

武警后勤研究

耿宪友 著

长城出版社

责任编辑:聂中林

封面设计:冯大海

图书在版编目(CIP)数据

武警后勤研究/耿宪友著。北京:长城出版社,1997.2

ISBN7-80017-304-6

I. 武… II. 耿… III. 武装警察—军队后方勤务—研究—中国 VI. E239.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01400 号

武 警 后 勤 研 究

耿宪友 著

长城出版社出版发行

(北京阜外大街 34 号 邮政编码:100832)

万兴印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 9 印张 230 千字

1997 年 2 月第一版 北京第一次印刷

印数:1—3000

定价:14.00 元

序

由长城出版社出版的《武警后勤研究》一书,同广大读者见面了。这是耿宪友同志多年来结合武警后勤工作实践,积极探索的结晶,也是武警后勤理论研究成果的新展示、新奉献。这是件好事,值得庆贺!

加强武警后勤理论研究,既是深化武警后勤改革,加速武警后勤现代化建设的需要,也是提高武警后勤科学决策水平的有效途径。武警后勤建设有了长足发展,取得了丰硕成果,这与后勤理论研究的不断深化是分不开的。新形势下,特别是随着社会主义市场经济体制的建立,武警部队的后勤工作面临着许多新情况、新问题,理论研究亟待加强。祝愿《武警后勤研究》一书的发行,作者写作的热情和辛勤耕耘的成果,能为后勤理论研究领域供点热,加点温,注入新的活力。

武警部队组建以来,后勤理论研究队伍不断壮大,很多同志勤奋笔耕,后勤理论园地里绽开出朵朵学术之花,涌现出了一些收获颇丰的作者。耿宪友同志就是其中之一。他在基层工作多年,胜任本职,政绩显著,调入后勤机关后,长期从事战勤工作和领导工作,在处置突发事件后勤保障、后勤改革和新装备研制试验等方面均有自己的见解和建树。他以强烈的责任感,丰富的工作经验,厚实的理论功底,流畅的文笔,调查、思考、总结,撰写出了一篇篇论文,业已完成了“十月怀胎”,出版这本富有特色的论文集自然是“一朝分娩”的事了。

耿宪友同志在紧张繁忙的工作中,挤出时间认真学习毛泽东军事思想、邓小平新时期军队建设思想和江主席关于军队建设的一系列指示,深入调查,潜心研究,努力做到总结经验与理论创新的统一,应用理论与基础理论研究的统一,理论与实际工作的统一,用理论指导决策实践。《武警后勤研究》这本书收集了作者的54篇论文,从后勤保障体制、市场经济与武警后勤、后勤建设与管理、后勤教育训练、机动部队后勤战备工作、武警部队生产经营等六个方面,作了较为全面、系统的研究和探讨。书中每篇文章都是作者针对武警后勤建设实践中遇到的新情况和新问题进行研究后写成的,许多文章的观点、对策已运用于实际工作之中,并收到了明显效果。其中部分论文在《解放军报》、《中国军事文库》、《后勤学术》、《军事经济研究》、《人民武警报》、《武警后勤》等报刊发表过并被评为优秀论文。

这本论文集融思想性、知识性、业务性于一体,内容丰富,观点鲜明,有分析、有对策,有广度、有深度。我热诚地向同志们推荐这本书。希望今后有更多研究武警后勤理论的专著问世。

陈鹤徐

1997年1月1日

目 录

序.....	陈鹤徐(1)
--------	--------

后勤保障体制研究

武警部队应建立平战结合的后勤保障体制.....	(2)
武警部队三级后勤保障以支队为重点探要.....	(9)
武警部队后勤保障以支队为重点应坚持三个为主	(15)
武警部队后勤保障以支队为重点存在的问题及对策	(20)

市场经济与武警后勤研究

武警后勤改革应与市场经济相适应	(24)
市场经济条件下武警后勤改革的思路	(29)
新形势下武警部队财务工作应遵循的基本原则	(34)
武警部队建立被装产供体系的思考	(45)
有感于“饭碗里出战斗力”	(50)
突出武警部队特点 建立新型卫勤保障体制	(52)
市场经济条件下武警部队军械工作探讨	(64)
市场经济对武警部队运输工作的影响及对策	(72)
市场经济条件下武警部队营房建设探析	(85)

市场经济条件下做好武警部队物资工作的思路	(93)
----------------------------	------

后勤建设与管理研究

武警后勤建设中长远规划与短期计划的关系	(100)
落实《军队基层建设纲要》 加强基层后勤设施建设	(104)
巩固和发展武警部队基层后勤设施建设的成果	(110)
武警后勤管理实践的启示	(115)
武警后勤管理方法刍议	(118)
加强武警基层后勤管理必须进行综合治理	(121)
建立三级维修网络 提高武警后勤设施完好率	(128)
针对武警后勤部(分)队特点 做好经常性管理工作	(134)

后勤教育培训研究

武警后勤训练探析	(138)
武警后勤人员必须具备三种素质	(145)
武警后勤政治教育的语言艺术	(149)
武警后勤应急保障训练体制改革探索	(154)
武警后勤应急保障训练的主要特点	(156)
武警后勤应急保障训练应遵循的基本原则	(159)
武警后勤应急保障训练应着重提高三个能力	(165)
强化武警后勤部(分)队训练 提高应急保障能力	(168)
加强武警后勤指挥训练 提高组织指挥能力	(171)
突出武警后勤应急保障训练重点 增强训练针对性	(175)
改革武警后勤应急保障训练方法 提高训练效率	(179)
加强对武警后勤应急保障训练的领导	(186)
改善应急保障训练条件 搞好武警后勤训练保障	(188)

正确处理工训矛盾 抓好武警后勤训练落实·····	(190)
健全训练法规 加强武警后勤训练管理·····	(192)

机动部队后勤战备工作研究

武警机动部队后勤战备工作的地位和作用·····	(195)
武警机动部队后勤战备工作应遵循的基本原则·····	(200)
武警部队战备物资储备应以机动支队为重点·····	(205)
改善武警机动部队后勤装备提高应急保障能力·····	(210)
武警机动部队后勤战备训练应突出三个重点·····	(217)
武警机动部队抗洪救灾中的快速开进·····	(224)

武警部队生产经营研究

建立武警部队新型生产经营管理体制的思考·····	(228)
新形势下武警部队生产经营的地位·····	(233)
武警部队生产经营的作用·····	(236)
武警部队生产经营的主要特点·····	(239)
武警部队生产经营应遵循的基本原则·····	(244)
市场机制对武警部队生产经营的促进作用·····	(248)
市场机制对武警部队生产经营的影响·····	(251)
正确处理三个关系 努力提高三种能力·····	(255)
武警部队生产经营机制应与市场机制相一致·····	(260)
突出武警部队特点 建立现代企业制度·····	(265)
应强化武警部队生产经营管理·····	(270)

后 记·····	(275)
----------	-------

后勤保障体制研究

武警部队应建立 平战结合的后勤保障体制

武警部队是国家武装力量的重要组成部分，担负着维护社会治安，保卫“四化”建设，维护国家主权尊严，平叛、平暴、抢险救灾等任务。部队执行任务的双重性，决定了后勤必须建立平战结合的保障体制。

一、现行后勤保障体制分析

（一）上下级后勤跨度大，各级后勤保障的范围广、难度大。武警部队现行的后勤保障体制由总部、总队和支队三级后勤构成，上下级后勤跨度大，各级后勤保障的范围广。仅一个支队后勤就要保障分布在几万平方公里上的十几个乃至几十个基层中队。武警部队勤务种类多，各级部（分）队的编制不统一，各级后勤机关特别是支队后勤机关编制人员少。这种大跨度的体制结构和保障中存在的各种矛盾，给战时实施快速保障和平时实施及时、准确的保障都带来很大困难。

（二）以支队为重点的后勤保障体制尚未确立，对平战时的保障影响颇大。三级后勤保障以支队为重点，是武警部队的特点和任务所决定的，也是总部所要求的。但从现在的实际保障能力看，则是以总队为重点。如：总队医疗中心——医院、技术保障中心——修理所、储备基地——仓库、运输中心——运输大（中）队等保障部（分）队大都集中于总队驻地，而支队后勤处编制人员少，保障分队无编制或不健全，保障能力差，这与“三级保障以支队为重点”的要求相去甚远。

(三) 指挥部门名不正，职能作用发挥不全。目前，总部、总队后勤指挥部门定名为办公室，还有的总队定名为后勤秘书处，职责也多是平时后勤供应的组织、综合、计划协调等，成了行政事务部门，失去了首要的指挥职能。有不少总队后勤部办公室编配人员少，只能应付平时事务性工作；多数支队后勤处没有专职战勤参谋；不少总队后勤部办公室人员和支队战勤人员不懂战时的后勤组织指挥，无法胜任战时指挥工作。

(四) “应急后勤保障”具有不确定性和临时性，没有稳定的组织保证和“处突”后勤保障程序，不利于战时后勤保障。由于现行保障体制只能适应平时部队完成执勤训练任务的需要，且没有战时后勤保障的组织和适应各种突发事件的保障程序，遇有作战任务则只好“应急保障”。从平息反革命武装叛乱和暴乱的实践看，应急保障虽然也完成了任务，但却暴露出不少问题，显得“力不从心”。因此，应把“应急保障”纳入战时后勤保障的轨道，实现“应急保障”的程序化、规范化、系统化。

存在上述问题的原因不外乎两点：一是由于武警部队组建于国家工作重点实行根本性转移、军队建设指导思想实行战略性转变的时期，成长于国家改革开放、致力于经济建设的形势下，导致了认识上的偏颇。在确定后勤保障体制时，只考虑到平时后勤保障的一面，而忽视了战时保障的一面。二是由于组建初期，各级保障机构没有统一的编制标准，导致了编制上的随意性，影响了后勤保障整体功能的发挥。

二、建立平战结合后勤保障体制的指导思想和基本原则

建立平战结合的后勤保障体制，是武警体制改革的一个新课题，也是一项复杂的系统工程，既要积极，又应稳妥，为此，必须明确其指导思想和基本原则。

(一) 指导思想。建立平战结合的后勤保障体制应坚持以下指导思想：紧密结合武警部队后勤实际，充分认识武警部队平时战时

的后勤保障特点，正确处理平时战时后勤保障关系，在局部服从全局的前提下，合理设置和调整保障机构，明确划分职权范围，使保障体制与保障任务相适应。这一指导思想集中反映在三个关系上：

1. 局部与全局的关系。从大的方面说，武警部队是一个有机的整体，部队建设是全局，后勤保障体制是局部，后勤保障体制必须服从部队指挥体制的需要。因此，平战结合的保障体制必须与部队指挥体制相一致，使保障能力适应本级部队完成平时战时任务的需要。从小的方面说，后勤保障体制是全局，各级保障机构是局部，建立平战结合的保障体制，必然涉及到上下左右各方面的关系和利益，各级都应以大局为重，保证这一体制改革的顺利进行。

2. 平时与战时后勤保障的关系。武警部队平时后勤保障与战时后勤保障既有区别，又有联系。说有区别，是说保障的环境、方法、标准和目的有所不同。平时是按照保障体系和保障要求逐级保障，具有相对稳定性。而战时事发突然、情况复杂，时空难以预测和掌握，装备物资消耗多，保障难度大。说有联系，是说两种保障都是从财力、物力、技术等方面保障部队需要。同时，由于武警部队处置突发事件后勤保障准备时间短，只有平时保障工作做得好，才能为战时打下良好的基础；平时保障是持久的、长期的，战时保障则是突然的、短期的。因此，建立平战结合的保障体制既不能完全按平时需要来确定，也不能完全按战时的需要来确定，更不能同时建立两套体制，应综合考虑平时战时后勤保障的各种需要，建立起以平时保障为基础、以战时保障为重点、平战结合的后勤保障体制。

3. 共性与个性的关系。武警部队是国家武装力量的组成部分，应该按照解放军的建军原则和建军思想建设后勤，同时又必须突出武警特点。一方面，保障的内容不同。由于武警部队执行

的任务不同，所以平战时保障既不同于解放军平时训练、建设的后勤保障，又不同于解放军战役、战术后勤保障。另一方面，保障的对象不同。解放军一个机械化步兵师的后勤一般只保障几个团队，且多是集中驻防。而武警总队后勤则保障十几个甚至二十几个支队，各基层单位又多是单独执行任务，保障任务十分繁重。再一方面，军队平转战后，参战部队后勤全部投入战时保障，而武警部队在参与制乱、平暴的同时还要担负平时各种执勤任务，后勤也自然是平战时的后勤保障同时进行。这些都说明，应该借鉴解放军后勤保障体制建设经验，密切联系武警实际，建立起适合武警特点的平战结合的后勤保障体制。

（二）基本原则。建立平战结合的保障体制应遵循以下基本原则：着眼于提高后勤保障能力和部队战斗力，便于平战时的后勤保障，坚持自我调整、自我完善，做到亦动亦静、虚实结合、精干高效、上下贯通。这一原则包括三层意思：一是要认真贯彻中央军委关于必须把提高战斗力作为检验部队一切工作的根本标准的指示，把提高后勤保障能力和为提高部队战斗力提供有力的后勤保障作为建立平战结合后勤保障体制的出发点和落脚点。二是在不增加后勤编制的基础上，自我调整和完善保障机构。三是在平战同时保障且又不可能建立两套保障体制的情况下，要在平时后勤保障体制中建立起适应战时需要的精干高效的指挥和保障组织，平时寓于后勤保障机关和部（分）队之中，平转战后两套班子同时保障，亦静亦动，上下贯通，前后照应。

三、建立平战结合后勤保障体制的基本构想

在不改变现行保障机构和隶属关系的前提下，以现行保障体制为主体，以支队保障为重点，分级划区（片）建立各类保障网点，疏通军地保障关系，建立纵向垂直保障与横向划区（片）定点保障相结合、内部系统保障与军地协同保障相结合、具有平战时保障双重功能的后勤保障体制，应做好以下工作。

（一）完善和加强后勤指挥机关，使其成为本级后勤平时战时实施后勤保障的指挥中心。武警各级后勤机关是实施后勤保障的组织指挥机关，指挥任务相当繁重。因此，建立高效、精干的后勤指挥中心非常必要。

1. 在不增加员额的情况下调整机构，加强重点部门建设。一是总部后勤部下设二级部，二级部根据平时战时保障需要，设立相应的处室，总人数不少于总部机关总编制的 35%。二是总队后勤部随总队编制类别分类定编，总人数占总队机关总编制的 35%—40%。实行“三统一”、“一加强”，即：处室设置统一、编制员额统一、处室称谓统一；加强主要业务部门的建设，如战勤、财务、军需、运输、基建营房部门等。三是坚持“三级后勤保障以支队为重点”的原则，重点加强支队后勤处的建设。支队后勤处随支队编制类别分类定编，总人数占机关总编制的 40%，并根据因事设编的原则，设立业务股和编配专业人员，使其担负起重点保障的任务。

2. 加强后勤指挥部门的建设，建立起平战结合的指挥中心。将总部后勤部办公室改为后勤部司令部，下设相应的处室；总队后勤部办公室或秘书处改为战勤处，使其真正成为协助后勤首长实施后勤指挥，搞好平时战时后勤保障的组织、指挥、协调的机构。支队后勤处必须配齐战勤参谋，并充分发挥其作用。各级后勤还应根据战时要求建立战时指挥组织，并固定存在于平时的后勤指挥机构之中，定职、定位、明确分工，配齐配全各种指挥器材、车辆和通讯器材，做到在任何复杂情况下都能指挥自如。

（二）重视后勤部（分）队建设，提高平时战时保障能力。后勤部（分）队是构成部队后勤保障能力的主体力量，是后勤保障体制的重要组成部分，担负着武警部队平时的物资供应、医疗救护、交通运输、装备维修等项保障任务。因此，应该按照平战结合的要求，对各级后勤保障部（分）队进行合理调整。一是加强总

部后勤部（分）队的建设。总部在搞好后勤基地和总医院建设的同时，重点加强装备物资库（站）和装备物资器材工厂的建设，使武警部队各种装备器材的研制、生产、供应配套成龙，改变目前各单位自行筹措物资的被动局面，为搞好部队平时后勤保障打下坚实的物质基础。二是精简总队后勤部（分）队。现总队医院一般编 300 张左右床位，随着县（市）中队和驻“两劳”部（分）队就地医疗的实行，总队医院的卫勤保障任务明显减轻，编制 150 张床位即可满足需要；总队组建后勤基地，统一领导和管理总队修理所、仓库、运输队和汽车训练队。可视情适当减少单位和管理人员。如汽车、军械修理所合建综合修理所，军械、被装、装备器材仓库合建综合仓库等等。三是完善支队保障分队。各支队编设卫生队、运输排、修理所、仓库，统一规划，分类定编。

（三）建立保障网点，划区（片）定点保障。根据武警部队后勤保障机构跨度大、环节少、保障不便的实际，借鉴解放军分部、兵站建设经验，各级按照统一规划、合理布局、交通方便、就近就便的原则，建立后勤保障网点。

1. 建立物资供应站，划区供应。总部划区设立物资供应站（正团级单位），隶属总部后勤基地统管，负责物资的收发管运和保障区域内各总队平时装备器材、被装物资和建筑材料等通用物资的供应。可以划区定点设立综合物资供应站，也可以将各种物资分类，委托保障区域内总队物资站、仓库代管代供。

2. 建立专业保障点，划片定点保障。总队选 3—5 个支队的专业保障单位，以此为基础扩建为技术、卫生、运输、物资等保障点，划片定点保障。各保障点由总队业务处室对口统一领导，由所在支队后勤处代管，统筹安排平时后勤保障任务。各保障网点可对口占用总队保障部（分）队精简的部分编制员额。

3. 疏通军地保障关系，建立军地协同保障网络。武警部队保障体制具有警、军、地三重性特点，即武警部队后勤系统组织保

障与军队、地方负责物资供应相结合。具体说，经费由国家和地方财政拨款；部队所需各种物资，一部分由国家统一直拨，一部分由地方和军队供应或价拨，一部分由国家统一分配指标，当地物资部门供应实物。这种条块结合、多重交叉的保障供应方式，为部队保障工作提供了就近就便的优越条件，但也会带来某些被动性。这就需要被供单位积极疏通渠道，加强联系，超前筹措，争取保障工作的主动权。由于各地情况不同，不可能完全统一保障内容。各单位应根据驻地条件，在疏通上级规定的供应项目的同时，积极开辟新项目，建立就近、就便、就地协同保障网络。

（四）建立战时后勤保障大队，提高快速反应能力。总队以后勤保障部（分）队为基本力量，各片以网点保障分队和保障区域内各支队保障分队为基本力量建立保障大队。保障大队均为正营级单位，下设战地救护队、技术保障队、物资供应队和运输队，均为连级单位，保障大队应具备保障 100 人作战的能力，也可根据作战规模扩编或精简。战时保障大队担负本片范围内保障任务和支援保障邻片等任务。各保障大队平时寓于各保障网点和部（分）队之中，战时迅速集结，转入战时后勤保障。

（五）搞好平战时后勤保障训练。后勤训练应坚持以平时为基础、以战时为重点、平战结合的原则。首先，应修改《后勤业务训练大纲》，增补战时后勤保障训练内容；其次，武警各大专院校和指挥学校也应增加战时后勤保障的教学内容，培养平战全能的后勤指挥人才和专业技术人才。各级后勤在组织训练时，既要抓好各项业务技术训练，使后勤各类专业技术人员成为本专业的行家，又要突出抓好战时保障能力的训练。要结合武警战时保障的特点，组织后勤机关和保障部（分）队进行模拟演练，从难、从严、从实战出发，以提高部队后勤在特殊条件下的组织指挥能力和综合保障能力。

武警部队三级后勤保障 以支队为重点探要

武警后勤三级(总部、总队、支队)保障以支队为重点,集中反映了武警后勤保障的特点和规律,是武警后勤保障体制改革的重大课题,也是提高后勤保障能力,努力实现“保障有力”的必经之路。但是,由于这一改革是一项重大的系统工程,受上上下下、方方面面诸多因素的影响和制约,所以,至今尚未得到全面落实。武警后勤要真正做到三级后勤保障以支队为重点,应着力解决好以下几个方面的问题。

一、转变观念,科学论证,形成重点保障的共识

后勤三级保障以支队为重点,是武警总部早在1986年就提出来的,改革之所以进展缓慢,一个重要原因就是理论准备不充分,在各级领导中还没有真正形成共识。因此,要把这一体制改革落到实处,就必须首先从理论上弄清其重要性和必要性。

(一)武警部队的特殊性,决定了后勤保障应以支队为重点。武警部队是一支特殊的武装力量,从部队的编制体制到装备,从领导体制到担负的任务,从兵力部署到环境条件,都具有鲜明的特殊性。这些特点,无不影响到后勤保障,具体表现在散、远、繁、多、异五个字上。“散”,是说武警后勤保障的对象分布在全国各地,一个总队分布在省级区域内的几百个执勤点上。“远”,是说保障的对象距保障机关远。除京、津、沪等总队外,执勤点距总队近则几百公里,远则几千公里;中队与中队之间的距离有的也达几百公里。“繁”,是说保障对象编制和勤务种类繁多。仅内卫部队,勤务分类

就达八种之多；从总队到中队的编制均不统一，由此而带来了装备不尽相同，保障标准难统一等诸多现实问题。“多”，是说保障的单位多，总队要保障几百个中队，支队多则保障二十几个中队。“异”，是说保障单位基础不同，有解放军移交的建制单位，也有白手起家的新建单位；驻地条件差异大，有富裕地区，也有贫困地区。

面对如此复杂的保障对象，无论是以总部或以总队为重点，都难以很好地完成保障任务。以支队保障为重点，可以充分发挥其近、快、准的特点。即：支队距保障对象较近，且保障对象较为集中，便于实施就近、就便保障；支队后勤对基层实施面对面的保障，可以避免由总部或总队保障带来的层层中转、费时费力的现象，便于快速、及时地实施保障；支队最了解基层的“家底”，能够准确地确定保障内容和重点，避免重复建设和盲目保障，最大限度地提高后勤保障效益。

（二）后勤保障体制的条块性，需要以支队保障为重点。武警部队目前采用的是垂直供应、协调、指导，分级组织、指挥、保障；系统独立保障为主、军地协同保障为辅的条块结合的保障体制结构。即：上级后勤对下级后勤依据有关标准、制度和要求提供经费和物资保障，并对下级后勤实施业务指导和协调；各级后勤受本级部队党委和军政首长的直接领导和指挥，并组织指挥本级后勤部（分）队完成各项保障任务。由此可见，总部、总队对部队的后勤保障只是实行宏观控制和计划管理。支队后勤是三级保障的末端保障机构，是部队的基本保障实体，上级后勤通过支队后勤对部队实施直接的、不间断的保障。同时，统一领导管理与分级指挥相结合的体制，规定了当地政府和用兵单位担负部分保障任务。由于部队供需矛盾突出，部队建设还需要地方政府、公安机关和用兵单位的支持。这些，都要靠支队去落实和争取。因此，后勤保障以支队为重点，是现行保障体制的客观要求。

（三）后勤保障任务的繁重性，要求以支队保障为重点。武警后