



张建树 编著

如何创办农村企业

农业出版社

如何创办农村企业

张建树 编著

农业出版社

如何创办农村企业

张建树 编著

* * *

责任编辑 贺宏善 姚 红

农业出版社出版 (北京朝阳区枣营路)

新华书店北京发行所发行 通县向阳印刷厂印刷

787×1092mm32开本 11.75印张 236千字

1990年7月第1版 1990年7月北京第1次印刷

印数 1—1,590册 定价 4.85元

ISBN 7-109-01524-6/F·77

前 言

你想创办企业吗？你想当一个企业家吗？你希望你的企业兴旺发达吗？在农村经济日益发展、改革步步深入的今天，每一个励志图新、胸有抱负、渴求致富的农民，肯定都有这样的愿望。但是，怎样才能实现这些目标？成功之路在哪里？本书愿为你充当这方面的向导，帮你探索成功的奥秘。

创办企业首要一条就是经营管理。它对企业的前途、命运起着决定性的作用。就一个企业而言，从寻找市场目标、确定产品方向，到组织生产过程、提高产品质量，乃至增值、盈利，哪一环都不能离开经营管理。一企业与另一企业相比，可能会有这样那样的差距，如技术上的差距、效益上的差距或产品质量上的差距等，但追根究底都是经营管理上的差距。这是因为，经营管理在企业诸因素中，占有极其重要的位置，起着总揽、协调、控制等多种职能作用。一个企业如果缺乏科学的经营管理，那么，再先进的技术、再良好的设备也发挥不了作用；相反，企业具有科学的经营管理手段，即使技术落后、设备陈旧，也会逐步改观的。正是基于这一点，我们说企业成功的奥秘是经营管理。

随着当代文化、科学的发展，企业经营管理已成为一门多学科、综合性的科学。时代赋予了它崭新的内容，要求我

们对它作更深更广的探讨，本书无法满足这一要求，只能挂一漏万地作些肤浅之谈，起一个抛砖引玉的作用。对于刚刚起步的农村企业或热心于此项事业的同志，如果能多少起到一些参考、帮助作用，也就尽其目的了。

本书结构以篇为体，共分十篇，从企业选择经营目标谈起，到产品的市场销售结束，基本上遵循“市场—生产—市场”这一主线。全书各篇各有侧重，独立成章，但又相互照应，彼此相联，力求自成体系。具体内容有：经营决策，帮你选择正确的经营目标；经营规模，帮你确定企业规模的大小；经营方式，帮你制定具体的产品结构模式；企业领导，帮你提高领导艺术；劳动管理，帮你学会正确的管人用人；财务管理，帮你学会合理组织和运用资金，提高企业的经济效益；物资管理，帮你实现合理的物资组合，提高物资设备利用率；技术管理，帮你提高企业的生产技能和工艺水平；质量管理，帮你创造优质产品，提高企业信誉；市场营销，帮你学会推销出售自己的产品。

全书编写过程中，力求做到如下两点：一是从适合农村群众阅读出发，文字上力求通俗化，内容上力求生动化。所谓文字上的通俗化，是说它浅显易懂，便于理解，书中所涉内容及管理方法，系一般性的基础知识，众多企业普遍可以运用，凡具有初中以上文化程度即能读懂；所谓内容上的生动化，是因为本书采用叙事说理的写作手法，实例在先，论述在后，一事一议，以事说理，适合农村群众阅读。二是克服了单纯研究生产关系的倾向，而把生产力与生产关系结合起来加以研究，尤其突出了对生产力的探索研究，力求通过

一定的探索，揭示其运行与发展的规律，为企业进行系统管理提供科学依据。

研究和解决经营管理问题，是一项伟大而崇高的工作，同时也是一项难度很大的工作。本人水平有限，纰缪必多，恳请斧正。

编 者

1989年3月

目 录

导论	(1)
第一篇 经营决策	(14)
常胜将军的法宝——以新取胜	(15)
贩蜜与贩婆的启示——由此及彼	(20)
一个年轻人的胆识——扬长避短	(26)
冷门之中有热门——避实击虚	(31)
从需求差别谈起——市场细分	(35)
羊角椒滞销的另一点启示——需求弹性	(40)
铁算盘的算帐法——机会成本	(45)
进山先看出山路——以销定产	(49)
第二篇 经营规模	(59)
一个日本农家的经营——组合规模	(60)
从中医的开方配药谈起——组合比例	(65)
反面事例正面观——量力而行	(71)
企业经营五步曲——循序渐进	(77)
从四个翻番说开来——内涵规模	(83)
第三篇 经营方式	(91)
梧桐农场的双高田——集约经营	(92)
王永奎家的一年四季——综合经营	(98)
创自己的拳头产品——专业经营	(104)
农安养鹅业的兴—衰—兴——系列经营	(109)

第四篇 企业领导.....	(116)
事关企业的兴衰存亡——领导观念.....	(117)
德、才、学、识都应有——领导素质.....	(121)
要重视群体效能——领导结构.....	(126)
班子人数应是多少——领导幅度.....	(130)
顾问与参谋的作用——领导外脑.....	(136)
成功领导的秘密——领导艺术.....	(141)
第五篇 劳动管理.....	(148)
劳动尺度与标准——劳动定额.....	(149)
企业人员需多少——劳动定员.....	(157)
有效的管理机能——组织机构.....	(163)
李逵下水非好汉——能位匹配.....	(170)
坚持按劳分配原则——劳动报酬.....	(175)
女经理的四板斧——劳动制度.....	(184)
第六篇 财务管理.....	(191)
周而复始转不停——资金运动.....	(192)
聚财有术好创业——资金筹集.....	(198)
把钱花在恰当处——投资决策.....	(204)
常把家底心中装——资金分析.....	(210)
“降”与“得”的道理——成本管理.....	(217)
工作应从事前做起——成本控制.....	(222)
两千多元引起的风波——收益分配.....	(229)
第七篇 物资管理.....	(237)
商品陈列中的学问——物资分类.....	(237)
科学的量化管理——物资定额.....	(242)
“有柴有米好成炊”——物资采购.....	(248)
在良好环境下运行——设备管理.....	(253)

常规措施要跟上——仓库管理·····	(258)
第八篇 技术管理 ·····	(263)
当代企业的“立交桥”——技术结构·····	(263)
企业每天都有发明——产品开发·····	(269)
注入活力和生机——技术更新·····	(275)
借梯上楼摘星辰——技术引进·····	(279)
一项基本的投资——技术培训·····	(285)
第九篇 质量管理 ·····	(292)
生存竞争之本——产品质量·····	(292)
从司马光到费根鲍姆——总体控制·····	(296)
没有规矩不成方圆——标准管理·····	(302)
从温度计想到的——质检手段·····	(308)
因需而变为宗旨——用户参管·····	(313)
名优产品仍防衰——创优保名·····	(318)
第十篇 市场营销 ·····	(324)
千变万化有规律——市场需求·····	(324)
源头活水顺渠流——营销渠道·····	(329)
桃李不言难成蹊——广告宣传·····	(334)
包装就是推销员——产品包装·····	(339)
企业的外交官——推销队伍·····	(344)
知迂直之计者胜——薄利多销·····	(348)
要发扬海棠精神——售后服务·····	(352)
千年书纸可为凭——购销合同·····	(357)

导 论

一、农村企业的概念、性质和特点

企业，一般指从事生产、建设和商品流通等经济活动，为社会提供商品或者劳务，并取得盈利而进行自主经营、自负盈亏、具有法人资格的经济实体。它是社会生产的基本经济组织。在人类历史上，企业并不是从来就有的，它是历史的产物，是生产力发展到一定阶段之后才出现的，并且随着生产力的发展而不断发展。我国农村企业虽然过去早已出现，但真正兴旺发达还只是近几年的事情，是在党的十一届三中全会以来，随着农村商品经济日益发展而逐步发展起来的。

农村企业应具备以下条件：①具有掌握一定生产技术的生产者和组织经营活动的管理者；②具有进行生产所必需的劳动资料，如机器设备、生产工具、厂房或生产场地等；③具有一定数量的流动资金；④从事相对独立的商品生产或经营活动，能够生产出国家计划或市场需要的商品或提供一定的服务；⑤独立核算、自负盈亏，并有相应的财务核算制度；⑥具有在国家银行设立帐户、结算和贷款的权利；⑦有对外签订合同和进行协作的权力；⑧按照国家经济法律的规定，经过审查、登记、批准，取得法人资格。凡具有以上特征的

农村生产单位和经济组织，即可称为农村企业。

农村企业的组织形式，目前大体有这样三种：一种是乡（镇）村企业，一种是联合企业，还有一种是家庭企业。从经营项目上看，又可分农业企业、工业企业、商业服务企业、建筑运输企业等。

乡村企业，是具有双重意义的合作经济组织，它是依靠乡、村地域范围内的农户共同积累的经济力量兴办起来的，或是原集体兴办的企业，或是由乡、村提留，集资兴办的企业。企业所拥有的财产属于地域范围内合作者共同所有。企业上缴的利润采取下拨给社员，冲减社员的提留任务，开展农田水利建设和兴办其他福利事业等方式给其合作成员带来经济利益。相对来讲，它有较先进的技术和设备，生产规模也较大，主要从事加工、采掘、建筑等工业性生产和劳务，但也有的从事农场、牧场、林场、鱼塘等农业性生产。

联合企业，是由两个或两个以上经济单位联合起来，或以股份的形式，或以“带资入劳”的形式，或以其他形式，共同筹集资金物资，共同参与生产经营，共同承担经济风险，共同享受经济利益的联营经济实体。这种企业兼有合作经济的特点，各成员具有平等的经济地位，享有平等的经济权力。它的经营项目多种多样，经营规模大小不一，分配方式各有不同。

家庭企业，包括家庭农场、家庭牧场、家庭林场、家庭工厂、商店、旅店、饭店以及具有相当规模的各种专业户。这类企业多数是在承包集体项目的基础上发展起来的，也叫“承包型企业”。这种企业的主要生产资料，如耕地、生产

场地等属集体所有，资金、设备等有的属集体所有，有的属个体所有，但总体上看，仍以公有化为主体，与集体经济组织仍保持着一定的关系。还有一部分企业是自筹自备，从小本经营逐渐积累起来的，可称为“自营型企业”。它的特点是，生产资料个人所有，以劳动者或家庭为单位进行独立经营，也有雇请少量帮手和学徒的，属个体所有制企业。家庭企业的经营规模相对较小、经营灵活，既有专业性生产，也有兼业性生产，分配方式也较单纯，经营所得收入，除按章交纳各种税费外，都由经营者自行支配使用。

从以上分析来看，农村企业具有如下特征：

1. 生产资料所有制形式以公有为主体，但多种所有制成分同时存在。乡村企业、联合企业都是一种合作性经济组织，企业的生产资料为地域内全民或部分劳动者所有，各成员具有平等的经济地位，享有平等的经济权力，是合作性集体所有制企业。家庭企业绝大部分是在公有制基础上发展起来的，主要生产资料属集体所有，采取承包形式，通过提留、上缴与集体保持着一定的经济关系。部分企业生产资料个人所有，并兼有少量的雇工经营，基本上属个体所有制企业。但它并不等同于资本主义的私人企业。因它是在国家计划 and 政策指导下存在和发展的，而且是在公有制占主体的经济体系中进行各种生产经营活动的，这类企业的存在不但可以弥补公有制经济的不足，同时将对推进农村商品经济的发展起积极的作用。

2. 国家计划指导下的生产经营单位。农村企业是在国家统一领导下，进行独立经营、独立核算的经济单位，它有

很大的自主权，有权选择灵活多样的经营方式，有权安排自己的产供销活动，有权分配自己的产品和收入，有权自行任免、聘用和选举本企业的领导和工作人员，有权在国家允许的范围内确定本企业产品的价格，有权抵制任何领导机关和领导人的瞎指挥。但是农村企业又不是一个孤立无援、自生自灭的单位，它必须接受国家的领导。国家对农村企业，不但保护它的合法权益，而且给予指导和必要的资助。国家通过计划的、经济的、行政的、法律的手段，对企业进行必要的管理、检查、指导和调节。国家可以通过指令性计划或指导性计划来制约、影响企业的生产经营活动。国家通过税收等形式，从企业集中资金。国家可以采用必要的行政手段管理企业，各个企业必须在国家统一的政策、法令规定的范围内，发挥自己的主动性。

3. 经济再生产和自然再生产相交织。这主要表现在农业企业上。因为在这些企业中，劳动对象是有生命的活物。这一特点，导致农业生产过程出现以下情形：①经济再生产和自然再生产相互结合，相互交织；②生产过程和劳动过程不相一致；③各种作物、动物在时间和空间上有不同的适应性，形成较强的季节性和较大的分散性。这些不同的情形和特点，给企业的经营管理带来较大的复杂性。由于经济再生产和自然再生产相交织，造成劳动的质量、效果难以进行精确的检验，人的因素和自然的因素很难准确分清；由于生产过程和劳动过程不相一致，容易引起计划的较大变动，需有一定的机动性和灵活性；由于有较强的季节性和分散性，存在着对劳动力需求的不均衡性，往往出现有时不足，有时过

剩。而要处理好这些问题，需要花费较大的精力，付出更多的较为复杂的劳动。

4. 劳动手段上的多层次性。农村企业劳动手段上的差异很大，既有以畜力为动力、手工操作为主体的经营形式，也有以电力为动力、机械操作为主体的经营形式，还有介于两者之间的传统工艺和现代技术工艺相结合的经营形式。这一情形在很大程度上决定了企业的经营规模、专业化水平、社会化程度以及生产力状况。

二、农村企业经营管理的概念、性质及其职能作用

经营和管理是同一范畴的两个概念。“经营”的概念，在我国古已有之。古代对“经营”两字，大多理解为筹划、营谋、开创、发展等意思。近代，“经营”则多指“买卖”、“销售”而言，例如人们常说的“小本经营”、“惨淡经营”等。现在我们讲“经营”，狭义指企业的供、产、销，广义则包括生产体制、经营方针、生产结构、自然资源的开发利用等。可以这样说：为着生产和盈利等经济的目的，配合人和物、劳力和资财及技术的组织活动，称为经营。“管理”这个概念，原意为管辖、治理，现在我们讲管理，主要指处理生产经营活动中人、事、物等关系。在实践中，人们常常把经营与管理联在一起使用，但两者是有区别的：①管理是由共同劳动而引起的一种指挥职能，经营是由商品经济发展而引起的一种调节或适应的职能；②管理着重解决的是在企业内部，如何合理组织各项经济活动的问题，经营着重解决的则是确定企业生产发展的方向，密切企业同整个社会经济活动的联系；③管理的中心是讲如何提高效率，经营的

中心则是讲如何争取更大效益。可以这样说：组织好和运用好人、物、资、财的工作就叫管理。

经营和管理是互为条件、互相依存的。经营是企业经济活动的前提，是管理产生和发展的基础。管理渊源于经营，并为经营服务。没有经营就无所谓管理。但管理从经营中产生发展之后，就成为控制经营过程、决定经营命运的主要手段。没有管理，经营过程就组织不起来，也就不可能有规律、有秩序地进行。因此，经营和管理又是相辅相成、不可分割的有机整体。农村企业的经营管理，概括地说，就是在社会主义商品经济条件下，借助于资金、设备、技术、劳动力、市场等生产要素，持续不断地进行商品生产、分配和流通的一种动态过程。它包括市场调查、预测、决策、采购、新产品开发、计划生产、组织生产、产品销售和售后服务等从生产到流通的全过程。

人类社会自从有了社会生产和共同劳动，就有了经营管理。我国农村，传统的自给自足经济沿袭很久，经营管理不仅十分落后，而且长期不被人重视。党的十一届三中全会以后，随着农村经济政策的放宽和农村经济改革的深入发展，农村自给性经济开始向商品经济转变。在商品经济的推动下，农村企业象雨后春笋，遍及各地。每一个企业都有一定数量的劳动者和生产资料，有着不同的经营项目，有着密切的分工协作，这样客观上就需要严密的计划，合理的组织，科学的管理。只有这样，才能保证生产经营活动有序地进行，保证企业生产持续稳定地向前发展。

近年来，一场以电子技术和信息处理技术为中心的新技

术革命正汹涌奔来。这场新技术革命使企业面临着经济、技术和社会环境的巨大变化，迫切要求企业强化经营管理。新技术革命的特征之一是信息化。决定企业经营命运的，已不单纯是物质资源，更重要的是信息。信息已成为决定生产力、竞争力和经济成就的关键。企业内外环境的激烈变化，信息量的膨胀，带来了大量需要决策的问题，要求企业建立一个反应灵敏、反馈速度快的管理信息系统，同时还要尽可能地借助于电子计算机和各种信息处理技术，实现科学管理。新技术革命的特征之二是多样化。商品向轻、薄、短、小的方向发展，消费者的需求形式多样，商品的生命周期缩短。刚才还是试制、投产，转眼已老化、淘汰。为使商品适销对路，企业必须采取更加灵活的经营战略和生产方式。新技术革命的特征之三是分散化。这一特点要求企业的组织机构和经营规模向小型、简单、富有弹性的方向发展，企业的外延规模逐步趋小，内涵规模相应增大，技术与知识的密集程度增强，管理的内容逐步深化。

管理是一种特殊的社会活动，它具有二重性，即自然属性和社会属性。这是因为它所管理的生产过程本身具有二重性。企业管理，一方面是由生产力发展水平和劳动社会化程度决定的，反映共同劳动和社会化大生产的客观要求，表现为指挥生产、组织和协调劳动过程中各种活动的职能。这是在不同社会制度下管理所共有的一般职能。因此，组织和指挥大生产的一些科学方法，虽然总是在一定的生产关系下面产生的，但并不为某种生产方式所特有，只要是社会化大生产都是适用的。另一方面是由生产关系的性质决定的，反映

实现社会生产目的的客观要求,表现为维护和调节生产关系,以及在一定生产关系下人与人的利益关系,实现特定的社会生产目的的职能。它是某种社会制度下所特有的一种管理职能。

明确企业管理二重性原理,有利于理解和深刻阐明企业管理的性质、职能、产生的必然性,以及它在组织社会化大生产和维护生产关系,实现社会生产的重要作用。同时,有助于学习掌握管理科学的特点、规律。它可以使我们从理论上分清资本主义企业管理与社会主义企业管理之间的共性和个性。此外,还可以使我们从理论上正确对待和处理外国企业管理的经验,坚持科学的态度,实事求是地批判地吸收资本主义企业管理的理论和方法,研究和独创具有中国特色的企业管理体系。

根据企业管理二重性原理,企业管理的具体职能有:决策职能、计划职能、组织职能、指挥职能、调节职能、监督职能等。

决策职能,就是对近期和远期的生产发展方向、经营方针、奋斗目标以及实现这些目标的重大措施,作出最优的选择和决定。

计划职能,指的是依据决策目标,对企业经营活动的各个方面,制订具体的指标体系和活动程序。

组织职能,是对人、财、物及各种资源的合理组合、配置,以充分发挥生产力所包含的各个要素的作用。

指挥职能,是对决策、计划、组织的具体实施过程,是对生产经营活动中人与物的安排和使用,使人们在共同劳动