



# 乐视PMO组织发展实践

王超

# 互联网生态企业的特征

共享

价值  
重构

全球化



# “生态化反” — 实现共享、价值重构、全球化的重要抓手



创新必化反、化反必协同，彼此交错的业务规则，给我们的管理带来巨大挑战？



# “战略决定组织，组织决定成败”，生态企业需要一种新的组织模式

贾跃亭：乐视生态需要生态型组织

2014-03-11 11:26

CCTIME飞象网

我有话说

字号: I T

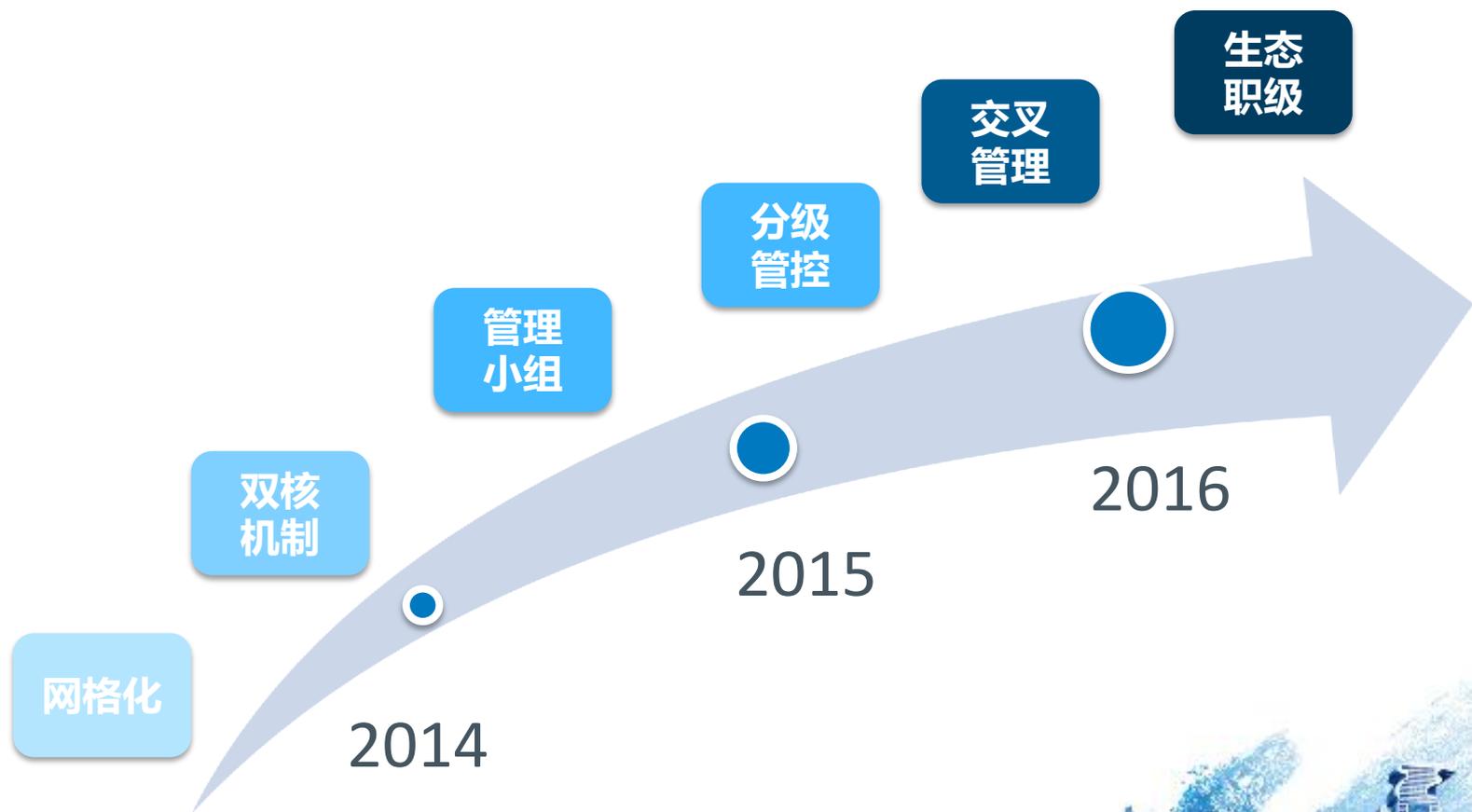


## 生态型组织

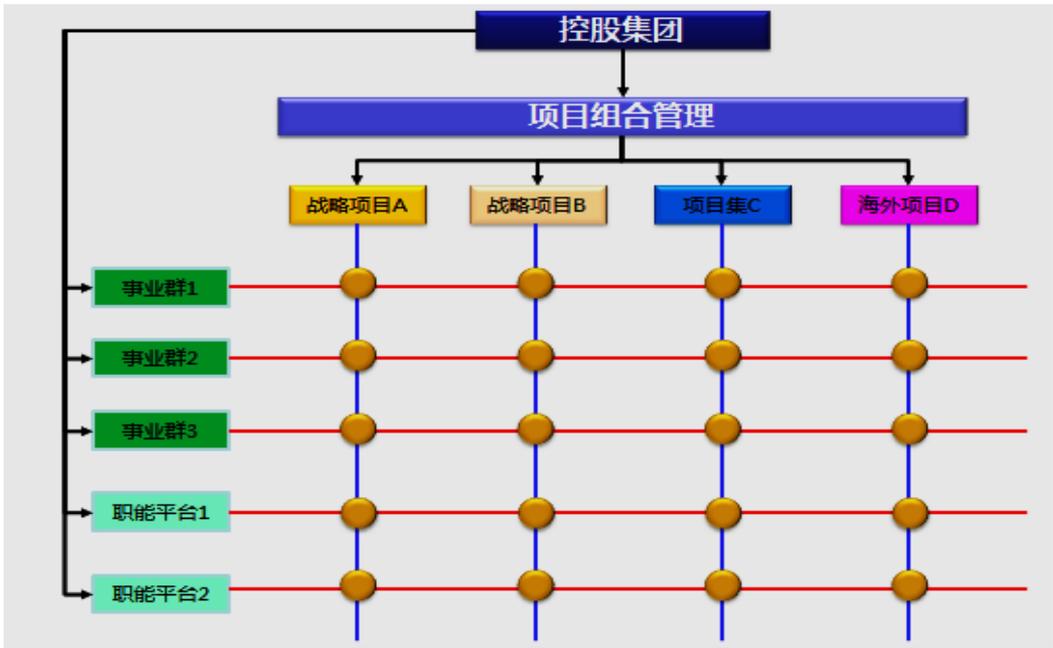
管理型组织+项目型组织



# 项目型组织的进化



# 网格化管理，打破组织边界



**完全的网格化**，它打破了按业务线划分的事业部概念，使事情的推进更为简单。不同的组织在相同的目标的指引下，高效的协同，有机的整合，实现目标

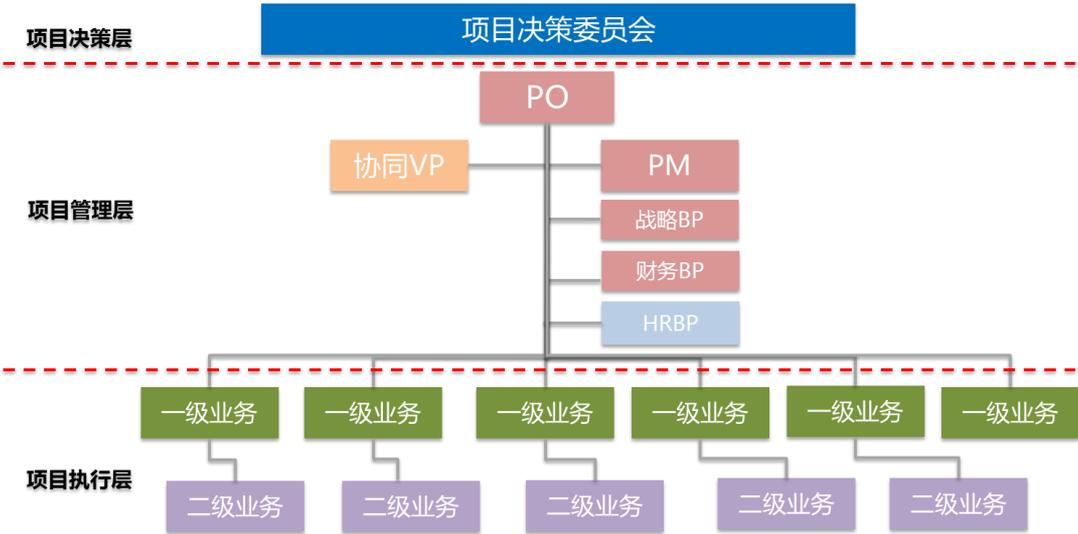


# 项目双核制

- 项目双核运行机制是构建以**PO&PM双核心**共同驱动项目运作的模式。
- 其中PO侧重对项目结果和经营目标负责；
- PM侧重对项目过程及资源调配负责。



# 组建核心项目管理小组

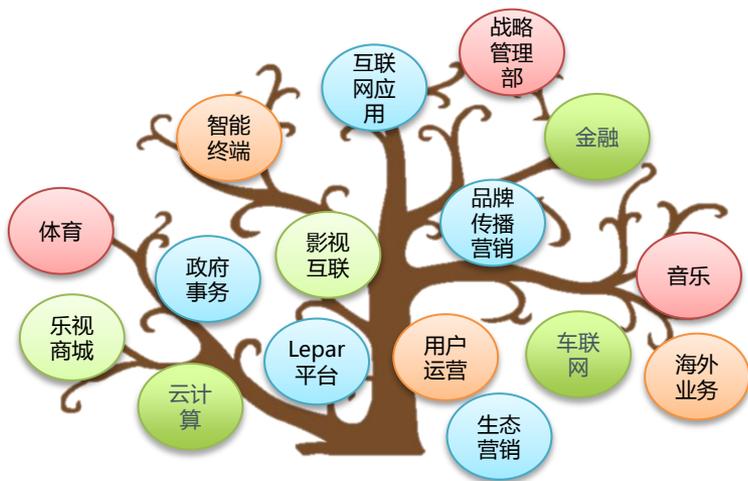


核心管理小组（四人小组）承担了战略项目全过程战略驱动、目标收益管理、财务管控，人力资源，战略复盘等职责。

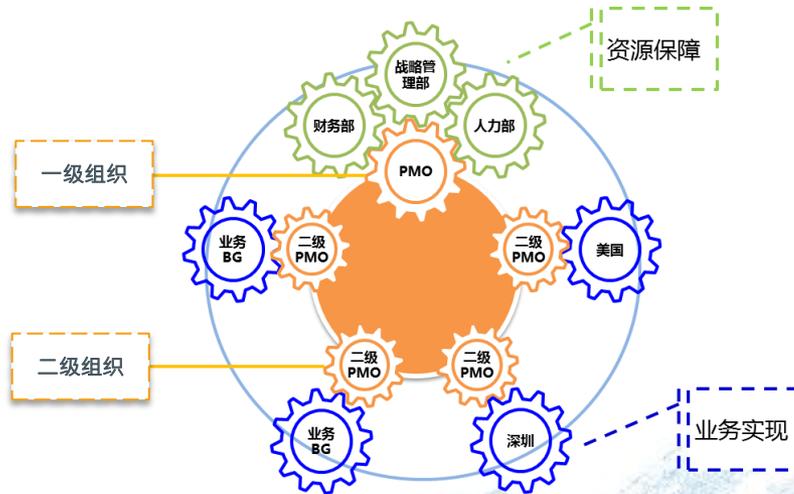


# 战略驱动我们，我们驱动生态

- 作为双核制之一的PM的发展培养，成为PMO重点工作之一，我们通过建立二级PMO方式，将生态PM遍布整个生态组织，构成生态的神经元组织，**成为生态粘合剂。**



- 一级PMO：即控股PMO，是控股项目型组织中中枢神经，关注控股战略、体系、项目组合管理；
- 二级PMO：即由控股PMO与业务BG共建的项目管理团队，是项目型组织的神经元，关注子业务单元项目目标、规则实施；



# “生态职级”-项目型组织激励举措

① 管理通道

② 专业通道

③ 生态职级



不仅仅是荣誉



# 案例分享



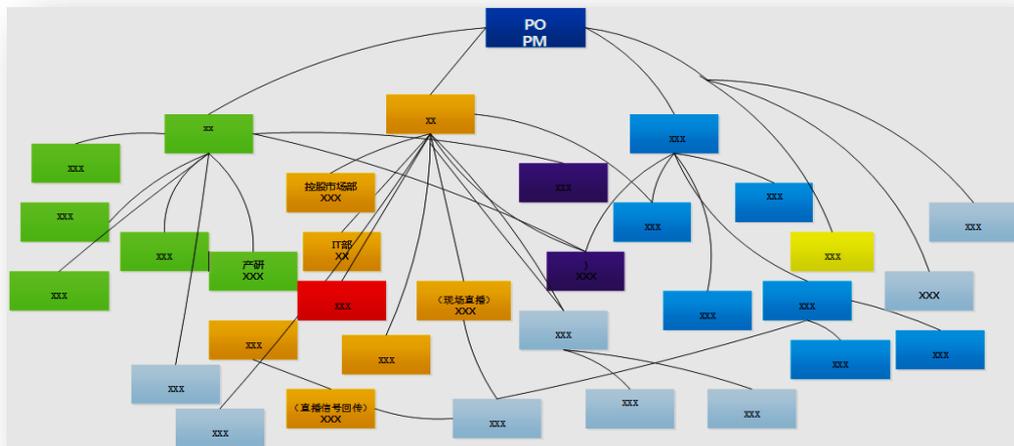
# 案例分享--海军陆战队模式完成海外生态落地



已落地国家
 目标国家
 海军陆战队
 常驻工程师（当地招聘）
 北京总部
 项目业务文件
 白皮书



# 案例分享—生态IP项目之“盗墓笔记”



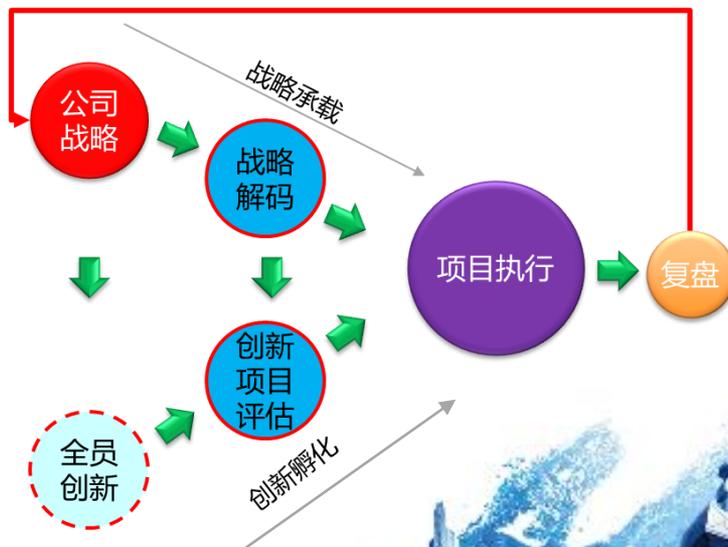
# 项目型组织运作模式及PMO组织架构



乐视PMO目前构建了以战略解码、项目交付和能力建设为核心的组织管理体系。

在全控股范围内构建统合公司战略顶层设计和全员创新孵化相结合的机制。

1. 确保公司战略被员工很好理解并执行
2. 激励员工的创意输出
3. 以项目化的方式承载公司战略项目和创新项目
4. 通过一波波项目执行和复盘，对公司战略优化提供贡献



## 现在的我们

目标一致，效率优先；

显性赋权，柔性管理；

打破边界，协同化反；

集团利益最大化，生态价值最大化

## 在路上的我们

乐视PMO目前团队近百人规模，其中80%获得了PMP认证，整个集团数百人获得了PMP认证，未来我们将与PMI组织“协同化反”，在敏捷项目管理、项目组合、项目群管理方面进行探讨和合作。





让我们共创共享乐视生态世界

谢谢

