

4 向上溝通,,

諫太宗十思疏／魏徵



扣合核心素養：人際關係與團隊合作
搭配十九項重要議題：生涯規劃教育

古今職場生存術

這幾年，冠上「靠北」、「黑特」的社群網路，總是能獲得熱烈回響。而這些社群評論的對象，大多是上級，例如老闆、主管等等。這些社群的存在，雖能夠紓壓發洩，但也帶來負面能量：讓人習慣性的抱怨，而非想辦法有效解決問題。

「向上溝通」正是為了解決「只能抱怨，難有抱負」的困境，究竟要如何跟上級溝通，才能既不委屈自己，又能讓上級聽取建議，甚至獲得提拔，使互動呈現正向循環呢？

〈諫太宗十思疏〉便是成功的示範。當時唐太宗耽溺享樂，魏徵大可以站在批評角度說唐太宗失職，但他選擇寫一封奏摺，告訴唐太宗怎麼做才是好皇帝。奏摺當然精彩，但若拆解背後所使用「向上溝通」的技巧，便能引導學生學習協調合作的素養。



一、模範君臣的皮影戲

談到君臣關係，魏徵與唐太宗李世民的互動絕對是一段佳話。魏徵直言進諫，李世民虛心納諫；李世民還留下了千古名言：「夫以銅為鏡，可以正衣冠；以古為鏡，可以知興替；以人為鏡，可以明得失。朕常保此三鏡，以防己過，今魏徵殂逝，遂亡一鏡矣！」

二、模範君王的內心戲

但是，若把魏徵曾輔佐李世民之兄李建成，甚至在玄武門之變前，還勸李建成殺掉李世民的歷史過往放入這段君臣關係中，便會發現兩人之間的完美默契，其實不像表面看來那樣簡單。歷史學者郭燦金也說過：「這是當事雙方小心翼翼製造出來的假象。」

為什麼是小心翼翼呢？這可以從李世民心裡的願望說起。李世民靠著玄武門之變奪得天下，一方面，他相信自己有這個才幹，能成為一代明君；另一方面，他又很希望能洗刷「弑兄」的罪名——他必須很努力、很謹慎，更要懂得展示自己的寬容和胸懷獲取美名，同時也招攬人才：連魏徵這樣曾經試圖殺掉自己的人，都被寬容、被重用了，新皇帝還有誰不能寬容呢？

簡單來說，李世民內心的願望就是：透過和魏徵的良好關係，展現自己的寬容心和包容力，向天下證明他是一代明君。

三、模範臣子的戲中戲

魏徵知道李世民想當一代明君，若只是苟活在李世民身邊，對自己和李世民的形像加分有限。最好的方法就是：以一個諫臣的角色出現在唐太宗身邊。

魏徵曾對唐太宗說：「陛下導臣使言，臣所以敢言；若陛下不受臣言，臣亦何敢犯龍鱗、觸忌諱也？」意思就是：陛下您讓我說，我才敢說。這句話其實就展露了魏徵和李世民之間的一個默契：我盡情的說，你也儘量的寬容和接納。我說到最後，你接納到最後，我們都能有好名聲，你弑兄的形象也會被淡化。

這是多麼完美的一場君臣協議啊！

四、向上溝通的得獎戲

我們可以從中了解一件事：魏徵的進諫，目的是讓李世民「當明君，擺脫弑兄形像」，而這也是他能成功向上溝通的重要關鍵：了解你的上級在乎什麼。知道了這點，學生在讀〈諫太宗十思疏〉時，便可以明白，為什麼魏徵要不斷提醒太宗，竭誠的君主和傲慢的君主之間的差異。



情境教學

一、情境教學活動

活動一：紙上真心話（調查遊戲）

 適用時機：課文教學前

 事前準備：紙、筆

 活動時間：5 分鐘

■ 活動目標

讓學生測試自己向上溝通的指數，並透過活動結果進行同質性分組。

操作小撇步

若考量時間因素，教師可選擇不進行本活動，直接分組。但進行活動二時，若透過同質性分組，可以更凸顯兩群個性不同的學生，面對同樣事件不同的做法，讓討論更具多元性。

■ 活動方式

教師敘述五個情境狀況，學生認同就在紙上畫○，不認同就畫×。

■ 情境狀況

1. 上網發抱怨文是一種紓壓的方式，沒什麼不好。
2. 上網發抱怨文是一種解決問題的方法。
3. 常常看黑特版、靠北版對身心健康有正向幫助。
4. 你覺得只要能完成作業，用什麼方法都可以。
5. 你覺得能夠讓上位者（家長，老師）接納和尊重你的意見很困難。

■ 計分及後續分組

認同（畫○）得一分，不認同（畫×）得二分。得分 5~8 分的學生一組（A 組）；得分 9~10 分的學生一組（B 組）。

操作小撇步

紙上真心話是舉手問答的演化版。好處是藉由類似心理測驗的方式問答，學生會有新鮮感，也不用擔心舉手表達會暴露自己的想法，作答的意願會增加。進行活動的同時，也可以讓學生檢視自己和他人的溝通方式。

活動二：情境模擬—學業壓力

 適用時機：課文教學前

 事前準備：分組

 活動時間：15 分鐘

▪ 活動目標

透過學生日常生活中可能遇上的情境，分享過往的處理方式，並藉由同儕間的交流及教師適時的引導，讓學生學習如何創造雙贏的向上溝通。

▪ 情境狀況

龍龍的家長很關心他的學習狀況，在學校的課業之外，還費心安排他到補習班繼續學習。一開始，龍龍還認真以對，但時間一久，補習班和學校課程進度不同，龍龍感到無法兼顧。

▪ 活動方式

承接活動一的分組，教師說明情境狀況，請 A 組學生幫龍龍想出三種反抗的做法，寫在黑板上；B 組學生幫龍龍想出三個能和家長達成有效溝通的方式，寫在黑板上。

【範例】

A 組反抗做法：

1. 翹補習班的課，不去補習，以示抗議。
2. 故意讓學校成績急速下滑，表示補習班對學習並無幫助。
3. 大肆抱怨父母，當成情緒發洩。

B 組溝通方式：

1. 和父母提出停止補習的要求，並說明自己如何安排那段時間的學習，確保課業不會受影響。
2. 列表寫出補習的優點和缺點，和父母一起討論，找出維持課業成績的最佳方案。
3. 集中補習時段，尋找暑、寒假的密集補習班。如此一來，平常不會透不過氣，也能充分利用假期學習。

二、活動總結與情境延伸

教師和學生一起討論黑板上的方法，可先請 A 組反思自己的做法是否能夠達成理想的結果？並引導得出 B 組提出的方式，較有可能在不傷害親子關係的狀況下，解決這個問題。

B 組學生的方式即把長輩當作互相合作的對象，適時給予他們提醒、協助，這其實就是管理學中「向上管理」的概念（此課程中用「向上溝通」替代）。

一千三百多年前的唐帝國，魏徵也碰到需要和上司溝通的狀況。隨著唐太宗執政時日漸長，唐代也步入盛世，於是唐太宗志得意滿，想要犒賞自己，便開始建宮殿，重享樂，花錢不節制。

此時，身為「大唐第一直諫代表」的魏徵，在眾多大臣乞求的眼光下，開始思考：這一次，我要怎麼做，才能讓君王聽進諫言？現在的唐太宗基於自己創下的豐功偉業，十分自信，若仍舊像過去那樣直言不諱的方式也許行不通。經過一番思量，魏徵動筆寫下了〈諫太宗十思疏〉。

然後的事情我們都知道了，這篇文章被收錄到吳兢所編的《貞觀政要》，更重要的是，它成為一篇流傳千古的上書文章。究竟魏徵如何和唐太宗談「戒驕奢」的行為？他用哪些方法讓唐太宗願意聽取他的意見呢？引起學生的好奇後，便可以銜接進入課文教學。



一、課文檢索

1. 第一段中，魏徵最主要希望唐太宗做到哪件事？

積其德義（可請學生將此三字特別畫記）。

2. 第一段中，魏徵藉由哪句話肯定君王的地位？

人君當神器之重，居域中之大。

3. 第二段中，魏徵提醒唐太宗不要做什麼事？做這件事可能帶來什麼後果？

不要傲慢待人。若縱情傲物，可能造成骨肉為行路，人民苟免而不懷仁，貌恭而不心服，甚至「載舟覆舟」，失去民心，政權被推翻的後果。

4. 在課文最末段，魏徵認為唐太宗如果聽取他的建議，在治理國家方面可以達到什麼成果？

鳴琴垂拱，不言而化。

二、延伸討論

教師可引導學生歸納出魏徵向上溝通的方法有哪些？並將這些方法和課文相互印證。

1. 提出訴求。

「十思」的內容：「君人者，誠能見可欲，則思知足以自戒……罰所及，則思無因怒而濫刑。」

2. 肯定上位者的地位：我尊重您，提出的建議是為了您，而非輕忽您的能力，要命令您。

「人君當神器之重，居域中之大，將崇極天之峻，永保無疆之休。」

3. 不接納我的訴求的危險。

「傲物則骨肉為行路。雖董之以嚴刑，震之以威怒，終苟免而不懷仁，貌恭而不心服。」

4. 接納我的訴求的好處。

「文武爭馳，君臣無事；可以盡豫遊之樂，可以養松喬之壽，鳴琴垂拱，不言而化。」

三、教學活動

活動：「十思」排排站

 適用時機：進入課文第三段前

 事前準備：分組、將「十思」的分類做成卡牌

 活動時間：10 ~ 15 分鐘

■ 活動目標

讓學生對於本課重點「十思」有更深刻的理解。

操作小撇步

「十思」是概念型論點，學生不易理解、記憶，若能搭配活動，先讓學生自行閱讀，教師再針對容易產生誤解的部分加強補述，會讓教學更有效益。

■ 卡牌製作

每套「十思」的分類卡牌共五張，分別是：戒奢侈擾民、戒驕傲自大、戒耽溺縱欲、戒小人讒言、戒賞罰不公。視班上共分成幾組，便做幾套卡牌。

■ 活動方式

1. 先讓學生在課文中找出「十思」，並將其兩兩括號為一組。（如：「見可欲，則思知足以自戒」與「將有作，則思知止以安人」為一組）

2. 各組發放一套卡牌，每位學生手持一張卡牌（可視組別人數，調整為兩人拿一張卡牌），對照課文，按照正確文意順序排列。
3. 公布正確排序，並和學生討論錯誤的原因在哪裡。講解課文時，可特別著重在此部分。

四、文意推論

1. 你認為「十思」是根據唐太宗還是魏徵心中優秀領導人的形象，而提出的建議呢？
魏徵，因為當時唐太宗常常追求奇珍異寶，大興宮殿，生活奢侈，所以魏徵想說服唐太宗接受「十思」的建議。
2. 為什麼「十思」都是概念性的建議，而非針對君王具體的缺失加以糾正？
因為向上溝通的目的不在於「直指上司的錯誤」，而是提醒上司可以掌握哪些原則會更好，如此也能避免上司惱羞成怒，而拒絕接受建議。



延伸學習

請掃描 QR-CODE 或連結下附網址，閱讀網頁資訊後回答問題。

《“DESC” 4 步驟》周鈺翔：一次到位的向上溝通話術！

▪ 文章導讀

本文提到的第一個重點，便是我們在前面學習中談到的「搞懂長官最在意的事」，也就是要了解你的上級在想什麼。接下來，作者設計了一套向上溝通的流程：DESC。

確實了解長官的想法，再搭配 DESC 的方法，在向上溝通中，就不會再因為說出「我很不爽」，而帶來許多後續的麻煩。

【出處】周鈺翔，李欣岳採訪／謝佳穎整理（2016.4.21）。SmartM 人才培訓網。

<https://www.smartlinkin.com.tw/article/2084>



Q1 作者提出的向上溝通的流程：DESC，分別代表什麼意思？

D：描述問題，E：表達，S：提案，C：結論。

Q₂ 根據本文觀點，要精準表達出事件背後人物的狀態，而非情緒性抱怨的要點為何？

1. 分析長官的狀態及個人的狀態。（「狀態」就是整個事件中的心情與感受）
2. 切記要中性描述，用字遣詞務求恰到好處。

Q₃ 小明用 DESC 來整理〈諫太宗十思疏〉中，魏徵對唐太宗的諫言，請你根據小明的表格給予評論和說明。

項目	〈諫太宗十思疏〉內容	評論	說明
D	不念居安思危，戒奢以儉	<input checked="" type="checkbox"/> 吻合 <input type="checkbox"/> 部分吻合 <input type="checkbox"/> 不符合	清楚說明自己上書給唐太宗，想要解決的問題
E	縱情傲物	<input type="checkbox"/> 吻合 <input checked="" type="checkbox"/> 部分吻合 <input type="checkbox"/> 不符合	只描述了唐太宗的狀態，並未說明魏徵的狀態
S	十思內容	<input checked="" type="checkbox"/> 吻合 <input type="checkbox"/> 部分吻合 <input type="checkbox"/> 不符合	十思內容正是魏徵幫唐太宗制定好的解決方案
C	鳴琴垂拱，不言而化	<input checked="" type="checkbox"/> 吻合 <input type="checkbox"/> 部分吻合 <input type="checkbox"/> 不符合	唐太宗照著做，就能成為明君

Q₄ 我們總希望能夠做自己，但是身邊的長輩卻對我們有很多期待，許多親子、師生的衝突也因此產生。對於父母或老師的期待，有沒有哪些是你覺得無法達成的？你可以試著把事情清楚的描述出來（D），並且表達自己和長輩的狀態（E），接著說出你的提案（S），還有最後你預估雙方可以獲得什麼樣的好處及結論（C）嗎？

D：父母希望我大學往商科或外語發展，因為這兩個領域的發展較大，收入更高。

但我的興趣在設計，只是設計科的投入成本大，風險高，但回報卻不穩定。

E：父母的狀態就是希望我以後能過得好，他們可以放心，在親友間也會有面子。

我自己的狀態則是希望能做自己喜歡的事，但也沒有把握自己在設計領域能一切順利。

S：我的提案是希望父母能給我五年去接觸、投入設計領域。設計領域也必須接觸外文和商業相關資訊，因此這個領域我也不會完全陌生。如果五年後，發現自己不適合設計一路，那時也還年輕，轉換跑道也不嫌晚。

C：若我能在設計領域走出一片天，父母能夠放心，也會有面子；我也可以將興趣與專長融合，過自己想要的生活。若發現在設計業的過程並不順遂，父母也不用擔心我會執迷不悟，而因為曾有過嘗試的機會，我也能心平氣和接受轉換跑道的選擇。