

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：其他)

參加SEACEN Springboard 領導課程
「Developing a Leadership Growth Mindset」
出國報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：黃慧雯/二等專員

派赴國家：緬甸/內比都

出國期間：106年6月2日至6月9日

報告日期：106年8月

目錄

壹、前言	1
貳、領導之內涵	2
一、21 世紀的領導力	2
二、啟發領導能量.....	2
三、數位變革時代的領導模式	4
參、成長型思維模式與領導力	5
一、固定型與成長型思維模式	6
二、發展具成長型思維的領導力	7
肆、領導與管理	9
一、領導者與管理者之差異	9
二、管理與領導技巧之運用	10
三、領導決策型態.....	11
伍、VUCA 時代之領導力	14
一、何謂 VUCA？	14
二、VUCA 之評估模型	14
三、培養適應 VUCA 時代的領導力	16
陸、心得與建議	17
參考資料	18

壹、前言

職奉派參加東南亞國家中央銀行研訓中心(SEACEN Centre)舉辦之第一屆 Springboard 領導課程「發展領導者的成長型思維(Developing a Leadership Growth Mindset)」，為期 6 天，總計 11 個國家¹包含部門主管、人力資源管理人員、專業經理人及潛在培育人員共 24 人參加。

面對全球瞬息萬變的金融環境，特別是過去不常發生的事物已成為新常態下，如何培養具備制定經濟與貨幣政策及執行政策能力之領導人才，已刻不容緩。課程安排國際金融領導力中心²(ICLIF)專家，講授領導統御能力之內涵及領導者應具備的思維模式，提供中央銀行中階主管個人及未來職涯所需之領導技能，俾在複雜多變的金融環境中保持競爭力。課程邀請泰國新創事業知名企業家 Mr. Ruangroj Krating Poonpol 及香港金融管理局助理總裁 Ms. Meena Datwani 兩位客座講師，分享自身成功經驗及領導者面對挑戰的心態與思維。

本報告除此前言外，第二部分介紹領導能量的來源及數位變革時代應具備的領導觀念；第三部分說明成長型思維與領導力之關係；第四部分探討領導與管理的差異，以及領導技巧與領導決策樹模型；第五部分說明在多變、不確定、複雜且混沌不明(VUCA)時代下，領導者應具備的思維與能力；最後為心得與建議。

¹ 包括柬埔寨、斐濟、印度、印尼、緬甸、尼泊爾、巴布亞新幾內亞、菲律賓、斯里蘭卡、泰國及我國共 11 個國家。

² 國際金融領導力中心(ICLIF)是馬來西亞央行贊助的非營利組織，旨在為亞洲金融機構與私人企業的中高階管理階層提供領導力開發課程。

貳、領導之內涵

一、21 世紀的領導力

在網際網路發明以前，知識與經驗為王，強調複製「從 1 到 n」並追求規模經濟；惟隨網際網路盛行，大量且免費知識隨手可得，資訊透明化程度提高，「從 0 到 1」的創新應用蔚為範典。在資訊爆炸時代，隨 Airbnb、蘋果、阿里巴巴、Google 及 Uber 等指數型組織³如雨後春筍般紛紛出現，如何培養與發展 21 世紀新一代領導力已刻不容緩。

一個真正的領導者必須能夠啟發他人最好面向、成為學習典範、受人尊敬，並真心關懷他人成功與成長。例如印度民族領袖甘地、南非黑人領袖曼德拉、美國星巴克咖啡執行長霍華舒茲、秘魯利馬貧民區乾式廁所設計者 Isabel Medem⁴，以及中國阿里巴巴集團董事長馬雲，分別在不同領域展現其巨大影響力，即是具體展現領導力是駕馭人類能量，朝向開創美好未來的一門藝術。

二、啟發領導能量

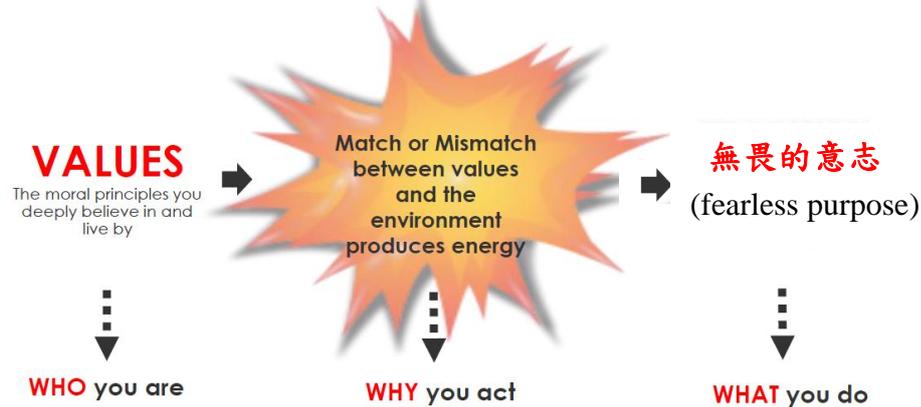
領導力從何而來？如何發掘領導能量？美國財星雜誌每年選出全球 50 大傑出領袖，資深編輯柯爾文說明其考量因素並非權位，而是能否在個人專業領域，以其遠見，帶領他人一同前進；因此，不僅在財經界，在政府、非營利組織及體育等各領域都可能找到出色的領導者。美國芝加哥小熊隊的棒球營運部總裁艾普斯坦，因改變球員選拔流程，重視個人特質與價值，歷經長達 5 年的重建計畫，最終帶領球隊拿下睽違 108 年的世界大賽冠軍，打敗知名科技界龍頭、政治領袖，甚至教宗，獲選為本(2017)年全球 50 大傑出領袖之首。

³ 指數型組織(Exponential organization)是指運用高速發展技術的新型組織方法，使產出較其他公司呈現不成比例大幅成長的組織。

⁴ 世界人口達 75 億人，有 60 億人擁有手機，但僅 45 億人可使用沖水馬桶。x·runner 創辦人 Isabel 幫助秘魯利馬貧民區家庭安裝乾式廁所，大幅改善當地衛生及水資源缺乏問題。

領導能量來自於個人所重視的價值(value)、創造美好未來的意志(purpose)，以及實踐美好未來信念的思維(mindset)。價值是個人所深信且遵循的道德原則，表達自己是誰(who you are)；無畏的意志是個人為創造美好未來的作為(what you do)；而價值與環境的結合或錯配則賦予個人為何而戰的無限能量(why you act)(詳圖 1)。

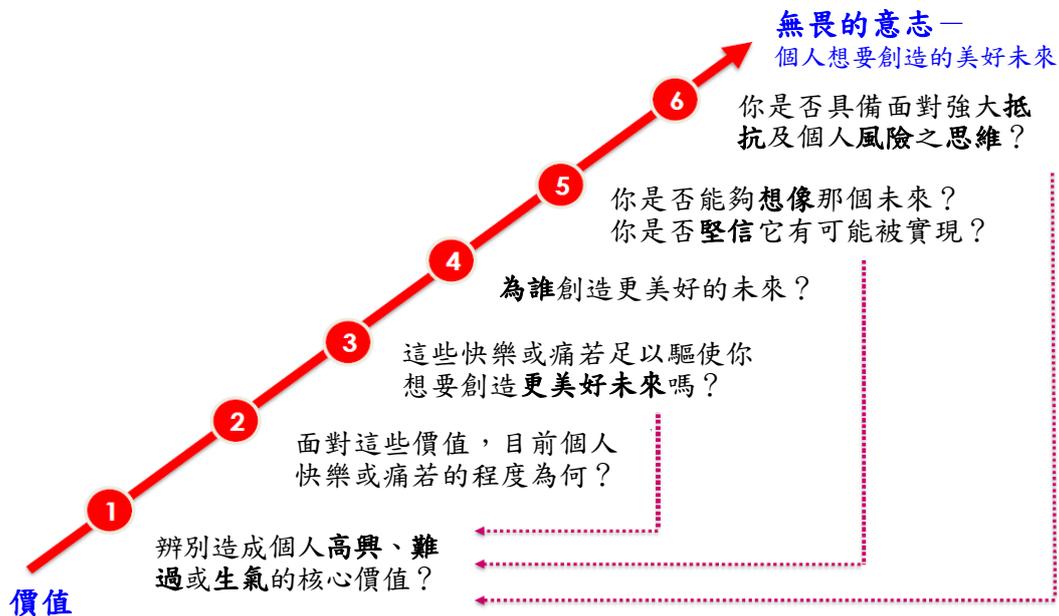
圖 1 領導能量來源



資料來源：課程講義/Mr. Michael Kossler, 21st Century Leadership。

最後，驅使領導者在面對強大抵抗時仍能奮戰不懈，為創造美好未來而努力的背後祕密就是永不放棄的精神。1992年巴賽隆納奧運400公尺短跑奪冠大熱門英國田徑名將雷德蒙，準決賽時拉傷右大腿，但拒絕被攙扶離開，堅持完成比賽，最終在父親陪同下以左腳跳回終點，贏得現場6萬多名觀眾起立鼓掌與世人尊敬，展現成功運動家的風範與精神(詳圖 2)。

圖 2 啟發領導能量發展歷程



資料來源：同上。

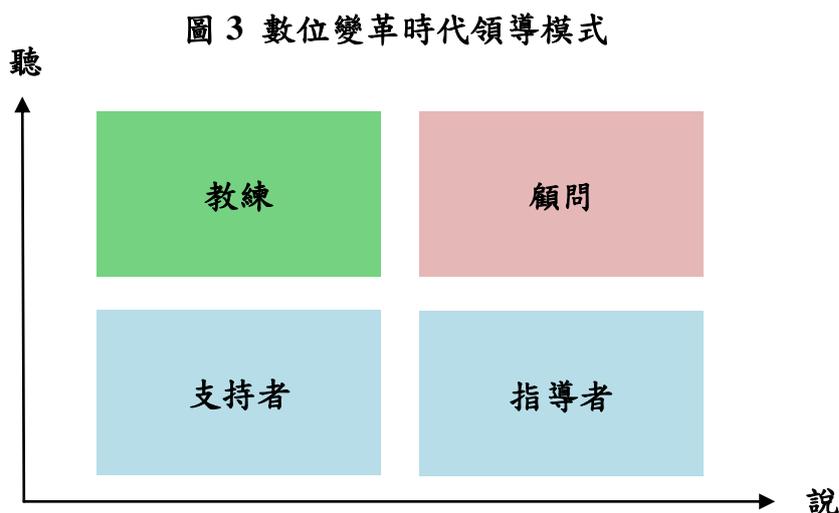
三、數位變革時代的領導模式

數位變革係指破壞現有的價值鏈及市場結構，而數位轉型時代，消費者成為推動企業前進的核心。過去的遺產資產可能變成負債，因為數據成為最重要的資產，例如最大的運輸業者沒有自己的車輛與司機(如 Uber 及滴滴出行)、最大的住宿業者旗下沒有不動產(如 Airbnb)、最大的電信公司沒有電信基礎設施(如 Skype 及微信)、全球最有價值的零售業者沒有存貨(如阿里巴巴)、最受歡迎的媒體業者甚至沒有創造內容(如 Facebook)，而成長最快速的銀行本身亦沒有實際貨幣(如 SocietyOne⁵)。

KPMG 新加坡所數位部主管 Jan Reinmueller 認為，新創公司在金融科技的創新遠比監督者制定的法規更快速。因此，如何監督與管理尚未發生的事情，是當前數位變革時代的首要課題，相關領導觀念如下：

(一)學習新創公司精神

領導力模式重視開放、合作、共同創造與分享的精神，強調幫助多於限制、鼓勵多於拒絕、合作多於命令，以及溝通多於指導的原則。根據著重說明或傾聽的程度，可分為 4 種領導模式(詳圖 3)。



資料來源：課程講義/Mr. Ruangroj Krating Poonpol, Leadership in The Age of Disruption。

⁵ SocietyOne 是澳洲第一家 P2P 網路借貸平台，利用網際網路技術媒合借款人與貸款人，提供較當地前 4 大銀行更具吸引力的利率，自 2012 年 8 月成立以來已提供超過 3 億澳幣貸款。

(二)從細微處著想

過去重視改變人類生活的大發明，惟數位變革時代，開始著重是否能從細微處著想(think smaller)。強調專題式、跨領域、勇於承擔風險，以及走出固有思維模式，並學習黑客松⁶(Hackathon)精神，聚集各領域不同專業人才，集思廣意，有效溝通，以緊密合作馬拉松方式，以達成在有限時間內、不限形式、明確的解決問題，完成專案任務。

(三)提升面對改變的應變能力

誠如印度獨立運動領袖甘地名言「成為你想要看見的改變⁷」。近年數位轉型不僅是技術創新，亦重視面對改變，結合創新思維的企業文化，例如，允許提供法規試行等沙盒測試環境、捨棄部門本位主義的穀倉⁸(silo)，而給予更多空間促進創新，以增進部門間合作，以及創造數據趨動的文化等。

參、成長型思維模式與領導力

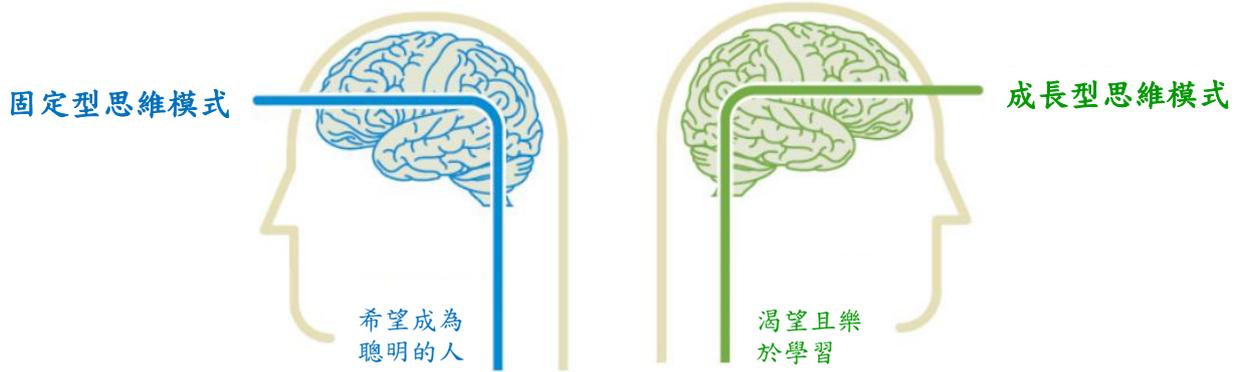
美國史丹佛大學教授 Carol Dweck 博士在「心態致勝：全新成功心理學」一書中提到成長型與固定型兩種思維模式(詳圖 4)，認為心態是影響個人學習、成長及未來成就的重要關鍵，師長應該肯定子女與學生的個人努力(即成長型思維模式)而非稱讚其天賦(即固定型思維模式)，否則將限制個人潛能發展。企業管理亦然，心態影響團隊表現與領導能力，若能運用成長型思維在領導領域，可幫助團隊發展、激勵員工與達成組織目標。因此，人力資源首重發展領導者的成長型思維。

⁶ 黑客松，由 hack 及 marathon 兩個字組成，原指聚集一群電腦程式設計師及其他相關人員，以馬拉松方式完成軟體開發專案，後來應用到其他創意發想等活動。

⁷ Be the change you want to see in the world。

⁸ Silo 本來是指農夫儲存穀物的倉庫，依農作目的而各自獨立存放，以分攤風險；後來延伸指組織因過度分工，造成各部門各自為政，互不聯繫的情況。

圖 4 固定型與成長型思維模式



資料來源：課程講義/Dr. Thun Thamrongnawasawat, Mindset。

一、固定型與成長型思維模式

(一)固定型思維模式

固定型思維模式的人認為自己的智力與能力是天生注定不會改變的，相信個人行為表現即是自我能力的展現，若遭遇失敗，會認為是因為自己天分不足所致。因此害怕失敗，傾向避免接受挑戰，亦認為努力不會改變事情結果，故面對障礙時較容易放棄(詳表 1)。

擁有這種心態的人急於追求與證明自我，希望自己是聰明的人，認為只有愚笨的人才需要努力學習。覺得別人不如自己聰明，因此拒絕及忽視他人有用的意見與回饋，亦對他人的成功倍感威脅。固定型思維模式的人因為這些心態影響其行為模式，進而限制個人的潛能發展。

(二)成長型思維模式

成長型思維模式的人相信個人能力可以透過後天努力培養，大腦可以被訓練開發，若遭遇挫折，反而是學習的機會，因此樂於接受挑戰，認為努力是邁向成功必經之路，故遭遇阻礙時會堅持不懈(詳表 1)。

擁有這種心態的人能從過程中享受樂趣，更容易尋求外界幫助。接受他人比自己聰明，故在接受批評時，反而視為是學習改進的良

機，因此能夠被他人成功所啟發。成長型思維模式的人，樂觀看待自己的所有特質，相信可經由個人努力、累積經驗及他人幫助而逐漸成長與茁壯。

表 1 固定型思維與成長型思維之差異

固定型思維 fixed mindset	成長型思維 growth mindset
聰明才智是天生且固定的	智能可以被開發
渴望成為聰明的人，心態傾向：	渴望學習，心態傾向：
● 避免接受挑戰	● 樂於接受挑戰
● 面對阻礙，容易放棄	● 面對障礙，堅持到底
● 認為努力是不會有結果的	● 認為努力是邁向勝利必經之路
● 忽視有用的回饋	● 能夠從評批中學習
● 覺得被他人成功所威脅	● 受他人成功所啟發

資料來源：課程講義/Dr. Thun Thamrongnawasawat, Mindset。

二、發展具成長型思維的領導力

(一)選擇與訓練大腦具備成長型思維

試想當你的主管告訴你以下情況，你的心態為何？

1. 「我們剛被指派一個新專案，有人自願接手嗎？」
2. 「很抱歉，你這次沒有獲得晉升」
3. 「我不認為總裁會接受這個主意」
4. 「請重新檢視某人的績效評估，太負面了，我們都知道主管喜歡他」
5. 「這個訓練課程比較適合某人，你可以等待下一次機會」

面對上述第一個情況時，固定型思維模式的想法是「這不是我的工作」，或是「我可以從中得到什麼好處」，而成長型思維模式的想法是「我可以學到新東西」，或是「我如何讓自己成為有用的人」。

每個人都可能同時擁有固定型與成長型思維，而領域不同時心態也不相同。然而，看待事情的心態是可以自我選擇的，領導者應該訓練自己大腦朝成長型思維模式思考，開發以大腦為基礎的領導力。

(二)運用 F.I.G.H.T 模型，培養自身具備成長型思維

F.I.G.H.T 模型係指透過專注目標(Focus on goal)，採取與付諸行動(Initiate new actions)，訓練大腦將成長型思維(Grow your thinking)帶入行為模式，並養成習慣(Habituate behaviors)，與所處環境緊密鏈結(Tie to environment)，逐步培養自身具備成長型思維模式。

根據 Carol Dweck 博士研究⁹，天賦並非成功關鍵，行動才能使人朝目標邁進，因為天賦只是起點，成功必須靠不斷努力。成長型心態是以改變作為信念的基礎，強調以全新角度看待問題，以避免陷入固定型思維的困境。

(三)將成長型思維模式導入企業領導

心態對團隊表現、企業文化及人才培育亦有顯著影響。Carol Dweck 博士引用社會心理學家 Robert Wood 的研究指出，具成長型思維團隊的成員在溝通及形成決策時，能誠實表達個人不同的意見與看法，全員均參與學習。例如美國微軟公司，每年會定期舉辦黑客松活動，幫助團隊成員發展自身領導能力，俾利未來在其他領域擔任要職。而具固定型思維團隊的成員，則擔心自己可能不如別人聰明，或害怕意見不被接受採納，以致無法進行開放且具建設性的實質討論，反而形成團體迷思¹⁰。

⁹ Carol Dweck (2007), “The New Psychology of Success”。

¹⁰ 團體迷思係指當團體中所有人均開始傾向一致性的思維模式，沒有人提出異議、不同意見，甚至批評，可能導致糟糕的決策。

將成長型思維模式應用到企業文化結果亦然，偏向固定型思維模式的企業，員工因擔心失敗，不願創新；而偏向成長型思維模式的企業，主管擁有正面想法，認為員工具創意與團隊合作精神，樂見員工學習與成長，亦能發掘其管理長才，故員工多願意冒險、大膽創新與承擔責任。

最後，學者研究顯示¹¹，公司領導者及經理人的心態對人才培育成效有顯著影響。擁有固定型思維模式的經理人，刻板印象認為員工無法勝任要職，因此很少栽培員工，也未能觀察員工的進步，較少傾聽及接受員工的批評與意見。而擁有成長型思維模式的經理人，則樂於投入自己與員工的成長與發展，願意提供較多的協助與輔導。因此，企業的用人之道，並非僅是雇用最能幹的經理人，而是找到擁有成長心態的經理人；而企業人才培育應訓練領導者、經理人及員工相信人是可以成長的，以營造一個讓所有人均能有所發展與進步的成長環境。

肆、領導與管理

一、領導者與管理者之差異

(一) 管理者思維與行為模式

管理者思考重心是如何把事情做對，因此，偏好系統與結構式的管理模式¹²；常常會接受現狀，面對事情選擇維持舊有做法及慣例，對人則採取監督控管方式；認為聽命行事就好，因此，凡事偏重複製

¹¹ Peter Heslin、Don Vandewalle and Gary Latham (2006), “Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching”。

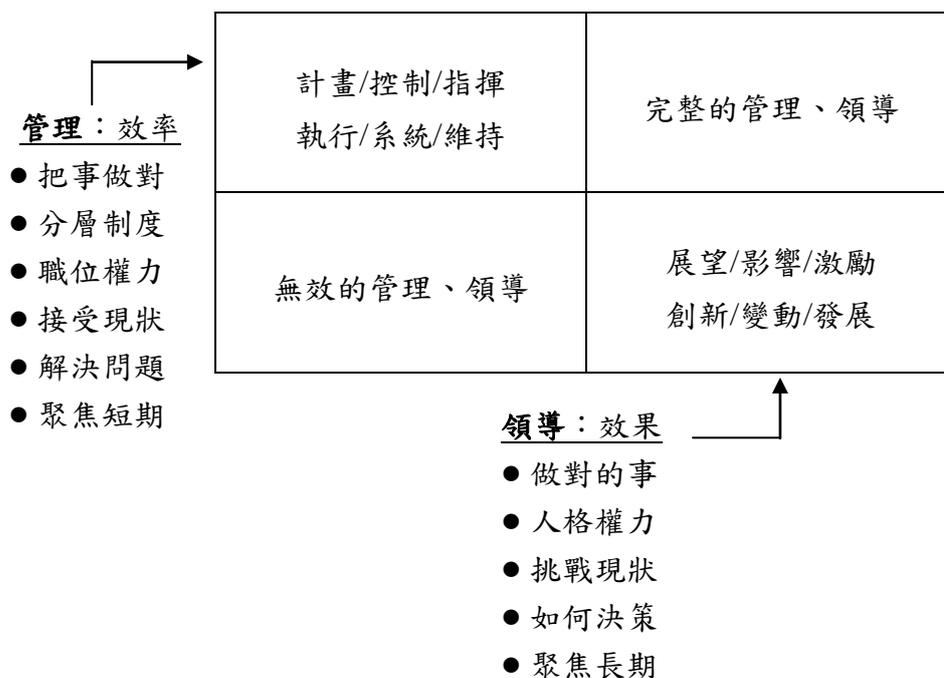
¹² 管理者要求部屬依照組織制度或舊有的做法與慣例來做事，傾向讓員工習慣於現有的系統。

與模仿；進行決策時往往僅著眼於短期近利，經常提出「如何」與「何時」的結論式問題(詳圖 5)。

(二) 領導者思維與行為模式

反之，領導者思考重心是如何做對的事，管理時重視人的價值，因此會傾聽部屬需求，適度調整與改變系統；面對事情重視發展性，經常挑戰現狀，對人採取激發信任的態度；能夠表達自有主見，凡事追求原創精神；擬定決策時能放眼未來，經常提出「發生什麼事」與「為什麼」的開放式問題(詳圖 5)。

圖 5 管理者與領導者之差異



資料來源：經理人月刊「大不同！管理者和領導者的 12 個基本差異」，103 年 9 月。

二、管理與領導技巧之運用

企業經常用來作為衡量員工績效的關鍵績效指標(Key Performance Indicator, KPI)，究竟係屬合法的領導技巧抑或是另一種控制操縱術呢？美國紐約時報記者 Noam Scheiber 認為，Uber 公司對旗下司機的激勵做法反映當前企業對員工管理方式的轉變，他質疑 Uber 公司運用心理誘因技

主管的領導模式及對權力的開放程度，與部屬在進行決策時享有的自由度有高度相關；主管在交付團隊任務時，若給予部屬充分發揮空間，表現對員工的信任及協助員工建立獨立決策能力，有助啟發個人的創造與創新能力，進而增進員工的工作表現與績效，但若團隊缺乏技術與經驗，則可能導致團隊方向與預期結果不一致的後果；反之，若是完全由自己一人主導，雖可確保成果與預期相符，但可能抑制創意腦力激盪的正面影響，且若團隊成員已具備專業技術與經驗，亦給予部屬高壓管制的負面感受。

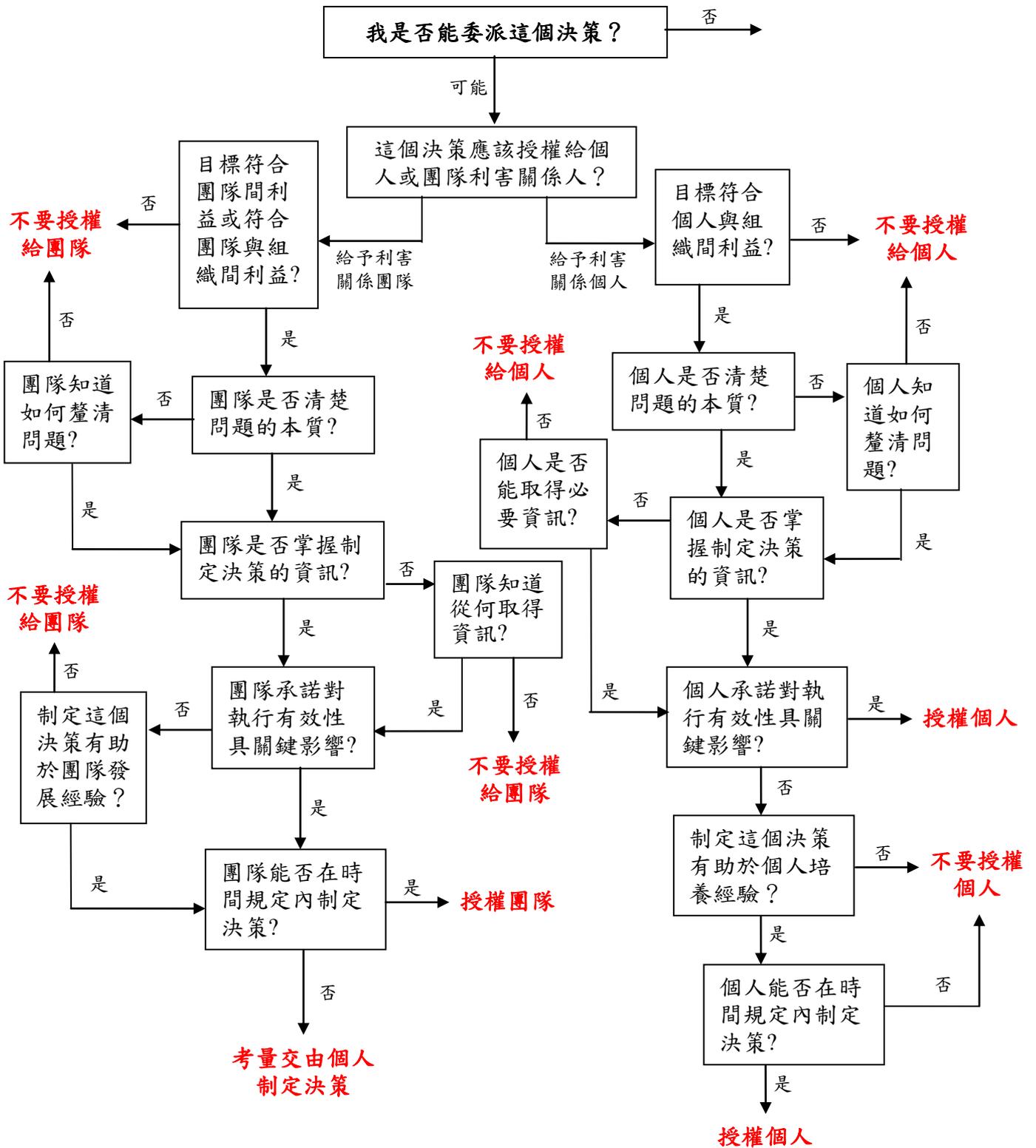
影響領導決策的因素包括：決策品質、資訊可得性、成員承諾程度、目標符合度，以及時間限制。當決策內容愈清楚，愈容易取得資訊，成員愈信任主管，愈符合團隊全體目標，以及時間愈充分時，主管僅需提出自己的要求與目標，全權授予團隊自行處理即可；反之，當決策內容模糊，不容易掌握充分資訊，成員投入程度低，與團隊目標分歧，以及時間有限的情況下，則需要主管果斷指揮，明快制定決策。因此，成功的領導者必須能夠考量各種情境與因素，採取最佳的領導模式，並適度授權，以發揮管理成效。

(二)領導決策樹模式(Decision making tree)

決策樹是用來處理分類問題的樹狀結構，每個內部節點(距形框)表示一個評估欄位，每個分枝(箭號)代表不同可能的欄位輸出結果，而每個葉節點則對應從根節點到該葉節點所經路徑的最後結果(詳圖 7)。

主管可透過「決策樹模型」釐清職權運用範圍，以進行有效授權，有助於建立當責文化、培育專業養成與凝聚雙方信任，達到共同預期目標。

圖 7 領導決策樹模式



資料來源：課程講義/Mr. Michael Kossler, Leadership Decision Making Styles。

伍、VUCA 時代之領導力

一、何謂 VUCA？

由於科技與技術創新使得產業與消費者生活型態急劇變化，全球經濟的複雜性與不確定性日益提高，面臨多變(Volatile)、不確定(Uncertain)、複雜(Complex)且模糊(Ambiguous)的巨大未知 VUCA 環境。

(一)多變(Volatile)

係指不穩定、不斷變化且持續時間未知。多變是變化的本質與動力，也是由變化驅動與催生；在 VUCA 時代，變化無所不在。

(二)不確定(Uncertain)

係指缺少可預測性，以及缺乏對意外的預期與對事情的理解力。因此，過去並非預測未來的良好參考依據，而在過去發揮作用的工具與方法，在未來也可能變得沒有幫助。

(三)複雜(Complex)

係指存在許多互相聯結的組成及變數。由於各種影響與干擾因素彼此環環相扣，制定決策時必須同時考量各種可能結果，使得進行決策變得更加困難。

(四)混沌不明(Ambiguous)

係指過去沒有前例可尋，而未來充滿不知的未知數，且各種條件與因果關係亦混雜不明，容易對混沌不明的現狀產生錯誤理解。

二、VUCA 之評估模型

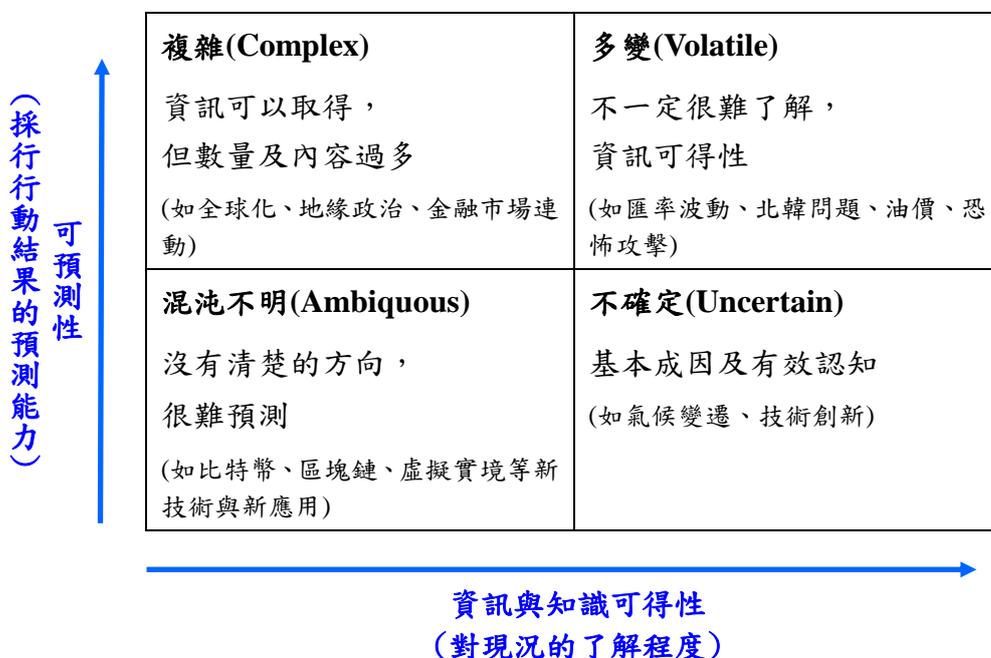
評估 VUCA 有兩個關鍵性問題：第一、對現況的了解程度；以及第二、對採行行動結果的預測能力。多變—不必然不易了解，且資訊可以取

得；不確定—必須深入了解基本成因，並對情況有效認知；複雜—可以取得資訊，但數量與內容過多且龐大；混沌不明—沒有清楚的方向，亦不易預測(詳圖 8)。

面對 VUCA 無常的環境，可以從社會、技術、經濟、生態，以及政治等 5 個面向(Social, Technological, Economic, Ecological, Political, 簡稱 STEEP)進行分析，評估對上述問題的掌握程度與能力，俾利在複雜多變的環境中擬定最佳對策。

以中央銀行為例，亦面臨匯率波動、北韓問題、油價及恐怖攻擊的多變環境，以及氣候變遷與技術創新等不確定因素干擾，加以全球化、地緣政治與金融市場連動，使得貨幣政策考量因素更加複雜困難，加上比特幣、區塊鏈及虛擬實境等新技术與新應用不斷推陳出新，未來發展仍混沌不明，身為中央銀行從業人員須加快對 VUCA 的認識與瞭解，以因應全球日益複雜多變的金融環境。

圖 8 VUCA 之評估模型



資料來源：課程講義/Mr. Michael Kossler, Thriving in a VUCA World。

三、培養適應 VUCA 時代的領導力

領導者能夠適應環境、克服挑戰，惟管理者碰上威脅會無法堅持，終將投降。因此，在瞬息萬變、動盪不安的 VUCA 時代，需要能夠帶領全體員工勇於創新與變革的領導者。

面對多變的環境，領導者必須有遠見(vision)，亦即具備未來導向、透明化與明確溝通的能力，並承諾提供部屬更美好未來。由於 VUCA 環境導致行動力減弱，領導者必須具備清晰的方向，對部屬下達明確任務與提供願景，建立共同目標，以提升團隊執行力。

由於在不確定的環境下制定決策更加困難，此時，領導者必須適時停下腳步、洞察與傾聽下屬的看法與建議，有助於增進對事情的理解與研判。因此，開放是 VUCA 的最佳對策，領導者必須適度開放決策權力，邀請部屬參與、與團隊共同合作、保持靈活彈性，並接納價值的多樣化，因為企業很難單憑個人一己之力成功，優秀的團隊成員才是企業成功的基石。

面對複雜的環境，領導者必須能夠從亂象中釐清問題的本質，具備解決問題、制定決策、有效溝通、資料分析、澄清與闡述的能力，並保持透明度的原則。

領導者面對混沌不明的環境，必須變得更加靈活與敏捷，持續學習，根據環境及時調整方向，以適應新環境要求，才能生存。因此，領導者必須要能承擔負責、主動變革、支持創新，並以技術為導向。

陸、心得與建議

在全球化、數位變革及新技術與新應用快速發展下，世界已進入複雜多變、不確定的混沌時代。面對過去不常發生的事物成為新常態，而未來變數仍多下，領導者如何帶領全體員工進行創新與變革，以迎向未來挑戰，考驗領導統御能力與領導者的智慧。

根據一項員工對自家企業表現的問卷調查¹⁴，在 1 分(遠低於潛在趨勢)至 10 分(滿分)的評量標準中，員工平均給予企業 6.5 分，惟評價職涯中具有領導力的主管卻僅 0、1 至 2 位，由此可見，要成為具備領袖魅力的領導者並不容易。

本次訓練課程從啟發個人領導能量開始，逐步型塑領導者的成長型思維，透過數位變革時代領導觀念之重建，幫助重新審視自身核心價值。面對 VUCA 無常的環境，人力資源管理必須做出改變，管理者與員工皆須以更開放、成長型心態與創新思維來看待工作背後之價值與發展趨勢。面對全球瞬息萬變的金融環境，中央銀行亦面臨前所未有的挑戰，如何培養具備制定經濟與貨幣決策及有效執行政策的領導人才，已刻不容緩。

SEACEN Centre 每年舉辦中階及高階主管領導課程，建議本行選派合適同仁參加，以增加國際事務經驗，學習如何訓練及啟發具有領導能力同仁，以利本行人力資源之開發；此外，國際金融領導力中心(ICLIF)專門針對亞洲金融機構與私人企業的中高階管理階層提供領導力開發課程，建議本行似可邀請該團隊來台講授相關議題，以提升本行同仁的領導能力，有助在複雜多變的金融環境中保持核心競爭力。

¹⁴ 資料來源：課程講義/Mr. Michael Kossler, 21st Century Leadership。

參考資料

1. SEACEN 第一屆 Springboard 領導課程「Developing a Leadership Growth Mindset」課程講義：

編號	講師	資料名稱
1	Mr. Michael Kossler	Programme Objectives and Agenda Review
2	Mr. Michael Kossler	21 st Century Leadership
3	Dr. Thun Thamrongnawasawat	Decoding Values
4	Mr. Michael Kossler	Leadership Purpose Leadership Legacy
5	Dr. Thun Thamrongnawasawat	Mindset
6	Mr. Michael Kossler	Leadership Decision Making Styles
7	Mr. Michael Kossler	Thriving in a VUCA World
8	Dr. Thun Thamrongnawasawat	Feedback
9	Dr. Thun Thamrongnawasawat	Habits
10	Mr. Ruangroj Krating Poonpol	Leadership in The Age of Disruption

2. 國際金融領導力中心(ICLIF)網站文章：
Peter J. Webb (2017), “Leadership Redefined for the Open Source Era”
Michael E. Kossler (2017), “Leadership Versus Manipulation”
Rajeev Peshawaria (2017), “Four Things We Can Learn From The World’s 50 Greatest Leaders”
Rajeev Peshawaria (2017), “Are You a Boss or a Leader?”
3. Chloe Hou, 「從奇異電氣、Google 和微軟的成功，看成長心態如何幫企業發掘領導人才」，創新拿鐵網站，106 年 1 月。
4. 馬安奇, 「管理者與領導者，思維大不同！領導力的 8 項修練」，經理人月刊，105 年 7 月。
5. 文及元, 「大不同！管理者和領導者的 12 個基本差異」，經理人月刊，103 年 9 月。