

什么是正确和良好的管理？

m.o.m.® 《马利克论管理》8/10

2010年8月

Prof. Dr. Fredmund Malik

21世纪的大变革浪潮

Tides of the Great Transformation 21

- 心态和思维方式
- 变化常数
- 创造性破坏
- 康德拉季耶夫对吗？

关键词：经济危机，解决方案

目录

前言 2

21世纪的大变革浪潮 4

1. 心态和思维方式 4

2. 变化浪潮中的常数 4

3. 普遍联系的模型 7

4. 我们也会被取代 8

5. 创造性破坏 9

6. S形曲线交响曲：准确地预见未来 11

7. 简单增长过程 11

8. 康德拉季耶夫对吗？长期经济周期的规律 15

9. 自我解构与自我创建体系 16





前言

在21世纪的巨变中,几乎所有有关人类行为、行为方式和动机的事物都发生着变化。同样受到影响的还有人们的心理,也就是常说的思维方式和心态。这些变化的推动力是以特定模式、突然爆发和波浪的形式发展的投资、创新和替代过程。谁懂得这些动力,谁就能在不断演进的生存竞争占据优势,就能在世界新秩序中赢得一席之地。

在本期和以后两期的《马利克论管理》中,我将探讨管理人员在迎接这个时代巨大挑战时可使用的新工具和新方法。

马利克

2010年8月

于圣加仑

A handwritten signature in black ink, reading 'A. Malik'.



21世纪的大变革浪潮

1. 心态和思维方式

关于21世纪发生的巨大变革，我在《马利克论管理》已讨论了一段时间。这不只是传统意义上的金融危机或经济危机，而是一种广泛的、系统性的危机。尽管经济还会增长一阵，但是这种危机将持续上演。

这次变革正将20世纪的世界旧秩序转变成21世纪的新秩序。如果人们不愿意抛弃旧的思维方式，转变就会很困难，但如果人们愿意接受新的世界观、方法和工具，变革就比较顺畅。政府实施的经济刺激措施和经济学家对通货膨胀的恐惧就是旧的思维方式的根本体现。而当前发生的事件无法从旧的思维角度理解。

在本期和下几期的《马利克论管理》中，我将探讨这场巨大变化背后隐藏的推动力。几乎所有事情都会随着这场巨变发生变化，包括人类活动及其方式和动机。人的心理也会改变。人类的心态和思维方式也将发生根本的转变，事实上已经与两三年前有很大的不同，而大变革尚未接近尾声。

琳达·佩尔茨曼 (Linda Pelzmann) 教授在前两期中提出的心理因素——尤其是心态——是理解上述问题的关键。不具备这种认知能力，就很难理解这场变革。因此，我很愿意再次向读者阐述心理学界权威的观点，同时也衷心感谢佩尔茨曼教授对《马利克论管理》的贡献。从众多的来信中我们不难看出，许多读者对领导者的角色和职责有了全新的认识。

2. 变化浪潮中的常数

变化是自发的还是人为的？都是。变化既不完全是任意随机的，也不完全是规划设计的，而是诸多方面在不同程度和比例下不断变化的结果。社会系统属于人类尚未认清的“自发系统”的一种，有自我存续和进化的特点，我曾在“公司政策”一期中论述过。

不可能完全理解这样复杂的系统，它们仍属黑箱。然而令人惊异的是，无限量的因素和影响力之间的超复杂相互作用导致变化，

并呈现出系统模型和动态结构，通过特定的动态系统分析工具可以观察到这些模式和结构。这相当于发现了新大陆，即复杂系统的知识大陆。这就是本期专门讨论的内容。

本期《马利克论管理》讨论的21世纪巨大变革是当代最重要最有趣的主题之一。讨论重心是战略地图中代表巨变的极为复杂的领域，包括已经发生和尚未出现的巨变，以及巨变产生的动力和最可能的发展方式。

讨论涉及到作为任何策略中独立于解决方案的阿基米德点的**客户问题**和下图2、4、5、6、7框中的**创新和替代进程**之间的系统关系。

谁拥有知识，能透过事物表面在不断变化中发现不变因素，谁就能在竞争和生存中占具**巨大优势**。实际上，这种知识对于找到事情的解决办法是必不可少的，是立足世界新秩序的救生工具。企业家和管理者可以利用变化来定方向，甚至可以用他人无法理解的方式利用变化的复杂性来为自身谋利。认识了这些变化背后的复杂性及其推动力就找到了新解决方法的**起动机、引擎和加速器**。

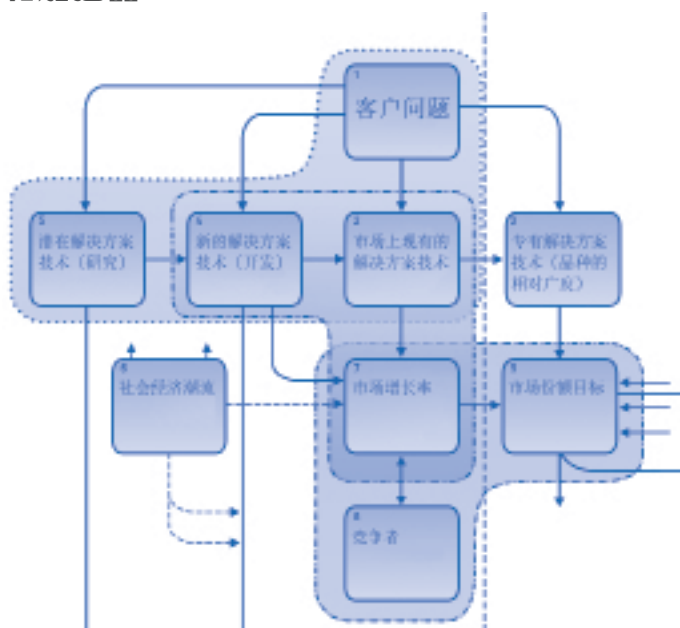


图1: 发现巨变背后推动力的战略地图

我常和彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 讨论如何正确应对这场巨变等复杂问题。这是我们的主要论题之一，而德鲁克是为数不多的我能与之探讨技术与知识、发明与创新之间相互关系及其成功营销策略的人之一，他是拥有渊博历史知识的罕见人才，而没有这种知识就无法将思想转换成实用技术。



3. 普遍联系的模型...

“普遍联系的模型”是格利高里·贝特森 (Gregory Bateson) 的《思想和自然，必要的统一》一书的主题之一。贝特森是现代控制论以及通信和进化理论的先驱。他质疑道：“学校为什么几乎不教授普遍联系的模型呢？”

我很久以前就开始注意到的一些这类模型，有一次偶然知道了由意大利物理学家西泽尔·马尔凯蒂 (Cesare Marchetti) 首次提出的有关技术和社会变化的S形曲线模型的系统研究方法。那是在1970年代末，我马上意识到他的研究与总体战略问题有极大的相关性，也注意到了他用于分析复杂系统的仿生学逻辑方法。由于长期以来我对古罗马、中国等古文明直至现代社会中文化与技术之间相互关系抱有浓厚兴趣，因此很容易领会马尔凯蒂理论的内涵。从古代文明使用的灌溉技术、宏伟建筑和军事组织思想，到现代实验室的系统方法、革命性的协同整合社会技术，这些对解决问题、决策和管理巨变都十分有用。这一点在前几期《马利克论管理》中也有论述。

西泽尔·马尔凯蒂和彼得·德鲁克都是这一领域卓越的思想家。二人都是一流的艺术专家和鉴赏家，他们把艺术的演变作为指引历史环境变化的可靠指标，如同社会变革的征兆 - 而很少人能察觉到。我也常常邀请马尔凯蒂来做客讲座和研讨会，和他交流总是让人兴奋。他现在居住在托斯卡纳 (Tuscany)，参与一项研究莱昂纳多·达·芬奇生活和事业的独创性课题。

马尔凯蒂从历史事件的无数细节中，成功地导出了隐藏于复杂变化过程中的模型和动态结构。尽管马尔凯蒂研究的3,000多个案例中的变化过程横跨了几个世纪，但结果呈现出了完美的节律，就像指挥家在指挥交响乐一样，即一种“隐形控制系统”，依次从最初思想萌芽到市场商业饱和然后被后来者替代更新，操纵着**发明、创新、替代和利用**的伟大历程。

我凭直觉理解到，对这种变化和重组过程的阿基米德式的结晶点就是**内在的、独立于解决方案的用户问题**。我在与Aloys Gaeleweiler合作的战略方案中将客户问题作为一个固定点。同样，我也意识到，了解了变化浪潮就有可能在浪潮上冲浪，发现联系所有系统和子系统的模型，预测浪潮的来临并驾驭其威力。突然，人们在过去看似随机或无关的现象之间发现了意义和联系，让人们可以恣意畅游。

我忽然发现了“**独立于解决方案的用户内在问题**”的一个新的方面，因为阿基米德点不单纯是与特定个体或目标群体相关的用户问题，而是涉及到**全社会**。显然，研究的焦点可以转移到内在的社会挑战上，例如生存、进化适应、生存能力以及功能整体性。

4. 我们也会被取代...

对于任何一个组织来说，将问题的某种解决方案改变为另一种不同的解决方案是一种巨大的挑战，在每一次具有深远意义的变革面前莫不如此。历史告诉我们，没有哪个问题的解决方案能够持续到永远。每个方案都是**暂时的**，都有一定**限期**，因此只在某个阶段具有重要性。同样，从来没有哪种产品能永远独霸市场，因为总有替代品出现。

因此，战略的思想必须建立在这样的公理基础上：

“现存的一切都将改变，即使我们目前不知道以何种方式改变。”

这就是所谓的“**自我重建**”系统。上述公理还衍生出第二条战略性公理：

“尽管我们不知道怎样或者何时被替代，但是我们终会被替代。”

与先前的解决方案一样，所有后来的方案也摆脱不了终将被取代的命运，因此一种产品距离**内在**的用户问题越远，这些公理就越具有相关性。下面的技术变化图是很好的说明。

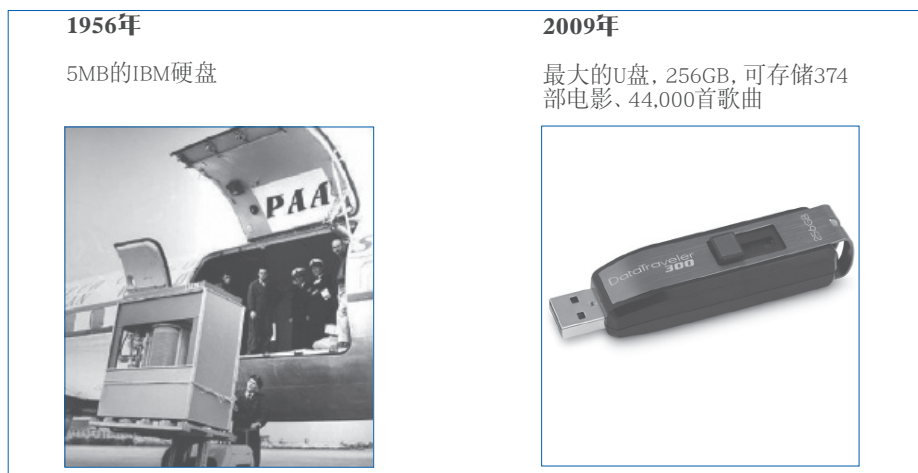


图2: 技术的变化



5. 创造性破坏

上述公理与一个关于变化的主要概念相一致，即奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特 (Joseph Schumpeter) 提出的“创造性破坏”¹ 概念。熊彼特是第一个，也是当时仅有的意识到了更新换代在经济活动中起关键性作用的少数经济学家之一，他早在1912年的著作《经济发展理论》中就有论述。这一思想也形成了他的经济理论核心。借尼采作品中的人物查拉图斯特拉 (Zarathustra) 之口，该思想得到了提升，更具说服力：“要成为一个创造者，无论善良还是邪恶，他必须是一个破坏者，还要打破旧的价值观。”

在其他经济理论中，把企业当成社会的生产性子系统、把企业家当作企业的遗传编码的思想几乎不存在。这些理论充斥着价格与成本、商品与金钱、利润或功效最大化、极端理性经济等论题，而对进行革新和风险投资、用贷款融资并真正创造并推动了经济活动的个体却只字未提。古纳尔·海因索恩 (Gunnar Heinsohn) 和奥托·施泰格尔 (Otto Steiger) 后来在其著作《产权经济学》及之前的论文¹¹中阐述了与熊彼特思想类似的理论，详见往期《马利克论管理》。

于是，我们看到了变化力学及变化的发展模型：复杂的、非线性关系几乎总是以S形曲线呈现；通常可以在早期确定曲线的等式参数，以其他方法无法做到的方式为重要的、长期的战略决策提供坚实基础。

1 海因索恩 在1984年的“财产、父权和金融经济”一文中阐述了这一论题

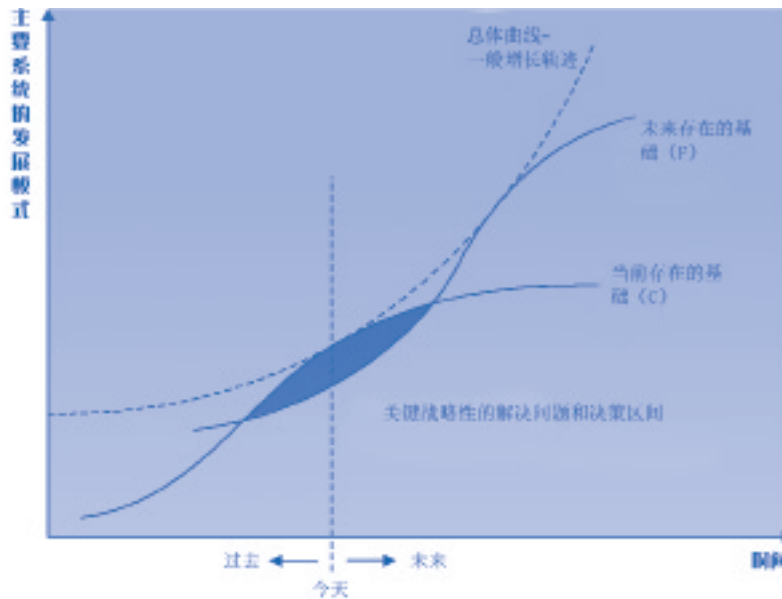


图3: 大变革的发展模式

上图取自我的《公司政策》一书，图中展示两条有交汇的S形曲线，一条代表**当前成功潜能**，另一条代表**未来成功潜能**。两者都能解决同样的内在客户问题，但解决方式与图1中阐述的方式有很大不同。

按照马尔凯蒂的研究结果，经济和社会都是“学习型系统”，但也是“**遗忘型系统**”，因为旧的元素总会被新元素取代，且不断地适应、发展，因而即使旧的东西被永远消灭，也总能产生并吸收新的行为、知识、工具和方法。

大量的生物行为科学研究表明，S形曲线是成长过程和学习过程的特点。这些转变过程就是**思想**（具体表现为发明、创新并最终体现为产品和服务）通过市场机制支配**人类行为**的方式，然后从社会消失。

这些过程包括我的《公司政策》一书概述的**主控程序**。社会系统通过主控程序在长期进行自我构建和自我管理，这样才能保持稳定，获得一个定位点。

实际上，人们很少对影响最为深远的巨变感到惊讶。只有无法解释征兆的人才会感到诧异，因为他们不了解操纵这些转变的潮流。只有狂妄自大、否认变化的人才会感到诧异。那些声称主宰事物而不接受现实的人本身及其决定也是受自身规则支配的庞大体系的一部分。S形曲线是让我能够在21世纪巨变早期预测到世界新旧秩序转变的基本理论之一。



6.S形曲线交响曲：准确地预见未来

西泽尔 马尔凯蒂在研究中分析了极为复杂的系统，几乎从所有案例中都得出了同样的令人惊异的模型和相互关系。

本期选取了西泽尔 马尔凯蒂在各领域的少数案例，其中融入一些我个人见解，以阐述该基本模型及其普遍适用性，让读者了解一下复杂的自我重建系统中控制变化过程的法则。有关仿生学体系分析的方法论问题不在此论述。其他更加复杂的应用将在以后的《马利克论管理》中说明。

马尔凯蒂的研究涉及广泛的领域，包括汽车业、交通运输基础设施、能源供应系统、城市发展、艺术与科学生产、人口与生态系统、气候问题以及发明创造大爆发的动力学。

S形曲线也称为**对数曲线**或函数，是良性、自然增长过程的基本模型。增长初期较为缓慢，然后以指数方式递增，达到平衡点后逐渐平坦，最终在市场饱和后水平发展。良性的增长过程呈S形。其他类型的增长，尤其是在经济思想中占统治地位的线性发展，都是控制不当的异常发展，如癌症一样。

无需任何计算，只要知道S形曲线的存在，我们就能神奇地得到与传统预测方法完全不同的前景透视。模型预测法并不是预测单个因素，而是预测整体模型后再仔细考察个体模型因素，即抛弃了传统的线性推断法，转而研究复杂系统行为的模型。²²

7.简单增长过程

第一个实例来自自然界：向日葵的生长。向日葵从幼苗长到2.5米需要85天的时间。当然，其他生物的生长时间和参数各不相同，但**健康生长的模式**永远是相同的。例如，实验器皿中的菌落需要4-5天以S形模式生长才能布满以平方厘米计量的整个实验器皿。

2 大多数人只知道弗里德里希·冯·哈耶克(Friedrich von Hayek)是一个极端自由主义的经济学家，他更重要的贡献是有关复杂现象和自发秩序的理论，我曾在1976年的博士论文《复杂系统的策略》中借鉴过，它也从根本上为我的管理理论打下了基础。哈耶克在《哲学、政治和经济研究》(Studies in Philosophy, Politics and Economics)(1967年芝加哥出版)的“解说的度”一文中研究了模型解说和模型预测。



因此，从严格的科学意义上讲，“**预测**”生长过程是可能的。很多情况下，即使少量数据也足以大致预测三件事情，这对商业策略具有极大的重要性：**1)** 生长停滞的绝对数量水平；**2)** **平衡点**在S形曲线中的位置（决定增长率的关键）；**3)** 整个过程需要的时长。因此，根据增长模型，就有可能预测市场和销售量、增长率以及达到这些水平需要的时间。

这些定位标志对于战略决策具有不可估量的价值。这类预估的**统计精度**往往令人震惊。但在实际应用中，有些人并不认为这有多重要，他们热衷于论证S形曲线无法做到某些事。毕竟，总是有人只对指出哪些事情无法做到感兴趣。与所有方法论工具一样，这种方法也有局限性。了解其局限性与探索这种模型的益处同样重要。

在某些界限内，系统模型本身比统计精度更重要。例如，当生产能力达到市场饱和的程度时，不必马上做出关键性决策，可以等上数十年。谨慎的做法是进入市场与市场共同成长，而将风险性决策推迟到最后的时机。沿着曲线前进，个体数据元素变得更加精确；当然也可能出现整个模型趋于不稳定，向全新的方向发展的情况。两者都提供了定向点，没有定向点人就会迷失方向而做出冒险主观的决定，包括什么也不做，多数情况下，放弃决策是最危险的做法。

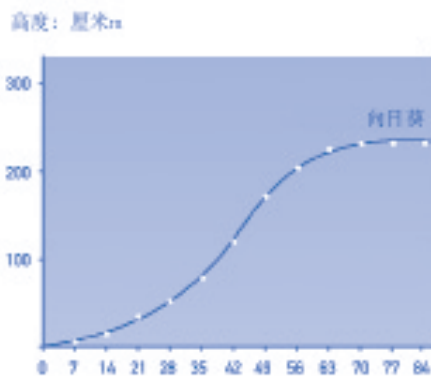


图 4: 健康的向日葵生长图

社会技术系统中也存在相同的模型。例如，意大利和其他国家在1950-1990年间汽车产量的绝对增长率（下图左上所示），1990-2005年间数码相机市场的占有率。观察这些数据，再联想到S形曲线，你马上就会从中发现这条曲线。

也许会有人反对：这些例子都来自过去，是后知后觉。尽管这是事实，然而这些模型出现得如此频繁（几乎一直存在），因此，这种情况一定是真实的，被人发现之前确实存在着。问题是，在

研究数据资料时应该在什么点上得出什么结论。在复杂的案例中,手中的任何信息都是宝贵的。

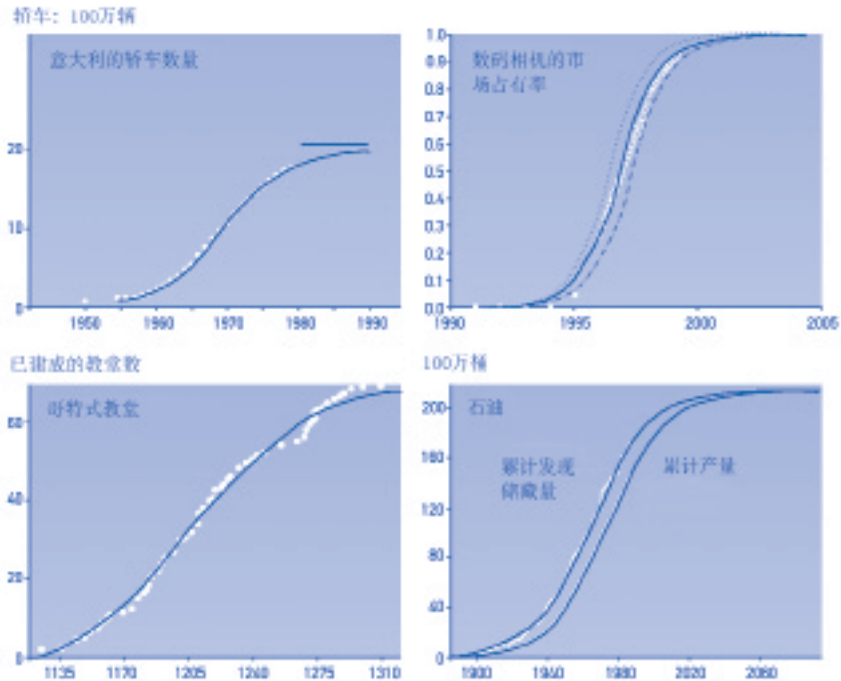


图5: 其他增长曲线实例

左下图显示的是欧洲哥特式教堂建筑在200年间的增长模式,以完成的教堂的累计奠基石数量来计算。另一个例子(右下图所示)是石油储藏量的勘探与开采数据(部分为真实,部分为预测),呈平行的双S形曲线发展。曲线记录的数据从大约1900年开始,但发展趋势可追溯到1850年,因此跨度约为200年,与哥特式教堂建筑的区间相似。累计勘探与开采量的饱和点很可能在2020-2030年间的某一时间点达到,对当前的假设具有重大意义。

最后一个是关于莫扎特的作曲产出率,以累计作品量表示。与马尔凯蒂研究的其他艺术家和科学家(包括巴赫、玻耳兹曼、波提切利、丁托列托和莎士比亚)一样,莫扎特的曲线也遵循同样的逻辑函数模式。莫扎特35岁的时候就已完成了一生中96%的创作。

显然,这一模式的意义会让人沉思,但并不是本期《马利克论管理》主题。这里想要说明的是:S形曲线在世界万象中普遍存在,并且可以从中得出战略性的结论

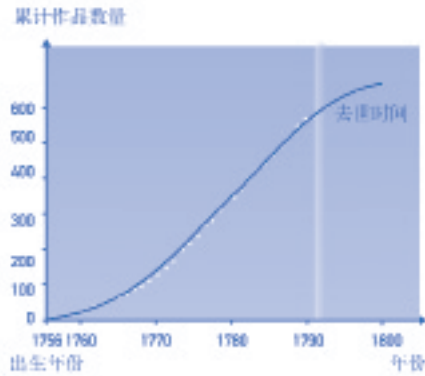


图6: 莫扎特作品的产出率

在下期《马利克论管理》中, 我将讨论更为复杂的双重及多重替代过程实例, 即图6中的战略地图。在考察基础设施和能源时, 我们将讨论曾在过去推动了巨大变革、而今仍在发挥作用的重要发明和创新过程。这些过程先于经济的发展, 是影响着**康德拉季耶夫周期**的长期未被发现的浪潮。以下讨论康德拉季耶夫周期, 因为它与未来数月将发生的金融市场大事有关。

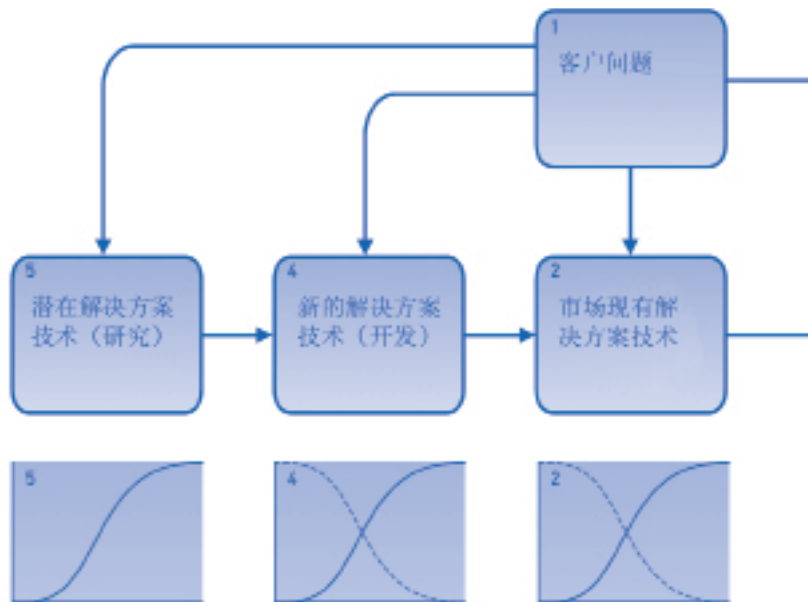


图 7: “深海流”, 发明、创新和替代



8. 康德拉季耶夫对吗？长期经济周期的规律

为了评估经济形势并采取正确的行动路线，有必要了解一下康德拉季耶夫周期或长期**经济周期**。现在的大多数经济学家对此知之甚少或闭口不谈，因为这不完全符合他们的数学方程式。然而，这些周期的确遵循着自然规律，增长并非永恒而平均，而是像季节一样循环往复。

自1980年代起，我一直在讲马尔凯蒂和康德拉季耶夫，我注意到，大约三分之一的听课管理者和企业家会发出“啊”的感叹，似乎突然领悟到长久思考的东西。另有三分之一的人认为我所讲的很可笑，认为人能够根据自己意愿和设计构造一切。剩下三分之一的人会认真关切地思考。我在1993年6月的管理通信中，详尽地分析了康德拉季耶夫周期及其对实体经济和金融市场的影响，也研究了与经济周期相关的心理因素和大众心理，琳达·佩尔茨曼博士提出过相关灼见。

1920年代，俄国经济学家尼古拉·康德拉季耶夫研究发现，物价波动以隐秘的形式操纵着短期经济周期，并在此基础上提出了一套全新的理论，即经济发展存在一个从头至尾持续约57年的**长期、波状运动**。这里不讨论有关该理论的某些统计问题，因为这些并不影响它的重要性。

面对日常事务和剧烈变化，想要在复杂和重大战略决策中找到路标和基本模型，康德拉季耶夫的研究成果具有很高的价值。康德拉季耶夫共研究了四个历史时期：

1722-1784 62 年

1784-1842 58 年

1842-1896 54 年

1896-1949 53 年

这四个时期与马尔凯蒂观察到的发明和创造大爆发时期惊人地吻合（下一期讨论马尔凯蒂）。康德拉季耶夫周期是思想、发明、技术、创新及企业营销等潜在动力的经济后果。

如果历史能够重复上述周期的话（我在“**系统情景假设**”一文中认为很可能会发生这种结果，对其反应也因采取的新旧方法不同而异），那么我们现在所处的康德拉季耶夫周期应始于1949年，1980年达到增长平衡点，自2000年进入平稳期，而后趋于下降，这种趋势会一直持续到2013至2015年。

具体日期的不同取决于以最长还是最短的K周期作为预测根据，但从实际企业管理角度看日期的差异并不重要，因为在一个“日



历”K周期的末端,下一个增长阶段不会同时出现在所有行业当中。康德拉季耶夫周期的特点是长波浪,因此经济上行多年以后,才会有引起公众注意的明显增长。

过去,这种状况的原因在于人们的心理和心态。现在,有了像 Syntegration(协同整合)这样的新方法,可以在三天半的短暂时间里积极影响人的心态,因此用户常称之为“神奇的方法”。全面应用这种革命性的创新方法不会立即改变经济现实,但能够从根本上改变公众的**心态和思维方式**。

因此,在这方面,历史不必重演。

9. 自我解构与自我创建体系

过去**所有**的康德拉季耶夫周期都有一个共同特征:都有一段持续时间较长的大牛市,然后在平台期逐渐消失,紧接着是大**熊市**和股市**崩盘**。在第一个康德拉季耶夫周期中,股价比峰值暴跌70%,第二个周期80%,第三个周期50%,而第四个周期的跌幅达90%。在第五、甚至第六个康德拉季耶夫周期中,也普遍出现了股价下跌,但仍然带来了惊喜,因为经济发展势头良好,呈现持续繁荣景象。在经济体系内发生已久的大变革深海流无法从表面的经济数据上读取,或者没有放在正确的环境中读解。

我们的市场经济体系的悲剧之一(在某些方面并未弄清)是**金融市场的过度行为**是**实体经济波动**的几倍。无论政府、央行、财政部和其他机构采取怎样的措施,这些市场过度行为都已把经济衰退变成了经济大萧条。金融业越来越脱离实体经济,在K周期上渐行渐远,获得了自己独立的生命,以超出实体经济的资本和商业需求3-4倍的量对外贷款。

与一般看法和经济理论相反,**金融市场不再是真正经济意义上的交易市场**,因为供求法则已越来越不适用了。股票价格越上涨人们越想购买,而越下跌就越想抛售,不惜任何代价。实体经济市场的状况刚好相反:番茄或汽车等实物的价格越贵,销量越低,反之亦然。在实体经济中能自我调节的价格变动到了金融经济里变成了自我毁灭式的上涨。

其中的一个特点是**债务**过度积累,而这种债务不具备生产力,只在金融体系内制造泡沫。贷款无法收回本息,最终不得不在**通货紧缩过程**中一笔勾销,导致大量的企业和政府破产,更多时候带来十年以上的经济停滞。



我们尚不明白，为何早期发现的康德拉季耶夫周期和马尔凯蒂的发明和创新周期都大致为55年。但不管怎样，这都与人类世代学习、教育和遗忘的方式相关。

这些时间常数似乎也起源于**大众心理³现象和社会心态**，这是一门全新的叫做**社会经济学⁴**的研究课题。这一学科已经产生了引人注目的成果，这些成果如果正确的话，将带来具有深远意义的革命性见解。社会经济学的核心是这样一种假设：应当推翻起源于经典物理学的社会系统的因果观念。因此，人类行为的原因或理由并非**外部**事物，而是人类自身的**内在**因素，即：无论外部条件如何，都是大众心理现象支配行为。根据现有调查结果，人们**内心的摇摆不定**，从集体乐观到集体悲观，或由悲观到乐观，决定着人们对事物的集体看法和理解。而人们所采取的行动也不尽相同，取决于他们对特定事件持积极还是消极态度。这是典型的控制反馈环，不过跟经典物理学理论刚好相反。

3 琳达·佩尔茨曼 (Linda Pelzmann), 《马利克论管理》11/2002, 大众心理的胜利; 《马利克论管理》02/2003, 集体恐慌; 马利克、Constantin, 2010年, “领先于变化—大众心理和控制论怎样改变我们的统治方式” 法兰克福Campus博士论文, 2006年4月

4 小罗伯特·R. 普莱切特 (Prechter, Robert R. Jr.,) 1999年《人类社会行为的波浪原则和新的社会经济学》(The Wave Principle of Human Social Behaviour and the New Science of Socionomics); Gainesville John F. Casti, 2010, 《心态很重要, 从女裙变长到世界大国的崩溃》(Mood Matters, From Rising Skirt Lengths to the Collapse of World Powers) 纽约

读者服务

如您对本期内容有任何问题/反馈

请联系:

瑞士圣加仑马利克管理中心上海分公司

电话: 0086 21 6341 0547

传真: 0086 21 6322 9249

邮箱地址: eugene.tang@mzsg.com

《M.o.M通信》在线

如您已订阅《M.o.M通信》，您即可登陆马利克在线网站:

- 下载自1993年7月以来所有出版的德语版PDF的《M.o.M通信》
- 在M.o.M论坛与弗雷德蒙德·马利克教授及其他订阅者进行交流
- 对2008年以来出版的可修改版《M.o.M通信》进行在线修改，并加入您的个人笔记
- 进入马利克管理系统在线导航
- 以及获取其他更多信息

订阅者每月将收到关于个人登陆信息的通知邮件。如有任何疑问请联系: 电话0086 21 6341 0547或 eugene.tang@mzsg.ch

其他产品

- 英语版《M.o.M通信》: 可供您设在国外的子公司或国外的客户, 同事和朋友阅读。
- 《M.o.M通信》有声产品: 自2001年3月起的CD和MP3都有货。皆为作者亲自朗读。
- 《M.o.M通信》DVD《新上任的前100天》: 为新上任的人提供的一些建议。更换工作或职位变化对我们而言, 都是一个极其关键的阶段。必须尽可能避免犯错。
- 《M.o.M通信》IPOD: 提升个人管理能力的全新方法
 - 职业生涯: 管理者必须系统化地作出的重大决策, 从而为生活和职业指明方向。
 - 管理的有效性: 各个机构的管理者如想卓有成效所必须掌握和运用的管理精华。