洞察项目的全局

药品开发流程变得越发复杂化，这给项目管理工作带来了新的挑战——在此背景下，运营商、设备制造商和工程企业如何才能保证项目的顺利竣工？为此供应商又需具备哪些能力？

文 /Anke Geipel-Kern

PROCESS-Tip

* 更多信息请登录：pharm.vogel.com.cn
* 反馈编码：220138

理想中的项目经理应具备极强的忍耐力、敏锐的洞察力、自信和外交才能，性情近乎完美，精通心理学更佳。在现实生活中，这种完人可遇不可求，而 Salvatore Mobilia 先生却无限接近这一标准，他周到、冷静且技术娴熟，并且在 Glatt 公司一线担任制药项目经理 5 年的他阅历丰富，有着海量的项目经验可供分享。

与时间赛跑

近年来，随着制药行业的高速发展，药企对供应商的要求也日益严苛。Salvatore Mobilia 愈发地感受到项目任务的艰巨性。“设备设计变得越来越复杂，交付时间也越来越短。”Salvatore Mobilia 解释说。过去从奠基到调试会预留 5 年的时间空档，而现在仅仅会留出 2 ～ 3 年的项目周期。这是一场与时间的赛跑，新产品如果不能提前上市，那么将很难收回开发成本。

正因如此，Glatt 公司处理项目的方式也发生了改变。过去，双方在签订合同后会约定一个交接日，项目经理在这一天将获得所有信息并接手项目，然后才与客户进行第一次接触。而如今不再是这样，Salvatore Mobilia 强调道：“框架条件并非一成不变，特别是对于复杂的项目，项目经理在报价阶段就应参与其中，以便提供技术咨询，这点非常重要。”

通过面对面交谈，项目经理将为客户提供合理建议，探讨如何规避风险及达成项目目标。“在此讨论的所有要点都会被纳入项目管理中。”Salvatore Mobilia 解释说。

项目风险不可避免

Salvatore Mobilia 指出，任何项目均存在一定风险，这一点尤其不可轻视。过去是快车道，而现在却是超级快车道，大多没有回旋余地，这对供应商意味着：在交付时限只有几周的情况下，时间节点将会安排得很紧，分包商也必须参与进来。

相比于几年前，如今的制药行业在做出新建、改造或扩建项目的投资决策时会更为慎重。尤其对于新药而言，审批阶段是一道分水岭，药企往往在新药审批通过后才会启动项目。这也就意味着，留给工程建设的时间并不多。这时，管理层会给出一个行动时间表，罗列出从基础工程的项目定义到采购、设计、认证、验收和调试等所有的项目细节。这也使得所有的项目参与者从第一天起就面临着巨大的时间压力。

对于供应商来说，制定和明确责任以及在提交项目清单后进入工程细节时会进入极度紧张的状态，而对于设备制造商的项目经理而言，处境则更为艰难。从项目开始的那一刹那，项目经理就必须确定好设备的结构及型号，如果能够事先与制药客户沟通，以此获取到生产线的设备要求及准确信息，那将事半功倍。“但实际上，很少有客户会对基础工程项目进行正确规划。”Salvatore Mobilia 说道。

“如何在项目管理工作中兼顾大局观与细节掌控是评判一位项目经理是否优秀的重要依据。在最终的设计图纸敲定之前，一切都是未知的。”Salvatore Mobilia 表示。如果设计阶段不够严谨，那么接下来的工作也会漏洞百出，如预留空间无法容纳生产设备，管道长度异常，或者是独立设备可能变成一个带有工作平台

本文作者系本刊德文版副主编。

对 Glatt 公司的项目经理 Salvatore Mobilia 先生的采访报道

项目的成功源于团队协作

Anke Geipel-Kern: 我们了解到，这 12 年中您一直在担任项目经理一职，在参与的诸多国际项目中与各类客户打交道，您认为有哪些因素会阻碍项目的落地？

Salvatore Mobilia: 项目进展不顺利或出现计划外的问题而导致无法按时或在给定预算内交付项目，这种情况很常见，原因通常是缺乏协商、沟通中存在误解或对规范的理解不同以及文化差异。项目实施前如果不能得到及时纠正，那么必将会对项目的整体进程造成影响。例如，空间高度不准确或没有将管道纳入计划，工程公司和供应商就不得不花费巨大代价重新规划。

Glatt 公司的项目经理 Salvatore Mobilia

Anke Geipel-Kern: 制药企业将规划任务全盘交给工程公司，对于设备供应商而言这意味着什么？

Salvatore Mobilia: 如今，工程公司经常以总承包商的身份承接项目，这是因为制药企业本身没有资源或专业知识来处理耗时且复杂的项目。制药企业的资源集中在内部的专家上，并以此来组建项目团队。供应商会面临多个交接点，协调的必要性由此而体现。这也意味着，双方在前期的准备阶段就要进行大量的沟通工作，以此整合项目需求，避免丢失关键信息。

Anke Geipel-Kern: 评判一个项目的成功与否，标准有哪些？

Salvatore Mobilia: 一个项目的成功，在很大程度上取决于所有利益相关者的共同合作和相互理解。在过去几年里，我们进修过很多关于如何执行项目的知识，但究其本质都可概括为：所有参与者之间的平等沟通。供应商拥有技术专长，是重要的咨询角色，在适当的时候要勇于说不。协调项目进程与委派团队工作是项目经理的职责，但并非所有的沟通都由项目经理亲力亲为，因为这样很可能会适得其反，造成工期延误。Glatt 在解决沟通问题上有很多值得其他公司借鉴的经验，公司给予团队信任，团队执行项目，项目经理建立内部与外部的联系，游戏规则非常重要。理想中的项目应该是，每个人都积极参与工作，每个人都对项目负责。我们的座右铭是：遵守时间、符合预算、客户满意。

项目经理应洞察一切，掌控全局

和 WIP 管道的完整生产线。直到问题发生时人们才会去想“错误是如何产生的？额外费用由谁支付？”等一系列问题。“我们也在努力使项目过程更加透明，这样客户也能参与其中。”Salvatore Mobilia 解释说。如果客户在设计阶段便欣然同意，那么这个方案一定堪称完美。

铸就成功的基石

Salvatore Mobilia 坚信，项目的成功源于四大支柱，即领导能力、专业能力、社交能力以及优秀的团队。每个参与者都必须清楚项目的总体情况，项目经理将一切整合在一起：设备、交接、经济性和人员，即使身处于国际环境中。项目目标不仅在于项目建成时的独一无二，更在于让委托者成为满意的客户。