



# 陳業寧

## 不忘初衷傳遞學者的真誠價值

► 採訪·撰稿／陳義宗 攝影／楊文卿

### 小 檔 案

系 所 管理學院財務金融學系

---

專 長 金融機構、公司理財

---

教授科目 金融機構管理、財務賽局理論、財務管理

---

學 歷 國立臺灣大學工商管理學系學士  
美國加州大學洛杉磯分校商業經濟博士

---

經 歷 國立臺灣大學財務金融學系講師  
國立臺灣大學財務金融學系副教授  
國立臺灣大學財務金融學系教授

---

榮譽紀事 國立臺灣大學管理學院研究獎  
國立臺灣大學教學優良教師  
台新金控與臺大管理學院管理研究學者獎助  
國立臺灣大學教學傑出教師（二度獲獎）

---



「求知有時候就像是在黑暗中摸索，你不知道會摸到什麼，也沒有規則可循。只有經過摸索的歷程，你才能對所學有真正的體會。」

上課鐘聲響起，陳業寧在教室的投影幕上秀出本門課程的大綱及注意事項，洋洋灑灑十幾條細則，囊括小組討論的主題以及期中報告的格式與摘要，即便是課堂上禁止使用手機，也清楚地寫在規範中。「上課的原則要說明清楚，如同是簽訂契約，」陳業寧說。

這門選修課是「財務賽局理論」。課程主軸圍繞在公司管理者、股東和債權人三者的互動關係，以經濟學的「賽局理論」為基礎，強調如何將賽局理論應用在企業的財務決策。「管理者做財務決策時，許多邏輯與賽局理論息息相關。讓同學們熟悉『賽局理論』的概念，可以讓他們更了解財務管理，」陳業寧進一步補充。



■一旁秀著投影片，陳業寧將說明如何拋問開放式問題，和同學互動。（楊文卿／攝影）



■陳業寧把授課教科書分門別類擺放，便於備課。（楊文卿／攝影）



■陳業寧會將每回的上課大綱，整理在投影片中。（楊文卿／攝影）

## ✿ 開放式提問 答案好生意外

陳業寧取得美國加州大學洛杉磯分校管理博士學位後，順利地返回母校臺大執教鞭。這門「財務賽局理論」選修課已開設將近二十年，修課學生人數約略保持在五十至六十位左右。雖然這門課的核心奠基於賽局理論，但陳業寧打趣地說道：「和臺大其他賽局的課比起來，我教的賽局理論是幼稚園等級的。」

「修習此門課之前，必須先修過財務管理，才比較知道為何要談這些主題，」陳業寧說明。開始進入課程內容後，陳業寧約略每兩週更換講述主題。他秀著投影片，並針對此次的內容，拋出開放式問題。陳業寧說，他以這樣的方式教授，是因為「許多問題的答案跟學生原本想的不一樣，這樣



■陳業寧強調學生不應當死記理論模型，要培養邏輯思考力。（楊文卿／攝影）

會讓他們覺得有點意外，會更認真思考課程內容真正的含意是什麼」。

陳業寧舉了一個例子。一開始他先問同學：「假設你是教授，需要雇用一名助理，有兩人來應徵，其中有一位你滿熟的，另一位則完全不認識，兩人能力看起來差不多，你會選誰？」一般同學都會回答要選自己熟悉的應徵者。接

著，他拋出另一個問題：「假設你是一個大的上市公司的董事會成員。公司要找新的CEO，有兩位候選人，其中一位是在公司工作很久的經理人，另一位則是企業外部找來的。兩人的能力看起來差不多，你覺得董事會應該選哪一位？」

陳業寧點出此問題的焦點是讓學生理解「選擇權」的意義與董事會監督的價值。他解釋：「CEO對公司價值有很大的影響，雖然雇用外部來的CEO可能會讓公司面臨比較高的不確定性，但當公司治理好、董事會監督能力強時，外部來的CEO可能是比較好的選擇。」陳業寧接著說：「如果他做得很好，公司就賺到了；如果他做不好，董事會可以將他換掉。」

陳業寧說，此想法很像是選擇權理論中所提到，買權的持有人會希望資產波動越大越好。「如

果資產價格變得很高，持有人會有很高的獲利；如果資產價格很低，頂多就是放棄權利。」

雖然結果可以由數學模型推導出來，「但要讓學生知道不要只用數學公式，要有經濟直覺；有了經濟直覺以後，模型忘掉也沒有關係。」

陳業寧接著回到教授雇助理的例子。他的答案是：如果沒有要助理做太重要的事，換人也有成本，那還是找熟悉的人就好。

## ✿ 不死記理論模型 培養理解力

陳業寧向同學們講述理論時，總是告訴他們結論不重要，「重點在於邏輯思考。因為到了業界，遇到的狀況一直在改變，假設也跟著不同，但邏輯思考的方向並不會因而翻轉。」

學生們只要選修過陳業寧開設的「財務賽局理論」，都對他講課時的問題設計感到新奇且印象深刻。財金所二年級學生甄友薇回憶上課的情形：「老師的問題幫助我動腦思考，即使一開始答錯，老師也會慢慢地引導到正確的答案。」

陳業寧談到在臺大教課的心得，直說自己在臺大教書很幸運，因為學生聰明，也很認真，只要慢慢講，不管教得內容有多難，都會有學生聽得懂。

可是，如果上課時候發現有學生不認真，怎麼辦？陳業寧承認，即使在臺大，仍然難免發生這



■熱心奉獻於教育、研究相關工作，陳業寧榮獲多項獎勵。（楊文卿／攝影）

## 發 用心準備課程 學生感受得到

那時有一位影響陳業寧很深的教授是美國的威斯頓（Fred Weston）教授。陳業寧在美國就讀博士班時，擔任威斯頓教授的課程助教。當時威靈頓教授已將近八十歲，但陳業寧發現他仍舊細心地準備講義，每週花很多時間和陳業寧討論要教哪些有趣的新教材，也傳授不少如何提高學生學習

類事。而其實，「學生不認真聽課，也等於提醒老師反省一下是不是應該改變教學的方式。」陳業寧甚至坦承自己念大學時常蹺課。雖然現在想起來覺得當時的做法不對，但也因此對有類似態度的同學覺得情有可原，不會太介意。

為什麼選擇當老師？陳業寧覺得是受到幾位好老師的影響。他回憶大四時到經濟系修習陳師孟老師開的「總體經濟學」，讓他吃驚，枯燥的經濟學邏輯也可以講得如此有趣又有系統，當時便希望自己未來也能從事相關的工作。之後陳業寧選擇負笈美國，研究商業經濟，除了鑽研學術之外，也留意著加州大學洛杉磯分校的教授們如何把最新的研究傳授給學生。

效果的秘訣，例如上課前要做發聲練習以免聲音難聽、學生答不出問題時要稍微保持沉默以創造一點壓力的氣氛等。

為了振奮同學們上課的精神，威斯頓教授每堂課都會在教室後頭擺著滿滿一桌的甜甜圈和咖啡飲品，讓同學們提神。陳業寧還記得最後一次上課完畢時，所有修課同學熱情地起立鼓掌、久久不停，那場景一直烙印在陳業寧的腦海。「我很希望有一天能當一位像他一樣的好老師。老師只要很用心準備課程，學生就會感受得到，並且尊重這門課，」陳業寧提醒自己，也勉勵自己。

陳業寧認為學術研究就像是一場探險：「求知有時候就像是在黑暗中摸索，你不知道會摸到什麼，也沒有規則可循。只有經過摸索的歷程，你才能對所學有真正的體會。」

他提到在美國修讀博士班的過程甚為辛苦，還記得一年級時曾修習「個體經濟學」，經常寫作業寫到清晨五點，休息一會兒便直接去課堂上課。

### ✧ 願為臺灣金融制度找出路

陳業寧形容求學的過程宛如一場耐力賽。不過，縱使辛苦且挑戰性大，陳業寧依舊樂在研究：「當一個學者，研究是最大的挑戰。我希望在未來十五年的學術生涯裡，還能有一些突破。」陳業寧說自己的研究志趣在建立理論模型，然而這是一條不太容易走的路。

對於未來，陳業寧期許自己能夠在學術研究上進一步突圍，試著以嚴謹的學術方法研究國內的金融議題。他語重心長地呼籲財金學界：「應當更關注臺灣的議題，以發揮財金學者更大的影響力。」

陳業寧認為「研究」可以輔助教學。他教的另一門課「金融機構管理」，是財金系大三的必修課程。對一般的大三學生來說，這門課較為艱澀，課程有一半內容來自教科書，另一半內容來自國外的學術論文或是陳業寧自己參與過的研究。陳業寧說：「我希望教的課程能和自己的研究有關，這樣才能確定同學們學到的是最新、最重要的觀點。」

進一步攤開「金融機構管理」的課程進度，陳業寧一開始會向學生敘明商業銀行的本質，從理論去談商業銀行與其他機構的差異，接著闡述商業銀行為何需要風險管理，最後再切入政府對於銀行的管制與對全球金融海嘯的討論。這門課的最後一堂課是讓部分同學上臺報告他們感興趣的金融議題。透過與同學們在撰寫書面報告或口頭報告過程中的討論，「我自己學到不少東西，相信同學們應該也是，」陳業寧說。



■陳業寧致力於教學工作，在十二年前就曾榮獲優良教師獎。（陳業寧／提供）



■陳業寧帶領系上同學參加台新金控舉辦的臺大與北大交流活動。（陳業寧／提供）

## ※ 依循個人特質 教學散發魅力

學生們的確對陳業寧有極佳的回饋。陳業寧謙虛地說：「有時候會收到畢業學生的信，說課程內容對後來在職場上很有幫助，我就會很高興，覺得自己做的事可能有點價值。」財金研究所二年級學生麥啟倫補充說：「老師下課後會留下來回答同學們的問題，答覆的方式總是循循善誘，即使有時候已經超過用餐時間，還是笑盈盈地回答我們。」

儘管陳業寧的教學受到學生們肯定，他卻認為自己並不是一位好的演講者。他解釋：「我的口才不好，從小便害怕公開演講。但也因此，備課時我會把整堂課的流程仔細想一遍，然後看著簡報練習。」陳業寧勉勵新進教師，教學本來就沒有一定的模式，只要順著自己的個性去發揮就好。