

总装备部“1153”人才工程专项经费资助项目

军事代表室管理

JUNSHI DAIBIAOSHI GUANLI

白凤凯 等编著



国防工业出版社

National Defense Industry Press

总装备部“1153”人才工程专项经费资助项目

军事代表室管理

白凤凯 等编著

国防工业出版社

·北京·

内 容 简 介

本书以管理学和军事装备学为理论基础,以规范军事代表工作的相关法规为依据,全面阐述了军事代表室管理的任务、原理、方法和艺术;着眼于军事代表制度建设与改革的需求,研究探讨了军事代表室管理的创新途径,系统总结了美军国防合同管理局的先进做法;整理收录了多篇优秀总军事代表的管理经验。

本书可作为装备采购中级指挥专业拟晋升军事代表室领导人员任职培训及总军事代表继续教育的教材,也可作为从事装备采购合同管理工作人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

军事代表室管理/白凤凯等编著. —北京:国防工业出版社,2013. 12

ISBN 978-7-118-09185-4

I. ①军... II. ①白... III. ①军事管理—工作—研究—中国 IV. ①E2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 270157 号

※

国防工业出版社 出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路 23 号 邮政编码 100048)

北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

新华书店经售

*

开本 710×960 1/16 印张 16 $\frac{3}{4}$ 字数 296 千字

2013 年 12 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—3000 册 定价 58.00 元

(本书如有印装错误,我社负责调换)

国防书店: (010)88540777

发行邮购: (010)88540776

发行传真: (010)88540755

发行业务: (010)88540717

前 言

驻厂军事代表是我军装备建设队伍中一支重要的力量,主要承担着装备采购合同履行监督任务。自1950年4月军队开始向装备承制单位派驻军事代表以来,驻厂军事代表为我军武器装备现代化建设做出了重要贡献,发挥着不可替代的作用,被誉为武器装备的“质量尖兵”和“忠诚卫士”。2009年6月25日,在中央军委批准的《全军驻承制单位军事代表制度调整改革方案》中,将“驻厂军事代表”正式改称为“驻承制单位军事代表”。在日常工作中,驻装备承制单位军事代表通常称为军事代表,更多时候则简称为军代表。

军事代表室是装备采购系统的基层单位,与军队大多数基层部队相比存在显著不同。军事代表室虽是正团级编制单位,但不设政工、后勤等职能部门。军事代表室人员以技术干部为主,不编制专门的政工干部,一般也没有专职从事行管和后勤工作的人员。作为军事代表室直接管理者的总军事代表,集政治、业务、行政和后勤管理于一身。总军事代表在上级机关的领导下,对军事代表室的工作负总责。总军事代表是名副其实的“领头雁”和“排头兵”,在军事代表室全面建设中具有举足轻重的作用。做一名优秀的总军事代表,管理好一个军事代表室,是一项非常艰巨的任务。下大力气全面提高总军事代表的素质和能力,努力培养一支“政治强、业务精、作风正、善管理”的总军事代表队伍,是加强军事代表工作的重中之重。因此,本书将总军事代表作为管理主体,以总军事代表的活动为主线,阐述军事代表室管理的理论与方法。如无特殊强调,军事代表室管理者仅指总军事代表。

多年来,系统研究军事代表室管理理论与方法的成果较少,总军事代表缺少一本系统、实用的案头指导书,总军事代表职业培训也没有一本适用性、针对性强的教材,总军事代表多是以“师傅带徒弟”的方式在管理实践中学习管理理论、在管理过程中探索管理方法,存在着一定的盲目性。作者在装备采购中级指挥(教学对象主要是拟晋升总军事代表的人员)教学中,曾开设过“驻厂军事代表工作概论”、“军事代表室管理”、“装备采购管理”和“装备质量管理”等课程,但教学内容无论在知识体系上,还是在岗位指向上,都不能满足学员的需求。直接面向岗位的工作方法特别是总军事代表管理艺术等内容,都是聘请军事代表

系统的领导和专家来讲授。因此,系统研究军事代表室管理的理论与方法,总结归纳军事代表室管理的先进经验,将军事代表室管理知识系统化形成教材或案头书,既可以解决总军事代表职业培训的教材急需,也可以为总军事代表管理实践提供指导工具,对于进一步加强军事代表工作具有重要的意义。

本书以管理学和军事装备学为理论基础,以规范军事代表工作的相关法规为依据,全面阐述了军事代表室管理的任务、原理、方法和艺术。着眼于军事代表制度建设与改革的需求,研究探讨了军事代表室管理的创新途径,系统总结了美军国防合同管理局的先进做法。最后,将军事代表系统的领导讲授“如何当好总军事代表”的讲课文稿,整理编撰后收录于本书,以供读者学习借鉴。

全书由白凤凯策划和统稿,来自全军军事代表系统的15名专家参与编撰。全书设8章和附录,第一章、第二章、第三章、第四章、第七章、第八章由白凤凯编撰,第五章和第六章由陈明阳、文扬、马常保、曲卫猛、雷瑛、牛启元、张庭慧、陈占奎、付维维和童卫红编撰,附录中的授课文稿由柳铁矛、朱向东、王益人、何招生和杨劲松提供。

军事代表室管理是一项政策性、原则性和规范性都很强的工作。由于军事代表制度正处在改革发展中,军事代表的管理方式、工作内容和具体要求,都会因形势发展和时间推移而产生新的变化。因此,敬请读者在阅读本书过程中,一定要与最新的法规规定和上级要求结合起来,避免出现误导的现象。同时,本书在编写过程中,搜集和归纳了多个军事代表室的具体做法和许多总军事代表的经验体会,也融入了作者诸多学术观点,而这些做法和体会不一定适用于所有管理实践,作者的观点也定有偏颇甚至错误之处,敬请读者加以甄别,并真诚欢迎批评指正。

白凤凯

2013年8月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 军事代表室的任务与职责	1
一、《驻厂军事代表工作条例》的规定	1
二、《驻厂军事代表室工作规范》的规定	2
三、《全军驻承制单位军事代表制度调整改革方案》的规定	5
第二节 军事代表的组织体系	6
一、装备采购组织体系	6
二、军事代表现行组织体系	8
三、军事代表组织体系的改革	9
第三节 军事代表室管理的任务	9
一、督促履行职责	9
二、建立正规秩序	10
三、严格作风纪律	10
四、密切内外关系	11
五、搞好后勤保障	11
六、确保安全稳定	11
第二章 军事代表室管理依据	13
第一节 军队基层管理法规	13
一、条令类	13
二、条例类	14
三、决议类	15
第二节 装备采购工作法规	16
一、装备采购相关的法律	17

二、装备采购相关的法规	17
三、装备采购相关的规章	20
第三节 军事代表工作军用标准	22
一、《装备采购质量监督国家军用系列标准》	22
二、其他通用基础标准	25
第三章 军事代表室管理原理	27
第一节 管理学概述	27
一、管理的定义	27
二、管理的职能	28
三、管理的环境	30
四、管理学的特点	31
第二节 系统原理	33
一、系统的特征	33
二、整体性原理	33
三、动态性原理	34
四、开放性原理	34
五、环境适应性原理	34
六、综合性原理	35
第三节 人本原理	35
一、人本原理的内涵	35
二、人本原理的管理原则	36
三、人本原理的应用	36
第四节 责任原理	39
一、明确职责	40
二、责权利一致	40
三、赏罚分明	40
第五节 效益原理	41
一、效益的内涵	41
二、效益的评价标准	41
三、提高效益的途径	41
第六节 伦理原理	42

一、伦理的特性	42
二、军事代表职业伦理的基本要求	43
三、军事代表职业伦理的实现途径	44
第四章 军事代表室管理原则与方法	46
第一节 军事代表室管理的特点	46
一、军事代表工作的特点	46
二、军事代表室管理的特殊性	47
第二节 军事代表室管理的原则	48
一、指导性原则	48
二、工作性原则	50
第三节 军事代表室管理的方法	51
一、法规管理法	51
二、行政管理法	53
三、教育管理法	53
四、技术管理法	55
第四节 军事代表室管理的过程	56
一、制定计划过程	56
二、组织实施过程	58
三、指挥协调过程	59
四、检查控制过程	61
五、总结提高过程	62
第五章 军事代表室管理内容	64
第一节 人员管理	64
一、人员管理的基本要求	64
二、人员管理的主要方法	65
三、对特殊群体的管理	67
第二节 业务工作管理	69
一、业务工作管理基本原则	69
二、业务工作管理过程	72
三、业务基础建设	74

第三节 日常管理	79
一、日常管理的任务	80
二、日常管理的要求	81
三、日常制度建设	82
四、日常行为管理	83
第四节 安全管理	84
一、事故的分类	84
二、事故的形成过程	84
三、发生事故的原因	85
四、加强安全管理的途径	85
五、预防车辆事故的方法	87
第五节 保密管理	87
一、保密工作基本要求	88
二、保密管理主要内容	88
三、加强保密管理的途径	91
第六节 后勤管理	92
一、后勤管理内容	92
二、后勤管理基本要求	92
三、财务管理	93
四、公务事业费管理	94
第六章 军事代表室管理艺术	95
第一节 总军事代表的素质	95
一、基本概念	95
二、总军事代表应具备的素质	97
三、总军事代表提高素质的途径	102
第二节 总军事代表的领导艺术	103
一、要坚持科学的思想方法	103
二、要能够“抓大放小”	104
三、要全面提高艺术素养	104
第三节 管理人员的艺术	105
一、善于处理各种关系	105

二、能够调动积极性	110
三、充分发挥办公室作用	111
四、注重做好思想工作	112
五、将军事代表队伍建设作为可持续发展的根基	114
第四节 管理工作的艺术	117
一、科学谋划全面工作	117
二、制定好年度工作计划	118
三、狠抓工作落实	118
四、着重把握重点环节	120
第七章 军事代表室管理创新	125
第一节 军事代表室文化建设	125
一、军事代表室文化概述	125
二、军事代表室文化的功能	126
三、军事代表室文化的形成机制	127
四、军事代表室文化建设方法	128
第二节 军事代表知识管理	132
一、基本概念	132
二、推行军事代表知识管理的基本步骤	134
三、推行军事代表知识管理的关键环节	137
第三节 基于风险的质量监督	148
一、概述	148
二、推行 RBEQS 的必要性	151
三、推行 RBEQS 的可行性	153
四、RBEQS 的流程	154
五、推行 RBEQS 应重点关注的环节	158
第八章 美军军事代表管理	160
第一节 美军军事代表组织体系	160
一、DCMA 的组织架构	160
二、DCMA 的职责分工	161
三、CMO 的组织结构	162

四、与项目管理部门的工作关系	163
第二节 美军军事代表工作内容与方式	164
一、DCMA 的基本职能	164
二、合同授予前调查	165
三、供应商风险管理	168
四、质量保证	172
五、其他方面的工作	186
第三节 美军军事代表日常管理的方法	188
一、树立坚定的为顾客服务理念	188
二、根据任务变化适时调整编制	188
三、采取多种措施加强绩效管理	190
四、建立合同管理自动化系统	195
五、注重知识管理	195
附录 当好总军事代表的经验与体会	197
附录一 柳铁矛同志的经验与体会	197
一、从普通军事代表到总军事代表的角色转变	198
二、总军事代表在履行职责中需要处理好的几对关系	201
三、总军事代表的用人、育人之道	207
四、总军事代表的修养	211
附录二 朱向东同志的经验与体会	217
一、当好总军事代表应该具备的知识、能力与素质	217
二、总军事代表应做好的几项重要工作	222
三、总军事代表如何处理与副总军事代表的关系	226
四、总军事代表如何处理与企业的关系	228
附录三 王益人同志的经验与体会	230
一、要用心建设军事代表室	230
二、要把政治思想建设放在首位	231
三、要正确处理好军事代表室的内外关系	232
四、总军事代表要不断提高自己的素质和能力	233
五、总军事代表的领导方法	234
附录四 何招生同志的经验与体会	235

一、总军事代表的岗位特点	235
二、总军事代表应处理好的几个难点问题	236
三、总军事代表需要克服和防止的若干问题	240
附录五 杨劲松同志的经验与体会	246
一、政治工作要以加强队伍建设为重点	246
二、业务工作要以抓办事程序化为重点	251
三、行政与后勤工作要以抓管理制度化为重点	253
参考文献	255

第一章 绪 论

军事代表室管理是指为了完成以装备采购合同履行监督工作为中心的各项任务,由总军事代表依据国家和军队的有关法律法规,运用管理学的理论与方法,对军事代表室的人、财、物、信息、时间等要素,进行计划、组织、领导、控制和创新的活动。本章阐述军事代表室的任务与职责、军事代表的组织体系和军事代表室管理的基本任务。

第一节 军事代表室的任务与职责

军事代表是我军编制序列中一支特殊的队伍,战斗在装备科研生产的第一线,长年工作在装备承制单位,在我军装备建设中发挥着重要的作用。军事代表的任务和职责经历了不断变化的过程。1989年颁布的《中国人民解放军驻厂军事代表工作条例》(以下简称《驻厂军事代表工作条例》)对军事代表的任务和职责做出了基本规定,2001年总装备部下发的《驻厂军事代表室工作规范》中对军事代表室的工作做出了具体规定,此后军队颁布的相关法规规章以及下发的文件对军事代表的职责和任务也做出了相关规定。在2005年开展装备采购制度改革以来,一系列相关改革的文件如2009年下发全军的《全军驻承制单位军事代表制度调整改革方案》等,对军事代表的任务职责又提出了新的要求。军事代表在实际工作中,应以最新的法律、法规、规章和文件的要求,承担相应的任务,履行相应的职责。

一、《驻厂军事代表工作条例》的规定

《驻厂军事代表工作条例》对军事代表的任务和职责分别作出了规定,相当于明确了军事代表室的工作任务和职责。

《驻厂军事代表工作条例》第三条规定:“军事代表是军队为执行武器装备建设计划向工厂派出的代表,其任务是:根据国务院、中央军委关于军工产品科研、生产和质量管理的规定,对军工产品进行检验和验收,对生产过程进行质量监督,参与军工产品研制的质量保证工作,对军工产品提出定价意见,负责军队

与工厂的联络。”

《驻厂军事代表工作条例》第六条规定：“军事代表履行下列职责：（一）经授权，代表军队签订经济合同，履行经济合同规定的相应权利、义务和经济责任；（二）对军工产品进行检验验收，对生产过程进行质量监督，严格防止不合格产品交付部队使用；（三）按国家有关规定参与新产品研制、老产品改型、产品转厂生产等有关工作；（四）了解工厂与订货产品有关的经济活动，对产品提出定价意见，协商价格方案，办理货款结算事宜；（五）加强军队与工厂之间的联系，及时向工厂反馈军品质量信息，会同工厂做好为部队技术服务工作；（六）平时，协助工厂做好动员生产线的图样资料、专用设备、工装模具的保管封存工作；战时，协助工厂迅速组织恢复或者扩大生产，实现动员生产计划。”

二、《驻厂军事代表室工作规范》的规定

《驻厂军事代表室工作规范》的第三章“装备业务工作”，将军事代表室的任务和职责细化为合同签订与管理等8个方面的具体工作内容。

1. 合同签订与管理

（1）根据上级下达的武器装备预研、研制、订购、维修计划，开展合同谈判，起草合同文本，经授权签订合同，并上报审批。

（2）监督承制单位在通过质量管理体系认证的单位中择优确定分承制单位。承制单位和分承制单位的军事代表室均应参加主要配套设备的合同签订工作，并在合同中明确双方军事代表的权利和义务。

（3）严格履行合同中规定的权利和义务，并监督承制单位履行合同。

（4）定期对合同的执行情况进行检查，并参加由上级组织的合同检查工作。

（5）实行质量、进度、付款同步管理。承制单位提出付款申请的，应严格审核把关，凡质量目标和进度未达到合同节点要求时，不得办理付款手续。

（6）监督承制单位与分承制单位在主要配套合同中明确付款进度和比例；当承制单位向分承制单位付款时，事先应经分承制单位军事代表室认可。

（7）根据业务主管部门的指示，参加招标工作。

2. 质量管理体系审核与监督

（1）参加上级组织的第二方质量管理体系认定和合同前评定，并组织合同后的审核工作。

（2）对承制单位质量管理体系运行情况进行监督。对发现的不合格项，监督承制单位及时采取纠正措施并跟踪验证。

（3）了解承制单位内部质量管理体系审核、管理评审和第三方质量管理体系认证注册情况。

(4) 武器装备采购合同签订后,应由承制单位军事代表室牵头与主要分承制单位军事代表室建立质量监督体系。

(5) 对承制单位编制的《武器装备合格分承制方名单》进行审查认可,必要时对主要分承制方的质量保证能力进行评价或确认。

3. 研制过程质量监督

(1) 根据上级指示,参加武器装备的战术技术指标、初步总体技术方案论证和研制经费、保障条件、研制周期预测等工作。

(2) 根据上级指示,参加研制方案和研制任务书审查、验证及设计审查工作,并提出意见。

(3) 监督承制单位制定研制工作网络计划,明确节点要求,进行关键节点检查,加强风险控制,严格转阶段条件。

(4) 监督承制单位按合同和《研制任务书》的要求制定《产品质量保证大纲》并审查认可;结合研制产品特点,编制《质量监督细则》,实施研制过程质量监督。

(5) 根据合同要求,参加设计评审、工艺评审和产品质量评审,监督评审质量,督促承制单位妥善处理评审意见。

(6) 督促承制单位尽量采用成熟技术,科学、合理运用新技术、新工艺、新器材等。

(7) 全面了解和掌握研制过程的技术状态,对技术状态的更改,应监督承制单位进行充分论证、试验和验证,确保满足战术技术指标要求。

(8) 参加试验大纲审查,对试验前的准备状态进行检查认可并参加试验,监督承制单位严格按照试验大纲进行试验。

(9) 参加产品定型(鉴定)筹备、检查和审查工作,督促承制单位按有关规定办理定型(鉴定)手续,妥善处理遗留问题,并跟踪验证实施的有效性。

4. 生产过程质量监督

(1) 根据《武器装备订购与质量监督国家军用标准》的要求,编制《质量监督细则》。

(2) 对承制单位的技术、生产、设备、人力等准备情况进行全面督促检查,发现问题及时处理。

(3) 根据上级安排,参加转厂生产、复产和试生产产品的监督检查和评审鉴定工作。

(4) 根据合同要求,督促承制单位编制《产品质量保证大纲》,并审查认可。

(5) 对于大型复杂的军品项目,督促承制单位建立健全厂际质量管理体系,并监督其有效运行。

(6) 监督承制单位对主要原材料、外协件和外购件等进行进厂复验。

(7) 对重要阶段或关键工序设置“质量监督点”,确保过程质量受控。

(8) 严格监督和控制承制单位对原材料、元器件的代用和技术状态更改,确需代用或更改,应按规定的程序办理审批手续。

(9) 监督承制单位建立不合格品审理系统,其人员资格须经驻厂军事代表室确认,并经最高管理者授权。

(10) 定期或不定期监督检查承制单位对检验、测量和试验设备的周期检定、现场使用情况。

(11) 对承制单位的批次管理、产品标识和可追溯性的情况进行检查。

(12) 对承制单位质量保证部门独立行使职权的情况进行监督检查。

(13) 对承制单位执行自检、互检和专检的“首件三检”制度落实情况进行督促检查。

(14) 监督承制单位建立过程质量情况的分析、报告和纠正系统;参加对产品质量状况的统计分析,把握产品质量情况。

(15) 按规定建立巡回检查制度,注重对关键(重要)件、关键工序、特种工艺及特殊过程的巡回检查。

5. 检验验收

(1) 根据《武器装备订购与质量监督国家军用标准》的要求,编制《产品检验验收细则》并按其组织实施。

(2) 根据承制单位质量保证能力及产品特点,确定检验范围和军检项目清单。①进货检验包括重要原材料、元器件和主要配套产品。②过程检验包括关键件与重要件、关键工序与特种工序、使用中的要害项目、质量不稳定的项目、装配后不易检验的项目和施工条件恶劣的项目。③最终检验包括交付的武器装备、单独订货的主要备件、配套的主要成品件、维修的产品和委托代验的产品。

(3) 军事代表室的检验应在承制单位专职检验合格后单独进行,不宜单独进行的检验项目,可会同承制单位联合进行,但军事代表室应独立做出检验结论。

(4) 对不符合合同规定、配套不全的产品,应拒绝验收,同时应将理由及时通知承制单位;验收合格的产品,应在合格证明文件上签字,并办理验收手续。

(5) 监督承制单位对已验收的产品采取包装、储存和防护等措施,以保证交付产品的质量。

6. 技术服务

(1) 根据合同和有关规定,严格监督承制单位履行产品使用过程中的技术服务职责。

(2) 监督承制单位建立健全军品售后服务的专门机构,建立相应的制度。

(3) 应监督并会同承制单位制定产品质量信息搜集、传递、处理、储存、使用的闭环管理办法,建立质量信息网络。

(4) 监督并协助承制单位按合同和有关规定,及时处理产品储存、使用中反馈的质量问题。对于严重技术质量问题的处理或批次性问题,应按规定上报。

(5) 会同承制单位定期或不定期组织质量走访,调查了解产品使用质量情况,听取改进意见和处理质量问题。

(6) 应按上级命令和指示会同承制单位组织落实战时动员和紧急专项任务。

7. 质量问题处理

(1) 根据合同和有关规定要求,妥善处理产品研制、生产、维修、使用过程中的质量问题。

(2) 当发现一般性质量问题时,应及时处理;当发现严重或重大质量问题时,应及时上报,并会同承制单位研究提出处理意见,根据上级指示参加处理。

(3) 对发生的质量问题,应组织或参加对产品和质量管理体系进行审核,查找、分析问题产生的原因,确定问题的性质,监督承制单位采取纠正和预防措施。

(4) 负责对承制单位纠正和预防措施的落实情况进行跟踪验证。严重或重大技术质量问题验证后,应以书面形式上报。

8. 装备财务管理

(1) 根据上级下达的年度审价和调价测算计划,组织进行价格调查,搜集、整理和积累成本、价格资料,为审价工作做好前期准备。

(2) 对承制单位提供的成本资料及成本要素进行认真审核,提出审价意见,并按规定上报。

(3) 按有关政策规定,对承制单位预付款的需求、使用情况进行审核、监督和检查,发现问题及时纠正。

(4) 承制单位提出付款申请时,应严格按照合同规定的技术、质量、进度要求进行审查,确认满足合同要求后,方可开具付款通知书。

(5) 加强对成本补偿合同履行的控制监督,做到成本开支事前审核、事中监督、事后检查。

三、《全军驻承制单位军事代表制度调整改革方案》的规定

在《全军驻承制单位军事代表制度调整改革方案》中,对军事代表室的职责作出了如下规定:“按照装备合同条款,依据有关法律、法规、制度、标准,监督承制单位履行合同(包括对质量、进度、费用进行监督,对产品进行检验验收),参