

资产管理参与和能力指南 ISO 标准解读

刘昱玮¹ 高昂¹ 范竞怡² 倪永³

(1.中国标准化研究院; 2.北京大学; 3. 中国环境监测总站)

摘要: 本文介绍了ISO 55012 Asset management — Guidance on people involvement and competence 标准的研制背景,解析了标准主要的技术内容,并结合ISO最新系列文件探讨了标准的应用前景。文中强调了资产管理不再局限于资产本身,而是关注资产价值及其驱动因素。ISO 55012通过明确人员参与和能力提升的关键要素,帮助组织建立有知识、有沟通、有持续发展能力的资产管理团队,以支持资产管理目标的实现。

关键词: 资产管理, 人员参与, 能力提升

DOI编码: 10.3969/j.issn.1674-5698.2024.09.018

Interpretation of the ISO standard on Asset management — Guidance on people involvement and competence

LIU Yu-wei¹ GAO Ang¹ FAN Jing-yi² NI Yong³

(1. China National Institute of Standardization; 2. Peking University;
3. China National Environmental Monitoring Center)

Abstract: This paper introduces the background of the development of ISO 55012, Asset management - Guidance on people involvement and competence, analyzes the main technical contents of the standard, and discusses the application prospects of the standard in combination with the latest series of ISO documents. The paper emphasizes that asset management is no longer limited to the asset itself, but focuses on the value of the asset and its drivers. By identifying the key elements of personnel engagement and competence enhancement, ISO 55012 helps organizations to build knowledgeable, communicative, and continuously developing asset management teams to support the achievement of asset management goals.

Keywords: asset management, people engagement, capacity enhancement

0 引言

ISO 55012 Asset management — Guidance on people involvement and competence 是国际标准化组织 (ISO) 制定的指南标准,为资产管理参与和资产管理活动提供了依据。该标准的制定过程

经过充分的调研分析,为组织资产管理能力提供了一套可持续发展的框架,以确保组织在未来的业务中能够保持竞争力和可持续性。资产管理体系不断实现资产价值所需的关键人力和文化要素包括参与、领导、意识和沟通、能力和知识。这些要素为资产管理和组织目标的实现提供

基金项目: 本文受中央基本科研业务费项目“ISO 55012国际标准研制”(项目编号: 532022Y-9433) 资助。

作者简介: 刘昱玮,助理工程师,研究方向为管理体系及信息数据标准化。

全面支持。本文结合标准条款,详细解读资产管理
人员参与和能力指南的要素,帮助ISO 55012标准
使用者明确理解和应用标准的关键要点。

1 标准制定背景

近年来,资产管理活动对于组织履行社会责任以及降本增效的需求日益增加。如今,其理念已经从单纯的资产养护向全方位关注资产价值及其背后驱动因素的转型。资产管理已经不再局限于资产本身,而是向关注资产价值以及其背后的驱动因素转型。为此,国际标准化组织(ISO)产出了数份以资产管理为核心主题的标准和指南。其中,ISO 55000系列涵盖了原则和术语、资产管理体系要求、资产管理体系应用指南、资产管理中财务和非财务职能的一致性指南等多项内容。

ISO 55000除了管理体系之外,还对某些具有显著重要性的领域进行了强调,包括:领导力、文化、相关资产基础的信息或知识等^[1]。随着资产管理体系概念和原则的不断更新和完善,操作人员和推动体系实施的人员逐渐成为业界关注的重点。考虑到相关人员在资产管理体系运作和改进过程中发挥着至关重要的作用,直接影响组织的绩效。因此,确保人员的参与度和能力水平的持续提升,对于保障资产管理体系与战略和价值观紧密结合,提高运作效率,更好满足从业人员需求,提升员工福利,降低潜在风险,以及提高业绩都具有重要意义。为了实现这一目标,国际标准化组织(ISO)于2021年批准立项编号为ISO/AWI 55012的资产管理人员参与和能力指南编制工作,并由中国专家担任工作组召集人推进该份工作,旨在明确资产管理体系中的人员需要参与和能力提升活动,建立有知识、有沟通、有持续发展能力的资产管理团队以支持组织资产管理目标的实现。

ISO 55012以“人员”和“参与”为关键词,将人员按照角色职责分为最高管理层和其他资产管理人员,他们都需要领导力以创造有利环境。同时,人员的参与也是重要指标之一,通过科学合理的战略和规划、良好的意识和沟通、培养较强的能

力和知识而最终实现高水平的人员参与。

2 标准的主要技术内容

2.1 范围和术语

ISO 55012为加强资产管理体系内人员的参与和承诺,培养他们参与资产管理活动所需的能力提供了指导,从而优化资产管理目标转化为实际成果的效率。“人员”范围涵盖负责资产管理体系整体运作的领导层以及负责制定和执行计划、战略和活动的人员。标准具有普适性,适用于各类型和规模的组织,其适用范围并不局限于资产管理体系内部,还可拓展至各种性质的资产管理活动。

标准在定义关键术语时,参考了ISO 55000的释义,并明确了参与、积极参与、承诺、领导者、能力、组织文化等术语的定义。其中,参与(involve)指参加一项活动、事件或介入某个情境,而积极参与(engage)则指参与活动并为实现共同目标而做出贡献,相较“参与”,“积极参与”对人员能力的要求更高,也与能力、承诺等要求紧密相关^[2]。

2.2 组织背景

组织背景和文化对资产管理人员参与和能力至关重要,包括正式的方针和程序,以及非正式的共同价值观、沟通和交流风格和人际网络。组织需顺应自身运营环境需求,确保整个组织的人员均参与其中并积极投入资产管理体系,从而充分发掘资产潜力,以期实现价值最大化。组织应构建基于ISO 55000描述的资产管理原则和实践的组织文化,确保所有相关人员都意识到资产管理的必要性,并全面考虑资产全生命周期中与资产相关的成本、风险、机会、绩效、收益和负债。

此外为了建立组织文化,最高管理层应设定明确的资产管理目标和愿景,通过制定相应的资产管理方针和战略资产管理计划(SAMP)使得相关目标与愿景落到实处^[3]。员工应了解并参与组织的资产管理方针,明确自身职责对实现资产管理目标的作用。

为了建立并传递统一愿景,组织应加强以下

环节:

(1) 定义组织的资产管理目标, 将其纳入战略资产管理计划, 如: 财务报告、风险管理、信息技术、采购和人力资源;

(2) 建立与目标和流程相一致的组织结构, 明确每个资产管理团队的角色、职责和权限;

(3) 提供有效的支持(如: 更新信息技术、及时沟通计划和建立变更流程管理体系), 传达资产管理目标和方针, 以促进相关目标方针的反馈和改进;

(4) 促进参与资产管理活动的团体和个人之间的协作和配合, 包括但不限于工程、运营、维护、财务、采购、信息技术和营销等部门的人员。

2.3 领导力的特质

在组织中, 领导者能为其提供明确的目标和方向。然而, 与传统观念中将领导者等同于最高管理层不同, ISO 55012中定义的领导力涵盖了组织中可能影响资产管理活动的制定和产出的任何人。最高管理层确立组织整体层级上的战略方向和目标, 而各级负责人需制定与整体目标一致的计划。具体到资产管理方面, 各职能部门应有定制的资产管理策略, 控制和管理不同的资产及相应操作。管理者侧重于组织具体情境中的资源, 而领导者更需要创造和维护有利于人们参与的内部环境, 最终实现整体层面的战略目标, 并创造特定的组织文化。成功实现组织目标, 有效的领导和管理缺一不可。此外, 还需要所有人员的支持和合作, 以保障所需活动的执行。考虑到组织各级领导者对服务提供和资产管理活动持有不同的观点, 其专业领域也各不相同, 所以在创建各级资产管理计划的过程中, 领导者应携手合作, 以确保各级资产管理计划与整体战略资产管理计划相协调, 从顶层扩大到每个层级的领导人员均能参与资产管理。

有效的领导者特质包括: 展示清晰愿景并准确传达, 对工作充满热情并激发他人, 坚守原则和价值观, 鼓励开放对话和知识共享。同时, 他们需要具备沟通、团队建设和决策制定的能力, 以确保资产管理目标的达成。

此外, 领导者虽不需要成为资产管理专家, 但

他们应拥有足够的知识以评估风险和机遇, 并确保其制定的战略切实可行。例如: 就资产管理方面而言, 领导者应了解资产管理在组织中的原则、益处和应用, 同时理解资产管理体系各组成部分的性质及其相互关系。

2.4 战略和规划

领导者的行为须遵循资产管理战略, 确保资产管理成熟度水平的适宜性, 并为战略的实施和改进提供指导。为支持实施符合ISO 55001的资产管理体系, 最高管理层应当确保资产管理方针、战略资产管理计划和资产管理计划与组织愿景、战略和目标保持一致^[4], 并适时调整资产管理战略以支持战略资产管理计划的有效执行。

各部门和各级人员的有效参与是支持战略和规划实施的关键。基层人员因其工作经历也可以具有宝贵的经验, 应了解战略的实践转化、优化组织计划的有效性, 并识别实现资产管理目标的障碍。跨级别的有效参与需要根据人员特性准确分配人员, 明确各自角色与贡献。同时还应鼓励人员积极建言献策, 以推动透明、公开的决策及风险管理。最后, 应当向组织内的所有人员传达资产管理体系的益处, 以提升人员参与积极性。

2.5 意识和沟通

为确保资产管理结果的有效实现, 资产管理体系中的相关人员必须明确其对资产管理目标的影响、自身岗位角色和职责, 并全面了解资产管理体系的运行机制、改进空间及与其他管理体系的相互关系。为保障体系的顺利运行, 增强资产管理人员沟通意识至关重要, 包括建立明确的职责和沟通框架、构建资产管理流程的文件化记录、鼓励及时有效的反馈等。

首先, 拥有清晰的关于工作说明和组织结构图的信息, 阐明各人员在资产管理体系内的角色和职责、能力和知识要求有助于人员准确定位自身角色、提升相关能力。另外, 还应严格实施针对具体角色的入职流程, 为组织内外部资源和承包商提供职责概述和资产管理方针、计划和培训材料。甚至还可制定资产管理技能矩阵, 以图表形式列出不同领域人员所需的资产管理能力。为加强承担

不同工作内容的人员间的沟通,资产管理人員需要建立一个清晰、明确的沟通框架,包括明确的目的、时间安排、沟通对象等内容,确保信息及时传达并被理解和接受。其次,注重文件化信息的保存与维护,建立可访问和更新的记录信息或知识管理体系库(其中包含与资产管理体系相关的信息),促进信息的共通共享。最后,还需要建立反馈机制,使人员可以确定他们已经获取并理解其在资产管理体系环境中的含义,并能就资产管理的审查和交流定期提出意见。随着组织内部和外部环境的变化,资产管理人員应当灵活调整沟通的内容和策略。

2.6 能力和知识

人员需明确自身在资产管理体系中的角色、期望活动和结果,并具备完成这些活动和实现预期成果所需的工具、知识和技能。能力可以从个人能力和组织能力两个角度来看待。个人能力反映了个体知识素养和技能的积累,而组织能力是一个更广泛的概念,代表了组织中个人能力的总和。资产管理的个人能力包括与专业相关的能力、与制定和执行战略和计划相关的领导能力、组织和激励员工的能力及财务能力。因此,他们需要的知识不仅包括资产管理实践的核心原则,还需要账务资产管理实践中涉及的新方法、技术和信息系统。

组织在确定资产管理人員所需要的能力时,应当评估与资产管理体系相关的技术任务,明确角色职能及其所需能力;确定组织内的关键领导和管理活动,并评估在战略制定、变更实施、监督工作及绩效监测方面的能力要求。具体考虑因素包括:外部环境变化、利益相关者需求、服务水平、人员变动影响、能力缺失的潜在后果。最后,组织还应审查相关行业、专业和法律要求及指南,以确保人员在职责范围内发挥最大效能。

在确定组织资产管理人員所需的特定能力后,组织应当实施能力管理和发展计划。首先,通过组织确定的标准化方法评估现有的能力水平,并确定能力提升策略。以正式培训活动为例,可以开展一些由大学、技术学院、专家和行业协会以及第三方培训师提供的课程;也可以鼓励人员通过

自学、参加会议、研讨会和技术介绍等活动的方式提升自我,特别是参与某些行业和专业相关的活动,如:在资产管理相关委员会和技术小组中任职。能力发展还包括组织内外人员的经验交流,如:高级资产管理从业人員指导初级从业人員,或通过制定标准和最佳实践,就资产管理相关主题进行内部或外部交流和介绍、出版资产管理参考资料或编辑和评估此类资料等方式,为增进资产管理领域的知识做出贡献等。

组织应当确保能提供充足的资源来支持人员的能力发展,并通过定期评审、评价和审核来监控其能力提升的进展。组织可以将能力和培训要求融入工作描述和角色介绍中,并在入职培训时详细说明。同时,为每位员工制定个人年度能力发展计划,作为绩效考核的重要指标。

3 标准应用前景

近年来,随着我国金融行业的不断发展,资产管理活动在社会经济领域各行业的作用日益凸显,对资产管理人員的能力要求日益精细化。资产管理人員不仅需要具备良好的风险控制能力和投资能力,还需要具备国际化视野和创新思维,以迅速应对金融市场变化。通过实施精细化的资产管理策略,组织能够显著提升风险管理能力,优化投资回报并降低运营成本。还能为资产投资决策提供关键信息支持,并帮助组织在决策过程中更好地权衡成本、风险、机会与绩效,实现更为精准和高效的决策制定。有效的资产管理体系对资产密集型组织和社会的发展至关重要,而人员能力是资产管理体系实施的重要保障。

正因如此,ISO 55012《资产管理 人员参与和能力指南》标准在金融行业中应用前景广阔。该标准详细规定了资产管理人員,特别是领导者在资产管理活动和资产管理战略实施中所遵循的要求,并融入了国际市场的最新趋势和经验。ISO 55012将与更新后的ISO 55000系列有更加紧密的关联。新版的ISO 55001进一步阐释了资产管理背景、要求和指导性说明,对全生命周期管理、

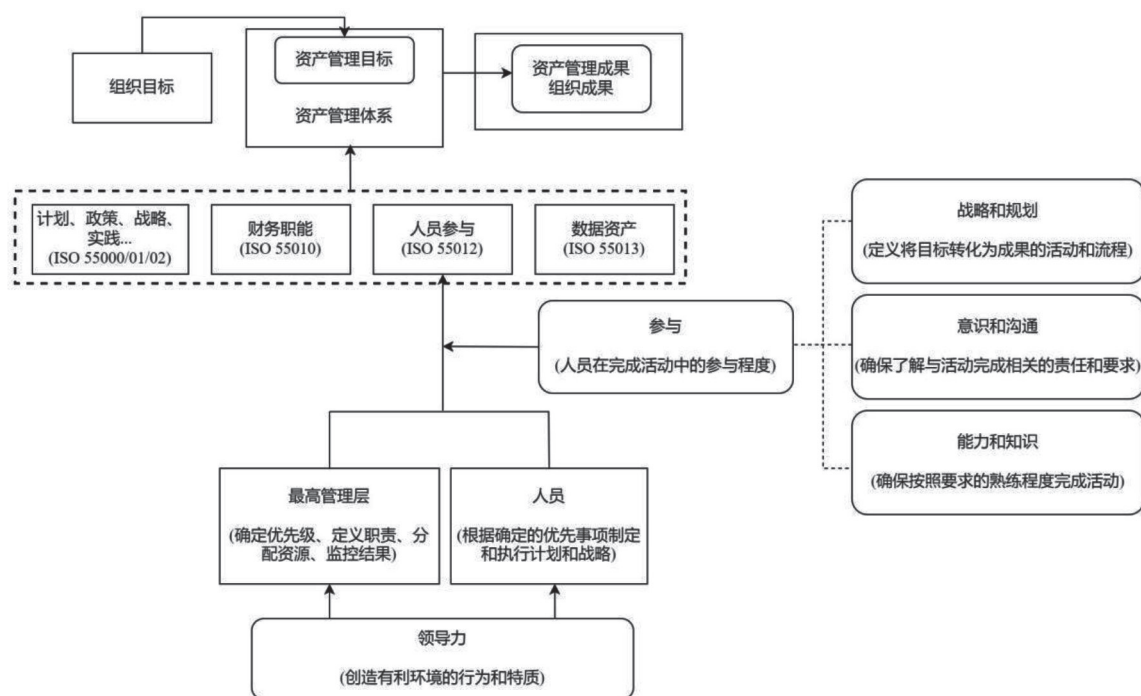


图1 ISO 55012与资产管理系列标准的关联

领导力、决策以及战略资产管理计划(SAMP)等主题进行了改进。例如:ISO 55001强调,领导力不应仅限于领导者代表,组织宜在各个层面都有优秀的领导人员以确保有效开展业务^[4];资产管理方面的知识可以从内部和外部获得,包括显性知识和隐性知识,而这些较为基础的原则性界定在ISO 55012中被具体化(如图1所示),成为可操作的具体行动指南,为组织确定角色权限和描述,开展入职培训和职业素养提升活动提供参考。ISO 55012作为资产管理体系中的关键标准之一,与ISO 55010, ISO 55013共同服务于资产管理目标,并最终导向组织目标的实现,助力组织取得高质量的资产管理成果。

目前,我国在资产管理领域已经出台多部国家标准,涵盖信息技术、财务、供应链、住宿业、道路

交通、版权等多个方面,但资产管理相关标准在系统性、整体性方面还需要持续提升。ISO 55012标准的制定和实施对资产管理体的建立、实施和改进具有重要的意义和应用前景,可以帮助组织提高资产管理水平,优化资产生命周期战略,并预测未来的需求。同时,该标准也能够促进我国重资产行业,如:电网资产管理^[5,6]、道路交通资产管理^[7]人员能力持续提升和发展。另一方面,ISO 55012也将有助于以ISO 55001为代表的资产管理体系国际标准与我国资产管理实践相结合,构建更具有科学性、系统性和体系性的资产管理能力框架,强化资产管理参与组织的活动,帮助他们更有效地获得相关的证书和认证,并助力人员能力提升融入资产管理体系的流程。

参考文献

- | | |
|--|--|
| [1] GB/T 33172-2016, 资产管理 综述、原则和术语[S]. | [5] 兰浩,陈法池,黄真明,等. 电网企业资产管理人员能力提升 |
| [2] ISO/TC 55012, Asset management — Guidance on people involvement and competence[S]. | 标准化研究[J]. 标准科学, 2023(08):58-61+78. |
| [3] GB/T 33174-2016, 资产管理 管理体系 GB/T 33173应用指南[S]. | [6] 兰浩,陈法池,黄真明,等. 电网企业资产管理人员能力要素模型构建[J]. 标准科学, 2023(07):48-51. |
| [4] GB/T 33173-2016, 资产管理 管理体系 要求[S]. | [7] 张红英,王唯,程越,等. 浅析高速公路企业资产管理体系建设标准化[J]. 标准科学, 2020(08):66-69. |