



您为此书添加的 KINDLE 笔记:

情商（实践版）：新发现——从“情商更重要”到如何提高情商

作者：丹尼尔·戈尔曼、杨春晓

免费 Kindle 极速预览: <http://z.cn/5roqs0z>

106 条标注

标注（黄） | 位置 42

耶鲁大学的心理学教授彼得·萨洛维博士（Peter Salovey）在1990年首次提出“情商”概念

标注（黄） | 位置 104

“情绪智力”俗称“情商”，现已遍地开花，

标注（黄） | 位置 125

我在《情商3》中提出，与智商或技能不同的是，情商是一种鉴别性的竞争力，最能反映谁在一群很聪明的人当中最有号令群雄的

标注（黄） | 位置 153

高效的领导者能够与下属产生共鸣，双方神经系统的和谐有助于催生

标注（黄） | 位置 182

情绪智力的成本效率对企业来说是一个相对较新的概念，有些经理人也许难以

标注（黄） | 位置 193

情绪低落，人们就无法聚精会神、思路清晰地记忆、学习或

标注（黄） | 位置 194

压力之下必有愚

标注（黄） | 位置 238

不当批评的影响超过了猜疑、性格不合以及权力斗争，成为工作冲突的一个主要

标注（黄） | 位置 249

人们常常在事情不可收拾的时候提出批评，此时他们往往过于愤怒，无法控制自己的

标注（黄） | 位置 258

有技巧的批评关注的是个人的行为以及日后改善的可能性，而不是把工作质量差归结为性格方面的

标注（黄） | 位置 267

关注具体的细节，明确员工哪些地方做得好，哪些地方做得不好，以及应该怎样加以改进。不要旁敲侧击或拐弯抹角、回避问题，混淆真正有用的信息。类似于夫妇之间发牢骚的“XYZ”法则，批评员工时要指明问题是什么、具体错在哪里、你对问题的态度，以及应该如何

标注（黄） | 位置 270

指出：“对于赞扬，具体同样

标注（黄） | 位置 351

情绪受到生理冲动的影响。我们虽然无法摆脱情绪冲动，但在管理情绪方面可以有所

标注（黄） | 位置 359

能够控制情绪和抑制冲动的人是理性的人，他们可以营造信任和公正的环境，这样可以大大减少办公室政治和

标注（黄） | 位置 360

有才华的人成群结队留在公司，不容易被挖脚。自我调节还能带来涓滴效应。如果上司是一位头脑冷静的人，没有人会毛

标注（黄） | 位置 367

在很多员工使劲抱怨新软件破坏作用的时候，那位经理却在认真思考引进新软件的原因，并且认为它能够提高

标注（黄） | 位置 374

他认识到信息公开从长远看更为有利。他对情绪进行的自我调节得到了

标注（黄） | 位置 377

是对情绪冲动说“不”的能力。和自我意识

标注（黄） | 位置 402

同理心指的是在明智决策时体恤员工的感受，周全考虑其他

标注（黄） | 位置 406

第二位经理凭直觉了解到下属的感受，而且把他们的恐惧说了

标注（黄） | 位置 420

有同理心的人能体察身体语言的微妙之处，领会

标注（黄） | 位置 437

擅长社交的人往往交际面很广，而且善于发现自己与各种人的相似之处，也就是善于建立融洽的

标注（黄） | 位置 456

大多数公司认识到社交技巧是一种关键的领导能力了吗？答案是肯定的，特别是与情商的其他要素相比。人们似乎凭直觉认识到领导者需要有效管理人际关系，领导者不能成为

标注（黄） | 位置 499

组织气候指的是影响组织工作环境的6种关键因素：第一是组织的灵活性，即员工毫无障碍、自由创新的水平；第二是员工对组织的责任感；第三是大家设定的水平标准；第四是业绩评价的准确性以及奖励的合理性；第五是大家对任务和价值理解清晰程度；第六是对共同目标的投入程度。每种领导风格对组织环境每个方面的影响都是可以测量

标注（黄） | 位置 517

汤姆充满热情和活力，独具远见卓识，这正是权威型领导的

标注（黄） | 位置 532

权威型领导善于指出新的路径，并能用新的长远目标打动

标注（黄） | 位置 533

假设领导者与一群比他有经验的专家或同侪共事，这种方法就会失效，他们会认为领导者自命不凡或者

标注（黄） | 位置 553

教练型领导帮助员工认清自身独特的优势和关键性缺点，并且鼓励他们追求个人和职业的

标注（黄） | 位置 554

制订明确的实施

标注（黄） | 位置 556

教练型领导擅长授权，他们习惯给员工布置很有挑战性的任务，短时间

标注（黄） | 位置 570

教练型领导对于希望接受指导的员工最有

标注（黄） | 位置 578

亲和型领导追求的是员工的满意以及团队的和谐，他们管理的方式是建立牢固的感情

标注（黄） | 位置 621

民主型领导愿意花时间听取集体意见，争取民意，与员工建立了信任、尊重和承诺的

标注（黄） | 位置 639

领头型领导设定特别高的业绩标准，并且以身作则，亲自示范。这种人一直强迫自己更高质量、更快速地完成工作，而且要求别人跟他

标注（黄） | 位置 642

领头型领导实际上对组织气候起到破坏作用，很多员工因为领头型领导的过高要求而承受很大压力，士气变得

标注（黄） | 位置 648

领头型领导的高压统治之下，员工不清楚个人努力与总体目标之间的关系，因此投入程度也会

标注（黄） | 位置 660

领头型领导适合带领技术能力出色、积极主动的专业人士，比如研发团队和律师

标注（黄） | 位置 669

高压型领导在大多数情况下效率

标注（黄） | 位置 683

高压型领导一般只适用于引发强烈关注以及公司发展的危急关头，比如改组期间或面临恶意收购的

标注（黄） | 位置 703

上任的第一个任务就是了解核心员工的

标注（黄） | 位置 703

她与每个经理一起吃午饭或晚饭，了解他们对当前形势的

标注（黄） | 位置 705

琼深入了解员工的生活、梦想和抱负，这是亲和型领导的

标注（黄） | 位置 706

想方设法帮助团队成员实现他们的事业

标注（黄） | 位置 709

琼在为期三天的会议中和每个人进行一对一谈话。她希望搞好团队

标注（黄） | 位置 711

第二天，琼要求大家关注解决办法：每人都要提出三个具体的行动

标注（黄） | 位置 712

大家很投入，相互信赖，这正是琼希望看到

标注（黄） | 位置 713

获得大家信任之后，琼转换到权威型领导，她把每一步后续措施分配到每个经理头上，让他们

标注（黄） | 位置 716

在之后的几个月里，琼主要采用权威型领导。她不断提出团队新目标，提醒每位成员他们的工作对于整体目标的重要

标注（黄） | 位置 738

在适当的时间以适当的方法运用适当的风格，最终获得你所希望的

标注（黄） | 位置 764

团队成果最优化的一个重要因素是团队成员保持内部和谐的

标注（黄） | 位置 785

明星工程师工作顺利的原因在于，他们花时间与关键人物发展良好的人际关系，而关键人物在临时性特设团队中能为解决问题或处理危机提供关键的

标注（黄） | 位置 801

除了掌握必不可少的关系网之外，贝尔实验室明星工程师具备的组织智慧还包括：有效地协调团队工作；在达成一致意见时起到领导作用；从他人的角度看待问题，比如顾客或对立面的角度；善于说服他人；促进合作、避免

标注（黄） | 位置 816

现在我意识到他身上缺少了某些关键的情商因素，特别是自我控制

标注（黄） | 位置 872

决策时，胃肠感觉的好坏也是很重要的信息。并不是说你要忽略其他事实，不过如果你感觉不对劲，就应三思而

标注（黄） | 位置 880

自我控制的作用在于保持良好的大脑状态

标注（黄） | 位置 887

愤怒使人集中精力、排除万难，比如面对刚刚打败自己的

标注（黄） | 位置 906

创造力4阶段经典模型。第一阶段：辨认和界定问题。很多人认为天才的标志之一是，能够发现问题和疑问并提出别人无法发现和提出的问题。第二阶段：全神贯注，深入思考。收集各种想法、资料、信息，总之一切有助于创造性突破的东西。第三阶段：放手不管，保持放松。这有点儿与部分人的直觉认识相违背。其实最有创造性的想法往往在人们舒舒服服享受热水澡、散步或者度假时

标注（黄） | 位置 911

第四阶段：实施。这一点很重要，由于没能有效执行，很多有创造性的想法止步于这个

标注（黄） | 位置 963

杏仁核是苦恼、愤怒、冲动、恐惧等情绪的触发器。一旦杏仁核神经回路接管大脑，它就是“坏领导”，导致我们采取事后感到后悔的

标注（黄） | 位置 982

杏仁核与此相反，它只能得到粗略画面，就要立刻做出反应。杏仁核经常出错，特别是在现代社会，它所理解的“危险”只是象征性而非实质性的

标注（黄） | 位置 984

触发杏仁核的5大因素：•卑躬屈膝，毫无尊严；•受到不公正对待；•不被

标注（黄） | 位置 986

•意见没人理会；•完成任务的时间太

标注（黄） | 位置 990

怎样把杏仁核劫持反应降低到最低程度？首先，提高注意力。如果你没有意识到自己正在受到杏仁核控制，就无法恢复平静、让前额区重新控制大脑，只能等到杏仁核劫持反应

标注（黄） | 位置 995

在杏仁核劫持反应开始的越早阶段，对其进行控制越容易。最好能在杏仁核劫持反应开始前将其

标注（黄） | 位置 998

创伤后应激障碍是由于创伤经历引发的杏仁核疾病，病人的杏仁核一直处于随时爆发和极端反应的

标注（黄） | 位置 1001

跟自己讲道理，质疑自己情绪失控时的

标注（黄） | 位置 1003

同理心的方法可以有所帮助。你设身处地为对方考虑：也许他压力很大才这样对

标注（黄） | 位置 1007

通过良好的训练，养成保持身体平静的心理习惯，这样在最需要控制情绪时，它就能发挥巨大的

标注（黄） | 位置 1023

类似著名的倒U形智商曲线。大多数人处于中间，喜忧

标注（黄） | 位置 1025

钟形曲线最左边的人能够迅速从挫折中

标注（黄） | 位置 1026

第一种大脑类型分析了人们陷入不安情绪的难易程度，即触发杏仁核的难易程度，有些人很容易产生情绪不安、沮丧或愤怒，但有些人即使面对困境也能

标注（黄） | 位置 1028

第二种大脑类型考察的是我们从困扰情绪中复原的难易程度。有些人心情不好，但很快就能

标注（黄） | 位置 1032

第三种大脑类型衡量的是人们感受的深浅程度。有些人能够深刻地体会到自己的感受，有些人则体会不深。有强烈感受的人能更有力、更有效地表达自己，说服

标注（黄） | 位置 1041

左前额区可引发积极情绪，如果要加强左前额区活动水平，可以尝试以下办法。一种办法是脱离忙碌纷乱的常规生活，抽出固定时间用于休息和复原。留出一段“无所事事”的时间，用来遛狗、淋浴等，总之放下一切，停止

标注（黄） | 位置 1057

了“迷走神经张力”，即身体应对挑战并迅速复原的动员能力。迷走神经调节心跳以及其他器官的

标注（黄） | 位置 1061

从压力中复原，还有助于睡眠，并防止生活中的慢性压力对健康造成不良

标注（黄） | 位置 1082

霍华德·加德纳写过一本叫作《好工作》（Good Work）的书，提到好工作的要素包括“卓越性”，即从事的工作能够发挥自己最出色的才能，还包括“参与度”，即热爱工作，对工作充满热情和活力，以及“道德感”，即工作与你的目标、价值观和生活的追求

标注（黄） | 位置 1088

大脑的奖赏中枢会增强人的驱动力和韧性，并使人感到愉悦。第一种动机是权力需要，即对他人施加影响的

标注（黄） | 位置 1092

第二种动机是亲和需要，即与他人相处获得愉悦感的

标注（黄） | 位置 1095

第三种动机是成就需要，即实现有意义的目标。成就需要很强的人喜欢记分，喜欢获得别人对自己工作成果的评价，比如冲击季度目标或者在慈善活动中募集几百万美元。成就动机强的人总是精益求精，是永远不会倦怠的

标注（黄） | 位置 1101

健康的成就动机在于，志存高远但不好高骛远。标准定得过高，就不会满意自己的

标注（黄） | 位置 1178

创伤后应激障碍和重度

标注（黄） | 位置 1185

理想状态称为“涌流”。涌流意味着为了工作或学习最大限度地控制情绪，是自我调节的巅峰

标注（黄） | 位置 1189

涌流的主要特点包括全神贯注，不受影响，灵活敏捷地面对不断变化的挑战，发挥最高技能

标注（黄） | 位置 1263

比如学校、公司或者一般性组织，最有权势的人就是情绪传递者，设定了团队其他成员的情绪

标注（黄） | 位置 1270

人际情绪感染的发生是自动、经常性的，而且是无意识的，不受我们意图的

标注（黄） | 位置 1291

网民心情不好或情绪低落，在杏仁核牢牢控制之下，气急败坏地敲一条信息，不假思索就点了“发送”

标注（黄） | 位置 1319

无论如何，如果只能通过文本信息进行合作，最好非常了解

标注（黄） | 位置 1323

我们通过语调、面部表情、姿势和其他大量非言语

标注（黄） | 位置 1326

第一种是认知同理心：我了解你看待事物的态度，我可以站在你的

标注（黄） | 位置 1329

第二种是情绪同理心：我与你

标注（黄） | 位置 1331

第三种是同理心关怀：我如果感觉到你需要帮助，自然就会提供

标注（黄） | 位置 1351

女性的平均情商分数往往高于男性——不过这里说的只是

标注（黄） | 位置 1353

比如女性一直占优的能力是情绪同理

标注（黄） | 位置 1354

男性往往更擅长的能力是情绪的自我

标注（黄） | 位置 1360

“女性脑”：镜像神经元活动异常频繁，怀有强烈的情绪同理心，但系统分析能力

标注（黄） | 位置 1361

的“男性脑”则表现为系统思维很出色，但缺乏情绪同理

标注（黄） | 位置 1391

4个月之后，新细胞与其他细胞产生一万个联结，从而形成了新的神经

标注（黄） | 位置 1399

首先要投入，激发大脑左前额区的积极

标注（黄） | 位置 1400

同时还要激发他们的梦想以及在未来对自己的

标注（黄） | 位置 1404

其次是讲求可行性。不要一次学习太多东西，而要从实操层面制定切实可行的

标注（黄） | 位置 1412

巩固新习惯，就要利用神经可塑性的力量，不断重复新的好

标注（黄） | 位置 1413

如果一直坚持，新习惯就会对应形成新的神经联结，而且越来越

标注（黄） | 位置 1418

一般需要3—6个月的时间，新习惯才能取代

标注（黄） | 位置 1449

写着：“情绪不稳定，牢记交通灯。红灯停！保持

标注（黄） | 位置 1451

尽管你不能控制自己的感受，但可以决定下一步的
