



**A STUDY OF FACTORS INFLUENCING WORK ENTHUSIASM
OF THAI EMPLOYEES OF CHINESE ENTERPRISES IN
THAILAND (THE CASE STUDY OF Z RUBBER
COMPANY)**

**BY
ZILIN DONG**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2024**



在泰中资企业泰籍员工工作积极性影响因素研究
——以 Z 橡胶泰国公司为例



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2024 学年

Thesis entitled

**A STUDY OF FACTORS INFLUENCING WORK ENTHUSIASM
OF THAI EMPLOYEES OF CHINESE ENTERPRISES IN
THAILAND (THE CASE STUDY OF Z RUBBER
COMPANY)**

by

ZILIN DONG

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Gu Fan, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
September 18, 2024

致谢

经过近一年的写作时间，我的毕业论文终于完成了。我衷心的感谢在我论文写作过程中给予我指导、鼓励和支持的人们。

首先，我要特别感谢我的导师顾凡博士。从论文开题到答辩，顾凡博士都给了我很多宝贵的指导和建议，帮助我在研究过程中解决了很多困惑。可以说是因为有了顾凡博士的悉心教导，我才如期完成了毕业论文的写作。

另外，我要感谢兰实大学的姜海月老师，是姜老师的课程使我了解了一篇MBA毕业论文所需的组成因素。还有要感谢老师蒋萧莹老师，将学校的论文格式要求及其他论文相关的有要求及时准确的告知，让我的论文的写作少走弯路。

最后，我最需要感谢的是我的家人，毕业多年再次回校园充电，没有家人的理解和支持是不可能实现的。他们的理解和支持，是我论文写作的动力，也是论文能如期完成的保障。

董自林
研究生

6509275 : Zilin Dong
 Thesis Title : A Study of Factors Influencing Work Enthusiasm of Thai Employees of Chinese Enterprises in Thailand (The Case Study of Z Rubber Company)
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Gu Fan, Ph.D.

Abstract

With the implementation of China's "Belt and Road" and "Going Global" initiatives, an increasing number of Chinese enterprises are investing and establishing operations in Thailand. Among these companies in Thailand, Thai employees constitute the primary human resources. Many Chinese enterprises still rely on management practices based on Chinese experience; however, this management approach does not entirely align with the actual situation of Thai employees. This misalignment between management practices and employee realities directly impacts the work enthusiasm of Thai employees, thereby influencing the market competitiveness and sustainable development of Chinese enterprises in Thailand. This study aims to explore methods for enhancing the work enthusiasm of Thai employees at Z Rubber (Thailand) Company by drawing on previous research on employee work enthusiasm.

This study conducted a questionnaire survey of Thai employees at Z Rubber (Thailand) Company, obtaining 312 valid responses. Through analysis, it was found that the job enthusiasm of Thai employees in Sino-Thai companies is mainly influenced by six factors: job characteristics, promotion opportunities, work relationships, working conditions and environment, salary policies, and welfare policies.

(Total 74 pages)

Keywords: Work Enthusiasm, Thai Employees, Chinese Enterprises

Student's Signature Thesis Advisor's Signature

6509275 : 董自林
论文题目 : 在泰中资企业泰籍员工工作积极性影响因素研究：以 Z 橡胶泰国公司为例
专业 : 工商管理
论文导师 : 顾凡博士

摘要

随着中国“一带一路”及“走出去”战略的实施，越来越多的中资企业到泰国投资办企业。在这些公司的泰国企业中，泰籍员工是公司人力资源的主要构成。很多中资企业的管理还是基于中国的人员管理经验，然而，这种管理机制与泰籍员工实际情况存在一定程度的不匹配。这种管理机制与员工实际情况的不相匹配将直接影响到泰籍员工的工作积极性，进而影响到泰国中资企业的市场竞争力和企业的可持续发展。本文以Z橡胶泰国公司为例，旨在通过借鉴前人对员工工作积极性方面的研究，探讨提升泰籍员工工作积极性的方法。

本研究通过对Z橡胶泰国公司的泰籍员工进行问卷调查，得到有效问卷312份，经分析发现在泰中资公司的泰籍员工工作积极性主要有以下6个主要影响因素：工作特征因素、晋升机会因素、工作关系因素、工作条件和环境因素、薪酬政策因素、福利政策因素。

(共 74 页)

关键词：工作积极性、泰籍员工、中资公司

学生签字.....指导老师签字.....

目录

	页
致谢	i
英文摘要	ii
中文摘要	iii
目录	iv
表目录	v
图目录	viii
第 1 章	绪论
	1
	1.1 研究背景
	1
	1.2 研究目的
	2
	1.3 研究意义
	3
	1.4 研究方法
	4
	1.5 研究内容和技术路线
	5
	1.6 研究创新点
	6
第 2 章	文献综述
	8
	2.1 概念界定
	8
	2.2 现有的相关研究
	11
	2.3 文献评述
	13
第 3 章	研究方法
	15
	3.1 研究对象
	15
	3.2 资料收集过程
	15
	3.3 研究假设的提出和研究模型
	16
	3.4 问卷设计与发放
	20

目录 (续)

	页
第 4 章	
数据分析及假设检验	27
4.1 描述性统计分析	27
4.2 信度和效度检验	28
4.3 相关性分析	43
4.4 假设性验证	44
第 5 章	
结论与展望	51
5.1 研究结论	51
5.2 管理启示	51
5.3 研究不足	53
5.3 未来展望	53
参考文献	54
附录	59
个人简历	74

表目录

表	页
表 3.1 员工基本信息量表	21
表 3.2 工作积极性测量量表	22
表 4.1 基本信息统计	27
表 4.2 工作特征量表的 Cronbach's alpha 测验结果	29
表 4.3 晋升机会量表的 Cronbach's alpha 测验结果	30
表 4.4 个人贡献认可量表的 Cronbach's alpha 测验结果	31
表 4.5 工作关系量表的 Cronbach's alpha 测验结果	32
表 4.6 工作条件和环境量表的 Cronbach's alpha 测验结果	33
表 4.7 薪酬考核量表的 Cronbach's alpha 测验结果	34
表 4.8 薪酬考核量表第二次 Cronbach's alpha 测验结果	35
表 4.9 福利政策量表 Cronbach's alpha 测验结果	36
表 4.10 工作积极性量表的 Cronbach's alpha 测验结果	37
表 4.11 首次对七个影响因素的观测变量进行探索性因子分析	39
表 4.12 第二次对七个影响因素的观测变量进行探索性因子分析	40
表 4.13 工作积极性量表的探索性因子分析结果	42
表 4.14 皮尔逊相关矩阵	43
表 4.15 多元回归分析的结果	45
表 4.16 多重共线性现象检验	46
表 4.17 检验研究假设	46

图目录

图	页
图 1.1 技术路线图	6
图 3.1 研究模型	20



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

随着中国的“一带一路”以及“走出去”战略的实施，越来越多的中资企业走向国门，在其他国家投资建厂。泰国得益于其地理位置的优势，紧邻东盟广阔的市场，拥有一个稳定和有利的投资环境，以及优惠的投资政策，因此成为了一个热门的投资目的地。自从1975年中泰两国建立外交关系以来，双边贸易额从最初的一年2500万美元激增至2022年的1350亿美元，增长了5400多倍，中国也连续九年成为泰国最大的贸易伙伴。与此同时中国对泰国的投资也逐渐增加，于2019年首次超过日本成为了泰国的第一大外商投资来源国（驻泰国大使馆经济商务处，2022），并且于2022年再度成为泰国第一大外商投资来源国，金额达773.81亿泰铢（韩志强，2023）。“10+1”、“10+3”、APEC、RCEP以及中国——东盟自由贸易区等机制及组织的建立，都为中国对在泰国的投资打造了很好的经营环境，近年来，随着中国“走出去”的力度不断加大，中国企业在泰国投资、设厂的数量也在逐年增长，泰国成为中资公司海外投资的热门地区，而泰国员工的工作积极性将对这些企业发展产生重要的影响。

而泰国独特的文化环境造就来了泰国人独特的价值观与工作理念，泰国虽然和中国都受到佛教的影响，但是由于影响的程度的不同及地理环境和历史的不同，两国文化还是有着很明显的差异。泰国的哲学观念中，佛教对于时间与命运的理解占据重要的地位，认为无论个人是否积极追求，机遇都会按照其循环的周期不断出现。这种观点强调，命运的轮盘并非取决于个人的努力程度，而是取决于机遇的降临。所以社会文化不鼓励竞争，大多认为工作轻松收入适中比辛苦工作拿高薪要好(杜淑明,2006)。另外受佛教影响，认为人性本善，也信奉因果报应，

企业无需花费大量成本去监督工人劳动，对于事情的执行标准无论是否有人监督都会有一个良好的执行。这些独特的因素决定了在泰国本地员工和中国员工工作积极性的影响因素存在显著的差异，因此激励员工的方法和手段也会有所不同。

笔者所在的Z橡胶泰国公司，是一家轮胎生产企业。Z橡胶泰国公司于2014年成立，公司位于泰国中部某工业园内，公司主要产品为半钢子午线轮胎和全钢子午线轮胎，年产量分别在500万套和100万套以上，是一家典型的以传统产业为基础，以劳动力为核心，以出口为主导的企业。作为集团的第一家海外公司，公司刚成立时管理方式基本移植自国内，存在很多水土不服，随着工作的展开，近年来已经对激励机制做出很多调整，并开展了长期持续的培训工作，泰籍员工工作技能有很大提升，但现在泰籍员工工作积极性相较于中籍员工仍有很大不足。造成这种状况，客观原因是泰国这一独特文化下，员工工作积极性的激励的点与中国员工有差异。另外，企业面临的管理问题在于，其中国的激励机制与泰国的文化背景不相契合，导致这一机制未能得到有效实施。这种不适应性进而影响了泰国员工的工作热情和生产力，甚至导致了人才的流失。因此，对于在泰国的中资企业而言，改进和优化激励机制成为了一个紧迫的挑战。

本研究以Z橡胶泰国公司为研究对象，从多个角度分析泰籍员工在中资企业中工作积极性的影响因素和机制，试图结合现有的激励理论体系和公司实际状况，对Z橡胶泰国公司完善激励机制提供方向和参考。希望通过本研究，可以为中资公司跨文化管理激励方案制定提供新思路。

1.2 研究目的

本研究旨在根据Z橡胶泰国公司的实际需求，并结合相关研究，对泰籍员工的工作积极性进行系统分析，探讨影响其工作积极性的因素并提出提升建议。研究的主要目的包括以下三个方面：

- 1) 调查公司泰籍员工工作积极性现状。通过实地调查和问卷调查等方式，全面了解泰籍员工在工作中的态度、行为和动机，掌握其工作积极性的具体表现和现状。

2) 分析公司现行激励机制下的泰籍员工工作积极性不高的原因。通过对现有泰籍员工工作积极性现状的分析,深入挖掘其中存在的问题和不足之处,探讨泰籍员工工作积极性的主要影响因素。

3) 提出提高泰籍员工工作积极性的对策。基于对现状的分析和问题的识别,结合相关研究和实践经验,提出具有针对性的、可操作性的措施和建议,包括调整激励政策、优化管理流程、加强员工培训等方面的建议,旨在有效提升泰籍员工的工作积极性,促进公司业绩的持续增长和发展。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

本研究是在泰国特定文化下,探析中资企业中当地员工工作积极性的影响因素和提升建议,研究结果将为全球化趋势下跨文化员工工作积极性行为研究提供参考。

首先,员工的积极性行为的研究虽然得到全球各国的研究者的重视,并取得了一定成果,但这些目前主要集中在发达国家或者发展规模较大的国家,跨文化差异方面的研究覆盖的范围比较集中。本研究将员工积极性放入泰国这一特殊文化背景下,实证分析在这一文化下的特殊性和与其他文化背景下劳动积极性研究的共性,是对跨文化差异工作积极性研究的积极探索。

其次,员工积极性理论和实践基本也以发达国家或者发展规模较大的国家的企业员工为研究对象,本研究涉及的变量也是这些国家学者提出的变量,将其应用在泰国员工工作积极性分析中,可以进一步的验证这些理论的适用性,并为其提供新的理论视角和解释。

1.3.2 实践意义

首先,有助于提高公司在行业内竞争力。本研究分析了公司员工本土化管理和激励机制问题,有助于公司了解员工本土化的现状和存在的问题,也可以为提

高泰籍员工工作积极性的提供方向和建议，有利于提高公司的生产效率，进而提高公司在行业内的市场竞争力。

其次，提有助于有员工自我价值的实现。公司制定一套与员工意愿相契合的激励机制，有助于员工实现自我价值。给予员工更多的尊重和信任，提供更多的机会和上升空间，赋予员工工作以意义，让员工获得成就感、满足感。可以让员工在获得劳动报酬以外，还可以实现自我价值。

最后，可以给其他在泰中资企业制定激励制度提供参考。现阶段在泰国投资建厂的中资公司已经有很多，将来还会越来越多，基本都是初次接触泰籍员工，刚开始往往都是照搬国内的激励机制，需要一个相当长的过程去不断试错修正。本研究可以给这些公司提供参考和方向，加快公司管理适应本地员工的进程。

1.4 研究方法

本文以Z橡胶泰国公司的各部门岗位的泰籍员工为研究对象，做员工工作积极性相关的调查研究，采用定量研究的方法，旨在对问题进行系统性分析，并对其进行深入探讨。

1) 文献分析法

我利用中国知网、维普网、国家统计局、谷歌学术等权威的网络资源，查阅中国及其他国家的关于工作积极性的研究文献，同时搜集泰国文化特质和员工动机相关的资料。通过对前人研究成果和方法的系统阅读和学习，本文对其进行了整理和归纳，同时吸收了以往研究的经验。为本文的研究提供了理论基础和研究思路。

2) 问卷调查法

借鉴现有研究成果，本研究编制了一套用于系统的测量泰籍员工工作积极性的相关因素的调查工具。采用线下形式问卷（纸质问卷）和线上形式问卷（wechat和line软件）结合的方式进行问卷调查。为确保问卷的回答率和数据准确性，采

取了匿名的调查方式。本研究共发放线下纸质问卷100份，线上问卷220份，共计收回314份，其中有效问卷312份，为本研究提供了坚实的数据支撑。

3) 统计分析法

本研究利用SPSS26.0统计软件对收集的数据进行分析和处理，通过统计学方法对资料数据进行归纳，并对研究假设进行验证。研究手段包括描述性分析、信度检验、相关性分析、回归分析以及探索性因子分析等。

1.5 研究内容和技术路线

1.5.1 研究内容

本文共有五个章节构成：

首章为绪论，分析了企业在运营过程中的问题以及研究的不足之处，对研究主题进行了详细梳理，并明确了研究的目的与方向。同时，对研究方法和技术路线进行了详细阐述，并讨论了本研究的意义。

第二章是文献综述，回顾了中国及其他国家关于员工工作积极性的研究成果，对其进行了概念界定，并确定了理论基础。

第三章阐述了研究框架，根据研究思路构建了研究模型，并依据研究的基本原理和步骤进行了初步探索。

第四章是数据处理与假设验证，收集并整理了调查问卷数据，并对提出的研究假设进行了实证检验。

终章对研究成果进行了总结，提出了对Z橡胶泰国公司提升泰籍员工工作积极性的管理建议，并指出了本研究存在的局限性，同时对未来的研究方向进行了展望。

1.5.2 技术路线图

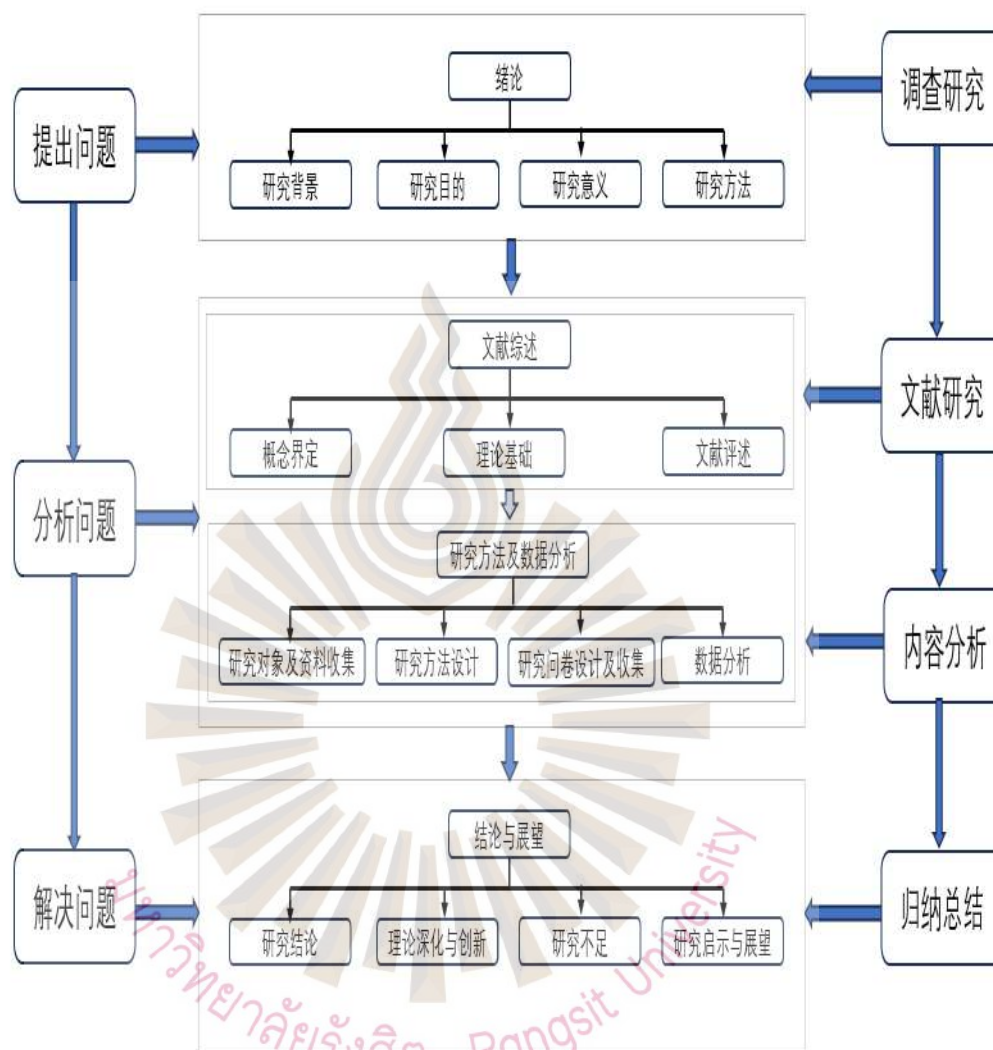


图 1.1 技术路线图
图片来源：本研究整理

1.6 研究创新点

尽管员工工作积极性的议题在学术界已有深入探讨，前人已经研究了多种影响因素并提出了改进措施，但是对于将这些因素综合考虑，针对特定跨文化管理环境下进行深入分析以识别关键影响因素的研究仍然相对缺乏，本研究的主要创新点主要有：

首先，是研究视角的创新，通过跨文化视角的应用，将员工积极性放置于泰

国特殊的文化环境下的进行分析，一定程度上补充了对泰国中资公司中本地员工工作积极性影响因素系统性研究方面的缺失，有助于理解不同文化背景下的员工积极性行为影响因素的特点。

其次是从实践的角度出发，对泰籍员工工作积极性问题进行了深入的研究和分析，提出比较系统的影响因素，能够在实践中为泰国的中资公司提升泰籍员工工作积极性机制的制定提供系统性的参考。



第 2 章

文献综述

2.1 概念界定

2.1.1 工作积极性

"积极"这个词语在汉语中涵盖了正面、肯定、促进发展、努力以及热情的含义。而对于员工的工作积极性，目前学术界虽然有很多学者对其概念提出了种类繁多的定义，但共识尚未形成。王处辉（1992）认为员工劳动积极性是指员工主动自觉地按照要求去充分发挥能力，完成本职工作或创造性地超额完成工作任务的行为和态度。周亚峰（2002）将工作热情定义为员工对工作的投入意愿，涵盖劳动态度、行为及结果，体现了工作过程中的主观能动性和世界观，劳动的积极性决定了劳动成果，而工作热情的高低直接影响生产力和社会发展，也影响着社会的发展进程。祝雁敏（2009）的研究认为员工的工作积极性是内外影响的综合结果的反应，是一种内部良性认知和意志等心理状态的体现，融合了智力、情感和技能的工作状态。杨兆（2011）在《如何调动员工积极性》这篇文章中提出：员工的积极性体现在他们愿意主动地投入智慧和行动。激励是员工主动去贡献智慧和做出积极行动的推动力，工作积极性是员工主动将工作做好的精神状态。人的心理活动，包括认知、情感、行为和意志等多元素的动态组合，能够影响我们的逻辑思维和行为表现。合适的外部环境可以促进正向的心理活动，进而可以激发出人们工作的强大活力和积极性。

在企业工作的员工的工作积极性，实际上就是一种员工积极主动参与工作的心理状态和行为，具体表现为面对困难时的决心、乐观的心态以及全力以赴的工作态度。工作动力是指那些驱动个体采取积极行动的驱动因素。工作动力源自于个体对于工作与个人需求内在联系的认识，它是一种深刻且无形的心理状态，构

成了影响个体工作表现与行为的基础。这种动力不仅影响个体的生产力，还决定了他们的行动方向、力度和持久性，对工作具有显著的推动作用。张光磊，谢琦，陈丝璐和范铭钰（2020）在研究中指出，工作激励是一个过程，它使个体主动地投入到工作中。张剑，张建兵，李跃，和Deci(2010)在研究中指出，动机是让人发自内心长期持续进行行为活动，以最终达到设定目标的一种心理过程。而陈春晓，张剑，张莹和田慧荣（2020）在研究中认为，工作动机是一个与员工工作的努力程度、努力的方向、持续性长短息息相关的结构。李爱梅，王笑天，熊冠星，李斌和凌文铨（2015）在研究中提出，工作动机是一个员工为了达到个体需要而去更加努力工作以达成劳动目标的过程。以上的研究揭示了工作动力的三个关键维度：强度、方向和持续性。其中，强度指的是个体为达成工作目标所付出的努力程度，而方向的准确性则是由个体的工作指向是否与公司的需求相吻合，持续性则描述了员工保持工作投入状态的时间长度。

而员工在公司中具体的工作积极性的表现，不仅是遵守企业相关制度与规定的意愿，而且还体现在工作过程符合操作流程，质量符合产品标准的能力上。这种积极性具体表现为：提前规划工作、深刻理解职责和目标、准时且准确完成上级指派的任务、在团队中展现出协作精神以及在工作中结合理论知识创新实践。在实际的工作中一般将员工按照工作主动积极性分为四个层级：自主完成任务的高积极性员工；接到任务后行动的员；需要多次催促才开始工作的低积极性员工；以及需要直接指导和监督才能工作的低积极性员工。

2.1.2 工作积极性影响因素

关于工作积极性即工作动机的相关影响因素研究，张剑和郭德俊（2003）在《企业员工工作动机的结构研究》一文中总结出影响个体的工作动机的主要的因子包括胜任取向、报酬、评价、自我决定和人际关系。Bodur和Infal（2005）提出的综合动机模型内部过程动机、工具性动机、外部自我概念、内部自我概念和目标内化这五个动机类别。Baljoon, Banjar和 Banakhar（2018）在研究中得出工作动机主要收到个人因素和组织因素影响，个人因素包括年龄，工作时间，学历等方面，组织因素包括薪酬，福利，晋升，同事关系以及工作性质等。PHAN,

Pham, Tran, Le, Nguyen和Nguyen, (2020)在研究中得出六大工作动机相关因素, 包括: 薪资和福利, 工作环境, 晋升机会, 组织文化, 对工作的兴趣, 以及人与组织的关系。

在工作动机影响因素相关研究中, 发现工作压力也对工作积极性有着明显的影响。Chiang, Birtch,和Kwan (2010)在研究中通过对酒店工作人员的工作动机与工作所承受的压力进行了研究, 发现来自家庭的压力是和工作目标、工作疲倦、员工性别、工龄等工作中的压力一样影响着工作积极性。而O ' Neill and Davis (2011)在酒店工作人员工作动机影响因素研究中发现: 工作压力的增加能够激发酒店员工更强烈的动力, 进而提高他们的工作积极性。王梦珈和廖江群 (2015)在研究中对工作压力与工作积极性关系进行了探讨, 发现当工作要超出了员工个人的感知范围时, 可能导致工作疲进而工作消极进而降低工作积极性。在工作资源充足的工作环境中, 个人发展得到促进, 个人会完全积极的投入工作中显著提升工作积极性, 这就造成了员工工作中两种相反的工作状态。马琼芳 (2016)在研究中对160名青海省高校教师的工作压力、工作动机、工作积极性之间的关系进行了问卷调查和分析。研究发现工作中承受的压力与工作积极性存在显著反向的影响关系, 其中的职业发展方面造成的压力以及同事相处造成的压力对工作积极性有着最为显著的预测作用。而工作动机则在两者之间起到了调节作用, 工作中承受的压力对工作积极性的反向影响会伴随着工作中动机的增强而减弱。

2.1.3 在泰中资企业和泰籍员工

首先, 本研究的在泰中资企业是指中国企业通过直接投资、直接参与经营, 在泰国注册并运营的企业。基本都是国内有运行多年的成熟母公司, 拥有丰富的中国国内的公司管理经验, 并且它们的管理制度和企业文化有着深刻的中国文化特点。在泰国都需要处理两种不同文化之间的融合, 这包括管理文化、员工多样性等。本文专对Z橡胶泰国公司为例。

泰籍员工这里是指在拥有泰国国籍并且他们的行为、价值观和工作习惯等都受到泰国文化的影响, 泰国有95%的人信仰佛教, 佛教的影响根深蒂固。他们的

时间观是环形的时间观，认为一切周而复始，对时间更强调顺其自然，认为人无论是否积极进取，机会和可能性会重复的出现，成功更多的取决于运气而不是努力（苏拉皮特·普罗米斯特，2008）。相较于中国人的集体主义他们更倾向于个人主义性，在做事的时候更多的是考虑个人感受，因而不是很乐于或者擅长团队协作。泰籍员工相较于主动完成任务更倾向于接受任务安排，乐于执行，但不愿主动做事。相当大比例的泰籍员工想有高薪但不愿承担较大的压力，辛辛苦苦当组长，不如轻松当组员，并将个人和家庭的需求放在优先考虑的位置。虽然众所周知泰国人是温和的，永远微笑的，但是泰国文化中很难接受直接的批评和否定，泰籍员工有很强的自我意识，对这种“自我”的侵犯，哪怕是轻微的侵犯，都可能引发很强烈的反应（Komin, 1990）。泰国员工更倾向避免管理冲突（Boonsathon, 2007），在某种程度上，泰国的面子文化比中国的更胜一筹。

2.2 现有的相关理论

2.2.1 激励理论相关研究

2.2.1.1 需求层次理论

美国心里学家马斯洛（Abraham Maslow）在 1943 年提出了这一理论，该理论按照人类由最基础的需求到高级需求按照以下的顺序分成了五个大的层次：生理方面的基本需求、安全保障的需求、归属与爱的进阶需求、尊重需求和自我实现的高级需求，高一级的需求都是以已满足上一步低一级的需求作为前提的。具体为：

1) 生理方面的基本需要（Physiological Needs）。这是人得以生存的最基础的需求，这些包括赖以生存的食物、空气、睡眠及其他生存的必需品。生理方面的基本需要也是追求其他需要的前提。

2) 安全保障方面的需要（Safety Needs）。在生理方面的基本需求得到满足后，安全保障方面的需求就会被关注到。这包括对自身的生命安全、财产安全、居住地安全和健康的需求。人们希望有一个稳定、安全、有序，能受到保护，能

免除恐惧的环境。

3) 社交方面的需求 (Social Needs)。这方面的需求包含了与感情有关的各种需求，寻求归属、被接纳以及友谊等方面。这方面的需求是需求的进阶层次，是从物质需求向精神需求的标志性的转变。

4) 尊重方面的需求 (Esteem Needs)。这一层次的需求包含两个部分，一是自我的尊重，二是社会及他人对自我的尊重。如自我的价值感、成就感等以及如社会地位、他人重视等的需求。

5) 追求自我实现的高级层次的需求 (Self-Actualization Needs)。在人类能够达成前四个层次的需要后就会开始追求自我实现的高层次需要实现自我价值。

该理论认为人类只有在低一级的需求被满足以后才有对高一级的需求的需要，没被满足的需要时人们行为的动力，所以人们的行动是由尚未满足的当前占最低层级的需求所驱动的。在企业的激励机制制定中，有效的激励机制是需要针对当前职工的主导需要指定的。员工的主导需要也是随着具体的工作环境变化的，员工的主导需要也不尽相同，要想真正的提高员工的工作积极性，需要长期持续的关注员工当前的主导需要，制定相应的激励及机制。

2.1.1.2 双因素理论

赫茨伯格 (Frederick Herzberg) 在 1959 年出版了著作《工作的激励因素》一书，作为美国知名的心理学家，在书中首次提出了双因素理论，该将企业中相关因素分为了两个部分：保健因素和激励因素。

1) 保健因素 (Hygiene Factors)，也可称为维持因素或者不满意度因素。该因素在实际工作中并不能激发提升员工的工作积极性，具备了这一因素只能使员工不产生不满情绪，但是若不具备这一因素就会造成员工的不满情绪，通常情况既包括工作环境也包括工作条件。

2) 激励因素 (Motivational Factors)，也可称为增进因素或者满意度因素。

与工作本身紧密相关，具备这些能够使员工感到满足并激发其工作热情，不具备这些也不会造成员工不满。如个人对工作的成就感、责任、发展机会、晋升和荣誉等，这些因素是激发员工积极性的关键。

双因素理论使企业管理者意识到，不同需要得到满足对员工的激励效果是不同的，以及工作本身的激励因素，对于激励员工方面，工作本身的激励因素是很关键的。管理者需要同时关注这两个因素，以提供一个满足员工基本需求的工作环境，同时激发员工的内在动机和发展机会。

2.2.2 期望理论相关研究

在维克托·弗鲁姆 (Victor H. Vroom) 1964 年出版了《工作与激励》，作为美国著名的心理学家，他认为动机是人们对其特定的行为是否能够产生某一特定回报的期待，以及这个回报结果对他们自己的吸引力。期望理论认为人们在决定是否采取行动时，会评估特定行为能否带来成功，以及成功带来的奖励是否具有吸引力。通过运用期望理论，公司在优化激励机制的时候，可以明确的绩效评估标准，并提供相应的培训和支持，使员工相信自己的努力能够达到这些标准。建立更透明的激励机制，使员工相信优秀表现能带来奖励。最后，通过了解员工的需求和期望，提供符合他们价值观的奖励。

2.3 文献评述

从以上对工作积极性相关研究成果的回顾可以得出，在同一文化背景下个人因素 (如年龄、学历、工作经验等)、组织因素 (如薪酬、晋升机会、工作氛围) 以及环境因素 (如工作压力、家庭责任) 等相关因素与工作积极性之间的关系已分别得到了初步验证,但存在的一些不足之处,仍需要研究者进一步去开展更深入的实证研究和理论探讨，主要有以下几点：

首先，要对各影响因素在跨文化管理环境中的适用性进行分析。虽然现有的实证研究均表明，个人因素、组织因素、环境因素等工作积极性行为具有高的预测效度，但是并没有分析其在跨文化管理环境中的适用性。不同工作价值观下

的员工工作积极性的影响可能存在差异性，员工的在其传统文化影响下对主动上进工作的认知可能会对相关影响因素对工作积极性的影响造成改变。

其次，需要对不同激励因素对员工工作动机的内在作用机制进行综合系统分析。前人的研究主要从众多影响因素中选择单一或者部分因素进行分析，对影响因素作用机制全面的综合探索比较缺乏。另一方面，尽管之前已经有研究指出，不同影响因素对工作积极性的对工作积极性的解释性，但是仍然缺乏综合分析各主要因素对工作积极性的解释性及影响程度的研究。因此，深化对不同类型的影响因素与工作积极性行为关系的全面分析具有显著的理论意义。

最后，现有研究结论的外部效度需要进一步验证。为了验证现有的理论及研究成果的普适性，将其放在不同文化情境中开展实证研究是有需要的。现有的工作积极性的大多研究成果都是基于欧美以及东亚地区的情境，而在泰国文化情境中对积极性行为的研究还比较缺少，泰国文化情境与其他地区相比有着明显的文化特殊性，尤其是在中资公司这个跨文化管理环情景中。因此，推进在泰中资企业中的工作积极性相关实证研究可以验证欧美及东亚相关理论及研究成果的有效性和适用性。



第 3 章

研究方法

3.1 研究对象

Z橡胶泰国有限公司是2014年成立于泰国中部某工业园区内，是该集团的海外的首个布局。公司致力于生产各类轮胎，包括工程胎、工业胎、全钢子午线胎（卡车胎）、半钢子午线胎（乘用车胎）和摩托车胎等，产品行销至200多个国家和地区。目前，泰国分公司员工人数超过5000人，其中泰籍员工占比超过90%。泰籍员工遍布各个部门和岗位，包括一线生产员工、技术人员和管理人员。为确保样本具有代表性和可靠性，我们采取了分层抽样方法，根据不同岗位的性质，将一线员工和管理人员按照90%和10%左右的比例进行抽样。

通过对Z橡胶泰国有限公司的研究，我们能够深入了解泰籍员工在跨文化管理环境中的工作积极性情况，以及激励机制对其工作态度和绩效的影响。这将为我们提供宝贵的实证数据和案例，进一步理解和解决中资企业在泰国管理中所面临的挑战。

3.2 资料收集过程

为了全面了解橡胶公司泰籍员工的工作现状，分析存在的问题，并提出改进公司激励机制的建议，本研究采用了实证调查，主要运用了问卷调查法进行数据收集。调查问卷的编制过程主要包括以下几个步骤：

- 1) 本文深入分析了工作动机的相关研究，详细研究了现有的调查问卷和测量工具，并对调查问卷的设计方向进行了初步确定。

- 2) 在初步确立的人员激励机制体系基础上，本研究通过文献调研等方法对激

励机制问题进行了梳理，并最终编制出用于测评橡胶公司泰籍员工工作积极性的各维度条目。

3) 为了验证问卷的有效性和可靠性，本研究选择了小型样本进行问卷调查，并征询了相关工作人员的建议。从易读性、内容相关性、语义清晰性、结构适切性等方面对调查问卷内容进行了评估，并根据评价和统计结果对调查问卷进行了修改。

3.3 研究假设的提出和研究模型

3.3.1 研究假设的提出

Hackman和Oldham在1976年提出了一个关注工作特征的模型，强调了工作重塑对工作中的重要性，并指出要激发员工并提升其生产力，工作应具备几个关键特征。该模型认为，通过优秀的工作设计，可以使工作更具吸引力，并能够通过增强个人核心能力来激发员工积极性，从而实现更佳的工作成果，并将工作特征划分了五个重要维度。该模型作为激励型工作方式的代表，有效地改进了以往工作单调、抑制人性的状态，它诠释了工作的目的在于激发个人潜力。工作特征模型揭示了工作本身作为激励员工的一种手段，这种动力不仅受到工作特征客观因素的影响，同时也与员工对工作性质的主观认识紧密相关。张一弛,刘鹏,尹劲桦与邓建修（2005）也认为工作特征不仅关乎客观的职责与任务，更与员工对工作的主观感知紧密相连。当这些核心特征得到激活，员工便能在职场中找到意义、担当与成就感，满足自我成长的需求，进而推动工作绩效的飞跃。因此，工作特征不仅是对工作的客观理解，还涉及对工作意义的主观感受。通过这些工作特征，员工能在工作中寻找到意义，感受到责任，认识到工作的实际效果，并满足其成长和发展的需求，从而有效提升工作绩效。工作特征可以为员工提供积极的心理体验，从而实现工作丰富化。作为一种具有广泛应用潜力的研究工具，工作特性模型能帮助企业更深入地理解员工的工作表现，从而提高员工的工作满意度和业绩。关键的心理体验源自工作的核心特性。基于这一认识，我们提出了假设H1。基于这一认识，本文提出H1假设。

H1: 工作特征对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性产生了积极的促进作用。

在职场中，员工都有职位晋升的需要。现代企业纷纷将构建完备的员工职业晋升体系视为一种激励机制的实现路径。通过设立明晰的晋升通道，员工的积极性得以昂扬振奋，正如滋养于春风中的枝桠，期待着绽放的契机。肖兴政,赵志彬（2017）指出人们内心深处渴望着权力的归属、成就的认可。当这些根本的需要得不到满足时，人的内心便难以触动那份前行的动力。于是，一个科学而合理的晋升体系挺立于此，它不仅迎合了人的内在需求，更激发了每一个人潜藏的巨大能量，从而促成了个体与组织的共赢局面。不止于此，晋升体系如同一位智慧的调度者，它帮助组织将人才置于其最应发光发热的位置，同时降低了人才流失的风险。在这样一个充满机遇的环境中，员工被激励着，组织的整体表现也因此水涨船高。根据马斯洛的需求层次理论，晋升体系触及了人们追求自我实现的高级需求。当员工感觉到他们的努力和贡献被认可，并且有机会通过晋升实现个人职业目标时，他们的工作满意度和自我价值感将得到显著提升。这种内在的满足感促使员工更加投入到工作中，积极探索新的挑战，不断提升自己的能力和技能，以适应更高职位，可以提高人的工作积极性。因此，本文提出H2假设。

H2: 晋升机会对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性产生了积极的促进作用。

在人力资源管理的领域，普遍认为企业如何视及员工贡献的重要性，这一因素始终扮演着极其关键的角色。不论是商业界、公共机构还是教育体系，将组织内的个体所拥有的价值凸显并传达给他们自己，无疑会为整个组织注入更为浓厚的团结力量。黄鹤（2010）的研究进一步印证了这一点，表明企业如何认可员工行为，在很大程度上塑造了员工的工作热情。张伶与张正堂（2008）的研究也揭示了员工在工作的过程中渴望自身的努力得到认可。根据马斯洛的需求层次理论，个人贡献被认可是实现员工自我价值感，获得了成就感属于满足尊重需求的高级需求。当员工感觉尊重需求被满足，他们的工作满意度和自我价值感将得到显著提升。在当今社会，个体和组织之间更多地呈现出一种互相尊重、合作共赢的

关系。企业如果能够正确地、客观的评估和认可员工的贡献及其价值，那么员工的忠诚度和工作热情自然会保持在一个相对较高的水平。因此，本文提出H3假设。

H3: 个人贡献认可对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性产生了积极的正向促进作用。

在企业的框架内，工作关系划分为三种基本类型：平行关系，指的是同事间的相互作用；对上关系，涉及员工与上级领导之间的互动；对下关系，关乎于领导与下属的交流。这些良性的工作关系构成了激励的核心，它们能够促进组织的内部合作，进而激发团队的积极性。徐彦妮与赵红（2010）指出在人际相处的深层中，存在着一种基于需求满足的交换机制。建立和谐的工作关系，核心在于深入洞察并满足员工的多层次需求，助力员工将组织的宏大目标转化为个人的追求，营造出一种促进成员间积极互动的团队氛围。这种正面的工作关系是高效团队形成的催化剂，有助于组织达成目标。根据马斯洛需求理论，良好的工作关系是对社交需求的满足。因此，本文提出H4假设。

H4: 工作关系对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性产生了积极的促进作用。

冯慧，薛雅卓，与李季人（2011）的研究表明优化工作环境在减轻员工压力和提升生产效率方面的重要作用。一个理想的工作环境应包含舒适的工作场所、新鲜的空气、足够的照明、适宜的室内温度和宽敞整洁的工作区域。这些元素能够直接提升员工的工作热情。徐彦妮和赵红（2010）认为优化工作环境不仅可以减少员工的压力，还能显著提升企业的生产率和工作效率。工作条件和环境属于双因素理论中的保障因素，员工对工作环境的感到满意时，再提升工作环境水平，对工作积极性提升有限，但不满意的工作环境会降低员工的工作积极性甚至促使员工选择离职。Z橡胶泰国公司处于快速发展阶段，现场工作条件还未达到一个较高水平。因此，本文提出H5假设。

H5: 工作条件和环境对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性产生了积极的

促进作用。

员工如果认为自己的努力得不到相应的回报，其工作效率则会受到影响。徐彦妮和赵红（2010）认为薪酬是作为一种保障因素存在，而非直接激励因素。即当员工对薪酬感到满意时，相较于改变其他工作条件，提高薪资对其工作动力的正面影响是有限的。但是，一个公平、公正且高效的绩效考核机制，对于激发员工的工作热情还是起着重要作用。缺乏绩效考核或考核机制不精准，可能导致激励失衡，进而影响团队的凝聚力和员工的工作积极性。通过准确评估员工及组织的绩效，对表现突出的员工给予奖赏，而对成绩不理想的员工进行必要的激励措施，有助于提高员工工作积极性。因此，本文提出H6假设。

H6: 薪酬考核在提升Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性方面起到了正向促进作用。

福利激励作为薪酬激励的重要补充，其不直接与劳动者的劳动量挂钩，而是为组织中的每位成员所共享。黄鹤（2010）指出福利政策一直是员工极为关注的方面，一个好的福利政策可以促进员工对企业的忠诚，并激励他们在工作上付出更多努力。刘胤岐（2020）的研究高度评价了福利政策在员工关注点中的地位，指出一个综合且良好的福利体系不仅能提升员工对企业的忠诚度，而且能激励他们更加努力工作。福利政策对激励员工、维护员工与企业间的长期合作关系起到关键作用。随着社会经济的不断进步和组织间竞争的加剧，福利制度在人力资源管理中的重要性日益凸显，有时候优厚的福利待遇比高额的薪酬更能有效激励员工，福利待遇反映出组织对员工的长期承诺，对提高员工的工作积极性有正向积极作用。因此，本文提出H7假设。

H7: 福利政策对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性产生了积极的促进作用。

3.3.2 研究模型

基于以上假设，本研究构建了Z橡胶泰国公司泰籍员工工作积极性影响因素

的研究模型。包括七个影响Z橡胶泰国公司员工工作积极性的维度：工作特征、晋升机会、个人贡献认可、工作关系、工作环境、薪酬考核和福利政策。

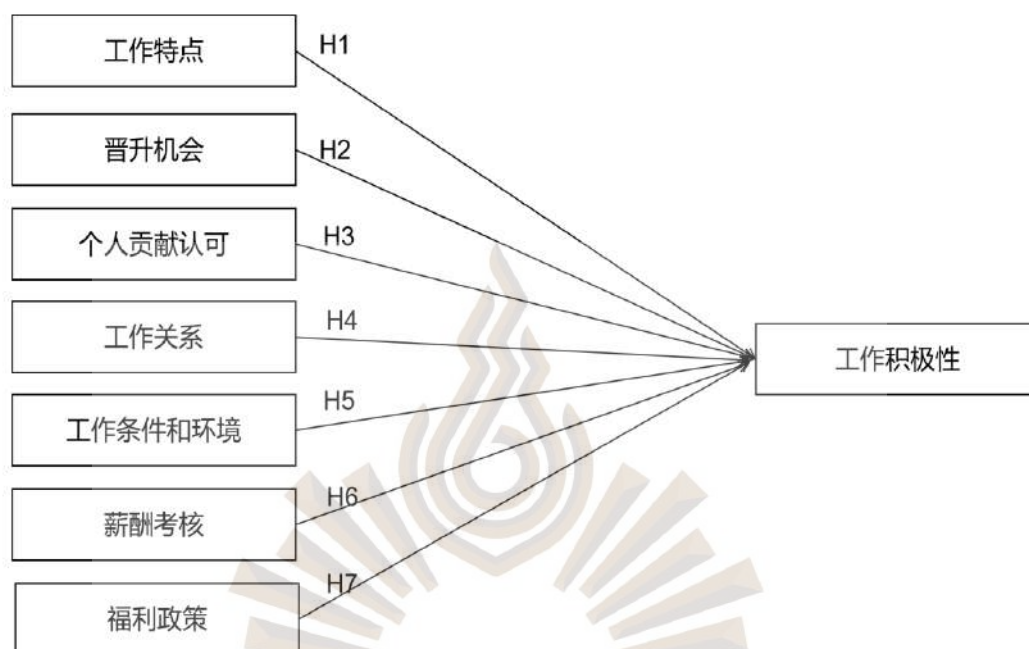


图 3.1 研究模型

图片来源：本研究整理

3.4 问卷设计与发放

3.4.1 量表选取

本研究在设计调查问卷的过程中，选取了以下几个具有权威性的量表作为参考量表：《新生代员工工作积极性的测量研究》（冯江平，李媛媛，陈虹，&张月，2013），《Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction》（Sanjeev & Surya, 2016）以及《CPM领导行为评价量表的建构》（凌文铨，陈龙，&王登，1987）。这些量表都经过了严格的研究验证和实际应用，具有极高的可靠性和有效性。

3.4.2 问卷设计

本研究调查问卷由两部分组成:一个是员工基本信息量表,另一个是工作积极性影响因素量表。

1) 员工基本信息量表,包括性别、年龄、教育水平,所在岗位、婚姻状况和工作时间六个各方面内容,具体设置如表 3.1 所示。

表3.1 员工基本信息量表

员工基本 信息	选项				
性别	1 男	2 女			
年龄	1 20-25 岁	2 25-30 岁	3 30-35 岁	4 35-40 岁	5 40 岁以 上
学历	1 初中及 以下	2 高中	3 中专	4 大专	5 本科及 以上
岗位	1 一线员 工	2 管理人 员			
婚姻状况	1 未婚	2 已婚			
工作时间	1 未满一 年	2 1-2 年	3 2-4 年	4 4-6 年	5 6 年以上

资料来源:本研究汇总

2)工作积极性影响因素量表。本研究采用的测量量表主要参考了《新生代员工工作积极性的测量研究》(冯江平,李媛媛,陈虹,&张月,2013)、《感知到晋升的员工会更加的无私吗?晋升感知与组织公民行为关系的实证研究》(肖兴政,赵志彬,2017)、《员工福利满意度对员工工作绩效影响的实证研究》(黄鹤,2010)、《中泰文化背景下的员工行为与激励关系模型研究》(徐彦妮,赵红,2010)和《珠江三角洲乡镇企业工人工作积极性研究——东莞市乡镇企业工人调查》(刘伟文,1993)等研究文献。在此基础上,从工作特征、晋升机会、个人贡献、工作关系、工作条件和环境、薪酬考核、福利政策以及工作积极性等8个理论维度出发,编制了34个具体的题项。其中,每个维度包含3-7个题项,旨在全面了解员工工作积极性的各个方面。为了让被调查者能够更加清晰地表达自己的观点,并为后续的数据分析提供便利,我们采用了Likert的5点式测评,将

评分等级设定为“1=完全不同意,2=比较不同意,3=不确定,4=比较同意,5=完全同意”,以衡量员工对问题回答的符合程度。

表 3.2 工作积极性测量量表

维度	题项	代码	来源
工作特征 维度	你当前的工作可以符合自己的长处和能力	Job Characteristic Dimensions (JCD)	冯江平,李媛媛,陈虹&张月,2013
	你当前的工作是有明确分配的	Job Characteristic Dimensions (JCD)	
	你当前的工作会使你感到紧张有压力	Job Characteristic Dimensions (JCD)	
	你能平衡个人生活和你当前的工作	Job Characteristic Dimensions (JCD)	
晋升机会 维度	你当前的工作有很多晋升的机会	Promotion Opportunity Dimensions (POD)	肖兴政&赵志彬,2017
	你当前工作的晋升机会对每个员工都是公平的	Promotion Opportunity Dimensions (POD)	
	你当前的工作制定了专业培训和发展的政策	Promotion Opportunity Dimensions (POD)	
	你当前的工作培训是适合和有效的	Promotion Opportunity Dimensions (POD)	
个人贡献 认可维度	你在工作中的贡献会受到同事和上级的认可	Personal Contribution Recognition Dimension (PCRD)	黄鹤,2010
	你有额外贡献时会获得奖励	Personal Contribution Recognition Dimension (PCRD)	
	当你提前完成工作时,你会受到赞扬	Personal Contribution Recognition Dimension (PCRD)	
工作关系 维度	你受到了公平对待	Working Relationship Dimensions (WRD)	徐彦妮&赵红,2010
	在和同事工作过程相处愉快	Working Relationship Dimensions (WRD)	

你和同事在工作中一直
互相配合互相帮助

Working Relationship
Dimensions (WRD)

你的上级会经常分享他
的工作经验

Working Relationship
Dimensions (WRD)



表 3.2 工作积极性测量量表（续）

维度	题项	代码	来源
工作条件 和环境维 度	你的上级是友善并尊重 员工的	Working Relationship Dimensions (WRD)	徐彦妮&赵 红, 2010
	公司在工作场所配备了 齐全的工作工具及安全 防护	Working Conditions Environment Dimensions (WCED)	
	公司工作空间是清洁、 通风的	Working Conditions Environment Dimensions (WCED)	
	公司工厂设备是非常现 代化的	Working Conditions Environment Dimensions (WCED)	
	公司工作条件可以确保 你的劳动安全	Working Conditions Environment Dimensions (WCED)	
	公司的工作气氛是舒适 快乐的	Working Conditions Environment Dimensions (WCED)	
薪酬考核 维度	你的工作薪酬与你的工 作能力是相符合的	Salary Assessment Dimensions (SAD)	徐彦妮&赵 红, 2010
	你的工资是按时支付的	Salary Assessment Dimensions (SAD)	
	你收到的加班费与你所 付出的劳动是合理的	Salary Assessment Dimensions (SAD)	
	凭借着你在公司工作的 收入，生活可以过得很 好	Salary Assessment Dimensions (SAD)	
	与其他同行业企业相 比，你认为你的收入是 高的	Salary Assessment Dimensions (SAD)	

表 3.2 工作积极性测量量表（续）

维度	题项	代码	来源
	你在节假日可以获得奖金	Welfare Policy Dimension (WPD)	
福利政策维度	你在工作期间可以全额获得津贴补助	Welfare Policy Dimension (WPD)	黄鹤, 2010
	公司购买了充足的保险	Welfare Policy Dimension (WPD)	
	你能尽力完成所分配的工作	Work Positivity Dimensions (WPD)	
	你能保持长期努力工作	Work Positivity Dimensions (WPD)	
工作积极性维度	你会积极参加公司的活动	Work Positivity Dimensions (WPD)	刘伟文, 1993
	你有时愿意牺牲个人利益而完成工作	Work Positivity Dimensions (WPD)	
	你自愿提高自身技能, 以便更好地工作	Work Positivity Dimensions (WPD)	

资料来源：本研究整理

3.4.3 问卷发放

本研究中，采用了线上与线下两种方法发放问卷，旨在确保能够触及 Z 橡胶泰国公司中尽可能多样化的员工群体，从而提高问卷的回收率。其中线下问卷为确保能直接与员工接触并激励他们参与此项研究，本研究在公司工作现场分发了 100 份纸质问卷。而线上问卷部分，是考虑到有些员工可能因工作安排等原因没有时间填写纸质问卷，或者更偏好数字化的填写方式，也通过 line 和 WeChat 发放了 220 份电子问卷。共计发放了 320 份问卷，共计成功收回 314 份问卷，显示出公司泰籍员工对本研究有较高的关注度和支持。

在这 314 份回收的问卷中，确认 312 份问卷均被完整填写，信息均真实可靠，两份问卷因信息填写不完整被判定为无效。这一结果表明，参与调研的员工大多都以认真和负责的态度完成了问卷，从而确保了数据的高质量和研究结果的准确性。本研究通过精心设计的调查问卷，对 Z 橡胶泰国公司的泰籍员工进行了全面调研。根据研究设计要求，为保证数据的有效性和可靠性，每个观察变量需要 3-7 份样本数据。鉴于研究模型共计涉及 34 个观察变量 ($n=34*7=238$) 因此最低样本量需达到 238 份。通过向员工分发 320 份问卷，并成功回收 314 份问卷，其中有效问卷 312 份，问卷的回收率为 98.125%，有效率高达 99.36%。这一显著的高回收率和问卷有效性不仅展示了我们调查设计的严谨性，同时也为后续的数据分析及研究结论奠定了坚实的数据基础。

第 4 章

数据分析及假设检验

4.1 描述性统计分析

本研究首先对 Z 橡胶泰国公司调查获得的 312 份有效问卷的基本信息进行了描述性统计。

表4.1 基本信息统计

变量	分类	数量（人）	占比（%）
性别	男	237	76%
	女	75	24%
年龄	20-25 岁	88	28.50%
	25-30 岁	140	44.70%
	30-35 岁	51	16.60%
	35-40 岁	22	7%
	40 岁以上	11	3.50%
	初中及以下	53	16.90%
学历	高中	99	31.60%
	中专	15	4.80%
	大专	103	32.90%
	本科及以上	42	13.40%
岗位	一线员工	274	87.80%
	管理人员	38	12.20%
婚姻状况	未婚	221	70.60%
	已婚	91	29.40%
工作时间	未满一年	71	22.70%
	1-2 年	62	19.80%
	2-4 年	68	21.70%
	4-6 年	59	18.80%
	6 年以上	52	16.60%

资料来源：本研究调查问卷

表4.1基本信息显示出，该公司的员工性别比例中，男性占76%，而女性只占了24%，这表明男性员工在该公司中的比例远高于女性员工，可能与该公司的行业特性有关。进一步分析年龄分布，25至30岁的年轻人占了将近一半的比例，表明该公司的员工主要集中在青年群体，且大部分员工年龄分布在20至25岁。值得一提的是，30岁以上的员工比例较低，这可能与该公司的年轻化战略和泰国外出就业人群有关。学历方面，大专学历的员工最多，占了32.9%，高中学历的员工则占27.8%，显示出该公司的员工主要集中在中等教育水平，而高级教育水平的员工比例较低，这可能与该公司的行业特性和业务性质有关。岗位分布上，一线员工占了87.8%，管理人员的比例相对较少，这意味着该公司的组织结构较为扁平化，这也与该公司的实际运营情况有关。在婚姻状况方面，大部分员工是未婚的，这与公司的年轻化战略和行业特性有关。工作时间方面，大多数员工的工作时间较短，2至4年工作经验的员工占比最高，而长期工作（6年以上）的员工比例较低，说明该公司的员工流动性较大。综合来看，表4.1基本信息描绘出的是一个以年轻男性为主、教育水平集中在中等教育、以一线工作为主要岗位的群体画像，成员们多数未婚，且具有较大的流动性，这可能会影响公司的长期发展和稳定。

4.2 信度和效度检验

通过对调查结果的分析，本研究使用了 Cronbach's alpha 模型，对泰国企业的工作性质、晋升机会、个人贡献、工作关系、工作环境、薪酬评估和福利制度等七个要素进行了 Cronbach's alpha 分析，以确定它们对Z橡胶泰国公司员工工作积极性的影响情况。

1) 工作特征量表的信度测试

工作特征量表的信度分析结果如下：

表4.2 工作特征量表的Cronbach's alpha 测验结果

维度	剔除当前题目后，问卷的平均得分（剔除后问卷均值）	剔除当前题目后，问卷的总方差（剔除后问卷方差）	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数（修正的条目-总体相关性）	移除当前题目后，问卷的克隆巴赫 α 系数（剔除后的克隆巴赫 α 值）
工作特征量表：Cronbach's Alpha 值=0.899				
你当前的工作可以符合自己的长处和能力（JCD1）	10.47	11.376	0.813	0.856
你当前的工作是有明确分配的（JCD2）	10.6	11.538	0.752	0.879
你当前的工作会使你感到紧张有压力（JCD3）	10.88	12.12	0.692	0.901
你能平衡个人生活和你当前的工作（JCD4）	10.45	11.575	0.854	0.843

资料来源：本研究整理

对所选数据进本文利用工作特征量表（WFS）对在职人员进行研究，并根据 Cronbach's alpha 系数值为 0.899 以及各因素 Corrected Item-Total Correlation 均大于标准值 0.3 的数据进行分析，结果表明不需要剔除题目。因此，工作特征量表的数据可靠，可以进行下一步的探索性因子分析（EFA）以深入了解工作特征对人员绩效和满意度的影响。

2) 晋升机会量表的信度测试

晋升机会量表的信度分析结果如下：

表4.3 晋升机会量表的Cronbach's alpha测验结果

维度	剔除当前题目后, 问卷的平均得分(剔除后问卷均值)	剔除当前题目后, 问卷的总方差(剔除后问卷方差)	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数(修正的条目-总体相关性)	移除当前题目后, 问卷的克隆巴赫 α 系数(剔除后的克隆巴赫 α 值)
晋升机会量表: Cronbach's alpha 值=0.888				
你当前的工作有很多晋升的机会(POD1)	9.54	10.742	0.669	0.887
你当前工作的晋升机会对每个员工都是公平的(POD2)	9.25	9.668	0.746	0.86
你当前的工作制定了专业培训 and 发展的政策(POD3)	9.17	9.827	0.82	0.831
你当前的工作培训是适合和有效的(POD4)	9.31	10.072	0.789	0.843

资料来源: 本研究整理

通过对晋升机会量表的各项数据进行分析后, 我们得到了一系列相关数据。其中, 晋升机会量表的总体 Cronbach's alpha 系数值为 0.888, 这一结果表明该量表在信度上表现良好, 具有一定的稳定性和可靠性。此外, 我们还对各因素的 Corrected Item-Total Correlation 进行了计算, 均大于标准值 0.3。这一结果表明, 晋升机会量表的各个因素之间具有较高的关联性, 能够有效反映出被试的晋升机会情况。因此, 在现阶段的数据分析中, 我们认为无需剔除任何题目, 这一结论为我们的后续研究提供了强有力的支持。综合以上分析, 可以确定晋升机会量表的数据是可靠的, 可以进一步进行探索性因子分析(EFA), 以深入挖掘影响晋升机会的因素和结构。

3) 个人贡献认可量表的信度测试

个人贡献认可量表的信度分析结果如下：

表4.4 个人贡献认可量表的Cronbach's alpha测验结果

维度	剔除当前题目后, 问卷的平均得分(剔除后问卷均值)	剔除当前题目后, 问卷的总方差(剔除后问卷方差)	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数(修正的条目-总体相关性)	移除当前题目后, 问卷的克隆巴赫 α 系数(剔除后的克隆巴赫 α 值)
个人贡献认可量表: Cronbach's alpha 值=0.870				
你在工作中的贡献会受到同事和上级的认可(PCRD1)	6.55	3.646	0.702	0.86
你有额外贡献时会获得奖励(PCRD2)	6.77	3.381	0.797	0.777
当你提前完成工作时, 你会受到赞扬(PCRD3)	6.82	3.019	0.766	0.809

资料来源：本研究整理

通过对个人贡献认可量表的各项数据进行分析后, 总体的 Cronbach's alpha 系数为 0.870 的个体系数显示出较高的信度和稳定性, 这表明量表具有内在一致性和全局稳定性。此外, 各因素的 Corrected Item-Total Correlation 均大于标准值 0.3, 这一标准值可以确保每个题目都与整体相关, 没有明显的离群值或偏向性, 因此, 可以认为量表的数据是可靠的, 可以进行下一步的探索性因子分析 (EFA), 以便更深入地理解个人贡献认可量表的结构和功能。

4) 工作关系量表的信度测试

工作关系量表的信度分析结果如下

表4.5 工作关系量表的Cronbach's alpha测验结果

维度	剔除当前题目后, 问卷的平均得分(剔除后问卷均值)	剔除当前题目后, 问卷的总方差(剔除后问卷方差)	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数(修正的条目-总体相关性)	移除当前题目后, 问卷的克隆巴赫 α 系数(剔除后的克隆巴赫 α 值)
工作关系量表: Cronbach's alpha 值=0.888				
你受到了公平对待(WRD1)	14.45	10.982	0.692	0.872
在和同事工作过程相处愉快(WRD2)	14.25	11.334	0.742	0.861
你和同事在工作中一直互相配合互相帮助(WRD3)	14.17	11.271	0.733	0.863
你的上级会经常分享他的工作经验(WRD4)	14.29	10.85	0.733	0.862
你的上级是友善并尊重员工的(WRD5)	14.35	10.401	0.747	0.859

资料来源: 本研究整理

工作关系量表的总体Cronbach's alpha系数值为0.888, 说明量表具有较高的内部一致性。而且, 各因素的Corrected Item-Total Correlation均大于标准值0.3, 这也说明量表的题目之间具有较好的相关性, 因此我们无需剔除任何题目。因此, 我们可以认为工作关系量表的数据是可靠的, 有足够的效度和信度, 可以用于下一步的探索性因子分析(EFA)。

5) 工作条件和环境量表的信度测试

工作条件和环境量表的信度分析结果如下:

表4.6 工作条件和环境量表的Cronbach's alpha测验结果

维度	剔除当前题目后, 问卷的平均得分(剔除后问卷均值)	剔除当前题目后, 问卷的总方差(剔除后问卷方差)	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数(修正的条目-总体相关性)	移除当前题目后, 问卷的克隆巴赫 α 系数(剔除后的克隆巴赫 α 值)
工作条件和环境量表: Cronbach's alpha 值=0.891				
公司在 工作场所配 备了齐全的 工作工具及 安全防护 (WCED1)	14.81	12.396	0.765	0.86
公司工 作空间是清 洁、通风的 (WCED2)	14.62	13.041	0.737	0.866
公司工 厂设备是非 常现代化的 (WCED3)	14.94	12.67	0.764	0.86
公司工 作条件可以 确保你的劳 动安全 (WCED4)	14.58	13.241	0.719	0.87
公司的 工作气氛是 舒适快乐的 (WCED5)	14.79	13.098	0.683	0.879

资料来源：本研究整理

本研究通过制定和使用工作条件和环境量表, 对被调查者的工作条件和环境进行了全方位的测量和分析, 调查结果显示, 工作状况与环境问卷的Cronbach's alpha系数达到0.891, 这一数据表明问卷具有优秀的内在一致性, 确保了数据的高度可信, 可以用于下一步探索性因子分析(EFA)。

6) 薪酬考核量表的信度测试

薪酬考核量表的信度分析结果如下

表4.7 薪酬考核量表的Cronbach's alpha测验结果

维度	剔除当前题目后，问卷的平均得分（剔除后问卷均值）	剔除当前题目后，问卷的总方差（剔除后问卷方差）	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数（修正的条目-总体相关性）	移除当前题目后，问卷的克隆巴赫 α 系数（剔除后的克隆巴赫 α 值）
薪酬考核量表 : Cronbach 's Alpha 值 = 0.778				
你的工作薪酬与你的工作能力是符合的 (SAD1)	13.71	13.101	0.658	0.7
你的工资是按时支付 (SAD2)	13.42	13.309	0.584	0.725
你收到的加班费与你所付出的劳动是合理的 (SAD3)	13.84	16.205	0.236	0.839
凭借着你在公司工作的收入，生活可以过得很好 (SAD4)	13.83	12.886	0.664	0.697
与其他同行业企业相比，你认为你的收入是高的 (SAD5)	14	13.211	0.672	0.697

资料来源：本研究整理

Cronbach's Alpha系数在薪酬和考核维度上为0.778，这说明该问卷的内在一致性较为理想。除了SAD3这一特定题目外，其余各项的校正题项-总分相关性都超过了0.3的基准值，指示出这些题目具有合适的贡献度。因此，在移除SAD3之后，对剩余题目再次进行Cronbach's Alpha可靠性测试，以确保量表的准确性和可靠性。

表4.8 薪酬考核量表第二次Cronbach's alpha测验结果

维度	剔除当前题目后, 问卷的平均得分(剔除后问卷均值)	剔除当前题目后, 问卷的总方差(剔除后问卷方差)	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数(修正的条目-总体相关性)	移除当前题目后, 问卷的克隆巴赫 α 系数(剔除后的克隆巴赫 α 值)
薪酬考核量表: Cronbach's alpha 值=0.839				
你的工作薪酬与你的工作能力是相符的(SAD1)	10.35	9.646	0.677	0.794
你的工资是按时支付的(SAD2)	10.06	9.831	0.597	0.83
你收到的加班费与你所付出的劳动是合理的(SAD3)	10.47	9.306	0.708	0.78
凭借着你在公司工作的收入, 生活可以过得很好(SAD4)	10.65	9.637	0.71	0.78
与其他同行业公司相比, 你认为你的收入是高的(SAD5)	14	13.211	0.672	0.697

资料来源: 本研究整理

在移除 SAD3 之后, 薪酬与考核量表的整体 Cronbach's Alpha 系数达到了 0.839, 显示出问卷具有较好的内在一致性。同时各因子之间的相关性系数均超过了 0.3 的标准值, 这表明无需进一步移除条目。综上结果表明, 该薪酬考核量表的收集的数据是可靠的, 为进行下一步的探索性因子分析(EFA)提供了坚实的基础。

7) 福利政策量表的信度测试

福利政策量表的信度分析结果如下

表4.9 福利政策量表的Cronbach's alpha测验结果

维度	剔除当前题目后,问卷的平均得分(剔除后问卷均值)	剔除当前题目后,问卷的总方差(剔除后问卷方差)	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数(修正的条目-总体相关性)	移除当前题目后,问卷的克隆巴赫 α 系数(剔除后的克隆巴赫 α 值)
福利政策量表: Cronbach's alpha 值=0.829				
你在节假日可以获得奖金(wpd1)	7.52	4.764	0.717	0.734
你在工作期间可以全额获得津贴补助(wpd2)	7.86	4.593	0.654	0.803
公司购买了充足的保险(wpd3)	7.22	5.054	0.698	0.756

资料来源: 本研究整理

对福利政策量表的信度进行评估, 结果显示量表总的 Cronbach's alpha 系数值为 0.829, 表明该量表具有较好的内部一致性。同时, 各个因素的 Corrected Item-Total Correlation 均大于标准值 0.3, 说明各个因素之间具备良好的独立性, 而且没有出现严重的多重共线性问题。综合以上数据来看, 量表数据具有较好的可靠性和一致性, 不需要对题目进行剔除。因此, 我们可以将该量表用于下一步的探索性因子分析(EFA), 以进一步挖掘福利政策量表中潜在的因子结构和影响因素。

8) 工作积极性量表的信度测试

工作积极性量表的信度分析结果如下:

表4.10 工作积极性量表的Cronbach's alpha测验结果

维度	剔除当前题目后，问卷的平均得分（剔除后问卷均值）	剔除当前题目后，问卷的总方差（剔除后问卷方差）	当前题目得分与剔除该题目后问卷总得分的皮尔森相关系数（修正的条目-总体相关性）	移除当前题目后，问卷的克隆巴赫 α 系数（剔除后的克隆巴赫 α 值）
工作积极性量表:Cronbach's alpha 值=0.887				
你能尽力完成所分配的工作 (WPD1)	14.27	13.072	0.747	0.858
你能保持长期努力完成工作 (WPD2)	14.27	14.06	0.696	0.869
你会积极参加公司的活动 (WPD3)	14.37	13.531	0.729	0.862
你有时愿意牺牲个人利益而完成工作 (WPD4)	14.45	13.696	0.721	0.864
你自愿提高自身技能，以便更好地工作 (WPD5)	14.29	13.594	0.738	0.86

资料来源：本研究整理

根据对工作积极性量表数据进行分析的结果，该量表的总体Cronbach's alpha系数值为0.887，这表明量表具有较高的内部一致性。同时，各因素的Corrected Item-Total Correlation均大于标准值0.3，这表明量表中各个题目之间具有较强的关联性，不需要剔除任何题目。因此，工作积极性量表的数据可靠，可以进行下一步探索性因子分析(EFA)，以深入了解该量表所包含的潜在因素及其作用机制。

9) 影响因素量表的探索性因子分析

为了准确揭示Z橡胶泰国公司员工工作积极性的影响因素，本文首先采用探索性因子分析法（EFA）对采集到的相关数据进行处理，首先对数据进行了主成分分析（PCA），以确定主要因素并减少冗余变量，然后采用正交旋转法（Varimax rotation method）对各个主成分进行了旋转，以获得最佳的因子解。同时，为了确保分析结果的可靠性和准确性，本文还对各个因子的载荷（Factor loading）、特征值（Eigenvalue）、提取的总方差值（Total Variance Extracted）及KMO系数（Kaiser-Meyer-Olkin）进行了考察和分析，以确保数据一致性。

本研究围绕影响泰国Z橡胶公司员工工作积极性的七大核心因素——工作特征、晋升机遇、个人贡献的认可、工作关系、工作环境、薪酬考核以及福利政策——设计了含29个观测变量的综合问卷。在完成问卷调查并对数据进行初步处理及筛选之后，保留了全部29个变量，为进一步的数据分析提供了基础。采用探索性因子分析（EFA）方法，本研究对这些变量进行了深入分析。通过克朗巴哈可靠性测试，识别并排除了信度低于标准的变量SAD3，随后对剩余变量实施了探索性因子分析，旨在揭示影响员工工作积极性的潜在结构和因素

表4.11 首次对七个影响因素的观测变量进行探索性因子分析

变量	因素						
	1	2	3	4	5	6	7
WRD4	0.789						
WRD5	0.786						
WRD2	0.735						
WRD1	0.727						
WRD3	0.697						
WCED2		0.777					
WCED3		0.745					
WCED1		0.722					
WCED4		0.704					
WCED5		0.512					
JCD4			0.818				
JCD3			0.776				
JCD1			0.731				
JCD2			0.621				
POD3				0.825			
POD4				0.774			
POD1				0.75			
POD2				0.746			
WPD3					0.799		
WPD1					0.778		
WPD2					0.747		
SAD2					0.484		
GN2						0.828	
GN3						0.81	
GN1						0.715	
SAD5							0.832
SAD4							0.69
SAD1							0.563

资料来源：本研究整理

在初步的因子分析中，变量 SAD2 的因子载荷系数仅为 0.484，未达到最低标准 0.5 的要求，因此决定将其从分析中移除。接着，本研究进行了第二轮因子分析以进一步精细化研究结果。

表4.12 第二次对七个影响因素的观测变量进行探索性因子分析

变量	因素						
	1	2	3	4	5	6	7
WRD4	0.789						
WRD5	0.789						
WRD2	0.738						
WRD1	0.727						
WRD3	0.699						
WCED2		0.78					
WCED3		0.747					
WCED1		0.726					
WCED4		0.706					
WCED5		0.515					
POD3			0.827				
POD4			0.771				
POD1			0.751				
POD2			0.744				
JCD4				0.817			
JCD3				0.782			
JCD1				0.729			
JCD2				0.623			
wpd3					0.798		
wpd1					0.779		
wpd2					0.747		
PCRD2						0.829	
PCRD3						0.811	
PCRD1						0.712	
SAD5							0.836
SAD4							0.692
SAD1							0.566
提取的方差 (Variance Extracted) (%)	14.311	26.58	38.469	49.857	59.747	68.425	76.342
特征值 (Eigenvalue)	11.863	2.191	1.792	1.521	1.194	1.048	1.002
KMO 值:0.914	巴特利特球体检验 (Bartlett's Test) 的 Sig:0.000						

资料来源：本研究整理

根据结果，所有观测变量的因子载荷系数均大于 0.5，表明每一个因子都至少有 50%的可观测变量来解释其结构。这些结果还表明，每一个观测变量都有一个高度的统计显著性，显示了因子分析的可靠性和有效性。另外，结果还显示了总方差值，这个数值表示了提取分析的因子可以解释被观测变量 76.342%的可变性，这意味着通过因子分析，本研究可以通过使用几个因子来代替大量的变量，从而大大简化和改善数据分析的结果。

最后，本研究可以通过对七个影响 Z 橡胶泰国公司泰籍员工工作积极性的主要因素进行更详细的分析，以更深入地了解泰籍员工工作积极性的决定因素和影响因素。这些因素可以描述如下：

1) 工作关系因素：这个因素编码为 WRD，是由 5 个观测变量组合而成。该变量观测变量的载荷系数都不小于 0.6，表明该因素的变量在统计上都是显著的，这表明工作关系因素是影响员工工作积极性的的重要因素之一。

2) 工作条件和环境因素：这个因素编码为 WCED，是由 5 个观测变量组合而成。该变量观测变量的载荷系数都不小于 0.5，表明该因素的变量在统计上都是显著的，这表明工作条件和环境因素也是影响员工工作积极性的的重要因素之一。

3) 晋升机会因素：这个因素编码为 POD，是由 4 个观测变量组合而成。该变量观测变量的载荷系数都不小于 0.5，表明该因素的变量在统计上都是显著的，这表明晋升机会因素也是影响员工工作积极性的的重要因素之一。

4) 工作特征因素：这个因素编码为 JCD，是由 4 个观测变量组合而成。该变量观测变量的载荷系数都不小于 0.6，表明该因素的变量在统计上都是显著的，这表明工作特征因素也是影响员工工作积极性的的重要因素之一。

5) 福利政策因素：这个因素编码为 wpd，是由 3 个观测变量组合而成。该变量观测变量的载荷系数都不小于 0.7，表明该因素的变量在统计上都是显著的，这表明福利政策因素也是影响员工工作积极性的的重要因素之一。

6) 个人贡献认可因素:这个因素编码为 PCRD,是由 3 个观测变量组合而成。该变量观测变量的载荷系数都不小于 0.7,表明该因素的变量在统计上都是显著的,这表明个人贡献认可因素也是影响员工工作积极性的重要因素之一。

7) 薪酬考核因素:这个因素编码为 SAD,是由 3 个观测变量组合而成。该变量观测变量的载荷系数都不小于 0.5,表明该因素的变量在统计上都是显著的,这表明薪酬考核因素也是影响员工工作积极性的重要因素之一。

8) 工作积极性量表的探索性因子分析,在工作积极性量表中,由 5 个观测变量组合而成,对这些变量进行了探索性因子分析,以深入了解各个变量之间的潜在关系,并寻找可能存在的潜在因子。下图是对工作积极性量表进行探索性因子分析后得出的结果。

表4.13 工作积极性量表的探索性因子分析结果

变量	因子载荷系数	检验	数值
WPD1	0.846	KMO 值	0.877
WPD5	0.839	巴特利特球体检验 (Bartlett's Test) 的 Sig	0.000
WPD3	0.832	特征值 (Eigenvalue)	3.443
WPD4	0.826	提取的方差 (Variance Extracted)	68.86
WPD2	0.807		

资料来源: 本研究整理

因子分析结果表明,所有观测变量的因子载荷系数均大于 0.5,满足研究的分析要求。KMO 系数值整体达到了 0.877,超过了 0.5 的门槛值,巴特利特球型检验的显著性水平 (Sig) 为 0.000,低于 0.05,进一步验证了因素分析的可靠性。抽取的方差总量为 68.860%,表明提取分析的因子可以解释被观测变量 68.860% 表明所提取的因素能够解释 68.860%的观测变量的方差,说明所得因素具有较高的解释力。

PCRD	Pearson 相关性	0.511**	0.483**	0.525**	0.576*	0.453*	0.311**	1	
	显著性 Sig (双 尾)	0	0	0	0	0	0		
SAD	Pearson 相关性	0.620**	0.543**	0.645**	0.463*	0.536*	0.531**	0.458*	1
	显著性 Sig (双 尾)	0	0	0	0	0	0	0	

**在置信度（双测）为0.01时，相关性是显著的

资料来源：本研究整理

皮尔逊相关分析的结果显示，各独立变量与被解释变量之间的相关系数分别为 0.616、0.663、0.572、0.671、0.559、0.511 和 0.620，均超过了 0.5 的临界值。同时，所有变量的显著性水平（Sig）均低于 0.05，这表明这些独立变量与被解释变量之间存在着紧密的关联。在这些相关系数中，0.671 是最大的，但它仍然远低于 0.85，这显示了模型中存在一定程度的多变量共线性问题。。

4.4 假设性验证

4.4.1 回归分析

在实施皮尔逊相关分析之后，本研究研究构建了一个多元线性回归模型，其中因变量与七个自变量之间的关系被探讨。该模型考量了工作性质、晋升机会、对个人贡献的认可、工作关系、工作环境、薪酬评估和福利政策等因素对员工工作积极性的影响。

具体的回归模型如下：

$$\text{WPD} = \beta_0 + \beta_1 \text{WRD} + \beta_2 \text{WCED} + \beta_3 \text{POD} + \beta_4 \text{JCD} + \beta_5 \text{wpd} + \beta_6 \text{PCRD} + \beta_7 \text{SAD} + e_i$$

表4.15 多元回归分析的结果

模型	非标准化系数		标准系数		显著性 (Sig.)
	B	标准错误 (Std.Error)	贝塔 (Beta)	T	
(常量)	0.241	0.211		1.144	0.254
WRD	0.195	0.067	0.175	2.915	0.004
WCED	0.163	0.070	0.159	2.315	0.022
POD	0.106	0.053	0.121	2.019	0.045
JCD	0.193	0.052	0.238	3.707	0.000
wpd	0.106	0.050	0.123	2.141	0.033
PCRD	0.061	0.059	0.060	1.034	0.303
SAD	0.127	0.054	0.146	2.346	0.020

调整R方 (Adjusted R-Squared) =0.619;F检验的显著性水平 (Sig) :0.007

资料来源：本研究整理

根据表格的上述数据，总体F检验的Sig系数为0.007，低于0.05的常用显著性水平，表明模型具有统计显著性，因此是可行的。同时，调整后的R²值为0.619，这表明自变量对因变量的解释力度为61.9%，表明模型的解释力较强。因此，该模型具有相当高的解释价值。在本研究中，个人贡献认可因素的Sig值为0.303，超过了0.05的阈值，这表明在本次研究中泰国员工的工作积极性并未受到这一因素的显著影响，因此，在回归模型中应将其排除。而工作特性、晋升机会、工作关系、工作条件与环境以及福利政策的Sig值分别为0.000、0.045、0.004和0.020、0.033，均小于0.05，说明这些因素对工作积极性有显著影响。综上所述，得出以下回归方程：

$$WPD=0,241+0,195WRD+0,163WCED+0,106POD+0,193JCD+0,106wpd+0,127SAD$$

上述方程显示，1个单位的工作积极性变化，由0.195个单位的工作关系、0.163个单位的工作条件和环境、0.106个单位的晋升机会、0.193个单位的工作特征、0.106个单位的福利政策、0.127个单位的薪酬考核引起。

在多元线性回归分析中，自变量应当是相互独立的，以防出现多重共线性问题。采用了Irawan, Panjaitan和Dachi(2023)方开发的差膨胀因子 (Variance Inflation Factors-VIF) 模型来评估解释变量间的共线性。

表4.16 多重共线性现象检验

模型	方差膨胀因子 (VIF)
WRD	1.884
WCED	2.45
POD	1.883
JCD	2.157
wpd	1.728
PCRD	1.736
SAD	2.03

资料来源：本研究整理

根据表4.16的数据显示，所有变量的变异系数(VIF)均低于10，这表明回归模型中不存在多重共线性问题。

4.4.2 研究结果

经过一系列实证分析，本文对前述提出的研究假设做出如下总结。

表4.17 检验研究假设

假设	内容	显著 (Sig.)	检验结果
H1	“工作特征”因素与工作积极性相关	0.000	成立
H2	“晋升机会”因素与工作积极性相关	0.045	成立
H3	“个人贡献认可”因素与工作积极性相关	0.303	不成立
H4	“工作关系”因素与工作积极性相关	0.004	成立
H5	“工作条件和环境”因素与工作积极性相关	0.022	成立
H6	“薪酬政策”因素与工作积极性相关	0.02	成立
H7	“福利政策”因素与工作积极性相关	0.033	成立

资料来源：本研究整理

H1：工作特征对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性有正向的影响。

工作特征涵盖工作内容、性质、时间、条件、环境、压力和风险，对员工的工作热情有显著的正面影响。当Sig值和贝塔系数均为0.238时，表明工作热情与工作特性之间存在显著的正相关关系。具体来说，工作特性的每个因子每增加1个单位，工作积极性的因子平均增加0.238个单位，这表明工作特性是对工作热情有重大影响的因素。当员工的个人价值观、能力和性格与企业的价值观念、岗位

特性相吻合时，员工的主观能动性会得到最大限度的激发，从而对工作展现强烈的热情和创造力，进而激发其积极性和工作动力。呼应了Hackmana 和 Oldham（1976）和张一弛等（2005）的研究结果，工作特征可以为员工提供积极的心理体验，可以激发员工的积极性和提升工作效率

在Z橡胶泰国公司中，具有明确工作职责和很好的岗位匹配性的员工对工作的投入度和满意度更高，从而更有可能发挥出更高的工作积极性。同时，在工作中能够不断学习和提升的员工更具有创造力和创新意识，能够对工作产生积极的影响，从而提高他们的工作积极性。

H2：晋升机会对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性有正向的影响。

晋升机会包括职务晋升、工资提升、奖金发放等，这些因素对于提高员工的工作积极性具有显著的效果。该假设的Sig值小于0.05，标准贝塔系数为0.121，这表明工作晋升的机会对工作积极性有正向影响，但晋升机会对工作积极性影响程度较小，每增加1个单位，才会对工作积极性变量提升0.121个单位。可能与公司目前主要领导岗位还是已中国人为主，泰籍员工晋升机会和空间不是很多有关，泰籍员工对升职的期望性不大。但是晋升机会对工作积极性还是有着正向积极影响，呼应了肖兴政，赵志彬（2017）的研究结果，人们内心对权利权利归属的渴望，使晋升机会的存在，成为员工不断提升自己的能力和技能，提高工作积极性的动力之一。

在Z橡胶泰国公司中，获得晋升机会的员工通常会获得更多的工作经验和知识技能，同时也能够获得更高的薪酬和福利待遇，这些因素都会提高员工的工作积极性。而在晋升机会较少的情况下，员工的工作积极性可能会受到一定程度的影响。

H3：个人贡献认可对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性有正向的影响。

个人贡献认可包括领导的认可、同事的认可、客户的认可等，假设这些因素对于提高员工的工作积极性具有显著的效果。该假设的Sig值大于0.05，因此拒绝

该假设。拒绝的原因可能是没有明确的认可机制，主要是领导的关注，而领导所负责的员工又都较多，对员工的关注可能是逐段时间的，每个员工的认可结果是平均的，所以不存在显著差异性。还有一部分原因可能是语言不同，对贡献认可不能明确接收到，甚至会造成误解，例如郑永贵（2020）的研究针对加油站员工工作积极性的研究中揭示的一个重要发现：尽管理论上对员工个人贡献的认可被认为可以提升工作积极性，实际成效却并不如预期。宣贯的不到位及理解不彻底会导致误解和抵触情绪。

黄鹤（2010）的研究结果表明了企业对认可员工行为，在很大程度上影响着员工的工作热情。在Z橡胶泰国公司中，由于中籍的管理人员与泰籍员工之家语言交流的不畅通，工作的复杂性和任务的多样性以及领导精力有限，对员工的工作认可覆盖不够全面，这可能会影响他们的工作积极性。因此，Z橡胶泰国公司需要完善对员工贡献的认可机制，提高对员工的个人贡献认可度，从而更好地提高员工的工作积极性。

H4：工作关系对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性有正向的影响。

工作关系包括同事间关系以及上下级之间的关系，这些关系对泰籍员工的实际工作积极性有着显著的影响。该假设的Sig值小于0.05，标准贝塔系数为0.175，表明工作关系与工作积极性之间有正向影响关系，工作关系对工作积极性的影响程度排第二位，每增加1个单位，就会提升0.175个单位的工作积极性变量。工作关系包括同事间关系和上下级关系。研究结果也呼应了徐彦妮，赵红（2010）的研究结果。该研究结果显示，在Z橡胶泰国公司中，泰籍员工认为领导对于自己的尊重和和蔼，同事间的团结友善对员工的工作积极性有着很大帮助。

在Z橡胶泰国公司中，和谐融洽的工作关系能够提升泰籍员工的对公司归属感和对工作满意度，从而激发他们的工作积极性。同时，在团队合作中，如果同事之间能够相互支持和信任，那么他们的工作效率和团队合作水平也会得到提高，从而更好地完成工作任务。

H5：工作条件和环境对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性具有正向的影

响。

该假设的Sig值小于0.05，标准贝塔系数为0.159，表明工作环境对工作积极性有着正向的影响关系。工作条件和环境对工作积极性影响排第三位，每增加1个单位，就会提升0.159个单位的工作积极性变量。呼应了之前冯慧等人（2011）的研究结果，即优越的工作环境、优良的工作条件和齐全的劳动保护用品，能够增强员工的安全感和归属感。整洁的工作场所能够带来愉悦感，有助于提高工作效率，而恶劣的工作环境则可能导致工作热情下降。

H6：薪酬考核对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性有正向的影响。

该假设的Sig值小于0.05，标准贝塔系数为0.146，表明合理的薪酬考核对工作积极性有着正向影响，薪酬考核对工作积极性的影响排第四位，每增加1个单位，就会提升0.146个单位的工作积极性。在Z橡胶泰国公司，泰籍员工的整体工资水平要高于其他行业，收入属于保健因素的范畴，工资的增长对激发泰籍员工的积极性的作用相对有限。在这个情形下，考核制度的公平性就更多的收到泰籍员工的关注，更多的希望在工作绩效考评中得到公正的对待。如果考核机制透明不够、考核机制存在不合理，不良情绪就有可能产生，会降低泰籍员工的工作积极性。这一结果与陈旻&申洁(2021)研究结果相吻合，即通过合理设计企业的激励机制，可以在一定程度上激发员工的工作积极性。

H7：福利政策对Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性有正向的影响。

该假设的Sig值小于0.05，标准贝塔系数为0.123，表明福利政策对工作积极性有着正向的影响，福利政策对工作积极性的影响排第五位，每增加1个单位，就会提升0.123个单位的工作积极性。这一研究结果验证了刘胤岐（2020）的研究结果的适用性，一个完善的福利体系在提升员工对企业的忠诚度同时，还能激发员工的工作积极性。同时结果也表明Z橡胶泰国公司的福利政策比较完善，泰籍员工对其所享受到的医疗保险以及假日福利等福利政策都比较满意。

第 5 章

结论与展望

5.1 研究结论

本研究致力于深入探讨Z橡胶泰国公司泰籍员工的工作积极性，并结合组织经营和人力资源管理的实际情况，探讨影响员工工作积极性的因素。首先，对现有文献进行了全面梳理，并在此基础上提出了七个关于影响组织员工工作积极性因素的研究假设。其次，设计了一套专门的问卷量表，并对312份有效问卷进行了详细的数据整理和分析，以解释员工群体在工作积极性上的差异。

在数据分析方面，首先将使用克朗巴哈（Cronbach's alpha）系数和探索性因子分析（EFA）来检验问卷的信度和效度。然后，将使用皮尔逊（Pearson）相关系数分析来检验工作积极性与其他各种因素之间的相关性。此外，还将使用多元回归分析来检验各种因素对工作积极性的影响程度，并确定最显著的因素。通过对这些数据的分析，最终将得到以下研究结论：

确认假设H1、H2、H4、H5、H6、H7成立，而假设H3被拒绝。这些结果对Z橡胶泰国公司及其他组织的泰籍员工人力资源管理具有一定的参考价值。深入研究泰籍员工的工作积极性有助于组织更好地理解员工需求和期望，并采取相应措施提高工作积极性。此外，本研究结果也为其他相关领域的研究提供了有益的参考。

5.2 管理启示

本研究结论不仅找出了Z橡胶泰国公司的泰籍员工工作积极性的影响因素，而且对Z公司的管理工作也提供了一些有价值的管理启示，具体包括以下方面：

首先，制定和完善岗位说明书和员工评价机制，提高泰籍员工和岗位的匹配

性。1) 建议公司进一步明确岗位规范, 优化岗位培训。人力资源部门对每一个岗位的基本任务和特定要求进行规范, 制定详细的岗位说明书, 加强对所在岗位员工的培训, 明确岗位职责和要求, 让员工工作时保持一定的压力。2) 建议公司合理分配工作岗位, 制定员工能力评价机制, 结合详细的岗位说明书, 让员工的个性特征和能力特长能更好地匹配其从事的岗位, 明确自己努力的方向, 激发工作动机和热情, 从而增加员工的工作积极性。

其次, 加强团队文化建设, 构建和谐的公司氛围。1) 建议公司各部门可以通过组织各种形式的活动, 如技能比赛、经验分享会、团队建设等活动增加员工之间的沟通和协作, 提高集体归属感和荣誉感。并在活动中加强与员工沟通, 在增进对他们需求和想法的了解。2) 建议公司各部门管理者要及时纠正团队不良现象, 通过上一步了解了员工的需求和想法, 对团队内部的不公平行为、破坏团队和谐的行为及影响团队凝聚力的行为等及时纠正, 从而构建和谐融洽, 团结合作, 积极向上的团队氛围。3) 建议公司对于有困难的员工, 给予适当的照顾, 可以通过员工座谈或者领导与员工私下沟通等非正式的形式, 了解困难员工的需求, 在工作岗位和排班等方面给予适当的照顾。

第三, 完善绩效考核制度, 提高员工的公平感。1) 完善绩效考核指标, 使考核内容与员工所处岗位相适应, 并对员工进行宣贯, 让员工就能够清晰地地认识自己的工作目标, 更加积极明确地投入到工作中。2) 确保绩效考核标准和评价流程公开透明, 公平公正, 让员工清楚了解绩效评价的依据和标准, 了解自己的不足和明确自己改进的方向, 并提高员工的公平感。

最后, 提供培训机会, 畅通员工晋升通道。1) 建议公司提供更多的专业化的培训和发展计划, 帮助员工提升技能水平和职业素养, 提高员工的竞争力和晋升机会。2) 制定明确的晋升标准和条件, 例如工作年限、业绩表现、专业技能等方面的要求, 让员工清晰了解晋升的路径和标准。3) 还可以提供多样化的晋升机会, 包括技术岗位晋升、管理岗位晋升、跨部门晋升等, 让员工有机会根据个人兴趣和能力选择公司内更适合自己的发展方向。管理干部本地化是跨国公司的必然趋势, Z橡胶泰国公司目前也在积极推进, 目前主要干部由中籍员工担任

的情况也在逐步转变，借此机会建立完善的晋升机制，达成公司目标和员工需求的一致，实现公司在泰国的可持续发展。

5.3 研究不足

本研究系统分析了Z橡胶泰国公司泰籍员工工作积极性的现状以及存在的问题，针对出现的问题进行实证分析研究，提出改进方案，对Z橡胶泰国公司可持续发展提出了优化建议。

提升企业员工的工作积极性是一个持续且具有挑战性的过程。受限于研究时间、研究者的理论知识水平，本文存在一些不足的地方。首先，本研究只是针对泰国Z橡胶公司进行了调研，因此得出的结论缺乏普遍性和代表性，未来研究可以拓展到其他在泰企业，以增强研究的广泛适用性。其次，尽管本研究收集了312份样本进行研究，但样本量依然较小，实证结果的可靠性和科学性仍有待提升，未来研究可以扩大样本规模，以进一步验证研究结果。最后，本文提出的针对泰籍员工的激励策略尚未在公司中得到实际应用和验证，在实际应用中可能存在其他影响因素。

5.4 未来展望

本研究围绕Z橡胶泰国公司泰籍员工工作积极性的提升采取了多角度的分析与策略实施，取得了理论与实践层面的成果。鉴于研究的局限性，未来的探究可在一下维度进行展开深化与拓展：首先，面对全球化背景下企业跨国经营的常态，特别是在“一带一路”战略背景下，Z公司计划在多国设立分公司，公司的员工组成将愈发多元化，亟需对不同文化背景下的员工工作积极性的影响因素进行细致探究，为跨文化管理策略的精准制定提供理论依据。其次，考虑到员工工作积极性受时间、政策、经济等多维因素影响的复杂性，开展动态的长期跟踪研究将为人力资源管理策略的持续优化提供实证支撑。进一步，随着信息技术的迅猛发展及其在人力资源管理中的广泛应用，探讨这一技术进步如何作用于员工工作积极性，以及如何借助科技手段优化员工激励机制，成为未来研究的重要内容。此

外，组织公平感与员工工作积极性之间的内在机制亦值得深入分析，探索提升组织公平感以激发员工工作潜能的有效路径。最后，从可持续发展视角切入，研究企业履行社会责任如何影响员工工作积极性，并探讨通过员工激励促进企业可持续发展的策略，符合全球可持续发展趋势。通过对上述方面的深入研究，有望为人力资源管理领域贡献更全面、深刻的理论见解和实践指导，进而促进企业管理水平的全面提升。



参考文献

- Baljoon, R. A., Banjar, H. E., & Banakhar, M. A. (2018). Nurses' work motivation and the factors affecting It: A scoping review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5(1), 277.
- Bodur, S., & İnfal, S. (2015). Nurses' working motivation sources and related factors: A questionnaire survey. *Journal of Human Sciences*, 12(1), 70-79.
- Boonsathon, W. (2007). Understanding conflict management styles of Thais and Americans in multinational corporations in Thailand. *International Journal of Conflict Management*, 18, 196-221.
- Chiang, F.F.T., Birtch, T.A. & Kwan, H.K. (2010) The Moderating Roles of Job Control and Work-Life Balance Practices on Em-ployee Stress in the Hotel and Catering Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 25-32.
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Irawan, D., Panjaitan, H. R., & Dachi, S. W. (2023). The Influence of Job Performance, Social Security, and Employee Incentives on Employee Job Satisfaction Mathematical Multicollinearity Test Method. *PROCEEDING INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS CONFERENCE* , 2, 340-347.
- Komin, S. (1990). Culture and Work-Related Values in Thai Organizations. *International Journal of Psychology*, 25(3-6), 681–704.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- O'Neill, J., & Davis, K. (2011) Work Stress and Well-Being in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 385-390.
- Phan, P. T., Pham, C. P., Tran, N. T. Q., Le, H. T. T., Nguyen, H. T. H., & Nguten, Q.

参考文献 (续)

- L. H. T. T. (2020). Factors affecting the work motivation of the construction project manager. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1035-1043.
- Sanjeev, M. A., & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction. An Empirical Verification. *Annals of Data Science*, 3(2), 155-173.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- 陈春晓, 张剑, 张莹, & 田慧荣. (2020). 员工工作动机和工作投入与心理幸福感的关系. *中国心理卫生杂志*, 34(1), 51-55.
- 陈旻, & 申洁. (2021). 对工资薪酬激励员工积极性的分析. *中国市场*, 34, 100-101.
- 杜淑明. (2006). 华源泰国公司的跨文化管理. *企业文明*, 000(009), 36-38.
- 冯慧, 薛雅卓, & 李季. (2011). 护士工作环境与离职意愿的相关性研究. *护理学杂志*, 26(8), 14-17.
- 冯江平, 李媛媛, 陈虹, & 张月. (2013). 新生代员工工作积极性测量研究. *云南师范大学学报*, 45(9), 58-66.
- 韩志强. (2023). “当代中国与世界”中泰青年人文交流论坛上的主题演讲. *中国外交部官网*.
- 黄鹤. (1989). *员工福利满意度对员工工作绩效影响的实证研究* (硕士学位论文). 东北大学, 中国.
- 李爱梅, 王笑天, 熊冠星, 李斌, & 凌文铨. (2015). 工作影响员工幸福体验的“双路径模型”探讨——基于工作要求-资源模型的视角. *心理学报*, 47(5), 624.
- 季国富. (1989). 试论调动职工积极性的心理学问题. *华东经济管理*, 1, 69-72.
- 李冲. (2022). 提高员工绩效考核工作效能相关思考. *现代经济信息*, 14, 127-129.
- 李生鹏, & 李薇. (2018). 论需求层次理论在人力资源管理实践中的应用. *河北北方学院学报(社会科学版)*, 06, 111-114.

参考文献 (续)

- 李燕萍, & 侯烜方. (2012). 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理. *经济管理*, 5, 77-86.
- 连慧. (2009). 基于马斯洛需要层次理论看人力资源管理中的激励机制. *现代商业*, 32, 165-166.
- 凌文轻, 陈龙, & 王登. (1987). CPM 领导行为评价量表的建构. *心理学报*, 2, 199-207.
- 刘宾红, & 闫红茹. (2007). 浅论运用激励理论调动员工积极性. *商场现代化*, 06, 280-281.
- 刘伟文. (1993). 珠江三角洲乡镇企业工人工作积极性研究 —— 东莞市乡镇企业工人调查, *中山大学学报论丛*, Z1
- 刘胤岐. (2020). 公立医院医务人员工作积极性及其影响因素研究(硕士学位论文). 山东大学, 中国.
- 刘正周. (1996). 管理激励与管理机制. *管理世界*, 5, 212-215.
- 马琼芳. (2016). 青海省高校教师工作压力、工作投入与成就动机之间的关系. *黑龙江畜牧兽医*, 2016(11), 254-258.
- 施桂荣, 浦光博, 时巨涛, & 陶向京. (2002). 领导的诚实性行为对员工工作积极性的影响过程. *管理世界*, 1(5), 113-117.
- 苏拉皮特·普罗米斯特. (2008). 泰国文化:价值与实践. *创新*, 02(03), 128-129
- 王处辉. (1992). 关于职工劳动积极性研究中若干问题的思考. *社会学研究*, 3, 37-42.
- 王德龙. (2022). 企业员工工作积极性影响因素研究. *江苏商论*, 7, 111-113.
- 王梦珈, & 廖江群. (2015). 压力与动机对工作狂满意度和离职倾向的影响. 全国心理学学术会议.
- 王园. (2018). 员工激励及企业激励机制的建立. *全国流通经济*, 27, 55-56.
- 魏俊晴. (2010). 浅谈激发员工积极性的四个因素. *中国科技信息*, 18, 210-211
- 吴婧. (2023). 激励机制在企业人力资源管理中的作用研究. *经济管理*, 1, 64-67.

参考文献 (续)

- 肖兴政, & 赵志彬. (2010). 感知到晋升的员工会更加的无私吗? 晋升感知与组织公民行为关系的实证研究. *中国人力资源开发*, 03, 90-97.
- 吴永强. (2021). 基于心理契约的员工关系管理有效性研究. *经营与管理*, 10, 85-92.
- 徐彦妮, & 赵红. (2010). 中泰文化背景下的员工行为与激励关系模型研究. *科技管理研究*, 23(11), 130-139.
- 杨兆. (2011). 如何调动员工积极性. *现代营销: 学苑版*, (12), 92-93.
- 于晶晶. (2022). Herzberg 激励—保健因素理论的发展. *心理科学*, 25(5), 633-634.
- 于学莘. (2003). 调动职工积极性的管理心理学. *经营与管理*, 7, 24-25.
- 袁勇志, & 奚国泉. (2000). 期望理论评述. *南京理工大学学报: 社会科学版*, 3, 45-49.
- 张光磊, 谢琦, 陈丝璐, & 范铭钰. (2021). 基于链式中介的非体面工作感知对员工工作投入的影响研究. *管理学报*, 18(12), 1790-1797.
- 张婧婷. (2022). 基于双因素理论的事业单位员工激励问题研究. *管理学家*, 18, 79-81.
- 张伶, & 张正堂. (2008). 内在激励因素, 工作态度与知识员工工作绩效. *经济管理*, 2008 (16), 39-45.
- 张一弛, 刘鹏, 尹劲桦, & 邓建修. (2005). 工作特征模型: 一项基于中国样本的检验. *经济科学*, (4), 117-125.
- 郑永贵. (2017). 浅谈如何提高加油站员工的工作积极性. *财经与管理*, 1(3), 304-305.
- 周方治. (2016). "一带一路"建设与中泰战略合作: 机遇、挑战与建议. *南洋问题研究*, 4, 67-78.
- 张剑, 张建兵, 李跃, & Deci, E. L. (2010). 促进工作动机的有效路径: 自我决定理论的观点. *心理科学进展*, 18(5), 752-759.
- 张剑, & 郭德俊. (2003). 企业员工工作动机的结构研究. *应用心理学*, 01, 3-8.

参考文献 (续)

- 周亚峰.(2002). 关于劳动积极性的探讨. *内蒙古煤炭经济*, 6, 89-90.
- 祝雁敏.(2009). 对提高企业员工工作积极性的几点思考. *黑龙江科技信息*, 22, 85-85.





附录

调查问卷

第一部分员工基本信息

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของพนักงาน

1. 性别 เพศ

A. 男 ชาย

B. 女 หญิง

2. 年龄 อายุ

A. 20-25岁 20-25 ปี

B. 25-30岁 25-30 ปี

C. 30-35岁 30-35 ปี

D. 35-40岁 35-40 ปี

E. 40岁以上 อายุมากกว่า 40 ปี

3. 学历 คุณวุฒิทางการศึกษา

A. 初中及以下 มัธยมศึกษาต้นและต่ำกว่า

B. 高中 มัธยมปลาย

C. 中专 โรงเรียนมัธยมเทคนิค

D. 大专 วิทยาลัย

E. 本科及以上ปริญญาตรีและขึ้นไป

4. 岗位 ตำแหน่ง

A. 一线员工 พนักงานหน้างาน

B.管理人员 พนักงานฝ่ายบริหาร

5.婚姻状况 สถานภาพการสมรส

A.未婚 โสด

B.已婚 สมรส

6.工作时间 อายุงาน

A.未滿一年 น้อยกว่าหนึ่งปี

B.1-2年 1-2 ปี

C.2-4年 2-4 ปี

D.4-6年 4-6 ปี

E.6年以上 มากกว่า 6 ปี

第二部分 工作积极性测量量表

ส่วนที่ 2 แบบวัดแรงจูงใจในการทำงาน

I.工作特征 ลักษณะงาน

7.你当前的工作可以符合自己的长处和能力？

งานปัจจุบันของคุณตรงกับจุดแข็งและความสามารถของคุณหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

8.你当前的工作是有明确分配的？

งานปัจจุบันของคุณได้รับมอบหมายอย่างชัดเจนหรือไม่

- A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B.不同意 ไม่เห็นด้วย
- C.不确定 ไม่แน่ใจ
- D.同意 เห็นด้วย
- E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

9.你当前的工作会使你感到紧张有压力

งานปัจจุบันของคุณทำให้คุณรู้สึกกังวลหรือเครียดหรือไม่

- A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B.不同意 ไม่เห็นด้วย
- C.不确定 ไม่แน่ใจ
- D.同意 เห็นด้วย
- E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

10.你能平衡个人生活和你当前的工作?

คุณสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานปัจจุบันของคุณได้หรือไม่?

- A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B.不同意 ไม่เห็นด้วย
- C.不确定 ไม่แน่ใจ
- D.同意 เห็นด้วย
- E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

II. 晋升机会 โอกาสในการก้าวหน้าของการทำงาน

11.你当前的工作有很多晋升的机会?

คุณมีโอกาสได้ก้าวหน้าตำแหน่งในงานปัจจุบันของคุณมากมายหรือไม่

- A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B. 不同意 ไม่เห็นด้วย
- C. 不确定 ไม่แน่ใจ
- D. 同意 เห็นด้วย
- E. 非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

12. 你当前工作的晋升机会对每个员工都是公平的？

โอกาสในการก้าวหน้าตำแหน่งในงานปัจจุบันของคุณยุติธรรมกับพนักงานทุกคนหรือไม่

- A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B. 不同意 ไม่เห็นด้วย
- C. 不确定 ไม่แน่ใจ
- D. 同意 เห็นด้วย
- E. 非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

13. 你当前的工作制定了专业培训 and 发展的政策？

งานปัจจุบันของคุณมีนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาวิชาชีพหรือไม่

- A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B. 不同意 ไม่เห็นด้วย
- C. 不确定 ไม่แน่ใจ
- D. 同意 เห็นด้วย
- E. 非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

14. 你当前的工作培训是适合和有效的？

การฝึกอบรมงานปัจจุบันของคุณเหมาะสมและมีประสิทธิผลหรือไม่

- A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B. 不同意 ไม่เห็นด้วย
- C. 不确定 ไม่แน่ใจ
- D. 同意 เห็นด้วย
- E. 非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

III. 个人贡献认可 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมส่วนตัว

15. 你在工作中的贡献会受到同事和上级的认可?

ผลงานของคุณในที่ทำงานจะได้รับการชื่นชมจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาหรือไม่

- A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B. 不同意 ไม่เห็นด้วย
- C. 不确定 ไม่แน่ใจ
- D. 同意 เห็นด้วย
- E. 非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

16. 你有额外贡献时会获得奖励?

คุณได้รับเบี่ยเลี้ยงสำหรับการสนับสนุนเพิ่มเติมหรือไม่

- A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
- B. 不同意 ไม่เห็นด้วย
- C. 不确定 ไม่แน่ใจ
- D. 同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

17.当你提前完成工作时，你会受到赞扬？

คุณได้รับคำชมเมื่อทำงานเสร็จก่อนกำหนดหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

IV.工作关系 ความสัมพันธ์ในการทำงาน

18.你受到了公平对待？

คุณได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

19.在和同事工作过程相处愉快？

คุณเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดีในขณะทำงานหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

20.你和同事在工作中一直互相配合互相帮助?

คุณและเพื่อนร่วมงานของคุณให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในที่ทำงานอยู่เสมอหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

21.你的上级会经常分享他的工作经验?

หัวหน้าของคุณแบ่งปันประสบการณ์การทำงานของเขาบ่อยไหม

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

22.你的上级是友善并尊重员工的?

หัวหน้างานของคุณเป็นมิตรและให้ความเคารพต่อพนักงานหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.ไม่แน่ใจ

D.เห็นด้วย

E.เห็นด้วยอย่างยิ่ง

V.工作条件和环境 สภาพการทำงานและสภาพแวดล้อม

23.公司在工作场所配备了齐全的工作工具及安全防护？

บริษัทมีเครื่องมือในการทำงานและการป้องกันความปลอดภัยในการทำงานครบถ้วนหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.ไม่แน่ใจ

D.เห็นด้วย

E.เห็นด้วยอย่างยิ่ง

24.公司工作空间是清洁、通风的？

พื้นที่ทำงานของบริษัทสะอาดและมีอากาศถ่ายเทสะดวกหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.ไม่แน่ใจ

D.เห็นด้วย

E.เห็นด้วยอย่างยิ่ง

25.公司工厂设备是非常现代化的？

อุปกรณ์โรงงานของบริษัทมีความทันสมัยมากหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

26.公司工作条件可以确保你的劳动安全？

สภาพการทำงานของบริษัทสามารถรับประกันความปลอดภัยของคุณได้หรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

27.公司的工作气氛是舒适快乐的？

บรรยากาศการทำงานของบริษัทสะดวกสบายและมีความสุขหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

VI.薪酬考核 การประเมินเงินเดือน

28.你的工作薪酬与你的工作能力是相符合的？

เงินเดือนงานของคุณสอดคล้องกับความสามารถในการทำงานของคุณหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

29.你的工资是按时支付的?

ค่าจ้างของคุณจ่ายตรงเวลาหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

30.你收到的加班费与你所付出的劳动是合理的?

ค่าล่วงเวลาที่คุณได้รับนั้นสมเหตุสมผลกับงานที่คุณทำหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

31.凭借着你在公司工作的收入，生活可以过得很好?

คุณสามารถใช้ชีวิตที่ดีพร้อมกับรายได้จากการทำงานในบริษัทได้หรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

32.与其他同行业公司相比，你认为你的收入是高的？

เมื่อเทียบกับบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน คุณคิดว่ารายได้ของคุณสูงหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

VII.福利政策 นโยบายสวัสดิการ

33.你在节假日可以获得奖金？

คุณสามารถรับโบนัสในช่วงวันหยุดได้หรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

34.你在工作期间可以全额获得津贴补助？

คุณสามารถรับเบี่ยงเบนตลอดระยะเวลาการทำงานได้หรือไม่

A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B. 不同意 ไม่เห็นด้วย

C. 不确定 ไม่แน่ใจ

D. 同意 เห็นด้วย

E. 非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

35. 公司购买了充足的保险?

บริษัทซื้อประกันภัยเพียงพอหรือไม่

A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B. 不同意 ไม่เห็นด้วย

C. 不确定 ไม่แน่ใจ

D. 同意 เห็นด้วย

E. 非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

VIII. 工作积极性 ความกระตือรือร้นในการทำงาน

36. 你能尽力完成所分配的工作?

คุณสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างเต็มความสามารถหรือไม่

A. 非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B. 不同意 ไม่เห็นด้วย

C. 不确定 ไม่แน่ใจ

D. 同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

37. 你能保持长期努力完成工作？

คุณสามารถรักษาความพยายามในระยะยาวเพื่อทำงานให้สำเร็จได้หรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

38. 你会积极参加公司的活动？

คุณจะเข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทอย่างแข็งขันหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

39. 你有时愿意牺牲个人利益而完成工作？

บางครั้งคุณสามารถที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อทำงานให้สำเร็จหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง

40.你自愿提高自身技能，以便更好地工作？

คุณจะสมัครใจพัฒนาทักษะของคุณให้ดีขึ้นในการทำงานของคุณหรือไม่

A.非常不同意 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

B.不同意 ไม่เห็นด้วย

C.不确定 ไม่แน่ใจ

D.同意 เห็นด้วย

E.非常同意 เห็นด้วยอย่างยิ่ง



个人简历

姓 名	董自林
出生日期	1985 年 6 月 6 日
出 生 地	中国江苏省连云港市
教育背景	本科：太原理工大学 专业：材料成型及控制工程，2009 年 硕士：泰国兰实大学 专业：工商管理，2024 年
联系地址	中国江苏省连云港市
联系邮箱	Zilin008@126.com

