



第七十六届会议

议程项目 136

审查联合国行政和财政业务效率

联合国秘书处的供应链活动

秘书长的报告

摘要

供应链管理厅是依照大会第 [72/266 B](#) 号决议，于 2019 年 1 月 1 日在业务支助部内设立。在本报告中，秘书长向大会通报了该厅继全面调整自身部门后开展的活动和取得的进展，该厅旨在保证灵活、灵敏和负责任的供应链职能，确保在适当的地点和适当的时间以适当的费用提供适当的货物和服务，以便秘书处客户实体有成效、高效率地执行任务，同时确保透明和问责，加强联合国系统内的合作，并利用创新和技术精简流程、管理风险并提供负责任的解决方案。

本报告介绍联合国供应链目前的线性结构，包括规划、采购、购买、交付和辅助；强调综合供应链迄今采取的跨领域举措，包括为秘书处应对 2019 冠状病毒病(COVID-19)疫情的工作提供一线支持；并概述该厅今后的目标。此外，本报告还探讨由管理战略、政策和合规部监督的授权问题、以及由行政和预算问题咨询委员会在报告 [A/73/790](#) 中提出的与秘书长关于联合国秘书处采购活动的报告 ([A/73/704](#))有关的建议。



一. 导言

1. 2019 年, 根据大会第 72/266 B 号决议, 本组织在业务支助部内设立秘书处供应链管理厅, 旨在通过确定、采购和交付货物和服务, 努力为秘书处所有办事处提供更灵活、更具成本效益、更透明和更负责任的服务。在此新结构中, 采购职能是整个供应链的组成部分之一, 因此本报告将介绍整个供应链的活动, 而非仅是采购活动, 并强调客户服务、伙伴关系、敏捷性、灵活性和解决问题这些利用数据驱动的创新和技术的关键因素。随着任务的开展, 该厅的客户群从 2019 年的 19 个实体增至 2021 年的 35 个, 预计 2022 年将增至 45 个。

2. 供应链管理厅包括后勤司、采购司、辅助和外联处、军警能力支助司、航空安全科和位于意大利布林迪西的全球服务中心。后勤司包括供应链规划处、采购支助处、空运处和调度科。采购司分为技术和基础设施支助处、运输和生命支助处, 以及设在乌干达恩德培区域服务中心的全球采购支助科。辅助和外联处由业绩管理科、供应商注册和外联股以及业务指导股组成。该厅各部门与客户实体内的相应职能部门合作, 共同构成秘书处的综合供应链。本报告概述供应链流程, 并展望完成向适合联合国业务的规划、采购、购买、交付、退还和辅助标准化方法的过渡。

3. 在秘书处为开展和完成任务而开展的众多全球努力中, 该厅在诸多方面一直处于核心地位。该厅面对 2019 冠状病毒病(COVID-19)疫情引起的边界关闭、灾难性的供应链中断、医疗和用品需求强烈等前所未有的情况, 为支持联合国文职人员和军警人员采取了应对措施。这些应对措施既是重要活动, 也是对新的综合配置的考验。因此, 本报告有一节是关于 COVID-19 应对措施的。由于客户的多样性, 该厅在联合国各组织的供应链实体中, 就采购和交付的货物和服务的范围而言是独一无二的。许多货物和服务是在基础设施脆弱和安全程度不一的地区、沿着漫长而艰难的供应路线交付的, 这些地区难以跨境进入, 东道国的合作也不断演变。本报告还阐述了该厅为支持全球客户和合作伙伴而承担的常规供应链责任, 以及在报告所述期间采取的其他举措。

4. 展望未来, 该厅将继续支持秘书处应对 COVID-19 疫情, 同时保持其他全球业务的步伐。该厅的愿景是在速度和效率方面推动取得成果和持续改进, 并向客户提供具有最高性价比的服务, 本报告末将对近期的供应链目标进行前瞻性的讨论。

二. 供应链的疫情应对措施

5. 疫情暴发之初, 新建立的综合供应链面临首次重大考验, 展示了自身优势, 有效支持了客户实体采购和交付开展和完成任务所需的货物和服务。该厅一开始即迅速与所有客户和企业界接触, 从而有效地减轻和克服了挑战。该厅迅速开展了供应链影响分析, 以指导各特派团规划需求、尽早确定需求和补充库存, 以减轻边境关闭的影响。

6. 该厅各部门和外部利益攸关方持续合作, 因此能够在挑战重重的市场中采购和交付所需的医疗用品、消耗品和设备。统一指挥和宗旨以及在选定地区集中采

购活动的积极决定也发挥了重要作用，确保该厅及时满足外地特派团等客户的要求，提供物有所值的优质货物和服务。意大利布林迪西联合国后勤基地发挥了关键作用，特别是在交付个体防护装备的战略部署物资储存和整合新采购的医疗设备和消耗品方面。

7. 起初，许多国家的现有保健基础设施，包括医疗后送安排，显然不足，联合国系统所有实体开展和完成任务的能力受到严重限制。为此，该厅为史无前例的联合国全系统应对 COVID-19 医疗后送工作队提供了关键的领导和技术专长，该工作队确保了在世界各地，为符合条件的联合国人员、家属和关键的执行伙伴在无法获得适当的医疗护理的情况下，可获得重症监护病房床位。

8. 该厅利用在航空服务方面的专长并与世界粮食计划署(粮食署)密切合作，在布林迪西联合国后勤基地设立了一个联合航空小组，以协调医疗救护服务。该厅签订了 16 份空中医疗后送合同和 14 份待命包机合同，还完成了与世界各地私立医院的合同。截至 2021 年 12 月 15 日，已对 COVID-19 重症患者进行了 347 次医疗后送。军警能力支助司和调度科还与军事厅和警务司合作，制定并实施了特遣队轮换方法，以帮助控制和缓解疫情，确保军警人员不成为传染媒介，同时继续履行本组织的关键任务。

9. 供应链管理厅利用医疗支援科的医疗专长以及后勤司和联合国布林迪西后勤基地的后勤能力，采购个体防护装备、医疗设备和消耗品并向外地分发，为 500 多万件单品花费了 750 多万美元。所有维和特派团的重症监护能力均增加了一倍，并在联合国南苏丹特派团(南苏丹特派团)和联合国组织刚果民主共和国稳定特派团的部队派遣国部队内建立了额外的医疗设施，印度政府在每个地点提供了 12 张额外的高危病床和额外的专家人员。在联合国马里多层面综合稳定团(马里稳定团)、联合国索马里支助办公室(联索支助办)、联合国伊拉克援助团和联合国中非共和国多层面综合稳定团(中非稳定团)创建了文职人员设施。为支持这项工作，供应链管理厅获得并交付了重症监护呼吸机、生命体征监测器、氧气浓缩器和制氧机，以及大量其他类型的设备和消耗品。

10. 此外，该厅还监督为联合国全系统第一道防线工作队确定和购置设备的工作，该工作队主要通过联合国国家工作队向没有联合国医疗设施的联合国地点提供管理 COVID-19 病例的基本设备，并为开发个人家庭护理和扩展护理包提供基本设备。截至 2021 年 10 月 1 日，该厅已通过布林迪西联合国后勤基地向 29 个国家部署了约 109 个家庭护理包，向 3 个国家部署了 4 个扩展护理包。

11. 该厅在建设拥有 100 张床位的联合国内罗毕 COVID-19 治疗设施方面发挥了关键作用，包括就医院设计、医疗设备、消耗品和人员配置要求提供咨询。该厅根据对客户需求的分析，确定需求，并采购和交付了建立首批 15 张重症护理床位和 40 张中度护理床位所需的大部分设备，使所有维和特派团的重症护理能力提高了一倍。诊断检测设备的供应自疫情之初即是全球性难题。在全球市场供应不足，国家公私实体竞相求购的情况下，该厅仍确保了聚合酶链反应机器的供应，并在 2020 年第二季度交付给客户。截至 2021 年 11 月 1 日，该厅获得并发放了 93 台聚合酶链反应机、12.75 万份检测、15 万份抗体检测试剂盒和 4 万份抗原检

测试剂盒。该厅还为可诊断多种疾病的聚合酶链反应机订立了长期合同，并采购和交付了大量更简单的检测技术，这些技术也在总部使用。

12. 2021 年初，当第一批疫苗被世界卫生组织(世卫组织)列入预防 COVID-19 引起的严重疾病和死亡的紧急用途清单时，需要一个与联合国全系统应对 COVID-19 医疗后送工作队类似的机制来协调采购，向国家疫苗接种方案无法提供协助的地点的联合国人员提供、分发和管理疫苗。为此设立了由该厅领导的联合国全系统 COVID-19 疫苗接种方案，汇集了 32 个联合国系统实体，以支持其工作人员、家属和合作伙伴。该方案利用驻地协调员网络、该厅深厚的采购专长和联合国医务主任网络，为世界各地的联合国国家工作队采购、运输和管理疫苗。该厅订立了备用合同，在需要时提供疫苗接种小组，以支持联合国国家工作队的努力。截至 2021 年 12 月，该厅已向 69 个国家的联合国军警人员和文职人员分发了 350 000 多剂疫苗以及相关消耗品。关于军警人员的疫苗接种，该厅支持 2021 年 1 月召开的非正式之友小组会议，以确定允许的疫苗、行动区内和部署前疫苗接种以及适用的立法程序的前进方向。共有 38 个会员国参加了之友小组。

13. 为支持这一全系统办法，该厅牵头开发、培训和支持全系统疫苗接种平台，为安排预约、确定疫苗候选人的优先次序、为 32 个参与实体的疫苗接种记录保密和存储以及记录疫苗剂量的管理提供了透明机制。

14. 面对突如其来的疫情考验，全球供应链显示了敏捷性、效率和反应能力，以及进一步完善的机会。疫情之下，该厅必须紧急确定各种新的意外需求的技术解决方案，代表所有客户提供这些解决方案，并及时提供这些解决方案。同时，该厅需要确保供应链的弹性，保证采购并向客户实体提供维持性用品和服务，以确保业务连续性。这场危机给传统供应链带来了前所未有的不确定性，反过来又颠覆了用于预测分析的历史趋势和支出模式。该厅对秘书处防疫抗疫措施的上述许多贡献仍在继续，该厅人员基本上是身兼两职，履行持续职责，同时帮助应对疫情。在全球紧急情况下集中采购战略物品，以及委托该厅在 2020 年 3 月启动所有商品的紧急采购程序，都是供应链反应的重要驱动力。截至 2021 年 10 月底，已通过 80 多项采购行动获得了累计金额略低于 8 500 万美元的关键货物和服务(见表 1)。

表 1
2020 年 3 月至 2021 年 10 月通过紧急采购程序获得的关键货物和服务的价值

(美元)

| 类别 | 数额 |
|-----------|----------------------|
| 航空 | 46 102 887.00 |
| 卫生保健 | 23 469 275.51 |
| 工程和基础设施 | 8 197 231.27 |
| 设施和建设 | 5 200 000.00 |
| 通信和技术 | 1 005 000.00 |
| 货物转运 | 213 245.18 |
| 共计 | 84 187 638.96 |

三. 当前供应链活动

A. 供应链支出和趋势

15. 在整个疫情期间，该厅继续运营秘书处的全球货物和服务供应链。秘书处是联合国系统内规模最大、最复杂的供应链业务，2020 年全球采购价值共计 27 亿美元，2019 年为 29 亿美元。2020 年，信息和通信技术成为支出最高的领域(3.94 亿美元)，其次是空运(3.71 亿美元)、食品和餐饮(3.69 亿美元)、燃料(3.43 亿美元)以及建筑和施工(2.89 亿美元)。这五大类商品一直是秘书处过去五年采购的主要商品，2020 年占采购总额的 65.31%，2019 年为 62.58%。2020 年，一些空运受到 COVID-19 相关限制，空运有所下降，而此前空运一直是 2011 年以来支出最高的类别。详细的供应链支出分析见附件一。

B. 类别管理

16. 如秘书长关于联合国秘书处采购活动的报告(A/73/704)所述，秘书处正在实施类别管理，以根据秘书处的需要制定具体市场战略。2019 年 5 月，秘书处采用了类别管理治理模式，并自 2021 年 1 月 1 日起向客户颁布了全面的指导意见，包括运作模式和相关流程。类别管理将新的业务模式纳入类别分析和执行建议，而采购将继续遵循大会通过的采购原则。

17. 每个类别团队包括产品和采购专家以及客户代表。运作模式包括分析，包括战略制定的监管、供应保证、质量、服务、成本和创新方面。这些战略旨在将总体拥有成本纳入分析和建议。它们通过使各实体能够酌情根据有针对性的指导和建议，行使采购授权，补充了秘书长使权力更接近任务交付点的目标。

18. 每个类别战略均包括具体的主要业绩指标，以衡量战略执行成功与否。类别管理持续参与数据治理，将大大改善数据质量，提高对受支持实体的服务质量，并酌情提高流程标准化。

19. 将通过创建关键类别的同业交流群，将类别管理工作进一步纳入业务主流。高级别管理委员会采购网络正式通过了该厅提出的行动呼吁，以在整个联合国系统内利用类别管理的专长。该委员会的统一工作组负责为各机构、基金和方案提出具体类别的领导作用。

20. 在 8 个业务领域下共设立了 40 个类别，在过去两年中为这些类别批准了 31 项战略。重要的是，一些类别负责人来自该厅以外，包括联合国日内瓦办事处、联合国维也纳办事处和外地特派团，以利用现有的最佳专长。其余 9 个类别的类别管理战略将于 2022 年制定。类别管理现已融入供应链规划、采购和分析的所有方面，成为指导总部和客户战术决策的战略框架。

C. 规划

21. 供应链管理厅建立了供应链规划框架，确保供应链规划职能、流程和利益攸关方在地方、区域和全球的横向和纵向整合。该框架支持全球供应链计划，全面

揭示全球对货物和服务的需求，并支持确定最佳采购选项和机会，以便更有效、高效地提供解决方案，满足客户需要。

22. 2021-2022 年的全球供应链计划已经扩大，除维持和平和特别政治任务外，还包括所有总部以外办事处和区域委员会。全球货物和服务需求体现在 28 313 个需求项目中，截至 2021 年 6 月 1 日，总价值为 24.57 亿美元。

23. 该厅引入了改进后的全球供应链年度计划审查程序，该程序由采购和技术专家的跨职能工作组根据类别管理进行。通过这种结构化审查，可从一系列现成的合同文书中确定和制定最佳采购解决方案以满足客户需求，这些文书包括全球和区域系统合同、协助通知书、相互承认协定以及与会员国和联合国各机构、基金和方案的谅解备忘录。该审查所取得的值得瞩目的成果之一是，从现有库存或储备中满足了预计需求总额中的 3.292 亿美元，从而避免了额外支出。

24. 为促进在规划周期内与合作客户的合作，该厅采用了综合业务规划流程，以审查和确保计划的相关性，调整计划以满足具体的授权活动，查明问题，制定解决方案以应对挑战和减轻风险。2021 年，该厅与世界各地的客户举行了 175 次综合业务规划会议。

25. 供应链规划框架提供规划分析和业务情报解决方案，以便对五年时间框架内的需求进行趋势分析，创建集中管理的合同文书在线目录，绘制交付网络和监测计划执行情况的仪表板。全球、区域、交钥匙和地方合同在线目录提供了历史、当前和计划需求和源数据的综合视图，为客户的最佳采购决策和总部的战略规划提供了可操作的情报。采用了嵌入在线目录的合同招标时间表，以显示正在进行和即将进行的招标。

26. 交付规划职能对供应链交付网络进行全面摸底，确保以积极主动的方式规划和执行军事和警察特遣队的部署和轮调，并确定提高交付服务效率的机会，包括利用全球货运代理合同。2022-2023 年周期的供应链规划将在新的“团结”项目第二推广阶段解决方案中进行，即供应链规划工具，该工具已进入最后部署阶段。

D. 采购

采购供应商

27. 秘书处致力于最大限度地扩大供应商队伍的机会和多样性。自 2016 年以来，秘书处从最不发达国家、经济转型国家和发展中国家采购的百分比稳步上升(见表 2)。从上述国家采购的数量从 2016 年占总量的 55.37% 增至 2020 年的 61.5%，超过了整个联合国系统的相关比率。2020 年联合国采购年度统计报告显示，整个联合国系统采购总量的 60.38% 来自上述各类国家。该厅还强调需要邀请上述各类国家的供应商参加投标活动，邀请的相关供应商总数已从 2016 年的 58.97% 增至 2020 年的 68.38%。

表 2

从工业化经济体和从最不发达国家、经济转型国家和发展中国家采购的数量和百分比的趋势

| 年度 | 最不发达国家、经济转型国家和发展中国家 | | 工业化国家 | | 共计(十亿美元) |
|------|---------------------|-------|----------|-------|----------|
| | 数额(十亿美元) | 百分比 | 数额(十亿美元) | 百分比 | |
| 2016 | 1.79 | 55.37 | 1.44 | 44.63 | 3.23 |
| 2017 | 1.84 | 60.07 | 1.23 | 39.93 | 3.07 |
| 2018 | 1.83 | 60.52 | 1.19 | 39.48 | 3.03 |
| 2019 | 1.80 | 60.98 | 1.15 | 39.02 | 2.96 |
| 2020 | 1.66 | 61.50 | 1.04 | 38.50 | 2.71 |

供应商注册

28. 该厅简化了供应商注册程序，使其更加灵活。采取的措施包括：将联合国全球采购网的基本注册门槛从 40 000 美元提高到 150 000 美元；增加辅助和外联处的授权，以满足供应商注册特别批准的紧急要求；使供应商注册的特别核准请求自动化；允许供应商以所有六种正式语文提交所需的注册证明文件。

29. 在联合国全球采购网向秘书处注册的供应商数量继续增加。自 2020 年底 244 526 家供应商注册以来，共有 280 408 家供应商注册。在本报告所述期间，来自发展中国家和经济转型国家的供应商所占比例略有上升，2021 年为 78%。共有 21 532 家妇女拥有的企业在秘书处注册，其中 6%来自发展中国家或经济转型国家。

30. 该厅通过专门的外联活动，努力增加已注册的飞行服务供应商的数量，并与空运处和航空安全科一道，简化了 COVID-19 疫情期间注册的技术标准。自 2019 年 1 月以来，已有 38 家新的航空运营商注册，包括 20 家航空医疗后送运营商，其中 32%已成功获得合同。

供应商外联

31. 供应商外联活动的重点是为感兴趣的供应商，包括有能力但处于弱势的供应商群体提供参与采购活动的机会。除了与会员国协商组织的传统业务研讨会外，活动范围已扩大到包括侧重于注册能够支持实施新的类别管理战略的供应商的活动。该厅应会员国要求，提供培训，帮助它们促进供应商的注册。目前，业务研讨会和培训机会以虚拟方式提供。表 3 提供了秘书处在报告期内所举办的业务研讨会的概况。

表 3
秘书处 2019-2021 年期间举办的面对面和网络业务研讨会

| 年度 | 业务研讨会重点或地点 | 活动次数 |
|----------------------------|---------------|-----------------------|
| 2019 | 发展中国家和转型期国家 | 26 |
| | 工业化国家 | 19 |
| 2019 年共计 | | 45 |
| 2020 | 发展中国家和转型期国家 | 21 |
| | 工业化国家 | 17 |
| | 为发展中国家举办的区域活动 | 1 |
| | 特定类别业务研讨会 | 1 |
| 2020 年共计 | | 40^a |
| 2021 | 发展中国家和转型期国家 | 28 |
| | 工业化国家 | 13 |
| | 为发展中国家举办的区域活动 | 14 |
| | 特定类别业务研讨会 | 4 |
| 2021 年 1 月至 11 月，共计 | | 59^b |

^a 包括 8 个以妇女拥有的企业为重点的国际女性企业联盟研讨会。

^b 包括 20 个以妇女拥有的企业为重点的国际女性企业联盟研讨会。

32. 秘书处采用了一系列关键业绩指标来衡量业务研讨会的有效性，重点是来自发展中国家和经济转型国家的供应商以及妇女拥有和包容残疾的企业多样性。在这些指标下，邀请发展中国家和经济转型国家供应商的百分比有所增加，从 2019 年的 66% 增至 2021 年的 69%。新推出的以所有正式语文进行的业务研讨会参与者满意度调查结果表明，84% 的研讨会参与者过去从未参加过联合国的采购活动，72% 的参与者报告说，他们通过研讨会更好地了解如何与联合国做生意。

33. 供应商外联活动不仅限于业务研讨会，还包括使用多种语文，促进妇女拥有和包容残疾的企业，并提供一系列支助方案，如能力培训、增加获取采购数据和信息共享的机会。大会第 72/234 号决议呼吁联合国将性别观点纳入工作主流并追求性别平等，包括在支持妇女获得经济机会方面，根据该决议，该厅实施了一项旨在让妇女拥有的企业参与的外联方案。作为该方案的一部分，该厅与非政府组织国际女性企业联盟建立了伙伴关系。首届国际女性企业联盟业务研讨会于 2019 年在土耳其举行。该方案在 2021 年扩大到 20 个业务研讨会，同时为妇女拥有的企业提供 10 个培训机会，涵盖一系列能力建设专题。此外，秘书处正在与联合国促进性别平等和增强妇女权能署合作，向承包商介绍增强妇女权能原则，这为支持供应商在工作场所、市场和社区努力实现性别平等提供了强有力的框架。

34. 该厅对注册和外联采取了多种语文办法，将《联合国采购手册》译成法文和西班牙文，接受所有正式语文的注册申请和证明文件，并翻译了其他表格和业务

机会广告。该厅还要求在供应商选择计划中说明从以下方面邀请的供应商数目：
(a) 发展中国家和经济转型国家；(b) 妇女拥有的企业；(c) 包容残疾的企业。

35. 为促进透明度和包容性，以前亲自进行的开标程序现以虚拟方式进行，采购司网站的授标页面也得到了改进，以包括秘书处所有实体的授标。

36. 大会第 74/144 号决议呼吁联合国系统加快将包容残疾问题全面有效地纳入本组织工作的主流，包括实施《联合国残疾包容战略》，据此，供应商外联活动也侧重于促进包容残疾的企业。该厅正与高级别管理委员会采购网络的可持续采购工作组合作，以促进包容残疾，包括通过采购政策，确保该过程对所有人均无障碍。《采购手册》已经更新，包括提高联合国在残疾方面的绩效标准，例如要求请购部门在合理范围内确保将无障碍考虑因素纳入需求定义，并确保新的采购不会对残疾人造成障碍。

采购类别

37. 虽然秘书处内各实体在采购对执行任务至关重要的货物和服务方面拥有更多权力，但有些类别更适合全球采购解决方案，或出于战略或监管考虑而需要特定专长。采购支助处、空运处和后勤司调度科与采购司合作，在全球或集中办法最有利的情况下，实施适当解决方案。

38. 在此方面，该厅确定了工程、医疗支助、车队、口粮、燃料和一般用品等类别所需的解决方案。该厅通过在任何时候建立和管理大约 100 个全球系统合同和 30 个启钥合同来满足多个客户的要求，所有这些合同都在相关类别管理战略的范围内。

39. 所采购的商品多种多样，2020/21 财政年度，采购了 73 000 多吨由 524 种不同物品组成的口粮、1.86 亿升柴油和近 7 000 万升 Jet A1 型喷气式飞机燃料，以及 516 辆汽车，包括 50 辆装甲车、84 辆卡车、6 辆公共汽车和 5 辆叉车，以及 117 台重症监护呼吸机。

40. 该厅向所有客户提供技术专长，并通过为九个工程类别提供与工程有关的采购解决方案，支持业务支助部的环境战略和联合国全系统性别均等战略，重点是创新和可持续的备选办法，包括可再生能源和废水处理。关于外地特派团设施和基础设施的埃尔西倡议项目加强了妇女在外地特派团的参与和保留，并改善了外地工作人员的整体工作和生活条件及安全。该厅是业务支助部与和平行动部之间的联络机构，负责与工程有关的事项，包括部队和警察派遣国工程股，并与 Unite 外地远程基础设施管理系统进行联络，以便将创新和技术先进应用于外地特派团使用的工程设备。

41. 该厅的医疗服务部门主要负责采购和管理卫生材料和服务的系统合同，包括医疗设备、消耗品、药品和医院服务。如上所述，2020 年 3 月至 2021 年年中，医疗支援科在疫情应对工作中发挥了重要作用。此外，该厅通过价值近 400 万美元的医疗材料系统合同，向客户提供了支助。今后两年，该厅将把该科的工作转

向制定承包保健材料的长期战略，并根据从疫情中吸取的经验教训，加强联合国各实体在医疗采购方面的合作。

42. 作为综合供应链的一部分，该厅为 18 个不同的外地实体的军事航空服务订立和维持了 62 份商事合同和 19 份协助通知书。上述合同和协议包括 50 架直升机、40 架固定翼飞机和根据需要订约的数项航空资产，如空中救护服务。该厅通过战略空中业务中心监测了 5 637 个飞行小时、与世卫组织协调进行的 159 次 COVID-19 医疗后送，支持外地实体的 17 次非 COVID-19 医疗后送以及业务支助部的其他客户支持，包括协调和执行 55 次特派团外飞行和 21 次战略空中支持飞行。¹ 在无人驾驶飞机系统以及情报、监视和侦察领域，该厅订立了数项商事合同和协助通知书，以支持客户。该厅还支持特遣队所属和联合国所属装备、无人驾驶飞机系统和其他情报、监视和侦察设备的采购和管理。联合国目前以不同方式共使用 458 个无人驾驶飞机系统。

43. 该厅为支持交付职能，在 2020 年 7 月至 2021 年 6 月期间签订了 89 份商业短期货运代理合同，价值 4 800 万美元，还在 2021 年 9 月签订了 8 份长期商业全球货运代理合同。该厅还与部队和警察派遣国密切合作，通过协助通知书运送特遣队和货物，在同一时期谈判了 32 份价值 1 200 万美元的货物转运服务协助通知书和 109 份价值 4 490 万美元的旅客运输协助通知书。

E. 采购

44. 该厅将采购授权交给各实体负责人，使秘书处的工作更加灵活。这一步骤对于外地组织尤其重要，因为外地组织有框架和资源在内部开展采购活动并作出决定，而无需征求总部的意见。

45. 随着向外地授权的增加，该厅侧重于改善战略货物和服务的交付，如附件二所列，这些货物和服务由于资本成本高、风险大和(或)复杂而继续集中承包。此类能力和专长是秘书处成功应对 COVID-19 的根本。

46. 所有实体均获许采购低于战略货物和服务汇总表所列门槛的货物和服务、以及未列其中的任何货物和服务。如果实体希望采购被列为战略的货物和服务，则需要当地采购权。该厅在向秘书处各实体提供这些集中支助服务的过程中，处理了 87 项关于采购货物和服务的当地采购权请求。

47. 设在恩德培区域服务中心内的采购司全球采购支助科向区域客户实体提供支助，包括支持满足大型特派团的支助和增援要求，并向采购能力不足的客户提供帮助。该科还协调开标活动，举办业务研讨会和供应商外联活动，以吸引发展中国家和经济转型国家的供应商，并协助进行供应商注册。此外，该科还全面参与类别管理的实施，是办公设备及用品类别的牵头实体。

¹ 战略空中支援飞行包括要人飞行，如为阿拉伯叙利亚共和国提供斡旋，支持联合国索马里支助办公室，以及转移联合国阿富汗援助团的工作人员，所有这些均由战略空中业务中心与客户协调。

48. 该科现与在恩德培运作的区域部门更密切地保持一致，并与前方支助和部署中心在货物转运、战略部署物资储存框架内的区域部署物资储存定价以及对区域特派团的第三方后勤合同支助等领域建立了伙伴关系。在下一个预算周期，打算在行政上将该科定为恩德培区域服务中心的租户单位，在职能上向该厅报告。

F. 交付

49. 该厅订立了空运、海运和陆运服务合同，以便以安全、可靠和具有成本效益的方式，将为客户采购的货物和设备以及与客户军事、警察和文职人员有关的货物和设备运入、运出行动区或在行动区周围运送。该厅内的专业队，包括空运处和调度科、布林迪西的战略空中业务中心以及恩德培的前方支助和部署中心，共同致力于实现这一目标。COVID-19 对航运部门的影响众所周知。边境关闭、船只供应减少以及等待装卸的船只大量积压，使货物运输推迟了 2 至 6 个月。此外，为应对疫情，空中轮调和复员工作推迟。尽管如此，同期，该厅运送了 47 231 吨特遣队所属装备和联合国所属装备，此外还有来自部队和警察派遣国的 188 794 名军事和警察特遣队人员以及 18 000 吨行李。

50. 当较小的实体没有资源进行全球货运招标或需要租用整艘船时，该厅继续向所有客户实体提供协调的运输服务，通常是在特派团启动、重大重组或清理结束期间。正如预期的那样，将前方支助和部署中心的各个部分整合到该厅，立即产生了协同作用，并提供了必要的额外能力，以满足日益复杂的业务需求和客户的更高期望。该厅利用中心在数据管理和分析方面的现有优势，将非特定地点的调度服务从纽约转移到恩德培，以改善这一功能。例如，在恩德培的团队支持所需额外资源，以减轻 COVID-19 对部队调动限制带来的挑战，通过提供数据分析确保部队轮调的端到端过程的能见度，并在该厅为非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动的清理和向联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队)部署新的军警部队提供支持方面发挥作用。

G. 精简对部队和警察派遣国的支助

51. 根据大会关于及时简化向部队和警察派遣国付款的任务规定，成立了军警能力支助司，作为单一联络点，在与部队组建、谅解备忘录、特遣队所属装备和偿还费用有关的所有行政和后勤问题上向部队和警察派遣国提供支助。该司继续对部署在外地特派团的建制部队的军警人员和特遣队所属装备偿款进行季度认证。平均而言，每个预算期间的偿款额为 20 亿美元。

52. 该司目前正在协调一项四年期调查，为大会即将对部署在建制部队的军警人员偿款率进行的审查提供信息。该司还在对创伤后应激障碍索赔的政策、法律、行政和财务方面进行全面分析，包括处理程序、医疗标准、责任估算的预算方法和资金来源，目的是提出一项关于部署到联合国和平行动的军警人员创伤后应激障碍框架的建议，供大会审议，以此作为促进对此类索赔采取可持续和适当办法的基础。有关这两项活动的报告将于 2022 年初提交大会。

53. 该司担任了 2020 年召开的特遣队所属装备工作组上一次三年期会议的秘书处。会议期间，来自 56 个会员国的 215 名专家商定了 48 项建议，是该工作组创

建以来建议数量最多的一次。目前正在筹备工作组的下一次会议，预计将于 2023 年举行。

54. 由于中非稳定团的安全局势迅速恶化，为减轻最近选举期间特派团能力过度紧张的风险，该司协调了该厅各部门，通过特派团间合作临时增加能力。来自两个会员国的两个步兵连和两架通用军用直升机从南苏丹特派团部署到中非稳定团。这是联合国历史上最快的部队部署之一，在获得安全理事会批准后的四天内顺利完成。

55. 该司与军事厅一道，正在领导规划联阿安全部队当前过渡工作的工作队。工作队的目标是确保将目前的部队从阿卜耶伊遣返，同时用一支多国部队取代。这一目标极为艰巨，因为阿卜耶伊是联合国维和行动中最复杂、最偏远的地理环境之一，遣返和部署的窗口期很短。协调方面包括对部队单位要求说明的投入、为确保准备好接收新部署的部队而进行的特派团支助接触、为确保人员准备就绪而与会员国进行的接触、特遣队所属装备的适用性和谅解备忘录的最后确定，以及沿着地形复杂的漫长供应路线的复杂运输安排。

四. 供应链管理厅框架

A. 合规和风险管理

采购授权

56. 管理战略、政策和合规部业务转型和问责司持续监测和报告授权的使用情况。该司管理授权的门户网站，即 [ST/SGB/2019/2](#) 框架下所有授权的中央储存库，并监测各实体对该门户网站的使用情况。该司设计了管理看板的问责指标监测部分，用于每季度并实时参照主要业绩指标记录各实体的业绩。监测下放决策权行使情况的问责制框架包含了 16 个初步主要业绩指标，包括与采购有关的指标，以鼓励使用长期合同，并尽量减少不采用正式招标办法的例外情况。对这些指标进行定期审查、扩大和加强。授权框架下的一些实体没有足够能力行使采购权，而是依赖服务供应商。该司还利用一个内部自动化工具使用企业系统的数据，监测和查明各实体权力转授方面的问题，例如向可能不符合标准的工作人员转授权力，或向未获授权的工作人员授予“团结”系统审批人的角色。

57. 业务转型和问责司向获得授权的管理人员提供指导和支持，以确保他们了解所获授权的界限，还收集了监测活动得出的经验教训，从而为今后的决策和授权政策的修订提供参考。根据秘书长对持续改进的承诺，将在 2022 年推出经修订的授权文书。该文书参考了实施新框架头三年的经验教训，并以政策和业务所有人及所有实体的反馈和贡献为依据。

58. 自 2019 年以来作出 1 000 多项权力转授，其中有 377 项截至 2021 年 11 月 12 日仍有效。从未因担心滥用采购权而撤回或撤销任何授权。

授标审查委员会

59. 授标审查委员会为参加授标金额超过 200 000 美元的合格竞争性采购程序但未中标的投标人提供机会对授标提出质疑。这一做法适用于供应链管理厅发布的授标，2016 年 1 月 1 日起也适用于联合国日内瓦办事处、联合国内罗毕办事处和联合国维也纳办事处的授标。授标审查委员会就采购质疑的案情向主管管理战略、政策和合规事务副秘书长提出独立的咨询意见。

60. 从 2018 年 10 月至 2021 年 10 月，授标审查委员会登记官收到 13 项对采购的质疑，其中 5 项被认为根据委员会的职权范围可受理，由委员会的独立专家审查。在所有这 5 个案件中，主管管理战略、政策和合规事务副秘书长在彻底审查后，决定完全否决这些质疑，不提供任何补救措施。在未加回应的 8 项采购质疑中，1 项由投诉人撤回，5 项被认定为不可受理，因为所涉招标的主办方是未参加授标审查委员会的采购实体。其中两项质疑是由事实上没有参与相关采购过程的供应商提出的。

61. 目前，授标审查委员会收到了针对总部、总部以外办事处和全球采购支助科所开展招标的质疑。为准备该程序的扩大，供应链管理厅编制了培训材料，旨在提高向供应商说明情况的采购工作人员的能力，以确保供应商提出的问题和关切能在适当的阶段得到回应。自 2015 年 9 月以来，有 83 名工作人员已完成向未中标供应商说明情况的培训，其中大多数来自供应链管理厅。

供应商审查委员会

62. 供应商审查委员会继续向主管管理战略、政策和合规事务副秘书长提出关于可能对供应商进行制裁和恢复供应商资格的建议。委员会审查供应商从事或试图从事违禁行为的案件，包括腐败、欺诈、胁迫、串通、阻挠、性剥削和其他不道德行为。委员会还审查了供应商无法遵守和保持遵守强制性登记要求的案件，这些要求包括资格的先决条件和《联合国供应商行为准则》。此外，委员会还审查了供应商据称未能按照所授合同的条款和条件履约的案件。

63. 从 2019 年 1 月 1 日至 2021 年 10 月 15 日，供应商审查委员会审查了涉及 32 家供应商的 117 项违禁行为指控，结果主管管理战略、政策和合规事务副秘书长决定暂停 22 家供应商的资格，并将 10 家供应商除名。委员会提出的其他建议包括申斥和将案件移交给法律事务厅进行合同补救或移交给内部监督事务厅进行调查。此外，委员会还审查了恢复供应商资格的问题，解除了 3 家供应商的资格暂停。

64. 供应商制裁示范政策框架是联合国系统各组织在制裁联合国全球采购网中参与违禁行为的供应商时遵循的一套准则和政策。示范政策框架使联合国系统各组织能够建立符合各实体具体需求的制裁程序，同时促进整个联合国系统的制裁工作保持一致。在本报告所述期间，供应商审查委员会审查了三个与相互承认其他机构所实施制裁有关的案例。在《采购手册》的下一轮修订中，将进一步精简相互承认制裁的程序。

B. 业绩管理和流程指导

65. 供应链管理厅发布了供应链业绩管理框架，其中采用了衡量秘书处供应链总体健康状况的业绩指标。借助该框架，能够分析本组织供应链的主要业绩指标，也能够通过改进监测来优化业务流程。该框架为所有利益攸关方提供了对本组织供应链业绩预期的共同认识和基础，使管理人员和供应链从业人员能够在各级都做出基于数据的决策，并提供了维持令人满意业绩水平的工具和方法。此外，该框架有助于各实体识别关于关切领域的根本问题，提供供采取行动的真知灼见，以确保弥补不足之处、有效记录并通报预防行动。

66. 该框架所包含的业绩特征和指标，即反应能力、可靠性、敏捷性、成本和资产效率，以行业标准的供应链运作参考模型为基础。该框架还纳入了一套定制的指标，以满足本组织的独特要求。附件三包括 2019-2021 年的业绩结果，这些结果衡量：

(a) 反应能力，即供应链向客户提供产品的速度；

(b) 可靠性，即按预期执行任务的能力；

(c) 资产效率，即高效利用资产的能力；

(d) 库存覆盖率，即通过查明过高的库存水平和(或)流动缓慢的库存来评估利用率。

67. 作为该框架的一部分，辅助和外联处建立了支持各实体在当地管理其供应链的机制。这些机制包括发布业务指导，详细说明确认报告要求所涉及的程序，制定数据收集计划，提取和分析数据，审查季度履约情况报告，查明业绩不佳和重大缺陷，制定行动计划，执行选定的行动，监测目标，并为实现持续改进提供反馈。

手册和业务指导

68. 供应链管理厅的任务之一是制定业务指导和最佳做法，以便在整个联合国建设有成效、高效率且管理良好的供应链，为此该厅为包括请购人、采购从业人员和客户在内的所有利益攸关方提供实用的供应链管理指导，同时力求使联合国所有供应链流程对外部利益攸关方保持透明。

69. 该厅自 2019 年 1 月 1 日成立以来，制定了 17 份新的指导文件，并更新了 7 份现有文件，包括：

(a) 《联合国采购手册》。2019 年 9 月 30 日和 2020 年 6 月 30 日对《采购手册》的修订反映了为精简优化联合国供应链和采购程序做出的更改。《采购手册》作为一份动态文件，目前正在接受审查，以反映公共采购良好做法的最新发展，并酌情对程序和指导进行改进。

(b) 《航空手册》。2021 年版《航空手册》取代了 2018 年版。新版手册汲取经验教训，更新了结构，建立新的上下级关系，并提供关于无人驾驶飞机系统的最新指导。此外，继业务支助部及和平行动部最近发布政策后，新版手册在授权、

军事航空资产的指挥和控制以及外地伤员后送等方面提供了指导。供应链管理厅空运处和航空安全科正在合作推出一项联合航空安全和质量声明，包括安全保证和质量保证目标；

(c) 《病人转运指南》。该指南包括根据世卫组织、国际航空运输协会和医疗救护车最佳做法编写的关于使用联合国订约的航空运营商开展病人转运的 COVID-19 相关指示，以及联合国全系统 COVID-19 医疗后送标准作业程序和与粮食署的技术工作安排。该指南为联合国人员及合格受扶养人以及国际非政府组织人员及其国际工作人员的受扶养人提供关于 COVID-19 医疗后送既定程序的指导；

(d) 包机服务的技术和业务评价标准：包括在 2014 年版基础上的改进；

(e) 2021 年发布的外地特派团口粮准则，为外地特派团提供关于在整个联合国开展口粮供应活动的战略目标和业务框架的指导，并指导在总部和在外地支持特遣队的口粮股工作人员的工作；

(f) 燃料管理准则，为联合国和平行动和政治任务的汽油、机油和润滑油、燃料业务的管理和相关服务提供一套指导、最佳做法和工具。该准则加强了负责执行燃料方案的所有利益攸关方的监测和监督作用，包括供应链管理厅在电子燃料管理系统中管理和控制燃料消耗的作用。

C. 供应链员工队伍的专业化

70. 供应链依赖于大量通过非正式途径、有时在不均衡的情况下获得的经验。因此，在供应链新招聘职位的职务说明中，对专业认证的要求越来越高。目前正在为供应链管理厅现有工作人员和相关客户工作人员实施一项广泛的专业认证方案。自 2021 年起，所有有采购权的工作人员都必须具备相当于英国皇家采购与供应学会 4 级文凭的资格。根据对供应链采取的整体方法，加强了对所有供应链人员的培训工作。其中一些认证活动详见附件四。

D. 联合国系统内的合作

71. 从历史上看，关于秘书处在联合国系统内采购和供应链活动方面合作的报告没有充分反映这种合作的广度。除了联合系统合同外，各实体根据关于与联合国系统其他组织合作的财务细则 105.17(a)作出的现有安排也越来越多地得到应用。秘书处使用该方法开展的联合采购逐年增加，从 2018 年的 7 150 万美元增加到 2020 年的 8 770 万美元。

72. 2020 年 12 月，秘书处颁布了加强与其他实体合作的框架并澄清与其他实体合作的执行情况的指导意见。最近，成立了一个包括采购司代表的新工作组，以审查是否有机会实现相互承认。附件五重点介绍了本报告所述期间的一些合作实例。

E. 对技术的投资

73. 维持切实高效的供应链需要持续进行技术投资。供应链管理厅在整个 COVID-19 大流行期间确保了服务不间断并且关键产品能够交付，这部分归功于本组织在企业资源规划方面的投资。在本报告所述期间，扩大了“团结”项目扩

展部分二期的军警能力管理、供应链规划和运输管理项目在预测、规划和提高各职能领域能见度方面的能力，并重新设计了过时的流程。

74. 目前正在部署供应链规划工具，其构成如下：对货物和服务的需求进行规划、确定供应来源、管理运输以及跟踪货物的流动情况。在所有客户实体成功部署了这一功能，供所有类别经常预算实体和选定类别维持和平特派团规划总需求、净需求和来源，以完成年度供应链计划。

75. 2019 年底实施的运输管理解决方案得到改进：新增承运人协作门户，供外部合作伙伴实时共享运送活动和文件，并具有针对特遣队所属装备和军警人员的功能。运输管理解决方案对疫苗分发极其重要，包括监测全球冷链。

76. 2021 年初完成了军警能力管理解决方案的部署，为部队行政管理的需求奠定了基础。该解决方案的构成如下：规划特遣队的需求、管理秘书处与部队和警察派遣国之间的协议、特遣队所属装备的检查和核查报告、所有军警人员类别的月度报告，以及计算并处理偿还会员国的费用。

77. 除了“团结”项目扩展部分二期项目外，供应链管理厅还开发并推出了电子招标解决方案，目前正处于试点阶段，由采购司使用。将按路线图分阶段在全秘书处实施该方案，贯穿整个 2022 年。该解决方案将有助于监测和管理采购业务。电子招标提高了效率，尤其是在需求庞大复杂的情况下，支持该厅尽力为最广泛的合格供应商拓展商业机会。

五. 供应链管理厅未来一段时间的目标

A. 从线性供应链向循环供应链过渡

78. 联合国供应链需要努力达到规划、采购、购买、交付、退还和辅助的行业标准。不使用的可用设备应退还给另一个客户，或退还到一个中央或区域地点进行翻修和重新分配。供应链若要兼备效力和效率，需要实行循环供应链，包括将资产有控制地返还到供应链的流程。新的战略部署物资储存概念以此为基础，并提议这些资产如果符合某些标准，则从各实体返还，从而增加可用资产，降低客户的成本。同样，多余的消耗品也应根据残值和剩余的预期寿命退还。循环供应链的基础是减量、再用、循环和改变用途的理念。供应链管理厅打算与客户实体合作，将这一理念纳入秘书处的流程。辅助和外联处正在与全球服务中心合作，进一步开发一项全面的全球物资生命周期管理职能，该职能将侧重于高价值资产，寻求实现每项资产的最高适用性和最大利用率，以实现最高的投资回报率。

79. 例如，供应链管理厅为共约 13 000 辆卡车和其他车辆提供支持，每年的支出约为 5 000 万美元。联合国所属装备、特遣队所属装备和当地卡车货运公司之间存在重复情况，若采取积极退还的办法，很多重复是可以避免的。提前遣散和退还未使用的资产将有助于避免特派团关闭和清理结束时的损失，减少对新采购的部分需求，并减少环境足迹和浪费。目的是从线性供应链过渡到循环供应链，最终目标是避免费用和实现可持续性。

B. 振兴战略部署物资储存概念

80. 战略部署物资储存有两项主要功能。一是用于危机的库存传统功能，二是作为循环基金，使秘书处能够迅速采取行动，代表多个实体购买必需品，并通过收费制度补充资金(例如向外地特派团输血)。战略部署物资储存通过实现这两项功能，对供应链管理厅有效应对这一大流行病发挥关键作用。

81. 为满足会员国希望了解战略部署物资储存内容、业绩和展望的最新情况的要求，并随着在整个秘书处继续实施新的供应链管理模式，正在制定战略部署解决方案的新概念。新概念将涵盖：(a) 特派团开办和支助；(b) 灾害支助；(c) 公共卫生危机；(d) 改进全球资产管理，包括优化从集中地点的货物分发，以及适当清理和处置物品。供应管理将由布林迪西联合国后勤基地通过以下供应节点开展：(a) 战略部署物资储存；(b) 区域部署的物资储存；(c) 供应商管理的库存补充；(d) 由该厅更广泛的网络直接开展的采购。

82. 从战略上看，这个概念的制定侧重于业绩和结果，旨在为各实体提供所寻求的高水平服务和解决方案。恩德培区域服务中心前方支助和部署中心的区域部署物资储存支助小组支持布林迪西联合国后勤基地开发位于恩德培的区域部署的物资储存，特别是通过缩短交付时间提高效率。这一概念包括根据“联合国一体化”办法将客户群从维持和平行动扩大到秘书处其他活动并扩大对联合国各机构、基金和方案活动的支持，按成本提供增援支助服务和合同，创建包含退还、翻修和再用资产办法的更可持续的循环供应链模式，纳入供应商管理的库存以补充快速变化的物品、保质期有限的物品或需要专业支助的物品，并设立一个由主管供应链管理助理秘书长主持的指导委员会。

C. 重新设计工程

83. 2020 年，供应链管理厅交付了超过 3.68 亿美元的食品和超过 3.43 亿美元的燃料。这些业务很复杂，涉及将大量服务外包给能在偏远地点开展业务的专业公司。这些服务作为战略资源集中外包，按单位付费。与之相对，航空服务历来平均每年超过 4 亿美元，由于所涉风险很大，关系到数万名联合国乘客的安全，其模式由该厅与每个客户密切联系，单独实施和监测。设施和基础设施业务领域 2020 年费用总额超过 3.4 亿美元，在总部、布林迪西联合国后勤基地和外地都有一些能力和专长，这使得在外地特派团满足工程相关需求方面面临挑战。

84. 供应链管理厅与几个外地特派团的交流显示，它们均希望改进和加强该厅支持其客户工程需求的方式。重要结论表明，拥有大量的工程设备(如战略部署物资储存)，但没有安装和操作这些设备的技能和内部或承包商的专门知识是不够的。该厅计划审查如何以最佳方式改进提供工程支助服务的工作，并详细审查可能需要的额外技能和能力。重点领域包括工程概念设计和估算、施工和调试服务、设施和营地管理服务、侧重于从基本建设支出转向业务支出的系统合同(如设备即服务)。这次审查的结果和相关建议将被纳入即将发布的概览报告和预算中。

D. 合同管理合理化

85. 在过去两年里，在合同管理活动系统化方面取得了进展。作为这项举措的一部分，为所有实体制定了统一的指导，以取代过时的文件，并开发了承包商业绩评价报告的工具和中央数据库。供应链管理厅和布林迪西联合国后勤基地已经开发了两个此类工具——合同执行情况报告工具和即时反馈系统，供秘书处各实体使用。

86. 合同执行情况报告工具是具有分析和报告能力的网络平台，促进收集合同执行情况报告。该工具生成概述服务多客户合同的执行情况反馈的比较报告，并提供了合同执行情况反馈的集中数据存储库。新工具涵盖秘书处的所有利益攸关方。

87. 即时反馈系统作为电子工具，使客户能够在货物和服务交付时对供应商进行即时评价，并收集供应商对联合国评价的反馈。该工具还提供了稳健的沟通平台，促进合同利益攸关方开展信息共享，推动承包商尽早改进业绩。

88. 鉴于联合国依靠商业承包商提供关键货物和服务，在整个联合国的合同管理合理化方面仍有工作要做。在秘书处，合同的行政由采购职能部门承担，而合同管理在不同实体采用不同方式。一些实体的合同由专门的合同管理部门管理，而另一些实体的合同则由技术部门甚至由请购人管理。合同从开始到结束都需要稳健的合同管理，而金额巨大、范围广、极其复杂的合同尤其如此。必须统一战略指导，包括秘书处所有实体在合同管理方面的作用和责任。为实现这一目标，供应链管理厅将向秘书处所有实体提供关于合同管理的战略指导和监督，包括供应商业绩评价、工具和流程，同时借鉴高级别管理委员会采购网络的战略供应商管理工作组的意见，并设法分享关于承包商业绩的方法和信息。

E. 将航空服务征求建议书纳入主流

89. 制定、征集和完成航空服务征求建议书所需的平均时间比招标书要长。然而，航空服务征求建议书的经验表明，通过加强国际竞争并收到比为类似需求采用招标书方法更多、差别更大的报价，这类征求建议书往往能提高性价比。在过去两年中，制定了关于待命包机以及用宽体和窄体飞机进行战略部队轮调的征求建议书。目前正在制定另外五份征求建议书，其中两份涉及飞机，三份涉及无人驾驶飞机系统。

90. 在本报告所述期间，由于需要以最快的速度获得航空资产，采用征求建议书的节奏放缓。尽管如此，对秘书处实施征求建议书方法的情况进行了全面的外部审查，以查明经验教训。航空征求建议书过程的一个关键要素是采取严谨的方法，让最终用户(客户)提供充足数据来界定需求，而不预先设定解决方案。审查报告强调，每天或每周向供应商提供更详细的需求信息，如以往实际需求情况，可以更细致地反映需求的波动情况，使投标人能够更详细地了解其拟议解决方案需要支持的需求范围和波动情况。

91. 为了弥补该数据欠缺，并确保所有客户提供所需的详细信息，支援不能提供此类信息的客户，前方支助和部署中心航空和调度小组将利用秘书处掌握的工具，

与客户直接合作提供这一信息。预计获得这些数据将加快并简化征求建议书的制定和评估工作，并提高拟议解决方案的潜在效益。

F. 利用科技实现供应链管理厅的目标

92. 需要继续对技术和资源进行投资，以体现供应链的真正好处，并将客户服务提高到所需水平。供应链管理厅将通过员工队伍的不断学习、培训和更新，继续培养依据数据的文化。

93. 展望未来，该厅将寻找机会，通过广泛的客户参与和采用第三方商业解决方案作为“团结”系统的补充，简化现有系统，从而扩大供应链业务流程的自动化。将探索实现进一步自动化和数字化的机会，这将为供应链的现代化和数字化铺平道路。

94. 为了精简支助并改进部队和警察派遣国的体验，供应链管理厅将努力确定改进措施，以提高流程的自动化程度、整合系统和数据，并统一流程，包括部队规划、管理和行政方面的流程。正在考虑的举措包括实施基于地点的军警人员细化报告和改进基于地点的特遣队所属装备报告，以及设立特派团内军事和警察部队业绩的功能。在军警能力管理解决方案的基础上，与军警人员和特遣队所属装备有关的整体供应链规划和执行活动能够得到加强。

G. 使供应链与《2030 年可持续发展议程》保持一致

95. 《2030 年可持续发展议程》将被纳入供应链活动，以期更负责地使用当地资源，减少污染和废物的有害影响。例如，从 2022 年起，在索马里拜多阿的联索支助办将通过使用太阳能电池板，每年减少近 100 万升柴油消耗，减少 1 800 吨二氧化碳排放，每年净节省 50 多万美元。在巴马科的马里稳定团将启动一个类似项目，每年削减 200 万升燃料，减少 5 000 吨二氧化碳排放，节省超过 100 万美元。这两个项目都将大大减少噪音污染，减少车队的安全防护风险。

96. 2022 年启动的一个主题为“通过供应链为和平行动增值”的新方案汇集了许多上述举措。该方案的目标是制定一个评估和增加供应链活动对支持和平行动的影响的框架，为此将研究若干要素，包括促进可持续性和发展的当地采购、开发并转让用于当地能力建设和复原力的技能、将可持续性标准纳入资产管理、系统和技术，以及私营部门投资和商业伙伴关系机会。该方案不仅力求减轻供应链活动的负面影响，而且力求为当地社区和可持续发展目标作出积极贡献。

97. 为支持可持续发展目标 5(实现性别平等，增强所有妇女和女童的权能)和具体目标 12.7(推行可持续的公共采购做法)，作为上述外联方案的一部分，供应链管理厅一直与国际女性企业联盟合作，该非政府组织旨在拓展多类型女业主企业网络的交往。埃尔西倡议项目第二阶段于 2021 年 4 月启动。这项相关倡议旨在加强妇女参加外地特派团并留用，并改善外地工作人员的总体安全和保障，目的是执行强化的标准，制定建议并向外地特派团系统地提供技术支持(包括为 200 名军人和警察的营地进行概念设计)。

98. 作为基于智慧城市技术、借助 Unite 外地远程基础设施管理系统的联合国智慧营地倡议的一部分，已经确定了 70 多项潜在举措，将利用技术进行探索和利用。该倡议一旦全面实施，将能够进行数据收集、分析、知情决策和自动化。在全球服务中心绿色村测试了技术和解决方案并在外地特派团实施成功的技术和解决方案。以此为基础，将进一步整合和扩展，从而将提高运行有效性、自动化和流程优化，因此进一步减少环境足迹并留下积极的影响。

六. 结论

99. 本报告是关于秘书处供应链活动的第一份报告。在本报告所述期间，在业务支助部内新成立的供应链管理厅力求履行秘书长的承诺，即通过在全球端到端综合供应链内提供有效、创新、透明、高效和负责的解决方案，确保客户实体取得成功。在 COVID-19 大流行暴发之初，综合供应链面临首次重大考验，通过有效支持客户实体采购和交付驻扎和履行任务所需的货物和服务，彰显了为促成本组织转型而采取的联合改革努力的价值。

100. 请大会注意到本报告。

附件一

2019-2021 年联合国秘书处支出分析

表 1

2019 年支出分析

(百万美元)

| 主要商品 | 订购单价值 |
|------------|-----------------|
| 空运 | 478.76 |
| 信息和通信技术 | 418.08 |
| 燃料 | 372.45 |
| 食品和餐饮 | 312.33 |
| 建筑和施工 | 268.04 |
| 差旅 | 190.14 |
| 不动产 | 140.26 |
| 运输和存储 | 126.03 |
| 安保 | 90.63 |
| 专业服务 | 81.12 |
| 车辆 | 72.3 |
| 金融和保险 | 53.95 |
| 工业清洁 | 46.74 |
| 住宿和会议服务 | 45.04 |
| 公用事业 | 35.37 |
| 药品和保健 | 31.81 |
| 工程服务 | 28.72 |
| 水处理 | 23.38 |
| 教育 | 23.02 |
| 发电和供电 | 20.55 |
| 工业 | 16.78 |
| 办公设备及用品 | 14.74 |
| 家具 | 11.22 |
| 原料和化学品 | 11.09 |
| 供热、制冷和冷热传送 | 9.73 |
| 电气和照明 | 9.63 |
| 杂项 | 8.61 |
| 制造 | 4.18 |
| 出版产品 | 3.27 |
| 纸质材料 | 3.06 |
| 清洁 | 2.62 |
| 工具 | 1.72 |
| 农业 | 0.39 |
| 共计 | 2 955.74 |

表 2
2020 年支出分析

(百万美元)

| 主要商品 | 订购单价值 |
|------------|-----------------|
| 信息和通信技术 | 393.91 |
| 空运 | 371.4 |
| 食品和餐饮 | 368.97 |
| 燃料 | 343.19 |
| 建筑和施工 | 289.41 |
| 不动产 | 133.28 |
| 运输和存储 | 120.98 |
| 安保 | 91.72 |
| 专业服务 | 75.09 |
| 金融和保险 | 65.84 |
| 药品和保健 | 61.78 |
| 车辆 | 56.11 |
| 工业清洁 | 53.25 |
| 差旅 | 46.81 |
| 公用事业 | 29.77 |
| 工程服务 | 28.25 |
| 发电和供电 | 23.29 |
| 工业 | 19.1 |
| 家具 | 18.37 |
| 教育 | 17.01 |
| 杂项 | 15.07 |
| 原料和化学品 | 14.57 |
| 供热、制冷和冷热传送 | 11.97 |
| 电气和照明 | 11.01 |
| 办公设备及用品 | 10.77 |
| 住宿和会议服务 | 10.44 |
| 水处理 | 8.97 |
| 清洁 | 3.89 |
| 制造 | 3.69 |
| 出版产品 | 2.95 |
| 工具 | 2.16 |
| 纸质材料 | 2.06 |
| 农业 | 0.43 |
| 共计 | 2 705.52 |

表 3
2021 年支出分析

(百万美元)

| 主要商品 | 订购单价值 |
|------------|-----------------|
| 信息和通信技术 | 348.18 |
| 空运 | 330.97 |
| 建筑和施工 | 305.01 |
| 食品和餐饮 | 291.7 |
| 燃料 | 238.36 |
| 运输和存储 | 144.59 |
| 不动产 | 120.87 |
| 安保 | 102.78 |
| 专业服务 | 77.73 |
| 车辆 | 59.69 |
| 金融和保险 | 49.72 |
| 药品和保健 | 42.95 |
| 工业清洁 | 42.49 |
| 公用事业 | 38.23 |
| 工程服务 | 30.29 |
| 发电和供电 | 22.15 |
| 教育 | 20.29 |
| 水处理 | 18.18 |
| 住宿和会议服务 | 17.93 |
| 工业 | 15.17 |
| 杂项 | 13.88 |
| 电气和照明 | 13.08 |
| 家具 | 12.85 |
| 供热、制冷和冷热传送 | 12.09 |
| 原料和化学品 | 10.64 |
| 办公设备及用品 | 10.27 |
| 清洁 | 3.79 |
| 出版产品 | 3.06 |
| 差旅 | 2.47 |
| 制造 | 2.38 |
| 工具 | 2.05 |
| 纸质材料 | 1.59 |
| 农业 | 0.93 |
| 共计 | 2 406.33 |

附件二

2019-2021 年战略货物和服务支出

(美元)

| 类别管理 | 价值 | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 1 月至 11 月 |
| 航空和运输 | | | |
| 空运服务 | 438 400 657.77 | 350 176 799.63 | 281 707 293.83 |
| 空中情报、监视和侦察 | 24 093 264.20 | 4 213 617.02 | 17 581 335.36 |
| 机场和空中业务支助 | 16 350 565.00 | 19 099 259.99 | 12 777 804.43 |
| 货运代理和第三方物流 | 111 081 522.54 | 114 214 466.57 | 120 055 878.99 |
| 车队 | 78 538 112.00 | 60 643 054.37 | 59 084 242.04 |
| 航空和运输小计 | 668 464 121.51 | 548 347 197.58 | 491 206 554.65 |
| 机构支助 | | | |
| 会议和办公室支助服务 | 83 947 278.98 | 58 028 904.11 | 62 780 254.42 |
| 金融服务 | 53 946 046.39 | 65 842 759.18 | 47 292 141.96 |
| 办公设备及用品 | 15 711 943.38 | 12 888 617.85 | 9 456 848.57 |
| 专业服务 | 36 823 453.83 | 32 577 799.60 | 24 825 894.19 |
| 征聘和培训服务 | 23 021 504.62 | 17 011 068.07 | 17 860 973.08 |
| 差旅管理服务 | 219 909 979.23 | 56 816 084.16 | 13 880 819.68 |
| 机构支助小计 | 433 360 206.43 | 243 165 232.97 | 176 096 931.90 |
| 设施和基础设施 | | | |
| 宿舍 | 22 203 423.73 | 48 737 033.26 | 47 156 982.01 |
| 工程设计与施工 | 281 217 143.60 | 289 978 590.59 | 287 952 451.82 |
| 设施管理 | 111 297 298.99 | 109 973 224.03 | 96 660 190.50 |
| 横向基础设施 | 1 526 449.07 | 74 167.57 | 1 716 943.97 |
| 内部陈设 | 17 829 503.27 | 27 746 164.05 | 16 248 276.15 |
| 发电 | 21 895 561.12 | 24 966 190.74 | 22 149 400.00 |
| 物业租赁 | 140 258 540.44 | 133 277 810.34 | 118 121 882.59 |
| 固体废物管理 | 46 721 678.91 | 53 116 921.69 | 41 919 558.21 |
| 水和废水处理 | 23 383 425.78 | 8 971 057.57 | 15 286 215.98 |
| 设施和基础设施小计 | 666 333 024.91 | 696 841 159.84 | 647 211 901.23 |
| 食品 | | | |
| 饮食服务 | 308 769 155.78 | 363 603 359.68 | 282 054 236.74 |
| 口粮 | 1 099 994.85 | 1 866 107.11 | 1 188 804.76 |
| 食品小计 | 309 869 150.63 | 365 469 466.79 | 283 243 041.50 |

| 类别管理 | 价值 | | |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | 2019 年 | 2020 年 | 2021 年 1 月至 11 月 |
| 燃料 | | | |
| 燃料 | 372 448 348.54 | 343 189 149.54 | 214 073 911.58 |
| 燃料小计 | 372 448 348.54 | 343 189 149.54 | 214 073 911.58 |
| 卫生保健 | | | |
| 保健服务 | 16 838 331.49 | 25 391 183.61 | 20 842 031.54 |
| 医疗和牙科设备和用品 | 7 984 954.30 | 34 196 688.94 | 9 469 097.99 |
| 药品 | 5 520 157.47 | 4 971 505.73 | 7 208 051.84 |
| 卫生保健小计 | 30 343 443.26 | 64 559 378.28 | 37 519 181.37 |
| 信息和通信技术 | | | |
| 通信服务 | 175 910 519.38 | 155 850 519.19 | 130 877 007.90 |
| 最终用户技术和应用 | 118 662 356.12 | 123 864 088.23 | 98 488 370.63 |
| 网络和存储设备 | 82 122 068.19 | 69 247 315.96 | 63 257 022.27 |
| 信息和通信技术小计 | 376 694 943.69 | 348 961 923.38 | 292 622 400.80 |
| 安保 | | | |
| 电子安全系统 | 1 496 675.60 | 988 420.53 | 650 377.97 |
| 情报、监视和侦察以及 电子防御系统 | 9 209 566.63 | 13 161 442.25 | 10 038 275.18 |
| 实体安保基础设施 | 8 929 927.14 | 8 175 608.59 | 6 316 077.28 |
| 安保服务 | 67 122 761.64 | 59 349 435.89 | 60 796 111.86 |
| 工作人员安保和安全 | 11 469 136.41 | 13 308 875.29 | 11 578 940.52 |
| 安保小计 | 98 228 067.42 | 94 983 782.55 | 89 379 782.81 |
| 共计 | 2 955 741 306.39 | 2 705 517 290.93 | 2 231 353 705.84 |

附件三

2019-2021 年业绩管理成果

| 上游反应能力(满分 100 分) | | | | | | | |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 2019 年 第四季度 | 2020 年 第一季度 | 2020 年 第二季度 | 2020 年 第三季度 | 2020 年 第四季度 | 2021 年 第一季度 | 2021 年 第二季度 | 2021 年 第三季度 |
| 58.34 | 58.44 | 58.4 | 57.06 | 57.12 | 56.51 | 55.72 | 56.56 |
| 上游可靠性(满分 100 分) | | | | | | | |
| 2019 年 第四季度 | 2020 年 第一季度 | 2020 年 第二季度 | 2020 年 第三季度 | 2020 年 第四季度 | 2021 年 第一季度 | 2021 年 第二季度 | 2021 年 第三季度 |
| 37.55 | 37.33 | 38.07 | 38.76 | 39.8 | 41.67 | 41.48 | 41.74 |
| 下游反应能力(平均天数) | | | | | | | |
| 2019 年 第四季度 | 2020 年 第一季度 | 2020 年 第二季度 | 2020 年 第三季度 | 2020 年 第四季度 | 2021 年 第一季度 | 2021 年 第二季度 | 2021 年 第三季度 |
| 6.18 | 6.5 | 6.36 | 5.91 | 6.11 | 5.71 | 5.62 | 4.94 |
| 下游可靠性(满分 100 分) | | | | | | | |
| 2019 年 第四季度 | 2020 年 第一季度 | 2020 年 第二季度 | 2020 年 第三季度 | 2020 年 第四季度 | 2021 年 第一季度 | 2021 年 第二季度 | 2021 年 第三季度 |
| 36.39 | 36.7 | 37.84 | 39.94 | 41.49 | 42.34 | 43 | 42.24 |
| 资产效率(满分 100 分) | | | | | | | |
| 2019 年 第四季度 | 2020 年 第一季度 | 2020 年 第二季度 | 2020 年 第三季度 | 2020 年 第四季度 | 2021 年 第一季度 | 2021 年 第二季度 | 2021 年 第三季度 |
| 96.48 | 96.68 | 96.06 | 96.00 | 95.65 | 94.69 | 94.99 | 95.16 |
| 库存覆盖率(满分 100 分) | | | | | | | |
| 2019 年 第四季度 | 2020 年 第一季度 | 2020 年 第二季度 | 2020 年 第三季度 | 2020 年 第四季度 | 2021 年 第一季度 | 2021 年 第二季度 | 2021 年 第三季度 |
| 41.86 | 42.84 | 52.12 | 49.11 | 40.27 | 40.26 | 40.34 | 40.66 |

附件四

2019-2021 年供应链职业化和培训活动

| 培训活动 | 培训方式 | 受众 | 学习者人数 | 补充信息 |
|----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|---|
| 供应链管理学校 | 授权的在线学习平台 | 供应链管理厅和联合国秘书处 | 367 人(565 份有效权限) | 完成了 9 997 门课程；平均每人学习 17 小时 |
| 需求规划和预测 | 在线教员执教的认证培训 | 供应链管理厅 | 20 人 | 计划在 2022 年举办一次 20 人参加的课 |
| 供应链运作参考专业认证 | 在线教员执教的认证培训 | 供应链管理厅 | 27 人 | 计划在 2022 年举办一次 23 人参加的课 |
| 供应链专业认证 | 在线自定进度和教员执教的认证培训 | 供应链管理厅 | 29 人 | 持续培训；最晚可于 2022 年 3 月参加结业考试 |
| PRINCE2 基础和从业者课程 | 在线教员执教的认证培训 | 供应链管理厅 | 86 人 | 无补充信息 |
| 数据处理系统、应用和产品的认证 | 在线教员执教的认证培训 | 供应链管理厅 | 4 人 | 课程将于 2022 年扩展 |
| 采购培训学院课程 | 采购培训在线开放学习平台 | 供应链管理厅、联合国秘书处和联合国各机构、基金和方案 | 732 人 | 作为电子学习平台重新启动，提供自定进度课程，其中 4 个模块已更新，3 个模块正在更新；涵盖 61 个实体；已完成 2 868 门课程 |
| 英国皇家采购与供应学会 4 级文凭和 5 级高级文凭 | 在线自定进度的认证培训 | 供应链管理厅和联合国秘书处 | 484 人 | 目标受众不断进化 |
| 危险货物的空运和海运 | 面对面教员执教的培训 | 供应链管理厅 | 7 人 | 2022 年将培训 6 名工作人员 |
| 航空公司安全管理系统 | 在线教员执教的认证培训 | 供应链管理厅 | 4 人 | 2022 年将培训 4 名工作人员 |

附件五

2019-2021 年机构间合作概要

| 服务或设备 | 牵头单位 | 合作伙伴 | 状态 |
|---|----------------------|---|----------|
| 信息和通信技术产品 | 联合国儿童基金会 (儿基会) | 供应链管理厅 | 收到 |
| 车辆 | 供应链管理厅采购支助处和采购司 | 联合国开发计划署 | 招标正在进行 |
| 类别管理领导者 | 供应链管理厅方案管理和支助科 | 联合国环境规划署、联合国维也纳办事处和联合国日内瓦办事处 | 执行中 |
| 车辆追踪 | 供应链管理厅后勤司采购支助处供应和运输股 | 世界粮食计划署(粮食署)和联合国难民事务高级专员公署 | 招标正在进行 |
| 为不设联合国医疗设施的地点的联合国工作人员提供冠状病毒病(COVID-19)家庭护理包 | 供应链管理厅后勤司采购支助处医疗支援科 | 世界卫生组织(世卫组织)和粮食署 | 已交付和正在进行 |
| 地理空间、信息和电信技术 | 全球服务中心地理空间、信息和电信技术处 | 非洲联盟驻索马里军事观察团、国际刑事法院、国际移民组织(移民组织)、儿基会、联合国项目事务署(项目署)、联合国人口基金、联合国近东巴勒斯坦难民救济和工程处和粮食署 | 执行中 |
| 专业采购培训 | 供应链管理厅采购司 | 联合国系统内各组织 | 执行中 |
| COVID-19 医疗后送 | 业务支助部供应链管理厅 | 粮食署、世卫组织和移民组织 | 执行中 |
| 外地的聚合酶链反应检测 | 供应链管理厅后勤司采购支助处医疗支援科 | 联合国国家工作队 | 执行中 |
| COVID-19 疫苗接种 | 业务支助部供应链管理厅 | 联合国各机构、基金和方案 | 执行中 |
| 联合国航空技术咨询小组 | 供应链管理厅后勤司空运处 | 国际民用航空组织和粮食署 | 执行中 |
| 高级别管理委员会采购网络供应商尽职调查和风险管理的供应商管理工作小组 | 供应链管理厅辅助和外联处 | 联合国秘书处、联合国粮食及农业组织、国际原子能机构、项目署、泛美卫生组织、国际劳工组织(劳工组织)、粮食署、联合国开发计划署和儿基会 | 牵头该工作小组 |

| 服务或设备 | 牵头单位 | 合作伙伴 | 状态 |
|--------------------------|------------------|--|------------------|
| 高级别管理委员会采购网络 | 供应链管理厅辅助和外联处和采购司 | 项目署、联合国促进性别平等和增强妇女权能署、世卫组织、欧洲安全与合作组织、国际货币基金组织、劳工组织、世界银行和世卫组织 | 参加促进性别平等的采购问题工作队 |
| 高级别管理委员会采购网络的联合国全球采购网工作组 | 供应链管理厅辅助和外联处和采购司 | 无 | 执行中 |