

# 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

項目管理 中國裁遇

Project Management Embracing China Opportunity no (中國)2014年第年後入会 | Presiphina Compassions 2016年10月22-23日 中国·北京 22-23 October , 2016 Beijing-China





# "生态化反"一实现共享、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?





互联网及云生态



及及發展的影響的影響 Plus vertically integrated innovation increases transports



项目管理 中國機遇

Project Management Embracing China Opportunity new Indiamate a 600 6-6 | Presiding Congressions 2016年10月22-23日 中国·北京 22-23 October, 2016 Beijing-China



# "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

字号: T T



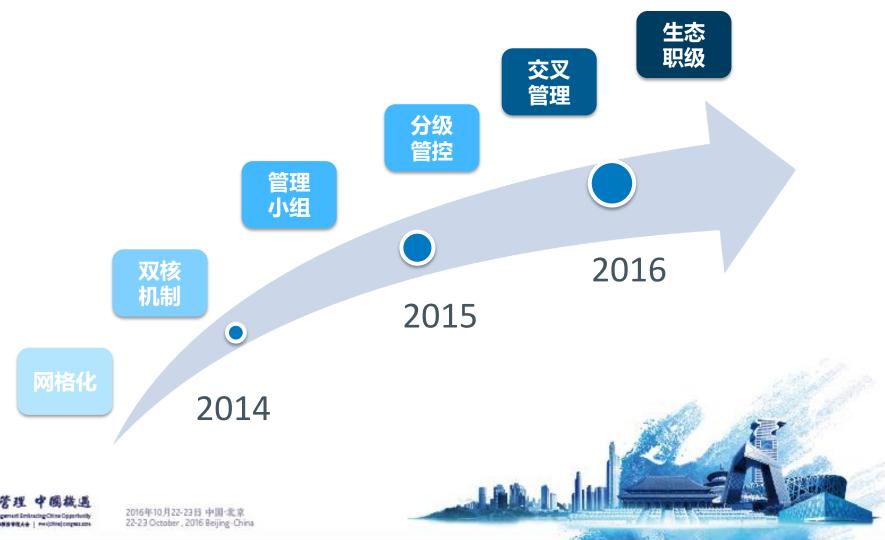
#### 生态型组织

管理型组织+项目型组织





# 项目型组织的进化

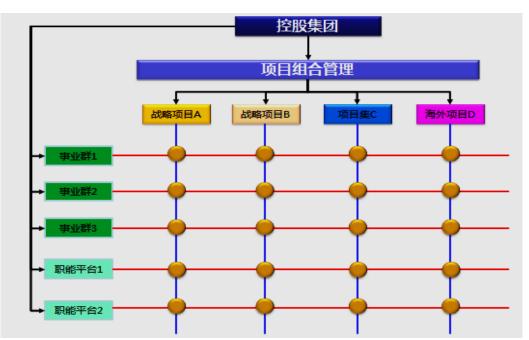


項目管理 中國裁遇

Project Management Embracing China Opportunity neclemizareamente | evelphia/congressore



#### 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



Project Management Embracing China Opportunity n=o(中國)2016年後共会 | n=o(china) congessions 2016年10月22-23日 中国-北京 22-23 October , 2016 Beijing-China





#### 项目双核制

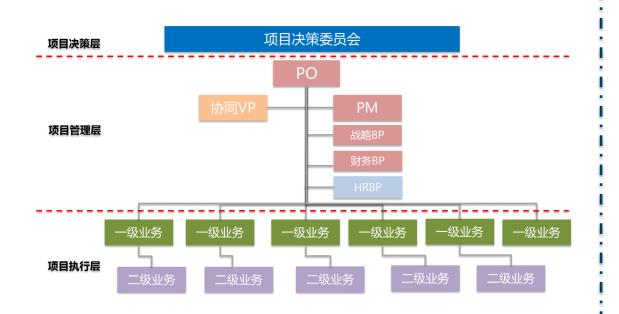
- 项目双核运行机制是构建以PO&PM双核心 共同驱动项目运作的模式。
- ■其中PO侧重对项目结果和经营目标负责;
- PM侧重对项目过程及资源调配负责。





#### Project Management Institute

## 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。



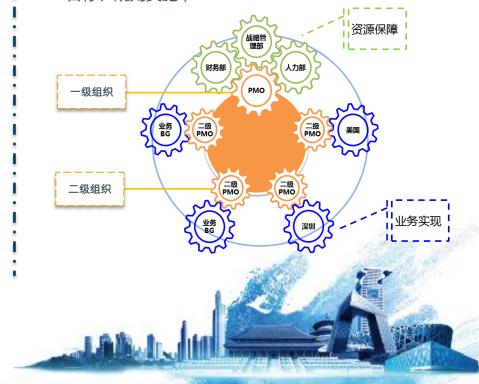


## 战略驱动我们,我们驱动生态

■ 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。



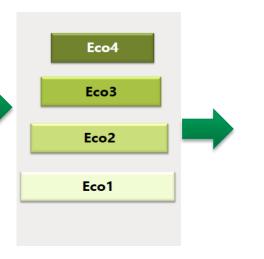
- 一级PMO:即控股PMO,是控股项目型组织中枢神经,关注控股战略、体系、项目组合管理;
- 二级PMO:即由控股PMO与业务BG共建的项目管理 团队,是项目型组织的神经元,关注子业务单元项目 目标、规则实施;



#### Project Management Institute

# "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









# 案例分享





# 案例分享--海军陆战队模式完成海外生态落地



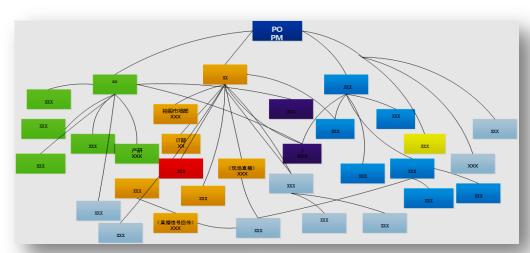


roject Management Embracing China Opportunity Holewates (中國) 2016年1月 - Presidinal Congress 2016

2016年10月22-23日 中国·北京 22-23 October , 2016 Beijing-China



## 案例分享一生态IP项目之"盗墓笔记"















#### 项目型组织运作模式及PMO组织架构

#### 生态项目管理部

战略解 码中心

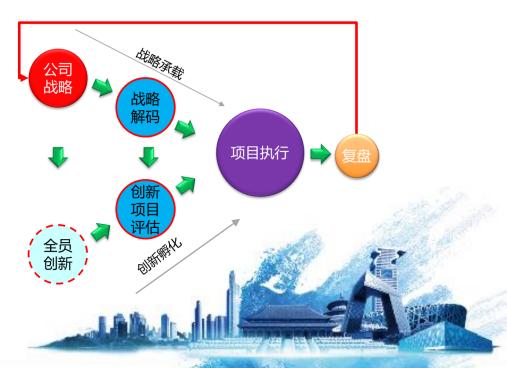
项目运 作中心

项目能 力中心

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。

- 确保公司战略被员工很好理解并执行
- 激励员工的创意输出
- 以项目化的方式承载公司战略项目和创新项目
- 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

