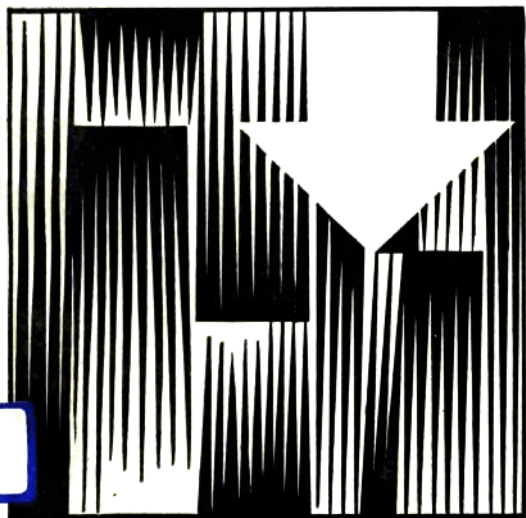


乡镇 企业建设

主编 朱文俊 副主编 曾开明



湖南科学技术出版社

重視企业管理
加强理论学习

劉道
一九九二年六月

前 言

《乡镇企业建设》是为了适应乡镇企业厂长、经理“持证上岗”和提高企业管理干部素质的要求，按照坚持四项基本原则，注重企业管理理论体系的科学性和完整性，针对乡镇企业经济的特点和管理需要，由长期从事乡镇企业工作和研究、具有管理理论和实践经验的同志编撰而成的。

本书的编写突出了以下三个特点：

一是系统性，以突出介绍办好一个企业所应具备的经营管理知识为主，又照顾宏观经济管理的必备内容。既有利于系统全面地掌握企业管理的科学知识，又有利于学习研究企业管理中某一专业管理知识。

二是指导性。从总结乡镇企业生产经营管理经验入手，运用了国内外成熟的先进经验，对发展战略、经营方向、管理形式、企业领导等重大原则问题作了深入探讨，既注意了现代管理与传统管理的结合，又兼顾了现阶段与未来管理工作的需要，力求探索出符合乡镇企业发展特点的管理体系、方式和方法。对大小乡镇企业都具有一定的指导意义。

三是适用性。据乡镇企业“乡村干部当厂长、青年农民当工人”和行业结构复杂而又以工业为主体的现状，着力介绍乡镇工业普遍适应的管理知识和方法，也介绍其他企业的一般管理知识和方法。既能满足乡镇企业和二轻、街道集体企业管理者，包括科室干部、车间主任、班组长，以及工程技术人员、会计员、统计员、供应员、推销员、保管员等的求知需要，又可作为大专院校、科研单位和有关经济部门教学与研究工作的参考资料。湖南

经济管理干部学院已把该书列为大专层次乡镇企业管理《专业证书》班的教材。

本书编写人员是：第一章唐清湖，第五章曾开明，第六章唐豫明，第七章、第八章陈显登，第九章雷岳生，第十一章朱卫国，第十三章周勤求，第十五章钟祝安，第十七章舒万常，第十八章陈怡久，第三、第四、第十、第十二、第十六章朱文俊，第二章曾开明、唐清湖，第十四章雷岳生、陈怡久。全书由曾开明、雷岳生同志审编，由朱文俊同志统稿。

本书在编写过程中，参考和利用了有关资料和最新研究成果，得到了湖南省党政领导，主管部门的领导和有关专家学者的重视与支持。原中央委员、中共湖南省委第二书记兼省乡镇企业局第一任局长、省顾委主任万达为本书题词，省乡镇企业局局长文午谷为本书作序。省顾委副主任石新山、原省乡镇企业局局长、省乡镇企业经济学会理事长李延学和湖南经济管理干部学院经济学教授胡浩正、张洪、副教授罗熊阳、讲师蔡承德、省农学院副教授张昌铨以及离休老干部徐玉高、陈楚汉等热诚关心本书的编撰工作，并给予了具体指导。省农民企业家协会、省乡镇企业经济学会、省乡镇企业局各处，省乡镇企业培训中心和各地、州、市乡镇企业经委（局）的领导同志张湘平、彭伏桂、欧阳顺林、史建华、刘学海、黄庆堂、王惠湘、龚菊香、刘天桂、周金槐、胡源汇、张铁勋、彭友良等对本书的编写给予了大力支持与关怀。谨此，一并致以衷心感谢。

乡镇企业在发展，改革开放在深化。乡镇企业管理的许多理论问题有待在实践中摸索和总结。由于我们思想认识水平有限，书中的缺点错误，敬请读者和同行指正。

编 者

1991年7月

序

文 午 谷

乡镇企业的崛起，是我国亿万农民的伟大创举，是历史发展的必然，是建设具有中国特色社会主义的重要标志。乡镇企业的前身——社队企业刚刚出现，毛泽东同志就曹高瞻远瞩地指出它是“我们伟大光明灿烂的希望所在”。随着乡镇企业的不断发展、壮大和提高，乡镇企业在我国经济和社会发展中的战略地位和作用越来越明显、越来越重要。大量的事实表明：乡镇企业已成为我国农村经济乃至整个国民经济的重要支柱，是实现农村工业化、农业现代化的必由之路，是加速国家工业化的必由之路，是亿万农民劳动致富、共同致富的必由之路。湖南乡镇企业的发展，在全国来说不是很快的，但她的兴起，带动全省农村第二、三产业的发展，改变农村单一的产业结构，引发农村经济的深刻变革及城乡关系、工农关系的重大调整，对振兴湖南经济，发挥着越来越大的作用。仅“七五”期间，全省乡镇企业总产值由1985年的96亿元增加到1990年的254亿元，平均每年递增21%，其中工业总产值由51亿元增加到137亿元，平均每年递增22%，在全省工业总产值和农村社会总产值的增量中，乡镇企业都占三分之一，1990年占到一半以上。乡镇企业产品出口交货额由2.2亿元增加到8.4亿元，平均每年递增31%，占全省出口产品收购额的四分之一。由于乡镇企业的发展，管理水平的提高，经济效益的增多，贡献越来越大。“七五”期间，全省乡镇企业新安排

■

农村剩余劳力达91万人，按全省农业人口平均，每人从乡镇企业就得到了395元的收入；上交国家税金由4.6亿元增加到11.4亿元，平均每年递增21%，为全省农业税的两倍多。从乡镇企业利润中用于以工补农、农村教育事业的集体福利事业等方面的资金达10.43亿元，为国家同期财政支农的一倍多。这些事实雄辩地说明，乡镇企业作为国民经济发展的重要推动力量之一，是不可缺少、无可替代的。没有乡镇企业的大发展，就没有农村经济的繁荣、整个工业的持续稳定发展、外贸出口的不断增长、农村集体经济的不断壮大、农民的共同致富、在本世纪末实现小康水平。没有乡镇企业的大发展，就不可能促进城镇发展、推动农村精神文明建设、巩固工农联盟和基层政权、缩小城乡差别。

对乡镇企业的重要作用和伟大意义的认识，是随着乡镇企业的发展逐步加深和提高的。长期以来，有的同志老是担心发展乡镇企业会影响农业特别是城市工业的发展。一旦国民经济出现这样那样的困难和问题，乡镇企业总是首当其冲，受到指责和排难。没有从战略的眼光和国家的长远利益出发，认识到农业是发展乡镇企业的基础，乡镇企业是农业的继续和延伸。许多地方的实践证明，乡镇企业的发展，不仅不会影响农业，而且能够促进农业以至整个农村经济的协调发展，农业的持续稳步上升，恰恰相反，不大力发展乡镇企业特别是乡镇工业，农业发展到一定阶段，就会失去后劲，发生萎缩，致使农业处于徘徊或下降趋势；更不要说实现农业现代化。乡镇工业与城市工业虽有矛盾，但都是社会主义公有制企业，不是势不两立的对立物，而是方向相同，目标一致，互为依托，互为市场，相互补充，协同发展的我国工业化的一部分，是我国小工业的主体，工业化的一翼。只要正确引导，不仅不会影响城市工业的发展，而且能够有力地促进城市工业的发展。因此，只看到乡镇工业与城市工业有矛盾的一面；看不到两者之间是相辅相成，互为补充，相互促进的统一的一面，把发展乡镇工业与城市工业对立起来，只会影响我国整

个国民经济的发展，推进国家工业化、农业现代化的进程。

历史经验证明，乡镇企业在发展中，决定兴衰存亡的最基本因素，是生产技术和管理水平。众所周知，乡镇企业的主人是农民，由于他们的经验不足，文化和科学技术水平不高，在生产发展过程中，不可避免地出现这样那样的缺点和错误，是不足为怪的。诸如商品意识、竞争意识、质量意识、效率意识比较淡薄，以致产品结构不够合理，地区布局不够平衡，科学管理水平不高，自我约束、自我调节、自我积累、自我发展能力不强等，急需通过深化改革，加强管理，进一步提高企业生产能力，包括提高干部职工素质、技术设备改造和经营管理水平，以适应内外部环境变化，促进乡镇企业持续、稳步、协调地向前发展。

《乡镇企业建设》一书，正是为适应这一客观形势的需要而撰写的。它的出版，对提高乡镇企业干部职工的素质，促进乡镇企业的发展，将会产生积极作用。现趁本书出版之际，寄语更多有识之士关心宣传乡镇企业，支持乡镇企业，服务于乡镇企业，企望更多研究乡镇企业的著作问世。

1991年6月

目 录

第一章	乡镇企业的发展历史	(1)
第一节	乡镇企业发展的历史趋势.....	(1)
第二节	乡镇企业发展的历史意义.....	(10)
第三节	乡镇企业发展的必然性.....	(17)
第二章	乡镇企业的管理体制	(25)
第一节	乡镇企业的性质.....	(25)
第二节	乡镇企业的体制改革.....	(34)
第三节	完善供销、专业公司的管理体制.....	(47)
第三章	乡镇企业的生产经营	(55)
第一节	乡镇企业的生产经营.....	(55)
第二节	乡镇企业的特点和运行机制.....	(69)
第三节	乡镇企业的生产经营决策、目标和对策.....	(73)
第四章	乡镇企业的发展战略	(88)
第一节	乡镇企业的自我发展.....	(88)
第二节	乡镇企业自然资源的开发与利用	(101)
第三节	新产品开发	(109)
第四节	销售策略	(119)
第五章	乡镇企业的产业结构	(137)
第一节	乡镇企业产业结构的现状与调整	(137)
第二节	乡镇企业的区域化、专业化	(146)
第三节	乡镇企业的横向经济联合	(151)
第六章	乡镇企业的科技进步	(159)
第一节	乡镇企业科技进步的意义	(159)
第二节	乡镇企业科技进步的新阶段	(166)
第三节	乡镇企业科技进步的主要措施	(174)

第四节	乡镇企业的科技管理	(177)
第七章	乡镇企业的基本建设	(183)
第一节	乡镇企业基本建设的概念	(183)
第二节	乡镇企业基本建设的程序	(190)
第三节	乡镇企业基本建设可行性研究	(194)
第四节	加强乡镇企业基本建设的管理	(199)
第八章	乡镇企业的经济法规	(206)
第一节	经济法概述	(206)
第二节	法人	(208)
第三节	乡村集体企业条例	(210)
第四节	经济合同	(214)
第五节	经济纠纷的调解与仲裁	(221)
第九章	乡镇企业的人力资源开发	(228)
第一节	促进职业转换是乡镇企业的历史使命 ..	(228)
第二节	乡镇企业的人才开发	(231)
第三节	乡镇企业的职工培训	(239)
第四节	乡镇企业职工活力的发挥	(245)
第十章	乡镇企业领导	(252)
第一节	企业领导概念	(252)
第二节	企业领导素质	(265)
第三节	企业领导班子结构	(276)
第四节	企业领导的职能	(280)
第五节	企业领导的工作方法	(290)
第十一章	乡镇企业的企业文化与思想政治工作	(300)
第一节	乡镇企业的企业文化	(300)
第二节	乡镇企业的公共关系	(304)
第三节	思想政治工作	(316)
第十二章	乡镇企业的行政管理	(331)
第一节	党政综合部门对乡镇企业的管理	(331)

第二节	经济杠杆部门对乡镇企业的管理	(336)
第三节	乡镇企业主管部门对乡镇企业的管理 ..	(339)
第十三章	乡镇企业的企业管理	(352)
第一节	乡镇企业的企业管理概述	(352)
第二节	乡镇企业的企业管理方法	(361)
第三节	乡镇企业的责任制形式	(377)
第四节	乡镇企业档案管理	(387)
第十四章	乡镇企业计划和统计	(393)
第一节	乡镇企业计划	(393)
第二节	乡镇企业统计	(409)
第十五章	乡镇企业的生产管理	(422)
第一节	生产管理的概念	(422)
第二节	生产过程的组织和指挥	(427)
第三节	生产现场管理	(444)
第四节	车间主任、班组长的职责	(451)
第十六章	乡镇企业的质量管理	(458)
第一节	产品质量概念	(458)
第二节	全面质量管理	(466)
第三节	努力提高乡镇企业的产品质量	(482)
第十七章	乡镇企业的成本管理	(487)
第一节	成本和成本管理	(487)
第二节	建立健全成本管理的基础工作	(501)
第三节	降低成本的主要途径	(517)
第十八章	乡镇企业财务和审计	(521)
第一节	乡镇企业的财务管理	(521)
第二节	乡镇企业经济核算	(534)
第三节	乡镇企业经济活动分析	(539)
第四节	乡镇企业提高经济效益的途径	(541)
第五节	乡镇企业审计	(547)

第一章 乡镇企业的发展历史

中国乡镇企业是在农村手工业和家庭工副业的基础上发展起来的。它历经艰难曲折,终于从昔日的“草根企业”,发育成为今天的“参天大树”,成为农村经济的重要支柱,国民经济的重要组成部分。为我国实现城乡一体化,工农一体化,建设具有中国特色的社会主义国家走出了一条新路子。在国家经济、政治、社会生活中显示了越来越重要的作用。因而引起了全党,全国以至全世界人民的关注。被人们誉为“中国农村改革的最大收获”,国外评价中国乡镇企业是“向人类送去了福音”,“中国是提供有关乡村地区工业化榜样的唯一国家,还有哪个国家农民可以通过开办和经营自己的工厂从贫困的深渊中摆脱出来呢?”它的发展是中国农民的伟大创举。

第一节 乡镇企业发展的历史趋势

乡镇企业是1984年由社队企业更名而来的。它起源于50年代农业生产合作社的集体工副业。就其发展的规模、速度来看,大体可分为萌芽时期;大起大落时期;恢复发展时期和开创新局面时期四个阶段。

一、萌芽时期

农村工副业是指农民从事种植业以外兼营的生产和劳务项目。我国农村历来有从事工副业的匠人,如铁匠、木匠、泥水匠等。但由于历史的原因,这些工副业得不到充分发展,没有、也不可能出现象西欧国家那样,作为一个历史阶段,手工业从家庭

工副业中大规模分离出来，走向工场手工业，走向使用机器的大工业，而一直是作为微弱的农民家庭工副业存在，农闲务工、农忙务农。据有关统计资料，1949年，我国农村工副业产值为11.6亿元，占农业总产值的4.3%。

新中国成立后，为了恢复、整顿旧中国遗留下来的濒于崩溃的国民经济，医治长期战争的创伤，完成尚未完成的新民主主义阶段的各项任务，开始了三年经济恢复时期，组织农民恢复和发展工副业生产。1950年土地改革，把游离于农业中的小部分作坊、工场和商业主独立出来，成为专业的个体手工业、商业；其余部分通过划分阶级，分配土地，成为农工农商兼营户。1953年农业合作化初期，工副业由个人经营，粮食统购统销和农副产品计划收购，工副业原材料受到一定限制。1955年试办高级农业生产合作化，开始组织社内兼营手工业者经营工副业，实行包产计工，统一分配；对宜于分散经营的家庭工副业，仍由个人经营，实行“交钱记工”。随着农业合作化高潮的到来，农村中的铁、木、篾等传统手工业者和熬糖、煮酒、碾米、轧棉花、烧砖瓦、挖煤、做鞭炮等生产者由一家一户的独立经营逐步向集体化发展，办起了依附农业的小企业，社队企业开始萌芽。在此期间，由于党和政府采取了一系列发展农村工副业的措施，引导农民走集体化的道路和发挥农业生产合作社集体经济的优越性，农村集体工副业蓬勃发展。据统计，1957年，全国农村工副业总产值达22.6亿元，比1949年增长近一倍。

二、大起大落时期

乡镇企业与人民公社同时诞生。

1957年，我国相继完成了农业、手工业、私营资本主义工商业的社会主义改造和国民经济建设的第一个五年计划，取得了社会主义革命和建设的巨大成就。1958年5月，党的八大二次会议提出了“鼓足干劲，力争上游，多快好省地建设社会主义”的总路线。在短短的几个月时间里建立起大批公社工业。据统计，到

1958年末，全国社办工业发展到260万个，投入到社办企业的劳动力达1800多万人，产值65.5亿元，加上管理区（即大队）办的工业，总产值达80多亿元。公社工业的发展不但将加快国家工业化的进程，而且将促进农业生产的发展，缩小城乡差别。1959年，社队企业进一步掀起了发展高潮，不仅社办工业在提高中有了新的扩大，社办农场、林场、猪场、渔场等种养企业也发展起来。到1959年末，社办工业总产值达100亿元，比1958年增加38%。在人民公社制度下，社办工业作为一种不附属于农业而相对独立的产业，从此诞生和发展起来。

“大跃进”所引起的国民经济比例失调，使我国国民经济从1959年至1961年发生了严重困难，1960年冬，党中央开始整风整社，纠正高指标，瞎指挥，浮夸风，“共产风”、强迫命令的错误，提出对国民经济进行调整、巩固、充实、提高的方针。公社管理体制由公社所有、统一核算改为公社、大队、生产队三级所有，生产队为基本核算单位。在“大跃进”和人民公社运动中兴起的社办企业，由于采取强迫命令，“一平二调”和“刮共产风”的错误做法，超越了客观经济发展规律；办起来以后又管理不善，经济效益差，还占用了大量劳动力，不少企业要靠农业集体积累补贴维持；再加上农业连年灾害，社办企业成了农业难以承受的负担。因此，在调整国民经济中，社办企业成了调整的重点。从1960年开始调整、整顿、收缩到1962年“退够”、“限制”，除少数为农业生产服务和农民生活服务的农机、粮油加工企业 and 种养殖场经县人民委员会批准，允许继续由社经营外，一部分原把高级农业社集体副业集中起来兴办的企业和抽调生产队人力、财力、物力、土地所办的企业下放给生产队、大队经营；一部分不具备生产条件和经济效益差的企业关停并转；还有一部分划归人民公社管理的国营工业、手工业社组退回原隶属的部门管理，社办企业基本解体。并规定今后“公社和大队一般不办企业，不设专业副业队”、“原公社、大队企业下放给生产队的

作为副业经营”。这实质是限制社队企业，把农村工业退到附属农业的地位和经营范围。1964年开始的社会主义教育运动，有的地方把仅有的社队企业作为“抓钱丢纲”来批，有的被扣上“黑工厂、黑商店”而被取缔；不少社队企业干部被作为“走资本主义道路”进行批斗。不仅是社队企业不能办，就是连生产队的工副业也不敢搞了。到年末，社办企业由1959年的70万个，减少到1.1万个，工业总产值由100亿元减少到4.6亿元。使绝大多数公社、大队没有企业而“两袖清风”。出现了社队企业历史上的大起大落。

1958年以来兴起的社办企业，虽然保留下来的不多，但它给人们留下了深刻的印象，给人们许多有益的启示：

第一、它作为社会主义经济领域的新生事物，在中华大地上破土而出，实现了“零”的突破。

第二、它的商品生产量的比重虽然在国民经济中还微不足道，也不管当时人们对它意识到还是没有意识到，它却以社会主义商品经济的锋芒，触及了当时占据绝对优势的产品经济模式。

第三、农业要上去，不仅要有国营大工业为它提供服务，而且要有地方的社队企业就地为它服务，才能适应我国幅员辽阔，地区差别性大的实际需要。

第四、社队企业的大上天下，主要不是社队企业本身的缺点所致，而是对社会主义建设急于求成，各项建设事业超越了农业的承受能力，不得被迫暂时退了回去。至于社队企业本身，虽然创建之初，一度管理不善，效益低下，而经过一段实践之后，一部分企业是办得不错的，并且培育和锻炼出来一批农村办企业的管理人才和技术人才，成为后来企业恢复发展的骨干力量。

第五、它以工业办在农村，工人亦工亦农的形式向城市工业、农村农业的城乡二元结构提出了挑战。

三、恢复发展时期

随着“调整、巩固、充实、提高”方针的深入实施，顺利渡

过了“三年困难时期”，国民经济逐步得到恢复和发展。但由于“以粮为纲”的农业日趋单一化，农村工副业进一步萎缩，尽管粮食连年增产，却出现了“高产穷队”“高产穷社”的状况，不仅直接影响农业生产和社员收入，也给农村市场，国家工业化的发展带来不利。在此情况下，1965年9月，中共中央、国务院颁发了《关于大力发展农村副业生产的指示》，提出了“以农为主，以副养农，综合经营”的方针，虽然当时规定农村副业生产不要经营商业，不要从事长途贩运，不要同国营工业和城市手工业争原料，不要单纯追求利润。但允许在不“平调”生产队人力、物力、财力的前提下，可由大队直接兴办副业项目。为恢复社队企业开了一个口子。1966年5月，毛泽东同志发出了《五·七指示》即“公社农民以农为主（包括林牧副渔），在有条件的时候，也要由集体办一些小工厂。”这一指示为恢复和发展社队企业增添了新的动力。随后开展的“文化大革命”，虽然有林彪、江青两个反革命集团批判“唯生产力论”、批判“集体经济内部的资本主义”的压抑，但广大农民毅然以“抓革命、促生产”和《五·七指示》与之抗争，他们在搞好农业生产，特别是粮食生产的同时，承担起弥补“停产闹革命”所造成的工业品奇缺的任务，瞄准市场的需要，办起了一大批小工厂。因为市场的需要，很快收到经济效益，社队干部和社员尝到了“工农互补”的甜头，办企业的积极性越来越高。社队企业就是在这样一种历史条件下，由少到多，由小到大，由点到面，逐渐发展起来的。到1970年，全国社队工业总产值从1965年的29.3亿元，增加到67.6亿元，五年增加了130%。

1971年，贯彻《北方地区农业会议》和《全国农业机械化会议》精神，落实10年实现农业机械化目标，提出“大修不出县，中修不出社，小修不出队”的要求，并提出发展小钢铁、小煤窑、小水电、小机械、小水泥的“五小工业”，作为实现农业机械化的物资和资金保证。同时还提出了“社办社有，队办队有”

的所有制体制和“围绕农业办企业，办好企业促农业”的发展方针，有力地推动了社队企业的发展。1973年，各级乡镇企业主管部门开始建立，有的省、地、县党政一把手兼任社队企业管理部门的领导，加强了对社队企业的指导和管理。1976年后，社队企业被列入“双过渡”的主要内容，普遍受到重视。同时，开始由国家补助部分原材料，并逐步放宽了农副产品的收购政策和对社队企业实行减税、免税照顾。使社队企业有了较宽松的发展条件。1977年抓纲治国，在农村开展“一批两打”（批“四人帮”、打击阶级敌人破坏活动，打击资本主义进攻），不少地方把商品生产，商品交换视为资本主义。“批资本主义要从社会上批到集体经济内部，批到坑头上、批到头脑里”。不准个人从事商品生产，不准公社从事商品流通，甚至将农村集市贸易也取缔了，还有的地方对社队企业规定“四不准”，即：窑里不准冒烟；拖拉机、板车不准上路；船、网不准下河；劳动力不准离队。社队企业又一次被指责为“资本主义的老窝子”，“资产阶级法权的孳生地”，“资本主义的土围子”。幸而这股风刮得不久便被制止，才使社队企业免受损失。到1978年，全国社队企业发展到152.3万个，职工2826.5万人，占农村总劳动力的9.5%；社队企业总收入达431.4亿元，占人民公社三级收入的29.7%，比1970年增加5.38倍。社队企业获得了全面恢复和发展。

四、开创新局面时期

1. 社队企业发展的历史性转变。1978年12月，中国共产党召开的十一届三中全会，拨乱反正，确定了全党工作重心转移到经济建设上来。会议深入讨论了农业问题，认为“十年动乱”使农业这个国民经济基础受到了严重的破坏，提出了全党必须集中主要精力把农业搞上去，会议决定将《中共中央关于加快农业发展若干问题的决定（草案）》和《农村人民公社工作条例（试行草案）》发到各省、市、自治区试行。这两个《决定》草案于1979年9月中央十一届四中全会通过，都把社队企业作为发展生

产力，发展农业生产，致富于农民的重要方针确定起来。指出“社队企业要有一个大发展”的总方针。同年7月，国务院颁发了《关于发展社队企业若干问题的规定（试行草案）》，全面阐述了发展社队企业的重大意义，对社队企业发展的方针、经营范围、经营管理、技术改造、各行各业支持社队企业的发展和加强领导等一系列问题作了明确规定。这个《规定》，是社队企业有史以来，国家用法规形式颁发的第一个文献，对社队企业发展起到了巨大的推动作用，是社队企业发展的一个历史性转折。

1979年4月，在中共中央工作会议上，根据党的十一届三中全会精神，针对国民经济比例严重失调的状况，确定了国民经济调整、改革、整顿、提高的方针。经过一年的工作，国民经济比例失调的状况有了好转，积累与消费的比例开始变化，农业、轻工业发展较快。但在经济好转中存在危机，主要是基本建设投资控制不住，导致财政赤字、增发货币。因此，在1980年12月的中共中央工作会议上，决定对国民经济作进一步大调整，以大规模压缩基本建设投资，缩减国防经费和行政管理费，减少财政开支；加快发展农业、轻工业，增加消费品生产，开辟财源，应该退的坚决退，应该进的坚决进，实现财政收支、信贷和外汇的平衡，把市场物价稳定下来。但是，由于认识上的分歧，在国民经济进一步调整中，有人指责社队企业是“乱中起家”，要在“治中淘汰”，调整是要解决社队企业“三挤一争一破坏”（以小挤大、以落后挤先进，以新厂挤老厂，争原料，破坏资源）的问题，提出要砍掉社队企业十多个行业。在1981年召开的全国计划工作会议上反映十分强烈。在批判“两个凡是”中，甚至有人想否定社队企业。再次出现了社队企业必须“调整下马”。因而给社队企业的发展带来一定的影响。从1979年至1981年的三年中，发展极不稳定，地区之间不平衡。1980年和1981年还出现了几个省的企业减少，产值下降。出现了历史上的第二个负数。

1981年全国计划会议后，遵照国务院的指示，关于国民经