

深圳市卓越集团公益基金会 项目管理制度

目 录

第一章 总则	1
第二章 管理结构	1
第三章 项目立项	2
第四章 项目合同	5
第五章 财务管理	6
第六章 项目实施	6
第七章 项目验收及评估	8
第八章 项目档案	8
第九章 附则	9
附件 1：项目计划书（参考模板）	10
附件 2：项目变更申请表（参考模板）	12
附件 3：深圳市卓越集团公益基金会项目台账表	13

第一章 总则

第一条 为规范深圳市卓越集团公益基金会（以下简称“基金会”）的项目管理工作，提高项目管理质量，实现基金会的使命和战略，根据《中华人民共和国慈善法》《基金会管理条例》、本基金会章程及其他相关法律法规，结合本基金会的实际情况，制定本制度。

第二章 管理结构

第二条 项目管理释义

基金会的项目管理内容包括项目计划、项目实施、项目结项全过程的管理。

项目计划需与基金会总体规划保持一致。是基于基金会的愿景、使命、未来发展方向和年度工作计划而制定，由一系列（相互关联）的具体项目组成。项目计划反映了基金会的中短期项目工作方案与目标，是确认和实施基金会项目的依据。

项目实施是指执行项目计划所做的全过程管理。包括但不限于具体制定项目目标、确定行动计划、制定资金预算、选择执行团队、把控管理要点等一系列保障项目顺利实施的过程管理方法，以及配套的财务、法律管理要求。

项目结项是指为检视项目实施与项目计划是否一致、项目实施成效检视而做的相关工作。包括但不限于：项目验收、项目评估、项目归档等。

第三条 项目类别

基金会项目类别分为**资助型项目**、**运作型项目**和**混合型项目**，均属于公益慈善项目。

1、**资助型项目**是指基金会通过资助其他组织开展服务或执行的项目，基金会不直接参与执行项目。

2、**运作型项目**是指基金会利用资金自主运作的项目，或其他组织合作开展的项目。

3、**混合型项目**是指基金会结合以上两类项目要素而执行的项目。

第四条 组织管理

基金会秘书处于每年度 11-12 月启动制定下年度项目计划和项目预算（包括年度项目执行总结和财务决算）的工作，与基金会年度总结和下年度计划一同提

交理事会进行审议。审议通过后，秘书处根据理事会的决定，负责项目分项计划的制定和具体项目安排。

第三章 项目立项

第五条 立项原则

- 1、符合基金会章程的有关规定。
- 2、符合基金会愿景、使命、价值观等核心文化，符合基金会战略及项目计划。
- 3、尊重捐赠人意愿。
- 4、兼顾项目的公益性、可行性、有效性及持续性。

第六条 立项规定

1、资助型项目、混合型项目由基金会会同合作机构提交项目可行性方案、项目计划书（项目建议书或项目方案）、必要的资质、资金、法律许可等有利于项目立项的文件资料，按照基金会审批流程申报通过后，与有关方签署项目合同后实施。

2、运作型项目由基金会项目负责人提交项目可行性方案、项目计划书、必要的资质、资金、法律许可等有利于项目立项的文件资料，按照审批流程审批通过后实施，或与有关方签署项目合同后实施。

3、紧急的（赈灾类）项目，按实际情况根据基金会章程执行。

第七条 立项程序

所有项目立项申请材料在提交流程审核前，秘书处需进行初审，初审通过后方可提交。

第八条 立项金额审批权限

1、计划内项目立项

每年年初召开理事会审议确定年度项目总预算和项目计划，完成立项。审核通过的项目计划书（含预算）（见附件1），按以下标准分级提交审批：

（1）项目规模 100 万（含）以下：

项目负责人申请→财务、税务、法务审核→秘书长审核→理事长（副理事长/执行理事长）审批

(2) 项目规模 100 万以上:

项目负责人申请→财务、税务、法务审核→秘书长审核→理事长(副理事长/执行理事长)核定→理事会审批。

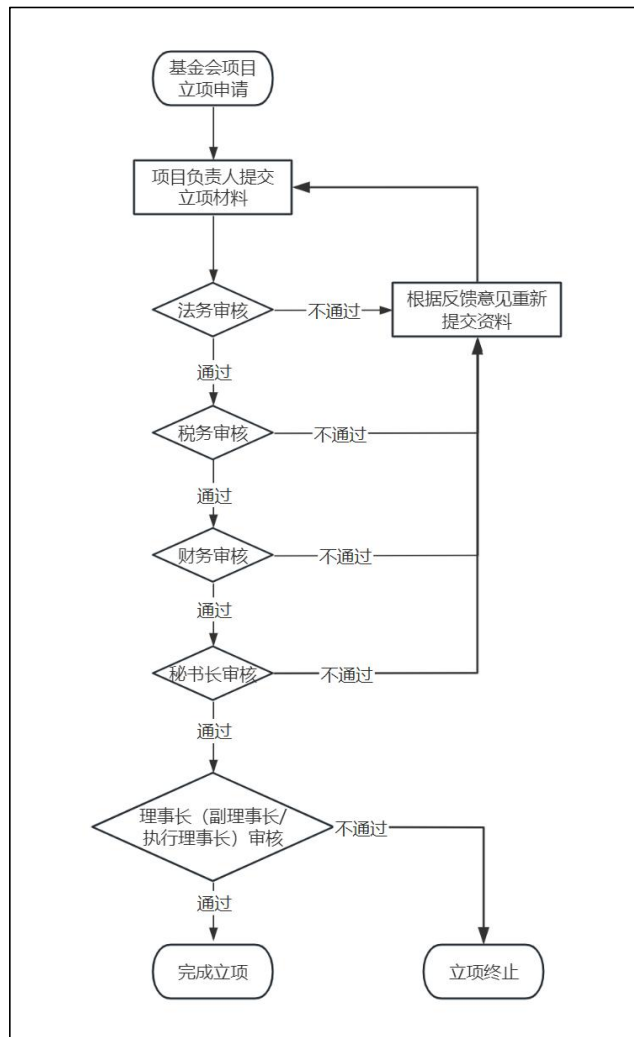
2、计划外项目立项

对于计划外的公益项目申请,按照本章所要求的程序申请立项,金额低于(含)上一年度基金会净资产 10%,按照上述“第八条 第 1、(1)条”申报;金额大于基金会净资产 10%的,按照上述“第八条 第 1、(2)条”申报。

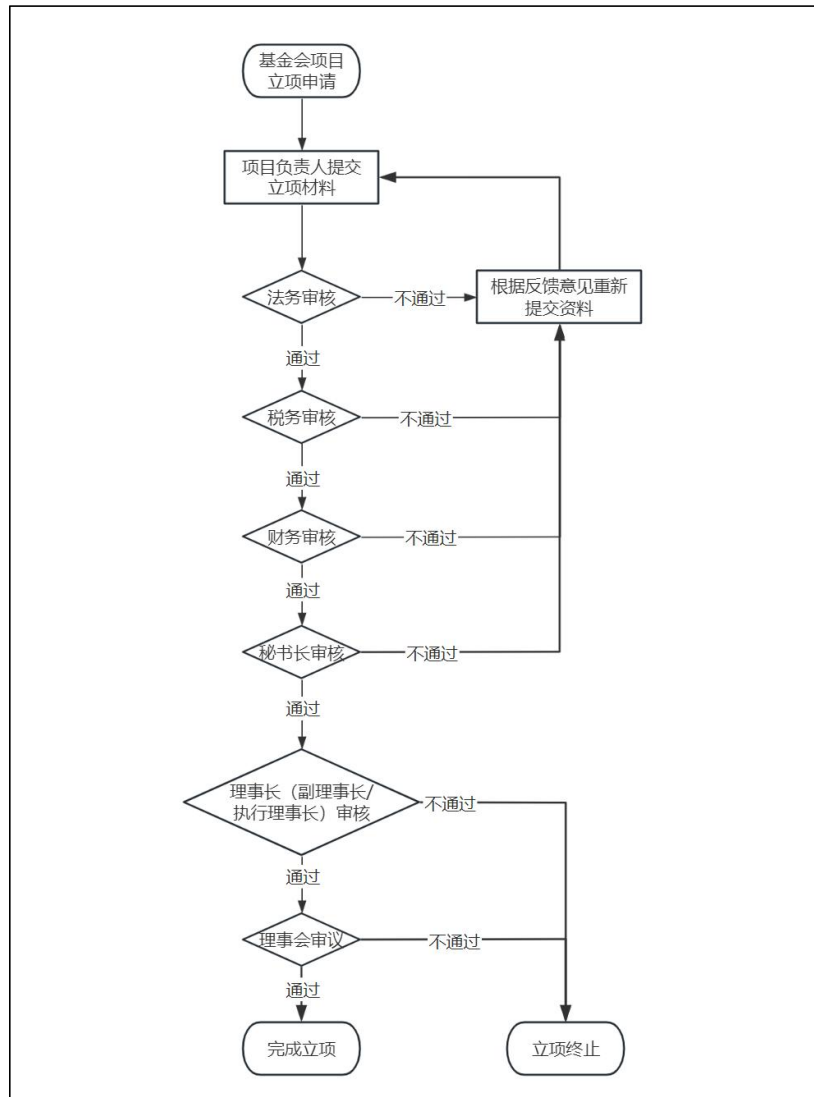
第九条 立项流程

基金会项目负责人负责项目的申请立项申请。基金会所有项目在立项审批时,项目负责人应当尽量收集并提交项目相关材料,并按上述流程提交审批,必要时可聘请业内专家提出意见。紧急的(赈灾类)项目,可视具体情况灵活简化流程或加快进度。审批流程图如下:

1、项目规模 100 万(含)以下



2、项目规模 100 万以上



第十条 立项文件

根据项目实际所属类别，在立项时提交对应的立项文件，包括但不限于以下资料：

- 1、项目调研报告（如有）
- 2、项目计划书/项目建议书/项目方案（含项目背景、项目介绍、项目目标、项目周期、项目产出、项目预算等）
- 3、项目立项报批件
- 4、项目相关的合同协议
- 5、其他文件，如相关方资质资料、项目团队/专家介绍等。

第四章 项目合同

第十一条 基本原则

签订项目合同，应贯彻“先审后签”的原则，遵循谈判、审查、批准、签订的先后顺序，未经审核通过的合同，一律不准签订。

第十二条 具体实施

秘书处负责组织开展基金会标准合同制订和修订工作，项目负责人负责起草或协调起草《项目合作协议》《项目捐赠协议》或其他书面形式的项目合同文本，需提前邀请基金会法务协助审核修订相关文件。

除特殊合同（需要保密、紧急或其他敏感事项）通过线下程序履行审批程序外，项目部门应通过基金会的管理系统履行项目合同审批程序，立项审批通过后方可签订项目合同。未经审批通过的合同，项目部门不得办理签约手续，财务人员不得办理付款手续。

项目合同文本在履行规定的审批程序后才能定稿，项目部门负责核对合同签约文本与合同审批文本的一致性。合同签约文本审核定稿后，由项目部门办理签约手续，未经合同审批程序，经办部门（或经办人）与签约单位不得擅自变更合同内容。未按规定的合同审批程序审查的合同，基金会印章保管人不得加盖基金会公章。

完成项目立项审批后，由基金会与项目相关方（依法成立的组织或签约各方同意的自然人）签订项目合同，签订手续须符合本制度的要求及相关法律法规的规定。基金会各部门或不具备法人资格的内部机构不得以部门或内部机构的名义签订合同。

项目合同签订前需报经国家有关主管部门审批或备案的，应当履行相应审批或备案程序。

第十三条 合同附件

项目合同附件包括但不限于以下资料：

- 1、项目合同补充文本；
- 2、项目计划书（含预算）；
- 3、项目合作机构资质文件；
- 4、其他与项目有关的文件。

第五章 财务管理

第十四条 严格按照《基金会管理条例》、国家有关法律法规以及本基金会财务管理相关制度对项目资金进行规范化管理。项目资金的管理和使用应严格遵守《民间非营利组织会计制度》的规定，确保项目资金的合法、合理、规范、高效使用。

第十五条 基金会所有项目资金应全部进入本基金会账户，任何单位或个人不得挤占或挪用。

第十六条 对于资助型项目、混合型项目，原则上根据项目合同约定各期款项金额和比例进行款项拨付。实施项目的团队或机构应对基金会拨付的资金设立专项科目或台账，专款专用。

第十七条 对于运作型项目，付款时必须提供合法有效的财务票据及合同协议和其他必要材料，依据项目进度和预算拨付，按照同样要求处理项目及活动的预借款报销与核销。

第十八条 紧急的（赈灾类）项目，付款支付比例可一次性全额拨付项目资金，但必须在规定时间内补齐所有手续和必备文件，并严格把关票据合规性。

第十九条 项目负责人应定期与基金会财务对项目资金使用情况进行检查，检查预算执行进度、对照项目预期效果，提出修正与调整建议。

第二十条 项目资金管理与使用合规与合法性应接受上级财政部门、业务主管部门、登记机关、审计机构（需经授权委托）和基金会监事的检查与监督，项目负责人应积极配合并提供有关材料。

第二十一条 项目资金拨付需提交以下资料或进行流程关联：

- 1、发票或捐赠票据等合法有效的财务票据（原件）
- 2、项目合同（签约版，如有）
- 3、项目预算
- 4、其他必需的材料或单据。

第六章 项目实施

第二十二条 项目负责人应对项目实施进行全过程（实地和线上）监管，包括但不限于项目的日常跟进管理、核对计划进程、提出调整或修改方案、解决问题、

定期汇报，检查验收、资料归档、宣传等确保项目按计划有序推进。

第二十三条 定期组织（各方）召开项目阶段性检视或总结工作，及时向基金会汇报项目实施进展及完成情况，汇报在执行过程中的阶段性成果、里程碑事件、遇到的问题和解决的建议方案等。

第二十四条 对于资助型、混合型项目，项目负责人应通过电话、微信、邮件等方式与执行机构保持积极有效的日常沟通，定期与项目执行机构召开项目会议，跟进了解项目进展情况，根据项目合同规定完成既定目标，按照合同约定使用资金，确保项目顺利实施。

第二十五条 对于运作型项目，项目负责人应按照项目计划和预算开展，带领项目团队实施项目并做好管理工作，其他与以上二十三、二十四条相同。

第二十六条 项目实施过程中，如项目所处社会环境、自然环境等客观因素或合作机构发生重大变化，项目活动无法开展、导致项目目标不能（如期）达成等，应当对项目内容和预算进行调整。项目变更前应提前沟通，向基金会提交《项目变更申请表》（见附件2），获得批准同意后方可执行变更后的内容。原则上项目资金使用根据目标变更做适度调整，但总额不宜超出原预算范围。

第二十七条 项目执行过程需保存的资料，包括但不限于以下资料：

- 1、项目整体计划、项目进度管理表
- 2、项目活动痕迹资料：活动方案、签到表、照片、视频、活动记录、宣传推文、媒体报道、荣誉奖项等）
- 3、项目相关的合同协议
- 4、项目阶段性或中期工作报告，如月度、季度、里程碑事件工作等
- 5、项目资金使用台账及阶段分析（预算执行表、财务明细等）
- 6、项目中发生的财务原始凭证资料
- 7、项目变更申请表（如有）
- 8、项目成果文件（成果量化统计表、传播统计、项目荣誉等）

第二十八条 如果出现以下情况，将考虑单方面提前终止项目的执行：

- 1、合作机构未按项目计划书实施，并经过协商仍然没有改善的。
- 2、合作机构未按项目计划书或项目合同约定使用项目资金或挪作他用或未能提供配套资金、人力及其他资源的。

- 3、合作机构未按期完成项目，或经评估预计仍然无法完成的。
- 4、合作机构提交虚假内容的项目报告，含虚假财务报告和原始单据的。
- 5、合作机构拒绝配合财务审计的。
- 6、合作机构项目活动质量不符合合同协议要求，且在基金会组织的监测、评估、审计中暴露出较重大问题的。
- 7、其他使项目不能实施的重大因素。

第七章 项目验收及评估

第二十九条 项目结项分为项目验收和项目评估两种方式，本章规定的内容适用于结束时进行项目验收的项目，项目立项时需明确项目结项方式。

第三十条 项目执行完成后，项目负责人应当在2个月内完成项目总结报告（含财务决算），审核通过后正式结项并完成项目归档。

第三十一条 项目立项时明确项目评估为结项方式时，评估工作视项目情况由基金会决定采用内部评估或邀请第三方专业机构进行评估。

第三十二条 项目负责人根据基金会相关规定协调评估工作，基金会秘书处负责评估组织工作。内部评估工作包括邀请评估人员、建立评估小组、确定评估负责人、确定评估方法、内容与指标等。评估的实施与评估报告撰写与提交由评估小组负责。

第八章 项目档案

第三十三条 项目负责人是项目资料归档第一责任人。

- 1、项目负责人要及时、完整、统一、规范建立健全项目档案并分类归档。
- 2、项目负责人在项目立项通过后应立即建立《基金会项目台账表》（见附件3），按期收集整理好所有资料归档，并定期检查档案管理情况。
- 3、项目档案除项目基本资料外，还包括项目实施中所有的包括过程资料，如：宣传资料、行政文字资料、图表、照片、影像、电子资料等。
- 4、项目结项后，借阅项目档案资料时应做好借阅登记管理。
- 5、项目负责人及参与项目的工作人员在离职时需办理项目档案交接工作。
- 6、基金会秘书处应定期对项目文档进行清理审核。

第九章 附则

第三十四条 本制度由深圳市卓越集团公益基金会秘书处负责解释。

第三十五条 本制度（及修订）自深圳市卓越集团公益基金会理事会决议之日起执行，于第一届第二次理事会决议通过，并于第一届第十二次理事会第一次修订通过。

附件 1：项目计划书（参考模板）

申请日期：

项目名称：

项目周期：

预算金额：

执行单位：

一、 项目背景

二、 项目简介

三、 项目团队

四、 项目目标

五、 受益人群

六、 项目产出

七、 实施计划

八、 项目可行性、可能的风险及应对策略

（不超过 300 字）

九、 项目预算

序号	预算类别	费用项	预算金额 (元)	小计 (元)	备注
1	人员支出				
2	活动支出				
3	项目管理费 (如有)				
4	不可预见费 (如有)				
5	税费				

附件 2：项目变更申请表（参考模板）

一、项目基本情况			
项目名称		项目周期	
执行单位		基金会项目负责人	
申请日期		申请人/申请单位	
二、项目变更内容			
<p>【变更类型】 A: 机构名称 B: 项目名称 C: 银行账户信息 D: 项目负责人</p> <p style="padding-left: 40px;">E: 项目实施地点 F: 项目受益人群 G: 项目周期 H: 项目进度</p> <p style="padding-left: 40px;">I: 项目内容/活动 J: 项目预算 K: 其他（具体说明）</p>			
变更类型	变更前	变更后	
三、项目变更原因（若有多项变更，需逐条说明）			
四、项目变更风险（需说明项目变更产生的影响、风险、成本等）			
五、变更后的反思及工作安排			

- ★项目变更申请须经批准后方可实施。
- ★需将获批后的变更申请表存档。

附件 3：深圳市卓越集团公益基金会项目台账表

											
深圳市卓越集团公益基金会项目台账表											
序号	登记日期	资料类型	项目名称	项目签订方	项目预算金额(元)	项目起始时间	项目结束时间	签订时间	拨款方式	项目负责人	备注
举例	2022年5月10日	项目合同	寻乌“卓越学校”	xxx	10000	2022年1月	2024年1月	2022年3月1日	分三批...	xxx	