

国家“八五”计划重点课题

华东沿海地区乡镇企业 发展趋势与对策研究

主编 李基固 赵 锋
虞云秧 王 戡

243

浙江大学出版社

课题组顾问

- 黄 勇 原浙江省乡镇企业局局长、省政协常委
张保绰 原中共浙江省委党校副校长、省政协委员
徐灿根 浙江上风集团总经理、全国人民代表

课题组成员

- 李基固 课题组组长,中共浙江省委党校经济学教授、浙江省《资本论》研究会会长
赵 锋 绍兴市人民政府副秘书长兼农村经济委员会主任
虞云秋 宁波市农村经济委员会主任
王 践 杭州市乡镇企业局副局长
黄云泉 原浙江省经济研究中心副主任
柴与明 中共浙江省委政策研究室副主任
汪雪梅 中共浙江省委政策研究室副处长
桂贤富 原中共浙江省委党校政治经济学教研室主任、副教授
虞定海 原中共浙江省委党校机关党委副书记、兼职副研究员
高剑明 浙江省乡镇企业局调研室主任
顾耀德 中共杭州市委党校经济学教授
杜建定 杭州市乡镇企业局综合处处长
谢吉仁 宁波市农村经济委员会经营处处长
寿韶夫 绍兴市农村经济委员会副科长
钟海燕 绍兴市农村经济委员会科长
-

前 言

《华东沿海地区乡镇企业发展趋势与对策研究》，属中华社会科学基金研究课题，于1992年6月立题，计划1995年12月完成。1992年9月启动后，历经三年，按计划于1995年11月完成了《总报告》和《七个分课题研究报告》，共18万字。

课题是在省社会科学联合会指导下，得到各方支持完成的。《综合研究》执笔人李基固，《华东沿海地区乡镇企业资源配置研究》负责人桂贤富，《华东沿海地区乡镇企业经营机制研究》负责人虞云秧，《华东沿海地区乡镇企业技术改造研究》负责人赵锋，《华东沿海地区乡镇企业组织形式优化研究》负责人顾耀德，《华东沿海地区乡镇企业发展外向经济研究》负责人柴与明，《华东沿海地区乡镇企业管理体制研究》负责人王践，《华东沿海地区乡镇企业党的建设研究》负责人虞定海。分课题负责人都是担负了省、市（地）经济部门、教育部门的领导工作，百忙中抽出时间进行课题研究。在立题和研究过程中，得到原浙江省乡镇企业局局长、省政协常委黄勇，原中共浙江省委党校副校长、省政协委员张保绰，浙江上风集团总经理、全国人民代表徐灿根的大力支持，对研究提出了许多宝贵意见，并担任本课题顾问。

在赴山东、江苏、福建、浙江各地调查期间，得到山东省乡镇企业局领导、江苏省乡镇企业局领导、福建省乡镇企业局领导、浙江省乡镇企业局领导以及各省市（地）乡镇企业局领导的大力支持，并提供了最新的资料，为本课题研究奠定了极其重要的基础。在此，表示衷心的感谢。

课题完成后，经国家课题验收的领导部门批准，聘请了浙江省社科院研究员、浙江省乡镇企业发展促进会会长程炳卿、浙江大学经济学教授周文骞，浙江省社科院研究员李荫森，浙江丝绸工学院

经济学教授杨枫,中共浙江省委党校经济学教授陆立军组成课题鉴定委员会,由程炳卿研究员担任主任委员。鉴定委员会对课题的研究成果作了高度评价,认为“课题研究成果具有重要的理论意义和实用价值,是在长时间广泛实地调查,掌握大量资料进行分析基础上得出来的。”“课题研究成果,在理论和实践结合上,系统总结了正反两方面的历史经验,深刻地提出了一些发展规律性的东西,全面分析了存在的问题、发展趋势,正确提出了相应的对策,为领导决策提供了科学依据。”“课题成果在乡镇企业发展理论上作出了积极贡献,在分课题研究中有许多创新的见解。”“研究方法上,坚持理论与实际相结合、历史考察与现状分析相结合、定性分析与定量分析相结合、共性的归纳与个性的解剖相结合、研究发展趋势与提出对策有机结合。”鉴定委员会一致认为,“课题研究的预定要求已经完成,同意予以鉴定通过。并认为该项研究,在同类研究中达到先进水平。”鉴定委员会的评语,是对我们的鼓励,今后将继续深化研究。

课题组

1996年3月

目 录

《华东沿海地区乡镇企业发展趋势与对策》综合研究·····	(1)
分课题研究之一：	
华东沿海地区乡镇企业资源配置研究·····	(41)
分课题研究之二：	
华东沿海地区乡镇企业经营机制研究·····	(62)
分课题研究之三：	
华东沿海地区乡镇企业技术改造研究·····	(87)
分课题研究之四：	
华东沿海地区乡镇企业组织形式优化研究·····	(111)
分课题研究之五：	
华东沿海地区乡镇企业发展外向经济研究·····	(143)
分课题研究之六：	
华东沿海地区乡镇企业管理体制研究·····	(173)
分课题研究之七：	
华东沿海地区乡镇企业党的建设研究·····	(190)
后记·····	(222)

《华东沿海地区乡镇企业发展趋势与对策》综合研究

《华东沿海地区乡镇企业发展趋势与对策研究》于 1992 年 6 月立项,1992 年 9 月开始动作,先后组织了 28 人次,赴山东的济南、青岛、威海、潍坊,江苏的无锡,福建的福州、晋江、泉州、石狮,浙江的杭州、萧山、绍兴、上虞、宁波、慈溪、鄞县等地,对乡镇企业发展情况进行调查研究,收集文字资料达 160 多万字。在对大量资料进行初步分析的基础上,召开了三次研讨会,然后按七个方面进行分课题研究,并提出了七个分课题研究报告。总报告是对七个分课题研究成果的综合。

乡镇企业是一支“异军突起”的新生力量,在党的十一届三中全会以后得到迅猛发展,逐步在整个国民经济中占有相当重要的地位。改革开放的 17 年,也是乡镇企业创造辉煌业绩的 17 年。改革开放以前,由于指导思想上、政策上的原因,乡镇企业发展十分缓慢。十一届三中全会以后,党中央提出了改革开放政策,广大农民冲破了旧观念、旧体制的束缚,解放思想,抓住机遇,迅速从有限的耕地上转移出来,以无比的热情投身于发展乡镇企业。现在,乡镇企业不仅已成为中国农村经济的主体力量,而且已成为我国国民经济和社会发展的主要支柱。10 多年来,发展势头始终强劲,到 1993 年,全国乡镇企业已发展到 24,529,273 个,实现总产值 31,540.08 亿元;在全国总产值中,乡镇企业中占有 1/4 的比重。1994 年乡镇企业总产值达到 39,180 亿元,比 1993 年增长 24%,是

1978 年的 79 倍。占农村社会总产值的 75%。在东部地区,乡镇企业在整个工业中已经占有“半壁江山”,有的地方是三分天下有其二。尤其是华东沿海地区,发展更快。到 1993 年,山东省乡镇企业发展到 1,967,023 个,江苏省 984,882 个,浙江省 750,604 个,福建省 671,962 个,上海市 17,267 个。东部 10 省、市 1993 年乡镇企业总产值达 20,613.8 亿元,占全国乡镇企业总产值的 65.3%。其中,山东省乡镇企业总产值是 4,725 亿元,江苏省 4,702.04 元,浙江省 2,758.97 亿元,福建省 1,056.14 亿元,上海市 734.63 亿元。

从 1978 年到 1994 年,全国乡镇企业固定资产原值增加到 8,600 亿元,增长了 37 倍,占农村集体资产新增部分的 80%。17 年来,乡镇企业共吸纳农村剩余劳动力 9,122 万人,共支付职工工资 7,000 多亿元,其中相当一部分转为对农业的投入;用于补农建农的资金 900 多亿元,相当于国家同期对农业投入的 80%;用于农村各项事业建设资金达 1,000 多亿元。华东沿海地区更为突出,到 1993 年年底,山东省乡村企业固定资产投资总额达到 332 亿元,企业职工总数达到 1,350 万人。山东省乡镇企业产值突破 400 亿元的市(地)有 6 个,其中烟台 664 亿元,潍坊 619.8 亿元;产值过百亿元的县(市、区)2 个,其中临沂市达到 207 亿元;过 10 亿元的乡(镇)52 个,其中济南北园镇达到 55 亿元;过亿元个村 157 个,其中牟平县宁海镇西关村达到 13 亿元;过千万元的企业 3,459 个,其中过亿元的企业 80 个。江苏省乡村企业固定资产原值达到 823.74 亿元,企业职工总数达 947.42 万人,全省乡镇企业产值超百亿元的县(市)65 个,无锡县(现改为锡山市),1993 年乡镇企业总产值达 432 亿元,位于全省首位,名列全国百强县之首。江苏省乡镇企业年产值超 5 亿元的乡镇 244 个,超亿元的村 257 个;年产值在 5,000 万元以上的企业 983 个,其中亿元企业近 300 家。苏州市乡镇工业 1993 年在全市经济中的比重已从“三分天下有其二”发展到“四分天下有其三”,全市 161 个乡镇,个个乡镇工业产值超

亿元,其中,有 10 多个超 10 亿元,有 60 多个村年工业产值超亿元,2,000 多个企业年产值超千万元,其中亿元企业有 100 多个,有 76 个企业进入了全国最大规模企业行列,60 个企业跻身全国乡镇企业 500 佳。不仅苏南,苏北也涌现出了一批上规模的企业位于淮北地区的徐州市,1993 年乡镇工业产值超亿元的乡镇达 45 个,超千万元的村 80 多个。浙江省 1993 年乡村企业固定资产原值 403.69 亿元,企业职工总数达 667.08 万人。全省完成乡镇企业工业总产值 2,552.6 亿元,约占全省工业产值的 65%,达到“三分天下有其二”。在全省十一个市(地)中,宁波市达 469.88 亿元,杭州市 444.07 亿元,绍兴市 407.59 亿元,台州地区(现改为台州市) 279.18 亿元,嘉兴市 265.16 亿元,金华市 220.58 亿元,温州市 206.66 亿元,湖州市 152.9 亿元,衢州市 43.75 亿元,丽水地区 42.7 亿元,舟山市 20.03 亿元。产值超过百亿元的县(市)有四个,绍兴县 220.38 亿元、萧山市 153.40 亿元、鄞县 126.22 亿元、慈溪市 102.40 亿元。福建省 1993 年乡村企业固定资产原值增加到 353.72 亿元,企业职工总数达 406.3 万人,乡镇企业总产值达到 1,056.14 亿元。沿海的福州、泉州、莆田、厦门、漳州 5 个地市,由于地理位置优越,在外华侨众多,基础设施较好,人才素质较高,乡镇企业起步早、发展快。1993 年,5 个地市乡镇企业实现总产值 747.5 亿元,占全省乡镇企业总产值的 71%。其中泉州、福州市发展最为强劲,实现总产值达全省乡镇企业总产值的 28.3%和 19.2%,成为全省乡镇企业发达地区。地处山区的南平、三明、龙岩、宁德四个地(市),由于受各方面条件的制约,发展较慢,但近年也加快了发展步伐。全省乡镇企业总产值超 10 亿元的县已有 31 个,超 5 亿的乡(镇)40 个,超亿元的村 76 个,超千万元的企业达 706 个。其中晋江市实现总产值 108.5 亿元,福州市郊区洪山镇实现总产值 17.1 亿元,莆田县协丰鞋业有限公司实现产值 4.92 亿元,分别居全省县(市)、乡(镇)、企业之榜首。上海市乡村企业

1993 年完成总投资 56.12 亿元,企业职工总数达 147.1 万人,全年实现总产值 734.63 亿元,产销率高达 97.18%。外向经济发展比较快,1993 年乡镇工业中的出口商品交货值完成 157.44 亿元,其中出口交货值达 75.11 亿元,间接出口交货值 37.24 亿元,中外合资企业出口值 45.09 亿元。累计已有“三资”企业 3,380 家,其中 668 家已竣工投产,年创汇 4.5 亿美元。根据统一规划,适当集中,连片开发的原则,近年来加快了工业小区的建设。全郊区已建立县级工业小区 16 个,其中有 3 个已上报申请为市级工业小区;乡级工业小区 196 个(包含 3 个私营工业小区),一乡一点工业小区 212 个。工业小区围绕各自的规划目标,在高起步、高速度、高质量建设基础设施的同时,大力引进以规模大、档次高为主的外资项目,使乡镇工业的产业结构和整体素质有新的提高。

从华东沿海四省一市总体情况看,乡镇企业发展取得了惊人的成就,由一棵不起眼的小草迅速发展成为国民经济的“顶梁柱”。但它的发展道路是曲折的。解放初期,农村副业和手工业随着农业生产的恢复而逐步复苏。在农业合作化带动下,农村五匠(铁匠、木匠、蔑匠、石匠、泥水匠)和四坊(油坊、磨坊、粉坊、豆腐坊)走上了集体化道路。随着农业生产的发展和农民生活水平的提高,农村合作经济组织又兴办了一些农具修造业和农副产品加工业。到 50 年代后期,党中央提出要发展农村工业,实现农村工业化。于是,我国农村出现了第一次劳动力从农业向工业转移,使农村集体企业有了新的发展。据 1958 年统计,全国有社办企业 260 万个,年产值 62.5 亿元。毛泽东同志曾热情赞扬这一新生事物,认为“我们伟大的、光明灿烂的希望也就在这里。”但是,到了 60 年代初 3 年经济困难时期,由于国民经济比例严重失调,粮食生产发生困难,国家采取了“经济调整”方针,要求社队企业大批劳动力归田种粮,并规定“公社、大队一般不办企业”,使绝大部分社、队办企业被解散。1964 年农村开展“社会主义教育运动”,1966 年又发动了“文化大

革命”，在极“左”思想的影响下，农村工副业生产没有人敢抓了，大量的被作为“资本主义尾巴”割掉了，仅有少数仍以顽强的生命力在发展。1978年后，社队企业（后改为乡镇企业）在党的正确政策指引下，开始新的发展里程。17年来，大体经历了三个发展阶段。第一阶段是起步阶段（1979—1983年），党的十一届三中全会确定我国农村实行农工商综合经营，要求社队企业有个大发展。随后，国务院颁发了《关于发展社队企业若干问题的决定》，使乡镇企业随着农村经济体制改革而起步了。这个阶段的特点是：群众集资，乡办村办，三就（就地取材，就地加工，就地销售）发展。第二阶段是大发展阶段（1984—1988年），1984年，党中央、国务院联合发出了开创乡镇企业新局面的通知，将社队企业改称为乡镇企业，其范围从乡村2个层次扩大到乡办、村办、联户办、家庭办四个层次，并肯定了乡镇企业的地位和作用。这个阶段的特点是：突破“三就”、“四轮”驱动，遍地开花，全面发展。第三阶段是跳跃式发展阶段（1989—现在），在原有发展基础上，要求“生产上规模，技术上水平，管理上等级，质量上档次，经济上效益”，发展与提高并重，从而出现了跳跃式发展。华东沿海四省一市在乡镇企业发展总量上，上了一个新的台阶，并且出现了一批股份公司和乡镇企业集团。乡镇企业外向经济也取得长足发展，在外贸出口、利用外资、境外办厂、出口生产体系建设等方面都取得了可喜的进展。

随着社会主义市场经济的发展和完善，华东沿海四省一市的乡镇企业在前进中也遇到了一些新问题：一是市场约束强化，由于物价涨幅长期保持在高位上，影响了消费品市场和生产资料市场，产品销售不旺，市场竞争的范围更大更广，原有的一些优势在弱化；二是增本减利因素增加，企业负担加重，亏损面、亏损额在增大；三是乡镇企业的产权尚须进一步明晰，存量资产要界定，股权、利益分配要理顺；四是经营管理粗放，还处在经验型、家长式管理阶段，实现经济增长方式转变还有距离；五是产业、产品结构和企

业布局不合理。这些问题都有待进一步发展中解决。

实践证明:在党的正确政策的指引下,17年来,乡镇企业得到巨大发展,为农村、农业、农民作出了不可估量的贡献,为增强我国综合国力,实现国家工业化,增加社会有效供给,繁荣城乡市场作出了积极贡献;也为丰富具有中国特色的社会主义理论、推动社会主义市场经济体制的建立提供了实践经验。乡镇企业的发展是我国农民的伟大创举,是符合我国国情的,是不可阻挡的历史潮流。

一、华东沿海地区乡镇企业发展基本情况

根据课题计划的要求,我们立足于浙江省,结合华东沿海地区其他几个省、市的情况,从七个方面进行研究,得出了以下看法。

(一)从资源配置方面看

资源可分为物质资源和人力资源两类,两者又有直接与间接之分。直接物质资源是指可以直接进入生产过程的物质资料,即生产资料;间接物质资源是指尚未开发利用的自然资源。直接人力资源是指可以直接进入生产过程的劳动力,间接人力资源指的是尚未或尚在读书培养阶段的潜在劳动力。间接资源会不断地转化为直接资源,直接资源和当前的经济发展密切相关,而间接资源则影响着今后的发展。我们所研究的资源配置,侧重于直接的物质资源和直接的人力资源。也就是研究资源在各个产业部门的分配,并由此决定的产业内部物质资源与人力资源的组合;研究资源在各个生产企业分配,并由此决定的企业内部物质资源与人力资源的优化组合;研究资源在各个经济区域的分配,并由此决定的企业内部物质资源与人力资源的优化组合;研究资源在各个经济区域的分配,并由此决定的区域内物质资源与人力资源的组合。

乡镇企业的起步、发展和今后的发展趋势,都要受到资源配置

的制约。乡镇企业一开始就是面向市场取得资源,而且是在传统计划经济体制的缝隙中取得的。这种情况,给乡镇企业的发展增加了困难,但同时也培养了乡镇企业的“四千”精神(跑遍“千山万水”,说尽“千言万语”,想尽“千方百计”,历尽“千辛万苦”)、竞争意识和灵活的机制。随着社会主义市场经济体制的逐步形成,资源配置方式与乡镇企业的发展,既有适应的一面,也还有不适应的一面。从总的情况看,市场机制在资源配置中的作用逐步增强,这对乡镇企业的发展是十分有利的。

1. 生产资料从市场取得,并且正在向优化配置方向发展。乡镇企业一直是面向市场取得生产资料的,早期主要是利用大中型企业的“边角废料”,生产的产品比较低档、粗糙,只能适应市场不发育情况下低档消费的需要。随着市场经济的发展,消费者对产品档次、质量的要求都提高了,企业对生产资料的要求也相应提高了,不再依赖大中型企业的“边角废料”,而是从各类专业市场选购合适的原材料。据华东沿海四省一市调查,乡镇企业向各类专业市场取得生产资料已达72%,为大中型企业加工、由委托加工企业提供的生产资料占22%。向市场采购生产资料,就会有比较、选择,因此档次高、质量优的生产资料正在源源不断地进入了乡镇企业。但由于乡镇企业资金短缺,而且生产出来的产品销售价格一般较低,因而选择档次高、质量优的生产资料还受到制约。

2. 劳动力基本上来自本乡本土,文化、技术素质比较差,现在不少企业已开始重视提高劳动者的素质。发展乡镇企业,劳动力资源从数量上来说是不会缺乏的,但从文化、技术素养来说还不适应乡镇企业发展的要求。刚离开农业的乡镇企业工人,不熟悉操作规范和工厂运行的纪律,对专业技术是边干边学,文化水平也偏低。据浙江省绍兴县统计,乡镇企业工人中文盲、半文盲占60%~70%。虽然从总体上说,华东沿海四省一市乡镇企业的工人,要比中西部地区乡镇企业工人的素质略高一些,但从企业发展的要求

看,还是很不适应的。为了提高产品质量和经济效益,华东沿海四省一市的乡镇企业已普遍重视通过创办技工学校等途径,加强职工培训工作,提高职工的文化、技术水平。从发展趋势看,几年以后,乡镇企业职工素质将会有较大的提高。

3. 华东沿海四省一市区域条件较好,城市大工业的辐射功能强,为优化资源配置提供了有利条件。华东沿海地区处于我国大陆海岸线中段,既与东海、南海、黄海、渤海相联,又与我国第一大河长江相通,有通江达海的地域优势,为物资、技术、资金、劳动力等生活要素的合理流动架起了桥梁,也为乡镇企业资源配置创造了有利条件。华东沿海地区大中城市较多,尤其是上海市是全国最大的经济、贸易、金融和科技中心,它的辐射能力也有利于华东沿海省、市优化资源的配置。

4. 华东沿海四省一市乡镇企业起步早、发展快,实力比较雄厚,对人才、技术、资金、物资都有较强的吸引力。这也为资源的优化配置创造了条件。

(二)从经营机制方面看

经营机制涉及企业的采购、生产、销售等环节,以及与供、产、销相联系的经营管理体制和分配制度等各个方面,影响着企业的生存与发展。乡镇企业脱胎于农业,虽然诞生于传统的计划经济体制下,但没有照搬计划经济下国有企业的经营模式,而是在实践中不断探索,逐步形成了独特的经营方式和灵活的经营机制。

1. 投资主体、分配制度、风险机制、管理体制的不断演变,使乡镇企业“自主经营,自负盈亏,自我约束,自我发展”的机制日益完善。乡镇企业初始阶段,投资主体是单一的,或者是社(乡)、队(村)集体投资,或者是社员家庭投资,企业规模较小,层次较低,所有权和经营权要集于一身,长期发展全靠企业自身的积累。以后发展横向经济联合,主要向国有企业引进资金、技术,借牌子、设分厂,扩大经营规模,提高管理水平,使乡镇企业得到了新的发展。尤

其江浙两省的苏、锡、常、宁、绍地区，利用同上海等大城市紧密的血缘、地缘关系，进行经济技术联合，成效甚为显著。近几年在深化改革中，乡镇企业以推动股份合作制和利用外资嫁接改造为主要形式，投资主体更趋多元化，资产所有权和经营权逐步分离。这种变化，既使乡镇企业保持了灵活的经营机制，又使企业内部治理结构日益健全，自我约束机制有所强化。

乡镇企业的分配制度也在不断演变。乡镇企业初创阶段，采用的是等级工分制，职工回队交钱记工，参加生产队统一分配，“劳动在厂，分配在队”。党的十一届三中全会以后，农村劳动力大量向二、三产业转移，乡镇企业得到迅速发展，分配制度随之改为等级工资加奖励。等级工资并无统一标准，而是根据企业效益好坏来确定的，效益好的多发，效益差的就少发。以后经过改革，乡镇企业普遍实行了计件工资和超额劳动加奖励的制度，较好地体现了按劳分配、多劳多得的原则。近年来随着股份合作制的兴起，许多企业又实行了按劳分配与按资分配相结合、以按劳分配为主的制度。从上述变化可以看出，乡镇企业自从建立自己的独立分配制度以来，其分配办法始终是与企业的经济效益紧密挂钩的，职工和企业命运与共，形成了较强的激励机制。这对企业的发展起着极为重要的积极作用。

乡镇企业的风险机制集中体现在企业“自主经营，自负盈亏”没有财政依托；职工“能上能下，能进能出”，没有铁饭碗可捧。企业办好了，就业有保障，收入也能增加；企业办不下去了，大家就回家种田。治理整顿期间，浙江省宁波市乡镇企业辞退职工10万人，也没有给社会带来大的震荡。正是这种风险机制，培育了乡镇企业职工的“四千”精神，使乡镇企业在计划经济的缝隙中求得生存和发展。过去，发扬“四千”精神主要是为了采购原材料和推销产品。现在，随着社会主义市场经济的发展，采购原材料不再那么困难了，乡镇企业开始为推进技术进步、提高产品质量、扩大市场占有率而

艰苦奋斗。激烈的市场竞争充满风险，乡镇企业面临着新的考验。但由于乡镇企业从它诞生之日起就有较好的风险机制和竞争意识，它一定能够顺利通过新的考验而继续蓬勃发展。

乡镇企业的经营管理体制也在不断完善。初创时期，乡镇集体企业的投资决策和经营决策集中在乡、村干部手中，企业负责人实际上只是一个执行者。在当时的条件下，乡镇企业的创办和发展，几乎全靠行政推动，离开了行政力量就无立足之地。因此，这种体制也有其积极作用，带来的问题主要是政企不分，行政干预过多。随着乡镇企业的发展，经营管理者队伍的成长，乡镇企业普遍实行了各种形式的承包责任制，初步实现了政企分开，承包者有了经营决策权，不适当的行政干预大大减少。尽管承包制也有其不可避免的缺陷，但与前者相比较，则是很大的进步。企业的经营机制，在这种进步中走向成熟。

乡镇企业经营管理体制虽然在不断变化，但有一个特点始终保持着，即：管理机构精简，管理人员少。从华东沿海四省一市看，乡镇企业管理人员兼职的多，专职的少，兼职管理人员既是管理者又是劳动者，专职管理人员一般只占职工总数的2%~3%。精干的管理机构有助于领导层尽快根据市场供求情况进行决策。这也是乡镇企业经营机制灵活的原因之一。

2. 吸收外资，兴办中外合资企业，通过联合兼并组建企业集团，对原有企业实行股份制或股份合作制改革，这些改革措施都使乡镇企业在向现代企业制度靠拢，使乡镇企业的经营机制逐步与社会主义市场经济相适应。原有乡镇企业虽然是面向市场、以机制“灵活”见称，但企业小而散，组织结构层次较低，不利于参与市场竞争。为了跟上市场经济发展的要求，使经济增长方式由粗放型向集约型转变，华东沿海四省一市近几年来大力吸收外资，引进技术，建立中外合资企业，对老企业进行嫁接改造。苏州市累计兴办外资嫁接型企业已达2,596家，1994年新办的700余家中，外商

投资额占 60% 以上。股份公司和企业集团也有很大发展。江苏省 1994 年上半年止, 省级乡镇企业集团已有 110 家, 有些集团与世界著名的大企业、大财团挂钩, 进行跨国经营。浙江省慈溪市的中国金轮集团公司, 1986 年还是个村办厂, 现在总资产已近 10 个亿。浙江省东阳市横店镇的横店集团资金总额达 30 个亿。浙江省萧山市的乡办企业万向节厂, 现在已发展成为钱潮(万向)集团股份有限公司, 股票已上市。这些企业, 经济规模扩大了, 内部管理体制更健全了, 灵活的经营机制继续保持着, 从而大大增强了参与市场竞争的能力。

(三) 从技术改造方面看

乡镇企业加快技术改造的迫切性表现在三个方面: 第一, 乡镇企业是在利用大中型企业淘汰下来的机器设备的基础上发展起来的, 因而机器设备老化、技术落后、劳动力素质低的问题显得十分突出。在 80 年代, 乡镇企业用落后的技术装备生产出来的产品还能在市场上占有一席之地, 进入 90 年代以后, 随着买方市场的逐步形成, 市场竞争日趋激烈, 乡镇企业由于技术装备落后、产品档次低, 在市场竞争中显得力不从心。这种情况充分说明, 加快技术改造和调整产业结构已成为当务之急。第二, 乡镇企业现在的产业结构和技术构成造成资源消耗高、资金周转慢、损失浪费严重、经济效益低下。要改变这种状况, 出路也只能是加快技术改造和调整产业结构。第三, 长期以来, 乡镇企业的发展主要是靠铺新摊子, 靠外延扩张, 这也是经济效益低下的原因之一。要转变经济增长方式, 提高经济效益, 关键也在于加快技术改造。

1. 技术改造发展不平衡, 落后的局面尚未根本改变。从 80 年代中期开始, 华东沿海四省一市的乡镇企业加强了技术改造, 经过多年努力, 技术装备有所改善, 但发展是不平衡的。据浙江省乡镇企业局抽样调查, 全省乡镇企业(不包括村办和村以下企业)的技术设备, 90% 以上是 60 年代和 70 年代设计制造的, 还有 5% 是 50

年代和 50 年代以前设计制造的,属 80 年代的设备很少。浙江省绍兴市的技术改造搞得较好,据该市越城区 10 个乡(镇)和街道调查,共拥有织机 4,658 台,90 年代的织机占 13.5%,80 年代的织机占 69%,70 年代的织机仍有 17.5%;而村办和村办以下的乡镇企业,手工操作占了 70%~80%。越城区乡镇企业职工的文化程度在中专和大专以上的只占 1.9%,中、小学文化程度的占 29%,而文盲和半文盲占到近 70%。

2. 从国外引进先进设备不少,但消化吸收差。为了提高产品的竞争力,华东沿海四省一市从 90 年代开始重视引进国外先进设备和国内外人才。福建省 90 年代引进各种先进设备 20 万台,吸引国内外各种人才近 3.6 万人,其中国外人才达 2,300 多人(次)。浙江省绍兴县 1994 年拥有纺丝机生产线 403 条,其中进口 11 条。到 1995 年 8 月止,全县共拥有无梭织机 3,201 台,其中从国外引进的 1,869 台,占 58.4%。印染业也在引进先进设备,到 1995 年,全县共拥有平网印花机 30 台,其中进口 13 台;圆网印花机 34 台,其中进口 3 台。总的看,近几年引进设备不少,但由于消化、吸收工作跟不上,技术装备得到更新的乡镇企业还只是少数。

3. 企业组织小而全,制约了技术改造。乡镇企业的兴起,推动了农村分工、分业的发展,使华东沿海四省一市原来那种落后的农村产业结构发生了深刻变化。但是,扎根于农村的乡镇企业布局分散,缺乏专业化分工,形成了“小而散”、“小而全”的特点。技术改造是需要配套进行的,一个“小而全”的企业,在资金短缺的情况下,要使各道工序的技术装备同时更新,是相当困难的。

(四)从组织形式方面看

乡镇企业曾经以“小而灵”的组织规模和经营机制见长。随着社会主义市场经济的发展,企业组织形式也在不断发展。80 年代以前,华东沿海地区和全国一样,除了社(乡)队(村)办的集体企业外,很多是以私人投资的家庭工业形式出现。从 80 年代初开始,浙