

策略性順服：一所私立大學之 「游擊隊治理」的個案研究

陳成宏*

摘 要

本研究以西部一所私立大學為個案現場，由研究者以質性的半結構訪談方法，逐次訪談十位立意取樣的該校系主任、教師和行政助理，進而深入瞭解個案學校游擊隊治理的形成原因、行動方式，以及所造成的後果影響。根據個案學校訪談資料分析的結果，游擊隊治理的形成原因包括，「組織變革的緊張態勢」、「個人理想的立場堅持」、「利害衝突的挾怨報復」、「領導階層的強勢偏執」。其次，游擊隊治理的行動方式計有，「蓄意拖延，令其無疾而終」、「悶不吭聲，一旁隔岸觀火」、「訊息曝光，訴諸社會大眾」、「煽風點火，唯恐天下不亂」、「乘虛而入，半途攔轎告狀」。再者，游擊隊治理的後果影響在於造成，「行政運作的失靈」、「行政領導的失能」、「行政倫理的失衡」。游擊隊治理的起因多項、行動多樣、影響多方，其發展路徑開枝散葉、盤根錯節，難以單一思維勾勒全面圖像，亦無法以單線思考預測全局發展，根據研究發現，本研究提出若干啟示。

關鍵詞：教育行政、策略性順服、游擊隊治理

* 國立東華大學教育行政與管理學系副教授

兵者，詭道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳也。

《孫子兵法：計篇》

壹、緒論

就行政管理的角度而言，如何適時化解爭議、妥善衝突管理，以獲致成員在組織政策上的真心順服與配合，可說向為行政領導者的必要修練課題。組織成員的行政順服（administrative compliance）與否，左右行政運作的品質優劣，組織成員的行政配合程度，攸關行政執行的結果良窳。然而，肇因於組織情境的盤根錯節與人性人心的複雜難解，行政領導者在面對組織成員的策略性順服（strategic compliance）行為時，更得小心應對、謹慎推演，以免落入行政學者 O'Leary（2006）所指稱的「游擊隊治理」（guerrilla government）困境。策略性順服之所以「策略」為名，即在於其強調個人偏好、策略風險選擇，可能內心不贊成上司的行政命令，但為了某種現實因素，個人形式上表現出順服的行為，而實際上卻是陽奉陰違、背地違規扯後腿（吳宗憲，2009：53）。至於游擊隊治理，則是「一種比喻，描繪那些違反上級的下屬，因為不滿，但基於某種理由，以非公開的方式，表達自己的意見」（陳敦源，2006：177），換言之，如果部屬對上司的決策或領導有意見，其即可能表面順服以對，但在組織中暗地搞破壞，發動游擊戰爭。據此，游擊隊治理代表某種程度和形式的策略性順服，組織成員檯面上虛以委蛇、檯面下造反抗拒，游擊隊如果持續對組織發動攻擊，無論是對組織效能或領導者本身都可能造成極大傷害。

游擊隊治理，打了就跑、神出鬼沒，講求以小博大、機動彈性不戀戰，乃至於牽制性強、無法速戰速決，一般行政組織的正規軍迭有芒刺在背、疲於奔命之感。學校組織身處開放系統，不僅各路人馬勢力雜遝，成員個性想法既多且雜，行政衝突齟齬自是無從避免，策略性順服行為當亦屢見不鮮，也因此，游擊隊治理著實難以根本杜絕。尤其高等教育的私立大學校園之內，其相較於公立大學更顯先天不良、後天失調，除了外有因少子化效應所席捲而來的招生壓力，內則有董事會組織的涉入決策，乃至於隨之衍生的與校長、三長之行政意向並行的「雙軌行政」現象，再加上系所運作所造成的資源分配、經費限制、行政參與、教學輔導等人際互動、空間擠壓與權力鬥爭的紛擾（陳成宏，2011；許灝文，2004；張國保，2003），凡此內外夾擊、「軟（體）硬（體）兼施」之下，無寧使得私立大學中的游擊隊治理更有成軍

集結的可能。游擊隊治理出其不意、攻其不備，特別是在私立大學的特定場域與情境中，倘若令其滲透坐大，將使行政士氣一蹶不振，行政措施效果大打折扣，行政團隊運作永無寧日，是以對於其形成原因、行動方式，以及所造成的後果影響，著實具有進一步深入探討的必要和價值。職是之故，本研究立意選取一所私立大學為個案研究對象，嘗試援引游擊隊治理的理論架構，進行游擊隊治理的個案探討。本研究目的在於

- 一、瞭解個案私立大學游擊隊治理的形成原因。
- 二、瞭解個案私立大學游擊隊治理的行動方式。
- 三、瞭解個案私立大學游擊隊治理的後果影響。

貳、游擊隊治理的相關探討

一、游擊隊的基本概念

游擊隊具有高度的靈活性、流動性、主動性，「乍動乍靜，避實擊虛」，以非正規的游擊戰為主要手段，古代三十六計中，眾所皆知的「聲東擊西」與「趁火打劫」即為箇中代表。¹ 孫子兵法亦曾提到，「出其所不趨，趨其所不意。故善攻者，敵不知其所守。善守者，敵不知其所攻。微乎微乎，至于無形，神乎神乎，至于無聲，故能為敵之司命」《孫子兵法：虛實篇》。²

現代我國《陸軍準則》將游擊戰明確定義為：「在敵控制區內，所實施的一種非正規戰。通常運用襲擊、伏擊、擾亂、破壞與情報戰等手段，以蒐集情報資料，切斷敵後交通、通信，破壞敵方設施及物資，攻擊敵軍指揮機構，擾亂敵之後方，牽制敵之兵力，遲滯敵之行動，打擊敵之士氣，減低敵之作戰效能」（陸軍總部，1972：1）。而《美軍游擊隊與特種部隊作戰準則》則記載：「在敵人所控制區域內，由當地軍隊為主所實施之戰鬥行動，藉以減輕敵之戰鬥效力、工業能量及士氣者，均謂之游擊戰」（引自黃愷，2009：34）。

由此看來，游擊隊戰略戰術，自古以來率皆有之，中外看法相近類似。在戰略

¹ 參閱于汝波（2006）所著《三十六計的智慧》；張弓（2005）所著《第一次學三十六計》。

² 詳見沈傑、萬彤（2006）所著《孫子兵法》；馮國超（2009）所著《孫子兵法》。

層面，游擊戰雖不足以打敗正規部隊，但其以「空間換取時間」，刻意拉長戰線，常令對手身陷泥淖，難以自拔；在戰術層面，游擊戰利用天時地形搭配陷阱，以機動力隱蔽出擊，伺機化整為零，消耗敵人士氣戰力，總讓敵軍承受巨大心理壓力。

二、游擊隊治理的意涵

參酌 O'Leary (2006) 的論述，所謂游擊隊治理乃指，下屬因對所屬（公共）組織、參與之計畫甚至是某相關當事人不滿，但為了某些策略性理由（strategic reasons），選擇採取不公開的方式作為一種向社會（或組織）表達其異議的形式。更簡單地說，游擊隊治理是下屬因為反對上級而所做出的間接隱密行為。據此，若從行政管理的面向來看，游擊隊治理代表組織成員一個機變彈性的策略，一種不心悅誠服的妥協，一項化明為暗的戰術，一場曠日廢時的游擊戰爭。

行政學者陳敦源（2006：177）指出，游擊隊治理現象多元，發動攻擊時機、形式千變萬化，人數不一而足，「有些是對上級所犯的錯誤保持靜默，執意讓上級出糗，另有一些則是拖延自己認為不妥政策或方案，讓它無疾而終，更有些則是將相關訊息洩漏給新聞媒體、立法委員、或是政策倡議團體，讓事件曝光，接受大眾檢驗。」他更用行政組織的「內戰」（internal warfare）來形容游擊隊治理，內戰無可避免涉及正規軍與反抗軍的戰鬥，合法政策詮釋權力的爭奪，不同意識型態或立場的堅持，極其傳神地勾勒出游擊隊治理在組織中的相對角色和脈絡。

游擊隊治理強調部屬不會公開挑戰批評，而是選擇正常管道以外的方式反對上級決策，其所具有的特性（扮演角色）在於：第一、游擊隊治理採用間接或體制外的抵制途徑無所不在，難以殲滅；第二、游擊隊突襲方式常是令人意想不到，不可預知；第三、游擊戰術、規模、時機迭有變化，不會一成不變；第四、大多數組織無法有效率地處理游擊隊治理，應付能力闕如；第五、游擊隊治理所帶來的組織內緊張關係，永遠不會消失（洪美仁，2009；O'Leary, 2006）。

綜上所述可知，游擊隊治理乃以個人心生不滿為初始點，亦可能經由個人集結而為對抗上司的非正式團體，換句話說，其型態有由一人單獨行動，也能私下組織共同運作，其結構因此由個人橫跨至團體層次皆得為之，而在團體層次當以有組織性的秘密行動視之。循此脈絡，本研究參酌洪美仁（2009）、陳敦源（2006）與 O'Leary（2006）等的看法，將游擊隊治理賦予定義為，「下屬因對所屬組織或上級不

滿，但基於策略性的理由，採取私下不公開的方式，以個人單獨行動或者團體集結運作型態，向組織上級表達異議。」

三、游擊隊治理的策略性順服意涵

策略性順服具有「策略選擇」之意，殆無疑義。而基於策略以選擇順服，其合理解讀原因包括：(1)人是理性的；(2)經私利考慮，對個人有利；(3)害怕遭受懲罰；(4)成本效益考量；(5)久而久之，逐漸接受(朱志宏，2000：146-154)。一般咸認，「順服」不只是形於外的行為，更是存乎中的想法和態度，內外行的行為與態度想法乃相互影響，順服樣態則可分為，陽奉陰違順服、形式主義順服、聽天由命順服，以及甚至完全順服等(吳宗憲，2009：52-53)。而本文所謂「策略性順服」當較趨近於第一、二種順服而言，前者私底下不予順服甚且出現反向、破壞行為，後者抗拒程度稍減，略具表面功夫或是以拖待變。

對照於本文對游擊隊治理的定義，其乃強調下屬對上級有所異議，但「基於『策略性的理由』，採取私下不公開的方式」，以個人單獨或團體行動表達不滿。此處所謂「策略性的理由」自與上述前二項策略性順服原因若合符節，雖然「人在屋簷下，不得不低頭」，但是「留得青山在，不怕沒柴燒」，最好暫時隱忍、化明為暗，從長計議、靜候時機，毋須過早表態乃至惹禍上身或被秋後算帳，更不至於魚死網破、玉石俱焚。依此，策略性順服與游擊隊治理皆以「策略性」為據，行「假性順服」之實，兩者同樣蓄意隱藏其不願真正順服之意圖，「產生虛以委蛇的順從行為」(吳宗憲，2009：56)，因此兩者起因相似，脈絡相近，惟游擊隊治理行動更為縝密、細膩、具體，牽涉原因更為複雜，所造成「傷亡」可能更為加劇。

四、游擊隊治理的形成原因與行動方式

一如游擊隊治理的戰術多樣，其發動攻擊的理由自非屬於單一現象、單線發展。游擊隊治理開戰的動機(原因)可能基於自身抱持理念，發現力諫無效，「孤臣無力可回天」，孤臣孽子的心境使其決定「鋌而走險」、私下一搏；有時堅持自己專業，不甘心「外行領導內行」，在缺乏實力正面對決之下，乃採取消極抵制、存心盡量拖延；或有時追求公道真理，自詡正義之士，不願同流合污而匿名揭弊。另一方面，也有可能純粹出自於自身的考量算計，例如未獲上級賞識的挾怨報復、內部拉幫結派的派系鬥爭、個人英雄主義的自我毀滅、結合利益團體的暗渡陳倉，或是討好新

聞媒體的訊息交換（陳成宏，2008：6；陳敦源，2006；Frederickson, 2006; O'Leary, 2006）。以此看來，游擊隊治理的成因反映出行政組織的複雜、非線性與不確定性，點出了領導者與被領導者間的微妙互動，下屬之所以決定秘密「起事發難」，分受團體動力、外部各方勢力、組織公平知覺、個人對當下情境的解讀、情緒智商的內部控制，以及對行政倫理的自律程度所影響，其型塑路徑不一而足，難以一概而論。

游擊隊治理最常見的實際行動和戰術包括：越級報告，直達天聽（going over your supervisor's head, and over that supervisor's head, and so forth）、表裡不一，陽奉陰違（obeying in public, disobeying in private）、漫不經心，蓄意拖延（ignoring & stalling）、培植人脈，廣結善緣（forging links with other organizations）、勾結媒體，私下爆料（cultivating the media & leaking to the media）、結黨營私，密謀作亂（holding clandestine meetings）、含沙射影，倒果為因（tying your cause to a crisis or event）（陳成宏，2008；Frederickson, 2006）。倘若聚焦於組織管理的角度，游擊隊治理即精妙地掌握了網絡關係途徑，藉由組織內外的各項正式、非正式管道，以隱蔽為策略、自保為原則，或單槍匹馬，或集結成群，或隔岸觀火，或親下重手，上述的各類行動和戰術不啻精準回應游擊隊治理權變現實的行政隱晦本質。

五、游擊隊治理的後果影響

雖然 O'Leary（2006）的游擊隊治理概念發想於公共行政，首在分析行政主管對於組織內異議份子（dissent）的應對之道，然而，她亦強調，除了行政官僚與行政倫理的面向之外，一般組織管理也很難自外於異議份子的威脅攻擊。換句話說，萬變不離其宗，游擊隊治理主要即肇因於異議管理不當、溝通管道不良。起初，如果上級對於組織成員的不滿輕忽以對，游擊隊治理即開始蠢蠢欲動，而倘若一再置之不理或是強勢壓制，則一旦不滿情緒爆發，游擊隊治理當立即發動攻擊、遍地開花，從零星突擊戰役逐漸將戰線拉長成大規模的行政「內戰」。O'Leary 表示，游擊隊治理絕大部分不會讓身份曝光，他們有自己的一套隱蔽戰法，有自己的內外特殊管道，有自己的交互合縱連橫，有時直接向媒體匿名爆料，有時行事縝密策劃周詳，有時但憑一時之勇的直覺靈感。但無論如何，游擊隊治理倘若處理不當，將使得組織領導者灰頭土臉、焦頭爛額，甚者，整個組織的名聲、士氣與績效也將跟著一起陪葬（陳成宏，2008）。

Balfour（2007）個人認為，相較於組織管理的其它眾多情境，游擊隊治理所造成

的組織衝突 (organizational conflict) 和潛在傷害 (potential for harm) 程度可說最高。在其所架構出的 x-y 軸直角座標中 (如圖 1)，行政邪惡 (administrative evil) 具有低組織衝突與高潛在傷害，團體迷思 (group think) 具有低組織衝突與中潛在傷害，倫理不當行爲 (ethical misconduct) 具有高組織衝突與中潛在傷害，系統性衝突 (systemic conflict) 具有中組織衝突與中潛在傷害。其中，行政邪惡是指普通人爲了做好分內之事，盡力配合組織目標，在自以爲合乎情理的行動中，或是基於崇高動機的驅使下，造成他人的痛苦和傷害卻無甚大罪惡感 (白銳，2008；吳乃德，2009；Adams & Balfour, 2004)。團體迷思則是在團體決策的過程中，一旦團體成員追求共識的動機凌駕真正解決問題的企圖，則將無人敢說出真心話或表示相反意見，如此一來，團體決策機制必定失能，決策效果也會隱晦不彰 (王政彥，1994；Janis, 1972, 1982)。倫理不當行爲意指組織成員未遵循倫理規範或道德準則，進而做出違犯專業倫理的行爲 (謝文全，2010)。系統性衝突則概指組織結構與當下情境互動之下，所不得不然發生的整體性不協調結果 (Park, 2009)。

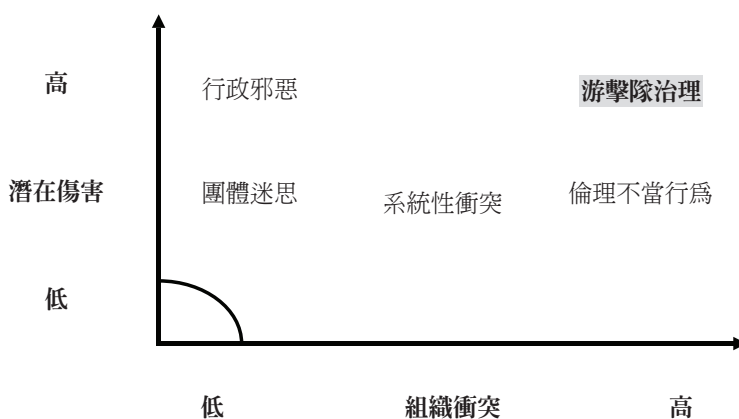


圖 1 游擊隊治理在組織衝突和潛在傷害之相對位置

資料來源：整理自 Balfour (2007: 114-116)

根據 Balfour (2007) 的看法，「行政邪惡」與「團體迷思」雖然因爲過度注重行政順服，導致對組織的潛在傷害程度頗高，但是在組織衝突中的作用明顯爲低。「倫理不當行爲」可能由於個人意念投射的勝出，致使其無視於行政順服的束縛，不僅升高了組織衝突，同時也造成不小的潛在傷害。而系統性衝突則是以整體觀點全面推估，乃至於組織衝突和潛在傷害的影響約略各占百分之五十。相較之下，肇因於策略性順服的對立與隱晦特性，游擊隊治理在「組織衝突」和「潛在傷害」向度的破壞性位居「雙高」，兩方交相乘擴展之下，其所具有的負面影響無非雪上加霜。

總結游擊隊治理的相關探討，其之所以出現策略性順服的行為，一個重要原因，「即在於上級缺乏異議管理的認知及訓練，忽略尊重多元的價值與文化，從而導致下屬選擇躲在暗處，扮演藏鏡人的角色，伺機給予迎頭痛擊」（陳成宏，2008：6）。或許一般行政領導階層咸認，游擊隊治理桀驁不馴、偷來暗去，亦如小人難犯、暗箭難防，對於此種「叛亂團體」或「不順服的變節者」（*insubordinate renegade*）（Park, 2009），唯有徹底殲滅、掃蕩肅清，方能殺一儆百、重振軍心。然而，O'Leary（2006）誠心呼籲，除了兩軍對峙、兵戎相見的既定宿命，行政領導者若能進一步反躬自省，在組織目標與成員信諾間尋得一平衡點，整合出相對解讀的公約數，則雖無法將游擊隊治理完全消除，起碼可讓其傷害減至最輕。O'Leary 對游擊隊治理的管理提出六點建議：第一、創造一個能夠接受、允許與鼓勵坦承對話及辯論的組織文化；第二、聆聽；第三、瞭解正式與非正式組織；第四、將人與問題區隔開來；第五、提供異議份子多元發聲管道；第六、明定表達異議的分際以及明白何時當適可而止（pp. 109-117）。

參、研究設計與實施

一、研究現場

本研究旨在瞭解私立大學「游擊隊治理」的形成原因、行動方式和後果影響，因此以西部一所私立大學做為單一個案場域，採行個案研究進行質性探索。私立大學之為高等教育機構，成員高度自主與各具想法自不在話下，然受制於無可避免之招生與經營壓力，各管理階層與下屬間的衝突很難避免，對於校務發展方向與作法的異議當屬正常，也因此游擊隊治理不太可能完全根絕。研究現場首先委請各地的學術伙伴介紹推薦，經由立意取樣（*purposeful sampling*）方式，根據研究對象的參與意願，研究資料的多元廣度，以及特別參照研究現場的辦學績效、媒體報導、社區看法與社會評價等原則，盡可能選取背景脈絡較為貼近「游擊隊治理」的 X 大學為研究個案。X 大學為一私立大學，由於研究主題略涉敏感，為固守嚴格保密的研究倫理，個案所在地不指明為北、中、南部，僅以最大概括區域「西部」定之。此外，X 大學的相關資訊亦避免因過於明確而予人以特定連結或聯想，在未損及研究脈絡及信實度之基準下，亦以簡略型態描述。該校現有十餘個系所，教職員粗估一百多人，學校屬於中等規模，在現今面臨少子化現象，一如其它私校做法，正尋求轉型和系所的瘦身合併，擲節控管預算，苦撐待變轉機。

二、資料蒐集

本研究主要以訪談來蒐集個案相關資料。研究者以半結構、回溯式訪談 (semi-structured & retrospective interview) 進行文本資料蒐集，受訪者透過所提供的訪談大綱引導，逐一回憶、重建事件脈絡及緣由，分享從中所得到的經驗和感想。研究者經由熟人介紹，先與該校三位教師聯繫，由其各提供 6 至 8 位適合的參考名單和聯絡方式。經初步篩選後，基於研究者所提出的匿名和保密保證，以及對於此一研究議題的高度興趣，共有 12 人答應參與研究。本研究受訪對象以研究者本人為單一聯絡窗口，其彼此間並無橫向聯繫管道，由研究者以電話和當面拜訪方式親自說明，但有 2 人臨時以個人因素退出，是以最後有 2 位行政助理，4 位教師，4 位系主任共 10 名研究樣本接受訪談。

匿名訪談以一對一方式進行，研究者於事前皆予提供「策略性順服」與「游擊隊治理」的相關意義說明，訪談前亦再與參與者進行溝通討論，確認其瞭解兩者的概念脈絡。訪談大綱內容主要依次為：(1) 請問您是否認為校內存在游擊隊治理，如果有，其形成的可能原因為何？(2) 根據前問題，請問您認為校內游擊隊治理的可能行動方式？(3) 根據前二問題，請問您認為校內游擊隊治理造成之後果影響？訪談時間自 2011 年 4 月開始至 2011 年 8 月結束，為期 5 個月。每次訪談時間視情況而定，約為 40 至 60 分鐘之間，同時，在徵求受訪者同意之下，每次訪談內容均以錄音筆記錄，且盡量於 48 小時內將之轉譯為逐字稿。

三、資料分析

在取得完整逐字稿之後，首先對其進行資料編號，原則上以職稱加英文字母加受訪日期註明，如表 1。接下來即反覆閱讀逐字稿，判讀相關當事人的說法，將關鍵事件或主題重新命名，進行解構資料、重組資料的開放編碼。再來，即根據開放編碼所獲致的因果關係及脈絡，持續對照比較相同概念，做更高階的概念歸納，施予主軸編碼。最後，以系統性的關係連結、同質聯繫和比較分析，對照游擊隊治理的論述框架，做整合性的選擇編碼。

表 1 受訪人員相關資料表

| 代 碼 | 職 稱 | 性 別 | 受訪日期 | 編 碼 |
|-----|------|-----|------------|--------------|
| A | 行政助理 | 女 | 2011/04/06 | 助 A-20110406 |
| B | 行政助理 | 女 | 2011/04/08 | 助 B-20110408 |
| C | 教師 | 男 | 2011/05/09 | 教 C-20110509 |
| D | 教師 | 男 | 2011/05/27 | 教 D-20110527 |
| E | 教師 | 女 | 2011/06/17 | 教 E-20110617 |
| F | 教師 | 男 | 2011/08/05 | 教 F-20110805 |
| G | 系主任 | 男 | 2011/04/15 | 系 G-20110415 |
| H | 系主任 | 男 | 2011/05/20 | 系 H-20110520 |
| I | 系主任 | 女 | 2011/06/10 | 系 I-20110610 |
| J | 系主任 | 男 | 2011/08/11 | 系 J-20110811 |

四、研究信實度

本研究以不同參與對象（2 位行政助理、4 位教師與 4 位系主任）、不同受訪時間，以及多層次解釋觀點（行政助理、教師與系主任的不同行政從屬層級）進行資料之三角檢證。本研究包括訪談錄音與逐字謄寫文本等皆註明時間、日期，並清楚分類呈現各階段編碼以提高資料的信實度。

五、研究倫理

本研究取得所有參與者的同意才開始進一步的訪談，包括個案學校、受訪對象，以及所屬科系皆以化名呈現或選擇性省略。另外，本研究逐一徵詢參與者，依照其意願提供個人受訪文本資料，俾以忠實傳達其個人情感和想法，同時亦適時參考其所提供之回饋。

肆、研究結果與討論

本研究相對上屬於游擊隊治理理論的驗證性研究，結果乃根據本研究之三個主要問題交相歸納，同時參考對照前述之相關文獻探討整理而成，而為求清楚回應研究問題，文本資料依次分成游擊隊治理的形成原因、行動方式、後果影響等三面向進行分析討論。

一、游擊隊治理的形成原因

(一) 組織變革的緊張態勢

X 大學面臨少子化現象與教育部系所評鑑的雙重夾擊，無論是主動欣然或是不得不然，皆須加速學校組織變革，積極展現辦學績效，方能獲得學生家長認同以拓展生源，並且尋求政府支持以爭取經費補助。然而，組織變革常是一逆風行船的艱困旅程，絕非一順水推舟的簡易工程。誠如 Gitlin 和 Margonis (1995) 所言，學校變革的過程中，最有可能面臨自我中心的既得利益者、對變革內容毫無所感的疏離冷漠者，以及心態守舊的僵固保守者等的消極抵制。X 大學的游擊隊治理也循此部分脈絡應運而生，組織變革的反對勢力可能採取策略性順服，集結走入地下，伺機反撲。

最明顯的，就是系所評鑑，學校為此所做的準備和改變，毫無疑問「得罪」了太多人，擋到他們的路，之前日子太好過了…「由儉入奢易，由奢返儉難」，要叫他們就此乖乖配合不太容易。(系 H-20110520)

我認為系所整併的問題很嚴重，真的是人心惶惶，有人甚至認為這是「要刨掉他的根」、「拆了他的窩」，比較鑽牛角尖的，私下很可能就有所抵制。(教 F-20110805)

這幾年大環境改變太快了，學校也只能繼續往前行，走多遠算多遠，看得出來有些老師無法適應，多少心理會有所抗拒，或暗地擺爛…不過，除非有背景的…是不會公開表示意見的啦。(系 I-20110610)

另一方面，如同 Fullan (1999, 2001) 所言，組織變革必須集權、分權互補共存，由上而下與由下而上缺一不可；或如 Hall 和 Hord (2001) 所主張，組織變革需要上下一體方能兩者兼顧而畢其功。X 大學的組織變革也可能因為績效掛帥、單方策動，而忽略規劃配套、對話溝通，無意中加速游擊隊治理的形成。

有時候我也覺得(學校)太不念舊情了，雖然我本身很幸運通過升等，學校對講師的五年條款完全沒有通融餘地…跟我同辦公室的王老師…這一年多總是氣憤難平，抱怨其多年來為學校做牛做馬，就算沒有功勞也有苦勞，相同處境的老師課餘總聚在一起討論…如果有進一步的串連，我也不會太意外。(教 C-20110509)

董事會在教師資遣的作法上有點「粗暴」，「手路(方法)不夠『幼』(細)」！而且沒有顧及當事人的感受和給予應有的尊重。(教 D-20110527)

有很多老師跟我反映，學校對論文發表的評鑑太「硬」了，他們也不是為反對而反對，畢竟只有寫paper才能生存下去，只是如果要求不合理的話，大多數人還是覺得不切實際…平均三年要二篇SSCI，個個「I」聲嘆氣，依我看校內沒幾個人「I」得出來！老師的壓力太大找不到出口…。（系J-20110811）

上述的系所評鑑、系所整併、教師評鑑、教師資遣等因素，相當程度說明組織變革的正負向影響力。換言之，X大學為了因應外部環境變遷，必須著手內部調整改造，但是，基於組織變革的複雜與突發，如果無法妥善處理其間的矛盾對立，則隨之衍生的緊張態勢不啻成為游擊隊治理的醞釀溫床。

（二）個人理想的立場堅持

游擊隊治理有可能因為個人理念的抒發而掀起戰端。當事人堅持專業自主，或是自認擇善固執，或是自詡正義之士，或是不願隨波逐流，對於上級雖然不能當面撻其鋒，卻也不願交心表態、心悅誠服（Frederickson, 2006; O'Leary, 2006）。例如，G系主任提到學生管教的議題：

上次系上有一學生在課堂上吵鬧，任課老師原本堅持記過，認為要給學生一個教訓才會深切反省，我比較不同意以記過的方式處理，建議寫悔過書和勞動服務代替，「盧」（推託）了很久，該老師終於退讓，我還以為我的誠意感動了她，事後…表面上大家碰面還算OK，有好長一段時間，她在導師工作的配合上就沒那麼積極。（系G-20110415）

此外，X大學的招生政策也是游擊隊治理的一大「熱點」，當事人執著於「做對的事」，聚焦於「自己所認為的善」，如果「事與願違」，通常不會當面攤牌，而是表面退讓，不是另選時機再戰，不然就是乾脆消極抵抗。

教務長希望把入學成績門檻往下修，以避免招不到學生，不過某兩系主任堅決反對，深怕一旦被貼標籤後，社會觀感不佳，學生反而變少，學習品質也會隨之向下沈淪，對之前入學的學生很不公平，招生會議上兩邊差點吵起來，雖然該兩主任勉強隱忍…事情沒這麼簡單就落幕…。（系H-20110520）

少子化的威脅真的是很現實的問題，怎麼做對學校才是最好？…沒有處理好，好好協調，後續的招生工作無疑大打折扣…變成表面功夫居多。（教F-20110805）

再其次，系所評鑑也是頗具爭議，橫跨不同主題，如果因為其所引起的立場差異而讓游擊隊治理快速崛起，其實也是不足為奇。J系主任、D教師和A助理的看法有其一定的脈絡可循：

軟硬體設備明顯不足，卻總要大家「共體時艱」，還要系主任們盡量跟老師和學生「道德勸說」，在評鑑委員面前多說學校好話…是有一點本末倒置了，我實在也很難對系上師生說明…學生表面不說，也不可能就任你擺佈，他們會自己尋找「出口」。(系J-20110811)

上頭不給錢和資源，只一味地要求做書面文件，這種準備工作都是空的，評鑑不會過的，總覺得是在浪費時間…大家也只是勉強做做交差了事。(教D-20110527)

如果，我是說如果，評鑑真的過了，那麼董事會不就認為他們這麼做是對的，世上就沒有天理了…要我昧著良心說謊…對無辜的學生也說不過去。(助A-20110406)

針對此一階段六位受訪者所整理出的文本，包括學生管教、招生政策、評鑑整備等問題，看出X大學各行政層級間之個人不同的理念堅持，隱約可能導致進一步的游擊隊治理。雖然當事人與上級的看法和立場殊異，但在表面上還是盡量行政順服，然而，此種策略性順服也恐將造成下屬的無心戀棧，或是以急就章的敷衍來宣洩不滿，甚或「終極」訴諸隱蔽管道以「伸張正義」、求取心安。

(三) 利害衝突的挾怨報復

游擊隊治理也有可能因為利害衝突的挾怨報復而開戰。若再進一步歸納，其中，有的是權力競爭的私人恩怨，例如，「系上有老師因為沒有選上系主任，落敗的一派小動作很多…大家也都心知肚明，主任被搞得很煩，但又沒有百分百確切證據…其實，就算有，我看也很難處理」(助B-20110408)。有的是個人預設的心存怨懟，像是，「升等的問題，鄭老師(沒有通過升等)把帳全算在我頭上…我是事隔一年多才拼湊起來…那一陣子常無緣無故被查勤」(系G-20110415)。有的則是資源分配的心生不滿，「總務長(跟我同一個系)(上學期)經費使用被檢舉…依常理看，應該有得罪人…很多人說跟學生餐廳驗收有關」(教C-20110509)；或者「這兩學期來，有些老師對主任排課的時段超不爽的，當面倒是沒有很over…私下可是狠話放盡」(助A-20110406)；又如，「系所評鑑、招生宣導、招生博覽會都是叫我們這幾個去，主

任行政分配不公平，現在是怎樣？難道不知目前問題是『不患寡而患不均』？後來的幾次招生我承認就變得較混了」（教E-20110617）。

從組織衝突的觀點來看，衝突本為組織運作過程的衍生物，乃屬組織正常之現象，實無關組織病態之說（Sergiovanni, Burlingame, Coombs & Thurston, 1992）。Bolman 和 Deal（1991, 1997）亦主張，衝突乃組織內自然之產物，資源分配、衝突齟齬與權力鬥爭在組織內交織合捻，實屬一般。若以平常心同樣看待教育組織，以常理心洞悉自利人性，則 X 大學內的諸多利害衝突，即便未必是司空見慣，至少是不矯情的人情之常。眾人私利的利益算計和不能滿足的懷恨之舉，當然極有可能導致游擊隊治理，惟不同於前述的理念與正義之爭，個人的挾怨報復或派系鬥爭所誘發的游擊戰，自是師出無名且與前者高下立判。

（四）領導階層的強勢偏執

O'Leary（2006）認為，游擊隊治理發動攻擊的理由不只一端，其產生的原因繁複多樣，但是單位主管的領導風格還是大有相關。學者陳敦源（2006：178）亦強調，單位的主管太強勢，壓制不同意見的結果，將會形成一言堂，「團體迷思」造成單位人才的反淘汰，或者讓屬下意闌興珊、失望心寒，而游擊隊員的出現也就變得理所當然。J 系主任、E 教師和 C 教師有其相類似的看法：

我能體會學校的財務逐漸捉襟見肘，但還是得有個控損規劃，學生上課教室冷氣不准使用…（冷氣）難道是裝好看的？不僅學生受苦，老師也撐不住了…向校方反映就會被列入黑名單…到最後正常管道沒用…老師還暗地鼓勵甚至串連學生進行反制。（系J-20110811）

研究室冷氣開始管制，尤其（研究室）在頂樓的老師要如何安心做研究…年終獎金要減半，也沒問過老師們的意見…有人私下「嗆聲」等著準備見報吧！（教E-20110617）

校務會議都是先有結果，再有過程，與會人員都是請來替校方背書…簽到、吃便當，聊具一格。（教C-20110509）

游擊隊治理之所以表現出策略性順服行爲，一個主要原因即是領導者的異議管理不當。如果太過強勢領導，高壓集權壓制的方式，可能斷絕所有表達意見及發聲的管道，人人開始忌憚自危，表面選擇噤聲不語，以免遭逢迫害境地；與之同時，各種不滿聲音開始轉入地下，各類反對勢力逐漸暗地集結，一旦游擊隊治理籌組成形，勢將造成組織連串的行政失靈（陳成宏，2008）。

二、游擊隊治理的行動方式

(一) 蓄意拖延，令其無疾而終

游擊隊治理的行動方式未必是主動出擊、交相駁火，有時候怠忽被動、消極冷漠反而有其特定的破壞效果。這種「不合作運動」讓下屬避開與上司直接攤牌的風險，同時又令其保有變相阻撓的彈性和空間。游擊隊治理可以進一步退兩步，隨時偵搜敵情，隨地安寨紮營，視主管的態度與容忍底線機動因應。游擊隊治理對於不同意的政策規定，蓄意拖延、以拖待變，「上有政策，下有對策」或是「表裡不一，陽奉陰違」，有可能以兵不血刃之姿大獲全勝。

新主任剛上任時，意氣風發，在系務會議上提出他的「黃金三年」計畫，洋洋灑灑…約一個半月後，多數構想不是效果不佳，不然就是胎死腹中、乏人聞問…「黃金三年」變成「黃金半年」。(教F-20110805)

有些老師的個性真的是這樣，遇到他不喜歡的任務，就是盡量拖…或是弄得七零八落，他也不大會跟你argue，如果不是非常緊急的話，可能就隨他去了。(系H-20110520)

(二) 悶不吭聲，一旁隔岸觀火

游擊隊治理冷眼旁觀看好戲的手段也極具殺傷力。下屬以「絕對消極的順服」(absolutely passive compliance) —也就是所謂「是的，老闆」(Yes, boss) 策略，來面對上級的命令；這種表面上看起來畢恭畢敬的順服，骨子裡是標準的游擊戰術(陳敦源，2006：179)，因為缺少下屬的真心配合與主動告知，上司可能因為資訊不足而致誤判情勢。

(一開始)我前任老闆(系主任)真是搞不清楚狀況，架子有點大…新官上任好多把火…有時好意跟她提醒一些「眉角」(訣竅)還嫌我囉唆，後來我就不講了…反正她要怎麼做我就照辦…即便她問我，我也說沒意見…。(助A-20110406)

就算我覺得不妥，主任通常有他自己的想法…我不講話也沒有犯法，不過我會把重要的公文和資料自己影印一份，以釐清責任歸屬。(助B-20110408)

(三) 訊息曝光，訴諸社會大眾

相較於前二項蓄意拖延與冷眼旁觀的游擊戰術，秘密地爆料揭弊堪稱游擊隊治理的傳統「典型」之一。爆料揭弊常在一線之間，「八卦爆料」與「揭弊英雄」其評價人心自有公斷；而組織「洩密者」的心態與作為亦存乎一念之間，具有理念堅持立場者，選擇匿名揭弊，或堪稱師出有名，純粹私人盤算的積怨不滿，進而「引清兵入關」，則是名不正言不順的造反作亂（陳成宏，2008：12）。

這一、二年來，校內紛亂不止，有些事親朋好友也知道了…匿名報紙投書…這一招很厲害，或許是正常的反應管道沒有用。（教D-20110527）

真奇怪，每次一有事情，某水果日報第一個知道，害我還得不停地跟家長解釋…其實，有些事也不如報紙所寫得那樣…學校也有學校的考量。（系G-20110415）

唉！家醜最好不要外揚…內鬥內行，外鬥外行，有一點偏激…尤其現在招生愈來愈困難了！私人的不爽把大家都拖下去陪葬，變成他一個人的戰場…還自以為很悲壯、悲涼，對學生和其它老師也不盡公平。（系I-20110610）

(四) 煽風點火，唯恐天下不亂

游擊隊治理另一擴大戰果的策略即是造謠生事、見縫插針。顯而易見，此類的游擊隊治理最可能肇因於「利害衝突的挾怨報復」，當事者或因實力不對稱而採取策略性順服，「口服心不服」，進而挑撥猜忌、製造疏離，甚且為逞一己之私，構陷無辜。

排課的時段不合他意…多次跑去找校長告狀，我又不在現場…只有挨打的份，幸好校長秘書是我以前的學生，要不然怎麼死的都不知道。（系J-20110811）

有學生被利用了…有些話也都不是我說的…感到很無奈…不過，煽動學生…借刀殺人很過份。（系H-20110520）

不知是哪裡放出的風聲…說學校一口氣至少要資遣50名老師…那段時間真是風聲鶴唳、草木皆兵…後來就不是那麼回事…是有資遣，但只有少數特定幾個人。（教D-20110527）

(五) 乘虛而入，半途攔轎告狀

游擊隊治理主要以未公開的方式或地下型態進行伏擊，非為必要，基本上絕不輕易洩漏身份，正面挑釁。據此，倘若上司分身乏術、無法兼顧，抑或遠水近火、難以圍堵，游擊隊治理恰好乘此局勢，技術性地將對方殺個措手不及，組織正規軍受制於此，幾無招架之力。而游擊隊治理的先發制人、乘虛而入，有可能是出於義憤填膺，因而大義滅親；亦有可能是私人過節，逕行公報私仇。D 教師與 B 助理對此有生動的描述：

系所評鑑前一星期，學校就很緊張，特地召集全體教職員…姿態柔軟、輕聲細語，希望大家共體時艱，在面對評鑑委員訪談時，務必多說學校好話…要大家瞭解…都是在同一條船上，學校是大家安身立命，可以依靠的好所在…不過講歸講，一些對學校長期不滿的老師，早就磨刀霍霍、有所默契，豈能放過這個大好時機…準備實話實說…不用擔心被錄音又能給董事會一個教訓…沒受傷就不知道痛，如此一來，學校才會痛定思痛，積極改進。(教D-20110527)

我無意中聽到的，系上某二位老師因與主任長期不合…受評鑑訪談時準備好好修理主任…我是有嚇一大跳…雖然有時候我也很不爽主任，但是把系的前途和命運當成私人鬥爭的籌碼，完全失控了…不過我也沒敢跟主任說。(助B-20110408)

三、游擊隊治理的後果影響

(一) 行政運作的失靈

Balfour (2007) 認為，相較於其它組織病象或負面情境，游擊隊治理所造成的組織衝突和潛在傷害程度可說最高。換言之，參照游擊隊治理所可能使用的戰略戰術，其中所蘊含的襲擊、伏擊、擾亂、破壞等元素，自是對於行政效能效率與行政團隊士氣有莫大衝擊。循此假定，則 X 大學亦很難脫離此一發展脈絡，游擊隊治理所帶來的組織衝突不會消失，而潛在傷害自然也如影隨形，也因此，行政運作的失靈成爲 X 大學的燙手山芋。

有些人就是鬥性堅強，嚥不下那一口氣，也有可能是太鑽牛角尖，自己走不出來…最後決定自己私了…只是徒增雙方的對立…衝突仍在，整體

行政完全亂了套…提心吊膽，氣氛差，情緒當然受影響，行政效率當然不高。(系 I-20110610)

也就是說，我會多加提防提防，這種事看多了，聽多了，或甚至是遇多了，你對人就不會過於信任…學校的信任體系都快崩盤，行政溝通事倍功半。(系 H-20110520)

你想想看…不管是真的或假的，學校負面消息一再上報…真的會很生氣、很沮喪、很無力，在學校政策的執行配合也就有更多的私人考慮…組織中經常有人扯後腿，或是晾在一旁等著看笑話，對想認真做事的人既殘忍又不公平。(教 E-20110617)

游擊隊治理突襲的方式千變萬化，當下的情境亦是繁複多樣，無論是親自出手，「煽陰風，點鬼火」，消極拖延，還是靜默不語等待上司出糗，皆有其一定的行政負面效果 (Sharp, 2006)。X 大學的受訪者對於游擊隊治理的影響有所回應，因為衝突緊張積累擠壓，公益私利各有立場看法，意見不一與溝通難行逐漸釀成學校的「內戰」，而行政績效與士氣也因此成為游擊戰爭的祭品。

(二) 行政領導的失能

O'Leary (2006) 強調，游擊隊治理彰顯出組織管理的重要面向，說明了異議管理失當的關鍵影響。換句話說，游擊隊治理之所以暗地招兵買馬、趁機作亂，行政領導者對於組織衝突的大意輕忽抑或強勢封堵，毋寧有其顯著影響。反之推論，游擊隊治理的肆意蔓延與持續坐大，亦可能加乘加深行政領導效能的無感惡化。X 大學各階層的行政領導也或多或少面臨此一窘況。

像這種地下反抗軍，你很難有他的辦法，敵在暗，我在明，你只能處於被動居多…如果命令或決定無法貫徹或確實執行，以我親身的角度來看，不得不承認領導已越來越弱化…一而再，再而三，你所面臨的挑釁與挑戰也越來越多。(系 G-20110415)

是一種文化或氛圍的問題，我是說，其他人會有樣學樣，一旦有相當的把握，表面不說，私底下會群起效尤…要是成了氣候…你必須更加忌憚，甚至適時退讓…動不動疲於奔命，隨時準備灰頭土臉，領導威信其實已經大打折扣。(系 J-20110811)

這樣的現象和作法太多樣了，上至董事會、校長，乃至於院和系所層級，我看都難以避免…因為「一樣米養百樣人」，人的想法千奇百怪，利益盤算又彼此不同…要讓大家齊心一致，根本是天方夜譚…只要當了主管就很難避免被暗地攻擊，我認為只是程度差別而已…因為，沒有一個主管是大家歡喜的，不論他（她）是好或壞（主管），只是如果不加以正視的話，除了組織以外，領導本身自然傷害最重、最直接。（教F-20110805）

細究游擊隊治理的本質意涵，上司無疑成爲此一「地下反抗軍」的終極標靶，游擊隊勢力的集結滲透，即是其對上司的不滿而發。且就如 O'Leary（2006）所言，游擊隊治理所帶來的組織內緊張關係永遠不會消失，領導者所受的威脅當然也就不會憑空解除。無論是出於名正言順的組織大義，或是處心積慮的個人小利，X 大學游擊隊治理每一次的攻擊，皆在「積小變爲大變，量變導致質變」，恰似緩步蠶食，拉長戰線，一點一滴淘空上司的領導利基。

（三）行政倫理的失衡

行政倫理概指組織成員的行政行爲必須依循倫理規範或道德準則，而即便價值多元、尊重異議的呼聲在組織管理中已蔚爲主流，行政倫理還是保有其明確普遍的基本要求。尤其在層級節制的科層體系，依法行政、聽命行事、承上啓下、順服執行，本是行政運作的重要依據，游擊隊治理卻是對此些進行「反動」和「挑釁」。

私底下玩陰的，多少違背道德良心…表裡如一、切實執行，權力到哪裡就只能決定到哪裡，這不是行政倫理的ABC嘛？！現在反而成爲尾大不掉的問題。（助A-20110406）

有些人當然暗中叫好，有些人卻是不以爲然，甚至憂心忡忡…好像沒有一點倫理了…完全不顧「江湖道義」了…變成「只要我不爽，沒有什麼不可以」，有時候就算殃及無辜也毫不在乎。（教D-20110527）

如果自認爲上面的作法不近情理，這麼幹好像還有點道理…只是，作法是對或錯是由誰來決定？行政命令的遵守在某種程度上是天經地義，行政上的倫理規範究竟到哪裡？不過，要是純爲私人恩怨的搗亂，那這種人心中毫無工作倫理，只有個人私利。（教E-20110617）

從 X 大學的個案來看，游擊隊治理活動愈繁多，行政倫理愈失落。游擊隊的策略順服直接衝擊傳統的行政倫理，韋伯 (M. Weber) 所引以為傲的「理想型態」(ideal type) (吳瓊恩，2008；張潤書，2010)，對於此種暗地伏擊難有招架之力。包括基於胸懷正義的對當道不滿，以及緣於不顧道義的個人盤算，游擊隊治理無可避免對行政倫理的底線持續挑戰。換言之，當上級命令與組織公平有所扞格，抑或與自身權益有所分割，游擊隊治理步步進逼，每次的出手都將衝撞傳統的行政倫理架構，造成行政倫理的失衡與棄守。

伍、結論與啟示

一、結論

(一) 個案私立大學游擊隊治理起因多項

透過對 X 大學十位教職員的半結構訪談，歸納得知，因為不同的個人偏好、風險評估、情緒控管、利害相關，個案學校成員展現出形式與程度不一的策略性順服，也因此，其游擊隊治理涵蓋不同的組成因素。根據資料分析，X 大學游擊隊治理的形成原因包括，「組織變革的緊張態勢」、「個人理想的立場堅持」、「利害衝突的挾怨報復」、「領導階層的強勢偏執」。由此看出，X 大學內的不同情境醞釀出不同的游擊隊治理，其範圍橫跨個體和組織、主觀和客觀形勢、有形的手段決定和無形的內心感受層次，具體而言，X 大學對於上下有效溝通、資源合理分配、組織公平正義、決策民主參與等議題尚待積極整合因應。游擊隊治理在 X 大學事出有多因，多因生多果，董事會至系所層級或皆難辭其咎，而無論為公為私，不管誰對誰錯，其結局無疑是校內所有成員必須概括承受。

(二) 個案私立大學游擊隊治理行動多樣

游擊隊治理戰術、規模、時機迭有變化，一貫性地神出鬼沒、遍地開花，X 大學游擊隊治理的行動方式計有，「蓄意拖延，令其無疾而終」、「悶不吭聲，一旁隔岸觀火」、「訊息曝光，訴諸社會大眾」、「煽風點火，唯恐天下不亂」、「乘虛而入，半途攔轎告狀」。X 大學內教職員或因礙於情勢，其選擇順服的「策略」不同，表達異議的方式有別，自力救濟或援引外力、單獨行動或集結串連各有之。然而，不管

是自覺師出有名，而決定私下操刀，替天行道，或是圖報一己之私，擺明著發洩不滿，造反作亂，個案校內游擊隊治理因時、因地、因人、因事而發難，其對 X 大學的整體校務發展終究有所斷傷。

（三）個案私立大學游擊隊治理影響多方

X 大學游擊隊治理的後果影響在於造成，「行政運作的失靈」、「行政領導的失能」、「行政倫理的失衡」。游擊隊治理因為起因多項、行動多樣，如果一再掩耳盜鈴、粉飾太平，恐將造成一連串的組織「內爆」，從而面臨諸多行政難題的尾大不掉。X 大學內的各類游擊隊治理行動，明顯已經影響行政運作的效率，衝擊團隊士氣，當然隨之而來亦因教職員的策略順服、存有二心，致減損董事會至系所主任各級領導階層的威信，換言之，令雖既出，但實效難行。此外，X 大學內的游擊隊治理也觸及行政倫理議題，校內游擊隊治理的每次出手，無可避免違犯「聽令執行」與「謹守份際」之基本行政倫理規範，校內成員有樣學樣，連帶造成惡性循環，此種不順服的「行政倫理僭越」多少形成該校的發展困境。

整合論之，X 大學游擊隊治理的起因多項、行動多樣、影響多方，其發展路徑開枝散葉、盤根錯節，實難以單一思維勾勒全面圖像，亦無法以單線思考預測全局發展。X 大學之身為私立大學，也因為招生人數、經費補助、系所評鑑、資源分配等特定壓力和背景，讓其各類校務運作更加貼近游擊隊治理的發展脈絡。圖 2 即以架構化方式呈現此一複雜過程和現象。

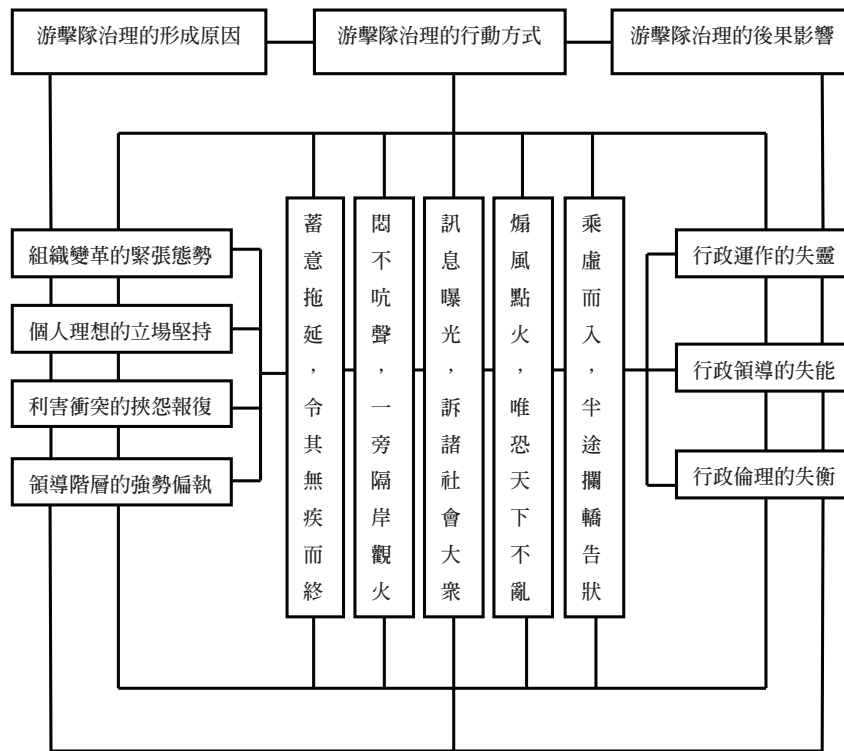


圖 2 個案學校「游擊隊治理」形成原因、行動方式與後果影響

資料來源：研究者自行繪製

二、啟示

根據研究結果，本研究提出相關啟示如下：

(一) 展現尊重的坦承溝通，循序推動組織內的變革

游擊隊治理概念的開宗明義，即在著眼於「異議管理」的議題，首重整合不同意見，廣納差異觀點，提供不同異議份子發聲管道，讓其適時抒發不滿。個案學校在組織變革的過程中，必須建立有效溝通、公開對話的模式，型塑真實傳遞訊息、尊重反對聲音的氛圍，像是招生門檻的制訂，放鬆或緊縮當有進一步的說理和說明，不宜虛晃一招、聲東擊西，以防雙方僵持不下、暗自較勁；而在涉及組織瘦身與人力整併的程序，或許更該自我約束克制、展現關懷人性，避免當事人懷恨怨對於上層的兔死狗烹、刻薄寡恩。另外，針對教師評鑑議題，也應由下而上、博採眾議，考量實際、審慎決定，尊重專業使評鑑標準合理可行。此一組織變革的營造過

程，自是耗日費時、成本極高的建構工程，而無疑也是減少游擊戰事，降低組織衝突的必經之途。溝通對話的自然進行，未必能全然消弭游擊隊治理於無形，但起碼是各階層從屬間的先禮後兵，而讓相關當事人感受尊重，各自主動釋出善意，即便彼此仍無交集或仍可能手下留情，將「組織傷亡」減至最低。

（二）重視資源的調整配置，維護組織內的公平正義

組織公平與自身利益和所衍生而來的心理感受有絕大關係，尤其分配公平堪稱最難以妥適處理。另一方面，組織正義亦常和組織公平同時並提，正義與公平在字詞原意甚且同為一體（justice）。根據訪談資料分析，個案學校游擊隊治理的成因同樣難脫組織公平與正義議題。例如，排課時段和行政任務分擔，倘若輕忽權益分配與程序公平，但憑一己之意逕予施行，則無異另闢策略性順服蹊徑，教師們將是忍氣吞聲、表面服膺，背地笑裡藏刀、以逸待勞。或如，組織變革的矛盾對立、顧此失彼，學校政策的短視近利、不念舊情，個人因為自覺組織正義不彰、公平蕩然，乃忿而發動游擊作戰，自我期許為「濟弱扶貧」的廖添丁或「為民除害」的羅賓漢。是以，維護組織的公平正義，資源分配合理，當為個案學校避開組織內戰的有效手段。

（三）強調多元的民主決策，擴大組織內的實質參與

教育組織之為一眾人集合體，團體生活模式與互動情境當為稀鬆平常，分享式治理和參與性決策亦是司空見慣。惟此時，如果權威式領導強勢介入，將使異議銷聲匿跡，造成寒蟬效應，團體決策的效果也就晦暗不明。順勢依人性角度剖析，組織成員的反對勢力不致輕易就此潰散，策略性順服成為主要參照，地下反抗軍隨即呼朋引伴，隨地轉進逃竄，伺機偷襲再戰。個案學校的重大決策常是上級的一意孤行（如董事會對評鑑整備的單方授意），或是利用下屬當作背書的工具（如校務會議徒具形式的聊備一格），不願輕易就範與心生不滿者，將私下串連組成游擊隊治理。據此，個案學校除了傾聽多元聲音，尚須創造成員實質參與決策的民主機制，至少在重要校務議題能有代表參與表決並且承認效力，一旦擁有發言和分享決定的權力，游擊隊被收編繳械加入正規軍後，自然漸無起兵造反、同室操戈的必要。

（四）務實面對游擊隊治理，適時明示所容忍的底線

游擊隊治理之所以行動，可能動機崇高，可能理由卑下，可能情非得已，可能故意挑釁，面對「一樣米養百樣人」的組織生態與現實，組織領導者尊重異議、

坦誠溝通之外，也必須未雨綢繆、適時表態。蓋如果是因上級的獨斷獨行、偏執偏聽，致組織成員心生不滿、官逼民反，游擊隊治理是乃師出有名，領導者或需反射自省，廣開言路大門；反之，倘若純屬成員個人的利害衝突、挾怨報復，則得有所準備、宣示容忍底線。為防止一連串的連鎖或骨牌效應，領導者亦應明定表達異議的份際，一旦成員有所逾越立即明快回應，親自清理戰場、接管戰局，隨後嚴加看管、小心提防，以免他人有樣學樣，至情勢失控逆轉。

參考文獻

- 于汝波(2006)。三十六計的智慧。臺北市：大地。
- 王政彥(1994)。團體式教育決策參與。臺北市：五南圖書。
- 白銳(2008)。投射於組織中的人性。公共行政評論，3，190-196。
- 朱志宏(2000)。公共政策。臺北市：三民。
- 沈傑、萬彤(2006)。孫子兵法。臺北市：漢宇。
- 吳乃德(2009)。服從權威是邪惡的根源嗎？思與言，47(3)，1-25。
- 吳宗憲(2009)。非營利組織辦理兩岸交流活動時的策略性順服行為。國家發展研究，9(1)，37-84。
- 吳瓊恩(2008)。行政學。臺北市：三民。
- 洪美仁(2009)。官僚反抗行為之研究－多元倫理的困境及組織管理的挑戰。臺灣民主季刊，6(4)，265-271。
- 陳成宏(2008)。教育行政中的異議管理與同意管理。國立屏東教育大學學報，30，1-22。
- 陳成宏(2011)。私立大學系主任倫理兩難之研究。教育行政論壇，3(2)，61-88。
- 陳敦源(2006)。內戰：行政政治中的異議管理。公共行政學報，19，175-183。
- 許澗文(2004)。私立大學行政評鑑芻議。學校行政，31，155-166。
- 陸軍總部(編)(1972)。游擊與反游擊戰。桃園縣：陸軍總部。
- 黃愷(2009)。我國遂行海上游擊隊之研究。國防大學戰略研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 張弓(2005)。第一次學三十六計。臺北市：好讀。
- 張國保(2003)。私立大學董事會組織運作與職權效能之研究。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 張潤書(2010)。行政學。臺北市：三民。

馮國超 (2009)。孫子兵法。北京：商務印書館。

謝文全 (2010)。教育行政學。臺北市：高等教育。

Adams, G., & Balfour, D. (2004). *Unmasking administrative evil*. New York: ME Shape.

Balfour, D. (2007). Guerrillas in government? Ethics of dissent: Managing guerrilla government. *American Review of Public Administration*, 37(1), 114-116.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509-534.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing Organizations* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (1999). *Change Forces*. London: Falmer Press.

Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.

Frederickson, H. G. (2006). *Administrative Discretion and Guerrilla Government*. Retrieved from <http://people.ku.edu/~gfred/documents/Column Guerrilla Government.doc.nt>

Gitlin, A., & Margonis, F. (1995). The political aspect of reform. *The American Journal of Education*, 103, 377-405.

Hall, G. E., & Hord, S. M. (2001). *Implementing change: Patterns, principles and potholes*. Boston: Allyn & Bacon.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

O'Leary, R. (2006). *The ethics of dissent: Managing guerrilla government*. Washington, DC: CQ Press.

Park, G. H. (2009). The ethics of dissent: Managing guerrilla government (Book Review). *International Review of Public Administration*, 13(3), 127-129.

Sergiovanni, T. J., Burlingame, M., Coombs, F. S., & Thurston, P. W. (1992). *Educational governance and administration*. Needham Heights, MA: Allen and Bacon.

Sharp, B. S. (2006). The ethics of dissent: Managing guerrilla government (Book Review). *Administrative Theory & Praxis*, 28(4), 642-645.

Strategic Compliance: A Case Study of “Guerrilla Government” at a Private University

Cheng-Hung Chen*

Abstract

Selecting a university in western Taiwan as the case study field, this study applied a qualitative semi-structured interview to consult with ten faculty members sampled purposefully, for the purpose of better understanding the forming reasons, acting patterns, and resulting outcomes of “guerrilla government.” According to the results analyzed from interview data, the forming reasons include “intense situations from organizational change,” “insistence on personal ideals,” “malicious revenge for conflict,” of interest and “coercive bias at the leadership level.” In addition, the acting patterns contain “intentional procrastination,” “being a silent bystander,” “leaking to the media,” “spreading rumors,” and “intercepting complaints.” Moreover, the resulting outcomes are “failure of administrative operation,” “ineffectiveness of administrative leadership,” and “unbalance of administrative ethic.” Accordingly, the path and process of “guerrilla government” are so intertwined and complex that it is impossible to figure out this phenomenon through only one thought as well as one single perspective. Based on the research findings, this study proposed several implications.

Key words: educational administration, guerrilla government, strategic compliance

* Associate Professor, Department of Educational Administration and Management, National Dong Hwa University