2017-10-23

**陳如月**

**暢銷藥團隊的八大特點**

一個藥物要取得美國FDA核准上市，需要10,000個候選藥物、10年的研發和26億美元。事實上，對於任何成為品牌的藥物來說，這是一個艱難的旅程。因此，當你發現三分之二的品牌營收不符合預期時，你和你的團隊都會感到失望。

有沒有想過如何創造一個暢銷藥品牌？

你可能認為這是實驗室的科學突破、令人鼓舞的臨床數據，或者是一個偉大的商業策略。雖然這些都是重要的因素，但它們本身並不能決定品牌命運。同樣地，作為率先進入市場者 - 市場塑造者或類別創造者，儘管感覺良好的開始，對品牌最終變得多強也沒有什麼影響。

創造暢銷藥品牌的秘訣，要將這些因素彙集在一起，一直是而且始終如一的卓越團隊的執行力。

日本軟體銀行創辦人孫正義的管理名言，「三流的點子加一流的執行力永遠比一流的點子加三流的執行力更好。」

暢銷藥不是誕生在實驗室 - 而是由一群多元化受到激勵的人在一起工作很長一段時間共同努力的結果。在藥物旅程的各個階段會發現，這些受激勵人們的群組- 暢銷藥團隊 - 從基礎研究到臨床應用，致力於一系列的專案工作。無論是跨職能還是跨組織，這些團隊都擅長在內部以及許多合作夥伴與服務提供者之間進行溝通、協調和合作。

這不是工作，而是他們的工作方式，使普通的團隊能夠做出非凡的成就。無論他們在哪裡被發現，所有暢銷藥團隊都表現出一定的特點，使他們與眾不同。

暢銷藥團隊的八個特點： ①高階主管參與；②一致的目的；③知識轉移；④反應性規劃；⑤資訊交流；⑥目標合作；⑦人才定位；⑧團隊參與。

這些特性中的任何一個都不足以保證一個團隊的成功，暢銷藥團隊展現全部八個。

1. **高階主管參與**

沒有一支軍隊在前線可以沒有一位強大的將軍而贏得戰役。如果沒有高階管理人的親自參與，品牌就不會成為暢銷藥。

暢銷藥團隊是由那些不能容忍象牙塔領導的高階管理人領導的。這些領導人採取密切的、積極的、經常是日常的角色，以確保當天最優先的問題得到妥善的解决。

高階領導者扮演品牌願景的真正管理人，並保持主動了解影響其願景的所有行動和決定 - 啟發、激勵和授權整個團隊，從而提高其策略計劃執行的整體效能。

1. **一致的目的**

不論是美軍在硫磺島升起美國國旗，或將品牌變成一個暢銷藥，都是要為團隊中的每一個人提供清晰、穩定的願景，在各層級保持一致，實現共同的目標。

暢銷藥團隊中的每個人都清楚了解他們每日被期待什麼，以及他們的工作如何影響團隊中其他成員的工作。只有一致的目的，團隊才能期待一致行動。

就像山頂上的旗幟一樣，當團隊成員可以想像他們的日常貢獻對實現他們的品牌策略目標的影響時，會激勵他們和周圍的人們持續推進，直到實現他們共同的目標。

1. **知識轉移**

每個品牌爭奪市佔率的戰爭是獨一無二的，因為沒有兩個專案是相同的。然而，每一個戰爭的傷疤 - 無論是一個挑戰或成功都有一個故事和教訓 - 只要團隊願意學習和適應。

暢銷藥團隊不斷從先前團隊的執行以及以前的品牌的表現中學習，以改善未來的成果。這些團隊甘於產生新的錯誤，只要他們不重複舊的錯誤。

全球最大避險基金橋水聯合 (Bridgewater Associates) 創辦人雷．達里歐 (Ray Dalio) 的管理金律「錯誤是發光的寶石，但前提是你能學到教訓」。

意識到知識轉移重要性的團隊有意識地將隱性知識整合到洞察力，並確認最佳實務 – 告知他們自己的團隊，並建議給將來的團隊。最終會創造出真正相信從歷史學習的團隊。

1. **反應性規劃**

計劃創造一個暢銷藥的品牌必須密切協調跨職能部門的幾個關鍵成功因素，以確保它們在適當的時間到位。

暢銷藥團隊在不同的內部和外部環境下，建立前瞻性計畫以高精度執行，而不影響所有關鍵利益關係人的觀點和要求。

努力發展適應能力和快速糾正能力的團隊，不太容易受到潛在障礙的影響。透過使用一種反應性的規劃方法，團隊在策略和戰術計畫中增加了靈活性和速度，從而大大提高其成功的可能性。

1. **資訊交流**

任何計畫的成功都取決於計畫執行過程中所採取的行動和作出的決定的品質。反過來，行動和决定的品質取決於及時獲得有意義的資訊。

有了暢銷藥團隊，資訊以低摩擦快速傳遞給團隊的所有相關部分，並且在不同的功能性工作流程、合作夥伴和協作者之間很少會失去它原有的意思。

團隊透過雜亂的電子郵件、幻燈片和會議，確保資訊交流不會延誤，在整個過程期間非常靈巧，因而提高整個團隊的準備工作。

團隊成員引用及時的、相關的資訊，不需要頻繁地彙報和告訴有關的必要信息 - 它們是速度。

1. **目標合作**

即使每個團隊成員具有高素質，完全匹配，並且有內在的動力 - 所有的軍隊和團隊只強大到有能力認識自己弱點並且協作才能共同戰勝。

暢銷藥團隊專注於完成真正重要的事情。個人敏銳地意識到他們的工作和他們的隊友對共同目標的總體實現所產生的更廣泛的影響。所以，在需要的時候，隨時給予和接受幫助。

理解相互依賴關係的團隊傾向於在透明和信任的環境中工作，因此更容易且頻繁地推動協作。如果有人由於任何原因而開始落後，其他最接近任務的人會幫助，這樣計畫執行的速度和品質就不會受到影響。

1. **人才定位**

還有什麼比讓合適的人上車更重要？讓合適的人坐在正確的位子上!每個人都是獨一無二的，是經驗、技能和專業知識的產物。根據目標和可交付成果對團隊人才進行定位，降低風險，提高執行品質。

暢銷藥團隊擅長快速適應不斷變化的現實。透過了解計劃的各個方面所需的專業知識，並透過欣賞個別團隊成員的才能 - 在每一個執行挑戰中都能定位他們的最佳員工。所以當事情發生變化，出現問題的時候，它們就會迅速得到解決。

並非所有人的任務都是平等的。不同於機器，每個人都有不同的表現。團隊讓他們的人才進行更多匹配的任務，顯著提高決策的品質和及時性，最終確保他們的計畫的成功。

1. **團隊參與**

「這對我來說有什麼意義？」這個簡單自然的問題是人類行為中最有力的驅動力。要保持參與，即使最無私的團隊成員也需要清楚地了解他們是如何影響他們的組織、團隊和他們自己。

暢銷藥團隊在提高生產力的方法上是務實的。首先，他們確保每個團隊成員都瞭解可交付成果是如何建立在他們的才能上，並影響整個團隊的目標。其次，幾近即時地，它們緊密結合執行反饋和認可，影響持續的績效。

那些渴望在下周或下個月取得更好成績的團隊，不會等待年度評估。關注他們的計畫和他們的團隊成員的同時，他們在當下分享可行的反饋意見，並且明確地肯定績效。透明和及時反饋激勵人們，激發他們努力持續改進。

※　　　※　　　※

藥物會不斷發展，而市場將繼續演變。那些投入時間和精力創造暢銷藥團隊的組織將會從好的藥物創造出偉大的品牌，從極佳的藥物創造出非凡的品牌。

（取材自PharmExec.com）

–End–