

# 万科公益基金会 项目管理制度

2024年11月13日

## 目 录

前 言 .....	244
第一章 总 则 .....	245
1.1 组织的使命与愿景 .....	245
1.2 项目管理制度的目的与意义 .....	246
1.3 项目的核心概念解释 .....	247
1.4 项目管理的基本原则 .....	248
第二章 项目运行模式及管理框架 .....	248
2.1 项目运行模式 .....	248
2.1.1 非自主运行类项目 .....	249
2.2.2 自主类运行项目 .....	249
2.2 项目管理框架 .....	253
第三章 项目审批流程 .....	254
3.1 参与项目的角色 .....	254
3.2 立项审批程序 .....	254
3.3 合同审批程序 .....	254
3.4 付款审批程序 .....	255
3.5 过程审批程序 .....	255
3.5.1 进展报告审批程序 .....	256
3.5.2 变更审批程序 .....	257
3.6 结项审批程序 .....	257

3.6.1 结项审批程序 .....	258
3.6.2 评估验收类型 .....	258
3.6.3 评估验收要求 .....	260
3.7 万科公益基金会审批程序及权限表 .....	261
第四章 项目周期管理 .....	262
4.1 立项阶段 .....	262
4.1.1 立项阶段重点 .....	265
4.1.2 立项关键任务 .....	267
4.1.3 立项阶段关键产出 .....	273
4.2 启动阶段 .....	274
4.2.1 启动阶段重点 .....	275
4.2.2 启动关键任务 .....	280
4.2.3 启动阶段关键产出 .....	281
4.4 结项阶段 .....	283
4.4.1 结项阶段重点 .....	283
4.4.2 结项关键任务 .....	283
4.4.3 结项关键产出 .....	284
4.5 万科公益基金会全周期管理操作流程一览表 .....	284
4.6 项目档案管理制度 .....	284
第五章 工具清单及图案索引 .....	285
5.1 项目管理工具模版清单 .....	285

5.2 项目管理制度图标目录 .....285

第六章 附 则 .....285



## 前言

为规范万科公益基金会项目设计、实施与结项，达到合理设计、优化实施，提高项目效果以及善款使用效益，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《万科公益基金会章程》及基金会相关管理制度，结合基金会实际，制定本制度。

本制度分为六章，分别为：

第一章，总则，包括组织的使命愿景、项目管理制度的目的、项目的核心概念解析、项目管理的基本原则以及项目管理制度的适用范围。这部分是万科公益基金会项目管理制度的基础与基石。

第二章，项目运行模式及管理架构。从万科公益基金会现有的项目运行模式出发，明确了项目管理架构，以及管理架构上每个岗位的权限。

第三章，项目审批程序，明确了参与审批的角色，以及项目管理的立项、合同、付款、过程以及结项管理的审批程序。

第四章，项目全周期管理，包括项目立项阶段管理、启动阶段管理、实施阶段管理以及结项阶段管理，每个阶段管理包含实施原则、关键任务与关键产出，从项目实施的周期流程角度，阐述了每个阶段项目管理的原则、该阶段应完成的任务以及完成后应实现的关键产出。

第五章，工具清单及图表索引，包含项目管理过程中所需要的管理工具清单及制度图表目录。

第六章，附则。

## 第一章 总则

### 1.1 组织的使命和愿景

万科公益基金会自 2008 年成立以来，一直以“面向未来，敢为人先”的理念，并遵循「研究 - 试点 - 赋能 - 倡导」的工作原则，不断探索可持续社区发展和应对气候变化的发展策略，推动实现人与社会、人与自然之间和谐共进的关系。十多年来，万科公益基金会通过加强公益生态建设，并致力于从政策、立法、市场、国际平台等多个维度来共同推进可持续事业发展。

万科公益基金会使命：探索可持续社区，贡献城市美好生活，讲好中国气候故事  
愿景：美美与共的未来家园

### 1.2 项目管理制度的目的与意义

万科公益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。万科公益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；项目管理的作用具体表现在：

#### \* 确保万科公益基金会使命和战略的贯彻

确保项目干预的领域与万科公益基金会战略板块吻合；项目的目标与万科公益基金会战略目标一致；项目的实施与万科公益基金会价值观吻合。

#### \* 确保万科公益基金会项目的有效性

通过需求调研和问题分析，确保项目设计回应问题和需求；确保项目有明确的目标和衡量方法，策略针对问题和需求，回应万科公益基金会所关注的议题，以及明确带来的成果或改变。建立项目监测，及时了解实施进展，及时对计划进行

调整，确保项目能够在相应的时间、预算、范围内落实，实现预期的产出、成果和目标。

#### \* 确保万科公益基金会的有效问责

建立内部管理流程，明确参与权限，及时收集项目信息，定期信息公开，建立万科公益基金会的公信力。

#### \* 确保万科公益基金会的组织经验总结

完善评估与经验总结，促使万科公益基金会及时总结项目经验，将经验转化为知识，构建基金会的组织知识库，推动基金会的发展。

### 1.3 项目管理的核心概念解释

万科工业基金会项目管理制度涉及多个专业管理概念，为了更好地帮助理解，现将相关概念引入并做出解释。

#### \* 组织战略规划

组织战略规划是组织项目规划最高层面的指引，根据组织所设定的愿景目标和方向，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。

#### \* 变革理论

变革理论（Theory of Change, ToC）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。

#### \* 项目集（项目群）

项目集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、指引和监督一系列相关项目和活动的实施，为实现组织战略作出贡献。

## \* 项目

项目在一定的时间内，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。

### 1.4 项目管理的基本原则

万科公益基金会为确保项目得到良好的管理，须遵循遵循如下原则：良好治理、全面性、参与性、一体化和适应性。

\* **良好治理**：万科公益基金会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。

\* **全面性**：万科公益基金会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。

\* **参与性**：万科公益基金会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。

\* **一体化**：万科公益基金会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。

\* 适应性：万科公益基金会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。

## 1.5 项目管理制度的适用范围

万科公益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。

## 第二章 项目运行模式及管理框架

### 2.1 项目运行模式

根据万科公益基金会的战略规划布局，基金会项目划分为非自主运行类与自主运行类两大类。

#### 2.1.1 非自主运行类项目

##### 2.1.1.1 资助项目

包括捐赠资助类与专项项目。捐赠资助项目是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。基金会对捐赠资助类所执行项目产出的知识，不具备独立知识产权，具体权利将根据具体的协商结果，以协议签署内容为准。根据执行方的组织性质与资质，捐赠类项目获取执行方提供的捐赠收据，资助类项目获取执行方提供的增值税发票。

专项项目是基金会基于政策、发展及合作关系等因素而立项与启动的项目，基金会作为资金提供方，执行机构为项目执行方。

### 2.1.1.2 采购项目

也称为购买服务类，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，执行机构为服务提供方，基金会对所购买的服务的产出拥有独立的知识产权。基金会采购项目应采用邀请招标、竞争性谈判及直接委托的方式，具体规定参见《万科公益基金会采购管理制度》。

### 2.1.2 自主运行项目

由基金会秘书处及下属部门基于基金会战略及年度计划要求立项与启动的项目，基金会为资金提供方，同时作为项目执行方。

## 2.2 项目管理架构



图表 1 万科公益基金会项目管理架构图

万科公益基金会理事会作为基金会项目管理的最高决策层，授权项目审核委员会协助其行使特定项目的审批职责。同时，理事会向下授权万科公益基金会秘书长负责项目管理与审批事务。秘书处内设项目部、品牌传播部、综合部、秘书长则授权副秘书长承担部分项目管理职责。基金会管理架构角色职责与权限如下：

### 2.2.1 理事会

为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：

- \* 审批超出项目审核委员会权限范围的事项。
- \* 秘书处与项目审核委员会无法决策的其他事项。

### 2.2.2 项目审核委员会

在理事会的授权下，负责执行基金会项目审批职能，并协助理事会进行项目审批的相关事宜。项目管理权限遵循基金会《项目审核委员会工作制度》。

### 2.2.3 基金会秘书长

由理事会授权，承担基金会项目审批职责，并协助理事会或项目审核委员会已确认的项目进行审批，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：

- \* 审批基金会进入立项流程的项目
- \* 审批基金会已确认的项目合同/协议
- \* 审批基金会已确认立项项目的付款
- \* 审批秘书长权限范围内的项目所产生的涉及资金的变更

\* 审批基金会非正常终止项目与项目款项差额处理

## 2.2.4 基金会副秘书长

由基金会秘书长授权，负责执行基金会项目管理的相关决议，协助秘书长履行项目审批职责。基金会副秘书长对秘书长汇报及负责，项目管理权限由秘书长授权。

## 2.2.5 基金会项目部

基金会项目部为项目工作专门部门，对基金会项目落实具有主体责任，负责挖掘、主导项目实施，与其他部门协调推进项目开展，促使基金会项目年度计划的落实。

项目部由项目总监与高级项目经理、项目经理/官员构成，其中高级项目经理、项目经理/官员分为自主运行类项目经理/官员与非自主运行类项目经理/官员。

**2.2.5.1 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，为项目经理/官员提供指导与支持，与其他部门协作，提高机构影响力。项目管理权限为：

1) 审批秘书长权限范围内已立项的项目产生的变更：

1. 项目实施方、项目地点、项目主要目标发生变更；

2) 项目延期（不涉及预算的变更）；

1. 审批基金会已立项项目进展报告；

2. 审批正常结项项目的结项；

3. 承担秘书长权限范围内所有审批前的部门审批职能。

## 2.2.5.2 高级项目经理、项目经理/官员

### 2.2.5.2.1 非自主运行类项目经理/官员

根据基金会的战略规划、年度计划要求，通过寻找合作伙伴的方式，实施项目管理。项目管理权限为：

\*审核合作伙伴项目立项申请，具备初步审核与推荐进入项目立项讨论会的权限。

\*负责项目与财务管理日常跟进，对不需要审批的事项进行决定，对需要审批的事项进行审核后向上递交。

#### 2.2.5.2.2 自主运行类项目经理/官员

根据基金会的战略规划、年度计划要求，通过自主设计、执行的方式，实施项目管理。作为项目执行人员，项目经理/官员在自主运行类项目中不具备审批权限。

#### 2.2.6 基金会品牌传播部

规范基金会品牌管理，通过系列品牌传播活动提升基金会品牌影响力，助力基金会战略目标实现。在项目管理过程中与项目部协调推动基金会项目内容的传播。

#### 2.2.7 基金会综合部

**2.2.7.1 财务人员：**财务部门内承担项目财务管理工作的人员，负责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《基金会财务管理制度》及其他基金会财务管理相关制度。其中财务总监具备财务审批职能，财务人员具备财务审核职能。

**2.2.7.2 合规人员：**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。

## 第三章 项目审批程序

项目的审批程序明确了参与基金会项目审批流程的各相关角色，涵盖合作伙伴、项目申请人、审核人、财务人员、最终审批人以及抄送人。在基金会项目管理架构中，各岗位根据各自的权限，在审批程序中承担相应的角色职责。在审批过程中，如遇角色重叠，可实现自动去重，整合流程，从而简化审批程序。

基金会项目管理审批分为五个审批程序。分别为：

\***立项审批**：项目全周期管理中，对应项目设计/征集阶段，立项审批意味着正式明确设立该项目，其中非自主运行类项目中的采购审批以基金会采购制度要求为准。

\***合同审批**：项目立项审批后，进入合同/协议审批，与资助、采购及专项项目执行方签订合同/协议。

\***付款审批**：付款审批包括资金审批与拨付工作。依据项目合同/协议规定的付款要求，按程序审批，包括合同审批后付款、过程付款及结项付款。

\***过程审批**：对应项目实施阶段，包含进展报告审批与变更审批。进展报告审批中，非自主运行类项目中的采购以基金会采购制度要求为准。变更审批中，非自主运行类与自主运行类项目均以本制度要求为准。

\***结项审批**：对应项目结项阶段，是项目结项阶段的决策步骤，具备结项付款要求的项目应在结项审批后实施。其中非自主运行类项目中的采购结项以基金会采购制度要求为准。

### 3.1 参与项目的角色

#### 3.1.1 申请角色：

\* **项目申请人:**为项目审批的申请角色。基金会合作伙伴及项目管理架构上的部门及岗位均可以依据项目运行模式,作为申请人提出申请。其中合作伙伴是指基金会立项支持开展项目的研究机构、社会组织或其他相关组织。合作伙伴作为项目执行方,为项目经理/官员的对接人,参与基金会审批的申请。自主运行类项目经理/官员在项目管理中承担申请人角色。

### 3.1.2 审批角色:

\* **项目审核人:**非自主运行类项目中,当合作伙伴作为申请人提出申请时,对接的项目经理/官员则承担相应的审核职能,履行审核人角色。

\* **财务审批人:**以部门形式参与审批过程,可由财务部门指派人员,在项目申请人/审批人提交的文件基础上,完成财务审批,其中财务总监具备财务审批职能,财务人员具备财务审核职能。

\* **项目审批人:**为项目审批决策角色,依据对应岗位的项目管理权限做出审批。超出岗位权限的,须依据项目管理架构的权限要求向上提请,不可越级审批,原则上降级审批需得到上级授权。

### 3.1.3 其他角色:

\* **抄送人:**在审批流程中,根据项目实际需要项目管理架构中未参与审批流程的相关岗位设置为抄送人,以达成信息共享和共识。同时,基金会秘书长/副秘书长为项目立项、合同、付款、过程、结项审批流程中的固定抄送人。

## 3.2 立项审批程序

非自主运行类项目(采购遵循基金会采购制度)及自主运行类项目,立项审批程序为:项目经理/官员申请→项目立项讨论会→项目总监审批→财务总监审批→

秘书长审批 →抄送人。达到项目审核委员会及理事会权限的项目，由理事会/项目审核委员会批准后，进入立项流程。

- (一) 立项申请由项目经理/官员发起。
- (二) 提请至项目立项讨论会。
- (三) 项目总监对立项申请进行审批。
- (四) 财务总监对立项预算合法、合规性进行审批。
- (五) 秘书长对项目立项申请做最终审批。
- (六) 审批抄送：项目万益云系统自动将审批文件发送至抄送人。

### 3.3 合同审批程序

非自主运行类项目中资助、专项项目签订协议，采购项目签订合同。自主运行项目完成立项审批表。

合同/协议审批程序为：项目经理/官员申请→项目总监审批→合规审核→法务审核→财务总监审批→秘书长审批→抄送人。

- (一) 合同/协议申请由项目经理/官员发起。
- (二) 项目总监对合同/协议进行审批。
- (三) 合规人员对合同/协议的合规性进行审核。
- (四) 法务人员对合同/协议的合法性进行审核。
- (五) 财务总监对合同/协议涉及的资金合理性进行审批。
- (六) 秘书长对合同/协议做最终审批。
- (七) 审批抄送：万益云系统自动将审批文件发送抄送人。

### 3.4 付款审批程序

### 3.4.1 资金拨付阶段（非自主运行类项目）

\***立项付款**：单个项目首付款为项目资金总额的 40%-70%之间，视项目实际情况确定拨付比例，特殊情况可经过秘书长审批后另行约定。立项付款对接协议/合同签署程序。

\***过程付款**：单个项目过程付款视项目周期而定。其中单个项目的阶段性付款视项目周期而定。项目周期达到 12 个月及以上的，可设立阶段性付款，阶段性付款以 6 个月为一个阶段，可根据项目总体周期设定多个过程阶段性付款阶段。

\***结项付款**，单个项目尾款金额为项目资金总额的 10%-60%之间，视项目实际情况确定拨付比例，特殊情况可经过秘书长审批后另行约定。结项付款对接结项审批程序。

### 3.4.2 资金拨付程序（非自主运行类项目）

付款程序为：项目经理/官员申请→项目总监审核→财务总监审核→秘书长审批后，财务部门执行付款→合规人员发布信息（立项付款时）。

- （一）立项付款、过程付款及结项付款申请由项目经理/官员发起。
- （二）项目总监对付款申请进行审批。
- （三）财务总监对付款申请进行审批。
- （四）秘书长对付款申请做最终审批。
- （五）财务部门执行付款，立项付款后告知发起人与合规人员。
- （六）合规人员在立项付款后进行信息发布。

## 3.5 过程审批程序

过程审批程序包括进展报告审批与变更审批。

### 3.5.1 进展报告审批程序

非自主运行类项目中的采购遵循基金会采购制度要求，自主运行类项目无需进展报告审批。进展报告审批程序为：项目经理/官员申请→项目总监审批→财务总监审批→抄送人。

- (一) 进展报告申请由项目经理/官员发起。
- (二) 项目总监对进展报告进行审批。
- (三) 财务总监对进展报告进行审批。

### 3.5.2 变更审批程序

基金会项目变更针对项目所产生的范围（实施方、实施地及目标调整）、预算（超出合作伙伴可自行调整的范围）、进度（项目周期延长）调整而提出的申请进行审批。非自主运行类与自主运行类变更程序一致，仅发起人不同，自主运行类项目变更申请发起人由合作伙伴调整为项目经理/官员。秘书长项目管理权限外的变更，由理事会/项目审核委员会确认后，进入审批程序。项目变更审批程序为：

- (一) 变更申请由合作伙伴发起。
- (二) 项目经理/官员审核后提交项目总监。
- (三) 涉及范围变更的，由项目总监审批。
- (四) 涉及进度延期的，由项目总监审批后，提交至财务总监审批；财务总监否决审批时，经由项目总监与财务总监协商确定，协商无法达成共识的，提交秘书长审批。
- (五) 涉及预算变更的，由项目总监审批后提交至财务总监审批，并由秘书长做最终审批。

(六) 审批文件发送抄送人。

### 3.6 结项审批程序

基金会项目应经过评估验收、明确项目成果后进行结项。原则上基金会非自主运行类(采购遵循基金会采购制度)及自主运行类项目均应依据评估验收结果进行结项审批。非正常结项项目也应进行评估验收。

#### 3.6.1 结项审批程序

非自主运行类与自主运行类结项程序一致,自主运行类项目结项申请发起人由合作伙伴调整为项目经理/官员。非正常结项项目,由秘书长做最终审批。

结项审批程序为:合作伙伴(项目经理/官员申请)→项目经理/官员审核→项目总监审批→财务总监审批→抄送人。

- (一) 合作伙伴提交项目结项报告。
- (二) 项目经理/官员审核结项报告。
- (三) 项目总监对项目结项进行审批。
- (四) 财务总监对项目结项进行审批。

#### 3.6.2 评估验收类型

基金会基于项目类别,采用不同的评估类型,包括:

##### (一) 内部评估:

\*项目人员验收:基金会项目部人员对项目进行的评估验收,可邀约相关部门人员(品牌、财务、综合部门)参与,项目部门评估:基金会项目部组建评估小组,对项目进行的评估验收,可邀约相关部门人员(品牌、财务、综合部门)参与。

\*财务评估:由基金会综合部财务人员或组建的评估小组,对项目进行的财务评

估。

**(二) 外部评估：**

\*外部项目评估：由基金会统筹，邀请外部专业机构或专家对基金会项目进行评估，从而获取更为专业、全面的项目成果，外部项目评估具备更高的公信力。

\*外部财务审计：由基金会统筹，邀请外部专业机构对基金会财务进行审计，从而获取更为专业的结果，外部审计具备更高的公信力。

**3.6.3 评估验收要求**

基金会立项所实施的所有项目，均需完成项目目人员验收，可视实际情况启动其他类型评估，其中：

(一) 基金会立项实施的资助类项目，除项目人员验收外，按比例进行财务评估，评估比例根据当年度基金会工作计划，由项目部与财务部门协商制定。

(二) 单个项目 $\geq 100$  万的资助类项目，除项目人员验收外，按比例进行项目部，门评估，评估比例根据当年度基金会工作计划，由项目部制定。

(三) 连续三年及以上的项目，资助类须完成项目人员验收与外部组织评估、外部财务审计，采购类须完成项目人员验收与外部组织评估。

(四) 单个项目 $> 300$  万及同一资助对象(机构)连续 3 年资助合计 1000 万元及以上的项目，须完成项目人员验收与外部财务审计。

**3.7 万科公益基金会审批程序及权限表**

环节 / 业务 流程	运行模式	权限范围	审批流程

立 项 审 批	非 自 主 运 行 类 项 目  ( 采 购 除 外 )	理事会负责审批超出项目审 核委员会权限的项目立项前 的确认  项目审核委员会依照《项目审 核委员会工作制度》规定的审 批权限审批项目立项前的确 认  秘书长负责审批进入立项流 程项目的立项	项目申请人申请→项目立 项讨论会→项目总监审批 →财务总监审批→秘书长 审批→抄送人  超过秘书长权限的，由项 目审核委员会/理事会进行 确认后进入立项审批流 程。  采购审批参照基金会采购 制度
	自 主 运 行 项 目		
合 同 / 协 议 审 批	非 自 主 运 行 类	秘书长负责审批已确认立项 的项目的合同/协议	项目经理/官员申请→项目 总监审批→合规审核→法 务审核→财务总监审批→ 秘书长审批→抄送人
付 款 审 批	非 自 主 运 行 类 及 自 主 运 行 类 项 目	秘书长负责审批已确认立项 的项目付款	项目经理/官员申请→项目 总监审核→财务总监审核 →秘书长审批后，财务部 门执行付款→合规人员发 布信息（立项付款）
	非 自 主 运 行 类 项 目	进展报告：  进展报告审批由项目总监与	项目经理/官员申请→项目 总监审批→财务总监审批

	( 采购除 外)	财务总监负责	→抄送人
过 程 审批	非自主运 行类和自 主运行类 项目	<p>变更审批：</p> <p>理事会负责审批超出项目审核委员会权限的项目变更</p> <p>项目审核委员会依照《项目审核委员会工作制度》权限审批项目变更</p> <p>秘书长负责审批已确认立项的项目所产生资金变更</p> <p>项目总监与财务总监审批进度延期申请</p> <p>项目总监对项目范围变更的审批</p>	<p>依据项目运行模式由合作伙伴或项目官员发起变更申请。合作伙伴发起申请时，项目官员为直接审核人。</p> <p>涉及范围的：申请人申请→审核人审核（依据运行模式选择）→项目总监审批→抄送人</p> <p>涉及进度的：申请人申请→审核人审核（依据运行模式选择）→项目总监审批→财务总监→抄送人（项目总监与财务总监审批意见不一致且无法达成共识，提交秘书长审批）</p> <p>涉及预算的：申请人申请→审核人审核（依据运行模式选择）→项目总监审</p>

			批→财务总监审批→秘书长审批→抄送人
结项审批		秘书长负责审批基金会已立项项目非正常终止结项 项目总监负责审批基金会已立项项目的结项	项目经理/官员申请→项目总监审批→抄送人 非正常终止结项，由项目总监审批后，递交至秘书长做最终审批

## 第四章 项目全周期管理

万科公益基金会全周期管理分为四个阶段，分别为：立项 - 启动 - 实施 - 结项。每个阶段具备阶段重点、关键任务及关键产出。

\*阶段重点：项目全周期管理过程中应考虑的因素、内容，是项目管理的“价值观”。

\*关键任务：项目全周期管理过程中应执行的行动、任务与工作步骤。

\*关键产出：项目全周期管理过程中应完成的成果以及获得的具体结果。

### 4.1 立项阶段

本阶段是项目全周期管理的第一阶段，为后续的启动、实施、结项提供重要基础，也是确保项目成功的重要保障。

本阶段的所有审批程序对接制度第三章 3.2 立项审批程序。

#### 4.1.1 立项阶段重点

万科公益基金会主要通过非自主运行类（资助、采购、专项项目）以及自主运行类两种不同的项目模式进行运作，所有项目的立项均以基金会的战略目标、变革理论、项目集（板块）目标为基石，这是本阶段项目全周期管理的实施原则。因此，项目经理/官员必须在设计/征集项目初期，再次明确以及与合作伙伴明确基金会的战略目标，并在此基础上，选择项目的干预范畴，设计项目，确保项目促进基金会总体目标的达致。

#### 4.1.2 立项关键任务

##### 4.1.2.1 非自主运行类项目

万科公益基金会非自主运行类项目（采购除外，采购遵循基金会采购制度要求）根据全周期管理立项阶段的关键任务步骤实施，进入立项审批流程。基金会以定向邀约或合作伙伴主动寻求合作为主要立项方式，如需公开招募项目，另行确定招募流程。



（一）项目经理/官员在战略目标指导下，定向邀请合作伙伴或接受伙伴主动寻求合作；邀请填写《项目概念书》；（相关工具：项目概念书）

（二）项目经理/官员与项目总监充分沟通，与合作伙伴就《项目概念书》达成一致后确定初步合作意向；

(三) 项目经理/官员针对合作伙伴开展尽职调查，审核资质，确保伙伴机构的合规性；（相关工具：尽职调查表）

(四) 项目经理/官员指导合作伙伴撰写及完善《项目建议书》；（相关工具：项目建议书（附项目逻辑框架表和预算表），预算在 10 万以下的须完成《简版项目建议书》）

(五) 项目经理/官员与项目总监就《项目建议书》进行讨论确认后，发起立项申请，并提交立项讨论会；

(六) 项目总监组织召开项目立项讨论会，并邀约相关部门（包括财务、合规、传播等）参与；项目立项讨论会不具备审批功能与权限。由项目总监定期负责发起，

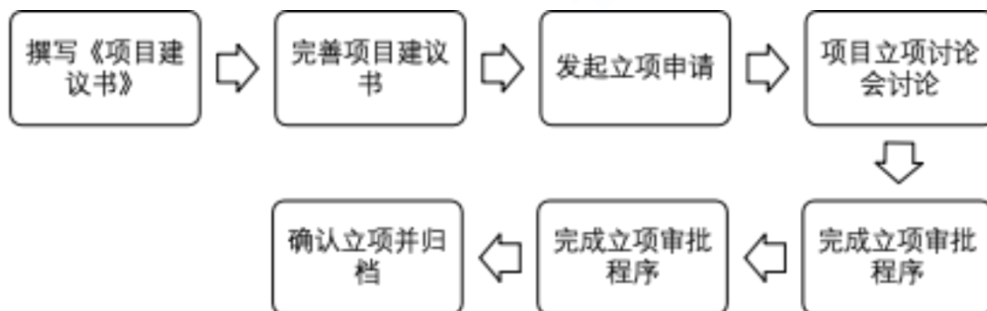
通过会议的方式针对项目进行讨论，项目经理/官员推荐项目，与会人员为立项会议中讨论的项目提供建议。

(七) 项目经理/官员根据立项讨论会要求，与合作伙伴完善《项目建议书》；

(八) 进入基金会立项审批程序，完成审批；（参见制度 3.2 立项审批程序）

(九) 确认立项后，完成文件归档。

#### 4.1.2.2 自主运行类项目



图表 4 自主运行项目立项关键任务

- (一) 项目经理/官员在战略目标的指导下，明确界定项目干预议题，开展资料收集与信息分析工作，完成《项目建议书》； *相关工具：项目建议书（附项目逻辑框架表和预算表），预算在 10 万以下的仅需要《简版项目建议书》*
- (二) 项目经理/官员与项目总监进行讨论，修改并完善《项目建议书》；
- (三) 项目经理/官员根据完善的《项目建议书》发起立项申请；
- (四) 项目总监召集开展项目立项讨论会，并邀约相关部门（包括财务、合规、传播等）参与；
- (五) 项目经理/官员根据立项讨论会要求，完善《项目建议书》；
- (六) 进入基金会立项审批程序，完成审批；（参见制度 3.2 立项审批程序）
- (七) 完成立项审批程序，提交项目文档至各相关部门；
- (八) 确认立项后，完成文件归档。

#### 4.1.3 立项阶段关键产出

完成全周期管理立项阶段的关键任务后，主要有以下关键产出，须明确存档。包括：

- (一) 项目建议书（附项目逻辑框架表和项目预算表）
- (二) 首次合作伙伴的机构信息
- (三) 首次合作伙伴的尽职调查表
- (四) 立项审批表

#### 4.2 启动阶段

本阶段是项目全周期管理的第二阶段，能够使项目团队成员和利益相关方就即将开展的项目进一步达成共识。在本阶段，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。

本阶段的所有审批程序对接制度第三章 3.3 合同审批程序和 3.4 付款审批程序。

#### 4.2.1 启动阶段重点

本阶段主要以正式文件为基准，应确保关键利益相关方能够理解并支持项目的目标，同意项目协议中所描述的时间、成本和范围，并达成明确共识，签署相关文件，是后续项目推进的重要参考文件。

#### 4.2.2 启动关键任务

万科公益基金会非自主运行类项目，均根据全周期管理启动阶段的关键任务步骤实施开展，包含合同/协议的签署以及付款。自主运行类项目不涉及合同/协议及款项拨付。

##### 4.2.2.1 合同/协议签署



图表 5 合同/协议签署关键任务

(一) 项目经理/官员根据基金会通用合同/协议模板及立项审批的项目建议书，起草合同/协议；基金会合同/协议须以基金会合同/协议模板为基础，签订前基于项目情况补充相关内容，如对合同/协议模板有调整或采用对方拟定合同/协议稿的，须与项目总监确认。（相关工具：资助/捐赠协议与采购合同）

(二) 项目经理/官员与合作伙伴达成明确共识，核对项目协议时间、范围、资金等重要信息，达成共识；

(三) 项目官员/经理发起合同审批，进入基金会立项审批程序，完成审批；（参见制度 3.3 合同审批程序）

(四) 确认审批后，完成文件归档。



#### 4.2.2.2 款项拨付

(一) 项目经理/官员与合作伙伴沟通，获取项目发票/收据，负责审核发票/收据的合规性以及金额、发票内容等的准确度；

(二) 项目经理/官员在万益云系统上提交付款申请；

(三) 项目官员/经理发起付款审批，进入基金会付款审批程序，完成审批；（参见制度

#### 3.4 付款审批程序

(四) 财务部门根据要求拨付款项；以银行转账方式拨付款项，付款后通知本项目的经理/官员；

(五) 项目经理/官员收到通知告知合作伙伴；

(六) 立项付款后，项目经理/官员于 5 个工作日内通知合规人员；

(七) 合规人员依据规定完成信息发布。

### 4.2.3 启动阶段关键产出

完成全周期管理启动阶段的关键任务后，主要有以下关键产出，须明确存档。包括：

- (一) 项目合同/协议
- (二) 合同审批表

## 4.3 实施阶段

本阶段是项目全周期管理第三阶段，该阶段主要依据不同的项目类型根据计划进行实施或监测，确保项目顺利实施。

本阶段的所涉及到的审批程序对接第三章 3.5 过程审批程序。

### 4.3.1 实施阶段重点

项目启动后，应依据项目协议/合同文件实施项目，以基金会的战略目标、年度计划和项目需求为导向，确保项目的实施方向与目标一致，因此，项目经理/官员在制定实施时要全面考虑项目的各个方面，包括项目的范围、时间、成本、风险、问题、人员安排等等，项目应注意遵循计划的全面性以及因地制宜地调整计划，确保项目顺利实施。

### 4.3.2 实施关键任务

万科公益基金会项目全周期管理实施阶段的关键任务包括项目监测管理、问题管理与变更管理三个关键任务。万科公益基金会运行的项目根据全周期管理实施阶段的关键任务步骤开展包括监测管理、问题管理与变更管理。其中，涉及过程拨款的项目需完成项目实施进展报告审批。

- ◇ **监测管理**：监测管理是在实施过程中定期关注项目的进度、成本及范围情况，确保项目依据既定的规划达成目标，同时监测项目集的有效实施，确保基金会战略目标的达成。
- ◇ **问题管理**：问题管理是指在项目管理过程中，要及时发现问题、沟通问题，确保问题得到有效解决，同时做好经验总结，避免问题的重复发生。
- ◇ **变更管理**：变更管理是指在项目实施过程中需要及时对项目计划做出调整，所有调整都应遵循规范的流程，做到管理有序可循，有据可依。

#### 4.3.2.1 监测管理

万科公益基金会项目监测应确保及时性、完整性、连续性以及真实性原则，并坚守监测的应用性原则。监测管理不同于其他管理，监测管理不局限于项目实施阶段，而是贯穿项目管理全周期的管理内容。监测管理也不局限于单个项目，项目总监应对项目成果进行监测，关注项目集的有效实施情况，定期回顾与监测，以确保基金会战略目标的实现。



图表 7 监测管理关键任务

##### （一）立项阶段的项目监测：完成监测计划

在项目的立项阶段，随着项目建议书和逻辑框架的确认，非自主运行类项目的项

目经理/官员同步与合作伙伴协作，完成该项目的监测计划，包括构建该项目的监测指标，设计监测方法，对参与项目的管理人员分配监测任务，并在项目立项会时同步讨论。自主运行类项目，项目经理/官员需根据项目建议书制定监测计划。

### （二）启动阶段的项目监测：共识监测计划

非自主运行类项目中，项目经理/官员将监测计划与合作伙伴沟通并达成共识。自主运行项目，项目经理/官员要确保参与本项目的人员共识监测计划。

### （三）实施阶段的项目监测：实施监测工作

自主运行类项目的项目经理/官员依据制定的监测计划，按要求、时间收集监测信息。非自主运行类项目可由项目经理/官员连同合作伙伴分工协作。监测任务包括：

\* 项目经理/官员监测内容涉及项目进度、成本及范围，及时记录沟通日志；

（相关工具：沟通日志）

\*涉及过程拨款的项目，需完成实施进展报告；

\*目经理/官员可视项目监测情况邀请财务部门启动财务检查；

实施监测工作包括落实监测管理、沟通监测情况、跟进监测与反馈监测。针对发现问题的情况，实施问题管理，涉及到变更的，启动变更管理；

\*落实监测管理，根据项目监测计划，落实项目监测管理工作；涉及过程拨款的项目，启动进展报告管理（视情况可邀请其他部门参与）

\*沟通监测情况，对监测到的相关信息进行沟通；必要时经与项目总监沟通后，启动变更管理；

\*跟进监测情况，跟进监测结果，及时做出项目整改；

\*反馈监测情况，项目经理/官员须对如上监测信息、监测跟进等向项目参与各方反馈。

#### （四）结项阶段的项目监测：完成监测归档

\*完成监测归档，项目经理/官员应在项目结项阶段将项目监测信息整理，为项目结项验收提供有效依据，并归档监测信息；

\*项目总监基于监测信息，定期回顾项目、项目集的实施有效性，以确保基金会战略方向的准确性。



#### 4.3.2.2 问题管理

做好问题管理，必须从记录问题开始，以便能够进行有效分析和沟通，同时也便于进行经验总结，成为组织的知识和经验财富。问题管理应遵循以下关键任务：

（一）项目经理/官员应具备问题意识，提升发现问题的敏感性，在项目实施管理中，及时发现问题；

（二）对发现的问题要及时记录沟通日志，以便跟进和总结；

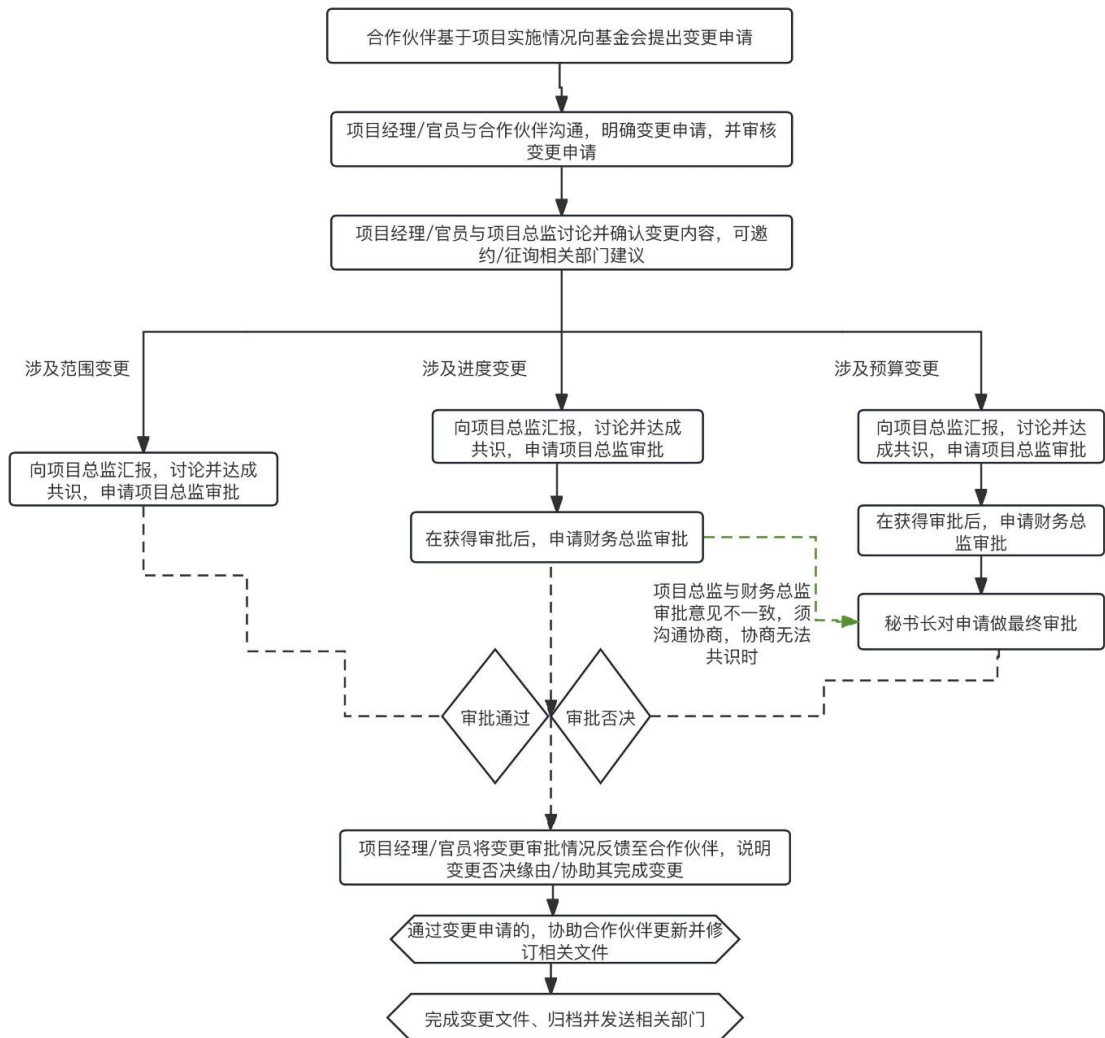
（三）根据问题的性质，紧急沟通讨论解决，或采取定期沟通讨论的方式进行跟进。对问题的沟通、讨论和提出的解决跟进方案，在问题日志中记录，并定期跟进，确保问题的有效解决；

（四）定期对问题日志进行回顾，做出经验总结。（相关工具：沟通日志）

### 4.3.2.3 变更管理

万科公益基金会变更管理分为非自主运行类项目变更管理与自主运行类项目变更管理，基金会项目变更针对项目实施过程中所产生的范围（实施方、实施地及目标调整）、预算（超出基金会资金管理最低要求）、进度（项目周期延长）调整而提出申请。项目管理过程中，涉及项目变更事项，须严格按变更流程实施。

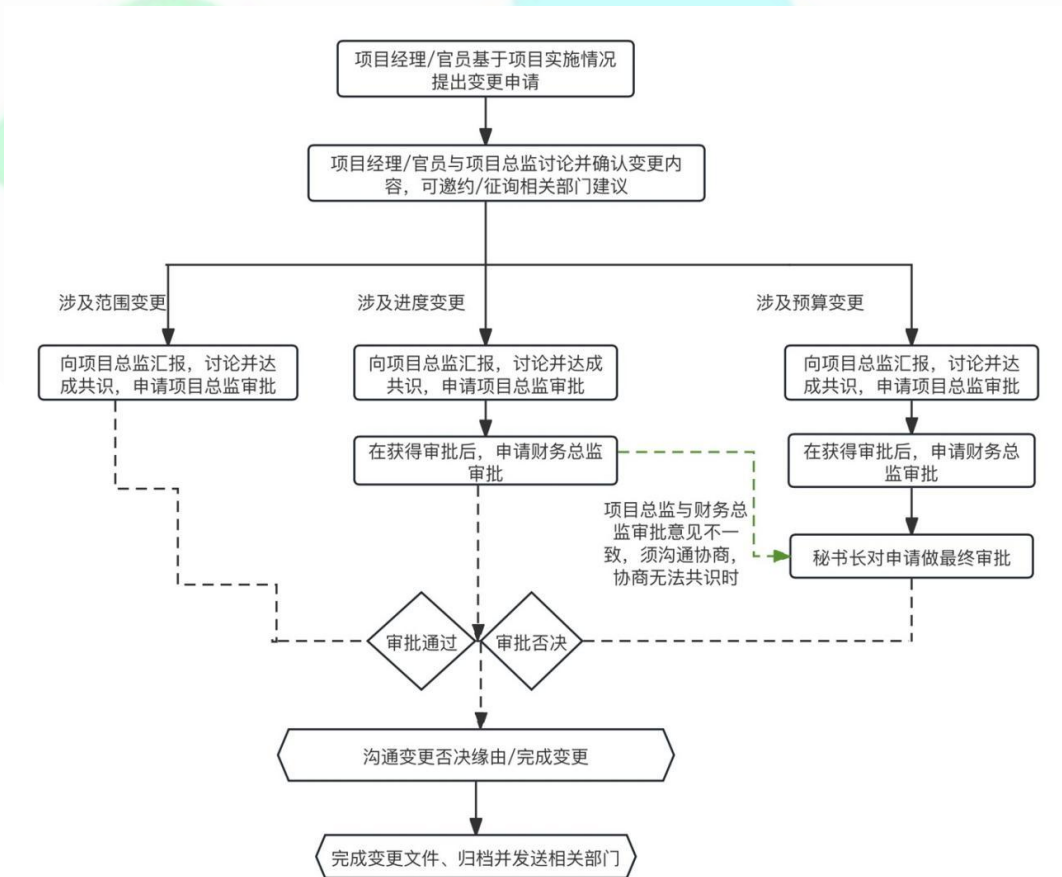
#### 4.3.2.3.1 非自主运行类项目变更



图表 9 非自主运行类项目变更管理流程

- (一) 合作伙伴根据项目实施情况，提出变更申请，项目经理/官员对其提出的变更申请进行审核；（相关工具：变更申请审批申请表）
- (二) 项目经理/官员提交项目变更申请至项目总监，讨论并确认变更内容；
- (三) 项目经理/官员发起并完成变更审批程序；（见制度 3.5.2 变更审批程序）
- (四) 项目经理/官员对变更结果（同意/否决）反馈至合作伙伴；
- (五) 完成审批程序后，依据审批后的变更申请表，更新并修订项目文件；
- (六) 确认后，更新文件归档并发送各相关部门。

#### 4.3.2.3.2 自主运行类变更管理



图表 10 自主运行类项目变更管理流程图

(一) 项目经理/官员根据项目实施情况提出变更申请；（相关工具：变更申请审批申请表）

(二) 项目总监与项目经理/官员就变更申请进行讨论并确认变更内容；

(三) 项目经理/官员发起并完成变更审批程序；（见制度 3.5.2 变更审批程序）

(四) 完成审批程序后，依据审批后的变更申请表，更新并修订项目文件；

(五) 确认后，更新文件归档并发送各相关部门。

#### 4.3.3 实施关键产出

完成全周期管理实施阶段的关键任务后，主要有以下关键产出，须明确存档。

包括：

(一) 沟通日志

(二) 变更申请审批表

(三) 项目实施进展报告

(四) 项目进展报告审批表

#### 4.4 结项阶段

本阶段是项目管理周期的最后阶段。当项目完成了所有活动或达成项目目标，或因某些特殊因素而必须终结时，进入结项阶段。

本阶段的所涉及到的审批程序对接第三章第六节结项审批程序。

##### 4.4.1 结项阶段重点

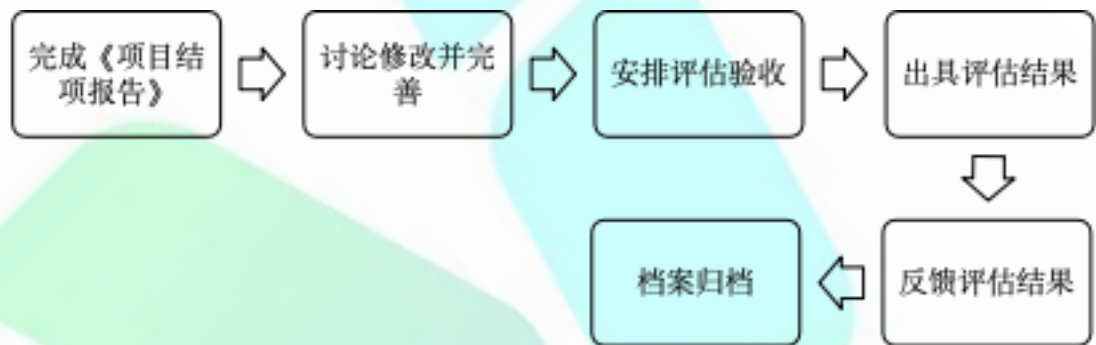
在项目结项阶段，项目团队需要确保所有任务都已完成，做好项目总结和项

目评估，进行最终的质量检查，并确保达到预期的目标。同时，做好各项收尾工作，盘点各项资源，以便投入到其它项目中。此外，项目团队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，遵循这些实施原则，将有助于确保项目的成功交付，并为后续项目提供经验教训。原则上基金会非自主运行类（采购遵循基金会采购制度）及自主运行类的所有项目都应评估验收，依据评估验收结果进行结项审批。非正常结项项目也应进行评估验收。

#### 4.4.2 结项关键任务

##### 4.4.2.1 结项任务

##### 4.4.2.1.1 非自主运行类项目



图表 11 非自主运行类项目结项关键任务

- (一) 通知合作伙伴完成《项目结项报告》《项目财务结算表》；（相关工具：项目结项报告、项目财务结算表）
- (二) 与合作伙伴讨论并修改、完善；
- (三) 项目经理/官员根据基金会要求，安排评估验收，包括内部评估、外部评估。
- (四) 根据评估验收安排的要求完成评估结果，项目人员验收需完成《项目结项报告》的结项意见填写，项目部门评估及外部评估须出具《项目评估报告》，

财务评估须出具财务评估反馈（以财务部门要求为准）；（相关工具：项目评估报告基本要素）；

(五) 根据评估情况，向合作伙伴反馈服务结项情况，通知合作伙伴项目评估结果；

(六) 基于评估结果，依据合同要求履行评估结项相关工作；

(七) 收集并归档项目所涉及的档案资料。



#### 4.4.2.1.2 自主运行类项目

图表 12 自主运行类项目结项关键任务

(一) 根据项目执行情况、目标达成情况，撰写《项目结项报告》、《项目财务结算表》；（相关工具：项目结项报告、财务结算表）

(二) 财务人员核对财务记录，确保账目准确无误；项目经理/官员进行资产清算，列出项目所涉及的非固定资产清单并核算资产价值；

(三) 根据基金会结项规则进行验收评估，完成项目结项报告审核意见；

(四) 基于评估结果，总结项目经验；

(五) 完成档案归档工作，包括项目协议文件、实施过程记录、结项报告、评估报告等。

#### 4.4.2.2 项目评估

##### 1. 评估要求

非自主运行类项目和自主运行类项目均应组织项目评估验收。可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。具体评估类型要求详见第三章3.6 结项审批程序。

## 2. 评估职责

(一) 项目经理/官员依据协议文件要求，做好评估协调安排，包括明确评估时间、组建评估团队、发布评估通知函等；

(二) 组织评估团队核查项目资料、听取汇报、访谈相关方等，确保项目评估顺利开展；

(三) 出具《评估报告》，并向合作伙伴反馈评估结果；(相关工具：项目评估报告基本要素)

(四) 项目经理/官员依据评估结果登记合作伙伴黑灰名单。

## 3. 基金会合作伙伴黑灰白名单

基金会针对合作伙伴建立黑灰白名单，根据项目的结项情况，登记更新合作伙伴的情况，并纳入到后续合作的参考条件。

**灰名单：**对于出现重大错误但不涉及财务红线的问题，可给予一定期限的考验期。

**黑名单：**未能如期履约且无解释说明的，项目实施中出现违法违规的、触及财务红线的、出现重大错误的合作伙伴，列入基金会黑名单，且后续不再合作。

### 4.4.2.3 经验总结与组织资产积累

(一) 召开项目复盘会

(一) 项目经理/官员邀请项目所涉及的关键利益相关方参与，识别非自主

运行项目和自主运行项目在运营中成功和失败的因素，总结经验教训，形成经验总结日志；（相关工具：项目经验总结日志）

#### （一）建立知识管理库

项目经理/官员负责将项目中所涉及的知识、经验和最佳实践进行整理、存储和共享，以便员工学习和应用。

#### 4.4.2.4 项目款项差额处理

##### （一）关于捐赠项目的款项差额处理

合作伙伴按照约定使用捐赠款项，但项目实际支出总额与拟捐赠总额之间存在差异时，经双方协商，按照如下方式处理：

- \* 如项目实际支出总额超出拟捐赠总额的，则超出部分由合作伙伴自行承担。
- \* 如项目实际支出总额少于已实际支付的，基金会无需继续支付，且合作伙伴应当将差额部分用于基金会指定的用途（包括用于指定的其他公益项目，或者按照要求转赠予具有近似目的的其他慈善组织或公益项目）。
- \* 如项目实际支出总额少于拟捐赠总额，但超出基金会实际已支付金额，按实际结算金额履行尾款支付。

##### （一）关于资助项目的款项差额处理

合作伙伴按照约定使用资助款项，但项目实际支出总额与资助总额之间存在差异时，经双方协商，按照如下方式处理：

- \* 如项目实际支出总额超出约定的资助总额的，则超出部分由合作伙伴自行承担。
- \* 如项目实际支出总额少于已支付款项的，基金会无需继续支付尾款，合作

伙伴应当按照基金会的指示，退还差额款项或用于指定用途。

\* 如项目实际支出总额少于约定的资助总额，但超出已支付款项的，基金会据实支付应付款项。

#### 4.4.2.5 项目终止（非正常结项）

非正常结项是指项目在执行过程中，由于各种原因导致项目无法按照预期计划完成，不得不提前终止的情况。

##### （一）非正常结项的细则

项目遭遇如下情况，且经过调整仍无法改变现状，基金会与合作伙伴达成共识的前提下，终止项目。

\* 项目目标无法实现：由于技术、资源或其它限制，项目无法达到预期的目标或成果，且双方达成共识结项的；

\* 预算超支或资源不足：项目成本超过了预算限制，且无法获得足够的资源来继续推进项目；

\* 法律或和合规问题：项目涉及到法律或合规方面的问题，导致项目无法进行；

\* 外部环境变化：市场、技术或法律法规等外部环境变化，项目不再可行；

\* 项目管理问题：项目管理不善，进度延误、质量问题或团队冲突等，导致项目无法继续进行。

##### （二）基金会单方面中止项目的细则

如项目实施出现以下情况，基金会可单方面考虑中止合作伙伴项目的情形：

\* 合作机构未能根据按照项目建议书实施项目，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，经过多次沟通后，仍未给予合理解释的；

- \* 合作机构未根据项目建议书、资金使用计划或预算，存在资金违规或违约使用资金，且经基金会提出后仍未修正的；
- \* 合作机构项目计划/资助用途未征得基金会同意擅自发生重大变更的，经基金会提出后仍未修正的；
- \* 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；
- \* 合作机构提交虚假内容的项目报告、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；
- \* 合作机构未经基金会书面同意逾期履行执行方案或逾期提交工作成果达十五日的；
- \* 严重违反阳光合作承诺的；
- \* 其他使项目不能实施的外在因素。

#### 4.4.3 结项关键产出

完成全周期管理结项阶段的关键任务后，主要有以下关键产出，须明确存档。包括：

- (一) 项目结项报告
- (二) 项目评估报告
- (三) 项目财务结算表
- (四) 项目经验总结日志
- (五) 项目结项审批表

4.5 万科公益基金会全周期管理操作流程一览表

所属阶段			立项阶段	启动阶段	实施阶段	结项阶段	
阶段重点			明确战略目标	明确各方共识, 签署文件	遵循计划的全面性与迭代性	完成收尾程序	
关键任务	非自主运行类	资助	1. 定向邀请伙伴/接受伙伴申请	(一) 合同/协议签署 1. 起草合同/协议文件	(一) 监测管理 1. 完成监测计划	1. 完成《项目结项报告》、《项目财务结算表》	1. 项目评估
		采购	2. 沟通确定《概念书》 3. 指导完成《建议书》 4. 开展尽职调查 5. 发起立项申请 6. 开展立项讨论会 7. 完成立项审批程序	2. 协商修订文件并共识 3. 完成合同/协议审批程序 4. 确认并归档 (二) 款项拨付 1. 收取发票/收据	2. 共识监测计划 3. 实施监测工作 4. 完成监测归档 (二) 问题管理 1. 发现问题 2. 记录问题 3. 沟通问题	2. 讨论修改并完善 3. 安排评估验收 4. 出具评估结果 5. 反馈评估结果 6. 档案归档	2. 经验总结与资产积累 3. 项目差额处理 4. 项目终

		<p>8. 确定立项并归档</p> <p>其中采购项目依照基金会采购管理规定实施</p>	<p>2. 提交付款申请</p> <p>3. 完成付款审批程序</p> <p>4. 款项拨付</p> <p>5. 通知合作伙伴</p> <p>6. 通知合规人员</p> <p>7. 完成信息发布</p>	<p>4. 问题控制及反思</p> <p>(三)变更管理</p> <p>详见制度</p> <p>4.3.2.3 变更管理</p>	止
自主运行类		<p>1. 撰写《建议书》</p> <p>2. 完善《建议书》</p> <p>3. 发起立项申请</p> <p>4. 开展立项讨论会</p> <p>5. 完成立项审批程序</p>	<p>不涉及合同/协议/款项拨付</p>		<p>1. 撰写《项目结项报告》、《项目财务结算表》</p> <p>2. 完成结项报告审核</p> <p>3. 改善整改/经验总</p>

		6. 确定立项并归档			结 4. 档案归档
关键产出	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 项目建议书</li> <li>2. 首次合作伙伴的机构信息</li> <li>3. 首次合作机构尽职调查表</li> <li>4. 立项审批表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 项目合同/协议</li> <li>2. 合同审批表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 沟通日志</li> <li>2. 变更申请审批表</li> <li>3. 项目实施进展报告</li> <li>4. 进展报告审批表</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 项目结项报告</li> <li>2. 项目财务结算表</li> <li>3. 项目评估报告基本要素</li> <li>4. 项目经验总结日志</li> <li>5. 结项审批表</li> </ul>	
涉及工具/附件	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 项目概念书</li> <li>2. 项目建议书</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 资助协议</li> <li>2. 捐赠协议</li> <li>3. 采购协议</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 沟通日志</li> <li>2. 变更申请审批表</li> <li>3. 项目实施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 项目结项报告</li> <li>2. 项目财务结算表</li> <li>3. 项目评估报告基本要素</li> </ul>	

	3. 尽职调查 表		进展报告	4. 项目经验总结日 志
--	--------------	--	------	-----------------

图表 13 万科公益基金会全周期管理操作流程一览表

## 4.6 项目档案管理制度

### 4.6.1 总则

为加强万科公益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，提升基金会规范管理，根据《万科公益基金会档案管理制度》，细化与补充基金会项目档案管理制度，不尽之处以基金会档案管理制度为准。

### 4.6.2 项目档案管理的范围

本制度中所指档案为万科公益基金会在项目管理工作中形成的文件、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。

### 4.6.3 项目档案管理的原则

1. 万科公益基金会项目管理档案按项目群分类别立卷，以时间为档案建档链条。
2. 档案收集与归档应及时、完整，项目总监定期对档案归档质量进行检查。
3. 基金会档案工作实行业务负责制，具体负责执行自主运行类项目与执行非自主运行类项目的项目经理/官员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。并在年度/项目结项时整理汇总，递交项目档案保管人备案

4. 项目总监为项目档案管理的领导者与监督者，负责审核档案的归档以及调阅。

5. 综合部专人为档案保管人，负责定期（季度/项目结项时）对档案进行汇总与保管，以及执行档案调阅工作。

#### 4.6.4 项目档案的类型

1. 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，本着包含环保原则，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。

2. 纸质形式存档包括合同/协议签章件及其附件（项目建议书、项目逻辑框架表和预算表等）、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）。

3. 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。

#### 4.6.5 项目档案的存档方式

1. 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+项目群号+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。

2. 一份档案一个编号，不得重复使用编号。项目档案编号见下表《项目档案归档编号表》

3. 项目档案文件归类按项目立项、启动、执行、结项为时间顺序排列。

4. 纸质档案与实物档案应使用文件夹存档的方式归档，建立文件夹侧边条与封

面。无法归于文件夹的实物档案，应在封面列明存放地点及保管人。

5.项目档案侧边条模板要求：

6.档案编号如：领域+议题+项目群+项目名称+项目起止年份（领域、议题、项目群一行，另起一行为项目名称及起止年份标为加粗字体）

◇ 高度：18.50cm（2.00cm + 14.50cm + 2.00cm）、宽度：2.54cm

◇ 字体：华文楷体

◇ 字号：领域+议题+项目群（小五），项目名称，立项年份（小四）

7.封面应列明具体的文件清单。包括管理阶段、文件编号、文件名称、存档类型、存档位置。

8.管理阶段：立项阶段、启动阶段、实施阶段、结项阶段

9.存档类型：纸质版、电子版、实物版

10.存档位置：文件夹、电子版位置、实物空间

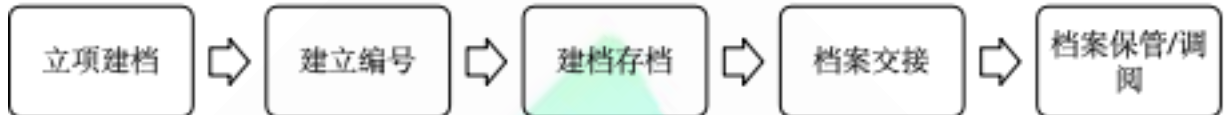
#### 4.6.6 项目档案的保管与利用

1. 基金会项目部设立专门的档案文件柜，须保证防火、防潮、防虫，并具备一定的隐私保护措施，确保档案安全。
2. 档案存档应按编号分类存放，电子档案存档应编制准确文件名称、编号，便于检索查找。

原则上基金会项目方案存档期限为永久保存，非必要不删除。如有删除档案，须编造销毁清册，经基金会领导批准后销毁。

档案属于基金会内部文件，不得随意外泄，借阅须经行管负责人授权，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。

#### 4.6.7 档案存档流程



图表 14 档案存档关键任务

1. 立项建档，项目经理/官员应在项目确认立项后，向综合运营部领取文件夹，建立档案，文件夹中存档纸质档案，并在电脑中建立该项目的电子档案文件夹。
2. 建立编号，项目经理/官员根据项目编号规则，为项目档案建立编号，并完成纸质档案文件夹的侧边条与封面。电子档案文件夹名称同样为项目编号，并于纸质文件档案编号保持一致。
3. 建档存档，项目经理/官员依据项目全周期管理要求与项目档案管理制度要求，对项目实施过程中的档案进行建档、存档。
4. 档案交接，项目经理/官员在项目结项/人员变更时，将档案交接给项目部门制定的档案保管人，交接内容须完整。
5. 档案保管/调阅，档案保管人对档案进行保管，必要时办理档案借阅。

## 第五章 工具清单及图表索引

### 5.1 项目管理工具模板清单

序号	管理阶段	名称
1	立项阶段	项目概念书
2		项目建议书（含简版项目书、项目逻辑框架表、预算表、请款计划、申请机构基本信息表）
3		尽职调查表
4	启动阶段	资助协议
5		捐赠协议
6		采购协议
7	实施阶段	沟通日志
8		变更申请审批表
9		项目实施进展报告（含项目财务报告）
10	结项阶段	项目结项报告
11		项目财务结算表
12		项目评估报告基本要素
13		项目经验总结日志

图表 15 项目管理工具模板清单

### 5.2 项目管理制度图表目录

图表 1 万科公益基金会项目管理架构图 .....
图表 2 万科公益基金会审批程序及权限表 .....
图表 3 非自主运行项目立项关键任务 .....
图表 4 自主运行项目立项关键任务 .....
图表 5 合同/协议签署关键任务 .....
图表 6 款项拨付关键任务 .....
图表 7 监测管理关键任务 .....
图表 8 问题管理关键任务 .....
图表 9 非自主运行类项目变更管理流程 .....
图表 10 自主运行类项目变更管理流程图 .....
图表 11 非自主运行类项目结项关键任务 .....
图表 12 自主运行类项目结项关键任务 .....
图表 13 万科公益基金会全周期管理操作流程一览表 .....
图表 14 档案存档关键任务 .....
图表 15 项目管理工具模板清单 .....

## 第六章 附则

6.1《万科公益基金会项目管理制度》的制定依据《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》的规定，参照并依托《万科公益基金会章程》《项目审核委员会工作制

度》《万科公益基金会财务管理制度》《万科公益基金会采购管理制度》《万科公益基金会项目专项审计说明》《万科公益基金会项目资助资金管理细则》共同对基金会项目实施管理职能。

6.2 本制度由万科公益基金会项目部制定,经秘书处讨论报理事会审议通过执行。

6.3 本制度经2024年3月13日理事会表决通过并于2024年5月1日正式实施。