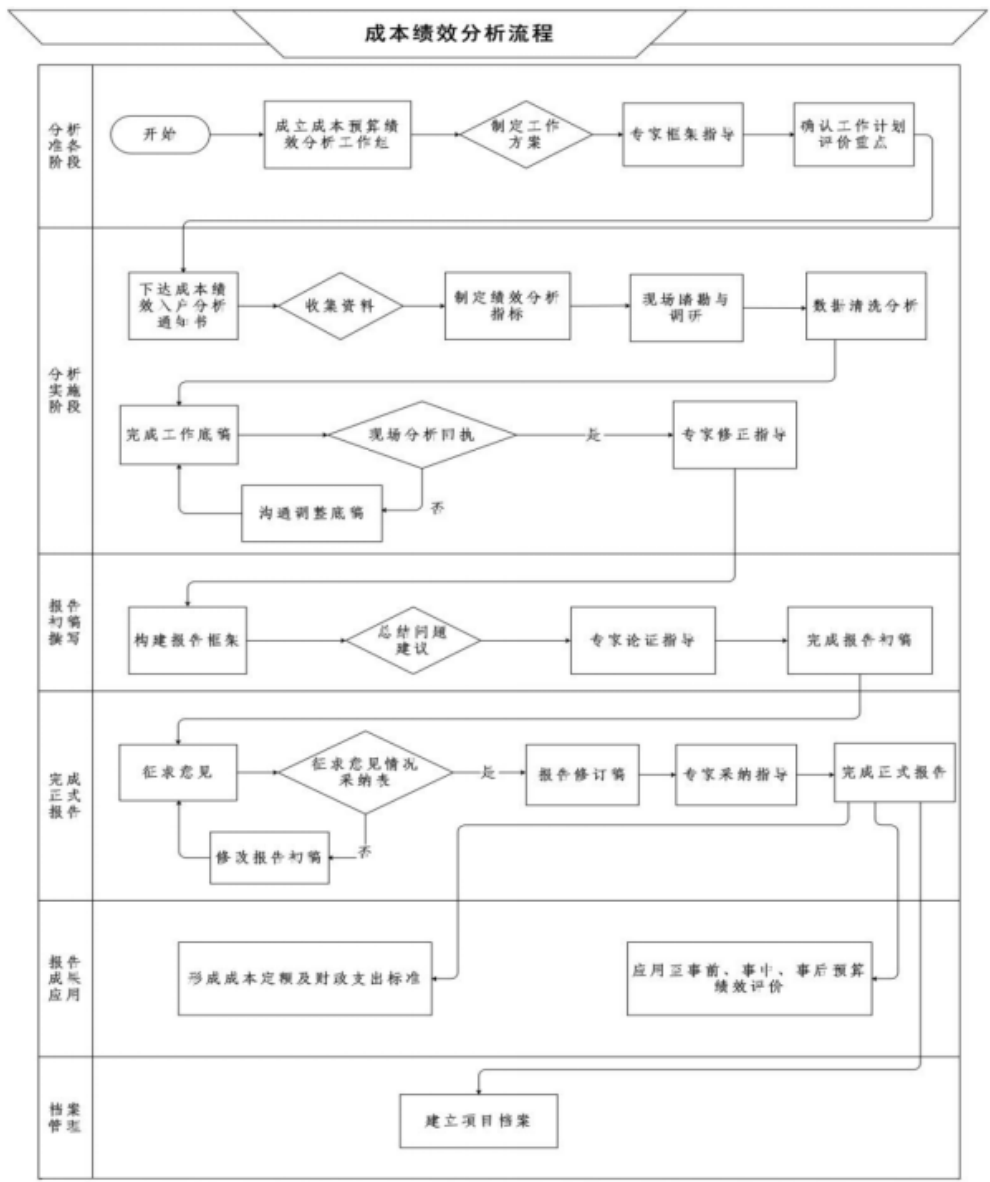


成本绩效分析工作流程

开展成本绩效分析，是深化预算绩效改革的有效措施，能够帮助预算单位准确剖析其财政投入与绩效之间的关系，进而为预算评审、项目决策等提供标准依据，推进财政支出“提质增效”。梳理总结北京、上海等地分享的经验，并结合我司项目实践，将成本绩效分析工作分解为分析准备阶段、分析实施阶段、报告初稿撰写、完成正式报告、报告成果应用、档案管理六个阶段，具体流程步骤如下：



一分析准备阶段

（一）成立成本绩效分析工作组

组建具备专业知识和丰富经验的成本绩效分析工作组，确保分析工作的专业性和高效性。工作组成员应包括财务分析专家、行业业务专家、项目负责人、业务负责人、项目组长、项目组员等，以确保从不同角度对成本绩效进行深入分析，主要人员具体职责如下：

1. 财务专家。为了确保项目分析工作的顺利进行，建议配置具备成本管理与分析经验丰富的财务类专家，他们在成本预算和绩效评估领域拥有较多的实践经验和独到的见解，可以指导项目组在进行成本数据分析时减少风险和合理保障数据合理性。

2. 业务专家。工作组建议配置业务专家参与分析工作。业务专家熟悉项目的运作模式和流程，对项目的成本控制和效益评估有着丰富的经验和独到的见解。他们的参与将确保分析工作能够全面、准确地反映项目的实际情况，为决策提供更加科学的依据。

3. 项目负责人。安排专职负责人统筹项目进展情况。负责人将全程参与分析工作，及时掌握工作进展，协调各方资源，确保分析工作能够按照计划顺利进行。同时，他还将指导项目组收集和分析项目数据，为分析工作提供有力的数据支持。

4. 业务负责人。负责与委托方沟通项目业务需求、准备和提交项目方案，进行商务洽谈，组织绩效分析团队，并制定详细的项目时间表，统筹协调项目进度，与利益相关者沟通，确保他们了解项目目标、进展和任何潜在影响。协调不同利益方的工作，以确保项目顺利进行，同时满足各方的需求和期望。

5. 项目组长（现场组）。对现场工作进行整体规划和安排，确保所有工作有序进行。制定项目时间进度表，明确各阶段的任务和时间节点。对各单位项目现场工作进行指导和监督，确保工作质量和进度。与项目单位保持良好沟通，及时解决现场出现的问题。随时了解现场工作进度，根据实际情况进行工作调整。确保项目按计划推进，避免延误。及时向项目负责人反馈工作进度及重大事项。具体审核项目成员的分析工作底稿，确保数据准确、完整。

6. 项目组长（数据分析组）。制定数据分析计划和方案，明确分析目标和方法。分配数据分析任务给项目成员，确保工作有序进行。审核项目成员提交的数据分析报告，确保数据准确性和分析深度。对数据分析过程进行质量控制，确保分析结果可靠。与现场组项目组长保持密切沟通，确保数据需求得到满足。协调解决数据分析过程中出现的问题和困难。撰写数据分析报告，总结分析结果和发现。向项目负责人汇报数据分析进展和成果。

7. 项目成员（现场组）。负责收集项目单位的相关资料，并进行整理分类。确保资料的完整性和准确性，为后续分析提供基础。记录现场工作底稿，包括现场观察、访谈等内容。将底稿交由项目组长审核，确保记录准确无误。妥善保管项目单位资料，确保安全、完整地使用。配合项目组长与项目单位进行沟通，及时反馈项目进展情况。

8. 项目成员（数据分析组）。根据项目组长分配的任务，进行数据分析工作。撰写数据分析报告，包括数据解读、趋势预测等内容。对所分析的数据进行质量检查，确保数据的准确性和可靠性。对分析结果进行反复核对，避免出现错误或遗漏。与现场组项目成员保持沟通，确保数据需求得到满足。与其他数据分析组成员合作，共同完成数据分析任务。

（二）制定工作方案

1. 前期调研。工作组开展项目基本情况调研工作，旨在全面了解项目的各个方面，为后续的分析 and 决策提供坚实的数据支持。调研的首要任务是收集单位的基本情况，包括单位性质、规模、业务范围等，以便对项目实施环境有整体把握。同时，收集项目资金的安排情况，包括资金来源、使用计划、预算执行情况等，确保资金使用的合规性和效益性。

2. 收集基础资料。收集项目的合同及实施方案等基础资料，通过对合同内容的梳理，确认各方权责关系和合作要求；实施方案详细描述了项目的具体步骤、时间安排和预期目标，为工作组的后续工作提供了清晰的指导。

3. 明确项目流程及标准。在掌握了基础资料后，明确实施单位项目的行业标准和业务工作流程，通过查阅相关文件、与单位人员深入交流等方式，了解项目的策划、组织、执行等各个环节的标准和要求，确保后续工作的专业性和规范性。

4. 形成工作方案。明确分析的目标、范围、时间节点和预期成果，将分析工作分解为具体的任务和活动，为每个任务分配责任人。

确定每个任务的输入、输出和依赖关系，以确保工作的连贯性。为工作计划中的每个任务设定具体的开始和结束日期。使用甘特图或项目管理软件来可视化时间表，帮助团队成员理解时间线。通过以上安排形成完整的工作方案，确保分析工作有序进行。

（三）专家框架指导

由专家对成本绩效分析方案提供专业的指导和建议，利用自己深厚的专业知识和丰富的经验，对方案的各个关键组成部分进行细致的指导。

1. 评估方案目标及预期成果。评估方案的目标和预期成果，确保符合实际的业务需求和资源限制。深入分析项目的范围，明确需要考虑的关键因素和潜在的边界条件，以避免项目范围的无序扩张，增加成本。

2. 识别潜在风险。参与到工作计划的制定中，帮助团队识别和分配必要的资源，包括人力、技术、数据和资金等。他们会基于自己的专业判断，指出潜在的风险点，并协助团队制定相应的风险管理计划，以减少不确定性对项目的影响。

3. 提供合理建议。根据项目的整体进度要求和历史数据，提供合理的建议，帮助团队制定出合理科学的项目计划时间表。同时，就预期成果的形式和内容提供专业意见，确保最终的分析成果能够满足决策者的需求，并为项目的下一步行动提供坚实的基础。

（四）确认工作计划和分析重点

根据专家的指导意见和方案的具体要求，确认成本绩效分析工作的详细计划，以及项目的分析重点，保障项目成果的准确性、权威性、科学性和时效性。

二、分析实施阶段

（一）下达成本绩效分析通知书

在与委托方沟通确认后，依据其下达的《成本预算绩效分析通知》要求，对被分析项目实施单位开展全面资料收集、填报辅导工作，按照通知要求，逐一核对所需资料清单和基础数据统计表，确保资料来源的真实、准确、完整。

（二）收集项目详细资料

制定资料清单和基础数据调查统计表。工作组在项目开展初期，紧密围绕项目服务标准和要求，着手进行成本预算绩效分析资料清单及基础数据调查统计表的设计工作。在资料清单的设计上，详细列出所需的各类资料，包括财务报表、项目合同、实施方案等，确保资料收集的完整性和系统性。在基础数据调查统计表的设计上，则注重数据的可量化性和可比性，通过合理的指标设置和分类，使得数据的收集和分析更加便捷和高效。

（三）制定成本绩效分析指标

1. 梳理现有资料。结合预算部门中对该项目设定的绩效目标、合同协议中约定的年度考核目标、项目实施方案以及工作计划安排等重要文件，对项目的整体绩效目标进行系统梳理。在梳理过程中，深入了解项目的整体目标，明确项目在不同阶段的具体任务和要求。

2. 设定绩效分析指标。在充分考虑公共服务目标和服务标准的基础上，结合政策要求、部门职责、公众需求、地区社会经济差异等因素，通过基线比较等方法，确定分析对象应达到的经济效益、社会效益和环境效益水平。按照结果导向、产出效益匹配的原则，根据要达到的效益水平明确相对应的产出水平，确定绩效指标体系。这些指标涵盖成本指标、产出指标和效益指标等多个方面，旨在全面反映项目的成本效益、实施效果以及社会效益。通过设定这些指标，工作组能够更加科学、客观地评估项目的绩效水平，为后续的决策提供有力支持。

（四）现场踏勘和调研

1. 开展项目现场调研。深入各单位、各业务、各对象，全面了解其基本情况，确保对分析项目的各个方面都有清晰地认识。在调研过程中，关注项目资产现状、产权情况、业务流程运作模式，评估整体项目概况，并记录存在的问题，统计工作人员和社会公众的反馈。对项目的统筹安排情况进行了解，包括各项任务的分工、进度控制以及资源调配等情况。了解管理人员和一线作业人员的配置、应急预案的制定以及设施设备的完备性等情况。关注主管部门对活动的监督考核情况，了解他们对活动的评价和建议，以便第三方评价机构及时调整和优化分析内容。

2. 现场勘察统计。深入各个实施单位和项目现场，对实际的项目情况进行了全面的统计和分析。根据预定的绩效目标和作业标准，详细梳理不同业务流程所需的管理人员和一线作业人员的配备数量，对比实际配备情况与预设标准。通过现场勘查和数据收集，抽查核

实各类物料的实际配备情况，包括种类、数量、质量等，并与预设标准进行对比。如设施设备运行情况的数据统计，通过对设施设备的运行状态、能耗情况、故障率等数据的收集和分析。

3. 梳理业务流程。对分析对象的业务各个环节进行深入的梳理和分析，将流程细化至业务末端节点，并找出最关键的部分，这些部分对整个业务的效率和成本控制有决定性影响。考虑业务流程在实际操作中的表现，以确保优化措施的可行性和有效性，依托专业力量支持，找出那些影响成本控制和效益最大化的障碍，如不必要的步骤、低效的操作等，去除那些不科学或不必要的工作流程或环节，以提高效率和降低成本。通过上述步骤，发现现有业务管理中影响成本控制和效益发挥的制约因素，精简优化不科学的工作流程或环节，推动流程再造。

（五）数据清洗和分析

1. 核算成本。通过现场勘察、问卷调查、资料收集等方法收集具体实施单位近三到五年相关财务及业务数据，对取得数据进行分类甄别，在综合考虑影响成本水平的主要技术、经济指标符合行业标准或公允水平的情况下，将成本按照合理的方法和标准进行核算，分析所形成的成本应反映所发生的正常费用，并剔除与提供分析对象无关或不合理的费用。

2. 分析数据。通过对比不同部门、不同年份的项目数据，采用梳理统计法和类比法来确立合理的标准单价或控制比例。具体来说，广泛搜集历史统计数据 and 支出数据，并综合考虑当前市场价格和行业标准等因素，运用科学方法来确定恰当的单价或控制比例。

3. 系统归纳。科学分析清洗后的数据，在实现一定效益的基础上，确定成本指标标杆值，在所有方案中选择投入成本最优的方案，对标成本指标设计及行业标准、横向对比地区水平，纵向比对分析

近三年数据变动情况等,依据最小成本原则形成定额支出标准建议。

(六) 完成工作底稿

撰写现场工作底稿。根据《现场分析工作底稿》的要求，工作组需对被评价单位的现场情况进行详细的观察、记录和分析。包括但不限于设施设备的状况、操作流程、安全管理措施、员工行为等，确保记录信息的全面、准确、客观。进行现场访谈和问卷调查，向项目单位的员工了解相关情况，或进行问卷调查，收集更多第一手资料。使用专业设备对现场的某些参数进行检测，如空气质量、噪音水平、辐射强度等。

（七）获取现场分析回执

在完成现场工作底稿后，与项目单位进行友好沟通，说明后续的工作流程，如分析报告的编写、提交和可能的后续跟进工作。邀请项目单位对现场底稿的内容以及现场工作进行评价和反馈，并填写《现场分析回执》及《承诺书》。

（八）专家修正指导

1. 审查数据分析。专家对已完成的数据分析进行细致的审查，包括分析方法的适当性、数据来源的可靠性以及分析过程的逻辑性。

2. 评估分析结果。对分析结果进行评估，判断其是否合理、是否符合预期，以及是否能够支持最终分析成果。

3. 识别问题和不足。识别数据分析中可能存在的问题和不足之处，如数据的遗漏、错误的解释、不恰当的假设等。针对发现的问题，提供具体的修正建议，包括如何改进分析方法、补充缺失的数据、纠正错误的解释等。

4. 优化分析逻辑。专家会帮助优化分析的逻辑，确保分析过程清晰、连贯，能够合理地导出结论。同时会建议对某些方面进行更

深入的分析，或者考虑更多的变量和因素，以提高分析的全面性。

三、报告初稿撰写

（一）构建报告框架

根据分析结果，构建条理清晰、逻辑严密的报告框架，主要包括摘要、目录、背景介绍、分析方法、分析过程，分析内容，问题和建议等部分。

（二）总结问题建议

1. 全面识别问题。综合分析项目过程中收集清洗的数据、观察到的现象以及利益相关者的反馈，全面识别项目中遇到的问题。

2. 深入分析问题根源。对识别出的问题进行深入分析，探究其背后的原因。这可能包括预算绩效管理不重视、制度建设不完善、项目管理不到位、流程设计不合理、财务管理不细致等等。

3. 评估问题的影响。评估每个问题对项目目标、成本和质量的潜在影响，确定问题的分类和优先级。

4. 分析相关因素。分析与问题相关的内外部因素，如市场变化、政策调整、技术进步或团队动态等。

5. 基于数据提出建议。基于问题的分析和评估结果，提出具体、可行的改进建议。这些建议应以数据为依据，确保其科学性和有效性。

6. 考虑不同利益相关者的需求。在提出建议时，考虑不同利益相关者的需求和期望，确保建议能够平衡各方的利益。

（三）专家论证指导

1. 组织论证会议。安排论证会议，让专家与项目成员讨论报告的各个方面，如结构布局、内容深度、分析方法和研究假设等。

2. 对结构进行指导。专家对分析报告的结构，确保各章节之间的逻辑关系清晰，信息流动顺畅。

3. 内容深度和准确性的评估。专家对报告内容的深度和准确性进行评估，检查数据的可靠性和分析的透彻性。

4. 分析方法的适宜性讨论。讨论所采用的分析方法是否适宜，是否能够有效支持研究目的和结论。

5. 提出具体的改进建议。专家应提出具体的改进建议，包括需要补充的数据、改进的分析技术或重新考虑的理论框架。

6. 讨论报告的可读性和表达。评估报告的语言表达和可读性，提出增强清晰度和吸引力的建议。

7. 风险和局限性的评估。评估报告中对风险和局限性的描述是否充分，确保报告的客观性和透明度。

（四）完成报告初稿

1. 收集和整理专家意见。汇总所有专家的反馈意见和指导要求，将它们分类整理，以便于后续的分析应用。

2. 分析反馈并讨论决策。对收集到的每条意见进行深入分析，评估其对报告初稿的影响和重要性。与项目团队讨论专家的意见和建议，共同决定哪些建议应该采纳，以及如何实施这些修改。

3. 制定修改策略并分配任务。为每个需要修改的部分制定具体的修改策略，包括修改的范围、方法和预期目标。根据团队成员的专长和工作量，合理分配修改任务，确保每个部分都得到适当的关注。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/525210240344011330>