

• 开始你的农业创业 •

新型农民创业培训必读丛书

涂同明 主编

创业技能技巧篇

CHUANGYE JINENG JIQIAO PIAN

湖北科学技术出版社

新型农民创业培训教程

·开始你的农业创业·

新型农民创业培训必读丛书

涂同明 主编

CHUANGYE JINENG JIQIAO PIAN

湖北科学技术出版社

新型农民创业培训教程 创业技能技巧篇

图书在版编目(CIP)数据

新型农民创业培训教程. 创业技能技巧篇/涂同明主编. ——武汉:湖北科学技术出版社,2010. 10

(新型农民创业培训必读丛书)

ISBN 978 - 7 - 5352 - 4587 - 8

I. ①新… II. ①涂… III. ①农民 - 劳动就业 - 中国 - 技术培训 - 教材 IV. ①D669.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 192666 号

责任编辑:邱新友

封面设计:王 梅

出版发行:湖北科学技术出版社

电话:027 - 87679468

地 址:武汉市雄楚大街 268 号

邮编:430070

(湖北出版文化城 B 座 12 - 13 层)

网 址:<http://www.hbstp.com.cn>

印 刷:湖北长江印务有限公司

邮编:431600

787 × 1092

1/16

5.75 印张

136 千字

2010 年 10 月第 1 版

2010 年 10 月第 1 次印刷

定价:15.00 元

本书如有印装质量问题 可找本社市场部更换

《新型农民创业培训教程》

编 委 会

主 编 涂同明

副 主 编 涂俊一 杜凤珍

主 任 委 员 付明星

副主任委员 程耀明 王德立 杨普社

委 员 付明星 程耀明 王德立 杨普社 耿显连

高广金 易仁森 郭志平 杨盛灿 罗 昆

杨立才 陈革鸿 曹启山 杨建国 汪东喜

莫占祥 车国强 杨晓红 李卓端 熊 阳

涂同明 宋 玮 周习才 彭火炬 杜凤珍

涂俊一 许先根 张 薇 刘 志 陈鹏宇

叶小菊 周小平 刘 艳

编者的话

根据农业部和财政部关于新一轮阳光工程培训之农民创业培训科目的新要求,以建设创新型国家和倡导全民创业为基石,以建设新农村和发展现代农业为时代背景,以现实农村发展阶段和农业产业为创业平台,以当代新型农民和有志于从事农业创业的各类人士为对象,编写了这套《新型农民创业培训必读》丛书。

《新型农民创业培训必读》丛书分为《创业基础知识篇》、《创业技能技巧篇》和《创业实践篇》三册。采用“十步创业法”的形式编写。十个步骤,十个环节,步步深入,环环相扣,由浅入深,循序渐进,通俗易懂。

《创业基础知识篇》主要讲述了第一步:评价你的农业创业能力;第二步:选择你的农业创业项目;第三步:解析你的农业创业市场;第四步:明确你的农业创业形态。《创业技能技巧篇》主要讲述了第五步:组建你的农业创业团队;第六步:筹措你的农业创业资金;第七步:预测你的农业创业利润;第八步:防范你的农业创业风险;第九步:编制你的农业创业计划书;第十步:启动你的农业创业计划。《创业实践篇》是在农民创业十步法培训的基础上,给学员提供了“农业创业计划书”范本。

《新型农民创业培训必读》丛书的编写旨在激发起广大农民和农业爱好者的创业热情,引导广大农民和农业爱好者屏弃那些安于现状、自我满足、怕担风险、小富即安的传统保守观念,抛弃那些等、靠、要的落后懒散思想,树立勇于创业、大胆创业、艰苦创业、诚信创业、开拓创业的理念和信心。

《新型农民创业培训必读》丛书编写力求文字表达通俗易懂,理论阐述深入浅出,操作方法简单易行,配以适当插图,以图图文并茂之效,文字叙述简洁明快,每一步骤培训后安排了一定量的练习题,以达学以致用,温故知新之果,

采用全国各地现实、生动、真实的农民创业成功案例,以帮助学员之学习效仿。

本套教程作者集 30 年“三农”工作之经验,10 年农业科教工作之成就,4 年农民创业培训工作之实践,并吸取目前国内外多种版本的农民创业培训读本(指南、教材)之精华,具有一定的指导性、创新性、可读性和可操作性等特点,可供全国各地农民创业培训、农业职业教育培训、中高职在校学生学习等方面使用,也可作为创业农民和农业创业者的自学教材。

国家农业部科技教育司的领导和专家,特别是资深农民创业培训专家易仁生先生和知名农业专家高广金教授对本教程的编写提纲、编写内容等给予了具体的指导,提出了许多宝贵的意见。本套教程在编写过程中,整理、参考或引用了相关文献和技术资料的内容,在此一并致谢!由于作者水平有限,加上时间仓促,书中所存在的疏漏和错误之处,深望读者赐教指正,以期进一步修订和完善。

编 者

2010 年 10 月

目 录

第五步	组建你的农业创业企业	1
一、	组成你的创业团队	1
二、	管理你的创业团队	5
三、	掌握企业的法律知识	10
四、	申办你的农业创业企业	13
第六步	筹措你的农业创业资金	23
一、	启动资金的构成	23
二、	预测创业所需要的启动资金	25
三、	启动资金的筹措	28
四、	流动资金正常运转周期	30
第七步	预测你的农业创业利润	33
一、	农业企业的价格制定与销售预期	33
二、	农业企业利润预测	37
三、	控制企业成本就等于增加企业纯利润	42
四、	怎样才能有效控制企业成本	43
第八步	防范你的农业创业风险	48
一、	农业创业会面临哪些风险	48
二、	农业创业失败的先兆	51
三、	农业创业前期失败的原因	52
四、	农业创业中期失败的原因	53

五、农业创业后期失败的原因	54
六、拒绝农业创业失败的对策	55

第九步 编制你的农业创业计划书	62
一、为什么要编制农业创业计划书	62
二、农业创业计划书的要素	66
三、农业创业计划书的组成部分	67
四、农业创业计划书的主要内容	69

第十步 启动你的农业创业计划	74
一、行动比什么都重要	74
二、制定行动计划	75
三、做好日常每件事	78
四、管好企业每一天	80

结 语	83
------------------	----

第五步

组建你的农业创业企业

上一步,你已经选定了你的农业创业形态,并知道了创办农业企业的方法步骤,接下来就是要组建你的农业创业企业了。

这一步将教你如何组建和管理你的农业创业团队,告诉你创办农业企业必须掌握的法律法规知识,怎样申办你的农业创业企业。

一、组成你的创业团队

无论是在传统的制造业,还是在现代的高科技产业中,由团队创立的企业要比个人创业的企业多很多。特别是在当前高速发展的高科技产业中,在错综复杂的农业创业中,创业所要求的能力涵盖管理、技术、营销、财务等各个方面,远不是单个创业者自己力所能及的。

因此,为了成功地创办一个企业,并使其健康成长,团队创业就显得非常必要。而且从质量角度来说,大量的实证研究表明,团队创办的企业在存活率和成长方面显著高于个人创办的企业。

如果你创办的是小型企业,其规模不大,你的团队一般由业主,就是你自己,创业合伙人,员工和创业顾问组成。

1. 业主——创业者

一般情况下,刚刚创办的小型企业,业主就是经理,也是这个创业团队中的领导者。但你真正的领导



创业团队



企业合伙人

地位,并不是单单靠资金、技术、专利和点子来决定的,而是靠你的领导能力和为人,才能得到团队发自内心的认可。

2. 合伙人——共同创业者

如果你找到了一个好的农业创业项目,邀约一个或几个人入伙,这个人或几个人都将以业主的身份共同出资,并且共享收益和共担风险。

他们也将根据自身的条件和优势、特长决定彼此之间如何分工合作,比如,一个人负责全面管理,一个人负责销售、一个人负责组织生产。有可能有的业主只出资,不具体负责企业的具体工作,等着分享收益或承担风险。



根据农业企业发展需要招聘员工

既然企业是由几个合伙人共同创办的,那么合

伙人在如何管理和发展企业等方面要友好合作,坦诚相待,公开透明、相互交流和沟通,避免因相互之间的隔阂,造成意见不一致而导致创业失败或散伙。

鉴如此,合伙人在入伙创业之前最好鉴定一份合作协议,明确各自的责任和义务。

▲记住!在事前你对合伙人的考察,不仅仅只是金钱或者实力的问题,最主要的是,合作人有没有决心和能力,和你一起把这个事情做好,选择合伙人最好是各方要能互补的,重叠的合作,那就显得多余了。

3. 员工——创业计划实施者

创办农业企业,如果你没有足够的时间和充沛的精力来打理,除了动员家人帮忙外,最好是雇人。小型农业企业,一般只需要雇用一、二个能干的员工就行了,如果是有一定规模的农业企业,那就应该根据企业的岗位需要,招聘不同类型的员工了。

怎样才能招聘到企业需要的员工呢?

根据你的所要创办农业企业的构想,把需要做的每一件事列表:

- 明确哪些事情你和你的合伙人自己做不了。
- 员工所做的工作需要的技能。
- 明确每项工作所需要的人数。
- 计算要向员工(包括业主本人)支付的工资。
- 将每个岗位的工作职责列表。

这样做既可以让他知道做什么,也能作为你衡量和考核员工工作绩效的标准和依据。

要根据企业岗位需要招聘员工。

在招聘员工时,重要的岗位,最好你亲自出马,多了解一些员工的情况,比如,以前在哪工作过,做过什么岗位,有什么特长,为什么来这工作,最希望得到什么岗位等等。

你应该懂得合适的员工,可以成为企业最核心的价值。

你在建立创业团队时,应该尽可能把各方面的人才都考虑进来,保证团队的异质性。

创业团队的组织还要注意个人的性格与看问题的角度。

如果一个团队里有能够提出建设性的和一个能不断地发现问题的批判性的成员,对于创业过程将大有裨益。

作为创业核心成员的领导者还有一点需要特别注意,那就是一定要选对团队项目有热情的人加入团队,并且要使所有人在企业初创就要有每天长时间工作的准备。



智力顾问

▲记住! 任何人才,不管他的专业水平多高,如果对创业事业信心不足,将无法适应创业的需要。

4. 顾问——创业智力支持者

创办一个新型的企业,需要各种各样的咨询意见和建议,尤其是创业初期最需要一些具有丰富经验的顾问,可是这个时候往往没有足够的资本请到这

些人。最好先考虑参加各类专业培训和咨询,等到创业发展到一定时候,就要着手高薪聘请企业顾问了。

优秀的创业团队是啥样呢?

相对来说,一个优秀的创业团队必须包括以下几种人:

- 一个创新意识非常强的人,这个人可以决定公司未来发展方向,相当于公司战略决策者。

- 一个策划能力极其强的人,这个人能够全面周到的分析整个公司面临的机遇与风险,考虑成本、投资、收益的来源及预期收益,甚至还包括公司管理规范章程、长远规划设计等工作。

- 一个执行能力较强的成员,这个人具体负责下面的执行过程,包括联系客户、接触终端消费者、拓展市场,等等。

- 如果是一个技术类的创业公司,那么还应该有一个研究高手。

- 这个创业团队还需要有人掌握必要的财务、法律、审计等方面的专业知识。

在一个创业团队中,不能有两个人的主要能力完全一样,出现这种情况是绝对不允许的。

正打算创业以及已经开始创业的人请仔细思考以上问题,看一看自己的创业团队是否真正做到了各个成员才能各异、相得益彰?如没有,那么,请早做其他打算。

▲记住!创业团队必须有胜任的带头人。事实上,带头人作用更加重要。

成功的创业团队运作应该具备以下的特征:

- 形成凝聚力与一体感。
- 团队利益第一。
- 坚守基本经营原则。
- 对企业的长期承诺。

创业团队的几个管理特点:



唐僧师徒

- 目标——创业团队的灵魂。
- 速度——创业团队成败的关键。
- 方式——创业团队管理无定论。
- 心态——创业团队管理者必备的素质。



创业团队的目标

二、管理你的创业团队

1. 选对人、用好人、留住人

(1) 选对人。

在不同时期对人才有不同的要求：

- 企业的初创期、发展期和成熟期用人的不同标准和方法。

初创期要的是“跨马能够闯天下”的人才。

- 而发展到一定的程度用人的不同标准和方法。

(2) 用好人。

农业企业用人时一定要把人用对地方。要根据工作岗位的需要和员工的优势与专业特长用人,做到扬长避短。用人时要注意:

- 不要计较员工的缺点和小错,让他有改正的机会。
- 尊重人的本性,不要追求员工们对企业的绝对忠诚。
- 对员工分级管理。
- 关心员工。
- 对待员工斤斤计较。
- 把握常用者多批评,短用者多表彰的原则,要外松内紧的考察员工。

(3) 留住人。

农业企业要想留住优秀的员工:

- 要给优秀的员工发展的空间,培训的机会,展示能力的平台。
- 提拔重用员工不要论资排辈,要以知识、能力和对企业的贡献而定。
- 要千方百计的了解优秀员工在想什么,需要什么。
- 尽可能去关心和帮助员工去实现他的愿望。
- 适当加薪和给予优厚的企业福利都是有效的留人方法。

▲记住! 招聘合适的人,是留住人才的基础。用好人,适时提供指导,营造良好的环境,才能最有效地留住人才。

2. 专业人做专业事

要做成一件大一点的事情,你不可能事必躬亲,必须用人,最好是专业人做专业事。

农业这个行业看起来似乎很简单,其实无论是种植种,还是养殖业,无论是农业服务,还是农产品加工业,都有很深奥的学问,更何况设施农业、绿色农业、生态农业等等都是多学科的综合体,没有农业专业知识的人是做不了农业这个专业事的。



专业人做专业事

你要清醒地认识到你的农业创业项目,就是在开办企业,开办企业就要进行投资,就会有成本发生,这些投资和成本都要依靠利润的实现,更何况企业的唯一目标就是追求利润的最大化。

当然农业企业的选人、用人具有一定的局限性:

- 农业企业一般都地处相对偏僻且交通不大方便的农村。
- 周边人才比较缺乏,专业人才更是稀少。
- 农业企业与规模实力强大的企业集团有很大的不同。

▲ 记住! 作为农业企业,一定要结合自己的企业实际,用战略眼光去看待人才,去使用人才,力所能及地提供专业人才需要的良好工作环境,构建公平、公正的用人机制,用自己独有的企业资源留住人才,只有拥有了人才,农业企业才能走的更远,做的更强,更大。

3. 自然人向法人的转变

● 自然人:基于出生而为民事权利和义务主体的人。在中国和其他一些国家称为公民。自然人的能力包括民事权利能力,民事行为能力。

● 法人:是具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人是具有民事权利主体资格的社会组织。

法人作为民事法律关系的主体,是与自然人相对称的。

自然人与法人两者相比较有不同的特点:

◎法人是社会组织在法律上的人格化,是法律意义上的“人”,而不是实实在在的生命体,其依法产生、消亡。自然人是基于自然规律出生、生存的人。自然人的生老病死依自然规律进行,具有自然属性,而法人不具有这一属性。

◎虽然法人、自然人都是民事主体,但法人是集合的民事主体,即法人是一些自然人的集合体。对比之下,自然人则是以个人本身作为民事主体的。

◎法人的民事权利能力,民事行为能力与自然人也有所不同。

●你如果选择了某个农业创业项目后,准备实施农业创业时,你就要选择开办一个公司或者成立一家农业专业合作社,并注册登记,领取营业执照,到此,你就在形式上已经实现了从自然人向法人的转变,更重要的是你要在内心深处实现真正的转变。

要成为一名名副其实的、合格的农业创业者就应该:

◎知道什么是企业。

◎知道应该怎样经营和管理企业。

◎知道如何开拓市场。

◎知道财务、税收、环境、社会保险等等方面的知识。

●也许你已经选中了某个农业创业项目,但眼下还没打算注册公司或专业合作组织,只是想先在原有的基础上更进一步扩大规模,稳步发展。这种情况在农村比较普遍,尽管你还没有从形式上实现由自然人向法人的转变,但你已经具备了法人的基础条件,随着事业的发展,你也必将成为一个成功的农业创业者。

4. 农业家族式企业的管理

改革开放以来,我国中小型企业蓬勃发展,其中家族式企业占很大比例,由于农村特定的条件,家族式企业更是比比皆是。

家族式企业是一个典型的家族文化企业,多头管理,部门用的都是自家人,生产线的人也多用老家的人。

家族团队凭着吃苦耐劳的精神,劲往一处使,通过针对性开发,打造了区域优势品牌。正是这种成功文化,成为他们建立人际关系网和交友之逻辑前提。

家族式企业不会随便去冒险。这种“唯我”的思想,对控制企业风险也产生了一定效果。

家族成员因为创业之时体验过超常的辛苦,因此他们普遍都比较节俭,反对浪费,这对降低企业成本起了很好的作用。

家族式管理可以降低监督和约束成本,减少管理风险。家族成员的责任心比较高,这是创业的时候不可缺少的一种精神。

家族式企业特征表现为:

- ◎家长权威制度。
- ◎亲情规则。
- ◎所有权与经营权重合。

家族企业管理模式的优点:

- 可以减少交易费用。
- 可以减少不确定性和风险。
- 可以提高经营绩效。

家族企业管理模式的弊端:

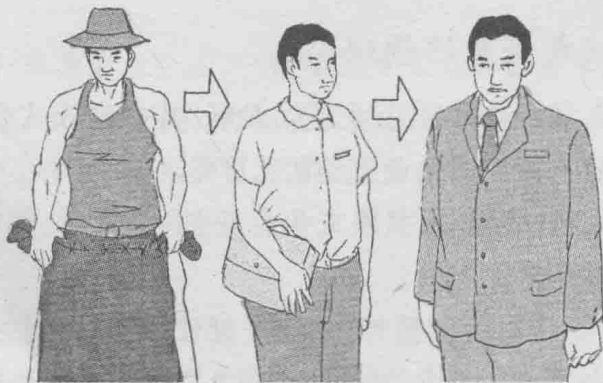
- ◎企业的管理者缺乏科学的战略管理理念。
- ◎家族式经营制约着现代企业组织功能的发挥。
- ◎缺乏向现代化企业过渡的文化底蕴。

如果你准备开始你的农业创业项目:

- 请你最好采用现代企业制度来设计、经营和管理你的农业创业企业。
- 在万不得已的情况下,选择家族式企业模式,请你一定要特别注意克服上述家族式企业的种种弊端。

5. 从农民老板到企业家的成长过程

大多数农民朋友都想通过农业创业这个途径来实现自己的梦想!



从农民到企业家的蜕变

●经过一个阶段的农业创业培训后,有一部分人退却了,只有一部分人会感觉到自己能创业,回家后便马上行动,开始了农业创业项目构思与选择,再经过对所选项目的市场解析后,又有一部分人止步了,一部分人继续前行。

●经过组建创业团队、筹措创业资金、预测创业利润、防范创业风险、编制创业计划一系列步骤后,终于启动了农业创业项目,完成了从农民到老板,从自然人向法人的转变。

●启动农业创业项目后,由于事前考虑不周,或者市场预测失误,或者资金断链,或者竞争失败,再有一部分人半途而废了。

●剩下的一部分人继续拼搏,企业越做越大,于是成功了,开始了从农民老板到企业家的成长过程。

我国的农业企业家大多“脱胎”于农村规模种养专业大户,这些农业企业家在上项目之前,往往经过周密的市场调研,注重创新。不少农业企业家还积极创办各类专业市场或直接充当经纪人。

我国农业是一家一户的小规模家庭经营,农业企业家的出现,改变小农经营的局限性,为我国农业由传统向现代过渡发挥领衔作用。

不过,这批新出现的农业企业家,毕竟还处于成长阶段而不是成熟阶段,他们之中真正属于“全才型”的企业家还是少数。

●有的是属于“资本”型,虽有一定的资本积累,但缺乏经营才能和科技知识。

●有的是属于“实干”型,虽有闯市场的魄力和胆略,但缺乏全面、科学的决策能力。

●有的是属于“经营”型或“科技”型,虽有一定的专业知识和经营才能,但缺乏资本运作的理念。

▲记住!农业企业家要加强对科技知识、经营管理等各方面的培训,尽快熟悉现代农业企业的管理知识,增强成本核算、资本运作、风险投资、科学决策的能力,进一步提高开放意识,使其在国内国际竞争中立于不败之地。

一个好的创业者能走向企业家的必备素质包括:

●强烈的创业精神、成功欲望、对机会的准确识别和把握能力、在逆境中不屈的实现自我的意识和信心。

●因势利导地利用所处环境中政策、法律以及社会其他各种因素的变化,将各种因素复杂性和变动性的影响发生的可能性控制在可预期的范围内。

●通过创新的方式,实现组合经济要素的新方法,在提高市场效率的同时最大限度地降低风险。

●创业的成功不仅要有好的技术,更重要的是拥有高素质的创业者。