

全国民政继续教育培训系列教材

沟通的力量

——社会福利机构沟通方法与技巧

张作俭 袁 德◎著



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

全国民政继续教育培训系列教材

沟通的力量

——社会福利机构沟通方法与技巧

张作俭 袁 德 著



科学技术文献出版社
SCIENTIFIC AND TECHNICAL DOCUMENTATION PRESS

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

沟通的力量：社会福利机构沟通方法与技巧 / 张作俭，袁德著. —北京：科学技术文献出版社，2014. 8 (2015.3重印)

ISBN 978-7-5023-9165-2

I. ①沟… II. ①张… ②袁… III. ①企业管理—公共关系学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 145838 号

沟通的力量——社会福利机构沟通方法与技巧

策划编辑：田文正

责任编辑：孙江莉

责任校对：张咧咪

责任出版：张志平

出版者 科学技术文献出版社

地址 北京市复兴路15号 邮编 100038

编务部 (010) 58882938, 58882087 (传真)

发行部 (010) 58882868, 58882874 (传真)

邮购部 (010) 58882873

官方网址 www.stdp.com.cn

发行者 科学技术文献出版社发行 全国各地新华书店经销

印刷者 中印集团数字印务有限公司

版次 2014年8月第1版 2015年3月第2次印刷

开本 710×1000 1/16

字数 252千

印张 16.5

书号 ISBN 978-7-5023-9165-2

定价 48.00元



版权所有 违法必究

购买本社图书，凡字迹不清、缺页、倒页、脱页者，本社发行部负责调换

全国民政继续教育培训系列教材

工作委员会

主任：邹文开

副主任：王深远 袁 德

委员：（按姓氏笔画为序）

王 婴	方 新	王晓玫	白 冰	冯雅辉	朱希峰
肖志龙	杨巧赞	杨宝祥	杨根来	杨爱民	沈小平
李双进	张 新	孟令君	赵巧云	赵红岗	高锦法
谢希刚	符广州	蔡先文			

前 言

在现实生活中，虽然真实的人生载体都是个体，但是，无论个体的人生形态如何千差万别，他们在人类社会的生存与发展过程中都反映出其特有的社会特性。对我们来说，沟通是一种自然而然的、必要的、无所不在的活动，人们沟通是为了同周边的社会环境相联系。社会是由人们相互沟通所维持的关系组成的网。沟通就像血液流经人体一样流过社会系统，为整个系统服务。

沟通的能力对人们的生活至关重要。我们受过的正规教育使我们获得专业化的知识，这样我们就会成为一名好的会计、社会工作者或工程师。然而令人遗憾的是，我们中的大多数人还没有对“沟通”二字引起足够的重视。各行各业，无论是管理者、福利政策的实施者或社会工作者，还是工程师、医生、护士、教师和推销员，有效地沟通对他们都非常重要。尤其在管理过程中，沟通是管理者们必不可少的一门技术。管理活动的实践表明：管理者约 70% 的时间用于与他人的沟通，剩下 30% 左右的时间用于分析问题和处理相关的事务。

人与人交流与沟通的过程，本质上是自我成长与自我突破的缩影。由于残疾人比健全人在某些方面具有敏感等特征，所以在与残疾人沟通时，除了举止形态、言语谈吐外，还应该把握好沟通的前提条件。积极乐观的心态是沟通的另一个前提条件。人在有安全感或喜悦的时候才愿意敞开心胸，乐于接纳，这个时候的沟通往往才是最有效的。不论是与健全人沟通还是与残疾人沟通，人是可以被感染和引导的。

我们在与老年人沟通的过程中，一定要处理好与他们的关系。除了要了解和把握老人的基本生理需求，并积极主动地采取一些措施满足老年人的需要之外，



还有必要了解一下老年人的心理特征。每一个人都会随着年龄的增长衰老，生理功能减退，记忆力减退，思考能力。工作效率降低，工作压力较大，甚至有力不从心之感。适应新的工作环境困难，因此容易产生心理障碍。心理学家认为沟通能使人认识自我，了解自己所处的身份与角色，从而增强自信心。年轻人总希望自己的行为、思想能为人接纳，从而积极奋斗，而老年人同样有此需求。如果老年人失去了沟通机会，失去了行动的自由，排斥在人们生活圈之外，他们则认为自己一无是处，从而自惭形秽，变得孤僻冷漠，甚至出现精神障碍。

本书将突出事业单位，尤其是福利领域的管理特点，侧重管理沟通的独特性、实用性和可操作性，帮助管理者了解沟通的基本结构、有效利用肢体语言，提高沟通能力、熟悉高效沟通的步骤、掌握人际风格沟通技巧、提高福利机构管理人员及工作人员的沟通质量、改善在为特殊群体提供服务时的沟通方法、通过沟通改善与被服务群体的工作关系和特殊沟通技巧。《沟通的力量》是现代管理沟通丛书的第一本，前五章主要涉及沟通的基本要素、过程，以及影响有效沟通的因素和障碍，强调了沟通的基本技巧和技术；从第六章到第八章，我们注重有效沟通的实际操作，将重点转移到我们的实际工作和生活，涉及到特殊人群的心理特点和沟通的技巧及方法。

目录

Contents

第一章 沟 通	1
第一节 何谓沟通	2
第二节 沟通的意义	5
第三节 沟通的特点	8
第四节 沟通的基本要求	15
第五节 沟通的功能	19
第二章 沟通的方法和技巧	21
第一节 沟通障碍	22
第二节 沟通与人际关系	24
第三节 人际沟通能力	29
第四节 社会工作中的沟通	32
第三章 影响有效沟通的因素	41
第一节 有效沟通及其功能	42
第二节 影响沟通的内生因素	47
第三节 影响沟通的能力因素	58
第四节 影响沟通的受者因素	77
第五节 影响沟通的环境因素	89
第四章 非口语语言沟通技巧	109
第一节 非口语语言沟通	110



第二节	书面沟通.....	119
第五章	倾听技巧.....	141
第一节	倾听的意义和过程.....	143
第二节	无法专心听的原因.....	144
第三节	有效倾听.....	147
第四节	反馈及问题.....	149
第五节	管理者的“听力”.....	152
第六章	残疾人的心理特点与沟通.....	157
第一节	残疾人的心理特点.....	158
第二节	与残疾人进行高效沟通.....	167
第三节	与肢体（脑瘫）残疾人沟通.....	172
第四节	与残疾人交往的礼仪.....	175
第七章	残疾儿童的沟通.....	181
第一节	残疾儿童的身心发展的特点.....	182
第二节	听力残疾儿童的沟通方法.....	184
第三节	中度智力残疾儿童沟通能力的培养.....	190
第四节	孤独症儿童沟通障碍与沟通能力培养.....	194
第八章	老年人心里特点与沟通.....	211
第一节	老年人心理特点.....	212
第二节	与老年人沟通的态度和技巧.....	234
第三节	老年人服务沟通技巧.....	241
第四节	与老年人进行沟通时的注意事项.....	246
第五节	与老人沟通的技巧培训内容.....	249
参考文献		251

沟 通

一把坚实的大锁挂在大门上，一根铁杆费了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，他瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，大锁就“啪”地一声打开了。

铁杆奇怪地问：“为什么我费了那么大力气也打不开，而你却轻而易举地就把它打开了呢？”

钥匙说：“因为我最了解他的心。”

思考导向：每个人的心，都像上了锁的大门，任你再粗的铁棒也撬不开。唯有关怀，才能把自己变成一把细腻的钥匙，进入别人的心中，了解别人。所以沟通时，一定要多为对方着想，以心换心，以情动人。



第一节 何谓沟通

沟通是指在一定的社会环境下，人们借助共同的符号系统，如语言、文字、图像、记号及手势等，以直接或间接的方式彼此交流和传递各自的观点、思想、知识、爱好、情感、愿望等各种各样信息的过程。

沟通是两个人在谈话中以相互了解为目的，去理解对方。沟通的双方都应该在沟通中感觉到认同，这是谈话继续的前提。沟通不仅仅是字面意义上的沟通，不是一个听，一个说，两个人都在面对面地说话，对话间没有空隙就行了。沟通的存在有很多前提，在这种前提没有被满足的情况下，哪怕抱着善良美好的意愿，沟通也是无法正常进行的。

这其中有一种微妙的平衡，两方的力要均衡，不能一方过强，一方过弱。就像十字路口的交通规则，两个方向的车如果都想通过，就必须有等待和运行的协调。否则，就会造成堵塞，如果只有一方通过，另一方就会受到损伤。沟通是一种手段，是交流观点和看法、消除隔阂、寻求共识、谋求一致的过程。纵向的沟通因为存在上下级的关系，问题相对简单；横向的沟通，例如跨部门之间的沟通、与客户之间的沟通、与残疾人或老年人的沟通，因各自立场、利益和所处位置不同，看问题的角度就大不一样，稍不注意就容易出现问題。工作过几年的人大都对此有体会，跨部门的工作往往就很难做，协调起来很费时间和精力，效果往往还不见得好，有的甚至需要高层介入，关键就在于沟通协调方面出现了问题，而面对特殊人群的时候，由于他们各自的独特性和特点，沟通起来就更为困难。

我们需要理解沟通的内涵，了解沟通的常见障碍，找到沟通困难的原因。我们虽然控制不了别人的想法和理解，也控制不了别人的行为，但能控制自己的思想和行为，使我们的沟通更有效率和效力。其实，沟通不仅仅是简单的说，要想沟通顺利、有效，还要讲究沟通的方法和技巧，诸如沟通时间、地点、场合、表情、语气、肢体动作等等，还要善于倾听，要懂得换位思考。为什么同样的意思，有的人说出来就让听者很容易接受，有的人说出来就没人愿意听呢。因此，进行沟通时，首先需要学会建立信任与感情，做到换位思考、相互尊重与欣赏；



其次，积极聆听，透过聆听与发问理解别人，再透过有效表达让别人理解自己，最后透过有效回馈逐步达成共识。最后，要有很好的逻辑思维表达能力，思路清晰、逻辑严密、口齿清楚、表达能力强，要清晰地说出你的想法，让听者明白你的想法。

沟通就是不停地在自己的角度和他人的角度进行切换，从而达到解决问题的目的。问题在于，每个人都是独立的个体，都有着不同的目的和期待。带着不同的目的和期待，就会看到不一样的世界。下面我们来看一个有沟通例子。

在美国一个农村，住着一个老头，他有三个儿子。大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和他在一起，父子相依为命。

突然有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把你的小儿子带到城里去工作，可以吗？”

老头气愤地说：“不行，绝对不行，你滚出去吧！”

这个人说：“如果我在城里给你的儿子找个对象，可以吗？”

老头摇摇头：“不行，你走吧！”

这个人又说：“如果我给你儿子找的对象，也就是你未来的儿媳妇是洛克菲勒的女儿呢？”

这时，老头动心了。

过了几天，这个人找到了美国首富石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给你的女儿找个对象，可以吗？”

洛克菲勒说：“快滚出去吧！”

这个人又说：“如果我给你女儿找的对象，也就是你未来的女婿是世界银行的副总裁，可以吗？”

洛克菲勒同意了。

又过了几天，这个人找到了世界银行总裁，对他说：“尊敬的总裁先生，你应该马上任命一个副总裁！”

总裁先生说：“不可能，这里这么多副总裁，我为什么还要任命一个副总裁呢，而且必须马上？”

这个人说：“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿，可以吗？”

总裁先生当然同意了。

虽然这个故事不尽真实，存在许多令人质疑之处，但它在一定程度上体现了沟通的力量。这个故事告诉我们，沟通时，信心非常重要，只有心里认定了这件事对双方都有好处，才能获得对方的配合，取得沟通的成功。而且认定了这一点后，还要不屈不挠，不怕拒绝，直到取得最后的胜利。

沟通能力指沟通者所具备的能胜任沟通工作的优良主观条件。一般说来，人际沟通的能力是与他人有效地进行沟通信息的能力，包括外在技巧和内在动因，其中，“恰如其分”和“沟通效益”是人们判断沟通能力的基本尺度。“恰如其分”指沟通行为符合沟通情境和彼此相互关系的标准或期望；“沟通效益”则指通过沟通能力达到了预期的目标，或者满足了沟通者的需要。

从表面上来看，沟通能力似乎就是一种能说会道的能力，实际上它包罗了一个从穿衣打扮到言谈举止等一切行为的能力；一个具有良好沟通能力的人可以将自己所拥有的专业知识及专业能力进行充分的发挥，并能给对方留下“可信赖”、“能胜任”和“值得交往”的深刻印象。在团体间、在亲密的朋友之间或在工作场合，每一种谈话都有它所属于的空间（谈话的题目：Thema），超越出这个空间，沟通就会不畅，造成不愉快的感觉。

总之，沟通技巧是指管理者具有收集和发送信息的能力，能通过书写、口头与肢体语言的媒介，有效与明确地向他人表达自己的想法、感受与态度，亦能较快、正确地解读他人的信息，从而了解他人的想法、感受与态度。沟通技能涉及许多方面，如简化运用语言、积极倾听、重视反馈、控制情绪等等。虽然拥有沟通技能并不意味着成为一个有效的管理者，但缺乏沟通技能又会使管理者遇到许多麻烦和障碍。

那么，何谓沟通呢？沟通是人与人之间、人与群体之间思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情通畅。沟者，构筑管道也；通者，顺畅也。



第二节 沟通的意义

一位哲人说过：“没有交际能力、没有沟通能力的人，就像陆地上的船，永远到不了人生的大海”。确实，沟通就是交流双方信息传递的过程。一个人作为社会的一员、家庭的一员、某个组织中的一员每天都会面临着一个艰巨的任务——与人沟通。沟通技巧是如此的重要，以至于在很多的情景之中，沟通技巧的优劣会凌驾于事理和逻辑之上，成为不同沟通结果的最主要的决定因素。在这个问题上应用珀雷托定律，即我们每天工作之中，有80%甚至更高的比例，其结果取决于我们的人际关系和良好的人际沟通。

石油大王洛克菲勒说：“假如人际沟通能力也是同糖或咖啡一样的商品的话，我愿意付出比太阳底下任何东西都珍贵的价格购买这种能力”。由此可见，交流和沟通的重要性。同时，在国与国的交往中，特别强调“增加共识”，实际上就是多进行有效地沟通。沟通就是为了达成共识，是使有组织的活动统一起来的重要手段之一，无论组织和个人进行有效沟通是绝对必要的。

善于观察的人都知道，猫和狗是一对仇家，它们很难和平相处，原因在于它们不同的肢体语言造成了沟通上的问题。摇尾摆臀是狗族示好的表示，而这种“肢体语言”在猫儿们那里却是挑衅的意思；反之，猫儿们在表示友好时就会发出“呼噜呼噜”的声音，而这种声音在狗听来就是想打架的意思。猫和狗本来都是好意，结果却是好心得不到好报，反而能引起错误的认知和感觉。然而，从小生活在一起的猫狗就不会发生这样的对立，原因是彼此熟悉对方的行为语言含义。所以熟悉对方语言，进行有效沟通是十分重要的。

沟通技巧对交流十分重要。不善于沟通将失去许多机会，同时也将导致自己无法与别人协作。每一个人都不是生活在孤岛上，只有与他人保持良好的沟通和协作，我们才能获取自己所需要的资源，才能获得成功。一个人能够与他人准确、及时地沟通，才能建立起牢固的、长久的人际关系，才能够使自己在事业上左右逢源、如虎添翼，最终取得成功。现实中所有的成功者都是擅长人际沟通、珍视人际沟通的人。



沟通在我们的身边无处不在，而有效地沟通对提升和促进我们的工作水平、生活质量有着不可替代的作用。沟通的目的是让对方达成行动或理解你所传达的信息和情感。下面我们将从三个层次来阐述有效沟通。

一、重视日常沟通

心理学家 Erick Fromm 曾经说过：“我们每一个人均有与他人沟通的需要，人类可利用沟通克服孤单隔离之痛苦，我们有与他人分享思想与感情的需要，我们需要被了解，也需要了解别人”。沟通不管是对一线服务人员还是对各级管理人员的工作有十分着重要的意义，现代管理学上有一种说法叫“管理就是沟通，任何问题都可以通过沟通得以解决或改善”。作为管理人员来说，什么能力是最重要的呢？很多管理学家和领导者都认为是“沟通能力”。因此，各级管理人员需重视沟通的作用，将培养自己的沟通意识和提高沟通技能上升到战略高度来加强，只有这样我们才能够发展的更顺畅、更高效。相信大多数人都遇到过由于没有及时沟通或者沟通不畅导致部门之间、同事之间、上下级之间产生误解、隔阂、甚至猜疑的情况，甚至感受过一些重要部门或者岗位沟通不到位所产生严重的事故或者后果。因此及时有效地沟通不仅能最大限度地消除误解、减少隔阂和猜疑，更是调节人际关系的润滑剂，提高工作效率的催化剂。现在的“公开是原则，不公开是例外”其实也是在强化“公开”这种沟通方式的重要性，有些管理者认为不宜让工作人员知道太多的信息，但你要相信他们迟早都会发现事情的真相。如果你不告诉工作人员实情，那么，他们就会自己去编造答案，这是人类的本性。而且他们虚构出来的情况可能远远比你没有告诉他们的简单事实更跌宕起伏、更无中生有，可能更糟糕，所谓的“神秘和遮遮掩掩”只能助长小道消息的泛滥。因此不管是现在的“公开制度”还是新闻发言人制度其实都是体现出大家重视沟通的不同表现方式。

二、养成良好的沟通习惯

了解了沟通的重要性就要勇于实施，否则就永远不可能感受到沟通给我们带



来的好处。一些人知道了沟通的重要性也很想沟通却迟迟不见行动，其原因主要有这么几类：一是对自己缺乏信心，不知道怎么去沟通，或者对自己的语言表达能力及对可能收到的效果没信心。二是过于自信，认为这件事不需要沟通了，满有把握。三是居高临下不愿放下身价去倾听，懒得去沟通的人纯粹是因为工作态度或者责任心的问题。不管哪种情况，既然我们认为学会“沟通”是一种良好习惯，那么就要杜绝各种借口、克服害羞心理勇敢地跨出这一步。当然养成这一习惯也需要一个渐进的过程，不可能一蹴而就。在这一过程中有收获也会有付出，有喜悦也会有困惑，绝不能因为一次沟通不成功就放弃。沟通要百折不挠，一次又一次，不断地沟通。沟通的最高指导原则是——没有不能沟通的事。通过沟通，可以化干戈为玉帛；可以让敌人变成朋友；可以让被割让的土地物归原主；可以让战争走向和平；可以让不可能变成可能……总之这是个沟通的时代、合作的时代、共享的时代。只要我们有坚定的信心、积极的心态就能拨云见日、修成正果，最终“让行为习惯起来”。

三、掌握好的沟通技巧

沟通的最终目的是要有效果，而影响沟通效果的直接因素取决于是否采取了恰当的沟通方式并掌握了一定的沟通技巧。有一句古话叫：“一句话说出了人笑，一句话说出了人跳”。这句话虽然简朴，但很能说明沟通方式对于效果有多么重要。在日常生活中，我们经常会看到一些不当的沟通方式达不到预期的效果，甚至适得其反。

人们常常会走入沟通的误区，常见的沟通误区主要有：第一种是宣泄式的。纯粹是为了表达而表达，近似于倾泻，而不管你的沟通对象理解了多少、认同了多少，其结果往往是欲速则不达。第二种是居高临下式的。这种沟通方式首先让你的沟通对象笼罩在一种压抑的氛围中，沟通不会透彻，因为它不可能充分调动被沟通对象的积极性，也就不可能取得预期的效果。第三种是教条式的。这种沟通方式往往容易使人产生逆反情绪，妨碍沟通对象对你所要传达信息的认同度和接受度，做过父母的人也许会对这一点有更深的体会。



要想取得更好的沟通效果，我们应该学习和掌握以下几点：一是要积极主动。不管我们是与他人沟通还是与我们的上级或同事沟通，首先要积极主动，才能把握时机。因为有些事情的沟通有很强的时效性，错过了就失去了机会。二是要真心、诚心沟通。许多在自己意识里存在对沟通理解缺陷的人认为：“什么‘沟通’不‘沟通’，不就是‘忽悠’么，‘忽悠’不就是‘欺骗’么”。这种把沟通能力等于欺骗能力是不对的，真心的沟通不是欺骗，而是以“诚”当头，沟通不能一味地只顾自己的利益或立场，而是要有原则底线也要有妥协和包容，懂得求同存异。三是能控制自己的情绪。即使对方看上去是在对你发脾气，也不要对他还击。别人的情绪或是反应很可能和你一样是由于畏惧或是受到挫败而造成的。做一个深呼吸，让对方尽情发泄情绪，直至他愿意说出他真正在想的是什么。四是能营造氛围、懂得倾听。不管你与谁沟通，如果有了好的氛围可以说沟通已经成功了一半，好的氛围能使紧张得以松弛，更容易让对方接受你的观点，也更能让对方讲出真心话，而好的氛围不仅与谈话的环境有关也与你的谈话的语气语调密不可分。有些人喜欢以自我为中心，不懂得倾听，又喜欢打断别人的讲话。五是要有明确的沟通目标或者主题。不要天南海北胡侃，要让沟通的对象知道你要说的是什么。六是对不同的事、不同的人采取不同的沟通方式。我们可选择一种更有效的沟通方式，例如会议、QQ、电话、短信、通知、公告、面对面等等。

总之，沟通是成为一名优秀人士必备的习惯，我们只有想沟通、去沟通、会沟通才能真正做到“沟通最大化，误解最小化”，才能真正提升我们的生活质量、促进社会的和谐。

第三节 沟通的特点

人们在共同活动中彼此交流思想、感情和知识等信息的过程。它是沟通的一种主要形式，主要是通过言语、副言语、表情、手势、体态以及社会距离等来实现的。



根据F·但斯和C·拉森(1979)的观点,人际沟通有三种功能,即①连接功能:在一个人和他所处的环境之间起一种连接作用;②精神功能:通过人际沟通,人们能参照他人的想法而更好地作决策,更有效地思考;③调节功能:人际沟通可以协调人们之间的行为。

由于沟通就是信息交流的过程,所以在社会心理学中,人们常用信息论的术语来解释人际沟通的全过程。早期的研究者往往将人际沟通过程与C·E·申农和W·维弗1949年提出的通信过程模型进行简单地类比。他们把信源比作发信者的脑,转换器比作发信者的口齿,信道比作传播声波的空气,噪声源比作干扰人际沟通中信息传递的各种因素,接受器比作耳朵,信息比作听者的脑。通信模式的引入对研究人际沟通影响很大,但是人们后来逐渐发现了一些问题,其中最主要的是单向传递的假设。人与机器不同,在人际信息交流中,发信者和收信者都是积极活动的主体,他们处于经常的相互作用中。收信者对发信者发出的信息会给予反应,这种反应作为一种信息又反过来作用于发信者,发信者根据它来调节自己的行为。因此,人们引进了控制论中的反馈概念,补充了传统的信息沟通模型,但即使这样,仍不能概括人际沟通的全部特点。前苏联心理学家认为,人们在交往过程中,信息不仅仅被传递,而且还不断形成、明确、补充和发展。

由于信息论观点在解释和描述人际沟通时有某些不可克服的缺点,一些社会心理学家,特别是偏重于沟通的社会性的学者后来利用相互作用论和关系论等新观点来研究人际沟通现象。

一、人际沟通的特点

人际关系与沟通,彼此影响。二者可以互补,也能够相克。人际关系良好,沟通就比较顺畅;沟通良好,也能够促进人际关系的和谐。反过来说,人际关系不良,就会增加沟通的困难;沟通不良,就会促使人际关系变坏。不善于沟通的人,最好加强人际关系,来弥补自己的缺失。人际关系不好的人,最好培养沟通的能力,以求改善人际关系。事实上,二者之一获得改善,对二者都有所助益。

什么叫人际关系?简单地说,我们每一个人都有能量,不同的能量相碰撞,