

1712

恩施文史资料

第 六 辑



政协恩施市文史资料委员会编

《恩施文史资料》第六辑
编辑委员会

主 编：胡诗东

副主编：徐 静 刘石林

编 委：（以姓氏笔划为序）

万汉民 王在光 向镜斋

吴国顺 张汉卿 谈传信

目 录

○经济纵横

- 恩施市民族软木厂今昔谈.....陈治隆 (1)
恩施县木材加工厂工作片断回忆.....齐书清 (41)

○地方史话

- 贺龙六上石灰窑.....中共恩施市石窑区党委
政协恩施市文史委 (17)
恩施县苏维埃的建立.....李长荣
张明达 供稿 (34)
金龙游击队始末.....张明达 (58)
平息屯堡区“小金库”暴动经过.....牛健铭 (66)

○往事漫忆

- 解放恩施目睹记.....黄涛 (72)
一次解送日俘的回忆.....袁声发 (77)
我所知道的第六战区军粮之补给.....陈靖国 (87)
蒋介石视察恩施侧记.....季柏龄 (93)
张翼洲语救连珠塔.....高荷鲜 (96)

○史海钩沉

- 恩施教案..... (98)
恩施教案议结条款..... (101)

我听说的“沙地教案” 王现龙(104)

○海峡情牵

海峡隔不断两岸情

——八年前对台工作之回顾 梁佑林(109)

离别四十春，重逢话今昔 陈胜菊(122)

○探亲剪影

附：鄂西——台北海峡两岸书法作品邀请展（部分作品）

..... 市对台办(135)

那半庭圆了思亲梦 市对台办(145)

○参政集萃

政协工作漫忆 袁对章(149)

市政协办理修复西门古城墙提案的经过 刘石林
兰远辉(157)

崔坝镇政协联络组几年工作的回顾 向镜斋(162)

○文艺拾零

恩施州，市民歌集成简况 梁东业(173)

也说“还神” 黄应柏(179)

○读者来信

拓宽文史题材的一个新突破 王建军(186)

中国人民政治协商会议湖北省恩施市委员会

第二、三届委员及各委员会名单

..... 市政协办公室整理(188)

恩施市民族软木厂今昔谈

· 陈治隆 ·

1973年，恩施县城关镇工农兵服装社的职工增加到了50多人。因为当时实行凭布票供应棉布的制度。故此服装社处于人多事少的境地。为解决这一矛盾，由服装社主管业务的厂委委员杨希顺牵头，组建了精硫酸生产组，购进粗硫酸，在服装社后院加工精酸。

缝纫社为何办起精酸生产组？原因是这样的：杨希顺有个老姨在物资局开车，时常说起电瓶充电用的硫酸要到沙市去购，这种东西运输、保管都困难，但又少不得；除地区汽车分局因车多，他们可专车运回备用外，不少用车单位都是自行到外地买回自用。所以，杨希顺同志想到了加工精酸这条路。当时生产组只有5个人：李家良、苏秩环、季素梅、万早英和杨希顺，全部资金只5000元，年产20多吨精酸。当时的外贸、物资、商业车队及地、县机关车辆需用的硫酸，都从这里买的。每年收入扣去成本，除保5人工资外，尚有15%的利润可赚。在精酸生产组搞出点成绩后，服装社的领导决定由杨希顺同志牵头办厂。硫酸腐蚀性大，他们选定后山湾为厂地，又向服装社借款2万元，购进硫磺，自己生产粗硫酸，并加工精酸。至此，由服装社下属的一个生产组，派

生出了独立核算的小厂——恩施县城关镇硫酸厂，书记是袁希永，业务负责人是杨希顺。

1977年，酸厂的领导班子进行了调整，由雷大顺任书记兼厂长，杨希顺任副厂长，负责厂里的经营业务。从1975年—1977年间，酸厂的产、供、销形势不错，1977年，年产粗酸600吨，精酸85吨，产值达4万元，有流动资金2万元，职工也增加到25人。

1978年，城关镇硫酸厂被迫停产。原因是各地相继兴办了硫酸厂，而大量购用硫酸的磷肥厂又纷纷下马，硫酸销路不畅。开始厂里多少还有点结余，可勉强支付工人工资，停产后，工人们只能干些修路和平整场地的活儿，工人的工资难以支付。因此，另找出路，成了当时厂领导和工人共同的话题。

1978年，党的十一届三中全会召开，给我们厂指出了前进方向——走改革开放之路。城关镇硫酸厂在企业的“关、停、并、转”改革中，属于“转”产企业。硫酸厂只有面对市场，转变生产项目，才有生存的希望。

杨希顺同志曾讲述了他们由制酸到制软木砖的经过。那是在硫酸厂面临困境，寻找出路的时候，从地区土产公司那里得知恩施地区栓皮都由省林业机械厂买走了，地、县各级对这丰富的木材资源的流失从无人问津，而在恩施境内所使用的软木，却从外地购回。杨希顺同志在与一个在恩施工作的南下干部闲谈中得知，此人在河南内乡软木厂有熟人。说者无心，听者留意。杨希顺产生了办软木厂的念头。他着手草拟了一份建厂可行性报告及筹建方案交硫酸厂领导班子讨论。大家意见统一后，他们又立即向城关镇工业办公室汇报并详

细地陈述了办软木厂的理由：一是有得天独厚的栓皮资源；二是软木制品销路广。主管部门同意了他们转产办厂的意见，还积极帮助他们调配了工程技术人员，批准了筹建软木厂的领导班子，杨希顺同志负责具体组织实施。

我原在舞阳五金加工厂从事机械工艺工作，在软木厂筹建过程中，先是借调到厂，以后又正式调入并工作至今。

筹建班子的第一件事就是外出考察。1979年3月18日，由杨希顺带队，有我、李云程、谢克祥、邓开军、罗灿玉、苏秋环、郝纯芳、万早英、贺弟丰为成员的考察队，前往河南内乡软木厂参观学习。此次考察，我负责软木生产原理及机械设计，其余同志负责学习工艺操作。由于内乡软木厂设备投资太大（百多万元），我们根本达不到这样的办厂要求，因此，其他同志考察结束以后就回恩施了，我和杨希顺、谢克祥同志又继续到武汉林业机械厂和广西百色软木厂参观学习。

考察结束后，我们综合了三个厂设备的优点，结合我们的实际，设计出了年产2000立方米软木生产线。设计的大体情况是：内乡软木厂的烘焙炉是采用内燃烧，优点是产量高，但仅烘焙炉的主体设备就需20万元。为减少投资，我们改为炉外提气，用大硫酸罐改制成煤气发生炉，再将煤气导入炉内燃烧的办法，这就缩短了炉体，并采用推料入炉的办法。此外，该厂粉碎车间的原料输送设备是自动化的，且长达100米，我们则将半成品仓库建在靠近烘焙炉处，由人工送料入炉。除电器设备必购之外，我们充分利用或改制原有设备，到整个生产线设备就绪（1980年9月）只用了9个月时间，全部投资只花了12万元。

当年，厂在知青办招工50多人，分配到粉碎车间6人，烘焙车间30人，其余人员都充实到修理、检验和行管等班组。对招收进来的知青及厂里原有工人，我们办了一个半月的培训班，由我讲授软木生产原理、工艺操作等。

5月15日，首次试产成功。投产后7至9月，由杨希顺同志在沙市肉联厂销售软木 200m^3 ，随后，又与武汉肉联厂、随州肉联厂签订了销售合同。

1980年8月，城关镇主管工业的副书记谭文彪同志主持调整了软木厂领导成员，由杨希顺任厂长，雷大顺任书记。

厂领导针对工人素质不高的现象，十分注意职工的政治学习和技术培训工作。如有电工将220V的手电钻接在380V的电源上，结果烧坏了电器；给设备上机油，却领来了泡花碱。因为培训内容针对性强，故而效果明显。

抓产品质量的不断改进，是保证厂子生存、发展的根本。故此，我们时常听取用户对产品质量的批评意见。如首批销往沙市的软木制品中有夹生现象，我们立即采取了调整原料干度、流程时间和炉温等办法，保证了产品质量，故尔产品市场扩展到武汉、荆门及四川的武隆、石柱等地。当年销售软木12.4万元，上交主管部门1200元，纳税1400元，产值达17,800元，首次扭亏为盈，获利润4000元。

1982年4月，恩施市建立后，我厂隶属市二轻局。由于我们进一步加强了生产、销售的管理，狠抓产品质量，经济效益大增。当年生产软木砖 1600m^3 ，产值达到54万元，产品供不应求，销售额达422,000万元，获利润33000元。当年，我们归还了银行贷款12000元，还原工农兵服装社借款20000元。在市政府组织的“质量月”评比活动中，我厂被评为市

先进单位，荣获了锦旗。该年6月，杨希顺厂长调离。市二轻局夏威夷同志来厂，主持了厂长民主选举工作，由我担任厂长。至此，我们这个集体小厂已具规模，厂占地面积 9800m^2 ，厂房建筑面积 2700m^2 ，固定资产40万元，拥有资金37万元。

面对工作成绩，我们并未满足。在年底工作总结会议上，厂委们取得了“因陋就简只能是资金不足时的应急措施，企业的发展最终要靠先进的设备和科学技术”的共识，作出了“改造我厂现有设备”的决策。在吸取工人同志合理化建议的基础上，实现“决策”的具体措施是：烘焙炉仍改为炉体内燃烧，因为这种炉子年产量可达 4000m^3 ，我们则可保证生产 3500m^3 ；输送设备，是改原来的齿轮传动为链条传动；压力机改成封闭式。设备按上述改造后，取得了产量稳定、安全生产的效果。

1983年元月，我们在银行贷款20万元，由我负责在烘焙、粉碎两个车间进行了更新工作，并于10月开始生产。更新后的设备产量比老设备翻了一番。此后，我厂每年的软木产品，一直稳定在 3000m^3 以上。

随着1984年的县、市合并，我们厂又划归于小渡船办事处辖区，属办事处工办领导。厂长由贺鼎运同志担任。这年的7月，我们在缩小大锅饭范围上做文章，其内容是：车间变按月拿工资为基本工资加超产奖金；供销科职工工资则变月工资为按完成任务多少拿浮动工资。这种把工资额与职工实绩挂钩的举措，调动了职工的生产积极性。7—12月份，职工人平工资普遍高于原工资。厂里的产品质量也上去了。这年，厂里的产值为673,000元。

1985年8月，贺厂长调离，我接任厂长，雷大顺继任书

记。

这年，我们进一步在生产经营改革上探索。厂里对烘焙车间和供销科分别进行了承包责任制的尝试。供销科承包销售任务额为60万，实际完成了758,00元。烘焙车间开发了28—195mm的软木管系列产品投放市场，倍受用户好评。如州宾馆锅炉房的输汽管道用软木管包扎后，用蒸汽冲水只需半个小时就开，比用石棉包扎的效果好（需1—2小时），而且使用方便，所以，软木管的销售网点在我省及湖南各有50多个单位，在四川有60多个单位。

在十多年的工作中，也有教训。其一，是1983年的技术改造投资达20多万元，过大了。这就导致厂里每年要支付银行近2万元的利息。这对我们集体小厂来说，无疑是个大负担。其二，由于我们一度忽视安全工作，导致了1988年9月28日火灾，因烧废渣场地离仓库近，而引起栓皮库起火，火灾的直接经济损失8000多元。虽然市保险公司赔偿了损失，但在社会上造成了不良影响。为此，年底由康祖旦同志接任了厂长职务。

前事不忘，后事之师。10月，厂制订了安全防火措施13条，成立了以书记雷大顺任组长，徐明珠任副组长的安全领导小组。结合此次火灾事故，对全厂职工进行了安全生产、防火重要性及防火知识的教育。1989年2月，厂组建了25人的义务消防队，印发了恩市软字（1991）1号文件，文件中对“门卫制度”、“安全防火工作制度”、“副业工用工制度”、“粉碎车间岗位责任制”、“烘焙车间规章及防火制度”等都作了详细规定。

1988年，雷大顺书记退休后，其职由吴启明接任。

在1988—1990年的三年间，我厂推行了第一轮三年承包责任制。这次承包是变工厂的大锅饭为以车间、科室为单位的小锅饭。具体做法是：厂领导实行经济指标定案承包；各车间、科室对厂部的经济指标进行承包；厂部把部分管理职权下放给车间、科室。其奖惩条款有：供销科每人负责一个省的销售工作，实行出差费、业务费、工资包干，按销售总额的1.5%比例领取报酬。完成销售定额者，报酬再增加0.5%；完不成定额者，则扣除报酬的2%。实施结果，最高的销售额达1,600,000元。对负责生产的副厂长，每月完成250m³产品，则月资300元，全年完成生产任务，奖金1,000元。其它如综合性奖金照拿。班组则实行按件计资制，完成全年生产任务，年底除综合性奖金照发外，还按每超1m³合格的软木，发奖金5元的比例发给超产奖，完不成则按每1m³1.5元的比例从年底综合奖中扣除。书记、厂长的工资、奖金，在全厂完成生产任务后，从利润留成中按25%的比例发给，每月工资，在完成任务后，按30—50元的等级发给工资。

第一轮三年承包责任制的推行，就显露出了它的优越性。工人的生产积极性起来了，责任感增强了，工资额提高了。厂里年产值达到1,259,800元。

1990年底，我担任了厂党支部书记。这时，厂里和办事处企业办公室签订了风险抵押经济目标管理责任制。责任制的内容为：1、由厂委康祖旦、陈治隆、陈启富、杨业专、苏秩环等5人集体承包，风险金每年交2400元，其中康祖旦600元，陈治隆、陈启富500元，杨业专和苏秩环各400元。承包时间从1991年元月起至1995年12月底止。2、规定了经济效

益指标、发展指数和管理目标。3、确定了考核办法和工资、奖金分配形式及处罚细则。在经济效益指标条款中，工业总产值673万元，销售收入612.7万元，利润19.16万元，上交6.427万元。发展指标，一是1992年要将新产品投放市场，二是5年中补充流动资金7.5万元，使固定资产增殖及是足折旧资金归还银行贷款等。管理目标以写了6条，第1条是必须确保产品总合率达95%以上。责任制中的奖惩条款，是切实可行的：如厂委副员每月只领原工资的80%，20%交企业办公室。职工工资同经济效益指标直接挂钩，实行上下浮动，当月发放等。此外，厂领导成员的月工资额，只能按厂职工平均工资的1.3倍、1.7倍、1.4倍三个档次发放。这样，即拉开了工资档次，又避免了领导与职工工资差距过大。为保证五年经济目标管理责任制的落实，在厂内制订了92—95年责任制管理实施方案。方案中对生产、供销、财务科、烘焙、粉碎车间提出了具体任务、指标、奖惩等相关条文。

从两年多的实践情况看责任制实行的效果好，以1991年为例：产值107.6万元，销售完成121万元，超过计划21%，利润达2.5万元，超计划150%，上交税金6.68万元，比1990年增长近2倍。特别值得提的是，这年我们还银行的全部设备贷款5.5万元。降低了流动资金贷款12.9万元，大大减轻了债务包袱。

1992年的工作实绩，在1991年的基础上又迈进了一步。产值完成154万元，超额37%，计划销售109万元，实际完成152万元，超额39.4%，除完成上交税金8.79万元，还预交了1993年税金5000元。全厂职工月平均工资由去年的150元上升到200元，流动资金贷款由去年的27.5万元下降到23.5万元，生产成本由去年的441.21元下降到

399.20元。1991年——1992年的工作成绩，也确实来之不易。1991年初，我场面临着产品质量滑坡，产品积压，资金短缺，原料不足，乃至停产的困境，管理人员等请我们拿主意，职工盼着早日上班。支部和行政领导在召开干部、党员、骨干会议上分析了造成停产的主、客观原因，提出了“振奋精神，克服思想疲软”、“狠抓产品质量，扩大销售市场”的工作方案，准确地抓住提高质量和扩大产品销售这两个环节为突破口，书记、厂长分兵两路，由厂长负责打开销路，盘活资金，书记负责职工培训，攻产品质量关。厂长带领销售人员分赴湘、川、鄂三省，登门拜访老用户，与求货户洽谈业务，宣传我厂产品性能，服务方法及我厂的三包信誉。功夫不负苦心人。在一季度，厂长从四川拿回了40多万元的供货合同。随即，负责鄂、湘片的同志也拿回了20多万元的供货合同。三个供销合同累计数超过了我厂去年销售额的5%。这一难关的突破，鼓舞了全厂职工克服困难的勇气和信心。产品质量的攻克，首先是增强职工的质量意识。我在职工培训中用职工的亲身体验，反复说明提高产品质量不仅是四化建设的需要，也是对外开放，使中国产品走向世界的需要，更与每个职工的生存紧密相关。通过宣传教育，好几个职工痛心地点了自我批评。我们趁热打铁，对职工进行了技术培训，从工艺流程、操作规程，到产品质量标准及检验方法进行培训。不仅如此，我们还实地操练。车间开工后，支部成员到车间、班组、协助工人校正设备，排除故障。通过培训，职工的技术水平提高较快，终于制出了象样的产品，经湖北省建材监督检测中心站鉴定，产品达到国家标准一级品水平。此外，严格把住进厂栓皮的质

量、数量和价格关，也至关重要。入库原料质量好，是保证产品质量的基础环节，把住价格关，使当年每吨原料购进费用下降了150—200元。

我们厂自转产软木至今，从经济、社会两个效益看，处于不断发展状态。年产值由1979年的47,100元上升到1992年的1,542,000元；利润从1979年的负值（-8800元），到1992年38000元；1979年，我厂上交税金仅4000元，1992年交税82,800元；销售额增长最快，由1979年的40,700元，猛增到1992年的154万元；职工工资1979年人均月薪40元，1992年人均月资200多元。全厂干部、职工的思想、文化、技术、管理水平也在不断提高，“讲团结、保质量，学技术，拓销路”已成为我厂员工的共同语言。

我们的厂房、设备等固定资产，总计达36万元。

市软木厂这个仅百余人的集体小厂能有今天的局面，托的是改革开放的福。特别是党的十四大提出了要建立社会主义市场经济体制的奋斗目标，给我们厂指明了前进方向。我们一定沿着这条正确的道路继续走下去。

恩施县木材加工厂工作 片 断 回 忆

○齐书清○

1982年9月，我从石窑林站调县木材加工厂工作，至1984年6月18日止，历时月计只22个月。

时间虽短，但我们在任期内厂子干出了比原来好得多的成绩。1983年和1984年上半年，产值、利润、上交税金都超过了原厂最好年份的数额，具体数目是：（1）1983年产值达315169.20元，为最高年总产值的5倍多；（2）原厂自1973年1月至1982年底，十年累计利润74400元，而1982年一年就创利50657.32元；（3）原厂上交税金最高金额为2500元，而1983年我们上交了9999.38元，此中还没有将把油漆车间直接交税务部门上交税金计算在内。1984年元月至6月，实现了“全年计划半年完成”。总产值达291651.52元，总利润52684.75元，总税金13494.99元。成绩的取得，与全厂职工的努力分不开，更主要的是农村改革的春风在城市企业中结出的硕果，故此提笔记述之。

(一)

1982年9月11日，县林业局召开会议，局长杨兴和在会上宣布：任命我为恩施县木材综合加工厂厂长，侯安盖、滕明亮为副厂长。9月12日下午，县林业局副局长李庭柱到木材加工厂召开职工大会，代表局党委宣布了我们3人的任职决定。随后，我代表新领导班子向职工们表态：一定与工人同甘共苦，要在1993年实现产值30万，利润5万元的奋斗目标。当时，工人们对我的表态是持怀疑态度的，大家议论纷纷，说“厂里搞了七、八年，都没搞出好大个事来”，“站里调来两个厂长是外行，不一定搞得”，“对他们不要抱好大个希望，能把十几个人养活就算不错了”，“过去一个厂长十几个人（工人），现在有3个厂长，还是只十几个人，豆腐多了是水！”工人不相信我们，连局里的个别同志也替我们担心，有的同志说“木材综合加工厂的产值、利润指标能不能实现，我很怀疑”，更有同志为此打过赌：厂里目标实现，我不当干部了。

(二)

为了实现我们定下的奋斗目标，我们抓了以下的工作。

第一，从严治厂，领导干部以身作则

1983年，全厂有正式工人11人，长期集体工1人，又招聘检尺员1人，农村木工8人，共计职工21人。在厂里，只有

我们3个正副厂长是党员，当时我任党小组长，侯安益负责组织工作，滕明亮负责宣传工作，兼管工会福利。党小组立了个规矩：党员干部分工负责厂里的各项工作，若完不成工作任务，要扣除个人全年工资的10%；若出现重大事故，必须报上级有关部门处理。还规定了：（1）正副厂长只能在办公室洽谈业务，不准在家接待；（2）不许收受职工的礼物；（3）不许给上级领导封红包；（4）厂领导和财会人员的奖金，严格按照林业局规定标准发给，不占工人奖金。以上规定，我们确确实实做到了，从而得到了职工的拥护。

对木材综合加工业务，我是个外行。但我能够真心实意地发挥办厂能人的积极性。在技术上，我自始至终依靠康继德、赵义顺、石光义、姜开佑等技术骨干；在生产上，靠副厂长滕明亮；在经营方面，靠副厂长侯安益；在财务管理上，依靠会计饶玲。此外，我们还力倡职工对我们提出批评、建议，反映真实情况，监督领导的不正之风。

第二，积极推进企业内部的改革

1、在车间推行承包责任制

农村家庭联产责任制的成功推进，为我们推行车间承包责任制提供了有益的借鉴。我们在调查研究的基础上，从1982年起，我们将全厂任务分解到车间，再由车间分解到岗到人。如1983年对木工车间定全年产值5万元，落实到车间主任康继德承包；锯材车间定全年产值4万元，由车间主任赵义顺承包；油漆车间定全年产值0.4万元，由车间主任姜开佑承包，缺油漆技术员，由车间主任在外聘请；材场门市部定全年产值20.0万元，由副厂长侯安益承包，并可在外聘请一个检尺员。1984年上半年对油漆车间采取协商办法，制