



城郊新农村建设丛书

Construction & Management of New Rural Areas

城郊农村

如何办好集体企业和 民营企业

杨为民等 编著



金盾出版社

JINDUN CHUBANSHE

城郊新农村建设丛书

城郊农村如何办好 集体企业和民营企业

编著者

杨为民 陈 娆
李 萍 周 云

金 盾 出 版 社

内 容 提 要

本书属“城郊新农村建设丛书”的一个分册。内容包括:农村集体企业和民营企业的创办,农村集体企业和民营企业的经营战略与市场营销,生产管理与生产质量控制,财务管理及技术创新等。内容深入浅出,语言通俗易懂,适合城郊各级干部、农村集体企业和民营企业的经营管理者及广大农民学习参考。

图书在版编目(CIP)数据

城郊农村如何办好集体企业和民营企业/杨为民等编著. —北京:金盾出版社,2006.3

(城郊新农村建设丛书)

ISBN 7-5082-3942-3

I. 城… II. 杨… III. ①农业企业:集体企业-研究-中国 ②农业企业:私营企业-研究 中国 IV. F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 012176 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京印刷一厂

正文印刷:北京天竺印刷厂

各地新华书店经销

开本:850×1168 1/32 印张:5.5 字数:132 千字

2006 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

印数:1—11000 册 定价:8.50 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

目 录

第一章 为什么要在农村发展集体企业和民营企业	(1)
一、什么是集体企业和民营企业	(2)
二、为什么要发展集体企业和民营企业	(4)
三、如何创办集体企业和民营企业	(6)
第二章 集体企业和民营企业的经营战略	(12)
一、什么是经营战略	(12)
二、经营战略有哪几类	(13)
三、经营战略的特点是什么	(15)
四、为什么要重视经营战略	(16)
五、经营战略的构成	(17)
六、经营战略的环境分析	(18)
七、如何实施经营战略的管理	(23)
第三章 集体企业和民营企业的市场营销	(30)
一、什么是产品	(30)
二、好酒也怕巷子深	(31)
第四章 企业经营要“依天气而动”	(39)
一、进入市场前要看“天气预报”	(39)
二、“天气预报”的主要内容	(44)
三、如何进行“天气预报”	(47)
第五章 如何进行生产管理	(59)
一、为什么要对生产进行管理	(59)
二、什么是生产管理	(60)
三、如何组织生产过程	(64)
四、如何确定生产计划	(75)
第六章 如何控制生产质量	(80)

一、质量管理概述.....	(80)
二、全面质量管理.....	(84)
三、现代生产管理方式.....	(90)
第七章 如何进行财务管理.....	(109)
一、财务管理的主要内容及特点	(109)
二、集体和民营企业如何筹集所需资金	(112)
三、集体和民营企业应如何选择投资项目	(123)
四、集体和民营企业如何进行营运资金的管理	(138)
第八章 集体和民营企业如何进行技术创新.....	(141)
一、技术创新的内涵与类型	(141)
二、集体和民营企业技术创新的特点	(145)
三、集体和民营企业技术创新的战略选择	(147)
结束语.....	(157)
参考文献.....	(158)



第一章 为什么要在农村发展 集体企业和民营企业

农业、农村、农民，这“三农”问题已成为社会广泛关注的热点，其核心问题反映在农民的致富方面。中国拥有五千年文明史，中国历史从某种角度上讲就是一部农民的历史。

很长一段时间，农民与土地、粮食是紧密相联的；而工人与机器、工资也是分不开的。农民亲切地称呼工人为“老大哥”。这似乎是一个界限，从身份上讲，农民就是农民，工人就是工人。社会发展到今天，农民与工人竟日益融合起来，不仅出现了“农民工”这类合成词，而且，一些农民朋友真的不再将土地作为惟一的谋生选择，他们开始直起腰来，放下锄头，运用自己的智慧和力量谋求新的发展。昔日拿锄头的手开起了机器，在田间劳作的身影出现在车间，时间和实践都在证明这一点：农民正在社会工业化进程中重新审视自己，并努力寻求自己的定位。

农民转变身份、转变观念，要从土地上刨食，转到通过工业生产赚钱，这是一个质的飞跃，是社会进步的表现，也是我们社会发展的必然规律。

然而，任何事情都不是一蹴而就的，有些人虽然怀着美好愿望，也付出了艰辛努力，但结果未必理想。为什么？因为，任何事情都是有规律可寻的，除了努力之外，必须掌握其内在要领。有一个古代故事说的就是这个道理：“点金术”。相传很久以前，有一个钱先生很爱财，他视金如命。有一天，来了一个好朋友，是个术士。钱先生盛情款待，为了答谢，术士说：“你有什么要求？我尽量满足你”，钱先生说：“我喜欢金子。”“好罢！”术士爽快地答应了，只见他伸出食指，点石成金，一时间房子内、花园内许多石头都变成了金



子。钱先生高兴得不得了。术士临走时问钱先生：“你还需要什么？”钱先生说：“我只想要你点石成金的手指头。”术士愕然。一般人可能觉得钱先生太贪得无厌了，但你想过没有，钱先生实际上是想掌握点金术，这样，任何时候，只要他愿意，就可以得到金子。所以，把握实质，才是根本。农民要想跳出土地寻求发展，就必须了解“生财之道”。

从资源分配角度以及社会发展进程看，农村和农业是工业发展的天然的“供给者”，任何初级产品要想提高附加值，就必须经过进一步的加工，比如，打下的小麦磨成面粉，面粉加工成面条和面包，每一次加工，都会使其价值提升，每一步骤，都可能包含着利润。通过产品的变化以及劳动的投入来增加产品的价值，而要做到这一点，就必须通过企业行为。

城郊农村往往具有地缘优势，离城市近，受城市影响大，农民思想比较解放，思路比较开阔，与城市发展相配套的基础设施也比较完善，当地居民受教育程度也比较高，市场信息、技术传播、人才引进等诸多方面都具有一定的条件。特别是随着城乡统筹发展，政府政策倾斜，城郊农村发展速度应该还是比较快的。随着城市扩大，城市建设用地、绿化用地等方面要求的加大，使城郊土地用途发生转置，农民正在逐步失去所拥有的土地，农民身份和工作重心也必将随之发生转移，创建和发展集体企业与民营企业已经成为城郊经济发展和社会发展的方向之一。下面，我们来谈谈集体企业与民营企业这个话题。

一、什么是集体企业和民营企业

所谓集体所有制企业(以下简称集体企业)是指财产属劳动群众集体所有、实行共同劳动、在分配上以按劳分配为主的经济组织。要注意，集体企业是一个经济组织，这里的“劳动群众集体所



有”是指财产必须符合以下情况中的一种：

①归本集体企业的劳动群众集体所有；

②归集体企业的联合经济组织范围内的劳动群众集体所有；

③投资主体为2个或2个以上的集体企业，其中前①、②项劳动群众集体所有的财产应当占主导地位。这里所说的主导地位，是指劳动群众集体所有的财产占企业全部财产的比例，一般情况下应不低于51%。

即： $\text{劳动群众集体所有的财产} \div \text{企业全部财产} \geq 51\%$ 。

特殊情况经过原审批部门批准，可以适当降低。

对于集体企业的认识是一个不断深入的过程，集体企业是集体经济的一个具体体现形式。江泽民同志在党的十五大报告中提出：“劳动者的劳动联合和劳动者的资本联合为主的集体经济，尤其要提倡和鼓励”。由此可以看出：集体经济主要强调两个“联合”，即劳动者的劳动联合与劳动者的资本联合。其中，劳动联合强调的是共同劳动，共同赚钱，按劳动付出的多少为报酬分配依据，劳动关系是比较民主的管理模式；资本联合强调的是以劳动者个人拥有的资产作为企业的产权组成，也就是说劳动者入了多少股份，其报酬分配是按所拥有的资产分红。可见，集体经济本质上是一种合作经济，集体企业同样具有集体经济的共有属性。

关于民营企业的说法很多，在社会上也确实产生了一定的争议，这里我们放下争议，将目前社会上比较公认的说法做一个小结。所谓民营企业只是与国有独资企业相对而言，只要他们是《民法》意义上具有独立法人所有权的企业都是民营企业。民营企业主要包含3种类型：一是自然人股东所有的企业；二是出资人主体模糊的集体企业；三是非国家独资所有的社团法人、财团法人及国有参股企业。我们将股份公司、三资企业和其他各种非国有独资企业都纳入民营企业的概念框架之中，扩大了民营企业的发



展空间。^①

在民营企业发展中,有一个比较显著的特点,据统计,我国民营企业中70%以上是家族企业,或其经营运作模式是家族式管理。首先,民营企业大多是家族起家兴办的,“企业即家,家即企业”,比如:夫妻两人创业,生意红火,规模越做越大,从个体小作坊,慢慢发展为企业,企业资产与家族财产之间没有严格界限。其次,企业运作往往是所有权与经营权没有分开,掌权者既是董事长也是总经理,特别是企业主要领导成员均是家族成员。企业维护除了依靠既定制度之外,还依靠于“血缘关系”。当然,随着企业规模扩大,这种家族式企业发展也出现新的情况,不少企业正在试图将所有权与经营权分开,以利用外来智力来加快企业的发展,即自己做“董事长”,请人做“总经理”。

现在,有一些人把中小企业、集体企业、民营企业和乡镇企业相混淆,这里,我们给出一些粗浅的区分:中小企业是一个规模概念,民营企业或者个体私营企业是一个投资主体的概念,农产品加工企业是个产业概念,但乡镇企业是一个地域概念,它既能包容个体私营企业,又能包容外资企业,既能包容集体企业,又能包容混合企业。所以,乡镇企业与民营企业概念的内涵和外延具有一定的差异性,同时也具有包容性。

二、为什么要发展集体企业和民营企业

党和国家几代领导人都对乡镇企业作了高度肯定和历史性的评价,认为乡镇企业是农村经济的重要组成部分,是县域经济的主体,是中国农民的伟大创举,是农村改革的巨大成就,是解决“三农”问题、实现农业现代化和农村工业化的必由之路。

^① 马超,凌文铨. 民营企业制度创新探析. www.hnass.com.cn/qyhl/200406



目前,乡镇企业的主要形式即是集体企业和民营企业,它们的确进入了一个新的发展阶段,其主要表现在两个方面:一是企业自身发生了深刻变化,其产业结构、集中度和企业素质也发生了很大变化;二是外部环境发生了巨大变化,原来对乡镇企业的税收优惠政策在税制改革之后基本上没有了,乡镇企业原始资本积累的优势在土地法规完善和执法工作加强之后,也没有了,在银行商业化改革之后,乡镇企业贷款变得非常困难了。过去办的乡镇企业,其主体是乡村集体企业,是在政府主导下发展的,与乡村行政组织有着千丝万缕的联系;现在的乡镇企业主体是个体私营企业,其发展主要靠市场推动,靠企业家的打拼。但是,这些变化并没有也不可能改变城郊集体企业和民营企业仍是以农民投资为主体、以解决农民就业、增加农民收入和繁荣农村经济的基本特征和隶属于农村经济的基本属性。这些变化是在市场经济条件下出现的,是符合经济发展规律的,因而城郊集体企业和民营企业能够继续保持其旺盛的生命力。

建设全面的、和谐的、惠及十几亿人口的小康社会,难点在农村、重点在农民、核心在就业。城郊集体企业和民营企业是脱胎于“三农”,进而又是加快推进农村工业化、城镇化和现代化进程中的一支特殊队伍。从经济发展角度看,发展城郊集体企业和民营企业是建设现代化农业的前提条件,实现工业化的重要途径,繁荣农村服务业的主要内容,加快城镇化的经济支撑,促进非公有制经济发展的主体力量,壮大县域经济的基本依托,统筹城乡经济社会发展的重要着力点;从促进社会进步的角度讲,发展城郊集体企业和民营企业是建设农村精神文明的重要阵地。

历史和现实经验都证明,要在农业内部解决农民就业和增加农民收入问题已没有多大余地,要发展现代农业必须发展非农经济,要富裕农民必须减少农民,要繁荣农村必须发展小城镇;而要发展非农经济、减少农民、发展小城镇,就非发展农村集体企业和民营企业



业不可。农村的二、三产业是什么？主要就是集体企业和民营企业，不发展它们，农村一、二、三产业结构不合理的状况就得不到扭转，第一产业增加值占农村社会增加值 $1/3$ 以上的比例就降不下来，农民就无法从农产品加工流通中得到社会平均利润，其收入增长缓慢的难题就无法解决；农村经济新的增长点就难以形成。

集体企业和民营企业的发展空间是无限广阔的。同时，其最大的特点还在于它深深地植根于农村，服务于农民，具有农村经济的属性，为农民提供一条脱贫致富奔小康的有效途径。

三、如何创办集体企业和民营企业

要创办集体企业和民营企业，首先要明白它们有哪些具体形式。大家知道，市场经济的主体是企业，市场经济的特征之一是法制经济，建立企业必须走法定程序和手续。企业是法律认可下的、经济上独立的经济实体，它拥有一定的法律形式下自主经营和发展所必需的各种权利。集体企业和民营企业同样存在这个问题，事实上，在现实生活中由于一些企业没有经过有关部门审批，虽然在生产经营，但属于非法企业，这种现象应该引起足够的重视。

下面我们来看一下法律所规定的企业形式主要有哪些，以便农民朋友在创建自己的企业时可以有针对性的选择。

(一)个体企业

个体企业是由个人出资兴办，自己直接经营的企业。个人对企业的生存与发展负有全部责任，所得归己，所亏自负。个体企业一般规模较小，经营管理较为简单和灵活。但由于规模较小，承担风险能力较弱，容易受到资金短缺问题的困扰，也就是我们常说的“小本经营”，是企业的一种最初形式。像乡村中的小饭馆、小卖部、小理发店等均属此形式。



(二) 合伙制企业

合伙制企业是由2个或2个以上个人通过签订合伙协议联合经营的企业组织。它可以由其中的一位合伙人出面经营,也可以由若干合伙人共同承担。当企业出现经营失败,资不抵债时,每个合伙人都要以自己的家庭财产按照入股比例进行赔偿。这就叫财产的无限连带责任。

合伙制企业的资金筹措能力要较个体企业大得多,能够形成一定的生产经营规模。由于企业中每个合伙人都有股份,企业的生存问题与营利问题始终为成员所关注,容易调动积极性。同时,由于个人的力量毕竟有限,企业规模不可能无限扩大,难以扩大形成规模经济,企业的决策也受到合伙人决策能力的制约,可能会贻误“战机”。

(三) 合作制企业

合作制企业是一种劳动者自愿、自助、自治的经济组织。与股份制企业相比的一个重要区别是它只允许内部职工入股。由于这类企业的股金一般是劳动者自己的,企业职工既是企业的经营者,同时也是企业的所有者。其收益分配除了按劳分配之外,还要按股分红。显然,这类企业有助于调动企业职工的积极性。

(四) 公司制企业

所谓公司一般是由2个以上的股东组成,依法成立,以盈利为目的,具备法人资格。其形式具有多种类型。

如果按公司责任划分,可分为无限责任公司、有限责任公司、股份有限公司等。

无限责任公司是指由2个以上股东组成,股东对公司债务承担无限连带清偿责任的公司。也就是说,不论股东大小,对公司债权人具有以全部个人财产承担清偿全部债务的责任。这样,每个



股东都有权利和义务处理公司的业务,都可以代表公司对外活动。公司分配一般分为两个部分:一部分是按股东的投资额,以资本利息形式分配;另一部分则按合伙的平分原则处理。值得注意的是,对股东而言,由于承担的是无限连带责任,所以其经营风险很大。当然,高风险也意味着高利润。

有限责任公司又称有限公司,是指由2个以上股东共同出资,每个股东以其出资额大小对公司行为承担相应的有限责任,公司以其全部资产对其债务承担责任的企业法人。我国《公司法》规定有限责任公司的股东人数在2人至50人之间。股东大小与出资、与其担负的责任相对应,同时其收益也是相对应的。关于成立有限责任公司,我国《公司法》有明确规定:以生产经营为主的公司,其注册资本的最低限额为人民币50万元;以商品批发为主的公司注册资本的最低限额也为人民币50万元;以商业零售为主的公司注册资本的最低限额为人民币30万元;以科技、开发、咨询、服务性为主的公司注册资本的最低限额为人民币10万元。从程序上基本上采用登记制度,对法律、行政法规规定需要经过有关部门审批的特定行业或经营范围应当报批。在组织结构方面《公司法》规定,有限责任公司一般应设股东会、董事会和监事会,并由董事会聘任总经理主持公司的日常业务活动。但对股东人数较少和企业规模较小的,可以不设董事会,而设一名执行董事。执行董事可以兼任公司的经理。同样,对股东人数较少和企业规模较小的,可以不设监事会,而设一名至二名监事。同时,我国《公司法》对有限责任公司关于股权转让也有明确规定。

股份有限公司又称股份公司,是指由一定人数以上的发起人设立的,全部注册资本由相等金额的股份构成,并通过发行股票或股权证筹集资本,股东以其认购的股份为限对公司的债务承担有限责任并享有相应的权利,公司以其全部财产对公司的债务承担责任的企业法人。股份有限公司筹集资金的主要渠道是通过发行



股票,这样,可以吸收社会上闲散资金,也可以通过股份转让更替股东。股份有限公司的建立是一个严肃的法律过程。我国《公司法》规定,应有5人以上的发起人,其中过半数的发起人在中国境内有住所;股份有限公司注册资本的最低限额为人民币1000万元;设立股份有限公司应当经过国务院授权的部门或者省级人民政府批准;发行股份必须实行公开、公平、公正的原则。同次发行的股票,每股发行条件和价格应当相同。股份有限公司具有较严密的内部组织机构。公司必须设股东大会、董事会和监事会,分别行使公司重大事项的决策权、经营管理权和内部监督权,我国《公司法》对股东大会和董事会的会议程序、股东大会的表决程序、监事会的设立程序都有明确的规定,对股东大会、董事会、监事会以及总经理的职权也都作了明确的划分。对于股份的转让必须在国务院证券管理部门指定的证券交易所进行。当然对有些特定主体的股份转让有所限制,如发起人转让其所持有的本公司的股份,须在公司成立三年后进行;公司董事、监事、经理等高级管理人员转让其持有的本公司的股份,应在其任职期满后;国家授权投资的机构转让其所持有的股份,须经批准。

股份有限公司符合上市条件的,还可以申请上市交易。我国《公司法》规定了上市公司的条件、审批程序以及相关的规范。

关于集体企业和民营企业具体申办程序,由于现实生活中有有限责任公司较为普遍,所以,仅以创办有限责任公司为例。根据我国《公司法》、《公司登记管理条例》及其他法律有如下的相关规定。

1. 创办内资企业(公司)的程序

(1)首先到本区县工商局申请公司名称预先核准 办理时应提交名称预先核准申请书、股东或者发起人的法人资格证明或自然人的身份证明、需要提交的其他文件。

(2)指定银行入资

(3)会计师事务所验资



(4)公司设立登记 需要向公司登记机关提交下列文件：公司董事长签署的设立登记申请书；指定代表或委托代理人的证明；公司章程；验资证明；股东的法人资格证明或者自然人身份证明；载明公司董事、监事、经理的姓名、住所的文件及有关委派、选举或者聘用的证明；公司法定代表人任职文件和身份证明；公司名称预先核准通知书；公司住所证明。

(5)刻制印章(公安局特行科审批)；办理组织机构代码证书(市质监局)；办理统计登记(区县统计局)

(6)开立银行账户

(7)划转资金

(8)税务登记 在领取营业执照之日起 30 日内到区、县国税局和地税局办理。

2. 在公司创办过程中应特别注意以下几个问题

(1)办理公司登记时要如实申报注册资本 虚报注册资本而取得公司登记的，将由公司登记机关责令改正，处理虚报注册资本金额百分之五以上、百分之十以下的罚款；情节严重的，撤销公司登记，吊销营业执照。构成犯罪的，依法追究刑事责任(《公司法》第 206 条、《公司登记管理条例》第 58 条)。

(2)办理公司登记时应提交真实的证明文件及其他材料 如果提交虚假证明文件或者采取其他欺诈手段，取得公司登记的，由公司登记机关责令改正，处以一万元以上、十万元以下的罚款；情节严重的，撤销公司登记，吊销营业执照。构成犯罪的，依法追究刑事责任(《公司法》第 206 条、《公司登记管理条例》第 59 条)。

(3)办理公司登记时不得虚假出资 公司的发起人、股东未交付货币、实物或者未转移财产权、虚假出资的，由公司登记机关责令改正，处以虚假出资金额百分之五以上、百分之十以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任(《公司法》第 208 条、《公司登记管理条例》第 60 条)。



(4)按照规定的期限申报办理税务登记 纳税人不办理税务登记的,由税务机关责令限期改正;逾期不改正的,经税务机关提请,由工商行政管理机关吊销其营业执照。未按照规定的期限申报办理税务登记的,由税务机关责令限期改正,可以处二千元以下的罚款;情节严重的,处二千元以上、一万元以下的罚款(《税收征收管理法》第60条)。^①

如果集体企业或民营企业属于制造业,首先涉及到的是企业征地建厂房,这里,我们只给出所要经过的主要环节:①建设项目选址意见书;②地形图(红线图);③建设项目环评报告;④用地预审意见书;⑤基建资金审查;⑥基建项目立项;⑦总平面设计;⑧总平会审;⑨总平批复;⑩办理用地规划许可证;⑪办理土地权属证件;⑫地质钻探;⑬建筑方案设计;⑭建筑方案审定;⑮扩初设计;⑯扩初设计审定(批复);⑰消防部门审核意见;⑱人防部门审核意见;⑲建筑施工图设计;⑳施工图审查;㉑现场放样;㉒办理工程规划许可证;㉓工程招投标;㉔委托监理;㉕申请质量监督;㉖建设资金到位证明;㉗计委年度投资计划;㉘办理施工许可证;㉙施工;㉚竣工验收。

当然,在企业用地过程中,最为关注的是土地占用或征用问题。在发展集体企业和民营企业时,凡涉及到农民的土地问题必须慎之又慎,要充分考虑发展与生活的关系,考虑个人、集体、企业三者的利益,特别是经济利益。要依照国家的有关法律,特别是《物权法》对个人财产的保护作用。创建企业是一项复杂的工程,要按照国家的《公司法》、《公司登记管理条例》、《物权法》等一系列法律法规,认真履程序。

^① 昭日格图·如何创办有限责任公司? http://jiuye.sjzchina.com/art/2005/08/10/art_80759.html. 2005. 12. 18



第二章 集体企业和民营企业的经营战略

随着经济全球化和市场经济的进一步发展,集体企业和民营企业所面临的经营环境将更加复杂,市场竞争更为激烈,挑战将更加严峻。为了保证企业能立于不败之地,就要求企业必须具有敏锐的战略眼光,对企业所处环境做出判断和分析,把握正确方向和战略目标,解决企业发展过程中的重大问题。

一、什么是经营战略

“战略”一词来源于军事术语,本意是指在对战争全局进行分析的基础上所做出的谋划,其目的是帮助决策者争取战争主动权,运筹于帷幄之中,决胜于千里之外,充分利用天时、地利、人和条件,争取战争的胜利。大家都知道解放战争的“三大战役”,这就是一种战略,“三大战役”之后国共两军的力量对比发生了巨大的变化,从而为新中国的诞生奠定了基础。将战略应用于企业经营管理,是指在市场经济条件下,根据企业内、外部环境及自身条件,为求得企业生存和长期稳定发展,根据企业宗旨和使命,对企业发展目标、达到目标的途径和手段所进行的总体规划,它集中体现了企业的经营思想。

经营战略是在保证实现企业使命的前提条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境之间的关系,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理调整企业结构和企业资源配置,从而使企业获得某种竞争优势。

一个企业能否获得可持续发展的动力,很大程度上取决于企