

## 制作工作分解结构

在做完战略规划逻辑模型之后，接下来应该做什么？如果我们直接拿着逻辑模型去执行，会有什么问题呢？请思考逻辑模型中的行动，对于这些宏观上的活动在具体执行时我们应该考虑些什么？方法则是，我们需要进一步把这些活动分解成更细的工作安排。列如，在“举办一场宴会”这样的工作，往往可以先分解若干个小的、具体的工作或者活动，再来根据每个具体的活动来分别执行从而达到终极目标，如下图所示：

一场宴会				
客人	餐厅准备	食品和饮料	项目管理	
制作请柬	清扫楼道	购买食物	制作任务清单	
邀请客人	摆放桌椅	购买饮料	编制预算	
准备客人名单	播放音乐	做菜	安排分工	
进餐	清洗桌布	制冰块		
	擦亮餐具	冷藏葡萄酒		

将项目分解为更小的活动，是项目管理的关键，原因是：

1. 它展现了项目的全貌，详细地说明了为完成项目所需做的所有工作；
2. 通过分解，它帮助项目官员和项目团队更容易和有效地管理项目的工作，并在分解的活动基础之上设计进度、制定预算和控制风险等；
3. 它清晰的展现了各项目工作之间的联系；
4. 它使我们在清楚工作量之后更容易对工作量进行责任分配。

工作分解结构的制作方法多种多样：

1. 系统法：将整个项目看作一个系统，由不同的子系统构成，按照每个子系统来进行分解；
2. 生命周期法：将项目分为启动、设计、执行、监测和收尾等不同周期来分解项目；
3. 职能法：将项目按照不同的职能部门来分解，如财务、行政和项目等；
4. 功能法：按产品或项目的功能分解。
5. 地域法：按照项目的地域分布分解。
6. 其他：按照项目的各个目标分解、按照部门分解、按照物理结构分解等。

在制作工作分解结构的时候，尽量需要团队成员一起制定，通过讨论和商量一起尽可能地确定所有需要做的工作，这样有利于参与者梳理工作所需的资源。小项目的工作分解结构一般分解到 4-6 级就可以，大项目的分解建议也不要超过 20 级。一个工作分解结构尽量只有一个人来负责，其他人作为参与者来执行具体的工作。