深圳市老龄事业发展基金会
公益慈善类项目全生命周期管理办法
(2025 修订稿)

第一章 释义

项目全生命周期管理是指对项目从起始到终结的全过程实施系统性管理，涵盖项目立项、实施、监测、评估、结项以及档案管理等各个关键阶段，旨在确保项目顺利推进并达成预期目标。

第二章 总则

第一条 法律法规遵循

在项目管理的全流程中，必须严格遵守《中华人民共和国慈善法》《基金会管理条例》《慈善组织信息公开办法》《非营利组织会计制度》以及《深圳市老龄事业发展基金会章程》的相关规定，切实保障公益慈善项目运行的合法性。

第二条 适用范围界定

本制度适用于依据《深圳市老龄事业发展基金会章程》所开展的各类公益慈善项目。

第三条 原则遵循

公益慈善项目是基金会实现使命与目标的具体体现，基金会开展的公益慈善项目须以机构战略规划为依据，满足以下原则要求。

1、“三个有利于”原则：

是否有利于改善弱势老人生活与生存质量。

是否有利于改变社会对老人的偏见与歧视。

是否有利于老年相关的公共政策。

2、“三好项目”原则：

项目有好的需求识别意识和问题解决能力。
项目有好的传播意识和区域影响力。
项目有好的公众参与意识和可持续资源获取能力。
3、“三性”原则：
专业性：对管理的公益慈善项目逐一制定并不断完善项目实施手册，使项目执行人员在项目操作中有章可循，确保项目实施与管理的科学、合理并且程序规范。
有效性：推动项目绩效管理，提高项目管理效率，以此不断提高项目成效，获得捐赠方、受助方、政府等相关部门对项目和基金会的认可，并得到社会的良好反馈。
参与性：助人自助，项目管理需注重激发受益老人的内生动力，鼓励更多利益攸关方参与，提高受益人和受益人所在社区各方的直接参与度和满意度。

第三章 项目分类

第五条 执行模式分类
依据项目资金来源作为执行模式的划分标准，项目可分为以下三类：
1、直接运营：由基金会全额资助的项目，或者基金会作为唯一发起方自行操作执行的项目。
2、合作运营：项目资金全额来源于发起方或者发起方指定的捐赠方。
3、混合运营：为直接运营与合作运营两种方式的混合模式。
第六条 项目地域分类
基金会开展的项目，按照项目实施地域可分为以下三类：
1、深圳及深圳对口地区

2、广东及广东对口地区

3、全国

对于无法按照项目实施地域确认项目地域的情况，以合作伙伴注册地进行分类。

第七条 项目周期分类

根据项目的执行周期，项目可分为以下三类：

1、常态项目：三年及以上长期运营的项目。

2、短期项目：有明确执行期限，且在三年内执行完毕的项目。

3、一次性项目：如物资捐赠项目、灾害救援项目等。

第四章 项目管理部门及职责

第八条 理事会职责

理事会作为基金会的最高权力机构，在项目管理中的职责主要包括：

1、审议、批准机构战略和项目的规划与调整。

2、审议、批准《项目全生命周期管理办法》。

3、审议、批准项目年度实施计划及预算。

第九条 秘书处职责

秘书处对项目管理负全面责任，秘书处下设项目运营中心，配备专职人员，负责具体行使项目管理职责。

第十条 项目运营中心职责

项目运营中心是项目管理的执行部门，主要职责包括：

1、负责具体项目的调研、研发、设计、执行、监测、评估、总结等全流程管理工作；

2、负责具体项目的财务管理，确保资金合法合规地有效使用；

3、负责与项目利益相关方的联络沟通和信息反馈，维护和拓展

合作伙伴关系；
4、负责项目捐赠资源的拓展、并与项目各捐赠方联络沟通，向捐赠方及时报告项目进展和资金使用情况；
5、负责项目的信息公开、品牌传播、项目档案、知识管理等工作。
第十一条 综合管理中心职责
综合管理中心负责项目收支归集和监控、预决算审核、资金拨付审核管理，项目人力资源、合规监测以及行政支持等工作。
第十二条 品牌发展中心职责
品牌发展中心负责项目品牌资产和资源管理、品牌营销规划指导和协同、品牌传播支持等工作。

第五章 项目立项管理

第十三条 立项申请流程
基金会所有项目均需完成立项申请并经审批通过后方可开展。项目运营中心负责人根据项目需要指定一名项目负责人，由项目负责人对项目进行整体立项规划并提交审批。审批通过后，由项目负责人根据项目年度计划推进具体项目的执行。若需寻找第三方提供相应服务，应依据基金会相应的制度确定合作方。
具体项目根据不同的项目执行模式（对应模版），采取相应的立项流程并通过办公系统完成审批环节。
1、直接运营项目：项目负责人/经办人制定项目调研报告、项目方案、预算等，提交项目立项申请，逐级审批。
1.1 一次性项目/短期项目且金额不超过 10 万元，由秘书长审批；金额高于 10 万元不超过 100 万元，由理事长审批；高于 100 万元需提交理事会审批。

1.2 常态项目需报理事会审批。
2、合作运营项目：项目负责人/经办人制定项目方案、预算、合作方尽职调查报告等，提交项目立项申请。
2.1 一次性项目/短期项目且金额不超过 50 万元，由秘书长审批；金额高于 50 万元不超过 500 万元，由理事长审批；高于 500 万元需提交理事会审批。
2.2 常态项目金额不超过 200 万元，由理事长审批；高于 200 万元需提交理事会审批。
3、混合运营项目：项目负责人/经办人制定项目方案、预算、共同发起方尽职调查报告等，提交项目立项申请。
3.1 一次性项目/短期项目且基金会投入金额不超过 10 万元或项目资金总规模不超过 50 万元，由秘书长审批；基金会投入金额不超过 50 万元或项目资金总规模不超过 200 万元，由理事长审批；高于 200 万元需提交理事会审批。
3.2 常态项目且基金会投入金额低于 50 万元或项目资金总规模不超过 200 万元，由理事长审批；基金会投入金额高于 50 万元或项目资金总规模高于 200 万元需提交理事会审批。

第十四条 特殊情况立项审批
对于应急救灾相关的项目，由项目运营中心组织响应必要性和可行性评估后 24 小时内提出支持计划，预算金额不超过 100 万元的项目由理事长审批，高于 100 万元需召开临时理事会审批，并在 30 个工作日内补齐立项审批手续。

第十五条 立项评审流程
项目运营中心负责人根据立项材料的完整性、预算合理性以及潜

在风险是否可控三个维度，对提交的立项申请进行初审，并出具初审意见。初审通过的立项申请将进入秘书长/理事长终审环节。秘书长/理事长根据项目与基金会战略的契合度、资源匹配度以及风险预案三个维度进行项目立项终审。评审通过的，导出立项审批文件，完成立项审批；若评审驳回，则出具详细驳回意见，返回项目负责人进行调整或终止立项。

第六章 项目实施管理

第十六条 实施计划制定

立项完成后，项目负责人应制定项目实施手册，明确各阶段任务和时间节点，并完成年度计划和审批工作。

第十七条 项目执行规范

按照项目实施手册开展项目活动，确保项目进度与质量。项目执行过程中，由项目负责人对项目实施进行全周期的过程监管。其主要职责包括：

1、负责项目资金的收支预算管理，确保项目资金足额可执行。

2、按时按质组织项目的具体实施工作。

3、负责项目的日常跟进、监测和财务管理。

4、定期向秘书处报告项目执行情况及其跟进情况。

第十八条 项目监测机制

项目运营中心应针对各项目的特点制订项目监测指标体系，主要内容应包括：项目进度、目标实现情况、项目质量、资金使用和物资投入情况、财务情况等。项目监测分为日常监测和阶段性监测。

1、日常监测：由项目负责人随时跟进项目进展，及时记录项目执行情况、沟通情况及活动开展情况。

2、阶段性监测：项目运营中心负责人应每季度检查项目执行情况，按照项目检测指标体系推动项目负责人及时处理项目执行中出现的问题，确保项目不偏离预期目标。
监测的内容和结果作为分析研究项目实施情况，改进项目实施措施，并对项目负责人员进行绩效考评的依据。

第十九条 项目调整程序
项目在实施过程中，若因项目内外部情况、受益人需求或合作伙伴本身发生重大调整等情况，可适时调整项目。
项目调整由合作伙伴提出申请，由项目负责人进行必要性评估后提出调整审批，经秘书长审批后方可调整。若项目总预算、合作主体和项目主要内容发生变更调整，须与合作伙伴签署补充协议。

第七章 项目风险管理

第二十条 风险识别工作
识别项目实施过程中可能遇到的风险，如政策风险、资金风险、执行风险等。梳理项目全流程时，需标注风险节点（如资金拨付环节）；建立项目风险管理清单，定期（每季度）更新风险清单。
第二十一条 风险评估
对识别出的风险进行评估，确定风险等级。

评估维度	评估内容	工具示例
可能性	历史发生频率、专家预测	1－5 级评分表
影响程度	财务损失、声誉损害、受益人影响	风险矩阵（概率×影响）
风险等级	低（1－2 分）、中（3－4 分）、高（5 分）	红黄蓝三级预警

第二十二条 风险应对策略

制定风险应对措施，降低风险影响。

风险等级	应对策略	具体措施
高	规避/转移	终止合作、购买保险、委托审计等
中	减轻/分担	分阶段拨款、签订责任协议等
低	接受/监控	开展项目稽查、项目组实地走访、定期自查、规范执行标准等

第二十三条 风险监测与控制

1、动态监测：

由项目负责人与经办人共同生成《项目风险管理清单》，明确风险发生概率、影响程度、风险等级、应对策略以及对应责任人（提供模板），并由项目经办人每月跟踪风险状态变化（如高风险降级、新风险产生等）。

2、应急响应：

在动态监控过程中，如遇突发的、可能造成重大负面影响的风险事件，须第一时间向秘书长汇报并由秘书长牵头成立应急小组，制定风险控制专案，明确责任分工，保障关键决策 48 小时内落地。

3、信息披露：

项目的高风险事项处理结果需在完成内部审批后 24 小时内通过基金会官网、公众号进行公示，该项目负责人需主动跟进公示期间各相关方及社会公众的反馈并及时回应质疑。

第八章 项目财务管理

严格按照法律法规以及《深圳市老龄事业发展基金会财务管理制度》要求，确保项目资金专项核算、专款专用。

第二十四条 项目预算管理

根据项目需求编制预算，确保资金合理使用。

1、预算编制原则：

真实性原则：预算需明确受益对象、执行标准，确保可追溯。

可靠性原则：费用测算需有参考价格，附供应商报价单或行业标准。

合理性原则：管理费用不超过项目总支出的 10%，特殊情况需说明。

2、预算编制流程：

需求提报：由各项目负责人按《项目年度预决算表》逐项完成填写，并备注说明。

预算初审：由综合管理中心进行，核对费用与行业标准偏差，超20%需重新论证。

提交审批：按财务管理制度规定流程提交审批。

3、预算调整规定：

项目年度预算金额不超过 100 万且调整幅度不超过 5%无需进行预算调整；预算金额 100 万以上且调整幅度超 5%需重新提交审批。

第二十五条 项目资金筹集

1、资金筹集工作要求：

项目开展前，须完成资金筹集工作，确保资金到位。不同执行模式项目资金筹集要求如下：

直接运营：通过定向捐赠、公开募捐、联合筹款、善因营销、政府购买服务等方式完成最低执行标准金额的筹集后，方可启动项目。

合作运营：与项目发起方或者发起方指定的捐赠方完成合作协议签署，并确定首期款到账时间，方可启动项目。
混合运营：基金会承担部分资金筹集，并与合作方完成合作协议签署，明确双方资金筹集责任及首期款到账时间，款项到账后方可启动项目。
2、资金接收规范：
票据开具：捐赠证书需注明捐赠人、金额、用途，加盖公章。
物资捐赠：按公允价值入账。

第二十六条 项目资金使用
加强对项目资金的管理，及时建立、健全内控制度，各类资金应本着勤俭节约，高效使用的原则，严格按照预算使用项目资金，确保资金支出合法、合规、合理，财务数据的真实、准确、完整。
1、支出原则：
专款专用：定向捐赠资金不得挪作他用，结余需按协议处理。
分次拨付：根据项目进度及需求，分批拨付，单次预付款不超过合同总额的 80%，尾款拨付原则上需以项目验收合格且财务资料完整、票据合法为前提。出现项目终止情形的应立即停止拨款。
痕迹管理：每笔支出需附原始凭证（发票、合同、签收单等）。
关联交易支出：交易价格不得高于市场最低价，交易完成后需及时披露关联方信息。
2、拨款效率：
原则上资料齐全审核周期不超过三个工作日，拨付周期不超过三个工作日。

第二十七条 项目专项审计

1、累计项目支出金额达到 300 万元的直接运营项目或直接运营项目中，资金由基金会全额资助金额达到 100 万的必须进行第三方专项审计；
2、有专项审计要求的合作运营项目、混合运营项目，需按要求开展专项审计工作。

第九章 项目终止、结项和评估管理

第二十八条 项目终止情形与流程
1、项目终止情形：如项目无法继续实施，需按规定程序申请终止，做好项目清算和总结。具体包括：
合作伙伴未根据项目执行规范要求开展项目，且未给予合理解释的。
合作伙伴没有根据项目预算适当使用项目资金，将资金挪作它用的。
合作伙伴发生重大合规风险，并拒不改正的。
合作伙伴拒不提供或提供虚假的项目报告、财务报告和其他项目资料的。
因不可抗力，经基金会与合作伙伴勤勉努力后项目仍无法继续实施的。
2、项目终止流程：
项目负责人应立即启动停止支付剩余项目资金流程，及时终止项目的执行和各项审批流程。根据影响程度，组织内外部相关方协商已拨付资金的处理方案，所有协商过程须以邮件、会议记录等方式书面记录。
项目负责人根据协商结果提出终止申请，经秘书长审批同意后，在法务指导下签署项目终止协议并及时对外公示。

第二十九条 项目结项流程

项目执行完成后，项目负责人根据项目实施手册逐项进行检查，在 5 个工作日内提交项目结项申请，审批通过后对外发布项目结项公告。

第三十条 项目评估

原则上所有项目都应开展评估。评估类型分为内部评估和外部评估。

1、内部评估：以项目为单位，每年第一个季度对上一年度项目的管理机制，实施过程与产出、项目效果及影响、项目经验与不足、主要问题及改进意见等进行定性和定量的调查与分析，形成项目自评估报告。

2、外部评估：邀请外部独立第三方开展项目评估，由项目负责人根据项目资金及项目需求制定评估计划，经审批后执行。

3、需要开展外部评估的项目包括：

累计项目支出金额达到 300 万元的直接运营项目，或直接运营项目中，资金由基金会全额资助金额达到 100 万的；

有第三方评估要求的合作运营项目、混合运营项目。

第十章 项目档案管理

第三十一条 项目负责人是项目档案管理的第一责任人，应及时做好档案整理和归类建档，所有项目均需建立档案进行管理。项目运营中心负责人需每季度检查项目资料归档情况。

第三十二条 档案收集要求

项目资料归档要做到及时、完整、统一、规范。项目档案包含文

档、照片、音频、视频等形式，包括但不限于以下内容：

项目阶段	存档内容
调研阶段	1.项目调研报告 2.调研过程收集的各类资料及数据
立项阶段	1.项目方案 2.项目预算 3.项目立项审批单 4.尽职调查报告
签约阶段	1.协议书扫描件 2.拨款申请单扫描件 3.发票/捐赠票据扫描件 4.预算表（合作方须增加加盖公章扫描件）
执行阶段	1.项目进展反馈报告 2.项目执行记录（与项目方案中的项目内容/产出一一对应） 3.出差记录（如有，需包含出差报告、照片等） 4.项目进展（项目简报、具象化进展等） 5.项目变更记录（包括但不限于预算、实施地等调整申请） 6.项目会议记录 7.项目招投标记录（招投标公示、招标文件、各方投标文件、评标记录、评标结论、评标结果公

	示等） 8.项目三方比价资料（营业执照、预算表，加盖公章原件） 9.项目监测记录（包括但不限于满意度问卷、电话访谈、实地走访等） 10.其他必要性资料
评估阶段	1.评估方案 2.评估记录（包括但不限于评估问卷、访谈记录、会议记录等） 3.评估报告 4.剩余款项处理意见（格式自拟） 5.资产移交（如有）
结项阶段	1.项目结项报告 2.项目财务报告（预决算对照表、项目支出明细表，合作方须加盖公章扫描件）

第三十三条 项目档案的管理按照《深圳市老龄事业发展基金会档案管理办法》执行。

第十一章 项目信息公开管理

项目应当按照《深圳市老龄事业发展基金会信息公开制度》要求在指定平台和官方网站按季度进行项目信息披露。

第三十四条 信息公开规范

根据慈善中国平台要求披露内容，制定活动立项、活动补正、活

动披露、活动结项；项目立项、项目补正、项目披露、项目结项审签流程。

第三十五条 信息公开分工

项目运营中心负责核对项目、筹款活动披露数据以及在各指定平台提交项目、活动进展信息；

综合管理中心负责提供项目月度、季度公开的财务数据并复核最终公示的所有数据，确保数据真实、准确；

品牌发展中心负责审核并在基金会官方平台发布各项项目信息公开内容并监控公开的及时性、完整性。

第十二章 附则

本办法经第六届理事会第九次会议审议通过后执行。