

万科公益基金会  
项目管理制度

2018年3月9日

## 前 言

为了规范万科公益基金会（除非另有说明，以下简称“基金会”）的项目管理，提高项目管理质量，实现基金会的使命和战略，维护基金会、捐赠方和受益方的合法权益，根据《中华人民共和国慈善法》、《基金会管理条例》、基金会章程及其他国家相关法律法规，参照相关项目管理制度，特制定本制度。

# 1 项目管理框架

万科公益基金会的项目管理分为战略规划、项目纲要、年度项目计划和具体项目管理。战略规划由理事会发布实施。

## 1.1 战略规划

1.1.1 战略规划是依据基金会的愿景和使命而制定的一系列规划活动，帮助基金会做出根本性的决定和选择重要的领域，反应基金会的工作目标。

1.1.2 战略规划是项目管理的基本依据。

1.1.3 项目管理应当依据战略规划中关于项目策略部分进行规划和实施。

## 1.2 项目纲要

1.2.1 项目纲要是战略规划中所包含的工作思路、专业领域描述和方法，是实施战略规划的重要直接途径，对项目计划的实施起指导作用。

1.2.2 项目纲要依据战略规划制定。

1.2.3 项目纲要应当与战略规划相对应。

1.2.4 项目纲要对项目年度计划和各级各类项目计划起指导作用。

## 1.3 项目群计划

1.3.1 项目群计划是指基金会为解决特定领域的社会问题而设计和推出的综合性解决方案。项目群计划由一系列相互关联的具体项目组成，并覆盖较为广泛的区域。项目群计划应当与战略规划和项目纲要保持一致，并为具体项目的设计和实施提供直接依据。

1.3.2 项目群计划应当与战略规划和项目纲要保持一致。

1.3.3 项目群计划为具体项目提供直接依据。

## 1.4 具体项目管理

1.4.1 具体项目管理是指为了实施项目计划而设计和设置的、有具体目标的一系列项目关联的活动。具体项目管理从属于项目群计划。

1.4.2 具体项目由合作伙伴或基金会根据战略规划、项目纲要和年度项目计划而设计，按照项目周期管理规定进行管理。

1.4.3 具体项目管理应当保证：

- 基金会的项目群计划和战略目标的实现；
- 与项目纲要相一致，并针对、围绕目标收益人；
- 项目产生的效果、收益是可以持续的；

1.4.4 具体项目管理需要：

- 使用逻辑框架方法进行分析设计；
- 在项目周期的每一个步骤，有明确而关键的标准；
- 每一个项目都产生清晰的产出和可持续的效果，并考虑相应的传播倡导；
- 在每一个步骤产出高质量的文件，以便进行良好的决策。

## 2 项目群的管理

### 2.1 项目群计划需要涵盖的内容

项目群计划要反映战略规划、解决的问题、目的和目标、工作策略、受益群体、倡导方案、筹资方案、可复制性、可持续性、预算或概算、计划时间等信息。

### 2.2 审批流程

项目群计划一般由各业务团队提议，审批流程如下：团队负责人申请→财务总监审核→分管副秘书长审核→秘书长审批。因为战略调整或其它原因需要取消计划群的，亦按此流程审批。项目群计划的周期最少三年。

### 2.3 其他

2.3.1 各部门提出的某些社会问题的解决方案，如因各种原因不能纳入现有的项目群计划，但因其符合机构战略规划和项目纲要，具备创新性、可复制性和可持续性，具备升级为项目群计划的可能性，可作为试点项目进行设计和执行，但需要在描述时对于试点项目和未来的规划进行说明。试点项目的审批程序参考项目立项流程。

2.3.2 如果项目计划在时间、内容、用途、预算或概算等方面存在实质性的变更，须再次按照项目计划的审批流程进行审批。

2.3.3 原则上项目计划或所属主要具体项目每三年须进行总结和评估。

## 3 项目管理的审核与批准

### 3.1 项目的审核与批准权限

参照附件《项目审核与批准权限参照表》规定。

### 3.2 项目的审核与批准程序

参照项目周期管理流程。

### 3.3 其他项目文件批准权限及审核程序

3.3.1 年度项目计划和预算及其变更文件由秘书处相关人员按授权批准。

3.3.2 所有需要由秘书处审核和批准的文件变更的程序与文件本身的审阅程序一致。

*注：本制度所指合作伙伴，是指接受基金会赠款，并根据基金会赠款协议开展项目的研究机构、民间非营利组织或其他相关组织。*

## 4 具体项目周期管理

项目管理常规流程可按周期分为几个阶段：战略规划和项目纲要的形成→项目群计划设计和审批→具体项目的设计和立项审批→签署合作协议→资金拨付→项目实施与监测→调整和变更→项目评估→项目结项。

### 4.1 项目准备

#### 4.1.1 战略规划

- 为保证基金会发展的前瞻性和延续性，基金会应当制定战略规划。
- 在每个战略周期结束前，由秘书长负责起草下一个战略周期的战略规划。
- 战略规划的审核和批准权限参照“审核与批准权限参照表”规定。

#### 4.1.2 项目纲要

项目纲要由基金会秘书处依据项目战略和规划制定。

#### 4.1.3 项目群计划

- 为充分保证基金会战略规划和项目群计划的一致性，同时充分结合实际情况的发展和变化，由基金会秘书处负责制定基金会项目群计划。项目群计划应当作为具体项目执行的基础，但并不因此而限制项目的实施和发展。如果在项目群计划制定完成之后出现新的项目机会或项目关键因素发生重要变化，在充分论证的基础上可由秘书处对项目群计划进行调整。
- 项目群计划审核和批准权限参照“审核与批准权限参照表”规定。
- 项目群计划的制定格式和内容参照附件《项目群计划表》。

#### 4.1.4 项目邀约

- 为保证年度项目计划和项目纲要目标的实现，基金会应当在项目纲要确定后进行项目邀约，使合作伙伴了解基金会的项目纲要，并为项目申请做准备。
- 项目邀约的对象是原有合作伙伴、项目规划所显示的预期合作伙伴及其他一切潜在合作伙伴。
- 项目邀约通过网站发布、电子邮件、文件信函和电话沟通等方式进行。
- 有意愿申请的合作机构递交《项目申请书》及所要求的其他标准附属文件。

## 4.2 项目立项

4.2.1 由基金会项目团队发起和设计的项目：主要依据基金会项目群计划进行设计，发起项目目前需要进行需求评估、论证分析、利益相关方沟通等，确保项目真实有效和切实可行。

4.2.2 由合作伙伴发起和设计的项目：基金会项目负责人要对合作伙伴提交的项目建议书进行审核和筛选，与潜在合作伙伴进行沟通、协商，并辅导潜在合作伙伴对项目建议书进行修改。基金会项目负责人有责任指导合作伙伴按基金会项目资金预算管理规范制定项目预算，然后按程序进行立项审批。

### 4.2.3 项目立项

- 发送合作伙伴立项文件：

- 1) 《项目建议书》
- 2) 附件 1 项目实施计划
- 3) 附件 2 项目汇总及请款计划
- 4) 附件 3 申请机构基本信息表
- 5) 附件 4 财务代码

- 合作伙伴递交：《项目建议书》（包含附件 1 项目实施计划、附件 2 项目汇总及请款计划、附件 3 申请机构基本信息表）；项目实施计划包括用于项目实施的具体活动、执行时间、预计产出、预算及相应的财务代码，需明确体现用于项目实施的各种不同来源的收入，从基金会获得的资助应当区别于从其他来源获得的资助。

- 基金会项目负责人需要提交的审核资料包括但不限于：《项目建议书》（包含附件）、《项目立项审核表》等，对于首次合作的伙伴，需要进行尽职调查。

### 4.2.4 立项审批流程

项目官员/项目经理申请→财务官员审阅→项目负责人审核→秘书长审核或→项目审核委员会审批（特定项目）或→理事会审批（重大项目）。

#### 4.2.5 立项审核与批准权限参照《项目审批与批准权限参照表》

#### 4.2.6 立项审核的内容

- 审议申请立项的项目是否有助于基金会战略目标的实现，与项目纲要是否保持一致，是否围绕年度项目计划展开；
- 审议每一个活动和项目目标的针对性、产生清晰的产出、有效和可持续的效果，是否具有创新性和政策倡导的空间；
- 审核上报申请立项资料的完整性，评估项目负责人是否按项目管理制度的规定对合作伙伴上报的项目建议书履行了必要的审议程序，是否指导合作伙伴按基金会项目资金预算管理的规定编制项目预算；
- 审议项目预算的合理性和适当性，审议项目预算是否符合年度预算。

#### 4.2.7 立项审核各团队的职责

- 在项目立项审批流程中，项目负责人、秘书长要审核上述的全部内容，有责任保证项目预算的合理性和适当性；
- 财务部只对项目预算金额计算是否正确，是否超过年度预算，预算单价是否合理等，提交项目复核意见。

#### 4.2.8 特定项目及重大项目的审核：

- 对秘书长认为需要进行集体审议的特定项目，秘书长可以根据《项目审核委员会工作制度》召集项目审核委员会成员进行集体审议。特定项目指满足以下条件之一或以上的项目：
  - 1) 单个项目总预算 300-500 万元（含跨年）；
  - 2) 项目时间超过 3 整年；
  - 3) 同一资助对象（机构）连续 3 年获得基金会资助合计 1000 万元及以上；
  - 4) 秘书处对项目领域是否符合基金会战略存有疑问。
- 根据章程规定需要进行理事会审议的重大项目，秘书长将审议事项列入理事会议程，并按照理事会的决定落实执行。



## 4.3 项目协议

4.3.1 项目立项批准后，基金会应当与合作伙伴签署《项目协议》。协议的格式和内容参照附件《项目协议》进行编写，协议应综合考虑法律风险。

4.3.2 《项目协议》的审批流程为：项目官员/项目经理审阅→财务官员审阅→副秘书长审核→秘书长审核并批准。

4.3.3 《项目协议》的附件：

- 附件 1：项目建议书（含：项目实施计划、项目请款计划、申请机构基本信息表）
- 附件 2：乙方机构账户详情
- 附件 3：项目付款实施细则
- 附件 4：项目财务管理实施细则
- 附件 5：项目传播产品要求
- 附件 6：项目成果量化统计表（如适用）

4.3.4 项目协议中，资助款项拨付方法原则上按照分次拨付的方式，项目付款次数以及每次拨付金额依据合作伙伴的请款计划。合作伙伴每次申请资助款项的额度原则上不超过六个月内项目实施所需的预算，或申请资助款项的额度不超过项目当年度预算的 50%。

4.3.5 合作伙伴的项目资金管理按照《项目财务管理实施细则》实行。该《细则》作为《项目协议》的附件，对合作伙伴具备约束力，规范项目资金的使用。

## 4.4 赠款申请与拨付

4.4.1 拨款申请

- 合作伙伴按照项目协议所约定向负责本项目的项目官员/项目经理提交拨款申请——《请款单》。
- 请款单的审核与批准权限参照附件《项目审核与批准权限参照表》规定。
- 《请款单》获得批准后，应当由负责本项目的项目官员/项目经理参照附件填写《付款申

请单》。

- 付款申请单的审核程序及权限参照附件《项目审核与批准权限参照表》规定。

#### 4.4.2 赠款拨付

- 财务官员收到批准后的付款申请书后，应当准备凭证，以签发支票或电汇方式拨付赠款。
- 赠款拨付后，财务官员应当向负责本项目的项目官员/项目经理提供《赠款拨付通知单》，并由项目官员/项目经理通知合作伙伴。
- 合作伙伴负责人应当在确认赠款收到后，向负责本项目的项目官员/项目经理提交与拨款金额相等的合规发票，并由项目官员/项目经理交至财务官员。
- 项目付款流程（首次付款、非首次付款）按照《项目付款实施细则》实行，该《细则》作为《项目协议》的附件，对基金会所有项目的付款工作具有规范效力。
- 项目累计开支比例（项目开支额占累计已付款总额比例）达到 75%及以上，合作伙伴原则上可根据实施状况准备和提交《项目实施进展报告》。项目累计开支比例未达到 75%，基金会应当暂缓项目财务检查及拨款程序。

### 4.5 项目实施与监测

#### 4.5.1 项目实施

- 项目实施应当由合作伙伴进行。
- 合作伙伴与负责本项目的项目官员/项目经理应当共同对项目实施过程进行监测。

#### 4.5.2 基金会的项目监测职责

- 通过监测年度项目计划的执行状况对项目进行总体监测。
- 通过战略规划中期回顾对项目执行状况进行总体监测。
- 通过对合作伙伴执行的项目进行具体监测，了解具体项目的执行情况，并促进各合作伙伴间的相互学习和经验交流。
- 基金会员工将定期参与合作伙伴所执行项目，对具体项目进行监测。监测主要内容：项目执行及财务监测。

1) 基金会不定期指派专人对项目的实施进度和财务账目进行部分或全部检查。其中不定

期财务检查需提前两周通知合作伙伴。

2) 项目进展报告：在项目实施过程中，合作伙伴应定期（最长间隔一般不超过六个月）以及每年年底向基金会提交项目进展报告，书面报告项目活动情况和财务状况。

3) 基金会审查合作伙伴保存的以下（包括但不限于）信息：现金日记帐、项目开支情况报告表、财务原始凭证、项目实施中的活动文件（签到表、活动记录、活动简报等等）。合作伙伴应完整保存全部原始凭证以随时备查；基金会对上述文件进行审查并同意后方可开始下一期拨款；合作伙伴应将所有财务报告文件保存至少 10 年。

- 基金会员工完成合作伙伴项目监测访问后，须按照附件《项目访问报告》、《财务检查报告》中的统一格式报告发现项目执行过程中的主要经验和问题，并根据问题明确建议改进措施。
- 同时，基金会员工每次前往合作伙伴进行项目监测访问工作结束时必须安排一次与合作伙伴相关人员之间的座谈，对合作伙伴进行反馈，并就发现的问题进行沟通和核实。
- 项目官员/项目经理定期将核实后的项目监测访问报告报告项目部门负责人，并通告有关合作伙伴负责人进行跟踪处理。上述报告同时应当由有关各方保留在项目档案中。
- 项目部门须定期针对项目监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伙伴。

#### 4.5.3 合作伙伴的项目监测职责

- 合作伙伴层面的项目监测是指合作伙伴负责对所执行的所有项目进行监测。同时，合作伙伴应鼓励社区和其他项目参与方参与到项目监测过程，并逐步实现社区和其他项目参与方对项目的自我监测。
- 合作伙伴项目负责人在签署项目请款单（除首次请款）之前，应首先向基金会负责项目官员/项目经理提交《项目进展报告》。

## 4.6 项目调整和变更

4.6.1 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伙伴本身发生重大调整，而导致项目目标、项目点、项目活动等其他内容发生重大变化，可以对项目内容和预算进行调整。

4.6.2 项目预算的调整应符合相关程序及原则，具体参照《项目财务管理实施细则》实行；

4.6.3 项目内容及预算的调整，应当提前与基金会沟通，提出书面（电子邮件亦可，下同）申请并征得甲方的书面同意。

4.6.4 本项规定的项目预算调整为项目内活动间预算的调整，不是调整项目预算总额。

4.6.5 项目调整和变更审批权限依照《项目审批与批准权限参照表》执行。对已立项的项目产生的重大变更进行审核和批准参照《项目审核委员会工作制度》执行。

4.6.6 项目款项差额处理：

当项目预算金额与实际发生的款项支出存在差额时，应按如下方法处理：

- 项目终止后，项目中由基金会提供的未用完的资金和物资（指以资助款购买物资）应当由合作伙伴归还基金会，基金会有权单独处理上述资金和物资。
- 如需继续使用上述资金和物资，合作伙伴应提前向基金会书面提交申请，并用于与基金会提供资金的项目有关的活动；基金会可以批准或否决申请，基金会否决乙方申请的，合作伙伴仍应归还未用完的资金和物资。
- 如项目实际发生的费用超出项目原预算，由合作伙伴自己承担，基金会资助款不超出《项目协议》所约定的资助总额。

## 4.7 项目评估

4.7.1 由基金会支持实施的所有项目都应该由执行机构中负责该项目的项目官员/项目经理主持进行项目评估，可以由机构内部开展项目评估或者邀请第三方对项目进行评估。

4.7.2 基金会的项目评估职责

- 本项目负责项目官员/项目经理应当主持项目评估工作，对项目执行状况进行评估，并将其作为项目修订并形成新的发展项目的基础之一。项目评估应当由负责本项目的项目官员

/项目经理根据合作伙伴提交项目评估报告填写到《项目完成报告》，并保留在项目档案中。

- 基金会项目部门负责人应当与合作伙伴协商，在每个财政年度对几个主要项目进行综合的、由社区充分参与的项目评估。

#### 4.7.3 合作伙伴的项目评估职责

- 合作伙伴应当对年度项目计划中所负责实施项目进行评估，对项目实施过程及产出、项目效果及影响、项目经验与不足等进行调查与分析，形成项目评估报告。合作伙伴项目评估报告应当在完成后提交基金会项目官员/项目经理，并由各方保留在项目档案中。
- 项目评估报告应当递交副秘书长和秘书长审阅；特定项目或重大项目的评估报告按照规定由项目审核委员会或理事会审阅。

#### 4.7.4 第三方评估

指通过专业的评估机构、学术单位、行业专家等开展的项目评估。基金会鼓励合作伙伴邀请外部独立第三方对项目开展评估。

## 4.8 项目结项

### 4.8.1 项目结项

- 项目实施和评估过程完成后，合作伙伴项目负责人递交《项目总结报告》、《项目终期财务报告》、《评估报告》以及财务明细账；
- 基金会项目负责人初步对以上文件进行审核并反馈，并填写《项目完成报告》、《项目完成审核表》；
- 结项审批流程：项目负责人审核→财务官员审阅→秘书长审核或→项目审核委员会审批（特定项目）或→理事会审批（重大项目）。
- 结项审核与批准权限：参照《项目审批与批准权限参照表》。
- 项目完成之后，结算尾款时需向财务官员提交的资料：款申请单；发票或捐赠收据；项目财务报告复印件（包含：项目财务明细账复印件）；
- 项目末期付款流程按照《项目付款实施细则》执行。

#### 4.8.2 项目成果资料

合作伙伴依据项目传播产品要求提交相关成果资料，并统计项目量化成果，但不限于这些资料。

### 4.9 项目档案管理

4.9.1 项目负责人是项目档案管理的第一责任人，所有的项目均需建立档案进行管理；项目部门负责人和秘书长是项目档案管理的领导者和监督者。项目文件在归档的同时应当参照附件建立《项目文件归档表》

4.9.2 项目档案的内容：

- 项目立项档案：

- 1) 项目建议书：（包括项目实施计划、项目汇总及请款计划、申请机构基本信息表）；
- 2) 项目立项审核表；
- 3) 项目合作伙伴尽职调查报告（首次合作）；

- 项目协议档案：

- 1) 项目资助协议（包括附件：机构账户详情、项目付款实施细则、项目财务管理实施细则、传播产品要求、成果量化统计表）；
- 2) 对方机构资质文件（首次合作）；

- 项目进展档案：

- 1) 项目进展报告（包含项目财务明细账）；
- 2) 项目成果文件（成果量化统计表、传播产品等）；
- 3) 项目变更申请单（原件）

- 款项支付档案：

- 1) 请款单（原件）；
- 2) 付款申请单（复印件）；
- 3) 付款凭证（复印件）

- 项目监测档案

- 1) 财务检查报告

- 2) 项目访问报告

- 项目结项档案：

- 1) 项目总结报告

- 2) 项目终期财务报告

- 3) 项目评估报告（如有）

- 4) 项目财务明细账

- 5) 项目完成报告（复印件）

- 6) 项目完成审核表（复印件）

- 其它相关项目资料：

如需求评估报告、项目选点报告、项目活动简报等。

4.9.3 以上档案在取得后要及时造册归档，项目负责人要定期检查项目档案的管理情况。以上所有档案同时建立电子档案进行保存。

## 4.10 项目中止

4.10.1 项目的非正常终止，均需按照项目负责人团队负责人→副秘书长→秘书长审批后，方能生效。

4.10.2 如果出现以下情况，基金会将考虑单方面中止项目的执行：

- 合作机构未能根据按照项目建议书实施项目，且并未给予合理解释的；
- 合作机构未根据项目建议书、资金使用计划或预算，违规或违约使用资金的；
- 合作机构项目未按期完成，或项目计划未征得基金会同意擅自发生重大变更的；
- 合作机构获得其他方对项目相同内容的资助而不告知基金会的；
- 合作机构未能如期向基金会递交报告且反复督促仍不能提交的；

- 合作机构提交虚假内容的项目报告；
- 合作机构提交虚假内容的财务报告和原始单据；
- 合作机构拒绝配合财务审计；
- 合作机构项目活动质量异常低下，在基金会组织的监测、评估、审计中暴露了项目的较重大问题的；
- 合作机构未能提供配套资金或人力资源；
- 其他使项目不能实施的外在因素。

4.10.3 如基金会项目负责人发现合作机构在项目进度及资金使用方面有重大问题，将督促合作机构进行改进，如仍未改进，发起召开项目、财务及审计会议，会议会有权改变预算资金的金额或者用途，缓拨或停拨资助资金，直至终止项目合作。

4.10.4 对合作机构在申报、管理和实施过程中，存在弄虚作假、截留、挪用、挤占项目资金等违反国家法规或本规定的行为视为违约，经团队负责人、财务官员、分管副秘书长、及秘书长合议，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项目资金购置的所有资产等措施，情况严重者将提起诉讼。

## 5 基金会执行项目周期管理

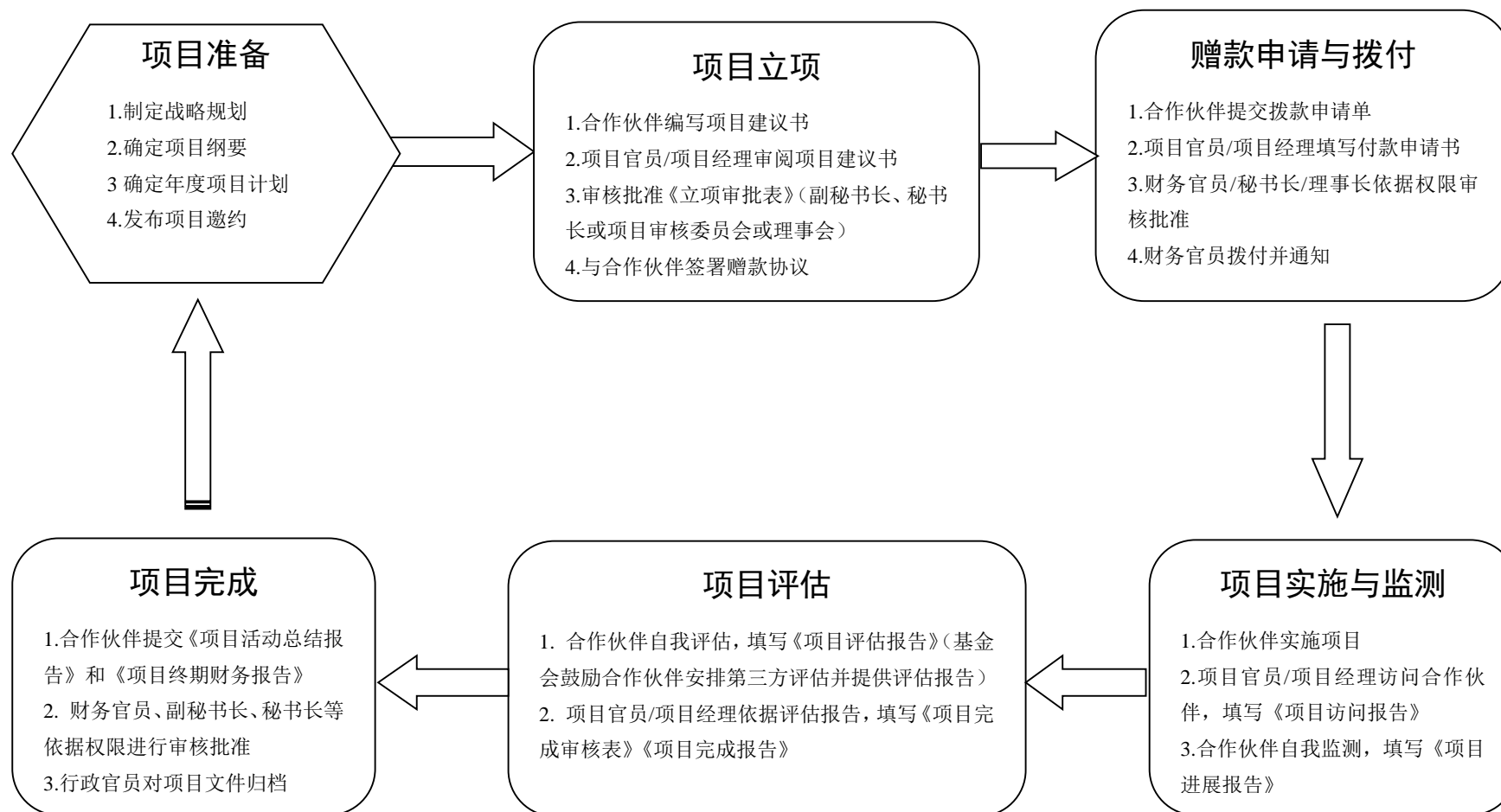
2.1 基金会执行项目周期管理参照“基金会执行项目周期管理流程”

2.2 基金会执行项目管理周期与合作伙伴执行项目管理周期相同之处，参照合作伙伴执行项目周期管理相关规定。

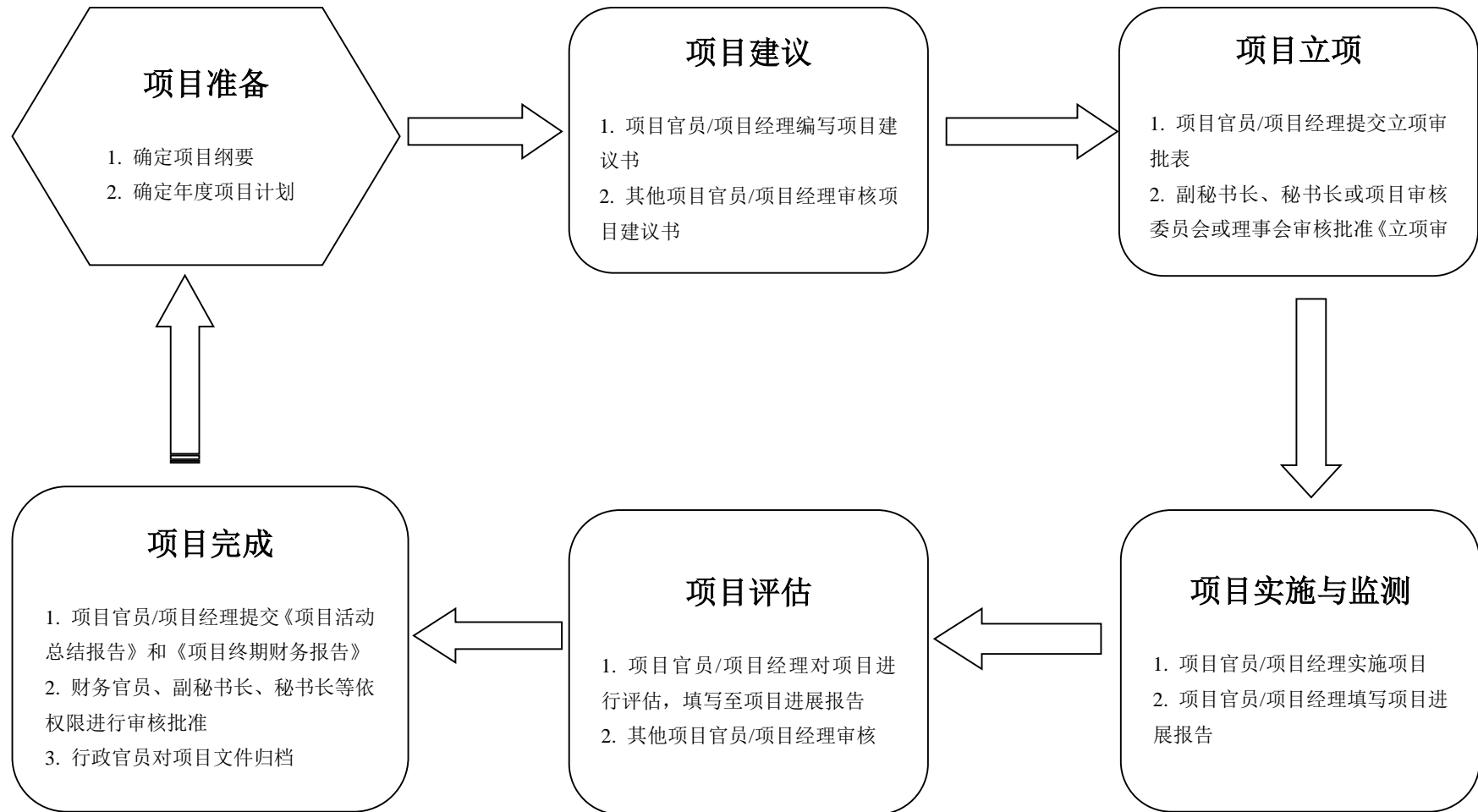
2.3 基金会执行项目管理周期与合作伙伴执行项目管理周期不同之处，参照基金会的相关制度执行。



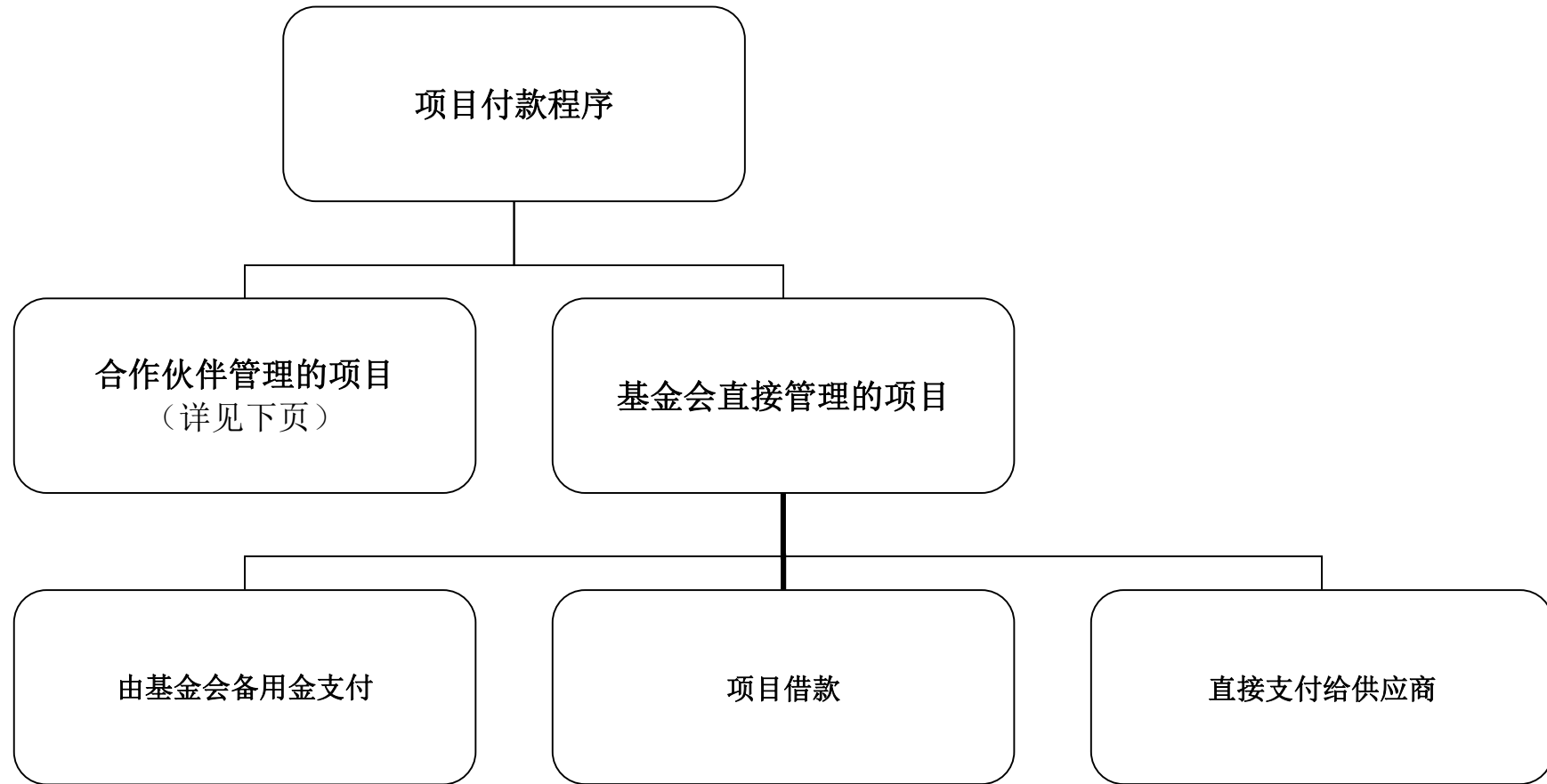
## 6 合作伙伴执行项目管理周期流程



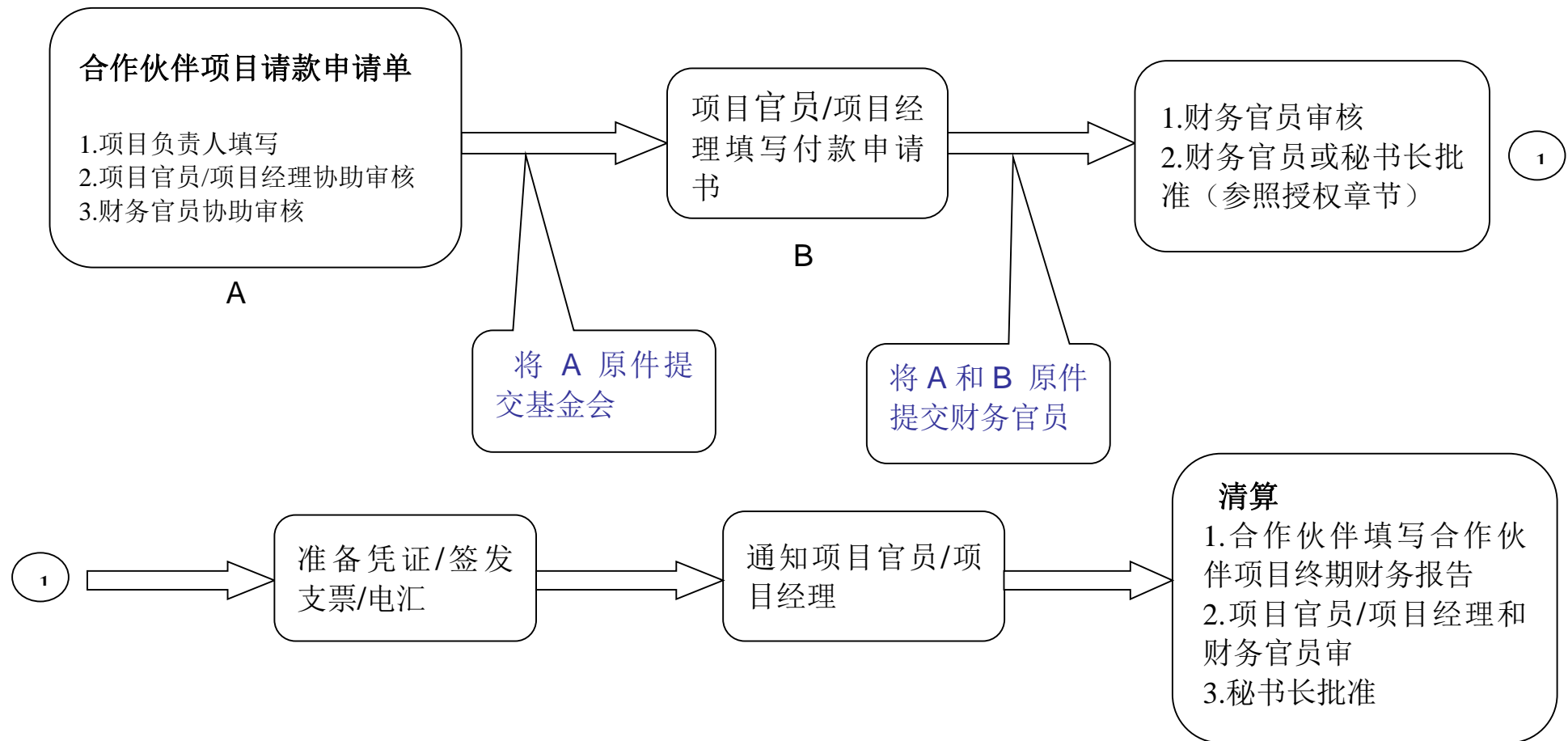
## 7 基金会执行项目管理周期流程



## 8 项目付款流程



## 9 合作伙伴管理项目付款流程



## 10 附表

年度项目计划表  
社区调研报告（如适用）  
项目建议书  
立项审核表  
项目审核与批准权限参照表  
项目协议  
拨款申请单（请款单）  
付款申请单  
赠款拨付通知单  
项目访问报告  
财务检查报告  
项目进展报告  
项目完成报告  
项目评估报告（参考）  
项目文件归档表  
项目审核委员会工作制度

## 11 其他

**4.9** 本制度经 2018 年 3 月 9 日理事会表决通过并实施。