

全过程视角下事业单位建设项目资金计划动态管控研究

贵美红

海安市政府投资项目工程建设中心 江苏 南通 226600

摘 要：事业单位建设项目资金运行具备鲜明的公共属性与阶段化特征，静态固化的资金管理模式难以适配项目建设的动态变化需求。本文结合事业单位项目资金管控的运行规律，梳理全流程资金管控的内在适配逻辑，剖析项目前期统筹滞后、实施阶段衔接不畅、收尾管控延续性不足、多主体协同体系缺失等常态化矛盾。依托科学的管控原则搭建分段管控维度、动态运行架构及要素整合体系，从前期统筹、过程调控、协同机制、长效体系四个维度完善管控模式，有效破除传统碎片化管理弊端，助力事业单位建设项目资金资源实现科学配置与规范运维。

关键词：事业单位；建设项目；资金计划；全过程管控；动态优化

引言：事业单位建设项目依托公共资源开展建设，资金的规范高效管控直接关系公共资源的利用质量。项目建设周期长、环节跨度大、资金需求动态波动的特点，对资金计划的适配性与灵活性提出更高标准。传统资金管理多采用静态规划、分段管控的模式，各建设阶段资金管理衔接松散，难以适配项目全周期的动态建设节奏，极易引发资金配置失衡、资源利用低效等问题。立足全过程管控视角，贴合事业单位资金运行专属特征搭建动态管控体系，能够有效补齐传统管理模式的短板，为公共建设项目资金规范化、精细化管理提供有力支撑。

1 资金计划动态管控的内在逻辑

1.1 事业单位项目资金计划运行特点

事业单位建设项目的资金计划运行，区别于市场化项目的资金运作模式，具备鲜明的公共属性与秩序属性。资金调配依托单位内部管理体系推进，资源配置围绕项目建设整体需求有序展开。资金统筹工作讲究层级化推进，各项资金排布需要匹配项目建设的推进节奏，遵循固定的管理流程与运转秩序。项目建设周期跨度较长，不同建设阶段的资金需求存在明显差异，资金供给结构会随建设推进产生阶段性变化^[1]。资金使用的规范性要求更高，管控过程侧重流程规范与资源合理排布，杜绝无序化的资金调配行为。整体运行状态呈现出稳序推进、阶段性波动、规范性约束强的特质，构成资金管控工作的基础属性。

1.2 资金计划全流程动态管控内在逻辑

资金计划全流程动态管控，核心是打破静态化资金

排布的固化模式，以项目建设流转状态为核心依据开展资金管理工作。项目建设的推进过程存在诸多不确定性因素，建设内容、实施节奏都会产生阶段性变动。传统固定化资金排布方式难以适配持续变化的建设状态，容易造成资金资源闲置或供给缺口。全流程动态管控围绕项目建设的完整链条展开，对资金排布结构、资源分配比例、资金投放节奏进行持续性调整。管控工作贯穿项目筹备、建设实施、收尾结算各个阶段，以建设状态变化为导向优化资金配置方式，让资金排布始终适配项目建设的实际运行状态。

1.3 全过程视角与动态管控的适配关系

全过程视角聚焦项目建设完整周期，关注各建设环节的衔接状态与流转规律，为资金管理工作提供完整的观测维度。动态管控侧重资金管理模式的灵活调整，解决固定管控方式适配性不足的问题。全过程视角为动态管控划定管理边界与覆盖范围，让资金调整工作不再局限于单一建设阶段。动态管控为全过程管理提供落地路径，把全周期的管理思维转化为可落地的资金调配方式。完整的周期视角可以捕捉各阶段资金运行的潜在问题，动态化的管控手段可以针对性优化资金配置结构。两种管理维度相互支撑、相互赋能，构建出适配事业单位建设项目的资金管理运行体系。

2 全过程资金管控的现存问题

2.1 项目前期资金统筹管控存在滞后性

事业单位建设项目前期筹备涉及大量基础梳理与规划工作，资金统筹工作往往启动时间偏晚。多数资金规划工作依托既定建设方案推进，前置调研与资金预判环

节投入不足。相关岗位多聚焦项目立项、方案设计等基础工作,对后续资金流转的潜在变化缺少提前研判。前期资金统筹仅完成基础额度排布,忽视建设周期内各类不确定因素带来的资金波动。规划内容偏向表层额度划分,缺少对各阶段资金需求的深度梳理与长远考量^[2]。滞后的统筹模式会让资金规划失去指导价值,为项目中后期资金调配埋下各类隐患。

2.2 项目实施阶段管控衔接不顺畅

项目实施阶段是资金投放最密集、流转频次最高的核心阶段,管控衔接缺陷表现得尤为突出。项目实施分为多个细分施工环节,各环节对应的资金管控工作独立推进,环节之间缺少有效贯通。管控工作只聚焦当下施工内容的资金使用审核,忽略前后工序的资金流转关联。管控流程存在碎片化特征,前序环节的资金数据无法有效传递至后续管控环节。环节衔接出现空白区间,资金调整、资源调配的响应效率大幅降低,制约整体资金管控质量提升。

2.3 项目收尾阶段管控缺乏延续性

项目收尾阶段的资金管控容易出现松懈态势,管控力度随主体工程完工逐步弱化。多数单位将管控重心集中于项目施工建设阶段,对收尾结算、资金清零、账目梳理等工作重视程度不足。收尾阶段管控内容趋于简化,仅完成基础的账目核对与费用结算,缺少对全程资金使用的系统梳理。管控工作过早终止,无法覆盖收尾全流程的资金流转细节。阶段性管控中断会造成资金管理链条断裂,部分资金隐患难以在收尾阶段得到妥善处置。

2.4 项目全流程管控协同体系不完善

全过程资金管控需要多岗位、多环节的统筹配合,现有管理架构难以支撑全周期管控需求。内部资金管理、项目实施、后勤统筹等岗位工作相互独立,工作边界划分清晰,跨岗位联动机制缺失。各岗位的管控侧重点各不相同,信息流转渠道不够畅通,资金管控数据处于分散存储状态。整体管理模式呈现碎片化特征,没有形成统一的管控节奏与管理标准。孤立的管控模式无法适配全过程管理需求,难以实现资金资源的科学排布与高效管控。

3 资金计划动态管控的构建原则与整体框架

3.1 资金计划动态管控体系构建原则

事业单位建设项目资金计划动态管控体系的搭建,需要依托科学的原则体系作为底层支撑,规避传统管控模式的碎片化与静态化弊端。全过程闭环原则贯穿体

系搭建全程,围绕项目完整建设周期划定管控范围,消除各阶段管控空白区域。层级适配原则立足事业单位管理架构特征,匹配单位内部资金管理的运行秩序,对接项目建设逐层推进的作业节奏。动态适配原则聚焦项目建设的不确定性变化,预留充足的资金管控调整空间,从容应对建设节奏、内容结构、作业范围产生的各类变动。精细统筹原则聚焦资金资源的合理配置,细化各环节管控标准,减少粗放式管理带来的资源浪费与排布失衡问题^[3]。稳定有序原则保障管控体系长期平稳运行,在灵活调整的基础上维持资金管理的规范性与秩序性,为整套体系落地落地筑牢稳定基础。

3.2 全流程分段管控维度体系搭建

全流程分段管控维度体系以项目建设时序脉络为核心依托,对整体管控工作进行阶段性拆解与维度细化。体系按照项目前期筹备、中期实施、后期收尾的时序逻辑,划分相互独立又彼此衔接的管控单元,明确不同建设阶段的核心管控重心。前期管控维度侧重资金预判与方案统筹,深度梳理项目筹备阶段的各类资金需求,完成科学合理的资源排布规划。中期管控维度侧重过程把控与细节优化,针对施工阶段密集的资金投放行为开展精细化管理,规范全链条资金流转路径。后期管控维度侧重账目梳理、资源复盘与闭环收尾,完善项目末端各项资金结算与归档流程。科学的分段模式能够细化各阶段管控重点,厘清不同时段的管理侧重点,让全周期资金管控具备更强的针对性与条理性。

3.3 资金计划动态调整运行架构

资金计划动态调整运行架构打破传统固化的资金规划模式,以项目建设状态变化为核心驱动,搭建弹性化的资金管理运行模式。架构围绕资金研判、方案排布、过程调整、闭环梳理的完整链路搭建层级结构,形成层层衔接、环环相扣的管理链路。持续跟进项目建设的实际推进状态,精准捕捉建设节奏、施工内容、资源需求产生的各类变化信号。结合各阶段管控维度要求,对资金投放节奏、资源分配结构、计划排布内容进行弹性优化。架构内部设置多层级管理链路,全面承接不同阶段的差异化管控需求,实现资金计划的柔性更新与迭代优化。整套架构具备突出的灵活调整能力,可从容应对项目建设过程中的各类变量因素,维系资金管理工作与项目建设节奏的适配状态。

3.4 管控核心要素的整合与适配逻辑

资金计划动态管控体系由多重核心管理要素共同构成,各类要素的有机整合是提升整体管控质量的关键环

节。管理要素涵盖流程规范、资源配置、岗位权责、数据流转等多个核心内容,各类要素拥有独立的管理属性与应用价值。要素整合工作打破各类管理要素孤立运行的固有状态,深度梳理不同要素的内在关联,完成系统性的融合与重构。结合事业单位项目资金管理的运行特征,合理调整各要素的配比关系与运行优先级,满足全流程管控的整体实施需求。系统性的要素整合可以完善管控体系的内部结构,补齐单一要素独立管理存在的能力短板,搭建起结构完整、逻辑清晰、运行稳定的全周期动态管控体系。

4 全过程资金动态管控优化路径

4.1 优化项目前期资金统筹管控模式

项目前期资金统筹是全过程动态管控的起始环节,能够为后续资金投放与资源调配提供基础依据。传统前期资金管理多依托既定方案开展额度划分,缺少对项目建设潜在变量的提前研判。优化后的统筹模式重塑前期工作逻辑,把资金研判工作前置至项目筹备初期,深度梳理建设内容、施工周期、资源需求等各类基础信息。结合事业单位项目建设的运行规律,搭建前瞻性的资金规划逻辑,细化各建设阶段的资金需求结构。完善前期资金预判的工作流程,扩充规划覆盖维度,弱化静态额度划分带来的管理局限^[4]。通过前置化、精细化的前期统筹方式,从源头规避中后期资金排布失衡、资源缺口等问题,筑牢全流程动态管控的前置基础。

4.2 健全项目实施动态调控机制

项目实施阶段资金流转频次高、变动因素多,是动态管控落地的核心阶段。传统管控方式以固定计划为执行标准,难以应对施工过程中的内容调整、节奏变动等实际情况。动态调控机制针对传统模式存在的短板完成体系完善,建立常态化的资金计划更新流程。依托项目施工推进状态,持续捕捉建设内容、作业进度、资源消耗的变动情况,对原有资金规划内容进行迭代优化。细化实施阶段的调控标准,明确不同建设变动场景对应的资金调整方式,让调控工作具备清晰执行依据。搭建分层调控逻辑,区分轻微变动与结构性变动的调控力度,避免过度调整或调整滞后的问题。持续优化资金投放节奏与资源分配结构,让资金配置适配项目实施阶段的实际建设状态。

4.3 构建全流程一体化协同管控机制

碎片化的岗位管理与分段管控模式,是制约全过程资金管控质量提升的主要因素。一体化协同管控机制打破各管理环节、各职能岗位的独立运行壁垒,重塑全链条资金管理运行体系。打通项目前期筹备、中期实施、

后期收尾的资金管理链路,让各阶段管控工作相互衔接、有序流转。梳理各岗位的管控权责边界,搭建跨岗位、跨环节的协同工作逻辑,打通内部信息流转渠道。整合分散的资金数据与管控信息,统一资金管理的运行标准与管控节奏,消除信息孤岛与管理断层。一体化协同模式强化全流程管控的整体性与系统性,提升资金调配的合理性,强化动态管控体系的运行效能。

4.4 构建长效化资金动态管控体系

动态管控的落地成效需要稳定的体系支撑,短期、阶段性的管控优化无法适配事业单位项目长期建设的发展需求。长效化管控体系聚焦全周期、常态化、可持续的资金管理建设目标,完善动态管控的底层运行框架。梳理资金动态管理的完整工作流程,固化预判、调控、协同、复盘的全链条工作范式。结合单位项目建设常态化特征,完善配套的管理规范与运行流程,让动态管控工作形成常态化推进格局。持续沉淀项目资金管控经验,优化动态调整的响应逻辑与配置模式,逐步补齐体系运行的细微短板^[5]。长效化体系可以持续适配各类建设场景的资金管控需求,维持资金管理工作的稳定性与规范性,实现全过程资金动态管控的常态化落地与长效运行。

结束语

事业单位建设项目资金计划动态管控是一项系统性、全周期的管理工作,需要贯穿项目筹备、实施、收尾的完整流程。结合现阶段资金管控存在的各类结构性、流程性问题,依托闭环、适配、精细的管控原则搭建一体化管控框架,通过优化前期统筹模式、健全动态调控机制、完善协同管控体系、搭建长效运行架构的多元举措,能够有效打通资金管理链路、破除管控壁垒。整套管控体系可切实提升事业单位建设项目资金配置的科学性与适配性,夯实公共资金规范化运维的管理基础。

参考文献

- [1] 孙泽民.公路建设事业单位内部会计控制的现状与策略探析[J].中国乡镇企业会计,2025(10):31-33.
- [2] 李欣怡.基于绩效导向的事业单位预算管理体系建设[J].中国经贸,2026(3):162-164.
- [3] 钟琳琳.事业单位基本建设资金的全过程管理[J].品牌研究,2025(22):118-120.
- [4] 陈海琴.事业单位财务资金管理存在问题及优化策略[J].财讯,2026(1):103-105.
- [5] 韩鲁宁.内部控制视角下事业单位专项资金管理探讨[J].中国乡镇企业会计,2026(6):97-99.