

跨世纪

农村基层领导干部岗位培训教材

乡镇企业发展与 经营管理

主编 王汀华

浙江人民出版社

跨世纪农村基层领导干部岗位培训教材

编辑指导委员会

顾问：万学远

主任：刘锡荣

副主任：洪复初 何福清 顾益康 吴聚芳

谢力群 张桂芝

委员：谭荣尧 王汀华 钱宝荣 俞水泉

何树鑫 李洪生 何泳生 余振波

何启明 金喜添 叶向群

《乡镇企业发展与经营管理》

作者名单

主编：王汀华

副主编：高剑明

撰稿人：(按姓氏笔划为序)

万国昌 王汀华 王新亮 卢绍基

冯国祚 吕林相 朱卫江 朱庭新

朱恒福 刘浩良 吴桂英 邱巨远

应文虎 高剑明

序

萬學達

我省计划用3年左右的时间,对全省农村基层领导干部进行一次系统的岗位培训。这是省委、省政府根据中央提出的建设高素质干部队伍的要求,从加强农村基层组织建设和精神文明建设,推动农业和农村经济的两个根本转变,促进农村经济与社会协调发展的战略高度出发作出的一项重要决定。为了全面、系统地提高农村基层领导干部的政治、业务素质,使培训工作收到较好的效果,省农村基层领导干部岗位培训领导小组组织省级有关部门100多位专家、学者和有丰富经验的实际工作者,编写了这套跨世纪农村基层领导干部岗位培训教材。

这套教材紧密结合我省农村实际,深入浅出,通俗易懂,既有政治理论,又有政策、法律知识;既有农业、林业、水利、水产、农业综合开发等方面专业基础知识,又有农村经济、社会管理方面专业基础知识;既有理论探索,又有典型范例,具有基础性、实用性和很强的针对性。同时,还配有形象生动的电视教学片。这是一套符合我省农村工作实际的基层领导干部岗位培训的好教材。

跨世纪农村基层领导干部岗位培训,是新时期加强和改善党对农业和农村工作的领导,加强农村基层组织建设和两个文明建设,实施科教兴农战略的一项重要措施。“工欲善其事,必先利其器”。希望全省广大农村基层领导干部按照江泽民总书记提出的讲政治、讲学习、讲正气的要求,认真学习这套教材,积极参加培训,

全面、准确地领会邓小平同志建设有中国特色社会主义理论,提高贯彻执行党和政府关于农村工作各项方针政策的自觉性,增强法制观念,掌握农业基础知识和科技知识,提高农村工作的管理水平。要发扬理论联系实际的学风,善于把学到的知识与各地的实际紧密结合起来,学以致用,为我省农村经济再上新台阶,为我省经济的持续发展和社会的全面进步作出更大的贡献。

1996年12月18日

目 录

第一章 乡镇企业的产生和发展	(1)
第一节 乡镇企业的意义和作用	(1)
第二节 乡镇企业的产生与发展过程	(7)
第三节 乡镇企业的跨世纪发展	(14)
第二章 乡镇企业机制改革与制度创新	(22)
第一节 乡镇企业机制面临的挑战与改革	(22)
第二节 乡镇企业股份合作制	(25)
第三节 乡镇企业集团化经营	(30)
第四节 建立现代企业制度	(37)
第三章 乡镇企业经营责任制	(43)
第一节 乡镇企业经营责任制概述	(43)
第二节 乡镇企业经营责任制的完善与提高	(46)
第四章 乡镇企业的产业导向与拓展	(54)
第一节 乡镇企业产业政策概述	(54)
第二节 乡镇企业产业政策的内容	(55)
第三节 乡镇企业区域产业优势的培育	(61)
第五章 乡镇企业“科教兴企”	(66)
第一节 乡镇企业科技进步的主要任务和途径	(66)
第二节 乡镇企业技术开发的形式和操作要点	(69)
第三节 乡镇企业技术改造的实践操作	(72)
第四节 “科教兴企”的对策措施	(76)
第六章 乡镇企业外向型经济的发展	(80)
第一节 外向型经济的基本概念和特点	(80)
第二节 对外贸易实务	(81)
第三节 利用外资	(88)

第四节	出口生产体系建设	(93)
第七章	乡镇企业布局调整与集聚发展	(97)
第一节	乡镇企业布局的调整	(97)
第二节	乡镇工业小区建设	(105)
第三节	加快乡镇企业集聚发展	(112)
第八章	乡镇企业管理基础工作和质量管理	(117)
第一节	乡镇企业管理基础工作	(117)
第二节	质量管理概述	(122)
第三节	质量管理基础工作	(124)
第四节	质量管理基本程序和方针目标管理	(128)
第五节	质量责任制与质量管理机构	(130)
第六节	质量检验及质量管理小组	(132)
第七节	质量体系国际标准的实施和认证	(135)
第九章	乡镇企业市场营销	(142)
第一节	乡镇企业市场营销的职能和指导思想	(142)
第二节	乡镇企业市场营销分析	(143)
第三节	产品开发与市场定位	(145)
第四节	市场营销中的价格策略和促销方式	(148)
第十章	乡镇企业财务管理	(151)
第一节	乡镇企业财务管理概述	(151)
第二节	乡镇企业筹集资金的管理	(155)
第三节	销售收入及费用的管理	(160)
第四节	利润及利润分配的管理	(163)
第十一章	乡镇企业统计管理	(168)
第一节	乡镇企业统计的性质、任务和要求	(168)
第二节	乡镇企业统计范围	(171)
第三节	乡镇企业主要指标的统计	(173)
第十二章	乡镇企业内部审计监督	(179)
第一节	乡镇企业内部审计的概念、种类和任务	(179)
第二节	乡镇企业内部审计的方法和程序	(181)

第三节	乡镇企业财务审计·····	(184)
第四节	乡镇企业管理审计·····	(195)
第十三章	乡镇企业安全生产管理 ·····	(200)
第一节	安全生产管理的方针和原则·····	(200)
第二节	安全管理、监督机构的设置和职责·····	(203)
第三节	安全管理制度·····	(205)
第四节	安全生产合格班组建设·····	(211)
第十四章	乡镇企业的环境保护与管理 ·····	(213)
第一节	乡镇企业注重环境保护的重要性和必要性·····	(213)
第二节	国家对乡镇企业环保的主要政策规定·····	(214)
第三节	治理乡镇企业环境污染的主要对策·····	(218)
第十五章	乡镇企业的行政管理 ·····	(220)
第一节	乡镇企业行政管理部门·····	(220)
第二节	乡镇政府职能转变与工办队伍建设·····	(231)

第一章 乡镇企业的产生和发展

第一节 乡镇企业的意义和作用

一、乡镇企业发展的深远战略意义

乡镇企业的崛起和壮大是我国经济和社会发展的必然选择，也是我国农民的正确选择，对推动我国经济和社会发展具有深远的战略意义。

1. 国家工业化的必由之路。衡量一个国家是否实现了工业化，一般根据以下标准：一是工业产值在工农业总产值中的比重应达到50%以上；二是从事二、三产业的劳动力超过从事农业的劳动力；三是工业门类比较齐全，体系比较完整。目前，一、三两条我国已经具备了。可以说，工业化过程实质上就是农业劳动力非农业化、农村人口城市化的过程，也即农业国向工业国转变的过程。

实现国家工业化，是世界各国经济和社会发展的必然趋势。由于各国的自然、经济和社会条件不同，实现工业化的战略和道路选择以及推进步骤等也不尽相同。我国过去基本沿袭的是前苏联、东欧的工业化道路，即在计划经济体制下，城乡分割运行和发展，产业重型化、工业城市化、企业国有化、人口农村化，结果使资源的配置效率低下，国民经济缺乏活力。

乡镇企业的应运而生和迅速发展，使我们真正走出了一条中国式的工业化发展道路。一是乡镇企业的发展加快了我国工业资本积累和工业发展的速度。二是乡镇企业中轻纺工业、加工业比重大，促进了我国工业结构的轻型化，优化了工业结构。三是乡镇企业的发展，既有利于保持我国工业的公有制主体格局，又有利于增强工业发展的活力。在我国乡镇企业总产值中，乡村两级集体企业产值比重占67%，这表明乡镇企业仍然是以公有制为主体的。

我国80%的人口在农村，有相当多的农村富余劳动力，单靠城市

工业吸纳，容量有限，国家财力也承担不了。目前城市工业安排一个劳动力，所需投资约3—4万元。由于乡镇企业的发展，全国已有1.3亿农村劳动力转移到非农产业。农民不花国家投资，搞工业化建设，为社会创造了上万亿元工业产值。如1995年乡镇工业增加值10804亿元，占全国工业增加值的44%，创出了一条中国特色的工业化道路。我国这种农村工业化过程，是在稳定发展农业生产前提下实现的，成功地避免了世界上工业发达国家在工业化初期出现的工业发达，农民破产，城市繁荣，农村凋敝的弊端，这是世界上任何国家没有走过的路子，是很了不起的。

2. 农业现代化的必由之路。农业现代化是发展农村生产力的途径和手段。其特点是用现代化的基础设施和科学技术武装农业，通过生产手段、生产条件和经营管理的现代化，把传统农业转变为现代农业。纵观国际上农业现代化发展过程，共同点是先实现工业现代化，尔后用工业生产资料改造农业技术、装备农业，并依靠强大的经济实力扶植农业。

我国实现农业现代化的核心问题是“钱从哪里来，人到何处去，农民如何富起来”。如资金问题，根据我国一些农业现代化试点的经验，仅农田基本建设一项，每亩即需投资500元以上。以500元计，全国14亿亩耕地就要7000亿元以上的投资。又如，据测算，安置一个劳动力大约需要3万元，按2.5亿剩余劳动力计算，则需75000亿元。显然，靠国家是拿不出这么多钱的。乡镇企业的发展，为实现我国农业现代化找到了解决这一难题的途径。“八五”期间全国乡镇企业用于补农建农资金达1000多亿元，乡镇企业共吸纳了3500万农村剩余劳动力，年均净增700万人，为扩大农业经营规模，提高农业专业化、商品化创造了条件。全国乡镇企业总产值已占农村社会总产值的3/4，农民收入中，二、三产业份额占40%左右，农民净增长部分60%以上来自乡镇企业，农村经济结构得到了调整。在一些乡镇企业发达的农村，那里的生产建设、社会事业、生活福利，包括农业基础设施、多种经营、村镇建设、财政税收、文化教育、科学技术、医疗卫生、交通运输、社会治安、计划生育、征兵复员、人民武装、民政优抚、农民住宅、幼儿老年事业以

及其他一切社会公益事业等等，无不以乡镇企业为依托、为财源。

3. 缩小城乡差别的必由之路。现代化的城市是现代生产力和现代文明的代表和标志。但是，许多国家随着现代化的推进和城市化的发展，出现了农业萎缩、农民破产大批涌入城市的现象，造成了诸多“城市病”的发生。为了避免这些问题，我国过去采取了两项措施：一是通过工农产品价格剪刀差等方式，将农业积累转化为工业积累；二是通过户籍管理制度限制农村人口进入城镇。形成了“城市办工业，农村搞农业”、“市民住城镇，农民不进城”的二元经济结构和二元社会结构，城乡差别不断扩大。乡镇企业的发展壮大，为缩小这种差别找到了有效的答案。乡镇企业通过集中连片，建设工业小区，推动小城镇的发展，乡镇企业发展与小城镇相结合，把过去“离土不离乡、进厂不进城”的劳动力转移模式，发展延伸为“离土又离乡”、“进厂又进城”，既改变了农民世代只能种地的身分，增加了农民收入，改善了他们的生活环境，又避免了“农转非”、“吃皇粮”等增加国家负担的问题。

4. 增强我国综合国力的必由之路。决定一个国家综合国力的主要因素是经济和科技的发达程度。政治和社会稳定也是综合国力的重要因素。党的十三届八中全会决定指出，农业是经济发展、社会安定、国家自立的基础。农民和农村问题始终是中国革命和建设的根本问题，没有农村的稳定和全面进步，就不可能有整个社会的稳定和全面进步；没有农民的小康，就不可能有全国人民的小康；没有农业的现代化，就不可能有整个国民经济的现代化。因此，要增强我国综合国力，最终必须解决农村经济持续稳定发展的问題。党的十一届三中全会以来，在乡镇企业的推动下，我国农业和农村经济高速增长，正在发生四个方面的深刻转变：一是农村经济体制正在逐步向社会主义市场经济体制转变；二是农民生活正由温饱型向小康型过渡，使广大农民安居乐业；三是农业生产正从单纯追求产量向“高产、优质、高效”转变；四是农村产业结构由以第一产业为主向一、二、三产业协调发展方向转变。乡镇企业的异军突起，为解决长期困扰我们的三个难题，即农民、农业、农村问题找到了出路。乡镇企业的发展，促进了社会稳定和国家长治久安。乡镇企业的发展，壮大了我国经济实力。实践证明，乡镇企业的发展是邓小

平同志建设有中国特色社会主义理论的伟大实践，是我国广大农民发展社会主义市场经济的伟大创举，同时，也为世界经济发展创造了一种新的发展模式，被国外称之为中国经济发展的“秘密武器”。

二、乡镇企业的地位和作用

发展乡镇企业是邓小平同志建设有中国特色社会主义理论的重要组成部分，是农民奔小康、农业现代化的必由之路。乡镇企业发展的实践表明，它在我国经济和社会发展中具有无可替代的地位和作用。

1. 振兴农村经济的主体力量。1978—1994 年全国乡镇企业总产值占农村社会总产值的比重从 31% 增加到 75%，农业总产值占农村社会总产值的比重则由 69% 下降到 25%，乡镇企业固定资产原值从 229 亿元增加到 8603 亿元，净增 8374 亿元，占农村集体经济积累资金新增部分的 80%，巩固壮大了农村社会主义集体经济，改变了农村以农业特别是种植业为主的单一经济结构，使我国农村形成了以农业为基础，工业为主体，农工商建运服全面发展的新格局。1995 年浙江省乡镇企业总产值占农村社会总产值的比重已达到 86.4%。

2. 吸纳农村剩余劳动力的主渠道和农民致富的来源。现在全国乡村有 4.46 亿劳动力，按专家测算，目前农业最多需要 2 亿劳动力就够了，实际上大约有 2.5 亿的劳动力是剩余的。1995 年乡镇企业职工总数达 1.3 亿人，安置了一半以上的农村剩余劳动力。乡镇企业职工人数占农村劳动力总数的比重由 1978 年的 9.2% 提高到 1996 年的 29.1%。1978—1995 年乡镇企业共支付职工工资 18380 亿元，农民人均纯收入净增部分的 60% 来自乡镇企业。1995 年浙江乡镇企业职工 800 万人，占农村劳动力总数的 39.4%。职工人均年收入 5643.4 元。乡镇企业越来越成为农民致富奔小康的主要收入来源。正如李鹏总理指出的，发展乡镇企业的重要性，现在看得越来越清楚了，吃饭要靠农业生产，致富要靠乡镇企业。

3. 农业稳定发展的主要推动力量。一是乡镇企业为农业提供了大量的化肥、农药、农具等生产资料，为农业生产的产前、产中、产后提供运输、供销等服务，直接支援了农业生产的稳定发展。二是为农业发展注入了大量资金。1978—1994 年乡镇企业用于补农建农资金 900 多

亿元，相当于国家同期对农业投入的 80%，其中 1994 年为 165 亿元。

三是乡镇企业农副产品加工业和“贸工农”一体化的发展，为农副产品提供了广阔的市场，促进了农业的产业化。农业大批富余劳动力转移，有利于农业规模经营，提高农业的商品率和比较效益。如天津的大邱庄、北京的顺义、江苏华西村已经靠乡镇企业的扶持和带动，基本上实现了农业现代化。

4. 加快农村工业化、城镇化的主要依托。乡镇企业的主体是工业，农民在农村发展乡镇企业的过程，实际上就是农村工业化、城镇化的实现过程。乡镇企业的发展，推进了国家工业化的进程。到 1994 年，乡镇工业实现总产值 32336 亿元，占全国工业总产值的 47%；1995 年乡镇工业增加值 10804 亿元，占全国工业增加值的 44%。乡镇企业的发展，也推进了我国城乡一体化的进程，一大批新型农村小城镇伴随企业的发展迅速崛起。目前，全国已有小城镇 5 万多个，乡镇企业产值超亿元的小城镇达 5467 个，江苏的盛泽镇、天津的大邱庄镇、浙江的龙港镇、广东的容奇镇，城镇设施建设均达到了很高水平。这些小城镇不仅成为当地农村政治、经济、文化、信息的中心，而且有些小城镇农民的生活水平、生产和生活环境已接近于城市，展示了农村城市化的美好前景。乡镇企业与城市工业分工协作，改变过去城乡分割的局面，推动了城乡一体化的进程。

5. 开展农村精神文明建设的物质保证。1979—1994 年的 16 年间，乡镇企业用于农村各项事业建设资金达 1000 多亿元，其中 1994 年为 135 亿元，用于发展农村文化教育、体育卫生、交通运输、民政优抚、计划生育、养老保险等各项事业，解决了国家和地方政府想解决而无力解决的许多重大问题，为农村精神文明建设提供了物质保障。同时，乡镇企业把现代工业文明注入广大农村，促进了农民的知识化、专业化，提高了农民的思想觉悟和道德水平，造就了一支素质较高的二、三产业大军，从而保障了由传统农民向现代产业工人的伟大历史性转变，这是我国农村精神文明建设的一大特色。

6. 各级财政收入的主要来源。乡镇企业是我国国民经济一个新的增长点，“八五”期间，全国国内生产总值的 30% 来自乡镇企业；1995

年乡镇企业上缴国家税金 1280 亿元，占全国财政收入的 25%。1978—1994 年间共上缴国家税金 5427 亿元，年平均增长 29.5%。一些乡镇企业发达的县(市)、乡(镇)财政收入的 70—80% 来自乡镇企业。1994、1995 年，浙江省乡镇企业实缴税金分别为 140 亿元、184 亿元，占全省财政收入的 67% 以上。

7. 扩大出口创汇的生力军。1994 年乡镇企业出口商品交货值为 3398 亿元，出口创汇达 399.7 亿美元，占全国出口总额(10424 亿元)和出口创汇(1210 亿美元)的 1/3。1995 年全国乡镇企业出口交货值为 5395 亿元，占全国出口总额的 34%。乡镇企业成为出口创汇的生力军，提高了我国出口创汇的实力和国际商品声誉。1995 年，浙江乡镇企业中有出口生产企业 1.1 万多家，出口交货值 700 亿元，占全省出口交货值的 50% 以上。其中有 30 家企业的出口交货值达 1 亿元以上。

8. 巩固农村基层政权的重要保证。农村要想稳定，首要的是解决农民的生活问题和就业问题。乡镇企业的发展，为农村剩余劳动力就业提供了广阔的天地，避免了大量农村劳动力涌向城市给国家整个经济发展和社会秩序带来的剧烈冲击。同时，乡镇企业创造了巨大的社会生产力，提高了农民的生活水平，成为稳定农村、稳定社会、巩固农村基层政权的坚实经济基础。事实证明，哪里的乡镇企业发展得好，哪里的社会治安状况、农民精神面貌就好。正如江泽民总书记指出的，大力发展乡镇企业，对于保持农村和整个社会的稳定具有重大而深远的意义。

9. 增加社会有效供给，发展和繁荣城乡市场的有生力量。乡镇企业的生产经营活动，几乎涉及到国民经济的各个领域，从日用生活消费品生产到工农业生产资料生产及各类服务性行业，真是无所不包。它为城乡市场提供了日益丰富的有效供给，起到了平抑物价、遏制通货膨胀的积极作用。目前乡镇企业生产的许多产品已占全国总产量的相当比重，如原煤占全国总产量的 45% 以上，水泥占 40% 以上，服装占 80% 以上，中小农具占 90% 以上，砖瓦占 95% 以上。同时，乡镇企业造就和发展了一大批专业性和综合性商品市场。如浙江绍兴柯桥的轻纺市场、辽宁海城西柳的服装市场、江苏盛泽的丝绸批发市场、河北辛集的皮毛市场、浙江义乌的小商品市场等等，都是随着乡镇企业的发展而不

断涌现和扩大,使生产和流通相互促进,带动了相关产业的配套发展,因而在全国产生很大影响。浙江省现有各类专业市场 4000 多个,年营业额达 2300 多亿元。

10. 社会主义市场经济体制的先行者。乡镇企业从诞生之日起,就在市场竞争中求生存、求发展。生产要素从市场中来,产品到市场中去,市场需要什么,就生产什么。以市场为导向,组织企业的生产经营活动,逐步形成了适应市场的灵活机制,如自主经营的决策机制,能上能下的干部机制,能进能出的用人机制,奖罚分明的激励机制,自负盈亏的约束机制,自我积累的发展机制等等。乡镇企业率先利用市场经济体制进行资源和生产要素配置的实践经验,为我国社会主义市场经济体制的建立起到了很好的借鉴和推动作用。近 10 多年乡镇企业大发展的成就证明社会主义市场经济的理论是正确的。它所创造的巨大财富为社会主义市场经济体制奠定了物质技术基础。全国 1 亿多乡镇企业职工介入市场机制运作,通过家庭和各種关系扩散,受到社会主义市场经济影响的人数可达到职工人数的很多倍。这就为新旧经济体制的转轨作了舆论和心理上的准备,减轻了体制转轨过程的震动和阵痛,保障了新旧经济体制的平稳过渡。乡镇企业的发展壮大,对传统的计划经济体制产生冲击,促进新旧体制转轨,推进了社会主义市场经济体制的建立和完善。

第二节 乡镇企业的产生与发展过程

一、乡镇企业的发展历程

(一) 乡镇企业的产生。乡镇企业在我国农村的产生和发展,有其客观的必然性。党的十一届三中全会以来,农村改革逐步深入,普遍实行家庭联产承包责任制,大量的农村富余劳动力从耕地中解放出来。要解决农村富余劳动力的就业问题,只有就地办乡镇企业。所以说,乡镇企业的产生和发展是农村剩余劳动力转移的必然结果,也是农村商品经济发展的必然结果。农村经济要实现传统农业向现代农业转变,自然经济向商品经济转变,促使农村中的手工业者、能工巧匠率先在农村办

二、三产业,农民要求脱离贫困、追求富裕是发展乡镇企业的强大动因。

邓小平同志指出,无论革命和建设,都必须从中国的国情出发。“解放思想,实事求是”、“允许一部分人先富起来”、“社会主义也可以搞市场经济”等重要理论极大地调动了农民振兴农村经济的积极性和创造性。农民从“人多、地少”、“底子薄”的根本国情出发,创造了在农村发展乡镇企业,使原来附属农业的工副业走向产业化,并且率先导入市场机制。农民创办乡镇企业的成功,是邓小平建设有中国特色社会主义理论的光辉实践。

(二) 乡镇企业发展史上几次大的机遇。乡镇企业发展的历史证明,谁能抓住机遇谁就能领先,谁错过机遇就要掉队。就全国而言,乡镇企业有过四次大的机遇。

1. 第一次机遇是70年代初期。这期间,市场商品紧缺,有些国有企业“停产闹革命”,让出了一些市场。当时的一些社队企业乘虚而入,开始生产市场畅销的化纤产品、中低档服装,以及其他加工制品等,占领了部分市场。同时,知识青年上山下乡,城市老工人为子女顶替提前退休,又为社队企业的发展提供了必要的技术力量。特别是1972年发表了毛主席对社队企业的重要批示后,各级政府相继建立了社队企业局,从思想上、组织上为乡镇企业的发展提供了支持。江苏、浙江、山东等沿海省市抓住了这一机遇,率先发展乡镇企业。

2. 第二次机遇是党的十一届三中全会的召开,中央[1984]4号文件的下发。党的十一届三中全会以来,农村实行联产承包责任制,大量的农村剩余劳动力从耕地中解放出来,转向二、三产业。各地响应中央“社队企业要有一个大发展”的号召,利用农业积累的资金,办起了一批社队企业。特别是党中央、国务院[1984]4号文件下达,为乡镇企业的发展注入了强大的动力和活力。这个文件肯定了乡镇企业的重要地位和作用,明确了一系列扶持政策,指出乡镇企业的发展要和小城镇建设相结合,布局要相对集中在乡镇,使乡镇企业步入高速增长轨道。一些地方的乡村集体经济组织,采取以劳代资、对外融资、内部集资、银行贷款等方式大量筹集资金,加大了对乡镇企业的投入。特别是在沿海和大中城市郊县等经济发达地区,这期间形成了一批乡镇骨干企业

和优质产品，为乡镇企业培育了大批领导干部、技术骨干和管理人才，为现在和今后全面提高乡镇企业的发展水平奠定了很好的基础。浙江抓住这一机遇迅猛发展，其产值仅次于江苏，名列全国第二，得到邓小平同志的赞扬。

3. 第三次机遇是80年代末期的3年治理整顿。从1988年下半年开始的3年治理整顿，对一些发达地区的乡镇企业也是一种机遇。这是一次集中地调整结构和提高水平的机遇。这期间，由于市场的急剧变化，产品销售不畅，特别是在市场疲软的新形势下，一些乡镇企业存在的技术水平低、经营管理不善、产品质量差、经济效益不好等问题充分暴露出来。这正是调整、整顿、改造、提高乡镇企业的极好时机。一些乡镇企业基础较好的地区，变被动为主动，变困难为机遇，不失时机地引导乡镇企业把这次的治理整顿作为全面提高乡镇企业水平的良好开端。这一段时间最为突出的变化，就是越来越多的乡镇企业开始把运用现代科学技术、现代管理和优化产品结构、提高产品质量、注重经济效益放在首位，增强了市场意识、效益意识、人才意识、科学管理意识、技术改造意识、出口创汇意识。更多的乡镇企业从过去片面追求企业的量的扩大转向特别注重企业的质的提高。这对乡镇企业来说，是个转折性的变化，是一种质的飞跃，对推进乡镇企业在更高水平上的发展产生了重大的影响。

4. 第四次机遇是邓小平同志南巡谈话的发表和党的十四大召开。1992年初，邓小平同志南巡重要讲话发表，再一次肯定乡镇企业的重要地位，并提出“发展是硬道理”和“三个有利于”的重要原则。党的十四大确定我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，使乡镇企业进入了全面发展的新的历史时期。经济发达地区的一些乡镇企业，不失时机地实施外向带动战略，从以国内市场为主向国内外两个市场并重转变，出现了用现代科学技术对传统的乡镇企业实行全面改造的好势头。一些乡镇企业的产业结构、产品结构、技术结构和组织结构进一步趋向优化，一批新产品率、优质产品率和劳动生产率更高的新型企业群体开始形成，新的投入明显地向运用现代科学技术和科学管理方面倾斜了，发达地区的乡镇企业开始从量的扩大带动质的提高

进入了以质的提高带动量的扩大的新阶段。中西部地区则利用发达地区乡镇的一部分技术、资金等开始向中西部地区转移的有利时机，同发达地区乡镇企业的调整相适应，发挥当地资源丰富、劳动力充裕等优势，明显地加快了乡镇企业的发展。在这次机遇中，浙江上得较快，与江苏、山东的差距有所缩小。

（三）乡镇企业发展的几个阶段。根据四次大的机遇，农业部把乡镇企业发展相应地划分为以下五个阶段：

1. 初始创建阶段(1958—1978年)。当时全国乡镇企业总产值只有493亿元，占全国社会总产值的7%；从业人员为2800万人，占全国总劳动力的7%；利税总额为110亿元。

2. 开始发展阶段(1979—1983年)。当时乡镇企业总产值为1017亿元，占全国社会总产值的9.1%；其中乡镇工业产值为757亿元，占全国工业总产值的11.7%；从业人员为3200多万人，占社会总劳动力的7%；利税总额为176亿元。

3. 高速增长阶段(1984—1988年)。当时全国乡镇企业总产值为7018亿元，占全国社会总产值的23.5%，其中工业产值为5000亿元；从业人员为9545万人，占社会总劳动力的17.6%；利税总额计892亿元。

4. 整顿提高阶段(1989—1991年)。经过3年治理整顿，当时全国乡镇企业总产值为11621亿元，占全国社会总产值的26.6%，其中工业总产值8700亿元；从业人员为9609万人，占社会总劳动力的16.5%；利税总额为1188亿元。

5. 全面发展阶段(1992年至今)。1995年全国乡镇企业国内生产总值达14595亿元，占全国国内生产总值的25%，从业人员为1.3亿人，利税总额达到5755亿元。

浙江乡镇企业的发展历程，有人概括为：萌芽于50年代，受挫于60年代，发展于70年代，再起于80年代，腾飞于90年代。