

doi:12.3969/j.issn.1672-0598.2013.02.023

# 论工作分解结构(WBS)方法在高校学生文体活动载体中的应用\*

汪玉峰

(天水师范学院 经济与社会管理学院,甘肃 天水 741001)

**摘要:**工作分解结构 WBS 作为项目管理中的重要工具,已经被广泛应用于各种管理领域。高校学生文体活动和项目的内涵相一致,因此,把 WBS 方法引入高校学生文体活动中,根据 WBS 的分解原则、创建流程和编制方法等,来创建清晰完整的高校学生文体活动 WBS 结构图,使工作变得更易操作,责任分工更加明确,不仅降低了成本,提高了效率,而且对于改进高校思想政治教育工作方法也有一定的指导意义。

**关键词:**工作分解结构 WBS;文体活动;分解原则;创建

**中图分类号:**G645.5 **文献标志码:**A **文章编号:**1672-0598(2013)02-0156-05

高校各种形式多样、丰富多彩的学生文体活动是校园文化的重要组成部分,是加强和改进大学生思想政治教育的重要载体。高校学生文体活动对于提升学生品味,陶冶学生情操,增进学生交流和大学生素质的全面发展起到了积极的推动作用。而如何科学、高效地组织开展好各项文体活动,是高校思想政治工作者尤其是辅导员所关注的重要问题之一。笔者在多年从事高校学生专职辅导员的工作实践中,不断探索,引进项目管理中工作分解结构 WBS 方法,将各种形式的学生文体活动视为一个个的项目,利用 WBS 工具层层分解各项工作,最后形成一个完整清晰的工作分解结构图,以此指导各项活动,不仅避免了一些不必要的失误,而且降低了成本,提高了效率,活动也取得了理想的成绩,达到了预定的目的。

## 一、工作分解结构 WBS 概述

### (一) WBS 的概念

WBS 是英文 Work Breakdown Structure 的缩写,中文译为工作分解结构,属于项目管理的范畴,它起源于美国国防系统工程管理,国际上被广泛运用于航空航天和大型工程领域。项目工作分解结构(WBS)是以项目可交付成果为对象,由项目团队对项目范围和实施过程进行逐层分解之后得到的一种层次结构。依据项目管理资料体系的定义,WBS 就是把项目的范围按组成部分进行细化,并逐项分层次展开,直至细化到不可再独立拆分的水平,也就是项目进展的各个环节,并能够可靠地估算费用和工作持续时间<sup>[1]</sup>。

WBS 是项目的核心工具之一,它首先是

\* [收稿日期]2012-07-01

[基金项目]教育部人文社会科学研究专项任务项目(10JD710058),天水师范学院中青年教师科研资助项目(TSB1105)

[作者简介]汪玉峰(1976—),男,甘肃天水人;天水师范学院经济与社会管理学院讲师,西北师范大学政法学院思想政治教育专业在读博士研究生,主要从事马克思主义理论、思想政治教育研究。

一种项目管理的基本思想,其次是一种实际操作的技术,同时也是指应用这种技术后得到的一种通过相应图表表示出来的结构。当面对复杂问题时,人们总是倾向于先将复杂的问题分解为若干简单的子问题,如果分解的子问题仍然很复杂,这一分解过程将继续下去,直到人们满意为止,这种解决问题的模式自古就有。在现代项目管理中,这一思想得以继承并与一些先进的管理技术相结合,从而成为了项目管理中的一个思想基础和管理技术——WBS。思想上的WBS——项目逐层分解和简化;技术上的WBS——如何实现这种分解和简化(原则和方法),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;结果上的WBS——应用WBS方法得到一个项目全部工作的任务分层次有序排列,这种排列可以是树状的结构图(如图1:迎新晚会WBS),也可以是有编号的锯齿图<sup>[2]</sup>。

## (二)WBS的作用

WBS方法已经在工作实践中得到证明:不仅可以对项目进行有效的管理,提高项目管理效率,降低项目管理成本,规避和控制项目风险,还能提高项目目标的达成率,甚至超越项目管理的期望值。因此WBS在项目实施的过程中能发挥其突出的作用:第一,把项目分解成具体的活动,定义具体工作范围,确保不漏掉任何重要的事情。第二,通过活动的界定,按照项目活动之间的逻辑顺序来进行项目的实施,有助于制定完整的项目计划。第三,通过项目分解,为制定完成项目所需要的技术、人力、时间和成本等质量和数量方面的目标提供基准。第四,通过活动的界定,就能明确项目团队人员各自的责任和权利,从而对项目应当承担和不应当承担的责任有明确的划分<sup>[3]</sup>。

## 二、高校学生文体活动引入WBS的必要性和可行性

### (一)必要性

第一,思想政治教育总是通过各种形式的活动载体来进行的,要使活动高质量的开展,取得预期的效果,就必须靠科学有效的方法作保障。具体的工作实践中,有些活动开始部署得挺周到,安排得也基本合理,但实际运行起来,活动就难免

会虎头蛇尾,往往达不到预期的目的,这并非活动本身的原因,而是方法的问题。这就要求我们在组织开展活动时,必须依靠行之有效的方法,而工作分解结构WBS方法正好符合这一需要,能够化繁为简,减少工作失误,降低成本,提高效率。

第二,高校学生文体活动涉及的人员往往较多,给组织管理工作带来了一定的难度,这就必须靠科学高效的方法来管理。在高校学生文体活动中,有管理者、组织者、参与者以及后勤服务人员等,如果分工不明或那个环节考虑不周,会影响整个活动的效果。利用WBS这一科学的方法进行合理的分工安排,使管理者对整个活动一目了然,能够统筹整个活动的进程。使组织者和参与者明确各自的分工,能够更好地发挥各自的职能和作用。

第三,高校文体活动经常还受到各种外在因素的影响,就必须依靠细致周密的计划安排来查漏补缺。高校学生文体活动,经常受到天气、场地、器材以及其它因素的影响。利用WBS提前对整个活动的各个环节做一统筹安排,以便使组织者尽早联系协调人员场地,提前筹备所需器材设备,做到未雨绸缪,确保整个活动开展能有条不紊,万无一失。

### (二)可行性

WBS方法是工程项目管理中常用的一种方法,高校学生文体活动和项目的内涵相一致,它同样可以应用到高校学生文体活动中,这一点我们可以从项目的定义得到说明。所谓项目,简单讲就是指为完成某一独特产品、服务或任务所做的一次性工作。因此,只要是人类创造某种特定产品或服务的活动都属于项目的范畴。项目的概念包含三层含义:第一,项目是一项有待完成的任务,且有特定的环境与要求;第二,在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力、财力等)在规定的时间内完成任务;第三,任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求<sup>[4]</sup>。由此可见,高校学生文体活动与项目的内涵相契合,具有项目的特征,因此,采用WBS方法对文体活动进行分解是完全可行的。另外,WBS方法在国际国内一些大型文体活动中已经有成功运用的先例,根

据高校学生活动的特点,把WBS方法成功的经验合理地运用到高校学生文体活动中,不失为一种明智的选择。

### 三、高校学生文体活动WBS的创建

作为大学生思想政治教育的重要载体的学生文体活动,其WBS的创建不仅仅是一项单纯的技术工作,更要使其发挥思想政治教育的重要功能;创建学生文体活动WBS不仅仅是将一项工作所涉及的方方面面的各种事情简单地记录下来,也不仅仅是对以往一些活动的经验总结,而要经过周密的思考和细致的分析,实事求是,结合高校学生文体活动自身的特点来进行,通常的做法就是依据工程项目管理中WBS的分解原则、参照WBS的创建流程,借鉴WBS的编制方法,创建切实可行的高校大学生文体活动WBS结构图。

#### (一)WBS的分解原则

WBS分解的实际过程就是按照可控制的原则对整个项目进行不断的分解,直到可以充分控制项目的进度、成本和质量。WBS分解操作中的难点是要充分掌握分解工作的“度”,既不能分解得过细,也不能分解得过粗,以致难以控制。WBS分解应遵循以下原则和要求:

1. 构成WBS的是项目的工作而不是项目成果的内容。这是在编制WBS时最容易掉入的陷阱。例如图1迎新晚会中的WBS,“节目”项下的工作分解应该是节目策划、编导、排练、表演,而不应该是独唱、舞蹈、相声、小品。

2. 一个工作任务只能在WBS中出现一次,因为每项工作都需要占用时间和资源,一项工作重复出现就意味着时间和资源重复配置,这会导致时间和成本计划的失误。在编制范围计划的时候,需要时刻兼顾与后续的时间和成本计划衔接。

3. 一个子项目的工作内容是下一级工作任务之和。例如图1迎新晚会中演员化妆、音响灯光调试、道具管护等项工作共同组合成子项目“剧务”,这同时也意味着这些工作任务占用的资源和时间之和,刚好等于“剧务”占用的时间和资源。

4. 最好让团队成员参加与其工作相关的WBS条文的编制,以便他们能够准确地理解工作

的内容和工作界定。避免出现责权混乱,使项目的实施过程更加顺利。

5. WBS文件一旦形成,须作为项目的基准计划存档,以便今后作为检验计划执行结果的标尺。既然是基准计划,就应当具有相对的稳定性,需要制订严格的批准程序来阻止它轻易变更。

6. 另一方面,WBS又需要保持开放的灵活性,要考虑到任何计划都不可能与实际情况衔接得天衣无缝,因此变更难以避免。不轻易变更计划,并不意味着变更发生时束手无策。因此在制订计划的时候就要为变化做好准备。根据实际情况的变化科学合理的调整,可以有效地兼顾其稳定性和灵活性<sup>[5]</sup>。

#### (二)WBS创建流程

常用的WBS创建流程有以下几个步骤:

1. 获得范围说明书或相关文件 2. 召集相关人员,对所有主要获得范项目工作进行讨论,确定项目分解人方式 3. 分解项目工作,利用现有模板,节省人力,物力,财力 4. 画出WBS的层次结构图 5. 细节主要项目可交付成果,使其更小,更易于管理 6. 验证上述分解的正确性,如果发现较低层次的项目没有必要,则进行修改 7. 如有必要,建立一个编号系统 8. 在实践中不断对WBS更新或修正,直到覆盖所有工作<sup>[7]</sup>。

#### (三)WBS的编制方法

制定工作分解结构的方法多种多样,主要包括类比法、自上而下法、自下而上法。

1. 类比法。类比法就是以类似项目的WBS为基础,制定本项目的工作分解结构,这种方式往往适合那些有成熟经验的项目。例如图1,某高校经管学院要编制迎新晚会的WBS,就可以参照文艺演出以及以往该学校举办各种文艺晚会的经验,把范围进一步缩小,从而开始新的WBS的编制。

2. 自上而下法。自上而下法常常被视为构建WBS的常规方法,即从项目最大的单位开始,逐步将它们分解成下一级的多个子项。这个过程就是要不断增加级数,细化工作任务。一般情况下,这种方法对管理者或辅导员来说,可以说是比较合适的方法,因为他们具备整体视角和宏观统筹

能力。

3. 自下而上法。自下而上法,是让参与该项目的成员尽可能详细地列出他们认为完成项目必须要做的工作,然后对其进行分类、整合,并归总到一个整体活动或 WBS 的上一级内容当中去的方法。自下而上法一般都很费时,但这种方法对于 WBS 的创建来说,效果比较好,能够考虑到更多的细节<sup>[7]</sup>。

### 四、高校学生文体活动 WBS 分解实践案例

某高校经管学院迎新晚会 WBS 分解探讨:XX 年开学初,经管学院要求在 10 月下旬举办一场“迎新晚会”,要求在节俭的基础上节目形式多样。通过晚会表示对大一新生的欢迎,达到丰富新生课余生活,增强新生的凝聚力,并且加强与高年级学生沟通交流的目的。

在明确目的与要求的前提下,经与几位辅导员和学生干部的民主讨论和磋商,对该项目(晚会)进行了如下分解。采用 WBS 的“树”状的结构图对活动进行分解,项目结构分成三个层次,如图 1 所示:处于 WBS 最顶层的即第 0 层,代表整个项目(晚会);紧接着的一个层面是第一层,用于表示主要的项目(晚会)阶段,即筹备、节目、剧务和后勤这几个阶段;第二层则包含了第一层的主要子项,如图 1 中“筹备”下的子项有:宣传准备、道具准备和人员邀请三项任务;WBS 的第三层指的就是工作包,工作包就是处于工作分解结构最底层的可交付成果,如图 1 中宣传准备子项下的工作包有:策划方案、制作海报、制作横幅、制作门票、做节目单、节目光盘、写发言稿、写主持词、新闻报导。

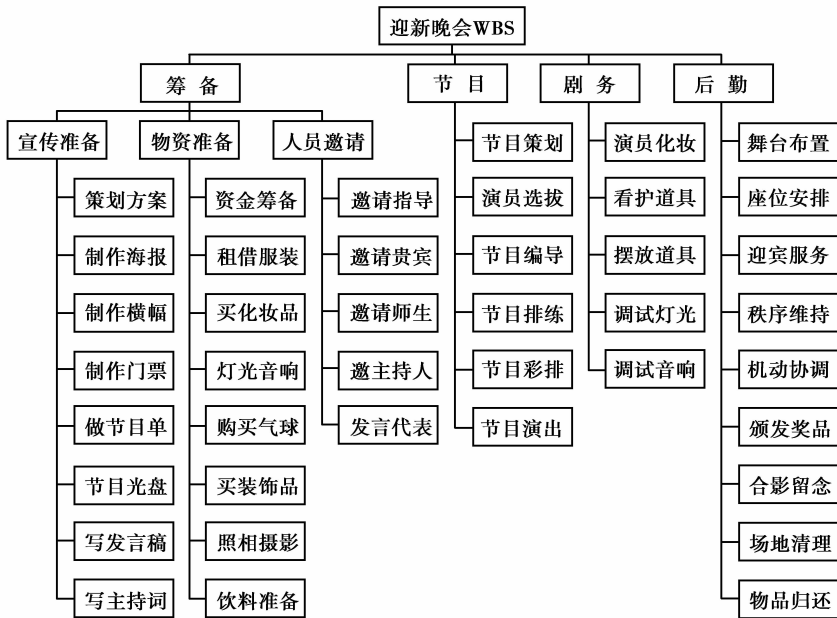


图 1 某大学经管学院迎新晚会的 WBS 图

通过采用 WBS 方法使该活动在安排初期就明确了工作范围,细化了活动内容,并分配了各自的职责,由专职辅导员负责整个活动,另外几位辅导员分别负责筹备、节目、剧务和后勤这几个阶段的工作,然后将项目的具体责任落实到学生会的秘书部、新闻部、体育部、艺术团、宣传部等 11 个部门。由于采用 WBS 方法,大家工作的积极性空

前提高,整个活动进展顺利,比以往节省了好多开支,取得了良好的效果。

### 五、结语

WBS 是项目管理的重要工具,在很多领域已经得到广泛的应用,而在高校大学生文体活动以及思想政治教育管理中,鲜有这方面的论述,笔者将现代项目管理中的工作分解结构(WBS)方法

引入高校学生文体活动中,并取得了良好的效果,可以说是一次新的尝试。WBS方法同样可以适用于高校思想政治教育的其他活动形式。引进科学而有效的WBS方法,结合高校大学生思想政治教育的特点,逐步建立起高校思想政治教育活动形式的WBS结构图体系,并在以后的实践活动中不断充实完善,是推动高校思想政治教育管理水平提高的必然选择。

#### [参考文献]

- [1] 戚安邦. 项目管理学[M]. 天津:南开大学出版社, 2003:6.
- [2] 胡志华. 工作分解结构(WBS)在培训项目中的应用.

- 武汉冶金管理干部学院学报[J]. 2010(2):34.
- [3] 马旭晨. 国际贸易企业项目化管理[M]. 机械工业出版社, 2007:10.
- [4] 肖林鹏,叶庆晖. 体育赛事项目管理[M]. 北京:北京体育大学出版社, 2005:9.
- [5] 房西苑,周蓉翌. 国家外国专家局培训中心指定教材项目管理实战教程[M]. 企业管理出版社, 2005:10.
- [6] 影响力中央研究院教材专家组. 绝对执行:高效执行力组织的6大系统[M]. 电子工业出版社, 2009:1.
- [7] 冯俊文,高朋,王华亭. 现代项目管理学[M]. 经济管理出版社, 2009:2.

(责任编辑:杨 睿)

## Application of WBS Method in University Students' Cultural and Sports Activities Carrier

WANG Yu-feng

(School of Economics and Social Administration, Tianshui Normal College, Gansu Tianshui 741000, China)

**Abstract:** WBS(work breakdown structure), as an important tool, has been widely used in project management. University students' cultural and sports activities are consistent with the connotation of the projects. The author introduces the WBS method in university students cultural and sports activities. According to the principle of decomposition, process and method of WBS, we create a clear and comprehensive structure map of cultural and sports activities for university students, which enable the WBS chart to become easier operation, a clearer division of responsibilities. The work not only lowers costs and improves efficiency but also has a certain significance to improving the ideological and political education work methods.

**Key words:** work breakdown structure(WBS); cultural and sports activities; principle of decomposition; creation