

新时期军队机关工作指南丛书

HOULQIN JIQUAN GONGZUO ZHINAN

# 后勤机关工作指南

崔向华 主编



后勤管理篇  
后勤计划篇  
后勤训练篇  
后勤文书写作篇  
后勤学术篇  
后勤工作方法篇

国防大学出版社

新时期军队机关工作指南丛书

# 后勤机关工作指南

主 编 崔向华

副主编 刘明贤 周洪达 赵广辉

国防大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

后勤机关工作指南/崔向华主编. --北京: 国防大学出版社,  
2003. 11

ISBN 7-5626 1316-8

I. 后… II. 崔… III. 军队后勤机关-工作-中国  
IV. E23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108264 号

**国防大学出版社出版发行**

(北京海淀区红山口甲 3 号)

邮编: 100091 电话: (010) 66769235

北京国防印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 11.5

字数: 275 千字 印数: 4000 册

定价: 20.00 元

如有印装质量问题, 本社负责调换

# 《后勤机关工作指南》 编写人员名单

主    编	崔向华		
副 主 编	刘明贤	周洪达	赵广辉
编写人员	崔向华	刘明贤	周洪达
	赵广辉	贡  健	杨会军
	张建徽	毛  喧	张  磊
	孔济华	孙运炳	韩  冻
	卞世民	程汉华	张仕奇
	吴更生		

# 目 录

## 后勤管理篇

后勤日常管理的基本制度·····	3
及时掌握部队管理工作情况·····	3
抓好后勤部(分)队的经常性管理工作·····	6
组织军容风纪检查·····	8
组织点验·····	9
办理退兵·····	11
老兵退役前的准备工作·····	13
帮助和指导连队做好老兵退役工作·····	15
办理义务兵退出现役的手续·····	18
办理义务兵中途退役的手续·····	20
办理义务兵退役变籍的手续·····	21
办理士兵评残·····	22
后勤老兵退役的欢送工作·····	23
选取后勤士官工作·····	25
士官的日常管理工作·····	26
士官退役工作应把握的方针原则·····	28

办理士官退出现役的手续 .....	29
士官的档案管理 .....	30
士兵的档案管理 .....	32
士兵的除名 .....	34
后勤实力的统计与上报 .....	35
事故的调查 .....	36
等级事故的上报 .....	39
事故统计报告范围的确定 .....	40

### 后勤会议篇

后勤会议的一般组织程序 .....	45
后勤动员会的组织 .....	57
后勤总结表彰会的组织 .....	59
后勤典型报告会的组织 .....	61
后勤办公会的组织 .....	62
后勤座谈会的组织 .....	64
后勤学术讨论会的组织 .....	66
后勤训练准备会的组织 .....	68
后勤现场会的组织 .....	70

### 后勤训练篇

后勤训练的主要内容 .....	77
-----------------	----

后勤年度训练指示的拟制 .....	79
后勤训练计划的拟制 .....	82
后勤训练预备期的主要工作 .....	85
后勤理论教学的组织 .....	87
后勤想定作业教学的组织 .....	91
后勤训练的方法 .....	94
后勤训练试点的组织 .....	97
后勤短期集训的组织 .....	100
后勤野营训练的组织 .....	101
后勤野外驻训的组织 .....	106
后勤夜间训练的组织 .....	109
后勤训练经费的管理与使用 .....	111
后勤训练物资器材的管理 .....	113
了解掌握后勤训练情况的方法 .....	114
后勤训练中安全防事故工作的组织 .....	116
后勤训练资料的积累 .....	119
后勤训练情况的统计 .....	120
后勤训练检查工作的组织 .....	127
后勤训练考核的组织 .....	130
后勤部(分)队迎接上级考核验收的组织 .....	132
后勤训练情况通报的撰写 .....	135
后勤单项训练工作总结的撰写 .....	138
后勤综合训练工作总结的撰写 .....	139
后勤演习的组织 .....	141
后勤演习想定立案的编写 .....	149
后勤演习基本想定和补充想定的编写 .....	162
后勤演习想定预案的编写 .....	167
后勤演习参考资料及附件的编写 .....	170

后勤演习准备工作计划的拟制·····	170
后勤演习实施计划的拟制·····	171
后勤演习导演实施计划的拟制·····	174
后勤演习场地的选定和设置·····	176
后勤演习善后工作的组织·····	178
后勤演习讲评材料的撰写·····	179
后勤课目汇报表演的组织·····	181
后勤军事课目比赛的组织·····	184

### 后勤文书写作篇

机关通用公文的特点、种类、格式和行文规则·····	189
命令、通令、决定、指示的写作·····	197
通知、通报的写作·····	202
请示、报告的写作·····	206
批复的写作·····	209
函的写作·····	211
通告、布告的写作·····	213
会议纪要的写作·····	215
后勤专业文书的含义、特点与种类·····	219
财务专业文书的写作·····	221
审计专业文书的写作·····	223
军需专业文书的写作·····	226
运输专业文书的写作·····	227
卫生专业文书的写作·····	229
工程建设专业文书的写作·····	232



房地产管理专业文书的写作·····	239
-------------------	-----

### 后勤学术篇

后勤学术文章选题的基本要求·····	243
后勤学术文章写作前的准备·····	246
后勤学术文章框架结构的建立·····	250
后勤学术文章标题的确定·····	254
后勤学术文章的写作技巧·····	256
后勤学术文章的修改·····	267
后勤科研的规划和计划·····	270
后勤科研活动的协调与控制·····	274
后勤科研成果的管理·····	277

### 后勤工作方法篇

熟悉工作环境的途径方法·····	285
向首长汇报情况的方法·····	286
向首长请示问题的要领·····	288
向首长提建议的艺术·····	290
当好首长助手的注意事项·····	292
跟随首长出差把握的要点·····	295
首长交办事项的落实·····	297
行文办事准确无误的做法·····	299

文件、电报承办和处理的方法	300
文书立卷工作	301
保密工作	303
资料收集和积累	305
担任后勤值班员需要做好的工作	308
值班遇到问题的处置	310
打电话的方法	313
接电话的方法	314
单独外出执行任务的方法	315
乘车带路的方法	316
外出就餐的注意问题	317
协调内外关系的方法	318
做好接待工作的注意要点	335
接待上级工作组的注意要点	340
陪同上级工作组下部队的注意要点	342
基层蹲点的注意问题	344
部队情况汇报的听取	346
部队提出问题的答复	348
领导意见不一致甚至有矛盾时的处理办法	349
当领导对你有“看法”时的处理办法	351
领导交办棘手事情的处理办法	353
遇到既不便表态又不能回避尴尬场合时的处理办法	356



后  
勤  
管  
理  
篇



## 后勤日常管理的基本制度

后勤日常管理基本制度主要包括：后勤机关工作制度、后勤机关、分队日常生活秩序制度。

后勤机关工作制度包括：后勤值班制度、计划制度、请示及报告制度、会议制度、情况分析制度、登记统计制度、资料及档案制度、保密制度、检查考核制度、总结制度等。

后勤机关、分队日常生活秩序制度包括：后勤机关、分队的一日生活、请销假、交接班、查铺查哨、军营留住宿、点验、印章信证制度等。

日常业务管理和安全制度包括：后勤装备管理、伙食管理、农副业生产管理、财务管理和卫生管理、营区营产管理、后勤物资和设施设备管理制度，后勤分队内务设置和安全工作制度等。

日常战备制度包括：战备教育、敌情研究、战备值班、节日战备、战备物资管理、后方工程维护管理制度等。

战勤部门应对后勤机关、分队贯彻落实日常管理制度进行督促、检查和指导，协助后勤首长坚持定期和不定期的检查评比，并注意抓典型，树样板，对发现的问题，要具体帮助，并限期改正。

## 及时掌握部队管理工作情况

及时掌握部队管理工作情况，对于增强后勤机关工作的预见性和针对性具有重要意义。后勤部门平时必须重视对后勤工作情

况的收集和掌握，并适时提出加强和改进工作的意见和建议。

管理工作涉及到部队建设的各个方面，是管理者依据条令条例和规章制度进行的管理活动，具有全方位、全员额、全过程的特点。各级后勤部门平时应着重掌握好四个方面的情况：（1）组织领导情况。主要是各级领导机关对管理工作是否重视，有没有当做后勤工作的重点来抓，“党委议管、主官上阵、机关合力”的要求是否落到实处；围绕后勤管理工作开展了哪些评比、竞赛、检查活动；制定了哪些管理措施、规定；好的经验做法和典型事例；先进单位和个人及主要事迹。（2）经常性管理工作情况。主要是各级各类人员是否熟悉并认真履行职责；一日生活制度是否落实；后勤战备、后勤训练、后勤工作及生活秩序是否正规；兵员调动和使用是否符合有关规定，人员在位率是否符合规定要求；各种武器装备、弹药、器材的管理使用制度是否健全落实，以及装备完好率和“四无”情况。（3）作风纪律状况。主要是部（分）队遵纪守法情况（有无违法乱纪、违抗命令、私自离队、酗酒滋事、打架斗殴、赌博、偷盗、私存观看淫秽物品的人和事）；部（分）队文明礼貌、军容军姿、队列生活、战斗作风情况；内外关系状况。有无军官侵占士兵利益、打骂体罚部属、收受士兵礼物的人和事，有无士兵不服从管理、顶撞领导的情况，有无违反群众纪律，有无军民纠纷。（4）安全工作情况。主要是安全组织、安全措施是否建立健全；各类重要库房和重要目标的安全设施状况；武器装备管理措施和各项制度落实情况；历年安全工作好的单位及主要事迹；发生事故、案件和严重事故苗头情况；近年来的事故资料。

掌握后勤管理工作情况是一个不间断的过程。战勤部门通常用以下几种方式了解和掌握后勤管理工作情况：（1）检查考核。即通过检查考核了解后勤部（分）队管理现状，及时发现和解决问题。检查的种类，按时间分，有平时检查和阶段检查，有正课时

间检查和课余时间检查；按内容分，有全面检查和专项检查；按范围分，有营区检查和营区外检查；按方式分，有通知检查和随机抽查。无论采取哪种方式进行检查，都必须深入细致，讲究实效，切忌走过场、图形式。考核作为检查的辅助手段，主要用于检查各级人员熟悉职责、规定和条令条例情况。(2)“解剖麻雀”。即对某个单位、某项活动或某个方面的问题，进行深入调查剖析，以期了解和掌握普遍情况。在“解剖麻雀”时，要选择不同层次、不同类型的单位，好的、一般的、差的都要有，并尽量从不同侧面、不同渠道加以剖析，广泛收集各方面的意见和材料，力求做到亲知、真知。(3)开座谈会。开座谈会是了解和掌握真实情况的有效方法。座谈会的规模不要太大，人数较多时，可分成几次开，每次3~5人。既可以开综合性的座谈会，也可分别开各种类型的座谈会，如后勤机关干部座谈会、后勤部（分）队干部座谈会、士官座谈会、新兵座谈会等。注意吸收了解真实情况，要求有独立见解、又敢于发表意见的同志参加座谈。召开座谈会，事先要拟好座谈提纲，讨论问题时，要带“框框”，搞“先入为主”，要努力造成和谐、民主的气氛，让到会人讲真话、讲实话，充分发表意见。(4)收集资料。除直接通过检查考核、调查研究掌握情况外，还应注意多收集资料。对上级下发的有关管理工作的指示、规定、通报，对后勤部（分）队报来的各种情况报告、经验做法、统计报表、部（分）队发生的事故和重大违章违纪事件的情况和资料，都应加以收集。为便于查阅，可按条令条例、作风纪律、规章制度、装备管理、兵员管理、营区管理、安全工作等进行分类。对于收集的资料，要经常翻阅，这样，需要时才能随手拿来。

为了及时准确地掌握后勤部（分）队管理工作情况，还应注意以下几点：一是对上级有关管理工作的指示、规定、要求和本级领导的讲话、批示、工作思路、工作要求等，要熟悉、清楚，以

使更好地贯彻落实。二是掌握的情况要完整、准确。了解每一个情况，每一件事情，都要把事情的去来龙去脉搞清楚，把工作的过程和结果搞准确，切忌含糊糊，模棱两可，更不能凭空想象，无中生有。特别是基本数据、单位、时间、地点等，必须准确无误。三是注意对情况进行分析。后勤参谋人员为后勤首长提供的情况，不应是原始的素材，而应是经过整理加工的资料。因此，对收集起来的管理工作情况，要进行去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里地分析、研究，形成结论性的认识，找出规律性的东西。

## 抓好后勤部（分）队的经常性管理工作

后勤经常性管理工作内容多，涉及面广，无时不有，无处不有。协助首长和司令部门抓好经常性工作，是后勤部门的一项重要职责。抓好后勤部（分）队的经常性管理，主要从以下五个方面着手：

### 一、搞好调查研究，掌握真实情况

面向连队，深入基层，调查研究，掌握第一手材料，才能实施正确的工作指导。特别是随着形势的发展变化，后勤部（分）队管理工作会不断出现许多新情况、新问题，迫切需要各级后勤机关研究对策。因此，要抓住新兵入伍、老兵退役、任务转换、季节变化等时机，深入基层，搞好调查研究，准确把握部（分）队不同时期管理工作中带倾向性的问题，并提出恰当的解决办法，为首长实施正确决策提供可靠的依据。

### 二、适时向首长提出抓好经常性管理工作的建议

管理工作不是一项单纯的业务性工作，而是一项重要的领导



工作，必须要求各级领导、军政首长和司政后机关齐抓共管。但作为后勤部门，不能被动地等待首长交任务、司令部门下指示、拿办法，也不能依赖其他部门去抓，而应主动地提出抓好后勤经常性管理工作的意见和建议，为党委首长当好参谋。要为党委首长当好参谋，对上级有关管理工作的指示、规定必须认真学习，深刻领会，吃透精神；掌握后勤部（分）队的管理工作情况，以保证所提建议符合上级首长的意图和部队的实际情况。对上级有关管理工作的指示、通报和本级首长的要求，要迅速传达，认真抓好落实，并将贯彻落实情况及时报告上级和本级首长。

### 三、抓好管理试点

管理工作面广量大，只靠一般号召是不行的，必须重视抓好试点，用点上的经验指导面上的工作。为了充分调动各方面的积极因素，可在不同单位抓不同侧面的试点，树立方方面面的样板。在抓点的过程中，要注意摸索总结抓好后勤部（分）队管理经验，指导面上的工作。并通过组织检查、观摩、评比等方法，抓好面的落实。为了增强典型单位的说服力，在抓试点和宣扬典型时，必须坚持实事求是的原则。不要任意拔高，锦上添花。对典型单位既要看到成绩，也要正视缺点和不足。同时，要教育典型单位虚心学习其他单位的长处，不断丰富和提高自己。

### 四、加强督促检查，狠抓工作落实

经常性管理工作的核心是“经常”二字，不能抓一抓停一停，紧一阵松一阵，搞“运动式”、“突击式”，必须坚持经常抓、反复抓。为此，要按照条令规定和上级要求，结合后勤部（分）队的实际情况，适时组织有关部门进行检查，督促部队抓好落实。根据时间和需要，可进行普查、抽查，还可进行巡回观摩。为了掌握后勤部（分）队的真实情况，检查通常不下通知，不打招呼，不要陪检人员。对检查的情况要及时进行通报或讲评。对问题突出的单位，要组织整顿，限期改正。