

抚慰战争创伤 倡导人性关怀  
**深圳市基金会慈善基金会**  
**项目管理制度**

**前言**

为规范深圳市基金会慈善基金会（以下简称“基金会”）项目管理，确保基金会项目工作的效率及一致性，提高项目质量，更好地实现基金会的使命和战略，根据《中华人民共和国捐赠法》、《基金会管理条例》，结合本基金会的实际情况，制定本制度。

**1. 项目管理结构**

1.1 基金会的项目管理分为战略规划，工作策略，公益项目三个层面。

1.2 战略规划是依据基金会的愿景和使命而制定的一系列规范活动，帮助基金会做出根本性的决定和选择重要的领域，反映基金会的工作目标，是项目管理的基本依据。

1.3 战略规划及工作策略是由理事会根据机构的愿景及使命决议通过后发布实施。

1.4 工作策略是战略规划中所包含的工作思路、公益子领域和方法，是实施战略规划的直接途径，并对公益项目起指导作用。

1.5 公益项目可以由合作机构或基金会设计，按照项目周期管理规定进行管理。除老兵关怀项目计划和遗骸归国项目计划两大项目领域之外，基金会的筹资和传播活动也可以纳入公益项目关联。公益项目的设计和管理应当：

1.61 有助于基金会战略目标的实现，与工作策略保持一致；

## 抚慰战争创伤 倡导人性关怀

1.62 使用逻辑框架方法进行设计；每一个活动都产生清晰的产出和可持续的效果，具有创新性和政策倡导的空间，并有利于传播。

1.7 项目管理常规流程可按周期分为几个阶段：战略规划和工作策略的形成--公益项目的设计和立项审批--资金拨付--项目实施与监测--项目完成。

## 2. 公益项目的设计和审批

2.1 公益项目可以由基金会发起和设计，也可由基金会的项目合作机构发起和设计，或者双方共同发起和设计。除项目活动外，公益项目可以包含传播和筹资等支持性活动。

2.2 公益项目的周期一般不超过 2 年；

2.3 项目计划书是描述项目目标、项目策略、项目活动、项目产出和项目预算等管理要素的主要文件。项目计划书可以由基金会或者合作机构完成。

### 2.4 项目的审核与批准

2.4.1 项目官员对合作机构提交的项目计划书进行审核和筛选，与潜在合作机构进行沟通、协商，并辅导潜在合作机构对项目计划书进行修改。项目官员有责任指导合作机构按基金会项目资金预算管理规范制定项目预算；

2.4.2 须提交审核的立项资料包括但不限于：《项目申请表》和其它与项目计划相关的文件，如《项目预算细目》等。基金会项目官员应根据《项目申请表》完成本部门初步审核意见，提交秘书长审核。

2.5 项目立项批准后，需与合作机构签署《项目合作协议》。由该项目负责人起草《项目合作协议》，经本项目负责人审核后，报综合管理部通过法

抚慰战争创伤 倡导人性关怀

务审核，最后报秘书长审批签署。《项目合作协议》一式两份，综合管理部执一份正本，合作机构留存一份正本。如已签订年度《项目合作协议》的项目合作团队，可以不另行签订单个《项目合作协议》。

### 3. 项目拨款

3.1 基金会按《项目合作协议》和项目实际进展情况，分批向受资助机构拨付项目资金。一般情况下，应当根据项目资金规模和合作机构规模，保留项目预算总额的 5%-20%作为质量保证金，在项目结束后，由基金会验收合格后方可予以支付。

3.2 项目负责人按照项目合作协议约定的拨款时间，在符合拨款条件的前提下，填写项目拨付申请表并跟踪付款流程。

3.3 付款流程和授权为：本部门审核后报财务部审核，然后报秘书长审批，财务部付款。

3.4 财务部收到完整付款审批材料后方可安排付款。完成审批后的付款处理时间一般不超过 3 个工作日，紧急医疗项目付款一般不超过 1 个工作日。

3.5 项目负责人有责任督促接受款项的合作机构在汇款到账后的 20 个工作日内须提供合规合法票据。

3.6 项目资金管理须参考《基金会财务管理制度》。

### 4. 项目执行、监测与评估

4.1 项目批准后，由合作机构或者基金会的项目负责人负责执行。合作机构实施的项目，

由合作机构和基金会共同进行检测：基金会本身执行的项目，由该项目的负责人进行项目检

## 抚慰战争创伤 倡导人性关怀

测。

### 4.2 基金会的项目检测职责

4.2.1 基金会员工将定期或不定期对合作机构执行的项目进行监测，并形成书面监测

报告。

4.2.2 项目的负责部门须定期针对项目检测报告检查对建议改进措施的执行情况，并将结果通报相关合作机构。

4.3 项目实施过程中，在必要情况下可以对项目内容和预算进行修改，但应符合以下基本程序和原则：

4.3.1 预算变更过程中，不得将原计划中用于项目活动的预算变更为项目管理费、人员费用或购置机构固定资产。

4.3.2 合作机构须提前 10 个工作日向基金会提出书面/邮件申请，经基金会审批批准后执行；

4.3.3 项目变更审批流程同项目审批流程：

### 4.4 项目的调整和变更

4.4.1 如项目所处社会环境、自然环境等客观因素或合作机构本身发生重大调整，而导致项目目标、活动和其他内容发生重大变化，需报基金会审核批准。

4.4.2 如项目时间发生变更，时间延长 3-6 个月，由项目负责人决定是否中止或皮重变更。当时间延长 6 个月以上的，由秘书长决定是否中止项目或批准变更；

#### 抚慰战争创伤 倡导人性关怀

4.4.3 如项目预算发生变更的，在同一项目产出项下，预算变更不超过原预算 5%或 1000 元人民币（采取就低原则），由合作机构自行变更，无需向基金会申报；如同一产出项下，预算变更超过原预算 5%或 1000 元人民币，而不大于原预算 10%或 2000 元人民币，由基金会项目部审批；同一产出项下，预算变更大于原预算 10%或 2000 元人民币的，由秘书长审批。超出 80 万元须报理事会审批通过。

4.5 项目实施过程中，基金会项目负责人按照项目进程和《项目合作协议》分阶段对项目进行评估。阶段性评估的内容主要包括项目进度、项目实施产出和成果、项目管理状况、及财务管理状况与资金使用进度等方面。阶段性评估的流程与同期项目拨款流程相同。

4.6 阶段性报告批准通过后，按计划拨付下一阶段项目资金；阶段性报告未获基金会批准的，将暂停拨付直至报告获得批准。

4.7 基金会资助实施的项目金额超过 50 万元的，都应当进行终期评估。必要时，可引入第三方评估和审计。

4.8 终期评估的内容主要包括项目目标和产出完成情况、项目的社会影响及机构资金使用情况和管理成效等。

4.9 项目的最终评估成果将作为合作机构下一次申报项目资格审查或者形成新的项目的重要依据。

## 5. 项目完成

5.1 项目实施完成后，该项目的负责人应当在对项目的评估和总结的基础上，制定《项目总结报告》。提交基金会项目负责人审核：财务部应当对《项目总结报告》的财务部分进行审核，后交秘书长审批存档。

5.2 综合管理部有责任对项目档案建立情况进行检查。

## 6 项目非正常中止处境

6.1 如果出现以下的情况，基金会将考虑单方面中止项目的执行：

6.1.1 合作机构未能根据按照项目计划书实施项目的；

6.1.2 合作机构根据项目计划书、资金使用计划或预算，违规或违约使用资金；

6.1.3 合作机构项目未按期完成，或者项目计划未征得基金会同意擅自发生重大变更的；

6.1.4 合作机构得其他方对项目的资助而不告知基金会的；

6.1.5 合作机构未能如期向基金会递交报告；

6.1.6 合作机构提交虚假内容的项目报告；

6.1.7 合作机构提交虚假内容的财务报告和原始单据；

6.1.8 合作机构拒绝配合财务审计；

6.1.9 合作机构项目活动质量异常低下，在基金会组织的检查，审计中暴露了项目的较重大问题的；

6.1.10 合作机构未能提供配套资金或资源；

6.1.11 其他使项目不能实施的外在因素。

6.2 如基金会项目官员在对项目进度及资金使用方面认为有重大问题，将与合作机构协商进行调整，如效果依然不佳，基金会有权改变预算资金的金额或者用途，缓拨或停拨下期的项目资助款

抚慰战争创伤 倡导人性关怀

6.3 对合作机构在申报、管理和实施过程中，存在弄虚作假、残留、挪用、挤占项目资金等违反国家法规或者本规定的行为视为违约，基金会将依据协议的有关条款撤销或中止项目合同，并根据情况采取停止拨款，追回项目资金及使用资金购置的所有资产等措施，情况严重者将追究刑事责任。

## 7 附则

7.1 本制度解释权归基金会综合管理部。

7.2 本制度每年进行回顾，全体员工参与讨论更新。