



管理決策

讓你上一堂不閃神的課

劉怡靖

老師 小檔案

- **系 所** 管理學院工商管理學系
- **專 長** 團隊決策、跨部門團隊管理、跨文化團隊管理、組織行為
- **教授科目** 組織行為學、團隊與組織管理、判斷與管理決策、實驗法
- **學 歷** 世新大學口語傳播學系學士
國立交通大學傳播研究所碩士
美國康乃爾大學傳播學系博士
- **經 歷** 華碩電腦行銷工程師
- **現 職** 國立臺灣大學工商管理學系助理教授
- **榮譽紀事** 國立臺灣大學全英文授課教學優良教師（二度獲獎）
國立臺灣大學教學優良教師
國立臺灣大學教學傑出教師

採訪・撰稿／蘇彥誠
攝影／楊文卿



臺大出版中心



任教四年來，劉怡靖認為大部分學生很勇於接受挑戰，受到鼓勵後，便能驅策自己進步；也因此，她從不降低標準，因為學生最終都能突破瓶頸，達成目標。她期許學生早日找到自身優勢，邁向傑出。

校園一間教室裡，有群學生專注聽課，並不時舉手發言，積極參與討論。有趣的是，每當學生發言結束，台上老師除了對發言內容給予回饋，也接著走向學生座位，收走他的名牌，意味著他已完成當週最低的課堂參與要求。

這場景就發生在劉怡靖的課堂中。專長是團隊管理的她，對於課程設計下了工夫。教學四年來，她用心規劃每堂課，以分鐘為單位安排活動，期望學生能聚精會神，成為真正的課程參與者，並且把知識活用在生活中。

喜獲新知欲分享 大學時立志為師

採訪當天，即將進入待產期的劉怡靖，仍在研究室的座位上指導著學生。說起話來精神抖擻、動作十分俐落，她的教學熱情一點也未受腹中胎兒影響，因為教學是她從大學時期就立定的志業，如今她享受這份工作，帶有特別的使命感。

劉怡靖說，大學時每當她在課堂習得新理論，總是迫不及待與身邊的人分享。「我下課都會很興奮，想馬上打電話給親朋好友，講給他們聽。」她說。

一個好的理論能解釋生活周遭現象，這是劉怡靖如此著迷知識的原因。她回想當時在社會學課堂，一位老師提及傳統父權社會裡，女性嫁出去後若娘家不在同一省分或村莊，無法一日內來回，則無法回家奔喪。劉怡靖說：「因為我是女生，當下聽了聽，在課堂上眼睛都濕了。」她認為，這理論對自己而言是活的，讓她更理解女性在父權社會中的角色期待與規範。

「我一直記得那份感同身受，所以我還滿明確要當老師，把一個理論講清楚。」劉怡靖說，讓學生將理論應用於生活並得到幫助，是自己的教學初衷。在她就讀博士班遇到瓶頸時，這份初衷成為她堅持念完並回國教書的動力。

劉怡靖花費心思設計課程，目的就是要實踐理念，活用理論。



■ 劉怡靖（前）用心設計課程，希望理論能夠被學生活用。（劉怡靖／提供）



■ 劉怡靖熱愛知識，大學期間便立志成為教授。（楊文卿／攝影）

管理學現場問題 要靠活理論解決

團隊裡的搭便車現象，是劉怡靖最關心的研究主題。她對搭便車現象的好奇，源自就讀博士班前的工作經驗，以及在康乃爾大學擔任助教的觀察。

碩士畢業後曾短暫投入職場的她，回想初次參與公司會議的一段經驗：「當時很興奮，可以跟很多佼佼者開會，我期待很高，但是開完會覺得：『就這樣嗎？』」劉怡靖說，那場會議裡成員們並不專注，有人上網、收信，甚至講起電話，最後的會議結果似乎就是總經理起初的想法，缺乏溝通、激盪與決策。

幾年後，劉怡靖前往康乃爾大學研究團隊決策。有次她擔任課程助教，帶領學生完成小組作業時，有位學生向她反應，小組內有成員忙於實習卻不分擔課程作業。聽見學生的抱怨，劉怡靖反思：「我自稱是研究團隊的學者，如果連學生在小組遇到問題都無法幫忙，那我在研究什麼？」

這些經驗讓劉怡靖決心投入搭便車的研究，並以此為博士論文題目。她研究搭便車心理成因，對團隊成員產生的影響，而最後會如何影響團隊決策與績效。

研究歷程裡，劉怡靖始終提醒自己切勿堆砌知識，要讓理論真正有助解決學生及產業界的問題。而這理念也成為她課程設計的最高原則，她雖以理論傳授為主，卻會給予大量案例，「讓學生知道這些理論不是死的，真的可以解決管理現場遇到的問題。」

教學第一年，有位外國學生在剛開學時質疑她：「妳認為自己為何有資格上這門課？」面對如此直接的提問，劉怡靖一點也不慌，還在心裡開玩笑：「這不是上週才講過？」

劉怡靖十分清楚自己的定位，雖然未擁有豐富的業界管理經驗，身為教學者，她的責任是傳授實證科學的既有成果，「讓學生在踏入職場 *try and error* 前，知道已有研究指出這樣做可行，那樣不可行。」

她不僅傳遞知識，更能轉譯知識。劉怡靖認為，自己已有化繁為簡的能力，把複雜的東西消化後，用大家易懂的方式講出來。

回饋報告 心腦並用 感動學生

深諳學生做小組報告常有的壞習慣，劉怡靖在教學生涯初始便告訴自己：「絕對不要讓學生在最後一週才



■ 劉怡靖（右五）將實證科學結果化繁為簡，傳授給學生。

（劉怡靖／提供）

做報告，因為我也不想看那種品質的報告。」她讓學生定期繳交進度報告，學期中就確實掌握學生決定題目、設計研究方法的過程。

「他不可能錯得太嚴重，第一次已經告訴你题目的可行性，第二次也看過訪談題目、問卷題目，結果不至於太差。」劉怡靖說，兩次報告提升期末報告品質，也減輕了學生負擔。

此外，劉怡靖對報告內容給予的評論與回饋，一點也不馬虎，她用心閱讀學生繳交的每一份報告，提出具體建議。學生徐劭安說，當她看見老師對教學如此認真，讓她更願意花時間在課程上，希望有好的表現回饋老師。學生彭鈺雯回想上台報告的經驗，也認為劉怡靖很專注聆聽學生報告，結束時給具體回饋，過程有不清楚處也會提問。「我上大學後，大概只有兩、三位老師會給出真切有用的批評。」彭鈺雯說。

事實上，進度報告並非劉怡靖獨創的點子。在博士班擔任助教時，劉怡靖喜歡觀察老師的上課方式，看到老師第一堂課開場很有趣，或是用遊戲方式讓學生印象深刻，她就記下來。因此，進度報告是源自劉怡靖的指導教授，初衷是為了解決小組內的搭便車狀況。



■ 劉怡靖運用進度報告，提升期末報告的品質。（楊文卿／攝影）

看書才能來上課 不讓教室一言堂



■ 劉怡靖的教學讓學生大幅進步，學生送來卡片致謝。
(楊文卿／攝影)

劉怡靖的課堂有另一項特色，就是高度強調學生的發言及課堂參與。

「我有刻意設計一些環節，讓學生一定得看書才能來上課。」劉怡靖期望每位學生都能完成當週指定閱讀，再到課堂參與討論。為了讓學生發言，她採取很特別的作法，課前讓學生座位擺上名牌，一旦他舉手發表意見後，劉怡靖會抽走名牌，並放到分別對應著高、中、低評價的區塊。「如果一直沒講話，你的名牌就會一直在前面，除了有同儕壓力，老師也知道你還沒發言。」她說。

課程結束，助教立即上傳成績，學生便得知自己的發言內容獲得了什麼評價。「如果評價不理想，對自己要求較高的學生，下次就會再努力。」劉怡靖說。

對臺灣的大學生來說，每週上課都需發言，是件不習慣的事。「一開始大家都不會講話，我就等，絕對不會往下講，都沒人講我就點人了。」劉怡靖表示，起初學生並不習慣舉手發言，大約三、四週後情況會好轉，學生逐漸主動舉手表達意見。

回想第一年教課，劉怡靖說：「我主動點學生，學生還瞪我耶！」懷著滿腔熱血卻被學生瞪，

她雖感失落，卻提醒自己要耐心對待。「我還是對他一視同仁，還是鼓勵他發言，兩、三堂後態度就變和善，眼神也沒了敵意。」劉怡靖明顯感受到這位學生的態度轉變。

教學四年來，劉怡靖認為大部分學生勇於接受挑戰。學生起初發言可能稍嫌零落，但是只要有努力，她會點頭肯定並幫忙完成句子，而往往受到鼓勵後，學生便能驅策自己進步。「我從來不希望降低標準，因為我設定的目標學生最後都能達到，而且成績還挺好的。」劉怡靖說。

曾修習判斷與管理決策課程的陳奕心說，這門課是英文授課，劉怡靖指定的閱讀量較多，起初她英文閱讀較慢，每週需花八小時以上準備。老師得知後，提供她英文閱讀的技巧，到了學期末，陳奕心已能在三小時內完成閱讀，達成了劉怡靖原先設定的目標。

只要再努力一點 優勢就會變傑出

今年榮獲教學傑出教師，劉怡靖覺得是對自己很大肯定。

不過她也分享，拿到此獎前，她每學期收到教學調查，看見學生給予的正面意見，已讓她十分安慰。她說：「這個獎對我而言，是把前幾學期的感動跟感謝聚集起來的肯定。」

身為基督徒的她，特別想將得獎的榮耀歸給上帝。她相信自己能臺大教書，這一路上是神的帶領，也有著特別的使命。



■身為基督徒，劉怡靖相信自己教書有特殊使命。
(楊文卿／攝影)

「我知道神為什麼把我放在這，所以我時間安排上，是學生優先，然後才是我研究的事情。」劉怡靖身為新進教師，雖有沉重的升等壓力，不過只要在這段期間能實際幫助學生，減緩他們對未來的焦慮，就值得了。

談起學生常有的疑惑，劉怡靖鼓勵學生尋找自身優勢，走出生涯迷惘。「臺大學生已經表現很傑出，卻還是常常覺得自己這裡不夠，那裡不足。」她發現，管院學生即使已努力雙主修、輔修、參加實習、交換學生或行銷競賽，面對未來仍常感恐慌。

劉怡靖以一段話勉勵學生：「我只看我所有的，不看我所沒有的。」她始終提醒學生，每個人都有自己的strength（優勢），只要這些項目上再努力一點，就能變成outstanding（傑出）。學生常定睛於自己的不足，卻看不見自己的優點，讓她惋惜道：「孩子其實你已經很努力，可是你都沒有珍惜自己擁有的。」

年輕學子心中的迷惘，劉怡靖很能同理。她期許自己能當一位寬容慈愛，卻不輕易降低標準的教師，在臺大校園裡持續帶領學生突破瓶頸，找到方向，最終往各自美好的人生道路邁進。



■ 劉怡靖勉勵學生找出自身優勢，邁向傑出。

（楊文卿／攝影）