# PROFILIX INSIGHTS

第002期 · 2026年11月


## 从观察到决策

### 解读一个人，而不将其定型

深度 · 清晰 · 成长

*PROFILIX 专题刊物：关注人的理解、人才发展与负责任的决策。*

# 观察

## 先描述，再下结论

### 一种行为不能说明一个人的全部

一位同事在会议上很少发言。能够确认的事实是: 她在这次会议中发言较少。如果说她缺乏想法、进取 心或领导能力, 就已经加入了解读。要进一步理解, 还需要听取她的看法, 并观察其他情境。

### 区分三个层次

观察描述具体情境中的事实: “她在会后提交了两项书面建议。”

解读提出假设: “她似乎更愿意提前 准备自己的意见。”

决策则落实为行动: “我们将提前发送会议议程。”

从一个层次走向另一个层次, 需要补充信息。

### 提出开放的问题

在赋予某种特征之前, 先问: 这种行为是在什么条件下出现的?

承担的角色、工作语言、准备时间以及 团队关系, 都可能帮助我们理解情况。

目的不是罗列解释, 而是核实与情境相关的解释。

**核心要点**

**观察到的事实是理解的起点，绝不是对一个人的定义。**

# 解读

## 让假设成为对话的工具

### 说明确信程度

有用的假设应当可以修正。“这个人可能需要更明确的说明”, 为核实留下了空间。
“这个人无法独立 工作”, 则将特定情境中的困难变成了普遍的能力判断。
我们的用语会影响我们为他人保留的可能性。

### 审慎比较不同信息

面谈、工作情境任务和问卷可能提供不同的信息。一致之处值得分析, 差异也同样值得分析。如果多个 结果基于相同的回答或假设, 它们即使一致, 也不构成相互独立的证据。

### 尊重模型的适用范围

不同模型的理论基础和验证程度并不相同。
象征性方法可以用于个人自愿选择的自我思考,但不能据此 确定职业能力或预测工作绩效。
招聘、晋升或排除某个人, 需要与岗位相关的标准, 以及适合该用途的 方法。

**核心要点**

**负责任的解读，应说明它提示了什么、尚不知道什么，以及如何核实。**

# 决策

## 让行动对应明确的标准

### 从实际工作问题出发

我们是在招聘、帮助员工适应新岗位, 还是解决合作困难? 问题决定所需的信息。在选拔中, 应由岗位 要求和所需能力指导评估。一个人表达的偏好, 既不能证明其具备某种能力, 也不能证明其不具备这种 能力。

### 实例: 在会议中发言

回到那位同事的情况。

在断定她无法带领团队之前, 可以安排一次目标明确、允许提前准备的会议主持 任务。

观察指令是否清晰、是否倾听、如何管理时间, 以及如何跟进决议。

随后, 与她讨论遇到的困难 和运用的资源。

### 让决策可以解释

决策应当能够追溯到观察结果和事先说明的标准。

- 依据是什么?
- 还存在哪些不确定性?
- 考虑过哪些方案?

数字工具的建议可以帮助组织思考, 但负责人应能审视其局限, 并说明选择的理由。

**核心要点**

**决策质量取决于问题、所收集的依据与所选行动之间的联系。**

# 发展

## 将理解转化为可能性

### 有限尝试, 然后回顾

对于发展行动, 应确定具体目标, 并商定回顾时间。

例如: 在一个月内准备并主持两次会议,每次会后 获得反馈。

这个情境仅用于说明, 不代表一项研究, 也不代表使用PROFILIX取得的实际结果。

### 同时考察环境

如果尝试未达到预期, 应检查资源、说明、工作量和支持条件。遇到困难并不能证明缺乏潜能。回顾应 有助于调整支持、重新表述目标, 或与当事人共同探索其他可能。

### 行动前的五个问题

- 我们实际观察到了什么?
- 哪些部分属于我们的解读?
- 是否听取了当事人的看法?
- 所用信息与这项决策是 否相关?
- 何时、以何种方式重新审视选择?

这些问题提供的是思考方法, 而不是经过验证的测验。

### PROFILIX的延续

继《先理解, 再分类》之后, 本期邀请读者明确每一步: 从事实到假设, 从假设到核实, 再从决策到发 展。当技术支持这种审慎判断时, 它就在服务于人的潜能。

**核心要点**

**更深入的理解，应带来经过讨论、可以观察并可以修正的行动。**

**PROFILIX**

立足非洲，放眼世界。