

全面预算管理推动文化企业经济高质量发展

在国家文化强国战略深入实施、文化产业向高质量转型升级的关键时期，文化企业面临着社会效益与经济效益双效统一的根本要求，以及日益激烈的市场竞争与复杂多变的市场环境。传统粗放式、经验式的管理模式，特别是滞后的财务管理方式，已成为制约文化企业提质增效、实现可持续发展的瓶颈。全面预算管理作为一种现代化、系统化、战略性的管理工具，其科学性、前瞻性与整合性，恰恰能够为文化企业破解发展难题、筑牢管理根基提供关键支撑。

本文深入剖析了当前文化企业在预算管理方面存在的普遍性问题，系统阐述了全面预算管理对于文化企业实现资源配置优化、运营风险防控、战略目标落地以及绩效评价科学化等重要价值。在此基础上，论文构建了一个以战略为导向、业财深度融合、全过程动态控制为核心的全面预算管理体系实施框架，并着重从组织保障、流程再造、技术赋能和文化建设四个方面提出了务实可行的推进路径与保障措施，旨在为文化企业通过构建科学的预算管理机制，切实提升核心竞争力和发展质量，提供理论参考与实践指引。

一、高质量发展语境下文化企业的管理挑战与破局关键

文化企业是传承创新民族文化、满足人民群众精神需求、增强国家文化软实力的重要市场主体。推动文化企业高质量发展，是建设社会主义文化强国的必然要求。所谓“高质量”，对文化企业而言，意味着社会效益优先、双效统一，即在坚守正确导向、提供优质文化产品与服务的前提下，实现稳健的经济效益和可持续的市场竞争力。然而，相较于传统制造业或一般服务业，文化企业的生产经营具有鲜明的特殊性：产品（服务）的精神属性强、创意过程难以标准化、市场需求不确定性强、项目制运作普遍、轻资产特征明显等。这些特殊性使得文化企业在经营管理中普遍面临以下挑战：

战略落地难：宏观的文化使命与战略愿景，往往难以有效分解、转化为具体可执行的年度经营计划和资源投入方案，战略与执行存在差异。缺乏可量化的中间桥梁，导致战略“悬在空中”。

资源配置散：资源（资金、人才、渠道）分配多依赖主观经验或短期市场热点，缺乏基于长期价值与战略优先级的科学评估，容易导致资源分散、重复投入或关键领域投入不足。

成本控制弱：项目成本超支常态化，特别是在内容制作环节，因创意变更、周期延长导致的预算失控屡见不鲜；日常运营中管理费用缺乏刚性约束。

风险洞察钝：对市场风险、政策风险、创作风险等缺乏系统性的前置评估与过程监控机制，往往“事后救火”，应对被动。

绩效衡量偏：绩效评价过于侧重短期财务结果（如单个

项目利润），忽视了对社会影响力、文化传播力、品牌价值、内容创新能力、人才培养等长期非财务指标的关注与引导。考核导向单一，易引发短期行为，损害长期发展动能。

在此背景下，引入并科学构建全面预算管理体系，成为文化企业夯实管理基础、应对上述挑战、迈向高质量发展的必然选择与关键破局点。它不仅是财务控制工具，更是整合企业战略、运营与绩效的核心管理机制。

二、全面预算管理对文化企业高质量发展的核心价值：超越财务控制的管理科学

全面预算管理的科学性，在于其系统性、战略性、全员性和过程性。对于文化企业而言，其价值远不止于控制成本，更体现在以下四个核心层面：

（一）战略解码与执行落地的“导航仪”

文化企业的战略常具宏观性和定性色彩。全面预算管理通过“战略地图—平衡计分卡—年度预算”的转化链条，将“创作更多叫好又叫座的精品力作”“打造具有影响力的文化品牌”“实现社会效益与经济效益双丰收”等战略目标，细化为下一年度重点项目清单、市场拓展计划、创作投入计划及相应的财务资源需求（预算）。预算编制过程本身就是战略共识达成的过程，确保了“每一分钱都花在战略刀刃上”。这一过程推动战略从“口号”走向“行动”。

（二）资源优化配置与效率提升的“调度中心”

文化企业的资源（特别是优质创作人才和资金）始终是稀缺的。全面预算管理以战略为导向，建立科学的预算分配

模型。例如，在资金分配上，可区分“保障性预算”（维持日常运营）、“发展性预算”（用于新项目开发、市场拓展）和“战略性预算”（用于孵化创新业务、长期能力建设）。通过企业决策机构，对各类支出需求进行规划分析，迫使业务部门从“要钱”转向“论证为什么需要钱以及能创造什么价值”，从而实现资源的集中、高效配置。避免“撒胡椒面”式投入，提升资本效率。

（三）全过程风险管控与运营合规的“防火墙”

文化项目周期长、不确定性高。全面预算管理将风险管控前置并贯穿始终。在预算编制环节，要求对重大项目进行详尽的可行性研究和风险预案，并预留合理的风险储备金；在执行环节，通过预算执行情况动态监控，对超预算、预算外支出设置严格的审批流程，及时发现偏离并纠偏；在合同签订、款项支付等环节，嵌入预算审核节点，强化合规性控制。这构建了“事先防范、事中控制、事后评价”的风险管理闭环。尤其在政策敏感性强的文化领域，合规控制尤为重要。

（四）绩效评价与激励约束的“客观标尺”

科学、公平的绩效考评是激发组织活力的基础。以全面预算为依据设定的KPI指标，为绩效考评提供了客观、量化的基准。文化企业可以构建融合财务指标（收入、利润、成本控制率）、市场/客户指标（收视率、票房、用户增长率、观众满意度）、内部流程指标（项目按期完成率、内容审核通过率）以及重点项目完成进度等关键指标的综合评价体系。预算执行结果与部门及个人绩效紧密挂钩，引导全员行为与组织目标协同，让预算助力企业目标的达成。有效的激励机制使预算从“约束”变为“驱动”。

三、构建文化企业全面预算管理体系的务实框架与实施路径

基于文化企业的特性与需求，一个务实、有效的全面预算管理体系应围绕“战略—业务—财务”深度融合的主线展开，其核心框架与实施路径如下：

（一）体系构建原则：四个坚持

战略导向原则：预算必须源于企业战略，服务于企业目标。

相互融合原则：业务部门是预算的主体，管理部门是规

则的制定者、过程的协助者和信息的整合者。

柔性控制原则：在保持预算严肃性的同时，建立规范、高效的预算调整机制，提升应变能力。

价值创造原则：预算管理的最终目标是提升企业整体价值，包括社会价值与经济价值。

（二）核心实施框架：五位一体

组织保障层：建立权威的预算管理组织。由公司领导班子决策作为最高决策机构；下设由负责预算管理的部门牵头、各业务部门负责人及骨干组成的“预算管理工作小组”，负责具体实施；明确各业务部门负责人为本部门预算的“第一责任人”。这是打破部门墙、实现全员参与的组织基础。

流程制度层：应制定预算管理制度，规范全流程预算管理活动。

编制流程：采用“上下结合、分级编制、逐级汇总”的方式。公司领导班子根据公司整体安排下达预算指导方针；业务部门编制业务预算；财务部门汇总编制财务预算，并反复沟通平衡。

执行监控流程：建立预算执行情况定期分析报告制度。报告不仅列示财务数据差异，更要分析业务原因，推行预算执行预警机制。

调整流程：明确预算调整的触发条件（如市场重大变化、政策调整、项目重大变更）、权限和程序，使之既严肃又灵活。

考核评价流程：将预算关键指标纳入绩效考核合同，并严格执行。

内容方法层：设计贴合业务的预算模型。采用多元编制方法：对相对稳定的费用采用增量预算法；对管理费用等可尝试零基预算法，每年重新论证其必要性与合理性；对重大项目投资采用项目预算法。

信息系统层：以数字化赋能预算管理。积极引入或升级预算管理软件，实现与财务核算、业务运营（如票务系统、版权管理系统）等的打通。目标是实现预算编制线上化、执行数据自动化采集、分析报告可视化、预警信息实时推送，大幅提升效率和准确性，让管理者能随时“看到”经营全景。系统的集成性是实现业财融合的技术前提。

绩效衔接层：实现预算与考核的闭环联动。根据预算目标设定差异化的考核重点，奖惩分明，形成“编制—执行—考核—改进”的管理闭环。

四、保障全面预算管理体系有效运行的关键措施

高层推动与文化先行：企业领导班子的坚定决心和持续推动是成功的第一要素。同时，要通过培训、宣传，在企业内部培育“全员参与、重视预算、敬畏规则”的管理文化，消除抵触情绪，理解预算管理是帮助业务成功的工具而非枷锁。

人才培养与能力建设：加强预算管理人员对业务的理解，培养其成为“业务伙伴”；同时，加强对业务人员的相关知识培训，提升其预算编制与自主管理能力。

循序渐进与持续改进：全面预算管理体系的建立非一日之功，切忌追求一步到位。可选择条件相对成熟的业务板块或子公司先行试点，积累经验后再逐步推广。体系运行后，每年进行复盘，根据内外部环境变化和暴露出的问题，持续优化流程、模型和系统。

坚守文化企业特殊性：在强化预算刚性的同时，必须为“创意”留出必要空间。对核心创意项目实行“预算包干+弹性评估”的特殊机制，在尊重艺术规律的前提下实现有效管理。

五、结论

在国家大力推动文化产业成为国民经济支柱性产业、文化消费需求持续升级的时代背景下，文化企业实现高质量发展的任务紧迫而艰巨。高质量发展离不开高水平管理的支撑。全面预算管理作为一种历经检验的现代管理科学，其系统性、战略性和协同性，正是破解当前文化企业管理痛点、提升运营效率与效能、确保社会效益与经济效益双丰收的利器。

构建并有效运行全面预算管理体系，意味着文化企业从依赖传统经验的粗放管理，转向依靠制度与数据的精细化管理；从部门分割的分散运营，转向战略引领下的协同运营。这是一场深刻的自我变革。它要求企业决策层具备战略定力与管理智慧，要求全体员工更新观念、提升能力。尽管道路漫长，但这是文化企业走向成熟、赢得未来竞争的必由之路。唯有将科学的预算管理内化为企业的“中枢神经系统”，文化企业才能在瞬息万变的市场中稳健航行，最终实现社会价值与产业价值的双重跃升，为文化强国建设贡献坚实的企业力量。

（作者：王虹 单位：华夏电影发行有限责任公司）