | 粗放式分工，个人职责不明确，个别工作容易疏漏、特别是交叉工作的职责归属易“踢皮球” | 按照员工以往工作经验或惯例做事，无工作交接规则，工作的承接性、指导性差 | 仅仅按照要求提供交付成果，无工作计划和总结，筹备时间有限，工作效率低 |
| 综合管理工作应用WBS优化分解 | 精细化分工，工作任务分解到最小单元-工作包，全面覆盖综合管理涉及所有工作任务内容和岗位，岗位职责明确到个人 | 工作任务交接规则明确，具有较好的交接性、全面性、指导性和适用性 | 按计划节点主动提供交付成果，成果形式固化，便于传承，工作提前筹划，工作效率显著提高 |

1. **结语**

C公司P中心为提高部门管理工作效率，主动积极运用项目管理知识和专业应用软件工具，弥补日常管理缺陷，突破管理瓶颈难题。P中心开创性引入运用Microsoft Project 2012软件的WBS工具进行工作任务优化分解，是Microsoft Project 2012软件在该中心综合管理事务中的初次应用，是对管理工作方式进行探索式革新和试验，为P中心推动精细化管理，提高综合管理工作服务质量和工作效率奠定了坚实的基础。P中心将以此为基点，循序渐进推动和实现该中心全方面应用项目管理理念和专业项目管理软件等在项目进度控制、降费增效、质量安全过程监督控制、设备设施维护管理、人力资源管理等各方面。

**参考文献**

[1]有效的工作分解结构-《互联网文档资源（http://wenku.baidu.com/view/ce54ed1bc5da50e2524d7f0d.html）》-2016

[2]鲁维，王京，杨卿.基于WBS的综合管理工作分解 [J] 项目管理技术，2015，4（13）：36-39