

资产管理： 国际案例研究

ZICHAN GUANLI
GUOJI ANLI YANJIU

【英】Chris Lloyd 著
文卫兵 齐立忠 董力通 等 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

资产管理： 国际案例研究

ZICHAN GUANLI
GUOJI ANLI YANJIU

【英】Chris Lloyd 著
文卫兵 齐立忠 董力通 等 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

为进一步深化资产全寿命周期管理体系应用,持续提升资产管理水平,国家电网有限公司组织翻译了《资产管理:国际案例研究》。本书从资产管理的引入、资产管理组织的成立、价值与绩效改善、投资风险与回报等方面,介绍了 17 个企业组织和非营利性组织的资产管理案例,阐述了资产管理从 20 世纪 80 年代首次提出到发展成熟的理念与实践。

本书分为四篇:第一篇为第 1~6 章,介绍引入资产管理环节的 6 个案例;第二篇为第 7~12 章,介绍成立资产管理组织环节的 6 个案例;第三篇为第 13~17 章,介绍价值与绩效改善环节的 5 个案例;第四篇为第 18 章,进一步思考和分析资产管理的投资、风险与回报,总结各环节资产管理的成熟理念及实践。

本书可供国内从事资产管理工作的各级管理人员、专家学者以及其他读者阅读使用。

Translation from the English original, by arrangement with ICE Publishing.

本书原版由 ICE 出版社出版,并经其授权翻译出版。

图书在版编目(CIP)数据

资产管理:国际案例研究/(英)克里斯·劳埃德(Chris Lloyd)著;文卫兵等译. — 北京:中国电力出版社,2018.9

书名原文:International Case Studies in Asset Management

ISBN 978-7-5198-2356-6

I. ①资… II. ①克… ②文… III. ①资产管理—案例—研究 IV. ①F20

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 195500 号

北京市版权局著作权合同登记

图字:01-2017-0231

出版发行:中国电力出版社

地 址:北京市东城区北京站西街 19 号(邮政编码 100005)

网 址:<http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:王春娟 陈 倩(010-63412512)

责任校对:黄 蓓 闫秀英

装帧设计:王英磊 赵姗姗

责任印制:邹树群

印 刷:三河市百盛印装有限公司

版 次:2018 年 9 月第一版

印 次:2018 年 9 月北京第一次印刷

开 本:710 毫米×980 毫米 16 开本

印 张:11.75

字 数:192 千字

印 数:0001—1000 册

定 价:50.00 元

版 权 专 有 侵 权 必 究

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

翻 译 工 作 组

文卫兵 王 晨 车 萌 田洪迅 齐化锋
齐立忠 张 震 张兴辉 张宇驰 张蒙蒙
李 铭 李洪江 李科文 陈英华 武宏波
姜 欣 姜英涵 徐雪松 郭泓辰 崔 雪
梁光耀 储 惠 葛艳琴 董力通 (以姓氏笔画排序)

译者序

资产管理的理论日益普及，但资产管理实践千差万别，需要根据企业自身的现状和目标合理确定。运用资产管理的方法、标准建立资产管理体系，需要根据行业特点、企业规模、资产特性等条件确定。国内资产管理起步较晚，资产管理技术和方法研究不够深入，可供借鉴的实践和经验较少，成为制约其发展的瓶颈。国外资产管理发展已相对成熟，具有较为成熟的最佳实践。

本书是由英国资产管理协会理事会成员、CAS 公司董事克里斯·劳埃德先生编撰的。克里斯·劳埃德是资产管理大师，他凭借自己对资产管理的独到见解，高度提炼并撰写、修订了 17 个企业组织和非营利性组织的资产管理案例，从资产管理引入、成立资产管理组织、价值与绩效提升、投资风险与回报等资产管理发展的角度，阐述了各阶段资产管理者在实际工作中面临的典型情景、需要解决的典型问题和需要做出的典型决策，以帮助读者更好地借鉴和学习资产管理实践。管理案例的最大特点是典型性，本书正是这一特点的集中体现。所谓典型性，是指案例具有一般性意义，能够脱离具体的时间、地点、人物而存在，可以推广到其他类似的情形，具有举一反三的作用。本书案例丰富，应用性强。以国际化的视角，将资产管理理论与实践建立在国际化的平台之上。作者根据资产管理的国际化发展趋势，介绍了各国企业如何利用资产管理进行资本投资优先级排序，提

高资产运营效率，其视野之广、内容之新是我国同类著作中少有的。希望国内从事资产管理工作的各级管理人员、专家学者以及其他读者，能够从本书中得到借鉴，推动中国企业资产全寿命周期管理工作的有序发展。

本书的翻译出版，得益于国家电网有限公司、国网经济技术研究院有限公司从事资产全寿命周期管理工作的相关人士的共同努力和辛勤付出。在本书中，案例涉及不少生僻的公司名称、产品名称和专业术语，这里要特别感谢互联网带来的便捷性，为译者节约了不少时间和精力。

由于译者水平有限，加之时间仓促，书中难免存在不妥之处，恳请读者批评指正。

译 者

2018 年 3 月

原版前言

本书的问世起源于另一本书。两年前，当我写《资产管理：实物资产全寿命周期管理》一书时，很快意识到接下来需要一本案例研究的书籍。上一本书试图把资产管理重新定位为可以为资产密集型企业创造价值和带来更多回报的强有力的新工具。本书则研究了不同行业中的各种组织如何接受资产管理的思维方式并采用资产管理的最佳实践，资产管理如何影响这些组织，以及这些组织能从资产管理中学到什么。

本书的案例研究记录了资产管理的发展历史，讲述了资产管理从 20 世纪 80 年代首次提出到发展成熟的理念与实践。这些案例还有助于读者洞悉如何利用资产管理进行资本投资优先级排序，提高资产运营效率，管理风险，改变组织在市场上的定位以及让组织行为对客户、投资者、银行、监管机构及其他相关方负责。

本书面向的读者是希望洞悉大型基础设施公司的管理与绩效知识的投资者，面临资产管理带来的机遇并处于资产管理或寻求更新资产管理方法早期阶段的组织的主管和经理，以及为获得资产管理认证证书而学习或参加短期课程的人员及其老师。每个读者都能从这些案例研究中学到东西，例如思考方法、要解决的问题、具体案例、实用解决方案和新的想法。

没有写入本书的其他案例数量足以再写一本书。一些案例出现的太晚，还有

一些案例因商务原因或宣传意味太明显不能出版。组织想通过本书传达的内容和读者想要从本书中了解的内容之间存在一种微妙的平衡，我希望我成功地把握了这种平衡。在不久的将来，随着资产管理与竞争力之间的关系变得愈加明晰，将案例研究公之于众将会更加困难，对于这一点我不会觉得意外。

感谢 CAS 公司 (Competence Assurance Solutions Ltd) 的休米·哈福德提供的宝贵建议与支持；感谢 CAS 同事在我不在时付出的艰苦努力；感谢所有为此书贡献想法、文件和草稿的人，投稿者名单更像是资产管理名人录。另外，在我写书期间搬了家，为此还要感谢我妻子的付出、努力和包容。

克里斯·劳埃德

CAS 公司董事

案例来源提供名单

第 1 章

J 海耶斯, 韦塞克斯水务公司

第 2 章

D 马什, OaRisk 有限公司

C 莫兰, 都柏林机场管理局

P 钱伯斯, 都柏林机场管理局

第 3 章

P 伯恩, 《战略资产管理》编辑

C 埃亨, Arts Victoria

C 莫里茨, Sinclair Knight Merz 公司

第 4 章

B 沃德, AECOM 公司

S 吉, AECOM 公司

A 塞尔比, AECOM 公司

P 伦尼, AECOM 公司

D 格雷西, AECOM 公司

S 罗瑟, 西南水务公司

第 5 章

T 赛克斯, 卡尔加里市

第 6 章

T 纽厄尔, 苏格兰水务公司

L 佩奇, 苏格兰水务公司

第 7 章

C 高瑟, 勒阿弗尔港口

C 维考格力欧, Oxand 公司

J 博埃罗, Oxand 公司

第 8 章

R 爱德华兹, AMCL 公司

A 纽比, 英国铁路网络公司

第 9 章

M 塞奇威克, 苏格兰电力公司

A 万兹, Amor 集团

第 10 章

Y 沙阿, 剑桥市

M 豪泽, 剑桥市

第 11 章

R 摩尔, 伦敦地铁公司

第 12 章

R 沃尔斯格罗夫, TKJ Partners

第 13 章

J 艾伦, 新加坡能源澳网公司

A 夏普, AMCL 公司

第 14 章

T 奎因, 汉密尔顿市

S 杜弗尼, 汉密尔顿市

A 达尔齐尔, Stantec 公司

L 戈耶, Dynamix 公司

第 15 章

M 霍德凯维奇, 西澳大学

G 韦斯特, 力拓集团

N 巴特利特, 力拓集团

S 塔普塞尔, AIM-UWA 商学院执行教育机构

第 16 章

J 沃克, 欧洲港口集团

H 哈福德, CAS 公司

第 17 章

D 佩尔恩, 毕马威会计师事务所

目 录

译者序
原版前言
案例来源提供名单

0 引言

第一篇 资产管理的引入

1 威塞克斯水务公司案例研究.....	8
1.1 背景	8
1.2 资产管理在威塞克斯水务公司的演变	9
1.3 基于相关方关系塑造战略方向	14
1.4 结论	16
1.5 问题讨论	16
2 都柏林机场管理局案例研究.....	18
2.1 背景	18
2.2 围绕资产管理重组	19
2.3 方法	21
2.4 成果和结论	30
2.5 问题讨论	31
3 维多利亚艺术委员会案例研究.....	32
3.1 背景	32
3.2 要求	33
3.3 现状	33
3.4 做了什么——功能空间	34
3.5 做了什么——服务水平	35
3.6 结论	38

3.7	问题讨论	39
4	西南水务公司案例研究	40
4.1	背景	40
4.2	有效规划	41
4.3	投资优化	43
4.4	结论	45
4.5	问题讨论	46
5	卡尔加里市公园事业部案例研究	48
5.1	背景	48
5.2	资产管理简介	48
5.3	绩效指标	52
5.4	结论	53
5.5	问题讨论	53
6	苏格兰水务公司案例研究	54
6.1	背景	54
6.2	界定明确的框架内的多个策略	54
6.3	策略与计划的结构化层级	55
6.4	结论	63
6.5	问题讨论	64

第二篇 资产管理组织的成立

7	勒阿弗尔港口案例研究	66
7.1	背景	66
7.2	要求	66
7.3	开发流程	67
7.4	绩效预测	74
7.5	未来维护需求预测	74
7.6	维护措施的优先级排序	75
7.7	成果和结论	76
7.8	问题讨论	77

8	英国铁路网络公司案例研究	78
8.1	背景	78
8.2	奠定基础	79
8.3	建立资产管理流程	81
8.4	结论	83
8.5	问题讨论	84
9	苏格兰电力公司案例研究	86
9.1	背景	86
9.2	运营转变计划	87
9.3	员工意识和沟通	92
9.4	结论	92
9.5	问题讨论	93
10	剑桥市城市管理案例研究	95
10.1	背景	95
10.2	信息和知识管理	96
10.3	业务流程改善	97
10.4	技术采用	98
10.5	资本规划流程	99
10.6	结论	101
10.7	问题讨论	102
11	伦敦地铁公司案例研究	103
11.1	背景	103
11.2	资产管理和 PPP 合同	104
11.3	综合资产管理	106
11.4	结论	109
11.5	问题讨论	109
12	新南威尔士州铁路公司案例研究	111
12.1	背景	111
12.2	结论	113
12.3	问题讨论	114

第三篇 价值与绩效改善

13	新加坡能源澳网公司案例研究	116
13.1	背景	116
13.2	PAS 55 的影响	118
13.3	结论	121
13.4	问题讨论	122
14	汉密尔顿市长期护理机构案例研究	123
14.1	背景	123
14.2	分析	124
14.3	代际差异	125
14.4	代际公平	125
14.5	对公平性定价	126
14.6	随时间推移的不均衡资产泡沫	127
14.7	社会政策——它是谁的责任?	128
14.8	长期护理机构的服务水平	128
14.9	相关的重要举措	129
14.10	结论	130
14.11	问题讨论	131
15	力拓集团案例研究	132
15.1	背景	132
15.2	资产管理专业发展方案的目标和范围	132
15.3	方案制定策略	133
15.4	确定合作伙伴和职责分工	134
15.5	方案设计	134
15.6	方案参与方	136
15.7	衡量绩效	137
15.8	结论	138
15.9	问题讨论	139
16	欧洲港口集团案例研究	141
16.1	背景	141

16.2	资产管理计划介绍	141
16.3	第二轮资产管理计划的改变和提升	143
16.4	第二轮资产管理计划的报告模板	144
16.5	结论	147
16.6	问题讨论	149
17	毕马威会计师事务所案例研究	150
17.1	背景	150
17.2	资产财务—技术数据的质量	151
17.3	技术数据和会计数据的初步协调	152
17.4	不包括增值和客户付款的会计采购价格	153
17.5	结论	159
17.6	问题讨论	160

第四篇 投资、风险和回报

18	投资、风险和回报	162
18.1	资产管理的引进	163
18.2	资产管理组织的成立	164
18.3	价值与绩效	167
18.4	结论	168

引言

所有的真理一旦被发现都很容易理解。

伽利略·伽利莱

0.1 万物互联

在世界各地，基础设施公司和其他组织运营的成功与否，在很大程度上取决于实物资产的可用性和可靠性，这些公司和组织逐渐得出的类似结论是需要以更具战略性和更有效率的方式管理资产。资产管理为这类组织、组织的投资者和其他相关方提供了一套合理准则，来规定如何实现公司目标以及如何确认业务的价值。本书中的案例有助于形成一个新途径来理清服务、资产与资本之间的关系。此新途径基于高增值资产管理体的经济学理论，在高增值资产管理体中，一个组织的关注重点是服务而非工程设计，可以在降低经营成本和资本支出的同时减少风险。

写资产管理就意味着写清楚这几方面的内容：如何花钱，如何管理风险以及如何获得回报；如何创造价值；组织文化如何妨碍或促进变革；在多大程度上容易将资产或设施管理、资本支出或经营成本与广泛的资产管理目标弄混。

本书编写的目的之一是论述资产管理与经营策略之间的相互关系。另一个目的是使读者理解需要从多个不同角度分析资产管理策略、计划和影响，存在多种其他资产管理方式，以及资产管理并没有明确和现成的答案。

尽管自 2004 年资产管理规范（PAS 55）首次发布以来，资产管理的定义趋于一致，但人们对资产管理的实际含义还是有不同的理解。一些人认为资产管理是一种影响组织所有部分的普适方法；而另一些人则将资产管理看作专业化的活动，需要专门设一个部门或职能来执行。因此，组织如何理解资产管理，将对组织做出改变以完全实现组织目标的能力和意愿产生重大影响。各组织对资产管理的理解之所以不同，在很大程度上是由于它们面临的外部压力、现有文化和结构以及高级管理层的传统观点不同所造成的。

0.2 本书结构

本书共介绍了 17 个案例，涵盖 7 个不同国家的领先跨国公司和全国性公司、国有企业、市政机构和政府机构。每个案例都介绍了某一具体组织的背景和愿景，还全面、详细介绍了该组织在资产管理方面的实践。表 1 总结了这些案例研究的主题范围。

17 个案例分为三篇介绍。

第一篇介绍资产管理的引入，本主题在后续的两篇中也进行了描述。6 个案例包括三家水务公司、一个市政机构、一个政府机构以及一个机场管理局，描述了这些组织如何开始利用资产管理原则实现它们的目标和促使它们进行资产管理的动机。

第二篇介绍要成为资产管理组织需要完成的工作。本篇不仅关注过程与方法，还关注资产管理给组织的现有架构、职能以及文化带来的挑战。6 个案例分别为三家铁路公司、一个国有公路和交通局、一家电力公司和一个市政机构。

第三篇关注稳固公司价值和绩效的重要性。本篇的重点是展示良好的公司治理，通过降低资本支出、提高运营效率来获得更多利润和现金流，以及将相关技术、运营和财务数据相关联。其中的案例包括来自天然气和电力、港口、矿业和会计部门的国际领先企业以及一个市政机构。

各案例所占篇幅虽然长短不一，但都遵循相同的基本结构。每个案例的开头给出组织的背景信息并阐明组织与资产管理的关系，中间部分描述组织的目标、方法以及所取得的成果，结尾部分包含一些结论和一系列简短的问题，这些问题可帮助读者思考自身的情况、提出想法、关注自身研究和组织学习活动。

本书第四篇是结论，给出了有关案例研究内容和主题的一系列观察结果，旨在对每个案例研究结尾处的问题探讨进一步补充。

表 1 案例研究的主要主题

篇	案例	地点	组织	主题
1	1	英国	威塞克斯水务公司	一种适用于全公司的方法
	2	爱尔兰	都柏林机场管理局	改变思维方式
	3	澳大利亚	Arts Victoria	服务导向型资产管理
	4	英国	西南水务公司	老化资产的风险管理和修复