

马跃如 曹裕 编著

GUANLI

管理

在现实生活中，人们经常遇到的诸多不理解他人，或者是抱怨他人的现象。例如，父母们常常无法接受青年人的新潮观念，儿女们也总是抱怨父母太固执、太保守；指挥官责怪士兵不听指挥，士兵也怪罪指挥官不通人情；行政下级抱怨上级家长作风，刚愎自用，上级领导也批评下级缺乏责任心，不安心本职工作；企业主管常常发出他的部下太难管理的哀叹，部属们也总在背后议论他太无能、太不称职……何以产生如此多的不能理解别人，也不能被别人理解的情况呢？人们会不约而同地回答：“缺乏沟通”。正是由于缺少沟通交流才导致了误解、不满、沮丧和紧张的关系。

沟通

GOUTONG

湖南人民出版社

马跃如 曹裕 编著

GUANLI

管理

沟通

GOUTONG

在现实生活中，人们经常遇到的诸多不理解他人，或者是抱怨他人的现象。例如：父母们常常无法接受青年人的新潮观念，儿女们也总是抱怨父母太固执，太保守；指挥官责怪士兵不听指挥，士兵也怪罪指挥官不通人情；行政下级抱怨上级家长作风，刚愎自用，上级领导也批评下级缺乏责任心，不安心本职工作；企业主管常常发出他的部下难管理的感叹，职员们也总在背后议论他太无能，太不称职……何以产生如此多的不能理解别人，也不能被别人理解的情况呢？人们会不约而同地回答：“缺乏沟通”。正是由于缺少沟通交流才导致了人与人之间的误解、不满、沮丧和紧张的关系。



湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理沟通 / 马跃如, 曹裕编著. —长沙: 湖南人民出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5438 - 5971 - 5

I. 管… II. ①马…②曹… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 156764 号

管 理 沟 通

马跃如 曹 裕 编著

出 版 人: 李建国

责 任 编 辑: 刘德华 杨 林

装 帧 设 计: 陈 新 + 杨发凯

出版、发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路 3 号

邮 编: 410005

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 湖南贝特印务有限公司

印 次: 2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 730 × 960 1 / 16

印 张: 16

字 数: 223000

印 数: 1 - 5000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 5971 - 5

定 价: 30.00 元

第一章 导论 >>>>>>> 1

1.1 沟通的普遍性和重要性 / 3

1.2 沟通的含义 / 7

1.3 沟通的功能 / 9

1.4 沟通的基本过程和要素 / 11

1.5 沟通的类型 / 15

小结 / 24

案例分析 / 24

练习及思考题 / 26

第二章 有效沟通的障碍 >>>>>>> 27

2.1 沟通的个体障碍 / 28

2.2 沟通的物理障碍 / 35

2.3 沟通的组织障碍 / 37

小结 / 41

案例分析 / 41

练习及思考题 / 44

第三章 有效沟通的要素及其组合应用 >>>>>>> 45

- 3.1 聆听 / 46
- 3.2 说 / 48
- 3.3 问 / 57
- 3.4 恰当的回答 / 61
 - 小结 / 65
 - 案例分析 / 65
 - 练习及思考题 / 70

第四章 倾听——沟通的基础 >>>>>>> 71

- 4.1 倾听，倾听，再倾听——掌握倾听的要领 / 72
- 4.2 察言观色——关注讲话者 / 73
- 4.3 做一名优秀的倾听者 / 79
 - 小结 / 85
 - 练习及思考题 / 87

第五章 非正式沟通的运用 >>>>>>> 89

- 5.1 非正式沟通的特点和形式 / 90
- 5.2 充分使用非正式沟通媒介 / 98
- 5.3 如何利用非正式沟通 / 101
- 5.4 小道消息 / 106
 - 小结 / 109
 - 案例分析 / 110
 - 练习及思考题 / 111

第六章 沟通中的身体语言 >>>>>>> 113

- 6.1 身体语言的内涵 / 115
- 6.2 身体语言的作用与特征 / 118
- 6.3 身体语言的表现形式 / 127
- 6.4 身体语言在沟通中的实践应用 / 134
 - 小结 / 143
 - 案例分析 / 143
 - 练习及思考题 / 145

第七章 另一个声音——沟通中的暗示 >>>>>>> 147

- 7.1 暗示的形式和方法 / 149
- 7.2 暗示的规律 / 154
- 7.3 暗示的运用及作用 / 157
- 7.4 知己知彼 / 163
 - 小结 / 165
 - 案例分析 / 165
 - 练习及思考题 / 169

第八章 沟通的工具 >>>>>>> 171

- 8.1 阅读技巧 / 171
- 8.2 书面沟通技巧 / 179
- 8.3 演说技巧 / 184
- 8.4 电话沟通技巧 / 190
- 8.5 网络沟通技巧 / 197
 - 小结 / 203
 - 案例分析 / 204
 - 练习及思考题 / 210

第九章 几种常见沟通的应用 >>>>>>> 211

9.1 面试 / 211

9.2 谈判 / 228

9.3 会议 / 240

小结 / 246

练习及思考题 / 246

参考文献 >>>>>>> 247

第一章 导论

学习目的

1. 认识到沟通在日常生活和工作中的普遍性和重要性;
2. 了解沟通的含义和基本特征;
3. 熟悉沟通的基本过程和要素;
4. 了解沟通的类型有哪些。

四个沟通的哲理故事

(一) 有一个秀才去买柴，他对卖柴的人说：“荷薪者过来！”卖柴的人听不懂“荷薪者”（担柴的人）三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把柴担到秀才前面。秀才问他：“其价如何？”卖柴的人听不太懂这句话，但是听得懂“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。秀才接着说：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。”（你的木材外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来，会浓烟多而火焰小，请减些价钱吧。）卖柴的人因为听不懂秀才的话，于是担着柴就走了。管理者平时最好用简单的语言、易懂的言词来传达讯息，而且对于说话的对象、时机要有所掌握，有时过分的修饰反而达不到想要达到的目的。

(二) 美国知名主持人林克莱特一天采访一名小朋友，问他说：“你长大后想要当什么呀？”小朋友天真地回答：“嗯……我要当飞机

的驾驶员！”林克莱特接着问：“如果有一天，你的飞机飞到太平洋上空所有引擎都熄火了，你会怎么办？”小朋友想了想：“我会先告诉坐在飞机上的人系好安全带，然后我挂上我的降落伞跳出去。”当在现场的观众笑得东倒西歪时，林克莱特继续注视着这孩子，想看他是自作聪明的家伙。没想到，接着孩子的两行热泪夺眶而出，这才使得林克莱特发觉这孩子的悲悯之情远非笔墨所能形容。于是林克莱特问他说：“为什么要这么做？”小孩的答案透露出一个孩子真挚的想法：“我要去拿燃料，我还要回来！”你听到别人说话时，你真的听懂他说的意思吗？你懂吗？如果不懂，就请听别人说完吧，这就是“听的艺术”：（1）听话不要听一半。（2）不要把自己的意思，投射到别人所说的话上头。

（三）A对B说：“我要离开这个公司。我恨这个公司！”B建议道：“我举双手赞成你报复！破公司一定要给它点颜色看看。不过你现在离开，还不是最好的时机。”A问：“为什么？”B说：“如果你现在走，公司的损失并不大。你应该趁着在公司的机会，拼命去为自己拉一些客户，成为公司独当一面的人物，然后带着这些客户突然离开公司，公司才会受到重大损失，非常被动。”A觉得B说得非常在理，于是努力工作，事遂所愿，半年多的努力工作后，他有了许多的忠实客户。再见面时，B问A：“现在是时机了，要跳赶快行动哦！”A淡然笑道：“老总跟我长谈过，准备升我做总经理助理，我暂时没有离开的打算了。”其实这也正是B的初衷。一个人的工作，只有付出大于得到，让老板真正看到你的能力大于位置，才会给你更多的机会替他创造更多利润。

（四）曾经有个小国的人到中国来，进贡了三个一模一样的金人，把皇帝高兴坏了。可是这小国的人不厚道，同时出一道题目：这三个金人哪个最有价值？皇帝想了许多办法，请来珠宝匠检查，称重量、看做工，都是一模一样的。怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？最后，有一位退位的老大臣说他有办法。皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿着三根稻草，插入第一个金人的耳朵里，这稻草从另一边耳朵出来了，第二个金人的稻草从

嘴巴里直接掉出来，而第三个金人，稻草进去后掉进了肚子，什么响动也没有。老臣说：“第三个金人最有价值！”使者默默无语，答案正确。最有价值的人，不一定是最能说的人。老天给我们两只耳朵一个嘴巴，本来就是让我们多听少说的。善于倾听，才是成熟的人最基本的素质。

（资料来源：<http://www.xici.net/b604521/d57234857.htm>）

1.1 沟通的普遍性和重要性

以上四个简洁而寓意深刻的故事，可能比其他沟通专家所著的专业文章对你更直接、更具有震撼力和启发意义，同时，也说明了沟通在工作和生活中解决问题的普遍性和重要性。人与人之间的真诚、信任和尊重，通过沟通这一桥梁实现，沟通是人类的一种基本的活动。有效沟通是我们每个人在社会生活和企业经营管理中经常需要解决的基本问题，正因为有了沟通，我们的社会才成为一个和谐统一的整体，没有了沟通，我们只能是表面意义上的一个“人的个体”，独自度过一生，而不能成为“社会”。

哈佛大学管理学教授考特在其著名的经典文章《企业经理人究竟在做什么？》中曾经详细描述过企业经理人的日常活动。而令人意想不到的是，他所调查的经理人一天中花时间最多的活动就是沟通：从清晨到夜晚，从会议室中的讨论到走廊里的闲聊；从电话中的询问到电子邮件的回复；从与自己上级和同事对公事的商议，到对下属的嘘寒问暖，经理人无时无刻不在与各种人用各种不同的方法进行着沟通。而正是这种沟通，维系着企业政策制定与执行的关系，维系着企业中各个齿轮之间和谐的正常运转，维系着企业中人与人之间的各种联系，维系着企业与员工的命运一体。为了更好地认识沟通的普遍性和重要性，更好地了解本书的内容，本文引用实例1-1描述了查克·斯通曼——一位管理者一天的生活和工作，在这一天中他进行了许多的沟通。

实例1-1

查克·斯通曼的一天

查克·斯通曼相信那句老话“早鸟得虫”。这一天是星期二，查克·斯通曼比任何一天都起得早，运动、吃早饭、快速浏览晨报，当查克驱车上路时，他看了一眼手表，5:28。从家里开车到上班地点只需15分钟。查克是勒那食品公司奥马哈工厂的经理。勒那公司生产牛肉和猪肉产品，以私有商标卖给六七十家大型超级市场连锁店。

一边开着车，查克的思绪回到昨天晚上。昨夜，查克和他的妻子安妮外出吃饭，庆祝他们结婚15周年纪念日。他们回忆起他们的初次约会（那是由双方的朋友安排的），他们俩事先都没抱多大希望。他们还谈起一些老朋友，他们之间已经多年没有通过信了。昨天晚上的谈话使查克萌生出一种怀旧感，他的思绪开始漫游。他想到他是怎么来到奥马哈，经营一家肉类加工厂，手下管着650名工人的。

查克1979年毕业于伊利诺伊大学，获商学学士学位。毕业后他进入勒那食品公司，一直干到今天。开始是在芝加哥工厂作生产计划助理，在后来的12年中，他逐级晋升高级生产计划员、生产领班、轮班工长以及堪萨斯城工厂的经理助理。1991年，他被提升担任了现在的职务。查克和安妮喜欢奥马哈，打算在这里把他们的两个儿子抚养成人，安妮利用她的统计学学位在奥马哈投资公司找到一份保险统计员的职务。

查克今天早晨心情特别好，最后的生产率报告表明，奥马哈工厂超过了堪萨斯城工厂和伯明翰工厂，成为公司人均劳动生产率最高的工厂。经过10个月的经营，奥马哈工厂已成为公司所属7家工厂中获利最多的工厂。昨天，查克在与上司的通话中得知，他的半年绩效奖金为23000美元，而过去，他最多只拿到过8500美元。

查克决定今天要把手头的工作清理一下，像往常一样，他总是尽量做到当日事当日毕。除了下午3:30有一个幕僚会议以外，其他时间都是空着的，因此，他可以解决许多重要的问题。他打算仔细审阅最近

的审计报告并签署他的意见，仔细检查一下工厂TQM计划执行情况，离申报截止日期还有不到两个星期了，他一直抽不出时间来做这件事。查克还有许多重要的事项记在他的“待办”日程表上：他要与工厂厂长讨论几个雇员的投诉，写一份10分钟的演讲稿，准备应邀在星期五的商会会议上致辞；审查他的助手草拟的贯彻美国职业安全健康法（OSHA）的情况报告，工厂刚接受过安全检查。

查克到达工厂时是5:45，他还没走到自己的办公室，就被会计总监贝斯拦住了，查克第一个反应是：她这么早在这里干什么？很快他就搞清楚了。贝斯告诉他，工资协调员昨天没有交上来工资表，贝斯昨晚一直等到10点，今天早上4:30就来了，想在呈报的最后期限之前把工资表造出来。贝斯告诉查克，实在没办法按时向总部上报这个月的工资表了。查克做了个记录，打算与工厂的总会计师交换一下意见，并将情况报告他的上司——公司副总裁。查克总是随时向上司报告任何问题，他从不想让自己的上司对发生的事情感到突然。

最后，在他的办公室里，查克注意到他的计算机在闪烁，一定有什么新到的信息。在检查了他的电子邮件后，查克发现只有一项需要立即处理。他的助手已经草拟出下一年度工厂全部管理者和专业人员的假期时间表，它必须经查克审阅和批准。处理这件事只需10分钟，但实际上占用了查克20分钟的时间。

现在首先要办的事是资本设备预算，查克在他的计算机的工作表程序上，开始计算工厂需要什么设备以及每项的成本是多少。这项工作刚进行了1/3，查克便接到工厂厂长打来的电话。电话中说在夜班期间，三台主要的输送机有一台坏了，维修工修好它得花费45000美元，这些钱没有列入支出预算，而要更换这个系统大约要花费120000美元。查克知道，他已经用完了本年度的资本预算，于是他在10:00安排了一个会议，与工厂厂长和工厂会计师研究这个问题。

查克又回到他的工作表程序上，这时工厂运输主任突然闯入他的办公室，他在铁路货车调度计划方面遇到了困难，经过20分钟的讨论，两个人找到了解决办法。查克把这件事记下来，要找公司的运输部长谈一次，好好向他反映一下工厂的铁路货运问题，看看其他工厂是否

也存在类似的问题，什么时候公司的铁路合同到期重新招标。

看来打断查克今天日程的事情还没有完，他又接到公司总部负责法律事务的职员打来的电话，他们需要数据来为公司的一桩诉讼辩护，奥马哈工厂一位前雇员向法院起诉公司歧视他。查克把电话转接给他的人力资源部。查克的秘书又送来一大沓信件要他签署。突然，查克发现10:00到了，会计师和厂长已经在他办公室外面等候，3个人一起审查了输送机的问题并草拟了几个选择方案，准备将它们提交到下午举行的幕僚会议上讨论。现在是11:05，查克刚回到他的资本预算编制程序上，又接到公司人力资源部部长打来的电话，对方花了半个小时向查克说明公司对即将与工会举行的谈判的策略，并征求他对与奥马哈工厂有关问题的意见。挂上电话后，查克的秘书提醒他与地区红十字运动的领导约定共进午餐的时间已经过了，查克赶紧开车前往约定地点，好在只迟到了10分钟。

下午1:45，查克返回他的办公室，工厂厂长已经在那里等他。两个人仔细检查了工伤布置的调整方案以及通道面积是否符合专为残疾雇员制订的法律要求。会议的时间持续得较长，因为中间被三个电话打断。现在是3:35，查克和工厂厂长穿过大厅来到会议室，幕僚会议通常只需要1个小时，不过，讨论劳工谈判和输送系统问题时间拖得很长。这次会议持续了2个多小时，当查克回到他的办公室时，他觉得该回家了。他和安妮今晚要在家中招待几位社区和企业的领导人。

开车回家的时间对查克来说仿佛用了1个小时而不是15分钟，他已经精疲力竭。

在上面的实例1-1中，查克·斯通曼作为公司的经理，在一天的管理工作中充当着许多角色，如联络者（人际角色）、监听者（信息角色）、谈判者（决策角色）等。在各种角色下进行着许多管理活动，如通知人参加会议并主持会议、听取会计师的汇报、讨论方案、和地区红十字会人员的沟通等，他所扮演的角色和进行的管理活动都是在进行沟通或通过沟通实现，同时，在他的生活中也经常进行沟通。通过一位管理者的这些日常情景，我们可以更深刻地了解：沟通是我们日常工作和生活中每天都在发生的普遍性和重要性的活动。因此，如

果我们无法进行沟通，任何目标的实现、成就的取得也就无从提起。

1.2 沟通的含义

在实例1-1中，“查克·斯通曼的一天”描述了查克遇到的各种沟通活动。在日常工作和生活中，我们每个人都可能遇到一个或多个这样的情形，甚至更多不同的情形。例如，打电话约客户或约朋友，查收老板发的E-mail，与某政府部门的官员会谈，查阅报表，撰写年度工作报告或总结；召开会议，和上司、同事、下属进行交谈，发表自己的看法；翻阅报纸或查看网页，看政治、经济形势的发展状况……凡此种种，不一而足。

尽管我们可以更深刻地了解：沟通是我们日常工作和生活中每天都在发生的普遍性和重要性的活动，沟通也是一个经常被使用的字眼。但是对于什么是沟通，可以说是众说纷纭。据统计，一般人认为的“沟通的定义”竟有一百种之多。

在英文中，“沟通”这个词既可以译作沟通，也可以译作交流、交际、交往、通信、交通、传达、传播等。这些词在中文中的使用尽管会有些微差异，但它们本质上都涉及信息交流或交换，其基本含义是“与他人分享共同的信息”。据考证，这个词起源于拉丁语的“communication”和“communis”，14世纪在英语中写作“comynycacion”，15世纪以后逐渐演变成现代词形，19世纪末，这个词成为日常用语。20世纪初，一些学者已经自觉地将“传播”（或“沟通”）作为学术考察的对象，尤其是在20世纪90年代的信息社会中。

《大英百科全书》认为，沟通就是“用任何方法，彼此交换信息。即指一个人与另一个人之间用视觉、符号、电话、电报、收音机、电视或其他工具为媒介，所从事的交换消息的方法”。《韦氏大辞典》认为，沟通就是“文字、文句或消息之交通，思想或意见之交换”。拉斯韦尔认为，沟通就是“什么人说什么，由什么路线传至什么人，

达到什么结果”。西蒙则认为，沟通“可视为任何一种程序，借此程序，组织中的一个成员，将其所决定的意见或前提，传送给其他有关成员”。我国学者苏勇、罗殿军主编的《管理沟通》一书，从管理的角度，特别是从领导工作职能特性的要求出发，把沟通定义为：沟通是信息凭借一定符号载体，在个人或群体间从发送者到接收者进行传递，并获取理解的过程。而美国学者桑德拉·黑贝尔斯、里查德·威沃尔在其最新的《有效沟通》一书中，则将沟通进一步定义为“沟通是人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言，也包含形体语言、个人的习气和方式、物质环境及赋予信息含义的任何东西”。

本书综合各种有关沟通的定义，把沟通定义为：沟通主要指的是人类传递或交流信息、观点、感情以及与此有关的交往活动。沟通包括以下几个内容：沟通是为了一个设定的目标，把信息、思想和情感，在个人或群体间传递，并且达成共同协议的过程。沟通是人们在互动过程中，通过某种途径或方式将一定的信息从发送者传递给接受者，并获取理解的过程。沟通是人与人之间转移信息的过程，有时人们也用交往、交流、意义沟通、信息传达等术语，它是一个人获得他人思想、感情、见解、价值观的一种途径，是人与人之间交往的一座桥梁，通过这座桥梁，人们可以分享彼此的感情和知识，也可以消除误会，增进了解。从管理的角度可以认为，沟通指的是在工作中激发动力，领导委派工作并向所有的员工进行传达时（或是反向传递信息时）所做出的特定的行为和技巧要达到的目的。沟通影响着工作的绩效，因此，如果你想有一个高绩效的团队，你就需要确立有效的沟通来确保你能得到好的结果。缺少了良好的沟通渠道，工作就很可能失败。成功的管理者都典型的具有良好的沟通技巧，这里包括能够有效地给出工作内容，倾听反馈并采取行动，在团队成员之间培养融洽的气氛。

1.3 沟通的功能

在现实生活中，人们经常遇到诸多不理解他人，或者是抱怨他人的现象。例如，父母们常常无法接受青年人的新潮观念，儿女们也总是抱怨父母太固执、太保守；指挥官责怪士兵不听指挥，士兵也怪罪指挥官不通人情；行政下级抱怨上级家长作风，刚愎自用，上级领导也批评下级缺乏责任心，不安心本职工作；企业主管常常发出他的部属太难管理的哀叹，部属们也总在背后议论主管太无能、太不称职……何以产生如此多的不能理解别人，也不能被别人理解的情况呢？人们会不约而同地回答：“缺乏沟通。”正是由于缺少沟通交流才导致了生气、不满、沮丧和紧张的关系。

一般而言，在工作和生活中，沟通有四种主要功能：控制、激励、情绪表达和信息提供。

(1) 控制功能。你的下属有没有按照你的意思去做，这件事情不沟通是不会知道的，所以沟通具有控制成员行为的功能。沟通可以通过几种方式来控制员工的行为。通过让员工们遵守组织中的权力等级和正式指导方针，实现对员工的控制。比如，他们要首先与直接上级主管交流有关工作方面的不满和抱怨，要按照工作说明书工作，要遵守公司的政策法规等，通过沟通可以实现这种控制功能。此外，非正式沟通也控制着行为。比如，当工作群体中的某个人工作十分勤奋，并使其他成员相形见绌时，其他人会通过非正式沟通的方式控制该成员的行为。正如实例1-1中查克进行的建立绩效标准、衡量当前业绩、将当前业绩与既定标准相比较、在发现偏差时采取正确行动等活动，都属于控制行为，这些必须通过沟通来实现。

(2) 激励功能，在组织或群体中又可以激励员工改善绩效。沟通有利于领导者激励下属，建立良好的人际关系和组织氛围，提高员工的士气。管理者在公司治理中，下属一般不太知道你在忙什么，你也不知道他在想什么，你的痛苦他未必了解，他在做什么你也不见得

知道,其实,这就是失去了激励。因此,作为一个管理者,尤其是在那些采用隔间与分离办公室的公司,要常常出来走动走动,与你的下属多进行沟通,让他们尽可能多地了解你在做什么,明确告诉员工做什么,如何做,没有达到标准时应如何改进。这对你们公司和你的下属都会有非常大的影响。如果领导的表扬、认可或者满意能够通过各种渠道及时传递给员工,就会造成某种工作激励。具体从管理学的理论上来讲,组织中具体目标的设置、实现目标过程中的持续反馈以及对理想行为的强化这些过程都有激励作用,而这些过程又都需要沟通。

(3) 情感表达功能。在企业管理中,情感指的是工作上的一种满足或者挫败。对很多员工来说,工作群体是主要的社交场所,员工通过群体内的沟通来表达自己的挫折感和满足感。同时,企业内部良好的人际关系更离不开沟通。思想上和感情上的沟通可以增进彼此的了解,消除误解、隔阂和猜忌,即使不能达到完全理解,至少也可取得谅解,使企业有和谐的组织氛围,所谓“大家心往一处想,劲往一处使”就是有效沟通的结果。因此,沟通提供了一种释放情感的情绪表达机制,并满足了员工的社交需要,如实例1-1中查克解决雇员投诉的活动。但是,在我们工作的过程中,很多障碍使思想和情感无法得到一个很好的沟通,这应该值得我们注意。

(4) 信息提供功能。沟通为个体和群体提供决策所需要的信息,使决策者能够确定并评估各种备选方案。这些信息可以通过语言或肢体语言、文字、图片、符号等形式发送给接收者,接收者接到信息会给对方一个反馈,这就形成一个完整的信息沟通过程。但要注意有效沟通要给出正确的信息,收集正确的信息。

这四种功能无轻重之分。要使群体或组织运转良好,就需要在一定程度上控制员工,激励员工,提供情绪表达的手段,并提供正确的信息作出决策。