

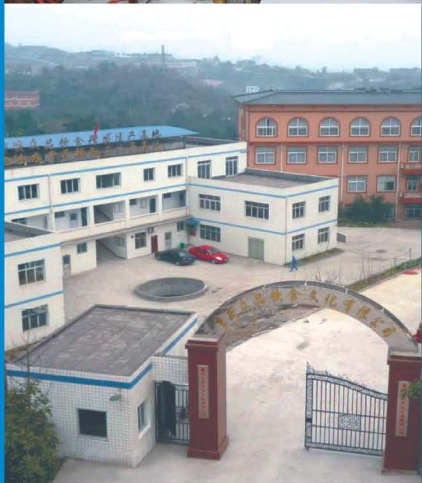
新型职业农民培训通用教材

农村中小企业 发展与管理

NONGCUN ZHONGXIAO QIYE
FAZHAN YU GUANLI

郑学平◎主编

河北科学技术出版社



图书在版编目 (C I P) 数据

农村中小企业发展与管理 / 郑学平主编. — 石家庄:
河北科学技术出版社, 2016. 9

新型职业农民培训通用教材

ISBN 978 - 7 - 5375 - 8670 - 2

I. ①农… II. ①郑… III. ①农业企业—中小企业—
企业发展—技师培训—教材②农业企业—中小企业—企业
管理—技师培训—教材 IV. ①F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 234428 号

农村中小企业发展与管理

郑学平 主编

出版发行 河北科学技术出版社

地 址 石家庄市友谊北大街 330 号(邮编:050061)

印 刷 三河市恒彩印务有限公司

开 本 710 × 1 000 1/16

印 张 14

字 数 320 千字

版 次 2016 年 10 月第 1 版

2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价 30.00 元

《农村中小企业发展与管理》编写人员

主 编 郑学平

副主编 郭 萍

编 者 （以姓氏笔画为序）

张 杨 张 燕 郑学平 郑媛媛 郭 萍 崔 洁

前 言

我国是个农业大国，农业在国民经济中占有重要地位。党中央、国务院一贯重视“三农”问题。自1982年至1986年连续五年中共中央、国务院印发以“三农”（农业、农民、农村）为主题的“一号文件”，对农村改革和农业发展作出具体部署。步入21世纪后，2004年至2016年又连续十三年印发以“三农”为主题的“一号文件”，再次强调了“三农”工作在我国社会主义现代化建设中的重要地位。2012年，中共中央、国务院印发的“一号文件”《关于加快推进农业科技创新持续增强农产品供给保障能力的若干意见》首次指出“大力培育新型职业农民”。2016年的“一号文件”进一步提出“加快培育新型职业农民”，将职业农民培育纳入国家教育培训发展规划，基本形成职业农民教育培训体系。

为贯彻落实党中央有关“三农”工作精神，加快培育新型职业农民，推进现代农业发展，保障国家粮食安全和主要农产品有效供给，农业部决定在全国开展新型职业农民培育试点，并印发了《新型职业农民培育试点工作方案》，探索新型职业农民培育的方法和路径，总结经验，形成制度，推动新型职业农民培育工作健康有序发展。

加强教材建设是提高“新型职业农民培育”工作质量和水平的重要保障。为确保“新型职业农民培育”工作顺利进行，全面提高培训质量，我们组织有关专家以及经验丰富的一线教师，编写了这套“新型职业农民培训通用教材”。

这套教材是根据《农业部办公厅关于加强新型职业农民培育教材建设的通知》（农办科〔2015〕41号）精神组织编写的，其作者既有专家学者，又有生产

经验丰富的一线技术人员和培训教师，他们站在新时期“三农”前沿阵地，从新型职业农民需要掌握的基础知识入手，集数十年“三农”工作经验编写了这套教材；其内容涵盖了种植技术、养殖技术、农村管理、生产经营、农产品营销、安全生产、农村文化生活等方方面面；其版式活泼，体例新颖，穿插有“小经验”“知识链接”“提个醒”等模块，以拓宽知识，加深理解；该套教材易读易懂，对新型职业农民培训具有很强的实用性和指导性，同时还可以作为广大农民的科普读物。

当前，我国正处于改造传统农业、发展现代农业的关键时期，大量先进农业科学技术、高效率设施装备、现代化经营管理理念被逐步引入到农业生产的各个领域，所以对高素质职业化农民的需求越来越迫切。希望这套教材能对新型职业农民培训起到促进、推动作用。由于水平所限，书中不足之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 创建中小企业	(1)
第一节 创建中小企业	(1)
一、选择要从事的行业	(1)
二、评估创业机会与潜力	(2)
三、选择公司名称和品牌	(2)
四、决定公司的组织架构	(4)
五、制订预算报告	(4)
六、选择经营场地	(6)
七、募集创业资金	(7)
八、注册企业	(8)
第二章 制订计划	(12)
第一节 制订企业经营计划	(12)
一、编制经营计划	(12)
二、控制经营计划	(15)
三、选择经营策略与战略	(17)
第三章 生产管理	(20)
第一节 制订生产计划	(20)
一、明确年度生产任务	(20)
二、搜集生产资料和信息	(20)
三、确定产能	(21)

四、确定生产计划指标	(24)
五、编制生产计划书	(26)
第二节 组织生产过程	(32)
一、生产技术准备过程	(33)
二、基本生产过程	(34)
三、辅助生产过程	(43)
四、生产服务过程	(45)
五、附属生产过程	(45)
第三节 生产设备管理	(50)
一、设备采购	(50)
二、设备验收调试	(55)
三、设备操作学习	(58)
四、设备使用	(59)
五、设备保养与维护	(61)
六、设备更新改造	(64)
第四章 营销管理	(69)
第一节 市场定位	(69)
一、明确本企业经营的主要产品	(69)
二、市场细分	(70)
三、目标市场选择	(74)
四、市场定位	(75)
第二节 营销策划	(82)
一、制订产品组合策略	(82)
二、制订渠道策略	(84)
三、制订价格策略	(87)
第三节 促销策划	(93)
一、制订公关策略	(93)
二、制订营业推广方案	(94)
三、制订广告策略	(97)

第五章 人力资源管理	(108)
第一节 岗位设置与描述	(108)
一、了解人力资源管理的重要性	(108)
二、详细列出某农村中小企业所必备的各职能部门	(110)
三、进行详细职位分析	(112)
四、确定职务分析的方法	(115)
五、对各职位进行详细评价	(117)
第二节 人才招聘与培训	(119)
一、为本公司员工制订人力资源规划	(119)
二、招聘	(121)
三、制订人力资源选拔的过程	(123)
四、制订培训方法	(125)
第三节 绩效评价与奖惩设计	(128)
一、确定绩效评价的岗位	(128)
二、绩效评价	(129)
三、确定绩效评价的人员	(130)
四、确定绩效评价的方法	(131)
五、提出相应的奖惩方案	(134)
第六章 财务管理	(136)
第一节 资金筹集与资产管理	(136)
一、筹集资金	(136)
二、企业资产管理	(140)
第二节 财务分析	(144)
一、制订本企业财务报表	(144)
二、对该企业进行偿债能力分析	(150)
三、企业运营能力分析	(151)
四、企业盈利能力分析	(153)

第七章 物流管理	(157)
第一节 运输方案设计	(157)
一、运输在物流中的主要作用	(157)
二、分析各种运输方式的优劣	(159)
三、运输合理化分析	(161)
四、运输方式决策	(164)
第二节 库存控制	(169)
一、分析所在企业库存状况	(169)
二、对库存商品进行分类	(171)
三、针对 B 类商品制订安全库存	(173)
四、库存效果对比分析	(176)
第三节 流通加工	(180)
一、分析企业经营对象	(180)
二、流通加工项目分析	(182)
三、结合企业实际开发一项可行的流通加工项目	(185)
四、流通加工项目对企业经营状况影响的预期	(187)
第八章 农村企业文化	(190)
第一节 农村企业文化建设	(190)
一、认识企业文化	(190)
二、企业文化构成	(193)
三、分析自身企业的内外部环境	(196)
四、企业文化的策划	(197)
五、企业文化建设实施	(202)
第二节 家族企业管理	(205)
一、认识家族企业的优势与弊端	(205)
二、家族企业选人用人	(208)
三、引进现代企业制度	(210)
四、构建家族企业文化	(211)

第一章 创建中小企业

第一节 创建中小企业

如何创业？没有捷径可走，但是了解一些必要的流程对提高创业的成功率是很有帮助的。这里，我们将中小企业的创立过程分为8个步骤，引领农民朋友们在创业路上走得更踏实。

一、选择要从事的行业

1. 内容 人人都可以创业，但是，却不是人人都能够创业成功。创业成功有着许许多多的小秘诀，而这些秘诀并非都来自创业成功个案的经验，很多是从失败的例子中去反省、领悟而来的。综合这些经验，创业者首先必须决定要从事哪一种行业、哪一类项目，这是一个关键，因为一旦项目选择不当，不仅会劳而无获，而且很可能会亏损。

2. 要求 在你下决定之前，最好先为自己做一个小测验，了解自己在哪方面较有创意、潜力；哪方面的事业较能吸引自己的注意力并鞭策自己勇往直前等。一旦做好选择，便需要一步步地去执行，才能逐渐地迈向成功。

想一想

1. 我想从事什么行业？
2. 我想干什么项目？
3. 我学习过、发展过哪些技术技能？
4. 我最擅长什么？
5. 我还擅长什么？
6. 我是否获得了亲友的支持？
7. 我有多少时间可以成功？
8. 我的爱好和兴趣是什么？
9. 我的爱好和兴趣是否有商业价值？

3. 评价标准 最终确定的行业或项目是否属于自己的擅长领域，是否具备

基础条件，当前市场需求、竞争状况、前景如何。

议 一 议

创业者甲说：应选择竞争小、易成功的项目。创业之初，资金、技术、经验、市场等各方面条件都不是很好，如果选择大家都认为挣钱而导致竞争十分激烈的项目，则往往还没等到机会成长就被别人排挤掉了。

创业者乙说：应选择国家鼓励发展、有资金扶持的行业。因为国家鼓励的行业都是前景好、市场需求大的，加上资金扶持，较易成功。如现代农业、特色农业正是我国政府鼓励发展的行业。

二、评估创业机会与潜力

1. 内容 有了完整的创业点子，下一步便是尽量让自己多接触各种信息与资源，诸如专业协会及团体等组织机构。这些团体、组织不仅可以帮助你评估自己的创业机会与潜力，而且可以尽早让创业计划定位。其他有效的资源：诸如创业者的自传、创业丛书、商业杂志等；或是专业的商业组织，如中小企业管理局的计划书顾问群等，也都可以提供许多的好材料给创业者去脑力激荡。创业者也可主动出击，把公司信息告知当地的商业组织、团体等来增加公司曝光率。即使有可能遭受到地区性竞争者的妒忌，你还是可以试着与其他地区的同行交换创业心得、征询适时的忠告。有很多成功的创业者都有这种相同的经验，差别只是解决的方法不同而已。

小 知 识

《中小企业促进法》中规定，中小企业是指在中华人民共和国境内设立的有利于满足社会需要，增加就业，符合国家产业政策，生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业。

2. 要求 努力从各个渠道了解你需要的信息。

3. 评价标准 掌握的资料是否全面、客观、真实。

三、选择公司名称和品牌

1. 内容 基本上，品牌或公司名称与产品之间的关系是成正比的，也就是

说要能在消费者或顾客的心目中产生一种紧密的联想力。具有创意的品牌或公司名称不仅有助于建立品牌形象，同时也能引起顾客的购买欲。

2. 要求 选择品牌或公司名称时应具有一定的前瞻性，所选择的品牌或公司名称要能很有弹性地将自己推荐给消费者。最后，别忘了先做注册公司名称调查，确定你所选择的名称仍然还未被登记。切记，别取一个过于冗长的名称，消费者不容易记住。

3. 评价标准 最佳的品牌或公司名称是要能够充分反映你的产品或服务与众不同的特色，并具有单一性。

小链接

新农村七大专业市场有商机：①农机具租赁市场。大部分农民不可能购齐生产所需的农用机具，可开办农机具租赁市场，实行有偿服务。②科技服务市场。农民迫切需要掌握种植业、养殖业以及加工业方面的先进、实用的技术。③种苗专业市场。种苗需求潜力巨大，特别是一些经济效益高的名优种苗更受欢迎。④有机肥交易市场。⑤人才中介市场。在农村有不少能工巧匠，开设农村人才市场，可使这些人充分发挥个人才能，为社会创造财富。⑥劳务市场。开办劳务市场，可为剩余劳动力开辟就业道路。⑦农产品购销市场。农村农副土特产品十分丰富，可在农村开办农产品购销市场，搞活商品流通，解决农村土特产品的销售难题。

知识链接

ZHISHILIANJIE

1. 品牌 品牌是一个名称、名词、符号或设计，或者是它们的组合，其目的是识别某个销售者或某群销售者的产品或劳务，并使之与竞争对手的产品和劳务区别开来。

2. 公司名称 就是指一个企业的全称。我国公司登记管理条例有以下规定。

(1) 公司名称必须在公司章程中约定。

(2) 一个公司只能有一个名称。

(3) 公司名称经核准注册后，自公司成立之日起具有法律效力，即公司取得该名称的专用权。

(4) 公司名称要预先核准登记。

(5) 公司具体名称要由所在地行政区划名称、字号（商号）、行业或经营特

点和公司类型组成。如北京×××实业有限公司。

四、决定公司的组织架构

1. 内容 在开始计划公司的营运之前你必须选择一种法定组织架构适合你的创业大计。简而言之，首先你必须决定是要自己创业，还是合伙创业。如果选择合伙创业，公司的起始资本额要如何分配？合伙创业的模式可以是股份有限公司制或以集团公司名称方式创业。这中间并没有一套可依循的准则来分析各种可能状况以区分孰优孰劣。

2. 要求 了解各种公司组织形态的利弊及运筹方式，再选择最合适的组合模式配合你的创业计划。

3. 评价标准 组织架构合理、运行顺畅。

知识链接 ZHISHILIANJIE

个人出资设立的企业有三种：有限责任公司、合伙企业和个人独资企业。

1. 有限责任公司是指依照《中华人民共和国公司法》在我国境内设立的股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任的企业法人。

2. 合伙企业是指依照《中华人民共和国合伙企业法》在中国境内设立的由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

3. 个人独资企业是指依照《中华人民共和国个人独资企业法》在中国境内设立，由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。

无论一开始你选择哪一种经营模式，都不代表公司的经营体制已经定型不变，在公司运营起来以后还是可以依据公司的发展与未来潜力做适时的变更。

五、制订预算报告

1. 内容 经营一项有利润的新事业必须要有充分的流动资金，并且要能与

实际经营运作时所需的开销相平衡，所以草拟一份年度预算表是必要且马虎不得的。要草拟一份精确的年度预算表并不容易，即使是一位最有预算概念的大师来编列预算表，还是多少会有低估预算，或遗漏些小细节，这些小细节常常是发生在预算表中的杂支及超支项目；另外，有时公司成长太快也会出现这些小麻烦。总之，在开始编列预算时必须注意的是公司草创第一年的年度预算，应该包括公司首次运营的费用以及持续运营的每个月的开销。

2. 要求 不管公司状况如何，在编列预算时，应该稍微调高所需预算的比例，直到公司可以负担营

想 一 想

参照表 1-1，尝试为你的企业做一份预算报告。

运营成本以及本已低估的获利能力。最好是听听其他同行的意见，并在编列具体的预算评估表时能按照专家建议，把最好和最坏的财务评估案例折中试算，然后把预算设定于两者之间。专家则建议去一趟会计事务所，那将会让你对公司的开销、营收及流动资本运作计划更为了解。

3. 评价标准 预算报告尽量准确、合理、符合实际。

表 1-1 中小企业费用估算表

	费用类别	第一期			第二期			第三期		
		人数	月薪	金额	人数	月薪	金额	人数	月薪	金额
人工费用										
	合计									
经营费用	费用别类	说明	金额	说明	金额	说明	金额			
	设备折旧									
	租金									
	维护费									
	交通运费									
	交际费用									
	广告费用									
	水电费用									
	活动费									
	邮电费									
	间接材料									

知识链接 ZHISHILIANJIE

预算有两种，一种是国家预算，一种是企业预算。

1. 国家预算是指经法定程序审核批准的国家年度集中性的财政收支计划。它规定国家财政收入的来源和数量、财政支出的各项用途和数量，反映整个国家政策、政府活动的范围和方向。

2. 预算还指企业或个人未来的一定时期内经营、资本、财务等各方面的收入、支出、现金流量的总体计划，也就是企业预算。它将各种经济活动用货币的形式表现出来。每一个责任中心都有一个预算，它是为执行本中心的工作任务和完成财务目标所需各种资财的财务计划。预算包含的内容不仅仅是预测，它还涉及有计划地巧妙处理，创建公司的预算就属于这一类预算。

六、选择经营场地

1. 内容 在决定了自主创业也选好了项目之后，接下来最重要的恐怕就是选址的问题了。选址对于办公司开店铺到底有多重要？专家的看法是：不论创立何种企业，地点的选择都是决定成败的一大要素，尤其是以门市为主的零售、餐饮等服务行业，店面的选择，更是成败的关键，店铺未开张，就先决定了成功与否的命运。可以说，好的选址等于成功了一半。

2. 要求 尽管在选择经营场地时，各行业的考虑重点不尽相同，但是有两项因素是绝对不可忽略的。即租金给付的能力和租约的条件。经营场地租金是最固定的营运成本之一，即使休息不营业，都照样得支出，租金往往是经营者的一大负担，不能不好好“计较”。有些货品流通迅速、体积小而又不占空间的行业，如精品店、高级时装店、餐厅等，负担得起高房租，可以设于高租金区；而家具店、旧货店等，因为需要较大的空间，最好设置在低租金区。租约有固定价格及百分比两种，前者租金固定不变，后者租金较低，但业主分享总收入的百分比，类似以店面来投资作股东。租期可以订为不同时限，但对于初次创业者来说，最划算的方式是订一年或两年租期，以预备是否有更新的选择。

3. 评价标准 选址符合自己的实际情况和所经营项目的要求。

想 一 想

观点一：一般来说，人潮就是钱潮，在车水马龙、人气汇集的热闹地段中设店，成功的几率较高，如餐厅、服装专卖店、便利商店等行业。但是这类热门地段的租金往往较高，而且大多已被人捷足先登。如果你所选择的行业十分适合在热闹地段设店，偏偏又找不到店面，而你并不需要太大的空间，不妨采取分租店的方式，也就是目前盛行的“复合店面”形式。在你所意属的地段中找寻合适的伙伴，共用一个店面，不但可以节省租金，如果同一屋檐下的两种行业，顾客属性雷同且产品可以互补的话，更可以收到相辅相成之效。

观点二：并不是每种行业都非要在黄金地段设店不可，如超级市场、大型仓储式商场。如果是别具特色的精品店、手工艺品店，或是风格雅致、特殊的小餐厅、咖啡店，只要用心经营，打出了名号，也不必在乎地点，靠着有心人士与老顾客的口碑相传，必然不乏“寻幽访胜”的雅客眷顾，俗语说“酒香不怕巷子深”就是这个道理。

你觉得哪种观点更能得到你的认同呢？

七、募集创业资金

1. 内容 俗话说得好，“用钱创造财富！”在众多创业失败的例子中，资金不足经常是最后让创业者黯然落下“英雄泪”的主要原因。因此，信心满满的创业者别忘了在公司正式营运前，一定先把资金募集充足。换言之，创业者必须明白公司在草创期的第一年内可能无法赚到一毛钱，创业者因而要有所警悟及万全的准备，以渡过难关。

2. 要求 创业者在筹措创业资金时，必须是以能支付公司创业第一年内所有的营运开销为目标。一般而言，除非中了彩票头奖外，创业者最简单、最方便的募集资金方式便是从每月的工资（工薪阶层）或每季粮食作物销售（农民阶层）中节省下来。如果这方式对你而言并不是个好办法，向外募款的办法也是最普遍的资金来源。创业者募集创业资金的来源相当多，简单地说，亲戚、朋友、银行、房屋抵押、退休金，甚至是信用卡借贷也能派上用场。但是，创业者必须谨记在心的，一位成功的创业者总是知道如何善用各种渠道去募集充足的资金，来作为创业的坚强后盾，千万不可只从单一渠道取得资金，以免一旦资金吃

紧时找不到后路来救急。

3. 评价标准 募集的资金能够很好地满足自己的经营需要。

八、注册企业

1. 内容 企业注册共分七个环节。

(1) 到市工商局（或当地区、县工商局）企业登记窗口咨询，领取注册登记相关表格、资料。

(2) 办理名称预先核准，取得《名称预先核准通知书》。

(3) 以核准的名称到银行开设临时账户，股东将入股资金划入临时账户。

(4) 到有资格的会计师事务所办理验资证明。

(5) 将备齐的注册登记资料交工商局登记窗口受理、初审。

(6) 按约定时间到工商局领取营业执照，缴纳注册登记费。

(7) 到规定的报纸上发布公告。

2. 要求 你必须了解所有与商业法规相关的条文规定、执照或许可证申请的细节。切记一点，各县、市政府对盈利性企业的规定可能有所差异，因此别忘了注意哪些是该特别注意的法律规范条文。通常，你可以在各地的中小企业协会或商会取得这些信息。同时，别忘了留意营业执照相关申请规定及办法。

3. 评价标准 注册手续合法合规。

知识链接 ZHISHILIANJIE

1. 注册资本也叫法定资本，是公司制企业章程规定的全体股东或发起人认缴的出资额或认购的股本总额，并在公司登记机关依法登记。

2. 注册资本与注册资金的区别

(1) 注册资金所反映的是企业经营管理权；注册资本则反映的是公司法人财产权，所有的股东投入的资本一律不得抽回，由公司行使财产权。

(2) 注册资金是企业实有资产的总和，注册资本是出资人实缴的出资的总和。

(3) 注册资金随时因资金的增减而增减，即当企业实有资金比注册资金增加或减少20%以上时，要进行变更登记。而注册资本非经法定程序，不得随意