



千禾社区基金会
Harmony Community Foundation

项目管理制度

目录

项目管理制度	1
第一章 总则.....	1
第二章 项目管理架构及其职责	3
第三章 项目捐赠管理.....	5
第四章 项目运作管理.....	8
第五章 项目档案管理.....	9
第六章 附则.....	10

第一章 总则

第一条 组织的使命、愿景和价值观。广东省千禾社区公益基金会（以下简称“基金会”）自 2009 年成立，作为一家立足珠三角的枢纽型公益基金会，通过专业化的运作，搭建具备公信力和影响力的资源平台，为捐赠人和资助伙伴提供专业而温暖的公益咨询、陪伴和赋能服务，放大捐赠效能，为社区公益持续注入推进剂。基金会携手多元的社区公益主体，增强应对社区面临的关键挑战的能力，积累了丰富而独特的资助实践与社区动员经验。以此为基础，基金会深入到多样的社区发展议题，透过多层次的社区发展视角，以丰富的活动，致力于提升社区的发展意识与能力和社区公益人才的培养。

愿景：建设公正、关爱、可持续的社区

使命：支持成长中的社区公益组织与个人

价值观：扎根本土、以人为本、平等尊重

第二条 项目管理制度的目的与意义。基金会通过项目来开展工作，实施组织的战略，履行组织的使命，最终实现组织的愿景。基金会项目管理的目的是通过计划、组织和管理资源，确保项目能够有效回应问题和需求，确保资源得到有效利用，提升项目效率，成功实现具体的项目目标、取得项目成果；项目管理的作用在于确保基金会使命和战略的贯彻、确保基金会项目的有效性、确保基金会的有效问责、确保基金会的组织经验总结。

第三条 项目管理的基本原则。基金会为确保项目得到良好的管理，须遵循如下原则：良好治理、全面性、参与性、一体化和适应性。

（一）良好治理：项目管理制度明确了各管理层级及岗位的权限及管理流程，在实施项目管理时应确保权限与流程的落实。

（二）全面性：项目管理制度制定了项目全周期管理的任务与产出，包括项目实施中的内容管理与财务管理，在实施项目管理时应确保管理步骤与产出的落实。

（三）参与性：项目管理制度阐述了每个环节涉及的人员，在实施项目管理时应确保相关人员参与。

（四）一体化：项目管理实施过程中，应确保管理工具在项目的不同阶段能够贯穿一致，各部门在实施项目管理时能够协调一致。

（五）适应性：项目管理实施过程中，应具备灵活性以适应不断变化的环境，及时调整管理策略，以确保实现项目目标为第一前提。

第四条 项目管理的梯度

（一）组织战略规划：是组织项目规划最高层面的指引，根据组织所设定的远景目标和方向，通过内外部环境分析，包括对组织过往的回顾，明确自身的优势和劣势，以及对外部存在的机遇和挑战的分析，从而清晰组织的定位，明确组织的使命、愿景和战略性目标，并制定出实现战略目标的行动路径和策略。战略规划是项目管理的最基本依据。

（二）变革理论：是对一个期望达成变革过程的概括性描述，描绘了长远目标，以及要实现目标所必备的前提条件和假设、必经路径。变革理论为组织战略方向和项目集的构建提供指引。

（三）项目集（项目群）：是组织为了实现变革理论中长远目标，而将一组相关的项目和活动进行协调管理，以发挥更大的协同作用和更好地利用资源。在项目集的管理上，重点在于协调和解决项目之间的问题，通过协调、指导和监督一系列相关项目和活动的实施，为实现组织战略做出贡献。

（四）项目：是在一定的时间内，为解决具体的问题或满足具体的需求，实现具体的目标而开展的一系列活动。每个项目应有具体的目标和实现目标的时间要求，以及精确的资源投入。项目管理重点关注项目的时间、成本、范围的管理，以确保项目的活动能够按时落实，为长远目标做出贡献。

第五条 项目管理制度的适用范围。基金会项目管理制度是为了提高项目管理质量，实现基金会使命与战略，维护基金会、捐赠方和受益方的合法权益而制定。本制度以基金会立项的单个项目为基础制定，基金会所有部门、岗位执行的项目，均需遵照本制度落实相关管理要求。

第六条 本制度根据《中华人民共和国慈善法》《基金会管理条例》《民政部关于印发〈关于规范基金会行为的若干规定（试行）〉的通知》等规定，依据《广东省千禾社区公益基金会章程》及基金会相关管理制度，结合基金会实际制定。

第二章 项目管理架构及其职责

第七条 基金会理事会是基金会项目管理最高决策层，负责确定组织的战略规划，审批基金会项目年度计划、预算与年度决算。项目管理权限为：

- （一）资助总金额超过 50 万元的公益项目
- （二）单笔金额超过 20 万元的预算外非限定性资金；其中单笔金额 >10 万元且 ≤ 20 万元的，由理事长审批并于审批当月内及时报备理事会（若理事长和秘书长年度审批预算外非限定性资金累计金额达到年度计划筹资总额的 3%或以上，须由理事会审议）
- （三）审批超出秘书长审核权限范围的事项。
- （四）秘书长无法决策的其他事项。

第八条 基金会秘书长由理事会授权，承担基金会项目审批职责，并对理事会已确认的项目进行实施审批，同时协调和统筹秘书处下属各部门，确保项目管理决议的实施。基金会秘书长向理事会负责，并行使项目管理权限，包括：

- （一）审批基金会接受捐赠项目的立项
- （二）审批秘书长权限范围内的合同/协议
- （三）审批基金会运作环节实施项目的付款
- （四）审批基金会运作环节 >10 万元的资助/采购
- （五）审批 >10 万元资助项目的非正常结项与项目款项差额处理
- （六）审批单笔金额 ≤ 10 万元的预算外非限定性资金（须于审批当月内及时报备理事会；若理事长和秘书长年度审批预算外非限定性资金累计金额达到年度计划筹资总额的 3%或以上，须由理事会审议）

第九条 基金会项目部门指项目工作专门部门，包括社区发展、社区领导力、合作发展、社区创新实验室等落实项目实施的相关部门。项目部门是项目管理的执行部门，主要职责包括：

- （一）按照基金会发展战略，对本部门所属项目进行具体的策划、设计和规划；

(二) 负责拟订并不断完善本部门所属项目的实施方案或手册，对项目实施的全过程进行管理；

(三) 负责拟订和落实项目发展规划、年度工作计划；

(四) 按照基金会项目档案管理的相关要求录入本部门项目信息；

(五) 按照信息公开的相关规定公开本部门所属项目信息。

项目各部门由项目总监与高级项目经理、项目经理、项目主管、项目助理构成，其中项目总监承担审批职能，高级项目经理、项目经理、项目主管、项目助理为平级，并统一从属于项目总监。

项目总监：

根据基金会战略规划与年度计划，制定项目工作框架，搭建项目团队，拓展合作伙伴，统筹项目实施质量，协助秘书长开拓基金会业务领域，为高级项目经理、项目经理、项目主管、项目助理提供指导与支持，与其他部门协作，提高机构影响力。项目总监管理权限为：

(一) 审核项目捐赠立项审批申请材料

(二) 审批基金会运作环节 ≥ 1 万元 ≤ 10 万元的项目资助/采购

(三) 审批基金会运作环节实施项目的重大变更

⑩ 预算变更：总预算不变前提下，调整金额达到总预算金额的 10%或以上的，或调整金额 ≥ 1 万元的

⑩ 进度变更：进度延期达到 3 个月或以上的变更

(四) 审批权限范围内已实施项目的进展

(五) 审批权限范围内已实施项目的正常结项

(六) 审批项目金额 ≤ 10 万的非正常结项与项目款项差额处理

项目部门人员：

项目部门人员为统称，包含基金会高级项目经理、项目经理、项目主管、项目助理。根据基金会的战略规划、年度计划要求，通过自主设计、执行或寻找合作伙伴的方式，实施项目管理。项目部门人员管理权限为：

（一）审批基金会运作环节<1 万元的项目资助/采购

（二）审批基金会运作环节实施项目的非重大变更

⑩ 范围变更：实施方、实施地及实施内容

⑩ 预算变更：总预算不变前提下，调整金额超过总预算金额的 5%，且未超过 10%的

⑩ 进度变更：进度延期 3 个月以下的变更

⑩ 其他变更：项目实施过程中所产生的其他变更

（三）审批权限范围内已实施项目的进展

（四）审批权限范围内已实施项目的正常结项

（五）负责项目的财务管理与日常管理，对不需要审批的事项进行决定，对需要审批的事项基于权限向上提请。

第十条 基金会其他部门

（一）综合运营部：包含财务负责人与出纳负责人，负责基金会项目的财务管理和监督，参与到项目管理过程中，对项目提供财务建议及实施审批职能，具体见《广东省千禾社区公益基金会财务管理制度》及其他基金会财务管理相关制度。

（二）合规人员：对基金会参与签订的项目相关协议、合同进行合规性审查，规范基金会信息公开管理，通过在民政部要求及指定的渠道，定期公开基金会合规信息，助力基金会合规管理及公信力建设。

第十一条 法务人员：一般为外部专家顾问，对已通基金会过合规人员审批的合同进行合规性审查，为项目管理期间出现的法律风险或问题提供法律意见。

第三章 项目捐赠管理

本章旨在规范基金会慈善项目资金的来源、接收流程及相关管理要求，确保资金引入合法合规、符合机构使命与战略，并为后续项目运作执行奠定基础。

本章明确了慈善项目资金的合法来源；规定了接受项目资金前必须进行的立项程序的审批，包括立项原则、立项模式以及各类项目立项模式的流程；并对立项后的合同签订、信息公开以及档案管理做出了原则性规定。项目捐赠管理的具体实施要求按照本制度的配套细则《广东省千禾社区公益基金会项目捐赠管理办法》执行。

第十二条 根据《广东省千禾社区公益基金会章程》对慈善财产的约定，基金会慈善项目资金来源包括：

- （一）发起人的自愿捐赠；
- （二）其他自然人，法人和组织等自愿捐赠；
- （三）投资收益等。

第十三条 基金会接受慈善项目资金前，应进行立项。

（一）立项原则。根据《广东省千禾社区公益基金会章程》第四章第四十三至第五十条精神，基金会接受慈善资金的项目立项遵循的基本原则是：

- 1. 符合国家政策法规；
- 2. 符合基金会章程的有关规定；
- 3. 符合基金会使命、价值观及战略；
- 4. 符合捐赠方的捐赠意愿；坚守捐赠无偿的原则，不得接受对捐赠人构成利益回报条件的捐赠；
- 5. 综合考虑项目的公益性、可行性和有效性。

（二）立项模式。根据基金会现有慈善项目接受捐赠的形式，共分为定向共建型项目、联合共创型项目及战略自主型项目三类。

（三）参与立项的角色

1. 捐赠方及受赠方角色

1) 捐赠方：自愿将其合法拥有的资金、物资、服务或其他有形/无形资产无偿赠与基金会，用于支持基金会所实施的社会公益项目的自然人（个人捐赠者）、法人（企业、基金会等）、非法人组织（社会团体、社会组织、校友会等），通过捐赠协议或公开承诺与受赠方（基金会）建立权利义务关系，通常不附带与公益无关的条件。

2) 受赠方：指在公益慈善活动中，依法接受捐赠方所捐赠资金或其他形式资产的公益慈善组织或具有受赠资质的机构。本办法所指受赠方为广东省千禾社区公益基金会。基金会作为资金接收方，负责按照捐赠协议或公益宗旨，合理、透明地使用捐赠资金，确保其用于指定的公益项目或社会服务。根据资金性质及捐赠方要求，基金会可承担项目执行方的角色，也可承担再资助角色。

2. 参与审批流程的角色

1) 立项申请人：为基金会项目部门人员，当基金会基于所实施的公益项目获取捐赠方认可并自愿提供资金时，由基金会项目部门人员发起立项申请。

2) 立项审批人：为立项申请的审批决策角色，由秘书长承担立项审批，超出秘书长权限的，须向上提请理事会审批。不可越级审批，原则上降级审批需得到上级授权。

3) 其他角色：包含财务负责人、合规人员及其他相关岗位人员。作为抄送人参与审批流程，财务负责人对立项申请人提交的文件提供财务角度的反馈与风险预警，合规人员对立项申请人提交的文件提供合规角度的反馈与风险预警，相关岗位人员对立项申请达成信息共享与共识。

（四）立项审批程序。应根据立项类型按照相关程序完成立项，方可启动项目运作管理工作。

1. 项目部门人员发起立项申请。定向共建型项目立项时，由项目部门人员在确认捐赠后发起；联合共创型项目立项时，由项目部门人员与捐赠方达成初步合作意向时发起；战略自主型项目立项时，由项目部门人员完成项目设计并发起。

2. 项目总监对立项申请进行审核，提供反馈。如项目总监为立项发起人，则直接进入最终审批环节。

3. 秘书长对立项申请进行最终审批。审批通过后即进入合同签订、款项收取等工作流程。

第十四条 如因内外部情况变化，须开展年度工作计划外项目，由秘书长向理事会报告，经理事会审议通过后方可立项。

第十五条 项目若符合专项基金设立条件，应同时按照基金会《专项基金管理办法》执行。

第十六条 基金会慈善项目通过立项审批后，除资金来源为基金会非限定资金的，由基金会授权代表与捐赠者签订合同/协议，并完成存档工作。存档管理工作参考《基金会档案管理制度》要求落实。

第十七条 凡获得批准立项的重大项目，均应在基金会的官方网站予以公布，定期更新项目实施情况。

第十八条 项目资金严格按照《基金会管理条例》《广东省千禾社区公益基金会财务管理制度》以及国家有关法律法规进行规范化管理。

第十九条 基金会慈善项目资金的管理和使用应接受上级财政部门、登记机关和基金会监事会的检查与监督。

第四章 项目运作管理

基金会完成项目立项后，即进入项目的具体实施运作阶段。本章旨在明确项目运作的两种模式及其应遵循的实施细则，确保基金会的使命与战略得到落地，捐赠者资金得到规范、有效的运用。

第二十条 根据基金会现有项目的实施，共分为两类运作管理模式，分类如下：

（一）资助类项目：指基金会通过主动邀约或接受外部申请的方式确认与启动的项目，基金会为项目资金提供方，外部申请方为项目执行方（又称合作伙伴）。基金会对资助类项目所产出的知识，不具备独立知识产权，具体权利将根据双方协商结果为准。

（二）采购类项目：也称为购买服务类，指基金会通过购买/采购的方式确认与启动的项目，基金会为服务获取方，执行方为服务提供方，基金会对所购买的服务的产出拥有独立的知识产权。

第二十一条 项目实施应依据通过立项的项目捐赠协议及计划执行。项目部门须明确指定项目部门人员担任项目负责人，实施项目的运作管理，运作管理要求如下：

（一）资助类项目的全周期管理分为四个阶段，分别为项目审批、启动、实施、结项，运作管理实施细则按照《广东省千禾社区公益基金会项目运作管理办法》执行。

1. 项目审批阶段为后续的启动、实施、结项提供重要基础，基金会关键任务为完成资助项目的设计/征集，确定合作伙伴。

2. 启动阶段主要是以完成正式文件为主，明确各相关方的合作共识，为项目实施做好准备，基金会关键任务包含与合作伙伴签订合同/协议以及付款。

3. 实施阶段即合作伙伴依据项目协议/合同文件实施的过程，基金会关键任务包括项目监测管理、问题管理与变更管理。

4. 结项阶段需项目部门人员做好项目验收，进行最终的质量检查，并完成收尾工作，盘点各项资源，以便投入到其它项目中；此外，需与利益相关方沟通，确保相关方知悉项目的整体成果，并听取他们的意见和建议。

（二）采购类项目的运作管理要求按照《广东省千禾社区公益基金会财务管理制度》和《广东省千禾社区公益基金会采购管理办法》执行。

第二十二条 风险管理与责任

（一）项目部门应确保项目运作过程的风险得到有效识别和管理。

（二）如因资助类项目合作伙伴/采购类项目供应商的违约或违法违规行为导致项目资金损失或基金会权益受损，基金会有权依据协议及相关法律法规追究其责任，包括要求返还资金、赔偿损失等。

（三）涉及项目重大变更或非正常结项的情形，须严格依据项目管理权限履行审批程序。（项目管理权限见本制度第二章）

第五章 项目档案管理

为加强基金会项目档案的管理，规范档案的保管、使用，确保基金会项目档案的完整性及保密性，提升规范管理，根据《基金会档案管理制度》，细化与补充项目档案管理相关细则，不尽之处以基金会档案管理制度为准。

第二十三条 基金会项目的档案管理范围包含在项目管理工作形成的文件、报告、函件、表格、纪要、合同、图纸、声像、实物等不同载体形式的历史记录。档案类型包括：

- ⑩ 项目档案存档分为纸质形式存档、电子形式存档与实物形式存档，本着环保原则，除必要的纸质形式存档外，原则上项目管理档案优先采用电子形式存档。
- ⑩ 纸质形式存档包括立项文件（立项申请表）、合同/协议签章件及其附件（项目建议书、预算表等）、资金拨付文件及其附件（请款文件、财务报告、项目报告（实施/结项）等）及其他必要文件（基于项目特性要求）。
- ⑩ 实物形式档案包括项目实施与结项验收的设计文件、制作物及印刷品、简报等。

第二十四条 基金会档案专人负责，实行业务负责制，项目负责人为项目档案的第一责任人，负责项目档案的建立、收集与归档。项目档案以结项为原则，项目结项后，须归档至档案保管人保管/备案（基金会指定档案保管人）。档案保管人负责保管及管理档案调阅工作。项目总监定期对档案归档质量进行检查。

第二十五条 档案存档按编号分类存放，电子档案存档应编制准确文件名称、编号，便于检索查找。

- ⑩ 项目档案存档需建立档案号，基于档案编号规则建档，档案编号规则为“领域号+议题号+项目号+立项年份+项目名称，已结项项目在结项归档时，编号增加结项年份。
- ⑩ 一份档案一个编号，不得重复使用编号。
- ⑩ 纸质档案与实物档案应使用文件夹存档的方式归档，建立文件夹并编号。无法归于文件夹的实物档案，应明确存放地点及保管人。电子形式档案须上传至基金会指定位置并报档案保管人备案。

第二十六条 档案属于基金会内部文件，不得随意外泄，借阅须经授权，借阅档案须经由档案保管人记录，项目总监或以上负责人审批。归还档案由档案保管人负责检查后存档。

第六章 附则

第二十七条 以上制度与基金会其他发布时间早于本制度的相关条款不一致的，按本制度执行。

第二十八条 本制度的解释权属于广东省千禾社区公益基金会理事会。本制度经2025年9月8日第七届理事会第二次会议审议通过，自发布之日起生效实施。