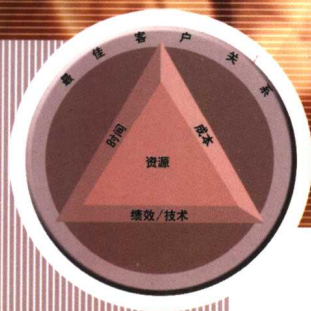


项目管理核心资源库

Break through:

From WBS to plan in project management



突破项目管理难点： 从WBS到计划

李卫星 著

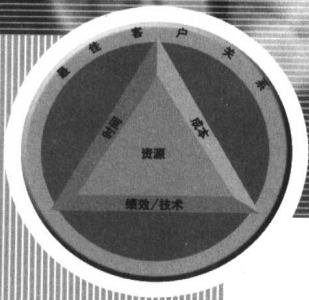


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

项目管理核心资源库

Break through:

From WBS to plan in project management



突破项目管理难点： 从WBS到计划

李卫星 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

突破项目管理难点：从 WBS 到计划 / 李卫星著. —北京：电子工业出版社，2006.10
（项目管理核心资源库）
ISBN 7-121-03235-X

I.突… II.李… III.项目管理 IV.F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2006）第 115572 号

责任编辑：杨洪军

印刷：北京智力达印刷有限公司

装订：北京中新伟业印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：787×1092 1/16 印张：14 字数：181 千字 插页：2

印次：2006 年 10 月第 1 次印刷

定价：33.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，
请与本社发行部联系，联系电话：（010）68279077；邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至
dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

内容简介

项目的范围梳理不清楚，不但难以进入项目，也很难对项目进行管理。工作分解结构（WBS）是项目管理最重要的知识要素之一，也是项目管理最重要的技术方法。

本书是作者对亲身经历的80多个各种类型项目进行范围梳理的经验总结，讨论了WBS在各种类型的项目和项目的各个阶段的不同作用。每个章节都有WBS的实用案例。这些案例均来自北京、上海、山东、广东、河南等多个地区。

本书为从事项目管理工作、学习项目管理知识、预备考取各类项目管理等级证书的人士，以及各类工程项目、社会活动、经济商务、市场营销、产品推广、生产制造、科技研发、房地产开发、城市综合改造、设计、施工、安装、节庆、会展、影视、大型娱乐节目、新闻传播、行政公务等各行各业的管理和从业人士提供最基础、最务实的工作方法。

李卫星



社会、经济、工商综合项目和大型社会公众活动项目管理专家，

“横道网络方法”发明人。

2004年开始，在中科院研究生院、清华大学担任研究生课程；在清华、北大高级经理人班担任“管理者统筹方法”课程教授。2005年6月开始为奥组委做项目管理咨询工作，并受邀为奥组委项目管理人员进行专题讲座。2005年10月开始，作为专家组成员，参与华罗庚统筹法全国推广活动。2006年1月开始，辅导IPMP项目管理B级报告。

著作有：《现代管理理论与方法》（海军院校教材，1997年1月）、《综合项目和公众活动统筹法》（机械工业出版社，2005年6月）。

此书献给我的老师：

苏 东 水

荆 振 宪

苏 勇

这是一本来自实践的书。



清华大学土木水利学院建设管理系常务副主任、博导
全国项目管理领域工程硕士教育协作组组长
中国（双法）项目管理研究委员会副秘书长
美国项目管理协会（PMI）全球项目管理认证中心董事会成员

前 言

我做项目管理，最早是1990年。那一年我所在兵种举行一个技术大比武，现场有多架不同型号、不同用途的飞机，每架飞机上又会有机械、军械、电气、仪表、雷达、无线电、导航、地面支援等多个专业。这是一个非常复杂的场面，有序的协同成为大问题。当时我是计划参谋，解决问题使用的是统筹方法，做网络计划图，以网络计划为平台进行指挥调度。当时，系统和对象就是现在的“项目”，统筹方法（横道图、网络计划技术等）成为项目管理起源的基础。

使我进入项目管理领域的原因非常巧合，是1997年世界管理大会第四次会议在上海召开。我在会上担负了多方面的工作，使用了系统工程和统筹法管理会务工作，很成功。后来一发不可收拾，受各位师兄学弟的鼓励，就认真地做了下去。2003年前我做过的项目已经涉及产品研发、市场推广、工程技术、博展、会议论坛、节庆、文化传播、影视、行政任务、市场销售等多种类型的项目达40多个。近几年，随着项目管理的推广和认可，截至目前项目已近90个。其中，我做过项目顾问，也做过统筹总监，还有的只对项目进行梳理和做计划。

当我逐渐被同行所认可，当我走进清华、北大，走进中国科学院研究生院，走上项目管理研究生教学讲坛，坐下来与筹备北京2008年奥运会的项目计划人员一起研讨问题时，自己才为这些很不以为然的经历而思考点什么。

在实践中，我体会最深的是怎么能够由浅入深地了解项目、进入项



突破项目管理难点：从 WBS 到计划

目、把握项目、管理项目。这就是项目管理人经常说的：做什么，怎么做，以及做到何种程度。

这些都落实在“两个基准”上：一个是基准范围，一个是基线计划。在这“两个基准”里，WBS（Work Breakdown Structure，工作分解结构）扮演了最重要的角色。无论做什么项目，首先必须把它梳理清楚，做成一个大家都认可的基准平台，WBS 就起到这样的作用。

WBS 是项目范围管理知识领域中最重要知识要素，也是项目启动到项目计划最重要的衔接点。有人把 WBS 称为项目管理实践的第一道门槛，也有人把它叫做是否按项目进行管理的标准。这些话并非对 WBS 的溢美之词，而是实践结晶出的精华语言。

WBS 不是项目管理知识体系中的一个知识领域，而是一个要素点、一个方法或技术工具，要把一个点写成一本书，可扩展的方向只有来自实践的归纳和总结。王守清教授在百忙中抽出时间审阅了本书，提出了许多很宝贵的建议和具体修改意见，使这本书增辉不少。钱福培教授在看到本书的初稿大纲时，鼓励我说：你应该很好地把这些经验总结出来，这是我们中国人自己的东西。他的话激起我更大的写作热情。

本书是作者对亲身经历的 80 多个各种类型项目进行范围梳理的经验总结，讨论了 WBS 在各种类型的项目和项目的各个阶段的不同作用。每个章节都有 WBS 的实用案例。本书为从事项目管理工作、学习项目管理知识、预备考取各类项目管理等级证书的人士，以及各类工程项目、社会活动、经济商务、市场营销、产品推广、生产制造、科技研发、房地产开发、城市综合改造、设计、施工、安装、节庆、会展、影视、大型娱乐节目、新闻传播、行政公务等各行各业的管理和从业人士提供最基础、最务实的工作方法。

本书案例均来自北京、上海、山东、广东、河南等地区。感谢这些地区的朋友对我长期以来的支持和信任。感谢张蕾和陆国勇先生为本书

前 言

大部分书稿的完成提供一个非常自然而又美丽的地方。感谢李学民、张升忠、姚铁骑、张舜祖、张成铭先生对我长期以来的支持。感谢湖北高登公司的董事长揭津荣女士为本书的写作给予的支持和帮助。

希望本书在项目管理实践中能够为您提供最大的帮助。非常欢迎读者来信，我的 E-mail 是 licpm@yahoo.com.cn。

李卫星

2006年8月于上海

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室 ；

邮 编：100036

目 录

—— 第 1 篇 ——

项目管理重在实践

第 1 章 为什么总是难以进入实际操作	/ 2
1.1 WBS——高楼的基础，大树的根	/ 4
1.2 走出误区	/ 8
1.3 实践——最受欢迎有方法的人	/ 13
1.4 本书的一些约定	/ 17
1.5 应用 WBS 方法的好处	/ 21
第 2 章 项目经理人最基本的技能	/ 23
2.1 分解——梳理技能	/ 24
2.2 集成——组合技能	/ 29

—— 第 2 篇 ——

三类工作分解方法

第 3 章 三类工作分解方法分析	/ 32
3.1 工作分解结构 (WBS)	/ 33
3.2 产品分解结构 (PBS) 概述	/ 42
3.3 WBS 与 PBS 的比较	/ 45

3.4 中国人习惯的关系表的简明和涣散	/ 48
第 4 章 优化方法——综合表技术	/ 52
4.1 三种工作分解方法各自的缺陷	/ 53
4.2 综合表的基本形式	/ 55
4.3 综合表的优点	/ 60
第 5 章 综合表技术案例	/ 62
5.1 城市综合改造	/ 63
5.2 市场营销	/ 66
5.3 城镇节日庆祝活动	/ 69
5.4 房地产开发项目	/ 69

—— 第 3 篇 ——
策划式 WBS

第 6 章 WBS 的几种基本形式	/ 90
6.1 WBS 的基本元素	/ 91
6.2 元素的组合分类	/ 92
6.3 横向关联元素	/ 96
6.4 项目管理元素	/ 96
6.5 加上以职能组织为中心的管理元素	/ 100
6.6 最简单的产品型 WBS	/ 102
第 7 章 策划式 WBS	/ 105
7.1 我们这个时代重视策划	/ 106
7.2 策划式项目的工作分解的难度	/ 107



7.3	辅助策划类项目工作分解的三种方法	/108
7.4	工作的实质	/113
7.5	策划式 WBS 案例	/117

第 4 篇

实用 WBS 形式

第 8 章 创建 WBS 的方法 /127

8.1	运用 WBS 的方法	/128
8.2	运用 WBS 分解项目工作的技巧	/133
8.3	边界问题的处理	/139
8.4	同一项目不同使用对象的 WBS	/142

第 9 章 不同项目类型的 WBS 分解方法 /145

9.1	几何 WBS	/146
9.2	职能、部门 WBS	/148
9.3	五种流程型 WBS	/149
9.4	生产组合 WBS	/151
9.5	规律指导型工作分解	/153
9.6	策划分解	/154

第 10 章 另类 WBS /156

10.1	资金运作 WBS	/157
10.2	理顺问题与对策 WBS	/160
10.3	一个项目多个 WBS	/161
10.4	倒计时项目 WBS	/163

第 5 篇

不同项目管理阶段的 WBS 与计划

第 11 章 项目启动阶段的 WBS 与计划	/166
11.1 汇报、说明 WBS	/167
11.2 协调、责任梳理 WBS	/171
11.3 跟踪式 WBS	/173
第 12 章 项目计划阶段的分解与集成工作	/175
12.1 新城项目一级开发前期的范围	/176
12.2 由 Excel 转化成 PM（项目管理）软件格式	/183
12.3 PM 软件所给出的横道图	/183
12.4 PM 软件给出的单代号网络图	/183
12.5 用“横道网络方法”绘制的新城项目计划图	/183
第 13 章 项目执行与控制阶段的 WBS	/193
13.1 关系型 WBS	/194
13.2 围绕中心型 WBS	/196
第 14 章 WBS 与计划图像的关系分析	/199
14.1 横道图方法的缺点及改进	/200
14.2 单代号网络计划图的优缺点	/201
14.3 双代号网络计划图的特点分析	/202
14.4 集合三者优点的横道网络方法	/203
14.5 WBS 与计划图样式的关系	/205

第 1 篇

项目管理重在实践

接触或了解项目管理的人都认识 WBS 这几个字母组合,它是英文 Work Breakdown Structure (工作分解结构)的缩写。

WBS 是项目范围管理知识领域中最重要的一個知识要素,也是项目启动到项目计划最重要的衔接点。

有人把它称为项目管理实践的第一道门槛;也有人把它叫做是否按项目进行管理的标准。

它非常重要。但遗憾的是,很少有专门的著作介绍它。即使有,也是从学术理论研究的角度,把它作为一门学问,给它下定义,讲它的发展过程和历史沿革,确定它在整个项目管理知识体系中的地位等。着重于实用、专门介绍实际使用的方法,把 WBS 方法在各种各样、形形色色的项目中灵活使用的书却一直未能够面世。

即使已有的介绍 WBS 的书籍,也存在一定的问题。对适用于工程技术项目和科研生产项目的介绍得较多,对适用于社会、经济、工商综合项目以及大型社会公众人文活动项目的却很少涉及,有些介绍则与项目实践有一定距离。这样一种局面与范围管理在项目管理知识体系中的地位,显得不太适应。

项目管理是一门关于项目实践的学问,其作用是指导项目实践。

“项目管理知识体系是项目管理职业的知识总和。就像法律、医学、会计这些职业一样,该职业的知识体系实际要依靠应用和推动其发展的实际工作者和学者来逐步建立。完整的项目管理知识体系的全部内容不但包括已经被实践证明并得到广泛应用的^{做法},而且也包括仅在有限范围之内应用过的、创新的和较艰深的^{做法},不仅包括发表过的资料,而且也包括未发表的资料。这样一来,项目管理知识体系现在仍然处于不断演进之中。”

上面这段话是《项目管理知识体系指南》第三版的开篇词,写得非常好,好就好在项目管理的“职业化概念”,项目管理要依靠以此为职业的人不断地实践,以及那些既有丰富项目经验又有学术智力的人建立和完善项目管理知识体系。

这样看来,本书也是“师出有名”了。

1



第 1 章

为什么总是难以 进入实际操作

