

第 1 章

制药产品的战略管理

1.0 引言

每一个产品经理都确信他们知道如何进行产品战略管理这个问题的答案。本章首先着眼于传统制药业项目管理的不足，阐述了在管理项目时进行战略思考的必要性；然后以作者在英国生物科技公司 ICI(现在的 AstraZeneca 公司)从事的制药项目为例进行了进一步说明；最后总结出制药项目管理过程的五个关键步骤，即：

- (1) 定义项目。
- (2) 制定项目的战略。
- (3) 编制详细的项目计划。
- (4) 项目的实施和控制。
- (5) 回顾和经验总结。

1.1 传统项目管理中的不足

传统的项目管理源于泰勒的科学管理，强调管理是一门科学，虽然泰勒式管理已不再流行，但科学管理的思想却已确实实地渗透到了项目管理之中。

并不是说理性地管理商业项目这一理念有误，实际上，本书也源于这一前提，

但本书对这一理念方法做了一些改进，以适应项目混乱、有不确定性的情况。不过，我们也要避免出现“天真地认为理性分析就是项目管理中最重要的情况”。在第7章中我们强调了团队成员和行为在项目管理过程中的重要性，尤其是对研发类项目，这种重要性更加明显。因为在项目实施过程中，项目经理在感情上和策略上往往更偏爱某些特定的方法，因此在研发类项目中，一些软性技术以及与行为相关的技术更加重要。

许多项目管理书籍都将行为方面包括在内，但大多语焉不详，最多也就简单地提一两句诸如“顺便说一下，当你在从事工作的时候，要记住，人力资源应该与项目共同进行管理”之类的话了事。这也不奇怪，因为传统的项目管理着眼于活动的管理——目标的制定、计划的安排、效果的评价以及控制，都对切实的活动进行管理并贯穿于活动的始终。

项目管理不仅在于对项目细节的管理，还必须进行项目整体管理、系统性管理，能够统揽全局。尽管这种情况在制药业中有时是难以想象的，但“项目经理为什么从事这个项目而不是另外一个”是一个经常被问到的问题，或即使给定的项目，但由于制药环境的原因，我们仍然不可避免地存在项目实施方式的困难。

由于制药项目本身的不确定性，因此对其活动的持续时间进行精确定义几乎没有意义。再者，制药项目在打击面前是相当脆弱的，因此制药项目成功的关键就在于，如何使项目“整体上变得有弹性”，而不是去担心某一特定的活动是否超支10%等问题。

现在请试着做以下练习，它可以帮助你梳理出制药项目战略环境的重要性。



练习：回顾项目的目标

针对一个你曾经从事过的制药项目，回答以下问题：

- 你为什么从事这个项目？
- 如果你不能轻松地回答出原因，你的项目目标在当初应该是什么（回顾一下）？
- 项目在何处遇到了困难，在多大程度上是由以下原因造成的？
 - 传统项目管理的不足（如时间估计、资源管理和监控的不足）。
 - 不切实际（如政策、利益相关者的实际行为、交付物的所有权、相互依存关系、不确定性等方面的不切实际）。

通过上述练习，可以说明在项目管理中，你是否经历了几乎所有的过程，你可以应用更多的而不是更少的过程。

项目管理过程中不应该有严重的官僚作风。的确，如今在制药业中存在着由于填报过多的项目报表而导致工作效率低下的现象。

同时，个人计算机的出现也不一定有帮助。计算机只用来储存信息，并在项目经理查找项目有关数据时起到关键性的作用。（实际上，我们已了解到许多项目经理都说，最起码的事情就是要把项目详细数据输入计算机的项目管理软件中。在他们看来，向计算机中输入项目信息是公司的基本要求，例行公事。）

现在再回过头来看看刚才的练习，对于一个不切实际的项目来说，这个练习更加容易讨论。

当然，我们不是建议不要对活动进行详细的分析，而只是强调应该注意平衡其在整个项目工作中所占的比例，尤其要避免过度的细节分析使问题复杂化。如果一个人从事过多细枝末节的事情，他很容易就会忽视其他更重要的事情。例如，我们为什么做这个制药项目？我们想从中得到什么？如何避免困难和风险情况的发生？

因此，让我们就传统项目管理和我们所提倡的、与制药业中很多复杂的项目管理紧密联系的当代项目管理做一个对比，如表 1-1 所示。

表 1-1 传统项目管理与当代项目管理的对比

项 目	传统项目管理	当代项目管理
与商业战略的联系	模糊且距离很远	清楚且直接相关
项目的定义	通常描述为“给定的”	高度可变的、有创造性的、取决于所选择的项目
项目计划	在项目定义后就可制定	在一个规划及其内部相互依存关系确定后才能制定
对细节的态度	明显的中心地位——强调控制	重要，但只是在项目范围内，更强调项目的“整体与大局”（像坐在“直升机”上看待项目）
利益相关者的重要性	强调正式的结构——项目经理、团队赞助人	进行深入的利益相关者分析，需要不断对他们进行审视
不确定性因素的重要性	通过关键线路分析来管理不确定性因素（在活动计划之后）	首先进行不确定性分析，然后制定活动计划

现在，请你思考曾经做过的制药项目的关键成功因素是什么？



练习：回想一个过去的制药项目

针对一个你过去从事过的制药项目，以下哪种因素帮助你取得了成功？

- 传统的项目管理方法。
- 当代的项目管理方法。

上述因素对项目的影响程度有多大？

1.2 制药项目管理中的战略思想

在制药业中，战略思想对于管理项目是必不可少的。

首先，商业项目通常会物化为正式战略发展的结果。例如，在本章后面所介绍的 ICI 生物科技公司案例研究中，ICI 的发展计划曾涉及了大量的可交付成果，包括多个项目，甚至还产生了更多的综合性项目，除了面向组织外部的项目，还有很多面向组织内部的、旨在完成重大组织变革的项目。例如，SmithKline Beecham(现在的 GSK)的“简单高效”项目，其目的就是为了实现组织内部的变革。

其次，整体战略基于若干个相对独立的具体制药项目之上，每个项目都需要与制药公司的整体战略相联系。因此，需要考察每个制药项目和整体战略之间的相关性。

战略思想的第三个特点包含在制药业项目本身之中，因为每个项目都有两个因素：其一，它自身的内部条件；其二，有一些特定的策略可以使该项目的效果更优。

战略思想通常与“大局”相联系，但事实上，具体的制药项目中具有局限性的战略思想与更高层次项目中的战略思想是一样的。正如已经提到的，对项目严密细致管理的关注的确有助于引导人们提出这样的问题：“我为什么需要为那个制药项目制定一个战略？”

因此，广义来说，“战略思想”可以定义如下：

不断创造性地选择各种方案，以期平衡资源，并在更短的时间内更容易地为利益相关者创造更多的利益的思想。

战略思想包括许多关键要素：

- 创造性。战略思想要求跳出事外来进行思考。
- 理性。它不仅仅靠直觉，而且需要一些理性分析。
- 选择性。不仅仅选择你要做什么，还要选择如何去做。
- 可实施性。战略思想需要考虑决策方案应该在何时、由谁来实施。
- 收益性。战略思想不断地关注如何以最小的投入得到最大的回报。
- 利益相关者的价值。增加现金流量，使收益大于成本。

战略思想通常被称为直升机思想。这已根植于各种各样制药公司的战略思想中（见图 1-1），包括 Amgen，Amersham plc 和 Tripos Receptor Research 等。

图 1-1 描述了一架直升机盘旋在地形复杂的敌方阵地上空的情形。尽管直升机是运动的，只能观察到模糊的情况，但它既能注意到拿着弓箭的竞争者是如何隐藏自己的，还能关注内、外部的项目客户，同时也有可能由于过度好奇，而难以抵制诱惑掉进陷阱般的兔子洞里。

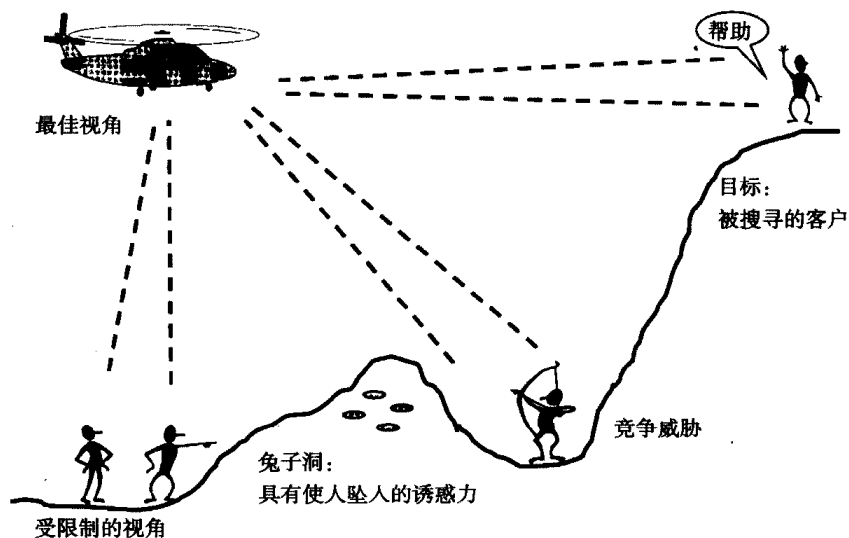


图 1-1 直升机视角示意

八年来，随着该幅图的广泛应用，我们得出了一个术语——“兔子洞管理”，即太在乎“兔子洞”会养成很多不好的习惯（尤其是在涉及大量复杂细节的制药

项目管理中)图 1-1 应该被应用到每次重要的项目管理会议中,以避免出现过度的关注细节的问题,这尤其有助于避免项目经理卷入过于细枝末节的实际行为中。

总之,战略(直升机)思想有利于:

- 检验一个具体的项目对于任何一个实施中的战略来说是否合适。
- 为实施制药项目提供更多的选择方案。
- 了解项目在其环境中所面临的关键机会和威胁,以及内部的优势和劣势。
- 将本项目与其他项目联系起来,以理解其基本原理和价值。



案例研究: ICI 基于战略思想的项目管理

现在,让我们来讨论作者曾参与过的一个项目,本案例着重强调:

- 制药项目管理中优先权的重要性。
- 需要对不确定、不明确和存在相互依存关系的因素进行管理。
- 彻底分析诊断的重要性。
- 关注“软性”因素,包括利益相关者的管理。

虽然此案例发生于多年以前,但是我却历历在目,仿佛就发生在昨天。让我们随时间的倒流,回忆一下我从一个大型的咨询团体调派到 ICI 公司,成为财务、计划和采购主管的经历。如今该行业已不存在与其相同甚至相似的商业项目。之后,我们把此公司称为“ICI 生物科技”。此案例阐述了多个存在管理困难的项目。

ICI 生物科技是一个营业额过亿的公司,在全球三个地区拥有分公司:

- (1) 英国分公司。主要的研发中心,也从事小规模的生产工作。
- (2) 美国分公司。拥有生产设备的重要的生物科技商务中心。
- (3) 欧洲分公司。最近才设置的,是一个重要并成功的制造中心(“最近”一词是指我到达那里就任的前一周)。

ICI 生物科技的总部位于一片拥有美丽田园风景的林地,它与我们称之为“ICI 全球科技”这一大公司的主要场地处于同一地区。我将与欧洲区总经理以及 ICI 全球科技的地区财务总监保持汇报关系(欧洲区总经理同时也要向国际生物科技公司的管理总裁汇报工作)。

根据最近 ICI 欧洲区生产运作的成果以及前任财务、计划和采购主管被调任为财务主任的情况,我所在的咨询公司认为我是“在三到六个月中”充当财务、

计划和采购主管这一角色的“最佳人选”。

同时，我犯了一个错误，我不该到北约克郡度了整整两周的假。当我在享受海岸的美丽风光时（当时其他地区的人们正在忍受 30 高温的煎熬），我的上司正在忙于安排我以后六个月的工作。

星期一早上当我回到办公室准备一周的工作时，发现了桌上的便条：

亲爱的托尼：

希望两周的假期给了你足够的休息。我相信，当你知道我们已经给你安排了另外一个需要在办公室之外完成的项目时，你一定非常高兴。从明早 9 点起（直到接到另外的通知为止），你将是发展迅速的、营业额过亿的 ICI 生物科技的财务、计划和采购主管。

我们对你未来的工作任务知之甚少，因此能够告诉你的也有限，但他们的财务人员会提供给你很多的信息。因此，我猜想一个要求我和客户都参加的会议很快就要召开，通过这个会议将帮助你对这件事情有一个很好的了解。

噢，对了！那里离剑桥有 100 千米的路程，因此你可能需要托运行李。关于生活费用问题，相信你可以与你的新客户达成协议。

祝你好运！

你的咨询合作伙伴

伊凡·玛尼贝戈

也许，这正符合我们项目管理中的某一点：如果你不接受他们所安排的管理项目的角色，就会破坏许诺。

回顾过去，其实我很少有时间来思考我最近的“任务”。我猜想，一般高层管理者在考虑安排某人负责一个项目的时候，都不会事先征得那个人的同意。这是组织中权利游戏的一部分，但对最后的结果会产生破坏作用。要想成功地管理制药领域中的不同项目，就要有坚毅的思想和坚持的态度，而不能有自己成为了一个受害者的想法。

回到 ICI 的案例，根据欧洲方面的采购信息，这明显已经成为了一个综合性的问题，需要当成一个项目来进行管理。更糟的是，美国分公司已经产生了一些不好的后果。因此，这是一个紧急、重要、急切需要进行现状分析的项目，确定为什么这种情况会发生，应该采取什么样的措施来改善目前的状况，并找出从中应该吸取的教训是什么。除此之外，还有大量的研发项目急需财务评价。

另外，还有一个项目需要在三个半月内制定一个三年的分区计划。显然，这个项目会受到美国分公司和欧洲方面采购工作结果的影响。

如果任何人认为我有足够的时间从我咨询的项目混乱状况中走出来，我可以说公司正在英国分公司计划另一个采购项目？在过去的几十年中，采购一直是制药业的一个重要项目，也存在着很多具体的问题。幸运的是，ICI 的投标是“不成功的”，这意味着我没有被卷入之前的工作（这是好消息），而坏消息是，我们还没有来得及擦干眼泪的时候，一个经理确定了一个小规模的英国采购，而另一个经理在斯堪的纳维亚确定了附加的采购目标。

“好极了！”当听到这个消息时我想到的是。

新项目面临的形势越来越紧迫，在四到六个月之后，将有一个高级财务主管接替我的工作，在这种情况下，我开始考虑是否应该逃避新项目的有关工作。

在我刚到任时，团队中三个能干的会计师也处于一种低落的状态。在我到来之前，他们中的两个曾遭遇失败的英国采购工作，更糟的是，他们的士气空前的低落。在对当前的这个采购项目的看法上他们也产生了一些分歧，这些分歧使他们受到了打击和伤害。不过现在，他们有了一个聪明的咨询管理顾问来告诉他们该怎么做了！

到了此时，如果之前你没有感觉到项目超负荷的工作，现在应该感觉到了。在现有的资源基础上，不仅要面对超负荷的工作，还要面对情况会变得更糟的危险。在我们所工作的这片林地上，还会出现哪些紧急的项目呢？幸运的是，我已经休过假了，因此至少我不用再计划一个休假项目了。

从目前的状况来看，很明显：

- 我面对着大量的项目。
- 它们中的大多数在时间安排、产出、投入、价值和困难等方面很难识别。
- 这些项目之间存在重要的相互依存关系。
- 目前的工作量可能会由于额外、紧急的项目而增加，这些额外、紧急的项目包括进一步的采购、以前已有的采购、其他商业开发项目以及为应对公司高速增长而进行的基层组织变革项目。

除了上述这些项目工作外，我还有另外三个项目：

(1) 很长一段时间里我都一直考虑离开咨询公司，当从北约克郡回来的时候看到放在我桌子上的便条，才下定决心离开公司。因此，在这段时间我需要在另

外的咨询公司找一份工作，并且这不能影响到我被借调到 ICI 生物科技的这件事情（这样做能够维护我的名誉，我很在乎）。

（2）既然这个任务需要持续整个夏天，我想将我的家人移居到 ICI（从 120 千米之外），这样，他们的夏天就不会感到无聊，而我也能常看到他们。

（3）在这段时间里我还要进行一个很小但非常重要的外科手术。

于是，我想起了我所学过的项目管理知识，我打算满怀热情地运用它们来管理目前这种状况。

首先，我对这个综合性的项目的总体目标进行了识别，它们是：

- 处理 ICI 交给我的所有管理任务，决不落下一个。
- 确保移交工作的顺利，如果可能的话，在四到五个月实现目标而不是六个月，尤其是要避免项目的持续时间超过六个月。
- 在过程中多学习，并在我的履历中增加我曾在 ICI 中担任过高级职能管理者的经历。
- 在这段时间找到其他的工作。
- 避免因为工作而对家人造成的干扰。
- 不影响我的 MBA 最后阶段的考试（为此我曾经花费了五周时间）。

我写下了最重要的项目管理原则：“面向项目目标的逆推管理。”

其次，对现有的情形进行整体的分析判断。这项工作本身相当复杂，需要把它当成一个项目来进行。这项工作需要在第一周内完成。另外一个相关的“软性”项目就是建立团队成员之间的信任（数周后，他们公开承认其实当时一直在等待我的失败，而不相信我能给他们带来任何转机）。

在这个关键时刻，我认为，除了制定整个项目未来四到五个月的计划外，更重要的是，要鼓舞团队成员的士气。我感觉，如果不这样做的话，我将没有足够的资源和人手来应付堆得像小山一样的采购工作和 ICI 的三年计划（以及相关的研发项目评价）。

我感到我已经找到了这个“软性”项目的关键路线，需要好好把握，为项目的成功奠定基础。

尽管在当时我的团队还没有关注那个三年计划，但是我决定做一个详细的项目计划，包括活动、可交付成果和里程碑。我的团队成员一开始对我的这一举措感到有些吃惊，直到他们反映以前的计划可交付成果都推迟了，需要重新来做时

才引起了他们的惊慌和重视。

三年计划正是我所需要的，因为这项任务对于采购业务量不足的管理团队来说就像是夏季九月份所捕获的一个猎物一样。

在这个夏季里，我对安排另外一个采购项目的事情保持非常谨慎的态度，因为我知道，这可能会在初秋的时候使工作变得错综复杂。除此之外，我对英国分公司正在酝酿的转让定价问题感到非常担心。根据过去我在一个法国公司工作的经历，我有一些（但很有限）关于转让定价方面的经验，我感觉 ICI 中的工作人员对于这件事情的态度是比较好的（一个关键的项目问题），但是人们往往很容易冲动，变得浮躁，这样我可能会很失望。

于是，在项目开始四周以后：

- 我们成功地做出了有关未来四个月活动的的项目计划。
- 我们成功地做出了详细的三年计划，并且现在该计划正在实施。
- 我的团队士气非常好，团队成员都拥有明显的自信和明确的方向。我的一个下属被怀疑得了溃疡，后来被证实是由于心理或精神方面的因素引起的，为此，我们产生了一个新的项目——心理辅导咨询项目。
- 英国采购计划没有了，但是被小规模采购目标所代替。这样，我策划的新项目中的第一个（新项目 1）开始了。
- 第一季度的管理报告（一个小型项目）表明美国分公司的运作在执行方面存在很大的问题 新项目 2 就是为了调查这一情况而开展的。新项目 5 是对研发项目的重新评价，需要考虑未来变化所产生的市场机遇。
- 我已经调查了欧洲方面新的市场采购情况，并在管理报告和计划中进行了强调。
- 根据斯堪的纳维亚地区的采购目标，是否有必要为此策划一个新项目？对这个问题我跟高层管理者们就如下几个方面进行了讨论：① 这样做真的行之有效 / 符合我们的战略吗？② 我们能够成功有效地实施吗？③ 在我们自己没有确信之前，就将关于这件事情的报告提交到团队领导办公室，能得到他们的信任和支持吗？于是这个新的项目被搁置了。
- 新项目 3 是针对解决转让定价问题的。
- 新项目 4 是针对处理有关英国采购中的问题的（现在已经解决了）。
- 新项目 5 是对研发项目的重新评价，需要考虑未来变化所产生的市场机遇。

除了上述这些项目之外，我确实也把我的家人带到了 ICI 的工作地点，并且我也做了计划中的手术。有意思的是，我的医生并没有告诉我我在手术后需要一个星期的休息来恢复身体。在讨论有关斯堪的纳维亚地区采购问题的会议上，我疼得倒在了桌子上（事实上，我可以用一些 ICI 的药来解除这个痛苦）！我还不知道，这反而可能使我比正常情况下更加清醒，不断地对该问题提出质疑，这帮助我避免了在丹麦度周末，在丹麦度周末对团队中其他成员的吸引力比对我的吸引力强多了。

就如我们以后所看到的，个人的实际行为对商业项目的目标和结果有着重大的影响。

我也考虑到了风险。我在制定三年计划过程中安排了一周的机动时间以应对不可遇见情况的发生。很碰巧，就在我们将要提交计划的时候，一场飓风来了。一天早上我醒来的时候，发现到处都是被吹断倒下的树，电力被切断了十天了，公众缺少食物，计算机不能工作，电子数据表也不能打开。不过，在 ICI 全球科技还没有做出任何决策时我们已经决定了最后的完成期限（我承认，我们有备用电力供给，而他们没有）。

尽管工作变得混乱，但整个项目管理过程却更加明确、清晰和稳定。我也找到了一份做咨询师的工作，当 ICI 给我安排下一个项目时，我拒绝了，因为一开始我就已经确定了非常清楚的目标。

除了提前预计的和临时产生的项目，我还策划实施了最后一个项目——新项目 5 转变成一个对采购过程（全过程）进行策划而制定的项目。

现在回顾在 ICI 生物科技公司工作的六个月，我不仅觉得很快乐，而且我很感谢它使我的经验获得了增长。尤其是，我们能够从实际的管理过程中获得以下 11 个方面的经验。

（1）彻底地分析每个制药项目，特别关注产生诸多问题的原因。你这样做想从中得到什么？整体的交付物是什么？

（2）可交付物实现的途径有哪些？

（3）为了得到最终的可交付物，需要策划实施哪些项目（包括小型项目）？

（4）有哪些初始的假定条件？其中哪一个可能发生变化？当假定条件不满足时，什么时候会发生变化？如何发生？

（5）由于资源条件的限制或 / 和其他方面的原因，要敢于对没有吸引力、没有

效果或太难实现的项目说“不”。

- (6) 要注重“软性”项目及其关键路线，如提高团队士气。
- (7) 正确地定义项目（如转让定价复杂的得使之足以成为一个项目）。
- (8) 对每个项目，都要在实施之前预测它可能产生的价值。
- (9) 正确地确定每个项目在组织内的地位，这样它才能得到应有的重视。
- (10) 确保你自己和团队其他人的实际行为都已经被识别与管理。

(11) 对复杂、难度大的制药业项目的管理，需要考虑到很多通常在其他项目管理中所不必考虑的因素，如个人健康、离家去外地工作、将个人事情优先作为一系列的项目，以及充当团队顾问。

我的实际工作经验使我更加感受到了制药项目的不确定性、范围的可变性和明显的不可预测性。它们不仅在范围上容易扩大或缩小，而且它们很容易就转变方向或角度。

由于优先顺序安排存在多种选择方案，因此使得关键线路并不是太明显。优先顺序安排不仅仅取决于项目自身的活动，还要考虑组织安排上的优先权问题（很明显，非常重要的一件事情是制药项目经理要在项目管理中考虑组织对项目的要求）。

从我在 ICI 生物科技公司的经历可以看出，在制药业项目管理中得到有效运用的项目管理技术如下：

- 定义项目 / 项目群（包括公司的和个人的）。
- 初步确定项目范围及相互依存关系。
- 确定可交付物（也就是以前所说的“成果”）。
- 定义关键的活动（或子项目）。
- 调动资源。

除了上述项目管理中较为传统的方面外，我们也看到了以下因素的重要性：

- 全面而详尽的问题分析。
- 方案选择的多样性——不仅表现在选择做哪个项目方面，而且也表现在项目具体实施方案的选择方面（尤其是在采购方面）。
- 管理利益相关者——他们与项目利益相关并且影响着项目。
- 管理的不确定性。
- 对明确的效果和隐含的效果进行平衡。

- 从战略的角度看待项目（如在不忽视我的家庭和仍然在别处可以找到工作的情况下完成 ICI 的项目）。
- 识别实施过程中的主要困难。

以上所谈到的问题已经超出了传统项目管理的范畴，把我们带入了一个包含战略、财务和组织分析的领域，一个更加适合制药业项目的现代管理过程。有很多制药项目表面看起来都是“目标难以达到”的而实际又包含了很多有益的事后经验。我们希望通过下面的练习使你能感受到那些宝贵的经验。



练习：管理一个“目标难以达到”的项目

针对你过去所从事的一个“目标难以达到”的项目（实际上可能给你带来有益的事后经验），回答以下问题：

- 它是被强行委派给你的还是你自己主动参与其中的？
- 你是否在早期就认识到这是一个“目标难以达到”的项目？是什么迹象给了你启示？
- 你是否在困难变得不可克服之前，从项目的战略角度对解决方案进行过更多的积极思考（如用截然不同的方式来做，或者根本不做）？
- 你是否曾经寻求过帮助，或者是决定单独迎接挑战？
- 总体来说，你从这个项目中学到了什么？（再次考虑假如用不同的方法去做，或者根本不去做，将会怎样）

1.3 制药项目管理的过程

制药项目管理的过程包括五个主要步骤（见图 1-2），这些步骤包括：

- (1) 定义项目。
- (2) 制定项目的战略。
- (3) 编制详细的项目计划。
- (4) 项目的实施和控制。
- (5) 回顾和经验总结。

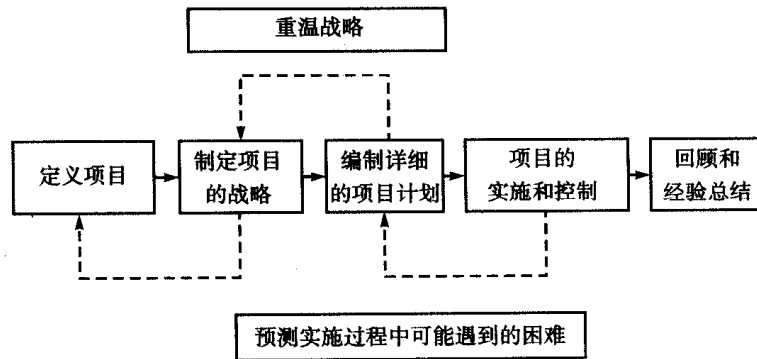


图 1-2 制药业项目管理的过程

图 1-2 强调了项目管理可能需要重新定义项目或者重新考虑项目的战略，它同时也强调了需要预测项目实施中可能遇到的困难——在计划阶段或者更早的阶段。

定义项目包括：

- 识别所有关键的问题、机会或者可将项目提升到第一位的其他需求。例如，IT 系统在将临床试验档案化时有不足之处。
- 定义项目的范围和主要的关注点。例如，一个临床试验应集中于哪个地区或患者的哪个部位。
- 识别所有关键的相互依存关系。例如，两个或多个药品研发项目之间的相互依存关系。
- 从全局的角度观察项目以及它的关键目标。例如，我们的目标药品所占市场份额是多少？
- 从头到尾想一想，至少在最初想一想，谁是利益相关者。例如，媒体对于一个特定临床试验的态度将会怎样？

以上说明了定义一个制药项目不是在五分钟内就能完成的事情，而且这个定义的过程通常是不自信的。定义项目需要对项目目的和项目环境的大量反馈。

接下来，为制药项目制定项目战略就必须：

- 深度地探讨项目的内部和外部环境。
- 更加详细地制定主要的战略目标。
- 检查“做什么”、“如何做”的战略选择，包括“推”式与“拉”式战略。“推”式战略只允许项目的利益相关者进行有限的判断，但是“拉”式战略要求

其判断的水平较高，一般要超出对项目目标或者项目过程的判断，或者在两者之上）

- 对于项目整体吸引人的地方和项目过程中的困难做出初步的计划。
- 对于项目关键利益相关者的定位进行更深入的思考，并考虑他们如何受到影响。

项目战略的制定比定义项目需要更多的思考——因为有很多的实施方案。

详细的项目计划要求如下：

- 分析关键活动和 / 或整体项目所要求的子项目的细节。
- 分析这些活动在时间上的安排策略，对其相互依存关系以及关键线路进行分析（参见第 4 章）。
- 分析项目过程中的不确定性，包括不确定性的影响及应对计划。
- 对项目价值驱动因素和成本驱动因素的财务评价，以及在财务方面的总体评价（“价值驱动”是指可以直接或间接地增加效益的项目变量，与此相反“成本驱动”是减少效益的项目变量）。

这是传统项目的核心：因为项目计划是以项目战略为基础的，因此只有项目战略正确，才能制定出好的项目计划。

项目实施和控制的必要性如下：

- 对项目里程碑和职责进行详细的界定。
- 在项目实施之前确定主要困难及其应对措施，以保证资源、活动计划的充分性。
- 提前思考一些项目可能出现的变化。

因此，项目的实施和控制需要根据项目战略对项目进行不断的回顾和检查，以保证每个分段目标的实现都与项目的最初目的保持一致。

最后，项目回顾和经验总结包括：

- 回头检查项目，评估既定的交付物的目标是否达到，实施过程进展顺利与否，项目制定的政策是否有效实施了，以及一些其他的行为经验。
- 关注项目管理过程是如何自我改进的。

因此，回顾和经验总结并不是项目过程以外的工作，而是使项目过程不断持续提高的原动力。通常，回顾和经验总结是项目管理过程中最薄弱的环节。例如，我们在制药项目中发现，很少有研发项目，尤其是临床研发项目很少能够

做到正式的回顾总结。即使回顾总结了，也大多不能按时完成，进而会引发数百万的损失。这已经表现为一个明显的缺陷，应该对其进行改进。

在制药项目管理实施不顺利的情况下，通过做以下练习来识别你从事过的项目的优势和劣势。



练习：识别你从事过的项目的优势和劣势

针对一个你从事过的制药项目，回答以下问题：

- 整个管理过程的情况如何？
- 如果给项目五个阶段分别打分（满分为 100 分），那么项目的总分数是多少？
- 如何尽可能早地识别早期阶段（如项目识别或战略制定阶段）的问题而减小对后期阶段（如实施和控制阶段）的影响？

1.4 本章小结

管理制药项目比管理一般的项目要求更高。同时，像制药项目这样复杂的项目需要更多地在战略思想方面进行思考。这种战略思想方面的思考存在于制药项目的所有阶段，尤其是对前两个阶段更为重要：定义项目与制定项目阶段；回顾和经验总结也很重要。

在第 2 章中，我们将在分析制药项目和商业战略联系时，对这一理论做深入的讨论。

但是，在继续我们的讨论之前，请确认你已经花费了足够多的时间做了本章的练习。这将有助于你从本书中得到更多有益的东西，并且帮助你在接下来的阅读中建立良好的学习过程。如果你还没有做过这些练习，现在就请用 20 到 25 分钟时间来完成这些练习。

第2章

制药项目和商业战略的联系

2.0 导言

随着外界环境的变化，制药公司也经历了许多大的变化，尤其是在最近的十几年。这些变化给项目实施的环境带来了意义深远的影响。这些发生在制药业及其环境中的变化包括：

- 老年人保健药品工艺的发展提高了保健产品总的消费额（尤其是在政府部门中），这对价格产生了影响，也促进了药品订购总量的增加。
- 加大了调整力度，使药品的研发、试制及投入市场的成本增加。同时，给适时地完成项目带来了困难。
- 这些压力引发了产业内部的合并，带来了重组、成本降低和企业文化的变革。

制药公司已经尝试采取项目管理的方法来管理项目以应对变化（当然也包括发展建设、营销和基础设施的变革）并降低成本。但是这些项目管理的方法还不足以应对由以上变化所带来的挑战，主要因为：

- 它们只是从建筑项目管理和工程项目管理那里机械地照搬来，而没有考虑制药项目所面临的更大的不确定性。
- 它们通常没有优先次序的区分。