

非公募公益基金会发展指南

摘要

送人玫瑰之手，历久犹有余香；把你慈善的爱洒给他人，你就是温暖的阳光。

前言

自 1978 年改革开放以来，中国在经济领域、政治领域以及社会领域等逐渐开始加以调整与改革。1981 年中国出现第一家基金会。之后陆续开始成立各种类型的基金会。2004 年颁布的《基金会管理条例》把基金会细分为两类：公募基金会和非公募基金会。经过近十五年的发展，中国的非公募基金会在不断的成长。

为了让初创基金会，特别是地方性非公募公益基金会在初创阶段快速成长，通过查阅与研究我国现行的总计二十多部有关公募基金会的法律法规和指导意见，结合我国一些发展较为成熟的公募基金会的运行案例，笔者将有关内容精要提炼并汇编为《非公募公益基金会发展指南》，希望读者在阅读后可以对基金会的创建、组织架构、制度建设、日常运行、项目管理等方面有整体把握，同时对公益基金会接受和使用公益捐赠、保值增值、信息公开和财税等关键问题和细节学习了解。最终让公益基金会在实操环节，特别是在公益项目的发起和运行方面给予支持与指导，推动基金会向流程化、标准化、制度化的方向稳步发展。

鉴于笔者汇编水平有限，书中难免存在错误或者不妥之处，敬请各位同仁不吝指正。

中沅公益基金会
2019 年 9 月 17 日

目录

前言	1
一、基金会的创建	4
1.非公募基金会的特点	4
2.基金会的运作类型	5
3.基金会的登记注册	5
4.基金会登记注册前的筹备工作	6
二、基金会的组织架构	7
1.理事会的设立	7
2.理事会的性质	7
3.监事的设立	8
4.基金会组织架构案例	9
(1) 北京光华慈善基金会	9
(2) 香江社会救助基金会	10
三、基金会制度建设	10
1.北京桂馨慈善基金会	10
2.北京苹果慈善基金会	11
3.华民慈善基金会	11
4.吴作人国际美术基金会	11
5.北京市西部阳光农村发展基金会	11
6.浙江大学教育基金会	12
四、基金会日常运行	12
1.基金会接受捐赠	12
2.基金会使用公益捐赠	13
3.慈善活动年度支出和管理费用规定	15
4.基金会的交易、合作及保值增值	17
5.慈善组织的信息公开	18
6.基金会的财税	21
(1) 基金会向谁申请非营利组织免税资格?	21
(2) 基金会申请到的免税资格是否长期有效?	21
(3) 新成立的基金会能否申请免税资格?	22
(4) 基金会的哪些收入可以申请免税?	22
(5) 基金会如何获得公益性捐赠税前扣除资格?	23
(6) 获得公益性捐赠税前扣除资格的有效期是多久?	23
(7) 公益性捐赠税前扣除资格和非营利组织免税资格有什么区	

别?	23
(8) 基金会的增值财产能否免税?	24
7. 基金会的关联交易	25
(1) 什么是基金会关联交易?	25
(2) 基金会关联交易被禁止吗?	25
8.基金会年度检查	25
五、项目管理	27
1.有关法律法规	27
2.实操层面	28
(1) 前期调研	29
(2) 项目设计	31
(3) 项目启动	34
(4) 项目实施	34
(5) 项目检测	36
(6) 项目评估	37
(7) 项目可持续性分析	37
(8) 项目报告	38
(9) 案例分享	38

一、基金会的创建

2004年3月国务院颁布了《基金会管理条例》，实行对基金会分类管理的原则。根据基金的不同来源方式，把基金会分为公募和非公募两种类型。其中可以面向公众募捐的基金会称为公募基金会；不得面向公众募捐的基金会称为非公募基金会。公募基金会按照募捐的地域范围，分为全国性公募基金会和地方性公募基金会。

1. 非公募基金会的特点

(1) 在非公募基金会设立之初，必须明确主要捐赠人，在非公募基金会设立之后，每年所接受的捐赠中，主要捐赠人的捐赠不能低于三分之二或者四分之三；

(2) 非公募基金会不能向公众募集资金。开展义赛、义演、义卖等形式募集，在公开媒体上发布募集广告或募集消息，通过一定的组织形式发出倡议，在公共场所设立募捐箱都属于面向社会公众进行募捐；

(3) 不得向社会募集资金，并不限制非公募基金会进行私人性质的募集，在工作伙伴、亲友、朋友、同学等熟人圈子内，这些劝捐是允许的；

(4) 非公募基金会可以接受来自社会不特定群体的捐赠。如果一个非公募基金会在从事社会公益方面有非常高的社会知名度和美誉度，从而引起了社会的广泛关注和支持，尽管该基金会没有面向社会组织募捐活动，但同样也可以获得来自社会各方面的捐助和资助。

（信息来源：《中国基金会发展指导手册》三、2.2.1）

2.基金会的运作类型

目前基金会主要有三种运作类型：运作型基金会、资助型基金会、混合型基金会。

（1）运作型基金会是指组织靠自身的力量来开展活动；

（2）资助型基金会是指通过提供资金支持，供其他社会组织开展活动，基金会只负责对资金使用的监督，不直接开展具体的公益活动；

（3）混合型基金会是指既为其他机构提供资金支持，同时基金会自己也开展活动，或参与项目实施。

（信息来源：《中国基金会发展指导手册》三、3）

3.基金会的登记注册

国务院民政部门和省、自治区、直辖市人民政府民政部门是基金会的登记管理机关。

国务院民政部门负责下列基金会、基金会代表机构的登记管理工作：

（1）全国性公募基金会；

（2）拟由非内地居民担任法定代表人的基金会；

（3）原始基金超过 2000 万元，发起人向国务院民政部门提出设立申请的非公募基金会；

（4）境外基金会在中国内地设立的代表机构。

省、自治区、直辖市人民政府民政部门负责本行政区域内地方性公募基金会和不属于前款规定情况的非公募基金会的登记管理工作。

（信息来源：《基金会管理条例》（2004 年 3 月 8 日国务院令 第 400 号公布）

第六条)

4.基金会登记注册前的筹备工作

(1) 设立基金会，应当具备下列条件：

(一) 为特定的公益目的而设立；

(二) 全国性公募基金会的原始基金不低于 800 万元人民币，地方性公募基金会的原始基金不低于 400 万元人民币，非公募基金会的原始基金不低于 200 万元人民币；原始基金必须为到账货币资金；

(三) 有规范的名称、章程、组织机构以及与其开展活动相适应的专职工作人员；

(四) 有固定的住所；

(五) 能够独立承担民事责任。

(2) 申请设立基金会，申请人应当向登记管理机关提交下列文件：

(一) 申请书；

(二) 章程草案；

(三) 验资证明和住所证明；

(四) 理事名单、身份证明以及拟任理事长、副理事长、秘书长简历。

(信息来源：《基金会管理条例》(2004 年 3 月 8 日国务院令第 400 号公布) 第八条、第九条)

二、基金会的组织架构

1.理事会的设立

基金会设理事会，理事为5人至25人，理事任期由章程规定，但每届任期不得超过5年。理事任期届满，连选可以连任。

用私人财产设立的非公募基金会，相互间有近亲属关系的基金会理事，总数不得超过理事总人数的三分之一；其他基金会，具有近亲属关系的不得同时在理事会任职。

在基金会领取报酬的理事不得超过理事总人数的三分之一。

理事会设理事长、副理事长和秘书长，从理事中选举产生，理事长是基金会的法定代表人。

（信息来源：《基金会管理条例》（2004年3月8日国务院令第400号公布）第二十条）

2.理事会的性质

理事会是基金会的决策机构，依法行使章程规定的职权。

理事会每年至少召开2次会议。理事会会议须有三分之二以上理事出席方能召开；理事会决议须经出席理事过半数通过方为有效。

下列重要事项的决议，须经出席理事表决，三分之二以上通过方为有效：

- （一）章程的修改；
- （二）选举或者罢免理事长、副理事长、秘书长；
- （三）章程规定的重大募捐、投资活动；
- （四）基金会的分立、合并。

理事会会议应当制作会议记录，并由出席理事审阅、签名。

(信息来源:《基金会管理条例》(2004年3月8日国务院令 第400号公布)
第二十一条)

3. 监事的设立

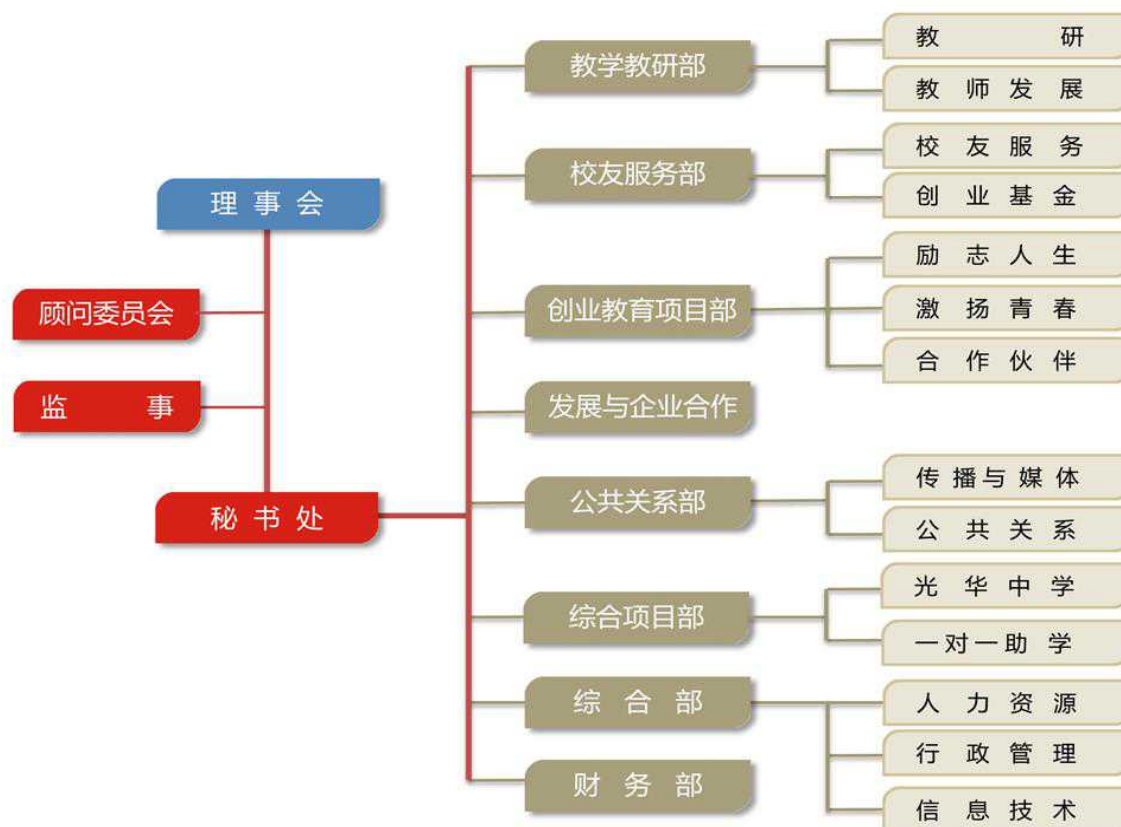
基金会设监事。监事任期与理事任期相同。理事、理事的近亲属和基金会财会人员不得兼任监事。

监事依照章程规定的程序检查基金会财务和会计资料,监督理事会遵守法律和章程的情况。

监事列席理事会会议,有权向理事会提出质询和建议,并应当向登记管理机关、业务主管单位以及税务、会计主管部门反映情况。

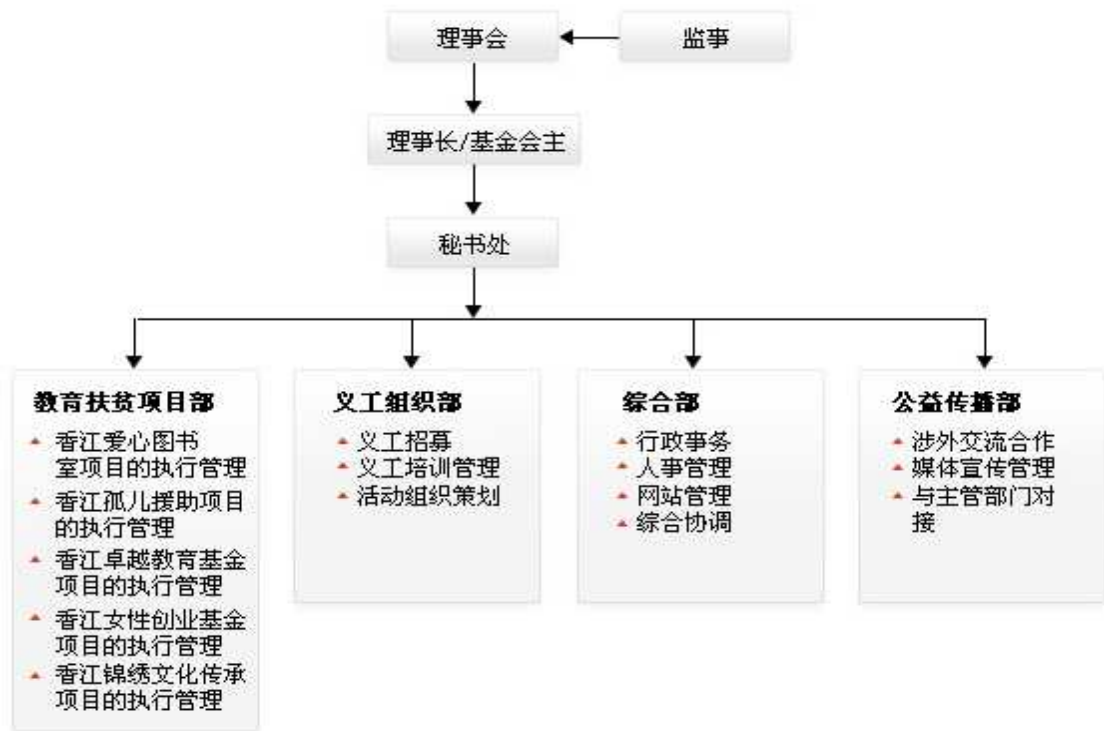
(信息来源:《基金会管理条例》(2004年3月8日国务院令 第400号公布)
第二十二条)

4.基金会组织架构案例



(1) 北京光华慈善基金会

组织架构图



(2) 香江社会救助基金会

(信息来源：基金会官方网站)

三、基金会制度建设

经过查询较大规模基金会官网的制度建设模块，发现各基金会的制度建设现状不一，以下列举几个基金会制度案例：

1. 北京桂馨慈善基金会

《章程》、《员工手册》、《财务管理制度》、《志愿者管理规范》

2.北京苹果慈善基金会

《章程》、《人事管理制度》、《财务管理制度》、《项目管理制度》

3.华民慈善基金会

《章程》、《华民慈善基金会信息公开制度》、《华民慈善基金会考勤管理制度》、《华民慈善基金会大学生就业扶助项目管理制度》、《华民慈善基金会财务管理制度》、《华民慈善基金会办公制度》

4.吴作人国际美术基金会

《章程》、《证照管理制度》、《志愿者管理制度》、《重大事项报告制度》、《专项基金管理办法》、《资金管理内部控制制度》、《财务管理办法》、《档案管理制度》、《会计电算化管理制度》、《货币资金管理制度》、《内设机构工作职责及管理制度》、《人事管理制度》、《项目管理制度》、《薪酬管理制度》、《信息公开制度》、《印章管理制度》

5.北京市西部阳光农村发展基金会

《章程》、《北京市西部阳光农村发展基金会重大事项报告制度》、《北京市西部阳光农村发展基金会项目审批流程》、《北京市西部阳光农村发展基金会绩效考核等级及标准》、《北京市西部阳光农村发展基金会合同及法律文件管理制度规范》、《北京市西部阳光农村发展基金会管理制度》、《北京市西部阳光农村发展基金会公章》、《介绍信及登记证书使用管理规定》、《北京市西部阳光农村发展基金会档案管理办法》、《北京市西部阳光农村发展基金会财务管理制度》

6. 浙江大学教育基金会

《章程》、《浙江大学等额配比基金管理办法》、《浙江大学教育基金会财务管理制度》、《浙江大学教育基金会档案管理暂行办法》、《浙江大学教育基金会人事管理制度》、《浙江大学教育基金会文件》、《信息管理办法》、《浙江大学教育基金会项目管理制度》、《浙江大学教育基金会信息公布制度》、《浙江大学教育基金会印章使用管理办法》、《浙江大学教育基金会志愿者活动制度》、《浙江大学教育基金会重大事项报告制度》、《浙江大学接受社会捐赠管理办法》、《浙江大学接受社会捐赠项目管理办法》

（信息来源：基金会官方网站）

从以上较大规模基金会的制度建设，我们可以发现《章程》、《人事管理制度》、《财务管理制度》和《项目管理制度》基本是都包含的。此外，深入阅读各基金会具体制度要求后，可以发现除了制度数量与种类有差别，不同基金会的制度要求也存在较大不同。

四、基金会日常运行

1. 基金会接受捐赠

（一）基金会接受捐赠，应当与捐赠人明确权利义务，并根据捐赠人的要求与其订立书面捐赠协议。

基金会接受捐赠应当确保公益性。附加对捐赠人构成利益回报条件的赠与和不符合公益性目的的赠与，不应确认为公益捐赠，不得开具捐赠票据。

（二）基金会应当在实际收到捐赠后据实开具捐赠票据。捐赠人

不需要捐赠票据的，或者匿名捐赠的，也应当开具捐赠票据，由基金会留存备查。

基金会接受非现金捐赠，应当在实际收到后确认收入并开具捐赠票据。受赠财产未经基金会验收确认，由捐赠人直接转移给受助人或者其他第三方的，不得作为基金会的捐赠收入，不得开具捐赠票据。

（三）基金会接受非现金捐赠，应当按照以下方法确定入账价值：

1. 捐赠人提供了发票、报关单等凭据的，应当以相关凭据作为确认入账价值的依据；捐赠方不能提供凭据的，应当以其他确认捐赠财产的证明，作为确认入账价值的依据；

2. 捐赠人提供的凭据或其他能够确认受赠资产价值的证明上标明的金额与受赠资产公允价值相差较大的，应当以其公允价值作为入账价值。

捐赠人捐赠固定资产、股权、无形资产、文物文化资产，应当以具有合法资质的第三方机构的评估作为确认入账价值的依据。无法评估或经评估无法确认价格的，基金会不得计入捐赠收入，不得开具捐赠票据，应当另外造册登记。

（信息来源：《关于规范基金会行为的若干规定（试行）》（民发〔2012〕124号 2012年7月10日）一、（一）至一、（三））

2. 基金会使用公益捐赠

（一）基金会与捐赠人订立了捐赠协议的，应当按照协议约定使用受赠财产。如需改变用途，应当征得捐赠人同意且仍需用于公益事业；确实无法征求捐赠人意见的，应当按照基金会的宗旨用于与原公益目的相近似的目的。

（二）捐赠协议和募捐公告中约定可以从公益捐赠中列支工作人员工资福利和行政办公支出的，按照约定列支；没有约定的，不得从

公益捐赠中列支。同时，基金会工作人员工资福利和行政办公支出应当符合《基金会管理条例》的要求，累计不得超过当年总支出的10%。

工作人员工资福利包括：

1. 全体工作人员的工资、福利费、住房公积金、社会保险（障）费（含离退休人员）；
2. 担任专职工作理事的津贴、补助和理事会运行费用。

行政办公支出包括：组织日常运作的办公费、水电费、邮电费、物业管理费、会议费、广告费、市内交通费、差旅费、折旧费、修理费、租赁费、无形资产摊销费、资产盘亏损失、资产减值损失、因预计负债所产生的损失、审计费、以及聘请中介机构费和应偿还的受赠资产等。

（三）基金会用于公益事业的支出包括直接用于受助人的款物和为开展公益项目发生的直接运行费用。

项目直接运行费用包括：

1. 支付给项目人员的报酬，包括：工资福利、劳务费、专家费等；
2. 为立项、执行、监督和评估公益项目发生的费用，包括：差旅费、交通费、通讯费、会议费、购买服务等；
3. 为宣传、推广公益项目发生的费用，包括：广告费、购买服务等；
4. 因项目需要租赁房屋、购买和维护固定资产的费用，包括：所发生的租赁费、折旧费、修理费、办公费、水电费、邮电费、物业管理费等；
5. 为开展项目需要支付的其他费用。

捐赠协议和募捐公告中约定可以从公益捐赠中列支项目直接运行费用的，按照约定列支；没有约定的，不得超出本基金会规定的标准支出。

（四）基金会应当对公益捐赠的使用情况进行全过程监督，确保受赠款物及时足额拨付和使用。

（五）基金会选定公益项目执行方、受益人，应当遵循公开、公正、公平和诚实信用的原则，保护社会公共利益和与项目有关的当事人的合法权益。

基金会不得资助以营利为目的开展的活动。

（信息来源：《关于规范基金会行为的若干规定（试行）》（民发〔2012〕124号 2012年7月10日）一、（七）至一、（十一））

3. 慈善活动年度支出和管理费用规定

（1）慈善活动支出是指慈善组织基于慈善宗旨，在章程规定的业务范围内开展慈善活动，向受益人捐赠财产或提供无偿服务时发生的下列费用：

（一）直接或委托其他组织资助给受益人的款物；

（二）为提供慈善服务和实施慈善项目发生的人员报酬、志愿者补贴和保险，以及使用房屋、设备、物资发生的相关费用；

（三）为管理慈善项目发生的差旅、物流、交通、会议、培训、审计、评估等费用。慈善活动支出在“业务活动成本”项目下核算和归集。慈善组织的业务活动成本包括慈善活动支出和其他业务活动成本。

（2）慈善组织的管理费用是指慈善组织按照《民间非营利组织会计制度》规定，为保证本组织正常运转所发生的下列费用：

（一）理事会等决策机构的工作经费；

（二）行政管理人员的工资、奖金、住房公积金、住房补贴、社会保障费；

（三）办公费、水电费、邮电费、物业管理费、差旅费、折旧

费、修理费、租赁费、无形资产摊销费、资产盘亏损失、资产减值损失、因预计负债所产生的损失、聘请中介机构费等。

(3) 慈善组织的某些费用如果属于慈善活动、其他业务活动、管理活动等共同发生，且不能直接归属于某一类活动的，应当将这些费用按照合理的方法在各项活动中进行分配，分别计入慈善活动支出、其他业务活动成本、管理费用。

(4) 慈善组织中不具有公开募捐资格的基金会，年度慈善活动支出和年度管理费用按照以下标准执行：

(一) 上年末净资产高于 6000 万元（含本数）人民币的，年度慈善活动支出不得低于上年末净资产的百分之六；年度管理费用不得高于当年总支出的百分之十二；

(二) 上年末净资产低于 6000 万元高于 800 万元（含本数）人民币的，年度慈善活动支出不得低于上年末净资产的百分之六；年度管理费用不得高于当年总支出的百分之十三；

(三) 上年末净资产低于 800 万元高于 400 万元（含本数）人民币的，年度慈善活动支出不得低于上年末净资产的百分之七；年度管理费用不得高于当年总支出的百分之十五；

(四) 上年末净资产低于 400 万元人民币的，年度慈善活动支出不得低于上年末净资产的百分之八；年度管理费用不得高于当年总支出的百分之二十。

(5) 计算年度慈善活动支出比例时，可以用前三年收入平均数代替上年总收入，用前三年年末净资产平均数代替上年末净资产。上年总收入为上年实际收入减去上年收入中时间限定为上年不得使用的限定性收入，再加上于上年解除时间限定的净资产。

(6) 慈善组织签订捐赠协议对单项捐赠财产的慈善活动支出和管理费用有约定的，从其约定，但其年度慈善活动支出和年度管理费用不得违反本规定的要求。

（信息来源：《关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定》（民发〔2016〕189号 2016年10月11日）第四条、第五条、第六条、第八条、第十条、第十三条）

4. 基金会的交易、合作及保值增值

（一）基金会应当严格区分交换交易收入和捐赠收入。通过出售物资、提供服务、授权使用或转让资产包括无形资产等交换交易取得的收入，应当记入商品销售收入、提供服务收入等相关会计科目，不得计入捐赠收入，不得开具公益事业捐赠票据。

（二）基金会进行交换交易，应当保护自身和社会公众的合法权益。不得以低于公允价值的价格出售物资、提供服务、授权或者转让无形资产；不得以高于公允价值的价格购买产品和服务。

（三）基金会不得将本组织的名称，公益项目品牌等其他应当用于公益目的的无形资产用于非公益目的。

（四）基金会不得直接宣传、促销、销售企业的产品和品牌；不得为企业及其产品提供信誉或者质量担保。

（五）基金会不得向个人、企业直接提供与公益活动无关的借款。

（六）基金会进行保值增值活动时，应当遵守以下规定：

（1）基金会进行保值增值应当遵守合法、安全、有效的原则。符合基金会的宗旨，维护基金会的信誉，遵守与捐赠人和受助人的约定，保证公益支出的实现；

（2）基金会可用于保值增值的资产限于非限定性资产、在保值增值期间暂不需要拨付的限定性资产；

（3）基金会进行委托投资，应当委托银行或者其他金融机构进行。

（信息来源：《关于规范基金会行为的若干规定（试行）》（民发〔2012〕124

号 2012 年 7 月 10 日) 二、(一) 至二、(六))

5. 慈善组织的信息公开

(1) 慈善组织应当依照有关法律法规和本办法规定, 在民政部门提供的统一的信息平台(以下简称统一信息平台), 向社会公开下列信息:

(一) 本办法规定的基本信息;

(二) 年度工作报告和财务会计报告;

(三) 公开募捐情况;

(四) 慈善项目有关情况;

(五) 慈善信托有关情况;

(六) 重大资产变动及投资、重大交换交易及资金往来、关联交易行为等情况;

(七) 法律法规要求公开的其他信息。

(2) 慈善组织应当自下列基本信息形成之日起 30 日内, 在统一信息平台向社会公开:

(一) 经民政部门核准的章程;

(二) 决策、执行、监督机构成员信息;

(三) 下设的办事机构、分支机构、代表机构、专项基金和其他机构的名称、设立时间、存续情况、业务范围或者主要职能;

(四) 发起人、主要捐赠人、管理人员、被投资方以及与慈善组织存在控制、共同控制或者重大影响关系的个人或者组织(以下简称重要关联方);

(五) 本组织的联系人、联系方式, 以本组织名义开通的门户网站、官方微博、官方微信或者移动客户端等网络平台;

(六) 本组织的信息公开制度、项目管理制度、财务和资产管

理制度。

基本信息中属于慈善组织登记事项的，由民政部门予以公开，慈善组织可以免于公开。

慈善组织可以将基本信息制作纸质文本置于本组织的住所，方便社会公众查阅、复制。

(3) 慈善组织在设立慈善项目时，应当在统一信息平台公开该慈善项目的名称和内容，慈善项目结束的，应当公开有关情况。

具有公开募捐资格的慈善组织为慈善项目开展公开募捐活动的，还应当公开相关募捐活动的名称。

慈善项目由慈善信托支持的，还应当公开相关慈善信托的名称。

(4) 慈善组织在下列关联交易等行为发生后 30 日内，应当在统一信息平台向社会公开具体内容和金额：

- (一) 接受重要关联方捐赠；
- (二) 对重要关联方进行资助；
- (三) 与重要关联方共同投资；
- (四) 委托重要关联方开展投资活动；
- (五) 与重要关联方发生交易；
- (六) 与重要关联方发生资金往来。

(5) 涉及国家秘密、商业秘密、个人隐私的信息以及捐赠人、志愿者、受益人、慈善信托的委托人不同意公开的姓名、名称、住所、通讯方式等信息，不得公开。

(信息来源：《慈善组织信息公开办法》(中华人民共和国民政部令第 61 号 2018 年 8 月 6 日) 第三条、第四条、第九条、第十三条、第十九条)

(6) 全国慈善信息公开平台地址

平台(一期) IP 地址为：59.252.100.13，域名为 <http://cishan.chinanpo.gov.cn>，并可通过民政部门户网站(www.mca.gov.cn)、中国社会组织网(www.chinanpo.gov.cn)的“慈

善信息公开平台”栏目进行登录。

手机用户除用网址登录外，可关注“中国社会组织动态”微信公众平台，点击“慈善中国”栏目登录。

有条件的地方，可将平台网址链入社会组织登记管理机关网页或慈善信息网站，便于当地用户使用。

（信息来源：《关于全国慈善信息公开平台上线运行的通知》（民办函〔2017〕246号 2017年8月17日））

（详见网站截图如下）





6.基金会的财税

(1) 基金会向谁申请非营利组织免税资格？

答：符合规定条件的基金会要申请免税资格，应当根据《财政部、国家税务总局关于非营利组织免税资格认定管理有关问题的通知》（财税[2018]13号）第二条的规定，向其所在地的主管税务机关提出免税资格申请并提供《通知》规定的相关材料。财政、税务部门按照上述管理权限，对基金会享受免税的资格联合进行审核确认，并定期予以公布。

(2) 基金会申请到的免税资格是否长期有效？

答：免税资格并不是长期有效的，根据2018年发布的《关于非营利组织免税资格认定管理有关问题的通知》（财税[2018]13号）规定，非营利组织免税优惠资格的有效期为5年。如需延长有效期在期

满后 6 个月内提出复审申请，不提出复审申请或复审不合格的，其享受免税优惠的资格到期自动失效。非营利组织免税资格复审，按照初次申请免税优惠资格的规定办理。

(3) 新成立的基金会能否申请免税资格？

答：可以，根据 2018 年发布的《关于非营利组织免税资格认定管理有关问题的通知》（财税[2018]13 号）规定，当年新设立或登记的基金会申请享受免税资格，需报送以下材料：

- （一）申请报告；
- （二）基金会的管理制度；
- （三）基金会注册登记证件的复印件；
- （四）当年的资金来源及使用情况、公益活动和非营利活动的明细情况；
- （五）当年的工资薪金情况专项报告，包括薪酬制度、工作人员整体平均薪金水平、工资福利占总支出比例、重要人员工资薪金信息（至少包括工资薪金水平排名前 10 的人员）；
- （六）财政、税务部门要求提供的其他材料。

(4) 基金会的哪些收入可以申请免税？

答：根据《财政部国家税务总局关于非营利组织企业所得税免税收入问题的通知》（财税[2009]122 号）第一条的规定，非营利组织的下列收入为免税收入：

- （一）接受其他单位或者个人捐赠的收入；
- （二）除《中华人民共和国企业所得税法》第七条规定的财政拨款以外的其他政府补助收入，但不包括因政府购买服务取得的收入；
- （三）不征税收入和免税收入孳生的银行存款利息收入；
- （四）财政部、国家税务总局规定的其他收入。

(5) 基金会如何获得公益性捐赠税前扣除资格？

答：公益性捐赠税前扣除资格由财务、税务、民政三部门联合确认，以公告的形式发布名单。基金会不用提交申请。财政部 国家税务总局 民政部关于公益性捐赠税前扣除有关问题的通知》（财税[2008]160号）第六条、第七条停止执行。

(6) 获得公益性捐赠税前扣除资格的有效期是多久？

答：公益性捐赠税前扣除资格由三部门联合确认，一年一公布。有效期一年。

(7) 公益性捐赠税前扣除资格和非营利组织免税资格有什么区别？

	免税资格	公益性捐赠税前扣除资格
取得方式	申请	三机关联合确认公布
有效期	5年	1年一公布
机构类型	非营利组织	基金会、慈善组织等公益性社会团体（不含民非）
受益对象	机构本身	捐赠方
行政行为类型	行政许可	行政确认
免税 / 扣除范围	“免税”是指符合条件的收入可以免征企业所得税。根据财税〔2009〕122号文免税收入范围包括：捐赠收入；会费收	慈善捐赠对象：具有公益性捐赠税前扣除资格的机构

	入；除了不征税收入以外的其他政府补助收入，但不包括因政府购买服务取得的收入；不征税收入和免税收入孳生的银行存款利息收入；财政部、国家税务总局规定的其他收入。	
具体实施	对于符合的收入予以免税	将发生的慈善捐赠从本年度应纳税所得额中予以扣除
金额限制	无	企业每年扣除额不得超过应纳税所得额 12%。自 2016 年 9 月起发生的捐赠可转结 3 年扣除。

(8) 基金会的增值财产能否免税？

答：不可以。

(一) 不征税收入和免税收入孳生的银行存款利息收入免收企业所得税。

(二) 不征税收入或免税收入因投资取得的投资收益，应按规定缴纳税费。如受赠股权取得的红利。

(信息来源：《基金会常见实务问题 100 问》第七章第 67、68、69、70、73、74、75 和 78 条)

7. 基金会的关联交易

(1) 什么是基金会关联交易？

答：关联交易就是基金会与关联方之间的交易，关联交易是基金会运作中经常出现的而又易于发生不公平结果的交易。

关联交易确定的关键在于关联方的界定。

关联方是指一方控制、共同控制另一方或者对另一方施加重大影响，以及两方或两方以上同受一方控制、共同控制或重大影响的，构成关联方。从基金会管理角度上，关联方是指基金会发起人、主要捐赠人、理事、监事、管理人员等，判断是否属于关联人更多是从实际情况来判断。

(2) 基金会关联交易被禁止吗？

答：基金会领域的法律法规并没有禁止关联交易。《慈善法》规定，慈善组织的发起人、主要捐赠人以及管理人员，不得利用其关联关系损害慈善组织、受益人的利益和社会公共利益。慈善组织的发起人、主要捐赠人以及管理人员与慈善组织发生交易行为的，不得参与慈善组织有关该交易行为的决策，有关交易情况应当向社会公开。《基金会管理条例》规定，基金会关联交易的，需要经过理事会表决，有关关联关系的理事不得参与表决。可见，关联交易不必然被禁止。

（信息来源：《基金会常见实务问题 100 问》第十章第 95、96 条）

8. 基金会年度检查

(1) 基金会年度检查，是指基金会登记管理机关依法按年度对基金会、境外基金会代表机构遵守法律、法规、规章和章程开展活

动的情况实施监督管理的制度。

(2) 基金会、境外基金会代表机构应当于每年3月31日前向登记管理机关报送经业务主管单位审查同意的上一年度的年度工作报告，接受登记管理机关检查。

(3) 年度工作报告的内容应当包括：财务会计报告、注册会计师审计报告，开展募捐、接受捐赠、提供资助等情况以及人员和机构的变动情况等。财务会计报告应当符合《民间非营利组织会计制度》规定的内容和要求；注册会计师审计报告，应当有注册会计师事务所统一受理并与被审计的基金会、境外基金会代表机构签订委托合同的证明；开展募捐、接受捐赠、提供资助等活动情况应当有基金会履行信息公布义务的情况；人员和机构变动情况应当有按照规定办理变更登记情况以及基金会换届的会议纪要和更换法定代表人之前进行财务审计的情况等。

(4) 年度检查不合格的基金会、境外基金会代表机构在整改期间，登记管理机关不准予变更名称或者业务范围，不准予设立分支机构或者代表机构。登记管理机关应当提请税务机关责令补交违法行为存续期间所享受的税收减免。

(5) 基金会、境外基金会代表机构无正当理由不参加年检的，由登记管理机关责令停止活动，并向社会公告。

(6) 基金会、境外基金会代表机构连续两年不接受年检的，由登记管理机关依法撤销登记。

(7) 完成年度检查后，登记管理机关应当向社会公告年度检查结果，并向业务主管单位通报。基金会、境外基金会代表机构应当在通过登记管理机关的年度检查后，将年度工作报告在登记管理机关指定的媒体上公布，接受社会公众的查询、监督。

(8) 年度工作报告的格式文本由国务院民政部门制定。

(信息来源：《基金会年度检查办法》(中华人民共和国民政部令第30号

2006年1月12日) 第二条至第四条、第八条、第十条至第十三条)

五、项目管理

项目是在一定时间内为达到特定目标而调集到一起的资源组合，是为取得特定的成果而开展的一系列相关活动。它的完成需要有具体的主体和目标、计划、技能、投入和管理，是系统的工作。项目实施的过程就是推动改变的过程。基金会的项目管理，是为实现其宗旨、达到既定的目标，将获得的资金、人力等社会资源进行优化配置，并计划、控制项目的运作过程。

1. 有关法律法规

(一) 基金会开展公益资助项目，应当向社会公布所开展的公益资助项目种类以及申请、评审程序。

(信息来源:《基金会管理条例》(2004年3月8日国务院令 第400号公布) 第三十三条)

(二) 慈善组织应当每年向其登记的民政部门报送年度工作报告和财务会计报告。报告应当包括年度开展募捐和接受捐赠情况、慈善财产的管理使用情况、慈善项目实施情况以及慈善组织工作人员的工资福利情况。

(三) 慈善组织应当合理设计慈善项目，优化实施流程，降低运行成本，提高慈善财产使用效益。

慈善组织应当建立项目管理制度，对项目实施情况进行跟踪监督。

(四) 慈善项目终止后捐赠财产有剩余的，按照募捐方案或者捐赠协议处理；募捐方案未规定或者捐赠协议未约定的，慈善组织应当将剩余财产用于目的相同或者相近的其他慈善项目，并向社会公开。

(五)具有公开募捐资格的慈善组织应当定期向社会公开其募捐情况和慈善项目实施情况。

公开募捐周期超过六个月的，至少每三个月公开一次募捐情况，公开募捐活动结束后三个月内应当全面公开募捐情况。

慈善项目实施周期超过六个月的，至少每三个月公开一次项目实施情况，项目结束后三个月内应当全面公开项目实施情况和募得款物使用情况。

(六)经受益人同意，捐赠人对其捐赠的慈善项目可以冠名纪念，法律法规规定需要批准的，从其规定。

(信息来源：《中华人民共和国慈善法》(2016年3月16日第十二届全国人民代表大会第四次会议通过)第十三条、第五十六条、第五十七条、第七十三条、第九十条)

(七)关于基金会为开展公益项目发生的直接运行费用有关内容。

(信息来源：本《指南》中“四、基金会日常运行 2. 基金会使用公益捐赠(三)至(五)”)

(八)基金会不得将本组织的名称，公益项目品牌等其他应当用于公益目的的无形资产用于非公益目的。

(信息来源：《关于规范基金会行为的若干规定(试行)》(民发〔2012〕124号 2012年7月10日)二、(三))

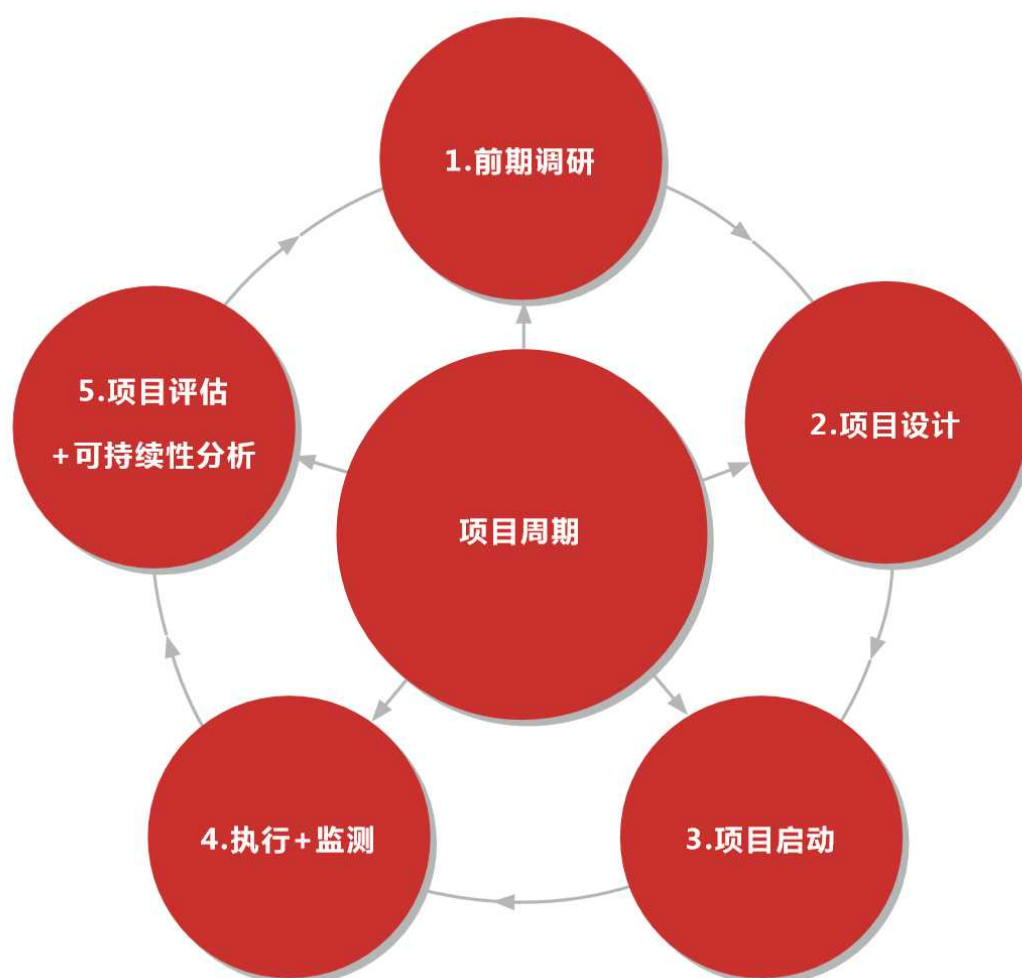
(九)信托公司新设立的慈善信托项目应当按照监管要求及时履行报告或产品登记义务。

(信息来源：《慈善信托管理办法》(银监发〔2017〕37号)第二十二条)

2.实操层面

项目的核心问题是：项目能够按照项目周期进行有效规范的管理。项目周期体现了项目管理的逻辑性，有助于制定执行项目的计

划，能够帮助决定何时投入资源以及如何评价项目的进展等。项目周期一般分为项目开发、项目启动、项目实施、项目监测与评估、可持续性分析等环节。



(1) 前期调研

A、背景分析：

背景分析报告中需要阐明：

- a. 关注的主要社会问题；
- b. 项目开展的外部政策、经济、社会环境等背景；
- c. 其他基金会已经做过什么，或者正在做什么。

B、利益相关方需求分析：

利益相关方需求分析可以采取讨论会的形式，邀请所有的利益相关方参与。利益相关方需求分析的产出就是利益相关方需求分析报告。收集项目各利益相关方的需求信息时，可参考下面各利益相关方需求信息表：

主要利益相关方	如何收集	何时	需求什么
受益人(目标人群)			
执行机构			
潜在受害者			
基金会内相关工作人员			

C、问题分析

要找出所关注的社会问题的根本原因，并找到合适的项目切入点，需要通过问题树分析和解决方案分析来实现。

D、团队能力分析

团队能力分析可以采用 SWOT 分析法，了解团队的优劣势、面临的机会和挑战。

E、项目可行性分析

一般而言，可行性分析是在项目调研阶段完成的。项目可行性分析的主要方式有：

- 借助外部专家的研究结果；
- 建立自身研究团队进行调研；
- 组建多领域跨学科的研究团队；
- 寻找国际的标杆学习对象；

项目可行性分析的主要内容包括外部环境和项目设计分析两个方面：

- 项目管理中的外部环境分析主要是介于宏观与微观层面的与项目相关的政策及社会环境分析；

- 项目设计分析是从项目定位、项目管理、项目实施和风险控制

等方面着手，从而形成系统的项目开展思路。项目的定位，主要着眼于该项目对于特定社会问题的长远性影响。

（2）项目设计

项目设计是在项目前期调研的基础上，进行专业化的开发过程。项目设计的重要目标就是形成一个具有可操作性的系统的项目实施方案。项目的设计阶段包括以下 5 个步骤：

确定开展项目的类型；确定项目目标；制定项目实施方案；制定项目管理机制；制定项目的监测评估计划。

A、确定开展项目的类型

一般而言，项目的类型主要有以下 3 种：

a. 服务类项目：主要针对服务的目标群体的特定需求开展的一系列项目活动。

b. 政策倡导类项目：通过试点，探索出创新的解决特定社会问题的思路，并进行政策的倡导。

c. 能力建设类项目：主要针对服务群体的某一特定的能力进行相关的培训活动。

B、确定项目目标

通常，大型项目的项目目标可分多个层级。例如：

a. 长期目标（5-10 年）；

b. 短期目标（3-5 年）；

c. 年度目标（1 年）。

项目目标的描述需要遵循 SMART 原则：

a. 目标明确（Specific）：目标需要清晰具体，不能笼统；

b. 可衡量（Measurable）：目标要量化，考核时可以采用相同的标准准确衡量，验证这些目标的数据或者指标是可获得的；

c. 可实现（Attainable）：目标不能偏高或者偏低，是通过努力可

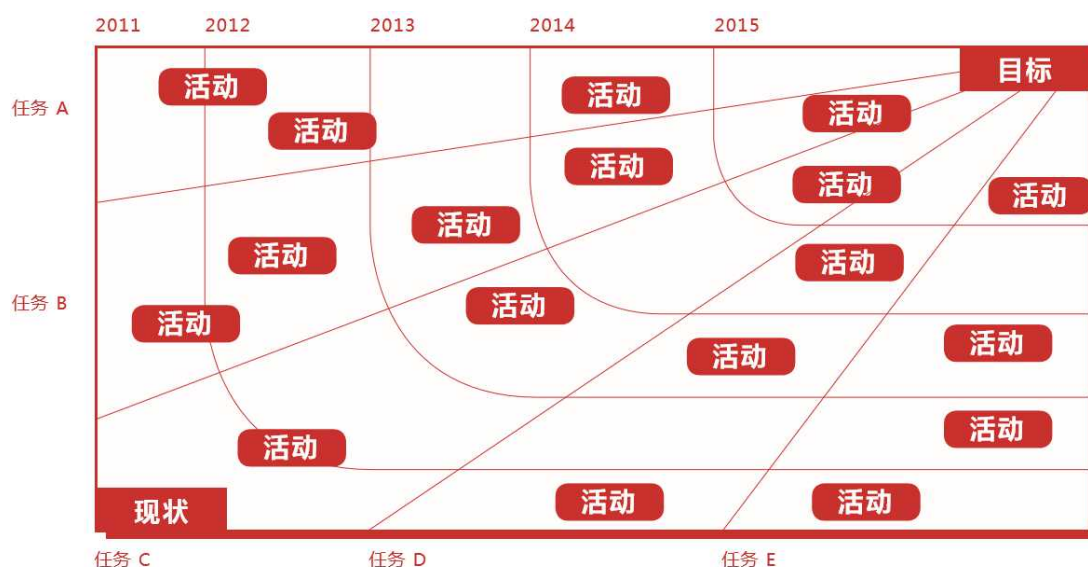
以实现的；

d. 相关性 (Relevant)：设定的目标需要与项目或考核对象有较大的相关性；

e. 时限性 (Time Bound)：目标需要在规定的时间内完成。

C、制定项目实施方案

制定战略地图，首先确定项目现状和目标以及达成目标的时限。其次，评估现状与目标之间的差距，确定为达成目标需要完成的各项任务。最后将每项任务分解为详细的活动，并根据轻重缓急将活动排序到不同的时间段中，形成战略地图，如下图所示：



将具体的活动按时间排序，制定详细的活动计划，计划中需包含每项活动的投入及产出、结果、完成每项活动的时间、每项活动的负责人、相关的资源投入等，实施方案计划表如下所示：

活动	投入	产出	结果	完成时间	负责人	已有资源	尚缺资源
1.							
2.							

D、制定项目管理机制

项目管理机制包括项目管理的程序和策略。项目管理程序是在项目实施过程中对重要阶段进行程序化的管理。项目管理策略是规定项目操作的方式与方法，从而确保实现项目的预期目标。项目管理的方式方法包括：

a. 进度管理

在项目实施过程中，为掌握项目实际进度是否符合预期计划，而对项目进行时间控制，并根据实际情况进行计划调整，直至项目结束。如下面活动计划表所示：

活动主题	具体活动	负责人	2011						2012					
			5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4

b. 流程管理

采用流程图的方式，项目管理团队可把复杂的项目过程以可视化的方式呈现。流程图主要通过过程、状态和决策三种符号，通过逻辑性的步骤，涵盖整个项目周期。北京万通公益基金会资助项目管理流程如下图所示：



(3) 项目启动

在项目完成设计之后，就要开始进行项目启动工作。项目启动需要明确以下内容：人员分工、沟通与报告机制、财务管理制度。

一般而言，项目启动都会召开项目启动会。通过邀请项目的相关利益方，在启动会上了解项目的目标以及不同参与方在项目中的角色、职责，从而最大限度地促进各方的参与。

(4) 项目实施

A、项目团队组建与分工

一般而言，项目团队分为项目指导委员会和项目执行团队两个层次：

a. 项目指导委员会：该委员会的成员主要由项目执行机构、项目资助机构、项目相关合作方等方面组成。项目指导委员会主要的职责是确保项目实施能够按照预期计划，并在出现重大项目调整时给予

支持与协调。

b. 项目执行团队：项目执行团队由项目执行机构的相关人员组成，主要包括项目经理、项目顾问、项目官员、项目助理、财务官员等。项目执行团队的职责是按照项目实施计划开展相关的项目活动，确保最终实现项目目标。

B、利益相关方管理

由于项目的开展，对相关的利益方带来了一定程度的影响，因此，需要促进利益相关方在项目中的参与和沟通，为项目提供必要的支持。利益相关方管理的最终效果是获得政府的支持、社区的支持以及目标群体的支持。对利益相关方的管理流程包括：

- a. 确定利益相关方；
- b. 进行利益相关方分析，明确他们的需求和期待；
- c. 召开参与式项目研讨会，邀请利益相关方以及目标群体参会，通过沟通达成不同利益相关方的基本共识，从而促进目标群体的成果最大化；
- d. 在项目运作过程中，建立利益相关方参与机制。使利益相关方既能了解项目的情况，又能促进项目的有效实施。

C、风险控制

风险是指因项目实施而产生的任何负面影响。确定影响项目执行及长期发展利益的因素，并分析这些因素对项目的成功实施和持续发展有何影响；探讨控制或降低这些风险的措施就被称为风险控制。风险控制的主要程序为：

- a. 风险识别：项目的内外部风险进行判断；
- b. 风险分析：对项目内外部风险进行评估，明确对项目的影响程度；
- c. 风险应对策略：根据风险分析的结果进行有效的设计与调整，降低项目的风险；

d. 风险措施实施：按照应对策略进行相关措施的实施，规避项目风险；

e. 风险监测：分析应对措施的实施效果，为后续的风险控制提供参考建议。

D、文件管理

为确保项目实施的规范性与操作性，项目管理团队要对项目文件进行有效管理。文件管理分为三个阶段：项目计划阶段、项目执行阶段、项目结束阶段。每个阶段的相关文档分类及用途，如下表所示：

项目阶段	相关文档	用途
项目计划阶段	<ul style="list-style-type: none">• 建立项目档案• 项目建议书• 项目相关的准备材料• 项目相关方的联系表	文件的作用就是了解项目的开发过程
项目执行阶段	<ul style="list-style-type: none">• 与资助方签订的合同• 机构内部的工作协议• 项目内容变更文件• 会议记录• 有关项目的财务报表• 项目监测报告	文件的作用是掌握项目的进展情况
项目结束阶段	<ul style="list-style-type: none">• 项目总结报告• 项目评估报告• 项目审计报告	文件的作用是总结项目的已有成果

(5) 项目检测

项目监测的目的是在项目实施期间及时提供项目进展信息，通过对实施的调整与修改来确保项目按计划进行。

A、项目监测的程序

a. 讨论为何要监测； b. 回顾项目目标及活动； c. 确定监测内容；

d. 制定监测指标；e. 确定信息收集的工具；f. 确定由谁进行监测；g. 分析及成果展示。

B、项目监测的内容为：

a. 项目进度监测；b. 项目成本监测；c. 项目管理监测；d. 项目技术应用监测。

对项目实施过程的监测记录，可参考下面活动监测表：

活动	第一季度			第二季度			第三季度			第四季度		
	计划	完成	差异	计划	完成	差异	计划	完成	差异	计划	完成	差异
1												
1.1												
1.2												
2												
2.1												

(6) 项目评估

项目评估是机构或者第三方机构对 项目的实施过程、活动、结果以及影响进行系统分析与判断，以便对项目的未来进行决策的过程。

项目评估的基本程序为：形成评估工作大纲、筛选评估者、实施评估、评估结果初步反馈、完成评估。

项目评估类型为：年度评估、中期评估、终期评估。

项目评估内容和基本框架为：项目的效率、项目的结果、项目的影响。请见下面项目评估的基本框架图：

	产出/投入	结果	影响
效率			
效果			

(7) 项目可持续性分析

项目作为一个周期的活动集合，必然会有项目结束的时刻，因此，

为了保证项目具有可持续性，需要在项目开发、项目实施、项目结束三个阶段进行有效管理。

（8）项目报告

项目报告是项目管理中重要的工作文本。在项目的不同阶段，要

项目阶段	相关报告
前期调研阶段	• 项目可行性分析报告（项目的目标可行性、项目的政策可行性、项目的资源可行性等）
项目设计阶段	• 项目建议书（按照基金会自身或者外部资助机构的项目建议书格式进行相关内容的撰写）
项目启动阶段	• 项目执行方案
项目实施阶段	• 项目阶段性计划报告（项目阶段性的工作方案、预期产出） • 项目进展报告（项目阶段性的成果） • 项目监测报告
项目评估阶段	• 项目评估报告 • 项目总结报告

完成不同的项目报告。通过不同阶段的项目相关报告，可以掌握并控制项目的进展，从而确保项目目标的实现。请见下面不同项目阶段的相关报告表：

（9）案例分享

案例一：北京万通公益基金会的项目可行性分析

问题：如何结合外部环境和项目设计对项目的可行性进行分析？

解决方案：北京万通公益基金会为2008年成立的非公募基金会，在2008年主要投入抗震救灾工作。后经过理事会会议决策，将项目重点转移到以改善京津两地城市社区生态为目标的经常性项目上。基金会对社区生态改善试点项目中的雨水收集、中水回用、垃圾分类、垃圾处理、社区农业、立体绿化、新能源利用、废电池回收8个

方面，从成本、技术可行性、政策环境、需求度、成果的可衡量性、短期见效、创新性、可持续性、品牌相关性 9 个角度进行可行性研究。采用对选定社区和和政府部门进行参观、调研和访谈，衡量各要素对可能的活动选项进行比较分析，评价其作为项目切入点的可行性，并结合可行性分析结果提出明确意见和建议。最终明确基金会社区生态改善试点项目的项目活动切入点以及试点社区。

点评：通过对外部环境和影响项目成效的因素进行分析可以找到适合开展项目活动的切入点。

案例二：深圳壹基金公益基金会实施典范工程项目评估

问题：项目评估的步骤是怎样的？

解决方案：深圳壹基金公益基金会实施典范工程项目特别注重项目评估，其评估主要分为以下三个阶段：

项目立项评估：为保证资金的有效使用，壹基金对将要获得一百万资助金的潜在典范工程组织进行立项评估。协助获选机构完善项目计划，制定预算与资助金规划。待项目计划经评估确认后，进入项目实施阶段，按照项目进度分期拨款。

项目中期考评：壹基金将按项目进度，就项目执行与财务管理两方面对典范工程组织进行监督、考评。经考评合格，方始拨付下期款项。

项目终期评估：项目完成后，壹基金将对典范工程组织的项目实施进行综合全面的评估，安排会计师事务所对资助金使用情况进行专项审计。

点评：有效的制定和实施评估计划是项目管理至关重要的环节，不仅可以确保资金的合理利用，更重要的是监督项目执行与财务管理方面的衔接。

（信息来源：《中国基金会发展指导手册》第六章项目管理）