

北京市企业家环保基金会制定

# 北京市企业家环保基金会

## 项目管理制度

北京市企业家环保基金会

签发人:

杨欣

二零二三年三月三十一日

---

## 总 纲

为了规范北京市企业家环保基金会项目管理，确保机构项目管理的规范运作和项目质量的提升，实现基金会的宗旨和使命，根据《中华人民共和国慈善法》、《中华人民共和国捐赠法》、《中华人民共和国基金会管理条例》和《北京市企业家环保基金会章程》，制定本管理制度。北京市企业家环保基金会的业务范围是资助符合宗旨的有益于生态和环境保护的公益项目和公益活动。凡北京市企业家环保基金会所开展的公益项目，均应遵循本管理制度。

### 1. 项目领域

北京市企业家环保基金会的项目领域是，以环保公益行业发展为基石，聚焦荒漠化防治、生态保护与自然教育、气候变化与商业可持续、海洋保护四个领域。北京市企业家环保基金会开展的公益项目，应归属于上述项目领域，符合该领域的业务策略或品牌项目策略。

### 2. 项目决策主体

北京市企业家环保基金会的项目决策主体包括：理事会、项目审核委员会、秘书长办公会、项目团队会、项目中心工作委员会、专项基金管理委员会。各项目决策主体的权限和职责如下：

2.1 理事会。负责审批金额超过 200 万元的项目。

2.2 项目审核委员会。负责审批在 50 万-200 万元之间（含 200 万）的项目。对于金额超过 200 万元的项目，由项目审核委员会完成初审并形成报告，汇报理事会，由理事会审批决定。项目中心地区优先项目、专项基金项目、联合公益项目不在项目审核委员会的审核和审批范围内。

理事会分管项目的理事组织项目审核委员会并担任委员会主席。基金会秘书长自动担任委员会委员。项目审核委员会依据基金会项目策略下设各分委员会，由委员会主席委任各分委员会主席，其它委员由各分委员会主席确定当年有效会员参加。

---

每届项目审核委员会成员任期为两年，与基金会理事会同步换届。如有特殊情况不能继续参与委员会工作，需书面提出申请，委员会重新选择会员加入。如参加的会员截止当年底没有继续缴纳会费，则在第二年不能作为委员会成员，委员会需重新选择符合条件的会员加入。

2.3 秘书长办公会。由秘书长召集各部门负责人召开秘书长办公会评议并审批 20 万-50 万元（含）之间的项目。对于金额超过 50 万元的项目，审核通过后，报项目审核委员会审批。项目中心地区优先项目、专项基金项目不在秘书长办公会的审核和审批范围内。

2.4 项目团队会。负责审批 20 万元以内（含 20 万元）的项目。对于金额超过 20 万元的项目，审核通过后，报秘书长办公会审批。项目中心地区优先项目、专项基金/项目不在项目团队会的审核和审批范围内。

2.5 项目中心工作委员会。负责审核和审批该项目中心所有地区优先项目。对于金额超过 200 万元的项目，应报理事会备案。

2.6 专项基金管理委员会。负责审核和审批该专项基金下设的所有项目。对于金额超过 200 万元的项目，应报理事会备案。专项基金的建立和管理另见《专项基金管理办法》。

### 3. 项目管理主体

项目团队是项目的管理主体，项目团队包括项目部各项目组、各项目中心项目工作人员、专项基金下设项目工作人员。

项目团队具体负责项目的设计开发、项目实施、项目更新、项目收尾退出等项目管理

项目部各项目组向秘书长、副秘书长汇报工作；项目中心项目工作人员向各项目中心工作委员会汇报工作；专项基金项目工作人员向专项基金管理委员会汇报工作。

### 4. 项目资助原则

---

4.1 定位以资助型为主的公募基金会，通过提供资金和资源，资助环保公益项目、发展和培育民间环保公益组织的成长。

4.2 注重成效，项目成果实现指标可衡量、效果可展示、信息可分享。

4.3 勇于尝试和探索，先做试点、总结经验、寻求复制与推广。

4.4 努力搭建政府部门、科研机构、民间环保组织及公众等多方参与的社会化保护平台，发挥沟通桥梁与撬动资金和资源的功能。

4.5 把受资助者视为宝贵的合作伙伴，建立互相尊重、有效沟通、诚实守信的合作关系。

4.6 保持谦虚谨慎的态度，有责任和风险意识，认真听取外界忠告，追求进步与发展。

## 5. 项目设计

5.1 项目团队和筹款传播团队、动议人共同合作完成项目设计开发。动议人可以是北京市企业家环保理事会成员、北京市企业家环保企业家捐赠人、项目团队人员、环保领域相关机构/人士。

5.2 识别想要解决的问题或需求。分析主要问题/需求、导致问题的原因、问题主要影响的群体、解决问题的可行性及时机。

5.3 识别可能的策略，已有的项目活动或方案是否有效回应要解决的问题，是否需要补充或开发新的解决方案，收集和探讨各利益相关方的意见。

5.4 探索合作机会。思考基金会的角色定位、同领域的机构或组织有哪些、各自的关注点是什么、有哪些潜在的合作机会等。

5.5 确定目标和监测评估框架。设立长期目标和短期目标、监测指标、最重要的评估问题以及评估周期等。

---

5.6 制定战略和实施计划。制定实现目标的途径和资助方向，分析潜在的有能力的合作伙伴，战略风险识别、战略周期、资金及人力资源分配、利益相关方意见征询等。

5.7 项目设计阶段的产出为《项目建议书》，具体模版详见附件详细说明。

## 6. 项目实施

6.1 实行项目负责人制度，由项目负责人开展项目实施并进行全过程监管，应确保项目按计划有序推进、项目资金流转按预算执行。

6.2 项目实施包括年度工作计划及预算编制、项目执行方的选择、项目协议与资金拨付、项目监测评估、项目成果总结及宣传等；

6.3 项目执行方的选择分为公开招募和邀标两种方式。公开招募的项目评审流程包括对外发布招募书、接收项目申请、初审、终审、公示、确定最终资助项目。邀标是指在特定范围内，面向某个或几个伙伴进行协作方式的项目邀约，其评审流程包括识别合作伙伴、接收项目申请、按照项目金额分级进行资助审批。

6.4 监测与评估进程和成效。监测内容包括关键的项目指标是否达标、预期的阶段性成果是否达成、阶段性进展中学到了什么以及如何分享和应用等。

6.5 项目实施阶段的产出包括项目进展报告/年度报告等，具体详见附件要求。

## 7. 项目更新

7.1 项目团队在项目实施阶段负责必要的项目更新工作。

7.2 诊断项目进程和问题。包括诊断预期成效、关键指标执行情况、影响进程的因素有哪些，分析项目策略是否有效、预期风险是否发生及应对情况、意外结果是否产生及学习到什么。

7.3 扫描内外部环境变化。外部变化带来哪些新的机会和挑战，内部变化是否影响到战略，针对这些变化征询各方意见。

---

7.4 合理更新战略。调整项目目标、关键指标、时间周期、资助方向和方式、人力和资金分配、风险预估、评估方案等。

7.5 项目更新产出包括《项目更新建议书》、《项目评估报告》。

## 8. 项目退出

8.1 项目团队在项目设计或实施阶段，须考虑项目在最终完成时将如何演变，重视项目结束后的成效可延续性，制定项目结项收尾后的退出/移交方案。

8.2 项目退出方案须关注培养伙伴关系与地方联系、培养地方组织与人员能力、整合地方与外部资源、联络各利益相关方等，推动项目成果的可持续性。

8.3 项目收尾退出应联合第三方评估机构、同行、专家、各利益相关方等共同参与作项目回顾性总结评估，了解和总结项目成效与问题改进。

8.4 项目退出方案应包括风险分析，考虑潜在的风险情况或紧急局面，提供应对策略。

8.5 项目退出的产出包括《项目退出方案》、《项目评估报告》。

## 9. 其他

### 9.1 工程建设项目

北京市企业家环保基金会工程建设项目一般实行工程施工总承包招标，可采用建设项目、单项工程、单位工程、特殊专业工程招标。由项目团队负责工程建设项目施工招标活动的组织、实施和监督。

具体应按照附件《阿拉善 SEE 公益机构招投标管理办法》操作执行。

### 9.3 定向捐赠项目

定向捐赠项目为捐赠方将资金委托北京市企业家环保基金会对资助对象进行资助和管理的项目。

---

定向捐赠项目须符合北京市企业家环保基金会的资助原则，并由捐赠方按约定支付委托管理费用。

北京市企业家环保基金会按照捐赠方意愿向指定的资助对象进行资金拨付和必要的项目监测评估。

#### 9.4 紧急项目的处理

紧急项目是指从项目设计方案提出到审批、开始实施的时间要求短、反应速度快的一类资助项目。

项目团队与合作伙伴在项目建议书的模版上可以灵活沟通。

实行优先审批和加急处理操作。

若有超出以上所述项目情况、需要特殊处理的项目，须由项目团队提交方案由秘书长办公会共同讨论，按照相应金额等级提交项目决策主体审批或备案。

《项目管理制度》下设一系列针对不同项目类型的操作规范，《项目中心项目操作流程指引》、《联合公益项目操作指南》、《专项基金管理办法》等。若有冲突之处，以《项目管理制度》为准。

该制度的解释权归秘书处。

附：SEE 资助流程图

