



JICENG HOUQIN GUANLI
基层后勤管理

张福泰 / 主编



四川大学出版社

责任编辑:曾 鑫
责任校对:曾 晶
封面设计:严春艳
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

基层后勤管理 / 张福泰主编. —成都: 四川大学出版社, 2016. 11
ISBN 978-7-5690-0101-3

I. ①基… II. ①张… III. ①军队后方勤务—管理—中国 IV. ①E23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 282920 号

书名 基层后勤管理

主 编 张福泰
出 版 四川大学出版社
地 址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行 四川大学出版社
书 号 ISBN 978-7-5690-0101-3
印 刷 四川永先数码印刷有限公司
成品尺寸 148 mm×210 mm
印 张 11.375
字 数 307 千字
版 次 2016 年 12 月第 1 版
印 次 2016 年 12 月第 1 次印刷
定 价 35.00 元



版权所有◆侵权必究

- ◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
- ◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
- ◆网址:<http://www.scupress.net>

前 言

基层是部队全部工作和战斗力的基础。“机关千条线，基层一针穿。”部队所有工作都要靠基层去落实，在第一线冲锋陷阵也全靠基层。基层后勤是部队后勤的基础，也是基层工作的重要组成部分，在部队中具有重要的地位和作用。面对新形势下基层建设遇到的新情况新问题，中央军委新修订了《军队基层建设纲要》，于2015年2月1日起施行。在《军队基层建设纲要》中明确提出，“搞好后勤保障”是基层经常性主要工作之一，要按照现代后勤建设要求，加强基层后勤规范化建设和管理，强化后勤训练，提高精细化保障水平，为官兵创造良好的物质生活条件。

当前，武警边防部队担负的执法执勤任务日益增多，后勤保障任务极为繁重，经费供需矛盾十分突出。在这种情况下，基层后勤工作应立足现有条件，加强基层基础建设，管好用好现有装备，规范经费物资管理，提高生活保障质量，向强化后勤管理要效益，真正实现保障有力。

《基层后勤管理》一书按照武警边防部队后勤工作对基层后勤人员的能力素质要求，从岗位任职需求出发，遵循“岗位必需、工作必备、以实为本、以能为主”的原则，针对基层后勤工作具体内容进行编写。本书紧密结合部队基层后勤工作实际，系统介绍了部队基层后勤管理的基本理论、基本业务和基本方法，全面体现了部队后勤工作的各项要求，力求贴近部队基层后勤工作实际，贴近部队基层后勤岗位任职能力要求，贴近部队后勤正

规范化建设的需要。

本书由公安海警学院和部队共同编写，张福泰担任主编。全书共九章，其中：张福泰（公安海警学院后勤管理系财务教研室副教授）编写第一章、第八章；陈涛（山东省公安边防总队威海市边防支队后勤处副处长）编写第二章；石瑞婷（公安海警学院后勤管理系军需教研室讲师）编写第三章；郑绪国（公安海警学院医院主治医师）编写第四章；杨燕（公安海警学院后勤管理系装备教研室讲师）编写第五章、第七章；刘萌（公安海警学院后勤管理系装备教研室讲师）编写第六章；沈亚国（云南省公安边防总队德宏州边防支队财务科会计师）编写第九章部分内容；纪东（山东省公安边防总队后勤部财务处高级会计师）编写第九章部分内容。

在本书编写过程中，山东、云南、浙江、新疆、黑龙江、安徽等边防总队给予了大力支持，提出了很多宝贵的意见和建议，在此一并表示衷心感谢！虽然我们力图在结构体系、内容构思、方法阐述上更加合理，但由于编者水平有限，加之时间仓促，疏漏和错误之处在所难免，敬请广大读者和专家批评指正。

编 者

2016年06月

目 录

第一章 基层后勤管理概述	(1)
第一节 基层后勤管理的意义	(1)
第二节 基层后勤管理的内容	(5)
第三节 基层后勤管理的职责	(11)
第四节 基层后勤管理的原则	(17)
第五节 基层后勤管理的要求	(20)
第六节 领导机关对基层后勤工作的指导	(28)
第二章 基层财务管理	(36)
第一节 基层财务管理制度	(36)
第二节 计划管理	(47)
第三节 资金管理	(49)
第四节 经费管理	(56)
第五节 资产管理	(59)
第六节 财务交接	(67)
第三章 基层军需管理	(69)
第一节 给养管理	(69)
第二节 被装管理	(91)
第三节 农副业生产管理	(101)
第四章 基层卫生管理	(115)
第一节 基层卫生管理制度	(115)
第二节 卫生防病管理	(120)

第三节	卫生医疗救护·····	(131)
第四节	常见伤病的处理·····	(150)
第五章	基层营房管理·····	(160)
第一节	基层营房管理制度·····	(160)
第二节	营房住用管理·····	(164)
第三节	营房维修管理·····	(172)
第四节	营区管理·····	(176)
第六章	基层装备管理·····	(181)
第一节	军械装备管理·····	(181)
第二节	车辆装备管理·····	(198)
第三节	其他装备管理·····	(207)
第七章	基层后勤战备训练工作·····	(228)
第一节	后勤战备工作·····	(228)
第二节	后勤训练基本内容·····	(230)
第三节	后勤训练基本程序·····	(235)
第四节	后勤训练基本方法·····	(240)
第八章	应急处突分队后勤保障工作·····	(245)
第一节	应急处突分队后勤保障力量编组·····	(245)
第二节	应急处突分队后勤保障准备·····	(247)
第三节	应急处突分队后勤保障实施·····	(250)
第四节	应急处突结束后分队后勤保障工作·····	(267)
第九章	常用标准规定·····	(271)
第一节	财务标准规定·····	(271)
第二节	被装标准规定·····	(342)
第三节	给养标准规定·····	(346)
第四节	卫生标准规定·····	(353)
参考文献	·····	(358)

第一章 基层后勤管理概述

基层是部队的基础，基层后勤管理是武警边防部队后勤管理的基础环节，是部队基层工作的重要组成部分，在部队建设中具有重要作用。基层后勤管理是基层建设的一项重要内容，是增强基层后勤保障力量，提高部队凝聚力和战斗力的重要途径。切实搞好部队基层后勤管理，提高部队后勤保障能力，真正实现保障有力，这对于部队基层正规化建设和部队整体建设具有十分重要的意义。^①

第一节 基层后勤管理的意义

一、基层单位界定

武警边防部队驻地分散，点多线长面广，基层单位众多，情况复杂。基层单位是指支队级单位（边防支队、边防检查站等）所属的边防大队、船艇大队、机动大队，以及具有分队性质并独立组织伙食的机动中队、勤务中队、监护中队、边防派出所、边境检查站、外籍越境人员管理所、机关直属分队、非经营性招待所等营、连级单位，一般称为所、站、队，以下简称基层单位。

^① 参见刘剑萍编著：《部队基层后勤管理》，中国人民公安大学出版社，2012年版，第1~17页。

二、基层后勤管理的特点

武警边防部队基层单位由于担负任务不同、领导体制不同和驻地环境条件不同，基层单位后勤管理工作不完全相同于部队机关后勤工作，它有着自己的特点和工作规律。

（一）保障任务繁重

部队基层单位一般都远离上级后勤机关和保障分队，驻地分散，执行任务特殊，所需装备、器材、物资不仅品种多，而且技术要求高，这不仅给上级后勤机关对部队的经费、物资、技术保障工作以及业务管理带来极大困难，而且也给基层单位及时向上级机关请示、汇报工作和后勤管理带来诸多不便。基层后勤工作直接面对的是人、财、物等具体的事情，后勤保障人员少，专业人才缺乏，很多单位一名后勤人员要负责多个岗位的工作，保障任务艰巨而繁重。

（二）供需矛盾突出

基层单位一般都在乡镇，人员少，基础差，底子薄，要办的事情很多，在饮食、住房、照明、取暖、交通、医疗、通信、训练等很多方面都面临着困难，而且经费不足，物资有限，使很多应该解决的问题不可能在短期内都得到解决，供需矛盾十分突出。部队必须从大局出发，自觉服从国家利益，把需要建立在可能的基础上，做到量力而行，尽力而为，有计划地分期分批地解决好基层单位存在的问题。要加强管理，使有限的财力物力发挥最大的经济效益。同时要发展农副业生产，努力增加收益，改善基层单位的训练条件和官兵的物质文化生活，提高后勤保障能力。

（三）后勤供应复杂

武警边防部队由于编制体制的特殊性，担负任务的特殊性，

决定了其不可能自己建立起一套完备的后勤保障体系。基层单位后勤供应，主要由上级后勤机关拨给经费和部分物资器材，在经费与物资的供应比例上，则是以经费为主，实物为辅，除武器、弹药、制式被服装具和器材外，所需要的大量物资、技术保障等要靠当地有关部门和驻军解决。部分经费由当地人民政府、公安部门 and 有关单位负责解决；官兵医疗问题要靠当地人民医院解决等。基层单位必须与当地人民政府、公安部门、企事业单位及其他有关单位保持密切联系，争取他们对部队后勤工作的支持和帮助，这样基层单位面临的问题才能得到较好解决。

（四）驻地情况复杂

部队基层单位驻地分散，有的在繁华的城镇，有的在偏远的农村，有的在汉族聚集地区，有的在少数民族地区，有的在高山海岛，有的在深山密林，有的在茫茫草原，有的在荒漠戈壁，有的驻守在边防一线，有的驻守在经济发达地区，每时每刻都战斗在数以万计的执勤点上。由于基层单位驻地的环境和担负的任务各不相同，各方面的条件差别很大，因此，基层单位后勤工作既要坚持原则，坚持标准制度，又要具体问题具体分析，及时请示、汇报，因地、因时、灵活地解决问题，为基层官兵排忧解难，保证部队执法执勤、训练和生活的需要。

（五）后勤设施稳定

基层单位无论是平时还是战时，主要是遂行公安边防保卫任务，绝大多数单位，特别是边防大队、边境检查站、边防派出所等单位，担负的职责任务是相对不变的。部队后勤保障和后勤建设具有相对的稳定性，对后勤设施建设可作长远规划，进行永久性建设。这样有利于逐步解决部队存在的实际困难，也有利于充分利用部队现有的财力、物力，减少损失浪费，提高后勤设施的利用率，促进基层单位后勤的全面建设。

（六）保障任务全面

基层单位后勤保障工作，全面而且具体，由本单位具体负责组织实施，上级对工作的要求越来越高。要组织经费物资保障，抓伙食管理和农副业生产，组织装备管理，抓卫生防病工作，组织后勤训练，抓好营产管理和营区绿化，还要组织好应急处突后勤保障工作。基层后勤工作既涉及广大官兵的衣食住行、文化生活，又涉及执法执勤、军事训练、政治教育等各项任务，综合性强。基层后勤工作要分清主次，突出重点，建立健全各项规章制度，科学管理，有计划、按步骤、有条不紊地组织好后勤保障工作。

三、基层后勤管理的意义

管理工作是部队建设的一项经常性、基础性工作，贯穿于部队工作的各个方面。所谓管理，就是管理者为了实现预期的目标和任务，依据一定的原则、程序和方法，针对管理对象所进行的一系列组织、协调和控制活动。管理是一个过程，就是实现目标的过程。管理是一种手段，就是使目标得以实现的方法。管理具有组织、计划、指挥、协调、控制等职能。基层后勤管理是对基层单位的财力、物力、设施和技术所进行的计划、组织、控制和协调等活动。

（一）基层后勤管理是部队后勤工作的坚实基础

基层后勤工作是武警边防部队后勤工作的出发点和落脚点，是部队各项后勤保障在基层单位的集中体现。搞好基层单位后勤保障工作，直接关系到整个部队的稳定和巩固，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基层后勤保障工作，才能为武警边防部队的后勤管理打下坚实的基础。

（二）基层后勤管理是基层部队建设的重要内容

部队建设涉及部队工作的方方面面。基层单位建设包括思想政治、军事训练、执法执勤、后勤管理等各个方面，彼此相互依存，相互影响。基层后勤工作最实际，最具体，它涉及基层官兵学习、工作、生活等各个方面，直接为部队官兵服务，让基层单位官兵感同身受，体会最真切。基层后勤保障搞得好不好，不仅关系到官兵的身体健康，而且会直接影响到各项工作的正常开展。这些看起来是业务性、事务性的工作，却具有深刻的政治思想性，历来都是部队全面建设的重要内容之一。

（三）基层后勤管理是影响部队战斗力的重要因素

上级经费的划拨、装备物资的供应并不能直接形成部队的战斗力，主要通过部队后勤保障环节使物力、财力转化为部队的战斗力。基层后勤管理的最终目标是把基层单位的人力、物力、财力转化为部队的战斗力。基层单位要充分发挥后勤工作的作用，才能保证部队思想政治工作、军事训练、执法执勤、群众工作等各项任务的顺利完成。

第二节 基层后勤管理的内容

一、基层后勤管理的内容

基层后勤管理的内容，即基层后勤管理的对象，是指构成基层后勤实体，制约基层后勤发展，能被人们感知的物质形态的成分。它主要包括人、财、物、事、训、信息等六个方面，其管理内容具体、生动、丰富。

（一）管人

部队基层后勤管理中的“人”，是指部队基层单位从事后勤

工作的各类警官、士官、义务兵等，主要包括基层单位首长、司务长、炊事班长、给养员、驾驶员、炊事员、饲养员和各种专业技术人员等。基层后勤人员一般具有双重身份，既是管理者，又是被管理者。作为管理者，是指他担负着一定的管理任务，履行着一定的管理职责，掌握着一定的管理权力，处在一定的管理岗位。作为被管理者，一是指他隶属于部队后勤管理组织系统，必须服从组织的管理、约束与监督。二是指他在工作中必须接受上级机关的领导与指挥。因此，要管好基层后勤人员，必须从管理者和被管理者集于一身的特殊性中把握其特点，防止简单化与片面性。对基层后勤人员的有效管理，不仅关系到基层后勤保障功能发挥的好坏，而且关系到部队战斗力的巩固和提高，以及遂行执法执勤任务的成败。因此，加强对后勤人员的管理，提高他们的素质，是基层后勤管理的关键。

（二）管财

基层后勤管理的“财”，包括上级供应的各项标准经费，如伙食费、公杂费、给养器材费、饲料费、水电费、福利费、政治工作费等，以及农副业生产收益的分配和使用。管好用好基层单位经费，一是要坚持严格执行各项财务规章制度，严禁个人说了算；二是要加强财务收支计划管理，避免经费使用上的随意性；三是要严格经费审批权限，不搞先斩后奏；四是要规范预算外经费的使用管理；五是要加强基层财务检查与考评，发现问题及时批评纠正，做到奖惩分明。

管好用好基层单位经费，是加强基层后勤管理，真正实现“三好五无”（执行标准制度好，经费计划使用好，发扬经济民主好；无贪污被盗，无虚报冒领，无错账差款，无私借公款，无浪费开支）的关键。只有做好了基层财务工作，才能使有限的财力发挥出最大效益，真正实现“保障有力”的目标。

（三）管物

基层后勤管理的“物”，主要包括三个方面：一是部队日常生活物资。例如粮秣、被装、油料、药品、器材等。二是营房、营具等住用设施、设备。例如生活用房、学习室、活动室、阅览室、办公室、储藏室、食堂、厨房、仓库和办公桌椅、晒衣场等。三是武器、弹药、车辆、油料、船艇等装备。

对“物”的管理，其目的在于实现物尽其用。管是手段，用是目的。对消耗性物资的管理，一定要计划使用，降低损耗，杜绝浪费；对长期使用物资的管理，一定要合理使用，及时保养维修，延长使用寿命，防止丢失损坏。对作战物资的管理，要强化爱护装备意识，抓好维修保养，使之处于良好的技术状态。基层后勤物资器材管理的重点是加强对武器装备的管理，无论何时都要保证各类武器装备处于完好状态，保证部队遂行任务时的各种保障需要。

（四）管事

基层后勤管理的“事”，主要指涉及部队生活、工作、学习、训练中的具体保障事宜。基层后勤的事情很杂、很具体，凡是涉及后勤保障的事情都要管、都要抓。例如组织伙食、防病、治病、组织农副业生产，装备器材保养维修，部队吃、穿、住、行、医中遇到的具体问题，学习、工作、训练中面临的困难，等等。只有把这些事抓好了，管好了，才能为实施后勤保障创造条件，为实现“保障有力”打下基础，才能使后勤保障的具体工作落到实处。

提高部队战斗力是基层后勤管理的最终目标。要办好、管好基层的事，必须抓住依法管理、按章办事这个核心，坚持服务部队这个基本出发点，做到让基层官兵满意，让上级领导满意，一切事务紧紧围绕有利于提高基层后勤保障能力和水平，有利于提

高基层后勤保障效益，有利于提高部队战斗力来进行。只有最终落实到提高部队战斗力上，才算是真正把事办好了、管好了。

（五）管训

基层后勤管理的“训”，在这里主要是指为提高基层后勤人员的知识水平和业务技能所组织的各种学习和训练。从广义上讲，“训”也属于基层后勤的重要工作——“事”之一。这里把“训”从“事”中分离出来，是要特别强调“训”是不同于其他直接保障或服务于保障的一般“事”，而是关于培养与提高基层后勤人员综合素质的基础性工作，包括思想政治素质、军事素质和必备的专业知识、信息与技能。

基层后勤人员管人、管钱、管物、管技术、管信息等等，岗位十分重要，工作任务艰巨，因而对他们的素质要求很高。他们不仅要思想好，政治强，而且要有一定的文化素养，要掌握一定的军事知识与军事技术，要有熟练的专业技能，这样才能胜任所从事的工作。要做一名合格的基层后勤人员，必须经过有组织、有计划、系统的学习与培训。组织基层后勤人员学习政治，学习军事，学习科学文化知识，开展岗位练兵，进行技能培训，进行综合保障训练，等等。要通过学习和训练，使他们成为部队后勤工作的行家里手，全方位地做好基层后勤保障工作，以适应高科技条件下部队执法执勤、战备、应急处突的需要，适应部队基层正规化建设的需要。

（六）管信息

基层后勤管理的“信息”，是指反映一切基层后勤管理活动的特征和发展变化情况的各种情报、资料、制度、数据、指令的统称。在基层后勤管理的实践活动中，不断产生着各种管理信息。通过对这些信息的获取、传输、处理、储存和运用，可以为部队后勤工作进行科学预测、正确决策提供可靠依据。

随着部队后勤现代化、正规化建设的发展，信息在后勤管理中的作用越来越重要，尤其是成为了基层后勤管理不可缺少的要素，成为了和人力、物力、财力一样重要、很有价值的宝贵资源。基层后勤管理的信息主要包括后勤基础信息、军事信息、经济信息、经验信息、科技信息等。信息是基层后勤决策与计划的基础，是控制和协调基层后勤管理活动的依据，是沟通后勤内部和外部联系的纽带。管理活动中注意获取与基层后勤管理有用的信息，尤其是管理与客观实际之间的矛盾和变化信息，这样可以有效地保证基层管理系统正常运转，实现管理目标。

二、基层后勤管理的具体任务

根据《军队基层建设纲要》和有关条令条例规定，部队基层后勤管理的具体任务是按照现代后勤“三大建设任务”的总体要求，加强基层后勤规范化建设和管理，强化后勤训练，提高精细化保障水平，为官兵创造良好的物质文化生活条件。^①

（一）搞好后勤人员队伍建设

基层单位要加强对司务长（管理员、舰艇军需）的教育管理，使其热爱本职、廉洁奉公、会管家理财。选配好炊事班长、给养员、卫生员，有具备等级厨师资质的炊事员和营养配餐员。重视抓好驾驶员队伍的教育、训练和管理。

（二）搞好生活设施建设和管理

基层单位要有一个好的食堂、储藏室、器材室、洗衣房、晒衣场、晾鞋台和齐全的营具、配套的野战后勤装备器材，做到官兵饮水、看病、用电、洗澡有保障，通信有条件，家属来队有住房，寒区取暖室温达到标准。对营房营具、装备器材、生活设施

^① 参见《军队基层建设纲要》，解放军报 2015 年 2 月 4 日第 02 版。

实行管理责任制。推广应用节能技术，节约水、电、热、煤、油、气，搞好环境保护和造林绿化，建设生态文明营区。

（三）搞好伙食、经费和物资管理

基层单位要认真落实伙食管理制度，严格执行伙食费、食物定量等标准，施行营养配餐，落实分餐或自助餐，厉行勤俭节约。扎实搞好战时饮食保障训练。安排好执勤人员、伤病员饮食，尊重少数民族官兵生活习惯。因地制宜建好菜园、圈舍，搞好以养殖、种植为主的农副业生产和加工，收益主要用于改善伙食。对在基层伙食单位就餐的干部、士官，应按标准收缴伙食费。按时足额发放工资、津贴补贴和被装等经费物资。加强财务、物资采购管理和审计监督，落实公务卡支付结算制度，严格经费开支和报销手续，定期公布账目，对贵重物品及时登记造册、指定专人保管，搞好交接。杜绝贪污挪用、虚报冒领、私借公款，防止错账差款、不合理开支和损失浪费。

（四）搞好卫生防病工作

基层单位要建好卫生室，搞好健康教育和卫生防病，开展训练伤防护和自救互救训练。按规定组织官兵体检和预防接种，对伤病员及时诊治转送，保障官兵身体健康。培养良好的卫生习惯，经常检查卫生，保持环境整洁，防止传染病流行和食物中毒。

（五）管好用好装备

基层单位要加强装备科学化、制度化、经常化管理，严格落实装备管理法规制度，使其保持良好技术状态，保证遂行执法执勤等任务需要。抓好爱装管装教育。结合新兵入伍、授装接装仪式、执行重大任务、装备普查和换季保养等搞好教育，强化官兵爱装管装的责任意识。

提高装备操作使用能力。组织学习装备使用管理知识，严格

按照编配用途、技术性能、操作规程和安全规定，正确使用使用装备。加强操作使用训练、保养技能培训和实战化演练，促进装备成建制成系统，形成作战能力和保障能力。对所属装备，干部要熟悉基本性能、熟悉质量情况、熟悉日常管理制度；操作人员要会操作使用、会检查、会维护保养、会排除一般故障；修理人员还要会检测、会调试、会维修。

加强装备日常管理。实行管理责任制，加强检查考评，依法严格问责。搞好经常性维护保养和修理，做好信息登记统计，落实安全防范措施，做到无丢失、无损坏、无锈蚀、无霉烂变质。

第三节 基层后勤管理的职责

一、基层后勤管理的组织

武警边防部队基层后勤管理，是在基层单位党支部（党委）和首长领导下组织实施。其主要分工情况是，基层单位一名副职领导分管后勤工作，没有编配副职领导的可由军事或政治主官担任。分管后勤工作的领导对本单位的后勤工作负有直接领导责任。基层单位从事后勤工作的人员，在本单位首长的领导下，具体组织实施本单位后勤管理工作。同时，基层单位必须建立武警委员会经济民主组，发扬经济民主，以民主的手段管理基层经济活动。

（一）基层后勤管理的领导者

武警边防部队后勤部主管部队基层后勤工作。总队后勤机关组织指导基层后勤工作，部署基层后勤管理任务，制定基层后勤管理规章制度，修订完善各项标准，研究解决基层后勤管理中的普遍性问题，加强检查督导，表彰和宣传先进典型，总结推广先