

编号	PD06.03	版本	1.2	名称	战略、工作计划、预算及项目管理
拟制人	李亦宁			批准人	潘江雪、宿彦慧、周志毅
责任人	秘书处、管理部、财务部、战略研究院			生效日期	2021年12月

一、目的

本文件旨在规范基金会内部的业务管理，包括战略管理、工作计划管理、预算管理、项目管理。

二、范围：

本文件适用范围为：

1. 战略管理
2. 工作计划管理，即基金会 OKR、部门 OKR 及个人的 KPI
3. 预算管理
4. 项目管理

三、职责

1. 战略研究院负责组建战略研究智库，以基金会务虚会等多种形式协助理事长、理事会制定并修正基金会的中长期战略；
2. 秘书长负责根据理事会审议的战略，明确年度工作策略并制订年度工作计划；
3. 管理部协同秘书处形成基金会年度工作计划，组织各部门制订部门 OKR，与监控目标达成；
4. 财务部组织基金会各部门制订部门项目预算，并制定、管理与监控基金会年度收支预算；
5. 根据预算目标，秘书长组织各部门确定年度项目并委派项目经理；
6. 项目经理负责明确项目目标和成功指标、项目预算、可行性分析、项目计划以及立项申请，获批后对项目过程进行管理，对项目进项结项，考核项目目标完成度，评价项目组成员，总结风险及应多措施；
7. 项目经理及项目总监，对项目执行过程中产生的合同及财务流程有审批义务；
8. 参照基金会财务授权，由对应审批人负责对项目进行审批。

四、流程

4.1 战略管理与工作计划管理

1. 每年 9 月由理事长发起、战略研究院组织战略务虚会，制定并修正基金会的中长期战略，提交理事会审核。
2. 每年 10 月由秘书长发起、管理部组织下一年度战略务实会，基于基金会中长期战略和业务开展情况制定下一年度工作策略及重点。
3. 管理部组织各部门结合基金会战略及工作重点制定下一年度基金会与各部门的工作计划，明确达成目标的关键举措与衡量结果的标准（OKR）。
4. 管理部预审各部门年度工作计划后提交秘书处审议。年度工作计划应与预算有一致性，包含明确的考核频率及考核标准。秘书处通过后，提交理事会审批基金会年度工作计划。
5. 在上一年度结束前完成下一年度基金会与部门工作计划制定，下一年度第一季度内完成理事会审批。
6. 个人年度关键绩效指标（KPI）设定在下一年度第一季度内完成。
7. 管理部向基金会全体发布基金会与各部门工作计划。计划有调整时须及时通知管理部更新。
8. 管理部每周组织秘书长办公会与每月总监会，定期组织各部门复盘工作计划（OKR）完成情况，每年 7 月协助秘书处组织各部门形成年中总结，次年 1 月组织上一年度年终工作总结，并向理事会汇报。

4.1 预算管理

1. 每年第四季度由财务部组织发起下一年度预算制定。
2. 各部门结合部门目标与项目规划，按月度与科目细化，制定下一年度项目与部门预算，提交财务部。
3. 财务部汇总各部门项目与部门预算，结合上一年度财务报告，形成基金会总体预算，提交秘书处审批。
4. 秘书处通过预算后，提交理事会审批。
5. 在上一年度结束前完成下一年度预算制定，下一年度第一季度内完成理事会审批。
6. 财务部根据理事会通过的全年预算向基金会公示，并制定月度预算分解表，作为年度预算管理 and 月度评估的依据。
7. 财务部每月复盘预算执行情况，并给出当月实际支出及前一财年同月的比对信息。各部门

管理者应根据复盘结果，对业务执行及时调整，提高预算的有效管理。

8. 理事会通过的全年预算原则上不可更改。若出现预算外事项，其预算须经财务部审核通过后提交秘书处审核，秘书处审核后提交理事会审核是否通过。

4.3 项目管理

1. 所有基金会项目，除行政支出外，只要涉及资金和人力投入，无论是否已包括在年度预算中均需履行立项手续。
2. 立项审批中各级审批职责如下：

审批节点	职责
项目经理	确认项目目标和成功指标、项目预算、可行性分析、项目计划填写完整 确认项目组成员完整 完成项目归档、完成项目决算，提交项目归档
项目总监	审批项目使命/目标是否合理 审批项目目标是否与基金会核心 OKR 关联 审批项目考核标准是否合理、量化 审批风险分析及应对措施是否合理、有效 审批利益相关方填写是否完整 审批项目执行计划能都满足项目目标 审批预算结构是否合理 组织项目复盘、审批决算与结项
财务部	审核预决算 确认项目预算是否涵盖年初预算中
管理部	审核项目中填写不清晰的内容 判断是否需要发起评审委员会或会议评审 协调沟通可以结合或相互支持的项目进行整合
最终审批人（根据授权）	批准项目立项 审批项目目标是否与基金会核心 OKR 关联

对于需要决策委员审批的项目：决策委员会决策结果：（1）通过（须全票赞成）；（2）不同意

（只要有 1 票反对）；（3）有条件同意（不明确需要补充信息）。若为预算外项目，决策会通过后再需要提交理事会审核。

3. 项目的产生包括但不限于以下来源
 - a) 各部门每年年底编制预算和工作计划时已规划的；
 - b) 员工根据工作需要自行发起并提出的；
 - c) 基金会管理层根据战略发展需要提出的；
 - d) 根据捐赠人、采购方意愿发起的项目；
4. 项目经理的任命可以通过以下三种方式：
 - a) 常规或部门内项目根据员工岗位职责直接任命；
 - b) 经部门经理同意后员工自发申请；
 - c) 决策委员会任命。
5. 项目由各部门每年年初基于预算和工作计划整理，项目清单包括项目名称、项目总监、项目经理、总预算金额等信息。
6. 项目执行过程中出现重大风险（法律、宗教、涉外、品牌声誉等）时，应由决策委员会给予决策意见；
7. 项目结束后，项目经理需要在 1 个月内完成项目复盘、决算，提交结项流程。
 - a) 根据立项书，完成项目收支金额的决算；
 - b) 做好项目知识管理，将项目的归档资料（包括但不限于项目书，总结，项目合同约定的课题结果、稿件、课件，受益人反馈、作业，项目过程生成的视频、图片等）上传至真爱云盘归档库；
 - c) 复盘项目的整体产出、总结成熟的流程与方法、总结过程中的风险与应对措施，填写结项报告。

年度节点	任务	牵头部门
第一季度	完成新一年个人 KPI 设定	组织发展部
	理事会审核基金会下一年度年度工作计划与预算；审核上一年度年度工作总结与决算	理事长办公室、管理部、财务部
月度/季度	定期组织各部门复盘工作计划、预算执行情况完成情况	管理部、财务部
9 月	战略务虚会，制定并修正基金会的中长期战略	理事长发起、战略研究院组织
10 月	战略务实会，基于基金会中长期战略和业务开展情况制定下一年度工作策略及重点	秘书长发起、管理部组织
第四季度	制定下一年度基金会与各部门的工作计划	秘书处与管理部
	制定下一年度基金会与各部门、常规项目预算	秘书处与财务部