






題組名稱	謀定而後動——從〈鴻門宴〉看古人的智慧
命題者	楊雅婷
情境範疇	<p>1.學術探究情境。</p> <p>2.在《史記·項羽本紀》〈鴻門宴〉一段中，<u>項羽</u>與<u>劉邦</u>兩位封建軍事領袖同席交鋒，暗流湧動；<u>張良</u>與<u>范增</u>分別作為陣營謀士，各施策略，展現政治搏鬥中的智謀權變。此一宴席，不僅是權力爭鋒的縮影，更是考驗人物抉擇與應變能力的歷史場景。宴席前<u>張良</u>如何籌謀化險為夷。<u>劉邦</u>如何運用人情與言語轉化危機，皆可使人在權勢與生存之間的抉擇中，看見人物性格與策略的深層動力。本題組結合「危機管理原則」，分析<u>張良</u>與<u>劉邦</u>的回應機制與決策邏輯。</p> <p>3.本題組共有三題，共 14 分，兩題非選題各 6 分，1 題單選題 2 分。</p>
適用議題	<p><input type="checkbox"/>人權 <input type="checkbox"/>環境 <input type="checkbox"/>海洋 <input type="checkbox"/>科技 <input type="checkbox"/>能源 <input type="checkbox"/>家庭</p> <p><input type="checkbox"/>品德 <input checked="" type="checkbox"/>生命 <input type="checkbox"/>法治 <input type="checkbox"/>資訊 <input type="checkbox"/>安全 <input type="checkbox"/>防災</p> <p><input type="checkbox"/>戶外 <input type="checkbox"/>原住民族 <input type="checkbox"/>性別平等 <input type="checkbox"/>多元文化</p> <p><input type="checkbox"/>國際 <input checked="" type="checkbox"/>閱讀素養 <input type="checkbox"/>生涯規劃 <input type="checkbox"/>媒體識讀</p>
題幹	<p> 小美：你沒忘記下週國文報告的事情吧？我先把我們這組選的課文段落貼上來，一起想想看要用什麼角度切入分析。</p> <p>楚左尹<u>項伯</u>者，<u>項羽</u>季父也，素善留侯<u>張良</u>。<u>張良</u>是時從<u>沛公</u>，<u>項伯</u>乃夜馳之<u>沛公</u>軍，私見<u>張良</u>，具告以事，欲呼<u>張良</u>與俱去，曰：「毋從俱死也！」<u>張良</u>曰：「臣為<u>韓王</u>送<u>沛公</u>。<u>沛公</u>今事有急，亡去不義，不可不語。」<u>良</u>乃入，具告<u>沛公</u>。<u>沛公</u>大驚曰：「為之奈何？」<u>張良</u>曰：「誰為大王為此計者？」曰：「<u>鯀</u>生說我曰：『距關，毋內諸侯，秦地可盡王也。』故聽之。」<u>良</u>曰：「料大王士卒足以當<u>項王</u>乎？」<u>沛公</u>默然，曰：「固不如也，且為之奈何？」<u>張良</u>曰：「請往謂<u>項伯</u>，言『<u>沛公</u>不敢背<u>項王</u>』也。」<u>沛公</u>曰：「君安與<u>項伯</u>有故？」<u>張良</u>曰：「秦時與臣游，<u>項伯</u>殺人，臣活之。今事有急，故幸來告<u>良</u>。」<u>沛公</u>曰：「孰與君少長？」<u>良</u>曰：「長於臣。」<u>沛公</u>曰：「君為我呼入，吾得兄事之。」<u>張良</u>出，要<u>項伯</u>。<u>項伯</u>即入見<u>沛公</u>，<u>沛公</u>奉卮酒為壽，約為婚姻，曰：「吾入關，秋毫不敢有所近，籍吏民、封府庫而待將軍。所以遣將守關者，備他盜之出入與非常也。日夜望將軍至，豈敢反乎？願伯具言臣之不敢倍德也。」<u>項伯</u>許諾，謂<u>沛公</u>曰：「旦日不可不蚤自來謝<u>項王</u>。」<u>沛公</u>曰：「諾！」於是<u>項伯</u>復夜去。至軍中，具以<u>沛公</u>言報<u>項王</u>。因言曰：「<u>沛公</u>不先破關中，公豈敢入乎？今人有大功而擊之，不義也，不如因善遇之。」<u>項王</u>許諾。</p> <p> 小明：我們的國文報告，乾脆就以之前課堂上老師提到的「危機管理原則」來解析〈鴻門宴〉怎麼樣？我覺得那場局面根本就是<u>劉邦</u>和<u>張良</u>的危機處</p>

理代表作。我們先來確認一下「危機管理原則」的內容，我把這時候上課整理的表格貼上來，我們一起討論一下：

步驟	原則名稱	說明內容
1	雙軌處理	管理行動與溝通行動要雙管齊下。
2	即時回應	在第一時間做出正確且適當的反應。
3	利害關係人管理	決定判斷溝通對象的優先順序，針對關鍵對象應對。
4	危機控制	控制事態擴大，降低危機的外溢影響。
5	責任承擔	主動負起責任，展現誠意與擔當。

 小美：沒錯！這是很好的點子！那我們就試著對照一下。第一步是「管理行動與溝通行動要雙管齊下」，意思是當危機發生的第一時間，在採取任何溝通行動前，應立刻思考：我們必須採取什麼樣的管理行動，才不會讓損害繼續擴大，或者可以立刻停止危機？這點張良做得超好，他明知道項伯只想救他一個，還是說：「亡去不義，不可不語」，選擇的管理行動就是先告知沛公，再開始展開其他具體行動。

 小明：對，他明白不能靠武力應對，而是接著就告訴劉邦應該立即啟動「說服項伯」這個溝通行動。第二步是「即時回應」，項伯夜奔、張良回報、劉邦「大驚」之後立刻詢問「為之奈何」——儘管有點慌張，但也代表他迅速意識到事態嚴重，是適當的「即時回應」。但更聰明的是張良的反問，他問：「誰為大王為此計者？」和「料大王士卒足以當項王乎？」其實是讓劉邦自己說出他做錯決策的地方，然後才趁勢提出解法，這種看似「慢半拍」的回應，其實也算是「在第一時間做出正確且適當的反應」的一種智慧。

 小美：你分析得很好！我們下週的國文報告就按照這樣的模式來報告吧！明天國文課堂的小組討論時間，我們再繼續往後討論後面的步驟及原則。

改寫自王馥蓓〈與危機共舞——危機管理 DISCO 原則〉及魏聰祺〈析評《史記·項羽本紀》之鴻門宴〉

問題一	<p>依據以上的對話，請回答下列問題：</p> <p>(1)張良建議劉邦說服項伯，讓項伯成為劉邦的說客，最符合「危機管理原則」哪項原則？(占2分，作答字數：10字以內。)</p> <p>(2)張良為何建議劉邦拉攏項伯，並藉其成為說客向項羽傳話？請說明理由。(占4分，作答字數：40字以內。勿抄錄原文)</p>																
答案	<p>滿分參考答案</p> <p>參考答案一</p> <p>(1)原則：利害關係人管理</p> <p>(2)理由：張良知道能影響項羽的人是項伯，而且項伯與張良有舊交情，張良較易取得其信任。</p> <p>參考答案二</p> <p>(1)原則：找關鍵對象溝通</p> <p>(2)理由：張良知道項伯是項羽的重要關係人，而且張良與項伯有舊交情，張良較易取得其信任。</p>																
評分準則	<table border="1"> <tr> <td colspan="2" data-bbox="392 925 1251 958">(1) 原則</td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 967 1251 1048">能正確寫出參考答案或大意，且句意完整。</td> <td data-bbox="1257 967 1372 1048">2分</td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1057 1251 1160">僅回答部分關鍵字，如「利害關係人」或「關鍵對象」，句意不完整。</td> <td data-bbox="1257 1057 1372 1160">1分</td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1169 1251 1249">未提及「利害關係人」或「關鍵對象」。或未作答。</td> <td data-bbox="1257 1169 1372 1249">0分</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="392 1258 1251 1292">(2) 理由</td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1301 1251 1382">能正確寫出參考答案或大意，且句意完整。</td> <td data-bbox="1257 1301 1372 1382">4分</td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1391 1251 1494">僅回答部分關鍵字，如「項伯是項羽重要關係人」或「張良與項伯有舊交情」，句意不完整。</td> <td data-bbox="1257 1391 1372 1494">2分</td> </tr> <tr> <td data-bbox="392 1503 1251 1606">未提及「項伯是項羽重要關係人」或「張良與項伯有舊交情」。或未作答。</td> <td data-bbox="1257 1503 1372 1606">0分</td> </tr> </table>	(1) 原則		能正確寫出參考答案或大意，且句意完整。	2分	僅回答部分關鍵字，如「利害關係人」或「關鍵對象」，句意不完整。	1分	未提及「利害關係人」或「關鍵對象」。或未作答。	0分	(2) 理由		能正確寫出參考答案或大意，且句意完整。	4分	僅回答部分關鍵字，如「項伯是項羽重要關係人」或「張良與項伯有舊交情」，句意不完整。	2分	未提及「項伯是項羽重要關係人」或「張良與項伯有舊交情」。或未作答。	0分
(1) 原則																	
能正確寫出參考答案或大意，且句意完整。	2分																
僅回答部分關鍵字，如「利害關係人」或「關鍵對象」，句意不完整。	1分																
未提及「利害關係人」或「關鍵對象」。或未作答。	0分																
(2) 理由																	
能正確寫出參考答案或大意，且句意完整。	4分																
僅回答部分關鍵字，如「項伯是項羽重要關係人」或「張良與項伯有舊交情」，句意不完整。	2分																
未提及「項伯是項羽重要關係人」或「張良與項伯有舊交情」。或未作答。	0分																
學習內容	Ad-V-4 非韻文：如古文、古典小說、語錄體、寓言等。																
學習表現	5-V-2 歸納文本中不同論點，形成個人的觀點，發展系統性思考以建立論述體系。																
試題概念與分析	<p>1.測驗目標：B2.文意的理解、比較、分析、統整</p> <p>2.評量重點：本題引導學生藉由對話釐清〈鴻門宴〉當中，張良是如何籌謀化險為夷，推論「危機管理原則」與人物採取行動的對應關係與決策邏輯，測驗學生能否掌握文句訊息，及前後文意推論與理解的能力。</p>																
問題二	下列①、②是以〈鴻門宴〉對照「危機管理原則」分析，根據事件敘述以「→」代表分析的說明。關於這兩項分析是否符合上文的觀點，最適當的選項是：(占																

	<p>2 分，單選題)</p> <p>①針對「<u>張良</u>延遲回應<u>劉邦</u>而先反問的行為」→符合「危機管理原則」第二步是「即時回應」，在第一時間做出正確且適當的反應。</p> <p>②「<u>劉邦</u>對於自己派兵守關的說詞，以及<u>劉邦</u>對<u>項羽</u>的態度，都在重塑自己的「守禮人設」，替自己形塑「無害者」的形象。」→符合「危機管理原則」第五步是「責任承擔」，主動負起責任，展現誠意與擔當。</p> <p>(A)①、②皆符合 (B)①、②皆不符合</p> <p>(C)①符合，②不符合 (D)①不符合，②符合</p>
答案	<p>(C)①符合，②不符合</p> <p>解析：</p> <p>①「危機管理原則」第二步是「即時回應」，在第一時間做出正確且適當的反應：<u>張良</u>延遲回應<u>劉邦</u>，而是先反問的行為，不是急著解決問題，而是先讓<u>劉邦</u>「認清現實」，這樣才能「進忠言」而不被猜忌。讓<u>劉邦</u>自己說出他做錯決策的地方，然後才趁勢提出解法，這種看似「慢半拍」的回應，是「第一時間做出正確且適當的反應」的智慧。</p> <p>②「危機管理原則」第四步是「危機控制」，控制事態擴大，降低危機的外溢影響：<u>劉邦</u>的說詞是：「秋毫不敢有所近，籍吏民、封府庫而待將軍」，他在重塑自己的「守禮人設」，替自己形塑「無害者」的形象。而且他接著說派人守關是「備他盜之出入與非常也」，明著說是防別人，暗裡卻是轉移焦點。<u>項伯</u>就成了他最強的轉述人，<u>項伯</u>加碼替<u>劉邦</u>辯護，形塑<u>劉邦</u>「有功不賞，反受罰」的受害者形象。這些都是<u>劉邦</u>在「危機控制」，避免事態擴大，並非第五步「責任承擔」。</p>
學習內容	Ad-V-4 非韻文：如古文、古典小說、語錄體、寓言等。
學習表現	5-V-2 歸納文本中不同論點，形成個人的觀點，發展系統性思考以建立論述體系。
試題概念與分析	<p>1.測驗目標：B2.文意的理解、比較、分析、統整</p> <p>2.評量重點：本題引導學生藉由對話，釐清〈鴻門宴〉中<u>張良</u>以及<u>劉邦</u>行動的理解與詮釋，推論「危機管理原則」與人物採取行動的對應關係與決策邏輯，測驗學生能否掌握文句訊息，及前後文意推論與理解的能力。</p>
問題三	<p><u>劉邦</u>此時的行為與舉動先是自我解釋，繼而善用權謀審度時勢，籠絡、利用<u>項伯</u>，替自己爭取<u>項羽</u>的體諒，改變自己劣勢局面。請回答下列問題：</p> <p>(1) <u>劉邦</u>為拉攏<u>項伯</u>，使其成為自己的說客，他採取了哪些重要行為？(占2分，作答字數：20字以內。勿抄錄原文。)</p> <p>(2) 對於自己派兵守關，<u>劉邦</u>提出的理由和想達到的目的為何？(占4分，作答字數：40字以內。勿抄錄原文。)</p>

	針對自己派兵守關	劉邦提出的理由	劉邦想達到的目的
答案	滿分參考答案 (1) 劉邦向項伯敬酒，以兄長之禮相待，約定結為親家。 (2)		
	針對自己派兵守關	劉邦提出的理由	劉邦想達到的目的
	針對自己派兵守關	為了防備別處盜賊的入侵和突如其來的變故。	強調自己對項羽不敢有反叛之心、忘恩負義。
評分準則	(1) 重要行為 能正確寫出參考答案或大意，且句意完整。 同時點出「向項伯敬酒，以兄長之禮相待」與「結為親家」兩要點 2分 抄錄相應的原文，如「吾得兄事之」、「沛公奉卮酒為壽」、「約為婚姻」。 或是僅回答出「向項伯敬酒，以兄長之禮相待」與「結為親家」其中一項 1分 未提及「向項伯敬酒，以兄長之禮相待」與「結為親家」或未作答。 0分 (2) 理由和目的 能正確寫出參考答案或大意，且句意完整。 同時點出理由是「為了防備別處盜賊的入侵和突如其來的變故。」目的是「強調自己對項羽不敢有反叛之心、忘恩負義。」 4分 抄錄相應的原文，如「備他盜之出入與非常也」、「豈敢反乎」、「不敢倍德」。 或是僅回答出「理由」與「目的」其中一項 2分 未提及理由是「為了防備別處盜賊的入侵和突如其來的變故。」目的是「強調自己對項羽不敢有反叛之心、忘恩負義。」或未作答。 0分		
學習內容	Ad-V-4 非韻文：如古文、古典小說、語錄體、寓言等。		
學習表現	5-V-2 歸納文本中不同論點，形成個人的觀點，發展系統性思考以建立論述體系。		
試題概念與分析	1、測驗目標：B2.文意的理解、比較、分析、統整 2、評量重點：本題引導學生藉由對話釐清〈鴻門宴〉中劉邦如何採取運用人		

	情與策略，來轉化危機。測驗學生能否掌握文句訊息，及前後文意推論與理解的能力。
--	--