



第七十六届会议

议程项目 136 和 146

审查联合国行政和财政业务效率

关于内部监督事务厅活动的报告

对和平行动需求和采购规划的审计

内部监督事务厅的报告

摘要

大会第 72/266 B 号决议请秘书长委托内部监督事务厅(监督厅)继续监测联合国的采购工作,并每两年就此提出报告。根据该决议,监督厅对纽约联合国总部、联合国中非共和国多层次综合稳定团、联合国马里多层次综合稳定团、联合国阿卜耶伊临时安全部队、联合国脱离接触观察员部队、联合国驻塞浦路斯维持和平部队和联合国驻黎巴嫩临时部队的需求和采购规划进行了审计。审计评估了供应链管理流程中用于制定需求和采购计划的活动和信息管理系统的充分性和有效性。

需求和采购规划职能涉及预测实体对货物和服务的需求,并规划如何以尽可能低的成本及时采购、购置和交付这些货物和服务。迄今在这一领域取得的进展使业务支助部能够提高外地特派团的货物和服务需求的可见度。不过,迄今为止,各特派团尚无法制定出符合以下要求的需求计划:(a) 足够实际,可作为拟议预算的基础;(b) 足够细化,可有效用于采购和交付规划以及类别管理,类别管理是一种管理一系列类似或相关货物和服务的系统方法,可更好地了解客户的需求和供应市场的动态。大量年终采购以及内部采购办法和系统合同的使用不理想,表明需求和采购战略仍然不够有效。

为了解决审计中查明的问题,监督厅向业务支助部提出了 9 项建议,向六个外地特派团提出了 16 项建议。所有建议均获接受,其中四项已执行。



一. 背景

1. 大会第 72/266 B 号决议请秘书长委托内部监督事务厅(监督厅)继续监测联合国的采购工作,并每两年就此提出报告。在执行该决议时,监督厅制定了一项审计秘书处采购程序以及更广泛的供应链管理的计划。本报告详细介绍了与联合国总部、¹ 联合国中非共和国多层次综合稳定团(中非稳定团)、² 联合国马里多层次综合稳定团(马里稳定团)、³ 联合国阿卜耶伊临时安全部队(联阿安全部队)、⁴ 联合国脱离接触观察员部队(观察员部队)、⁵ 联合国驻塞浦路斯维持和平部队(联塞部队)⁶ 和联合国驻黎巴嫩临时部队(联黎部队)⁷ 有关的结果。

2. 联合国于 2015 年推出了供应链管理流程,为规划和管理所有与货物和服务的采购活动以及货物的交付、储存和处置等其他后勤活动制定了一体化的端到端流程。供应链管理要有效,就需要从准确的供应链规划开始,这包括需求、采购和交付规划。需求规划涉及和平行动根据为执行任务确定的需求,制定下一个财政年度的货物和服务需求计划或预测。布林迪西全球服务中心在初步审查数据的准确性和完整性后,将各个特派团的计划汇总成一个全球和平行动需求计划。通过采购规划,对满足需求的拟议模式进行优先排序,包括:(a) 内部来源或使用现有储备;(b) 使用系统合同;(c) 订立地方合同;(d) 与会员国订立协助通知书;(e) 与各机构、基金和方案签订谅解备忘录和合同。全球服务中心履行物资交换所职能,促进特派团盈余物资、联合国储备和战略部署物资的重新部署,以满足需求。

3. 自 2018/19 年度以来,外地特派团利用基于网络的需求和购置规划工具制定年度需求计划。下表所示为全球需求和采购计划中所列需求。

¹ 联合国秘书处需求和采购规划审计(第 2020/059 号报告)。

² 中非稳定团需求和采购规划审计(第 2021/007 号报告)。

³ 马里稳定团需求和采购规划审计(第 2021/010 号报告)。

⁴ 联阿安全部队需求和采购规划审计(第 2021/036 号报告)。

⁵ 观察员部队供应链管理审计(第 2021/028 号报告)。

⁶ 联塞部队供应链管理审计(第 2021/024 号报告)。

⁷ 联黎部队采购与合同管理活动审计(第 2020/061 号报告)。

使用需求和购置规划工具拟定需求的演变

财政年度	涵盖的实体	物项数目	数额(十亿美元)
2018/19	13 个维持和平特派团	10 362	2.34
2019/20	13 个维持和平特派团、全球服务中心和补充战略部署物资储存	9 066	2.17
2020/21	13 个维持和平特派团、20 个特别政治任务、全球服务中心和战略部署物资储存	15 805	2.50
2021/22 ^a	13 个维持和平特派团、19 个特别政治任务、11 个非外地秘书处实体、全球服务中心和战略部署物资储存	28 000	2.45

^a 摘自 iSeek 上发表的题为“一切从一个计划开始！2021-22 年全球供应链计划”的文章(2021 年 7 月 14 日)，仅供参考。本次审计不涉及该计划。

4. 业务支助部供应链管理办公室后勤司的供应链规划处负责管理综合供应链规划职能。该处向外地特派团提供指导，并与采购干事和类别管理人⁸ 等各利益攸关方协调对总需求和采购计划的跨职能审查，以核实基础数据并提高需求和采购计划的质量。指导包括：(a) 供应链管理蓝图；(b) 供应链操作指导；(c) 全球供应链标准作业程序；(d) 不时发布的各种其他有关指示和备忘录。

5. 供应链规划涉及通过综合跨职能规划进程进行需求、采购和交付规划，迄今已在维和行动、特别政治任务、总部以外办事处和各区域委员会推广。在全面建立和适当实施后，预计会产生以下效果：(a) 更准确地显示各实体的需求，以反映在其拟议预算中；(b) 更有效地管理全秘书处的库存，包括战略部署物资储存；(c) 减少因库存过多和库存过时造成的财务损失；(d) 汇总需求以实现规模经济；(e) 更好地精简采购行动。

6. 虽然编制准确的需求计划、执行采购和交付规划举措以及对风险的掌控是各外地特派团的责任，但业务支助部通过提供指导、能力发展、风险管理和监测，为成功实施供应链举措以实现预期效益，履行了关键的扶持职能，发挥了第二道防线的作用。管理战略、政策和合规部的业务转型和问责司监测并加强全组织的绩效和问责制。因此，该司与业务支助部合作，制定关键绩效指标，以衡量和管理供应链规划绩效及其他领域。

二. 审计目标、范围和方法

7. 审计的目标包括评估供应链管理流程中用于制定需求和采购计划的活动和信息管理系统是否充分和有效。审计的重点是和平行动的需求和采购规划，涉及三个主要审计问题：

(a) 需求计划和用于需求规划的信息的准确性如何？

⁸ 类别管理人领导一个跨职能小组，负责实施类别管理办法，通过这种办法，对实体采购的一系列类似或相关货物和服务进行分组和管理，更好地了解客户的需求和供应市场的动态。

(b) 需求和采购规划流程以及物资交换所职能的效率和有效性如何？

(c) 需求和采购规划职能部门的执行和风险管理有多有效？

8. 监督厅在 2019 年 12 月至 2021 年 3 月的不同时期在总部和 6 个外地特派团进行了这些审计。审计所涉期间为 2018 年 1 月 1 日至 2020 年 12 月 31 日。在方便获得的情况下，列出了以后各期的数据。

9. 审计方法包括：(a) 约谈关键人员；(b) 审查相关文件；(c) 核对各数据源的相关数据，包括“团结”项目、需求和购置规划工具、系统合同在线目录和看板。

10. 为了解决审计中查明的问题，监督厅向业务支助部提出了 9 项建议，向有关外地特派团提出了 16 项建议。这些建议按主要专题分类，其执行情况载于本报告附件。

三. 审计结果

A. 需求和采购计划的准确性

1. 全球年度需求和采购计划的可见度

11. 业务支助部实施了若干举措，以提高和平行动全球货物和服务需求的可见度，并简化采购工作。采用需求和购置规划工具及其随后为获取需求数据而进行的改进，有助于有条不紊地收集和合并外地特派团的年度需求，提高了数据质量，并有助于更好地确定和分析可通过新的采购活动、现有合同或内部库存来满足的需求。全球年度需求和采购计划还被划分为主要产品类别，这特别方便供应链规划人员⁹和类别管理人进行审查，以优化采购流程。系统合同在线目录使用户能够了解现有的全球和区域合同。该部还创建了一个看板，以提高全球需求计划的可见度。

2. 全球年度需求计划的精细度和预测准确性

12. 不过，在总部和外地特派团进行的审计发现，有机会进一步提高全球年度需求和采购规划的准确性和有效性，以充分获取其预期效益。

13. 业务支助部尚未制定衡量全球年度需求计划准确性的方法，这是对全秘书处货物和服务需求进行适当确定、优先排序和汇总，以实现规模经济和优化采购办法的关键。

14. 对 2018/19 年度和 2019/20 年度全球年度需求计划和实际采购情况进行比较后发现：(a) 采购了未预测到的货物和服务(2018/19 年度和 2019/20 年度分别为 5.39 亿美元和 1.66 亿美元)；(b) 预测到货物和服务，但在 2018/19 年度没有采购，

⁹ 供应链规划人员负责规划与需求、采购和交付规划有关的活动，除其他外，这需要确定需求驱动因素以编制需求计划，并制定行动方案，以拟定最佳的采购和交付方案，以满足需求。

因为最终不需要(共计约 2 亿美元); (c) 货物和服务的采购量是计划需求的两倍多(2019/20 年度为 2 482 项, 共计 3.28 亿美元)。

15. 全球年度需求计划的不准确可能导致库存严重积压。在中非稳定团, 其 4 500 万美元库存价值中约有 2 000 万美元(44%)一年多没有动过, 而在购买新物项时没有核实特派团库存中是否已有。同样, 在马里稳定团, 截至 2021 年 3 月 1 日, 在 8 000 万美元的总库存中, 有 24%的库存(价值 1 900 万美元)一年多没有动过。在观察员部队, 截至 2020 年 6 月, 共有 110 万美元的各类库存, 即 230 万美元总库存的 48%, 在该年度未使用, 33%的物项的库存周转时间超过一年。在联塞部队, 超过一年需求的库存物项价值达 140 万美元, 占 330 万美元总库存的 42%。在联阿安全部队, 2019/20 年度采购了 33 个物项, 如化学品箱、通信系统和金属切割圆锯片, 价值 440 万美元, 尽管这些物项已有库存。其中 7 个物项, 包括通信系统分析仪和音频放大器, 已经超过了其预期寿命, 导致库存过时。

16. 需求计划不准确的原因是下文第 17 至 20 段解释的因素。

(a) **分析不充分**

17. 各特派团没有根据业务规模、估计活动水平和其他考虑因素, 编制反映执行任务所需货物和服务总需求的总需求计划。这是由于缺乏一个适当的预测模型, 以纳入历史需求和消费模式、安全库存和库存量等库存水平指标以及特派团不断变化的情况, 包括特派团任务的变化。实际做法是, 各特派团编制了净需求计划, 代表它们计划通过不同的采购方案采购的货物和服务, 大多以本年或上一年预算的费用计算表为指导。如果没有总需求计划, 特派团就无法证明其需求计划与任务和业务规模相一致, 从而增加了上文所述的库存过剩的风险。此外, 供应链管理厅无法根据部队和人员编制以及其他业务信息验证特派团需求的合理性, 也无法比较一段时间内的需求以及类似特派团之间的需求, 以确保最佳采购。供应链业务指南要求编制总需求计划, 并根据规划期开始时的预计库存量和正在进行的采购进行调整, 以得出应据以编制特派团预算的净需求计划, 但这一流程没有得到遵守。不遵守指导意见可能导致预算与特派团实际需求之间不一致。

18. 此外, 监督厅发现各特派团在制定净需求计划时的估算存在不足。例如, 为了估算信息和通信技术及车辆备件的需求, 观察员部队使用了其信息和通信技术总资产和轻型客车的 2%的系数, 但这一假设没有任何依据。在联阿安全部队, 2019/20 年度需求计划遗漏了一些关键项目, 包括废水处理厂(共计 390 万美元)和重型工程设备备件(共计 600 000 美元)。随后, 这些需求通过重新分配资金得到了满足。联塞部队和联黎部队没有记录支持需求计划中预测需求的基本假设, 也没有确定最高和最低库存水平、再订购数量和再订购点, 以更好地管理库存和加强需求规划。预计“团结”项目扩展部分二期的需求和供应网络规划解决方案将支持根据基本需求预测参数编制需求计划。

(b) **库存记录不准确**

19. “团结”系统库存数据不准确, 也妨碍了各特派团编制总需求计划并通过扣除预计库存来调整计划以得出净需求计划的能力。在马里稳定团, 实物数量与“团

结”系统记录之间存在相当大的差异；在“团结”系统记录的 465 个消耗性细列项目样本中，有 58 个无法找到，有 235 个项目存在差异。在中非稳定团，库存记录不准确的原因是，在从遗留系统迁移记录后，实物清点和数据清理不完整，以及由于仓储设施不足，查看库存受限。外地特派团的库存数据不准确和不完整，给有效的需求规划带来了挑战。

(c) 需求计划精细度不足

20. 需求计划的精细度程度不够，无法对照计划监测采购情况，也无法确定和跟踪偏差情况。这些计划主要基于美元数额和物项的一般说明。货物和服务的数量和子类别并不总是明确的，这使得物项的合并很困难。此外，外地特派团在需求和购置规划工具中将服务和统包¹⁰ 合同作为单一细列项目输入，数量为一个单位。例如，联合国索马里支助办事处和中非稳定团将其燃料需求作为一个单一细列项目输入，费用分别为 5 300 万美元和 720 万美元，但没有说明燃料的加仑数，也没有具体说明航空、汽油、柴油或润滑油等子类别的数量。考虑到 2019/20 年度全球需求计划主要由服务(65%，14.2 亿美元)和统包合同(23%，4.9 亿美元)组成，这种不精确导致需求计划与具体类型或类别的货物和服务的实际采购之间产生重大差异，阻碍了最佳采购方案的制定。

21. 总体而言，监督厅估计，各特派团对按产品类别分类的货物和服务的预测准确率约为 13%，而目标为 80%(考虑到和平行动不断变化的情况导致需求和采购的波动，允许有 20%的偏差)。由于预测准确率如此之低，将无法实现需求规划的潜在好处，例如：(a) 在进行新的采购之前利用内部库存；(b) 通过系统合同合并采购以实现规模经济；(c) 合并交付。

22. 供应链规划处指出，如果对所有特派团的预测偏差进行汇总，并根据占需求 80%的七类高价值货物和服务的采购进行加权，则预测准确率将为 83%。监督厅认为，这种确定预测准确性的方法不够具体，无法让该处根据产品类别监测货物和服务采购的偏差，并利用供应链规划所有方面的好处。

23. 因此，各特派团需要进行变革管理，制定数据驱动的需求计划，准确预测需求，推动预算编制，指导货物和服务的采购。

24. 监督厅建议业务支助部改进需求计划的精细度，拟定计算特派团需求计划预测准确性的方法，并加强改革管理举措，以确保年度需求计划由数据驱动。该部接受了这些建议，并表示，将在推出“团结”项目扩展部分二期时解决需求计划的精细度问题，并将在开发和部署“团结”项目中需求和供应网络规划功能过程中，考虑采用新的方法来计算预测的准确性。该部还表示，尽管必须应对本组织财务状况和冠状病毒病(COVID-19)应对措施的挑战，但它将加强改革管理举措。该部已开始执行这些建议。

¹⁰ 货物和服务的混合，如燃料和口粮，承包商负责向最终用户供应、储存和分发货物。

25. 监督厅还建议观察员部队、中非稳定团、马里稳定团、联塞部队、联黎部队和联阿安全部队利用根据现有库存调整的历史消耗模式，提高预测需求的准确性。这将推动制定特派团的成果预算编制。各特派团已开始执行这些建议。

3. 工作人员能力建设

26. 各特派团提交的年度需求计划中存在许多错误，需要全球服务中心反复进行几次数据验证检查才能最终确定。数据输入错误的主要类别包括关于正在进行的采购或项目的信息不完整或不正确、产品标识号等信息缺失、合同状态不正确和计算不正确。这些错误可能导致不适当的采购决定，并妨碍对项目进行唯一识别。

27. 在“团结”项目扩展部分二期部署需求和供应网络规划解决方案之前，需求和购置规划工具被用作需求规划的临时解决方案，该工具正在不断加强，增加了一些功能，也需要对工作人员进行新的培训。特派团一级的数据输入错误增加了全球服务中心和供应链规划处纠正错误数据的行政负担，从而消耗了有限的资源。监督厅建议业务支助部建设工作人员的能力，确保与全球年度需求计划有关的数据的准确性和完整性。因此，全球服务中心举办了几期培训班，以建设负责在需求和购置规划工具中输入数据的用户的能力。根据该部采取的行动，监督厅审结了这项建议。

4. 物资主数据架构

28. 有效准确的供应链规划取决于健全的物资主数据架构，包括产品识别码、产品描述和技术规格等各种要素。但在审计时确定了下列问题。

(a) 产品识别码管理

29. 为了标识物资，在“团结”系统中创建了产品识别码，但它们与联合国标准产品和服务编码不一致，后者是一个全球参考分类法或分类框架，用于对产品和服务进行分类并为其独特标识提供便利。该编码由四个分类级别组成：大类、中类、小类和商品，每一级依次代表着更大的具体程度。然而，“团结”系统中只有约 9%的产品被细分至商品级。由于被细分至商品级的物资太少，各特派团无法适当界定其所需物项、无法根据需求和采购规划所需的精细度来识别现有存货。例如，医用手套被细分至中类级医用服装和织物，但没有将其细分至商品级的手套。此外，尚未根据其属性(如尺寸和容量)对这些物资进行描述，因此妨碍了为规划目的进行独特标识。

30. 此外，在本审计期间，在 109 296 个产品识别码中，只有约 4 000 个被列入合并需求计划。虽然业务支助部解释称，与合同、购物车、订购单和库存物项有关的其他产品识别码也在使用，但现有产品识别码数量与用于当前需求的产品识别码数量之间存在很大差异，表明存在旧的和多余的产品识别码。这使得用户难以需求计划所含特定物资筛查、识别和分配正确的产品识别码。该部尚未建立系统化的产品识别码生命周期管理流程来定期淘汰旧的、过时的和未使用的识别码。

31. 2018 年 10 月启动了一个物资主数据库改造项目，以期通过清理产品识别码、将其匹配到商品一级并分配产品属性来充实物资主数据库架构。该项目的计划完

成日期为 2019 年 6 月 30 日，但因多重挑战和相互竞争的优先事项而被推迟。然而，尚未正式修订项目计划以促进对进展情况进行监测。因此，监督厅建议更新计划中的阶段性目标并优先安排资源以完成项目。

32. 审计后，业务支助部表示，其已完成将产品识别码匹配到商品一级的工作，同时正在清理产品识别码、分配产品属性。作为物资主数据库改造项目的一部分，该部停止了大约 46 000 个产品识别码的进一步使用。该部还澄清指出要到 2023 年才能完成整个项目，并称其已更新项目计划中的阶段性目标、讨论订正日期并将订正日期分发给各利益攸关方和项目委员会成员。基于该部已采取的行动，这项建议已审结。

(b) 产品识别码的使用和管理

33. 由于系统性数据迁移问题，一些具有不同拟合度、功能和特点的物资在“团结”系统中拥有相同的通用产品识别码，影响对它们的正确识别。例如，不同类型车辆的垫片与同一个通用产品识别码匹配。截至 2020 年 3 月 31 日，13 个维持和平特派团的 26 615 件库存物项(共计 4 510 万美元)与通用产品识别码匹配。虽然中非稳定团已将通用产品识别码的使用从 2018/19 年度的 534 个细列项目减少到 2019/20 年度的 303 个细列项目，但仍需进一步关注，因为这些细列项目在 2019/20 年度被用于提出合计 870 万美元的采购订单。同样，在马里稳定团，有一些物项配有多个产品识别码，不同的物项却分配到相同的产品识别码。业务支助部认为，在某些情况下(例如对具有类似功能和特性的产品进行采购招标)使用通用产品识别码可能是适当的，但需要就这些识别码的使用进一步指导和培训相关工作人员。

34. 在本审计期间，供应链管理厅平均用了 44 天来发放外地特派团申请的新产品识别码。这是由于特派团没有提供物资说明和产品规格等所需信息，也由于申请的积压。在本审计期间，在特派团提出的 67 291 项新产品识别码申请中，3 409 项重复，5 540 项被取消，原因是外地特派团对新产品识别码申请的管理不力。新产品识别码申请处理工作的延误影响了需求计划，因为特派团规划人员无法输入所需新物项的产品识别码。

35. 监督厅建议业务支助部改进对产品识别码的管理。该部接受了这项建议，并表示其会发布关于使用非通用产品识别码的补充指南。这项建议正在执行中。

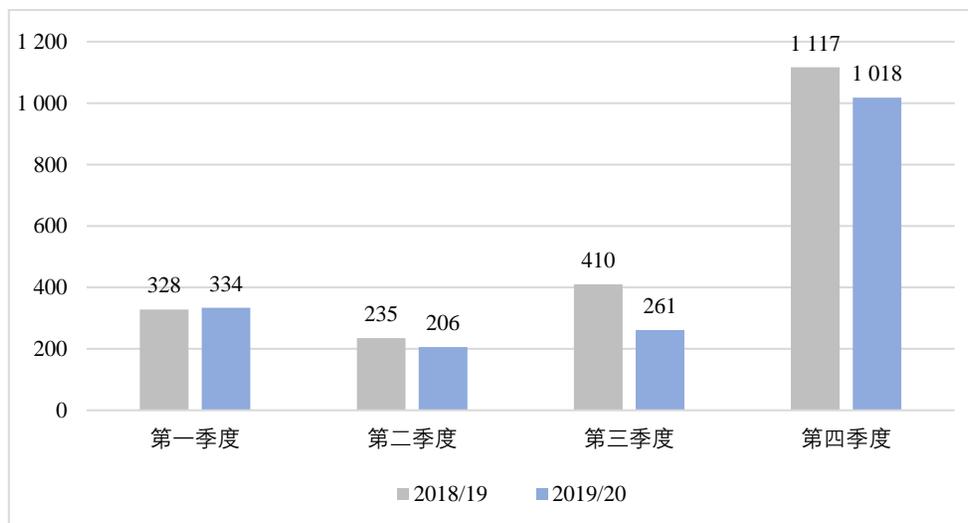
5. 年终采购

36. 本年度最后一个季度的采购支出明显高于前三个季度的总和。年终采购额高，令人质疑这种支出是否必要、是否是为了在财政年度结束时利用未用预算资金才发生。外地特派团的这种做法也可能导致库存过多的风险增加。

37. 以 2018/19 年度和 2019/20 年度为例，13 个维持和平特派团第四季度的支出分别是当年前三季度平均季度支出的 3.4 倍和 3.8 倍，详见下图。2020/21 年度，各特派团在当年不同季度的采购量可能受到 COVID-19 大流行的影响。

2018/19 年度和 2019/20 年度各季度采购价值

(百万美元)



38. 需求与实际采购额之间也存在很大差异。例如，2019/20 年度第一季度实际采购额为 3.34 亿美元，而需求为 16 亿美元。相反，最后一个季度的实际采购额为 10 亿美元，而需求为 1.54 亿美元。最后一个季度采购额激增不能完全归因于订立合同延迟，因为 58% 的需求可以通过现有合同得到满足，42% 的需求需要采取新的采购行动。因此，存在需求被夸大以及在财政年度结束时为利用未用预算资金而发生大量年终支出、导致库存过多的风险。

39. 业务转型和问责司表示，其正在制定一项主要业绩指标，用于监测按产品类别及时执行需求计划的情况。管理战略、政策和合规部方案规划、财务和预算厅全球资产管理政策处制定了一项用于减少库存物项浪费和损失的指标，并确定 70% 的设备已库存超过六个月，而根据主要业绩指标的要求，库存超过六个月的设备不应超过 50%。由于该部已经在监测库存资产的老化情况，监督厅没有提出建议，但强烈鼓励管理战略、政策和合规部和业务支助部监测年底采购率高的情况，并协调努力减少资产和库存过多和过时的风险。

B. 需求和采购规划的效率和成效

1. 系统合同的利用

40. 本应用于加快采购和实现规模经济的系统合同没有得到最佳利用。在本审计期间存续的 310 项系统合同中，不得超过额总计 13 亿美元的 110 项合同的利用率不到 50%。其中包括不得超过额总计 2.57 亿美元、根本没有利用的 27 项合同。

41. 系统合同利用率低的原因包括：(a) 从海外交货的间隔时间更长；(b) 如果考虑运费，系统合同的货物成本高于地方合同；(c) 系统合同不符合外地特派团的特定当地需求；(d) 夸大需求导致不得超过额过高。例如，2019 年 11 月马里稳定团请求批准在当地采购轮胎和电池，因为通过系统合同交货的时间超过 8 个月。关于帐篷的采购，虽然相关系统合同交付期为 30 至 90 天，但稳定团面临 COVID-19

大流行期间关闭边界的不确定性，而且可以以略低的价格在当地采购急需物项。在中非稳定团，现有的发电机系统合同并不总能满足需求，因为其中没有列入某些必要的备件。2020年3月，采购司修订了发电机备件系统合同，以列入特派团所需备件。在观察员部队，由于贸易限制，并不总是能够使用系统合同。在联阿安全部队，通过系统合同采购的发电系统和废水处理厂等项目的交付时间远长于独立合同。通过系统合同采购并在2019/20年度第二季度交付的货物的周转时间平均为从提交购物车之日起330天，而独立合同为196天。

42. 采购干事和类别管理人在订立系统合同时需要考虑到上述问题，以优化其使用并获得预期效益。监督厅在对采购职能的战略管理进行审计(2019年11月19日第2019/111号报告)时建议业务支助部分分析并编写一份行动计划，以解决系统合同利用率低的问题。该建议正在执行中。

2. 招标时间表

43. 需求规划有助于及时启动招标程序，以根据汇总净需求订立新合同和(或)延长现有合同的有效期或上调不得超过额。供应链规划处保有一个招标时间表，该表说明现行招标程序的状况并为监测和采取后续行动提供便利。但是，招标时间表中没有列入与信息 and 通信技术、航空和整体支助服务有关的招标。监督厅建议业务支助部扩大招标时间表，将所有商品包括在内，以形成关于到期合同的综合意见，并根据需求评估及时启动采购程序。审计后，供应链规划处已将信息和通信技术、航空和整体支助服务列入招标时间表。基于该部已采取的行动，监督厅审结了这项建议。

3. 战略供应链规划和滚动需求计划

44. 供应链管理蓝图设想制定一项全球长期战略计划，作为核心供应链规划程序中的一环。临时供应链业务指南还要求进行为期2至5年的战略供应链规划，以实现供应链管理战略的长期目标。这一过程的主要产出将包括：关于各实体范围、规模和地理位置的全球展望；每年更新的战略供应链网络设计；确定本组织长期需求的战略需求计划。然而，现有的规划过程和做法仅限于在外地特派团预测需求的推动下制定全球年度需求计划。尽管如此，不断改进的需求数据和全球需求的可见性已经开始为战略供应链规划提供机会。

45. 临时供应链业务指南还引入了滚动需求计划这一概念，即在因情况变化而无法准确预测相对较长时期的需求时，通过每月调整需求计划来实现灵活性。但是，外地特派团没有执行滚动需求计划。因此，本组织无法灵活调整初步计划以避免库存过多和(或)库存短缺。例如，滚动需求计划原本会允许灵活调整2019/20年需求计划，以应对COVID-19疫情爆发引起的外地特派团的需求变化。

46. 监督厅建议业务支助部进行战略供应链规划以满足本组织的长期需求，并建设工作人员的能力以执行为规划工作提供灵活性的滚动需求计划。该部接受这项建议，并表示其一直在向类别管理人提供长期需求预测以订立系统合同，并提供多年需求趋势分析以支持制定类别管理战略和行动计划。这项建议正在执行中。

4. 从储备和剩余存货中采购

47. 经修订的战略部署物资储存行动构想(A/72/783, 附件三)要求将储备和剩余存货确认为可用于满足需求的内部来源之一。全球服务中心的物资交换所职能在探索外部选项之前先检查内部采购的可能性。在制定需求和采购计划时,各特派团还需要考虑将现有战略部署物资储存、联合国储备和其他特派团的剩余存货作为节约使用本组织资源的首选采购选项。

48. 物资交换所从 2019/20 年度总需求计划中确定了至少 306 个可由现有储备满足的物项(共计 3 500 万美元),并建议外地特派团在内部采购这些所需物项。因此,马里稳定团从全球剩余存货采购了 1 辆加油车和 7 辆皮卡车,并从其他特派团获得了包括 254 个模块化预制构件在内的各种资产。但是,所有外地特派团的内部采购仅为 310 万美元(9%)。

49. 此外,各特派团没有宣布其闲置资产为剩余资产以使其他特派团能够采购和使用这些资产。2019/20 年度,中非稳定团宣布价值 173 000 美元的 200 台收音机为剩余存货,并向另一个特派团运送了这些收音机。然而,稳定团还有医疗和工程设备和用品剩余,共计金额分别为 200 万美元和 900 万美元。监督厅建议中非稳定团加强用于确定剩余货物并及时向全球服务中心通报相关信息的机制。中非稳定团接受了这项建议。

50. 从现有储备中进行采购有限的原因是旧物项的成本较高。考虑到特派团生命周期的变化和对特派团团长更多的授权,监督厅计划在不久的将来审计战略部署物资储存的管理情况。因此,现阶段不就此问题提出建议。

5. 交付费用

51. 供应链规划处开发了一个概念性的工作流程,通过对交付要求进行确定、优先排序和汇总来合并货物和服务的交付。2019/20 年度,只有共计 2.53 亿美元的货物存在合并交付的可能性,占 2019/20 年度需求计划所需交付总额的 12%(该计划的其余部分用于服务和统包合同)。然而,各特派团也有错过的合并交付机会。例如,在 2019/20 年度第二季度,中非稳定团有 10 批单独装运的货物来自同一来源国,使用同样的《国际贸易条件解释通则》交货方式,交货日期在同一季度,但没有考虑对这些交付进行合并。同样,在马里稳定团,与被审查的 100 份订购单有关的装运批次没有合并,也没有使用同一承运人进行运送,尽管这些批次的货物来自同一地区,交付日期也类似。在联阿安全部队,及时交付货物面临固有的后勤挑战,包括雨季道路无法通行、一个入境口岸的货物入境清关程序繁琐。这些挑战要求进行适当的交付规划,以及时收到基本用品。

52. 监督厅建议中非稳定团、马里稳定团和联阿安全部队制定交付计划,以减轻后勤挑战,确定符合合并标准的装运批次,改善技术科之间的协调,并尽可能合并装运批次。审计后,中非稳定团推出了一个电子表格,作为监测和规划交付的临时措施。基于中非稳定团已采取的行动,这项建议已审结。中非稳定团和联阿安全部队正在执行这项建议。

53. 主要障碍是缺乏一个可供特派团同时提交购物车、按合同/供应商合并采购订单的机制。此外，“团结”项目扩展部分二期没有纳入便利合并交付的工具。由于缺乏交货合并，本组织无法实现可能的节约，也无法减少相同交付路线上多次装运对环境的影响。业务支助部评论指出，合并交付要求超出其职权范围。不过，供应链管理厅正在考虑创建一个可供特派团合并其交付要求的机制，这就需要建设专门的中央或区域中心能力，修改现有的供资机制，进行具体的权力下放。监督厅没有提出建议，但将在今后的审计计划中继续考虑这一问题。

C. 业绩和风险管理的成效

1. 主要业绩指标

54. 主要业绩指标有助于计量和管理业绩。供应链管理厅制定了评估供应链规划职能效益的指标，包括减少紧急需要货物和服务的案例、减少当地采购授权请求、减少非消耗性剩余存货和剩余资产、在需要时提供所需货物、降低总体交付成本和减少资源滥用。但尚未确定基线和目标业绩水平，从而使得供应链规划处无法评估供应链规划的效益。监督厅建议业务支助部为供应链规划职能制定主要业绩指标，并制定用于计量和报告已实现效益的计划。该部接受了这项建议，并表示，辅助和外联处已起草主要业绩指标，作为供应链业绩管理框架的一部分，目前正在对这些指标进行审查。因此，这项建议仍然有效。

55. 此外，中非稳定团尚未为供应链规划职能建立适当的业绩管理框架，也没有制定用于监测存货周转率、订单交货时间和供应链响应速度等领域的主要业绩指标，导致中非稳定团无法针对供应链规划方面的薄弱环节采取纠正行动。监督厅建议中非稳定团制定主要业绩指标，以监测其供应链规划业绩。稳定团正在执行这项建议。

2. 风险管理方案

56. 秘书处的风险登记册将规划不善导致高估或低估设备和用品需求确定为一个风险领域。2019年8月的业务支助部风险登记册表明，未能迅速应对危机是一项战略风险。2020年3月的《2019冠状病毒病全球人道主义应对计划》还强调了本组织在当前疫情中面临的各种供应链风险。

57. 但尚未为全秘书处供应链规划制定风险管理方案。中非稳定团和马里稳定团的风险登记册也没有全面涵盖供应链规划过程。例如，由于“团结”系统的库存数据不准确，中非稳定团和马里稳定团的风险登记册不包括与库存短缺有关的风险。在应对 COVID-19 大流行方面，中非稳定团没有制定风险登记册，而是逐案处理供应链问题，导致手消毒剂和洗手液库存短缺。观察员部队和联塞部队已与战略、政策和合规部协商，开始审查与 COVID-19 大流行等独特事件有关的风险，以期将这些风险纳入其风险登记册。

58. 虽然 COVID-19 大流行是凸显供应链挑战的催化剂，但风险管理方案对于应对供应链挑战以确保业务连续性至关重要。业务支助部表示，它已为联合国企业风险登记册提供资料，其中确定了与采购和供应商管理、采购欺诈以及盗窃燃料、

口粮和存货有关的风险。此外，该部在 2020 年 4 月在部门风险登记册中反映了这些风险并制定了风险处理和应对计划，目前正在更新其风险登记册，预计将于 2021 年 12 月 31 日完成这项工作。因此，监督厅没有向该部提出建议，而是鼓励该部为全秘书处供应链规划职能实施风险管理方案，以应对供应链挑战并有效应对危机形势。监督厅建议中非稳定团和马里稳定团创建适当的风险登记册并管理主要供应链管理风险。两个稳定团接受了这些建议，并正在加以落实。

附件

建议执行情况

建议	截至 2021 年 10 月 15 日的执行情况	管理层的意见/采取的行动
需求计划的准确性		
1. 业务支助部应与外地特派团协商，采取措施改进需求计划的精细度，并确保在可行的情况下记录每一类货物和服务的计量单位。	执行中	这一问题将在 2021 年在技术上完成和推出“团结”项目扩展部分二期需求和供应网络规划解决方案并采用相关供应链流程之际得到解决。与此同时，关于将在需求和购置规划工具中确定的需求最佳精细度，供应链管理厅 2021/22 年度规划周期业务指南已纳入面向所有实体的指示。
评级：重要 ^a		
回复：接受		
2. 业务支助部应加强其变革管理举措，以确保外地特派团的全球年度需求规划由数据驱动并以充分的定量和定性分析为基础。	执行中	该部将加强其变革管理举措，包括与“团结”系统需求和供应网络规划解决方案有关的重大变革，但必须应对本组织财务状况和 COVID-19 抗疫的挑战。
评级：重要		
回复：接受		
3. 业务支助部应制定适当的方法，计算特派团需求计划的预测准确性，并在计划阶段结束时分析差异，以确定需要改进之处，并根据经验教训制定纠正行动。	执行中	将把采用新方法计算预测准确性的各种备选方案作为开发和部署“团结”系统需求和供应网络规划功能的一部分加以考虑。在此期间，2020 年 7 月，供应链管理厅开发并部署了需求和购置规划“三角洲”看板，以支持供应链规划人员每月监测其供应链计划的执行情况，并确定将在综合业务规划会议上讨论的潜在问题。
评级：重要		
回复：接受		
4. 观察员部队、中非稳定团、马里稳定团、联塞部队、联黎部队和联阿安全部队应根据现有存货持有量调整的历史消耗模式来提高预测需求的准确性，推动特派团开展成果预算编制。	执行中	各特派团表示，目前的需求和购置规划工具存在局限，无法在制定需求计划时考虑关键参数。“团结”项目扩展部分二期需求和供应网络规划解决方案定于 2022 年实施，有助于制定更准确的需求计划。在此期间，在编制 2021/22 年度预算的过程中，马里稳定团努力根据已确定的业务需求进行需求规划。观察员部队和联黎部队正分别向技术科提供临时指导并加强与后者的协调。联塞部队已请供应链管理厅和“团结”系统信息和通信技术管理员开发和实施自动化存货触发机制。
评级：重要		
回复：接受		
工作人员能力建设		
5. 业务支助部应与外地特派团协商，查明负责确定和输入与需求有关数据的用户培	已执行	该部已根据客户的培训需要，向客户提供需求和购置规划培训。

建议

截至 2021 年 10 月
15 日的执行情况

管理层的意见/采取的行动

训需求，并建设工作人员的能力，以确保与全球年度需求计划有关数据的准确性和完整性。

评级：重要

回复：接受

物资主数据架构

6. 业务支助部应修订物资主数据库改造项目计划，更新阶段性目标，并确定完成该项目所需资源的优先次序，以改善物资主数据的精细度和适用性。

已执行

该部修订了物资主数据库改造项目计划并计划在 2023 年前完成该项目。

评级：重要

回复：接受

7. 业务支助部应改进产品识别码的管理，包括：(a) 向外地特派团澄清申请新产品识别码所需的详细程度；(b) 淘汰过时物项的产品识别码；(c) 提供额外指导，解决使用通用产品识别码问题。

执行中

物资主数据管理小组已就申请新产品识别码所需的详细程度向用户提供指导，并已实施屏蔽过时产品识别码的程序，将其作为主数据定期维护的一部分。该部会发布关于在采购程序中(例如在“团结”系统内创建购物车或合同时)使用非通用产品识别码的指南。

评级：重要

回复：接受

采购和交付

8. 业务支助部应扩大招标时间表，以纳入与信息通信技术、航空和整体支助服务有关的招标。

已执行

纳入此类招标的工作已于 2021 年第一季度完成。

评级：重要

回复：接受

9. 业务支助部应进行战略供应链规划，以确定和准备满足本组织的长期需求，拟订采购解决方案，并进行能力建设，以执行根据不断变化的业务需求进行灵活调整的滚动需求计划。

执行中

2019 年，随着供应链管理厅的设立，战略供应链规划已发生变化。供应链规划处一直在向类别管理人提供长期需求预测，以订立系统合同，同时进行多年需求趋势分析，以支持制定类别管理战略和行动计划。

评级：重要

回复：接受

建议	截至 2021 年 10 月 15 日的执行情况	管理层的意见/采取的行动
<p>10. 中非稳定团、马里稳定团和联阿安全部队应制定交付计划，以减轻后勤挑战，确定符合合并标准的装运批次，改善技术科之间的协调，并尽可能合并装运批次。</p> <p>评级：重要</p> <p>回复：接受</p>	<p>中非稳定团——已执行</p> <p>马里稳定团和联阿安全部队——正在执行</p>	<p>中非稳定团已推出一个电子表格，作为监测和规划交付的临时措施。</p> <p>马里稳定团已开始行动，为 2021/22 年需求计划开展强有力的交付规划。</p> <p>联阿安全部队继续改善与利益攸关方的协调，以提高按《国际贸易条件解释通则》确定的交付方式、交付路线和交付时间安排的效率。</p>
<p>11. 中非稳定团应及时确定剩余货物并向全球服务中心通报相关情况。</p> <p>评级：重要</p> <p>回复：接受</p>	<p>执行中</p>	<p>已要求技术科审查所有进展缓慢的物项。</p>
<p>业绩和风险管理</p>		
<p>12. 业务支助部应制定用于计量和监测供应链规划职能业绩的主要业绩指标，并制定用于计量和报告已实现效益的计划。</p> <p>评级：重要</p> <p>回复：接受</p>	<p>执行中</p>	<p>辅助和外联处已起草主要业绩指标，作为供应链业绩管理框架的一部分，目前正在对这些指标进行审查。</p>
<p>13. 中非稳定团应制定主要业绩指标，监测其供应链规划业绩。</p> <p>评级：重要</p> <p>回复：接受</p>	<p>执行中</p>	<p>中非稳定团正在制定一项计划，以执行业务支助部规定的主要业绩指标目标和基准。</p>
<p>14. 中非稳定团和马里稳定团应创建适当的风险登记册并管理主要供应链管理风险。</p> <p>评级：重要</p> <p>回复：接受</p>	<p>执行中</p>	<p>中非稳定团和马里稳定团正在分别创建经修订的供应链相关风险登记册并审查供应链管理风险。</p>

^a 重要建议涉及需要管理层及时关注的风险问题。不采取行动可能对本组织产生高度或中度不利影响。