

“新时期基层带兵人”丛书



司 务 长

工作读本

SIWUZHANG
GONGZUODUBEN

孙世全 孙建勋 ★主编



XINSHIQIJICENGDAIBINGREN
CONGSHU

黄河出版社



“新时期基层带兵人”丛书

司 务 长

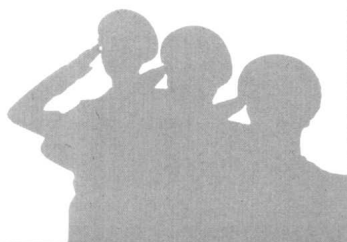
工作读本

SIWUZHANG
GONGZUODUBEN

主 编 孙世全 孙建勋

副主编 王福祥 田承基

参加编写人员 吴洋 崔健 齐洪涛 谭焕彩



XINSHIQIJICENGDAIBINGREN
CONGSHU

黄河出版社

责任编辑 李景荣 封面设计 辛 敬
监 制 葛春亮

图书在版编目 (CIP) 数据

司务长工作读本 / 孙世全, 孙建勋主编. — 济南: 黄河出版社, 2007. 3

ISBN 978 - 7 - 80152 - 793 - 6

I. 司… II. ①孙…②孙… III. 军队后方勤务- 中国- 学习参考资料 IV. E23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 030078 号

书名 司务长工作读本
主编 孙世全 孙建勋
出版 黄河出版社
发行 黄河出版社发行部
(济南市英雄山路 21 号 250002)
印刷 济南申汇印务有限责任公司
规格 880 毫米 × 1230 毫米 32 开本
13.625 印张 342 千字
版次 2007 年 4 月第 1 版
印次 2007 年 4 月第 1 次印刷
印数 1—6000 册
书号 ISBN 978 - 7 - 80152 - 793 - 6/E · 115
定价 29.00 元

前言

基层（连队）后勤是我军后勤的基础、终端和前沿，是基层单位战斗力形成的基本要素之一。司务长是基层后勤工作的具体组织实施者，担负着管钱、管物、管吃、管穿、管农副业生产、管后勤人员等方面的重任。通常被官兵称为基层（连队）后勤的“管家人”。这样的称谓并非随意，而是根据司务长的职责、工作的地位和作用赋予的，具有极其真实的内涵。事实证明，司务长的素质和管理能力的强弱，直接关系到基层（连队）后勤的保障水平。军营里流行着大家都熟悉的一句话：“伙食搞好了，能顶半个指导员。”一个百十号人连队的司务长，一年下来，经手的经费，仅伙食费一项就有数十万元，更何况还要管别的，诸如军需、财务、营房、卫生、军械等。因此，“管家”是一副重担，不可小看司务长这样的“管家人”。而要当好这样的“管家人”也并非是一件轻而易举的事，需要熟练掌握司务长工作的内容、方法、原则和要求等。只有这样，司务长才能把“家”管好，管出新水平。

基于上述认识，为了满足广大司务长管“家”的实际要求，提高其业务水平和管理能力，加强基层后勤建设，以适应新时期军事斗争的后勤准备和未来信息化战争的需要，我们组织力量编写了《司务长工作读本》一书。该书主题鲜明，脉络清晰，语言通俗，文笔流畅，贴近基层后勤管理实际，针对性和可操作性强。通过阅读此书，旨在使司务长掌握基层后勤管理的基本理论，熟悉后勤管理的基本内容，认识基层后勤管理的特点，了解基层后勤管理的政策规定，理清基层后勤管理的基本思路，把握

基层后勤管理的基本程序，学到基层后勤管理的基本技能，做“管家”的明白人、聪明人，并形成自己“管家”的套路，切实把部队基层后勤工作管好、做好。同时，我们亦希望这本书能对司务长培训单位与分管基层后勤工作的部门和领导有所参考、有所借鉴、有所帮助。

参加本书写作的，主要是从事司务长培训、司务长教学、后勤管理的领导和机关同志。他们有着丰富的工作经验，熟悉基层部队，了解基层后勤工作。全书写作框架由孙世全、田承基同志提出，第一章由孙建勋同志编写，第二章由孙建勋、崔健同志编写，第四、八章由齐洪涛同志编写；第五、十章由吴洋同志编写，第三、七、九章由孙建勋、谭焕彩同志编写，第六章由孙世全同志编写，第十一、十二章由孙世全、田承基同志编写，最后由孙世全、孙建勋和王福祥同志统一修改定稿。

本书在编写过程中，得到了济南军区联勤部军需物资油料部和武警济南指挥学院领导和有关部门的关心与支持，同时，吸收了近期全军有关基层后勤管理的新成果、新经验和新做法，参考了有关专家、学者的论著和资料，在此一并表示崇高的敬意和由衷的感谢。本书涉及到后勤部门有关标准制度，如在执行过程中有新的标准制度公布，请按新的规定执行。此外，由于编者的水平所限，书中难免存在着这样或那样的问题，敬请专家、同行和读者批评指正。

编者

2007年4月

目 录

前 言		(001)
------------	-------	-------

第一章	绪论	(001)
------------	-----------------	-------

第一节	司务长工作的地位和作用	(001)
-----	-------------------	-------

第二节	司务长职责范围	(002)
-----	---------------	-------

第三节	司务长做好基层后勤工作的基本任务及原则	(006)
-----	------------------------------	-------

第四节	司务长应具备的基本素质	(009)
-----	-------------------	-------

第五节	司务长与基层后勤人员的人际关系	(012)
-----	-----------------------	-------

第二章	基层财务管理	(015)
------------	---------------------	-------

第一节	基层财务工作的特点、任务、原则及作用 ...	(015)
-----	------------------------	-------

第二节	基层财务标准的规定	(021)
-----	-----------------	-------

第三节	基层掌管经费和应上交给经费的管理使用	(057)
-----	--------------------------	-------

第四节	货币资金的管理	(084)
-----	---------------	-------

第五节	基层财务管理制度和基层财经纪律	(097)
-----	-----------------------	-------

第六节	基层财务核算	(103)
-----	--------------	-------

第七节	基层经费核算	(133)
-----	--------------	-------

第八节	基层财务检查与考评	(174)
-----	-----------------	-------

第九节	基层财务档案与交接	(183)
-----	-----------------	-------

第三章	基层被装管理	(188)
------------	---------------------	-------

第一节	基层被装工作的意义、任务与特点	(188)
-----	-----------------------	-------

第二节	基层被装供应	(191)
第三节	基层被装发放与收旧	(203)
第四节	基层被装管理标准	(210)
第五节	基层被装核算	(217)

第四章 基层给养管理 (239)

第一节	基层给养的供应与管理	(239)
第二节	给养标准与制度	(260)
第三节	给养核算	(267)
第四节	伙食管理	(291)

第五章 基层军械装备管理 (302)

第一节	基层军械装备管理的任务	(302)
第二节	基层军械装备管理的制度	(304)
第三节	基层军械装备管理的标准	(310)
第四节	基层军械装备管理的要求	(312)

第六章 基层卫生管理 (318)

第一节	基层卫生管理的任务	(318)
第二节	基层卫生管理的内容	(319)
第三节	基层卫生管理的制度	(326)
第四节	基层卫生管理的要求	(327)
第五节	基层卫生防疫知识	(328)

第七章 基层营产管理 (332)

第一节	基层营产管理的任务和要求	(332)
第二节	基层营产管理的标准和制度	(334)
第三节	基层营具配备标准与使用	(336)
第四节	营房设备的管理	(340)

第五节 营区消防	(343)
----------------	-------

第八章 基层农副业生产 (347)

第一节 基层农副业生产的意义、任务及要求	(347)
第二节 蔬菜生产技术	(349)
第三节 家畜、家禽及鱼的饲养	(358)
第四节 副食品的制作	(368)
第五节 基层农副业生产成果的管理	(375)

第九章 基层后勤设施的建设 (383)

第一节 基层后勤设施建设的原则与要求	(383)
第二节 基层后勤设施建设的内容和标准	(384)
第三节 基层后勤设施的管理方法	(388)

第十章 基层后勤战备与训练 (390)

第一节 基层后勤战备的任务与要求	(390)
第二节 基层后勤战备的制度	(396)
第三节 基层后勤训练的任务、形式与要求	(397)

第十一章 执行特殊任务时基层后勤工作 (407)

第一节 执行特殊任务时基层后勤工作的含义	(407)
第二节 执行特殊任务时基层后勤工作的基本任务	(407)
第三节 执行特殊任务时基层后勤工作的基本要求	(409)

第十二章 战时基层后勤工作 (412)

第一节 战时基层后勤工作的基本特点	(412)
第二节 战时基层后勤工作的基本任务与要求	(414)
第三节 战时基层后勤工作的组织指挥	(419)
第四节 战时基层后勤工作的各项保障	(423)

第五节 战时行军、宿营的后勤工作	(424)
第六节 战斗前的后勤工作	(424)
第七节 战斗中的后勤工作	(425)
第八节 战斗结束时的后勤工作	(425)

主要参考文献	(427)
---------------------	-------

第一章 绪 论

司务长是基层后勤工作的具体组织者和实施者，既是管理人员，又是业务人员，在组织实施后勤工作时，负有领导或指导责任，向连队党支部和首长负责。司务长工作，包括请领、发放和管理连队所需经费、被装、粮秣、军械、营产营具以及其他各种物资和器材，搞好农副业生产，调剂伙食，改善居住环境等一系列工作。

第一节 司务长工作的地位和作用

一、司务长工作是部队后勤工作的基础

连队是部队的基层单位，司务长工作是部队后勤工作的基础“细胞”，处在整个部队后勤系统的终端，是后勤保障力量的基础，是部队各项后勤业务在连队的具体体现。要搞好部队后勤工作，提高保障能力，最终都要落实到司务长工作上。部队点多、线长、面广，任务特殊、环境复杂，对后勤保障工作要求高，司务长工作的好坏，直接关系到部队后勤方针政策的贯彻落实和保障任务的顺利完成，只有扎扎实实地做好司务长工作，才能为部队的后勤工作打下坚实有力的基础，部队的后勤工作才能落到实处。

二、司务长工作是连队全面建设的重要组成部分

连队的工作包括军事行政工作、思想政治工作和后勤工作，而司务长工作最实际、最具体，它涉及到连队战备、训练、学习、生活等各方面，直接为连队官兵服务。司务长能否合理安排经费开支和伙食，能否精打细算和勤俭节约，能否严格执行标准

制度，能否搞好连队后勤人员的训练和管理，直接关系到后勤保障的质量和效果。司务长工作做好了，不仅有利于调动官兵的积极性，而且有利于保持部队内部的稳定。司务长工作是加强基层全面建设不可缺少的重要内容之一。

三、司务长工作是构成部队战斗力的重要因素

战斗力，就是部队在一定条件下，担负作战任务的实际能力。它是由诸要素构成的，其中主要是人的要素和物的要素，各要素处于良好状态并有机组合，才能形成最有效的战斗力。司务长工作是将人力、财力和物力转化为战斗力的最终环节，在执行任务中，没有及时而有效的保障，要完成任务是不可想象的。司务长工作的好坏，直接影响到物力向战斗力转化的进程，影响到人的作用的发挥，影响到部队战斗力的提供乃至整个部队战斗的结局。司务长工作的出发点和落脚点，就是为官兵创造和提供良好的衣、食、住、行、医疗条件，通过组织及时的供应和热情周到的服务，为部队战斗力的生成、巩固和发展提供保证，进而促进战斗力的提高。

四、做好司务长工作是支持国家建设的实际行动

部队建设要办的事情很多，尽管国家对部队经费投入逐年增加，但供需矛盾仍然比较突出，“皇粮”不足的问题将在较长时间内存在。司务长只有把有限的经费、物资管好用好，使其发挥最大的效益，才能更好地为部队建设服务。同时要发挥自力更生、艰苦创业的精神，充分发挥优势，搞好农副业生产，增加收益，丰富供给，改善部队的物质文化生活，这样就能减轻国家负担，以实际行动支持国家的全面建设。

第二节 司务长职责范围

一、司务长的基本职责

《中国人民解放军内务条令》第3章第49条明确了司务长

的职责：

司务长负责全连的伙食、财务管理和炊事班的思想工作、行政管理和军事、业务训练。

(1) 领导炊事班进行专业技术训练，提高炊事技能和营养、卫生知识水平，改善连队伙食。

(2) 严格执行财务制度，及时请领和正确使用经费，厉行节约，按月公布伙食账目。

(3) 领发被装、粮秣等物资，严格管理，定期核算报销。

(4) 管理连队的营房、营具及其附属设施，防止损坏和丢失。

(5) 组织连队的农副业生产和产品的储藏保管。

(6) 经常了解炊事人员的思想情况，及时做好思想工作，帮助解决实际问题。

(7) 完成上级赋予的其他任务。

二、司务长职责的具体内容

根据《内务条令》明确的司务长职责，其职责范围可具体区分为以下几个方面：

(一) 伙食管理

伙食管理是对主副食品采购、加工、制作管理过程的统称。司务长要在上级规定的标准内，科学地安排连队伙食，保证吃够标准，吃得营养，吃得卫生。首先，要在主副食的采购、加工、保管、制作以及改灶节煤等方面把住节约关，做到钱不乱花、食不浪费、物不损坏，确保官兵伙食吃到标准吃得营养卫生。其次，执行和落实订食谱、厨房值班、实物验收登记、经济民主、饮食卫生等伙食管理制度，从制度上保证防止跑、冒、滴、漏。第三，要在炊事人员的烹调技术和伙食调剂上下功夫，讲究营养，调剂花样，注重大锅菜的烹饪制作；充分考虑任务、季节气候变化和作战时官兵饮食的特殊需要及保障的特殊环境等因素，

努力为官兵提供营养丰富、美味可口的饭菜。

（二）财务管理

基层财务管理是指基层单位伙食费、给养器材费、公杂费等收支及官兵薪金、津贴的领发和差旅费的代领代报。其基本任务包括：①认真执行后勤标准制度、上级财务部门的规定，并做好宣传工作。②及时领报经费。属于向上请领的经费，要做到实力、标准准确，手续齐全。属于代领代报的经费，要认真审核，计算准确，及时领报和发放。③加强计划管理。经费使用要量入为出，科学安排，保证重点，留有余地，做到年度收支有计划，半年有调整，每月有安排，年终有总结；农副业生产收益纳入财务统一管理。④发扬经济民主。大项经费开支要经连党支部讨论决定。实行群众监督，按月公布账目。⑤管好现金、存款。按规定限额妥善保管现金，严防丢失被盗。⑥搞好经费核算。建账、算账、报账要及时、正确，做到日清月结，准确反映经费收支节超情况。收集、整理有关财务工作资料，妥善保管好账簿和凭证。⑦搞好作战时的经费保障。

（三）物资、饮食装备管理

物资、饮食装备管理是指被装、粮秣、主食、副食、燃料、给养器材等物资和炊事车、炊事加工机械的管理。物资管理主要包括领发、保管、核算、检查和被装的收旧上交工作；饮食装备管理主要是掌握其技术性能及操作使用规范、保养要求。物资及饮食装备管理的主要环节是使用管理。搞好使用管理，减少丢失损坏，延长物资使用年限，有利于保障供给；防止贪污浪费、送人、变卖拆改或损坏，有利于部队作风建设。司务长要加强物资管理的宣传教育，明确责任，健全制度，提高物资使用效益。

（四）农副业生产管理

基层农副业生产，主要是养猪、种菜和办小作坊，以及因地制宜地少量禽畜养殖。农副业生产的收益，除按规定偿还借款和

留作扩大再生产资金外，主要是用于补助伙食。司务长要具备一定的农副业生产知识和技能，根据本单位的实际情况，宣传开展农副业生产的意义，调动官兵的生产积极性，带领大家积极搞好农副业生产。对农副业生产的产品和收益，要核算好，保管储藏好，分配使用合理，防止盲目开支和损失浪费。

（五）房地产管理

基层房地产包括营房、场地、供水及电器照明设备，取暖及卫生消防设备，营具、营区的林木道路和附属建筑物等。协助单位首长分配、调整营房营具及相关设施设备的使用管理，建立责任制度和检查评比制度，定期检查营房营具使用保管情况，并负责营房营具的保障与维修。

（六）卫生管理

基层卫生管理主要包括卫生防护、伤病员护送、基层单位配备的常用药品的管理工作。要进行经常性的卫生防病知识教育，采取各种卫生防疫措施，改善营区环境和生活条件，防止各种疾病特别是传染病的发生和流行。严格执行个人卫生制度、饮食卫生制度、饮水卫生制度、室内外卫生制度、厕所、畜圈卫生制度、卫生教育和检查评比制度。认真搞好训练、行军、学习、施工、抢险救灾等方面的卫生管理。努力提高基层官兵的健康水平。

（七）后勤人员的管理

基层单位后勤人员的管理是指对后勤士兵的行政管理、业务训练、思想作风建设。一是在连队的统一安排下，结合工作实际，组织学习共同条令，培养后勤士兵良好的军人意识、服务意识和集体观念。二是有针对性地做好经常性的思想工作。掌握后勤士兵的思想脉搏，运用各种手段和途径，有针对性地做好思想引导，不断提高政治思想素质，使后勤士兵牢固树立为官兵服务的思想，以后勤工作为荣。三是组织后勤人员进行专业技术训

练,尤其是炊事技术训练,不断提高炊事人员的烹饪技能。

第三节 司务长做好基层后勤工作的基本任务及原则

一、基本任务

基层后勤工作的基本任务就是在连队党支部和军政主官的领导下,认真贯彻落实《内务条令》、《军队基层建设纲要》、《基层后勤管理条例》和《基层后勤建设若干规定》,以服务保障为重点,努力搞好基层后勤建设,为官兵创造良好的生活条件,不断提高部队战斗力。

- (一) 认真贯彻落实条令、条例和后勤各项规章制度;
- (二) 管理经费、粮秣、被装等后勤装备、器材、物资;
- (三) 管理营房、营具及设施、设备;
- (四) 组织伙食管理、农副业生产和卫生防病工作;
- (五) 选配后勤人员,建设基层后勤队伍;
- (六) 组织后勤战备、训练和后勤管理教育;
- (七) 其他基层后勤工作。

二、基本原则

基层后勤工作的基本原则,就是“平战结合,利于保障,艰苦奋斗,勤俭节约,供管结合,建管并重,严格要求,按章办事,因地制宜,注重实效。”这些原则,既是我军基层后勤工作实践经验的总结和概括,也是基层后勤工作规律的具体体现。

(一) 平战结合,利于保障

平战结合,利于保障,是从后勤工作的宗旨、性质和任务出发点,针对基层后勤管理工作的特点,总结和概括出来的一条原则。平战结合,是指平时管理和战时管理要紧密结合起来,不能顾此失彼。平时能为基层官兵创造良好的执勤、训练、工作和生活条件,战时能迅速实施平时状态向战时状态的转变,保证完成上级赋予的各项应急保障任务。利于保障,就是一切基层后勤管

理活动都要服从保障有力这一目的，有利于提高基层后勤保障能力和保障质量。无论是基层单位经费的分配与使用，伙食和生产、生活管理，还是后勤队伍建设，都要把利于保障作为根本出发点和落脚点。

（二）供管结合，建管并重

供管结合，建管并重，是实现基层后勤管理工作目标的一项重要措施，是《军队基层建设纲要》的精神在基层后勤工作中的具体体现。基层后勤工作要严格按照上级制订的计划、标准、规章制度、管理办法及提出的要求，及时准确地实施经费物资的供应。在此基础上，必须健全责任制，按照《军队基层建设纲要》的要求，落实各项规章制度和岗位责任制。通过明确后勤设施、设备、物资器材使用者的管理责任，将供应与管理结合起来，只有这样，才能克服供管脱节，只供不管所产生的弊病。同时还要充分发挥民主意识，让官兵直接参与管理，承担责任，使广大官兵对管理的决策、经费物资的使用、后勤计划的安排，都拥有发言权和监督权，成为名符其实的管理者，确保后勤供应与管理效能的提高。

（三）严格要求，按章办事

严格要求，按章办事，是基层后勤工作的一条重要原则。后勤工作是一项政策性、原则性、制度性很强的工作，与人民群众有着密切的联系，在与之交往中，后勤人员必须具有较强的政策、纪律观念。基层后勤人员直接掌管着一定的经费、物资，并对经费、物资的分配使用有着一定的权力。要管好用好有限的经费物资，就要求基层后勤人员既是政策、法令制度的模范执行者，又是政策、法令制度的自觉维护者，既要熟悉和牢记国家政策、法令和经济法规，又要熟悉部队的规定和标准制度，使基层后勤每一项活动都以条令条例为依据，以国家的政策法令和部队的财经纪律为准绳，使每一项经费开支和物资分配都符合有关的

标准制度，努力做到讲原则、讲制度、讲规定，不讲人情，不当老好人，从严要求，按章办事，争当基层连队的“红管家”。

（四）因地制宜，注重实效

因地制宜，注重实效，是实事求是的思想路线在基层后勤工作中的具体体现。基层后勤工作从某种意义上说，也是部队的经济工作，一切从实际出发做好基层后勤工作，就要研究军事经济工作，按照部队基层经济活动的客观规律和特点办事，在贯彻上级指示和制订计划时，一定要结合本地区、本单位的实际情况，要考虑到基层官兵的实际需要，从部队驻地的自然环境，经济发展水平和生活条件，工作情况等实际出发，科学地组织基层后勤工作。要强化管理意识，注重实效，增加效益观念。在后勤工作中，以尽可能少的人力、物力、财力和时间的投入，获取尽可能多的军事经济效益。向管理要保障力、战斗力。努力做到讲实际、办实事、求实效，实现保障有力的总目标。

（五）艰苦奋斗，勤俭节约

艰苦奋斗，勤俭节约，是人民军队的政治本色，是我军的光荣传统和优良作风，也是基层后勤工作的重要原则。能否坚持这一原则，关系到基层后勤建设的全面发展，同时也是缓解新时期基层后勤供需矛盾的重要途径。贯彻艰苦奋斗，勤俭节约的原则，首先要求后勤人员树立勤俭节约的观念，要从大处着眼、小处入手、一点一滴不放过，坚决反对讲排场、比阔气、大吃大喝、铺张浪费等不正之风，尽职尽责地管好用好所经管的经费物资。其次，在经费使用上，一定要准确掌握情况，不盲目开支，做到先收后支，精打细算，不花无把握钱，不花冤枉钱，不花过头钱，不该花的钱一分也不花，正确把握开支方向，做到少花钱、多办事、办实事、办好事。在物资管理使用上，要克服重钱轻物的思想，防止盲目采购，随意使用，以免造成不必要的损失和浪费。再次，要注重科学计划，合理安排。计划节约是最大的