

林孝诚 主编
后勤管理丛书

后勤管理原理

林孝诚 · 王宗喜 · 吕锡顺 主编



海潮出版社

后勤管理丛书之二

后勤管理原理

林孝诚 王宗喜 吕锡顺 主编

海潮出版社

1998年·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

后勤管理原理/林孝诚等主编. —北京: 海潮出版社,
1998. 12

(后勤管理丛书/林孝诚主编)

ISBN 7-80151-095-X

I. 后… II. 林… III. 军队后方勤务-中国 IV. F23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 34972 号

· 后勤管理丛书之二 ·

后勤管理原理

林孝诚 王宗喜 吕锡顺 主编

※

海潮出版社出版发行

(北京西三环中路 19 号 邮编: 100841)

后勤指挥学院印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 5.75 150 千字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月北京第 1 次印刷

印数: 1—4000 册

ISBN 7-80151-095-X/E · 19

定价: 12.00 元

(军内发行)

《后勤管理丛书》编委会

主任：徐根初
副主任：杨澄宇 李之云 王宏运 孙承军
编委：陈在炳 王明礼 王宗喜 李祝文 于宗明
张明义 刘朝龙 朱金龙 陈进 皮兆坤
傅强 谭建安 梁开文 曹培义 剧瑞忠
李安恭 周存宏 林浩才 李家声 李新田
李凤海 安力新 张同芳 郭玉泉 刘进延
陈功生 王庆行 郑启航 罗亚拉 杨慧忠
吕锡顺 顾建一 赵赴越 牟方本 吴建森
主编：林孝诚
副主编：贾瑞玉 林盛发 黎仕林 甘启伦

《后勤管理原理》编著者

主编：林孝诚 王宗喜 吕锡顺
副主编：李祝文 甘启伦 林浩才
其他编著者：
张明义 张中元 肖德仪 李家声
刘进延

献给
军队后勤管理年

新时期兴军之道

(代《丛书》序言)

动员全军后勤大抓管理,全面提高军事经济效益,努力实现保障有力,是今年全军后勤工作的主题。深刻理解、准确把握这一主题,对于做好今年的后勤保障工作具有重要意义。

加强后勤管理是保障我军贯彻新时期军事战略方针,加速实现“两个根本性转变”的需要。为迎接世界军事发展对我军建设和军事斗争准备的严峻挑战,中央军委依据新时期军事战争方针,明确提出我军要实现“两个根本性转变”:在军事斗争准备上,由应付一般条件下局部战争向打赢现代技术特别是高技术条件下局部战争转变;在军队建设上,由数量规模型向质量效能型、人力密集型和科技密集型转变。要立足现有条件,保障好这一重大历史使命的完成,就必须在加强和改进后勤管理上下功夫,尽可能用好每一份财力、物力,最大限度地提高保障效益。军委主席江泽民最近指出:“科学管理是兴国之道,也是兴军之道。”这一重要指示深刻地点明了加强后勤及其它各项管理对于推进军队和国防建设全局的特殊作用。

在全军实现“两个根本性转变”的过程中，后勤的转变无疑是不容忽视的重要方面。长期以来，我军后勤建设和工作基本上走的是一条数量规模型、人力密集型的路子，后勤管理还属粗放型的，科技含量和质量、效能较低，严重制约着保障效益的提高。因此，通过改革后勤管理机制，创新后勤保障模式，广泛应用现代化的管理手段和方法及先进保障装备，提高后勤人员的科技素质，从而促进全军后勤系统向质量效能型和科技密集型转变，是后勤自身建设的紧迫课题。

当前我军后勤工作的现状，也要求强化管理。供需矛盾是我军后勤工作的基本矛盾，而供与管的矛盾则是影响和制约这一基本矛盾的主要矛盾。军委领导同志明确指出，当前后勤工作突出的问题是后勤管理薄弱，保障效益不高。现实的情况是，一方面经费相当紧张，部队有许多实际困难急需解决；而另一方面，一些单位管理松懈，铺张浪费现象还相当严重。在经费、物资、营房建设、生产经营等方面，都不同程度存在管理失控的问题。突出抓管理，正是抓住了现时后勤工作的主要矛盾，牵住了“牛鼻子”。

强化后勤管理，要以提高军事经济效益为中心，要把“两好”即“把有限经费用好，把紧日子过好”，作为衡量和检验后勤管理效能的标准。为此，

要重点解决当前后勤管理中存在的突出问题。强化经费物资管理,规范财经工作秩序,切实解决标准经费管理不严、预算外经费开支不当、钱变物后管理失控的问题,把有限的财力物力管住用好;强化基建营房管理,保持适度住用规模,在管好现有营房的基础上,制止基建规模过度膨胀,把增长过快的势头控制住;强化生产经营管理,扭转当前在部分单位中存在的管不住、亏损大、债务重的问题,巩固发展整改成果,采取过硬措施,搞好集中统管;强化战备建设管理,防止重复建设、重复投资,注重统筹规划集约使用,集中财力保障好重点战备工程、重要科研项目和重大训练活动,最大限度地提高保障力;强化基层后勤管理,堵塞各种漏洞,纠正挥霍浪费现象,稳定基层官兵生活水平,增强自补能力,真正在提高保障水平上见成效。

强化后勤管理,是一篇关系部队现代化建设全局的大文章。做好这篇文章需要后勤战线的广大同志积极参与,共同努力,从自身工作做起,从每个岗位抓起;更需要各级领导和后勤机关带头提高认识,转变观念,拿出对策,付诸行动,真正把这篇文章做深做实、做出成效来。

(本文为《解放军报》1997年4月28日
评论员文章《一谈强化后勤管理》)

前 言

后勤管理现代化呼唤着现代后勤管理理论。这是时代的呼唤，是全军上下真诚的呐喊！《后勤管理原理》因此应运而生。

就《后勤管理丛书》而言，《后勤管理原理》也具有举足轻重的作用。因为，就像球迷们观看球赛，不管迷到什么程度，你不想呆在家里看电视转播，就得有一张入场券。本书的创作，也正是力图为有志于后勤管理之士，提供一张进入后勤管理科学之宫的入场券。

本书由林孝诚、王宗喜、吕锡顺主编，由后勤指挥学院后勤管理教授会主席李祝文教授、兰州军区某集团军后勤部甘启伦部长、第二炮兵某基地后勤部林浩才部长担任副主编。在集体研究、分工撰写的基础上，由林孝诚总纂，最后由吕锡顺审定。

本书的出版，得到了山东省军区后勤部、第二炮兵某基地的大力支持；各位作者在编著过程中，参阅并吸收了有关研究者的研究成果，在此一并致谢。

编 者

一九九八年十二月

目 录

| | |
|----------------------------------|---------------|
| 新时期兴军之道（代《丛书》序言）……………《解放军报》评论员 | |
| 前 言…………… | （ 1 ） |
| 第一章 军队后勤管理学科体系与理论体系…………… | （ 1 ） |
| 一、军队后勤管理、领导与指挥…………… | （ 1 ） |
| 二、军队后勤管理学科体系…………… | （ 3 ） |
| 三、军队后勤管理理论体系…………… | （ 4 ） |
| 四、军队后勤管理学理论框架…………… | （ 7 ） |
| 第二章 军队后勤管理的基本矛盾与逻辑体系…………… | （ 9 ） |
| 一、军队后勤管理的基本矛盾…………… | （ 9 ） |
| 二、军队后勤管理学的逻辑起点…………… | （ 11 ） |
| 三、军队后勤管理学的逻辑终点…………… | （ 13 ） |
| 第三章 军队后勤管理的对象与特点…………… | （ 17 ） |
| 一、军队后勤管理的对象…………… | （ 17 ） |
| 二、军队后勤管理的特点…………… | （ 25 ） |
| 三、军队后勤管理的发展趋势…………… | （ 31 ） |
| 第四章 军队后勤管理的指导思想与基本原则…………… | （ 35 ） |
| 一、军队后勤管理的指导思想…………… | （ 35 ） |
| 二、军队后勤管理的基本原则…………… | （ 39 ） |
| 第五章 军队后勤管理过程…………… | （ 46 ） |
| 一、确定后勤管理目标…………… | （ 46 ） |
| 二、进行科学的决策…………… | （ 48 ） |
| 三、制定周密的计划…………… | （ 50 ） |
| 四、实施有效的控制…………… | （ 51 ） |

| | |
|---------------------------|--------|
| 五、保证灵敏的信息反馈····· | (53) |
| 第六章 军队后勤管理规律 ····· | (55) |
| 一、向国家负责和向部队负责一致性规律····· | (55) |
| 二、依法实施管理规律····· | (59) |
| 三、保障任务与军事经济效益辩证统一规律····· | (67) |
| 四、管事与管人相结合规律····· | (72) |
| 第七章 军队后勤管理方法 ····· | (79) |
| 一、方法与后勤管理方法体系····· | (79) |
| 二、后勤管理常用方法····· | (88) |
| 三、后勤管理方法的选择与应用····· | (97) |
| 第八章 系统原理 ····· | (104) |
| 一、后勤管理系统的一般理论····· | (104) |
| 二、后勤系统管理····· | (108) |
| 三、综合运用系统思想指导后勤管理····· | (113) |
| 第九章 组织原理 ····· | (119) |
| 一、后勤管理组织的概念····· | (119) |
| 二、后勤管理组织的基本理论····· | (124) |
| 三、提高后勤管理组织效能的思考····· | (128) |
| 第十章 职能原理 ····· | (131) |
| 一、后勤管理职能的基本知识····· | (131) |
| 二、后勤管理职能的内容····· | (133) |
| 三、发挥后勤管理职能的途径····· | (145) |
| 第十一章 绩效原理 ····· | (151) |
| 一、后勤管理绩效的概念····· | (151) |
| 二、影响后勤管理绩效的因素分析····· | (154) |
| 三、后勤管理绩效的评价····· | (158) |
| 四、提高后勤管理绩效的途径····· | (165) |
| 《后勤管理丛书》跋 ····· | 林孝诚 |

第一章 军队后勤管理学科 体系与理论体系

军队后勤管理,是指军队后勤管理者,在一定的环境条件下,为实施对军队的有效保障而进行的协调活动。军队后勤管理的重心不在“管”而在“理”,即“有理”——有理论指导,“合理”——理论要科学,“说理”——要用科学的理论去指导。因此,建立军队后勤管理学科体系,成了军队后勤管理理论研究的重要课题。

一、军队后勤管理、领导与指挥

军队后勤管理是一个实践问题,又是一个理论问题。但往往在理论与实践,把军队后勤管理与后勤领导、后勤指挥三者混为一谈。它们的内涵与外延究竟是什么,三者有何区别与联系。弄清这个问题对于军队后勤管理学科建设无疑是至关重要的。

(一) 军队后勤管理

军队后勤管理是指对军队后勤活动及其所体现的管理关系的管理。军队后勤管理关系是指在军队后勤管理活动中,由于对人的活动与对物的使用进行计划、组织、指挥、控制和协调而产生的各种各样的后勤关系。既有人与人之间的关系,如后勤领导者与被领导者之间、后勤各单位之间、各岗位之间,以及军队后勤与地方之间的关系;也有人与物之间的关系,如后勤人员编制与物资供应量、装备之间的比例关系。还有物与物之间的关系,如军械装备与油料保障量、弹药消耗量之间的比例关系,等等。军队后勤管理也是对所有后勤活动全过程、全系统的管理,其领域是十分广泛的。从管理层次

看，就有军队后勤基层、中层与高层首脑机关等各个层次的管理；从管理内容看，又有人、财、物、时间、信息等资源的管理；从管理部门看，有后勤司令部、政治部与业务部门的管理，等等。军队后勤管理的职能是计划、组织、指挥、控制与协调。一言以蔽之，军队后勤管理是指军队后勤各级管理者为了实现军队后勤的总目标，在一定的环境条件下，对军队后勤活动及其所体现的管理关系，所进行的有意识、有组织的协调活动。

（二）军队后勤领导

有人认为领导也是一种管理，这是有一定道理的。但从领导科学来说它又不同于一般的管理。那么，军队后勤领导活动与管理的主要区别是什么呢？第一，军队后勤领导活动是一种战略性的管理活动，它要为本部门的工作指引前进的方向和确定正确的目标。为此，军队后勤各级领导者必须制定有关的方针、政策和长远发展规划。而一般的后勤管理则表现为对领导者制定的方针、政策和长远规划的具体贯彻与执行，并按照一定的规范进行活动。第二，军队后勤领导活动是一种统帅和协调全局工作的活动，需要经常协调和解决下属各部门之间的分歧和摩擦。而一般的后勤管理则表现为局部范围或某一方面的活动，侧重于具体部门业务的筹划和工作的展开。第三，军队后勤领导活动是一种宏观领域的管理活动，它侧重于研究、分析、决定本部门与外界环境相关的一些比较重大、长期、广泛的问题，不过多地拘泥于工作细节和管理的具体过程，只是从后勤领导功能角度掌握它们的概貌和规律。而一般的后勤管理则要侧重于解决部门中的一些次要的、短期的、策略性的、技术性的具体问题。虽然军队后勤各级领导活动与一般的后勤管理存在着以上区别，但这也是相对而言的，因为所谓层次本身就是相对的，比如，军队后勤各级领导机关相对于后勤总部统帅决策机关是一般的管理，但相对于下级机关却又是领导层。由此不难理解，军队后勤领导与军队后勤管理是两个既有联系又有区别的概念。

（三）军队后勤指挥

军队后勤指挥是军队后勤管理的重要职能，也是高层次的管理——军队后勤领导的重要职能。它在整个军队后勤管理活动中起着灵魂的作用。由于军队后勤指挥贯穿于军队后勤管理的全过程，也由于军队后勤领导活动在后勤管理中的重要地位，从这两个意义上说，军队后勤指挥与军队后勤领导有许多相似之处，所以，在部队，广大官兵往往把领导者通俗地称为指挥官。

综上所述，军队后勤管理是一个大概念，军队后勤领导是高层次的管理，而军队后勤指挥则是以上两者的一个重要职能。应该基于以上的认识基础，来构建军队后勤管理学科体系。

二、军队后勤管理学科体系

在马克思主义者看来，要建立一门科学的学科体系，必须依据历史的和逻辑的顺序来考察事物的发展规律。马克思在分析资本主义的各种经济关系时指出：“历史从哪里开始，思想进程也应当从哪里开始，而思想进程的进一步发展不过是历史过程在抽象的、理论上前后一贯的形式上的反映；这种反映是经过修正的，然而按照现实的历史过程本身的规律修正的，这时，每一个要素可以在它完全成熟而具有典范形式的发展点上加以考察。”根据以上原理，以及军队后勤管理的研究对象和研究问题的根本目的，军队后勤管理研究，首先应当从分析军队后勤管理活动出发，考察军队后勤管理历史。其次，在研究军队后勤管理史的基础上，研究军队后勤管理活动的一般规律与理论问题，即军队后勤管理理论。第三，研究军队后勤各专业管理活动的特殊规律与理论问题，即后勤专业管理。三者关系密切相关，其中军队后勤管理理论是后勤专业管理的基础。同时又从后勤专业管理中吸收经验，总结提高，以丰富军队后勤管理的基本理论。后勤专业管理则是后勤管理理论的具体应用。而军队后勤管理史则是一面镜子，研究管理史，可为现实的后勤管理研究提供丰富的养料。

以上仅是军队后勤管理学科体系的主干部分。从不同角度，我们又可以窥见它的分支学科。

从军队后勤管理研究的层次分，可分为宏观后勤管理、中观后勤管理与微观后勤管理。宏观后勤管理研究高层次后勤管理活动的规律，它属于战略性的研究；中观后勤管理研究中层次的后勤管理活动规律，它属于战役性的研究；微观后勤管理研究低层次后勤管理活动的规律，它属于战术性的研究。

从军队后勤管理研究的专业分，可分为军队财务管理、军队营房管理、军需管理、军队物资管理、军队油料管理、军队仓储管理、军事交通管理、军事运输管理、军队卫生管理、军队生产经营管理、军队后勤科技管理、军队后勤学术研究管理等。

从军队后勤管理研究的领域分，可分为军队后勤领导、军队后勤管理参谋、军队后勤人才、军队后勤管理心理、军队后勤决策、军队后勤管理技术、军队后勤统计、军队后勤组织、军队后勤运筹、军队后勤未来学等。

从军队后勤管理研究的军兵种分，可分为陆军后勤管理、海军后勤管理、空军后勤管理、战略导弹部队后勤管理等。

从军队后勤管理研究的内容分，可分为军队后勤人力资源管理、军队后勤物力资源管理、军队后勤财力资源管理、军队后勤时间资源管理、军队后勤信息资源管理等。

三、军队后勤管理理论体系

建立军队后勤管理理论体系是本学科建设的一个重要课题，可从基础理论、应用理论与发展理论三个方面构建。

（一）军队后勤管理基础理论研究

1. 军队后勤管理基本概念研究，包括军队后勤管理概念、特点、任务、职能与原则，以及军队后勤管理、后勤领导与后勤指挥的区别与联系等；

2. 军队后勤管理史研究,包括历史事件分析、历史阶段划分、管理思想、管理方式方法、发展规律、经验总结等;

3. 军队后勤管理学科体系与理论体系研究;

4. 军队后勤管理的基本矛盾研究;

5. 军队后勤管理组织理论研究,包括后勤管理体制、编制与机制、后勤管理组织功能与结构的关系等;

6. 军队后勤管理效益理论研究,包括后勤管理效益的基本特征、评价准则、指标体系等;

7. 军队后勤目标管理研究,包括对开展目标管理的评价、问题与对策等;

8. 军队后勤信息管理研究,包括后勤信息管理的内容、方法,军队后勤统计,电子计算机在后勤信息管理中的运用等;

9. 军队后勤人才管理研究,包括后勤人才现状、特征、分类,后勤人才的培养、选拔、使用、预测与考核等;

10. 社会主义初级阶段理论与军队后勤管理研究;

11. 社会主义市场经济的发展对军队后勤管理理论的影响研究;

12. 高技术条件下局部战争对军队后勤管理理论的影响研究;

13. 军队后勤管理过程研究,包括后勤保障力的形成过程、后勤管理职能过程、平战状态的转换过程等;

14. 军队后勤管理环境研究,包括国际环境、自然环境、社会环境、军事环境、政治环境、经济环境、文化环境等。

(二) 军队后勤管理应用理论研究

1. 军队后勤联勤管理研究,包括整体网络结构、物流组织与运行、财流与物流的关系、供应体制与领导体制的矛盾及处理办法等;

2. 军队后勤组织功能改善研究,包括后勤组织功能与开放机制,组织功能改善的途径与方法,组织功能改善的效益分析等;

3. 军队后勤管理职能研究,包括各级后勤领导机关的职能与权责划分,尤其是后勤司令部如何改善职能和工作方式,充分发挥宏

观决策、宏观调控作用等；

4. 军队后勤管理责任制研究，包括后勤管理责任制的状况、种类、内容、效果、问题与建议等；

5. 军队后勤法制建设的研究；

6. 军队生产经营管理研究，包括军队生产经营的界定、地位与作用，管理原则，存在问题与对策等；

7. 军队后勤教育训练与管理研究，包括后勤教育训练的地位与作用，存在问题与对策，探索新路子等；

8. 军队后勤领导研究，包括军队后勤领导的概念与本质、后勤领导者的素质要求，提高后勤领导有效性、领导艺术等；

9. 军队后勤管理决策与计划研究，包括研究建立怎样的指标体系、考察体系和相应的奖惩制度，克服“决策不负责任、花钱不讲效益”的弊病等；

10. 军队后勤管理中的政治思想工作研究；

11. 调动后勤人员积极性研究；

12. 军队后勤机关、部（分）队管理研究；

13. 军队后勤专业管理研究；

14. 军兵种后勤管理研究；

15. 军队基层后勤管理研究，包括基层后勤管理制度、后勤设施建设、司务长队伍建设、连队生产生活管理等；

16. 军队后勤管理学术研究。

（三）军队后勤管理发展理论研究

1. 军队后勤管理发展战略总目标研究，包括后勤管理的近期与远期发展战略目标、战略重点、战略突破口与战略发展途径和措施等；

2. 军队后勤管理发展战略分目标研究，包括后勤管理人才培养、科技管理、编制体制、生产经营和各项专业管理等方面的分目标；

3. 国防费管理研究，包括如何调整国防费的投向与投量，才能