

诲人以心

蔡知令

在过去的 10 年里，我们目睹了许多显赫的商人做出了愚蠢和冒险的决策，这些决策对全球经济和个人投资者都造成了严重的损失。例如在去年，一名摩根大通的无良交易员因为投资某些隐晦且复杂的金融衍生品而损失了 58 亿美元。随着这类行为变得越来越常见，大众已不再相信商业和金融机构能为他们的行为负责，这种不信任的情绪也损害了商学院以及那些获得 MBA 学位毕业生们的声誉。

如何解决这些问题呢？我个人坚信，如果那些商学院的学生们学会自省，而不是被教导一味追逐不断增长的利益，就一定可以打破这个恶性循环。当今的商学院课堂上，教师们都过于强调技巧方法，而忽略了建立个人责任感和道德观的重要性。我们重视课程内容的分分秒秒，却忽略了我们这样做是否在帮助学生们变得更加成熟和有担当。其实拓宽教学内容，我们便可以帮助 MBA 学生们为他们的社会地位和贡献赢得更多的尊重，而不仅仅是高收入。

对于商学院的教师，无论教授的课程多么理论和技术化，都应该学会用心来教学。我在加州大学戴维斯分校的管理学院教授统计学，许多学生认为它和其他统计学课程没有什么差别。但是，我将知识与感情、品德、创造力以及毅力一起融合到教学之中，也向学生展示如何培养一个领导者悲天悯人的情怀，让一个统计学课程更具有特色。任何人都可以运用这种方法来教授任何专题。我坚信如果教授们用心上他们的课程，商业教育便会有极大程度的提高。所以，开始行动吧！

全身心投入教学之中

我的整个教学方法有 4 个重要部分：净化心灵，冷静思考，感性认知以及用心教导。

第一步是教导学生们净化他们的心灵。在课堂上，我教导学生们观察大自然，并思考人类是如何参与到自然界的因果循环之中。由于许多学生都是想“登上商业的巅峰”才来商学院学习，因此，我要求他们延伸这一比喻的含义，把商业世界想象成一座山峰。通过类比，学生们能够以一种更加具体的方式认识到他们在商场上即将面临的巨大的挑战，这样可以打消他们认为成

功是十分轻松容易的想法。我提醒他们，爬山是一个十分缓慢、困难的过程，途中会充满各种挫折，几乎没有任何捷径。登顶需要坚持和判断力，一步踏错或者一次猛烈的风暴都会使攀登者跌落山谷，就好比缺乏长远目光抑或一次决策的失误都会让即使最强大的领导者陷入万劫不复之地。

而一旦成功登顶，攀登者就必须考虑如何完美而谨慎地下山，正如一个领域的商业领袖必须考虑如何从他们显赫的位置上优雅地退下。当学生们通过这种方法真正理解了商业的运作过程，他们就能知道如何谨慎小心地做出决策，以及理解任何事物的本质所在。

这种与自然界的类比的方式可以应用于任何主题，比如我教授的统计课程。我会教导学生通过去除噪声来完善一个统计模型，确保只考虑那些真正与问题相关的影响因素。举个例子，最近我的学生用定量预测技术来为跨国高科技公司预测销量，他们滤除了数据中的噪声和模型中不相关的变量，从而得到了更好的结果。另一组学生为一家主要的国际机场预测客流量，则给出了管理范围和结构的关键指标。

不过更重要的是，我向学生解释了完善模型与净化心灵的相似性——通过去除生活中的琐事和外来因素以净化心灵。我用重要的人生经历作为案例——比如，我告诉他们，选择最优的统计模型就好比选择最佳配偶，我们必须消除来自内心的所有“噪音”，只集中注意力于根本要素上。因此，我十分赞成教师应该把他们所教授的课程与人类心灵的例子结合起来，这样能让学生看到他们的内心，让他们意识到每一个商业规律都扎根在人性深处。

一旦学生们学会了这种思考方式——无论在他们的职业生涯中还是个人生活中——他们都能全面思考和分析所有的重要决策。在我看来，那些学会了自我反省的商业领袖往往知道如何消除他们处境中的“噪音”，看清真相以及未来可能的结果，从而大大降低了采取莽撞甚至灾难性举动的可能性。

商科老师还必须教导我们的学生冷静下来反省自我。我鼓励学生每天花三到五分钟的课外时间独处，仔细回忆所获得的新知识。对于每个统计问题，他们应当花时间消化和吸收所学到的东西，包括研究动机和目的、数据收集、模型构建和假设、参数估计、模型诊断、统计推断和预测，以及解释。这样的消化过程能让他们冷静下来，克服恐慌并建立信心，帮助他们提升创造力和思维独立性。

这个过程能够自然地引导学生深入思考自己的生活经历，培养感恩心、同情心、宽容心、耐心和创新之心。这样，他们学会了保留自己的意见，懂得只有经过冷静认真的反省才会慎重地做出负责任的决定。

我坚信这个过程是有价值的，因为在拿到 MBA 后，已毕业的同学们仍然经常联系我，与我分享在职业生涯中，他们所学会的思考方式是如何帮助他们更好地理解复杂的信息，提出正确的问题，找到合适的解决方案，清晰阐述复杂的理念，并将定量技术应用于决策之中。

通过在课堂上的学习，大部分商科学生认为他们应该依据严谨细致的分析做出决断，但我认为他们也必须了解感性的重要性。具体来说，我想让他们能对自己所学感到兴奋，同时能用这种积极的态度去感染身边的人。比如，那些在艺术、音乐、文学、体育等领域杰出的领导者往往会用他们的高昂的激情和律己的态度去激励别人，MBA 的学生也应该这样。为了实现这个目标，在每堂课上，我的首要目标都是找到激发起学生们激情的方式——也就是说，让他们在学到知识的同时尝试用那些平时意想不到的方式来实践这些知识。比如，为了加深他们对所学知识的理解，我让他们亲自用小样本的数据解决问题。这样的练习一方面让他们能更自然地掌握这些书本上的概念，另一方面让统计这门课也变得更生动起来。

另外，他们也需要学会用通俗易懂的语言向那些统计的门外汉解释我们得到的定量结果，并完成一系列高质量的报告。通过感性认知统计的过程，学生们培养了可以陪伴他们一生的激情、能量和自信，而如果没有老师和学生心贴心的交流，这一切都不可能发生。通过在课堂的开始就和学生们做访谈的方式，我和我的全职 MBA 学生建立了紧密的关系，我得以充分了解他们的背景、能力、优点和缺点，以及他们对这堂课的期望。这种访谈所建立的师生互信机制让我能为他们提供更合适的个人生活和学术指导，与此同时，也让我能为那些需要额外帮助的同学提供充分有效的援助。而这种心贴心的交流也意味着我本人就要成为学生们心目中一个近乎完美的榜样。像激情、正直、勤奋、智慧这些我希望学生们培养的良好品性，我必须自己首先做到。以我自己为例，学生们会慢慢认识到，对于那些最棒的领导者，他们往往会通过倾听、理解、引导和本身的模范作用来和下属建立互信。

一种用心感知的哲学

我的教学方式和方法论可能看起来不太传统，甚至和大多数商科院校的教育理念都背道而

驰。然而，在 30 余年的教学生涯中，我见证了这种方式的积极效果——有太多学生在统计的课堂上学到了他们终身受用的知识。我也被他们的收获激励着，继续施用这种教育方法。商科的教授可以帮助他们的毕业生成为创新型领袖，为一次又一次的人创造经济机会，并赢得世人的尊敬。但我认为，无论我们是教授像领导力、沟通技巧这样的软实力，还是教授像统计、会计这样的实战技能，只有和学生们心贴心的交流，建立师生互信基础，让他们用一颗积极向上的爱心拥抱生活的时候，我们才能实现这一目标。但现实中，我们的毕业生会经常犯错——运用一些看似非常花哨实用的技能制造了许多耸人听闻的“头条”消息。这一切其实都可以改变，只要我们真正用心教学。

蔡知令，加州大学戴维斯分校管理学院杰出教授和讲席教授。曾被 MBA 学生 14 次评选为年度教师。同时，他也是台湾国立大学管理学院的客座讲席教授。

本文来自 BizEd，翻译工作得到了蔡老师和的 BizEd 的许可和支持，特此感谢。

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.

翻译工作由[统计之都](http://www.cos.name)(www.cos.name)团队的朋友们完成，感谢王汉生教授的支持和审阅。

翻译：罗兰、陈雅慧、蔡占锐

校对：高涛、邱怡轩、魏太云

审阅：王汉生