

在分解的过程中, 应该注意以下 8 个方面:

- (1) WBS 必须是面向可交付成果的
- (2) WBS 必须符合项目的范围: WBS 必须包括也仅包括为了完成项目的可交付成果的活动。**100% 原则** (包含原则) 认为, 在 WBS 中, 所有下一级的元素之和必须 100% 代表上一级的元素。
- (3) WBS 的底层应该支持计划和控制: WBS 是项目管理计划和项目范围之间的桥梁, WBS 的底层不但要支持项目管理计划, 而且要让管理层能够监视和控制项目的进度和预算。
- (4) WBS 中的元素必须有人负责, 而且只有一个人负责。
- (5) WBS 应控制在 4~6 层: 如果项目规模比较大, 以至于 WBS 要超过 6 层, 此时, 可以使用项目分解结构将大项目分解成子项目, 然后针对子项目来做 WBS。每个级别的 WBS 将上一级的一个元素分为 4~7 个新元素, 同一级元素的大小应该相似。一个工作单元只能从属于某个上层单元, 避免交叉从属。
- (6) WBS 应包括项目管理工作, 也要包括分包出去的工作。
- (7) WBS 的编制需要所有 (主要) 项目干系人的参与。
- (8) WBS 并非是一成不变的: 完成了 WBS 之后的工作中, 仍然有可能需要 WBS 进行修改

4、9.6.3 输出 (掌握)

1. 范围基准: 是经过批准的范围说明书、WBS 和相应的 WBS 词典, 只有通过正式的变更控制程序才能进行变更, 它被用作比较的基础。范围基准是项目管理计划的组成部分。

- (1) 项目范围说明书
- (2) WBS: 全部工作范围的层级分解。工作分解结构每向下分解一层, 代表对项目工作更详细的定义。
- (3) 工作包: WBS 的最低层是带有独特标识号的工作包。这些标识号为成本、进度和资源信息的逐层汇总提供了层级结构, 即账户编码。
- (4) 规划包: 规划包是一种低于控制账户而高于工作包的工作分解结构组件, 工作内容已知, 但详细的进度活动未知, 一个控制账户可以包含一个或多个规划包。
- (5) WBS 字典: WBS 字典是针对 WBS 中的每个组件, 详细描述可交付成果、活动和进度信息的文件。

WBS 字典中的内容一般包括: 账户编码标识、工作描述、假设条件和制约因素、负责的组织、进度里程碑、相关的进度活动、所需资源、成本估算、质量要求、验收标准、技术参考文献、协议信息等。

2. 项目文件 (更新)

9.7 确认范围 (掌握)

确认范围应该贯穿项目的始终。

确认范围的步骤包括: **【口诀: 石 (时) 头 (投) 准不 (步) 会】**

- ① 确定需要进行范围确认的时间;
- ② 识别范围确认需要哪些投入;
- ③ 确定范围正式被接受的标准和要素;
- ④ 确定范围确认会议的组织步骤;
- ⑤ 组织范围确认会议。

确认范围过程与控制质量过程的不同之处在于, 前者关注可交付成果的验收, 而后者关注可交付成果的正确性及是否满足质量要求。控制质量过程通常先于确认范围过程, 但二者也可同时进行。

项目干系人进行范围确认时, 一般需要检查以下 6 方面的问题:

- (1) 可交付成果是否是确定的、可确认的。