



# 北京基业长青社会组织服务中心

## 项目管理制度（试行）

### 目录

- 第一章** 总则
- 第二章** 项目的组织管理
- 第三章** 项目立项管理
- 第四章** 项目实施管理
- 第五章** 项目监测评估
- 第六章** 项目结项管理
- 第七章** 附则



## 第一章 总则

**第一条** 按照《中华人民共和国慈善法》、《民办非企业单位登记管理暂行条例》和《北京基业长青社会组织服务中心章程》的相关规定，为保障北京基业长青社会组织服务中心（以下简称“本中心”或“基业长青”）的合法权益，规范项目管理，控制项目风险和预算，确保项目运行的合法、规范、高效，特制定本管理制度。

**第二条** 本中心的项目是指为了达到特定公益目标而调集资源、为取得特定成果而开展的一系列相互关联的活动。本中心的项目分为以下三类：

自主运营项目：本中心自主设计、筹款和执行的项目，或由资助方指定资金用途、委托执行且符合立项原则的项目。

合作运营项目：本中心与合作伙伴共同设计、筹款或执行的项目。

资助型项目：本中心向合作伙伴进行资助的项目。

项目按照项目周期管理规定进行管理，在本制度中，项目周期管理分为以下几个阶段：项目立项-项目实施-项目监测与评估-项目结项。

**第三条** 项目资金的管理和使用应当符合本中心财务管理制度。

## 第二章 项目的组织管理



**第四条** 本中心应当根据战略规划，按时制定每一年度项目计划，并由理事会审议通过。年度项目计划应当作为年度内项目执行的基础；如果在实施过程中出现新的项目机会或项目关键因素发生重大变化，在充分论证的基础上可适度对年度项目计划进行调整。年度项目计划外的一般项目，由理事会授权理事长办公会议审批，结果报备理事会。

年度项目计划外的重大项目需再经理事会审议，经批准方可进入立项阶段；其中的涉外项目还需提前向有关部门报批、报备。重大项目是指项目收入占本中心当年度预算总收入的 1/5 以上且项目金额超过人民币 100 万元；以及涉外项目。

**第五条** 项目管理实行负责人制。每个项目需落实至少一位项目管理负责人，其主要职责是：负责项目实施合同的执行；协助落实项目资金的足额到位；组织项目的具体执行与监测，包括项目预算及支出的管理；负责项目的自查验收及验收材料准备，配合捐赠方对项目进行检查和验收；及时向本中心主任报告项目执行进展情况、重大变更及其成果。

### 第三章 项目立项管理

**第六条** 项目立项原则。

（一）项目必须符合本中心章程的有关规定；



(二) 项目必须符合本中心的使命、价值观及战略；

(三) 项目立项应当充分考虑项目的公益性、创新性、影响力、可持续性，并确保项目真实有效和切实可行；

(四) 项目立项应当考虑本中心人、财、物等资源对该项目的支持；

(五) 项目力争具备一定的影响力，具有形成一定知名度和品牌的潜质；

(六) 项目力争具备创新性，关注新的社会领域；

(七) 项目力争具备一定的可持续性或具备可持续发展潜力，努力保障持续性的资金投入和受助方的持续性发展。

## 第七条 项目立项程序。

(一) 项目建议书：

自主运营项目：由主任/副主任指定专人负责撰写项目建议书。

合作运营项目：由主任/副主任指定专人与合作伙伴共同撰写项目建议书。

资助型项目：由合作伙伴提交项目概念书，经本中心项目负责人审核通过后，由合作伙伴根据审批意见拟定项目建议书。

(二) 项目立项审议：



项目负责人将项目建议书提交项目立项会进行审议。项目立项会由项目负责人召集，主任、副主任、项目总监和财务负责人出席，应以会议纪要的形式形成最终决议，会议纪要应记录每个项目的讨论意见及结果。如不召开项目立项会，审议过程和结果应以邮件或其他书面方式记录。

### （三）项目立项审批：

在年度项目计划内的一般项目需经本中心主任最终批准。

**第八条** 项目负责人需严格执行本中心合同管理制度，对项目进行监管，确保资金按时到位、项目按照协议执行、达到预期效果。项目建议书由主任审批通过后，项目负责人应与相关方签订项目协议。在项目实施中凡涉及项目参与各方的责任、权利、利益关系的事务，均须签订协议，以规范当事人的行为，并保障本中心和项目合作者、参与者的合法权益。根据项目分类及合作关系，签署的协议包括捐赠协议、合作协议、购买服务协议等。

## 第四章 项目实施管理

**第九条** 项目负责人在项目协议签订后，组织项目团队成员及利益相关方召开项目启动会，明确项目目标、人员分工及时间推进，确保项目顺利实施。项目启动需在项目审批



通过后的 15 个工作日内完成。

**第十条** 项目部门（组）应定期开展会议，对项目执行过程中的阶段性成果、里程碑进行总结，形成会议纪要，会议纪要应包括：阶段目标的达成情况、需采取的措施、上次会议措施的完成情况等。

**第十一条** 项目实施中，机构项目部门（组）要监督项目运行情况，协调处理项目实施中的问题；项目负责人应控制项目过程中的风险点；项目负责人须定期向本中心主任汇报项目进展情况，并及时向理事会/捐赠方报告重大事项。

**第十二条** 项目变更。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、活动或其他内容发生重大变化，需报主任审核批准，并依捐赠方要求进行报备或报批。

（一）项目时间变更：时间延长 3-6 个月的，由项目负责人决定是否中止项目或批准变更，并报备主任；时间延长 6 个月以上的，由主任决定是否中止项目或批准变更。

（二）项目预算变更：在项目总金额不变的前提下，项目预算一级科目金额 10% 以内的调整，由项目负责人审核，并报备财务负责人和主任；超过此范围的预算调整，经项目负责人审核后，提交财务负责人审核，报主任审批。



(三) 项目负责人变更：如项目负责人因职务调整、离职等原因无法继续对管理所执行的项目负全责，应由本中心主任指派新任项目负责人，并及时通报利益相关方。

(四) 项目中止：项目非正常终止，需由项目负责人提交项目终止意见给本中心主任审批。

**第十三条** 项目资金管理。本中心严格按照财务管理制度与财务管理细则、以及国家相关法律法规对项目资金进行规范化管理。

**第十四条** 项目风险管理。项目部门（组）应建立项目风险管理机制，对风险进行识别和分析，制定不同的应对策略。针对可能产生的风险，包括不限于合规风险、财务风险、舆情风险等，提前安排风险处理措施。

## 第五章 项目监测评估

**第十五条** 在项目执行过程中，项目负责人应建立项目监测机制，并按相关法律法规定期公开项目信息，自觉接受社会监督。项目完成后，由项目负责人提交《项目总结报告》，并由主任审核。报告的内容应符合捐赠方的要求，包括但不限于：项目执行过程、项目具体产出、项目目标实现情况、项目预算使用情况、项目经验总结、项目传播资料汇总。



**第十六条** 针对重大项目，依捐赠方要求进行终期评估和专项审计。必要时，可引入第三方评估。

（一）终期评估的内容主要包括：项目目标和产出的完成情况、项目的成效与影响、项目主要问题与改进建议、项目的管理机制，并形成评估报告。

（二）项目的最终评估结果将作为项目负责人绩效评估或合作机构持续性合作的重要参考依据。

## 第六章 项目结项管理

**第十七条** 项目实施完成后，项目负责人需在对项目的总结和评估基础上，撰写《项目结项报告》，财务负责人应对《项目结项报告》的财务部分进行审核，后交主任审批。必要时可邀请外部专家召开结项论证会，并形成会议纪要。资助型项目由合作伙伴撰写《项目结项报告》，如无资金结余，审批完成后拨付尾款。

**第十八条** 项目余款处理。

（一）自主运营/合作运营项目：优先依照捐赠方明确意愿进行处理；如捐赠方无明确意愿，需由项目负责人征询捐赠方是否同意用于与原公益目的相似之目的或本中心其他非限定性支出，再报主任审批。



(二) 资助型项目：已拨付款项如有资金结余，由合作伙伴提交结余资金使用申请，并由财务负责人和主任审批通过，未拨付款项不再拨付。

**第十九条** 项目结项报告审批通过后，项目正式关闭。项目负责人应按照本中心档案管理制度的相关规定进行项目档案归档，并积极采用电脑信息系统对档案进行管理。

## 第七章 附则

**第二十条** 本制度未尽事宜或与国家有关规定不一致的，按国家有关规定执行。

**第二十一条** 本制度解释权属中心理事会，经理事会审批通过，自公布之日起实施执行。



## 附件一 项目立项流程表

步骤	环节	相关人与权责描述
理事会审议通过年度项目计划		
0	重大项目前置环节	年度项目计划外的重大项目需再经理事会审议，经批准可进入立项阶段；其中的涉外项目还需提前向有关部门报批、报备。
进入立项流程节点		符合以下条件中的 2 点，即意味着进入立项流程： 开始由专人撰写项目建议书并编制独立预算； 开始组建项目基本组织架构； 对项目启动意向进行沟通； 在项目管理系统中或网盘中增加项目共享空间。
1	项目建议书	自主运营项目：由主任/副主任指定专人负责撰写项目建议书。 合作运营项目：由主任/副主任指定专人与合作伙伴共同撰写项目建议书。 资助型项目：由合作伙伴提交项目概念书，经本中心项目负责人审核通过后，由合作伙伴根据审批意见拟定项目建议书。



2	立项 审议	项目立项会由项目负责人召集，主任、副主任、项目总监、项目负责人、财务负责人出席，应以会议纪要的形式形成最终决议，会议纪要应记录每个项目的讨论意见及结果。立项会按需发起召开，如不召开项目立项会，审议过程和结果应以邮件或其他书面方式记录。（如未通过则进入步骤3，通过则进入步骤4）。
3	反馈 修改	项目负责人/合作伙伴按项目立项审议结论修改项目建议书，再次书面提交，进入步骤4。
4	立项 审批	在年度项目计划内的一般项目，需经主任最终批准。
		年度项目计划外的一般项目，由理事会授权理事长办公会议审批，结果报备理事会。
5	财务 跟进	财务负责人根据项目预算表在财务系统中建立年度核算信息，并与项目负责人确认。
6	签订 协议	项目建议书审批通过后，项目负责人应与相关方签订项目协议，协议由主任最终审批。重大项目协议需经法务审核。  根据项目分类及合作关系，签署的协议包括捐赠协议、合作协议、购买服务协议等。



7	项目 执行	项目部门（组）按照审批通过的项目建议书与 预算进行执行。
---	----------	---------------------------------



## 附件二 项目结项流程表

步骤	环节	相关人员权责描述
1	结项总结	自主运营/合作运营项目：由项目负责人撰写提交《项目总结报告》。（如有需要进入步骤 2，不需要则进入步骤 3-1）
		资助型项目：由项目负责人组织专门人员对项目实施情况进行检查验收，由合作伙伴撰写和提交《项目总结报告》。
2	结项评估/审计	<p>针对重大项目，依捐赠方要求进行终期评估和专项审计。必要时，可引入第三方评估。</p> <p>审计工作由财务负责人协调，项目负责人协助沟通并知晓进度。审计过程原则上应当在 15 个工作日内完成（以主任完成项目总结报告审核开始计算）。</p> <p>项目的第三方评估或审计结果，按相关要求向理事会或捐赠方汇报。</p>
3-1	结项审批	自主运营/合作运营项目：不需步骤 2 的项目，《项目总结报告》可同《项目结项报告》。
		在对项目的总结和评估基础上，由项目负责人撰写《项目结项报告》，财务部门应该对《项目结项报告》的财务部分进行审核，后交主任审



		<p>批。必要时可邀请外部专家召开结项论证会，并形成会议纪要。</p> <p>资助型项目：由合作伙伴撰写《项目结项报告》，财务部门应该对《项目结项报告》的财务部分进行审核，后交主任审批。如无资金结余，审批完成后拨付尾款。</p>
3-2	资金结余	<p>自主运营/合作运营项目：优先依照捐赠方明确意愿进行处理；如捐赠方无明确意愿，需由项目负责人征询捐赠方是否同意用于与原公益目的相似之目的或本中心其他非限定性支出。根据本中心财务管理制度或根据捐赠方要求，由项目负责人提交《结余资金使用申请表》，并由财务负责人和主任审批通过。</p> <p>资助型项目：已拨付款项如有资金结余，由合作伙伴提交结余资金使用申请，并由财务负责人和主任审批通过，未拨付款项不再拨付。</p>
4	资料存档	<p>项目结项报告审批通过后，项目负责人应按照本中心档案管理制度的相关规定进行项目档案归档，并积极采用电脑信息系统对档案进行管理。</p>