

内部服务质量视角零售业员工忠诚度提升探索

——以沃尔玛(J分店)为例

谢珍珍 吴蔓其

广东白云学院

DOI:10.12238/ej.v8i9.2909

[摘要] 在零售行业竞争加剧与人力成本攀升的背景下,员工忠诚度对企业运营效率及服务质量的影
响日益凸显。本文从内部服务质量视角出发,以沃尔玛(J分店)为研究对象,通过实证研究剖析内部服务
质量与员工忠诚度的内在联系,揭示当前零售企业内部服务存在的问题,并针对性地提出优化策略,旨在
为提升零售企业员工忠诚度提供有益参考。

[关键词] 内部服务质量; 零售企业; 员工忠诚度; 实践研究

中图分类号: F27 文献标识码: A

Exploring the improvement of employee loyalty in retail industry from the perspective of internal service quality—Taking Wal Mart (J branch) as an example

Zhenzhen Xie Manqi Wu

Guangdong Baiyun University

[Abstract] Against the backdrop of intensified competition and rising labor costs in the retail industry, the
impact of employee loyalty on operational efficiency and service quality of enterprises is becoming increasingly
prominent. From the perspective of internal service quality, this paper takes Wal Mart (J branch) as the research
object, analyzes the internal relationship between internal service quality and employee loyalty through empirical
research, reveals the problems existing in the current internal services of retail enterprises, and proposes targeted
optimization strategies, aiming to provide useful reference for improving employee loyalty of retail enterprises.

[Key words] internal service quality; Retail enterprises; Employee loyalty; Practical research

引言

零售业作为全球经济的重要构成,近段时间面临着空前的
变革与挑战,就国家统计局统计出的数据而言,2024年,商品零
售实现金额43.2万亿元,跟去年同期同比增长了3.2%,中国零售市
场规模一直扩大,伴随电子商务的兴起与消费者需求的多样化,
传统零售业竞争正愈发白热化。处于这一背景当中,员工的忠诚
度成为影响零售企业综合竞争力的关键因素之一。员工忠诚度
不仅关系到企业的运营效率与服务质量,更直接影响企业的核
心竞争力与长期发展。在零售企业中,员工每日与大量顾客互动,
其忠诚度会外化为对顾客的服务态度与行为,进而影响顾客满
意度与忠诚度。本研究聚焦于内部服务质量视角,以沃尔玛(J
分店)为案例研究对象,深入探究其对员工忠诚度的影响机制,
对于优化零售企业内部管理流程、提升员工忠诚度,以及推动零
售企业可持续发展具有重要的理论与实践意义。

1 研究目的及范围

沃尔玛(J店)成立于2007年,是深圳沃尔玛百货零售有限公
司的一家分公司,属于外资企业。该企业主要投身于零售业,包
含了食品、非食品、熟食、生鲜等多个范畴,在当地零售行业具
有较高知名度,且员工较多。本文以沃尔玛(J分店)作为研究对
象,通过“问卷调查+数据统计分析”相结合的方式,对企业内部
服务质量与员工忠诚度方面的问题展开探讨,并确定四个研究
目标:目标一:确定企业内部服务质量;目标二:确定沃尔玛
(J分店)员工的忠诚度;目标三:探讨内部服务质量与忠诚度二
者之间的关系;目标四:分析影响沃尔玛(J分店)员工工作满意
度与忠诚度的因素。目标五:得出如何通过提升内部服务质量
进而提升员工忠诚度的措施^[1]。

2 相关概念和理论

2.1 员工忠诚度

员工忠诚度是组织行为学研究的核心概念之一,它是一个
量化的概念,指员工对企业的忠诚程度,是员工行为忠诚与态度

忠诚的有机统一。Meyer和Allen认为,为了量化员工忠诚度,可以综合情感忠诚、持续忠诚、规范忠诚三个方面对员工忠诚程度进行评价。其中情感忠诚表现为员工对公司目标和价值观的认同和接受,对工作绩效产生正面的影响;持续忠诚表现为员工对公司的信任,具有长时间的稳定性,不会轻易更换工作;规范忠诚表现为员工认同公司的目标、宗旨,并感到有责任留在组织中。

2.2 内部服务质量

内部服务质量的观念最早由Sasser与Arbeit提出,其核心是将员工视为组织的“内部顾客”,强调内部服务质量是指企业内部职能部门之间以及员工之间相互提供服务和支撑的质量。当内部服务质量高时,员工能够感受到来自组织的支持和尊重,从而更加积极地投入到工作中,提高员工满意度和忠诚度。在此基础上,Heskett的服务利润链理论进一步指出,内部服务质量通过影响员工满意度,间接提升顾客满意度和企业绩效,形成“内部服务质量→员工满意→顾客满意→企业盈利”的传导链条。Shoemaker等人的研究进一步揭示了三者关系的复杂性,指出员工满意度仅是忠诚度的必要非充分条件——满意的员工未必忠诚,但忠诚员工必然具备满意特质。这表明内部服务质量和员工忠诚度是互相影响,互相关联的。

3 数据分析

本文以沃尔玛(J分店)员工作为研究对象,通过发放及回收电子问卷的形式围绕影响零售商员工忠诚度的因素展开问卷调查,并对回收问卷加以数据分析汇总,继而开展本文研究,共发放73份问卷,回收率100%。问卷内容涵盖员工基本情况、忠诚度的测量与影响因素三大方面,第一部分为人口统计变量表。量表主要内容是样本概括,包括性别、年龄、学历、工作的年限以及所属部门,用来剖析不同群体在忠诚度上的差异。第二部分为忠诚度测量量表,借助员工留任意愿(如“是否愿意长久工作”)、归属感(如“是否认同企业的文化”)及责任感(如“是否愿跟公司共渡难关”)等问题进行测定,第三部分测量忠诚度的影响因素,主要着眼于薪酬福利(如“对薪资水平的满意程度怎样”)、晋升机制(好比“晋升机会是否公平顺畅”)、培训体系(诸如“培训对工作有什么帮助”)以及管理层沟通(例如“领导是否关心员工情况”)四个维度。问卷采用五级量表(1=非常不同意,5=非常同意)量化反馈,并设置开放式问题收集员工具体建议(如“您对公司的改进建议”),以实现补充质性数据的目的,保证研究结果全面可靠。以下为调查数据分析:

3.1 人口统计学特征分析

在接受调查的员工中,女性员工占比略高于男性,分别为56.1%和43.8%。员工的学历层次丰富,其中大专及高中以下学历的员工占据了较大比例,合计77.9%。年龄分布显示,25至45岁的员工构成了主要的工作力量,占比超过一半。而在工作年限方面,有相当大比例(43.8%)的员工在沃尔玛J分店工作不到一年,这可能暗示着较高的员工流动性。这些人口统计学特征揭示了沃尔玛J分店员工队伍的多样性和潜在的不稳定性,为深入分析员工忠诚度的影响因素提供了背景信息。

3.2 信效度分析

克隆巴赫Alpha系数达0.946,表明问卷信度高,能可靠测量员工忠诚度相关因素。KMO值0.866和巴特利特球形度检验显著性小于0.001,说明量表结构效度良好,适合因子分析。

3.3 描述性统计分析

为了保证研究结果的可靠性和有效性,首先对问卷的信度和效度进行了检验。克隆巴赫Alpha系数高达0.946,远超过可接受的阈值,表明问卷具有很高的内部一致性,能够稳定地测量员工忠诚度及其相关影响因素。同时,通过KMO检验和巴特利特球形度检验对问卷的结构效度进行评估,KMO值为0.866,巴特利特球形度检验结果显著($p < 0.001$),这些结果证实了问卷设计的合理性和有效性,确保了收集到的数据能够准确反映研究constructs。

3.4 描述性统计分析及内部服务质量维度评估

员工忠诚度的平均得分为3.0333,处于中等偏低水平,反映出沃尔玛J分店员工的忠诚度有待提升。在影响员工忠诚度的内部服务质量因素中,薪酬福利以2.9750的平均分成为员工最为关切的问题,紧随其后的是晋升机制(3.1167)、培训发展(3.0688)、企业文化(3.0075)和领导方式(3.0065)。这些得分揭示了员工对当前内部服务质量的不满,以及这些因素对员工忠诚度的潜在影响^[2]。

4 结论

基于对沃尔玛J分店内部服务质量因素对员工忠诚度的影响研究结果,得出在零售企业中,内部服务质量的多个方面深刻影响着员工的忠诚度,以下是几个关键因素的具体影响:

4.1 薪酬水平与结构

薪酬是员工最为关注的因素之一。零售企业如果提供低水平的薪资,难以满足员工对生活质量的期望,会直接影响员工的经济安全感和对企业的满意度。此外,薪资结构单一,缺乏与绩效挂钩的激励机制,也会使员工感到“付出与回报不匹配”。这种情况下,员工的工作积极性受挫,极易被其他高薪岗位吸引,从而降低对企业的忠诚度,增加流失风险。

4.2 晋升机制

晋升机制是员工职业发展的关键动力。然而,如果企业的晋升路径模糊且机会稀缺,员工难以看到自身在企业内的未来发展前景。例如,企业没有明确的晋升标准或晋升周期过长,员工会对自己的职业发展缺乏信心。这种不公平和不透明的晋升制度,使员工对自身在企业内的未来发展缺乏信心,进而削弱了他们对企业的忠诚度,甚至促使优秀员工另寻职业发展机会。

4.3 培训发展体系

培训是员工提升自我和适应工作变化的重要途径。但许多零售企业的培训体系存在诸多问题,培训内容陈旧且实用性差,如培训多集中在基础技能,而忽视了实际工作需求。同时,培训方式单一,缺乏实践指导,且培训时间安排不合理,常占用员工休息时间,导致员工对培训产生抵触情绪。这种无效的培训不仅无法帮助员工提升能力,反而增加了员工的工作负担,降低了员工对企业的忠诚度。

4.4 人性化管理制度

人性化的管理制度能够增强员工对企业的认同感和归属感。然而,一些零售企业在管理制度上过于严格和僵化,未能充分考虑员工的个人需求。例如,排班制度过于死板,员工在遇到突发情况时难以调整工作时间,这种缺乏灵活性的制度未能充分考虑员工的个人需求。此外,绩效考核过度依赖顾客的主观评价,员工即使表现出色也可能因顾客情绪而受到不公平对待,这使得员工对企业的信任度降低,进而影响了员工的忠诚度^[3]。

5 建议

员工忠诚度是零售企业的核心财富,直接关系到企业的竞争力和持续发展能力。从内部服务质量的角度来看,要全方位提升员工忠诚度,需在以下四方面采取切实可行的策略,从而提升企业整体竞争力。

5.1 优化薪酬福利体系

薪酬福利是员工关注的首要因素,直接影响其对企业认同感和忠诚度。零售企业应建立一套公平合理且具有市场竞争力的薪酬福利体系。首先,通过市场调研,确保基础薪资水平与同行业及当地市场水平持平或略高,以吸引和留住人才。其次,优化薪酬结构,引入绩效工资、奖金等激励机制,将员工的工作表现与薪酬直接挂钩,使员工的付出得到及时回报,激发工作积极性和创造力。同时,提供多元化的福利选择,如医疗保险、带薪年假、员工关怀计划等,以满足不同员工的需求,增强员工对企业的归属感和忠诚度。

5.2 完善职业发展规划体系

明确的职业发展规划为员工提供了成长方向和动力。零售企业应完善职业发展规划体系,为员工提供多样化的晋升路径和广阔的发展空间。首先,建立公平透明的晋升制度,明确晋升标准和流程,确保员工的努力和才能得到公正的认可和回报。定期评估员工的绩效和潜力,为优秀员工提供晋升机会,激励员工不断提升自我。其次,鼓励员工进行内部岗位轮换和横向发展,使员工在不同岗位上积累经验,拓宽视野,提升综合能力。此外,为员工提供培训和学习资源,帮助其实现职业发展目标,提升员工对企业的忠诚度和满意度。

5.3 提升培训发展体系的实用性

有效的培训发展体系是提升员工能力、增强员工忠诚度的重要手段。零售企业应注重培训内容的实用性和针对性,根据企业战略和员工岗位需求,制定个性化的培训计划。一方面,加强基础技能培训,确保员工具备扎实的业务能力,能够高效完成工

作任务。另一方面,注重培养员工的综合素质和创新能力,如沟通技巧、团队协作、问题解决等,提升员工的综合竞争力。同时,采用多样化的培训方式,如线上课程、线下培训、实践操作、案例分析等,使培训更加生动有趣,提高员工的参与度和学习效果。此外,建立培训反馈机制,及时了解员工对培训的需求和建议,不断优化培训内容和方式,确保培训体系的实用性和有效性。

5.4 打造人性化管理制度

人性化管理制度能够营造良好的工作氛围,增强员工对企业的认同感和归属感。零售企业应关注员工的需求和感受,在管理制度中融入人性化元素。首先,建立灵活的排班制度,充分考虑员工的个人生活和工作需求,合理安排工作时间和休息时间,避免员工过度疲劳和工作压力过大。其次,加强员工与管理层的沟通,建立有效的反馈渠道,及时了解员工的想法和建议,尊重员工的意见,让员工感受到企业对他们重视和关怀。此外,优化绩效考核制度,避免过度依赖顾客主观评价,采用科学合理的考核指标,全面客观地评估员工的工作表现,确保绩效考核的公平性和公正性。同时,关注员工的职业健康和安全生产,提供安全的工作环境和必要的劳动保护措施,保障员工的身心健康。

6 结语

本文在基于内部服务质量管理的视角,对员工忠诚度进行明确界定的基础上,总结了当前学术界的主要观点,并以沃尔玛(J分店)为实证研究对象展开深入调查。通过对收集数据的严谨分析,本文成功锁定影响员工忠诚度的关键因素,进而提出切实可行的改进建议,旨在为零售行业在提升员工忠诚度方面提供有益的参考和实践指导。

[参考文献]

- [1]吴彩萍.M酒店员工工作满意度与忠诚度关系研究[J].中国就业,2024,(04):110-112.
- [2]王建洲.员工忠诚度的提升路径[J].当代电力文化,2022,(02):13.
- [3]Qi L,Yee M C,Fah Y C B.The Role of Work-Life Balance in Enhancing Employee Loyalty[J].Accounting and Corporate Management,2024,6(1).

作者简介:

谢珍珍(1990--),女,汉族,四川广安人,硕士,讲师,从事中小企业创新服务管理研究。