

厦门市轻工系统企业调查报告

(1986. 8—1986. 9)

业调查小组” 联合调查组

目

录

厦门市轻工系统有关 调查报告综合报告.....	1
厦门市电池厂调查报告.....	5
厦门市包装厂调查报告.....	19
厦门市玻璃厂调查报告.....	31
厦门市第一印刷厂调查报告	41
厦门市第三印刷厂调查报告	56
厦门市灯泡厂调查报告.....	69
厦门市圆珠笔厂调查报告.....	79
厦门市化工厂调查报告.....	91
厦门市罐头厂调查报告.....	103
厦门市食品厂调查报告.....	121
厦门市蜜饯厂调查报告.....	136
厦门市饮料厂调查报告.....	149
厦门市鼓浪屿食品厂调查报告.....	156
厦门市酒厂调查报告.....	163
厦门糖厂调查报告.....	167

厦门市轻工系统有关问题的调查的综合报告

(一) 关于厂长负责制的问题

目前大部分厂的厂长提心吊胆并不乐意于厂长这份官儿，二轻局二十七个厂长、蜜饯厂、酒厂厂长等随时准备辞职。这有以下几大原因，一随着特区建设的发展，特别是在这改革的年代里一切事物都在动荡着淘汰着，因而作为一个国家财政主要来源的企业，就肩负着极大的责任和风险，厂长不仅代表着国家而且承担着本厂所有职工的生活问题。从更小范围上说也代表厂长本人的名誉。二社会主义企业是全民所有制的，可是在人们的思想还保留着个体的小农意识。这个矛盾随着市场经济冲击，使人们心神不安，又造成了企业厂长行使权力的一个障碍。三我们在调查期间发现，人们对于职工是社会主义企业的主人”这个提法的认识相当模糊。职工是企业主人，那末，厂长是“主人”还是“仆人”？有个职工提出，我是社会主义企业主人，你是仆人，仆人应尽量为我服务。四、中央文件一再强调企业必须作为一个独立的经济实体，成为一个“经济法人”，可是当今企业被当成“一头肥猪”任何单位都有权干涉。五、厂长的人权没有受到应有保护，在他们正当行使权力后，随时都会遭到威胁。六、在人们的观念里，党领导一切，人们不习惯于厂长负责制。

厂长负责制的实行是形势所迫，不可更改。问题在于如何进一步地放开厂长们的手脚，让他们积极去探索，这不仅要明确党委书记的职能，而且还应该科学的摆正职工与厂长的关系。

(1) 党委书记要配合厂长正确处理外部的关系，坚决杜绝不正之风，反对企事业单位之间的大锅饭。

(2) 党委书记的一切工作必须围绕着厂长和企业的科学决策，支持厂长把企业搞活。

(3) 职工应是积极参加社会主义建设的一员，是在厂长领导下的劳动者，职工是社会主义企业的主人，仅仅是说明社会主义制度是为广大人民服务的，社会主义所有制是公有制，而社会主义制度的优越性的发挥在于社会主义企业能在多大程度上调动人们的积极性。我们只有从这方面去阐明职工在社会主义企业的地位，才是科学的，只有进一步明确职工的责任，才是能与厂长责任制配套。

(4) 党委书记和厂长首先必须正确理解党的方针政策在这基础上，进行生产经营活动，大胆地抵制不正之风。

(5) 厂长应积极而又慎重地行使自己权力，勇于开拓。

总之，我们必须为厂长负责制扫清障碍，同时也应相信厂长，为他们创造一个和谐的环境，使他们的责任有了一定的权力与之相适应，只有这样，才能进一步完善经济责任制，才能适应于社会化的大生产。

(二) 关于原材料的价格问题

中央提出适当提高一部分原材料的价格，这部分的消耗，由企业内部进行消化。这一措施不仅有利于缩小工农业产品剪刀差，而且促进了老企业的改造。但是我们发现，企业内部所消化的“量”，适应不了原材料价格提高的幅度。另一方面除了原材料外，其他一切提价也不同程度的反映在企业内部。以下三个事实：高粱的成本

≈ 2 ≈

从0.18元/1公斤上升到0.54元/1公斤，仅去年酒厂的成本上涨60万元。(二)由于成本提高，现每只灯泡成本0.28元，而卖价仍为0.295元。(三)食品厂认为由原料价格大幅度上升，仅去年他们成本就增加了一百多万元。

基于以上矛盾，表明原材料价格上升的幅度太大了。因此，我们建议必须降低税收基数或合理地调整价格。

(三) 工农业生产严重脱节，发展经济合作是解决的途径

如何完善农副产品合同订购制度，积极发展跨地区、跨部门的商品流通，逐步建立农工商结合，农商结合，工商结合或商商结合的新生产 and 流通形式，不断扩大消费品市场和原料生产基地，是当前厦门经济特区急待解决的问题。当前，一方面农村产品加工企业，主要是乡镇企业发展了；另一方面农村产品的价格放开了，农产品销售对象扩大了，农民们可以自由选择购主，于是一些依靠第一产业提供原料的工厂如食品厂的一些原材料如橄榄、芒果、洋桃等来源有点紧张。特别是酒厂近年来由于人们可以自由经营，使酒厂原材料来源极为困难。84年他们专程前往东北购买高粱5000多万公斤。而食品厂由于原材料供应紧张，造成了原材料的质量降低。这不利于企业自我改造、生存发展，一位同志认为这是：“临时找米下锅”太形象了。如果，一些国营的或集体的规模较大的工厂，不通过农工商结合，建立自己的生产原料的基地，就难以生存和发展。

(四) 外贸体制的改革是办好外向型经济的关键一步

七·五计划指出：所有生产出口产品的企业也要把扩大出口，多创外汇当作自己的重要职责。面向国际市场，努力开发更多具有竞争能力的出口产品，特别是经济特区，沿海开放城市和开放地带，在出口创汇方面要发挥更大的作用，经济特区要朝着外向型经济目标前进。

我们调查发现目前出口存在以下问题：(1)手续繁杂，用费太多，办事效率低下。(2)存在外销不如内销盈利多的现象，蜜饯厂反映极为强烈。(4)外贸部门没有进一步积极解决可以出口产品出路，如罐头厂产品积压。

为了解决这方面问题，除了向企业放权外，还必须(一)把所有能创汇的厂家归纳起来，积极扶持。(二)外汇的分配和使用问题要合理。(三)发展外贸企业同生产企业的直接联合，更好地实行产销结合，工贸结合、技贸结合的原则，这样将促进我特区的发展。

执笔者：周飞

厦门市电池厂调查报告

厦门电池厂位于厦门市厦禾路722号，负责人朱朝兴，电话号码：24750。

厦门电池厂于1954年建厂，是轻工部10个干电池重点企业之一，也是全省和厦门市重点企业。厦门电池厂属全民所有制单位，由厦门市经贸委和厦门市轻工公司直辖。系非跨地区联营企业，生产干电池，主要产品有1号手电池和5号手电池。全厂占地面积29792平方米，房屋建筑面积24030平方米，其中生产用房面积18201平方米。该企业85年的固定资产原价为679万8千元，固定资产净值为558万6千元，流动资金占用量420万1千元。主要生产设备有电碳制品专用设备，电工专用设备及电池制造工艺设备。全厂共分17个科室及7个生产车间。（见附表1）现有职工784人，全厂职工享受的劳保福利总额为78770元，职工住宅面积4100平方米，厂区有医务人员4名，职工享有高等教育的26人，图书馆藏书5659册。1985年末或1986年初的职工情况可见（附表2）。

该厂于82年、83年、84年连续三年荣获厦门市精神文明先进单位称号。78年以来，该厂认真贯彻国家经委指示，逐步推行全面质量管理工作（TQC），开展创优活动，使产品质量不断提高，数量也大幅度增加，（现年生产能力达干电池1亿1千1百万元）从而占领了本省绝大部分市场，并畅销国内外。R20三圈牌电池81年荣获省优质品称号，R6三圈电池82年在全国评比第

一名，最近连续三年来保持全国评比前五名之内，属省优和部优产品。积极开展QC（质量管理）小组活动，R20三圈保优QC小组83年评为省轻纺系统先进QC小组，R6创国优QC小组，84年荣获市经贸委，省轻纺系统优秀QC小组，省经委先进QC小组的称号。

该厂自79年实行扩权试点以来生产发展较快，电池总产量和利润总额分别以13.9%和15.1%的年平均值得比上年递增，近几年来企业主要经济指标完成情况可见（附表3）。

84年以来，该厂以改革为动力，切实抓好企业全面整顿和技术改造，推动各项工作健康地向前发展，企业领导体制和工作体制的进一步完善，各项基础工作大大加强，全厂共制订修订各项标准160个，R6纸板电池84年已采用IEC的R6（高功率）标准，计量工作经上级评定为89.5分达到工业计量二级标准，并取得合格证书。企业全面整顿于84年9月份经市整顿小组验收合格，其中质管科研，检验部分评定235.5分，占标准分257分的91.6%。

该厂是个老牌先进企业，无论在生产上或管理上都有一套成熟的方法，在调查过程中笔者认为他们的主要经验是：

一、搞好企业管理是老企业获得新生的重要措施。

日本人有句话，日本经济的腾飞靠着两个轮子在奔跑。一个是“先进技术”，另一个就是“先进管理”。这句话对我国也同样适用，尤其是用在老企业的挖潜创新上。引进技术是必要的，但高水平的管理更是必不可少。厦门电池厂正是在管理上牢牢把关，从而做出了比较出色的成就。该厂于78年开始推行全面质量管理，加

强企业管理的基础工作。84年6月份开始企业整顿，以标准化为基石，全面整顿企业的各项规章制度，制订160个标准贯彻执行，进一步提高了企业的管理水平，九月底经轻工公司验收在总分1000分中得分954.6分，是当时我市轻工行业已验收企业中得分最高的一个。其中质量管理得分率为91.6%。R6 QC小组84年在提高电池防漏性能上做了大量工作，被评为厦门市及省轻工厅优秀QC小组，省经委先进QC小组。为满足市场需要，他们千方百计增加优质产品生产，优质品产值率由83年的43.04%提高到现在的47.1%，三圈牌电池不仅是我市和我省的重点产品，R6纸板电池还是部优产品，占领了本省绝大部分市场，并且远销国内外。现出口量达881万只，比83年的365.5万只增长2.41倍，84年总产量为9050.4万只，比83年的8096.5万只增长11.78%。产品税利411.36万元，比83年373.41万元增长10.14%。

取得这些显著成绩的原因何在？首先是领导重视，逐步建立了健全的质量机构。该厂自79年以来设有价验股，由厂长直接领导，现有10人。车间还备有专职检验员，负责半成品、成品的质量检查，验收工作，车间生产采用自检、互检、专检三级检验制度，道道把关，发现问题及时处理。

80年，厂部成立TQC领导小组，由技术副厂长和价检股长担任正副组长，领导全厂质量管理工作，各车间由车间主任、技术员，工人代表组成质量管理小组，负责本车间的TQC工作。

84年厂部调整充实了TQC委员会，领导全厂质管工作，开展TQC与标准化、日常业务工作。

其次，采用PPCA工作程序，实行工厂万针目标的先进管理。

近年来，厂部制订工厂万针，提出质量、产量、利润多项指标，84年年底拟订计划，通过职代会实施，每月、每季小结，年终总结评比。如85年，工厂万针是“眼看市场，心想产品，在多品种，高质量、低消耗、高效率上狠下功夫，为搞活经营，发展生产，增加收入而努力”。有了万针和明确的指标，及保证指标完成的种种措施，使得该厂的各项生产计划都能顺利完成，充分体现了该厂在管理上的优越性。

第三，开展QC教育，组织QC小组活动。用作报告和技术人员到车间的形式使92%的职工受到12小时以上的TQC教育，还用骨干培训，派出学习，组织学习等多种形式进行TQC教育，累计教育时间达8167.5人时，平均每人约9.1时。全厂有14个QC小组，每个车间1—6个QC小组，多次被评为市、省厅优秀QC小组。

第四，建立技术基础工作，搞好标准化。

①建立科技情报资料室。②设置计量室。③设专职、兼职、标准化人员各一人，修订技术管理工作，考核标准56个，并做好R6 IEC国际标准，今年初经市检验合格。

第五，设置质量管理点，建立质量信息反馈和访问用户制度。

1. 加强生产过程质量管理，全厂共设17点订有管理制度，纳入月考核计奖内容。

2. 系统建立、健全厂质量管理机构，厂质管股是质量信息管理中心，制订质量信息处理制度和工作程序，跨车间或部门的质量信息，由质管股传递处理，84年共处理134个，召开27次质

量调度会，与协作厂签订3个质量协议，对进了检验不合格的原料共退回11批，索赔8批，按协议赔款4962元。

3. 建立用户访问制，即发产品使用和保管说明书，为用户提
供基本知识，征求用户意见和要求，同时厂部定期组织检验人员及
操作工人相结合的调查组，分走全省各地进行调查，掌握质量和销
售信息。

二、在生产管理上实行经济责任制和厂长负责制初见成效，是
该厂生产稳步上升的因素之一，但新问题又出现了，老问题也亟待
解决。

该厂80年开始设奖金，前几年厂内实行单一的百分计奖制，
难以完全调动职工的生产积极性。85年起，该厂将完善经济责任
制作为全面整顿的中心环节，经过职代会讨论通过，在全厂试行
“干部、职工岗位全浮动制度”及部分工资浮动制度和各种形式的
承包责任制，使各车间、班组产量、质量和消耗等经济技术指标
的完成情况和每个职工的经济利益直接挂钩，奖勤罚懒，在一定程
度上解决了“吃大锅饭”的现象，进一步调动了职工的生产和工作
的积极性。在责任制形式上不搞一刀切，而是根据不同工种特点采
取不同形式。如拌粉工序实行计件承包制，在完成规定的质量、品
种和发货期等指标和搞好设备维修保养的情况下，按单位产品单价计
算工资、补贴和奖金，承包后，该工序定员由38人降为32人，
改变了过去出勤差，经常完不成任务，质量不稳定的状况，生产、
检验部门和使用部门都感到满意，而拌粉工人的收入增加，也较安
心本职工作。又如食堂实行超额和限制盈亏率承包制，承包后定员
由15人降到13人，营业额却逐日上升，85年11月份营业额

达9815.70元，比承包前提高了2.13倍，服务项目和承包品种增加，质量提高。

实行承包责任制和部分浮动工资制度后，职工出勤率显著提高，违纪现象大大减少，生产稳步上升，85年7—11月份，干电池产量、产值和利润月平均比承包和浮动工资前的6月份分别增长9.6%、10.2%和12.9%，取得了较好的经济收益。

但经济承包后也产生了一些新问题，如原料车间拌粉工序的工人，在实行计件工资制后，片面追求产量，不顾质量，拌粉拌得不均匀，使电池产品的质量受到很大影响，损害了企业的经济效益和产品声誉。个别工人甚至在工作中弄虚作假，桶底装麻袋，混数量，损公肥私。

出现这种情况的原因在于部分职工思想中老“钱”当头，没有认识到个人与集体，个人与国家之间的关系，没有真正意识到职工在企业中的主人翁地位。因此在实行经济责任制同时，必须有坚强的思想政治工作来保证。同时经济责任制本身也有待于进一步完善，实行计件工资制时，必须把质量、工作态度等都纳入考核指标中而不能只顾数量。

该厂在领导体制上有所改革。首先对厂级领导班子进行了调整。83年底以来先后调整了两次，使6名厂级干部的平均年龄从54.6岁降为42.5岁，文化程度从只有两名中专生提高到有4名大专生和1名中专生，厂长是从基层提拔上来的大学生，比较懂生产和管理。整个班子更加适应革命化、年轻化、专业化和知识化的要求，为进一步搞好企业的科学管理创造了条件。

但该厂目前实际上还处于党委领导下的厂长负责制向厂长负责

制过渡的阶段。党委还起着幕后人的决定作用。许多事情厂长都待请示党委，由党委讨论通过后才宣布决定，大大束缚了厂长的手脚，难以大刀阔斧地去打开局面。

婆婆多，媳妇难做人的现象照样存在，如企业贷款，出国考察，外引、内联等都要请示公司，经委和省厅批准，公文旅行往往长达一年半载，企业叫苦不迭。

企业除了受顶头上司的干预之外，还要受到横向的制约。比如在出口问题上，外贸局不发给出口许可证，产品就出不了国，尽管外商多次来该厂订货，却因这道关卡而作罢，使企业蒙受损失。电老虎、水老虎也不时要卡企业的脖子，使企业举步维艰。不进行政治体制的全面改革，厂长负责制势必被扼杀。

三、企业挖潜、外引、内联及技术改造是老企业获得新生的又一条路子。

1. 81年上级领导派人到该厂进行了全面的摸底之后，于81年底，该厂在上级领导的帮助下进行了全面的挖潜改造。

① 厂房挖潜。把低层的厂房改建成高层，因为电池工业属轻工工业，在高层建筑中也可以生产。经过改建，一层厂房变成了四层，生产规模比原来增加了三倍。同时拆旧建新，就地改造，把条件差的厂房全部改建成高标准的新厂房。

② 焊接技术的改造。通过上海、武汉等兄弟单位的大力帮助，把手工焊接改为一次性冲压整型的机械化高频焊接，大大提高了工效，使产量大幅度提高，81年采用手工焊接时的产量是6002万只，82年经过改造后，产量一下子上升到7166万只，比上年增长约19.3%，到84年产量达到9050.4万只，比81年增

长了50%强。

③ 改进落后的生产条件。

在拌粉工序上作了改进，把开放式改为密闭式，消除了毒雾和尘埃。

④ 工艺改进。

把浆糊纸电池改为纸板电池，浆糊纸电池缺点很多，工艺不稳定，尤其是受气候影响颇大，天下雨时，浆糊易出水，影响了电池质量，改为纸板电池后，解决了这个技术难题，使电池质量有了保证。

⑤ 把外电液改为内电液，使电液得以快速处理。

2. 引进、内联情况。

该厂于84年底和85年初同丹麦引进R20与R6纸板电池生产线。设备的生产能力为2000万只/年(R20)，1500万只/年(R6)，该生产设备属世界70年代末水平。自动化程度较高，整条生产线只需两个操作工人。其中R20是铁壳包装，R6是纸包装，两种产品都属高性能的纸板电池。产品属70年代末的世界先进水平。

85年底到86年初还从香港引进一套生产扣式电池的生产线。引进的内容有生产技术，设备模具制造技术。引进的方式是补偿贸易。该产品比较新型，质量也好，用途很广，国内市场尚不多见，因此潜在的竞争能力很强，一旦它在市场上站稳脚跟，就会给企业带来极大的经济效益。

与漳平石墨矿厂搞联营，把生产炭精棒的原料车间搬到石墨矿厂，为该厂提供生产技术，同时能充分满足电池厂对石墨原料的需求，扩大了碳棒生产，并且减少了对电池厂厂区和厦门市区的环

污染。

3. 技术开发上存在的问题及今后的打算。

现有设备生产线大多数是60年代末70年代初的产品，精度较差，性能较低，生产过程为半机械化与手工相结合，产品品种少；优质品种更少。与先进国家及国内同行的差距可见下表：（80年代）

	美国	日本	国内同行	厦门电池厂
1. 放电质量 R20 (5Ω 放电)	永备牌 1145分	乐声牌 1186分		三圈牌 1108分
2. 产品合格率		99.99%	98%	99.69%
3. 产品品种	300多种	300多种	60多种	17种
4. 电池系列	15个	15个	7个	1个
5. 贮存性能	2~3年	2~3年	1~1.5年	1~1.5年
6. 防漏性能 (优质电池)	100%	100%	69%	80%
7. 纸板电池占总产量		80%	6%	6.61%
8. 技术人员比例		10%	1.8%	4.5%

从上表可以看出，厦门电池厂与国内同行相比，在产品合格率，防漏性能，优质电池占总产量数及技术人员比例上都是处于优胜地位的，特别是产品的合格率和防漏性能两项接近了世界水平，说明了该厂在电池质量上是过关的。但在产品品种和电池系列上却落在国内同行的后面，同先进国家更是无法相比。尽管该厂在上述8个

项目中都落后于先进国家，然而这两项和纸板电池占总产量这项与先进国家相比的差距更为明显，产品品种少，优质产品更少这是厦门电池厂今后必须解决的两项薄弱环节，因为这两项在产品的竞争中举足轻重，是厦门电池厂今后能否打开局面的关键所在。

因此，该厂今后的主要任务必须把增加新品种，特别是优质品种放在首位。在积极引进先进技术，进行技术改造的同时，要围绕产品的升级换代，开展技术开发工作，要完成这一任务，必须采取如下几条措施。

① 消化吸收 85 年引进的丹麦海伦公司 R20 与 R6 纸板电池生产技术，在此基础上，对老生产线进行改造。以高能量的纸板电池逐步取代目前的糊式电池产品，并使其系列化。

② 引进扣式电池生产技术。（此产品竞争潜力颇强），开发微型电器，仪器仪表配套电池系列产品，重点消化吸收引进的碱性电池密封技术和原料配制诀窍。

五、目前该厂外来问题很多，企业压力沉重，望上级帮助解决。

① 摊派问题。企业是社会有机体的一部分，电池厂在实行改革的同时，碰到了很多外来的干预与制约，反映在摊派问题上就是不合理的摊派多。这些摊派好大部分来自顶头上司，如电池厂一个副书记调离二线，到上级机关去做其它工作，但其两年多来的工资都摊派到电池厂。在材料供应上也存在着不合理的摊派。如省轻工公司在转手国家批发的锌材时，每年要同该厂提取 2% 的手续费 5~6 万元，这个环节实际上是多余的。不合理的摊派还有来自横间单位的，如电池厂原先在厦门市银行用人民币兑换 30 多万元外汇购买进口设备。但银行没有动用自己的外汇，而把这笔单位存在银

行中的外汇拿去支付。现在由于人民币汇率发生变化，银行竟向该厂索取汇率差额一万多元。

② 原材料价格问题。原材料价格普遍上涨。每种原材料基本上都提价20~30%，象电池厂产品的主要原料锌材的提价更高。从过去的1900元/吨，提高到现在的3000元/吨，上涨近58%。议价要4000元/吨，而国家计划拨给该厂的原材料只占1/3左右，大部分原材料要靠议价解决，由于成本不断提高，而电池产品的销售价格不变，企业赢利很少，越来越感到包袱沉重。

③ 出口问题。外贸局是个难关，一切产品未经外贸同意，发给出口许可证，都出不了国。并且产品必须按协调价出口，而协调价比该厂同外商谈定的价格还要低。这样企业又吃了亏。由于没有出口许可证，产品只好积压在仓库里，而外商又急需这种产品，多次来该厂商谈生意，终因关卡森严而告吹，使该厂蒙受了损失。

④ 对公司的意见。公司对企业纯粹是行政关系，帮不了企业的忙，反而为企业增添麻烦。企业要想做什么事，都要先请示公司，然后才能上报经委，这样又多了一层难以逾越的关卡。

上述问题都不是企业固有的，而是外来造成的，有些甚至是人为的，反映出我国由于政治体制和价格体制上的不完善，而给经济体制的实行造成了困难，所以变革政治体制势在必行。

具体建议：①撤消行政型的公司，或把公司同经委合并，在经委下面设置多种与企业相应的科室，直管企业，减少不必要的环节，多余的人才还可以用来建立一个技术信息库，为企业的发展提供便利。

② 外贸政策也要改革，以适应企业发展的要求。不能在出口