

服務質素標準 6

服務單位定期計劃、檢討及評估本身的表現，並制定有效的機制，讓服務使用者、職員及其他關注人士就服務單位的表現提出意見。

- 6.1 服務單位應制訂適當的工作計劃並記錄在案，作為其運作的指引及評估本身表現的基準。
- 6.2 服務單位備有政策和程序以收集及回應服務使用者、職員及其他關注的人士對其表現所提供的意見，而該政策及程序可供他們閱覽。
- 6.3 對於在檢討及評估過程中鑑定的服務表現或質素問題，應採取跟進行動。

A. 服務質素標準 6 概要－計劃、評估及收集意見

機構發展一套計劃、檢討及評估的例行常規是十分重要的。檢討及前瞻性計劃的過程中能夠幫助機構適應不斷轉變的環境下，亦有助機構發展一套可被員工、服務使用者、其家人及其他關注人仕；如義工、董事會及公眾人士所了解的機構未來遠景及計劃。

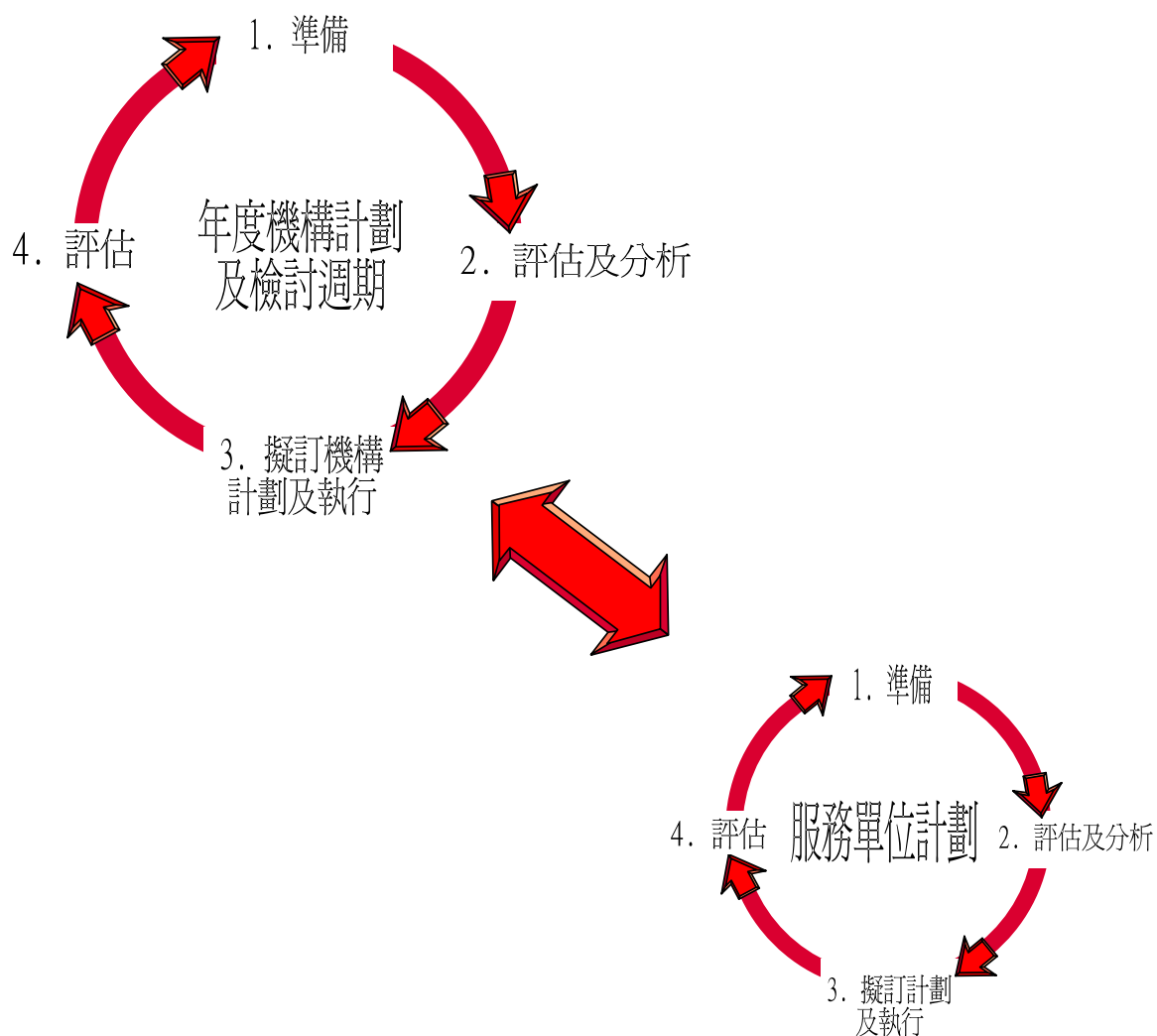
策略性計劃是一個由機構決定的高層次計劃，從而引導服務及工作計劃的方向，它具備策略性及機構整體的長遠目標，這些策略性計劃並非單單是服務及工作計劃的混合體，更精確地，這些服務及工作計劃應由策略性計劃中引申出來。

策略性計劃就如一張地圖，裏面清楚地表明機構期望達成的目的、目標及工作計劃。檢討及計劃的過程可以幫助機構去篩除眾多競逐機構寶貴時間及資源的分散元素，使機構有清晰的方向，能夠明確地集中運作。

機構要符合服務質素標準 6 的要求，

- 它的活動必須有堅實的基礎概念，這些概念可由定期性的表現評估、前瞻性計劃、融合服務使用者和員工的意見而形成組織的未來計劃所達致。
- 必須有定期性的計劃程序及架構去檢討－機構的使命是什麼？方向正確嗎？我們做得如何？
- 必須有整合及合時的規劃制度，例如策略性計劃，運作計劃及財政預算；及
- 必須有機制收集服務使用者、員工、及其他關注人士對機構表現的意見，以及作出回應。

眾多規劃模式及理想的計劃程序，其實都是一個共同主題的變種。下頁會有一個適合社會福利服務採用的規劃模式的圖解，圖解闡述在機構層面計劃過程的核心部份，以及它們與服務單位層面的關係。標準 6 旨在確保所有服務單位都有一個系統性的檢討及計劃過程，服務單位就滿足服務質素標準的要求，需要因應本身究竟是大機構的一部份，抑或是小型的個別服務，而採用不同的方法。



B. 符合服務質素標準 6 的基本條件

服務單位要符合標準 6，必須：

1. 制訂適當的書面工作計劃，並作為其評估本身表現的基準。

服務計劃的細則可因應服務性質的不同而作出調較，但是計劃除了要包含所推行的活動及所需資源，亦需闡明目標、評估成效的工具、以及評估的時限。這個計劃可引導服務單位的運作，和作為指定的時限內評估服務單位表現的依據。

如上一環節所述，個別服務單位的計劃與機構的整體策略性計劃亦應有聯繫。

評估表現可有三個不同的標準來源：

- 符合機構的特定情況及要求
- 與服務單位計劃的特定情況有關連
- 《津貼及服務協議》之要求

可是，要符合這標準，除了在《津貼及服務協議》的表現標準部份指明的輸出標準、必要的服務條件及成效標準，單位並不一定要發展新的指標。評估服務單位是否能達到此項準則，須視乎本身計劃的特定內容，及該計劃是否有執行。

2. 備有政策和程序以收集及回應服務使用者、職員及其他關注的人士對其表現所提供的意見。

這包括：

- 提供機會予服務使用者、員工及其他關注人士，發表對服務單位的意見
 - 收集意見的機制，例如調查、會議及面談
 - 處理收集回來的資料的過程
 - 回應意見的機制
3. 確保有關政策及程序得以實施而該政策及程序可供服務使用者、員工及其他關注人士閱覽。
 4. 對於在檢討及評估過程中鑑定的服務表現或質素問題，採取跟進行動。

在檢討過往活動和向服務使用者、員工及其他關注人士收集意見的過程中，可能會發現與服務單位表現及服務質素有關的問題，標準 6 要求服務單位能夠作出適當的行動去處理這些問題，並作出記錄。

C. 有助服務單位符合服務質素標準 6 的資源

本手冊載有以下資源，協助服務單位符合服務質素修訂標準 6 的要求：

- 服務檢討及計劃過程的指引
- 收集對服務單位表現的意見的政策範本
- 收集對服務單位表現的意見的程序制訂指引

這些文件可作以下用途：

- 作為服務單位首次制訂有關政策及程序的基準；或
- 作為服務單位在檢討及修訂(如需要)有關政策及程序時的核對清單。

服務檢討及計劃過程的指引闡述推行服務評估與未來計劃時的考慮要點，指引亦可協助你擬定檢討與計劃的程序。

除了關乎收集和回應服務使用者、員工及其他關注人士的意見所需的政策和程序外，此標準並不要求你有明文的政策及程序去進行服務檢討及評估。不過，我們認為明文的程序可確保有一個可靠的計劃週期，以及幫助你滿足《津貼及服務協議》和統計資料系統的呈報要求。

服務檢討及計劃過程的指引

每個服務單位都會制訂其計劃及檢討時間表以切合其獨特要求，規模較大的機構可能已有一套策略性計劃週期，包括服務單位層面的檢討及計劃。

我們制訂這份指引以協助規模較小的機構去著手開始其計劃及檢討過程。我們會以一個計劃過程模式去說明以及突出一些主要活動，以協助服務單位去制訂一套自己的程序。

制訂服務檢討及計劃模式時要考慮的之主要部份有：

- 計劃過程所採取的大概模式
- 進行計劃時的具體步驟
- 三份主要文件
 - 策略性計劃
 - 運作計劃
 - 財政預算

在以下環節，我們會逐一討論這些重要部份：

1. 計劃過程所採取的模式

我們在簡介部份已勾劃出一個計劃的大概模式，此方法會將機構計劃的發展與服務單位計劃的發展連繫起來。機構計劃為服務單位提供一個整體的方向，而服務單位的計劃亦應該與機構的計劃一致。

以下部份我們會詳述有關內容：

步驟 1 制訂機構計劃的準備

步驟 2 在機構層面評估及分析現時及未來的狀況

步驟 3 擬定機構計劃（包括三份主要文件：策略性計劃、運作計劃、財政預算）

步驟 4 制訂服務單位計劃的準備

步驟 5 參照機構的大概方向及針對的社群，然後評估及分析服務單位現時及未來的狀況

步驟 6 擬定服務單位計劃（包括三份主要文件：策略性計劃、運作計劃、財政預算）

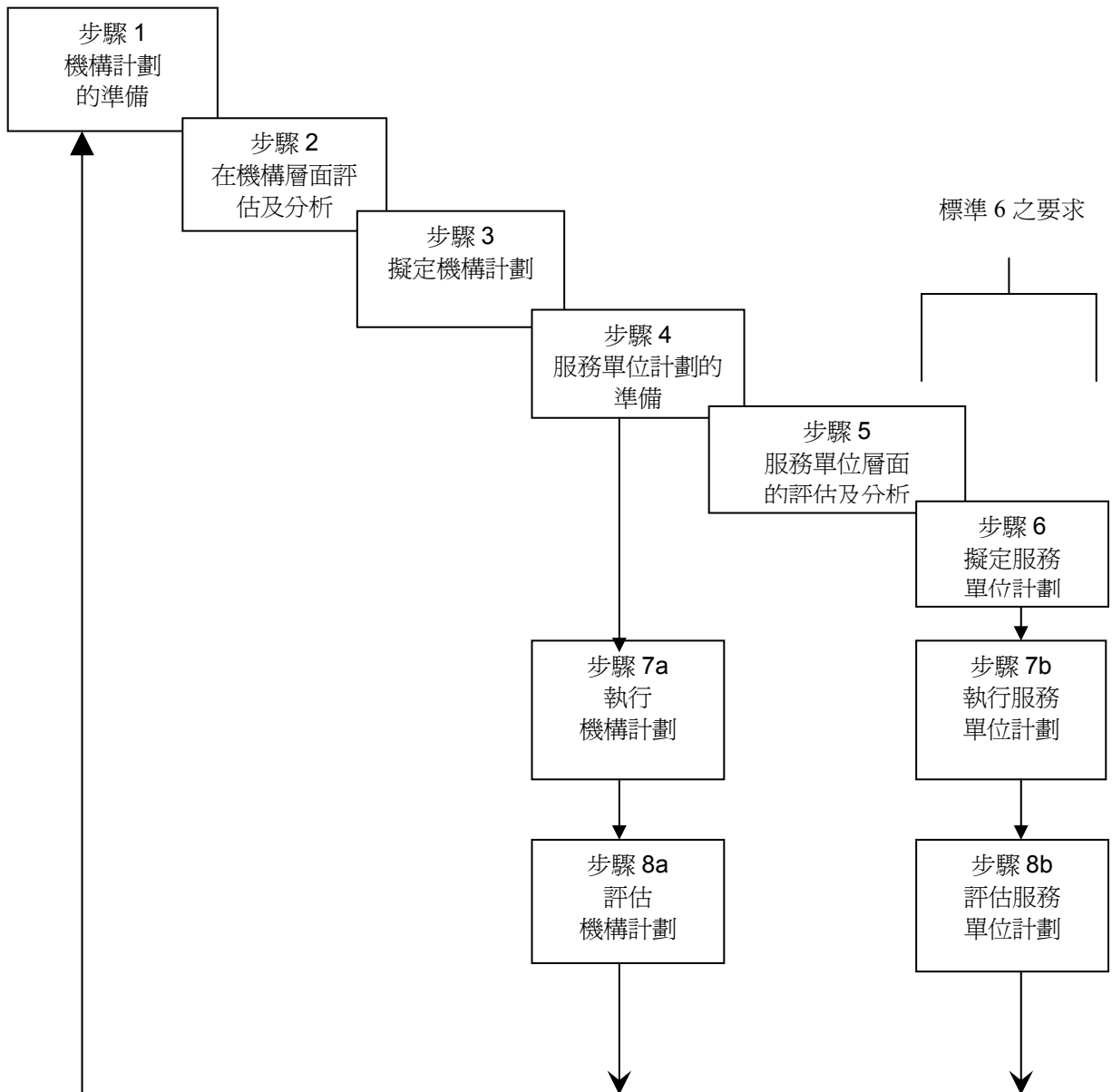
步驟 7a 執行機構計劃

步驟 7b 執行服務單位計劃

步驟 8a 評估機構計劃

步驟 8b 評估服務單位計劃

上述步驟在以下圖表加以說明



2.進行計劃時的具體步驟

在機構層面及服務單位層面推行的主要程序：

- 計劃程序的籌備
- 評估現時及未來的狀況
- 擬定計劃
- 執行計劃
- 評估計劃

我們在以下部份詳述這些主要程序：

主要程序	需注意的事項	問題
準備計劃的過程	<p>開首要處理的行政事宜 例如：</p> <p>時間及流程</p> <p>計劃程序</p> <p>參與者</p> <p>溝通</p> <p>促進討論者</p> <p>地點及開支</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 如何協調《津貼及服務協議》的要求、年度財政預算週期、員工假期和計劃要求? ▪ 計劃程序的頻密程度及深入程度 ▪ 計劃是用數星期的時間擬定，抑或在一個週末的退修會內完成? ▪ 誰會出席，及來自單位的那一個階層? ▪ 服務使用者如何參與? ▪ 我們如何知會員工、服務使用者及關注人士有關程序? ▪ 我們如何促進他們的貢獻? ▪ 我們期望他有甚麼技能? ▪ 內部抑或外界人士比較合適? ▪ 在那處舉行計劃會議? ▪ 計劃會涉及那些開支?
評估現時及未來的狀況	<p>如何搜集資料：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 現行狀況 ▪ 正在顯現的需要 ▪ 服務空隙 ▪ 組織價值的澄清 ▪ 環境評估 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 機構前景如何? ▪ 我們預測在未來六個月／兩年會發生的情況? ▪ 機構有沒有主導思想? ▪ 我們察覺到有甚麼新需要／未能滿足的需要? ▪ 怎樣量化／闡明這些需要? ▪ 外界環境有甚麼會發生?

主要程序	需注意的事項	問題
	如何： <ul style="list-style-type: none"> ▪ 檢討去年的工作成果及遇到的挑戰 ▪ 收集對服務單位表現的意見，包括服務使用者的評價 ▪ 檢討表現標準的達致情況 ▪ 檢視外界的機會和威脅，內部的強項及弱點 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 我們會有個甚麼成果？ ▪ 我們有沒有達致目標？如有的話，達致的情況如何？我們有甚麼應可以做得更好？ ▪ 誰是主要的關注人士？ ▪ 對他們而言甚麼為重要？他們如何判斷組織的成功與否？ ▪ 未來一年我們將會面對甚麼重要事項？
擬定計劃	內容： <ul style="list-style-type: none"> ▪ 策略性計劃 ▪ 運作計劃 ▪ 財政預算 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 請參考第 3 部分
執行計劃	如何分配推行計劃的職責，包括所需資源（如人力、財政、設備）	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 執行目標需要甚麼資源？ ▪ 何人會負責執行？ ▪ 需要甚麼財政預算分配？
評估計劃	監察目標達致進度及評估達致的成效，包括定期檢討和更新計劃	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 是否達致計劃中闡明的目標？ ▪ 自從制訂計劃後，有甚麼影響我們推行計劃的事情發生？ ▪ 計劃是否仍然可行？如否的話，有什麼地方需要重新制訂？ ▪ 我們的表現是否符合預期的水平？

3. 三份主要文件

服務檢討及計劃的週期中會產生以下三份主要文件

- 策略性計劃
- 運作計劃
- 財政預算

以下內容有助你組織在計劃過程中所產生的資料，服務單位的運作計劃應闡明為未來計劃的服務/工作、期望達致的目標、用作評估的工具以及時間表用評用。

策略性計劃：

這份文件應著眼於未來，包含機構內部有共識的未來行動及活動。這是經過有系統的評估、檢討及計劃過程所達致的成果。策略性計劃有反省作用，評估過去的工作，同時亦具前瞻作用，為未來三至五年制訂藍圖。除此之外，這還應該包括機構的使命及遠景，及目的及目標的推行細節與資源分配。

策略性計劃的重點應放在機構的層面，並關注其整體方向和目標，服務單位便可根據機構計劃訂出的優先次序，制訂本身的計劃。

主要部份	描述	在撰寫這部份時需要考慮的問題
使命宣言	一個清楚簡潔的宣言，表達出組織的重點	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 我們如何界定我們的目的? ▪ 有甚麼因素令這種服務有獨特的地方? ▪ 這些服務滿足甚麼基本需要?
目標	期望組織及其活動所達致的成效的一個大概定義	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 我們希望在今年達致那 2-3 個主要優先項目或重要主題?

運作計劃：

運作計劃由策略性計劃引申出來，將其中的目標、資源、責任及推行策略發展成特定的細節，從而引導機構／服務單位去達致策略性計劃中的優先項目。

機構的運作計劃亦以簡短的方式，涵蓋所有服務單位；在服務單位層面，運作計劃則應該較為明確及提供一個較盡的運作指引。

主要部份	描述	在撰寫這部份時需要考慮的問題
目標	由目的引申出來的目標，及包括成就的量化標準，焦點集中在何時及有多少	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 我們做甚麼去達致目標? ▪ 需要採取甚麼行動去完成目標?需要何時完成? ▪ 對象是誰? ▪ 需要甚麼資源以推行目標? ▪ 由誰推行目標? ▪ 需要甚麼財政預算分配?

財政預算

財政預算程序提供一個方法，決定用以推行單位計劃的財政資源，將資源分配予合適的範疇，及監察這些資源的運用。

收集對服務單位表現的意見的政策範本

〔加入服務單位名稱〕

1. 〔加入服務單位名稱〕致力〔加入所屬服務單位的使命，例如「提供家庭生活教育、以提升家庭功能、加強家庭關係、及防止家庭解體」。
2. 〔加入服務單位名稱〕認同服務使用者及員工參與的原則，確保向他們提供有關影響服務的問題的充分資料，及令他們知道本身對服務表現有表達意見及提供回響的權利。
3. 〔加入服務單位名稱〕決心透過持續的質素改善，維持高質素的服務，包括接收服務使用者、其家屬、員工及其他關注人士對服務及表現的回響，以及作出回應。
4. 〔加入服務單位名稱〕會經常進行搜集對服務表現的回響、意見及其他資料的活動，這些活動的形式會經過設計，以鼓勵服務使用者、其家屬、員工及其他關注人士的全面參與。〔加入服務單位名稱〕會盡力為服務使用者提供任何所需的幫助，以促進整個提供意見的過程。
5. 我們會以建設性的方法，運用從提供意見的機制得到的資料，持續改善服務及服務單位的整體表現，以滿足服務使用者不斷轉變的需要。
6. 本政策會發佈予服務使用者、員工及其他關注人士。

日期： 〔加入政策制訂日期〕

發佈： 〔加入政策發佈的方法及向誰人發佈〕

檢討： 〔說明政策會在何時及如何檢討〕

收集對服務單位表現的意見的程序制訂指引

1. 簡介

這份指引能夠協助服務單位根據標準 6 的要求，發展程序以推行有關收集對服務單位表現意見的政策。

2. 程序內容

收集意見的程序內容要視乎服務單位的性質，服務類型及規模，以下提供的內容需要進行檢討以適合你的服務單位的要求。

指引有五個重點：

- i. 重要資料的交流
- ii. 收集意見的途徑
- iii. 協助服務使用者提供意見的支援
- iv. 回應意見的渠道
- v. 收集得來的資料的處理

i 重要資料的交流

我們應該確保服務使用者、員工及其他關注人士能夠得到有關服務單位的重要事項的充分資料。

你的程序需要闡明如何達到目標，例如：

- 找出服務使用者、員工及其他關注人士所需的資料，包括：
 - 他們需要知道，或希望知道的資料，以促進評估的過程
 - 需要資料的頻密程度
- 建立定期準備及發佈資料的時間表
- 準備一套有助服務單位與服務使用者、員工及其他關注人士就主要問題溝通的策略
- 建立資料交流的途徑，例如年報、定期通訊、報告板、資料通告、定期會議或視像會議等；及
- 建立一套機制以指導服務使用者、員工及其他關注人士有關程序，以及告知他們對服務單位提供意見的權利。

ii 收集意見的途徑

無論從正式或非正式渠道收集的意見，對服務單位的質素保證活動都十分重要。

服務單位可以有多種途徑去收集或接收意見，但最重要的是單位能夠製造一個具信任和開放的氣氛，以鼓勵群眾能安心地發表他們的意見、關注或讚賞。服務單位需要在處理有關資料時保持敏銳，及盡其所能去回應合理的關注。你的程序應反映以上幾點。

收到的意見可能包括一個廣闊的範疇，由對服務單位的活動種類的意見，以至要求調整個別人士所接受的日常服務。

服務單位的程序應包括以下部份收集意見的活動及架構，你亦可以附上任何你認可的意見收集表格。

收集服務使用者及家屬意見的建議包括:

- 從非正式渠道收集意見；
- 個人需要的評估及檢討；
- 個別服務計劃會議；
- 出席委員會的服務使用者代表
- 服務使用者諮詢委員會至管理委員會
- 定期的聚焦小組
- 投訴與處理不滿的程序
- 事件報告的分析
- 問卷調查
- 活動/服務的意見表格
- 周年性的面談
- 院友委員會(院舍服務)
- 家長會(兒童及青少年服務)；
- 為服務使用者而設的電話及傳真熱線
- 意見箱

有關收集員工意見的建議包括：

- 離職面談
- 在員工會議上設立定期的議題
- 定期交予管理委員會的員工報告
- 投訴與處理不滿的程序
- 員工流動率的分析
- 事件報告的分析
- 問卷調查

除此之外，我們還可以從下列活動中收集其他關注人士的意見：透過面談及問卷調查收集義工的意見、透過面談及問卷調查收集公眾人士的意見；籌款活動的參予及捐款分析。

iii 協助服務使用者提供意見的支援

部份服務使用者在提供意見予服務單位時可能需要協助、例如他們的家屬，或服務使用者建議的支援人士都可能提供協助，服務單位應向這些人士保證，歡迎他們成為收集意見機制的一部份。另一方面，服務單位亦應該向服務使用者表明它在評估及檢討其表現時需要甚麼資料。

你的程序應包括服務單位提供支援的方法，這包括保證服務單位會製造有價值的機會予有關人士去提供回饋。

例如、這可包括保證:

- 每人有足夠的時間
- 會議的日期能切合服務使用者或其支援者
- 方便的地點
- 編排合適的場合

意見亦可從被推選或委派的代表處得到，例如服務單位的管理委員會可安排有服務使用者的代表，在這個情況下，服務單位則應該確保其他服務使用者有機會向這些代表提供意見及接收回饋。單位亦可能需要安排支援例如影印或電話連繫，以促進服務使用與其委派的代表的溝通。

iv 回應意見的渠道

你的程序應列明服務單位如何回應服務使用者、員工及其他關注人士的意見，包括：

- 服務使用者的諮詢會議
- 員工會議
- 報告板
- 通訊

v 收集得來的資料的處理

你的程序應闡明服務單位如何處理收集到的資料，作為收集意見程序的一部份。

部份資料與特定的個別人士、或與其個案紀錄與服務計劃有關。

其他資料則可能圍繞服務單位整體或某一活動項目，及需要分析及報告。你的程序應說明單位可如何處理資料，以及如何配合其他措施，例如員工

培訓需要分析（標準五），你可以用一個流程圖去說明整個管理程序。

你亦需要考慮以下事項：

- 資料的存放
- 資料的流通
- 資料保密程度
- 資料的處置

3. 互相參照

在這部分，服務單位應考慮所訂程序與服務單位其他程序的配合，以及突出互相關連的地方。例如：此指引與服務資料(標準一)、報告(標準三)、員工訓練(標準五)、知情的選擇(標準十二)及投訴(標準十五)的程序都有關。

4. 行政事宜

在這部分，服務單位必須列明：

- 程序制訂的日期
- 如何及向誰人發佈程序；及
- 如何及何時檢討程序。

- 完 -