

การมุ่งเน้นลูกค้าและความผูกพันต่อการทำงานในบริบทข้ามวัฒนธรรม: การสำรวจพนักงานสัญชาติจีนใน
บริษัทข้ามชาติสัญชาติจีนในประเทศไทย

Customer Orientation and Work Engagement in a Cross-Cultural Context: A Survey of
Chinese Employees in Thailand

跨文化情境下的客户导向与工作敬业度
——基于泰国中资企业中国籍员工的调查研究

หวัง เซ่งตง Wang Shengdong 王胜东¹

เฉิน ชิวหลี่ Chen Hsiu-Li 陈绣里²

เจิ้ง เจ้อหยุน Zheyun Zheng 郑哲匀³

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจพนักงานสัญชาติจีนที่ปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทข้ามชาติสัญชาติจีนในประเทศไทย โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์จำนวน 308 ชุด ตัวแปรด้านการมุ่งเน้นลูกค้า วัดโดยใช้แบบวัดที่พัฒนาจากกรอบแนวคิดของการมุ่งเน้นลูกค้า ส่วนความผูกพันต่อการทำงาน วัดโดยใช้แบบสอบถาม UWES-9 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและการทดสอบความเชื่อมั่นแสดงให้เห็นว่าแบบวัดทั้งสองมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความสอดคล้องภายในอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ผลการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาและการทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่มพบว่า เพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและความผูกพันต่อการทำงาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการมุ่งเน้นลูกค้าและความผูกพันต่อการทำงาน กล่าวคือพนักงานที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าและตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างเชิงรุก มักมีระดับพลังในการทำงาน ความทุ่มเท และความจดจ่อในการทำงานที่สูงกว่า ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ในบริบทขององค์กรบริการข้ามวัฒนธรรม การเสริมสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นลูกค้าอาจช่วยส่งเสริมระดับความผูกพันทางจิตวิทยาของพนักงานต่อการทำงาน งานวิจัยนี้จึงให้หลักฐานเชิงประจักษ์ในการทำความเข้าใจผลกระทบเชิงจิตวิทยาของแนวคิดการมุ่งเน้นตลาดในระดับจุลภาค และเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติสัญชาติจีนในการยกระดับความผูกพันของพนักงานในการดำเนินงานในต่างประเทศ

คำสำคัญ: บริษัทข้ามชาติสัญชาติจีน; การมุ่งเน้นลูกค้า; ความผูกพันต่อการทำงาน; การจัดการข้ามวัฒนธรรม

Abstract

This study surveyed Chinese employees working in Chinese multinational enterprises in Thailand and collected 308 valid responses. Customer orientation was measured using an adapted customer orientation scale, and work engagement was assessed using the UWES-9 scale. Exploratory factor analysis and reliability testing confirmed that both instruments demonstrated satisfactory structural validity and internal consistency. Descriptive statistics and group difference analyses indicated that no statistically significant differences were found between male and female employees in terms of customer orientation or work engagement. Correlation analysis further revealed a significant positive association between customer orientation and work engagement, suggesting that employees who place greater emphasis on understanding customer needs and responding proactively to customer feedback tend to report higher levels of vigor, dedication, and absorption at work. The findings suggest that, within a cross-cultural service context, strengthening a customer-oriented value system may contribute to enhancing employees' psychological engagement at work. This study provides empirical evidence for understanding the micro-level psychological implications of market orientation and offers practical implications for Chinese multinational enterprises seeking to improve employee engagement in overseas operations.

Keywords: Chinese multinational enterprises; customer orientation; work engagement; cross-cultural management

摘要

本研究以在泰国中资跨国企业工作的中国籍员工为调查对象，共收集有效样本 308 份，采用客户导向量表与工作敬业度（UWES-9）量表对员工的客户导向行为与工作敬业度水平进行测量。通过探索性因子分析与信度检验，确认两份量表均具有良好的结构效度与内部一致性。描述性统计与差异性分析结果显示，不同性别群体在客户导向与工作敬业度上的得分差异未达到统计显著水平。相关分析结果进一步表明，客户导向与工作敬业度之间存在显著正相关关系，即员工在工作中越重视顾客需求、主动回应顾客反馈，其在工作中的活力、奉献与专注程度也越高。本研究认为，在跨文化服务组织情境下，强化客户价值导向有助于提升员工的心理投入状态。研究结果为理解市场导向在微观层面的心理机制提供了实证支持，也为中资企业在海外运营中通过组织价值建设提升员工

工作敬业度提供了实践参考。

关键词：中资跨国企业；客户导向；工作敬业度；跨文化管理

1. 引言

1.1 研究背景

泰国作为区域产业链再配置与本地市场扩张的重要承接地，近年来吸引了大量中资企业在制造、物流与数字服务等领域布局，逐渐形成以中国籍员工为主体的跨文化组织情境。在这一情境中，企业不仅需要适应本地市场规则，更需要在服务互动层面精准回应泰国消费者的需求差异。因此，客户导向作为组织竞争优势的重要来源，逐渐成为跨国企业战略与绩效体系中的核心价值取向。既有研究指出，客户导向强调对顾客需求的持续关注与价值创造，其本质在于通过组织文化与行为规范引导员工优先考虑顾客利益，从而提升组织绩效与市场适应能力（Narver & Slater, 1990; Stock & Hoyer, 2005）。

然而，客户导向能否真正转化为个体层面的持续投入，并非自然而然发生。特别是在跨文化工作环境中，员工需要在不同价值体系与服务期望之间进行调适，其心理资源的激活状态成为关键变量。工作敬业度作为一种以活力、奉献与专注为核心特征的积极心理状态，被广泛视为连接组织情境与员工绩效表现的重要机制（Bakker & Demerouti, 2017; Christian, Garza, & Slaughter, 2011）。当员工能够从组织文化与顾客互动中获得意义感与价值认同，其工作投入水平更可能得到持续提升。

因此，在中资企业走出去的现实语境下，探讨客户导向如何影响员工的工作敬业度，不仅有助于深化对市场导向文化内部心理机制的理解，也为跨文化组织管理提供实践启示。本研究即立足泰国情境，聚焦客户导向与工作敬业度之间的关系机制，以期揭示组织价值取向对员工心理投入的影响路径。

1.2 研究目的

目的 1：验证客户导向与工作敬业度量表在跨文化情境下的信度与效度。

目的 2：探讨跨文化情境下客户导向和工作敬业度的关系。

2. 文献综述

客户导向是指组织在战略制定与日常经营过程中持续关注顾客需求，并通过价值创造活动回应顾客期望的行为取向与文化倾向（Narver & Slater, 1990）。Narver 和 Slater（1990）指出，客

户导向强调系统性获取、传播与响应市场信息，其本质是一种嵌入组织文化与决策体系中的价值取向。Homburg et al., (2011) 进一步指出，客户导向不仅体现为营销层面的策略安排，更会通过制度设计与行为规范影响员工的日常工作实践。

工作敬业度是指员工在工作过程中表现出的积极而持久的心理投入状态，主要表现为活力、奉献与专注三个维度 (Schaufeli et al., 2002)。Schaufeli et al., (2002) 指出，工作敬业度是一种相对稳定的心理体验，反映个体在工作中投入的能量强度与情感承诺程度。Bakker 和 Demerouti (2008) 进一步指出，工作敬业度的形成依赖于个体所感知的工作资源与意义体验。

从意义建构视角来看，客户导向能够强化员工对工作价值的理解。客户导向强调持续关注顾客需求与创造外部价值 (Narver & Slater, 1990)，当员工能够清晰感知自身行为对顾客产生的积极影响时，其工作意义感更容易被激活 (Bakker & Demerouti, 2008)。意义体验被认为是工作敬业度的重要心理前提 (Bakker & Demerouti, 2008)，因此，客户导向通过强化价值感知，为敬业度提供认知基础。

从资源机制视角来看，客户导向能够为员工提供信息支持与决策空间。Brown et al., (2002) 指出，客户导向行为有助于提升员工对服务情境的掌控感，并增强其在顾客互动中的判断能力。Morgeson 和 Humphrey (2006) 认为，当工作情境赋予员工更高的自主性与决策空间时，个体更容易体验到控制感与任务意义。工作资源与控制感被证实与工作敬业度显著相关 (Bakker & Demerouti, 2008)，因此客户导向通过资源供给路径促进敬业度提升。

从情绪与互动机制来看，客户导向强化了员工与顾客之间的积极互动关系。Morgan 和 Hunt (1994) 指出，基于信任与承诺的互动关系能够增强个体的积极态度与情感投入。Brown et al., (2002) 指出，客户导向行为往往伴随更高质量的顾客互动体验。积极的顾客反馈与互动体验有助于提升个体积极情绪，而积极情绪被视为促进敬业度形成的重要心理资源 (Bakker & Demerouti, 2008)。

此外，角色认同视角亦支持两变量之间的关联。Xanthopoulou et al., (2009) 指出，个体在工作中形成的自我效能与角色认同感，与其敬业水平密切相关。当客户导向被视为组织核心价值时，员工更容易将为顾客创造价值内化为自身角色责任 (Homburg et al., 2011)，这种角色认同强化有助于维持持续投入状态 (Xanthopoulou et al., 2009)。

在数字化服务背景下，客户导向对员工心理状态的影响进一步被强化。Verhoef et al., (2021) 指出，数字化环境增强了顾客信息透明度与互动频率，使员工能够更精准地理解顾客需求。信息透明度与技术支持有助于增强员工控制感与能力感 (Verhoef et al., 2021)，而控制感与资源感知被证实与工作敬业度显著相关 (Bakker & Demerouti, 2008)。

综上所述，基于意义建构、资源供给与情绪强化等机制，客户导向能够显著影响员工的工作敬业度。客户导向通过塑造价值认知、提供工作资源与强化积极互动体验，构建了促进员工持续投入的重要情境基础。

3. 研究方法

3.1 人口与样本

本研究聚焦于在泰国中资跨国企业工作的中国籍员工群体。近年来，泰国投资促进委员会数据显示，2024 年投资申请总额较上年显著增长，数字基础设施与智能电子相关行业成为主要增长来源，显示泰国产业结构正在经历数字化与服务化转型（Thailand Board of Investment, 2025）。官方资讯进一步指出，外资项目占比较高，投资动能具有持续性（Thailand Board of Investment, 2025a）。在外资来源结构中，中国企业已成为泰国重要投资主体之一（Open Development Thailand, 2024）。区域研究报告估计，在泰中国籍人员规模已达到十万以上，涵盖企业管理者、专业技术人员及基层员工等多种类型（Lertpusit, 2023）。这一跨境流动群体构成了中资企业在泰运营的重要人力基础，也形成了具有跨文化特征的组织情境。在此背景下，员工在面对本地顾客市场时，其客户导向认知与工作投入状态具有现实研究价值。上述宏观情境为探讨客户导向与工作敬业度之间的关系提供了明确且具代表性的研究场域（Reuters, 2025）。

本研究采用分层便利抽样与滚雪球抽样相结合的方式，抽样框限定为在泰国中资跨国企业工作的中国籍员工。首先依据行业类型与企业规模进行外层分层，覆盖零售、电商、数字服务等服务导向型行业；随后在企业内部按照职位层级与任职年限进行细分，以提高样本结构的多样性。问卷通过企业联系人、行业协会及园区管理单位进行在线发放，并设置匿名填写与逻辑一致性校验规则，同时剔除异常作答样本，以提升数据质量。

3.2 研究工具

客户导向的测量基于 Narver 与 Slater (1990) 提出的市场导向框架中的客户导向维度，并参考后续研究在员工个体层级中的应用方式进行情境化调整，以适用于微观层面分析。量表共 6 个题项，主要评估员工在日常工作中关注顾客需求、倾听顾客反馈以及致力于提升顾客满意度的行为倾向。所有题项均采用五点 Likert 评分方式（1=非常不同意，5=非常同意），得分越高表明员工感知或实践的客户导向水平越高。。

工作敬业度采用 Schaufeli et al., (2006) 开发的 UWES-9 简版量表进行测量。该量表涵盖活力、奉献与专注三个维度，共 9 个题项，是当前组织行为研究中使用最为广泛的敬业度测量工具

之一。量表采用七点评分方式（0=从不，6=总是），用于评估员工在工作中体验到的能量水平、情感投入程度以及专注状态。得分越高，表示个体工作敬业度水平越高。

为控制人口学因素可能对客户导向与工作敬业度关系产生的影响，本研究设置了五项背景变量作为控制变量，包括性别、年龄、教育程度、本企业工作年限及职位类型。性别分为男性（1）与女性（2）；年龄划分为 18-24 岁（1）、25-34 岁（2）、35-44 岁（3）、45-54 岁（4）与 55 岁及以上（5）；教育程度分为高中及以下（1）、大专（2）、本科（3）、硕士（4）与博士（5）；在本企业工作年限分为少于 1 年（1）、1-3 年（2）、4-6 年（3）、7-10 年（4）与 10 年以上（5）；职位类型包括一线员工（1）、基层主管（2）、中层管理（3）与高层管理（4）。上述变量均采用单项选择形式编码，便于在回归模型中进行分组比较与控制分析。

4. 研究结果与分析

4.1 描述性统计分析

本研究最终获得有效问卷 308 份。其中男性 161 人（52.3%），女性 147 人（47.7%），性别比例相对均衡。年龄分布覆盖多个阶段：18-24 岁 60 人（19.5%），25-34 岁 73 人（23.7%），35-44 岁 48 人（15.6%），45-54 岁 73 人（23.7%），55 岁及以上 54 人（17.5%），样本结构具有代际多样性。教育程度方面，高中及以下 60 人（19.5%），大专 61 人（19.8%），本科 71 人（23.1%），硕士 55 人（17.9%），博士 61 人（19.8%），整体呈均衡分布。本企业任职年限方面，少于 1 年 54 人（17.5%），1-3 年 51 人（16.6%），4-6 年 69 人（22.4%），7-10 年 78 人（25.3%），10 年以上 56 人（18.2%），覆盖组织社会化不同阶段。职位层级包括一线员工 74 人（24.0%），基层主管 68 人（22.1%），中层管理 94 人（30.5%），高层管理 72 人（23.4%），能够反映不同组织角色的工作体验差异。总体而言，样本在人口学变量与组织层级上的分布较为均衡，有助于在统计分析中控制相关背景变量对客户导向与工作敬业度关系的潜在影响，从而提高模型估计的稳定性与解释力。

变量	类别	频率	百分比 (%)	变量	类别	频率	百分比 (%)
性别	男	161	52.3	工作年限	少于 1 年	54	17.5
	女	147	47.7		1-3 年	51	16.6
年龄	18-24 岁	60	19.5		4-6 年	69	22.4
	25-34 岁	73	23.7		7-10 年	78	25.3
	35-44 岁	48	15.6		10 年以上	56	18.2

表 1 研究样本的描述性统计分析结果

变量	类别	频率	百分比 (%)	变量	类别	频率	百分比 (%)
教育程度	45-54 岁	73	23.7	职位层级	一线员工	74	24
	55 岁及以上	54	17.5		基层主管	68	22.1
	高中及以下	60	19.5		中层管理	94	30.5
	大专	61	19.8		高层管理	72	23.4
	本科	71	23.1				
	硕士	55	17.9				
	博士	61	19.8				

表 1 研究样本的描述性统计分析结果（续）

4.2 信度分析

本研究采用 Cronbach' s α 系数对各量表进行内部一致性检验。结果显示，客户导向量表的 Cronbach' s α 系数为 0.876，工作敬业度量表的 Cronbach' s α 系数为 0.896。根据组织行为与心理测量领域的常用判断标准，Cronbach' s α 系数达到 0.70 以上即可视为具有可接受的内部一致性，超过 0.80 表明量表具有较高信度水平。因此，本研究中两个核心变量的 α 系数均高于 0.80，说明量表内部题项之间具有良好的一致性，测量结果具有较高稳定性。结果表明，本研究所采用的客户导向与工作敬业度测量工具在当前样本中具有良好的信度表现，为后续相关分析与模型检验提供了可靠的测量基础。

量表	题项	Cronbach' s α
客户导向	6	0.876
工作敬业度	9	0.896

表 2 信度分析结果

4.3 效度分析

为检验样本数据是否适合进行因子分析，本研究采用 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 取样适切性检验与 Bartlett 球形度检验进行评估。结果显示，KMO 值高于 0.80 的推荐标准，表明变量之间具有较高的共同方差比例，样本适切性较好。根据常用判断标准，KMO 值在 0.80 以上通常被认为适合开展因子分析。Bartlett 球形度检验结果达到显著水平 ($p < 0.001$)，拒绝相关矩阵为单位矩阵的原假设，说明变量之间存在显著相关关系。综合两项指标，数据满足因子分析的基本前提条件，可进行后续结构效度检验。

KMO 和巴特利特检验			
KMO 取样适切性量数			0.915
巴特利特球形度检验	近似卡方		4785.334
	自由度		435
	显著性		0

表 3 KMO 和巴特利特检验

采用探索性因子分析对量表结构进行检验。在提取公因子时，以特征值大于 1 作为标准，并采用最大方差法进行旋转。分析结果共提取出两个主要因子，这两个因子累计能够解释总方差的绝大部分变异，具有较好的代表性。经过旋转后，各因子的方差贡献率分布更为均衡，表明量表具有清晰的四维结构，与理论构想相符。

根据旋转后的成分矩阵结果，各测量题项在其所属因子上的载荷值均达到可接受标准（一般以 0.50 作为判断下限），且未出现明显的高交叉载荷现象，表明量表在结构划分上具有较好的区分度。客户导向的 6 个题项主要集中载荷于同一成分（统计输出中编号为成分 4）。需要说明的是，因子编号仅为统计排序结果，并不具有理论顺序意义。该结果表明客户导向题项之间具有较高的一致性与内聚性。工作敬业度的 9 个题项则主要集中于另外三个成分（统计输出中以成分 1 为主要聚集成分），其题项载荷均达到推荐阈值，且符合活力、奉献与专注三维结构的理论设定。整体来看，各题项在所属因子上的载荷明显高于在其他因子上的载荷，说明变量之间具有较好的结构区分。从公因子方差（communality）来看，大多数题项的提取值达到 0.40 以上的常用判断标准，说明各测量变量能够被提取的公因子较好解释。少数题项的提取值相对较低，但仍处于可接受范围内，因此未予删除。综合因子载荷与方差提取结果，可以认为本研究量表在当前样本中具有较为稳定的结构表现。

4.4 单因素分析

为检验性别是否对核心变量产生影响，本研究对客户导向与工作敬业度进行了独立样本 t 检验。结果显示，男性与女性是客户导向与工作敬业度两个变量上的差异均未达到统计显著水平（ $p > 0.05$ ）。尽管女性群体在两个变量上的均值略高于男性，但差异幅度未达到显著标准。结果表明性别因素在本研究涉及的主要变量上并未产生显著影响，男女群体在这些变量的表现上具有相似性。

变量	性别	个案数	M	SD	t	p
客户导向	男	161	3.789	0.937	-0.976	0.33
	女	147	3.891	0.902		
工作敬业度	男	161	3.605	0.851	-0.926	0.355
	女	147	3.693	0.826		

表 4 性别对各变量独立 t 检验

不同年龄段的群体在客户导向变量上存在极为显著的差异（ $p < 0.001$ ）。具体的事后比较发现，45-54 岁年龄组（ $M=3.226$ ， $SD=1.231$ ）的客户导向得分显著低于 18-24 岁（ $M=4.017$ ， $SD=0.712$ ）、25-34 岁（ $M=4.11$ ， $SD=0.626$ ）、35-44 岁（ $M=3.986$ ， $SD=0.644$ ）以及 55 岁及以上（ $M=3.966$ ， $SD=0.833$ ）年龄组，这表明该年龄组在客户导向上的表现与其他年龄段相比具有明显区别。

变量	年龄	个案数	M	SD	F	p	LSD
客户导向	1. 18-24 岁	60	4.017	0.712	12.396	0	1>4
	2. 25-34 岁	73	4.11	0.626			2>4
	3. 35-44 岁	48	3.986	0.644			3>4
	4. 45-54 岁	73	3.226	1.231			5>4
	5. 55 岁及以上	54	3.966	0.833			

表 5 不同年龄组在客户导向变量上的单因素方差分析结果

从分析结果来看，年龄因素对工作敬业度变量的影响未达到显著水平($p>0.05$)，这表明各年龄组在工作敬业度上的得分总体上趋于一致，不存在本质性的差异。

变量	年龄	个案数	M	SD	F	p	LSD
工作敬业度	1. 18-24 岁	60	3.576	0.894	1.59	0.177	
	2. 25-34 岁	73	3.772	0.803			
	3. 35-44 岁	48	3.532	0.799			
	4. 45-54 岁	73	3.534	0.894			
	5. 55 岁及以上	54	3.811	0.76			

表 6 不同年龄组在工作敬业度变量上的单因素方差分析结果

不同教育程度群体在客户导向变量上的整体差异并不显著($p>0.05$)。然而，事后方差比较(LSD)提示，高中及以下学历群体的客户导向得分显著高于本科学历群体，显示出部分组别间存在特定差异。

变量	教育程度	个案数	M	SD	F	p	LSD
客户导向	1. 高中及以下	60	3.989	0.815	1.611	0.171	1>3
	2. 大专	61	3.855	0.852			
	3. 本科	71	3.613	1.084			
	4. 硕士	55	3.924	0.891			
	5. 博士	61	3.855	0.883			

表 7 不同教育程度群体在客户导向变量上的差异分析

不同教育程度群体在工作敬业度变量上的整体差异不显著($p>0.05$)。但事后方差比较(LSD)发现，高中及以下学历群体的工作敬业度得分显著高于大专学历群体，揭示了特定学历层次间的表现差异。

变量	教育程度	个案数	M	SD	F	p	LSD
工作敬业度	1. 高中及以下	60	3.835	0.668	1.453	0.216	1>2
	2. 大专	61	3.492	0.945			
	3. 本科	71	3.61	0.876			
	4. 硕士	55	3.713	0.854			
	5. 博士	61	3.599	0.808			

表 8 不同教育程度群体在工作敬业度变量上的差异分析

分析表明，不同工作年限群体在客户导向变量上存在极为显著的差异 ($p < 0.001$)。具体的事后比较发现，工作年限为“7-10 年”的群体，其客户导向得分 ($M=3.299$, $SD=1.258$) 显著低于“少于 1 年” ($M=3.981$, $SD=0.689$)、“1-3 年” ($M=4.065$, $SD=0.609$)、“4-6 年” ($M=4.087$, $SD=0.638$) 及“10 年以上” ($M=3.935$, $SD=10.806$) 的群体，显示出该特定工作年限段在客户导向上的表现存在明显的独特之处。

变量	工作年限	个案数	M	SD	F	p	LSD
客户导向	1. 少于 1 年	54	3.981	0.689	10.323	0	1>4
	2. 1-3 年	51	4.065	0.609			2>4
	3. 4-6 年	69	4.087	0.638			3>4
	4. 7-10 年	78	3.299	1.258			5>4
	5. 10 年以上	56	3.935	0.806			

表 9 不同工作年限群体在客户导向变量上的差异分析

不同工作年限群体在工作敬业度变量上的得分非常接近，组间差异完全未达到显著性水平 ($p > 0.05$)。这清晰地表明，工作年限的差异并未对工作敬业度产生任何实质性影响。

变量	工作年限	个案数	M	SD	F	p	LSD
工作敬业度	1. 少于 1 年	54	3.66	0.773	0.033	0.998	
	2. 1-3 年	51	3.636	0.855			
	3. 4-6 年	69	3.671	0.811			
	4. 7-10 年	78	3.625	0.901			
	5. 10 年以上	56	3.643	0.859			

表 10 不同工作年限群体在工作敬业度变量上的差异分析

分析显示，不同职位层级在客户导向变量上存在极为显著的组间差异 ($p < 0.001$)。通过事后比较发现，中层管理者的客户导向得分 ($M=3.404$, $SD=1.194$) 显著低于一线员工 ($M=3.941$, $SD=0.729$)、基层主管 ($M=4.181$, $SD=1.194$) 和高层管理者 ($M=3.972$, $SD=0.797$)，表明该职位层级在客户导向维度上表现出独特的分布特征。

变量	职位层级	个案数	M	SD	F	p	LSD
客户导向	1. 一线员工	74	3.941	0.729	12.122	0	1>3
	2. 基层主管	68	4.181	0.487			2>3
	3. 中层管理	94	3.404	1.194			4>3
	4. 高层管理	72	3.972	0.797			

表 11 不同职位层级群体在客户导向变量上的差异分析

不同职位层级在工作敬业度变量上的得分差异未达到统计学显著性水平 ($p > 0.05$)。这表明，尽管职位层级存在差异，但各层级群体在工作敬业度维度上的表现保持相对一致。

变量	职位层级	个案数	M	SD	F	p	LSD
工作敬业度	1. 一线员工	74	3.574	0.871	0.433	0.73	
	2. 基层主管	68	3.734	0.846			
	3. 中层管理	94	3.65	0.806			
	4. 高层管理	72	3.636	0.851			

表 12 不同职位层级群体在工作敬业度变量上的差异分析

4.5 相关性分析

为检验客户导向与工作敬业度之间的线性关系，本研究对两变量进行了皮尔逊相关分析。结果表明，客户导向与工作敬业度之间存在显著的正相关关系（ $r = 0.40$ ， $p < 0.001$ ）。该结果说明，当员工的客户导向水平较高时，其工作敬业度水平也相应较高。

	客户导向	工作敬业度
客户导向	1	
工作敬业度	.40**	1

表 13 相关性分析结果

5. 结论与讨论

5.1 研究结论

本研究在对问卷数据进行整理与筛选后，首先采用探索性因子分析对客户导向量表与工作敬业度量表的结构效度进行检验。结果显示，两份量表均呈现出与理论设定一致的因子结构。客户导向量表 6 个题项集中载荷于同一公因子，KMO 值达到良好水平，Bartlett 球形检验结果显著（ $p < 0.001$ ），各题项因子载荷均达到推荐标准，说明量表具有较好的结构一致性。工作敬业度量表提取出活力、奉献与专注三个维度，各题项在所属维度上的载荷较高，累计方差解释率达到理想水平，表明量表结构清晰，与既有理论构想相符。

在信度分析方面，通过计算 Cronbach's α 系数检验内部一致性。客户导向量表的 Cronbach's α 为 0.876，工作敬业度量表的 Cronbach's α 为 0.896，均高于 0.80 的常用判断标准，说明量表在当前样本中具有良好的内部一致性和测量稳定性。整体来看，本研究所采用的测量工具适用于在泰中资企业中国籍员工群体。

在差异性分析方面，以性别作为分组变量进行独立样本 t 检验。结果显示，男性与女性是客户导向与工作敬业度两个变量上的差异均未达到统计显著水平（ $p > 0.05$ ）。尽管女性群体的均值略高于男性，但差异未达到显著标准，说明在本研究情境下，性别因素并未对员工的顾客关注行为与工作投入状态产生显著影响。

在相关性分析中，客户导向与工作敬业度之间呈现显著正相关关系 ($p < 0.01$)。这一结果表明，当员工在工作中更加重视顾客需求、主动倾听反馈并努力提升顾客满意度时，其在工作中的活力、奉献与专注程度也相对较高。两变量之间的正向关联说明，组织层面的顾客价值取向与员工个体的心理投入状态之间存在密切联系。

总体而言，本研究结果表明，在泰国中资跨国企业情境下，客户导向与工作敬业度之间存在显著正向关联。员工越是倾向于以顾客价值为核心开展工作，其工作中的积极心理体验和投入程度也越高。该发现为理解跨文化服务组织中员工心理状态与组织价值取向之间的关系提供了实证支持，也为企业在提升员工投入水平时通过强化客户导向理念进行管理实践提供了参考依据。

5.2 研究讨论

本研究结果表明，在泰国中资跨国企业中国籍员工样本中，客户导向与工作敬业度两个核心变量整体表现处于较为积极的水平，并在结构效度与内部一致性检验中显示出良好的测量质量。探索性因子分析结果支持客户导向的单维结构以及工作敬业度的三维结构（活力、奉献与专注），两份量表的 Cronbach's α 系数分别达到 0.876 与 0.896，说明测量工具在本研究情境下具有较好的稳定性与一致性。这为后续变量关系的探讨奠定了方法基础。

在变量关系层面，本研究发现客户导向与工作敬业度之间存在显著正相关关系。这一结果在理论上具有重要意义。根据 Narver 与 Slater (1990) 的市场导向理论，客户导向作为组织价值体系的重要组成部分，会通过制度规范与行为期待影响员工的日常工作方式。当员工在工作中持续关注顾客需求并主动回应顾客反馈时，其工作行为更容易与外部价值产生连接，从而增强任务意义感。Bakker 与 Demerouti (2008) 在工作资源理论中指出，意义感与资源感知是促进工作敬业度的重要前提。因此，客户导向可能通过强化员工的价值认同与任务目标清晰度，间接提升其活力与奉献水平。

这一结果也与 Homburg et al., (2011) 关于客户导向能够塑造员工行为态度的观点相呼应。组织强调顾客价值时，员工更容易将为顾客创造价值内化为角色责任，从而形成较高度情感投入与专注状态。同时，Brown et al., (2002) 指出，客户导向行为往往伴随更高质量的顾客互动，而积极的互动体验能够带来即时反馈与情绪回报，这种正向强化机制有助于维持员工较高的心理投入水平。本研究中两变量的显著正相关关系，在一定程度上印证了上述理论逻辑。

在人口学变量方面，本研究发现性别在客户导向与工作敬业度上的差异未达到统计显著水平。这一结果说明，在跨文化服务情境中，男女员工在顾客关注行为与工作投入状态上总体表现相近。该发现与部分组织行为研究中性别对敬业度影响有限的结论一致，但也有研究指出在特定行业或文

化背景下性别差异可能更为明显。因此，未来研究可进一步结合行业类型与组织文化氛围，探讨性别在客户导向形成过程中的潜在调节作用。

从跨文化情境角度来看，本研究样本为在泰国工作的中国籍员工群体，其工作环境兼具本土顾客需求与跨文化管理特征。在这种双重情境下，客户导向不仅是一种营销理念，更是一种适应性行为策略。当员工能够有效理解本地顾客偏好并在服务过程中进行调整时，其工作更容易获得外部反馈与成就体验，从而强化心理投入状态。这一结果为理解跨境组织中员工心理机制提供了新的视角。

然而，也需注意的是，本研究所发现的客户导向与工作敬业度之间的关系为统计相关关系，尚不能据此推断严格的因果路径。部分学者如 Petrides 和 Furnham (2001) 曾指出，自陈式量表测量可能存在社会期望偏差，从而影响变量之间相关程度的估计。因此，未来研究可结合纵向设计或多源数据收集方式，以更全面地检验客户导向与工作敬业度之间的动态互动关系。此外，也可引入组织支持、领导风格或文化适应等变量，进一步揭示客户导向在不同组织情境中的作用机制。

综合来看，本研究结果表明在跨文化服务组织中，客户导向与员工工作敬业度之间存在显著正向关联。员工越是倾向于以顾客价值为核心开展工作，其在工作中的活力、奉献与专注程度也越高。该发现不仅为市场导向理论在微观层面的延展提供了实证支持，也为企业通过强化顾客价值理念提升员工心理投入状态提供了实践启示。

5.3 不足与建议

在研究设计与取样上，未来的研究者可以扩大数据收集范围与样本规模，尽管本研究在泰国中资跨国企业中国籍员工样本中验证了客户导向与工作敬业度之间的显著正相关关系，但仍存在若干不足，有待后续研究进一步拓展与深化。

首先，在样本与研究情境方面，本研究对象主要集中于在泰国工作的中国籍员工群体，行业分布以零售、电商与数字服务类企业为主。虽然这一情境具有现实代表性，但样本区域与行业类型仍相对有限。未来研究可扩大样本覆盖范围，将不同国家或不同文化背景下的跨国企业员工纳入比较框架，检验客户导向与工作敬业度关系在多文化环境中的稳定性与差异性。同时，也可对制造业与服务业等不同组织类型进行对比分析，以提高研究结果的外部效度。

其次，在研究设计与方法层面，本研究采用横断面问卷调查方式，变量数据主要来源于员工自陈式量表。尽管量表信度与结构效度表现良好，但自评数据仍可能受到社会期望偏差或情境性情绪影响。未来研究可结合纵向设计或追踪研究方法，观察员工在不同职业阶段或组织变革背景下客户导向与工作敬业度的动态变化路径，以识别可能存在的阶段性波动或关键转折点。此外，可引入多源数据收集方式，如上级评价或同事互评，从而降低共同方法偏差的影响。

在数据分析方法方面，本研究主要采用相关分析与结构模型检验来揭示变量之间的关系。未来研究可进一步引入多层线性模型或跨层分析方法，将组织层面的客户导向文化与个体层面的客户导向行为区分开来，探讨不同层级变量之间的交互作用。同时，也可考察组织支持、领导风格或文化适应程度等情境因素在客户导向与工作敬业度关系中的可能调节或中介作用，从而构建更为完整的理论模型。

在管理实践层面，本研究结果提示，强化客户导向理念有助于提升员工的心理投入状态。因此，企业在实际运营中可通过制度设计与培训机制，将顾客价值理念具体化、情境化。例如，可通过情景模拟培训、服务案例研讨与顾客反馈分享机制，使员工更加直观地理解自身工作与顾客价值之间的联系，从而增强工作意义感。同时，企业可建立持续的顾客反馈渠道，使员工能够获得即时的正向信息回馈，以强化其工作投入状态。

此外，在跨文化管理环境中，企业还应关注员工对本地顾客需求的理解能力与文化适应能力。通过跨文化沟通培训与本地市场认知培训，帮助员工更准确地把握顾客偏好与服务标准，减少角色冲突与文化误解，从而在服务过程中形成更加稳定的心理投入状态。

最后，从组织文化建设角度来看，企业应在制度与价值层面营造支持客户导向实践的环境。例如，在绩效考核体系中适度融入顾客满意度指标，在内部沟通中强化顾客价值优先的理念表达，并通过团队合作机制促进员工之间的经验分享与资源互助。通过制度支持与文化强化的双重作用，可在组织内部形成持续稳定的客户导向氛围，从而为员工工作敬业度的提升提供更为坚实的情境基础。

未来研究与实践可在扩大样本范围、优化测量方式、深化理论模型以及完善组织实践机制等方面持续推进，从而更全面地揭示客户导向与工作敬业度之间的作用机制，为跨文化组织管理提供更加系统与深入的实证支持。

参考文献

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209 – 223.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands – resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273 – 285.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on

- self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110 - 119.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89 - 136.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55 - 74.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321 - 1339.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment - trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20 - 38.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20 - 35.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425 - 448.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701 - 716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71 - 92.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536 - 552.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q.,

- Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889 – 901.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183 – 200.