
企业营销人员流失对策探析

——以江苏苏南地区中小装饰企业为例

胡丽萍

(三江学院商学院, 江苏 南京 210012)

【摘要】:随着当下经济的发展以及社会竞争力的增大,优秀营销人员是任何一家企业发展的重要命脉。它给企业带来的不仅仅是经济上的优势,更是与其他企业相竞争的一个硬性条件。因此,企业对于营销人员流失问题越来越重视,如何解决营销人员流失问题也是企业值得思考的问题。为此,以江苏苏南地区中小装饰企业为研究对象,通过问卷调查的形式,运用 SPSS 分析软件,对调研数据进行分析,挖掘出中小装饰企业营销人员流失的原因,并提出相应的解决对策,为中小装饰企业营销队伍的稳定提供参考。

【关键词】:营销人员; 人员流失; 对策

【中图分类号】:F24 **【文献标识码】:**A doi:10.19311/j.cnki.1672-3198.2017.15.042

1 营销人员流失概况

据数据显示,2015 年末全国内地总人口达 13.7 亿人,比上年末增加 680 万人。按照这个趋势,预计 2017 年的总人口仍处于上升的状态。人口的增加,带动了就业压力的增大。然而,在“择业”问题上却出现了人员流动的大幅度上升。与此同时,企业间也面临着强有力的“引进人才,培训人才,归属人才”的竞争局势,虽然合理性的人员流动有利于企业融入新的“血液”,但是大多数的人员流动是不合理的,并且不利于企业的持续发展。企业营销人员现状也面临着人员流失的困境。

2 基于苏南中小装饰企业的实证研究

本文对江苏苏南地区的极具代表性的三家中小型装饰企业的营销人员满意度开展调研,共发出问卷 135 份,其中有效问卷 120 份。问卷回收工作结束,对数据进行详细的统计,最后通过 IBM SPSS21.0 软件进行信度和效度的检验,采用内部一致性系数(α 系数)进行测量,如表 1 所示汇总。Cronbach's Alpha 系数一般高于 0.70 说明数据很可信,高于 0.90 说明数据非常可信。因此具有可行性和可靠性,因此可以进一步对数据进行分析,得出营销人员流失的因素。

表 1 Cronbach's Alpha 系数

变量因素	Cronbach's Alpha 系数	基于标准化项的 Cronbach's Alpha
物质回报	0.965	0.969
培训与学习	0.953	0.960
认可与赞赏	0.959	0.963
成长与发展	0.960	0.963

2.1 薪酬体系缺乏科学合理性

经济发展的社会模式下，薪酬决定着生活质量，一套科学合理的薪酬体系是影响营销人员工作热情和工作质量的保障。营销人员的不公平薪酬对待现象非常严重，薪酬与个人能力及实际付出相比没有得到真正意义上的公平，薪酬体系仅仅是表面上吸引营销人员入职的一种模式，不诚实不公正的态度是营销人员流失的原因所在。在薪酬上不能显现出个人能力的真正价值，薪酬体系缺乏合理性。

2.2 福利政策激励性薄弱

从事营销行业，福利政策是人才入行入职的吸引点。好的福利政策是营销人员挑战自我，有工作热情的根本。根据问卷调查结果分析，福利政策在不满意和满意之间，但更偏向于不满意。进而得知对于中小装饰企业的福利政策，营销人员觉得激励性太过于薄弱。

2.3 企业成长环境差，晋升制度薄弱

企业的工作环境代表着企业的形象以及成长的标志。营销人员办公室的工作氛围也是如此，整体的成长环境差。久而久之，人心涣散，难以听从领导的指挥。访谈了解到，中小装饰企业的内部管理模式比较简单，“关系门”给员工带来内心的不平衡，自身没有发展晋升的空间。

2.4 相关培训没有有效实施

对于调查的具有代表性的苏南中小装饰企业，公司的实力弱，资源匮乏。在人才培养上一般草草了事，并没有有效实施，看重的是人员给公司带来多少的利润。在量表培训与学习这部分，调查者相对而言不满意的是公司并没有把重心放在提供与工作岗位相关的培训与学习，在非常不满意和不满意之间，这恰恰说明中小企业的培训机制并没有得到良好有效的实施。

2.5 企业高层的自身修养有待提高

企业高层的个人素质是影响企业员工工作热情的因素。带头人进行项目运作，要想项目的效益得到充分的获得，除了各司其职，齐心协力，更重要的是带头人的个人素养。根据问卷调查结果得知，营销人员不满意高层的自身修养是其选择离职的危险因素之一，中小装饰企业高层不知道如何善待员工，只知道如何扣除员工的工资，此外日常工作中还对员工各种批评，态度极其恶劣，不是分内的事情还选择性的让员工去做。

3 企业营销人员流失的对策建议

3.1 制定有效的营销人员薪酬体系

企业员工依靠薪酬来维系生活的基本需要。因此，制定合理的薪酬制度对企业来说是十分重要的。在保证公平公正和差异化的基础上，为了解决营销人员流失问题，制定有效的营销人员薪酬体系是激励营销人员工作热情的保障。

(1)“物以类聚，人与同分”。企业的高层像部门营销经理，其薪酬标准高于同行业平均值，而普通的员工(营销人员)与同行业的其他企业的相平衡，公正公平的薪酬标准，让员工得到心灵上的公平，增强员工的工作忠诚度。

(2)采用“人才持股”的薪酬模式。将企业与员工长期的经济效益相结合，员工占有企业股份的部分值，这是吸引和留住员工的有效方式。面对其他竞争企业提出更高的薪酬，营销人员也不会离开公司，这种持股式模式是一种保留人才的有效手段。

(3)“分段式奖励”的提成法。在国家规定的标准工资前提下，在每次工作的进度里增加额外的分段式提成，主要以任务超额额外奖励为主，“月装饰顾问(业务员)冠军”奖励法，“最美微笑”奖励法。这种新鲜的奖励法激励了员工的工作热情，激发了员工的工作积极性，提高工作效率，从而降低了营销人员的流失率。

(4)情感激励。多组织员工集体活动，在放松员工身心的同时也能增加员工彼此之间的交流和合作，形成融洽氛围，进而建立信任的工作关系。

3.2 建立良好的绩效考核机制

企业要发展壮大，吸引人才和留住人才尤其是营销人才是非常重要的。建立绩效考核机制，对营销人员的工作成果，业务活动以及工作态度进行合理科学的量化，与企业的效益相结合。合理科学的设计营销人员绩效考核表，要考虑到工作成果，业务活动等各考核项目的权重，不同等级的差异化形成良性的竞争依据。因此，建立良好的绩效考核机制是调动营销人员积极性和稳定营销队伍的关键。通过绩效考核，判断营销人员的工作成果，业务活动和工作态度，以此来对营销人员进行公正公平的考核，减少离职人员的想法。

3.3 塑造良好的企业文化

塑造良好的企业文化是一个漫长而循序渐进的过程。良好的企业文化对于企业而言是对员工凝聚力和约束力的加强，提升企业形象的保障。良好的企业文化需要从三个方面来进行塑造：

3.3.1 物质文化的塑造

建立营销人员招聘和培训的专业小组，甄选合格的营销人员。严格的培训机制是企业发展前景的标志，人员对企业物质文化的满足，进而激励营销人员的工作动力和工作热情。此外，正式上岗后的人才选拔以及重点培训，也是企业留住人员的一种有效手段。

3.3.2 制度文化的塑造

制度文化是企业对员工产生约束力的一个部门制度管理体系。要求员工遵守企业的制度文化，完善公司的管理制度，设置营销人员内部人事管理以及奖惩制度，来约束和规范营销人员的行为。此外，对营销人员着装礼仪的重视，社交语言规范性的

重视都是企业制度的范畴，从思想到行为，通过制度对营销人员的约束，进而提升企业制度文化的影响力。

3.3.3 精神文化的塑造

正确的企业理念是企业特色经营和经营发展的重要标志。经营理念是将企业宗旨和企业发展方向相融合的价值观体现。正确的企业价值观体现了企业积极向上的发展精神以及社会责任感。将企业宗旨以及企业理念灌输给员工，了解企业的精神文化，有利于员工对企业内部产生向心力和忠诚度。

3.4 培训与学习

人才招聘对于中小装饰企业来说是很重要的工作。中小企业的实力弱，人员流失率很大。因此，为了防止营销人员的流失，企业应重视人才招聘以及人员的培训与学习。

3.4.1 重视人才招聘

企业要想招聘合适的人才需要建立完善的专业招聘小组，制定科学合理的招聘计划是首要之重，招聘“高要求，低态度”的理念与内外部招聘相结合。外部招聘引入新鲜血液，内部招聘给员工带来更多发展机会，职位的晋升机会等，带动了员工的工作积极性和对企业的忠诚度。

3.4.2 重视人才培养

经过招聘后，培训小组要有竞争性地挑选合格的营销人员。注重培训的质量，避免培训的形式化。从员工角度看，培训有益于员工挖掘自身潜力，充分发挥储备知识能力，实现自身价值，提高工作能力和业务活动范畴，进而增强对企业的认知度和忠诚度。从企业角度看，重视人才培养是每个企业应尽的职责，有效的人才培训能够降低企业成本和减少工作失误，从而提高工作效率，使企业的整体竞争实力有所增强。

3.4.3 个人职业规划管理

个人职业规划是从事某职业的一生职业发展过程，人们会根据自己的优势或者兴趣，对自己的职业进行长期和短期规划，使自己的职业生涯得到不断地进步和发展。当这种职业规划得不到实质性满足时，选择离职是员工的必然选择。企业必须重视员工职业规划的管理，不仅有利于员工的自身发展，而且有利于企业的发展。

3.5 实行以“人(仁)”为本的管理理念

第一，企业高层应加强自我学习，提高自我修养。树立以“人”为本的思想观念，注重与营销人员的沟通与情感交流，给予营销人员应对顾客需求发表见解的空间，了解他们的思想状态，发现工作中需要改进的地方，为企业发展做好时时刻刻地准备。

第二，公平对待各个岗位的营销人员，不得无理由的扣除员工的工资。经营者的一举一动都代表企业的形象，实行“仁”的企业管理观念，不仅深得人心，而且无形中宣传了企业的形象。

3.6 建设营销人员流失的责任制度和危机管理体系

企业营销人员的流失给企业带来了许多的负面影响和形象的破坏。实行营销人员流失的责任制度是一个企业对自己负责任的表现。虽然只是在公司内部管理上的稍微说明，但也足够说明企业对人员流失的重视。

(1) 事前预防:企业建立专门的危机管理体系小组,由专业的危机处理能力的人员组成,具备专业的沟通能力和专业知识。当危机出现之前,制定方案来预防可能带来的营销人员流失的危机。

(2) 危机处理:当危机出现时,小组冷静处理,与营销人员沟通,找出原因并对问题进行全面剖析,作出有利的解决措施。

(3) 事后管理:危机的出现对企业会造成不利的损失,有效控制损失度,以最快的速度恢复企业的正常运转。当一切无能为力或营销人员坚持选择离开的时候,小组也能做好事后的处理工作。

4 结束语

企业竞争压力大,营销人员流失现象严重影响了企业的持续发展,因此,研究和解决营销人员流失问题迫在眉睫。本文通过对苏南中小装饰企业营销人员流失问题的探讨,通过问卷调查方法收集资料,运用收集的数据分析其原因,并对这些问题提出解决措施,进而降低营销人员流失率。

参考文献:

- [1] 孔丹丹.我国中小企业人员流失的原因及对策[J].商场现代化,2016,(19):46-47.
- [2] 何基栋.企业销售人员流失问题及对策[J].商场现代化.2015,(23):94-95.
- [3] 莲花.浅析企业营销人员的流失问题——以Z茶叶有限公司为例[J].吉林省经济管理干部学院学报,2015,(6):22-24.
- [4] 吴丹.基于普莱斯模型的经济型连锁酒店人员流失问题及对策研究——以宁波南苑e家为例[J].经营管理者,2016,(36):32-35.
- [5] 徐彦涵.中小企业营销人员流失的原因及对策[J].当代经济,2016,(17):12-15.
- [6] 王晓虹.现代企业人员流失的问题及对策[J].现代经济信息,2013,(12):134-136