

ESI 案例研究

葛兰素史克 (GSK)



葛兰素史克选择 ESI 帮助提高项目管理能力

2006 年, GSK 研发部启动了一项由最高管理层发起的全球性计划 iPlan。这一举措旨在提高人们的能力、改善流程、提升支撑技术与支持服务, 以进行项目和项目组合综合规划。该计划主要包含以下层面:

- 明确规划流程、职责以及关键实践
- 在各个药品开发团队中应用模拟新的流程、实践、工作分解结构以及 IT 支撑技术, 以了解、完善和确认变更的有效性
- 全面的项目管理教育与发展
- 筛选与验证企业项目管理系统
- 集成项目与临床发展规划
- 有针对性的沟通策略, 确保员工参与并推动变更计划

为了使这一大手笔取得成功, 并且在这样一个扩张型组织中进行全面有效的部署, GSK 领导者知道, 他们需要项目管理专家帮助他们交付大规模的绩效改进培训。



背景

作为世界领先的制药业巨擘, 葛兰素史克 (GSK) 有着非常明确的使命: 让人们能够做到更多、感觉更舒适、生活更长久, 从而提高人类的生活质量。对 GSK 及其分布全球各地的 10 万名员工而言, 将这一使命转化为现实需要管理众多大规模的药物发现及开发项目——这些项目一般可持续达十年之久, 且囊括广泛的业务单位并消耗大量的资源。

“ ESI 和 GSK 一直有着良好的伙伴关系。针对如何运用 ESI 的能力获得最大利益，ESI 带来了内容知识和培训技巧，补充了 GSK 研发人员的知识。双方的共同努力使我们在培训课程结束后便在组织范围内获得了利益。”

Karl Donn, 全球项目及项目组合管理副总裁

战略

为了寻求 iPlan 方面的辅助，GSK 接触了多家绩效改进供应商，最终确定与 ESI 合作。ESI 自 2002 年起便与 GSK 开展过广泛合作，在此期间，ESI 为 GSK 提供了令人印象深刻的体验，并证明自己有能力赶上紧迫的期限，且可以根据客户需求提供量体裁衣的课程和服务。因此，GSK 最后选择了 ESI 帮助开展这一新的计划。

项目管理学习与变更管理总监 Jacqui Alexander 总结了选择 ESI 的主要原因：“我们在这些年里与 ESI 建立起了牢固的合作关系，很明显，在进一步扩展专业项目管理发展课程的过程中，ESI 是我们的‘首选合作伙伴’”。

在与 ESI 代表会晤之后，事情变得很明晰，量体裁衣、合作以及内部支持将是打开 GSK 战略的关键。为了确保内容的关联性，GSK 要求 ESI 不仅要在课程中涵盖具体的 GSK 议题，还希望 GSK 专家与 ESI 讲师能够紧密合作，共同讲授这些课程。

除关联性之外，GSK 亦认同 iPlan 计划的成功与内部支持紧密相关。公司已经有了执行层面的支持；但是，为了确保在组织范围内得到员工的支持，GSK 开始从各个业务单位招募内部带头人。这些带头人要确保课程内容的关联性，同时还要激发员工对整体培训计划的意识与热情。目前为止，公司已经拥有 40 位正在发挥作用的带头人。

战术

GSK 与 ESI 共同为 GSK 员工编写了一系列课程，包括一门入门课程，其中定义了项目团队中的各个角色，并介绍了如何成为一名高效的团队成员；另外还有一门专注于为项目团队成员提供项目规划培训的高级课程。ESI 还交付了问责制以及实用风险管理方面的课程，帮助学员了解了药物开发项目中固有的风险和机会。

在授课方面，GSK 主要利用的是 ESI 的现场培训能力，即派讲师直接到 GSK 的场地讲授课程。

成果

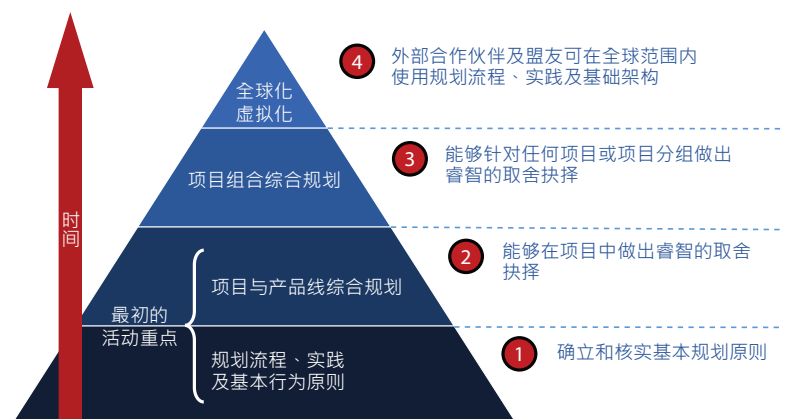
目前为止，已经有 1,000 多名员工得到了培训 —— 并且有更多人目前正在排队等候 —— 公司成功改变了个体的行为，尤其是与风险管理相关的行为。项目团队成员现在可以使用通用的语言来辨别项目风险，并以一种更一致的方式处理项目风险，而这一切均正在对整个组织产生影响。高级管理层下达了明确的指令，在新的项目得到绿灯并进行大规模部署之前，必须要提供详细的风险计划用以评估。

在谈及与 ESI 的伙伴关系时，GSK 全球项目及项目组合管理副总 Karl Donn 说道：“ ESI 和 GSK 一直有着良好的伙伴关系。针对如何运用 ESI 的能力获得最大利益，ESI 带来了内容知识和培训技巧，补充了 GSK 研发人员的知识。双方的共同努力使我们在培训课程结束后便在组织范围内获得了利益。”

后续步骤

GSK 对通过培训改善员工绩效的承诺没有任何松动的迹象。公司现在已经开始为整个研发组织建立一个项目管理资源中心。另外，GSK 领导者计划继续审查员工对各门培训课程的反馈，按照各种绩效标杆衡量进展情况，并建立 2008 培训计划，使研发企业的项目管理更加趋于成熟。

为确保成功，iPlan 分为多个阶段构建能力：



了解更多有关 ESI 国际公司的信息，请发送邮件至 infoasia@esi-intl.com 或访问 www.ESI-Intl-China.com