

兩岸地方菁英對領導的認知

—從台灣 2001 年及大陸 1996 年的調查資料探析*

廖達琪**

摘要

本文試圖比較台海兩岸地方菁英對領導的認知，所用資料為以職位法界定的兩岸縣層級地方領導人物的實證訪談資料。領導的認知則分為二層次：一是對領導資格的認定；二是領導方式，其中再分為對自己，對屬下，及對群眾等的要求或關係看待。本文所檢證影響領導認知的因素，包含社會化、情境及文化體制等，所得結果為社會化過程中的教育因素對兩岸地方菁英的領導認知有所影響，情境因素則主要與大陸地方菁英的認知有關，而兩岸同源的儒家文化，對地方菁英的領導方式似有一定程度的約束力，但兩岸不同的政經體制也確實斧鑿出地方菁英對領導資格及領導方式認知的差異面向。

關鍵詞：地方菁英、台灣、中國大陸、領導、領導認知

收件 2004 年 4 月；修正 2004 年 5 月；接受 2004 年 6 月。

* 台海兩岸地方菁英的調查，係國際計畫 Democracy and Local Governance 的一部分，台灣部分的調查均由廖達琪主持，並已進行 1993 及 2001 年的兩波，分別由國家科學委員會及蔣經國國際學術交流基金會贊助，特此感謝。中國大陸部分由北京大學政府及行政管理系教授沈明明主持，並已進行 1990 及 1996 年的兩波。有關 Democracy and Local Governance 國際計畫，及台海兩岸相關地方菁英調查研究計畫內容及執行情形，請參看廖達琪等，2001，「民主與地方統治：第二波台灣地方菁英之研究」，未出版，蔣經國國際學術交流基金會委託研究報告。

** 本文作者廖達琪為國立中山大學政治所教授，E-mail: dcliao@mail.nsysu.edu.tw。

壹、前言

本文試圖比較台海兩岸地方菁英對領導的認知¹。「領導」在社會科學的研究中，一度被認為是一個學術上已經沉寂多時的論題（Jones ed., 1989, p.87），但近年似有較受重視的趨勢（Jones ed., 1989），尤其是在管理學界。以本文所要比較的台海兩岸地方菁英而言，「領導」應是不可少的論題。因為一方面本文比較的地方菁英，都是以職位法抽樣²，每一位樣本都是地方上實際負領導責任的人，其對「領導」的概念或認知，自有研究價值。再方面，兩岸在文化背景上都有「人治」的傳承，也就是重視「領導統御」遠勝於制度法規的研擬建置，目前兩岸在政治經濟體制發展階段上又有巨大差距，而台灣在民主化的程度上是遠在大陸前面，換句話說，法制應在建構中，「人治」應較褪色，事實上是否如此呢？還有兩岸會有的「人治」同源文化，與現有的政經體制差異對兩岸地方菁英的領導認知，又會造成什麼樣的影響，也值得探索。最後，對「領導」的認知，多少也能反映出政治體制特性及未來發展的取向，值得研究者尋思分析。

除了兩岸有同源文化，但目前政經體制又不一致的這樣特殊環境背景，帶來對比「領導認知」的趣味外，一般對價值認知的理論探討，也值得用來測試在兩岸地方菁英的「領導認知」上是否具有解釋力。舉其重要者如社會化理論所包含的年齡、教育程度、家庭背景、工作資歷及特殊歷史經驗等變數，通常被視為對個人價值觀的形成會有所影響（Eldersveld, 1981）。另外一個在地方菁英價值觀比較上常被用到，且常具解力的因素是情境（context），常被化約成地方菁英所

¹ 本文所用地方菁英關於領導認知的調查研究資料，係一項國際比較研究（民主與地方統治，Democracy and Local Governance）的一部分，參與的國家有 26 個，台灣與中國大陸均在其中。台灣的調查第一波（82 年）是廖達琪主持的國科會計畫（編號：NSC82-0301-H-110-035）；第二波（90 年）由廖達琪及密西根大學（University of Michigan）政治系的 Samuel J. Eldersveld 教授共同主持，並由「蔣經國國際學術交流基金會」贊助。縣市抽樣是根據區域、政黨主政、人口大小、窮富均衡等原則。台灣地區抽出的六縣市有基隆市、台南市、新竹縣、台中縣、高雄縣、及花蓮縣；第二波還多加一個嘉義縣，本文主要用第二波之資料。詳參見廖達琪等，1995，〈台灣地方菁英政治文化與決策影響力〉，國科會研究計畫報告，頁 13-16。及廖達琪等，2001，〈民主與地方統治：第二波台灣地方菁英之研究〉，蔣經國國際學術交流基金會委託計畫報告，頁 12-17。

² 職位法抽樣，是國際計畫（Democracy and Local Governance）的統一要求，主要界定為：1. 現職之地方行政首長或副首長，2. 地方政府重要一級單位主管，3. 現任之民意代表，4. 重要政黨地方領導人，5. 縣市內重要社團負責人，詳見廖達琪等，2001，頁 12-17。

處的縣市狀況，如人口數、所得、產值等等（Eldersveld, et al., 1995；黃秀端，1995；廖達琪，1998）。以上這些理論或因素也將在本章中做檢證。

本文分六部份，第一是前言，第二是「領導認知」的操作定義及測量方式，第三是總體趨勢分析，第四是一般理論因素檢證，第五是體制與文化因素探討，第六是結語。

貳、「領導認知」的操作定義及測量方式

「領導認知」的操作定義，綜合威爾達夫斯基（Wildavsky, 1989）的領導的文化理論（A Cultural Theory of Leadership）中對領導的詮釋及一般領導理論（Bass ed., 1990），分成兩大面向，一是誰適合當領導者，一是領導方式。前者是指領導者是否需要特殊條件或資格等，後者則可更進一步區分為領導者對自我的要求、對部屬的要求，以及與領導群體的關係等三部份。

兩岸的問卷大體都包括了以上這些³，祇是測量的內容不見得每一方面都能週全。在適合當領導者部份，兩岸地方菁英的調查問卷中，均有一題關於好領導者條件的開放性問題，不過措詞上，稍有出入，現呈現如后：

台灣：您認為怎樣才是一個好的領導者？

大陸：您認為怎樣才算一個好的領導幹部呢？

這一題為兩岸所有有關領導問題中，唯一採全開放式，也就是受訪者自由回答或填答其心目中所認為好領導的條件，不受任何選項拘限。填答結果，因為比較難整理，祇能就各項回答做初步的歸併，但細項仍多，故在理論因素檢證上（如 X^2 檢定），這一項多未納入，但在分析上仍會做為重要的參考資訊。

其他有關誰適合當領導者的問題，兩岸可以對比的，較直接有關的有三道（表一中 1-3 題），間接反應的有二道（表一中 4-5 題），因兩岸措詞亦略有出入，分別呈現於表一中：

³ 大陸部分調查由北京大學政治學與行政管理系教授沈明明負責，分別於 1990 及 1996 年完成兩波調查，本文主要用第二波的調查資料，詳見廖達琪、沈明明，「台海兩岸地方菁英比較」，出版中，頁 1-2。

表一：兩岸問卷有關「誰適合當領導者」問題

台 灣	大 陸
1. 由少數有勢力、有能力的人實際上做所有事情總是必要的。	1. 由少數強有力的、有能力的人實際管理一切，從來都是必要的。
2. 某些人因傳統家世背景好，是比較夠資格做國家或地方領袖。	2. 有些人的家庭出身和家庭背景，使他們更有資格來管理國家。
3. 假如決策能留給少數受人信任的地方人士來做，民眾則不必要參與。	3. 只要領導人能力強，又得人民信任，那麼老百姓就不必參與做決定。
4. 現代社會問題都非常複雜，但只有簡單的問題才應該交付公開討論。	4. 現代社會的各種問題非常複雜，只有那些比較簡單的問題才能讓一般人討論。
5. 許多決定應該留給專家來判斷。	5. 大部份決定應該根據專家的判斷作出。

至於「領導方式」，依定義可分為對自己的要求、對屬下及與民眾的關係三類。兩岸問卷在對自己的要求部份，有下列兩種題型⁴：

第一種：請您根據您的經驗和體會，回想您剛擔任現今職務時，對下列每項期望與要求的重視程度。表上的 1 代表非常不重視，10 則表示非常重視⁵。

- a. 走上領導崗位就應大刀闊斧進行改革。
- b. 新人初任重責，工作必須謹慎小心，遇事不要輕易表態。
- c. 新人因無基礎，上任後必須迅速建立自己領導形象，確立權威。
- d. 新人年紀輕，資歷淺，上任之初應先站穩，所以要處處作人際關係。

第二種：下面各項可能是每一個新任領導人要做的的工作，請根據自己過去的經驗，對各項工作的重視程度，把他們重新排列順序（請填入代號）：（台灣與大陸題型幾完全一致）。

- a. 處理人際關係。
- b. 做好日常工作。
- c. 樹立自己的領導威信。

⁴ 正文中以台灣題型為主，大陸是從 0 到 10 分來評分，0 表示非常不重視，10 表示非常重視。四題問法分別為：「新幹部一走上領導崗位就應當大刀闊斧地推行改革」、「新幹部初擔重任，工作上必須少說多做，不要上任就燒三把火」、「新幹部沒有老本可吃，因此上任後必須迅速樹立自己的領導象，確立權威」、「新幹部年紀輕，資歷淺，上任後先要站住腳，然後再考慮開拓新局面」。

⁵ 台灣事實上有 6 題，但因大陸九六年問卷，相對等的祇有這 4 題，故台灣另相關的兩題未列入。

- d.集中作一、兩項工作，迅速做出成績。
- e.在工作上創新。
- f.其他_____（請列舉）。

在對「屬下的要求」部份，台灣與大陸的題型不太一致，現分別列舉如后：

台灣題型----這裡列舉一些提拔屬下時所考慮的條件（1）能力（2）資歷（3）關係（4）學歷（5）政治理念（6）年齡（7）工作態度（8）群眾魅力（9）工作成績（10）經驗（11）個人修養。請您選擇四個最重要條件，並依重要程度排列次序。

大陸題型----這裡列舉一些提拔幹部時所考慮的條件。請根據您的觀察，對所列條件在本地提拔幹部時的重要性作一評價。下面量表中的 0 代表最不重要，10 代表最重要。（1）資歷（2）關係（3）文化水平（4）政治素質（5）年齡（6）道德品質（7）群眾威信（8）工作業績（9）實際工作經驗（10）性別。

兩岸在本題的回答內容及方式不太一致，祇能在分析時儘量做調整。

在「與民眾的關係」方面，主要代表題為⁶：

您怎樣看待您與民眾的關係，請就下面所述，挑出三個您自認最應扮演的角色，並請依序寫出（請寫出代號）（1）父母（2）朋友（3）老師（4）學生（5）保護者（6）調停者（7）帶頭者（8）利益代表者。

以上即為本文所探討兩岸地方菁英「領導認知」的操作定義及測量方式，下面即進行總體趨勢的分析。

參、總體趨勢分析

一、誰適合當領導者

如前所述，兩岸問卷有關「誰適合當領導者」的問題，牽涉兩大部份：一是開放詢問好領導者的條件，另一則是閉鎖式的探究領導群體的開放程度，或者說領導群體存不存在，如果存在，通常是哪些條件劃分領導者及被領導者？下面表

⁶ 以台灣題為主，大陸問題為：這張卡片列出了在幹群關係上領導幹部經常扮演的角色，您認為幹部應該是什麼樣的人？請選擇一個您認為幹部應該扮演的最重要角色：1.父母官 2.朋友 3.老師 4.小學生 5.保護人 6.調停者 7.先鋒 8.利益代表者。

二先呈現台灣地方菁英對好領導者條件的認知，表三為大陸的⁷，表四則同時呈現台灣與大陸地方菁英對領導群體存在與否及相關條件的認知情形：

表二：好領導者條件認知—台灣部份*

條 件	次數	百分比	
1.重視民意	34	8.52	4
2.了解地方、眾人需求	21	5.26	6
3.為多數人謀福利	44	11.03	2
4.能夠提昇人民福祉	5	1.25	
5.保護民眾的利益	10	2.51	
6.服務熱心、能夠幫助人	11	2.76	
7.做事有魄力、果斷	5	1.25	
8.無私無我	49	12.28	1
9.能接受他人意見	22	5.51	5
10.良好的溝通協調能力	21	5.26	6
11.品德操守、誠實、清廉	12	3.01	
12.為人正派、品行佳	4	1.00	
13.有前瞻性施政理念	37	9.27	3
14.能夠確實執行計畫	14	3.51	
15.以身作則	18	4.51	8
16.具備專業能力	14	3.51	
17.學經歷豐富	3	0.75	
18.寬容心、慈悲心	8	2.01	
19.信守承諾、言而有信	3	0.75	
20.人際關係佳、對人和氣	6	1.50	
21.會運用人才	7	1.75	
22.好的領導統御能力	9	2.26	
23.能讓國家、社會安定	5	1.25	
24.能夠爭取多數人認同	8	2.01	
25.與下屬同甘共苦	4	1.00	
26.以和為貴	3	0.75	
27.求新求變、追求進步	4	1.00	
28.不知道、拒答	18	4.51	
總計	399	100.00	

*標出名次者以達到平均分配的百分比（ $100\% \div 27 = 3.7\%$ ）以上為依據。

表三：好領導者條件認知——大陸部份*

條 件	次數	%		條 件	次數	%	
-----	----	---	--	-----	----	---	--

⁷ 大陸共登錄四次，這裡以第一次回答的好領導者條件做依據，但其他後續三次的回答情形，因缺答比率高，且分散，這裏乃不列入。

1.為人民服務	46	19.0	1	17.其他	1	0.4	
2.為群眾辦實事	19	7.9	3	18.領導能力	18	7.4	4
3.關心群眾	12	5.0	7	19.文化素質	2	0.8	
4.走群眾路線	7	2.9		20.開拓精神	4	1.7	
5.為民作主	4	1.7		21.有威望	3	1.2	
6.不謀私	2	0.8		22.做好具體工作	3	1.2	
7.不貪污	1	0.4		23.德才兼備	9	3.7	9
8.大公無私	3	1.2		24.作風海派	4	1.7	
9.清正廉潔	35	14.5	2	25.勤政	10	4.1	8
10.與黨中央保持一致	16	6.6	6	26.起表率作用	3	1.2	
11.堅持真理	6	2.5		27.公正	3	1.2	
12.按黨路線做事	18	7.4	4	28.有民主作風	2	0.8	
13.忠於黨	1	0.4		29.團結同志	1	0.4	
14.愛國	1	0.4		30.守法	2	0.8	
15.服從上級	3	1.2		31.正直	1	0.4	
16.思想好	2	0.8		總計	242	100	

*標出名次者以達到平均分配的百分比（ $100\% \div 31 = 3.2\%$ ）以上為依據。

表四：台海兩岸地方菁英對領導群體的認知*

項 目	台 灣	大 陸
1.由少數有勢力、有能的人做所有事情 （非常同意及同意的%）	22.7	69.4
2.家世背景好的較夠格做國家或地方領袖 （非常同意及同意的%）	8.8	19.1
3.決策留給少數受信任的人做 （是的%）	21.6	18.6
4.簡單問題才公開討論 （非常同意及同意的%）	23.2	21.1
5.許多決定應該留給專家來判斷 （非常同意及同意的%）	48	45.8

*各百分比均以不扣除未答及遺失資料部份計算

台灣與大陸在好領導者條件認知上，因採開放式問題，結果一時似很難並比。從表二及表三中看來，台灣的答項為廿八，包括未答的 4.51%，大陸則有三

十一項，且沒有未答者。從答項的分佈上，台灣拔得頭籌好的領導者條件是「無私無我」（12.28%），大陸則是「為人民服務」（19.0%），前者似較重個人品德作為，後者標明為「人民」。台灣的無私無我是否是為「人民」呢？台灣居第二的答項「為多數人謀福利」（11.03%），似乎指向這個方向，而大陸居第二的「清正廉潔」（14.5%），又比較傾向是指個人的品德修養，台海兩岸對好領導的認知，似較集中在為人民做事的公正清廉上。台灣居第三的是「有前瞻性施政理念」（9.27%），較強調領導才能層面，大陸則是「為群眾辦實事」（7.9%），更具體化為民服務的概念。台灣排名第四的又是「重視民意」（8.52%）；大陸則有兩個，分別為「按黨路線做事」（7.4%）及「領導能力」（7.4%），在這裡體制的不同顯現出影響力，台灣已沒有「黨」路線的顧慮，大陸則除了和台灣一樣重視領導人品德、才能，及對民意的體察，尊重黨的指揮似仍是做好領導的重要原則。其他較值得注意的項目，在台灣依序為：「能接受他人意見」（5.51%）、「良好溝通及協調能力」（5.26%）、「了解地方、眾人需求」（5.26%），及「以身作則」（4.51%）；大陸則為：「與黨中央保持一致」（6.6%）、「關心群眾」（5.0%）、「勤政」（4.1%）及「德才兼備」（3.7%）。

整體說來，台海兩岸地方菁英認為好領導者條件，較優先的都是考量人民的，雖然考量的角度似有差距，台灣注重民意、要能得到人民支持，並講求提出施政理念，著重溝通技巧；大陸則為人民服務、為群眾辦事、關心群眾，似不是從「民主」的角度出發。其次兩岸似都講求領導者個人的品德、態度及領導統御等的做事能力，兩岸語彙雖不太一致，但所指涉的面向似乎差異不大。最後兩岸差距最大的則是對領導者服從黨中央或按黨路線做事的要求，台灣地方菁英完全不需顧及，大陸則相當重視。

在開放式詢問好領導者條件部份，兩岸展現了某種程度的一致與差異，在閉鎖式詢問領導群體的存在問題上，兩岸地方菁英的看法又如何呢？表四顯示，仍頗有差異。台灣似明顯的較開放領導群體的邊界，支持由「少數有勢力、有能力的人做所有事情」的僅 22.7%，大陸則為 69.4%；同意「家世背景好的較夠格做國家或地方領袖」的僅 8.8%，大陸為 19.1%；願將「決策留給少數受信任的人做」的，台灣稍高，但也僅是 21.6%，大陸為 18.6%；贊同「簡單問題才公開討論」的，台灣為 23.2%，大陸是 21.1%；最後對專家的授權，台灣稍高有 48%，

大陸則為 45.8%。

整體看來，兩岸地方菁英對領導群體存在情形的認知，應屬異中有同。差異明顯的部份是領導群體的資格方面，大陸特別肯定「有勢力、有能力」的人（69.4%），且對因家世背景好而做領導者的人，與台灣相較較不排斥，但不信任少數人做決策，頗願意將各種問題開放公眾討論，及信任專家決策的程度，則與台灣無分軒輊。

以上在誰是適合的領導者方面，台海兩岸的整體趨勢顯示，對好領導的要求條件，注重人民、德行、操守及領導能力，兩岸差異不算大，但大陸格外注重對黨的服從；對領導群體的認知方面，大陸較有層級思考，領導群體似較顯性，但兩岸仍有一些共同性，包括對專家的信任，這些相似或相異情形背後的可能因素及兩岸同源文化背景究竟有沒有影響力，下兩節會再行討論。

二、如何領導

（一）對自己的要求

在領導者對自己的要求部份，分成兩種題型，其各自展現的趨勢，分別列於表五及表六。

表五：領導者新上任對自己工作要求的方向

項 目	台 灣		大 陸	
	平均得分	次序	平均得分	次序
大刀闊斧進行改革	6.18	3	6.62	2
多觀察，不要輕易表態	6.35	1	6.62	2
迅速建立自己的權威	5.60	4	6.86	1
處理人際關係	6.26	2	6.04	4

表六：領導者新上任對自己工作要求順序

項 目	台 灣		大 陸	
	出現最集中名次	%	出現最集中名次	%
處理人際關係	1	27.3	4	24.4
做好日常工作	1	36.6	1	39.7
樹立自己領導威信	5	31.3	5	51.7
集中一、二項做出成績	5	25.8	2	28.5
在工作上創新	4	22.1	3	25.2

從表五及表六看來，台灣及大陸地方菁英對自己領導方式的要求，並不太一致。表五在工作方向的評量上，台灣地方菁英以「多觀察，不要輕易表態」平均得分最高，在 10 分滿分的量表上，得分 6.35，相較於大陸同一項目，得分為 6.62，排序雖第二，比台灣還是高一些。大陸排序第一的是「迅速建立自己的權威」，得分 6.86，台灣同一項目排序是第四，得分 5.60。其他兩項，在「大刀闊斧進行改革」方面，大陸排第二，得分 6.62，台灣則排第三，得分 6.18，「處理做人際關係」，台灣是第二（6.26 分），大陸則落在最後第四（6.04 分）。

表六展示的自我工作要求順序，兩岸相似性稍高些。在第一優先項目上，兩岸均較集中選擇「做好日常工作」。其次，「處理人際關係」在台灣方面的集中排名也居第一，但此項在大陸菁英的集中排名卻居第四，與台灣相比，大陸地方菁英似乎較不重視此項目。台灣沒有最集中出現的第三名，「在工作上創新」則居第四，大陸是以此項為第三項優先順序。台灣排第五的有兩項，一項是「集中一、二項做出成績」，大陸對此項排第二，是另一項兩岸在工作順序上差距最大的。兩岸都排第五的則是「樹立自己領導威信」。

整體看來，台灣地方菁英對自己的工作要求較保守一些，尊重前輩不輕易表態，處理人際關係受到較多的重視，工作上創新及求表現則較為受壓抑，大陸則呈現某種矛盾但稍積極的傾向；「樹立自己領導威信」評價最高，但排序上最後，而工作創新表現則受到較多的肯定。是兩岸體制不同，造成了地方菁英對自己領導方式不太一致的要求嗎？第五節再行討論。

(二) 對屬下的要求

兩岸在這方面都是以提拔屬下的優先考量條件為代表問題，祇是在問卷上要求回答的方式不太一致，台灣是標出四個優先順序，大陸則是在 0 與 10 間評分重要性。為了兩岸能做比較，台灣部份以每一項被圈選前四名的累進比率排序⁸，大陸則是以每一項平均得分排序。另外，兩岸問題的答項，也不是很一致，台灣多了「能力」及「個人修養」兩項，大陸則多了「性別」一項，為了比較，這些選項全部列上，沒有資料的則以「缺」註明，所得結果如表七。

表七：提拔屬下的優先順序

項 目	台灣		大陸		台灣-大陸
	累進%	排序	平均	排序	排序相差
能 力	91.3	1	缺	缺	缺
資 歷	24.1	7	5.10	8	-1
關 係	3.7	11	5.09	9	2
學 歷	24.7	6	6.66	7	-1
政治理念	14.2	8	7.25	3	5
年 齡	5.9	10	6.8	6	4
工作態度	83.8	2	7.36	2	0
群眾魅力	14	9	7.05	4	5
工作成績	31.1	5	7.37	1	4
經 驗	43.1	4	6.93	5	-1
個人修養	64.1	3	缺	缺	缺
性 別	缺	缺	4.30	10	缺

表七顯示，兩岸在提拔屬下條件的優先順序上，不是很一致，但也不能說差距很大。首先，「能力」在台灣是列為第一優先考量的條件⁹，大陸因缺這個選項，無法並比，不過，九〇年的大陸問卷，有包含這一選項，當時也是名列第一¹⁰。目前大陸平均得分最高的是「工作成績」，其實也是一種能力表現，在台灣

⁸ 事實上，台灣的累進排序，和分別問的優先順序，第一及第二完全一致，都是「能力」及「工作態度」，第三分別問的仍是「工作態度」，累進則是「個人修養」，其他項目相去也不遠（詳見廖達琪，1995，頁 297）。

⁹ 無論是累進，或分別問集中選第一的比率，都是「能力」，參見註 5。

¹⁰ 九〇年大陸分別問的排序及累進排序，「能力」均為第一（參見廖達琪，1995，頁 297）。

列為第五，也算排序在前。在第二優先考量的提拔項目上，台灣與大陸相當一致的出現「工作態度」（或道德水平）這一項，也是兩岸排序唯一完全相同的一項。台灣排序第三的是「個人修養」，仍是在態度、道德範圍內，大陸缺此項，排序第三的是「政治理念」，政治掛帥的傾向仍相當明顯。台灣排第四的是「經驗」，大陸是第五，相去亦不遠。台灣排第五的是「工作成績」，如前述，大陸列為第一。台灣排第六是「學歷」，大陸則評分為第七，相差亦不大。台灣的第七是「資歷」，大陸排第八，也很相近。台灣的第九是「群眾魅力」，大陸評為第四，是另一個遙遙領先的項目。台灣的第十是「年齡」，大陸評為第六，比台灣顯然重視。台灣的第十一是「關係」，大陸評為第十，也是最後一項，顯然至少在觀念上，並不成為提拔屬下的重要考量條件。

整體而言，台海兩岸地方菁英提拔屬下條件的排序，相差最大的為 5，共兩項，一為「政治理念」，一為「群眾魅力」，都是大陸遠比台灣認為這兩項重要。相差次多的是 4，也有兩項，一是「年齡」，一是「工作成績」，也是大陸比台灣優先考量。其他項目，台海兩岸地方菁英的觀點似相去並不遠，尤其兩岸的選項並不完全一致，在三項缺乏並比資料狀況下，兩岸排序相差在 2 以內，應屬極接近的評比，也可說兩岸對「工作態度」及「經驗」都相當重視，對「學歷」、「資歷」算普通，甚至不太重視，對「關係」尤不特別強調。

（三）與民眾的關係

「與民眾的關係」在兩岸問卷的主要代表題，就是問地方菁英自認最應扮演的角色，兩岸都列出了八項角色選擇，不過答題方式仍稍有出入，台灣是排前三名優先順序，大陸則勾選一項即可，為並比的方便，台灣部份仍以累進方式處理¹¹，結果呈現如表八。

表八顯示，兩岸地方菁英在自認與民眾關係上應扮演的角色認知有相當大的差距。台灣累進最高的角色認知是「朋友」，大陸則依勾選的集中情形列在第三位。在台灣名列第二的角色認知是「保護者」，大陸列在第六。第三個受台灣地方菁英重視的角色認知是「調停者」，大陸僅列在第七。倒是「帶頭者」（大陸稱「先鋒」）這一項在兩岸均可列為第四；台灣的第五是「父母官」，大陸則遙遙領先為第二（22.7% 選擇）；而在台灣排第六的角色「利益代表者」，在大陸

¹¹ 和分別處理結果一致（參見廖達琪，1995，頁 298）。

居然排第一（43.8%）；自認是「老師」角色，地方菁英在兩岸則都不多，且均列第七位，台灣依累進比率排出的最後角色是「學生」，在大陸較為前面，排序第五。

表八：與民眾的關係順序

項 目	台 灣		大 陸	
	累進%	排序	勾選%	排序
父母官	23.9	5	22.7	2
朋友	79.6	1	9.9	3
老師	16.9	7	1.2	7
學生	7.3	8	8.3	5
保護者	65.8	2	2.9	6
調停者	56.1	3	1.2	7
帶頭者	27.9	4	9.1	4
利益代表者	22.7	6	43.8	1

整體觀之，台海兩岸地方菁英在對與民眾關係的角色認知方面，差距較大的是「保護者」、「調停者」、及「利益代表者」三項（兩邊名次差距均為 4 以上），台灣重視「保護」及「調停」的角色，大陸則較偏向「利益代表」角色。兩岸都算重視「朋友」角色，台灣尤其，而大陸也較台灣明顯強調「學生」及「父母官」角色（名次相差 3）。對於「帶頭」和「老師」的角色，兩岸對前者都一樣相當強調，對後者則一樣不太重視。

總結兩岸地方菁英領導認知的整體趨勢，均屬異中有同，在好領導者的條件方面，都強調注重人民、德行、操守及領導能力，但大陸特別強調對黨的服從，而這種對黨意的重視，也出現於對屬下提拔時的考量。在領導群體的資格上，台灣明顯較開放，但兩岸又都頗一致支持專家的某種領導地位。在「如何領導」方面，台灣地方菁英對自己的要求顯得較大陸保守一些，不太強調開創革新，大陸則顯現對「樹立自己權威」的重視；在對屬下的要求上，兩岸都重視工作態度及經驗等，但大陸特別強調政治理念及群眾魅力或威信；在與民眾的關係考量上，大陸保有「父母官」的心態，台灣則強調「保護者」角色，其他方面則不盡相同。以上這些異與同，究竟什麼因素能解釋？還有兩岸同源的文化是否仍發揮一些作用？

肆、一般理論因素檢證

前已提及，一般對價值認知的理論探討，有社會化理論、及情境理論等，本節即針對這些理論是否對兩岸地方菁英的領導認知有解釋力進行探討。首先進行的是社會化理論。

社會化理論可以化約代表的變數有年齡、教育程度、任公職經驗、家庭背景或特殊歷史經歷等。經更具體運作化後，任公職經驗是以任現職時間為代表指標¹²；家庭背景則是父親或雙親是否出任過公職為一指標¹³；特殊歷史經驗在兩岸甚為不同，台灣族群背景應是具代表性的指標，大陸則因有一文革的特殊歷史過程，因此指標選擇也以有否文革經歷為代表。

以上是社會化理論經化約選取的自變項，在依變項領導認知的各部份中，第一部份「誰適合當領導者」的測量題中有一題「好領導者條件」係開放式問題，因答項太多不易做交叉分析，故本節後續 X^2 檢定的交叉分析部份，先不列入此項。又因兩岸問卷在「如何領導」方面有關領導者自認工作優先順序上是排序題，第一、第二優先順序應足以看出趨勢，故分析上僅呈現這兩部份。最後是有關提拔部屬條件上的答題要求，兩岸並不一致（參見第二節），也很難在交叉分析上做並比，故本節在呈現資料上，台灣及大陸分別處理，表九先呈現台灣各社會化變項與領導資格條件、領導者對自我要求、對部屬要求及與群眾關係等依變項各題的 X^2 分析表，表十及十一則分別呈現大陸的結果。

表九顯示：社會化理論各變項對台灣地方菁英領導認知較具有相關性的是：教育。「任現職時間」沒有造成任何明顯的差異，「年齡」及「父任公職」都僅造成一項差異，且僅達 $p < 0.05$ 的顯著水準，族群雖造成兩項差異，也僅及於 $p < 0.05$ ，「教育」造成四項差異，且幾近均達 $p < 0.001$ 的極顯著水準。

¹² 任公職時間，經 X^2 檢證，在兩岸都沒有造成任何顯著差異，故以「任現職時間」為代表。

¹³ 台灣部份是以「父親是否任公職」為代表題，因母親出任公職的比率太低（僅 4.4%），父親則有 25.3%。大陸則以「雙親是否曾為領導幹部」為代表題，因為問題本身即未做父或母的區分，有的比率為 32.6%。

表九：社會化變項與領導認知的 X² 檢定 P 值（台灣）

項目	誰適合領導					如何領導							
	有能力者做事	家世好做領袖	受信任做決策	簡單問題公開討論	專家判斷	領導者自我要求工作方向				工作優先順序		提拔屬下	與群眾關係
年齡	0.036	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
教育	X	X	X	0.0003	X	X	0.0009	0.007	0.0004	X	X	X	X
族群	X	X	X	X	0.037	0.036	X	X	X	X	X	X	X
任現職時間	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
父任公職	X	X	X	0.02	X	X	X	X	X	X	X	X	X

X：未達差異顯著水準 $p < 0.05$ 很顯著 $p < 0.01$ 極顯著 $p < 0.001$

表十：社會化變項與誰適合領導、領導者自我要求的 X² 檢定 p 值（大陸）

項目	誰適合領導					如何領導					
	有能力者做事	家世好做領袖	受信任做決策	簡單問題公開討論	專家判斷	領導者自我要求工作方向				工作順序	
年齡	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
教育	0.007	0.028	0.001	X	0.050	X	X	X	0.014	0.046	X
任現職時間	X	0.027	X	X	X	X	X	X	X	X	X
父母任公職	X	X	X	X	X	0.028	X	X	X	X	X
文革經驗	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

X：未達差異顯著水準 $p < 0.05$ 很顯著 $p < 0.01$ 極顯著 $p < 0.001$

表十一：社會化變項與領導者對屬下及群眾關係的 X² 檢定 p 值（大陸）

如何領導											
提拔屬下標準*											與群眾 關係
項目	資歷	關係	學歷	政治 素質	年齡	品德	威信	工作 成績	工作 經驗	性別	
年齡	X	X	X	X	0.005	0.039	X	X	X	X	X
教育	X	X	X	X	0.012	X	0.000	X	X	0.021	0.000
任現職 時間	X	X	X	X	X	X	0.026	0.031	X	X	X
父母任 公職	X	X	X	X	X	0.031	X	X	X	X	X
文革 經驗	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

X：未達差異顯著水準 p<0.05 很顯著 p<0.01 極顯著 p<0.001

* 提拔屬下標準在大陸回答方式是在各選項上由 0 至 10 間，自由評分，本文做卡方檢定，乃是將 0 至 10 分成 3 組，0-3 分為不重視，4-6 為重視，7-10 為很重視，再進行交叉分析。

台灣方面，教育程度這一變項的作用主要發揮在領導方式中領導者對自我工作方向的要求上面。基本趨勢是教育程度愈高的似愈傾向不重視「初上任應謹慎不表態」，「迅速樹立自我權威」，及「建立人際關係」。至於對「簡單問題才公開討論」的同意程度，也是教育程度愈高，同意度愈低，反而是國小、國中及高中（職）的教育背景，比較支持。大專及研究所的同意度平均約 18%，其他則達 30%（教育與四項達顯著水準的交叉分析表，參見附錄一）。在族群方面，台灣的原住民較突出，對「專家判斷」的支持高達 71.4%，客家則較低為 38%，閩南 48%，大陸各省則為 54%。對領導工作方向要求「大刀闊斧」方面，也是原住民評價極高，給予 -10 分的達 42.9%，閩南和客家近似，在 9-10 的賦分上，合計約為 18% 左右，大陸各省則稍高，為 28%。年齡的影響主要是年輕（20-39 歲）及年長（60 以上）的菁英，比中壯年（40-59 歲）要支持「由少數有勢力，有能力的人來做所有事情」，前兩者支持度平均近三成，後者則為二成左右。「父任公職」的背景有無，與領導資格中的「簡單問題才公開討論」有關連，方向是父親任過公職的比較不同意這樣的說法，似乎比父親沒有任過公職的開放民

主一些。

至於大陸方面，社會化中有區別力的變項，最具效力的也是教育，在領導資格及領導方式各層面都顯現了一些區別力，其次是任現職的時間，似對屬下提拔標準上最能著力，另外在領導資格方面也稍有一些鑑別力。年齡則相關性似乎不算強，也僅是在提拔屬下的細項上有些作用，而父母任公職背景也是小有作用。

教育的趨別方向是：教育程度最高的「專科以上」較不支持「由少數有能力的來管理」（不同意比率 37.3% 相對於高中的 13.3% 及初中以下的 17.7%），較不同意「家世背景好即可做領袖」（不同意比率 84.5%，高中 80.0%，初中以下 63%），較不相信「領導者受信任人民即可不必參與決策」（不同意比率 89.3%，高中 73.3%，初中以下 65.4%），也較不鼓勵「應根據專家判斷做決定」（不同意比率 58.3%，高中 53.5%，初中 32.6%）。

在領導者自我要求的工作方向上，教育的主要作用在人際關係的重視程度上，專科以上則顯現較不重視（23.2% 評為 0-3 分，高中 10.3%，初中以下 11.5%）。在工作順序的第一優先排序上，專科以上再顯現較不重視處理好人際關係（12.5% 排第一，高中 26.7%，初中以下 30.8%），而較有開創的傾向（「工作上創新」排第一 15.8%，高中 10.0%，初中以下 9.6%）。

在領導者提拔屬下的標準方面，專科以上比較不將「年齡」視為很重要的條件（56.6% 評為 7-10 分，高中 76.7%，初中以下 61.5%），也不特別看重樹立領導威信這一條件（55% 評為 7-10 分，高中 70%，初中以下 78.8%），對性別則明顯較重視些（27% 評為 7-10 分，高中 20.0%，初中以下 13.5%）。

最後在與群眾關係上，專科以上仍保持其似較開明的領導認知，在「父母官」角色上，專科以上比率最低（16.4%，高中 34.5%，初中以下 28.8%），在「利益代表者」角色上，則特別高（53.9%，高中 27.6%，初中以下 28.8%）。

其次比較有區別力的社會化因素都顯得較沒有系統性。年齡有作用的「提拔屬下標準」，主要是對「年齡」的重視程度，六十歲以上反而最不重視（16.7% 評為 7-10 分；50-59，66.7%；40-49，57.7%；39 以下 64.2%），品德則是愈年輕似乎是愈重視些（39 以下評 7-10 分為 79%；40-49，64.5%；50-59，71.7%；60 以上，16.7%）。

任現職時間，在領導條件方面，對「家世背景好做領袖」的區別力是：任職時間愈短愈傾向不支持（五年以內，不同意為 83.3%；六至十年，80.4%；十一

年以上，56.5%）。在提拔屬下條件方面，則是資歷淺和深的都較強調「樹立群眾威信」的重要（五年以內評 7-10 分爲 66.5%；六至十年，42.9%；十一年以上 72%）。對「工作成績」的重視程度則是以資淺的較看重（五年以內評 7-10 分爲 72.8%；六至十年，54.8%；十一年以上 57.7%）。

最後稍有些區別力的因素是父母任公職否，在領導方式中對自我要求方面的「大刀闊斧」項上，父母沒當過公職的地方菁英似乎較顯重視（評 7-10 分爲 45.06%，有當過者 35.88%）；至於對提拔屬下標準的「品德」項上考量，則父母當過的又明顯較重視（評 7-10 分爲 79.75%，沒有者爲 62.9%）。

總結社會化理論中可能造成價值差異的各因素，對台海兩岸地方菁英的領導認知可說各有些作用，但不能說兩岸異中沒有同。首先很明顯的，造成兩岸領導認知有差異的社會化因素結構有些近似。台灣與大陸「教育」均最具鑑別力。台灣教育程度高的在領導資格及領導工作方向上，都顯得較開放民主，較不講求人際關係。其他族群、年齡、父任公職等因素都僅具微弱的區別力。大陸亦是以教育最具相關性，其效用也是造成較開明開放的領導認知。其他任現職時間與年齡僅算稍有相關性，家庭背景（以父母曾否任公職爲代表）也僅扮演非常微弱的區別角色，文革經驗則完全沒有發揮作用。

以上這些異與同，用什麼可以解釋呢？是兩岸政經體制的影響嗎？兩岸同源的文化又能否在其中扮演一些角色？這些留待第五節討論。下面進行情境理論的檢證。

情境理論在近日地方菁英的研究中，多以抽樣的地區（或縣市）做爲操作化的定義，其對地方菁英「衝突認知」的鑑別力已被肯定（Eldersveld, et al., 1995；黃秀端，1995；廖達琪，1998）。對於領導認知，它是否一樣是有效力的解釋因素？表十二及十三先呈現檢證情形。

從表十二及十三看來，以縣市別做指標的情境因素，在台灣的威力遠不如大陸，在台灣僅對領導者資格這一面向中的一題發揮一些作用，及「與群眾關係」上有些關連；其他面向包括「如何領導」中對自己、對屬下等都未見產生區別力，而在大陸則是貫穿全部面向。

表十二：情境因素與領導者資格及對自己要求的 X² 檢定 p 值（台灣--大陸）

	領導者資格											
	有能力者做事		家世好做領袖		受信任做決策		簡單問題公開討論		專家判斷			
情境 (縣市別)	台灣	大陸	台灣	大陸	台灣	大陸	台灣	大陸	台灣	大陸		
		X	X	X	X	X	0.026	0.02	0.028	X	X	
	如何領導（對自己工作要求方向）								（對自己工作要求順序）			
	大刀闊斧		不輕易表態		樹立形象		人際關係		第一優先		第二優先	
情境 (縣市別)	台灣	大陸	台灣	大陸	台灣	大陸	台灣	大陸	台灣	大陸	台灣	大陸
	X	X	X	0.002	X	X	X	X	X	0.05	X	X

X 表示未達 p<0.05 顯著水準 p<0.01 很顯著 p<0.001 極顯著

表十三：情境因素與提拔屬下標準及群眾關係的 X² 檢定 p 值（台灣--大陸）

	提拔屬下標準										與群眾關係		
	台灣	大陸										台灣	大陸
資歷		關係	學歷	政治素質	年齡	品德	威信	工作成績	工作經驗	性別			
情境 (縣市別)	X	X	0.000	0.007	0.019	X	X	X	X	0.05	0.04	0.02	X

X 表示未達 p<0.05 顯著水準 p<0.01 很顯著 p<0.001 極顯著

就台灣方面僅有區別力的兩項趨勢是：「簡單問題才公開討論」，依不同意（含不同意及非常不同意）百分比的高低序是高雄縣（81.5%）、台中縣（79.7%）、台南市（76.4%）、基隆市（75.4%）、新竹縣（71.1%）、花蓮縣（65.4%）。在「與群眾關係」方面，除了「朋友」角色，各縣市均列名第一外，第二多圈選的角色，各縣市有些差異，高雄縣、台中縣、基隆市都較集中選保護者（百分比依次為 23.4%，16.9%，13.3%），新竹縣及花蓮縣則為「父母官」（百分比依次為 21.2%，11.5%），台南市與眾不同，第二集中選項為「帶頭者」（8%）。

大陸方面，縣市別對領導認知的區別趨勢是：「決策留給少數受信任的地方人士做」，依不同意（含不大同意及非常不同意）百分比的高低序是 A 縣（86.4%）、J 縣（83.1%）、C 縣（81.7%）、Y 縣（71.4%）。「簡單問題才公開討論」，依不同意百分比高低序是 A 縣（88.3%）、C 縣（80%）、J 縣（76.7%）、Y 縣（67.9%）。在對自己工作要求重視「少說多做，不輕易表態」程度上依序是 Y 縣（評分 7-10 的 % 為 58.2%）、C 縣（54.1%）、J 縣（47.6%）、A 縣（27.9%）。在對自己工作第一優先順序的看法上，觀點差距最大的是「集中抓一、兩項工作迅速做出成績」，依勾選百分比的多少順序是：Y 縣（30.4%）、C 縣（23.0%）、J 縣（22.2%）、A 縣（4.9%）。其次是「處理好上下左右的關係」，百分比依序是：A 縣（27.9%）、J 縣（23.8%）、C 縣（13.1%）、Y 縣（8.9%）。在「抓好日常工作」項上也有一些差距，雖然在各縣都是圈選最多的，百分比依序是：A 縣（44.3%）、C 縣（44.3%）、J 縣（35.6%）、Y 縣（33.9%）。

在提拔屬下標準方面，大陸縣的不同造成的差異情形是：「關係」被視為很重要（評分 7-10 間）的百分比依序為 C 縣（60.7%）、Y 縣（47.3%）、J 縣（31.7%）、A 縣（23.0%）。「文化水平」（學歷）被視為很重要的百分比依序為 J 縣（74.6%）、C 縣（59.0%）、Y 縣（50.0%）、A 縣（44.3%）。「政治素質」被視為很重要的百分比依序為 J 縣（77.8%）、A 縣（77.0%）、C 縣（55.0%）、Y 縣（53.6%）。「工作經驗」被視為很重要的百分比依序為 A 縣（68.9%）、J 縣（63.5%）、Y 縣（60.7%）、C 縣（45.9%）。對「性別」很看重的百分比依序為 J 縣（30.2%）、A 縣（23.0%）、C 縣（21.3%）、Y 縣（16.1%）。

綜觀以上情境因素與領導認知的關係，台灣部份雖有兩項起作用，但細究各縣市情境背景，卻很難得出一致的關係趨勢，因為無論從人口多寡的結構排序、從平均每戶經常性收入排序、或從政黨輪替角度切入，都與兩項的認知情形沒有太系統的關連（見表十四）。勉強可算的是人口數排序與不同意「簡單問題才公開討論」的排序，似乎人口愈多的縣市，愈不支持「簡單問題才公開討論」，如台中縣、高雄縣及台南市。而十年內沒有政黨輪替執政經驗的兩個縣（高雄縣及花蓮縣），在領導認知上剛好相對，是否和高雄縣長期民進黨執政，花蓮縣則為國民黨有關，則不得而知了。

表十四：台灣縣市情境特質與領導資格認知排序

	人口數排序	平均每戶經常性收入排序	(1992-2001) 政黨輪替經驗	不同意「簡單問題才公開討論」百分比排序	與群眾關係依選「朋友」的百分比次序	
台中	1	3	有	2	47.5	4
高雄	2	5	無(民進黨)	1	42.2	6
台南	3	4	有	3	52	3
新竹	4	1	有	5	46.2	5
基隆	5	2	有	4	58.3	2
花蓮	6	6	無(國民黨)	6	59.6	1

資料來源：人口、收入資料來源為 Statistical Yearbook of Taiwan Province, 2000。

大陸則情境因素不僅明顯重要，且與個人平均年收入呈現相當系統性的關係，表十五以各縣黨員數、人口數及 1996 年平均個人年收入排序情形和各項領導認知排序做對比。

表十五：大陸縣情境特質與領導認知排序*

	人口數	平均黨員數	96年個人年平均收入	決策留給少數人(不同意)	簡單問題公開討論(不同意)	少說多做(同意)	關係看重	學歷看重	政治素質	工作經驗	性別看重
Y 縣	1	4	4	4	4	1	2	3	4	3	4
J 縣	2	3	1	2	3	3	3	1	1	2	1
C 縣	3	2	3	3	2	2	1	2	3	4	3
A 縣	4	1	2	1	1	4	4	4	2	1	2

*在工作第一優先順序方面，因係勾選方式，無法排序，故本表未列入。

表十五雖乍看之下各項情境因素與領導認知各面向關係不易讀出，不過從個人年所得切入，可以發現某種系統性的存在。J、A 縣是個人平均年所得較高的二縣，C、Y 縣則較差，且二者差距非常小（C 縣人民幣 1,808，Y 縣 1,800），而 J、A 縣差距雖較大（2,865，2,044），但 A 縣是所得提升最快的縣（90 年為 483 元，排名四縣中第四，J 縣第一，796 元；C 縣第二，649 元，Y 縣第三，641

元)。將這些因素納入，再粗分較富、較貧二級來看，富縣（J、A）比較不支持決策留給少數人，比較不同意簡單問題才公開討論、比較不看重少說多做、不輕易表態；提拔屬下也比較不看重關係，但講求政治素質及工作經驗，也看重性別；祇有學歷一項，富縣間意見不一致，J 縣特別強調，A 縣則最不重視。富縣之間如果再細比較，A 縣則顯得較 J 縣還開放領導資格、強調工作經驗，不知這是不是 A 縣快速爬升的重要原因之一。

如果再細究未列入表中的第一優先工作項目，富縣的領導風格除了較開放以外，也顯出對人際的尊重，並且不特別要求「在一、二項工作上迅速做出成績」，A 縣尤其如此¹⁴。是不是傳統文化對人際和諧的講求，導致注重和諧的領導風格才能有高效能的產出，本文尚不能對此做完整的回答，僅能先提供此一思考方向。

總結情境理論在大陸對領導認知仍是有某種效力的，尤其經濟發展所帶來個人平均所得的貧富情形與領導認知有相當高的關連，但在台灣情境卻不能構成有力因素，這是否再次反應了兩岸政經系統不同所導致的結構差異呢？下面即進行政經系統與文化因素影響的總檢討。

伍、政經系統與文化因素探討

一、政經系統

兩岸政經系統的不同是否也造成兩岸地方菁英領導認知的歧異？從前面的總體趨勢及一般理論因素分析中，不難得到肯定的答案。

首先，在開放式詢問好領導者條件部份，兩岸答題內容雖不易完全對比（參見表二及表三），但大陸部份特別強調的「與黨中央保持一致」、「按黨線路做事」、「忠於黨」等，合計也有 14.4%（參見表三），而這些在台灣則完全沒有提到。這不是十足反映大陸一黨專政的政治體制特質嗎？

第二，在閉鎖式詢問領導群體的條件或限制方面（參見表四），大陸與台灣

¹⁴ A 縣在「處理上下左右關係」項上，圈選比例在四縣中最高（27.9%）。在其他有關人際和諧的指標上，也都在四縣中屬一、屬二。請參見廖達琪、沈明明著（1999）「台海兩岸地方菁英比較」第肆章「兩岸地方菁英對地方衝突的認知」，表四-14。

在「由少數有勢力、有能力的人做所有事情」的同意程度有重大差距，且其系統間差額（大陸減台灣 46.7%），超出各自系統內有區別力變數所造成的差異比率¹⁵。換句話說，台灣地方菁英整體確實展現比大陸地方菁英要高的民主性，很不支持少數人做所有事情。大陸則有「民主集中」的傾向，討論權可以放給一般民眾（表四中第 4 題），但管理決策權則留給少數人，也就是要有顯性的領導群體，這個領導群體當然是以共產黨員為核心（受訪地方菁英 96.7% 為共黨黨員，縣局級以上更達 99.3%）。這種對領導資格開放與否的態度差異，不也正是反映了兩岸政治系統民主化程度的巨大距離？

第三，在如何領導中對自己的要求方面，大陸地方菁英在工作方向上評分最高的是「迅速建立自己的權威」（參見表五），台灣則評分最低，反而對「多觀察，不輕易表態」評分最高，如再加上「工作要求順序」層面（參見表六），台灣顯得較重視「處理人際關係」（出現最集中排名為 1，大陸是 4），大陸反而有追求衝撞的意味（出現最集中排名「集中一、二項做出成績」項上是第二，台灣第五；「工作創新」，大陸第三，台灣第四）。看起來，大陸還是有集中領導權威追求突破的革命性政黨性質，而台灣則顯現平和、保守一些，難道不也是系統有差異的顯現？

第四，如何領導中對屬下要求方面，兩岸提拔屬下標準差距最大的是：「政治理念」、「群眾魅力」（參見表七），兩者都是大陸遠比台灣重視（排序在 11 至 12 項中差 5 名），也呼應了的好領導者條件及領導者自我要求工作方向方面，大陸對同樣條件的重視。這兩項正是大陸政治系統特性的反應，而在台灣則難以出線。

第五，在如何領導中與群眾關係的考量方面，大陸顯得既先進又傳統（參見表八），將「利益代表」視為最重要角色，又將「父母官」視為次之（大陸排名第一及第二；台灣僅得第六及第五）；台灣則顯現對平和協調角色的重視，「朋友」列第一（大陸第三），「保護者」第二（大陸第六），「調停者」第三（大陸第七）。台灣的民主化似乎表現在對「朋友」角色的特別看重；但重視「保護者」，少提「父母官」，似乎是又想擺脫傳統，又不自覺的陷入一種正轉型的尬

¹⁵ 大陸方面，內部差距最大的，是教育造成對「由少數有勢力、有能力的人做所有的事情」的看法歧異，專科以上不支持比率約 37.3%，比高中程度的 13.3%，相差 24%；但仍遠不及系統間差距的 46.7%。

尷尬？兩岸在與群眾關係中考量的差異與矛盾現象，似乎也反應兩岸政經系統目前發展階段特性的不同；不過，似也仍有一股力量在拉攏兩岸的認知，這就要留給文化影響力部份做探討。

最後，兩岸政經系統有作用的另一項論證就是一般理論因素，包括社會化理論及情境理論，在兩岸地方菁英領導認知的檢證上都沒有發揮貫穿的效果。比如社會化理論中，台灣最有區別力的因素是教育，其次是族群背景，也是台灣獨具的系統因素。大陸雖主要也是教育，但其他因素如年齡及任現職時間都較台灣有關連，顯示兩岸傳遞領導認知的社會化機制並不一樣，也再度反應兩岸系統體制差異的影響。情境理論則僅是在大陸形成較有力的解釋工具，台灣則甚不明顯。縣市貧富情形與大陸地方菁英領導認知的開放態度有關，與台灣卻無關，這也多少說明兩岸政經系統及發展階段的的不同可能產生的影響，或許台灣普遍的民主化及較富裕，帶來多元思考，較不受縣市情境拘限，大陸則不然。

不過，兩岸政經系統差異及發展階段的的不同對領導認知的影響，也不宜過度擴張解釋，因為似有一股拉攏力量始終存在，這就是下面要討論的文化影響力。

二、文化因素

兩岸共有的同源文化，更具體的說是儒家文化，而儒家文化根據分析，在領導風格要求上比較傾向：領導群體要有資格限定，如有學官傳統，德才兼備為佳，其中「德」似更重要；又因強調「德」，講求和諧，故領導方式亦以追求融和甚於創新，而對群眾則有「民本思想」的父母官保護心態（廖達琪，1996，頁281-284）。以上當然是籠統的敘述，在缺乏多國資料做對比的情形下¹⁶，很難從以上敘述，及兩岸地方菁英的回答趨勢對照中，得到完全肯定的答案，僅能提出做參考，因文化影響力是最難完整驗證的。

首先，在好領導者條件方面，兩岸開放式的回答，答項雖多，卻都顯出對人民的重視（見表二及表三），台灣是「為多數人謀福利」高達（11.03%），大陸是「為人民服務」最高（19%），兩岸政治體系如此不同，卻都重視「民」，尤其大陸答項多達三十一種，這一項還能獲得相當高的自由回應率是不容易。雖然

¹⁶ 文化影響力的檢證，最好能透過多國比較，本文因主要做兩岸地方菁英的對比分析，對文化影響力及文化型態的探討並不能充份。不過，因「地方菁英」研究計劃目前已有二十六國的資料，在適當處，本文也會盡力援引多國資料，以為論證的依據。

重視「民」背後的結構因素可能很不同，大陸似並不包含「民主」的概念（僅 0.8% 提及民主作風，見表三第 28 項），台灣則頗有一些（提及重視民意、了解眾人需求、提昇人民福祉、保護民眾利益等），但「民本」之情似乎是共有的。況且在前二項集中提及的好領導者條件，兩岸又都傾向指向「德」，台灣是「無私無我」（12.28%），大陸是「清正廉潔」（14.5%）。在自由開放回答方式下，兩岸地方菁英對好領導者條件做出類似且近乎文化背景觀念的回應，雖不能和多國的回應做對比，以求進一步驗證，但要拒斥儒家文化在這方的作用也不容易。

第二，在領導者資格條件的認定上，兩岸都呈現對專家判斷某種程度的尊重，而且各自系統內相關變數造成差異的情形（大陸的教育及台灣的族群）大體都大於系統間¹⁷，可見系統間反而較近似，這一項是否與儒家文化「學官」的傳統有關，因此對所謂「專家學者」有較大的尊重？尚幸多國的地方菁英資料中有這一項，現選取有代表性的國家美國、瑞典、波蘭、匈牙利及韓國等做一比較如表十六：

表十六：各國對專家判斷的支持度

	台灣	大陸	美國	瑞典	波蘭	匈牙利	韓國
許多決定應留給專家做判斷	48.4	45.8	21.0	9.0	61.5	85.1	50.2

從表十六看來，確實有儒家文化圈表現對「專家」的適度尊重，台灣、大陸及韓國很明顯的落在這群中，而非儒家文化的美國、瑞典、波蘭和匈牙利則看法較離散，為何波蘭、匈牙利有如此高的對專家支持率，是文化還是體制？這裡則無法作答。

第三，在如何領導中對部屬提拔條件考量上，兩岸都相當重視工作態度（大陸稱道德水平）（見表七），均名列第二位，是兩岸最沒有差異的一項。這一項的出線，是否和重視領導者「品德」的傳統有關呢？佐證不多，而且兩岸選項不是太一致，台灣列第一的「能力」，大陸沒有；大陸則是將「工作成績」列第一，也算是對能力的考量。看來，兩岸對才德都重視，有一點類似傳統儒家文化拔擢人才的觀念，但不能定論一定來自文化的影響。

第四，在如何領導中與群眾的關係考量上，兩岸雖個別強調了「父母官」及「保護者」的角色（參見表八），但因二者精神上實有其共通性，某種程度似乎也反應了儒家文化中對領導者「仁民愛物」的要求，衡諸台海兩岸政經發展體制如此的不同，台灣尤其已算高度民主化，地方菁英還有如此強烈的「保護」心態，與大陸無分軒輊，能說不是文化的力量嗎？可惜也是缺乏多國的對比資料，以求進一步驗證。

最後，儒家文化對兩岸地方菁英領導認知的整體作用，在台灣似乎強過大陸。因為台灣整體領導認知的呈現，似比較接近融和保守，顧及人際、講求德行（從領導者對自我要求方面尤可看出）的古典風格，除了對領導群體的資格限制，多少因民主化的影響，顯得開放的多；而大陸則呈現較矛盾複雜的現象，創新改革與顧及人際常並存，領導群體則仍有菁英領導風格，要求德行以外，更要求政治理念，現存系統制度斧鑿痕跡處處可見。

陸、結語

本文所進行的兩岸地方菁英領導認知比較，從以上的檢證及探討，或有下列議題可做為將來進一步研究參考：

- （一）在情境理論的檢視中，大陸的 A 縣出現特別不同的領導認知：在領導群體的限制上，顯得最開放，在領導方式中，對自己、對部屬及與群眾關係三方面，都顯得較接近儒家文化特質，講求融和，不特別先求表現，但也不著重「關係」才提拔屬下，而講「工作經驗」，如果再將 A 縣地方菁英「衝突認知」中的數據納入參考，A 縣也是各方面「和諧」比率屬一、屬二高的（參見廖達琪、沈明明著，1999，「台海兩岸地方菁英比較」第肆章表四-14）。而 A 縣居民的富裕情況，雖次於 J 縣，列第二，但發展進步狀況卻最快（九〇年列四縣中第四），這樣的成果與比較重視開放參與及祥和氣氛的領導風格有關嗎？是因為這樣的風格比較接近一些文化背景的要求？或者因為這樣的風格有彈性（開放參與領導群體）又不失傳統風味（維持融和）？再看看台灣的政經發展進步情

¹⁷ 參見本文前面「四、一般理論因素檢證」部份。

況，領導風格也不過就是類似於此，最後一項的假設，似乎有再驗證的價值。

(二) 系統與文化的影響力，究竟誰大誰小？如何作用？深遠情形？本文的論證看來，系統制度的不同似乎影響力較大一些，處處可以深入，在領導認知各層面，都留下印記，文化似乎相對無力一些。尤其系統制度會滾動轉變，也多少會帶動領導認知的變化，如九〇年大陸地方菁英不特別強調「利益代表者」角色（廖達琪，1995，頁 298），九六年卻特別突出，是不是政經發展的情況導致了這項角色認知的差異？反過來說，如果系統制度是如此的有力，為何世界各地還是有文化特質的差異，儘管有些政經體制已趨於近似（如民主資本社會）？文化的影響力應是在那裡，祇是是軟的、滲透的、不易察覺的，卻是不可忽略。

參考書目

一、中文部份

- 內政部，1992，《中華民國台灣地區各級人民團體概況調查報告》，台北：內政部。
- 沈明明，1994，〈中國地方政府調查初步報告〉。
- 沈明明，1996，〈中國地方政府調查初步報告〉。
- 紀俊臣，1977，〈新竹地區的領導派系與權力結構〉，台灣大學政治學研究所碩士論文。
- 陳文俊編，1996，《台灣的民主化：回顧、檢討、展望》，高雄，中山大學政治研究所。
- 陳明通，1995，《派系政治與台灣的政治變遷》，台北：月旦出版社。
- 陳鴻瑜，1990，〈台灣海峽兩岸政治文化之比較〉，《問題與研究》，29 卷 5 期：69-90。
- 黃秀端，1995，〈縣市菁英對衝突的認知〉，《東吳政治學報》，第四期，頁 85-114。
- 廖達琪等，1995，〈台灣地方菁英政治文化及決策影響力之研究〉，未出版，國科會研究計畫報告。
- 廖達琪，1996，〈台灣、大陸地方菁英對於領導認知的比較--一個文化角度的分

析》，見《國科會政治學門研究成果學術研討會論文集》，台北：國科會及政治大學政治系，頁 73-314。

廖達琪，1998，〈台海兩岸地方菁英民主理念之比較--對政治參與、經濟平等、衝突妥協的看法〉，《國立中山大學社會科學季刊》，1 卷 3 期：61-109。

廖達琪、沈明明，《台海兩岸地方菁英比較》，出版中。

趙永茂，1995，〈台灣地方菁英的民主價值取向〉，見廖達琪等，〈台灣地方菁英政治文化及決策影響力之研究〉，未出版，國科會研究計劃研究報告，頁 51-88。

謝慶奎主編，1996，《當代中國政府》，遼寧：遼寧人民出版社。

羅光，1992，〈目前社會發展與儒家思想的關係〉，《哲學與文化》，19 卷 5 期，頁 390-397。

二、英文部份

Aberbach, Joe, et al. (1981). *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Aberbach, Joel and Bert Rockman, 1977, "The Overlapping Worlds of American Federal EXecutives and Congressmen", *British Journal of Political Science* 7:40-52.

Almond G. and Verba Sidney, 1963, *The Civic Culture*. Princeton: Princeton University Press.

Barnes, Samuel, 1988, *Politics and Culture*. Ann Arbor, MI.: Center for Political Studies, The University of Michigan.

Bass, B. M., ed., 1990, *Handbook of Leadership*. N.Y: The Free Press. pp. 3-58.

Berger, Peter L., 1984, "Underdevelopment Revisited" in *Commentary* (V.28, No.1): 41-45.

Cammack, Paul, 1990, "A Critical Assessment of the New Elite Paradigm." *American Sociological Review*, Vol. 55, No. 3, pp. 415-420.

Cheng, Li and David Bachman, 1989, "Localism, Elitism, and Immobilis: Elite Formation and Social Change in Post-Mao China." *World Politics*, Vol. 42, No. 1, pp. 130-132.

Christensen, Terry, 1995, *Local Politics*, California: Wadsworth Publishing Company.

Diamond, Larry, Juan J. Linz and S. M. Lipset, 1990, *Politics in Developing Countries: Comparing EXperiences with Democracy*. London: Lynne Rienner Publishers.

Dickson, B. J., 1997, *Democratization in China & Taiwan*. OXFord: Clarendon Press.

Eisenstadt, S. N., et al., 1981, *Political Clientelism, Patronage, and Development*, London: Sage.

Eldersveld, S. J., Jan Kooiman and Theo van der Tak, 1981, *Elite Images of Deutsh Politics: Accommodatiion and Conflict*, Ann Arbor: University of Michigan Press.

Eldersveld, S. J. & Shen, Ming-ming, 1993, "The Political Values of County Leaders in China: A Case Study with a Comparative Perspective", Unpublished Manuscript, University of Michigan.

Eldersveld, Samuel J., 1993, Comparative Local Political Elites. Unpublished draft.

Eldersveld, Samuel J., Lars Stromberg, and Wim Derksen, 1995, Local Elites in Western Democracies: A Comparative Analysis of Urban Political Leaders in the U.S., Sweden, and The Netherlands. Westview Press, Inc.

Eldersveld, Samuel, et al., 1995, Local Political Elites: A Comparative Study of Leadership in the U.S., Sweden, and the Netherlands. Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press.

Gibb, C., 1968, "Leadership: Psychological Aspects" in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, ed. David L. Sills, New York: Macmillan, Vol.9, pp. 91-101.

Jacob, Betty M., Krzysztof Ostrowski and Henry Teune, 1993, *Democracy and Local Governance*, Hawaii: University of Hawaii.

Jacob, Philip, ed., 1971. Values and the Active Community. New York: The Free Press.

Jones B.D. ed., 1989, *Leadership and Politics*, Kansas: University of Kansas Press.

Lasswell, Harold, Daniel Lerner, and C. Easton Rothwell, 1952, *The Comparative Study of Elites*. Stanford: Stanford University Press, Hoover Institute Studies.

Polsby, Nelson W. 1985, "Political Elites and Social Change: Studies of Elite Roles and Attitudes". *American Journal of Sociology*, Vol. 90, No. 4, pp. 926-927.

Putnam, Robert, 1975, "Bureaucrats and Politicians: Contending Elites in the Policy Process." In *Perspectives on Public Policy-Making*. Edited by George C. Edwards and William B. Gwyn. New Orleans: Tulane University.

Putnam, Robert, 1976, *The Comparative Study of Political Elites*. Englewood Cliffs: N.T.: Prentice.-Hall.

Pye, Lucian, 1985, *Asian Power & Politics*, Harvard University Press.

Shen, Ming-ming, 1994, "A Policy-Driven Elite Transformation and Its Outcomes: A Case Study of the New Local Elites in China", Doctorial Dissertation, Department of Political Science, University of Michigan.

Thompson, Michael, Richard Ellis and Aaron Wildavsky, 1990, *Cultural Theory*. Boulder, Colo.: Westview Press.

Wesolowski, Wlodzimierz. 1992, "The Role of Political Elite in Transition from communism to Democracy: The Case of Poland". *Sisyphus*, Vol. 2, pp. 77-100.

Wildavsky, Aaron, 1989, "A Cultural Theory of Leadership." In Bryan D. Jones, ed., *Leadership and Politics*. Lawrence, Kansas: University of Kansas Press.

附錄一：教育與四項達顯著水準的交叉分析表

教育程度 by 現代社會問題都非常複雜但只有簡單問題才應該交付公開討論

	非常同意	同意	不同意	非常不同意	不知道無意見		
國小國中以下		11 26.2 13.3	26 61.9 10.6	3 7.1 5.8	2 4.8 28.6	42	10.6
高中(職)	3 2.5 37.5	36 29.5 43.4	76 62.3 30.9	6 4.9 11.5	1 0.8 14.3	122	30.8
大專	4 2.4 50.0	25 15.2 30.1	110 67.1 44.7	22 13.4 42.3	3 1.8 42.9	164	41.4
研究所及以上	1 1.5 12.5	11 16.2 13.3	34 50.0 13.8	21 30.9 40.4	1 1.5 14.3	68	17.2
	8	83	246	52	7	396	
	2.0	21.0	62.1	13.1	1.8		100.0

$X^2=36.00177$ $DF=12$ $P=0.00032$

教育程度 by 新人初任重責須謹慎毋輕易表態

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
國小國中以下		2 4.9 15.4		1 2.4 6.3	8 19.5 9.8	1 2.4 2.3	3 7.3 7.7	4 9.8 6.6	3 7.3 16.7	19 46.3 25.3	41	10.5
高中(職)	4 3.4 23.5	5 4.2 38.5	8 6.7 32.0	6 5.0 37.5	23 19.3 28.0	14 11.8 32.6	9 7.6 23.1	17 14.3 27.9	7 5.9 38.9	26 21.8 34.7	119	30.6
大專	11 6.7 64.7	3 1.8 23.1	8 4.9 32.0	7 4.3 43.8	32 19.6 39.0	18 11.0 41.9	19 11.7 48.7	31 19.0 50.8	7 4.3 38.9	27 16.6 36.0	163	41.9
研究所及以上	2 3.0 11.8	3 4.5 23.1	9 13.6 36.0	2 3.0 12.5	19 28.8 23.2	10 15.2 23.3	8 12.1 20.5	9 13.6 14.8	1 1.5 5.6	3 4.5 4.0	66	17.0
	17	13	25	16	82	43	39	61	18	75	389	
	4.4	3.3	6.4	4.1	21.1	11.1	10.0	15.7	4.6	19.3		100.0

$X^2=55.91857$ $DF=27$ $P=0.00088$

教育程度 by 新人須迅速建立形象確立權威

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
國小國中以下	4 9.8 10.3	3 7.3 21.4	2 4.9 5.4	1 2.4 5.6	7 17.1 9.9	3 7.3 6.1	6 14.6 13.3	6 14.6 9.8		9 22.0 19.1	41	10.6
高中(職)	14 11.8 35.9	7 5.9 50.0	9 7.6 24.3	8 6.7 44.4	21 17.6 29.6	11 9.2 22.4	11 9.2 24.4	14 11.8 23.0	3 2.5 42.9	21 17.6 44.4	119	30.7
大專	20 12.3 51.3	4 2.5 28.6	19 11.7 51.4	4 2.5 22.2	30 18.5 42.3	23 14.2 46.9	15 9.3 33.3	32 19.8 52.5	2 1.2 28.6	13 8.0 27.7	162	41.8
研究所及以上	1 1.5 2.6		7 10.6 18.9	5 7.6 27.8	13 19.7 18.3	12 18.2 24.5	13 19.7 28.9	9 13.6 14.8	2 3.0 28.6	4 6.1 8.5	66	17.0
	39	14	37	18	71	49	45	61	7	47	388	
	10.1	3.6	9.5	4.6	18.3	12.6	11.6	15.7	1.8	12.1		100.0

$X^2=48.49538$ $DF=27$ $P=0.00676$

教育程度 by 新人年輕資淺上任需先作關係

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
國小國中以下		1 2.4 10.0	4 9.8 16.7	2 4.9 10.0	3 7.3 3.7	7 17.1 15.2	1 2.4 2.8	10 24.4 14.7	1 2.4 7.1	12 29.3 17.1	41	10.5
高中(職)	3 2.5 15.0	5 4.2 50.0	5 4.2 20.8	1 0.8 5.0	24 20.2 29.6	11 9.2 23.9	14 11.8 38.9	27 22.7 39.7	4 3.4 28.6	25 21.0 35.7	119	30.6
大專	14 8.6 70.0	3 1.9 30.0	10 6.2 41.7	10 6.2 50.0	32 19.8 39.5	16 9.9 34.8	17 10.5 47.2	23 14.2 33.8	7 4.3 50.0	30 18.5 42.9	162	41.6
研究所及以上	3 4.5 15.0	1 1.5 10.0	5 7.5 20.8	7 10.4 35.0	22 32.8 27.2	12 17.9 26.1	4 6.0 11.1	8 11.9 11.8	2 3.0 14.3	3 4.5 4.3	67	17.2
	20	10	24	20	81	46	36	68	14	70	389	
	5.1	2.6	6.2	5.1	20.8	11.8	9.3	17.5	3.6	18.0		100.0

$X^2=58.63218$ $DF=27$ $P=0.0004$

Leadership Conceptions of Local Elites Across the Taiwan Strait: An Empirical Study of County Leaders in Taiwan (2001) and China (1996)

Da-chi Liao ⁺

ABSTRACT

This paper tries to compare the leadership conceptions of local elites across the Taiwan Strait. It utilizes the survey data of local leaders who were defined by a positional method, from both Taiwan and mainland China. The leadership conceptions are divided into two dimensions: one is those who are qualified to lead, and the other is how to lead. The second one is further divided into what the leaders require of themselves, what the leaders require of their subordinates, and what the leaders require of the general public.

The paper mainly examines four groups of factors which have long been considered as theoretically influential on leaderships perception. These socialization, contextual, cultural, and political-economic systematic factors. The findings show that education among various socialization factors does influence elites' view of leadership. The contextual factors are mainly relates to mainland China's leadership conceptions. As to the cultural factor, in terms of Confucianism, it still seemingly plays a role in shaping local leaders' conceptions of leadership. However, the political-economic system of each side also substantially chisels its elites' conceptions.

Keywords: local elites, Taiwan, Mainland China, leader, leadership conception

⁺ Dr. Da-chi Liao is Professor at the Department of Political Science in National Sun Yat-sen University.
E-mail: dcliao@mail.nsysu.edu.tw