

JUNSHI HOUQIN BIANGE

中国军事后勤变革

大战略

DA ZHAN LUE

王进发 著



国防大学出版社

中国军事后勤变革大战略

王进发 著

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国军事后勤变革大战略/王进发著. —北京: 国防大学出版社, 2005. 9

ISBN 7-5626-1451-2

I. 中… II. 王… III. 军队后方勤务一体化改革—研究—中国 IV. E23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 108672 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) 66772856

北京燕华印刷厂印刷 新华书店经销

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

开本: 880×1230 毫米 1/32 印张: 10.5

字数: 195 千字

定价: 22.00 元

如有印装质量问题, 本社负责调换

前 言

在世界新军事变革大潮的冲击下，军事后勤的重要性日趋凸显。如何推进中国特色军事后勤变革是在未来信息化战争中现代军事后勤不可避免和必须解决的重大战略课题。后勤是战争的血液，国家的经济潜力必须通过军事后勤的物化运动才能最终转化为战争潜力。在信息化战争中，谁最能科学地使用最经济的资源，最能从其资源的消耗中获得最大效果，最能善于选择最经济的武器装备，谁才能最后赢得战争。因此，军事后勤变革是当今世界新军事变革的重要内容，而这种变革需要与时俱进的理论作为支撑。后勤的本质是保障，只有保障思想的质变才能产生新的理论。而新的保障思想只能来源于军事需求质的变化和物质技术基础的变革。构建适应信息化战争的军事后勤理论体系，只有始终站在 21 世纪国防建设和发展的大战略高度，站在新军事变革的最前沿，充分吸纳和借鉴外军后勤保障及企业管理的理论和经验，通过创造性的理论革命，对信息化战争后勤保障和社会主义市场经济条件下军事后勤进行大胆预测和宏观的战略构想，才能实现军事后勤的跨越式发展。

随着以信息技术为主的高技术局部战争成为现代战争的主要形式，传统的后勤保障模式已越来越难以适应现代战争的需要。传统后勤自我封闭的保障模式，导致了军民分离，平战分离，后装分离，平战转换不畅，条块分割，摊子过大，包袱过重的保障体制结构，严重制约和影响了保障能力和保障效率的提高；供应层次和保障环节过多的保障组织结构，难以对变化和复杂的需求做出快速反应。针对上述问题，本书力求从大战略思维角度勾勒适应信息化战争的现代军事后勤观：其一，聚合后勤。即对军事后勤的各种资源进行整合，从内部而言，是建立“三军一体、后装合一”的联勤保障体系，突破军兵种界限，改革现行军代表管理制度，对全军军代表实行统一管理，最大限度地提高装备采办的整体效能，实现资源共享；从外部而言，是通过后勤保障社会化，加大对军品供应商的管理和将非核心任务外包，利用社会科技资源，提升大后勤保障能力，从而建立军民兼容、后装合一、平战结合、三军一体的大联勤保障体系。其二，集约后勤。即缩小后勤系统的规模，将资源密集型后勤转为快速反应型后勤，降低物资装备储备的规模和数量，加快后勤中的物流和信息流，代之以更加精干、灵活、快捷的后勤系统和结构。其三，敏捷后勤。即通过后勤重组，建立一个持久的、柔性的、费效比较小的、扁平化的组织结构，从而提高后勤保障的反应速度。其四，精确后勤。即精细而准确的筹划、建设和运用后勤保障力量，在准确的时间、准确的地点为

部队作战提供准确数量、准确质量和准确的技术保障，使后勤保障的适时、适地、适量、适质、适价原则达到尽可能精确的程度，最大限度地节约后勤资源。其五，可靠后勤。即识别和分析风险成因，规避因战争的不确定性所致的风险，提高后勤保障的可靠性。

本书根据近几场高技术局部战争的实践认为，未来战争的较量将在很大程度上表现为军事后勤的较量，而随着高技术的发展和战争形态的演变，又使得军事后勤领域的竞争逐步表现为军事供应链管理的竞争时代。军事供应链管理与传统的后勤保障系统完全不同，它跨越了军队后勤和社会后勤两个不同的领域，既照顾到国民经济的发展，又照顾到国防建设；既考虑到国家生存的长治久安，又要实现长治久安所消耗的物质财富尽可能减少到最低限度，以保持两者间有效的弹性与张力，尤其应注意以满足部队的需求为牵引，从全局和整体的角度考虑军事后勤的运作，使军事后勤变革中若干“点”的突破逐渐上升为一种系统的管理思想和管理体系。军事供应链具有复杂性、动态性、面向部队需求和交叉性等特征，可划分为稳定的供应链和动态的供应链、平衡的供应链和倾斜的供应链、有效性的供应链和反应性的供应链等类型，主要包括基于作战模拟的需求预测和集成化计划、外包战略选择与后勤保障社会化、后勤重组、军事供应链的纵向集成、军事供应链的横向集成、基于军队内联网的后勤C⁴I等内容，以及实施站在大战略高度、以部队用户为中心、强调节点协

同运作、强调充分应用现代信息技术和物流技术、遵从军民兼容共同标准和规范等原则，并达到不断对军事供应链中的信息、资源及各种活动进行集成，平时确保国民经济和国防安全建设持续协调发展，战时最大限度满足部队用户需求、降低军事供应链的总成本，从而做到人尽其才、物尽其用、货畅其流等管理目标。

军事供应链的横向集成分为内部集成和外部集成，而内部集成则是通过三军联勤，整合军队内部的资源和核心优势，实现三军一体的合力保障。理想的后勤一体化的保障模式将是：布局开放的依托保障，即充分利用国家力量，发挥社会各系统合力，建立物资供应、交通运输、医疗卫生救护等方面的军民协作保障体系；多向运行的透明保障，即拥有上联总部，下至作战部队，横联社会经济领域的后勤信息网络，通过建立和完善多级后勤指挥中心，实现可视化的直达保障和信息流及物料流的双轨运行；集约建设的综合保障，即通过集中重组保障资源，凝聚后勤力量，发挥整体保障威力；要素抽组的机动保障，即总体筹划并实现指挥、保障和防卫一体化，形成功能齐全、设施配套、机动灵活的后勤保障力量的总模块。军事供应链的外部集成则是整合军队与社会的资源，实现军民兼容、平战结合的军事后勤体系。其中，军民兼容大后勤是军事供应链外部集成的最高形式。信息化战争要求把保障能力寓于综合国力的土壤之中，信息化战争的特点要求军队后勤和国家后勤尽可能一体化，应根据信息化条件下的作战

需要调整战略物资装备储备的结构和布局，加大战略物资装备储备比重，搞好战略后方基地建设，努力形成全方位的支援保障能力。军民兼容大后勤具有融合性、社会性和双向性的特征：所谓融合性，是指军地一体、平战结合、军民通用；所谓社会性，是指军队既要尽可能依托社会办后勤，又要在可能的情况下更多地面向社会，服务社会；所谓双向性，就是既要寓军于民，又要寓民于军，既要“军转民”，又要“民转军”。概而言之，就是要深入挖掘军地双方的后勤保障潜力，充分发挥军地双方的后勤保障能力，平时利用有限的资源增强我国的综合国力，战时以合理的消耗赢得战争的胜利。

本书还通过对六次军事变革的回顾，分析总结了历史上中国军队落伍的原因和中国近代军事后勤变革失败的历史教训，并着重讨论了三个重要问题。一是军品供应链管理。要实现军事供应链系统的无缝衔接，提高军事供应链各节点同步运作效率，必须对传统的军品供应商管理模式进行改造。建立军品供应商评价指标体系是供应商管理的重要内容，也是建立军事供应链战略联盟的基础。本书从六个方面对供应商的评价指标体系进行了探讨，并利用AHP方法，构建了军品供应商选择模型，为军队采办人员选择正确的供应商提供了科学的和可操作的依据。二是非核心任务外包。在信息化战争条件下，任何一支军队都不可能单凭自身的力量独立地打赢战争；将非核心任务外包是塑造战争能力的必然选择。本书对核心任务的研究主

要包括对军事后勤业务中的核心任务进行界定，并对非核心任务外包中的两个重要部分，技术保障外包和信息技术外包进行了探讨。三是军事供应链集成。军事供应链集成包括军事供应链横向集成、纵向集成和信息集成。横向集成是对军事供应链系统要素和要素关系进行改造，从而实现从三军分供到三军联勤再到军民兼容大后勤的结构转换；纵向集成是基于 CALS 的理论与技术，实现军品从研制、生产、发运、库存、使用、维修直至废置的全系统、全寿命管理；信息集成是基于各种信息技术及相关标准，建立分布式的军事供应链信息集成系统。本书分别对这三种集成的概念、目标、内容、支撑技术以及实施大战略等进行了较深入的研究和宏观探索。

“位卑未敢忘忧国”。本书力求以马克思主义军事理论、毛泽东军事思想、邓小平新时期军队建设思想、江泽民国防和军队建设思想和胡锦涛关于军队建设的重要论述为指导，运用大战略思维，通过深刻揭示信息化战争条件下军事后勤保障的客观规律，构建适应信息化战争需要且富有时代特征的现代军事后勤保障理论，进而为积极推进中国特色军事后勤变革，提供有力的理论支撑。

作 者

2005 年 8 月于北京

目 录

第一章 绪论	1
1.1 问题的提出	1
1.2 实施军事供应链管理战略的可行性分析	5
1.3 研究的框架和基本内容	7
1.4 主要创新点	9
第二章 军事后勤变革及其趋势研究	11
2.1 军事变革与军事后勤变革	11
2.1.1 军事变革的历史沿革	11
2.1.2 新军事变革的特征和内容	14
2.1.3 军事后勤变革的历史教训	18
2.2 信息化战争与军事后勤	27
2.2.1 军事后勤的概念、内容及其在战争活动中的作用	27
2.2.2 海湾战争、科索沃战争和伊拉克战争中的军事后勤保障	30
2.3 信息化战争的后勤观	36
2.3.1 传统后勤保障体制存在的问题	36
2.3.2 信息化战争的军事后勤观	47

2.4 军事后勤变革方面的国内外相关研究综述·····	56
2.4.1 对创新后勤理论的综述·····	57
2.4.2 对军品供应商管理的综述·····	61
2.4.3 对非核心任务外包的综述·····	62
2.4.4 对供应链集成的综述·····	64
第三章 军事后勤变革基本理论 ·····	67
3.1 军事供应链管理思想的提出·····	67
3.2 军事供应链的概念、特征和类型·····	71
3.2.1 军事供应链的概念·····	73
3.2.2 军事供应链的特征·····	93
3.2.3 军事供应链的类型·····	97
3.3 军事供应链管理的概念、内容和目标·····	102
3.3.1 军事供应链管理的概念·····	102
3.3.2 军事供应链管理的内容·····	115
3.3.3 军事供应链管理的原则和目标·····	119
第四章 军事后勤变革中的供应商管理 ·····	121
4.1 军事供应链战略联盟的构建·····	122
4.1.1 军事供应链战略联盟的含义·····	123
4.1.2 军事供应链联盟的构建·····	126
4.1.3 军事供应链战略联盟的风险因素·····	130
4.1.4 军事供应链战略联盟的管理·····	133
4.2 对军品供应商评价指标体系的构建·····	135

4.2.1 军品供应商评价指标体系的建立	137
4.2.2 军品供应商综合评价	144
4.3 军品供应商选择模型	145
4.3.1 军品供应商选择的方法	145
4.3.2 基于层次分析法的军品供应商选择的模型	148
4.3.3 军品供应商选择模型的应用	153
第五章 军事后勤与任务外包	155
5.1 业务外包的基本理论	157
5.1.1 业务外包理论的主要流派	157
5.1.2 外包动因探析	161
5.2 非核心任务外包	169
5.2.1 军事后勤业务	169
5.2.2 非核心任务外包	174
第六章 集成化的军事供应链管理	194
6.1 军事供应链集成	194
6.1.1 军事供应链管理的系统观和系统工程方法	196
6.1.2 军事供应链集成	201
6.2 军事供应链的信息集成	206
6.2.1 传统后勤保障模式中的信息流问题	206

6.2.2	军事供应链中的信息流控制	209
6.2.3	军事供应链信息集成的体系结构	215
6.3	军事供应链的纵向集成	227
6.3.1	CALS 的发展历程和战略内涵	228
6.3.2	CALS 与传统采办模式的区别	233
6.3.3	CALS 的体系结构	235
6.3.4	CALS 的内容及对军品全寿命周期 各阶段的影响	237
6.3.5	CALS 的支撑技术	245
6.3.6	与 CALS 相关的标准化体系	248
6.3.7	CALS 的实施战略	250
6.4	军事供应链的横向集成	254
6.4.1	军事供应链的内部集成——三军联勤 ...	255
6.4.2	军事供应链的外部集成——军民兼容 大后勤	274
6.4.3	军民兼容的概念、目标和特征	284
6.4.4	军民兼容的内容	286
参考文献		299
后 记		318

随着新作战工具即射击火器的发明，军队的整个内部组织就必然改变了，各个人借以组成军队并能作为军队行动的那些关系就改变了，各个军队相互间的关系也发生了变化。

——马克思

第一章 绪 论

1.1 问题的提出

自人类社会进入 20 世纪 90 年代以来，世界军事领域兴起了一场新的深刻变革，被称为“新军事变革”，这场变革是国际政治、经济、信息技术等快速发展综合作用的产物。引发新军事变革的主要原因表现在：集成电路技术引起微电脑日新月异的变化，卫星通信和遥感技术的迅速发展以及网络技术的广泛应用等对武器装备、军事思想、战争形

态、后勤保障，以及军队建设和组织结构的调整变化等均产生重大而深远的影响。产生这场新军事革命的社会根源是一种新型的经济正在北美、欧洲、亚太一些国家和地区兴起，它建立在信息的基础上，正在使社会各个领域发生迅速急剧的变化。这场世界性的新军事变革实质上是信息化革命在军事领域的集中反映。

在信息的催生下，一种新的战争形态——信息化战争从传统的机械化战争的母体中脱胎而出。信息化战争实际上是以机械化战争的武器装备作载体，用信息技术统帅机械化战争。正如江泽民同志所讲的：“人类战争经过冷兵器战争、热兵器战争、机械化战争几个阶段后，正在进入信息化战争阶段”。

在信息化战争中，要达成“保障有力”的目标，取决于对后勤资源的有效配置，而资源配置的有效性由以下两个方面决定：

其一，是参与军事后勤保障各主体核心能力的提升。任何一个人、一个组织甚而一个国家，其生存和发展都是基于一定的资源基础之上的，并且无论是个人的资源、组织的资源还是国家的资源都是有限的；任何一个人、一个组织或者说一个国家的生存和发展同时又依赖于其所具备的能力，但这种能力或者是相对优势又都是有差异的。资源有限和能力差异是管理学的两条基本假设，对任何一种管理行为的研究都是基于这两条基本假设而展开的。信息化战争条件下的军事后勤保障需要最大限度地拓展可利用

的资源空间，尽可能吸纳具有竞争优势的企业和人才，同时铸造和发展参与军事后勤保障各主体的核心能力。

其二，是正确设计实现目标的途径与方法。具备了某种资源和能力就具备了做某种事情的条件，但是具备了资源和能力并不一定能够做好这件事情。资源和能力是达成目标的必要条件，而非充分条件。信息化战争条件下的军事后勤保障需要审视旧有的管理模式和管理手段，通过吸收先进管理思想和技术的成果与经验，设计适应于信息化战争的军事后勤保障模式和方法。

我军现有后勤建设发展水平相对滞后，物资供应和装备技术服务的响应时间很难满足作战部队的需要。如何在准确的时间，将准确数量的物资和技术保障队伍送达准确的地点和准确的部队用户手中，这是我军物资供应和装备技术保障部门必须考虑和解决的问题，我军后勤保障体系虽然在近几年做出了一系列的改革和调整，但目前还没有找到一种有效的方式进行适时、适地、适量、适质、适价的高效柔性保障体系，无法满足信息化战争对军事物资供应和武器装备技术保障的现实需要，已经严重制约我军后勤保障力的发展，信息化战争对后勤保障要求的空前提升，必然导致对传统后勤保障技术、理论、领域、心理、习惯等界线的突破。中国特色军事后勤变革需要建立与时俱进的军事后勤理论体系进行支撑。在军事后勤变革的过程中，各种全新的后勤保障理论纷纷涌现，如何从这些创新理论的“丛林”中，归纳和提炼出一种系统的、成体系

的后勤保障理论和模式，既能够对过去的或进行中的军事后勤变革进行理论诠释，又能牵引军事后勤变革，为军事后勤变革的未来发展指明方向，已成为军事后勤工作者急需解决和不可避免的一个课题。

在对传统后勤保障理论和体制进行反思的同时，社会经济领域中的企业管理变革引起了我们的关注。全球化的市场竞争使企业管理从传统的“纵向一体化”向“横向一体化”、供应链管理过渡。在企业的经营实践中，供应链管理的思想获得了巨大的成功。由于在军事后勤保障与企业运作之间存在着诸多相通之处，笔者认为供应链管理的思想同样适用于军事后勤保障。20世纪90年代以来军事后勤改革的若干举措正是蕴涵了供应链管理思想的许多精髓，如：三军一体化保障试点、后勤社会化保障改革、军事订货与采购制度改革、国防经济动员体系的完善、民用运力国防动员的法制化等等^[1]。军事供应链成为与信息化战争相对应的军事后勤形态是利用供应链管理哲理重塑军事后勤体系的最终结果，也是应对战争形态演变的必然选择。

积极推进中国特色军事后勤变革，加快实施军事供应链管理是支持军事后勤变革的有效途径。军事供应链是与信息化战争相对应的军事后勤形态。军事供应链系统是一个扁平化、模块化、柔性化的军事后勤保障体系，它具有规范透明、规模适度的军事物资和装备采办能力，三军一体、军民结合的军事物资和装备储备能力，多维立体、无