



资产管理

为什么资产管理需要
“一致性”

提升组织财务与非财务职
能一致性以获取最优价值

第一版
2018年4月

关于ISO/TC 251

我们是ISO资产管理技术委员会，负责制定ISO 55000系列资产管理体系标准。这些标准定义了完备的资产管理体系和实践要求。

了解更多信息，请访问：committee.iso.org/tc251 以及 www.55000.org.cn

ISO/TC 251第5工作组希望感谢所有成员，特别是以下人员，感谢其对本文的写作和审校：
Daniel Pairon, Norberto Levin, Kerry Brown, Ed Singer, Richard Culbertson 和 Rhys Davies.

本文作者： Peter Way

ISO/TC 251第5工作组召集人 peter.way@ipwea.org

中文版翻译和审校：

甘肃省标准化研究院：周晓聪

中国标准化研究院：高昂

Copperleaf Technologies: 吴文杰

你是否曾经觉得组织的工程、财务和运营团队在沟通时使用不同的语言？你知道他们在决策过程中都扮演着重要角色，但他们的观点、术语和目标似乎不同。你们中有多少人受到过碎片化的体系和过程的挑战，这些体系和过程互不相通，阻碍了决策过程，使我们很难确认目标是否达成？

组织中存在不同的过程和复杂的体系，由专业人员来管理不同的职能和组织需求，但让所有要素凝聚成整体发挥作用则面对诸多挑战。

组织职能一致性的挑战

在多数组织中，财务和非财务资产管理职能分布在不同的部门，这会导致：

- 这些职能之间的沟通渠道并不顺畅；
- 信息缺乏透明度；
- 财务账目与实物台账存在不一致；
- 内部缺乏连贯性；
- 为相关方提供的资产报告中缺失信息。

组织中的高级管理人员经常被资产相关的财务和会计问题所困扰，典型的问题有：

范例

在一个高效的物流组织中，工程和运营团队认为生产类资产需要更换。

工程部门希望替换，因为其糟糕状况，为了能够正常生产使用，这导致了过多的维修工作和故障修复。这就影响了对其他资产的定期保养能力，引发了更大范围的资产状况问题。

生产部门希望替换，因为经常性出故障使得他们不能依赖它。因此，使用其他资产的负荷急剧增加，从而进一步加剧了资产状况的问题。

财务部门拒绝了更换资产所需的资本支出，因为资产还有几年时间才能在资产负债表中完全折旧。

这是一个典型的信息孤岛例子，加强了对财务与非财务一致性的需求。

-组织对资产提供何种程度的短期和长期支出或预算（包括资本支出‘CAPEX’和运营支出‘OPEX’）来实现组织目标？以及组织如何确定支出的优先级？

-为组织客户交付产品或提供服务的成本是多少？以及如何据此确定价格？

-如何获知每个关键资产或资产集的全寿命周期成本？短期决策又如何影响长期的资产总体持有成本？

-怎样才能保证资产管理活动准确、完整、及时地反映到财务账户？

-组织没有获得充足的资产信息用于报告或支撑正确和及时的决策。

-组织从不同来源得到了相互矛盾的信息。

所以，考虑到这些挑战，我们怎样才能更好地管理诸多的职能交叉并理顺其关系，做出最佳的资产管理决策？这就是保持一致性的必要所在。

组织资产管理职能一致性实现

ISO 55000 (GB/T 33172)

ISO 55000 资产管理为组织提供 综述、原则、术语和工具：

.....资产管理使组织能够在实现目标的同时实现资产的价值。价值的构成依赖于组织的目标、性质、目的以及相关方的需求和期望。资产管理有助于在平衡与资产有关的财务、环境和社会成本、风险、服务质量和绩效的同时实现价值。（ISO 55000 2.2）

对于整个组织范围内与资产管理有关的财务与非财务术语的一致性，组织应确定要求。（ISO 55001 7.5d）

组织应确保财务、技术数据和其他相关非财务数据间的一致性、可追溯性，并且在考虑相关方要求和组织目标的情况下满足法律和法规上的要求。（ISO 55001 7.5e）

在组织中的资产管理活动中，程序和职能的一致性帮助解决此问题的一种方法。不仅仅是管理资产，一致性概念还帮助组织实现其价值和目标，并以更全面的方式实现更好的绩效。

为了实现这一目标，ISO 资产管理标准关注一致性，并将其作为资产实现价值的核心要素。ISO 55001（GB/T 33173）中包含激励组织优化整合这些职能的要求。

组织资产管理职能的一致性有助于在资产的寿命周期中更准确地计算成本，了解资产是否满足服务绩效要求，并为组织提供其财务状况更准确的描绘。此外，一致性还将帮助组织更好地理解当下决策对全寿命周期总成本的影响，以及其在寿命周期中实现目标过程中如何影响组织风险。

ISO并不是这种想法的独有者，《澳大利亚基础设施财务管理手册》也指出组织内各职能一致性的重要

性：

“至关重要是，资产管理相关人员（包括财务与非财务人员）紧密合作，在恰当的寿命周期成本条件下实现共同目标，提供公认满意的服务，并准确报告这些服务的实现结果，既体现服务绩效，也符合财务要求。”

（引自《澳大利亚基础设施财务管理手册》，2015版，www.ipwea.org/aifmm）

资产管理活动中的会计工作

组织必须遵守当地的会计准则，这可能是基于国际财务报告准则，或是公认会计准则（GAAP）。然而，良好的资产管理活动不仅仅是遵守会计准则。在此基础上，需要财务与非财务职能保持一致，协同工作，通过资产优化支出（运营支出和资本支出）的最佳实践，为最高管理者提供建议。

这种方法要求恰当地维护、更新、替换、改造或报废这些资产，以尽可能低的寿命周期成本提供现在或未来所需的服务以实现组织目标。

资产管理的特质依赖于组织各职能的一致性和协调的团队合作，以此来促成并优化资产数据和信息，最终达成资产管理相关决策。

为什么需要一致性？

一致性使组织的各种职能能够共享和利用信息，改进组织实现目标的能力。促进有效且高效的财务与非财务资产管理职能之间的相互作用：

- 对资产绩效和组织绩效进行更有效的测量，更好地展现组织目标的实现情况；
- 提高信息的实用性，以支持更加有效且高效的决策过程；
- 用与资产相关的语言，以激发信息效率，促进解决内部信息孤岛问题；
- 改进内部管控；
- 提升报告的透明性和完整性；
- 改进团队合作、跨部门的支持和组织总体诉求，优于部门式的、单一目标的方式。

从财务角度看，集成、连贯和可信的数据和知识管理提供了保证，有效确保了财务与非财务的资产登记信息在资产负债表中的体现是准确的和完整的。

另一篇关于“如何实现一致性”的文章正在编写中，会在不久后发布在TC 251网站上 committee.iso.org/tc251。

有关这一主题的更全面的方法说明，一项新的技术报告——ISO 55010 “资产管理 财务与非财务职能在资产管理活动中的一致性指南”在TC 251筹划下正在制定，预期在2019年的上半年发布。