
誨人以心

蔡知令

在過去的 10 年裡，我們目睹了許多顯赫的商人做出了愚蠢和冒險的決策，這些決策對全球經濟和個人投資者都造成了嚴重的損失。例如在去年，一名摩根大通的無良交易員因為投資某些隱晦且複雜的金融衍生品而損失了 58 億美元。隨著這類行為變得越來越常見，大眾已不再相信商業和金融機構能為他們的行為負責，這種不信任的情緒也損害了商學院以及那些獲得 MBA 學位畢業生們的聲譽。

如何解決這些問題呢？我個人堅信，如果那些商學院的學生們學會自省，而不是被教導一味追逐不斷增長的利益，就一定可以打破這個惡性循環。當今的商學院課堂上，教師們都過於強調技巧方法，而忽略了建立個人責任感和道德觀的重要性。我們重視課程內容的分分秒秒，卻忽略了我們這樣做是否在幫助學生們變得更加成熟和有擔當。其實拓寬教學內容，我們便可以說明 MBA 學生們為他們的社會地位和貢獻贏得更多的尊重，而不僅僅是高收入。

對於商學院的教師，無論教授的課程多麼理論和技術化，都應該學會用心來教學。我在加州大學大衛斯分校的管理學院教授統計學，許多學生認為它和其他統計學課程沒有什麼差別。但是，我將知識與感情、品德、創造力以及毅力一起融合到教學之中，也向學生展示如何培養一個領導者悲天憫人的情懷，讓一個統計學課程更具有特色。任何人都可以運用這種方法來教授任何專題。我堅信如果教授們用心上他們的課程，商業教育便會有極大程度的提高。所以，開始行動吧！

全身心投入教學之中

我的整個教學方法有 4 個重要部分：淨化心靈，冷靜思考，感性認知以及用心教導。

第一步是教導學生們淨化他們的心靈。在課堂上，我教導學生們觀察大自然，並思考人類是如何參與到自然界的因果迴圈之中。由於許多學生都是想“登上商業的巔峰”才來商學院學習，因此，我要求他們延伸這一比喻的含義，把商業世界想像成一座山峰。通過類比，學生們能夠以一種更加具體的方式認識到他們在商場上即將面臨的巨大的挑戰，這樣可以打消他們認為成功是十分輕鬆容易的想法。我提醒他們，爬山是一個十分緩慢、困難的過程，途中會充滿各種

挫折，幾乎沒有任何捷徑。登頂需要堅持和判斷力，一步踏錯或者一次猛烈的風暴都會使攀登者跌落山谷，就好比缺乏長遠目光抑或一次決策的失誤都會讓即使最強大的領導者陷入萬劫不復之地。

而一旦成功登頂，攀登者就必須考慮如何完美而謹慎地下山，正如一個領域的商業領袖必須考慮如何從他們顯赫的位置上優雅地退下。當學生們通過這種方法真正理解了商業的運作過程，他們就能知道如何謹慎小心地做出決策，以及理解任何事物的本質所在。

這種與自然界的類比的方式可以應用於任何主題，比如我教授的統計課程。我會教導學生通過去除雜訊來完善一個統計模型，確保只考慮那些真正與問題相關的影響因素。舉個例子，最近我的學生用定量預測技術來為跨國高科技公司預測銷量，他們濾除了資料中的雜訊和模型中不相關的變數，從而得到了更好的結果。另一組學生為一家主要的國際機場預測客流量，則給出了管理範圍和結構的關鍵指標。

不過更重要的是，我向學生解釋了完善模型與淨化心靈的相似性——通過去除生活中的瑣事和外來因素以淨化心靈。我用重要的人生經歷作為案例——比如，我告訴他們，選擇最優的統計模型就好比選擇最佳配偶，我們必須消除來自內心的所有“噪音”，只集中注意力于根本要素上。因此，我十分贊成教師應該把他們所教授的課程與人類心靈的例子結合起來，這樣能讓學生看到他們的內心，讓他們意識到每一個商業規律都紮根在人性深處。

一旦學生們學會了這種思考方式——無論在他們的職業生涯中還是個人生活中——他們都能全面思考和分析所有的重要決策。在我看來，那些學會了自我反省的商業領袖往往知道如何消除他們處境中的“噪音”，看清真相以及未來可能的結果，從而大大降低了採取莽撞甚至災難性舉動的可能性。

商科老師還必須教導我們的學生冷靜下來反省自我。我鼓勵學生每天花三到五分鐘的課外時間獨處，仔細回憶所獲得的新知識。對於每個統計問題，他們應當花時間消化和吸收所學到的東西，包括研究動機和目的、資料收集、模型構建和假設、參數估計、模型診斷、統計推斷和預測，以及解釋。這樣的消化過程能讓他們冷靜下來，克服恐慌並建立信心，幫助他們提升創造力和思維獨立性。

這個過程能夠自然地引導學生深入思考自己的生活經歷，培養感恩心、同情心、寬容心、

耐心和創新之心。這樣，他們學會了保留自己的意見，懂得只有經過冷靜認真的反省才會慎重地做出負責任的決定。

我堅信這個過程是有價值的，因為在拿到 MBA 後，已畢業的同學們仍然經常聯繫我，與我分享在職業生涯中，他們所學會的思考方式是如何說明他們更好地理解複雜的資訊，提出正確的問題，找到合適的解決方案，清晰闡述複雜的理念，並將定量技術應用於決策之中。

通過在課堂上的學習，大部分商科學生認為他們應該依據嚴謹細緻的分析做出決斷，但我認為他們也必須瞭解感性的重要性。具體來說，我想讓他們能對自己所學感到興奮，同時能用這種積極的態度去感染身邊的人。比如，那些在藝術、音樂、文學、體育等領域傑出的領導者往往會用他們的高昂的激情和律己的態度去激勵別人，MBA 的學生也應該這樣。為了實現這個目標，在每堂課上，我的首要目標都是找到激發起學生們激情的方式——也就是說，讓他們在學到知識的同時嘗試用那些平時意想不到的方式來實踐這些知識。比如，為了加深他們對所學知識的理解，我讓他們親自用小樣本的資料解決問題。這樣的練習一方面讓他們能更自然地掌握這些書本上的概念，另一方面讓統計這門課也變得更生動起來。

另外，他們也需要學會用通俗易懂的語言向那些統計的門外漢解釋我們得到的定量結果，並完成一系列高品質的報告。通過感性認知統計的過程，學生們培養了可以陪伴他們一生的激情、能量和自信，而如果沒有老師和學生心貼心的交流，這一切都不可能發生。通過在課堂的開始就和學生們做訪談的方式，我和我的全職 MBA 學生建立了緊密的關係，我得以充分瞭解他們的背景、能力、優點和缺點，以及他們對這堂課的期望。這種訪談所建立的師生互信機制讓我能為他們提供更合適的個人生活和學術指導，與此同時，也讓我為那些需要額外說明的同學提供充分有效的援助。而這種心貼心的交流也意味著我本人就要成為學生們心目中一個近乎完美的榜樣。像激情、正直、勤奮、智慧這些我希望學生們培養的良好品性，我必須自己首先做到。以我自己為例，學生們會慢慢認識到，對於那些最棒的領導者，他們往往會通過傾聽、理解、引導和本身的模範作用來和下屬建立互信。

一種用心感知的哲學

我的教學方式和方法論可能看起來不太傳統，甚至和大多數商科院校的教育理念都背道而馳。然而，在 30 餘年的教學生涯中，我見證了這種方式的積極效果——有太多學生在統計的

課堂上學到了他們終身受用的知識。我也被他們的收穫激勵著，繼續施用這種教育方法。商科的教授可以幫助他們的畢業生成為創新型領袖，為一代又一代的人創造經濟機會，並贏得世人的尊敬。但我認為，無論我們是教授像領導力、溝通技巧這樣的軟實力，還是教授像統計、會計這樣的實戰技能，只有和學生們心貼心的交流，建立師生互信基礎，讓他們用一顆積極向上的愛心擁抱生活的時候，我們才能實現這一目標。但現實中，我們的畢業生會經常犯錯——運用一些看似非常花哨實用的技能製造了許多聳人聽聞的“頭條”消息。這一切其實都可以改變，只要我們真正用心教學。

蔡知令，加州大學大衛斯分校管理學院傑出教授和講席教授。曾被 MBA 學生 14 次評選為年度教師。同時，他也是臺灣國立大學管理學院的客座講席教授。

本文來自 BizEd，翻譯工作得到了蔡老師和的 BizEd 的許可和支持，特此感謝。

This article is from the September/October 2013 issue of *BizEd*, published by AACSB International. The English version of the article and the complete *BizEd* archives may be accessed at www.BizEdmagazine.com.

翻譯工作由[統計之都](http://www.cos.name)(www.cos.name)團隊的朋友們完成，感謝王漢生教授的支持和審閱。

翻譯：羅蘭、陳雅慧、蔡占銳

校對：高濤、邱怡軒、魏太雲

審閱：王漢生