

资产管理普遍存在的误区 VS 资产管理新理念

---解读 ISO55001: 2014 标准的管理理念和基本原则

雒宏伟（上海天祥质量技术服务有限公司）

在《中国认证认可》杂志 2016 年第 10 期发表

摘要：资产管理对于一些资产密集型的行业来说非常关键，但企业在资产管理方面或多或少存在一些问题，ISO55000 系列标准的发布为企业提供了国际上公认的资产管理新的管理理念和基本原则。本文通过对企业资产管理普遍存在的八个管理误区的分析，使我们能够更加深刻地理解资产管理的这些新的理念和管理原则，为企业有效贯彻 ISO55001: 2014 标准提供帮助。

关键词：ISO55001 资产管理

Ubiquitous Mistakes in Asset Management VS New Concepts of Asset Management

----Interpretation of management concept and basic Principles of ISO 55001:2014

LUO HONGWEI Intertek China

Abstract: Asset management is essential to asset-intensive industries, however, almost every enterprise has its own problems on asset management at different levels. ISO55000 serials standards present new worldwide accepted management concepts and basic principles. Through analyzing eight ubiquitous management mistakes that commonly exist in most enterprises, this article helps us deeply understand these new concepts and principles and help enterprises execute ISO55001:2014 effectively.

Keywords: ISO55001, Asset Management

资产管理对于一些资产密集型的行业来说非常关键，直接关系到生产和服务的连续性、产品和服务质量、成本、人员安全和环境影响，甚至决定企业的生死。而资产管理在企业管理中多数情况下处于辅助和被动的地位，成为管理会议上的被告，这种局面长期困扰很多企业的主管资产的经理、成为痛苦的无奈，究其原因大多数企业的资产管理的理念和管理方法还相当落后。

2014 年 1 月 ISO 国际标准化组织发布了专门针对资产管理的资产管理体系标准

（ISO55001：2014）及其使用指南（ISO55002：2014）和 ISO 55000：2014《资产管理—概述、原则和术语》，等同转换的资产管理体系国家标准将在 2016 年 6 月发布，该资产管理体系标准为我们提供了目前世界上最优秀企业在资产管理方面的最佳实践，其中体现了现代资产管理的最新管理理念和基本原则。为了解读 ISO55001 标准的这些管理理念和基本原则，我们总结了当前企业资产管理普遍存在的八大误区，对照这些资产管理理念和基本原则进行分析，借以纠正这些错误的认识和做法，为企业资产管理的提升提供帮助。

一、资产管理的目的是保值增值吗？

国资委考核国有企业负责人的一个主要指标是“国有资本保值增值率”。很多人就误认为资产管理的目标就是资产的保值增值。应该说资产 ASSET 和资本 CAPITAL 是完全不同的两个概念，按照 ISO55000：2014 的定义“资产是对组织有潜在和实际价值的项目、事物或实体”，是企业用于从事生产经营活动以为投资者带来未来经济利益的经济资源，出现在资产负债表的左侧，归企业所有。企业的所谓法人财产权，就是指企业对其控制的资产拥有的所有权；资本是企业为购置从事生产经营活动所需的资产的资金来源，是投资者对企业的投入，出现在资产负债表的右侧，它为债务资本与权益资本，分别归债权人和公司所有者（股东）所有，企业对其资本不拥有所有权。国资委作为投资者关注国有资本的保值增值无可厚非，但是作为企业的经营者，决不能认为资产管理的目的是保值增值。ISO55000：2014 明确提出“资产存在是为了为组织和其相关方提供价值”、“资产管理并不关注资产本身，而关注于资产能给组织提供的价值。价值是由组织和其相关方根据组织目标确定的。”换句话说，组织的战略目标发生变化，资产的价值就会发生变化。而组织的战略目标会随着组织内外部环境的变化做出调整，资产的价值因此也会随之发生变化。作为组织的管理者应该本着资产价值最大化的原则，对资产进行管理，购置一些新目标实现所需的资产、对原有的资产进行更新改造或者采取销售、转让、报废等方式处置一些不适应组织战略目标的资产，而不是因为担心账面资产的减少或者害怕背负国有资产流失的罪名，而错过对不适宜资产的最佳处置时机，给组织和其它相关方包括股东造成实质的损失。

二、资产的重要程度是一成不变的吗？

很多企业为了提高资产管理的效率，将资产按照重要程度分为 A 类资产、B 类资产和 C 类资产或者重要资产、一般资产和辅助资产，以便于企业将有限的资源投入到重要资产，达到提升管理效率和有效性的目的。但是现实工作中，很多企业的资产是按照购置价格进行划分的，认为价格高的资产是重要资产。有的资产进行重要程度分类后，只是对一些新的资产进行重要程度评价，对于已有的资产的重要程度长期以来没有进行过调整。前面已经说过，

资产的价值与组织的目标有关，因为组织战略目标的调整，资产的重要程度也会随之发生变化，而且一些内外部环境的变化（如法规的变化、产品的更新换代、客户需求的变化、资产本身的改变等）都会带来资产重要程度的改变。如果对资产的重要程度没有重新评估和及时调整，企业有限的资源会投入到一些已经不再重要的资产，而一些非常重要的资产却得不到足够的重视和投入，必然影响资产管理的绩效以及组织目标的实现。

三、设备招标时，在满足技术要求的情况下，设备价低中标对吗？

大多数企业在设备招标时，依然关注的是设备购置价格，而忽视了设备在整个生命周期的成本。而设备整个生命周期成本不但包括购置成本，同时包括运行成本、维护检修成本、因为设备故障或者不可用造成的生产和质量损失以及处置成本。对于有些设备来说，整个生命周期的成本远远大于设备购置成本，这就造成通过对比设备购置价格决定中标单位和中标方案，将很有可能是一个错误的决定。有些设备供应商利用这个招标制度的缺陷和用户对设备维护保养知识和能力的不足，故意压低投标价格并缩短检修周期、抬高零部件和维修服务价格。虽然有些企业认识到这个问题，却没有一个合理有效的方法避免问题的发生。ISO55000:2014 强调“资产管理需要对资产成本、机会和风险与期望的绩效的平衡。平衡可能需要在不同的时间框架进行考虑。”对于设备设施这些使用时间很长的资产，尤其是购置成本在整个生命周期成本中所占比例较低的设备设施，在招投标时要比较资产的绩效与资产全生命周期的成本的比值，选择比值高的中标。

四、设备完好率应该要求 100%吗？

很多企业把设备完好率作为考核设备管理部门的主要指标，并且要求力争做到 100%，但是因为设备出现故障是有一定的随机性，故障发生的部位很难事先确定，而故障发生后，处理需要时间、人和配件，我们不可能配齐所有设备的配件、也不可能靠我们自身的力量处理所有的故障，有时候还要等待处理故障的时机，因为等待配件、联系处理单位和等待合适时机就造成故障处理的延误，如果要做到 100%，必然需要配备必要多的配件，事先配备必要多处理各种故障的人力，这些就增加很多成本。按照资产管理体系“资产管理需要对资产成本、机会和风险与期望的绩效的平衡”的原则，我们需要对设备的重要程度进行评估，对于存在风险的关键设备，我们有必要牺牲更多成本和效益，争取 100%的完好率；对于并不重要的设备，我们应该给予合理的处理时间。考虑到重要的设备也有不重要的功能和部件，我们更应该关注关键故障或缺陷，确保关键故障和缺陷是否得到及时处理，而不是只要是关键设备，无论故障或缺陷的重要程度，都投入大量资源来保障设备完好率。因此将设备缺陷或故障进行分级，为不同级别的缺陷设置消除时间限制，将关键故障或缺陷的及时消除率作

为对设备主管部门的考核指标更合适。

五、设备备品备件可以做到零库存吗？如果必须建立库存，制定库存标准的依据是什么？

设备备品备件占用了企业大量资金，它们是企业的资产，但是这些资产只有在使用时才会创造价值，而随着产品的升级换代，设备也在升级换代，库存的这部分设备备品备件很可能就再也没有使用的可能性，造成极大的浪费，减少设备备品备件因此成为必然的要求。但是考虑到关键缺陷或故障可能影响效率、影响质量、影响安全、影响业务连续性，必须及时得到处理，因此储备一些设备备品备件就成为必然。但是需要储备那些备品备件呢？关键在于故障发生会造成什么影响、影响的程度如何，以及我们可接受程度，如果某个部件采购周期造成的故障存在时间在我们可接受程度范围内，我们不需要储备该部件；如果某个部件采购周期造成的故障存在时间超过我们可接受程度，我们就必须建立该部件的库存。如果该部件故障率高，就要储备不止一个作为库存。

六、要严格按照设备厂家的要求确定检修周期吗？

为了防止设备过度磨损或者事故发生，需要作预防性维护检修。但是检修周期越长，检修成本越低、安全风险越高；检修周期越短、检修成本越高、安全风险越低。综合成本和风险，我们可以确定一个最佳的设备检修周期。可是对于大多数设备来说，企业缺乏经验，只能按照设备厂家的指导要求确定设备的检修项目和检修周期。而设备厂家是利益相关方，设备检修周期越短、检修项目越多，厂家越赚钱、风险越低。因此大多数情况下，厂家建议和要求的检修周期小于最佳周期，有些存在严重的过度检修问题，给企业造成大量的成本浪费并且影响了设备的有效使用时间。为了科学合理的确定设备检修项目和检修周期，我们提出按照以下步骤和方法进行：

- a) 将占总维修成本 80%的 20%资产排列优先顺序；
- b) 识别关键资产的维护活动；
- c) 使用 FMECA 进行识别并用数据对资产的风险进行验证；
- d) 基于资产类型的风险环境确定改变维护和检验机制的可能性；
- e) 确定资产失效的加权成本；
- f) 使用成本/风险优化技术，优化与识别的风险因素相关的维护或检验活动的间隔时间；
- g) 制定维护规范并通过测试和评审验证维护规范。

七、应尽量延长设备的使用寿命吗？

有些企业认为应该尽量延长设备的使用寿命，并用到设备不能再用直至报废，这样就可以节省购置新设备的成本。其实这种观念忽视了设备整个生命周期的其它成本入：运行成本、维护保养成本以及资产管理决策需要考虑的其它两个方面—绩效和风险。现代社会的竞争是核心竞争力的竞争，竞争靠的是创新、质量和成本，设备工艺是产品的质量和成本的决定因素，没有先进的设备不可能有可靠的质量和有竞争力的成本，也不可能真正有安全。企业应该眼光向外，寻找更加安全高效的设备设施，与现有设备进行资产的绩效与资产全生命周期的成本的比值对比，淘汰虽然能用但相对落后的设备，从根本上提高设备可靠性和效率，为客户提供更加高效高质量的服务。

八、实物资产管理部门认为资产的价值和财务管理与自己无关。

企业一般由实物资产管理部门（如设备部门）管理实物资产的使用和维护、由财务部门管理资产价值和资产的使用维护成本，实物资产管理部门不关注成本和资产的价值。一些术语和数据也因为依据不同的要求和规定在实物资产管理部门和财务部门存在不一致，资产价值的变化和成本不能及时正确体现在财务报表中，财务也不能为资产管理决策提供及时准确的成本和绩效数据。这种现象严重制约了资产管理决策的有效性。资产管理体系标准对此进行了明确要求：

“d) 组织应确定整个组织与资产管理相关的财务和非财务术语的一致性要求；”

“e) 组织应确保在财务和技术数据以及其它相关的非财务数据之间一致性和可追溯性，并能在考虑相关方要求和组织目标的同时满足其法律法规要求。”

以上八大误区只是一些企业资产管理存在的一些普遍问题，还有很多类似问题，但是只要真正理解 ISO55000：2014 提出的资产管理的基本原则和理念，企业就能自行找到答案。

为了便于使用，我们将主要的基本原则和理念汇总如下：

- ◆ 资产存在是为了给组织和其相关方提供价值。资产的价值对于不同的组织和其相关方是不同的，可以是有形的和无形的，财务的和非财务的。
- ◆ 资产管理将组织目标转换为技术和财务决策、计划和行动。
- ◆ 资产管理为资产实现其要求的提供保证。
- ◆ 领导作用和工作场所的文化是价值实现的决定因素。
- ◆ 资产从产生到其生命的结束是资产寿命。资产寿命不必要与组织对其负责的时间一致；相反，资产可以在其整个寿命中为一个或多个组织提供潜在的或实际的价值，并且对于一个组织来说，资产的价值在其整个资产寿命中会发生变化。
- ◆ 组织可以根据其需要选择对其资产按组管理而不是单个管理以实现额外的收益。资

产的分组可以按照资产类型、资产系统或资产组合。

- ◆ 组织的最高管理者、员工和相关方应该实施策划、控制措施（如方针、过程或监视活动）和监视措施，以利用机会将风险降低到可接受水平。
- ◆ 资产管理需要对资产成本、机会和风险与期望的绩效的平衡。平衡可能需要在不同的时间框架进行考虑。
- ◆ 资产管理使组织能够了解不同层次对资产和资产系统的需求和绩效。另外，资产管理通过分析使组织在资产生命周期（可以从资产需求的设想开始一直到其处置，并包含对潜在的处置后责任的管理）不同阶段对资产进行管理。

参考文献

- 【1】 ISO, Asset management — Overview, principles and terminology
- 【2】 ISO, Asset management — Management systems — Requirements
- 【3】 ISO, Asset management — Management systems — Guidelines for the application of ISO 55001

作者简介

雒宏伟，工商管理博士。研究方向：资产管理。INTERTEK 集团上海天祥质量技术服务有限公司 ISO39001 和 ISO55001 项目经理。