

行政领导学

齐明山◎主编

主干课程教材

高等院校公共行政管理专业



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

高等院校公共行政管理专业主干课程教材

行政领导学

齐明山 主编

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

行政领导学/齐明山主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2009

高等院校公共行政管理专业主干课程教材

ISBN 978-7-81134-387-8

I. 行… II. 齐… III. 行政管理—领导学—高等学校—教材 IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 079141 号

行政领导学

齐明山 主编

责任编辑: 朱笑妍

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 260mm 16 印张 370 千字

2009 年 6 月北京第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81134-387-8

印数: 0 001—5 000 册 定价: 24.00 元

总 序

“行政管理专业系列教材”是为行政管理专业和相关专业的大学本科生编写的，同时，也可作为党政干部培训参考之用。其目的是培养学生能够掌握一定的公共行政的理论知识，具有现代科学管理的理念，从而在实践中能够高屋建瓴地分析和处理公共事务。

编写本系列教材，参考了国内多年开设行政管理专业的二十几所著名大学所设课程，并且也结合我国公共行政实践所需要的知识结构而确定编写的。虽然力求内容尽量做到包容周全，但也难免晨之昏蒙掩朝阳孕彩之虞；虽然尽量做到对公共行政学的基本概念、基本知识和基本理论进行穷本溯源，究旨通宗，不以一己之见的标新立异而舍弃众多学者之灼见，但因学寡难周，亦难做到洞微鉴本；虽然力求做到文约义丰、文质理诣，但因作为总主编的鄙人根质靡鉴，亦难免失之洋洋洒洒，言不及义；虽然力求做到语言准确、鲜明、生动，但亦难免欧化难懂之嫌。此外，每章前有学习要点，后附习题及参考书目，以供学生深入研究之用；重点章后有案例，以使学生学以致用，加深理解。

各个学科的主编是从国内十几所大学挑选的，以学有造诣的中青年学者为主。这些主编绝大多数获得了行政学博士学位或硕士学位，都学有所长，学术专精，在其研究领域都有所建树。

此系列教材的编写全赖对外经济贸易大学出版社刘红同志的大力推动和精心组织，刘传志等同志做了大量工作，在此谨志谢忱。

教材编写过程中，陈虎博士对编写提出了许多很好的建议，赛明明博士帮我收集有关资料，武警北京指挥学院的刘耀毅老师帮助我与编者、作者进行了细琐繁杂的联系工作。对于他们为编辑这套教材所付出的心血，我在此亦深表谢意。

齐明山谨识

2008年1月20日于北京方庄

F O R E W O R D 序 言

行政领导学是公共行政学的重要组成部分，是研究行政领导者如何有效地激励下属的领导理论和领导艺术的专门领域。行政领导者，政府官员也。官员是国之重器，国之支柱，国之动力。“一言兴邦，一言丧邦”，言官之一言九鼎之重也。邓小平“改革开放”，寥寥一语，开我盛世。古往今来，官能则国昌，官廉则国清，官庸则国衰，官腐则国败。德为官之本，廉为官之操，勤为官之职，能为官之术，民为官之旨。

以天下为己任，教化清明，高风亮节，贫贱不能移，富贵不能淫，威武不能屈，此言官之德也；廉为官本，廉善廉政，廉能廉敬，廉办廉法，此言官之廉也；勤勤恳恳，兢兢业业，鞠躬尽瘁，此言官之勤也；化国为家，化公为私，巧取豪夺，货赂公行，即言官之腐也；良谋善策，运筹帷幄，庙算决胜，用人治事，安邦治国，此言官之能也；权为民授，民为官本，权为民用，此言官之旨也。

德为政本。有德之官，才有领导艺术可言；德者，人格之魅力也，不令而行，不禁而止。高尚人格为教化之力，德化春风，教化一方。口吐莲花，巧言花语，蒙骗世人，人格卑下，则无领导艺术可言。治官之道，莫大于治贪；教化之道，莫大于倡廉。古人讲，廉贪则兴亡决矣。贪官腐吏，先腐其心，又败其行，流毒社会，败国败家，最后，败其身也。对贪官腐吏，不知有什么领导艺术可讲。

各章撰写者分工如下：

中国人民大学齐明山（第一章、第二章、第三章）

南昌大学李彦娅博士、江西农业大学何植民博士（第四章、第五章、第六章、第七章）

曲阜师范大学陈淑伟博士（第八章、第十五章、第十六章）

中国矿业大学赛明明博士（第九章、第十章、第十二章、第十四章）

国务院机关事务管理局吴晓静和中国矿业大学赛明明博士（第十一章）

武警北京指挥学院刘嫫毅（第十三章）

华南农业大学宋丽娟（第十七章）

齐明山谨识

C O N T E N T S 目录

第一章 绪论	(1)
第一节 行政领导与行政领导学	(1)
一、行政领导与行政领导学	(1)
二、行政领导学的含义与特点	(2)
第二节 行政领导理论发展	(4)
一、领导特质理论	(4)
二、领导行为理论	(4)
三、领导权变理论	(6)
四、变革型领导理论	(8)
第三节 行政领导学的研究对象与方法	(8)
一、行政领导学的研究对象	(8)
二、行政领导学的研究方法	(9)
第二章 行政领导环境	(11)
第一节 行政领导环境的含义与特点	(11)
一、行政领导环境的含义	(11)
二、行政领导环境的特点	(12)
第二节 行政领导环境的内容	(14)
一、行政领导的一般环境	(14)
二、行政领导的组织环境	(15)
第三节 行政领导环境与行政领导者	(17)
一、行政领导者必须适应行政领导环境	(17)
二、行政领导者必须进行正确价值选择	(18)
三、行政领导者能够改善行政领导环境	(18)
第三章 行政领导角色	(21)
第一节 行政领导角色的含义与特点	(21)
一、行政领导角色的含义	(21)
二、行政领导角色的特点	(22)
第二节 行政领导角色理论	(23)
一、明茨伯格的领导角色理论	(23)
二、黑堡学派的领导角色理论	(25)
第三节 行政领导角色	(27)
一、国家主权和国家利益的捍卫者	(27)

二、宪法和法律的捍卫者和执行者	(28)
三、人民权利的委托代理人和公共利益的代表者	(28)
四、推动社会全面发展的决策者	(29)
五、社会道德的示范者和教育者	(30)
第四章 行政领导体制	(33)
第一节 行政领导体制概述	(33)
一、行政领导体制的含义	(33)
二、行政领导体制的内容	(34)
三、行政领导体制的作用	(35)
四、我国行政领导体制的特点	(36)
第二节 行政领导体制的类型	(37)
一、集权制与分权制	(37)
二、完整制与分离制	(38)
三、首长负责制与会议制	(39)
四、层级制与职能制	(39)
第三节 行政领导体制的演进	(40)
一、原始自然式领导	(40)
二、家长制行政领导体制	(40)
三、经理制行政领导体制	(41)
四、职业“软专家”型行政领导体制	(41)
五、专家集团式的行政领导体制	(41)
六、多极行政领导体制	(42)
七、传统行政领导体制的补充——团队领导体制	(42)
第四节 我国行政领导体制的改革	(43)
一、我国行政领导体制的历史沿革	(43)
二、我国行政领导体制改革的必要性	(43)
三、我国行政领导体制改革的着力点	(45)
四、我国行政领导体制改革的具体方向	(46)
第五章 行政领导权力	(51)
第一节 行政领导权力的含义与构成	(51)
一、行政领导权力的含义	(51)
二、行政领导权力的构成	(52)
三、行政领导的职位、权力与权威	(54)
第二节 行政领导权力的来源及其获取途径	(56)
一、行政领导权力的来源	(56)
二、行政领导权力的获取途径	(58)
第三节 行政领导权力的异化及其防治	(59)
一、行政领导权力异化的含义	(59)

二、行政领导权力异化的原因	(59)
三、行政领导权力异化的表现	(60)
四、行政领导权力异化的防治	(61)
第六章 行政领导责任	(65)
第一节 行政领导责任的含义	(65)
一、行政领导责任的含义	(65)
二、行政领导责任的层次	(66)
第二节 行政领导责任的必要性	(67)
一、推行责任行政的理念、构建现代民主政治的要求	(67)
二、谋求和维持政府合法性的要求	(67)
三、推进行政改革、提升政府国际竞争力的要求	(67)
四、推行依法治国,建立法治社会的要求	(67)
五、加快社会转型,完善政府职能的要求	(68)
第三节 行政领导责任的内容	(68)
一、行政领导职权责任	(68)
二、行政领导政治责任	(71)
三、行政领导行政责任	(72)
四、行政领导法律责任	(73)
五、行政领导道德责任	(74)
第七章 行政领导价值观	(79)
第一节 行政领导价值观的内涵与功能	(79)
一、行政领导价值观的内涵	(79)
二、行政领导价值观的功能	(80)
三、当前行政领导价值观偏差	(81)
第二节 我国行政领导应该采取的价值观	(83)
一、应采取的正确的行政价值观	(83)
二、应树立的正确领导价值观	(85)
第八章 行政领导规范	(91)
第一节 行政领导规范概述	(91)
一、行政领导规范的内涵	(91)
二、行政领导规范的特点	(93)
三、行政领导规范的功能	(94)
四、建立完善行政领导规范的意义	(94)
五、行政领导规范制定的原则	(95)
第二节 行政领导规范的内容	(97)
一、行政领导政治规范	(97)
二、行政领导道德规范	(100)
三、行政领导法律规范	(103)

第九章 行政领导素质与能力	(107)
第一节 行政领导素质的含义及特征	(107)
一、行政领导素质的含义	(107)
二、行政领导素质的特征	(108)
第二节 行政领导素质的基本内容	(109)
一、领导者素质理论	(109)
二、我国行政领导者素质的基本内容	(113)
第三节 行政领导能力	(117)
一、行政领导能力的含义	(117)
二、行政领导能力的构成要素	(118)
三、行政领导者应具备的基本能力	(119)
四、影响领导能力的负面效应	(121)
五、提高领导能力的途径	(122)
第十章 行政领导授权	(125)
第一节 行政领导授权的含义与必要性	(125)
一、行政领导授权的含义与类型	(125)
二、行政领导授权的必要性	(126)
第二节 行政领导授权的内容	(128)
一、行政领导授权的原则	(128)
二、行政领导授权的过程	(129)
三、行政领导授权的模型	(131)
四、行政领导授权的结果	(133)
第三节 增进行政领导授权	(133)
一、行政领导授权的障碍	(133)
二、增进行政领导授权	(136)
第十一章 行政领导的决策艺术	(143)
第一节 行政领导决策的基本内涵	(143)
一、行政领导决策的含义	(143)
二、行政领导决策的地位和作用	(144)
三、行政领导决策的原则	(145)
第二节 行政领导决策的程序与类型	(148)
一、行政领导决策的程序	(148)
二、行政领导决策的类型	(149)
第三节 行政领导决策的艺术	(151)
一、行政领导决策艺术的含义与特点	(151)
二、行政领导决策艺术的主要内容	(152)
第十二章 行政领导的用人艺术	(157)
第一节 行政领导用人的基本内涵	(157)

一、行政领导用人的含义与特点	(157)
二、行政领导用人的重要性	(158)
三、行政领导用人的目的	(159)
第二节 行政领导用人的方法和原则	(159)
一、行政领导用人的方法	(159)
二、行政领导用人的原则	(161)
第三节 行政领导的用人艺术	(162)
一、行政领导用人的具体艺术	(162)
二、行政领导用人的心理误区	(166)
第十三章 行政领导的激励艺术	(171)
第一节 行政领导激励的基本内涵	(171)
一、行政领导激励的含义	(171)
二、行政领导激励的原则	(172)
三、行政领导激励的程序	(173)
第二节 西方激励理论	(174)
一、内容型激励理论	(175)
二、过程型激励理论	(177)
三、行为塑造型激励理论	(178)
四、综合激励模式理论	(179)
第三节 行政领导激励的方式与途径	(180)
一、行政领导激励方式	(180)
二、行政领导激励途径	(183)
第十四章 行政领导的协调艺术	(187)
第一节 行政领导协调的基本内涵	(187)
一、行政领导协调的含义	(187)
二、行政领导协调的功能和作用	(188)
三、行政领导协调的原则	(189)
第二节 行政领导协调的类型	(191)
一、广义协调与狭义协调	(191)
二、组织协调与人际关系协调	(192)
第三节 行政领导的协调艺术	(193)
一、协调与上级关系的艺术	(193)
二、协调与同级关系的艺术	(196)
三、协调与下级关系的艺术	(197)
四、协调下级之间关系的艺术	(199)
第十五章 行政领导的认知方法	(203)
第一节 行政领导认知方法概述	(203)
一、认知与行政领导认知	(203)

二、行政领导认知方法的含义、特点与作用	(206)
第二节 行政领导认知方法的主要内容	(209)
一、辩证逻辑思维方法	(209)
二、系统方法	(211)
三、创造性思维方法	(213)
第十六章 行政领导策略	(217)
第一节 行政领导策略概述	(217)
一、行政领导策略的含义	(217)
二、行政领导策略的特点	(219)
三、行政领导策略的作用	(221)
四、行政领导策略的运用原则	(221)
第二节 行政领导策略的基本内容	(222)
一、主观指导与客观实际相结合	(222)
二、领导与群众相结合	(224)
三、一般号召与个别指导相结合	(226)
四、抓中心环节	(227)
第十七章 行政领导与行政效能	(231)
第一节 行政领导效能概述	(231)
一、行政领导效能的涵义	(231)
二、行政领导效能的意义	(232)
第二节 行政领导效能考评	(233)
一、行政领导效能考评的作用	(233)
二、行政领导效能考评的指标	(234)
三、行政领导效能考评的原则	(235)
四、行政领导效能考评的程序	(237)
五、行政领导效能考评的方法	(238)
第三节 行政领导效能的提高	(240)
一、制约行政领导效能的因素	(240)
二、提高行政领导效能的途径	(241)

第一章 ◀

绪 论

学习要点

通过本章的学习，掌握行政领导学的含义与特点，了解行政理论的发展、研究对象和研究方法。

重点概念

行政领导者 行政领导学 行政领导理论

第一节 行政领导与行政领导学

一、行政领导与行政领导学

领导是一种十分重要的管理行为或管理环节。它是率领、指导、引领和激励下属按照既定的方针或政策开展各种创造性管理活动的必要的管理行为或管理环节。

行政领导是行政机关的首长为了激励下属达成行政目标而进行决策、组织、用人、指挥、命令、协调等行政管理行为。

行政领导行为的主体必须是行政机关的领导者。这非常重要。这种领导行为，即不能是立法的，也不能是司法的，更不能是企业管理的主体。

行政领导的对象是行政工作人员，而非行政工作人员则不属于其激励对象。

行政领导激励下属的目的是达成行政目标，如果与行政目标无关，就构不成行政领导行为。

行政领导的重要作用是激励下属，调动下属的积极性和创造性，提高领导效率，尽快地达成行政目标。

在我国往往把领导当作具有一定职位和一定合法性权力的管理者，即具体的领导者。而且往往认为领导者往往比管理者职位高，权力大。其实，领导者本身就是管理者，他们的区别有两点：首先领导者的特点不是消极地按规章制度办事，而是能够积极地激励下属工作；而按规章制度指挥下属进行工作的是管理者。领导者和管理者第二个区别是，领导者的产生可能是按有关规定正式选举或任命的，也可能不是选举或任命

的,而是由于领导者个人具有某种特质或专长而自然得到承认而产生的。但是,管理者必须是按有关规定合法选举或任命产生的。当然,在我国约定成俗是领导者比管理者地位高,权力大,而且是正式选举或任命的。这里,也采取这种观点。但是,领导仍然当作一种管理行为或管理环节来看待。行政领导者是指按照法律和有关规章制度合法产生的行政机关的首长和各个职能机关的负责人。

二、行政领导学的含义与特点

1. 行政领导学的含义

行政领导学是研究行政机关各级各类的行政领导者,在进行行政管理过程当中计划、决策、组织、指挥和监督的合法性、公平性和有效性的学科。

行政领导学研究的主体是政府的各级各类的领导者,以及这些领导者所开展的领导活动和行为方式。领导者既包括政府领导成员,也包括政府的组成成员,还包括各级各类的职能部门的领导者。总之,包括所有按照有关法律和规章制度直接或间接选举和任命的政府官员。领导活动指决策、指挥、协调、沟通、监督和用人等方式方法。

行政领导者的各种行政行为,必须建立在合法性的基础之上。这里所说的合法性不仅指他们的行政行为应该符合宪法、法律的要求,符合执政党的方针、路线和政策,更主要的是其行政行为得到人民的认同和拥护。没有人民的认同和拥护,必然背离公共利益,破坏了执政的基础。

行政领导者的各种行政行为必须具有公平性。政府的公平性是社会稳定的前提。没有政府的公平性就没有社会公平。社会公平是政府行政的必然结果。而政府的公平性必须由各级各类行政领导者的行政行为的公平性体现出来。口喊公平而实际上是站在强势利益集团一边,帮助强势利益集团掠夺穷人的财富是官僚腐败和社会动乱之源;而帮助穷人掠夺富人的财富则使社会发展失去动力,是国家落后、人民贫穷之本。

行政领导的有效性是建立在其合法性和公平性的基础之上的。行政领导者追求效率是政府工作推动力。一个没有效率的政府不仅是没有秩序的政府,而且必然是一个软弱腐败的政府。政府效率是推动社会发展的根本动力,是政府生产力。高效的政府必然有高效的政府生产力,必然推动国家和社会高速度发展。而高效的政府生产力是各级各类的行政领导者通过高效率的领导行为创造出来的。中国政府用三十年时间完成了西方发达国家用了几百年时间才完成的历史跨越。中国没有奉行西方发达的发展模式,而是采用政府主导的社会主义市场经济模式。我国单一制行政体制使全国能够统一政策、统一意志、统一步伐。像一个巨大的机器,一环套着一环,齿轮咬着齿轮。一旦运转起来,非常高效。而各级各类的行政领导者,是推动这个机器加速运转的动力。

效率是发展机制非常重要。但是,像我们这样一个单一制的国家,如果不注意行政领导行为的合法性和公平性,政府造成的错误也是全国性的。政府首要责任是确保公民的权利,没有行政行为的合法性和公平性,就不可能保障公民的权利,就不可能实现以人为本。

2. 行政领导学的特点

行政领导学是公共行政学的分支学科,行政领导是公共行政学的组成要素之一。因

此,它具有公共行政学的特点。但是,它有着更为突出的特点,虽然公共行政学也具备这些特点,然而对行政领导学犹为重要。

第一,鲜明的政治性。在我国这样单一制的国家,各级政府的领导成员和组成人员,以及各种行政机构的领导者,具有管辖区域较大,事务较多,权力较集中的特点。行政领导者的一言一行,制定或执行政策,都涉及到政府和执政党的合法性的大问题。有的地方行政领导者往往权力过大,过于集中,甚至有大权独揽、不受监督的现象。同级的监督和立法与司法监督有时缺位,有时不到位,而民间的监督力量又非常薄弱。所以,我们看到有的省部级领导干部沦为罪犯以后才被发现。这是令人十分痛心的。所以,行政领导学必须强调其政治性,强调行政领导者的行政行为是巩固和加强政府和执政党得到人民拥护的基础,即合法性的基础。

第二,综合性和复杂性。行政领导者所面临的管理任务具有综合性和复杂性的特点,尤其对我国的行政领导者而言这个特点更为突出。政治经济文化和社会的各种事务,政府内部的各个部门之间、各种人员之间的关系,各种资源和利益的调动和分配等都十分复杂,要求行政领导者必须进行综合处理。

第三,法定的公共性。行政领导者的公共性是公共行政的性质决定的,是他们通过代表制或民选或立法机关等选举或任命所决定的。换句话说就是其公共性是法定的,一个人一旦经选举或合法任命为行政领导者,即是公共受托人,即公民把其权利和利益委托给行政领导者,通过行政领导者实现自身的权利和利益。所以,行政领导者必须从公共利益出发开展行政活动,体现公共性。在市场经济条件下,这种公共性尤为重要。它不仅要求行政领导者决策和处理政务从公共利益出发,而且坚决捍卫公民的权利和利益。行政领导者不能为了强势集团的利益而损害弱者的利益,更不能与强势集团勾结形成利益联盟而剥夺广大公众的利益。如果这样,行政领导者就失去了代表性和公共受托人的身份,成为了强势集团的奴仆,这在任何性质的国家都是不允许的。因此,行政领导者的公共性就是其合法性。

第四,鲜明的应用性。行政领导学和公共行政学一样,不是坐而论道,而是贵在应用。因此,它具有很鲜明的应用性。首先,它研究行政领导者处理公共事务的公共性,即一切从公共利益出发,研究行政领导者决策和用人能力与技术。决策和用人是行政领导者的最重要的责任。决策和用人都事关政务的兴衰成败。制定一个错误的政策或用错一个人,小者可以毁掉一项事业,大者可以毁掉一个国家。科学决策,科学用人,是十分实用的技术。行政领导学非常强调这种技术。同时研究行政领导者素质、思维方式、执行和监督的方式方法等。

第五,实用的技术性。行政领导学强调行政领导者激励下属的技术和应用。虽然行政领导者领导的是部门或属下层级领导,可以按照下级服从上级的原则进行领导、命令、指挥和监督,但是,这是凭借正式权威开展工作,下属并不一定有工作的积极性。行政领导的真正作用是激励下属主动积极地工作。仅按规章制度办事是管理,而不是领导。行政领导学强调激励下属的技术和方法。这些实用的领导技术的应用目的在于提高领导效能。

第二节 行政领导理论发展

一、领导特质理论

领导特质理论着重研究领导者的人格特质,以便发现、培养和使用合格的领导者。19世纪末20世纪初,随着管理学和心理学等学科的产生和发展,对领导特质进行了较系统、科学的探讨,陆续出现了各种各样的领导特质理论。

行为科学家亨利(W·Henry)提出成功的领导者应该具备十二种特质,认为领导者不仅应具有成就需要强烈、干劲大、尊重上级、组织能力强、决断力强和自信心强等品质,还应有富于进取、思想敏捷、注重实际、亲近上级、忠于职守和独立生活的特点。吉赛利(E·E·Ghiselli)于20世纪60至70年代提出成功领导者的八种品质或个性:敢于创新与开拓,自信心强,指挥能力强,决断力强,受下级爱戴,成熟度较高,有才能和与性别无关等。美国管理协会调查发现,成功的管理人员一般具有以下20种能力:工作效率高;有主动进取精神,总想不断改进工作;逻辑思维能力强;富有创造精神;有很强的判断能力;有较强的自信心;能帮助别人提高工作能力;能以自己的行动影响别人;善于用权;善于激发别人的积极性;善于利用谈心做工作;热情关心别人;能使别人积极而又乐观地工作;能实行集体领导;能自我克制;能自行做出决策;能客观地听取各方面的意见;对自己有正确的估价,能以人之长补己之短;勤俭艰苦,具有灵活性;具有技术和管理方面的知识。

领导特质理论侧重于比较领导者与被领导者、高层领导者与基层领导者、成功的领导者与不成功的领导者之间的个体差异,试图确定成功的领导者具有什么样的人格特质,也就是确定具有什么样特性的人适合做领导者,进而在此基础上确定进行什么样的训练能够培养出胜任领导工作的人。但是,大量研究使我们得出这样的结论:具备某些特质确实能提高领导者成功的可能性,但没有一种特质是成功的保证。为什么领导特质理论在解释领导行为方面并不成功?原因有四个:第一,它忽视了下属的需要;第二,它没有指明各种特质之间的相对重要性;第三,它没有对因和果进行区分(如,到底是领导者的自信导致了成功,还是领导者的成功建立了自信?);第四,它忽视了情境因素。这些方面的欠缺使得研究者的注意力转向其他方向。从20世纪40年代开始,领导特质理论就已不再占主导地位了。到20世纪60年代中期之前,有关领导的研究着重于对领导者偏爱的行为风格的考察。

二、领导行为理论

领导行为理论主要研究领导者在领导过程中的具体行为以及不同的领导行为对部属的影响,以期寻求最佳的领导行为。研究领导行为理论的目的在于提高对各种具体的领导行为的预见性和控制力,改进工作方法和领导效果。研究的侧重点在于确定领导者应具有什么样的领导行为以及哪一种领导行为的效果最好。较有代表性的领导行为理论有以下三种。

（一）四分图理论

1945年,美国俄亥俄州立大学教授斯多基尔(Ralph M·Stogdill)、沙特尔(Carrol L. Shartle)在调查研究基础上把领导行为归纳为“抓组织”和“关心人”两大类。“抓组织”,强调以工作为中心,是指领导者以完成工作任务为目的,为此只注意工作是否有效地完成,只重视组织设计、职权关系、工作效率,而忽视部属本身的问题,对部属严密监督控制。“关心人”,强调以人为中心,是指领导者强调建立领导者与部属之间的互相尊重、互相信任的关系,倾听下级意见和关心下级。调查结果证明,“抓组织”和“关心人”这两类领导行为在同一个领导者身上有时一致,有时并不一致。因此,他们认为领导行为是两类行为的具体结合,分为四种情况,用两度空间的四分图来表示。属于低关心人高组织的领导者,最关心的是工作任务。高关心人而低组织的领导者大多数较为关心领导者与部属之间的合作,重视互相信任和互相尊重的气氛。低组织低关心人的领导者,对组织对人都不漠不关心。一般来说,这种领导方式效果较差。高组织高关心人的领导者,对工作对人都较为关心。一般来说,这种领导方式效果较好。

（二）领导方格理论

在四分图理论的基础上,布莱克(Robert R. Blake)和莫顿(Jane S. Mouton)于1964年提出了领导方格理论。横坐标表示领导者对工作的关心程度,纵坐标表示领导者对人的关心程度。在坐标图上由1到9划分为九个格,作为标尺。整个方格共81个小方格。每个小方格表示“关心工作”和“关心人”这两个基本因素相结合的一种领导类型,并分别在图的四角和正中确定五种典型类型。即(1,1)型:贫乏型领导,他们对人和事都不够关心。这是最低能的领导方式,其结果必然导致失败。(1,9)型:乡村俱乐部型领导,他们只关心人而不关心工作,对部属一味迁就、做老好人。这种类型也称为逍遥型领导。(9,1)型:任务型领导,他们高度关心工作及其效率而不关心人,只准下级服从,不让其发挥才智和进取精神。(5,5)型:中间型领导,他们对人的关心度和对工作的关心度保持中间状态,甘居中游,只图维持一般的工作效率与士气,安于现状,不能促使部属发挥创造革新精神。(9,9)型:协调型领导,他们既关心工作,又关心人,领导者通过协调和综合各种活动,促进工作的发展,他们会鼓舞士气,使大家和谐相处,发扬集体精神。这种领导方式效率最高,必然可以取得卓越的成就。

（三）领导系统模式

美国密执安大学教授李克特(Rensis·Likert)经长期研究,于1961年提出领导系统模式。这一理论将领导方式归结为四种体制,分别是:专制独裁式,领导者做决定,命令下属执行,并规定严格的工作标准和方法,下属如果达不到规定的目标,就要受惩罚;温和独裁式,权力控制在最高一级,领导者发号施令,但让下属有评议的自由,并授予下属部分权力,执行任务稍有灵活性;协商式领导,重要问题的决定权在最高一级,领导者对下属有一定的信任度,中下级在次要的问题上有时也有决定权;参与式民主领导,由群众制定目标,上下处于平等地位,有问题民主协商和讨论,由最高级领导做最后决定。李克特认为,单靠奖金调动员工积极性的传统管理形式将要过时了,只有依靠民主管理,才能充分发挥人的潜力和智慧,而独裁式管理永远达不到参与式管理所

能达到的生产水平和员工对工作的满足感。

三、领导权变理论

“权变”一词有“随具体情境而变”或“依具体情况而定的意思”。领导权变理论主要研究与领导行为有关的情境因素对领导效力的潜在影响。该理论认为，在不同的情境中，不同的领导行为有不同的效果，所以又被称为领导情境理论。领导权变理论主要有以下几种：

（一）领导行为连续带模式

这个模式是行为科学家罗伯特·坦南鲍姆（Robert Tannenbaum）和沃伦·斯密特（Warren H. Schmidt）于1958年提出的。他们认为，在独裁和民主两个极端之间存在着一系列的领导行为方式，构成一个连续带。领导方式不可能固定不变，而是随着环境因素的变化而变化。领导方式不是机械地只从独裁和民主两方面进行选择，而是按客观需要将二者结合起来运用。连续带模式表示一系列民主程度不同的领导方式。有效的领导方式就是能在特定的条件下选择所需要的领导行为。领导者在选择其领导方式时，应考虑自身的能力和部属的能力。如果领导者认为部属有才干，则选择较为民主的领导方式；反之，则选择强制性的领导方式。

（二）菲德勒的权变模式

1967年，美国华盛顿大学教授F·菲德勒（Fred E. Fiedler）经过15年的调查研究，提出了一个“有效领导的权变模式”，他将与领导有关的情境因素分为三种：领导—成员关系、任务结构和职位权力。每一种因素分别有好坏、有无、强弱两个不同方面。根据这三种因素六个方面的不同组合，菲德勒把领导者所处的环境从最有利到最不利，分成八种类型。他认为，三个条件齐备，即领导—成员关系良好、有任务结构（工作任务明确）、职位权力强，这是领导最有利的环境；三者有一项或两项具备是领导的一般环境；三者都缺的是最不利的环境。这一模式指出，要提高领导的有效性，或者改变领导方式、或者改变领导者所处的环境。在环境因素最好或最坏的条件下，应该选择以关心工作任务为中心的领导者；否则，则应该选择以关心人为中心的领导者。

（三）通路—目标模式

该模式最早由加拿大多伦多大学教授豪斯（Robert J. House）于1971年提出来的。该模式的基本要点是要求领导者阐明对下属工作任务的要求，帮助下属排除实现目标的障碍，使之能顺利达成目标。在实现目标的过程中满足下属的需要和成长发展的机会。领导者在这两方面发挥的作用越大，越能提高下级对目标价值的认识，激发积极性。通过实验，豪斯认为，“高工作”和“高关系”的组合，不一定是有效的领导方式，还应考虑情境因素。哪一种领导方式可导致最好的下属表现或结果，取决于下属的个性特点（比如领悟能力、教育程度、对成就的需求、对独立的需求、愿意承担责任的程度等）和环境因素（包括工作性质、权力结构、工作小组的情况等）两个方面，也就是说，领导者应根据不同的情境因素确定激励或促进下属工作的最有效的领导方式。为此，他提出了指令型、支持型、参与型、成就型四种领导方式供同一领导者在不同的情境下选择使用。