

# 中的应用 浅谈标杆管理在全面预算

雷光华

## （一）标杆管理与全面预算管理的对接点

一是都以企业战略为出发点。全面预算管理已逐步发展为以战略为导向的管理控制系统，将战略目标与预算目标和指标相联系。而标杆管理也已从最初的对竞争产品的标杆管理阶段发展为战略性标杆管理阶段，成为企业战略实施的重要工具。它是一个在确定、了解和掌握成功者（包括竞争对手）的战略做法的基础上，重新对自己企业的环境、战略和业绩进行评估和改造的系统过程，通过比较其他公司或企业做出的战略选择和部署，改进自己的战略规划和定位。因此，标杆管理与全面预算管理在起点与本质上是相通的。

二是都需要系统地设定目标和标准。标杆管理对于标杆的选择和确定，以及全面预算对预算指标的制定都建立在对企业内外部信息充分科学分析的基础上。

三是差异分析是关键要素。对预算指标与实际值的差异分析既是确定奖惩的根据，又是产生反馈信息、进一步改进预算、提高管理效率的基础；而对自身企业与标杆企业的对比差异进行分析则有助于明确改进的方向，寻找到增强企业竞争优势的最佳途径。

四是都是持续性的、全员参与的循环过程。全面预算管理是一个动态的管理过程，从预算的编制、执行、控制、分析、反馈到预算的再修改、再执行，形成了一个循环上升模式。标杆管理同样强调对标杆数据的持续关注与重新定位、不断学习模仿和创新，也是一个螺旋式的上升过程。这两种管理模式都要求企业各部门员工的参与和对外部环境变化的应对调整。

## （二）基于“对标”思想的预算程序重构

1. 战略标杆分析。标杆预算管理的第一步应从战略标杆分析入手，重新审视企业所处的环境，分析企业各项战略性领域。不同的企业对战略的选择也不尽相同，标杆管理作为提高绩效、实现企业战略的工具之一，需从自身企业的现实战略出发，对企业的发展有一个清晰的了解。这是后续选择标杆，确立标杆预算标准，以及制定高质量全面预算的基础。企业在这一步骤的战略分析应紧紧围绕竞争优势的提升，分析哪些战略领域需要进一步改进；检查目前的战略选择是否恰当；是否需要做出战略性的变更。

2. 确定标杆管理主题，形成标杆预算项目。标杆管理主题限定了标杆管理的范围，以此形成的标杆预算项目应是提升企业竞争力的关键领域。主题的形成建立在前述对企业自身发展的深刻认识和细致分析的基础上，所选择的标杆主题应能充分促进企业绩效的提升。以标杆管理主题决定需要重点管理的预算项目，可以帮助企业抓住价值创造的关键因素，使预算管理真正发挥作用。

3. 选择标杆，转化为可执行的标杆

预算目标。全面预算管理的难点之一在于预算目标和指标的确定。在引入标杆管理思想后，可以为预算目标和指标的设立提供参照。在这一步中，企业需要进一步收集与分析内外部数据。一方面，通过内部访谈和调查等形式收集内部第一手信息和研究资料，以了解和分析企业内部情况。另一方面，通过查询资料与文献，询问外部专家意见，收集合作企业情况、竞争对手情况、行业领先情况及行业外先进企业信息，在条件允许的情况下进行实地考察，确定企业模仿学习的对象即标杆对象，作为预算目标。

4. 根据标杆分析编制具体预算。在这一步中，企业需要针对标杆值与自身实际值之间的差异进行分析，确定差异产生的过程和动因，从中找出最佳的学习途径和实施方案。预算编制的重点是分解预算指标，参照标杆数据将整体预算目标转化为可以量化比较的局部指标体系，从而使对标管理通过预算体系实现真正的“落地”。

5. 预算执行监督和持续标杆管理的融合。标杆预算制定后，需要对其执行情况进行监督、计量、反馈和分析，判断标杆预算目标是否实现。在首次标杆预算期末，对预算指标与实际完成情况进行再次差异分析，找出差异的原因并形成反馈报告，重新审定标杆管理目标，据此来矫正和完善预算的制定。

另外，在标杆管理的应用中要注意避免一些误区。一是不能只在行业内寻找比较标杆，要拓宽视野，根据企业自身条件和标杆预算管理项目选择标杆伙伴。二是不能认为标杆管理只是管理层职责，要重视中低层部门和员工在管理中的作用，结合自身实际情况，把标杆管理落实到实处。三是不能盲目套用，要注意创新，结合企业自身情况，不断改进和完善标杆预算管理，创造出适合企业自己的最佳经营模式。■

（作者单位：财政部财政科学研究所）

责任编辑 李卓