

深圳市红树林湿地保护基金会 项目管理制度

第一章 总则

第一条 目的

为规范红树林基金会（以下简称为“基金会”）项目管理，确保基金会项目管理的规范运作和质量的提升，更好的实现基金会的战略和使命，根据《中华人民共和国慈善法》《中华人民共和国捐赠法》《基金会管理条例》等相关法律法规和基金会章程，制定本制度。

第二条 适用范围

本制度适用于基金会秘书处所开展的各项公益项目。

第三条 版本记录

基金会于2017年2月由第三届第五次理事会审批后，颁布发行了《深圳市红树林湿地保护基金会项目管理制度》。其后于2022年6月完成了第一次修订，经第四届第三次理事会审批后颁布执行。本次为第二次修订，于2026年1月经第五届第四次理事会审批通过后，即日起执行。

第二章 项目管理架构

第四条 项目管理架构

基金会实行“工作领域-品牌项目”的项目管理架构。所有公益项目均应围绕核心工作领域设计，并依此架构进行分类管理与执行，以确保战略聚焦及资源高效配置。

（一）工作领域

工作领域是基金会战略方向的集中体现。基金会致力于湿地及其生物多样性保护工作，推动社会化参与生态保护的模式，以实现“人与湿地，生生不息”的愿景。基金会开展的各项公益项目，应归属于上述工作领域，符合该工作领域的战略目标或品牌项目策略。

（二）品牌项目

品牌项目是指基金会围绕自身战略定位和工作领域，自主策划或主导实施、长期运作，并在社会层面具有较高知名度与影响力的标杆性项目。此类项目通常兼具战略性、公共性，并在一定条件下发挥平台作用，能够带动资源汇聚、促进多方协作，成为基金会的代表性成果之一。品牌项目由多个具体项目构成。

第五条 项目执行方式

品牌项目下的具体项目主要通过以下三种方式执行，各种方式对应的建议流程详见相关管理办法、流程或规范性文件。

（一）自执行

指由基金会自主开展的项目。

（二）资助

指基金会以资金或实物等形式，支持符合基金会宗旨的合作伙伴在生态环保领域开展具体的公益项目。基金会主要承担管理与监督责任。

（三）合作

指基金会与合作伙伴共同策划、共同出资或共同实施的公益项目，基金会与合作伙伴共享资源和成果、共担责任。

第三章 项目管理组织体系

第六条 基金会的项目管理组织体系包括：理事会、项目委员会、秘书处、专项基金管理委员会。其对应的权限与职责如下：

(一) 理事会

根据基金会章程的规定，**理事会**对如下项目管理事项负责：

1. 决定重大业务活动计划，包括资金的募集、管理和使用计划；审批新设立的工作领域、品牌项目的立项、重大变更和结束；审批年度工作计划及预算之外新增的项目，且该项目当年的预算支出超过以下任一标准：基金会年度支出预算总额 5%，或总额超过 100 万元人民币；
2. 项目年度收支预算及决算审定；
3. 制定内部项目管理制度；

(二) 项目委员会

作为理事会的分设机构，由责任理事牵头组成，协助理事会对基金会的项目工作进行预审，为理事会决策提供依据，并指导、监督秘书处开展项目管理工作。

(三) 秘书处

秘书处受理事会领导并受监事会监督，主要职责包括：

1. 根据基金会战略发展需要，组织拟定工作领域及项目的发展目标、策略、方案等，报理事会审定后组织实施；
2. 在理事会授权范围内，审批工作领域、品牌项目的非重大变更；审批年度工作计划和预算内的项目立项、变更和结束；
3. 根据项目发展规划，组织制定项目年度工作计划和预算、年度总结等，报理事会审定后落实执行；
4. 组织起草基金会项目管理类相关规章制度；
5. 行使基金会章程和理事会授予的其他职权。

秘书处实行项目负责人制，**总秘办**负责重大项目管理事项的支持、协调与审批，针对不同类型项目设立**项目负责人**，由其统筹项目管理工作，具体职责根据项目类型确定，以相对应的管理办法、流程或规范性文件为准。

(四) 专项基金管理委员会

专项基金管理委员会负责审议和批准该专项基金下设的所有项目。专项基金的建立和管理另见《专项基金管理办法》。

第四章 项目管理流程

第七条 项目管理责任人

项目负责人是项目管理的第一责任人，负责统筹项目管理全流程，确保项目按约定时间、质量、预算完成既定目标与产出。自觉接受国家审计部门、业务主管部门和基金会财务、审计的监督检查。

人与湿地，生生不息

第八条 项目管理流程

基金会所有项目均遵循从立项到结项的闭环管理，核心流程包括项目立项、项目实施与监测、项目变更、项目结束四个关键环节。

(一) 项目立项

拟设立的工作领域和品牌项目：一般由基金会项目团队依据战略规划发起，并组织编写《项目建议书》（参考模板详见附件1），经由秘书长审核、项目委员会审议、理事会审批后执行。

在已设立的工作领域或品牌项目框架下，由项目负责人牵头、协同基金会相关团队、及/或外部合作伙伴，完成具体项目方案的设计与开发。立项须提交完整材料，一般包括但不限于《项目申请书》《项目预算表》《尽职调查问卷》（如适用）等。项目负责人须按规定流程报批，各类项目立项所需的具体材料清单、审批权限与流程，详见对应的管理办法、流程或规范性文件。

若该项目未列入年度工作计划与预算，且当年涉及的预算支出超过以下两者中较低者：基金会年度支出预算总额5%，或总额超过100万元，则该项目的立项还需提交专业委员会审议，并报理事会审批。

(二) 项目实施与监测

项目实施须依据已批准的立项方案、预算及捐赠协议执行。核心工作包括：

资金筹集：项目团队应根据项目方案与预算，积极拓展并落实捐赠资金。公开募捐活动须严格遵循备案的募捐方案执行，定向募捐须确保捐赠意向与项目目标一致，并签订合法合规的捐赠协议。

计划与执行：编制年度（或分期）工作计划和预算，依法依规选择合适的合作伙伴或供应商，并根据《合同管理办法》签署协议，根据财务管理规定及项目进度，按程序申请与拨付资金。

过程监测：对项目进度、财务支出、目标达成情况进行持续跟踪与动态管理。对资助或合作类项目，应建立合作方监测机制，监测其履约情况、阶段性成果与财务合规性，并挖掘可用于传播的项目故事与案例。

风险与变更管理：妥善处理执行中可能出现的延期、中止、范围和预算调整等风险。任何变更均须按照本条第（三）款履行程序。

(三) 项目变更

已设立的工作领域或品牌项目若发生战略方向、核心目标、总预算或执行周期等方面的实质性变更，项目负责人应提交变更申请，充分说明调整原因、影响评估及应对方案，然后参照本条第（一）款规定的立项流程履行审批程序。

已立项的具体项目变更须遵循分级审批原则，如项目负责人等主要内容不变，且能保证原有项目目标可以实现的前提下，一级预算（对应项目目标） $\leq 10\%$ 、二级预算（对应项目活动） $\leq 20\%$ 的预算调整，则由项目负责人邮件提交变更申请说明原因及影响，相应的品牌项目负责人审批通过后项目负责人同步给相关团队；如项目目标、项目负责人等主要内容发生较大变化，或预估一级预算（对应项目目标） $> 10\%$ 、二级预算（对应项目活动） $> 20\%$ 的预算调整，则由项目负责人提交变更申请说明原因及影响，依次经由相应的品牌项目负责人、分管（副）秘书长审批通过后项目负责人同步给相关团队，并及时更新系统信息（如涉及）。

上述变更如涉及捐赠约定的，还须同时按照资方管理要求执行。

(四) 项目结束

项目结束包括两种情形：项目正常结项、项目中止。

已设立工作领域或品牌项目结束后，项目负责人应提供全面评估报告及后续处理计划，关注项目成果的可持续性，然后参照本条第（一）款规定的立项流程履行审批程序，并妥善处理与捐赠方、合作伙伴等利益相关方的关系。

人与湿地，生生不息

品牌项目下设的具体项目结束后，项目负责人应完成项目总结和复盘工作，全面总结目标达成情况、项目成果、财务决算及利益相关方反馈。必要时可进行项目的评估与审计，对于要进行评估或审计的项目，请参照第十条执行。对于资助、合作类项目，若资助伙伴、合作伙伴因故申请项目终止，项目负责人评估后签署终止协议。

第九条 项目传播及信息公开

基金会严格遵守《慈善组织信息公开办法》《慈善组织公开募捐管理办法》履行公开义务，在民政部指定的统一信息平台、基金会官网等公开信息渠道，定期公布项目的名称、募捐进展、执行情况及财务收支等相关内容，所有传播内容须真实准确，符合品牌规范，维护基金会公信力。

第十条 项目评估与审计

(一) 评估与审计要求

已设立的工作领域和品牌项目：在实施期间，可根据管理需要并经秘书长同意后，开展中期评估。工作领域和品牌项目结束时，项目负责人应组织全面的项目评估。

已立项的具体项目：由项目负责人根据项目规模及管理需要、资方要求等制定评估计划，报秘书长审批后执行。

(二) 实施形式

评估与审计工作可采用以下任一或组合形式开展：

独立第三方评估/审计：委托具备相应资质的专业机构、学术单位、行业专家独立实施。

内部评估/审计：由基金会跨部门组建项目评估小组或审计小组，依照既定标准与流程实施。

(三) 结果运用

形成最终的评估/审计报告后，基金会项目团队、及/或合作伙伴需对报告进行学习，针对报告中提出的问题与建议，制定并落实改进措施；报告结论可同步用于优化同类项目的设计、管理和决策；经秘书长审批后，报告可通过官方渠道向社会公示。

第十一条 项目档案管理

项目负责人是项目档案管理的第一责任人，负责确保项目文件完整、准确并及时归档；其分管领导为项目档案管理的监督者，负责定期检查与督促。本基金会所有项目均须建立独立、完整的项目档案。

项目档案内容须全面覆盖项目全周期关键环节，包括但不限于以下类别：

项目立项流程：项目建议书、立项申请表、可行性报告、预算审批表、捐赠协议或公开募捐方案备案文件、立项批复文件等。

项目实施与监测流程：项目实施方案、季度/半年度执行报告、财务支出明细与凭证、合作方监测记录、会议纪要、重要沟通记录、物资采购与签收记录等。

项目变更流程：项目变更申请及审批文件、捐赠方同意变更的书面确认、调整后的预算与执行计划等。

项目结项/中止流程：项目结项报告或中止报告、最终财务决算表、成果验收文件、捐赠方反馈或确认文件、剩余资产处理方案及相关凭证等。

项目传播与信息公开：对外发布的项目新闻稿、宣传素材、公开披露的项目进展与财务信息底稿、媒体报道剪报或链接记录、社交媒体发布记录等。

项目评估与审计：项目中期或终期评估报告、第三方审计报告、内部合规审计记录、审计整改报告及相关证明文件等。

所有项目文件在形成或取得后，项目负责人应及时整理造册、分类归档。项目结项或中止后六个月内，须完成全部档案的归档。档案的整理、编码、保管、借阅及销毁等具体要求，详见《档案管理办法》及相关规范或流程性文件。

第五章 附则

第十二条 本制度由深圳市红树林湿地保护基金会修订，经第五届第四次理事会审批通过后生效。同时宣布原版本失效。

第十三条 基金会针对具体业务制定的相关管理办法、规范或流程性文件为本制度的补充，与本制度有同等效力，且不得与本制度冲突。

第十四条 本制度的最终解释部门为总秘办。

第十五条 本制度涉及的附件如下：

附件 1：项目建议书