

崇上基金会内部矛盾处理制度

(2023年修订)

第一章 总则

第一条 为完善本基金会法人治理结构，健全内部纠纷解决机制，规范各类内部矛盾的排查、受理、调解、处置、归档全流程，防范因内部争议影响公益项目运营、财产安全及法人公信力，依据《中华人民共和国慈善法》《基金会管理条例》《社会组织登记管理条例》、民政部关于社会组织规范化建设相关指导意见及本基金会《章程》，结合本会实际，制定本制度。

第二条 本制度适用于本基金会所有内部主体之间产生的矛盾与争议，涵盖：

- 理事会、监事会、秘书处（执行机构）之间及内部成员争议；
- 理事、监事、专职工作人员、志愿者、派驻项目人员之间的履职与权益纠纷；
- 组织机构权责、议事规则、换届增补、人员任免相关争议；
- 资金使用、项目执行、采购招标、薪酬绩效、印章档案管理引发的内部矛盾；
- 违反章程、内部管理制度、廉洁纪律引发的履职冲突；
- 其他发生于基金会内部、影响治理与运营的争议事项。

第三条 核心原则

- **依法依规、依章治理**：严格遵循法律法规、监管要求及本会章程，不得突破公益底线与合规红线；
- **预防为主、前端化解**：常态化排查矛盾隐患，优先通过协商疏导在萌芽阶段化解争议；
- **分级处置、权责清晰**：按矛盾等级、涉及主体、影响范围分级处理，谁主管、谁负责；
- **中立公正、回避履职**：利害关系人强制回避，处理过程全程留痕、公开透明（涉密信息除外）；



- **公益优先、止损闭环：**处理过程不得妨碍公益项目实施、不得侵占基金会财产、不得损害捐赠人与受益人合法权益。

第四条 本制度为基金会核心内部管理制度之一，全体理事、监事、工作人员及参与内部治理的相关人员必须严格遵守。本制度与章程不一致的，以章程为准；与现行法律法规、监管规定冲突的，以法律法规及监管规定为准。

第二章 组织机构与职责分工

第五条 基金会设立常设内部矛盾处理工作组，形成“理事长总负责、副理事长分工负责、秘书长牵头协调、监事会全程监督、秘书处具体经办”的责任体系。

- **组长：**理事长。统筹重大矛盾处置，召集专项会议，推动多方达成一致意见；理事长无法履职时，由章程指定顺位负责人代行职权。
- **副组长：**副理事长、监事长。协助统筹，分管专项调解，监督程序合规性。
- **成员：**理事代表、监事、秘书长、财务负责人、合规专员；重大复杂事项可聘请外部法律、公益治理专家列席。

第六条 各主体核心职责

（一）理事会职责

审议重大内部矛盾处置方案；对涉及理事任免、权责争议、制度修订、大额财产相关的内部争议作出最终决议；审定重大矛盾处置后的整改与追责方案。

（二）监事会/监事职责

全程监督矛盾处理程序合规性；受理针对负责人、理事、财务人员损害基金会利益的投诉；对违规行为提出纠正意见；必要时召集内部争议调解会议，向业务主管单位、登记管理机关如实反馈问题。

（三）秘书处职责

负责矛盾线索受理、登记、初核、台账管理；组织日常调解、材料归档；落实理事



会、工作组作出的处置决议；开展常态化矛盾排查与制度宣贯。

第三章 矛盾分类与等级划分

第七条 按性质分类

1. **治理类矛盾**：理事会/监事会议事权限、表决效力、换届增补、理事资格、章程解释、机构分工等争议；
2. **履职类矛盾**：岗位职责、工作安排、绩效考核、人事任免、履职不作为/乱作为等冲突；
3. **财务资产类矛盾**：经费使用、捐赠分配、项目预算、采购招标、薪酬发放、资产处置、账目核查等争议；
4. **合规廉洁类矛盾**：涉嫌利益冲突、关联交易、违规报销、侵占挪用、泄密、利用职权谋私等问题；
5. **人际协作类矛盾**：工作人员、志愿者之间非制度性、非财产性的工作沟通与协作冲突；
6. **其他法定争议**：依法可通过调解、仲裁、诉讼处理的劳动、民事、治理纠纷。

第八条 按影响分级（三级）

一级（一般矛盾，蓝色）

仅涉及个别人员、不影响治理决策与项目执行、无财产风险、无舆情风险的日常协作、岗位职责争议，由秘书处牵头就地调解。

二级（较大矛盾，黄色）

涉及部门权责、项目执行争议、一般财务异议、人员奖惩争议；可能影响局部工作推进，存在轻微合规风险，由工作组副组长牵头调解，报备理事会、监事会。



三级（重大矛盾，红色）

涉及理事会表决效力、理事/负责人履职违规、大额资产与捐赠资金争议、涉嫌利益输送与侵占、印章档案失控、可能引发监管问责、舆情风险或外部立案的矛盾，由理事长牵头处置，启动专项核查，同步报备业务主管单位与登记管理机关。

第四章 处理流程与程序规则

第九条 总体处理路径

线索上报→登记台账→分级研判→回避启动→自主协商→组织调解→会议裁决/决议→整改执行→归档复盘；无法内部化解的，依法外部调解、行政协调或司法途径解决。

第十条 线索受理与台账登记

- 受理渠道：书面提交、邮箱、专用投诉通道、监事会直达反馈、日常排查发现；所有线索原则上要求**书面化**，载明当事人、事由、时间、证据清单、诉求。
- 秘书处设立《内部矛盾纠纷台账》，唯一编号管理，登记受理时间、涉及人员、等级、进展、办结结果、归档编号，做到全程可追溯。
- 受理时限：收到线索后 3 个工作日内完成登记、初步甄别并告知提交人。

第十一条 回避制度（强制执行）

存在下列情形之一的，相关工作人员、调解人、核查人员必须主动回避；当事人也可书面申请回避：

- 本人或近亲属为矛盾当事人、利害关系人；
- 与争议事项存在关联交易、利益冲突；
- 事前已公开表态、预先定性，可能影响中立性的；
- 其他依法应当回避的情形。

回避申请由工作组组长终审；组长需回避的，由监事长决定。



第十二条 分级处置流程

(一) 一级矛盾：自主协商+秘书处简易调解（时限 14 个工作日）

优先由当事人在 14 日内自行沟通和解；无法和解的，由秘书处指定专人主持简易调解，形成《调解备忘录》，双方签字确认后归档，不进入理事会审议流程。

(二) 二级矛盾：工作组正式调解（时限 21 个工作日）

由副理事长或秘书长牵头组织调解会议，听取双方陈述、调取制度与档案依据，出具《内部矛盾调解书》，明确事实认定、责任划分、整改要求、执行期限。调解结果抄送监事会备案。

(三) 三级矛盾：专项核查+理事会决议+监管报备（时限 30 个工作日，复杂可延期 15 日）

工作组启动专项核查，监事会同步监督取证；核查组出具《专项核查报告》及处置建议，提交理事会审议。涉及章程、重大财产、负责人履职的事项，须经理事会不少于三分之二理事表决通过形成正式决议。无法内部化解的，按规定引入外部调解、行政协调或司法程序。

第十三条 议事与表决规则

理事会、工作组处理矛盾争议时，遵循本基金会章程及董事会议事规则，采用中立主持、动议中心、权责边界清晰的议事机制；表决采用记名投票或书面表决方式，票数、异议意见、保留意见全部记入会议纪要，永久归档。

第十四条 证据与档案调取规则

处理内部矛盾应当以原始章程、会议纪要、财务凭证、合同文件、印章使用记录、人事档案、项目台账为核心依据；非经法定程序，不得篡改、隐匿、销毁档案资料。当事人可依法申请查阅与其争议直接相关的公开档案，涉密档案按审批流程调取。

第五章 结果运用、整改与纪律追责



第十五条 处置结果类型

- 和解结案：双方达成一致，签署和解文件，终止流程；
- 调解结案：工作组出具调解书，各方遵照执行；
- 决议结案：理事会就治理、人事、财务争议作出正式决议，具有内部约束力；
- 移送外部：涉嫌违法违纪、侵占挪用、职务违规的，移送监管机关、纪检机关或司法机关。

第十六条 整改与闭环督办

所有带有整改、纠正、追责要求的处置结论，由秘书处制定整改清单、时限清单、责任人清单，监事会督办验收；整改完成后形成闭环报告，纳入年度内控审计范围。

第十七条 内部纪律处分

在矛盾处理过程中查实存在下列行为之一的，基金会可依据章程及人事管理制度，对责任人作出约谈提醒、通报批评、岗位调整、暂停表决权、暂停理事/监事履职、解聘、提请罢免等处理：

- 故意隐匿、篡改、销毁证据与档案材料；
- 利用职权阻挠矛盾核查、打击报复举报人、证人；
- 违反回避规定、违规干预表决与议事；
- 在争议中擅自处置基金会资产、违规用印、对外发表误导性言论；
- 拒不执行理事会决议、生效调解书与整改要求；
- 存在利益冲突未申报、违规关联交易等廉洁风险行为。

第十八条 法律与监管追责

经查实涉嫌违法犯罪、侵占慈善财产、违规开展活动的，基金会立即停止相关人员履职，固定证据，向登记管理机关、业务主管单位报告，依法追究民事、行政乃至刑事责任。印章、证书被非法占有的，按章程及监管要求公告作废并通过法律途径追回。



第六章 保密、舆情与信息管

第十九条 保密管理

矛盾处理过程中的个人隐私、财务涉密数据、未公开核查意见、会议内部讨论内容属于内部涉密信息，参与人员不得对外泄露；违规泄密造成声誉或财产损失的，依规追责并承担赔偿责任。

第二十条 舆情管控

内部矛盾未形成正式公开结论前，任何人员不得擅自通过网络、媒体、社群发布碎片化信息；对外统一口径由理事长或授权发言人发布，避免误导公众、损害慈善公信力。

第二十一条 档案归档

每件矛盾案件形成受理单、证据材料、会议纪要、调解书/决议书、整改台账、闭环报告等全套卷宗，按基金会档案管理规定分类归档，保存期限不低于法定档案留存年限；重大三级案件卷宗永久保存。

第七章 预防、培训与年度复盘

第二十二条 常态化矛盾排查

秘书处每季度开展内部治理、人事、财务、项目、印章管理风险排查，梳理潜在矛盾点，提前修订制度、厘清权责、化解前置冲突，从源头减少纠纷发生。

第二十三条 合规培训

基金会将本制度纳入理事、监事、全体员工年度培训内容，重点讲解议事规则、回避要求、利益冲突申报、投诉渠道与禁止性行为，强化程序意识与公益合规意识。

第二十四条 年度复盘报告



每年年度理事会会议上，秘书处提交《年度内部矛盾处置与内控复盘报告》，披露全年纠纷数量、类型、成因、整改成效、制度漏洞，提出下一年度治理优化建议，纳入年度内控评价。

第八章 附则

第二十五条 制度解释权

本制度由本基金会理事会负责解释。

第二十六条 修订与生效

本制度经理事会审议通过后生效，修订须经理事会三分之二以上理事表决通过；原有相关内部规定与本制度不一致的，以本制度为准。

