



慈善公益组织管理 流程指引

首都慈善公益组织联合会 编



慈善公益组织管理 流程指引

首都慈善公益组织联合会 编

图书在版编目 (CIP) 数据

慈善公益组织管理流程指引 / 首都慈善公益组织联合会编. —北京: 中国社会科学出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5087-2569-7

I. ①慈… II. ①首… III. ①慈善事业—管理—中国
IV. ① D632.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 099997 号

书 名: 慈善公益组织管理流程指引

编 者: 首都慈善公益组织联合会

责任编辑: 杨春岩

出版发行: 中国社会科学出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号

电话: 编辑部: (010) 66061704

邮购部: (010) 66060275

销售部: (010) 66080300 传真: (010) 66051713

(010) 66051698 传真: (010) 66080880

网 址: www.shcbs.com.cn

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 210mm × 285mm 1/16

印 张: 33.5

字 数: 200 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版

印 次: 2011 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 98.20 元

前 言

基于目前北京市慈善公益组织中存在的问题，为更好地规范慈善公益组织的运作管理流程，引导和促进慈善公益组织向着更加科学、合理、高效、有序的方向发展，首都慈善公益组织联合会依据会员单位的迫切需求，起草出台了《慈善公益组织管理流程指引》（以下简称《指引》），其目的就是要通过对慈善公益组织运作管理的各个环节进行较为科学的流程设计，为慈善公益组织打造一个有效资源配置、降低管理成本、提高工作效率的运作管理模式。

《指引》由首都慈善公益组织联合会立项推动。为保证《指引》的前瞻性和可操作性，我们联合国内著名的管理咨询专家，从业内选定若干家具有典型性和代表性的慈善公益组织，共同组建了项目小组，吸纳了社会团体、民办非企业单位和公、私募基金会不同类型慈善公益组织的意见，参考了国内外慈善公益组织和企业内控的管理经验，经过专家和会员单位的多次论证和反复修改，历时近一年时间，最终成文。

《指引》主要借鉴商业管理咨询的价值链思维工具，参考公司内部控制管理制度的框架内容，结合当前慈善公益组织管理的现状和需求，将管理流程分为业务管理流程和辅助管理流程。其中业务管理流程又根据慈善公益组织管理工作的特性，分为四个主要业务模块：募捐流程、资金管理流程、实施流程和信息披露流程；辅助管理流程则从职能保障的角度，分为战略管理流程、品牌管理流程、客户关系管理流程、人力资源管理流程、行政管理流程等五大部分。《指引》共有9个一级流程，75个二级流程，71个三级流程，基本每个流程都配有相应的流程图表、流程说明及其格式表单。我们力图以图文并茂的方式，通过直观生动而又明晰详尽地描述慈善公益组织管理的各个环节，力争使其达到指引的效果。

《指引》在设计编辑的过程中，着力于解决先进性和实用性、普适性和特殊性、全面管理和重点管理之间的矛盾问题，力争做到先进性和实用性的相互统一，普适性和特殊性的相互兼顾，全面管理和重点管理的层次分明。

总之，《指引》在多方的共同努力和支持下，终于化蛹成蝶，顺利出台。它是多方心

血的结晶，更是实践经验的产物。在这里，我们首先要感谢首都慈善公益组织联合会丁向阳会长、吴世民常务副会长、陈百灵秘书长等会领导的积极推动和鼎力支持；同时，我们还要感谢北京青少年发展基金会、北京市慈善协会、北京市红十字基金会、北京市志愿者联合会、北京光华慈善基金会、北京市西部阳光农村发展基金会、北京市仁爱慈善基金会、北京桂馨慈善基金会、北京昌平农家女实用技能培训学校 9 家会员单位的领导及其工作人员在调研、评审过程中的积极配合和大力支持；我们还要特别感谢首都慈善公益组织联合会专家顾问委员史军博士在整个项目过程中给予的全程指导和无私帮助。

尽管我们在不懈地追求一个完美的开始，但囿于能力，《指引》也可能存在一些纰漏和不足，还请业内同仁及其专家学者给予批评指正。

谢谢大家！

首都慈善公益组织联合会秘书处

二〇一一年四月



目 录

说明	001
1. 募捐流程	005
1.1 项目募捐流程	006
1.1.1 项目设计流程	006
1.1.2 项目推介流程	009
1.1.3 募捐洽谈流程	012
1.1.4 签订协议流程	015
1.1.5 汇款资金接收入账流程	018
1.1.6 现金捐款接收流程	022
1.2 募捐箱募款流程	025
1.2.1 募捐箱放置洽谈流程	028
1.2.2 募捐箱放置合同签订流程	031
1.2.3 募捐箱制作流程	034
1.2.4 募捐箱开启和入账流程	037
1.3 通过电话募捐流程	042
1.3.1 运营商洽谈流程	042
1.3.2 通过电话募捐流程	046
1.4 通过媒体募捐流程	050
1.5 通过网络募捐流程	053
1.6 通过活动募捐流程	056
1.7 通过事件推广募捐流程	059
1.8 大客户捐款流程	062
1.8.1 大客户捐款洽谈流程	062
1.8.2 大客户捐款协议签订流程	065
1.8.3 资金接收入账流程	068
2. 资金管理流程	071
2.1 资金接收流程	072

2.1.1 现金接收流程	072
2.1.2 汇票支票接收流程	074
2.1.3 银行转账接收流程	077
2.2 财务预算流程	079
2.2.1 年度预算制定流程	079
2.2.2 财务预算调整流程	083
2.2.3 预算超支管理流程	086
2.3 财务支出流程	089
2.3.1 付款管理流程	089
2.3.2 财务报销管理流程	093
2.3.3 项目资金拨付流程	096
2.3.4 物资账务管理流程	099
2.4 财务审计流程	102
2.4.1 内部审计流程	102
2.4.2 外部审计流程	106
3. 实施流程	109
3.1 项目实施立项流程	110
3.1.1 项目需求调研流程	110
3.1.2 项目实施方案设计流程	113
3.1.3 项目实施方案审核流程	116
3.1.4 项目立项流程	119
3.1.5 项目启动流程	129
3.2 受助者鉴别流程项目	132
3.2.1 受助者资格条件制定流程	132
3.2.2 受助者资格条件公示流程	135
3.2.3 受助者申请与筛选流程	138
3.3 采购流程	143
3.3.1 年度采购计划制订流程	143
3.3.2 采购管理流程	147
3.3.3 采购需求管理流程	150

3.3.4 比价采购流程	154
3.3.5 招标采购流程	158
3.4 物资发放流程	162
3.4.1 获赠物资接收登记流程	162
3.4.2 获赠物资入库保管流程	167
3.4.3 获赠物资出库登记流程	173
3.4.4 受赠人物资接收确认流程	179
3.4.5 物资发送问题排查流程	183
3.4.6 项目物资定期盘点流程	186
3.5 资金发放流程	191
3.5.1 捐助资金现金发放流程	191
3.5.2 捐助资金汇款发放流程	194
3.5.3 捐助资金核对流程	197
3.6 项目评估流程	204
3.6.1 项目执行情况抽查流程	204
3.6.2 项目监测流程	208
3.6.3 项目验收流程	211
3.6.4 项目评估流程	221
3.7 项目报结流程	227
3.7.1 项目资料整理流程	227
3.7.2 项目总结流程	232
3.7.3 项目宣传片制作流程	237
3.7.4 项目宣传册制作流程	240
3.7.5 项目推广流程	243
4. 信息公示流程	247
4.1 项目信息公示流程	248
4.1.1 项目信息汇集流程	248
4.1.2 项目信息归类保存流程	252
4.1.3 项目信息网络公示流程	256
4.1.4 项目信息寄送流程	259

4.1.5 项目信息汇报流程	262
4.2 日常信息公示流程	265
4.2.1 日常信息汇集分类流程	265
4.2.2 日常信息网络公示流程	270
4.3 网络信息管理流程	273
4.3.1 网络信息维护流程	273
4.3.2 网络信息变更流程	277
4.3.3 投诉处理流程	280
4.3.4 信息查询流程	283
4.4 年度工作报告公示流程	286
4.5 资金筹募使用公示流程	289
4.5.1 资金筹集公示流程	289
4.5.2 项目资金使用公示流程	294
5. 其他业务管理流程	299
5.1 战略管理流程	300
5.1.1 战略规划流程	300
5.1.2 战略调整流程	303
5.1.3 年度计划制订流程	306
5.1.4 战略质询流程	310
5.2 品牌管理流程	316
5.2.1 公众问询流程	316
5.2.2 危机公关流程	319
5.2.3 整体品牌管理流程	322
5.2.4 整体品牌规划流程	325
5.2.5 整体品牌设计流程	328
5.2.6 整体品牌推广流程	331
5.2.7 项目品牌管理流程	334
5.2.8 项目品牌设计流程	337
5.2.9 项目品牌推广流程	340
5.2.10 广告投放流程	343

5.3 客户关系管理流程	346
5.3.1 受助人信息登记流程	346
5.3.2 受助人日常维护流程	350
5.3.3 受助人信息更新流程	353
5.3.4 捐赠方（公众客户）信息登记流程	356
5.3.5 捐赠方（公众客户）日常维护流程	360
5.3.6 捐赠方（大客户）信息登记流程	362
5.3.7 捐赠方（大客户）日常维护流程	365
5.3.8 潜在捐赠方关系维护流程	368
5.3.9 捐赠方信息更新流程	371
5.3.10 捐赠方中止捐赠维护流程	374
5.4 人力资源管理流程	377
5.4.1 工作人员需求分析流程	377
5.4.2 工作人员招聘流程	382
5.4.3 工作人员培训流程	391
5.4.4 工作人员职业规划流程	401
5.4.5 工作人员考勤流程	404
5.4.6 工作人员薪酬管理流程	408
5.4.7 工作人员绩效管理流程	411
5.4.8 工作人员离职流程	414
5.4.9 志愿者招募流程	422
5.4.10 志愿者入职流程	431
5.4.11 志愿者上岗流程	434
5.4.12 志愿者培训流程	437
5.4.13 志愿者考勤管理流程	443
5.4.14 志愿者离任流程	446
5.5 行政管理流程	450
5.5.1 制度管理流程	450
5.5.2 档案归档流程	453
5.5.3 档案借阅流程	459

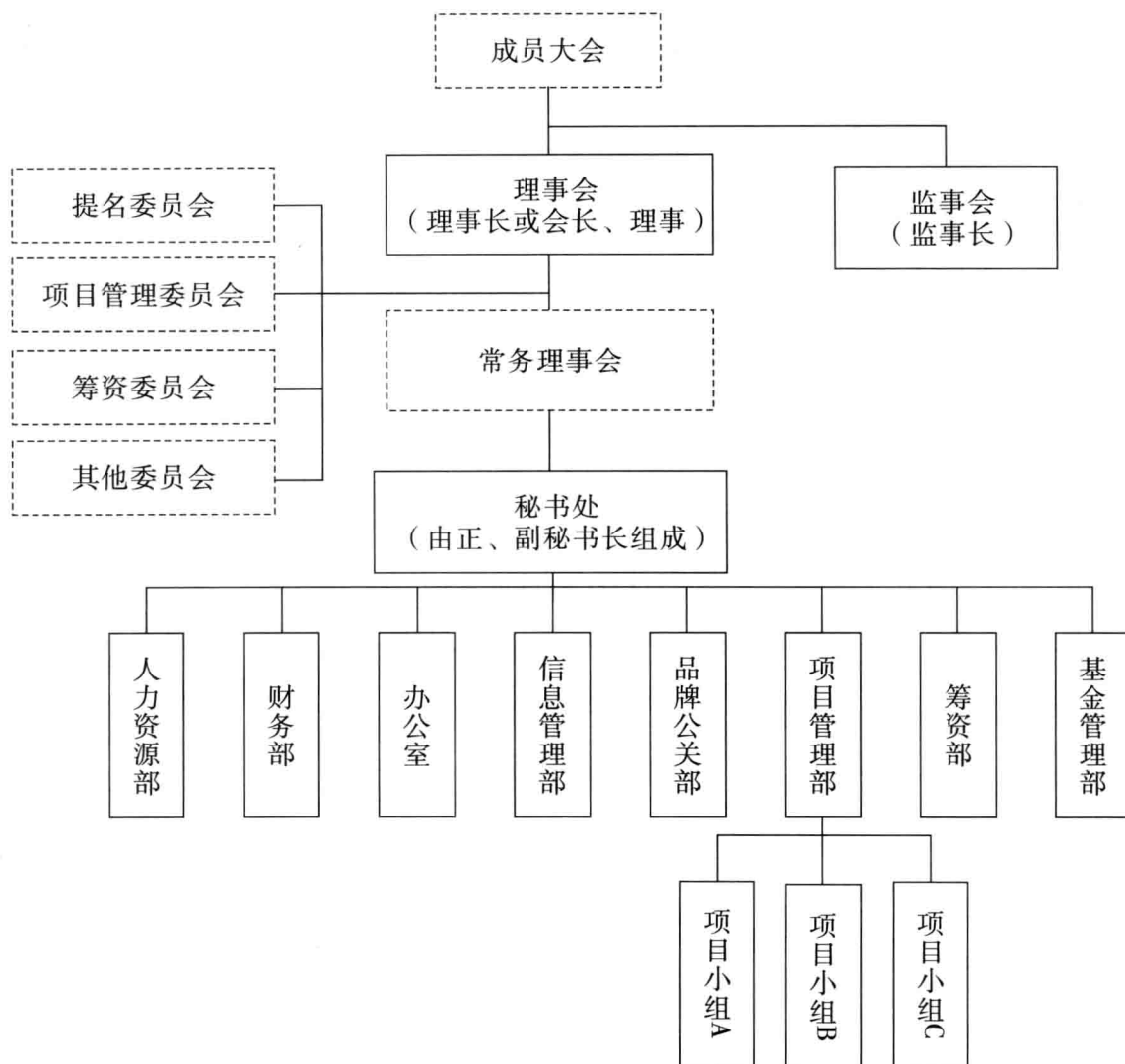
5.5.4 档案销毁流程	464
5.5.5 公文（发文）管理流程	469
5.5.6 公文（收文）管理流程	474
5.5.7 会议管理流程	480
5.5.8 理事会召开流程	484
5.5.9 合同范本制定流程	487
5.5.10 合同签订及变更流程	490
5.5.11 办公用品计划采购流程	495
5.5.12 固定资产盘点流程	500
5.5.13 固定资产维修流程	508
5.5.14 固定资产报废流程	513
5.5.15 公务用车管理流程	518
5.5.16 法律纠纷（诉讼、仲裁）解决流程	522

说 明

一、法人治理结构及组织结构设计

为了便于流程图的表述，在参考了国内外慈善公益组织法人治理结构及组织结构的基础上，设置了如下法人治理结构和组织结构。相关部门、各单位在使用本管理流程指引的过程中，可以结合本单位情况，设置适合自身发展的治理结构及组织结构。

1. 法人治理结构及组织结构图



2. 法人治理结构说明

- 虚框为拟设立的成员大会，为组织的最高权力机构，仅在社团中设立；
- 社团在成员大会闭会期间，理事会为最高决策机构，民非和基金会则以理事会为最高决策机构；
- 如组织规模庞大，可设立常务理事会，在理事会闭会期间行使理事会职权，必须由会长（理事长）或一名常务副会长（常务理事长）在其中专职工作；
- 设立秘书处，由秘书长和副秘书长组成，主持该组织的日常事务；
- 设立若干委员会，由外部专家或内部理事组成，在理事会召开时由该委员会提出专业议案，并作为该组织的专业顾问；
- 设立监事会，行使监督职能，监督组织的财务状况以及是否按照章程进行运营。

3. 各部门主要职责说明

- 人力资源部承担组织的人力资源管理和志愿者管理工作；
- 财务部承担组织的财务管理和会计出纳工作；
- 办公室承担组织的行政、办公、会议、后勤、文书等工作；
- 信息管理部负责组织内部的信息化、网络、信息公示、信息网络维护等职能；
- 项目管理部为项目的管理部门，负责组织项目的管理、审核、监控与评估；
- 品牌公关部承担组织对外宣传推广、公共关系处理及品牌建设等职能，处理与外部单位的关系；
- 筹资部负责非项目资金、物资的筹募和管理工作；
- 基金会或筹资额较大的民非 / 社团，可成立基金管理部，主要负责资金的保值增值及投资运作管理工作；
- 项目部下设各个具体的项目小组，负责各个项目的具体运作。



二、流程图标志说明

为保证流程图绘制的规范性，特对流程图标志作以下统一规定：

 <p>开始</p>	<p>开始： 该标志用于表示流程的开始，属流程开始标志符。</p>
 <p>结束</p>	<p>结束： 该标志用于表示流程的结束，属流程结束标志符。</p>
 <p>流程步骤</p>	<p>流程步骤： 该标志表示流程的某一步骤，用于表示某个部门需要加工处理的一项活动，例如编制文件、检查报表等，表示某一项具体动作。一般为动宾短语。</p>
 <p>文件名称</p>	<p>文件名称： 该标志表示流程文件或表单，包括表格、报表、文件、报告等。一般常与流程步骤标志一起使用，单独使用时代表输入的文件，可在该标志上写下标题用以代表特定的文件。</p>
 <p>调用其他 流程</p>	<p>调用其他流程： 该标志代表流程某一步骤需要引用其他流程，代表流程的调用。例如：“薪酬管理流程”中可能调用“绩效考核流程”。</p>
 <p>决策点</p>	<p>决策点： 该菱形框代表一个决策点，即此处需要作出决定或批复。该标志经常用在流程栏中，其有两条输出路径：一个连接“通过”的情况，一个连接“未通过”的情况。</p>
	<p>连接线： 流向箭头代表流程的流向，表示流程执行时的次序及信息的流向，它们引导着流程。</p>
 <p>A</p>	<p>页面引用： 流程中的各连接线，原则上不允许交叉，用“页面引用”标志表示在本页内流程连接的跳转。如果一个页面有多个跳转，标志序号从A、B依次排序。</p>



离页引用：
如果一个页面下，无法描述完整的流程，还需要多页描述时，此时需要“离页引用”标志，连接到下一页面中。在第一个页面的最后一个步骤下连接该标志，并标注“接下页”，在连接的页面中的第一个步骤使用该标志，并标注“承上页”。



系统/数据库：
该标志用于表明信息从现有的计算机系统中流入或流出。该计算机系统表现为输入、处理或输出。可在标志中写明特定的系统名称。



1. 募捐流程

1.1 项目募捐流程



流程名称	项目设计流程		
流程编号	1.1.1	制作时间	2011年4月5日
流程主管部门	项目管理部	版本号	V1.0

项目设计流程

