

团 体 标 准

T/ZCL XXX—XXXX

慈善组织理事会良善治理指南

Guidelines for good governance of the council in charitable organization

(征求意见稿)

XXXX - XX - XX 发布

XXXX - XX - XX 实施

中国慈善联合会 发布

目 次

前言.....	II
1 范围.....	1
2 规范性引用文件.....	1
3 术语和定义.....	1
4 治理原则.....	1
5 使命忠诚.....	2
6 领导力与治理效能.....	2
7 会议治理.....	2
8 治理良知.....	2
9 风险控制.....	3
10 开放与公信力.....	3
附录 A（资料性）慈善组织理事会制度自检清单.....	4
附录 B（规范性）慈善组织理事会成员职责.....	5
附录 C（资料性）慈善组织理事会会议过程指引.....	6
参考文献.....	10
表 A.1 慈善组织理事会管理制度要素清单.....	4
表 A.2 慈善组织理事会审批制度清单.....	4
表 B.1 慈善组织理事长职责.....	5
表 B.2 慈善组织理事职责.....	5
表 C.1 慈善组织理事会会议记录模板.....	6
表 C.2 慈善组织理事会议事规则备忘表.....	8

前 言

本文件按照GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利，本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中国慈善联合会提出。

本文件由中国慈善联合会团体标准化技术委员会归口。

本文件起草单位：广州悦尔公益基金会、东莞职业技术学院、中国慈善联合会、广州市普爱社会工作服务社、北京中银（深圳）律师事务所、邵阳小善之翼公益协会。

本文件主要起草人：徐莎莎、刘嘉茵、吕宗恕、陈姗、陈冬青、杨濛、杨晓慧、刘国梁、邓文婷、关力、郑涵瑛。

慈善组织理事会良善治理指南

1 范围

本文件给出了慈善组织理事会在良善治理过程中的实践指南，包括治理原则、使命忠诚、领导力与治理效能、会议治理、治理良知、风险控制和开放与公信力。

本文件适用于基金会、社会团体、社会服务机构等各类慈善组织建设理事会治理制度，也适用于作为政府单位、行业组织、研究机构等对慈善组织理事会治理评价的指标。

2 规范性引用文件

本文件没有规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

慈善组织 charitable organization

依法成立、符合慈善法律规定，以面向社会开展慈善活动为宗旨的非营利组织。

[来源：MZ/T 211-2024, 3.10]

3.2

理事会 council

社会团体的会员（会员代表）大会的执行机构，在会员（会员代表）大会闭会期间领导社会团体开展日常工作，行使章程规定的职权，对会员（会员代表）大会负责。

基金会、社会服务机构的决策机构，按照其章程规定行使制修订章程、选举负责人、制定内部管理制度、决定分立合并或终止等职权。

[来源：MZ/T 211-2024, 3.15]

3.3

良善治理 good governance

理事会高水平治理的过程，指引理事会的治理行动不仅依法合规，并体现“参与、共识导向、尽责、透明、响应、有效和有效率、公正和包容性”的价值要求，以保证组织使命及公益目标的实现。

3.4

治理良知 integrity for governance

慈善组织理事会良善治理的核心，是指成员在决策及决策执行过程中，自觉遵循道德原则，以公共利益实现为导向，并致力于建设平等包容的组织文化。

3.5

利益冲突 conflicts of interest

理事会成员在履职过程中，其履行的理事职责所代表的组织利益与其自身利益之间存在冲突，可能损害慈善组织利益的情形。

注：利益包括经济利益或其他利益。

3.6

关联方交易 related party transaction

关联方之间转移资源、劳务或义务的行为，而不论是否收取价款。

[来源：MZ/T 211-2024, 3.41]

4 治理原则

慈善组织理事会良善治理宜秉持以下原则：

a) 以公益使命为共识；

- b) 明确治理职责和范围；
- c) 科学高效；
- d) 秉持治理良知；
- e) 可持续发展；
- f) 接受公众问责。

5 使命忠诚

理事会宜对慈善组织宗旨、使命、业务范围有清楚的共识和承诺，在治理实践过程中保持使命忠诚，包括但不限于：

- a) 定期评估慈善活动所处领域的需求变迁，以确定组织目标与公共利益的适配性；
- b) 定期评估、调整慈善组织的战略规划，以确保慈善组织实现其慈善宗旨；
- c) 确保成员能解释慈善组织的宗旨与目标；
- d) 确保成员认同慈善组织的公益使命和价值信念。

6 领导力与治理效能

慈善组织理事会宜具备有效治理能力，为组织发展制定符合宗旨的战略规划，良善治理实践内容包括但不限于：

- a) 理事会清楚自身职能定义，明晰理事会与会员（代表）大会、秘书处各自权责边界，根据组织需要及时更新下放权力的范围，并对授权及执行情况负有监督及最终责任；
- b) 理事会督促秘书处制定依法合规、适宜于现实需要的组织制度，并审批、发布组织制度以规范日常工作和组织的慈善活动（见附录 A）；
- c) 理事会明确理事长和理事会成员的各自职责（见附录 B），确保理事会成员积极参与理事会工作；
- d) 理事长指导秘书处定期向理事会汇报组织表现（如月报、半年报等）；
- e) 理事会成员宜包括捐赠人及社会代表，并设立准入退出机制；

注：理事会成员建议不少于5人、不多于13人。

- f) 理事会成员在知识、技能、经验等方面宜具有多样性，至少有一人具有与组织的主要慈善活动（如助学、助残、急救）相关的专业资质；
- g) 监事/监事会监督理事履行职责，当理事会或部分理事履职不力时指出问题。

7 会议治理

慈善组织召开理事会宜符合组织章程规定，理事会会议治理内容包括但不限于：

- a) 每季度至少召开一次理事会，每次会议三分之二以上理事出席；
- b) 理事长在理事会召开前跟理事会成员充分沟通，拟定理事会初步议程；
- c) 会议议程及讨论材料应在理事会召开前三日分发，理事会成员阅读材料并为会议做好准备；
- d) 会议过程应做好记录（见附录 C.1），理事、监事审阅会议记录并签名；
- e) 理事如不能亲自出席理事会，应向理事会请假，每年请假超过两次则进入罢免程序；
- f) 理事长秉持民主议事规则（见附录 C.2），引领会议讨论紧扣动议主题，并确保不同意见得到表达机会；
- g) 理事会成员在商议、决策过程中尊重和理解异见，努力在理事会中建立信任与团结的氛围，促成建设性的理事会文化；
- h) 监事列席理事会会议，如有违反法律及章程的会议情况应现场提出，并在理事会结束前发表监事意见；
- i) 会议结束后，理事长跟进决议执行情况，向理事会进行汇报。

8 治理良知

理事会以诚信行事，以公共利益为决策准绳，体现对平等、多样性、包容的价值追求，治理良知宜包括但不限于：

- a) 理事会成员心系组织使命，积极履行理事职责，参与理事会事务；
- b) 理事会成员以组织的最大价值实现为治理准则；
- c) 理事会宜制定成员申报利益冲突和忠诚冲突的程序，以及处理冲突的措施；
- d) 理事会宜制定民主决策管理制度，并定期评估是否存在权力失衡、权力滥用等问题；
- e) 理事会确保日常工作和慈善活动合规、有序开展，并符合关怀、包容、平等的价值理念；
- f) 理事会具有担负环境责任的良知，宜设立环境责任制度，在对日常工作及慈善活动的监管中确保环境责任的履行。

9 风险控制

理事会宜建立有效的风险控制框架，框架内容包括但不限于：

- a) 理事会每年至少一次审查组织表现，与其他同类型慈善组织进行比较性评估；
- b) 理事会建立健全财务管理和常规审计机制，定期评估收入来源的可持续性及其对组织的短期、中期、长期影响；
- c) 当理事会成员与理事会决策事项存在利益冲突或关联交易时，应退出会议商讨且不参与决策；
- d) 理事会对组织的重大计划、特殊计划进行专项风险评估，尤其是慈善活动涉及未成年人、弱势群体等受益人，或涉及慈善组织保值增值业务时。必要时参考第三方专业机构的评估意见。

10 开放与公信力

理事会宜建立组织制度确保组织运作透明，维护组织公信力，包括但不限于：

- a) 理事会应清楚辨识与本组织存在利益相关的主体，并制定与利益相关主体有效沟通的策略；
注：利益相关主体包括慈善活动受益人、员工、志愿者、理事、捐赠人、供应商、社会公众、政府主管部门成员等。
- b) 理事会应设立舆情监控和新闻发言人制度，并指导理事会成员与媒体和公众建立积极的关系，加强利益相关主体对组织的信心；
- c) 当组织制度、主营慈善业务发生重大变化时，理事会及时向利益相关方及社会公众公开信息；
注：信息披露渠道包括新闻发布会、自建网站、新媒体及传统媒体等。
- d) 理事会设立一个公开、透明、及时响应的投诉渠道，有效处理内外部投诉，在官网、公众号、年报等平台醒目标识；
- e) 在年度报告中披露理事会召开次数、出席率等；
- f) 本组织与商业组织进行善因营销合作时，要求合作方对该营销项目的转化率、销售数额或收益数额、捐赠数额等做出清楚的公众披露。

附 录 A
(资料性)
慈善组织理事会制度自检清单

表A.1给出了慈善组织理事会管理制度要素清单。

表A.2给出了慈善组织理事会审批制度清单。

表 A.1 慈善组织理事会管理制度要素清单

1. 理事会成员的权利与义务、任期规定
2. 理事准入资格要求及任命程序
3. 理事退出、罢免及补选程序
4. 理事会法定人数及出席要求
5. 会议议程编制和发布程序
6. 理事会决议程序
7. 会议纪要的准备和审批
8. 理事会内部常规沟通机制
9. 理事会对外沟通要求
10. 理事会报销与财务管理要求

表 A.2 慈善组织理事会审批制度清单

1. 理事会管理制度
2. 员工管理制度
3. 志愿者管理制度
4. 关联方管理制度
5. 财务管理制度
6. 采购管理制度
7. 预算管理制度
8. 常规风险监控及处理制度
9. 重大事项报告制度
10. 信息公开制度
11. 舆情监控和新闻发言人制度
12. 印章管理制度
13. 档案管理制度

附 录 B
(规范性)
慈善组织理事会成员职责

表B.1给出了慈善组织理事会理事长职责。

表B.2给出了慈善组织理事会理事职责。

表 B.1 慈善组织理事长职责

理事长需听取和理解广泛的观点，展现出对组织的领导力，使理事会能有效决策，具体有以下职责（在必要时可下放部分职责给其他理事或共同承担）：
A: 做好理事会年度安排，召集并主持会议
B: 与秘书处规划好理事会会议议程
C: 发展恰当的理事会成员，确保理事会具备能指导组织有效运营所需的知识、技能、经验
D: 确保理事做好履职
E: 把关组织重要职位（财务主管、总干事、秘书长等）的任命
G: 检查理事会决议是否得到执行
H: 代表组织参与公共活动
J: 督促秘书处制定组织制度，对秘书处提报的制度进行审批，并监督各项制度的实施状况

表 B.2 慈善组织理事职责

慈善组织理事会成员职责如下：
A: 按时参加理事会会议，会议前阅读材料，会议中积极讨论
B: 积极参与制定组织的战略规划
C: 监督财务状况并确定财务管理有明晰的责任制
D: 积极保障组织利益不受侵害
E: 对在履行受托人职责的过程中涉及的敏感信息保密，平衡好信息公开与保密之间的关系
F: 接受监事/监事会的监督，积极听取会员（代表）大会、秘书处等的意见和建议
G: 代表组织与捐赠人沟通，积极为组织的发展链接、筹备所需的人力、设施、项目、资金

附 录 C
(资料性)
慈善组织理事会会议过程指引

表 C.1 给出了慈善组织理事会会议记录模板。

表 C.2 给出了慈善组织理事会议事规则备忘表。

表 C.1 慈善组织理事会会议记录模板

XXX(组织名)第X届理事会第X次会议			
会议记录			
单位名称	xxx		
会议名称	xxx 第 X 届理事会第 X 次会议	会议类型	换届大会/年度会议/定期会议/特别会议
会议地点		会议时间	年 月 日
应到理事			
实到理事			
缺席理事			
应到监事			
实到监事			
列席人员	秘书处工作人员 XXXX		
会议 主持人		记录员	

会议纪要	<p>XXXX 年 X 月 X 日召开 xxx 第 X 届理事会第 X 次会议，大会应到理事会成员 名，实到理事会成员 名，因病因事请假缺席 名，超过理事会总人数的 2 / 3，符合规定人数。</p> <p>监事 xx 出席，符合相关规定。列席组织员工代表 名。现纪要如下：</p> <p>一、审议 XXXXXXXX</p> <p>全体理事审议相关材料后，讨论意见如下</p> <p>理事甲：</p> <p>理事乙：</p> <p>理事丙：</p> <p>.....</p> <p>根据章程及相关法律法规要求，会议表决通过《XXXXXXXXXX》。其中，赞成 票，反对 票，弃权 票，赞成票超过到会理事的一半，决议通过。</p> <p>二、审议 XXXXXXXX</p> <p>全体理事审议相关材料后，讨论意见如下</p> <p>理事甲：</p> <p>理事乙：</p> <p>理事丙：</p> <p>.....</p> <p>理事会认可 XXXX 工作成效，会议表决通过 XXXXXXXXXXXX。其中，赞成 票，反对 票，弃权 票，赞成票超过到会理事的一半，决议通过。</p> <p>三、讨论审议 XXXXXXXXXXXX</p> <p>经 XXXX 进行项目介绍，全体理事审议相关项目立项申请材料，讨论意见如下</p> <p>理事甲：</p> <p>理事乙：</p>
------	---

	<p>理事丙：</p> <p>.....</p> <p>会议表决通过《XXXXXXX》项目立项，即日起执行。其中，赞成票，反对票，弃权票，赞成票超过到会理事的一半，决议通过。</p>		
出席理事 签名			
列席组织 员工签名			
法定代表人签名		监事签名	

表 C.2 慈善组织理事会议事规则备忘表

商议动作	讨论用语示例	是否可打断 发言人	是否需 要附议	是否可 辩论	是否可 修正	所需票数
引入主要动议	“我建议我们考虑....”	不可	是	是	是	多数票
修正动议	“我建议对议案作出如下修正：...”	不可	是	是	是	多数票
推迟事项	“我建议我们将这一议题暂搁置，待至...再做讨论。”	不可	是	是	不可	多数票
结束辩论	“我提出，我们是否可以结束当前议题的探讨？”	不可	是	是	不可	多数票
反对程序	“请允许我提一个程序问题。”	可以	不需要	不可	不可	理事长决定
体会	“我建议休会，稍后...再继续。”	不可	是	不可	不可	多数票
结束会议	“我提出结束本次会议。”	不可	是	不可	不可	多数票

请求信息	“我想询问一个问题。”	不可	是	不可	不可	无需投票
推翻理事长裁决	“我提出应当重新评估主席判决。”	可以	是	是	不可	多数票
延长分配时间	“我建议我们将讨论时间延长...分钟。”	不可	是	不可	是	三分之二票
执行规则或指出 不正确程序	“请允许我就程序提出一个异议。”	可以	不需要	不可	不可	无需投票
搁置动议	“我建议将...议题搁置。”	不可	是	不可	不可	多数票
反对考虑某些不 妥当的事项	“我持反对意见，不建议现在讨论这个问题...”	可以	不需要	不可	不可	三分之二票
处理之前搁置的 事项	“我建议我们重新拿出先前搁置的...议题来讨 论。”	不可	是	不可	不可	多数票
重新考虑已经处 理的事项	“我建议我们对之前对...的决定进行重新 思考。”	可以	是	是	是	多数票
提前考虑未按计 划的事项	“我建议我们暂时搁置常规程序，优先考虑...”	不可	是	不可	是	三分之二票

参 考 文 献

- [1] 基金会管理条例（2004年3月8日中华人民共和国国务院令400号公布）[Z]
- [2] 刘宏鹏. 非营利组织理事会角色与责任研究——基于中美比较分析的视角[J]. 南开管理评论, 2006, (01): 103-112
- [3] 颜克高, 薛钱伟. 非营利组织理事会治理与财务绩效研究[J]. 商业研究, 2013, (10): 96-103. DOI:10.13902/j.cnki.syyj.2013.10.008
- [4] 刘宏鹏, 李少华, 朱虹. 非营利组织理事会治理结构与组织绩效研究——以全国性公募基金会为例[J]. 领导科学, 2016(14): 42-45. DOI:10.19572/j.cnki.ldkx.2016.14.013
- [5] 中华人民共和国慈善法（2016年3月16日第十二届全国人民代表大会第四次会议通过 根据2023年12月29日第十四届全国人民代表大会常务委员会第七次会议《关于修改〈中华人民共和国慈善法〉的决定》修正）[Z]
- [6] SZDB/Z 250-2017 深圳市社会组织评估指南
- [7] 广州市社会组织等级评估管理办法（穗社管规字（2020）4号）[Z]. 2020年3月3日
- [8] 李志艳. 高效理事会[R]. 资助者圆桌论坛, 2021
- [9] MZ/T 211-2024 社会组织基础术语
- [10] Australian Charities and Not-for-profits Commission. ACNC Governance Standards. [EB/OL]. (2021) [2024-04-05]. <https://www.acnc.gov.au/for-charities/manage-your-charity/governance-hub/governance-standards>
- [11] Charity Governance Code. [EB/OL]. (2024) [2024-04-05]. <https://www.charitygovernancecode.org/en/about-the-code-1>
- [12] Ministry of Culture, Community, and Youth of Singapore. Code of Governance for Charities and IPCs [EB/OL]. (2023-04-04) [2024-04-05]. <https://www.charities.gov.sg/Pages/Charities-and-IPCs/Manage-Your-Charity/Code-of-Governance-for-Charities-IPCs.aspx#>
- [13] United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. What is Good Governance [EB/OL]. (2009) [2024-04-05]. <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- [14] The National Council for Voluntary Organisations. Trustee roles. [EB/OL]. 2022-05-22 [2024-04-05]. <https://www.ncvo.org.uk/help-and-guidance/governance/what-is-governance/trustees-and-their-roles/trustee-roles/>
- [15] Wyatt, M著. A handbook of ngo governance[R]. 资助者圆桌论坛 译. 2020
- [16] Saj, P. Charity performance reporting: comparing board and executive roles [J]. Qualitative Research in Accounting & Management, 2013, 10(3/4): 347-368
- [17] Elmagrhi, M.H., Ntim, C.G., Malagila, J., Fosu, S. and Tunyi, A.A. Trustee board diversity, governance mechanisms, capital structure and performance in UK charities [J]. Corporate Governance: The international journal of business in society, 2018, 18(3): 478-508
- [18] Bellante, G., Berardi, L., Machold, S., Nissi, E., and Rea, MA. Accountability, governance and performance in UK charities [J]. International Journal of Business Performance Management, 2018, 19(1): 55-74
- [19] Chaney, I. and Dolli, N. Cause related marketing in New Zealand [J]. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2001, 6(2): 156-163