|  |
| --- |
| 說服×決策×思辨－－《左傳．燭之武退秦師》學習單．教師版 |
| **【學習單分段】**依據翰林版高中國文第三冊第一課，同東大版高職國文第三冊第一課**【學習單內容】**分為「課前．英雄啟示；課中．文章深論；課後．延伸閱讀」三部份 | **【學習單版面】**採A3，橫式，2欄位設計**【學習單編者】**國立臺南高商陳盈州教師 |
| 13拷貝**零、角色登場，初步印象** |
| 國文老師設計〈燭之武退秦師〉桌遊，列印時卻忘記將人物牌卡寫上角色名稱。請你閱讀課本題解後，參考牌卡右側文字提示，回答牌卡人物各自是誰，並將答案填寫於【　　　　　　】中。 | 【人物參考選項】：1晉文公、2秦穆公、3鄭文公、4佚之狐、5燭之武。 |
| **←他，曾不得重用。最終憑其謀略、分析利弊。勸服敵軍，名留青史。他，是誰？【　燭　之　武　】** 燭之武退秦師．燭之武拷貝 | **←他，曾試圖東進稱霸中原。故與他國聯盟，後權衡利弊，率軍離去。他，是誰？【　秦　穆　公　】** 燭之武退秦師．秦穆公拷貝 | **←他，曾無禮於出亡的諸國公子，導致多年後對方出兵。使國家陷危。他，是誰？【　鄭　文　公　】** 燭之武退秦師．鄭文公拷貝 | **←他，曾流浪十九年，返國繼位後，護周、敗楚。成為春秋五霸之一。他，是誰？【　晉　文　公　】** 燭之武退秦師．晉文公拷貝 | **←他，曾名不經傳，卻在國危之際，獻策、薦舉適合人才，化解危機。他，是誰？【　佚　之　狐　】** 燭之武退秦師．佚之狐拷貝 |
| 課前．英雄啟示P.02 一、晉文公的行難之路P.02 二、秦穆公的霸者之路**◆設計目的：**藉由春秋兩大霸主事紀，使學生對於春秋歷史、兩大霸主生平能有更全面的理解。課前閱讀霸主事紀，除加深對兩位霸主的理解，更有助於理解〈燭之武退秦師〉一文時代背景，及前後相關戰役，理解春秋局勢的瞬息萬變。此外，一般文本設計著重於燭之武說服技巧，然綜觀晉文公、秦穆公一生，精彩亮麗，亦值得關注，可供學生借鑒。 | 課中．文章深論P.03 三、心智繪圖．文本探索（訊息檢索）P.04 四、文本深究（統整解釋）**◆設計目的：**藉由PISA閱讀策略，從訊息檢索到統整解釋，由簡至難，增強學生對於文本的理解。並試以淺顯易懂的心智圖模式，統攝全文意涵，使學生能在自學、複習時更快掌握文意。見樹又見林。**◆使用方法：**「A類文本探索」依「訊息檢索」設計成填充題形式，「B類文本深究」則依「統整解釋、文意推論」設計成簡答題。請先寫完Ａ類，再寫Ｂ類。頁3結合心智圖與文本探索，完成「A類文本探索」提問時，課文心智圖也隨之完成。頁3心智圖後方有B類題號圖示，意在使學生理解二者關係。為免雜亂，「B類文本深究」置於頁4作答。 | 課後．延伸閱讀P.05 五、決策5C－－鄭國解危背後的完美決策**◆設計目的：**臺大呂世浩教授將培養思辨能力分成四步驟：「設身處地、揣摩通透、體貼入微、洞見表裡」，藉此方可掌握學習歷史的大用：了解人性，啟發智慧。（內容詳見：https://goo.gl/v3MjN9 ）因此試將課文文本結合決策、說服理論，期盼學生能以史為用。秦晉圍鄭，為化解危機，鄭國內部勢必進行決策。如以亞倫．巴克「決策5C」理論進行分析鄭國決策過程，或許能詮解出別於「傳統見解」－－將說服勸退秦穆公之功，歸於燭之武一人的新意。  |

|  |  |
| --- | --- |
| 13拷貝**一、晉文公的行難之路－－**逆境重生，讓重耳從庸君變明主 | 13拷貝**二、秦穆公的霸者之路**－－仁義、重益、知錯、剛愎的複雜人性 |
|

|  |  |
| --- | --- |
| **時間** | **晉文公行難之路大事紀** |
|   | **背景：**晉獻公（晉文公之父）晚期寵愛驪姬，驪姬有意廢嫡立庶，讓兒子奚齊繼位。最終太子申生為驪姬所害，公子重耳、夷吾亦因驪姬迫害離晉避難。 |
| B.C.656 | **至狄。**重耳至母親狄族尋庇護。此時，重耳43 歲。 |
| B.C.650 | 晉獻公死後，大臣里克殺驪姬、奚齊。又至梁國迎重耳之弟夷吾繼位，夷吾疑里克別有居心，遂遊說秦穆公，願割河西之地，換取協助返晉登位，是為晉惠公。 |
| B.C.644 | **至齊。**齊桓公宰相管仲去世，重耳至齊欲為桓公效勞，並藉此得到齊國幫助、保護。齊桓公將宗族之女齊姜許配給重耳。至此生活安逸，放棄恢復君位之願。 |
| B.C.639 | 齊桓公四年前去世，其後齊國漸亂。齊姜勸重耳離齊，重耳不肯。舅父狐偃、臣下趙衰設計灌醉重耳，連夜離齊。重耳醒後憤怒不已，以戈追殺狐偃，未成。 |
| B.C.638 | **至宋。**初，楚宋爆發泓水之戰，宋大敗。後晉文公經曹國，國君曹共公無禮窺視重耳。後轉至宋國。宋襄公款待重耳，並送他二十輛馬車。 |
| B.C.637 | **至鄭。**鄭國大夫叔詹勸王兄鄭文公禮遇重耳，文公卻以「諸侯亡公子過此者眾，安可盡禮！」為由，不予禮遇。叔詹再勸殺重耳以免遺患，文公亦不從。 |
| **至楚。**楚成王款待重耳，並問如送其返晉，將如何回報楚國。重耳不願損害晉國利益，遂言：「如晉、楚兩軍交爭，願退避三舍（九十里）」展現賢君風範。 |
| **至秦。**秦穆公東進路線受晉惠公父子所阻。聞重耳於楚，遂遣人接重耳至秦熱烈接待。並將親生女兒懷嬴等五位女子許配予重耳。 |
| B.C.636 | 秦穆公護送重耳回晉國。重耳即位，稱晉文公，此時重耳62 歲。 |
| B.C.635 | **護周。**周襄王之弟王子帶為亂，周襄王逃至鄭國，向晉文公請求援助。晉文公欲當霸主，不顧晉國方定，決意拯救周天子。率軍敗王子帶，護送周襄王回京城。 |
| B.C.632 | **稱霸。**即位後，先攻曹國以報曹共公於重耳經過曹國時無禮之舉。後楚國欲成霸業再攻宋國。為報宋襄公禮遇之恩，晉文公率兵救宋。又為報楚國在重耳流亡至楚之禮遇，下令軍隊退避三舍。後於衛國城濮大敗楚軍。史稱「城濮之戰」。後晉文公主持「踐土之盟」，成為繼齊桓公、宋襄公之後的春秋霸主。 |
| B.C.630 | **復仇。**為報鄭國當初不禮遇，且於「城濮之戰」助楚擊晉，晉文公邀秦穆公組成復仇者聯盟攻鄭。因鄭國燭之武巧其辭令勸退秦穆公，並派兵協防鄭國。晉文公感於秦穆公之恩不願擊秦，後送於晉為質的鄭國世子子蘭回鄭、與鄭國立盟後亦退兵。稱霸從此之路受阻。 |
| B.C.628 | **崩殂。**冬，12 月。晉文公去世，其子晉襄公即位。 |

**Ｑ１、重耳流亡各國時，各國國君或禮遇或冷落。試問鄭文公、宋襄公、楚成王三人，誰禮遇重耳？誰不禮遇重耳？（勾選）無禮的原因是？（援引原文）晉文公後來如何一一回報他們？這展現晉文公的個性是什麼？（簡答）**１禮遇重耳（ˇ）、2無禮重耳（×）：×鄭文公、ˇ宋襄公、ˇ楚成王3承上，無禮原因：「諸侯亡公子過此者眾，安可盡禮！」4重耳繼位為君後，在宋楚之戰助宋擊楚；於城濮之戰，退避三舍禮讓楚軍。後聯秦擊鄭。展現晉文公有恩報恩，有仇報仇的個性。 **Ｑ２、讀完晉文公、秦穆公生平事紀，請分別說明秦晉聯合出兵擊鄭，晉文公的目的是什麼？秦穆公的目的又是什麼？**Ａ２：晉文公伐鄭目的，在於復仇。鄭文公曾在晉文公流浪時，不予禮遇，且於晉楚城濮之戰時幫助楚國而非晉國。秦穆公目的：趁機擴展東方勢力，為成就霸業準備。 |

|  |  |
| --- | --- |
| **時間** | **秦穆公稱霸大事紀** |
| B.C.648 | **仁義之風。**晉國饑荒，使人乞糴（ㄉ一ˊ，買進穀物）於秦，因晉惠公反悔「割地焦瑕」承諾。臣子皆反對。秦穆公：「其君是惡，其民何罪？」遂「輸粟於晉」。 |
| B.C.646 | **三百壯士。**秦國大旱，求救於晉，晉惠公見死不救，更趁機擊秦。秦晉決戰於韓原。晉眾秦寡，危急之刻，歧下三百野人聞秦穆公之難，競相奔死解救秦穆公，穆公得以解危，最後生擒晉惠公。初，秦穆公亡失善馬，為岐下三百野人（居住於國城之外之人）得而食之，後野人被官吏逮捕，欲繩之法，秦穆公：「君子不以畜產害人。」赦免野人之罪，更賜以酒食。三百野人感戴穆公恩德，而有韓原之解圍。 |
| B.C.630 | **見益忘義。**晉文公邀請秦穆公共擊鄭國。為拓展東方勢力，秦穆公慨然應允。後經燭之武巧其辭令，知伐鄭之害，轉與鄭國盟。並協助鄭國防備晉國。 |
| B.C.628 | **利令智昏。**冬，晉文公亡。適逢「鄭國將北門，交與秦國將領杞子防守」。穆公得此消息，欲趁晉文公之亡，偷襲鄭國，以擴展東方領域。 |
| B.C.627 | **殽山敗戰。**行軍前，秦國謀臣蹇叔極言伐鄭之害，穆公不聽。蹇叔哭師於郊。行軍中，至周。王孫滿觀秦軍輕佻、無禮，斷言秦軍之敗。後鄭愛國商人弦高於滑國見秦軍，知鄭國有滅亡之虞，遣人傳訊回鄭，並款待秦軍，使秦誤認鄭國已有防備。秦軍見鄭已有防備，不得已退兵並滅滑而回。至晉。秦、晉兩軍決戰殽山，秦軍全軍覆沒，百里孟明、西乞術、白乙丙三將軍遭俘。在晉太后（秦穆公之女、晉文公之后）請求下，晉襄公釋放三將軍回秦。回秦。當三將軍回至秦郊，秦穆公身著素服，明己過罪。 |
| B.C.624 | **王者復仇。**殽之戰，秦國大敗。兩年後「彭衙之戰」再為晉所敗。三年後，秦穆公再命百里孟明伐晉，秦軍濟河焚舟，置之死地而後生，秦軍勢如破竹，攻取晉國王官、郊二地，晉人不敢復出。後秦軍至殽地祭拜當年亡魂，堆土立墳。 |
| B.C.623 | **稱霸西戎。**因東進長期為晉國阻撓，遂轉而西向用兵，攻打蜀國、綿諸等西方諸國。最終「兼國十二，稱霸西戎」，為秦國日後統一天下奠定基礎。 |
| B.C.621 | **昏庸禍國。**穆公崩殂，死前要求活人殉葬。殉葬者達一百七十七人，包括著名的子輿氏三子奄息、仲行、針虎。國人對此悲痛萬分，賦〈黃鳥〉之詩：「彼蒼者天，殲我良人；如可贖兮，人百其身！」（譯：蒼天啊！怎麼將這麼善良的人給殉葬了？如果可以贖命，我們寧願出一百條命將他們換回來！）秦人因秦穆公殉葬之舉，人心惶惶，國力大衰。秦國霸業，延緩兩百餘年。**秦穆公諡號之「穆or繆」：**《諡法解》：「布德執義曰穆。」（譯：實施仁德、秉持義理稱穆），穆為美諡。《史記．蒙恬列傳》：「蒙毅曰：『秦穆公殺三良而死，罪百里奚而非其罪也，故立號曰「繆」。』」（譯：從穆公殺死三位良臣為他殉葬，判處百里奚以不應得之罪。因此死後諡號為「繆」）；蔡邕〈獨斷〉：「名實相反為繆。」（譯：名聲與實際作為不符，諡號為「繆」） ，繆為惡諡。 |

**Ｑ3、綜觀秦穆公、晉文公事紀，試問為何秦穆公想拉攏晉國？秦晉之間的恩怨為何？**Ａ１：秦穆公一直想壯大秦國，擴展東方勢力，成為霸主。故當晉國因「驪姬之亂」國力大衰，諸公子流落在外時，先後助夷吾、重耳返國，試圖藉此控制晉國、擴展東方勢力。秦晉之恩：先有秦助夷吾返晉、輸粟之恩；後有嫁女予重耳、助其返晉繼位之恩。秦晉之仇：先有晉惠公悔諾、饑荒擊秦之仇；後有晉文公死後，殽山殲滅秦軍之仇。秦晉先合作、後分裂，深究原因在於兩國利益衝突。從此也可一窺春秋諸國之間「有利為盟友，見害成寇讎」國家利益至上的思想。  |
| 13拷貝**三、〈燭之武退秦師〉心智繪圖：文本探索×文意深究** |

**A、文本探索（訊息檢索＆廣泛理解）**

**一段**

1. 請說明秦晉圍鄭的兩項原因？從此可知擊鄭應由誰主導？（填寫於A1後方表格以下類推）

2. 承上，秦晉各於何處駐軍？

**二段**

3. 佚之狐在鄭國處於何種情勢下，所以薦舉誰？薦舉原因是相信他可以？（請以「因為鄭國……所以薦舉……相信他可……」句型回答）

4. 面對鄭文公請求前往遊說秦君，燭之武推辭的表面原因是什麼？（引課文原文）

5. 面對燭之武推辭，鄭文公的回應可分兩層敘說，請引原文說明。又，這兩層回應其語氣態度各是如何？

**三段**

6. 燭之武說服秦穆公時，提出「一利三害」策略，請依據原文，結合下列策略選項：**「動之以情、曉之以理、許之以利、挑之以仇、威之以勢、說之以害、責之以義、喻之以憂」**，選出相對應的說服策略。

**四、五段**

7. 秦穆公決意與鄭結盟的原因，是他發現亡鄭最後會如何？（引課文第三段原文）

8. 晉文公不願擊秦的原因是因為秦穆公曾如何待他，從此可知晉文公的人格特質是？

9. 從晉文公退兵話語，可知他以何標準自許？

燭之武

退秦師

**二鄭國決策**

**危機處理**

**四遊說結果
秦鄭合盟**

**一秦晉圍鄭戰爭起因**

**三燭武巧言
說服藝術**

**Ｂ2**

以鄭無禮於晉、且貳於楚也

圍鄭二原因

晉軍函陵，秦軍氾南。

秦晉駐軍處

**Ｂ3**

臣之壯也，猶不如人。今老矣！無能為也已。

燭之武推辭

因為國家危急，所以薦舉燭之武。相信他可退秦軍。

佚之狐獻策

鄭文公回應

語氣態度：暗藏威脅／曉以利害

鄭亡，子亦有不利焉！

吾不能早用子，今急而求子，是寡人之過也

語氣態度：引咎自責／謙虛誠懇

若舍鄭以為東道主，行李之往來，共其乏困，君亦無所害。

許之以利

越國以鄙遠，君知其難也。焉用亡鄭以陪鄰？鄰之厚，君之薄也。

說之以害

挑之以仇

君嘗為晉君賜矣！許君焦、瑕，朝濟而夕設版焉！君之所知也。

喻之以憂

晉，何厭之有？既東封鄭，又欲肆其西封。若不闕秦，將焉取之？

秦穆公決定

結盟：說，與鄭人盟

退兵

晉文公應對

協防：使杞子、逢孫、楊孫戍鄭

霸主自許：仁、智、武皆備

**Ｂ１**

結論：亡鄭

闕秦以利晉

**Ｂ4**

**Ｂ５**

拒絕擊秦：微夫人之力不及此

形象：感念恩德、知恩圖報

**Ｂ６**

**Ｂ７**

主導者：晉文公

**Ｂ類**

**：文本探索**

：文意深究，於P4作答

|  |
| --- |
| 13拷貝**四、〈燭之武退秦師〉文意深究** |

**B、文意深究（統整解釋＆比較分析）**

**一、二段**

1、試問一段中，晉軍函陵，秦軍氾南，秦晉如此安排有何策略優勢？而這優勢卻被佚之狐發現可趁之機，反為鄭國提供何種優勢？（想想第二段，佚之狐的獻策）

P.S.秦晉駐軍於鄭國北方，秦晉兩軍相距約40公里。函陵距新鄭（鄭國國都）約8公里。方位約如下：

**1：從秦軍行軍佈局策略考量，在鄭國北方駐軍，一南一北駐紮
，可能是想切斷鄭國北方求援的機會，或在雙方交戰時採取分進夾擊
之策略，在晉鄭交戰之際，秦軍側擊鄭軍的可能性。**

**秦**

**晉**

**鄭**

**新鄭**

**（部份參考書寫駐軍二處，可見秦晉聯軍只是貌合神離，並未同心。可備參考。但此處提問「優勢」，故此說不可寫。）**

**此一分兵進擊之勢，如主將者為同一人則可行。而今秦晉分兵，各自領軍。遂給予鄭國可遣燭之武遊說秦穆公的機會。**

2、承上，為何佚之狐選擇由燭之武遊說秦君，而非晉君？（結合A1，並推論首段所透露出來的秦、晉、鄭三國之恩怨）

**２：從首段鄭國「無禮於晉，且貳於楚」可知出兵擊鄭是晉鄭之間的新仇舊恨。而秦鄭並無宿怨。在「秦鄭無怨、晉鄭有恨」情況下，自然該向秦君而非晉君遊說。**

 3、燭之武拒絕鄭文公，表面是年老無能為力，實際上推辭的真實原因可能是什麼？又，此一說法運用何種修辭，這樣委婉表達的目的及好處是？

**３：燭之武如真年老無力，只要說「今老矣！無能為也」則可。但卻在此前，先說一句「臣之壯也，猶不如人。」，隱約可想見燭之武怨懟當初鄭文公並未重用自己的感慨。**

**此一委婉表述，使用「婉曲」修辭。目的於今藉此委婉表達自己年輕不得重用的遺憾、以及鄭文公危急之刻才欲重用自己的暗諷、挖苦。婉曲的好處則是不直接回應，避免言語激烈得罪對方。**

**三段**

4、燭之武以「利／害」說服秦穆公。針對害處，分別從晉國「過去、現在、未來」對秦國造成的傷害分析。請分別寫下晉國的舉措對秦國造成何種危害？

**過去，晉曾過河拆橋悔諾，忘恩負義，不可信任；現在，秦晉擊鄭，事後鄭國將成晉國領土，更顯強大，晉強相對秦弱；未來，晉國野心無窮，將會侵略、掠奪秦國。凡此，皆表明晉國，實是秦國大敵，而非盟友。**

5、承上，請分析燭之武能順利說服秦穆公，是因為他洞悉秦穆公的何種心態？（試從一利、三害分析，利與害的利弊推想秦穆公的心理）

**「闕秦利晉」是燭之武能打動秦穆公的關鍵。這也暗示燭之武洞悉秦穆公野心是稱霸中原，想成為號召天下的諸侯領導，自不願讓晉國壯大。以此分析「一利、三害」可發現：**

**鄭國許之以利，表面是使者往來，可供其乏困，深思一層更可能是秦軍之往來可供其乏困。此後，秦國東進相關補給、情報偵探，皆由鄭國提供，利不可謂不大。**

**燭之武所言三害，在於秦晉相爭霸主之位，東進之路長期為晉國阻擋，如再讓鄭併入晉國、壯大晉國，實是闕秦利晉之舉。**

**簡言之，燭之武以「一利三害」告訴秦穆公：欲霸天下，晉為阻力；欲王中原，鄭可助力」。站在秦穆公的立場思考，遂能層層打動秦穆公的心。**

**四、五段**

6、秦穆公在與鄭盟之後，除退兵外，還有哪些佈署？這些佈署可能有哪些用意？

**秦穆公退兵後，使杞子、逢孫、楊孫戍鄭，助鄭協防晉國。實踐秦、鄭聯盟的承諾。**

**此外，秦軍以協防名義，駐軍留守於鄭國。亦可確認／逼迫鄭國成為東道主的承諾。此後，這支戍鄭秦軍，更可趁機派兵往東方各國探取相關軍情，以便為未來秦軍東進展開佈署也說不定。**

7、承上，晉文公感念秦恩，並以三德自許後，便退兵離去。晉文公對臣下所言是真是假？他考量的可能是什麼？（試分析當時情勢，如不退兵，堅持伐鄭可能會如何……）

**晉文公以不仁、不智、不武拒絕子犯擊秦提議，看似感念秦穆公恩德。也不願瓦解秦晉的友好關係，顧全大局。**

**更重要的是如依當時情勢來看，秦鄭既已聯盟，如晉文公堅持擊秦，一旦與秦穆公軍隊交戰，協防鄭國的三位秦將恐將聯合鄭軍從後偷襲，如此一來晉軍將因前後夾擊而大敗。**

**兼此一旦開打，秦晉確定分裂，秦晉一旦分裂，未來晉軍如想擴展勢力，便要顧忌西方秦國趁機攻擊晉國。在種種考量中，可見晉文公所言半真、半假。**

**真的是不願分裂秦晉關係，假的是不論勝敗都對晉國造成傷害：勝，秦國以後也將成為晉國隱憂；敗，則打擊軍隊士氣。如此，不如以三德自許，展現仁義風範，既能提昇形象、又能維持情勢。**

**全篇**

8、閱讀全文，試就晉文公、秦穆公、鄭文公三位國君形象，任選一人加以分析其形象。（需以事例佐證，形象可正可反，不必拘泥於題解、賞析等補充資料。）

**晉文公：**

**從決意擊鄭，以報當初無禮、親楚叛晉之仇，以及感念秦穆公助其返晉繼位，因此拒絕子犯擊秦建議，可見晉文公是恩仇必報、恩怨分明的人。**

**再從聯合秦國擊秦，避免勢單力薄，以及不願秦晉分裂、以亂易整，可見其深思熟慮、顧全大局的明君風範。**

**從另外一方面來看，攻擊鄭國，「親楚叛晉」只是表面上的理由。實際只為當初流落對自己的無禮。拒絕擊秦是怕秦晉分裂，秦國從此成為後方隱憂，而非感念秦穆公恩德。可見晉文公擅長於形象包裝。看似堂皇冠冕的理由，實則老謀深算。符合孔子所言「譎而不正」形象。**

**秦穆公：**

**為展東方勢力，應允晉文公之請聯合圍鄭。卻因燭之武巧言而退兵，更遣將協防鄭國。此一行為，呈現秦穆公見益忘義、背信毀諾的小人形象。但如宏觀來看，秦穆公所謀向來是秦國最高利益。與晉擊鄭是為了秦國勢力的擴展，遣將戍鄭也是為了秦國勢力的擴展。可以說秦穆公是雖不忠於盟約道義，但卻忠於國家大義，行大事不拘小節的霸主。**

**鄭文公：**

**從不禮遇重耳，可知他不在意與他國結怨，自以為是。城濮之戰親楚叛晉，戰後才親晉謝罪。可知他的牆頭草性格。從初期不重用燭之武，可見他無法知人善任。從燭之武推辭，先謝罪、隨後曉之以害，可知他雖引咎自責，但又非真心致歉，只是政客手段。而「鄭亡，子亦有不利焉！」更像暗藏威脅。綜上，鄭文公就像是欺善怕惡的標準小人。**

**五、決策5C－－鄭國解危背後的完美決策**

 亞倫．巴克提出決策的「5C」觀念，分成「思考、諮詢、溝通、承諾、檢討」五個面向（此五面向並無優先順序，可同時進行），幫助我們做出睿智抉擇、聰明決策。

**１、反覆思考（considering）：**

亞倫巴克提出一套比直線思考，更有效用的循環思考模式：

「確認問題→發掘選擇方案→篩選方案→確認方案。」各種解決方案並無什麼「正確」答案，只有較好或較糟的差別而已，在獲得一個滿意的決定前，可能需要反覆思考循環許多次。

**２、進行諮詢（consulting）：**

單獨決策有一廂情願、考慮欠周或過於武斷的風險。此時必須諮詢他人以獲得完善決策。

**３、不斷溝通（communicating）：**

事前經過諮詢，決策之後的溝通也會相對容易。

**４、承諾實踐（committing）：**

亞倫．巴克認為承諾是決策的中心。因為承諾標誌了目標，也決定了你要負起的責任。對這決策承諾的強度，也相當程度決定了這決策成功與否。

**５、檢討過程（checking）：**

檢討所有決策過程。檢討是避免讓決策流於抽象的意識形態，唯有依靠客觀的檢核，才能具體掌握決策目標與實際達成的落差。

－－「決策5Ｃ」觀點、論述，改寫自〈做好決策的關鍵5C〉，《經理人月刊》，2007年1月3日、陳竫詒：〈完美決策的5要領〉，《天下雜誌特刊：30招打造A+主管》

**◆「鄭國決策5C」提問設計：**

兩千六百年前，當「秦晉圍鄭」時，鄭國也曾做出一次完美決策，化解亡國危機。結合「決策5Ｃ」論點，寫下鄭文公、佚之狐、燭之武如何運用「5C」概念，做出完美決策：

〈燭之武退秦師〉第二段，實是燭之武能成功說服秦穆公的關鍵，原文如下：

佚之狐言於鄭伯曰：『國危矣！若使燭之武見秦君，師必退。』公從之。辭曰：『臣之壯也，猶不如人。今老矣！無能為也已！』公曰：『吾不能早用子！今急求子，是寡人之過也！然鄭亡，子亦有不利焉！』許之，夜縋而出。

編者以為當中將有兩次決策過程：

鄭文公與佚之狐對話屬第一次決策會議，討論如何化解鄭國危機；燭之武夜縋而出前，鄭文公、佚之狐、燭之武等君臣，應再度召開決策會議，商議如何成功說服秦穆公。

限於篇幅，僅就第二次鄭國決策5C鄭文公、佚之狐、燭之武三人決策設計提問，如：

**檢討：**鄭、佚、燭三人是否在決策過程中有檢討過程？他們可能檢討什麼？

→鄭國內部可能在溝通完成後，不斷檢討是否已正確掌握秦穆公心態。並一再推演成功說服秦穆公的方法。最可能的是燭之武在說服秦穆公前，必須先說服鄭文公。

**Q1諮詢：**鄭文公諮詢燭之武時，鄭文公的態度應該是如何？諮詢是否順利？不順利該如何作才能使燭之武應允？

**Q2思考：**燭之武應允之後，請問鄭國三人，反覆思考的可能會是什麼？

**Q3溝通：**燭之武應允之後，鄭國三人應該會做何種溝通？（這是最重要的部份。當燭之武前往說服秦穆公時，他就必須想好所有對策……除此之外，他們還要思考什麼？）

**Q4承諾：**燭之武說服秦穆公前，鄭文公必須承諾何事？

請將所有可能想到的聯想，以條列式寫在下方，並以心智圖呈現：

**2反覆思考considering**

**1進行諮詢consulting**

**3不斷溝通communicating**

**4檢討過程checking**

**5承諾實踐committing**

鄭文公諮詢

語氣誠懇謙虛

引咎自責、曉之以害

晉國

該怎麼作，才能化解危機？

誰是主謀？

該如何，才能說服秦穆公？

洞悉秦穆公野望

稱霸

為何選擇說服秦君

秦鄭無怨秦非主謀

說服秦穆公之策

**結論**存鄭－－利於東進

滅鄭－－闕秦利晉

如何安全到達氾南

欽定燭之武代表鄭國遊說秦君

願提供鄭國資源以供秦軍東進

事後封賞、重用燭之武

　　說之以害
害：離之以仇

　　喻之以弊

利：許之以利

鄭文公承諾

燭之武婉拒

檢討確認是否正確掌握秦穆公心態

一再推演如何才可成功說服秦穆公

聲東擊西故佈疑陣

燭之武夜出時，引起騷動

最佳時刻夜深人靜

著黑衣、縋出、晉軍難察

擴展勢力

削弱敵國