

欢迎加入慈善团体生命周期调查

慈善总监办事处与慈善理事会正展开一项研究，对本地慈善团体的每一个生命周期进行分析。有了更清晰的生态景观，慈善总监办事处与慈善理事会更能够为业界提供针对性的支援。

我们和安永咨询私人有限公司携手展开这项调查，希望对有关慈善团体的策略与运作有宏观了解的董事会成员或主要管理人员（如：执行长、营运长、执行董事），能花上 20 至 30 分钟时间来完成这项调查。

问卷的叙词描述一个团体生命周期在不同阶段的情况。若贵团体的目前发展是介于两个层次之间，请您选择一个对贵团体的最佳描述。我们建议由执行董事或执行长回应这项调查】

基本问题

列表选项

请输入贵团体的名称（强制）	
请输入联络详情（即：联络人姓名与职位） 注：所提供的信息方便我们寻求澄清或跟进时联络他。（强制）	
请输入您的电邮（强制）	
请输入您的联络电话号码（非强制）	
贵团体的监管部门？（强制）	文化社区与青年部 (MCCY)
	卫生部 (MOH)
	教育部 (MOE)
	社会与家庭发展部 (MSF)
	人民协会 (PA)
	新加坡体育理事会
贵团体属于哪个领域？（强制）	艺术与传统
	动物福利
	社区
	教育
	环境保护或改良
	保健
	宗教
	社会福利
	体育
其他（请注明，如：青年）	
根据最新的财务报告，贵团体的常年总收入是多少？（强制）	25 万元或更少
	超过 25 万元，最高到 50 万元
	超过 50 万元，但低于 1000 万元
	1000 万元及更高
贵团体是公益机构 (IPC) 吗？（强制）	是/否
目前，贵团体共有多少位雇员？ 注：雇员是指参与有关慈善团体日常运作的人士，不论是受薪与否。如：执行董事或行政人员。（强制）	10 位雇员或更少
	超过 10 位，最高到 25 位
	超过 25 位，最高到 50 位
	超过 50 位，最高到 100 位
	超过 100 位

从下列领域里，请选择一个最能反映贵团体的描述（强制）

只供内部参考		起步	成长	成熟	式微	转型	终结
类别	次类别	第一层次	第二层次	第三层次	第四层次	第五层次	第六层次
活动计划 注：活动计划是指贵团体所提供的任何活动，服务或物品以达致其慈善宗旨。	所提供的活动计划。	由于是崭新和实验性，我们的活动计划很少。我们会一面做一面优化和修改大部分的活动计划。	我们有很多活动计划，其中至少有一项是鲜明和有别于市场上其他计划的本团体品牌计划。我们正在优化其他品牌计划以满足特定需求。	我们有一套健全与明确的活动计划，而且深受欢迎。我们会逐步提升这些核心计划，并且会客制化以满足特定需求。	我们有一套标准化的品牌计划，但是客户/受惠者人数正在减少。我们还未决定如何将未能达到效果的计划定向或修改。	我们活动计划的客户群/受惠者人数很少，正在失去价值性。我们正在检讨，并且有可能取消那些缺乏影响力的品牌计划以满足市场的新需求。	我们已经检讨活动计划，并判断无法将活动计划定向。我们已开始（或正在考虑）收盘或终结活动计划。
活动计划	受惠者（即：活动计划的参与者，我们的服务/物品受惠者）。	我们现有的受惠者主要是新受惠者，其中一小部分是常客。	我们正在扩大受惠的常客群，同时大幅度增新受惠者人数。	我们有固定的受惠常客群，偶尔会有新受惠者加入。	我们的受惠常客群正在减少，同时没有新受惠者加入。	我们的受惠常客群正在减少，在我们为活动计划定向时，我们也在寻找新的对象市场从而寻找新的受惠者。	我们失去大部分的受惠群，同时将现存的受惠者转介到其他机构以获得支援。
活动计划	评估与监控活动计划的影响力与成果。	非正式的监控活动计划以评估其可行性和市场范围。通过口头沟通经常收集对活动计划的反馈。	明确定期地监控活动计划，但还未明确制定具体措施。经常通过口头沟通以及反馈管道收集对活动计划的反馈，如反馈表格或电邮。	根据明确的措施监控活动计划的影响力与成果，并呈报给管委会或董事会。通过正式管道收集反馈，如反馈表格或电邮。	完全没有经常监控活动计划。没有收集对活动计划的反馈。	更经常与密切监控活动计划，以评估其可行性与定向的机会。通过各种管道经常收集活动计划的反馈，尤其是口头沟通管道，并且专注于寻找定向的途径。	我们正在（或考虑）收盘或终结我们的活动计划，因此不再监控或收集反馈意见。
活动计划	管理活动计划的结构与程序。	在没有具体结构的情况下展开活动计划，主要是针对某些社会课题。	正开始以明确的结构推展活动计划（如：开始制定正式的政策与程序）。	根据明确的政策与程序推展活动计划。这些政策与程序有正式文档，而且经由管委会/董事会批准，以及经常检讨。	虽然有设置明确的政策、程序和结构来管理活动计划，但这些都已过时，而且可能与日常运作无关。	虽然有设置明确的政策、程序和结构来管理活动计划，但我们正在改变这些政策与程序。	由于我们无法为活动计划定向，而且正在终结这些计划，因此，我们聚焦在确保完成剩余的计划而不是如何推展它（即：现有的政策与程序）。
监管/董事会	独立性与亲属关系 * 有关系是指个人联系与亲属关系，如：朋友或家庭成员。 主要管理人员是指主导日常运作的人士（如：CEO, COO, CFO, ED, 等等）。 CEO: 执行员 COO: 营运长 CFO: 财务长 ED: 执行董事	董事会成员既是团体有创办人，也是主要管理人员。董事会成员与主要管理人员有个人联系（如：朋友，家庭成员）。	董事会的多数成员和创办人与主要管理人员有关系。* 尽管如此，董事会正积极寻找与创办人和主要管理人员没有关系的新成员。	董事会的多数成员和创办人与主要管理人员没有关系*。同时，董事会也在寻找与创办人和主要管理人员没有关系的合适新成员。	董事会的多数成员和创办人与主要管理人员可能有或没有关系。* 董事会的多数成员任期很长，而且人数可能因为变动后没有填补而造成人数减少。	董事会的多数成员和创办人与主要管理人员没有关系*。有顾问、外界专业人士协助董事会重申如何振兴其团体。	大多数董事已经卸任或职，剩余的董事人数或许无法持续监管。

监管/董事会	制定决策 (策略方向与策略的整合)	董事会还未制定策略,但有明确的事业目标,更聚焦在活动的运作上以达到事业目标。 随着时间的转移,董事会可能会定向,寻找它的专长领域,因此,它在这个阶段尚未注重活动计划与策略的整合。	董事会已开始制定一些短期策略,并且在董事会会议上讨论和获得批准。 设法将策略和活动计划加以整合,但是,随着活动计划愈加明确,其策略也会随着调整。	董事会已制定长期的策略,并且在董事会会议上讨论和获得批准。 董事会会议持续监控其策略,以确保活动计划和策略能够整合。	董事会无法对未来的共同策略,达成协议,这阻绕了团体的成长与连续性。 以过时策略推展活动计划。	董事会正在寻求定向和制定新的策略方针以振兴其团体。 随着活动计划的定向,他们密切监控策略方针以求优化这两个领域。	董事会很少开会,也没有讨论任何前瞻性的策略,这是因为它已经停滞不前,并且考虑关闭它。
监管/董事会	多元	董事会成员之间的技能与经验非常相似,而且缺一些专业技能与经验。	董事会成员之间的技能与经验开始有互补性。董事会已经积极寻找和引进具有特殊行业经验的新成员,这是以往所欠缺的。	董事会成员之间的技能与经济有互补性,成员们之间兼容不同的行业经验以支持团体的宗旨。	由于任期长和没有更新董事会成员,他们之间的技能与经验已经过时。董事会不积极寻找和引进新成员。	由于任期长和没有更新董事会成员,他们之间的技能与经验已经过时。但是,董事会正在寻找一批全新的董事会成员以取代现有的成员。	已经不再考虑董事会成员之间的不同技能与经验,因为团体正在(考虑终止业务)。
监管/董事会	董事会与管理层的关系 管理层是指主导日常运作的主要管理人士(如:CEO, COO, CFO, ED等等)。 CEO: 执行长 COO: 营运长 CFO: 财务长 ED: 执行董事	董事会成员深度参与日常运作,而且董事会和管理层之间没有明确的分工。在某些情况下,董事会成员也是管理层成员(如:CEO, COO, ED)。	董事会成员参与日常运作,但已经采取步骤以明确区分董事会与管理层的角色。	董事会成员对重大事务给予监督、指导和批准,而管理层则负责日常运作。董事会成员与管理层的角色有明确的区分。	董事会成员参与日常运作,没有和管理层磋商(或得到其支持),董事会与管理层所执行的活动可能有出入及冲突。	董事会成员深入基层工作(如:接触利益相关者、寻找合适的董事会成员/管理层人员),从而为活动计划定向。在这点上,或许是因为还在寻找合适人选而未得到管理层的支持。	董事会成员已经不再积极参与日常的运作或对团体进行监督。
管理层与雇员	领导经验 管理层是指主导日常运作的主要管理人士(如:CEO, COO, CFO, ED等等)。 CEO: 执行长 COO: 营运长 CFO: 财务长 ED: 执行董事	管理层或许没有丰富的经验来经营(或领导)其团体,但他们非常乐意为团体奉献,并且愿意从工作中吸取经验。	管理层有些经营(或领导)慈善团体的经验,而且仍然在工作中学习和吸取经验。	管理层有深厚的经验来管理(或领导)慈善团体或非慈善团体。他们的领导风格是基于经验,而且非常有效。	管理层的领导经验已经过时,因此无法领导其团体。	管理层正开始重组其团体,从而引导雇员朝向团体的新策略方向。	管理层更聚焦于结束运作而不是日常运作。

管理层与雇员	雇员的任务与流动率	雇员必须是“全能”的，而且随时协助任何任务。 雇员一般上稳定，而且对团体很效忠，因为他们对团体的事业有强烈的认同。偶尔会有雇员因不认同团体的事业而有所流动。	有些雇员还必须是“全能”的，而且随时协助任何任务。但是，团体已经开始引进更多具有特殊技能的雇员来执行技术/专业任务。 团体需要更多人手来支援与日俱增的运作，因此引进新雇员。现有雇员欢迎新雇员，因为这可减轻工作负担。	雇员具有执行技术/专业任务的特殊技能。低度的任务重叠现象或跨部门部署。 雇员流动率一般上维持在健康水平。多数现任雇员对于在团体内工作感到稳定和舒适，也熟悉运作上的在求。	雇员没获得适当的指示，雇员在执行不同任务时缺乏协调（如：任务重叠，或没执行疏漏的任务）。 雇员流动率高，团体难以找到填补人选。现任雇员开始感到负担沉重，并且另寻出路。	雇员一般上是新聘需要向他们提供入门培训以了解团体的新策略方向。雇员或许需要是“全能”的，而且随时协助任何任务。 雇员流动率高，团体正在寻找认同其新策略方向的新雇员。管理层有意让无法认同新策略方向的现有雇员离职。	没有填补职位空缺，而且可能积极地精简和裁员。
管理层与雇员	义工	有人数不多，但非常积极的义工来支援团体及其事业。 同时，团体也在招募更多的义工。	义工人数持续增加，但大多数是属于临时性的义工。 同时，它正与其他团体合作以获得其义工的支援。	其义工人数众多，固定义工和临时义工互补以应付现有活动计划的需求。 团体和企业机构合作推展其品牌活动计划，从而继续它对义工的需求。	义工对团体及其事业失去兴趣，从而导致义工人数减少。可能还有少数忠心的义工还在积极支援现有的活动计划。	义工对团体及其事业失去兴趣，从而导致义工人数减少。团体正在寻找活动计划和招募义工策略的定向。	义工人数显著减少，而且对义工支援活动的需求也不多（因为结束活动计划）。
管理层与雇员	培训与发展	缺乏结构性的培训计划，大多数是在职培训。董事会、管理层只在有要求的情况下参加不定期培训。	团体正设法为董事会、管理层及其他雇员制定培训计划。与此同时，大多数培训是属于在职培训。	团体遵循其结构性的培训计划（即：雇员与董事会参与培训的计划），而且定期加以检讨。其培训计划涉及雇员、管理层与董事会成员。	团体虽然制定结构性的培训计划，但却是过时的，而且没有遵循它。	团体正在为其活动计划的策略以及整个团体寻求定向，并相应重新评估其培训需求与计划，确认其未来所需的相关技能。 这可能导致制定新的培训计划。	提供培训不是优先考量事项，因为团体正在（考虑）终结业务。
经营模式	经费来源	经费主要来自个人（即：创办人/联合创始人）或认可其事业的家庭成员与朋友。 我们积极寻找“天使”捐款人来支援我们的事业。	有些是来自活动计划的收入、拨款及认可我们事业的“天使”捐款人。但是，这些经费还是不够的。 我们正积极寻找扩大捐款人数的新策略，以及提高收入的固定性。	从活动计划收入、拨款与捐款获得固定与稳定的收入。 我们偶尔会寻找新的捐款人以扩大捐款人阵容。	捐款额和捐款来源的多元性已有显著的损失。 （即：活动计划收入与捐款）。	捐款额和捐款来源的多元性已有显著的损失。（即：活动计划收入与捐款）。 尽管如此，我们正在寻找新途径来增加活动计划收入与捐款。	尽管设法寻找收入的新途径，还是出现长期的捐款额与捐款来源多元性的损失。
经营模式	盈利与储备金	团体出现亏损，而且我们没有储备金。	团体正从亏损转为收支扯平，甚至有盈利。 我们正开始设立储备金。	团体一贯有盈利，而且有充足的储备金来渡过经济不景气（或疫情）。	团体从盈利转为亏损。动用储备金来维持运作。	团体一直亏损，正在寻找提高盈利的途径。动用储备金来维持运作，同时探索新的资金来源。	团体已经耗尽储备金，正在结束运作。
经营模式	跨机构合作*	很少和其他机构合作。	和其他机构有一些合作。	团体的核心业务是与其他机构合作。	和其他机构合作的数量正在减少。	和其他机构合作的数量正在减少。	已经终止与其他机构的所有合作计划。

	针对这问题，机构是指其他慈善团体、政府部门与机构以及企业机构，除非另有说明。	和其他机构有一些简单的合作，主要是政府机构（如：将受惠人推荐给有关政府机构以获得资助）。	除了和政府机构有基本合作以获得资助之外，团体也寻求与其他机构合作，从而更全面为受惠人提供支援。	除了和政府机构有基本合作以获得资助之外，团体也在其他领域和多个机构推展其品牌合作计划（如：不只是支援受惠人，也包括捐款、义工等方面）。	和其他机构的品牌合作计划已过期，但并没有讨论如何更新。团体也没用积极寻找新的合作方式。	尽管如此，考虑到它正为活动计划与策略定向，它积极寻找合作的新方式。若品牌合作计划与新策略不符，可能会考虑中断品牌合作计划。	
行政	行政功能	没有特定的结构来执行行政功能（如：向有关政府部门推介受惠人以获得支援/资助）	明确执行行政功能的固定结构在初建阶段（如：开始对以下行政功能制定正式政策：财务、采购、人力资源、利益冲突的管控等等）。	有明确的政策、程序和结构来执行行政功能。 这些政策与程序有正式文档，并且由董事会批准和定期检讨。	尽管有明确的政策、程序和结构来执行行政功能，但这些都经过时和不适用。	虽然有明确的政策、程序和结构来执行行政功能，但我们正在更换这些政策和程序。 此外，针对如何使用行政功能与新策略方向相符合，团体也征求外界的意见与咨询。	由于我们无法定向，而且正在终止会务，行政功能主要聚焦在终止会务和现有政策，因此，程序与结构已无关重要。
行政	价值链	行政功能单由一人或第三方供应商处理。	行政功能可能是由一组具有不同技能的雇员处理。 有时候，有些行政功能可能外包给第三方供应商以获得更好的支援（尤其是有财务上的局限）。	行政功能通常由内部雇员据他们各个的专长技能执行，而且各部门有明确的分工合作。 偶尔会将某些行政功能外包给第三方供应商。	由于团体内面对很高的雇员流动率，雇员无法支援的行政功能可能会外包给第三方供应商。	由于团体正在这新策略定向，考虑在短期内将行政功能外包，以及考虑在长期内聘请新雇员来执行这些功能。	由于团体正在结束业务，其行政功能主要聚焦要结束业务。
行政	使用科技	使有科技将行政功能数码化不是优先考量事项。	我们借用一些基利科技应用程序或系统来支援行政功能。	我们借用企业界广泛使用的综合系统来支援行政功能。 此外，我们已经进行数码化转型或正在进行数码化转型以精简和提高行政效率。	我们借用遗留下来的系统来支援行政功能。 使用科技将行政功能数码化不是优先考量事项。	我们借用遗留下来的系统来支援行政功能。但是，鉴于团体的新策略定向，我们将检讨这些行政功能。	由于终止业务而导致交易量很小。因此，使用科技已经不重要。