

## 士氣研究之回顧及其本質之探討<sup>(1)(2)</sup>

顏志龍

政治大學心理系

本文之目的在於對士氣之構念本質作一探討，並回顧台灣之士氣研究，期為此一議題在台灣之研究提出建議與展望。在回顧了國內外的士氣相關研究後，目前士氣研究在台灣之現況如下：(1) 大部份的研究並未釐清士氣之定義與本質，即貿然探討士氣與其他變項之關係；(2) 士氣的定義常與其他構念相互混淆與互用；亦有很多研究將士氣視為某些變項間之加成。(3) 許多研究以測量其他構念之工具，作為士氣之測量工具，導致建構效度之問題。(4) 國內的士氣相關研究幾乎都是碩士論文研究，而且多半出自管理、教育等研究所，在心理學領域中的士氣研究寥寥可數。此外，本文亦探討士氣的分析層次問題，並認為士氣的分析層次需視研究之目的而定。最後，作者亦提出士氣研究之未來建議如下：(1) 未來研究應首重釐清士氣之界定與本質探討，再探索士氣與其他變項之關係。(2) 在士氣內涵上必須強調構念之整體性，而非將士氣視為某些變項加成。(3) 相較於其他構念，士氣是一更具動態性之構念，未來對於士氣之研究應強調其歷程性，而非將其視為一靜態結構。(4) 士氣具高度變異性，未來研究可嘗試以組織內不同個體間之士氣變異性，作為衡量士氣的指標之一。(5) 士氣深受組織特性之影響，其本質及與其他構念間的關係，都有可能因不同組織特性而有所不同。(6) 未來對士氣之研究應更審慎選擇測量工具，並重視建構效度，避免以測量其他構念之工具來測量士氣。(7) 士氣在實務運用與學術研究上，各有其不同議題及著重之處，此為學術及實務工作者所應特別注意之處。

**關鍵詞：**士氣、動機、回顧

士氣 (morale) 之於組織，如同健康之於有機體 (Rothlisberger, 1964)。對組織而言，士氣是一個重要的變項。本文之目的在於對士氣之構念本質作一探討，同時亦回顧台灣之士氣研究，以期為此一議題在台灣之研究提出建議與展望。

## 士氣研究的歷史

士氣這個概念的發展，與軍事組織有密不可分的關係。最早有關士氣的文獻，可追溯至希臘的軍事領導者，同時也是作家的 Xenophon (434-355 BC；引自 Gal, 1986)。在歷經七個月的戰鬥後，Xenophon 寫道：「在戰爭中獲得的勝利，並非來自人員數量或力量，而是部隊投入戰場時所表現出的堅韌精神 (strong soul)」。

在此，Xenophon 所說的「堅韌精神」，即是類似現今所指的士氣概念。

在我國歷代的軍事典籍中，亦有不少提及類似士氣的概念。如《孫子兵法》、《尉繚子》、《吳子兵法》、《司馬法》、《六韜》及《曾胡治兵語錄等》兵學名著，均曾提及士氣對於軍隊的重要性 (顏志龍, 1998)。這些兵學經典中對於士氣的界定，大致上可分為三種說法：(1) 士氣為一種「氣勢」；如《司馬法，嚴位第四》：「凡戰，以力久，以氣勝；以固久，以危勝」。(2) 士氣為一種「戰鬥動機」；如《六韜，龍韜》：「令三軍之眾，攻城爭先登，野戰爭先赴，聞金聲而怒，聞鼓聲而喜」。(3) 士氣為一種「不怕死的決心」；如《吳子兵法，勵士第六》：「是以一人投命，足懼千夫。」

「發號佈令而人樂聞，興師動眾而人樂戰，交兵接刃而人樂死。」

在近代，自從法國大革命後，大部份國家的軍事組織已不再依賴傭兵或職業軍人 (募兵制)，而是主要依賴義務役軍人 (徵兵制)。在募兵制的國防體制下，士兵們的戰鬥動機主要是來自優渥的薪俸及嚴格的紀律；而在徵兵制的國防體制下，士兵們的戰鬥動機則是來自其愛國的熱忱；因此在徵兵制的軍事制度下，士氣這個主題顯得亦形重要 (Gal, 1986)。

此後，隨著戰爭的需要，在第一、二次世界大戰期間，對於士氣的態度有了很大的轉變。在第一次世界大戰期間，軍事將領所著重的是部隊的物理戰力，但是在第二次世界大戰時，隨著戰爭的擴大，國民兵 (citizen armies) 亦大量增加。如前所言，義務役士兵之戰鬥動機來自於愛國的熱忱與堅定的戰鬥意志，因此對於士兵的士氣便更為重視。此趨勢可從第二次世界大戰期間，美、英兩國分別成立了士氣研究的組織可以看出 (如美國的 Morale Branch in the U.S. Army 及英國的 The Morale Committee in Britain; Gal, 1986)。

1940 年時；一個集合了十位心理學家的討論會首次嘗試為士氣下定義 (Child, 1941)，這可說是心理學士氣研究的濫觴。最後這些心理學家將士氣的定義分成三個不同的層次：分別為個體性 (the individual-organic emphasis)、群體性 (the group emphasis) 和群體中的個體性 (emphasis on individual-within-the-group on any specific occasion)。不過顯然這樣的定義，並不能讓日後的學者們感到滿意，稍後在關於士氣定義的探討中，將會看到現今心理學者們對於士氣定義的分歧情形。

第二次世界大戰後，除了軍隊士氣的研究仍持續進行外（Manning, 1991; Schumm & Bell, 2000），隨著組織心理學的興起，士氣研究也從軍事組織擴展到工商組織（如 Cornelius & Lane, 1984; McKnight, Ahmad, & Schroeder, 2001）、教育機構（如 Bhella, 1982; Griffith, 2001）、醫療組織（McCulloch, 1991; Huby et al., 2002）。然而由於士氣定義上的模糊及難以界定，因此在組織心理學的領域中，士氣的研究仍不像工作滿足、工作動機等主題一般受到重視。

## 西方士氣研究及定義

士氣對於組織的重要性是不容置疑的，然而在組織心理學的研究中，士氣卻一直不算是個佔有主流地位的研究主題，這種弔詭的現象，主要是由於士氣這個概念過於抽象與模糊所致。如同 Williams（1986）所述：對於士氣定義及測量的嘗試，似乎是種自陷泥沼的行為。

在對士氣下定義時，不同的學者隨其研究目的之不同，或研究對象之不同，而有不同的著重之處。整體而言，這些定義可區分為三種：

### 以「抽象性」的詞彙對士氣加以界定

這類定義多半是「可以意會，但不能精確言傳」，尤其常見於軍事組織對士氣的定義中；如 Grinker 和 Spiegel（1945）將士氣定義為：一戰鬥團體驅使其成員戰鬥的心理力量（psychological forces）。美國陸軍（U.S. Army, 1983）將士氣定義為個體的心理（mental）、情緒、及精神（spiritual）狀態。

### 以「模糊性」的方式對士氣加以界定

這類定義多半看似有明確的構念，但是卻又似乎未將這些構念釐清說明。如 Harrell（1958）認為士氣是對職務、對公司、對直屬上司之「態度的組合」。Carlisle（1976）將士氣定義為個體在做為組織一份子時，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作本身、管理者、和公司的「態度」和「感覺」。Skelton（1999）認為：士氣是個體或團體，基於其熱忱（enthusiasm）、信賴及忠誠，所產生的「心理和情緒狀態」。



## 以其他變項來界定士氣

意指研究者在建義士氣時直接援引其他構念來加以說明，此種定義最常見於將士氣視為某種類似「工作滿足」(job satisfaction)的構念。如 Guion (1966) 對於士氣的定義：個體需求滿足與經由工作情境所感受滿足的程度。Evans (1997)：個體預期能從工作中滿足其需求之程度所產生的心理狀態。

由上述對士氣定義之簡述可見，雖然一直有學者嘗試為士氣下一定義，但是卻似乎無助於我們對士氣這個構念的理解，大部份的定義都流於抽象、模糊、或是直接援引其他構念。這導致士氣的研究無法有太大的進展，進而阻礙了此一構念在實務應用上的可能性。在國外大部份對於士氣的研究都未對士氣的本質加以深入探討，即逕下定義，或是將士氣與其他組織變項(如工作滿足)的概念混淆使用(Babad, 1995)，甚至完全不對士氣加以定義，即直接測量並探討士氣與其他變項之關係(Hunter-Boykin, Evans, Evans, 1995)。此種對於士氣概念上的模糊及本質的不瞭解，也反映在國內士氣的研究現況上。

目前台灣的士氣研究並不算多，絕大部份的研究都是碩士論文的研究，而且多半出自教育、管理等研究所，在台灣心理學領域中，似乎並沒有人特別關心士氣這個議題。以下筆者將對目前台灣士氣研究的現況作一探討與整理。

## 台灣士氣研究的現況與問題

為瞭解士氣在台灣之研究現況，筆者以「全國碩博士論文摘要檢索系統」檢索與士氣相關的學位論文，並進一步篩檢出實徵性的研究計四十八篇。在這四十八篇論文中，除一篇博士論文外(林海清，1994)，其餘都是碩士學位論文。以五年一階段對研究產量進行分析可見，除於1991至1995年間士氣的研究數量有大量的產出外，整體而言士氣的研究篇數並沒有隨著時間而有所成長(見圖1)。

在研究領域方面，大部份的士氣論文研究都出自管理研究所(計20篇，佔42%)及教育研究所(計19篇，佔40%)，出自其他領域的研究只有9篇(佔18%)，而這其中出自心理學研究所的士氣研究僅有一篇(顏志龍，1998)。為詳細瞭解這些士氣研究的內容及品質，研究者進一步回顧這四十八篇有關士氣的研究，並就各研究者對於士氣之定義、使用工具、研究變項摘要如表1。

從表1中可以看出：就士氣的定義而言，早期研究者對士氣的界定多半為工作滿足(如祝錚，1976；李正綱，1985)或是視士氣為一種與團體目標有關的態度(如林正誼，1978；黃明松，1983)。約自1989年以後，士氣的定義開始趨向一致，絕

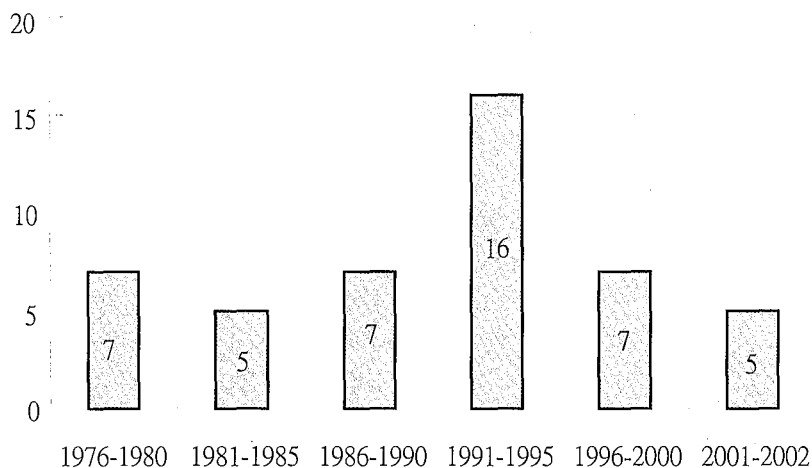


圖 1 1976-2002 年台灣士氣相關論文統計圖

大部份後期的研究者將士氣視為工作投入、組織認同及團體凝聚力等三個變項的「加成」（如李豐章，1987；陳榮輝，1994；徐韶佑，2001）；但整體而言，對於士氣的界定仍然是相當歧異的。就研究變項而言，士氣多半作為研究中的依變項，而研究者們所採用的獨變項或中介變項則包含人格特質、領導行為、人口變項、組織氣候、組織承諾、工作滿足、組織結構等等不同變項。在這些研究中，其研究結果多半都能符合研究者之預期與假設。

在測量工具上，多數研究者以自編量表來測量士氣（陳允容，1981；嚴靜娜，2001），這些自編量表通常都是研究者之間互相參考修訂而成，以內容效度為其主要效度基礎。亦有很多人採用許士軍（1977）所修訂之工作滿足指數（index of job satisfaction）（黃明松，1983；劉鑫，2002）或鄭伯壘、楊國樞（1977）所修訂之工作描述量表（Job Description Index；簡稱 JDI）（曹仁光，1982；林海清，1994）來測量士氣，此外，亦有少數研究者採用其他的測量工具（陳嘉陽，1979；林漢堂，1987）。

除了學位論文研究外，筆者使用「中華民國期刊論文影像索引系統」搜尋以士氣為主題之研究，發現與士氣直接相關的研究文獻寥寥可數，多數與士氣相關的文章都是一些非學術性刊物（如雜誌）上的一般性論述。黃光國（1983）曾探討儒家倫理對台灣企業組織型態之影響，並探討其與員工工作士氣之關係。然而在這個研究中對於士氣並沒有特別的探討與界定，而其所使用之工具，則是以 Mowday，Steers，與 Porter（1978）的組織承諾問卷（organizational commitment questionnaire）為主體所編製而成的問卷。

表1 台灣博碩士論文士氣實徵研究現況摘要表 (1976-2002)

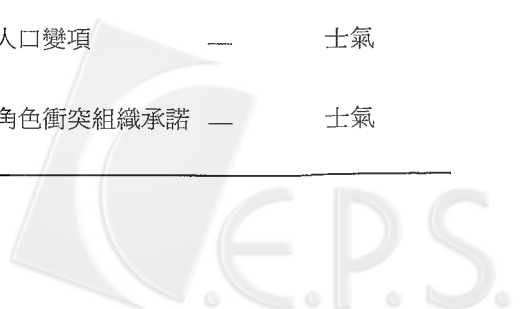
研究者	士氣內容(定義)	測量工具	獨變項	中介調節變項	依變項
祝錚(1976)	工作滿足	許士軍(1977)	工作態度 人口變項	—	士氣
林正誼(1978)	態度	鄭伯璦與楊國樞(1977)	領導作風	人口變項 特質	士氣
吳再益(1979)	組織性、動態性、群體性	許士軍	組織氣候	工作滿足	士氣
張曉東(1979)	態度	許士軍(1977)	主管特質 人口變項	—	士氣
陳忠雄(1980)	態度總和	許士軍(1977)	工作性質 員工參與	—	士氣
楊景舒(1980)	工作滿足	自編	組織氣候 領導行為	—	士氣
劉興岳(1980)	工作滿足	鄭伯璦與楊國樞(1977)	人格特質	領導方式	士氣
陳允容(1981)	工作滿足、組織承諾、工作投入、 團體凝聚	自編	人口變項	組織氣候	士氣
曹仁光(1982)	工作滿足	鄭伯璦與楊國樞(1977)	人口變項 員工類型	—	士氣
陳嘉陽(1983)	心因性症狀、工作積極性、認知與 情緒困擾、生活滿足、角色負荷	黃光國與楊國樞(1979) 等	工作滿足 工作環境 知覺	—	士氣
黃明松(1983)	態度	許士軍(1977)	領導型態	—	士氣
李正網(1985)	工作滿足	鄭伯璦與楊國樞(1977)	士氣	—	流動率、缺勤率
李豐章(1987)	組織認同、工作投入、團體凝聚	自編	工作滿足	—	士氣
林漢堂(1987)	對工作環境之態度	Weiss, Davis, England, & Lofquistw(1967)(引自熊祥林, 1978)	領導型態 內外控	—	士氣
陳妙珍(1987)	離職傾向、工作厭倦、工作動機、 機構認同	黃光國(1983)	工作環境 知覺	—	士氣
宋竹瑛(1987)	組織認同、工作疏離、工作歸屬、 人際關係	自編	組織結構 人口變項	—	士氣
王逸山(1989)	為團體目標努力的態度及動力	黃光國與楊國樞(1979) 等	工作滿足	—	士氣

表 1 (續) 台灣博碩士論文士氣實徵研究現況摘要表 (1976-2002)

研究者	士氣內容 (定義)	測量工具	獨變項	中介調節變項	依變項
林重澎 (1989)	組織認同、工作投入、 團體凝聚力	自編	權力基礎	—	士氣
林志成 (1990)	組織認同、工作投入、 團隊精神	自編	人口變項	工作動機	士氣
施博文 (1991)	與實現目標有關的團體 精神	許士軍 (1977)	人口變項領 導型態	組織氣候	工作績效 士氣
楊振昇 (1991)	組織認同、工作投入、 團隊精神	自編	參與決定個 人特質	—	士氣
陳清溪 (1991)	組織認同、工作投入、 團體凝聚力	修訂林重澎 (1989)	工作滿足	—	士氣
楊樹樞 (1992)	組織認同、工作投入、 團隊精神、工作滿足	自編	權力類型教 師參與	—	士氣
陳福興 (1992)	工作滿足、組織認同、 工作疏離、工作歸屬、 人際關係	自編	組織結構	—	士氣
張勛智 (1992)	團隊精神	許士軍 (1977)	組織承諾	—	士氣
江志正 (1992)	組織認同、工作投入、 團隊精神、目標意識	自編	組織管理型 態	—	士氣
潘文忠 (1993)	組織認同、工作投入、 團體凝聚	自編	組織結構	—	士氣
鄧依純 (1993)	自發性為團體目標而努 力的心理狀態	許士軍 (1977)	福利制度滿 足程度	—	組織承諾 士氣
陳榮輝 (1994)	工作投入、組織認同、 團隊精神	自編	人口變項工 作滿足	—	士氣
黃緯莉 (1994)	對工作環境的態度和感 覺	許士軍 (1977)	人口變項	—	組織承諾 工作滿足 工作投入 士氣
黃宗儀 (1994)	個體與群體之互動歷程	許士軍 (1977)	人口變項工 作性質	—	士氣
楊樹昌 (1994)	由個體所加總而成的團 體精神狀態	許士軍 (1977)	工作滿足組 織氣候	—	士氣

**表 1 (續) 台灣博碩士論文士氣實徵研究現況摘要表 (1976-2002)**

研究者	士氣內容 (定義)	測量工具	獨變項	中介/調節變項	依變項
邱瑞深 (1994)	工作滿足	鄭伯壘與楊國樞 (1977)	領導行為	人口變項 士氣	工作績效
林海清 (1994)	工作投入、組織認同、團體凝聚、專業精神	鄭伯壘與楊國樞 (1977)	激勵模式	—	工作滿足 士氣
梅媛媛 (1995)	組織認同、工作投入、團隊精神	自編	人口變項	工作滿足	士氣
王明坤 (1996)	工作意願、組織忠誠、群體精神	自編	人口變項	環境滿意	— 士氣
吳鴻明 (1997)	組織認同、工作投入、團隊精神	自編	人口變項	人資管理滿意程度	— 士氣
曾榮華 (1997)	組織認同、工作投入、團體凝聚、專業精神	自編	人口變項	聘任滿意 了解程度	士氣
顏志龍 (1998)	團體關係及情緒喚起	自編	士氣	—	—
許祝瑛 (1999)	組織認同、工作投入、團體凝聚	自編	人口變項	組織文化	士氣
林婉琪 (2000)	組織認同、工作投入、團體凝聚	自編	環境變項	士氣	學校效能
王子啓 (2000)	組織承諾、工作滿足、離職傾向	自編	組織特性	參與動機 投入程度	士氣
邱國隆 (2000)	組織認同、工作投入、團隊精神	自編	環境變項	組織氣氛	士氣
徐韶佑 (2001)	組織認同、工作投入、團體凝聚	自編	組織特性	人口變項	轉型領導 士氣
鄭育群 (2001)	工作滿足、組織承諾、離職傾向	自編	領導	—	士氣
王俊堯 (2001)	組織認同、工作投入、團隊精神	林海清 (1994)	人口變項	組織特性	參與管理 士氣
嚴靜娜 (2001)	組織認同、工作投入、團隊精神、需求滿足	自編	人口變項	—	士氣
劉鑫 (2002)	未明確定義	許士軍 (1977)	角色衝突	組織承諾	— 士氣





綜合以上描述，筆者認為目前國內（外）對於士氣的研究可能有以下幾點值得深究之處：

## 建構效度問題

如同西方心理學的士氣研究一般，很多國內研究對於士氣的定義，仍然傾向於以某種態度或工作滿足的構念意義來加以界定，或是將士氣視為一種眾所皆知的現象，而未加以作構念上的釐清與界定。而普遍的研究取向都是直接探討士氣與其他變項之間的關係，少有研究者著力於士氣本質的釐清與探討，也因此難以確定這些研究者所界定的士氣究竟是否具有建構效度。此外，由於一般研究者對於士氣的定義與內容不一，因此在不同的研究中，這些研究者所界定的士氣，其同質性到底有多高？而那些定義才能真正的反應出士氣這個構念？這些都是值得再進一步考慮的問題。事實上，此種建構效度的問題，正是士氣截至目前為止仍無一理論模式之根本主因。

## 區辨效度問題

除了以工作滿足作為士氣定義外，另外一個比較常被採用的士氣定義，是將士氣視為工作投入、組織認同及團體凝聚力等三個變項的「加成」。這樣的作法，存在著相當大的模糊性和矛盾性。如果士氣包含滿足，那麼它與工作滿足有何不同？如果士氣只是某些其他變項的加成，那麼這些變項之間如何互動形成士氣這個構念？如果可以使用其他構念來描述士氣這個概念，那麼士氣這個構念在研究上是否仍有存在的必要？這些問題直接牽涉到士氣這個構念本身的獨立性，及其與其他構念之間的區辨性問題。而這似乎是大多數研究者所未加以面對的。

## 測量工具及研究變項的混淆

有很多研究者採工作滿足指數及工作描述量表作為士氣之測量工具，此二量表之初衷在於測量個體的工作滿足狀態，然而在這些採用工作滿足量表為士氣測量指標的研究中，研究者所界定的士氣定義卻並非工作滿足（如林正誼，1978；林海清，1994；吳再益，1979；黃宗儀，1984；黃明松，1983；黃緯莉，1994；陳忠雄，1980；楊樹昌，1994；張曉東，1979；張勛智，1992）。因此這些研究對於士氣的測量；與其原有定義的士氣已經完全不同。此外，部份研究以工作滿足量表為士氣的測量工

具，另一方面又以工作滿足作為獨變項、依變項或中介變項（如楊樹昌，1994；黃緯莉，1994；吳再益，1979）；如此的研究結果，工作滿足與士氣間的高相關是可以預期的，同時這樣的結果與其說是工作滿足與士氣的共變，不如說是工作滿足與工作滿足量表的效標關聯相關。另外目前國內的士氣研究所使用的研究者自編士氣量表，多半是以組織認同、工作投入、團體凝聚力、工作滿足、工作疏離等概念為量表編製之依據。一般而言，這類量表多具有中等至良好的內部一致性信度。然而在效度方面，這些研究多半未提供實徵效度證據，而是以內容效度為主要效度依據。因此也導致這些研究的內在效度問題。

## 士氣理論建構之理路

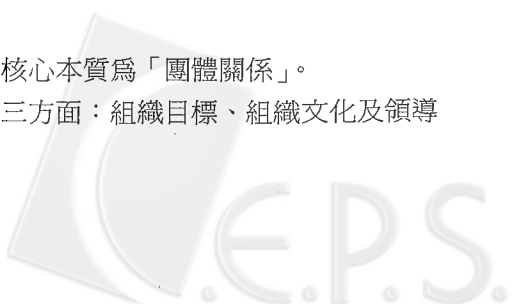
綜上所述，士氣研究現況之普遍問題的根本在於：缺乏堅實之理論基礎，即貿然進行士氣與其他變項之相關研究，導致研究結果無法對話與累積。因此就士氣研究現況而言，未來士氣之研究應該至少有循序漸進的四個步驟：（1）首要應在釐清士氣之構念本質，探討其內涵、分析層次，進而建立其建構效度、區辨效度等重要構念特徵以作為未來研究之基礎。（2）根據構念定義發展階段所得結果，發展適切之測量工具。（3）以前述二階段之研究成果為基礎，再進行士氣之前置變項、影響結果等相關議題之研究。（4）累積足夠之研究結果後，再整合建構士氣之理論模式。

這其中第一階段為後三階段之基礎，因此是為士氣理論建構及發展最重要的部份。而在概念發展及理論建構初期，採取由下而上（bottom-up）的研究策略似乎是必要的。目前國內（外）士氣研究最大的問題，即是在於未能從現象出發萃取經驗資料，以獲得能用以解釋現象的概念，即直接套入現有組織心理學理論構念來對士氣加以詮釋，而這樣的研究取向一開始就將研究引導向缺乏建構效度的困境中。因此，在士氣理論建構的初期，採由下而上的研究策略是必要。

有鑑於此，顏志龍（1998）曾以軍隊士氣為研究之主題，採探索性的研究策略，以焦點團體及個別訪談方式，訪談組織中的資深人員（軍官），並從訪談中抽取與士氣相關的重要概念；同時亦根據現象資料，發展士氣之測量工具並進行效標關聯效度、區辨效度、交叉驗證（cross-validation）等實徵研究檢驗；最後再就研究結果與訪談結果及相關理論對話，發展出土氣理論的初步架構如圖 2 所示。

根據圖 2，士氣具有下列的特徵：

1. 士氣雖然與其他許多變項有關，但是其核心本質為「團體關係」。
2. 此「團體關係」的凝聚或形成，來自於三方面：組織目標、組織文化及領導者。



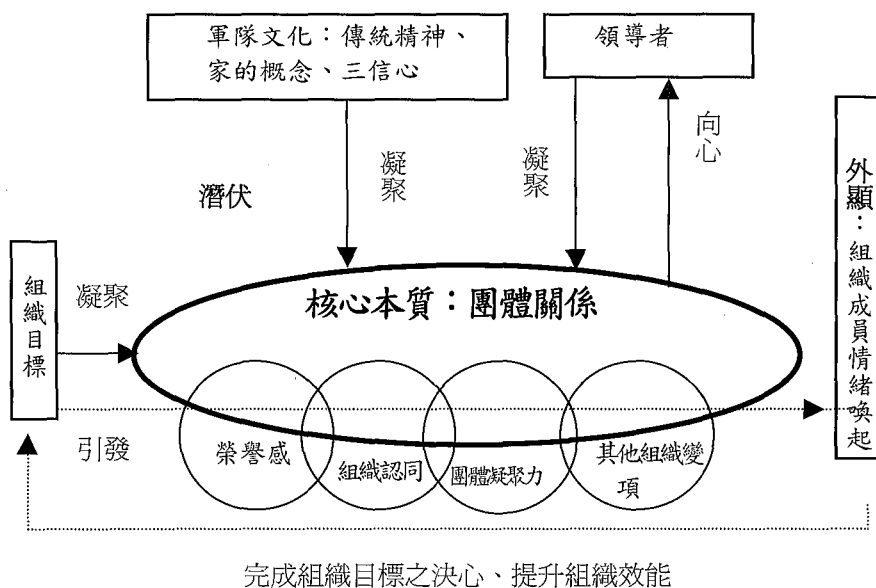


圖 2 士氣的構念模式（取自顏志龍，1999）

3. 士氣有潛伏狀態與外顯狀態。潛伏狀態下的士氣是以一種隱晦不明的狀態存在於組織之中，其與榮譽感、組織認同、團體凝聚力等重要的組織變項有關。而這些相關變項均建基於士氣的本質：「團體關係」。

4. 士氣的外顯狀態可能為組織成員的情緒喚起。

5. 組織目標的出現與否，或其顯著性，為引發士氣由潛伏狀態，成為外顯狀態的主要機制。士氣成為外顯狀態後，將有利於組織效能的提昇及完成組織目標。

士氣為各組織變項的共同因素（general factor），因此士氣與其他組織變項互有重疊，密不可分。

此探索性研究在士氣理論發展的初期具有相當的參考價值，對於現象界士氣資料的蒐集，適可以作為建構士氣理論之依據，提供未來士氣研究之基礎。不過整體而言，此一模式雖可用以「描述」士氣的動態歷程，然而由於理論模式較為複雜，因此在研究及實用價值上，則有其限制。未來仍有進一步將此一模式精緻化之必要。

## 士氣的分析層次：個體層次或團體層次

士氣的分析層次，一直是個具有爭議性的問題。究竟士氣是用於指涉個體的心理狀態，還是用於描述一個團體的集體狀態？事實上，這亦是士氣這個建構之所以

常常在界定上讓人覺得混淆或模糊不清的地方。

從過去研究來看，有些學者主張以個體層次來探討士氣，認為士氣為個體的一種態度與感覺，如 Guion (1966) 認為士氣是「個體需求滿足與經由工作情境所感受滿足的程度」。或 Evans (1997):「個體預期能從工作中滿足其需求之程度所產生的心理狀態」。而主張以團體層次來探討士氣者，則認為士氣為一種團體成員的集體狀態。如例如 Siegel (1969):「士氣為團隊的精神 (team spirit)，此種精神表現於每一成員為實現團體目標而努力的程度」。而有些學者則對此存而不論，或是一筆帶過。例如 Skelton (1999):「士氣是『個體或團體』，基於其熱忱 (enthusiasm)、信賴及忠誠，所產生的心理和情緒狀態」。

此種士氣在分析層次上的曖昧不明，不只存在於學者之間，也存在於現象界之中：

「...但是一個部隊的士氣當然還是要每一個弟兄對連隊的認同，他本身正確的觀念，我想個人的士氣也是非常重要的。這個部隊的士氣也是個人士氣凝聚出來的，我想這個相互關聯性應該是在這上面。」(I-05；引自顏志龍[1998]訪談稿)

「...當然團體是由個人所組成的，個人有高昂的士氣，每個個人都有高昂的士氣，這團體就有高昂的士氣。」(F-13；引自顏志龍[1998]訪談稿)

因此，整體來說，士氣似乎是個同時包含兩個分析層次的變項。過去亦有學者持這樣的看法。例如 Motowidlo 等人 (1976) 綜合了各個定義後認為大部分對士氣的定義均包括個體滿足、動機、及團體成員間的關係 (group membership)。而 Manning (1991) 亦認為士氣包含兩個部份：團體凝聚力 (cohesive) 及個人精神 (esprit)。

筆者認為，士氣分析層次的界定是可以視研究需要及目的而定的。如領導研究，從特質論、行為論的觀點來看，領導是一種個體層次的變項；然而從權變論 (contingency) 或部屬觀點 (followership) 來看，它則是一個團體層次的變項。又如文化的研究，通常文化被視為一個巨觀層次 (如國家、組織) 的變項，然而亦有學者以社會認知的觀點，從個體層次的角度，將文化視為一種個人的知識網絡 (如 Hong, Morris, Chiu, & Benet-Martinez, 2000)。而有時候，此種以不同於傳統分析層次的觀點，來探討某一既定變項的獨創性作法，常常可以刺激更進一步的研究進展。因此，「士氣是團體層次或個體層次」這個問題，似乎並沒有、也不需要一個確切的答案。顏志龍 (1998, 1999, 2001) 為能統合現象資料，曾經從團體層次的觀點，

將士氣界定為一種「團體成員間關係」，以能更確切地「描述」士氣之動態歷程。然而在考量士氣與其他建構的區辨性、理論實用性以及研究之便利性等因素後，亦曾從個體層次觀點，將士氣界定為「個體基於他利性目的，亟欲完成團隊目標之動機強度」(詳見顏志龍，2003)。類似這樣的作法，即是企圖從不同的角度來探討士氣，以對此一建構有更進一步的理解。

不過有一點必須特別注意的是，即使要從個體層次的觀點來探討士氣，亦不應該將其視為一般的個體層次變項，而應該將它界定為在團體脈絡下的某種個體狀態，亦即 Child (1941) 對於士氣層次的界定之一：群體中的個體性 (*emphasis on individual-within-the-group*)。這種群體中的個體性，所代表的意涵在於：從個體的角度來看士氣，它或可被視為一種個體層次的變項，但是一旦將此構念自團隊脈絡中抽離，那麼此構念就沒有什麼意義，甚或可以說那樣的士氣其實並不是士氣，而是一些諸如工作動機、工作滿足等變項。此外，在探討「士氣之於個人」這個問題時，如果將它視為一全然的個體層次變項，很容易就陷入了獨立人或去社會人 (*isolated or pre-social individual*) 的謬誤 (Harrington & Miller, 1993)。在現實中，幾乎沒有人是完全獨立於任何社群之外的，人的行為不可能脫離其組織脈絡或團隊身份。完全以個體層次來看待個人的心理行為，是一種去脈絡的作法。因此筆者認為以個體層次的角度來探討士氣時，應將其界定為一種「群體中的個體性」變項。

此外，從不同的角度來探討士氣，各有其優點及限制。以個體層次來探討士氣，可以解釋「個人士氣」的現象，比較具有生態效度 (*ecology validity*)，同時在取樣上由於以個體層次為分析單位，因此比較容易取得大量樣本，利於研究之進行。然而其缺點則在於以個體層次來討士氣時，它很難與一些個體層次變項：如工作動機、工作滿足等有所區辨。因此在概念上常常模糊不清，而直接威脅了士氣這個建構的獨立性。而以團體層次來探討士氣的主要優點，則在於它比較符合一般人對士氣的看法，在定義上不致於引起太大的爭議。同時，也能與前述的一些常和士氣混淆的個體層次變項有所區辨。然而其主要問題則在於：將士氣的分析層次視為團體層次，則在士氣的實徵研究分析單位上，就必需以團體為分析單位，這將導致研究實務(取樣)上的困難。

最後，「士氣為個體層次」以及「士氣為團體層次」亦可以並存而不互斥。如同前面所引訪談資料，「個人士氣」和「團隊士氣」之間，有著有趣的動態關係。如果能同時從個體層次與團體層次來對士氣加以探討時，將更能一窺士氣的動態歷程。

## 未來士氣研究之建議與展望

綜前所述，雖然士氣對於組織而言是一個重要的變項，但是國內目前對於士氣的研究仍然不多。而即使有部份學者投入士氣的研究，然而對於士氣的本質並未加以釐清，而在所採研究工具上，也有諸多建構效度上的問題。本文雖從過去研究成果對士氣加以界定，但關於士氣之諸多議題仍待進一步研究之釐清。以下筆者將針對目前士氣研究之問題，提出未來研究之建議，期望有助於未來士氣之研究發展。

### 對於士氣本質的再釐清

由於目前對於士氣的定義仍然相當分歧，且對士氣的本質亦沒有較為充分的瞭解，因此對於士氣的研究應該先對士氣本質加以釐清。在對士氣本質尚未有一清楚的理解之前，貿然的進行士氣與其他變項間關係的研究，很可能因此而誤導了研究的結果及方向。因此，在研究策略上，現階段士氣研究似乎仍以探索性研究為宜，不應急於進行驗證性研究。此外，以士氣之建構效度為主題（而非士氣與其他變項之相關）的研究是必要的。本文雖就過去研究成果提出一初步定義，企圖釐清士氣之本質及內涵，但此定義是否具有建構效度及生態效度、此定義是否真能有助未來士氣研究之進展，都仍有待進一步研究檢証。

### 士氣的整體性

士氣是一個很容易與其他構念因果混淆的概念，例如團結；究竟一個組織是因為團結而士氣高昂，還是因為士氣高昂而團結，還是團結本身就是士氣？在對士氣的界定上，由於士氣是一個非常抽象的構念，因此研究者常常不得不引用一些其他的概念（如工作滿足、團體凝聚力），來對士氣加以描述。但是在引用這些構念時，絕不可將士氣視為這些構念的加成。援用某些組織構念來對士氣加以描述或說明，只是為了便利我們對士氣的理解，但是一旦將士氣視為某些構念的加成，便會扭曲了士氣的本質。士氣是一個整體而非分割的構念，因此即使我們對士氣的內涵以許多不同的構念來加以界定，但是這些構念在士氣中所扮演的角色、它們之間的相互關係，才是士氣之所以為士氣的關鍵因素。而研究者亦應避免把現有組織變項（如工作滿足）直接視同士氣，此種作法在研究上並無實質意義。

## 士氣之動態性

對組織而言，士氣是一個高動態性而非穩定不變的構念；從實務經驗來看，士氣在不同時間點上的變化範圍有可能是很大的。隨著情境之不同、關鍵事件之發生，士氣有可能從高降至低點，或是由低上揚至高點。《曾胡治兵語錄》中「揚之則舉之九天之上，抑之則置之九淵之下」，便是對於士氣此種動態性本質的精闢描述。在瞭解士氣時若僅考慮其靜態結構，而忽略了它的動態本質，很可能使我們無法覺察出士氣與一些相關組織構念之區辨性，而誤將某些構念當作士氣，或是視士氣為某些變項之加成。反之，對動態本質及構念間關係的考慮，將有助於我們對士氣與其他變項間關係之釐清。也因此，在研究策略上，縱貫性的研究將會更有助於對於士氣動態性的理解與詮釋。

## 士氣的變異性

士氣除了具動態性本質外，它亦是一個具高變異性的構念，所謂變異性指的是同一組織單位內的不同成員，其士氣狀態可能是截然不同的。考慮此種士氣的變異性特性將有助於我們對於士氣與績效間相關的理解。尤其當效標變項為團體層次變項時（如團隊效能），對於士氣變異性的考量就顯得更為重要。從統計上來說，當以團體層次進行分析時，除了以平均值來看組織的士氣狀態外，變異數本身亦反映了重要的士氣指標。

## 組織特性

如本文一開始所述，士氣最早是一個運用於軍事組織中的名詞，隨著組織心理學的進展，部份學者將此名詞用於描述一般組織。因此當士氣的概念從軍隊被移植到一般組織後，它的內涵意義是否也就改變了？顯然地，士氣的內涵可能會因組織特性的不同而有所不同的。舉例而言：對於軍事組織而言，榮譽感可能是士氣的要素，這是由於軍事組織的組織特性所致。而對一般的非軍事組織而言，榮譽感也許就不是那麼地突顯或重要。因此士氣的內涵或相關要素的重要性，有可能因不同的組織特性而異。在研究士氣時，應該考慮到不同的組織特性（如組織文化、組織氣候），直接援引不同類型組織的研究結果，可能並不適切。

## 測量工具之使用

在士氣的測量上，由於目前尚無一良好的士氣測量工具，因此有關士氣的研究多半以測量其他構念之量表，或研究者自編量表來作為士氣的測量工具。這樣的作法是否妥當仍有待商榷。在以測量其他構念之量表作為士氣測量工具的情況下，此研究將因此而混淆是無庸置疑的。而以自編量表作為士氣測量工具，由於沒有實徵的效度支持，因此即使研究設計再嚴謹，研究的效度亦仍令人質疑。因此，在進行有關士氣的研究時，對於測量工具的選取應該更加的審慎；而發展真正用於測量士氣的工具，對其信效度作進一步的實徵檢驗，都是未來值得努力的方向。

## 士氣在學術與實務上的意涵

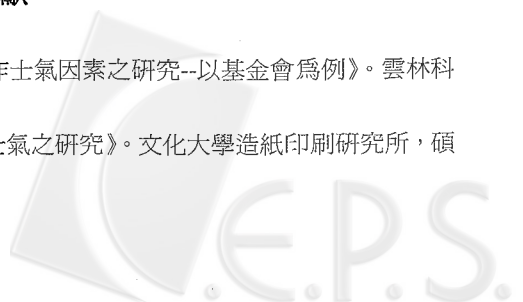
本文以釐清士氣之本質為主旨，此種論述方向主要是基於學術研究之嚴謹性及實際需要。然而從實務的意義來看，這個問題的意涵為何？實務界最關心的一個基本問題還是在於如何有效地提昇組織效能或績效。士氣與工作滿足、團體凝聚力、組織認同等變項之所以常常混淆的一個可能原因，是由於這些變項之間有密切關係。因此，如果現有的這些組織變項對於提昇組織效能而言，已經具有相當好的預測力，那麼對實務界而言，士氣這個變項的探討似乎就不是那麼重要了。因此，從實務的觀點來看，在未來值得關心的二個議題似乎是：（1）在控制住某些組織變項的預測力之後，士氣是否還能有顯著的預測力？（2）相較於其他組織變項，士氣是否更具預測力及解釋力？未來針對此二問題之探討，應更能增加士氣之研究及實務意義。

## 註釋

- （1）本文部份資料取材自作者之碩士論文，作者感謝指導教授林烘煜教授之啟發與協助。
- （2）本文初稿曾發表於 2002 年 11 月 1 日在台大舉辦之「組織行為在台灣」學術研討會，作者感謝所有與會人士的指教與建議，並感謝兩位審稿人之意見，使本文更臻完整。

## 參考文獻

- 王子啓（2000）：《影響非營利組織志願工作者工作士氣因素之研究--以基金會為例》。雲林科技大學企業管理研究所，碩士論文。
- 王逸山（1989）：《印刷工廠組織氣候工作滿足及士氣之研究》。文化大學造紙印刷研究所，碩





士論文。

- 王俊堯(2001):《員工參與管理與員工士氣之研究》。彰化師範大學商業教育研究所, 碩士論文。
- 王明坤(1996):《電信組織公司化當前員工士氣之研究》。中興大學企業管理研究所, 碩士論文。
- 江志正(1992):《國民中小學組織管理型態與教師工作士氣之關係》。台灣師範大學教育研究所, 碩士論文。
- 宋竹瑛(1987):《文化中心組織結構與工作人員士氣之研究》。台灣師範大學教育研究所, 碩士論文。
- 吳再益(1979):《組織氣候工作滿足及士氣之研究》。淡江文理學院管理科學研究所。
- 吳鴻明(1997):《員工對企業內人力資源管理的滿意度與員工工作士氣之相關研究--以台電協和火力電廠為例》。交通大學管理科學研究所, 碩士論文。
- 李正綱(1985):《員工士氣與流動率及缺勤率之關係》。文化大學企業管理研究所, 碩士論文。
- 李豐章(1987):《縣市教育局成員士氣之研究》。台灣師範大學教育研究所, 碩士論文。
- 林志成(1990):《動機理論對提昇國民中學教師士氣之啓示》。台灣師範大學教育研究所, 碩士論文。
- 林正誼(1978):《基層幹部領導作風對士氣之影響》。政治大學企業管理研究所, 碩士論文。
- 林海清(1994):《高中教師激勵模式與其工作滿意服務士氣教學效能之研究》。政治大學教育研究所, 博士論文。
- 林婉琪(2000):《國民小學教師士氣與學校效能關係之研究--以台灣北部地區三縣為例》。台北師範學院國民教育研究所, 碩士論文。
- 林重澎(1989):《國民中小學校長領導權力基礎與教師士氣關係之研究》。台灣師範大學教育研究所, 碩士論文。
- 林漢堂(1987):《我國警察機關基層主管領導型態與部屬人格特質對工作士氣之研究》。中央警官學校警政研究所, 碩士論文。
- 祝 錚(1976):《組織士氣之研究》。政治大學公共行政研究所, 碩士論文。
- 邱瑞深(1994):《領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究》。文化大學國際企業管理研究所, 碩士論文。
- 邱國隆(2000):《國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究--以台北縣, 桃園縣及新竹縣為例》。台北師範學院國民教育研究所, 碩士論文。
- 許士軍(1977):〈工作滿足、個人特徵與組織氣候--文獻檢討及實証研究〉。《政大學報》(台灣), 35期, 13-56。
- 許祝瑛(1999):《臺灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究》。中正大學教育學研究所, 碩士論文。
- 施博文(1991):《領導型態、組織氣候與工作士氣及工作士績效之關係以彰化農會水利會為例》。東海大學企業管理研究所, 碩士論文。
- 徐韶佑(2001):《國民小學校長轉型領導與教師服務士氣關係之研究--以台北市、台北縣及桃園縣為例》。台北師範學院國民教育研究所, 碩士論文。

- 陳允容(1981):《台灣北區電子業基層員工士氣之研究》。文化大學勞工研究所,碩士論文。
- 陳忠雄(1980):《工作性質、員工參與和工作士氣--電信員工之實証研究》。交通大學管理科學研究所,碩士論文。
- 陳妙珍(1987):《我國會計師事務所查帳人員工作環境知覺與工作士氣關係之研究》。政治大學會計研究所,碩士論文。
- 陳清溪(1991):《國民中小學啟智班教師工作滿意及士氣之調查研究》。彰化師範大學特殊教育研究所,碩士論文。
- 陳福興(1992):《體育場組織結構、員工特質與士氣之關係研究》。體育學院體育研究所,碩士論文。
- 陳榮輝(1994):《當前台灣銀行行員士氣之研究》。東海大學企業管理研究所,碩士論文。
- 陳嘉陽(1983):《國中教師工作環境知覺工作滿意與士氣之研究》。師範大學教育研究所,碩士論文。
- 張勛智(1992):《組織承諾與團隊士氣關聯之研究》。交通大學科學管理研究所,碩士論文。
- 張曉東(1979):《電信主管人格特質與員工工作士氣之研究》。交通大學管理科學研究所,碩士論文。
- 黃光國(1983):〈台灣地區企業組織型態與員工工作士氣〉。《中研究院民族學研究所集刊》,(台灣)56期,145-193。
- 黃光國、楊國樞(1979):〈企業中員工的工作環境知覺和工作士氣〉。載於中央研究院經濟研究所(編)。《台灣人力資源會議論文集》。
- 黃宗儀(1994):《影響醫院員工士氣的因素,個案研究》。陽明醫學院醫務管理研究所,碩士論文。
- 黃明松(1983):《台電保線區主管之領導型態與工作士氣之研究》。交通大學管理科學研究所,碩士論文。
- 黃緯莉(1994):《醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究--以台北護專附設醫院為例》。淡江大學管理科學研究所,碩士論文。
- 梅媛媛(1995):《花東兩縣偏遠地區國小教師工作滿意度與工作士氣之相關研究》。花蓮師範學院初等教育研究所,碩士論文。
- 曹仁光(1982):《台電台北市區處員工類型與士氣之研究》。交通大學管理科學研究所,碩士論文。
- 曾榮華(1997):《教師聘任政策與國民小學教師工作士氣之研究》。臺北市立師範學院國民教育研究所,碩士論文。
- 楊振昇(1991):《國民中小學教師參與學校行政決定與工作士氣關係之研究》。台灣師範大學教育研究所,碩士論文。
- 楊景舒(1980):《陸軍連隊軍官士氣之研究》。政治作戰學校政治研究所,碩士論文。
- 楊樹昌(1994):《省市立醫院組織氣候員工工作滿意度及士氣之研究》。台灣大學公共衛生學研究所,碩士論文。
- 楊樹樞(1992):《國民小學校長的權力類型、教師參與決定與工作士氣關係之研究》。高雄師範大學教育研究所,碩士論文。

- 劉 鑫 (2002):《組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性研究--以工業技術研究院為例》。交通大學管理科學研究所, 碩士論文。
- 劉興岳 (1980):《企業經理人員人格特徵對其領導方式與員工士氣影響之研究》。政治大學企業管理研究所, 碩士論文。
- 潘文忠 (1993):《國民中學組織結構類型與教師士氣關係之研究》。台灣師範大學教育研究所, 碩士論文。
- 鄧依純 (1993):《員工對於企業實施之福利制度的滿意程度與士氣、組織承諾之關係--以台北市金融業、保險業員工為研究對象》。淡江大學管理科學研究所, 碩士論文。
- 顏志龍 (1998):《軍隊士氣之研究與測量工具之發展》。輔仁大學應用心理研究所, 碩士論文。
- 顏志龍 (1999):《軍隊士氣之研究與測量工具之發展》。《應用心理研究》(台灣), 1 期, 187-228。
- 顏志龍 (2001):《軍事組織之士氣》。載於孫敏華、許如享 (著),《軍事心理學》(475-488), 台北: 心理, 475-488
- 顏志龍 (2003):《士氣與團隊精神》。載於鄭伯壘、姜定宇、鄭弘岳 (編),《組織行為研究在臺灣: 三十年回顧與展望》。台北: 桂冠, 87-114。
- 鄭伯壘、楊國樞 (1977):《影響工人工作滿足感的因素: 領導方式、情境因素及人格特質》。《中央研究院民族學研究所集刊》(台灣), 44 期, 13-45。
- 鄭育群 (2001):《軍訓主任教官領導行為對部屬士氣影響之初探》。元智大學管理研究所, 碩士論文。
- 嚴靜娜 (2001):《國民小學教師工作士氣及其影響因素之研究》。台北市立師範學院國民教育研究所, 碩士論文。
- Babad, E. (1995). The "teacher's pet" phenomenon, students' perceptions of teachers' differential behavior, and students' morale. *Journal of Educational Psychology*, 87, 361-374.
- Bhella, S. K. (1982). Principal's leadership style: Does it affect teacher morale? *Education*, 102, 369-376.
- Carlisle, H. M. (1976). *Management: Concepts and situations* (pp. 286). Chicago: Science Research Associates, Inc.
- Child, I. L. (1941). Morale: A bibliographic review. *Psychological Bulletin*, 38, 393-420.
- Cornelius, E. T., & Lane, F. B. (1984). The power motive and managerial success in a professionally oriented service industry organization. *Journal of Applied Psychology*, 69, 32-39.
- Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 13, 831-845.
- Gal, R. (1986). Unit morale: From a theoretical puzzle to an empirical illustration- an Israeli Example. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 549-564.
- Griffith, J. (2001). Do satisfied employees satisfy customers? Support-services staff morale and satisfaction among public school administrators, students, and parents. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1627-1658.
- Grinker, R. R., & Spiegel, J. P. (1945). *Men under stress*. Philadelphia: Blakiston.

- Guion, R. M. (1966). Some definition of morale. In Fleishman (Ed.), *Studies in the personnel and industrial psychology (7th Ed.)*(pp. 301-304). Homewood : Dorsey.
- Harrell, T. W. (1958). *Industrial psychology* (pp. 281). NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Harrington, H. & Miller, N., (1993). Do group motives differ from individual motives? Considerations regarding process distinctiveness. In M.A. Hogg & A. Dominic (Eds.). *Group motivation: Social psychological perspectives*. Hertfordshire : Harvester Wheatsheaf.
- Hong, Y., Morris, M.W., Chiu, C., & Benet-Martinez, V. (2000) . Multiculture minds. *American Psychologists*, 55, 709-720.
- Huby, G., Gerry, M., McKinstry, B., Porter, M., Shaw, J., & Wrate, R. (2002). Morale among general practitioners: Qualitative study exploring relations between partnership arrangements, personal style, and workload. *British Medical Journal*, 325, 140-145.
- Hunter-Boykin, H. S., Evans, V., & Evans, A. M. (1995). The relationship between high school principals' leadership and teachers' morale. *Journal of Instructional Psychology*, 22, 152-162.
- Manning, F. J. (1991). Morale, cohesion, & esprit de corps. In R. Gal, & A. D. Mangelsdorf (Eds.) *Handbook of military psychology* (pp. 453-471). England: John Wiley & Sons .
- McCulloch, B. J. (1991). A longitudinal Investigation of the factor structure of subjective well-being: the case of the Philadelphia Geriatric Center Morale Scale. *Journal of Gerontology: Psychological Science*, 46, 251-259.
- McKnight, D. H., Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2001). When do feedback, incentive control, and autonomy improve morale? The importance of employee-management relationship closeness. *Journal of Managerial Issues*, 13, 466-482.
- Mowday, R. T., Steer, R. M. & Porter, L. W. (1978). *The measurement of organizational commitment: A progress report*. Technical Report No. 15, Department of Management, University of Michigan.
- Motowidlo, S. J., Dowell, B. E., Hopp, M. A., Borman, W. C., Johnson, P. D., & Dunnette, D. (1976). *Motivation, satisfaction, & morale in army careers: A review of theory & measurement (ARI Technical Report TR-76-A7)*. Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral & Social Sciences.
- Roethlisberger, F. J. (1964). *Management and morale*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Schumm, W. R., & Bell, D. B. (2000). Soldiers at risk for individual readiness or morale problems during a six-month peacekeeping deployment to the Sinai. *Psychological Reports*, 87, 623-633.
- Skelton, I. (1999). Military retention intangibles: Esprit, morale and cohesion. *Military Review*, 79, 2-7.
- Siegel, L. (1969) . *Industrial Psychology*, Richard O. Inwin Inc.
- U.S. Army, Department of (1983). *Military leadership, field manual 22-100*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- William, G. (1986). *Improving school morale*. Sheffield: PAVIC.

初稿收件：2002年11月1日

二稿收件：2003年3月3日

審查通過：2003年3月18日

責任編輯：姜定宇

作者簡介：

顏志龍 輔仁大學心理研究所碩士

政治大學心理系博士班學生（工業與組織心理學）

通訊處：(116) 木柵郵政 1-431 號信箱

電話：(02) 29393091 轉 62985

E-mail：y1943@ms52.hinet.net

## Studies on Morale in Taiwan: A Critical Review

Chih-Lung Yen

*Department of Psychology  
National Chengchi University*

The aim of the present study is to explore the essence of morale and to review related research in Taiwan. Through literature review of empirical studies on morale, the author argues that: 1. The definition and essence of morale had not been clarified in most studies. 2. Most researchers confused morale with other constructs (e.g. job satisfaction, cohesion), or regarded it as a linear additive product of other constructs. 3. Many researchers used measurements designed for other constructs to measure morale (e.g. Job Description Index ; JDI.). 4. Most studies of morale in Taiwan were conducted by graduate students to satisfy requirements for degree dissertations in education or administration colleges. Psychological studies are relatively scant. The author also argues that the level of analysis should depend on the purpose of research. Further suggestions are: 1. Future studies should emphasize on the clarification of the essential and definition of morale. 2. The study on the content of morale should emphasize on its integrative entity rather than the combination of other constructs. 3. Morale should be treated as a dynamic process rather than a static structure. 4. The variations among morale of individuals within a group may be a potential index to measure team morale. 5. The Characteristics of organizations should be considered. 6. Future studies should be careful in choosing the measurements of morale and special attention should be paid on construct validity. 7. Practical applications and academic research of morale should be allowed to have different purposes and emphases

**Keywords:** morale, motivation, review

