

## 管理运输服务提供商

人道主义应急组织越来越多地开始依赖外部运输服务商。外部运输服务商的定义是任何能够以商业方式承运或确定可运送货物船只的第三方。如果与第三方运输服务商签订合同，则必须采用与其他采购形式相似的结构化方法来进行选择，并随后对选定的一个或多个服务商进行监测和控制。为了确保找到信誉良好且在可接受的费用下提供足够水平服务的服务商，有几个需要考虑的关键问题。

对于要采用的所有服务的选择，应符合组织批准的采购政策、流程和程序。在理想情况下，应以公开、透明的方式进行谈判，然后以竞争的方式、按市场条款签订合同，从而获得成本效益，并确保适合的商业实体拥有均等的机会。

承包商的道德标准也日益受到关注，包括其是否协助和参与了被视为违反国家法律的行为、侵犯人权的行为，或者与冲突各方的关系。

### 通用运输服务商选择标准

选择标准因组织而异。选择运输服务商时，需考虑的部分因素包括：

- 承运人的特点和能力。
- 经市场检验的效率。
- 交货准时性。
- 公认的诚信、声誉和可靠性。
- 与其他承运人关系良好。
- 覆盖服务成本的财务可行性。
- 按需提供多式联运服务的能力。
- 及时提交报告和正确开票。
- 经政府许可办理清关手续，并及时了解海关要求的最新变化。
- 拥有或有权使用保税仓库，从而可保护和控制过境货物。
- 拥有一支陆地运输卡车车队，并可按需提供特种车辆，例如集装箱卡车、低架挂车、油罐车等。
- 可灵活地随时按需提供服务，即使是在办公时间以外和公共假日期间。
- 在运输市场中有影响力，能够影响港务局等
- 在成功处理人道主义组织的免税安排方面经验丰富。
- 在港口区或附近设有办公室。
- 至少有一个全国网络，最好是跨多国的区域性网络。
- 可有效使用技术手段，包括良好的电信系统，最好是计算机化跟踪系统，能够查看货物在给定时间的所在位置。

## 典型服务商

尽管建议使用货运代理人或清关代理人等中间人来处理国际运输，但仍须基本了解国际运输中其他第三方服务商的角色。

**私营运输公司**——直接拥有和运营卡车或飞机等交通工具的私营公司。许多私营运输公司都有直销和客户服务部门，尤其是小型的本土运输公司。大型航空公司等其他公司，可能没有时间或能力来向客户进行直销，而是更愿意通过经纪人或货运代理人来管理。与运输公司建立直接关系当然可以节省成本，但在任何需要复杂多式联运解决方案的服务中，运输服务不可能只由一家公司提供，或者在客户服务能力不足时，与货运代理人签订合同可能是最好的解决方案。

**货运代理人**——商业第三方公司或个人，作为运输公司、海关代理人、物流服务商和其他商业服务（支持包装/搬运、仓储、运输或将实物货物从一地运至另一地的任何其他方面）公司间的经纪人。除非提出请求的机构明确定义了运输路线并非常了解运输市场，否则货运代理人对于运输方式的确定和定价是至关重要的，尤其是在紧急情况后的混乱环境中。货运代理人在运输业有自己的联系人，知道如何找到最佳的运输方式。

**清关代理人**——了解进出口法规、专业从事协助实物货物通过海关的第三方商业公司或个人。尽管清关代理人可为进口或出口提供服务，但其大部分服务内容是将货物运入一国。进出口规定非常复杂，不遵守这些规定可能会招致罚款或带来其他难题。许多国家对于清关代理人有着正式的许可程序，除非组织拥有特定的专业知识，否则在进口任何类型的货物时，都应咨询清关代理人的意见。

**检验服务**——检查运输货物的私人第三方服务。服务内容可包括实物计数、损坏检查、实验室检验、批次/批号/有效期检查、规格核对等。进口时可能需要检验服务，但许多机构在上游运输期间也使用检验服务，特别是在采购地。

**第三方物流服务商 (3PL)**——可以承担部分或整个供应链服务的第三方商业物流服务商。第三方物流服务商可代表签约机构完成各种服务，包括仓储、成套、采购、质量检验、运输甚至无实体服务的供应链策略制定。第三方物流服务商往往比较昂贵，但可为需要额外支持的机构提供整体解决方案。

上述服务商都是营利性公司，因而仍适用各机构的常规采购程序。通常建议机构获取多个报价、审查绩效并逐步进行新投标分析。

货运业务中常遇到的其他相关方包括：

- **海关官员**——各国当局指定的代理人，协助货物合法运入一国领土。
- **机场/海港管理局**——由政府领导或指定的机构，负责监督入境口岸的安全、高效运行，包括协调船只和飞机的定位与移动，以及代表相关国家当局确保安保措施的执行。
- **地面服务代理人**——由政府运营或私人承包的服务，负责管理机场和海港的地面服务。地面服务代理人通常由货运代理人或航空公司雇佣和协调，但有时人道主义机构也会需要与其直接联系以解决问题。

## 计划和调度运输

定期的例行运输需要从一开始就进行规划。在需要时，也必须计划临时的非例行运输。理想情况下，应由运输办公室或专门协调人负责确定货物的适当运输路线、分配资源（自有或签约）并将预计交货时间告知目的地，从而规划和管理运输。在运输过程中，指定的协调人将跟踪货物的进度并相应更新交货时间，并将管理参与运输的工作人员和处理所有相关问题。他们还将处理运输过程中出现的各种问题，并根据需要与承包商、货运代理人 and 托运人联络。运输办公室可能必须出示所需的运输相关文件，或者负责汇总发货所需的文件。

计划并开始运输后，必须保持有关各方之间的信息流动，从而确保货物的安全和安保以及提供所承诺的服务。在人道主义援助组织开展活动的环境中，许多事件会影响货物的有效运输。在自然灾害或冲突地区，运输的风险可能很高。掌握运输状态的最新信息有助于快速发现和解决问题。国内运输的管理比两国间或跨国运输更严格。国内运输的计划规划和协调通常更容易，而国际运输常由一个或多个第三方管理，且在不同时区、使用不同语言作业。通常，国际运输由货运代理人或物流服务商在总体计划下规划和管理，以满足客户在运输时间和路线方面的要求。

除了确定主要的运输方式外，援助机构还应考虑较小的中间步骤。例如，尽管一个机构能够确定进入一个国家时采用国际空运方式，但是否有足够的卡车从入境机场装载和运输所有货物呢？这同样也适用于流程中的多个步骤，包括确定足够的仓库空间、理解和遵守进口规定的的能力，并大概能够适应供应链的所有步骤，而不仅仅是相关的一个步骤。通常，援助组织在灾难初期以“推送”方式运输，但组织上游运输的相关人员不一定听从下游规划人员的指示，甚至不会与其沟通。对各阶段的正确规划是有效运输策略的关键。