



晋青可持续发展公益服务中心

项目管理办法

第一章 总则

第一条 为规范晋青可持续发展公益服务中心项目的实施，明确在各项目实施过程中的责任和权利，提高项目运作的效率和各项目间的协同，降低管理成本和风险，促进服务优化，特制定本制度。

第二条 本制度所指的项目是指本中心《章程》规定业务范围内的项目，主要包括：

- （一）本中心自主开展的项目；
- （二）本中心与政府、基金会、企业、其他社会组织等单位合作开展的项目；
- （三）按照捐赠人意愿开展的公益项目；
- （四）政府职能转移委托的项目。

第三条 本中心组织开展的各类公益项目由项目部负责实施、管理与监督。项目部可以根据项目实施需要设立项目组。

第四条 项目管理工作流程包括项目启动、项目筹备、项目实施、项目监测及项目结束等五大阶段，涉及沟通管理、相关方管理、进度管理、风险管理、团队管理等内容。本制度以纵向阶段为轴，结合横向管理众方面进行说明。

第五条 本中心开展公益项目经费的管理和使用必须符合国家及本中心有关财务制度。

第六条 各类公益项目的管理可依照本制度的基本原则进一步制

定具体的管理办法。

第二章 项目启动

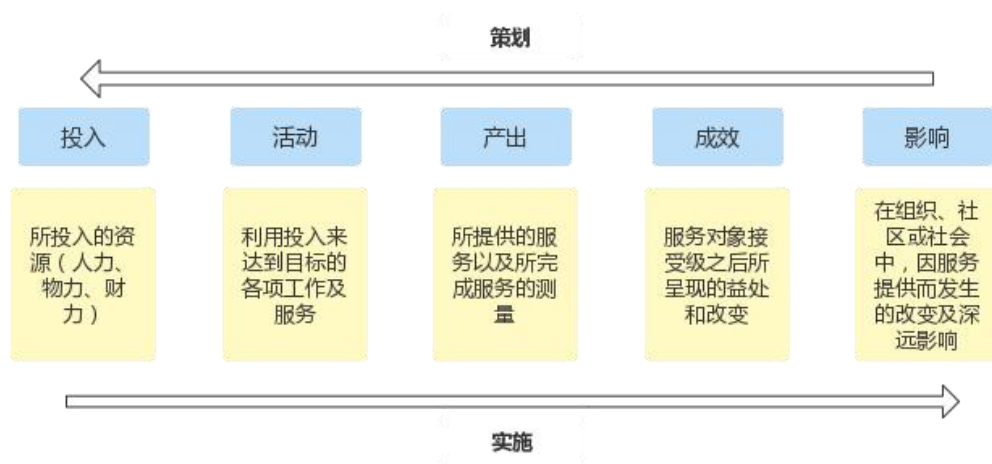
第一条 项目启动是项目开始的标志，包括开展需求调研、初步制定项目逻辑框架等工作内容。

第二条 项目须遵循“择优论证、需求为导、成效为本、激励创新”原则。

第三条 项目启动方式包括自上而下和自下而上两种。自上而下指中心参与项目投标、项目创投或管理层认为有必要以项目形式介入；自下而上指一线人员发现一些未被满足的需要，产生对项目的构想从而以项目形式进行介入。

第四条 开展需求分析：在项目启动过程中，项目团队就应该收集数据与资料，用于确定潜在介入区域内的社区/群体需求，内容包括当前提供的服务、可能涉及的利益相关方、社区/群体自身的优势与资源、国家或者部门层面的目标、目的及战略等方面，产出需求调研报告。

第五条 初步制定项目逻辑框架：为确保服务在合理的条件下达到其预计的成效，运用逻辑模式进行初步分析。



第三章 项目筹备

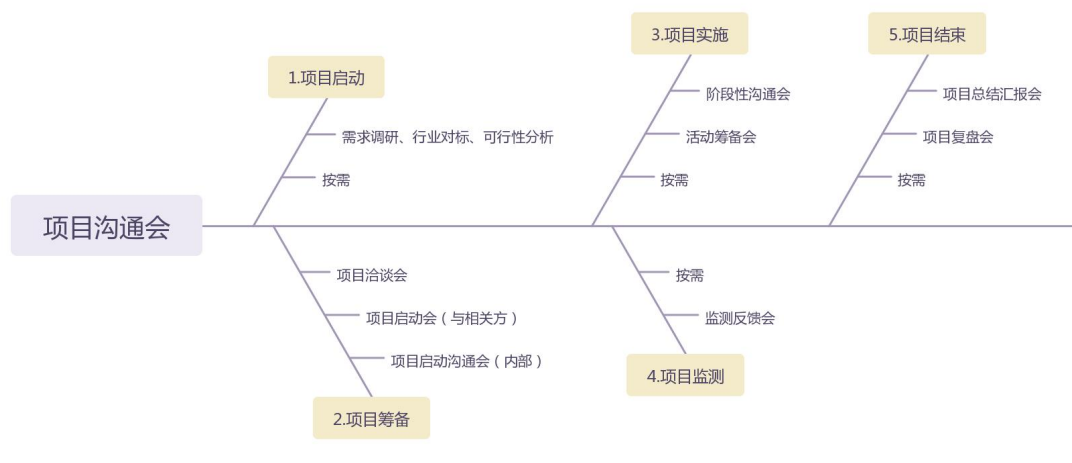
第一条 项目筹备阶段是对项目回应的问题制订一个切实、可行的方案，同时寻找出资方的过程，具体包括完成项目建议书，签订项目协议，组建项目团队，规划项目沟通管理、相关方管理、进度管理、风险管理及团队管理，确定项目执行计划等工作内容。

第二条 完成项目建议书：以资助方要求为模板，根据需求调研结果，结合初步制定的项目逻辑框架，完成项目建议书（项目方案）。主要要素包括项目背景、项目基本信息（项目服务群体、服务地点、项目周期、实施中心及联系人等）、项目目的与目标、实施策略、项目预期成效、项目预算、风险分析、实施中心介绍等内容。项目建议书应体现创新性、可操作性、逻辑性，语言简明扼要。

第三条 签订项目协议：项目在获资助方审批通过之后，项目负责人负责与资助方沟通拟定合作协议，并报相关授权项目人员签署，明确各方责权利，保存相关文档，并转发相关人员知晓（部门负责人、行政人员、财务人员及中心主任）。

第四条 组建项目团队：由项目负责人负责组建项目团队，必要时由部门负责人/中心主任负责。为项目团队进行分工时，需充分考虑每一个岗位需要具备的技能与能力，以促进团队成员发挥优势，高校完成项目工作任务。

第五条 沟通管理规划：项目沟通有正式和非正式方式。正式沟通的情境包括对外沟通、工作绩效沟通、阶段性工作沟通与汇报等，可采用会议、报告等方式；项目人员内部沟通可采用一些非正式方式，比如谈话、会餐等。



1.项目洽谈会：项目组就客户需求调研、行业对标、项目可行性分析等与客户项目组按需召开洽谈会，促成合作。

2.项目启动沟通会（内部）：项目协议签署后，项目负责人与项目团队、行政人员、财务人员召开沟通会，就项目职责分工、时间计划、目标效果、风险管理、财务预算等方面展开讨论，达成一致。

3.项目启动会（与相关方）：项目正式启动前，项目负责人带领团队成员与资助方、项目实施地负责团队召开沟通会，会议中针对职责分工、时间计划、目标效果、实施策略、风险预估与应对等方面展开讨论，达成一致。

4.项目阶段性沟通会：为及时沟通项目进展情况，解决项目阶段性运行中存在的问题，商讨下阶段工作计划等事宜，项目组按需召开阶段性沟通会。

5.活动筹备会：项目活动执行前两周内，项目组就活动中分工、活动流程、预期效果、风险预案等方面进行沟通与确认；若是大型活动开展前，会议需邀请项目实施地团队人员参与。

6.项目总结会：项目执行结束两周内，项目团队邀请资助方、项目实施地成员等就项目成效、项目优势及不足进行分析与总结，探讨

下一步的合作计划。

7.会议记录要求参照中心《会议管理制度》执行。

8.与相关方沟通机制

项目周期	沟通频率	沟通内容
短期合作（半年以下）	每周不少于1次	项目进展及变化确认
长期合作（半年及以上）	每月不少于1次	本月总结及下月计划

第六条 相关方管理规划：指对项目起主要影响作用的群体，或项目主要影响到的群体。

阶段	相关方	重点工作
启动	服务对象、分管领导	收集意见，开展需求评估
筹备	服务对象、中心管理层、分管领导、出资方、专家等	评估各相关方的重要性和影响力，制定应对策略
实施	服务对象、出资方	确保相关方的需求被回应和处理
监测	所有相关方	关注其需求是否有变动，留意是否有新的相关方加入
结束	服务对象、出资方、分管领导	评估相关方的需要是否得到满足，收集其对项目的评价

第七条 进度管理规划：制定具体、明确的项目执行计划进度表，确保项目能按时完成。

第八条 风险管理规划：针对有可能影响项目开展的风险因素进行分析，制定风险应对策略以保证项目如期开展。常见的风险包括成本，如资金不到位、通货膨胀等；人员，人员流失、招募困难等；进度，导致硬项指标完成的潜在问题；天气，季节性气候、极端天气等；

场地，空间不足、空间不开放、破损等；信息沟通，信息管理不当、内部或外部沟通不畅等。项目负责人需带领团队就可能发生的风险进行识别与分析，并制定应对措施。

第九条 团队管理规划：为促进项目团队齐心协力、合作奉献，项目负责人需培养项目团队，确保项目人员具备有效执行项目所要求的技能和工具；明确团队成员岗位职责，以尽其才；进行绩效评估，以识别和解决问题、减少冲突并改进整体团队的工作；建立团队沟通机制，确保稳定和积极主动的信息交流与沟通，使团队能够共享信息，主动发现问题和冲突，通过创造性的互动来解决问题。

第十条 确定项目执行计划：为确保项目在预定的时间、范围、预算范围内根据确定的项目合作协议成功完成，项目负责人需将上述管理内容进行整合，牵头制定项目执行计划，并报备部分负责人、中心主任及财务人员审核批准。

第四章 项目实施

第一条 项目实施阶段管理包括团队管理、进度管理、风险管理、变更管理、档案管理、预算管理等工作内容。

第二条 团队管理：按照项目筹备阶段规划执行。

第三条 进度管理：根据项目执行计划中详细的进度安排监测项目执行进度，确保项目按计划的轨道推进。若项目进度发生变化，项目团队应有多种备选方案，将项目拉回正轨。

第四条 风险管理：项目团队要持续地监测风险，识别风险的状况是否发生变化或者风险是否发展成为问题，并及时进行处理。

第五条 变更管理：在实际执行项目过程中，在需要且必要时调

整项目计划，并按照资方的要求完成相应流程。项目负责人要确保变更给整个项目带来的影响。变更批准之后，应将修改的项目计划传达给整个项目团队，确保每位成员能够按照更新的计划开展工作。

第六条 档案管理：项目团队应做好项目档案整理与备份工作，相关要求参照中心《档案管理制度》执行。

第五章 项目监测

第一条 项目监测是定期跟踪、审查和调整项目实施情况的过程，贯穿项目各个阶段。如果发现实际情况与原计划出现偏差，则需找出原因做出针对性修正与改进。

第二条 项目监测内容包括：项目表现，各项服务目标达成情况，项目执行过程使用手法情况；项目进度，项目建议书工作任务完成情况；项目预算，项目总体支出情况，项目分项支出情况等。

第三条 项目监测由项目负责人、部门负责人、中心主任或指定专人负责。项目负责人的上级负责监测项目的整体事项，支出是否在预算内，进度是否按照方案进行，定期向项目负责人了解相关信息。项目负责人负责监测项目的实际实施情况，向团队成员了解各任务的完成情况，团队成员的表现及其所使用的手法等。

第四条 项目监测方法包括：定期收集监测所需的资料、报告、现场检查、督导和现场督导、会议等。

第五条 项目监测机制需要项目启动阶段建立，并向项目团队成员进行介绍。

监测内容		监测者	监测对象	形式	时间
预算	活动经费	出纳	项目负责人	财务月报表	每月一次
	人员费用	人事主管	项目成员	劳动合同、社保、	每月一次

				考勤表	
	管理费用	财务主管	项目负责人	财务月报表	每月一次
进度	工作指标完成度	部门负责人/中心主任/督导	项目负责人	督导、月总结、会议	每月
		项目负责人	项目成员	督导、月总结、会议	每月一次
表现	服务成效	部门负责人/中心主任/督导	项目负责人	督导、现场检查、活动总结	每月
		项目负责人	项目成员	督导、现场检查、活动总结	活动现场/活动后1周
	过程与手法使用	项目负责人	项目成员	督导、现场检查、活动总结	活动现场/活动后1周

第六章 项目结束

第一条 项目结束阶段是对资助方交付项目成果的过程。

第二条 项目结束阶段需完成的工作包括评估项目成效，项目结项报告，项目总结会，完成资料管理、存档、成果展示等工作。

第三条 评估项目成效的方法包括相关方满意度评价、基线测量、任务完成情况的测量、目标实现程度的测量等。依据项目类型可选择适用的方式。

第四条 项目结项报告是向资助方呈现项目结果与效果，做项目结项使用。资助方如有模板要求则按要求填报，如无要求按照中心统一模板填报。内容一般需包含实施背景、实施目的与目标、指标完成情况、实施成效、服务经验与反思、服务照片、经费使用情况等。报告内容形式包括文字总结、数字数据、照片等。项目结项报告需项目负责人、部门负责人审核后方可提交至资助方。若项目体量较大，还应提交中心主任审核。

第五条 项目总结会应于项目结束后两周内，由项目负责人组织。参会成员为项目实施团队，必要时邀请项目实施地、资助方参与。会议内容包括总结项目经验，分析存在的问题，探索项目优化路径。

第六条 完成资料管理、存档、成果展示，按照《档案管理制度》要求完成纸质及电子版资料归档。

第七章 财务管理

第一条 财务管理包括预算管理，经费使用管理及决算管理。项目负责人应带领团队在撰写项目建议书时完成项目预算。项目实施过程中与财务沟通掌握项目经费使用情况。项目结束后应及时与财务沟通掌握项目结算，并协助财务人员完成经费预决算报告，汇报部门负责人、中心主任批准后提交相关方。

第二条 项目预算以表格报价单为主要形式，包括类别、内容、明细、金额等细项，出资方有模板要求则按模板填写。

第三条 项目预算有两种方式，以费用具体类别或具体活动为导向。针对项目较大、项目活动较多的可按照“费用具体类别”进行预算；针对项目较小，项目活动较少的可按照“具体活动”进行预算。

第四条 以“费用具体类别”为导型预算由活动费用、人员费用、管理费用及不可预计费用等构成，出资方有模板要求则按模板填写。

- 1.活动费用即完成项目所需的材料、工具、运输等成本。
- 2.服务费用即为此项目服务的人员投入成本。
- 3.管理费用即中心为保证正常运转所发生的相关费用。
- 4.不可预计费用即用于应对不可预见的应急费用，包括超出原预算的内容或金额。

预算类别可参照下表。

类别	内容	具体内容
活动费用	物资	开展服务所需的物资，包括道具等
	宣传制作费	为扩大服务影响所需，包括条幅、宣传品、视频制作等
	活动场地租赁	因开展服务而进行的场地租赁
	车辆租赁	因开展服务而进行的车辆租赁
人员费用	专业人员工资及保险	直接参与项目服务的全职人员
	出差补贴	为直接参与项目服务的全职人员提供补贴
	兼职人员工资及保险	协助参与项目服务的人员
	志愿者补贴及保险	包括餐补及交通补
	劳务费	针对督导、专家、咨询师等人员
管理费用 (可根据实际情况分开列项)	行政管理人员薪酬与保险	间接参与项目人员，如中心主任等管理人员及行政、人事、财务、传播等综合服务人员
	差旅费用	离开中心所在地所期间产生的交通费、餐费、住宿费、过桥费、通讯费等费用
	人员福利	面向中心全员提供的福利
	工会经费	拨交给工会专门用于工会活动的经费
	交通费	市内因工作产生的交通费用
	餐费	市内因工作产生的餐饮费用
	办公室租金	因办公需要而产生的费用
	办公费	购买日常办公用品、书报杂志、日常印刷等费用
	邮电费	反映单位开支的信函、包裹、货物等物品的邮寄及电话费、网络通讯费等
	水电费	因租用办公场地产生的水费、电费等
	取暖费	因租用办公场地产生的取暖费
	税费	因承接项目缴纳的税费
	评估费用	为展开项目评估产生的费用
	审计费用	为进行项目审计产生的费用
不可预计费用	用于上述项目的超出及不可预计的费用	

第五条 以“具体活动”为导型预算指具体为一级科目，下设各

具体预算类别，如下图所示。

服务内容	预算类别	明细	小计
活动一：	活动费用		
	人员费用		
活动二：	活动费用		
	人员费用		
管理费用			

第六条 各项目预算中必须分摊中心的运营、管理费用。分摊的管理、运营费用比例或具体数额由财务人员给出建议，且随中心整体运营发展情况而有所变动。如果由于资助方的特殊要求，某一具体项目无法承担应该分摊的管理、运营费用，该项目负责人需向部门负责人及中心主任汇报，经审核批准后方可降低其分摊比例和数额。

第七条 政府业务预算报价：在政府采购标准中有明确支出类别名称的，参照各地政府购买服务标准。一般政府购买服务标准如下（依政策调整）：

费用类别	标准（税后）		备注
专家咨询费 （以会议形式组织）	高级专业技术职称/ 司局级人员	1500-2400 元/ 人·天	1.会期半天按日标准 60% 执行 2.超过两天的，第三天级以后按日标准 50%执行 3.院士、全国知名专家或部级人员，可按照高级专业技术职称或司局级的标准上浮 50%执行
	其他专业技术或处级及以下人员	900-1500 元/ 人·天	
专家咨询费 （以会议形式组织）	每次按会议形式的 20-50%执行		
讲课费	副高级技术职称	500 元/学时	每半天最多按 4 学时计划
	正高级技术职称	1000 元/学时	

	院士、全国知名专家 或部级人员	1500 元/学时	
劳务费	按服务小时计，不超过 150 元/天		专业社工服务、心理服务等以人力为主的服务活动，劳务费和志愿者补贴原则上不超项目总经费的 70%；其他服务活动原则上不超总经费的 40%
会议（培训）费	每人每天不超过 400.00 元（住宿 150 元，伙食 100 元，场地、讲课及其他费用 150 元）		
印刷制作费	涉及金额较大的（1000 元以上）应签订合同或协议，并附详细资金明细		
管理费	不能超过项目总经费的 2%		管理费与其他项目经费不可重复列支相同内容
税费	按照法律法规执行		

第八条 基金会业务预算报价：一般基金会对于预算均有明确要求，按照基金会模板填写即可。

第九条 企业业务预算报价：由活动费用、服务费和差旅费组成。活动费用和差旅费可参考第四条费用类别，单价可根据物资相对应市场价进行计费。服务费即为此项目进行服务的人员投入，有两种报价类型。一是按照交付的成果报价；二是按照项目组不同职级服务的小时或天数来报价（可参考下表）。

服务形式	职级或职称	报价	备注
培训	理事长/高级职称	2000 元/学时	
	中心主任/中级职称	1500 元/学时	
	部门负责人/初级职称	1000 元/学时	
开展服务	项目负责人	500 元/天	
	普通员工	300 元/天	

第十条 项目实施过程中，项目负责人需监测项目经费使用及进度情况，参照“项目监测”部分执行。因项目发生的费用报销标准参照中心《财务管理制度》执行。

第十一条 项目进入结束期，项目负责人需进行决算管理。项目负责人协助财务负责人开展项目决算工作，并完成项目预决算对比表。

第十二条 项目符合以下情况的应进行专项审计，由中心邀请第三方独立会计师事务所进行：

- 1.资助方要求进行专项审计的；
- 2.业务费超过 30 万时；
- 4.其他经主任办会议讨论决定应该进行专项审计的。

第八章 附则

第一条 本办法经 2022 年 11 月 4 日第一届第一次理事会表决通过。