2017-09-04

**陳如月**

**藥業繁雜的 vs 複雜的挑戰**

 製藥公司的經營階層所面臨的挑戰的速度、範圍和多樣性既令人鼓舞，又勢不可擋。它們跨越了諸如個人化醫療、真實世界的證據 (real-world-evidence；RWE)、繁重的法規壓力、協作研發和數位醫療等宏觀趨勢，以及針對我們的業務，包括併購後整合、專屬權的損失、市場准入挑戰、佔率侵蝕等。

 知道如何分類和處理每個問題是解決它的關鍵。最有效的觀察媒介之一是理解大多數挑戰歸結為兩個簡單的類別: ' complicated[[1]](#footnote-1)繁雜的 ' 和 ' complex[[2]](#footnote-2)複雜的 '。

**這是一個complicated或complex挑戰呢?**

 一個**complicated**挑戰，儘管對所面對的人來說是新的，但已經多次解决了，你可以聘請顧問和專家為你做他們為別人所做的一切。例如，如果你想要提高銷售團隊的效率及安裝Veeva的客戶關係管理系統 - 這是一個complicated挑戰。如果你正在投入新的SAP系統或人力資源系統，這也是一個complicated挑戰。Complicated挑戰絕不是簡單的，但解決方案是可以複製的。過去有用的，也可能適用於你的業務。

 一個complex挑戰需要每一次都得到解決，因為你的情況是獨一無二的。此外，解決它需要協調和動員一大批人來成功執行。如果你問自己，「在接下來的兩年裡，我們



需要做些什麼來增加5%的佔率、打破類別，並盡可能治療更多病人？」，「我們如何處理專利損失？」，或者「我們如何協調團隊圍繞著上市計畫，同時確保已經探索了創新的想法？」你正面臨一個complex挑戰。對其他公司過去管用的，可能不同樣適用你的情況。

**如果它是一個**complicated**問題**

 一個合乎邏輯的途徑是聘請外部專家 - 這通常是正確的選擇。聘請專家利用其成熟可靠的解決方案通常是最有效的解決方案。

**如果它是一個**complex**問題**

 下意識的反應是引進顧問，或者建立內部的任務小組，然而這並不總是奏效。顧問或專責小組有責任去面談很多人，瞭解他們所被告知的一切，綜合所有這些，並想出一個新的解決辦法，對那些必須執行它的人來說是有意義的。這就是所謂的"軸輻路網理論（hub and spoke model）[[3]](#footnote-3)"。你可能會得到一個偉大的策略，但它可能需要幾個月。更甚者，軸輻路網不是被設置為驅動組織的支持與執行。

**所以，答案是什麼？**

 十多年來，高階經理人成功地利用共同創造模式作為開發創新的解決方案。「共創(集思廣益)」模式根據情境而有所不同，但通常會將一群人聚集在一個場所，他們共同理解挑戰的所有方面，以及誰將成為實施解決方案的一部分。然而，當執行不佳時，它進入典型的腦力激盪，其中一些大的聲音 - 通常是最高領導者 - 主導討論。但是，當它做得很好時，它集成了來自每個貢獻者的所有知識和見解，創造的解決方案大於部分的總和。它變成是協作。

 協作在壓縮的時間表中產生特別的結果，因為它：

* **解構複雜的挑戰**成為該小組已經決定需要涵蓋更易於管理但全面討論的主題。
* **連接每個討論和每一個人**，因此每一個主題都豐富了所有其他主題。讓每個人都可以享有小團隊討論的動態，同時保持直接接觸，並能夠對其他正在討論的事情作出貢獻。
* **讓人們可以直言不諱**，透過提供一個透明、無階層、解除警戒心和非常吸引人的環境，使人們能夠拋開慣常的行爲，傾聽並被聽到其意見。基於共同的理解和信任，最終達成結論。
* **顯露、擷取和整合**小組所有的問題、想法和結論。經過認證的主持人作為每一次會議的引導者和邊線員，鼓勵參與者充分發揮他們的潜力（並相互推動）。
* **提供的明確答案**是**小組相信的**。由參與者集體工作創造出來寫在紙上的答案就是他們心中的答案。

 不像典型的諮詢服務花費幾個月的時間，協作通常只需二到三天。不是跟催"執行" 的盡頭，有效的協作是把將要執行解決方案的人納入到過程中，以便他們擁有它，並準備好執行一致同意的策略和方案。

 協作可能不是你所有挑戰的正確解決方案。但如果是一個complex挑戰，它或許可行。

(取材自PharmaExec.)

–End–

1. Complicated：繁雜的。指不簡單，通常是用在一件事物或現象的複雜是因為人為因素所造成的。可以解釋是「人為的複雜」。 [↑](#footnote-ref-1)
2. Complex：複雜的。指一件事物或現象的自然複雜性質。可以解釋是「天生的複雜」。 [↑](#footnote-ref-2)
3. Hub-and-Spoke system軸輻式系統軸輻式系統可運用於網路中心、貨運航空、金融資訊等等...軸輻式系統，即建立一個或數個轉運中心(Hub)，每個中心都有一個子系統，由中心集中處理某些事務(物流或資訊流)，再由中心的鄰近點(子系統)向外擴散，而中心間互相支援。 [↑](#footnote-ref-3)