2020-05-11

**陳如月**

**藥業目標導向的新時代**

當前的COVID-19大流行是一場全球性的悲劇，對人類和經濟造成深遠的影響。儘管許多行業的領導者都在為拯救企業而奮鬥，但醫療照護生態系統中的領導者面臨著另一個挑戰：他們正在為拯救世界而戰。

在該行業的每一個角落，醫療照護公司都是最好的，而且往往是唯一有能力直接應對和結束這一流行病的組織。在整個醫療生態系統中，不同的參與者正在多條戰線上戰鬥，以幫助解決危機。這包括冠狀病毒和抗體的診斷、呼吸器和護面罩的供應、遠距監測工具的提供，一直到門診和醫院環境中病人的治療，以及在推動尋找有效疫苗、治療和治癒方面發揮主要作用的製藥公司。

本篇是Russell Reynolds Associates的全球醫療保健領域負責人Dana M. Krueger博士和醫療保健的全球知識的負責人Saule Serikova發表在Pharmaceutical Executive的文章。

在製藥公司的所有活動中，從對產品開發的投資到直接影響有需要的病人，到他們正在建設的研究和供應聯盟，再到他們所做的慈善捐贈， COVID-19危機強化了製藥企業領導者致力於溝通和體現其策略和組織核心目標的必要性。

**製藥公司的回應：旨在成為中央推動者**

這些天，我們經常問客戶的感受。可以理解的是，許多人使用諸如**焦慮**、**挑戰**、**關心**和**壓力**之類的詞。同時，許多具有影響力的高階領導人將他們當前的精神狀態描述為**充滿活力**、**敬業**、**專注**和**反思**。這種二分法表明，危機可以嚴重考驗並揭示組織領導的素質。正是在這段時間裏，偉大的領導者採取行動，而且行動果斷，目標明確。透過他們的行動，他們為組織中的每個人樹立了榜樣。它們代表著在危機中興旺發達或遭受無法彌補的損害之間的區別。

為了在這一時刻取得成功，我們建議從過去幾年中從目標導向型高階領導人身上學到的 10個經驗教訓，以幫助這些公司在嚴重不確定時刻變得更加强大。前五個重點在於應對危機本身，後五個強調必須把危機當作培養下一代領導人的關鍵時期。

### 有效應對危機

1. **確認你的目標**

**藥業一直以來都是為了幫助病人**；現在它有可能幫助我們走出全球健康和經濟危機。現在是確定每個企業宗旨並提醒每個團隊成員不僅要知道業務的「什麼」，還要知道「為什麼」的恰當時機。戰術步驟至關重要，但目標導向型領導者也從策略上考慮機會，以建立正向動能和確保追隨力。

1. **以開放和謙遜的態度及早參與**

即使在壓力之下，目標導向的領導人也會與周圍的人積極溝通，集結更多員工的能量。他們謙虛地提問和聽取廣泛的意見來創造一種歸屬感，而不僅僅是領導團隊的意見。他們不試圖充當答案的宇宙源頭。

1. **從混亂中建立秩序**

在危機初期，偉大的領導人會從混亂的數據和觀點中找出需要關注的領域，並相應地分配資源。他們迅速發展並傳達關於最佳前進道路的觀點，為一個可能因優柔寡斷而癱瘓的組織提供一種受歡迎的方向感。

1. **短期和長期規劃**

### 目標驅動型領導者有能力將適當的資源投入到組織的眼前需求中，同時保持對長期策略目標的關注。這些領導人會毫不猶豫地做出艱難的選擇，處理短期優先事項；他們還展現出保持對組織長期健康發展至關重要的投資的勇氣。面對危機，軟弱的領導人主要是被對他們決策的「表象」的擔憂所引導；強大的、目標驅動領導人的指導思想是清楚地看到為保持目標和策略方向所需的犧牲。

### 知道何時轉向

### 偉大的領導人不會對導致他們成功的策略和戰術無動於衷。在目標的驅動下，他們知道在某些情況下，嘗試新事物比固守老一套風險更大，但轉向不同的方法是正確的決定。這種選擇正確時間改變策略的能力給組織注入信心，並注入了驅動改變所需的能量。

### 在危機中推動下一代的領導和發展

在當前的COVID-19情況下，我們看到無數非凡的人類表現和成長的例子，個人和領導者們齊心協力，盡其所能來幫助他們周圍的人以及整個社會。目標導向型領導者不僅關注這場危機的直接影響，還希望加速其在組織各級培養的新興領導人才的成長和發展。

1. **尋找看向外的領導者**

在充滿不確定的時期，許多高階領導人屈服於人類的自然傾向，向內退縮，無法相互支持。具有諷刺意味的是，在領導力最重要的時候變得更加個人主義。目標導向的領導者認識到並抵制這種反應，關鍵是，支持那些需要他們指導和師徒關係的同事。

1. **策略部署領導人才**

危機提供考驗和發展領導人的關鍵時刻。優秀的領導者已經開始指派高階主管加入快速反應團隊，並形成應對危機的新舉措。在這樣做時，他們努力確保在可能的情況下，關鍵舉措不僅由可靠的人領導，而且由具有高度潛力的人領導。成熟的高階主管應該被那些既能做出重大貢獻、又能展示新領導力的人所包圍。

1. **為新晉領導人提供領導的空間**

在危機期間，高階主管有一種自然的傾向，主張控制，剝奪他們直接下屬的領導責任，以降低風險。因此，**新晉**的高階主管成為作業員和執行者，而不是領導者和決策者。在這種情況下，團隊的領導能力將會衰退，而這些弱點將會在以後的很多年裡在領導層中反覆出現。

1. **讓星星閃耀吧**

優秀的領導者確保高階領導人不會無意中讓科層制度扼殺那些有著最好想法的目標驅動型領導者的出現。在危機中，優點和潛力會顯現出來，而最強大的領導往往來自那些沒有領導頭銜的人。偉大的領袖不會阻擋明星的出現。

1. **別以為我們很快就會進入人才的買方市場**

儘管這可能有悖常理，但外部招聘頂尖人才將變得更加困難。在具有極端不確定的環境中，那些處於穩定角色的人往往變得高度厭惡風險，不願進行轉變，即使他們對目前的情況不滿意。許多預測人士認為，我們正走向人才的買方市場。我們不是。這凸顯了需要開發你的優秀的人才。

**藥業記分卡：未來取得非凡業績的機會**

調整公司目標以適應COVID-19帶來的需求目前至關重要，在危機過去後將更加關鍵。總體而言，從營運的角度來看，藥業已經開始了這一適應過程。大多數製藥公司已經調整他們的策略路線，以「全體總動員」的方式尋找危機解決方案。而藥業的領袖們已經率先將目光投向超越他們正常的投資回報期，走出公司的藩籬，解決危機並幫助全球社會的人。

然而，正如每個組織一樣，仍有工作要做。藥業領導者需要投入精力和時間建立強大的團隊和培養下一代領導者。在危機期間，圍繞團隊合作、敏捷性和冒險精神的新技能正在開發和測試中。現在是時候在更廣泛的層次上認識到目標導向型的高階主管，讓他們思考危機，以指引和師徒關係來支持他們。即使領導者需要在投資領導力和人才發展方面做出艱難的决定，他們也應該像對投資高端成長計畫的投資一樣，深思熟慮地重新確定其人才投資的優先次序。

現在是抓住新興創新營運模式和員工參與以及與外部利害關係人協作的新方式所帶來的機會的時候了。一個迫在眉睫的問題是：藥業是否有合適的領導群體來充分利用這些機會?

**展望：重新定義領導力**

在未來的幾個月和幾年裡，我們無疑將看到我們的經營方式從當前的COVID-19危機中產生持久的變化。其中我們已經看到的是數位化的加速、臨床試驗的虛擬化以及我們合作方式的演變。這些運作上的變化可能比預期更快，但藥業總體上處於有利狀態，能夠快速適應這種變化。

同樣重要的是對人才的持久影響，這是當前藥業領導人不應忽視或拖延解決的問題。現在在適當的鼓勵和支援下，堅強的領導人將走出當前的COVID-19危機，他們看到的不僅僅是超越短期里程碑和季度業績，而是專注於其組織能夠在世界上服務的根本目標。隨著時間的推移，這些以目標為導向的領導者將突破他們的組織和藥業的界限，在未來創造一個更高的影響力和更具彈性的產業。

(取材自Pharmaceutical Executive)

–End–