

ISO55001 资产管理体系的应用简述

■ 蒋坛军

总体来说，在我国的各类企业或单位对固定资产的管理，整体上处于十分粗放的水平。例如：诸多企业居然连旗下到底有多少固定资产都不清楚，就更谈不上固定资产使用价值最大化了；一些企业连其关键设备的结构与功能都弄不清楚，就更谈不上科学的维护保养了，于是故障频繁，最后昂贵的设备成为“白象(昂贵但不中用)”，诸如此类的低水平管理现象及恶果，比比皆是。

在成本一路高涨、市场竞争越来越激烈、环保与安全等要求越来越严的今天，对于固定资产密集型的企业或单位，如何科学地管理固定资产，尤为迫切。此时，若能按照 ISO5500I《资产管理体系——要求》来开展固定资产管理，可为最佳的思路之一。

ISO(国际标准化组织)于 2014 年 1 月 15 日颁布了《资产管理体系》系列标准,由三份标准组成:ISO55000《资产管理——综述、原理与术语》;ISO55001《资产管理体系——要求》;ISO55002《资产管理体系——ISO55001 应用指南》。该系列标准主要针对固定资产。

基于 PDCA 原则,ISO55001 规定了资产管理的主要内容:

- 一、组织所处的环境:组织对其所处环境的认识;对相关方需求和期望的认识;资产范围的界定;应用 ISO5501 的总要求;
- 二、领导:领导的作用与承诺;资产管理方针;组织架构及职责分工;
- 三、策划:处理风险与机遇的措施;目标及实现目标的策划;
- 四、支持性要求:资源提供;人员技能;人员意识;沟通;信息要求;文件化信息;
- 五、运行:运行策划与控制;变动管理;外包管理;
- 六、绩效评价:监视、测量、分析与评价;内审;管理评审;
- 七、改进:不合格与纠正措施;预防措施;持续改进。

ISO55001 的结构与 ISO9001 质量、ISO14001 环境等诸多管理类国际标准类似,在实施时可较易与这些国际标准进行融合,可避免了“多层皮”的管理弊端。

结合 ISO55002《资产管理体系——ISO55001 应用指南》中的建议,现将企业应用 ISO55001 时需要注意的事项简述如下:

正确认识自身所处的环境

企业应清醒地认识到自身所处的环境，例如：竞争对手的管理水平、自身的资产特点、自身的发展愿景、相关方(例如股东与客户)的期望、法律法规的要求等，以便选取科学的企业经营战略、经营目标。由企业经营战略、经营目标而判定所需的资产管理战略、资产管理目标。

实际的操作中,企业可能需要借用外脑,方能正确、全面地认识自身所处的环境、所需的经营战略与经营目标。

制定固定资产管理方针、策略与目标

由企业高层确定固定资产管理方针。固定资产管理方针必须:吻合企业的宗旨、经营战略、经营目标;体现企业所属固定资产的特点;反映对法规和其它要求符合性的追求;可被分解为可执行的固定资产策略与目标;包含持续改进的精神等。例如,某企业的固定资产管理方针为:“全员参与,科学地管理固定资产;遵守法规,创造安全与绿色资产使用氛围;持续改进,让资产为企业与社会创造更多价值。”

基于固定资产管理方针，企业应确定固定资产管理策略计划（即 SAMP,strategic asset management plan）。例如某企业的固定资产管理策略计划为:“在未来三年内,针对厂房设施,每年投入不少于 5000 万元进行修缮与更新改造;针对生产设备,实施 TPM

(全面生产维护)以实现生产设备效率的提升、能耗下降、工伤事故为零。”

依据固定资产管理策略计划,制定相应的固定资产管理目标。目标制定必须遵循“SMART”原则,即:针对性(Specific)、量化可测量(measurable)、努力后可实现(achievable)、切实可行(realistic)、时间期限(time-bound)。目标应该被逐级分解到各相关部门和岗位,各部门和岗位应针对目标制定实施计划并予以实施。实施计划应包含责任者与协助者、完成期限、资源配置等要素。归口部门必须定期对目标实现进度和结果进行跟踪与考核,依据考核结果采取对应的激励措施。

固定资产管理目标一般会优先考虑安全、效率、质量、能耗、成本等方向。例如:“将关键生产设备故障率整体下降至少 50%”。

明确归口管理部门

无论何种类型与规模的企业，最好能指定一个部门来作为固定资产管理的归口部门，以统筹固定资产全寿命周期所需的管理活动。因为系统化的固定资产管理在国内企业是一件较为新鲜的事情，所以很多企业原先并无专门的归口管理部门,在此时,将固定资产管理的牵头职责归入某个现有的部门,或成立一个专门的固定资产管理部门,是有必要的。

如果不想增设单独的固定资产管理部门,则一个次优选择是:从与固定资产管理相关的各部门中抽出一些人员，成立一个固定资产管理委员会,以兼职的方式来实施固定资产管理体系。

需要特别注意,除非企业的执行力比较强,否则一般不赞成将固定资产管理全寿命周期内所需的管理职责分割地分配到现有的部门。如此较容易出现推诿扯皮的后果,最终无法将固定资产管理有效系统地落实到位。

如其它管理体系一样，企业高层的积极参与是必不可少的，所以高层在固定资产管理体系中的职责也必须予以明确。

总之,归口部门、企业高层、各支持部门在固定资产全寿命周期内将要履行的管理职责,应被逐一界定并形成文件制度。

确定固定资产范围

企业必须确定固定资产管理体系的对象范围,例如,是一个车间的固定资产? 还是整个企业的固定资产? 但不可随意将对企业经营战略有影响的固定资产排除在外。也就是说,一家拥有注塑设备和模具的注塑工厂,其固定资产管理体系必须要包括注塑机与模具。例如:某集团企业的固定资产范围包括:建筑物与地产、生产设备(含模具、工具具)、行政后勤设施(例如车辆、空调、电梯等)。应将固定资产分门别类予以登记并进行必要的更新。

识别现有固定资产管理活动的短板

固定资产全寿命周期通常含下述四大阶段:设计与获得;使用;维护与维修;更新与处置。企业应依据 ISO55001 的要求,逐一识别自身在固定资产全寿命周期各环节中的管理短板,并形成记录(含照片与视频等媒体)。

国内企业常见的短板有:缺乏固定资产管理战略与目标;固定资产管理职责不清晰、不完整;人员对固定资产管理的知识严重缺乏;缺乏覆盖固定资产全寿命周期的管理制度与流程;固定资产数目、所处位置不准确;缺乏必要的风险分析与控制;(尤其是生产设备)重投资、轻维护保养;未针对固定资产管理设立评价、考核机制;等等。

固定资产管理体系文件

建立文件既是管理的标准化、制度化过

程，也是探索继续优化固定资产管理体系的一个过程。

固定资产管理体系文件通常包括固定资产管理手册、方针、策略、目标及实施计划、程序文件(管理办法)、固定资产台账及档案、应急计划、使用指导书、维护维修指导书、记录等。

建立程序文件之前，应先识别整个固定资产管理体系所需的流程及其责任部门。程序文件应该覆盖固定资产全寿命周期(规划、设计、选型、制造或建造、购置、安装、试车及验收、使用、维护、维修、改造、更新、封存、调拨、租售、报废、销毁等);同时,在程序文件中,应把管理流程图绘制出来。

需要特别注意的是:固定资产相关外包过程的管理要求(例如厂房清洗、设备委外维修等),应在固定资产管理体系文件中得到规定,以确保达到“业务外包,但职责不外包”的效果。

另一需要特别注意:固定资产管理体系所需的一些程序文件，尽量与 ISO9001 质量、ISO14001 环境、OHSAS18001 等管理体系进行融合编制，以避免多层皮般的“重叠管理”,例如:采购程序、招投标程序、文件管理程序、记录管理程序、培训管理程序、内审程序等,就可以共用;另外,文件体系的详略程度、数目多寡,取决于管理的需要、人员的理解与执行能力等因素。

法律法规与其它要求

固定资产管理必须遵循现行的法律法规要求、其它要求(例如客户的要求、社区居民的要求等)。

企业应识别、收集、学习固定资产相关的法律法规要求、其它要求;必要时,将法律法规要求、其它要求转化为内部要求;采取改善措施确保符合法律法规要求、其它要求;进行符合性评价;及时收集并采用最新版本的法律法规要求、其它要求。

固定资产管理信息

这一方面是企业普遍薄弱的环节,例如:维修时,经常无法找到零件规格书;一些生产设备的运行参数标准,因缺乏技术资料而无法判定;设备技改时没留下必要的技改记录,以至后来操作人员和维修人员弄不懂设备的结构;等等。

就有效运行资产管理体系，企业应全面识别固定资产、固定资产管理体系方面的信息,例如:管理战略、管理方针、流程目标指标、资产技术特性、维护维修要求、历史故障、固定资产产能、固定资产财务数据、风险及应急策划、采购合同、供方等。

对于有条件的企业，把固定资产管理进行信息化是较好的选择，可大幅提高管理效率与准确度。例如:某钢铁厂,光是生产设备润滑点、点检部位就有数万个之多,单靠人去进行润滑和点检、做润滑和点检记录,难免出现疏漏，于是留下了故障隐患。但如果采用 PDA(掌上电脑),则其准确度与全面性就会大幅提高,随后的润滑和点检统计分析报告也可自动生成。

固定资产风险控制

企业应对每类固定资产相关的风险进行识别。应特别强调预防为主的原则,例如在厂房建造之前,就考虑到如何避免洪灾;在设备选型时,就考虑到如何避免爆炸。

常见的风险可包括物理与化学风险(例如:洪水对厂房的侵袭;烘烤设备的火灾;冲压设备产生工伤;钢水包脱落后钢水毁坏厂房和吞噬人员;沙漠地区的企业其中央空调容易损坏;设备泄漏有害气体原料导致人员伤亡;轮毂抛光车间容易产生粉尘爆炸等);社会与政治风险(例如:某地区治安较差导致设备设施经常被盗窃;政变引发战争而导致

固定资产被销毁或遗弃);经济风险(例如:某国家实施货币宽松政策,而导致某企业厂房建设的成本大幅上升等;主要对手突然采用某先进生产设备而导致我方产品竞争力丧失);环保风险(例如:某企业生产基地未能依法排放废气与污水，引起附近居民的起诉而被迫搬迁)。

对每类固定资产相关的风险进行识别时，应参考相应的法规要求。对风险予以分级,并策划和实施可行的整改措施,以把固定资产相关的风险降至可接受水平。

对于固定资产(尤其是生产设备),正确的使用是十分重要的，故对使用者进行充分的培训必不可少;而且,有必要清晰地确定每一固定资产的责任者,以避免出现“公用牛,瘦;公用屋,漏”之弊。

有必要对生产设备的生产效率或所创造的价值予以统计分析，然后采取有针对性的改善措施。例如,对于需要执行小批量多频次生产任务的设备,其一般会需要运用“快速换产”的方法来减少设备效率的损失;对于流水式相互关联的设备群，一般需要分析其瓶颈设备并改善产线平衡率。

维护维修策略

固定资产在使用过程中，不可避免需要维护维修。应结合固定资产自身的特点、实际使用状况等因素，确定有针对性的维护维修策略。维护维修策略可粗分为事后维修、定期维修、状态维修。一般来说,对于这三大维护维修策略的选择,其原则如下:

事后维修:故障损失不大;不会造成连锁损坏;维修较为便捷等。

定期维修(TBM):故障损失较大;维修较为复杂;故障发生时机规律较清晰;不具备实施状态监测的技术和经济条件等。

状态维修(CBM):故障损失较大;维修较为复杂;故障发生时机规律不够清晰;具备实施状态监测的技术和经济条件等。

定期维修与状态维修，均可视为预防维修。

应针对每一固定资产，确定科学可行且经济的维护维修策略。例如电梯或锅炉,除了企业内部实施自主维护、专业维护之外,应定期邀请法定单位进行检查与维护;常规的生产设备,则可能需要企业内部实施自主维护、定期更换、按时润滑、定期点巡检、状态监测等。

而且，维护维修策略应落实到固定资产的每一个关键零件、组成部分。否则其损坏或故障的出现将令人有顾此失彼之感。

故障、事故与不合格管理

对于一些潜在的事故或紧急情况，必须制定应急预案并进行演练，然后对演练的结果予以评价并采取必要的改进措施。

企业必须采取措施降低故障、事故与不合格的后果严重度;调查清楚其根本原因;必要时通报给相关方;采取适宜的改善措施;跟踪和确认改善措施的有效性。

若故障、事故、不合格涉及到法规要求，则其处理流程必须符合法规要求。例如特大安全事故,必须遵循《国务院关于特大安全事故行政责任追究的规定》(国务院令第 302 号)所提出的“四不放过”原则(事故原因未查清不放过;当事人和群众没有受到教育不放过;事故责任人未受到处理不放过、没有制订切实可行的预防措施不放过);火灾的上报,必须符合《重要火灾和处置灾害事故信息报告及处理规定(试行)》。

企业应就如何建立和改进固定资产管理体系进行必要的沟通，并采取适当的沟通形式,例如:晨会、周会、月度、半年总结会、年度会议、简报、日常汇报与反馈、成果交流会等。

沟通的内容包括:改善活动及其影响、目标达成状况、资源的需求、相关知识的学习和传播等。

变动管理

常见的变动可能发生在下述方面:组织结构、岗位与职责;固定资产管理方针、目标与实施计划;固定资产管理程序或流程;新固定资产、新固定资产系统的引进;与资产管理相关的新法规;供应链的瓶颈;新的市场需求;新的产品要求;熟练操作工人流失突然加剧等。

对预期的、非预期的变动,应对其影响予以评估,并采取恰当的措施,以尽量减少负面影响;对于措施的有效性,应予以评价。在变动管理中,较容易出现疏忽的是:只评估对本体的负面影响,而缺少对连锁负面影响的评估。

人才育成

应通过培训等手段，并把人员的资产管理技能与其晋升、津贴等个人利益挂钩，以确保各级岗位/工序的人员具备知识与技巧,能胜任固定资产管理的要求。要特别注意两点:当法律有要求时,满足法律要求只是底线,例如锅炉工必须获取法定资格证书;外包人员也必须具备所需的技能与知识。

测量与持续改进

企业必须对其固定资产管理体系的绩效、固定资产的状态和劣化进行测量,以寻求机会进行持续改善;以确保固定资产的性能、成本、风险得到最佳的平衡。例如:目标的达成程度、改善计划的完成及时性、固定资产参数是否符合规定要求、设备效率提升比例、贵重备品备件利用率、设施投入产出比、纠正措施与预防措施的有效性、法规符合性等。

内审是测量固定资产管理体系符合性、有效性的常见方式之一。企业应按照策划的频次进行内审;内审员不得审核自己部门的工作;被审核区域(部门)的管理者应及时采取措施,消除已发现的不合格及其产生的原因。

在测量与持续改进的过程中，较多涉及到纠正、纠正措施、预防措施的运用。因为在不少人员经常混淆三者，故有必要厘清三者的含义:纠正即为消除已发现的不合格所采取的措施;纠正措施为消除已发现的不合格或其它不期望情况的原因所采取的措施;预防措施即为消除潜在不合格或其它潜在不期望情况的原因所采取的措施。

在实际工作中，企业人员对不合格的处理，较多只限于采取纠正而普遍较少采取纠正措施,故而导致诸多不合格的重复发生;更少采用预防措施。采取纠正措施之前,可使用 WHY-WHY(五个为什么)等方法,以准确分析出不合格的原因;采取预防措施之前,可使用 FMEA(潜在失效模式与后果分析)等方法,以准确分析出潜在不合格的原因。

管理评审

企业高层应按期召开固定资产管理评审,以确保固定资产管理体系的持续适宜性、充分性和有效性。评审应包括评价体系改进的机会和变更的需要，包括方针、策略和目标。

管理评审的输入含:内审结果;法规和其它要求符合性评价结果;与员工就固定资产管理进行沟通、参与和协商的结果;与外界利益相关方就固定资产管理进行沟通、参与和协商的结果(含投诉);企业的固定资产管理绩效报告或记录;目标达成的程度;事故调查、纠正措施与预防措施的情况;以往管理评审的跟踪措施。

管理评审的输出应包括对下述方面的改进决策和措施:固定资产管理方针、策略与目标;固定资产管理体系绩效要求;资源;其它与固定资产管理体系相关的事宜。

领导者是否拥有“第三只眼睛”

■ 彭晋杰

以铜为鉴,可以正衣冠;以古为鉴,可以知兴替;以人为鉴,可以明得失。古有魏征犯言直谏,作为唐太宗的“镜鉴”,在唐太宗开创贞观盛世中功不可没,成为唐太宗的“第三只眼睛”。那么当今企业家又应该以什么为镜鉴,来正衣冠、明得失呢?

一个人

这样的人可遇而不可求，有时这样的人就你身边,可是由于他总是给你泼冷水,你可能早就找机会把他边缘化了:这就是你的问题了。张永舵说,企业的竞争本质上就是企业家胸怀的竞争。

这样的人不仅需要具备十足的商业洞察力,能够感知到你的某些不妥的举措,同时还

需要具备相当的政治智慧,否则即便不是你,也会被你的其他下属趁机搞掉。所以,假如你身边真有这样的同学、同事、亲人、朋友能够为你提供警醒的建议,这是你的福分了,千万别让他们走开。

一组人

这一组人可以是企业的董事会,也可以是企业部的顾问团。

如果你是创业者，多半你不喜欢别人对你指手划脚，即便是名正言顺的董事会在你眼里也会成为某种障碍，所以你认为必须要控制好董事会,才能避免被他们所约束。也许你是职业 CEO，你知道自己不得不接受董事会的指导,可是只有有机会,在推荐董事或者提交董事会议案之时，你总是会不动声色地实施“内部人控制”。

从你自己自由发挥的角度来看，这样也可以理解,但是正如前面所讲,你永远不知道自己何时何地何事上会犯错误，你在摆脱董事会束缚的同时,可能也遮住了自己的“第三只眼睛”。当然,有些事没有花费足够的时间或者缺乏深刻的商业洞察，不足以为你提供警醒建议,即便如此,这也不是你闭上你的“第三只眼睛”的理由。

外部顾问团的情况稍微简单一些，因为这是你完全可以控制的，你可以选择与你的利益并无明显冲突的团体和个人，为你提供第三方的建议。这个时候“第三只眼睛”是否明亮,取决于你的顾问团的资质;而是否将它遮挡起来,则取决于你的胸怀。

一个信仰

在有生之年创办了两家世界 500 强企

业的稻盛和夫在 65 岁的时候口依佛门,在《活法》中他说,人生的目的在于修炼灵魂,使人生谢幕时的灵魂比开幕时稍微高尚一点。

不幸的是，我们许多人不认为灵魂的存在,反正这一世总不能亏待自己,如果能够升官发财,采取一些阴损手段,也无妨吧。不就是往牛奶中稍微添加了一点点三聚氰胺嘛,我不加别人也要加,而且即便不是三聚氰胺,也会加其他东西的,整个行业都是这么干的。不就是往河里排泄了十年的污水嘛,为了发展经济富裕百姓,死一些鱼又有什么关系,至于说下游的水源遭到污染，大家可以买水喝啊。

稻盛和夫说,当你全力以赴的时候,神就会出现来帮助你。套用他的话,或许我们也可以说,当我们不择手段的时候,神也会出现来惩罚我们。当我们不觉得“头上三尺有神灵”

的时候，名和利就很容易诱惑我们冲破道德的底线。这就是我们犯错误的时候。

一向对中国友好的美国前国务卿基辛格说，富裕之后的中国人就像十三亿四肢发达的怪兽。此话有些刻薄,基辛格的意思是说,当这一代迷失了信仰的中国人富裕起来而且有能力影响社会的时候，将是一个非常可怕的情景。但愿基辛格博士错了。

一个企业家成功的前提是要有宽广的胸怀,只有拥有宽广的胸怀,才能做到“容人反对”,听进别人的批评意见,才会存在“第三只眼睛”。此外,企业家的信仰决定了企业的价值观和发展方向，企业能否健康持续地发展与此关系重大。同时,企业家的信仰也能为他们提供灵魂的归宿,给他们战胜困难的勇气,最终幸福地走向终点。企业家的信仰要有意识的从伦理道德准则扩展到承担社会责任、推动社会发展、关注人的发展上去。