

2008

一、判断题

- 1、从实际情况看，决策者只能按正确的决策程序和方法办事，最终选择的一般是最优方案。（ ）
- 2、高度集权的组织结构比分权的组织有更高的正规化和标准化。（ ）
- 3、凡已满足的需要，均不再具有很强的激励作用。（ ）
- 4、斯密认为，每个人都是利己主义者，都只有利己的动机，因此客观上社会不存在共同的利益。（ ）
- 5、为了有效发挥团队的作用，提高组织的竞争优势，团队需要保持遵从与背离的适度平衡。（ ）
- 6、信息量越多，就越有利于进行有效地沟通。（ ）
- 7、权变理论认为，虽然两种情景不能完全一样，但有可能类似，因此解决问题的方法可以是相同的。（ ）
- 8、采用教育的方法进行管理，周期长，不具备约束机制。（ ）
- 9、控制是实现计划的保证，控制的目的是为了实现计划。因此，计划越是明确、全面、完整，所设计的控制系统越是能反映这样的计划，则控制也就越有效。（ ）
- 10、计划期限的长短，应以能实现或有足够的可能性实现其承诺的任务为准绳。（ ）

二、单项选择题

- 1、控制工作得以开展的前提条件是（ ）
A 建立控制标准 B 分析偏差原因 C 采取矫正措施 D 明确问题性质
- 2、行为决策理论的基础是（ ）
A 经济人假设 B 社会人假设 C 复杂人假设 D 自我实现假设
- 3、在甲乙两个部门，甲部门的领导处在非常有利的领导环境中：不仅领导者与下属的关系融洽，下属工作任务的常规化、明确化程度高，而且领导者的职位权力也很强，并赢得了下属对他的信任。而乙部门的领导则与此相反，她处在极为不利的领导环境中。根据权变领导理论，为取得较高的领导效率，甲乙两个部门宜采用的领导方式应是（ ）
A 甲部门采用以任务为中心的领导方式，乙部门采用以人际关系为中心的领导方式
B 甲部门采用以人际关系为中心的领导方式，乙部门采用以任务为中心的领导方式
C 甲乙两部门都采用以人际关系为中心的领导方式
D 甲乙两部门都采用以任务为中心的领导方式
- 4、某企业多年来任务完成的都比较好，职工经济收入也很高，但领导和职工的关系却很差。该领导风格很可能是管理方格中所说的（ ）
A 贫乏型 B 俱乐部型 C 任务型 D 中间型
- 5、费德勒用来测定领导者类型的 LPC 表，凡得分低的领导者的领导风格是（ ）
A 关心人的领导者 B 关心工作的领导者
C 既关心人又关心工作的领导者 D 既不关心人也不关心工作的领导者
- 6、某高中生成绩不错，他估计自己有 80% 的把握能考上大学，并且他也非常希望能考上大学，其渴望程度为 100%，那么该高中生考上大学的激励水平为（ ）
A 100% B 80% C 50% D 88%
- 7、你手下一名工人操作一台噪音很大的设备但没带耳塞，违反了公司的安全条例，工人本身也因强烈噪音很痛苦。这件事情，你有两种处理办法：一是提醒他，让他戴上耳塞试试。果真，戴上耳塞后，这位工人感到噪音消失了，于是自觉执行公司的安全条例。二是对这位工人说：“你不戴耳塞，违反了公司的安全条例，我责令你停职三天，回去反省一下这些安全措

施多重要!”以上两种处理办法:()

- A 分别是正强化和负强化 B 分别是负强化和惩罚
C 都是负强化 D 都是惩罚

8、在一定程度上,从管理者所采用的管理方式中可以看出他们对于人性的认识。例如,采用“胡萝卜加大棒”方式的管理者常常把人看作是:()

- A 经济人 B 社会人 C 复杂人 D 自我实现人

9、当人们认为自己的报酬与劳动之比,与他人的报酬与劳动之比是相等,这时就会有较大的激励作用,这种理论称为()

- A 双因素理论 B 效用理论 C 公平理论 D 强化理论

10、“它是主管人员决策的指南,它使各级主管人员在决策时有一个明确的思考范围,它允许主管人员有斟酌裁夺的自由,它是一种鼓励自由处置问题和进取精神的手段。”在下列几种计划的具体形式中,最符合上述描述的是哪一种?()

- A 目标 B 政策 C 规则 D 策略

11、计划工作强调在制定计划时要留有余地,不能满打满算的原理是()

- A 限定因素原理 B 许诺原理 C 灵活性原理 D 改变导航原理

12、在管理工作中,责、权、利和能力之间存在着密切的关系,正确处理这种关系对激发组织成员的积极性、提高组织的效率,均有很好的作用。关于四者之间的关系,可以正确地描述为:()

- A 责、权、利和能力完全是对等的关系
B 责任是管理的基础,应当大于权利、利益和能力
C 责、权、利是相等的,而人的能力应大于其承担的责任
D 责、权、利是相等的,而人的能力可以略小一些

13、某重要会议的开会通知,已经提前通过电话告知了每位会议参加者,可到开会时,仍有不少人迟到甚至缺席。试问,以下哪种最有可能不正确?()

- A 这里出现了沟通障碍问题,表现之一是所选择的信息沟通渠道严肃性不够
B 这里与沟通障碍无关,只不过是特定的组织气氛使与会者养成了不良的习惯
C 此项开会通知中存在信息接受者个体方面的沟通障碍问题
D 通知者所发信息不准确或不完整可能是影响此开会通知沟通效果的一个障碍因素

14、人及沟通中会受到各种“噪音干扰”的影响。这里所指的“噪音干扰”可能来自于()

- A 沟通的全过程 B 信息传递过程 C 信息解码过程 D 信息编码过程

15、某厂长这样说:“走得正,行的端,领导才能有威信,说话才有影响,群众才能信服,才能对我行使权力颁发‘通行证’”。这位厂长在这里强调了领导的影响力来源于()

- A 法定权 B 奖惩权 C 专家权 D 感召权

16、吴经理出差二个星期才回到公司,许多中层干部及办公室人员,马上就围拢过来,大家站在那里,七嘴八舌一下子就开成了一个热烈的自发办公会,有人向吴总汇报近日工作进展情况,另外有人向吴总请求下一步工作的指示,还有人向吴总反映公司内外环境中出现的新动态,根据这种情况,你认为下述说法中哪一种最适当地反映了该公司的组织与领导特征()

- A 连是沟通、民主式管理 B 论事沟通、集权式管理
C 环式沟通、民主式管理 D 全通道式管理、集权式管理

17、决策是企业管理的核心内容,企业中的各层领导者都要承担决策的职责,关于决策的解释,以下哪个更正确?()

- A 越是企业的高层管理者,所做出的决策越倾向于战略性、风险型决策
B 越是企业的高层管理者,所作出的决策越倾向于常规的、科学的决策
C 越是企业的基层管理者,所做出的决策越倾向于战略术的、风险型决策

- D 越是企业的基层管理者，所做出的决策越倾向于非常规的、确定型决策
- 18、赫伯特·A·西蒙认为“管理就是决策”，这实际上意味着：（ ）
- A 对于管理者来说，只要善于决策就一定能够获得成功
- B 管理的复杂性和挑战性都是由于决策的复杂性而导致的
- C 决策能力对于管理的成功具有特别重要的作用
- D 管理首先需要的就是面对复杂的环境作出决策
- 19、随着下属人员的成熟度由较低转为较高，管理者的领导风格以及其他相关的管理措施应作以下哪一种调整？（ ）
- A 管理者可以赋予下属自主决策和行动的权利，管理者本人只起监督作用
- B 管理者应通过双向沟通方式与下属进行充分交流，对下属工作给予更多支持而不是直接指示
- C 管理者应改进沟通以便更加有效地指导和推进下属的工作
- D 管理者应采取单向沟通方式进一步加强对下属工作的检查、监督，使他们继续发展
- 20、管理的二重性是指（ ）
- A 科学性与艺术性 B 自然属性与科学属性
- C 自然属性与社会属性 D 科学属性与社会属性
- 21、美国管理学教授彼得·德鲁克说过：如果你理解管理理论，但不具备管理技术和管理工具的运用能力，你还不是一个有效的管理者；反过来，如果你具备管理的技巧和能力，而不掌握管理理论，那么充其量你是一个技术人员。这句话说明（ ）
- A 有效管理者应该注重管理技术与工具的运用能力，而不必注意管理理论
- B 是否掌握管理理论对管理者的工作的有效性来说无足轻重
- C 有效地管理者应该既掌握管理理论，又具备管理技巧与管理工具的运用能力
- D 如果理解管理理论，就能成为移民那个有效地管理者
- 22、美国有一步兵上尉对其在越南丛林战中的行为做了这样的说明：“你问我怎么能在这样混乱的情况下是命令得以贯彻？我认为，如果士兵们因在丛林里陷入敌人阵地而不知道该怎么办，我又因距离太远而无法下达命令时，我的职责就是使他们指导自己该怎么做，他们该做些什么，完全依赖于他们对形势的判断。我的做法是，责成现场的人自己作出决定。”以下何种说法最妥当？（ ）
- A 这位上尉是不得已而为之 B 这位上尉采用的是放任式的领导方式
- C 这位上尉有意识的锻炼士兵，给士兵创造晋升机会
- D 这位上尉对自己职责的认识非常符合现代管理思想
- 23、下面是一个关于各层管理人员在不同管理只能上所花时间与精力分配模型的示意图，有人对此模型表示困惑。根据你对管理实践的链接，你对此模型的评价是（ ）
- A 不正确，因为基层管理者用于控制工作的时间要比高层经理多
- B 正确，因为一般来说高层管理者计划于组织方面所花的时间更多
- C 不正确，因为模型认为中层管理者在领导上所花的时间要比高层管理者多
- D 正确，因为模型认为基础管理者花在计划与控制上的时间比花在领导上的多
- 24、在实行目标管理的情况下，当达到预定期限、进行成果评价时，上级应以（ ）为依据，评价下属部门或组织成员的工作绩效
- A 成果实现的经济效益 B 预先确定的目标
- C 成果实现的社会效益 D 管理者和组织成员的满意度
- 25、设置部门主要以（ ）为基础
- A 管理跨度 B 工作所要求的分组方式
- C 需要 D 通讯渠道已完成各部门的任务目标

- D 生产计划和产生目标 E 不同部门成员的工龄（资历）
- 26、扁平型组织具有（ ）
- A 较窄的管理跨度 B 紧密的监督和有限的授权
C 正规统一的部门 D 较宽的管理跨度
- 27、关于矩阵制结构基础上的三维组织结构，下列说法中哪个是最合适的（ ）
- A 各部门的职责具有明显的界限 B 参加项目小组的成员工作位置固定
C 这种结构导致权力高度集中
D 适用于跨地区从事大规模生产经营而又需要保持较强的灵活反应能力的大型企业中
- 28、如果你是一位公司的总经理，当发现公司中存在许多小团体时，你的态度是（ ）
- A 立即宣布这些小团体为非法，并予以取缔
B 深入调查，找出小团体的领导人，向他们提出警告，不要再搞小团体
C 只要小团体的存在不影响公司的正常运行，可以对其不闻不问，听之任之
D 正是小团体的客观存在，允许乃至鼓励其存在，对其行为加以积极引导
- 29、在组织内部，（ ）是一种等级式的职权，即上级具有指挥权，而下级必须服从。
- A 直线职权 B 横向职权 C 参谋职权 D 纵向职权
- 30、中国古代名相管仲治理齐国时，指令 30 户为一邑，每一邑设三司官；10 邑为一卒，每一卒设一卒师；10 卒为一乡，每一乡设一乡师；三乡为一县，每县设一县师；10 县为一属，每属设一大夫；全国共 5 属，设 5 大夫，直接归中央指挥。这种组织设计为何种形式，其管理层次是多少？（ ）
- A 直线制，管理层为 7 B 直线制，管理层为 8
C 直线职能制，管理层为 7 D 直线职能制，管理层为 8
- 三、多选题
- 1、法约尔认为，管理是由计划（ ）控制等职能要素组成的活动过程
- A 组织 B 指挥 C 协调 D 领导
- 2、按决策过程的可控制程度，一般可分为（ ）三种
- A 确定型 B 风险型 C 群体型 D 不（非）确定型 E 个人型
- 3、计划的主要内容包括（ ）
- A 分析内外环境 B 确定组织宗旨和目标 C 制定战略 D 编制实施计划
- 4、商业银行在设计组织结构时，经常设立证券投资部、房地产部、信托投资部等，这是按什么方式进行的部门划分？（ ）
- A 按职能性质 B 按产品业务 C 按顾客类型 D 按销售渠道
- 5、矩阵制组织结构的优点（ ）
- A 灵活性和适应性较强 B 有利于开发新技术、新产品和激发组织成员的创造性
C 组织结构的稳定性 D 有利于加强个职能部门之间的协作与配合
- 6、事业部组织结构，总部有三权（ ）
- A 成本控制权 B 资金供应与分配的决策权 C 人事安排权 D 事业发展的决策权
- 7、属于控制工作的原理有（ ）
- A 反映计划要求的原理 B 组织适宜性原理 C 控制关键点原理
D 例外情况原理 E 直接控制原理
- 8、麦格雷戈的“Y 理论”认为（ ）
- A 一般人并不希望逃避责任 B 一般人宁愿别人指挥
C 一般人并不是天生不喜欢工作 D 一般人的个人目标与组织目标相矛盾
- 9、内容型的激励理论包括（ ）
- A 需要层次理论 B 成就需要理论 C 双因素理论

D 期望理论 E 公平理论 F 人性理论

10、人们通常根据团队建立和存在的目标，把团队分为（ ）

A 学习型团队 B 职能型团队 C 问题解决型团队

D 自我管理型团队 E 跨职能型理论

四 案例选择题

1、蒋华是某新华书店邮购部经理，该邮购部每天要处理大量的邮购业务，在一般情况下，登记订单、接单发货、发送货物等都是由部门中的业务人员承担的，但在前一段时间里，接连发生了多起 A 要的书发给了 B，B 要的书却发给了 A 之类的事，引起了顾客极大地不满。现在又有一大批书要发送。蒋华该如何处理才能收到较好的效果？（ ）

A 蒋华应亲自制定就偏措施，然后由业务员们来处理这批书

B 蒋华应召集业务员共同制定就偏措施，由业务员们来处理这批书

C 蒋华应亲自核对这批书，然后由业务员们来处理这批书

D 蒋华应尊重、信任、关心业务员，并采取激励措施。然后由业务员们来处理这批书

2、去医院的人也许或多或少地会对某些医院内部的管理程序感到有点不太适应，你从大夫那里拿到处方，得先到划价窗口排队等候划价，然后到交费口排队交费，好不容易排到了药房取药，得到的答复是其中的一种药没有，必须找大夫修改处方，找到大夫后，大夫的做法可能只是将这种药划去。你拿着新的处方在进行一轮新的排队旅行，你能没有抱怨吗？有人出了以下一些注意，从管理角度看，你认为哪种不合理？（ ）

A 对医院的工作流程进行适当的重组，比如将划价与交费窗口合并

B 改善医院内部的信息沟通系统，提高工作效率

C 让有经验的大夫来药方工作，然后向药房工作的大夫授权

D 多建一些医院，让医院之间互相竞争

3、星期三上午 9 点，走进公司接待室的陈总经理发现满地的烟蒂、纸屑，好像很久没有打扫过，便打电话给行政后勤部负责人，该负责人立刻打电话通知事务科科长，事务科科长有电话通知公务班班长，最后，公务班班长派两名员工，很快将接待室打扫干净，可是，一个月后，同样的事情再次发生。这表明公司在管理方面存在（ ）

A 组织层次太多 B 各部门职责不清 C 员工缺乏工作主动性 D 总经理越级指挥

4、保兰公司是一家生产普通建材的小企业，从总经理到普通员工都倾心于主业的发展。近年来公司发展迅速，又进入家具、化妆品、房地产等领域，为协调和规划公司多种业务的发展，贯彻持久有效地战略，公司决定立即成立“企划部”。从公司的历史和发展要求看，你认为企划部部长的选聘最好采取什么方法？（ ）

A 内部选拔 B 外部选拔

C 有现在总经理兼任 D 从内部无色有潜力的人，选送出去参加培训，回来再任用

5、某大学毕业的一名 MBA 学员小王，1995 年到一家私营企业工作。当时，这家企业刚创建不久，小王被分配到 H 省担任销售主管。几年来，小王工作热情很高，全身心地投入，销售业绩连年快速增长，小王也被连续提升，1998 年小王再次被提升为大区主管，负责指挥 7 个省的销售工作，工资收入也连续翻番达到年薪 30 万元，但最近，小王却准备离开公司，另谋高就。同学们询问原因时，小王总是解释说：“现在我所在的这家公司可以说缺少谁都可以发展，我已经只是这部高速运转的机器中的一个部件了。”根据小王的说法，你能对他所在公司的发展情况如何判断？（ ）

A 公司的发展潜力不大，因为公司失去了创业初期的活力

B 公司已经步入正轨，有了较健全的组织体系和制度规范

C 无法作出判断

D 公司会面临人才危机

通用电气公司的情感管理

通用电气公司创建于 1878 年，公司总部设在美国康涅狄格州菲尔法尔德镇，在公司创业的 100 多年后，1991 年销售额达到 602.36 亿美元，利润额为 26.36 亿美元，雇员 284000 人。在世界 500 家最大的工业公司中排名第 8 位，通用电气的成就，与它采用的注重员工情感的人本管理方式是分不开的。通用情感管理方式之所以获得成功，是因为通用电气成功地解释并实施了情感管理，揭示了情感管理的内涵，通用电气公司认为情感管理有以下几要素构成，即解雇员工心理、企业就是大家庭、公司内民主、员工第一等。

一般公司按个人或部门业绩、个人专业能力等依据来实施管理者晋升和考试，可通用电气公司制定的经理晋升考试制度不同寻常，升级考试命题并不是来自经济学典籍，也不是来自那些晦涩难懂的经营理论专著，而是莎士比亚作品中的一部，试卷则是写一篇“读后感”而已。

开始时许多人百思不解，甚至提出意见，后经专家一语道破，才恍然大悟：这是对企业高级管理人员的基本心理素质要求，试想连一部世人皆知的文学作品中的人物心理尚不得而知的人，又怎样去理解公司内部成千上万的雇员心理呢？通用电气抓住了情感管理的要素，即经理人员理解雇员心理是情感管理的先决条件。

将企业培养为一个大家庭是一种“高情感”管理方式。通用电器作为高技术企业所面临的竞争激烈，风险大，更需要这种“高情感”管理，它是医治企业官僚主义顽症的“良药”也是减少内耗、理顺人际关系的“润滑剂”。通用电器公司总裁斯通就努力培养全体职工的“大家庭情感”的企业文化，公司领导和职工都要对该企业特有的文化身体力行，爱厂如家。从公司的最高领导到各级领导都实行“门户开放”政策，欢迎本厂职工随时进入他们的办公室反映情况，对于职工的来信来访都能负责的妥善处理，公司的最高首脑与全体职工每年至少举办一次生动活泼的“自由讨论”。通用公司像一个和睦，奋进的“大家庭”，从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此信赖，人与人之间关系融洽，亲切。

至于公司内民主，不但有利于企业部门及人员之间的关系融洽，而且有利于决策的科学性和提高生产率。公司为是民主反映在公司人事管理上，近年来改变了以往的人事调配的做法（由企业单方面评价职工的表现、水平和能力，然后指定其工种岗位），而是反其道而行之，开始了由职工自行判断自己的品格和能力、选择自己希望工作的场所、近期可能有其自己决定工作前途的“民主化”人事管理制度，称为“建言报告”，引起管理界的瞩目。专家认为，“让棋子自己走”的这种“建言报告”式人事管理，比传统的人事管理更能收集到职工容易被埋没的意见和建议，更能发掘人才和对口用人，从而对公司发展和个人前途更加有利。

此外，通用公司还别出心裁地要求每位雇员写一份“施政报告”，从 1983 年起每周三由基层员工轮流当一天“厂长”。“一日厂长”9 点上班，先听取各部门主管汇报，对全厂运营有了全盘了解后，即陪同厂长巡视部门和车间。“一日厂长”的意见，都详细记载在《工作日记》上，各部门、车间的主管依据其意见，随时改进自己的工作，并在干部会上提出改进后的成果报告，获得认可后方能结案，各部门、车间或员工送来的报告，需经“一日厂长”签批后再呈报厂长。厂长在裁决公文时，“一日厂长”可申诉自己的意见供其参考。

这项管理制度实行以来，成效显著。第一年施行后，节约生产成本就达 200 万美元，并将节约额的提成部分作为员工们的奖金，全厂上下皆大欢喜。所谓员工第一，不但强调尊重员工，而且表现在企业发展中的作用优先性。

1990 年 2 月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了 30 美元，这是他依稀加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力。于是他便给公司总裁斯通写信：“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了”。斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天后，他们补发了波涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章，第一是向波涅特道歉；第二是在这件事情的带动下，了解那些“优秀

人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不晓得轰动。事情虽小，却能反映出通用公司“员工第一”的管理思想。

“员工第一”思想在通用电气的日本公司——左光兴产公司表现更为明显。左光兴产实施该思想的要点包括：不开除员工，不设打卡机，不规定员工退休制度等等，左光兴产公司规定：即使公司经营最困难的时候也决不许开除任何一个员工，公司要与员工共渡难关。左光兴产是一家经营石油的公司，二战后，日本作为战败国，其石油经营权受到限制，该公司在国外被迫关闭，公司在经营十分困难的情况下，社长向各级主管下了一个严格的命令：绝不允许开除任何一个员工。公司到处找活干，从社长到每个员工同心协力拼命干，终于渡过了难关。

总而言之，因为通用电气理解了情感管理，实施了这一金牌原则，取得了成功。

6、通用公司的经营业绩与情感管理的关系是（ ）

- A 优良的经营业绩是情感管理的物质基础 B 情感管理是产生优良经营业绩的重要原因
C 两者之间无必然关系 D 两者之间互为因果

7、经理人员理解雇员心理的主要意义是（ ）

- A 使经理人员与雇员之间心理相容 B 便于按需激励，调动雇员积极性
C 便于消除雇员的挫折心理 D 肯定会大大改善人际关系

8、认为高情感管理是医治企业官僚主义的良药的主要因为（ ）

- A “门户开放”的政策使雇员的意见有发表的机会 B 每年一次“自由讨论”可以集思广益
C 地位平等，互相尊重，使下级拥护上级
D “企业是大家庭”的文化使经理人员不脱离广大雇员

9、“让棋子自己走”的主要作用是（ ）

- A 使员工更热爱工作 B 使员工各位个人挑选好岗位
C 有利于发掘每个员工的潜力 D 使员工更加有归属感

10、“一日厂长”制度的主要意义在于（ ）

- A 降低生产成本 B 集思广益 C 提高员工的管理能力 D 增强员工对企业的认同感和责任心

五、简答题

1、简述并分析影响计划的因素是什么？

2、简述并分析马克思·韦伯合理（理想）的行政组织体系的特点

3、简述并分析群体发展的五阶段模型

六、论述题

1、请说明并分析领导的作用以及影响领导有效性的因素

2、朱斌是某房地产公司的销售副总，他把公司里最好的推销员李珊提拔起来当销售部经理。李珊干的并不理想，下属说她带人不耐烦，几乎得不到指点与磋商。李珊本人也不满意目前的状况，当推销员时，她做成一笔买卖就可以立刻拿到奖金，可当了经理后，她的业绩取决于下属，它的奖金到年终才能定下来，李珊追求高生活品质，她拥有一栋价格昂贵的市区住房，开着豪华车，她的全部收入几乎全用于生活开销上。有人认为，对李珊来说，销售部经理一职不是她所希望的，她不会卖力以祈求成功

问题：请用“复杂人”的人性假设理论进行分析，并说明现在朱斌应该怎么做才能取得良好效果？

七、案例分析题

张旭明是一家专门为航天工业提供零部件的生产企业的总经理，李明义是销售分公司经理，他直接向张旭明负责。很长一段时期以来，李明义的分公司总是达不到计划的要求，销售员人均销售收入低于公司平均水平，而且李明义每月的报告总是迟交，在得到年度中期报

告后，张旭明决定找他谈谈，并约了他，但当张旭明准时到李明义办公室时他不在。他的助手告诉张旭明，李明义手下的一位销售部门负责人刚刚过来突然拜访，抱怨一些新员工上班迟到，中间休息时间太长。李明义马上与那位经理去销售部，打算给销售员们一番“精神”训话，激励他们勿忘业绩目标。当他回来的时候，张旭明足足等了 15 分钟。

张旭明手底下还有一个下属程希望工作热情和工作效率一直都很高，每次都能圆满地完成工作任务，张旭明对其非常放心，给予很高的评价，上个月张旭明给他分配了一项新的任务，任务他完全有能力胜任这项工作。但是，程先生的表现却令人失望，上班时经常打私人电话，犯了一些低级错误，并且心神不宁，影响了工作。

问题：如果你是张旭明，你认为李明义与程希望分别出了什么问题？你打算如何解决他们的问题？