

服務質素標準定標研究報告

2002 年

第一部分：定標研究程序與機制

第一章：導言

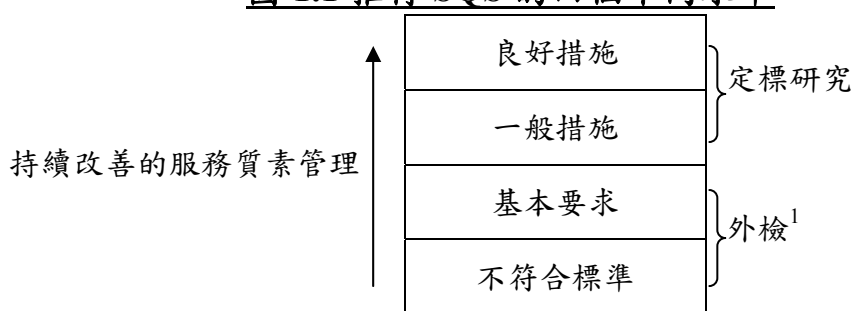
1 背景

- 1.1 社會福利署(下簡稱「社署」)於 2000 年 12 月委託香港大學專業進修學院，負責第三期服務質素標準(Service Quality Standards,下簡稱 SQS)推行的訓練及第一、二期 SQS 的定標研究工作。
- 1.2 定標研究於完成第三期服務質素標準推行訓練後，於 2002 年 3 月開展。
- 1.3 研究工作由香港大學社會工作及社會行政學系的副教授羅致光博士、研究主任李迦密先生及研究助理王翠珊小姐組成的研究小組負責。

2 何謂定標研究(Benchmark Study)

- 2.1 顧名思義，定標("Benchmark") 便是在時間系列上劃下記號，刻出在某時間進程中發展階段的位置。就服務質素標準進行定標研究，便如為其發展劃下里程碑。SQS 定標研究目標便是搜集有關推行 SQS 現況的資料。
- 2.2 在英文中，有"Benchmark with"的用語，意指作為服務提供者，在訂立服務質素目標時所參照的水平。簡單來說，我們可以定標於「基本」、「一般」、或是「良好」的水平(參照圖 1.1)。由於在 SQS 的評審工作中，「基本」要求已有清楚列明，定標研究便是協助服務提供者，知悉「一般」與「良好」的情況為何，以作為在制訂服務質素目標的參考。

圖 1.1 推行 SQS 的四個不同水平



- 2.3 定標研究並沒有一個價值的前設，不會假設服務提供者「應」定標於那一個水平。所謂「基本」要求，便是指一個可以接受的水平。就如一個普通學校測試中，合格可以是 50 分，平均分是 60 分，而優良者則有 70 分或以上。「基本」要求便如是合格的 50 分，「一般」水平如平均的 60 分，而「良好」水平便如超過 70 分。在符合成本效益的大前提下，機構在服務質素的定標水平，當然是愈高愈理想。
- 2.4 SQS 的目標是改善服務的質素。但在推行 SQS 時亦需要資源，而這些資源絕大部分都是來自推行直接服務的人力物力。換言之，投入推行 SQS 的人力物

¹ 「外檢」亦即是社署評估員到單位實地進行的評估工作，英文為 External Assessment。

力愈多，則會減少了投入直接服務的人力物力。所以，我們需要在資源投入中取得適當的平衡。不過，我們沒有一個簡易的方程式以計算適當的平衡，不同的機構和服務單位需要自行探索。一個明顯的變數便是機構除了 SQS 之外，還有多少其他服務質素管理的工作；假若其他服務質素管理的工作已有不少時，投入 SQS 的資源便可以減少。在第三階段 SQS 推行前的研究中，亦有不少機構表示，經過第一階段的經驗後，其在第二階段的推行策略上，調較了投入的資源和運用方法。

2.5 定標研究便可提供資料，既可容讓機構訂立推行 SQS 的目標，亦可提供參考資料，協助機構及服務單位改善其在其推行 SQS 時的工作。

3 研究目的

是次研究可算是在社會福利服務中的首次，作為一個先導研究，其目標有二：

- 3.1 發展一個定標的機制(benchmarking mechanism)作為日後持續改善 SQS 的推行；
- 3.2 透過收集在不同的服務環境(service settings)中「一般」和「良好」的 SQS 措施，為機構提供推行 SQS 的參考資料。

4 「一般措施」的定義

- 4.1 「一般措施」是指那些被廣泛推行的措施。表面上，應是一個統計的問題，但由於任何一項措施在不同機構或是不同服務中，在具體細節上都會出現差異。「一般」是一個概括的描述，包含著一個判斷過程，確認在不同的服務單位中都有「類似」的措施，便稱之為「一般措施」。單由研究小組成員作出判斷，可靠程度甚低。所以在運作上，我們運用專家小組(panels)，透過討論的過程，作一個集體的判斷。
- 4.2 在不同的服務類別中，一些措施的普及程度會有差異，甚至是對某些服務來說是不適用。在運作上，「一般措施」是指那些在適用範圍內，廣泛被推行的措施。

5 「良好措施」與「可借鑑的良好例子」

- 5.1 在是次定標研究的初期，我們使用了「良好措施」相對於「一般措施」和「基本要求」。不過，在 SQS 的制度中獨立使用「良好措施」這個名稱時，會引來不少的混淆。推行 SQS 的基本精神，便是推行良好的確保服務質素措施。SQS 便是列明了良好服務質素的標準(standard)和準則(criteria)。換言之，推行 SQS 及滿足其基本的要求，便已是一個良好的措施。所以，在研究的後期，特別是在專家小組的工作中，我們以「可借鑑的良好例子」(good example for reference)取代「良好措施」。

5.2 「可借鑑的良好例子」的性質

5.2.1 處境化(Contextual) - 每一個措施的運用都有一個特定的處境，包括服務使用者的特質、服務需求的類別、服務提供的環境(中心、院舍、家居、社區等)、服務提供的模式等等。一個「可借鑑的良好例子」並不一定可以照相製版般應用於其他的服務單位，不過我們可以參照其基本理念和精神，就不同服務的情況而適應運用。

5.2.2 跨服務的經驗分享 - 在某一服務類別中的一個「一般」措施，可能是另一個服務類別的「可借鑑的良好例子」。定標研究可以促進跨服務類別在推行 SQS 的經驗分享。

5.3 SQS 的基本精神與「可借鑑的良好例子」

我們可以從 SQS 的基本精神，引申出五個「可借鑑的良好例子」的基本元素²：

- 服務使用者為本(user focus): 確保服務使用者的福利是 SQS 的重要焦點。服務單位在建立服務政策、程序和計劃時，都應考慮到如何採納服務使用者的意見、如何靈活地滿足服務使用者的需要、及如何處理服務使用者的投訴。
- 持續質素改善(continuous quality improvement): 我們期望服務機構和單位能持續地改善其服務質素，以符合不斷改變和增加的服務需求。
- 員工參與及發展: 社會服務的質素有賴員工的服務精神、知識和技巧。保障員工的權益和安全，了解他們的發展需要和在工作上所面對的困難，是確保員工質素的重要元素。而達至上述目標，員工參與是不可或缺的。
- 程序管理(process management): 不論現時服務質素正處於怎樣的水平，一個良好的程序管理都可以有助機構和服務單位持續改善其服務質素。基本的程序管理的三個基本元素為：計劃、檢討和改善現有政策和程序。
- 透明度與問責性: 社會福利服務主要資源來自公眾(公帑或捐款)，故需向公眾交代。加強服務計劃、政策和程序、服務統計和檢討的透明度，都能有效地增加其公眾問責性。

6 「可借鑑的良好例子」的定義

6.1 三個不同角度的目標：在 16 項 SQSs 中，蘊含著三個不同的角度來看服務質素：

6.1.1 服務使用者的角度：

- 能改善服務使用者的福利；

² 個別「可借鑑的良好例子」可以包括一個或多個上述的元素。

- 能保障服務使用者的權益；及
- 能滿足服務使用者的需要。

6.1.2 員工的角度：

- 能保障員工權益及安全
- 能提升員工士氣
- 能持續改善員工工作效能

6.1.3 機構的角度：

- 能增加成本效益
- 能達至問責性

6.2 「可借鑑的良好例子」的準則：在確立那一個措施為可借鑑的良好例子，我們引用以下的準則：

- 超越基本要求，並非一般的做法，就落實 SQS 精神的基本元素(上述第 5 點)有參考價值，但不一定特別突出；
- 能達至上述三個不同角度目標之一或以上；及
- 同時，不會對服務使用者、員工和機構做成不良影響。

7 定標研究與制訂 SQS 基本要求

7.1 兩個不同的過程：在定標研究中的聚焦小組(focus groups)中，有參加者表達其對定標研究的憂慮，擔心研究會令 SQS 的基本要求不斷提高，導致所需投入的資源愈來愈多。雖然定標研究可為日後檢討 SQS 時的基礎，但如上述的研究目的，定標研究與檢討 SQS 是兩個不同的過程。SQS 在 1999 年才開始推行，當時的策略是將基本要求定於可以接受的水平。當然，這個基本要求是可以在日後作出調整，但：

- 不能經常發生，否則會令服務單位難以適應；
- 有關調整是必須及反映了社會上的索求的；及
- 在調整後，對於絕大部分的單位來說不會造成困難。

7.2 「一般」措施及 SQS 基本要求：在上述的聚焦小組中，亦有參加者擔憂從定標研究中所得之「一般」措施會成為日後的基本要求。是次研究小組認為在服務表現監察制度中，最佳的策略是以可接受的水平為最基本的要求，容讓服務提供者在上發揮其獨特性。理論亦告訴我們讚揚比懲罰更能引發積極性，而且如上述討論，SQS 的推行需要運用現有提供服務的人力物力，而太高的 SQS 基本要求，既會增加有關的工作量，令更多服務資源轉移，引至服務目標移位(goal displacement)，更會束縛著服務提供者的創意。不過，我們亦明白到，社會對於服務質素的要求會逐步提升，而今天可以接受的水平，在將來可能會變成未及要求。這個要求的逐步提升在沒有定標研究的情況下，仍會發生。而定

標研究便能提供客觀的資料，作為日後檢討的基礎。若「一般」措施的普遍程度已接近一致時，將之定為「基本」要求，亦不會對服務提供者帶來明顯的困難。

8 是次定標研究歷程概要

- 8.1 是次研究於 2002 年 3 月開展。
- 8.2 基於文獻檢視多個相關的定標程序(包括美國 Malcolm Baldrige Award, European Quality Award, 及 ISO Code of Good Practice)，我們草擬了是次定標研究程序和機制。
- 8.3 我們從第一及第二期 SQS 外檢報告列載的良好例子中，歸納出一份就每一項 SQS 釐訂良好措施的準則(附錄一)。這份準則用作為是次定標研究的參考，特別是協助專家小組成員的工作³。
- 8.4 在 5、6 月間，我們舉行了四個聚焦小組，討論定標研究的過程、機制和準則。除了一個小組為社署評審員外，其他小組成員共 26 名，來自大、中、小型機構，及不同的服務環境(院舍、中心、家居及其他)。
- 8.5 研究小組發信邀請在第二期 SQS 中有服務單位參與外檢的機構，為是次研究提供樣本文件。結果有 15 間機構願意參與是次研究。
- 8.6 在 7 至 9 月間，研究小組從參與機構所提供的樣本文件中，抽取了 177 項超越基本要求的措施(附錄三)
- 8.7 我們邀請了來自社署及非政府機構的同事參與四個專家小組(panels)。小組以服務環境為分類，分別為院舍、中心、家居及其他(如醫務社工、感化服務等)。小組成員的背境包括了不同職級(服務督導、中心主任、前線員工)、不同服務類別(青少年、家庭、安老、復康、醫療、及法定服務)的社署及非政府機構的同事。接受邀請及有出席的小組成員共 27 人(附錄四)。
- 8.8 在 10 至 11 月間，每一個專家小組共開了三次半日的會議，討論每一項由研究小組所抽取的措施項目，以確定是否在其服務環境中為一般或是可借鑑的良好例子。
- 8.9 在 2002 年 12 月至 2003 年 2 月間，研究小組整理與分析研究結果，及編寫報告。

³ 在完成是次研究後，我們另外整合了多項 SQS 中良好例子的準則，編成一份「一般準則」(附錄二)，以供參考。

第二章：定標研究的過程和機制

9 定標研究的基本過程包括

- 研究小組收集有關現行措施(practices)的資料；
- 研究小組抽取超越基本要求的措施資料
- 專家小組鑑訂有關措施是否一般或可借鑑的良好例子。
- 研究小組發佈研究結果。

10 收集有關現行措施的資料

10.1 是次研究

10.1.1 範圍(Scope)：在進行是次研究期間，第三階段 SQS 的推行正進行中。明顯地，要就第三階段所推行的 6 項 SQSs 作出定標研究，為時尚早。故此，是次研究範圍只包括在第一及第二階段推行的首 10 項 SQS。

10.1.2 覆蓋面(Coverage)：理想而言，資料收集愈全面愈好。若資料收集的過程與外檢過程配合，資料便自然包括了所有參與外檢的機構和單位。但由於是次定標研究的具體構思在第三階段開始推行之後，兩者未能配合。如上述，研究小組便向所有曾參與第二期外檢的機構(即 91 間機構，當中包括了 102 單位)發信，邀請他們為是次研究提供推行 SQS 的樣本文件。最終有 15 間機構參與是次研究。

10.1.3 資料的性質：推行 SQS 的資料可以是來自機構有關 SQS 的文件、與服務使用者及員工的訪問、及在服務單位的實地觀察。這些資料事實上都在外檢過程中，為評審員所掌握。不過，如上述的限制，是次研究只能取得的是由機構所提供的文件樣本⁴。雖然，評審報告亦包括部分有關資料，但由於這些報告的設計目標為扼要記錄評審結果，因而未足以全面提供是次研究所需資料。

10.2 是次定標研究之資料收集檢視

10.2.1 工作重覆：研究小組需要閱讀及檢視每一份樣本文件的細節。這部分的工作正重覆了評審員過往評審時的工作。

10.2.2 研究的限制

- 機構代表性：是次研究中只有 15 個機構參與，而這些機構亦是自願參與的，同意樣本文件由第三者(即研究小組)抽取給專家小組成員審閱。

⁴ 雖然評審員報告亦間中會包括訪問或觀察所的資料，但由於這些報告的編寫，並非為定標研究而設，詳細程度不足以補充是次研究所缺少的部分。

- 「一般措施」應具代表性：在理論中，雖然是次參與的機構數目有限，但一般措施既為「一般」亦應出現在這些機構的文件中。換言之，我們可以推論是次研究所得之一般措施應具代表性。
- 「可借鑑的良好例子」的覆蓋範圍有限：我們可以假設「可借鑑的良好例子」既非一般措施，便會分散於不同的機構和不同單位，是次研究的 15 間機構所能覆蓋的「可借鑑的良好例子」會是相當有限。

10.2.3 資料來源：依靠樣本文件可算是今次研究最主要的局限。不過，在專家小組會議中，我們並不發覺缺乏其他資料(如面談和實地觀察)對專家小組的工作會做成障礙。基於小組成員具備多年工作經驗，亦是在機構或單位中負責推行 SQS，所以不難從文件的描述想像到實際推行的情況。此外，由於這些參與機構都是已通過了第二階段的外檢工作，文件所述的政策和程序都是機構的執行經驗。

11 抽取超越基本要求的措施資料

11.1 雖然是次定標研究中只有 15 間機構參與，但文件仍是數以箱計，我們不能期望每一位專家小組成員細閱所有樣本文件。所以，研究小組須抽取有關措施的精髓，以便專家小組成員審閱和討論。

11.2 抽取資料的困難

- 直接套用(direct quotation)與否：為求真確，在絕大部分的情況下，研究小組都是直接套用樣本文件的原文。不過，當研究小組認為原文的描述有不足之處，如文件標題與內容不符，研究小組便要決定是否需要改變有關描述。
- 抽取部分或整份文件：如上述，抽取資料的主要目的，是減少專家小組成員所需閱讀的文件數量，亦方便完成研究後的資料發放。研究小組在這個過程中，需要作出判斷，估計所抽取的資料能否足夠讓專家小組成員把握有關措施實質內容。在有需要時，研究小組便需要將原裝文件(刪除了機構和單位名字後)交給專家小組成員。這些原裝文件大部分為表格與流程圖表。
- 措施目的與實際差異：大部分文件都會列明文件的目的。不過，研究小組間中會發現文件的目的與內容並不相符，而內容亦超出基本的要求。在這些情況下，研究小組便決定是否應抽取這些措施，及給予怎樣的描述。
- 與 SQS 是否相關：研究小組間中會發現有部分的措施雖然超出基本要求，但表面上與 SQS 並沒有直接關係。一般而言，除了是明顯沒有關係，研究小組仍會交給專家小組作出判斷。
- 要撇除自然對措施的主觀評價：在檢視文件時，研究小組成員很自然地會

對每項措施有一個評價，但在抽取資料時，研究小組需要撇開主觀的評價，容讓專家小組作出討論和判斷。

- 良好的表達方法還是可借鑑的良好例子：純是良好的表達並不構成一個可借鑑的良好例子；不過，由於不少 SQS 的內容著重提供資訊給予服務使用者，所以清楚易明的表達，便有助於達至 SQS 的目的。一般而言，研究小組會以整個表達方法作為一個措施的單元，如用照片冊來介紹服務，用流程圖介紹服務申請程序等。
- 文件的概念與文件的質素：研究小組間中會發現一些文件的概念是超出了基本要求，但對於文件的質素是否可以作為一個良好的借鑑則有所懷疑。遇此情況，研究小組便會將抽取有關文件作為一個參照，留待專家小組判斷。
- 文件是否有必要：過多文件(over-documentation)是質素管理系統常見的問題。在推行 SQS 訓練期間，訓練員會經常提醒參加者避免制訂不必要的文件。不過，研究小組仍會在檢討樣本文件中，發現一些可有可無的文件，最常見的例子是過多的指引(請參照第七章的討論)。不過，由於它們亦同時是超越了基本要求，研究小組仍會交給專家小組判斷其是否有需要。

11.3 抽取措施例子的原則

- 11.3.1 發佈報告的實際考慮：抽取措施的資料除了要交給專家小組員審閱，最終有關資料需要供福利界同事參考，而將每一項一般措施和可借鑑的良好例子的文件都原裝發布並不實際。所以，抽取的資料著重文件的精髓，亦足以讓報告的讀者可以運用有關資料，作為應用於其服務的參考。
- 11.3.2 撮要為主，附例為輔：若撮要未能提供足夠的參考資料，及會減少其用處，研究小組便會抽取有關文件的部分給予專家小組，及包括在是次報告中。
- 11.3.3 避免作出判斷：研究小組的工作為抽取資料，而應盡可能不受主觀判斷所影響，將有關判斷留給專家小組。
- 11.3.4 任何懷疑留給專家小組：在任何抽取資料的困難(如措施是否相關、表達方法是否具參考價值、措施是否有必要等)及對措施的評論，都會交給專家小組決定。

12 專家小組

- 12.1 功能：鑑定措施是「一般」還是「可借鑑」：在第一章討論「一般」及「可借鑑良好」措施的定義中，都反映了我們需要一個判斷過程，而這個過程的最常見而亦是最好的方法，便是以一班在推行 SQS 有實際經驗的同事，透過一個集體的討論過程，定出某一個措施是否一個「一般」或是「可借鑑良好」的措

施。

12.2 過程

- 12.2.1 研究小組邀請不同機構、不同服務環境、及不同職級的同事參與專家小組的工作。
- 12.2.2 分組是以服務環境(service setting)作為基礎。四組分別為院舍、中心、家居和其他。研究小組亦明白到在同一服務環境內之不同服務類別和服務對象間，在推行 SQS 時仍存在著差異。從實際可行的角度來說，是次研究不能就過百種服務類別成立獨立小組。而由於 SQS 較著重服務過程，而過程較受服務環境影響，所以選取了服務環境作為分類方法。
- 12.2.3 研究小組為每一位專家小組成員分組提供簡介會，協助其了解定標研究的理念、良好措施的準則、及有關鑑定工作的程序。
- 12.2.4 將研究小組抽取的資料，在小組會議前的一星期，發給每一位成員，並要求每一位成員在開會前閱讀有關資料，並獨立地初步鑑定有關措施是「一般」還是「可借鑑」。
- 12.2.5 不論小組的組成屬那一個服務環境類別(院舍、中心、家居及其他)，所有小組成員都是收到同一套資料。
- 12.2.6 在專家小組會議中，研究員與小組成員就所抽取的資料，逐項討論。研究員會提出以下問題：
- 是項措施是否存在於其機構或服務單位中？
 - 是項措施是否在其服務類別中一項「一般」的做法？
 - 是項措施有沒有值得借鑑的地方？
 - 值得借鑑的原因/準則為何？
 - 有沒有其他對是項措施的意見(如怎樣改善有關措施或表達方法)？
- 12.2.7 由於是次定標研究假設何謂「一般措施」或是「可借鑑的良好例子」在不同服務環境上，可能會有差異。所以上述過程，在不同小組中，討論是獨立進行。研究員不會向任何小組講述其他小組就個別項目的意見和判斷。唯一的例外，是當中有數個措施，在前三個小組都被判斷為與 SQS 無直接關係，研究員向第四個小組交代前三組的判斷，在無異議下便完成有關項目的討論。

12.3 專家小組成員的工作

- 12.3.1 在小組討論每一項措施是否存在成員的機構或單位時，所謂某措施是否「存在」，有兩個不同層面：一是實施的層面，二是明文化(documented)的層面。專家小組成員通常的自然反應，是考慮是否有執行相似的措施。研究員要問中向成員求證，所謂「存在」是指除有執行外，是否包括有關措施(如政策、程序、規劃等)的明文化。

12.3.2 個別小組成員的判斷會有著不少的差異，有比較要求高的，亦有比較寬鬆的。當討論到細節，及每位成員意見背後的理由和所運用的準則時，有關差異便會減少。

12.4 研究小組的工作

12.4.1 同一個研究員出席及主持所有小組會議有明顯的好處，研究員能更有效把握同一措施在不同服務環境或類別的異同。

12.4.2 雖然專家小組是以服務環境作為分組的基礎，但同一小組內的成員大都會是來自不同的服務，所以在推行 SQS 時仍會有差異。研究員需要容許小組中不一定要達至共識，並能在總結討論時，指出不同成員在判斷時的異同。

12.4.3 由於在設計是次研究的機制時，專家小組討論重點在於探討每項措施是否「一般」或是「可借鑑良好」措施，所以除了筆記討論結果外，研究小組沒有運用錄音輔助。不過，是次研究的經驗中，小組討論的內容細節亦有助於編寫報告，特別是對於「可借鑑良好」措施的評論亦十分有用。但由於小組討論比較快，雖然記錄比較詳盡，仍有部分細節遺失。若所有小組討論都以錄音輔助，結果和分析便可以更細緻。

13 發佈研究結果

13.1 如上文的討論，定標研究的目標之一是為機構提供推行 SQS 的參考資料。為機構提供有關「一般措施」及「可借鑑的良好例子」的資料，可以協助機構制定推行 SQS 的策略，和定標水平。

13.2 有關研究結果，會在本報告的第二部分作詳細交代。

13.3 長遠而言，現時 SQS 的執行手冊可以結合了定標研究的結果，按時更新。

第三章：定標研究的經驗總結

14 研究目的達致程度

- 14.1 作為一個先導定標研究，雖然受了多項局限，包括了範圍(16 項 SQS 中的 10 項)、覆蓋面(自願參加的 15 間機構)、及資料性質(只包括樣本文件)，經驗仍可作為制訂日後定標研究機制的參考。
- 14.2 在首二期推行的 10 項 SQS 中，及參與是次研究的 15 間機構的文件中，我們抽取了 177 項超出基本要求的措施。約 3 成在不同的服務環境中都是一般的措施，另外 3 成為可借鑑的良好例子。其他的 4 成措施，在個別服務環境中屬於一般措施，亦可以作為其他服務環境中可借鑑的良好例子。

15 制定是次定標研究的機制和準則

- 15.1 研究小組透過文獻參考及聚焦小組，擬定是次研究的機制。
- 15.2 在聚焦小組中，我們知悉服務提供者對定標研究的憂慮和意見。研究小組相信，只要我們維持檢視 SQS 要求與定標研究作為兩個不同的機制，及運用以服務提供者為主的專家小組判斷何為一般措施和可借鑑的良好例子，便可減少有關憂慮。

16 推行收集及抽取措施資料的過程

- 16.1 是次研究由香港大學的研究小組負責，研究小組除了要面對上述的局限外，亦重覆了社署評審員於檢視機構所提供自我評估報告及有關文件的審閱工作。
- 16.2 在抽取措施資料的過程中，我們吸收了不少可供日後參考的經驗(在上文第 11 節中交代)。我們採取的策略主要為力求不予判斷有關措施是否良好、是否與 SQS 有關、或是否有需要，而將判斷交給專家小組。

17 鑑定措施是一般還是可借鑑

- 17.1 在是次研究中，我們透過四個不同服務環境(院舍、中心、家居及其他)的專家小組，每組約八位來自不同的機構(包括社署和非政府機構)、不同主要服務，及不同職級(管理、督導、單位主任和前線同事)而有具體推行 SQS 經驗的同事。研究小組的經驗是可以確定有關安排是適當的及能加強研究結果的代表性。
- 17.2 四個專家小組獨立運作，不互相參照，亦是今次研究中立性的保證。
- 17.3 在抽取措施和鑑定過程中，研究小組和專家小組成員觀察到在多份流程圖中，有著一些值得改善的地方，所以研究小組亦編寫了一份「流程圖的編寫」的參

考文件載於報告的第六章。

- 17.4 研究小組和專家小組成員亦就部分措施的需要性，特別在指引的制定工作，表達了一些疑問和意見。綜合了這些觀察和專家小組的意見，研究小組編寫了一份「指引的編寫」的參考文件載於報告的第七章。

第四章：研究建議

18 定標研究機制

研究小組會就以下定標研究的五個主要部分作出建議：

- 負責推行研究的機構；
- 收集資料的機制，包括了「如何收集」、「何時」、和「收集內容」；
- 專家小組的制度(panel system)；
- 研究頻率；及
- 研究報告。

19 推行研究的機構

是次研究由香港大學的研究小組負責，但研究小組認為由社署的服務表現事務組負責推行研究工作，成本效益較高，亦可避免了是次研究中在機構覆蓋面及資料性質所面對的局限。

20 收集資料的機制

要解決上述有關是次定標研究的限制(請參照10.2段)，最佳策略便是將資料收集工作與外檢的工作結合。要達至這個目的，我們需要：

- 在推行外檢前，便知會機構。
- 要求機構提供文件的軟拷貝(soft copy)。
- 增加評審報告內容，包括
 - 抽取超越基本要求的部分，扼要描述所取部分(可參照附錄三)。
 - 就可能要給予日後專家小組及公佈時列出的附件保留拷貝⁵。
 - 在有關措施的描述中加上一些文件沒有包括的部分，如在面談或是實地觀察中的額外資料。

21 專家小組的制度

21.1 為確保研究結果的中立性和代表性，研究小組建議日後的定標研究沿用專家小組的機制。

21.2 研究小組建議日後研究的專家小組組成，可參考是次先導研究的經驗，將小組分為不同的服務環境，成員來自不同的服務機構(包括社署)、不同主要服務和不同職級(管理督導、中心主任、及前線工作)而具推行 SQS 經驗的同事。

⁵ 在抽取資料時，若評審員發覺文件內容有些明顯不清楚時(如文件的標題與內容不相符)，便可以向機構及單位作出具體修改建議。

22 定標研究的頻率

22.1 定標研究是一項運用資源的工作，而理論上從 SQS 推行經驗中學習的效能會逐步減少(diminishing return)。簡單來說，定標研究在初期可以比較密，而逐漸較疏。研究小組建議以下定標研究的頻率：

	開始收集資料	舉行專家小組
第一次	2003 年中，全面實施 SQS 開始	2004 年中
第二次	2005 年中，全面實施第一個三年週期的第三年	2006 年中
第三次	2008 年中，全面實施第二個三年週期的第三年	2009 年中
第四次	有待上述研究經驗以作檢討	

23 定標研究報告

定標研究的結果與 SQS 執行手冊有密切的相連，一般在 SQS 執行手冊內高於基本要求的建議和例子，都會可能成為一般措施。在日後檢視 SQS 執行手冊時，可以適量地加入「一般措施」或是「可借鑑的良好例子」，以供推行 SQS 工作的同事參考。