



资产管理

提升组织技术管理与 财务管理的一致性

第二版
2017年4月

关于ISO/TC251

我们是ISO/TC251资产管理技术委员会，主要负责ISO 55000系列标准的制定。这些标准定义了资产管理的良好实践和管理体系的各项要求。

了解更多 committee.iso.org/tc251

ISO/TC251资产管理技术委员会第5工作组感谢所有成员，尤其是以下人员，参与本文的写作和评审：Daniel Pairon, Norberto Levin, Richard Culbertson, Naoki Takesue, Guy Felio, Marc Laplante, and Gregory Baird.

本文作者 Peter Way PSM

ISO/TC251资产管理技术委员会第5工作组召集人

peter.way@ipwea.org

中文版致谢

感谢以下人员对本ISO技术文档中文版的翻译和审校：

国网北京经济技术研究院：齐立忠、齐化锋、张宇驰

中国质量认证中心：潘英、王宾雷、刘佳

中国标准化研究院：高昂

无论是必须向公众展示其财务可持续性的公共事业组织，还是必须展示其盈利能力的逐利性私营组织，都对财务管理十分重视。资本密集型组织通过获取资产交付满足需求的产品和服务。当资产绩效达不到预期时，就会出现不良后果，如股价下跌或完不成组织目标等。我们期望从资产中获得的货币价值与组织的财务成功必须是一致的——这并不难理解。然而，在很多实例中，这种一致性并没有被展示出来¹。各种类型的组织经历的事件，从后果极端恶劣的如关乎生命的“深水地平线”事件，到会导致“价值损失”的普通事件，都展示了决策通常是如何基于不可靠的直觉制定出来的。

这种有关不可靠的直觉的例子很常见，特别是只通过核算成本削减预算这种。削减资本和运行/维修预算可能会给收入报表带来一些缓解，并在短期内减少成本支出。公共事业方面，推迟投资基础设施可能是政治上的权宜之计。对于私营组织，推迟投资是获取更好的财务业绩的应急手段。无论出于何种意图或动机，资产管理方法的不平衡与不一致会带来不良的财务结果。无视这些决策的后果是一个根本的问题。该问题的影响会以数十亿的可避免成本为计。



财务管理体系与资产管理体系间的一致是否能解决这一问题？ISO 55000资产管理国际标准已经显著地提高了这样一种认识，即管理资产是在成本、风险和绩效之间保持适当平衡。通过财务与资产管理间的适当交叉，组织可以对这三个指标有更清晰的认识。一个组织的专业技能应该已经有能力保持这些指标间的平衡；为了达到这种平衡，过程的一致化是必不可少的。

因此，保持技术与财务管理一致性的必要性体现在一个简单的事实中：没有与财务管理体系之间的关联，专业的资产管理就不能达到最优化。同样，没有与专业的资产管理系统的运行和绩效数据之间的关联，长期财务规划和资金分配的目标就不能有效地实现。一致性是一种功能状态，它提供运行专家与最高管理者所需信息的途径和清晰度，以便通过基于知识的决策支持有效的决策制定。本文提供了组织如何以保持技术职能与财务职能一致性的方式改进其运行方式的概念。

一致性的益处有哪些？

想象一下常规的文件归档只需要几天而非几个月的时间。通过快捷地证明组织管理资产的水平良好，其就有能力获得更有利的条款、条件与保险定价来经营。组织昂贵的人力资本会远比现在更有效率，因为他们会花更少的时间查询数据，而花更多的时间运用专业知识来完成工作。员工们对资产全寿命周期成本与其变量有直观认识。这些有关转型改进的例子尚处于讨论之中。资产管理职能与财务职能的有效交叉通常会带来以下好处：

- 用以改进决策支持的财务和技术数据的可获得性和获取途径。

- 改进的且可扩展的内部控制。
- 提高报告的透明度和准确性。
- 更有效的绩效测量与持续改进的方法。
- 更快捷地回答尖锐的、要求细节的问题的能力。
- 对满足利益相关方的需求与期望的更大的保证。
- 预算与资源的优化配置更为合理。
- 更准确地评估风险、制定风险缓解策略的能力。

如何实现一致性？

与大多数其他管理体系一样，通用要素为人员、过程和技术。下面就资产管理体系方面及资产管理体系如何与财务体系保持一致性进行讨论。

人员



Highways England

组织在招聘和留住人员方面投入了大量努力。认识到工程和技术专家倾向于消除不必要的复杂性是非常重要的。从资产管理的角度来看，他们致力于以最低的可持续成本确保绩效达到最大化，同时观察组织的风险状况。资产管理人员的培训和技能已调整到一致性方面。财务人员采用短期财务报告和会计准则来应对长期资金问题。越能增进对技术和财务职能领域的术语的共识，就越能更好地实现这些职能间的沟通和一致性。

领导层

虽然ISO 55000国际标准对最高管理者提出了特定的要求，但激励、指导组织的集体技能与专业知识的任务自然落到领导层身上。为了实现尚在讨论中的一致性，领导层的成员可以做到以下几点：

- 创造业务改进的愿景
- 促进一致性并授权给能够确保一致性的人员
- 提供获得应用技能所需的确切的数据与信息可见性和途径
- 清除障碍
- 取得信任
- 相信员工，其工作将会超出预期

ISO 55000国际标准参照了一体化管理体系方法。虽然当前的讨论内容是财务与资产管理过程的一致性，但认识到资产管理如何与其他管理体系——如供应链、健康与安全、环境、质量等——的融合也是很重要的。下面详细讨论几个过程。

决策



决策应该遵循从问题到解决问题这样一种流程或有序途径。理性决策追求的是利益的优化或最大化。决策应该客观，没有偏见，基于事实，还应包含信息收集的过程。决策的一个关键因素就是对多种选择的分析。未来的影响、风险与不确定性都是要考虑的。专业的判断适用于权衡支持每个选择的证据。一旦做出了选择，就应采取行动。

我们建议您评估您的资产管理业务流程是否与财务业务流程有适当的交叉。综合决策可将货币化风险的各种要素整合到一起，帮助决策者分析有形（财务）和无形利益二者的结果。当数据从交叉的过程中生成并在通用平台上可获得时，有经验的工程师或主题专家的专业判断，或成功的领导者的人格力量都可以推动组织更进一步实现自己的目标。此外，改进的机会也更容易出现。

绩效测量&报告

准确的、可视的、结构化的交互数据、能够展示财务指标，并将资源引导至最需要的地方。比如，财务数据能够指出长期的缺陷，这些缺陷随着时间的流逝可能造成巨大的损失。支撑财务数据的技术数据可以用来把所需的远期投资做成模型，确保资产能够服务于其预期的技术寿命过程。长期缺陷的数量会指出未来的绩效问题，可能提升组织的风险。

管理者需要了解拟定的投资与该投资试图缓解的特定风险之间的联系，我们推荐以下步骤：

- 确定财务规则和技术规则的共用的指标。
- 确保操作风险被货币化并且是最高管理者可以看到的。建立投资模型，以便在做出承诺前可以评估决策的影响。
- 利用专家团队来确定组织的成本会计的职能是否可以从技术体系中无缝地收集数据，以便准确和透明地为财务分析和报告提供数据。

持续改进

ISO 55001的要求包括规定组织通过最高管理者的定期评审寻求持续改进组织的实践。本文所讨论的业务流程中的交叉可以将组织的成熟度提升到呈现其四分之一最高执行者特征的水平。一个组织可以从文化上成长。当运行和战略岗位的资源看到他们的努力产生重大影响，这会促使他们采用新的方法来推动改进。自动化也开始起到更重要的作用。

技术

组织对平台和支持技术进行投资。随着技术、体系、平台的迅速发展，很难评估什么是组织满足其获得竞争优势或提高其能力所需的强大因素。

信息管理



ISO 55000系列标准可以帮助组织规划其支持需求。它通过建立资产管理体系与组织目标间的联系来实现这一点。它提供了方针架构、战略资产管理计划以及实现资产管理目标的计划。其结果是，组织能够确定是否存在技术缺陷阻碍管理体系关键职能间的交叉，即财务管理与资产管理的交叉。

建议考虑参照ISO 55001标准要求对组织进行一个高水平的评估。你可能拥有内部资源，这些内部资源凭借具有的适当的外部专业技能，能够对你当前的业务流程交叉进行高水平的评估。此举旨在评估组织目前的状态、确定未来可达到的未来状态及不定期计算价值差异。从资产管理体系的角度来看，针对大多数组织的价值预测是相当可观的。投入少量的时间和资源来量化这一价值，具体而言针对你的组织的价值，是值得的。它会告诉你如何考虑技术选择，帮助你从现有的技术投资和可能需要进行的新投资上获取更多价值。

结论

实现一致性可以采取“组织全面参与”的方式，即资产密集型组织中不同部门间进行有效合作。当一个组织共享其数据库并对术语有通用的理解时，因各个部门共享数据，组织变得更加有效和高效，从而更好地进行决策。

一致性的概念是ISO 55000系列资产管理体系国际标准的一个强烈要求。标准认识到技术和财务职能部门需合作实现由组织的整体目标产生并与之一致的共同目标的重要性。只有这样，并通过应用该标准，组织才能通过管理资产来实现成本、风险和绩效的平衡，从而将为相关方获取的价值最大化。

¹ Stittleburg, J., “Wasted Energy; 为何风险管理工作在石油和天然气行业停滞不前，为何这需要变革”，《风险管理和保险管理》杂志, 7/8月刊, 2012, P.20.