

# The Analysis of the Marketing Staff's Loyalty Problems in Small- and Medium-Sized Enterprises

Yating Zhu, Shouze Chen

School of Economics and Management, Changchun University of Technology, Changchun Jilin  
Email: [1459988460@qq.com](mailto:1459988460@qq.com)

Received: Jun. 18<sup>th</sup>, 2015; accepted: Jul. 8<sup>th</sup>, 2015; published: Jul. 14<sup>th</sup>, 2015

Copyright © 2015 by authors and Hans Publishers Inc.  
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).  
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

---

## Abstract

At present, the small- and medium-sized enterprises are all facing a very serious problem of frequent job hopping of marketing personnel, which impacts on the healthy development of small- and medium-sized enterprises seriously. Therefore, improving the small- and medium-sized enterprise marketing personnel loyalty is an urgent issue placed in front of the small- and medium-sized enterprise. In this article, our group makes the questionnaire survey to understand current situation of the small- and medium-sized enterprise marketing personnel, in order to analyze and find out the key factors affecting the small- and medium-sized enterprise marketing personnel loyalty. Then we could propose improvement strategies and provide reference for small- and medium-sized enterprises to do a good job in marketing staff loyalty management.

## Keywords

Small- and Medium-Sized Enterprises, Marketing Personnel, Loss Rate, Loyalty

---

## 中小企业营销人员忠诚度问题探析

朱亚婷, 陈守则

长春工业大学经济管理学院, 吉林 长春  
Email: [1459988460@qq.com](mailto:1459988460@qq.com)

收稿日期: 2015年6月18日; 录用日期: 2015年7月8日; 发布日期: 2015年7月14日

## 摘要

目前，中小企业面临很严重的营销人员频繁跳槽的问题，严重影响了中小企业的健康发展，提高营销人员忠诚度是摆在中小企业面前的一个亟待解决的问题。本文通过问卷调查了解中小企业营销人员流动现状，旨在分析寻找影响中小企业营销人员忠诚度的关键因素，提出改进策略，为更多的中小企业搞好营销人员忠诚度的管理提供借鉴。

## 关键词

中小企业，营销人员，流失率，忠诚度

## 1. 引言

营销人员忠诚度是指营销人员对所服务的企业尽心竭力的奉献程度。它是一个量化的概念，是营销人员行为忠诚与态度忠诚的有机统一[1]。提高营销人员的忠诚度，有利于提高营销人员的销售业绩，有利于更好地维系营销人员与组织之间的稳定关系，有利于增强企业的市场竞争力，有利于减少企业营销人员的置换成本。

## 2. 中小企业营销人员忠诚度现状分析

营销人员手握客户的重要信息，掌握着客户需求的最新动态，是企业与外界联系的纽带[2]。对中小企业来说，营销人员的大量流失可谓牵一发而动全身，严重影响企业的健康发展。目前，中小企业面临很严重的营销人员频繁跳槽的问题。这在影响企业稳定性的同时，也极有可能造成企业老客户的流失和技术秘密与商业秘密的泄露，对企业的健康稳定发展形成很大的威胁。与大企业相比，中小企业由于实力弱、专制度高、培训度低、薪酬与福利也较难让员工满意，使得提高中小企业营销人员的忠诚度更具有挑战性。因此，如何提高中小企业营销人员的忠诚度是摆在中小企业面前的一个亟待解决的问题。当前中小企业营销人员忠诚度除了相对较低之外，还呈现如下一些特点：

### 2.1. 忠诚度低于其他类别员工

与其他员工相比，营销人员更多的时间游离在企业之外，工作压力较大，对外界信息比较灵通，他们不但关注薪酬的高低，更关注领导对自己的认可度、关心度等。一旦有别的企业高薪引诱，有些营销人员就摇摆不定；一旦业绩下滑、薪酬下降或没有得到领导的重视，就心灰意冷，总感觉自己不是企业的一分子，难以融入到企业中，导致工作不开心，态度不端正，要么自己辞职，要么被公司辞退。

### 2.2. 女性比男性的忠诚度低

营销人员的特殊性还体现为营销人员角色多重性及其延伸出的责任多向性。作为供需之间的营销人员，需要对供需双方同时负责，这种多重性的角色和多向性的责任包括对老板的业务责任、对客户的社会责任和自我责任。很多女性营销人员反应自己难以像男同事那样做好各角色之间的转换，常常顾此失彼，有时还会因为客户与企业抗衡。

### 2.3. 新员工比老员工的忠诚度低

许多公司的营销经理发现：越是刚到公司一两年的新人，越容易离职。2013年河南SG化妆品公司

的调查资料显示, 在公司的营销人员中有 38 位在公司的时间为 1 到 2 年, 占总人数的 29%; 有 52 位工作不到一年就离开了, 占了 40%; 还有 20 位半年以下的, 占总人数的 15%。SG 化妆品公司两年内营销人员流失 84%。造成这种状况的原因是营销新人对企业缺乏了解, 对企业文化的认同也需要一定的磨合期, 特别是刚到一个新企业, 因为客户资源匮乏, 人际关系紧张, 使得新员工很难在短期内建功立业。所以薪酬待遇及职位晋升低于期望, 导致一些营销新人对个人前途悲观失望, 幻想通过跳槽改变命运。

### 3. 中小企业营销人员忠诚度的影响因素分析

中小企业中营销人员的大量流失无疑给公司的生产经营和企业的发展造成了巨大的损害。营销人员流失后, 公司为了保持合理的人员搭配和完整的结构, 年年都会在招聘、录用、培训上花费巨额的资金和诸多人力。这些耗费不仅增加了公司的直接成本, 而且由于一些岗位空缺、降低了工作效率和工作协调性, 严重影响公司的销售业绩, 在间接成本上也给公司造成了非常大的损失; 同时, 营销人员的大量流失也会影响现有员工的心态稳定性[3]。员工私下里会议论离职的员工跳槽后的待遇如何、薪酬福利怎样, 同自己所处的环境进行比较, 想的是自己是否也应该另谋高就而安不下心来工作。这种情感传播效应给营销人员的管理带来了很大的困难。虽然有些中小企业的管理层在意识到营销人员频繁流失给企业带来的危害的同时采取了相应的措施, 但营销人员忠诚度低的这一现状并没有得到根本好转。造成中小企业营销人员忠诚度低的原因具体表现在以下几个方面:

#### 3.1. 企业方面

##### 3.1.1. 缺乏员工忠诚度方面的战略执行力

如今, 生活节奏加快, 企业氛围也往往变得越来越浮躁, 很多企业采取了自认为产出比最高的“拿来主义”, 生搬硬套其他企业的一些做法, 而不静下心来沉淀适合自己的战略模式, 更不会让自己的员工提出问题、分析问题、采取行动解决问题来实现企业的目标。这导致员工缺乏归属感和对组织的热情, 工作懈怠, 态度消极、效率低下。针对此类问题, 企业在制定战略规划时只有集思广益, 重视营销人员的建议, 敢于打破旧体制, 制定出有企业特色的战略性规划才能充分调动营销人员的积极性, 提高其对企业的忠诚度[4]。将企业硬件与软文化完美结合、有效执行, 如图 1 所示。

##### 3.1.2. 薪资待遇低

随着消费水平的不断提高和营销人员视野的逐步开阔, 薪资在营销人员的工作中扮演着重要的角色, 而由于中小企业实力弱、规模小, 管理者常常更加关注利润的最大化, 希望以较低的薪资待遇来降低人

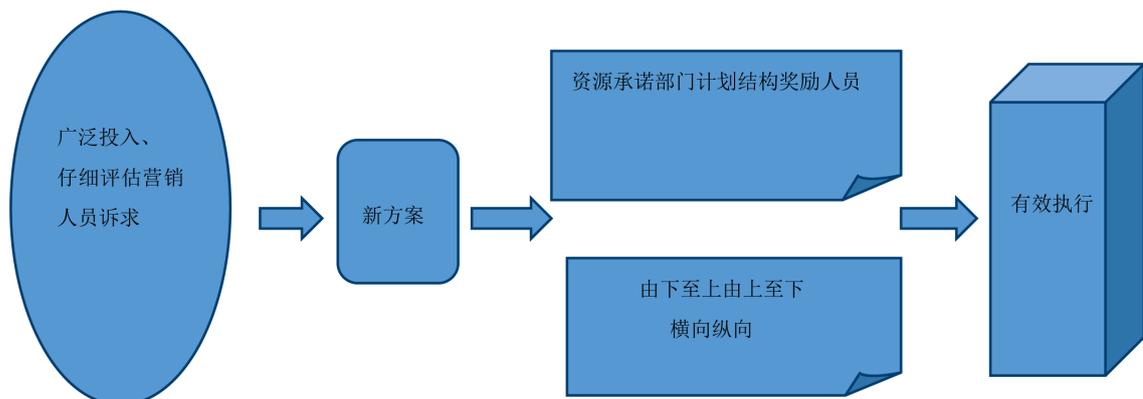


Figure 1. Rational enterprise strategy model

图 1. 合理的企业战略模式

力成本，因而制定的绩效标准高、业绩提成比例低，导致营销人员产生不公平心理，感觉自己对公司的贡献与所得报酬不匹配，严重挫伤了营销人员的工作积极性和对公司的忠诚度，更遑论员工会竭尽全力为公司创造价值，迫使企业陷入人力资本激励的怪圈：薪资待遇低 - 人力资本潜能得不到发挥 - 企业竞争力减弱 - 绩效低下。

### 3.1.3. 没有建立有效的培训机制

培训不仅可以让员工更新知识、创造灵感，同时也是增强企业员工凝聚力的有效举措。但相关调查表明，大部分中小企业并没有建立有效的培训机制，对员工培训重视不够，比较好的中小企业也只是在新员工入职时对其进行一些工作任务或业务技能方面的简单培训。笔者通过对 3 家药品销售公司营销人员问卷的调查发现，大部分营销人员非常希望在企业得到培训，以熟练掌握业务知识，提升业务技能。因为培训低于营销人员期望而产生的心理落差，也在一定程度上影响营销人员的忠诚度。

### 3.1.4. 领导方式不佳

高情商的领导是员工仰望和学习的对象，领导行为渐变式的影响着员工的行为。中小企业只有高层领导尤其是老板的领导方式为大多数员工所认可，才能组建一支誓死一起为企业打拼、克敌制胜的团队。良好的领导方式是中小企业员工的有效驱动力，是员工死心塌地追随领导者的助推剂。但是中小企业的最高领导者大多就是企业的开办者，在管理员工时有些企业的领导者往往采取独断的或家族式的管理方式，不考虑或很少考虑员工的心理感受，方法简单粗暴，态度蛮横无理，语言尖酸刻薄，严重损伤了员工的自尊心，导致员工对企业和老板的心越来越远。

### 3.1.5. 缺少“档案管理”的连续监督机制

中小企业在招聘营销人员的时候更多的关注员工的工作经验和能为企业创造价值的能力，对于在应聘时隐瞒自己经常跳槽的员工企业基本很难发现。因为人力资源部并不会对应聘的人员进行背景筛选，加上员工之前所在的企业也未必配合。这导致了营销人员毫无约束的在上一家公司离职，同时也助长了在本企业继续离职的风气。

## 3.2. 员工个人方面

### 3.2.1. 人际关系因素

良好的人际关系是员工凝聚力的纽带。如果员工之间拥有良好的人际关系，会给员工带来愉悦感，从而用心工作；反之，若人际关系紧张就会导致员工情绪低落，工作效率低下。而中小企业在日常的工作中缺少提高营销人员凝聚力的集体活动，加上一些营销人员自身性格方面的缺欠，导致一些企业中营销人员分拨现象突出，人际关系不够融洽，久而久之就会使营销人员产生逃离企业的想法。

### 3.2.2. 社会特征

家庭、年龄、信仰、接受教育的程度等繁冗复杂的社会因素也会影响营销人员的忠诚度。一方面，人有趋利避害的天性，在工作面前，员工会权衡周围各方面的因素，选择对自己效用最大的那个，但这未必对企业有利，比如业绩很好的营销人员因为家庭变故被迫离职等。另一方面，年轻人大多都喜欢彰显个性、接触新鲜事物，很少考虑离开企业后给企业带来的损失或者有愧疚感，因而视跳槽为家常便饭。还有，我们生活在一个人才不会被埋没的时代，营销人员会通过各种招聘网站和数据库捕获信息，了解自己的市场价值，加之营销人员的就业广泛性，很容易会产生流动意愿。

## 3.3. 环境方面

许多中小企业的老板为了节约成本，把公司设立在远离市区的郊区，周围环境和设施比较落后，利

用交通工具也没有市区方便，而营销人员的工作性质又要求其经常外出拜访客户。出入的不便，让本来就辛苦的营销人员心理上徒增烦恼，一定程度上也会使营销人员产生跳槽的想法，从而影响营销人员对企业的忠诚度。

#### 4. 培养和提升中小企业营销人员忠诚度的策略

为了提出更具有代表性的培养和提升中小企业营销人员忠诚度的策略，笔者对某电器销售公司 2014 年离职的营销人员做了十几次电话离职访谈，通过对访谈结果汇总分析，可以看出影响中小企业营销人员忠诚度的因素主要有：员工发展、企业培训、薪酬福利、工作环境和文化机制等。对此，笔者建议应从以下几个方面着手来培养和提升中小企业营销人员的忠诚度。调研方式如表 1，期间共做了 4 次离职访谈，每季度一次，通过电话访谈和离职人员进行沟通，平均每次访谈时间为 10~15 分钟。共有 186 通电话，由于部分营销人员未接听电话，或者拒绝进行离职访谈，所以最终有效的样本是 113 个。访谈结果如表 2 所示。

通过调查结果可以看出中小企业员工对企业最不满意的有员工发展方面和企业培训方面。薪酬福利、工作环境、文化机制的不满意度也在 50% 以上。这说明中小企业的营销人员还是比较重视以上几个因素的，但却往往被企业所忽视。为了让营销人员保持更高的忠诚度、不断提高其满意度，也为了让企业更健康的发展，针对中小企业营销人员流失的对策研究集中在以下几方面：

##### 4.1. 提高招聘环节的科学有效性

招聘是营销人员忠诚度管理的第一道门槛。但现实中一些中小企业的招聘人员通常为了完成招聘任务只走形式流程，草草了事，甚至凭直觉或个人兴趣来招聘营销人员。这就为以后营销人员的流失埋下了隐患。因此，中小企业人力资源部门工作人员要强化责任意识，做好岗位分析工作，明确各营销岗位的素质要求，对应聘者的背景做足量审查，尤其是对应聘者的职业信念和性格特征做重点测试，使招聘进来的营销人员达到找得来、留得住、干得好的理想状态[5]。

Table 1. The sales staff turnover interview survey of M electrical appliance sales company in 2014

表 1. M 电器销售公司 2014 年销售人员离职访谈调研访谈表

调研时间	调研方式	平均时间	被访问人数
2014 年 3 月 22~25 日	电话访谈	10~15 分钟	有效：513
2014 年 6 月 26~28 日			
2014 年 9 月 24~26 日			
2014 年 12 月 26~31 日			

Table 2. The sales staff turnover survey results of M electrical appliances sales company in 2014

表 2. M 电器销售公司 2014 年销售人员离职访谈调研结果

	很满意	满意	一般	不满意	很不满意
薪酬福利	9%	11%	27%	33%	20%
员工发展	4%	9%	11%	49%	27%
工作环境	7%	13%	30%	26%	24%
文化与机制	5%	8%	20%	27%	40%
企业培训	3%	10%	12%	32%	43%
情感注重度	17%	28%	19%	14%	22%
个人融入度	12%	22%	30%	12%	24%
综合评价	10%	20%	28%	30%	22%

## 4.2. 完善公司薪酬体系

薪资是维持员工忠诚比较直接和有效的方式，因此企业要比照地区及行业的平均水平，制定科学合理薪资标准，以调动营销人员的积极性。同时，针对各类营销人员的工作特点企业应采取灵活多样的薪资形式。在绩效考核时要考虑多种因素，尽可能做到公平公正，既要有类似销售额完成率、客户增长率的数量考核，也要有基于员工责任感、合作性等的定性考核。

## 4.3. 重视营销人员培训

在营销人员培训上，首先领导要高度重视，其次要注重效果，要提高培训的针对性和实用性，让营销人员学有所用，并使其及时交流，分享经验，改善人际关系，增强营销团队的凝聚力。

## 4.4. 实施情感激励

首先，中小企业的领导要改善领导方式，要实施人性化管理，多表扬，少批评；多商量，少命令；多理解，少指责。同时还要注重情感激励[6]。现在生活压力越来越大，营销人员更是如此。营销人员在企业中扮演的角色好比在战场上征战的士兵，在第一线抗战，企业应该成为他们的强有力后盾，如此，营销人员才能全心全意为企业效力。营销人员常年在市场一线打拼，无暇顾及家庭生活，在此情形下，如果企业能给营销人员多一些理解和关怀、鼓励和支持，营销人员就会倍感温暖，就会对企业对老板更忠诚，就会长期服务一家企业而不会轻易跳槽。情感激励从宏观方面讲就是关心营销人员的事业提升，为他们的未来发展指明方向。微观方面讲就是时常送给营销人员生活的惊喜，比如：赞美、授权、生日祝福、危难时的救济等等。

## 4.5. 营造良好的工作环境

良好的工作环境，和谐的人际关系是员工选择工作单位考虑的重要因素之一。工作环境的舒适和人际关系的和谐会给员工带来工作的愉悦感。企业地理位置比较偏远的中小企业虽然无力改变大环境，但是可以力所能及的为员工创造一个舒适的物质环境和人际关系和谐的企业氛围。比如为从市场一线凯旋的营销人员设立咖啡屋，休息室、健身房等。让营销人员适时减压，保持身心健康。营销人员逐步成长的和对企业忠诚度提高的同时也会带动企业螺旋式成长。

## 致 谢

本课题论文是在我的导师陈守则教授的亲切关怀和悉心指导下完成的。他严肃的科学态度，严谨的治学精神，精益求精的工作作风，深深地感染和激励着我。从课题的选择到最终完成，陈教授都始终给予我细心的指导和不懈的支持。在此，我要对陈教授以及帮助我的师长、同学等表示感谢。

## 参考文献 (References)

- [1] 弗朗西斯 (2010) 管理知识员工. 机械工业出版社, 北京
- [2] 加里·戴斯勒 (2004) 管理学精要. 中国人民大学出版社, 北京
- [3] 王淑玲, 刘志刚 (2011) 医药企业人力资源管理的四大策略. *中国药业*, **13**, 31-32.
- [4] 任碧蓉 (2014) 员工忠诚和忠诚度的研究评述. *企业改革和管理*, **12**, 84-85.
- [5] Nor, N.M. and Rosline, A.K. (2005) Managing knowledge workers in acknowledge-based economy. Master's Thesis, Cardiff University, Cardiff.
- [6] Miceli, M.P. and Heneman, R.I. (2014) Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework. *Human Resource Management Review*, **10**, 289-305.