

北京市志善社区服务发展中心 项目管理办法

第一章 总则

第一条 为规范北京市志善社区服务发展中心（简称志善）项目管理，保证项目的顺利、规范、有效实施，加强项目管理的公开度和透明度，依据相关法律法规，以及《北京市志善社区服务发展中心章程》等有关规定，特制定本办法。

第二条 本办法适用于志善为践行使命愿景为不同弱势群体和社区需求而设立实施的社区服务的所有项目。

第三条 项目设立和开展必须符合《北京市志善社区服务发展中心章程》规定，符合志善的宗旨和业务范围，符合社会主义核心价值观，符合在党领导下的公益慈善现代化的要求。

第四条 执行主任对项目管理全权负责。执行主任负责项目设立的审批、项目监测和项目评估。发展部负责项目的对外的宣传和品牌传播、志愿者管理和培训。项目部负责项目的设立申请、项目执行和项目反馈。

第二章 项目的设立

第五条 项目的设立主要包括以下方面：

- （一）有利于社区发展的公益活动及项目；
- （二）与社区内政府、企业、其他组织共同推动的公益项目；
- （三）困境群体的环境改善项目。



第六条 项目的分类

（一）根据项目资金来源种类，可分为捐赠型项目、收费型项目、政府购买服务项目；

（二）根据捐赠者意愿，可分为限定性捐赠项目（有限定性用途的捐赠）和非限定性捐赠项目（无限定性用途的捐赠）；

（三）根据项目服务群体不同，可以分为受益群体项目和受益区域项目。

第七条 项目申请

申请立项的项目需要符合志善的章程、使命愿景、价值观、战略规划，并体现公益性、专业性、可持续性、社会效益性等要求。

申请立项前需要进行：

（一）需求调研：通过市场调研和需求分析，了解目标受众的需求和期望，以及当前社会问题的现状和发展趋势；

（二）资源调研：对于计划实施的项目，需要了解各种资源，包括人力资源、物资资源、捐赠资源、合作资源等。

对捐赠和合作资源方需要进行尽职调查，以确保资源的可靠性、合法性和适用性，从而保证项目的顺利进行和成功实施。根据捐赠方和资源方参与的程度，需要做如下尽职调查：

- 1、资源方的资质和信誉
- 2、资源的来源和质量
- 3、资源方的财务状况
- 4、合作意愿和承诺

5、法律合规性

方案设计：项目申请同时需要提交项目立项申请书，详见附件。

第八条 项目立项审核和审批

由执行主任组织项目评估小组，对项目申请书进行审核，评估项目的可行性、社会效益等，决定立项。项目年度预算在 50 万元以下的项目由执行主任审批通过，必要时需要由综合部组织评估小组进行立项评审。项目年度预算超过 50 万的新项目，除执行主任审批外，还需向理事会提请审议通过。

对于限定性捐赠若已明确项目方案的，按协议约定执行，未约定的须经捐赠方对项目执行方案进行书面确认。

第九条 项目协议

项目审批通过后，需签订项目协议，包括：

- （一）明确双方身份和基本信息；
- （二）确定协议的具体内容、合作或者捐赠方式、金额；
- （三）确定协议应明确双方的权利、义务、违约责任等内容；
- （四）协议草案双方通过后签字盖章，双方各执一份存档备查。

第三章 项目的执行管理

第十条 项目计划制定

项目负责人负责制定项目实施计划，包括项目目标、项目实施内容、项目人员岗位职责和权限、项目时间计划等。

第十一条 项目进度管理

(一)设立项目进度管理机制。项目负责人定期跟踪项目进度，及时发现和解决问题。按照要求提交项目进展汇报（比如月报）、年度报告以及项目结项报告。

(二)设立项目质量管理机制。按照项目执行计划，组织项目团队开展各项工作。监控项目质量，确保项目按照预定的时间和项目计划书的内容执行。在项目执行过程中，应采用“同步介入、同步跟踪、重点抽查、事后回访”的方式跟进，及时掌握项目实施过程中的各种情况。对项目质量进行监控和评估，确保项目成果符合质量标准。管理项目预算和资源，确保项目资源的有效利用。

(三)实行项目责任人负责制。项目责任人负责项目的规划、管理、实施，并对项目按时完成和完成质量承担责任。遇特殊情况更换项目负责人时，必须报综合部记录。在项目结束后，项目部对每个项目的执行情况建立完整的项目档案。

第十二条 项目风险管理

除本制度所涉及立项、合作方筛选、合作管理、资金管理等方面风险应对措施外，各项目负责人需根据项目实际制定项目风险管理计划，识别、评估、应对和监控项目风险。执行主任将在项目完成前对项目进行实地检查，监督项目的完成情况。

第十三条 项目沟通与协调

建立项目沟通机制，确保项目各方沟通顺畅，协调各方利益：

(一)定期会议：项目各方定期召开项目会议沟通，每月至少一次，沟通方式可以采用线上和线下方式。会议需有明确的议程和时间表，确保讨论能够高效进行。在会议中，团队成员可以就项目进展、问题、风险等进行讨论，共同制定解决方案和下一步计划；

(二) 书面沟通：通过电子邮件、即时通讯工具、项目管理软件等途径，团队成员可以随时随地进行书面沟通。书面沟通是定期会议的重要补充，可以记录会议讨论的结果和决策，并传达给未能参加会议的团队成员；

(三) 不定期沟通：遇到重大、突发或者其他需要紧急沟通的事项，可以由项目负责人临时召开沟通会议，直接、快速地解决问题和讨论方案。

第十四条 合作方管理

本办法的合作方包括但不限于志愿者、合作机构、专家师资等。

(一) 建立与合作方的定期沟通机制，如定期会议、书面报告等，以便及时了解合作进度和存在的问题；

(二) 监督合作方的执行情况，确保合作方按照合作协议的要求履行义务；

(三) 在合作过程中，及时协调解决可能出现的问题和分歧，确保合作的顺利进行；

(四) 做好合作方的风险管理：识别与合作方合作过程中可能出现的风险，如资金风险、合作方违约风险等。制定风险应对策略和预案，降低风险对项目执行的影响。定期对合作风险进行评估和监控，及时调整风险应对策略；

(五) 合作成果评估：在合作结束后，对合作成果进行评估和总结，分析合作过程中存在的问题和不足。向合作方反馈评估结果，并提出改进意见和建议，促进双方在未来的合作中更好地合作；

(六) 建立长期合作机制：对于表现优秀的合作方，可以建立长期合作机制，实现双方的互利共赢。在长期合作中，加强沟通和协作，共同推进公益项目的可持续发展。

第十五条 项目品牌传播

发展部负责项目的品牌传播，根据项目的目标和执行情况，综合运用多种策略和方法，从多个角度和渠道进行推广和宣传。通过明确品牌定位、制定传播策略、利用社交媒体平台、举办线下活动、与主流媒体合作、制作宣传物料、建立合作伙伴关系、利用网络公益平台和创新传播方式等手段，可以有效地提升项目的公益品牌形象和影响力，吸引更多的关注和支持。

第四章 项目的资金管理

第十六条 预算编制

项目负责人编制项目预算，明细项目各项支出和收入。

第十七条 资金申请与审批

根据机构财务管理相关规定和项目资金申请流程进行资金申请和审批。

第十八条 资金使用与结算

(一) 根据国家相关政策、法规、政府购买服务协议、捐赠协议要求，项目资金实行专款专用，专项管理，严禁挪作他用或截留，并接受有关部门的检查和审计。因故需改变捐赠资金用途或变更项目实施方案时，应及时向综合部提交书面报告，经批准后，方可按照变更后的方案执行。

（二）根据政府购买服务协议、捐赠协议要求和项目进展情况
进行项目经费分期分批支付支出，并建立对每个项目支出情况的台
账制度。

（三）在项目结束两个月内，将项目支出的决算报告报送志善
综合部。

第十九条 资金监管与风险控制

综合部建立资金监管机制，负责资金使用的监督和风险控制，发
现项目资金使用违规的，应及时向执行主任报告。执行主任对违规行
为进行评估并及时做出整改，重大违规的应向理事会报告，并向行政
登记和主管部门报备。

第二十条 资金使用信息披露

项目的执行应建立公开透明的信息披露机制，及时完善向捐赠方
和社会公众的资金使用信息披露，具体执行参见《信息公开管理制度》。

第五章 项目的监督与考核

第二十一条 项目的评估工作在执行主任具体负责。执行主任根
据实际情况对项目的执行情况进行动态监管，并在项目结束后对该项
目实施效果进行项目评估，并及时向利益相关方报送项目评估结果。
重大项目需要向理事会报告评估结果。

第二十二条 项目评估工作必须遵循独立、客观、公正和科学的
原则，保证评估活动依据客观事实做出科学的判断。

第二十三条 评估方式

（一）成立项目评估组自我评估

(二) 遴选评估专家参与评估

(三) 邀请第三方独立评估

项目评估组中应具备有相关专业背景的人员。项目评估组成员不能是实施项目的相关人员，或者与该公益项目有直接利益关系的人员。项目评估组应选定一名成员作为组长，负责组织整个评估工作。

第二十四条 评估流程

(一) 项目负责人向项目评估小组提出项目评估申请，提交申请表和相关材料，包括但不限于：

- 1、项目申请书或项目计划书
- 2、项目执行报告
- 3、财务报告和预算
- 4、监测报告
- 5、利益相关者反馈
- 6、项目照片、视频和宣传材料
- 7、项目团队资质证明
- 8、其他相关材料如合作伙伴协议、捐赠协议、法律文件等。

(二) 项目评估组对提交的申请表和相关资料进行审核，对项目进行全面评估，包括项目的目标、规划、执行过程、管理能力、社会影响力、可持续性、资金使用效益和透明度等方面。必要时与项目受益人和项目执行人进行座谈。

(三) 项目评估组采集评估信息并综合分析。

(四) 评估组长将各组员的评估意见汇总后出具项目评估组整体意见并签字确认。

第二十五条 评估完成后，评估小组应出具项目评估报告。评估

报告至少应包括：

- （一）评估目的、范围和简要说明；
- （二）评估原则；
- （三）评估方法的采用；
- （四）评估过程说明；
- （五）评估结论；
- （六）重大事项声明。

评估报告应作为衡量志善及有关人员工作的依据之一。

第二十六条 评估结果的应用

（一）根据评估结果，项目团队可以明确项目的成效和存在的问题，从而决定是否继续、调整或终止项目。

（二）为项目未来的方向和目标提供指导，确保项目更加符合社会需求和公益目标。同时帮助项目团队优化资源分配，将更多资源投入到高效、高影响力的领域。

（三）评估结果可以揭示项目管理和实施过程中的问题，从而促使项目团队改进管理方式和实施策略。

（四）评估结果可以向公众、捐赠者和合作伙伴展示项目的成效、问题和改进措施，从而提升项目的透明度和公信力。这有助于建立项目与公众、捐赠者和合作伙伴之间的信任关系，促进项目的长期发展。

第六章 附则

第二十七条 本办法由北京市志善社区服务发展中心项目部负责解释。

第二十八条 本制度经 2021 年 11 月 26 日第二届第十一次理事

会审议通过执行。

北京市志善社区服务发展中心

2021年10月



附件：项目立项申请书

北京市志善社区服务发展中心

项目立项申请书

项目名称		项目负责人	
申请人		项目周期	
计划启动时间		项目类别	
项目成员			
项目背景			
项目目标			
项目内容			
项目年度预算			
资金			

来源		
项目 主管意见		签字
执行 主任意见		签字

第二部分：项目方案

一、项目背景和意义

必要性和可行性，政策导向、需求挑战、服务及资源回应现状、组织愿景使命规划及经验资源支撑等。

二、项目目标

希望聚焦解决什么问题、改善什么情况，涵盖长远目标与近期目标、直接目标和间接目标、衡量指标等。

三、项目范围

目标人群、时间周期、覆盖区域等。

四、项目策略

实现目标的专业方法、路径，理念、理论、最佳实践支撑方法，体现体系化设计、专业性和创新性，可分步骤实现，可画路径图。

五、具体内容与时间安排

可体现三年粗略规划，年度详细计划，阶段上可包括筹备、启动、实施、阶段/年度总结、发展、沉淀等，内容上包括主要的服务内容

和相关的重要节点的管理内容等，并明确时间节点。

六、项目团队

姓名	部门及职务	项目分工	成果内容及要求	交付时间
牵头 部门				
配合 部门				
...				
...				

七、项目相关方信息

(一) 出资方

单位名称	对接人	职务	手机	出资金额 (万元)
出资方简介				

2023年11月11日

(二) 其他相关方 (项目中的角色、任务)

姓名	单位及职务	手机	邮箱

八、项目预算

项目预算总计 元(¥)。预算编制如下:

序号	科目	内容	金额(元)	备注
1				
2				
3				
4				
合计				

注: 按项目需要可增减列表。

九、项目风险与实施保障

项目主要风险	实施保障

第三部分：立项审批

项目负责人意见	
综合部意见	
执行主任意见	