

南京柯菲平公益基金会

# 项目管理制度

## 目 录

前言	1
一、项目管理结构	1
二、公益计划的设计和审批	1
三、具体项目的设计和审批	2
四、项目拨款	3
五、项目执行、监测与评估	3
六、项目完成	5
七、项目非正常中止处理	5
八、附则	6

## 前言

为规范南京柯菲平公益基金会（以下简称“本基金会”）项目管理，确保本基金会项目工作的效率及一致性，提高项目质量，更好地实现本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，制定本制度初稿。本制度2014年1月1日由本基金会理事会批准，秘书长签署后颁布试行6个月后，根据实际运营情况于2015年1月1日修订并发布执行。

## 一、项目管理结构

- 1.1 本基金会的项目管理分为战略规划，年度公益计划和具体项目三个层面。
- 1.2 战略规划是依据本基金会的愿景和使命而制定的一系列规范活动，决议通过后发布实施，帮助本基金会做出根本性的决定和选择重要的领域，反映本基金会的工作目标，是项目管理的基本依据。
- 1.3 年度公益计划是指根据战略计划而制定的公益计划目标，并为具体项目的设计和实施提供直接依据。
- 1.4 具体项目是指为了实施年度公益计划而设计和实施的，有具体目标的一系列相互关联的活动。具体项目从属于年度公益计划，可以由合作机构或C金设计，按照项目周期管理规定进行管理。除固定项目领域之外，本基金会的义工管理和传播活动也可以纳入具体项目关联。具体项目的设计和管理应当：
  - 1.4.1 有助于本基金会战略目标的实现，围绕年度公益计划展开；
  - 1.4.2 设计具有创新性和政策倡导的空间，并有利于传播。
- 1.5 项目管理常规流程可按周期分为几个阶段：战略规划形成、年度公益计划设计和审批、具体项目的设计和立项审批、资金拨付、项目实施与监测评估、项目完成。

## 二、年度公益计划的设计和审批

- 2.1 公益计划需要涵盖的内容：反映的战略规划、解决的问题、目的和目标、工作策略、受益群体、传播方案、可复制性、可持续性、预算、计划时间等信息。

2.2 公益项目一般由各部门提议，由项目部门负责人发起，递交给项目策划组审议。项目策划组由秘书长、各部门负责人和经秘书长提议的其他相关人员组成。项目策划组的召集人由发起该计划的部门负责人担任。

2.3 公益项目经秘书长确认成熟后，报各相关部门完成审批立项流程。

2.4 如果公益项目在时间、内容、用途、预算等方面存实质性的变更，须提交说明并审批

### 三、具体项目的设计和审批

3.1 具体项目可以由本基金会发起和设计，也可由本基金会的合作机构发起和设计，或者双方共同发起和设计。除项目活动本身外，还可以包含媒体宣传等支持性活动。

3.2 具体项目的周期一般不超过3年。

3.3 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要素的主要文件。项目计划书可以由本基金会或者合作机构完成。

#### 3.4 项目的审核与批准

3.4.1 项目负责人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。项目负责人有责任指导合作机构按本基金会项目资金预算管理规范制定项目预算；

3.4.2 须提交审核的立项资料包括但不限于：《项目计划书》、《资助项目申请书》、《项目立项审批表》和其它与项目计划相关的文件，如《项目预算明细》等。本基金会项目负责人应根据《项目计划书》《资助项目申请书》填写《项目立项审批表》由记录完成本部门初步审核意见，提交项目组管理人员及理事长审批。

3.4.2 对外资助项目预算中管理费用及间接公益指出原则上不超过项目总金额的15%，如特殊情况，由项目组审核并交秘书长、理事长审批。

3.5 项目立项批准后，需与合作机构签署《项目资助协议》。由该项目负责人起

草《项目资助协议》，经本项目部门负责人及法务审核后，报秘书长审批签署。

《项目资助协议》一式肆份，本项目负责部门和财务部各执一份正本，合作机构留存贰份正本。

#### 四、项目拨款

4.1 本基金会按《项目资助协议》和项目实际进展情况，分批或一次性向受资助机构拨付项目资金。分批拨付遵守首次70%，在项目结束后，接受资助机构提供第三方评估报告，并由本基金会进行验收和评估，评估结果将作为后续资助行为的参考并支付剩余30%。

4.2 项目负责人按照项目资助协议约定的拨款时间，在符合拨款条件的前提下，填写付款申请单并跟踪付款流程。

4.3 付款流程和授权为：参照财务付款流程及授权。

4.4 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，紧急项目付款一般不超过2个工作日。

4.5 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3-7个工作日内须提供合规合法票据。

4.6 项目合作机构应按照协议的有关规定，落实配套资金及其他配套条件，并严格执行项目资金预算。

4.7 项目资金管理须严格按照资助协议约定内容执行，对合作机构具备约束力，规范项目资金的使用。

#### 五、项目执行、监测与评估

5.1 项目批准后，由合作机构或者本基金会的项目负责人负责执行。合作机构实施的项目，由合作机构和本基金会共同进行监测；本基金会本身执行的项目，由该项目的负责人进行项目监测。

5.2 本基金会的项目监测职责

5.2.1 本基金会将定期或不定期对合作机构执行的项目进行监测。

5.2.2 项目的负责部门须定期针对项目监测情况进行反馈，提出优化建议或整改方案。涉及相关合作机构的项目监测情况须将结果通报对方。

5.3 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：

5.3.1 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。

5.3.2 合作机构须提前10个工作日向本基金会提出书面申请，经本基金会审核批准后执行。

5.3.3 项目变更审批流程同项目审批流程；

5.4 项目的调整和变更

5.4.1 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，需报本基金会审核批准。

5.4.2 如项目时间发生变更，时间延长3至6个月，由项目部门负责人决定是否中止项目或批准变更，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；

5.4.3 如项目预算发生变更的，需要提前7个工作日报项目负责人或秘书长审批。

5.5 项目实施过程中，本基金会项目负责人按照项目进程和《项目资助协议》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。

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

5.7 本基金会资助实施的项目金额超过10万元的，都应当进行终期评估。必要时，可引入第三方评估和审计。

5.8 终期评估的内容主要包括项目目标和产出的完成情况、项目的社会影响及机

构资金使用情况和项目管理成效等。

5.9 项目的最终评估结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。

5.10 基金会的内审部门按需对项目进行监测、抽查，检查各环节是否符合项目管理要求。

## 六、项目完成

6.1 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基础之上，制定《项目总结报告》，提交本基金会本项目负责人审核；财务部门应当对《项目总结报告》的财务部分进行审核，后交秘书长审批存档。

6.2 内审有责任对项目档案建立情况进行检查。

## 七、项目非正常中止处理

7.1 如果出现以下情况，本基金会将考虑单方面中止项目的执行：

7.1.1 合作机构未能根据按照项目计划书实施项目的；

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

7.1.3 合作机构项目未按期完成，或项目计划未征得本基金会同意擅自发生重大变更的；

7.1.4 合作机构获得其他方对项目的资助而不告知本基金会的；

7.1.5 合作机构未能如期向本基金会递交报告；

7.1.6 合作机构提交虚假内容的项目报告；

7.1.7 合作机构提交虚假内容的财务报告和原始单据；

7.1.8 合作机构拒绝配合财务审计；

7.1.9 合作机构项目活动质量异常低下，在本基金会组织的检查、审计中暴露了

项目的较重大问题的；

7.1.10 合作机构未能提供配套资金或人力资源；

7.1.11 其他使项目不能实施的外在因素。

7.2 如本基金会项目负责人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，本基金会将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。

7.3 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，本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项目资金购置的所有资产等措施，情况严重者将追究刑事责任。

## 八、附则

8.1 本制度自签署颁布执行之后视运营结果再作修订。

8.2 本制度解释权归南京柯菲平公益基金会。

8.3 本制度每年须进行回顾，全体员工参与讨论更新。

附件 1 《项目管理流程图》

