

附件 A

# 资产管理行动计划 (AMAP) 模版

*[插入地方政府的名称]*

## 资产管理行动计划（AMAP）

编制人：

日期：

在本文档定稿前请删除所有引导性的红色斜体文字。

## 目录

简介 .....	362
制定资产管理行动计划的目的.....	362
假设和制约因素.....	363
假设 .....	363
制约因素.....	363
第 1 节 - 地方政府资产管理政策框架.....	364
第 2 节 - 优先资产、利益相关方和绩效目标.....	366
第 2a 节 - 确定优先资产.....	366
第 2b 节 - 利益相关方.....	367
第 2c 节 - 设定绩效目标.....	371
第 2d 节 - 优先资产的主动利益相关方.....	372
第 3 节 - 当前的资产管理方法.....	373
第 4 节 - 差距分析.....	374
第 5 节 - 资管行动计划（解决差距）.....	375
跟进和审查.....	377
图 1: 资管行动计划的基本要点 .....	362
表 1: 确定优先资产 .....	366
表 2a: 内部利益相关方 .....	367
表 1b: 外部利益相关方.....	375
表 2c: 绩效目标 .....	377
表 3: 资产管理方法 .....	379
表 4: 差距分析 .....	381
表 5a: 行动和所需的资源.....	384
表 5b: 资管行动计划优先事项.....	386

## 简介

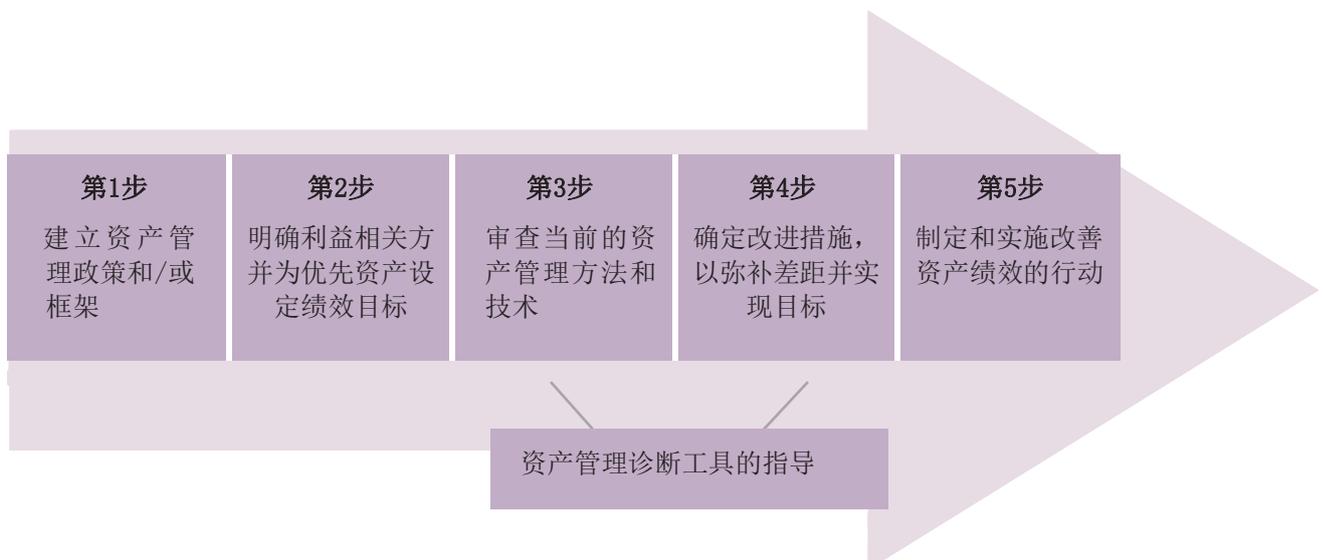
作为[插入地方政府名称]的地方政府资产的保管者，我们必须以最高效的方式开展资产管理活动。我们分析了目前的资产管理做法，并确定一些需要改进的目标领域。为实现这些改进目标，我们必须开展更深入的分析，对照当前资产管理的最佳实践，找出存在的不足。

通过该过程可梳理出一系列优先行动以及采取行动的背景条件和正当理由。在此基础上编制出“资产管理行动计划”（AMAP 或简称“资管行动计划”）。

### 制定资产管理行动计划的目的

资产管理行动计划是将我们目前的资产管理知识、实践和文档与良好的资产管理实践对照并找出差距的一种方法。资管行动计划对这些行动进行优先性排序，并及时设定目标，明确实现这些目标的责任（图 1）。

图 1：资管行动计划的基本要点



一份资管行动计划（图 1）可涉及一项或多项资产，并包含若干支柱：

- (i) 地方政府资产管理框架，即地方政府资产管理的总体愿景，包括目标、指标以及与更广泛的城市愿景和资本投资计划（如果有的话）之间的联系；
- (ii) 对参与管理资产的利益相关方进行评估，审查其具体职责，并根据地方政府资产管理框架和管辖所选资产的国家资产管理政策和法规，为一项或多项优先资产设定绩效目标；
- (iii) 审查管理资产的方法、技术或工具的类型（资产清单数据库、资产管理软件、评估技术、生命周期管理、战略组合审查、将资产管理需求纳入年度预算、资产的报告和审计）；
- (iv) 根据既定目标对这些资产管理实践进行绩效评估，并找出差距和需要改进的地方；
- (v) 为所有相关的利益相关方制定具体的行动，以解决找到的差距，并将改进资产管理的拟议行动与当前和中期的地方政府预算挂钩。

本资管行动计划通过这些支柱（步骤）开展工作，并有意将重点放在改善我们的某项资产上：

*[插入资产或资产组名称。]*

*[请简要解释选择这项资产的原因，以及该资产对您所在地方政府和社区的重要性。]*

我们打算今后为其他资产和资产组合也制定资管行动计划。

## 假设和制约因素

### 假设

本资管行动计划基于一系列假设制定。了解这些假设与行动计划之间的关系十分重要，如果主要假设发生变化，则应重新审议该计划，必要时进行修订，确保其依然具有相关性和可行性。

- *[以要点的形式插入假设，并简要说明做出假设的原因，以及它与资管行动计划的关系]*

- 
- 

### 制约因素

此外，本动计划的制定也受一些内外部因素的制约。这些制约因素将在下文中列出。同时，还将简要说明这些制约因素与行动计划的关系。如果这些制约因素在未来得以消除，则须对该资管行动计划进行审议，确定这一变化是否影响目标、时间或结果。如有必要，可对资管行动计划进行修订，反映制约因素消失后的实际情况。

### 内部

- *[以要点的形式插入内部制约因素，并要说明做出假设的原因，以及它与行动计划的关系。]*

- 
- 

### 外部

- *[以要点的形式插入外部制约因素，并要说明做出假设的原因，以及它与行动计划的关系。]*

- 
-

## 第 1 节 - 地方政府资产管理政策框架

[插入地方名称]的地方政府已经根据以下内容制定了一个资产管理政策框架：

- 良好资产管理实践的一般原则；
- [插入地方政府名称]的战略计划；
- 与资产和资产管理有关的国家/地区/地方立法/法规；
- 与我们的地方政府战略发展目标相一致。

下面列出了 [插入地方政府名称]资产管理政策框架的主要原则和目标，用于为资管行动计划的分析、优先事项和行动的确定提供指导（您可以从下面的列表中选择 5-8 条原则，或者加入自己的原则）：

- 我们将努力达到或超越所有与我们的资产管理相关的国家法规、标准和规范的要求。

- 公开和有效地管理和报告公共资产是我们应尽的公民义务。

- 我们打击与公共财产管理有关的一切形式的误用、滥用或腐败。

- 我们承诺，无论种族、肤色、性别、语言、宗教、政治或其他信仰、民族或社会出身、财产、出生或其他身份，民众均可公平公正地获得并使用我们的资产。

- 我们认识到资产管理的好处，包括：

- 通过降低服务提供成本，有力提高了经济的可持续性。

- 社会公平和利益得以实现，因为社区有更多资源来提供服务和便利设施。

- 环境的可持续性和依赖性更强，因为资源得到保护，人们更多关注长期解决方案，而非短期的可负担性或便利性；此外，对环境资产，如湖泊、河流和地下水的适当估值使土地和其他资产得以保值。

- 公民享有更可靠的服务水平，没有意外的故障和无限期的中断。

- 地方政府的财政存续能力得到加强，因为未来的成本是可以预见的，政府为其预留了储备。

- 政府透明度提高，与公众的沟通变得更有效，增强了公民信任度和信心。

- 由于计划和结果被记录和共享，与缴费者、当选官员、金融评级组织和监管机构的沟通更加有效。

- 我们将指定一个资产管理的牵头人，他将定期筹备和召开会议，以讨论如何进一步改善我们的资产管理实践，造福我们的公民。

- 我们认识到，资产管理是一个涉及需求、生命周期和财务管理的多层面、多利益相关方的过程，我们承诺将所有相关方纳入我们加强资产管理实践的努力中。

- 我们将致力于提供资源以实现我们的资产管理目标。

- 我们将确保我们有适当的组织、政策和程序来支持资产管理并实现我们的目标。

- 我们将定期报告我们的资产和资产绩效。
- 我们将让公众参与到与收购、维修或出售我们的资产有关的重要决策中来，并向他们通报。
- 我们将把金融资产管理需求纳入年度预算和中期财政支出计划。
- 我们将实施一个方便用户、功能完善的资产管理模块，补充或整合到我们目前的内部财务管理系统（IFMS）和其他公共财务管理系统中。我们将对所有相关工作人员提供系统实施方面的培训。
- 我们将继续完善我们的资产管理实践和系统。

已指定 *[插入职位名称]* 作为我们地方政府的资产管理牵头人，负责与所有相关的利益相关方定期举行资产管理会议。

*[注：若无现成的政策框架和战略，本节可作为一项独立的工作开展，专门为其制定资管行动计划。关于资产管理战略的写作范例和帮助，请参考编制指南。网址：<https://www.un.org/development/desa/financing/capacity-development/home>]*

## 第 2 节 - 优先资产、利益相关方和绩效目标

### 第 2a 节 - 确定优先资产

为制定本资管行动计划而选择的资产是地方政府优先资产之一。选择这一资产的理由是基于该资产对地方政府和利益相关方的重要性，以及如果该资产发生故障并停止使用，对这些利益相关方的影响。选择所述优先资产的原因如下表 2a 所示。*[从您的诊断工具评估中选择一项资产，或选择不同的优先资产，或参考编制指南中帮助确定优先资产的程序和工具。]*

表 2: 确定优先资产

资产	所支持的重要功能 <i>例如：健康和安、安保、经济、社会福利</i>	服务缺失的影响 <i>例如，生命损失、公共安全和/或安保受到影响、收入损失、社区动荡等。</i>

## 第 2b 节 – 利益相关方

下表 1a 列出了与我们所确定的优先资产有关的主要利益相关方，并对其进行了分类。他们的利益和影响非常重要，构成了我们塑造资产管理实践的一个重要部分。利益相关方的信息将被用来帮助在后续行动计划中确定服务需求、差距和行动。

*(如果适用，您可以使用联合国经社部资产管理概况和需求评估，以及地方政府绩效评估（如果适用）来帮助完成这一部分)*

优先资产名称： \_\_\_\_\_

表 3a：内部利益相关方

利益相关方和角色	影响/利益	利益相关方管理优先资产所需的信息	您有这些信息吗？有还是无？
<p><i>哪些利益相关方参与或应该参与到您的资产管理中？他们的角色是什么？</i></p> <p><i>例如，资产经理、运营总监、维护主管、服务提供商、议员、社区代表等。</i></p>	<p><i>例如：大或小</i></p>	<p><i>例如，资产库存数据、资产状况数据、服务水平、维修费用、置换价值、剩余使用寿命等。</i></p>	<p><i>如果有：你们如何获取这些信息？由谁负责？</i></p> <p><i>如果没有：请填写“无”。</i></p>
内部			
参与的：			

<b>利益相关方和角色</b> <i>哪些利益相关方参与或应该参与到您的资产管理中？他们的角色是什么？</i> <i>例如，资产经理、运营总监、维护主管、服务提供商、议员、社区代表等。</i>	<b>影响/利益</b> <i>例如：大或小</i>	<b>利益相关方管理优先资产所需的信息</b> <i>例如，资产库存数据、资产状况数据、服务水平、维修费用、置换价值、剩余使用寿命等。</i>	<b>您有这些信息吗？有还是无？</b> <i>如果有：你们如何获取这些信息？由谁负责？</i> <i>如果没有：请填写“无”。</i>
应该参与的： <i>（插入上述任何职位中任何没有参与但应该参与的职位。）</i>			

<b>利益相关方和角色</b> <i>哪些利益相关方参与或应该参与到您的资产管理中？他们的角色是什么？</i> <i>例如，资产经理、运营总监、维护主管、服务提供商、议员、社区代表等。</i>	<b>影响/利益</b> <i>例如：大或小</i>	<b>利益相关方管理优先资产所需的信息</b> <i>例如，资产库存数据、资产状况数据、服务水平、维修费用、置换价值、剩余使用寿命等。</i>	<b>您有这些信息吗？有还是无？</b> <i>如果有：你们如何获取这些信息？由谁负责？</i> <i>如果没有：请填写“无”。</i>

表 4b：外部利益相关方

<b>利益相关方和角色</b> <i>例如，服务提供商（公用事业、开发商等）、投资者/纳税人、政府组织和机构、金融机构/评级机构、双边和多边捐助机构</i>	<b>影响/利益</b>	<b>利益相关方管理优先资产所需的信息</b>	<b>您有这些信息吗？有还是没有？</b>
<u>外部</u>			
已参与：			

应参与:			

## 第 2c 节 - 设定绩效目标

在确定 *[插入优先资产名称]* 的绩效目标时，参考了适用法规/立法以及技术或利益相关方要求的服务水平。每个目标都有明确的绩效衡量标准，可以用来跟踪进展，更准确地知道取得了多大程度的成功。下面的表 2b 说明了优先资产的目标和绩效措施。

表 2c: 绩效目标

优先资产	绩效目标	服务水平和属性	绩效衡量
例如，水的供应和分配系统	<p>您希望达成什么目标？</p> <p>例如，到 2025 年为 95% 的人口提供安全可靠的基本供水</p>	<p>服务水平：一项资产或一组资产为实现我们的目标而提供的服务规模</p> <p>属性：（服务水平）可以是技术性的或基于客户的，例如可靠性、可及性、响应能力、可用性、合规性、投资回报率。</p> <p>例如，（服务水平）是“直接向中央商务区的建筑物输送水”；其属性包括可及性和可靠性</p>	<p>您将如何衡量是否达成了目标？</p> <p>目标越具体，衡量进展就越好、越容易</p> <p>例如，每年每 10 公里管道 ≤ 10 次破裂</p>

## 第 2d 节 - 优先资产的主动利益相关方

我们考察了表 1a 和 1b 中列出的利益相关方，并高亮了那些主动管理优先资产的利益相关方。这些主动利益相关方提供了优先资产决策所需的信息，他们被列在下面的表 3 中。

### 第 3 节 - 当前的资产管理方法

在明确了关键的内部和外部利益相关方以及优先资产的绩效目标之后，我们现在必须考虑利益相关方在管理优先资产时使用什么流程、方法和工具。这将有助于我们确定目前的流程在哪些方面没有达到绩效目标中的要求。

下面的表 3 列出了表 1a 和 1b 所列的关键利益相关方目前使用的方法和工具。我们对这些方法和工具进行了审查，以判断它们是否满足地方政府在努力实现为 *[插入已确定的优先资产名称]* 设定的绩效目标方面的需要。 *(您可以使用您的联合国经社部资产管理概况和需求评估或其他评估 (如果适用) 来帮助完成这一部分。)*

表 3: 资产管理方法

<b>主动利益相关方</b> <i>包括前面模板中确定的在战略或操作层面上主动管理资产的利益相关方。</i> <i>例如，财务总监、市政工程师、运营商或维护优先资产的人。</i>	<b>您的利益相关方目前使用什么方法和工具来管理该优先资产？</b> <i>如果没有，请填写“无”。</i> <i>例如：资产分类账、会计分类账、资产管理软件、评估技术、生命周期管理、战略组合审查、将资产管理需求纳入年度预算、资产的报告和审计、实物评估工具或程序等。</i>

## 第 4 节 – 差距分析

在前面的章节中，我们：

- 概述了我们地方政府的资产管理框架。
- 确定了我们的优先资产。
- 确定了关键的内部和外部利益相关方。
- 为优先资产的未来绩效设定了目标。
- 列出了当前利益相关方在管理优先资产时使用的工具和方法。

通过此次审查，我们明确了以下差距、受影响的利益相关方以及消除差距所需的行动。

*(您可以使用您的联合国经社部资产管理概况和需求评估或其他评估(如果适用)来帮助完成这一部分。)*

表 4：差距分析

资产名称	绩效目标	确定的差距的名称	差距描述	受影响的利益相关方 (受影响者)	主动管理利益相关方	需要采取的行动
例如，“社区水井”	列出上文第 2 节中您的目标，例如“提供清洁水”。	例如：“井水质量”。	例如，由于缺乏处理，目前的水质经常不合格，水井维护不善。	例如，所有使用水井的社区成员、学校、邻近社区、保健中心。	例如：高级工程师、库存经理、维修经理、管道技术人员。	简要描述为弥补差距而采取的所有行动。例如，每月用消毒化学品对水井进行处理。

## 第 5 节 – 行动计划（解决差距）

针对第 4 节确定的差距清单（表 4）中，我们进一步描述了我们的行动，并确定了针对我们确定的优先资产 *[插入资产名称]* 实施这些行动所需的资源，包括资金。 这些行动和资源在表 5 中列出。

表 5a：行动和所需资源

需要采取的行动 <i>列出以前确定的弥补差距所需的所有行动。</i>	所有人	所需资源 <i>包括新的和现有的</i>			资金
		人员	培训/辅导	工具	

针对第 4 节（表 4 的最后一列）中确定，并在表 5a 中详述的差距清单，我们采用以下方法对行动进行了优先排序：

*[简要填写行动优先排序理由（标准），并将其与您的目标、地方政府资产管理框架以及任何有关政策或监管要求相联系。确保最优先行动的确定是基于客观评价且合乎逻辑的。]*

优先行动	理由


我们得出的资管行动计划优先事项见表 5b，它包括了对每项行动、具体利益相关方的责任、时间表以及主要资源要求的更详细描述。

表 5b：资管行动计划优先事项

优先行动	相关行动	所需资源概要 <i>说明需要哪些新资源；如果不需要，国家“可以用现有资源实施行动”。</i>	目标完成日期	资金及来源

## 跟进和审查

本资管行动计划是一份动态文档。审查和更新的责任由资产管理协调人和以下利益相关方承担：

*[填写负有审查和更新责任的人员名单。该名单应按优先顺序排列，并应简明扼要，避免混淆]。*

负责审查和更新的主要利益相关方	责任

资管行动计划每六个月审查一次，或在假设或限制因素、利益相关方、立法或监管发生重大变化时进行审查。审查的结果可能是重新起草资管行动计划，并向所有受影响的利益相关方分发。

本资管行动计划及随后的更新或进展报告将被发送给所有利益相关方，见下表：

*[填写主要利益相关方的名单。本资管行动计划和最新进展将发送给他们]。*

姓名	职务	联系方式