### 财务预算控制的50个诀窍

1、预算是****基于过程控制****的管理，企业效益全靠对经营过程资源投入的控制。

2、预算****以业务过程及其控制为核心****，这与传统预算有本质的区别。

3、现代预算管理控制更强调****预算的动态性****和****组织目标的相关性****。

4、人——****尤其是作为中坚力量的经理层****——是决定企业预算能否成功实施的关键。

5、****资源决定目标****，反之不成立。

6、企业面临的机会有两个边界：****绝对性和相对性****。绝对性是指任何企业都无法左右的外部环境，如系统性风险；相对性指由于企业管理技术不同、资源配置优劣，导致的不同经营结果。

7、资源对一个企业而言，永远是有限的！不同企业间的差距就在于资源的优化组合方式及其程度。

8、预算目标的合理性由实现路径（目标拆分）决定：路径存在，目标存在；****路径合理，目标合理。****

9、战略规划与预算的正确链接是业务部门预算编制的基础。

10、切忌制定目标时闭门造车，目标确定后却大鸣大放、各行其是。

11、财务机构在预算编制过程中的角色重点在于****组织和平衡****，而非一味削减预算的“刀斧手”。

12、真正的企业利益保证是以****“企业目标实现和投入产出最优”****为唯一衡量标准，这是专业财务人员必须在观念上解决的大问题！

13、预算的刚性原则不是机械的，若确定能证明市场有产出机会，必须以灵活的预算调整机制来适应市场，弥补静态预算编制的缺失。

14、组织目标从设定开始，就是一个****不断修正和适应****的过程。在确定阶段，以资源能力来调整目标；在实施阶段，以调整资源投入方式来动态地适应市场（未必调整目标本身）。

15、预算的重点在于****过程控制****，不仅意味着对投入必要性的过滤，同时也表明对业务活动实施过程中“变异因素”的关注——对相关资源配置作出快速反应。

16、实现预算目标的三个关键要素：****资源、路径结构、控制****。控制的作用是在资源、路径结构、目标之间建立动态连接与干预。

17、实现预算目标的组织路径：****凡事有人做，合适的人做合适的事。****

18、实现预算目标的信息路径：以企业为核心，建立上下、左右及其内外的****完整信息网****。

19、传统预算管理的不解之难：财务部门如何审查并批准预算增加的要求？正解：增加预算的必要性，由业务部门负责审查，****业务部门对预算调整申请作出证明****。

20、****花钱比挣钱重要！****（投入即“花钱”）。

21、企业****预算的基础是业务活动****，不是会计，不是数据。

22、****预算是动态的，不是静止的****；是活动，不是文本。

23、预算编制的语言分两类：一是业务语言预算；二是会计语言预算。

24、预算编制要以业务预算反映各分解、支撑目标的业务活动对资源的需求；以会计语言抽象业务预算形成企业预算。

25、预算执行要根据市场对业务活动的影响，动态调整业务活动的资源需求。

26、以变动的市场和业务来调整已编制的预算，而非以编制的预算去衡量和限制动态的业务。

27、****预算可以变，可以超，这是绝对的规则。****

28、如何判断预算变动的必要性和合理性？答案：****按需。****

29、业务部门的要求不全是需求；领导的意志不是需求；****需求必须能够被证明****。

30、对资源的预算控制，并非简单地就资源,控制资源，而是关注投入产出比。重点是投入的必要性，而非仅仅是否符合预算数字。

31、不仅要知道资源投入数字的正确，更要了解****数字意味着什么，数字背后的业务真相是什么。****

32、不该投入的，一分不投入；该投入的，要根据财务计划督促业务部门投。

33、预算分两个层次：企业预算、职能部门预算。对应的编制语言分两类：会计语言（抽象、综合反映整个组织的投入）、基于业务需求的无约束语言（解释、反映各具体部门完成其分解目标和任务的具体资源需求）。

34、****预算控制不是压制****；投入为产出所必需，投入必须有产出。

35、****判断预算合理与否的标准：不是单纯的数字，而是组织的目标。****

36、最好的预算不是投入最小的预算，而是产出接近100%，投入达到预算数的95-98%。

37、****预算控制的规则：****

****全面控制规则。****即一切投入必须有预算，不能有“预算外”的说法。

****事前控制规则。****所有进入运作的资源和行为必须事先接受程度不同的预算审核。

****重要性控制规则。****即分类控制、抓大放小（20/80规则）

38、资源是公司的，不是部门的；部门只有在预算范围内，经公司批准才可使用。

39、****编制的预算不是资源投入的唯一理由和依据。****

40、****传统预算终于编制****；书本和实践，强调的都是如何编制预算......应该摒弃这种做法！

41、编制的预算并非资源投入****，****只有当业务提出资源需求，并付诸实施，资源才开始真正投入并配置。

42、****介入业务活动的控制****是预算存在的唯一形式。

43、衡量一个企业是否存在预算，不是看编出多少名目繁多的预算表格，而是看能否介入业务活动，并对业务的资源投入拥有否决权。

44、****预算对业务活动介入的形式****：

在业务执行前修正审核编制的预算；

在业务执行中控制投入产出的效用；

在业务执行后评价预算的价值目标。

45、****预算批准的4项规则****：

资源使用者与资源使用批准者相分离；

分权逐级批准；

谁使用，谁提出申请；

审批者按规定权限进行审批或审核。

46、****预算编制的规则：****

****目标引导****规则；

****谁花钱、谁做事、谁编预算****——业务部门的预算不应当、也不可能由财务部门一手包办；

****财务部门的责任：组织、检验和平衡****预算编制工作的过程和结果；

逻辑规则：各业务部门的预算必须基于业务流程的顺序编制；所有编制的预算都必须列出理由和计算基础，进而变得具体、与业务直接相关；预算项目的表格固然重要，更关键的是要列出项目的理由说明和计算过程——****消除无效预算****。

47、企业预算的柔性规则：****适当留有余地和弹性****，以应对突发事件和意外。

48、****预算调整的规则****：

调整必然性规则：市场变动是必然的；

预算调整既是数字调整，更是行为调整。

49、预算是公司的行为规则，应当以CEO为核心，分管领导负责预算日常控制；****违反预算控制不是与财务部门对立，而是违反公司运营规则****！

50、****预算编制的起点是企业的目标，预算的约束也源于企业的目标。****