

# 公益组织 风险控制 管理体系

2021年（第二版）



普华永道

# 公益组织风险控制管理体系

## 编委会名单

---

- 主办单位：** 公益行业评估支持平台      普华永道中国企业责任部
- 作者：** 普华永道中国风险及控制服务部·公益组织风险控制管理体系主创团队
- 主创人员：** 霍子叶、许春月、蒋凌、邓丽洁、兰岚
- 专家委员会：**
- |     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| 孙春苗 | 浙江敦和慈善基金会副秘书长                     |
| 郭然  | 北京市中咨律师事务所律师、<br>北京市西部阳光农村发展基金会监事 |
| 李素鹏 | 安达风控研究中心主任                        |
| 程会田 | 内蒙古老牛慈善基金会法律事务部部长                 |
| 熊晓芹 | 深圳壹基金公益基金会研究与评估部主任                |
| 樊子君 | 东北财经大学副教授                         |
| 王亮  | 恩友理事、德泰兰创始人                       |
| 陈斯  | 明德公益研究中心项目经理                      |
| 胡为民 | 深圳市迪博企业风险管理技术有限公司创始人、董事长          |

## 引言：公益行业走向规范化之路

慈善的美德根植于中华民族传统的土壤里，公益的情怀在起伏跌宕的历史沿革中从不缺席。改革开放四十年来，我们国家和人民从衣食住行到生活品质，从精神理念到社会责任，都发生了翻天覆地的变化；公益事业作为关乎公众福祉和公民利益的原生力量，作为现代社会治理的重要组成部分，也正以星火燎原之势蓬勃发展。

2008 年可说是民间公益元年，也是中国公益事业发展极富里程碑意义的一年。当年，中国慈善事业捐赠总额为 1070 亿元人民币，个人捐赠首次超过企业捐赠。当年社会组织数量有 41.36 万，包括 23 万个社会团体，1597 个基金会，和 18.2 万个民办非企业单位。

过去的十年间，社会团体、民办非企业单位以及基金会等社会组织的数量逐年增加。根据民政部发布的统计公报，截至 2018 年底，我国已有社会组织 81.6 万个，其中社会团体 36.6 万个，基金会 7027 个，民办非企业单位 44.3 万个。也就是说，十年间社会组织建立的增长率已达到 97%，年复合增长率为 7%。

除了数量的增加，这个行业在业态上也在不断扩张，行业内部的联合以及公益与企业的相互影响，构成了许多社会组织新形式和新工具，如社区公益基金会、慈善信托、慈善资产保值与增值、社会债券和公益创投等，焕发出勃勃生机。

可以说，伴随着中国改革的深化和经济的发展，也得益于众多公益人的辛勤开拓与付出，如今的公益事业已经贯穿于政治、经济、社会、文化、教育等众多领域，发挥着社会资源分配第三只手的作用，并呈现出如下趋势：

#### 1) 方兴未艾，未来可期：

随着国家脱贫攻坚战略的推进，全民小康社会的建成，和中产阶级的兴起，国人“回馈社会”的自发愿望和企业的社会责任感越来越强，善款来源基础更为广泛。

#### 2) 挑战与机遇并存：

从中国经济社会大格局来看，人口红利后的压力和经济可持续发展的挑战都对我国的社会稳定和良性发展带来压力和挑战。在此环境下，公益将是调节社会矛盾、厘清复杂利益关系不可或缺的重要力量，也不可避免地会需要更加复杂的运营局面和放眼全局的战略态势。

#### 3) 新兴科技的“破”与“立”：

互联网+成就了互联网平台公开募捐，激发了公众的广泛参与，并实现了聚沙成塔、汇树成林的效果。当下的六大新兴科技（人工智能、机器人流程自动化、网络安全、区块链、无人机、加密虚拟货币）正在商业社会掀起巨大变革，也将给公益行业带来新的技术支持和模式创新。新兴科技的发展既能为公益行业带来新的“破坏性”的创新与助力，同时诸如数据隐私、数据安全和网络安全等新的挑战也亟待公益同仁越来越多的关注。

#### 4) 公益“走出去”：

“一带一路”国际合作高峰论坛中，国家主席习近平指出未来 3 年，中国将对参与“一带一路”建设的发展中国家和国际组织提供 600 亿元的援助。“国”字头的基金会已经开始响应政策的号召走出去，众多民间公益组织和企业基金会也会跟随“一带一路”的规划走向国际。走出国门面临的是机遇亦或挑战，将是对公益组织管理水平的考验。

如果说过去十年，公益性社会组织的设立和发展更多是出于情怀的自发行为，那么未来的公益之路无论是从外部环境的客观要求，还是自身稳健发展的需求，都必须通过组织的专业化进程来实现，并通过外生压力和内生需求提速规范化进程。未来已来，面对挑战和机遇，公益性社会组织能否接得住、立得稳、长得高、走得远，将是每一个组织和每一位公益人持续面临的课题。

# 目录

风险控制管理体系重要说明.....	9
第一章 公益组织的风险控制观察.....	13
第一节 公益组织的风险环境.....	13
第二节 公益组织风控管理现状.....	14
第二章 公益组织风险控制管理体系概述.....	17
第一节 风险控制理论基础.....	17
第二节 编制依据和论证过程.....	18
第三节 目标.....	19
第四节 管理体系的构成.....	20
第三章 公益组织风险控制管理体系指南.....	24
第一节 总则.....	24
第二节 总体框架.....	24
第三节 组织治理的风险与控制.....	30
1.1 使命、宗旨与战略.....	30
1.2 治理机制.....	34
1.3 组织管理.....	41
1.4 风控合规与监督.....	52
第四节 业务管理的风险与控制.....	59
2.1 项目规划.....	59
2.2 筹资/物管理.....	62
2.3 项目管理.....	79
2.4 项目评估.....	87
2.5 项目/捐赠物资管理.....	90
2.6 数据维护与管理.....	94
2.7 其他业务活动管理.....	95
第五节 业务支持的风险与控制.....	102
3.1 财务管理.....	102
3.2 资产管理.....	129

3.3	信息系统管理.....	134
3.4	隐私保护.....	138
3.5	数据安全.....	140
3.6	采购与外包管理.....	145
3.7	人力资源.....	150
3.8	档案与印章管理.....	162
3.9	合同管理.....	165
3.10	知识产权管理.....	168
第四章	公益组织风险控制矩阵.....	175
第五章	公益组织风险控制支持性文档.....	272
	制度列表.....	272
	法律法规列表.....	275
第六章	公益组织风险控制实用性文档.....	281
	职责分离矩阵.....	282
	审批权限表.....	284
	业务流程示例.....	287
	实用工具表格.....	307
第七章	案例解析.....	317
第一节	组织治理相关案例解析.....	318
一、	1.1.2 宗旨与业务范围：业务范围指定不明确带来的波折.....	318
二、	1.2.1 组织设立与终止：违规设立分支机构.....	319
三、	1.2.2 组织决策机制：关键性决策机制缺失.....	320
四、	1.2.3 监督与报告：因未对重大事项报批而被约谈.....	320
五、	1.3.1 组织规范管理：制度规范管理不当.....	321
六、	1.3.3 组织道德和文化建设：MeToo 事件.....	322
七、	1.3.4 品牌与传播：品牌名称误用.....	322
八、	1.3.5 舆情管理：公众质疑导致组织被审计.....	323
九、	1.3.6 透明度管理：违反信息公开要求导致受到行政处罚.....	324
十、	1.3.7 利益相关方与关联交易管理：不当关联交易.....	325
十一、	1.4.2 合规管理：缺少风险事件处理机制导致组织利益受损.....	326

第二节	业务管理相关案例解析.....	328
一、	2.2.5 筹资活动：违规开展公募活动.....	328
二、	2.2.6 捐赠接受管理：未进行捐赠动机评估.....	328
三、	2.2.7 捐赠协议管理：“诺而不捐”纠纷.....	329
四、	2.2.8 筹资监督与评价：滥用善款导致捐方不满.....	330
五、	2.2.9.3 捐赠退款管理：捐赠协议解除.....	330
六、	2.3.3 项目执行与质量管理：失控的项目资助.....	331
七、	2.3.6 项目结项管理：未交付项目审计报告.....	332
八、	2.4.2 项目评估机制：合理的项目评估机制.....	333
九、	2.5.2 库存物资管理：捐赠物资管理不善.....	333
十、	2.6.1 捐赠方数据管理：捐方数据流失.....	334
十一、	2.7.2 专项基金：专项基金缺乏监管，引起纠纷.....	335
十二、	2.7.4 个案求助管理：个人求助项目的纠纷.....	336
第三节	业务支持相关案例解析.....	337
一、	3.1.4 成本费用管理：年度慈善活动支出比例低.....	337
二、	3.1.9 资金管理：账号管理不善.....	337
三、	3.1.10 票据管理：捐赠票据开具不当.....	338
四、	3.1.11 投资管理：投资未实现增值保值.....	339
五、	3.1.12 税务管理：为捐赠企业规划捐赠方案.....	340
六、	3.1.14 会计核算：账务处理不合会计准则.....	341
七、	3.2.2 固定/无形资产/IT资产管理：固定资产流失.....	341
八、	3.3.2 信息系统管理机制：网站开发的纠纷.....	342
九、	3.6.4 采购管理：不透明的采购服务.....	343
十、	3.7.1 员工管理：未签订劳动合同导致处罚.....	343
十一、	3.7.2 志愿者管理：志愿者管理不善.....	344
十二、	3.8.1 印章管理：不当使用印章引发纠纷.....	345
十三、	3.8.2 档案管理：示范性档案管理.....	345
十四、	3.9.1 合同管理的执行：合同条款签署不当.....	346
十五、	3.10.2 自主知识产权：项目模式被复制.....	346
十六、	3.10.3 合法使用他方知识产权：侵犯他方著作权.....	347

附录.....	349
名词解释.....	349
公益组织风险控制管理体系总体框架.....	351
参考文献.....	362
后记与鸣谢.....	363



# 风险控制管理体系重要说明

## 一. 项目背景

2018年4月，公益行业评估支持平台成立。该平台由明德公益研究中心、中国扶贫基金会、中国人口福利基金会、上海真爱梦想公益基金会、上海映绿公益事业发展中心、深圳壹基金公益基金会、普华永道中国、德勤中国、瑞士通用公证行等有志于追求有效公益和行业发展的机构联合发起、创立。

践行着“解决重要问题，营造社会诚信”的企业使命，普华永道中国早在几年前就将助力公益行业发展写进普华永道2020企业责任愿景。从2015到2019年，普华永道中国已通过为公益慈善组织提供专业服务、为组织管理者提供免费培训和辅导等方式，实现2020愿景。这次作为此平台的创立组织之一，普华永道中国希望加大力度，通过多年在公益行业的浸润和实操公益咨询的经验，注入更聚焦、专业的资源，助力公益行业的发展壮大。

风险控制和治理随着公益行业的发展，已引起公益同仁和社会舆论的日趋关注。普华永道中国深知公益组织的品牌和公信力对公益筹款和项目管理的重要性。2018年8月与公益行业评估支持平台组创之初，普华永道中国企业责任部就引入了普华永道中国的风险及控制专业团队，借助该团队在国际国内商业机构和公益组织深耕服务的双重经验和优势，组成主创团队并启动了为公益行业制订风险控制管理体系的项目。经过近一年的研发和投入，公益组织风险控制管理体系（后文简称“管理体系”）第一版终于在2019年11月正式出炉。

为确保最大限度地满足公益组织的使用需求，本管理体系自启动之初，就联合了九位学术界、风控专业界、公益界的专家组成评审委员会，多次线上线下论证，通过两次沙龙进行测试，并聘请独立第三方ABC美好社会咨询社（后文简称“ABC”）开展独立的市场调研，获取业内的反馈意见。所有获取的反馈意见都被主创团队及时融汇到管理体系中，确保该体系能成为助力公益组织建设社会公信力和专业化的有效工具。

## 二. 内容框架

本文共包括七章内容及附录。

### 第一章 公益组织的风险控制观察

本章描述了主创团队对公益组织所处风险环境的观察，通过对公益组织风险管理现状的总结和分析，让读者了解为公益组织量身定制一套风险与控制管理工作指导体系的必要性。

### 第二章 公益组织风险控制管理体系概述

本章集中介绍公益组织风险管理体系搭建的依据，包括理论基础、编制过程和论证依据，并对本管理体系的总体构成进行概要性介绍。

### 第三章 公益组织风险控制管理体系指南

本章根据风险与控制管理理论，结合公益组织的运营模式来制订风险控制管理体系的关键要素，将公益组织运营管理中具体的风险和内部控制活动分一到四级来全方位地阐述，并对各个风险

进行“高、中、低”的权重区分，以便针对各个风险点制定相应的控制措施和分享最佳实践。同时，将控制措施的重要性通过“关键、标准、优化”来进行分类。

#### 第四章 公益组织风险控制矩阵

风险控制矩阵作为本管理体系的核心，是通过四级递进分解的方式来进行列示，并且每一个风险点和控制点都有相应建议的职责岗位。考虑到公益组织面临较多的监管和行政管理要求，也为了增强本体系的实用性，本管理体系在控制点中还兼顾了主要的行政事项和要求，包括社会组织评估指标、年度检查、慈善组织认定、公开募捐资格、非营利组织免税资格，和公益性捐赠税前扣除资格等。

#### 第五章 公益组织风险控制支持性文档

支持性文档主要包括公益组织风控管理工作的制度列表，以及相关法律法规的归纳和分类。

#### 第六章 公益组织风险控制实用性文档

为便于公益组织理解和使用，本管理体系配备了很多实用的工具性文档，如职责分离矩阵、审批权限表、费用支出监管要求、背景调查示例、文件档案管理示例和采购活动比价表等。

#### 第七章 案例解析

主创团队以公益组织风险控制管理体系的三级流程为单位，特别列示了 44 个基于公益组织面临的风险场景或错误操作的真实案例，通过脱敏、匿名处理和分析解读，供公益组织借鉴和思考。

#### 附录

该部分内容主要包括名词解释和参考文献。

### 三. 适用范围

目前公益组织存在的形式、业务形态、规模和性质各异，为确保这项工作对各个公益组织均有参考意义，本套管理体系尽量做到大而全，以风险为导向，以期覆盖不同的组织规模及业态，包括如基金会、社会团体和社会服务机构等组织形式；运作型、资助型和混合型的运营模式；以及公募及非公募的筹资类型等。

该体系把公益组织的运营管理从总体上分为组织治理、业务管理和业务支持三大板块，也即一级流程，并从一级流程逐级细分、延伸至四级流程来阐述公益组织的风险。因为覆盖面比较广，无法做到让所有公益组织直接套用，建议各组织按照鲁迅先生的“拿来主义”来参考、运用、按需取用。

本管理体系最有效的适用对象是运作型和资助型的基金会、社会团体，和境外非政府组织的在华代表处。社会服务机构和运营实体为公司的互联网公开募捐信息平台可以比照自身的内部治理和管理，选取适用的流程参照使用。

## 四. 关于“公益组织”称谓的采用

2016年3月《中华人民共和国慈善法》（以下简称《慈善法》）正式颁布之前，公益组织与社会组织、慈善组织、非政府组织和非营利组织等概念常常混用。根据《慈善法》定义，“慈善组织，是指依法成立、符合本法规定，以面向社会开展慈善活动为宗旨的非营利性组织。慈善组织可以采取基金会、社会团体、社会服务机构等组织形式。”按照这个法律认定的概念，慈善组织应该代表经国家行政机关认定的实体。《慈善法》颁布之前的组织需要经过相关认定才可以再被登记为慈善组织；《慈善法》颁布之后新成立的组织也需要在申请成立之初勾选是否认定为慈善组织。

在公益行业中，一些组织虽然在开展慈善活动，但是出于各种原因，并未主动去被认定为慈善组织。为确保本管理体系尽量多地覆盖公益行业生态圈，避免与法律上明确定义的慈善组织混淆，本管理体系是针对组织开展公益活动所面临的风险和控制而设计建立的体系，基于这个基本的出发点，决定采用公益组织作为定义“公益性社会组织”的描述性用词，但在行文中，一部分称谓主体也会沿用慈善组织或社会组织，以便与相关监管法规保持一致。

## 五. 反馈渠道

本管理体系由普华永道中国风险及控制服务部的公益组织风险控制管理项目组策划和执笔，由平台组织专家团队参与数轮调整和点评，并提供部分案例。

普华永道中国主创团队竭尽所能完成此稿，然而因为精力及时间等条件限制，本管理体系仍有不足和遗憾之处，诚恳希望得到公益行业同仁们的持续指正和改进意见，以便这套集结众多公益同仁心血的体系能够不断完善，发挥最大效能。

如您有任何建议意见，请通过以下邮箱进行反馈：

[pw.c.corporate.responsibility@hk.pwc.com](mailto:pw.c.corporate.responsibility@hk.pwc.com)

## 六. 免责声明

©2021 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入

<https://www.pwc.com/gx/en/about/corporate-governance.html>

本文档中的信息仅供一般参考之用，既不可视为详尽的说明也不构成由普华永道或任何其他普华永道网络中的成员机构所提供的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道没有责任就法律、本文档所依据理论及实际操作的变化进行相关资料更新。当普华永道向您提供相关电子档的文档时，普华永道不因此和您或任何第三方之间形成任何审慎责任或合同关系。因此，普华永道不因任何人依赖此文档而承担任何责任。在有所举措前，请确保向您惯用的普华永道客户服务团队或您的其他顾问获取针对您具体情况的专业意见。普华永道对本文档中所述风险控制管理体系的有效性不做任何承诺和保证。

本文中的主要内容是于2019年11月7日根据截至当日可获得的资料以及当时有效的法律编制而成的；2021年1-4月，基于截止2021年2月10日可获得的资料以及当时有效的法律，我们对体系中的部分内容做了更新，并对部分内容做了校正。普华永道不对发布或引用本文档的任何第三方或其产品、服务或行为做出任何形式的认可、推荐或背书。



## 第一章

# 公益组织的风险控制观察

# 第一章 公益组织的风险控制观察

## 第一节 公益组织的风险环境

### 影响公益组织实现战略目标的环境风险

战略目标是组织对其公益活动的运营所期望取得的成果、体现的存在价值和社会使命。每一个公益组织设立之初都需要明确其所期待解决的社会问题和与之相关的使命愿景，并据此来制定战略目标，作为公益组织发展的宗旨和指引。

公益组织所开展的公益活动领域在《慈善法》开篇的第三条被界定为六类<sup>1</sup>，构成公益组织业务范围的基础，公益组织生存和发展的资源即社会捐赠的导向也必然会受国家宏观政治经济的引导。

在实现组织战略目标的路途中，公益组织受所处环境的制约和影响会有诸多不确定性，比如包括人口、经济、政治法律、科学技术、社会文化及自然生态在内的宏观环境，会直接或间接地影响到公益组织的资源和活动领域。忽略了这些战略风险将导致公益组织的战略目标不具备可实现的条件。

### 与行政监管规则滞后可能引发的合规风险

我国政府对于社会组织的监管总体趋于严格。早在 2016 年《慈善法》出台前，民政部门就根据三大社会组织登记管理条例对社会组织进行了分级登记管理和年度检查。社会组织未按期申报年检将被予以警告处分，连续两年不参加年检将会被撤销登记。

2016 年 9 月 1 日我国正式实施《中华人民共和国慈善法》，随后陆续推出了《慈善组织认定办法》、《慈善组织公开募捐管理办法》、《慈善信托管理办法》、《慈善组织信息公开办法》和《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》等一系列配套的法律法规。

大部分的公益组织出于成本考虑不设法务部或者专职法务岗，无法及时专业地识别公益组织在运营过程中客观存在的合规风险敞口，诸如违反法律法规，签订合同的内容在法律上有缺陷或不完善因而发生法律纠纷甚至无法履约，以及因对法律法规的理解不足导致运营管理中存在执行偏差等。

### 公益组织运营模式中先天的财务和运营风险

公益项目普遍的运转模式为：项目规划与可行性研究、项目设计、募资、资金拨付、项目执行和交付及项目评估。公益组织通过募集善款来运营公益项目以及组织的日常运转。由于公

---

<sup>1</sup> 《慈善法》第三条，第三条 本法所称慈善活动，是指自然人、法人和其他组织以捐赠财产或者提供服务等方式，自愿开展的下列公益活动：（一）扶贫、济困；（二）扶老、救孤、恤病、助残、优抚；（三）救助自然灾害、事故灾难和公共卫生事件等突发事件造成的损害；（四）促进教育、科学、文化、卫生、体育等事业的发展；（五）防治污染和其他公害，保护和改善生态环境；（六）符合本法规定的其他公益活动。

益项目的个体项目之间存在地区、领域、以及伦理的运作差异，这种多样性和复杂性势必会加大财务管理和日常运营方面的复杂性和风险，直接影响公益财产使用的有效性。

公益组织的业务模式和特点对于管理的挑战性还在于，组织对于各项运营活动的监督因为管理和制度不到位，可能增加营私舞弊和腐败等方面的风险；或者由于财务结构不合理、资金使用不当，导致组织丧失偿债能力（资金支付能力），面临财务困境和险境。

### 公益品牌建设所需要规避的公信力风险

公益行业的品牌美誉度和可信任度是公益组织的核心资产，缺少强有力的品牌形象将阻碍公益组织获得捐赠人（公众、个人与企业等）的信任，影响组织的资源增值。特别是随着现今网络自媒体的高速发展，任何负面事件都极易触动公众的神经，公益组织面临着前所未有的更敏感的公信力风险，公信力的塌陷将直接引发筹款困难甚至危机。

公益组织的经营环境中存在着众多的相关方，包括：公众、志愿者、媒体、金融信托机构、商品或服务供应商、捐赠人、监管机构和受益人等。这就更需要公益组织建立起有力的风险控制体系，加强与各方的沟通，及时有效地管理风险，实现发展与风控的动态平衡。

## 第二节 公益组织风控管理现状

为了此公益组织管理体系的研发，普华永道中国特聘 ABC 于 2019 年 3-8 月进行了一次小范围的行业风控现状调研。在 54 家接受调研的公益组织中，超过 78% 的受访组织认为公益行业建立规范完善的风险控制体系非常重要，17% 的受访组织认为风控体系比较重要，仅有 5% 的受访组织表示不了解风控体系对公益组织的价值。调研结果显示受访组织对风控的重要性认可度高达 95%。

尽管公益组织处在较为复杂的风险环境中，然而当前公益组织的风控管理仅仅只是起步阶段，已经滞后于公益组织的发展，无法满足公益组织长期可持续发展的需求。

在公益行业发展的黄金十年中，出现了很多不和谐的声音甚至负面事件，引发了大众的诸多质疑，如对于公益组织财务管理的质疑和道德伦理事件等。相信每一个事件都有其个体的缘由或者外界无从窥知的原因，然而这些事件追根溯源，从不同角度折射出了公益组织在风险和内部控制管理上的欠缺和不足。例如：

### 风控资源的缺失

根据 ABC 的调研报告统计，就公益组织人员在工作中是否获得与风控相关资源这一问题，超过 60% 的受访组织表示只听过一些相关的知识，但是不足以深入了解该方面的内容；有 26% 的受访组织表明只听过风险控制的相关概念，但是在工作中几乎没有获得过类似的支持；有 2 家受访组织表示完全没有接触过类似的资源，包括风控的专业知识和专业人才。

## 内部管理缺乏规范化

ABC 调研结果还显示，在接受调研的公益组织中，55.6%的公益组织暂时没有设置和风险管理相关的制度、职能或者岗位，例如对于组织的不相容岗位未进行分离（如记账与出纳）；缺乏对于采购的管理；财务管理不够规范；组织的业务和支持部门没有形成有效的约束和合作机制等等。这些都反映了公益组织内部管理规范的欠缺。

## 缺乏普遍适用的指引

在商业领域中，1998年美国安然公司的财务造假事件直接催生了美国证券交易委员会发布了萨班斯（SOX）法案，即“上市公司会计改革与投资者保护法案”。后来，各大证券交易所也陆续发布相关的内控指引，从不同角度促进商业公司规范化管理的进程。在我国，2008年由财政部、证监会、审计署、银监会和保监会等五部委联合发布的《企业内部控制基本规范》，也标志着中国企业开启了内部管理和控制的规范化历史进程。

放眼西方发达国家的公益行业，可以看出从上个世纪起就已开始建立起较为完善的标准和规范。比如：

- 英国是最早制定慈善法的国家，1601年英国就制定了世界上最早的一部慈善法。后续在1993、2006、2011年进行了三次重要的修订。
- 美国在国家层面没有出台统一的慈善法，但仍然通过了一系列的以《国内税收法典》第501条为龙头的税收、IRS行政法规、州法、司法判例等一套慈善法律体系，对非营利组织进行管控。

我国的公益事业起步较发达国家要晚许多，政府正在逐步建设并完善公益行业的政策和法律法规环境，但是已经出台的法律法规更多的是从准入和登记管理角度出台的条例，对于公益组织自身运作和运营层面的控制起到的作用还很有限。

缺乏完善的法律配套体系和行业标准，导致公益组织面对众多相关方时缺少应对之道和参考。对内，风险不能有效管控，内部治理存在风险敞口；对外，信息批露不及时或不合规，公信力也无从谈起；而公信力的缺失，直接影响公益组织的筹款能力和生存，给公益组织带来了诸多隐患。

总的来说，一套行之有效的管理规范应该是大多数公益组织迫在眉睫的需求。普华永道中国率先研发出本套专属公益组织的风险控制管理体系，希望能够成为中国公益组织规范其内部管理，规避并应对外部风险的得力指引和参考工具。



## 第二章

# 公益组织风险控制管理体系概述



# 第二章 公益组织风险控制管理体系概述

## 第一节 风险控制理论基础

《公益组织风险控制管理体系》的编写过程中参照权威的风险管理和内部控制方面的理论作为本管理体系的理论基础。同时在整体构架和思路上也参照了我国财政部颁布的适用于企业和行政事业单位的内部控制指引。

### 一、 COSO《内部控制整体框架》

全球范围内以美国反虚假财务报告委员会（COSO 委员会）<sup>2</sup>于 1992 年推出的《内部控制整体框架》最为权威，它也因此成为了世界各个行业的内部控制规范的基础框架。该框架由控制环境、风险评估、控制活动、信息的沟通与交流，和监督活动五要素组成，也是本管理体系搭建的基础。

#### 控制环境

控制环境是为在公益组织中实施内部控制提供基础的一系列标准、流程和结构。治理层和管理层应在高层建立基调，强调内部控制的重要性。

#### 风险评估

通过动态和反复的过程，以识别和评估影响公益组织目标实现的各种风险，能够为形成如何管理风险的决策奠定基础。管理层应考虑各种可能会阻碍其目标实现的外部环境及内部业务模式的变化。

#### 控制活动

是通过政策和程序所确立的行动，旨在协助确保管理层关于降低影响目标实现的风险的方针已经落实。在组织的各个层级、业务流程的各个环节以及技术环境中都应实施控制活动。

#### 信息与沟通

信息对于公益组织履行内部控制责任以促进目标实现而言是非常必要的。沟通应同时发生于内部及外部，并为组织日常控制提供必要的信息。沟通可以使员工了解内部控制责任，以及责任对实现目标的重要性。

#### 内部监督

组织应通过持续评估、单独评估或者两者的结合，以确认内部控制的五个要素（包括实现每个要素中原则的控制活动）是否存在并持续运行。对监督时所发现的问题应进行评估，并及时沟通缺陷，如有重大事项应向高级管理层和治理层报告。

---

<sup>2</sup> COSO 是美国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）的英文缩写。1985 年，由美国注册会计师协会、美国会计协会、财务经理人协会、内部审计师协会、管理会计师协会联合创建了反虚假财务报告委员会。PwC 是委员会成员之一。

## 二、 COSO《企业风险管理框架》

为了适应内部控制向风险管理的转变，COSO 于 2004 年 9 月发布了委托普华永道美国组织编写的《企业风险管理框架》（Enterprise Risk Management - integrated framework）。该风险管理框架成功地将传统的内部控制和企业战略有机地结合起来。

## 三、《企业内部控制基本规范》（财会〔2008〕7号）

财政部同证监会、审计署、银监会和保监会根据国家有关法律法规，制定了《企业内部控制基本规范》，旨在加强和规范企业内部控制，提高企业经营管理水平和风险防范能力，促进企业的可持续发展。

基本规范共七章五十条，各章分别是：总则、内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督和附则，以及配套指引。

## 四、《行政事业单位内部控制规范（试行）》（财会〔2012〕21号）

2012 年 11 月 29 日，财政部以财会〔2012〕21 号 印发《行政事业单位内部控制规范（试行）》。该《规范》分总则、风险评估和控制方法、单位层面内部控制、业务层面内部控制、评价与监督、附则 6 章 65 条，自 2014 年 1 月 1 日起施行。

## 第二节 编制依据和论证过程

编制依据主要包括：1) 以公益行业的法律法规为准绳；2) 由多位风险控制领域及公益行业资深专家组成的评审团的专业意见；3) 由独立第三方对代表性公益组织的调研结果；4) 普华永道中国公益组织风险控制管理体系主创团队在公益行业风险控制方面的咨询经验，以及对典型公益组织机构设置、运营方式及主要工作流程的深入研究结果。

### 相关的法律法规

本管理体系汇总了截至 2019 年 6 月公益行业适用的法律和规章规定，并进行了归类划分，如【综合篇】【组织治理篇】【监管篇】【合规篇】【党建篇】【募捐篇】【项目管理篇】【其他业务活动管理篇】【财税篇】【人事篇】【志愿服务篇】【资产增值保值篇】【知识产权篇】和其他。通过对这些法律规章的进一步分析，融入到具体的风险评估和控制点设计中，以确保能够满足公益组织合规风险的管理需求。

### 专家评审意见

公益支持平台邀请了学术界、公益界、风险控制领域的资深人士组成本次项目的专家组，并通过线上线下多次多种形式的会议及活动，对管理体系进行深入讨论，并就所收集到的反馈意见修订本管理体系。

## 市场调研

为了确保本次项目成果最大化地服务于公益行业各个类型和规模的组织，普华永道中国企业责任部特别邀请了 ABC 将项目的初步成果投放到公益行业以及时收取行业反馈意见；并同时独立出具市场调研报告，确保风险管理体系在建立过程中结合了公益组织的真实需求。

## 实践经验及研究成果

作为四大国际会计师事务所之首及全球最大的专业服务机构之一，普华永道在审计、税务、咨询三大主要领域及衍生领域积累了逾百年的专业服务经验，并积极参与了多项国内及国际上的行业标准及框架制定，包括前述 COSO 的《内部控制整体框架》和《企业风险管理框架》，《企业内部控制基本规范》，和国际信息系统审计协会发布的信息系统审计框架“COBIT”。

在公益领域，普华永道中国曾为不同规模、不同领域、不同形态的公益组织提供过广泛而深入的咨询服务，并在此过程中积累了宝贵的实际操作经验。在本风险控制管理体系创建过程中，主创团队集结了普华永道中国在财务、税务、风险控制、法务等各个业务线所咨询和验证过的专业意见，并反映到风险评估和控制点的设计中，确保本风险控制管理体系的专业度和严谨性。

## 第三节 目标

本管理体系的发布和持续更新旨在为不同规模、不同类型的公益组织开展风控体系的建立、实施和改进工作提供参考，并提供实用性操作指南。管理体系还将为我国的公益行业引入专业化的风控知识和资源，从而为组织自身透明度的提升提供依据和业务基础。

本管理体系编制具有以下意义：

- 提升公益组织的内部治理水平，防范合规风险。

提供有关治理、管理等方面的法律法规和相关规定，通过相应的控制措施确保公益组织的运营活动在法律法规允许的范围内，避免违法违规行为的发生。

- 提高财务健康度，提升公益组织的运营效率。

通过相应的控制措施规范财务内部控制工作，对组织基础设施的运转、公益财产的安全和健康提供帮助和管理工具。

- 规范公益组织的业务运营，提高效率和效益。

通过对组织业务运营的管理和把控，助力公益组织的筹款和运作，提升效率效益。

## 第四节 管理体系的构成

公益组织风险控制管理体系包括公益组织风险控制指南、公益组织风险控制矩阵、公益组织内部控制支持性文档和公益组织内部控制实用性文档四大部分。

### 一、 公益组织风险控制指南

公益组织风险控制指南是公益组织风险与控制体系的指引。该指南将公益组织的业务板块化并分解成一到四级流程，再辅以内部控制的五要素，作为公益组织搭建和完善内部控制体系的基本考虑。

在此框架中，公益组织业务运营分解成**组织治理**、**业务管理**及**业务支持**三个一级流程，再分别逐级分解、延伸至二、三、四级流程。针对业务运营的各个流程，分析阐述公益组织可能面临的风险和相应的标准控制措施，以达成风险控制建设目的。本管理体系根据风险对组织的影响程度将风险等级划分为**高**、**中**、**低**三个级别，并将控制措施根据其对组织的重要性水平划分为**关键控制**、**标准控制**、**优化控制**。

### 二、 公益组织风险控制矩阵

风险控制矩阵是风险控制工作的重要地基和框架。本管理体系根据公益组织的特点，考虑公益行业的发展阶段，特别设计了公益组织风险控制矩阵。该矩阵遵循了公益组织风险控制指南的结构，将流程分类、风险描述和评级、标准控制措施和控制分级归纳总结成表单。在此基础上，对每个控制点的负责岗位提出建议。此外，考虑到公益组织面临政府诸多的行政管理，此风控矩阵的每个控制点都相应地界定了管控领域，并与行政管理的事项进行比对。因此，公益组织风险与控制矩阵的主要内容架构是：

#### 一到四级流程分类、风险描述和评级、标准控制措施和控制分级

此部分的内容与公益组织风险控制指南一致，即一到四级流程的分类和逐步细化；根据公益行业特性，将各个四级流程可能涉及的风险汇总为“风险描述”，并根据风险评估结果分为**高**、**中**、**低**三级；根据风险评估结果分析控制点，设计控制措施，并根据其对组织的重要性水平划分为**关键控制**、**标准控制**、**优化控制**。

#### 建议负责岗位

针对每项控制措施的执行岗位提供了建议，以便公益组织理解和落地控制措施。在具体执行中，公益组织可在考虑关键岗位职责分离的前提下，根据组织实际情况进行适当的调整。

## 管控领域

本管理体系中将涉及公益组织相关资格或评估的要求进行了汇总，并与每项控制措施进行了匹配，以实现控制措施与监管要求和/或组织评估的联动，为公益组织的控制措施落地提供明确的指引。管控领域包括运营、合规、社会组织评估相关、年度检查相关、慈善组织认定相关、公开募捐相关、非营利组织免税资格相关、公益性捐赠税前扣除资格相关等。<sup>3</sup>

图表 1：公益组织风险控制矩阵示例

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	管控领域					
									运营	合规	社会组织评估指标	年度检查	慈善组织认定	公开募捐
一级流程名称	二级流程名称	三级流程名称	控制点名称	高、中、低	组织面临的风险和可能的影响	关键控制、标准控制、优化控制	标准控制措施描述	执行措施的岗位建议	相关的管控领域比对					

## 三、公益组织内部控制支持性文档

本管理体系支持性文档包括风控体系制度列表和法律法规列表。

### ● 制度列表

公益组织日常风控管理中所需要制定的制度列表，以及适用组织和制度所应列明的主要内容。制度列表共计 40 个，包括组织治理、筹资管理、项目管理、财务管理、采购管理、资产管理、信息系统与数据管理、人力资源管理、合同管理、印章及证照管理、档案管理和知识产权管理等。

### ● 法律法规列表

本管理体系归纳总结了对公益组织运营相关的法律法规，分为【综合篇】【组织治理篇】【监管篇】【合规篇】【党建篇】【募捐篇】【项目管理篇】【其他业务活动管理篇】【财税篇】【人事篇】【志愿服务篇】【资产保值增值篇】【知识产权篇】和其他。

<sup>3</sup> 社会组织评估相关、年度检查相关、慈善组织认定相关、公开募捐相关、非营利组织免税资格相关、公益性捐赠税前扣除资格相关是根据全国性社团、基金会、民办非企业单位的要求来进行比对，未参照各省市自治区的要求。

#### 四、 公益组织内部控制实用性文档

本管理体系特拟定了一些实用性文档供公益组织在开展风险控制工作时予以参考。具体包括：

- 职责分离矩阵：根据“按需”及关键不相容岗位分离的原则制定，为公益组织实现合理的组织分工提供参考。
- 审批权限表：对必要的审批环节以及对应需要审批的人员等级提供具体的参考。
- 业务流程图：为关键业务流程如筹资、项目管理、财务、采购和物资管理等绘制流程图。
- 实用工具表格：包括公益组织风控管理职责划分、公益组织费用支出比例、背景调查程序、存档文件和存档期限、采购比价表、资产管理台账和印章管理等。



## 第三章

# 公益组织风险控制管理体系指南

# 第三章 公益组织风险控制管理体系指南

## 第一节 总则

本指南旨在加强和规范公益组织的风险和控制管理水平，维护社会公共财产的安全，提高公益组织的风险防范能力。指南根据《中华人民共和国慈善法》和其他有关法律法规制定。

本指南适用范围是有公益属性的运作型和资助型的基金会、社会团体、境外非政府组织驻华代表处。社会服务机构和运营实体为公司的互联网公开募捐信息平台可以按照适用的流程比照自身的内部治理和管理参考使用。

本指南所称风险，是指事件发生的不确定性对组织实现其目标的影响。本指南所称内部控制，是指由治理层、管理层和所有员工实施的一个过程，旨在为经营的效率和效果、财务报告的可靠性、相关法规的遵循提供合理保证。

公益组织在建立和实施风险控制体系时应遵循以下原则：

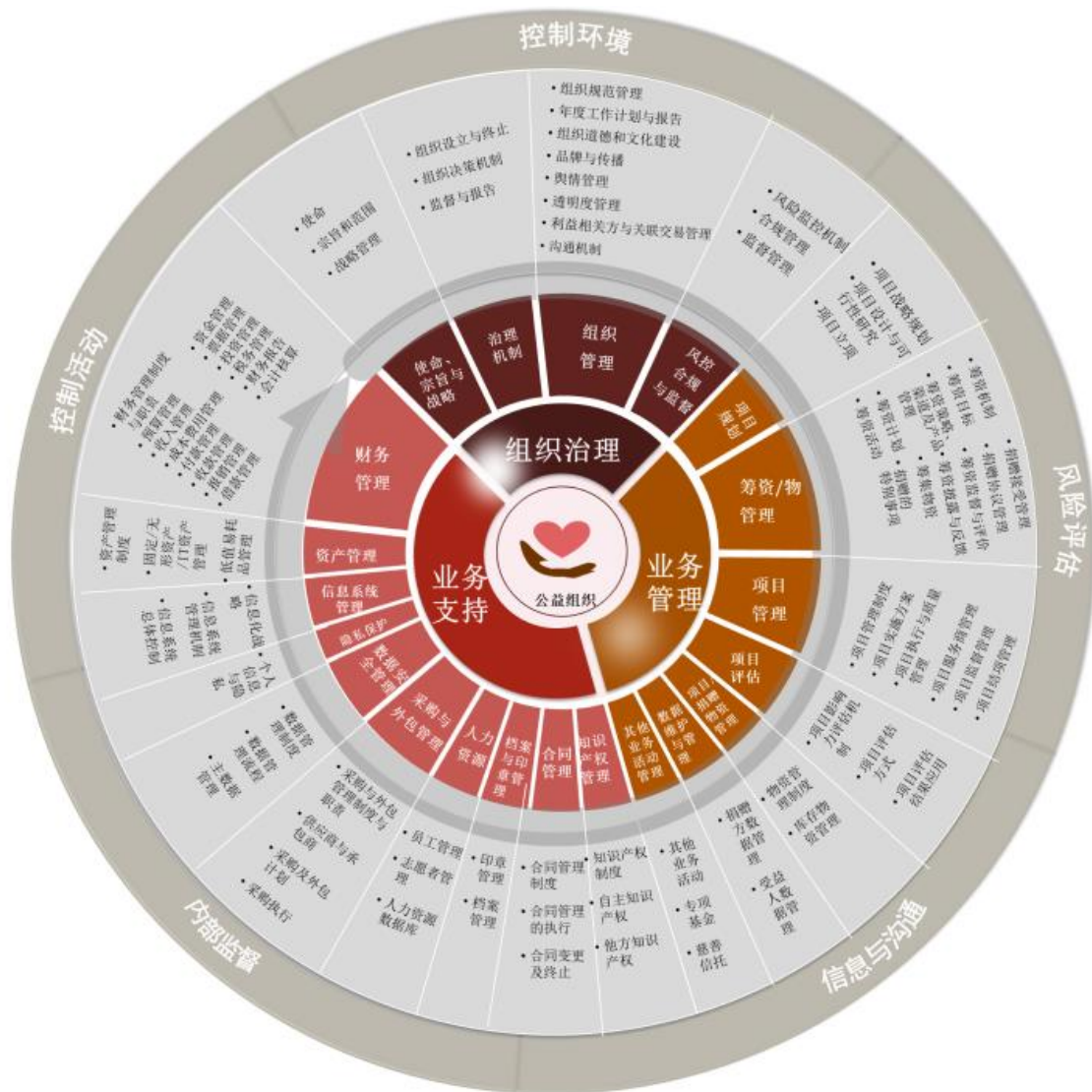
- 全面性原则 - 风险控制管理体系力争覆盖公益组织典型业务流程，贯穿决策、执行和监督全过程。
- 必要性原则 - 风险控制管理体系的制定基于法律法规的要求、公益组织运营管理及防范风险的需要。
- 重要性原则 - 风险控制管理体系评估风险对组织的影响程度以及组织对风险的偏好，并对风险及相应的控制进行分级和评定，以利于公益组织在实际场景中的应用。
- 适用性原则 - 风险控制管理体系在应用中需与组织规模、业务领域、运营模式、风险水平等相适应，并需根据行业政策法规的发展变化和自身情况及时调整，以确保风险管理体系对于自身组织的适用性。
- 成本效益原则 - 风险控制管理体系在应用中应当权衡风险控制效益与实施控制所需成本的平衡，以确保公益组织的可持续发展。

## 第二节 总体框架

公益组织风险控制管理体系指南将公益组织的运营模式和业务形态融入经典的内部控制理论框架。本指南的框架如下图所示。总体框架图的外圈即内部控制理论的五大要素（详见下页第一到第五点的说明）。总体框架图的内圈表示对理论框架的充实与具体运用。它是对公益组织业务流程的分解和组合。在此框架中，公益组织的业务运转被分解成组织治理、业务管理及业务支持共三个一级流程，再分别分解延伸至二、三、四级流程。内圈形成了公益组织治理与业务流程的风险与控制（详见下页第六点说明）。



图表 2：公益组织风险控制管理体系图示



## 一、 控制环境

内部环境是公益组织实施内部控制的基础，公益组织风险控制管理体系涵盖公益组织的使命、宗旨和价值观，组织的战略、组织架构及职能、监督及沟通机制等角度搭建的组织内部控制环境。

- 根据国家有关法律法规和章程，需建立规范的公益组织治理结构和议事规则，明确决策、执行和监督等方面的职责权限，形成科学有效的职责分工和制衡机制。
- 理事会（或授权管理层）负责内部控制的建立健全和有效实施。监事会对理事会（或授权管理层）的建立与实施和内部控制进行监督。管理层负责组织内部控制的日常运行。
- 公益组织按照需要成立专门机构或者指定适当的机构，具体负责组织、协调内部控制的建立、实施及日常工作。

- 公益组织按照需要设置审计职能向理事会汇报，负责审查组织内部控制，监督内部控制的有效实施，协调内部控制审计及其他相关事宜。
- 公益组织结合业务特点和内部控制要求设置内部机构，明确职责权限，将权利与责任落实到各责任部门和岗位。
- 应当通过编制满足管理需要的管理制度，使全体员工充分了解内部机构设置、岗位职责、业务流程等情况，明确权责分配，正确行使职权。
- 将职业道德修养和专业胜任能力作为选拔和聘用员工的重要标准，切实加强员工培训和继续教育，不断提升员工素质。
- 加强文化建设，培育积极向上的价值观和社会责任感，倡导诚实守信、爱岗敬业、开拓创新和团队协作精神，树立专业管理理念，强化风险意识。
- 加强法制教育，增强理事会及其他高级管理人员和员工的法制观念，严格依法决策、依法办事和依法监督，建立健全法律顾问制度。

## 二、 风险评估

风险评估是组织及时识别并分析运营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。

- 根据设定的控制目标，结合实际情况，全面系统持续地收集相关信息，为风险评估做准备。
- 开展风险评估，准确识别与实现控制目标相关的内部风险和外部风险，确定相应的风险承受度。风险承受度是组织能够承担的风险限度，包括整体风险承受能力和业务层面的可接受风险水平。
- 采用定性与定量相结合的方法，按照风险发生的可能性及其影响程度等，对识别的风险进行分析和排序，确定关注重点和优先控制的风险。
- 根据风险分析的结果，结合风险承受度，权衡风险与收益，确定风险应对策略。

## 三、 控制活动

控制活动是公益组织根据风险评估结果，采用相应的控制措施，将风险控制在公益组织可承受度之内。

- 应当结合风险评估结果，通过手动控制与自动控制、预防性控制与发现性控制相结合的方法，运用相应的控制措施，将风险控制在公益组织可承受度之内。
- 控制措施一般包括：不相容职务分离控制、授权审批控制、信息系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

## 四、 信息与沟通

信息与沟通是公益组织及时、准确地收集、传递与内部控制相关的信息，确保信息在组织内部、组织与外部之间有效的沟通。

- 建立信息与沟通制度，明确内部控制相关信息的收集、处理和传递程序，确保信息的及时、透明沟通，促进内部控制有效运行。
- 对收集的各种内部信息和外部信息进行合理筛选、核对和整合，提高信息的可用性。
- 将内部控制相关信息在组织内部各管理层级、责任部门、业务环节之间，以及组织与外部捐赠人、受益人、供应商、中介机构和监管部门等有关方面之间进行沟通和反馈。信息沟通过程中发现的问题，应当及时报告并加以解决。
- 重要信息及时传递给理事会。
- 利用信息技术促进信息的集成与共享，充分发挥信息技术在信息与沟通中的作用。
- 加强对信息系统开发与维护、访问与变更、数据输入与输出、文件储存与保管和网络安全等方面的控制，保证信息系统安全稳定运行。

## 五、 内部监督

内部监督是公益组织对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，以便及时加以改进。

- 根据本管理体系，制定内部控制监督制度，明确内部审计部门（或经授权的其他监督部门）和其他内部部门在内部监督中的职责权限，规范内部监督程序、方法和要求。
- 内部监督分为日常监督和专项监督。日常监督是指组织对建立与实施内部控制的情况进行常规的、持续的监督检查；专项监督是指在组织发展战略、组织结构、业务范围、业务流程和关键岗位员工等发生较大调整或变化的情况下，对内部控制的某一或某些方面进行有针对性的监督检查。

## 六、 治理与业务流程的风险与控制

本指南采用板块区分、逐级细化、末级落地的方式针对公益组织的风险进行了系统的梳理和分析描述，并就具体风险设计了对应的控制措施。首先，指南将公益组织的整个价值链和运营管理归纳为“组织治理”、“业务管理”和“业务支持”三个板块，分别体现了组织的顶层设计与治理环境、前台业务与管理与后台支持。并将五大要素嵌合到各个流程中。“组织治理”、“业务管理”和“业务支持”为三大一级流程，逐级细化至四级流程。其次，针对业务运营的各个流程，分析阐述公益组织可能面临的风险，及相应的标准控制措施以达成风险控制目的，并根据风险对组织的影响程度划分为高、中、低三个等级，根据控制措施对于组织的重要性水平划分为关键控制、标准控制和优化控制。

一级流程“组织治理”聚焦公益组织的内部控制环境、信息与沟通、监督。该一级流程下设4个二级流程，再从二级流程延伸设17个三级流程，到末端的四级流程共42个。本一级流程共涵盖37个风险点和42个控制措施。

一级流程“业务管理”对应风险评估和控制活动，为公益组织项目开展与运营关键流程管控。该一级流程下设7个二级流程，再从二级流程延伸设30个三级流程，到末端的四级流程共70个。本一级流程共涵盖71个风险点和71个控制措施。

一级流程“业务支持”对应风险评估和控制活动，集中于公益组织中后台支持与职能部门关键风险及流程管控。该一级流程下设10个二级流程，再从二级流程延伸设39个三级流程，到最末端的四级控制流程或控制点共116个。本一级流程共涵盖126个风险点和126个控制措施。

本管理体系涵盖的风险点共234个，针对风险点设计的控制措施共239个。

## 风险描述

根据公益行业特性，管理体系将各个四级流程可能涉及的风险汇总为“风险描述”。基于风险管理的理论，并根据主创团队的经验来评估风险发生的可能性以及可能造成的影响程度，本管理体系还对风险进行了高、中、低分级。

高：风险很可能发生或者几乎肯定发生，影响程度严重或者非常严重。

中：风险可能发生或者很可能发生，影响程度较严重。

低：风险几乎不会发生、不太可能发生或者可能发生，但造成的影响轻微或较轻微。

## 标准控制措施

为了有效地应对可能存在的风险，本管理体系为公益组织拟定了应采取的标准控制措施。根据风险评估结果，在整体框架的三级流程下对于重要控制点设计控制措施，对组织的业务（筹资、项目管理等）以及业务支持性工作（财务、资产管理、人力资源、信息技术、合同和印章管理等）进行把控。

“标准控制措施”旨在协助公益组织建立并完善内部控制体系，在具体执行中，公益组织应考虑本身的实际情况。为了更好的适用处于不同发展阶段的各个公益组织，本管理体系根据在业务流程中所能发挥的作用，将控制措施按照重要性进行了从高到低的分级。

- 关键控制：对于组织自身的生存及合规管理绝对重要的控制，其在组织的风险与内控管理中是“不可或缺”的。若因组织发展阶段和成本因素的考量无法实现，也需寻找到替代方案对所对应的风险进行管控；
- 标准控制：对于组织自身的发展及合规管理相对重要的控制，其在组织建立标准化流程、实现规范化管理的进程中是“举足轻重”的。组织在发展到一定阶段之后需要在管理中完善和增加的控制，以确保组织可持续的发展；
- 优选控制：对于组织自身的完善及合规管理相对重要的控制，其在组织追求卓越、实现规模化发展、实现现代化组织管理体制中是“精益求精”的。组织经过发展期进入成熟期后需要在管理中不断优化和增加的控制，以确保组织长期稳健的发展。

图表 3：公益组织风险与控制一级到四级流程综览表：

1. 组织治理	2. 业务管理	3. 业务支持
1.1 使命、宗旨与战略	2.1 项目规划	3.1 财务管理
1.1.1 使命	2.1.1 项目战略规划	3.1.1 财务管理制度与职责
1.1.2 宗旨和范围	2.1.2 项目设计与可行性研究	3.1.2 预算管理
1.1.3 战略管理	2.1.3 项目立项	3.1.3 收入管理
1.2 治理机制	2.2 筹资/物管理	3.1.4 成本费用管理
1.2.1 组织设立与终止	2.2.1 筹资机制	3.1.5 付款管理
1.2.2 组织决策机制	2.2.2 筹资目标	3.1.6 收款管理
1.2.3 监管与报告	2.2.3 筹资策略、渠道及产品管理	3.1.7 报销管理
1.3 组织管理	2.2.4 筹资计划	3.1.8 借款管理
1.3.1 组织规范管理	2.2.5 筹资活动	3.1.9 资金管理
1.3.2 年度工作计划与报告	2.2.6 捐赠接受管理	3.1.10 票据管理
1.3.3 组织道德和文化建设	2.2.7 捐赠协议管理	3.1.11 投资管理
1.3.4 品牌与传播	2.2.8 筹资监督与评价	3.1.12 税务管理
1.3.5 舆情管理	2.2.9 筹资披露与反馈	3.1.13 财务报告
1.3.6 透明度管理	2.2.10 筹集物资	3.1.14 会计核算
1.3.7 利益相关方与关联交易管理	2.2.11 捐赠的特别事项	3.2 资产管理
1.3.8 沟通机制	2.3 项目管理	3.2.1 资产管理制度
1.4 风控合规与监督	2.3.1 项目管理制度	3.2.2 固定/无形资产/IT 资产管理
1.4.1 风险监控机制	2.3.2 项目实施方案	3.2.3 低值易耗品管理
1.4.2 合规管理	2.3.3 项目执行与质量管理	3.3 信息系统管理
1.4.3 监督管理	2.3.4 项目服务商管理	3.3.1 信息化战略
	2.3.5 项目监督管理	3.3.2 信息系统管理机制
	2.3.6 项目结项管理	3.3.3 信息系统总体控制
	2.4 项目评价	3.4 隐私保护
	2.4.1 项目评估机制	3.4.1 个人信息与隐私
	2.4.2 项目评估方式	3.5 数据安全
	2.4.3 项目评估结果应用	3.5.1 数据管理制度
	2.5 项目/捐赠物资管理	3.5.2 数据管理流程
	2.5.1 物资管理制度	3.5.3 主数据管理
	2.5.2 库存物资管理	3.6 采购与外包管理
	2.6 数据维护与管理	3.6.1 采购与外包管理制度与职责
	2.6.1 捐赠方数据管理	3.6.2 供应商及承包商
	2.6.2 受益人数据管理	3.6.3 采购及外包计划
	2.7 其他业务活动管理	3.6.4 采购执行
	2.7.1 其他业务活动	3.7 人力资源

2.7.2 专项基金

2.7.3 慈善信托

3.7.1 员工管理

3.7.2 志愿者管理

3.7.3 人力资源数据库

3.8 档案与印章管理

3.8.1 印章管理

3.8.2 档案管理

3.9 合同管理

3.9.1 合同管理制度

3.9.2 合同管理的执行

3.9.3 合同变更及终止

3.10 知识产权管理

3.10.1 知识产权制度

3.10.2 自主知识产权

3.10.3 他方知识产权

### 第三节 组织治理的风险与控制

一级流程“组织治理”所涵盖的内容主要是公益组织的上层治理和管理，包括组织的使命与宗旨、战略管理、治理结构、决策监督机制和道德文化建设等领域。该部分的风险控制规范能帮助公益组织定义组织的理事会、执行管理层及员工的职责权利，为组织搭建健康的控制环境。该流程还通过对综合管理领域风险与控制的说明，为组织管理基调的设定建立基础。此外，一级流程中还还为组织把控合规风险提出规范，充分地将内部监督实现在整体的管理活动中。一级流程“组织治理”细分为4个二级流程，包括使命、宗旨与战略、治理机制、组织管理、风控合规与监督。从二级流程细化分类出17个三级流程，并延伸至42个四级流程。本一级流程涵盖37个风险点和42个控制措施。

下面的章节内容将以4个二级流程为板块、三级流程为单位来展开说明作为管控末端的四级流程/控制点的风险与控制。

#### 1.1 使命、宗旨与战略

使命、宗旨是公益组织的立业之本、合规之源，战略是达成组织使命愿景的依托。二级流程分使命（编号1.1.1）、宗旨（编号1.1.2）和战略管理（编号1.1.3）3个三级流程。

一级流程	二级流程	三级流程
1. 组织治理	1.1 使命、宗旨与战略	1.1.1 使命 1.1.2 宗旨和范围 1.1.3 战略管理

### 1.1.1 使命

使命和愿景是公益组织存在的目标和理由，是组织战略及行动的指导方针。明确的使命和宗旨有利于组织在制定战略、开展业务活动等工作时遵循共同原则。使命明确组织成员和公益活动参与者的意义所在，从而产生号召力和向心力，有助于公益活动效果的提升。

此三级流程下设 1 个四级流程：1.1.1.1 愿景使命与价值观

#### 1.1.1.1 愿景使命与价值观

公益组织的使命同时代表着组织的形象。清晰明确、简短易懂的使命有利于捐赠者、志愿者和公众等了解组织，从而帮助组织树立鲜明的品牌形象。公益组织的价值观即组织对于公益事业的是非标准，及所应遵循的行为准则。

- 缺乏明确的使命愿景，可能导致的影响是组织发展缺乏方向性指导，影响组织战略目标的制定，进一步影响组织的运营效果。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制点或控制措施包括明确组织的愿景、使命与价值观，在适当的渠道进行披露，并以此作为战略目标设定的基础。
- 本流程的风险及控制描述列示如下。

四级流程：1.1.1.1 愿景使命与价值观	
风险描述	控制描述
缺乏明确使命愿景，可能影响组织战略目标的设定，并使组织的运营失去方向性指导，最终影响组织的运营效果。  风险分级：高	公益组织应明确组织的愿景、使命与价值观，依此来定义其所要解决的社会问题和发挥的社会作用，并在适当的渠道正式披露。公益组织的章程应载明组织的愿景、使命和价值观。公益组织应以愿景、使命与价值观来指导公益组织未来发展的方向，并确立组织行为方式和标准。  控制分级：关键控制

### 1.1.2 宗旨和范围

宗旨是公益组织期望作出贡献的公益领域的陈述，代表着组织未来的任务，并阐明为什么要完成这个任务及完成这个任务的规范是什么<sup>4</sup>。公益组织的宗旨与使命都用于指导组织制定清晰的战略及目标，以便达成组织设立的初衷。

此三级流程下设 1 个四级流程：1.1.2.1 组织的宗旨和活动范围

#### 1.1.2.1 组织的宗旨和业务范围

公益组织应根据相关法律法规来设定其宗旨，并据此开展业务活动。《慈善法》第九条规定，公益组织应符合以开展慈善活动为宗旨，不以营利为目的；第十一条规定，公益组织的章程应载明宗旨和活动范围；第九十八条规定，公益组织未按照慈善宗旨开展活动的，由民政部门责令限期改正；逾期不改正的，吊销登记证书并予以公告。

- 缺乏明确的宗旨，可能导致的影响是组织业务发展违背非营利的宗旨，甚至由于超出业务范围导致行政处罚。风险分级为高。

<sup>4</sup> 中国非营利组织管理/李水金编著.-北京：首都师范大学出版社，2015.12；ISBN 987-7-5656-2638-8

- 与该风险对应的控制点或控制措施是根据愿景、使命与价值观来明确其宗旨和业务范围，并在宗旨及业务范围内开展活动。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.1.2.1 组织的宗旨和业务范围	
风险描述	控制描述
<p>公益组织缺乏明确的宗旨，可能导致组织的业务发展违背非营利的宗旨或超出业务范围、与组织设立时在民政部门登记备案的业务范围不符，从而导致行政处罚。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织根据愿景、使命与价值观来明确其宗旨。宗旨应满足的原则使不以营利为目的，财产及其孳息不用于分配（不包括合理的工资薪金支出）。</p> <p>公益组织应根据《慈善法》对于慈善活动领域的分类来界定其业务范围。</p> <p>宗旨和业务范围应在组织章程中明确。组织应在其宗旨及业务范围内开展活动，如公益项目立项时应明确业务范围的类别。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 1.1.3 战略管理

战略是使命和宗旨实现的载体，并对使命和宗旨进行具体的、分阶段地解读。它一般包括对组织愿景的描述、组织内外部环境的分析、战略目标和资源分配规则等，以此来确保组织的发展不会偏离使命和宗旨。

此三级流程下设3个四级控制流程/控制点：1.1.3.1 战略管理职能与制度、1.1.3.2 战略目标和战略方案和1.1.3.3 战略执行与监督。

#### 1.1.3.1 战略管理职能与制度

战略管理是一种动态的决策和计划过程。管理者可以有效地分析组织所处的内外部环境，制定发展战略并领导和监督战略的实施。动态的过程需要一套管理制度和职责的划分。

- 战略管理职责及规程缺失，导致的影响是战略管理工作无法有效开展，或组织战略未能及时按需调整。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是明确战略管理岗位的职责，并建立合理的战略管理规范 and 流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.1.3.1 战略管理职能与制度	
风险描述	控制描述
<p>战略管理职责及规程缺失，可能导致组织的战略管理工作无法有效开展，或组织战略未能及时按需调整，不利于组织愿景与使命的达成。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织管理层应明确战略管理岗位的职责，并建立合理的战略管理规范 and 流程。该规范和流程主要包括战略制定的流程和时间表、战略的执行和监督机制，审批和汇报环节等。</p> <p>具体的流程示例：根据战略目标，在充分考虑内外部环境和组织资源的基础上制定战略方案，如筹资战略、业务/项目规划战略、人力资源战略、IT战略、品牌战略和投资战略等。</p> <p>控制分级：优化控制</p>



### 1.1.3.2 战略目标和战略方案

战略目标即公益组织对其业务运营期望取得的成果，是组织长期的发展方向，也可以分解为阶段性或周期性目标。战略方案是为了实现组织的战略目标而采取的策略和行动计划。

- 缺乏战略目标的制定、战略方案的策划，或战略方案与战略目标不符，导致的影响是组织的业务运营缺乏指引，或者战略方案的合理性和适用性无法实现。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应当依据使命与愿景设定目标，并根据战略目标结合内外部情况制定配备恰当合理的关键业务指标的战略方案，并取得组织决策机构的审议和批准。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.1.3.2 战略目标和战略方案	
风险描述	控制描述
<p>公益组织缺乏明确的战略目标和方案或者战略方案与战略目标不符，可能导致组织的业务运营缺乏指引，或者战略方案的合理性和适用性无法实现，无法有效的将使命愿景转化为可以落地的项目成果。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织管理层应依据其使命与愿景设定组织发展的长期目标和阶段性目标。公益组织应根据战略目标，在充分考虑内外部环境和组织资源的基础上制定战略方案，包括制定职能策略，筹资战略、业务/项目规划战略、人力资源战略、IT战略、品牌战略和投资战略，以及相应的措施和时间计划等。</p> <p>公益组织的战略方案应配备恰当合理的关键业务指标，以作为衡量战略执行的效果和效率的标准，并且执行的主体需要得到明确。战略方案须提交组织决策机构（如理事会）进行审议和批准。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

### 1.1.3.3 战略执行与监督

战略一旦制定，需要确定战略执行单位并分化战略目标。公益组织应根据内外部环境的变化、资源的调整等，在使命、宗旨的指导下适时更新调整战略，以便于更好的契合当前组织所处的环境，实现组织初衷。

- 未对战略方案的执行情况进行定期的监督，导致的影响是组织无法及时掌握战略的执行现状，也无法基于现状进行必要调整，从而影响战略目标的达成。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是对战略执行情况进行定期监督，对于发生偏离的情况采取纠正措施，需要调整时及时调整并提交决策机构审议和批准。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.1.3.3 战略执行与监督	
风险描述	控制描述
<p>未对战略执行情况进行监督，组织可能无法及时获取并了解战略执行现状，无法及时有效调整组织的运营方式以达成战略目标，或无法基于现状对战略做必要调整，从而影响战略目标的达成。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织的战略方案应明确责任主体并建立合理的关键业务指标，以作为衡量战略执行的效果和效率的标准。公益组织对战略的执行情况应进行定期监督；对偏离战略方案的情况，组织应采取相应的纠正措施；对因内外部环境的变化导致战略方案确需调整的，应根据实际情况做出调整。调整后的战略方案应提交决策机构（如理事会）进行审议和批准后方能下发生效。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

## 1.2 治理机制

1985年，联合国全球治理委员会（CGG）对治理的概念进行了如下定义：治理是指各种公共的或私人的个人和机构管理其共同事务的诸多方法的总和，是使相互冲突的或不同利益得以调和，并采取联合行动的持续过程。同时，公益组织普遍有着广泛的利益相关者，包括理事会/会员代表大会、监事会、志愿者、政府、捐赠企业、供应商、受益人或群体、互联网信息平台、信托机构和银行等。为达到与利益相关方的沟通和联系，公益组织需要施行有效的治理机制，手段通常包括章程、组织架构、各个权力机构的责权利分配以及配合政府部门的监管等。一个好的治理机构和机制可以帮助公益组织在完成使命上得到领导和指引，并向利益相关方保证公信力和透明度<sup>5</sup>。

因此，组织治理的二级流程下分3个三级流程：1.2.1 组织设立与终止、1.2.2 组织决策机制和1.2.3 监管与报告。

一级流程	二级流程	三级流程
1. 组织治理	1.2 治理机制	1.2.1 组织设立与终止 1.2.2 组织决策机制 1.2.3 监管与报告

### 1.2.1 组织设立与终止

我国的公益性社会组织的法定存续形式包括社会团体、基金会和社会服务机构。政府部门对于公益组织的监管与控制的一个方式是登记管理。本管理体系将此部分内容划为1.2.1 组织设立与终止。再根据组织设立与终止过程内容进行分解后，归纳为6个四级控制流程/控制点：1.2.1.1 组织设立与变更、1.2.1.2 办公环境与安全、1.2.1.3 组织章程管理、1.2.1.4 党建工作管理、1.2.1.5 组织架构管理、1.2.1.6 组织终止。

#### 1.2.1.1 组织设立与变更

在确定使命、宗旨后，确定成立公益组织时，应按照相关的政策法规要求向县级以上人民政府民政部门申请登记，执行注册登记程序，包括如召开决策机构会议（如理事会）、审议通过组织章程、选举产生决策机构成员名单和聘任秘书长，形成会议纪要作为注册登记材料；完成可行性报告、组织名称核准、搭建组织架构/分支机构、建立党支部、核验注册资金、住所、公益活动业务范围以及提供其他注册登记所需资料；登记成功后，刻制公章、开立银行基本账户、到所在地区税务部门办理税务登记，并购买领取票据；再及时将公章、银行基本账户报送登记管理机关备案。至此，完成公益组织的注册登记工作。

当登记事项需要变更的，公益组织应当向登记管理机关申请变更登记。公益组织确需终止时，同样应遵循相关的政策法规要求执行终止清算程序，办理注销登记。

以下列示与组织设立、变更终止相关的部分法规条文：

- 《慈善法》第十条规定，设立慈善组织，应当向县级以上人民政府民政部门申请登记，民政部门应当自受理申请之日起三十日内作出决定。符合本法规定条件的，准予登记并向社会公告；不符合本法规定条件的，不予登记并书面说明理由。本法公布前已经

<sup>5</sup> 社会组织管理精要十五讲/徐本亮著.---上海：上海社会科学院出版社，2018. ISBN 978-7-5520-2361-9

设立的基金会、社会团体、社会服务机构等非营利组织，可以向其登记的民政部门申请认定为慈善组织。

- 《基金会管理条例》第十五条规定，基金会、基金会分支机构、基金会代表机构和境外基金会代表机构的登记事项需要变更的，应当向登记管理机关申请变更登记。
- 未按法律法规的要求执行，导致的影响是组织面临法律风险敞口，进而增加合规风险、舆情风险以及品牌声誉风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是对发起人、创始人或筹备组应在设立前充分了解民政机关对于各个类型的社会组织法人登记条件，并依法进行登记，指定相应岗位负责组织变更和年检等工作。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.2.1.1 组织设立与变更	
风险描述	控制描述
<p>公益组织的设立、变更未按法律法规的要求执行，可能导致组织面临法律风险敞口，进而增加公益组织合规风险、舆情风险、以及品牌声誉风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织的发起人、创始人或筹备组应在设立前充分了解民政机关对于各个类型的社会组织法人登记条件，并依法进行登记；《慈善法》颁布前的社会组织需要被认定为慈善组织的也应依行以上规定。</p> <p>公益组织在设立后应指定相应的岗位负责组织的变更和年检等工作。组织登记内容的变更应满足法律法规的要求，应在获得组织内部权力机构批准后按照法律法规的要求在相应管理机构进行有关事项的及时登记。此外，公益组织应及时到税务机构登记，“三证合一”后，无需税务登记证但仍须登记补充信息。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 1.2.1.2 办公环境与安全

公益组织应具备办公需要的固定场所来开展公益业务，并应按照核准名字悬挂牌匾和登记证书等。三大登记管理条例（《基金会管理条例》、《社会团体登记管理条例》和《民办非企业单位登记管理暂行条例》）都要求固定住所为办理登记的前提条件之一。

- 缺少满足办公需要且安全的办公环境及办公条件，无固定的办公场所，导致的影响是业务活动无法正常开展。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应按照相关管理办法的规定，具有固定的办公场所和相应的办公设备，同时满足办公需要。并且应在办公场所悬挂单位名称牌匾和登记证书等。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.2.1.2 办公环境与安全	
风险描述	控制描述
<p>缺少满足办公需要、安全的办公环境及办公条件，无固定的办公场所，可能导致组织的业务活动无法正常开展，影响工作效率、项目无法有效落地。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应按照相关管理办法的规定，具有固定的办公场所和相应的办公设备，同时满足办公需要。并且应在办公场所悬挂单位名称牌匾和登记证书等。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 1.2.1.3 组织章程

章程是公益组织开展活动的主要依据。公益组织在开展公益活动时必须体现对于章程的遵循。民政部门对于各种类型的公益组织都制定了章程的标准。总体来说，公益组织的章程应体现的内容包括组织名称、场所、宗旨、业务范围、发起人、业务主管单位、决策机构/最高权力机构、活动资金来源、章程的修改与终止和组织终止时剩余财产的处理。组织章程建立后应交由业务主管单位审核，并由登记所在地的民政部门核准。

- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.2.1.3 组织章程	
风险描述	控制描述
<p>公益组织未依据法律法规的要求建立章程，可能导致组织无法成功设立；缺乏规范的章程变更和备案流程，可能会导致章程的内容未能依据规范流程设立或根据实际的业务调整进行变更，无法作为组织治理的有效依据，进而导致组织治理工作无法有效开展和执行。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织在设立前应依据相关法律法规制定完善的章程，并获取组织决策机构的审批。章程的设立、变更、废止等均须经过组织决策机构的审批。章程应载明的事项应依据《慈善法》第十一条的规定。在其中的(五)决策、执行机构的组成及职责，应明确组织内部治理机构以及各治理机构应决定的事项。</p> <p>此外，章程中应明确不以营利为目的，财产及其孳息不用于分配（不包括合理的工资薪金支出）。</p> <p>基金会、社会服务机构类型的公益组织应当设立监事，在章程中应当明确监事负有监督理事会的权利与责任。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 1.2.1.4 党建工作管理

公益事业的发展离不开党和政府在社会治理上的整体规划与指引。党的十九大报告中明确提出：“打造共建共治共享的社会治理格局。加强社会治理制度建设，完善党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障的社会治理体制，提高社会治理社会化、法治化、智能化、专业化水平。”公益组织的员工和志愿者中存在广大的党员队伍。做好党建工作一方面是监管要求，另一方面也能帮助公益组织从战略上理解和遵循执政党的政策方针。

- 未依据国家规定和相关行政部门要求开展党建工作，导致的影响是无法确保公益组织充分了解并执行相应的政策规定，增加公益组织的合规风险和运营风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织在设立前应充分了解国家相关部门的政策，并依照相应的政策指引设立党支部，开展党建工作，并向上级党组织定期汇报。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.2.1.4 党建工作管理	
风险描述	控制描述
<p>未依据国家规定和相关行政部门要求设立中国共产党的组织、开展党建活动，无法确保公益组织充分了解相应的政策、并执行相关的规定，从而增加公益组织的合规风险和运营风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织在设立前应充分了解国家相关部门的政策，并依照相应的政策指引设立党支部，开展党建工作，为党组织的活动提供必要条件，并邀请党组织负责人参加或列席组织的管理层会议。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 1.2.1.5 组织架构管理

公益组织的内部治理需要通过组织架构来有效地配置资源，并实现监督、沟通和管理职责分配，从而达成组织的战略目标。根据规模和发展阶段，公益组织可根据管理需要采取不同的组织架构，如职能型组织结构、矩阵式组织结构和事业部组织结构。对于组织架构的设置和管理环节，重要的风险控制点有内部治理架构的构成、选立程序、治理参与者和角色（如理事长、法定代表人、秘书长等）的任职要求、审核与批准和分支机构等。

- 缺乏明确的、科学的组织架构，导致的影响是缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，影响组织治理的效率和效果，甚至增加组织的合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应根据相关法律法规和章程的规定，以及组织自身的实际情况，本着成本效益原则，设置组织架构。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.2.1.5 组织架构管理	
风险描述	控制描述
<p>缺乏明确的、科学的组织架构，如完善的内部治理机构、健全的分支和办事处，可能导致缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，影响组织治理的效率和效果，甚至增加组织的合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据相关法律法规和章程的规定，以及组织自身的实际情况，本着成本效益原则，设置组织架构。公益组织应明确组织内部治理机构，包括机构的构成，如理事长、副理事长、秘书长、监事和会员代表。治理机构成员的产生、换届及罢免的程序，如应经组织决策机构选举产生；候选人的任职资格和履职情况应符合相关法律法规的要求，包括如理事长、副理事长和秘书长不得由现职国家工作人员兼任、退（离）休领导干部不得兼任社会团体法定代表人，兼职任职年龄界限为70周岁，法定代表人不得同时担任其他组织的法定代表人，具有或拟申请公募资质的基金会，理事不得来自同一单位，秘书长应专职等；组织架构的设置和更改应按照章程的规定进行审批，并对内公布和对外公开。</p> <p>若涉及分支结构，公益组织应根据相关法律法规的规定，规范分支（代表）机构的设立程序、名称使用、制定分支（代表）机构的管理和监督制度，并开展相应管理和监督工作。明确分支（代表）机构是组织的组成部分，不具有法人资格，应当按照组织章程所规定的宗旨和业务范围，在组织授权范围内开展活动。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 1.2.1.6 组织终止

《慈善法》第十八条规定，慈善组织终止，应当进行清算。慈善组织的决策机构应当在终止情形出现之日起三十日内成立清算组进行清算，并向社会公告。慈善组织清算后的剩余财产，应当按照慈善组织章程的规定转给宗旨相同或者相近的慈善组织；章程未规定的，由民政部门主持转给宗旨相同或者相近的慈善组织，并向社会公告。慈善组织清算结束后，应当向其登记的民政部门办理注销登记。

如遇到被撤销或主动终止，慈善组织应执行终止程序如组建清算小组进行清算，剩余财产的处理等，并履行注销的行政许可。主动终止的情况包括：（一）按照章程规定终止的；（二）无法按照章程规定的宗旨继续从事公益活动的；（三）由于其他原因终止的。三大登记管理条例都对于组织的终止和注销界定了法规的要求。如《基金会登记管理条例》第十八条 基金会

在办理注销登记前，应当在登记管理机关、业务主管单位的指导下成立清算组织，完成清算工作。

- 缺少组织终止管理规范，未按照法律法规要求执行终止程序，导致的影响是公益组织面临运营风险和合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是，如依法被撤销或主动终止，应根据相关法律法规的规定，执行终止、清算等程序。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.2.1.6 组织终止	
风险描述	控制描述
<p>缺少组织终止管理规范，未按照法律法规要求执行终止程序，可能导致公益组织面临运营风险和合规风险。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：高</p>	<p>公益组织如依法被撤销或主动终止，应根据相关法律法规的规定，执行组织终止程序，对组织进行清算后，再向民政机关办理注销登记，由组织的决策机构进行相应的审批和决议。</p> <p>办理注销清算时，公益组织应依法执行清算程序，包括如设立清算小组，安置人事、清理剩余财产、清偿债务、公告公示、编制清算审计报告等，清算小组的组成应符合利益回避原则。此过程应接受登记管理机关和业务主管单位的指导和监督。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：标准控制</p>

### 1.2.2 组织决策机制

公益组织决策机制是指在组织的治理层面建立一套包括权责分配和议事规则以明确决策、执行、监督等规范，形成科学有效的职责分工和制衡机制。作为治理结构的有机组成部分，这是组织内部控制不可或缺的一部分。公益组织治理的参与者和角色可参考实用性文档部分。根据三大登记管理条例（《基金会管理条例》、《社会团体登记管理条例》和《民办非企业单位登记管理暂行条例》）和民政部的章程范本的规定，基金会和社会服务机构形式的公益组织的决策机构是理事会，社会团体的决策机构是会员（代表）大会。公益组织通常会设秘书处作为决策机构的执行机构。公益组织应建立一套包括权责有效合法分配和明晰的议事规则的决策机制。

本管理体系中的三级流程“组织决策机制”涉及到的管理内容包括 1.2.2.1 议事规则管理、1.2.2.2 审批与授权机制、1.2.2.3 治理层会议机制。

#### 1.2.2.1 议事规则管理

议事规则在商业法人组织里比较普遍采用，证券交易所通常要求上市公司设立公司的议事规则来保证决策程序的合法和有效。公益组织应实行民主决策的程序。为达到此目标，公益组织应设置议事规则。议事规则即组织为确保决策合法有效所制定的各级决策机构的工作和会议程序。对于公益组织来说，议事规则应包括决策机构（理事会、会员代表大会、常务理事会议甚至秘书处会议）的决策事项、会议召开程序、表决方式和决议形式等。

#### 1.2.2.2 审批与授权机制

在组织内部建立起有效的审批机制可以明确各部门各职能的责权利，保全“人”、“财”、“物”。因此，审批机制是内部控制的重要实现方式之一，其应该涵盖组织在业务运营中的相关环节，如需要最高决策机构批准的事项、募捐、项目管理和支持性环节（财务、人事、资产、



### 1.2.3 监管与报告

监管与报告流程从公益组织运营满足主管单位的监管要求、符合相关法律法规的要求，以及组织自身评估、资质申请的角度出发，阐述组织应达成的内部控制，以满足合规要求、确保组织高效运营，达成组织的目标。本三级流程下设有 2 个四级控制流程/控制点。

以下列示部分相关的法律法规要求：

- 《慈善法》第十三条规定，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。
- 第七十二条规定，慈善组织应当向社会公开组织章程和决策、执行、监督机构成员信息以及国务院民政部门要求公开的其他信息。上述信息有重大变更的，慈善组织应当及时向社会公开。
- 《慈善组织信息公开办法》第十二条规定，慈善组织发生下列情形后 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）重大资产变动；（二）重大投资；（三）重大交易及资金往来。

#### 1.2.3.1 沟通与重大事项报告机制/1.2.3.2 监管与行业规范监督机制

公益组织接受业务主管单位和登记管理机关的双重管理。与主管单位建立有效的沟通机制对于公益组织非常重要。在沟通机制中应包括重大事项报告。各级民政部门对于所管辖的社会组织通常都有重大事项报告的指引，如 2018 年 7 月民政部印发《民政部直管社会组织重大事项报告管理暂行办法》。该办法界定了各类报备、报批和及时报告事项。

- 缺乏与主管单位的有效沟通及报告机制，导致的影响是无法按时、高效的满足监管要求、无法确保组织能够及时响应，从而导致组织可能面临相应的合规风险和运营风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应根据相关法律法规建立与其主管单位沟通及重大事项报告的机制；设立适当的流程来保持对于法律法规和行业规范的关注，及时识别并更新，同时应确保有效的传导机制，确保更新得到及时宣贯。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.2.3.1 沟通与重大事项报告机制/1.2.3.2 监管与行业规范监督机制	
风险描述	控制描述
缺乏与主管单位的有效沟通及报告机制，可能导致无法按时、高效的完成规定事项；无法及时了解监管要求、行业规范和管理、监管标准等；无法保持持续关注以确保组织能够及时响应，从而导致组织可能面临相应的合规风险和运营风险。  风险分级：中	<b>1.2.3.1 沟通与重大事项报告机制</b> 公益组织应根据相关法律法规建立与其主管单位沟通及重大事项报告的机制，明确沟通渠道、负责岗位、重大事项范围及报告的方式等。公益组织应根据管辖属地的监管部门的要求建立本组织的重大事项报告制度，并在制度中明确应报批的、应报备的、应及时报告的事项以及内外程序。  控制分级：标准控制
	<b>1.2.3.2 监管与行业规范监督机制</b> 公益组织应设立适当的流程来保持对于法律法规和行业规范的关注，识别业务领域内的监管要求和条例、行业规范和惯例、监管标准等，并及时根据法律法规的变化更新组织内的制度流程。组织同时应确保有效的传导机制，以确保沟通顺畅，相关更新在组织内的相关业务部门得到及时的宣贯。  控制分级：关键控制



### 1.2.3.3 外部监管配合

公益组织有遵循民政管理机关的监管审批事项的义务，如年度检查、社会组织评估、以及相关资质申请和管理事项（如免税资格认定、慈善组织认定、公开募捐资质申请、公募方案备案和社会组织评估申请等）。

- 未依法或根据组织需要及时进行年度检查、社会组织评估和公益组织认定等资质申请和管理，导致的影响是无法维持相关资质，影响组织的战略规划及业务发展，增加组织的合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应建立合理机制并指定相应的岗位来按期完成民政部门要求，并定期跟进民政部门和其他相关监管部门的政策更新，还应落实各类资质期限到期的续新。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.2.3.3 外部监管配合	
风险描述	控制描述
未依法或根据组织需要及时进行年度检查、社会组织评估、慈善组织认定等资质申请和管理，可能导致无法维持相关资质，影响组织的战略规划及业务发展，并增加组织的合规风险。  风险分级：高	公益组织应建立合理机制并指定相应的岗位来按期完成民政部门要求的年度检查、社会组织评估以及相关资质申请和管理事项（如免税资格认定、慈善组织认定、公开募捐资质申请、公募方案备案、社会组织评估登记和业务主管单位审查意见等），并定期跟进民政部门和其他相关监管部门的政策更新，还应落实各类资质期限到期的续新，以保证组织的战略规划及业务发展有序进行，并有效把控组织的合规风险。  控制分级：关键控制

## 1.3 组织管理

管理是指组织中的管理者，通过实施计划、组织、领导、协调、控制等职能来协调他人的活动，使别人同自己一起实现既定目标的活动过程。本管理体系基于管理学的基本理论，并从风险与控制角度出发，对于公益组织管理中的具体元素进行风险分析并为这些元素的管控提供思路。因此，组织管理分为组织规范管理（编号1.3.1）、年度工作计划与报告（编号1.3.2）、组织道德和文化建设（编号1.3.3）、品牌与传播（编号1.3.4）、舆情管理（编号1.3.5）、透明度管理（编号1.3.6）、利益相关方与关联交易管理（编号1.3.7）和沟通机制（编号1.3.8）8个三级流程，从管理业务开展层面搭建内部环境。

一级流程	二级流程	三级流程
1. 组织治理	1.3 组织管理	1.3.1 组织规范管理 1.3.2 年度工作计划与报告 1.3.3 组织道德和文化建设 1.3.4 品牌与传播 1.3.5 舆情管理 1.3.6 透明度管理 1.3.7 利益相关方与关联交易管理 1.3.8 沟通机制

### 1.3.1 组织规范管理

公益组织规范管理是一项需要长期、持续改进的工作。科学的规范化管理可以为组织管理的开展提供基础，同时帮助提高组织运转的效率和质量，减少或降低运营中的风险。规范化其中的一项关键工作是完善组织的制度建设。在如今信息化、数据化发展下，规范管理有了新的意义。本三级流程向下延伸出的四级流程是 1.3.1.1 制度建设。

#### 1.3.1.1 制度建设

制度建设是指公益组织从规范化管理角度出发，建立一套规范的管理体系，明确制度建立、修订、废止的规范流程，以标准的规章制度作为组织内部各项业务开展的指导依据，起到规范管理的目的。

- 缺乏完善的制度管理流程，一些制度订立不够科学、严谨且缺乏时效性，导致的影响是关键业务流程无章可循，无法充分覆盖风险敞口，影响组织运营的效率及效果。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应当建立制度管理流程，对组织内各项制度环节的流程进行明确规定。明确各项制度的审阅周期以及相关责任人，做好版本管理，以保证组织的制度规定与其发展和业务要求相契合。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.1.1 制度建设	
风险描述	控制描述
缺乏完善的制度管理流程，可能会导致一些制度订立不够科学、严谨，缺乏时效性，不能根据实际情况或机构的发展及时对制度进行补充、修改、完善或废止；进而导致关键业务流程无章可循，无法起到管理和约束的作用，无法充分覆盖风险敞口，影响组织运营的效率及效果。	公益组织应当建立制度管理流程，对组织内各项制度的草拟、审核、发布、宣贯、执行、持续优化和废止等环节的流程进行明确规定。明确各项制度的审阅周期以及相关责任人，做好版本管理，以保证组织的制度规定与其发展和业务要求相契合。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 1.3.2 年度工作计划与报告

年度工作计划与报告分别是公益组织开展年度工作的始与终，年度工作计划的制定用来指导公益组织未来一年的工作重点、目标和方向，确保组织开展的业务活动在登记管理机关登记的业务范围之内，以达成组织的目标、宗旨和使命。而年度工作报告，一方面应登记管理机关的要求，需出具财务报告及年度工作报告；另一方面，通过年度工作报告的形式，对一年的工作进行总结分析，便于未来更好的开展工作。

本三级流程下设有 1.3.2.1 年度工作计划管理和 1.3.2.2 年度报告管理共 2 个四级控制流程/控制点。

#### 1.3.2.1 年度工作计划管理

公益组织的执行机构有责任在战略目标指引下制定年度工作计划，并呈交决策机构审批。

- 未基于战略制定组织的年度计划并落实实施，导致的影响是组织年度工作缺乏相应的指导及规范，进而影响有效实施组织的战略规划。风险分级为中。

- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应基于制定的战略，制定组织的年度工作计划，制定后的工作计划应提交决策机构（如理事会）进行审议和批准，并传达至内部各管理层级及各部门。如需调整应经过组织规定的审批流程调整年度工作计划。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.2.1 年度工作计划管理	
风险描述	控制描述
<p>未基于战略制定组织的年度计划并落实实施，可能导致组织开展的年度工作缺乏相应的指导及规范，进而影响有效实施组织的战略规划。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：中</p>	<p>公益组织应基于制定的战略，制定组织的年度工作计划，包括编制预算计划、筹资（如有）/项目/活动计划、人力资源计划和信息化建设计划等，将年度目标分解。制定后的工作计划应提交决策机构（如理事会）进行审议和批准，并传达至内部各管理层级及各部门。</p> <p>公益组织各部门应基于年度工作计划开展各项工作，确保年度工作计划的落实。</p> <p>在执行年度工作过程中，确需对工作计划作出调整的，应当按照组织规定的审批流程调整年度工作计划。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：标准控制</p>

### 1.3.2.2 年度报告管理

年度报告是公益组织对于一年的公益项目的完成情况、组织的运转情况、组织的财务指标表现作出的总结。它不仅仅是公益组织与利益相关方进行沟通的一个渠道和方式，更是一项合规要求。

《慈善法》第十三条规定，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。

《基金会年度检查办法》第四条规定，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、接受捐赠和提供资助等活动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。

《民办非企业单位年度检查办法》第六条规定，年检的主要内容包括：（一）遵守法律法规和国家政策情况；（二）登记事项变动及履行登记手续情况；（三）按照章程开展活动情况；（四）财务状况、资金来源和使用情况；（五）机构变动和人员聘用情况；（六）其他需要检查的情况。

- 公益组织未能按照会计师职业准则和登记机关要求出具财务会计报告和年度工作报告，导致的影响是组织无法顺利通过相关的检查，进而增加组织的公信力风险、合规风险、品牌风险和运营风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应当按照会计师职业准则和登记机关要求出具财务会计报告和年度工作报告。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.2.2 年度报告管理	
风险描述	控制描述
<p>公益组织未能按照相关会计准则和登记管理机关相关要求（如年检）出具财务会计报告和年度工作报告，可能导致组织无法顺利通过相关的检查，进而增加组织的公信力风险、合规风险、品牌风险和运营风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应按照相关会计准则和登记管理机关相关要求（如年检）出具财务会计报告和年度工作报告，包括： 公益组织的财务会计报告应经有资质（如受民政局认可）的会计师事务所进行审计，出具的财务报告应如实完整全面反映组织及所设立的分支（代表）机构的全部收支情况。审计发现的问题事项应上报管理层并及时整改。 公益组织应依据业务主管单位和登记管理机关的要求，及自身业务需求和实际情况出具并公布年度工作报告，年度工作报告中应包括如组织自身及分支（代表）机构开展活动、慈善财产的管理使用情况、专项基金、资产管理 and 工作人员工资福利情况等。年度报告在公布前应得到内部相应权力机构的审批。如需聘请第三方机构出具年度工作报告，应执行组织相应的采购流程，并关注利益冲突和执行回避机制。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 1.3.3 组织道德和文化建设

组织道德和文化建设，是公益组织容易忽视但在日常运营过程中又比较重要的一个部分。组织的宗旨、使命的实现需要每一位员工、志愿者和其他参与者的共同努力，而组织的道德文化建设，可以唤起和激励全体员工、志愿者和其他参与者的热情，在一定程度上，可以约束其言行，实现与组织的公益文化和价值观的统一，符合伦理所要求的行为准则，增加组织的向心力。“道不同不相为谋”，只有明确了组织文化、价值观，才会吸引志同道合的人参与组织的发展，达成组织所预期的公益效果。本三级流程下设有 1.3.3.1 组织诚信、道德、伦理管理和 1.3.3.2 组织文化建设共 2 个四级控制流程/控制点。

#### 1.3.3.1 组织诚信、道德、伦理管理

公益组织有着公益使命的明确阐述，且公益组织的运转资金主要来源于捐赠，即社会公共财产。对于接收的捐赠资金，公益组织并不具备所有权。资金的使用受到众多利益相关方的关注，尤其包括社会公众。这就意味着公益组织应当建立更高的道德准则，杜绝可能将社会公共财产变为营利性甚至私有化的风险。伦理也是公益组织应当承担的责任。公益是关于“人”的公益，实质上体现了扶贫济困的精神。对于公益活动的目标群体更应该承担伦理的责任，即人格的保护和尊重。公益组织的道德准则、伦理标准应体现在其各项管理工作中。

- 缺乏对于诚信、道德价值观、伦理的管理规范、行为准则约束及监督机制，导致的影响是增加在公信力、舆情和品牌等方面的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应制定诚信、道德价值观和伦理的政策，明确组织的行为准则，并规定行为准则评估流程，以及对偏离行为准则行为的处理办法。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.3.1 组织诚信、道德、伦理管理	
风险描述	控制描述
<p>缺乏对于诚信、道德价值观、伦理的管理规范、行为准则的约束及监督机制，可能导致组织运营过程中缺乏有效依据，员工及其他利益相关方等缺少行为制约，无法为日常</p>	<p>公益组织应制定诚信、道德价值观和伦理的政策，明确组织对于诚信、道德价值观和伦理的行为准则，并规定行为准则评估流程，以及对偏离行为准则行为的处理办法。公益组织应以公开的形式向全体员工和利益相关方进行定期/不定期的宣贯。</p>

工作与合作提供有效指导，从而增加在公信力、舆情、品牌等方面的风险。	有条件的公益组织应将诚信、道德和伦理纳入审计监督范围，以确保了解相关管理的实际状况。
风险分级：中	控制分级：优化控制

### 1.3.3.2 组织文化建设

组织文化建设是一个过程，包括组织文化相关理念的形成、融合、传播等过程。

- 未能明确符合公益组织自身愿景、管理层基调、组织文化的管理哲学和氛围，导致的影响是团队的凝聚力不足，思想意识与组织战略和组织使命不符，影响组织运营和发展。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应根据其愿景和使命树立符合自身特点的公益文化和价值观。通过内部宣导使全体员工了解并增强公益组织的凝聚力。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.3.2 组织文化建设	
风险描述	控制描述
未能明确符合公益组织自身愿景、管理层基调、组织文化的管理哲学和氛围，可能导致团队的凝聚力不足，思想意识与组织战略和组织使命不符，影响组织运营和发展。	公益组织应根据其愿景和使命树立符合自身特点的公益文化和价值观。通过内部宣导，在日常活动中贯彻其公益文化和价值理念，使全体员工了解并增强公益组织的凝聚力。
风险分级：低	控制分级：优化控制

### 1.3.4 品牌与传播

品牌建设对于公益组织同样至关重要。公众对组织的了解从其标识、名称、使命、服务群体、工作模式和开展的项目等基本情况开始，到其管理的水平、公信力和社会影响力等。而品牌即为通过品牌建设的方式，将组织的特征浓缩，从而提高组织的认知度，便于得到更多的优质资源，更好的开展项目活动，服务更多受益人，提升品牌价值，内外兼修形成良性循环。

本三级流程下分 1.3.4.1 品牌管理制度和职责、1.3.4.2 品牌建设、1.3.4.3 品牌评估，共 3 个四级控制流程/控制点来分别阐述公益组织应关注的风险及标准控制措施。

#### 1.3.4.1 品牌管理制度和职责

品牌资产的建立依靠一套行之有效的制度，且有归口的管理部门，方能达成品牌建设和维护的目的。

- 缺乏完善的品牌管理相关的制度与职责，导致的影响是品牌管理无法有效开展，从而无法彰显品牌价值并增加组织的社会影响力。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是应树立品牌意识，并且建立品牌管理制度，确定归口管理部门，对重点流程进行规范，明确相关人员权责及相应流程审批程序。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.4.1 品牌管理制度和职责	
风险描述	控制描述
缺乏完善的品牌管理相关的制度与职责，可能导致品牌管理无法有效开展，从而无法彰显品牌价值并增加组织的社会影响力。	公益组织应树立品牌意识，并且建立品牌管理制度，确定归口管理部门，对品牌规划、品牌设计、品牌推广、对外宣传、品牌建设和媒体关系等重点流程进行规范。明确相关部门或人员的职责权限及品牌管理相应的审批程序。
风险分级：低	控制分级：优化控制

### 1.3.4.2 品牌建设

营销学上将品牌定义为“品牌是一个名称、名词、符号或设计，或者是它们的组合，其目的是识别某个销售者或某群销售者的产品或劳务，并使之同竞争对手的产品和劳务区别开来。”品牌是一种认知和感觉，属于广义上的无形资产。公益组织更应该通过系统的品牌建设来体现其社会价值，赢取忠诚度。

- 缺乏明确有效的品牌建设及推广规划或者品牌建设效果不佳，导致的影响是组织无法充分为品牌增值，从而降低品牌的社会影响力。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应按照制度和流程，进行品牌规划和设计，并据此制定品牌推广计划及实施方案，借助对外宣传、媒体力量实现品牌建设，增强社会影响力。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.4.2 品牌建设	
风险描述	控制描述
缺乏明确有效的品牌建设及推广规划或者品牌建设效果不佳，可能导致组织无法充分为品牌增值，从而降低品牌的社会影响力。	公益组织应按照制度和流程规定，进行品牌规划和设计，并根据各项目计划和预算制定品牌推广计划及实施方案，包括：实施项目、数量、实施地点、计划时间和预计费用等。借助对外宣传和媒体力量实现品牌建设，以增强社会影响力。
风险分级：低	控制分级：优化控制

### 1.3.4.3 品牌评估

公益组织在条件允许下应对品牌的管理工作和达成的效果进行评估。

- 缺乏明确的品牌评估，导致的影响是组织无法及时识别品牌管理过程中出现的问题并进行应对，影响组织品牌管理效率，无法充分彰显组织的运营和项目活动的有效性和影响力。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应根据自身品牌管理的需求，建立品牌评估机制，定期/不定期对品牌的建设、宣传推广的效果和品牌的影响力等方面进行评估，用于指导组织更好地开展品牌管理工作。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.4.3 品牌评估	
风险描述	控制描述
缺乏明确的品牌评估，可能导致组织无法及时识别品牌管理过程中出现的问题并进行应对，从而影响组织品牌管理效率，无法充分彰显组织的运营和项目活动的有效性和影响力。	公益组织应根据自身品牌管理的需求，建立品牌评估机制，定期/不定期对品牌的建设、宣传推广的效果和品牌的影响力等方面进行评估，用于指导组织更好地开展品牌管理工作。
风险分级：低	控制分级：优化控制

### 1.3.5 舆情管理

相对于品牌与传播，舆情管理关注公益组织的舆论风险。随着网络的快速发展，舆情事件更易迅速发酵、放大，公益组织如果忽视了舆情的管理，已建立的品牌价值很有可能轰然坍塌，重新树立品牌形象将会花费巨大代价。因此，组织应做好舆情事前的监控，防患于未然，并制定危机应对机制，在舆情发生后，及时妥善处理，减少对组织的负面影响。

#### 1.3.5.1 舆情管理制度和职责

舆情管理制度是指从舆情产生到舆情危机处理的规范流程和职责的划分。实际上，舆情管理通常需要牵涉组织内部的各个部门，因而应任命舆情管理的特定岗位来统筹安排组织的舆情管理工作。

- 缺乏完善的舆情管理相关的制度与职责，导致的影响是组织无法及时有效针对舆情进行反馈，及时有效最小化对于组织声誉的不良影响。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是应具有舆情管理意识，建立舆情管理制度，并确定归口管理部门。明确相关部门或人员的职责权限及相应的审批程序。并通过宣贯加强员工的舆情意识。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.5.1 舆情管理制度和职责	
风险描述	控制描述
缺乏完善的舆情管理相关的制度与职责，可能导致组织无法及时有效针对舆情进行反馈，导致发生负面舆情事件时无法有效应对，无法最小化对于组织声誉的不良影响。	公益组织自身应具有舆情管理意识，建立舆情管理制度，并确定归口管理部门。对舆情监测范围、监测对象、监测内容、监测方法、以及舆情危机处置的原则、程序、危机公关进行规范。明确相关部门或人员的职责权限及相应的审批程序。并通过宣贯加强员工的舆情意识。
风险分级：中	控制分级：标准控制

#### 1.3.5.2 舆情监控及危机应对

舆情事件失去有效管理时可能演变成舆情危机。一旦应对不善，极有可能给与公益组织的公信力带来巨大打击。

- 舆情监控执行不到位或舆情危机应对机制缺失，导致的影响是组织无法及时识别负面事件，从而难以最小化对于组织声誉的不良影响。风险分级为高。

- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应根据制度对舆情进行监测，同时应建立舆情危机事件的应对机制，确保对舆情危机事件的及时响应。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.5.2 舆情监控及危机应对	
风险描述	控制描述
<p>舆情监控执行不到位或舆情危机应对机制缺失，可能导致组织无法及时识别负面事件，并及时采取应对措施进行响应，从而最小化对于组织声誉的不良影响。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据舆情管理制度，指定专人负责不定期监测媒体、网络平台上的关键信息和内容，并形成监测结果上报舆情管理负责人审阅。</p> <p>公益组织应建立舆情危机事件的应对机制，确保发生负面舆情事件时，及时采取应对措施进行响应，从而最小化对于组织声誉的不良影响。事后对舆情危机过程进行总结，评估对品牌影响程度，并及时上报组织管理层。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：关键控制</p>

### 1.3.6 透明度管理

公益组织的透明度是公信力建设的重要环节。透明度是公益组织公开重要信息的一种意愿或者义务。通常来讲，透明度做得越好、信息公开质量越高的组织代表着更高的可信任度，获得更高的公信力，吸引更多的捐赠人。

《慈善法》第七十一条中提到，慈善组织、慈善信托的受托人应当依法履行信息公开义务。信息公开应当真实、完整和及时。2018年8月，民政部公布《慈善组织信息公开办法》，明确要求信息公开的相关管理规定，以保护捐赠人、志愿者和受益人等参与者的合法权益，维护公众知情权。公益组织应当遵循相关规定，合法合规运营，同时，也是提高公益组织透明度、建立公信力和提升品牌价值的有效途径。

#### 1.3.6.1 信息公开

《慈善组织信息公开办法》第二条规定，慈善组织应当依法履行信息公开义务，信息公开应当真实、完整和及时。

慈善组织应当建立信息公开制度，明确信息公开的范围、方式和责任。

慈善组织应当对信息的真实性负责，不得有虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，不得以新闻发布、广告推广等形式代替应当履行的信息公开义务。

- 缺乏规范的信息公开制度，信息公开缺乏完整有效的依据及约束，导致的影响是组织未能按照法律法规要求及时公开相关信息，最终导致组织产生相关合规和声誉风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制点或控制措施是公益组织应基于法律法规要求及自身情况建立透明度管理的制度和流程，以确保组织自身透明度管理的运营有效性和法律合规性。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：



四级流程：1.3.6.1 信息公开	
风险描述	控制描述
<p>公益组织缺乏规范的信息公开制度可能导致组织的信息公开缺乏完整有效的依据及约束，可能导致组织未能按照法律法规要求及时公开相关信息，最终导致组织产生相关合规和声誉风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应基于法律法规要求及自身情况建立透明度管理的制度和流程，包括信息公开的范围及内容（如组织基本信息、业务活动信息、项目实施情况、财务审计报告、年度工作报告、捐赠信息、社会服务活动承诺服务内容、方式及结果等）、公开的渠道（网站、新媒体、自建平台及新闻发言人）、相关的审批机制等。以确保组织自身透明度管理的有效性和法律的合规性。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 1.3.7 利益相关方与关联交易管理

公益组织的运营中存在诸多的利益相关方。《慈善组织信息公开办法》第四条明确，发起人、主要捐赠人、管理人员、被投资方以及与公益组织存在控制、共同控制或者重大影响关系的个人或者组织，为重要关联方。除了重要关联方之外，广义的利益相关方还包括受益人、慈善信托机构、主管单位、供应商、资助方和行业协会等。

对利益相关方的管理对于公益组织是合规要求。《中华人民共和国慈善法》第十四条规定，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。《慈善组织信息公开办法》第四条明确，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，为重要关联方，应在统一信息平台公开。

利益相关方与公益组织形成了一个动态的利益共同体。相关方的违背公益宗旨的行为可能直接影响公益组织，触发舆情危机，甚至引发“蝴蝶效应”。

因此公益组织应首先建立利益相关方识别机制，针对不同类型的相关方，采取不同的管理方式，包括如沟通反馈、信息公开、利益冲突规避等。本三级流程下设 1.3.7.1 利益相关方管理制度和职责、1.3.7.2 利益相关方识别、1.3.7.3 利益冲突管理机制，共 3 个四级控制流程/控制点。

#### 1.3.7.1 利益相关方管理制度和职责

有效的利益相关方管理机制需要基于相应的管理制度。

- 缺乏完善的利益相关方管理制度与职责，导致的影响是组织无法及时识别利益相关方及关联交易，并有效针对关联方交易采取相应的机制，导致组织面临合规风险和运营风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织应建立利益相关方管理制度，明确各个部门或人员的职责权限及相应的审批程序。加强对员工的宣贯以增强其对利益相关方敏感意识。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.7.1 利益相关方管理制度和职责	
风险描述	控制描述
缺乏完善的利益相关方管理制度与职责，可能导致组织无法及时识别利益相关方及关联交易，并有效针对关联方交易采取相应的机制，导致组织面临合规风险和运营风险。	公益组织应建立利益相关方管理制度，确定归口管理部门，明确利益相关方的识别、明确关联交易的规则、审批机制及利益冲突管理机制，明确各个部门或人员的职责权限及相应的审批程序。加强对员工的宣贯以增强其对利益相关方敏感意识。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 1.3.7.2 利益相关方识别

对利益相关方的识别是管理的基础和起点。公益组织应建立起一个长效机制来准确定位相关方。

- 未及时识别组织的利益相关方，导致的影响是组织无法针对利益相关方进行规范的管理，进而增加组织的合规和运营风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是应当及时识别组织内外部的利益相关方，针对不同类型的利益相关方，建立组织的利益相关方管理和沟通机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.7.2 利益相关方识别	
风险描述	控制描述
未及时识别组织的利益相关方，可能导致组织无法针对利益相关方进行规范的管理，进而增加组织的合规和运营风险。	公益组织应当及时识别组织内外部的利益相关方，包括如监管部门、员工、捐赠者/企业、志愿者、媒体、及有利益关系的其他组织等。针对不同类型的利益相关方，建立组织的利益相关方管理和沟通机制。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 1.3.7.3 利益冲突机制与关联交易管理

当利益相关方与公益组织产生交易往来时，即构成利益冲突的基础。其中，与重要关联方的交易往来视为关联交易，需要进行严格执行利益冲突的回避机制并履行信息公开，

《中华人民共和国慈善法》第十四条规定，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。

《慈善组织信息公开办法》第十三条规定，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。

除此之外，产生利益冲突的情形更广泛。重要关联方的近亲和朋友在与公益组织建立起交易往来时也应严格执行利益冲突机制。如缺乏有效的管理将使组织蒙受舞弊风险。

- 未建立利益冲突规避机制和关联交易管理制度，导致的影响是组织利益相关方的利益与组织利益产生冲突的事项未被发现，针对关联交易未采取相应的管理措施，增加合规风险和舞弊风险。风险分级为高。

- 与该风险对应的控制措施是应建立利益冲突规避机制和关联交易管理制度，及时识别内外部利益相关方可能与组织利益产生冲突的事项，明确关联方交易的信息披露的要求，并采取相应的规避措施确保利益相关方未在关联交易中参与决策。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.7.3 利益冲突和关联交易管理	
风险描述	控制描述
未建立利益冲突规避机制和关联交易管理制度，可能导致组织利益相关方的利益与组织利益产生冲突的事项未被发现，针对关联交易未采取相应的管理措施，增加合规风险和舞弊风险，进而影响组织的利益。	公益组织应建立利益冲突规避机制和关联交易管理制度，及时识别内外部利益相关方可能与组织利益产生冲突的事项，明确关联方交易的信息披露要求，并采取相应的规避措施确保利益相关方未在关联交易中参与决策。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 1.3.8 沟通机制

沟通机制根据与内、外部单位及个人的沟通，细分为内部沟通机制及外部沟通机制 2 个四级控制流程/控制点，以实现信息沟通的畅通，内部确保重大事项能够及时汇报处理，规避信息不对称造成运营效率低下，外部提升与相关方的沟通效率效果，有助于提升组织的公信力和透明度。

#### 1.3.8.1 内部沟通机制

有效的内部沟通机制，有利于信息在组织内部的充分流动，对于组织的管理效率提高是至关重要的。

- 缺乏有效的内部沟通机制，导致的影响是组织对于重要信息处理滞后，影响组织的运营效率，从而增加运营风险和舆情风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织应当根据其组织架构建立内部信息报告与沟通机制，建立管理层与全体员工的沟通渠道和方式，明确风险重大的重要及紧急事项，以及相应的报告程序。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.3.8.1 内部沟通机制	
风险描述	控制描述
缺乏有效的内部沟通机制可能导致组织对于重要信息包括如重大风险，紧急事项的汇报和处理滞后，影响组织的运营效率，从而增加运营风险和舆情风险。	公益组织应当根据其组织架构建立内部信息报告与沟通机制，建立管理层（如理事会/秘书处/会员代表大会）与全体员工的沟通渠道和方式，如管理层信箱和员工大会等，明确风险重大的重要及紧急事项，以及相应的报告程序。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 1.3.8.2 外部沟通机制

公益组织的外部沟通也同等重要。外部沟通的对象主要是包括政府监管部门在内的利益相关方，沟通的内容包括如向捐方和公众发布机构通讯、沟通危机、获得相关方的反馈和了解法律监管要求等。沟通的目的包括建立合作关系、建立协调机制、理解要求、提高运营效率和修正策略等。

- 缺乏有效的外部沟通报告机制，导致的影响是信息不对称，影响组织公信力和透明度。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织应基于识别的外部利益相关方，明确外部沟通流程。并提供外部利益相关方问题反馈的渠道，及时响应以确保沟通的效率效果。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下。

四级流程：1.3.8.2 外部沟通机制	
风险描述	控制描述
<p>缺乏有效的外部沟通报告机制，可能会因为组织与外部缺乏有效的沟通，导致信息不对称，影响组织公信力和透明度。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应基于识别的外部利益相关方，明确相应的沟通渠道、沟通方式、内容及定期汇报机制，并提供外部利益相关方问题反馈的渠道。公益组织接到反馈后，应及时响应以确保沟通的效率和效果。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

## 1.4 风控合规与监督

二级流程风控合规与监督，旨在通过建立健全公益组织内部的风险控制监督机制，以独立视角监督组织的合法合规运营，以及审视组织的运营是否有效，是否达成组织目标、使命和宗旨，该二级流程细分为3个三级流程，即风险监控机制（编号1.4.1）、合规管理（编号1.4.2）和监督管理（编号1.4.3）来分别阐述公益组织可能面临的风险，以及相应的控制措施。

一级流程	二级流程	三级流程
1. 组织治理	1.4 风控合规与监督	1.4.1 风险监控机制 1.4.2 合规管理 1.4.3 监督管理

### 1.4.1 风险监控机制

风险管理是指识别、评估、管理和控制潜在风险或情况的过程，目的是为实现组织的既定目标提供合理保证。它有八个组成要素：内部环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险对策、控制活动、信息与沟通和监督。有效的风险管理流程有助于识别与重大固有风险相关的关键控制。

本管理体系在征求专家评审意见过程中，尽可能考虑了我国公益组织的发展现状和管理需求。全面风险管理框架不适用于我国公益组织现有的发展阶段，但公益组织对核心风险管理的元素予以参考，即风险监控，具体来说即为风险的识别和应对。

风险监控机制，是指公益组织内部建立相关的风险管理职能，识别组织自身可能面临的风险，组织可以根据自己的风险偏好，采取风险规避、风险转移和风险承受等不同的处理方式，在资源有限的情况下，最大化减少对组织造成的负面影响。

风险规避，可以依托规范的管理流程和有效的权责划分等有效的内部控制措施，提前防范风险的发生。风险转移，可以采取将组织自行运营可能存在风险的工作外包给第三方，通过专业的第三方，以及合同约定确保工作的效果，转移风险。风险承受指评估识别出风险后，认为风险的发生对于组织的影响很小，组织可以承受；或者风险发生的概率很小，而规避风险的成本很高，组织可以采取接受风险的方式，不采取风险应对措施。

#### 1.4.1.1 风险的识别和应对

- 缺乏风险监控程序，导致的影响是组织对风险的应对能力低，风险处理处于被动位置，影响组织的有效管理。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织的管理层应建立相应的工作机制来识别影响组织战略发展目标实现的风险，对重大风险设定相应的应对措施，并向组织的决策机构进行沟通并获取风险应对的指示和审批。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.4.1.1 风险的识别和应对	
风险描述	控制描述
缺乏风险监控程序可能导致组织对风险的识别、沟通和汇报不及时，风险的应对能力低，从而导致组织风险处理处于被动位置，影响组织的有效管理。  风险分级：低	公益组织的管理层应建立相应的工作机制来识别影响组织战略发展目标实现的风险，如法律政策风险、财务风险、信用风险、流动性风险、项目风险、舞弊风险、市场风险、品牌受损的风险和政治风险等。针对重大风险，应设定相应的应对措施，并向组织的决策机构进行沟通并获取风险应对的指示和审批。  控制分级：优化控制

#### 1.4.2 合规管理

《ISO 19600-2014：合规管理体系》在指导组织确定、运行、评价和改进合规管理体系方面提供了一个基本的体系框架指南。按照国际标准组织 ISO 19600-2014 的合规管理框架的定义，合规指组织及其员工的运营管理行为符合法律法规、监管规定、行业准则和章程、规章制度、组织治理、最佳合规实践道德标准以及共同期望等要求。组织及其员工因不合规行为，引发法律责任、受到相关处罚、造成经济或声誉损失以及其他负面影响的可能性即合规风险。

根据 ISO 19600-2014 标准以及公益行业的业务形态，合规管理是为了防范和控制合规风险所开展的管理活动，包括合规制度制定、合规管理职责的分配、合规风险评估、合规计划、合规事件管理、合规文化培育和合规培训执行等。公益组织的合规管理的重点领域可参考实用性文档。

本管理体系的此三级流程中下设 1.4.2.1 合规管理制度与职责、1.4.2.2 合规管理计划及执行、1.4.2.3 合规事件管理这 3 个四级控制流程/控制点，并描述对于组织可能面临的合规风险，应采取的标准控制措施，以确保公益组织能够在合法合规运营的大前提下，实现组织的管理效率和效果。以及在合规事件发生后，组织可以及时有效应对，确保合规事件合法合规处理。

#### 1.4.2.1 合规管理制度与职责、1.4.2.2 合规管理计划及执行、1.4.2.3 合规事件管理

- 缺乏合规管理的职能部门或未制定完善的合规管理制度，导致的影响是组织监管工作无章可循，组织风险管理能力较弱，从而影响组织的管理效率和效果。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织应在其机构设置中设立负责合规管理的职能或岗位，并建立完善的合规管理制度；基于合规管理制度制定合规管理计划，采取相应的管控措施，加强合规管理；设立合规事件的监督和处理机制，以确保合规事件得到及时合法合规的处理。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.4.2.1 合规管理制度与职责/1.4.2.2 合规管理计划及执行/1.4.2.3 合规事件管理	
风险描述	控制描述
缺乏合规管理的职能部门，或未制定完善的合规管理制度，实际工作中缺少合规管理计划，合规事件缺少有效沟通和规范，导致组织缺少第二道防线的监管，监管工作无章可循，组织风险管理能力较弱，从而影响组织的管理效率和效果。	<b>1.4.2.1 合规管理制度与职责</b> 公益组织应在其机构设置中设立负责合规管理的职能或岗位，并建立完善的合规管理制度，包括对于商业贿赂、反舞弊和反洗钱的风险评估，确定关键环节和重点领域，采取相应的管控措施。公益组织应建立规范的流程以确保业务运营中的法务问题得到及时且必要的沟通，以确保相关事项或事件得到合法合规的处理。  控制分级：优化控制
	<b>1.4.2.2 合规管理计划及执行</b> 公益组织应基于合规管理制度制定合规管理计划，针对实际管理工作中识别的合规相关的控制薄弱环节和重点领域，采取相应的管控措施，通过完善规章制度、流程规范、培训和宣贯等方式，加强合规管理。  控制分级：优化控制
	<b>1.4.2.3 合规事件管理</b> 公益组织应设立合规事件的监督、处理机制，明确合规事件的沟通、监督、及举报渠道，确保合规事件得到及时且必要的沟通及调查，以确保合规事件得到及时合法合规的处理。  控制分级：标准控制
风险分级：中	控制分级：标准控制

#### 1.4.3 监督管理

《慈善法》第十一条规定，慈善组织的章程应载明事项之一就是包括内部监督机制。《慈善法》第十章对于民政部门的监督管理进行了规定。

监督管理是从组织的内部监督及外部监督配合两个方面阐述。内部监督是组织风险防范的最后一道防线，通过日常监督和专项监督两种方式，对组织内部控制的情况进行常规、持续的监督检查，或对部分内部控制进行针对性的监督检查，以识别内部控制可能存在的问题，如制度层面的设计问题和遵循制度的执行问题，并跟进问题的整改情况。除了组织内部的监督，外部政府有关部门和监管机构也会定期/不定期对组织进行监督检查，组织应积极配合监督检查，以及后续对所发现问题的整改。这两个方面，均是为了组织能够合法合规，健康有序的发展。

因此，本三级流程下设 1.4.3.1 监督制度与职责、1.4.3.2 内部监督机制、1.4.3.3 财务监督、1.4.3.4 审计机制和 1.4.3.5 外部监督配合机制共 5 个四级控制流程/控制点。

### 1.4.3.1 监督制度与职责

公益组织的内部监督机制的有效方式之一即为建立监督制度与职责，而这种方式的建立取决于公益组织的规模和业务需求。若因规模和管理成本限制，公益组织可采用交叉监督的方式来满足监督职能的需要。

- 缺乏内部监督管理的职能部门，或缺乏完善的内部监督管理制度，实际工作中缺少监督机制，导致的影响是组织缺少第三道防线的监管，监督工作无章可循，组织风险管理能力较弱，从而影响组织的管理效率和效果。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织应根据自身的组织规模和业务需求建立内部审计或稽查岗位并明确职责权限。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.4.3.1 监督制度与职责	
风险描述	控制描述
缺乏内部监督管理的职能部门，或未制定完善的内部监督管理制度，实际工作中缺少监督机制，导致组织缺少第三道防线的监管，监督工作无章可循，组织风险管理能力较弱，从而影响组织的管理效率和效果。  风险分级：中	公益组织应根据自身的组织规模和业务需求建立内部审计或稽查岗位，并明确其在内部监督中的职责权限。大型公益组织应建立独立的内审或监察部门，由专人专职履行内部监督职能。该岗位或部门从职能上应向治理层（如理事会）汇报。  控制分级：优化控制

### 1.4.3.2 内部监督机制

内部监督机制包括内部监督的事项、流程、方式方法和职责安排，目的是发现组织内部的违法乱纪现象并加以整改。公益组织的章程中应载明内部监督机制。

- 缺乏完善的内部监督程序，导致的影响是组织运营时的一些基层问题无法及时被识别和处理，知情人投向如媒体、监管机构等外部渠道，从而对组织的声誉和活动产生不利影响。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织应设立内部监督程序，根据自身规模和业务需求建立监督和举报机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.4.3.2 内部监督机制	
风险描述	控制描述
<p>公益组织缺乏完善的内部监督程序，可能影响组织内部监督职能的有效性和及时性，无法准确的识别组织内部的缺陷。</p> <p>公益组织缺乏有效的内部举报机制和渠道，可能导致组织运营时的一些基层问题无法及时被识别和处理，知情人投向如媒体、监管机构等外部渠道，从而对组织的声誉和活动产生不利影响。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应设立内部监督程序，以对组织内部控制的建立和实施情况进行定期的日常监督检查和专项监督检查，不定期/定期的自我评价和独立评估。对于评估认定的缺陷应得到及时有效的整改。</p> <p>公益组织应根据自身规模和业务需求建立监督和举报机制，包括设立员工信箱、投诉热线等通道，鼓励员工及其他相关方举报和投诉公益组织内部的违法违规、舞弊和其他有损公益组织公益形象的行为。公益组织并在接到投诉、举报后及时开展调查工作，并将调查结果及时呈报管理层和理事会，按需向社会公布。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

### 1.4.3.3 财务监督

- 对于公益组织来说，财务监督是为了确保组织的财务健康、避免财务方面的违规行为。为此，公益组织的理事会/监事会应匹配具备财务胜任能力的人员来发挥财务监督的作用，为业务运营提供有效的约束和监督机制。
- 未建立财务监督机制，导致的影响是组织财务管理方面缺乏监控，从而导致组织面临财务风险、运营风险、以及合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织建立财务监督机制，并明确其在财务方面的监督职责。在日常账务处理和财务报表审核等工作中建立相应的财务监督制度及监督程序，确保财务监督管理的严谨性。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.4.3.3 财务监督	
风险描述	控制描述
<p>未建立财务监督机制，可能会导致组织财务管理方面缺乏监控，无法及时识别财务管理不合规事项，无法通过监管机构的评估，从而导致组织面临财务风险、运营风险、以及合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织建立财务监督机制，包括匹配有财务胜任能力的监事，并明确其在财务方面的监督职责。在日常账务处理、财务报表审核等工作中建立相应的财务监督制度及监督程序，确保财务监督管理的严谨性。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 1.4.3.4 审计机制

有效的风险和控制往往由多个管理职能来共同承担，分布于不同的业务单元。风险控制有三道防线，适用于各种组织。三道防线模型提供了一个简单、清晰、有效的框架来帮助组织，提升风险与控制的效果。第一道防线是运营管理层；第二道防线是组织中的风险管理、内控和合规职能；第三道防线是拥有独立地位的内部审计职能，与此并列的还有外部审计和政府监管机构。第三道防线与外部审计和政府监管机构便是公益组织的审计机制的重要对象。除了常规的审计，公益行业还适用离任审计、专项审计和项目审计等。民政部发布《关于全国性社会组织办理法定代表人离任审计、注销清算审计有关问题的通知》，自2018年1月1日起，全国性社会组织办理法定代表人变更登记和注销登记，由民政部委托注册会计师事务所进行审计并承担费用。除此之外，各级民政部门也对属地注册的社会组织有类似的要求。



- 缺乏相应的常规、离任、专项项目审计机制及规范的流程，导致的影响是组织未能满足捐方及法律法规的相关要求，影响组织的运营和管理的有效性，并增加合规和运营风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织应建立相应的常规、离任、专项项目审计机制，并明确各类型审计的流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.4.3.4 审计机制	
风险描述	控制描述
公益组织缺乏相应的常规、离任、专项审计机制及规范的流程，可能导致组织未能满足捐方和法律法规的相关要求，无法识别组织在运营、财务和项目管理上的问题和风险敞口，并及时采取相应的措施，进而影响组织的运营和管理的有效性，并增加合规和运营风险。	根据相关法律法规及组织的自身需求，公益组织应建立相应的常规、离任、专项审计机制，并明确各类型审计的流程，包括：审计对象、审计范围、触发条件、审计程序、结果认定、以及问责的程序，以及汇报及向登记管理机关报送的流程。以此来充分发挥审计的监督职能。
风险分级：高	控制分级：关键控制

#### 1.4.3.5 外部监督配合机制

《慈善法》第十章赋予各级民政部门对于社会组织的监督权力。慈善组织应配合政府有关部门和监管机构对公益组织的监督检查。

- 缺乏配合外部监督的机制，导致的影响是组织无法完成外部监管部门的要求，影响工作的效率效果，并可能增加合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是公益组织应配合政府有关部门及监管机构对公益组织的监督检查。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：1.4.3.5 外部监督配合机制	
风险描述	控制描述
公益组织缺乏配合外部监督的机制，可能导致组织无法完成外部监管部门的要求，从而影响工作的效率效果，并可能因无法达标而增加合规风险。	公益组织应配合政府有关部门及监管机构对公益组织的监督检查，并按照监管部门要求，参加相应的年检和其他类型符合法律法规要求的检查；对监督检查的缺陷及时制定执行纠正措施，并按照相关要求经组织内部有效审批后进行披露。
风险分级：高	控制分级：关键控制

图表 4：组织治理二至四级流程汇总表

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	
1. 组织治理	1.1 使命、宗旨与战略	1.1.1 使命	1.1.1.1 愿景、使命与价值观	
		1.1.2 宗旨和范围	1.1.2.1 组织的宗旨和业务范围	
		1.1.3 战略管理	1.1.3.1 战略管理职能与制度	
			1.1.3.2 战略目标和战略方案	
			1.1.3.3 战略执行与监督	
		1.2 治理机制	1.2.1 组织设立与终止	1.2.1.1 组织设立与变更
	1.2.1.2 办公环境与安全			
	1.2.1.3 组织章程			
	1.2.1.4 党建工作管理			
	1.2.1.5 组织架构管理			
	1.2.1.6 组织终止			
	1.2.2 组织决策机制		1.2.2.1 议事规则管理	
			1.2.2.2 审批与授权机制	
			1.2.2.3 治理层会议机制	
	1.2.3 监管与报告		1.2.3.1 沟通与重大事项报告机制	
			1.2.3.2 监管与行业规范监督机制	
			1.2.3.3 外部监管配合	
	1.3 组织管理		1.3.1 组织规范管理	1.3.1.1 制度建设
			1.3.2 年度工作计划与报告	1.3.2.1 年度工作计划管理
				1.3.2.2 年度报告管理
		1.3.3 组织道德和文化建设	1.3.3.1 组织诚信、道德、伦理管理	
			1.3.3.2 组织文化建设	
		1.3.4 品牌与传播	1.3.4.1 品牌管理制度和职责	
			1.3.4.2 品牌建设	
			1.3.4.3 品牌评估	
		1.3.5 舆情管理	1.3.5.1 舆情管理制度和职责	
			1.3.5.2 舆情监控及危机应对	
		1.3.6 透明度管理	1.3.6.1 信息公开	
		1.3.7 利益相关方与关联交易管理	1.3.7.1 利益相关方管理制度和职责	
			1.3.7.2 利益相关方识别	
			1.3.7.3 利益冲突机制与关联交易管理	
		1.3.8 沟通机制	1.3.8.1 内部沟通机制	
	1.3.8.2 外部沟通机制			
	1.4 风控合规与监督	1.4.1 风险监控机制	1.4.1.1 风险的识别和应对	
		1.4.2 合规管理	1.4.2.1 合规管理制度与职责	
			1.4.2.2 合规管理计划及执行	
1.4.2.3 合规事件管理				
1.4.3 监督管理		1.4.3.1 监督制度与职责		
		1.4.3.2 内部监督机制		
		1.4.3.3 财务监督		
	1.4.3.4 审计机制			
	1.4.3.5 外部监督配合机制			

## 第四节 业务管理的风险与控制

业务管理为本流程体系中的第二个一级流程，有别于商业组织的生产和销售活动；公益组织主要通过筹资筹物来获取社会的资源，并通过公益项目或非营利活动将所筹集的物品或资金通过运作公益项目的形式回馈于社会。

公益组织的业务管理的价值链可以用下图来表示：



据此解析，公益组织的业务管理分解成7个二级流程，包括项目规划、筹资/物管理、项目管理、项目评价、项目/捐赠物资管理、数据维护与管理、其他业务活动管理。从二级流程下细化分成30个三级流程，再从三级流程下延伸到70个四级流程。本一级流程共涵盖71个风险点和71个控制措施。

### 2.1 项目规划

公益项目是公益组织业务活动的核心所在，关联着组织的筹款、人才选聘、品牌的梳理、乃至战略目标的实现。因此，公益项目的成功并充分发挥公益效能始于好的项目规划。

项目规划即公益组织为达成使命愿景，根据其战略来对本组织的项目进行年度或者战略周期的规划，以及项目的开发和创新。根据项目规划的流程周期，本二级流程“项目规划”细化的三级流程包括产品/项目战略规划（编号 2.1.1）、项目设计与可行性研究（编号 2.1.2）和项目立项（编号 2.1.3）3个三级流程。

一级流程	二级流程	三级流程
2. 业务管理	2.1 项目规划	2.1.1 项目战略规划 2.1.2 项目设计与可行性研究 2.1.3 项目立项

### 2.1.1 项目战略规划

项目的战略规划即依据组织的资源，围绕组织的宗旨和业务范围，通过适当的手段如数据收集和分析来评估组织适配性，从而规划组织在战略周期内所要涉足的项目领域。战略规划延伸出的末端管理流程即四级流程为产品/项目战略规划的制定与审批。

#### 2.1.1.1 项目战略规划的制定与审批

公益组织在战略周期内应从战略上对于项目进行规划。

- 缺乏产品/项目战略规划，或项目定位不清晰，产品/项目规划战略不符合组织设定的业务范围，导致的影响是降低组织发展的可持续性。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是基于组织的使命愿景、宗旨和发展战略制定产品/项目规划，建立符合组织设立的业务范围和战略目标的项目规划。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.1.1.1 项目战略规划的制定与审批	
风险描述	控制描述
缺乏产品/项目战略规划，或项目定位不清晰，产品/项目规划不符合组织设定的业务范围，可能影响公益组织发展的可持续性，甚至导致组织面临合规风险。  风险分级：高	公益组织应基于组织的使命愿景、宗旨和发展战略制定产品/项目规划。该规划应基于组织内外部环境和社会需求分析，建立符合组织设立的业务范围和战略目标的项目规划。项目规划应得到组织管理层的审批后方能正式下发生效。  控制分级：关键控制

### 2.1.2 项目设计与可行性研究

基于产品/项目战略规划，内部的管理团队应进行产品/项目设计并进行可行性研究来对项目设计进行专业验证。项目设计应围绕所期望解决或改善的社会问题，分析潜在的受众对象，阐述经过项目的运转可以达到的社会效果和组织可以触达的资源等。项目的设计能否达到目标的一个评判标准就是专业的可行性研究。因此，三级流程项目设计与可行性研究向下延伸出 2 个四级流程，即项目设计和项目可行性研究。

#### 2.1.2.1 项目设计

项目由于缺乏项目设计或者设计不到位可能导致项目执行出现战略偏离或者筹款不到位的风险。从此角度出发，公益组织在项目设计相关的内部控制制度体系中应关注组织的宗旨和业务范围、项目的社会效益、受益人和项目的创新性等关注点。

- 缺乏产品/项目设计或设计不到位，导致的影响是业务活动可能会与组织的使命愿景、宗旨和战略发生偏离。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定契合组织宗旨和业务范围的产品/项目规划，根据规划来设计具体的公益项目/产品。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.1.2.1 项目设计	
风险描述	控制描述
<p>缺乏产品/项目设计或设计不到位，公益组织开展的业务活动可能会与组织的使命愿景、宗旨和战略发生偏离，无法满足组织目标，且可能会由于开展的业务活动不符合组织设定的宗旨和业务范围而面临行政处罚风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据批准过的、契合组织宗旨和核准的业务范围的产品/项目规划并结合自身优势来设计公益项目/产品，明确项目目标和项目范围，并制定项目设计标准。项目设计应充分考虑产品/项目的独特性和创新性、社会效果、行业或项目影响力，并应明确受益人范围。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.1.2.2 项目可行性研究

可行性研究是通过调查和分析对项目的技术可行性和社会效益合理性的综合评价。由于缺乏完善完备的可行性研究将使得组织无法及时识别项目中存在的风险。因此，项目可行性研究成为公益组织项目立项前的重要管控环节，即对项目的事前评估。组织的项目可行性研究应形成可行性报告并提交审批。

- 项目缺乏可行性研究或者可行性研究不完整不全面，导致的影响是项目立项缺乏全面评估的基础。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立项目可行性研究相关制度和流程并对可行性调研的细节要求作出规定。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.1.2.2 项目可行性研究	
风险描述	控制描述
<p>项目缺乏可行性研究或者可行性研究不完整不全面，可能导致项目立项缺乏全面评估的基础，无法识别项目设计过程中的潜在风险，从而可能增加项目无法落地或中断的风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应当建立项目可行性研究相关制度和流程，制度中应约定调研计划（包括但不限于调研目标、调研人员、时间安排、调研范围、项目真实性和安全措施等）、费用预算及审批流程；项目调研结束后应出具可行性研究报告并提交相关管理层审批，并作为项目立项的依据。报告内容包括但不限于组织本身的专业能力、资源的可利用性、预算的可行性及是否满足潜在捐赠人的期望等。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.1.3 项目立项

项目经过了可行性研究证明项目所具备的社会意义，并能有效地解决某一社会问题且具有执行的可行性，可开展项目立项工作。公益组织内部的项目立项是项目进入运转周期并开始筹措资金和物资的前提条件。项目立项之于公益组织的意义在于组织管理层对于项目在综合评估的基础上对于项目是否启动做出正确、合理、客观的判断，以确保项目的合规合理性。本三级流程下设1个四级流程，即2.1.3.1 立项及审批。

#### 2.1.3.1 立项及审批

项目通过组织决策者的审议批准的过程为项目立项。经过立项审批的项目方能列入组织的预算和工作计划当中，获得资源的支持。

- 缺乏规范的项目立项管理，导致的影响是未经严谨的多方论证，或恰当审批即进入项目启动和执行的阶段。风险分级为中。
- 与该风险对应控制措施是制定相关规范流程，明确审批层级、审批流程及审批标准等。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.1.3.1 立项及审批	
风险描述	控制描述
<p>缺乏规范的项目立项管理，可能会存在项目未经严谨的多方论证，或恰当审批即进入项目启动和执行的阶段，增加不合格项目进入运营的可能性，从而可能导致项目中断或效果达不到预期。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应针对项目立项决策制定相关规范流程，明确审批层级、审批流程及审批标准等。</p> <p>公益组织应当在项目可行性调研报告基础上撰写立项申请书，主要内容应包括但不限于项目需求、目标、项目基本信息、项目负责人及项目组安排、进度计划和项目预算等内容，并经由组织相应层级（如项目部、财务部、管理层）审批。重大项目应提交相应的权力机构（如理事会）进行审批。超出年度预算的项目，应建立单独的流程，由组织相应的权力机构（如理事会）进行审批。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

## 2.2 筹资/物管理

筹资和筹物是公益组织的机构运转和项目开展的支撑，是公益组织的核心活动之一。不同于商业组织通过生产和销售环节获取利润，公益组织用来支持项目开展和机构运转的资源主要靠组织通过公益项目去筹集来自于社会的捐赠。筹资管理因此也成为公益组织的管理层的主要工作之一。

本二级流程下设 11 个三级流程，并延展至 30 个四级流程。筹资管理流程的综合管理分为：筹资机制、筹资目标、筹资策略、渠道及产品管理、筹资计划、筹资活动、捐赠接受管理、捐赠协议管理、筹资监督与评价、筹资披露与反馈、筹集物资、捐赠的特别事项。

一级流程	二级流程	三级流程
2. 业务管理	2.2 筹资/物管理	2.2.1 筹资机制 2.2.2 筹资目标 2.2.3 筹资策略、渠道及产品管理 2.2.4 筹资计划 2.2.5 筹资活动 2.2.6 捐赠接受管理 2.2.7 捐赠协议管理 2.2.8 筹资监督与评价 2.2.9 筹资披露与反馈 2.2.10 筹集物资 2.2.11 捐赠的特别事项

## 2.2.1 筹资机制

筹资机制是筹资管理的核心内容。本流程项下设的四级流程有筹资管理制度、公开募捐资格和筹资人员/团队管理，代表着筹资机制的三个重要的控制点。

### 2.2.1.1 筹资管理制度

规范合规的筹资活动应建立在健全的筹资制度上。常见的风险迹象包括缺乏健全的筹资相关制度及流程，工作中各环节的审批层级不明确等。这些风险往往导致筹资工作不规范，出现管控的漏洞。

- 缺乏健全的筹资相关制度及流程，工作中各环节的审批层级不明确，导致的影响是出现管理漏洞甚至导致筹资活动举办不合规。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立健全筹资相关制度和流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.1.1 筹资管理制度	
风险描述	控制描述
缺乏健全的筹资相关制度及流程，工作中各环节的审批层级不明确，可能导致筹资不规范，出现管理漏洞甚至导致筹资活动举办不合规的风险。  风险分级：中	公益组织应当根据相关法律法规，结合组织自身宗旨和目标，建立健全筹资相关制度和流程，包括筹资工作准备、执行及结束过程中各环节的审批层级、筹资行为准则、以及沟通汇报机制等。  控制分级：标准控制

### 2.2.1.2 公开募捐资格

《慈善法》对于公益组织的筹资筹物活动界定了两种类型。其中的第二十一条规定，“本法所称慈善募捐，是指公益组织基于慈善宗旨募集财产的活动。慈善募捐，包括面向社会公众的公开募捐和面向特定对象的定向募捐。” 第二十二条规定，公益组织开展公开募捐，应当取得公开募捐资格。

从以上角度看，面临的最大风险是不具备公开募捐资格的公益组织独立开展、或者未与具备公募资格的公益组织合作开展公开募捐活动。

违法开展公开募捐活动给公益组织带来的负面风险包括：由民政部门予以警告、责令停止募捐活动；对违法募集的财产，责令退还捐赠人；难以退还的，由民政部门予以收缴，转给其他公益组织用于慈善目的；对有关组织或者个人处二万元以上二十万元以下罚款。

- 在不具备公开募捐资格下开展公开募捐活动，导致的影响是筹资活动不符合法律要求，并因此受到行政处分。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是根据自身资格情况开展相应的筹资活动。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.1.2 公开募捐资格	
风险描述	控制描述
<p>公益组织在不具备公开募捐资格下开展公开募捐活动，或未与具备资格的组织合作并及时签订书面协议，会导致筹资活动不符法律要求，并因此受到行政处分。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应了解自身的募捐资格，并根据自身资格情况开展相应的筹资活动。开展公开募捐前，应当严格按照法律法规要求，取得公开募捐资格。若不具有公开募捐资格，但是有公开募捐需求，则需与具有公开募捐资格的公益组织合作开展募捐活动。开展活动前，应当依法签订书面协议。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.2.1.3 筹资人员/团队管理

公益组织的筹资工作通常由筹资部门来负责。在国外的公益组织，这部分工作通常由专业的筹资人员进行。筹资团队的成熟度和专业度是筹资管理的核心。公益组织由于各种原因缺乏专业的筹资人员、或者筹资团队的能力建设跟不上，都会直接影响筹资的效率和效果。

- 也有的情况是，筹资人员缺乏公益价值的认同感，在筹资过程中由于疏于监督和自律要求，可能由于不恰当的举动（如收取回扣、为组织设计的筹资策略不具备公益基础，甚至存在利益输送等），将给公益组织的声誉带来极大的威胁。近年来，国内的公益组织也开始采取措施提升筹资人员的能力建设。常见的风险迹象包括缺乏筹资项目开展的专业团队，导致的影响是筹资活动难以推行或不理想，并最终影响筹资目标的达成。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立专业的筹资团队和职能、加强筹资团队的能力和职业道德建设。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.1.3 筹资人员/团队管理	
风险描述	控制描述
<p>缺乏开展筹资项目的专业团队，可能导致筹资活动难以推行或不理想，影响筹资的效率和效果。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应建立专业的筹资团队和职能，确保负责筹资的人员队伍应具备完善的专业技能、专业素养、合理的分工、与公益组织的价值观契合。加强筹资团队的职业道德建设，确保筹资人员合法、合规并依照组织的道德文化价值观开展筹资活动。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.2.2 筹资目标

筹资目标关乎组织的日常运转和项目的实施。在实际工作中，公益组织的预算机制中需要一定的过程将组织预计的筹资金额与需求进行统一和平衡。此三级流程“筹资目标”项下对于筹资目标的重要管控点“目标制定与审批”设定为四级流程。

#### 2.2.2.1 目标制定与审批

在筹资目标的设定中，公益组织可能存在的风险敞口包括缺乏合理具体的筹资目标，给组织造成的负面影响有直接导致实际筹资结果与目标差距较大，并影响项目的落地与实施。

- 缺乏合理具体的筹资目标，导致的影响是筹资目标脱离实际。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定可以实现、满足需求的具体筹资目标。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：



四级流程：2.2.2.1 目标制定与审批	
风险描述	控制描述
缺乏合理具体的筹资目标，可能导致筹资目标脱离实际，筹资结果与目标差距较大，缺少指导意义，进而影响项目的落地与实施。  风险分级：中	公益组织应根据组织自身业务定位，基于项目战略规划及产品/项目设计，制定可以实现、满足需求的具体筹资目标。  控制分级：关键控制

### 2.2.3 筹资策略、渠道及产品管理

公益组织为了筹齐项目和机构发展所需的资金需要制定完善且合法合理的筹资策略。筹资策略的制定应当遵从本组织的总体战略规划，本着筹资目标的实现，并从组织所处的宏观及微观环境出发。因此，在本流程下有三个控制点，即筹资策略设计是否恰当，筹资渠道是否满足运营目标，筹资产品的设计是否定位清晰。本三级流程向下延展分为筹资策略设计、筹资渠道管理、筹资产品共3个四级流程。

#### 2.2.3.1 筹资策略设计

筹资策略是指为了达成筹资目标而制定的一系列的方式方法，包括筹资渠道、筹资产品设计等。筹资策略设计得当是完成筹资目标的关键。

- 筹资策略与战略不相符、筹资策略缺乏，导致的影响是筹资效果不理想，筹资目标无法完成。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是应制定与组织治理战略相符的筹资策略。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.3.1 筹资策略设计	
风险描述	控制描述
缺乏与组织战略相符的筹资策略，可能导致筹资效果不理想，筹资目标无法完成，进而影响项目的落地与实施。  风险分级：中	公益组织应制定与组织治理战略相符的筹资策略。在合乎法律、法规和有关规章制度的基础上，结合组织自身的资格、项目规划特点及需求，对不同的筹资渠道进行评估，就不同资金用途和项目需求选择相应的策略，优化筹资资源，提高筹资效率和效果。  控制分级：标准控制

#### 2.2.3.2 筹资渠道管理

筹资渠道的合理组合、筹资渠道的拓展和维护对于组织至关重要。

- 缺乏筹资渠道的管理，导致的影响是筹资的效率和效果降低。缺乏筹资渠道的评估、缺乏合理的筹资渠道的识别、开发、维护及扩展，直接带来的影响就是筹资的效率和效果无法得到保证。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是结合组织资源和项目规划来制定渠道策略。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.3.2 筹资渠道管理	
风险描述	控制描述
<p>缺乏筹资渠道评估、并依据自身特点及需求识别、开发、维护及扩展筹资渠道，可能会影响筹资的效率和效果，进而影响公益项目的开展。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应充分研究筹资的目标市场，充分分析筹资渠道的性质以及特点，从各个方面，例如渠道本身的运营特点、捐赠模式及限制条件等了解不同渠道的关注点以及需求，结合组织资源和项目规划来制定渠道策略，并根据需要选择合适的筹资方式，及匹配合适的筹资渠道维护人员。组织应合理配比不同渠道的项目数量，持续维护筹资渠道关系。公益组织应结合自身特点和项目特色，持续扩展筹资渠道，避免过度依赖特定筹资渠道，形成渠道的良性发展。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.2.3.3 筹资产品

筹资产品是本组织或本项目的公益价值的传导体。

- 筹资产品设计不合理、定位不准确、定价不精准，产品说明无法传达项目的真实实质和社会效益。可能导致的影响是筹资项目开展的效果低下。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是应在充分市场调研的基础上设计筹资产品，并对产品做出定价。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.3.3 筹资产品	
风险描述	控制描述
<p>筹资产品设计不合理、定位不准确、定价不精准，且未建立规范的产品说明或项目说明，可能影响筹资项目开展的效果，不能充分的对筹资活动进行宣贯，导致不能达到筹资目标。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>基于项目规划和项目设计，公益组织应在充分市场调研的基础上设计筹资产品，并对产品做出定价。如按照项目成本原则进行定价，公益组织应控制项目管理成本所占的比重。公益组织应编制相应的筹资产品/项目说明书。筹资产品/项目说明书应包括的基本内容有项目背景、受益人基本要求、项目目标、执行团队、实施时间表、项目投入和产出和必须的相关证明文件等。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.2.4 筹资计划

筹资计划是公益组织在一定周期或为完成阶段性筹资目标而制定的计划，筹资计划的制定通常在开展筹资活动之前。本三级流程筹资计划下设筹资计划的制定与审批 1 个四级流程。

#### 2.2.4.1 筹资计划的制定与审批

公益组织应为在具体的筹资活动的开展制定详细的筹资计划，来确保筹资目标的实现。

- 缺乏具体的筹资计划及具体的实施方案，导致的影响是筹资项目开展困难，筹资效率效果不佳。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是在开展筹资活动前制定详细的筹资计划。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施表示如下。

四级流程：2.2.4.1 筹资计划的制定与审批	
风险描述	控制描述
缺乏具体的筹资计划及具体的实施方案，可能导致筹资项目开展困难，筹资效率效果不佳，增加筹资目标的实现难度。	公益组织应在开展筹资活动前制定详细的筹资计划。该计划应包括筹资目标、具体的筹资渠道、筹资活动计划和时间表、负责人或部门、筹资预算和成本控制和汇报机制等，并将组织的愿景、使命和价值观融入到筹资的具体策略和项目开展中。
风险分级：中	控制分级：关键控制

## 2.2.5 筹资活动

筹资活动即公益组织为达成筹资目标，按照其筹资策略，依照筹资计划开展的活动。按照《慈善法》对于募捐活动的要求，本三级流程向下细分成各种典型筹资活动举办的要求和形式，分为公开募捐方案备案、公开募捐活动-信息公布、公开募捐活动-互联网募捐、公开募捐活动-慈善拍卖、公开募捐活动-慈善义卖、公开募捐活动-慈善晚宴、公益网店、联合劝募、定向筹资共9个四级流程。

### 2.2.5.1 公开募捐方案备案

按照法律要求，公开募捐方案要履行备案制度，并在民政部门指定的网站进行公示，即慈善中国网站（[www.cishan.chinanpo.gov.cn](http://www.cishan.chinanpo.gov.cn)）。

- 缺乏公开募捐方案的备案将是组织所面临的最主要风险，而缺乏备案将直接导致组织面临相应的行政处罚。另外一个常见的风险迹象是在本组织注册地以外的地域进行公开募捐活动但未按照法律法规要求在当地民政部门进行备案。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是在开展公开募捐活动前，应制定公开募捐方案。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.5.1 公开募捐方案备案	
风险描述	控制描述
缺乏公开募捐方案备案及公示，可能导致筹资活动开展违背法律法规要求，增加组织合规风险，导致组织可能面临行政处罚。	公益组织在开展公开募捐活动前，应制定公开募捐方案，其内容包括募捐方案、募捐目的、起止时间和地域、活动负责人姓名和办公地址、接受捐赠方式、银行账户、受益人、募得款物用途、募捐成本和剩余财产的处理等。募捐方案应当在开展募捐活动前报登记的民政部门备案。在注册地以外的地方公开募捐的，应根据相关管理办法规定，及时向其登记的民政部门以及开展募捐活动所在地的民政部门备案。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 2.2.5.2 公开募捐活动-信息公布

《慈善法》规定在公开募捐活动场所应载明本次公开募捐活动相关信息。

- 未按相关法规政策规定开展公开募捐活动，可能导致项目开展违背法律法规要求，增加组织合规风险，导致组织可能面临行政处罚。风险分级为高。

- 与该风险对应的控制措施是应当在募捐活动现场或者募捐活动载体的显著位置进行公开募捐相关信息披露。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.5.2 公开募捐活动-信息公布	
风险描述	控制描述
未按相关法规政策规定开展公开募捐活动，可能导致筹资活动的开展违背法律法规要求，增加组织合规风险，导致组织可能面临行政处罚。  风险分级：高	公益组织开展公开募捐活动时，应当在募捐活动现场或者募捐活动载体的显著位置，公布募捐组织名称、公开募捐资格证书、募捐方案、联系方式和募捐信息查询方法等。如涉及公共安全、公共秩序和消防等事项的，还应当按照其他有关规定履行批准程序。  控制分级：关键控制

### 2.2.5.3 公开募捐活动-互联网募捐

互联网是当下举行筹资活动的主要场所，按其性质，应属于公开募捐范围。而民政部认可的20家网站可选为组织的互联网公开募捐平台。

- 公益组织在互联网募捐所可能面临的风险即是未按照相关法律法规来选择互联网募捐场所，在不具备公募资格情形下开展互联网募捐，增加组织合规风险，导致组织可能面临行政处罚。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是选择民政部认可的互联网公开募捐信息平台，并提交管理层审批。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.5.3 公开募捐活动-互联网募捐	
风险描述	控制描述
未按相关法规政策规定开展互联网募捐活动，可能导致筹资项目开展违背法律法规要求，增加组织合规风险，导致组织可能面临行政处罚。  风险分级：高	公益组织在选择互联网平台进行公开募捐活动时，应选择民政部认可的互联网公开募捐信息平台。组织内部应建立相应的流程确保互联网公开募捐信息平台的选经适当的权力机构（如理事会）的审批，并在获得审批后与互联网公开募捐信息平台签订协议。在开展互联网公开募捐活动时，如果组织不具备公开募捐资质，公益组织应选择具备公开募捐资格的组织进行合作。公益组织应当在公开募捐活动结束后三个月内全面公开募捐情况。  控制分级：关键控制

### 2.2.5.4 公开募捐活动-慈善拍卖

慈善拍卖是指公益组织将收到的带有价值的物品或服务通过拍卖的途径变换成货币资金。从法律界定上，慈善拍卖也属于公开募捐的形式之一，通常在慈善晚宴的场合下进行。

- 缺乏完善规范的慈善拍卖政策和流程，拍卖的拍品管理不善，拍卖工作不符合法律法规要求，如未进行备案等，可能导致的影响是慈善拍卖工作无法顺利完成，拍卖预期无法达成，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是规范慈善拍卖的流程。

- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.5.4 公开募捐活动-慈善拍卖	
风险描述	控制描述
<p>缺乏完善规范的慈善拍卖政策和流程，可能导致不符合法律法规要求或慈善拍卖工作无法顺利完成，拍卖预期无法达成，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>举行慈善拍卖时，公益组织应选择具有资质的拍卖机构及拍卖师，并签订规范的委托协议。公益组织应根据筹资目标，明确拍卖的物品清单。如需从捐赠物资库存中取出，应当按照库存物资管理制度的要求进行出库。公益组织应当对于拍卖物品的描述内容进行核实，以确保拍卖物品的实际情况与描述内容相符合。相关事项如拍卖方案、拍卖规则和协议应根据组织的内部审批权限进行审批。公益组织应当在公开募捐活动结束后三个月内全面公开募捐情况。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.2.5.5 公开募捐活动-慈善义卖

根据《慈善法》相关规定，慈善义卖属于公开募捐活动，应遵循公开募捐相关要求。

- 缺乏完善规范的慈善义卖政策和流程，或义卖活动不符合法律法规要求，可能导致的影响是慈善义卖工作无法顺利完成，义卖预期无法达成，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定规范的慈善义卖流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.5.5 公开募捐活动-慈善义卖	
风险描述	控制描述
<p>缺乏完善规范的慈善义卖政策和流程，可能导致不符合法律法规要求，导致慈善义卖工作无法顺利完成，义卖预期无法达成，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织开展义卖活动前，应当按照相关法律法规的要求向民政部门进行申请，并确保慈善义卖的活动方案及流程经组织内适当层级审批。举行慈善义卖时，公益组织应当根据筹资计划及筹资目标明确义卖的物品清单，并经适当人员审批。如需从捐赠物资库存中取出，应当按照库存物资管理制度的要求进行出库。公益组织在开展义卖前，应当确保义卖物品的质量与安全，如义卖物品标记有公益组织品牌，公益组织应当确保义卖物品的管理符合组织品牌管理制度的要求。公益组织应当在公开募捐活动结束后三个月内全面公开募捐情况。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.2.5.6 公开募捐活动-慈善晚宴

慈善晚宴也是当下比较流行的筹资方式之一，晚宴的举办可以聚集关注度，并同时提升公益品牌的影响力。

- 缺乏完善规范的慈善晚宴的政策和流程，晚宴举办不符合法律法规要求，可能导致的影响包括慈善晚宴工作无法顺利完成，晚宴预期无法达成，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定规范化的慈善晚宴流程。

- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.5.6 公开募捐活动-慈善晚宴	
风险描述	控制描述
<p>缺乏完善规范的慈善晚宴的政策和流程，可能导致不符合法律法规要求或慈善晚宴工作无法顺利完成，晚宴预期无法达成，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织在开展慈善晚宴时，应依照公开募捐相关规定进行备案，并在晚宴现场进行信息公布。</p> <p>如涉及聘请第三方服务机构，应履行组织内部的供应商选聘流程。公益组织应对慈善晚宴制定详尽的预算，并在晚宴结束后进行决算。公益组织应当在公开募捐活动结束后三个月内全面公开募捐情况。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.2.5.7 公益网店

公益网店是目前公益组织筹款的新兴模式，但目前对于此种模式没有出台正式的法律法规或监管指引。

- 组织缺乏完善规范的管理政策和流程，可能导致的影响包括增加被商家用作公益营销的风险，公益网店的销售收入的入账不正确等。导致的影响有可能触及合规红线，从而影响筹资目标的达成，并使组织的声誉受到损害。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定公益网店开办和经营的规范流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施表示如下。

四级流程：2.2.5.7 公益网店	
风险描述	控制描述
<p>缺乏完善规范的公益网店管理的政策和流程，可能导致不符合法律法规要求或公益网店无法持续经营，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织开办公益网店应符合相关法律法规的规定。如果涉及产品的定价，应关注产品的成本。取得的销售收入，应进行正确的收入确认，并按法律法规纳税。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.2.5.8 联合劝募

联合劝募是从国际公益领域借鉴来的筹资活动之一。一些小型组织可能不具备自主筹资的能力，或者一些组织由于相似的主题，希望通过开展联合性的筹资活动来扩大公益效益。

- 无论对于参与联合劝募的组织还是组织开展联合劝募的组织，目前面临的风险主要包括由于缺乏完善规范的联合劝募管理的政策和流程导致组织联合劝募开展产生纠纷，筹资活动不符合法律法规要求，进而影响筹资目标的达成。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是取得管理层审批、签订合作协议。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.5.8 联合劝募	
风险描述	控制描述
<p>缺乏完善规范的联合劝募管理的政策和流程，可能导致不符合法律法规要求或公益网店无法持续经营，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织参与联合劝募活动，应取得组织内部的适当层级的审批；应在活动开始前与联合劝募平台签署合作协议，约定各方的权利义务；并应在组织内部建立约束机制来确保所开展的活动合法有效并符合活动规则。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.2.5.9 定向募捐

按照《慈善法》第二十八条规定，慈善组织开展定向募捐，应当在发起人、理事会成员和会员等特定对象的范围内进行，并向募捐对象说明募捐目的和募得款物用途等事项。

- 公益组织的筹资计划未得到组织管理层的恰当审批，可能导致筹资工作偏离公益组织的发展；或筹资活动未能控制在特定对象范围内进行，募捐活动不合规导致筹资工作失败。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定募捐工作方案，并作出充分透明的说明。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.5.9 定向募捐	
风险描述	控制描述
<p>筹资计划未得到组织管理层的恰当审批，可能导致筹资工作偏离公益组织的发展；或筹资活动未能控制在特定对象范围内进行，募捐活动不合规导致筹资工作失败。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织在开展定向募捐工作时应制定募捐工作方案，且应明确符合法律规定的定向募捐的特定对象（即发起人、理事会成员和会员等特定对象），说明募捐目的和募得款物用途等事项；方案所确定的募捐的方式不得采取法律法规界定外的公开募捐的方式。工作方案在执行前，应得到组织内部的适当审批层级的审阅批准。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.2.6 捐赠接受管理

虽然《慈善法》要求，捐赠人捐赠的财产应当是其有权处分的合法财产，公益组织在接受捐赠前也应尽可能采取措施来确保公益捐赠的合法性和无偿性。《慈善法》第三十四条规定，本法所称慈善捐赠，是指自然人、法人和其他组织基于慈善目的，自愿、无偿赠与财产的活动。从风险管控来说，主要的点是捐赠人和捐赠财产的背景调查，以及捐赠人的捐赠动机调查。

《慈善法》第三十六条规定，捐赠人捐赠的财产应当是其有权处分的合法财产。为确保公益组织的合规处理，通常应进行捐赠人的背景调查，并通过各种手段来识别捐赠人的动机。

#### 2.2.6.1 背景调查

背景调查即采取措施对于捐赠的主体、财产（包括资金或物品）等展开调查来验证捐赠人的信用、资质和财产的合法性等。背景调查的内容和一些常见手段可见本体系的实用性文档。

- 缺乏对企业或大额个人捐赠资金的来源进行核查，缺乏一些公开募捐活动（如互联网众筹）的背景调查机制（如免责声明、对于大额捐赠进行确认和调查等），导致的影响是增加组织接受不合规资金的可能性，增加捐赠资金无法到位风险、组织舆情风险、以及项目执行风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是对捐赠方进行背景调查。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.6.1 背景调查	
风险描述	控制描述
<p>缺乏对企业或大额个人捐赠资金的来源进行核查，可能会存在未能识别捐赠资金合法性和合理性便草率接受了捐赠的情况，增加组织接受不合规资金的可能性，增加捐赠资金无法到位风险、组织舆情风险、以及项目执行风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织在接受企业或大额个人捐赠时，应当对捐赠方进行背景调查，包括企业的注册信息、业务领域、财务状况、企业新闻和舆情、过往公益行为和捐赠资金来源的合理性等；个人的基本情况、财产状况、法律状态、过往公益行为和捐赠资金来源的合理性等，以确保捐赠资金的合法性和公益性。</p> <p>对于接受国有企业的捐赠，公益组织还应确认该捐赠事项已履行了相关批准和备案程序。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.2.6.2 捐赠动机识别与判定

- 缺乏对于捐赠人真实捐赠动机的了解，导致的影响是接受不恰当的捐赠。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是与捐赠人就捐赠用途进行沟通，并了解捐赠人的捐赠动机。而如果捐赠人的捐赠动机不具备公益性、与非营利的目标相去甚远，经沟通无效后，公益组织应该考虑拒绝接受此类捐赠。<sup>6</sup>
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.6.2 捐赠动机识别与判定	
风险描述	控制描述
<p>缺乏对于捐赠人真实捐赠动机的了解，缺乏对捐赠人就捐赠物资的使用、受益人的选择等事项充分沟通和了解，可能无法在信息对称的情况下做出是否接受捐赠的正确判断。接受不恰当的捐赠，从而增加组织的舆情风险、品牌风险、以及公信力风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织在接受捐赠前应与捐赠人就捐赠用途进行沟通，并了解捐赠人的捐赠动机，以确定该笔捐赠是否符合组织的使命和业务范围；是否遵循公益性、合法性和合理性原则。</p> <p>若出现与公益性、组织宗旨相悖的情况，且无法达成一致，则公益组织应回绝捐赠人的不恰当诉求或拒绝捐赠。不恰当的捐赠动机如指定捐赠人的利害关系人为受益人、善款被指定用于违反公益性的用途或者产生利益输送的用途、或者实物捐赠有推销和占领市场的嫌疑等。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

<sup>6</sup> 《中国公益慈善筹款伦理实操指引手册》



## 2.2.7 捐赠协议管理

《慈善法》第三十九条规定，慈善组织接受捐赠，捐赠人要求签订书面捐赠协议的，慈善组织应当与捐赠人签订书面捐赠协议。目前来看，捐赠协议并无强制性要求。捐赠协议有助于帮助捐赠方与公益组织对于捐赠财产的受益人和使用等事项形成共识，避免潜在的纠纷。同时，捐赠协议的相关商务条款会约定款项到账时间，能使得组织避免“诺而不捐”的情况。

### 2.2.7.1 签署与履行

尽管法律上对于捐赠协议的签署没有强制性要求，在完成了背景调查确定可以接受捐赠后，公益组织应主动与捐赠人取得联系，并启动捐赠协议的程序。

- 缺乏规范的书面捐赠协议，可能导致捐赠内容不明确，双方达成的条款未能有效及时的记录，无法保障公益组织与捐赠人的义务和权利，发生争议时无据可依，增加组织争议解决的困难，进而可能影响组织的品牌和公信力。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是在接受捐赠款物时，应按照相关法律法规规定并根据双方意愿与捐赠人签订规范的书面捐赠协议。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.7.1 签署与履行	
风险描述	控制描述
缺乏规范的书面捐赠协议，可能导致捐赠内容不明确，双方达成的条款未能有效及时的记录，无法保障公益组织与捐赠人的义务和权利，发生争议时无据可依，增加组织争议解决的困难，进而可能影响组织的品牌和公信力。  风险分级：高	公益组织在接受捐赠款物时，应按照相关法律法规规定并根据双方意愿与捐赠人签订规范的书面捐赠协议，约定捐赠细节，包括捐赠财产的种类、质量、数量、用途和支付等内容。协议应明确组织与捐赠人的权利与义务，受赠人的权力与义务。捐赠协议缔结后，公益组织应对捐赠协议的履行状况进行监控，按时履行协议要求的义务，如定期提供资金使用报告、审计报告和项目执行进展报告等。  控制分级：标准控制

## 2.2.8 筹资监督与评价

内部进度和质量监督也是筹资工作进行中的重要环节，用以确保筹资计划的执行情况，筹资所发生的费用、筹资款项到账情况等，有时筹资中期进度的监督结果还将引发对筹资策略和计划的调整。筹资工作的内部评价则通常用来对筹资工作进行总结和反思，并反哺于下一个周期的筹资策略和筹资计划的制定。从这个角度出发，本三级流程具有以下 6 个四级控制流程/控制点，即 2.2.8.1 筹资进度监督、2.2.8.2 捐赠收款管理、2.2.8.3 捐赠退款管理、2.2.8.4 成本控制、2.2.8.5 筹资方案调整和 2.2.8.6 筹资评价。

### 2.2.8.1 筹资进度监督

筹资进度需要得到把控，方能保证组织的资金流的顺畅。

- 缺乏筹资实际进度的监控和及时的调整，可能导致的影响包括不能及时掌握筹资实际进度，无法及时督促捐赠款到账，无法及时根据实际情况调整筹资方案，最终增加筹资目标无法达成的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是按照筹资计划对实际进度进行监控。

- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.8.1 筹资进度监督	
风险描述	控制描述
<p>缺乏筹资实际进度的监控和及时的调整，可能导致无法及时掌握筹资实际进度，无法及时督促捐赠款到账，无法及时根据实际情况调整筹资方案，最终增加筹资目标无法达成的风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>在筹资执行过程中，筹资团队应按照筹资计划对实际进度进行监控，以及及时督促捐赠款到账，并根据实际情况按需进行计划的调整，确保筹资的效率效果。筹资计划的调整须根据内部流程得到批准后方能生效。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.2.8.2 捐赠收款管理

捐赠收款是筹资管理部门的一项重要工作，用来监控捐赠款项到账情况，避免出现诺而不捐的情形。

- 缺乏捐赠收款的管理或执行不到位，可能导致的影响是筹资款项到账与筹资协议不符但未能及时发现，进而未能及时收款影响项目进度及影响筹资目标的达成。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是及时跟踪捐赠款项，确保其及时完整的到账。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.8.2 捐赠收款管理	
风险描述	控制描述
<p>缺乏捐赠收款的管理或执行不到位，可能导致的影响是筹资款项与筹资协议不符但未能及时发现，进而未能及时收款影响项目进度及影响筹资目标的达成。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>筹资团队应当按照与捐赠方签订的捐赠协议（包括有法律效力的口头协议），及时跟踪捐赠款项，确保其及时完整的到账。</p> <p>若非公募资格的公益组织与具有公开筹资资格的公益组织签订合作协议，该非公募公益组织应当按照双方协议的要求，定期安排对账，及时收回所筹得的捐赠款项，并确保收回款项的完整性。</p> <p>如使用互联网公开募捐信息平台，公益组织还应从信息发布平台获取捐赠数据进行对账以确保捐赠款项的完整性和准确性。</p> <p>如遇到异常情况，应及时与捐方或合作方进行沟通，确保问题得到及时的解决。若需与管理层沟通，则需及时上报，以就事项的跟进和解决得到管理层的指示。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.2.8.3 捐赠退款管理

捐赠退款相关的法律法规汇总：

- 《民法典》第六百五十八条规定，赠与人在赠与财产的权利转移之前可以撤销赠与。经过公证的赠与合同或者依法不得撤销的具有救灾、扶贫、助残等公益、道德义务性质的赠与合同，不适用前款规定。
- 《慈善法》第四十一条规定，捐赠人应当按照捐赠协议履行捐赠义务。同时还规定，捐赠人公开承诺捐赠或者签订书面捐赠协议后经济状况显著恶化，严重影响其生产经营或者家庭生活的，经向公开承诺捐赠地或者书面捐赠协议签订地的民政部门报告并向社会公开说明情况后，可以不再履行捐赠义务。第四十二条规定，公益组织违反捐

赠协议约定的用途，滥用捐赠财产的，捐赠人有权要求其改正；拒不改正的，捐赠人可以向民政部门投诉、举报或者向人民法院提起诉讼。

- 《公益事业捐赠法》第二十八条：受赠人未征得捐赠人的许可，擅自改变捐赠财产的性质、用途的，由县级以上人民政府有关部门责令改正，给予警告。拒不改正的，经征求捐赠人的意见，由县级以上人民政府将捐赠财产交由与其宗旨相同或者相似的公益性社会团体或者公益性非营利的事业单位管理。

综上，如果受益人或公益组织滥用捐赠财产或者擅自改变捐赠财产的性质和用途，虽一般情况下捐赠人不可以撤销赠与，但捐赠人有投诉举报以及诉讼的权利。在现实中，也存在经捐赠人诉讼后，判决公益组织返还捐赠财产的案例。鉴于处理的复杂性，适用法律的多样性，公益组织在面临捐赠返还的情形时，应咨询专业的法律意见。

- 未在其制度体系中规定捐赠退款的管理程序，导致的影响包括组织的管理成本的增加，甚至对资金流产生影响。如处理不妥善还可能增加舆情风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是在其捐款管理和财务管理制度中规定捐赠退款从捐赠人提出申请到退款的程序和审批要求。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.8.3 捐赠退款管理	
风险描述	控制描述
<p>未在捐款管理制度和财务制度中明确捐赠退款的管理并对重要事项进行规定将可能导致组织的管理成本的增加，甚至对资金流产生影响。如处理不妥善还可能增加舆情风险。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：中</p>	<p>公益组织应在其捐款管理和财务管理制度中规定捐赠退款从捐赠人提出申请到退款的程序和审批要求，以及文档留存要求，依据会计制度进行账务处理的程序。公益组织视需要，应寻求专业的法律意见。在处理退款时应返回原支付账号。已经开具捐赠票据的，应追回捐赠票据。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：标准控制</p>

#### 2.2.8.4 成本控制

筹资工作中产生的费用都将反映在组织的审计报告的“筹资费用”中。筹资费用，管理费用和项目支出构成公益组织年度支出的三大项，而民政监管部门对于各类型的组织的各项成本占比都有硬性规定。因此，公益组织内部应对包括筹资费用在内的各项费用的支出进行监控，把控好预算，形成组织资产的良性循环。

- 缺乏筹资成本控制的制度和流程，导致的影响即资金和资源的浪费，筹资成本、效果与投入失衡，导致筹资计划不能有效落地、增加组织舆论风险和公信力风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是在筹资计划中明确筹资成本预算，并在实际执行过程中进行控制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.8.4 成本控制	
风险描述	控制描述
<p>缺乏筹资成本控制的制度和流程，可能导致资金和资源的浪费，筹资成本、效果与投入失衡，导致筹资计划不能有效落地、增加组织舆论风险和公信力风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应在筹资计划中明确筹资成本预算，并在实际执行过程中进行控制，包括人力、物力和技术的投入，效果与投入的有效比例，以避免资金和资源的浪费，确保筹资计划的有效落地。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.2.8.5 筹资方案调整

在对筹资活动的监督过程中，有可能产生对于筹资方案（策略、计划）进行调整的需要。

- 缺少筹资备选方案和调整机制，可能导致筹资活动不能因实际情况而随机应变，进而无法确保筹资的效率效果。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是根据筹资实际执行情况按需制定相应的筹资项目预案。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.8.5 筹资方案调整	
风险描述	控制描述
<p>缺少筹资备选方案和调整机制，可能导致筹资活动不能根据实际情况随机应变，进而无法确保筹资的效率效果。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>公益组织应根据筹资实际执行情况按需制定相应的筹资项目预案。包括因所筹款项达不到项目的启动标准可考虑项目变更，并在组织内部进行审批后，履行相关手续包括项目变更说明、备案更改和捐赠协议更改等。如果涉及公开募捐方案备案用途的变更，应至民政部门对捐赠财产用途的变更进行备案。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

### 2.2.8.6 筹资评价

筹资工作通常涉及公益组织的各个部门，还涉及资方、监管方、合作机构、以及其他利益相关方。同时，筹资活动也具有多种形式。因此，阶段性地对筹资工作做出总结和反思将为下一阶段的筹资起到指导和借鉴作用。

- 缺乏对筹资工作的评价机制，可能导致的影响是无法识别筹资过程中的不足，无法不断提升筹资工作的流程，进而影响筹资工作的可持续发展和提高。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是建立评价机制来对筹资工作进行评估。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.8.6 筹资评价	
风险描述	控制描述
<p>缺乏对筹资工作的评价机制，可能无法识别筹资过程中的不足，无法不断提升筹资工作的流程，进而影响筹资工作的可持续发展和提高。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>公益组织应建立评价机制来对筹资工作进行评估，以及时识别筹资过程中的不足，不断提升筹资工作的流程。评价方案的基本内容应包括评估标准、评估程序、时间和方式等。评估标准的设置须具备明确性、可衡量性和相关性。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

## 2.2.9 筹资披露与反馈

《慈善法》第四十二条规定，捐赠人有权查询、复制其捐赠财产管理使用的有关资料，慈善组织应当及时主动向捐赠人反馈有关情况。本三级流程下设 2.2.10.1 筹资披露管理和 2.2.10.2 捐赠反馈机制 2 个四级流程。

### 2.2.9.1 筹资披露管理

公益组织的信息公开制度应包括筹资相关信息的披露，捐赠信息的依法披露是组成组织透明度的一部分，需要对于披露内容和方式进行明确和管控。

- 缺乏对筹资信息的及时和有效披露，可能导致未能满足法律法规要求，公益组织的透明度不足，进而影响组织的社会公信力。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是在指定的平台定期公开筹资活动和信息，并在年度工作报告中进行披露。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.9.1 筹资披露管理	
风险描述	控制描述
缺乏对筹资信息的及时和有效披露，可能导致公益组织的透明度不足，不符合法律法规要求，进而影响组织的社会公信力。  风险分级：高	公益组织应按照法律法规在组织公开指定的平台（民政部门的信息平台、组织官网、官方微信公众号及所使用的筹资平台公示等）定期公开筹资活动和信息，包括筹资金额，捐赠方和筹资物资数量等，以便捐赠人查询和监督。 公益组织应在年度工作报告、财务会计报告中披露年度筹资收入及相关细项，并在筹资信息披露过程中制定相应的机制来确保捐赠人匿名权的实现。  控制分级：关键控制

### 2.2.9.2 捐赠反馈机制

公益组织有向捐赠人及时主动反馈捐赠有关情况的义务。反馈的途径和内容应该是公益组织的管理重点。

- 缺乏捐赠人反馈机制（包括满意度调查和捐赠人投诉与处理），导致的影响是无法及时有效获取捐赠人的意见反馈并采取相应的措施。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是应建立适当的反馈机制和渠道使得捐赠人可以及时了解善款的使用情况，并可以通过相应的渠道提出意见和建议。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.9.2 捐赠反馈机制	
风险描述	控制描述
<p>缺乏捐赠人反馈机制（包括满意度调查和捐赠人投诉与处理等机制），可能导致组织无法及时有效获取捐赠人的意见反馈，可能使得组织无法及时调整并改进组织相应的管理，由此将可能影响捐赠方关系的维护和捐赠工作的可持续发展。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应建立适当的反馈机制和渠道，使得捐赠人可以及时了解善款的使用情况，并可以通过相应的渠道提出意见和建议，促进组织与捐赠人间的沟通，沟通内容包括善款使用情况和项目成效等；公益组织应定期或按需对捐赠人进行满意度调查。调查结果应按照组织的议事规则进行汇报，反馈的意见应得到妥善及时的处理；同时公益组织应建立适当的捐赠人投诉机制，明确处理问题的流程，并按照组织信息公开制度进行适当披露。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

## 2.2.10 筹集物资

公益组织除了筹措资金来确保项目的运转外，还存在筹集物资的情形。本三级流程下延的四级流程为筹集物资管理。

### 2.2.10.1 筹集物资管理

筹集物资工作的管控重点有物资筹集计划、签订协议、捐赠物品的质量和时效及捐赠物资的入账等。

- 接受不符合项目需求的物资捐赠，可能导致增加组织的管理成本，影响项目的顺利开展。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据项目设计与计划中受助对象的实际需求制定物资筹集的计划。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.10.1 筹集物资管理	
风险描述	控制描述
<p>接受不符合项目需求的物资捐赠可能造成物资的浪费，增加组织的管理成本，影响项目的顺利开展，并可能增加组织的品牌和舆论风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据项目设计与计划中受助对象的实际需求制定物资筹集的计划。在实际管理中，组织还应与捐赠方签署物资捐赠协议，明确捐赠金额、数量、交付和质量保证等重要事项。如涉及特别品类的商品如食品、药品，公益组织应要求捐赠方出具相关质检报告，并检查商品的到期期限。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

## 2.2.11 捐赠的特别事项

在公益捐赠中，捐赠资产除了资金和物品外，还可能来自一些特殊方式或渠道成为公益组织的资产。本管理体系主要列举了接受境外捐赠和股权捐赠两个方式。本三级流程向下延伸 2 个四级流程，即接受境外捐赠和股权捐赠管理。

### 2.2.11.1 接受境外捐赠

国家对于境外非政府组织的管理由民政部门和公安机关负责。对于接受境外捐赠更是需要在公安机关和民政部门进行备案和审批。此外，2018 年中国人民银行联合民政部颁布了关于印

发《社会组织反洗钱和反恐怖融资管理办法》的通知。其中的第八条规定，社会组织与境外组织建立合作关系或发生资金交易时，应当充分收集有关境外组织业务、声誉、内部控制制度和合法经营情况等方面的信息，评估境外组织洗钱和恐怖融资风险。

- 未经履行相关的备案核查手续便接受境外捐赠，导致增加组织的合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是依照相关法律法规制定本组织接受境外捐赠的制度和流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.11.1 接受境外捐赠	
风险描述	控制描述
未经履行相关的备案核查手续便接受境外捐赠，可能增加组织的合规风险，并可能增加组织的品牌和舆论风险。  风险分级：高	公益组织应依照相关法律法规制定本组织接受境外捐赠的制度和流程。接受境外捐赠应先与业务主管单位取得沟通，再根据注册所在地的公安机关的要求进行备案，并依据各地民政部门的要求（如重大事项报告管理办法）到民政部门进行备案和/或接受审查。  控制分级：关键控制

### 2.2.11.2 股权捐赠管理

股权捐赠，是指为了慈善目的的股权捐赠，即持有有一个公司股权的个人或公司，将其持有的该公司股权捐赠给合格的受赠人。合格的受赠人包括公益性社会团体和非营利公益性的事业单位，例如基金会或社会服务机构。根据税法，此类捐赠往往构成所得税税前扣除，或称慈善抵扣。财政部、国家税务总局于2016年4月20日发布了《关于公益股权捐赠企业所得税政策问题的通知》。

- 缺乏合法合规的制度流程，导致组织面临运营、合规及法律风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立接受股权捐赠的制度和流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.2.11.2 股权捐赠管理	
风险描述	控制描述
缺乏合法合规的制度流程和规范的组织接受股权捐赠的程序，可能导致组织面临合规及法律风险。  风险分级：中	公益组织应建立接受股权捐赠的制度和流程。在接受股权捐赠前应履行详尽的审核程序来确保被捐赠股权的合法性，包括如捐赠人已完全履行出资义务，捐赠财产是其合法并可支配的资产。同时，组织还应确保捐赠人已按照法律法规和所涉及公司章程履行了转让手续。公益组织应在捐赠协议中明确被捐赠股权的价值，并按照相关会计准则要求及时准确入账。如属必要，组织可聘请独立的中介机构进行股权价值评估。  控制分级：标准控制

## 2.3 项目管理

项目是公益组织传递公益价值、实现其愿景和使命的核心。在有了总体的项目战略规划并筹措了财物后，更重要的是项目的执行，或者对于资助型的资金会来说是资助项目的管理。

一级流程	二级流程	三级流程
2. 业务管理	2.3 项目管理	2.3.1 项目管理制度 2.3.2 项目实施方案 2.3.3 项目执行与质量管理 2.3.4 项目服务商管理 2.3.5 项目监督管理 2.3.6 项目结项管理

### 2.3.1 项目管理制度

《中华人民共和国慈善法》第五十六条规定，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。

除了合规之外，公益组织建立项目管理制度的必要性是在帮助组织确立项目管理的各个环节，界定各参与部门的职责和义务，明确各个环节的审批要求。如此为组织开展项目工作、确保组织项目运转的效率提供管理基础和依据。该三级流程下设项目管理制度的制定和审批 1 个四级流程。

#### 2.3.1.1 项目管理制度的制定与审批

公益组织针对项目的特征建立起完善的项目管理制度，并提交决策机构进行审批。

- 缺乏详细规范的项目管理制度和流程，可能导致项目的开展缺少详细的依据，缺少关键节点的有效监督和汇报流程。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是基于组织制定的战略规划及相关政策法规，制定项目管理制度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.1.1 项目管理制度的制定与审批	
风险描述	控制描述
缺乏详细规范的项目管理制度和流程，可能导致项目的开展缺少详细的依据，缺少关键节点的有效监督和汇报流程，从而影响项目的顺利开展，导致项目无法达到预期目标。  风险分级：中	公益组织应基于组织制定的战略规划及相关政策法规，制定项目管理制度。制度对项目备案、项目实施方案的制定、项目财务/资金管理、应急机制、受益人管理、资金使用、项目监督、项目退出、项目验收、项目报告及信息公开等项目生命周期的各个阶段进行流程规范以及明确审批节点。其中项目财务管理/资金管理应明确项目支出审批程序、项目资金管理职责、物资及服务采购管理、项目资金使用及监督和物资捐赠使用及监督等。  控制分级：标准控制

### 2.3.2 项目实施方案

项目的顺利进行到交付离不开合理的项目实施方案。公益组织应在项目管理制度基础上为各个项目制定详尽的项目实施方案。同时，由于公益项目的运转资金来源于捐赠，因此为各个项目制定财务管理制度可以使得资金的有效使用得到合理保证，也为公益项目的资金流转要求制定时间表以确保项目的顺利进行得到资金保障。本三级流程下设项目实施方案的制定与下发、项目财务管理制度 2 个四级流程。



### 2.3.2.1 项目实施方案制定与下发

项目实施方案是指在项目立项后，为完成项目所计划实施的过程而制定的方案。完善的项目实施方案是项目成功实施和防范项目过程风险的保证。

- 缺乏项目实施方案，导致项目无法按照既定目标有序顺利实施，影响项目运行的效果。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是在项目执行前制定项目实施方案并提交审批。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.2.1 项目实施方案制定与下发	
风险描述	控制描述
<p>缺乏项目实施方案，可能导致项目无法按照既定目标有序顺利实施，影响项目运行的效果，甚至导致项目无法落地。</p> <p>缺乏项目应急机制，导致项目遇到突发事件时，缺乏相应的应对措施，导致项目中断。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应在项目执行前制定项目计划，明确项目费用、范围、项目人员安排及职责划分、实施方案、项目成果及质量衡量标准、进度管理和财务预算及控制等，并根据制度要求经由相关管理层审批后下发执行。</p> <p>此外，公益组织还应制定突发事件应急机制，分析识别与项目相关的风险点，针对组织不可接受的风险，制定相应的应急预案。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 2.3.2.2 项目财务管理制度

公益组织最主要的资金支出是项目。公益组织在项目管理中需制定详尽且严格的项目财务管理制度，以此来确保资金支出的可靠性，保全公益财产。

- 缺乏项目执行过程中对于预算、支出、采购、资金和项目财务报告的有效规范，可能导致项目执行过程中的财务支出缺乏透明度。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定项目财务管理制度，并在制度中明确重要事项。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.2.2 项目财务管理制度	
风险描述	控制描述
<p>缺乏详细的项目财务管理制度，缺乏项目执行过程中对于预算、支出、采购、资金和项目财务报告的有效规范，可能导致项目执行过程中缺少明确的依据，增加运营与合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据相关法律法规及项目管理要求，制定项目财务管理制度。制度中明确项目支出审批程序、项目资金管理、物资及服务采购管理、项目资金使用及监督和物资捐赠使用及监督等。确保项目在实际执行过程中有明确的财务政策和流程作为指引，从而为项目的顺利开展、达到组织目标、满足捐赠人期望并符合相关政策法规的要求奠定相应的基础。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.3.3 项目执行与质量管理

项目应按照项目实施方案执行，并在执行过程中采取措施确保执行的质量。此流程的管理重点在受益人的申请和审核、知情权的维护、受益情况的监督和项目的定期汇报或报告。对于一些采购第三方公司或服务来执行公益项目的公益组织，还应在项目执行中涵盖服务商

管理。本三级流程下设 2.3.3.1 受益人/群体申请与审核、2.3.3.2 受益人知情权管理、2.3.3.3 项目对内汇报管理、2.3.3.4 项目对外汇报管理和 2.3.3.5 受益情况监督共 5 个四级流程。

### 2.3.3.1 受益人/群体申请与审核

公益项目应明确受益人的定位，并制定筛选标准来确定项目的最终受益人。

- 缺乏合理的受益人申请、筛选和审核流程，导致受益人性质与组织的业务范围中受益对象不符，或是受益人的真实性和合理性可能存在问题。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定受益人申请、筛选和核查的规范流程及标准，建立规范的受益人申请表，并经过相关管理层审批后对外公示。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.3.1 受益人/群体申请与审核	
风险描述	控制描述
项目缺乏合理的受益人申请、筛选和审核流程，机构项目不合规，受益人的真实性和合理性可能存在问题，导致捐赠款及物资的不合理分配，影响项目的执行效果，进而导致组织面临舆情及公信力的风险。	公益组织应制定受益人申请、筛选和核查的规范流程及标准，应与业务范围中受益对象标准一致，并建立规范的受益人申请表，经过相关管理层审批后对外公示；根据审批后的流程标准，对收到的受益人申请表和申请材料进行筛选审核，如：调查个人资产、家庭收入和医院诊断证明等，以全面对于受益人情况进行评估确认是否符合本组织项目的申请资格，以确保受益人筛选的公平性与合理性。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 2.3.3.2 受益人知情权管理

《慈善法》第七十五条明确规定，慈善组织、慈善信托的受托人应当向受益人告知其资助标准、工作流程和工作规范等信息。受益人在接受公益项目的资助前应对项目相关信息享有知情权。公益组织应建立与受益人充分沟通的渠道和方式。

- 缺乏受益人知情权管理机制，可能导致无法在项目执行过程中尊重和维护知情权。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立相应的流程和控制来确保受益人知情权。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.3.2 受益人知情权管理	
风险描述	控制描述
缺乏受益人知情权管理机制，可能导致在项目执行过程中对其知情权缺乏尊重和维护，缺乏与受益人的书面及口头沟通，可能带来后续捐赠过程的法律风险，给组织的公信力造成负面影响。	公益组织应尊重受益人的知情权，并建立相应的流程和控制，确保通过书面及口头的方式，明确告知受益人扶助标准和扶助流程，特别是受益人在项目执行过程中可能需要承担的事项、潜在风险、可能的费用金额需要受益人配合的情况。确保沟通留下书面痕迹，并根据组织项目流程和规范，与受益人签订协议或知情同意书。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 2.3.3.3 项目对内汇报管理

公益组织的项目需要跨部门和职能进行运作，而建立行之有效的对内汇报机制将有助于组织内部的管理层了解项目的实际进展，并及时解决出现的问题。

- 项目缺乏对内汇报管理，跨部门沟通不足，组织内部和管理层无法实际了解项目进展，无法及时识别项目实施过程中的不足和问题。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据项目计划定期对项目进度、执行效果和财务状况进行检查，形成项目进度报告，提交相关管理层。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.3.3 项目对内汇报管理	
风险描述	控制描述
项目缺乏对内汇报管理，跨部门沟通不足，组织内部和管理层无法实际了解项目进展，无法及时识别项目实施过程中的不足和问题，并及时予以调整和纠正，从而无法达到预期的目标和效果。  风险分级：中	公益组织应按照组织制定的项目管理制度要求，定期对项目进度、执行效果和财务状况进行检查，形成项目进度报告，提交相关管理层，以确保项目进度和财务情况与计划一致，满足预期效果。如项目与计划发生偏离，应及时采取必要措施按需及时调整项目计划，并由相应管理层审批后生效。  控制分级：标准控制

### 2.3.3.4 项目对外汇报管理

公益组织在项目运转过程中有诸多的利益相关方，组织有必要建立机制来确保利益相关方和公众了解项目的进展。《慈善组织信息公开办法》第三条要求，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，向社会公布慈善项目的有关情况。

- 未按照法律法规或者捐赠协议定期向捐赠人或相关第三方提交项目执行报告和财务报告，可能导致影响捐赠人或第三方对项目以及组织的信任。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是向捐赠人及第三方反馈项目执行情况及效果、捐赠款物的使用和管理情况，以确保项目对捐赠人或第三方的透明度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.3.4 项目对外汇报管理	
风险描述	控制描述
未按照法律法规或者捐赠协议定期向捐赠人或相关第三方提交项目执行报告和财务报告，可能影响捐赠人或第三方对项目以及组织的信任，降低组织粘性，影响后续筹资活动的开展以及组织的可持续性。  风险分级：中	公益组织应按照项目管理制度及相关法律法规的要求，以及与捐赠方及第三方签署协议的约定，向捐赠人及第三方反馈项目执行情况及效果、捐赠款物的使用和管理情况，以确保项目对捐赠人或第三方的透明度。  控制分级：优化控制

### 2.3.3.5 受益情况监督

公益组织对于受益情况进行监督可以对项目的运转方向进行把控，避免出现捐赠落实不到位、社会公共财产使用不得当或被挪用的情形。

- 缺乏实际受益情况核查，导致的影响是无法识别受益人未享受到相关权益的情况，捐赠物资被挪用或占用。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是设置独立于项目团队的职能以对实际受益情况进行核查。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.3.5 受益情况监督	
风险描述	控制描述
项目缺乏实际受益情况核查，可能导致无法识别受益人未享受到相关权益的情况，捐赠物资被挪用或占用，进而导致无法实现项目目标、影响项目效果、甚至组织的品牌与公信力。  风险分级：中	公益组织应设置独立于项目团队的职能以对实际受益情况进行核查，审核通过的受益人确已收到捐赠物资等其他扶助；若与受益人签订了协议，应检查协议履行情况。并向相关管理层汇报调查结果。  控制分级：关键控制

### 2.3.4 项目服务商管理

根据项目的特点或者组织需求，公益组织可能需要采购第三方商业或社会服务机构在内的公益性组织的服务来为项目的执行提供服务，如工程服务、教育类师资服务等，以交付项目。

#### 2.3.4.1 项目服务商管理机制

项目管理中涉及服务采购的公益组织应建立恰当的管理机制来对服务商进行选聘和服务过程监督。其中特别关注公益性偏离和关联交易风险。

- 缺少项目执行服务商的合理选择机制、缺少对于项目执行服务商的监督，导致的影响是项目执行的效果无法保证。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定规范的项目服务商管理流程，并通过协议条款来保证监督权力，且在执行过程中加强监督有效性管控。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.4.1 项目服务商管理机制	
风险描述	控制描述
缺少项目执行服务商的选择机制可能导致聘用不合格的服务商，导致项目执行效果无法保证，进而损害组织的品牌与公信力。缺少对于项目执行服务商的监督可能导致无法及时识别第三方在执行过程中的问题，无法及时调整，无法确保捐赠资金得到充分的利用。  风险分级：中	公益组织如需使用服务商执行具体项目，应按照服务采购流程来比选服务商。在比选过程中，应特别关注项目的预算明细、服务标准和第三方的能力，尤其关注项目的公益性偏离和关联交易的风险，并通过综合评分机制选取服务商。与服务商的协议中应该约定资金的使用安排、项目的关键节点和评估标准、资金划拨日程和标准、项目监督机制，并应明确项目的专项审计要求。在项目执行中，应建立服务商的监督机制以及及时识别执行过程中的问题，并按需做出调整，确保项目执行的有效性和捐赠资金的有效利用。  控制分级：标准控制

## 2.3.5 项目监督管理

项目监督是对项目进行跟踪和核查来保证项目预期目标的完成及完成的质量。公益组织需要建立一套符合实情的监督机制来对项目执行进度、物资使用和受助情况进行监控。本三级流程项目监督管理下设1个四级流程- 2.3.5.1 项目监督机制。

### 2.3.5.1 项目监督机制

项目执行关系到组织绝大部分的捐赠财产的支出，因而公益组织在设置相关的管控要点外，还应配套项目的监督。

- 缺乏项目监督管理机制，可能导致项目实际进度不能及时掌握，无法及时发现项目实施过程中的问题。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立项目监督机制，成立监督小组，进行抽查、监控和汇报工作。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下。

四级流程：2.3.5.1 项目监督机制	
风险描述	控制描述
缺乏项目监督管理机制，可能导致项目实际进度不能及时掌握，无法及时发现项目实施过程中的问题，无法及时根据实际情况调整项目方案，最终增加项目目标无法达成的风险。  风险分级：中	公益组织应根据制度要求建立项目监督机制，成立监督小组，进行抽查、监控和汇报工作，以确保项目计划和方案得到有效执行，实现项目目标，政策法规得到有效遵循。监督内容包括项目进度、执行情况是否与项目内容和目标有偏离等。  控制分级：优化控制

## 2.3.6 项目结项管理

项目执行周期结束后应对项目进行结项后验收。项目结项要依据一定的项目验收标准，按照一定的管理程序对于项目所交付的成果进行管理。程序上最主要的控制环节是项目结项和项目评估。

此三级流程下设项目结项程序规范、剩余捐赠财产处置、项目结项评估和项目中止（项目非正常退出）共4个四级流程。

### 2.3.6.1 项目结项程序规范

公益组织内部应建立起符合自身项目特色甚至符合资方/捐方要求的结项管理规范。

- 缺乏项目结项规范管理流程，导致项目未达到验收标准而草率结项。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定规范的项目结项程序。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下。

#### 四级流程：2.3.6.1 项目结项程序规范

风险描述	控制描述
<p>缺乏项目结项规范管理流程，可能导致项目未达到验收标准而草率结项，从而影响项目目标的达成、项目效率效果的实现。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：中</p>	<p>项目团队在项目结束时，应撰写项目结项申请书，对项目成果和收支情况进行总结，提交相关部门/管理层审核，以确定是否进入验收阶段。在获得结项申请的审批后，项目组应出具项目终期报告，对于项目开展的情况、效果和终期财务报告等进行总结性报告。公益组织应根据项目需求或者捐赠协议的要求由有资质的事务所对于项目的财务报告进行审计，并出具审计意见。</p> <p>公益组织应当组建具备专业能力的项目/验收团队实地考察项目执行的效率及效果、财务状况，出具项目验收报告等项目验收文件。</p> <p>如发生项目验收不合格的情况，需在项目执行进行整改后再次考察验收。验收文件需提交至相关管理层审批通过后方可结项。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：标准控制</p>

#### 2.3.6.2 剩余捐赠财产处置

在结项过程中应重点关注剩余捐赠财产的处置。《慈善法》第五十七条规定，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。

- 缺乏剩余捐赠财产处置的有效管理，导致的影响是捐赠财产的浪费、遗失、非授权使用或占用。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是对于项目完成后的剩余资产，公益组织应根据组织的章程、制度及捐赠协议的约定方式及法规进行处理。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

#### 四级流程：2.3.6.2 剩余捐赠财产处置

风险描述	控制描述
<p>缺乏剩余捐赠财产处置的有效管理，可能导致捐赠财产的浪费、遗失、非授权使用或占用，进而增加组织的合规风险和舆情风险。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：中</p>	<p>对于项目完成后的剩余捐赠财产，公益组织应根据组织的章程、制度及捐赠协议的约定方式及法规进行处理，确保与捐赠人及时沟通和向社会公开，并妥善处理剩余捐赠财产。如果涉及公开募捐方案备案用途的变更，应至民政部门对捐赠财产用途的变更进行备案。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：标准控制</p>

#### 2.3.6.3 项目结项评估

项目结项评估是在项目结束后对项目效果进行的评估，它对项目目标是否达成进行质和量的衡量。从另外一个角度看，项目评估是对于公益财产使用效果的说明。

- 缺乏项目结项评估机制，导致无法对项目成效充分的把控，无法对于项目整体执行的流程、效果、财务指标和运营指标进行充分的了解。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是项目设计制定相应的评估方案、评估维度及指标，并以此为依据进行结项评估。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.6.3 项目结项评估	
风险描述	控制描述
<p>缺乏项目结项评估机制可能导致缺少对项目成效/效果的把控，无法对于项目整体执行的流程、效果、财务指标和运营指标进行充分的了解，进而无法对项目是否达能成功结项提供指导意见，从而影响项目的顺利结项和目标的达成。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据项目设计制定相应的评估方案、评估维度及指标。在项目结项时，对项目进行评估，并将评估结果纳入整体项目评估计划中，以及根据评估结果，总结项目经验形成组织资产及制定改进项目的措施及推进计划等，从而持续优化项目，助力组织发展，最大化发挥评估的价值。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

#### 2.3.6.4 项目中止（项目非正常退出）

在项目管理中出现的特殊情况是项目在预期结束时间前由于各种情况导致项目中止。

- 可能的风险迹象是项目中止流程缺乏规范，导致的影响是项目非正常退出的执行不规范。风险分级为高。
- 与该风险对应的主要控制措施是建立项目中止的管理流程，流程包括审批和项目相关捐赠财产的处理。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.3.6.4 项目中止（项目非正常退出）	
风险描述	控制描述
<p>缺少项目中止的流程管控，可能导致实际操作中遇到项目非正常退出的情形时无据可依，增加执行过程中项目中止触发不合理、执行不规范、沟通不及时不充分的可能性，进而增加组织的运营风险、违约风险、以及合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应建立项目中止的管理流程。项目中止的触发应经过审慎的研究并报请管理层审批。应厘清项目中止的后续安排，如中止的公示，与利益相关方（包括捐赠方、受益人和执行方等）的沟通和捐赠财产的处理等。如果涉及捐赠财产用途的更改，公益组织应与捐赠人进行捐赠用途更改的沟通，并进行披露。如果涉及公开募捐方案用途的变更，应至民政部门对捐赠财产用途的变更进行备案。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

## 2.4 项目评估

项目评估是助力项目质量提升的重要工具，也是对外呈现项目成效的主要方法。本二级流程下分 2.4.1 项目评估机制，2.4.2 项目评估方式，2.4.3 项目评估结果应用共 3 个三级流程。

一级流程	二级流程	三级流程
2. 业务管理	2.4 项目评估	2.4.1 项目评估机制 2.4.2 项目评估方式 2.4.3 项目评估结果应用

## 2.4.1 项目评估机制

项目评估机制包括评估制度和项目评估流程与方案，本三级流程下设 2 个四级流程：2.4.1.1 影响力评估制度和 2.4.1.2 项目评估指标与方案。

### 2.4.1.1 评估制度

为全面了解公益项目和品牌的影响力，公益组织应建立评估机制。

- 缺少项目评估制度和流程，可能导致无法持续优化项目、无法把控项目与组织使命和战略的契合度。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立项目的评估制度和流程，并根据组织的业务需要配备专业和客观独立的评估人员，或者寻求外部评估资源以确保评估工作的有效开展。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.4.1.1 影响力评估制度	
风险描述	控制描述
<p>缺少项目评估制度和流程，可能导致组织忽略项目评估的作用，或项目评估无法有效开展，可能导致组织无法了解项目成效，尤其是对于项目的长期社会影响力缺少宏观和全面的了解，从而无法持续优化项目、无法把控项目与组织使命和战略的契合度。可能导致组织无法获知其开展的业务活动在社会的影 响程度，无法与组织目标及预期对标，无法识别项目规划和设计问题，无法有效宣传组织的品牌，以获得后续支持。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应建立项目的评估制度和流程，并根据组织的业务需要配备专业和客观独立的评估人员，或者寻求外部评估资源。</p> <p>公益组织应该制定年度项目评估计划，并将既往评估结果纳入整体项目评估计划中。根据评估结果，总结项目经验形成组织资产、制定改进项目的措施及推进计划等，从而持续优化项目，助力组织发展，最大化发挥评估的价值。评估管理制度还应包括工作人员伦理行为规范和准则。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.4.1.2 项目评估指标与方案

评估结果的有效性和合理性取决于评估的指标和方案。评估的指标应根据项目特征进行不同维度的设计。评估的方案指完成评估的计划和方式方法，如在评估中采用问卷调查、抽样调查、深度访谈、文献案头分析和数据分析等。

- 缺少定制化的维度和指标的项目评估方案，可能导致无法达到预期的评估效果，影响评估结果使用者对于项目的了解和判断。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据项目的不同特质设计项目的评估维度及指标，根据项目规模的大小以及对评估的需求选择适宜的评估方法。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.4.1.2 项目评估指标与方案	
风险描述	控制描述
<p>缺少定制化的维度、指标的项目评估方案，导致项目评估缺少具体的执行方式和步骤，可能导致无法达到预期的评估效</p>	<p>公益组织应根据项目的不同特质设计项目的评估维度及指标，评估业务活动总体情况和社会影响力。公益组织应根据项目规模的大小以及对评估的需求选择适宜的评估方法；由评估人员制定适宜的评估方案交由组织内部适当的管理层级进行批复方能开展工作。同时组织及项目本身有变动（组织战略、管理</p>



果，影响评估结果使用者对于项目的了解和判断。	层、执行团队、服务对象、外部环境与政策等）时应及时与评估人员沟通，共同制定对应的方案与措施。
风险分级：中	控制分级：标准控制

## 2.4.2 项目评估方式

从执行主体来分，项目评估可采取的方式为项目内部评估和项目第三方评估。

### 2.4.2.1 项目内部评估

公益组织内部组建的评估团队来对项目进行评估，即为内部评估。它的优点是评估团队熟悉项目的运转状况，更容易获取相关信息。它的主要缺点是缺乏实质独立性。

- 缺少专业化的评估人才或评估职能不独立，可能导致评估工作不能有效开展，评估质量无法保证。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据自身的需求建立具有职业胜任能力的项目评价职能和团队，在权责设计及岗位配置方面应保护其独立性。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.4.2.1 项目内部评估	
风险描述	控制描述
组织缺少专业化的评估人才或评估职能不独立，可能导致评估工作不能有效开展，评估质量无法保证，评估结果被人为干预，进而影响评估结果的真实性和有效性。	公益组织应根据自身的需求建立具有职业胜任能力的项目评价职能和团队，在权责设计及岗位配置方面应保护其独立性，以确保项目评价能够有效开展，评价结果及时上报管理层。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 2.4.2.2 项目第三方评估

项目第三方评估是公益组织从外部选聘资源来开展项目评估工作，如相关领域的专家学者、专业评估机构和咨询机构等。公益组织应关注选聘过程、成本效益和对评估开展的把控。

- 缺乏对项目评估服务机构的有效管理，可能影响评估结果的有效性，且造成资源的浪费。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是按照组织自身的服务采购流程来确定评估服务机构、建立评估工作执行中的监督机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.4.2.2 项目第三方评估	
风险描述	控制描述
<p>缺乏对项目评估服务机构的有效管理，可能导致评估工作不能有效开展，评估质量无法保证，进而影响评估结果的有效性，且造成资源的浪费。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应按照组织自身的服务采购流程来确定评估服务机构。在采购合同中，应明确评估服务机构的服务内容、服务期限、权利义务、违约责任、评估验收和合同兑现等内容。在选择评估机构时应从多维度进行多方比价，控制项目评价成本。</p> <p>在评估工作执行中，应建立服务商的监督机制以及及时识别执行过程中的问题，并按需做出调整，确保评估的有效性。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 2.4.3 项目评估结果应用

项目评估结果应被解读并反哺于后续项目的管理中，从而形成项目管理的长效机制。本三级流程下设 1 个四级控制流程和控制点 2.4.3.1 项目评估结果应用。

#### 2.4.3.1 项目评估结果应用

项目评估后应形成评估报告。报告应按照组织的信息公开制度向利益相关方进行公开。公益组织应对评估的结果进行解读分析，提炼经验，并作为重要环节纳入项目评估机制中。

- 缺少对评估结果的转化与应用机制，可能导致的影响是项目不能持续优化与改进。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是根据评估结论制定具体的应用计划，并确保计划的有效执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.4.3.1 项目评估结果应用	
风险描述	控制描述
<p>公益组织缺少对评估结果的转化与应用机制，导致项目评估费用、人力和时间等资源的浪费，且可能导致项目不能持续优化与改进、组织无法得到有序发展和成长。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>公益组织应将评估结论运用作为关键环节纳入整体项目评估计划。根据评估结论制定具体的应用计划，包括让利益相关方或公众知悉评估结果、根据评估结果总结项目经验形成组织资产、制定改进项目的措施及推进计划等。在组织/项目内部创造有助于评估结果运用的氛围和环境，从而持续优化项目助力组织发展，最大化发挥评估的价值。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

## 2.5 项目/捐赠物资管理

筹集或者采购物资来开展公益项目是目前较为常见的形式，如救灾项目和扶贫项目等。也有一些有价值的物品捐赠到公益组织，如艺术品，用其所折现的款项支持公益项目。物资的管理应当完善和健全方能保持物资的价值。本二级流程下有 2.5.1 物资管理制度和 2.5.2 库存物资管理 2 个三级流程。

一级流程	二级流程	三级流程
2. 业务管理	2.5 项目/捐赠物资管理	2.5.1 物资管理制度 2.5.2 库存物资管理

### 2.5.1 物资管理制度

物资管理制度包括管理规范和职责。此三级流程下设物资管理制度和职能 1 个四级流程。

#### 2.5.1.1 物资管理制度和职能

公益组织首先需要规范流程来对筹集或采购的物资，以及捐赠物资进行管理，并在组织内部划分管理职责。在职责划分中应充分考虑不相容岗位分离的要求，如采购、验收、库管和会计应由不同的人来担当。

- 缺乏完善的捐赠/项目物资相关的制度与职责，导致组织无法有效针对物资进行管理。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定项目物资管理制度和职能，并明确各流程环节的负责部门及岗位。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.5.1.1 物资管理制度和职能	
风险描述	控制描述
缺乏完善的捐赠/项目物资相关的制度与职责，可能导致组织无法有效针对物资进行管理，导致资产管理不规范，影响组织资产安全，及造成组织资产损失。  风险分级：中	公益组织应建立符合组织管理需求和法律法规要求的项目物资管理制度和职能，包括如对物资的采购验收、入账、出入库和盘点等生命周期的管理要求，并明确各流程环节的负责部门及岗位。物资管理制度经过适当管理层审核后方能下发生效。  控制分级：标准控制

### 2.5.2 库存物资管理

三级流程库存物资管理下分物资验收及入库管理、物资保管、盘点与减值管理、物资出库管理和捐赠/项目物资账务处理共 5 个四级流程。

#### 2.5.2.1 物资验收及入库管理

物资验收是指在物品正式入库前，按照一定的程序和手续，对到库物品进行数量和外观质量的检查，以验证它是否符合采购合同及捐赠所要求的标准。根据验收结果，由组织的仓库保管员（或类似角色）将物资登账，物资由此进入库存管理的生命周期。

- 缺少对项目物资、捐赠实物的验收及标准，导致的影响是接受不合格或对人身健康安全有隐患的物资。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立符合业务实际需求的验收标准，由具有胜任能力的专业人员检查物资的质量、安全性和有效期，确认无误后方能接收。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

#### 四级流程：2.5.2.1 物资验收及入库管理

风险描述	控制描述
<p>缺少对项目物资、捐赠实物的验收及标准或者捐赠物资验收的专业胜任能力，可能会接受不合格、对人身健康和安全的有隐患的物资，对受益人的人身健康造成潜在危险，对组织造成公信力乃至法律风险。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：高</p>	<p>公益组织应当建立符合业务实际需求的验收标准。在接受捐赠实物时，由具有胜任能力的专业人员检查物资的质量、安全和有效期，确认无误后方能接收。</p> <p>公益组织对于捐赠物资的接收根据实际的安排区分公益组织入库管理和接收方入库管理。对于在公益组织入库的捐赠物资，应经公益组织验收人员和仓库管理人员两人以上清点核实无误后入库。对于不在公益组织入库，由捐赠方发往受赠地的物资，应经过适当的审批，由公益组织指导捐赠方将物资运往接收地，获取接收方出具的货物接收证明。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：标准控制</p>

#### 2.5.2.2 物资保管

物资入库后通常会成为组织的资产，供项目使用。

- 不规范甚至无序的入库管理，可能导致捐赠物资和采购物资陈旧或丢失。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是对存放捐赠物资的仓库制定仓库管理规范并建立库存物资清单。针对高价值的物品（如艺术品）需要进行特殊的仓储安排。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

#### 四级流程：2.5.2.2 物资保管

风险描述	控制描述
<p>库存物资入库管理不规范，可能导致组织捐赠物资和采购物资存放混乱，进而导致捐赠物资和采购物资陈旧或丢失，影响物资使用效率，并且可能造成物资浪费，进而影响后续与捐赠方的合作。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：中</p>	<p>公益组织应对存放捐赠物资的仓库制定仓库管理规范，包括物理安全、消防安全和特殊物资的保管要求等。公益组织应对库存物资的存放和管理指定负责人员，并对捐赠物资和采购物资进行分类管理。</p> <p>库存物资管理部门或岗位应建立库存物资清单，对入库/出库的库存物资登记其来源为捐赠物资或采购物资，并且对编号、名称、规格型号、数量、保质期、计量单位和存放地点等进行记录。库存物资清单应由库存物资管理部门或岗位根据入库/出库单及时更新。公益组织还应在接受名贵物品的捐赠前评估自身的保管能力。在经过调研和必要的内部审批后，公益组织可以租用第三方仓库保管和物流服务。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：标准控制</p>

#### 2.5.2.3 盘点与减值管理

库存盘点是定期或临时对库存物资的实际数量进行清查、清点、核对库存物品实际数量与电子台账记账数量的一项工作。库存期间的物资可能发生毁损、陈旧和价格下跌等情况而对库存物资的成本价值产生变动。在会计期末，需要对于存货进行减值测试，以确保正确计量组织的资产。

- 库存物资入库管理不规范、减值资产未被及时发现或未及时处理，可能导致捐赠物资和采购物资陈旧或丢失、资产价值不能被真实反映。风险分级为中。

- 与该风险对应的控制措施是建立盘点程序，在会计期末进行减值测试。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.5.2.3 盘点与减值管理	
风险描述	控制描述
<p>库存物资入库管理不规范，可能导致组织捐赠物资和采购物资存放混乱，捐赠物资和采购物资陈旧或丢失，影响物资使用效率，并且可能造成物资浪费，进而影响组织的公信力和后续与捐赠方的合作。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织库存物资管理部门或岗位和财务部门应当至少每年对库存物资进行一次全面盘点。盘点过程中应当由适当的人员执行监盘，盘点结果应当形成书面盘点报告，由盘点执行人员和监盘人员签字确认。库存物资管理部门或岗位应当对盘点差异进行分析，并出具盘点差异处理意见。根据公益组织的管理权限，相关审批人完成盘点差异处理意见的审批后，组织应及时进行盘点差异处理。</p> <p>控制分级：关键控制</p>
<p>减值资产未被及时发现或未及时处理，可能导致无法及时跟进原因，并进行账务调整，资产价值不能被真实反映，从而影响组织财务报告的准确性，增加导致组织财务报表合规风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织库存物资管理部门或岗位和财务部门应当至少每年一次对库存物资进行减值测试，如发现霉变、破损或超过保质期的物资时应及时填写物资报废单等单据，写明减值原因及处理方式，经相关部门审批后，递交财务部门进行账务处理。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

#### 2.5.2.4 物资出库管理

公益组织应建立规范性的物资出库流程，如业务部门提出申请并得到审批后，库管人员方能执行出库程序，并更新相关的（电子）台账记录。

- 资产领用与退回未经及时合理的审批与记录，可能导致实物与台账记录不一致，影响资产管理规范性。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定物资出库的管理规范。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.5.2.4 物资出库管理	
风险描述	控制描述
<p>资产领用与退回未经及时合理的审批与记录，可能导致实物与台账记录不一致，影响资产管理规范性，不能在财务报表上真实反映，从而影响组织财务报告的准确性，增加导致组织财务报表合规风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织采购物资/捐赠物资申领人员应在物资出库前填写物资申领单据，经过适当的审批后提交至物资管理部门或岗位，以明确申领物资的种类和数量等。公益组织采购物资出库时，库存管理部门或岗位人员应按照物资申领单据中的需求发放物资，填写出库单，明确出库物资的种类和数量，并请领取人签字确认。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

#### 2.5.2.5 捐赠/项目物资账务处理

捐赠物资和项目采购物资除了通过建立管理台账来规范其出入流程外，应在会计记录上进行登账，以此来对物资的价值进行财务上的核算。管理台账和财务账应当保持一致。

- 捐赠/项目物资的入库和出库未能及时准确入账，影响财务报告的准确性和完整性。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据法律法规要求建立入账规范。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.5.2.5 捐赠/项目物资账务处理	
风险描述	控制描述
捐赠/项目物资的入库和出库未能及时准确入账，可能影响财务报告的准确性和完整性，从而影响组织的透明度和运营效率。  风险分级：中	公益组织应根据法律法规要求，对于确认接受的捐赠物资，根据其不同性质，对其入账价值采取相应的收入确认流程，并根据相关会计制度，对收到的捐赠物资进行分类和入账处理。  控制分级：标准控制

## 2.6 数据维护与管理

随着大数据的时代的到来，由此带来的风险也与日剧增（如数据泄露）。因此，数据库的管理中应特别关注数据隐私和数据安全问题（见 3.4 隐私保护、3.5 数据安全）。本二级流程包括捐赠方数据管理和受益人数据管理 2 个三级流程。

一级流程	二级流程	三级流程
2. 业务管理	2.6 数据维护与管理	2.6.1 捐赠方数据管理 2.6.2 受益人数据管理

### 2.6.1 捐赠方数据管理

公益组织应建立捐赠方数据库来管理捐赠人的数据。本三级流程下设捐赠方数据库 1 个四级流程。

#### 2.6.1.1 捐赠方数据库

捐赠方数据库是公益组织的“捐赠人关系管理”枢纽。公益组织应维护捐赠方数据库来作为捐赠人忠诚度保持的工具，如在数据库基础上建立反馈机制。数据库的分析还可以作为公益组织筹款策略制定的依据。

- 缺乏捐赠方数据有效管理，可能增加捐赠人员数据的遗失、泄露、不完整和不准确的风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立捐赠方信息数据库（或 excel 表），指定专人维护捐赠方信息及捐赠记录。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.6.1.1 捐赠方数据库	
风险描述	控制描述
<p>缺乏捐赠方数据有效管理，可能增加捐赠人员数据的遗失、泄露、不完整和不准确的风险，进而增加捐赠渠道维护的难度、降低捐赠人对组织的忠诚度和粘合度，影响后续筹资的效果。如涉及捐赠方数据被恶意泄露、倒卖，则会增加组织的合规风险、舆论和品牌风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应当建立捐赠方信息数据库（或 excel 表），指定专人维护捐赠方信息及捐赠记录。建立规范的数据管理制度对捐赠方信息进行维护和数据保护，包括根据部门分工与管理职级设置访问与调用捐赠方数据库的权限及审批流程。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

## 2.6.2 受益人数据管理

受益人的数据也应被保存计档，一方面可以记录公益项目的效益，另一方面可以对于捐赠财产的使用提供留痕档案。本三级流程下设受益人数据库 1 个四级流程。

### 2.6.2.1 受益人数据库

受益人数据库是公益组织的项目绩效的记录记载。数据库的分析同样可以作为公益组织策略制定的依据。但在数据库的管理中需要避免数据遗失和泄露的风险。

- 缺乏受益人数据有效管理，可能导致受益人对组织的信任和粘合度降低。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是应当建立受益人信息数据库（或 excel 表），指定专人维护受益人信息及受助记录。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.6.2.1 受益人数据库	
风险描述	控制描述
<p>缺乏受益人数据有效管理，可能增加受益人数据的遗失、泄露、不完整和不准确的风险，进而增加捐赠活动和项目开展的难度、降低受益人对组织的信任和粘合度，影响后续筹资和项目开展的效果。如涉及受益人数据被恶意泄露、倒卖，增加组织的合规风险、舆论和品牌风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应当建立受益人信息数据库（或 excel 表），指定专人维护受益人信息及受助记录。建立规范的数据管理制度对受益人信息进行维护和数据保护，包括根据部门分工与管理职级设置访问与调用受益人数据库的权限及审批流程。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

## 2.7 其他业务活动管理

在公益组织的业务活动中，除了常规公益项目外，还包括一些带有特殊属性的业务活动，如政府购买、涉外活动、个案救助、境外救助、专项基金和慈善信托。本管理体系在此二级流程下分出 3 个三级流程即其他业务活动、专项基金管理和慈善信托。

一级流程	二级流程	三级流程
2. 业务管理	2.7 其他业务活动管理	2.7.1 其他业务活动 2.7.2 专项基金 2.7.3 慈善信托

### 2.7.1 其他业务活动

本三级流程针对带有特殊属性的公益组织的业务活动进行定点关注，下分 3 个四级流程，分别对各个项目的重要风险点和控制点进行说明。

#### 2.7.1.1 政府购买管理

《政府采购法》第二条第二款规定“本法所称政府采购，是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为”。2017 年 9 月民政部、中央编办、财政部和人力资源社会保障部联合印发《关于积极推行政府购买服务加强基层社会救助经办服务能力的意见》；同年 10 月财政部和民政部印发的《财政部民政部关于支持和规范社会组织承接政府购买服务的通知》中明确指出了社会组织承接政府购买服务应具备的条件：具有独立承担民事责任的能力；具有开展工作所必需的条件，具有固定的办公场所，有必要的专职工作人员；具有健全的法人治理结构，完善的内部管理、信息公开和民主监督制度；有完善的财务核算和资产管理制度，有依法缴纳税收、社会保险费的良好记录；近三年内无重大违法记录；法律、行政法规规定的其他条件。

- 不具备承接政府购买服务条件、未制定政府购买相关的管理规范 and 流程，可能导致组织不具有承接政府购买服务的胜任能力资格、不能有序开展相关业务活动。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是应根据相关法律法规，制定承接政府购买服务相关的管理制度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.7.1.1 政府购买管理	
风险描述	控制描述
若公益组织的项目涉及政府购买，但是未制定政府购买相关的管理规范 and 流程，可能导致组织不能评估自身是否具有承接政府购买服务的胜任能力资格或不能有序开展相关业务活动，无法充分实现组织的目标，甚至增加公益组织的合规风险。  风险分级：中	若公益组织的项目涉及政府购买，公益组织除评估自身是否具备承接政府购买服务条件外，还应根据相关法律法规，制定承接政府购买服务相关的管理制度，包括承接的内部审批流程、满足承接政府购买服务应加强的内部管理规范，如编制全面的项目预算及项目计划、规范志愿者管理、获得社会组织评估规定评级等，以及对服务提供过程的管理监督、项目成本核查和收益评估工作，确保服务提供的质量。此外，管理制度中应明确信息公开要求，及时公开政府购买服务项目相关信息，方便社会组织查询，自觉接受社会监督。  控制分级：标准控制

#### 2.7.1.2 涉外活动管理

在民政管理机关关于重大事项报告中，涉外活动通常是报批事项。因此，公益组织如果举办涉外活动，应需要履行相应的报批手续。根据《民政部直管社会组织重大事项报告管理暂行办法》及各地相关的社会组织重大事项报告规定和管理办法，涉外活动属于报批事项之一。



- 未制定明确的涉外活动规范和流程，未按照要求获取备案和审批，导致的影响是组织合规风险的增加。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是应根据相关法律法规制定涉外活动的管理规范并据此执行，以确保合法合规。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.7.1.2 涉外活动管理	
风险描述	控制描述
若公益组织的项目涉及涉外活动，但是公益组织未制定明确的规范和流程对于涉外活动进行规范，可能导致组织未能按照主管部门和外事单位的要求获取备案和审批，从而增加组织的合规风险。  风险分级：中	公益组织应根据相关法律法规制定涉外活动的管理规范，明确涉外活动的范围和方式，了解开展涉外活动的审核程序，包括组织内部的审批流程及审批层级、外部业务主管指导单位审查、外事部门和有关上级部门审批。审批通过后方可开展活动，并应及时向登记管理机关备案。  控制分级：标准控制

### 2.7.1.3 境外援助

随着“一带一路”国家战略的提出，我国的公益组织越来越主动尝试国际化，“走出去”参与全球社会治理。

- 未准确评估自身的能力条件、管理不规范、不熟悉东道国政策，导致的影响是境外项目无法落地，直接造成公益财产的损失。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是依据相关法律法规和监管要求规划本组织境外援助项目，并建立境外援助相关制度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.7.1.3 境外援助	
风险描述	控制描述
涉及境外援助的公益组织，如未根据自身的能力条件开展境外援助，将可能导致境外项目无法落地，直接造成公益财产的损失。未对境外援助项目进行规范化的管理将可能导致无法有效应对东道国的政策和法律风险。  风险分级：中	公益组织应依据相关法律法规和监管要求规划本组织境外援助项目，并建立境外援助相关制度。项目的立项研究应包括相关的国际准则，评估东道国当地的政策风险，针对东道国的风俗习惯和民族习惯等形成相应的风险提示机制，并为开展海外援助的本组织员工和志愿者制定完善的风险预案和应急机制。如涉及建立海外机构，应符合东道国监管和审批政策。  控制分级：标准控制

### 2.7.1.4 个案救助

个案救助通常见于儿童少年领域的病痛、扶贫等项目等，项目资金直接用于受益人。公益组织应依托其公益项目的规划来管理个案救助。

- 管理中缺少救助对象选择标准、受益人选择时缺少审核程序，导致的影响是个案救助对象的选择不当，从而使得公益组织面临舆论压力。风险分级为中。

- 与该风险对应的控制措施是建立个案救助管理制度，并在其中明确救助对象选择标准，救助对象的审核程序，确立从申请到结项的管理流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.7.1.4 个案求助	
风险描述	控制描述
<p>管理中缺少救助对象选择标准、受益人选择时缺少审核程序，可能导致个案救助对象的选择不当，从而使得公益组织面临舆论压力。缺乏对受益人就募集资金分配规则与期望值管理，可能会导致公益组织与受益人就募集资金分配问题存在分歧，造成纠纷。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应建立个案救助管理制度，并在其中明确救助对象选择标准，救助对象的审核程序，确立从申请到结项的管理流程。公益组织在选择个案救助对象时应履行审核程序，并与受益人沟通及签署协议来设置筹资目标与募集资金分配规则，包括如对于超出筹资目标部分的金额，公益组织可以用于救援其他受益人等。在进行筹资活动需要披露救助对象时应注意保护个人隐私和满足伦理规则。救助的进展应按照组织的信息公开制度进行及时的披露。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

## 2.7.2 专项基金

民政部于 2015 年 12 月印发了《关于进一步加强基金会专项基金管理工作的通知》。

### 2.7.2.1 专项基金管理

根据上述通知，专项基金接受基金会统一管理，不具备独立的法人资格。为了加强管理和监督，公益组织应建立健全专项基金管理制度来落实管理和监督责任。

- 缺乏对专项基金的管理规范，导致组织未能按照法律法规履行对专项基金的有效监管。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定专项基金管理制度，明确专项基金设立及终止的条件和决策程序。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.7.2.1 专项基金管理	
风险描述	控制描述
<p>缺乏对专项基金的管理规范，可能会导致组织未能按照法律法规履行对专项基金的有效监管，进而增加合规风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应根据相关的法律法规，制定专项基金管理制度，明确专项基金设立及终止的条件和决策程序，以规范对专项基金的管理、监督和信息公开等流程。在实际执行中，应与发起人签订正式协议明确专项基金设立目的、财产使用方式、双方责任义务、终止条件和剩余财产的处理等事项。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

## 2.7.3 慈善信托

慈善信托是近年来兴起的一种慈善形式。2017 年 7 月 26 日银监会和民政部联合印发《慈善信托管理办法》。办法的第二条对慈善信托进行了定义，是指委托人基于慈善目的，依法将其财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理和处分，开展慈善活动的行为。按照办法规定，经认定为慈善组织的方能涉入慈善信托业务。

为了慈善信托的依法合规开展，慈善组织应建立慈善信托管理制度，并按照不同参与方式来管理相应的风险。本三级流程项下设慈善信托管理制度、慈善信托的委托和慈善信托的接受委托共3个四级流程。

### 2.7.3.1 慈善信托管理制度

慈善信托属于公益信托，是开展公益事业的一种较为复杂的形式，尤其体现在公益信托中面临的利益相关方更多：受托人、托管人和监察人；面临多重监管：民政部门和银监会；对于管理的要求更高，所以公益组织应制定相应的管理制度来对重要事项把控到位。

- 缺乏慈善信托管理制度，导致的影响是管理节点出现漏洞，从而给组织带来合规风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定慈善信托管理制度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.7.3.1 慈善信托管理制度	
风险描述	控制描述
缺乏慈善信托管理制度，将可能导致组织的慈善信托各个管理节点出现漏洞，从而给组织带来合规风险。  风险分级：中	涉及慈善信托的公益组织应制定慈善信托管理制度。制度应对于慈善信托的重要事项和管理节点按照法律法规和监管要求进行规范，包括如设立慈善信托的目的、受益人的范围界定、信托资产的规模和期限的确定、受托人，托管人和/或监察人的选择、民政部门备案，监督机制、责任人及各节点的审批、慈善信托的信息公开等方面。  控制分级：标准控制

### 2.7.3.2 慈善信托的委托

公益组织作为慈善信托的委托人，应对委托进行全面管理和监督。

- 缺乏对于委托的全面管理和监督，导致的影响是影响慈善信托财产的安全。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是与相关方签署委托文书来约定各项条款。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.7.3.2 慈善信托的委托	
风险描述	控制描述
作为慈善信托委托人的公益组织如缺乏对于委托的全面管理和监督，将有可能导致慈善信托违规备案和处理，最终影响慈善信托财产的安全。  风险分级：中	公益组织作为慈善信托的委托人，应按照制度要求执行受托人的选择流程，基于自身慈善信托目的选择值得信赖且有能力的受托人，并按照自身管理需要和监管要求设立监察人。组织应就慈善信托与相关方签署委托文书来约定各项条款，包括信托受益人取得信托利益的形式和方法、信托报酬收取标准和方法、年度慈善支出的比例或数额等。 公益组织还应建立相应的监督机制来监督慈善信托资产的管理。组织还应在财务账簿上单独核算每一笔慈善信托。

### 2.7.3.3 慈善信托的接受委托

慈善组织也可作为慈善信托的受托人，管理受托资产和信托项目。

- 未对管理流程做出规范性要求，导致的影响是组织无法有效履行受托责任，并有可能对慈善信托资产造成损失。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是对管理流程作出规范性要求。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：2.7.3.3 慈善信托的接受委托	
风险描述	控制描述
担任慈善信托受托人的慈善组织未对管理流程做出规范性要求，将可能导致组织无法有效履行受托责任，并有可能对慈善信托资产造成损失。	认定为慈善组织的公益组织方可担任慈善信托的受托人。组织在接受委托前应履行背景调查义务，确认该信托财产是委托人合法所有的财产，受益人应符合组织的宗旨和业务范围。组织应与委托人及相关方签订委托文书，约定各方的权利和义务，包括公益支出的比例和管理费用的比例等内容。作为受托人的组织应按照委托文件确认信托财产，并对各信托项目单独记账和单独核算，编制单独的财务报告，并及时向民政部门备案。同时，组织应依法进行相关信息披露。
风险分级：中	控制分级：标准控制

图表 5：业务管理二至四级流程可汇总如下表

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
2. 业务管理	2.1 项目规划	2.1.1 项目战略规划	2.1.1.1 项目战略规划的制定与审批
		2.1.2 项目设计与可行性研究	2.1.2.1 项目设计
			2.1.2.2 项目可行性研究
	2.1.3 项目立项	2.1.3.1 立项及审批	
	2.2 筹资/物管理	2.2.1 筹资机制	2.2.1.1 筹资管理制度
			2.2.1.2 公开募捐资格
			2.2.1.3 筹资人员/团队管理
		2.2.2 筹资目标	2.2.2.1 目标制定与审批
		2.2.3 筹资策略、渠道及产品管理	2.2.3.1 筹资策略设计
			2.2.3.2 筹资渠道管理
			2.2.3.3 筹资产品
		2.2.4 筹资计划	2.2.4.1 筹资计划的制定与审批
		2.2.5 筹资活动	2.2.5.1 公开募捐方案备案
			2.2.5.2 公开募捐活动-信息公布
			2.2.5.3 公开募捐活动-互联网募捐
2.2.5.4 公开募捐活动-慈善拍卖			
2.2.5.5 公开募捐活动-慈善义卖			
2.2.5.6 公开募捐活动-慈善晚宴			
2.2.5.7 公益网店			

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
			2.2.5.8 联合劝募
			2.2.5.9 定向募捐
		2.2.6 捐赠接受管理	2.2.6.1 背景调查
			2.2.6.2 捐赠动机识别与判定
		2.2.7 捐赠协议管理	2.2.7.1 签署与履行
		2.2.8 筹资监督与评价	2.2.8.1 筹资进度监督
			2.2.8.2 捐赠收款管理
			2.2.8.3 捐赠退款管理
			2.2.8.4 成本控制
			2.2.8.5 筹资方案调整
			2.2.8.6 筹资评价
	2.2.9 筹资披露与反馈	2.2.9.1 筹资披露管理	
		2.2.9.2 捐赠反馈机制	
	2.2.10 筹集物资	2.2.10.1 筹集物资管理	
	2.2.11 捐赠的特别事项	2.2.11.1 接受境外捐赠	
		2.2.11.2 股权捐赠管理	
	2.3 项目管理	2.3.1 项目管理制度	2.3.1.1 项目管理制度的制定与审批
		2.3.2 项目实施方案	2.3.2.1 项目实施方案制定与下发
			2.3.2.2 项目财务管理制度
		2.3.3 项目执行与质量管理	2.3.3.1 受益人/群体申请与审核
			2.3.3.2 受益人知情权管理
			2.3.3.3 项目对内汇报管理
			2.3.3.4 项目对外汇报管理
			2.3.3.5 受益情况监督
		2.3.4 项目服务商管理	2.3.4.1 项目服务商管理机制
		2.3.5 项目监督管理	2.3.5.1 项目监督机制
		2.3.6 项目结项管理	2.3.6.1 项目结项程序规范
			2.3.6.2 剩余捐赠财产处置
			2.3.6.3 项目结项评估
			2.3.6.4 项目中止（项目非正常退出）
	2.4 项目评估	2.4.1 项目评估机制	2.4.1.1 评估制度
			2.4.1.2 项目评估指标与方案
		2.4.2 项目评估方式	2.4.2.1 项目内部评估
2.4.2.2 项目第三方评估			
2.4.3 项目评估结果应用	2.4.3.1 项目评估结果应用		
2.5 项目/捐赠物资管理	2.5.1 物资管理制度	2.5.1.1 物资管理制度和职能	
	2.5.2 库存物资管理	2.5.2.1 物资验收及入库管理	
		2.5.2.2 物资保管	
2.5.2.3 盘点与减值管理			

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
			2.5.2.4 物资出库管理
			2.5.2.5 捐赠/项目物资账务处理
	2.6 数据维护与管理	2.6.1 捐赠方数据管理	2.6.1.1 捐赠方数据库
		2.6.2 受益人数据管理	2.6.2.1 受益人数据库
	2.7 其他业务活动管理	2.7.1 其他业务活动	2.7.1.1 政府购买管理
			2.7.1.2 涉外活动管理
			2.7.1.3 境外援助
			2.7.1.4 个案求助
		2.7.2 专项基金	2.7.2.1 专项基金管理
		2.7.3 慈善信托	2.7.3.1 慈善信托管理制度
			2.7.3.2 慈善信托的委托
	2.7.3.3 慈善信托的接受委托		

## 第五节 业务支持的风险与控制

业务支持为风险控制管理体系的第三个一级流程，主要涵盖公益组织后台支持部门的风险控制，旨在通过建立健全的公益组织支持部门的内部控制机制，夯实基础，以服务于组织的业务活动，达成组织战略目标，践行组织的使命和宗旨。

业务支持共分为10个二级流程，包括财务管理、资产管理、信息系统管理、隐私保护、数据安全、采购与外包管理、人力资源、档案与印章管理、合同管理和知识产权管理。进一步细分为39个三级流程和116个四级流程。本一级流程共涵盖126个风险点和126个控制措施。

### 3.1 财务管理

财务管理是指在一定的整体目标下，关于资产的购置（投资）、资本的融通（筹资）和经营中现金流量（营运资金），以及利润分配的管理。财务管理是一个组织管理的核心和基础。财务管理的内容包括财务预测、财务决策、财务计划、财务控制和财务分析等。公益组织的财务管理的对象是资金筹集、成本费用、公益项目资金规划、财务监督和财务报告。财务管理的建立和维护离不开健全的财务管理制度，其订立原则依据现行法律法规及财会准则，即《民间非营利组织会计制度》。

一级流程	二级流程	三级流程
3 业务支持	3.1 财务管理	3.1.1 财务管理制度与职责 3.1.2 预算管理 3.1.3 收入管理 3.1.4 成本费用管理

- 3.1.5 付款管理
- 3.1.6 收款管理
- 3.1.7 报销管理
- 3.1.8 借款管理
- 3.1.9 资金管理
- 3.1.10 票据管理
- 3.1.11 投资管理
- 3.1.12 税务管理
- 3.1.13 财务报告
- 3.1.14 会计核算

### 3.1.1 财务管理制度与职责

在本三级流程项下共分 3.1.1.1 财务管理制度、3.1.1.2 财务管理职责、3.1.1.3 会计档案管理和 3.1.1.4 职责分离共 4 个四级流程。

#### 3.1.1.1 财务管理制度

公益组织有效的财务管理不仅应当建立在严格遵循和执行国家财务管理法规的前提下，还应建立健全的内部财务管理制度，明确内部财务关系，保证各部门之间相互配合、相互制约，进行协调一致的组织财务活动，实现财务管理的有效性。

- 未建立或未对财务管理制度进行更新，导致的影响是组织内部的财务管理缺乏依据，进而导致财务管理混乱。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据相关法律法规和民间非营利组织会计制度，结合本组织的业务活动特点，建立健全的财务管理制度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.1.1 财务管理制度	
风险描述	控制描述
未建立财务管理制度或未对财务管理制度进行更新，可能导致组织内部的财务管理缺乏依据，进而导致财务管理混乱的现象。财务管理流程存在漏洞，增加运营风险、舞弊风险和合规风险等。  风险分级：中	公益组织应根据相关法律法规和《民间非营利组织会计制度》，结合本组织的业务活动特点，建立健全财务管理制度。同时，组织应建立相应的机制来适时跟进国家有关法律法规和会计制度的更新要求，及时修正组织的财务管理制度。  控制分级：标准控制

#### 3.1.1.2 财务管理职责

财务管理的职能范围较广，合理合规的职责分工对于财务管理的完成有着质的影响。合理的职责分工和权限分配是良好的财务管理活动的基础，合理的分工和分级授权原则也可以协助公益组织达成既定的财务管理目标。

- 未对财务管理的各项职责进行明确的定义，导致的影响是工作职责存在交叉或职责不能覆盖，进而影响组织的财务工作和管理效率。风险分级为中。

- 与该风险对应的的控制措施是应在财务管理的各个流程环节合理安排人员并制定详细的岗位职责说明。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及标准控制措施列示如下：

四级流程：3.1.1.2 财务管理职责	
风险描述	控制描述
未对财务管理的各项职责进行明确的定义可能导致在招聘环节无法有针对性的选拔人才以确保其职业胜任能力，在日常的管理工作中员工不了解其岗位职责，无法有效开展工作，容易导致工作职责交叉或职责不能覆盖，进而影响组织的财务工作和管理效率。	公益组织应在财务管理的各个流程环节制定详细的岗位职责说明并合理安排人员，以确保公益组织的财会从业人员了解其岗位所需要承担的职责并具备达成岗位职责所要求的从业资质，确保具有职业胜任能力的人员承担相应的财务工作。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.1.1.3 会计档案管理

会计档案是指单位在进行会计核算等过程中接收或形成的、记录和反映单位经济业务事项的、具有保存价值的文字和图表等各种形式的会计资料,包括通过计算机等电子设备形成、传输和存储的电子会计档案。2015年12月11日,中华人民共和国财政部、国家档案局令第79号发布修订后的《会计档案管理办法》,自2016年1月1日起施行。

- 会计档案管理制度和流程缺失或不完善，导致的影响是增加重要档案遗漏、损坏或损毁的风险，进而导致财务信息无法追溯。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立会计档案管理制度并确保有效执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及标准控制措施列示如下：

四级流程：3.1.1.3 会计档案管理	
风险描述	控制描述
会计档案管理制度和流程缺失或不完善可能导致实际工作中缺少规范的指引来确保会计档案得到有效管理，无法及时识别档案保存场所不符合安全要求的漏洞，增加重要档案遗漏、损坏或损毁的风险，进而导致财务信息无法追溯。会计档案销毁不当，增加负责人或责任人承担刑事责任的风险。	公益组织应在其档案管理制度中明确会计档案保存的内容、范围、保存期限、保存场所、调用和销毁等，其中会计档案的保存期限应该符合财政部规定的最低要求，不得任意销毁。
风险分级：中	控制分级：关键控制

### 3.1.1.4 职责分离

为降低财务风险，财务管理的关键岗位职责需要进行分离。财务岗位应通过遵循不相容职责相分离的原则,实现合理的组织分工。公益组织应当在设置财务管理职责和权限时，充分考虑职责分离原则，避免由于未考虑职责分离而导致的舞弊风险，以及对公益组织财务报告和实际运营合规性和有效性的影响。



- 财务岗位设置和分工未实现不相容关键岗位的分离，导致的影响是组织内部管控出现漏洞，增加舞弊风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的的控制措施是按照职责分离规则进行岗位设置和职责分工。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及标准控制措施列示如下：

四级流程：3.1.1.4 职责分离	
风险描述	控制描述
财务岗位设置和分工未实现不相容关键岗位的分离，可能导致组织内部管控出现漏洞，增加舞弊风险，进而影响财务报表的准确性、完整性和实际运营管理的有效性及其合规性。  风险分级：高	公益组织财务管理的各岗位设置和职责分工应确保在财务处理的各个环节做到恰当的职责分离，如应当指派不同员工担任网上银行交易信息录入、复核及签发的职责，以防范舞弊的发生。具体的职责分离，请见附件职责分离表。  控制分级：关键控制

### 3.1.2 预算管理

预算管理是财务管理的核心内容之一。公益组织的预算管理本质上是对组织的资源的未来在一定周期内的规划，其周期通常为一年。预算是各项运行发展计划在财务上的体现，预算管理能够使公益组织有限的资金得到合理的配置，提高资金使用率。预算管理通常包括预算编制、预算控制、预算执行和绩效管理四个环节。因此，本三级流程分为 3.1.2.1 预算管理流程、3.1.2.2 预算编制与批准、3.1.2.3 预算的执行与监督、3.1.2.4 预算调整和 3.1.2.5 预算决算共 5 个控制点或控制流程。

#### 3.1.2.1 预算管理流程

预算管理的目标是实现组织的发展战略。公益组织应建立并完善符合组织管理需要的预算管理流程，明确预算编制依据、编制程序和编制方法等内容，使之成为财务管理服务于战略目标的有效工具。公益组织的预算管理流程可参考实用性文档。

- 预算管理流程缺失或不完善，可能影响预算工作开展的及时性和有效性。风险分级为中。
- 与该风险对应的的控制措施是应当建立和完善预算管理制度和流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及标准控制措施列示如下：

四级流程：3.1.2.1 预算管理流程	
风险描述	控制描述
预算管理流程缺失或不完善可能导致实际工作过程中无据可依，预算管理各项工作职责不明确，进而影响预算工作开展的及时性和有效性。未确立预算的审批机构将影响预算的效力。  风险分级：中	公益组织应当建立和完善预算管理制度和流程，明确预算的编制依据、预算编制方法、责任主体、预算的执行与监督、预算的考核和预算的调整流程，以及与之对应的审批流程等内容。  控制分级：标准控制

### 3.1.2.2 预算编制与批准

- 组织预算的编制是服务于组织战略目标的实现。预算编制基础不正确、内容不合理将偏离组织的真实业务情况，直接影响此目标的实现。风险级别为中。
- 与该风险对应控制措施是公益组织应在预算的编制环节关注重要的控制点如编制基础、重要指标等。在预算流程中规定预算的编制基础和预算类别等。公益组织的预算编制完成后，应当有组织决策机构综合考虑预算期内宏观经济情况以及组织战略的基础上完成审议批准，批准后方可下发执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.2.2 预算编制与批准	
风险描述	控制描述
<p>组织的预算编制基础不正确，预算内容不合理，直接影响预算编制的质量；预算未能经由管理层恰当的审批，可能导致预算偏离组织的真实业务情况，无法体现业务运营的目标。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应当以组织战略规划和项目规划为基础，并根据组织的实际情况和运营环境来编制年度预算，内容包含组织的各项业务和运营相关的预算。明确其年度项目支出最低比例与管理费用最高比例。年度预算编制后应提交组织最高权力机构进行审议和批准后，方可执行。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.1.2.3 预算的执行与监督

- 公益组织缺乏预算执行与监督管理，未定期对业务运营情况与预算进行对比分析，可能导致预算方案无法落地，相关财务合规要求无法达成，组织目标无法实现，进而影响组织合规性和持续运营。风险分级为高。
- 与该风险对应控制措施是经过决策机构批准的预算应被分解到各个预算执行单位（业务/项目板块），并在组织层面建立监督机制来确保预算执行的质量和进度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.2.3 预算的执行与监督	
风险描述	控制描述
<p>未对组织预算的执行确定执行主体并分解预算，或未定期对业务运营情况与预算进行对比分析，可能无法及时发现执行差异情况并采取合理处理措施，进而影响业务活动的可持续性，影响组织业务目标的实现。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应将批准后的年度预算分解落实到内部各业务/项目板块并确定执行主体，作为各业务活动开展的预算指标。按财务管理制度将年度预算分解到月度、季度、或半年度等进行分期控制，以及时识别差异并采取调整措施。</p> <p>公益组织应开展预算监督工作，各个预算执行单位（业务/项目板块）定期（一般为月度）将实际业务表现与当期预算进行比较。相关管理部门应定期汇总各业务/项目板块的预算执行情况，从而把控组织总体执行情况。</p> <p>对于偏离预算的业务应进一步评估确定预算调整方案或业务调整方案，经过相关管理层审批后下发实施。</p> <p>对于预算外的事项，组织应建立独立的申请审批流程，确保经过适当的审批后方能实施。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.1.2.4 预算调整

预算一经决策机构的批准，一般不予调整。因此，公益组织应在其制度中明确预算调整的的必要条件，如政策法规的重大变化，或者在预算执行中出现了非常规的关键性差异等。

- 未对于预算调整的条件、形式、程序和审批进行规定，预算调整不及时可能造成组织的经济活动与预算的脱节，进而无法保证资金的有效利用。风险分级为中。
- 与该风险对应控制措施是确定预算调整的条件、预算调整的形式和调整程序。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.2.4 预算调整	
风险描述	控制描述
未对于预算调整的条件、形式、程序和审批进行规定将无法有效约束组织的预算管理。预算调整不及时可能造成组织的经济活动的脱节，资源调配不佳，进而影响组织业务目标的实现。  风险分级：中	公益组织应在其财务管理制度中确定预算调整的条件（如政策法规变动、运营环境变化和预算监督情况反馈等）、预算调整的形式（预算内调剂划拨和预算外调整等）和调整程序，并根据预算调整的条件和形式确定相应的审批层级。调整程序一般由组织内管理部门及时编制调整方案后提交到相应的审批层级进行批准。如因受重大因素影响确需全面调整预算，应将调整方案及必要性说明报送组织最高管理层批准。  控制分级：标准控制

### 3.1.2.5 预算决算

- 决算是指在会计年度末对该年度的财务成果和财务状况进行总结的一项工作。
- 缺乏对于预算执行情况的总结与分析，可能导致组织决策机构对于预算实际执行情况不了解，不利于组织编制下一年度预算以及影响组织预算管理的有效性和连续性。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是开展预算决算工作，对预算的执行情况进行总结分析。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.2.5 预算决算	
风险描述	控制描述
未对预算进行决算，无法全面了解预算的实际执行情况，无法为绩效考核提供依据，亦不能为下一年度预算提供数据基础，从而影响组织预算管理的有效性和连续性。  风险分级：高	公益组织应根据组织的预算制度开展预算决算工作，对预算的执行情况进行总结分析，并经过组织最高权力机构审批，以作为编制下一年度预算及年度计划的基本依据。  控制分级：关键控制

### 3.1.3 收入管理

- 财务管理的对象之一资金筹集表现为收入管理。根据《民间非营利组织会计制度》，收入是指民间非营利组织开展业务活动取得的、导致本期净资产增加的经济利益或者服务潜力的流入。收入按照其来源分为捐赠收入、会费收入、提供服务收入、政府补助收入、投资收益、商品销售收入等主要业务活动收入和其他收入等。本三级流程下有 3 个重要的管理环节，即收入类别界定、收入核算和收入监控。

### 3.1.3.1 收入类别界定

- 未按照会计准则要求进行收入类别界定并进行确认，导致的影响是影响组织账务处理的规范性及财务报告准确性。风险分级为高。
- 与该风险对应的的控制措施是根据民间非营利组织会计制度的要求设置其财务系统的收入科目，并对不同的收入单独核算。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.3.1 收入类别界定	
风险描述	控制描述
未按照会计准则要求进行收入类别界定并进行确认等核算工作将影响组织账务处理的规范性及财务报告准确性，甚至可能增加组织的会计核算的合规风险，并因此承担行政处罚。  风险分级：高	公益组织应根据《民间非营利组织会计制度》对组织的收入类别进行界定，同时在财务系统中设置相应的收入科目，并对不同的收入单独核算。收入应当按照其来源分为捐赠收入、会费收入、提供服务收入、政府补助收入、投资收益、商品销售收入等主要业务活动收入和其他收入等。公益组织还应正确区分限定性捐赠收入和受托代理资产。  控制分级：标准控制

### 3.1.3.2 收入核算

组织应确保按照会计准则进行收入的确认及相应的会计记录。

- 未按照会计准则进行收入的确认及相应的会计结转，可能影响组织财务报告数据的准确性和完整性。风险分级为中。
- 与该风险对应控制措施是收入确认应符合相关法律法规和民间非营利组织会计制度的规范要求。民间非营利组织应当将本期限定性收入和非限定性收入分别结转至净资产项下的限定性净资产和非限定性净资产。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及标准控制措施列示如下：

四级流程：3.1.3.2 收入核算	
风险描述	控制描述
未按照会计准则进行收入的确认及相应的会计结转将可能影响组织财务报告数据的准确性和完整性，甚至引发财务舞弊风险。  风险分级：中	公益组织的收入确认应符合相关法律法规和《民间非营利组织会计制度》的规范要求。对于无条件的捐赠或政府补助，应当在捐赠或政府补助收到时确认收入。对于附条件的捐赠或政府补助，应在取得捐赠资产或政府补助资产控制权时确认收入。 且公益组织应根据相关协议或者筹款公示核算非限定性收入和限定性收入。期末，应将本期收入按其限定性分别结转至净资产项下的限定性净资产和非限定性净资产。  控制分级：标准控制

### 3.1.3.3 收入监控

为保证组织紧密跟踪其各类收入的实现情况，公益组织应定期监控其收入。

- 缺乏对于收入的监控可能导致组织无法根据收入的实际情况及时有效的调整组织的计划和策略，进而影响组织运营效果和目标的实现。风险分级为中。
- 与该风险对应控制措施是对各类收入情况进行监控分析，了解组织收入情况是否达到预期。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及标准控制措施列示如下：

四级流程：3.1.3.3 收入监控	
风险描述	控制描述
未对收入进行监控，可能导致组织无法及时获知各类收入的实际情况，无法及时调整组织的计划和策略，从而影响组织的运营效果和项目的顺利开展。  <div style="text-align: right;">风险分级：中</div>	公益组织应当对各类收入情况进行监控分析，了解组织收入情况是否达到预期，并基于分析结果及时调整筹资/项目的计划及执行。  <div style="text-align: right;">控制分级：优化控制</div>

### 3.1.4 成本费用管理

为了使得公益资产发挥最大的效能，相关法律法规定了公益组织的主要支出及其标准。在《慈善法》颁布后的 2016 年 10 月，民政部、财政部和国家税务总局联合印发《关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定》（以下称“《规定》”）。《规定》明确了公益组织慈善活动支出和管理费用的列支原则，明确了慈善活动支出和管理费用的定义和范围，确定了慈善活动、其他业务活动和管理活动共同发生费用的分配原则。具体原则请参见第六章实用性文档。

本三级流程下设成本费用核算、成本费用监控共 2 个四级流程。

#### 3.1.4.1 成本费用核算

成本费用相关科目的核算应严格按照相关的会计准则来进行。费用是指非营利组织为开展业务活动所发生的、导致本期净资产减少的经济利益的流出。费用应当按照其功能分为业务活动成本、管理费用、筹资费用和其他费用等。这样的界定应当体现在组织的财务核算系统中，避免可能导致的合规风险。

- 未对成本费用类别进行界定并基于相关会计准则分别核算，可能影响组织的账务处理规范性及财务报告准确性。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是根据非营利组织会计制度的要求设置其财务系统的费用科目，并按照制度要求准确核算各项费用。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及标准控制措施列示如下：

四级流程：3.1.4.1 成本费用核算	
风险描述	控制描述
<p>未对成本费用类别进行界定并基于相关会计准则分别核算，可能影响组织的账务处理规范性，及财务报告准确性。影响组织遵循相关法律法规的规定并有效把控组织费用的支出，增加合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据《民间非营利组织会计制度》的要求对组织的费用类别进行界定，同时在财务系统中设置相应的费用科目，并按照制度要求准确核算各项费用。费用按照其功能分为业务活动成本、管理费用、筹资费用和其他费用等。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.1.4.2 成本费用监控

公益组织应在组织层面对成本费用定期监控，在确保满足年度支出和管理费用合规要求的前提下保证支出的合理性。

- 缺乏对于成本费用的监控可能导致组织无法及时获知成本费用的实际支出情况，组织的支出未能遵循成本费用的必要原则，薄弱的年度支出和超额的管理费用甚至可能影响组织合规性。风险分级为高。
- 与该风险对应的的控制措施是基于预算对成本费用的支出情况定期监控。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.4.2 成本费用监控	
风险描述	控制描述
<p>未对成本费用进行监控，可能导致组织无法及时获知成本费用的实际支出情况，无法及时调整和把控组织的计划和策略，从而影响组织的运营效果和项目的顺利开展，甚至增加合规风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应基于预算对成本费用的支出情况定期监控，遵循成本费用最必要原则，减少不必要的开支；并基于相关法律法规对于各类型组织的年度支出和管理费用标准的规定，把控业务成本和管理费用的支出，确保组织合法合规。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.1.5 付款管理

付款管理是资金流出组织的最后一道关口，因此也成为公益组织内部控制的重要环节。

付款管理三级流程下有 3.1.5.1 预付账款管理、3.1.5.2 应付账款管理和 3.1.5.3 付款流程共 3 个四级流程。

#### 3.1.5.1 预付账款管理

预付账款是指民间非营利组织预付给商品供应单位或者服务提供单位的款项。根据《民间非营利组织会计准则》的要求，预付账款应当按照实际发生额入账，并按照往来单位或个人等设置明细账，进行明细核算。

- 缺少对于预付账款的管理，导致的影响是组织资金的不合理占用，影响组织的现金流。风险分级为低。

- 与该风险对应的的控制措施是规范预付账款的管理，定期进行追踪核查。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.5.1 预付账款管理	
风险描述	控制描述
<p>公益组织缺少对于预付账款的管理可能导致组织资金被不合理占用，影响组织的现金流。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>公益组织应在其财务管理制度中规范预付账款的管理，包括：预付比例标准设置和审批、支付和审批流程、预付入账核算和预付账款跟踪分析等。预付账款应当按照往来单位或个人等设置明细账，进行明细核算。对于涉及大额或长期预付的款项，公益组织财务部门应定期进行追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性以及不可收回风险等情况。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

### 3.1.5.2 应付账款管理

应付款项是指非营利组织在日常业务活动过程中发生的各项应付票据、应付账款和其他应付款等应付未付款项。应付款项是基于权责发生制进行核算的，体现组织的负债。

- 缺少应付账款的妥善管理，可能影响组织的负债的准确性。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是依照非营利组织会计制度进行核算，并在正确的时点入账。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.5.2 应付账款管理	
风险描述	控制描述
<p>缺少应付账款的妥善管理可能存在一部分应付款项未予支付而产生长期挂账的情况，进而影响组织的负债的准确性。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>公益组织应按照权责发生制的原则，依照《民间非营利组织会计制度》进行核算，并在正确的时点入账（如商品所有权已转移）。对于应付账款不同的供应商设置明细账，必要时应与供应商核对账目和余额。公益组织还应定期分析应付账款的期限，按照合同协议及时清偿。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

### 3.1.5.3 付款流程

- 未制定规范的付款申请和审批流程以及相应的会计入账程序，可能导致组织财产用于不适当的用途，造成组织财产损失。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定规范的付款申请和审批的流程并明确支持文件的要求，明确付款审核人的责任和权力，严格审核原始票据的真实性、有效性和合法性。规范的付款流程可以帮助组织有效减少财产使用不合理的风险。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

**四级流程：3.1.5.3 付款流程**

风险描述	控制描述
未制定规范的付款申请和审批流程以及相应的会计入账程序，可能导致组织财产用于不适当的用途，造成组织财产损失。或者未按合同付款条件按时进行付款，组织将承担违约责任，从而影响组织的公信力。	公益组织应当制定规范的付款申请和审批的流程和明确支持文件的要求。公益组织财务部门应当审核合同条款后办理付款结算业务，付款前需对采购合同、发票和收到货物（已验收服务）进行核对。付款原始票据应真实、合法和有效，付款金额及付款方式应符合合同约定要求且经过恰当授权审批。 公益组织应当制定付款入账审批程序，保留支付凭证，以确保款项的支出符合组织信息公开和项目信息公示的要求。
风险分级：中	控制分级：标准控制

**3.1.6 收款管理**

与付款管理相对的是收款管理，本管理环节是针对组织的收入端进行管理的。收款管理三级流程下设的四级流程包括 3.1.6.1 收款管理流程和 3.1.6.2 应收账款管理。

**3.1.6.1 收款管理流程**

- 收款流程缺乏有效管理可能影响组织运营及组织目标的实现，薄弱的收款管理甚至会引起舞弊风险，影响组织声誉。风险分级为中。
- 与该风险对应的主要控制措施是根据组织的收入分类，公益组织应当建立有效的流程来确保组织的资产及时流入本组织，从而保证健康的现金流。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.6.1 收款管理流程	
风险描述	控制描述
收款流程缺乏明确管控可能给组织的收入及现金流造成影响，进而影响组织运营和项目执行，甚至可能由于管控缺失提供舞弊机会，给组织带来舆情风险。	公益组织应根据其业务活动需求规范收款流程，包括明确经办人、指定审批层级等。涉及收费项目的组织应在日常管理中妥善维护收款管理台账，及时跟进款项的到账和入账。对于交换交易相关收款事项，应在合同中约定收款期限，并进行跟踪检查。
风险分级：中	控制分级：标准控制

**3.1.6.2 应收账款管理**

应收款项是指公益组织在日常业务活动过程中发生的各项应收未收债权，包括应收票据、应收账款和其他应收款等。公益组织对应收账款的管理包括设置明细账、期末计提坏账准备等。

- 应收账款的会计核算不正确、缺乏对于应收账款的分析和管理的，导致的影响是财务数据失真、增加应收账款逾期的风险。风险分级为低。
- 与该风险对应的的控制措施是规定应收账款的入账事项和核算标准、对应收账款进行账龄分析，计提坏账准备。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：



**四级流程：3.1.6.2 应收账款管理**

风险描述	控制描述
<p>应收账款的会计核算不正确将导致组织财务数据失真；而缺乏对于应收账款的分析和管理的，将增加应收账款逾期的风险，甚至不可回收，最终影响组织的现金流。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>公益组织应依照《民间非营利组织会计制度》的要求，在其财务管理制度中规定应收账款的入账事项和核算标准。组织内部应指定应收账款收回的负责部门/人。期末应对应收账款进行账龄分析和计提坏账准备。收到款项后，组织应及时进行冲销。对于确实无法收回的应收账款应当及时查明原因，并根据管理权限，报经批准后，作坏账处理。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

**3.1.7 报销管理**

报销是公益组织的重要的管理事项之一。报销的费用种类主要包括差旅费、电话费、交通费、办公费、低值易耗品购置费和培训费等。三级流程报销管理包括的四级流程是 3.1.7.1 报销管理流程。

**3.1.7.1 报销管理流程**

公益组织面临大量的费用报销，建立一套完整的报销流程是组织提升内控管理的必要工作。

- 未建立合理和严格的费用报销机制与流程，导致的影响是费用报销在实际操作中无据可依，执行流程不规范。缺乏有效的报销管理可能导致费用报销流程存在风险敞口，增加组织舞弊风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的的控制措施是制定员工差旅和报销管理制度并确保依照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.7.1 报销管理流程	
风险描述	控制描述
<p>未建立合理和严格的费用报销机制与流程，可能导致费用报销在实际操作中无据可依，执行流程不规范，增加管理难度，可能导致与组织无关的报销，或者报销金额不准确和不合理，进而造成组织资金损失甚至增加舞弊风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应制定员工差旅和报销管理制度，明确差旅的申请和审批流程、补助标准和费用标准等。制度还应明确员工报销（含差旅）的流程和审批要求。各项审批要求应该符合组织的审批与授权矩阵。员工应当按照报销制度进行申请和审批。公益组织应在财务部门指定岗位负责审核员工报销单，包括单据和发票的合法性及金额的合理性等。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

**3.1.8 借款管理**

由于业务的特殊性，公益组织在日常管理中往往存在较多的员工借款情况。

三级流程借款管理下设的四级流程有 3.1.8.1 借款管理制度和 3.1.8.2 借款监控。

### 3.1.8.1 借款管理制度

- 未建立合理和严格的员工借款管理制度和流程，导致的影响是增加不合理借款和不可回收借款的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的的控制措施是设立员工借款管理制度，并在员工手册及员工离职流程中体现，定期查看借款状态。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.8.1 借款管理制度	
风险描述	控制描述
未建立合理和严格的员工借款管理制度和流程，可能导致员工在实际操作中无据可依，执行流程不规范，增加管理难度，可能增加不合理借款和不可回收借款的风险，从而影响组织的现金流并导致捐赠财产的流失。  风险分级：中	公益组织应设立员工借款管理制度，并在员工手册及员工离职流程中体现。制度应规定员工借款的金额限制和还款期限，以及相应的审批流程。组织的相关部门应定期查看理事、管理层和员工借款的金额和期限，对达到上限的借款人停止借款，对超期未归还借款进行及时催缴。  控制分级：标准控制

### 3.1.8.2 借款监控

- 未对员工的借款及还款进行准确、完整和及时的财务记录，导致的影响是无法及时准确了解借款状态、借款的可回收性并采取相应的干预措施。风险分级为中。
- 与该风险对应的的控制措施是对借款进行明细核算，并进行定期分析。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.8.2 借款监控	
风险描述	控制描述
未对员工借款及还款准确、完整和及时的进行财务记录，并开展有效的分析及追踪，可能导致组织无法及时准确了解借款状态、借款的可回收性等信息，并采取相应的干预措施；无法确保会计核算进行了及时准确的反映，影响财务报告的准确性，并影响组织的现金流，可能存在捐赠财产流失的风险。  风险分级：中	公益组织应当对所有组织成员的借款进行明细核算，包括理事、管理层、员工和志愿者等，还款后应及时进行冲销和费用归结。对于待回收借款，应于期末或定期分析其可回收性，经适当审批后，对预计可能产生的坏账损失计提坏账准备。当款项无法收回时，应确认坏账损失并计入当期费用。  控制分级：标准控制

### 3.1.9 资金管理

本三级流程下设 6 个四级流程，即 3.1.9.1 资金流动性管理、3.1.9.2 对外借款管理、3.1.9.3 备用金管理、3.1.9.4 银行账户管理、3.1.9.5 银行对账管理和 3.1.9.6 第三方支付账户管理。

### 3.1.9.1 资金流动性管理

资金流动性管理指公益组织对于资金收支情况的预测、规划、监控，以及对于超预算或预算外资金流动的管理。

- 缺乏对于资金流动性的管理可能导致运营资金无法及时到位，组织资金使用效率受到影响，进而影响组织业务运营。风险分级为中。
- 与该风险对应控制措施是制定合理的资金预测与收支规划（年度和月度），并以此为基础对资金的收支情况进行监控。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.9.1 资金流动性管理	
风险描述	控制描述
缺少资金计划和未对资金使用进行有效管理，可能影响组织资金使用效率，并且可能导致组织资金流动性无法保证、运营资金不能及时到位，影响组织运营。  风险分级：中	公益组织应当制定合理的资金预测与收支规划（年度和月度），并以此为基础对资金的收支情况进行监控，严格控制资金支付，同时关注捐赠资金的按时入账，达到并维持资金的收付平衡。对大额资金流动，应进行动态监控以降低资金风险。对于超预算或预算外的资金支付，应执行相应的审批流程。同时，公益组织应当建立完善的内部资金调拨流程，并根据实际需要设置各个核算单位的资金额度。  控制分级：标准控制

### 3.1.9.2 对外借款管理

公益组织对外借款管理指组织应当基于其自身资金流情况，对于组织对外借款的风险情况进行评估，制定具体的借款标准和审批流程。

- 缺乏对于组织对外短期和长期借款的管理可能影响公益组织资金的使用效率，降低资金流动性，增加额外成本和运营风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是应在财务管理制度中明确资金管理的具体借款制度和流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.9.2 对外借款管理	
风险描述	控制描述
缺少短期和长期借款的有效管理，可能影响组织资金使用效率，增加公益组织的额外成本并且可能导致组织资金流动性无法保证，运营资金不能及时到位，影响组织运营。  风险分级：中	公益组织应在财务管理制度中明确资金管理的具体借款制度和流程。针对组织对外借款的情况，组织应评估风险和自身资金流情况，经组织内部适合的管理层级审批后方能执行对外借款。此外，应通过借款协议约定双方的权利和义务，并对于借款状态进行有效监控，确保资金能够如期收回。  控制分级：标准控制

### 3.1.9.3 备用金管理

公益组织备用金管理包括对于备用金额度设置、申领流程、保管及定期盘点等流程的监控，保证组织对备用金及时收回的掌控，避免组织资金流动性降低进而影响组织运营的情况。

- 缺少备用金的有效管理，可能导致资金流动性降低，进而影响组织日常资金使用效率和运营效率。风险分级为低。
- 与该风险对应控制措施是在财务管理制度中明确备用金管理制度，规定管理环节和责任人。规范备用金额度设置、申领流程、保管及定期盘点等流程的监控，保证组织对备用金及时收回的掌控。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.9.3 备用金管理	
风险描述	控制描述
缺少备用金的有效管理，可能影响组织日常资金使用效率，组织资金流动性无法保证，运营资金不能及时到位，影响组织运营。  风险分级：低	公益组织应在财务管理制度中明确备用金管理制度，规定备用金的额度、期限、申领、发放、保管和盘点等环节和责任人。财务人员应根据备用金明细账对于备用金的状态进行有效监控，确保备用金的账期可控和如期收回。  控制分级：标准控制

#### 3.1.9.4 银行账户管理

公益组织银行账户管理包括对于银行账户的开户、销户以及变更的管理流程及制度。

- 银行账户的开立、变更和撤销流程缺乏规范，导致的影响是银行账户未经合理授权、银行账户的未授权使用和资金被盗用，增加组织的舞弊风险、财务风险及运营风险。风险分级为高。
- 与该风险对应控制措施是制定银行账户的开户、销户以及变更的流程及制度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.9.4 银行账户管理	
风险描述	控制描述
银行账户的开立、变更和撤销流程缺乏规范，可能导致银行账户未经合理授权，建立账外银行账户，或银行账户未在组织管控范围内，导致银行账户的未授权使用、资金被盗用，增加组织舞弊风险、财务风险和运营风险。  风险分级：高	公益组织应当制定银行账户（含国内、国外银行账户的人民币账户和外币账户以及相应网银）的开户、销户以及变更的流程及制度，确保各环节经过适当的审批，并确保该银行账户符合相关法律法规要求。相关流程中的各种审批表单应当妥善保存。  控制分级：关键控制

#### 3.1.9.5 银行对账管理

公益组织银行对账管理指组织对于银行账户与财务账面价值核对的管理，包括编制银行余额调节表，进行差异分析，对未达账项进行处理等。

- 未定期进行银行账户与账面价值核对，导致的影响是无法及时发现银行存款余额与账面价值的差异并采取跟进措施进行追溯，影响财务报表准确性。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是定期核对银行对账单和财务账，并至少每月编制各个银行账户的银行存款余额调节表。

- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.9.5 银行对账管理	
风险描述	控制描述
未定期进行银行账户与账面价值核对，可能导致组织无法及时发现银行存款余额与账面价值的差异并采取跟进措施进行追溯，影响财务报表的准确性。	公益组织应定期核对银行对账单和财务账，并至少每月编制各个银行账户的银行存款余额调节表，对于银行存款的账面余额和对账单之间的差异进行分析，说明未达帐项的性质、金额和产生的时间等。经编制人和审批人签字，并及时对未达账项进行处理。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 3.1.9.6 第三方支付账户管理

随着支付方式的丰富，公益组织涉及的资金账户除银行账户外，还包括第三方支付账户。

- 第三方支付账户的开立、变更、管理和撤销流程缺乏规范，导致的影响是第三方支付账户未经授权使用和组织资金被盗用，引发舞弊风险、财务风险和运营风险。风险分级为中。
- 与该风险对应控制措施是制定第三方支付渠道账户的开户、销户、对账及手续费的管理政策及程序。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.9.6 第三方支付账户管理	
风险描述	控制描述
第三方支付账户的开立、变更、管理和撤销流程缺乏规范，可能导致第三方支付账户未经合理授权，建立账外第三方支付账户，或第三方支付账户未在组织管控范围内，导致第三方支付账户未经授权使用和组织资金被盗用，引发舞弊风险、财务风险和运营风险。	公益组织应制定第三方支付渠道账户的开户、销户、对账及手续费的管理政策及程序，以规范微信和支付宝等第三方支付渠道收付款的流程。公益组织应定期查看第三方支付账户的明细，按照需要定期将余额结转至银行账户。在使用第三方支付账号作为互联网募捐渠道时，应进行及时的数据流和资金流的对账，并及时确认收入。组织业务往来中应避免使用以个人名义开设的第三方支付账号。
风险分级：中	控制分级：关键控制

### 3.1.10 票据管理

票据管理三级流程包括的四级流程有 3.1.10.1 支票、汇票管理、3.1.10.2 捐赠票据管理（含电子捐赠票据）和 3.1.10.3 发票管理。

#### 3.1.10.1 支票、汇票管理

支票和汇票的管理包括应当制定相关管理政策、关键环节的审批流程、台账登记、实物保护、盘点以及差异处理等。

- 未建立完善的支票和汇票管控程序，相关票据在实际的管理过程中缺少有效规范，可能导致相关票据使用不规范，增加组织的舞弊风险、财务风险和运营风险。风险分级为低。

- 与该风险对应的控制措施是制定支票和汇票的管理政策，明确申领、开具、作废/注销支票和汇票的规范流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.10.1 支票、汇票管理	
风险描述	控制描述
未建立完善的支票和汇票管控程序，可能导致相关票据在实际的管理过程中缺少有效规范，增加不恰当使用风险，进而引发舞弊风险、财务风险和运营风险。  风险分级：低	公益组织应当制定支票和汇票的管理政策，明确申领、开具、作废/注销支票和汇票的规范流程。包括关键环节经过合理审批，设置支票和汇票管理台账，对于使用情况进行记录，并规定各类票据登记、实物保护、盘点及差异处理的流程，确保票据的物理安全和账实相符。  控制分级：标准控制

### 3.1.10.2 捐赠票据管理（含电子捐赠票据）

捐赠票据为公益组织业务活动中开具的证明文档，其申领、开具、作废/注销均有对应的合规要求，避免可能导致的合规风险、财务风险和运营风险。

- 未建立完善的纸质和电子捐赠票据管控程序，增加不合规使用、超开和滥用风险，进而影响组织的免税资格。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定相关制度和流程，明确相关岗位职责，加强登记、实物保护和盘点等流程的管理，制定捐赠票据管理制度和岗位职责。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.10.2 捐赠票据管理（含电子捐赠票据）	
风险描述	控制描述
未建立完善的纸质和电子捐赠票据管控程序，可能导致相关票据在实际的管理过程中缺少有效规范，增加不合规使用、超开和滥用风险，影响组织的免税资格，且增加合规风险、财务风险和运营风险。  风险分级：高	公益组织应当制定捐赠票据管理制度和岗位职责，规范捐赠票据的申领、使用登记与保管、以及捐赠票据的开具流程。包括明确申领、开具和作废/注销的申请审批流程；明确根据相应法律法规妥善处理及保存票据领购证，规范捐赠票据登记、实物保护、盘点及差异处理的流程，以确保账实相符；明确关键节点的复核及审核机制，如盘点表及盘点分析应经盘点人和审批人签字审批。 在实际操作中，公益组织应指定岗位负责捐赠票据的相关工作，包括确保捐赠票据按实际收到的金额开具，并与其确认的捐赠收入一致；捐赠票据抬头与捐赠人一致。匿名捐赠或者捐赠人放弃捐赠票据的，公益组织仍应据实开具捐赠票据并妥善保管。 涉及开具电子捐赠发票的组织，同样应在其捐赠票据管理制度中对电子捐赠发票管理进行规范，包括按照登记所在地的财政部门的政策要求申请财政电子票据系统的账号。相关申请应经过组织内部适当的审批层级进行审批。公益组织应指定岗位负责电子捐赠票据的开具和管理并妥善保管相关电子介质（如Ukey）。电子捐赠票据的开具管理要求与纸质捐赠票据一致。  控制分级：关键控制

### 3.1.10.3 发票管理

- 未建立完善的发票开具管控程序，增加不合规使用、超开、虚开和滥用风险，增加组织的合规风险、财务风险和运营风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立开具税务发票的制度流程，明确相关的岗位职责建立相应的制度流程和岗位职责，并对于此项工作予以规范。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.10.3 发票管理	
风险描述	控制描述
未建立完善的发票开具管控程序，可能导致相关票据在实际的管理过程中缺少有效规范，增加不合规使用、超开、虚开和滥用风险，组织可能面临合规风险、财务风险和运营风险。  风险分级：中	如因经营业务需要开具税务发票，公益组织应建立相应的制度流程和岗位职责予以规范，包括明确税务登记和税务发票申领的规范流程、税务发票开具的具体要求，如开具金额必须与经营业务收入一致。委派具有胜任能力的专业人员负责发票管理，如税务发票的申领和核销、税务发票的开具、按时开具发票和装订成册等。  控制分级：标准控制

### 3.1.11 投资管理

本三级流程下设的四级流程包括 3.1.11.1 投资管理制度、3.1.11.2 投资资金管理、3.1.11.3 投资机构管理、3.1.11.4 投资方案决策管理、3.1.11.5 投资监控管理、3.1.11.6 投资收益核算和 3.1.11.7 投资退出管理。

#### 3.1.11.1 投资管理制度

慈善组织开展投资活动应当遵循《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》中的相关规定，在管理制度中规范相关流程和风险点，明确止损机制及法律法规明令禁止的投资活动。

- 未制定资金保值增值管理制度和流程，未对投资管理机构的选择制定标准和审批依据，可能增加投资活动的盲目性和非专业投资的风险，增加投资失败的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是按照相关法律法规制定本组织的资产保值增值管理制度并依照实施。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.11.1 投资管理制度	
风险描述	控制描述
未制定资金保值增值管理制度和流程和未对投资管理机构的选择制定标准和审批依据，可能导致组织的投资活动缺少有效规范，包括未经有效授权的投资，进而增加投资活动的盲目性和非专业投资的风险，增加投资失败的风险，继而使得社会公共财产遭受损失，增加	公益组织应当按照相关法律法规制定本组织的资产保值增值管理制度，规范应遵循的基本原则、决策程序和管理流程、各方（决策机构、执行机构和监督机构）在投资活动中的相关职责、投资负面清单的制定与维护、风险准备金制度的建立、设定重大投资标准、投资风险管控、投资活动终止、中止或退出机制、止损机制、违规投资责任追究、投资收益核算、投资监控、法律法规所明令禁止的投资活动，以及其他法律法规所要求的管理规范；并明确组织用于保值增值活动的资产要求、组织的风险承受能力和针对不同的保值增值类

组织的合规风险、财务风险、运营风险以及舆论风险。	型（如投资资产管理产品、直接进行股权投资和委托投资）所需遵循的要求。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.1.11.2 投资资金管理

- 缺乏用于投资的资金规划，导致的影响是影响日常业务活动的正常运转和资金拨付。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是在满足合规要求的前提下考虑资金整体规划，明确开展资产保值增值的金额，并配有专业胜任能力的人员对于投资资金进行专业的管理。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.11.2 投资资金管理	
风险描述	控制描述
缺乏资金规划，未区分用于保值增值的资金和日常经营资金，可能将日常经营资金进行保值增值活动，影响日常业务活动的正常运转和资金拨付，甚至影响资金安全。	公益组织应在资金整体规划的基础上开展资产保值增值的活动，确保用于该活动的资金为非限定性资产和在投资期间暂不需要拨付的限定性资产（捐赠协议约定不可用于投资的资金除外）。在实际管理中，需要配备具有专业胜任能力的人员开展相应的工作，并在组织相应的制度和流程下开展资产保值增值的工作。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.1.11.3 投资机构管理

- 未对投资管理机构的选择不制定标准和审批依据，可能导致由于投资管理机构选择不当使得组织的投资活动失利，进而导致社会公共财产受损。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是根据合规要求选择投资机构，在制度中明确选择标准、背景调查机制以及合作方式，并确保使用规范有效的合同条款明确双方权责义务。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.11.3 投资机构管理	
风险描述	控制描述
未对投资管理机构的选择不制定标准和审批依据，可能导致由于投资管理机构选择不当使得组织的投资活动失利，公益财产遭受损失。	公益组织应当按照相关法律法规，结合本组织的具体情况，在本组织的投资管理制度中明确投资管理机构的选择不标准（投资管理机构须是受金融监督管理部门监管的机构），对投资管理机构进行背景调查的机制以及合作的方式，并通过规范有效的合同明确双方的责任和义务，以及明确利益冲突和回避机制。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 3.1.11.4 投资方案决策管理

- 投资方案未经恰当评估并经决策机构审批，可能增加投资活动的盲目性和非专业性投资的风险，进而可能导致投资失败。风险分级为高。



- 与该风险对应的控制措施是明确投资方案决策的流程，制定相关投资管理制度，并遵照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.11.4 投资方案决策管理	
风险描述	控制描述
<p>投资管理机构和资金保值增值方案未经恰当评估并经决策机构审批，可能导致保值增值方案的选择未经过审慎评估，投资活动存在盲目性和非专业性，增加投资失败的风险，继而使得社会公共财产遭受损失，增加组织的合规风险、财务风险、运营风险以及舆论风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据组织制定的投资管理制度的决策要求，对于投资方案包括项目的选择进行可行性论证，并提交决策机构进行审议，批准后方可开展。在投资方案决策中，组织应建立相应的机制来规避关联交易，关联方包括组织的发起人、主要捐赠人、负责人、理事和理事来源单位等。</p> <p>公益组织进行直接股权投资的，公益组织应当建立直接股权投资管理制度，来规范本组织对于被投资企业的内部控制和治理，包括按照股权投资协议向被投资企业派驻董事和监事等。被投资方的经营范围应与本组织的宗旨和业务范围相关。对于取得控制权的被投资企业，公益组织应实行报表合并。组织的负责人和工作人员不得在组织投资的企业兼职或者领取报酬。组织应对被投资的股权进行资产评估，并依照非营利组织会计管理制度计入长期投资科目。</p> <p>公益组织进行委托投资，应选择受金融监督管理部门监管的有资质从事投资管理的受托管理机构。</p> <p>慈善组织应该按照本组织的实际情况选择本组织的资产保值增值投资方式或者投资组合，并充分回避《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》设定的八个禁止投资的领域。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.1.11.5 投资监控管理

- 缺少对资金保值增值活动进行有效管理和监控，可能无法及时识别资金保值增值过程中的资金风险并采取补救措施。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是对投资活动进行监控、定期审核及评估风险。缺乏对于投资监控的管理可能导致未能及时识别资金风险并采取补救措施。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.11.5 投资监控管理	
风险描述	控制描述
<p>缺少对资金保值增值活动进行有效管理和监控，可能无法及时识别资金保值增值过程中的资金风险并采取补救措施，继而使得组织的社会公共财产遭受损失，增加组织的合规风险、财务风险、运营风险以及舆论风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应建立内部监督机制，由本组织的内部监督机构对资产保值增值活动进行监督，定期审核投资行为的合法合规性，识别和评估投资行为风险。公益组织应为资产保值增值活动建立专项档案，完整保存投资的决策、执行和管理等资料，其保存时间不少于20年。公益组织应建立信息公开机制，组织的重大资产保值增值活动情况应依照法规要求履行信息公开。</p> <p>涉及股权投资活动的公益组织应当建立直接股权投资管理制度，来规范本组织对于被投资企业的内部控制和治理，包括按照股权投资协议向被投资企业派驻董事和监事等。对于取得控制权的被投资企业，公益组织应实行报表合并。</p> <p>此外，组织的负责人和工作人员不得在组织投资的企业兼职或者领取报酬。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.1.11.6 投资收益核算

- 缺少投资收益的核算机制，导致的影响是组织投资收益不能有效完善及更新，造成组织投资收益遭受损失。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据资产保值增值的政策和流程，明确核算机制和及时确认投资收益。明确投资收益核算机制，及时确认投资收益，进行会计核算，根据相关法律法规计税和缴税，并确保所得收益不应在发起人、理事和会员等之间进行分配。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.11.6 投资受益核算	
风险描述	控制描述
缺少投资收益的核算机制，无法确保财务账簿的有效完善和更新，导致组织投资收益遭受损失，增加组织的合规风险、财务风险以及舆论风险。	公益组织应根据资产保值增值的政策和流程明确核算机制及时确认投资收益，及时回收到期的本金和收益，进行会计核算。根据相关法律法规计税和缴税，并确保所得收益不应在发起人、理事和会员等之间进行分配。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.1.11.7 投资退出管理

公益组织投资退出管理包括组织对于投资活动风险的有效识别，及时评估、退出和止损事项的管理流程。

- 缺乏适当的退出管理可能导致组织无法及时对可能出现的亏损情况进行及时止损，增加了组织的合规风险、财务风险、运营风险及舆论风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立投资退出机制以确保及时止损。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.11.7 投资退出管理	
风险描述	控制描述
缺少投资退出机制，组织在面对无法继续投资或者投资可能出现亏损等情况时无据可依，可能导致组织的投资活动在面临风险或出现亏损时缺少有效规范，无法及时采取有效措施止损的风险，增加组织的投资损失，组织可能面临合规风险、财务风险、运营风险以及舆论风险。	公益组织应根据组织制定的投资退出机制，及时识别现有资产保值增值活动存在的风险，并及时进行组织内评估。对于确需退出的投资，应严格遵守现有保值增值活动退出流程，经过必要的审批流程后，方可执行，同时确保相关的资料文档得到有效保存。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.1.12 税务管理<sup>7</sup>

具有独立法人资格的公益组织是税收的纳税主体之一。公益组织可能涉及的税种包括增值税、营业税、企业所得税、个人所得税、房产税、车船税、城镇土地使用税、土地增值税、契

<sup>7</sup> 社会组织税收筹划及实操指南 [M]. 北京联合出版社, 2017年6月第1版

税和关税等大部分税种。我国目前尚未从法律体制上出具公益组织的税收法案，公益组织的业务活动具有“非营利性”的特征，且公益组织使用的资金来自社会捐赠，因此，组织在税收筹划上着重于国家赋予非营利组织的税收优惠政策。

税务管理三级流程下设的四级流程包括 3.1.12.1 税务管理制度、3.1.12.2 税费申报和缴纳管理、3.1.12.3 免税资格管理和 3.1.12.4 公益捐赠税前扣除管理。

**3.1.12.1 税务管理制度**

公益组织应按照国家税法开展税务管理工作,加强税务筹划的管理和控制，包括如明确组织的应税收入、免税收入和不征税收入；纳税申报程序；免税资格的申请和复审。

- 未对税务管理的关键环节制定管理制度，导致的影响是税务事项的日常管理和账务处理缺乏相应的政策依据。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是进行税务登记，并制定税务管理流程及设立相应的岗位和职责。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.12.1 税务管理制度	
风险描述	控制描述
未对税务管理的关键环节制定管理制度并经过管理层适当的审核，可能导致税务事项的日常管理和账务处理缺乏相应的政策依据，增加组织税务的合规风险，并影响税务管理有效性。  风险分级：中	公益组织应按照国家税法规定进行税务登记，并制定税务管理流程及设立相应的岗位和职责来负责税收管理与合规事宜，用以规范税务筹划管理、税务合规管理、纳税申报管理、税款缴纳管理及税务档案的保管等税务相关业务。组织还应建立相应的机制以及时获取和应对国家及地方的税收政策信息，以及与非营利组织相关的税收减免政策。  控制分级：标准控制

**3.1.12.2 税费申报和缴纳管理**

《中华人民共和国税收征收管理法实施细则》（国务院令 第 362 号）第三十二条明文规定：“纳税人在纳税期内没有应纳税款的，也应当按照规定办理纳税申报。纳税人享受减税、免税待遇的，在减税、免税期间应当按照规定办理纳税申报。”

根据《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[018]13号）文件第六条规定，已认定的享受免税优惠政策的非营利组织应被取消免税资格的情形之一为“纳税信用登记为税务部门评定的 C 级或 D 级的”。因此，组织应在日常管理中做好税费申报和缴纳工作。

- 未及时申报和缴纳税费，影响组织免税资格的认定和复审。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是按照税务相关法律法规的要求进行应税事项的纳税申报和缴纳。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.12.2 税费申报和缴纳管理	
风险描述	控制描述
<p>未及时申报和缴纳税费，可能增加税务机关认定组织存在逃税漏税行为的风险，并可能影响组织免税资格的认定和复审。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织财务部门应按照税务相关法律法规的要求，在每个纳税期间截止前，依据自身财务状况及时准确进行应税事项的纳税申报和缴纳，申报和缴纳的金额应当经过适当人员复核。财务部门应当及时在银行代扣税款账户中进行备款，并及时检查扣款是否成功。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.1.12.3 免税资格管理

2014年，财政部、国家税务总局下发了《关于非营利组织免税资格认定管理有关问题的通知》（财税〔2014〕13号），该通知明确了申请条件、程序及所需材料等要求，以及六种“予以取消资格情况”。取得免税资格的非营利组织应按照规定向主管税务机关办理免税手续，免税条件发生变化的，应当自发生变化之日起十五日内向主管税务机关报告。

- 缺乏如免税资格的认定和复审等的免税资格的管理机制，可能导致公益组织无法进行有效的合法避税。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立有效的管理机制和进行免税资格的申请和复审。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.12.3 免税资格管理	
风险描述	控制描述
<p>缺乏如免税资格的认定和复审等的免税资格的管理机制可能导致公益组织无法进行有效的合法避税，并进一步影响组织的财务管理和运营管理。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据税务登记所在地的“非营利组织免税资格”的要求、申请流程以及获得免税资格所需的资格和条件安排本组织的免税资格申请路线和日程表。在提交相关文件前，确保经过本组织相应的管理层的审批，并在日常管理中确保对免税资格及时提出复审，确保免税资格的持续性，避免对于组织实际业务的影响。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.1.12.4 公益捐赠税前扣除管理

公益捐赠税前扣除可以理解成公益组织对于捐赠者的税收筹划。获得公益性捐赠税前扣除资格的公益性社会团体或县级以上人民政府及其组成部门和直属机构，用于公益事业的捐赠支出，可以按规定进行所得税税前扣除。公益组织应根据《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）的有关规定进行公益性捐赠税前扣除资格的申请。

- 缺乏税前扣除资格申请的筹划和复审，可能导致公益组织在接受捐赠时无法服务于捐赠人的合理抵税需求。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立管理机制来进行公益捐赠税前扣除资格的申请和复审。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

**四级流程：3.1.12.4 公益捐赠税前扣除管理**

风险描述	控制描述
<p>缺乏税前扣除资格申请的筹划和复审，可能导致组织的公益项目在接受捐赠时无法服务于捐赠人的合理抵税需求，进而影响筹资工作的展开和项目的执行。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据三部委关于公益性捐赠税前扣除有关问题的通知精神，筹划本组织的公益性捐赠税前扣除申请的路线和日程表，并关注免税资格获得所需的资格和条件。组织应在经组织内部适当的权力机构审批后向登记所在地的财政、税务和民政部门提出申请，取得免税资格后还应确保免税资格的持续性，保障捐赠人合理抵税需求，避免对于组织实际业务的影响。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：关键控制</p>

### 3.1.13 财务报告

财务报告是公益组织编制的反映某一特定日期财务状况和某一会计期间业务活动和现金流量等情况的书面报告。财务报告为利益相关方和监管部门提供了组织的财务会计信息。根据《民间非营利组织会计制度》的规定，公益组织的财务报告应如实反映民间非营利组织的财务状况、业务活动情况和现金流量等信息，并且所提供的信息应当能够满足会计信息使用者（如捐赠人、会员和监管者等）的需要。

本三级流程设置了 6 个四级流程来对重要的环节进行管理，即 3.1.13.1 会计调整、3.1.13.2 关账检查、3.1.13.3 财务报告编制和审核、3.1.13.4 财务报表合并、3.1.13.5 财务分析管理和 3.1.13.6 财务审计和披露。

#### 3.1.13.1 会计调整

会计调整指对已经做出会计处理的事项按规定进行调整，包括会计政策调整、会计估计调整、会计差错调整和报告日后的事项的调整。公益组织的会计手册应对会计调整的条件、程序、审批和披露进行规定。

- 未能按照相关会计准则或相关法律要求，采取合理的方式进行会计调整，或会计调整未经由恰当的审批，可能影响财务数据和财务报告的准确性。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是明确会计调整适用的事项、范围和调整方式，并明确会计调整的申请审批流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

**四级流程：3.1.13.1 会计调整**

风险描述	控制描述
<p>公益组织未能按照相关会计准则或相关法律要求，采取合理的方式进行会计调整，或会计调整未经由恰当的审批，可能影响财务数据和财务报告的准确性，并且有可能影响组织的运营效果。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：中</p>	<p>公益组织应当根据相关会计准则的要求，在财务管理制度中明确会计调整适用的事项、范围（如会计差错更正、会计估计变更和会计政策变更）和调整方式（追溯调整法和未来适用法等），并明确会计调整的申请审批流程。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：标准控制</p>

### 3.1.13.2 关账检查

关账是财务报告出具前的基础。通常来说应在当月末或者下月初关闭当月会计凭证的录入、修改、审核和结转功能。会计期间的关账需要清查资产和核实债务，而且要对账和结账，方能编制财务会计报告。公益组织应制定关账日历（月度），并规范关账流程。

- 未执行关账检查，导致的影响是无法确保当月的财务数据被正确且全面地记录。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定关账检查清单和关账日历，对关账流程中需要检查的项目及各节点时间要求进行规定。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.13.2 关账检查	
风险描述	控制描述
未执行关账检查，可能导致在关账前未能执行所有按需操作，无法确保当月的财务数据被正确且全面地进行记录，进而可能影响组织的财务数据和财务报告的准确性。	公益组织应制定关账检查清单和关账日历，对关账流程中需要检查的项目及各节点时间要求进行规定。公益组织财务人员在对其负责的项目进行自查后，在关账检查清单对应位置签字确认，所有会计关账签字完成后交由财务负责人复核。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.1.13.3 财务报告编制和审核

《民间非营利组织会计制度》规定财务报告的编制原则：（一）以持续经营为基础；（二）会计政策前后期保持一致；（三）区别资产负债表日后事项。对于资产负债表日后事项，应当区分调整事项和非调整事项进行处理。

会计制度还规定了财务报表的构成、报表的格式和计量货币等要求。

- 财务报告的编制和审核流程缺失，可能导致财务报表内容的不准确而未被及时发现，或者未按时出具财务报告。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是在财务管理制度中规范财务报告编制和审核的流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.13.3 财务报告编制和审核	
风险描述	控制描述
财务报告的编制和审核流程缺失，可能导致财务报表内容的不准确、未被及时发现，或者未按时出具财务报告，进而影响组织财务报告管理的有效性，并可能导致组织违反法律法规的要求，因未履行信息公开受到行政处罚。	公益组织应根据国家相关法律规定，结合组织实际管理需要，出具财务会计报告，包括中期财务会计报告（如月度、季度和半年度报告）和年度财务会计报告。为确保财务报告准确、及时和完整的出具，应在本组织财务管理制度中规范财务报告编制和审核的流程，确保满足相关法律法规和行业条例的要求。财务报告在编制前，须清查核对会计账簿记录，并核实应当披露的财务事项等。财务报表在编制完成后，应按照组织章程要求进行内部审阅，并根据相关法律法规要求由单位负责人、主管会计工作的负责人和会计机构负责人（会计主管人员）签署。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 3.1.13.4 财务报表合并

民间非营利组织对外投资，而且占对被投资单位资本总额50%以上（不含50%），或者虽然占该单位资本总额不足50%但具有实质上的控制权的，或者对被投资单位具有控制权的，应当编制合并会计报表。

- 财务报表合并缺乏规范，导致的影响是影响组织财务报告准确完整性，未能如实反映组织的财务状况。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是在财务管理架构中制定合并报表编制的管理规范并确保遵照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.13.4 财务报表合并	
风险描述	控制描述
<p>财务报表合并缺乏规范，导致在实际工作过程中缺少有效的指引，可能影响组织财务报告准确完整性，未能如实反映组织的财务状况，进而增加组织的财务风险、合规风险和运营风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>涉及直接股权投资的公益组织应对拥有控制权的公司法人实体进行报表合并。组织应根据相关会计准则的要求在财务管理架构中制定合并报表编制的管理规范，对合并范围、对账、合并报表时编制调整分录和抵消分录、逻辑关系复核和报表合并后的复核审批等进行规定。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 3.1.13.5 财务分析管理

财务分析即对组织的原始财务数据进行解读和分析，满足利益相关方的需要，同时也为管理层的决策提供数据的支持。利益相关方和管理层并不都是专业财务人士，财务报表呈现出的仅仅只是原始财务数据，只有通过解读才能让财务数据“说话”。比较普遍的财务分析方法包括比较分析法，如与历史期间比较、与预算比较和与同类型组织比较等；比率分析法，如项目支出占比、管理费用占比和筹资费用占比等；还有因素分析法、综合分析评价法。

- 缺乏有效的财务分析工作，导致的影响是无法了解其真实的财务状况。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是在财务管理制度中明确财务分析的机制，以确保向管理层定期提供财务分析报告。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.13.5 财务分析管理	
风险描述	控制描述
<p>缺乏有效的财务分析工作，可能导致组织无法了解其真实的财务以及经营状况，进而导致无法有针对性地提高管理效率。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>财务部门应当主导财务分析工作，并在财务管理制度中明确财务分析的机制，以确保向管理层定期提供财务分析报告。财务分析报告应根据管理需求、合规需求及业务需求进行调整和定制。组织应当定期召开财务分析会议，充分利用财务报告反映的综合信息，分析组织的财务管理状况和存在的问题。财务分析报告结果应当及时汇报给组织内部有关管理层。</p> <p>财务分析报告除了包括预算执行情况、费用支出情况和环比同比分析等内容外，还应包括适用行政事项，如年度检查、社会组织评估、公开募捐，非营利组织免税资格、公益性捐赠税前扣除和慈善组织认定等关键指标。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

### 3.1.13.6 财务审计和披露

公益组织在接受民政部门的年度检查时，应当按照登记管理机关的要求报送会计师事务所出具的年度审计报告。

- 未根据会计准则以及相关的法律法规聘请专业机构执行财务报表审计并披露审计报告，将增加财务风险和合规风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是按法律法规要求的方式将财务报表进行外部审计，并及时和完整地向社会公开其年度工作报告及经审计的财务报告。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.13.6 财务审计和披露	
风险描述	控制描述
未根据会计准则以及相关的法律法规聘请专业机构执行财务报表审计并披露审计报告，可能导致组织无法了解自身的会计核算及财务管理中的问题，并违反法律法规的要求，增加财务风险和合规风险。  风险分级：高	公益组织应在其财务管理制度及供应商管理制度中分别明确外部审计机构选聘的流程和专业相关的要求，以及外部财务审计的具体规范和披露要求，以确保公益组织根据组织适用的法律法规和相关会计准则的规定，每年按法律法规要求的方式将财务报表进行外部审计，并及时和完整地向社会公开其年度工作报告及经审计的财务报告。  控制分级：关键控制

### 3.1.14 会计核算

会计核算包括 3.1.14.1 会计账套及科目管理和 3.1.14.2 账务处理与凭证管理共 2 个四级流程。

#### 3.1.14.1 会计账套及科目管理

《民间非营利组织会计制度》规定了统一的会计科目及其名称、编号和核算内容。非营利组织可根据实际需要选择使用某些会计科目，但不得随意改变会计科目的名称和编号。

- 会计科目/账套的设置不符合会计准则和业务需求，导致的影响是财务数据记录不规范和不准确。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是在其财务管理制度中明确会计账套及科目的新增、变更和禁用的管理流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.14.1 会计账套及科目管理	
风险描述	控制描述
会计科目/账套的设置不符合业务需求和在系统中的维护未经适当的审核，可能导致财务数据记录不规范和不准确，影响财务报表的规范性和准确性。  风险分级：中	公益组织应在其财务管理制度中明确会计账套及科目的新增、变更和禁用的管理流程，确保相应的变更经过恰当财务管理层审批后方能予以执行。  控制分级：标准控制



### 3.1.14.2 账务处理与凭证管理

- 账务处理程序缺乏规范性，导致的影响是无法确保会计核算的准确性和及时性。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是按照《民间非营利组织会计制度》和相关法律法规及机构自身需求建立恰当的账务处理和审核程序，以及会计凭证的记录审核规范。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.1.14.2 账务处理与凭证管理	
风险描述	控制描述
<p>账务处理程序缺乏规范性可能导致组织的会计处理不统一，未能根据业务实际需求进行相应的计提与分摊，未对会计凭证的编制、审核和保存进行规范性要求，无法确保所有的交易及时准确的计入相应的科目，进而无法确保会计核算的准确性和及时性，以及财务报告的完整性，增加组织的合规风险和财务风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应按照相关法律法规及机构自身需求建立恰当的账务处理和审核程序。公益组织应按照民间非营利会计准则及时计提减值、折旧和坏账，并应按照权责发生制确认应付工资和应交税金等。所涉及的所有交易均应及时准确的记录收支金额、会计科目和入账期间。</p> <p>记账凭证编制人应当审核编制凭证所需的原始附件，确保会计分录的准确性及合规性，并经独立审核人和财务负责人复审核后进行帐务处理。记账凭证及其原始附件应得到规范的管理和保存。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

## 3.2 资产管理

根据《民间非营利组织会计制度》，公益组织的资产按其流动性分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产和受托代理资产等。而如果按是否有实体形态，资产可分为有形资产和无形资产。长期股权投资、受托代理资产和流动资产按其细分类在 3.1 财务管理部分提及了相关的内部控制管理要求。在本管理体系的 3.2 章节的资产管理中，我们聚焦固定资产和无形资产两个类别，并适当覆盖低值易耗品的管理。

资产管理二级流程主要阐述公益组织对组织资产的规范化管理，囊括公益组织的固定资产、无形资产和 IT 资产，以及低值易耗品的管理。将二级流程细分为资产管理制度（编号 3.2.1）、固定/无形资产/IT 资产管理（编号 3.2.2）和低值易耗品管理（编号 3.2.3）。

一级流程	二级流程	三级流程
3 业务支持	3.2 资产管理	3.2.1 资产管理制度 3.2.2 固定/无形资产/IT 资产管理 3.2.3 低值易耗品管理

### 3.2.1 资产管理制度

《民间非营利组织会计制度》规定，固定资产是指同时具有以下特征的有形资产：（一）为行政管理、提供服务、生产商品或者出租目的而持有的；（二）预计使用年限超过 1 年；

（三）单位价值较高。无形资产是指民间非营利组织为开展业务活动、出租给他人、或为管理目的而持有的、没有实物形态的、非货币性长期资产，包括专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权等。

资产管理制度是为了规范资产管理工作，以维护资产的安全和完整，使资产发挥更好的效益。资产管理制度设有 3.2.1.1 制度的制定与审批共 1 个四级控制流程/控制点。

### 3.2.1.1 制度的制定与审批

资产管理制度应根据会计准则和组织的管理情形来制定。一般包括的内容有资产的确认标准、资产分类、管理职责、资产核算、资产购置、资产转移、资产处置（出售、报废或者毁损）、资产盘点和清查等。

- 未建立或未对资产管理制度进行更新，可能导致内部的资产管理缺乏依据，资产管理混乱，甚至管理流程出现漏洞。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立恰当的资产管理制度，经过决策机构的审批生效，且定期进行更新修订。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.2.1.1 制度的制定与审批	
风险描述	控制描述
未建立或未对资产管理制度进行更新，未对资产验收、确认、转移/调拨和领用等进行规范，可能导致组织内部的资产管理缺乏依据，进而导致资产管理混乱的现象。有可能导致资产管理流程出现漏洞，从而影响财务报表的准确性，组织资产的安全以及使用效率，并且可能导致组织资产的损失。  风险分级：中	公益组织应按照相关法律法规及机构自身需求建立恰当的资产管理制度，在制度中对资产验收、确认、转移/调拨、领用、盘点清查、折旧和处置等进行规范。同时，组织应建立相应的机制来适时跟进国家有关法律法规的更新和自身业务需求的变化，及时修正组织的资产管理制度。  控制分级：标准控制

### 3.2.2 固定/无形资产/IT 资产管理

该三级流程从资产管理的生命周期出发，细分为 6 个四级控制流程/控制点：资产验收及确认、资产领用、资产内部转移/调拨、资产盘点与维护、资产处置和无形资产的入账与摊销。

#### 3.2.2.1 资产验收及确认

公益组织的财产来源于自行购入或者捐赠。购入后应进行验收并在会计上进行确认，如对于固定资产，公益组织应当设置固定资产明细账（或者固定资产卡片）进行明细核算。资产采购中的控制措施与采购管理一致。

- 未进行资产验收、台账登记及账务确认，可能导致资产信息不完善及财务报表的不准确。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定验收手续，确立入账程序，做到职责分离等。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.2.2.1 资产验收及确认	
风险描述	控制描述
资产管理不规范，未按制度进行资产验收、台账登记及账务确认，可能导致组织资产信息不完善及财务报表的不准确，进而影响组织资产的安全以及使用效率。	公益组织应根据组织自身的资产管理制度由需求部门人员和相关负责人共同办理验收登记手续，确保符合采购需求，并分别在验收单上签字确认。并且在建立的资产台账上记录编号、规格、型号、所在地点、购入时间、使用时间、折旧/摊销方法、使用部门、损耗情况、使用年限和保管人等资产信息以确保信息的完整性和准确性。
风险分级：中	控制分级：关键控制

### 3.2.2.2 资产领用

资产领用是资产管理部门的主要环节。未对资产的领用进行记录和追踪，导致无法准确掌握资产的去向，影响账务处理的准确性。风险分级为中。

- 与该风险对应的控制措施是对资产的领用流程进行管理，建立资产管理台账来保持对资产状态的跟踪。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.2.2.2 资产领用	
风险描述	控制描述
未对资产的领用进行记录和追踪可能导致组织无法准确掌握资产的去向，无法根据实际情况进行账务处理，进而影响资产安全和管理效率，无法确保资产和财务账目的一致性。	公益组织建立资产管理部门或岗位对资产的领用流程进行管理。资产管理的部门/岗位应合理分配资产的使用，并对资产的使用进行登记。领用固定资产时，应由资产管理部门负责人员填制出库单，并由领用人员进行签字确认。对于需要安装的设备应由责任部门和使用部门组织调试，验收合格后办理移交手续。
风险分级：中	控制分级：关键控制

### 3.2.2.3 资产内部转移/调拨

资产在使用过程中，可能会产生在内部各个部门之间的转移。

- 未对组织资产的内部转移/调拨进行管理，可能导致无法准确掌握资产的去向。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是根据资产内部转移或调拨及时更新资产台账。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.2.2.3 资产内部转移/调拨	
风险描述	控制描述
未对组织资产的内部转移/调拨进行管理，可能导致组织内部资产管理混乱，无法准确掌握资产的去向，无法根据实际情况进行账务处理，进而影响资产安全和管理效率，无法确保资产和财务账目的一致性。	公益组织建立资产管理部门或岗位对资产的内部转移/调拨进行管理。公益组织的资产发生内部转移时，应及时更新资产台账中的使用部门、责任人、使用人、存放地点和资产状况等信息。
风险分级：低	控制分级：标准控制

### 3.2.2.4 资产盘点与维护

《民间非营利组织会计制度》规定，对固定资产应当定期或者至少每年实地盘点一次。此外，对于资产的维护维修也是确保资产使用效益的重要举措，如办公设备的维修等。

- 未及时定期完成资产盘点工作和未对资产维护进行规范，可能导致无法及时识别资产丢失和损毁的情况，增加组织资产损失的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是确定盘点程序和时点，建立资产维护流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.2.2.4 资产盘点与维护	
风险描述	控制描述
<p>资产管理不规范，未及时定期完成资产盘点工作，可能导致无法及时识别资产丢失和损毁的情况，并及时进行资产维护，按需进行账务处理，进而导致账实不符，从而影响组织财务报告的准确性，组织资产的安全以及使用效率，并且可能增加组织资产损失的风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织库存物资管理部门或岗位应当至少每年对库存物资进行一次盘点。盘点过程中应当由财务人员执行监盘，盘点结果应当形成书面盘点报告，由盘点执行人员和监盘人员签字确认。库存物资管理部门或岗位应当对盘点差异进行分析，并出具盘点差异处理意见。根据公益组织的管理权限，相关审批人完成盘点差异处理意见的审批后，财务部门应及时进行盘点差异处理。</p> <p>公益组织库存物资管理部门或岗位应对资产进行及时维护，需要维修时应填写资产维修单并经过相关负责人的审批。需由第三方维修公司执行资产维修的，应根据供应商管理制度选择第三方维修公司，确保费用合理，并及时入账报销。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.2.2.5 资产处置

资产处置是指公益组织转移、变更和核销其占有和使用的资产部分或全部所有权和使用权，以及改变资产性质或用途的行为。资产处置的方式有资产出售、报废或者毁损。在此过程中，涉及众多的环节如资产价值的判断、处置的标准、渠道、损益的确认和处理，甚至信息公开。

- 未及时对资产进行合理处置，可能造成经济损失，增加公益财产流失的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立相应的规范，设立资产处置的规范和审批要求，并确保遵照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.2.2.5 资产处置	
风险描述	控制描述
<p>未及时对资产进行合理处置，可能导致资产价值未经过有效评估，处置渠道不符合组织要求，甚至给组织造成经济损失，增加社会公共财产流失的风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应建立资产管理部门或岗位对资产的转销/处置进行管理。资产需要转销或处置时，应由使用部门填制申请表，注明转销或处置理由、预计费用、可回收残值和预计出售价值等，经由管理层或相关人员批准后处理。对于重大资产处置，应当考虑聘请具有资质的中介机构进行资产评估后再执行相关处置程序。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 3.2.2.6 无形资产的入账与摊销

公益组织常见的无形资产有专利权、非专利技术、商标权、著作权和土地使用权等，无形资产具有价值不确定性高的特点，它的日常账务管理跟固定资产有所不同。公益组织应审慎地确认无形资产的价值并进行日常的管理。

- 不具备无形资产管理规范和管理台账，可能造成资产未能得到及时入账并合理摊销，导致其价值不能在财务账上客观反映，影响财务报表的准确性。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是明确无形资产管理机制，以确保无形资产知识产权，并对无形资产及时确认并摊销。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.2.2.6 无形资产的入账与摊销	
风险描述	控制描述
无形资产管理不规范，可能导致组织的无形资产入账及摊销不准确或者不及时，进而导致账实不符，从而影响组织财务报告的准确性，并且可能增加组织资产损失的风险。	公益组织在资产管理制度中明确无形资产管理规范，包括无形资产类别确认的标准，根据相关会计制度进行确认，并按照相关要求确认入账价值。知识产权范畴的商标和专利应依据手续费用进行入账，带有经济效益的知识产权应经过资质认可的鉴证机构进行评估后方可入账。此外，在日常管理中，无形资产应按照要求进行摊销或计提减值准备。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.2.3 低值易耗品管理

低值易耗品指价值低于组织对于固定资产定义的入账标准的劳动资料，如工具、家具、办公用品、包装容器和劳保用品等。该三级流程下延伸出的四级控制流程/控制点包括 3.2.3.1 低值易耗品管理。

#### 3.2.3.1 低值易耗品的日常管理

公益组织为满足日常运转，需要配备相关的办公用品、项目上使用的工具等，如打印机、打印纸、文件柜和库房储物架等。

- 缺乏采购、验收和领用相应的流程制度，可能导致低值易耗品使用浪费。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是制低值易耗品相关的管理规范并依照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.2.3.1 低值易耗品管理	
风险描述	控制描述
缺乏低值易耗品采购验收和领用相应的流程制度，可能存在低值易耗品被私自挪用和丢失的情况，给组织造成损失。	公益组织应制定低值易耗品相关的管理规范，明确采购、到货时验收登记入库、以及出库领用的登记流程。
风险分级：低	控制分级：优化控制

### 3.3 信息系统管理

信息系统是由计算机硬件、网络和通信设备、计算机软件、信息资源、信息用户和规章制度组成的以处理信息流为目的的人机一体化系统。目前公益组织最常使用的信息系统包括财务系统、办公系统（OA）、组织的官方网站、项目管理系统和捐赠人/志愿者管理系统等，借助信息系统可以有效提升组织的运营效率，促进信息的集成与共享等。信息系统作为使用工具带来便捷的同时，公益组织应关注信息系统管理相关的风险。从风险角度出发，信息系统管理该二级流程细分为信息化战略（编号 3.3.1）、信息系统管理机制（编号 3.3.2）和信息系统总体控制（编号 3.3.3）。

一级流程	二级流程	三级流程
业务支持	3.3 信息系统管理	3.3.1 信息化战略 3.3.2 信息系统管理机制 3.3.3 信息系统总体控制

#### 3.3.1 信息化战略

作为公益组织日常运营的重要支持，公益组织应重视信息化战略规划，以确保信息化建设与业务目标相一致。同时优化管理流程，避免发生信息孤岛或重复建设，无法满足业务运营需求的情况发生。此外，公益组织可以通过系统的自动化/半自动化控制，将内部控制内嵌到系统中，防范组织风险的发生。例如通过在系统中内嵌审批流程及审批层级，实现对审批流程的把控。

该三级流程下延伸出 1 个四级控制流程：3.3.1.1 信息化战略制定与审批。

##### 3.3.1.1 信息化战略制定与审批

信息化战略是指为公益组织业务运转，从而实现组织战略目标的一种规划。可见，信息化战略应当是组织战略的一部分，通常包括数据管理策略、IT 系统管理基本原则、信息系统发展短期及长期规划等。

- 缺乏信息化战略规划或信息化定位不清晰，可能导致信息技术无法为公益组织发展提供可持续性的支撑。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是按年度制定其信息技术战略，并上报管理层审批。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.3.1.1 信息化战略制定与审批	
风险描述	控制描述
缺乏信息化战略规划或信息化定位不清晰，信息化战略不符合组织设定的战略目标，可能导致信息技术无法为公益组织发展提供可持续性的支撑，进而影响信息技术在实际工作中作用的发挥。  风险分级：低	公益组织应根据组织的战略规划、目标、业务需求以及组织规模，按年度制定信息技术战略，包括数据管理策略、IT 系统管理基本原则、信息系统发展短期及长期规划等，经相应的管理层审批后下发执行。  控制分级：标准控制

### 3.3.2 信息系统管理机制

信息系统管理机制指建立信息系统相关的管理职能和规范的管理制度，为公益组织的信息系统管理建立一套标准的指引，指导日常的工作开展，以把控信息系统的使用，给组织带来的风险，例如敏感信息的泄露和系统账号权限不恰当授权导致数据的非法访问等。该三级流程下延伸出1个四级控制流程3.3.2.1 信息系统管理职能与制度。

#### 3.3.2.1 信息系统管理职能与制度

作为信息系统管理机制中的主要组成部分，信息系统管理职能的确立和制度的规范对于公益组织信息系统管理工作和杜绝信息系统出现漏洞发挥重要作用。

- 未建立规范的信息管理制度，可能导致信息与数据工作混乱，产生信息系统管理漏洞。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定并定期修订信息系统管理制度，对系统开发与变更、程序与数据访问和计算机的日常运维进行规范。信息系统管理工作的各个环节的岗位职责应符合职责分离的规则，并聘请或配备具有专业胜任能力的人员。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.3.2.1 信息系统管理职能与制度	
风险描述	控制描述
未建立规范的信息管理职能与制度，未对于系统开发与变更、程序与数据访问、计算机的日常运维进行规范，可能导致信息与数据管理工作无据可依，进而导致信息与数据工作混乱。有可能由于信息系统管理漏洞，增加运营风险、舞弊风险和合规风险等。  风险分级：中	公益组织应结合自身实际情况，制定并定期修订信息系统管理制度，相关制度应在符合法律法规要求的基础上，明确组织信息系统管理各个环节相关岗位的职责，以指导并规范公益组织信息系统的安管理工作。信息系统管理制度经过正式审核后发布。 公益组织应聘请具有专业胜任能力的人员在满足关键岗位职责分离的基础上对组织的信息系统实施管理，包括开展系统的运行、维护、开发和变更等工作。  控制分级：标准控制

### 3.3.3 信息系统总体控制

信息系统总体控制基于信息系统一般控制审计的领域，细分为职责分离、程序开发及变更、程序与数据访问和计算机运维4个四级控制流程/控制点，以涵盖公益组织可能面临的风险。

#### 3.3.3.1 职责分离

职责分离指信息系统相关的岗位应分离，减少泄露和数据篡改等风险。常见的公益组织的职责未分离的问题包括：部分公益组织不清楚数据库系统管理员、应用系统管理员和操作系统管理员的账号密码由谁保管，或数据库系统管理员与应用系统管理员由同一人承担，甚至将数据库系统管理员账号密码交由外包人员管理。

- 未聘请具有足够专业胜任能力的人员管理组织的信息系统，未考虑关键岗位职责分离原则，可能导致信息系统未被安全有效的维护，增加数据泄露和篡改的风险。风险分级为中。

- 与该风险对应的控制措施是应聘请具有足够专业胜任能力的人员并建立有效的职责分离机制，确保有效执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.3.3.1 职责分离	
风险描述	控制描述
未聘请具有足够专业胜任能力的人员管理组织的信息系统，信息系统相关的关键岗位职责没有得到分离，可能导致信息系统未被安全有效的维护，进而影响组织内部信息安全性和有效性。  风险分级：中	公益组织应聘请具有足够专业胜任能力的人员对组织的信息系统实施管理，包括开展系统的运行、维护、开发和变更等工作。公益组织信息系统的管理应执行适当的职责分离。  控制分级：关键控制

### 3.3.3.2 程序开发及变更

程序开发及变更，是指信息系统新建，或者对信息系统功能调整的二次开发。公益组织一般开发比较多的是网站和小程序，部分规模较大的公益组织可能会定制开发流程管理系统。对于新开发或二次开发，需要考虑的关键因素包括：拟开发的系统是否与组织业务目标一致，功能设计是否满足业务需求，已开发的系统功能是否与功能设计一致等。

- 未执行规范的系统程序开发与变更流程，导致的影响是系统开发与业务需求不相符，导致系统开发失败、增加组织的运营风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据业务需求制定系统开发和变更流程。规范从可行性分析出发、到立项审批、项目计划书、开发监控、测试到最终的上线审批等系统开发的生命周期。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.3.3.2 程序开发及变更	
风险描述	控制描述
程序开发与变更执行不规范，可能导致系统开发与业务需求不相符，未经过充分的测试便进入真实使用（生产）环境，增加系统稳定性风险，可能导致系统瘫痪或运行不畅，影响正常的业务运营。  风险分级：中	公益组织应在其信息管理制度中根据业务需求制定系统开发和变更流程，包括项目可行性分析，项目立项与审批，项目计划书，执行信息系统的开发、监控、测试、上线与审批，项目回退计划和数据迁移计划等，对信息系统的开发与变更进行详细的说明与规范，保证系统的有效运营。  控制分级：标准控制

### 3.3.3.3 程序与数据访问

程序与数据访问主要关注信息系统的账号权限及密码管理。在配置系统权限时，未遵循最小授权和关键岗位职责分离原则，所有拥有系统账号的人员都拥有相同的全部的权限；甚至还存在不需要密码即可登录财务系统，任何人均可随意登录、查看和修改财务数据等情况。

- 信息系统账号的新增/修改/删除/禁用未经过合理的审批与授权、未进行定期审阅和密码策略执行不规范，可能增加非授权操作、系统和数据被非法访问的风险。风险分级为高。



- 与该风险对应的控制措施是规范系统账号授权管理和用户账号及权限检查流程、以及密码策略及密码变更流程，并确保有效执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.3.3.3 程序与数据访问	
风险描述	控制描述
<p>系统账号管理执行不规范，组织的信息系统账号的新增/修改/删除/禁用未经过合理的审批与授权和未进行定期审阅，可能导致用户账号未能按照最小授权和关键岗位职责分离的原则进行分配，账号分配与用户岗位职责不符，进而增加非授权操作的可能性，影响组织信息安全性及运营有效性。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：高</p>	<p>公益组织应在其信息管理制度中明确系统账号授权管理和用户账号及权限检查流程。系统账号授权管理应包括应用系统、数据库及操作系统的帐号及权限的申请、变更及撤销需要经过有效的审批；开发、测试和生产环境的访问权限的规范，及相应的审批流程。</p> <p>用户账号及权限检查流程包括定期对各系统和各层面的管理员账号以及用户账号及权限进行检查，确保用户权限符合业务需要，避免有授权不当、冗余账号及未经授权直接访问的情况存在。系统管理员应根据实际业务需要，限制用户进行数据库和服务器直接访问的权限。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：关键控制</p>
<p>系统各层面密码策略执行不规范、密码策略设置的复杂度不够和未能定期更新，导致密码安全性较低，进而导致密码被破解和被盗用，增加系统和数据被非法访问的风险。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：高</p>	<p>公益组织应在其信息管理制度中明确密码策略及密码变更流程。公益组织应制定应用系统、数据库和操作系统的登录密码的安全规则与策略，对密码长度、复杂度、以及最长使用期限等进行规定，并在系统中进行设置确保密码策略的有效执行。对于系统中无法设置密码策略的情况，应要求系统用户严格执行密码策略。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：关键控制</p>

### 3.3.3.4 计算机运维

计算机运维主要覆盖信息系统日常使用维护的风险及标准控制措施，包括系统问题的预警和维护、防病毒和网络安全、机房环境和硬件设备的巡检等，以避免因系统发生故障影响组织的日常运营，或导致安全事故，造成信息系统数据丢失和泄露等，给组织造成损失。

- 系统问题管理流程不规范、防病毒管理执行不到位、未建立健全机房环境和设备的管理规范，可能导致系统出现的问题不能被及时有效地发现、跟进并解决。网络结构设置不合理，机房可能存在安全隐患。风险分级分别为低和中。
- 与该风险对应的控制措施是规定并执行信息系统问题管理流程、信息系统的防病毒管理和防火墙管理，建立机房环境和设备安全管理机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.3.3.4 计算机运维	
风险描述	控制描述
<p>系统问题管理流程不规范，可能导致系统出现的问题不能被及时有效地发现、跟进并解决，进而影响内部信息安全性和有效性，以及运营效率。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>公益组织应在其信息管理制度中明确信息系统问题管理流程，安排相应的人员或部门解决信息系统及其设备方面的问题，确保问题可以被及时解决，并对问题及处理结果进行记录。</p> <p>控制分级：优化控制</p>
<p>防病毒管理执行不规范，可能导致防病毒软件设置不合理和防病毒策略没有被及时更新，进而导致潜在非法访问没有被限制，影响网络安全。</p> <p>网络安全管理流程执行不规范，可能导致网络结构设置不合理，网络运行问题不能被及时有效地发现并解决，进而影响网络安全和运营效率。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应在其信息管理制度中明确信息系统的防病毒管理和防火墙管理。为计算机和服务器安装防病毒软件，并定期进行病毒扫描与更新，以防止因病毒活动造成数据的丢失与泄密，乃至整个网络的崩溃。公益组织应使用防火墙进行内外网访问控制，以确保网络安全和内网信息安全。</p> <p>控制分级：标准控制</p>
<p>未建立健全机房环境和设备的管理规范，机房可能存在安全隐患，影响设备的安全和正常运行；未经授权的人出入机房，可能存在对服务器进行违规操作和破坏的风险；且未能定期巡检，及时发现服务器潜在故障，服务器宕机影响组织正常运营。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应建立机房环境和设备安全管理机制，机房应具备必要的安全设备，包括防火、防水、防盗、监测和防断电设备等。</p> <p>设立机房出入的授权控制，对可出入机房的人员进行限定，出入机房时应签字登记。同时指定专人定期检查机房，及时监控机房环境及设备，确保服务器工作的有效性。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

## 3.4 隐私保护

公益组织在日常运营和项目开展过程中，会收集使用如志愿者、捐赠人和受益人等个人信息，而国家相关法律法规明确对个人隐私保护进行了规定，不规范的使用可能会导致公益组织触及法律红线。由此，管理体系设置二级流程隐私保护，规范个人信息管理及隐私保护。

一级流程	二级流程	三级流程
业务支持	3.4 隐私保护	3.4.1 个人信息与隐私

### 3.4.1 个人信息与隐私

《民法典》第一千零三十二条规定，自然人享有隐私权。任何组织或者个人不得以刺探、侵扰、泄露、公开等方式侵害他人的隐私权。牵涉侵犯隐私权的情形有“未经公民许可，公开

其姓名、肖像、住址、身份证号码和电话号码”、“未经本人允许公布其财产状况”、“泄露公民的个人材料或公诸于众或扩大公开范围”、“收集公民不愿向社会公开的纯属个人的情况”等。

《网络安全法》规定，网络运营者应当建立健全用户信息保护制度，收集和使用个人信息必须符合合法、正当、必要的原则，目的明确的原则，知情同意的原则等。

本三级流程下延出 2 个四级流程/控制点：3.4.1.1 个人信息收集及隐私保护和 3.4.1.2 未成年人信息保护。

### 3.4.1.1 个人信息收集及隐私保护

公益组织在日常工作中常需要收集个人信息（如捐赠人信息、网站注册、受益人信息、志愿者信息和员工信息等），并可能在对外信息公开中涉及个人隐私权。此外，还有从事未成年人相关的公益项目的组织特别需要注意《未成年人保护法》中对于未成年人隐私保护的要求。

- 未对个人隐私信息设置相应的管理规范，可能因不规范操作导致个人隐私泄露和未经授权公开。给公益组织带来合规及法律纠纷风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立健全隐私保护制度，对个人信息与隐私从信息的收集、存储、访问、传输和使用各方面进行规范并确保遵照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.4.1.1 个人信息收集及隐私保护	
风险描述	控制描述
未对个人隐私信息设置相应的管理规范，个人隐私信息的管理工作无据可依，可能导致个人隐私泄露和未经授权公开，使组织面临合规风险和法律纠纷。	公益组织应当基于法律法规的要求建立健全的隐私保护制度，明确个人隐私信息的范围（如个人包括捐赠人、受益人、志愿者和慈善信托的委托人等；隐私信息包括姓名、住所和通讯方式等），明确开展业务活动时，对于个人隐私信息使用应经由组织内部相应审批层级及审批流程审批，并得到个人同意后方可使用。此外，应规范对个人隐私信息的收集、存储、访问及传输，请见“3.5 数据安全”指标。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 3.4.1.2 未成年人信息保护

未成年人是很多公益组织关注的群体，如何保护他们显得尤为重要。未成年人的个人信息泄露极易让其处在被侵害的风险之中，比如被实施诈骗、被实施网络侵害等，因此从事未成年人相关公益项目的组织特别需要注意保护好未成年人的个人信息。

《未成年人保护法》第四条规定，保护未成年人，应当坚持最有利于未成年人的原则。处理涉及未成年人事项，应当保护未成年人隐私权和个人信息等；第七十二条规定，信息处理者通过网络处理未成年人个人信息的，应当遵循合法、正当和必要的原则。处理不满十四周岁未成年人个人信息的，应当征得未成年人的父母或者其他监护人同意，但法律、行政法规另有规定的除外。《个人信息安全规范》中也规定，收集年满 14 周岁未成年人的个人信息前，应征得其监护人或其监护人的明示同意；不满 14 周岁的，应征得其监护人的明示同意。

随着未成年人使用互联网的普及和新媒体、自媒体的发展，为保护未成年人的信息安全，国家互联网信息办公室等部门专门就儿童个人信息保护作出了更为详尽和有针对性的规定。2019年10月1日起施行的《儿童个人信息网络保护规定》指出，任何组织和个人不得制作、发布、传播侵害儿童个人信息安全的信息。网络运营者收集、使用、转移、披露儿童个人信息的，应当以显著、清晰的方式告知儿童监护人，并应当征得儿童监护人的同意。

- 未对未成年人信息保护设置相应的管理规范，可能因不规范操作导致未成年人信息的违规收集、泄露和未经授权公开。给公益组织带来合规及法律纠纷风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立专门的未成年人信息保护制度，对未成年人的信息从收集、存储、访问、传输和使用等各方面进行规范并确保遵照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.4.1.2 未成年人信息保护	
风险描述	控制描述
<p>未对未成年人信息收集、审批和使用等设置专门的管理规范，未成年人信息保护工作无据可依，可能导致未成年人信息的违规收集、泄露、未经授权公开，使组织面临合规风险和法律纠纷。</p> <p style="text-align: right;">风险分级：高</p>	<p>公益组织应当基于法律法规的要求建立适合组织的未成年人信息保护制度，规定专门的收集、使用规则，明确收集和使用信息的范围，订立审批使用流程，落实信息管理责任，指定专人负责未成年人信息的管理，避免随意接触和随意获取；收集信息过程中，应解释收集未成年人信息的目的，并说明将如何使用这些信息，征求其监护人的同意；开展业务活动时，对于未成年人信息的使用应经由组织内部相应审批层级及审批流程审批，并得到其监护人的书面知情同意后方可使用。如有需要，组织内还可以进行关于未成年人信息保护的培训，对工作人员、志愿者等进行培训。</p> <p>关于未成年人信息的收集、存储、访问及传输，请见“3.5 数据安全”指标。</p> <p style="text-align: right;">控制分级：关键控制</p>

### 3.5 数据安全

除了隐私保护指标提及的个人隐私数据外，公益组织在日常运营和项目开展过程中，还涉及其他业务、财务数据的收集、存储、使用及传输，数据管理的过程中，同样存在一定的风险，应建立相应的控制措施，确保数据的安全合规使用，因此该二级流程数据安全分为数据管理制度（编号 3.5.1）、数据管理流程（编号 3.5.2）和主数据管理（编号 3.5.3），分别阐述风险点和标准控制措施。

一级流程	二级流程	三级流程
业务支持	3.5 数据安全	3.5.1 数据管理制度 3.5.2 数据管理流程 3.5.3 主数据管理

### 3.5.1 数据管理制度

公益组织在运营过程中会产生许多的数据。数据管理是利用计算机硬件和软件技术对数据进行有效的收集、存储、处理和应用的过程。本三级流程下设 1 个四级控制流程/控制点为 3.5.1.1 数据管理制度的制定与审批。

#### 3.5.1.1 数据管理制度的制定与审批

- 未建立规范的数据管理制度，可能导致信息与数据工作混乱，员工缺乏对数据安全、合理和有效管理的意识，进而增加组织的运营、财务与合规风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是明确数据，制定数据管理制度，明确其数据范围，并对于数据的采集、处理和应用作出规范，并确保参照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.1.1 数据管理制度的制定与审批	
风险描述	控制描述
未建立规范的数据管理制度、未对于数据字典进行定义、未规范数据的日常访问、未根据数据的重要性进行分类和未建立数据备份机制和加密机制，可能导致信息与数据工作混乱，增加数据泄露的风险。可能由于信息系统管理漏洞，增加运营风险和合规风险等。	公益组织应当明确数据（如主数据、财务数据、业务运营数据和个人隐私数据等）管理制度，明确数据字典的定义规则、数据访问的规范和流程、数据分类标准、以及数据备份和收集、使用、传输、存储过程中的加密机制、以及数据管理过程中所应符合的法律法规，以确保数据安全性与合规性。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.5.2 数据管理流程

按照公益组织日常使用数据和管理数据的流程分别明确可能面临的风险及标准控制措施，包括数据字典定义及分类、数据加密机制、数据存储介质管理、数据备份管理、数据访问管理和数据安全意识管理，进而进行风险把控。

#### 3.5.2.1 数据字典定义及分类

通过对数据的定义和分类，针对性的采取不同等级的安全管理措施，以防忽视重要关键数据的管理，或所有数据采取同一管理模式，造成资源的浪费，或因资源有限，无法兼顾真正需要重点关注的数据。

- 未进行数据定义和分类，导致的影响是数据未能得到适当的管控，增加数据泄露的风险，进而增加组织的运营风险与合规风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立数据字典，并根据风险等级对内部数据进行分类。针对不同类别的数据建立相应的管控机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.2.1 数据字典定义及分类	
风险描述	控制描述
数据管理不规范，未按照管理制度对于数据进行定义和分类，并根据相应的级别采取相应安全管理措	公益组织根据数据管理制度对组织内部数据信息及存储方式建立数据字典，并且根据风险等级对内部数据进行分类，明确各类数据的收集、使用、传输和存储的方

施，可能导致数据未能得到适当的管控，进而增加数据安全风险。	式、要求和责任人。同时，确保数据的使用符合法律法规的要求。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.5.2.2 数据加密机制

数据加密机制是针对不同的数据类型，设定数据加密的程度，关注从数据的收集、使用、传输和存储各个流程的加密措施，以防范数据的泄露。

- 未根据数据风险等级执行加密策略且未对数据进行监控与检测，导致的影响是敏感数据丢失和泄露。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定和执行相应的数据加密策略。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.2.2 数据加密机制	
风险描述	控制描述
数据管理不规范，未根据数据风险等级执行加密策略且未对数据进行监控与检测，可能增加敏感数据丢失和泄露等风险。同时可能导致数据出现问题不能被及时发现与解决，进而影响组织的公信力及运营。	公益组织应按照数据的风险等级，制定相应的数据加密策略。对数据收集、使用、传输及存储方式执行加密，并定期对数据的加密进行检查。对于需要发送到组织外部或内部传阅的数据，应对高风险数据进行脱敏处理。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.5.2.3 数据存储介质管理

数据存储介质管理，是指数据应存储在安全可靠的存储介质中，并妥善保管，防范因存储介质问题造成数据的丢失；并且在需要报废的时候，要根据数据的敏感程度，采取不同等级的报废手段，防范数据的再次恢复及泄露。

- 未制定数据存储制度规范，可能导致存储介质使用和报废不合理。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是针对数据存储介质制定相应的流程规范并遵照执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.2.3 数据存储介质管理	
风险描述	控制描述
未制定数据存储制度规范，可能导致存储介质使用和报废不合理，进而导致数据泄露或遗失的风险。	公益组织应针对数据存储介质制定相应的流程规范，包括存储介质的使用、保管和报废等，如对于高风险数据的存储介质应禁止重复使用；存储介质应保存在安全的环境中，确保物理环境安全（如非高温、磁性环境）、未经授权人员无法获取等；对于报废的存储介质，根据风险等级，执行消磁和物理粉碎等手段进行处理。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.5.2.4 数据备份管理

未对数据进行备份及数据恢复测试，可能导致业务及财务数据丢失，无法恢复。风险分级为中。

- 与该风险对应的控制措施是根据业务系统数据的重要性等级制定相应备份策略，并定期对备份状态进行检查。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.2.4 数据备份管理	
风险描述	控制描述
数据管理不规范，未对系统数据进行备份及数据恢复测试，可能存在业务及财务数据未能及时有效地备份和主备环境没有分离的情况，导致意外发生时，关键数据难以恢复或回滚，导致组织关键数据丢失或业务中断等情况。  风险分级：中	公益组织应根据业务系统数据的重要性等级制定相应备份策略，并定期对备份状态进行检查，及时发现备份异常，以确保备份工作的有效性、准确性与完整性。 公益组织应制定相应的应急预案，确保意外事件发生后系统可遵循应急管理机制对关键数据进行恢复，保证业务正常运营。  控制分级：关键控制

### 3.5.2.5 数据访问管理

数据访问管理是指对不同岗位职责的人员应设定不同的访问机制，遵循最小授权和职责分离原则，仅允许员工访问其职责范围内的数据，以保护数据的安全。

- 数据访问或修改执行不规范，导致的影响是数据访问或修改未经合理的审批与授权。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定数据访问政策和流程，明确不同角色的人员访问数据的权限。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.2.5 数据访问管理	
风险描述	控制描述
数据访问或修改执行不规范，可能导致数据访问或修改未经合理的审批与授权，增加数据被非法访问及篡改的风险。  风险分级：中	公益组织应针对信息系统的数据库和应用层面分别制定数据访问政策和流程，明确不同角色的人员访问数据的权限。对于因为业务需求变更或者角色变化导致的数据访问权限调整，应根据信息系统的管理制度获得相关管理层的审批后方能由专人（如系统管理员）进行调整。 对于数据修改的需求，需完成相应的表单并由数据所有者审批后由专人（如系统管理员）在系统中执行相应的操作。  控制分级：关键控制

### 3.5.2.6 数据安全意识管理

数据安全意识管理，是对公益组织全体员工以及所有参与者进行培训，建立数据安全意识。通过从思想上认可了解数据安全性的重要性，以及可能存在的风险和后果，以更好的按照数据管理的规范执行。

- 未建立数据安全培训机制，导致的影响是因安全意识不足而导致数据丢失与泄露的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立数据安全培训机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.2.6 数据安全意识管理	
风险描述	控制描述
未建立数据安全培训机制，可能导致员工不了解组织对于数据安全的要求，未按照要求对数据进行保密等处理，增加因安全意识不足而导致数据丢失与泄露的风险。  风险分级：中	公益组织应建立数据安全培训机制，安排员工定期接受正式的培训，以培养员工数据安全意识，提升员工正确执行数据安全管理的职责要求的能力。  控制分级：关键控制

### 3.5.3 主数据管理

主数据是指组织的核心数据，例如捐赠人信息和受益人信息等。主数据具有准确的、跨部门使用的和可被重复使用的特点。只有规范主数据的采集、集成、共享和数据质量管理，保证主数据的完整性、一致性和准确性，方可实现数据对于组织的价值。反之，主数据管理不规范，未对主数据访问进行权限管理，可能导致主数据未被授权访问，增加主数据泄露的风险；未对主数据定期更新和维护，并及时删除冗余数据，可能导致主数据管理不善，主数据不完整、不准确和不统一。

#### 3.5.3.1 主数据访问管理

- 管理不规范如未对主数据访问进行权限管理等，导致的影响是主数据可能被泄露和篡改。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是针对主数据制定数据访问政策和流程，对主数据的读取、使用、新增和修改等操作进行规范。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.3.1 主数据访问管理	
风险描述	控制描述
主数据管理不规范，未对主数据访问进行权限管理，可能导致主数据管理不善，未被授权访问，增加主数据泄露及篡改的风险。  风险分级：中	公益组织应针对主数据制定数据访问政策和流程，规范能够进行主数据访问的人员及其访问的权限，严格限制修改主数据的权限。如：员工主数据和志愿者主数据由人力资源专岗进行更新，捐方主数据由筹资团队更新，受益方主数据由项目执行团队专岗进行更新。主数据更新应遵循严格的申请审批流程，并在完成主数据更新后由独立复核岗进行复核，以确保信息的准确性。主数据更新应保留系统审计日志以备日后进行追溯。  控制分级：标准控制

#### 3.5.3.2 主数据维护管理

主数据维护是按需对主数据进行及时更新，以确保主数据的及时性、完整性和准确性。



- 未对主数据定期更新和维护，导致的影响是主数据冗余、不完整和不准确，进而导致运营中所引用的数据不准确。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是定期对主数据进行检查和分析，及时更新。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.5.3.2 主数据维护管理	
风险描述	控制描述
主数据管理不规范，未对主数据定期更新和维护，并及时删除冗余数据，可能导致主数据管理不善，主数据不完整，影响组织的正常运营。  风险分级：中	公益组织各个主数据负责人应定期对主数据进行检查和分析，以及时识别主数据管理中的问题和漏洞。同时对于系统中的冗余数据进行删除和清理，以确保主数据的及时性、完整性和准确性。  控制分级：标准控制

## 3.6 采购与外包管理

该二级流程的建立用以规范公益组织采购及外包管理的规范，包括采购物资、采购服务及将部分业务外包等，将该二级流程细分为采购与外包管理制度与职责（编号 3.6.1）、供应商与承包商（编号 3.6.2）、采购及外包计划（编号 3.6.3）和采购执行（3.6.4）4 个三级流程，覆盖采购与外包的全流程风险把控。

一级流程	二级流程	三级流程
业务支持	3.6 采购与外包管理	3.6.1 采购与外包管理制度与职责 3.6.2 供应商与承包商 3.6.3 采购及外包计划 3.6.4 采购执行

### 3.6.1 采购与外包管理制度与职责

公益组织在日常工作开展过程中，不可避免需要涉及采购与外包管理，因此需要制定一套管理规范 and 流程来规范采购及外包管理制度与职责，规范供应商及承包商管理、采购计划、采购审批、采购验收和外包服务监督检查等流程。防范因采购及外包管理流程操作不规范，导致组织遭受服务或资产损失，增加运营风险等。此三级流程延伸 1 个四级控制流程/控制点：3.6.1.1 制度与职责。

#### 3.6.1.1 制度与职责

公益组织为满足组织和项目的运转存在诸多采购需求。大致上可以分为日常采购和外包采购。按照采购标的物的属性划分，公益组织的日常采购可分为项目采购、货物采购和服务采购。因此，组织应制定完善的制度并配备专门的职能来对采购事项进行管理。

- 未建立规范的采购及外包管理制度与职责，可能导致采购及外包管理流程操作不规范，增加组织的运营风险、财务风险及合规风险。风险分级为中。

- 与该风险对应的控制措施是制定采购管理及业务外包管理制度，明确各项采购管理职能并符合职责分离的要求，并经过有效审批下发执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.6.1.1 制度与职责	
风险描述	控制描述
未建立规范的采购及外包管理制度与职责，未对于采购类型进行定义，未规范供应商及承包商管理、采购计划、采购审批、采购验收和外包服务监督检查等流程，可能导致实际的采购及外包管理工作无据可依，可能造成采购及外包管理流程操作不规范，进而导致组织遭受服务或资产损失，增加运营风险。	公益组织应建立符合组织业务需求和法律法规要求的采购管理及业务外包管理制度，制度应当明确不同采购方式（如公开招标、邀请招标和询比价等）的适用范围及审批流程、供应商选择及评价的机制和标准、采购计划的制定与调整、采购验收的标准和流程、关键岗位的职责分离及轮换等要求。采购制度须经过适当的内部评审后方能生效并正式下发。 公益组织应明确采购和业务外包归口管理部门或岗位及其工作职责和权限。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.6.2 供应商与承包商

供应商是指向组织提供商品及相应服务的个人或法人。承包商在此特指为组织的业务外包提供服务的法人。公益组织的日常采购和外包采购机制应充分考量供应商及承包商的资质、能力和规模等。本三级流程下设1个四级控制流程/控制点：3.6.2.1 供应商及承包商管理。

#### 3.6.2.1 供应商及承包商管理

供应商及承包商管理，是从选择、准入和评价等方面进行规范，以防范因不合格的供应商或承包商提供的商品或服务，无法满足组织的需求，影响组织的正常运营，甚至给组织带来不可预计的损失。

- 未严格按照制度规范进行供应商及承包商管理，导致不合格的供应商及承包商入选，提供的商品或服务不满足采购标准和组织需求。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是按照采购管理规范建立供应商和承包商的选择和定期评价程序，确保供应商和承包商管理的有效性。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.6.2.1 供应商及承包商管理	
风险描述	控制描述
采购管理不规范，未严格按照制度规范进行供应商及承包商管理，包括供应商及承包商选择、准入和评价等，可能导致不合格的供应商及承包商入选，提供的商品或服务不满足采购标准和组织需求，甚	公益组织应对供应商及承包商进行管理，包括供应商及承包商的选择、定期评价及更新。公益组织应当考虑供应商及承包商的资质、能力和规模等，经恰当管理层审批后将准入的供应商及承包商加入供应商及承包商库，并及时进行维护与更新。公益组织应定期对供应商及承包商进行评价，由采购需求部门依据评价标准对其进行评分。公益组织应根据评价结果对供应商及承包商进行等级划分，判断是否仍为合格供应商及承包商，并在供应商及承包商库中及时同步更新，作为下一次采购的参考信息。

至影响组织正常运营，或造成组织的财产损失。	如向公益组织的会员或理事等关联方购买商品或服务时，应根据组织内部的关联方管理的制度和流程执行，且需要进行相关披露，并将披露文件附在采购合同后进行留档。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.6.3 采购及外包计划

采购及外包计划是指组织管理人员在组织发展和项目运营的基础上，对于货物和服务的采购管理活动所做的预期性规划。公益组织的采购及外包计划的周期可以是月度、季度和年度，并根据预算进行规划。有效的采购及外包计划可以作为管理工具来实现组织的工作计划，避免浪费并有利于资源的合理配置。此三级流程延伸1个四级流程 3.6.3.1 采购及外包计划制定与审批。

#### 3.6.3.1 采购及外包计划制定与审批

- 采购及外包计划制定不规范和不全面，导致采购及外包工作无法顺利开展，或者与年度预算及项目规划不相符，增加组织遭受资金损失的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是结合年度预算以及组织运营规划，制定行政类和项目类采购及外包计划，确保采购及外包计划符合组织的目标、运营需求和预算等。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.6.3.1 采购及外包计划制定与审批	
风险描述	控制描述
采购及外包计划制定不规范和不全面，或未经有效审批，可能导致采购工作无法顺利开展，或者与年度预算及项目规划不相符，进而影响组织工作目标的实现。	公益组织应根据采购及外包管理制度中对于采购及外包计划的规范，并结合年度预算以及组织运营规划，由采购部门或采购岗协同采购及外包需求部门，分别制定行政类和项目类采购及外包计划，计划应经过适当的管理层审批后下发执行。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.6.4 采购执行

采购执行覆盖采购及外包生命周期各个环节，包括采购及外包申请、合同签订和过程监督及验收，分别阐述在各个环节可能的风险，以及相应的标准控制措施，以防范风险的发生。此三级流程延伸出4个四级流程。

#### 3.6.4.1 采购及外包申请审批

采购申请是指需求部门向负责采购的部门提出在未来一段时间内所需要的货物或服务的种类以及数量等相关信息，并填制相应的申请表格并经适当的管理层级审批后，交由采购部门进行采购工作。

- 未进行采购申请和审批，可能导致实际的采购及外包执行不规范，与采购及外包计划不相符。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立采购申请和审核审批程序并确保严格执行。

- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.6.4.1 采购及外包申请审批	
风险描述	控制描述
未按采购及外包管理制度进行采购申请和审批，可能导致实际的采购及外包执行不规范，与采购及外包计划不相符，采购供应商及承包商未经评估和审批，进而导致采购商品或服务的质量不过关等风险，影响组织正常运营，并造成财产损失，甚至产生舞弊风险。	公益组织各需求部门应根据采购及外包计划提交采购申请，按照采购及外包管理制度中的审批层级及流程进行逐级审核。采购人员在获取申请审批后，根据采购及外包管理制度从组织认可的供应商及承包商清单内选择供应商及承包商、并进行议价确认交易。对于计划外事项，则需根据采购及外包管理制度获取额外的审批方可执行。涉及关联交易的采购，应按照组织关联交易制度的要求执行。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 3.6.4.2 采购及外包合同管理

针对具体的采购事项，公益组织应与供应商订立合同，约定采购品类、责任和义务等条款。

- 未签订合同或合同未经法务和相关部门、管理层的适当审核，可能导致权利义务在合同中约定不明确。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是在采购制度中明确签订采购合同的流程及规范要求。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.6.4.2 采购及外包合同管理	
风险描述	控制描述
未签订合同或合同未经法务和相关部门、管理层适当审核，可能导致组织与供应商/承包商之间的权利义务在合同中约定不明确，组织的合法权益无法得到保障，发生纠纷时缺少条款依据，增加合约风险。	公益组织应与供应商及承包商签订合同，明确采购及外包过程中双方的权责和义务，物资采购合同应明确采购资产的验收方式和标准，服务采购应明确服务评估及验收标准，业务外包合同应明确与承包商的责任划分、承包商开展业务的过程、程序和人员等要求，及外包业务验收标准。合同条款及文本内容应得到恰当的审核，并经过适当的授权审批后方能签字盖章。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 3.6.4.3 服务及外包过程监督

- 缺乏对供应商或者承包商提供的服务质量和进度进行管控，导致无法及时识别服务偏离组织实际需求的情况，无法确保服务交付质量，增加组织的合规风险和运营风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是针对服务采购和外包采购不同的采购类型设置管控点、监督检查方式方法及标准。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.6.4.3 服务及外包过程监督	
风险描述	控制描述
<p>未能开展服务或外包业务的监督工作，缺乏对供应商或者承包商提供的服务质量和进度进行管控，可能导致无法及时识别服务偏离组织实际需求的情况，影响组织正常运营；且无法充分有效评估承包商的资质能力，进而无法确保服务交付质量。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应对服务采购和外包过程进行监督检查，针对不同的外包服务类型，设置管控点、监督检查的方式方法及标准，由服务及外包的归口管理部门或岗位开展定期监督检查工作，以确保服务外包过程按照组织要求实施；并将监督检查的结果作为承包商评价以及外包评审的参考信息，提升服务采购和外包管理的效率效果。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

#### 3.6.4.4 采购及外包验收

物品采购验收是指当货物到达后，采购流程的相关方同时在场，由仓储部门指派验收人员对货物进行检验，并与采购合同、货运单和采购订单进行核对，以此来确保采购的数量和质量。对于验收合格的物品方可按照合同条款进行入库。对于服务或外包的验收，由服务或外包的需求部门，根据采购合同中约定的验收标准，对所提供的服务进行评价，确认是否可以验收交付。验收后方可由财务部门安排款项支付。

- 缺乏验收管理规范, 未按规范要求及验收标准执行验收工作，可能导致采购的货物或服务未达到组织要求而验收通过，从而增加后续组织的运营风险和财务风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是严格根据组织的规范及采购合同中约定的验收方式和标准对合同标的物进行检查验收，确保验收控制的有效性。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.6.4.4 采购及外包验收	
风险描述	控制描述
<p>缺乏验收管理规范, 未按规范要求及验收标准执行验收工作，可能导致所采购的物资在未达到组织要求的情况下被接收入库；采购的服务及外包在未达到组织要求或者未完成的情况下验收通过，从而影响项目的后续执行，使组织遭受财务损失，并可能影响组织的运营效率。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据采购合同中约定的验收方式和标准对合同标的物进行检查验收，确保已收到的物资符合采购需求和采购合同的要求。清点核实无误后，库存物资管理部门或岗位应实际接收的种类、数量和库存位置等信息填写入库单并签字确认。财务根据双方签字确认的验收单及入库单安排款项支付。对于采购的服务或外包，公益组织应根据合同中约定的服务评价及验收标准，对服务质量和进度定期进行评价，并对评价结果进行记录，确保所提供的服务符合要求。财务根据双方签字确认的服务确认单安排款项支付。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

## 3.7 人力资源

对于公益组织来说，组织的发展建设离不开人。公益组织的人力资源覆盖范畴除了正式的员工，还包括志愿者。规范人力资源的引进、开发、使用、培养、考核、激励和退出等管理，才可能实现人力资源的合理配置，才有利于组织向战略目标迈进。

该二级流程针对公益组织的人力资源展开风险及控制措施的阐述，公益组织的人力资源主要为组织自己的员工及志愿者两大部分，因此将该流程拆分为员工管理（编号 3.7.1）、志愿者管理（编号 3.7.2）和人力资源数据库（编号 3.7.3）3 个三级流程。

一级流程	二级流程	三级流程
业务支持	3.7 人力资源管理	3.7.1 员工管理 3.7.2 志愿者管理 3.7.3 人力资源数据库

### 3.7.1 员工管理

员工管理囊括了员工管理制度的建立，员工岗位职责管理，从事员工管理的职责分离，以及人力资源计划、员工招聘、入职、入职后的考勤绩效薪酬培训、岗位变动，到离职、人员安置的生命周期的管理，全面覆盖整个员工管理流程的各个环节的风险，并针对可能的风险提出标准控制措施。本三级流程向下延伸出的四级控制流程/控制点包括：3.7.1.1 员工管理制度、3.7.1.2 员工职责管理、3.7.1.3 职责分离、3.7.1.4 人力资源年度计划、3.7.1.5 员工招聘、3.7.1.6 员工合同管理、3.7.1.7 员工入职管理、3.7.1.8 考勤管理、3.7.1.9 绩效管理、3.7.1.10 薪酬福利、3.7.1.11 培训发展、3.7.1.12 轮岗、调岗与晋升、3.7.1.13 离职和3.7.1.14 人员安置管理。

#### 3.7.1.1 员工管理制度

人力资源管理制度形成了人力资源管理各个模块和行为的指导，包括人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效与激励、薪酬福利管理和劳动关系管理。健全的人力资源管理制度将为组织的人力资源管理提供依据。公益组织在部门设置上通常有人事管理部门，但人力资源管理的参与者不仅仅只是组织的人事管理部门，还包括管理层和业务部门等，这就需要对于人力资源管理环节的各项职责和权限进行规范的划分。

- 未建立健全的人力资源管理制度、规范或指引，可能导致在实际的人事管理中缺乏明确的指导，增加人事管理的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定和健全人力资源管理制度，并经过审核下发后执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.1 员工管理制度	
风险描述	控制描述
未建立健全人力资源管理制度、规范或指引，可能导致人力资源的规划、引进、开发、使用、培养、考勤、绩效考核、激励、晋升、调岗和离职等	公益组织应基于组织制定的人力资源战略规划及相关政策法规制定人力资源管理制度，在制度中明确人力资源年度规划、招聘与入职、考勤、绩效管理、薪酬福利、培训、离职与退出、离任审计等关键流程，规范组织人

管理要求缺乏明确指引，不利于组织人力资源发展目标的达成，进而影响组织战略目标的实现。	力资源管理的各个流程，定义组织内部的级别和职级机制，并确保制度的制定、更新和发布经过相应的审批。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.7.1.2 员工职责管理

因岗设人是公益组织在进行人力资源规划时应遵循的重要原则。因此，组织应针对各个岗位的职责进行定义、编制岗位职责和任职条件，并以此为基础来招聘符合组织需要的人才。

- 未根据组织业务需求设置岗位并明确各岗位的职责，可能导致招聘工作无法顺利开展，招聘人员不符合实际工作要求，增加组织的运营风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是明确岗位设置及各岗位的职责权限、任职条件及资质，并确保在实际工作中严格参照此进行人事的招聘。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.2 员工职责管理	
风险描述	控制描述
未根据组织业务需求设置岗位并明确各岗位的职责权限、任职条件及资质、工作规范要求等，可能导致员工在实际工作中不了解自身的职责要求，组织无法开展有效的招聘，可能使得招聘的人员不符合实际工作要求，进而影响组织运营效率和组织目标的达成。	公益组织应当根据组织的人力资源规划，明确岗位设置及各岗位的职责权限、任职条件及资质、工作规范要求等，以此作为招聘依据。公益组织应根据组织的价值观、道德文化以及各岗位的胜任能力要求确定适合的招聘方式和程序，包括招聘岗位的确定、招聘公告的发布、应聘人员的筛选和应聘人员签订合同等流程制度，并保留员工招聘程序及结果的记录。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.7.1.3 职责分离

人力资源管理的职责分离包括记录与审核的分离及薪酬计算与审核的分离等。

- 未设置关键岗位的职责分离，可能增加非授权操作和串通舞弊的风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是在人力资源管理中进行适当的职责设置，确保适当的职责分离。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.3 职责分离	
风险描述	控制描述
在岗位职责分配中未基于关键岗位职责分离原则，可能增加非授权操作和串通舞弊的可能性，进而增加组织的运营风险。	公益组织应在人力资源管理中确保适当的职责分离，包括但不限于考勤记录和审核职责的分离，薪酬主数据修改和审核职责的分离，薪酬计算、复核和审批职责的分离等。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 3.7.1.4 人力资源年度计划

人力资源计划是指组织在其战略规划的基础上，根据目前的人力资源状况对于未来一定时间内的人力资源的预测和规划。人力资源计划通常按照年度进行，且包括人力资源管理的所有内容。从风险管控上，此流程关注年度人力资源计划和执行评估。

- 未制定年度人力资源计划和未定期对人力资源计划执行情况进行评估，可能导致执行招聘和培养人力时缺少规划，人力资源计划的执行与组织战略目标不相符。风险分级为中-低。
- 与该风险对应的控制措施是制定人力资源年度规划，并对执行情况进行评估。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.4 人力资源年度计划	
风险描述	控制描述
未制定年度人力资源需求计划，可能导致组织在执行招聘和培养人力时缺少规划，具有盲目性，无法确保人力资源管理工作有效开展，导致组织运营与人力资源不匹配，影响组织运营目标的达成。  风险分级：中	公益组织以人力资源总体规划和年度预算为依据，汇总各部门人力资源需求并予以综合分析，预测组织的人力资源供求情况，制定年度人力资源需求计划，并经过人力资源部门和适当管理层的有效审批。  控制分级：标准控制
未定期对人力资源计划执行情况进行评估，人力资源计划未根据实际情况及时调整和改善，可能导致人力资源计划的执行与组织战略目标不相符，影响组织运营目标的达成。  风险分级：低	公益组织应当定期对年度人力资源计划执行情况进行评估，分析存在的主要缺陷和不足，总结人力资源管理经验，完善人力资源管理制度，为年度人力资源计划的制定及实际执行提供理论依据，优化人力资源管理。  控制分级：优化控制

### 3.7.1.5 员工招聘

公益组织应制定员工招聘的管理流程来确保组织对于人才的选聘。

- 未根据所需岗位的职责要求进行招募和选拔，可能导致招聘人员不符合实际要求。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定和执行招聘程序，并保留过程记录。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.5 员工招聘	
风险描述	控制描述
未根据组织规范开展员工招聘的工作，未根据所需岗位的职责要求进行招募和选拔，未进行正式的面试和评估，可能导致面试和选拔工作执行不到位，无法组织有效的招聘，使得组织招聘人员不符合实际要求，进而影响组织运营效率和目标的达成。  风险分级：中	公益组织应根据人力资源管理制度中的招聘与入职流程，结合组织的价值观、道德文化以及各岗位的胜任能力要求开展招聘工作，包括招聘岗位的确定、招聘公告的发布、应聘人员的筛选和应聘人员签订合同等流程制度，并保留员工招聘程序及结果的记录。  控制分级：标准控制



### 3.7.1.6 员工合同管理

根据《劳动法》第十六条，劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。建立劳动关系应当订立劳动合同。因此，公益组织应当与员工订立符合法律法规要求的劳动合同。

- 未与员工签订正式的劳动合同或协议，可能增加组织劳动关系纠纷风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定与入职人员签订合同的管理规范，制定劳动合同的模板并经过法务的审核。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.6 员工合同管理	
风险描述	控制描述
未根据国家相关法律法规和组织规范，未与录用人员签订正式的劳动合同或协议，或未在合同中约定试用期和用工性质等，可能导致双方因权责界定不清而增加争议风险，进而增加组织劳动关系纠纷风险和舆论风险。  风险分级：高	公益组织应根据人力资源管理制度中的招聘与入职流程，基于相关的法律法规制定与入职人员签订合同的管理规范，明确招聘人员的用工性质和试用期，并根据用工性质签订相应的合同（如全日制劳动合同、非全日制劳动合同或实习协议），以及明确续签合同的流程及时限要求。  控制分级：关键控制

### 3.7.1.7 员工入职管理

新员工的入职流程是为了规范员工入职与试用管理工作。一方面可以让员工入职工作全面有序开展，同时还可以让新入职的员工尽快融入到新的工作环境中，增强其归属感。

- 未规范执行入职程序，可能影响后续人力资源管理的有效运营。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是明确入职流程，明确要求和程序，确保在实际工作中严格执行。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.7 员工入职管理	
风险描述	控制描述
未根据组织规范执行入职程序，可能导致员工入职流程执行不规范，影响后续人力资源管理的有效运营。  风险分级：中	公益组织应根据人力资源管理制度中的招聘与入职流程，执行员工入职手续，履行基本信息的登记、要求员工完成必要的体检、为其办理社保等手续、分配供其工作的 IT 资产并提供必要的入职培训等。试用期满考核合格后，方可正式上岗。新员工转正的申请应当经过适当管理层审批。试用期满考核不合格者，应当及时解除劳动关系。  控制分级：标准控制

### 3.7.1.8 考勤管理

考勤管理是员工上班、请假、矿工、休假和加班的记录，考勤的目的是维护工作秩序和维持劳动记录。考勤表通常被作为薪酬发放的凭证。

- 未严格执行员工考勤管理并有效记录，可能导致考勤记录无法成为薪酬福利计算和绩效管理的有效数据依据，薪酬未能准确计算和发放，增加组织的运营和财务风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是明确和执行考勤管理制度，对于考勤有效管理并应用于员工薪酬的计算和发放中。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.8 考勤管理	
风险描述	控制描述
组织未严格执行员工考勤管理并有效记录，可能导致考勤记录无法成为薪酬福利计算和绩效管理的有效数据依据，影响员工管理的有效性、运营管理效率和人工薪酬财务数据的准确性。 风险分级：中	公益组织应根据人力资源管理制度中的考勤机制执行考勤管理，由各个部门业务主管对于员工到岗、离岗、加班和请假等考勤相关事项进行监督，并由人力资源部门负责统计并核实员工的考勤记录，以确保员工的考勤情况被准确地体现在薪酬中。 控制分级：标准控制

### 3.7.1.9 绩效管理

绩效管理即识别、衡量以及开发个人和团队绩效，并且使这些绩效与组织的战略目标保持一致的持续性过程。有效的绩效管理可以帮助组织建立积极正向的文化氛围和提升工作热情，从而有助于实现组织的战略目标。完整的绩效管理流程包括绩效计划、绩效实施、绩效考核和绩效反馈。

- 未设置绩效考核指标体系或未有效执行，导致员工的绩效不能得到公平体现并影响员工的积极性，且影响组织的可持续发展。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是建立绩效管理流程，对员工进行激励和约束。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.9 绩效管理	
风险描述	控制描述
未规范人力资源的绩效和约束机制并设置绩效考核指标体系或未有效执行，可能导致员工的绩效不能得到公平体现，影响员工的积极性、员工管理的有效性和运营管理效率。 风险分级：高	公益组织应根据人力资源管理制度中的人力资源绩效管理，进行员工激励和约束，通过设置科学有效的业绩考核指标体系，至少每年一次对全体员工进行评价与考核，以此作为员工薪酬、岗位及职级调整、解除劳动合同等人事变动的重要依据。 控制分级：关键控制

### 3.7.1.10 薪酬福利

薪酬即组织对员工为组织所做的贡献的回报或奖励。福利是组织根据国家法律法规及自身状况为员工提供的各种非货币报酬与服务，其主要类型有社会保险和社会福利。公益组织应当根据行业标准和组织的实际情况，设计本组织的薪酬福利体系。在体系设计中应重点关注岗位的薪酬标准、必须满足的社会保险和社会福利标准、发放时限，同时还应关注涉及非营利组织免税资格的要求。

- 未根据国家相关法律法规等设计员工薪酬福利标准或设计不合理、未按期根据人力资源管理制度和财务制度计算薪酬，导致未提供标准社会保险和福利。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是合理设计员工薪酬福利标准和执行发放标准、确保应为全职员工足额缴纳社会保险/为非全日制员工缴纳工伤险、涉及非营利组织免税资格的组织应把控本组织的平均薪酬。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.10 薪酬福利	
风险描述	控制描述
<p>组织未根据国家相关法律法规、行业薪资状况、组织自身的人力资源制度流程以及财务状况和业务需求，设计员工薪酬福利标准，可能导致薪酬福利设计不合理、对于组织经济压力过大难以为继、或者未满足法律法规对于员工福利的基本要求，进而增加组织的合规风险、财务风险和运营风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据人力资源管理制度及组织自身实际情况合理设计员工薪酬福利标准，并依据制定的工资发放流程对全体员工工资的金额进行审核，以确保全体员工的工资能够及时准确发放。组织应当确保工资信息维护人员与工资发放人员岗位的职责分离，以防范舞弊的发生。</p> <p>涉及非营利组织免税资格要求，公益组织应把控本组织的平均薪酬，使其符合“工作人员平均工资薪金水平不得超过税务登记所在地的地市级（含地市级）以上地区的同行业同类组织平均工资水平的两倍”的规定。</p> <p>控制分级：关键控制</p>
<p>人力资源管理不规范，未按期根据人力资源管理制度和财务制度计算薪酬，并提供相关福利（如五险一金），可能增加组织的合规风险、财务风险和运营风险。</p> <p>风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据法律法规要求和人力资源管理制度，按照需要缴纳的社保类别、计算基数及计算方法进行相关的计算，确保应为全职员工足额按时缴纳社会保险/为非全日制员工缴纳工伤险，并依照制度执行相应的缴纳社会保险的审批流程。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.7.1.11 培训发展

员工培训的目标是以实现组织战略目标为导向提升员工的素质和能力。培训的步骤包括需求分析、方案设计、方案执行、评估和反馈。常见的培训类型有在职培训、学徒式培训、新员工培训和非正式培训等。培训的开展方式也多种多样：课堂传授、网络培训、移动学习平台和知识付费平台等等。

- 未规范岗前培训和持续培训，可能导致员工岗位技能无法得到加强，无法增加员工的组织认同感，可能影响员工的专业胜任能力，进而影响组织的可持续发展。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是按照组织实际情况制定培训计划并确保有效实施。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.11 培训发展	
风险描述	控制描述
<p>未根据组织规范开展岗前培训，可能导致员工对组织使命价值观、组织纪律、岗位职责、工作规范和员工守则不了解，无法有效开展工作；未持续对员工提供</p>	<p>公益组织应当根据人力资源管理制度实行选聘人员岗前培训机制，帮助其全面了解组织愿景、价值观、组织纪律、岗位职责和工作规范等，促进其掌握岗位基本技能，满足工作要求，并考察选聘人员是否与组织的价值观和理念相符并且满足岗位要求。</p>

<p>持续培训，可能导致员工岗位技能无法得到加强和发展，无法增加员工的组织认同感，影响员工对于组织的粘合度，离职率无法有效把控，影响组织人力资源管理效率和组织运营目标的有效实现。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应当根据人力资源管理制度制定持续的员工培训机制和内容（如合规、内部流程和能力建设等）。组织应定期对员工开展培训，加强员工对组织使命和价值观的认同，不断提升员工知识技能，以满足岗位职责的需要。组织应当保留员工参与培训记录。</p> <p>涉及聘请第三方机构来提供培训的，应根据组织的采购流程来执行聘请过程，并符合组织内部关联交易制度的规定。</p> <p>控制分级：标准控制</p>
---	---

### 3.7.1.12 轮岗、调岗与晋升

- 未规范为员工提供调岗与晋升机会和未对关键岗位设置轮岗机制，不利于可持续人才的培养和组织的有效发展，同时因员工缺少岗位流动增加舞弊和渎职风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立晋升机制，对于关键岗位应执行轮岗、内部调岗和晋升机制，同时通过调岗机制来盘活人才。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.1.12 轮岗、调岗与晋升	
风险描述	控制描述
<p>未制定为员工提供调岗与晋升机会和未对关键岗位设置轮岗机制，影响员工职业技能的积累和发展，进而影响员工的积极性，不利于可持续人才的培养和组织的有效发展，同时因员工缺少岗位流动增加舞弊和渎职风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应当根据人力资源管理制度执行关键岗位轮岗、内部调岗和晋升机制。公益组织应按照组织规模的实际管理需要确定员工级别和职级，并依照组织的制度执行晋升管理流程和审批要求。在组织的岗位配置和年度预算基础上，组织应根据员工绩效考评结果，提交员工的晋升方案至相应的审批机构进行审批后，方能生效。对于关键岗位，应严格按照设置的标准与年限，并经过管理层审批后方能执行。因为业务需求或员工自身意愿而发生的调岗情况，需由相关部门和管理层综合考量后执行。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 3.7.1.13 离职

员工退出的情形包括辞职、解除劳动关系的和退休等。公益组织应制定规范的离职流程，确保组织的资产完整，保证组织工作的持续性和合法合规性。如涉及与员工解除劳动关系，应符合《中华人民共和国劳动法》所规定的情形。此外，对于关键岗位应执行离任审计。2017年12月，民政部发布《关于全国性社会组织办理法定代表人离任审计、注销清算审计有关问题的通知》，自2018年1月1日起，全国性社会组织办理法定代表人变更登记、注销登记，由民政部委托注册会计师事务所进行审计并承担费用。

- 缺乏规范的员工离职程序、未执行关键员工离任审计和未按照法律法规进行劳动关系的解除，导致的影响是工作未有效交接、组织资产未归还、权限未清理和借款未清偿，导致劳务纠纷。风险分级分别为中和高。
- 与该风险对应的控制措施是制定并执行完善的员工退出程序，以及进行必要的离任审计。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

**四级流程：3.7.1.13 离职**

风险描述	控制描述
<p>缺乏规范的员工离职程序，可能导致因为离职程序执行不到位造成工作未有效交接、组织资产未归还、权限未清理和借款未清偿，进而为组织造成财务损失和资产损失，影响业务的正常运营。</p> <p style="text-align: center;">风险分级：中</p>	<p>公益组织应根据人力资源管理制度执行员工退出（辞职、解聘和退休等）程序，包括退出申请、管理层审批、工作交接、归还资产、结清组织借款和备用金、清理员工权限及借款清偿等流程，对员工退出进行规范，并形成书面留存资料，确保组织正常运营。</p> <p style="text-align: center;">控制分级：标准控制</p>
<p>未根据组织规范执行关键员工离任审计，可能导致不能及时发现重大经济问题或失职事项，无法及时识别关键风险，进而导致组织可能遭受重大损失。</p> <p style="text-align: center;">风险分级：高</p>	<p>公益组织应根据人力资源管理制度执行关键岗位离任审计机制，明确适用于离任审计的岗位、离任审计的范围、方式及处理办法等，以及时识别关键岗位人员的离任对组织财务及运营的重大影响，以便及时采取相应应对措施。</p> <p style="text-align: center;">控制分级：关键控制</p>
<p>未按照相关法律法规和组织制度，对于劳动关系解除进行经济补偿，可能导致劳务纠纷，增加组织的合规风险、运营风险和舆情风险。</p> <p style="text-align: center;">风险分级：中</p>	<p>公益组织与员工解除劳动关系并属于《中华人民共和国劳动法》规定情形的，需由人力资源部牵头协同相关主管部门和组织的管理层对于劳动关系解除案例进行整体评估。确需解除的，公益组织应根据人力资源管理制度和法律法规要求给予经济补偿。给付的经济补偿属于管理费用，应按照规定依法进行披露。</p> <p style="text-align: center;">控制分级：标准控制</p>

**3.7.1.14 人员安置管理**

公益组织在面临战略调整或者组织清算终止时通常面临人员安置的处理。

- 未依法制定人员安置方案和程序，并按照相关规定进行备案，导致的影响是引发劳动关系纠纷，增加组织的合规风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定合理合法的人员安置方案和程序，进行相关信息披露。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

**四级流程：3.7.1.14 人员安置管理**

风险描述	控制描述
<p>组织进行清算时未依法制定人员安置方案和程序，并按照相关规定进行备案。可能导致劳动关系纠纷，影响组织的战略调整或者清算程序，增加组织的合规风险和舆情风险。</p> <p style="text-align: center;">风险分级：中</p>	<p>公益组织在面临战略调整或者组织清算终止时，应按照规定相关法律法规和所在地人事政策指导下，制定人员安置方案和程序，并按照相关规定进行备案。涉及重大调整的，公益组织应进行信息披露。</p> <p style="text-align: center;">控制分级：标准控制</p>

**3.7.2 志愿者管理**

志愿服务是公益精神的一种彰显。公益项目和公益组织的运转中少不了志愿者的服务。2017年6月7日，《志愿服务条例》经国务院第175次常务会议通过，由国务院于2017年8

月 22 日发布，自 2017 年 12 月 1 日起施行。《志愿服务条例》一方面是为了鼓励和规范志愿服务，另一方面是为了保障志愿者、志愿服务组织和志愿服务对象的合法权益。因此，对于志愿者的管理应被纳入公益组织的日常管理中。“志愿者管理”三级流程向下分为志愿者管理制度、志愿者招募管理、志愿者日常管理、志愿者培训、志愿者权益和志愿者评价管理共 6 个控制流程/控制点，把控公益组织在志愿者管理过程中可能面临的风险。

### 3.7.2.1 志愿者管理制度

公益组织应建立健全的志愿者管理制度，规范与志愿服务相关的事宜，以此来确保志愿服务工作的有序开展。

- 未建立健全的志愿者管理制度、规范或指引，导致的影响是无法为志愿者的规划、招募、管理和退出等工作提供明确指引。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是根据人力资源管理制度及业务需求，制定并持续优化志愿者管理制度。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.2.1 志愿者管理制度	
风险描述	控制描述
未建立健全的志愿者管理制度、规范或指引，可能导致志愿者管理无据可依，无法为志愿者的规划、招募、管理和退出等工作提供明确指引，不利于组织运营或项目执行的效果，影响组织战略目标的实现。	公益组织应当根据人力资源管理制度及业务需求，制定并持续优化志愿者管理制度。志愿者管理制度应当明确组织使用志愿者的业务范围，规范志愿者招募及退出、志愿者培训、志愿者信息维护、志愿者工作监督和志愿者安全保障等流程及负责岗位，确保志愿者工作的有序开展，以及志愿者的工作与组织的使命和价值观相符合。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.7.2.2 志愿者招募管理

公益组织可以委托志愿服务组织招募志愿者，也可以自行招募志愿者，在招募过程中的风险点基本一致，且应参照《志愿服务条例》的相关规定进行。

《志愿服务条例》第十二条规定，志愿服务组织可以招募志愿者开展志愿服务活动；招募时，应当提供与志愿服务有关的真实、准确和完整的信息以及在志愿服务过程中可能发生的风险。

- 未根据组织或项目需求制定志愿者招募标准，或在实际招募过程中未有效执行，导致的影响是志愿者素质以及能力与业务要求不符。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是明确志愿者招募标准，招募时应当告知其与项目有关的信息和潜在风险。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.2.2 志愿者招募管理	
风险描述	控制描述
志愿者管理工作执行不到位，未根据组织或项目需求制定志愿者招募标准，或在实际招募过程中未有效执行，可能导	公益组织招募志愿者参与本组织项目，应当根据志愿者管理制度及项目需求，明确志愿者招募标准，包括品德操守、价值观和专业技能等，必要时需对志愿者

致志愿者素质以及能力与业务要求不符，进而导致志愿者无法顺利完成志愿活动，影响组织的运营效率和效果。	进行背景调查，以确保招募的志愿者满足项目要求。招募时应当告知其与项目有关的信息，包括工作开展过程中的潜在风险。
风险分级：中	控制分级：标准控制

公益组织还应与招募的志愿者签订志愿服务协议。《志愿服务条例》第十四条规定，志愿者、志愿服务组织和志愿服务对象可以根据需要签订协议，明确当事人的权利和义务，约定志愿服务的内容、方式、时间、地点、工作条件和安全保障措施等。

- 未与志愿者签订正式的志愿者服务协议，导致的影响是双方因权责界定不清而增加争议风险。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定本组织统一的志愿服务协议。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.2.2 志愿者招募管理	
风险描述	控制描述
未根据国家相关法律法规和组织规范与志愿者签订正式的志愿者服务协议，并在协议中约定志愿服务的内容、方式和用工性质等，可能导致双方因权责界定不清而增加争议风险，进而增加组织劳务纠纷风险，影响组织的运营效率。	公益组织应当根据志愿者管理制度及合同管理制度，制定本组织统一的志愿服务协议，并经过法务/律师审阅后生效使用。公益组织应与志愿者签订志愿服务协议，明确双方权利与义务，规定志愿服务的内容、方式和时间，并对可能的风险进行告知。
风险分级：高	控制分级：关键控制

### 3.7.2.3 志愿者日常管理

公益组织需要安排志愿者参与志愿服务活动时，日常管理和监督机制将有助于保证项目的质量和效果。过程中的关键文档和证明应予以保存。

- 未规范志愿者入职、到岗、离岗和日常工作的管理程序，导致的影响是日常管理不善。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立志愿者工作机制和监督机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.2.3 志愿者日常管理	
风险描述	控制描述
未根据组织制度规范志愿者入职、到岗、离岗程序和日常工作的管理，可能影响日常管理、项目交付质量和效果；缺乏志愿者离岗的程序性要求可能导致志愿者冒用组织名义，引发公信力风险。	公益组织应当根据志愿者管理制度，对于志愿者的日常工作进行管理，建立志愿者工作监督机制和激励机制，以确保项目运营的质量。包括签到与签出、工作交接、公益组织志愿者服装或物品的发放与收回、志愿者纪律培训及风险提示等。在管理过程中所产生的关键文档如签到签出表、培训记录 and 风险提示确认函等需统一归档保存，以便后续查询。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.7.2.4 志愿者培训

在投入志愿服务前，志愿者培训可能帮助志愿者掌握服务所需的知识、技能和伦理要求等，这样可以有效地保证志愿者提供的服务符合项目目标和组织的价值观，也可以有效避免志愿服务对象的合法权益受到侵害。《志愿服务条例》规定，志愿者接受志愿服务组织安排参与志愿服务活动时，应当服从管理，接受必要的培训。

- 未根据组织规范开展志愿者培训，导致的影响是影响志愿者管理效率和组织运营目标的有效实现。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是根据项目需求建立志愿者培训机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.2.4 志愿者培训	
风险描述	控制描述
未根据组织规范开展志愿者培训，可能导致志愿者对组织使命价值观、组织纪律、志愿者职责、工作规范和志愿者守则不了解，无法有效开展工作；影响志愿者对于组织的粘合度、志愿者管理效率、项目交付质量效果和组织运营目标的有效实现。  风险分级：低	公益组织应当根据人力资源管理制度和志愿者管理制度建立志愿者培训机制，根据项目需求对志愿者工作内容和方式进行规范，提供必要的培训以提升志愿服务技能。  控制分级：优化控制

### 3.7.2.5 志愿者权益

公益组织应当建立权益保障机制来保障志愿者和志愿服务组织的合法权益，包括志愿服务应当与志愿者的年龄、知识、技能和身体状况相适应；无偿且如实为志愿者出具志愿服务记录证明；尊重志愿者人格尊严；不得强行指派志愿者和志愿服务组织提供服务；严格遵守“遵循自愿、无偿、平等、诚信、合法”的基本原则。

- 未建立权益保障机制来保护志愿者的合法权益，导致的影响是志愿者的合法权益受损，进而影响组织的声誉。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是实施风险评估，建立与志愿者相关的风险控制机制以及权益保障机制。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.2.5 志愿者权益	
风险描述	控制描述
未根据组织规范和法律法规的要求保护志愿者的合法权益，包括发放志愿者补贴、按需购买保险，或者执行过程不规范，可能导致志愿者的合法权益受损，进而影响组织的声誉且可能给组织带来法律风险，并且影响组织与志愿者的合作关系，进而影响项目的正常运营。	公益组织应当根据志愿者管理制度，在工作开展过程中为志愿者的服务提供必要支持，并且应当通过实施风险评估，建立与志愿者相关的风险控制机制以及权益保障机制，保障志愿者的合法权益，并维护组织与志愿者良好的合作关系。组织应根据项目风险程度，为志愿者购买必要的保险，且根据志愿者需求，提供志愿服务记录证明。公益组织应根据相关法律法规（包括《志愿者登记管理条例》）、登记所在地管理规定和相关政府购买规定制定本组织志愿者补贴标准，并在实际操作中确保补贴发放到位。



风险分级：高	控制分级：关键控制
--------	-----------

### 3.7.2.6 志愿者评价

对于志愿服务的效果应进行及时和全面的评估，以便于及时发现志愿服务过程中的问题以及管理机制的不足，方能保证志愿服务的持续性。

- 未对于志愿者工作进行评估，导致的影响是无法及时识别志愿者工作过程中的问题。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是在志愿服务结束前，对志愿者工作表现进行评价。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.2.6 志愿者评价	
风险描述	控制描述
未根据组织规范对于志愿者工作进行评估，可能导致无法有效了解其志愿服务的效果，无法及时识别志愿者工作过程中的问题，可能导致志愿者管理工作中发生的问题不能得到长效解决，进而影响组织运营。  风险分级：低	公益组织应当根据志愿者管理制度在志愿服务结束前，对志愿者工作表现进行评价，及时了解工作过程中的成果与不足，及时肯定志愿者的工作成果，并总结经验与教训，以运用于提升志愿者管理水平。  控制分级：优化控制

### 3.7.3 人力资源数据库

人力资源数据库是用来记录维护员工和志愿者信息，以便于公益组织能够及时查阅调配，充分利用现有的人力资源，避免发生需紧急调用资源时，无统一规范的数据记录，造成人力调配的混乱和工作量分配不均，以及无法根据每个人的特点有针对性地分配工作的情况发生，影响工作完成的效率和效果。本三级流程细分出 1 个四级控制流程：3.7.3.1 人力资源数据库管理。

#### 3.7.3.1 人力资源数据库管理

人力资源数据库管理的内部控制着重关注数据库的建立、记录事项、访问控制和数据安全等。

- 缺少规范化的员工和志愿者信息的登记和管理、缺乏对于数据库的安全控制，导致的影响是影响组织对于员工和志愿者的记录、存档和因数据泄露面临法律风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立员工数据库和志愿者数据库，并严格执行安全控制措施。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.7.3.1 人力资源数据库管理	
风险描述	控制描述
缺少规范化的员工和志愿者信息的登记和管理，可能影响组织对于员工和志愿者的记录和存档；缺乏对于数据库的安全控制，将	公益组织应当根据人力资源管理制度和志愿者管理制度建立员工数据库和志愿者数据库，对于员工和志愿者的基本信息、工作职责、管理部门、工作评价和服务时间等进行记

可能导致数据泄露，使得组织面临法律风险。	录。数据库应建立访问权限控制，确保数据库的访问和登录被有效控制，以确保数据的安全性。
风险分级：中	控制分级：标准控制

## 3.8 档案与印章管理

档案与印章管理二级流程是对公益组织的档案及证照管理进行规范，细分为印章管理（编号 3.8.1）和档案管理（编号 3.8.2）2 个三级流程。

一级流程	二级流程	三级流程
业务支持	3.8 档案与印章管理	3.8.1 印章管理 3.8.2 档案管理

### 3.8.1 印章管理

公益组织的印章主要有公章、财务专用章、合同专用章、法定代表人章和发票专用章，适用于不同的用途。在印章管理中，公益组织通常面临的风险有：缺乏健全的印章管理规范；印章刻制内部审批程序缺失造成印章刻制随意，印章刻制未在公安机关备案；印章使用不经审批；印章无专人保管；印章使用无监管；印章使用台账缺失；部门印章管理不善或使用不规范；印章销毁不符合法律规定等等。为了保障组织的合法权益，公益组织应加强对印章的管理。

#### 3.8.1.1 印章管理制度

印章管理制度是对印章的刻制、使用、保管和职责分离等进行管理规范，以防范印章被不恰当使用，给公益组织带来法律纠纷的风险。

- 未建立印章管理制度，未对印章的使用、保管和职责分离等进行规范，导致的影响是印章安全无法得到保障，增加印章未经授权使用的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立印章管理制度，并按需定期更新。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.8.1.1 印章管理制度	
风险描述	控制描述
未建立印章管理制度，未对印章的使用、保管和职责分离等进行规范，组织印章安全无法得到保障，增加印章未经授权使用的风险，损害组织的经济利益和其他权益，导致组织面临法律风险和声誉风险。	公益组织应当建立印章管理制度，并按需定期更新。印章管理制度中应当明确印章刻制和销毁的流程，以及公章、合同章（若有）、法定代表人章和财务章等各个印章的管理和使用审批流程，并确保适当的职责分离。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.8.1.2 印章使用管理

公益组织的印章应有专人保管，且在印章管理制度中进行体现。在印章使用中，还应建立起流程规范和审批要求，并维护印章使用台账。

- 未根据组织规范使用和保管印章，印章使用未经审批，或未进行登记，导致的影响是印章用于未经授权的用途，印章的使用无据可查。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是规范印章在实际工作过程中的使用，并维护使用台账。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.8.1.2 印章使用管理	
风险描述	控制描述
印章管理不规范，未根据组织规范使用和保管印章。印章使用未经审批，或未进行登记，可能导致印章用于未经授权的用途，并且可能导致印章的使用无据可查，进而给组织带来法律风险和声誉风险。  风险分级：中	公益组织应根据印章管理制度规范印章在实际工作过程中的使用，印章使用人应当提交用章申请，经过适当管理层审批后，由印章保管人在组织所允许的文件上进行盖章。印章保管人应当留存管理层用章审批文件，并维护《印章使用登记表》，由用章人签字确认，以确保印章使用的可追溯性。  控制分级：标准控制

### 3.8.2 档案管理

根据《中华人民共和国档案法》第二条规定，档案是指过去和现在的国家机构、社会组织以及个人从事政治、军事、经济、科学、技术、文化、宗教等活动直接形成的对国家和社会有保存价值的各种文字、图表、声像等不同形式的历史记录。公益组织在运转中会形成具有保存价值的记录，构成组织的档案。因此，公益组织应加强档案的管理，来识别具有保存价值的档案，进行恰当的保管，规范档案的借阅，防止档案管理不善而产生丢失甚至给组织带来法律纠纷的风险。

#### 3.8.2.1 档案及证照管理制度

证照是指国家机关和行政管理部门依法出具的、具有法律效力的各类证件、执照和法定文件，常见的有营业执照、税务登记证、各种批文和办事结果等文件。为规范档案及证照的管理，公益组织应建立相应的管理制度，明确范围、职责和监督机制。

- 未建立科学的档案管理制度，导致的影响是无法保证档案得到安全和完整的保存，档案难以查找以及利用。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是建立科学的档案及证照管理制度，并定期更新。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.8.2.1 档案及证照管理制度	
风险描述	控制描述
未按照法律法规的要求和组织需求建立科学的档案管理制度，对于档案存放场所、档案分级及分类、保管方法及期限、销毁等流程进行明确，难以	公益组织应当按照法律法规的要求建立科学的档案及证照管理制度，并定期更新。档案管理制度应当规范存档文件的范围及存档流程、档案管理要求、档案借阅及销毁程序等内容。制度还应对于档案保存的形式（原件、

保障档案管理有据可依，进而无法保证档案得到安全完整的保存，并且可能导致档案难以查找以及利用，进而可能导致组织面临运营风险与合规风险。	扫描件和双备份等）进行规定，如合同和理事会决议应保留原件，同时为了管理方便还应保存扫描件。对于人事和会计等特殊档案及涉及保密信息的文档需按照国家法律法规进行管理。
风险分级：中	控制分级：标准控制

### 3.8.2.2 档案及证照保存管理

档案及证照的日常保管要求应体现在管理制度中。公益组织应开辟空间进行档案的保存，并安排必要的物理条件和物理安全措施，并制定流程来规范已超过保存期限的档案和证照的销毁。

- 未要求档案及证照管理的条件和安全、销毁程序不规范，导致的影响是档案及证照的物理安全无法得到保证、导致档案未经授权而销毁不当。风险分级为低和中。
- 与该风险对应的控制措施是设立专用房间或文件柜进行档案保管，并对销毁流程进行规范。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.8.2.2 档案及证照保存管理	
风险描述	控制描述
未根据组织要求对于档案和证照存放物理条件进行管理和监控，可能导致档案及证照的物理安全无法得到保证，进而导致组织面临运营风险与合规风险。  风险分级：中	公益组织应当根据档案及证照管理制度中的标准和要求，设立专用房间或文件柜进行档案保管，并确保该房间或文件柜具备防盗、防水、防尘、防虫、防高温和防强光等措施。档案管理人员对于纸质档案的状态进行及时的检查和监控，对发生褪变和破损的档案要采取补救措施，确保档案的完整与安全。  控制分级：关键控制
未根据组织要求对于档案进行科学的分类和索引，并按分类进行分级管理，可能导致档案管理产生漏洞，不便于查找，或导致档案的泄露，进而导致组织面临运营风险与合规风险。  风险分级：低	公益组织应当根据档案及证照管理制度，在遵循各类档案的自身特点的基础上，结合科学的档案管理方法对档案执行分类管理，建立相应的索引机制，方便保管、查找与利用。 公益组织可以通过档案管理的信息化，制定电子档案流转流程，实现线上快速查找及预览，提升档案管理效率和效果。  控制分级：优化控制
未根据组织要求对到期档案进行销毁，可能导致档案销毁未经授权或不当操作，进而影响档案的管理规范性，档案毁坏无法及时发现，增加组织的运营风险与合规风险。  风险分级：中	公益组织应当根据法律法规要求及档案及证照管理制度，执行档案销毁申请及审批流程。确保在此过程中的关键申请审批得到有效记录并归档。特殊关键性文件的销毁应在指定地点进行，并派专人现场观察并签字确认。  控制分级：关键控制

### 3.8.2.3 档案及证照借用管理

档案及证照借用管理，是规范公益组织对于档案及证照借用的管理流程，以保障档案及证照的合理和安全使用，防范组织面临合规和法律纠纷风险。

- 未对档案及证照的借用进行规范管理，导致的影响是档案及证照未经授权使用。风险分级为低。
- 与该风险对应的控制措施是建立借阅的管理规范，并做好借阅的登记工作以便于追溯。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.8.2.3 档案及证照借用管理	
风险描述	控制描述
<p>档案及证照管理制度执行不规范，未根据组织要求执行档案借阅、复印和归还等环节的操作，可能导致未经合理授权的借阅，借阅后缺乏追溯痕迹，进而组织的档案去向不明，从而影响档案的完整性和安全性。</p> <p>风险分级：低</p>	<p>公益组织应当根据档案及证照管理制度规范档案的借阅、复印和归还等环节流程，档案管理人员应当记录档案借阅、复印及归还过程中涉及的档案名称、交接人姓名、接收人姓名、复印件用途、借出日期和归还日期等事项，并由借阅人员签字确认。如借出档案有被损坏、涂改或丢失，经办人应向相关负责人进行汇报。</p> <p>控制分级：优化控制</p>

## 3.9 合同管理

《民法典》第四百六十四条规定，合同是民事主体之间设立、变更、终止民事法律关系的协议。合同管理是对合同的全过程即洽谈、草拟、签订、执行、监督和终止的管理过程。公益组织在合同管理中面临的主要风险为缺乏完善的合同管理制度，合同管理全流程缺乏管控；缺乏规范合同格式模板；合同订立过程不规范；内部审核机制不完备导致合同条款不完善；合同审批或用章不恰当导致法律风险等等。本管理体系将合同管理作为业务支持的一个二级流程，旨在覆盖合同制定、签署、执行监督和变更终止全流程，将该二级流程划分为合同管理制度（编号 3.9.1）、合同管理的执行（编号 3.9.2）和合同变更及终止（编号 3.9.3）3 个三级流程。

一级流程	二级流程	三级流程
业务支持	3.9 合同管理	3.9.1 合同管理制度 3.9.2 合同管理的执行 3.9.3 合同变更及终止

### 3.9.1 合同管理制度

公益组织应对合同管理的全流程进行制度规范来杜绝合同相关风险的出现。本三级流程向下延伸出 1 个四级控制流程/控制点：3.9.1.1 合同管理制度。

### 3.9.1.1 合同管理制度

建立合同管理制度，对合同的拟定、审核、签订、保管和监控等流程进行明确，以便公益组织在涉及合同相关的工作中有规范的流程做指引，防范合同各个环节中因未能规范操作给组织带来的法律纠纷，以及不合理的条款给组织带来经济损失等风险。

- 未按照法律法规的要求和组织的需求建立科学的合同管理制度，导致的影响是无法保证合同条款得到充分审阅、合同得到有效管理。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定合同管理制度并明确审批要求。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.9.1.1 合同管理制度	
风险描述	控制描述
未按照法律法规的要求和组织需求建立科学的合同管理制度，未对合同的拟定、审核、签订、保管和监控等流程进行明确，难以保障合同管理有据可依，无法保证合同条款得到充分审阅和合同得到有效管理，可能导致组织面临运营风险与合规风险。  风险分级：中	公益组织应根据相关的法律法规和自身的业务需求制定合同管理制度，制度应包含合同模板的编制、合同审批、用章、变更解除、编号、登记、归档存储及借阅等流程，并明确规定各流程对应的审批流程。  控制分级：标准控制

### 3.9.2 合同管理的执行

合同管理的执行从合同签订和执行的角来阐述公益组织可能面临的风险，以及相应的控制措施。

#### 3.9.2.1 合同模板的制定与审核

公益组织应根据业务特点制定标准合同模板，将组织期望的条款先行纳入合同模板中，一方面规避对组织不利的条款内容，另一方面可以提高合同审阅签署的效率。

- 未制定合同模板及经过律师或法务的专业评估和审核，导致的影响是合同条款未能充分保护组织利益。风险分级为高。
- 与该风险对应的控制措施是制定关于标准合同模板制定与审核的规范。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.9.2.1 合同模板的制定与审核	
风险描述	控制描述
合同管理不规范，未基于相关法律法规要求和组织业务需求制定合同模板及经过律师或法务的专业评估和审核，可能导致合同条款未能充分保护组织利益，增加后续因合同而引发的纠纷风险，甚至损害组织利益。  风险分级：高	公益组织应根据相关法律法规要求及自身实际情况，制定关于“标准合同模板制定与审核”的规范，包括需要制定的合同类型和制定格式条款的原则，如应遵循公平原则确定当事人之间的权利和义务、标准模板审核流程等；并委派适当的人员对模板库进行及时更新并下发，规范组织合同管理，防范与控制合同风险，有效维护组织的合法权益。  控制分级：关键控制

### 3.9.2.2 合同拟定审批管理

对于合同拟定和签署流程，公益组织应制定并遵循审批层级及审批流程，防范合同签署不当给组织带来损失。

- 缺乏合同条款拟定及审核的流程，导致的影响是合同条款未能充分保护组织利益。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是规范组织各类合同的拟定、审核和审批、保存等流程和负责岗位。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.9.2.2 合同拟定审批管理	
风险描述	控制描述
<p>合同管理不规范，在实际操作中未基于组织规范要求履行合同条款拟定及审核的流程，尤其缺乏对非标准合同中关键条款的评估和审阅，可能导致合同条款未能充分保护组织利益，增加后续因合同而引发的纠纷风险，甚至损害组织利益。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应在合同管理制度中规范组织各类合同的拟定、审核和审批、保存等流程和负责岗位。合同的主要业务条款应由业务部门商洽并拟定，交由组织内部的法务或外聘律师对法律条款进行审核，如涉及到资金和财务事项交由组织财务部门进行审核。合同须经适当权力机构的审批后方可签字盖章。合同的签署应由法人代表或者其授权代表签署。</p> <p>控制分级：关键控制</p>

### 3.9.2.3 合同执行监控

合同签署后的执行监督，公益组织也应重视，以便及时发现未能按照合同履约的风险，及时采取相应的应对机制，减少给组织造成的损失。

- 缺乏对合同执行的监控，导致的影响是导致未按合同约定的条款履行但却未被及时发现的风险。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是应有相关责任部门定期了解合同的履行情况和完成状态。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.9.2.3 合同执行监控	
风险描述	控制描述
<p>缺乏对合同执行的监控，可能会存在未按合同约定的条款履行但却未被及时发现的风险，或未能及时识别应须变更或终止合同的情况，增加后续因合同而引发的纠纷风险，甚至损害组织利益。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织合同的执行情况应有相关责任部门进行监督，定期了解合同的履行情况、完成状态，以确保合同按约定的条款执行，及时识别可能有损组织利益的风险。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

### 3.9.3 合同变更及终止

本三级流程旨在对已经生效的合同的变更及终止的风险和控制措施进行阐述。

### 3.9.3.1 合同变更及终止

合同内容确需发生变更及终止时，需要有相应的规范流程，指导公益组织何时和如何进行合同的变更及终止，以及变更终止后，需要开展的下一步工作，以及时止损，最小化对组织的损失。

- 缺乏执行合同变更及终止的规范，导致的影响是组织利益受损。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是规范合同变更及终止流程。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.9.3.1 合同变更及终止	
风险描述	控制描述
未按组织规范要求执行合同变更及终止，可能导致组织不能有效管理转让、变更或终止合同过程中的风险，导致组织利益受损，增加合约风险。  风险分级：中	公益组织应规范合同变更及终止流程，当合同任一方需要转让、变更或终止合同时，组织应按照制度规定联合法务部门与相关部门进行内部沟通协商，并经过管理层审批后，以书面方式与合同另一方进行沟通，以期友好解决变更或终止事项。  控制分级：标准控制

## 3.10 知识产权管理

知识产权是指人们就其智力劳动成果所依法享有的专有权利。知识产权的范围主要包括商标权、著作权和商业秘密权等。公益组织在开展业务活动时，可能会产生自主的知识产权，如组织和项目的品牌标识、网站名称和自主开发的信息系统等，也可能涉及使用他方的知识产权，例如引用拍摄作品和专家的文献等。未能依法保护自身知识产权，以及对他人知识产权的合理规范使用，可能会将组织陷入合规及法律纠纷的风险，由此影响组织的声誉。该二级流程下分3个四级控制流程/控制点，即为知识产权制度（编号3.10.1）、自主知识产权（编号3.10.2）和他方知识产权（编号3.10.3）。

一级流程	二级流程	三级流程
业务支持	3.10 知识产权管理	3.10.1 知识产权制度 3.10.2 自主知识产权 3.10.3 他方知识产权

### 3.10.1 知识产权制度

知识产权制度是从制度和流程规范层面，来指导公益组织对自身知识产权保护，以及他人知识产权尊重进行规范约束。本三级流程下设有1个四级控制流程/控制点：3.10.1.1 知识产权制度。

#### 3.10.1.1 知识产权制度

公益组织应从自身的运营实际出发，识别本组织自主知识产权和使用他人知识产权的情形，并对于知识产权的保护和使用进行制度性规范。



- 未建立知识产权管理机制，导致的影响是未能有效保护自主知识产权，不能合理合法使用他方知识产权。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定知识产权管理制度，并指定负责岗位。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施表述如下。

四级流程：3.10.1.1 知识产权制度	
风险描述	控制描述
未按照法律法规的要求和组织需求建立科学的知识产权管理机制，未对保护自身知识产权和尊重他人知识产权进行明确，难以确保组织自身的知识产权得到有效保护，且不侵犯其他组织的知识产权，进而导致组织面临运营风险与合规风险。  风险分级：中	公益组织应当按照组织的实际情况制定知识产权管理制度，并指定负责人员，梳理机构各个业务环节中涉及到的知识产权，并制定组织自身知识产权保护相关措施和避免侵犯他人/组织知识产权的防范控制。此外，应与财务部门衔接，将可确认和可衡量的知识产权确认为无形资产（如商标和专利等）。  控制分级：标准控制

### 3.10.2 自主知识产权

这个部分是强调公益组织对自己的商标、著作权和专利等知识产权的保护，防范自身知识产权受到侵害，影响组织品牌价值，导致组织面临合规及法律风险。

#### 3.10.2.1 保护自身知识产权

对于从运营中产生的自我知识产权，公益组织应及时进行相关登记，方能获得法律的保护；还应建立相应的机制来识别和处理组织的知识产权被侵犯的情况。

- 未进行知识产权登记，未明确知识产权归属，导致的影响是自身知识产权受到侵害，甚至影响组织品牌价值。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是及时进行知识产权相关的登记工作。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施列示如下：

四级流程：3.10.2.1 保护自身知识产权	
风险描述	控制描述
知识产权管理不规范，未按组织规范要求进行知识产权管理，没有保护自己的商标权、著作权和商业秘密权，导致自身知识产权受到侵害，甚至影响组织品牌价值，导致组织面临合规及法律风险。  风险分级：中	公益组织应当将组织的形象图标、商业秘密、作品等具有明显组织特性和特色的知识产权及时进行申请和登记工作；并且组织内部应建立相应的机制来及时识别侵权行为，采取必要法律措施以维护自身权益。 公益组织应当在内部和外部合约中明确相关成果的所有权、使用权和署名权等具体事项，通过法律文书明确知识产权权属。  控制分级：标准控制

### 3.10.3 他方知识产权

该部分内容是约束对他方知识产权的管理规范，防范组织不合规使用他方知识产权，导致组织面临合规及法律风险。

### 3.10.3.1 合法使用他方知识产权

涉及使用他方知识产权时，应遵循相应的法律法规的规定，在合作协议中约定相关使用条款，避免知识产权纠纷，并留存相关的记录。

- 未经允许使用他方知识产权，导致的影响是产生侵犯他方知识产权的法律纠纷。风险分级为中。
- 与该风险对应的控制措施是制定并执行使用他方知识产权的管理规范。
- 本管理体系对于在该流程的管控中常见的风险和所导致的影响，以及控制措施表述如下。

四级流程：3.10.3.1 合理使用他方知识产权	
风险描述	控制描述
<p>知识产权管理不规范，未按组织规范要求进行知识产权管理，未经允许使用他方作品或商业秘密等而侵犯其知识产权，导致组织面临合规及法律风险。</p> <p>风险分级：中</p>	<p>公益组织应当按照知识产权相关法规的要求合理使用著作权作品。在进行宣传和筹款等工作中使用照片、视频和文章等时，应当征得著作权人的同意以获得正版授权，或进行购买后使用。相关引用或使用资料需要注明来源，转载需要进行说明并注明出处。对参与人员和合作方依法保护署名权。</p> <p>控制分级：标准控制</p>

图表 6：业务支持风控管理体系框架

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
3. 业务支持	3.1 财务管理	3.1.1 财务管理制度与职责	3.1.1.1 财务管理制度
			3.1.1.2 财务管理职责
			3.1.1.3 会计档案管理
			3.1.1.4 职责分离
		3.1.2 预算管理	3.1.2.1 预算管理流程
			3.1.2.2 预算编制与批准
			3.1.2.3 预算的执行与监督
			3.1.2.4 预算调整
			3.1.2.5 预算决算
		3.1.3 收入管理	3.1.3.1 收入类别界定
			3.1.3.2 收入核算
			3.1.3.3 收入监控
		3.1.4 成本费用管理	3.1.4.1 成本费用核算
			3.1.4.2 成本费用监控
		3.1.5 付款管理	3.1.5.1 预付账款管理
			3.1.5.2 应付账款管理
			3.1.5.3 付款流程
		3.1.6 收款管理	3.1.6.1 收款管理流程
			3.1.6.2 应收账款管理
		3.1.7 报销管理	3.1.7.1 报销管理流程
3.1.8 借款管理	3.1.8.1 借款管理制度		
	3.1.8.2 借款监控		
3.1.9 资金管理	3.1.9.1 资金流动性管理		
	3.1.9.2 对外借款管理		

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	
			3.1.9.3 备用金管理	
			3.1.9.4 银行账户管理	
			3.1.9.5 银行对账管理	
			3.1.9.6 第三方支付账户管理	
			3.1.10 票据管理	3.1.10.1 支票、汇票管理
				3.1.10.2 捐赠票据管理（含电子捐赠票据）
		3.1.10.3 发票管理		
		3.1.11 投资管理	3.1.11.1 投资管理制度	
			3.1.11.2 投资资金管理	
			3.1.11.3 投资机构管理	
			3.1.11.4 投资方案决策管理	
			3.1.11.5 投资监控管理	
			3.1.11.6 投资收益核算	
			3.1.11.7 投资退出管理	
		3.1.12 税务管理	3.1.12.1 税务管理制度	
			3.1.12.2 税费申报和缴纳管理	
			3.1.12.3 免税资格管理	
			3.1.12.4 公益捐赠税前扣除管理	
		3.1.13 财务报告	3.1.13.1 会计调整	
			3.1.13.2 关账检查	
			3.1.13.3 财务报告编制和审核	
			3.1.13.4 财务报表合并	
			3.1.13.5 财务分析管理	
			3.1.13.6 财务审计和披露	
		3.1.14 会计核算	3.1.14.1 会计账套及科目管理	
			3.1.14.2 账务处理与凭证管理	
		3.2 资产管理	3.2.1 资产管理制度	3.2.1.1 制度的制定与审批
			3.2.2 固定/无形资产/IT资产管理	3.2.2.1 资产验收及确认
				3.2.2.2 资产领用
				3.2.2.3 资产内部转移/调拨
				3.2.2.4 资产盘点与维护
				3.2.2.5 资产处置
				3.2.2.6 无形资产的入账与摊销
		3.2.3 低值易耗品管理	3.2.3.1 低值易耗品的日常管理	
		3.3 信息系统管理	3.3.1 信息化战略	3.3.1.1 信息化战略制定与审批
			3.3.2 信息系统管理机制	3.3.2.1 信息系统管理职能与制度
			3.3.3 信息系统总体控制	3.3.3.1 职责分离
				3.3.3.2 程序开发及变更
				3.3.3.3 程序与数据访问
				3.3.3.4 计算机运维
			3.4 隐私保护	3.4.1 个人信息与隐私
		3.4.1.2 未成年人信息保护		

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
	3.5 数据安全管 理	3.5.1 数据管理制度	3.5.1.1 数据管理制度的制定与审批
		3.5.2 数据管理流程	3.5.2.1 数据字典定义及分类
			3.5.2.2 数据加密机制
			3.5.2.3 数据存储介质管理
			3.5.2.4 数据备份管理
			3.5.2.5 数据访问管理
			3.5.2.6 数据安全意识管理
		3.5.3 主数据管理	3.5.3.1 主数据访问管理
			3.5.3.2 主数据维护管理
	3.6 采购与外包 管理	3.6.1 采购与外包管理制度与职责	3.6.1.1 制度与职责
		3.6.2 供应商及承包商	3.6.2.1 供应商及承包商管理
		3.6.3 采购及外包计划	3.6.3.1 采购及外包计划制定与审批
		3.6.4 采购执行	3.6.4.1 采购及外包申请审批
			3.6.4.2 采购及外包合同管理
			3.6.4.3 服务及外包过程监督
			3.6.4.4 采购及外包验收
		3.7 人力资源	3.7.1 员工管理
	3.7.1.2 员工职责管理		
	3.7.1.3 职责分离		
	3.7.1.4 人力资源年度计划		
	3.7.1.5 员工招聘		
	3.7.1.6 员工合同管理		
	3.7.1.7 员工入职管理		
	3.7.1.8 考勤管理		
	3.7.1.9 绩效管理		
	3.7.1.10 薪酬福利		
	3.7.1.11 培训发展		
	3.7.1.12 轮岗、调岗与晋升		
	3.7.1.13 离职		
	3.7.1.14 人员安置管理		
	3.7.2 志愿者管理		3.7.2.1 志愿者管理制度
			3.7.2.2 志愿者招募管理
			3.7.2.3 志愿者日常管理
3.7.2.4 志愿者培训			
3.7.2.5 志愿者权益			
3.7.2.6 志愿者评价			
3.7.3 人力资源数据库	3.7.3.1 人力资源数据库管理		
3.8 档案与印章 管理	3.8.1 印章管理	3.8.1.1 印章管理制度	
		3.8.1.2 印章使用管理	
	3.8.2 档案管理	3.8.2.1 档案及证照管理制度	
		3.8.2.2 档案及证照保存管理	
		3.8.2.3 档案及证照借用管理	
3.9 合同管理	3.9.1 合同管理制度	3.9.1.1 合同管理制度	

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程
		3.9.2 合同管理的执行	3.9.2.1 合同模板的制定与审核
			3.9.2.2 合同拟定审批管理
			3.9.2.3 合同执行监控
		3.9.3 合同变更及终止	3.9.3.1 合同变更及终止
	3.10 知识产权管理	3.10.1 知识产权制度	3.10.1.1 知识产权制度
		3.10.2 自主知识产权	3.10.2.1 保护自身知识产权
		3.10.3 他方知识产权	3.10.3.1 合理使用他方知识产权



## 第四章

### 公益组织风险控制矩阵

## 第四章 公益组织风险控制矩阵

公益组织风险与控制矩阵遵循了公益组织风险控制指南的结构，将流程分类、风险描述和评级、标准控制措施和控制分级归纳总结成表单。在此基础上，对于每个控制点的负责岗位提供建议。此外，考虑到公益组织面临政府诸多的行政管理，此风控矩阵的每个控制点都相应地界定了管控领域，并与行政管理的事项进行比对。因此，公益组织风险控制矩阵的主要内容架构是：

### 一到四级流程分类、风险描述和评级、标准控制措施和控制分级

一到四级流程分类与公益组织风险控制指南的架构一致。风险描述和评级、标准控制措施和控制分级的定义也遵循公益组织风险控制指南的相关内容（见本管理体系第三章第二节第六点）。

### 建议负责岗位

针对每项控制措施的执行岗位提供了建议，以便于公益组织理解和落地控制措施。在具体执行中，公益组织可在考虑权责分离的前提下，根据组织实际情况进行适当的调整。

### 管控领域

本管理体系中将公益组织涉足的相关资格或评估要求进行了汇总，并与每项控制措施进行了匹配，以实现控制措施与监管要求/组织评估的联动，为公益组织的控制措施落地提供明确的指引。管控领域包括运营、合规、社会组织等级评估相关、年度检查相关、慈善组织认定相关、公开募捐相关、非营利组织免税资格相关和公益性捐赠税前扣除资格相关等。此矩阵基于现有指南架构进行分类，可能无法涵盖所有管控领域涉及内容。

注：为节省篇幅，以下的矩阵表的表头对管控领域进行了缩写：“评估”即社会组织评估指标，参考北京相关标准；“年检”即年度检查，参考北京相关标准；“认定”即慈善组织认定；“公募”即公开募捐；“免税”即非营利组织免税资格；“税前”即公益性捐赠税前扣除资格。

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
1. 组织治理	1.1 使命、宗旨与战略	1.1.1 使命	1.1.1.1 愿景、使命与价值观	高	缺乏明确的使命愿景，可能影响组织战略目标的设定，并使组织的运营失去方向性指导，最终影响组织的运营效果。	关键控制	公益组织应明确组织的愿景、使命与价值观，并依此来定义其所要解决的社会问题和发挥的社会作用，并在适当的场所正式公布。公益组织的章程应载明组织的愿景、使命和价值观。公益组织应以愿景、使命与价值观来指导公益组织未来发展的方向，并确立组织行为方式和标准。	发起人（单位）、决策机构	√								
		1.1.2 宗旨和范围	1.1.2.1 组织的宗旨和活动范围	高	公益组织缺乏明确的宗旨，可能导致组织的业务发展违背非营利的宗旨、与组织设立时在民政部门登记备案的业务范围不符，可能导致行政处罚。	关键控制	公益组织根据愿景、使命与价值观来明确其宗旨。宗旨应满足的原则使不以营利为目的，财产及其孳息不用于分配（不包括合理的工资薪金支出）。公益组织应根据《慈善法》对于慈善活动领域的分类来界定其业务范围。宗旨和业务范围应在组织章程中明确。组织应在其宗旨及业务范围内开展活动，如公益项目立项时应明确业务范围的类别。	发起人（单位）、决策机构	√	√		√	√	√	√	√	√
		1.1.3 战略管理	1.1.3.1 战略管理职能与制度	中	战略管理职责及规程缺失，可能导致组织的战略管理工作无法有效开展，或组织战略未能及时按需调整，不利于组织愿景与使命的达成。	优化控制	公益组织管理层应明确战略管理岗位的职责，并建立合理的战略管理规范 and 流程。该规范和流程主要包括战略制定的流程和时间表、战略的执行和监督机制，审批和汇报环节等。 具体的流程示例：根据战略目标，在充分考虑内外部环境和组织的资	管理层（如秘书处）、战略岗	√		√						



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							源的基础上制定战略方案，如筹资战略、业务/项目规划战略、人力资源战略、IT 战略、品牌战略和投资战略等。										
			1.1.3.2 战略目标 和战略 方案	中	公益组织缺乏明确的战略目标和方案或者战略方案与战略目标不符，可能导致组织的业务运营缺乏指引，或者战略方案的合理性和适用性无法实现，无法有效的将使命愿景转化为可以落地的项目成果。	优化 控制	公益组织管理层应依据其使命与愿景设定组织发展的长期目标和阶段性目标。公益组织应根据战略目标，并在充分考虑内外部环境和组织的资源的基础上制定战略方案，包括制定职能策略，筹资战略、业务/项目规划战略、人力资源战略、IT 战略、品牌战略和投资战略等，以及相应的措施和时间计划等。 公益组织的战略方案应配备恰当合理的关键业务指标，以作为衡量战略执行的效果和效率的标准，并且执行的主体需要得到明确。战略方案须提交组织决策机构（如理事会）进行审议和批准。	管理层 （如秘 书 处）、 战略岗	√								
			1.1.3.3 战略执 行与监 督	中	未对战略执行情况进行监督，组织可能无法及时获取并了解战略执行现状，无法及时有效调整组织的运营方式以达成战略目标，或无法基于现状对战略做必要调整，从而影响战略目标的达成。	标准 控制	公益组织的战略方案明确责任主体并建立合理的关键业务指标，以作为衡量战略执行的效果和效率的标准。公益组织对战略的执行情况应进行定期监督；对偏离战略方案的情况，组织应采取相应的纠正措施； 对因内外部环境的变化导致战略方案确需调整的，应根据实际情况做	管理层 （如秘 书 处）、 战略岗	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							出调整。调整后的战略方案应提交决策机构（如理事会）进行审议和批准后方可下发生效。										
	1.2 治理机制	1.2.1 组织设立与终止	1.2.1.1 组织设立与变更	高	公益组织的设立、变更未按法律法规的要求执行，可能导致组织面临法律风险敞口，进而增加公益组织合规风险、舆情风险、以及品牌声誉风险。	关键控制	公益组织的发起人、创始人或筹备组应在设立前充分了解民政机关对于各个类型的社会组织法人登记条件，并依法进行登记；《慈善法》颁布前的社会组织需要被认定为慈善组织的也依行以上规定。 公益组织在设立后应指定相应的岗位负责组织的变更和年检等工作。组织登记内容的变更应满足法律法规的要求，应在获得组织内部权力机构批准后按照法律法规的要求在相应管理机构进行有关事项的及时登记。 此外，公益组织应及时到税务机构登记，“三证合一”后，无需税务登记证但仍须登记补全信息。	管理层（如秘书处）	√	√	√	√	√	√	√	√	√
			1.2.1.2 办公环境与安全	中	缺少满足办公需要、安全的办公环境及办公条件，无固定的办公场所，可能导致组织的业务活动无法正常开展，影响工作效率、项目无法有效落地。	标准控制	公益组织应按照相关管理办法的规定，具有固定的办公场所和相应的办公设备，同时满足办公需要。并且应在办公场所悬挂单位名称牌匾和登记证书等。	管理层（如秘书处）	√	√	√						
			1.2.1.3 组织章程	高	公益组织未依据法律法规的要求建立章程，可能导致组织无法成功设立；缺乏规范的章程	关键控制	公益组织在设立前应依据相关法律法规制定完善的章程，并获取组织决策机构的审批。章程的设立、变更和废止等均须经过组织决策机构	决策机构	√	√	√		√	√	√	√	√

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					变更和备案流程，可能会导致章程的内容未能依据规范流程设立或根据实际的业务调整进行变更，无法作为组织治理的有效依据，进而导致组织治理工作无法有效开展和执行。		的审批。章程应载明的事项应依据《慈善法》第十一条的规定。在其中的(五)决策、执行机构的组成及职责，应明确组织内部治理机构以及各治理机构应决定的事项。此外，章程中应明确不以营利为目的，财产及其孳息不用于分配（不包括合理的工资薪金支出）。基金会、社会服务机构类型的公益组织应当设立监事，在章程中应当明确监事负有监督理事会的权利与责任。										
			1.2.1.4	高	未依据国家规定和相关行政部门要求设立中国共产党的组织、开展党建活动，无法确保公益组织充分了解相应的政策、并执行相关的规定，从而增加公益组织的合规风险和运营风险。	关键控制	公益组织在设立前应充分了解国家相关部门的政策，并依照相应的政策指引设立党支部，开展党建工作，为党组织的活动提供必要条件，并邀请党组织负责人参加或列席组织的管理层会议。	党支部	√	√	√	√					
			1.2.1.5	高	缺乏明确的、科学的组织架构，如完善的内部治理机构、健全的分支和办事处，可能导致缺乏科学决策、良性运行机制和执行力，影响组织治理的效率和效果，甚至增加组织的合规风险。	关键控制	公益组织应根据相关法律法规和章程的规定，以及组织自身的实际情况，本着成本效益原则，设置组织架构。公益组织应明确组织内部治理机构，包括机构的构成，如理事长、副理事长、秘书长、监事和会员代表。治理机构成员的产生、换届及罢免的程序，如应经组织决策机构选举产生；候选人的任职资格	管理层（如秘书处）	√	√	√	√	√	√			

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							<p>和履职情况应符合相关法律法规的要求，包括如理事长、副理事长和秘书长不得由现职国家工作人员兼任、退（离）休领导干部不得兼任社会团体法定代表人，兼职任职年龄界限为 70 周岁，法定代表人不得同时担任其他组织的法定代表人，具有或拟申请公募资质的基金会，理事不得来自同一单位，秘书长应专职等；组织架构的设置和更改应按照章程的规定进行审批，并对内公布和对外公开。</p> <p>若涉及分支结构，公益组织应根据相关法律法规的规定，规范分支（代表）机构的设立程序、名称使用、制定分支（代表）机构的管理和监督制度，并开展相应管理和监督工作。明确分支（代表）机构是组织的组成部分，不具有法人资格，应当按照组织章程所规定的宗旨和业务范围，在组织授权范围内开展活动。</p>										
			1.2.1.6 组织终止	高	缺少组织终止管理规范，未按照法律法规要求执行终止程序，可能导致公益组织面临合规风险。	标准控制	公益组织如依法被撤销或主动终止，应根据相关法律法规的规定，执行组织终止程序，对组织进行清算后，再向民政机关办理注销登	决策机构		√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							记，由组织的决策机构进行相应的审批和决议。 办理注销清算时，公益组织应依法执行清算程序，包括如设立清算小组，安置人事、清理剩余财产、清偿债务、公告公示、编制清算审计报告等，清算小组的组成应符合利益回避原则。此过程应接受登记机关和业务主管单位的指导和监督。										
		1.2.2 组织决策机制	1.2.2.1 议事规则管理	中	缺少完善的决策机制，包括明确的议事规则、规范的审批与授权机制、治理层会议、以及权责与问责机制，可能导致组织在决策过程中无章可循，影响实际执行的决策效力，未经有效审批的决策，组织管理效力不足，甚至导致合规风险。	标准控制	公益组织应根据相关法律法规的规定，并结合组织自身需求，制定本组织的议事规则。明确决策机构（如理事会、会员代表大会）、召开程序、召开频次、参与成员及人数要求、表决形式、以及须经由决策机构审议的事项，包括但不限于章程的制定及修订，法定代表人、理事会、常务理事、监事的选举、换届及罢免和重大事项决议等。议事规则在经过决策机构集体审批通过后应在各项管理制度和流程中体现。	管理层（如秘书处）、决策机构	√	√	√		√	√			
			1.2.2.2 审批与授权机制			优化控制	公益组织应基于治理机构的决策事项和议事规则，确立组织的审批和授权制度，明确对各层级人员授予明确的权利，并界定其对应责任，以强化问责机制。包括各个事项（包括重大事项）的审批层级、审	管理层（如秘书处）	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							批流程、授权事项和授权方式等。其中，对外文书和具备法律效力的文件/合同如由法定代表人的授权代表签署，应具备相应的授权书。所确立的决策与授权规则应体现在各个业务流程的审批节点上。										
			1.2.2.3 治理层会议机制			标准控制	公益组织应按照章程要求的频率和场所召开决策机构的会议（如理事会、会员代表大会），并指定相应的职责来筹备安排会议，包括时间、地点、议程和决议事项（按章程）等。会议上应形成会议纪要和/或决议，并由与会人员签字。会后公益组织应妥善保管会议纪要和/或决议，并在使用时注意保密。	管理层（如秘书处）	√	√					√		
		1.2.3 监管与报告	1.2.3.1 沟通与重大事项报告机制	中	缺乏与主管单位的有效沟通及报告机制，可能导致无法按时、高效的完成规定事项；无法及时了解监管要求、行业规范和管理、监管标准等；无法保持持续关注以确保组织能够及时响应，从而导致组织可能面临相应的合规风险和运营风险。	标准控制	公益组织应根据相关法律法规建立与其主管单位沟通及重大事项报告的机制，明确沟通渠道、负责岗位、重大事项范围及报告的方式等。公益组织应根据管辖属地的监管部门的要求建立本组织的重大事项报告制度，并在制度中明确应报批的、应报备的、应及时报告的事项以及内外程序。	管理层（如秘书处）	√	√		√					
			1.2.3.2 监管与行业规范监督机制			关键控制	公益组织应设立适当的流程来保持对于法律法规和行业规范的关注，识别业务领域内的监管要求和条例、行业规范和惯例、监管标准并及时根据法律法规的变化更新组织	管理层（如秘书处）	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							内的制度流程。组织同时确保有效的传导机制，以确保沟通顺畅，相关更新在组织内的相关业务部门得到及时的宣贯。										
			1.2.3.3 外部监管配合	高	未依法或根据组织需要及时进行年度检查、社会组织评估、慈善组织认定等资质申请和管理，可能导致无法维持相关资质，影响组织的战略规划及业务发展，并增加组织的合规风险。	关键控制	公益组织应建立合理机制并指定相应的岗位来按期完成民政部门要求的年度检查、社会组织评估以及相关资质申请和管理事项（如免税资格认定、慈善组织认定、公开募捐资质申请、公募方案备案、社会组织评估登记和业务主管单位审查意见等），并定期跟进民政部门和其他相关监管部门的政策更新，还应落实各类资质期限到期的续新。保证组织的战略规划及业务发展有序进行，并有效把控组织的合规风险。	管理层（如秘书处）		√	√	√	√	√	√	√	√
	1.3 组织管理	1.3.1 组织规范管理	1.3.1.1 制度建设	中	缺乏完善的制度管理流程，可能会导致一些制度订立不够科学、严谨，缺乏时效性，不能根据实际情况或机构的发展及时对制度进行补充、修改、完善或废止；进而导致关键业务流程无章可循，无法起到管理和约束的作用，无法充分覆盖风险敞口，进而影响组织运营的效率及效果。	标准控制	公益组织应当建立制度管理流程，对组织内各项制度的草拟、审核、发布、宣贯、执行、持续优化和废止等环节的流程进行明确规定。明确各项制度的审阅周期以及相关责任人，做好版本管理，以保证组织的制度规定与其发展和业务要求相契合。	管理层（如秘书处）	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
		1.3.2 年度工作计划与报告	1.3.2.1 年度工作计划管理	中	未基于战略制定组织的年度计划并落实实施，可能导致组织开展的年度工作，缺乏相应的指导及规范，进而影响有效实施组织的战略规划。	标准控制	公益组织应基于制定的战略，制定组织的年度工作计划，包括编制预算计划、筹资（如有）/项目/活动计划、人力资源计划和信息化建设等，将年度目标分解。制定后的工作计划应提交决策机构（如理事会）进行审议和批准，并传达至内部各管理层级及各部门。公益组织各部门基于年度工作计划开展各项工作，确保年度工作计划的落实。 在执行年度工作过程中，确需对工作计划作出调整的，应当按照组织规定的审批流程调整年度工作计划。	管理层（如秘书处）	√		√	√					
			1.3.2.2 年度报告管理	高	公益组织未能按照相关会计准则和登记管理机关相关要求（如年检）出具财务会计报告和年度工作报告，可能导致组织无法顺利通过相关的检查，进而增加组织的公信力风险、合规风险、品牌风险和运营风险。	关键控制	公益组织应按照相关会计准则和登记管理机关相关要求（如年检）出具财务会计报告和年度工作报告包括： 公益组织的财务会计报告应经由资质（如受民政局认可）的会计师事务所进行审计，出具的财务报告应如实完整全面反映组织及所设立的分支（代表）机构的全部收支情况。审计发现的问题事项应上报管理层并及时整改。 公益组织应依据业务主管单位和登记管理机关的要求，及自身业务需求和实际情况出具并公布年度工作报告，年度工作报告中应包括如组	管理层（如秘书处）、财务部	√	√	√	√	√	√	√	√	√



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							织自身及分支（代表）机构开展活动、慈善财产的管理使用情况、专项基金、资产管理 and 工作人员工资福利情况等。年度报告在公布前应得到内部相应权力机构的审批。如需聘请第三方机构出具年度工作报告，应执行组织相应的采购流程，并关注利益冲突和执行回避机制。										
		1.3.3 组织道德和文化建设	1.3.3.1 组织诚信、道德、伦理管理	中	缺乏对于诚信、道德价值观、伦理的管理规范、行为准则约束、及监督机制，可能导致组织运营过程中缺乏有效依据，员工及其他利益相关方等外包服务供应商缺少行为制约，无法为日常工作与合作提供有效指导，从而增加在公信力、舆情、品牌等方面的风险。	优化控制	公益组织应制定诚信、道德价值观和伦理的政策，明确组织对于诚信、道德价值观和伦理的行为准则，并规定行为准则评估流程，以及对偏离行为准则行为的处理办法。公益组织以公开的形式向全体员工和利益相关方进行定期/不定期的宣贯。  有条件的公益组织应将诚信和道德、伦理纳入审计监督范围，以确保了解相关管理的实际状况。	管理层（如秘书处）	√	√	√						
			1.3.3.2 组织文化建设	低	未能明确符合公益组织自身愿景、管理层基调、组织文化的管理哲学和氛围，可能导致团队的凝聚力不足，思想意识与组织战略和组织使命不符，影响组织运营和发展。	优化控制	公益组织应根据其愿景和使命树立符合自身特点的公益文化和价值观。通过内部宣导，在日常活动中贯彻其公益文化和价值理念，使全体员工了解并增强公益组织的凝聚力。	管理层（如秘书处）	√								
		1.3.4 品牌与传播	1.3.4.1 品牌管	低	缺乏完善的品牌管理相关的制度与职责，可能导致品牌管理无法有效开展，从而无法彰显	优化控制	公益组织应树立品牌意识，并且建立品牌管理制度，确定归口管理部门，对品牌规划、品牌设计、品牌	传播	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
			理制度和职责		品牌价值并增加组织的社会影响力。		推广、对外宣传、品牌建设和媒体关系等重点流程进行规范。明确相关部门或人员的职责权限及品牌管理相应的审批程序。									
			1.3.4.2 品牌建设	低	缺乏明确有效的品牌建设及推广规划或者品牌建设效果不佳，可能导致组织无法充分为品牌增值，从而降低品牌的社会影响力。	优化控制	公益组织应按照制度和流程规定，进行品牌规划和设计，并根据各项目计划和预算制定品牌推广计划及实施方案，包括：实施项目、数量、实施地点、计划时间和预计费用等。借助对外宣传和媒体力量实现品牌建设，以增强社会影响力。	传播	√							
			1.3.4.3 品牌评估	低	缺乏明确的品牌评估，可能导致组织无法及时识别品牌管理过程中出现的问题并进行应对，从而影响组织品牌管理效率，无法充分彰显组织的运营和项目活动的有效性和影响力。	优化控制	公益组织应根据自身品牌管理的需求，建立品牌评估机制，定期/不定期对品牌的建设、宣传推广的效果和品牌的影响力等方面进行评估，用于指导组织更好地开展品牌管理工作。	传播	√							
		1.3.5 舆情管理	1.3.5.1 舆情管理制度和职责	中	缺乏完善的舆情管理相关的制度与职责，可能导致组织无法及时有效针对舆情进行反馈，导致发生负面舆情事件时无法有效应对，无法最小化对于组织声誉的不良影响。	标准控制	公益组织自身应具有舆情管理意识，建立舆情管理制度，并确定归口管理部门。对舆情监测范围、监测对象、监测内容、监测方法、以及舆情危机处置的原则、程序、危机公关进行规范。明确相关部门或人员的职责权限及相应的审批程序。并通过宣贯加强员工的舆情意识。	传播	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			1.3.5.2 舆情监控及危机应对	高	舆情监控执行不到位或舆情危机应对机制缺失，可能导致组织无法及时识别负面事件，并及时采取应对措施进行响应，从而最小化对于组织声誉的不良影响。	关键控制	公益组织应根据舆情管理制度，指定专人负责不定期监测媒体、网络平台上的关键信息和内容，并形成监测结果上报舆情管理负责人审阅。 公益组织应建立舆情危机事件的应对机制，确保发生负面舆情事件时，及时采取应对措施进行响应，从而最小化对于组织声誉的不良影响。事后对舆情危机过程进行总结，评估对品牌影响程度，并及时上报组织管理层。	传播	√	√							
		1.3.6 透明度管理	1.3.6.1 信息公开	高	公益组织缺乏规范的信息公开制度可能导致组织的信息公开缺乏完整有效的依据及约束，可能导致组织未能按照法律法规要求及时公开相关信息，最终导致组织产生相关合规和声誉风险。	标准控制	公益组织应基于法律法规要求及自身情况建立透明度管理的制度和流程，包括信息公开的范围及内容（如组织基本信息、业务活动信息、项目实施情况、财务审计报告、年度工作报告、捐赠信息、社会服务活动承诺服务内容、方式及结果等）、公开的渠道（网站、新媒体、自建平台及新闻发言人）、相关的审批机制等。以确保组织自身透明度管理的有效性和法律合规性。	管理层（如秘书处）	√	√	√	√		√			
		1.3.7 利益相关方与关联交易管理	1.3.7.1 利益相关方管理制度和职责	中	缺乏完善的利益相关方管理制度与职责，可能导致组织无法及时识别利益相关方及关联交易，并有效针对关联方交易采	标准控制	公益组织应建立利益相关方管理制度，确定归口管理部门，明确利益相关方的识别、明确关联交易的规则、审批机制及利益冲突管理机制，明确各个部门或人员的职责权	管理层（如秘书处）	√	√	√	√				√	

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					取相应的机制，导致组织面临合规风险和运营风险。		限及相应的审批程序。加强对员工的宣贯以增强其对利益相关方敏感意识。										
			1.3.7.2 利益相关方识别	高	未及时识别组织的利益相关方，可能导致组织无法针对利益相关方进行规范的管理，进而增加组织的合规和运营风险。	关键控制	公益组织应当及时识别组织内外部的利益相关方，包括如监管部门、员工、捐赠者/企业、志愿者、媒体、及有利益关系的其他组织等。针对不同类型的利益相关方，建立组织的利益相关方管理和沟通机制。	管理层（如秘书处）	√	√							
			1.3.7.3 利益冲突管理机制	高	未建立利益冲突规避机制和关联交易管理制度，可能导致组织利益相关方的利益与组织利益产生冲突的事项未被发现，针对关联交易未采取相应的管理措施，增加合规风险和舞弊风险，进而影响组织的利益。	关键控制	公益组织应建立利益冲突规避机制和关联交易管理制度，及时识别内外部利益相关方可能与组织利益产生冲突的事项，明确关联方交易的信息披露要求，并采取相应的规避措施确保利益相关方未在关联交易中参与决策。	管理层（如秘书处）	√	√	√	√				√	
		1.3.8 沟通机制	1.3.8.1 内部沟通机制	中	缺乏有效的内部沟通机制可能导致组织对于重要信息包括如重大风险，紧急事项的汇报和处理滞后，影响组织的运营效率，从而增加运营风险和舆情风险。	标准控制	公益组织应当根据其组织架构建立内部信息报告与沟通机制，建立管理层（如理事会/会员代表大会/秘书处）与全体员工的沟通渠道和方式，如管理层信箱和员工大会等，明确风险重大的重要及紧急事项，以及相应的报告程序。	管理层（如秘书处）	√								
			1.3.8.2 外部沟通机制	中	缺乏有效的外部沟通报告机制，可能会因为组织与外部缺乏有效的沟通，导致信息不对	标准控制	公益组织应基于识别的外部利益相关方，明确相应的沟通渠道、沟通方式、内容及定期汇报机制，并提	管理层（如秘书处）	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					称，影响组织公信力和透明度。		供外部利益相关方问题反馈的渠道。公益组织接到反馈后，应及时响应以确保沟通的效率效果。										
	1.4 风控合规与监督	1.4.1 风险监控机制	1.4.1.1 风险的识别和应对	低	缺乏风险监控程序可能导致组织对风险的识别、沟通和汇报不及时，风险的应对能力低，从而导致组织风险处理处于被动位置，影响组织的有效管理。	优化控制	公益组织的管理层应建立相应的工作机制来识别影响组织战略发展目标实现的风险，如法律政策风险、财务风险、信用风险、流动性风险、项目风险、舞弊风险、市场风险、品牌受损的风险和政治风险等。针对重大风险，应设定相应的应对措施，并向组织的决策机构进行沟通并获取风险应对的指示和审批。	管理层（如秘书处）	√								
		1.4.2 合规管理	1.4.2.1 合规管理制度与职责	中	缺乏合规管理的职能部门，或未制定完善的合规管理制度，实际工作中缺少合规管理计划，合规事件缺少有效沟通和规范，导致组织缺少第二道防线的监管，监管工作无章可循，组织风险管理能力较弱，从而影响组织的管理效率和效果。	优化控制	公益组织应在其机构设置中设立负责合规管理的职能或岗位，并建立完善的合规管理制度，包括对于商业贿赂、反舞弊和反洗钱的风险评估，确定关键环节和重点领域，采取相应的管控措施。公益组织应建立规范的流程以确保业务运营中的法务问题得到及时且必要的沟通，以确保相关事项或事件得到合法合规的处理。	管理层（如秘书处）、合规	√	√							
			1.4.2.2 合规管理计划及执行			优化控制	公益组织应基于合规管理制度制定合规管理计划，针对实际管理工作中识别的合规相关的控制薄弱环节和重点领域，采取相应的管控措施，通过完善规章制度、流程规	管理层（如秘书处）、合规	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							范、培训和宣贯等方式，加强合规管理。									
			1.4.2.3 合规事件管理			标准控制	公益组织应设立合规事件的监督、处理机制，明确合规事件的沟通、监督、及举报渠道，确保合规事件得到及时且必要的沟通及调查，以确保合规事件得到及时合法合规的处理。	合规、管理层（如秘书处）	√	√						
		1.4.3 监督管理	1.4.3.1 监督制度与职责	中	缺乏内部监督管理的职能部门，或未制定完善的内部监督管理制度，实际工作中缺少监督机制，导致组织缺少第三道防线的监管，监督工作无章可循，组织风险管理能力较弱，从而影响组织的管理效率和效果。	优化控制	公益组织应根据自身的组织规模和业务需求建立内部审计或稽查岗位，并明确其在内部监督中的职责权限。大型公益组织应建立独立的内审或监察部门，由专人专职履行内部监督职能。该岗位或部门从职能上应向治理层（如理事会）汇报。	内部审计、监察、管理层（如秘书处）	√							
			1.4.3.2 内部监督机制	中	公益组织缺乏完善的内部监督程序，可能影响组织内部监督职能的有效性和及时性，无法准确的识别组织内部的缺陷。公益组织缺乏有效的内部举报机制和渠道，可能导致组织运营时的一些基层问题无法及时被识别和处理，知情人投向如媒体、监管机构等外部渠道，从而对组织的声誉和活动产生不利影响。	优化控制	公益组织应设立内部监督程序，以对组织内部控制的建立和实施情况进行定期的日常监督检查和专项监督检查，不定期/定期的自我评价和独立评估。对于评估认定的缺陷应得到及时有效的整改。公益组织应根据自身规模和业务需求建立监督和举报机制，包括设立员工信箱、投诉热线等通道，鼓励员工及其他相关方举报和投诉公益组织内部的违法违规、舞弊和其他有损公益组织公益形象的行为。公益组织并在接到投诉、举报后及时	内部审计、监察、管理层（如秘书处）	√	√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							开展调查工作，并将调查结果及时呈报管理层和理事会，按需向社会公布。									
			1.4.3.3 财务监督	高	未建立财务监督机制，可能会导致组织财务管理方面缺乏监控，无法及时识别财务管理不合规事项，无法通过监管机构的评估，从而导致组织面临财务风险、运营风险、以及合规风险。	关键控制	公益组织建立财务监督机制，包括匹配有财务胜任能力的监事，并明确其在财务方面的监督职责。在日常账务处理和财务报表审核等工作中建立相应的财务监督制度及监督程序，确保财务监督管理的严谨性。	财务部、内部审计、监察、管理层（如秘书处）	√	√	√					
			1.4.3.4 审计机制	高	公益组织缺乏相应的常规、离任、专项审计机制及规范的流程，可能导致组织未能满足捐方和法律法规的相关要求，无法识别组织在运营、财务和项目管理上的问题和风险敞口，并及时采取相应的措施，进而影响组织的运营和管理的有效性，并增加合规和运营风险。	关键控制	根据相关法律法规及组织的自身需求，公益组织应建立相应的常规、离任、专项审计机制，并明确各类型审计的流程，包括：审计对象、审计范围、触发条件、审计程序、结果认定、以及问责的程序，以及汇报及向登记管理机关报送的流程。以此来充分发挥审计的监督职能。	财务部内部审计、监察、管理层（如秘书处）	√	√	√	√				
			1.4.3.5 外部监督配合机制	高	公益组织缺乏配合外部监督的机制，可能导致组织无法完成外部监管部门的要求，从而影响工作的效率效果，并可能因无法达标而增加合规风险。	关键控制	公益组织应配合政府有关部门及监管机构对公益组织的监督检查，并按照监管部门要求，参加相应的年检和其他类型符合法律法规要求的检查；对监督检查的缺陷及时制定执行纠正措施，并按照相关要求经组织内部有效审批后进行披露。	内部审计、管理层（如秘书处）	√	√	√	√	√	√	√	√

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
2. 业务管理	2.1 项目规划	2.1.1 项目战略规划	2.1.1.1 项目战略规划的制定与审批	高	缺乏产品/项目战略规划，或项目定位不清晰，产品/项目规划不符合组织设定的业务范围，可能影响公益组织发展的可持续性，甚至导致组织面临合规风险。	关键控制	公益组织应基于组织的使命愿景、宗旨和发展战略制定产品/项目规划。该规划应基于组织内外部环境和社会需求分析，建立符合组织设立的业务范围和战略目标的项目规划。项目规划应得到组织管理层的审批后方能正式下发生效。	项目管理、决策机构、管理层（如秘书处）	√	√							
		2.1.2 项目设计与可行性研究	2.1.2.1 项目设计	高	缺乏产品/项目设计或设计不到位，公益组织开展的业务活动可能会与组织的使命愿景、宗旨和战略发生偏离，无法满足组织目标，且可能会由于开展的业务活动不符合组织设定的宗旨和业务范围而面临行政处罚风险。	关键控制	公益组织应根据批准过的、契合组织宗旨和核准的业务范围的产品/项目规划并结合自身优势来设计公益项目/产品，明确项目目标和项目范围，并制定项目设计标准。项目设计应充分考虑产品/项目的独特性和创新性、社会效果、行业或项目影响力，并应明确受益人范围。	项目管理、管理层（如秘书处）	√	√	√						
			2.1.2.2 项目可行性研究	高	项目缺乏可行性研究或者可行性研究不完整不全面，可能导致项目立项缺乏全面评估的基础，无法识别项目设计过程中的潜在风险，从而可能增加项目无法落地或中断的风险。	关键控制	公益组织应当建立项目可行性研究相关制度和流程，制度中应约定调研计划（包括但不限于调研目标、调研人员、时间安排、调研范围、项目真实性和安全措施等）、费用预算及审批流程；项目调研结束后应出具可行性研究报告并提交相关管理层审批，并作为项目立项的依据。报告内容包括但不限于组织本身的专业能力、资	项目管理、管理层（如秘书处）	√		√						



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							源的可利用性、预算的可行性及是否满足潜在捐赠人的期望等。									
		2.1.3 项目立项	2.1.3.1 立项及审批	中	缺乏规范的项目立项管理，可能会存在项目未经严谨的多方论证，或恰当审批即进入项目启动和执行的阶段，增加不合格项目进入运营的可能性，从而可能导致项目中断或效果达不到预期。	关键控制	公益组织应针对项目立项决策制定相关规范流程，明确审批层级、审批流程及审批标准等。 公益组织应当在项目可行性调研报告基础上撰写立项申请书，主要内容应包括但不限于项目需求、目标、项目基本信息、项目负责人及项目组安排、进度计划和项目预算等内容，并经由组织相应层级（如项目部、财务部、管理层）审批。重大项目应提交相应的权力机构（如理事会）进行审批。超出年度预算的项目，应建立单独的流程，由组织相应的权力机构（如理事会）进行审批。	项目部、管理层（如秘书处）	√							
	2.2 筹资/物管理	2.2.1 筹资机制	2.2.1.1 筹资管理制度	中	缺乏健全的筹资相关制度及流程，工作中各环节的审批层级不明确，可能导致筹资不规范，出现管理漏洞甚至导致筹资活动举办不合规的风险。	标准控制	公益组织应当根据相关法律法规，结合组织自身宗旨和目标，建立健全筹资相关制度和流程，包括筹资工作准备、执行及结束过程中各环节的审批层级、筹资行为准则、以及沟通汇报机制等。	项目部、筹资	√	√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			2.2.1.2 公开募捐资格	高	公益组织在不具备公开募捐资格下开展公开募捐活动，或未与具备资格的组织合作并及时签订书面协议，会导致筹资活动不符合法律要求，并因此受到行政处分。	关键控制	公益组织应了解自身的募捐资格，并根据自身资格情况开展相应的筹资活动。开展公开募捐前，应当严格按照法律法规要求，取得公开募捐资格。若不具有公开募捐资格，但是有公开募捐需求，则需与具有公开募捐资格的公益组织合作开展募捐活动。开展活动前，应当依法签订书面协议。	筹资	√	√	√	√		√			√
			2.2.1.3 筹资人员/团队管理	中	缺乏开展筹资项目的专业团队，可能导致筹资活动难以推行或不理想，影响筹资的效率和效果。	标准控制	公益组织应建立专业的筹资团队和职能，确保负责筹资的人员队伍应具备完善的专业技能、专业素养、合理的分工、与公益组织的价值观契合。加强筹资团队的职业道德建设，确保筹资人员合法、合规并依照组织的道德文化价值观开展筹资活动。	筹资、人力资源	√								
		2.2.2 筹资目标	2.2.2.1 目标制定与审批	中	缺乏合理具体的筹资目标，可能导致筹资目标脱离实际，筹资结果与目标差距较大，缺少指导意义，进而影响项目的落地与实施。	关键控制	公益组织应根据组织自身业务定位，基于项目战略规划及产品/项目设计，制定可以实现、满足需求的具体筹资目标。	筹资	√								
		2.2.3 筹资策略、渠道及产品管理	2.2.3.1 筹资策略设计	中	缺乏与组织战略相符的筹资策略，可能导致筹资效果不理想，筹资目标无法完成，进而影响项目的落地与实施。	标准控制	公益组织应制定与组织治理战略相符的筹资策略。在合乎法律、法规和有关规章制度的基础上，结合组织自身的资格、项目规划特点及需求，对不同	筹资	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							的筹资渠道进行评估，就不同资金用途和项目需求选择相应的策略，优化筹资资源，提高筹资效率和效果。									
			2.2.3.2 筹资渠道管理	中	缺乏筹资渠道评估、并依据自身特点及需求识别、开发、维护及扩展筹资渠道，可能会影响筹资的效率和效果，进而影响公益项目的开展。	标准控制	公益组织应充分研究筹资的目标市场，充分分析筹资渠道的性质以及特点，从各个方面，例如渠道本身的运营特点、捐赠模式及限制条件等了解不同渠道的关注点以及需求，结合组织资源和项目规划来制定渠道策略，并根据需要选择合适的筹资方式，及匹配合适的筹资渠道维护人员。组织应合理配比不同渠道的项目数量，持续维护筹资渠道关系。 公益组织应结合自身特点和项目特色，持续扩展筹资渠道，避免过度依赖特定筹资渠道，形成渠道的良性发展。	筹资	√							
			2.2.3.3 筹资产品	中	筹资产品设计不合理、定位不准确、定价不精准，且未建立规范的产品说明或项目说明，可能影响筹资项目开展的效果，不能充分的对筹资活动进行宣贯，导致不能达到筹资目标。	标准控制	基于项目规划和项目设计，公益组织应在充分市场调研的基础上设计筹资产品，并对产品做出定价。如按照项目成本原则进行定价，公益组织应控制项目管理成本所占的比重。公益组织应编制相应的筹资产品/项目说明书。筹资产品/项目说明书应包括的基本内容有	筹资、项目部	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							项目背景、受益人基本要求、项目目标、执行团队、实施时间表、项目投入和产出和必须的相关证明文件等。									
		2.2.4 筹资计划	2.2.4.1 筹资计划的制定与审批	中	缺乏具体的筹资计划及具体的实施方案，可能导致筹资项目开展困难，筹资效率效果不佳，增加筹资目标的实现难度。	关键控制	公益组织应在开展筹资活动前制定详细的筹资计划。该计划应包括筹资目标、具体的筹资渠道、筹资活动计划和时间表、负责人或部门、筹资预算和成本控制和汇报机制等，并将组织的愿景、使命和价值观融入到筹资的具体策略和项目开展中。	筹资	√							
		2.2.5 筹资活动	2.2.5.1 公开募捐方案备案	高	缺乏公开募捐方案备案及公示，可能导致筹资活动开展违背法律法规要求，增加组织合规风险，导致组织可能面临行政处罚。	关键控制	公益组织在开展公开募捐活动前，应制定公开募捐方案，其内容包括募捐方案、募捐目的、起止时间和地域、活动负责人姓名和办公地址、接受捐赠方式、银行账户、受益人、募得款物用途、募捐成本和剩余财产的处理等。募捐方案应当在开展募捐活动前报登记的民政部门备案。 在注册地以外的地方公开募捐的，应根据相关管理办法规定，及时向其登记的民政部门以及开展募捐活动所在地的民政部门备案。	筹资	√	√	√	√		√		

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			2.2.5.2 公开募捐活动-信息公布	高	未按相关法规政策规定开展公开募捐活动，可能导致筹资活动的开展违背法律法规要求，增加组织合规风险，导致组织可能面临行政处罚。	关键控制	公益组织开展公开募捐活动时，应当在募捐活动现场或者募捐活动载体的显著位置，公布募捐组织名称、公开募捐资格证书、募捐方案、联系方式和募捐信息查询方法等。如涉及公共安全、公共秩序和消防等事项的，还应当按照其他有关规定履行批准程序。	筹资	√	√	√	√		√			
			2.2.5.3 公开募捐活动-互联网募捐	高	未按相关法规政策规定开展互联网募捐活动，可能导致筹资项目开展违背法律法规要求，增加组织合规风险，导致组织可能面临行政处罚。	关键控制	公益组织在选择互联网平台进行公开募捐活动时，应选择民政部认可的互联网公开募捐信息平台。组织内部应建立相应的流程确保互联网公开募捐信息平台的选经适当的权力机构（如理事会）的审批，并在获得审批后与互联网公开募捐信息平台签订协议。在开展互联网公开募捐活动时，如果组织不具备公开募捐资质，公益组织应选择具备公开募捐资格的组织进行合作。公益组织应当在公开募捐活动结束后三个月内全面公开募捐情况。	筹资	√	√				√			
			2.2.5.4 公开募捐活动-慈善拍卖	高	缺乏完善规范的慈善拍卖政策和流程，可能导致不符合法律法规要求或慈善拍卖工作无法顺利完成，拍卖预期无法达成，进而影响筹资目标的达	关键控制	举行慈善拍卖时，公益组织应选择具有资质的拍卖机构及拍卖师，并签订规范的委托协议。公益组织应根据筹资目标，明确拍卖的物品清单。如	筹资	√	√				√			

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。		需从捐赠物资库存中取出，应当按照库存物资管理制度的要求进行出库。公益组织应当对于拍卖物品的描述内容进行核实，以确保拍卖物品的实际情况与描述内容相符合。相关事项如拍卖方案、拍卖规则和协议应根据组织的内部审批权限进行审批。公益组织应当在公开募捐活动结束后三个月内全面公开募捐情况。										
			2.2.5.5 公开募捐活动-慈善义卖	高	缺乏完善规范的慈善义卖政策和流程，可能导致不符合法律法规要求，导致慈善义卖工作无法顺利完成，义卖预期无法达成，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。	关键控制	公益组织开展义卖活动前，应当按照相关法律法规的要求向民政部门进行申请，并确保慈善义卖的活动方案及流程经组织内适当层级审批。举行慈善义卖时，公益组织应当根据筹资计划及筹资目标明确义卖的物品清单，并经适当人员审批。如需从捐赠物资库存中取出，应当按照库存物资管理制度的要求进行出库。公益组织在开展义卖前，应当确保义卖物品的质量与安全，如义卖物品标记有公益组织品牌，公益组织应当确保义卖物品的管理符合组织品牌管理制度的要求。公益组织应当在公开募捐活动结束后三个月内全面公开募捐情况。	筹资	√	√					√		

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			2.2.5.6 公开募捐活动-慈善晚宴	高	缺乏完善规范的慈善晚宴的政策和流程，可能导致不符合法律法规要求或慈善晚宴工作无法顺利完成，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。	关键控制	公益组织在开展慈善晚宴时，应依照公开募捐相关规定进行备案，并在晚宴现场进行信息公布。 如涉及聘请第三方服务机构，应履行组织内部的供应商选聘流程。公益组织应对慈善晚宴制定详尽的预算，并在晚宴结束后进行决算。公益组织应当在公开募捐活动结束后三个月内全面公开募捐情况。	筹资	√	√					√		
			2.2.5.7 公益网店	高	缺乏完善规范的公益网店管理的政策和流程，可能导致不符合法律法规要求或公益网店无法持续经营，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。	关键控制	公益组织开办公益网店应符合相关法律法规的规定。如果涉及产品的定价，应关注产品的成本。取得的销售收入，应进行正确的收入确认，并按法律法规纳税。	筹资	√	√					√		
			2.2.5.8 联合劝募	高	缺乏完善规范的联合劝募管理的政策和流程，可能导致不符合法律法规要求或公益网店无法持续经营，进而影响筹资目标的达成，增加项目不能顺利实施完成的风险以及组织的合规风险。	关键控制	公益组织参与联合劝募活动，应取得组织内部的适当层级的审批；应在活动开始前与联合劝募平台签署合作协议，约定各方的权利义务；并应在组织内部建立约束机制来确保所开展的活动合法有效并符合活动规则。	筹资	√	√					√		
			2.2.5.9 定向募捐	高	筹资计划未得到组织管理层的恰当审批，可能导致筹资工作偏离公益组织的发展；或筹资	关键控制	公益组织在开展定向募捐工作时应制定募捐工作方案，且应明确符合法律规定的定向募捐	筹资	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					活动未能控制在特定对象范围内进行，募捐活动不合规导致筹资工作失败。		的特定对象（即发起人、理事会成员和会员等特定对象），说明募捐目的和募得款物用途等事项；方案所确定的募捐的方式不得采取法律法规界定外的公开募捐的方式。工作方案在执行前，应得到组织内部的适当审批层级的审阅批准。										
		2.2.6 捐赠接受管理	2.2.6.1 背景调查	中	缺乏对企业或个人大额捐赠资金的来源进行核查，可能会存在未能识别捐赠资金合法性和合理性便草率接受了捐赠的情况，增加组织接受不合规资金的可能性，增加捐赠资金无法到位风险、组织舆情风险、以及项目执行风险。	标准控制	公益组织在接受企业或个人大额捐赠时，应当对捐赠方进行背景调查，包括企业的注册信息、业务领域、财务状况、企业新闻和舆情、过往公益行为和捐赠资金来源的合理性等；个人的基本情况、财产状况、法律状态、过往公益行为和捐赠资金来源的合理性等，以确保捐赠资金的合法性和公益性。 对于接受国有企业的捐赠，公益组织还应确认该捐赠事项已履行了相关批准和备案程序。	筹资	√	√							
			2.2.6.2 捐赠动机识别与判定	中	缺乏对于捐赠人真实捐赠动机的了解，缺乏对捐赠人就捐赠物资的使用、受益人的选择等事项充分沟通和了解，可能无法在信息对称的情况下做出是否接受捐赠的正确判断。接受不恰当的捐赠，从而增加组织	优化控制	公益组织在接受捐赠前应与捐赠人就捐赠用途进行沟通，并了解捐赠人的捐赠动机，以确定该笔捐赠是否符合组织的使命和业务范围；是否遵循公益性、合法性和合理性原则。	筹资	√	√							



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					的舆情风险、品牌风险、以及公信力风险。		若出现与公益性、组织宗旨相悖的情况，且无法达成一致，则公益组织应回绝捐赠人的不恰当诉求或拒绝捐赠。不恰当的捐赠动机如指定捐赠人的利害关系人为受益人、善款被指定用于违反公益性的用途或者产生利益输送的用途、或者实物捐赠有推销和占领市场的嫌疑等。										
		2.2.7 捐赠协议管理	2.2.7.1 签署与履行	高	缺乏规范的书面捐赠协议，可能导致捐赠内容不明确，双方达成的条款未能有效及时的记录，无法保障公益组织与捐赠人的义务和权利，发生争议时无据可依，增加组织争议解决的困难，进而可能影响组织的品牌和公信力。	标准控制	公益组织在接受捐赠款物时，应按照相关法律法规规定并根据双方意愿与捐赠人签订规范的书面捐赠协议，约定捐赠细节，包括捐赠财产的种类、质量、数量、用途和支付等内容。协议应明确组织与捐赠人的权利与义务，受赠人的权力与义务。捐赠协议缔结后，公益组织应对捐赠协议的履行状况进行监控，按时履行协议要求的义务，如定期提供资金使用报告、审计报告和项目执行进展报告等。	筹资、法务	√	√							
		2.2.8 筹资监督与评价	2.2.8.1 筹资进度监督	中	缺乏筹资实际进度的监控和及时的调整，可能导致无法及时掌握筹资实际进度，无法及时督促捐赠款到账，无法及时根据实际情况调整筹资方案，最	标准控制	在筹资执行过程中，筹资团队应按照筹资计划对实际进度进行监控，以及及时督促捐赠款到账，并根据实际情况按需进行计划的调整，确保筹资的效	筹资	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					终增加筹资目标无法达成的风险。		率效果。筹资计划的调整须根据内部流程得到批准后方可生效。									
			2.2.8.2 捐赠收款管理	中	缺乏捐赠收款的管理或执行不到位，可能导致的影响是筹资款项与筹资协议不符但未能及时发现，进而未能及时收款影响项目进度及影响筹资目标的达成。	标准控制	筹资团队应当按照与捐赠方签订的捐赠协议（包括有法律效力的口头协议），及时跟踪捐赠款项，确保其及时完整的到账。 若非公募资格的公益组织与具有公开筹资资格的公益组织签订合作协议，该非公募公益组织应当按照双方协议的要求，定期安排对账，及时收回所筹得的捐赠款项，并确保收回款项的完整性。 如使用互联网公开募捐信息平台，公益组织还应从信息发布平台获取捐赠数据进行对账以确保捐赠款项的完整性和准确性。 如遇到异常情况，应及时与捐方或合作方进行沟通，确保问题得到及时的解决。若需与管理层沟通，则需及时上报，以就事项的跟进和解决得到管理层的指示。	筹资、财务	√					√		
			2.2.8.3 捐赠退款管理	中	未在捐款管理制度和财务制度中明确捐赠退款的管理并对重要事项进行规定将可能导致组	标准控制	公益组织应在其捐款管理和财务管理规定中规定捐赠退款从捐赠人提出申请到退款的程序	筹资、财务	√	√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					织的管理成本的增加，甚至对资金流产生影响。如处理不善还可能增加舆情风险。		和审批要求，以及文档留存要求，依据会计制度进行账务处理的程序。公益组织视需要，应寻求专业的法律意见。在处理退款时应返回原支付账号。已经开具捐赠票据的，应追回捐赠票据。										
			2.2.8.4 成本控制	中	缺乏筹资成本控制的制度和流程，可能导致资金和资源的浪费，筹资成本、效果与投入失衡，导致筹资计划不能有效落地、增加组织舆论风险和公信力风险。	标准控制	公益组织应在筹资计划中明确筹资成本预算，并在实际执行过程中进行控制，包括人力、物力和技术的投入，效果与投入的有效比例，以避免资金和资源的浪费，确保筹资计划的有效落地。	筹资、财务	√	√							
			2.2.8.5 筹资方案调整	低	缺少筹资备选方案和调整机制，可能导致筹资活动不能根据实际情况随机应变，进而无法确保筹资的效率效果。	优化控制	公益组织应根据筹资实际执行情况按需制定相应的筹资项目预案。包括因所筹款项达不到项目的启动标准可考虑项目变更，并在组织内部进行审批后，履行相关手续包括项目变更说明、备案更改和捐赠协议更改等。如果涉及公开募捐方案备案用途的变更，应至民政部门对捐赠财产用途的变更进行备案。	项目部、筹资	√	√							
			2.2.8.6 筹资评价	低	缺乏对筹资工作的评价机制，可能无法识别筹资过程中的不足，无法不断提升筹资工作的	优化控制	公益组织应建立评价机制来对筹资工作进行评估，以及时识别筹资过程中的不足，不断提升筹资工作的流程。评价方案	筹资	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					流程，进而影响筹资工作的可持续发展和提高。		的基本内容应包括评估标准、评估程序、时间和方式等。评估标准的设置须具备明确性、可衡量性和相关性。										
		2.2.9 筹资披露与反馈	2.2.9.1 筹资披露管理	高	缺乏对筹资信息的及时和有效披露，可能导致公益组织的透明度不足，不符合法律法规要求，进而影响组织的社会公信力。	关键控制	<p>公益组织应按照法律法规在组织公开指定的平台（民政部门的信息平台、组织官网、官方微信公众号及所使用的筹资平台公示等）定期公开筹资活动和信息，包括筹资金额，捐赠方和筹资物资数量等，以便捐赠人查询和监督。</p> <p>公益组织应在年度报告、财务会计报告中披露年度筹资收入及相关细项，并在筹资信息披露过程中制定相应的机制来确保捐赠人匿名权的实现。</p>	筹资、财务	√	√	√	√			√		
			2.2.9.2 捐赠反馈机制	高	缺乏捐赠人反馈机制（包括满意度调查和捐赠人投诉与处理等机制），可能导致组织无法及时有效获取捐赠人的意见反馈，可能使得组织无法及时调整并改进组织相应的管理，由此将可能影响捐赠方关系的维护和捐赠工作的可持续发展。	关键控制	公益组织应建立适当的反馈机制和渠道，使得捐赠人可以及时了解善款的使用情况，并可以通过相应的渠道提出意见和建议，促进组织与捐赠人间的沟通，沟通内容包括善款使用情况和项目成效等；公益组织应定期或按需对捐赠人进行满意度调查。调查结果应按照组织的议事规则进行汇报，反馈的意见应得到妥善及时的处	筹资	√		√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前		
							理；同时公益组织应建立适当的捐赠人投诉机制，明确处理问题的流程，并按照组织信息公开制度进行适当披露。											
		2.2.10 筹集物资	2.2.10.1 筹集物资管理	高	接受不符合项目需求的物资捐赠可能造成物资的浪费，增加组织的管理成本，影响项目的顺利开展，并可能增加组织的品牌和舆论风险。	关键控制	公益组织应根据项目设计与计划中受助对象的实际需求制定物资筹集的计划。在实际管理中，组织还应与捐赠方签署物资捐赠协议，明确捐赠金额、数量、交付和质量保证等重要事项。如涉及特别品类的商品如食品、药品，公益组织应要求捐赠方出具相关质检报告，并检查商品的到期期限。	筹资	√	√								
		2.2.11 捐赠的特别事项	2.2.11.1 接受境外捐赠	高	未经履行相关的备案核查手续便接受境外捐赠，可能增加组织的合规风险，并可能增加组织的品牌和舆论风险。	关键控制	公益组织应依照相关法律法规制定本组织接受境外捐赠的制度和流程。接受境外捐赠应先与业务主管单位取得沟通，再根据注册所在地的公安机关的要求进行备案，并依据各地民政部门的要求（如重大事项报告管理办法）到民政部门进行备案和/或接受审查。	筹资、财务	√	√	√	√						
			2.2.11.2 股权捐赠管理	中	缺乏合法合规的制度流程和规范的组织接受股权捐赠的程序，可能导致组织面临合规及法律风险。	标准控制	公益组织应建立接受股权捐赠的制度和流程。在接受股权捐赠前应履行详尽的审核程序来确保被捐赠股权的合法性，包括如捐赠人已完全履行出资义务，捐赠财产是其合法并可支	筹资、财务	√	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							配的资产。同时，组织还应确保捐赠人已按照法律法规和所涉及企业章程履行了转让手续。公益组织应在捐赠协议中明确被捐赠股权的价值，并按照相关会计准则要求及时准确入账。如属必要，组织可聘请独立的中介机构进行股权价值评估。										
	2.3 项目管理	2.3.1 项目管理制度	2.3.1.1 项目管理制度制定与审批	中	缺乏详细规范的项目管理制度和流程，可能导致项目的开展缺少详细的依据，缺少关键节点的有效监督和汇报流程，从而影响项目的顺利开展，导致项目无法达到预期目标。	标准控制	公益组织应基于组织制定的战略规划及相关政策法规，制定项目管理制度。制度对项目备案、项目实施方案的制定、项目财务/资金管理、应急机制、受益人管理、资金使用、项目监督、项目退出、项目验收、项目报告及信息公开等项目生命周期的各个阶段进行流程规范以及明确审批节点。其中项目财务管理/资金管理应明确项目支出审批程序、项目资金管理职责、物资及服务采购管理、项目资金使用及监督和物资捐赠使用及监督等。	项目部	√	√	√	√					
		2.3.2 项目实施方案	2.3.2.1 项目实施方案制定与下发	高	缺乏项目实施方案，可能导致项目无法按照既定目标有序顺利实施，影响项目运行的效果，甚至导致项目无法落地。	关键控制	公益组织应在项目执行前制定项目计划，明确项目费用、范围、项目人员安排及职责划分、实施方案、项目成果及质量衡量标准、进度管理和财务	项目部	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					缺乏项目应急机制，导致项目遇到突发事件时，缺乏相应的应对措施，导致项目中断。		预算及控制等，并根据制度要求经由相关管理层审批后下发执行。 此外，公益组织还应制定突发事件应急机制，分析识别与项目相关的风险点，针对组织不可接受的风险，制定相应的应急预案。										
			2.3.2.2 项目财务管理制度	高	缺乏详细的项目财务管理制度，缺乏项目执行过程中对于预算、支出、采购、资金和项目财务报告的有效规范，可能导致项目执行过程中缺少明确的依据，增加运营与合规风险。	标准控制	公益组织应根据相关法律法规及项目管理要求，制定项目财务管理制度。制度中明确项目支出审批程序、项目资金管理、物资及服务采购管理、项目资金使用及监督和物资捐赠使用及监督等。确保项目在实际执行过程中有明确的财务政策和流程作为指引，从而为项目的顺利开展、达到组织目标、满足捐赠人期望并符合相关政策法规的要求奠定相应的基础。	项目部、财务部	√		√						
		2.3.3 项目执行与质量管理	2.3.3.1 受益人/群体申请与审核	中	项目缺乏合理的受益人申请、筛选和审核流程，机构项目不合规，受益人的真实性和合理性可能存在问题，导致捐赠款及物资的不合理分配，影响项目的执行效果，进而导致组织面临舆情及公信力的风险。	标准控制	公益组织应制定受益人申请、筛选和核查的规范流程及标准，应与业务范围中收益对象标准一致，并建立规范的受益人申请表，并经过相关管理层审批后对外公示；根据审批后的流程标准，对收到的受益人申请表和申请材料进行筛选审	项目部	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							核，如：调查个人资产、家庭收入和医院诊断证明等，以全面对于受益人情况进行评估确认是否符合本组织项目的申请资格，以确保受益人筛选的公平性与合理性。										
			2.3.3.2 受益人知情权管理	中	缺乏受益人知情权管理机制，可能导致在项目执行过程中对其知情权缺乏尊重和维护，缺乏与受益人的书面及口头沟通，可能带来后续捐赠过程的法律风险，给组织的公信力造成负面影响。	标准控制	公益组织应尊重受益人的知情权，并建立相应的流程和控制，确保通过书面及口头的方式，明确告知受益人扶助标准和扶助流程，特别是受益人在项目执行过程中可能需要承担的事项、潜在风险、可能的费用金额需要受益人配合的情况。确保沟通留下书面痕迹，并根据组织项目流程和规范，与受益人签订协议或知情同意书。	项目管理	√	√	√						
			2.3.3.3 项目对内汇报管理	中	项目缺乏对内汇报管理，跨部门沟通不足，组织内部和管理层无法实际了解项目进展，无法及时识别项目实施过程中的不足和问题，并及时予以调整和纠正，从而无法达到预期的目标和效果。	标准控制	公益组织应按照组织制定的项目管理制度要求，定期对项目进度、执行效果和财务状况进行检查，形成项目进度报告，提交相关管理层，以确保项目进度和财务情况与计划一致，满足预期效果。如项目与计划发生偏离，应及时采取必要措施按需及时调整项目计划，并由相应管理层审批后生效。	项目管理	√								



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			2.3.3.4 项目对外汇报管理	中	未按照法律法规或者捐赠协议定期向捐赠人或相关第三方提交项目执行报告和财务报告，可能影响捐赠人或第三方对项目以及组织的信任，降低组织粘性，影响后续筹资活动的开展以及组织的可持续性。	优化控制	公益组织应按照项目管理制度及相关法律法规的要求，以及与捐赠方及第三方签署协议的约定，向捐赠人及第三方反馈项目执行情况及效果、捐赠款物的使用和管理情况，以确保项目对捐赠人或第三方的透明度。	项目管理、筹资	√	√							
			2.3.3.5 受益情况监督	中	项目缺乏实际受益情况核查，可能导致无法识别受益人未享受到相关权益的情况，捐赠物资被挪用或占用，进而导致无法实现项目目标、影响项目效果、甚至组织的品牌与公信力。	关键控制	公益组织应设置独立于项目团队的职能以对实际受益情况进行核查，审核通过的受益人确已收到捐赠物资等其他扶助；若与受益人签订了协议，应检查协议履行情况。并向相关管理层汇报调查结果。	项目管理	√			√					
		2.3.4 项目服务商管理	2.3.4.1 项目服务商管理机制	中	缺少项目执行服务商的合理选择机制可能导致聘用不合格的服务商进行项目执行，导致项目执行的效果无法保证，进而影响组织的品牌与公信力。缺少对于项目执行服务商的监督可能导致无法及时识别第三方在执行过程中的问题，无法及时调整，无法确保捐赠资金得到充分的利用。	标准控制	公益组织如需使用服务商执行具体项目，应按照服务采购的流程来比选服务商。在比选过程中，应特别关注项目的预算明细、服务标准和第三方的能力，尤其关注项目的公益性偏离和关联交易的风险。并通过综合评分机制选取服务商。与服务商的协议中应该约定资金的使用安排、项目的关键节点、项目的评估标准、资金划拨日程和标准、项目监督机制，并应明确项目的审计权。	项目管理	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							在项目执行中，应建立服务商的监督机制以及及时识别执行过程中的问题，并按需做出调整，确保项目执行的有效性和捐赠资金的有效利用。										
		2.3.5 项目监督管理	2.3.5.1 项目监督机制	中	缺乏项目监督管理机制，可能导致项目实际进度不能及时掌握，无法及时发现项目实施过程中的问题，无法及时根据实际情况调整项目方案，最终增加项目目标无法达成的风险。	优化控制	公益组织应根据制度要求建立项目监督机制，成立监督小组，进行抽查、监控和汇报工作，以确保项目计划和方案得到有效执行，实现项目目标，政策法规得到有效遵循。监督内容包括项目进度、执行情况是否与项目内容和目标有偏离等。	内部审计、项目部、监察、管理层（如秘书处）	√		√						
		2.3.6 项目结项管理	2.3.6.1 项目结项程序规范	中	缺乏项目结项规范管理流程，可能导致项目未达到验收标准而草率结项，从而影响项目目标的达成、项目效率效果的实现。	标准控制	项目团队在项目结束时，应撰写项目结项申请书，对项目成果和收支情况进行总结，提交相关部门/管理层审核，以确定是否进入验收阶段。 在获得结项申请的审批后，项目组应出具项目终期报告，对于项目开展的情况、效果和终期财务报告等进行总结性报告。公益组织应根据项目需求或者捐赠协议的要求由有资质	项目管理	√		√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							的事务所对于项目的财务报告进行审计，并出具审计意见。公益组织应当组建具备专业能力的项目验收团队实地考察项目执行的效率及效果、财务状况，出具项目验收报告等项目验收文件。 如发生项目验收不合格的情况，需在项目执行进行整改后再次考察验收。验收文件需提交至相关管理层审批通过后方可结项。										
			2.3.6.2 剩余捐赠财产处置	中	缺乏剩余捐赠财产处置的有效管理，可能导致捐赠财产的浪费、遗失、非授权使用或占用，进而增加组织的合规风险和舆情风险。	标准控制	对于项目完成后的剩余捐赠财产，公益组织应根据组织的章程、制度及捐赠协议的约定方式及法规进行处理，确保与捐赠人及时沟通和向社会公开，并妥善处理剩余捐赠财产。如果涉及公开募捐方案备案用途的变更，应至民政部门对捐赠财产用途的变更进行备案。	项目管理	√	√							
			2.3.6.3 项目结项评估	高	缺乏项目结项评估机制可能导致缺少对项目成效/效果的把控，无法对于项目整体执行的流程、效果、财务指标和运营指标进行充分的了解，进而无法对项目是否达能成功结项提供指导意见，从而影响项目的顺利结项和目标的达成。	关键控制	公益组织应根据项目设计制定相应的评估方案、评估维度及指标。在项目结项时，对项目进行评估，并将评估结果纳入整体项目评估计划中，以及根据评估结果，总结项目经验形成组织资产及制定改进项目的措施及推进计划等，从而持续	项目管理	√		√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							优化项目，助力组织发展，最大化发挥评估的价值。									
			2.3.6.4 项目中止（项目非正常退出）	高	缺少项目中止的流程管控，可能导致实际操作中遇到项目非正常退出的情形时无据可依，增加执行过程中项目中止触发不合理、执行不规范、沟通不及时不充分的可能性，进而增加组织的运营风险、违约风险、以及合规风险。	标准控制	公益组织应建立项目中止的管理流程。项目中止的触发应经过审慎的研究并报请管理层审批。应厘清项目中止的后续安排，如中止的公示，与利益相关方（包括捐赠方、受益人和执行方等）的沟通和捐赠财产的处理等。如果涉及捐赠财产用途的更改，公益组织应与捐赠人进行捐赠用途更改的沟通，并进行披露。如果涉及公开募捐方案用途的变更，应至民政部门对捐赠财产用途的变更进行备案。	项目管理	√	√						
	2.4 项目评价	2.4.1 项目评估机制	2.4.1.1 评估制度	中	缺少项目评估制度和流程，可能导致组织忽略项目评估的作用，或项目评估无法有效开展，可能导致组织无法了解项目成效，尤其是对于项目的长期社会影响力缺少宏观和全面的了解，从而无法持续优化项目、无法把控项目与组织使命和战略的契合度。可能导致组织无法获知其开展的业务活动在社会的影响程度，无法与组织目标及预期对标，无法识别项目规划和设计问题，无法有	标准控制	公益组织应建立项目的评估制度和流程，并根据组织的业务需要配备专业和客观独立的评估人员，或者寻求外部评估资源。 公益组织应该制定年度项目评估计划，并将既往评估结果纳入整体项目评估计划中。根据评估结果，总结项目经验形成组织资产、制定改进项目的措施及推进计划等，从而持续优化项目，助力组织发展，最大化发挥评估的价值。评估管理	项目管理	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					效宣传组织的品牌，以获得后续支持。		制度还应包括工作人员伦理行为规范和准则。									
			2.4.1.2 项目评估指标与方案	中	缺少定制化的维度、指标的项目评估方案，导致项目评估缺少具体的执行方式和步骤，可能导致无法达到预期的评估效果，影响评估结果使用者对于项目的了解和判断。	标准控制	公益组织应根据项目的不同特质设计项目的评估维度及指标，评估业务活动总体情况和社会影响力。公益组织应根据项目规模的大小以及对评估的需求选择适宜的评估方法；由评估人员制定适宜的评估方案交由组织内部适当的管理层级进行批复方能开展工作。同时组织及项目本身有变动（组织战略、管理层、执行团队、服务对象、外部环境及政策等）时应及时与评估人员沟通，共同制定对应的方案与措施。	项目管理	√							
		2.4.2 项目评估方式	2.4.2.1 项目内部评估	中	组织缺少专业化的评估人才或评估职能不独立，可能导致评估工作不能有效开展，评估质量无法保证，评估结果被人为干预，进而影响评估结果的真实性和有效性。	标准控制	公益组织应根据自身的需求建立具有职业胜任能力的项目评价职能和团队，在权责设计及岗位配置方面应保护其独立性，以确保项目评价能够有效开展，评价结果及时上报管理层。	项目管理	√		√					
			2.4.2.2 项目第三方评估	中	缺乏对项目评估服务机构的有效管理，可能导致评估工作不能有效开展，评估质量无法保证，进而影响评估结果的有效性，且造成资源的浪费。	标准控制	公益组织应按照组织自身的服务采购流程来确定评估服务机构。在采购合同中，应明确评估服务机构的服务内容、服务期限、权利义务、违约责任、评估验收和合同兑现等内容。	项目管理	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							在选择评估机构时应从多维度进行多方比价，控制项目评价成本。 在评估工作执行中，应建立服务商的监督机制以及时识别执行过程中的问题，并按需做出调整，确保评估的有效性。										
		2.4.3 项目评估结果应用	2.4.3.1 项目评估结果应用	低	公益组织缺少对评估结果的转化与应用机制，导致项目评估费用、人力和时间等资源的浪费，且可能导致项目不能持续优化与改进、组织无法得到有序发展和成长。	优化控制	公益组织应将评估结论运用作为关键环节纳入整体项目评估计划。根据评估结论制定具体的应用计划，包括让利益相关方或公众知悉评估结果、根据评估结果总结项目经验形成组织资产、制定改进项目的措施及推进计划等。在组织/项目内部创造有助于评估结果运用的氛围和环境，从而持续优化项目助力组织发展，最大化发挥评估的价值。	项目管理	√		√						
	2.5 项目/捐赠物资管理	2.5.1 物资管理制度	2.5.1.1 物资管理制度和职能	中	缺乏完善的捐赠/项目物资相关的制度与职责，可能导致组织无法有效针对物资进行管理，导致资产管理不规范，影响组织资产安全，及造成组织资产损失。	标准控制	公益组织应建立符合组织管理需求和法律法规要求的项目物资管理制度和职能，包括如对物资的采购验收、出入库和盘点等生命周期的管理要求，并明确各流程环节的负责部门及岗位。物资管理制度经过适当管理层审核后方能下发生效。	项目管理、财务	√								
			2.5.2.1 物资验收	高	缺少对项目物资、捐赠实物的验收及标准或者捐赠物资验收	标准控制	公益组织应当建立符合业务实际需求的验收标准。在接受捐	项目管	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
		2.5.2 库存物资管理	及入库管理		的专业胜任能力，可能会接受不合格、对人身健康和安全的物资，对受益人的人身健康造成潜在危险，对组织造成公信力乃至法律风险。		赠实物时，由具有胜任能力的专业人员检查物资的质量、安全和有效期，确认无误后方可接收。 公益组织对于捐赠物资的接收根据实际的安排区分公益组织入库管理和接收方入库管理。对于在公益组织入库的捐赠物资，应经公益组织验收人员和仓库管理人员两人以上清点核实无误后入库。对于不在公益组织入库，由捐赠方发往受赠地的物资，应经过适当的审批，由公益组织指导捐赠方将物资运往接收地，获取接收方出具的货物接收证明。	理、财务									
			2.5.2.2 物资保管	中	库存物资入库管理不规范，可能导致组织捐赠物资和采购物资存放混乱，进而导致捐赠物资和采购物资陈旧或丢失，影响物资使用效率，并且可能造成物资浪费，进而影响后续与捐赠方的合作。	标准控制	公益组织应对存放捐赠物资的仓库制定仓库管理规范，包括物理安全、消防安全和特殊物资的保管要求等。公益组织应对库存物资的存放和管理指定负责人员，并对捐赠物资和采购物资进行分类管理。 库存物资管理部门或岗位应建立库存物资清单，对入库/出库的库存物资登记其来源为捐赠物资或采购物资，并且对编号、名称、规格型号、数量、保质期、计量单位和存放地点等进行记录。库存物资清单应	项目管理、行政、财务	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							由库存物资管理部门或岗位根据入库/出库单及时更新。公益组织还应在接受名贵物品的捐赠前评估自身的保管能力。在经过调研和必要的内部审批后，公益组织可以租用第三方仓库保管和物流服务。										
			2.5.2.3 盘点与减值管理	中	库存物资入库管理不规范，可能导致组织捐赠物资和采购物资存放混乱，捐赠物资和采购物资陈旧或丢失，影响物资使用效率，并且可能造成物资浪费，进而影响组织的公信力和后续与捐赠方的合作。	关键控制	公益组织库存物资管理部门或岗位和财务部门应当至少每年对库存物资进行一次全面盘点。盘点过程中应当由适当的人员执行监盘，盘点结果应当形成书面盘点报告，由盘点执行人员和监盘人员签字确认。库存物资管理部门或岗位应当对盘点差异进行分析，并出具盘点差异处理意见。根据公益组织的管理权限，相关审批人完成盘点差异处理意见的审批后，组织应及时进行盘点差异处理。	财务	√								
					减值资产未被及时发现或未及时处理，可能导致无法及时跟进原因，并进行账务调整，资产价值不能被真实反映，从而影响组织财务报告的准确性，增加导致组织财务报表合规风险。	标准控制	公益组织库存物资管理部门或岗位和财务部门应当至少每年一次对库存物资进行减值测试，如发现霉变、破损或超过保质期的物资时应及时填写物资报废单等单据，写明减值原因及处理方式，经相关部门审	财务	√	√							



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							批后，递交财务部门进行账务处理。										
			2.5.2.4 物资出库管理	中	资产领用与退回未经及时合理的审批与记录，可能导致实物与台账记录不一致，影响资产管理规范性，不能在财务报表上真实反映，从而影响组织财务报告的准确性。	标准控制	公益组织采购物资/捐赠物资申领人员应在物资出库前填写物资申领单据，经过适当的审批后提交至物资管理部门或岗位，以明确申领物资的种类和数量等。公益组织采购物资出库时，库存管理部门或岗位人员应按照物资申领单据中的需求发放物资，填写出库单，明确出库物资的种类和数量，并请领取人签字确认。	项目管理	√								
			2.5.2.5 捐赠/项目物资账务处理	中	捐赠/项目物资的入库和出库未能及时准确入账，可能影响财务报告的准确性和完整性，从而影响组织的透明度和运营效率。	标准控制	公益组织应根据法律法规要求，对于确认接受的捐赠物资，根据其不同性质，对其入账价值采取相应的收入确认流程，并根据相关会计制度，对收到的捐赠物资进行分类和入账处理。	财务	√	√							√
	2.6 数据维护与管理	2.6.1 捐赠方数据管理	2.6.1.1 捐赠方数据库	高	缺乏捐赠方数据有效管理，可能增加捐赠人员数据的遗失、泄露、不完整和不准确的风险，进而增加捐赠渠道维护的难度、降低捐赠人对组织的忠诚度和粘合度，影响后续筹资的效果。如涉及捐赠方数据被恶意泄露、倒卖，则会增加组	关键控制	公益组织应当建立捐赠方信息数据库（或 excel 表），指定专人维护捐赠方信息及捐赠记录。建立规范的数据管理制度对捐赠方信息进行维护和数据保护，包括根据部门分工与管理职级设置访问与调用捐赠方数据库的权限及审批流程。	筹资、IT 部	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					织的合规风险、舆论和品牌风险。											
		2.6.2 受益人数据管理	2.6.2.1 受益人数据库	高	缺乏受益人数据有效管理，可能增加受益人员数据的遗失、泄露、不完整和不准确的风险，进而增加捐赠活动和项目开展的难度、降低受益人对组织的信任和粘合度，影响后续筹资和项目开展的效果。如涉及受益人数据被恶意泄露、倒卖，增加组织的合规风险、舆论和品牌风险。	关键控制	公益组织应当建立受益人信息数据库（或 excel 表），指定专人维护受益人信息及受助记录。建立规范的数据管理制度对受益人信息进行维护和数据保护，包括根据部门分工与管理职级设置访问与调用受益人数据库的权限及审批流程。	项目管理、IT 部	√	√						
	2.7 其他业务活动管理	2.7.1 其他业务活动管理	2.7.1.1 政府购买管理	中	若公益组织的项目涉及政府购买，但是未制定政府购买相关的管理规范和流程，可能导致组织不能有序开展相关业务活动、不具有承接政府购买服务的胜任能力资格，或者不能满足相关法律法规要求，无法充分实现组织的目标，甚至增加公益组织的合规风险。	标准控制	若公益组织的项目涉及政府购买，公益组织应根据相关法律法规，制定承接政府购买服务相关的管理制度，包括承接的内部审批流程、满足承接政府购买服务应加强的内部管理规范，如编制全面的项目预算及项目计划、规范志愿者管理、获得社会组织评估一定等级等，以及对服务提供过程的管理监督、项目成本核查和收益评估工作，确保服务提供的质量。此外，管理制度中应明确信息公开要求，及时公开政府购买服务项目相关信息，方便社会组织查询，自觉接受社会监督。	项目管理、管理层（如秘书处）	√	√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			2.7.1.2 涉外活动管理	中	若公益组织的项目涉及涉外活动，但是公益组织未制定明确的规范和流程对于涉外活动进行规范，可能导致组织未能按照主管部门和外事单位的要求获取备案和审批，从而增加组织的合规风险。	标准控制	公益组织应根据相关法律法规制定涉外活动的管理规范，明确涉外活动的范围和方式，了解开展涉外活动的审核程序，包括组织内部的审批流程及审批层级、外部业务主管指导单位审查、外事部门和有关上级部门审批。审批通过后方可开展活动，并应及时向登记管理机关备案。	项目管理、管理层（如秘书处）	√	√		√					
			2.7.1.3 境外援助	中	涉及境外援助的公益组织，如未根据自身的能力条件开展境外援助，将可能导致境外项目无法落地，直接造成公益财产的损失。未对境外援助项目进行规范化的管理将可能导致无法有效应对东道国的政策和法律风险。	标准控制	公益组织应依据相关法律法规和监管要求规划本组织境外援助项目，并建立境外援助相关制度。项目的立项研究应包括相关的国际准则，评估东道国当地的政策风险，针对东道国的风俗习惯和民族习惯等形成相应的风险提示机制，并为开展海外援助的本组织员工和志愿者制定完善的风险预案和应急机制。如涉及建立海外机构，应符合东道国监管和审批政策。	项目管理、管理层（如秘书处）	√	√		√					
			2.7.1.4 个案救助	中	管理中缺少救助对象选择标准、受益人选择时缺少审核程序，可能导致个案救助对象的选择不当，从而使得公益组织面临舆论压力。缺乏对受益人就募集资金分配规则与期望值	标准控制	公益组织应建立个案救助管理制度，并在其中明确救助对象选择标准，救助对象的审核程序，确立从申请到结项的管理流程。公益组织在选择个案救助对象时应履行审核程序，并	项目管理	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					管理，可能会导致公益组织与受益人就募集资金分配问题存在分歧，造成纠纷。		与受益人沟通及签署协议来设置筹资目标与募集资金分配规则，包括如对于超出筹资目标部分的金额，公益组织可以用于救援其他受益人等。在进行筹资活动需要披露救助对象时应注意保护个人隐私和满足伦理规则。救助的进展应按照组织的信息公开制度进行及时的披露。										
		2.7.2 专项基金	2.7.2.1 专项基金管理	中	缺乏对专项基金的管理规范，可能会导致组织未能按照法律法规履行对专项基金的有效监管，进而增加合规风险。	标准控制	公益组织应根据相关的法律法规，制定专项基金管理制度，明确专项基金设立及终止的条件和决策程序，以规范对专项基金的管理、监督和信息公开等流程。在实际执行中，应与发起人签订正式协议明确专项基金设立目的、财产使用方式、双方责任义务、终止条件和剩余财产的处理等事项。	项目管理	√	√	√	√					
		2.7.3 慈善信托	2.7.3.1 慈善信托管理制度	中	缺乏慈善信托管理制度，将可能导致组织的慈善信托各个管理节点出现漏洞，从而给组织带来合规风险。	标准控制	涉及慈善信托的公益组织应制定慈善信托管理制度。制度应对于慈善信托的重要事项和管理节点按照法律法规和监管要求进行规范，包括如设立慈善信托的目的、受益人的范围界定、信托资产的规模和期限的确定、受托人，托管人和/或监察人的选择、民政部门备案，	项目管理、管理层（如秘书处）	√	√	√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							监督机制、责任人及各节点的审批、慈善信托的信息公开等方面。									
			2.7.3.2 慈善信托的委托	中	作为慈善信托委托人的公益组织如缺乏对于委托的全面管理和监督，将有可能导致慈善信托违规备案和处理，最终影响慈善信托财产的安全。	标准控制	公益组织作为慈善信托的委托人，应按照制度要求执行受托人的选择流程，基于自身慈善信托目的选择值得信赖且有能力的受托人，并按照自身管理需要和监管要求设立监察人。组织应就慈善信托与相关方签署委托文书来约定各项条款，包括信托受益人取得信托利益的形式和方法、信托报酬收取标准和方法、年度慈善支出的比例或数额等。 公益组织还应建立相应的监督机制来监督慈善信托资产的管理。组织还应在财务账簿上单独核算每一笔慈善信托。	项目管理、管理层（如秘书处）	√	√	√	√				
			2.7.3.3 慈善信托的接受委托	中	担任慈善信托受托人的慈善组织未对管理流程做出规范性要求，将可能导致组织无法有效履行受托责任，并有可能对慈善信托资产造成损失。	标准控制	认定为慈善组织的公益组织方可担任慈善信托的受托人。组织在接受委托前应履行背景调查义务，确认该信托财产是委托人合法所有的财产，受益人应符合组织的宗旨和业务范围。组织应与委托人及相关方签订委托文书，约定各方的权利和义务，包括公益支出的比例和管理费用的比例等内容。	项目管理、管理层（如秘书处）	√	√	√	√				

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							作为受托人的组织应按照委托文件确认信托财产，并对各信托项目单独记账和单独核算，编制单独的财务报告，并及时向民政部门备案。同时，组织应依法进行相关信息披露。										

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
3. 业务支持	3.1 财务管理	3.1.1 财务管理制度与职责	3.1.1.1 财务管理制度	中	未建立财务管理制度或未对财务管理制度进行更新, 可能导致组织内部的财务管理缺乏依据, 进而导致财务管理混乱的现象。财务管理流程存在漏洞, 增加运营风险、舞弊风险和合规风险等。	标准控制	公益组织应根据相关法律法规和《民间非营利组织会计制度》, 结合本组织的业务活动特点, 建立健全财务管理制度。同时, 组织应建立相应的机制来适时跟进国家有关法律法规和会计制度的更新要求, 及时修正组织的财务管理制度。	财务部、管理层 (如秘书处)	√	√	√	√					
			3.1.1.2 财务管理职责	中	未对财务管理的各项职责进行明确的定义可能导致在招聘环节无法有针对性的选拔人才以确保其职业胜任能力, 在日常的管理工作中员工不了解其岗位职责, 无法有效开展工作, 容易导致工作职责交叉或职责不能覆盖, 进而影响组织的财务工作和管理效率。	标准控制	公益组织应在财务管理的各个流程环节制定详细的岗位职责说明并合理安排人员, 以确保公益组织的财会从业人员了解其岗位所需要承担的职责并具备达成岗位职责所要求的从业资质, 确保具有职业胜任能力的人员承担相应的财务工作。	财务部、管理层 (如秘书处)、人力资源	√	√		√					
			3.1.1.3 会计档案管理	中	会计档案管理制度和流程缺失或不完善可能导致实际工作中缺少规范的指引来确保会计档案得到有效管理, 无法及时识别档案保存场所不符合安全要求的漏洞, 增加重要档案遗漏、损坏或损毁的风险, 进而导致财务信息无法追	关键控制	公益组织应在其档案管理制度中明确会计档案保存的内容、范围、保存期限、保存场所、调用和销毁等, 其中会计档案的保存期限应该符合财政部规定的最低要求, 不得任意销毁。	财务部	√	√	√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					溯。会计档案销毁不当，增加负责人或责任人承担刑事责任的风险。												
			3.1.1.4 职责分离	高	财务岗位设置和分工未实现不相容关键岗位的分离，可能导致组织内部管控出现漏洞，增加舞弊风险，进而影响财务报表的准确性、完整性和实际运营管理的有效性及其合规性。	关键控制	公益组织财务管理的各岗位设置和职责分工应确保在财务处理的各个环节做到恰当的职责分离，如应当指派不同员工担任网上银行交易信息录入、复核及签发的职责，以防范舞弊的发生。具体的职责分离，请见附件职责分离表。	财务部	√	√							
		3.1.2 预算管理	3.1.2.1 预算管理流程	中	预算管理流程缺失或不完善可能导致实际工作过程中无据可依，预算管理各项工作职责不明确，进而影响预算工作开展的及时性和有效性。未确立预算的审批机构将影响预算的效力。	标准控制	公益组织应当建立和完善预算管理制度和流程，明确预算的编制、预算编制方法、责任主体、预算的执行与监督、预算的考核、预算的调整流程，以及与之对应的审批流程等内容。	财务部、管理层（如秘书处）	√								
			3.1.2.2 预算编制与批准	中	组织的预算编制基础不正确，预算内容不合理，直接影响预算编制的质量；预算未能经由管理层恰当的审批，可能导致预算偏离组织的真实业务情况，无法体现业务运营的目标。	关键控制	公益组织应当以组织战略规划和项目规划为基础，并根据组织的实际情况和运营环境来编制年度预算，内容包括组织的各项业务和运营相关的预算。明确其年度项目支出最低比例与管理费用最高比例。年度预算编制后应提交组织最高权力机构进行审议和批准后，方可执行。	财务部、管理层（如秘书处）	√								√



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			3.1.2.3 预算的执行与监督	高	未对组织预算的执行确定执行主体并分解预算，或未定期对业务运营情况与预算进行对比分析，可能无法及时发现执行差异情况并采取合理处理措施，进而影响业务活动的可持续性，影响组织业务目标的实现。	关键控制	<p>公益组织应将批准后的年度预算分解落实到内部各业务/项目板块并确定执行主体，作为各业务活动开展的预算指标。按财务管理制度将年度预算分解到月度、季度、或半年度等进行分期控制，以及及时识别差异并采取调整措施。</p> <p>公益组织应开展预算监督工作，各个预算执行单位（业务/项目板块）定期（一般为月度）将实际业务表现与当期预算进行比较。相关管理部门应定期汇总各业务/项目板块的预算执行情况，从而把控组织总体执行情况。</p> <p>对于偏离预算的业务应进一步评估确定预算调整方案或业务调整方案，经过相关管理层审批后下发实施。</p> <p>对于预算外的事项，组织应建立独立的申请审批流程，确保经过适当的审批后方能实施。</p>	财务部、管理层（如秘书处）	√								√
			3.1.2.4 预算调整	中	未对于预算调整的条件、形式、程序和审批进行规定将无法有效约束组织的预算管理。预算调整不及时可能造成组织的经济活动的脱节，资源调配不佳，进而影响组织业务目标的实现。	标准控制	<p>公益组织应在其财务管理制度中确定预算调整的条件（如政策法规变动、运营环境变化和预算监督情况反馈等）、预算调整的形式（预算内调剂划拨和预算外调整等）和调整程序，并根据预算调整的条件和形式确定相应的审批层级。调整程序一般由组织内管理部门及时编制调整方案后提交</p>	财务部	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							到相应的审批层级进行批准。如因受重大因素影响确需全面调整预算，应将调整方案及必要性说明报送组织最高管理层批准。									
			3.1.2.5 预算决算	高	未对预算进行决算，无法全面了解预算的实际执行情况，无法为绩效考核提供依据，亦不能为下一年度预算提供数据基础，从而影响组织预算管理的有效性和连续性。	关键控制	公益组织应根据组织的预算制度开展预算决算工作，对预算的执行情况进行总结分析，并经过组织最高权力机构审批，以作为编制下一年度预算及年度计划的基本依据。	财务部	√							
		3.1.3 收入管理	3.1.3.1 收入类别界定	高	未按照会计准则要求进行收入类别界定并进行确认等核算工作将影响组织账务处理的规范性及财务报告准确性，甚至可能增加组织的会计核算的合规风险，并因此承担行政处罚。	标准控制	公益组织应根据《民间非营利组织会计制度》对组织的收入类别进行界定，同时在财务系统中设置相应的收入科目，并对不同的收入单独核算。收入应当按照其来源分为捐赠收入、会费收入、提供服务收入、政府补助收入、投资收益、商品销售收入等主要业务活动收入和其他收入等。公益组织还应正确区分限定性捐赠收入和受托代理资产。	财务部	√	√	√	√				
			3.1.3.2 收入核算	中	未按照会计准则进行收入的确认及相应的会计结转将可能影响组织财务报告数据的准确性和完整性，甚至引发财务舞弊风险。	标准控制	公益组织的收入确认应符合相关法律法规和《民间非营利组织会计制度》的规范要求。对于无条件的捐赠或政府补助，应当在捐赠或政府补助收到时确认收入。对于附条件的捐赠或政府补助，应在取得捐赠资产或政府补助资产控制权时确认收入。	财务部	√	√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							且公益组织应根据相关协议或者筹款公示核算非限定性收入和限定性收入。期末，应将本期收入按其限定性分别结转至净资产项下的限定性净资产和非限定性净资产。										
			3.1.3.3 收入监控	中	未对收入进行监控，可能导致组织无法及时获知各类收入的实际情况，无法及时调整组织的计划和策略，从而影响组织的运营效果和项目的顺利开展。	优化控制	公益组织应当对各类收入情况进行监控分析，了解组织收入情况是否达到预期，并基于分析结果及时调整筹资/项目的计划及执行。	财务部	√								
		3.1.4 成本费用管理	3.1.4.1 成本费用核算	高	未对成本费用类别进行界定并基于相关会计准则分别核算，可能影响组织的账务处理规范性，及财务报告准确性。影响组织遵循相关法律法规的规定并有效把控组织费用的支出，增加合规风险。	关键控制	公益组织应根据《民间非营利组织会计制度》的要求对组织的费用类别进行界定，同时在财务系统中设置相应的费用科目，并按照制度要求准确核算各项费用。 费用按照其功能分为业务活动成本、管理费用、筹资费用和其他费用等。	财务部	√	√	√	√			√		
			3.1.4.2 成本费用监控	高	未对成本费用进行监控，可能导致组织无法及时获知成本费用的实际支出情况，无法及时调整和把控组织的计划和策略，从而影响组织的运营效果和项目的顺利开展，甚至增加合规风险。	关键控制	公益组织应基于预算对成本费用的支出情况定期监控，遵循成本费用最必要原则，减少不必要的开支；并基于相关法律法规对于各类型组织的年度支出和管理费用标准的规定，把控业务成本和管理费用的支出，确保组织合法合规。	财务部	√	√	√	√			√	√	√

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前		
		3.1.5 付款管理	3.1.5.1 预付账款管理	低	公益组织缺少对于预付账款的管理可能导致组织资金被不合理占用，影响组织的现金流。	优化控制	公益组织应在其财务管理制度中规范预付账款的管理，包括：预付比例标准设置和审批、支付和审批流程、预付入账核算和预付账款跟踪分析等。预付账款应当按照往来单位或个人等设置明细账，进行明细核算。对于涉及大额或长期预付的款项，公益组织财务部门应定期进行追踪核查，综合分析预付账款的期限、占用款项的合理性以及不可收回风险等情况。	财务部	√	√								
			3.1.5.2 应付账款管理	低	缺少应付账款的妥善管理可能存在一部分应付款项未予支付而产生长期挂账的情况，进而影响组织的负债的准确性。	优化控制	公益组织应按照权责发生制的原则，依照《民间非营利组织会计制度》进行核算，并在正确的时点入账（如商品所有权已转移）。对于应付账款不同的供应商设置明细账，必要时应与供应商核对账目和余额。公益组织还应定期分析应付账款的期限，按照合同协议及时清偿。	财务部	√	√								
			3.1.5.3 付款流程	中	未制定规范的付款申请和审批流程以及相应的会计入账程序，可能导致组织财产用于不适当的用途，造成组织财产损失。或者未按合同付款条件按时进行付款，组织将承担违约责任，从而影响组织的公信力。	标准控制	公益组织应当制定规范的付款申请和审批的流程和明确支持性文件的要求。公益组织财务部门应当审核合同条款后办理付款结算业务，付款前需对采购合同、发票和收到货物（已验收服务）进行核对。付款原始票据应真实、合法和有效，付款金额及付款方式应符合合同约定要求且经过恰当授权审批。	财务部	√		√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							公益组织应当制定付款入账审批程序，保留支付凭证，以确保款项的支出符合组织信息公开和项目信息公示的要求。										
		3.1.6 收款管理	3.1.6.1 收款管理流程	中	收款流程缺乏明确管控可能给组织的收入及现金流造成影响，进而影响组织运营和项目执行，甚至可能由于管控缺失提供舞弊机会，给组织带来舆情风险。	标准控制	公益组织应根据其业务活动需求规范收款流程，包括明确经办人、指定审批层级等。涉及收费项目的组织应在日常管理中妥善维护收款管理台账，及时跟进款项的到账和入账。对于交换交易相关收款事项，应在合同中约定收款期限，并进行跟踪检查。	财务部	√		√						
			3.1.6.2 应收账款管理	低	应收账款的会计核算不正确将导致组织财务数据失真；而缺乏对于应收账款的分析和管理的，将增加应收账款逾期的风险，甚至不可回收，最终影响组织的现金流。	标准控制	公益组织应依照《民间非营利组织会计制度》的要求，在其财务管理制度中规定应收账款的入账事项和核算标准。组织内部应指定应收账款收回的负责部门/人。期末应对应收账款进行账龄分析和计提坏账准备。收到款项后，组织应及时进行冲销。对于确实无法收回的应收账款应当及时查明原因，并根据管理权限，报经批准后，作坏账处理。	财务部	√	√		√					
		3.1.7 报销管理	3.1.7.1 报销管理流程	中	未建立合理和严格的费用报销机制与流程，可能导致费用报销在实际操作中无据可依，执行流程不规范，增加管理难度，可能导致与组织无关的报销，或者报销金额不准确和不	标准控制	公益组织应制定员工差旅和报销管理制度，明确差旅的申请和审批流程、补助标准和费用标准等。制度还应明确员工报销（含差旅）的流程和审批要求。各项审批要求应该符合组织的审批与授权矩阵。员工应当按照报销制度进行申请和审批。公益组织应在	财务部	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					合理，进而造成组织资金损失甚至增加舞弊风险。		财务部门指定岗位负责审核员工报销单，包括单据和发票的合法性及金额的合理性等。										
		3.1.8 借款管理	3.1.8.1 借款管理制度	中	未建立合理和严格的员工借款管理制度和流程，可能导致员工在实际操作中无据可依，执行流程不规范，增加管理难度，可能增加不合理借款和不可回收借款的风险，从而影响组织的现金流并导致捐赠财产的流失	标准控制	公益组织应设立员工借款管理制度，并在员工手册及员工离职流程中体现。制度应规定员工借款的金额限制和还款期限，以及相应的审批流程。组织的相关部门应定期查看理事、管理层和员工借款的金额和期限，对达到上限的借款人停止借款，对超期未归还借款进行及时催缴。	财务部	√								
			3.1.8.2 借款监控	中	未对员工借款及还款准确、完整和及时的进行财务记录，并开展有效的分析及追踪，可能导致组织无法及时准确了解借款状态、借款的可回收性等信息，并采取相应的干预措施；无法确保会计核算进行了及时准确的反映，影响财务报告的准确性，并影响组织的现金流，可能存在捐赠财产流失的风险。	标准控制	公益组织应当对所有组织成员的借款进行明细核算，包括理事、管理层、员工和志愿者等，还款后应及时进行冲销和费用归结。对于待回收借款，应于期末或定期分析其可回收性，经适当审批后，对预计可能产生的坏账损失计提坏账准备。当款项无法收回时，应确认坏账损失并计入当期费用。	财务部	√								
		3.1.9 资金管理	3.1.9.1 资金流动性管理	中	缺少资金计划和未对资金使用进行有效管理，可能影响组织资金使用效率，	标准控制	公益组织应当制定合理的资金预测与收支规划（年度和月度），并以此为基础对资金的收支情况进行监控，严	财务部	√		√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					并且可能导致组织资金流动性无法保证、运营资金不能及时到位，影响组织运营。		格控制资金支付，同时关注捐赠资金的按时入账，达到并维持资金的收付平衡。对大额资金流动，应进行动态监控以降低资金风险。对于超预算或预算外的资金支付，应执行相应的审批流程。同时，公益组织应当建立完善的内部资金调拨流程，并根据实际需要设置各个核算单位的资金额度。										
			3.1.9.2 对外借款管理	中	缺少短期和长期借款的有效管理，可能影响组织资金使用效率，增加公益组织的额外成本并且可能导致组织资金流动性无法保证，运营资金不能及时到位，影响组织运营。	标准控制	公益组织应在财务管理制度中明确资金管理的具体借款制度和流程。针对组织对外借款的情况，组织应评估风险和自身资金流情况，经组织内部适合的管理层级审批后方可执行对外借款。此外，应通过借款协议约定双方的权利和义务，并对于借款状态进行有效监控，确保资金能够如期收回。	财务部	√	√							
			3.1.9.3 备用金管理	低	缺少备用金的有效管理，可能影响组织日常资金使用效率，组织资金流动性无法保证，运营资金不能及时到位，影响组织运营。	标准控制	公益组织应在财务管理制度中明确备用金管理制度，规定备用金的额度、期限、申领、发放、保管和盘点等环节和责任人。财务人员应根据备用金明细账对于备用金的状态进行有效监控，确保备用金的账期可控和如期收回。	财务部	√								
			3.1.9.4 银行账户管理	高	银行账户的开立、变更和撤销流程缺乏规范，可能导致银行账户未经合理授权，建立账外银行账户，或银行账户未在组织管控	关键控制	公益组织应当制定银行账户（含国内、国外银行账户的人民币账户和外币账户以及相应网银）的开户、销户以及变更的流程及制度，确保各环节经过适当的审批，并确保该银行账户	财务部	√		√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					范围内，导致银行账户的未授权使用、资金被盗用，增加组织舞弊风险、财务风险和运营风险。		符合相关法律法规要求。相关流程中的各种审批表单应当妥善保存。									
			3.1.9.5 银行对账管理	高	未定期进行银行账户与账面价值核对，可能导致组织无法及时发现银行存款余额与账面价值的差异并采取跟进措施进行追溯，影响财务报表的准确性。	关键控制	公益组织应定期核对银行对账单和财务账，并至少每月编制各个银行账户的银行存款余额调节表，对于银行存款的账面余额和对账单之间的差异进行分析，说明未达帐项的性质、金额和产生的时间等。经编制人和审批人签字，并及时对未达账项进行处理。	财务部	√	√						
			3.1.9.6 第三方支付账户管理	中	第三方支付账户的开立、变更、管理和撤销流程缺乏规范，可能导致第三方支付账户未经合理授权，建立账外第三方支付账户，或第三方支付账户未在组织管控范围内，导致第三方支付账户未经授权使用和组织资金被盗用，引发舞弊风险、财务风险和运营风险。	关键控制	公益组织应制定第三方支付渠道账户的开户、销户、对账及手续费的管理政策及程序，以规范微信和支付宝等第三方支付渠道收付款的流程。公益组织应定期查看第三方支付账户的明细，按照需要定期将余额结转至银行账户。在使用第三方支付账号作为互联网募捐渠道时，应进行及时的数据流和资金流的对账，并及时确认收入。组织业务往来中应避免使用以个人名义开设的第三方支付账号。	财务部	√	√						
		3.1.10 票据管理	3.1.10.1 支票、汇票管理	低	未建立完善的支票和汇票管控程序，可能导致相关票据在实际的管理过程中缺少有效规范，增加不恰当使用风险，进而引发舞	标准控制	公益组织应当制定支票和汇票的管理政策，明确申领、开具、作废/注销支票和汇票的规范流程。包括关键环节经过合理审批，设置支票和汇票管理台账，对于使用情况进行记录，并规定各类票据登记、实物保护、盘	财务部	√							



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					弊风险、财务风险和运营风险。		点及差异处理的流程，确保票据的物理安全和账实相符。									
			3.1.10.2 捐赠票据管理（含电子捐赠票据）	高	未建立完善的纸质和电子捐赠票据管控程序，可能导致相关票据在实际的管理过程中缺少有效规范，增加不合规使用、超开和滥用风险，影响组织的免税资格，且增加合规风险、财务风险和运营风险。	关键控制	<p>公益组织应当制定捐赠票据管理制度和岗位职责，规范捐赠票据的申领、使用登记与保管、以及捐赠票据的开具流程。包括明确申领、开具和作废/注销的申请审批流程；明确根据相应法律法规妥善办理及保存票据领购证，规范捐赠票据登记、实物保护、盘点及差异处理的流程，以确保账实相符；明确关键节点的复核及审核机制，如盘点表及盘点分析应经盘点人和审批人签字审批。</p> <p>在实际操作中，公益组织应指定岗位负责捐赠票据的相关工作，包括确保捐赠票据按实际收到的金额开具，并与其确认的捐赠收入一致；捐赠票据抬头与捐赠人一致。匿名捐赠或者捐赠人放弃捐赠票据的，公益组织仍应据实开具捐赠票据并妥善保管。</p> <p>涉及开具电子捐赠发票的组织，同样应在其捐赠票据管理制度中对电子捐赠发票管理进行规范，包括按照登记所在地的财政部门的政策要求申请财政电子票据系统的账号。相关申请应经过组织内部适当的审批层级进行审批。公益组织应指定岗位负责电子捐赠票据的开具和管理并妥善保管相关电子介质（如Ukey）。电子捐赠票据</p>	财务部	√	√	√	√				√

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							的开具管理要求与纸质捐赠票据一致。									
			3.1.10.3 发票管理	中	未建立完善的发票开具管控程序，可能导致相关票据在实际的管理过程中缺少有效规范，增加不合规使用、超开、虚开和滥用风险，组织可能面临合规风险、财务风险和运营风险。	标准控制	如因经营业务需要开具税务发票，公益组织应建立相应的制度流程和岗位职责予以规范，包括明确税务登记和税务发票申领的规范流程、税务发票开具的具体要求，如开具金额必须与经营业务收入一致。委派具有胜任能力的专业人员负责发票管理，如税务发票的申领和核销、税务发票的开具、按时开具发票和装订成册等。	财务部	√	√						
		3.1.11 投资管理	3.1.11.1 投资管理制度	中	未制定资金保值增值管理制度和流程和未对投资管理机构的选制定标准和审批依据，可能导致组织的投资活动缺少有效规范，包括未经有效授权的投资，进而增加投资活动的盲目性和非专业投资的风险，增加投资失败的风险，继而使得社会公共财产遭受损失，增加组织的合规风险、财务风险、运营风险以及舆论风险。	标准控制	公益组织应当按照相关法律法规制定本组织的资产保值增值管理制度，规范应遵循的基本原则、决策程序和管理流程、各方（决策机构、执行机构和监督机构）在投资活动中的相关职责、投资负面清单的制定与维护、风险准备金制度的建立、设定重大投资标准、投资风险管控、投资活动终止、中止或退出机制、止损机制、违规投资责任追究、投资收益核算、投资监控、法律法规所明令禁止的投资活动，以及其他法律法规所要求的管理规范；并明确组织用于保值增值活动的资产要求、组织的风险承受能力和针对不同的保值增值类型（如投资资产管理产品、直接进行股权投资和委托投资）所需遵循的要求。	秘书处、财务部	√	√	√	√				

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			3.1.11.2 投资资金管理	中	缺乏资金规划，未区分用于保值增值的资金和日常经营资金，可能将日常经营资金进行保值增值活动，影响日常业务活动的正常运转和资金拨付，甚至影响资金安全。	标准控制	公益组织应在资金整体规划的基础上开展资产保值增值的活动，确保用于该活动的资金为非限定性资产和在投资期间暂不需要拨付的限定性资产（捐赠协议约定不可用于投资的资金除外）。在实际管理中，需要配备具有专业胜任能力的人员开展相应的工作，并在组织相应的制度和流程下开展资产保值增值的工作。	秘书处、财务部	√	√	√	√					
			3.1.11.3 投资机构管理	高	未对投资管理机构的制定标准和审批依据，可能导致由于投资机构选择不当使得组织的投资活动失利，公益财产遭受损失。	关键控制	公益组织应当按照相关法律法规，结合本组织的具体情况，在本组织的投资管理制度中明确投资机构的选择标准（投资机构须是受金融监督管理部门监管的机构），对投资机构进行背景调查的机制以及合作的方式，并通过规范有效的合同明确双方的责任和义务，以及明确利益冲突和回避机制。	秘书处、财务部	√	√	√	√					
			3.1.11.4 投资方案决策管理	高	投资管理机构和资金保值增值方案未经恰当评估并经决策机构审批，可能导致保值增值方案的选择未经过审慎评估，投资活动存在盲目性和非专业性，增加投资失败的风险，继而使得社会公共财产遭受损失，增加组织的合规风	关键控制	公益组织应根据组织制定的投资管理制度的决策要求，对于投资方案包括项目的选择进行可行性论证，并提交决策机构进行审议，批准后方可开展。在投资方案决策中，组织应建立相应的机制来规避关联交易，关联方包括组织的发起人、主要捐赠人、负责人、理事和理事来源单位等。公益组织进行直接股权投资的，公益组织应当建立直接股权投资管理制	秘书处、财务部	√	√	√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					险、财务风险、运营风险以及舆论风险。		度，来规范本组织对于被投资企业的内部控制和治理，包括按照股权投资协议向被投资企业派驻董事和监事等。被投资方的经营范围应与本组织的宗旨和业务范围相关。对于取得控制权的被投资企业，公益组织应实行报表合并。组织的负责人和工作人员不得在组织投资的企业兼职或者领取报酬。组织应对被投资的股权进行资产评估，并依照非营利组织会计管理制度计入长期投资科目。公益组织进行委托投资，应选择受金融监督管理部门监管的有资质从事投资管理的受托管理机构。慈善组织应该按照本组织的实际情况选择本组织的资产增值保值投资方式或者投资组合，并充分回避《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》设定的八个禁止投资的领域。										
			3.1.11.5 投资监控管理	中	缺少对资金保值增值活动进行有效管理和监控，可能无法及时识别资金保值增值过程中的资金风险并采取补救措施，继而使得组织的社会公共财产遭受损失，增加组织的合规风险、财务风险、运营风险以及舆论风险。	关键控制	公益组织应建立内部监督机制，由本组织的内部监督机构对资产保值增值活动进行监督，定期审核投资行为的合法合规性，识别和评估投资行为风险。公益组织应为资产保值增值活动建立专项档案，完整保存投资的决策、执行和管理等资料，其保存时间不少于20年。公益组织应建立信息公开机制，组织的重大资产保值增值	秘书处、财务部	√	√	√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前		
							<p>活动情况应依照法规要求履行信息公开。</p> <p>涉及股权投资活动的公益组织应当建立直接股权投资管理制度，来规范本组织对于被投资企业的内部控制和治理，包括按照股权投资协议向被投资企业派驻董事和监事等。对于取得控制权的被投资企业，公益组织应实行报表合并。</p> <p>此外，组织的负责人和工作人员不得在组织投资的企业兼职或者领取报酬。</p>											
			3.1.11.6 投资收益核算	中	缺少投资收益的核算机制，无法确保财务账簿的有效完善和更新，导致组织投资收益遭受损失，增加组织的合规风险、财务风险以及舆论风险。	标准控制	公益组织应根据资产保值增值的政策和流程明确核算机制及时确认投资收益，及时回收到期的本金和收益，进行会计核算。根据相关法律法规计税和缴税，并确保所得收益不应在发起人、理事和会员等之间进行分配。	秘书处、财务部	√	√	√	√						
			3.1.11.7 投资退出管理	中	缺少投资退出机制，组织在面对无法继续投资或者投资可能出现亏损等情况时无据可依，可能导致组织的投资活动在面临风险或出现亏损时缺少有效规范，无法及时采取有效措施止损的风险，增加组织的投资损失，组织可能面	标准控制	公益组织应根据组织制定的投资退出机制，及时识别现有资产保值增值活动存在的风险，并及时进行组织内评估。对于确需退出的投资，应严格遵守现有保值增值活动退出流程，经过必要的审批流程后，方可执行，同时确保相关的资料文档得到有效保存。	秘书处、财务部	√	√	√	√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					临合规风险、财务风险、运营风险以及舆论风险。											
		3.1.12 税务管理	3.1.12.1 税务管理制度	中	未对税务管理的关键环节制定管理制度并经过管理层适当的审核，可能导致税务事项的日常管理和账务处理缺乏相应的政策依据，增加组织税务的合规风险，并影响税务管理有效性。	标准控制	公益组织应按照相关税收规定进行税务登记，并制定税务管理流程及设立相应的岗位和职责来负责税收管理与合规事宜，用以规范税务筹划管理、税务合规管理、纳税申报管理、税款缴纳管理及税务档案的保管等税务相关业务。组织还应建立相应的机制以及及时获取和应对国家及地方的税收政策信息，以及与公益组织相关的税收减免政策。	财务部	√	√					√	√
			3.1.12.2 税费申报和缴纳管理	高	未及时申报和缴纳税费，可能增加税务机关认定组织存在逃税漏税行为的风险，并可能影响组织免税资格的认定和复审。	关键控制	公益组织财务部门应按照税务相关法律法规的要求，在每个纳税期间截止前，依据自身财务状况及时准确进行应税事项的纳税申报和缴纳，申报和缴纳的金额应当经过适当人员复核。财务部门应当及时在银行代扣税款账户中进行备款，并及时检查扣款是否成功。	财务部	√	√	√			√	√	√
			3.1.12.3 免税资格管理	高	缺乏如免税资格的认定和复审等的免税资格的管理机制可能导致公益组织无法进行有效的合法避税，并进一步影响组织的财务管理和运营管理。	关键控制	公益组织应根据税务登记所在地的“非营利组织免税资格”的要求、申请流程以及获得免税资格所需的资格和条件安排本组织的免税资格申请路线和日程表。在提交相关文件前，确保经过本组织相应的管理层的审批，并在日常管理中确保对免税资格及时	财务部	√	√		√			√	√

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							提出复审，确保免税资格的持续性，避免对于组织实际业务的影响。										
			3.1.12.4 公益捐赠 税前扣除 管理	高	缺乏税前扣除资格申请的筹划和复审，可能导致组织的公益项目在接受捐赠时无法服务于捐赠人的合理抵税需求，进而影响筹资工作的展开和项目的执行。	关键控制	公益组织应根据三部委关于公益性捐赠税前扣除有关问题的通知精神，筹划本组织的公益性捐赠税前扣除申请的路线和日程表，并关注免税资格获得所需的资格和条件。组织应在经组织内部适当的权力机构审批后向登记所在地的财政、税务和民政部门提出申请，取得免税资格后还应确保免税资格的持续性，保障捐赠人合理抵税需求，避免对于组织实际业务的影响。	财务部	√	√						√	√
		3.1.13 财务报告	3.1.13.1 会计调整	中	公益组织未能按照相关会计准则或相关法律要求，采取合理的方式进行会计调整，或会计调整未经由恰当的审批，可能影响财务数据和财务报告的准确性，并且有可能影响组织的运营效果。	标准控制	公益组织应当根据相关会计准则的要求，在财务管理制度中明确会计调整适用的事项、范围（如会计差错更正、会计估计变更和会计政策变更）和调整方式（追溯调整法和未来适用法等），并明确会计调整的申请审批流程。	财务部	√	√							
			3.1.13.2 关账检查	中	未执行关账检查，可能导致在关账前未能执行所有按需操作，无法确保当月的财务数据被正确且全面地进行记录，进而可能影响组织的财务数据和财务报告的准确性。	标准控制	公益组织应制定关账检查清单和关账日历，对关账流程中需要检查的项目及各节点时间要求进行规定。公益组织财务人员在对其负责的项目进行自查后，在关账检查清单对应位置签字确认，所有会计关账签字完成后交由财务负责人复核。	财务部	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			3.1.13.3 财务报告编制和审核	高	财务报告的编制和审核流程缺失，可能导致财务报表内容的不准确、未被及时发现，或者未按时出具财务报告，进而影响组织财务报告管理的有效性，并可能导致组织违反法律法规的要求，因未履行信息公开受到行政处罚。	关键控制	公益组织应根据国家相关法律规定，结合组织实际管理需要，出具财务会计报告，包括中期财务会计报告（如月度、季度和半年度报告）和年度财务会计报告。为确保财务报告准确、及时和完整的出具，应在本组织财务管理制度中规范财务报告编制和审核的流程，确保满足相关法律法规和行业条例的要求。财务报告在编制前，须清查核对会计账簿记录，并核实应当披露的财务事项等。财务报表在编制完成后，应按照组织章程要求进行内部审阅，并根据相关法律法规要求由单位负责人、主管会计工作的负责人和会计机构负责人（会计主管人员）签署。	财务部、秘书处	√	√					√		
			3.1.13.4 财务报表合并	中	财务报表合并缺乏规范，导致在实际工作过程中缺少有效的指引，可能影响组织财务报告准确完整性，未能如实反映组织的财务状况，进而增加组织的财务风险、合规风险和运营风险。	标准控制	涉及直接股权投资的公益组织应对拥有控制权的公司法人实体进行报表合并。组织应根据相关会计准则的要求在财务管理架构中制定合并报表编制的管理规范，对合并范围、对账、合并报表时编制调整分录和抵消分录、逻辑关系复核和报表合并后的复核审批等进行规定。	财务部	√	√							
			3.1.13.5 财务分析管理	低	缺乏有效的财务分析工作，可能导致组织无法了解其真实的财务以及经营	优化控制	财务部门应当主导财务分析工作，并在财务管理制度中明确财务分析的机制，以确保向管理层定期提供财务分析报告。财务分析报告应根据管理需	财务部	√								



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					状况，进而导致无法有针对性地提高管理效率。		<p>求、合规需求及业务需求进行调整和定制。组织应当定期召开财务分析会议，充分利用财务报告反映的综合信息，分析组织的财务管理状况和存在的问题。财务分析报告结果应当及时汇报给组织内部有关管理层。</p> <p>财务分析报告除了包括预算执行情况、费用支出情况和环比同比分析等内容外，还应包括适用行政事项，如年度检查、社会组织评估、公开募捐，非营利组织免税资格、公益性捐赠税前扣除和慈善组织认定等关键指标。</p>										
			3.1.13.6 财务审计和披露	高	未根据会计准则以及相关的法律法规聘请专业机构执行财务报表审计并披露审计报告，可能导致组织无法了解自身的会计核算及财务管理中的问题，并违反法律法规的要求，增加财务风险和合规风险。	关键控制	公益组织应在其财务管理制度及供应商管理制度中分别明确外部审计机构选聘的流程和专业相关的要求，以及外部财务审计的具体规范和披露要求，以确保公益组织根据组织适用的法律法规和相关会计准则的规定，每年按法律法规要求的方式将财务报表进行外部审计，并及时和完整地向社会公开其年度工作报告及经审计的财务报告。	财务部	√	√	√	√	√	√	√	√	
		3.1.14 会计核算	3.1.14.1 会计账套	中	会计科目/账套的设置不符合业务需求和在系统中的维护未经适当的审核，	标准控制	公益组织应在其财务管理制度中明确会计账套及科目的新增、变更和禁用	财务部	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			及科目管理		可能导致财务数据记录不规范和不准确，影响财务报表的规范性和准确性。		的管理流程，确保相应的变更经过恰当财务管理层审批后方能予以执行。										
			3.1.14.2 账务处理与凭证管理	中	账务处理程序缺乏规范性可能导致组织的会计处理不统一，未能根据业务实际需求进行相应的计提与分摊，未对会计凭证的编制、审核和保存进行规范性要求，无法确保所有的交易及时准确的计入相应的科目，进而无法确保会计核算的准确性和及时性，以及财务报告的完整性，增加组织的合规风险和财务风险。	标准控制	公益组织应按照相关法律法规及机构自身需求建立恰当的账务处理和审核程序。公益组织应按照民间非营利会计准则及时计提减值、折旧和坏账，并应按照权责发生制确认应付工资和应交税金等。所涉及的所有交易均应及时准确的记录收支金额、会计科目和入账期间。 记账凭证编制人应当审核编制凭证所需的原始附件，确保会计分录的准确性及合规性，并经独立审核人和财务负责人复审核后进行帐务处理。记账凭证及其原始附件应得到规范的管理和保存。	财务部	√	√							
	3.2 资产管理	3.2.1 资产管理制度	3.2.1.1 制度的制定与审批	中	未建立或未对资产管理制度进行更新，未对资产验收、确认、转移/调拨和领用等进行规范，可能导致组织内部的资产管理缺乏依据，进而导致资产管理混乱的现象。有可能导致资产管理流程出现漏洞，从而影响财务报表的准确性，组织资产的安全	标准控制	公益组织应按照相关法律法规及机构自身需求建立恰当的资产管理制度，在制度中对资产验收、确认、转移/调拨、领用、盘点清查、折旧和处置等进行规范。同时，组织应建立相应的机制来适时跟进国家有关法律法规的更新和自身业务需求的变化，及时修正组织的资产管理制度。	财务部	√	√	√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					以及使用效率，并且可能导致组织资产的损失。												
		3.2.2 固定/无形资产/IT资产管理	3.2.2.1 资产验收及确认	中	资产管理不规范，未按制度进行资产验收、台账登记及账务确认，可能导致组织资产信息不完善及财务报表的不准确，进而影响组织资产的安全以及使用效率。	关键控制	公益组织应根据组织自身的资产管理制度由需求部门人员和相关负责人共同办理验收登记手续，确保符合采购需求，并分别在验收单上签字确认。并且在建立的资产台账上记录编号、规格、型号、所在地点、购入时间、使用时间、折旧/摊销方法、使用部门、损耗情况、使用年限和保管人等资产信息以确保信息的完整性和准确性。	财务部、行政部	√	√	√	√					
			3.2.2.2 资产领用	中	未对资产的领用进行记录和追踪可能导致组织无法准确掌握资产的去向，无法根据实际情况进行账务处理，进而影响资产安全和管理效率，无法确保资产和财务账目的一致性。	关键控制	公益组织建立资产管理部门或岗位对资产的领用流程进行管理。资产管理部门/岗位应合理分配资产的使用，并对资产的使用进行登记。领用固定资产时，应由资产管理部门负责人员填制出库单，并由领用人员进行签字确认。对于需要安装的设备应由责任部门和使用部门组织调试，验收合格后办理移交手续。	财务部、行政部	√	√	√						
			3.2.2.3 资产内部转移/调拨	低	未对组织资产的内部转移/调拨进行管理，可能导致组织内部资产管理混乱，无法准确掌握资产的去向，无法根据实际情况进行账务处理，进而影响资产安全和管理效率，无	标准控制	公益组织建立资产管理部门或岗位对资产的内部转移/调拨进行管理。公益组织的资产发生内部转移时，应及时更新资产台账中的使用部门、责任人、使用人、存放地点和资产状况等信息。	财务部、行政部	√	√	√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					法确保资产和财务账目的一致性。											
			3.2.2.4 资产盘点 与维护	中	资产管理不规范，未及时发现定期完成资产盘点工作，可能导致无法及时识别资产丢失和损毁的情况，并及时进行资产维护，按需进行账务处理，进而导致账实不符，从而影响组织财务报告的准确性，组织资产的安全以及使用效率，并且可能增加组织资产损失的风险。	关键控制	公益组织库存物资管理部门或岗位应当至少每年对库存物资进行一次盘点。盘点过程中应当由财务人员执行监盘，盘点结果应当形成书面盘点报告，由盘点执行人员和监盘人员签字确认。库存物资管理部门或岗位应当对盘点差异进行分析，并出具盘点差异处理意见。根据公益组织的管理权限，相关审批人完成盘点差异处理意见的审批后，财务部门应及时进行盘点差异处理。 公益组织库存物资管理部门或岗位应对资产进行及时维护，需要维修时应填写资产维修单并经过相关负责人的审批。需由第三方维修公司执行资产维修的，应根据供应商管理制度选择第三方维修公司，确保费用合理，并及时入账报销。	财务部、行政部	√	√	√					
			3.2.2.5 资产处置	中	未及时发现对资产进行合理处置，可能导致资产价值未经有效评估，处置渠道不符合组织要求，甚至给组织造成经济损失，增加社会公共财产流失的风险。	标准控制	公益组织应建立资产管理部门或岗位对资产的转销/处置进行管理。资产需要转销或处置时，应由使用部门填写申请表，注明转销或处置理由、预计费用、可回收残值和预计出售价值等，经由管理层或相关人员批准后处理。对于重大资产处置，应当考虑聘	财务部、行政部	√	√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前		
							请具有资质的中介机构进行资产评估后再执行相关处置程序。											
			3.2.2.6 无形资产的入账与摊销	中	无形资产管理不规范，可能导致组织的无形资产入账及摊销不准确或者不及时，进而导致账实不符，从而影响组织财务报告的准确性，并且可能增加组织资产损失的风险。	标准控制	公益组织在资产管理制度中明确无形资产管理规范，包括无形资产类别确认的标准，根据相关会计制度进行确认，并按照相关要求确认入账价值。知识产权范畴的商标和专利应依据手续费用进行入账，带有经济效益的知识产权应经过资质认可的鉴证机构进行评估后方可入账。此外，在日常管理中，无形资产应按照规定要求进行摊销或计提减值准备。	财务部、IT部	√	√								
		3.2.3 低值易耗品管理	3.2.3.1 低值易耗品的日常管理	低	缺乏低值易耗品采购验收和领用相应的流程制度，可能存在低值易耗品被私自挪用和丢失的情况，给组织造成损失。	优化控制	公益组织应制定低值易耗品相关的管理规范，明确采购、到货时验收登记入库、以及出库领用的登记流程。	财务部、行政部	√									
	3.3 信息系统管理	3.3.1 信息化战略	3.3.1.1 信息化战略制定与审批	低	缺乏信息化战略规划或信息化定位不清晰，信息化战略不符合组织设定的战略目标，可能导致信息技术无法为公益组织发展提供可持续性的支撑，进而影响信息技术在实际工作中作用的发挥。	标准控制	公益组织应根据组织的战略规划、目标、业务需求以及组织规模，按年度制定信息技术战略，包括数据管理策略、IT系统管理基本原则、信息系统发展短期及长期规划等，经相应的管理层审批后下发执行。	IT部/职能	√									
		3.3.2 信息系	3.3.2.1 信息系统	中	未建立规范的信息管理职能与制度，未对于系统开	标准控制	公益组织应结合自身实际情况，制定并定期修订信息系统管理制度，相关	IT部/职能	√	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
		统管理机制	管理职能与制度		发与变更、程序与数据访问、计算机的日常运维进行规范，可能导致信息与数据管理工作无据可依，进而导致信息与数据工作混乱。有可能由于信息系统管理漏洞，增加运营风险、舞弊风险和合规风险等。		制度应在符合法律法规要求的基础上，明确组织信息系统管理各个环节相关岗位的职责，以指导并规范公益组织信息系统的安管理工作。信息系统管理制度经过正式审核后发布。 公益组织应聘请具有专业胜任能力的人员在满足关键岗位职责分离的基础上对组织的信息系统实施管理，包括开展系统的运行、维护、开发和变更等工作。										
		3.3.3 信息系统总体控制	3.3.3.1 职责分离	中	未聘请具有足够专业胜任能力的人员管理组织的信息系统，信息系统相关的关键岗位职责没有得到分离，可能导致信息系统未被安全有效的维护，进而影响组织内部信息安全性和有效性。	关键控制	公益组织应聘请具有足够专业胜任能力的人员对组织的信息系统实施管理，包括开展系统的运行、维护、开发和变更等工作。公益组织信息系统的管理应执行适当的职责分离。	IT部/职能	√								
			3.3.3.2 程序开发及变更	中	程序开发与变更执行不规范，可能导致系统开发与业务需求不相符，未经过充分的测试便进入真实使用（生产）环境，增加系统稳定性风险，可能导致系统瘫痪或运行不畅，影响正常的业务运营。	标准控制	公益组织应在其信息管理制度中根据业务需求制定系统开发和变更流程，包括项目可行性分析，项目立项与审批，项目计划书，执行信息系统的开发、监控、测试、上线与审批，项目回退计划和数据迁移计划等，对信息系统的开发与变更进行详细的说明与规范，保证系统的有效运营。	IT部/职能	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			3.3.3.3 程序与数据访问	高	系统账号管理执行不规范，组织的信息系统账号的新增/修改/删除/禁用未经过合理的审批与授权和未进行定期审阅，可能导致用户账号未能按照最小授权和关键岗位职责分离的原则进行分配，账号分配与用户岗位职责不符，进而增加非授权操作的可能性，影响组织信息安全性和运营有效性。	关键控制	公益组织应在其信息管理制度中明确系统账号授权管理和用户账号及权限检查流程。系统账号授权管理应包括应用系统、数据库及操作系统的帐号及权限的申请、变更及撤销需要经过有效的审批；开发、测试和生产环境的访问权限的规范，及相应的审批流程。 用户账号及权限检查流程包括定期对各系统和各层面的管理员账号以及用户账号及权限进行检查，确保用户权限符合业务需要，避免有授权不当、冗余账号及未经授权直接访问的情况存在。系统管理员应根据实际业务需要，限制用户进行数据库和服务器直接访问的权限。	IT部/职能	√								
				高	系统各层面密码策略执行不规范、密码策略设置的复杂度不够和未能定期更新，导致密码安全性较低，进而导致密码被破解和被盗用，增加系统和数据被非法访问的风险。	关键控制	公益组织应在其信息管理制度中明确密码策略及密码变更流程。公益组织应制定应用系统、数据库和操作系统的登录密码的安全规则与策略，对密码长度、复杂度、以及最长使用期限等进行规定，并在系统中进行设置确保密码策略的有效执行。对于系统中无法设置密码策略的情况，应要求系统用户严格执行密码策略。	IT部/职能	√								
			3.3.3.4 计算机运维	低	系统问题管理流程不规范，可能导致系统出现的问题不能被及时有效地发	优化控制	公益组织应在其信息管理制度中明确信息系统问题管理流程，安排相应的人员或部门解决信息系统及其设备方	IT部/职能	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					现、跟进并解决，进而影响内部信息安全性和有效性，以及运营效率。		面的问题，确保问题可以被及时解决，并对问题及处理结果进行记录。									
				中	防病毒管理执行不规范，可能导致防病毒软件设置不合理和防病毒策略没有被及时更新，进而导致潜在非法访问没有被限制，影响网络安全。 网络安全管理流程执行不规范，可能导致网络结构设置不合理，网络运行问题不能被及时有效地发现并解决，进而影响网络安全和运营效率。	标准控制	公益组织应在其信息管理制度中明确信息系统的防病毒管理和防火墙管理。为计算机和服务器安装防病毒软件，并定期进行病毒扫描与更新，以防止因病毒活动造成数据的丢失与泄密，乃至整个网络的崩溃。公益组织应使用防火墙进行内外网访问控制，以确保网络安全和内网信息安全。	IT部/职能	√							
				中	未建立健全机房环境和设备的管理规范，机房可能存在安全隐患，影响设备的安全和正常运行；未经授权的人出入机房，可能存在对服务器进行违规操作和破坏的风险；且未能定期巡检，及时发现服务器潜在故障，服务器宕机影响组织正常运营。	标准控制	公益组织应建立机房环境和设备安全管理机制，机房应具备必要的安全设备，包括防火、防水、防盗、监测和防断电设备等。 设立机房出入的授权控制，对可出入机房的人员进行限定，出入机房时应签字登记。同时指定专人定期检查机房，及时监控机房环境及设备，确保服务器工作的有效性。	IT部/职能、行政部	√							
	3.4 隐私保护	3.4.1 个人信息	3.4.1.1 个人信息	高	未对个人隐私信息设置相应的管理规范，个人隐私信息的管理工作无据可	关键控制	公益组织应当基于法律法规的要求建立健全的隐私保护制度，明确个人隐私信息的范围（如个人包括捐赠人、	IT部/职能		√						



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
		息与隐私	收集及隐私保护		依，可能导致个人隐私泄露和未经授权公开，使组织面临合规风险和法律纠纷。		受益人、志愿者和慈善信托的委托人等；隐私信息包括姓名、住所和通讯方式等），明确开展业务活动时，对于个人隐私信息使用应经由组织内部相应审批层级及审批流程审批，并得到个人同意后方可使用。 此外，应规范对个人隐私信息的收集、存储、访问及传输，请见“数据安全”指标。										
			3.4.1.2 未成年人信息保护	高	未对未成年人信息收集、审批和使用等设置专门的管理规范，未成年人信息保护工作无据可依，可能导致未成年人信息的违规收集、泄露、未经授权公开，使组织面临合规风险和法律纠纷。	关键控制	公益组织应当基于法律法规的要求建立适合组织的未成年人信息保护制度，规定专门的收集、使用规则，明确收集和使用信息的范围，订立审批使用流程，落实信息管理责任，指定专人负责未成年人信息的管理，避免随意接触和随意获取；收集信息过程中，应解释收集未成年人信息的目的，并说明将如何使用这些信息，征求其监护人的同意；开展业务活动时，对于未成年人信息的使用应经由组织内部相应审批层级及审批流程审批，并得到其监护人的书面知情同意后方可使用。如有需要，组织内还可以进行关于未成年人信息保护的培训，对工作人员、志愿者等进行培训。	IT部/职能		√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
							关于未成年人信息的收集、存储、访问及传输，请见“3.5 数据安全”管理”指标。									
	3.5 数据安全	3.5.1 数据管理制度	3.5.1.1 数据管理制度的制定与审批	中	未建立规范的数据管理制度、未对于数据字典进行定义、未规范数据的日常访问、未根据数据的重要性进行分类和未建立数据备份机制和加密机制，可能导致信息与数据工作混乱，增加数据泄露的风险。可能由于信息系统管理漏洞，增加运营风险和合规风险等。	标准控制	公益组织应当明确数据（如主数据、财务数据、业务运营数据和个人隐私数据等）管理制度，明确数据字典的定义规则、数据访问的规范和流程、数据分类标准、以及数据备份和收集、使用、传输、存储过程中的加密机制、以及数据管理过程中所应符合的法律法规，以确保数据安全性与合规性。	IT 部/职能	√	√						
		3.5.2 数据管理流程	3.5.2.1 数据字典定义及分类	中	数据管理不规范，未按照管理制度对于数据进行定义和分类，并根据相应的级别采取相应安全管理措施，可能导致数据未能得到适当的管控，进而增加数据安全风险。	标准控制	公益组织根据数据管理制度对组织内部数据信息及存储方式建立数据字典，并且根据风险等级对内部数据进行分类，明确各类数据的收集、使用、传输和存储的方式、要求和责任人。同时，确保数据的使用符合法律法规的要求。	IT 部/职能	√	√						
			3.5.2.2 数据加密机制	中	数据管理不规范，未根据数据风险等级执行加密策略且未对数据进行监控与检测，可能增加敏感数据	标准控制	公益组织应按照数据的风险等级，制定相应的数据加密策略。对数据收集、使用、传输及存储方式执行加密，并定期对数据的加密进行检查。	IT 部/职能	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					丢失和泄露等风险。同时可能导致数据出现问题不能被及时发现与解决，进而影响组织的公信力及运营。		对于需要发送到组织外部或内部传阅的数据，应对高风险数据进行脱敏处理。										
			3.5.2.3 数据存储介质管理	中	未制定数据存储制度规范，可能导致存储介质使用和报废不合理，进而导致数据泄露或遗失的风险。	标准控制	公益组织应针对数据存储介质制定相应的流程规范，包括存储介质的使用、保管和报废等，如对于高风险数据的存储介质应禁止重复使用；存储介质应保存在安全的环境中，确保物理环境安全（如非高温、磁性环境）、未经授权人员无法获取等；对于报废的存储介质，根据风险等级，执行消磁和物理粉碎等手段进行处理。	IT部/职能	√								
			3.5.2.4 数据备份管理	中	数据管理不规范，未对系统数据进行备份及数据恢复测试，可能存在业务及财务数据未能及时有效地备份和主备环境没有分离的情况，导致意外发生时，关键数据难以恢复或回滚，导致组织关键数据丢失或业务中断等情况。	关键控制	公益组织应根据业务系统数据的重要性等级制定相应备份策略，并定期对备份状态进行检查，及时发现备份异常，以确保备份工作的有效性、准确性与完整性。 公益组织应制定相应的应急预案，确保意外事件发生后系统可遵循应急管理机制对关键数据进行恢复，保证业务正常运营。	IT部/职能	√								
			3.5.2.5 数据访问管理	中	数据访问或修改执行不规范，可能导致数据访问或修改未经合理的审批与授	关键控制	公益组织应针对信息系统的数据库和应用层面分别制定数据访问政策和流程，明确不同角色的人员访问数据的权限。对于因为业务需求变更或者角	IT部/职能	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					权，增加数据被非法访问及篡改的风险。		色变化导致的数据访问权限调整，应根据信息系统的管理制度获得相关管理层的审批后方能由专人（如系统管理员）进行调整。 对于数据修改的需求，需完成相应的表单并由数据所有者审批后由专人（如系统管理员）在系统中执行相应的操作。										
			3.5.2.6	中	未建立数据安全培训机制，可能导致员工不了解组织对于数据安全的要求，未按照要求对数据进行保密等处理，增加因安全意识不足而导致数据丢失与泄露的风险。	关键控制	公益组织应建立数据安全培训机制，安排员工定期接受正式的培训，以培养员工数据安全意识，提升员工正确执行数据安全管理的职责要求的能力。	IT部/职能、人力资源	√								
		3.5.3	3.5.3.1	中	主数据管理不规范，未对主数据访问进行权限管理，可能导致主数据管理不善，未被授权访问，增加主数据泄露及篡改的风险。	标准控制	公益组织应针对主数据制定数据访问政策和流程，规范能够进行主数据访问的人员及其访问的权限，严格限制修改主数据的权限。如：员工主数据和志愿者主数据由人力资源专岗进行更新，捐方主数据由筹资团队更新，受益方主数据由项目执行团队专岗进行更新。主数据更新应遵循严格的申请审批流程，并在完成主数据更新后由独立复核岗进行复核，以确保信息的准确性。主数据更新应保留系统审计日志以备日后进行追溯。	IT部/职能、相关业务部门	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			3.5.3.2 主数据维护管理	中	主数据管理不规范，未对主数据定期更新和维护，并及时删除冗余数据，可能导致主数据管理不善，主数据不完整，影响组织的正常运营。	标准控制	公益组织各个主数据负责人应定期对主数据进行检查和分析，以及时识别主数据管理中的问题和漏洞。同时对于系统中的冗余数据进行删除和清理，以确保主数据的及时性、完整性和准确性。	IT部/职能、相关业务部门	√								
	3.6 采购与外包管理	3.6.1 采购与外包管理制度与职责	3.6.1.1 制度与职责	中	未建立规范的采购及外包管理制度与职责，未对于采购类型进行定义，未规范供应商及承包商管理、采购计划、采购审批、采购验收和外包服务监督检查等流程，可能导致实际的采购及外包管理工作无据可依，可能造成采购及外包管理流程操作不规范，进而导致组织遭受服务或资产损失，增加运营风险。	标准控制	公益组织应建立符合组织业务需求和法律法规要求的采购管理及业务外包管理制度，制度应当明确不同采购方式（如公开招标、邀请招标和询比价等）的适用范围及审批流程、供应商选择及评价的机制和标准、采购计划的制定与调整、采购验收的标准和流程、关键岗位的职责分离及轮换等要求。采购制度须经过适当的内部评审后方能生效并正式下发。公益组织应明确采购和业务外包归口管理部门或岗位及其工作职责和权限。	采购、相关业务部门	√								
		3.6.2 供应商与承包商	3.6.2.1 供应商及承包商管理	中	采购管理不规范，未严格按照制度规范进行供应商及承包商管理，包括供应商及承包商选择、准入和评价等，可能导致不合格的供应商及承包商入选，提供的商品或服务不满足采购标准和组织需求，甚	标准控制	公益组织应对供应商及承包商进行管理，包括供应商及承包商的选择、定期评价及更新。公益组织应当考虑供应商及承包商的资质、能力和规模等，经恰当管理层审批后将准入的供应商及承包商加入供应商及承包商库，并及时进行维护与更新。公益组织应定期对供应商及承包商进行评价，由采购需求部门依据评价标准对	采购、相关业务部门	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					至影响组织正常运营，或造成组织的财产损失。		其进行评分。公益组织应根据评价结果对供应商及承包商进行等级划分，判断是否仍为合格供应商及承包商，并在供应商及承包商库中及时同步更新，作为下一次采购的参考信息。如向公益组织的会员或理事等关联方购买商品或服务时，应根据组织内部的关联方管理的制度和流程执行，且需要进行相关披露，并将披露文件附在采购合同后进行留档。										
		3.6.3 采购及外包计划	3.6.3.1 采购及外包计划制定与审批	中	采购及外包计划制定不规范和不完全，或未经有效审批，可能导致采购工作无法顺利开展，或者与年度预算及项目规划不相符，进而影响组织工作目标的实现。	标准控制	公益组织应根据采购及外包管理制度中对于采购及外包计划的规范，并结合年度预算以及组织运营规划，由采购部门或采购岗协同采购及外包需求部门，分别制定行政类和项目类采购及外包计划，计划应经过适当的管理层审批后下发执行。	采购、相关业务部门	√								
		3.6.4 采购执行	3.6.4.1 采购及外包申请审批	高	未按采购及外包管理制度进行采购申请和审批，可能导致实际的采购及外包执行不规范，与采购及外包计划不相符，采购供应商及承包商未经评估和审批，进而导致采购商品或服务的质量不过关等风险，影响组织正常运营，并造成财产损失，甚至产生舞弊风险。	关键控制	公益组织各需求部门应根据采购及外包计划提交采购申请，按照采购及外包管理制度中的审批层级及流程进行逐级审核。采购人员在获取申请审批后，根据采购及外包管理制度从组织认可的供应商及承包商清单内选择供应商及承包商、并进行议价确认交易。对于计划外事项，则需根据采购及外包管理制度获取额外的审批方可执行。涉及关联交易的采购，应按照组织关联交易制度的要求执行。	采购、相关业务部门	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
			3.6.4.2 采购及外包合同管理	高	未签订合同或合同未经法务和相关部门、管理层适当审核，可能导致组织与供应商/承包商之间的权利义务在合同中约定不明确，组织的合法权益无法得到保障，发生纠纷时缺少条款依据，增加合约风险。	关键控制	公益组织应与供应商及承包商签订合同，明确采购及外包过程中双方的权责和义务，物资采购合同应明确采购资产的验收方式和标准，服务采购应明确服务评估及验收标准，业务外包合同应明确与承包商的责任划分、承包商开展业务的过程、程序和人员等要求，及外包业务验收标准。合同条款及文本内容应得到恰当的审核，并经过适当的授权审批后方可签字盖章。	采购、相关业务部门	√								
			3.6.4.3 服务及外包过程监督	中	未能开展服务或外包业务的监督工作，缺乏对供应商或者承包商提供的服务质量和进度进行管控，可能导致无法及时识别服务偏离组织实际需求的情况，影响组织正常运营；且无法充分有效评估承包商的资质能力，进而无法确保服务交付质量。	标准控制	公益组织应对服务采购和外包过程进行监督检查，针对不同的外包服务类型，设置管控点、监督检查的方式方法及标准，由服务及外包的归口管理部门或岗位开展定期监督检查工作，以确保服务外包过程按照组织要求实施；并将监督检查的结果作为承包商评价以及外包评审的参考信息，提升服务采购和外包管理的效率效果。	采购、相关业务部门	√								
			3.6.4.4 采购及外包验收	高	缺乏验收管理规范，未按规范要求及验收标准执行验收工作，可能导致所采购的物资在未达到组织要求的情况下被接收入库；采购的服务及外包在未达到组织要求或者未完成的	关键控制	公益组织应根据采购合同中约定的验收方式和标准对合同标的物进行检查验收，确保已收到的物资符合采购需求和采购合同的要求。清点核实无误后，库存物资管理部门或岗位应按照实际接收的种类、数量和库存位置等信息填写入库单并签字确认。财务根	采购、相关业务部门	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					情况下验收通过，从而影响项目的后续执行，使组织遭受财务损失，并可能影响组织的运营效率。		据双方签字确认的验收单及入库单安排款项支付。 对于采购的服务或外包，公益组织应根据合同中约定的服务评价及验收标准，对服务质量和进度定期进行评价，并对评价结果进行记录，确保所提供的服务符合要求。财务根据双方签字确认的服务确认单安排款项支付。										
	3.7 人力资源	3.7.1 员工管理	3.7.1.1 员工管理制度	中	未建立健全人力资源管理制度、规范或指引，可能导致人力资源的规划、引进、开发、使用、培养、考勤、绩效考核、激励、晋升、调岗和离职等管理要求缺乏明确指引，不利于组织人力资源发展目标的达成，进而影响组织战略目标的实现。	标准控制	公益组织应基于组织制定的人力资源战略规划及相关政策法规制定人力资源管理制度，在制度中明确人力资源年度规划、招聘与入职、考勤、绩效管理、薪酬福利、培训、离职与退出、离任审计等关键流程，规范组织人力资源管理的各个流程，定义组织内部的级别和职级机制，并确保制度的制定、更新和发布经过相应的审批。	人力资源	√	√	√	√					
			3.7.1.2 员工职责管理	中	未根据组织业务需求设置岗位并明确各岗位的职责权限、任职条件及资质、工作规范要求等，可能导致员工在实际工作中不了解自身的职责要求，组织无法开展有效的招聘，可能使得招聘的人员不符合实际工作要求，进而影	标准控制	公益组织应当根据组织的人力资源规划，明确岗位设置及各岗位的职责权限、任职条件及资质、工作规范要求等，以此作为招聘依据。公益组织应根据组织的价值观、道德文化以及各岗位的胜任能力要求确定适合的招聘方式和程序，包括招聘岗位的确定、招聘公告的发布、应聘人员的筛选和	人力资源	√		√						



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					响组织运营效率和组织目标的达成。		应聘人员签订合同等流程制度，并保留员工招聘程序及结果的记录。									
			3.7.1.3 职责分离	高	在岗位职责分配中未基于关键岗位职责分离原则，可能增加非授权操作和串通舞弊的可能性，进而增加组织的运营风险。	关键控制	公益组织应在人力资源管理中确保适当的职责分离，包括但不限于考勤记录和审核职责的分离，薪酬主数据修改和审核职责的分离，薪酬计算、复核和审批职责的分离等。	人力资源	√							
			3.7.1.4 人力资源年度计划	中	未制定年度人力资源需求计划，可能导致组织在执行招聘和培养人力时缺少规划，具有盲目性，无法确保人力资源管理有效开展，导致组织运营与人力资源不匹配，影响组织运营目标的达成。	标准控制	公益组织以人力资源总体规划和年度预算为依据，汇总各部门人力资源需求并予以综合分析，预测组织的人力资源供求情况，制定年度人力资源需求计划，并经过人力资源部门和适当管理层的有效审批。	人力资源	√		√					
				低	未定期对人力资源计划执行情况进行评估，人力资源计划未根据实际情况及时调整和改善，可能导致人力资源计划的执行与组织战略目标不相符，影响组织运营目标的达成。	优化控制	公益组织应当定期对年度人力资源计划执行情况进行评估，分析存在的主要缺陷和不足，总结人力资源管理经验，完善人力资源管理制度，为年度人力资源计划的制定及实际执行提供理论依据，优化人力资源管理。	人力资源	√							
			3.7.1.5 员工招聘	中	未根据组织规范开展员工招聘的工作，未根据所需岗位的职责要求进行招募和选拔，未进行正式的面试和评估，可能导致面试	标准控制	公益组织应根据人力资源管理制度中的招聘与入职流程，结合组织的价值观、道德文化以及各岗位的胜任能力要求开展招聘工作，包括招聘岗位的确定、招聘公告的发布、应聘人员的	人力资源	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					和选拔工作执行不到位，无法组织有效的招聘，使得组织招聘人员不符合实际要求，进而影响组织运营效率和目标的达成。		筛选和应聘人员签订合同等流程制度，并保留员工招聘程序及结果的记录。									
			3.7.1.6 员工合同管理	高	未根据国家相关法律法规和组织规范，未与录用人员签订正式的劳动合同或协议，或未在合同中约定试用期和用工性质等，可能导致双方因权责界定不清而增加争议风险，进而增加组织劳动关系纠纷风险和舆论风险。	关键控制	公益组织应根据人力资源管理制度中的招聘与入职流程，基于相关的法律法规制定与入职人员签订合同的管理规范，明确招聘人员的用工性质和试用期，并根据用工性质签订相应的合同（如全日制劳动合同、非全日制劳动合同或实习协议），以及明确续签合同的流程及时限要求。	人力资源	√	√		√				
			3.7.1.7 员工入职管理	中	未根据组织规范执行入职程序，可能导致员工入职流程执行不规范，影响后续人力资源管理的有效运营。	标准控制	公益组织应根据人力资源管理制度中的招聘与入职流程，执行员工入职手续，履行基本信息的登记、要求员工完成必要的体检、为其办理社保等手续、分配供其工作的 IT 资产并提供必要的入职培训等。试用期满考核合格后，方可正式上岗。新员工转正的申请应当经过适当管理层审批。试用期满考核不合格者，应当及时解除劳动关系。	人力资源	√							
			3.7.1.8 考勤管理	中	组织未严格执行员工考勤管理并有效记录，可能导致考勤记录无法成为薪酬福利计算和绩效管理的有	标准控制	公益组织应根据人力资源管理制度中的考勤机制执行考勤管理，由各个部门业务主管对于员工到岗、离岗、加班和请假等考勤相关事项进行监督，	人力资源	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					效数据依据，影响员工管理的有效性、运营管理效率和人工薪酬财务数据的准确性。		并由人力资源部门负责统计并核实员工的考勤记录，以确保员工的考勤情况被准确地体现在薪酬中。									
			3.7.1.9 绩效管理	高	未规范人力资源的绩效和约束机制并设置绩效考核指标体系或未有效执行，可能导致员工的绩效不能得到公平体现，影响员工的积极性、员工管理的有效性和运营管理效率。	关键控制	公益组织应根据人力资源管理制度中的人力资源绩效管理，进行员工激励和约束，通过设置科学有效的业绩考核指标体系，至少每年一次对全体员工进行评价与考核，以此作为员工薪酬、岗位及职级调整、解除劳动合同等人事变动的重要依据。	人力资源	√		√					
			3.7.1.10 薪酬福利	高	组织未根据国家相关法律法规、行业薪资状况、组织自身的人力资源制度流程以及财务状况和业务需求，设计员工薪酬福利标准，可能导致薪酬福利设计不合理、对于组织经济压力过大难以为继、或者未满足法律法规对于员工福利的基本要求，进而增加组织的合规风险、财务风险和运营风险。	关键控制	公益组织应根据人力资源管理制度及组织自身实际情况合理设计员工薪酬福利标准，并依据制定的工资发放流程对全体员工工资的金额进行审核，以确保全体员工的工资能够及时准确发放。组织应当确保工资信息维护人员与工资发放人员岗位的职责分离，以防范舞弊的发生。 涉及非营利组织免税资格要求，公益组织应把控本组织的平均薪酬，使其符合“工作人员平均工资薪金水平不得超过税务登记所在地的地市级（含地市级）以上地区的同行业同类组织平均工资水平的两倍”的规定。	人力资源、财务部	√	√	√	√	√			√
				高	人力资源管理不规范，未按期根据人力资源管理制度和财务制度计算薪酬，	关键控制	公益组织应根据法律法规要求和人力资源管理制度，按照需要缴纳的社保类别、计算基数及计算方法进行相	人力资源	√	√	√	√				

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					并提供相关福利（如五险一金），可能增加组织的合规风险、财务风险和运营风险。		关的计算，确保应为全职员工足额按时缴纳社会保险/为非全日制员工缴纳工伤险，并依照制度执行相应的缴纳社会保险的审批流程。									
			3.7.1.11 培训发展	中	未根据组织规范开展岗前培训，可能导致员工对组织使命价值观、组织纪律、岗位职责、工作规范和员工守则不了解，无法有效开展工作；未持续对员工提供持续培训，可能导致员工岗位技能无法得到加强和发展，无法增加员工的组织认同感，影响员工对于组织的粘合度，离职率无法有效把控，影响组织人力资源管理效率和组织运营目标的有效实现。	标准控制	公益组织应当根据人力资源管理制度实行选聘人员岗前培训机制，帮助其全面了解组织愿景、价值观、组织纪律、岗位职责和工作规范等，促进其掌握岗位基本技能，满足工作要求，并考察选聘人员是否与组织的价值观和理念相符并且满足岗位要求。 公益组织应当根据人力资源管理制度制定持续的员工培训机制和内容（如合规、内部流程和能力建设等）。组织应定期对员工开展培训工作，加强员工对组织使命和价值观的认同，不断提升员工知识技能，以满足岗位职责的需要。组织应当保留员工参与培训的记录。 涉及聘请第三方机构来提供培训的，应根据组织的采购流程来执行聘请过程，并符合组织内部关联交易制度的规定。	人力资源	√		√	√				
			3.7.1.12 轮岗、调岗与晋升	中	未制定为员工提供调岗与晋升机会和未对关键岗位设置轮岗机制，影响员工职业技能的积累和发展，进而影响员工的积极性，	标准控制	公益组织应当根据人力资源管理制度执行关键岗位轮岗、内部调岗和晋升机制。公益组织应按照组织规模的实际管理需要确定员工级别和职级，并依照组织的制度执行晋升管理流程和	人力资源	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					不利于可持续人才的培养和组织的有效发展，同时因员工缺少岗位流动增加舞弊和渎职风险。		审批要求。在组织的岗位配置和年度预算基础上，组织应根据员工绩效考评结果，提交员工的晋升方案至相应的审批机构进行审批后，方能生效。对于关键岗位，应严格按照设置的标准与年限，并经过管理层审批后方可执行。因为业务需求或员工自身意愿而发生的调岗情况，需由相关部门和管理层综合考量后执行。										
			3.7.1.13 离职	中	缺乏规范的员工离职程序，可能导致因为离职程序执行不到位造成工作未有效交接、组织资产未归还、权限未清理和借款未清偿，进而为组织造成财务损失和资产损失，影响业务的正常运营。	标准控制	公益组织应根据人力资源管理制度执行员工退出（辞职、解聘和退休等）程序，包括退出申请、管理层审批、工作交接、归还资产、结清组织借款和备用金、清理员工权限及借款清偿等流程，对员工退出进行规范，并形成书面留存资料，确保组织正常运营。	人力资源	√								
				高	未根据组织规范执行关键员工离任审计，可能导致不能及时发现重大经济问题或失职事项，无法及时识别关键风险，进而导致组织可能遭受重大损失。	关键控制	公益组织应根据人力资源管理制度执行关键岗位离任审计机制，明确适用于离任审计的岗位、离任审计的范围、方式及处理办法等，以及时识别关键岗位人员的离任对组织财务及运营的重大影响，以便及时采取相应应对措施。	人力资源	√	√							
				中	未按照相关法律法规和组织制度，对于劳动关系解除进行经济补偿，可能导	标准控制	公益组织与员工解除劳动关系并属于《中华人民共和国劳动法》规定情形的，需由人力资源部牵头协同相关主	人力资源	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					致劳务纠纷，增加组织的合规风险、运营风险和舆情风险。		管部门和组织的管理层对于劳动关系解除案例进行整体评估。确需解除的，公益组织应根据人力资源管理制度和法律法规要求给予经济补偿。给付的经济补偿属于管理费用，应按照相关规定依法进行披露。										
			3.7.1.14 人员安置管理	中	组织进行清算时未依法制定人员安置方案和程序，并按照相关规定进行备案。可能导致劳动关系纠纷，影响组织的战略调整或者清算程序，增加组织的合规风险和舆情风险。	标准控制	公益组织在面临战略调整或者组织清算终止时，应按照相关法律法规和所在地人事政策指导下，制定人员安置方案和程序，并按照相关规定进行备案。涉及重大调整的，公益组织应进行信息披露。	人力资源	√	√							
		3.7.2 志愿者管理	3.7.2.1 志愿者管理制度	中	未建立健全的志愿者管理制度、规范或指引，可能导致志愿者管理无据可依，无法为志愿者的规划、招募、管理和退出等工作提供明确指引，不利于组织运营或项目执行的效果，影响组织战略目标的实现。	标准控制	公益组织应当根据人力资源管理制度及业务需求，制定并持续优化志愿者管理制度。志愿者管理制度应当明确组织使用志愿者的业务范围，规范志愿者招募及退出、志愿者培训、志愿者信息维护、志愿者工作监督和志愿者安全保障等流程及负责岗位，确保志愿者工作的有序开展，以及志愿者的工作与组织的使命和价值观相符合。	人力资源、项目管理	√	√	√	√					
			3.7.2.2 志愿者招募管理	中	志愿者管理工作执行不到位，未根据组织或项目需求制定志愿者招募标准，或在实际招募过程中未有效执行，可能导致志愿者	标准控制	公益组织招募志愿者参与本组织项目，应当根据志愿者管理制度及项目需求，明确志愿者招募标准，包括品德操守、价值观和专业技能等，必要时需对志愿者进行背景调查，以确保	人力资源、项目管理	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					素质以及能力与业务要求不符，进而导致志愿者无法顺利完成志愿活动，影响组织的运营效率和效果。		招募的志愿者满足项目要求。招募时应当告知其与项目有关的信息，包括工作开展过程中的潜在风险。										
				高	未根据国家相关法律法规和组织规范与志愿者签订正式的志愿者服务协议，并在协议中约定志愿服务的内容、方式和用工性质等，可能导致双方因权责界定不清而增加争议风险，进而增加组织劳务纠纷风险，影响组织的运营效率。	关键控制	公益组织应当根据志愿者管理制度及合同管理制度，制定本组织统一的志愿服务协议，并经过法务/律师审阅后生效使用。公益组织应与志愿者签订志愿服务协议，明确双方权利与义务，规定志愿服务的内容、方式和时间，并对可能的风险进行告知。	人力资源、项目管理	√	√	√						
			3.7.2.3 志愿者日常管理	中	未根据组织制度规范志愿者入职、到岗、离岗程序和日常工作的管理，可能影响日常管理、项目交付质量和效果；缺乏志愿者离岗的程序性要求可能导致志愿者冒用组织名义，引发公信力风险。	标准控制	公益组织应当根据志愿者管理制度，对于志愿者的日常工作进行管理，建立志愿者工作监督机制和激励机制，以确保项目运营的质量。包括签到与签出、工作交接、公益组织志愿者服装或物品的发放与收回、志愿者纪律培训及风险提示等。在管理过程中所产生的关键文档如签到签出表、培训记录和风险提示确认函等需统一归档保存，以便后续查询。	人力资源、项目管理	√								
			3.7.2.4 志愿者培训	低	未根据组织规范开展志愿者培训，可能导致志愿者对组织使命价值观、组织	优化控制	公益组织应当根据人力资源管理制度和志愿者管理制度建立志愿者培训机制，根据项目需求对志愿者工作内容	人力资源、项目管理	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					纪律、志愿者职责、工作规范和志愿者守则不了解，无法有效开展工作；影响志愿者对于组织的粘合度、志愿者管理效率、项目交付质量效果和组织运营目标的有效实现。		和工作方式进行规范，提供必要的培训以提升志愿服务技能。									
			3.7.2.5 志愿者权益	高	未根据组织规范和法律法规的要求保护志愿者的合法权益，包括发放志愿者补贴、按需购买保险，或者执行过程不规范，可能导致志愿者的合法权益受损，进而影响组织的声誉且可能给组织带来法律风险，并且影响组织与志愿者的合作关系，进而影响项目的正常运营。	关键控制	公益组织应当根据志愿者管理制度，在工作开展过程中为志愿者的服务提供必要支持，并且应当通过实施风险评估，建立与志愿者相关的风险控制机制以及权益保障机制，保障志愿者的合法权益，并维护组织与志愿者良好的合作关系。组织应根据项目风险程度，为志愿者购买必要的保险，且根据志愿者需求，提供志愿服务记录证明。公益组织应根据相关法律法规（包括《志愿者登记管理条例》）、登记所在地管理规定和相关政府购买规定制定本组织志愿者补贴标准，并在实际操作中确保补贴发放到位。	人力资源、项目管理	√	√	√	√				
			3.7.2.6 志愿者评价	低	未根据组织规范对于志愿者工作进行评估，可能导致无法有效了解其志愿服务的效果，无法及时识别志愿者工作过程中的问题，可能导致志愿者管理工作中发生的问题不能得	优化控制	公益组织应当根据志愿者管理制度在志愿服务结束前，对志愿者工作表现进行评价，及时了解工作过程中的成果与不足，及时肯定志愿者的工作成果，并总结经验与教训，以运用于提升志愿者管理水平。	人力资源、项目管理	√		√					



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
					到长效解决，进而影响组织运营。												
		3.7.3 人力资源数据库	3.7.3.1 人力资源数据库管理	中	缺少规范化的员工和志愿者信息的登记和管理，可能影响组织对于员工和志愿者的记录和存档；缺乏对于数据库的安全控制，将可能导致数据泄露，使得组织面临法律风险。	标准控制	公益组织应当根据人力资源管理制度和志愿者管理制度建立员工数据库和志愿者数据库，对于员工和志愿者的基本信息、工作职责、管理部门、工作评价和服务时间等进行记录。数据库应建立访问权限控制，确保数据库的访问和登录被有效控制，以确保数据的安全性。	人力资源、项目管理	√								
	3.8 档案与印章管理	3.8.1 印章管理	3.8.1.1 印章管理制度	中	未建立印章管理制度，未对印章的使用、保管和职责分离等进行规范，组织印章安全无法得到保障，增加印章未经授权使用的风险，损害组织的经济利益和其他权益，导致组织面临法律风险和声誉风险。	标准控制	公益组织应当建立印章管理制度，并按需定期更新。印章管理制度中应当明确印章刻制和销毁的流程，以及公章、合同章（若有）、法定代表人章和财务章等各个印章的管理和使用审批流程，并确保适当的职责分离。	行政	√	√	√	√					
			3.8.1.2 印章使用管理	中	印章管理不规范，未根据组织规范使用和保管印章。印章使用未经审批，或未进行登记，可能导致印章用于未经授权的用途，并且可能导致印章的使用无据可查，进而给组织带来法律风险和声誉风险。	标准控制	公益组织应根据印章管理制度规范印章在实际工作过程中的使用，印章使用人应当提交用章申请，经过适当管理层审批后，由印章保管人在组织所允许的文件上进行盖章。印章保管人应当留存管理层用章审批文件，并维护《印章使用登记表》，由用章人签字确认，以确保印章使用的可追溯性。	行政	√	√	√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
		3.8.2 档案管理	3.8.2.1 档案及证照管理制度	中	未按照法律法规的要求和组织需求建立科学的档案管理制度，对于档案存放场所、档案分级及分类、保管方法及期限、销毁等流程进行明确，难以保障档案管理有据可依，进而无法保证档案得到安全完整的保存，并且可能导致档案难以查找以及利用，进而可能导致组织面临运营风险与合规风险。	标准控制	公益组织应当按照法律法规的要求建立科学的档案及证照管理制度，并定期更新。档案管理制度应当规范存档文件的范围及存档流程、档案管理要求、档案借阅及销毁程序等内容。制度还应对于档案保存的形式（原件、扫描件和双备份等）进行规定，如合同和理事会决议应保留原件，同时为了管理方便还应保存扫描件。对于人事和会计等特殊档案及涉及保密信息的文档需按照国家法律法规进行管理。	行政	√	√	√	√					
			3.8.2.2 档案及证照保存管理	中	未根据组织要求对于档案和证照存放物理条件进行管理和监控，可能导致档案及证照的物理安全无法得到保证，进而导致组织面临运营风险与合规风险。	关键控制	公益组织应当根据档案及证照管理制度中的标准和要求，设立专用房间或文件柜进行档案保管，并确保该房间或文件柜具备防盗、防水、防尘、防虫、防高温和防强光等措施。档案管理人员对于纸质档案的状态进行及时的检查和监控，对发生褪变和破损的档案要采取补救措施，确保档案的完整与安全。	行政	√	√	√	√					
					低	未根据组织要求对于档案进行科学的分类和索引，并按分类进行分级管理，可能导致档案管理产生漏洞，不便于查找，或导致档案的泄露，进而导致组	优化控制	公益组织应当根据档案及证照管理制度，在遵循各类档案的自身特点的基础上，结合科学的档案管理方法对档案执行分类管理，建立相应的索引机制，方便保管、查找与利用。公益组织可以通过档案管理的信息化，制定电子档案流转流程，实现线	行政	√	√	√					

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前
					织面临运营风险与合规风险。		上快速查找及预览，提升档案管理效率和效果。									
				中	未根据组织要求对到期档案进行销毁，可能导致档案销毁未经授权或不当操作，进而影响档案的管理规范性，档案毁坏无法及时发现，增加组织的运营风险与合规风险。	关键控制	公益组织应当根据法律法规要求及档案及证照管理制度，执行档案销毁申请及审批流程。确保在此过程中的关键申请审批得到有效记录并归档。特殊关键性文件的销毁应在指定地点进行，并派专人现场观察并签字确认。	行政	√	√						
			3.8.2.3 档案及证照借用管理	低	档案及证照管理制度执行不规范，未根据组织要求执行档案借阅、复印和归还等环节的操作，可能导致未经合理授权的借阅，借阅后缺乏追溯痕迹，进而组织的档案去向不明，从而影响档案的完整性和安全性。	优化控制	公益组织应当根据档案及证照管理制度规范档案的借阅、复印和归还等环节流程，档案管理人员应当记录档案借阅、复印及归还过程中涉及的档案名称、交接人姓名、接收人姓名、复印件用途、借出日期和归还日期等事项，并由借阅人员签字确认。如借出档案有被损坏、涂改或丢失，经办人应向相关负责人进行汇报。	行政	√							
	3.9 合同管理	3.9.1 合同管理制度	3.9.1.1 合同管理制度	中	未按照法律法规的要求和组织需求建立科学的合同管理制度，未对合同的拟定、审核、签订、保管和监控等流程进行明确，难以保障合同管理有据可依，无法保证合同条款得到充分审阅和合同得到有效管理，可能导致组织面临运营风险与合规风险。	标准控制	公益组织应根据相关的法律法规和自身的业务需求制定合同管理制度，制度应包含合同模板的编制、合同审批、用章、变更解除、编号、登记、归档存储及借阅等流程，并明确规定各流程对应的审批流程。	行政	√	√						

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
		3.9.2 合同管理的执行	3.9.2.1 合同模板的制定与审核	高	合同管理不规范，未基于相关法律法规要求和组织业务需求制定合同模板及经过律师或法务的专业评估和审核，可能导致合同条款未能充分保护组织利益，增加后续因合同而引发的纠纷风险，甚至损害组织利益。	关键控制	公益组织应根据相关法律法规要求及自身实际情况，制定关于“标准合同模板制定与审核”的规范，包括需要制定的合同类型和制定格式条款的原则，如应遵循公平原则确定当事人之间的权利和义务、标准模板审核流程等；并委派适当的人员对模板库进行及时更新并下发，规范组织合同管理，防范与控制合同风险，有效维护组织的合法权益。	行政、相关业务部门、法务	√								
			3.9.2.2 合同拟定审批管理	中	合同管理不规范，在实际操作中未基于组织规范要求履行合同条款拟定及审核的流程，尤其缺乏对非标准合同中关键条款的评估和审阅，可能导致合同条款未能充分保护组织利益，增加后续因合同而引发的纠纷风险，甚至损害组织利益。	关键控制	公益组织应在合同管理制度中规范组织各类合同的拟定、审核和审批、保存等流程和负责岗位。合同的主要业务条款应由业务部门商洽并拟定，交由组织内部的法务或外聘律师对法律条款进行审核，如涉及到资金和财务事项应交由组织财务部门进行审核。合同须经适当权力机构的审批后方可签字盖章。合同的签署应由法人代表或者其授权代表签署。	相关业务部门	√								
			3.9.2.3 合同执行监控	中	缺乏对合同执行的监控，可能会存在未按合同约定的条款履行但却未被及时发现的风险，或未能及时识别应须变更或终止合同的情况，增加后续因合同而引发的纠纷风险，甚至损害组织利益。	标准控制	公益组织合同的执行情况应有相关部门进行监督，定期了解合同的履行情况、完成状态，以确保合同按约定的条款执行，及时识别可能有损组织利益的风险。	相关业务部门	√								

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
		3.9.3 合同变更及终止	3.9.3.1 合同变更及终止	中	未按组织规范要求执行合同变更及终止，可能导致组织不能有效管理转让、变更或终止合同过程中的风险，导致组织利益受损，增加合约风险。	标准控制	公益组织应规范合同变更及终止流程，当合同任一方需要转让、变更或终止合同时，组织应按照制度规定联合法务部门与相关部门进行内部沟通协商，并经过管理层审批后，以书面方式与合同另一方进行沟通，以期友好解决变更或终止事项。	相关业务部门	√								
	3.10 知识产权管理	3.10.1 知识产权制度	3.10.1.1 知识产权制度	中	未按照法律法规的要求和组织需求建立科学的知识产权管理机制，未对保护自身知识产权和尊重他人知识产权进行明确，难以确保组织自身的知识产权得到有效保护，且不侵犯其他组织的知识产权，进而导致组织面临运营风险与合规风险。	标准控制	公益组织应当按照组织的实际情况制定知识产权管理制度，并指定负责人员，梳理机构各个业务环节中涉及到的知识产权，并制定组织自身知识产权保护相关措施和避免侵犯他人/组织知识产权的防范控制。此外，应与财务部门衔接，将可确认和可衡量的知识产权确认为无形资产（如商标和专利等）。	行政	√	√							
		3.10.2 自主知识产权	3.10.2.1 保护自身知识产权	中	知识产权管理不规范，未按组织规范要求进行知识产权管理，没有保护自己的商标权、著作权和商业秘密权，导致自身知识产权受到侵害，甚至影响组织品牌价值，导致组织面临合规及法律风险。	标准控制	公益组织应当将组织的形象图标、商业秘密、作品等具有明显组织特性和特色的知识产权及时地进行申请和登记工作；并且组织内部应建立相应的机制来及时识别侵权行为，采取必要法律措施以维护自身权益。  公益组织应当在内部和外部合同中明确相关成果的所有权、使用权和署名	行政、相关业务部门	√	√							

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	风险描述	控制分级	标准控制措施	建议负责岗位	运营	合规	评估	年检	认定	公募	免税	税前	
							权等具体事项，通过法律文书明确知识产权权属。										
		3.10.3 他方知识产权	3.10.3.1 合理使用他方知识产权	中	知识产权管理不规范，未按组织规范要求进行知识产权管理，未经允许使用他方著作、图片而侵犯其知识产权，导致组织面临合规及法律风险。	标准控制	公益组织应当按照知识产权相关法规的要求合理使用著作权作品。在进行宣传和筹款等工作中使用照片、视频和文章等时，应当征得著作权人的同意以获得正版授权，或进行购买后使用。相关引用或使用资料需要注明来源，转载需要进行说明并注明出处。对参与人员和合作方依法保护署名权。	行政、相关业务部门	√	√							



## 第五章

### 公益组织风险控制支持性文档

## 第五章 公益组织风险控制支持性文档

### 制度列表

根据管理体系所涉及到的控制，主创团队梳理了公益组织开展风险与控制工作所应具备的制度基础。公益组织应结合自身管理需求以此为基础搭建组织的制度体系。

流程	领域	序号	制度名称	主要内容参考
组织治理	组织治理	1	章程	根据《慈善法》第十一条 慈善组织的章程应载明下列事项：（一）名称和住所；（二）组织形式；（三）宗旨和活动范围；（四）财产来源及构成；（五）决策、执行机构的组成及职责；（六）内部监督机制；（七）财产管理使用制度；（八）项目管理制度；（九）终止情形及终止后的清算办法；（十）其他重要事项。
		2	理事会工作制度	理事会的产生、理事会的职责和决策事项、内设委员会的组成、理事任命和任期、理事会会议召集程序、理事会决策程序、存档要求、其他重要事项。
		3	会员管理制度	会员的资格要求、入会程序、会员（代表）大会的职责和决策事项、委员会的组成、理事任命和任期、会员（代表）会议召集程序、会员（代表）会议决策程序、存档要求、其他重要事项。
		4	监事会工作制度	监事的资格要求、监事的职责、监事委员会的组成、监事的任命和任期、存档要求、其他重要事项。
		5	规章制度管理制度	组织内各项制度的草拟、审核、发布、宣贯、执行、持续优化、废止等流程和审批要求。
		6	分支代表机构管理制度	分支代表机构设立的申请与审批、业务范围、负责人的职责和权限、合同签署管理、制度建设规定、监督与汇报、银行账号管理、其他重要事项。
	组织管理	7	行为准则	组织宗旨和价值观、工作环境、个人诚信与利益冲突、保守秘密、知识产权、组织财产的使用、反腐败、反性骚扰、礼品与招待、制度遵循、合规、举报渠道、对举报人的保护、业务领域相关的伦理、其他重要事项。



流程	领域	序号	制度名称	主要内容参考
		8	信息披露与公开制度	信息公开的范围及内容（如单位基本信息、业务管理信息、项目实施情况、财务审计报告、年度工作报告、捐赠信息、社会服务活动承诺服务内容、方式及结果等）、公开的渠道（网站、新媒体、自建平台、新闻发言人）、公开的时效、相关的审批机制、其他重要事项。
		9	利益相关方与关联交易制度	利益相关方的识别、关联方定义、利益回避、信息公开、审批要求、其他重要事项。
		10	品牌管理制度	管理职责、品牌的创建、品牌的维护、品牌的使用、品牌的推广、其他重要事项。
		11	舆情管理制度	管理职责、舆情监测、舆情危机、舆情危机处理机制、新闻发言人、其他重要事项。
	风控合规与监督	12	合规管理制度	职责、风险评估、合规政策、合规管理年度计划、合规培训、合规举报、合规调查、其他重要事项。
		13	风险管理制度	职责、风险分类、风险识别、风险评估、风险应对、监控、汇报、其他重要事项。
业务管理	筹资管理	14	捐赠管理制度	职责、接受捐赠程序、款项支付跟踪、捐赠人服务、捐赠方数据库、捐赠人反馈与沟通、重大捐赠接受和报告、捐赠人尽职调查、其他重要事项。
	项目管理	15	项目管理制度	项目备案、项目实施方案的制定、项目财务/资金管理、应急机制、受益人管理、资金使用、项目监督、项目退出、项目验收、项目报告及信息公开、相关审批、其他重要事项。
		16	项目财务管理制度	项目支出审批程序、项目资金管理职责、物资及服务采购管理、项目资金使用及监督、物资捐赠使用及监督、其他重要事项。
		17	项目评估制度	职责、项目评估范围、项目评估方法、项目评估执行主体、评估结果的运用、评估伦理、评估报告公开、其他重要事项。
	其他业务	18	专项基金管理制度	专项基金的设立标准、专项基金管委会组成、专项基金财务管理、专项基金监督与报告、其他重要事项。
		19	慈善信托管理制度	设立慈善信托的目的、受益人的范围界定、信托资产的规模、期限的确定、受托人，托管人和/或监察人的选择、民政部门备案、监督机制、责任人及各节点的审批、慈善信托的信息公开等。
业务支持	财务管理	20	会计手册	岗位设置和职责、相关会计科目确认标准、主要会计科目记账凭证要求、记账程序、会计调整、会计档案、其他重要事项。
		21	财务管理制度	财务管理的目的、原则、职责、预算管理、收入管理、支出管理、资金管理、票据管理、会计科目设置和更新、会计档案、其他重要事项。
		22	捐赠票据管理制度	管理职责、捐赠票据的申领、使用登记与保管、作废/注销、捐赠票据的开具流程、捐赠票据管理台账、相关审批要求、其他重要事项。
		23	投资管理制度/资产增值保值管理制度	基本原则、决策程序和管理流程、各方（决策机构、执行机构、监督机构）在投资活动中的相关职责、投资负面清单的制定与维护、风险准备金制度的建立、设定重大投

流程	领域	序号	制度名称	主要内容参考
				资标准、投资风险管控、投资活动中止、终止或退出机制、违规投资责任追究、投资收益核算、投资监控、以及其他法律法规所要求的管理规范。
		24	差旅报销管理制度	差旅的申请和审批、补助标准、费用标准、报销程序、报销要求、报销批准、其他重要事项。
		25	员工借款管理制度	管理层和员工借款的金额和期限、申请及审批要求、管理台账、定期审查、其他重要事项。
	采购管理	26	采购管理制度	不同采购方式（如公开招标、邀请招标、询比价等）的适用范围及审批流程、供应商选择及评价的机制和标准、采购计划的制定与调整、采购验收的标准和流程、关键岗位的职责分离及轮换、其他重要事项。
		27	供应商管理制度	供应商及承包商的选择、定期评价及更新、供应商数据库、关联方识别、其他重要事项。
	资产管理	28	捐赠物资管理制度	物资筹资申请与审批、物资验收、入库、入账标准、捐赠票据开具、库存管理和库存安全、出入库、盘点、减值、处置、管理台账、其他重要事项。
		29	固定资产/无形资产管理制度	管理职责、固定/无形资产确认标准、资产类别、资产采购、资产验收、确认、转移/调拨、领用、资产折旧/摊销、资产盘点、资产处置、管理台账、其他重要事项。
	信息系统与数据管理	30	信息系统管理制度	管理职责、信息系统开发、变更、验收、运维、物理安全、密码管理、数据分类和数据备份、信息安全、计算机运维、信息系统外包管理、其他重要事项。
		31	数据管理制度	数据字典的定义规则、数据访问的规范和流程、数据分类标准、以及数据备份和收集、使用、传输、存储过程中的加密机制、以及数据管理过程中所应符合的法律法规、其他重要事项。
		32	机房管理制度	管理职责、出入管理、访客管理、机房消防、安全管理、机房设备管理等。
	人力资源管理	33	员工手册	道德守则、公共财产、办公室安全、人事档案管理、员工关系、客户关系、供应商关系、考勤、入职、离职、薪酬福利等。
		34	人力资源管理制度	人力资源年度规划、招聘与入职、考勤绩效管理、薪酬福利、培训、晋升、离职与退出、离任审计、级别和职级机制、相关审批要求、其他重要事项。
		35	绩效管理制度	考核指标体系、定期评价与考核流程、奖惩机制、相关审批、其他重要事项。
		36	志愿者管理制度	使用志愿者的业务范围，规范志愿者招募及退出、志愿者培训、津贴、志愿者信息维护、志愿者工作监督、志愿者安全保障、志愿者权益、其他重要事项。
合同管理	37	合同管理制度	合同模板的编制、合同审批、用章、变更解除、编号、登记、归档存储、以及借阅等流程，并明确规定各流程对应的审批流程、其他重要事项。	
印章及证照管理	38	印章管理制度	印章刻制和销毁的流程，以及公章、合同章（若有）、法定代表人章、财务章等各个印章的管理和使用审批、管理台账、其他重要事项。	

流程	领域	序号	制度名称	主要内容参考
	档案管理	39	档案与证照管理制度	存档文件的范围及存档流程，档案管理要求，档案借阅及销毁程序、档案保存的形式、档案保存、证照保存、证照借阅、证照续新、管理台账、其他重要事项。
	知识产权管理	40	知识产权管理制度	管理职责、知识产权范围、自主知识产权保护措施、避免侵犯他人/组织知识产权的防范控制、无形资产确认标准、其他重要事项。

## 法律法规列表

主创团队还对适用的法律法规进行了不完全整理。下表列示了国内针对公益组织出台的相关的法律法规，为公益组织开展风控工作提供了相关的法律基础。为方便使用，将该列表进行了分类归纳。

分类	法律法规列表	生效日期	发布机构
【综合】	中华人民共和国慈善法	2016年9月1日	全国人民代表大会
	中华人民共和国民法典	2021年1月1日	全国人民代表大会
【组织治理篇】	慈善组织认定办法	2016年9月1日	民政部
	基金会管理条例	2004年6月1日	中华人民共和国国务院
	社会团体登记管理条例	1998年10月25日	中华人民共和国国务院
	民办非企业单位登记管理暂行条例	1998年10月25日	中华人民共和国国务院
	中华人民共和国境外非政府组织境内活动管理法	2017年1月1日	全国人大常委会
	慈善组织信息公开办法	2018年9月1日	民政部
	社会组织信用信息管理办法	2018年1月24日	民政部
	民政部直管社会组织重大事项报告管理暂行办法	2018年7月13日	民政部
	关于党政机关领导干部不兼任社会团体领导职务的通知	1998年7月12日	中共中央办公厅、国务院办公厅
	民政部关于现职国家工作人员不得兼任基金会负责人有关问题的通知	2004年10月28日	民政部

分类	法律法规列表	生效日期	发布机构
	民政部关于推动在全国性和省级社会组织中建立新闻发言人制度的通知	2016年5月24日	民政部
	境外非政府组织在中国境内活动领域和项目目录、业务主管单位名录（2017）	2016年12月20日	公安部
	境外非政府组织代表机构登记和临时活动备案办事指南	2016年11月28日	公安部
	国务院关于促进慈善事业健康发展的指导意见	2014年12月18日	中华人民共和国国务院
	中华人民共和国档案法(2020修正)	1987年9月5日	全国人民代表大会常务委员会
【监管篇】	关于加强对环保社会组织引导发展和规范管理的指导意见	2017年1月26日	环境保护部、民政部
	关于改革社会组织管理制度促进社会组织健康有序发展的意见（中办发【2016】46号，2016年8月21日）	2016年8月21日	中共中央办公厅、国务院办公厅
	社会组织抽查暂行办法	2017年3月13日	民政部
	社会组织评估管理办法	2010年12月27日	民政部
	取缔非法民间组织暂行办法	2000年4月10日	民政部
	社会组织登记管理机关行政处罚程序规定	2012年10月1日	民政部
	社会组织统一社会信用代码实施方案（试行）	2015年12月30日	民政部
	民政部关于慈善组织登记等有关问题的通知	2016年8月30日	民政部
	党政机关、事业单位和社会组织网上名称管理暂行办法	2014年3月1日	中央机构编制委员会办公室、工业和信息化部
	社会组织登记管理机关行政执法约谈工作规定（试行）	2016年3月16日	民政部
	民政部关于印发《社会组织登记管理机关受理投诉举报办法（试行）》的通知	2016年9月1日	民政部
	民政部办公厅关于在社会组织登记管理工作中加强名称管理有关问题的通知	2018年6月25日	民政部办公厅
	关于规范基金会行为的若干规定（试行）	2012年7月29日	民政部
【合规篇】	关于加强社会组织反腐倡廉工作的意见	2014年11月6日	民政部、财政部
【党建篇】	关于加强社会组织党的建设工作的意见（试行）	2015年9月28日	中共中央办公厅
	民政部关于社会组织成立登记时同步开展党建工作有关问题的通知	2016年9月28日	民政部
【募捐篇】	中华人民共和国公益事业捐赠法	1999年9月1日	全国人民代表大会
	慈善组织公开募捐管理办法	2016年9月1日	民政部

分类	法律法规列表	生效日期	发布机构
	公开募捐平台服务管理办法	2016年9月1日	民政部、工信部、国家新闻出版广电总局、国家互联网信息办公室
	民政部关于指定首批慈善组织互联网募捐信息平台的公告	2016年8月31日	民政部
	慈善组织互联网公开募捐信息平台基本技术规范	2017年8月1日	民政部
	慈善组织互联网公开募捐信息平台基本管理规范	2017年8月1日	民政部
	公益广告促进和管理暂行办法	2016年3月1日	国家工商行政管理总局、国家互联网信息办公室、工业和信息化部、住房城乡建设部、交通运输部、国家新闻出版广电总局
	民政部关于基金会等社会组织不得提供公益捐赠回扣有关问题的通知	2009年4月21日	民政部
	救灾捐赠管理办法	2008年4月28日	民政部
【项目管理篇】	民政部关于支持引导社会力量参与救灾工作的指导意见	2015年10月8日	民政部
	关于积极推行政府购买服务加强基层社会救助经办服务能力的意见	2017年9月15日	民政部、中央编办、财政部、人力资源社会保障部
【其他业务活动管理篇】	中华人民共和国政府采购法	2003年1月1日	全国人民代表大会常务委员会
	中华人民共和国信托法	2001年10月1日	全国人民代表大会常务委员会
	民政部、中国银行业监督管理委员会关于做好慈善信托备案有关工作的通知	2016年8月25日	民政部、中国银行业监督管理委员会
	民政部关于进一步加强基金会专项基金管理工作的通知	2015年12月24日	民政部
	慈善信托管理办法	2017年7月26日	银监会、民政部
	关于通过政府购买服务支持社会组织培育发展的指导意见	2016年12月1日	财政部、民政部
	关于支持和规范社会组织承接政府购买服务的通知	2014年11月25日	财政部、民政部
	国务院办公厅关于政府向社会力量购买服务的指导意见	2013年9月26日	国务院办公厅
【财税篇】	中华人民共和国会计法	2000年7月1日	全国人民代表大会常务委员会
	民间非营利组织会计制度	2005年1月1日	财政部
	中华人民共和国资产评估法	2016年12月1日	全国人民代表大会常务委员会
	关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定	2016年10月11日	民政部、财政部、国家税务总局

分类	法律法规列表	生效日期	发布机构
	公益事业捐赠票据使用管理暂行办法	2010年11月28日	财政部
	关于加强企业对外捐赠财务管理的通知	2003年5月1日	财政部
	关于公益股权捐赠企业所得税政策问题的通知	2016年1月1日	财政部、国家税务总局
	关于企业公益性捐赠股权有关财务问题的通知	2009年10月20日	财政部
	关于规范全国性社会组织开立临时存款账户有关事项的通知	2016年3月29日	中国人民银行、民政部
	关于公益性捐赠税前扣除资格确认审批有关调整事项的通知	2015年12月31日	财政部、国家税务总局、民政部
	关于进一步明确公益性社会组织申领公益事业捐赠票据有关问题的通知	2016年2月14日	财政部、民政部
	关于公益性捐赠税前扣除有关问题的通知	2008年1月1日	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补充通知	2010年7月21日	财政部、国家税务总局、民政部
	关于公益股权捐赠企业所得税政策问题的通知	2016年1月1日	财政部、国家税务总局
	关于公益性捐赠税前扣除资格确认审批有关调整事项的通知	2015年12月31日	财政部、国家税务总局、民政部
	关于社会团体和基金会办理进口慈善捐赠物资减免税手续有关问题的通知	2016年4月14日	民政部、海关总署
	关于公益性捐赠税前扣除资格有关问题的补充通知（2018）	2018年9月29日	财政部、国家税务总局、民政部
	【人事篇】	中华人民共和国劳动法	1995年1月1日
关于非全日制用工若干问题的意见		2003年5月30日	劳动和社会保障部
加强和改进社会组织薪酬管理的指导意见		2016年6月14日	民政部
人力资源社会保障部民政部关于鼓励社会团体、基金会和民办非企业单位建立企业年金有关问题的通知		2013年7月15日	人力资源社会保障部、民政部
【志愿服务篇】	志愿服务条例	2017年12月1日	国务院
	志愿服务记录办法	2012年10月23日	民政部
	文化志愿服务管理办法	2016年7月14日	文化部
	关于支持和发展志愿服务组织的意见	2016年7月11日	中共中央宣传部、中央文明办、民政部、教育部、财政部、全国总工会、共青团中央、全国妇联
	关于规范志愿服务记录证明工作的指导意见	2015年8月3日	中央文明办、民政部、教育部、共青团中央

分类	法律法规列表	生效日期	发布机构
	民政部办公厅关于推广使用全国志愿服务信息系统的通知	2017年8月22日	民政部办公厅
	关于推广应用《志愿服务信息系统基本规范》的通知	2015年8月27日	中央文明办、民政部、共青团中央
	关于实施大学生志愿服务西部计划的通知（中青联发[2003]26号）	2003年6月6日	共青团中央、教育部、财政部、人事部
【资产保值增值篇】	慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法	2019年1月1日	民政部
【知识产权篇】	中华人民共和国民法典	2021年1月1日	全国人民代表大会
其他	信息安全等级保护管理办法	2007年6月22日	公安部、国家保密局、国家密码管理局、国务院信息工作办公室
	中华人民共和国未成年人保护法	1991年9月4日	全国人民代表大会常务委员会
	信息安全技术个人信息安全规范	2017年12月29日	全国信息安全标准化技术委员会
	儿童个人信息网络保护规定	2019年10月1日	国家互联网信息办公室
	中华人民共和国网络安全法	2017年6月1日	全国人民代表大会常务委员会
	国务院关于国家行政机关和企业、事业单位、社会团体印章管理的规定	2010年11月15日	国务院



## 第六章

### 公益组织风险控制实用性文档



## 第六章 公益组织风险控制实用性文档

本管理体系的特点之一是辅以实用性的操作文档供参考。为此，主创团队着眼于公益组织开展风控工作中对于具体操作模板的需求，在管理体系中配备如下实用性文档，公益组织在使用中应根据自身实际情况进行相应的调整。

## 职责分离矩阵

职责分离矩阵是指将组织内部岗位责任与权限相互分离，确保关键岗位有专人负责，组织内部分工达到相互牵制、相互监督的作用。下表提示了公益组织相关岗位的不相容性。X代表横轴和纵轴的岗位具有不相容性，即不能由同一人担当。如出纳和会计不能由同一人担任。

	模块名称	岗位职责	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34				
			应付 会计	应收 会计	资产 会计	总账 会计	出纳	盘点 现金及票 据盘点人	对账 银行对账	成本 预算	成本 会计	印章 财务章保 管人	印章 法人章保 管人	印章 公司章保 管人	募捐 募捐计划	募捐 募捐审批	募捐 募捐执行	募捐 募捐进度 监督	募捐 募捐验收 管理	募捐 募捐结算 管理	项目 项目计划	项目 项目计划 审批	项目 项目执行	项目 项目验收 管理	项目 项目结算 管理	项目 项目剩余 财产处置	采购 采购申请 人	采购 采购审批 人	库存 库存物资 验收员	库存 库存物资 领料员	库存 库存物资 领料审批 人	库存 库存管理 员	库存 库存盘点 人	信息 信息系统 开发	信息 信息系统 测试	信息 信息系统 使用				
1	应付	应付会计	X	X		X	X								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
2	应收	应收会计	X	X		X	X								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
3	资产	资产会计	X		X	X									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
4	总账	总账会计	X	X	X	X	X								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
5	出纳	出纳	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
6	盘点	现金及票据盘点人				X	X								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
7	对账	银行对账				X	X								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
8	成本	成本预算				X		X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
9	成本	成本会计				X			X	X					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
10	印章	财务章保管				X				X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
11	印章	法人章保管				X				X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
12	印章	公司章保管				X					X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
13	募捐	募捐计划	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																						X		
14	募捐	募捐审批	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																						X		
15	募捐	募捐执行	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
16	募捐	募捐进度监督	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
17	募捐	募捐验收管理	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
18	募捐	募捐结算管理	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
19	项目	项目计划	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

	模块名称	岗位职责	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34				
			应付	应收	资产	总账	出纳	盘点	对账	成本	成本	印章	印章	印章	募捐	募捐	募捐	募捐	募捐	募捐	募捐	项目	项目	项目	项目	项目	项目	采购	采购	库存	库存	库存	库存	库存	库存	信息系统	信息系统	信息系统		
			应付会计	应收会计	资产会计	总账会计	出纳	现金及票据盘点人	银行对账	成本预算	成本会计	财务章保管人	法人章保管人	公章保管人	募捐计划	募捐审批	募捐执行	募捐进度监督	募捐验收管理	募捐结算管理	项目计划	项目计划审批	项目执行	项目验收管理	项目结算管理	项目剩余财产处置	采购申请人	采购审批人	库存物资验收员	库存物资领料员	库存物资领料审批人	库存管理员	库存盘点人	信息系统开发	信息系统测试	信息系统使用				
20	项目	项目计划审批	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							X														X					
21	项目	项目执行	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																						X				
22	项目	项目验收管理	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X									X		X	X										X				
23	项目	项目结算管理	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										X	X		X										X			
24	项目	项目剩余财产处置	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X											X	X											X			
25	采购	采购申请人	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X														X	X					X	X	X				
26	采购	采购审批人	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												X											X			
27	库存	库存物资验收员	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												X											X			
28	库存	库存物资领料员	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					X	X	X	X		
29	库存	库存物资领料审批人	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X															X						X	X	X	X		
30	库存	库存管理员	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												X			X	X						X	X			
31	库存	库存盘点人	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X												X			X	X	X					X				
32	信息系统	信息系统开发	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	
33	信息系统	信息系统测试																																			X		X	
34	信息系统	信息系统使用																																			X	X		

## 审批权限表

类别	数额 / 分类	行政 负责人	筹资 负责人	项目 负责人	财务 负责人	人力资源 负责人	秘书长	理事会	备注
<b>一、收入</b>									
1. 捐赠收入	<=xx 元		√		√				
	xx 元-xxx 元		√		√		√		
	>=xxx 元（大额捐赠）		√		√		√	√	
2. 提供服务收入	<=xx 元				√				
	xx 元-xxx 元				√		√		
	>=xxx 元（大额捐赠）				√		√	√	
3. 非现金捐赠	公允价值<=xx 元		√		√				
	公允价值 xx 元-xxx 元		√		√		√		
	公允价值>=xxx 元（大额捐赠）		√		√		√	√	
<b>二、费用</b>									
1. 业务活动支出	预算内<=xx 元			√	√				
	预算内>xx 元			√	√		√		
	预算内>=xxx 元			√	√		√	√	
	预算外（无金额限制）			√	√		√	√	
2. 行政办公支出	预算内<=xx 元	√			√				
	预算内>xx 元	√			√		√		
	预算内>=xxx 元	√			√		√	√	
	预算外（无金额限制）	√			√		√	√	
3. 筹资费用	预算内<=xx 元		√		√				
	预算内>xx 元		√		√		√		
	预算内>=xxx 元		√		√		√	√	
	预算外（无金额限制）		√		√		√	√	

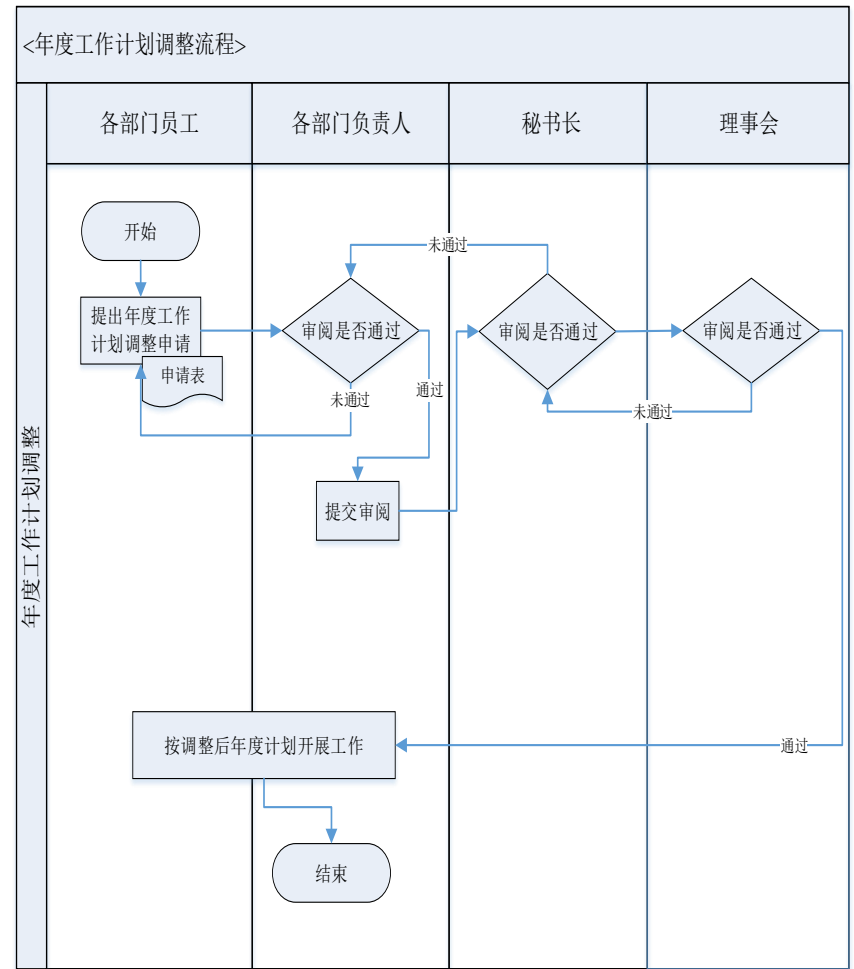
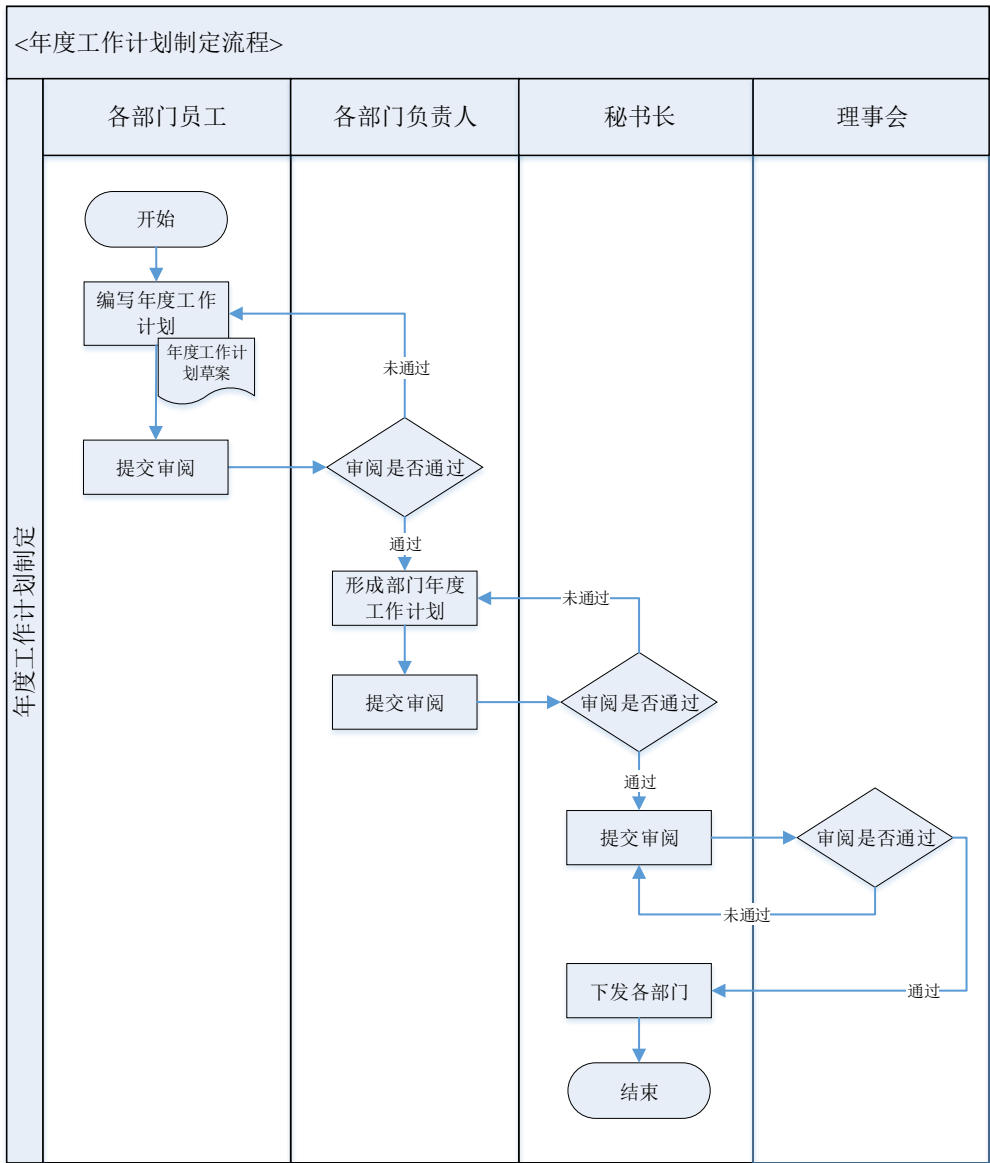
类别	数额 / 分类	行政 负责人	筹资 负责人	项目 负责人	财务 负责人	人力资源 负责人	秘书长	理事会	备注
4. 员工报销	<=xx 元	√	√	√	√	√			
	xx 元-xxx 元	√	√	√	√	√	√		
	>=xxx 元	√	√	√	√	√	√	√	
5. 员工借款	<=xx 元	√	√	√	√				
	xx 元-xxx 元	√	√	√	√		√		
	>=xxx 元	√	√	√	√		√	√	
<b>三、资产</b>									
1. 资产购置	预算内<=xx 元	√			√				
	预算内>xx 元	√			√		√		
	预算内>=xxx 元	√			√		√	√	
	预算外（无金额限制）	√			√		√	√	
2. 资产处置									
2.1 资产处置申请	-	√			√		√		
2.2 资产处置收益	<=xx 元	√			√				
	>xx 元	√			√		√		
2. 资产处置亏损	<=xx 元	√			√				
	>xx 元	√			√		√		
	>=xxx 元	√			√		√	√	
<b>四、人力资源</b>									
1. 招聘计划	-	直属部门负责人				√	√		
2. 招聘启示	-	直属部门负责人				√			
3. 录用通知书	-	直属部门负责人				√	√		
4. 员工合同	-					√	√		应由法人代表签署合同
5. 工资发放	-					√	√		
6. 绩效考核结果	-	直属部门负责人					√		
7. 员工休假	-	直属部门负责人							
8. 工资调整	-	直属部门负责人					√		

类别	数额 / 分类	行政 负责人	筹资 负责人	项目 负责人	财务 负责人	人力资源 负责人	秘书长	理事会	备注
9. 志愿者合同	-			√		√			应由法人代表签署合同
10. 志愿者补贴	-					√	√		
<b>五、采购</b>									
1. 采购申请	预算内≤xx 元	经办部门负责人			√				
	预算内>xx 元	经办部门负责人			√		√		
	预算内>=xxx 元	经办部门负责人			√		√	√	
	预算外（无金额限制）	经办部门负责人			√		√	√	
2. 采购合同	≤xx 元	经办部门负责人			√				
	xx 元-xxx 元	经办部门负责人			√		√		
	>=xxx 元	经办部门负责人			√		√	√	
<b>六、财务</b>									
1. 预算及预算调整					√		√	√	
2. 银行账户开立/ 撤销					√		√		应由法人代表批准
3. 银行转账/付款	≤xx 元				√				
	>xx 元				√		√		
4. 第三方支渠道、 账户的开户/销户	-					√	√		应由法人代表批准
5. 审计报告	-					√	√	√	
6. 会计调整	-				√		√		
7. 会计科目调整	-				√		√		
8. 坏账处理	-				√		√	√	

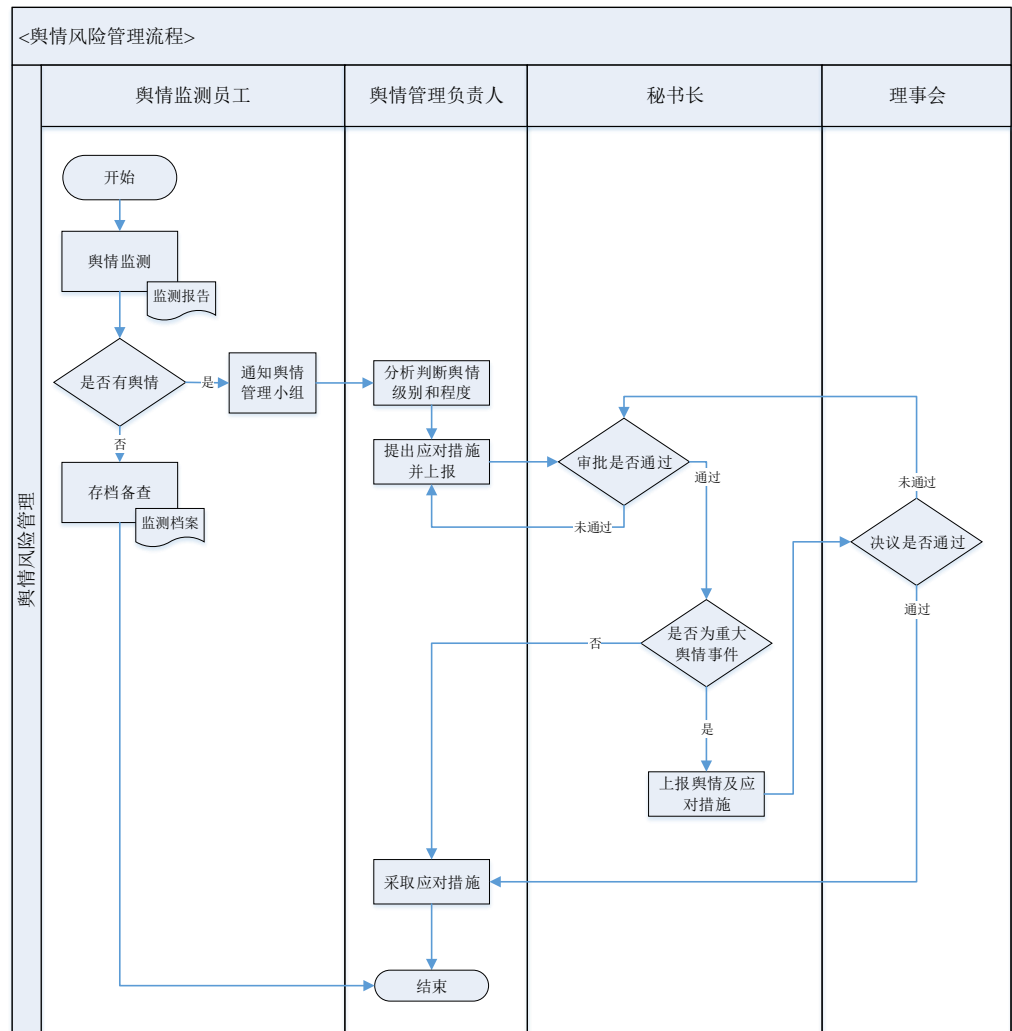
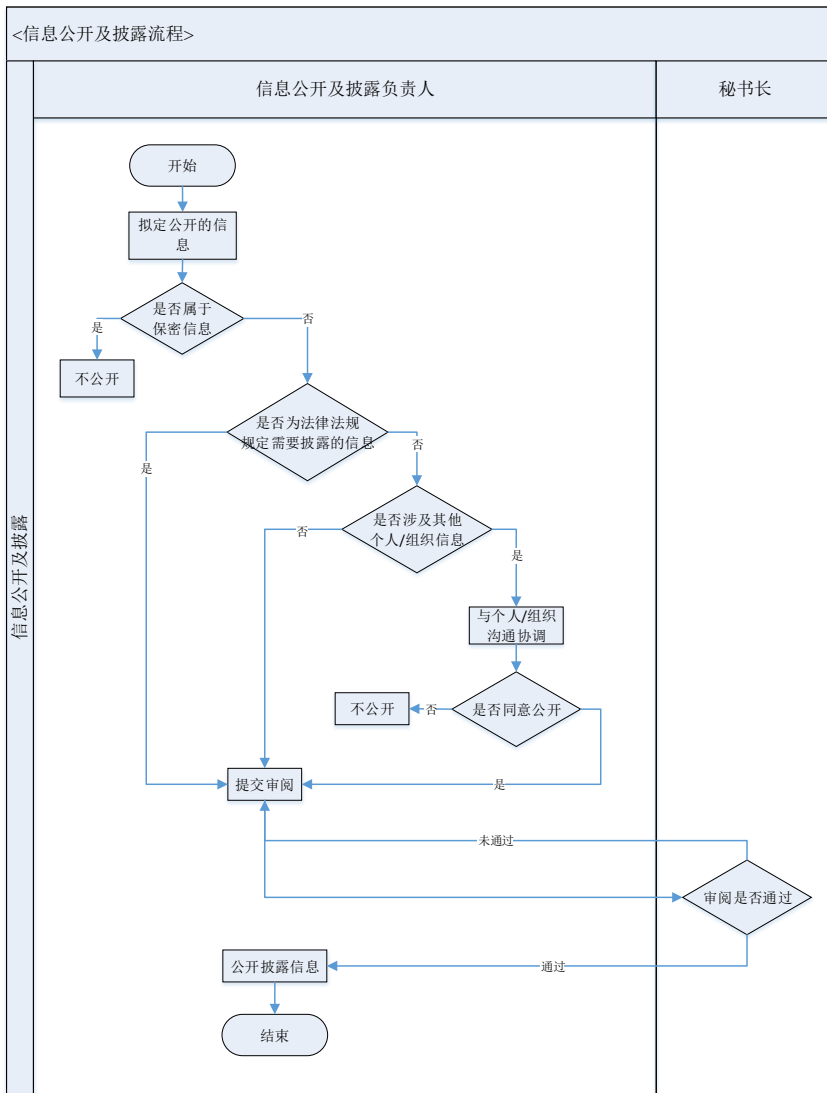
## 业务流程示例

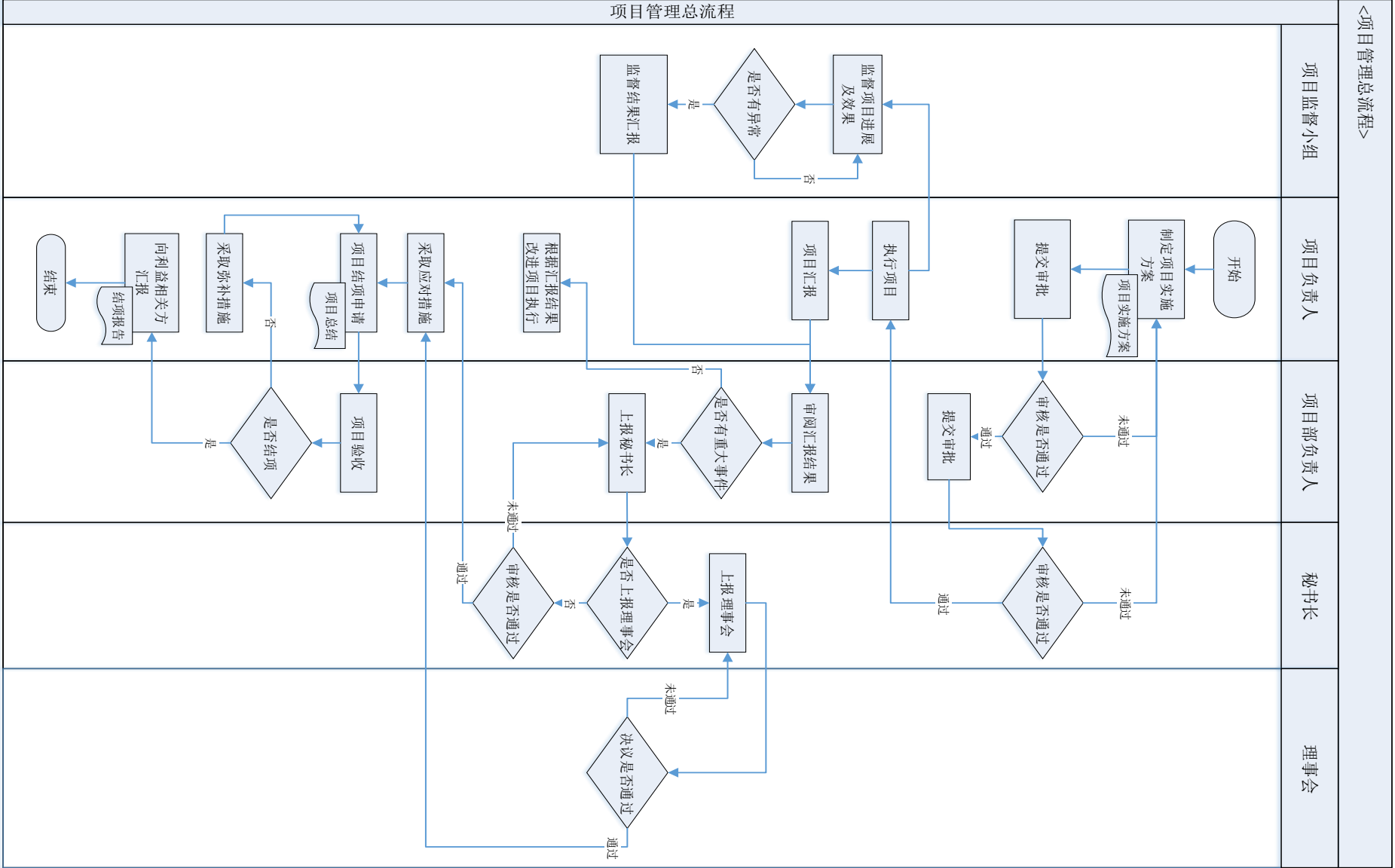
为了公益组织更好地运用管理体系，主创团队整理了以下流程图，为组织的运营管理提供相应的参考：

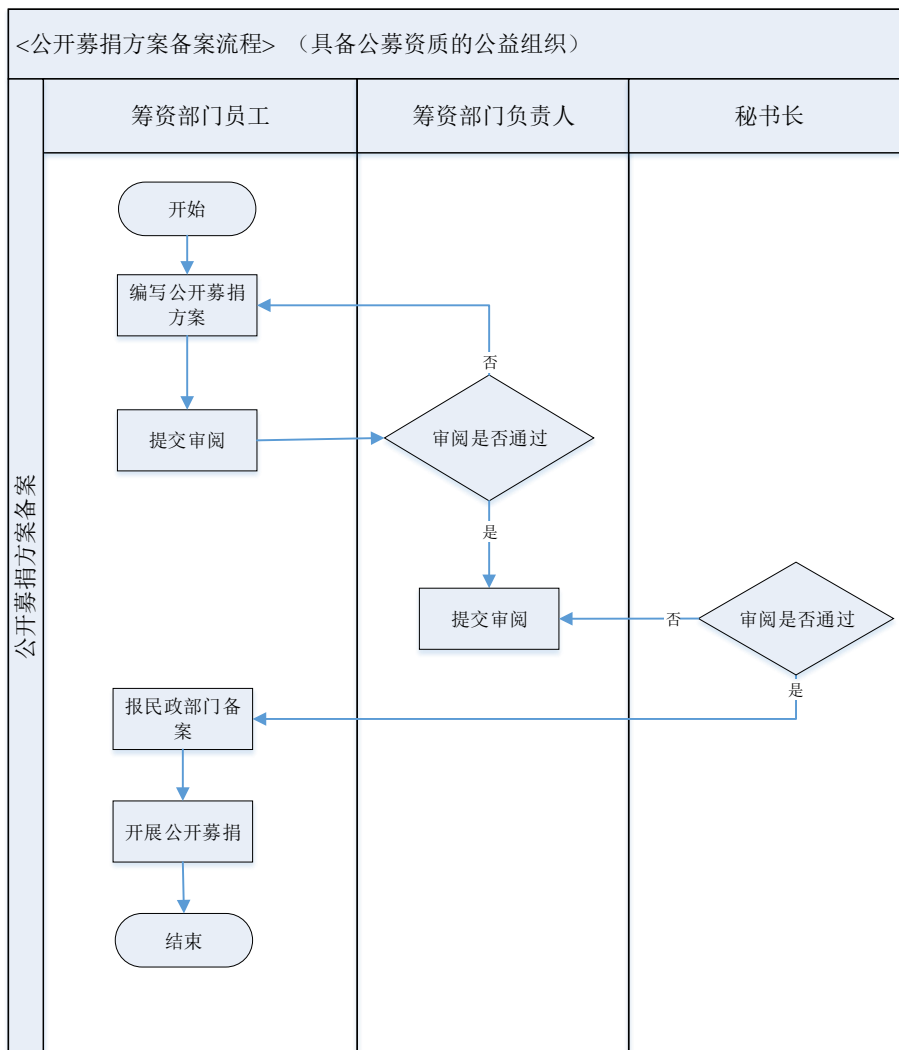
序号	一级流程	流程名称	序号	一级流程	流程名称
1	组织治理	年度工作计划制定及调整流程	16	业务支持	信息系统开发及变更管理流程
2		信息公开及披露流程	17		信息系统账户及权限管理流程
3		舆情风险管理流程	18		采购总流程
4	业务管理	项目管理总流程	19		员工招聘与入职管理流程
5		公开募捐流程	20		员工离职流程
6		项目/捐赠物资管理流程	21		印章使用管理流程
7	业务支持	预算编制流程	22		志愿者招募管理流程
8		付款管理流程	23		合同管理总流程
9		差旅及报销管理流程			
10		员工借款还款管理流程			
11		银行账户、第三方支付账户管理流程			
12		捐赠票据管理流程			
13		资产保值增值管理总流程			
14		关账检查管理流程			
15		固定资产、无形资产管理总流程			



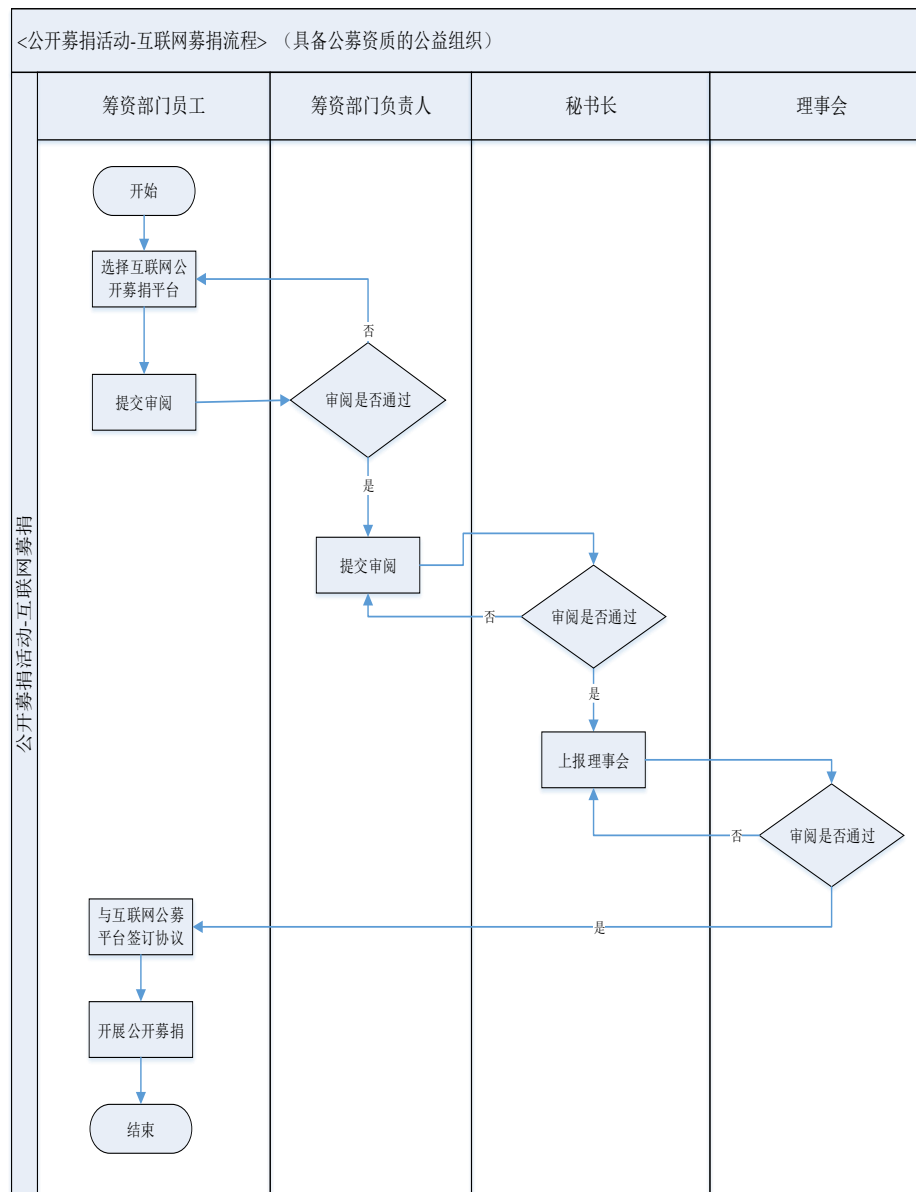




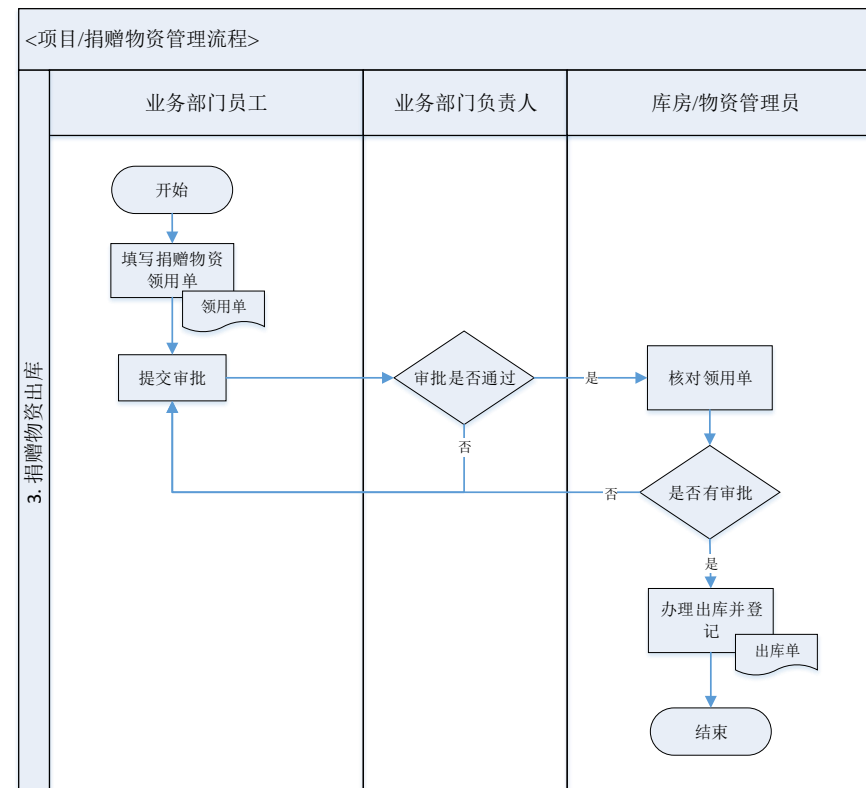
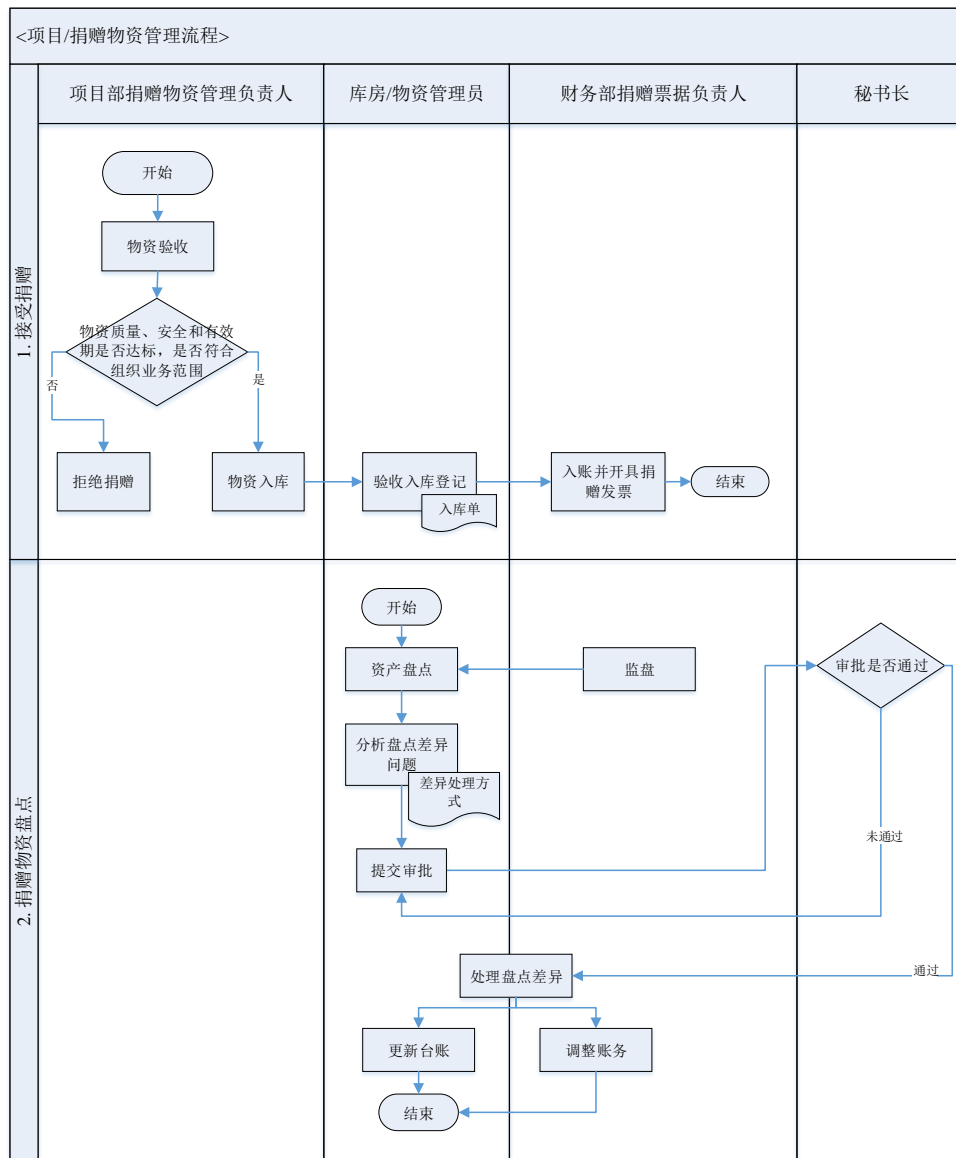


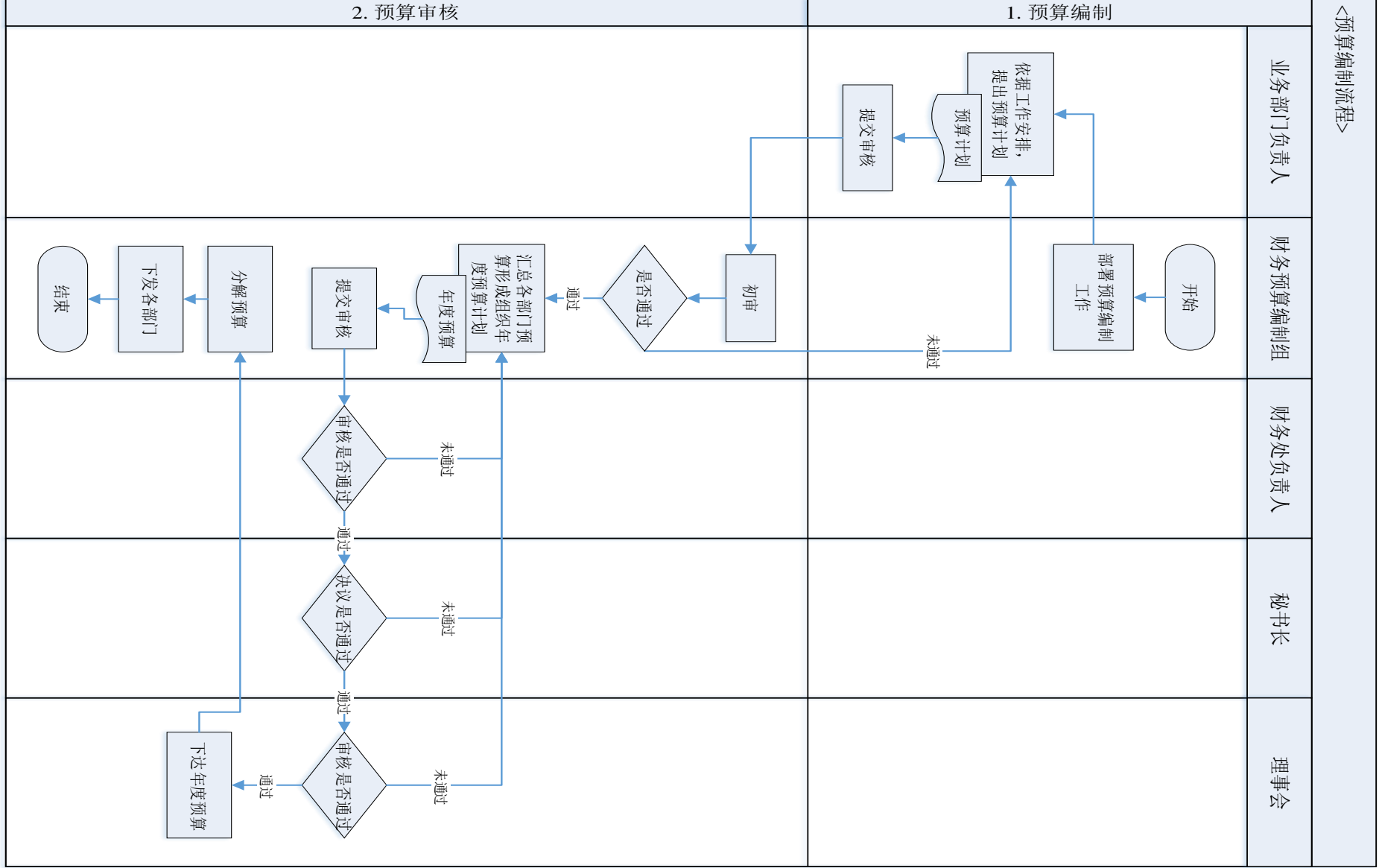


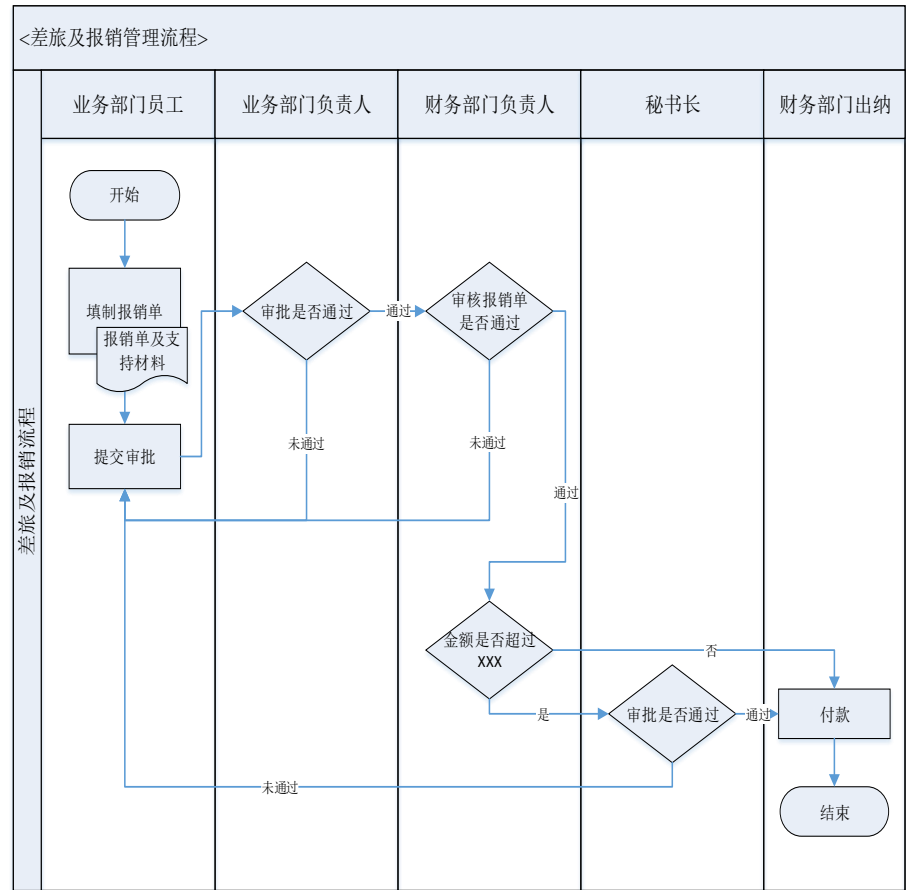
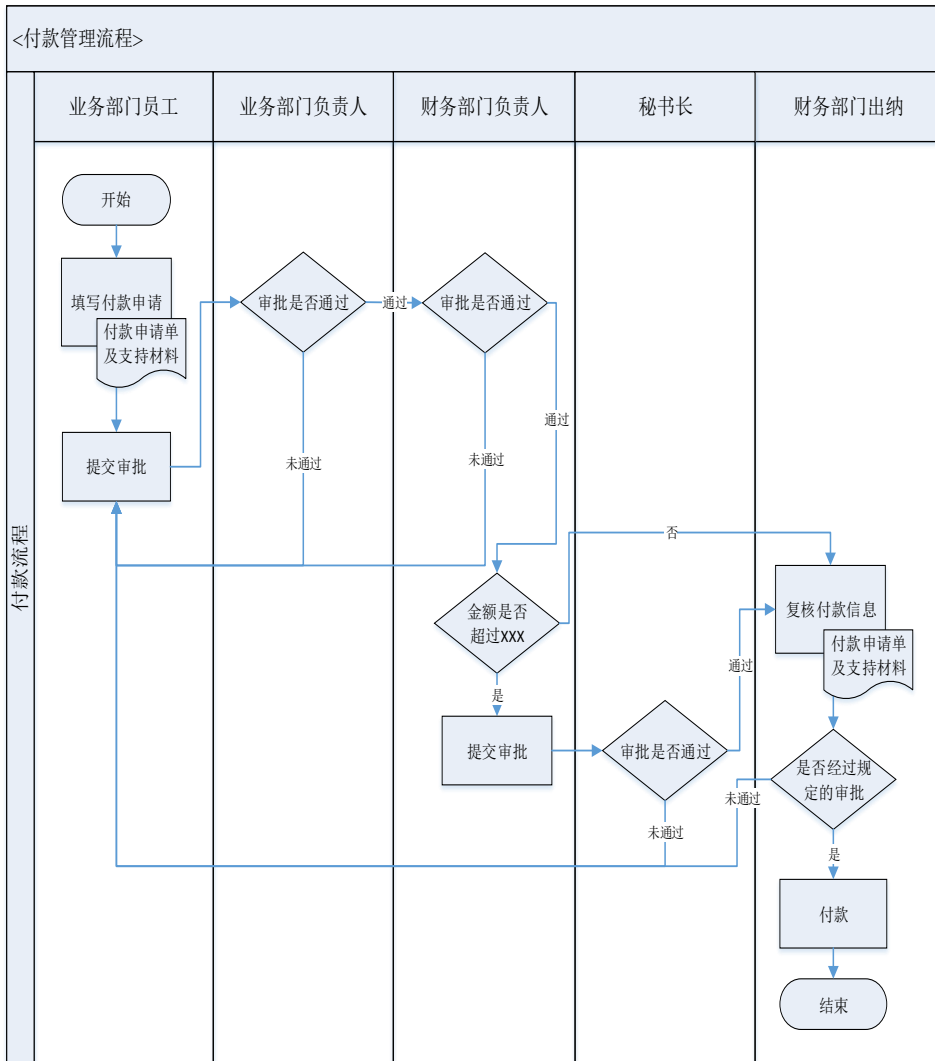
公开募捐方案备案



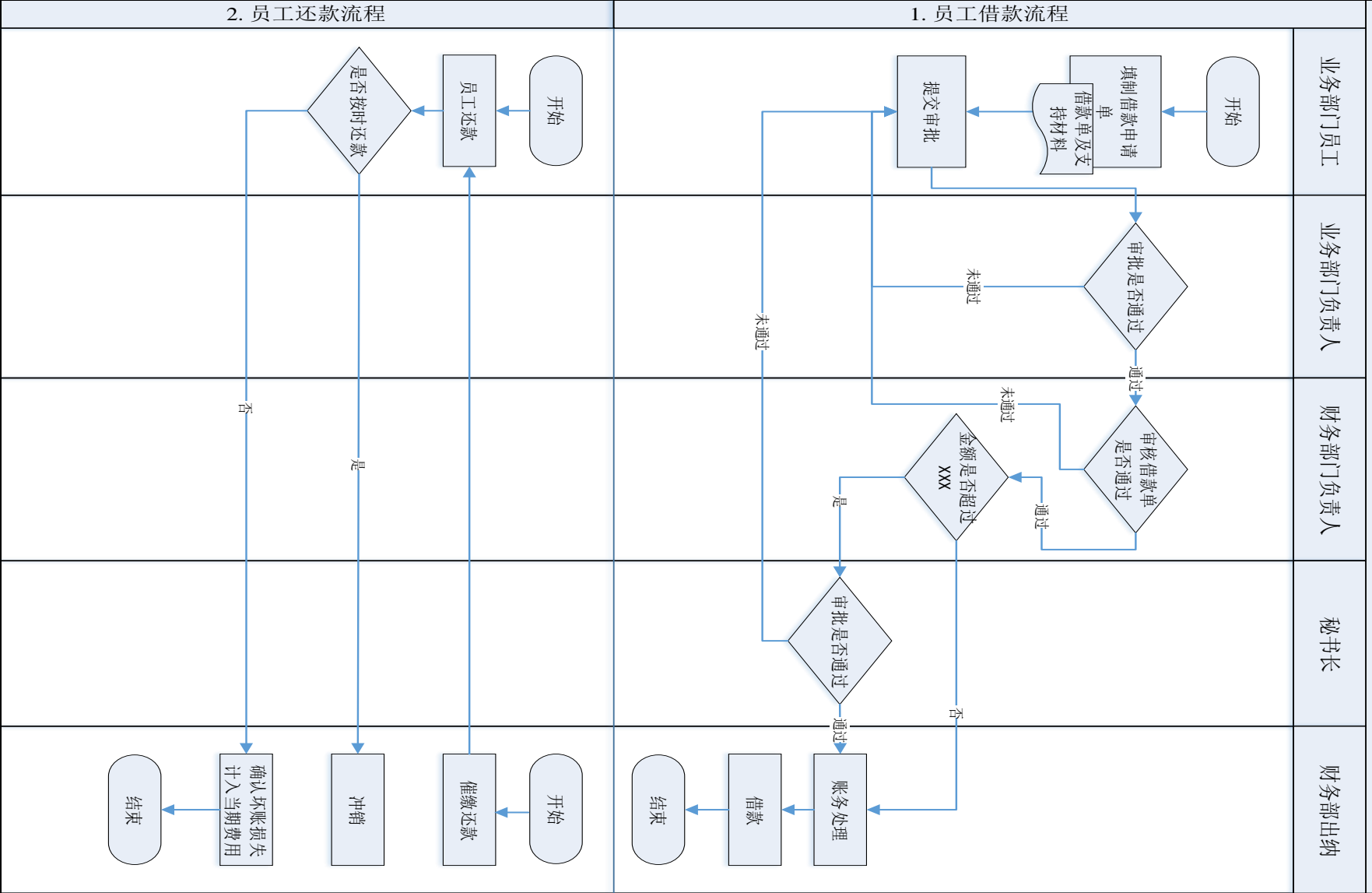
公开募捐活动-互联网募捐

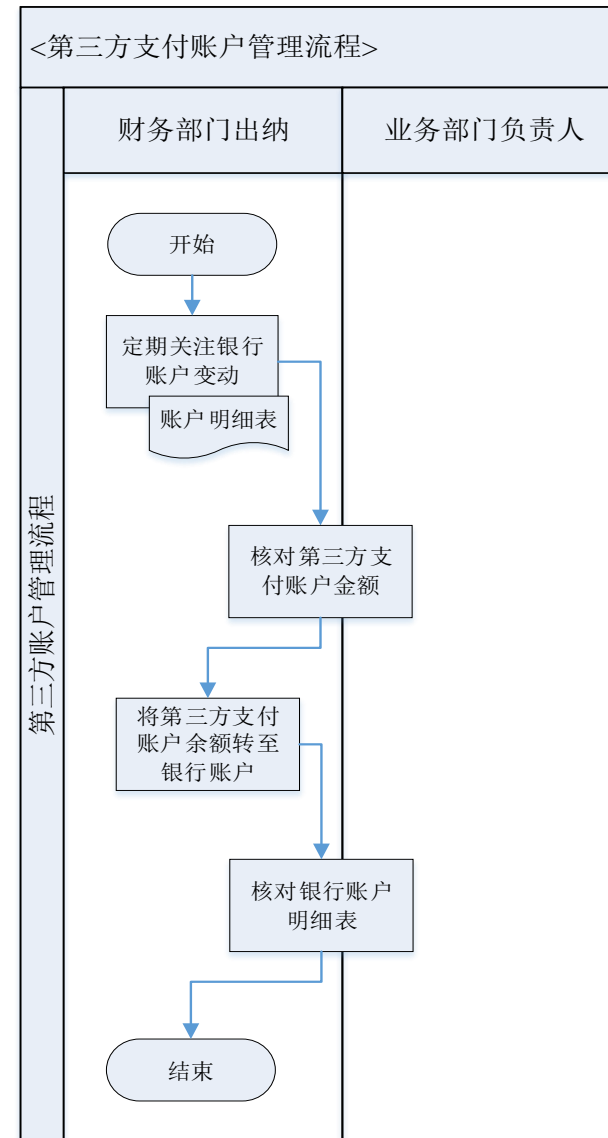
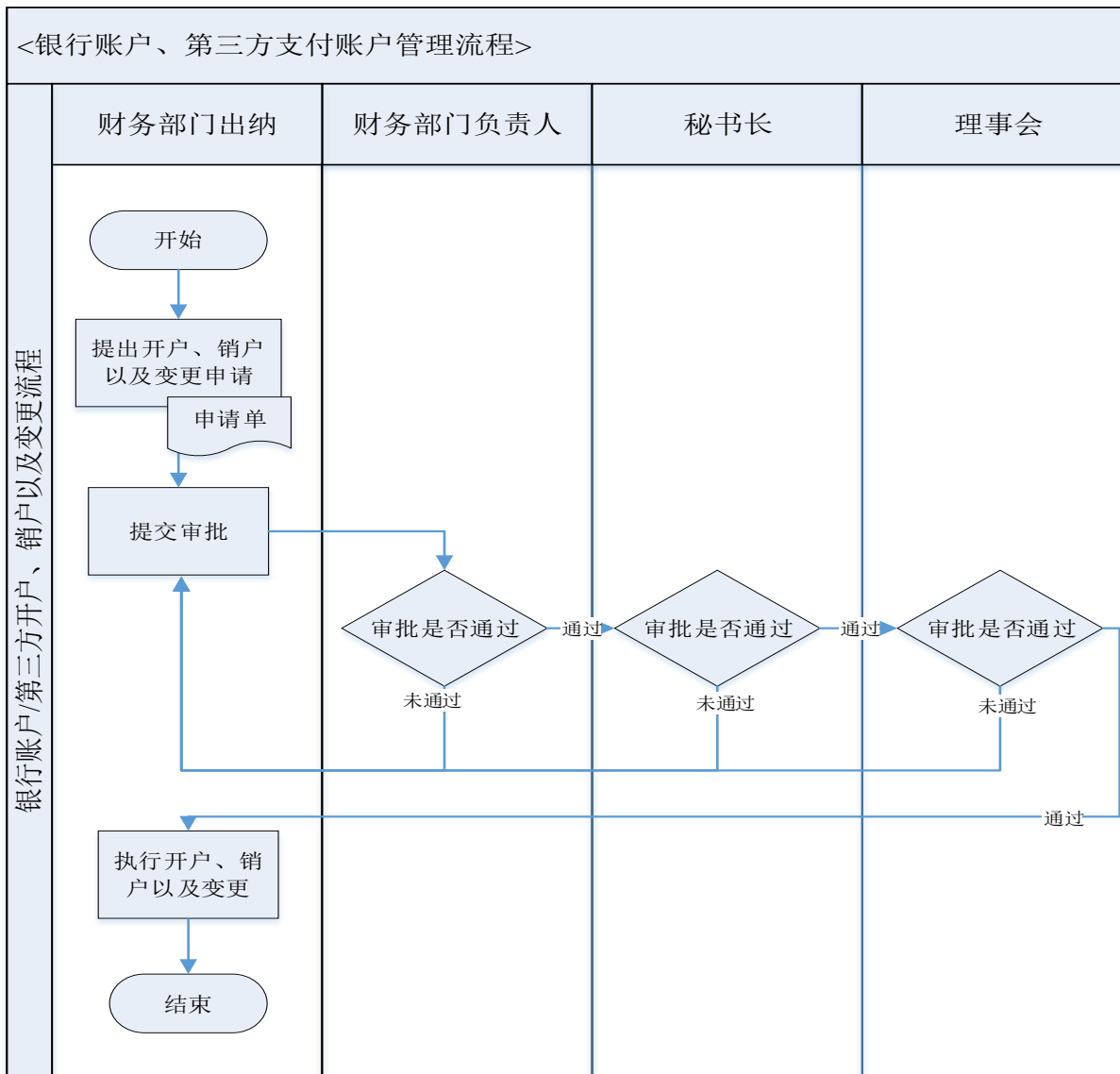




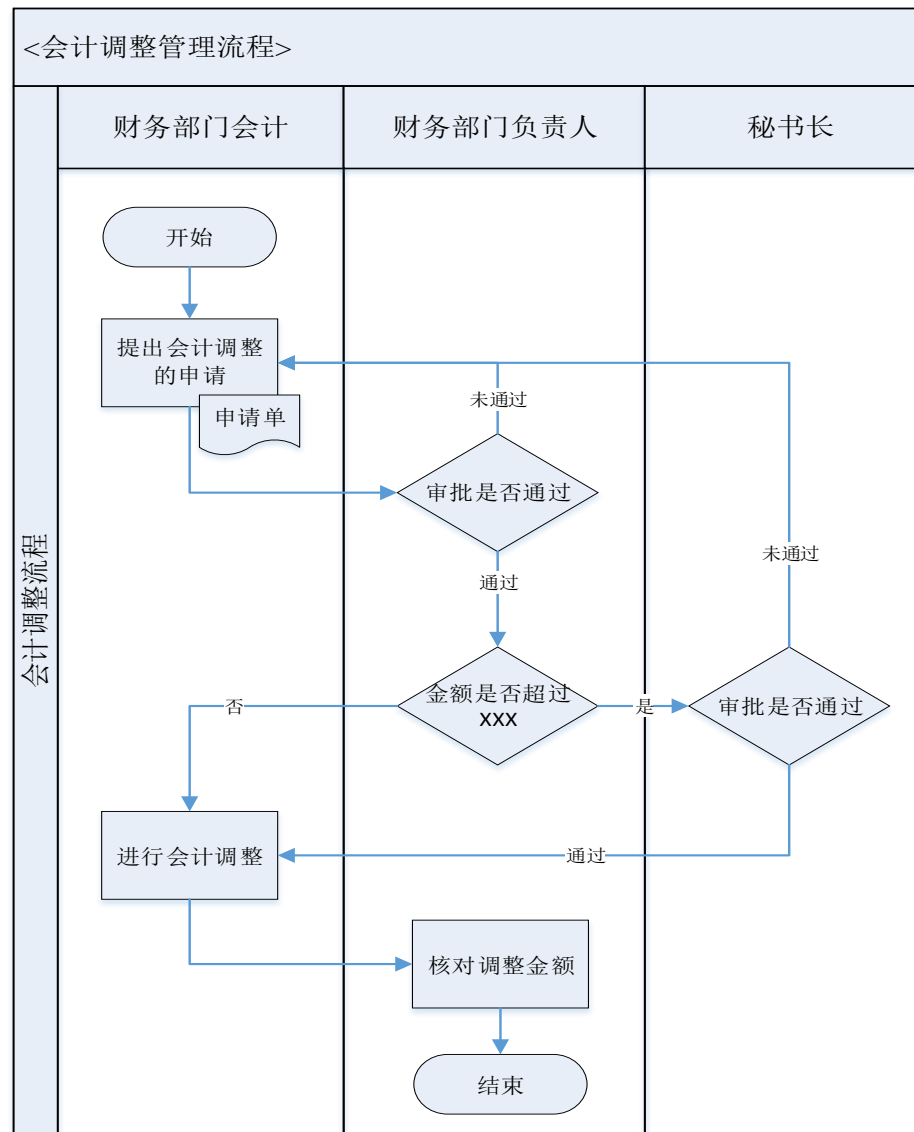
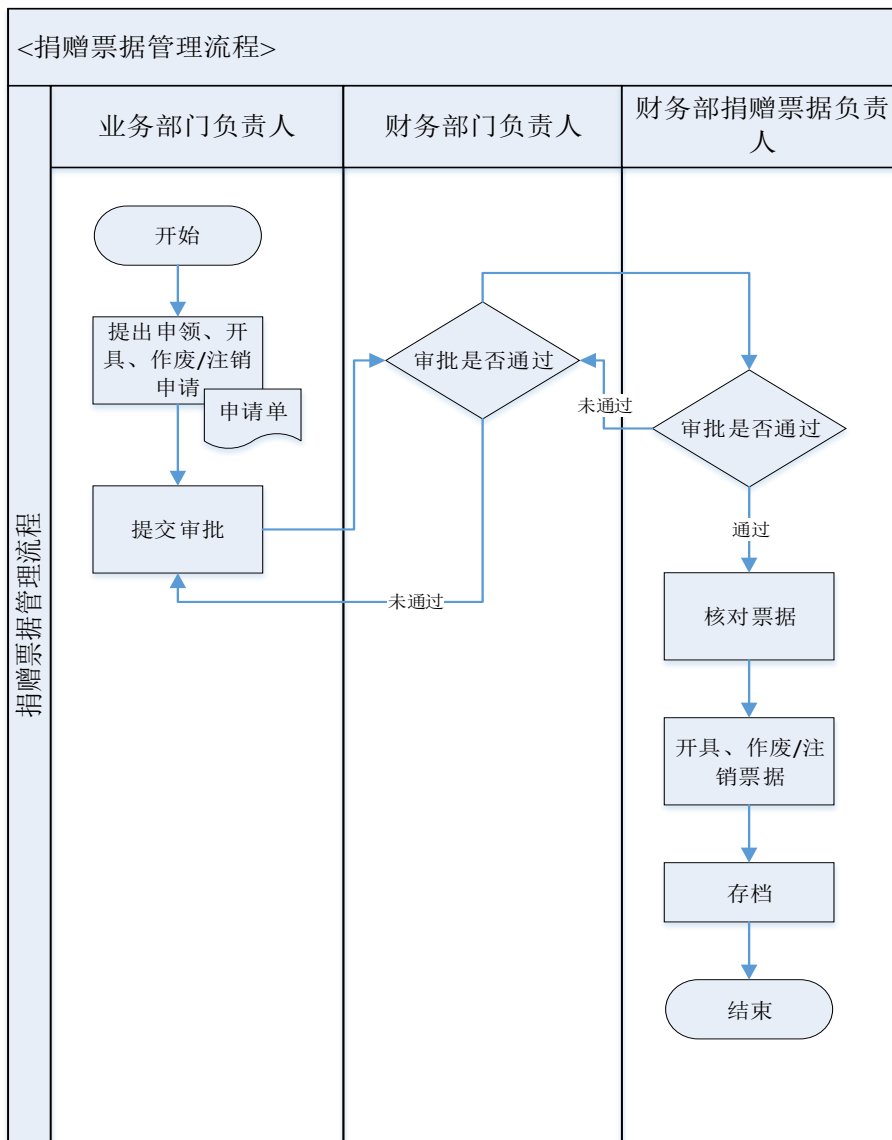


<员工借款还款管理流程>

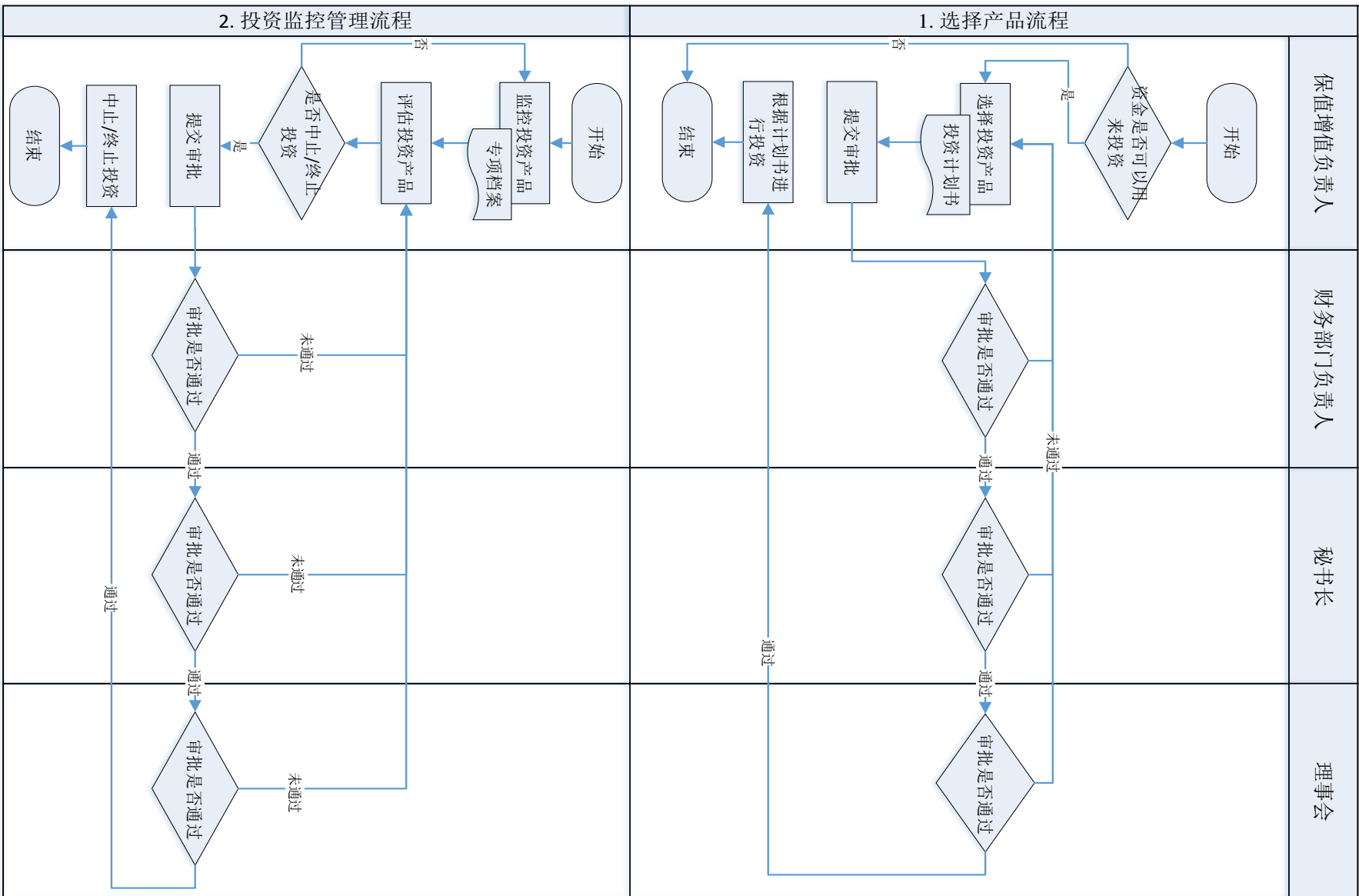


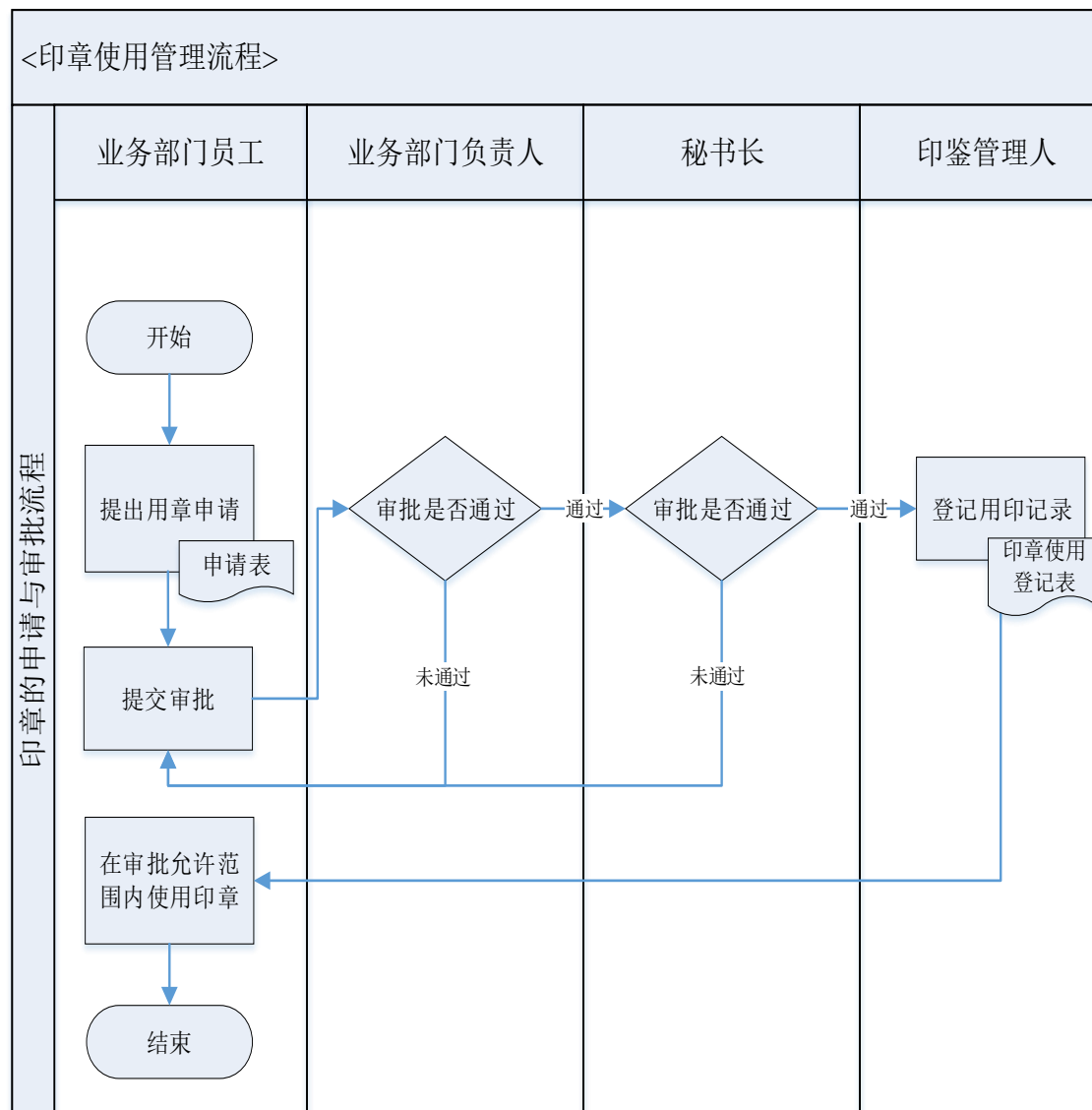
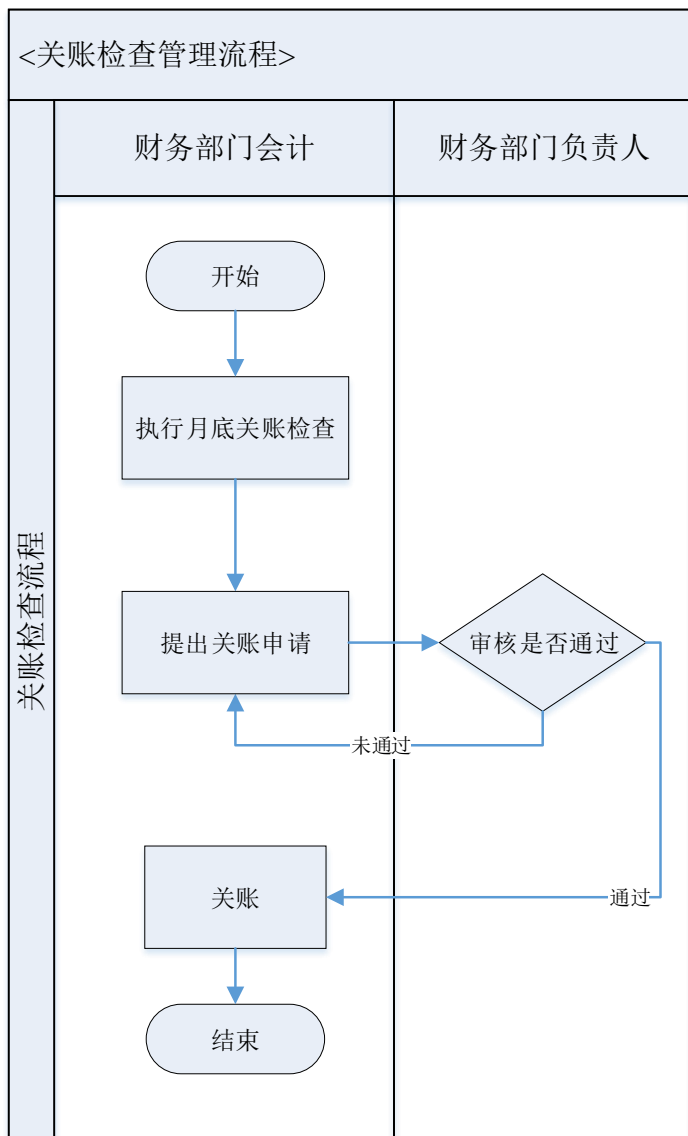




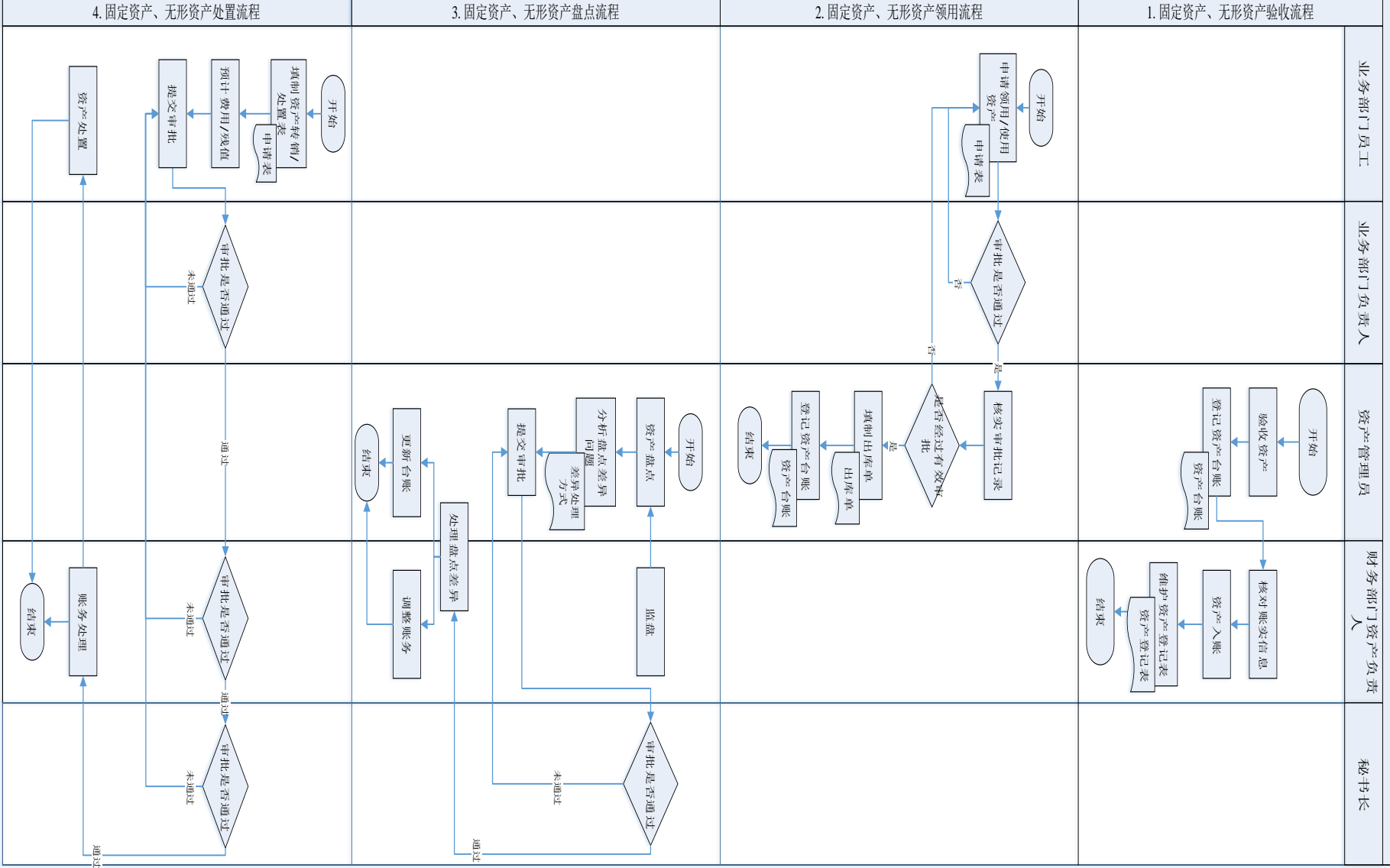


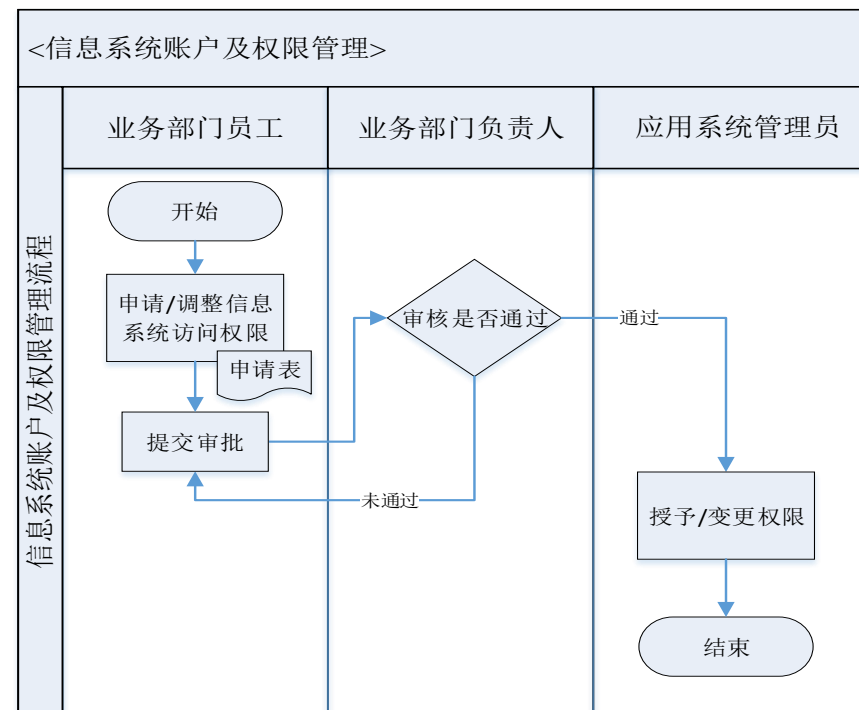
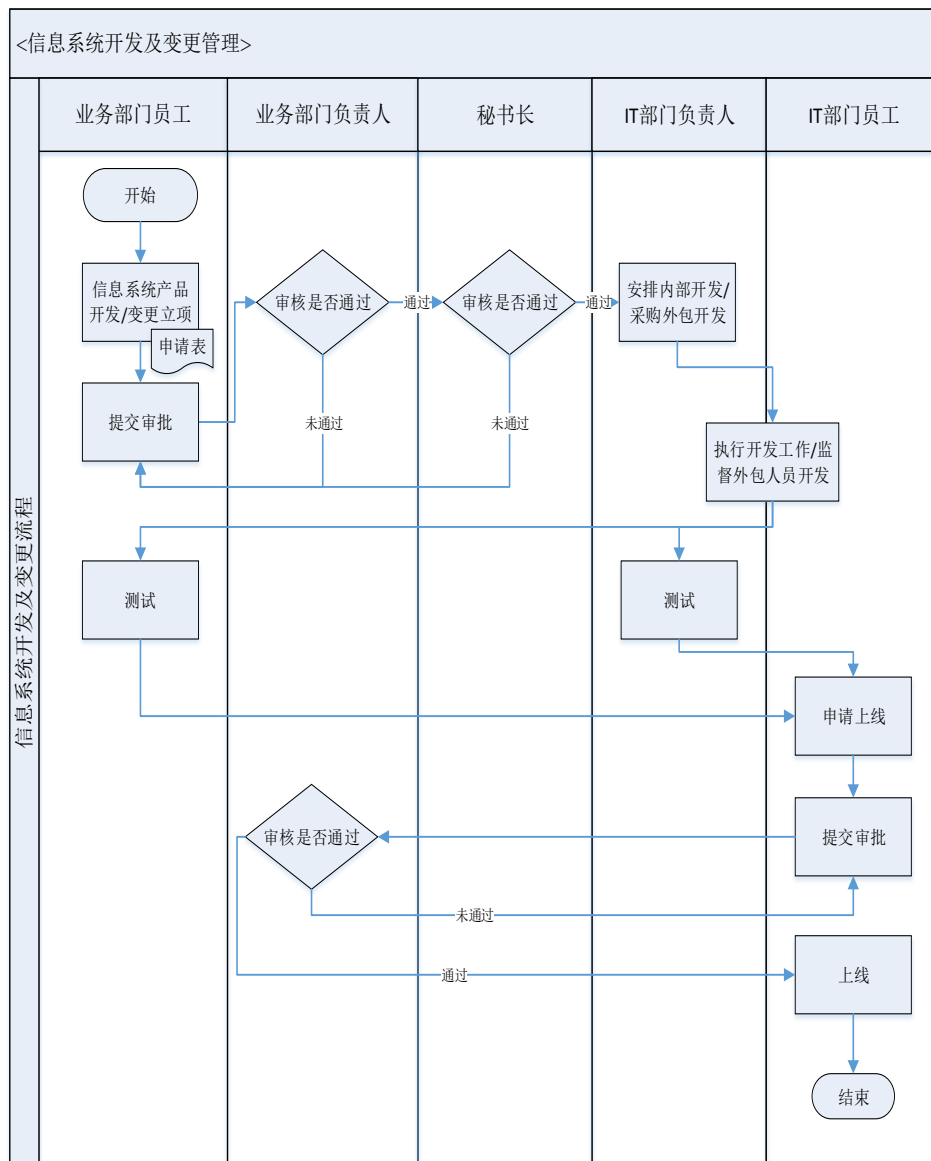
<资产保值增值管理总流程>

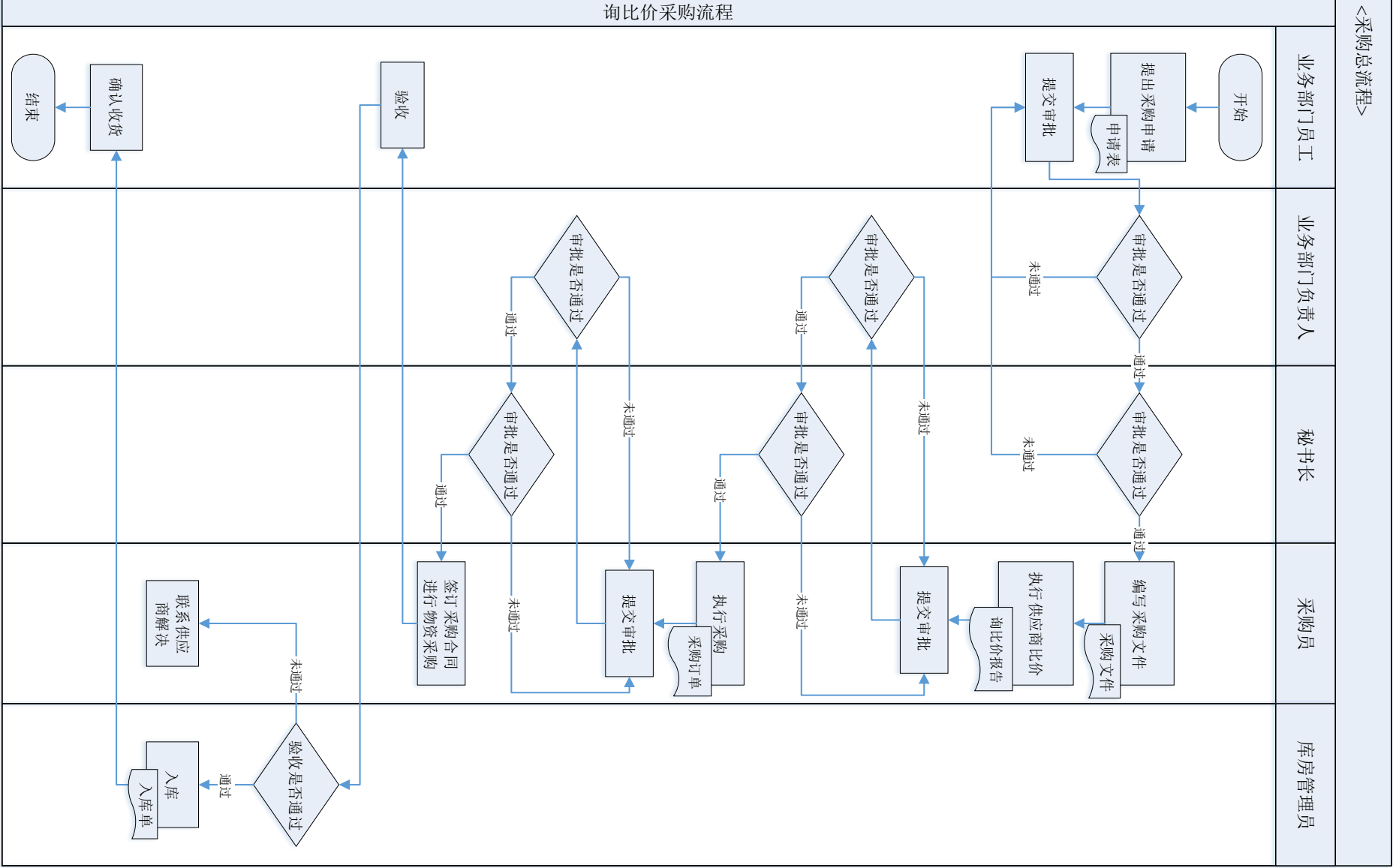




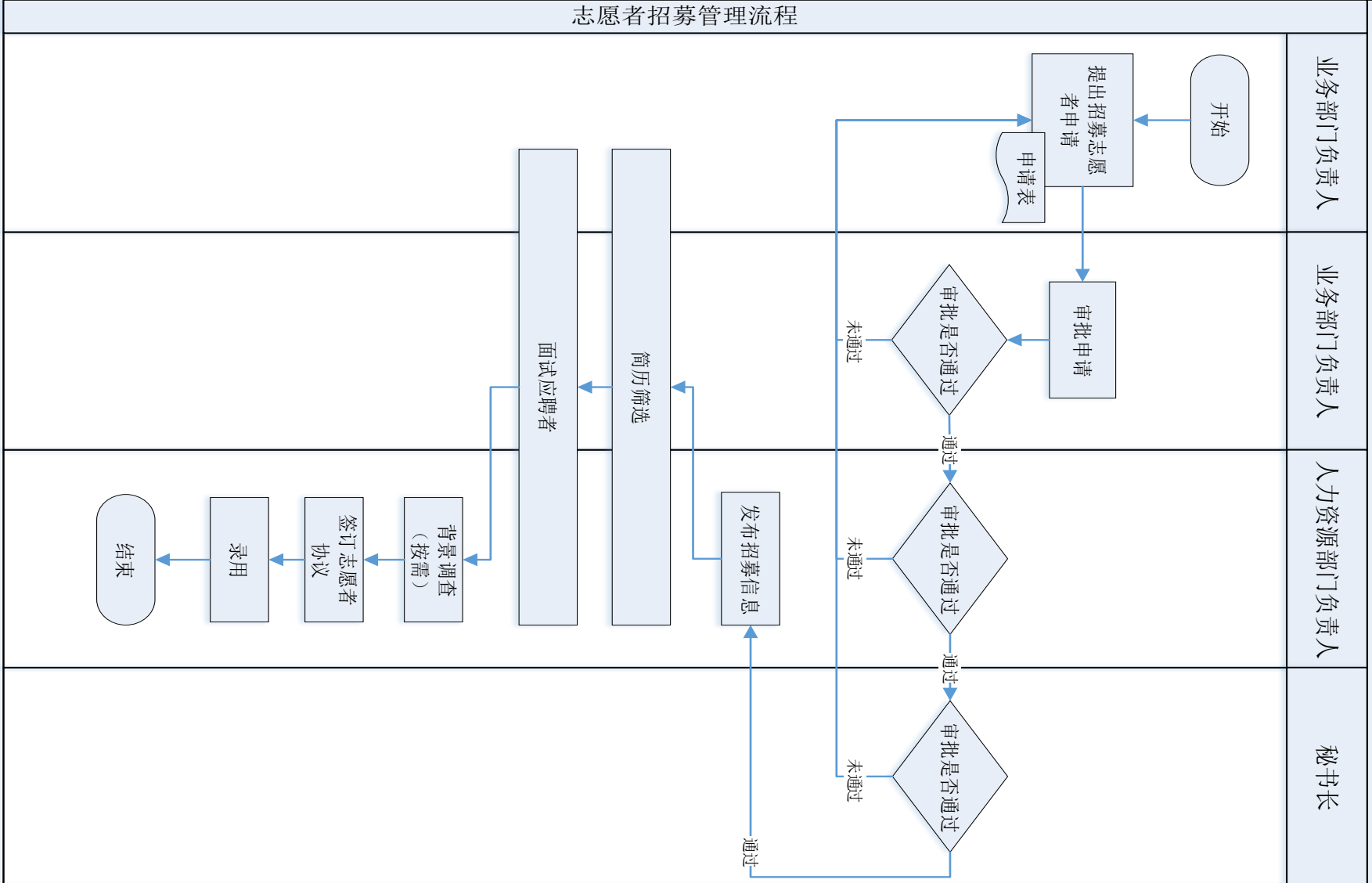
<固定资产、无形资产管理总流程>

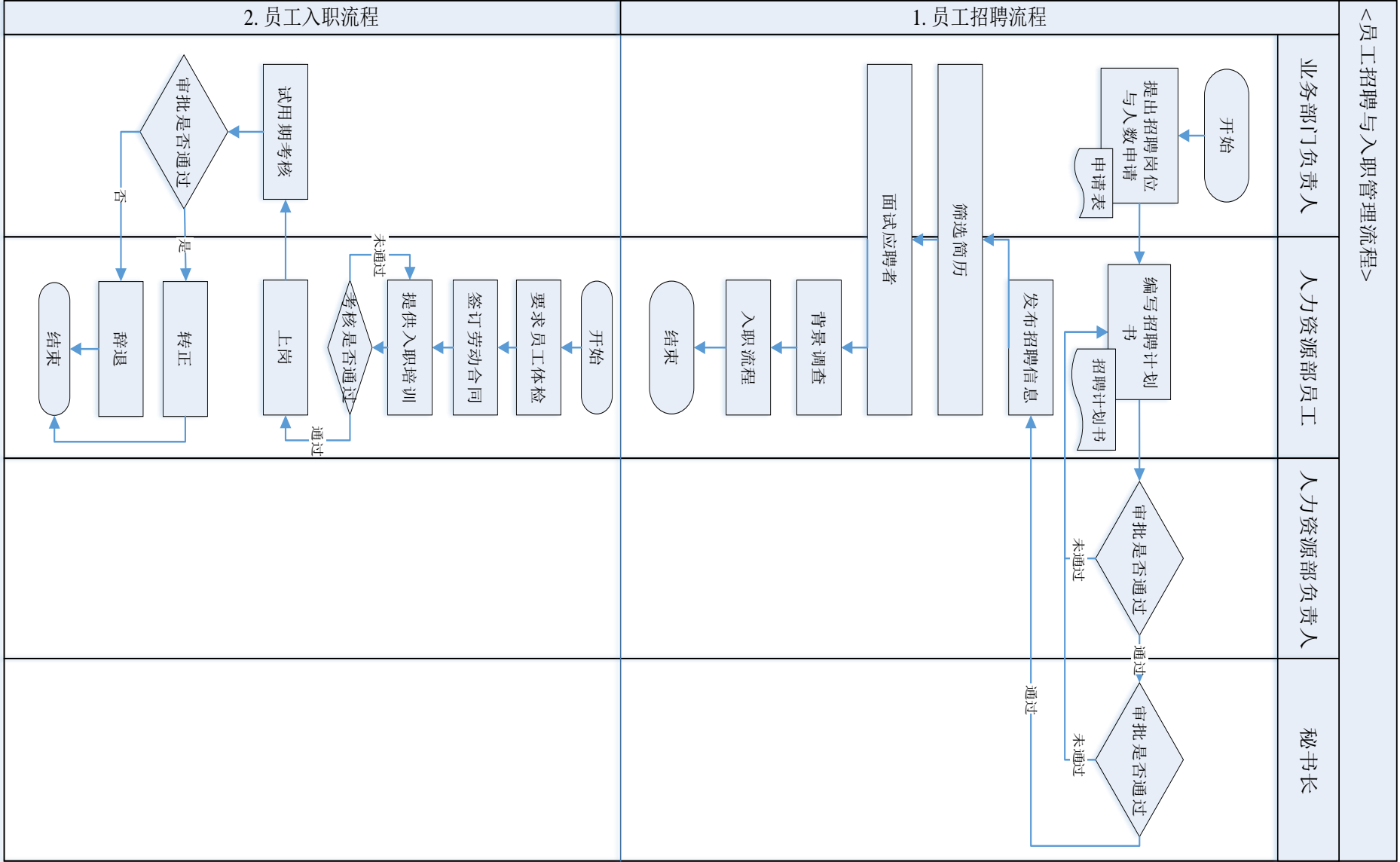






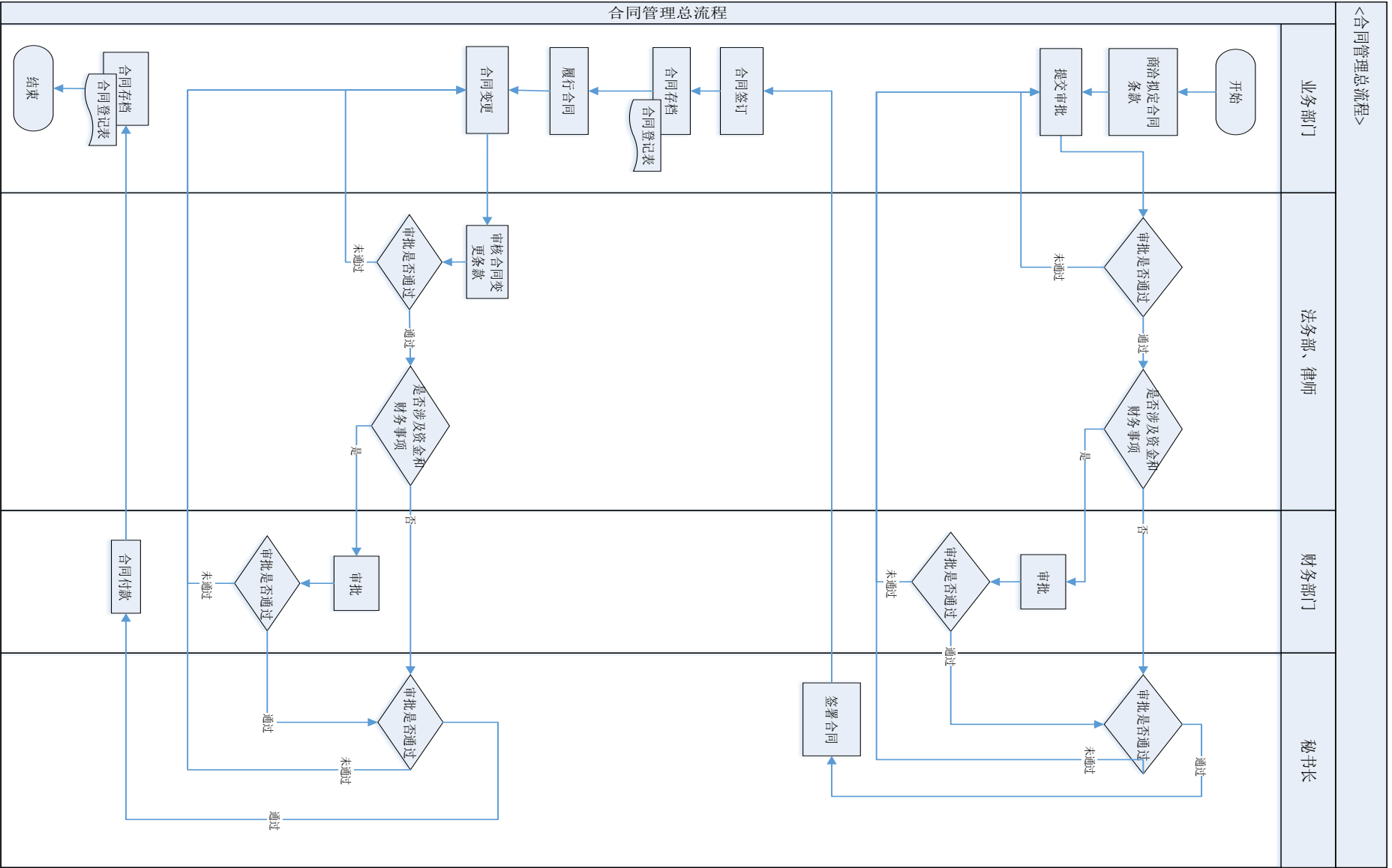
<志愿者招募管理流程>











## 实用工具表格

为便于公益组织理解和使用本管理体系，主创团队一并提供实用的工具表格，帮助公益组织开展风险管理与控制工作。工具表格包括公益组织费用支出比例、合规性尽职调查表单、存档文件和存档期限、公益组织风控管理职责划分、采购比价表、固定资产管理台账和印章管理相关表单等。

### 1. 公益组织开展慈善活动年度费用支出和管理费用比例规定

2016年民政部《关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定》中对各类型的慈善组织费用支出比例进行了如下规定：

慈善组织类型		年度慈善活动支出	年度管理费用	
具有公开募捐资格	基金会	≥上年总收入的 70%	≤当年总支出的 10%	
	社会团体和社会服务机构	≥上年总收入的 70%	≤当年总支出的 13%	
不具有公开募捐资格	基金会	上年末净资产 ≥ 6000 万元	≥上年末净资产的 6%	≤当年总支出的 12%
		800 万元 ≤ 上年末净资产 < 6000 万元	≥上年末净资产的 6%	≤当年总支出的 13%
		400 万元 ≤ 上年末净资产 < 800 万元	≥上年末净资产的 7%	≤当年总支出的 15%
		上年末净资产 < 400 万元	≥上年末净资产的 8%	≤当年总支出的 20%
	社会团体和社会服务机构	上年末净资产 ≥ 1000 万元	≥上年末净资产的 6%	≤当年总支出的 13%
		500 万元 ≤ 上年末净资产 < 1000 万元	≥上年末净资产的 7%	≤当年总支出的 14%
		100 万元 ≤ 上年末净资产 < 500 万元	≥上年末净资产的 8%	≤当年总支出的 15%
		上年末净资产 < 100 万元	≥上年末净资产的 8% 并且 ≥上年总收入的 50%	≤当年总支出的 20%

其中，上年总收入=上年实际收入-上年收入中时间限定为上年不得使用的限定性收入+上年解除时间限定的净资产

上年总收入可以用前三年收入平均数代替；上年末净资产可以用前三年年末净资产平均数代替。

另外，慈善组织的年度管理费用低于 20 万元人民币的，无须适用相关规定。

## 2. 合规性尽职调查表单示例

慈善组织合规性尽职调查指对于目标对象的背景和法务风险等情况进行的调查，常见适用场景包括：接受大额资金/股权捐赠、设立专项基金、设立二级机构、采购大额物资或服务、与合作方开展大型活动、资助其他组织开展活动、商标及知识产权注册保护、以及保值增值投资理财等。

合规性尽职调查清单							
基本信息	被调查方企业/组织名称				统一社会信用代码		
	被调查方企业/组织类型				被调查方企业/组织住所		
	成立日期		营业期限		注册资本		登记状态
	经营范围		业务主管单位		登记机关/发证机关		发证日期
	法定代表人姓名		法定代表人其他任职情况		境外非政府组织首席代表		境外非政府组织活动地域
股权及投资信息	股东及其出资比例			分/子公司或分支机构			
经营异常情况	企业动产抵押、股权出质登记信息						
	企业行政处罚信息			企业经营异常信息			
	企业严重违法信息			企业抽查检查信息			
	社会组织异常活动记录			社会组织严重违法失信记录			
	其他高风险或异常情况（如裁判文书、案件执行、信用报告、商标使用、版权保护等）						

可使用如下网站作为查询工具完成合规性尽职调查：

企业信用信息公示系统 [www.gsxt.gov.cn](http://www.gsxt.gov.cn)；中国社会组织网 [www.chinanpo.gov.cn](http://www.chinanpo.gov.cn)；境外非政府组织查询平台 [ngo.mps.gov.cn](http://ngo.mps.gov.cn)；慈善中国 [cishan.chinanpo.gov.cn](http://cishan.chinanpo.gov.cn)；中国裁判文书网 [wenshu.court.gov.cn](http://wenshu.court.gov.cn)；中国执行信息网 [zxgk.court.gov.cn](http://zxgk.court.gov.cn)；国家商标查询网 [wsjs.saic.gov.cn](http://wsjs.saic.gov.cn)；信用中国 [www.creditchina.gov.cn](http://www.creditchina.gov.cn)；版权保护中心 [www.copyright.com.cn](http://www.copyright.com.cn)；以及企查查和天眼查等第三方公司开发的查询工具。

### 3. 存档文件和存档期限

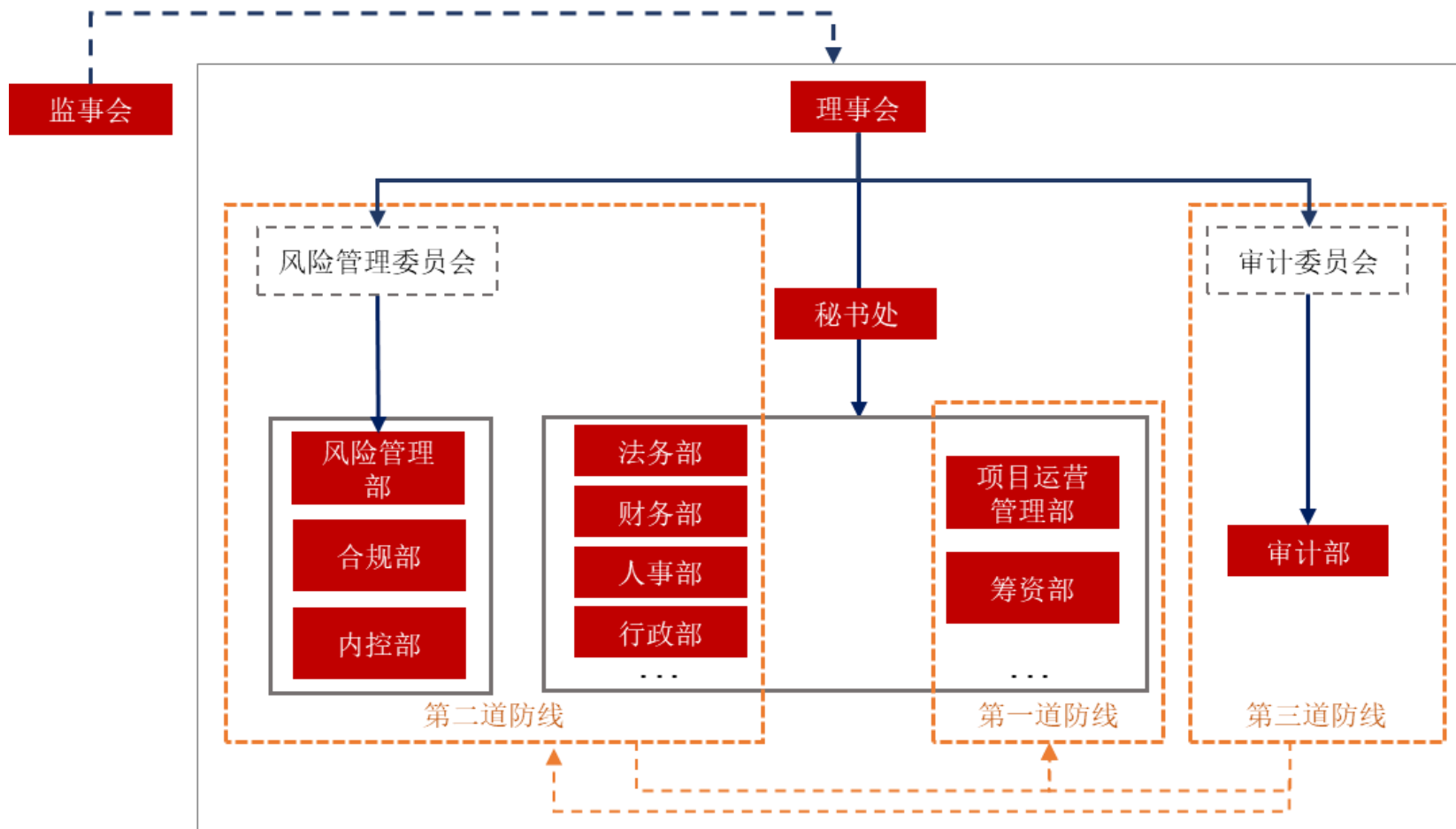
根据《档案法》、《会计档案管理办法》的相关要求，慈善组织文件档案保管期限可参考下表：

序号	档案名称	保管期限
一	会计凭证	
1	原始凭证	30 年
2	记账凭证	30 年
二	会计账簿	
3	总账	30 年
4	明细账	30 年
5	日记账	30 年
6	固定资产卡片	固定资产报废清理后保管 5 年
7	其他辅助性账簿	30 年
三	财务会计报告	
8	月度、季度、半年度财务会计报告	10 年
9	年度财务会计报告	永久
四	其他会计资料	
10	银行存款余额调节表	10 年
11	银行对账单	10 年
12	纳税申报表	10 年
13	会计档案移交清册	30 年
14	会计档案保管清册	永久
15	会计档案销毁清册	永久
16	会计档案鉴定意见书	永久

#### 4. 公益组织风控管理职责划分

建议公益组织通过建立风险管理“三道防线”，明确组织内部各个职能部门在风险管理中的角色和责任，各司其职又协同合作，把控组织风险，共同开展风险管理工作。

下图以某一类型的公益组织“三道防线”组织架构图示例。



**理事会：**为组织的决策机构，负责听取组织风险控制缺陷及影响，对采取的控制措施等事项进行决策。

**监事会：**负责监督理事会、组织运营的合法合规，以及对于风险的把控。

**秘书处：**作为组织的执行管理层，对组织风控管理负责。

#### **第一道防线：**

##### **核心业务部门**

是风险管理的第一责任部门，包括如筹资部和项目运营管理部，负责管理组织日常业务活动中的风险识别与管理，在其职能活动中设计和执行相关控制以应对风险。

#### **第二道防线：**

##### **支持职能部门**

包含风险管理、合规、内控、法务、财务和人力资源等支持性职能部门，协助第一道防线的核心业务部门完成风控管理职能。

#### **第三道防线**

##### **保证职能部门**

主要指审计部门，负责通过内部审计或外部审计，对第一及第二道防线的工作进行事后稽核、审计和监察等，识别组织风控弱点并协助提供改进建议，对组织风险控制进行查缺补漏。

## 5. 采购比价表

### A. 商品采购比价表

商品采购比价表						编号：	
询价人员		需求部门		需求数量		需求时间	
项目名称		预算金额		询价日期			
资质要求或其他特殊要求							
供应商名称	供应商 1		供应商 2		供应商 3		
联系人姓名及职务							
联系方式							
资质情况							
产品优势							
交货日期及可供货数量							
单价							
总价							
发票类型及税率							
支付方式及付款比例							
备注							
采购组意见及理由			签字		日期		
需求部门审批			签字		日期		
财务部审批			签字		日期		
秘书处审批			签字		日期		
理事长审批			签字		日期		



B. 服务采购比价表

服务采购比价表						编号:	
询价人员		需求部门		预计项目启动日期			
项目名称		预算金额		询价日期			
资质要求或其他特殊要求:							
供应商名称	供应商 1		供应商 2		供应商 3		
联系人姓名及职务							
联系方式							
资质情况							
过往类似项目经历							
项目团队能力水平							
可提供服务日期							
总价							
发票类型及税率							
支付方式及付款比例							
备注							
采购组意见及理由			签字		日期		
需求部门审批			签字		日期		
财务部审批			签字		日期		
秘书处审批			签字		日期		
理事长审批			签字		日期		



## 7. 印章管理相关表单

### A. 印章保管台账

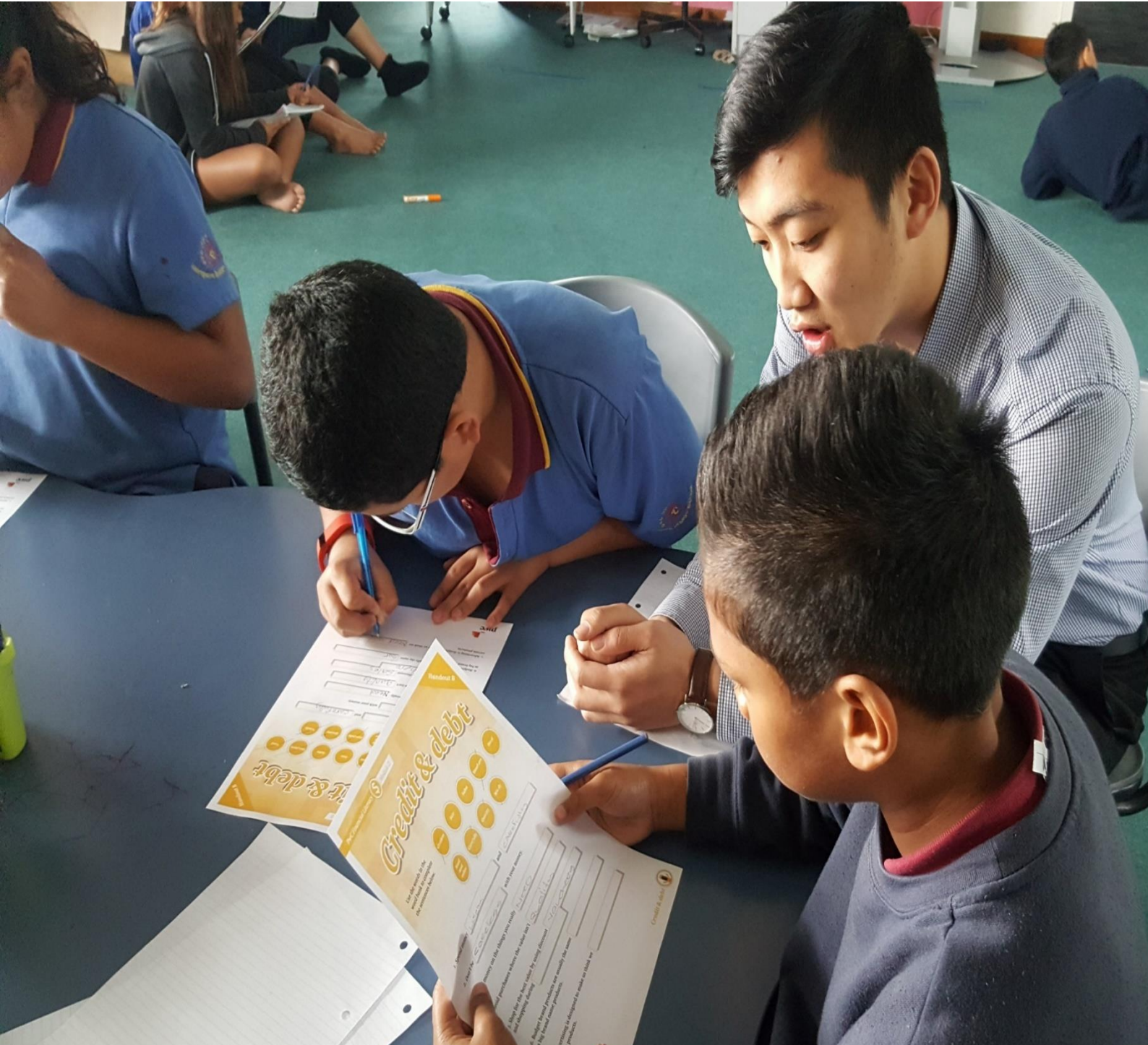
《印章保管台账》用于记录印章目前状态、保管人和借用记录等信息，可帮助公益组织加强对于印章的授权、保管和借用等流程的管控。

印章保管台账											
序号	印章名称	保管部门	保管人	领用日期	保管类型	借用事由	领用是否经过适当审批	审批人	归还日期	接收人	备注
(示例)	公章	XXX	XXX	XXX	日常保管	N/A	是	XXX			
(示例)	公章	XXX	XXX	XXX	借用	XXX	是	XXX	XXX	XXX	

### B. 印章使用登记表

《印章使用登记表》可协助公益组织记录并追溯印章使用情况，应对相关用印风险。

印章使用登记表											
序号	盖章日期	文件名称	文件编号	文件接收方	印章名称	盖章份数	用印部门	用印人	是否经过适当审批	审批人	备注
(示例)	XXX	XXX	XXX	XXX	财务专用章	XXX	XXX	XXX	是	XXX	
(示例)	XXX	XXX	XXX	XXX	公章	XXX	XXX	XXX	是	XXX	



## 第七章

### 案例解析

## 第七章 案例解析

为进一步阐释内部控制薄弱或缺失所带来的风险及负面影响，展示优秀实践为组织带来的风险防范作用，本章列举了经过匿名和脱敏处理的 44 个真实案例，希望以此方式来帮助公益组织从案例中获得启发，更好的理解风险控制管理，以便组织风控管理工作的开展。请各组织在阅读时勿对号入座。

针对每一案例，首先对案例进行了摘要性描述，包括案例的主要事由和关键性细节；然后从案例出发分析其中的风险点，提炼案例的风险提示；最后，基于前述的风险控制体系指引总结风险防控相关风险点，以及公益组织应当实施的控制措施及改进建议。

## 第一节 组织治理相关案例解析

### 一、 1.1.2 宗旨和范围：业务范围指定不明确带来的波折

我国《慈善法》对于慈善组织定义的必要条件之一为以面向社会开展慈善活动为宗旨。（第八条 本法所称慈善组织，是指依法成立、符合本法规定，以面向社会开展慈善活动为宗旨的非营利性组织）。

使命和宗旨是指公益组织存在的目的，也定义了公益组织存在的意义和发展方向。如中国扶贫基金会的使命：播善减贫，成就他人，让善更有力量；中国红十字总会的宗旨：弘扬人道、博爱、奉献的红十字精神，致力于改善人的生存和发展境况，保护人的生命与健康，促进世界和平与社会进步。

业务范围的确立应与使命与宗旨保持一致。按照慈善法的规定，宗旨和业务范围应体现在组织的章程中。章程经核准后，业务范围也需概要性地体现在公益组织的法人登记证上。

#### **案例 1：某基金会的业务范围指定不明确为业务活动带来的波折**

某基金会欲对一家化工企业提起环境污染公益诉讼案件，但当地法院认为该基金会章程所载的宗旨和业务范围未直接体现“从事环境保护公益活动”，且该基金会的登记证书确定的业务范围也没有“从事环境保护的业务”，因此裁定该基金会不具有环境公益诉讼的资格。后该基金会在上诉过程中进行举办公益活动的举证，援引国际公约对于环境保护的定义和相关诉讼案例后，才获得最高人民法院的支持性判决：该基金会具备提起环境民事公益诉讼的主体资格。该基金会后来对章程进行了修改，明确了环境保护公益活动内容。

#### **案例分析：**

- 本案例的关键性细节是该基金会的实际业务活动与章程的直接联系性不足，导致在业务活动开展中引发了争议。本案例导致的影响是既耗费了管理精力、增加了沟通成本、影响了主业活动的开展，也影响了环保公益诉讼的受益时效，增加了组织被公众质疑公信力的风险。

#### **案例的风控启示：**

- 公益组织应在宗旨的基础之上对业务范围进行界定。业务范围应当能覆盖组织的业务活动，尤其需要符合所从事的特殊公益活动的法规要求（如本案例中的“环境民事公益诉讼”的主体资格）。除此之外，公益组织的使命和宗旨、业务范围应在章程中载明，并在适当的场所正式公布，以指导公益组织未来发展的方向，确立组织业务领域。

## 二、 1.2.1 组织设立与终止：违规设立分支机构

合法的组织设立和治理结构是组织、捐赠人、志愿者和受益人等公益活动参与者的合法权益得到保障的必要条件，其设立与终止流程关乎到组织的存续问题。

### **案例 2：某民非违规设立分支机构**

某民办非企业单位设立“某工程委员会”、“某研究委员会”、“某文化委员会”等分支机构，违反了《民办非企业单位登记管理暂行条例》第十三条规定：“民办非企业单位不得设立分支机构。”

### **案例 3：某基金会由于代表处设立过程混乱导致债务的发生**

某基金会某年计划在注册地之外设立分支机构，并就筹备事宜与当地政府进行了沟通，且给设立中的分支机构出具签订合同的授权书。筹备组人员以此与某个人签订了借款协议。在借贷纠纷中，尽管该基金会主张：该借贷是以分支机构的名义进行的对外活动、且该分支机构一直未进行民政登记，因此基金会对于债务偿付不应承担连带赔偿责任。法院最终审判认定借贷关系的成立，该基金会负有连带赔偿责任。

### **案例分析：**

案例 2 和案例 3 都谈论了公益组织设立分支机构的重要风险点：

- 首先是合规问题。现行的法规规定，民办非企业单位不得设立分支机构。由于违规设立分支机构，存在合规风险，可能面临登记管理机关给予的行政处罚。
- 其次是程序中的风险把控问题。公益组织分支代表机构的设立、登记以及其中的决策程序不标准不规范，可能增加运营风险、法律风险，危及组织的公信力、品牌信誉和财产安全。
- 再次，对于分支机构的管理和监督也很重要。分支机构应遵守《基金会管理条例》第十二条规定，基金会拟设立分支机构、代表机构的，依据基金会的授权开展活动，不具有法人资格。其业务活动产生的责任通常由基金会或者社会团体承担。

### **案例的风控启示：**

- 公益组织在进行设立分支机构的决策前应对其适用的相关法律法规进行深入了解，必要时可向专业咨询机构或法务专家寻求帮助，以保证机构在设立与终止层面的合规性，减少由此可能造成的合规风险或行政处罚。除了民办非企业单位不得设立分支机构外，《社会团体登记管理条例》第十七条规定了“社会团体的分支机构不得再设立分支机构”和“社会团体不得设立地域性的分支机构”。
- 对于一些规模较大，具有设立分支机构需求的公益组织，应当建立对于分支或代表机构的管理和监督机制。

### 三、 1.2.2 组织决策机制：关键性决策机制缺失

公益组织的决策机制体现了组织的权力层级，主要包括与治理机构一致的决策层级、治理层的议事规则、审批与授权体系。决策机制可以体现出一个组织的管理效力，对于组织管理的及时性和有效性起着至关重要的作用。

#### **案例 4：某民办非企业单位关键性决策机制缺失**

某民办非企业单位是一家儿童福利院，在院孤残儿童重大病症的治疗方案由保育员、护士甚至志愿者直接进行决策。该机构并未对关键性决策设置合理的决策机制，如成立含有医疗专家的专业委员会负责相关决策或指定适当的决策完成书面授权。

#### **案例分析：**

- 在院儿童的重大病症治疗方案属于关键性决策，该组织缺乏明确的关键性决策机制，可能导致不慎重的决策给受助个人带来风险，也给机构带来运营风险、合规风险和声誉风险。

#### **案例的风控启示：**

- 该组织应提升在院儿童的重大病症的治疗方案的决策层级，在考虑组织规模及现状等情况下，应当建立含有专业医疗专家的专业委员会或顾问委员会，负责对此类型的重大事项的决策。另外，该组织应当明确相关关键性决策的审批及授权流程，强化问责机制，并确保该流程符合相关法律法规的要求。
- 温馨提示：本管理体系中，主创团队在控制措施中嵌入了相应的决策程序处理和审批要求。在实用性文档部分还提供了审批矩阵的模板。决策机制的层级设定应当与公益组织的规模一致，并且应对决策和审批事项进行梳理。

### 四、 1.2.3 监管与报告：因未对重大事项报批而被约谈

公益组织应建立并完善监督与报告机制和流程，建立沟通与重大事项报告机制，监管与行业规范监督机制以及引入外部评估管理的方式，避免相关的合规风险及运营风险。

#### **案例 5：某组织未对重大事项报批，该组织负责人被约谈**

某民政部直管社会组织未按照民政部发布的《民政部直管社会组织重大事项报告管理暂行办法》要求提前 2 个月对于其调整负责人事宜提交申请，该组织负责人被民政部约谈。



### 案例分析：

- 公益组织未能根据相关法律法规要求，对于需要报批的事宜及时报批，导致其无法按时、高效的完成规定事项的审批，面临合规风险。

### 案例的风控启示：

- 各级民政部门对于管辖属地的社会组织的重大事项的报批、报备和即时报告都有各自的要求，甚至一些业务主管单位对于挂靠的社会组织也有相应的要求。这体现了国家对于庞大的公益组织群体的严格监管和规范社会治理的机制，对于防范社会组织由于操作不当引发巨大的社会公信力危机有着一定的意义。
- 未能履行重大报告义务，民政部门将视情节轻重采取下列处理措施：（一）约谈社会组织负责人；（二）列入重点监督管理对象；（三）不向该社会组织购买服务，不给予资金资助；（四）不予评奖评优；（五）通报批评；（六）追究直接负责的主管人员责任。
- 公益组织应根据管辖属地监管部门的要求建立本组织的重大事项报告制度，并在制度中明确应报批的、应报备的和应即时报告的事项以及内外执行程序。对于应当报批、报备以及即时报告类事项应当严格按照要求执行，避免由此带来的合规风险和运营风险。

## 五、 1.3.1 组织规范管理：制度管理不当

规范管理主要指组织内部制度管理，包括组织制度的订立、修改以及废止等。有效的组织规范管理可以协助管理层完成组织治理活动，提升组织运营效率。

### 案例 6：制度规范管理不当

某组织成立超过 10 年，在成立之初制定了一系列的制度。历经 10 年的发展，组织架构发生变更、项目范围扩大、项目流程发生变动，因此部分制度已不符合实际情况。此外，组织还存在各部门自行修订制度但均未上报和汇总至秘书处的情况。某次审计中发现不同项目执行了不同的流程文档，且相关的审批也不一致。出具审计报告过程中产生了诸多的讨论和争议。

### 案例分析：

- 缺乏持续的制度建设可能导致组织的内部管理出现真空地带。
- 制度未经过决策流程审批，缺乏充分的授权批准，不具备有效性；根据不具备有效性的文件文书开展管理工作，可能给组织带来合规风险。

### 案例的风控启示：

- 完善的制度建设是组织把控风险的必要条件，同时也是组织实施管理的重要手段。实际操作中，由于资源的限制，公益组织在制度规范方面往往面临一些不足之处，如制度缺失、现有制度缺少更新维护、制度的宣贯不到位（尤其对于新员工）、

制度缺少统一存放、以及制度未落地等，因而导致关键业务流程无章可循、管理和约束无法落地，且因缺乏规范的流程而影响组织运营的效率效果。

- 公益组织应建立制度管理流程，指定归口部门。组织应当对各项制度的草拟、审核、发布、宣贯、执行、持续优化和废止等流程进行明确约定，同时做好版本管理，保证组织的制度与当前发展阶段相契合。

### 六、 1.3.3 组织道德和文化建设：MeToo 事件

道德和文化建设体现组织的核心价值观，影响组织未来发展方向与发展目标。

#### 案例 7：老调重弹公益圈“MeToo 事件”

2018 年初，#MeToo 运动在中国公益圈开始引起关注。2018 年，有女性志愿者在朋友圈举报在活动中遭到性侵。紧接着，又有类似案例发生，引起行业内外的批评与争议，资助方甚至做出对相关组织停止资助的决定。

#### 案例分析：

- 违反道德伦理的行为一方面抹黑了涉事组织的品牌形象，影响筹资工作的开展，另一方面还严重影响公众对整个公益行业的信心。

#### 案例的风险启示：

- 中国的公益事业发展到今天离不开每一个公益人的贡献，尤其有些公益领袖自身的光环帮助组织在公众中树立了行业形象。对公益组织来说，公益人的光环是一把双刃剑，一方面可以引流，扩大影响力；而一旦沾染道德瑕疵，公益组织的公信力崩塌就在一瞬间。因此，公益组织的管理层基调中必须包含伦理道德的要求，明确组织的道德标准，在相关制度（如员工手册）中应加入如反性骚扰准则，建立起完善的管理机制。具体包括：1）建立诚信、道德的价值观、伦理以及行为准则的管理规范。2）针对偏离道德价值观以及行为准则的行为制定相应的惩罚和问责机制。3）以公开的形式向全体员工（包括实习生和志愿者）宣贯行为准则与组织文化，并使其了解对于违规行为的相应处理办法。4）建立举报机制和调查程序来保护举报人和被举报人的公平权利。

### 七、 1.3.4 品牌与传播：品牌名称误用

公益组织应完善品牌与传播相关的制度及流程，加强品牌管理。公益组织可以从品牌建设、推广以及品牌评估等角度，加强品牌管理，提升品牌价值并增加品牌的社会影响力。

### **案例 8：企业由于工作失误、印错公益组织名称，因虚假广告遭受巨额罚款**

某年，A 基金会与某公司及其渠道公司签署了一份捐赠协议。根据该协议某公司在其出售的产品上引用了相关的公益项目用于促进销售。但由于该公司管理不善，将产品包装上应当印刷的“A基金会”错印为名字相仿但不存在的“C基金会”以及没有合作关系的 D 基金会名下已注销的专项基金名称。实际上某公司已按照协议内容向 A 基金会作出捐赠并获得捐赠票据。但当地市场监督管理局仍在对某公司出具因虚假广告行为处以三千余万元的罚款。

尽管处罚对于 A 基金会没有影响，但 A 基金会在配合执法人员走访、取证和询问中花费了大量时间，且由于媒体的传播对于该基金会的声誉也造成一定的影响。

### **案例分析**

- A 基金会对签署了捐赠协议的营销活动缺乏监管，该风险敞口很容易导致组织的品牌被误用和滥用，最终破坏组织的品牌形象和公信力。

### **案例的风险启示：**

- 虽然该基金会并未因此受到处罚，但是应当引以为戒，对合作方进行监督，从而维护组织的品牌声誉。建议公益组织树立品牌意识，建立相关管理制度并确定归口管理岗位/部门规范相关流程。涉及品牌使用相关的内容应当经过适当的审批后，方可对外发放。避免合作方对外宣传失误给组织带来的影响。品牌管理归口岗位还应监督品牌的使用情况，加强品牌使用的管理。

## **八、 1.3.5 舆情管理：公众质疑导致组织被审计**

公益组织的社会属性、业务领域和业务模式的特殊性决定了公信力是组织存在与发展的基石和生命线。良好的形象和声誉是公益组织至关重要的品牌资产。声誉风险是公益组织运营管理所面临的主要风险之一，产生于组织的项目运营、日常管理、财务管理以及创始人、发起人和员工等利益相关方。信息科技的进步无疑给一些捕风捉影的小道消息、谣言、虚假信息和诽谤信息的大肆传播提供了机会，也给公益组织的舆情管理带来了更大的挑战。近年来，公益组织的舆情事件不断出现。在网络媒体发达的现今，舆情事件的传播速度更快、影响程度更深。

以下为近年来传播频率较高的舆论事件，涉及到公益组织被质疑善款的使用和去向；公益组织滥用善款，有腐败现象；具有名望的公益组织的创始人或发起人遇到个人信誉危机；公益项目操作过程中发生失当事件；公益组织受利益相关方负面新闻波及等。

### **案例 9：公众质疑导致组织被审计**

2014 年 1 月有网民在网上举报某公众人物发起的儿童救治基金会的救治成本高于同类型公益项目，并由此质疑基金会接收的善款存在下落不明、被挪用的嫌疑。之后基金会回应称，该网友的质疑之处并不存在，发起人也称该举报有很多不实之处。2014 年 8 月，民政部公布审计结果：没有发现举报人所举报的问题。

### 案例分析：

- 该案例中的公益组织由于公众对于其披露数据与可比组织进行比较的质疑接受民政部门的审计调查，一定程度上影响了该组织的正常业务运营。大半年的调查过程也可能导致质疑的扩散。建议有类似情形的组织在数据披露时对于必要事项添加附注声明。

#### **案例 10：公众质疑的及时辟谣**

2014 年 4 月，网友在网上举报某全国性基金会前一年的救灾项目募集的款项仅拨付了 9%。随后，基金会负责人即在网站辟谣此金额是用于灾后重建项目的，且项目周期未到，并于 5 日后对于该网友发出诽谤律师函。

### 案例分析：

- 该案例中的公益组织对于质疑反映迅速，对于不实的信息拿起法律武器进行品牌维护，有效地防止了谣言的传播。

### 案例 9&10 的风险启示：

- 舆情危机频发凸显了公众对于公益组织缺乏信任感。与此同时，公益组织的日常管理不规范对公众的质疑起到了推波助澜的作用，而舆情危机管理的能力不足和处理不到位也使得公众的质疑无法得到疏解，无形中进一步加剧了品牌的损耗。公益组织舆情管理的风险点包括：组织内部缺乏舆情管理的机制导致有效性不足；舆情监控不到位导致组织无法及时识别负面事件并及时采取应对措施减少负面影响。
- 公益组织应建立舆情管理的流程制度，确定归口管理部门；日常做好舆情监测工作，在面临舆情危机时，履行内部调查机制，及时应对公众质疑，做好与业务监管部门的汇报工作，且在舆情风波后进行品牌形象恢复工作。

## 九、 1.3.6 透明度管理：违反信息公开要求导致受到行政处罚

公益组织的透明度管理及信息公开水平体现了组织的合规性和运营规范程度。提升组织透明度及做好信息公开管理对维护组织的声誉起到积极的促进作用，对内部运营也起到一定程度的监督作用。

#### **案例 11：某基金会违反信息公开要求导致受到行政处罚**

某基金会未公布年度工作报告摘要、公益资助项目收支明细，违反了：《基金会管理条例》“第三十条 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”；“第三十八条 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”；以及《基金会信息公开办法》“第四条 信息公开义务人应当向社会公布的信息包括：（一）基金会、境外基金会代表机构的年度工作报告；（二）公募基金会组织募捐活动的信息；（三）基金会开展公益

资助项目的信息。基金会、境外基金会代表机构在遵守本办法规定的基础上可以自行决定公布更多的信息”等法律法规，被民政部处以警告的行政处罚。

#### 案例分析：

- 该组织未能依据基金会信息公开及透明度管理相关的法律法规要求对年度报告和项目收支明细等基本信息进行披露，被监管部门处以行政处罚，由此给基金会带来了声誉风险。

#### 案例的风险启示：

- 信息公开是监管要求，也是公益组织建立和提高透明度以加强公信力的一个重要手段。公益组织在充分了解信息公开相关法律法规的前提下，结合自身情况建立或完善信息公开相关制度和流程，包括根据合规要求明确需要公开的内容、公开渠道以及相关审批机制等；提高信息披露的准确性和及时性，降低相关合规风险和可能给组织带来的声誉风险。

### 十、 1.3.7 利益相关方与关联交易管理：不当关联交易

利益相关方管理帮助组织及时识别利益相关方以及关联交易，确保组织运营的合规性。ISO 26000 社会责任标准将利益相关方定义为“在组织的任何决策或活动中有利益关系的个人或团体”。利益相关方参与是指为创造组织与其一个或多个利益相关方的对话机会而开展的活动，目的是为组织决策提供信息基础。

《慈善组织信息公开办法》第四条明确指出：“发起人、主要捐赠人、管理人员、被投资方以及与公益组织存在控制、共同控制或者重大影响关系的个人或者组织，为重要关联方，应在统一信息平台公开”。

从定义上来说，利益相关方与关联方相比包含更大的范围。除了关联方以外，利益相关方还包括合作机构、项目合作方、受益群体端的有关个人或团体、媒体等。

#### 案例 12：某基金会因虚假公益项目为发起人牟取私利等行为被撤销登记

某公益人士在民政部发起设立某基金会，其伪造民政局的公益项目批复，并利用其担任基金会理事长之便向另一基金会拨付 2,938 万元。之后该基金会又将其中的 2,890 万元以房屋租金和装修款的名义拨付至其实际控制的公司。2016 年民政部以“存在超出章程规定的宗旨和公益活动的业务范围开展活动，以及在编制财务会计报告中弄虚作假的违法行为，情节严重”为由，对该基金会给予撤销登记的行政处罚。

## 案例分析：

- 此案例显示该基金会内部控制的缺失。《中华人民共和国慈善法》第十四条规定，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。就问题本身来讲，该基金会未及时识别利益相关方及其关联交易，亦未设计与之相关的关联交易制度，为组织带来合规以及运营风险。
- 该基金会违反《基金会管理条例》“第四十二条 基金会、基金会分支机构、基金会代表机构或者境外基金会代表机构有下列情形之一的，由登记管理机关给予警告、责令停止活动；情节严重的，可以撤销登记：（一）未按照章程规定的宗旨和公益活动的业务范围进行活动的；（二）在填制会计凭证、登记会计账簿、编制财务会计报告中弄虚作假的。”该基金会未严格按照登记证书、章程中所核准的宗旨和业务范围开展公益活动，并进行会计作假，将其财产挪至他用，导致基金会被撤销。

## 案例的风险启示：

- 公益组织在业务运转中存在不同类型的利益相关方，且随着业务的变化和发展而发生动态的变化。公益组织应当建立利益相关方管理制度，明确关联交易规则以及利益冲突管理机制，定期或不定期向员工宣贯。公益组织还应梳理出组织的利益相关方名单，以此及时识别利益相关方及其相关的冲突事项，规避合规风险。

## 十一、 1.4.2 合规管理：缺少风险事件处理机制导致组织利益受损

公益组织的合规管理体现了组织的合规意识和合规程度。合规管理程度的提升可降低组织的合规风险，为组织合规运营保驾护航。合规管理所包含的领域主要包括反腐败、反垄断和反洗钱等。从管理程序上来说，合规管理的内容包括合规体系建立、相关法律法规的遵循、业务流程的合规控制、合规事件调查和合规培训等。2014年11月6日，民政部、财政部以民发〔2014〕227号印发《关于加强社会组织反腐倡廉工作的意见》。该《意见》涵盖健全社会组织民主机制、加强社会组织财务管理、规范社会组织商业行为、实行社会组织信息公开制度、强化社会组织审计和执法监督、加强社会组织廉洁自律教育六部分。

### **案例 13：具有公募资质的某组织开展项目缺少风险事件处理机制导致组织声誉受损**

具有公募资格的A组织筹款人员B某在项目公开招募期间，可接触到希望通过该组织平台进行公开募捐或设立专项基金的各个团队。B某利用工作之便，从C团队非法获得了包括现金在内的额外利益后许诺促成A组织与C团队合作开展项目。项目开展期间，A组织管理层曾收到了关于B某不当行为的举报信，但由于组织尚未建立合规风险事件处理流程，未能及时有效地对该事件进行处理。之后该事件在网上被曝光，引发公众对于项目以及A组织公信力的质疑。

### 案例分析：

- 该组织未能就可能产生的风险事件制定处理机制，未建立举报处理流程，未指定合规风险事件处理团队，未建立举报内容和证据调查机制，在风险事件发生也并未及时、有效的对该事件进行处理，无法针对不同级别的事项使用相应的方式进行处理，给组织带来合规、运营和声誉等层面的较大风险。

### 案例的风险启示：

- 公益组织应基于自身情况建立风险事件处理机制及处理方案，指定专门的处理团队对风险事件进行多维度分析，判断举报内容和证据是否属实。在必要情况下与第三方专业团队合作（如律师事务所），听取专业建议并对事件的风险等级进行判断，取得适当的审批和授权后及时有效的处理，减少该事件可能给组织带来的损失。

#### **案例 14：长期使用一个供应商增加舞弊风险**

某基金会的公益项目活动的举办和日常宣传需要大量的印刷品。该基金会已经成立多年，一直沿用一家印刷品公司为其提供服务。后经内部举报，该印刷品公司的实际控制人与该基金会的某位理事为朋友关系。该基金会曾经尝试替换该印刷品公司，但受到了该理事分管的传播部负责人的反对而未成功。举报后，基金会启动调查程序，证实举报情况。后来该基金会更换了供应商。

### 案例分析：

- 无论在什么类型的组织，串通舞弊的现象是最难以被察觉的。在本案例中，涉事理事可能没有收受任何直接的经济利益，但是已经构成了滥用职权或偏离其职责的事实。
- 本案例体现了组织内部可能存在“一言堂”的管理现象。合规意识缺乏可能导致组织经营不合规，产生腐败现象，从而给组织的品牌带来污点以及经济损失。

### 案例的风险启示：

- 该组织应建立民主决策机制，提倡内部透明管理；涉及利益冲突的，应建立回避机制；加强合规培训，培养反腐败反舞弊的合规意识。
- 合规管理对于部分公益组织来说仍在起步阶段。由于受资源和专业人才稀缺所限，且行业内缺乏匹配公益组织特色的合规体系指引，部分公益组织目前没有建立起强有力的合规机制。
- 如果有建立完善的合规管理体系的需求，公益组织可以根据国际上通用的合规管理框架进行搭建，如 ISO37001 反贿赂管理体系（ISO37001 Anti-Bribery Management System）以及 COSO 反舞弊管理指引（COSO Fraud Risk Management Guide）。

## 第二节 业务管理相关案例解析

### 一、 2.2.5 筹资活动：违规开展公募活动

筹资多元化是维持公益组织生命力的重要手段之一。常见的筹资活动有定向筹款、慈善晚宴、互联网公开筹款、义卖、义展、义演、线下活动、政府购买和政府补助等。公益组织多采取组合式的筹款方式来募集组织发展所需资金。

对于互联网公开募捐，公益组织首先必须取得公开募捐资格或与具有公开募捐资格的组织合作，且在国务院民政部门统一或者指定的慈善信息平台和其网站发布募捐信息。

#### **案例 15：某基金会违规开展互联网公开募捐活动导致活动被取缔**

地方性公募基金会联合某企业在搭建的微信小程序上开展了一项筹款活动。仅仅几个小时后，因发布的项目信息出现明显错误就引发公众的质疑和讨论。基金会对于公众质疑进行了公开道歉。随后，民政部门公布成立调查组并公布责令限期改正的处罚决定。

#### 案例分析：

- 该基金会开展互联网公开募捐的场所是某企业搭建的微信小程序，不是民政部门指定的信息发布平台，且出现低级错误，进而导致筹资活动被叫停，组织接受行政处罚的后果。

#### 案例的风险启示：

- 公益组织的筹资活动从准备到举办再到事后评估总结的全过程需要建立起规范的流程。筹款活动形式多种多样，本管理体系仅梳理主要的筹资活动可能面临的主要风险点。公益组织在建立流程规范时可参考管理体系中的标准控制措施，详见 2.2.5 筹资活动板块。

### 二、 2.2.6 捐赠接受管理：未进行捐赠动机评估

公益组织的捐赠接受管理主要表现在公益组织接受企业或个人捐款时，对捐赠方资金来源、捐赠动机等执行的关键控制，以避免公益组织因捐赠方及其资金的合理、合规风险对组织舆情、品牌及公信力产生的影响。

#### **案例 16：某基金会未对捐方进行捐赠动机评估导致自身遭受舆论争议**

某基金会在未进行捐赠动机识别与判定的情况下接受了 A 公司捐赠及项目冠名。A 公司之所以捐款，是因其提供的服务正处于社会舆论的漩涡中，为了挽回 A 公司声誉，才决定对该基金会进行捐赠和冠名。A 公司冠名公益项目后，该基金会引发社会舆论关注，被指责为不良商家洗白，对组织品牌形象和公信力造成了较大的负面影响。



### 案例分析：

- 该组织由于未对捐赠方进行捐赠动机的识别和判定，导致其卷入社会舆论的漩涡之中，给组织声誉、品牌形象以及公信力造成了难以逆转的不良影响。

### 案例的风险启示：

- 公益组织在接受企业捐赠时，要对捐赠方进行背景调查。调查内容包括但不限于企业注册信息、业务领域、财务状况、企业新闻和舆情、过往公益行为和捐赠资金来源合理性等。背景调查未发现异常后，方可接受该笔捐赠。
- 公益组织还需要了解捐赠方真实的捐赠动机并对是否接受捐赠进行判定，以确定捐赠是否符合组织使命、业务范围、公益性原则，以及相关法律法规的要求等，避免因接受不恰当的捐赠对组织声誉、品牌形象及公信力造成不良影响。

## 三、 2.2.7 捐赠协议管理：“诺而不捐”纠纷

捐赠协议可以帮助缔约双方用书面法律文书来表达捐赠使用的真实用意，并受到法律保护。一般来说，捐赠协议包括捐款的用途、善款的使用比例、捐赠方和受赠方的权力与义务、资金交付期限、项目内容及要求和争议处理方式等。

### 案例 17：某协会卷入“诺而不捐”纠纷

2017 年，在某地方政府邀请和推动下，某协会与企业 A 同意成立“某基金”，口头约定企业 A 向该协会捐赠一定额度的首期资金支持“某书屋”的公益活动。不久后，双方对举行“某基金”的启动仪式进行了讨论，并按计划举行了“某小学某书屋”的授牌仪式。仪式结束后，媒体的报道引发了社会的良好反响，但该协会与企业 A 却就首期资金的捐赠承诺是否已履行产生了纠纷。企业 A 认为其捐资组建“某小学某书屋”已完成了其首期资金的捐赠承诺，但协会认为首期资金未到达协会账上就不应该视为捐赠承诺的完成。法院因协会的举证不足驳回了协会的诉讼请求。

### 案例分析：

- 该协会未及时通过法律文书明确捐赠方的真实捐赠意愿，未在公益活动开展前签订捐赠协议，导致捐赠方和受赠方对于项目资金安排的理解出现偏差，直至双方因纠纷对簿公堂，对于与捐赠方的关系、组织运营及财务管理造成了较大的影响，同时诉讼增加了沟通和管理成本。

### 案例的风险启示：

- 公益组织在筹款过程中应订立书面的捐赠协议，捐赠方和受捐方在公益活动中引发纠纷甚至诉讼，更易引发社会关注并对双方的品牌造成负面影响。因此，在公益活动开展前，双方应对相关公益捐赠事项以书面协议形式加以明确。从法律法规的角度，1999 年施行的《中华人民共和国公益事业捐赠法》和 2016 年施行的《中华人民共和国慈善法》均倡导在公益捐赠活动开展前签订书面的捐赠协议。

#### 四、 2.2.8 筹资监督与评价：滥用善款导致捐方不满

公益组织的筹资效率及效果对于其持续运营与发展起着至关重要的作用。组织不仅要重视其筹资计划，更应监控其筹资计划的执行，确保在控制成本的同时达到期望的筹资目标，以保证组织及公益项目的可持续运营与发展。

##### **案例 18：某公益组织滥用善款引发捐方不满**

某公益组织在完成某项目的募捐活动之后，举办答谢晚宴并邀请主要的捐赠方和相关单位出席。晚宴在一家五星级酒店举办，规格较高，所花费的费用较多并从所筹集的资金中扣除。晚宴后，该公益组织被人举报，称其滥用募捐的资金，导致很多捐赠者不满意该公益组织的做法，要求退回所捐物资和资金，引发风波。

##### **案例分析：**

- 该组织使用本应用于开展项目的捐赠款举办排场较大的答谢晚宴，引发舆论风波，导致该组织的品牌和公信力受损；答谢晚宴的费用直接计入筹资成本，导致捐方认为其滥用募捐的资金；公益组织被要求退回捐赠的物资资金，影响其筹资的效率。

##### **案例的风险启示：**

- 该组织在成本管理中应明确各项支出的预算制度，并严格执行。在制定预算过程中应综合考量资金的来源、用途、以及对组织产生的正面或者负面的影响，以确保实际成本费用符合组织的使命和项目目标。组织应本着专款专用和节俭原则，有效控制支出，提高筹资效率；同时，组织应尊重捐赠方选择的善款用途，加强与捐赠方关系的维护。

#### 五、 2.2.8.3 捐赠退款管理：捐赠协议解除

根据《中华人民共和国合同法》第一百八十六条、第一百九十五条规定，赠与人在赠与财产的权利转移之前可以撤销赠与。具有救灾、扶贫等社会公益、道德义务性质的赠与合同或者经过公证的赠与合同，不适用前款规定。赠与人的经济状况显著恶化，严重影响其生产经营或者家庭生活的，可以不再履行赠与义务。《中华人民共和国慈善法》第四十一条规定，捐赠人公开承诺捐赠或者签订书面捐赠协议后经济状况显著恶化，严重影响其生产经营或者家庭生活的，经向公开承诺捐赠地或者书面捐赠协议签订地的民政部门报告并向社会公开说明情况后，可以不再履行捐赠义务。其他类似的情况还包括合同当事人（即捐赠人）不具备法律规定的缔约能力，常见于遗产捐赠情形。

在实际运营过程中，公益组织可能遇到捐赠人要求退还捐赠款项的情形。捐赠款项退款的合法性，以及退回过程中所涉及到的重点管控环节都是公益组织需要考虑的事项。

### 案例 19: 某社会团体因捐赠方经济条件恶化被要求解除捐赠协议

某社团 A 与某公司 B 签订了《捐赠协议书》，约定由公司 B 向社团 A 捐赠现金和物品用于社团 A 某公益项目的举办，约定合同签署后 20 日内交付。随后，在捐赠现金和物品未达的情况下，双方举办了该公益项目。公司 B 的负责人参与了该活动，媒体对此做了相应的宣传。然而，在社团的催促下，公司 B 仅支付了部分捐赠款项。之后社团 A 将公司 B 告上法庭，要求执行捐赠承诺。经法庭审理，认为公司 B 因经营条件恶化，并无任何可执行财产，最终裁定《捐赠协议书》撤销。

#### 案例分析：

- 公益组织在签署了捐赠协议，但尚未收到捐赠物资就开展公益项目，挪用了组织自身的资金，影响了自身的现金流。且公益组织依照协议举办了活动，捐赠方获得了品牌的提升和宣传，但是公益组织不仅未获得捐赠物资甚至引发了诉讼案件，对于自身的公信力和品牌都造成了负面的影响。

#### 案例的风险启示：

- 公益组织在接受捐赠前应进行充分的背景调查确定捐赠方的履约能力，并尽量在收到捐赠款项和物资后履约举办双方约定的项目或活动。公益组织应在其捐赠管理制度或者财务管理制度中明确捐赠退款的申请、决策、专家意见咨询、审批、信息公开和可能涉及的舆论危机处理过程等等。

## 六、 2.3.3 项目执行与质量管理：失控的项目资助

公益项目通过项目实施方案的执行来实现人、财、物等资源的管理，项目的实施质量决定了公益项目的效果。在这一过程中，公益组织应匹配项目跟踪和监督机制，确保项目的质量。

资助公益项目常见于资助型或混合型基金会。各基金会通常会根据自身的宗旨与使命设定资助领域，并为公益项目的开展提供资助。

### 案例 20: 失控的项目资助

某年，基金会 A 与民间非营利组织 B 签订《捐赠协议书》，约定基金会 A 资助民间非营利组织 B 进行一项公益研究活动。按照捐赠协议，款项分三次拨付，第一笔拨款在协议签署 15 个工作日内，第二笔在项目实施中期且民间非营利组织 B 提交项目进度报告及财务报告后，第三笔款项在结项报告后。基金会 A 支付了第一笔款项，但在活动开展中，民间非营利组织 B 未按时提交进度报告、中期报告、结项报告及相关材料。基金会 A 也并没有及时介入项目监督。民间非营利组织 B 最终提交的研究报告内容质量过低，最终版报告逾期至结项才以电子版而非书面规范形式提交，且内容极其粗陋、质量过低。项目还存在中期报告，财务报告列支问题，所花费无票据提供。故基金会 A 未支付后两笔款项。后经诉讼协商后，双方解除捐赠协议，但基金会 A 无法要回已经支付的第一笔款项。

### 案例分析：

- 本案例中的基金会选择了不合格的项目执行方，为项目交付质量留下了隐患。在项目执行过程中，基金会对于项目执行方的监督机制不完善，发现合作方项目执行有问题时未能采取有效的措施及时止损或者调整项目实施方案，避免损失和影响的扩大，导致最终交付结果的不合格，造成了前期捐赠款项的无效使用。

### 案例的风险启示：

- 未能选对执行方使得项目执行效果大打折扣，甚至项目无法交付。因此，公益组织应该在内部建立起项目资助的管理制度，对于项目执行方的选择应该做好相应的背景调查，来摸排执行方的能力和资质，为项目的有效执行打好基础。
- 在项目执行过程中，公益组织应建立跟踪管理机制来确保项目的进度和及时把控交付的质量。

## 七、 2.3.6 项目结项管理：未交付项目审计报告

项目结项管理可以帮助公益组织监督其项目执行的有效性以及项目目标的达成情况。项目结项评估可以帮助组织了解其项目可以改善和提升的空间，提高其项目的执行力，提升组织的运营效率。涉及到的管理环节有项目结项申请、剩余捐赠财产处置、项目结项评估以及项目审计报告及其他捐方在捐赠协议中要求的结项文档等。

### **案例 21：未能如期交付项目审计报告导致捐方拒绝支付尾款**

某公益组织在开展一项公益项目中接受某企业的捐赠。捐赠协议中规定该公益组织应在项目结项时提供独立的项目审计报告，并以此作为合同尾款支付的条件。但由于在项目管理中缺乏费用支出的留痕导致无法出具项目审计报告，一度导致捐方拒绝支付合同尾款。

### 案例分析：

- 该公益组织忽略了捐赠协议的要求，无法满足项目尾款支付的重要条件。更深层次的原因在于公益组织在项目执行过程中缺乏管理要求，如关于如何管理费用支出的记录和凭证等。

### 案例的风险启示：

- 《中华人民共和国慈善法》第四十二条规定，捐赠人有权查询、复制其捐赠财产管理使用的有关资料，慈善组织应当及时主动向捐赠人反馈有关情况。这意味着项目在结项前须就公益捐赠财产的使用和项目执行情况进行专项管理，确保费用支出有凭证、项目执行过程有记录。公益组织应加强项目管理，严格遵守捐赠协议约定，如约履行捐赠方的要求，保证项目运行的有效性，确保组织的持续经营，维护组织的声誉。

## 八、 2.4.2 项目评估机制：合理的项目评估机制

项目评估是指对项目运营情况和是否达成期望的效果进行评估。公益组织项目评估机制是项目管理流程中不可缺少的一部分，和项目管理前期流程之间起着相互制约的作用。项目评估可以由组织内部完成，必要时也可以由第三方进行独立客观的评估；既可以在项目进行中进行评估，也可以在项目后进行评估。

### 案例 22：某基金会建立并顺利执行项目评估机制

为了完善项目管理制度，本着对受益人和捐赠人负责的原则，某基金会修订了其《某基金会项目管理制度》（以下称：《制度》），在其中加入了项目评估条款，对项目评估的内容、资金预算、流程及评估报告的使用等都做了具体的规定，成为项目评估的依据。根据评估主体不同，该基金将项目评估分为两类：第三方评估（指通过专业的评估机构、学术单位、行业专家等开展的项目评估）和机构内部评估（指通过由该基金会跨团队组成的项目评估小组对项目开展的评估。《制度》还对评估工作流程及注意事项做了说明。在《制度》的规范下，该基金会已开展3个项目的内部评估和6个项目的第三方评估。

#### 案例分析：

- 该案例从正面介绍了项目评估管理机制。

#### 案例的风险启示：

- 评估结果有利于促进项目工作的迭代改进，更好地服务受益人，因此项目评估对于公益组织项目持续优化起着至关重要的作用。建议公益组织持续完善项目评估制度和流程，根据组织业务活动的特点制定年度项目评估计划，参考既往评估结果以完善评估计划。同时，对于评估结果进行提炼和总结，最终形成组织资产，为项目的持续改进提供支持，实现项目优化及组织持续良性发展的目标。

## 九、 2.5.2 库存物资管理：捐赠物资管理不善

公益组织筹集的物资的品质、适用性和物资的保管可以影响筹集物资发挥的效果以及组织的声誉。合理地管理物资，可以提高组织的运营效率，避免组织因交付物资管理不当而引起信誉与运营风险。

### 案例 23：某基金会因未妥善保管贵重艺术品导致损失

某基金会为开展某项目，接受了某爱心人士捐赠的艺术品画作。该组织缺乏艺术品的保管经验和保管场所，导致该艺术品画作被划伤，修复后的名画评估价值大打折扣，影响了其拍卖筹资的顺利开展。

#### 案例分析：

- 有些艺术品具有难以保存的特点。在接受捐赠前，公益组织应衡量组织本身的保管条件（尤其是物理安全）是否适合保管艺术品。接受捐赠后，该基金会没有根

据艺术品的特点来有针对性地提供保管环境和空间或者委托给专业的保管机构进行保管，因物资保管不当导致了组织的公益财产的损失。

#### 案例的风险启示：

- 公益组织在接受捐赠物资前，应该衡量自身是否有保管捐赠物资的能力和条件。公益组织应对存放捐赠物资的仓库制定管理规范，针对高价值的物品（如艺术品）进行特殊的仓储安排。

#### **案例 24：由于捐赠物资出入库管理不善导致被民政部门勒令整改**

某基金会接受实物捐赠或采购相关的物资，发放给贫困地区的学校。在民政部门的一次专项审计中，发现该基金会存在捐赠物资管理混乱的问题。包括：部分捐赠物资由捐赠商家直接发往贫困地区学校，基金会财务和项目部门均不追溯或保留捐赠物资的签收及运输单；部分捐赠物资通过基金会仓库发给贫困地区学校，但也未进行出入库的操作。出入库管理的混乱导致账务处理缺乏依据，该基金会由此被当地民政部门勒令整改。

#### 案例分析：

- 该基金会缺乏有效的捐赠物资管理机制，未充分履行对于募集来的资产的管理义务。其中，缺乏出入库管理导致物资的入库和领用未得到真实的记录，无法及时发现或追溯实物与台账记录不一致的情况，影响组织财务报告的准确性，增加捐赠物资出现丢失、损毁和私自挪用等风险，最终受到民政部门的行政处罚。

#### 案例的风险启示：

- 对募集或者自主采购的物资登记造册和严加管理是公益组织的义务。缺乏规范的捐赠物资管理机制使得公益组织面临公益财产损失的风险，不能有效发挥物资的价值。
- 公益组织应规范捐赠物资的管理办法，包括制定如对物资的采购验收、出入库、盘点和处置等生命周期的管理要求，并明确各流程环节的负责部门及岗位等，确保捐赠物资管理的有效性。

### 十、 2.6.1 捐赠方数据管理：捐赠方数据流失

公益组织捐赠方数据管理是个人信息维护和公益组织持续有效运营的重要保证，以此确保在组织合规管理的基础上，为组织筹款流程的持续有效运营提供保障。

#### **案例 25：某组织未设立数据管理机制，其筹款人离职时将所有捐赠人信息带走，导致组织捐赠人信息遗失及泄露**

某公益组织发展多年，积累了很多捐赠人信息。该组织内部没有建立捐赠人信息保护管理的制度和流程，而是由筹款人员负责管理。数据保存主要采用电子表格形式，可以随意的复制、粘贴和使用，也没有相应的捐赠人信息使用的审批程序。筹款人员离职后，直接带走了捐赠人信息，导致该公益组织大量的捐赠人信息遗失和泄露。

### 案例分析:

- 该机构由于未进行捐赠方数据管理和未建立数据库备份和维护等流程,造成捐赠人信息大量遗失和泄露,由此给组织后续筹款工作带来负面影响。因数据泄露可能给组织的捐赠人造成潜在困扰,影响组织公信力和声誉。

### 案例的风险启示:

- 公益组织应建立捐赠方数据管理相关流程及制度,建立捐赠人信息数据库,进行定期备份,指定专人对与捐赠人相关数据进行更新和维护。同时,完善数据保护流程,根据分工与职级设置捐赠方数据库的访问权限及相应审批流程以确保数据安全。

## 十一、 2.7.2 专项基金:专项基金缺乏监管,引起纠纷

专项基金是指公益组织根据捐赠人或发起人意愿设立,实行专款专用,并在本组织运作框架下有一定独立自主性的专用资金。目前,一些基金会下设多达 30 多个的专项基金,其中一些专项基金属于具备独立法人资格的组织,仅“挂靠”基金会进行筹资活动。还有很多基金会专项基金由基金会统一管理,不属于任何具备独立的法人资格的组织。专项基金有复杂的形式和参与方,如发起人、管委会、项目执行方和劝募机构等等。2015 年 12 月,民政部发布《关于进一步加强基金会专项基金管理工作的通知》,要求基金会执行监督管理职责来管理名下的专项基金。

### 案例 26: 某基金会因专项基金管理不善被公募平台“下架”筹款项目

某年,基金会 A 设立了专注贫困儿童大病保障的专项基金 B,该项目通过开展募捐工作为特定贫困儿童群体发放一年的重大疾病保险。除了基金会 A 作为发起人之外,其他发起人还包括某保险企业和某咨询公司等。合作协议约定由发起人之一的咨询公司负责基金的运作及日常管理工作,包括宣传、劝募及办公室日常管理,最主要的募捐工作通过公募平台开展。咨询公司的项目运维人员未向公募平台提供必要的项目执行数据,导致平台向基金会 A 发出问询,并下架了该筹款项目。由此引起基金会 A 的关注并开展内部调查,进而发现该专项基金存在诸多影响善款有效使用的问题,如理赔苛刻、理赔率低、项目执行方在项目运转过程中的关联交易和项目执行方不提供详细的执行数据等。因此,该基金会立即与执行方终止了该专项基金,并进行了清算。

### 案例 27: 某基金会因专项基金缺乏监管引发项目款项支付的法律纠纷

企业 A 在基金会 B 发起了使命为扶持落后农村经济发展、支持农村教育的专项基金,并承诺捐赠 200 万元作为创始基金。双方组建了专项基金管理委员会和管理办公室,其中基金会委派了管委会主任,同时发起人委派专项基金执行主任,但因创始基金一直不到位,该基金会注销了此专项基金。未注销前,该专项基金与四个教育贫困县签署协议,计划由专项基金为该四县选拔代表赴某大学进行扶贫培训提供经费。经费由专项基金直接向承办大学进行支付。由于资金紧张,该专项基金仅支

付了部分费用。后四县将该基金会和发起企业告上法庭，经法院审理，判决该基金会支付剩余款项，并由发起企业向该基金会承担连带清偿责任。

#### 案例分析：

- 对于专项基金的监管和规范管理的缺乏，导致基金会未能达成该专项基金的设立目标。涉及的风险分析如下：基金会缺乏对于项目执行方的监管导致项目执行失控，在履约责任上留下风险敞口；专项基金的资金未能及时到位，导致相关的成本转嫁到基金会名下，增加了基金会的财务成本。

#### 案例的风险启示：

- 公益组织要建立起完善的专项基金管理和监督机制，并确保其下设的专项基金具有一定的独立性，方能防范公益组织作为法律责任主体的风险。
- 公益组织应明确专项基金设立及终止的条件和决策程序，规范捐赠协议的签署、捐赠财产的使用、成本监控、信息公开和监督汇报机制等并确保有效执行。
- 公益组织应以法人主体责任加强对专项基金的全面管理，对于治理和管理层面的关键事项要严加把控，如银行账户、刻制印章和对外合作等。
- 公益组织应对专项基金的活动进行全过程监管，通过监督汇报等机制及时了解活动状况，如有条件，可实行定期的专项基金审计等。

## 十二、 2.7.1.4 个案求助管理：个人求助项目的纠纷

公益组织有时需要面临个案求助。个案求助的科学管理对于组织来说至关重要，处理不当会影响组织的公众形象以及信誉，进而影响长期发展。

### 案例 28：因个人求助项目筹集资金，某作家与基金会产生纠纷

作家 W 的 5 岁女儿小 U 被查出患有重病，需要高额的治疗费 60 万元。W 通过 X 基金会和推广公司开展了个案筹款，但是未签署协议约定明细条款。小 U 的病情引起社会的广泛同情和关注，仅两天时间，便获得 80 万的捐赠，超出了预期 20 万。X 基金会希望将这超出的 20 万元用于救助类似的儿童，但 W 认为这是他的文章和推广获得的资金，超出的部分需要支付给推广公司，若还有余款应留给小 U 作为生活费用。

#### 案例分析：

- 该基金会未就资金的募集、分配方案与求助方进行明确约定，导致双方在资金处理上产生分歧，受助人对基金会不满，公众质疑其公信力，增加了组织的舆情风险。



### 案例的风险启示:

- 该基金会应与受助人在协议中明确募集资金的募集方式、分配方式、超出目标金额的处理方式和使用范围与方式，避免与受助人产生纠纷，以减少纠纷和降低舆情风险。

## 第三节 业务支持相关案例解析

### 一、 3.1.4 成本费用管理：年度慈善活动支出比例低

国家民政部门对于公益组织的年度支出有最低比例要求，以此来确保组织的公益财产最大限度地用于公益目的。

#### 案例 29：某基金会由于年度慈善活动支出比例低受到警告的行政处罚

经调查，具备公募资格的基金会 A 某年度慈善活动支出占上一年总收入的比例为 9%，远低于法律法规中要求的基金会开展慈善活动的年度支出不得低于上一年总收入的百分之七十，违反了《基金会管理条例》第二十九条、《中华人民共和国慈善法》第六十条、《关于慈善组织开展慈善活动年度支出和管理费用的规定》第七条的规定，也同时违反了《基金会管理条例》第四十二条第一款第四项、《中华人民共和国慈善法》第九十九条第一款第四项的规定，登记管理机关对其处于警告处罚，责令整改。

### 案例分析:

- 该组织未依法完成公益事业支出额度，导致其被登记管理机关给予警告，影响组织声誉，增加组织的品牌与舆情风险。

### 案例的风险启示:

- 由于费用支出不符合法律法规的要求，而受到民政部的行政处罚的情形比较多，公益组织应充分了解民政部门对于开展慈善活动年度支出和管理费用的规定，合理开展活动并进行支出；在日常的财务报告中对相关指标进行充分的跟踪和监督，确保符合法律法规的相关要求，避免组织受到行政处罚的风险。

### 二、 3.1.9 资金管理：账号管理不善

银行账号的管理是公益组织财产保全的最后一关。首先，公益组织需要配备有资质和相关经验的人员进行管理。公益组织可能有多个银行账号，应在账号的设立、变更、印鉴留存、网银支付关口、U 盾保管、授权与审核和银行对账等做好规范。此外，

还应该关注第三方支付账号的相关管理工作。缺乏规范性的账号管控，有可能造成无可挽回的损失。

#### **案例 30：账号管理不善导致大额资金损失**

A 基金会的财务人员遭遇“反洗钱式”电话诈骗，将该基金会银行账户上的上百万元款项转出。财务人员报案后，公安机关随即进行刑事立案。在办案过程中发现，该财务人员在没有任何会计执照以及财务工作经验情况下，被基金会聘任为重要的会计和出纳职务。被诈骗资金最终未被追回。该基金会以侵权理由将财务人员诉至法庭，要求与被诈骗金额同等的民事赔偿。法院的终审并未支持该基金会的诉求。

#### **案例分析：**

- 本案例显示了该基金会在财务管理中的严重不足：会计和出纳由一人兼任；财务人员不具备必备的工作资质无法确保胜任能力。组织的各项财务工作缺乏专业化，如本案例中，该财务人员严重缺乏组织的付款管理的风险控制意识。案例显示组织的银行账号支付仅设一道门槛，即财务人员可以自由转账，缺乏审核和授权。在出纳进行网银付款时，如果设置另一专人审核，或能避免错误。

#### **案例的风险启示：**

- 公益组织应当在财务管理中加强入账和支出的管理，并建立监督机制，方能确保组织公益财产的安全。尤其关注以下重点：
- 会计和出纳不能由一人兼任，必须岗位分离。财务人员的录用上应强调必要的资质和工作经验；加强网银操作规范，并为网银操作设置审核授权功能，超过一定额度的网银款项流出应由组织的负责人进行审批。
- 此外，随着互联网的深入推广，第三方支付账号（主要指支付宝、微信）也被公益组织广泛使用，也有组织设商户号接收捐赠款项或用于项目管理。实际工作中也存在第三方支付账号管理的薄弱之处，如某组织的微信商户号是以机构财务负责人或组织负责人名义而开设的，容易导致财产所有权的权属纠纷。如用第三方支付账号进行善款接收，但财务人员缺乏对于第三方支付账号的日结程序，可能导致善款不能及时结转至组织的银行账户中，并未能及时计入财务账簿。

### **三、 3.1.10 票据管理：捐赠票据开具不当**

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）的规定，已认定的享受免税优惠政策的非营利组织有下述情形之一的，应自该情形发生年度起取消其资格：（一）登记管理机关在后续管理中发现非营利组织不符合相关法律法规和国家政策的；（二）在申请认定过程中提供虚假信息的；（三）纳税信用等级为税务部门评定的C级或D级的；（四）通过关联交易或非关

联交易和服务活动，变相转移、隐匿、分配该组织财产的；（五）被登记管理机关列入严重违法失信名单的；（六）从事非法政治活动的。

因上述第（一）项至第（五）项规定的情形被取消免税优惠资格的非营利组织，财政、税务部门自其被取消资格的次年起一年内不再受理该组织的认定申请；因上述第（六）项规定的情形被取消免税优惠资格的非营利组织，财政、税务部门将不再受理该组织的认定申请。

#### **案例 31：捐赠票据开具不当导致公益组织免税资格被取消**

某地方性基金会入账了一笔捐赠收入，约定用于该基金会的一个公益项目 A，并向捐赠人 B 开具捐赠票据。在扣减 10% 的管理费用后，该基金会将余款全部拨付给捐赠人担任董事的某公司，名目是用于公益项目 A 宣传片的制作。同年，该基金又入账另一笔捐赠收入，约定用于该基金会的另一个公益项目 C，也向捐赠人 D 开具了捐赠票据。在扣减 10% 的管理费用后，该基金会将余款全部拨付至捐赠人 D 担任法定代表人的公司，名目是系统开发。当地民政局在下一年的年检工作中发现线索，并进行了调查后给该基金会下发了“停止活动”的行政处罚。该地方性基金会的免税资格也随之被取消。

#### **案例分析：**

- 公益组织接收捐赠的目的应当是将捐赠收入用于符合其宗旨和业务范围的公益活动。该基金会被民政部门以违反基金会管理条例第二十五条和第二十七条为由开具罚单。《条例》第二十五条规定，基金会组织募捐、接受捐赠，应当符合章程规定的宗旨和公益活动的业务范围。第二十七条规定，基金会的财产及其他收入受法律保护，任何单位和个人不得私分、侵占和挪用。
- 公益组织的主要捐赠人与公益组织形成了关联关系。本案例中的关联交易损害了社会公共利益，也违反了《中华人民共和国慈善法》第十四条规定。

#### **案例的风险启示：**

- 公益组织应加强合规意识，对影响组织免税资格的情形进行风险评估，并采取相应措施来规避类似情形的出现。

### **四、 3.1.11 投资管理：对投资活动疏于管理**

民政部于 2018 年 10 月通过了《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》，并从 2019 年 1 月 1 日起施行。办法明确了慈善组织的投资活动情形主要包括：（一）直接购买银行、信托、证券、基金、期货、保险资产管理机构、金融资产投资公司等金融机构发行的资产管理产品；（二）通过发起设立、并购、参股等方式直接进行股权投资；（三）将财产委托给受金融监督管理部门监管的机构进行投资。

#### **案例 32：某基金会对投资活动疏于管理受到警告的行政处罚**

某基金会投资设立了两家企业以及一家具备经营性的非营利机构。至某年财务报表出具时点，该基金会持有一家企业的 10% 股权，以及另一家企业和非营利机构的

100%股权。审计报告显示该基金会的长期股权投资资产项的账面净值与创立初始投资额持平，既未收回股权投资，也未获得投资收益。同年，民政部门因该基金会股权投资未采取任何保值和增值的有效措施，对投资活动疏于管理而对该基金会做出警告的行政处罚。

#### 案例分析：

- 该基金会对于其名下的长期股权投资未采取任何保值、增值的有效措施，未建立风险防控机制，长期占用基金会的资金。《基金会管理条例》第二十八条规定，“基金会应当按照合法、安全、有效的原则实现基金的保值、增值。”对于长期股权投资的疏于管理最终导致了受到民政部门的行政处罚。

#### 案例的风险启示：

- 《慈善组织保值增值投资活动管理暂行办法》第三条规定，慈善组织应当以面向社会开展慈善活动为宗旨，充分、高效运用慈善财产，在确保年度慈善活动支出符合法定要求和捐赠财产及时足额拨付的前提下，可以开展投资活动。慈善组织开展投资活动应当遵循合法、安全和有效的原则，投资取得的收益应当全部用于慈善目的。
- 公益组织应在满足暂行办法要求的基础之上，充分筹划本组织的投资活动，并建立完善的投资活动管理办法，来明确投资的决策要求，以及对于投资活动的日常监督，并为投资活动建立风险防护措施。

### 五、 3.1.12 税务管理：为捐赠企业规划捐赠方案

公益组织的税务管理对组织的运营十分重要，完善的税务管理可以帮助组织更好地吸引捐赠方。

#### 案例 33：某基金会根据税收政策帮助企业规划捐赠方案，合理减免税费

基金会 A 帮助企业 B 规划其捐赠方案。企业 B 连续 3 年每年利润总额均约为 1000 万元，第一年实际公益性支出为 500 万元。根据《财政部、国家税务总局关于公益性捐赠支出企业所得税税前结转扣除有关政策的通知》（财税【2018】15 号）的规定，基金会 A 重新规划其捐赠方案，根据《财政部、国家税务总局关于教育税收政策的通知》（财税【2004】39 号），方案如下：教育事业捐赠为 150 万元可在当年全额税前扣除，其他公益性捐赠为 350 万元。该 350 万元可在三年内全额税前扣除，因此为企业节约 35 万元税费。

#### 案例分析：

- 该组织建立相应的机制，及时获取和了解公益组织相关的税收减免政策，帮助捐赠人合理避税，体现组织税务管理的有效性；同时帮助组织有效的获取捐赠收入，确保其运营的有效性，加强了与捐赠方的关系，提高了捐赠积极性。

### 案例的风险启示:

- 基金会在获取宝贵的捐赠资金来源的同时,通过自身筹资专业知识协助企业实现税收优化,与企业实现双赢,增加了企业捐赠的积极性,有效维护了与捐赠方的关系。

## 六、 3.1.14 会计核算:账务处理不符合会计准则

账务处理是指从填制、审核、整理各种原始凭证和记账凭证到登记日记账、明细分类账和总分类账的整个账务处理程序。公益组织的账务处理应根据非营利组织的会计准则即《民间非营利组织会计制度》进行。

### 案例 34: 账务处理不符合会计规则被民政部门勒令整改

某基金会在民政部门的专项检查中被发现其账务处理存在问题。在举办公益展览中对相关款项的列支不正确,如该基金会作为活动的承办方不承担任何费用,但因为管理要求,该基金会将本应由活动主办部门承担的活动费用、以及本应由会务公司承担的活动场地租赁费用列支于应付账款的往来款项,且一直未作处理,并在账面上记载应付款项,不符合基金会相关财务管理要求,被民政部门勒令整改。

### 案例分析:

- 案例中的基金会由于账务处理不符合会计准则的要求而被民政部门勒令整改。

### 案例的风险启示:

- 公益组织应建立并持续更新符合非营利组织的会计准则的会计手册,规范账务处理原则和程序,并有效执行,以此来确保账务处理的规范性。
- 在日常账务处理中,公益组织应遵循制单-审核的既定程序,对于突出的账目(如本案例的长期挂账项目)应及时查看和处理。

## 七、 3.2.2 固定/无形资产/IT 资产管理: 固定资产流失

《民间非营利组织会计制度》第十四条对于资产的定义:资产,是指过去的交易或者事项形成并由民间非营利组织拥有或者控制的资源,该资源预期会给民间非营利组织带来经济利益或者服务潜力。资产应当按其流动性分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产和受托代理资产等。其中的固定资产和无形资产可能来源于捐赠也可能来源于自主采购,甚至自建。

### 案例 35: 某社会团体固定资产流失导致管理费用的增加

某社会团体某年按照业务主管单位要求进行资产清查,在全面的清查后发现账面数与实际情况有很大的差异。经过内部分析和调查,发现了差异产生的主要原因为:该社会团体的办公家具类和电子设备类固定资产曾经在过去的几年中被“出借”给与其有关联关系的其他组织。但是由于缺乏记录,也无固定资产标签,且随着人员的流动和双方办公场所的搬迁等,导致很大一部分资产已被借入方处置。该

社团只能做固定资产盘亏处理。根据《民间非营利组织会计制度》，该社团将资产盘亏损失计入“管理费用”。

#### 案例分析：

- 该社团固定资产流失产生的原因是管理不规范，如缺乏固定资产标签、没有固定资产管理台账和不对资产进行盘点，导致了资产在出借后失去管控。

#### 案例的风险启示：

- 固定资产是公益组织的重要一部分。对于固定资产管理的环节主要有购置、验收、入账、盘点、处置、折旧、领用和调拨等。公益组织可能面临的主要风险是固定资产的采购是否合规、固定资产验收入库后是否及时建立台账、固定资产的日常管理是否规范、管理权责是否明确和固定资产的处置是否合规等。只有通过加强管理，方能确保资产数据的真实性和完整性，避免资产流失。

### 八、 3.3.2 信息系统管理机制：网站开发的纠纷

随着数据时代的到来，公益组织也越来越多地利用互联网的力量来扩大公益项目及自身的影响力，一些公益组织借助于商业公司进行信息系统的开发。

#### 案例 36：某社会团体网站由于与网站开发公司的纠纷被关停

某社会团体 A 在某年委托某科技公司 B 建设某公益项目的筹款和活动网站，双方签订《网站建设合同书》。合同约定社团 A 要求公司 B 建设网站，并约定了设计到实施的程序。公司 B 负责按照社团 A 的要求建设网站，保证运行稳定，提供服务器存放空间，公司 B 承诺网站正式上线的时间，双方约定验收合格后支付尾款。网站上线后，社团 A 支付了项目尾款。网站上线 5 个月后，公司 B 由于未收到社团 A 的网站运维款项便停止对网站的运维，并关闭网站。社团 A 以公司 B 未交付网站致使其不能实现合同目的为由，要求解除合同并返还网站建设费，并赔偿由此产生的损失。后经过两次诉讼过程，社团 A 的主张未被法院采纳，理由是公司 B 已完成网站上线的义务，且社团 A 在网站上线的 5 个月内并未要求公司 B 移交网站后台管理的账号和密码等数据。法院判决公司 B 赔付由于未在网站关闭同时移交管理账号数据致使社团 A 的折旧损失和租金损失。尽管《网站建设合同书》未约定网站上线的维护义务，但公司 B 承担了事实的维护工作，因此法院判决社团 A 赔付上线 5 个月内的维护费用。

#### 案例分析：

- 案例中的社团 A 未充分分析系统开发的复杂环节，并未在协议中充分约定交付内容和系统上线后的运营维护条款，产生对于验收内容争议的情形。

#### 案例的风险启示：

- 信息系统开发的外包过程存在诸多风险，如外包服务商的资质或合同条款不充分、信息泄露、外包服务商退出影响系统运营的稳定、访问安全和验收不完善等。公

益组织应充分了解开发管理的各个环节并按需寻求专业人士的意见，据此建立完善的监督管理机制。

### 九、 3.6.4 采购执行：不透明的采购服务

公益组织在开展公益活动时可能需要采购产品或服务。在采购洽谈中，公益组织需要特别关注商业规则与公益领域的惯例之间的差异。

#### **案例 37：某基金会采购服务无法满足信息公开要求**

基金会 A 与广告公司 B 达成采购协议，由公司 B 为基金会 A 的一项公益活动提供策划和运作的全程服务，协议中约定合同价款分三笔支付。基金会 A 按时支付了前两笔作为活动的启动费用，但未在活动结束后按时支付合同尾款，因为基金会 A 要求公司 B 提供经费开支明细和支出凭证，以满足捐赠人和自身慈善活动审计的需要。公司 B 以商业秘密为由拒绝提供，并将基金会 A 诉至法庭，要求基金会 A 支付尾款和滞纳金产生的利息。在诉讼过程中，基金会 A 提出判决适用的法律为《中华人民共和国公益事业捐赠法》、《基金会管理条例》等。经过法院审理，认定基金会 A 将自身的法定义务在无合同约定和法律规定的情况下要求公司 B 承担缺乏依据，终审判决裁定基金会 A 支付尾款和利息。

#### **案例分析：**

- 该基金会在采购过程中未与供应商在协议中约定在项目中需要交付的包括费用支出明细等满足主要利益相关方和本组织的监管义务的材料，导致基金会无法完成信息披露义务。其未按照协议的约定按时支付尾款违反了合约规定，引发了违约风险。

#### **案例的风险启示：**

- 非营利性质的公益组织与以利润最大化为使命的公司间如何建立合作机制及双方的磨合是一个问题。从本案例中可以看到，公益组织按照民政相关法律所承担的义务并不等同于商业公司的义务。因此，公益组织在选取供应商时要做好比价工作，掌握支出的明细化。了解利益相关方（如资方）的要求和监管要求，并在协议中明确相关的权责义务。

### 十、 3.7.1 员工管理：未签订劳动合同导致处罚

人力资源管理在公益组织的管理中的重要性不言而喻。高效的员工管理机制有助于公益组织留住人才，并获得组织可持续发展所需的人力资源。

#### **案例 38：未按照法律规定签订劳动合同导致赔偿双倍工资差额的处罚**

员工 A 于某年在基金会 B 短暂工作了一段时间后，因该基金会一直不与其签订劳动合同、不缴纳个税和社保而向负责人提出质疑后被辞退。之后 A 提请了劳动仲裁，

基金会 B 在仲裁中主张 A 是志愿者而不是专职人员，而 A 在仲裁中提供了名片、工资发放记录、工作记录和考勤记录等证明其并非志愿者而是工作人员。仲裁判定双方在 A 工作期间存在劳动关系，并判令该基金会支付 A 未签劳动合同期间双倍工资差额、解除劳动关系的经济补偿金及在此期间的工资差额。

#### 案例分析：

- 未根据国家相关法律法规和组织规范与录用人员签订正式的劳动合同或协议，导致双方因权责界定不清而增加组织劳务纠纷风险，该基金会还付出了赔偿的代价。此外，该基金会也可能因未分辨劳动关系和志愿服务关系导致争端的出现。

#### 案例的风险启示：

- 是否签订劳动合同仅仅是引起劳动纠纷的触发点之一。公益组织应梳理组织的人力资源管理现状，并制定规范的人力资源管理制度和日常工作流程来确保人员管理的合法合规。

### 十一、 3.7.2 志愿者管理：志愿者管理不善

在大多数公益组织中，志愿者起着不可替代的作用。公益组织加强对志愿者的管理可以极大程度地提高工作效率，避免合规风险、运营风险、舆情及品牌风险等。

#### 案例 39：某公益组织志愿者管理不善，其志愿者收取受益人奖励金及好处引发组织风险

公益组织 A 的志愿者 B 帮助患儿家长整理线上筹款的相关资料，并且帮助家长进行筹款等工作。其帮助了较多家长并取得了一定的效果后，许多家长开始给 B 感谢金。此后，B 开始隐晦地暗示家长其需要回报，并对这部分患儿家长给与细致且有限地服务。一段时间后，其他家长将这一情况反馈给了组织 A，组织 A 要求 B 停止该行为，但 B 认为这是家长自愿的答谢，并不是强迫地行为，组织 A 没有权力干预。

#### 案例分析：

- 该组织对于志愿者的管理较为粗放，未在志愿者服务协议中对志愿服务的内容、双方的权责义务、应当遵守的行为规范等进行明确约定，导致志愿者在为组织提供服务的过程中牟取私利，且不服从公益组织的管理。同时，该志愿者的行为给公益组织造成声誉风险，影响组织的公信力。

#### 案例的风险启示：

- 该组织在与志愿者签订协议时应明确双方的权利与义务，规定志愿服务内容及对违反约定的处理及处罚方式，以此对志愿者进行约束，对于志愿者谋取私利等“红线”问题明确责任追究的流程，提高志愿者管理的有效性。



## 十二、 3.8.1 印章管理：不当使用印章引发纠纷

印章管理是保证组织治理的合规、维护组织财产安全的重要关口。印章保管使用不当，不仅影响组织的运营，还可能引发法律纠纷。

### **案例 40：印章不当使用造成某社会团体遭受法律纠纷并承担赔偿责任**

某社会团体副职负责人 A 向其朋友 B 借款，并写明借据和约定利息后加盖该社团公章。之后 B 将款项分批次打给副职负责人 A。此后，工作人员 C 将所接款项以“业务款”打入社团账户。次年，B 以该社团没有及时偿还借款和利息将其诉至法庭。经审理，法院通过加盖公章的借据和账户交易明细认可借贷关系的成立，判决该社团法人偿还借款。

#### 案例分析：

- 本案例显示该社团对于印章疏于管理，未对印章使用情况做出严格要求，导致了借贷纠纷。

#### 案例的风险启示：

- 公益组织应当建立印章管理方面的规章制度，明确印章的使用范围，对使用印章的材料经过严格审查，谨慎使用印章；建立印章使用台账，可对印章使用情况进行追溯，避免法律风险。

## 十三、 3.8.2 档案管理：示范性档案管理

公益组织完善的档案管理能力能够为组织提供重要的安全保障，因此，公益组织需要有完整的档案管理体系，还需要从业人员认真做好职责范围内的档案管理工作，使档案发挥其价值与作用，确保公益组织的健康发展。

### **案例 41：某基金会档案管理示范**

基金会 A 在软硬件设施上投入资金和人力，做好档案管理工作的基础。硬件设施包括独立的档案库房、智能电控档案柜、电子防磁柜、档案消毒柜和湿温度监控设备；软件设备包括档案管理系统和信息化平台，用以管理实体档案和共享电子档案信息。同时，基金会 A 指定了档案管理的归口管理部门，进行权责的划分，制定档案分类方案以及档案管理制度，完善档案管理体系，确保基金会档案管理的有效性。

#### 案例分析：

- 该基金会配备完善的硬件与软件设施，为档案提供了安全的物理环境，规避档案损坏和遗失的风险。同时建立电子化信息平台，规范档案保管与共享流程，确保档案使用的效率，使其发挥作用。

- 该基金会建立完善的档案管理制度，确保档案管理流程的规范性，保证档案的安全性与完整性，确保机构运营的合规性。

#### 十四、 3.9.1 合同管理制度：合同条款订立不当

公益组织在日常运营中存在诸多需要与第三方订立合同的情形。然而，由于专业资源的缺乏，公益组织在合同的洽谈、订立、签署、履行和终止过程中可能存在管控薄弱之处。

##### **案例 42：某基金会由于合同条款签署不恰当遭受资金损失**

基金会 A 因筹建社会公益性博物馆在民间收集有价值的藏品和展品。基金会 A 与某艺术品收藏爱好者 W 于某年签订了《合同书》，《合同书》约定：基金会 A 在合同签署后 5 日内付出一笔资金，W 在收到资金后将其收藏的大量藏品进行分类登记造册，并存放至基金会 A 指定的地点，双方共同组织国际国内专家进行分类鉴定。该基金会组织了相关鉴定专家开展了鉴定工作，鉴定结论显示该批藏品市场价值较低，不具有任何收藏和社会展示价值。而 W 组织另外的专家进行鉴定，得出的结果恰好相反，即藏品具有较高的文化艺术价值。诉讼中，就是否具有收藏价值的争议上，法院咨询有关鉴定部门后被告知，物品是否具有收藏价值和展示价值是无法鉴定的，对此国家没有标准，因此法院判定《合同书》目的无法实现，已无法继续履行，故双方签订的《合同书》应予以解除。W 应退还前期给付的资金。后来，因 W 名下无可供执行的财产，执行程序依法被终结。

##### **案例分析：**

- 本案例中的基金会可能存在合同条款订立不当的问题，在未能充分对于合同关键性目的达成共识情况下即进入合同签订和执行的阶段，并未慎重考虑合同是否能够履行，导致组织的公益财产遭受损失，增加了沟通成本，影响了公益项目目标的实现。

##### **案例的风险启示：**

- 公益组织大多缺乏合同管理职能，可能导致在合同的洽谈、订立、签署、履行和终止中缺乏规范和统筹管理。公益组织应根据自身的业务需求制定合同管理制度，包含合同模板的编制、合同审批、用章、变更解除、编号、登记、归档存储、以及借阅等流程，并明确规定各流程对应的职责和审批流程。尤其在关键性的业务条款上应由业务部门对于合作事项进行详细拟定，并由法务或外部律师审核后交由管理层进行审批。

#### 十五、 3.10.2 自主知识产权：项目模式被复制

自主知识产权管理是公益组织知识产权管理的关键内容，公益组织应避免由于自主知识产权受到侵犯而造成损失。

#### **案例 43：某公益组织项目模式被某基金会复制**

公益组织 A 是一家在一线扎根了五六年的草根组织，其通过多年的积累探索出了一套较好的乡村教育模式。基金会 B 是一家大型的公募基金会，其主动找到了组织 A，与其沟通希望为组织 A 提供资助，支持其模式的拓展。组织 A 认真地填写了申请书，并将项目的全套资料传给了基金会 B。但最终基金会 B 以战略调整为理由没有对组织 A 进行资助。第二年，基金会 B 自主开展了一个乡村教育公益项目，其模式 80%以上和组织 A 的项目类似。

#### **案例分析：**

- 基金会 B 以资助的名义获取了组织 A 的项目资料，并恶意抄袭，通过自身渠道优势在全国范围内进行推广，对组织 A 的知识产权构成了侵权。但由于组织 A 未进行项目品牌注册，故此模式的归属问题存在争议。如组织 A 决定通过法律途径维护自身利益，组织 B 可能面临法律风险，需对此侵权行为进行赔偿。

#### **案例的风险启示：**

- 公益组织应提升品牌意识，对自身相关的品牌和商标进行注册，明确知识产权归属。在与第三方合作时，保持职业的谨慎性。在此案例中，公益组织 A 应在协议中明确业务模式权属条款；并在签订协议前，应拒绝提供项目详细资料，或签订合作备忘录取得相关承诺后再发送项目详细资料。如发生被侵权行为且无法进行有效沟通时，公益组织 A 可使用法律途径维护自身利益。

### **十六、 3.10.3 他方知识产权：侵犯他方著作权**

公益组织知识产权管理中很多情况下涉及他方知识产权，应提高知识产权意识，避免组织侵犯他人知识产权而面临合规及法律风险等。

#### **案例 44：某公益组织侵犯著作权被法院判处停止侵权并赔偿经济损失的处罚**

基金会 A 在未经许可的情况下，在其官网上使用了 4 幅由公司 B 享有著作权的摄影作品。公司 B 发现后认为其合法权益受到了侵犯，将基金会 A 起诉至法院。基金会 A 称其使用图片的目的是呼吁公众保护文化遗产，未进行牟利活动，因此无需经过许可或支付报酬。法院认为涉案图片不符合合理使用他人作品的条件，因此判决基金会 A 停止侵权并向公司 B 赔偿经济损失。

#### **案例分析：**

- 该公益组织缺乏知识产权专业知识，相应的管理不规范，未能在征得著作权人同意的前提下使用图片，侵犯了著作权人的知识产权，进而导致合规及法律风险，面临含有经济赔偿在内的处罚。

#### **案例的风险启示：**

- 公益组织应当提高知识产权意识，在尊重他人知识产权的前提下合规使用照片、视频和文章等进行宣传、开展项目及筹款相关工作；使用相关作品时应当征得著

作权人的同意，获得正版授权后方可使用；相关引用或使用时应注明来源，转载需注明出处并提供说明。

# 附录

## 名词解释

名词	解释
区块链	区块链是分布式数据存储、点对点传输、共识机制、以及加密算法等计算机技术的新型应用模式。
RPA 机器人流程自动化	RPA (Robotic Process Automation)，指通过记录人在计算机上的操作，重复运行的软件，可以将办公室工作自动化，提高生产效率。
慈善信托	委托人基于慈善目的，依法将其财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理和处分，开展慈善活动的行为。
社会影响力债券	社会影响力债券 (Social Impact Bond)，也称作社会效益债券，是一种以社会成果为目的的新兴融资工具，为解决社会问题的预防性干预措施提供资金，从而减轻应对社会突发或更严重问题的压力。
风险	风险，是指事件发生的不确定性对组织实现其目标的影响。
内部控制	内部控制，是指由治理层、管理层和所有员工实施的一个过程，旨在为经营的效率和效果、财务报告的可靠性和相关法规的遵循提供合理保证。
风险管理	风险管理是社会组织或者个人用以降低风险的消极结果的管理过程，通过风险识别、风险评估、以及风险评价，对风险实施有效的控制。
萨班斯 (SOX) 法案	也称“上市公司会计改革与投资者保护法”。是美国政府出台的一部涉及会计职业监管、公司治理和证券市场监管等方面改革的重要法律。
COSO	COSO 是美国反虚假财务报告委员会下属的发起人委员会的英文缩写，专门研究内部控制问题，并发布《内部控制整合框架》。
数据管理	数据管理是利用计算机硬件和软件技术对数据进行有效的收集、存储、处理及应用的过程。
主数据管理	主数据管理描述了一组规程、技术和解决方案，用于所有利益相关方，如用户、应用程序、数据仓库、流程以及贸易伙伴，创建并维护业务数据的一致性、完整性、相关性以及精准性。
合规	合规是指组织的运营活动与法律、规则和准则相一致。
利益冲突	利益冲突管理是指切实防范利益相关方之间的利益冲突，促进组织规范发展。
舞弊	根据国际内审协会的《内部审计实务标准》，舞弊是指任何以欺骗、隐瞒或违背信用为特征的非法行为。这些行为不依靠暴力和胁迫。个人或组织为获取金钱、财产或服务，为避免付款或提供服务，或为获得个人或组织私利等目的都有可能舞弊。
公开募捐	根据《慈善法》，公开募捐是指慈善组织基于慈善宗旨向社会公众募集财产的活动。

名词	解释
定向募捐	根据《慈善法》，定向募捐是指慈善组织基于慈善宗旨向特定对象募集财产的活动。
职责分离矩阵	职责分离矩阵是指将组织内部岗位责任与权限相互分离，确保关键岗位有专人负责，组织内部分工达到相互牵制、相互监督的作用。
审批权限	审批权限表是指组织设立相应的职责负责审批组织内部事宜，确保所有事宜经过恰当的审批后，方可执行。

## 公益组织风险控制管理体系总体框架

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级	
1. 组织治理	1.1 使命、宗旨与战略	1.1.1 使命	1.1.1.1 愿景、使命与价值观	高	关键控制	
		1.1.2 宗旨和范围	1.1.2.1 组织的宗旨和业务范围	高	关键控制	
		1.1.3 战略管理	1.1.3.1 战略管理职能与制度	中	优化控制	
			1.1.3.2 战略目标和战略方案	中	优化控制	
			1.1.3.3 战略执行与监督	中	标准控制	
	1.2 治理机制	1.2.1 组织设立与终止	1.2.1.1 组织设立与变更	高	关键控制	
			1.2.1.2 办公环境与安全	中	标准控制	
			1.2.1.3 组织章程	高	关键控制	
			1.2.1.4 党建工作管理	高	关键控制	
			1.2.1.5 组织架构管理	高	关键控制	
			1.2.1.6 组织终止	高	标准控制	
		1.2.2 组织决策机制	1.2.2.1 议事规则管理	中	标准控制	
			1.2.2.2 审批与授权机制		优化控制	
			1.2.2.3 治理层会议机制		标准控制	
		1.2.3 监管与报告	1.2.3.1 沟通与重大事项报告机制	中	标准控制	
			1.2.3.2 监管与行业规范监督机制		关键控制	
			1.2.3.3 外部监管配合	高	关键控制	
		1.3 组织管理	1.3.1 组织规范管理	1.3.1.1 制度建设	中	标准控制
			1.3.2 年度工作计划与报告	1.3.2.1 年度工作计划管理	中	标准控制
				1.3.2.2 年度报告管理	高	关键控制
	1.3.3 组织道德		1.3.3.1 组织诚信、道德、伦理管理	中	优化控制	

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级	
		德和文化建设	1.3.3.2 组织文化建设	低	优化控制	
		1.3.4 品牌与传播	1.3.4.1 品牌管理制度和职责	低	优化控制	
			1.3.4.2 品牌建设	低	优化控制	
			1.3.4.3 品牌评估	低	优化控制	
		1.3.5 舆情管理	1.3.5.1 舆情管理制度和职责	中	标准控制	
			1.3.5.2 舆情监控及危机应对	高	关键控制	
		1.3.6 透明度管理	1.3.6.1 信息公开	高	标准控制	
		1.3.7 利益相关方与关联交易管理	1.3.7.1 利益相关方管理制度和职责	中	标准控制	
			1.3.7.2 利益相关方识别	高	关键控制	
			1.3.7.3 利益冲突机制与关联交易管理	高	关键控制	
		1.3.8 沟通机制	1.3.8.1 内部沟通机制	中	标准控制	
			1.3.8.2 外部沟通机制	中	标准控制	
		1.4 风控合规与监督	1.4.1 风险监控机制	1.4.1.1 风险的识别和应对	低	优化控制
			1.4.2 合规管理	1.4.2.1 合规管理制度与职责	中	优化控制
	1.4.2.2 合规管理计划及执行			优化控制		
	1.4.2.3 合规事件管理			标准控制		
	1.4.3 监督管理		1.4.3.1 监督制度与职责	中	优化控制	
			1.4.3.2 内部监督机制	中	优化控制	
			1.4.3.3 财务监督	高	关键控制	
			1.4.3.4 审计机制	高	关键控制	
			1.4.3.5 外部监督配合机制	低	关键控制	
2. 业务管理	2.1 项目规划		2.1.1 项目战略规划	2.1.1.1 项目战略规划的制定与审批	高	关键控制
		2.1.2 项目设计与可	2.1.2.1 项目设计	高	关键控制	
			2.1.2.2 项目可行性研究	高	关键控制	



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级
		行性研究			
		2.1.3 项目立项	2.1.3.1 立项及审批	中	关键控制
	2.2 筹资/物管理	2.2.1 筹资机制	2.2.1.1 筹资管理制度	中	标准控制
			2.2.1.2 公开募捐资格	高	关键控制
			2.2.1.3 筹资人员/团队管理	中	标准控制
		2.2.2 筹资目标	2.2.2.1 目标制定与审批	中	关键控制
		2.2.3 筹资策略、渠道及产品管理	2.2.3.1 筹资策略设计	中	标准控制
			2.2.3.2 筹资渠道管理	中	标准控制
			2.2.3.3 筹资产品	中	标准控制
		2.2.4 筹资计划	2.2.4.1 筹资计划的制定与审批	中	关键控制
		2.2.5 筹资活动	2.2.5.1 公开募捐方案备案	高	关键控制
			2.2.5.2 公开募捐活动-信息公布	高	关键控制
			2.2.5.3 公开募捐活动-互联网募捐	高	关键控制
			2.2.5.4 公开募捐活动-慈善拍卖	高	关键控制
			2.2.5.5 公开募捐活动-慈善义卖	高	关键控制
			2.2.5.6 公开募捐活动-慈善晚宴	高	关键控制
			2.2.5.7 公益网店	高	关键控制
			2.2.5.8 联合劝募	高	关键控制
			2.2.5.9 定向募捐	高	关键控制
	2.2.6 捐赠接受管理	2.2.6.1 背景调查	中	标准控制	
		2.2.6.2 捐赠动机识别与判定	中	优化控制	
	2.2.7 捐赠协议管理	2.2.7.1 签署与履行	高	标准控制	
	2.2.8 筹资监督	2.2.8.1 筹资进度监督	中	标准控制	

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级
		督与评价	2.2.8.2 捐赠收款管理	中	标准控制
			2.2.8.3 捐赠退款管理	中	标准控制
			2.2.8.4 成本控制	中	标准控制
			2.2.8.5 筹资方案调整	低	优化控制
			2.2.8.6 筹资评价	低	优化控制
		2.2.9 筹资披露与反馈	2.2.9.1 筹资披露管理	高	关键控制
			2.2.9.2 捐赠反馈机制	高	关键控制
		2.2.10 筹集物资	2.2.10.1 筹集物资管理	高	关键控制
		2.2.11 捐赠的特别事项	2.2.11.1 接受境外捐赠	高	关键控制
			2.2.11.2 股权捐赠管理	中	标准控制
	2.3 项目管理	2.3.1 项目管理制度	2.3.1.1 项目管理制度的制定与审批	中	标准控制
			2.3.2 项目实施方	2.3.2.1 项目实施方案制定与下发	高
		2.3.2 项目实施方案	2.3.2.2 项目财务管理制度	高	标准控制
			2.3.3 项目执行与质量管理	2.3.3.1 受益人/群体申请与审核	中
		2.3.3.2 受益人知情权管理		中	标准控制
		2.3.3.3 项目对内汇报管理		中	标准控制
		2.3.3.4 项目对外汇报管理		中	优化控制
		2.3.3.5 受益情况监督		中	关键控制
	2.3.4 项目服务商管理	2.3.4.1 项目服务商管理机制	中	标准控制	
	2.3.5 项目监督管理	2.3.5.1 项目监督机制	中	优化控制	
	2.3.6.1 项目结项程序规范	中	标准控制		

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级
		2.3.6 项目结项管理	2.3.6.2 剩余捐赠财产处置	中	标准控制
			2.3.6.3 项目结项评估	高	关键控制
			2.3.6.4 项目中止（项目非正常退出）	高	标准控制
	2.4 项目评估	2.4.1 项目评估机制	2.4.1.1 影响力评估制度	中	标准控制
			2.4.1.2 项目评估指标与方案	中	标准控制
		2.4.2 项目评估方式	2.4.2.1 项目内部评估	中	标准控制
			2.4.2.2 项目第三方评估	中	标准控制
		2.4.3 项目评估结果应用	2.4.3.1 项目评估结果应用	低	优化控制
	2.5 项目/捐赠物资管理	2.5.1 物资管理制度	2.5.1.1 物资管理制度和职能	中	标准控制
		2.5.2 库存物资管理	2.5.2.1 物资验收及入库管理	高	标准控制
			2.5.2.2 物资保管	中	标准控制
			2.5.2.3 盘点与减值管理	中	关键控制
				中	标准控制
			2.5.2.4 物资出库管理	中	标准控制
	2.5.2.5 捐赠/项目物资账务处理	中	标准控制		
	2.6 数据维护与管理	2.6.1 捐赠方数据管理	2.6.1.1 捐赠方数据库	高	关键控制
		2.6.2 受益人数据管理	2.6.2.1 受益人数据库	高	关键控制
	2.7 其他业务活动管理	2.7.1 其他业务活动	2.7.1.1 政府购买管理	中	标准控制
			2.7.1.2 涉外活动管理	中	标准控制
			2.7.1.3 境外援助	中	标准控制
			2.7.1.4 个案救助	中	标准控制

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级
		2.7.2 专项基金	2.7.2.1 专项基金管理	中	标准控制
		2.7.3 慈善信托	2.7.3.1 慈善信托管理制度	中	标准控制
			2.7.3.2 慈善信托的委托	中	标准控制
			2.7.3.3 慈善信托的接受委托	中	标准控制
3. 业务支持	3.1 财务管理	3.1.1 财务管理制度与职责	3.1.1.1 财务管理制度	中	标准控制
			3.1.1.2 财务管理职责	中	标准控制
			3.1.1.3 会计档案管理	中	关键控制
			3.1.1.4 职责分离	高	关键控制
		3.1.2 预算管理	3.1.2.1 预算管理流程	中	标准控制
			3.1.2.2 预算编制与批准	中	关键控制
			3.1.2.3 预算的执行与监督	高	关键控制
			3.1.2.4 预算调整	中	标准控制
			3.1.2.5 预算决算	高	关键控制
		3.1.3 收入管理	3.1.3.1 收入类别界定	高	标准控制
			3.1.3.2 收入核算	中	标准控制
			3.1.3.3 收入监控	中	优化控制
		3.1.4 成本费用管理	3.1.4.1 成本费用核算	高	关键控制
			3.1.4.2 成本费用监控	高	关键控制
		3.1.5 付款管理	3.1.5.1 预付账款管理	低	优化控制
			3.1.5.2 应付账款管理	低	优化控制
			3.1.5.3 付款流程	中	标准控制
		3.1.6 收款管理	3.1.6.1 收款管理流程	中	标准控制
			3.1.6.2 应收账款管理	低	标准控制
		3.1.7 报销管理	3.1.7.1 报销管理流程	中	标准控制
		3.1.8.1 借款管理制度	中	标准控制	

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级
		3.1.8 借款管理	3.1.8.2 借款监控	中	标准控制
		3.1.9 资金管理	3.1.9.1 资金流动性管理	中	标准控制
			3.1.9.2 对外借款管理	中	标准控制
			3.1.9.3 备用金管理	低	标准控制
			3.1.9.4 银行账户管理	高	关键控制
			3.1.9.5 银行对账管理	高	关键控制
			3.1.9.6 第三方支付账户管理	中	关键控制
		3.1.10 票据管理	3.1.10.1 支票、汇票管理	低	标准控制
			3.1.10.2 捐赠票据管理（含电子捐赠票据）	高	关键控制
			3.1.10.3 发票管理	中	标准控制
		3.1.11 投资管理	3.1.11.1 投资管理制度	中	标准控制
			3.1.11.2 投资资金管理	中	标准控制
			3.1.11.3 投资机构管理	高	关键控制
			3.1.11.4 投资方案决策管理	高	关键控制
			3.1.11.5 投资监控管理	中	关键控制
			3.1.11.6 投资收益核算	中	标准控制
			3.1.11.7 投资退出管理	中	标准控制
		3.1.12 税务管理	3.1.12.1 税务管理制度	中	标准控制
			3.1.12.2 税费申报和缴纳管理	高	关键控制
			3.1.12.3 免税资格管理	高	关键控制
			3.1.12.4 公益捐赠税前扣除管理	高	关键控制
			3.1.13.1 会计调整	中	标准控制
			3.1.13.2 关账检查	中	标准控制

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级
		3.1.13 财务报告	3.1.13.3 财务报告编制和审核	高	关键控制
			3.1.13.4 财务报表合并	中	标准控制
			3.1.13.5 财务分析管理	低	优化控制
			3.1.13.6 财务审计和披露	高	关键控制
		3.1.14 会计核算	3.1.14.1 会计账套及科目管理	中	标准控制
			3.1.14.2 账务处理与凭证管理	中	标准控制
	3.2 资产管理	3.2.1 资产管理制度	3.2.1.1 制度的制定与审批	中	标准控制
		3.2.2 固定/无形资产/IT资产管理	3.2.2.1 资产验收及确认	中	关键控制
			3.2.2.2 资产领用	中	关键控制
			3.2.2.3 资产内部转移/调拨	低	标准控制
			3.2.2.4 资产盘点与维护	中	关键控制
			3.2.2.5 资产处置	中	标准控制
			3.2.2.6 无形资产的入账与摊销	中	标准控制
	3.2.3 低值易耗品管理	3.2.3.1 低值易耗品的日常管理	低	优化控制	
	3.3 信息系统管理	3.3.1 信息化战略	3.3.1.1 信息化战略制定与审批	低	标准控制
		3.3.2 信息系统管理机制	3.3.2.1 信息系统管理职能与制度	中	标准控制
		3.3.3 信息系统总体控制	3.3.3.1 职责分离	中	关键控制
			3.3.3.2 程序开发及变更	中	标准控制
			3.3.3.3 程序与数据访问	高	关键控制
				高	关键控制
3.3.3.4 计算机运维			低	优化控制	
	中	标准控制			
			中	标准控制	

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级			
	3.4 隐私保护	3.4.1 个人信息与隐私	3.4.1.1 个人信息收集及隐私保护	高	关键控制			
			3.4.1.2 未成年人信息保护	高	关键控制			
	3.5 数据安全	3.5.1 数据管理制度	3.5.2 数据管理流程	3.5.1.1 数据管理制度的制定与审批	中	标准控制		
				3.5.2.1 数据字典定义及分类	中	标准控制		
				3.5.2.2 数据加密机制	中	标准控制		
				3.5.2.3 数据存储介质管理	中	标准控制		
				3.5.2.4 数据备份管理	中	关键控制		
				3.5.2.5 数据访问管理	中	关键控制		
				3.5.2.6 数据安全意识管理	中	关键控制		
				3.5.3 主数据管理	3.5.3.1 主数据访问管理	中	标准控制	
					3.5.3.2 主数据维护管理	中	标准控制	
				3.6 采购与外包管理	3.6.1 采购与外包管理制度与职责	3.6.2 供应商与承包商	3.6.1.1 制度与职责	中
	3.6.2.1 供应商及承包商管理	中	标准控制					
	3.6.3 采购及外包计划	3.6.3.1 采购及外包计划制定与审批	中				标准控制	
		3.6.4 采购执行	3.6.4.1 采购及外包申请审批				高	关键控制
			3.6.4.2 采购及外包合同管理				高	关键控制
			3.6.4.3 服务及外包过程监督				中	标准控制
	3.6.4.4 采购及外包验收		高				关键控制	
	3.7 人力资源		3.7.1.1 员工管理制度				3.7.1.1 员工管理制度	中

一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级
		3.7.1 员工管理	3.7.1.2 员工职责管理	中	标准控制
			3.7.1.3 职责分离	高	关键控制
			3.7.1.4 人力资源年度计划	中	标准控制
				低	优化控制
			3.7.1.5 员工招聘	中	标准控制
			3.7.1.6 员工合同管理	高	关键控制
			3.7.1.7 员工入职管理	中	标准控制
			3.7.1.8 考勤管理	中	标准控制
			3.7.1.9 绩效管理	高	关键控制
			3.7.1.10 薪酬福利	高	关键控制
				高	关键控制
			3.7.1.11 培训发展	中	标准控制
			3.7.1.12 轮岗、调岗与晋升	中	标准控制
			3.7.1.13 离职	中	标准控制
		高		关键控制	
		中		标准控制	
		3.7.1.14 人员安置管理	中	标准控制	
		3.7.2 志愿者管理	3.7.2.1 志愿者管理制度	中	标准控制
			3.7.2.2 志愿者招募管理	中	标准控制
				高	关键控制
	3.7.2.3 志愿者日常管理		中	标准控制	
	3.7.2.4 志愿者培训		低	优化控制	
	3.7.2.5 志愿者权益		高	关键控制	
	3.7.2.6 志愿者评价	低	优化控制		
	3.7.3 人力资源数据库	3.7.3.1 人力资源数据库管理	中	标准控制	
	3.8 档案与印章管理	3.8.1 印章管理	3.8.1.1 印章管理制度	中	标准控制
			3.8.1.2 印章使用管理	中	标准控制
		3.8.2 档案管理	3.8.2.1 档案及证照管理制度	中	标准控制
			3.8.2.2 档案及证照保存管理	中	关键控制
				低	优化控制
				中	关键控制



一级流程	二级流程	三级流程	四级流程	风险分级	控制分级
			3.8.2.3 档案及证照借用管理	低	优化控制
	3.9 合同管理	3.9.1 合同管理制度	3.9.1.1 合同管理制度	中	标准控制
		3.9.2 合同管理的执行	3.9.2.1 合同模板的制定与审核	高	关键控制
			3.9.2.2 合同拟定审批管理	中	关键控制
			3.9.2.3 合同执行监控	中	标准控制
		3.9.3 合同变更及终止	3.9.3.1 合同变更及终止	中	标准控制
	3.10 知识产权管理	3.10.1 知识产权制度	3.10.1.1 知识产权制度	中	标准控制
		3.10.2 自主知识产权	3.10.2.1 保护自身知识产权	中	标准控制
		3.10.3 他方知识产权	3.10.3.1 合理使用他方知识产权	中	标准控制

## 参考文献

- [1] 谢晓霞. 民间非营利组织财务管理理论与实务 [M]. 经济管理出版社, 2013 年 11 月第 1 版
- [2] 徐本亮. 社会组织管理精要十五讲 [M]. 上海社会科学院出版社, 2018 年 7 月第 1 版
- [3] 叶龙. 社会组织税收筹划及实操指南 [M]. 北京联合出版社, 2017 年 6 月第 1 版
- [4] 李水金. 中国非营利组织管理 [M]. 首都师范大学出版社, 2015 年 12 月第 1 版
- [5] 王冬芳. 慈善项目管理 [M]. 中国社会出版社, 2014 年 9 月第 1 版
- [6] 王名. 慈善组织与慈善项目 [M]. 中国社会出版社, 2017 年 7 月第 1 版
- [7] 中华人民共和国民法法律法规全书. 中国法制出版社, 2019 年 1 月第 5 版
- [8] 林文漪. 社会组织劳动法实务与风险防范 [M]. 上海复恩社会组织法律服务中心出品. 法律出版社, 2016 年 6 月第 1 版
- [9] 中国基金会法律风险报告 [R]. 北京致诚社会组织矛盾调处与研究中心
- [10] 基金会中心网. 基金会透明度蓝皮书: 中国基金会透明度发展研究报告 (2013). 社会科学文献出版社, 2013 年 7 月第 1 版
- [11] 王名. 王超. 非营利组织管理 [M]. 中国人民大学出版社, 2016 年 1 月第 1 版
- [12] 张明辉. 周筱姿. 公益立项时间之路 (第二版) 非营利组织之设立与管理实务 [M]. 财团法人资成教育基金会, 2016 年 3 月第 2 版
- [13] 谢晓霞. 非营利组织财务管理-案例解读 [M]. 中国公益研究院, 2012 年 12 月
- [14] 邓国胜. 民间组织评估体系 [M]. 北京大学出版社, 2007 年 8 月第 1 版
- [15] 公益组织-素质能力库 2.0 及应用手册. 中国基金会发展论坛, 墨德瑞特, 招商局慈善基金会
- [16] 中国内部审计蓝皮书 [M]. 中国内部审计协会, 2014
- [17] 彼得·德鲁克. 非营利组织的管理 [M]. 机械工业出版社, 2016 年第 1 版
- [18] 中国内部审计协会. 审计署内部审计科研课题研究报告 [M]. 中国时代经济出版社, 2015 年 2 月第 1 版
- [19] 中国公益慈善筹款伦理实操指引手册. 南都公益基金会, 浙江敦和慈善基金会, 上海静安区方德瑞信社会公益创新发展中心, 北京师范大学社会公益研究中心, 2018 年 12 月
- [20] 全国内部审计理论研讨优秀论文集 [C]. 中国内部审计协会, 2014
- [21] 内部控制: 整合框架. 2013 / 美国 Treadway 委员会发起组织委员会 (COSO) 发布; 财政部会计司组织翻译 - 北京: 中国财政经济出版社, 2014. 8

## 后记与鸣谢

时光如梭，转眼间 2019 已经迈入了岁末。从 2018 年 8 月起，公益组织风险控制主创团队秉承普华永道中国“营造社会诚信，解决重要问题”的使命，怀着对中国公益事业满腔热忱和对公益组织管理诸多不易的理解，通过一年陆陆续续、虽然艰苦但从未间断的工作，终于可以将这套专门为中国公益组织量身打造的风险控制管理体系正式推出。或许不完美，也肯定有遗憾，但是赤子情怀，初心不变。我们也坚信千里之行，始于足下，这，仅仅是一次出发。

回首这一路，主创团队在理论上，结合国际国内普遍认可的风险控制框架，将公益组织可能面临的风险进行了全方位的分析、评估和整理，并在此基础上开始管理体系的搭建；在内容上，紧密结合我们多年从事公益组织咨询的实操经验，大量引用实际案例，不断丰满和调整这套管理体系，使得它更加实用，更具可操作性。在相关性上，我们在项目之初，就邀请了第三方进行独立的市场调研，了解来自公益组织一线真实的声音；并在公益行业评估支持平台的鼎力协助下，一年内先后组织两次公开的公益组织沙龙活动，平行试水，深度调研公益行业需求和反馈；在质量把关上，我们还组织了行业内经验丰富的专家小组，通过多次阶段性的专家审阅和点评，不厌其烦的研究、讨论和不可数计的修改与完善，终于可以在今天，看到这套凝聚了各方之力、多方心血的公益组织风险控制管理体系 2019 第一版如期面世。

成稿不易，我们衷心感谢所有同事和同仁一年来无私的付出和默默的贡献：

感谢公益行业评估支持平台，没有平台的搭建和委托，也不会有我们创作这个管理体系的触动和体系的诞生。平台不仅借助品牌号召力邀请行业内专家参与创作，身体力行地提供意见，还与我们一同努力，举办沙龙，策划及执行发布会，与我们肩并肩一路走来。

感谢公益行业和风险控制行业的专家们（名次顺序不分先后）：明德公益研究中心项目经理陈斯、内蒙古老牛慈善基金会法律事务部部长程会田、东北财经大学副教授樊子君、北京市中咨律师事务所律师及北京市西部阳光农村发展基金会监事郭然、安达风控研究中心主任李素鹏、浙江敦和慈善基金会副秘书长孙春苗、恩友理事及德泰兰创始人王亮、深圳壹基金公益基金会研究与评估部主任熊晓芹、及深圳市迪博企业风险管理技术有限公司创始人和董事长胡为民；感谢明德公益研究中心主任王彩霞

对有关项目评估的风控点与案例提供资源支持；特别感谢公益行业评估支持平台秘书处的冀岩和李芳对本管理体系的诞生过程所作出的贡献。为保质保量完成这个体系，他们献计献策，认真把关。真正做到知无不言，言无不尽。

感谢独立第三方 ABC 美好社会咨询社对该管理体系开展的事前市场调研，和所出具的客观调研报告。他们的搜集和观察使得主创团队第一时间获得真实的市场需求和反馈，有效地辅助了主创团队对该管理体系的精准开发和持续完善；感谢在本管理体系搭建过程中分享经验和提供支持的包括自然之友、北京市西部阳光农村发展基金会在内的诸多公益组织。

最后，要感谢主创团队的每一位小伙伴和在创作过程中献计献策的每一位普华专业人。感谢他们在繁忙的工作和生活之余，总能在他们的必做事项里为此项目预留一份专属的时间和专注。作为普华永道这个专业服务机构的一员，能够借助这项有意义的工作发挥我们的绵薄之力，能够在整个过程中不畏困难协同作战，帮助推进中国公益行业的进步和发展，令我们深感荣幸和自豪，也为我们的职业生涯留下浓墨重彩的一笔。

作为管理体系的第一版，主创团队上下竭尽所能完成此稿。然而由于精力及时间等客观条件限制，本管理体系仍存在很多的不足和遗憾之处，还恳请公益行业同仁们持续指正、不吝修改。不积跬步，无以至千里，我们相信这套集结了众多公益同仁的心血之作一经问世，会从公益事业的广袤田野中汲取更多的营养，日益茁壮、健全、智能化，切实赋能于中国众多的公益组织，见证中国公益事业长足发展。

谨以此集体的结晶，献给奋斗在一线的中国公益人和公益组织。

如您有任何建议意见，请通过以下邮箱进行反馈：

[pwc.corporate.responsibility@hk.pwc.com](mailto:pwc.corporate.responsibility@hk.pwc.com)

©2021 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入 <https://www.pwc.com/gx/en/about/corporate-governance.html>

本文档中的信息仅供一般参考之用，既不可视为详尽的说明也不构成由普华永道或任何其他普华永道网络中的成员机构所提供的法律、税务或其他专业建议或服务。普华永道没有责任就法律、本文档所依据理论及实际操作的变化进行相关资料更新。当普华永道向您提供相关电子档的文档时，普华永道不因此和您或任何第三方之间形成任何审慎责任或合同关系。因此，普华永道不因任何人依赖此文档而承担任何责任。在有所举措前，请确保向您惯用的普华永道客户服务团队或您的其他顾问获取针对您

具体情况的专业意见。普华永道对本文档中所述风险控制管理体系的有效性不做任何承诺和保证。

本文中的主要内容是于 2019 年 11 月 7 日根据截至当日可获得的资料以及当时有效的法律编制而成的；2021 年 1-4 月，基于截止 2021 年 2 月 10 日可获得的资料以及当时有效的法律，我们对体系中的部分内容做了更新，并对部分内容做了校正。普华永道不对发布或引用本文档的任何第三方或其产品、服务或行为做出任何