

DOI:10.16781/j.0258-879x.2020.01.0085

• 海洋军事医学 •

军事心理选拔中择优与汰劣策略的权衡与融合

屠志浩¹, 李海立², 何静文³, 赵后雨¹, 瞿靖芮¹, 沈兴华^{1*}

1. 海军军医大学(第二军医大学)心理系航海心理学教研室, 上海 200433

2. 海军潜艇学院潜艇兵训练基地, 青岛 266042

3. 海军军医大学(第二军医大学)心理系医学心理学教研室, 上海 200433

[摘要] 军事心理选拔中择优与汰劣是两种不同的选拔策略, 无论在理论基础还是在选拔实践中都有巨大差异。择优选拔的本质是基于人-岗匹配理论与胜任特征理论的工作绩效预测过程, 德国军官心理选拔是典型的择优选拔。汰劣选拔的本质是生理心理筛查, 心理选拔中的汰劣就是筛选并淘汰智力低下、有精神障碍的候选者, 我国应征公民入伍心理选拔是典型的汰劣选拔。择优与汰劣在测量项目与测量方式上存在差异。在择优与汰劣的权衡中应该考虑选拔对象、候选者绝对数量与选拔录用比、成本收益率3个因素。择优-汰劣并不是绝对的二元对立, 两者能够融合在一起, 美国海军潜艇艇员心理选拔量表 Subscreen 就是两者结合的典范。实际应用中, 在考虑到选拔对象、候选者绝对数量与选拔录用比、成本收益率的情况下, 应该尽可能采用择优的选拔策略, 在军队特有的大规模人员选拔中也可采用择优与汰劣相结合的方式。

[关键词] 选拔; 工作绩效; 择优; 汰劣

[中图分类号] R 821.2 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 0258-879X(2020)01-0085-05

Select-in and select-out strategy in military psychological selection

TU Zhi-hao¹, LI Hai-li², HE Jing-wen³, ZHAO Hou-yu¹, QU Jing-rui¹, SHEN Xing-hua^{1*}

1. Department of Naval Psychology, Faculty of Psychology, Naval Medical University (Second Military Medical University), Shanghai 200433, China

2. Submarine Crew Training Base, Navy Submarine Academy, Qingdao 266042, Shandong, China

3. Department of Medical Psychology, Faculty of Psychology, Naval Medical University (Second Military Medical University), Shanghai 200433, China

[Abstract] Select-in and select-out are two completely different strategies of military psychological selection. The two strategies vary from each other theoretically and practically. Select-in is a process of predicting job performance based on person-job fit theory and competency theory. Psychological selection of military officers in Germany is a typical select-in selection. Select-out is actually a kind of physiological and psychological screening. Select-out psychological selection aims at screening out retarded or mentally ill candidates. Psychological selection for Chinese recruits is a typical select-out selection. Select-in and select-out are different in test items and test administration. Three factors should be taken into account in the trade-off between select-in and select-out: selection objects, number of candidates and admission ratio, and cost-benefit ratio. Select-in and select-out can be merged perfectly, which can be seen in Subscreen of US submarine. In practice, selection objects, number of candidates to admission ratio, and cost-benefit ratio suggest that the select-in strategy should be taken as priority. The combination of select-in and select-out can also be used in the large-scale personnel selection in the army.

[Key words] selection; job performance; select-in; select-out

[Acad J Sec Mil Med Univ, 2020, 41(1): 85-89]

国内军事心理学专家对军事心理选拔的概念有较为一致的认识: 心理选拔是根据军队的特殊需要, 运用心理学方法, 由各类职业专家和心理学专

家共同对士兵、军官及各特殊军队群体候选者的心理素质进行检测与评定, 根据测评结果选拔那些心理素质适宜军队各职业的候选者, 淘汰心理素质不

[收稿日期] 2019-03-21 **[接受日期]** 2019-04-26

[基金项目] 军队“十二五”重大项目(AWS12J002). Supported by Major Project of “12th Five-Year Plan” of PLA (AWS12J002).

[作者简介] 屠志浩, 硕士生. E-mail: 736466216@qq.com

*通信作者(Corresponding author). Tel: 021-81871678, E-mail: xhshensmmuhyx@163.com

适宜的候选者^[1-2]。与直观感觉不同,“选拔合适的候选者”与“淘汰不适宜的候选者”实际上是两种完全不同的选拔策略,在选拔的理论与实践中有巨大的差异,前者称为“择优”,后者称为“汰劣”。本文分别探讨择优与汰劣的理论基础以及实际应用中的权衡,以期为我军军事心理选拔工作提供一定指导作用。

1 择优选拔

1.1 择优的理论基础

1.1.1 基于工作绩效预测的择优选拔 习主席指出:“我们要始终坚持用打得赢的标准搞建设。”^[3]胜利是战争的结束状态,战争从初始状态转变为结束状态的直接原因是所有战争参与者在这场战争中的一系列作战行为。不同行为对获胜的贡献值不同,对于不同的士兵,一段时间内其实施的行为对获胜的贡献值也不尽相同。工作绩效就是用来描述行为价值的概念,其定义是个体在一定时间内完成的离散行为事件对实现组织目标的总体期望价值^[4]。理论上,士兵工作绩效越高,获胜的概率越高。基于工作绩效预测的择优选拔是一种间接提高工作绩效的方法,其前提有二:(1)候选者多于实际需求的人数;(2)工作绩效存在个体差异^[4]。选拔是通过某些测试预测候选者在未来岗位上的工作绩效,经过比较后录取那些工作绩效期望值最高者的过程,简而言之,择优选拔就是“选优秀的人”。而选拔中使用何种预测源(predictors)由人-岗匹配(person-job fit)理论与胜任特征(competency)理论决定。

1.1.2 人-岗匹配理论 择优选拔策略基于人-岗匹配理论,即通过工作分析(job analysis)得出某个岗位所需要的知识、技能、能力与其他特质(knowledge, skills, abilities and other characteristics, KSAO);再利用心理测评技术对候选者的KSAO进行测量,查看候选者能否达到岗位要求^[5]。然而,工作分析得出的岗位要求可能异常繁杂,例如肖玮等^[6]对民航飞行员进行工作分析,结果仅“起飞”这一5 min的科目就可分为38个技术动作。可见如果在选拔中对工作分析得出的KSAO进行完整测量是不现实的,也是没有效率的,因此心理学家提出了胜任特征理论。

1.1.3 胜任特征理论 胜任特征是指在某一职务中

能够区分一般绩效与优秀绩效的个体特征,胜任特征模型是指担任某一特定职位需要具备的胜任特征总和^[7],本质上是一组KSAO。胜任特征理论的思路非常简单,既然选拔的本质目的是预测工作绩效,那么只要测量那些对工作绩效有较高预测力的个体特征(即胜任特征)就能达到选拔的目的。目前我军已对初级军官^[8]、部队班长^[9]及陆航飞行员^[10]等职务的胜任特征进行了系统研究。研究表明,胜任特征模型评价一致性较高^[11],且对工作绩效具有较好的预测性^[12-13]。

1.2 择优选拔的实际应用 德国军官心理选拔^[14]是典型的择优选拔。德国国防部列出一个由10个胜任特征组成的李克特7级评分清单,10个条目分别为认真负责、领导力、社交能力、表达能力、判断力与果断性、学习与成就动机、抗压能力、推理能力、职业兴趣和身体健康。专家根据候选者的个人档案、心理测试、短文写作、面试、演讲、圆桌会议与小组任务中的表现在清单上打分,将每个指标的得分简单相加得到总分,根据总分排序按从高至低的原则依次录取。

2 汰劣选拔

2.1 汰劣的理论基础 汰劣选拔与择优选拔相反,是淘汰那些不适应部队的人,即“淘汰差的人”。而“不适应部队”又可分为身体不适应与心理不适应,后者主要表现为智力低下、行为问题、精神障碍等。汰劣类似于精神障碍的筛查与预测,通过某些心理测试筛查智力低下、有精神障碍的候选者,并且通过人格测试预测未来行为问题与精神障碍发生的可能性。

2.2 汰劣的实际应用 我国应征公民入伍心理选拔使用的是第四军医大学编制的中国征兵心理检测系统(Chinese Recruitment Psychological Screen System, CRPSS)^[15],该系统即采用汰劣的选拔策略。这套系统建立的目的是为了“减少部队的智力和精神健康方面的非战斗减员,加强部队管理的稳定性”^[15]。CRPSS包括中国士兵人格问卷(Chinese Soldier Personality Questionnaire, CSPQ)与中国士兵智力测试(Chinese Soldier Intelligence Test, CSIT)。

CSPQ分为3个人格分量表、3个效度量表和2个效度指标。3个人格分量表分别为分离特

质 (dissociative trait, Dit)、神经特质 (neurotic trait, Net) 与敏感特质 (sensitive trait, Set); 3个效度量表分别为防御性 (defense scale, D)、求异性 (difference-seeking scale, S) 与掩饰性 (truth-concealing scale, T); 2个效度指标是矛盾性 (inconsistency scale, I) 与忽略性 (proble-skipping scale, P)。该量表是基于汰劣、高针对性、预测性等原则对分裂样人格特征进行预测性评价, 筛出存在精神障碍倾向、不适应部队环境的候选者, 以“从源头上控制精神和心理不健康的人进入部队”为目的进行编制的^[2]。该问卷采用的效度证据也与一般精神障碍筛查工具类似, 如正常新兵与精神分裂症被试的区别效度、预测合格符合率 (敏感性) 及预测淘汰符合率 (特异性) 等; 在实际应用中量表采用 T 分数, 3个人格量表有 1 个或 1 个以上 T 分数 > 70 分 (超过平均数 2 个标准差) 即为不合格^[15]。

同样, CSIT 的目的是筛出智力不合格的候选者, 包括连续加法、数字搜索、汉语语词推理等 3 个分测验, 在实际应用中以前期研究确定的 5% 划界分数作为合格分数, 任意一项不合格即判为不合格^[15]。

3 择优与汰劣的不同

3.1 测量的项目不同 择优选拔主要测量候选者的胜任特征, 在测量之前会首先建立针对某个军事职业的胜任特征模型 (即需要测量的所有胜任特征)。如田建全等^[16]编制的陆军学院学员胜任特征模型, 包括 11 个胜任特征: 事业心、管理能力、决策能力、影响力、口头表达能力、文字表达能力、人际交往能力、军人气质、约束力、情绪稳定性和聪慧性。而汰劣测量的是基于“优先解决目前对部队管理和安全影响较大的问题”所涉及的心理特征^[2], 如士兵精神障碍会极大削弱部队战斗力、给部队平时的管理与安全带来诸多困难, 因此 CSPQ 旨在对分裂样人格特征进行预测性评价, 淘汰那些具有精神障碍倾向的士兵。概括来说, 择优所测量的胜任特征是高工作绩效的充分条件, 即具有胜任特征的候选者很有可能在未来的工作岗位上表现良好; 而汰劣所测量的心理特征只是高工作绩效的必要条件, 达到合格线 (如具有较低的分裂样人格特征) 并不能保证候选者在未来工作岗位上表现良好, 如

果不合格那么该候选者未来的工作绩效会很低 (如具有分裂样人格特征的士兵未来很有可能会患精神障碍, 给部队的管理与安全带来极大威胁)。

3.2 测量的方式不同 由于劣汰主要起筛查作用, 往往采用集体施测的纸笔测试或计算机程序测试。而择优涉及的胜任特征有时难以通过集体施测的方式进行, 例如口头表达能力、社会交往能力等^[14], 因此择优选拔往往会有面试、无领导小组讨论等环节, 供选拔专家对候选者进行观察并打分^[14]。

4 择优与汰劣的权衡

在择优与汰劣的权衡中应该考虑以下 3 个因素。

4.1 选拔对象 一般来说, 越重要、越关键的岗位越应该择优选拔, 如核潜艇艇员选拔、核潜艇艇长选拔、舰载机飞行员的选拔等。首先, 这些岗位绝对不允许浑水摸鱼、滥竽充数者的存在。如果像全军范围的入伍心理测试那样仅仅淘汰有精神障碍倾向或智力低下者, 那么只能保证被选者的心理健康状况和智力水平, 无法保证工作绩效, 而在这些岗位上出现不能胜任的情况或出现失误其后果是灾难性的, 如潜艇潜航期间一个不合格的核潜艇艇长可能会造成严重事故, 威胁到整艘潜艇上所有官兵的生命安全。另一方面, 重要的岗位往往需花费大量的时间与金钱去培养候选者, 如飞行员、潜艇艇员等, 因此如果能够投入大量人力物力之前淘汰那些即使接受训练也无法成为合格者的候选人, 就能够节省巨额军费。美国海军潜艇学校在入学第 1 周采用心理选拔量表 Subscreen 对新学员进行筛选, 进而淘汰不合格者, 每年能够节省数百万美元的军费^[17], 而针对军事飞行员的选拔可能会节省数以亿计的军费。简而言之, 择优适用于“选错人的代价很大”的岗位。

4.2 候选者绝对数量与选拔录用比 一般来说, 候选者绝对数量越多越倾向于使用汰劣选拔。如每年参与新兵入伍心理测试的人数巨大, 只能采用集中统一施测的方式进行。而军队院校研究生入学就可以采用择优录取的方式。此外, 选拔录用比越高越倾向于采用汰劣选拔。录用比高说明竞争不激烈, 录取标准应该适当降低, 甚至在一些极端情况下候选者少于需求人数, 说明该岗位极度缺人, 此时应

该在保证候选人满足岗位最低条件(如无精神障碍、智力低下)的前提下尽可能更多地招人,所以应该采用汰劣选拔策略。相反,在录用比低的选拔中录取人数远远大于候选人,竞争十分激烈,此时采用汰劣选拔策略就非常不合理。因为汰劣属于筛选性测试,如CRPSS是用来检测精神障碍倾向与智力低下的,而精神障碍倾向与智力低下并没有绝对标准,是以显著偏离正常值为标准划定分界线的(如CSPQ采用的T分数、CSIT采用的5%分界线)^[15]。因此在CSPQ与CSIT这类汰劣测试中被判为不合格者的比例是一定的,一般不会超过5%。在高淘汰率的选拔中继续使用汰劣测试会导致测试结果意义不明朗。试想,在一个预定90%淘汰率的选拔中使用CSPQ,意味着90%的候选人是有分裂样人格特征和精神分裂症倾向的,这显然不合理。反过来说,“分裂样人格特征越少其工作绩效越高”这一论断也并不完全合理。因此,在低录用比、高淘汰率的选拔中应该尽量使用择优策略而不是汰劣策略。

4.3 成本与收益的权衡 择优选拔是以“选优秀的人”为目的,所测量的候选者的胜任特征是高工作绩效的充分条件,因此测量项目往往较多,如陆军学院学员胜任特征模型有11个条目^[16]、部队班长胜任特征模型有17个条目^[9],而美国陆军Select21研究项目得到的美国陆军第一任期士兵KSAO有6个维度48个条目之多^[18]。同时,由于某些胜任特征的特殊性导致择优选拔无法集体统一施测,因此往往耗时、耗力、成本较大。但是,择优选拔能够基本保证被选者在未来的工作岗位上较高的工作绩效,因此其收益也较大。相反,汰劣选拔只专注于几个重要问题,如精神障碍、智力低下,因此其测量的心理特征往往很少,题量也相应较小,所需时间不多;加之汰劣属于筛查性测验,能够集中统一施测,因此汰劣选拔消耗的时间及人力、物力都较少,且简单、高效。但是,汰劣合格只是高工作绩效的必要条件,无法满足选拔的根本目的,导致在实际应用中会出现许多问题,总的来说汰劣选拔的收益远远低于择优选拔。

事实上,在工业组织心理学界的人事选拔研究中并没有择优与汰劣之分。选拔的终极目的是招人预期工作绩效高的候选人,为组织带来更高的效益,因此选拔在人事心理学的语境中往往等同于择优。

很难想象一个当代公司的招聘启事上写的是“身体健康,智力正常,精神正常即可录取”。所以,军事心理选拔也应该采用择优选拔。但是,军队与普通公司有许多不同,其中最显著的区别是军队选拔的人数远远大于普通公司,导致采用择优选拔的成本直线上升,试想每名新兵都要接受面试的话需要多少心理专家、耗费多少时间。在如此昂贵的成本下择优的收益却并不是很大:首先,每年征兵的录用比较高、淘汰率低,因此择优并不能比汰劣更加显著地提升被选者的整体预期工作绩效;其次,培养一名新兵的费用不高,且每年新兵入伍后再被退兵的比例很低,即选拔失败(出现假阴性)的损失并不是很大。综合以上原因,我国征兵心理测试采用更加简单、高效的汰劣选拔。而在培养费用高昂的军事职业中,择优与汰劣的成本-收益权衡会出现反转。如美国海军潜艇艇员心理选拔每年只花费25万美元,却能够提前淘汰不合格的学员,节省数百万美元的培训费用,而且选拔还间接提升了学员的平均素质,此时择优的收益远远大于成本^[17]。

5 择优与汰劣的融合

择优-汰劣并不是绝对的二元对立,两者能够融合在一起。以美国海军潜艇艇员心理选拔量表Subscreen为例。在20世纪60年代,美国海军潜艇医学研究实验室(Naval Submarine Medical Research Laboratory, NSMRL)开展了潜艇艇员工作绩效预测性研究及潜艇艇员良好特质(类似于胜任特征)研究。结果显示人格特质、动机、对潜艇部队态度、海军能力测试(分类、算数、机械知识、文书知识)、年龄、婚姻状况、在艇上服役时间等与艇员工作绩效有关;并建立了艇员良好特质构成表,包含12个特质:不易激动(not excitable)、不易紧张(not tense)、不易焦虑(not anxious)、适应改变(adaptable to change)、可爱(likable)、开心(happy)、情绪稳定(emotionally stable)、热爱潜艇(favorable attitudes toward FBM)、自信(self confident)、喜爱海军(favorable attitudes toward navy)、被认为是优秀艇员(rated high as a submariner)、非常积极(highly motivated)^[19]。另一方面,调查显示幽闭恐惧症与梦游是潜艇学校学员被淘汰的主要原因^[20]。结合这两方面研究,Bryant与Noddin编制

了美国海军潜艇艇员心理选拔量表 Subscreen, 该量表既择优又汰劣^[17], 择优体现在 Subscreen 测量了几乎所有艇员良好特质(胜任特征), 如情绪分量表(情绪稳定、不易激动、不易紧张、不易焦虑)、社交分量表(可爱、自信、被认为是优秀艇员)、潜艇服役专项动机量表(热爱潜艇、喜爱海军、非常积极); 汰劣体现在 Subscreen 的附加量表筛查了幽闭恐惧症、梦游、自杀意念、对核的厌恶态度等核潜艇艇员绝对不能出现的病症与特征。该量表采用 Z 分数, 任何一个分量表 Z 分数 > 2 分(距离平均数两个标准差)即判定为不合格, 不合格者被送至海军医院接受精神科医师访谈, 以确定其最终能否继续留在潜艇学校培训。这样做的好处在于筛除了不适应潜艇部队的人(有幽闭恐惧症、梦游、自杀意念等情况的学员); 其次, 合格者在各个胜任特征上的测评都达到正常水平, 其工作绩效有一定保证; 再者, 整个量表仅有 240 个条目, 采用纸笔(后改为计算机程序)集体施测, 简单、高效, 整个测试时间不超过 2 h。

6 小 结

择优-汰劣权衡是军事心理选拔中的重要问题。实际应用中, 在考虑到选拔对象、录用比、成本与收益的情况下, 应该尽可能采用择优的选拔策略, 因为择优选拔能够更好地预测录用者的未来工作绩效, 实现选拔的终极目的。在军队特有的大规模人员选拔中也可采用择优与汰劣相结合的方式, 既能够选出“优秀的人”, 又能够淘汰“不适宜部队的人”, 还能够控制成本, 比单纯的汰劣选拔有更高的收益, 因此未来我军军事心理选拔应该采用择优与汰劣相结合的方式进行。

[参 考 文 献]

- [1] 冯正直. 军事心理学[M]. 北京: 军事医学科学出版社, 2009: 19-47.
- [2] 肖利军, 苗丹民, 肖玮, 武圣君, 李红政. 应征公民心理选拔的人格评估[J]. 心理学报, 2007, 39: 362-370.
- [3] 习近平. 习近平关于国防和军队建设重要论述选编[M]. 北京: 解放军出版社, 2014: 22.
- [4] SCHMITT N W, HIGHHOUSE S. Industrial and organizational psychology[M]. 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013: 61-81.
- [5] SCHMITT N. The Oxford handbook of personnel assessment and selection[M]. New York: Oxford University Press, 2012: 50-58.
- [6] 肖玮, 王剑辉, 车文博, 苗丹民. 军事飞行员工作绩效结构的分析[J]. 心理学报, 2005, 37: 420-426.
- [7] 辛伟, 孙晓敏, 苗丹民. 心理学专业研究生胜任特征模型的建立[J]. 心理学探新, 2014, 34: 560-564.
- [8] 苗丹民, 罗正学, 王京生, 陈静. 初级军官胜任特征心理品质评价模型建立[J]. 第四军医大学学报, 2004, 25: 755-758.
- [9] 赵蕾. 部队班长胜任特征模型研究[D]. 西安: 第四军医大学, 2009.
- [10] 陈凯强, 班定军. 陆航飞行员岗位胜任特征模型的构建[J]. 第三军医大学学报, 2017, 39: 705-710.
- [11] 罗正学, 苗丹民, 陈静, 王伟. 胜任特征模型评价的一致性研究[J]. 心理科学, 2004, 27: 1192-1194.
- [12] 罗正学, 苗丹民, 苏景宽, 田建全, 倪修元, 孙振江. 陆军学院学员胜任特征模型的预测效度[J]. 第四军医大学学报, 2004, 25: 621-623.
- [13] 苗丹民, 罗正学, 刘旭峰, 李云波, 王京生, 苏景宽. 初级军官心理选拔的预测性[J]. 心理学报, 2006, 38: 308-316.
- [14] 王芙蓉, 张亚林. 美、德、比利时的军官心理选拔[J]. 中国临床心理学杂志, 2005, 13: 247-249.
- [15] 武圣君. 中国征兵心理检测系统对入伍战士的预测性研究[D]. 西安: 第四军医大学, 2006.
- [16] 田建全, 苗丹民, 罗正学, 孙振江, 陈静. 陆军学院学员胜任特征模型的建立[J]. 医学争鸣, 2004, 25: 456-458.
- [17] 王映红, 仇顺海, 余浩, 王秀平, 彭润松. 美海军潜艇艇员心理选拔量表的应用[J]. 海军医学杂志, 2006, 27: 93-95.
- [18] SAGER C, RUSSELL T, CAMPBELL R, FORD L. Future soldiers: analysis of entry-level performance requirements and their predictors (Technical Report 1169)[R]. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2005.
- [19] PARKER J W. Prediction of adjustment to prolonged submergence aboard a Fleet Ballistic Missile submarine. III. Objective tests (Rpt. No. 388)[R]. Groton, CT: USN Med Res Lab, 1962.
- [20] SCHLICHTING C L. Psychiatric screening for the submarine service: enlisted personnel (Rpt. No. 1193)[R]. Groton, CT: USN Med Res Lab, 1993.

[本文编辑] 尹 茶