

破解高绩效文化与收支平衡之间矛盾的方法

价值利润链

The Value Profit Chain

► *Treat Employees Like Customers and* ◀
Customers Like Employees

詹姆斯·赫斯克特 (James L. Heskett)
(美) 小厄尔·萨塞 (W. Earl Sasser, Jr.) 著
莱恩·史科莱斯格 (Leonard A. Schlesinger)
刘晓燕 蒋甜甜 廉晓红 等译



机械工业出版社
China Machine Press

价值利润链

The Value Profit Chain

*Treat Employees Like Customers and
Customers Like Employees*

(美) 詹姆斯·赫斯克特 (James L. Heskett) 著
小厄尔·萨塞 (W. Earl Sasser, Jr.)
莱恩·史科莱斯格 (Leonard A. Schlesinger)
刘晓燕 蒋甜甜 廉晓红 等译



机械工业出版社
China Machine Press

James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger. The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees.

Copyright © 2003 by James L. Heskett, W. Earl Sasser, Jr., Leonard A. Schlesinger.

Chinese(Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright©2005 by China Machine Press.

This edition arranged with The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, LABUAN, MALAYSIA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc.通过Big Apple Tuttle-Mori Agency, LABUAN, MALAYSIA授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2004-5749

图书在版编目(CIP)数据

价值利润链/(美)赫斯克特(Heskett, J. L.)等著;刘晓燕等译.-北京:机械工业出版社,2005.9

书名原文: The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees

ISBN 7-111-17198-5

I. 价… II. ①赫… ②刘… III. ①价值-研究 ②利润-研究 IV. ①F014.3 ②F032.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第094454号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王 艺 版式设计: 刘永青

北京京北制版厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年9月第1版第1次印刷

718mm×1020mm 1/16·17.25印张

定 价: 35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

致 谢

我们感激许许多多的人给我们提出意见，感激他们能够耐心地考察我们的想法。

首先感谢那些实践中的经理人，从他们那里我们学到了重要的经验。他们包括科林·巴雷特 (Colleen Barrett)、皮特·布莱克肖 (Pete Blackshaw)、约翰·伯格 (John Bogle)、威廉·布莱顿 (William Bratton)、查尔斯·科里 (Charles Cawley)、斯科特·库克 (Scott Cook)、克利福·恩里奇 (Cliff Ehrlich)、比尔·海贝斯 (Bill Hybels)、赫伯·凯勒赫尔 (Herb Kelleher)、詹姆斯·金聂尔 (James Kinnear)、布鲁斯·尼尔森 (Bruce Nelson)、阿伦·欧戴尔 (Alan O'Dell)、威廉·波拉德 (William Pollard)、杰米·普利斯特利 (Jamie Priestley)、福莱得里克·里奇海德 (Frederick Reichheld)、哈尔·罗森布斯 (Hal Rosenbluth)、唐·索德科斯特 (Don Soderquist)、汤姆·沃森 (Tom Watson)、梅尔·沃理纳 (Mel Warriner)、杰克·韦尔奇 (Jack Welch)、还有罗伦佐·赞布莱诺 (Lorenzo Zambrano)、加里·洛弗曼 (Gary Loveman) 和约翰·莫格瑞奇 (John Morgridge)，他们把他们的时间平分给了“现实世界”和学术研究，他们是创意的宝贵来源。

在学术领域，多年来我们与现任的和过去的同事交流思想，并从中受益匪浅，我们的同事包括吉姆·卡斯 (Jim Cash)、罗杰·哈罗韦尔 (Roger Hallowell)、刘易斯·胡易提 (Luis Huete)、汤姆·琼斯 (Tom Jones)、罗伯特·卡兰 (Robert Kaplan)、约翰·考特 (John Kotter)、克里斯托弗·洛弗洛克 (Christopher Lovelock)、大卫·梅斯特、罗伯特·麦尔斯 (Robert Miles)、米格尔·欧卡 (Miguel Ochoa) 和杰弗里·雷波特 (Jeffrey Rayport)。

实地案例工作和研究产生了许多见解，是这些见解支持着这项工作的。我们特别要感谢那些曾在这些艰难尝试中给我们提供帮助的人。他们包括肯·凯利格（Ken Carrig）、阿伦·格兰特（Alan Grant）、诺曼·克林（Norman Klein）、露西·利特尔（Lucy Lytle）、丹·梅尔（Dan Maher）、詹姆斯·梅拉多（James Mellado）、丹·欧布林（Dan O'Brien）、肯尼思·雷（Kenneth Ray）和杰弗里·佐尼斯基（Jeffrey Zornitsky）。

劳拉·博克曼·科尔曼（Laura Berkman Coleman）在这项工作中是我们的研究伙伴。从核对事实到追踪难以捉摸的信息来源都是她的工作。我们感激她和她所做的创造性的探测工作。

哈佛商学院院长金·克拉克（Kim Clark），以及学院研究部门为了支持我们的工作提供了许多重要的原始资料。布鲁斯·尼尔森（Bruce Nichols）指导着我们的手稿通过各种各样的步骤直到出版，他给我们提供了很大帮助。我们还要特别感谢我们长期的朋友和编辑鲍博·华莱士（Bob Wallace），他总是鼓励我们，并在关键时刻给我们详细的批评和建议。

最后，我们还要感谢我们的配偶及合作者的理解和宽容，玛丽林（Marilyn）、康妮（Connie）、菲莉斯（Phyllis），感谢我们在一起工作了这么多年。

詹姆斯·赫斯克特

小厄尔·萨塞

莱恩·史科莱斯格

前言

我们从过去30多年的研究中总结出，成功的公司组织都有以下特点：

1. 拥有一个包含统一文化以及营销和经营重点的战略，能通过这些营销和经营重点向重要的支持者提供高质量的结果和过程（与产品和服务相对）。

2. 通过以下方法实现高质量的结果和过程：

- 坚持促进价值利润链中的关系，这种关系可以培养起客户、员工、合作者和投资者的忠诚、信任、承诺和所有权。
- 所依赖的衡量方法和激励手段主要反映了实现战略的方法，其次反映了战略的目标。
- 建立强大的（基于广泛认可的价值的）文化，这些文化培养了适应行为，也促进了思想和人员的发展。

3. 最终会形成更好的品牌特权，使组织长期处于优势地位，成为更受欢迎的供应商、采购商、雇主或邻居，甚至是投资地点。

这本著作得到了我们之前提到过的那些学者的启发，也会激励更多研究者在各种商业环境下检验我们的结论。在附录A中，我们收录了40多个基于实证研究的例证。除了两个例证以外，所有的例证都提出了支持我们关于价值利润链的一个或多个关联结论的证据。但是，我们相信，我们可以为这些例证找到合适的解释。

今天，包含在价值利润链中的思想经常被大大小小的咨询公司采用。其中最全面的一个结论得到了大型经验数据库详细分析结果的支持，它甚至被吹捧为“全世界资本的总蓝图”¹。

我们对支持价值利润链思想的准备工作开始于1972年，当时厄尔·萨塞在哈佛商学院引进了一门新课程“服务业务管理”。这也为其他的研究工作带来了灵感，并因此出版了三本书。²第一本书实质上提出了一些假说，这些假说后来发展为价值利润链概念。第二本书考察了将这些概念应用于创立所谓的服务突破点的方法。通过对两百多家大公司的调查，最后一本书提供了一些事实证据，证明各种强大的公司文化可以——还是不可以——支持杰出的长期业绩。

我们继续进行工作，1994年在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)上发表了《推动服务利润链运转》一文，并出版了由这个主题拓展出的一本书。³通过近百年来的教育、咨询和管理行业中的共同经验，我们观察公司的收益性和增长，从中得出证据证明，支持这些收益性和增长的是一系列关系作用的结果。上面提到的这篇文章和这本书证明了这个证据。我们观察了（从最初建立到现今的）西南航空还有（当时在长官威廉·布莱顿领导下的）纽约市警察局这些最佳服务组织。根据观察得来的经验模式，这篇文章试图为营利组织和非营利服务组织中那些想提升组织业绩的领导者提供一个以事实为基础的路标。

我们的目标是提出一种组织结构，它简单、可行、可衡量——这些特点对有效执行来说都是必不可少的。服务利润链和与之相关的概念完全符合这个标准。它是如此简单而又浑然天成，以至于连我们的一些批评者都认为它是显而易见的，我们把这个评论看成是最大的赞扬。从某种意义上说，我们的目标是提供一本详尽的说明书，阐明许多过于复杂的管理概念，而不是只把本身极其复杂的事物简单化，并降低标准。

我们过去的工作主要集中在服务部门，提出的问题要比解答的多很多，提出的一些问题如下：（1）这些思想在新兴领域的新兴公司中很有效，但它们能否为发展壮大中的企业提供转换变革的基础？（2）这些思想既可以用于制造型公司又可以用于服务型公司吗？（3）假设这些思想能够在现实中应用，那么我们该从哪里开始对已经存在的大型公司组织进行变革呢？（4）令人遗憾的是，最近，在面临像2001年9·11恐怖袭击或是因经济衰退而造成的经济收缩这样巨大的突发事件时，这些思想是如何继续支撑下去的？在过去的5年里，我们有机会对这些问题做出了回答。

最近，我们和其他人的观察活动和衡量指标都贯穿着价值这个单位主题。我们这里所说的价值是为组织中所有的主要组成要素所创造的价值：为客户、雇员、供应商、投资者和社区。这包括为制造商或者服务提供商创造的价值，还包括为营利

组织和非营利组织中的重要利益共享者所创造的价值。

我们的目标是（1）使关系网中的价值最大化；（2）保证价值以公平的方式被分配。就像许多互联网新兴公司在近几年的表现所表明的一样，价值在重要利益共享者之间不恰当的分配会导致最终的失败。这些新兴公司试图用免费或近似免费的产品和服务来给潜在客户留下深刻印象，它们念着“快快变大”的符咒，却忽略了为投资者和员工创造的价值。除非价值能够为供应链中所有重要成员创造出价值，否则就没有燃料来驱动下一轮的社会经济学内燃机引擎了。

人们很容易假设，所有的东西都是为了某种价值而被管理起来的。谁不想这样做呢？但是，如果真是这样的话，为什么只有少数组织能够按照承诺提供货物，而它们大部分的竞争者都做不到呢？更进一步说，能够彻底反思其业务的组织少到令人惊讶。只有少而又少的组织还认同，热情和创造性是带领企业前进的核心价值。最后，只有很少的经理拥有驾驭必要变革的心态和技能。我们对此所能做的就是在这里提出的问题。

我们现在了解的东西比几年前多得多。例如，我们认识到，达到了前面所描述的目标的组织都有以下特点：

1. 不会为了获得低成本或在客户心中取得不同的位置而放弃目标。（在詹姆斯·科林斯（J. Collins）和杰里·波拉斯（Jerry Porras）具有历史意义的著作《基业长青》（*Built to Last*）中，这被称为“避免‘或’的保证，拥抱‘和’的精神。”）⁴
2. 无论在地理形式上还是在组织形式上都有限制。他们可以组织并领导整条供应链。
3. 可以获得令人震惊的规模，拥有100万甚至更多的员工。

我们还认识到，在《服务利润链》（*The Service Profit Chain*）中所陈述的概念并不仅限于我们所密切研究的新兴组织——西南航空、思科系统和沃尔玛（Wal-Mart）——的创造，这些组织的创建者和领导者过去就很了解这些概念（并且会一直了解它们）。我们曾在IBM、美国铝业、办公货栈（Office Depot）和柳溪社区教堂等多元化的组织中看到⁵，如果面临压力或预期到危机，正在反思和改造的组织可能会运用这些概念来处理组织范围内的变革，或者像通用电气公司（General Electric）一样，用它们来使组织再次充满活力以保持杰出的业绩。

在汤姆·彼得斯（Tom Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）的著作《追求卓越》（*In Search of Excellence*）出版后的20年里，产生出了许多供经理们所用

的“路标”。经济增值、文化变革、区别、利润域、客户关系管理、价值链、知识传递、供应链管理和平衡计分卡等完全不同的思想都引起了真正的风暴，使富有思想的经理们面临挑战。组织经历全球化、撤销管制还有私有化等现象的速度大大提高，这说明组织对这些思想的兴趣也越来越浓。技术的进步带来了所谓的新经济，它强调了在管理决策和执行中对速度的需求。恐怖主义对个人价值、生活方式和工作方式的影响也显著增加，由此在20世纪末引起了对21世纪公司的本质的思索。因为缺乏一个基于实证研究和实际的组织概念，今天的领导者不仅面临着恐吓、迷惑、思想体系的偏见，还面临着受到潜在干扰的思想主体。价值利润链就是这样一种组织概念。它填补了许多这些管理路标之间所缺乏的连接。

导 论

价值利润链思想带来了成功，这种成功是从关注所谓的“业绩三要素”开始的。业绩三要素包括：领导和管理、文化和价值、愿景和战略。其中第三要素“愿景和战略”的性质最“硬”，但是却最容易被制定。第一要素中的两个“软”元素才是真正的挑战。业绩三要素是在社会学的、科技的、监管的和经济学的变革所组成的世界背景下实现的。它为可持续变革提供了起点，也是价值利润链其他概念产生的背景。它是取得价值利润链的五个优点——平衡、聚焦、适合、信任和适应性——的基础，同时引出了第六个优点，即为客户、员工、合作者和投资者创造的价值。在这些优点中，信任和适应性是从占优势的文化和价值中得来的。平衡、聚焦和适合基本上是通过愿景（目标）和战略（达到目标的方法）获得的，我们把它叫做战略价值观（strategic value vision）。

战略价值观以客户为目标，企业就是在为客户创造价值。企业主要通过“价值概念”的方法为基础，即以结果和获得结果的方法（流程质量管理），而不仅是产品或服务。价值概念是在为客户、员工、合作者和投资者提供最大利益的同时实现的，其运营战略是利用组织、政策、过程、实践、方法、控制和激励等手段支持结果，使其超过成本。所有这些都受到一个包含着组织基本结构的价值传递系统支持。

平衡、聚焦、适合、信任、适应性和价值这些优点都是通过一系列手段获得的。其中首要的是信息技术、知识传递、供应链管理、价值交换、运营战略和经济增加值等财务概念，它们都表现了战略价值观中的运营战略。业绩三要素中元素的关系、价值利润链的优点、战略价值观以及这些手段都在图0-1中表示出来了。这些手段支

持着价值利润链。

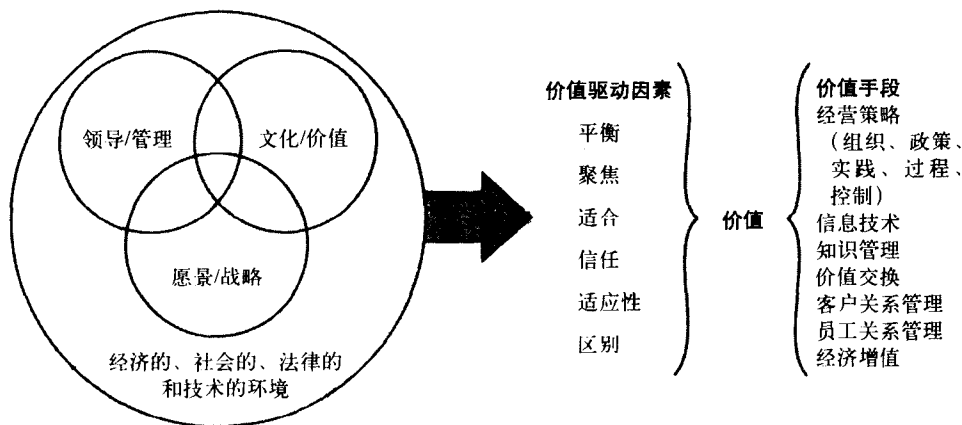


图0-1 在价值利润链中取得成功的因素

保持杰出业绩的核心——价值利润链——如图0-2所示。它以为客户、员工、合作者、投资者建立的“价值等式”为基础。对于客户，其价值等式为：

$$\text{价值} = \frac{\text{成果} + \text{流程质量}}{\text{价格} + \text{客户获得的成本}}$$

对于员工，其价值等式为：

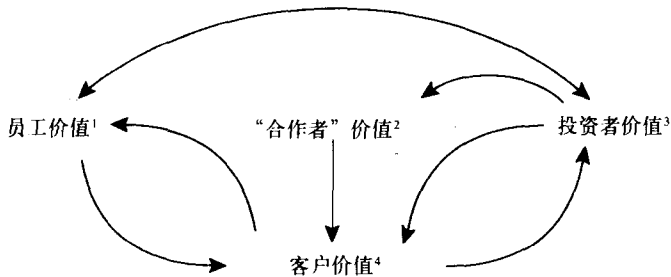
$$\text{价值} = \frac{\text{能力} + \text{工作地点质量}}{1/\text{周工资} + \text{获得工作的成本}}$$

合作者和投资者相应的等式如图0-2所示。

对这种基于实证研究的思想来说，重要的是，在这个循环里的元素都是能够自我增强的。员工价值会带来满意、忠诚，还有高生产率，高生产率会产生出客户价值、满意、忠诚、信任和承诺。满意的、忠诚的、信任的和坚定的客户是公司成长和获利的主要动力，也是投资者价值的重要决定性因素。最后，成长和获利的果实被重新投资，为合作者（供应商、社团和其他）、员工、客户和投资者创造新的价值。

价值利润链思想的一些最好例证是建立在这种思想基础之上的公司组织。这些组织包括西南航空、沃尔玛、共同基金公司先锋集团、ServiceMaster公司，还有舒德斯医院（Shouldice），从对这些组织的研究中我们得到了很多第一手资料。那么，那些不是建立在这些思想之上的组织的领导人怎样呢？还有那些不肯满足现状的组织的领导人又怎样呢？他们是如何切入这些看起来自我包含、自我增强的关系中

的？他们是从哪里开始发展可持续的杰出业绩的呢？这些组织是如何获得价值利润链的优点，从而保持它们在迅速改变的竞争环境中的地位的呢？



1. 员工价值等式 = $\frac{\text{传递结果的能力} + \text{工作地点质量}}{\text{总收入} + \text{获得工作的成本}}$
2. “合作者”价值等式 = $\frac{\text{收入} + \text{关系质量}}{\text{业务进行的成本}}$
3. 投资者价值等式 = $\frac{\text{对投资者的回报} + \text{对研发、员工、客户和投资者的投资}}{\text{投资基础}}$
4. 客户价值等式 = $\frac{\text{结果} + \text{流程质量}}{\text{成本（价格）} + \text{客户获得的成本}}$

图0-2 价值利润链

进一步的研究和我们早期著作中的实际经验提出了一些非常清晰的出发点。只有很少量化的因果研究支持实际的经验和管理的直觉。变革是从能够为员工创造价值的领导团队开始的，其他的因素都以员工向珍贵的客户传递成果的能力为核心。变革从对文化和价值的重估中获得了驱动力，这与它从新观点和战略中获得的驱动力同样重要。变革需要被引导，而不仅仅是被管理。

在刚过去的几年里，很多的组织都把价值利润链的概念当成了变革的潜在动力，这些组织包括美国的哈拉娱乐公司（Harrah's Entertainment）、“香面包”食品连锁店（Au Bon Pain）、塔可钟（Taco Bell）、奥姆尼康（Omnicom）、AC尼尔森（AC Nielsen）、办公货栈、有限品牌服装公司、美国运通公司（American Express）、太平洋邻里协会（PNC）、大陆航空（Continental Airlines）、西尔斯百货（Sears）、西斯科美国食品零售公司（SYSCO）和露米斯·华格（Loomis Fargo）等。在其他国家还有英国航空公司（British Airways）、远洋者联合会医院BUPA（英格兰）、CEMEX水泥集团（墨西哥）、瑞典银行（瑞典）、爱尔兰银行（the Bank of Ireland）以及葡萄牙商业银行（Banco Comercial de Português）的挪瓦雷德（Nova Rede）部门等。

本书的组织

我们首先回顾多年来向客户、员工、合作者和投资者传递价值的两家组织的显著成就——沃尔玛和共同基金公司的先锋集团。它们都通过严格坚持价值利润链思想来提升各自的领导位置，这些组织发展的开端就是基于价值利润链概念的。我们接下来要考察像IBM那样的公司，它们最近才意识到要通过价值利润链思想的改革来增进成功。

领导性的变革流程需要组织中现实存在的不满或者创造对组织内现状的不满。如果没有不满，变革的大敌——停滞和平静——就会一直占上风。这本书的第二篇，为领导者提供了搅乱平静和发展不满的方法，我们发现这些方法在我们的工作中很有用。第一种方法放在第3章，是对客户终身价值信息的评价和交流，这个过程总会产生令人震惊的信息，并唤醒对降低客户流失率的管理。第二种方法是第4章的主题，即对员工价值的估计和交流，这个过程不可避免地提升了在组织中保留高生产率人才的重要性。最后，在第5章我们提出了，通过挑战强大的、通常无适应性的文化来促进变革的方法。在这方面，德士古股份有限公司（Texaco Inc.）的董事长和首席执行官詹姆斯·金纳（James Kinnear）的经验是非凡而有益的。

一旦意识到已经创造了对变革的需求，就需要通过高级的行动模型和流程转到发动价值利润变革的道路上来。其起点是再造业绩三要素。世界最大的办公用品供应组织——办公货栈的经验表明，这三个要素是有层次的，其中的领导和管理首先影响文化和价值，然后发展出愿景规划和战略，每个元素都高度“配合”其他元素。

这一篇的后四节涉及了变革的方法。第7章和第8章涉及驱动业绩提高的两类重要的利益相关者，他们就是员工和客户。这两章指出，在与员工的合作中，我们可以学到很多关于如何对待客户的见解，思科系统和柳溪社区教堂这两个截然不同的组织的案例都说明了这一点。第9章重点介绍了一个非常简单但是强大的概念——价值交换——的长期意义，通过信息技术和知识传递的手段，组织能与与客户、员工和其他利益相关者有关的付出中得到些什么。这个概念的领先实践者——第一资本公司（Capital One）的经验帮助我们理解了，价值交换是如何扩展到价值利润链的所有环节以保证确实有效的。最后，第10章回顾了从供应链中获得价值的其他重要方法（平衡结果、流程质量与成本），其中利用了我们27年来在与西南航空接触中学到的东西，在那段时间里我们和我们的同事准备了一些对这个组织的案例分析。

一旦员工、客户、合作者和投资者获得了价值，主要的挑战就变成了巩固所得和保持业绩。这包括用IBM、强生、思科系统还有其他组织所阐明的方法，回顾核心价值 and 那些提供了企业文化核心的共享信念，这是我们在第11章所关心的内容。这种方法主张通过平衡计分卡的概念，制定认可价值利润链中重要方面的业绩的标准和手段，参见第12章描述的美孚石油（Mobil）、西尔斯百货和其他公司的经验。然后，可以通过重新定义组织在解决方法方面的确切目标而绑定业绩，随后保证企业对客户的承诺。在第13章中描述了墨西哥CEMEX水泥集团，财捷公司（Intuit）和电子海湾公司（eBay）的成就，为说明这个概念中的潜能提供了重要的例子。

这本书最终指出了维持组织的最终方法，即通过倾听、学习、教授、最优方法和知识传递来设定组织在活动范围内的长期步调，这些行为都需要开明的领导，但开明的领导在如今是很稀有的。我们从全球性的广告和营销交流公司奥姆尼康集团那里得到了很多实例，还有，通用电气帮助我们建立了使“共同头脑”更有效运转所需的一系列复杂措施。

最后的注释

在探索价值利润链的过程中，我们研究了许多我们还不知道的东西。其他人检验了我们的思想，并探索了我们也许还没有完全描述清楚的关系的复杂性。我们可以收集更多的数据、更多的例子，在价值利润链的价值解锁过程中提出更多的有用条件。

最重要的是我们深信，在价值利润链背后的思考为今天的高级经理提供了分选和组织混乱思想的基础。它帮我们在混乱中排序，同时提供了基本的标杆，可以对一个组织在供应链中的各个不同方面与最佳方法进行比较。比如我们在附录B中收录的审计方法中的建议。

关于从战略的阐述和实现中是否能创造更多的价值的辩论已经持续了很长时间。一个类似的辩论焦点是，战略主要是（1）一个确定组织相对于竞争力量、相对于重要支持者的需求和力量的定位的问题，还是（2）在一个“定位”下识别和发展核心竞争力的过程。这两个辩论都不是特别有用，因为对不同的人来说，战略陈述代表着许多不同的东西——从定义一个业务，到设定目标，到做交易中的每一件事。还因为在战略陈述与执行之间，以及定位与核心竞争力之间是相互重叠的。我们在这

本书里会讨论战略的形成。其中涉及到，要成功地执行战略，需要首先通过所谓的战略价值观的方法适当地定义业务。

但是，你会发觉，我们不是在讲关于一个聪明的、观察全面的首席执行官能够把他的公司从一项业务转换到另一项的故事。（实际上这需要各级领导的努力，为什么只有首席执行官们才能做这些捧场文章呢？）我们的主要兴趣不在于通过故事和实证研究所得到的文档记录，而在于其中的方法。通过这些方法，可以用价值利润链思想来改革已经存在的事业，这样可以显著增加为客户、员工、股东还有其他利益相关者所创造的价值，同时把他们从一个“刚刚良好”的程度提升到业务部门带头人的地位。

目 录

致谢
前言
导论

第一篇 实现以价值为中心的变革

第1章 价值利润链	3
第2章 用以价值为核心的概念对业务进行反思	24

第二篇 获得管理层的注意

第3章 评价和沟通客户终身价值	39
第4章 评价和沟通员工价值	55
第5章 为变革而动员：挑战强势文化	70

第三篇 驱动价值利润变革

第6章 业绩三要素与价值利润链	83
第7章 员工关系管理：对待员工像对待客户一样	99
第8章 客户关系管理：对待客户像对待员工一样	121
第9章 价值交换管理	135
第10章 平衡价值与成本	147

第四篇 巩固所得

第11章 确认和回顾核心价值观	166
第12章 发展以价值为核心的评价和认可	179
第13章 绑定业绩	190
第14章 领导组织学习和创新	201
后记	214
附录A 价值利润链研究纲要	219
附录B 价值利润链审计	230
附录C 评价客户终身价值的方法	237
注释	242
译者后记	257