

## 第 5 章

### 中小企业振兴政策与振兴的对策

## 第 5 章 中小企业振兴政策与振兴的对策

中小企业对杭州市经济所起的重要作用在“2.2 中小企业的概要”当中已有阐述。另一方面,关于中小企业中所存在的问题,也已在“2.3 通过企业诊断所看到的杭州市中小企业的现状”中进行了表述。据此,可以认识到振兴中小企业的必要性。

为了振兴中小企业,就需要杭州市政府内部以及各有关部门的统一认识,另外,还需要策划和制定基本的政策 (5.1.1)。要实施基本政策,就必须形成一个组织机构。而且,还必须完善经营环境、加强改善经营环境的援助体系。为此,根据以上的情况提出对策就是第 5 章的任务,其关系图如下所示:

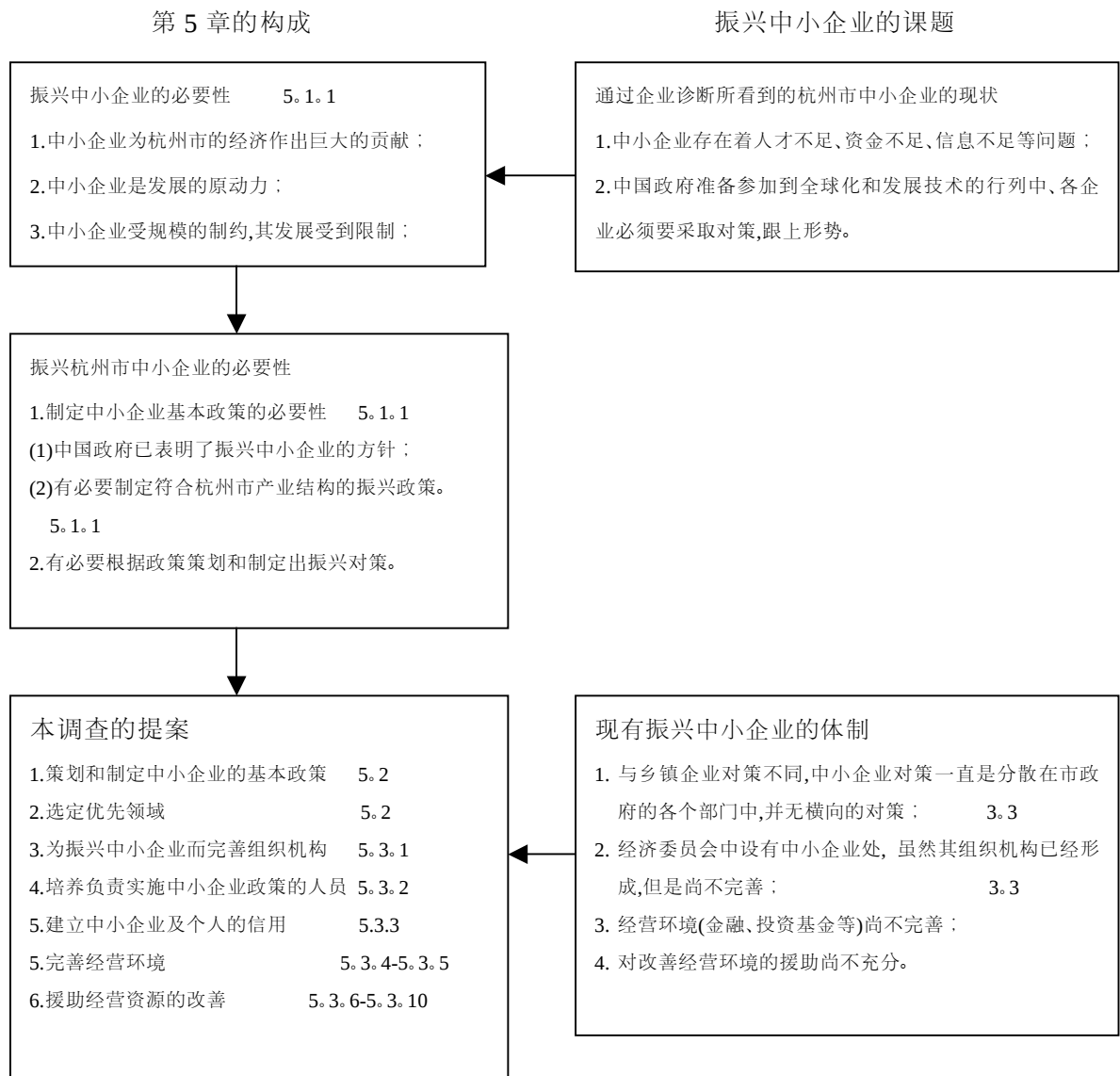


图 5-1-1 中小企业振兴政策的体系图

## 5.1 中小企业的振兴政策与采取振兴对策的必要性

### 5.1.1 振兴杭州市中小企业的必要性

下表所示的是 1999 年年销售收入在 500 万元以上的工业企业中,中小企业所占的比例。由于中小企业的数量很多,因此它们的产值占到了 64%、员工人数占到了 73%、利税总额占到了 46%。以上所述的只是 500 万元以上的企业,如果再加上 500 万元以下的企业,企业的数量就占到 99%,在其他指标上,其所占的比重则更高。

表 5-1- 1 中小企业的作用

|         | 数量 (家) | 产值 (亿元) | 员工人数 (万人) | 利税总额 (万元) |
|---------|--------|---------|-----------|-----------|
| 1. 中小企业 | 2, 367 | 765     | 49        | 59        |
| 2. 企业总数 | 2, 474 | 1, 200  | 67        | 128       |
| 3. 所占比例 | 96%    | 64%     | 73%       | 46%       |

统计： 杭州市统计局

资料来源：中国人民银行杭州中心支行

杭州市的中小企业取得了长足的进步。从上表可知,它们在杭州市的产值、就业、纳税方面对杭州市的经济发展作出了重要贡献。这次走访的中小企业中,有一些企业属于对外出口的企业,它们对改善国际收支也发挥了很大的作用。

另一方面,从这次走访工厂的情况来看,许多中小企业面临着资金不足、人才不足和信息不足等问题。这些中小企业中所存在的问题并不只限于杭州市,而是任何一个国家的中小企业都会有的问题。另外,就连作为浙江省中小企业特点之一的温州模式(所谓不依靠政府的力量而发展起来的特定产业区域密集型模式),其中许多企业也因跟不上市场的需要而面临着许多困难。

另外,面对加入 WTO 的问题,中国政府就国内企业打入国际市场、国内外资本在国内市场上的竞争等,在要求企业改善体质,以适应市场经济的趋势(全球化趋势)的同时,政府也在采取积极的措施予以支持。由于 IT(信息技术)的利用,国界、企业规模等的壁垒越来越低,中小企业也可通过利用 IT 来提高国际竞争能力。在适应全球化,利用信息技术方面,杭州市在中国国内也具有很大的优势。只要政策对路,杭州市的中小企业是能够得到加速发展的。

因此,对于中小企业所面临的问题、全球化以及加快利用信息技术,杭州市可以通过采取正确的措施,促使中小企业在生产、解决就业、纳税、出口方面更上一个台阶,使其对

杭州市的经济发展作出更大的贡献。

5.1.2 制定杭州市中小企业基本政策的必要性

杭州的中小企业现在已经对杭州市的经济作出了很大的贡献。要使中小企业对今后的经济发展作出更大的贡献,就需要市政府对其进行援助。因此,必须积极采取措施,解决中小企业所面临的问题、正确对待全球化以及支持中小企业对信息技术的利用。

杭州市也和全国一样认识到了中小企业的重要性和振兴中小企业的必要性,并且正在实施各种对策。在法律体系方面,国家正在起草中小企业基本法;在组织机构方面,国家经济委员会设立了中小企业司、杭州市成立了中小企业处。这些机构正在制定各种振兴中小企业的具体政策。

在制定振兴中小企业的政策时,必须明确政策的对象,也就是说,划定需要振兴的中小企业的范围,对这些企业杭州市要采取切实可行的、有效的对策。

此次日中双方共同合作的调查工作是作为策划、制定中小企业振兴政策当中的一环而进行的。调查团将在调查的范围内参考日本振兴中小企业的经验,向杭州市政府提出有关政策的方案。

有关被列为对象的中小企业的范围,不包括商业、旅游业等其他的行业,提案的内容仅针对制造业。

作为其中的一个例子,就规模问题提出提案,另外还有用销售额等对企业进行分类的方法。希望在研究了它们之间的相关关系以后再作决断。

表 5-1-2 中小企业的规模(草案)

|      | 资本金         | 员工人数      |
|------|-------------|-----------|
| 大型企业 | >5000 万元    | >500 人    |
| 中型企业 | 500-5000 万元 | 100-500 人 |
| 小型企业 | <500 万元     | <100 人    |

中国政府的方针是以扶持健全的中小企业为目的,对那些即便是制造业,但本应倒闭的企业也不予以扶持。政府对健全的中小企业中小企业所存在的影响发展的制约因素(经营资源与经营环境)予以适当的援助。

从杭州市的现状出发, 调查团计划提出以下有关政策方面的提案：

- ① 为培养健全的中小企业而制定的**中小企业基本政策**；
- ② 与加入 WTO、扩大利用信息技术等国内外竞争激化的形势相对应的**强化国际竞争力所必须的中小企业策略**；
- ③ 与世界上正在开展的新科学技术、软件化相呼应的对策(**高新技术对应型中小企业对策**)；
- ④ 针对杭州市特定产业集中在一定区域内的情况, 提出**地区集中型中小企业对策**；
- ⑤ 根据杭州市存在许多组装产业的现状, 提出**零部件产业中小企业对策**；
- ⑥ 由于杭州是茶叶、生丝等优良农产品的产地, 所以提出**初级产品加工型中小企业对策**。
- ⑦ 杭州市已采取了对特定产业的振兴政策, 所以提出与此相呼应的**特定产业领域中小企业对策**。

要推行这些政策, 就需要有振兴对策, 在采取这些对策时又必须完善应有的法令等制度和建立必要的组织。为此, 调查团提出改进下述项目的建议。其内容详见” 5.3 为振兴而采取的对策”。

|                   |        |
|-------------------|--------|
| • 完善援助中小企业的组织机构   | 5.3.1  |
| • 培养负责实施中小企业政策的人员 | 5.3.2  |
| • 建立中小企业以及个人的信用   | 5.3.3  |
| • 中小企业金融          | 5.3.4  |
| • 投资基金            | 5.3.5  |
| • 培养人才            | 5.3.6  |
| • 培养指导人员          | 5.3.7  |
| • 制作经营指标、成本指标     | 5.3.8  |
| • 完善用于技术开发的设施     | 5.3.9  |
| • 实施产地诊断          | 5.3.10 |

另外, 作为试验项目实施了以下两项：

- 设立中小企业网络；
- 对投资基金实施了咨询服务。

5.1.3 制定振兴中小企业基本政策的效果

本来, 包括振兴中小企业在内的政策应由杭州市与 JICA 调查团经过多次充分的讨论之后制定的。调查团认为第二次调查期间是讨论的好时机, 于是在第二次调查到达杭州市

之后,立即提交了振兴六个领域的方案,并提出了尽早进行讨论的要求。杭州市方面提出了希望增添日本的实际经验的要求,但没能就其内容进行讨论。因此,在进展报告书(2)中对六个领域(含日本的实际经验在内)进行了阐述,本希望在第二次调查期间能够有机会对此进行说明的,但由于时间方面的限制而未能实现。另外,由于4月末杭州市方面没有就中间报告书和进展报告书(2)提出意见,故此,本报告书(草案)的内容是根据进展报告书(2)而完成的。

作为调查团,要提交调查团的提案,同时希望杭州市也能够自己制订出一个方案。理由如下:

- (1) 在制定振兴中小企业的政策时,要使各有关方面能够围绕政府所提出的方案各抒己见。通过开展多方讨论,在有关中小企业振兴政策的必要性问题上达成一致的意见。
- (2) 通过策划和制定中小企业的基本政策,中小企业振兴政策的全貌就会变得明晰。这样,就可以弄清杭州市与中小企业振兴政策相关的、众多的政府组织中有哪些政策或制度是重复的或者是遗漏的。由此使对中小企业的援助更为有效。

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| 第 5 章 中小企业振兴政策与振兴的对策.....     | 1 |
| 5.1 中小企业的振兴政策与采取振兴对策的必要性..... | 2 |
| 5.1.1 振兴杭州市中小企业的必要性.....      | 2 |
| 5.1.2 制定杭州市中小企业基本政策的必要性.....  | 3 |
| 5.1.3 制定振兴中小企业基本政策的效果.....    | 4 |
| 图 5-1- 1 中小企业振兴政策的体系图 .....   | 1 |
| 表 5-1- 1 中小企业的作用 .....        | 2 |
| 表 5-1- 2 中小企业的规模（草案） .....    | 3 |

5.2 制定中小企业振兴政策

要振兴中小企业,就需要制定含中小企业定义(规模)在内的振兴的基本政策。据说中央现在正在研究中小企业法,会在近期内发表。杭州市也需要制定出考虑了杭州产业结构的基本政策,另外,还要将需要振兴的领域以及振兴对策也录入其中。正如调查团在序文中所述,应该予以振兴的领域是通过考虑了 1.中小企业所处的经营环境;2. 中小企业的经营资源;3.杭州市中小企业将来的问题;4.援助中小企业的现状和课题之后而选定的。

振兴杭州市中小企业的基本政策以及需振兴的领域选定的理由、现状及课题、建议以及效果等的内容概述如下。

另外,应杭州市的要求,各文章中都阐述了日本的实际经验。

表 5-2- 1 中小企业的振兴政策与振兴的领域

| 项目                                                       | 选择的理由                                                                          | 现状・课题                                                                                                                                                           | 提案・目的与效果                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 振 兴<br>中 小<br>企 业<br>的 基<br>本 政<br>策                     | 目前是社会主义<br>市场经济的转换<br>期,并且振兴中小<br>企业的工作刚有<br>头绪,需要具体的<br>基本政策。                 | 在杭州,中小企业向来是通过<br>产业、所有制形态来划分的。<br>作为中小企业共通的问题,缺<br>乏横向的对策(而乡镇企业则<br>有政策)目前,正在完善有关的<br>法律制度和组织。虽然对高新<br>产业有具体的扶持政策,而中<br>小企业的基本政策还不完善。                           | 对中小企业下定义;选择应该进行振兴的领域;对中小企<br>业面临的经营、技术、金融、信息等问题采取有效的扶持政<br>策并加以完善,并且要制定囊括这些内容的基本法。可将这<br>些对策按六个领域,有效地组合运用,从可以实施的开始依<br>次完善予以应用。为了能够有效地实施,杭州市要把与振兴<br>中小企业有关的组织机构加以完善并且要培养与之相关<br>的人才。如此一来,健全的中小企业就会得到发展,也就会<br>为杭州经济作出贡献。 |
| 1.<br>需 要<br>加 强<br>国 际<br>竞 争<br>能 力<br>的 中<br>小 企<br>业 | 在杭州市,虽然有<br>很多出口型企业,<br>但在应付全球化的<br>国际市场以及<br>中国加盟 WTO 等<br>方面还需要提高<br>国际竞争能力。 | 没有充分对市场需求进行预<br>测以及对竞争对手进行分析。<br>没有充分进行包括利用通信<br>网络在内的、积极收集信息的<br>行动。<br>虽然在获 ISO9000 认证方面<br>比较积极,但在推行质量管理<br>上却比较薄弱。<br>制造成本等不完备的企业较<br>多。今后会被要求具有国际性<br>透明度。 | 在通过培养人才、进行企业诊断・指导来改善企业体质的<br>同时,还要明确会计制度,加大国际性透明度。在质量管理、<br>环境管理方面也应比照国际标准对其进行指导。要加强对<br>国际性商务、风险等的训练。通过用 IT 获取世界性信息等<br>来提高对 IT 的应用。通过介绍中国正在发展的软件公司<br>等来提高对软件公司的利用。如此一来,便可增强适应加盟<br>WTO 后的体制的能力。                        |

## 5.2 制定中小企业振兴政策

| 项目             | 选择的理由                                       | 现状·课题                                                                                                 | 提案·目的与效果                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. 高新技术型中小企业   | 中国将重点放在对高新产业的培养上。杭州市有优秀的大学、研究机构,高新产业有成长的基础。 | 已经在实施培养科学技术型企业的政策。有一些属于产学研共同合作,以培养高新企业为主。中国政府的方针不仅仅是培养高新产业,还要将高新技术引入到经营当中。可以想见,今后利用以及普及高新技术的活动将会得到开展。 | 对传统产业引入高新技术进行扶持。为了能够获得有关新制造技术、新产品的信息,就要实施对管理人员的培训(培养人才的提案)。可将利用高新技术进行的企业现代化的企业作为投资基金的对象,在这方面对产学研的合作进行重新认识。(在投资基金方面的提案)这样,传统产业也能够实现现代化。                                                                                                      |
| 3. 地区密集型中小企业   | 在杭州,特定的产业集中在一定的区域内                          | 特定产业集中到一定的区域内是属于自然发生的,并没有受到政府的援助。但是在国际化的进程当中,如果一切照旧,则会出现产品开发以及生产技术方面落后于人的情况。有因此出现崩溃的地区密集型中小企业的群体。     | 首先进行产地诊断,对产地经济活动的实际情况进行综合性调查是当务之急。因此,就需要:①推进产地内企业在工序之间的水平分工,提高业务活动的效率;②向着提高技术的目标,推进企业之间的技术交流;③朝着共同开发研究新产品、设立共同试验室、共同购买用于检查的设备、共同购买原材料、共同集资、共同搞宣传、共同销售的方向,积极推进行业内部的交流。<br>完善上述的促进制度。<br>这样一来,这些企业群体就可以避免崩溃,提高竞争能力,得到发展。<br>有关产地诊断,建议应立即着手进行。 |
| 4. 零部件产业中小企业   | 在杭州有组装家电产品的产业,存在在零部件产业                      | 行政未对外协企业采取保护措施。<br>不存在有振兴外协企业的组织。<br>不存在有协调企业的组织机构和体系。                                                | 实施《交易顺畅法》。<br>通过活用中小企业网络,实施协调服务。<br>设立振兴外协企业的组织。<br>对技术开发等,预先进行诸如补助金以及委托费等的预算,对企业扩大市场以及自立等予以援助。<br>力求提高外协中小企业的技术力量,加强其体质,使其建立起适当的交易关系以及获得稳定的订货。零部件产业的发展会提高组装企业的竞争能力。                                                                        |
| 5. 初级产品加工型中小企业 | 振兴食品工业是中国政府的方针,同时食品工业也是杭州的主要产业。另外,杭州有农产品资源。 | 要想提高本地初级农产品的附加价值,目前的振兴政策并不充分。<br>没用任何信息表明曾就市场的需求以及企业发展的可能性作过调查。                                       | 为了加强食品工业与农业之间的合作关系,需要进行具体的调查,制定对策。<br>为使把尖端技术引入食品工业而进行技术开发援助。<br>通过振兴本地农产品加工业可起到扩大就业、缩小城乡差别的效果。                                                                                                                                             |
| 6. 特定领域的小企业    | 杭州的主要产业有机械·电子、化学、医药、纺织·缝纫、轻工业、食品工业、信息产业等    | 杭州市虽然分别对各产业制定了振兴政策,但针对各领域特定产业的中小企业的对策尚不完善。                                                            | 应该将中小企业所起的作用就各特定产业分别予以明确,采取必要的对策。<br>对起到杭州市经济发展牵引车作用的特定产业采取集中的援助对策,促使其得到进一步的发展。                                                                                                                                                             |

### 5.2.1 振兴中小企业的基本政策

#### 5.2.1.1 政策的背景与目的

中国的企业管理一直都是按所有制形式、行业分类来进行的,没有采取横向的中小企业对策。而中小企业在杭州市经济中占有重要的地位,它对缓和就业压力、维护社会安定起到了重要的作用。尤其是在提供就业方面,传统产业所占的比例很高。

今后,为了适应消费者要求的提高和市场经济的发展所带来的经营环境的变化,实现这些中小企业的现代化、高度化,通过扶持来培养持续健全发展的企业的工作是十分重要的。

另外,对特定领域的中小企业所采取的措施,除了基本政策以外,还必须根据各个时期的形势,作灵活处理。

#### 5.2.1.2 政策方面的建议与内容

要发展中小企业就一定要充实人员、资金和信息等的经营资源。充实经营资源的问题原本应该由中小企业自己负责解决的,但是杭州市政府的支持也很重要。

有关应该予以振兴的领域,将在本章中进行阐述。针对振兴政策所提的建议将在 5.3 章中就组织机构、人才、经营·技术援助、金融、投资、情报等分别叙述,其概要如下。

另外,作为与本次调查有密切关系的项目还提出了①培养指导人员;②及早实施产地诊断等。此外,在本次调查期间已经实施了试验项目:①中小企业网络;②投资基金的谘询服务将记载在第 6 章上。

完善援助体系

(完善振兴体系)

- 1) 在组织机构方面,要掌握中小企业的现状和存在的问题,从综合地制定一个完整的振兴中小企业的政策,要对各个机构采取的措施进行调整,建立起一个能够执行公平、有效的中小企业政策的行政机构,并且还要完善实施中小企业振兴政策的机构。
- 2) 如果具体执行振兴政策的人员没有能力,那么组织机构也就没有意义。
- 3) 为了建立起中小企业以及个人的信用,要设立对优良企业以及个人进行表彰的制度。
- 4) 要完善经营环境、扶持中小企业对经营资源的改善以及完善推进中小企业振兴政策的组织机构 就要重新增设财政方面的援助或者是采取大幅度增加款额的措施。

(完善经营环境)

中小企业在集资方面存在困难,所以,就必须完善金融机构,使其能够对中小企业实施贷款。另外,不仅是高新产业,为了使传统产业也能利用高新技术,并且促使其走

向现代化,有必要建立投资基金,作为其进行集资的场所。

(对改善经营资源进行援助)

困扰各个中小企业的问题是人才、信息不足的问题。在这些问题上,不仅需要培养各个企业的人才,同时还必须培养指导人员。

正如下所述,日本在1963年制定了《中小企业基本法》,该法律采取了中小企业结构高度化(提高生产率和纠正业务活动当中的不利因素)的政策。1999年对该法进行了修订,将中小企业定位为“经济活力的源泉”,并且将以往一概加以提高的做法变为在企业的成长阶段以及企业在开展新业务等时积极予以援助方式。

### 5.2.1.3 日本的经验

- (1) 日本的中小企业政策是根据1963年制定的中小企业基本法而实施的。
  - 1) 在制定基本法之时,日本经济正处于二次大战之后的复兴时期,大企业由于国家资金的投入而积极地开展了合理化投资。
  - 2) 中小企业由于资金问题,迟迟未能实现经营的现代化,与大企业在生产率和工资方面的距离越来越大。在这种情况下,基于缩短这些差距的基本理念制定了基本法。
  - 3) 作为政策体系,规定了要使中小企业的结构高度化,即:提高生产率和修正在经营活动中的不利条件。
    - ①为了谋求中小企业结构的高度化,采取了以下的援助政策:
 

设备的现代化、企业规模的合理化、业务的共同化、经营管理的合理化等
    - ②为了修正在经营活动中的不利条件,采取了以下的援助政策:
 

防止过度竞争、振兴出口、外协交易的合理化、调整与进口商品的关系
- (2) 由于日本经济得到了迅速的复苏,贸易收支出现了大幅度的黑字,因此便将重点从振兴出口转到了振兴进口上。1985年的西方首脑会议以后,由于日元大幅度升值,竞争力相对减弱,加快了企业向国外发展的步伐。以亚洲为中心,日本援助各国振兴中小企业政策的的活动得到了开展。但是,日本国内援助中小企业的基本政策并没有什么改变。
- (3) 1999年对中小企业基本法作了修改
  - 1) 世界的全球化进展迅速,包括IT(信息技术)在内的新产业不断出现,而日本经济持续低沉,直到现在还未从中摆脱出来。
  - 2) 因而,中小企业所处的环境在近年来也发生了极大的变化。由于经济本身持续不稳,因此,人们期盼中小企业能够再度活跃,把变化作为机会,发挥机动灵活性和应变能力。
  - 3) 因此,有必要将原来所采取的把中小企业一概视为弱者一律加以援助的措施转

换为积极援助它们进入新的发展阶段以及帮助它们开展新的经营活动,要做到这一点就必须对有关的法律体系加以完善。

- 4) 在新的基本法当中,中小企业被定位为“我国经济活力的源泉”,而且目标是要达到“多样化,有活力地成长、发展”。
- 5) 为了能够达到这一目标,以①革新经营以及促进创业;②加固中小企业的经营基础;③灵活对应经济和社会的各种变化为基本方针,实施了各种政策。

### 5.2.2 需要加强国际竞争能力的中小企业

#### (1) 政策的背景与目的

随着世界全球化的进程和中国即将加入 WTO, 提高中小企业在国内外市场上的国际竞争能力成了当务之急。

在浙江省杭州市有不少从事出口的企业(包括外资公司), 但是这些企业在多数情况下是沿袭老的交易习惯来进行业务活动的, 并没有对需求进行预测, 也没有对竞争对手进行分析, 收集信息大多靠的是人际关系。在今后的全球化进程中, 不光是从事出口的企业, 所有的企业都必须要收集有关国际性产品的动向、原材料以及零部件的采购信息、有关市场的信息, 努力开发新产品、提高产品的性能、制定合理的价格, 提高在世界上的竞争力。另外, 还要求企业在透明度、会计制度、质量管理、环境管理等方面必须按国际标准执行。

#### (2) 政策方面的建议与提案的内容

在实施中小企业基本政策的同时, 要加强国际竞争力, 为此提出以下建议:

- 1) 明确在国际化的背景下企业要增强竞争能力不仅要进行质量管理和降低成本, 还必须要与市场的动向保持一致。另一方面, 当国际性的供给得到发展时, 应该通过讲座等形式向中小企业普及以下所示的问题(经营状况、质量管理、环境管理等必须符合国际标准)。
- 2) 通过培养人才、企业诊断、企业指导等, 对全球化环境中的企业管理, 就企业的透明度、国际商务、风险管理等进行重点指导。为此可通过举办研讨会和讲习会的形式来进行。
- 3) 杭州市有几家很优秀的软件公司。据说还有将中国的簿记转换为国际方式的软件。可以通过号召企业利用这些软件公司, 从而达到强化它们的目的(通过中小企业网络)。
- 4) 为了获得世界范围的市场信息、技术信息, 就要更多地利用 IT。作为这项工作当中的一环, 要促进企业对中小企业网络的利用, 促使它们切实地走向国际市场。
- 5) 建立向中小企业提供世界市场信息的系统。

如下所述, 日本为了促进中小企业的现代化和加强企业的国际竞争能力, 根据经营环境的变化, 充实了《中小企业现代化促进法》《中小企业诊断·指导制度》, 并使其得到运用。另外, 在 1969 年将需要加强国际竞争能力的行业指定为“特定行业”; 1973 年对知识密集型产业进行了培养; 在 1975 年对传统型地方产业集团的结构进行了改善。

### (3) 日本的经验

日本中小企业的现代化和国际竞争能力之所以能够得到加强,可以说是由于中小企业的努力以及《中小企业现代化促进法》、《中小企业诊断、指导制度》、《中小企业高度化融资制度》等三个政策在适应经营环境的变化当中得到充实和恰当运作的结果。

#### 1) 中小企业现代化促进法

该法律是 1963 年制定的,其目的是通过对各行业中小企业的实际情况进行的调查,策划和制定出符合实际情况的中小企业现代化计划,并采取各种措施保证其顺利实施,从而促进中小企业的现代化。

具体来说,就是将特别需要提高生产率,进行产业结构高度化的行业定为“指定行业”,策划和制定出现代化计划。对按照该计划推行现代化事业的中小企业要予以现代化资金的融资和采取必要的指导。

在 1969 年又将需要加强国际竞争能力的行业指定为“特定行业”,对整个行业自主推进结构改造的中小企业从金融、税制、指导等方面给予支持。

1973 年,将重点转移到培养拥有独有技术和创意的知识密集型产业以及充实经营资源的软件的对策上,并且开展了“改善知识密集化结构”的工作。进而在 1975 年对法律进行了修改,在特定行业中又加上了有利于提高国民生活的一些行业。自此,日本传统性质的区域产业集团(产地)的结构改造得到了顺利的进行。

#### 2) 诊断制度

1948 年制定了《诊断实施基本要领》,开始实施由都道府县(以下称县)主导的诊断制度。在该要领中将“诊断制度”定为“在中小企业的现场,掌握其缺点、弱点,提示出具体的改进方法,提出改进的建议。另外,对有需求的中小企业,还要对其实施的整改进行指导,以求中小企业在本质上得到提高”。其目的在于基本解决中小企业所面临的问题。

其后,诊断从对个别企业的诊断发展到对产地的诊断、对外协企业等的集团诊断,对象不断扩大。同时,于 1952 年制定了《企业合理化促进法》,由国家对负责诊断工作的县里拨放一部分补助以充经费。

1956 年,随着日本经济进入发展期,技术革新也不断地得到开展,对诊断、指导的要求也就不光局限于能解决当前的问题,而是要求能够站在长远的角度上进行诊断、指导。为了确立新的诊断方法,明确企业未来的前景以及改进的目标,制定了《经营管理基本要领》。进而在 1960 年根据《中小企业振兴资金助成法》,在向中小企业进行设备现代化所需资金的贷款时,又实施了新的现代化诊断,使得诊断工作与融资挂上了钩。

1963 年,制定了《中小企业指导法》,为了提高生产率,经营管理的现代化、合理化开

始受到重视,为此,制定了培训制度。其目的在于进一步扩大诊断、提高负责对中小企业进行培训和诊断的有关人员的素质。

1977 年以后,援助中小企业的各种法律相继出台。其后在对随这些法律而出现的各类高度化资金进行融资时,诊断成为必定要实行的工作。

此外,在 2000 年度,《中小企业指导法》改为《中小企业支援法》,使诊断制度得到进一步的充实。

### 3) 高度化资金融资

1947 年针对中小企业的协会、行会,批准了对共同设施的设置资金拨放补助金的措施。1954 年,这个补助金制度被改为贷款制度,将县里和国家的财力合在一起,由县里进行贷款。贷款的对象除了共同设施之外,还扩大到了协会、行会成员的设备现代化资金方面。

1956 年,制定了《中小企业振兴资金助成法》。在县里设置了特殊账目,国家不收回中小企业还回的贷款,而是放在县里,使其能够再次将款贷给中小企业。这样一来,县里也能够以一种稳定的形式来发放贷款。

1963 年,《中小企业振兴资金助成法》改为《近代化资金助成法》,将对象设为中小企业结构的高度化所必须的资金。国家也设置了特殊账目,将以前的补助金形式改为对县里的贷款。其后,为了谋求中小企业结构的高度化,认识到推进“业务的共同化”、“工厂和店铺的集团化”是最为有效的方法,于是,便开始朝着这个方向积极推进。制定了《中小企业事业团法》,将高度化融资与诊断、指导结合在一起进行运作,达到了使中小企业结构高度化的目的,进而强化了国际竞争能力。

### 4) 促进经营的革新

近年由于经济的全球化、消费结构的多样化、信息技术的发展等,使得经济环境发生了很大的变化,因此要求中小企业必须正确地对待提高产品和服务的附加价值、符合市场需求等的经营课题。为此,根据《经营革新支援法》,对正在致力于经营革新、强化经营基础的中小企业,就补助金、融资、税制、咨询·指导等采取了综合性的援助措施。

### 5) 国际化对策

作为与经济的全球化、国际分工的进程相呼应的中小企业国际化对策有:为了使中小企业能在国外顺利开展业务以及贸易而采取了提供必要的信息、培养人才、金融等方面的政策;另外,还为了促进中小企业的国际交流,采取了援助中小企业扩大贸易以及参加国际会议等的支援政策。

### 5.2.3 高新技术对应型中小企业对策

#### (1) 政策的背景与目的

与劳动、资本密集型或者资源定位型产业相比,知识密集型产业正引导着世界产业向前发展。杭州市有优秀的大学和舒适的生活环境等的条件,十分适合于知识密集型产业的发展,市政府也采取了开辟高新技术开发区、设立科学技术开发资金、技术改造资金、种子资金等一系列措施,并通过杭州市技术创新促进中心、杭州市新技术推广站等积极地培育这类企业。

#### (2) 政策方面的建议与提案的内容

创业型企业的发展阶段大致可分为①早期;②起步期;③早期;④成长期等。虽然杭州市也在按照上述情况对这些阶段分别实施培育政策,但主要是以大学、研究机关为中心,而市场的评价并不完善。另外,杭州市在体制方面把重点放在培育高新企业上,但是,向传统型企业引入并培养现代化的手段同样也是很重要的。在投资基金一章中,已将投资基金作为投往高新产业以及传统型产业的一种资金流向进行了说明,并且还对其建设情况作了阐述。

如下所述,日本通过对技术开发进行的援助(补助金、委托费、税制、融资);对技术培训、谘询进行的援助;根据《新事业创出法》进行的援助,以及根据《中小企业创造活动促进法》进行的援助等,对中小企业开发新技术给予了援助。

#### (3) 日本的经验

##### 1) 有关对技术开发所进行的援助

##### a) 补助金、委托费

##### ① 对中小企业所进行的研究开发拨放补助金

对中小企业自行开发新产品、新技术所需的经费给予一部分的补助。(创造技术研究开发费补助金、区域活性化创造技术研究开发费补助金)

##### ② 将顺应经济、社会需求的研究调查、研究开发委托给中小企业(对应课题的新技术研究开发的委托、对应课题的新技术研究开发业务的委托))

##### ③ 对中小企业开发有助于振兴地方产业的新产品、新技术时,就其经费给予一部分的补助。(区域活性化创造技术研究开发费补助金)

- b) 税制
    - ① 对所增加的试验研究费, 扣除其税额;
    - ② 强化中小企业技术基础的税制;
  - c) 融资
    - ① 促进为技术革新等的贷款;
    - ② 对在获得专利、实用的新设计项目等相关的版权时所需要的资金进行贷款;
- 2) 有关对技术培训、技术咨询的援助
- a) 由都道府县举办面向中小企业的培训;
  - b) 由中小企业事业团举办面向中小企业的培训;
  - c) 由行业团体等举办的技术培训;
  - d) 由政府的试验研究机构进行的技术咨询等;
    - ① 技术咨询、对试验进行的援助
    - ② 向中小企业公开、开放试验室和装置
    - ③ 其他业务: 技术转让、委托试验、提供技术信息等
- 3) 通过《新事业创出法》进行援助
- a) 采取措施, 增加国家等用于研究开发的预算拨给中小企业的机会;
  - b) 援助利用特定补助金开发出来的成果的商品化;
    - ①《中小企业信用保险法》的特例
    - ②《中小企业投资育成会社法》的特例
    - ③《小规模企业者等设备导入资金助成法》的特例
- 4) 通过《中小企业创造活动促进法》进行的援助
- a) 区域活性化创造技术研究开发费补助金
  - b) 信用保证协会的债务保证制度(《新事业开拓保险制度的特例》)
  - c) 设备投资减税

#### 5.2.4 地区密集型中小企业对策

- (1) 政策的背景与目的

杭州市有特色的产业集中在一定的地区,形成了区域性经济。例如萧山市有汽车零部件、化纤、精细化学、五金工具等的产业;余杭市有食品、服装行业;富阳市有通信电缆、造纸产业;建德市有化学工业;此次调查的分水镇有 360 家左右生产圆珠笔的企业。这种生产圆珠笔的方式是浙江省的特点之一,是被称作为温州模式的一种地区产业的发展形式。此外还有钮扣、化学纤维、工具、皮制品、羊毛衫、低压电器的零部件、香菇等。这些最初都是在路边销售的,后来逐渐发展成为大集团,形成了批发市场(4347 个市场)。它们都是不依靠政府而靠自己的力量发展起来的。但是到了今天,这些产业之中有的已来到了十字路口。许多企业适应市场的速度比较慢,而市场则不断对它们提出新的要求(开发新产品、提高生产技术等)。可以想见,对这些集中在一定地区的特定企业群体采取有效的政策、搞活地方产业,会更加有助于杭州市的经济发展。

## (2) 政策方面的建议与提案的内容

除了以上所提出的中小企业基本政策以外,还提议对以下的项目进行研究:

- 1) 采用产地诊断的方法(另附),对产地经济活动的实际情况作了综合性调查以后,把握住其特色和存在的问题,在考虑了经济环境结构方面的变动之后,明确产地今后应该发展的方向,同时,弄清要使产地集团企业的经营合理化以及提高它们的技术所必须要进行的工作。另外,应该最大限度地采取财政等方面的援助措施,用以支持在产地诊断中被指出的、需要改善的事项所进行的整改。
- 2) 通过对产地内企业进行工序之间水平分工等来提高活动的效率。
- 3) 通过企业之间的交流促进技术的高度化。
- 4) 在开发新产品时采用共同研究的方式,完善共同检查室、配齐检查仪器;收集·提供信息、共同采购原材料、共同保管产品、共同进行宣传、一起进行销售活动、共同开展金融活动、共同设立员工的福利设施等。从以上各种共同事业中,找出并研究对产地最为有效的共同事业,减少无用的投资,通过共同化引导企业进行经营方面的现代化。

在此次调查中,将分水镇生产圆珠笔的企业群体作为一例,提出“产地诊断”这一行动计划。

如下所述,日本利用产地诊断的方法,明确产地经济的特色以及存在的问题和应该推进的方法,促进产地企业群体提高业务活动的效率、使业务活动高度化,促进共有设备的设置等。另外,为了达到以上目的,还推行了合作社等的组织化形式。

## (3) 日本的经验

1) 根据《特定产业集聚活性化法》采取了补助金、金融、税制等的措施(参阅 5.2.7)。

2) 振兴地方产业的政策

为了搞活地方产业,对以下事业采取了拨放补助金等的政策

a) 形成地方中小企业的创造力

- ① 培养开发新商品的能力
- ② 确保和培养地方上的人才
- ③ 对地方产品的展示、普及进行援助

b) 特别区域产业活性化推进事业

- ① 利用区域的资源进行创业
- ② 利用区域的技术进行创业
- ③ 区域产业对策融资
- ④ 为振兴区域的产业对高级技术人员的培训予以补助

c) 援助地方产业的创设、培育

- ① 地方群体活动

d) 通过实施产地诊断,进行综合性指导,采取补助金、融资等的各种资助

### 5.2.5 零部件产业型中小企业对策

(1) 政策的背景与目的

在杭州市,计算机、通信设备、家电等的制造业比较发达,有很多为大企业生产相关零部件的外协企业,已出现了周边型产业结构的萌芽。这些零部件加工企业的发展,除了对市里的经济作出贡献之外,还是提高成品质量、加强成品的市场竞争力所不可缺少的力量。

(2) 政策方面的建议与提案的内容

某一家生产成品的企业反映外协企业的零件质量有问题,如果该问题能够得到解决,不仅能够提高成品本身的竞争能力,还可以提高整个产地的竞争力。所以,希望生产零部件的企业、其他外协企业能够提高自己的技术。

有很多零部件加工企业作为大企业的外协企业承接一部分零部件的生产和加工。在培养这些外协企业时,除了改善技术以外,还必须加强其与大企业的协作;建立起适当的业务关系;确保这些外协企业能够接到稳定的订货。但是,杭州市在行政上没有对外协企业采取保护政策,并且也不存在振兴外协企业的机构、组织,另外,组装企业与外

协企业之间交换信息的系统并不完善。因此,根据上述情况作如下提议:

- 1) 当特定的大企业的周围存在着相当数量的外协企业时,可以利用诊断的方法明确该企业系列的相关关系的特征以及缺点,向大企业以及外协企业提供一个综合性的方针,指导双方保持合理的业务关系。
- 2) 利用中小企业网络,指导双方努力扩大业务关系。
- 3) 成立一个振兴外协企业的组织,对产地接订单以及订货方面的信息进行管理,在接订单以及订货方面提供中介服务、并且就业务关系的合理化等进行指导。

如下所述,日本采取了业务关系合理化、业务的中介、融资、补助金、税制方面的优惠等的政策。特别是在全国和都道府县设有外协企业振兴协会,对外协企业进行援助。

### (3) 日本的经验

#### 培养零部件产业型中小企业的政策

##### 1) 业务关系合理化政策

###### a) 有关禁止个人垄断以及确保公平交易的法律

该法律的目的在于:禁止个人垄断、限制不正当的交易、禁止不公平的交易,创造出一个各企业能够根据各自的创见与责任,进行自由的业务活动的环境。

###### b) 防止拖延支付外协款项等的法律

该法律的目的在于:当大企业在委托外协企业制造(含加工)物品(半成品、零部件、附件、原材料)时,就大企业必须遵守的有关事项作出规定,力求企业之间业务关系的合理化。

###### c) 指导企业制作和普及标准(外协)业务基本合同,使业务关系合理化。

###### d) 举办改进业务关系的讲演会、处理由于外协业务而引起的纠纷、投诉等。

##### 2) 业务的中介

全国外协企业振兴协会的业务内容有:对广范围的外协业务提供中介、向国外企业提供信息·中介服务、援助外协企业开展国际性业务。都道府县的外协企业振兴协会的业务内容有:对外协业务提供中介、提供信息。

##### 3) 其他

- a) 有区域活性化创造技术研究开发费补助金、外协对策融资等的融资制度。
- b) 根据《特定产业集聚活性化法》，对成为制造零部件、金属模具、试制品等的基地的、地方上的产业集中地(在全国共有 20 个左右的地区)，采取了补助金、融资、税制方面的优惠措施。(参阅 5.2.7)
- c) 通过实施系列诊断对业务关系的合理化以及对改善外协企业的所有经营活动进行指导。

### 5.2.6 初级产品加工型中小企业政策

#### (1) 政策的背景与目的

杭州市是中国有名的茶叶和蚕丝等农产品的产地。另外，食品产业是杭州市的主要产业之一。培养对农产品的加工，不仅有助于制造业的就业和生产，而且还可以扩大农民的就业，消除城乡差别。

#### (2) 政策方面的建议与提案的内容

要想提高本地初级农产品的附加价值，就必须对国内外市场进行调查，并分析杭州市的比较优势，然而杭州市在这方面采取的措施并不充分。

首先希望能够对利用农产品的现状、适合于设立农产品加工型企业的地方、市场需求以及企业是否有发展前途等进行调查。

特别是食品工业，企业内部的作业环境固然是重要的，但包含对废弃物的利用在内的环境政策亦很重要。在此次走访的企业中有在作业环境上存在问题的企业，后来企业根据专家提出的改进方案进行了改善。

根据上述情况，希望制定一个包括市场调查、比较优势调查、运输调查等调查在内的振兴政策。

#### (3) 日本的经验

在日本，农产品的加工属于农林水产省的管辖之下，有关对农林水产方面中小企业采取的措施如下：

对农林水产方面的中小企业采取的政策

农林水产企业的现代化

## a) 对与农林水产有关的企业进行资助等

- ① 农业与食品产业构成了从农产品的生产到加工、流通、消费这一连串的、食品供给的流程(即食品系统)。为了加强食品产业与农业的合作、扩大对国产农产品的利用以及促进资源的循环利用,按需要对开发新产品等拨放补助金。
- ② 对(财)食品产业中心的业务进行援助  
对食品产业中心进行的调查研究、确保安全的对策、消费·环境对策、技术以及经营指导等所需的经费进行资助。
- ③ 为将尖端技术引入食品产业而进行的技术开发。
- ④ 在有关食品产业的环境对策中,有通过推行在生产、流通、消费中减少废弃物、对废弃物再利用等的综合性办法来实施的援助。
- ⑤ 通过制定指导方针等来确保食品的安全和质量。
- ⑥ 提供资助,支持餐饮业的健康发展。
- ⑦ 为了打好农林水产领域的产业创新基础,对利用生物技术、机电一体化等高新技术所开展的技术开发活动进行资助。
- ⑧ 对有助于提高生产率、提高质量的技术开发活动予以资助。
- ⑨ 为振兴从事水产加工的地区而实施的资助。
- ⑩ 为完善木材的生产、加工、流通体制而实施的援助。
- ⑪ 促进对木材的利用而实施的援助。
- ⑫ 为降低木材制品的成本、进行高层次的加工、扩大对木材的新的利用领域而实施的援助。

## b) 金融措施

- ① 根据《特定农产加工业经营改善临时措施法》,对更换业务、新商品、新技术的开发和利用、业务合作等,从金融、税制方面予以资助。
- ② 为了振兴中部、山区的农林渔业,对在中部、山区内利用农产、畜产、水产品研究开发新产品时所需的资金,以及中部、山区将农田、森林及其他的农林渔业资源提供给公众作为保健设施时所需要的资金,由农林渔业金融公库进行融资。
- ③ 为推进特定农林、畜牧、水产品的新用途的开发和企业化以及培育用于加工的新的原材料所需要的资金由农林渔业金融公库进行融资。
- ④ 对生物系统特定产业技术研究推进机构在研究开发时所需要的资金进行融资。
- ⑤ 根据《水产加工业设施改良金融通临时措施法》,对有效利用近海资源以及对在强化以近海资源为原材料进行水产加工业的体制时所需要的资金进行

融资。

- ⑥ 为促进木材的生产以及流通的合理化,使木材的供应更为顺畅,通过“木材产业高度化推进资金”进行融资。
- ⑦ 为了使从事木材加工的企业能够顺利地从融资机构获得所需的资金,农林渔业信用基金可对其进行债务担保。

### 5.2.7 特定产业领域的中小企业政策

#### (1) 政策的背景与目的

据说杭州市的主要产业是机械、电气·电子、化学、药品、纺织、缝纫、轻工业、食品加工、信息产业。对于每个产业,杭州市都采取了相应的振兴政策。有必要对这些不同领域的、特定产业下的中小企业对策进行研究。

#### (2) 政策方面的建议与提案的内容

杭州市虽然在各领域都制定有产业计划,但是其中有关中小企业的计划并未得到实施。因此,建议明确中小企业在各产业当中的作用,并制定有关的振兴政策。正如以下所述,日本通过实施《中小企业各行业振兴临时措施法》、《中小企业现代化促进法》、《有关搞活特定产业集中地的临时措施法》等来振兴特定的产业领域。

#### (3) 日本的经验

- 1) 在日本,为了振兴特定产业领域,制定了如下的法律,采取了金融、税制、指导等的措施。

- ①《中小企业各行业振兴临时措施法》

- ②《中小企业现代化促进法》

- a. 个别企业的现代化

- b. 改善结构

- ③《有关搞活特定产业集中地的临时措施法》(1999 年制定)

- 2) 通过《中小企业现代化促进法》而采取的措施对中小企业的高度化极其有效。由于已经达到了当初的目的,该法于 1999 年废除。现在取而代之的是《有关搞活特定产业集中地的临时措施法》,该法的概要如下所述:

- ①成为对象的产业的集中地

- 成为制造零部件、金属模具、试制品等的基地的、地方上的产业集中地(在全国共有 20 个左右的地区)以及传统型产地等成为地方经济核心的中小企业的产业集中地

(在全国共有 100 个左右的地区)

②程序

- 由国家制定搞活产业集中地的方针；
- 都道府县根据国家的方针再制定搞活自己所管辖的产业集中地的计划, 并申报国家批准；
- 如果中小企业的经营者、中小企业的有关团体根据该计划提出了具体的实施计划, 都道府县要对该实施计划予以批准和支持。

③援助政策的内容

- 对中小企业、中小企业团体所进行的新产品开发予以补助金等的各种补助；
- 由政府系统的金融机构进行低利息的融资；
- 信用保险制度的特例；
- 特殊折旧等税制方面的优惠措施。

### 5.3 为振兴而采取的对策

正如“有关中小企业振兴政策的总结”所示,振兴中小企业的对策是根据①经营环境;②经营资源;③杭州市中小企业将来存在的问题;④援助中小企业的现状和课题而制定的。

表 5-3-1 为振兴而采取的对策

|             | 项目              | 选择的理由                          | 现状・课题                                                                                                                                                                                                                                            | 提案・目的与效果                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-----------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 完善振兴中小企业的体制 | 组织              | 要振兴中小企业就必须要有与振兴政策相对应的组织机构。     | 中小企业对策一直采取的是通过企业的所有制形态以及行业等来进行管理的形式,而且涉及到市政府的很多部门。<br>中小企业处作为对中小企业进行扶持的组织而成立,并且下面还分设了中小企业服务中心、中小企业技术创新服务中心等部门。但是,就目前的情况而言,离真正发挥作用还有一定的距离。<br>就杭州市中小企业的现状来看,虽然各企业的情况有所不同,但是一般都存在着诸如资金不足、信息不足、产品不合格率高、技术研究和开发能力不足、员工的劳动意识低等的问题。而市政府对这些进行扶持的组织尚不完备。 | 由杭州市副市长负责领导“中小企业发展指导小组”,力求在振兴中小企业的问题上取得市里政策的统一性。<br>明确中小企业处的作用,给予必要的预算,配备必要的人员。<br>针对中小企业处下面的组织机构的作用,需要依次完善预算及人员的问题。<br>力求与工商联会等现有的组织搞好合作。<br>如此一来,杭州市振兴中小企业的政策就可以得到综合有效地实施,另外,具体的振兴政策还可以立即付诸实施。 |
|             | 培养负责中小企业对策的有关人员 | 即便组织机构完备,但如若缺乏合适的人才,振兴政策则不会成功。 | 由于振兴中小企业政策的执行时日尚浅、因而与振兴中小企业有关的市政府以及有关组织存在着人才不足的问题。                                                                                                                                                                                               | 对市政府有关人员进行培养、培训:<br>(有关中小企业经营方面,采取课堂学习和现场培训的方式)<br>行政方面负责政策措施的人员要能够策划、制定正确、准确的政策措施,并付诸于实施。                                                                                                       |
|             | 建立中小企业以及个人的信誉   | 中小企业自身必须要有改善的意欲。               | 目前杭州市没有对优良企业进行表彰的制度。                                                                                                                                                                                                                             | 通过对优良企业进行表彰来提高中小企业的改善意欲,使之成为振兴中小企业起到一定的作用。。                                                                                                                                                      |
| 经营环境的完备     | 金融              | 中小企业处于难以接到银行融资的境况下。            | ①缺乏一个专向中小企业贷款的政府性专业银行;②面向中小企业的产业金融尚不完备;③缺乏优惠贷款的计划;④不具备政府主导的信贷保证机构;⑤中小企业的定义、范围不明确                                                                                                                                                                 | ①设立中小企业专业银行;<br>②完善面向中小企业的产业金融;<br>③完善中小企业的信用担保公司<br>可使中小企业所需资金的融资变得简单化。                                                                                                                         |
|             | 投资基金            | 目前中国的创业型企业中还有着许多问题。            | 杭州市拥有丰富的民间资金。另一方面,由于具有较高的增长力,投资机会也就比较多。<br>(1) 杭州市目前有对高新企业群体的投资,但对企业技术改造所进行的投资比较薄弱;<br>(2) 有关投资基金的法律制度现正在完善当中。                                                                                                                                   | (1)①增强经济委员会扶持创业型企业的功能;②重新构筑产学研合作体制(注1);③通过中小企业服务中心加强对直接金融的扶持(注2)。<br>(2)①强化未上市股权交易市场的功能(注3)<br>② 对成立有限合伙制的创业投资公司进行研究<br>通过试验项目提供投资基金设立以及如何审查投资对象等的方法。<br>杭州市的创业型企业得到发展,并且使得传统型产业也能够引入高新技术。       |

### 5.3 为振兴而采取的对策

|         |             |                                      |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                               |
|---------|-------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 经营资源的改善 | 培养中小企业的人才   | 中小企业存在的最大问题就是人才不足的问题。                | 没有进行有计划地培养中小企业的人才以及经营者。(劳动局、教育委员会虽然是培养人才的主要机构,但与中小企业的要求发生错位,并未充分发挥功能。据说由行政实施的人才培养主要是针对大企业以及国有企业的,而没有对中小企业敞开大门。事实上民间中小企业确实很少能够参加培训。)中小企业对员工的教育主要是通过 OJT 来进行的,并未取得足够的效果。 | 对经营者进行的培训:<br>(掌握经营管理技术与新技术、新产品的信息)<br>对一般员工进行的培训:<br>(根据总务、现场等的情况进行必要的学习)<br><br>可使得中小企业提高经营管理水平、提高员工素质、提高技术水平。                                              |
|         | 培养指导人员      | 由于中小企业要聚齐各类人才比较困难,因此利用外部指导人员的方法比较有效。 | 目前国家科学技术委员会正在引进中小企业诊断师制度。该制度是一个极其有效的制度,但是培养一个诊断师需要几年的时间。                                                                                                               | 在培养中小企业指导人员时,建议从企业管理和生产两方面进行。<br>在此次调查中,诊断和指导取得一定的成果,另外,由于杭州市中小企业处以及大学的老师和学生、负责各产业的有关部门的人员也参加、经历了此次诊断和指导,从持续的角度上出发,也应该及早实施对指导人员的培养。通过培养中小企业指导人员,提高中小企业的经营、技术。 |
|         | 制作经营成本指标    | 对企业的经营战略、中小企业的政策措施比较有效。              | 很多中小企业都是在没有经营指标和成本指标的情况下就策划制定了经营战略。这很容易导致错误地估计经营上存在的问题,并且容易成为企业成长的瓶颈。<br>另一方面,行政也没有掌握中小企业实际的经营状态。也就是说,处于一个不能正确策划制定中小企业的政策措施,不能对中小企业进行准确指导和管理的环境下。                      | 由中小企业处进行汇总、编辑<br><br>企业可以掌握自己所处的状况,另外,杭州市也就可以掌握中小企业的实际状况。                                                                                                     |
|         | 为开发技术而完善设施  | 中小企业各自拥有试验设备以及用于开发的设备是比较困难的。         | 如果让中小企业购置测定仪(用于掌握生产现场所出现的问题的仪器)以及物性试验仪等全套仪器、机器,则是一件比较困难的事情,因此,就需要在外部有共用设备。然而目前这些并不具备,在收集解决问题的数据方面存在着限度。<br>所以,目前处在不能进行技术改造的状态下。                                        | 由中小企业出资,备齐金属方面的试验设备以及加工机器,并配备计测、试验设备的操作人员。<br>(在完善设施方面,杭州市可按需要拨发补助金)                                                                                          |
|         | 实施产地诊断      | 杭州市有很多地区密集型产业                        | 地区密集型中小企业群体是杭州市的一大特征。但政府一直没有对其进行扶持。这些群体为了适应当今市场的变化,目前处于转折点上。                                                                                                           | 为了明确地区密集型中小企业群体存在的问题和找出对策,需要实施产地诊断。如此一来,就可搞活这些中小企业群体。                                                                                                         |
|         | 对扩大利用信息进行援助 | 在接近市场、技术信息方面做得不充分                    | 在获取市场、技术信息方面多依靠人际关系,对互联网的利用不充分。杭州市市区部分的互联网环境较完备。                                                                                                                       | ①建立中小企业网络;<br>②促进中小企业对 IT 的利用<br>(作为试验项目,建立了中小企业网络,现已开始运营)<br>使得中小企业容易接近信息,可对应国际市场的全球化。                                                                       |

(注1) 重新构筑产学研合作体制 (正文 4.2.6(3))

杭州市目前的产学研协调工作头绪很多,需要将这些头绪进行归总,通过加强杭州市经济委员会、产学研办公室的职能、与进行开发的组织结成“产学研推进共同体”。

(注2) 由中小企业服务中心强化直接金融的援助 (正文 4.2.6(4))

希望能够以中小企业服务中心为主来设立投资基金。

(注3) 强化未上市股权交易市场的职能 (正文 5.3.4.2)

由于中国式的纳斯塔克尚未成立,加之即使成立了其公开标准也会很严,对于杭州市的创业公司而言可望而不可及。因此,必须以“杭州市产权交易中心”为主体来完善未上市股权交易市场。

在实施振兴政策时市政府要确保一定的预算，必要的预算（草案）如下所示：

表 5-3-2 在实施振兴对策时所需要的市政府的预算（草案）

| 战<br>略                                              | 项<br>目                          | 提<br>议<br>的<br>内<br>容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 市<br>政<br>府<br>的<br>预<br>算<br>（<br>草<br>案<br>）                            |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 完<br>善<br>振<br>兴<br>中<br>小<br>企<br>业<br>的<br>体<br>制 | 组<br>织<br>机<br>构<br>的<br>扩<br>充 | <p>1. 建议的内容：①设立中小企业发展指导小组；②加强中小企业处的职能；③加强中小企业处下属组织机构的职能</p> <p>(1) 设立中小企业发展指导小组</p> <p>必要的职能：策划和制定有关杭州市中小企业的综合性政策以及维护各相关组织的合作体系。</p> <p>(2) 加强中小企业处的职能</p> <p>必要的职能：①策划和制定扶持中小企业事业的方案；②指导下级机构实施扶持方案；③对事业的执行进行管理；④确立与工商联合会等的合作体系。</p> <p>必要的组织：①实施有关中小企业的政策；②技术开发、设备投资；③有关经营方面的培训；④有关经营方面的咨询；⑤收集信息；⑥推进生产技术。</p> <p>(3) 加强中小企业处下属组织机构的职能</p> <p>1) 中小企业服务中心</p> <p>直接援助有：①对高新技术开发区内的企业孵化器进行资本参与；②设立创业投资公司；③向面向创业型企业的证券交易所推荐企业。</p> <p>中介援助有：①中小企业信用担保中心；②产权交易中心；③通过中小企业协会给企业提供咨询；④建立技术数据库；⑤建立中小企业信息网络；⑥建立经营人员培养基地。</p> <p>2) 中小企业技术创新促进中心</p> <p>①办公室负责处理行政事务和管理中小企业组织网络；②财务部负责日常财务会计工作、融资及基金的创立和运作；③咨询服务部负责信息管理以及提供咨询服务；④联络部负责对外合作协调、人才引进交流；⑤研究开发部负责科学技术的转让，收集有关投资、企业的课题，并介绍给研究机构。</p> <p>2. 支出：中小企业处至少需要 9 人（现在 4—5 人）；中小企业处的下属机构至少需要 30 人（现在 11 人），共计 39 人。每人每年需要 10 万元，共计 390 万元。</p> | <p>总额为 390 万元</p> <p>（增加的部分为 23 人份）</p> <p>（如果能够从企业借调一部分人，这部分支出则可以减去）</p> |
| 战<br>略                                              | 项<br>目                          | 提<br>议<br>的<br>内<br>容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 市<br>政<br>府<br>的<br>预<br>算<br>（<br>草<br>案<br>）                            |

### 5.3 为振兴而采取的对策

|        |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                      |
|--------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 完善经营环境 | 培养实施政策的有关人员   | <p>1. 建议的内容：培养市政府的有关人员。</p> <p>(1) 培养对象：目前,以中小企业处以及中小企业服务中心和中小企业技术创新促进中心的 35 名职员以及经济委员会的有关人员约 40 人为对象。</p> <p>(2) 培训内容:对没有经验的人,要进行①中小企业的政策 制度(两天);②有关经营方面的基本知识(一天);③有关管理方面的知识(三天);④有关信息方面的知识(一天);⑤有关技术方面的知识(一天);⑥有关资金方面的知识(一天)等的课堂学习,另外还要安排现场实习。</p> <p>(3) 若是一次为 12 天,10 人为一个班的话,四个班总体上为 48 天。</p> <p>(4) 老师为大学的老师以及企业的经营者(含进入杭州的外国企业)</p> <p>2. 支出：授课费为一天 1000 元,总共为 48000 元。</p> <p>3. 对有经验的人每年安排两次(一次为一天)课堂学习。</p> | 48000 元(由于下一年度参加培训的人员会减少,因此这笔费用也会减少) |
|        | 树立中小企业以及个人的信用 | <p>要对以下的企业等按其功绩,由中小企业处处长、经济委员会主任、市长等予以表彰。另外 对被表彰的企业中符合作为经营改善示范企业的,要进行汇总并予以普及。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 在一定期间内连续取得好成绩的企业;</li> <li>· 积极利用培养人才、信息化等的措施 在经营方面有显著改进的企业;</li> <li>· 在生产、销售方面力争改善,成为领先于其它企业的模范企业(示范企业);</li> <li>· 在普及和实施政策方面始终一致并作出显著贡献的指导人员等</li> </ul>                                                                                                                                | 很少                                   |
|        | 金融            | <p>1. 建议的内容：①设立面向中小企业的专门银行;②完善面向中小企业的产业金融;③完善中小企业的信用担保公司;④培养有关金融方面的人才。</p> <p>2. 支出：信用担保公司的资本金为 5 亿元,要由政府出其中的大半。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 最低出资 2.5 亿元                          |
|        | 投资基金          | <p>1. 建议的内容：①完善未上市股权交易市场;②设立有限合伙制(LPS)的创业投资公司;③培养有关投资基金方面的人才。</p> <p>2. 支出：在 LPS 的准备阶段,市政府将经由中小企业服务中心出资 200 万元,即：管理公司 1000 万元的资本金当中的 20%。在成立正式的公司时,市政府要根据其规模以及出资比例进行投资。</p>                                                                                                                                                                                                                                            | 目前要向管理公司出资 200 万元                    |

|        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                      |
|--------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 改善经营资源 | 培养中小企业的人才 | <p>1. 建议的内容：中小企业经营者、一般员工、技术人员的培训</p> <p>(1) 在对中小企业经营者实施培训时 培训的内容必须是符合全球化市场的经营管理的内容以及新知识 有关经营的基本知识、财务、劳务、销售、资材・采购等各学一天。</p> <p>(2) 在对一般员工实施培训时，应根据其分工进行总务（财会、劳务）、销售（市场预测、制定销售计划）、现场（生产管理）等的培训，每个项目各学两天。</p> <p>(3) 技术人员的培训（以生产管理为主学习十天，专业技术培训五天）。</p> <p>2. 支出： 如果整个培训一次为 30 天，每年实施两次的话就是 60 个人日；老师的费用为 1500 元的话就是 90000 元。费用原则上是由参加培训的一方来支付，假设市政府对参加了 80% 以上的培训并且考试合格的人员（假设为 30%）补助一半的学费，那么市政府的支出就为 14,000 元。</p>                                                                                                                                                                                                | <p>补助一半的学费</p> <p>14,000 元</p>                       |
|        | 培养指导人员    | <p>1. 建议的内容：对没有经验的指导人员进行培养</p> <p>(1) 企业管理培训第一阶段（财务管理、库存管理、进度管理、质量管理）课堂学习三个月，实习三个月，一年一次。</p> <p>(2) 企业管理培训第二阶段（劳务管理、资材采购管理、销售管理、生产管理、信息管理）第二个年度以后</p> <p>(3) 在生产培训方面，根据不同程度需要设备费 1700—5600 元，第三个年度以后</p> <p>2. 支出： 老师的费用为：负责课堂学习的老师 5 名，负责实习的老师 3 名，如果将老师的平均月报酬定为 1500 元，总额就为 <math>8 \times 1500 \times 6 = 72,000</math> 元。另外还需要教材费等的各种杂费。浙江大学管理学院等正在实施的高级工商管理进修课程（一年 60 天）的学费为一天 200 元。如果将培养指导人员的培训进行同样的计算，学费就为 <math>200 \times 180 \times 60 = 2,160,000</math> 元。</p> <p>刚开始的时候，由于指导人员的价值还不明确，学员都是政府方面（含工商联合会）有关人员的可能性比较大。在日本，最初接受培训的人员 90% 是政府方面的有关人员。</p> <p>3. 为了维持和提高有经验的指导人员的水平，要在每年安排两次（一次一天）培训。</p> | <p>在刚开始的时候，如果学员都是政府的有关人员，则需要 216 万元</p>              |
|        | 制定经营、成本指标 | <p>1. 建议的内容：制定中小企业的经营、成本指标，向中小企业经营者提供经营方针，向市政府提供用于策划和制定中小企业政策的资料。</p> <p>(1) 调查市里主要工业在经营方面的实际情况；</p> <p>(2) 对市里的主要工业，至少是重点培育的工业，分行业、规模制定和定期发行汇总了资产负债表等各种比率的成本指标以及汇总了制造成本各费用项目的构成比率的制造成本指标。</p> <p>2. 支出：最初可作试行，将 300 家企业作为对象制作并邮寄调查表。预计需要三个人月来完成制作、邮寄、回收（含打电话、走访）、统计、制定指标等工作。从下一个年度开始，预计用 18 个人月来完成对杭州市规模以上的 2500 家企业所进行的这项工作。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>假设在试行时，将工作委托给外部的调查公司，一天需要 300 元，总额则为 20,000 元</p> |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 建立用于技术开发的设施 | <p>1. 建议的内容：建立中小企业用于技术开发的设施以机械（含金属模具）企业、电子·电器企业、轻工业企业为对象，在这些企业用于试验、研究开发的设施中要设置①测定、试验仪器；②用于设计的设备；③备齐用于加工实验的设备。</p> <p>2. 支出：预计器材等的费用与设施等的建设费需要 3 亿元。在运营方面，含总经理在内需要 11 人（假设人事费平均每个月需要 1000 元，共是 132,000 元）。</p> <p>3. 经营：可设定采用股份有限公司的方式来运营。公司三分之一的资金由政府出，设备 100%由政府负责。</p> <p>4. 本计划涉及到需要与有关部门进行调整，因此在目前要进行研究、讨论。</p> | 设施费用需要 2000 万元，向设立的公司出资 20 万元      |
| 产地诊断        | <p>1. 建议的内容：对地区密集型产业群体进行产地诊断（将生产圆珠笔的企业群体作为第一个诊断对象）。</p> <p>2. 支出：需要花费负责经营财务、生产技术、管理等人员一年（12 个月）的时间。如果以每月 2 万元委托给外部人员，则需要 72 万元。如果市政府负担三分之一的话，市政府就需要出 24 万元。</p>                                                                                                                                                     | 24 万元                              |
| 信息的利用       | <p>1. 建议的内容：在维持和发展中小企业服务网问题上，在有关实施试验项目时所购置的器材方面，还需要加强服务器的功能、构筑防止黑客入侵的防火墙、购买用于宣传、演示的设备（笔记本电脑与投影仪）等。</p> <p>2. 支出：用于增添器材等的费用预计需要 17 万元左右。此外，平常的运营一年需要 37,500 元，一旦开始新的内容，这部分的费用则还会增加。</p>                                                                                                                              | 用于增添器材等的费用为 17 万元；运营费一年需要 37,500 元 |

### 5.3.1 完善援助中小企业的组织机构

#### (1) 政策的背景与目的

在经营制造型企业时，无论企业的规模大小，总需要通过某种方式来开展营业、财会、劳务、生产等的业务。而在小规模企业以及规模以下的企业中，很难安排专人进行细致的管理以及改进业务。因此，在经营方面的改进比较难。

可以想见，确立和发展这些中小企业的经营基础，无疑会成为推动杭州市经济发展的动力。所以援助中小企业确立经营基础的活动是不可缺少的，因此，必须尽快完善援助中小企业的组织机构。

为了使市政府能够对中小企业所缺乏的经营资源进行援助，搞活企业，现提出以下政策性建议：

- ① 杭州市政府应该将对企业的监督、管理业务与对企业的经营援助业务明确地分开，重新组建一个援助机构，使得中小企业能够自主地发挥出活力。负责援助中

小企业的机构,其业务中不应该包括与中小企业有关的批准、认可业务以及监督管理业务,要建立一套体制,能够公平、迅速、准确地执行对中小企业的援助。

- ② 为了能够实施经营方面的援助,就要求实施援助的人员必须具有中小企业经营方面的综合性知识。但是,对于最近才制定振兴中小企业政策的中国来说,恐怕这方面的人才比较少。因此,必须尽快培养实施援助的人员。
- ③ 另外,该援助机构必须是能够发挥效能的机构。目前,杭州市援助中小企业的机构比较分散,未必就对中小企业实施了综合性的援助。因此,为了加强这些组织机构的合作,可以在主管经济委员会和科学技术委员会的副市长下面,设立一个常务委员会,中小企业处则可成为该委员会的办公室。

## (2) 有关援助的现状与存在的问题

### 1) 组织的现状

从目前的状况来看,可以认为在杭州市里与中小企业援助事业相关的部门有:经济委员会系统的中小企业处、科学技术处、技术改造处、机械电子行业管理办公室、轻工纺织丝绸行业办公室、建材合金行业办公室、市场营销处、中小企业服务中心、新技术推广站、中小企业技术创新促进中心;科学技术委员会系统的工业科学研究处、技术成果市场处、专利处。另外的还有乡镇企业局、劳动局以及具有政府性质的杭州市工商联合会。

这些组织机构的业务大致可作如下的分类:

注:(经)是经济委员会 (科)是科学技术委员会

- ① 技术开发资金方面  
科学技术处(经);工业科学处(科);技术成果市场处(科);乡镇企业局
- ② 设备资金(对工业化、实用化的援助)  
技术改造处(经)
- ③ 经营、技术研讨会  
中小企业服务中心;中小企业技术创新促进中心;新技术推广站;工商联合会
- ④ 信息(提供信息、举办交流会)  
中小企业服务中心;新技术推广站;工商联合会
- ⑤ 促销  
市场营销处(经);工商联合会
- ⑥ 培养技工  
劳动局

### 2) 组织机构上存在的问题

市政府在成立以上的援助机构时一定付出了相当大的努力,但是这些机构看来并未起到实质上的作用。其中最大的原因恐怕在于中小企业处的人员(含兼职人员在内)仅有几个人,另外没有一个中枢机构就如何支援中小企业、用什么方法支援中小企业等

发出综合性的指令。也就是说,缺乏援助中小企业的政策和组织机构。

### (3) 提案的内容

一般来说,中小企业在经营上存在的问题大致可分为以下几个方面:经营基础问题、财务问题、资金问题、生产问题、营业问题、劳务问题、购买资材的问题。为了解决这些问题,就需要对行政机构进行改组,以便从知识上、资金上对中小企业进行援助。

给中小企业在解决经营问题方面提供的援助,必须是有组织的、综合性援助。因此,就要重新审视现有的援助机构,确立援助机构之间的合作关系。并且还要将负责进行资金方面援助工作的人员与负责进行经营技术方面援助工作(软件方面的援助)的人员的权限明确分开,以便能够综合、准确、公平地实施经营援助。

现将问卷调查以及在走访企业时发现的、中小企业存在的问题归纳整理如下。希望能够在参考了这些调查结果之后,设立起援助中小企业的组织机构。

表 5-3-3 中小企业中存在的问题与内容的分类

|             | 资金方面      | 信息方面      | 技术方面           | 管理方面           |
|-------------|-----------|-----------|----------------|----------------|
| 问题的具体内容     | 资金不足      | 行业信息不足    | 不合格率高          | 工作缺乏热情         |
|             | 贷款期限短     | 缺乏最新设备的信息 | 工序的改进没有进展      | 库存多            |
|             | 集资难       | 新产品的信息不够  | 对技术的研究,改进没有进展  | 交货期得不到保证       |
|             |           | 开发客户的信息不足 | 缺乏策划、设计能力      | 对制造成本的管理不充分    |
| 整理项目        | 更新设备的资金   | 行业动态      | 产品、工序的不合格率     | 劳务管理           |
|             | 流动资金      | 新产品的信息    | 改进工序           | 库存管理           |
|             | 扩大经营规模的资金 | 新技术的信息    | 引进新技术          | 进度管理           |
|             |           | 促销的信息     | 开发能力           | 财务管理           |
| 目前企业可以采取的措施 | 财会的确切化    | 加入互联网     | 培养、引进技术人才      | 重新考虑经营管理人员等的工资 |
|             |           |           | 完善用于技术、产品开发的设备 | 参加培训           |
|             |           |           | 实施质量管理         |                |

### (4) 具体的对策

#### 1) 组织机构的建立(参阅组织结构图(草案))

将中小企业服务中心、中小企业技术创新促进中心、新技术推广站定位为中小企业处的下属机构,为了明确其下属机构的位置,应该让它们编制预算、掌握人事权。另外,派往这些下属机构的干部应归属于经济委员会,运营费补助等的发放应该通过该部门进行。

另外,将工商联合会作为协助机关,在工商联合会中设置一个可承担市政府所实施的经营援助工作的部门,使其担负起一部分援助业务。

中小企业援助机构的框架如组织结构图(草案)所示。

#### a) 中小企业发展指导小组

中小企业处今后要推进的业务是杭州市的各委员会、各局在管理和指导企业方面都已开始实施了的业务。应该将这些业务中属于中小企业的部分交给中小企业处,在交割之后,还要与中小企业处一起继续推进这些业务。为此,就需要组建一个“中小企业发展指导小组”,这个发展指导小组的负责人最好应该由主管经济委员会和科学技术委员会的副市长来承当,其成员为各委员会、各局的负责人。

b) 中小企业处的任务

中小企业处的任务是：策划和计划援助中小企业的工作；对下属机构在实施业务时予以指导；管理业务的完成情况,其工作可分为六块：负责有关中小企业的措施；负责技术开发、设备投资；负责经营方面的培训；负责经营方面的咨询；负责收集、提供信息；负责推进生产技术等。中小企业处直接负责的业务其实就是：尽量减少业务量,让下属的机构具体实施业务。换句话说,中小企业处只要掌握下属机构的工作情况,对业务进行整体的调整和指导,起到主管的作用即可。

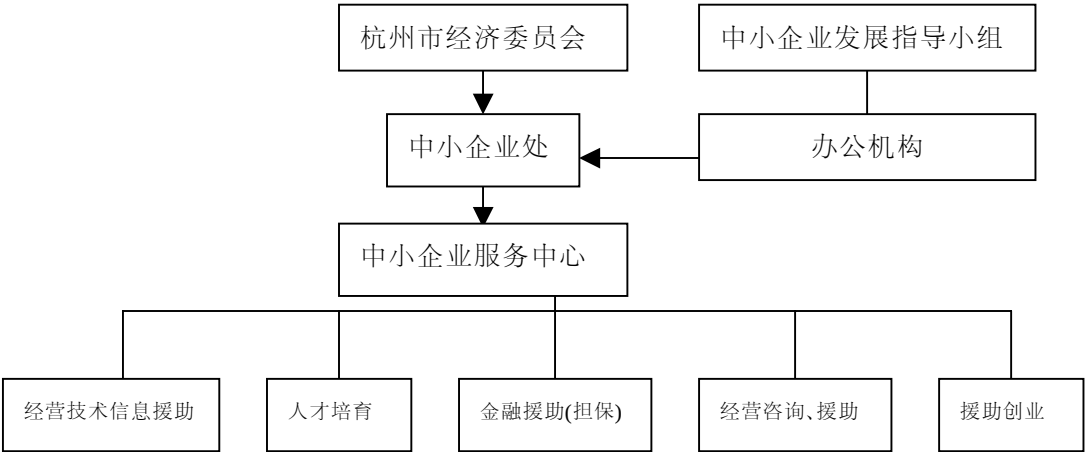


图 5-3- 1 组织结构图(草案)

c) 业务的执行机构与协助机构

作为落实中小企业援助业务的机构,考虑由中小企业服务中心、中小企业技术创新促进中心、新技术推广站来充当。可采取将中小企业服务中心(事业单位)定为落实机构的核心,中小企业技术创新促进中心、新技术推广站协助中小企业服务中心工作的形式。进而将工商联会也作为协助其工作的机构。

d) 中小企业服务中心

落实机构的业务内容与分工(参阅组织结构图(草案))

① 负责提供经营、技术信息的部门

以中小企业网络为中心,建立一个能够尽快向企业提供有关经营方面的信息、新

技术信息的体制。

② 负责人才培养的部门

对经营者的培训,除了 1—2 天的培训之外,还可利用周六、周日进行中长期的培训。

浙江大学以经营者为对象,举办了工商管理培训班。授课时间为一年 36 小时,分 8 各部门进行了实施。因此,也可以用这种方式对中小企业经营者实施培训。

③ 负责金融方面的部门

让市里现有的担保公司加入市政府主导的反担保机构,对其进行统一管理。

另外,有关中小企业的技术开发、设备投资等方面的问题,由该部门作为窗口与市政府进行协商。

④ 负责经营咨询、援助的部门

中小企业技术创新促进中心(与中小企业服务中心一起开展业务)只对向中小企业技术创新促进中心出资的企业以及相关企业派专家进行指导,而没有对中小企业进行援助指导。应该对中小企业技术创新促进中心进行重新定位、或者是改变其组织结构,使中小企业能够接受到援助指导。

在实施对中小企业的经营咨询、援助时,必须培养能够肩负起援助、指导任务的人才。目前,援助、指导的内容可以以财务管理(分析)、生产管理为主来进行。

(参阅行动计划“为搞活经营而进行的人才培育”一项)

⑤ 负责创业的部门

有关对中小企业在创业方面进行援助的部门,可延续投资基金的创立和运作工作。

e) 在组织机构方面要注意的问题

在组织机构方面必须要注意的问题如下：

当前正是产业结构的变革时期、是经济的回折点。因此,在分配人员的时候不应该只是单纯地考虑业务量,而是应该量才而用。

负责有关中小企业的措施：在策划措施方面具有能力的人

负责经营咨询：熟悉各行政机构的内容,有耐心和行动能力的人

负责经营培训：掌握中小企业经营状况的人或者是积极希望掌握中小企业经营状况的人

负责推进生产技术：要会统计质量管理,热衷于小组研究的人

负责收集、提供信息：至少是能够操作电脑软件包的人

负责技术开发、设备投资：不仅要掌握原有技术,而且还要对技术具有强烈好奇心的人

2) 主要的实施机构

经济委员会

3) 实施日程

|                 |          |
|-----------------|----------|
| 探讨组织机构的编制       | 1 年      |
| 培养在援助经营方面所需要的人才 | 6 个月—1 年 |

## 4) 经济方面的效果

- 可确立中小企业经营发展的基础；
- 可以培养出一些国外企业在进入杭州市时不可缺少的地方协作企业,使得对国外的招商引资工作进行得更加顺利。

## 5) 实施时的注意事项与存在的问题

- 为了提高援助的效果,就要设立基层的实行机构,使对企业进行的“走访援助”更容易实施。另外,还要明确中小企业服务中心、新技术推广站、中小企业技术创新促进中心的分工。
- 必须培养能够对企业实行“走访援助”,并且能够提高援助效果的人员。
- 要积极向企业宣传“经营援助”的内容,优先对需要援助的企业进行援助。
- 必须要消除“监督企业”的形象,完全致力于对企业的援助。
- 召开负责“经营援助”的有关人员的联席会,各援助机构之间可交换信息、意见,努力提高援助的效果。

## 5.3.2 培养负责中小企业对策的有关人员

## (1) 培养负责中小企业对策有关人员的必要性

中国现在正处于向市场经济转换的过渡期,而且刚刚开始重视对中小企业的振兴。在培养与中小企业有关的人才方面市政府几乎没有采取什么措施。今后当振兴中小企业的组织机构在得到完善时,在这些组织机构中供职的人员如果不知道中小企业的实际状态,只能做一些单纯的事务性管理工作,也就不能开展具体的振兴政策。

## (2) 政府方面负责政策的人员(中小企业处等的有关人员)的培训内容

为了使政府方面负责政策的人员(供职于经济委员会、中小企业处、有关的组织机构的人员)能够准确、正确地策划、实施政策和措施,就需要在课堂上学习中小企业的现状与存在的问题、要采取的措施、如何采取措施等。另外,除了课堂上的学习之外,还要通过在现场的培训学习,学会把握现状和找出问题。在实施时可由经济委员会宣传教育处委托大学等外部机构执行。

此外,象金融机构、投资机构这些半官方的机构,由于工作方法与以往的方法不同,因此也要求它们的有关人员必须就如何采取措施等进行学习,以便使其能够开展具体的实际工作。实施机构可以考虑由人民银行来承当。

关于市政府有关人员培训的内容现提议如下:

- ① **课堂学习**是针对刚开始负责中小企业政策的有关人员的,需要实施以下的培训,对于已经接受过这类培训的专家,则要求其必须每年接受两次培训(一次一天)。

市政府有关人员的培训

a. 中小企业政策、制度(培训 2 天)

(培训的项目): 加深对《中小企业促进法》梗概的理解。该法律是为了培育中小企业而制定的法律,其着重点不在“对中小企业的管理”上,而是在“行政方面的服务”上,这一点需要通过培训进一步认识。

b. 经营的基础(培训 1 天)

(培训的项目): 经营的基本方针、经营的整体计划、经营的组织、内部控制、预算控制

在此次调查中,曾多次从各中小企业援助机构的有关人员口中听到“经营理念”这个词。但是,对于这个词的概念各人的理解都不尽相同。希望援助机关的有关人员对这个词能有一个统一的解释。

c. 管理方面(培训 3 天)

(培训的项目): 财务管理、生产管理、供应管理、销售管理、劳务管理

企业的经营管理可以分成以上的 5 大块。应该掌握中小企业管理的大致情况,学习管理的必要性、方法、效果。

d. 信息方面(培训 1 天)

(培训的项目): 信息的分类、向中小企业提供信息以及利用中小企业的信息

一般来说,在很多情况下,提供信息的人往往没有弄清资料(document)、一般信息(Information)、知识性信息(Intelligence)的区别,便开始提供信息。

e. 技术方面(培训 1 天)

(培训的项目): 对于地方上的中小企业而言,尖端技术、国际尖端技术是什么以及技术的含意

把握住地方上中小企业需要何种技术,并且理解对技能、技术、研究的定位。

f. 资金方面(培训 1 天)

(培训的项目): 中小企业的集资能力、中小企业的资金运用

学习如何从经营指标上判断资金问题。

- ② **实习**是与专家一起通过与经营者在一段时间内的交谈以及观察生产现场来掌握经营的现状,掌握存在的问题的方法。在实习结束后,还要和专家一起就存在的问题以及解决方法交换意见,学习有关中小企业的问题。这种实习需要在上任一年之内进行两次以上,以便确立观察和认识问题的能力。

### 5.3.3 建立中小企业以及个人的信用

在第 3 次现地调查期间, 由于杭州市方面提出希望追加“建立中小企业以及个人的信用(草案)”的要求, 故在此介绍一下有关日本“对优良企业等设立的表彰制度”。中国不仅对优良企业进行表彰, 而且还对不良企业进行曝光, 这种做法在日本是没有的。

#### 1) 关于对优良企业等设立表彰制度的建议

##### a) 背景・事由

由于中小企业的振兴政策刚刚呱呱落地, 对优良企业进行表彰的制度还没有出台。今后要将即将开展的各项措施进行普及, 为了提高其成果, 有必要设立表彰制度, 对那些通过利用中小企业的政策在经营改善方面获得显著成果的企业以及在普及措施、实施措施方面作出显著贡献的指导人员进行表彰。

##### b) 目的

通过对优良企业进行表彰来唤起中小企业改善经营的意欲。通过表彰在普及措施、实施措施方面作出显著贡献的人员, 可以有促使有关人员积极进取。

##### c) 可望获得的效果

有效地普及和推进中小企业政策;

通过表彰可提高企业的形象, 使得被表彰的企业得到进一步的发展;

通过普及经营改善事例来振兴中小企业。

##### d) 内容

要对以下的企业等按其功绩, 由中小企业处处长、经济委员会主任、市长等予以表彰。另外, 对被表彰的企业中符合作为经营改善示范企业的, 要进行汇总并予以普及。

- ・在一定期间内连续取得好成绩的企业;
- ・积极利用培养人才、信息化等的措施, 在经营方面有显著改进的企业;
- ・在生产、销售方面力争改善, 成为领先于其它企业的模范企业(示范企业);
- ・在普及和实施政策方面始终一致并作出显著贡献的指导人员等。

##### e) 负责选出表彰对象的机构以及有关机构

以杭州市经济委员会、中小企业处为中心, 在获得中小企业服务中心、工商联、行业团体等的协助后实施。

##### f) 实施日程

第一年度 选出评选委员会, 由委员会对表彰对象的有关事项以及评选标准等进行研究讨论。

第二年度以后 实施表彰

第三年度以后 普及示范事例

##### g) 经济负担

评选委员会的召开费用、奖状印刷费等,如果要颁发奖品(纪念品)的话,这部分费用也得算在里面。另外,在编写示范事例时还需要调查费、付给调查人员的报酬等。

#### h) 需要注意的地方

在评选示范事例时,需要选出可让其它企业进行参观学习的企业。另外,在评选过程中还需要专家的协助,来判断评选对象是否符合充任示范的要求。

### 2) 日本的经验

在日本,每实施一项政策都会按表彰对象的贡献程度的大小来进行各种等级的表彰。

(中小企业综合事业团的相关业务如下:)

- a) 为了谋求中小企业结构的高度化,当工厂等的集团化事业得到实施并取得良好成绩时,由工业区行业联合会会长、中小企业综合事业团理事长、中小企业厅厅长、经济产业大臣根据其功绩以该行业、行业的负责人以及员工为对象进行表彰。
- b) 中小企业综合事业团理事长、中小企业厅长官对普及小规模企业共济事业以及协助、促进企业加入的团体及员工根据其功绩进行表彰。
- c) 对那些积极利用中小企业大学的培训、努力培养企业人才的企业,由中小企业大学的校长予以表彰。此外,对那些积极协助培训的讲师,由校长赠呈感谢信。

## 5.3.4 中小企业金融

### A. 完善政府性中小企业专业银行

#### 1) 背景·理由

商业银行在目前的状况下不能提供振兴中小企业所不可缺少的设备资金,即:不能进行产业融资;另外,以中小企业为对象的贷款业务是一项费时、费事、成本高的业务。鉴于以上的主要原因,需要成立政府性中小企业专业银行。

#### 2) 对杭州市商业银行进行发展性的改组

对杭州市商业银行进行发展性的改组,使其成为杭州市的中小企业金融专业银行的理由如下:

- a) 在杭州市开展业务的商业银行中,该行是唯一的市政府出资的银行(出资比率为50%)。
- b) 以分散在各地的中小企业为对象的专业银行必须要有众多的分行并形成网络,而该行在杭州市内拥有最大的分行网络。
- c) 该行现在的业务中已有对中小企业进行贷款的业务,虽说进行的仅仅是商业金融,但该行对在向中小企业进行贷款时所存在的问题了如指掌。
- d) 在向中小企业进行贷款的问题上,对贷款债权的管理极其重要。作为这项工作当中的一环,中小企业金融专业银行需要通过存款业务来掌握借款企业每天的支出、收入情况,而该行也正好有存款这一项业务。

## 3) 对该行进行发展性改组的内容

- a) 增加资本金。
- b) 在进行增资时, 要使市政府(含有关的政府机构)的资本金占整个资本金的一半以上。
- c) 将该行的分行扩展到整个杭州市。
- d) 当该行在完成业务后, 其结果为赤字结算时, 市政府要及时填补其亏损。
- e) 该行以往所进行的贷款业务(主要是流动资金的借贷)可一直延续下去, 另外要将中小企业用于设备投资的资金(以及在导入设备资金与设备时所发生的一些必要的, 比如金额在设备资金的 20%以内的流动资金)列入贷款的对象中。
- f) 培养能够对设备投资计划进行评审的人员。

中方有些负责金融的人说“商业银行负责评审的人不懂项目的评审方法”。在计划经济的体制下, 由于四家国家专业银行(现在的国家独资商业银行)是根据国家的指示向国有企业实施贷款的(也称指令性融资), 所以在实施贷款的时候没有必要进行企业评审、项目评审。因此对它们不知道“本来应该实施的项目评审”的内容、方法是可以理解的。另外, 后来成立的股份制商业银行的职员由于基本上也是从国家独资商业银行聘用的人, 所以也不能说他们精通银行应该实施的项目评审。

因此, 应该以政府性中小企业专业银行的评审人员为对象, 除了教给他们在产业金融上不可缺少的、对设备投资计划的评审方法之外, 还要进行有关一般项目的评审内容和评审方法的教育。作为教育的方法, 当然可以采取从国外请老师来对商业银行的有关人员进行教育的方式。但是, 聘请来的老师所作的“对评审的内容及方法的说明”往往容易变得比较抽象(注: 因为对于各个银行而言, 评审的内容及方法是属于对外保密的事项), 所以希望中方能够选择适合的人才长期派到国外的中小企业金融机构中, 用 OJT 的方式学习有关项目评审、设备投资计划的评审内容以及评审的方法。

## 4) 贷款的来源

## a) 从人民银行借款

从人民银行借“中长期并且是低利率”的资金(这项资金是人民银行用作对各金融机构进行再贷款的资金), 然后再作为设备资金贷给企业。

## b) 独自筹集

有关贷款的来源问题, 希望不要单纯依靠市里的财政, 而应由该行独自进行筹集。关于筹集的方法, 可考虑的有以下形式: 该行的贷款计划金额的部分可采用“有奖定期储蓄”的方式, 以及发行“(由市政府担保的)债券”的方式。此外, 当发生所谓的逆差幅, 也就是说集资成本与办公费的总和超出利率收入时, 市财政只要填补亏空即可, 这样一来还可以减轻市财政的负担。

## c) 由市政府进行资金的委托保管

由市政府出资成立“中小企业振兴基金”, 同时将该基金委托给该行。该行负责将该基金作为设备资金贷给中小企业。

(注) 该基金也可委托给政府所属的租赁有限公司, 作为中小企业在租赁设备时的补助金。

## 5) 贷款的方法

对借款企业除了可以利用直接贷款的形式之外,对于那些离得较远的中小企业以及那些该行没有设分行的地区的中小企业,可以委托其他可靠的银行进行代理贷款。另外,还可以由该行购入借款企业所需的机械、设备,再以租赁的方式租给贷款企业,以此来取代直接发给资金的形式。租赁的条件可以与该行的直接贷款的条件统一。

## 6) 担保

在贷款时所需的担保可设为利用该资金所引进的机械、设备的抵当权以及实质上的经营者的连带担保。

## 7) 贷款资格的确定

对能够利用杭州市所属中小企业金融专业银行的优惠条件进行设备贷款的中小企业要严格地进行筛选。可对其贷款资格作以下的规定:

- \*未从其他商业银行获得融资的中小企业;
- \*在杭州市设有工厂、事务所并且在一定期间(例如两年以上)持续从事同一种行业的中小企业;
- \*认真纳税的中小企业;
- \*公司财产权明晰的中小企业;
- \*符合杭州市产业方向的中小企业;
- \*资本金为一定金额以下(例如五百万元以下)以及员工为一定数目以下(例如五百名以下)的中小企业;
- \*负债比率为一定比率(例如 60%)以下的中小企业;
- \*与主办行之间的信贷关系保持一定时间以上(例如两年以上)的中小企业。

## 8) 其他

- a) 付息的方法: 可跟现行的一样, 采取每三个月付一次的方式。
- b) 还本的方法: 可采取每六个月付一次的半年均等分期付款的方式。

**B. 允许优惠的贷款条件(低利率·长期贷款)**

## 1) 背景·理由

要振兴中小企业就必须使中小企业有进行设备投资的积极性,或者是设定鼓励设备投资的金融条件,也就是说,设定“易借易还”的贷款条件是必不可少的。

在中国,金融机构必须服从中国人民银行所规定的贷款条件(贷款期限及适用利率)。在该规定中,虽然提及了五年以上贷款期限(适用利率为年利 6.21%)的条件,但是在向中小企业贷款时,除个别情况之外,各银行都由于其避免信贷风险的力量不足等自身的原因,基本上不进行五年以上的长期贷款。

此外,在利率方面虽然目前的利率水准较低,但是将来的利率也有超过 10%的可能性,对企业而言,付如此高额的利率来进行设备投资则是不现实的。因此,即便是到了高利率的时代,也要制定一些诸如将借款企业所负担的利率固定在 5%左右等的特别措施。

## 2) 允许优惠的贷款条件(低利率·长期贷款)=确定标准贷款条件

为了实施“振兴中小企业”这一国策,在向中小企业进行设备资金的贷款时,作为特例,中国人民银行总行要将“企业的自有资金在 30%以上,贷款的利率为年利 5%左右(固定),贷款(还贷)期限为五年以上(含递延期间)”的条件作为标准贷款条件,并且在政策方面需要更大的优惠时,要对以上的各项设定更加优惠的诸如:降低自有资金的比率或利率,或者延长还贷期限等的条件。

### 3) 贷款对象与贷款条件的确定

市政府的各相关部、局要在协商后定出:作为杭州市,要满足中小企业什么样的设备资金的需求(诸如:设备的现代化、增强生产能力、保护环境、奖励劳动密集型企业等等方面);这些所需的设备资金是否适用比标准贷款条件更为优惠的贷款条件;如果符合更为优惠的贷款条件,还应决定在这种情况下要对什么样的要求给予多大程度的优惠。

(注)在日本,从开始振兴中小企业的 50 年代起,用于“设备现代化”的资金一直是以优惠条件借贷给中小企业的。直到今天,用于“设备现代化”的资金仍旧适用于优惠贷款条件。

## C. 完善信用担保机构

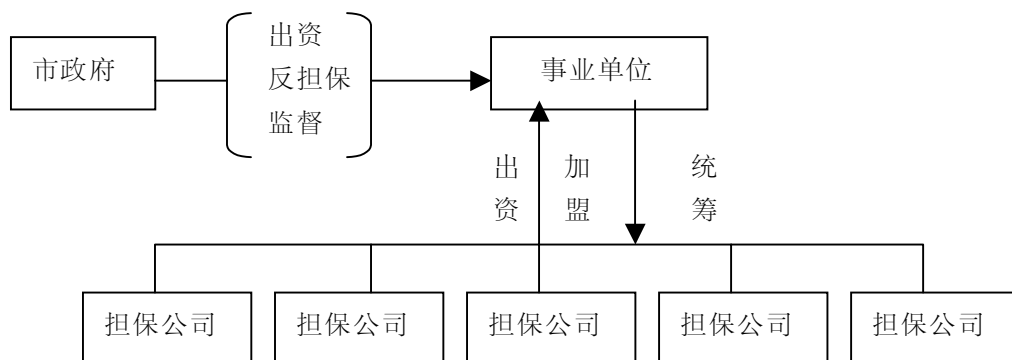
### 1) 背景·理由

商业银行之所以不利用现有信用担保公司的担保,其原因在于担心这些信用担保公司是否有代偿的能力。因此,为了消除这种担心,就必须明确市政府的援助,即:由市政府进行反担保。

### 2) 设立、完善事业单位

虽然合并现有的信贷担保公司,充实其组织机构的内容不失为一种方法,但是,要將出资关系、业务对象不尽相同,而且在各自的领域中都取得一定担保成果的各信贷担保公司进行合并,并不是一件简单的事。而事业单位的方式在实质上可以获得与合并相同的效果,甚至还可衍生出更多的好处。因此,可以认为这种方式比较符合杭州市的实情。

也就是说,由市政府牵头设立一个进行反担保的“事业单位”,让各公司出资、加盟。加盟各公司的担保债务由各公司的有限连带债务构成。(参阅下图)



(注) 以上的事业单位也可利用现在的“中小企业服务中心”

图 5-3-2 负责反担保业务的事业单位

如此一来,①各公司的资本金的总和实质上就成为该法人的基本财产,因而担保的债务保证限额也就能有所提高。②当某公司不能进行代偿时,作为加盟各公司的连带责任,可用该事业单位的基本财产来进行偿还,以提高代偿的能力。③还可促进加盟各公司之间的信息交流、统一信贷评定的标准、提高信贷评审能力。④当该事业法人的基本财产不足以进行代偿时,市政府的反担保系统便可以启动,这样一来就能使利用担保的单位有安全感。其效果相当大,一定可以获得利用担保的单位的信赖,有助于振兴杭州市的中小企业。

此外,如果出现有限连带债务的结构不符合中国的法律:各公司由于其自身资本金的多寡问题而不能达成共识等问题时,在成立事业单位时也可以不采用这种有限连带债务的形式。

也就是说,在这种情况下,上述②的效果虽然不能直接起作用,但作为事业单位可以利用出资(筹款)、加盟的各公司的代偿余力。

#### [参考]利用中小企业服务中心的方法

杭州市有一个叫做中小企业服务中心的事业单位,(市政府中小企业处的下属单位)向中小企业提供各种服务。不用重新设立新的事业单位,通过对该事业单位的利用可以建立起由市政府主导的反担保机构。作为参考,现将方策叙述如下:

#### a) 设立反担保基金

“中小企业服务中心”是在获得市政府 80 万元资助(资本金?)后成立的。在开始反担保业务时,必须重新立一个名为《中小企业反担保基金(暂称)》的帐目,将其与该服务中心正在开展的其他业务从会计上完全独立出来(否则,在增资时就有可能使“用于反担保”的资金的性质变得含混不清)。另外,可将该服务中心定位为:管理这项基金的事务局。

#### b) 担保公司加盟反担保基金

希望得到市政府反担保的担保公司必须要出资、加盟该基金(要确立凡是拒绝筹款、出资、加盟的担保公司,市政府不对其进行反担保的原则)。各公司在加盟时要缴纳加盟费,各公司的加盟费可作为基金的筹备费另外积攒起来(担保公司出资时的金额与加盟时的金额一样)。

#### c) 基金的金额

目前基金的金额可定为五亿元(现有的信用担保公司都出资、加盟该基金),这个金额几乎等于八家公司的承保限度金额(资本金的五倍),由市政府、信用担保公司以及赞同设立该基金的优良企业出资。

担保公司的最低出资金额或者是加盟费的金额可以根据各公司的规模、能力来定。比如说可定为各公司现有资本金的 10%等。

## d) 进行资金管理业务的职员

员工的人数要看作为基金事务局的服务中心的工作量大小来定(对申请反担保的项目进行多大程度的审查等),如果只进行管理业务的话,只要配备 2-3 名专职人员就足够了。另外,这些员工的人事费可从反担保费收入当中拨出。

## e) 基金的决算

与反担保业务有关的会计应该独立出来,将因反担保业务而获得的收益(保险费—人事费)作为基金的筹备费积攒起来,等积攒起来的金额达到一定数目之后再转入基金,用以充实基金。

## f) 与国家级反担保机构进行的业务调整

国家正在研究成立国家级的反担保机构,目前其详细情况尚不明确。但无论如何该机构早晚是会成立、运营的。如果现在杭州市独自设立、运作上述反担保机构的话,等国家级反担保机构设立、运营,情况明朗的时候就可以相当机动。也就是说,往杭州市的反担保承诺业务中加入国家级反担保机构的反担保承诺条件,进行修改即可。

## 3) 担保、反担保的条件等

## a) 担保费率、反担保费率

从方便利用担保的单位的角度上来看,除了明确市政府的参与之外,放松信用担保公司的承保条件与由市政府设定较低的反担保费也是不可缺少的。

在现行的承保条件当中,各公司所收取的担保费各不相同,有些公司征收的担保费的费率相当高。因此有必要将其统一为年 1%左右,另外,将反担保费定为担保费的一半为妥。

## b) 担保、反担保的覆盖率

目前许多信贷担保公司的担保覆盖率为 100%。如果信贷担保机构得到完善,进行 100%的覆盖,商业银行就会变得象日本一样很随便地评审企业的信用,其结果将会导致贷款依靠担保的现象,即:以担保为准进行贷款。因此,希望能够让商业银行承担一部分的信贷风险,降低担保的覆盖率(例如定为 75%)。

此外,从阻止随意地为信用担保公司作保这一角度出发,反担保的覆盖率也应规定为一定的比率(例如 70-80%)。

## c) 完善项目评审的体系

正如前面所指出的那样,现有的信用担保公司由于人数少,让人怀疑它们是否在进

行严密的项目评审。对于信用担保公司而言,不仅要避免自身的信贷风险,还要在扩充评审人员、充实项目评审的内容与方法等方面对评审体系加以完善,使得商业银行(利用者)能够放心地进行利用。

另外,希望商业银行能够与政府性中小企业金融专业银行一起,派负责评审的人员到国外,通过 OJT 方式在外国的信用保证协会或者是中小企业金融机构学习有关项目评审的内容与方法。

#### d) 其他

从让利用担保的商业银行以及信贷担保公司负一定责任的观点上来看,还要引进这样一种体系,即:代偿以及反担保款的支付要在出现担保、保险事故之后,经过一段时间以后再行实施。

[参考] 在日本,由保证协会进行的代偿是在“超过 90 天仍旧不还贷、还贷处于迟延状态的情况下”根据银行的要求而进行的(在担保合同中注明),反担保款是在“代偿结束后的一个月以后”进行支付的。其间,银行、信用保证协会要努力从债务人那里回收债权,并有义务向有关方面进行汇报。

### 5.3.5 投资基金

在《4.2 风险投资基金的现状和发展》中已经进行了有关现状的分析和提案(4.2.6)。提案的内容如下:

- (1) 构成培养创业型企业的要素有: a. 构筑扶持政策的体系; b. 创业型企业群体的形成; c. 创业投资公司与相关市场的发展; d. 构筑咨询援助体系; e. 构筑均衡的产学研合作体系等。在采取措施时,必须使这些要素保持均衡。
- (2) 不仅要管高新型产业,还要顾及传统型企业,要实现传统型企业的高度化需要强化经济委员会的职能。
- (3) 重新建立产学研的合作体制。
- (4) 强化中小企业服务中心的直接金融援助手段,确立有限合伙人制度。
- (5) 利用未上市股权交易

在上述内容中,将就(4)、(5)两条提出建议

#### 1. 研究设立有限合伙制创业投资公司

有限合伙制(LPS)是由对出资金额以及从出资金额上所获得的利益负有限责任的有限责任合伙人(Limited partner 投资家)与负有无限责任的普通合伙人(General partner 投资执行、运作人)组成的,它由一名以上的普通合伙人和一名以上的有限责任合伙人设立并进行运作。普通合伙人有参加经营的权利但有限责任合伙人却无此权利。通过引进这种方式可使集资变得简单容易。

##### (1) 背景、经纬

希望充分利用浙江省丰富的民间资金,使原来分散的、不同行业的创业投资基金在信息方面集中到一处,来达到共享信息、分散风险以及改善投资效率的目的。杭州市中小企业服务中心计划将设立创业投资公司的工作作为示范项目来实施,对此,国际协力事业团(JICA)同意将此作为试验项目。另外,浙江省政府于2000年11月发表了《浙江省鼓励发展风险投资的若干意见》,在该《意见》中鼓励尝试创办有限合伙制创业投资公司。

## (2) 目的

通过创建中国最早的有限合伙制创业投资公司,争取在省内外起到示范的作用。

## (3) 成果

- ① 将由政府资金主导的机制转换为民间资金主导的机制,及其对省内外产生的波及效果;
- ② 加强中小企业服务中心对创业型中小企业的援助功能。

## (4) 内容(参阅下图)

### ① 运作方针

- a. 投资地区:以民间资金为主导,向大杭州地区的企业实施投资;
- b. 投资方针:初期主要是选择有发展前途的企业,待条件成熟后也可投资临近上市的企业;
- c. 资本金:设定在1,000—2,000万元之间,各个基金的规模设在3,000万元左右;
- d. 股东结构:①政府性资金;②法人;③个人投资家;④其他
- e. 风险分散:对不同行业、不同发展阶段的企业进行投资。对每家的投资金额,其上限不超过投资公司资产总额的10%;
- f. 投资回收:不单纯依靠IPO,也重视未上市的股权交易。

### ② 组织与管理

- a. 投资公司(普通合伙人)根据中国的《公司法》成立“××有限责任公司”,采取项目责任制,项目小组对选定的项目负责到底;
- b. 从定量和定性两方面对企业进行评价。定量分析主要着重于财务的稳定性,定性分析则通过核对条目的方式,侧重于对市场以及事业战略的分析。

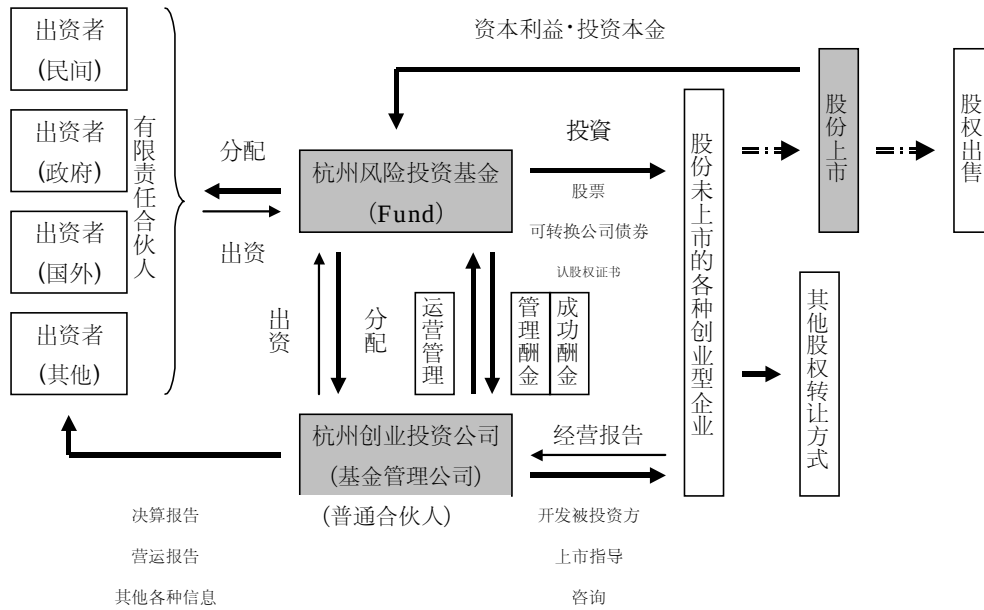


图 5-3-3 项目运作示意图

## (5) 主要的实施机构

杭州市经济委员会、中小企业服务中心等有关机构

## (6) 实施日程

希望于 2001 年 12 月之前付诸实施

## (7) 政府的资金援助

- ① 资本金出资：1,000 万元(10%)
- ② 向基金出资：1,000 万元(10%)

## (8) 注意事项与课题

- ① 需要确保 3—5 名创业投资家；
- ② 预计《投资基金法》将在 2001 年内颁布,在该法律生效之前,可依照《浙江省鼓励发展风险投资的若干意见》以普通合伙制的方式(公司制)先开展业务,等在某种程度上走上正轨之后再转为有限合伙制；
- ③ 尽早与现有的创业投资机构确立合作关系。

## 2. 强化未上市股权交易市场功能

## (1) 背景、经纬

90 年代初期设立于上海、深圳两地的证券交易所发展至今上市企业虽然已经达到 1,000 多家,但在这些企业中以国有企业、大型企业居多,而中小创业企业则始终被拒之于门外。尽管面向创业型企业的创业板市场(中国的 NASDAQ)最迟将于 2001 年内问世,但从其上市制度和上市的审核条件上看,对大多数的杭州市的创业型企业而言,仍属于可望而不可及的。

根据上述情况,目前的当务之急就是要以“杭州市产权交易中心”为主体,强化未上市股权交易市场的功能。

(2) 目的

促进未上市股票市场上的未上市股权交易

(3) 成果

- ① 改善创业型企业产权的交易环境;
- ② 促进创业型企业有关经营状况的财务公开。

(4) 内容

- ① 强化杭州市产权交易中心的职能;
  - a. 增设未上市股权交易职能
  - b. 加强与上海、深圳两地交易中心的业务合作关系
  - c. 培养专业人才,提高对未上市股权的评价能力
  - d. 中小企业的产权以及资产的转让、过户、质押、抵押等的职能
- ② 由杭州市中小企业服务中心牵头在上海、深圳两地的产权交易市场设置交易会员席位;
- ③ 在“中小企业信息网”上开设有关股权交易信息的窗口。

(5) 主要的实施机构

中小企业服务中心、杭州市产权交易中心等有关机构

(6) 实施日程

应该争取在 2001 年内实施

(7) 经济方面的援助

(8) 注意事项与课题

- ① 企业对未上市股权交易市场的认识不足;
- ② 当务之急是培养未上市股权评价领域的专业人才;
- ③ 缩短有关投资交涉的期间;
- ④ 要确认企业(投资对象)所拥有的知识产权。

### 5.3.6 培养中小企业的人才

#### (1) 目标的背景

中国现在正处于向市场经济转换的过渡期,而且刚刚开始重视对中小企业的振兴。在培养与中小企业有关的人才(企业的经营者和员工)方面,市政府几乎没有采取什么措施。有人说“企业就等于人”,换句话说,企业中的人才才是关系到企业盛衰的重要问题。

在员工为几千人以上的企业所进行的人才培养,今后也要在市政府的领导下,在中小企业中予以实施。要广泛地培养人才,确立杭州市的经济基础。

#### (2) 目前所存在的问题

企业对员工的教育是以企业内部 OJT 为中心进行的,但是,这中间的大部分属于既不是有组织性也不是有系统性的教育。因此,无论对于进行教育的一方还是对于接受教育的一方来说,教育属于临时对付,并未成为真正有内容的、培养人才的实践教育。从问卷调查上来看,回答 OJT 的企业很多,恐怕这只是名义上的 OJT,而实际上却是“头痛医头式”地教一些工作中所需要的、最基本的一些东西。

#### (3) 在制定实施计划时需要注意的地方

为了有效地培育人才,需要针对各类对策制定实施计划。在制定这些实施计划时,必须将“现实性”、“速效性”、“裨益效果”、“无利润·无损失”这几个要点放在心上。尽可能最大限度地利用现有的设施,降低实施时的投资,提高计划的现实性。为了让人手不足、不积极参加外部培训的中小企业能够积极参加培训,其关键就在于让中小企业感到“参加了就等于马上用得着”。另外,还要提高知名度,否则会出现尽全力实施起来的计划却没有多少人参加的情况。此外,如果将这项计划变成营利性质的业务,就会脱离“振兴中小企业”的概念,而容易招致参加人数的减少。

#### (4) 具体的对策

##### 1) 目的

通过对中小企业的经营者、员工、技术人员实施培训,以提高他们的素质。

##### 2) 通过实施具体的对策可以获得的成果

可提高经营者的经营管理水平、提高员工的素质、提高技术水平。

##### 3) 具体对策的内容

建议可以将具体对策的内容按要培养的对象分为:经营者、一般员工、技术人员。

##### a) 经营者的培训

① 经营者在**管理方面**的培训项目有:经营基础、财会、劳务、销售、资材供应等在经营

企业时必须要有管理技术(一个课程 6 小时)。各个项目的课程不一样。

- ② 另外,还应该策划和实施**新技术的培训**。向中小企业的经营干部介绍对于地方上来说属于尖端技术的,诸如:自动控制(传感器、可编程序控制器)、CAD、CAM、激光加工、热塑性材料(高分子材料)、NC 机床等。有关国际水平的技术,可以通过讲座(讲座的时间可定为 1—2 小时)进行诸如生物技术、微型机器、陶瓷、超导、燃料电池、人工智能等的介绍。

浙江大学举办的工商管理培训班(定员 60 人)利用周六、周日上课,授课时间为一年 36 小时,分 8 个部门实施。对象是大企业的经营者、经营干部,类似这样的培训班也应该为中小企业的经营者敞开大门。如果将培训作为援助中小企业的事业来看待的话,希望将中小企业经营者参加培训的学费减半,另一半由政府予以补助。

#### b) 一般员工的培训

- ① 对总务方面的员工要求其学习会计、劳务管理方面的知识;
- ② 对现场的作业人员,在要求其学习生产管理的基本内容的同时还要重点学习质量管理;
- ③ 以现场的负责人为对象进行改进生产的小组活动。小组活动可以让员工对工作有成就感,从而提高劳动积极性;
- ④ 对负责销售的人员,教授有关市场营销的方法。

#### c) 技术人员的培训

这个培训是让技术人员提高现有的技术,学习新技术的培训。

另外,除了专业技术之外,还应该就生产管理技术(工序管理、资材管理、外委管理、质量管理、安全管理等)进行培训。

应该在明确了一般员工、技工、技术人员、研究人员的概念之后再实施培训。专业方面技术培训的时间为含实习在内的 1 天 5 个小时;生产管理技术培训的时间为两天解决一个课题;质量管理技术培训的时间为含实习在内 5 天。

对熟悉制造技术的技工,让其学习所从事工种的理论知识,将其培养为技术人员;对于技术人员,让其进行更高一层的理论学习和实践学习(实习),使其具备能够进行专业研究的能力。

### 4) 主要的实施机构、相关机构(草案)

#### a) 经营者的培训

以中小企业技术创新促进中心为主,通过利用技术创新促进中心的网络(有关的协作公司:方向管理信息以及端祺管理信息等),在获得工商联合会与乡镇企业局的协助下广泛宣传、召集人员参加。

#### b) 一般员工的培训

与经营者的培训一样。

#### c) 技术人员的培训

以劳动局为主体,在工商联合会与乡镇企业局的协助下进行实施。

现将与培养人才有关的组织机构的概念图考虑如下：

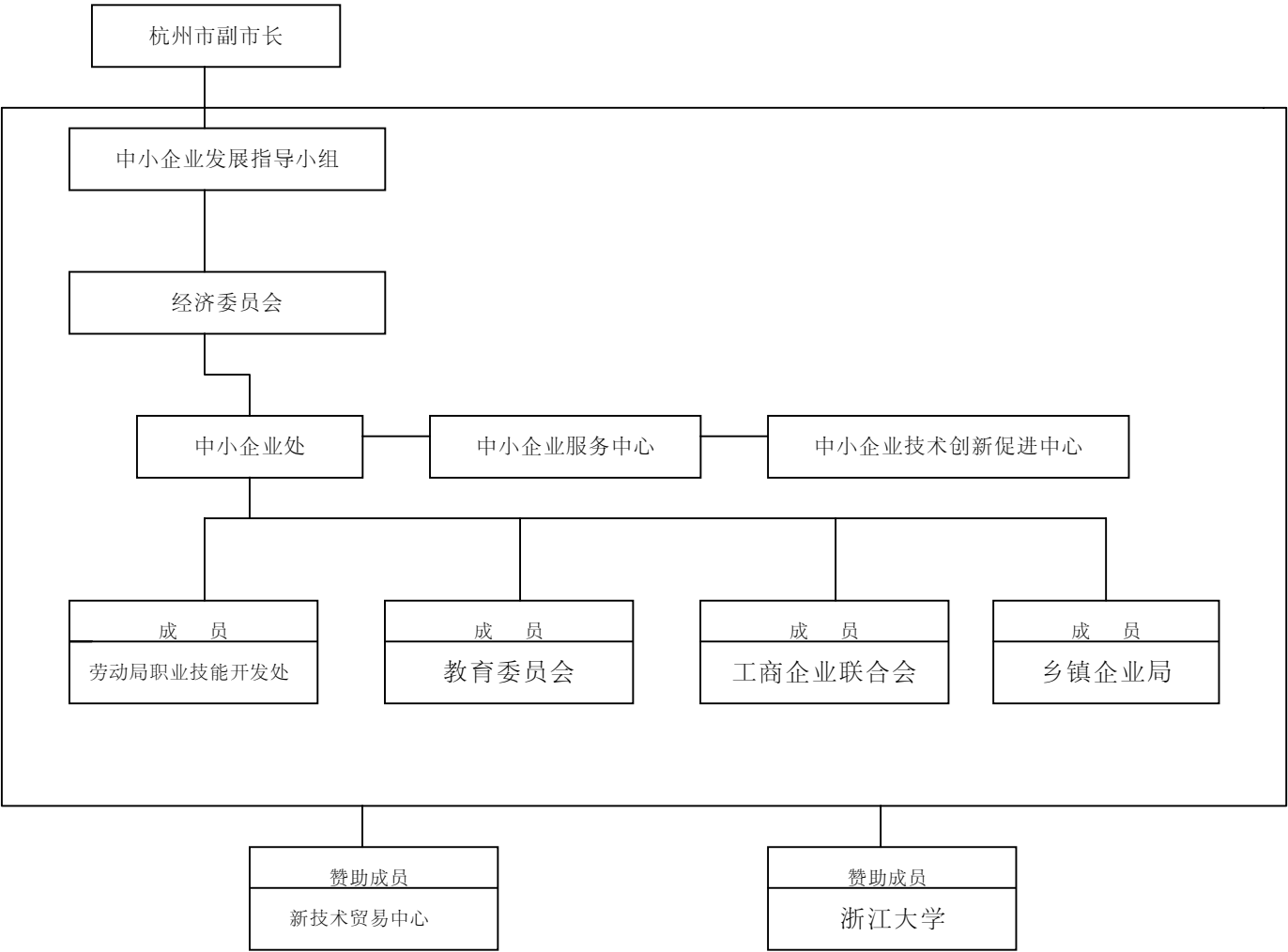


图 5-3- 4 培养人才的体系图

5) 实施日程

尽快策划、制定计划予以实施。

| 对象   | 第 1 年 | 第 2 年 | 第 3 年 | 第 4 年 |
|------|-------|-------|-------|-------|
| 经营者  | 计划    | 实施    | 继续    |       |
| 一般员工 | 计划    | 实施    | 继续    |       |
| 技术人员 | 计划    |       | 实施    | 继续    |

6) 经济上的负担

几乎所有的培训科目都不得不依靠外部的老师(大学老师、国内的专家、外国专家)。一般来说国内的老师讲一天课为 1000 元左右,但是如果是高水平的培训恐怕费用还要再高。若是集体培训(一般性的讲演等),可以借用酒店的大会议室,但是技术培训则需要另想办法。中

小企业最大的问题在于人才。如果这个问题得到解决,中小企业的经营就可以得到改善,就会有助于扩大就业、使 GDP 得到增长,另外还可以增加税收。

#### 7) 在实施时应该注意的事项、问题

- 可以说,中小企业的培训是为了搞活整个杭州市经济而进行的培训,因此,希望杭州市能够对参加 80%以上培训的、经考试合格的人员,负担其二分之一的学费。
- 在实施培训之际,应该事先让应征的人充分了解了培训的程度之后,才开始招生。

另外,企业内的中级技术人员的培训是在技工学校进行的。但是,这个培训给人的感觉却是:与其说是技术人员的培训还不如说是技工的二次培训。这里的问题是否出在培训设备(机器等)与老师的身上?

### 5.3.7 培养中小企业指导人员和确立指导员制度

#### (1) 提案的背景

此次通过对走访的 52 企业进行问卷调查的结果表明:提出“人才不足”的企业最多。通过对企业的管理人员、员工、技术人员进行培训来解决问题的方法固然重要,但是另一方面,中小企业由于其规模的限制不可能在公司内部拥有所有的人才,而需要在外部保证一批能够对其进行协助的人才。在此次走访的企业的经营者的当中,有些人已经意识到在适应市场经济时必须将管理技术现代化。另外在学问方面,有很多人知道管理技术,但是他们并没能把这些知识应用到自己的企业上。

在此次调查中,由于轻工业等行业的企业所生产的产品各不相同,因此,在生产技术方面没能作出充分的指导,而仅仅只是对管理方面进行了指导。尽管如此,所有的企业诚恳地接受了调查团指出的问题,并对这些问题予以改进,取得了一定的成果。

另外,中小企业处、负责各产业的有关部门的人员以及大学的老师和学生们也参加了此次诊断。在第二次现地调查结束之际召开的有关诊断、指导的碰头会上,他们提出了希望继续实施象此次这样的诊断。

从这些情况上可以判断:要解决杭州中小企业内部所存在的问题,实施诊断、指导活动是十分有意义的。

现在,中国也已经认识到其重要性,国家科学技术委员会正在制定中小企业诊断师制度,不用说这是一项很有意义的事情。但是,培养一个诊断师需要花费几年的时间。而对在诊断、指导方面已见成效的杭州市,则希望市里能够尽快确立起培育时间较短(半年)的指导人员制度。

根据以上的情况,建议将培养中小企业指导人员这项工作作为应该立即开展的工作来实施。

#### (2) 提案的内容

要开展对中小企业的诊断和指导,就要开展中小企业指导人员对企业的巡回服务以及

设置咨询窗口。为此,必须尽快培养指导人员。

中小企业指导人员要想能够回答来咨询的中小企业所提出的问题,就必须具备专职咨询员应该具备的知识。但是,当咨询的内容太专业时,可以日后再将调查结果通知对方。另外,还可根据情况介绍专家赴现场进行指导。

巡回服务是:对登记了的中小企业进行定期的走访,在看了现场的情况后就改善技术、生产、经营等进行指导。

对指导人员进行的培训分①企业管理培训和②生产实习两种。

#### ① 企业管理方面的指导人员

作为企业管理方面的指导人员,至少要学习以下的项目:财务管理(簿记、财务分析、资金运用表)、库存管理、进度管理、质量管理等。

中小企业指导人员的培训期间为6个月,其中一半的时间为实习时间。在实习时,应该由具有实践指导经验的专家来充任指导教官。另外,并不是只要参加了培训就能成为指导人员,而应该通过实习考试来对其进行评价。

希望对被杭州市认定为中小企业指导人员的人,要发给《杭州市中小企业指导员》的资格证书,使其得到社会上的认同。此外,为了维持和提高指导人员的能力,还应该规定指导人员每年必须参加两次(一次一天)专家的讲课。指导人员为登记制,原则上不是政府部门的职员。

目前,中小企业指导人员的培训课程可设定为财务管理等4个科目,将来可将范围扩大到学习财务管理、劳务管理、资材供应管理、销售管理、生产管理、信息处理等更深一层的知识上。

对中小企业指导人员要在经济方面给予优厚待遇,以提高他们的业务积极性。另外,对在指导人员的指导下进行账目会计处理的企业也应该给予某种经济上的好处。

#### ② 指导人员的生产实习

希望杭州市在对指导人员进行培训时,能够准备出具有实践性的培训课程来培养有能力的指导人员,提高培养中小企业的效果。在此想就指导人员的生产实习问题提出提案。

一般来说,对企业的经营进行援助、指导的人员的知识大多以理论知识为主,缺乏实践。在对生产物品的企业进行援助、指导时,自己若没有生产经验是不能做出让对方信服的援助和指导的。目前杭州市的主要行业有机械、电子、纤维、轻工等,这些行业的共同特征是:除了一般的生产管理技术之外,还需要设计、切削、冲压、钣金、焊接、控制等的基础技术。根据这些情况,中小企业指导人员必须进行实习、掌握的加工技术有:设计、切削、控制、计测等。

因此,要培养有能力的、将来有发展前途的中小企业指导人员,就必须采取理论知识与实践相结合的方法,也就是说,在6个月的培训期间内除了学习生产管理之外,还应该进行设计、切削、控制、计测的理论学习和实践。

- 在设计技术方面,应该掌握今后必将成为设计主流的 CAD。目前可以买到既实用,价格又低的 CAD、CAM,另外,其设计方式是整体式的,而且容易操作。此外,其数据格式为 IJES、DXF,是国际通用的。
- 切削是加工技术的基础,只要将设计好的数据(经过电子处理过的数据)输入 NC(数控)机床,就可以按设计加工出工件。在这里了解到:当设计好的东西在进入加工阶段后,在加工方面必须要考虑的因素很多。
- 控制技术被广泛应用在生产设备上。要想学习电控的基础知识,如果利用用于电路培训的挠性电路板(在控制方面很常见的),就可通过可编程序控制器(在日本多称作“定序器”(三菱电机的商品名))做简单的自动控制实验。如果用端子少的可编程序控制器做实验,则有简单易懂、成本小的特点。
- 计测是在评价工件时不可缺少的工作。计测结果是要反馈到设计部门以及前几道工序,用以改进工序、进行商品开发的,是要求指导人员掌握的重要技术。

### (3) 实施时所需要的费用

请老师所需的费用:

有关经营管理,在最初的阶段需要就财务管理(簿记、财务分析、资金运用)库存管理、进度管理、质量管理等的四个科目学习三个月(课堂学习),然后再实习三个月。老师因各科目的不同而不同,在半年的培训当中总体上需要 6 人·月。

在下一个阶段需要同样实施劳务管理、资材供应管理、销售管理、生产管理、信息处理等的学习。老师以大学老师为主,实习指导需要由在企业实际工作过的人来进行。另外,生产实习需要器材。

中小企业指导人员培训设施内必备的器材如下表所示。

如果在这些设备上再添置几种机器,则又可以用于培训专业技术(比如象 CAD 这样的特定技术)人员,还可以作为公共的试验基地,承接委托试验。

**表 5-3-4 指导人员操作实习用设备**

| 设计培训方面               | 切削培训方面 | 控制培训方面       | 测定培训方面      |
|----------------------|--------|--------------|-------------|
| CAD、CAM (低档的即可)      | 简单的 NC | 用于电路培训的挠性电路板 | 千分尺、游标卡尺、塞尺 |
| 电脑 (普通的即可)           |        | 可编程序控制器      | 万能材料试验机     |
|                      |        | 示波器          | 测定显微镜       |
| 在用作技术培训站、试验基地时要添置的机器 |        |              |             |
| CAD、CAM (中等水平)       | 3轴加工中心 | LCR 电桥       | 三维测定仪       |
| 电脑 (RAM256MB以上)      |        | 光谱分析仪        | 扫描电子显微镜     |
|                      |        |              | 表面光洁度测定仪    |
|                      |        |              | 纤维用万能材料试验机  |

假设接受培训的指导人员为 10 名,那么他们在实习时所需器材类折合为现金的大概数额如下:简单的、低档次的实习需要 1700 万日元;中等档次的实习则需要 5600 万日元左右。另外,培训设施的建筑面积最少需要 1310 平方米,如果打得宽余一点恐怕需要 1700 平方米左右。

所需器材、建筑物的内容如下所示。

#### 实施的效果

对于企业来说,通过经营的合理化能够提高利润;对于市政府来说,由于企业经济活动变得活跃,可以获得更多的税收。从这个观点上出发,在给予参加培训的指导人员资格的同时还应该在进行融资等的时候积极、充分地利用指导人员。

所需器材、建筑物的内容

#### 1)设计、切削方面的培训

在设计、切削上提议进行以下两种方法:(低档次、中等档次)

##### (a) CAD、CAM NC 机床的组合(低档次)

|                 |                                |        |
|-----------------|--------------------------------|--------|
| CAD(低档次的)       | 头脑 RAPID 3D ver.5<br>(株式会社佛特隆) | 10 万日元 |
| 带 CAM 的简易 NC 机床 | MODEL A MDX-15<br>(Roland 公司)  | 26 万日元 |
| 电脑              | 一套                             | 20 万日元 |

|                 |                                                      |
|-----------------|------------------------------------------------------|
| 如果培训生有 10 个人则需要 | 头脑 RAPID 3D 10 套<br>MODEL A 5 台<br>电脑 11 套(包括老师用的在内) |
|-----------------|------------------------------------------------------|

假设培训生有 10 个人,需要的费用如下:

$$10 \text{ 万日元} \times 10 \text{ 套} + 26 \text{ 万日元} \times 5 \text{ 套} + 20 \text{ 万日元} \times 11 \text{ 套} = 450 \text{ 万日元}$$

##### (b) CAD CAM NC 机床的组合 (中等档次的)

|             |                         |         |
|-------------|-------------------------|---------|
| CAD (中等档次的) | Rhinoceros<br>(里尔法特利公司) | 20 万日元  |
| CAM         | 1 套                     | 100 万日元 |
| 切削机 (NC 机床) | 1 台                     | 400 万日元 |
| 切削机的外围设备    |                         | 600 万日元 |
| 电脑          | 1 套                     | 20 万日元  |

假设培训生有 10 个人,需要的费用如下:

$$20 \text{ 万日元} \times 10 \text{ 套} + 100 \text{ 万日元} + 400 \text{ 万日元} + 20 \text{ 万日元} \times 11 \text{ 套} + 600 \text{ 万日元} = 1,520 \text{ 万日元}$$

#### 2)控制方面的培训

|              |                          |        |
|--------------|--------------------------|--------|
| 用于电路培训的挠性电路板 | 1 套                      | 50 万日元 |
| 可编程控制器       | (小型的) 1 台 (端子数目为 50 个左右) | 10 万日元 |
| 示波器          | 1 套                      | 50 万日元 |

假设培训生有 10 个人,需要的费用如下:

$$(50 \text{ 万日元} + 10 \text{ 万日元} + 50 \text{ 万日元}) \times 1.1 \approx 1,200 \text{ 万日元}$$

### 3) 计测方面的培训

计测方面的培训有下列两种情况:

(a)

|         |     |             |
|---------|-----|-------------|
| 万能材料试验机 | 1 台 | 2 0 0 0 万日元 |
| 测量显微镜   | 1 台 | 4 0 0 万日元   |

另外,由于还要做万能材料试验机的试验片,所以还要铣床和剪床。

|    |  |             |
|----|--|-------------|
| 铣床 |  | 3 5 0 万日元   |
| 剪床 |  | 1 5 0 万日元   |
| 合计 |  | 2 9 0 0 万日元 |

(b)

由于万能材料试验机以及测量显微镜的价格比较贵,所以也可以换成游标卡尺、千分尺、百分表、间隙规等。

|      |     |          |
|------|-----|----------|
| 游标卡尺 | 1 台 | 0. 5 万日元 |
| 千分尺  | 1 台 | 0. 8 万日元 |
| 百分表  | 1 台 | 1 万日元    |
| 间隙规等 | 1 套 | 1 万日元    |

假设培训生有 10 个人,需要的费用如下(包括老师用的在内):

$$(0. 5 \text{ 万日元} + 0. 8 \text{ 万日元} + 1 \text{ 万日元} + 1 \text{ 万日元}) \times 1.1 \approx 36 \text{ 万日元}$$

培训所需的建筑面积(概算)

该建筑纯粹用作指导人员的培训设施,没有作为公共试验基地的功能。

|            |                                          |
|------------|------------------------------------------|
| 教室         | 1 0 0 m <sup>2</sup>                     |
| 会议室        | 2 0 0 m <sup>2</sup>                     |
| 微机房        | 2 0 0 m <sup>2</sup>                     |
| 控制试验室      | 2 0 0 m <sup>2</sup> (含存放实习器材的收存室。)      |
| 计测实验室      | 1 0 0 m <sup>2</sup> (也可设置万能材料试验机、测量显微镜) |
| 办公室        | 1 0 0 m <sup>2</sup>                     |
| 更衣室        | 5 0 m <sup>2</sup>                       |
| 仓库         | 1 0 0 m <sup>2</sup>                     |
| 休息室        | 1 0 0 m <sup>2</sup>                     |
| 其他(厕所、通道等) | 1 6 0 m <sup>2</sup>                     |
| 共计         | 1 3 1 0 m <sup>2</sup>                   |

如果要设置真正的 NC 机床,就需要通用车床、铣床、钻床、锯床等的设备,所以还需要

400 平方米。

#### (总结)

如果从实现的可能性比较大的组合来看：

用于实习的机器：

如果使用 MODEL A (4 5 0 万日元), 控制方面的培训设备 1 1 套 (1 2 1 0 万日元), 计测方面的培训采用游标卡尺、千分尺、百分表、间隙规等 (3 6. 3 万日元, 考虑到万能材料试验机的价格较贵) 的话, 费用则为 1, 696. 3 万日元。

但是, 若把将来的情况考虑进去的话, 则需要 1, 520 万日元 (中等档次的 CAD CAM NC 培训)、1, 210 万日元 (控制方面的培训)、2, 900 万日元 (万能材料试验机等的培训), 需要共计约 5, 610 的投资。

建筑物的面积若按最小的计划, 则是 1 3 1 0 平方米, 但是, 考虑到将来的情况, 希望其面积能有 1 7 1 0 平方米。

#### (4) 《中小企业指导员制度》

中小企业指导人员要对来咨询的中小企业进行咨询服务和巡回指导服务。为了能够有效地利用这些服务就必须制定一个具有实际效果的计划。以下是一个试行方案：

##### 为推进《指导员制度》而实施的试行方案

为了实施本制度必须做以下几项工作：①设置筹备委员会以及设定对企业进行指导的目标；②制定有关指导人员资格的制度；③研究有关利用指导人员的体系；④列出赞助企业的名单；⑤对需求进行预测以及策划具体的服务内容；⑥策划实施计划的方案以及完善运营机构和体制；⑦精确计算服务对价和运营费用；⑧确保运营的预算；⑨培养指导人员⑩开始进行指导, 制作评价大纲。

设置筹备委员会以及设定指导目标

筹备委员会：

事务局：以杭州市经济委员会中小企业处为事务局

理事长：市政府代表

理事：中小企业 1 人；劳动局 1 人；教育局 1 人；工商联合会 1 人；

技术创新促进中心 1 人；中小企业服务中心 1 人

### 5.3.8 关于对中小企业经营的进行调查以及制作经营指标、成本指标

#### 1) 背景·事由

在经营企业时,要知道自己的企业与同行业的其他企业相比处在怎样的位置上,以及要了解在经营方面自身的优势和劣势,这在确立企业的经营战略上是至关重要的。另外,把握中小企业的经营状况对于行政方面来说,在策划和起草有关中小企业政策、对中小企业进行指导·管理方面也是必不可少的。然而,杭州市并没有掌握规模以下企业的经营状况。

#### 2) 目的

- a) 通过统计掌握中小企业的经营状况,然后再根据掌握的情况得出各行业、各个规模企业的经营指标和成本指标,以确保中小企业的经营资源。
- b) 掌握中小企业的经营状况,并将其运用到策划、起草有关的中小企业政策当中。

#### 3) 成果

- a) 可成为中小企业自身改善经营、建立经营计划的方针,可为改善企业的结构起到一定作用；
- b) 在对企业进行指导以及诊断时,可作为一项方针来运用；另外也可在通过融资、租赁等方式进行援助时,作为评价企业的标准来使用；
- c) 可作为策划、起草有关的中小企业政策时的基础性资料来使用；

#### 4) 内容

- a) 调查市里主要工业企业的经营状况。
- b) 对于市里需要进行重点培养的工业企业,要按行业分别将这些企业的诸如资产负债表等的财务报表汇总为经营指标,还要将制造成本的明细等汇总为制造成本指标,并且定期发表这两项指标。

#### 5) 主要的执行机构

中小企业处

#### 6) 实施日程

尽快付诸实施(但是需要每年定期、有持续性地实施)

顺序：①制作、邮送调查表；②负责这项工作的人回收调查表；③统计分析；④制作经营指标和成本指标。

#### 7) 费用

虽然在制作调查表、整理材料数据方面需要一些费用,但金额比较小,是比较可行的。

#### 8) 注意事项与存在的问题

- a) 是否能够获得正确的数据。在实施调查时,可通过工商行政管理局或者工商联会拿到正确的数据。
- b) 需要获得各个行业、各种规模一定数量的、成批的数据

#### 日本的经验

在日本,中小企业厅每年在各都道府县的协助下,对建设、制造、销售(批发、零售、饮食)运输、通信、房地产、服务等各行业进行调查,然后根据这些调查的结果制作经营指标、成本指标。

有关制造业,对141个行业的中小企业进行调查。在经营指标方面,将数据按行业、规模(1—20人、21—50人、51—100人、100人以上)分开,统计各种比率。另外,在成本指标方面,按各个行业,就制造成本(5项直接费用、10项间接费用)、销售·管理费用(8项销售费用、9项管理费用)统计一个企业的平均成本、全部成本的构成比率。

### 5.3.9 完善技术开发所需的设施

#### (1) 目标的背景和目的

杭州市的传统产业有机械电子、纤维、食品、轻工业等,并且已形成了工业的集聚地。另外,高新技术开发区日趋完善,区域产业也正逐步地向高新技术化发展。但是,一般来说,即使是高新技术产业,其硬件(零部件、设备之类)还不得不依靠传统产业的生产技术,这一点恐怕从实践性的加工技术到需要理论来解释的皆是如此。就中小企业而言,很多中小企业想要解决加工方面的问题,但缺乏把握问题所需要的机器,另外在获得解决问题的基础——信息(数据)方面也存在着困难。制造行业中大部分的中小企业手里测量长度的工具无非只是些游标卡尺和千分尺而已,这样,要找出加工上的问题,在收集用于分析的数据时就要受到限制。而且在大多数的情况下难以把握问题的所在,还谈不上进入技术改进的阶段。另外,可以说没有一个中小企业拥有在加工方面极其重要的、材料物性的试验设备。在没有把握住材料的特性的情况下就进行生产,从某种意义上来说,就等同于认可生产不合格的产品。在这种状态下,就不能准确地把握出现问题的原因,也就是说,弄不清是加工设备不好还是加工方法不对,或者是材料有问题,也就无法采取相应的措施来解决问题。

在评价技术时,需要有诸如精度、生产率、功能、设计、安全性等众多的因素。杭州市的制造型企业和技术上最成问题的是产品的精度问题。

#### (2) 具体的对策

##### 1) 通过实施项目获取效果

- 通过实施材料试验、零部件的试验、产品的性能试验,中小企业可以自己找到解

决问题的线索。在解决了技术问题以后才能够提高产品的质量,提高生产率。

- 利用设施的人可以从设施的技术人员那里获得有关技术开发方面的帮助,还可以获得新技术的信息。
- 对于企业计划引进的设备以及引进了但没有得到充分利用的设备,可以请设施的技术人员来进行操作方面的指导。

## 2) 项目的内容

- ★ 建立以与传统产业技术有关的机械(含模具)、电子、机电企业、轻工业企业为对象的试验、研究开发设施。
- ★ 利用试验、研究开发设施来进行材料试验、产品性能试验、加工技术的开发等。
- ★ 在共同试验、研究开发设施里设置“孵化室”,通过孵化室的收入来稳定设施的运作。

### ① 设施的建设

由中小企业出资,购买金属方面的试验设备及加工设备,并配备试验设备的操作员。在设施的建设方面,由杭州市提供补助金进行全面的支援。

### ② 利用者

设施要让出资者以及除出资者以外的其他企业都能够利用。另外,要让与本试验、研究开发设施的试验设施以及研究开发内容有关的企业进孵化室进行培育。

### ③ 需要设置的设备

由于该设施是生产机械方面的零部件以及产品的企业、生产电器零部件以及产品的企业、生产各类模具的企业共同设施,因此,就要设置与这些企业有关的设备。需要设置的设备的大约有以下几种:

#### (测定、试验机)

三维测量仪、拉伸试验机、摩擦试验器、形状测定仪、表面光洁度测量仪、摩擦仪、读数显微镜、扫描式电子显微镜、齿轮测定仪、激光数字化仪、环境试验器(振动、耐热)

#### (设计装置)

CAD、CAM、流动解析模拟软件、结构解析模拟软件

#### (加工实验设备)

3轴NC加工中心(中型、小型)以及用于材料试验、设备的维修保养的通用机床(车床、铣床、锯床等)

### ④ 建立设施所需要的资金

共同试验、研究开发设施的建设由赞同设立宗旨的企业、个人以及杭州市政府所出资的股份制公司来进行。但是,市政府的出资要控制在出资总额的三分之一以下。

### ⑤ 人员计划

在组织机构方面,设总经理、副总经理(1名)、总务部、试验研究部。在总务部中配备财会人员(由副总经理兼任)、劳务与总务人员(1名)、营业人员(1名 由总经理兼任);在试验研究部中配备试验、开发方面的人员4名、CAD、CAM方面的人员2名、加工方面的人员2名,公司在成立时的总人数含总经理在内为11人。

#### ⑥ 经营计划

在制定业务计划时,要制作一个能够一览各个年度的收支—资金运用计划的一览表,并进行周密的研究。尤其是不要忘记将设备投资计划列进资金运用计划中(请参阅业务收支—资金运用表)。

考虑到如果没有补助金,设施则难以运作,因此,市政府必须事先把与这些设施有关的规则形成条例。

#### 3) 主要的实施机构

杭州市(经济委员会)、与金属加工有关的机械(含模具)、电子、电器企业以及轻工业中志愿参加这项事业的。

#### 4) 实施的日程

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 召集出资人员;研究设备的设置、人员计划、运作方法 | 1 年 |
| 建立设施、设置机器                | 3 年 |

表 5-3- 5 建立试验、技术开发援助设施的日程

| 实施时期<br>业务内容   | 第一年度 | 第二年度 | 第三年度 |
|----------------|------|------|------|
| 为设立作准备·创设企业    | →    |      |      |
| 研究用于运营、需要设置的设备 | →    | →    |      |
| 建立设施           |      | →    | →    |

#### 5) 经济效益

- 能提高中小企业产品的质量、推进技术的改进和开发、增加订单、扩大销售渠道,从而改善中小企业的经营状态。
- 可形成一个良好的环境,方便需要外协企业的大企业、外资企业进入杭州。

#### 6) 在实施时要注意的事项和问题

- 为了使该设施能够长期运营,必须要充分研究如何筹措运营的费用。
- 需要一个负责召集出资企业的领导班子;另外,还要考虑进行怎样的运作才能使出资者得到好处。
- 有关喷射成形机(用于树脂喷射成形的试验研究)、流动解析软件以及冲压机(用于薄板冲压模的试验研究)、结构解析软件等的设置,其布局要符合运作的实际状况。

表 5-3- 6 事业收支—资金运用表（事例）

| 收支计算 |                | 第一年度    | 第二年度 | 第三年度 |
|------|----------------|---------|------|------|
| 收入   | 委托试验           |         |      |      |
|      | 试验设备使用费        |         |      |      |
|      | 委托加工试验         |         |      |      |
|      | 试验用加工机的使用费     |         |      |      |
|      | 孵化室的使用费        |         |      |      |
|      | 技术指导费          |         |      |      |
|      | 其他             |         |      |      |
|      | (合计 A)         |         |      |      |
| 支出   | 试验研究人员人事费      |         |      |      |
|      | 管理部门人事费        |         |      |      |
|      | 试验研究材料费        |         |      |      |
|      | 用于试验研究的消耗品的费用  |         |      |      |
|      | 电费、煤气费、水费      |         |      |      |
|      | 办公用品费          |         |      |      |
|      | 通信费            |         |      |      |
|      | 试验设备、加工机等修理费   |         |      |      |
|      | 建筑物保养费（维修费）    |         |      |      |
|      | 电脑软件的保养(升级等)费用 |         |      |      |
|      | 促销费            |         |      |      |
|      | 折旧费            |         |      |      |
|      | 杂费             |         |      |      |
|      | (合计 B)         |         |      |      |
|      | 经常利润           | (A - B) |      |      |
|      | 特别收入 (补助金等)    |         |      |      |
|      | 特别损失           |         |      |      |
|      | 税金             |         |      |      |
|      | 税后利润           | (C)     |      |      |

| 收支计算   |           | 第一年度 | 第二年度 | 第三年度 |
|--------|-----------|------|------|------|
| 收入     | 上期结转金额    |      |      |      |
|        | 税后利润      |      |      |      |
|        | 折旧费       |      |      |      |
|        | (合计 D)    |      |      |      |
| 支出     | 工程建设投资额   |      |      |      |
|        | 机器设备等投资额  |      |      |      |
|        | 计算机软件等投资额 |      |      |      |
|        | 其它资产帐户投资  |      |      |      |
|        | 还贷        |      |      |      |
|        | (合计 E)    |      |      |      |
| 资金溢短   | (D-C)     |      |      |      |
| 集资     | 资本金       |      |      |      |
|        | 借款        |      |      |      |
|        | (合计 E)    |      |      |      |
| 下期结转金额 | (D-E+C)   |      |      |      |

### 5.3.10 产地诊断

#### (1) 振兴地区产业的产地诊断(以分水镇的圆珠笔企业群体为参考)

##### 1) 搞活地区产业的必要性

温州模式是浙江省的特点之一,那里的地方产业很发达。此次调查的分水镇有 365 家生产圆珠笔的企业。其他的还有诸如钮扣、化学纤维、工具、皮制品、羊毛衫、低压电器的零部件、香菇等的加工企业。这些企业最初都是在路边销售的,后来逐渐发展成为大集团,形成了批发市场(4347 个市场)。它们都是不依靠政府而靠自己的力量发展起来的。但是到了今天,它们之中有的已来到了十字路口。分水镇在过去的二十年里曾经有过作为匹染布产地的兴盛史,但后来因经不住环境变化的冲击,现在只剩下几家从事缝纫,以及生产窗帘白布料的企业。其衰退的原因在于适应市场的速度比较慢,而市场则不断对它们提出新的要求(开发新产品、提高生产技术等)。可以想见,对这些集中在一定地区的特定企业群体采取有效的政策、搞活地方产业,会更加有助于杭州市的经济发展。

##### 2) 地区密集型中小企业对策

- ① 对产地经济活动的实际情况作综合性调查,把握住其特色和存在的问题,在考虑了经济环境结构方面的变动之后,明确产地今后应该发展的方向。同时,弄清要使产地集团企业的经营合理化以及提高它们的技术所必须要进行的工作。应该最大限度地采取财政等方面的援助措施,用以对在产地诊断中被指出的、需要改善的事项进行整改。在同样情况下,日本则是由国家进行高度化诊断、提供高度化融资(估计企业开展的事业不会出现亏损时),诸如“合作社”那样的组织机构也很有效,为此需要研究与之相应的法律制度。
- ② 在诊断中含有下列的可能性
  - 通过对产地内企业进行工序分工、水平分工等来提高活动的效率。
  - 通过企业之间的交流促进技术的高度化。
  - 在开发新产品时采用共同研究的方式,完善共同检查室、配齐检查仪器;收集·提供信息、共同采购原材料、共同保管产品、共同进行宣传、一起进行销售活动、共同开展金融活动、共同设立员工的福利设施等。从以上各种共同事业中,找出并研究对产地最为有效的共同事业,减少无用的投资,通过共同化引导企业进行经营方面的现代化。
  - 为了达到以上目的诸如“合作社”那样的组织机构也很有效,为此需要研究与之相应的法律制度。(日本的中小企业合作社)

##### 3) 产地诊断的内容

- ① 通过产地诊断可以明确产地应有的姿态,并通过实施对策使得产地能够发挥其特征。除此之外,通过产地诊断还能使得产地自己意识到一些一直隐藏着的问题。如果这些问题得到了解决,又可通过利用它们来开辟新的振兴产地的道路。例如,可以考虑采取明确分工、将企业集中到一处、开展共同事业、品牌化、提高技术水平等的措施。

- ② 产地诊断所实施的内容：在进行产地诊断时,要对产地内的企业实施问卷调查、走访调查、举办经营者意见交流会和参观先进地区。对各个企业进行的走访调查(个别诊断)以及综合性的总结可聘请外面的咨询公司来进行。
- ③ 主要的实施机构和有关机构：以杭州市中小企业援助机构为主,产地所在的工业援助机构为辅(协助)。
- ④ 实施日程：实施产地诊断需要花一年的时间来进行,其安排如下：制作、分发、回收调查表的预备调查需要 3 个月的时间；走访当地多家企业,实行现地诊断需要 3 个月；在诊断期间与企业群体的对话以及归纳、总结报告需要 3 个月；总结最终报告书需要 3 个月。
- ⑤ 产地诊断的成本与经济效果：在实施产地诊断时,负责诊断的成员最少要有 3 个人,分别负责经营和财务、生产技术和管理以及整体情况。另外,根据需要,还必须考虑安排专业技术人员的参加。因此,用于产地诊断的费用至少需要  $3(\text{人}) \times 12(\text{月}) = 36(\text{人} \cdot \text{月})$ 。

通过产地诊断,就可以确立 4)所示的地区密集型中小企业的政策,从而就可对这类企业进行振兴活动。

#### ⑥在实施过程中需要注意的事项和问题

- 在实施产地诊断时如果没有当地企业的配合,即便是进行了诊断也得不到有效的结果。在实施产业诊断之前,可以先实施几个个别的诊断,以宣传诊断的效果；
- 必须广泛宣传,让企业都知道实施产地诊断并不是为了加强市政府对产地的管理,而是为了制定产地企业自我奋斗的目标；
- 概观日本的产地诊断、行业诊断、集团化诊断(被称为集团诊断),可以说,是以这些诊断为开端,行业可以以集团的名义接受融资,因此,很多企业都开展了政府所推荐的事业以及建立共同设施的事业。

#### 4)将产地诊断的方法运用到对桐庐县分水镇圆珠笔企业所进行的诊断上

在此次实施诊断、指导的企业中,有一部分是分水镇生产圆珠笔的企业,并且弄清了这些企业是一个生产圆珠笔的企业群体。另外,还认识到在使各个企业进行合理化的同时,要将它们作为企业群体来看待的重要性。为此,除了调查对象之外,还对几家企业进行了问卷调查并对它们进行了走访。此外还根据当地政府的要求,在分水镇举办了讲座,中小企业处的有关人员也参加了这次讲座。如上所述,分水镇对圆珠笔企业群体的现代化持积极的态度。因此,希望杭州市政府通过对分水镇圆珠笔企业群体进行产地诊断,明确存在的问题和对策,制定包括培育合作社在内的扶持政策。

#### ①桐庐县分水镇圆珠笔企业的现状

目前分水镇有 365 家从事圆珠笔生产的企业,共有员工 11,000 人,分水镇由此被称为“制笔之乡”。在这些企业中,虽然有扩大了经营规模的企业,但大部分企业还是家庭作坊式的小规模企业。如下表所示,这些企业的产值和出口量都有所增加。

表 5-3- 7 分水镇圆珠笔企业群体的成绩

|        | 总产值     | 其中出口额    | (行业的纳税金额) |
|--------|---------|----------|-----------|
| 1998 年 | 2.65 亿元 | 2,700 万元 | 2,500 万元  |
| 1999 年 | 3.52 亿元 | 5,100 万元 | 3,560 万元  |
| 2000 年 | 5.6 亿元  | 一亿元以上    | 5,000 万元  |

(2000 年的销售额为 6.8 亿元；产量为 20 亿支；出口比率为 20%)

出处：

1998 年 4 月,在圆珠笔行业中设立了桐庐县制笔协会,其目的是加强会员企业之间的关系、互换信息、维持行业内部的秩序。协会不仅力争提高会员的经营水平,而且还与上级机构的中国制笔协会以及上海制笔研究中心、温州市制笔行业等交换信息,以求提高桐庐县圆珠笔行业的形象。

(根据从轻工业对口人员处听到的情况来看,目前在中国还没有象日本的中小企业合作社那样的制度,因此,也就不存在可依据的法律。)现在分水镇正在开辟工业区,吸引中等规模以上的企业,力求提高技术经营的水平；成立销售中心,吸引批发商扩大销路。另外,还有与浙江大学合作成立分水制笔技术研究开发中心的设想。

②存在的问题

2-1)作为企业经营管理上的问题有：a)当企业规模为 10 人以下时,其管理能力明显不足；b)技术开发的能力很低,经营者对此的意识也很低；c)若是某个企业开发出新产品或者对产品作了改进,其他的企业就开始模仿,互相拉后腿。政府有关保护知识产权政策的力度不够。

2-2)作为产品上的问题有：a)圆珠笔笔端的珠子在使用当中脱落；b)连接部位漏油；c)款式陈旧。

2-3)在经营环境上的问题,根据对 13 家生产圆珠笔的企业所进行的问卷调查的结果表明：

a) 在这些企业目前面临的经营课题中,在资金和财务方面回答“需要设备资金和流动资金,但是找不到合适的融资渠道”的企业占第一位(4 家),远远超过了占第 2 位的“市场价格太低,没有利润可赚”的企业(2 家)。也就是说,“集资”比“获利”更为重要。

b) 另一方面,对“贵公司将来的目标和计划”一项的回答(可作复数回答),按从多到少的顺序排列为：①提高质量；②提高生产率；③开发新产品；④扩大市场、扩大业务；⑤设备投资；⑥改善工作环境等。具体来说,看来除了充实试验检测设备、引进现代化设备等的各种设备资金以外,包括流动资金在内的资金需求是搞活地方经济的关键。

③桐庐县分水镇圆珠笔企业的税金与成本的比较

桐庐县分水镇圆珠笔企业的纳税金额达到了 5,000 万元。产地诊断的成本为 3 人×12 个月=36 人·月,如果以每月 20,000 元请一个专家来计算的话,就需要 72 万元,为现在纳税金额的 1.5%。这笔经费或许会在设备投资方面引起必要的融资等,但由于杭州市丰润的资金寻求的是健全的融资,它还可成为进行融资时的审查材料,对面临集资难的企业来说起到了正面作用。不实施产地诊断→不清楚设备的情况、弄不清资金的需求→不能作制

度融资((高度化融资)的预算→不能接受融资→只能用现有设备进行生产→不能解决上述 2-2)所指出的问题→市场竞争能力下降→销售减少→税收(增值税:销售的 5%)减少

#### ④产地诊断的方法

##### 4-1) 诊断的对象

在从事属于同一类型的产业的企业所集中的地区(产地),从事该产业以及与该产业有关的业务的企业集团。

##### 4-2) 诊断的方法

收集并分析与该产地产业有关的一般动向等的资料,实施基本调查,对产地集团进行综合性的观察并把握住其中存在的问题。然后,通过现场诊断对基本调查进行补充,并且进行具体的、有根据的分析考察。在实施基本调查时,应该预先研究和掌握产地集团的结构与特性以及存在的问题。

- a) 为了把握产地的生存基础和现状,要了解产地的特性、企业的数量、生产、流通等的变迁以及结构方面的变化、劳动力的供求、将来对产品·材料的需求情况;
- b) 单个企业的经营形态、设备、技术水平、材料的采购、产品的销售流通、财务状况、成本结构、资金、收支情况、劳务状况;
- c) 该产地产品的流通机构以及在销售区域客户的购买情况。另外,还要根据需要,研究和掌握其他产地以及国外的动向。在进行现场诊断时,要进一步弄清在基本调查中已经明确了的地现状、特性、存在的问题及其原因,对选址条件的变化、构成产地的企业的经营情况进行有根据的分析考察,以便为产地指出将来的发展方向。在选择进行现场诊断的企业时,要在考虑了行业的类型、企业的情况、企业规模、产品、交易等方面的条件之后再行选定。在实施调查时,还要对其作为产地经营实体的地位以及适应性进行调查。

##### 4-3) 分析、评价

对以下的各个事项进行分析、评价,提出必要的建议。

- a) 产地的沿革与站在全国、整个地区的角度来看产地的现状、特性以及存在的问题、经济环境、条件与将来的方向。
- b) 分析产地整体的产业结构、生产、流通、劳动力、市场等的结构与特性以及产地企业的经营状况与管理水平,弄清作为产业集团的发展因素、阻碍因素及其背景。
- c) 根据 a) 和 b) 进行综合判断,得出改进产地活动的要点以及设定现代化的目标。
- d) 有关产地企业的经营现代化、提高技术、产品的高度化、设备等的改进事项。

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 5.3 为振兴而采取的对策.....                     | 1  |
| 5.3.1 完善援助中小企业的组织机构.....               | 6  |
| 5.3.2 培养负责中小企业对策的有关人员.....             | 11 |
| 5.3.3 建立中小企业以及个人的信用.....               | 13 |
| 5.3.4 中小企业金融.....                      | 14 |
| 5.3.5 投资基金.....                        | 20 |
| 5.3.6 培养中小企业的人才.....                   | 24 |
| 5.3.7 培养中小企业指导人员和确立指导员制度.....          | 27 |
| 5.3.8 关于对中小企业经营的进行调查以及制作经营指标、成本指标..... | 33 |
| 5.3.9 完善技术开发所需的设施.....                 | 34 |
| 5.3.10 产地诊断.....                       | 38 |
| 图 5-3-1 组织结构图(草案).....                 | 9  |
| 图 5-3-2 负责反担保业务的事业单位.....              | 17 |
| 图 5-3-3 项目运作示意图.....                   | 22 |
| 图 5-3-4 培养人才的体系图.....                  | 26 |
| 表 5-3-1 为振兴而采取的对策.....                 | 1  |
| 表 5-3-2 在实施振兴对策时所需要的市政府的预算(草案).....    | 3  |
| 表 5-3-3 中小企业中存在的问题与内容的分类.....          | 8  |
| 表 5-3-4 指导人员操作实习用设备.....               | 29 |
| 表 5-3-5 建立试验、技术开发援助设施的日程.....          | 36 |
| 表 5-3-6 事业收支—资金运用表(事例).....            | 37 |
| 表 5-3-7 分水镇圆珠笔企业群体的成绩.....             | 40 |