



## 资产全生命周期管理的三大支柱

### 敏于知

#### 问题与挑战

根据国家统计局数据，即便是在受疫情影响的 2020 年，全国企业的固定资产投资仍呈同比增长趋势，其中卫生和社会工作行业、信息传输、软件和信息技术服务行业、基础设施建设行业、教育行业等更是呈现两位数的增长。而伴随业务的不断扩张，越来越多原本“重财轻物”的企业开始将目光投向资产管理优化。良好的资产管理委实可以为企业显著地**降低运营成本、提升业务支持水平**。

根据甫瀚在该领域的服务经验，我们认为如下环节是资产管理过程中经常发生的问题或现象：

- 重复 / 冗余的资产及零部件采买
- 不完整的资产记录
- 不准确的资产分类及折旧
- 较低的资产利用率
- 不当发生的质保期内维修费用
- 任意的资产调拨及领用
- 资产丢失与毁损
- 日益增长的盘点投入及审计费用

.....

#### 趋势及观点

许多企业认为，只要通过系统及技术投入，即可轻松解决上述问题，但我们发现，在未厘清流程及权责的情况下，再先进的系统也只是空中楼阁，无法支撑企业有效地管理资产。要全面提升企业的资产管理能力，必须**流程、人员和系统**三管齐下，以保障资产管理全生命周期的风险可控、数据准确以及流程效率。

## 资产全生命周期管理



### ● ● ● 流程

在制定资产全生命周期管理流程时，各环节中有诸多值得关注的的事项：

- ▶ **预算管理：**应综合考虑存量资产、业务发展需要以及资金情况等，科学制定短期和中长期的资产预算；预算应以合理的颗粒度分解至各资产品类及各部门，以便后续落实和追踪；应设定预算调整，预算外资产配置流程，以应对未预见的合理资产配置需求。
- ▶ **资产新增：**明确定义各渠道（采购、接受捐赠、租赁等）的资产配置流程；建立存量资产的共享公用机制，应对临时性的资产需求时，尽量以内部借调或租赁的方式取代购买；执行资产采购前，应结合资产预算考量，避免未授权的预算外资产配置；规范资产验收流程，保证资产质量以及收货及时性；针对低值易耗品，应妥善制定采购计划及安全库存。
- ▶ **资产保管：**为确保实物安全、账实相符，针对每项固定资产应进行编码和贴标，指定专门保管人，建立并及时更新资产台账；针对低值易耗品，因明确实物管理人员、存放区域、储存方式；针对危险品，应建立细化的储存、领用及检查指引；同时，应设定各类资产的报损报损流程及追责机制。
- ▶ **维保升级：**妥善记录各项维修、保养、保险合同的周期，确保重要资产的维保合同及时续签；要求申请维修服务时提供过保证明，避免质保期内发生维修费用。
- ▶ **资产调拨与领用：**明确定义资产对内、对外出租 / 出借的审批与流程、员工离职时的资产交接手续、低值易耗品的领用申请流程；在固定资产调拨及低值易耗品领用时，应妥善保留相关调拨及领用记录，以便追溯固定资产保管人及位置信息，以及低值易耗品的消耗情况。
- ▶ **资产处置：**设定合理的资产处置审批流，明确定义资产实物处置时需提交的支持证明；对于重要资产的处置，可指定专业部门评估和处理（例如：IT 资产需要 IT 部门进行敏感数据清理）；对于大额资产的处置，可指定独立监督人监督实物处置过程。
- ▶ **资产盘点：**制定详细的盘点计划；指定独立的人员监督盘点过程；在盘点实施过程中，关注资产的物理状态（是否损坏、闲置、位移、标签脱落等），并及时优化其状态，保障资产的有效利用。
- ▶ **监控与审计：**通过定期管理报表、数据仪表盘等方式，向利益相关者提供动态的资产预算、配置、使用等情况信息；将资产管理纳入审计计划，不断优化资产管理流程。

## • • • 人员

有效的资产管理，应做到“各司其职”、“责任到人”，因此应清晰定义各部门及岗位在资产全生命周期中的职责，确保不相容职责分离，并建立追责机制。企业可通过三级职能架构落实各人员在资产的统筹协调、风险控制、实物管理方面的责任：



### 资产管理统筹部门

作为统筹管理部门，负责组织制定、完善资产管理相关制度，协调各类资产分配与借调，监督促进各项资产管理活动。



### 资产管理专业支持部门

作为在特定领域具备专门知识的部门，负责执行和控制资产管理流程中特定的程序。（例如：采购部门负责资产的采购；技术部门负责资产的质检与维修；财务部门负责资产相关的账务处理等。）



### 资产使用部门

作为提出资产配置需求和实际使用资产的部门，对资产的实物安全与合理使用承担直接责任。各使用部门应为每项资产制定唯一的保管人，以确保责任到人。

## • • • 系统

在实施系统时，不少企业会陷入对系统功能的执著，而忽略对于数据结构及业务内在逻辑的梳理。在实施资产管理系统时，建议除关注系统功能外，还需重点考量资产的数据结构，以确保未来沉淀的资产数据的质量，实现基于资产性质的差异化管理。我们以如下两个例子来列举在系统实施之前需厘清的重要问题：

- ▶ **确定固定资产以及低值易耗品的定义：** 固定资产及低值易耗品涉及到不同的财务核算方法及管理方式，通常在资产管理系统中由不同系统模块予以管理，故需在系统实施前即明确其定义。可以考虑定性定量相结合的方式定义固定资产及低值易耗品，例如：将使用时间超过一定年限，单价超过一定金额，以及满足特定使用目的、属于特定品类的资产定义为固定资产，反之的其他实物资产则为低值易耗品。
- ▶ **确定各项资产的分类、使用年限及管理策略：** 在将资产数据导入系统之前，应设定资产的分类方法，以保障数据的结构性。可结合企业的实际资产配置情况及未来需求，梳理出颗粒度统一、具备开放性的资产分类，也可参照外部标准（例如：中国国家标准化管理委员会发布的《固定资产分类及代码》及其他行业标准）制定分类。对于各固定资产类别应设定相应的使用年限，为系统自动折旧、报废提醒等奠定基础。同时，可基于各类资产的性质，制定差异化的管理策略，并分类别地设计相关系统流程、配置相关权限。例如：可从单价及通用性两个维度，将资产划分并进行分类管理。对于高单价的（即具备固定资产属性）按件管理，关注资产的编码、贴标、记录、盘点及统计；对于低单价的（即具备低值易耗品属性）按批次管理，关注采购计划、库存管理及领用记录；对于在各部门通用的资产，为该类别资产指定归口管理部门，以负责资产的集中采购、借调及领用的统筹、资产维修保养的专业支持等。对于各部门特有的资产，可以由该使用部门直接承担管理职责，以确保资产由最具备专门知识的人员管理。

# 达于行

---

## 甫瀚可提供的服务

甫瀚利用前瞻视角及相关服务经验，致力于帮助客户量身打造资产管理的实施方案。具体服务内容包括但不限于以下内容：

- 资产管理的政策制度梳理及优化建议；
- 资产管理的流程挖掘、诊断及管理优化建议；
- 资产管理组织架构、职责分工建议及业务培训；
- 资产相关的数据分析，监控仪表盘的设计与实施；
- 资产管理系统蓝图设计及系统实施的项目管理办公室（PMO）服务；
- 资产管理风险评估及应对建议；
- 资产管理业务相关内部审计等。

---

## 关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球 20 多个国家的逾 85 家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺 2021 年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过 60% 的财富 1000 强及超过 35% 的全球 500 强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是 Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI 于 1948 年成立，为标准普尔 500 指数的成员公司。

## 联络方式

### 北京

朝阳区建国门外大街 1 号  
国贸写字楼 1 座 718 室  
电话：(86.10) 8515 1233

### 上海

徐汇区陕西南路 288 号  
环贸广场二期 1915-16 室  
电话：(86.21) 5153 6900

### 深圳

福田区中心四路 1 号  
嘉里建设广场 1 座 1404 室  
电话：(86.755) 2598 2086

### 香港

中环 干诺道中 41 号  
盈置大厦 9 楼  
电话：(852) 2238 0499



© 2021 甫瀚咨询（上海）有限公司

让每位员工享有平等的发展机会  
甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

protiviti®  
甫瀚