

北京真容公益基金会

项目管理制度

为规范北京真容公益基金会(以下简称“真容公益”)的项目管理,确保项目管理工作流畅高效,科学规范,更好地实现本基金会的使命,根据《中华人民共和国慈善法》、《基金会管理条例》和《北京真容公益基金会章程》的有关规定,结合本基金会的实际情况,制定本制度。

第一章 原则与分工

1.1 项目定义

项目是一种特殊的在一定期限内将被完成的任务,是满足一系列特定目标的多项相关工作的总称。项目的定义包含三层含义:第一,项目是一项有待完成的任务,且有特定的环境与要求;第二,在一定的组织机构内,利用有限资源(人力、物力、财力等)在规定的时间内完成任务;第三,任务要满足一定性能、质量、数量、技术指标等要求。

1.2 适用范围

该制度适用于真容公益在开展各类以真容公益为项目执行方、合作方、承接方的项目。真容公益对所开展的公益慈善活动实行项目管理制度,所开展的项目管理单元包括根据战略目标设定的“领域”,领域中根据战略子目标设定的“综合项目集”和“具体子项目”。具体项目计划的制定和实施方案要以基金会的宗旨和使命为指导,在基金会战略发展规划范围内设计。

1.3 项目引入

真容公益机构总监及以上负责人负责前期项目洽谈,包括联络潜在的合作方,达成合作的初步意向。对于有合作意向的项目,在机构理事会指定的战略方向下,真容公益的机构负责人考虑是否承接项目,并最终确定合作意向。

1.4 分工管理

在管理层面,由真容公益专业督导、秘书长、项目总监和项目负责人组成“项目战略管理小组”,负责项目立项决策和重大事项的审批。

在执行团队层面,项目管理主体由秘书长、项目总监、项目负责人(项目经理)、项目官员和财务人员组成。秘书长总体负责并在职权范围内最终决策;项目总监根据基金会业务战略,总体负责项目管理制度和流程的制定与执行,并总体掌握和分析项目的执行情况;项目(项目经理)对本领域内的项目在项目周期管理的各个阶段负有实质审核的职责,项目官员对各自负责的项目在项目周期管理中各个阶段承担具体责任;财务团队负责项目资金的收支往来结算,确保项目资金的安全、有效使用,积极配合项目团队组织财务尽调、项目验收和审计工作。

1.5 过程管理

项目过程管理采用项目负责人制度，即每个项目设立项目负责人 1 名，对项目的执行团队、执行进度、成果产出和财务管理等负责。需要在项目准备阶段、立项阶段、执行阶段和结项阶段组织完成相应工作。

第二章 调研与立项

2.1 基础调研

基于基金会的战略目标，项目团队应利用合理的方式和方法，通过实地考察与访谈等，分析和帮助相关利益群体寻找实际问题 and 需求，形成《附件 1-调研-调研报告》并提出项目方向和可行性的基本建议。

2.2 项目方案

项目负责人根据调研情况、听取项目战略管理小组的指导意义,并结合机构战略目标及资源等撰写《附件 2-立项-项目建议书》，与项目总监敲定项目方案；同时,项目负责人编制合理、务实的项目预算，需与执行中可能产生的开销类别对应，另按照资方的实际要求在预算中加税费和项目管理费等。

2.3 审批立项

真容公益所有项目均须按照项目审批流程进行立项审批。开展之前，须进行充分的前期准备、沟通和调查工作，提交《附件 3-立项-项目预算表》、《附件 4-立项-项目审批表》，按照项目审批流程审批通过后，方可组织实施。

所有待立项项目，金额超过 50 万元（含 50 万元）的，由理事会审批；项目金额在 50 万元以下、超过 30 万元（含 30 万元）的，由理事长审批；项目金额不超过 30 万元的，由秘书长审批。

2.4 团队组建

项目负责人按照项目需求征集项目成员，最终形成确定的项目组，所形成的项目组一经认定之后，则不轻易进行变动。基金会自主执行的项目，项目团队要确保资金按时到位、项目运营通畅、项目成效显著、社会反响良好。对外部伙伴执行的项目，项目团队要按照合同协议确保项目实施计划有序推进。

第三章 执行与监测

3.1 过程管理

项目负责人对项目运行过程和结果全面负责，具有充分自主性来安排、协调、组织项目中的各项事务工作。具体负责制定《附件 5-执行-项目执行方案》和《附件 6-执行-任务分解表》，负责签署《附件 7-执行-捐赠协议书》、《附件 8-执行-接收捐赠函》，按时高质完成《附件

9-执行-项目阶段性报告》，并在过程中挖掘典型案例，填写好《附件 10-执行-项目案例收集》、《附件 11-执行-项目受益人反馈表》，做好项目传播规划，对项目资料进行存档、管理和保密等，并作好记录。

3.2 调整变更

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本身发生重大调整,导致项目目标、活动和其他内容发生重大变化,可以对项目内容等进行调整变更,须在《附件 12-执行-项目重大变更申请表》中作书面说明并经项目战略管理小组讨论审批后方可执行;审批未通过者,须按原计划实施。满足下列任意一条,即被界定为项目重大变更:

- (1) 项目预算总额出现变动(原则上不可超过 15%);
- (2) 项目执行延期超过 3 个月;
- (3) 其他基金会认为属项目活动或产出出现重大实质性变动的情况。

3.3 项目财务

项目执行过程中,要根据基金会《财务管理制度》对项目财务进行管理与监控,做好收文明细、资金拨付、预决算及有关票据的收集工作。预算、决算表和项目财务报告需经财务人员、项目负责人共同审核无误后,交由秘书处批准。秘书处批准后,方可入帐、做项目结项,保存。严格意义操作是项目部与财务部各保存一份,保存内容完全一致。

3.4 项目传播

项目负责人要与传播人员一起做好项目传播规划,通过不同渠道对项目进行全过程传播,展示成果扩大社会影响力。

3.5 项目筹资

真容公益秉承人人参与筹资理念,其中项目部门是筹资主体之一,通过项目专业性、影响力等,以及个人和团队共同努力,汇聚和拓展多元资源与真容公益使命共情惠及更多受益人。

3.6 专业督导

依据项目专业性需要可引入项目督导。项目负责人应积极寻求项目督导的帮助,项目督导应该持续关注项目的专业性和质量,阅读项目进度报告,响应项目负责人提出的问题并提出建议。

3.7 质量控制

项目负责人可以针对项目进展、成效及困难进行沟通,并商讨解决方案。针对项目执行过程中所体现出的重要节点性问题与难点,秘书长、项目总监与项目督导要组成项目管理小组定期召集讨论,从问题原因入手,修正和打磨真容公益的公益产品。

3.8 项目监测

项目在实施过程中均须进行监测,根据项目周期的不同,进行不同频次的阶段监测,确保项目按照计划、高效有序地推进,监测要填写《附件 9-执行-项目阶段性报告》。按照相关规定,定期向社会公布项目进展情况和资金使用情况,接受社会监督。

第四章 归档与结项

4.1 成果交付

项目负责人负责完成《附件 14-结项-项目结项报告》，并与财务人员共同完成《附件 13-结项-项目预算、决算表》和《附件 15-结项-项目财务报告》等有关工作，通过或整改通过并完成相应尾款拨付和存档后，方可视为结项完成。

4.2 归档披露

项目负责人依据《附件 16-结项-总结归档说明》将全套纸质文件和电子文件资料提交机构进行存档，包括但不限于：协议、方案、关键过程资料、成果、项目决算、案例故事、照片视频等，详见 6.2.1 项目产出标准清单，并提取和保存关键数据和信息。真容公益按《基金会管理条例》和《慈善组织信息公开办法》的规定，在官方网站或其他媒体进行项目信息的披露。

4.3 项目总结

项目负责人组织项目成员进行项目复盘，针对项目问题、产出等方面的思考，形成《附件 17-结项-项目复盘（AAR）》，供真容公益服务产品改进使用。项目总监或秘书长根据项目完成情况与项目质量进行项目绩效评价，并按照参与程度与贡献程度对参与者进行激励。

第五章 评估与审计

5.1 项目评估

项目团队在项目开展时要对项目进行过程性评估，根据评估发现项目执行和管理需要重大调整时，经审批通过后方可实施。在项目结束时可进行结果性评估，对实施管理的全过程以及成效和影响进行总结与评价；结果性评估工作应当形成《附件 18-评估-项目评估报告》，经秘书长审批通过后可汇报给理事会或公开发布。对于有重要战略意义的项目在必要时引入第三方进行外部评估，评估实施前需制定计划。

5.2 项目审计

项目年度支出超过 100 万或基金会参与了突发应急事件（自然灾害或公共卫生事件）的救助超过 100 万额度的项目，在审批、实施和结项过程中需开展必要的审计工作，基金会将邀请第三方进行项目审计和财务审计，审计工作包括但不限于对项目实施和管理、程序和效果以及财务状况的审核检查，审计结果将作为项目发展及判断未来合作的重要依据。

第六章 附则

6.1 修订解释

根据实际需要，基金会将参照本制度，制定具体项目的管理方法或实施细则。本制度自理事会会议通过之日起正式施行，真容公益管理层保留对本制度的最终解释权。

6.2 附件清单

6.2.1 项目产出标准清单

1. 清单原则

在完成项目的同时，也会随之产出大量的过程资料，这些过程资料在真容公益的项目管理制度中主要分为两部分：

项目过程材料，这部分材料依照项目合作方或资助方的要求，按照其所要求的资料清单目录，留存整理相应的资料。

机构产出材料，这部分材料更接近于项目的专业产出，这些材料不一定是项目合作方或资助方的要求，但却对于真容公益积累项目经验、改进产品较为重要的产出。对于这部分材料的准备，则需要按照专业化和标准化的形式进行编制，需要尽可能在这部分产出中体现项目的专业性。

上述两部分的产出资料，如有相似部分，则可直接通用或重复使用，各个项目可按照自己的实际情况适当增加产出内容。下方提供一个标准的机构产出材料清单。

2. 清单内容（机构产出材料）

产出类型	产出说明
调研与立项	附件 1-调研-调研报告
	附件 2-立项-项目建议书
	附件 3-立项-项目预算表
	附件 4-立项-项目审批表
执行与监测	附件 5-执行-项目执行方案
	附件 6-执行-任务分解表
	附件 7-执行-捐赠协议书
	附件 8-执行-接收捐赠函
	附件 9-执行-项目阶段性报告
	附件 10-执行-项目案例收集
	附件 11-执行-项目受益人反馈表
	附件 12-执行-项目重大变更申请表
归档与结项	附件 13-结项-项目预算、决算表
	附件 14-结项-项目结项报告
	附件 15-结项-项目财务报告
	附件 16-结项-总结归档说明
	附件 17-评估-项目复盘（AAR）
评估与审计	附件 18-评估-项目评估报告
	审计报告（第三方机构）

6.2.2 机构服务产品清单

1. 产品原则

在这里所描述的机构公益产品，即指真容公益在服务领域中已经形成的固定服务手法和项目思路，这些内容进行组合之后形成了机构目前稳定的公益产品。

对于大多数项目直接引用成熟的服务产品，即可完成该项目的目标与要求，同时便于项目团队按照稳定的标准进行服务执行与理解。而对一些前沿性的创新项目，则需要不断的进行机构产品的开发，或通过开展实践总结经验，形成新的公益产品，这是一个循序渐进的过程。

2. 产品清单

服务领域	服务类型	公益产品	产品版本
健康领域	线下	真容义诊	1.0
		健康包	1.0
	线上	真容义诊云讲堂	1.0
文化领域			

6.3 项目流程图

