

# 现代军队信息技术应用 与军队信息化建设管理 指导手册



宁夏大地音像出版社  
PDG

宁夏大地音像出版社

封面设计：N时代工作室



1CD-ROM+4 卷配套手册 定价：998.00 元

# 现代军队信息技术应用与军队信息化建设管理指导手册

(第三卷)

主 编：杨子文

宁夏大地音像出版社

PDG

## 第四节 军队后勤管理环境

任何现实的、具体的管理活动,都是在一定的环境中进行的,管理活动不能离开管理环境而孤立地存在。可以说,管理环境是影响管理活动的第一要素。管理者只有通过体验一定的管理环境,才能形成一定的管理意识。进而通过一系列的管理活动对某一组织或某一系统进行有效的管理。军队后勤管理也不例外,也存在着一个管理环境的问题。不论我们是否意识到它的存在,后勤管理总是在一定的环境中进行的,后勤管理活动无时无刻都受到管理环境的影响和制约。

### 一、后勤管理环境的含义、内容和特点

#### (一)后勤管理环境的含义和作用

系统论认为,系统是由相互联系、相互作用的若干要素结合而成的、具有特定功能的有机整体。它不断地同外界环境进行物质、能量和信息的交换而维持一种稳定的、有序的状态。军队后勤具有“系统”的一般属性,它与外界环境存在着广泛的联系。它不仅要与外界环境进行物质、能量和信息的交换,而且整个系统的运行时刻都在受到外界环境的影响。就是说,军队后勤系统存在于一定的环境之中。不言而喻,后勤管理也是在这种环境中进行的,而且后勤管理的一切活动必然要受到这种环境的制约和影响。后勤系统存在的环境也就是后勤管理的环境。所谓环境,是指系统(组织)外部的与这个系统有关的一切客观因素和条件的总和。后勤管理环境则是指后勤管理系统外部存在的一切客观因素和条件的总和。后勤管理系统是一个开放系统,它与环境的联系是非常紧密和广泛的。各种环境因素经常不断地作用于后勤管理的整个过程之中,并为后勤管理活动的生存和发展提供了必要条件;同时,各种环境因素又在影响和制约着后勤管理活动,使后勤管理必须顺应和利用环境,在环境允许的条件下求得发展。后勤管理与环境之间的联系是双向的,后勤管理的结果也在不断地影响着环境,从而构成了环境与后勤管理之间的相互作用机制。

#### (二)后勤管理环境的内容

后勤管理环境有广义和狭义之分。所谓广义的环境,就是指后勤管理系统之外的所

有客观存在的总和。它一般不作为研究对象,只是作为后勤管理系统的对应概念而存在。我们所要研究的是狭义的环境,是指后勤管理系统外部的与后勤管理系统有着密切联系并对后勤管理系统具有直接影响作用的各种因素的总和。因此。我们所要研究的后勤管理环境,是一个有限的环境。它主要包括经济、军事、政治、社会、技术、自然等六种环境。

### 1. 经济环境

经济是战争的物质基础。而后勤作为战争活动的一个重要组成部分,它是连接军事与经济的桥梁,后勤工作是国家经济工作在军队中的延伸。后勤与经济有着非常紧密的联系。我们研究后勤的管理问题必须考虑后勤所处的经济环境。这里所指的经济环境大体包括:一是国家的经济特征,是产品经济还是商品经济,是计划经济还是市场经济,是公有制经济还是私有制经济;二是国家经济的发展水平,是发达的经济还是落后的经济;三是国家经济与军队后勤的关联形式;四是国家的经济结构,国防经济在整个国家经济中所占的比例等。

### 2. 军事环境

后勤管理是军事管理的重要组成部分,军事环境对后勤管理具有直接、深刻的影响。军事环境大体包括:军事战略,军队的编制体制、军队的发展战略、军队建设的地位、军队的人员结构等。另外,平时和战时的后勤管理也各有不同的特点和规律;陆军、海军、空军、第二炮兵等各军兵种的后勤管理也有其特殊性;国际军事形势也在一定程度上对军队的后勤管理产生一些影响。

### 3. 政治环境

后勤管理作为军事领域中的一项具体活动,也必然要受到政治环境的制约。首先,政治制度为后勤管理提供了一个大的政治环境,后勤管理必须执行和符合国家的政策、法律。同时,国家的有关政策、法律也为后勤管理提供了必要的条件。例如,国家的改革开放政策,使我们有机会学习和借鉴外国军队的后勤管理经验。另外,政治的影响通过人们的信仰、觉悟、思想、观念等而间接作用于后勤管理。国家政治体制的变化必然波及到军队,这也就必然影响军队的后勤管理。

### 4. 科技环境

科学技术是生产力中最活跃的因素,而且是第一生产力,它渗透到社会的各个领域。作为科学技术比较密集的后勤系统来说,必然要受到科技因素的渗透和影响。科技环境主要包括:社会发展水平,特别是管理科学的发展水平;技术革命的发展等。

### 5. 社会环境

社会环境是指社会的文化传统、民族心理、文化水平、价值观念、道德规范、生活方式

等。社会环境对后勤管理的影响是间接的,但却是广泛的,它通过影响人们的思想观念而间接作用于后勤管理。

## 6. 自然环境

自然环境主要指地理位置、天候季节及资源状况。后勤管理活动必然要受到各种自然因素的影响和制约。所以,必须依据自然规律,因地制宜、因时制宜地搞好后勤管理。

### (三)后勤管理环境的特点

#### 1. 整体综合性

从理论上分析,后勤管理所面临的环境可以划分为前面所说的若干个不同的方面。但是实际上,这些不同方面的环境是交错在一起的。它们相互影响、相互制约,而且各个不同环境因素会互相作用而产生连锁影响。一个国家的政治发展会影响经济和技术发展;经济与技术发展又必然影响自然环境的变化;自然环境的变化又影响社会环境,影响人们的思想。所以,这些环境因素交叉在一起,形成一个整体性环境。这些环境因素综合作用于后勤管理,互相交织、互相影响、互相结合,形成了复杂的、无法用函数式表达的质与量的关联。我们在分析这些环境时,不能孤立地认识环境因素,必须树立有机联系、整体综合的观念。

#### 2. 动态性

后勤管理环境不是静止不变的,而是一个不断发展变化的动态概念。环境变化的原因是多方面的,其根本原因是社会生产力的发展和生产关系的变革。生产力不断发展,社会不断进步,就必然引起环境的发展变化,这是环境发展总的趋势。各种不同的环境因素变化的速度和程度是各不相同的。比如,社会环境、自然生态环境一般变化比较慢,政治环境则具有突变性,经济环境的变化带有一定的规律性,技术环境则是变化较快的领域。这些环境因素变化特点与速度的不同,给后勤管理带来了许多影响,后勤管理必须依其变化作出相应的调整。环境变化的动态性虽然有其绝对性的一面,但是这并不是说外部环境的变化是飘忽不定、不可捉摸的。环境的变化也有其相对稳定的一面,在一定的时间内各种环境因素不发生突变或变化十分缓慢,整个环境也就表现为相对的稳定。所以,认识和适应环境是完全可能的。总之,环境的动态变化性决定了后勤管理活动是一项变革活动。管理活动一方面要适应客观环境的变化;另一方面又要积极改造环境,创造有利的管理条件。

#### 3. 层次性

环境对后勤管理的影响或联系是有一定差别的。有的与后勤管理的联系比较紧密,影响则比较直接;有的与后勤管理的联系不甚紧密,则对后勤管理产生间接影响。例如,

经济环境、军事环境与后勤管理的联系较紧密,影响比较直接;而社会环境、自然环境与后勤管理的联系则不太密切,其影响是间接的。从另一方面说,国内环境又比国际环境对后勤管理的影响更直接、更大一些。再者,每一环境中的不同因素对管理环境的影响也是不同的,在一定程度上表现出层次性。总之,后勤管理的环境是多层次性的,各个环境因素发生变化时,都会直接或间接地影响到军队的后勤管理。

## 二、社会主义市场经济与后勤管理

后勤工作的经济属性,决定着它与国家经济的联系必然是广泛而紧密的。因此,社会主义市场经济对军队后勤管理的影响也必然是深刻的、全方位的。

### (一)市场经济的开放搞活,增强了后勤实体的活力

随着市场经济的发展,社会经济的改革开放无论在广度上还是在深度上,都得以迅猛发展。在军事领域中,后勤必然是首当其冲的受益者。在计划经济体制下,后勤资源的利用有许多死角和桎梏。因此,一方面,资源常常短缺,需求矛盾突出;而另一方面,却又存在着大量闲置和浪费,后勤实体缺乏应有的活力。社会主义市场经济体制充分发挥了市场在社会资源配置中的基础作用,使各项活动遵循价值规律的要求,适应供应关系的变化,社会资源得以合理配置。军事经济受市场经济的影响和带动,加大了改革开放的力度,我军后勤开始从封闭、半封闭的管理体制中走出来。军队的医院、仓库、机场、码头、工厂和修理、科研机构等后勤实体面向社会,形成了多功能的辐射效应,并逐步进入社会主义市场经济的大环境,纳入市场经济的运行轨道;军队后勤实体的活力得以增强,人力、物力、财力、技术等资源得以充分利用。这样,既支援了国家经济建设,又缓解了军队的供需矛盾,增强了后勤保障能力。

(二)社会主义市场经济体系的建立,为优化后勤体制,提高后勤管理效能创造了良好的条件

社会主义市场经济的显著特点是以市场作为配置社会资源的基础。社会的经济活动是以市场为中心而构架的资源流通过程。发展社会主义市场经济,必须充分发挥市场机制的作用,建立和培育全面开放的大市场体系。

商品市场的迅猛发展,为后勤组织良好的供应保障提供了条件。随着经济体制改革的深入和市场经济的发展,我国的消费品市场发展势头很猛。以大中城市为依托,以大的商品集散地为枢纽的流通网络相继出现,各种贸易中心、贸易货栈、批发市场、农贸市场、联营商店、农工商联营企业等多种形式的交易市场蓬勃兴起。同时,我国区域经济正以强

大的势头崛起。继东南沿海开放格局形成之后,东北三省实行全东北地区的大流通、大市场,参加东北亚地区的经济大循环;西南五省七市利用独特的地缘优势和矿产资源,联合起来进军西南亚、东南亚;西北地区通过欧亚第二大陆桥,联合起来走西口,等等。区域经济的建立和发展,使全国形成了若干个功能配套的市场群。作为社会终端消费的军队来说,这无疑为增大军队消费品的选择范围、组织后勤保障和管理提供了良好的条件。从军事消费的角度讲,后勤作为社会大市场的主体,多以“买方”的身份出现。在军队内部,后勤是物质、技术的保障者。对被保障者来说,它又以“卖方”的身份出现。在社会与军队的经济流通中,后勤具有双重职能,负有更重要的责任。在市场体系不断发展的形势下,后勤应在市场经济的海洋里学会游泳。后勤人员在参与市场经济活动中,应尽快掌握市场经济的价值规律、供求规律、竞争规律、周期波动规律和智能递增规律,学会市场预测和交易艺术,从而提高后勤保障效益。

流通产业的现代化建设,有利于优化后勤管理体制。市场体系的建立,必然推进流通体制的改革,促进流通产业的现代化建设。过去那种地区封锁、条块分割的状态将被打破。跨地区、跨部门、跨行业、跨所有制的横向经济联合,以集团为中心的纵横交错、大中小经营结合的高效、通畅、全方位的商品流通网络将逐步形成。当我国重返关贸总协定,实现了国内市场体系与世界市场体系的多渠道对接之后,必然会加速商品流通的国际化发展趋势。军事经济与市场经济的接轨,也必然使军队后勤纳入社会大市场的流通网络。后勤保障社会化程度的增强,也为促进后勤体制的改革,实现三军联勤,建立精干高效的后勤机构提供了可能。

要素市场的发展,有利于发挥后勤资金、技术密集等优势。社会主义市场经济体系,不是单一商品市场,而是包括商品市场和各种要素市场在内的资源配置合理、功能齐全、调节作用强、施展范围大的市场体系。我国的市场体系虽然还不够完善,但是正处在快速的发展之中。这个市场体系的内容,包括消费品市场、生活资料市场、资金市场、劳务市场、技术市场、信息市场、房地产市场等。后勤是管钱管物的,后勤又是技术、信息密集的地方。只要我们遵循市场经济的运行规律,扬长避短,充分发挥后勤的优势,就能在这个充满活力的市场舞台上,演出有声有色的活剧来。

### (三)所有制结构多元化发展趋势,使后勤与社会的联系广泛,关系力点改变

建立社会主义市场经济体制,必然涉及到所有制结构的调整与改革,也必然使后勤与社会的关系更复杂。在计划经济体制下,社会经济几乎是单一的公有制经济结构。社会主要资源几乎全部集中在社会及其代表——国家的手中,并按照统一的计划进行配置。军队所需资源也由国家按照指令性计划下达、调拨。供需关系由国家确定,价格由国家定



死。由于社会各个经济实体不具备独立从事生产和经营的市场主体的身份,军队在同各个经济单位的经济交往中,都是按照国家已确定的计划,履行各自的职责,进行资源流程式的经济协作或政治协作。后勤和社会的交往对象是单一的,相互关系也是单一的。市场经济的建立和发展,改变了过去那种单一的公有制结构,造就了大量的、适应经济发展需要的市场主体,逐步形成了以公有经济为主,国有、集体、个体、私营、外资等多种所有制经济互为依存、互为补充、共同发展的格局。市场经济的发展,要求政府的职能必须从以行政指令性计划为主的直接管理转为以间接调控为主的宏观管理。在这种情况下,后勤资源的来源渠道,也从依赖政府转为依托市场。后勤和社会的联系不是单一的国有经济,而要与国有、集体、个体、私营、外资等多种经济实体打交道。在军队内部,那种大事小事找领导批条,上下左右靠权力协调的状况将难以为继。后勤领导对于某些后勤工作,必须注意放下权力的笔杆,掌握经济杠杆,注意用价值规律来调节各种经济关系。

国家经济体制的改革,使公有制经济的实现形式发生了重大变化。由于政企分开,企业将变为独立的商品生产者和经营者,国有企业的产权关系将有重大变化。城镇集体企业、乡镇企业以及农民家庭,将进一步巩固和发展以承包责任制为主的管理方式,并以市场主体的身份参与市场活动。随着大量市场主体的产生和发展,出现了多元的利益主体,利益的实现开始走向市场。市场主体的独立性和市场经济的竞争性,使市场中的各个主体更加注重自身运行的经济利益和经济效益。后勤与各个市场主体的交往程度和频率,将以利益为轴心,关系力点将由协作关系变为利益关系。

#### (四)物资流通格局的变化,给军队的物资筹措带来新的情况

市场经济的建立和发展,使社会物资流通领域发生了重大变化,直接影响着后勤物资的筹措与管理。主要变化和影响表现在三个方面。一是计划物资减少。生产资料作为商品进入商场,并逐步形成了生产资料市场之后,国家大幅度地缩小了计划分配物资的品种、数量和范围,按商业的办法组织物资流通。军队所筹物资,过去有 80—90% 依靠国家指令性计划,现在减为三分之一。而这仅是数量计划,并不能满足品种需求,更不能满足质量需求。二是价格浮动较大。随着市场的开放,国家统一定价的物资已由过去的 737 种减为 80 余种,并将继续减少。大部分物资的定价权下放给企业,由企业根据市场供求关系来确定,价格浮动较大。即使国家统配物资,价格档次也在提高,逐步接近市场价格。军队建设所需的物资,大多属短线物资,因此,也多是价格上涨较多的物资。这无疑使军队物资筹措经费大幅度增加,使本来突出的供需矛盾更加突出。三是合同到货率低,尽管军队作为国家的重点保障对象,计划分配指标保持较高的满足程度,但由于生产资料市场需求过猛,价格上涨幅度较大,供货单位出于自身利益的考虑,拖延或减少合同兑现的问题比较严重;加之我国经济法规不健全、不完善,经济运行缺乏法制性、规范性,因此,合同兑

现率大大降低。基于这些情况,我军物资筹措工作必须适应新形势的要求,加强物资筹措方式的改革。一是在国家计划分配的基础上,建立和开拓社会资源筹措基地。鉴于军队的特殊使命,国家对军事需求的重点保障方向不会改变,我军物资筹措的主渠道仍是国家计划,这一点决不能含糊。必须继续密切与国家有关部门和供货单位的关系,争取计划的合理与落实。要充分利用国家计划分配的优势,尽量节省军费开支。但是,我们更应该面对现实,充分发挥军队整体性强、便于集中统一的优势,采取适应市场经济环境的多种筹措形式。比如,与地方企业搞好关系,扩展军民兼容思路,打通市场筹措渠道,建立稳定的货源“根据地”;以大批量采购的形式,形成规模需求,积极吸引货主;采取“代理人”的方式,与物资生产单位建立代销联销关系;参与期货交易,增强物资筹措的保险系数等。二是合理分工,统管与自筹相结合。零批差价与地区差价是市场价格的客观存在。为了提高物资筹措效益,必须根据部队面广、点多、线长和信息覆盖面广的特点,进行合理分工。对于地区差价大的物资、短线物资或大宗物资,实行统一筹措或整购零供;对于货源充足、容易购买的物资,就由部队根据需要自行采购。三是强化机关复合职能,软硬工作齐抓。市场经济体制的建立,使基层部队有更多的机会和可能参与市场,加之实物供应逐渐被经费供应代替后,后勤工作由过去“找部长”更多地变为“找市场”。因此,后勤业务部门必须适应新形势的变化,从物资供应的单一职能转为物资供应与信息服务相结合的复合职能,软硬工作齐抓。软工作主要包括:加强对后勤人员的教育,增强市场观念和竞争意识;搞好市场预测,帮助部队做好物资筹措计划;建立经济信息网络,掌握市场供应和部队需求情况,及时为部队提供物资流通信息;加强对部队物资采购的指导,主动为部队和市场之间牵线搭桥,提供咨询服务,使部队提高物资筹措效益,等等。

### (五) 市场经营的灵活性、多变性,使后勤标准、政策出现了新的模糊界限

在市场经济条件下,市场活动是以价值为导向,通过价值规律这只“看不见的手”来调节市场供求,刺激企业生产,分配社会资源。由于价值的外在表现——价格是波动的,它传导的信息有时是滞后的,这就必然引起供求关系的非均衡运动。市场的主体——买方和卖方为提高交换效益,必须根据市场信息而经常灵活地变动商品交换的价格、品种、数量、质量、时间和空间以及交换方式。市场经营的特点给后勤管理带来三对矛盾,即物资经费标准的稳定性与市场价格多变性的矛盾,规范管理的统一性与广幅地域差异性的矛盾,经济活动政策性与市场经营灵活性的矛盾。面对这些新的矛盾,后勤管理应确立新的工作原则:在经费、物资供应标准上,既要以满足军队建设需求的可能为基础,又要与市场物价波动相联系,与社会生活发展水平相挂钩;在管理规范上,既要建立全军统一的标准制度,又要依据地域的差异适当下放权力,使各大单位自主确定适应当地实际情况的部分标准;在后勤政策上,要根据市场经济运行规律,确立内外有别的原则和政策,通过政策的

运用来提高后勤工作的效益。

#### (六)市场经济的竞争机制,使军队生产经营受到挑战,也带来契机

良好的市场经济环境,是一个诸种社会经济实体平等竞争的环境。虽然我国目前还达不到这个标准,但是,随着市场经济体制的不断完善,平等竞争的环境正在逐步建立起来。社会主义市场经济竞争机制的建立和完善,必然使军队的生产经营承受压力、受到挑战,但同时也为军办企业激发活力,开拓市场,提高效益提供了条件。在这种情况下,军队的生产经营也要引进竞争机制,在竞争中求发展。为此,至少要做到如下六点:一是在认识上,军办企业不仅姓“军”,而且也姓“企”,一定要遵循企业内在的经济规律管理军办企业;二是在体制上,要实行厂长(经理)负责制,增强军办企业决策的及时性、市场变化的适应性和经营的竞争性;三是在生产经营上,要扬长避短,在企业的内在优势上下功夫;四是在管理方式上,既加强纵向的归口,又注重横向的联合,力求形成规模经营;五是在经营手段上,要加强战略管理,运用竞争谋略;六是要重视军办企业新产品、新项目的开发和人才的充分利用,从而形成竞争优势。

#### (七)地方改革力度增强和经济形势发展所带来的社会生活方式和思维观念的变革,使后勤人员的组织结构和思想结构发生重大变化

党的十一届三中全会以来,国家经济体制改革和国民经济形势发展所带来的社会生活方式的变化、人们思想观念的变化以及知识结构的变化,加之近年来部队征兵对象的变化,都给军队后勤人员的组织结构和思想结构带来了许多甚至重大影响。主要变化表现在:

——人员成分的变化:城市兵、学生兵、独生子女兵和来自专业户、个体户的兵员增多。据驻南方某部队调查,后勤兵员中,入伍前在家经商、做工的达45%以上,而真正在家务农的不到20%。后勤是一个业务性、技术性强的领域。新形势下人员结构的变化,对促进后勤改革,加强后勤建设带来了生机。但是,人员结构的日趋复杂化,无疑对后勤管理的要求越来越高。

——思想的变化:地方改革力度的增强,使大部分部队,特别是市场经济发达地区的部队在生活待遇上与地方的反差加大,加之长期的和平环境,官兵容易产生松懈情绪,不安心基层、不安心山沟、不安心艰苦环境的人数增加,这增大了后勤思想政治工作的份量。

——需求的变化:新形势下,后勤干部和战士的求知、求新、求美观念愈加强烈,对物质文化生活的要求既迫切又现实,反映出的实际问题也日趋社会化、多层次化,这也增大了管理的难度。

### 三、军事环境与后勤管理

后勤管理作为军事管理的重要组成部分,它与军事环境的关系非常密切。因此,军事环境对后勤管理有着更加直接的影响。

#### (一)军队建设战略指导思想的转变,引起对后勤管理传统目标的反思

过去,我军的战略指导思想是“早打、大打、打核战争”,后勤工作的一切活动都紧紧围绕这一指导思想而进行。可以说,后勤工作是在“准”战争的状态下运行。在后勤管理目标上单纯追求军事效益,在管理手段上偏重单一的行政手段,形成了一套军事化的“封闭”或“半封闭”式的后勤管理体制。1985年,党中央和中央军委作出了我军从“早打、大打、打核战争”转到和平时期建设轨道上来的战略决策。战略指导思想的这一历史性转变,意味着我军后勤工作的重心应从战争准备转到保障军队的“三化”建设上来。同时,这也对后勤管理提出了新的要求,引起我们对传统的管理目标的反思。过去那种不讲经济效益,单纯注重应急保障的目标模式与和平时期军队建设的大环境是不相适应的。在新的历史时期,确立一个什么样的后勤管理目标,对后勤的发展有着重要的影响作用。军队建设战略指导思想实行转变后,我军从长期的临战状态转到和平时期建设轨道上来,客观上要求军队要自觉服从并积极参加国家的社会主义经济建设。军队的后勤工作也要适应这个转变,后勤管理的基本目标必须变单值的军事效益目标为双值目标,既要注重军事效益,也应重视经济效益,即把最大限度地提高军事经济效益作为新时期后勤管理的基本目标。道理是显而易见的。一方面,为了服从国家经济建设这个大局,后勤管理不仅要讲军事效益,也要注重经济效益,争取以较少的投入取得较大的产出,“少花钱多办事”,为国家节省更多的人力、物力和财力,用以发展经济;另一方面,在国家利用和平国际环境条件大力发展经济的情况下,国家拨给军队的军费不会有大的增加,军队建设中需要与可能的矛盾必然非常突出。为了保证军队和平时期“三化”建设的顺利进行,后勤管理必须十分重视经济效益,争取用有限的军费为部队办尽可能多的实事,使有限的财力、物力发挥最大的保障作用,加速军队的“三化”建设,从而也保证军队战斗力的稳定与提高。总之,确立以最大限度地提高军事经济效益为新时期后勤管理的基本目标,是与新时期的军事环境相适应的。

#### (二)军队传统体制与变革体制的转换和并存,使后勤管理初步理顺了关系,同时也出现了一些新的难题

军队体制的改革也促进了后勤体制的改革,使后勤许多老大难问题得到解决,后勤内

外关系初步得到理顺,后勤管理秩序得到加强。主要表现在:加强了后勤管理体制的改革,试行了以“三代”为主要内容的网络型划区保障体制,并向三军联勤的方向推进;各级后勤主官进入本级常委,增强了后勤决策的准确性和有效性;实行了后勤干部分类管理,对于保留专业技术骨干,理顺管理关系,调动后勤人员的积极性起到了重要作用;加强了财务体制的改革和调整,逐步理顺了条块关系;加强了后勤标准化、制度化建设,提高了后勤规范管理水平;走出了一条“标准加补助”的新路子,增强了部队自补能力;建立了多层次、多渠道的后勤人员训练管理体系,加速了后勤人才培养和智力开发;通过立法程序,初步理顺了军队后勤与地方政府和人民群众的关系。由于军队传统体制和变革体制的转换与并存,传统体制在许多方面仍起作用,而新的体制又常常表现出某些方面或某种程度的不成熟,因此,就给我军的后勤管理带来了许多难题,后勤管理工作处在两难的境地。突出表现在:后勤低格问题在新的形势下带来了突出的“瓶颈”问题;文职干部的改革和志愿兵制度的建立,使后勤人员管理更加复杂,等等。

(三)军事技术革命的冲击,使装备管理的难度增强,对后勤人员素质的要求增高

军事技术革命的发展必然使军队装备技术的现代化程度越来越高,科学管理的要求也会越来越高。但是,由于我军受财才紧缺,装备的更新需要一个较长的过程,装备状况必然出现多代、多型并存的局面,因此装备管理更加复杂。对于后勤管理者来说,不但要了解、熟识多种装备的使用和保障知识,而且要掌握这些装备的管理规律,以保证能使它们充分发挥应有的效能。而要做到这一点,必须具备较高的文化知识素质和适应现代化建设的科学管理素质。

#### 四、妥善解决矛盾,提高后勤管理与环境的协调性

党的十一届三中全会以后,后勤环境无论从哪个因素上讲,都给后勤管理带来了积极的影响,推动后勤管理向前发展,从而使我军的后勤管理水平有了实质性的提高。下面,从理论的角度探讨、分析后勤管理的矛盾及对策思路。

(一)系统与环境——增强环境意识,协调相互关系,努力适应、利用和改造环境

系统和环境的矛盾,是后勤管理宏观思考中的第一对矛盾。后勤系统和环境之间常常表现为一种平衡不平衡、协调不协调的不断变化的运动过程。当环境的变化有利于后勤发展时,就必然出现自适的平衡和协调;当环境的变化触动或损害后勤利益时,就会出

现不平衡和不协调,必然产生系统与环境的矛盾。协调好这种关系,正确处理、解决系统与环境的矛盾,是后勤宏观管理的首要任务。协调、处理好后勤管理系统和后勤管理环境的矛盾,需要做的工作是多方面的。作为后勤领导者和管理者来说,最根本的是要增强环境意识,掌握环境运动规律,努力适应、利用和改造环境。而要做到这一点,必须把握一条原则,增强六种意识。

**把握一条原则:系统从属环境的不可逆原则。**

客观环境因素的变化是不以我们的主观意志为转移的,客观环境的发展规律也是不以我们的主观意志为转移的。我们只能遵循客观规律,服从客观规律,而不能创造规律,更不能逆规律而行。后勤系统和军队、国家的关系是一个从下到上的从属关系,这种地位关系是不可逆的。因此,在后勤管理研究及后勤管理实践中,必须处理好“应该怎么办”、“可能怎么办”以至“只能怎么办”的关系,把主观愿望和客观实际统一起来。前一时期,对国防费的研究中,有许多同志提出了增加国防费比例的建议。这个问题虽然很重要,理由也比较充分,但是从我国的国情来看暂时还难以解决。因此,我们应该从更现实的意义上考虑在现有已确定的国防费标准的条件下,如何搞好后勤保障。我们在这里强调后勤管理要适应客观环境,就是要我们一方面要依照环境的客观条件和客观规律量力而行,另一方面要充分发挥主观能动性,在客观条件可能的情况下尽力而为,努力增强管理效能,提高管理水平。

**增强六种意识:**

——开放意识。要充分认识后勤管理活动与外界各种环境因素的联系性。要把后勤看成一个与环境不断进行物质、能量和信息交换的耗散结构系统。要从更广阔的视野中去认识、分析和研究后勤管理的每个问题。

——战略意识。要对后勤系统和环境的关系变化进行预测,把握后勤管理的发展方向。要善于掌握环境发展规律,推断环境发展的趋势、进程、状况。在此基础上,确立后勤管理的目标、规划,从而把当前利益和长期目标有机地结合起来,克服小打小闹和短期行为,使自己立于不败之地。

——机遇意识。机遇是从环境的变化中产生的,它是促进发展的良好机会和重要条件。只有具有强烈的机遇观念,才会密切注视有利于自己发展的环境变化,才能敏锐发现、及时抓住使自己腾飞的机会。

——应变意识。环境变化的总趋势是有规律可循的,但是具体的变化又是复杂的。因此,后勤领导者和管理者必须具有灵活应变的观念和能力,才能使领导行为方式与环境以最佳的状态相协调。

——竞争意识。在社会主义市场经济的竞争机制的作用下,军队后勤保障实体或经济实体都面临一个或大或小的竞争环境。在一定程度上说,“适者生存”、“适者发展”、“优

胜劣汰”的规律对后勤管理也是适用的。只有具有强烈的竞争意识,才能正确处理“压力”和“动力”之间的关系,使后勤管理工作更上一层楼。

——谋略意识。现代后勤管理与内外环境联系的广泛性和紧密性,使后勤处在全方位关系的包围之中。各种关系处理得是否适当、适度,都将直接影响着后勤管理的效能。要做好这一点,仅仅有良好的愿望和热情是不够的,还必须具有应付各种关系、处理各种复杂事情的谋略和艺术,使主观愿望和客观效果有机结合起来,从而达到适应、利用和改造后勤工作环境、人际环境,提高管理效能的目的。

### (二)后勤与非后勤——提高各级领导的后勤意识,增强后勤部门的参谋作用和管家能力

从我军的组织体制看,后勤作为三大部门的独立组织体系,后勤管理工作主要由后勤机构组织实施,后勤管理效益的高低也主要取决于后勤组织的管理水平,这似乎是理所当然的结论。但是,这只是问题的一个方面。另一方面,我军传统的军、政二元领导和司、政、后三元机关的组织体制,使后勤的一些主要管理活动和重大问题的决策是由“非后勤”(如军、政领导和司、政部门)来承担的。因此,“非后勤”的后勤意识和管理水平对后勤管理的总体效益起着至关重要的作用,大量的事实也说明了这一点。这种体制上形成的“后勤”与“非后勤”的矛盾,是后勤管理工作中经常遇到的一个突出矛盾。这个矛盾处理好,就会使“后勤”和“非后勤”统一起来,按照后勤运动的规律把后勤管理工作搞好;这个矛盾处理不好,就会冲击、违反后勤运动规律,难以搞好后勤管理。因此,在我们的实际工作中,必须把后勤管理的视野延伸到“非后勤”领域,特别是要加强与军、政领导之间的协调关系。首先,应积极做好宣传工作,使军、政领导了解后勤的情况,增强后勤意识,掌握后勤规律,真正关心和重视后勤。其次,要讲究协调方法,针对军、政领导的不同特点、不同性格和不同擅长,采取不同方式及时提出建议,当好参谋,使军、领导正确地指导后勤。有了军、政领导的支持帮助和正确指导,后勤管理效能的提高就有了可靠的保证。另外,后勤本身也要尽职尽责地把“家”管好。我们的工作做好了,就能够取得军、政领导的信任和支持。只有这样,才能协调“后勤”和“非后勤”的关系,搞好后勤管理工作。

### (三)开放与封闭——实行内部封闭,硬化后勤规范管理

有人说后勤是一个开放系统,也有说后勤是一个封闭系统。到底是一个开放系统还是一个封闭系统呢?我们说,后勤既是一个开放系统,也是一个封闭系统,它是开放和封闭的统一。前面已说过,在社会主义市场经济条件下,后勤与环境的联系越来越广泛和复杂。因此,对环境来说,后勤系统是开放的。不然,它就不能成为耗散结构系统。失去了与环境的物质、能力和信息的交换,后勤就不能生存和发展。但是,后勤是具有特殊社会

职能的武装集团的重要组成部分,这一性质决定了后勤系统内部的管理工作必须具有严格的封闭性。后勤组织的严密性、统一性,使后勤系统与后勤环境的界限是清晰的、严格的、精确的。管理科学有一条重要的原理是封闭原理,它是指管理系统内部的管理手段必须构成一个连续封闭的回路,管理活动才能有序、有效。所以,在后勤管理的实际工作中,必须正确处理对外开放和对内封闭的矛盾关系。只有加强后勤系统内部的封闭管理,才能从整体上保证后勤对外的开放搞活。实行内部封闭,首先要加强管理程序的封闭,即实行后勤管理工作的PDCA(计划、执行、检查、处理)循环。既要加强工作的计划性,更要抓好工作的落实和总结。如果目标或计划定了,但在运行过程中出现了开环情况、形不成回路,那么,再好的目标或计划也没有用,更不会提高管理水平。其次,要加强后勤规章制度的封闭,硬化规范管理。应该说,我军后勤的规章制度已经形成了一个比较系统的体系。但是,还存在着某些不尽合理、不尽科学、不尽规范的部分。其中的最大问题,是规范管理中“有章不循”的问题。因此,在后勤管理工作中,一方面要加强后勤规章制度的建设;另一方面,更要加强后勤规章制度的封闭管理,强化后勤规范的权威性、统一性,有法必依,执法必严。

### (四)资源短缺与需求增长——抑制无效需求,增强有效管理

与世界许多军队的开支相比,我军的军费数额是很少的。因此,后勤所能掌握和利用的资源必然短缺,这是问题的一个方面。另一个方面,广大指战员对后勤保障的期望值和需求欲望逐年增大,军队现代化建设的需要也逐渐增长,供给与需求的矛盾越来越突出。这是制约后勤发展乃至军队发展的一个基本矛盾,也是一个不可回避的现实问题。关于解决这个矛盾的对策,近几年理论界议论较多。总的原则就是要抑制无效需求,增强有效管理。具体说,就是要继续搞好生产自救,这是缓解供需矛盾不可缺少的重要路子;挖掘现有人力、财力、物力等各种资源的潜力,充分发挥资源效益;堵塞管理漏洞,杜绝浪费现象;增强后勤管理的透明度,力争把后勤的情况、困难、解决问题的程度向指战员讲清楚,通过信息的交流,增加理解,从而依靠群众把后勤管理搞好。

## 第五节 军队后勤管理效益

### 一、后勤管理效益的含义和特点

#### (一)后勤管理效益的含义

所谓效益,一般是指效果和利益的统称。后勤管理效益,是指后勤管理活动所产生的



效果和利益的统称。

从管理学和经济学的角度来讲,只要有产出,就必定有投入。既然后勤管理效益是后勤管理活动所产生的效果和利益,那么,投入的是什么呢?很显然,投入的是后勤管理活动所耗费的人力、财力、物力、时间、信息等资源。在后勤管理效益中,效果和利益是管理活动所要达到的目的,而管理活动所耗费的资源则是其付出的相应代价。因此,后勤管理效益反映的是人们在管理活动中,所达到的目的与所付出的代价之间的比较关系。从这个意义上说,后勤管理效益的基本内涵就应当是:后勤管理活动所产生的效果和利益,与后勤管理活动为取得该效益所耗费的各种资源的比较关系,或者说是产出与投入的比较关系,也可以说是所得与所费的比较关系。这种关系可以用数学中“商”的方法来表示。用“商”的方法表示时,后勤管理效益表现为一个相对值。用公式表示为:

$$\begin{aligned} \text{后勤管理效益} &= \frac{\text{后勤管理活动效果和利益}}{\text{后勤管理活动资源耗费}} \\ &= \frac{\text{产出}}{\text{投入}} \\ &= \frac{\text{所得}}{\text{所费}} \end{aligned}$$

表达后勤管理效益为什么用这种相对值的方式,而不用后勤管理活动成果减去后勤管理活动资源耗费这种绝对值的方式呢?因为,用绝对值即“差”的方法来表示效益必须有个前提,那就是成果与耗费必须都是同质的,即都可以直接用货币表示的。这种表示效益的方法,适用于经济领域,适用于表示经济效益。而军队后勤领域属于非纯粹的经济领域,即后勤管理活动成果不是纯经济性的,因而不能完全用货币来表示,或不便于直接用货币来表示。

由此可见,能够用货币来表示的财力、物力、人力等资源耗费,与不能直接用货币来表示的管理成果,是不同质的,而不同质的东西则是不能直接进行加减的。所以,后勤管理效益只能用“商”这种相对值的方法来表示。

由于管理活动本身所取得的成果与非管理活动的成果难以准确区分,又由于后勤管理效益的计量及表示难以做到准确,使得上述表示后勤管理效益的概念及其公式,大大降低了它在实际工作中应有的作用。因此,为了在实际工作中便于运用,人们往往把客观上不便于准确区分的两种成果和两种耗费,视为一体。用公式表示为:

$$\text{后勤管理效益} = \frac{\text{后勤有用成果}}{\text{人力、财力、时间耗费和占用}}$$

后勤管理活动成果必须是有用成果,即能满足一定的军事需要的成果。换言之,就是能够按照军队建设和作战需要的数量、质量、品种、规格、时间、地点等要求完成的各项后勤保障成果。