

# A Study on the Influence of Organizational Commitment and Internal Marketing on Organization Capability- The Case of Tra

蕭人瑾、封德台

E-mail: 9500930@mail.dyu.edu.tw

## ABSTRACT

From 90 ' s to nowadays, the number of banks registered in Taiwan increase more than one time, but more and more problems presented, such as the insufficiency of assets, the decreasing of profits, and the aggravation of poor qualities. To improve the situation, the government impelled the financial institution to integrate, and so as to reinforce the international competitiveness of Taiwan ' s financial institution. Meanwhile, for the reasons of globalization and the opening of Mainland China ' s market, all financial institution tried to enter the China ' s market, and then transform into transnational enterprises. Since our country ' s financial institution tries to transform into transnational enterprises nowadays, the financial institution should anticipate that the characters of human resources might be different in different area, and then they should adjust the way of management to ensure their competitiveness. By the reasons treated above, this study took the transnational financial institution as an object of study, and then analyzed the issues below: 1. The relation between the organizational commitment of employees and the organizational capability of transnational financial institution. 2. This study took internal marketing as an independent variable, so as to analyze the influence of internal marketing to organizational commitment, and to analyze that whether the organizational commitment of employees would be different in different area. 3. The influence of internal marketing to organizational capability. This study finds out that there is a positive relation between organizational commitment and organizational capability, and internal marketing is also related both with organizational commitment and organizational capability. However, go a step further, this study finds out that the results were different considering the dimensions of internal marketing, organizational commitment and organizational capability. Therefore, it concluded that although the characters of human resources were different in different area, the enterprises could still develop their resources adequately by appropriate management.

Keywords : internal marketing ; organizational commitment ; organizational capability ; transnational ; financial institution

## Table of Contents

封面內頁	簽名頁	授權書	iii	中文摘要	v	英文摘要	vi	誌謝	viii	目錄	x	圖目錄	xii	表目錄	xiii	第一章 緒論	1	1.1 研究背景與動機	1	1.2 研究目的	3	1.3 研究對象及範圍	3	1.4 研究流程	4	第二章 文獻探討	5	2.1 組織承諾	5	2.1.1 組織承諾之定義	5	2.1.2 組織承諾之分類	9	2.1.3 組織承諾的理論模式	12	2.1.4 組織承諾的重要性及影響性	14	2.2 內部行銷作為	15	2.2.1 內部行銷之定義	15	2.2.2 內部行銷作為構面探討	20	2.2.3 國內內部行銷之相關研究	23	2.3 組織能力	25	2.3.1 組織能力之定義	25	2.3.2 組織能力之構面	27	2.3.3 組織能力之相關理論與研究	30	第三章 研究方法	37	3.1 研究架構	37	3.2 研究假設	37	3.3 操作型定義	40	3.4 資料分析方法及步驟	46	第四章 實證分析	48	4.1 研究對象基本資料及其結構	48	4.2 組織承諾對組織能力之影響	58	4.3 內部行銷對組織能力之影響	64	4.4 內部行銷對組織承諾之影響	70	4.5 實證分析結果	76	第五章 結論與建議	78	5.1 研究結論	78	5.2 理論與實務意涵	81	5.2.1 理論意涵	81	5.2.2 實務意涵	83	5.3 研究建議	85	5.3.1 實務建議	85	5.3.2 後續研究建議	86	5.3 研究限制	87	參考文獻	88	附錄	99	圖目錄		圖1-1 研究流程圖	4	圖2-1 Steers的組織承諾前因後果模式	12	圖2-2 Mowday, Porter & Steers之組織承諾前因後果理論模式	13	圖3-1 研究假設關係圖	39	圖4-1 組織承諾與組織能力迴歸殘差圖 台灣地區	60	圖4-2 組織承諾與組織能力迴歸殘差圖 香港地區	60	圖4-3 組織承諾與組織能力迴歸殘差圖 兩地全區	61	圖4-4 組織承諾各構面與組織能力迴歸殘差圖 台灣地區	63	圖4-5 組織承諾各構面與組織能力迴歸殘差圖 香港地區	63	圖4-6 組織承諾各構面與組織能力迴歸殘差圖 兩地全區	64	圖4-7 內部行銷與組織能力迴歸殘差圖 台灣地區	65	圖4-8 內部行銷與組織能力迴歸殘差圖 香港地區	66	圖4-9 內部行銷與組織能力迴歸殘差圖 兩地全區	66	圖4-10 內部行銷各構面與組織能力迴歸殘差圖 台灣地區	69	圖4-11 內部行銷各構面與組織能力迴歸殘差圖 香港地區	69	圖4-12 內部行銷各構面與組織能力迴歸殘差圖 兩地全區	70	圖4-13 內部行銷與組織承諾迴歸殘差圖 台灣地區	71	圖4-14 內部行銷與組織承諾迴歸殘差圖 香港地區	72	圖4-15 內部行銷與組織承諾迴歸殘差圖 兩地全區	72	圖4-16 內部行銷各構面與組織承諾迴歸殘差圖 台灣地區	75	圖4-17 內部行銷各構面與組織承諾迴歸殘差圖 香港地區	75	圖4-18 內部行銷各構面與組織承諾迴歸殘差圖 兩地全區	76	表目錄		表2-1 國內學者對組織承諾之定義	6	表2-2 國外學者對組織承諾之定義	7	表2-3 組織承諾分類彙整表	9	表2-4 組織承諾程度與可能之影響	14	表2-5 國外學者對內部行銷的定義	16	表2-6 國內學者對內部行銷的定義	19	表2-7 內部行銷構面	21	表2-8 國內內部行銷研究文獻彙整	24	表2-9 國外學者對組織能力之定義	26	表2-10 國內學者對組織能力之定義	27	表2-11 組織能力構面彙整表	29	表2-12 國內組織能力研究文獻彙整	34	表3-1 組織承諾各構面衡量題項	40	表3-2 內部行銷各構面衡量	
------	-----	-----	-----	------	---	------	----	----	------	----	---	-----	-----	-----	------	--------	---	-------------	---	----------	---	-------------	---	----------	---	----------	---	----------	---	---------------	---	---------------	---	-----------------	----	--------------------	----	------------	----	---------------	----	------------------	----	-------------------	----	----------	----	---------------	----	---------------	----	--------------------	----	----------	----	----------	----	----------	----	-----------	----	---------------	----	----------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------------	----	------------	----	-----------	----	----------	----	-------------	----	------------	----	------------	----	----------	----	------------	----	--------------	----	----------	----	------	----	----	----	-----	--	------------	---	------------------------	----	---	----	--------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	-----------------------------	----	-----------------------------	----	-----------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	------------------------------	----	------------------------------	----	------------------------------	----	---------------------------	----	---------------------------	----	---------------------------	----	------------------------------	----	------------------------------	----	------------------------------	----	-----	--	-------------------	---	-------------------	---	----------------	---	-------------------	----	-------------------	----	-------------------	----	-------------	----	-------------------	----	-------------------	----	--------------------	----	-----------------	----	--------------------	----	------------------	----	----------------	--

題項 42 表3-3 組織能力各構面衡量題項 44 表4-1 研究問卷受訪者基本資料結構 49 表4-2 本研究各構面變項之信度值 52  
表4-3 組織承諾與組織能力迴歸分析表 59 表4-4 組織承諾各構面與組織能力迴歸分析 62 表4-5 內部行銷與組織能力迴歸分  
析表 65 表4-6 內部行銷各構面與組織能力迴歸分析表 68 表4-7 內部行銷與組織承諾迴歸分析表 71 表4-8 內部行銷各構面與  
組織承諾迴歸分析表 74 表4-9 本研究假設驗證成果 76

## REFERENCES

- 一、中文部分 1. 丁虹(1987), 企業文化與組織承諾之關係研究, 政治大學企業管理研究所博士論文。 2. 方至民(2000), 「企業競爭優勢」, 台北:前程企管。 3. 王翠品(2002), 內部行銷作為、工作滿足與離職傾向關係之研究-以H連鎖娛樂事業為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 4. 王銘傑(2003), 內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究-以台灣省各縣市警察局為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。 5. 何華倫(2003), 大陸台商資源組合類型對經營績效之影響 - 進入策略與組織能力之干擾效應, 大葉大學國際企業管理學系碩士論文。 6. 吳三江(2001), 醫療服務業內部行銷活動對就醫者導向行為影響之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 7. 吳明隆(2000), SPSS統計應用學習實務:問卷分析與應用統計, 台北市:知城。 8. 吳秉恩(1986), 組織行為學, 華泰書局。 9. 吳思華(1994), 策略九說, 台北:臉譜文化, 103-123。 10. 呂慈恩(2002), 內部行銷對知識管理影響之研究 - 以新竹科學園區資訊電子產業為例, 實踐大學企業管理研究所碩士論文。 11. 巫喜瑞(2001), 服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究-銀行業為例, 國立中山大學企業管理研究所博士論文。 12. 李宜珍(2002), 內部行銷及員工工作滿足對員工顧客導向影響, 國立交通大學管理科學學程碩士班碩士論文。 13. 李是惠(2002), 內部行銷作為影響顧客導向行為之研究-以S公司量販店為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 14. 李祥林、林晉寬、莊寶鵬 (1998), 中小型專業服務組織之內部行銷作為, 屏東科技大學學報, 7(4):pp.291-304。 15. 沈恍洋(2002), 非營利組織志工內部行銷之研究, 義守大學管理科學研究所碩士論文。 16. 林育理(2001), 企業研發部門知識學習能力、組織能耐與研發績效關係模式之研究-台灣高科技產業之實證, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。 17. 林靜如(1990), 國民小學教師工作經驗、內外控信念與組織承諾之關係, 國立政治大學教育研究所碩士論文。 18. 邱馨儀(1995), 國民小學學校組織文化與教師組織承諾之關係研究, 國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。 19. 封德台(2000), 技術學習與技術能力關係之研究-國內資訊軟體產業之實證, 國立政治大學企業管理學系博士論文。 20. 党秦武(2004), 內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯性之研究-以南科廠商行政人員為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。 21. 張士峰(2003), 組織能力、組織能耐、組織動能與競爭優勢之關聯性的探討, 國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。 22. 張延蓉(2003), 內部行銷、工作滿足、組織承諾與顧客導向關係之研究-以主題樂園為例, 南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文。 23. 張品芬(1995), 高雄地區國民小學教師組織文化知覺、教學環境特性與教師組織承諾程度之研究, 國立台南師範學院初等教育研究所碩士論文。 24. 張茂松(2001), 多角化金融集團員工認知、內部行銷與組織承諾之關係-以國泰人壽保險公司之業務體系為例, 逢甲大學保險學系研究所碩士論文。 25. 張峻源(2001), 組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究-以中央信託局為例, 成功大學企業管理研究所碩士論文。 26. 張嘉娟 (2004), 員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究-以集團企業子公司員工為研究對象, 中原大學企業管理學系研究所碩士論文。 27. 梁殷祺(1999), 服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客導向間關係之研究-以旅館業為例, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。 28. 梁瑞安(1990), 國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究, 國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。 29. 郭重松(2000), 創始國際企業之策略與組織能力研究 - 台灣創新導向電子資訊公司之個案實証, 國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文。 30. 郭振生(2003), 內部行銷導向、組織承諾、工作滿意與學校效能關係之研究-以台南地區國民小學為例, 南華大學管理研究所碩士論文。 31. 陳金水(1989), 國民中學教師制握信念、工作經驗與組織承諾之關係, 國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。 32. 陳建宇(2003), 台灣中小企業創業導向、組織資源與能力對企業績效影響之研究, 國立成功大學企業管理學系(EMBA)專班碩士論文。 33. 陳海鳴、余靜文(2000), "企業文化發展與組織承諾的關聯性研究--被購併企業續留員工的觀點", 管理與系統, 第7卷, 第2期, 民89.04, 頁249-269。 34. 黃杏文 (1998), 內部行銷導向行為與組織承諾關係之研究 - 以護理人員為例, 中山大學企業管理研究所碩士論文。 35. 黃國隆(1982), 領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足的關係, 國立政治大學教育心理研究所碩士論文。 36. 黃國隆(1986), 中學教師的組織承諾與專業承諾, 國立政治大學學報, 53期, 55-84 頁。 37. 黃淑琴 (1999), 台灣壽險業內部行銷與經營績效之關聯性探討, 靜宜大學, 碩士論文。 38. 黃麗華(2001), 國內資訊電子廠商核心能力、成長策略與經營績效之研究, 中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。 39. 曾怡錦(2004), 教師工作壓力、組織承諾與學校效能關係之研究 - 以台南市高級職業學校為例, 成功大學企業管理研究所碩士論文。 40. 詹婷姬(1994), 國民小學教師工作環境之決定與組織承諾關係之研究, 國立台北師範學院初等教育研究所碩士論文。 41. 劉春榮(1993), 國民小學組織架構、組織承諾與組織效能關係之研究, 國立政治大學教育研究所博士論文。 42. 蔡崑源(2001), 華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 43. 蔡淑敏(2000), 企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究-以台灣電子資訊產業為例, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。 44. 蔡進雄(1993), 國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究, 國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。 45. 蔡寬信(1993), 國民小學學校組織氣候、教師內外控信念、與教師組織承諾關係之研究, 國立政治大學教育研究所碩士論文。 46. 蕭富峰(1997), 內部行銷, 天下文化, 台北。 47. 鍾惠琳(2004), 台商海外直接投資引發之組織變革能力與組織變革績效關係之研究-以傳統產業為例, 大葉大學國際企業管理學系碩士論文。 48. 鐘志明(2000), 企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究-以台灣地區主要集團企業為例, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。 二、英文部分 1. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organizational, *Journal of Occupational Psychology*, Vol63, pp.1-18 2. Alpaender, G. G. (1990), "Relationship between commitment to hospital goals and job," *Health Care Management Review*, 15(4), pp.51-62 3. Amit,

R. & Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14, pp.33-46

4. Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981), "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.1-14

5. Bak, C. A., Vogt, L. H., George, W. R. and Greentree, I. R. (1994), "Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization Through Internal Marketing," *Journal of Services Marketing*, 8(1), pp.37-47

6. Becker, B. and Gerhart, B. (1996), "The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39(4), pp.779-801

7. Becker, H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-42

8. Berry, L.L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: The Free Press.

9. Berry, Leonard L. (1981), "The Employee as Customer," in *Services Marketing*, Christopher H. Lovelock, Englewood Cliffs eds, New Jersey:Prentice Hall, 1984

10. Buchanan, B. (1974), "Building Organization Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization," *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546

11. Cahill, D. J. (1995), "The Managerial Implication of The Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing," *Journal of Services Marketing*, 9(4), pp.43-51

12. Collis, D. J. (1991), "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, 12, pp.49-68

13. Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001), "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation," *Journal of Business Research*, 51(Jan.), pp.11-24

14. Dubin, R., Champoux, J. E. & Porter, L. W. (1975), "Central Life Interests and Organizational Commitment of Workers," *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.411-421

15. Etzioni, A. (1961), "Two Approaches to Organization Analysis: a Critique and a Suggestion," *Administrative Science Quarterly*, 5(1), pp.257-278

16. George, W. R. (1990), "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Development Customer-Conscious Employees at Every Level," *Journal of Business Research*, 20, pp.63-70

17. George, W. R. and C. Gronroos (1989), *Developing Customer-Conscious Employees At Every Level—Internal Marketing*, in *Handbook of Services Marketing*, Carole A. Congram and Margaret L. Friedman, eds., AMACOM, New York.

18. Grant, R. M. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), pp.114-135.

19. Greene, W. E., G. D. Walls, L. J. Schrest (1994), "Internal Marketing—The Key to External Marketing Success", *Journal of Service Marketing*, 8(4), pp.5-13

20. Gronroos, C. (1981), "Internal Marketing—Theory and Practice," *American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings*, pp.4-17

21. Gronroos, C. (1985), "Internal Marketing- Theory and Practice," in *Service Marketing in Changing Environment*, T. M. Bloch et al., American Marketing Association, Chicago

22. Gronroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing." *Management Decision*, 32(2), pp.4-22

23. Gummesson, E. (1992), "Using Internal Marketing to Develop a New Culture—the Case of Ericsson Quality," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), pp.23-28

24. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990), "The Core Competence of Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3), pp.79-91

25. Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (1998), *Strategic Management Theory, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston

26. Johnson, Eugene M., Scheuing, Eberhard E. & Gaida, Kathleen A. (1986), *Profitable Services Marketing*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin

27. Johnson, E. M., & Scymour, D.T. (1985), *The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking in The Service Encounter*. John, A.C.&Carol E.S,eds, Lexington.MA:D.C.Heath.

28. Joseph, W. B. (1996), "Internal Marketing Builds Service Quality," *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), pp.54-59

29. Kanter, M. (1968), "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction," *American Sociological Review*, 42, pp.124-143

30. Kawakubo, M. K. (1987), "Perception of Authority, Control and Commitment in Japanese Organizations," *Dissertation Abstracts International*, 49, 01-A

31. Koch, J. L. & Steers, R. M. (1978), "Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Sector Employees," *Journal of Vocational Behavior*, 12, pp.119-128

32. Kushman, J. W. (1992), "The organizational dynamics of teacher workplace commitment:A study of urban elementary and middle schools," *Educational Administration Quarterly*, 28 (1), pp.5-42

33. Lane, P. J., Salk, J. E. & Lyles, M. A. (2001), "Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 22, pp.1139-1161

34. Leonard-Barton, D. (1992) "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development," *Strategic Management Journal*. Chichester: Summer, 13, p.111-126

35. Mayer, R. C. & David, S. F. (1998), Differentiating Antecedents of Organizational Commitment : A Test of March and Simon ' s Model, *Journal of Organizational Behavior*, pp.15-28.

36. Moon, M. J. (2000), "Organization commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector and managerial level," *Public Performance and Management Review*, 24(2), pp.177-194.

37. Meyer, J. P., Paunonem, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989), Organizational Commitment and Job Performance: It ' s the Nature of the Commitment That Count, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pp.152-156

38. Morris, J. H. and J. D. Sherman. (1981), Generalizability of an Organizational Commitment Model, *Academy of Management Journal*, 24(3), pp.512-526

39. Morrow, P. C. (1983), "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, 8(3), pp.486-500

40. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), *Organizational Lingage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York

41. Penrose, E. T. (1959), *The Theory of The Growth of The Firm*, John Wiley, New York.

42. Piercy, N. and N. Morgan (1991), "Internal Marketing---The Missing Half of the Marketing Program," *Long Range Planning*, 24, pp.82-93

43. Porter, L. W., R. M. Steers & R. T. Mowday, Boulian,P.V., (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied Psychology*, 59, pp.603-609

44. Randall, D. M.(1987), *Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited*, *Academy of Management Review*, 12(3), p.462

45. Reyes, P., & Pounder, D. G. (1990), Teachers commitment, job satisfaction, and school value orientation: A study of public and private schools, University of Wisconsin, Madison

46. Salancik, G. R. (1977), *New Directions in Organizational behavior*, St. Clair Press, Chicago

47. Sheldon, M. E. (1971), "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, 16, p.143

48. Spanos, Y. E. and Lioukas, S. (2001),

" An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter ' s competitive strategy framework and the resource-based perspective, " *Strategic Management Journal*, 22, pp.907-934 49. Staw, B. M. (1977), " Commitment to a policy decision: a multitheoretical perspective, " *Administrative Science Quarterly*, 23, pp.40-64 50. Steers, R. M. (1977), *Antecedents and Outcomes of Organization Commitment*, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp.46-56 51. Stevens, J. M., Beyer, & Trice, M. T. (1978), " Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment, " *Academy of Management Journal*, 21, pp.380-396 52. Tansuhaj, Patriya, Randall, Donna and McCullough, Jim (1981), " Applying The Internal and External Marketing Concept within Large Organizations: As Applied to a Credit Union, " *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), pp.193-302 53. Tansuhaj, Patriya, Randall, Donna and McCullough, Jim (1988), " A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions, " *The Journal of Services Marketing*, 2(1), pp.31-38 54. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), " Dynamic capabilities and strategic managemen, " *Strategic Management Journal* 18(7), pp.509-533 55. Wernerfelt, B. (1984), " A resource-based view of the firm, " *Strategic Management Journal*, 5(1), pp.171-180