

工程机械

一个工程机械全系列职务经历者的感悟

代理商

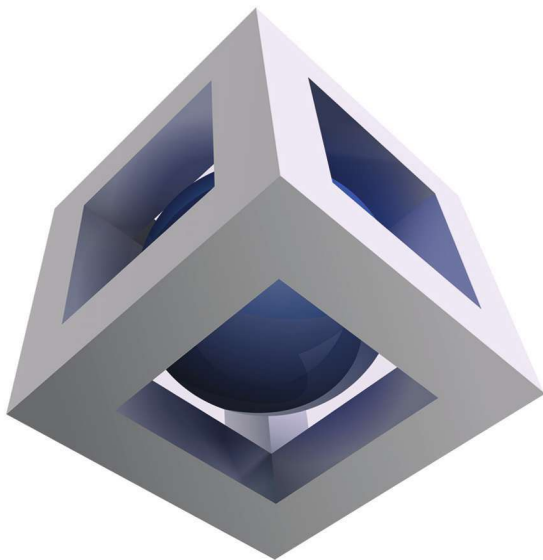
破解工程机械经营困局的思路探索

经营与管理

工程机械从业者的基础知识全解

实务

李井付
著



河北科学技术出版社

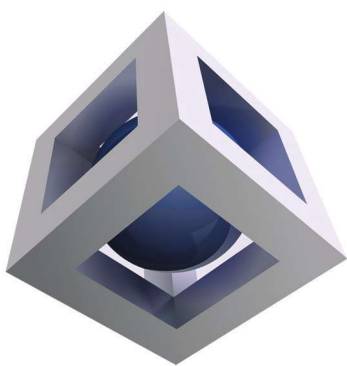
作者简介

李井付

工程机械从业经验13年，曾就职于两家知名工程机械代理商集团公司，服务过五大中外工程机械品牌，其间职务从业务员做起一直到公司总经理，获得过集团销售冠军、代理商最佳职业经理人称号，对代理商经营与实务管理有独到的见解和经验。欢迎交流15128856807@163.com

针对图书市场上没有专业工程机械的书籍（机械技术与原理的除外）。本书主要内容是关于工程机械代理商运营中最基本的经营常识、最基本的财务知识、最基本的管理技能、最基本的职业技能，以及对经营与实务管理的思路与探讨，是工程机械代理商从业人员的普及读本，为企业在低谷中践行中式的阿米巴管理打好基础。

责任编辑 李 虎
美术编辑 阮 成
封面设计 王 超



建议类别：

定价：36.00元

推荐序

接到本书作者李井付先生邀请我为此书写推荐序的电话，我的第一反应是说“不”。说不，是因为：一是不擅长写作；二是不具备资格；三是我的推荐对书的销售不会有什么贡献。我把我的想法跟李井付先生沟通后，他向我详细介绍了他写此书的目的。他说，“写此书并不是为了出名和销量，而是为了对现在仍奋斗在工程机械战线的代理商老板及其所有从业人员有所贡献”。他觉得自己用青春和职业生涯的大半辈子所做、所学、所思、所悟，不总结出来，分享给有关从业人员有点不甘心。他不希望看到有那么多的人再从零开始，重走别人和自己已经践行过的“老路”，特别是犯前人犯过的错误，而要让新人能够真正站在前人的肩膀上，借鉴被实践证明了的成功经验，从而更快速、更有效地进入科学的工作状态，取得更好绩效，从而，贡献所服务的组织，同时成就自我。

认识井付还是2004年的事，当时他还是一名销售业务员，是当年公司的销售状元。后来，经过自身的努力与学习，从一个基层业务员做到中层经理人员，再后来，做到了代理商机构的高层管理者。他是一个非常努力与持续学习的职业经理人，他愿意把自己的经验，及所学所悟贡献给相关人员，这种精神与行为值得称道，这也是我最终决定为他的书写推荐序的原因。

本书中揭示了代理商已经实践或正在实践的大量的没有被公开的“公开的秘密”。有事实，有数据，有分析，有问题，有机会，也有抓住机会的策略与方法。书中还介绍了大量的实用原则与工具，如SWOT分析、SMART原则、20/80原则、BSC(平衡计分卡)、PDCA循环、价值营销等；还附有大量的被实践证明有效的表格。这些工具与表格都是拿来就可以用的。在我看来，最重要的是代理商经营与管理思路的改变，从销售产品到服务与满足客户，抓住了企业经营的“中心”，即“客户”，注重“客户”，就是注重结果。德鲁克先生说过，企业的唯一目的就是创造顾客，企业的一切成果都来自于企业外部。书中多次谈到以客户为中心的话题，思考并回答了企业经营最重要的问题，即我们的客户是谁？客户的认知价值是什么？客户

在哪里？如何找到客户？如何满足客户等；另外，书中还强调了企业的经营之“本”，即“人”，就是以人为本，用人所长。只有人能使其他资源发挥生产力，能够真正为客户创造价值。所以，很多代理商采用了符合“新常态”下的“合伙人”制，变混口饭吃的打工者为事业伙伴，有些已经取得了成功。

虽然创新经营这个词在书中被提及的不多，但书中并不缺乏成功的创新经营案例。创新经营的根本原因就是变化，市场的变化，技术的变化，客户认知与需求的变化、人口统计数字的变化等等。企业是社会的一个器官，符合社会生态学的自然法则，适者生存，用创新去适应变化的代理商就生存下来了，有的还活得很好，不能适应变化的代理商，大部分活得很艰难，有的被淘汰掉了。只有适应变化，甚至引领变化的代理商才能生存，且成为市场的主导者。要做到这些，就必须持续学习，不断创新。

任何能够写在书上的东西都是过去时（哪怕是对未来的预测），如果再去原样模仿，肯定不会有太大甚至太好的效果。希望阅读本书的读者能够通过本书的知识与实践案例的学习，受到启发，找到灵感，结合当下的现实与机会，进行破坏性创新，找到适合自己的经营与管理模式，使自己的企业与职业能够基业长青。

王福明

北京彼得·德鲁克管理研修学院资深讲师

2016年10月6日



自序

有写这本书的想法，是因为营销和管理的书籍已经数以千计了，但作为一个工程机械 13 年的从业者，却从未见到有一本专门针对工程机械的书籍（机械技术与原理的除外）。这类书在我 2003 年刚进入工程机械行业做业务员时，尤其需要。因为作为刚入行新人，想和公司老业务员请教如何找客户、如何谈判、如何成交等许多问题，他们要不就是敷衍了事，要不就是支支吾吾。我后来才明白，老业务员有的是不想教，怕“教会徒弟，饿死师傅”；有的是自己也想不清楚，确实说不出来成型的東西。实际上做了几个月后就明白，工程机械行业销售虽然确实很特殊，但与其他行业销售从规律上还是相通的，因为都是销售产品，对象都是人，原来其他行业的业务经验和阅历还都能用得上。但说归说，做归做，业务员也是一项和其他职业一样的熟练工种，需要不断的磨炼和提高自己的个人能力，应该形成自己的销售话术和工作风格。但事实情况是有许多工程机械业务员，不是真正会做销售，但在市场井喷行情下，靠“天”吃饭的业务员（“天”指市场和品牌）销量也不错。所以对销售人员个体来讲，只要能卖动产品，就可以说自己是懂销售了。但是在市场需求少而竞争激烈环境下就马上会表现出能力的重要性了。再说到销售管理，则与个人销售工作完全不是同一回事了。这一点感悟，本人是做了两年一线业务和三年基层管理，直到做了部门经理后才真正搞清楚了销售管理的内涵。在做了 4 年子公司总经理后，才陆续明白了服务、债权及经营管理。

为什么涉及工程机械管理与业务的书这么少呢？首先工程机械行业确实非常特殊，连工程机械行业代理商自己都不完全明白。这一点可以从代理商的现状说明：有的行业大佬从十几年前叱咤风云到现在举步维艰；有的代理商或倒闭或黯然退出；有的苦苦探索、艰难转型；有的表面红红火火却危机四伏。行内人士都在苦苦思考，工程机械应该如何做？恐怕行业外人士就更不会搞清楚了。其次工程机械行业在中国发展时间短，经验少，少有真正的专家，即使专家也大多只能风光一时，经验与理论很有局限性，时效性，适用性等问题。书籍中倒有汽车销售管理类别的，但汽

车是消费品，而工程机械是生产资料，事实上差别巨大，尤其在债权管理上更是天壤之别。另外工程机械原来普遍认为是粗放式行业，从业者尤其老板也形成了草莽风格，较少有人真正研究，尤其是高层管理人员。

以上问题也在写作时一直在困扰着我，就是本书这些内容对有的企业适用性不高，而且有的环节，现在有的企业还要做得更好，更专业。但本书主是抛砖引玉，主要是从统管全局经验和教训的思维角度来探讨如何进行工程机械经营管理实务操作。代理商业务管理因为本位主义及考虑问题角度局限，实务操作总是割裂的，各部门相互掣肘，难于协同。所以站在全局观角度考虑各部门管理，形成体系，相互协作，以达成全面绩效，使企业适应变化、可持续发展。

一路走来的职业生涯有以下粗浅感悟：做业务员是通过个人的销售经历，形成了自己的个人化经验，可能并不适合他人，且没有认识到普遍规律。做基层管理时，认识到把销售规律教授给业务员，并培养其分析能力和应变能力，并运用销售管理手段来量化管理。在公司全面管理阶段，对服务管理和信用管理进行了全面的分析和研究，得出化小核算单位，培养增加公司内部事业合伙人，是目前应对残酷竞争与市场的对策。在此期间也认识到了领导者必须具有传道、授业、解惑的能力和责任感，即以法制人、以理服人、以德育人。

工程机械黄金时代是愚民管理，原来企业有高额利润等收入，害怕员工知道后心态失衡；也不想增加合伙人来瓜分利益；更不想投入费用培训员工和让员工了解太多经营，以免能力成熟后高飞或单干。但现在工程机械正处在谷底，行业代理商利润低、风险大、成本高，而所有这些都靠工程机械行业中最重要资源——人来解决。单价金额较大的工程机械，要求每个人都要有经营意识。而作为一个生意人，就要明白赢利模式、过程管理、客户维护、风险控制。事业合伙人现在不是分割利润，而是分担风险、共担成本、共同应对困难等，责任更大。现代企业的核心竞争力是取决于企业中的事业合伙人的核心竞争力。

本书目的力求让企业内所有人员都懂得最基本的经营常识、最基本的财务知识、最基本的职业技能，有经营意识、成本意识、管理观念，视员工为资源，使公司与员工在一个沟通层次上交流。希望本书对工程机械从业者能有些许启迪，本人也将在不断学习来完善书中众多不足之处。

本书以挖掘机产品为参照的经营范例产品来阐述内容。

作者
2016年10月



目 录 MULU

工 程 机 械 代 理 商 经 营 与 管 理 实 务

第一部分 工程机械代理商经营之道探讨

- 第一章 工程机械行业现状与对策 / 2
 - 第一节 工程机械行业现状 / 2
 - 第二节 存在问题与解决方案探究 / 7
- 第二章 工程机械代理商的经营管理 / 11
 - 第一节 工程机械代理商的经营模式 / 11
 - 第二节 工程机械代理商的财务管理 / 13
 - 第三节 代理商三个发展阶段的财务报表应用 / 16
 - 第四节 代理商的预算管理 / 23
- 第三章 代理商赢利管理探讨 / 44
 - 第一节 工程机械代理商赢利情况分析 / 44
 - 第二节 销售部门赢利管理 / 48
 - 第三节 服务部门赢利管理 / 50
 - 第四节 信用管理部门赢利管理 / 52
 - 第五节 二手机部门赢利管理 / 54
 - 第六节 职能部门价值模式管理 / 56
- 第四章 代理商现金流管理探讨 / 58
 - 第一节 工程机械现金流 / 58
 - 第二节 销售部门现金流管理 / 59
 - 第三节 服务部门现金流管理 / 61
 - 第四节 信用管理部门现金流管理 / 62
 - 第五节 二手机部门现金流管理 / 64
 - 第六节 职能部门现金流管理 / 65

第二部分 工程机械代理商管理实务探讨

第五章 工程机械精细化分级管理 / 70

第一节 客户分级管理 / 70

第二节 网点分级管理 / 75

第三节 员工分级管理 / 76

第六章 销售管理实务 / 82

第一节 销售管理思路 / 82

第二节 销售动作十步走 / 88

第三节 销售动作模拟演练 / 99

第七章 服务管理实务 / 118

第一节 服务相关概念 / 118

第二节 服务管理思路 / 121

第三节 服务管理实务 / 124

第八章 信用管理实务 / 129

第一节 信用管理概述 / 129

第二节 信用管理目标 / 131

第三节 信用管理实务 / 133

附表 / 144



第一部分

工程机械代理商经营之道探讨



第一章 工程机械行业现状与对策

第一节 工程机械行业现状

一、工程机械概述

1. 定义

工程机械是指用于工程建设的施工机械，主要用于土石方工程、交通、能源、农林水利、能源、矿山、和国防建设等工程领域。工程机械也是国家装备工业的重要组成部分，世界上很多国家有实力的工程机械企业同时也是军工企业。工程机械也是一种生产工具，属于生产资料，购买民用工程机械是一种投资。

2. 种类

一般意义上的工程机械包括：挖掘机械、铲土运输机械、起重机械、压实机械、路面机械、桩工机械、混凝土机械、凿岩机械、其他工程机械等。

二、世界范围内工程机械发展历程

1. 北美市场（挖掘机、装载机、起重机、混凝土泵车机械、路面设备等）

美国、加拿大地区历年最高销量为 2000 年，主要产品（不包括工程起重机、叉车及搬运车辆）销售量达到 179 760 台，与 1999 年同样位于历史新高。从 2001 年开始，工程机械市场总量出现大幅度下降，此后一直为下降趋势。

2. 西欧市场

西欧工程机械市场与北美类似，经过连续几年增长，于 2000 年工程机械销量达到最高水平，主要产品销售量达到 151 458 台。此后下滑，其中 2002 年下降幅度达到 12%，并作为机械产品的技术高地而引发世界工程机械市场的不景气。

3. 日本市场

日本国内市场最高总量在 1990 年为 16 675 亿日元，从 1991 年开始市场滑坡，到 2001 年下降为 8408 亿日元，以后一直没有好的转变。

4. 拉美市场

因阿根廷 2001 年引发的金融危机已波及周边国家，乌拉圭、巴西、委内瑞拉等中南美洲地区，2002 年上半年工程机械市场也开始大幅下滑，持续低迷。

5. 综上所述

从全球市场看，2000 年总销售额达到历史新高，为 854 亿美元。国际工程机械市场除了几个热点地区以外，2001 年开始普遍进入回落趋势。中国市场相比落后几年，发展顶峰滞后一些，到 2010 年挖掘机 16.5 万台，2011 年装载机 24.68 万台，而到 2015 年挖掘机仅 58 896 万台，装载机仅 73 581 台。

三、国内工程机械行业现状

2001 年开始，国际工程机械市场普遍进入回落趋势，只有中国市场强劲发展，中国从肩挑手扛的人工时代走向了机械化时代，世界上十几家跨国公司在 2002-2006 年新的发展战略中，都把中国作为开拓市场的战略目标。企业和代理商都没有经历过如此惊人的爆发增长，在国内建厂的跨国公司也对中国市场增长总量预测不准，以至于形成了中国可以无限发展的认识，各生产企业盲目扩大产能，但这个产能是建立在一直快速增长需求的基础上的。中国国家和地方政府不断出台政策提振经济，导致工程机械市场持续增长，使生产企业和代理商一直抓市场收益的粗放式经营，而无暇夯实企业基础，即使企业在发展中经营问题不断，但还是能分到丰厚的中国经济发展的红利。当企业有意识对企业内部经营管理进行规范时，工程机械市场却在 2011 年后断崖式下跌，让工程机械企业无所适从，使得原来在发展中可以掩盖的问题在发展停滞甚至是后退时显露出来并产生了不良后果。这些问题带来的主要有以下的表现：

1. 现象一：市场环境的变化（以挖掘机为例）

（1）竞争品牌与产品急剧增加。

从 2003 年固有常规品牌：CAT、小松、日立、神钢、现代、大宇等品牌到 2003 年后进入或开始加大竞争力度品牌：VOLVO、阿特拉斯、住友、三一、徐工等近 50 个品牌。不仅是新增加了品牌，各个品牌也在急速扩充着生产线，导致各个品牌在不同吨位的竞争产品不断增加。

(2) 竞争对手实力增强。

由于挖掘机是工程机械皇冠上的明珠，各个厂家都角逐中国，并加上中国企业把本土市场视为大本营，也不断竞赛实力，投入巨资建设产能与营销能力。

(3) 市场供需形势发生变化。

工程机械市场的供需变化，在 2008 年之前，处于相对均衡状态，而到 2011 年，四万亿投资的影响让工程机械达到了疯狂，各品牌盲目扩张产能，即使 2012 年开始降温，但前期购置设备、完成征地等一系列的工厂也只能怀着对美好前景的憧憬依然上马，这也最终导致了生产厂的下线——品牌代理商的数量急速增加，产能最高峰达到全国挖掘机工厂总计产能超过 50 万台，而当时市场需求不过 10 万台，开始了“卖是找死，不卖是等死”的变形营销阶段。

(4) 行业洗牌：客户洗牌、代理商洗牌、工厂洗牌。

随着市场需求呈现的供大于求的态势越来越严重，产能严重过剩，行业洗牌不可避免。不仅仅是客户受资金与工程因素影响的胜者为王，也传导到代理商优胜劣汰，最后到工厂的关停并转。

(5) 营销方式变化。

工程机械经营重心由原来的产品导向转向客户导向，由销售转向营销。虽然产品变化不大，但营销已经成为了一种炒作，这让客户的注意力忽略了产品本身，而过多关注了类似展会、抽奖、促销等消费品的营销手段。客户也被引导得忽略了工程机械作为生产资料的特性，而像类似消费品的需求特性转化。营销越来越依靠公司营销能力与投入：单兵作战向团队协作转变；单纯销售向组合营销转变。营销形式也越来越多样：

① 品牌营销。

品牌营销适合品牌美誉度较好与品质较高的工程机械品牌，是需要企业去积累和沉淀的。

② 提案营销 / 价值营销。

国产品牌主要靠营销销售，做人的工作，进口品牌靠产品销售，在客户需求的产品功能上多样化。随着产品品质和营销手段越来越同质化，最终客户会认识到他购买的是产品的价值，最适合的产品是给客户创造价值最多的产品。

③ 关系营销。

关系营销是最适合工程机械行业的手段之一，因为作为生产资料来说，工程机械是创造价值的，也是客户的一种投资，所以客户购买非常慎重，信任是开始整个

营销过程的首要因素，这时候客情关系就非常重要了。

④体验式营销。

严重的买方市场使体验式营销贯穿始终，客户不仅要求产品使用要有好的体验，也要求购买过程中的情感也要有好的体验。

2. 现象二：客户环境恶化

（1）客户维权意识增加、使用手段越来越多。

中国客户的维权意识从无维权意识到过分维权，手段也花样百出，有些已经踩到法律的红线，如堵门、打人、抢设备和配件、甚至有人员伤亡事件发生。

（2）过度竞争导致客户处于强势地位。

需求不足、产品过剩导致严重的买方市场局面，造成了客户成为稀缺资源，客户在交易中处于控制地位，代理商不得不把原来的由统一商务条件管理客户而变成一单一议的方式来管理客户。代理商为了生存和满足工厂严格的要求，互相恶性竞争，不顾利润、现金流、风险，而争夺客户、市场等，企业不惜透支风险、利润和企业的前景。

（3）客户抗风险能力下降。

随着各品牌的过度营销，透支了客户的潜在购买力，甚至是没有真正需求的不理智购买，最终导致设备保有量过多。经济下行带来的需求不足让设备开工不足，设备过剩和需求不足形成的激烈竞争使收益减少，而人工和油料等使用成本却在增加，结果是设备收益越来越低。大部分工程机械设备是贷款购买，月还款就是靠设备本身收益，而这种收益在恶性竞争的情况下却难以保障，形成的三角债也让客户无抗风险能力，客户很容易陷入无钱支付月还款的情况，从而对企业形成风险债权。

3. 现象三：人力资源环境越来越恶劣

（1）从业人员短缺：一方面企业裁人，一方面招不上人。

竞争激烈程度和成本费用的增长，导致企业对人员的要求也在变化。企业从成本考虑，要精简人员；从收益考虑，要留住和吸收能力强的员工，这样就可以少用人，但要人员精干。一方面现有人员能力跟不上变化，要优胜劣汰，合理的人员流动；另一方面，各企业的骨干人员都很稳定，招聘困难。80后、90后因其生活态度又不愿从事“脏、苦、累”的工程机械行业，人员梯队难于建设。

（2）从业人员综合能力不足：好不容易招上人，但能力达不到要求。

工程机械产品单价高，每一台设备都是大生意，要求从业人员要有较高的综合能力，从礼仪、谈吐、商务谈判、业务动作的标准规范，到必须具备货款回收能力、

财务常识及熟悉相关业务知识等业务能力。能力提升还取决于员工的学习能力和意愿。但很少员工愿意踏实学习来提升能力，在经营压力下也越来越少有企业愿意牺牲时间和费用来培训人员来支持前景不明的公司。

(3) 流动性大、稳定性差：能力适合工作的留不住。

工程机械行业压力大、绩效指标高，对能力要求也高，这使得人才尤为可贵，人才竞争也比较激烈。工程机械从业人员一旦能力稍有提升，且手中有一定资源时，就会有企业争相挖人。更有企业为搞垮竞争对手团队恶性竞争，用高收入来扰乱工程机械人力市场，最终致使工程机械人员流动性极大，从业人员只对收入重视，而对职业生涯短视。

(4) 人员成熟太慢：素质基本适合的能力成长慢。

员工在学校教育的职业素养和实用技能的缺失，都需要企业来补足。但培训后员工成长还要较长时间，这对现在企业短期内比生命还珍贵的业绩和成本来讲很难即时见效，更不用说员工可能还没有耐心来接受成长。在急功近利的思想作用下，素质高一些的人选都去找短平快就能实现个人前景的职业去了。

(5) 从业人员职业道德相对较差：可培养成长与不可培养成长。

工程机械因为兴起晚，发展快，有很多管理上的漏洞，而这也衍生了一些潜规则，这些损公肥私的规则对从业人员影响极大，而职业道德也成了工程机械行业用人必须也是难得的要件。一旦员工受到行业不良风气影响或员工本身就有品质上的缺陷，就可能变得不可培养或培养成本极高，使用成本和风险变大。

4. 现象四：经营中的矛盾

(1) 工程机械行业对人员的高素质要求和现实从业人员的低素质之间的矛盾。

经营者不会管理，员工不专业和职业，所以有的老板做着经理的工作，经理做着员工的工作，员工无工作可做。工程机械业务员也叫销售顾问或销售代表，销售的设备少则几十万，多则上百万，但无论从社交礼仪、业务话术、动作规范等方面都与发展成熟的汽车4S店的销售服务人员相比相距甚远，相比之下汽车4S店的人员更专业和规范。

(2) 工程机械行业实行的信用销售与现阶段客户信用缺失之间的矛盾。

工程机械因为是生产资料，单价金额过大，占用资金严重，全额付款难度较大，所以适合分期付款的信用销售形式。而对信用体制还未建立起来、信用观念淡薄的国内客户进行信用销售，极易造成欠款，更为严重的是形成呆坏账，而侵蚀企业的利润，甚至造成企业亏损。

(3) 企业认为最重要的利润与视同企业生命的现金流之间的矛盾。

在工程机械代理商经营中，往往利润越高，现金流缺口越大，可能造成企业越赚钱，却越没钱。信用销售如果造成欠款，会形成利润和现金流不相符，有时甚至是相反。

第二节 存在问题与解决方案探究

一、问题根源

出现以上现象的原因有外部因素和内部因素，外部因素要靠企业预测、适应来缓解；内部因素要靠企业提升自己经营能力应对，总之都要靠企业提升自己的管理能力来解决这些问题，要应对以下转变的要求：

- (1) 行业由不正常增长状态到新常态转变。
- (2) 企业由享受国家红利到依靠自己能力经营转变。
- (3) 财务由记账报税到财务管理转变。
- (4) 业务由粗放管理到制度流程化的精准化管理转变。
- (5) 由经济上升时期的“做大做专做远景”到经济下行时期的“做小做精活过当下”的转变。

二、解决方案

1. 问题及方案一

(1) 问题实质分析。

工程机械爆发式增长，也造就了代理商的收益和规模的同比例增长，其中的高额利润吸引各路资本纷纷投资工程机械代理行业。但工程机械行业是高利润与高风险相伴，利润最终能否实现，是存在潜在经营风险的。许多投资的代理商没有做可行性研究和预算测算，对整个行业没有正确的评估。市场发生了变化，但企业还在按原来的计划来执行，造成了费用成本按计划支出，而利润却没有按计划增长，最终没有利润甚至亏损。有很多代理商赚钱了不知道钱是怎么来的，亏损了也不知道钱是怎么没的。问题症结是代理商不懂用财务管理、预算管理等规范手段来经营企业。

还有，在经济低迷时期，企业在经营范围内要省一切能省的钱，要赚一切能赚的钱，这对于一个小摊主来讲，非常容易，他的这种能力也是自然而然具备的，但对企业来讲，要让每个员工具有这种意识却几乎是不可能的。但企业要想在经济困难时期存活下来，必须要让更多的员工从打工心态向老板心态转变。划小经济体，让骨干员工做合伙人，在自己工作范围内做经营者，按企业规定进行核算，做阿米巴模式的小组织。

划小核算组织的结果，不仅是企业经营要赚钱，而且要赚现钱，也就是现金利润。在工程机械原来不存在债权问题的黄金十年的时候，销售型思维主导，企业经营就是销量、就是利润。而在现阶段，现金流是更为重要的指标。

（2）解决方案。

①分体系部门核算：销售、服务、债权、二手机、及职能部门等。

②财务管理——分体系：各体系赢利模式—各体系现金流管理。

③预算管理：全员预算独立核算→增收降本→利润率→股东权益回报

确立经营管理思路，用好财务管理与预算等管理手段，分体系部门进行自己经营计划，不再延用所有部门为了销售部门服务，而销售部门最后的利润却是账面利润，还伴随着一大堆的风险债权，由债权引发的现金流问题让成本与损失不断增加。实际上开发服务、配件、债权、二手机、修理厂、保险等的收益基本都是全额收款，只有销售收益是分期收款，从而会产生后续回款风险。

2. 问题与方案二

（1）问题实质分析。

工程机械产能过剩局面的解决，要靠市场优胜劣汰来调解，靠经济增长来缓解。但买方市场在全球范围内基本局面却会长期存在下去，客户就是最宝贵和最稀缺的资源。但对客户来说，简单的销售和服务已经不能满足需求，而变成营销（包括服务营销）主导，不仅针对产品，还要关注客户感受。随着客户维权意识增强，要求在细节、态度、技术等方面都要提升。客户对商家要求越来越高，把行业的标准一再提高，但企业能力资源有限，客户的要求也不一定合理，如何把有限的资源投入到最有维护价值的客户身上，达成客户和企业的双赢目标。那么如何寻找挖掘客户、筛选甄别客户、争取维护客户就是经营者对外最重要的工作。

（2）解决方案。

①客户分级——服务导向：客户期望值→客户满意度→客户忠诚度。

②对客户进行分级：确认客户在哪，谁是企业的客户，如何争取及留住客户（包