

# 服装品牌电商客服工作满意度对服务质量的影响

李敏<sup>1,2,3</sup>, 叶紫微<sup>1</sup>, 李玲艳<sup>1</sup>

(1. 东华大学 服装与艺术设计学院, 上海 200051; 2. 东华大学 现代服装设计与技术教育部重点实验室, 上海 200051; 3. 同济大学 上海国际设计创新研究院, 上海 200092)

**摘要:**在网络销售过程中, 电商客服承担着顾客与品牌之间沟通的重要角色, 是消费者决定购物体验的衡量指标之一。然而, 电商行业增长过快导致企业呈现出招聘难度大、人才流失率高、管理难等问题。以服装品牌电商客服为研究对象, 探索员工工作满意度、员工忠诚度、顾客感知服务质量3者的关系。通过文献研究、消费者访谈、调查问卷等形式完成数据采集, 并采用 SPSS 21.0 和 AMOS 17.0 对数据进行处理和假设, 最终以结构方程模型对3者关系加以验证并完善模型。

**关键词:** 网络营销; 电商客服; 员工满意度; 员工忠诚度; 服务质量

**中图分类号:** TS 941 **文献标志码:** A **文章编号:** 2096-1928(2019)02-0178-06

## Effect of E-Commerce Customer Service Job Satisfaction on Service Quality of Clothing Brand

LI Min<sup>1,2,3</sup>, YE Ziwei<sup>1</sup>, LI Linyan<sup>1</sup>

(1. Fashion and Design Institute, Donghua University, Shanghai 200051, China; 2. Key Laboratory of Clothing Design and Technology, Ministry of Education, Donghua University, Shanghai 200051, China; 3. Shanghai International Institute of Design and Innovation, Tongji University, Shanghai 200092, China)

**Abstract:** In the process of online sales, e-commerce customer service acts as a communication role between customers and brands, which is one of the important measures for consumers to determine the shopping experience. However, the rapid growth of e-commerce industry has led to difficult recruitment, increased brain drain rate and difficult management etc. The relationship among employee job satisfaction, employee loyalty and customer perceived service quality is explored with the research object of clothing brand e-commerce customer service. Through literature research, combined with consumer interviews, a questionnaire was established, and the data were processed and hypothesized verified by SPSS 21.0 and AMOS 17.0, and the relationship among the three dimension were verified and consummated by using structural equation model.

**Key words:** network marketing, e-commerce customer service, employee satisfaction, employee loyalty, service quality

随着网络销售的普及, 服装品牌线上体验在重视产品质量的同时也越来越注重服务质量。服务质量的高低往往依赖于品牌电商客服人员与消费者的沟通。电商客服是网络销售过程中协调沟通顾客的重要角色, 决定了顾客购物体验的优劣。然而, 电商行业的急剧扩张导致一系列问题出现, 如

电商职位招聘压力大, 人才流失率高, 管理难度大等问题。企业想要实现可持续发展必须关注内部员工的利益, 增强员工满意度和忠诚度从而提高服务质量, 更好地服务顾客, 为企业创造价值。文中从品牌服装客服员工满意度出发, 探讨影响其满意度的具体因素, 为服装企业的发展提供一定的

收稿日期: 2018-12-12; 修订日期: 2019-02-23。

基金项目: 上海高校知识服务平台项目(13S107024)。

作者简介: 李敏(1970—), 女, 教授, 硕士生导师。主要研究方向为服装产业经济。Email: fidlimin@dhu.cn

参考。

# 1 服装电商客服满意度研究

## 1.1 员工满意度

工作满意是针对员工而言,将员工工作满意简称为员工满意,因此员工工作满意、员工满意和工作满意均为同一个概念。HOPPOCK R<sup>[1]</sup>将企业员工的工作满意度视为工作者心理和生理 2 方面对环境因素的一种综合满足感受。文中根据研究内容,采纳要素型员工工作满意的概念,即员工工作满意度是企业员工的主观感受,而这样的感受来源于员工对工作各个方面的评价<sup>[2]</sup>。采用多因素测量的方法提取 5 个工作满意度的维度:工作条件、工作本身、经济回报、精神回报、人际关系。

学者普遍认为员工工作满意度越高,员工忠诚度越高,因此,选择员工忠诚作为文中的研究变量。BECKER H S<sup>[3]</sup>将员工忠诚理解为鉴于在组织中积累的价值而保持的一种具有一致性的行为,是一种迫不得已的“行为”。员工忠诚是指员工对企业的感情,应该从员工的认识、情感和行为倾向 3 方面进行考察。员工忠诚度的内涵主要分为:行为忠诚

论、态度忠诚和二者统一。文中采用行为忠诚和态度忠诚相统一的方法来评价服装企业电商员工的忠诚度。顾客感知服务质量满意度与员工工作满意度是衡量企业管理成功与否的 2 个重要指标,也是决定企业成败的 2 个重要因素<sup>[4]</sup>。

## 1.2 服务质量

服务质量的概念最早是由里维特提出的,他认为服务质量是服务结果能符合所设定的维度。ZEITHAML V Z 等<sup>[5]</sup>提出服务质量差距模型,其分为服务提供者和顾客 2 个层面。文中主要以消费者角度来研究电商客服人员服务质量,根据消费者在线评论和深度访谈提出关于服务质量的 8 个维度:服务态度、服务灵活性、服务个性化、销售能力、售后能力、消费者心态预测能力、产品知识、流行趋势。

## 1.3 服装品牌电商客服概况

利用网络平台等各种通讯工具向顾客服务的人员称为电商客服,其具体工作内容包括售前咨询、售中协调、售后服务、会员关系管理及平台管理等。

服装品牌电商客服的工作主要分为:售前、售后和后台。售前流程如图 1 所示。

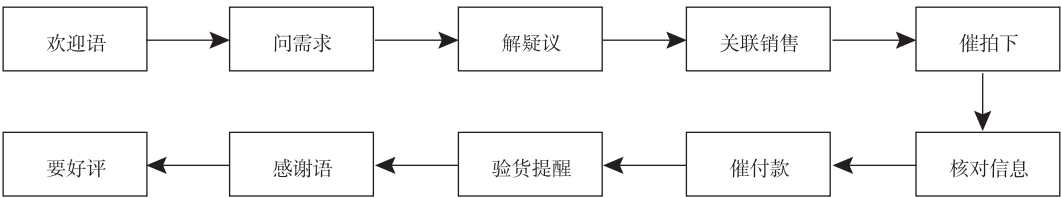


图 1 售前客服流程  
Fig. 1 Pre-sales customer service flow

售后包括换货、退货、售后二次跟进、退差价标准、仓库交接问题处理、快递交接问题处理、质量问题等,而后台主要处理退款问题。

电商客服人员需要具备良好的情绪管理能力,熟练的沟通技能和一定的专业知识。比如:对职能定位的明确、平台规则的熟悉和品牌活动的安排等<sup>[6]</sup>。目前,企业服装品牌客服往往面临招人难、流失快、培训难、管理难、成本高等问题。因此品牌公司需要结合实际情况明确考核制度、具体职业规划、合理安排运营时间。

# 2 研究方法和模型建立

## 2.1 研究方法

通过问卷调查分别针对员工和消费者进行满意度忠诚度访问,利用服装品牌电商客服自评和神

秘访客相结合的方式评估服务质量。员工问卷的主体内容包括员工工作满意度、员工忠诚度及服装品牌电商客服人员服务质量 3 方面。另外,被调查者还需填写个人基本信息,包括性别、年龄、教育程度、工作类型(兼职和全职)、工作职位和客服类型。同时,选取迪卡侬、宝尊(匡威)、balabala 和安德玛 4 个品牌进行线上神秘顾客调研,采用顾客与电商客服最常用的方式(淘宝阿里旺旺)进行线上咨询。

在正式调研之前,先根据前期已发送的 30 份问卷,进行一个预期分析,包括预试问卷项目分析和同质性检验,最后进行问卷调整,并对员工工作满意度和服务质量进行检验修正。总问卷发放 141 份,其中电商代运营客服团队有 64 份,品牌自建客服团队有 77 份,剔除无效问卷 10 份,问卷回收率达 92.9%。

2.2 模型建立

根据构成的维度形成测量项和量表,然后结合关键事件法<sup>[7]</sup>分离出服务质量的18个属性,并根据ZEITHAML V Z等<sup>[5]</sup>提出的五维质量模型,创建服装品牌电商客服人员服务质量的五维度质量模型(敬业性、灵活性、能力性、沟通性、可靠性),最后形成测量项和量表,研究思路如图2所示。

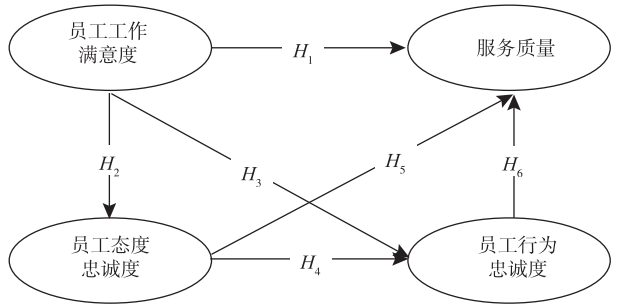


图 2 研究思路

Fig.2 Research ideas

由图2模型提出研究假设:

- $H_1$ :若“员工工作满意度”越高,则“服务质量”越高;
- $H_2$ :若“员工工作满意度”越高,则“员工态度忠诚度”越高;
- $H_3$ :若“员工工作满意度”越高,则“员工行为忠

- 诚度”越高;
- $H_4$ :若“员工态度忠诚度”越高,则“员工行为忠诚度”越高;
- $H_5$ :若“员工态度忠诚度”越高,则“服务质量”越高;
- $H_6$ :若“员工行为忠诚度”越高,则“服务质量”越高。

3 数据分析

3.1 信度和效度分析

采用 SPSS 21.0 对问卷的可靠性进行检验,得到  $\alpha$  系数为 0.964,当  $\alpha$  系数  $\geq 0.9$  时,表明整个量表的总体信度非常理想,可靠性较高。SPSS 中效度分析工作满意度、员工忠诚度、服务质量的 KMO 值分别为 0.899,0.919,0.902,指标统计量均大于 0.800,说明标准较好,表示变量间共有因素存在,变量适合进行因素分析。此外,当 Bartlett’s 球形检验的显著性均为 0.000,代表总体的相关矩阵间有共同因素存在,适合进行因素分析。

3.2 工作满意度及重视度分析

对服装品牌电商客服工作满意度和重视度指标进行均值计算,并按照满意度均值进行降序排位,具体见表1。

表 1 服装电商客服人员工作满意度和重视度均值、标准差及排位

Tab.1 Clothing electric business customer service staff job satisfaction, importance degree mean, standard deviation and rank

项 目	满意度			重视度		
	问 项	均 值	标准差	位 次	均 值	标准差
同事关系融洽,互帮互助	4.42	0.342	1	4.42	0.617	5
企业的文化氛围	4.35	0.461	2	4.45	0.620	1
领导非常地关心和支持我	4.34	0.516	3	4.36	0.681	10
可以很好的为顾客服务	4.25	0.380	4	4.44	0.570	2
电商客服工作的胜任度	4.24	0.452	5	4.28	0.658	13
工作具有一定的自主权	4.22	0.423	6	4.29	0.646	12
领导的管理能力,非常出色	4.15	0.823	7	4.40	0.729	7
公司的设备和资源	4.14	0.527	8	4.23	0.639	14
出色完成任务时,可以实现自我的价值	4.08	0.533	9	4.40	0.645	6
电商客服工作给我带来成就感	4.08	0.360	10	4.12	0.768	17
出色的完成任务时,同事们和领导会非常的认可	4.01	0.548	11	4.35	0.665	11
工作非常的稳定	3.96	0.710	12	4.20	0.739	15
得到有利于自己事业发展的职业培训	3.93	0.697	13	4.39	0.658	9
时间稳定而有规律	3.88	0.840	14	4.39	0.714	8
工作中得到合理的晋升机会	3.84	0.656	15	4.42	0.676	4
工作得到合理的报酬	3.82	0.688	16	4.42	0.731	3
电商客服的工作与我的适合度	3.64	0.906	17	4.20	0.739	16

为了更好地判断这些指标的情况,构建了满意度和重视度坐标系,具体如图 3 所示。以满意度作为  $X$  轴,重视度作为  $Y$  轴,取  $X=9,Y=9$  作为参考线,将所有的指标分为 4 个区域,共 17 个指标,并对其进行分析同时提出相应改进措施。

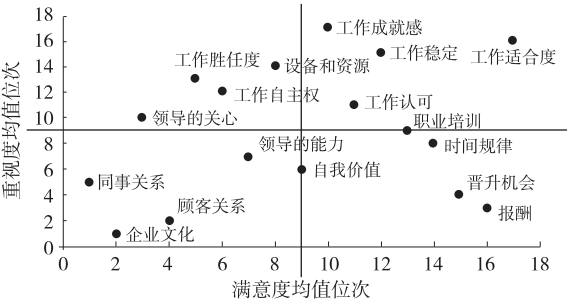


图 3 满意度和重视度  
Fig.3 Satisfaction and attention

1)  $X \leq 9, Y \leq 9$  为优势区,包括同事关系、企业文化、顾客关系、领导的能力以及实现自我价值 5 项指标。这一区域的满意度和重视度位次都较高,说明服装电商客服很重视,此区域是企业的优势区,需继续保持。

2)  $X > 9, Y \leq 9$  为优先改进区域,包括报酬、晋升机会、时间规律和职业培训 4 项指标。该区域表示服装电商客服人员对于某指标重视度位次较高,但满意度位次较低。因此,企业需要合理安排员工每天的工作量和工作时长,可适当根据工作量的大小,做弹性的薪资报酬,并加强员工职业培训。

3)  $X > 9, Y > 9$  为改进区,包括工作成就感、工作认可、工作稳定和工作适合度 4 项指标。该区域表示服装电商客服人员对其指标满意度位次较低,重视程度位次也较低,但是重视程度均值却大于 4,虽然位次低,但是仍然很重视这些指标。因此,企业需要及时了解员工的工作状况,帮助员工选择合适的岗位,发挥员工优势,鼓励直属上级领导关心员工,提倡同事之间相互学习等,努力将这些指标发展为保持区的指标。

4)  $X \leq 9, Y > 9$  为保持区,包括领导的关心、工作胜任度、工作自主权以及设备和资源 4 项指标。该区域表示服装电商客服人员对该项指标满意度位次较高,重视度位次较低,虽然员工对这些指标重视位次较低,但是重视度平均值大于 4。企业适当的鼓励,有利于员工获得成绩感,同时需要了解员工态度、工作状况,并设置相应的考核指标和福利薪资,调动员工的工作积极性。

3.3 服务质量分析

对服装电商客服服务质量进行均值计算,并结

合神秘顾客调研情况进行分析。结果显示各项服务质量均值最高的前 5 项分别是:“消费者差异性推荐”“熟知品牌活动”“及时退换货”“了解消费者需求”“服务热情贴心”。各项服务质量均值后 5 项分别是:“差异性发货时间”“到货通知”“差异性快递服务”“部位尺寸的熟悉”“售后的处理”。由于服装品牌公司会安排物流公司在统一时间进行发货,因此更改发货时间和快递公司难度较大,客服每天服务的人较多,很难做到及时发送到货通知和快速处理售后问题。

4 结构方程验证及修订

结构方程模型 (structural equation model) 是基于变量的协方差矩阵分析变量之间关系的一种多元统计分析方法<sup>[8]</sup>。文中将工作满意度和服务质量各层面作为可测变量,建立并修订结构方程模型。具体见表 2。

表 2 模型的潜变量和测量指标

Tab.2 Latent variable and measurement index of the model

潜变量	测量指标
员工工作满意度	$A_1$ 工作条件均值
	$A_2$ 工作本身均值
	$A_3$ 经济回报均值
	$A_4$ 精神回报均值
	$A_5$ 人际关系均值
员工态度忠诚度	$B_1$ 在这里工作是我最佳的选择
	$B_2$ 即便别人向我推荐到其他企业工作,也不会离开这家企业
	$B_3$ 只要目前工作的这家企业能维持现有的总体待遇水平,就不会换其他工作
	$B_4$ 即便这里的薪资待遇略低于其他企业,还是会选择留在这里工作
	$B_5$ 如果没有重大的原因,不会离开现在工作的这家企业
	$B_6$ 如果可能,愿意将亲朋好友介绍到这家企业来工作
员工行为忠诚度	$B_7$ 如果有业余时间来从事第二职业,宁愿选择为这家企业加班来获得我认为满意的回报
服务质量	$C_1$ 敬业性均值
	$C_2$ 灵活性均值
	$C_3$ 能力性均值
	$C_4$ 沟通性均值
	$C_5$ 可靠性均值

由于该问卷题项较多,问卷量较少,因此将工作满意度和服务质量各层面作为可测变量,此时各

层面可测变量是各层面题项的均值。建立更加简约的模型,以期获得更加可靠的结论。利用

AOMS 17.0绘制模型,模型中有 4 个潜变量。初始模型如图 4 所示。

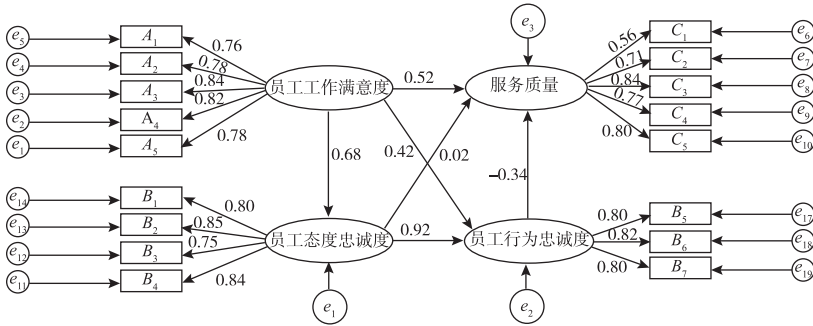


图 4 初始模型  
Fig. 4 Initial model

模型中各观测指标在潜变量上的因子载荷均大于 0.5,观测指标从属性良好。 $t$  检验结果显示,3 项假设通过检验( $t$  值  $> 1.96$ ),且呈正相关关系,即: $H_1, H_2, H_4$  假设成立, $H_3, H_5, H_6$  假设不通过,顾不成立。

根据方程模型整体模型适配度统计量,其中  $P$

值、RMSEA(近似误差均方根)、GFI(适配度指数)、AGFI(拟合优度指数)、NFI(正规拟合指数)、RFI<sup>[3]</sup>(相对拟合指数)统计量未达到适配标准,因此需要对模型进行修正。逐次增加 3 条共变关系,依次为  $e_7-e_{19}, e_7-e_{10}, e_{10}-e_{17}$ ,进行 AMOS 运算,结果如图 5 所示。

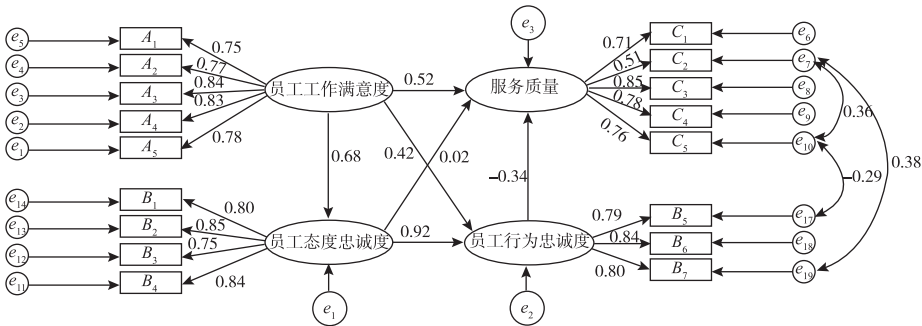


图 5 修正模型  
Fig. 5 Modified model

由图 5 可以看出,员工工作满意度的回归系数分别是 0.84,0.83,0.78,0.77,0.75,说明工作满意度影响的重要程度依次是  $A_3$ (经济回报) $> A_4$ (精神回报) $> A_5$ (人际关系) $> A_2$ (工作本身) $> A_1$ (工作条件)。服务质量的回归系数分别是 0.85,0.78,

0.76,0.71,0.51,服务质量的五维度对服务质量的影响的重要程度依次是  $C_3$ (能力性) $> C_4$ (沟通性) $> C_5$ (可靠性) $> C_1$ (敬业性) $> C_2$ (灵活性)。整体而言,修正后的理论因果模型图与实际数据可以匹配,修正模型假设验证结果具体见表 3。

表 3 修正模型假设验证结果

项 目	<i>t</i> 检验	路径系数
$H_1$ :若“员工工作满意度”越高,则“服务质量”越高	通过	0.620
$H_2$ :若“员工工作满意度”越高,则“员工态度忠诚度”越高	通过	0.681
$H_3$ :若“员工工作满意度”越高,则“员工行为忠诚度”越高	拒绝	0.000
$H_4$ :若“员工态度忠诚度”越高,则“员工行为忠诚度”越高	通过	0.922
$H_5$ :若“员工态度忠诚度”越高,则“服务质量”越高	拒绝	0.000
$H_6$ :若“员工行为忠诚度”越高,则“服务质量”越高	拒绝	0.000

模型中各观测指标在潜变量上的因子载荷均大于 0.5,观测指标从属性良好。 $t$  检验结果显示,3 项假设通过检验( $t$  值  $> 1.96$ ),且呈正相关关系,

即: $H_1, H_2, H_4$  假设成立, $H_3, H_5, H_6$  假设不通过,顾不成立。表明员工工作满意度与服务质量、员工工作满意度与员工态度忠诚度、员工态度忠诚度与员

工行为忠诚度3对变量之间具有正向影响,而员工工作满意度与员工行为忠诚度、员工态度忠诚度与服务质量、员工行为忠诚度与服务质量3对变量之间没有直接联系。在服装电商客服行业内,由于员工职业上升空间不大,且长期处于较高强度的工作环境中,因此,员工的离职率较高,大多员工将此作为一个过渡时期的岗位。针对上述问题,企业应该采取相应措施,提高员工满意度,保证人力资源的可持续发展,为企业谋求更多的利益和更大的发展空间。如合理安排员工每天工作量和工时;根据工作量的大小,提供弹性薪资报酬;人力资源可结合客服工作情况了解员工的喜好,给予不同部门之间的转岗机会;上级要适当鼓励员工,提倡同事间相互分享学习。

## 5 结 语

以服装品牌电商客服为研究对象,探索员工工作满意度与员工忠诚度关系,以及员工满意度与服务质量之间的关系,并建立员工满意度、员工忠诚度、服务质量的假设模型。通过对文献梳理,确定员工工作满意度和员工忠诚的测量指标,同时结合调查问卷、消费者访谈等确定服装品牌电商客服的服务质量的测量指标,最终获得131份有效问卷。利用SPSS 21.0对样本进行了描述性分析,根据员工工作满意度和重视度建立评价体系,按满意度均值进行降序排位,划分为4个区域,并对每个区域提出了相应的企业改进措施。最后利用AMOS 17.0对建立的假设模型中的员工工作满意度、员工忠诚度、服务质量的关系进行验证和修正,以此来进一步完善文中研究模型,期望通过提高客服员工工作

满意度,进而改善员工忠诚度和服务质量,降低企业离职率,为服装电商企业有效地管理员工提供新思路,也为后续对电商客服满意度的研究打下理论基础。

## 参考文献:

- [1] HOPPOCK R. Job satisfaction[M]. New York: Harper Brother Publisher, 1935.
- [2] 安娜. 企业内外部顾客之间的“满意映像”研究[D]. 天津:天津大学, 2009.
- [3] BECKER H S. Notes on the concept of commitment[J]. American Journal of Sociology, 1960(66): 32-42.
- [4] 崔芸. 浅析顾客满意度与员工满意度之间的内在联系[J]. 开封大学学报, 2006(4): 19-21.  
CUI Yun. Relationship between customer and employee's satisfaction[J]. Journal of Kaifeng University, 2006(4): 19-21. (in Chinese)
- [5] ZEITHAML V Z, BERRY L L, PARASURAMAN A. The nature and determinants of customer expectations of service[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1993(21): 1-12.
- [6] 陈娜, 郑祖程. 如何成为一名高绩效的淘宝客服[J]. 销售与市场, 2012(1): 35-37.  
CHEN Na, ZHENG Zhucheng. How to become a high performance taobao customer service[J]. Sales and Marketing, 2012(1): 35-37. (in Chinese)
- [7] JOHNSTON R. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers[J]. International Journal of Service Industry Management, 1995(6): 53-71.
- [8] 易丹辉. 结构方程模型方法与应用[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008: 42-51.

(责任编辑:张 雪,邢宝妹)

(上接第171页)

- [8] 塔什库尔干塔吉克自治县概况编写组. 塔什库尔干塔吉克自治县概况[M]. 北京: 民族出版社, 2009: 102.
- [9] 金炳镐, 房若愚. 塔吉克族意识结构及其决定因素分析[J]. 西北民族研究, 2006(4): 15-23.  
JIN Binghao, FANG Ruoyu. An analysis on the Ideological structure of the Tajik ethnic group and its influencing factovs[J]. Study of the Northwest Ethnic Groups, 2006(4): 15-23. (in Chinese)
- [10] 阿依加玛丽·阿里甫. 塔吉克族女性的服饰艺术以及对服饰的色彩观[C]//全国民族文化论坛论文集. 重庆: 国家民委, 2009.

- [11] 王钟健. 塔吉克族[M]. 乌鲁木齐: 新疆美术摄影出版社, 2010: 92.
- [12] 西仁·库尔班, 马达力汗·包仓, 米尔扎依·杜斯买买提. 中国塔吉克史料汇编[M]. 乌鲁木齐: 新疆大学出版社, 2003: 8.
- [13] 牛锐. 人类学家眼中的和谐社区: 塔什库尔干[N]. 中国民族报, 2006-11-10.
- [14] 陈一鸣. 飞翔的塔吉克人[J]. 华夏地理, 2009(3): 156-173.  
CHEN Yiming. Flying Tajiks[J]. National Geographic, 2009(3): 156-173. (in Chinese)

(责任编辑:张 雪,邢宝妹)