

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN NONPROFIT ORGANIZATION MANAGEMENT

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

以社會創新觀點探討銀髮產業之服務模式

ANALYZING SERVICE MODEL OF SENIOR CARE INDUSTRY FROM  
SOCIAL INNOVATION PERSPECTIVE

指導教授：陳慧如 博士

ADVISOR :HUI-JU CHEN PhD

研究生：張儀芬

GRADUATE STUDENT : YI-FEN CHANG

中 華 民 國 1 0 6 年 6 月

# 南 華 大 學

企業管理學系非營利事業管理碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

以社會創新觀點探討銀髮產業之服務模式

研究生：張儀芬

經考試合格特此證明

口試委員：涂玉英 德

陳慧如

呂朝賢

指導教授：陳慧如

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 106 年 6 月 28 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生張儀芬君在本系修業4年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：張儀芬君已修滿30學分，其中必修科目：非營利事業管理專題、研究方法、非營利組織文獻月讀等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：張儀芬君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：以社會創新觀點探討銀髮產業之服務模式

(2)學術期刊：

本人認為張儀芬君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：以社會創新觀點探討銀髮產業之服務模式，以參加碩士論文口試。

指導教授：張儀芬 簽章

中華民國106年6月13日

# 南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

## 105 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：以社會創新觀點探討銀髮產業之服務模式

研究生：張儀芬

指導教授：陳慧如 博士

### 論文摘要內容：

台灣人口結構轉變趨勢已由老化指數與依賴人口比的上升，扶養比下降，顯示我國已邁入高齡化社會。高齡化社會衍生社會問題，國人平均壽命逐漸延長、戰後嬰兒潮世代邁入高齡、未來高齡者教育程度高、高齡化倍增速度較其他先進國家快、少子化現象使家庭照顧功能式微，銀髮族服務的周延與品質的提升眾所期待。經濟趨勢的疲弱間接壓縮社會福利財務編列的預算，導致財政缺口擴大。為因應此困境，銀髮族服務發展出創新有效益，理念方向明確且多元的策略，即為回應需求與轉變的契機。本研究從社會創新的概念與元素為主要切入點，作為研究設計之核心思維，並透過國內高齡者服務指標型組織：財團法人弘道老人福利基金會營運模式與創新策略並且試圖提出結論及建議，借他山之石作為未來推動與開展高齡者創新服務策略的參考。

關鍵詞：創新、社會創新模式、銀髮族產業、營運模式

Title of Thesis : Analyzing Service Model of Senior Care Industry from Social  
Innovation Perspective

Department : Master Program in Nonprofit Organization Management,  
Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : July 2017                      Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Yi-Fen Chang              Advisor : Jennifer Chen Ph.D.

## **Abstract**

Taiwan's demographic transition trend has been rising from the aging index and dependent on the population ratio, supporting the decline, indicating that China has entered the aging society. In the aging society, the average life expectancy of the Chinese people gradually extended, and the baby boomers entered the old age. The elderly people in the future were highly educated and the age of the elderly was faster than that of other advanced countries. Service week and the quality of the promotion of the public expectations. The weakness of economic trends indirectly constrains the budget of social welfare finances, leading to a widening fiscal gap. In order to cope with this dilemma, the development of innovative and diversified strategies for the development of innovative and diversified strategies is the opportunity to respond to the demand and change. The weakness of economic trends indirectly constrains the budget of social welfare finances, leading to a widening fiscal gap. In order to cope with this dilemma, the development of innovative and diversified strategies for the development of innovative and diversified strategies is the opportunity to respond to the demand and change. This study takes the concept and element of social innovation as the main point of entry, as the core of research design, and through the domestic Elderly Service Indicator Organization: Hondao Senior Citizen's Welfare Foundation business model and innovation strategy

and try to put forward conclusions and suggestions, by his mountain stone as the future to promote and carry out the elderly innovation service strategy reference.

**Keywords: Innovation, Social Innovation Model, Silver Industry, Business Model**



# 目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的及問題.....	2
1.3 研究範圍與限制.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 創新與社會創新.....	5
2.1.1 創新論述整理.....	6
2.1.2 解析社會創新.....	9
2.1.3 小結.....	13
2.2 高齡化社會與社會創新.....	13
2.2.1 高齡化社會現象與問題.....	13
2.2.2 高齡化社會政策發展.....	15
2.2.3 小結.....	17
2.3 銀髮產業的社會創新與具體實踐.....	17
2.3.1 美國社會創新案例 Root Cause.....	17
2.3.2 國內銀髮產業創新服務案例：多扶、iHeath.....	20
2.3.3 小結.....	25
第三章 研究方法.....	26

3.1 研究途徑與架構.....	26
3.2 研究方法.....	26
3.3 研究對象.....	27
3.4 研究工具.....	28
3.5 研究實施步驟.....	29
3.6 資料收集與分析.....	29
3.7 研究倫理.....	31
第四章 研究資料分析.....	32
4.1 組織背景資料.....	32
4.2 組織運作模式.....	35
4.3 社會創新的研究討論.....	41
第五章 結論與建議.....	47
5.1 研究結論.....	47
5.2 研究限制與後續研究建議.....	48
參考文獻.....	50
一、 中文部分.....	50
二、 英文部分.....	52
三、 網路部分.....	54
附錄一 訪談大綱.....	55
附錄二 訪談同意書.....	57

## 表目錄

表 2.1 創新論述整理表.....	8
表 2.2 社會創新意涵一覽表.....	11
表 3.1 訪談對象基本資料表.....	28
表 3.2 研究證據比較表.....	30
表 4.1 弘道歷年服務支出概況.....	33
表 4.2 弘道志工站與服務處分布.....	34
表 4.3 弘道歷年方案整理.....	36
表 4.4 「現行居家服務」與「All In One 照顧服務」比較表.....	43



## 圖目錄

圖 2.1 華爾特經濟發展的六階段理論.....	7
圖 2.2 社會創新系統論.....	12
圖 2.3 社會創新評析範疇.....	13
圖 2.4 高齡社會白皮書願景與策略.....	17
圖 2.5 高齡社會白皮書願景與策略.....	19
圖 2.6 多扶接送服務意象圖.....	21
圖 2.7 iHeath 服務流程圖.....	23
圖 4.1 弘道核心價值與 Maslow 需求層次對照圖.....	39
圖 4.2 弘道發展策略圖.....	40



# 第一章 緒論

本研究透過文獻分析與個案研究法，首先歸納出創新(Innovation)論述，社會創新(Social Innovation)在歷史發展中的呈現樣貌，並運用次級資料查察找與分析國內外為了解決高齡化社會問題改變運作模式與營運策略的創新組織作為查找的主體，針對其內外部資源、商業模式解構與創新服務內容展現出的社會創新元素，評析其在改善與創新高齡者服務模式所發揮的功能與成果，並比較國內指標型的高齡者服務組織的運作模式之異同，借他山之石作為未來推動與開展高齡者創新服務策略的參考。本章共分三節，第一節研究背景與動機；第二節研究目的及問題；第三節研究範圍。

## 1.1 研究背景與動機

全球化的浪潮促使國家與企業不得不面對舊有經濟體系的質變與崩解，在社會經濟危機下，許多新的科技與技術應運而生。透過創新途徑滿足社會上的需求缺口，足以對社群團體，甚至是整個社會造成深遠影響。

社會創新的概念早在 1770 年代，美國的開國元勳 Benjamin Franklin 即以社區組織創新作為具體實踐(Mumford, 2002)。管理大師彼得杜拉克亦在 1960 年間，融合創新與社會創新的概念，將經濟、社會以及其他形式的資源轉變為新的生產力，從而創造財富的過程即視之為社會創新。

在社會創新議題探討部份，目前歐美地區已有許多平台如：OECD 的社會創新論壇、史丹佛大學的社會創新研究中心、英國薩塞克斯(Sussex)大學的「科技政策研究單位」(Science and Technology Policy Research Unit)等。透過期刊論述與研討，不斷的供給學術研究與實務發展新的元素與材料，有助於社會創新的發展。

近年來的社會創新最突出的幾個社會創新組織，例如「Teach for America」、「Grameen Bank」以及被麥克阿瑟基金會頒發天才獎的「Benetech」，分別以特殊的教育人力組織方法、窮人銀行、以及以創新技術製作盲人閱讀機為其組織創新之處。這些組織有效的融合非營利部門的熱忱與信念，並運用商業部門策略性思維以及市場紀律，將創新具體化為成功的組織營運模式，最終目的為解決不同層面的社會問題。

由前述可見，在社會經濟的不穩定下所導致的社會問題，透過社會創新的實踐可得到具體解決的良策，更可證明社會創新的重要性。目前社會創新的研究在台灣尚在萌芽階段，而對於社會創新在組織中可以何種樣貌存在以及其運作的模式之論述亦付之厥如。面對台灣社會因人口變遷與社會經濟等困境，社會問題叢生，要解決當前的棘手難題，社會創新的研究與探討越顯迫切。

具國家發展委員會推估，民國 106 年，銀髮族人口將達 320 萬人，占總人口比例為 13.6%，115 年占總人口比例 20%(國家發展委員會，民 105)。人口結構轉變趨勢顯示，我國已邁入高齡化社會，過去高齡者服務提供，在政策面的推動下，被視為社會福利的重要施政策略，隨著外在經濟局勢的競爭與疲弱，福利財政的缺口導致高齡者服務逐漸走向產業化，而照顧與服務的需求龐大且逐年增加，逐漸形成社會共同需面對的問題：高齡者服務的缺口與良莠不齊。高齡者服務模式的創新發展若然可成為我國面對高齡化社會問題的趨勢，或可同時減輕經濟與照顧需求之負擔，此為本研究主要的探討動機。

## 1.2 研究目的及問題

鑑上所述，本研究主要的研究目的為透過發掘社會創新在高齡者服務模式中的展現，試圖透過文獻查找與檢視投入銀髮產業的社會創新組織

為了解決高齡化社會問題其中顯現的社會創新元素評析其在改善與創新高齡者服務模式所發揮的功能與成果，並比較國內指標型高齡者服務組織的運作模式之異同。

### 1.3 研究範圍與限制

本研究透過具備社會創新元素之組織進行資料收集與分析，然而研究樣本、研究資料、研究對象等方面有所限制，本節針對研究範圍與限制進行說明，茲列舉如下：

#### (一) 研究樣本的限制

本研究為採個案研究法，透過選取國內外具備社會創新元素的組織進行深入研究，以訊息資料做為樣本的選取的考量，並非以量化的統計推論為目標，最終是獲得收集資訊的極大化，並非量化統計的推論性結果。但求取研究資料過程中，極可能接觸組織核心問題而對於配合研究提問有所顧慮，因此，選取研究樣本時，除符合研究問題所設定的具備社會創新元素的組織外，尚須獲得組織的信任與開放，因此研究對象的選擇有所受限。

#### (二) 研究資料的限制

個案研究運用次級資料收集與半結構式問卷，運用多面向的資料來源以確保研究成果的信、效度。本研究的資料取得，國外的組織Root Cause全面採用網頁上的公開資料，國內的個案資料收集則除了公開揭露的網站訊息，也同時針對文件資料與媒體報導、專書進行初步收集，輔以訪談分析。惟證據來源間的互相補充是否完善，而非流於研究者的主觀判斷，是為本研究的限制。

#### (三) 研究對象的限制

本研究的對象為國內單一個提供銀髮族服務的組織，而組織的運作

是持續不斷且因應環境與法令更迭而變動著，然受限於時間與距離，本研究無法增加更深入與多次的資料收集，未來若能在研究途徑的設計上，區分不同層次與關注焦點，據以觀察、歸納分類，或能更具焦研究問題產出更有價值的研究結果。



## 第二章 文獻探討

本章共分三小節，第一小節針對何謂創新及其發展背景與論述作系統性的整理，在第二小節則延續創新因應世界變遷轉而聚焦於由社會層面所探討的社會創新的模式與建構要素，以及Root Cause組織的運作分析作為例證。第三小節即對面臨於高齡化社會問題之下我國的銀髮產業發展背景與國內具備社會創新的組織例證。

### 2.1 創新與社會創新

最早提到創新的學者為奧地利學者 Schumpeter 於 1934 年，將創新視為原始生產要素重新排列組合為新的生產方式，以求提高效率、降低成本的一個經濟過程。創新被歸類於商業利益攸關的經濟活動，使具備潛力的資產能開發出新的價值。熊彼得針對創新的論述，傾向經濟面的影響，其彙整的經濟模型中，能在虧損的困境中生存進而獲利即為成功的「創新」，而無法從塑再組合生產要素者，則最終會被市場汰除。其認為創新有幾個不同的類型：生產創新、行銷創新、流程創新，及組織創新。企業家的創新至少包含下列五個項目(Joseph A. Schumpeter, 1912)：引進新的產品或改變產品的品質、引進新的生產方法而且將產品商業化、開發新的市場、獲得原料或半製品新的來源、組織再造，使其更具生產力，更加强其競爭力。而企業家啟發創新的動機則來自於期待擁有自己的企業王國，讓精力與創造力充分地發揮以證明自己比別人更優秀，因為勝利的本身是具有挑戰性的。

而彼得杜拉克更進一步的將創新視為一個動態的過程，他在創新與創業精神(Innovation and Entrepreneurship)一書中具體的探討創新的實務到創新精神的實踐，最終的創業型策略與創業型社會，視不斷更迭的經濟模式為創新的基本樣貌。在創新機會的描述中，雖說機會為創新的來

源，但若無法將需要納入考量與尋思解決之道，則無法將創新轉為有價值的改進策略。

整體檢視創新所追求積極的社會變革，其特點是所創造的社會價值不可預期，社會創新可能培養更多在能解決社會問題的條件前提下而投入的社會企業家，並支持他們創建新的組織和企業。

要明確的呈現創新的定義，大抵可以四個不同面向而論：其一，創新是一個過程，或產生了一種新的產品或解決方案，其中包括技術，社會和經濟因素；其二，產品或發明本身的結果創新。第三，透過擴散或再發明使之具有更創新而廣泛的用途。第四，價值的創新(James A. Phillips Jr., Kriss Deiglmeier & Dale T. Miller, 2008)。

### 2.1.1 創新論述整理

創新從社會學家所關注的焦點而論，是一種重要的社會現象，如活躍在19、20世紀初之社會學者塔德(Gabriel Tarde)所闡釋的發明(Invention)與模仿(Imitation)以及重複(Repetition)與反對(Opposition)的意涵融合而成創新的概念(陳宗文，民104)

而另一個從經濟學派面向的研究主張，則由奧地利經濟學者熊彼德所強調的創新對於經濟發展過程中具有至關重要的地位。Schumpeter於1912年出版的「經濟發展理論」中提出創新的概念：發明是新工具或新方法的發現，創新則是新工具或新方法的應用；但若該發明未發展出實際上的運用，就無法發揮經濟層面的作用。Schumpeter的「先有發明，後有創新」，廣為後世創新研究者認同與接受。1960年代，隨著新技術革命的發展，美國經濟學家華爾特·羅斯托Walt Whitman Rostow提出了經濟發展的六階段理論(李旭東，民102)

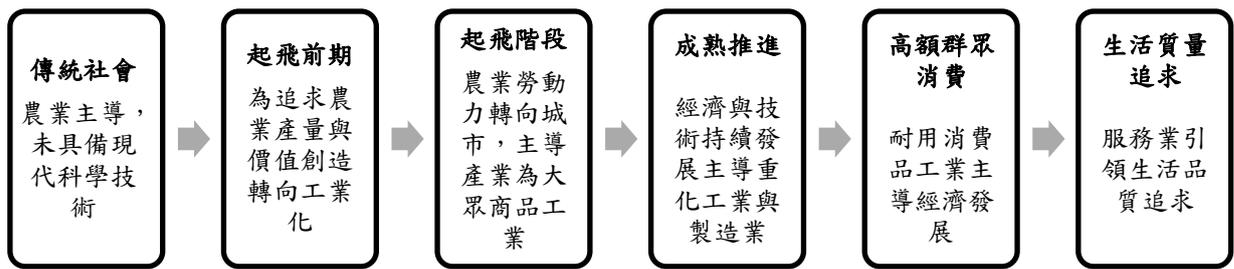


圖 2.1 華爾特經濟發展的六階段理論

資料來源：本研究整理

六階段理論顯示經濟發展由農業演進到技術與科技之創造，將創新推展到主導的地位。

澳洲學者Pol and Ville更提出就社會學範疇中的針對創新研究的演進，由於創新與經濟面向之不可分割，與社會公益不追求經濟利益互相抵觸，於焉創造出「社會創新」一詞，據以區隔利益導向顯著之創新現象，著墨於公眾利益產出的創新行動（Pol & Ville, 2009）。

及至晚近，美國管理學大師Peter F.Drucker於2009年所示，創新視為一個動態的過程。成功的創新，至少要有以下五項基本要素：一個獨立的程序、一個無力的或欠缺的環節、對目標清楚定義、解決方案的規格可以被清楚界定、對好還能更好的信念。

根據國內學者(牛涵錚、辛敏綺，民100)在名為「創新與創業精神研究之回顧與發展」中透過文獻將學者對於創新的論述依序如下表2.1：

表 2.1 創新論述整理表

年代	學者/國籍	「創新」定義
1934	Schumpeter 奧地利經濟學家	廠商採取一種足以改變其生產可能性的新生產程序或生產方法」經濟成長的核心就是創新，是組織利用資源，以不同的生產方式來滿足市場的需求。
1965	Victor A. Thompson 澳洲政治學家	廣義的創新，就是實現新的產品、服務或方法。
1982	Michael L. Tushman, William L. Moore, 美國管理學家	創新就是創造過去沒有的新發現、或發明且常以科技性、生產性的具體事物為主。
1982	Freeman, C. 英國經濟學家	創新即指使用新的知識，提供顧客所需的新服務及產品，包括發明 (Invention) 及商業化 (Commercialization)。
1988	Holt, K. 美國管理學者	認為創新是運用一種新的且有用的相關知識或關鍵資訊，創造或導引出有用事物之過程
1993	Carnegie & Butlin 澳洲管理學家	將創新定義為「某一種新的或是可以改善的作法，來創造對企業和客戶重要的附加價值」。
1998	Livingstone, Palich & Carini 美國管理學家	創新應該是「新產品或製程，可增加企業價值，其包含專利或新研發之產品或有效率的人力資源系統。
2001	Hill & Jones 英國工商管理學家	創新是公司內部任何生產或製造新產品的新方法，包含了公司內產品種類的增加，生產過程管理系統，組織結構和策略發展。

資料來源：牛涵錚、辛敏綺(民 100)

綜上創新的論述以時間序與學者顯示，創新一詞從經濟學派的研究逐漸轉向管理學，並可以歸納和整理為兩個面向，一是探討組織與社會進程的面向，針對創造力、組織結構、環境背景、社經因素為關鍵要素，另一部分為創新的產出與成果，據以驗證創新來源與經濟成果。創新若以行為論，涉及新思維與新發明的創造，產品的設計與生產，行銷行為與形成市場化的活動，交織而成一個關係緊密而雜沓的連結網絡。組織在市場需求下被活化或激勵進而投入創新舉措，社會或政府透過與產業

界交相聯繫與影響，進而以政策變革進行知識創新，最終再度影響經濟發展趨向。

### 2.1.2 解析社會創新

創新回應著社會問題，並透過創造新服務(商品)滿足社會需求，而社會創新則是融合了經濟與創造社會價值範疇來改變社會。社會創新之議題一直以來受到各方熱烈關注及討論，廣義而言，社會創新泛指因應社會問題或未被滿足之社會需求，透過產品、服務、技術、模式上的開發與改良，提出有效且可持續發展之解決方案(謝孟錡，民 105)，就另一個價值創造的觀點重新定義社會創新意味著：透過更具效益或優於現有方案的新方法解決社會問題，其創造的價值最終是回饋於整體社會，而非個人(James A. Phills Jr, Kriss Deiglmeier, & Dale T. Mille, 2008)。

社會創新研究，在社會科學領域逐漸為人所重視，尤其是在經濟學、社會學與政治學等，近年來許多公益組織甚或是政府單位亦有系統性的持續支持與贊助其發展。例如：美國總統奧巴馬就職後在白宮的第一個重大決策是設置「社會創新和公民參與」辦事處。該單位主要業務為支持社會企業發展，促進其與公部門與私人資本建立夥伴關係，預計投入的金額高達124億美元<sup>1</sup>。

在英國，則由首相David Cameron 則成立「Big Society」部門，以具體行動支持社會創新。該部門將社會以三個結構面向劃分為“政治社會”、“市場經濟”及“公民社會”。而“公民社會”是指由各種慈善組織、社區組織、工會組織、宗教組織等組成的民間力量，一直以來，公民社會雖然是社會的最大組成部份，但往往被政府(政治)力量及市場(經濟)力量所壓制。「Big Society」部門將能活絡社會創新資源建構，繼續推展社會企業家實踐社會創新的理念。

---

<sup>1</sup> Social Innovation and Civic Participation (<http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp>)

史丹佛大學教授James等人在2008年重新定義社會創新一文中，解析了社會創新展開的要素：當社會的需求未被滿足，則開展社會創新的契機。

本研究整理相關論點如下：

- 1.非營利機構出現品質危機，利用營利事業的創新概念來解決之。
- 2.社會問題的產生或惡化：政府失靈、市場失靈、福利失靈。
- 3.公民社會促進社會創新的發展並提供其動力。
- 4.NPO and PO，政府部門間交互流動的思想與價值變換。
- 5.NPO and PO，政府部門間關係與角色互融與轉變。
- 6.新的社會資本募集方式產生。(NPO賺錢不募款、PO投入社會服務)

簡而言之，社會創源自於社會結構性的危機，其中包含了經濟危機與社會不平等，而學者Geoff Mulgan (2006)則點出，現今七大亟需解決之社會危機分別為：壽命延長、日益多元的國家與城市、純然的不平等、慢性病罹病率上升、富裕的行為問題、難以成人(Difficult Transitions to Adulthood)及幸福感匱乏。

然而，在知曉了社會需求相關導因之後，若沒有具體的作為建構社會互動模式的改變，則無法引領社會變革的風潮。社會危機觸發社會創新，社會創新則需要創業思維與能力的個人作為載體，操作出影響巨大且能擴散影響的社會運動。

以概念層次解析社會創新(Social Innovation)，其重視過程而非以結果論成敗、具備新穎與改善能力、可被認同與持續發展、與創新(Innovation)的差異在於：致力解決社會問題，所得利益分配的絕對公益化而不私利，重視公平正義與社會價值的倡議。若以社會創新的結果論斷其影響，「芬蘭的100個社會創新」作者泰帕爾(Ilkka Taipale)指出：社會創新，是讓社

會更公平、更進步，包含教育、民主、男女平等議題的創新變革。社會創新最終可達成促進社會進步(Progress)與促進社會變遷(Change)的結果。

社會創新的研究論述頗多，可由許多面向切入。回顧社會創新之相關研究，Frances Westley and Nino Antadze (2010)發表研究中將之以系統、實務、管理三面向助於釐清社會創新之意涵、發展標的、效果與動機、其所欲變更的事物、涵蓋領域與結果構成，如下表2.2。

表 2.2 社會創新意涵一覽表

分類	系統論	實務論	管理論
意涵	持續過程	活動或服務	創新的解決方案
標的	產品、流程、方案	----	
效果動機	深度的變化	回應社會需要	價值創造
變更事物	基本流程、資源、法則、信仰	----	解決社會問題
領域	社會系統	讓社會良善的組織	社會
構成	持久和廣泛的影響	----	效率、效益、持續、公義

資料來源：Frances Westley and Nino Antadze (2010)

若以系統面向表述，社會創新是一個複雜的過程，透過引進新產品，流程或程序的基本流程、資源、法則、信仰，創造社會制度創新變革，並具有持續與廣泛的影響。如下圖2.2。

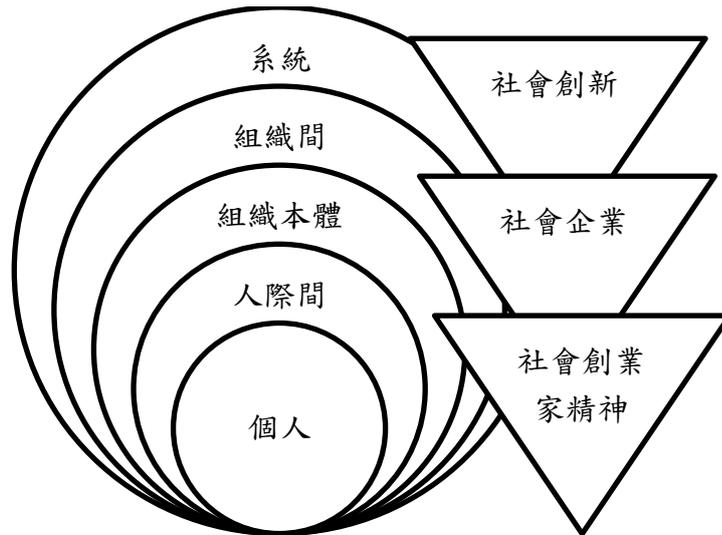


圖 2.2 社會創新系統論

資料來源：本研究整理

在實務論面向透過創新活動和服務，滿足社會需求，其創新作為的擴散，亦可實踐該組織的社會目標；此定義以經濟的角度來創造實務的變革。而若單純以管理的角度來思考社會創新：則視為一種新的解決辦法，比現存的方法更具效益、效率、持續性與兼顧社會公義。

依據學者(Gregory Dees, Beth Battle Anderson & Jane Wei-Skillern, 2004)在Stanford Social Innovation Review發表對於擴大社會創新的影響力之研究中闡釋社會創新的三個主要模式如下：

- 1.組織模式創新：人力與資源結合的整體結構變革。
- 2.方案模式創新：特定目標或行動的策略變革。
- 3.原則模式創新：僅就標準與單一目的的變革。

此論點將社會創新較具體的給出一個可被界定與區辨的方向，本研究分析主體將採此架構進行組織面的研討與分析，因其論述內容是以能觸發社會影響力的主要模式，符合本研究所要探討的議題內涵，茲將社會創新評析範疇整理如下圖2.3。

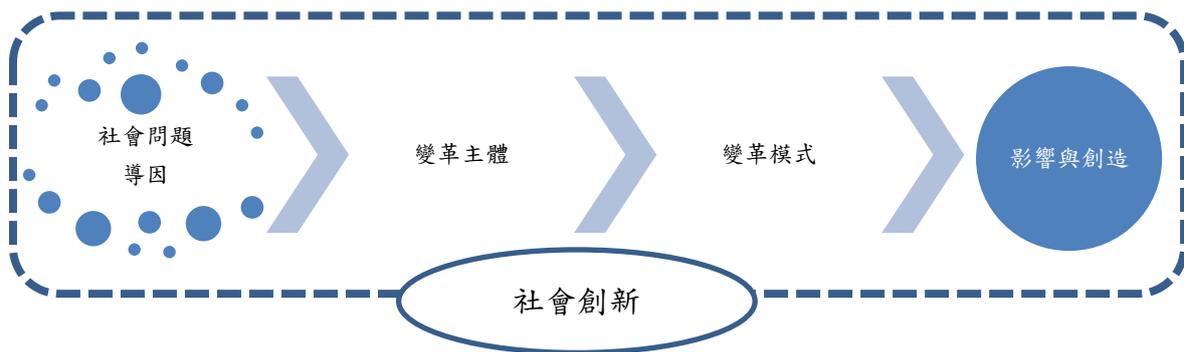


圖 2.3 社會創新評析範疇

資料來源：本研究整理

### 2.1.3 小結

綜上所述，社會創新的解構與體現，需要關注社會創新在組織中的具體展現。社會創新攸關者(單位)：國家、社會；政府、企業、民間第三部門與特定人士；另可以區域、組織、族群、社會階層為單位做為社會創新的單位。促成社會創新的條件：應該具備公民或個人全面性的投入，持續的進行發明、倡議、製造、服務等行動，發展政府、企業、民間三個部門間的策略性競合關係，而非營利組織的社會創新：除依循以上幾種創新思維與作法外，還要能達到社會影響創價。

## 2.2 高齡化社會與社會創新

依據國家發展委員會推估資料顯示，我國老年人口將於 2018 年達到總人口數的 14% 而邁入「高齡化社會」，及至 2025 年可預期將超過 20% 進入「超高齡社會」。高齡化的現象來得又快又急，平均壽命的延長，無所不在老化現象所衍伸的社會問題，高齡者不再只被歸類為一個單一族群，而是一群在相異的時代下有著多元需求的集合體，相對的也是誘發社會創新引領變革的時機。

### 2.2.1 高齡化社會現象與問題

關於高齡化社會現象，據世界衛生組織的定義，係以年滿 65 歲以上之老年人口比例來預估，老年人口占總人口比例達到 7% 時稱為「高齡化社會」，達到 14% 是「高齡社會」，達 20% 則稱為「超高齡社會」。我國內政部統計顯示，到 105 年 5 月為止，台灣老年人口約占總人口的 10.7%，其中嘉義、雲林和澎湖，老年人口超過 14%，已達「高齡縣」的標準，而以鄉鎮老年人口數分析，全國有 23 個鄉鎮區域是「超高齡社區」，其老年人口超過 20%。我國在 1993 年 2 月正式進入「高齡化社會」，2017 年已達到 14%，成為「高齡社會」，到了 2026 年，65 歲以上人口會占總人口 20%，台灣將進入「超高齡社會」。國民健康局對於人口老化數度判斷的標準，為 65 歲的人口比率從 7% 增加到 14% 的「年數」；瑞典花了 85 年，美國 73 年，台灣的老化速度年數約為 24 年，老化速度比歐美國家快速，人口老化將是社會一大隱憂，可想見的社會問題即將引爆。(國家發展委員會，民 105)

在讓改變成真：台灣社會創新關鍵報告(社企流，民105)一書中點出：台灣正快速跌入三大危機：

一、銀髮危機：2025年將邁入超高齡社會，每五位就有一位為老年人口，身心失能的長者人口已快速增加，但現有照顧機構提供的服務與設備，恐不符民眾所需。

二、食農危機：民以食為天，如今塌了半邊天。目前糧食自給率過低，休耕地迅速增加，更讓人憂心的是食安問題層出不窮，自2013年至今，平均每年發生17起食品安全問題。

三、城鄉危機：六大直轄市人口達1,600萬人，占全台總人數7成以上。巨大的城鄉差距導致都市房價居高不下、教育程度不均、偏鄉醫療資源短缺、傳統文化快速流失等失序現象。

根據內政部統計，2010年台灣65歲以上人口已達有248萬人，占人口比率10.74%(內政部統計年報，民105)。具行政院經建會推估，民國106年，銀髮族人口將達320萬人，占總人口比例為13.6%，115年占總人口比例20%。臺灣人口結構轉變趨勢已顯示我國已邁入高齡化社會。高齡者的服務需求展望諸如醫療保健、抗老與強化機能、智慧科技、金融服務、工作與休閒、生活型態支援、居住與交通、死亡與臨終等，皆是多元考量的議題(黃富順，民105)。面對高齡化社會，國家須面對以下問題：因應銀髮族生理特質，部分服務類型之需求提升、高齡者健康照護之需求更為迫切、資通訊科技服務須考量銀髮族數位落差、提供服務人力不足(林桓，民105)。

### 2.2.2 高齡化社會政策發展

過去高齡者服務提供，在政策面的推動下，被視為社會福利的重要施政策略，隨著外在經濟局勢的競爭與疲弱，福利財政的缺口導致高齡者服務逐漸走向產業化，而照顧與服務的需求龐大且逐年增加，逐漸形成社會共同需面對的問題：高齡者服務的缺口與良莠不齊。

至 1996 年以降，政府由推展社區照顧政策如「福利社區化」，到 2003~2007 年間的「照顧服務福利及產業發展方案」，著重「福利」及「產業」之間的平衡發展；從福利化(Welfare)到「產業化」(Industrial)的結果，意即將社會問題與需求，在價值與責任的轉向下，以商業化的發展取向試圖與以解決。我國最早自 2002 年起為因應社會需求推出“「照顧服務福利及產業發展方案」，並針對失能與身障者開展「失能老人及身心障礙者補助使用居家服務補助計畫」，計畫強調非營利組織為主要委託執行者，自此奠定長期照顧服務由政府委辦 NPO 的位階。而 2007 年 4 月 行政院核定的「長期照顧十年計劃」，規劃出三大服務面向：居家式、

社區式、機構式。服務提供的項目則共有以下八大項：居家護理、居家及社區復健、喘息服務、照顧服務（居家服務、日間照顧、家庭托顧）」、輔具購買租借及居家無障礙環境改善、老人營養餐飲服務、交通接送、長期照顧機構，初步涵蓋生活照顧及醫護照顧。

「長期照顧十年計劃」提供四類失能者照顧服務：六十五歲以上、五十五歲以上山地原住民、五十歲以上身心障礙者、失去「工具性日常生活活動功能」但獨居之老年人。依據不同程度的失能與經濟狀態，可獲每月二十五至九十個小時不等的照顧服務以及全額或部分費用補助。政府以補助方式獎勵相關資源建置，以增加提供擴展服務的單位數量並發揮多元服務模式的功能，採取民營化策略透過購買服務的方式鼓勵民間參與，據此許多非營利組織或民營單位投入高齡照顧服務。

人口結構的改變。看似一場危機，更醞釀出一場社會創新革命。組織應捨棄舊思維，重新了解因為老化而出現的新消費族群。在即將來臨的高齡社會，高齡產業將結合科技、物聯網，工研院估計，台灣銀髮產業產值在 2025 年，將會達新台幣 3.6 兆元。(楊卓翰、孫蓉萍，民 105)

我國針對高齡化社會的因應所公布的《高齡社會白皮書》中各項願景與策略，可做為民間組織發展高齡服務與實踐社會創新的藍圖與參考依據如下圖 2.4。

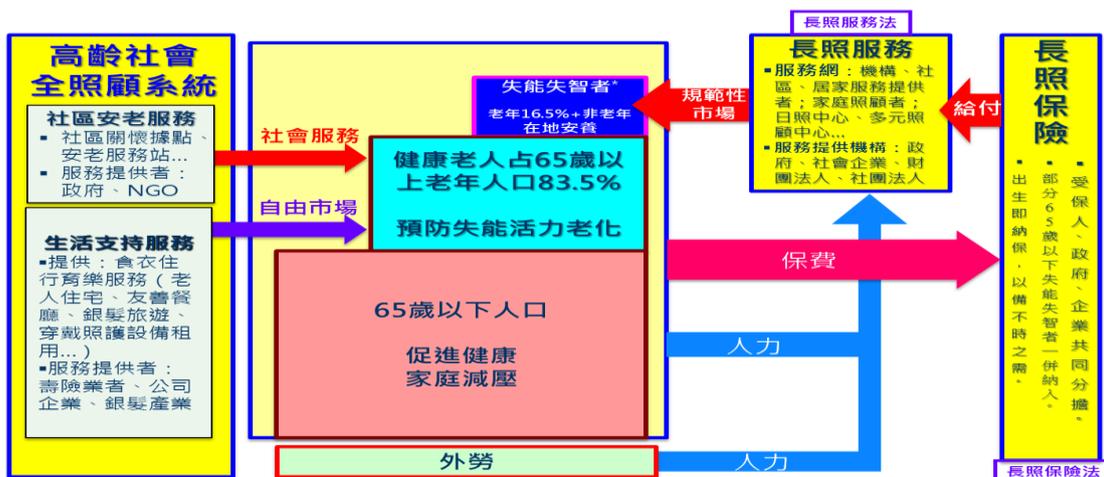


圖 2.4 高齡社會白皮書願景與策略

資料來源：高齡社會白皮書(民 105)

### 2.2.3 小結

綜上所述，高齡化社會所帶來的社會問題如海嘯般襲來，本研究即聚焦於高齡化社會衝擊下，個案組織的因應與創新作為與社會創新間的交相變化。

## 2.3 銀髮產業的社會創新與具體實踐

高齡化社會問題帶動許多新興產業的設立，現有的各種產業也將重新被定義，可預見的許多不同型態的銀髮服務會逐漸開展。

銀髮產業係指能提供銀髮者有益身心健康、生活需求、健康照護相關勞務服務的一群經濟主體之集合，稱為「銀髮服務產業」。其產業範疇涵蓋銀髮族生活所需之食、衣、住、行、育、樂、醫療、金融等面向(陳筱瑀、葉秀煌，民 102)，而運作單位則泛指提供與銀髮者有關的商品或勞務的一群經濟主體。

### 2.3.1 美國社會創新案例 Root Cause

眼見美國越來越多的公共資源無法整合，社會問題紛亂，而試圖介

入的組織卻無法有效的解決，形成資源的浪費與虛耗，Andrew Wolk<sup>2</sup>於2004年創立一個非營利組織，Root Cause，並將其定位於以創新的模式提供社會問題的解決方案。Root Cause將社會企業的育成建構於知識創造與價值創新之上，整體活動的骨幹不脫以下四個主題：

1. 推動社會創新：社會創新通常開始於個人觀點，但卻需要由廣大利益攸關人來協助與參與始見其功。非營利組織、基金會、企業和政府機構是創造持續性社會影響最佳推手。當各部門在社會創新的早期共同介入，可將經驗的傳承擴散達到廣泛的影響。
2. 社會問題的基礎分析：評估改善計畫的解決成效，是詳知社會問題的最適策。私人贊助者與公部門希望獲得能有效善用其投注資源的參照，因此社會問題的分析相形重要。
3. 公共創新：解決社會問題需聚眾人之力與智慧，政府雖因掌握非營利組織補助金的命脈而大有其影響力，但若無有效評量機制來確保非營利組織的活動與績效，則無法有效的解決社會問題。因此更需建立政府、基金會、非營利組織和企業間的夥伴關係。
4. 社會影響市場：在私營部門與金融市場裡，依循著資本主義的競爭與循環模式的市場規則。而同樣的，社會影響市場中也將依循此競爭機制來檢視個人或機構所投注的金錢、志願人力，或實物資源，是否恰如其分的反饋於社會影響的期望。為了要提供如此多元而廣泛的服務，Root Cause 分別就服務的四大範疇設置了功能性的部門，以下就其於網頁上所顯示的資訊其組織架構，見圖 2.5。

---

<sup>2</sup> Andrew Wolk，1999年起於波士頓大學管理學院創設社會企業精神學程，推動社會創新論壇與社會企業的育成與創新，除創設 RootCause 外，另著書立論將社會企業精神與非營利組織的創新管理作加以再詮釋，建立一套完整的績效考評與管理機制。

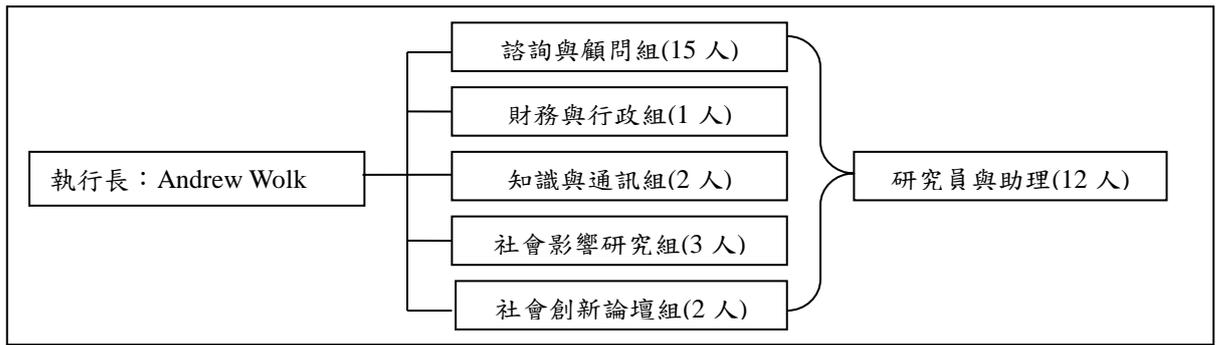


圖 2.5 高齡社會白皮書願景與策略

資料來源：本研究整理

除了基本成員外，另聘有多來自產業界與學界所組成的顧問委員會共 8 名。為達到以上所述之目標，Root Cause 的策略有四大主軸：

1. 提供諮詢服務(Consulting)
2. 社會影響的研究(Social Impact Research)
3. 社會創新論壇(Social Innovation Forum)
4. 公眾創新議題倡議(Public Innovators)

要提供具有前瞻性與持續有創見的服務，需要有強大的資源網絡支援之。依據其網頁所示，其盟友分為以下四類：

1. 資助者(Funder)：透過捐款來支持社會企業的育成。2011 年最主要的贊助者(Lead Sponsoring Partners)分別為與音樂藝術發展基金會與波士頓當地信託公司<sup>3</sup>；其餘分別為當年度社會議題贊助者(Social Issue Track Sponsors)、發表個案主辦者 (Showcase Sponsor)、投資者 (Lead Angel Investors、Angel Investors)。

3 Fiduciary Trust Company：位於波士頓，其在提供客戶的財務管理服務中亦包含了慈善信託服務，並協助客戶選擇可捐助的慈善標的。root cause 並未於網頁中揭露該信託公司的贊助比率因此無法得知實際投入程度。

2. 實務夥伴(In-Kind Partners)：利用原單位專業與人力提供協助；至少有 14 個以上的組織提供既有的專業與人力參與 Root cause 的相關活動。
3. 諮詢顧問(Advisory Board)：給予相關知識與訊息諮詢；諮詢顧問共 8 位，除個人具有豐富的學術與實務經驗外，亦代表與連結其所屬相關組織的資源和支援。
4. 活動協辦單位(Event Hosts)：單次或持續協助辦理各項相關研討會類似國內辦理各式研討會的模式，Root Cause 辦理活動與發展方案時，會由某單位為主體做為主辦單位，帶領其他配合組織或贊助者投入。

歸納與彙整 Root Cause 所呈現的核心特點有三：「社會創新模式」：透過尋找、嘗試以及改良新的改革方案以處理社會問題；「強調組織責任」：評估並根據成效不斷修正方向，並與攸關人分享成就與成果。「持續不間斷」：與各領域的盟友建立夥伴關係，同時兼顧社會創新者與捐助者的需要，使其獲得穩定的經濟來源與多方面的支持，得以不違初衷的長期的進行改革方案。

Root Cause 的創新之處在於能成為社會創新者的資源的串連平台，讓資訊與知識能持續滾動與延續，在協助的同時也讓市場機制來擇定組織或方案的存續，並且讓非營利組織避免耽於資源的依賴而落於因循苟且的惡性循環之中。

### 2.3.2 國內銀髮產業創新服務案例：多扶、iHeath

面對高齡化社會的需求問題，政府與民間單位莫不積極投入因應，但我國銀髮族服務，往往存在著政策方向失準，執行效益不彰以及財務預算不足等問題，影響到的是服務提供的適切性，即時性與可近性。因此，民間組織具備彈性與多元發展空間的創新策略，往往可彌補國家政策的不足，甚至形成解決社會問題的最適策。本研究就社會創新的評析

範疇，針對社會問題/導因、變革主體、變革模式與影響創造分析國內兩家針對政策缺口而展開的創新服務，據此作為研究參考。

## 1. 多扶接送：

### (1) 社會問題/導因與變革主體

前紀錄片編導許佐夫有感台灣已經邁入高齡化社會，可是針對於老年人或行動不便者的服務卻還只是停留在「濟助弱勢族群」的狀態，在 2009 年集資創辦了多扶接送公司。起心動念來自對於「無障礙環境」無法滿足有障礙的全部族群，因此以「無障礙環境的全面連結」做為服務宗旨，讓行動不便的朋友也能真正掌握與安排自己「行的需求」。

### (2) 變革模式

在過去，「行動不便者」與「照護者」，常常遇到公車難等、公營復康巴士難訂、計程車不願意載輪椅，以及孕婦與兒童的乘車安全等問題，多扶官網中的服務意象圖，揭示了服務群體為：孕、幼、老、輪。



圖 2.6 多扶接送服務意象圖

資料來源：多扶接送官網(民 106)

首創無身份限制的接送服務，不須「身心障礙手冊」等證明，只要是行動不方便的朋友們，如老年人、身障者、病人、孕婦與兒童，以及肢體受傷者等，均可預約。打破時間與地域的限制，除了就醫、

就學、就養與就業等基本的交通需求，多扶接送的無用途限制概念也可滿足行動不便者社會參與的需求。

### (3) 影響與創造

多扶的設立，要解決的社會問題是行動不便者的交通問題，其察覺外部環境的服務缺口：服務獲取的身分限制、服務選項與輸送僵化與單一、服務提供的即時性障礙。多扶以社會企業的概念模式成立，資金來源破除一般身障交通提供單位仰賴政府補助與社會勸募的框架，採取募資與企業補助集資，試圖創造獲利並可存續的營運模式。

### (4) 擴散與延續

多扶接送營運迄今已達 8 年，執行長許佐夫在接受新作坊<sup>4</sup>以社會企業概念專題報導：社會企業的耕耘與利基一文中提到：經營社會企業所面對的最大問題，其實並非市場的競爭行為；市場競爭對於多扶接送來說，一點也不稀奇。不過多扶並沒有花費太多的心力，來處理市場競爭的議題，也沒有透過價格戰或是其他優惠方式，和競爭對手進行價格上的白刃戰。

多扶面對生存的危機與挑戰回應的方式是把企業體的服務由點到面的延伸，擴大全面性服務所產生的綜效，才讓多扶成為有獲利、收益的社會企業，例如發展的旅遊、輔具租借的服務項目、旅遊市場與國外客戶群的所定開發，轉型成全面性提供相關服務的企業體，服務的專業經驗與證照上的完備，讓多扶成為行動不便者服務的「第一品牌」。

## 2. 政昇處方宅配藥局 iHeath

### (1) 社會問題/導因與變革主體

政昇處方宅配藥局於 2010 年由創辦人王照允與藥師陳文志合力

---

<sup>4</sup> 2012 年，行政院科技部人文及社會科學研究發展司「人文創新與社會實踐計畫」，對外官網名「新作坊」，期以人文關懷及學術研究創新的角度，探討當前臺灣所面臨的社會問題。

創辦，期待突破社區藥局的專業瓶頸—讓藥師專注本業、擴大戰場，新的思維與誠信關懷的藥事服務可以幫助更多人解決疾病帶來的不便，為沉重的健保財務負擔免去潛在的浪費，創造全民健康到老、醫療資源妥善運用及發揮藥師專業功能的三贏局面(iHeath 官網，民105)。

## (2)變革模式

一般社區藥局的營運方式，為駐店服務，藥師在藥局的服務內容主要負責調劑處方藥並提供相關藥物衛教與諮詢，為吸引來客數，增加銷售業績，多以販售保健食品、醫美保養品、醫療器材、婦嬰用品等服務提供，採取「複合式」藥局的方式經營，不少社區藥局的營業模式逐漸往「7-11」邁進。藥師除了提供藥事服務外另有產品推銷的壓力。

而 iHeath 則是鎖定服務場域在居家，透過專業居家藥師搭配資訊平台執行藥品的管理與宅配服務，同時提供藥物諮詢、衛教指導與轉診介紹，指導民眾正確用藥，為用藥安全把關，其服務輸送流程如下圖 2.7。



圖 2.7 iHeath 服務流程圖

資料來源：引自 iHeath 網頁(民 106)

為與服務使用者建立互信關係，創辦人王照允在應 NPOst 公益平台邀約在花蓮門諾醫院演講<sup>5</sup>時提到，iHeath 的服務有以下三點堅持與特色：第一，堅持醫療照護資訊平等，用藥諮詢時不販售保健食品、第二，將處方宅配視為藥師可與民眾接觸衛教的機會、第三，提供醫療與長照福利資訊，並協助資源導入。

### (3) 影響與創造

iHealth 打破了傳統藥局與藥師的服務輸送疆界，讓藥師走出藥局，重塑了藥師專業與創造了跨區域送藥的新價值，在推展服務的過程中充分利用資訊平台，讓服務的可近性提升，也縮短了服務提供的時程，解決偏鄉藥局資源不足與老人領藥問題。在營運策略的部分以提高服務價值取代削價競爭，並且讓藥師回歸專業本質。

### (4) 擴散與延續

透過 iHealth 網頁上對於營運發展的狀況，在創立 2010 年初期展店服務地點主要集中於北部區域，但由於人口稠密區社區藥局密集度高，民眾對宅配藥品需求低且對於新概念也不了解，導致成效不佳。2012 年開始轉向與長期照顧機構合作，搭配一般民眾服務的經營策略，將能見度與觸及率提升，據此建立信任關係，並獲得日本資訊公司 SMS (Senior Marketing System) 投資，截至 2015 年底與超過 500 家的長照機構合作，服務範圍除花東離島外，佈及全台。其在推展服務創新的過程中，面臨的主要是服務使用者多為銀髮族與慢性病患，該群體對於新資訊接受度與了解的動力不足，因此推廣服務的成效較差。同時，由於服務量的增長之下，人才供給面也會面臨高度挑戰。

---

<sup>5</sup> NPOst 公益交流站每月舉行「公益爆米花」的小型講座，除了一般的公益新聞報導、人物專訪，還有的長篇評論文章，其內容多聚焦於非政府組織、非營利組織、社會福利、老年、性別及教育等議題。

### 2.3.3 小結

能解決社會問題的創新企業，其發揮社會影響模式，應先能具體而完整的界定社會問題，確認組織的初衷，亦即創立初期所設定要達成的任務與使命，制定其發揮社會影響策略，深刻瞭解社會和經濟影響指標，將之融入與整合成新的經營模式。實踐過程中，不斷透過組織和方案績效的指標檢視確認是否達到成功的願景。



## 第三章 研究方法

本研究採用個案研究法，屬性為質性研究，選定國內特定組織外進行其策略與組織發展方面之分析，除透過探索、深度、非操控性之資料取得方式。更進一步了解社會創新在提供銀髮族服務的組織的具體實踐。資料收集部分係透過文獻分析及訪談，運用個案研究分析法做為本研究之主要研究方法。相關文獻的獲取係以學術攸關的社會創新與社會企業、非營利組織經營模式等相關資料，輔以來自研究組織相關次集資料為資料蒐集來源。研究組織之次級資料取得來源為網路、社群網頁資料、宣傳文宣、年度報告與年刊等。訪談資料的設計與對象選擇，係因本研究以財團法人弘道老人福利基金會，採半結構式問卷設計經營模式訪談問卷。探討研究對象在發展的過程中，社會創新的具體展現。

茲就本研究之研究架構、研究對象、研究工具、研究實施與資料處理等五部份，分別說明如下。

### 3.1 研究途徑與架構

個案研究的證據可能有六種來源：文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察以及實體人的造物。本研究的資料來源，包含了次級資料如個案網頁資料與訪談、觀察、參訪等。同時，亦力求進行多重的來源資料間的校對(Yin, 2003)。

研究資料的整理與分析部份，本研究運用個案研究法，針對社會創新運作模式，選定單一個案，詳述其組織運作模式，並深入的探討社會創新顯現的潛在意義，與組織之間所存在的關係。

### 3.2 研究方法

本研究屬於個案研究，利用文獻分析與個案訪談作為研究資料來源，研究方法區分為資料收集與資料分析兩部分，資料收集部分為文獻彙整

與半結構式訪談。資料分析部分，則運用個案研究之概念，針對單一個案中的不同分析單元，進行比較和描述資料，提供一個較全面的剖象，強調現象的觀察與分析，以尋求意義和詮釋為目標。

### 3.3 研究對象

研究對象的選擇係屬於單一個案嵌入式的個案研究：主要單元是組織整體，其次為發展策略與方案，最小單元則是個人，在不同層次分析中，使用不同的資料收集技巧，選定標準為符合質性研究在有限事務的深入研究與探討分析立論，聚焦在符合本研究文獻歸納社會創新原則之組織，分析層級為組織整體表現與關鍵領導者和組織成員代表。

呈上所述，本研究選取財團法人弘道老人福利基金會做為個案研究組織，以規模而論弘道在全台灣設有五個服務處，分別為臺北、新北、臺中、彰化及高雄等服務處，組織結構健全且具全國知名度，符合選樣標準。本研究透過多元方法蒐集資料進行分析個案組織，探討社會創新於在銀髮服務組織中的樣貌。

本研究的受訪對象強調決策影響性，因此設定訪談對象的標準如下：  
(1)在組織發展歷程中具有決策權者、(2)實際組織運作的現任成員。選定人員為執行長 1 人、主任 1 人與組長 1 人。在以上選取標準下，共邀約 3 名人員作為本研究訪談對象。

本研究訪談進行的時間自 2015 年 11 月至 2017 年 02 月止，共面訪談 3 次、電訪 3 次，表 3.1 為 3 個訪談對象基本資料表。

表 3.1 訪談對象基本資料表

訪談人員 編碼	訪談日期	職位	年資	負責業務
A-1	1041215	執行長	12	組織管理與策略發展
A-2	1050305	主任	7	服務處管理與方案推展
A-3	1050704	組長	7	方案推展與人員管理

資料來源：本研究整理

### 3.4 研究工具

質性訪談是一種為特殊目的而進行的談話－研究者與被訪問者，主要著重於受訪者個人的感受(Perception of Self)、生活與經驗(Life and Experience)的陳述，藉著彼此的對話，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實(Social Reality)的認知(林金定，民94)。質性訪談因而作為社會科學研究中最廣泛運用的收集資料的方法之一。在訪談開始之前的準備，即是設計訪談指引(Interview Guide)做為訪談的架構，產出半結構式的問卷，主要的內容必須與研究問題相符，問題的形式或討論方式則採取較具彈性的方式進行，所以研究的可比較性質性研究訪談模式與實施可能降低，但優點是它可以提供受訪者認知感受較真實的面貌呈現。

本研究之訪談以面對面談話和輔以電話訪談進行，並以研究問題歸納與設計出半結構性問卷，作為訪談的依據，導引訪談的進行。

基本上涵蓋下列幾項問題：

- (1)受訪者基本資料：內容包括可影響成員在組織中的年資與擔任管理角色的時間、以及所觸及(管理)的人數。
- (2)受訪者對組織營運的概念：從自覺服務價值與經營策略到營運收益、社會改變與價值創造，再到社會企業的概念認知，及至組織的經濟目

標與社會目標彼此間有所衝突的決斷，從而自省依據組織的價值網絡而言，以NPO，PO，SE哪一種型態運作較能實踐設置的初衷。

### 3.5 研究實施步驟

本研究的實施步驟如下：

1. 閱讀文獻與擬定題目：先就研究主題蒐整研閱有關社會創新與社會企業營運架構等相關文獻，進行分析探討，以求得研究之理論依據。
2. 蒐集與閱讀相關文獻：根據研究題目之性質，蒐集並閱讀相關文獻，進而確定研究變項及研究架構，並進行研究工具之編製。
3. 設計訪談指引：經文獻分析歸納後，再與指導教授討論討論研究工具所應涵括之層面，編製合適之訪談指引。
4. 進行訪談：針對弘道基金會之管理階層進行訪談。
5. 訪談資料分析：將所有訪談的口語資料、情緒反應及其相關訪談情境彙整後，建立訪談逐字稿；並進行資料分析。
6. 撰寫論文：根據資料分析結果撰寫研究論文，並提出研究發現與建議。

### 3.6 資料收集與分析

個案研究的資料收集有三項基本原則：多重證據來源收斂於同一組事實或研究發現、個案研究資料庫與最終研究結果分立而後集合、一連串的證據鍊，也就是所提問題、收集資料、導出結論有詳細清楚的連結(Yin, 2003)。

本研究基於上述原則、研究方向與研究問題，實際考量資料蒐集的可行性與研究者可取得的可能性，並考量此研究可花費的時間投入與侷限，在研究操作上採用文獻、檔案紀錄與訪談等三種資料來源進行資料蒐集，透過不同類型的證據資料，藉此彼此佐證，以提高研究品質(Yin,

2003)彙整如下表3.2：

表 3.2 研究證據比較表

證據來源	說明	優點	缺點
文件	文件的首要作用是證實透過其他來源獲取的資料，驗證訪談提及資料是否正確，提供具體細節檢驗其他資料提供的資訊，並從文獻進行推導。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可重複檢視</li> <li>2. 非個案研究涉入式創造的結果</li> <li>3. 包含事件細節與名稱</li> <li>4. 範圍廣泛，呈現時間、事件與許多設置</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可檢索性較低</li> <li>2. 蒐集資料不完整，會產生偏見的選擇</li> <li>3. 報告的偏見(反映出作者未知的偏見)</li> <li>4. 使用的權力可能受到限制。</li> </ol>
檔案紀錄	個案紀錄通常以電腦檔案與記錄的形式出現，包括服務紀錄、組織紀錄、相關專案清單、調查數據及個人紀錄等，個案研究可以把檔案紀錄和其他來源的資訊結合起來使用	同上文件部分所述，但另具備精確與量化的特性	同上文件部分所述，因隱私權而不易接觸。
訪談	訪談法是研究者運用口語敘述的形式，針對特定對象收集與研究有關的資料，以便對研究的現象或行動有全面式了解。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有目標的直接集中於個案研究的主题</li> <li>2. 見解深刻，提供了解因果推論的解釋</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因問題建構不佳而造成的偏見</li> <li>2. 回應的偏見</li> <li>3. 因無法回憶而產生的不確定性</li> <li>4. 反射現象，首訪者提供的是訪談者想要的答案。</li> </ol>

資料來源：本研究參考整理至 Yin (2003)

文件檔案資料的收集部分，透過網頁關鍵字的搜尋，與期刊論文相關資料的查找，例如輸入弘道老人福利基金會，有 153,000 筆結果，文章提及與研究發表相關達 177 筆，其中選取官網上 2012~2016 年間，近五年的年報與 20 周年報告資料共計 6 筆、歷年策略會議記錄 21 篇、專書 1

本、季刊 12 份。

本研究另一個資訊收集的重要來源為訪談，過口語敘述的方法針對特定對象收集與研究有關的資料，關於社會創新的議題，仍是持續不斷的發展中，本研究在訪談的過程中發現，訪談過程研究者與與談人間也會重複針對各種研究的關鍵字做不同的詮釋與討論，因此，本研究採辦結構式的問卷進行訪談，透過訪談可多方面的獲取寶貴訊息，並避免訪談偏離研究主題，但又保有相當的彈性可以處發出新的論點。本研究根據文獻檢閱與設定之研究假設擬定半結構式訪談大綱，內容分為兩大部分：

- (一)基本資料：除年齡性別外，職稱與工作年資(擔任管理者年資)與管理人數。
- (二)營運模式：針對以下問題開放式的提問，組織內負責的角色、簡述組織的提供的服務以及服務產生的價值、組織提供服務的對象、經營策略、營收機制、組織的存在，對於社會帶來的改變、對於社會企業的理解與認同、依據貴組織的價值網絡而言，以NPO，PO，SE哪一種型態運作較能實踐設置的初衷？原因為何？

### 3.7研究倫理

在每次的訪談前，均先以信件告知並事先與訪談對象電話聯繫，徵詢並取得同意後前往。信件訪談邀約內容涵蓋說明訪談目的、訪談大綱，並強調研究結果不會呈現出當事人可辨識之資料。研究受訪者在受訪過程中，可隨時提出疑問或選擇停止訪談。

所有訪談者資料，皆以代碼顯示，凡有涉及研究受訪者個人或學習場域的可辨識資料都徵得同意後使用。

## 第四章 研究資料分析

本章節首先從研究個案背景資料介紹，而後彙整研究組織的運作模式，接下來就單一個案組織在與服務輸送與營運的過程中所呈現出的創新例證，最終就其所引發的社會現象與影響進行討論，說明社會創新實踐的樣貌與其影響。

### 4.1 組織背景資料

#### 一、創立緣起

弘道老人福利基金會成立於民國 1995 年 3 月 1 日，在臺中光田綜合醫院王乃弘院長、弘道創會執行長郭東曜先生與老人醫院柯麗鏞院號召發起下，於台中市成立弘道老人福利基金會，應高齡社會飛速來臨，為擴大服務，弘道老人福利基金會更於 2010 年 10 月改制為全國性基金會，由王乃弘先生擔任董事長迄今。

透過官方網頁檢視弘道基金會的運作與發展，與志工人力的發展與招募息息相關，初期只限縮於台中市，但卻因著服務逐漸擴及全台，因此透過串連各地發展的志工站，於 1998 年 10 月成立全國性的中華民國弘道志工協會，是弘道推動會務與實踐核心價值的最大支援。

#### 二、人員與背景分布

截至 105 年 5 月止，弘道老人福利基金會全職員工有 451 位(若含時薪制，共有 478 位)。全會平均年齡 37.57 歲；男性 54 人(佔 12%)；女性 397 人(佔 88%)。社福相關專業者(含社工、社福、社學、老福、非營所等)佔 52%。(大弘人高齡資訊通，民 106)。

#### 三、財務管理與支出

依據弘道在網路上揭露近 5 年的服務支出整理如下表 4.1：

表 4.1 弘道歷年服務支出概況

服務支出(%) \ 年度	2012	2013	2014	2015
老人服務	84	86	85	85
志願服務	2	3.6	3	3
社教活動(弘揚孝道)	9	5.8	6	2
行政	5	4.6	4	10

資料來源：本研究整理。

透過服務支出顯示，一直以來，弘道以提供直接的老人服務為首要任務，而在志願服務推動的部分，也持續佔有平均支出 3% 以上的投入，而社教類的支出，則是弘揚孝道類的方案支出，此部分亦持續推動佔平均年度支出達 5.6%。

弘道以志願服務協會結合地方型的非營利組織型態開展，21 年後的今天，從一開始個位數的員工，擴展為 500 人以上，服務地區擴及全國的非營利組織。弘道在組織的定位上，始終如一：

*弘道本來就是非營利組織，因為是非營利的，所以當然有社會大眾的捐款，另一部份是政府的補助，但近年來隨著社會企業的發展，因此慢慢的弘道有部份活動開始走社企的概念，例如彭祖、AIO。我記得執行長有說過，弘道不能只靠政府補助與企業捐款，更應該要發展的就是小額這種能細水長流的大眾，以及社企的投入，這樣才能更有助於公益服務的推動。(訪談者A-3)*

#### 四、社區照顧的資源網絡分布

弘道的社區照顧，涵蓋透過全國的志願服務網絡，作為發展社區照顧的基礎，至2016年全國共設有志工站33站、不老協力站22站，友好站

593站，據點輔導253點。(松山8個、臺中125個、彰化120個。)弘道服務縣市與志工站區域如下表4.2：

表 4.2 弘道志工站與服務處分布

服務處	縣市	志工站			
新北服務處	新北市	新莊	新店	樹林	三峽
		雙和	板橋	平溪	
	桃園市	桃園	龍潭	八德	
臺北服務處	臺北市	北投	南港	內湖	中正
	宜蘭縣	宜蘭			
臺中服務處	臺中市	清水	大雅	太平	
		南屯	西屯	中西	北屯
	南投縣	埔里			
彰化服務處	彰化縣	員林	和美	田中	
	嘉義縣	大林			
	嘉義市	嘉西			
高雄服務處	高雄市	前金	大寮		
	屏東縣	萬丹	潮州	林邊	

資料來源：大弘人高齡資訊通(民 106)

臺灣有 22 個縣市，目前弘道直屬成立的據點有 8 個。在社區裡的失能長輩，弘道透過到宅服務來發展長期照顧；目前弘道於新北市、台中市、高雄市、彰化縣、嘉義縣、屏東縣承接 5 個縣市的居家服務和實施走動式服務。104 年 12 月底止，全國居服個案有 46,000 位，弘道個案約 1,150 位，佔全國的 2.3%，走動式服務有 102 位照顧秘書，119 位照顧助理中，以外籍外展的方案聘用 8 位來自印尼照顧助理一同服務(大弘人高齡資訊通，民 106)。

#### 五、不老夢想與自我實現

弘道老人福利基金會於2007年發起「挑戰八十、超越千里~不老騎士的歐兜邁環台日記」方案，以17位平均81歲的不老騎士的實際參與行動證明不管任何年齡都有圓夢的權力和能力。透過此方案成功的影響與改

變國人普遍認為老而無用的消極與錯誤認知，進一步奠基不老樂活的高齡社會。此方案在2008年製作成「不老騎士」的紀錄短片，迄今更成為社會各界以及各級學校的生命教材，並剪輯成【不老騎士—歐兜邁環台日記】搬上大銀幕，於全台上映，影片完整紀錄這段追逐夢想熱血上路的旅程，更創下全台23家戲院上映63天3千萬台幣票房的紀錄，並得到國內外各電影獎項的入圍及獲獎肯定。2011年迄今，弘道延續「不老騎士」熱血圓夢精神，鼓勵更多的阿公阿嬤加入不老騎士行列，不老精神將持續從台灣出發，捲動不老浪潮改變高齡世界。

仙角百老匯是弘道自2007年辦理不老環台後，延伸不老夢想辦理全國阿公阿嬤健康活力Show，並於2011年納為公部門政策，轉由國民健康署辦理。2012年弘道與臺北市政府體育局合作，結合臺北小巨蛋的公益檔期，創辦了「仙角百老匯」大型舞台秀。成功創造了長輩健康樂活的社會參與機會，成為「捲動社區能量」，實現「預防照顧」最佳方案。2016年參與演出人數共計306位，總歲數20,956歲、平均年齡72歲，其中年紀最大是來自南投的95歲阿嬤。共計10,311名觀眾入場觀賞。招募306名志工，透過參與增進代間互動與公共服務觀念。

## 4.2 組織運作模式

### 一、服務推展歷程

透過歷年的年報與網頁資料分析弘道老人福利基金會在服務推動的展現，整理1995年至2015年服務資料如下表4.3。

表 4.3 弘道歷年方案整理

年度	創新方案	發展延續
1995	辦理孝親楷模表揚。	轉銜為「三代同堂孝親表揚」而後擴大為「世代家庭孝親表揚」累計表揚戶數達2,308 戶。
1996	推展志工站服務、志工連線、老人日托服務、志工到宅關懷服務。	33 個志工站與 22 個協力站，共 1,665 位志工長期關懷服務近 3,000 位獨居弱勢長輩。
1998	成立中華民國弘道志工協會	
1999	成立北部及南部服務處，另設立總會、老人送餐服務(台中)	平均每月供應 295 位臺北市、臺中市及高雄市的長輩營養餐食。
	不老樂團	育成 57 個樂團，1388 位長者一起參與。
2000	中途之家	累計服務 89 案次。 提供經濟弱勢，面臨急難、身心虛弱的長輩一個臨時避風港，藉由 1-3 個月的短期安置提供完整妥善的照顧之後，再返家安心安養。
	松山日間照顧中心	每月平均收托 30 位長者
2002	成人監護	監護人數 24 人
2005	承辦 7 縣市居家服務委託方案	2013 年轉銜 AIO 走動式照顧服務
2006	全國繪畫比賽	累計 37,292 人次參與
	阿公阿嬤節	參與人數達 265,104 位
	體適能運動班	2006 年起累計辦理有氧、體能、平衡、復健等共 172 班，幫助 3,247 位長者有效及持續運動。
2007	辦理不老騎士歐兜邁環臺	參與長輩達 194 人，2010 年舉辦第二屆不老騎士，迄今年年舉辦，但改為短程、短天數行程。2012 年「不老騎士—歐兜邁環臺日記」紀錄片上映
2008	全國社區照顧關懷據點大賽—阿公阿嬤健康活力 show	轉銜為全國活力銀髮健康操大賽
2009	研發彭祖體驗包	累計舉辦 379 場，共 16,954 人次參與。
	微孝營	2015 年更名為國際工作營，累計辦理 36 場次
	全國志工互助連線	累計 73 個互助連線據點，幫助 1,449 位長者完成傳情、慶祝/生會、協助圓夢與遠距關懷訪視等。

表 4.3 弘道歷年方案整理(續)

年度	創新方案	發展延續
2010	不老棒球	組成 6 支球隊，112 位長者加入。
	長者生命回顧	462 位長者面對及統整生命，發展自我賦能的力量。
2011	活力銀髮健康大賽	累計超過 9,746 人次參與
2012	臺北小巨蛋演出舞台劇「仙角百老匯」。	參與長輩達 792 位
	不老環台	235 個團體，11,043 位長輩參與
2013	圓夢行動	直接參與弘道圓夢的長輩共 1,875 人。透過圓夢活動，如：不老戰士、不老比基尼、老仙角戰鼓隊，讓參與的長者發現自我生命價值並於活動中促進人際交流。
	AIO 走動式照顧服務試辦(新北、台中)	有 238 位專業照顧秘書/助理，於新北市、臺中市、彰化縣、高雄市、屏東縣平均每月提供 1,206 位長輩一天單次或多次的專業、彈性的服務。
	瑞智互助家庭	累計 18 位長者，定期參與服務。
2014	社區照顧關懷據點服務推廣(社區金點獎—受社家署委託辦理)	全國共有 41 個社區入圍、共辦理 59 場次聯誼分享會，參與人次約 4,186 位。

資料來源：本研究整理自弘道網頁(民 105)

為解決高齡化社會問題，弘道在組織設立初期，即確立了三大核心價值：弘揚孝道、不老夢想、社區照顧。據此發展出許多回應社會問題的創新方案，從 1995 年~2000 年間起其方案的規劃係以孝道推展與志願服務主體推動社區照顧的服務如：獨老關懷與送餐等。2000 年後陸續發展日照與中途之家方案與承接政府的委託居家服務。2006 年後除了社區照顧方案外，健康促進結合不老夢想的方案也陸續開展，2007 年更因不老騎士環台的方案將長輩自我實現的風潮引領一股旋風直到今日仍持續發酵。從個人到社區乃至於政府單位合作，弘道在服務推展的過程中不斷的創新規劃，如 2008 年的全國社區照顧關懷據點大賽—阿公阿嬤健康活力 Show 轉銜為全國活力銀髮健康操大賽；2007 年不老騎士歐兜邁環

臺轉銜為短程、短天數行程推動；2005 年的政府委託居家服務，轉銜為 AIO 走動式照顧服務等。弘道的訪談者 A-3 在看待與界定組織的服務群體有以下看法：

我看弘道的服務，雖然主要是以老人為核心出發……更重要的是要培育一群在地的人，完成在地、扎實的老人服務。至於服務產生的價值，我覺得是一種「溫度」，因為弘道重視的是「貼近人的需求」，不管是辦活動也好，或是服務模式的提供也好，都回歸一個核心精神是「需求」，也正因為都是朝著這個方向來努力，所以產生的每個成果都是讓人有感、充滿溫度的故事，而這些故事、事蹟也漸漸的在影響社會，甚至國家政策，這是我非常喜歡弘道的原因。雖然這條路很遠、路上也有許多困難與挫折，但都是令人非常希望可以一起抗戰下去的。(A-3)

弘道的永續與創新的發展空間，來自於理念價值在初期即有明確且層次範疇廣大的定位，而使組織能延續發展迄今達 22 年之久。另針對方案的服務群體與運作模式也因應環境變遷與現有資源不斷的調整變化。其運作的主體一直維持非營利組織的狀態，但逐漸從單一地方(台中)逐漸擴展。全國唯一的創新特色為運用遍布全國的志工資源網絡輸送服務與推展理念，另鼓勵高齡服務人才透過弘道經驗的複製與轉移，成立其他社會企業如：銀享國際、彭祖體驗等。

## 二、核心價值與具體實踐

從第一任執行長郭東曜先生，秉持「聯合眾人用愛心關懷老人」宗旨，初期推動「弘揚孝道」相關活動期待透過代間互動，促成社會大眾敬老、愛老，進而能達到尊老的目的；2005 年起由第二任執行長林依瑩接棒，首先明確設定所有服務方案皆服膺在三大核心價值之下，分別是：

「弘揚孝道」、「不老夢想」及「社區照顧」，及至 2016 年，以延伸出對應的相關策略與行動方案(弘道 20 特刊，2015)。

弘道的核心價值與 Maslow 馬斯洛的需求層次理論系出同源，人類因應不同的需要層次而驅使自我改善或提升的動機。需求層次理論將人的需要劃分為五個(六個)層次，由低到高，並分別可設計出不同面向的激勵措施(蕭淑貞，民 81)。弘道的三大核心價值與 Maslow 需求層次對照如圖 4.1。

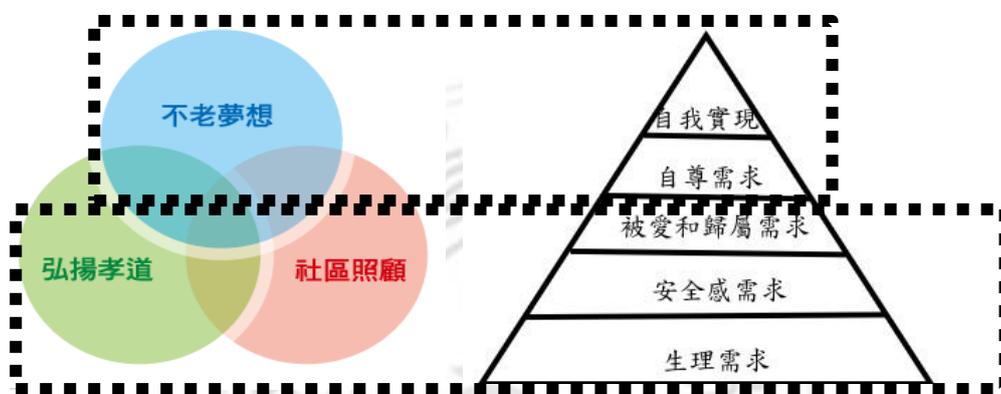


圖 4.1 弘道核心價值與 Maslow 需求層次對照圖

資料來源：本研究整理

弘揚孝道，是弘道發展的基石，也驅動營造出社區照顧的行動綱領，透過滿足身心靈的照顧需求，最終可以達到不老夢想的自我實現。

針對此三項核心價值，分別透過不同的發展策略的延伸出多達 30 項以上的創新方案。對應的發展策略涵蓋了高齡者從健康到失能的處遇進程如下圖 4.2。

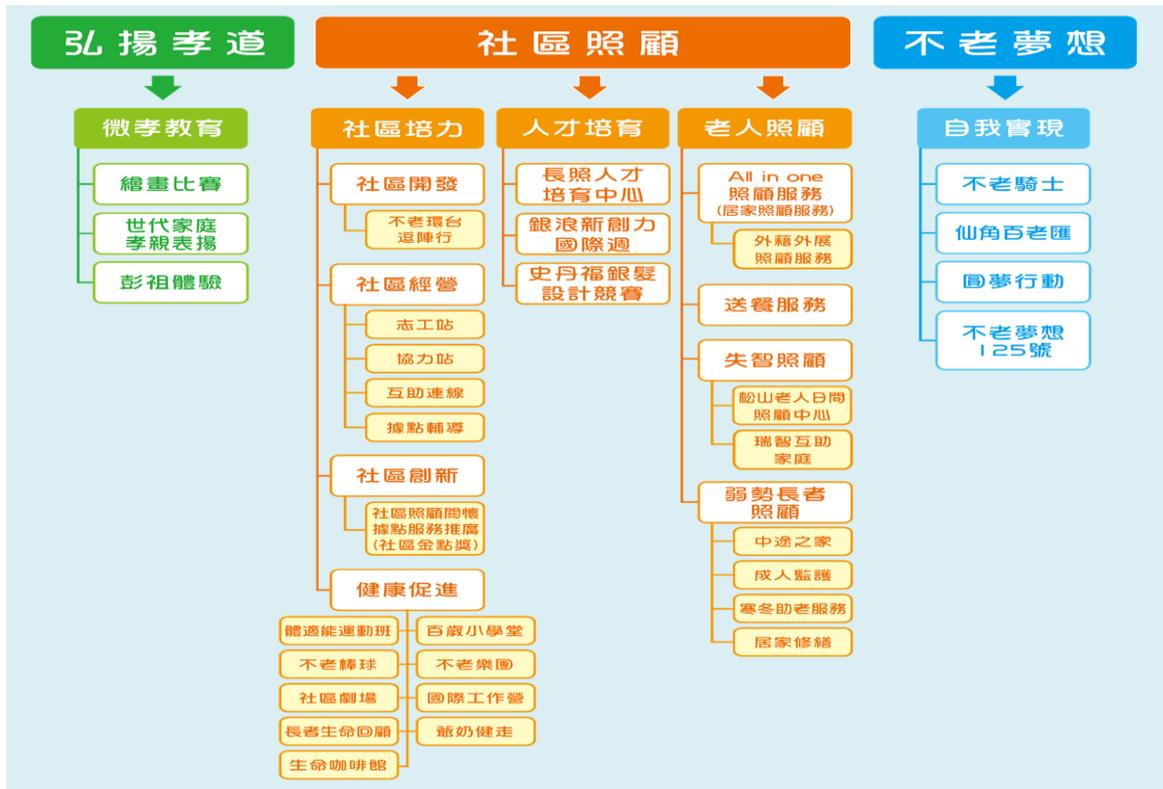


圖 4.2 弘道發展策略圖

資料來源：弘道網頁(民106)

弘道在價值主張與經營策略，本身在推動的歷程與發展，關於價值主張，弘道的訪談者A-1的說明如下：

我很努力的讓我的團隊與董事會理解任同，其實公益團體本來就是一個橋梁，其實是我們在看社會的不足，因著社會的不足我們把它做出來，其實應該盡量是遍布而不是說只有我們組織才可以有，或者是把組織變成一隻巨獸，各線是鄉鎮變成一個大組織，要讓期他組織不需要重複的走冤枉路，一個組織摸索的成本就夠了。(A-1)

這部分，表述的是該組織在運作的過程，期盼的是作為一個開路的前鋒，試著運用不同的策略與方案，解決社會問題，或許可作為未來其他組織甚至是政府單位可以依循的方針，不僅僅是看見社會問題與解決，

而是站在一個先驅者的高度去回應，透過影響整體的服務樣貌，奠基社會問題解決的量能。

一開始弘道係以弘揚孝道相關的文教活動來實踐其設立初期的價值理念，民國85年在彰化員林成立第一個志工站，而我國的志願服務法則在民國90年開始頒布施行。

弘道受訪者B-2提到：

*我們的根本是志工，初期要推展服務，都是靠志工來協助……在各地成立志工站逐漸成形後，我們的服務開始推到全台……依著各地的志工站服務的量能與在地需求來成立服務處了。(B-2)*

截至民國104年底，弘道的全國志工站已達33站，另透過與承接據點輔導與方案導入，另與其他單位的服務據點合作以不老協力站和友好站的方式擴及影響力。

本小節探討的面向是為弘道在發展的歷程中，透過明確的核心價值與對應的策略方案，進行整個社會對於老年人的價值重塑。弘道的組織運作模式符合學者Andrea Bassi所界定的系統性創新，除了不斷的創新服務的方案(新產品)，也獨一無二的運用了志工人力的資源做為服務輸送的主要載體，將理念傳遞與擴散。另外一個無出其右的社會創新，則是透過不老夢想的系列方案，將社會對於老的觀念與價值全面的翻轉顛覆，創造社會制度創新變革，並具有持續與廣泛的影響。

### 4.3 社會創新的研究討論

除了組織整體的發展趨勢顯現出來的社會創新，本小節針對弘道的其中一個方案：AIO走動式照顧服務的執行概況，來檢視與探討社會創新的具體呈現。

#### 一、社會問題/導因與變革主體

有鑑於臺灣長期照顧推動之現況：本國籍照顧服務人力不足、外籍看護工照顧模式惡化、現行居家服務模式無法滿足服務對象多元需求，102年7月起推動「All In One 照顧服務」，服務群體鎖定需要長時間照護但還不需要到24小時專人服務之個案。透過整合照顧資源，於社區提供長照需求者責任制、多元彈性、創新的照顧服務，藉此滿足長照需求者得以再熟悉的社區中，獲得全方位的照顧。

透過內部策略會議資料顯示，弘道的AIO照顧服務主體為各服務處，除了發展初期100年~101年間以跟勞動部申請外勞外展的試辦方式外，102年初期於高雄服務處短暫發展全自費服務，之後則以服務處與各縣市政府簽訂居家服務契約，開展自費與公費並行的營運模式。

## 二、變革模式

傳統的居家服務提供方式係由各地方政府轄下的長期照顧管理中心的照顧服務專員，運用相關量表進行評估，訂定照顧計畫，並規範每月服務提供的總時數，以及特定的服務項目由服務提供單位進行人力派遣服務。弘道的AIO照顧服務則是強調需求為出發點的照顧規劃，除了以依照長輩的狀況量身訂做一天多次的服務，服務內容的部分更是從長輩的需求出發創造更具有彈性的服務；從基本的洗澡、翻身拍背等身體照顧，備餐、打掃、購物等生活支持服務外，更提供長輩失智症認知學習、肢體關節運動、園藝治療、健康管理等多元服務（弘道官網，2016）。

## 三、影響與創造

AIO的運作發展過程對於居家服務提供方式產生許多變革（弘道居家服務建議書，民105），見表4.4。

表 4.4 「現行居家服務」與「All In One 照顧服務」比較表

項目	現行居家服務	「All In One 照顧服務」
服務對象	須符合長期照顧服務對象資格： 65 歲以上的老人或 55 歲以上領有身心障礙手冊者	
服務內容	一個家庭由一個服務員服務，服務一次約兩小時，無法依照個案需求提供一天多次服務 《服務時間僵化，無法彈性運用》	依照個案的需求提供一天單次或是多次性的服務，可透過服務人員在個案家間走動滿足一天的需求 《服務時間彈性，可與其他個案間互相搭配，比如幫爺爺煮完午餐，前往下一個家庭協助長輩沐浴，然後再回來幫爺爺收拾餐盤》
服務項目	1、身體照顧服務：包括協助如廁、沐浴穿換衣服、進食、服藥、翻身、拍背簡易被動式肢體關節活動、上下床、陪同運動、協助使用日常生活輔助器具及其他服務。 2、家務服務：包括換洗衣物之洗濯與修補服務對象生活起居空間之環境清潔文書服務、餐飲服務、陪同或代購生活必須用品、陪同就醫或聯絡醫療機構及其他相關服務。	1、陪伴型照顧服務：陪伴就醫、陪同購物、陪同旅遊、保護性看護、慶生、生命回顧 2、身體型照顧服務：沐浴清潔、翻身拍背、排泄協助、換尿布、餵食服務 3、健促型照顧服務：肢體關節活動、中風復健活動、認知學習療法、血壓 4、全家型生活服務：代購物品、備餐服務、環境清潔、小孩照顧、花園整理、遛狗 5、照顧指導服務：提供家庭照顧者或家庭看護工照顧技術知識上的協助 6、夜間居服：提供夜間長時照顧，另外搭配 call 服務系統提供夜間走動照顧服務。
服務員搭配	一位照顧服務員	或兩位照顧秘書同時一起到案家服務 職稱說明： 1、照顧秘書：基礎服務外需擔任協調、溝通、訓練與督導照顧助理。 2、照顧助理：為原居家服務照顧服務員角色，從事第一線服務。
從需求創新服務項目	無	從服務過程中發現長輩與家庭需求，提供以下服務： 1、長輩：陪談、旅遊、年節卡片 共同用餐、買菜、健康促進(打

表 4.4 「現行居家服務」 與 「All In One 照顧服務」 比較表(續)

項目	現行居家服務	「All In One 照顧服務」
從需求創新服務項目		(續) 棒球)、促進生命價值 2、家庭：全家家務、團隊多人到宅提供家務清潔服務
居服員職涯規劃	無	照顧助理→照顧秘書(亦可轉任社工、企劃、資發相關職務)→督導→主任
居服員薪資	時薪人員居多、無年休及加班等制度 《當月個案結案，收入立即銳減》	月薪、年休假，並按照考核狀況調整薪資 《薪資穩定有保障，工作時間依勞基法規定》
服務成就感	低 1、工作層次： 單純提供個案已核定服務項目，有任何服務問題由居服督導協助處理，無自主規劃、思考能力與職能增進機會，《無法及時因應服務需求溝通》。 2、心理層次： 只是一份工作，失去追求成就熱情。	高 1、工作層次： 提供服務給個案外，在服務的推廣、個案及家屬的溝通及問題解決層面也是工作重點，另外需協助到行政報表計算等事項，增加職業職能。 2、心理層次： 可看見自己服務提供後個案的正向改變，有成就感。
服務專長提升	低 每年固定在職訓練時數，非因需求多因規定接受訓練	高 依照自己在能力上缺少的部分進行提升，除了固定的會內會外訓練，同儕團隊的學習更加重要
專業服務形象建立	低	高 服務內容也是要提供家務清潔，但從一開始就會讓個案知道這些服務人員都是經過在學或是職場多元專業訓練者，主要專長為照顧長輩，若家屬極度要求環境清潔品質會轉介到家事清潔公司。

表 4.4 「現行居家服務」 與 「All In One 照顧服務」 比較表(續)

項目	現行居家服務	「All In One 照顧服務」
對台灣長照影響力		1、去機構化、在地老化，從家庭需求擬定服務計畫，創造能滿足真正需求的服務。 2、穩定薪資吸引年輕族群投入，資深照服員轉任職涯不間斷，培育本國人才願意投入的長照就業環境。 3、保障基本工作權益（薪水、休假），基礎在職訓練，提升工作技能，轉變外勞人權及服務品質低下的問題。

資料來源：弘道居家服務建議書(民105)

AIO照顧服務的社會創新點，對應學者Gregory Dees等於2004年所闡釋社會創新主要模式中的「方案模式創新」：鎖定居家服務產業做為特定目標發展出完整的行動與策略變革。

#### 四、擴散與延續

AIO服務發展，至民國101年的試辦到全會推行已達4年之久，對於組織所期待對社會問題的因應與組織的決策影響，弘道的關鍵經營者A-1提到：

我覺得如果說是有影響，是因為我們很清楚目前社會的困境，那其實困境就是需求，我們從困境中去找，適合因應的對策跟方法，把它做起來，然後，再把他變成政策，那我們的政策就會務實許多。  
(A-1)

組織的關鍵經營者，在受訪內容中回應，組織能在整個社會尚未正視未來即將因應的高齡化社會問題，並找出解方時，即已投入問題探究

與服務模組的創新作為，非仰賴政府組織給付而偏移組織核心價值，反而自我期許能成為問題解決者並發揮改變社會氛圍的影響力；最終形塑出組織在回應社會問題的角色定位與運作模式：從發現問題，研擬出解決方案，直到方案成熟，擴散而出，行成政策。



## 第五章 結論與建議

本研究主要研究問題為瞭解透過高齡者服務組織在運作的歷程中與社會創新攸關的具體展現。研究者以個案研究法，針對弘道老人福利基金會的發展脈絡，透過網站資料、歷年年報、研究報告及人員訪談獲得多元資料進行分析，除了組織整體的社會創新展現，另以居家服務提供變革創新方案：AIO照顧服務進行社會創新意涵的分析。本章將針對相關的研究發現、特殊議題及相關文獻進行討論，最後說明本研究限制及未來可能研究方向。

### 5.1 研究結論

一個成功的組織，要透過自身營運的產出來解決社會需求，尤其需要先找到瞄準服務群體的價值主張，價值主張是指個人或企業對於提供的產品或服務能為客戶作出的承諾價值，這種承諾價值必須建立在滿足客戶或潛在客戶需求上，並達到個人或企業獲利的目的。除此之外；提出價值主張的用意在於檢視或分析個人或企業對於效益(Benefits)、成本(Cost)及客戶價值(Customer Value)之間的變化情形。(SearchCIO, 2016)。

藉由第四章的分析與討論，分別展現出高齡者服務組織在社會創新的具體呈現。高齡者服務組織在面對高齡化社會所引發的社為需求理應與針對他們主要的服務群體提供多元服務與開展相關策略，在實踐的過程中會衍生相關創新的構想與概念。本研究主要以國內提供高齡服務指標性組織作為研究對象，從組織整體的發展歷程解析其社會創新的展現樣貌，及至針對組織內部其中一個方案進行分析與歸納，初步獲得的結論包括：把理念落實在具體形象，服務或產品，並將社會創新具象化與渲染擴散，符合社會創新理念的精神，對於組織所帶來的效益，除了實踐核心價值把過去是悲情與弱勢的老人，轉變為活力與尊嚴的意象，更

展現出創新的產品服務，創新的商業價值。相關發現茲歸納如下二點：

1. 民間組織創新策略是推動社會變革的重點：本研究組織在訪談資料收集中，不約而同地展現出先驅者與政策推動者的行為模式。
2. 社會目標優先於經濟目標：社會問題與需求在被看見與解決的過程中，需要有許多資源的投入，例如：社會趨勢的掌握、問題意識的形成、解決問題的策略研究、介入改變的具體作為等。但，在此過程中，組織要如何取捨在有限資源中去決定投入的優先次序則是展現出組織是否是社會創新的組織相對攸關。

## 5.2 研究限制與後續研究建議

本小節就研究過程中的限制提出檢討與後續建議研究限制部分，包含研究樣本的限制、研究證據的限制、研究方法的限制

### 一、 研究限制

#### (一) 研究樣本的限制

本研究為採個案研究法選取國內推展高齡服務的組織進行深入研究，為使研究內容具有代表性，樣本的選取必須符合歷史悠久服務多元的選樣標準。而個案研究的證據需從多元管道獲得，個案的選取不須又願意配合研究，並接受組織運作模式對外公開的條件因素，透過彼此的信任關係取的合作。因此，能符合選樣標準又具備參與研究意願組織具有選樣的侷限與稀缺性。

#### (二) 研究證據的限制

在進行個案研究時，資料取得要多元且符合確保研究資料的信度和效度，然而由於研究者因工作與家庭因素，延長論文的完成時間，因時間的推移，部分訪談者或組織或許已跟資料收集時產生變動與觀念上的改變造成研究成果受限。

### (三)研究方法之限制

本研究採質性研究裡訪談及觀察法來進行，訪談時間為104~105年，因時空背景、人員可能更替，資料的更新上受限、可蒐集到的資料為組織主動公開的訊息(如網站資料)、文件(廣宣資料及歷年年報)、媒體報導文章、論文研究報告和對組織人員的訪談，使研究結果受限。然而在實際研究操作上，本研究資料蒐集以可公開取得證據來源為前提，盡可能達到各種證據來源間相互補充，讓研究結果更準確和具解釋力。

## 二、後續研究建議

- (一)本研究針對提供高齡者服務的單位進行研究探討社會創新在組織中的具體展現，但社會創新的具體展現是否能讓組織持續發揮解決社會問題的影響力？而影響與擴散的交相展現與對社會問題的解決當中的對應與攸關性其實也值得進一步的探討，建議未來可以收集更多資料來觀察與研究。
- (二)從研究中發現，社會創新的具體展現除了組織可以隨著時間推演不斷的改變組織樣貌與因應策略外，組織的創辦者個人的特質其實也影響了組織的發展，此部分建議未來可朝營運管理者的不同治理型態及決策取向來進行設計探討。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 牛涵錚、辛敏綺(民 100)，創新與創業精神研究之回顧與發展，創新與管理 Journal of Innovation and Management，第 8 卷，第 4 期，33-62 頁
2. 林佳瑩(譯) (民 104)，社會科學研究法：理解人類社會的工具書，台北：雙葉書廊。
3. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(民 94)，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究季刊，第3卷，第2期，122-136頁。
4. 林桓(民 105)，邁向高齡社會 之公共服務發展趨勢，國土及公共治理季刊，第四卷，第一期，3-7頁。
5. 江明修審訂(民 93)，企業型非營利組織，(J. Gregory Dees, Jed Emerson & Peter Economy 原著)，台北市：智勝文化。
6. 財團法人弘道老人福利基金會(民 101)，不老騎士：那些歲月帶不走的夢想與勇氣，台北市：高寶。
7. 財團法人弘道老人福利基金會(民105)，大弘人高齡資訊通，臺中市：財團法人弘道老人福利基金會。
8. 財團法人弘道老人福利基金會(民105)，弘道居家服務建議書(嘉義縣)，臺中市：財團法人弘道老人福利基金會。
9. 呂朝賢(民 97)，社會企業與創業精神：意義與評論。國立政治大學社會學報，第39期，81-117頁。
10. 李旭東(民 102)，世界最偉大的經濟學經典：一本全民拚經濟的必備常識書，台北市：台灣德威國際文化事業有限公司。
11. 陳筱瑀、葉秀煌(民99)，銀髮族健康產業現況與未來趨勢之探究，嶺

- 東體育暨休閒學刊，第8期，155-163頁。
- 12.黃富順(民 105)，高齡社會發展下，對高齡服務 產業及公共服務政策的展望，國土及公共治理季刊，第四卷，第一期，21-32頁。
- 13.財團法人弘道老人福利基金會（民 104），弘道20特刊，臺中市：財團法人弘道老人福利基金會。
- 14.鄭勝分(民 96)，社會企業的概念分析，政策研究學報，第7期，65-108頁。
- 15.鄭勝分(民 97)，社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點，公共行政學報，第27期，199-206頁。
- 16.蕭淑貞總校正（民 81），人類發展學概論，台北市：永大書局。
- 17.蕭美惠(譯)(民 104)，經濟發展理論：創新之父熊彼得·百年經典重譯版，台北市：商周出版社。
- 18.葉乃靜(主編)(民 101)，質性資料分析Qualitative Data Analysis，圖書館學與資訊科學大辭典，台北市：漢美公司。
- 19.廖建容(譯)(民 99)，1個理想×10種創新 = 社會企業是門好生意，台北市：天下文化。
- 20.楊卓翰、孫蓉萍(民 105)，銀髮產業革命！台灣的3.6兆新商機，今周刊，第994期。
- 21.季晶晶(譯)(民 106)，價值主張年代：設計思考 X 顧客不可或缺的需求 = 成功商業模式的獲利核心，台北市：天下雜誌。

## 二、英文部分

1. Anheier, Helmun K. & Avner Ben-Ner (eds.) (2003), The Study of the Nonprofit Enterprise: Theories and Approach, New York: Kluwer Academic Plenum Publishers.
2. Dees, J. G. (1998), The Meaning of Social Entrepreneurship, Stanford: Stanford University.
3. Dees, J. G. (2004), Scaling Social Impact Strategies for Spreading Social Innovations Stanford, Stanford University.
4. Frances Westley and Nino Antadze (2010), Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact, Innovation Journal, Vol.15, No2, pp2-19.
5. Gregory Dees, Beth Battle Anderson and Jane Wei-Skillern (2004), Scaling Social Impact Strategies for spreading social innovations, Stanford Social Innovation.
6. Geoff Mulgan (2006), Social Innovation: What It Is, Why It Matters And How It Can Be Accelerated, Oxford University Press.
7. James A., Phills Jr., Kriss Deiglmeier, & Dale T. Miller (2008), Rediscovering Social Innovation, Stanford Social Innovation Review.
8. John Elkington, Pamela Hartigan, Klaus Schwab (2008), The Power of Unreasonable People, Harvard Business Press.
9. Michael D. Mumford (2002), Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin, Creativity Research Journal, Vol.14, No.2, pp.253-266.
10. Pol, E. & Ville, S. (2009), Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? The Journal of Socio-Economics, Vol.38, No.6, pp.878-885.
11. Teasdale, Simon. (2011), What's in a Name? Making Sense of Social Enterprise Discourses, Public Policy and Administration, Vol.27, No.2, pp.99-119.

12. Yin, R. K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, Calif, CA: Sage Publishing, An Francisco: Jossey-Bass.



### 三、 網路部分

1. 社會保險司網站長照保險制度規劃(民103)，衛生福利部，擷取日期：民國105年6月1日，取自：  
[http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSI/DM1\\_P.aspx?f\\_list\\_no=213&fod\\_list\\_no=873&doc\\_no=44943](http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSI/DM1_P.aspx?f_list_no=213&fod_list_no=873&doc_no=44943)
2. SearchCIO, Value Proposition (VP)，擷取日期：民國105年4月1日，取自：<http://searchcio.techtarget.com/definition/value-proposition-VP>
3. 內政部統計年報(民105)，內政部，擷取日期：民國105年2月10日，取自：<http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>
4. 財團法人弘道老人福利基金會，擷取日期：民國105年6月1日，取自：<http://www.hondao.org.tw/>
5. 中華民國人口推估報告105-150年(民105)，國家發展委員會，擷取日期：民國105年9月5日，取自：  
[http://www.ndc.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=84223C65B6F94D72](http://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72)
6. 高齡社會白皮書(民105)，衛生福利部社會及家庭署，擷取日期：民國105年6月10日，取自：  
<http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/List.aspx?nodeid=767>
7. 多扶接送服務對象(民105)，多扶接送網頁，擷取日期：民國105年10月22日，取自：  
<http://www.duofu.com.tw/assets/sites/duofu/duofu-clients.png>
8. 關於iHeath(民105)，政昇處方宅配藥局網頁，擷取日期：民國105年11月02日，取自：<https://www.ihealth.com.tw/about/about-ihealth.html>。

附錄一 訪談大綱

訪談大綱

訪談問題-組織管理者

● 基本資料

1. 性別：<sub>1</sub> 男 <sub>2</sub> 女
2. 年齡：<sub>1</sub> 30(含)歲以下 <sub>2</sub> 31-35(含)歲 <sub>3</sub> 36-40(含)歲 <sub>4</sub> 41歲以上
3. 教育程度(科系) <sub>1</sub> 專校\_\_\_\_\_ <sub>2</sub> 大學\_\_\_\_\_ <sub>3</sub> 碩士\_\_\_\_\_ <sub>4</sub> 博士\_\_\_\_\_
4. 婚姻狀況：<sub>1</sub> 未婚 <sub>2</sub> 已婚 <sub>3</sub> 其他(離婚、鰥寡)
5. 子女人數：<sub>1</sub> 0人 <sub>2</sub> 1人 <sub>3</sub> 2人 <sub>4</sub> 3人(含)以上
6. 職稱：
7. 工作年資：<sub>1</sub> 10(含)年以下 <sub>2</sub> 11~15年 <sub>3</sub> 16~20年 <sub>4</sub> 21(含)年以上
8. 任管理者年資：<sub>1</sub> 3(含)年以下 <sub>2</sub> 4~6年 <sub>3</sub> 7~9年 <sub>4</sub> 10(含)年以上
9. 管理人數：<sub>1</sub> 4~5人 <sub>2</sub> 5~10人 <sub>3</sub> 11~20人 <sub>4</sub> 20人以上
10. 組織(體系)人數：<sub>1</sub> ~50人 <sub>2</sub> 51~100人 <sub>3</sub> 101~150人 <sub>4</sub> 151~人

● 營運模式

11. 請問您在組織內負責的角色為何？
12. 請簡述組織的提供的服務以及服務產生的價值？
13. 請問貴組織提供服務的對象為何？
14. 貴組織經營策略？

15. 請問貴組織的營收機制為何？
16. 請問您覺得貴組織的存在，對於社會帶來的改變有哪些？
17. 請問您是否聽過社會企業？您覺得甚麼組織可稱為社會企業？
18. 請問您是否認為貴組織是社會企業？或者屬性與社會企業的異同之處？
19. 請問若組織的經濟目標與社會目標彼此間有所衝突，貴組織會如何決斷？
20. 請問您覺得依據貴組織的價值網絡而言，以NPO，PO，SE哪一種型態運作較能實踐設置的初衷？原因為何？



## 附錄二 訪談同意書

敬愛的\_\_\_\_\_，您好：

感恩您首肯參與本研究，在您分享寶貴的經驗之前，請仔細閱讀以下的內容，同時在正式接受訪談前，您可以詢問任何相關的問題。

研究者目前是南華大學非營利事業管理學系碩士班研究生，論文研究主題為「以社會創新觀點探討銀髮產業之服務模式」。全球化的浪潮促使國家與企業不得不面對舊有經濟體系的質變與崩解，在社會經濟危機下，許多新的科技與技術應運而生。透過創新途徑滿足社會上的需求缺口，足以對社群團體，甚至是整個社會造成深遠影響。希望可以提供相關之管理實務與政策建議。

本研究程序擬進行一至二次的訪談，每次訪談時間預計進行60—90分鐘，為方便日後資料的分析和整理，訪談過程將進行全程錄音；而訪談地點的選擇則尊重您的意願，期待在安靜不受干擾的環境中進行。

在您接受訪談的過程中，您可以重新檢視並反思您的經驗對您個人的深刻意義，當然您可能冒有一些風險，如揭露您個人內心深處所不願觸碰的事件。因此，在訪談的過程中，若您有覺得不妥之處，您可以提出不想回答、想要中止或退出訪談的要求。而論文的撰寫需要引用這些資料時，研究者都會將您的基本資料（姓名、住址、電話）保密，而您的姓名也會被匿名處理。研究者不勝感激，也再次誠懇的邀請您參與本研究的訪談。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理學系碩士班

指導教授：陳慧如 博士

研究生：張儀芬

敬上

茲同意參與此研究，並享有以上提及之權益保護

受訪者簽名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_

研究者簽名：\_\_\_\_\_ 日期：\_\_\_\_\_