

瑞达恒公司销售员工绩效管理优化研究

刘庭良

黑龙江科技大学管理学院, 黑龙江 哈尔滨

收稿日期: 2024年7月1日; 录用日期: 2024年7月11日; 发布日期: 2024年8月21日

摘要

在日益激烈的市场竞争中, 绩效管理系统对提升企业效率和员工表现至关重要。以瑞达恒公司为研究对象, 通过深入分析和对比, 发现公司在绩效考核、沟通和激励机制上存在不足, 影响了管理效果。因此, 提出以明确指标、强化沟通、完善激励和提高技术支持为核心的优化方案, 并设立保障机制以确保改革成功。此研究结果不仅有助于瑞达恒公司提升绩效管理, 也为其他企业提供参考, 以助其在市场竞争中提升管理水平, 实现可持续发展。

关键词

绩效管理, 绩效优化, 销售员工, 管理效率

Research on the Sales Staff Performance Management Optimization of Ruida Heng Company

Tingliang Liu

School of Management, Heilongjiang University of Science and Technology, Harbin Heilongjiang

Received: Jul. 1st, 2024; accepted: Jul. 11th, 2024; published: Aug. 21st, 2024

Abstract

In the increasingly fierce market competition, the performance management system is very important to improve the enterprise efficiency and employee performance. Taking Ruida Heng Company as the research object, through in-depth analysis and comparison, it is found that the company has deficiencies in performance appraisal, communication and incentive mechanism, which affects the management effect. Therefore, it puts forward an optimization plan with clear

indicators, strengthening communication, improving incentives and improving technical support as the core, and sets up a guarantee mechanism to ensure the success of the reform. The results of this research will not only help Ruida Heng Company to improve its performance management, but also provide reference for other enterprises, so as to help them improve their management level in the market competition and achieve sustainable development.

Keywords

Performance Management, Performance Optimization, Sales Staff, Management Efficiency

Copyright © 2024 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

绩效管理在任何行业和企业中都扮演着关键角色，特别是对于快速发展且竞争激烈的互联网信息服务行业[1]。在这个行业中，企业需要迅速适应市场变化，创新和技术更新速度极快。因此，绩效管理不仅是衡量员工表现的工具，更是推动企业持续进步和保持竞争力的关键因素[2]。

对于瑞达恒公司这样的工程行业互联网平台，其服务的复杂性和项目的多样性要求公司必须拥有高效且灵活的绩效管理系统。公司的成功在很大程度上依赖于其销售员工——那些直接影响服务质量、客户满意度和技术创新的人员。因此，专注于销售员工的绩效管理尤为重要，因为他们的表现直接关联到公司的整体业绩和市场声誉。

当前，瑞达恒公司的绩效管理系统面临多方面的挑战。这包括绩效评估的不透明度、缺乏与个人职业发展相结合的动态目标设置，以及快速业务调整对绩效反馈机制的挑战。此外，随着新技术的应用和业务模式的变化，公司对绩效管理的需求也在不断进化。这要求绩效管理系统不仅要衡量过去的表现，还要能激励员工创新并支持公司的战略目标。

对此，优化销售员工的绩效管理系统不仅有助于提升员工个人和团队的工作效率，还能提高企业的整体资源配置效率，推动企业向着更加科学和系统化的管理方向发展[3]。优化后的绩效管理系统应当能够更好地识别和奖励那些对企业创新和客户满意度贡献突出的销售员工，同时为他们提供成长和发展的机会[4]。

通过对瑞达恒公司绩效管理体系的深入研究，我们希望能够诊断出当前系统中存在的问题，并探索导致这些问题的根本原因。基于这些发现，论文将提出实用的改进措施，旨在为公司营造一个更加公正、激励和高效的工作环境，进而支持公司的长期发展战略和市场竞争力。

2. 相关理论概述

2.1. 销售员工

销售员工是指在企业或组织中负责销售产品或服务的人员。他们扮演着将公司的产品或服务推向市场，与潜在客户接触，满足客户需求，以实现公司销售目标和利润增长的角色。销售员工的主要工作包括但不限于：了解和熟悉产品特性，开发和维护客户关系，进行销售谈判，处理客户咨询，解决销售过程中的问题，以及定期报告销售业绩和市场动态。他们的工作成效通常直接关系到公司的业务发展和市

场份额[5]。

销售员工理论主要关注如何有效地激发和引导销售团队以实现更优业绩。这涵盖了对销售员工的深层次理解，通过理解销售员工的需求、驱动因素、行为模式，以及制定策略来提升销售绩效和提高员工对工作的满意度。在实践中，有效的销售员工管理通常巧妙地融合多种理论，如需求理论、激励理论、目标设定理论、反馈理论、训练和发展理论等具体理论，创建一个既满足员工需求，又能激发他们潜能，以实现最佳业绩的环境。

2.2. 绩效管理

绩效管理是一个系统的过程，通过系统性评估和提升员工的工作绩效，组织可以确保员工的行为和输出符合组织的目标和战略。绩效管理不仅涉及目标的设定和员工的绩效评估，还包括培训、反馈与辅导、激励和个人职业发展计划的制定[6]。一套完善的绩效管理系统能够确保员工的个人目标与组织目标相契合，增强员工的工作满意度，同时提高组织的全面效率。绩效管理是一个高度实践性的任务，关键在于执行力度与持续的过程管理。绩效管理理论强调的是持续的沟通和改进过程，旨在提高员工的工作效率和满意度，从而推动组织的整体发展，同时也为员工自身提供了改进的机会和资源[7]。

2.3. 绩效考核

绩效考核是绩效管理过程中的关键环节，它涉及对员工工作表现的系统评价。考核通常基于预先设定的绩效标准，并采用量化和定性的评价方法来测量员工的工作成果和行为[8]。

绩效考核方法包括 KPI、OKR、平衡计分卡和 360 度反馈等，是一个不断适应和演进的过程。任何绩效评估制度都应随企业内外环境的动态变化及不同发展战略阶段的目标进行适时调整。员工绩效考核的核心在于运用多元评估工具，深入分析并总结员工的工作成效、能力素质及工作态度等多个维度的表现。绩效考核的目的不仅是为了确定员工的薪酬和晋升机会，还包括识别员工发展和培训的需求。通过定期的绩效考核，组织可以确保员工的表现与其战略目标保持一致，同时激励员工改善表现和提高职业技能。绩效考核还应公正、透明，并适应组织的文化和战略需求[9]。

3. 瑞达恒公司销售员工绩效管理现状分析

3.1. 公司简介

瑞达恒公司作为领先的工程行业互联网信息服务平台，扮演着至关重要的角色。公司的主营业务涵盖了多个领域，旨在提供全面的技术与服务解决方案，以支持客户在快速变化的市场环境中保持竞争力。由图 1 可知瑞达恒公司的主营业务，以下将这四个关键方面详细阐述。

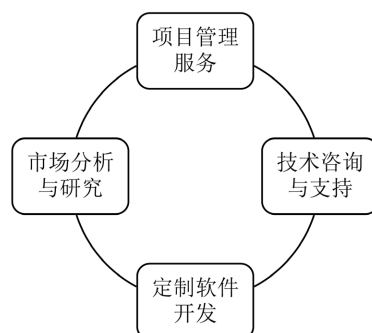


Figure 1. Main business
图 1. 主营业务

项目管理服务：瑞达恒公司提供全面的项目管理服务，包括项目规划、实施、监控和收尾工作。这些服务确保项目能够按照预定的时间、预算和质量标准顺利完成。通过使用先进的信息技术和专业的项目管理工具，瑞达恒公司能够有效地协调各方资源，优化项目执行效率。

技术咨询与支持：瑞达恒公司不仅提供常规的技术支持，还提供定制化的咨询服务，帮助客户解决特定的技术难题。这些服务包括但不限于系统集成、数据管理、云计算解决方案，旨在帮助客户提升其技术架构的稳定性和效率。

市场分析与研究：为了帮助客户更好地理解市场动态和竞争环境，瑞达恒公司提供深入的市场分析和行业研究服务。这些服务使客户能够基于数据驱动的见解做出更加明智的商业决策。

定制软件开发：根据客户具体需求，瑞达恒公司能够提供定制软件解决方案，包括开发特定功能的应用程序或整合现有系统以提高运作效率。这一服务尤其适合需要高度定制化软件支持的企业。

3.2. 公司销售员工绩效管理问题调查分析

由表 1 可知，瑞达恒公司大多数员工对于当前的绩效管理机制持有积极的态度。认为绩效管理非常合理的员工占 25%，这部分员工可能深度认同现有的考核标准和流程，认为它们公平且能准确反映工作表现。有 35%的员工认为绩效管理较为合理，他们可能认为系统虽然有小的瑕疵，但总体上是可接受的。这两部分员工占据了调查总人数的 60%。有 20%的员工认为绩效管理一般合理。而持负面观点的员工，即认为绩效管理较不合理的占 12%，完全不合理的占 8%，他们可能遇到了更严重的问题，如瑞达恒公司的绩效管理情况存在公平性问题、瑞达恒公司对于绩效管理的目标设定存在一定问题等，需要公司进一步关注和改进。

Table 1. Survey form of performance management development

表 1. 绩效管理开展情况调查表

选项	人数	占比
非常合理	25	25%
较为合理	35	35%
一般合理	20	20%
较不合理	12	12%
完全不合理	8	8%

根据表 2 可知，瑞达恒公司在沟通机制方面存在多处不足：内部通讯平台的效率不理想，对紧急情况响应速度无法满足需求；跨部门的信息交流机制不频繁，阻碍了即时问题解决；电话沟通模式下，重要信息的记录与追溯存在缺陷；项目管理工具的使用标准不一，造成信息整合的困难；公司内部员工手册和文档更新滞后，使得员工难以获取准确的最新信息。这些不足不仅影响了内部信息的流通效率，也可能对公司的整体运营造成一定的阻碍。

通过表 3 数据显示，大多数瑞达恒公司员工认为考核标准是公平或比较公平的。认为“非常公平”的有 25 人，占据了总人数的 25%；而认为“比较公平”的则有 35 人，占比 35%。这表明公司的绩效考核体系在很大程度上得到了瑞达恒公司员工的认可，为 60%的参与者所接受。

然而，也有一定比例的瑞达恒员工对公平性持中立或负面态度。有 20 人认为考核标准“一般”，占总数的 20%，这可能表明他们认为评估标准需要进一步的精炼或阐明。另外，有 10%的员工(即 10 人)认为考核“不公平”，同样有 10%的员工认为“非常不公平”。

Table 2. Survey of existing communication mechanism of Ruida Heng Company
表 2. 瑞达恒公司现有沟通机制调查表

序号	沟通机制	不足点
1	内部邮件系统	信息传递速度慢，无法及时响应紧急需求
2	部门间会议	会议频率低，无法及时共享信息和解决问题
3	电话沟通	缺乏记录，容易遗漏重要信息
4	项目管理工具	使用不统一，导致信息分散，难以整合
5	员工手册和内部文档	更新不及时，员工难以获取最新信息

Table 3. Fairness questionnaire of performance appraisal standards
表 3. 绩效考核标准公平性调查表

选项	人数	占比
非常公平	25	25%
比较公平	35	35%
一般	20	20%
不公平	10	10%
非常不公平	10	10%

由表 4 可知，瑞达恒公司的绩效沟通情况呈现出明显的差异。大部分员工，占比 35%，经常有绩效沟通的机会；有相当一部分员工，40%，表示绩效沟通只是偶尔进行；20%的员工表示绩效沟通很少，这可能会影响他们的工作积极性和对公司的归属感。还有 5%的员工表示从未有过绩效沟通，这无疑是一个需要立即解决的问题，对于这部分员工，他们可能完全不清楚自身的工作表现和改进空间。

Table 4. Performance communication opportunities of Ruida Heng Company
表 4. 瑞达恒公司绩效沟通机会表

选项	人数	占比
经常	35	35%
偶尔	40	40%
很少	20	20%
从不	5	5%

通过表 5 可以知道，对于瑞达恒公司业绩奖励满意度调查表，选择“非常满意”的员工有 25 人，占总人数的 25%，而选择“比较满意”的员工则有 35 人，占据了 35%的比例。选择“一般”的员工有 20 人，占比 20%，他们可能认为奖励机制还有待完善或者个人期望与实际获得存在差距。另外，有 10%的员工选择了“不满意”，同样有 10%的员工选择了“非常不满意”，这意味着瑞达恒公司在业绩奖励的设定、公平性或透明度上可能存在一些问题，需要公司管理层进一步关注和改进。但有 20%员工对现有瑞达恒公司业绩奖励制度持有保留态度。

Table 5. Performance award satisfaction questionnaire of Ruida Heng Company
表 5. 瑞达恒公司业绩奖励满意度调查表

选项	人数	占比
A. 非常满意	25	25%
B. 比较满意	35	35%
C. 一般	20	20%
D. 不满意	10	10%
E. 非常不满意	10	10%

4. 瑞达恒公司销售员工管理存在的问题

4.1. 目标制定不明确

从组织层面看，公司的战略目标往往未能清晰地传达给所有相关部门。在没有清晰指导的情况下，各部门负责人难以将公司宽泛的战略目标转化为具体可行的部门和个人目标。这种从上至下的信息衰减效应导致目标在传达过程中变得越来越不具体，最终影响到每一个员工。瑞达恒公司的目标设定过程缺乏足够的迭代和反馈机制。理想情况下，目标设定应是一个动态调整和多次反馈的过程，员工和管理层应通过持续对话确保目标的适应性和可实现性[10]。然而，根据公司内部的调查数据显示，超过 40%的员工反映在目标设定过程中几乎没有参与机会，也很少收到关于目标调整的反馈。

缺乏定量的目标指标是另一个关键问题。绩效管理理论强调，具体和可量化的目标更能有效驱动员工行为，提升绩效管理的精确性和公正性[11]。然而，在瑞达恒公司中，绩效目标常常以质化而非量化的形式出现，如“提高客户满意度”或“增强团队协作”，这些目标虽然方向性明确，但缺乏可操作的衡量标准，使得绩效评估变得主观和难以执行。

4.2. 缺乏有效沟通机制

在瑞达恒公司的绩效管理中，沟通机制缺失。有效沟通对实现组织目标至关重要，但公司在反馈和目标调整方面存在不足。根据内部调查，70%的员工在绩效评估时未收到及时具体反馈，影响了他们对标准的理解和改进动力。定期的反馈能提升员工绩效和满意度，但这种反馈在公司中缺失。

缺乏持续沟通，项目偏离目标，团队在未达到预期时感到困惑和挫败。公司的沟通主要在管理层之间，普通员工被边缘化，限制了信息流动和员工对决策的理解参与。这导致目标与员工实际工作不符，增加了工作难度和压力。缺乏双向沟通机制会降低员工对组织目标的认同感。近半数员工对公司长远目标的理解模糊，影响了他们的工作指向和绩效[12]。总的来说，沟通机制的缺失加剧了瑞达恒公司的绩效管理问题，影响员工绩效、满意度，阻碍了公司战略目标的实现。

4.3. 考核标准不一

瑞达恒公司面临的主要问题是考核标准的不一致性，它在部门间和团队间普遍存在，造成评价主观和不公，进而影响员工动力和组织氛围。此问题源于缺乏统一的绩效管理框架和标准化评价流程。各部门负责人可自由设定绩效指标，导致标准差异，如技术部重视项目完成时间和质量，而市场部关注销售额和客户反馈。跨部门项目中，这种差异尤为突出，员工需满足不同部门标准，带来冲突和挑战。

公司内部年度调查显示，超 60%员工认为绩效评价受到部门标准不一的影响。具体案例中，双重角色员工在面对不同部门的标准和期望时，感到工作压力增大，难以确定优先工作标准。即使在同一部门，不同管理层的主观判断也导致标准不一致，例如在项目评估中对“成功”的定义各不相同。这种主观性

迫使员工不断调整工作重点，影响效率和满意度。

4.4. 业绩奖励与员工激励不足

有效的激励能提升员工动力和绩效，但公司奖励机制在公正性和吸引力上存在短板。约 50%的员工认为当前奖励机制未反映他们的工作努力和成果，主要原因是奖励分配不透明和弱相关性。

例如，一位资深软件工程师在完成关键项目后，获得的奖励低于期望。尽管项目提高了公司市场竞争力，但奖励机制过于依赖部门总体业绩，忽视了个人贡献。这引发了员工对奖励公正性的不满和讨论。公司的激励措施主要集中在短期金钱奖励，缺乏对长期职业发展和个人成长的激励。优异员工除了奖金外，很少获得晋升机会或专业培训支持[13]。这种短视的策略可能短暂提升业绩，但不利于维持长期的员工忠诚和高效工作状态。

5. 瑞达恒公司销售员工绩效管理优化对策

5.1. 定期审查和调整绩效指标

在制定瑞达恒公司绩效管理系统的优化方案中，一个关键的组成部分是定期审查和调整绩效指标。这一措施不仅确保绩效管理系统能持续反映组织的当前目标和市场环境，而且有助于提升员工的工作效率和企业的整体竞争力。以下是实现此优化措施的详细步骤(图 2)：



Figure 2. Regular review and adjustment of performance indicators

图 2. 定期审查和调整绩效指标

第一步：建立绩效指标审查小组

组建一个跨部门的绩效指标审查小组，该小组由来自人力资源、主要业务部门以及战略规划部门的代表组成。此小组的主要任务是确保所有绩效指标与公司的战略目标和运营需要保持一致。

第二步：制定审查时间表

设定明确的时间表，规定何时对现有的绩效指标进行审查和评估。通常建议至少每年全面审查一次，以及在公司完成重大战略调整或市场发生显著变化后立即进行审查。

第三步：数据收集与分析

审查过程中，收集相关的绩效数据和反馈信息，包括员工绩效报告、客户满意度调查结果以及市场趋势分析等。使用数据分析工具来评估现有绩效指标的有效性，识别哪些指标仍然符合公司目标，哪些需要调整或更新。

第四步：调整绩效指标

根据数据分析和战略目标的变化，调整或重新定义绩效指标。这可能包括修改现有指标的权重、引

入新的指标来衡量最近的业务重点，或淘汰不再相关的指标。

第五步：培训与实施

更新绩效管理系统后，对所有管理人员和员工进行培训，确保他们理解新的绩效指标和评估方法。此外，应详细说明这些更改如何影响他们的工作和绩效评估结果。

第六步：监控与持续改进

在新的绩效指标实施后，持续监控其效果并定期收集反馈。使用这些信息来进一步调整和完善绩效指标，确保绩效管理系统不断适应组织的发展和市场的变化。

通过这种结构化的方法，瑞达恒公司能够确保其绩效管理系统持续提供价值，更好地支持公司策略的执行，并通过提升员工激励和满意度，促进组织的整体成功。

5.2. 强化绩效沟通机制

为了提高瑞达恒公司绩效管理系统的有效性，强化绩效沟通机制是至关重要的步骤。良好的沟通不仅增强了透明度，还能够提升员工的参与感和满意度，从而更好地实现组织目标。以下是在优化方案中强化绩效沟通机制的具体措施[14]。

通过实施这些措施，瑞达恒公司可以期望其绩效管理系统在沟通效率和有效性上得到显著提升。加强绩效沟通机制不仅帮助员工更好地理解其职责和公司期望，还促进了双向沟通，增强了员工的参与感和对绩效过程的满意度。

5.3. 加强绩效管理系统的灵活性

建立一个跨部门的绩效指标审查小组，该小组负责确保所有绩效指标与公司的战略目标和运营需要保持一致。定期(至少每年一次)审查绩效指标，并在公司战略或市场环境发生显著变化时进行额外的审查。

实施动态的目标设定机制，允许管理层和员工在评估周期内根据实际情况调整其绩效目标。这种机制可以通过设置短期里程碑和长期目标的结合来实现，以适应不断变化的工作要求和项目优先级。利用先进的信息技术和人工智能工具来增强绩效管理系统的灵活性。通过建立一个实时反馈机制，确保员工和管理层可以即时交流绩效相关信息。这可以通过引入专门的绩效管理软件来实现，该软件支持即时消息和更新，确保信息的时效性和互动性。对管理层和员工进行定期培训，提高他们对灵活绩效管理系统的理解和使用能力。培训内容应包括如何有效设定和调整绩效目标，如何使用技术工具收集和分析绩效数据，以及如何进行有效的自我评估和团队评估。

5.4. 改进激励和奖励制度

针对瑞达恒公司作为互联网信息服务平台在工程行业的独特性，有必要重新定义关键绩效指标(KPI)。除了传统的业绩指标，如项目的完成时间和质量，还应增加对技术创新、客户满意度和网络安全的评估。这些新指标应当具体明确，量化可测，并且与公司的长期战略目标紧密对齐。例如，技术创新可以通过专利申请数量和实施成功率来衡量，而网络安全的绩效可以通过系统遭受的安全事件数量和解决这些事件的效率来评估。

选择适当的考评主体是关键，而考评主体应当注意其公正性和全面性。瑞达恒公司应实施多主体评价机制，包括直接上级、同事、下属以及客户反馈在内。尤其在项目管理和客户服务的绩效评估中，应引入跨部门的反馈和客户反馈，这不仅可以提供更全面的绩效视角，还有助于评估员工的协作和沟通能力。

瑞达恒公司应定期组织绩效管理相关的培训活动，以增强员工对于公司绩效标准的理解，并提升他

们在项目管理、客户交流等关键领域的专业技能。通过系统的培训，员工不仅能更好地理解如何达成个人和组织的目标，还能通过提升个人能力促进自我发展和职业成长[15]。

6. 结论

伴随着现代企业管理制度的更新和完善，绩效管理渐渐受到企业的关注，其重要性日益显现，尤其是在互联网信息服务行业中。在当前快速发展的背景下，对于像瑞达恒这样的互联网信息服务公司而言，优化绩效管理是提升企业竞争力的关键。本文以瑞达恒公司的销售员工绩效管理为研究对象，通过问卷和访谈调查方法，对公司的绩效管理现状进行了详细的分析和探究。依据绩效管理的目标和原则，结合公司的业务特点和管理现状，本研究提出了一系列绩效管理优化措施，旨在为公司的未来发展战略提供科学的参考依据。本研究不仅为瑞达恒公司提供了具体的管理策略，同时也为其他在快速变化的互联网信息服务行业中寻求绩效管理优化的企业提供了参考和借鉴。随着企业环境的不断变化，绩效管理需要不断地更新和调整，以适应企业发展的新需求。只有这样，企业才能在激烈的市场竞争中保持竞争优势，并实现持续发展。

参考文献

- [1] 李德鹏. 基层预算单位实施预算管理一体化的思考[J]. 财会学习, 2024(13): 64-67.
- [2] 邓文娟. 企业组织领导苛敛行为对员工创新绩效的影响机制检验[J]. 统计与决策, 2023(9): 184-188.
- [3] 荆文呈. 大数据背景下企业人力资源绩效管理创新策略[J]. 经济学, 2022, 5(2): 140-142.
- [4] 文琳. ZF 公司基于 OKR 与 KPI 联合应用的绩效管理体系优化研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 电子科技大学, 2022.
- [5] 薛彦娥. 财政单位全面实施预算绩效管理的难点与对策[J]. 财经界, 2021(32): 20-21.
- [6] 颜涛. Y 游戏公司研发人员绩效管理优化研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 华东师范大学, 2022.
- [7] 易丹. 试析事业单位全面实施预算绩效管理的思路[J]. 中国产经, 2021(2): 179-180.
- [8] 赵祥. 浅析国有企业绩效管理中存在的问题及对策[J]. 中国管理信息化, 2022, 25(2): 113-115.
- [9] 赵小峰. 公立医院人力资源绩效管理优化策略探析[J]. 商讯, 2021(10): 195-196.
- [10] 郑枫婷, 钟孔露. 企业重组改革中的组织绩效管理优化[J]. 中国电力教育, 2022(10): 42-43.
- [11] 周丹. 事业单位员工绩效管理优化研究[J]. 行政事业资产与财务, 2021(13): 37-38.
- [12] Chen, L., Jagota, V. and Kumar, A. (2021) Retracted Article: Research on Optimization of Scientific Research Performance Management Based on BP Neural Network. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, **14**, 489-489. <https://doi.org/10.1007/s13198-021-01263-z>
- [13] Dutta, D., Kumar, K.K. and Mishra, S.K. (2021) Unintended Consequences of Promotions: Importance of Annual Incentives for Performance Management Systems. *Human Resource Management*, **60**, 787-801. <https://doi.org/10.1002/hrm.22062>
- [14] Gigliotti, P. (2020) Understanding Heterogeneous Effects of Performance Management: An Application of Kroll's Contingency Approach to Educational Accountability. *Perspectives on Public Management and Governance*, **4**, 30-46. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa019>
- [15] Behery, M. (2021) Single-Rating, Multi-Rating 360° Performance Management and Organizational Outcomes: Evidence from the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, **30**, 47-83. <https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2020-2095>