

农家书屋

农村小企业 经营管理手册

马露霞 编著



科学规划，因地制宜，建设新农村
工农协调，城乡互动，培育新农民

安徽人民出版社

农村小企业经营手册

马露霞 编著

安徽人民出版社

责任编辑：汪鹏生

封面设计： 白色书香
132715544761

图书在版编目（CIP）数据

农村小企业经营管理手册/马露霞编著. —合肥：安徽人民出版社，2008.12

（农家书屋丛书）

ISBN 978 - 7 - 212 - 03479 - 5

I. 农… II. 马… III. 小型企业—农业企业管理—基本知识
IV. F306

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 212916 号

农村小企业经营管理手册

马露霞 编著

出版发行：安徽人民出版社

地 址：合肥市政务文化新区圣泉路 1118 号出版传媒广场

邮 编：230071

发 行 部：0551 - 3533258 3533292（传真）

经 销：新华书店

制 版：合肥市中旭制版有限责任公司

印 刷：安徽省人民印刷有限公司

开 本：850 × 1168 1/32 印张：9 字数：224 千

版 次：2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978 - 7 - 212 - 03479 - 5

定 价：10.00 元

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

致农民企业家朋友

当代中国农村，几乎村村都有企业，村村都搞经营。自改革开放以来，我国农村乡镇小企业经历了30年的发展，从无到有，由小到大，由弱到强，为社会创造了可观的财富，已成为中国经济发展中一支充满活力的生力军。很多当年的“泥腿子”、“穷棒子”，如今已成为了著名的农民企业家；很多曾被视为“小麻雀”的乡镇小企业，如今已发展成国内知名的大公司。农村小企业的蓬勃发展，不仅使经营者个人成功致富，也使无数农民从中得到了收益，同时更为当地经济的发展做出了令人信服的贡献。今天，农村企业的经营状况、赢利水平与发展前途，已经不再是一人一厂的小问题，而是事关农村建设、农业经济发展和农民富裕的大事。抓好农村企业的经营管理，也不只是经营者个人操心的私事，而是农村基层政权和村民百姓共同关心的发展大计。

然而，就目前总的情况来看，农村乡镇小企业中还普遍存在着生产规模小、经营品种单一，资金有限，经营手段落后的现实问题。不少企业市场覆盖面狭小，发展前景模糊。面对今天市场竞争的猛烈冲击，为数不少的农村小企业处境艰难，生存面临严峻挑战。要改变这一不利局面，使农村小企业摆脱困境，非常重要的措施，便是加强企业的科学的经营管理。以创新的经营模式

求发展，以科学的管理增效益。

为了适应农村众多小企业需要，我们组织有关专家，编写了这本《农村小企业经营管理手册》。本书从农村小企业的经营实际出发，对新农村乡镇小企业的经营定位、人力资源开发、生产管理、市场营销、财务管理等一系列问题展开了全面的分析。以便于指导农村小企业有效地提高经营管理水平，加快发展的步伐。

本书内容简明而实用，针对性强，富有可操作性，是广大的农村小企业经营和管理者十分需要的管理手册。期待本书能为促进我国农村小企业的发展贡献微薄之力。

目 录 Contents

一 农村小企业:如何扬长避短,形成竞争优势 >>> 1

1. 扬长避短是小企业发展的明智选择 / 2
2. 扬长避短,农村小企业才能以小敌大 / 3
3. 农村小企业扬长避短的基本思路 / 6
4. 立足农村,充分利用农村资源 / 9
5. 集中攻坚是扬长避短的重要战术 / 15
6. 农村小企业在发展方向上的注意事项 / 18

二 突破信息的瓶颈,多渠道广收信息 >>> 21

1. 广收信息是小企业发展的捷径 / 22
2. 敏锐地捕捉信息的种种途径 / 23
3. 市场调查是获得信息的重要方式 / 27
4. 小企业市场调查的主要方法 / 28
5. 怎样节省市场调查的成本 / 30
6. 信息是个宝,还需用得巧 / 31
7. 如何在市场上捕捉商机 / 34

三

突破融资瓶颈,拓宽融资渠道 >>> 39

1. 融资对农村小企业的发展至关重要 / 40
2. 初创企业如何向银行贷款 / 41
3. 企业创办后向银行贷款的技巧 / 43
4. 尽可能地降低企业融资的成本 / 45
5. 要保持良好的银企关系 / 45

四

突破人才瓶颈,积极招聘能人 >>> 49

1. 人才是企业的第一资本 / 50
2. 认真识别不同的人才 / 51
3. 聘用自觉主动型员工 / 52
4. 用好比自己强的员工 / 55
5. 使用善于提出合理化建议的员工 / 58

五

加强团队建设,激发员工士气 >>> 61

1. 团队的含义与分类 / 62
2. 高效团队的特征 / 63
3. 团队精神是一种无坚不摧的力量 / 68
4. 善于调动团队成员的积极性 / 70
5. 积极化解企业内部的冲突 / 73

六

规范生产管理,提高生产效率 >>> 75

1. 生产管理是生产型企业经营管理的中心 / 76
2. 什么是生产过程 / 77
3. 生产过程的空间组织 / 82
4. 建立灵活的生产组织 / 84

5. 提高生产计划的应变能力 / 86
6. 提高生产的专业化协作水平 / 88
7. 不要让生产程序失控 / 92
8. 不要让生产目标与结果出现严重偏差 / 94

七

严格质量控制,坚决杜绝废品 >>> 97

1. 产品质量是农村小企业的生存之本 / 98
2. 如何理解全面质量管理 / 100
3. 全面质量管理的工作内容 / 102
4. 全面质量管理的运作方法 / 103
5. 质量管理就是“不制造废品” / 106
6. 制定并实施质量管理计划 / 108

八

健全财务管理,强化企业理财 >>> 111

1. 财务管理是农村小企业管理的关键环节 / 112
2. 农村小企业的财务管理目标 / 113
3. 企业财务管理的基本方法 / 115
4. 企业的财务预算要精确 / 118
5. 认真做好现金周转计划 / 119
6. 加强企业的财务制度建设 / 121
7. 用内控机制防范财务欺诈 / 123
8. 如何斩断伸向现金的黑手 / 125
9. 农村小企业不善理财的表现 / 128
10. 如何做好回款管理 / 131
11. 正确认识合理避税 / 133

九

抓住利润源头,强化成本控制 >>> 135

1. 花不该花的钱都是浪费 / 136
2. 制定严格的节俭制度 / 138
3. 小企业如何管好存货 / 140
4. 农村小企业采购管理的原则 / 142
5. 抓好生产领域中的节约 / 145
6. 降低产品质量成本 / 146

十

坚持原则底线,智对业务谈判 >>> 149

1. 业务谈判中应当坚守的谈判原则 / 150
2. 在谈判之前摸准对方的底牌 / 150
3. 业务谈判中应当讲究的礼仪 / 155
4. 业务谈判时常用的方法 / 156
5. 趁热打铁,趁火打劫 / 157
6. 对采购员的业务谈判管理 / 159

十一

依法签订合同,防范合同欺诈 >>> 163

1. 合同是保证交易活动合法性的契约 / 164
2. 合同的主要条款 / 164
3. 签订合同的两个过程 / 167
4. 签订合同应注意的重要事项 / 169
5. 农村小企业订立合同应注意的问题 / 172
6. 农村小企业生产经营合同的主要类型 / 179
7. 农村小企业怎样解除劳动合同 / 187
8. 履行合同应遵循的原则 / 189
9. 发生合同纠纷应采取什么方式处理 / 190

十二

采取灵活策略、进行产品促销 >>> 195

1. 促销的含义及其特征 / 196
2. 影响促销策略的因素 / 197
3. 多种多样的促销策略 / 199
4. 如何选择促销策略 / 202
5. 促销策划过程 / 204
6. 消费者促销工具 / 207
7. 中间商促销工具 / 209
8. 企业的促销工具 / 210
9. 利用广告进行促销 / 211

十三

实施品牌管理,塑造品牌形象 >>> 217

1. 增强品牌意识 / 218
2. 树立自己的品牌形象 / 220
3. 产品品牌决策 / 222
4. 品牌定位的常用策略 / 223
5. 品牌经营的五个阶段 / 226
6. 品牌命名的奥妙 / 229
7. 品牌命名的注意事项 / 233
8. 品牌优势也要依靠自我宣传 / 236

十四

弱化“人情”,加强制度化管埋 >>> 239

1. 办好企业一定要强化管理 / 240
2. 夯实企业的管理基础工作 / 241
3. 规章制度是基础工作的重要内容 / 244
4. 规范管理达到最佳经济效益 / 245
5. 实施规范管理的步骤 / 248
6. 规范化管理制度的制订问题 / 252

十五

提升经营管理者素质,加强自我管理 >>> 255

1. 农村小企业经营者应具备哪些素质 / 256
2. 农村小企业经营者应掌握哪些知识 / 259
3. 农村小企业经营者应具备有哪些领导魅力 / 261
4. 经营管理者要学会科学决策 / 264
5. 经营管理者需知打铁还需自身硬 / 267
6. 小老板与企业家的差异 / 269
7. 经营管理者要加强自我修养 / 271
8. 超越管理误区,功夫在诗外 / 274
9. 企业家是领导企业的专家 / 275

农村小企业：如何 扬长避短，形成竞争优势

企业无论大小，要想在今天的市场中生存发展，最为关键的便是要努力创造自己的核心竞争力。唯有如此，才能市场上迅速建立自己的优势，才能实现以小搏大、以弱胜强的战略目标。市场生存法则告诉我们：一个不能找准市场定位、不懂扬长避短、没有任何优势的农村小企业，将根本无法在竞争激烈的市场中立足。

1. 扬长避短是小企业发展的明智选择

农村小企业势单力薄，实力有限，面对激烈的市场竞争，如果不讲策略地与强大对手硬拼，结果往往就是出师未捷便破产倒闭。大量的小企业经营的成功经验告诉我们：只有巧妙地采取扬长避短、取长补短的经营策略，在初期发展中迅速建立起自身的优势，并积极地运用这些优势在市场拼搏，才能走出一条充满希望的发展之路。

采取扬长避短的策略，作为农村小企业，首先要正确地扬己之长，把有限的资源、资金、力量集中到能够形成自身优势的领域和目标上来，或是以成本领先的优势，或是以产品差别的优势，或是以资源独享的优势，使自己的企业在目标市场区域中形成核心竞争力。其次要理性地避己之短，尽量在市场竞争中，以长补短、从而在市场上立住脚跟，稳定发展。

分析国内的农村小企业，普遍具有这样五大优势：

- 第一，生产设备虽然简陋，但投入少，直接生产成本低；
- 第二，企业管理成本低，许多农村小企业的经营者既是操作工，也是营销员，与大企业相比，减少了一大笔管理费用；
- 第三，市场半径相对较小，运输成本低。这些费用可分摊到产品之中，形成产品价格优势，在市场竞争中处于有利地位；
- 第四，在经营机制方面具有灵活性，决策层次少，应变性快，更具备随时调整经营机制的灵活性，能够充分发挥“船小易掉头”的优势；
- 第五，农村小企业依生产单元而言，其市场覆盖面相对较小，客户面也较少，能及时反馈用户信息，且运输距离短，能够为用户提供诸如“送货上门”之类的服务。

然而，与大中型企业相对，农村小企业的劣势也十分明显：

一是技术水平低，工艺落后，质量不稳定。与大企业相比，大部分农村小企业缺乏技术人才，标准、配方与实际原料脱节，产品科技含量不高，没有创新性，多为传统产品，没有质量过硬的“拳头”产品；加上原料、设备、工艺等方面的限制，产品质量常常达不到标准，利润空间较小。

二是资金来源受限，经营困难较大。由于自身担保能力差，农村小企业普遍存在融资难的问题，特别是在原料市场波动时，更加难以应对。

三是管理较粗放，忽视企业文化建设。许多农村小企业将更多的精力都放在经营业务上，不重视内部管理，很少关注员工的培训，更谈不上企业文化的建设与维护。由此造成员工跳槽频繁，不利于企业的稳定和发展。管理上得过且过，老板说了算，缺乏管理章法。

四是市场技术服务跟不上，多数农村小型企业缺乏专职的售后技术服务人员，在市场竞争中无疑会处于劣势。

在今天生产规模化、技术专业化和企业集团化、品牌集中化的市场重压中，农村小企业如何在狭缝中找到一条生路，不仅是小企业经营者面临的重要课题，而且也是农村小企业当前生存与发展迫切需要考虑和解决的首要问题。对此，小企业经营成功的经验证明了一个行之有效的方法，这就是扬长避短。真正地做到扬长避短，才是农村小企业发展的明智选择。

2. 扬长避短，农村小企业才能以小敌大

今天的市场，同一行业、同一领域往往分布着大、中、小不等的企业，由于企业之间的实力相差悬殊，在残酷的竞争中，小企业尤其是自身局限性很大的农村小企业，往往无法与大中型企业直接抗衡，大多都是市场较量中同一行业和领域中的被淘汰者。但是，一些善用扬长避短策略的小企业，却能够在重压下存

活，在狭缝中闯出生路，在大中企业的巨大威胁中傲然独立，甚至击败强者，以小敌大，成为市场中的王者。其中最根本的成功经验就是“避”和“扬”。

所谓“避”，就是农村小企业在弱小阶段和创业初期，既要避免与大中企业的正面交锋，避开以己之短与人之长的对抗较量，又要避开其他企业类似的经营项目和相同的营销手段。这样不仅可以走出巨人的“阴影”，还可以避免市场撞车而自取失败。

所谓“扬”，就是农村小企业要正确地认识自我，准确地进行市场定位，充分发挥自身的优势，充分利用所拥有的资源，及时捕捉市场信息，快速推出具有特色的产品与服务，即使面对与大企业的直接竞争，也能以己最锐利之矛，攻彼最薄弱之盾，从而占得市场优势，成为市场上的赢家。

西安有家“皮薄餐饮有限公司”，原是一家民办小企业，主要经营饺子，其创始人黄秀英，被称为“农民创业的典型”，还被评为“西安创业女性十大明星”。

黄秀英出生在农村，20多年前，她的家中仅有两间烂草棚，逢年过节，家中人多房少住不下，她只得四处借宿，那时候她最大的梦想就是学本事挣钱，盖几间像样的房子，供家人住得舒服。

1986年，黄秀英成家了，家中仍是一贫如洗。面对困境，她和丈夫一起来到县城西街拉着架子车卖肉夹馍。有了一点积蓄后，她便在街道租了一间门面卖小吃，从此，黄秀英在县城总算有了一方立足之地。以后她又贩面粉、加工鸡笼，因为经营同类商品的人太多，所以，她的种种尝试不是没做长久，就是血本无归。

在几年市场的摸爬滚打中，黄秀英悟出了创业之道：投资兴业，既要瞅准市场，更要发挥特长，要富有特色。经过深思熟虑后，她决定还是搞餐饮。当时，西安市长安区没有一家有特色、

味道好的饺子馆，黄秀英就决定做饺子。1989年5月，黄秀英贷款5000元，皮薄饺子馆很快就在长安区城南街开门迎客了。为啥要叫皮薄饺子馆？黄秀英的用意是：皮薄在常人的眼里是吝啬、抠门，而她和丈夫是憨厚实在人，运用逆向思维使店名诙谐风趣，吸引顾客的注意力；二是展示了饺子皮薄如纸的特色。

饺子馆面积不到30平方米，黄秀英和丈夫外带两个帮工，日营业额百元左右，连续俩月都亏损。在黄秀英的坚持下，不到4个月时间，生意就发生了很大变化，收入从天天100元逐步增加到500元。皮薄饺子很快叫响长安区，走红西安，员工由2人发展到9人，营业面积扩大一倍，饺子馆依旧天天爆满。但没过多久，西安城里多种饺子馆已是遍街皆是，其中更有许多财大气粗、名头响亮的大饺子馆。

1999年3月，到南方学习考察回来后黄秀英做出了一个大家意想不到的决定：放弃饺子馆的黄金地段！2000年9月，位于长安友谊街的皮薄村味园正式开业。实现从皮薄饺子馆到皮薄村味园的跨越，营业面积扩大到500平方米，员工增加了40多人。同时，她也转变了经营理念：把饺子当钻戒去经营，也就是以皮薄饺子为龙头，主营川粤菜系，独创了饺子、大菜相结合的配餐方式，让千百年来饺子这个传统小吃登上了大雅之堂。如此创举，不仅让那些小餐馆甘拜下风，就连大名鼎鼎的五星级餐厅酒楼也来取经、偷艺。小麻雀终于战胜了大鹏鸟。

2005年1月，西安皮薄餐饮有限公司正式成立。同时，还开了一个分店，发展了两个授权店。

黄秀英的皮薄饺子已经红了十几年，她成功的一个最大的奥秘就是扬长避短，特色服务，诚信经营。黄秀英认为，不管别人怎么样，只要自己有绝活，有特色，饺子也能闪出钻石光彩。

可见，一个善于扬长避短的小企业，在整合自己现有的优势资源后，就可借助自身的优势与长处，在复杂多变的市场中找到一条最适合自己的发展之路，就可在与任何企业的竞争中不落下

风，甚至有机会击败强手。黄秀英的饺子公司做到了，而其他农村小企业，只要凭借自身优势扬其长、避其短，同样也能做得到。

3. 农村小企业扬长避短的基本思路

农村小企业的发展方向的特点是由小企业自身的特点所决定的。但是每一个具体的企业又各自具有自己不同的特点。因此，农村小企业需要根据企业的具体特点来正确地选择企业发展方向。只有扬长避短，才能在复杂的市场竞争中站稳脚跟，实现企业的生存与发展。特别是由于小企业承受风险的能力较低，发展战略的正确与否对小企业具有生死存亡的决定意义。

(1) 选好经营范围

大企业的长处是大而全，小企业的长处是小而专。农村小企业的经营要有远大的抱负，但又不能急于求成。量力而行，慎重选好经营范围是十分重要的。

许多人都有这样的想法，认为经营范围越大越好，这门生意不赚钱，那门生意定能赚钱，所以经营种类越多，企业的风险就越小。这话也不是没有道理，不过从实际情况来看，经营不善、管理混乱的大多是那些经营范围超过自己承受能力的企业。

现代商业竞争十分激烈，不像以往那种劳动密集型的经营，现代市场对技术水平、产品质量和服务质量要求越来越高。每生产和经营一类产品都需要投入大量的人力和物力。对于农村小企业来说，如果急于扩大自己的经营范围，往往由于力不从心而导致经营质量下降，结果没有一项经营能创出自己的特色。与其如此，不如集中火力，专心经营某一特定项目，这样反而容易创出自己的特色从而获得成功。

一个人在一个地方待得太久，可能会产生厌倦之意；一个人