

# 内部营销与员工杠杆作用提升

杜娟,顾幼瑾

(昆明理工大学 管理与经济学院,云南 昆明 650093)

**摘要:** 从内部营销理论出发,通过员工的识别和员工价值体现两方面的分析,论述了员工在服务企业中的价值和重要意义,并提出服务企业应通过培训、激励、企业文化再造、授权等内部营销手段提升员工的杠杆作用。

**关键词:** 内部营销;员工价值;杠杆作用;随意努力;授权

**中图分类号:** F713.50 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-855X(2003)04-0132-03

## Internal Marketing and the Improvement of the Function of Employers

DU Juan, GU You-jin

(Faculty of Management and Economics, Kunming University of Science and Technology, Kunming 650093, China)

**Abstract:** The important function and the value of employers in the Service Corporation are discussed and analyzed. It is pointed out that the corporation should use some ways such as training, encouragement and empowerment and so on to improve the function of the employers according to the internal marketing.

**Key words:** internal marketing; value of the employers; customer service; discretionary effort; empowerment

## 0 引言

服务的特殊性,使得服务企业人员的因素作用日益突显。但纵观许多服务行业,同一产业内不同服务组织的核心产品基本相同,而欲使本组织产品具有特色,并从众多竞争者中脱颖而出,一个重要的途径就是依赖其员工。在以顾客需求为中心的竞争中,如何提升员工的杠杆作用,是每个服务企业应当关注的问题,内部营销理论充分揭示了员工的价值。

## 1 内部营销理论

Gronroos(1981)将内部营销定义为:“将公司出售给内部顾客——员工,高满意度的员工将促进公司具有市场导向,并使顾客为中心的有效服务传递要求被激励,以及培育有顾客导向意识的员工。”

Berry and Parasuraman(1991):“内部营销是吸引、开发、激励和保留优质员工,并通过工作来满足他们的需求。”

Quester(1999):内部营销是用于在员工中开发和激励顾客意识的工具,其目标是在员工中促进顾客意识,通过员工和顾客的交互作用实现顾客满意。

早期的内部营销只将员工视为企业的内部顾客。但随着管理实践的发展,内部营销的定义有所扩展。新的定义更多强调内部营销的任务和作用,即为获得顾客满意,必须注重雇员在营销活动中作用的有效发挥。内部营销的起源和发展都基于这样的假设:满意的员工,产生满意的顾客。要想赢得顾客满意,首先要让员工满意。内部营销的目标(Cahill,1995)是:开发顾客导向的企业文化。根据这一观点,雇员被认为是通过组织中全方位的沟通,努力为买者提供产品和服务的组织伙伴。

无论是将员工视为内部顾客还是强调其在顾客满意中所起到的中心作用,其实质是强调企业要将员工放在管理的中心地位,企业需要借助内部营销的理念、技术和方法来获取外部竞争优势。内部营销的作用是显而易见的,Ahmed(1993)认为:内部营销能够克服组织对变化的阻力作用,激励整合雇员为组织的

收稿日期:2002-11-26.

第一作者简介:杜娟(1978~),女,在读研究生;主要研究方向:市场营销. E-mail: ddjj88@sohu.com

战略更为有效的执行.同时,内部营销有助于获取员工的忠诚,减少员工的流失,从而降低部分内部成本.

## 2 员工的价值

高的满意度来源于忠诚的员工.因为,顾客满意度取决于顾客在服务体验中对服务质量的感知,而顾客对服务质量的感知受到员工的巨大影响.一套几近完美的服务,可能因为员工在最后环节的一点问题而使整个服务大打折扣.服务员工的形象和举止在顾客的密切注视之下,与顾客发生接触的员工是顾客在购买整个服务中不可分割的一部分,并且会极大的影响顾客对服务的评价.因此,分析了解员工的价值,认清其对于企业的重要意义,才能更好的为顾客服务,提高顾客忠诚度,获取顾客终身价值.

### 2.1 员工识别

与顾客分类相似,员工也可以分为几类:忠诚员工、边缘员工、潜在员工和非员工.忠诚员工是因对企业十分满意和信任而愿意长期地为企业服务的员工.他们为企业树立了良好的形象,为企业吸引更多的顾客.忠诚员工的形成是建立在对企业的信任、热爱的基础之上,他们相信企业能满足他们的期望、提供给他们发挥潜能的机会.边缘员工指的是那些对企业没有太大的热情,在任何情况下都有可能抛弃企业而另谋高就的人.他们会增加企业的经营成本,如果不能好好管理,可能会因其一次劣质的服务而使企业失去大客户.潜在员工是指那些新进入企业的员工中,有远大的理想和抱负,对企业抱有极大的期望,还没有形成忠诚的员工.他们之间和顾客一样是可以流动、可转化的.详情见图 1.边缘员工和忠诚员工也会因为其他企业有更吸引人的条件,或是一次对所在企业的极大不满,而没有得到妥善处理而出现“人才外流”.

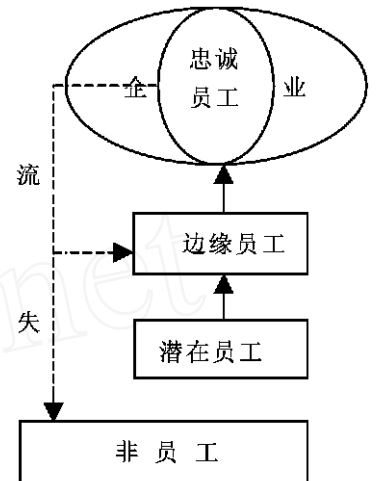


图 1 员工流转模式

### 2.2 员工价值体现

人员流动较大的企业往往不会有太高的顾客忠诚度.研究表明:员工满意度提高 5%,会连带提升 1.3%的顾客满意度,同时提高 0.5%的企业业绩.按帕雷托 80/20 定律,企业 80%的收益是 20%的员工创造出来的.每个人都具有极大的潜在能力,激发员工潜能使之发挥最大作用,对任何企业都是一项重要的决策.因为在工作中,经常有大量的员工因其积极性未被调动起来、报酬偏低或未受到重视而产生不满情绪,这会使得员工丧失;更为甚者,当员工把情绪带到工作中去时,不仅给顾客留下负面影响,同时可能使企业失去重要客户.员工在完成公司交付的任务时,他们一般会斟酌自己投入程度的大小,员工的满意度越高则投入的力量越大(Berry 1988).Berry,leonard 在 1988 年提出随意努力概念,它是介于最大努力和最小努力之间(如图 2 所示).企业特别是以服务为主的企业所面临的挑战,就是激发员工使其达到最大努力状态.

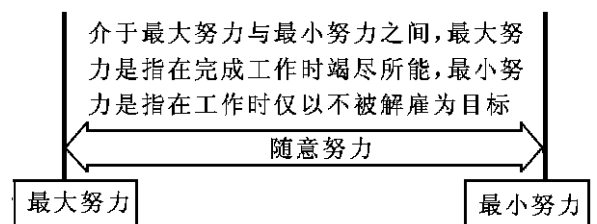


图 2 员工随意努力图

员工价值的具体表现为:

- 1) 降低企业成本.企业利润来源于收益和成本之差.员工的跳槽既会增加企业的人员成本,这包括重新招聘、雇佣、培训而产生的费用和时间耗费,还会导致生产率的下降和顾客满意度的降低.忠诚的员工不仅可降低经营成本,同时由于顾客满意度的上升和老顾客的留住,还可大幅度降低企业吸引新顾客的投资.
- 2) 提升服务质量.PIMS(市场战略的利润影响)发现:提供高质量服务的企业往往具有更高的市场增长率.服务具有的无形性,使得顾客把服务人员看得与服务本身同等重要.前台服务人员的表现是影响顾客服务感官的关键.有研究表明:70%的顾客满意是因为服务质量.好的员工始终微笑对人,亲切忍耐,让顾客感到亲人般的温暖.高质量的服务意味着高的顾客回头率.
- 3) 树立企业形象.一个好的员工能让顾客感受到优质的服务、高效的节奏、良好的精神风貌,使顾客感受到优质的企业才孕育了优秀的人才,从而树立良好的企业形象.
- 4) 收集顾客信息.员工为顾客服务中的良性互动,可以与顾客面对面的沟通、交流、获取顾客的意见,从而掌握更多的顾客信息,并及时反馈到企业的顾客数据库中,使企业能对市场变化快速反应,改进自己

的产品、服务,挖掘出顾客的潜在需求,开发顾客乐于接受的新产品或新的服务项目。

### 3 如何提升员工的杠杆作用

内部营销理论和服务利润链理论说明了员工满意在提高顾客满意度和企业收益中的重要作用。因此,如何通过内部营销,提升员工的作用已被越来越多的企业所认识,其提升途径主要有以下几条:

#### 3.1 面试时的精选

面试时应综合衡量应聘者是否具备企业要求的素质、能否适应企业的服务文化。西南航空公司对员工设定了高标准的要求,为选择一个员工可以观察数十个应聘者。企业应当注意到:那些与顾客发生直接接触的员工所处的特殊环境,只有适合这一角色的人才能被聘用。

#### 3.2 持续的在职培训

培训是每个企业持续提升员工素质的重要手段和途径。对一线服务人员,即要注重业务技能培训,又要重视对员工的社交技能的培训。企业还可以通过持续的培训,开发员工的潜能,刺激内部员工不断学习和发展,从而使员工技能的提高成为一个持续不断的过程。并让员工进行交叉换岗培训,使其成为服务中的多面手,这不仅可以提高组织在人员短缺时的柔性,还可以避免让毫无准备的员工直接与顾客接触。

#### 3.3 有效的激励

激励是内部营销以提升员工价值的重要手段。好的员工是要付出一定代价才能获取的,因此,开出有一定诱惑力的薪酬,吸引好的应聘者提升员工杠杆作用必须考虑的因素。此外,当员工在服务中表现出色时,应当给予相应的精神奖励和物质奖励,这不仅可以增加它们在以后再次出现的可能性,还可以激发其他员工的工作热情。为了使激励真正起到作用,必须保证奖励有一定的力度。

#### 3.4 培育服务顾客的文化

顾客作为企业的一种资产,顾客服务的重要性不言而喻。要让员工明晓顾客服务对于组织的非常作用,就应当在企业内培养员工的顾客服务文化。顾客服务的显著功能是使企业组织能够对由于服务失误而导致的顾客不满意和抱怨进行补救。顾客服务文化的建立,有助于员工更好的了解服务的价值,从而使其将服务失败的危害降到最小化,以减少顾客流失。

#### 3.5 授权

授权已被越来越多的人认可。心理学研究表明:绝大多数人都渴望拥有驾御事态发展变化的权力。为了提升员工的杠杆作用,许多组织进行了授权的实践,其中联邦快递就是一个成功的例子。

授权是指:与一线服务员工共享信息、回报、知识和权力的管理实践,它能使一线员工更好的对顾客需求和期望做出反应(Bowen and lawler 1992)。员工在得到授权以后,能够帮助企业定制化与顾客的接触。

授权可以为企业带来几大利益:在服务交付过程,能对顾客要求做出快速反应;在服务补救过程中更为快速的对不满意顾客做直接答复(在顾客服务中,对服务不当的及时补救,对于保持高的顾客忠诚度有着重要的作用);可以改善员工的自我意识和对工作的认识(数十年的工作设计研究表明:当员工感到自己拥有控制权或工作很有意义时,他会对工作感到满意);员工会更加热情的对待顾客,满意且拥有权力的员工会更热情友善的对待顾客、关心顾客,同时得到授权的员工可以为服务活动出谋划策等。

当然,在授权的同时,企业同样得承担一定的成本。当出现缓慢或缺乏一致性的服务而引起顾客的意见,以及在做出授权以后,中层管理人员与下级之间分权的问题等,都会影响授权的效益。因此,企业应当权衡利弊,在授权的同时,保持最优的工作效益。

#### 参考文献:

- [1] 雷蒙德·史蒂芬, 格罗夫 J. 互动服务营销[M]. 北京:机械工业出版社, 2001. 34~64.
- [2] 菲利普·科特勒. 营销管理(第10版)[M]. 北京:中国人民大学出版社, 2001. 42~69.
- [3] 孙明贵, 刘国伦. 服务利润链与企业服务体系[J]. 经济管理, 2002, (12): 54~56.
- [4] 黄 静. 内部营销与以人为本的企业文化[J]. 经济管理, 2002, (4): 51~52.
- [5] Berry, Leonard. How to Improve the Quality of Service (Audiotape Presentation) [M]. Chicago: Teach' Em, Inc, 1998.
- [6] Chill, D. The Managerial Implications of the New Learning Organization: a New Tool for Internal Marketing[J]. Journal of Services Marketing, 1995, 9(4).