

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

社區型老人福利機構營運關鍵成功因素

—以彰化市全祥老人養護中心為例

THE KEY SUCCESS FACTORS OF THE COMMUNITY-BASED SENIOR
CITIZENS' WELFARE INSTITUTION CASE STUDY ON CHUAN-SHANG
NURSING HOME IN CHANGHUA CITY

指導教授：涂瑞德 博士

ADVISOR: RUEY-DER TWU Ph.D.

指導教授：楊聰仁 博士

ADVISOR: TSUNG-JEN YANG Ph.D.

研究生：白鴻晉

GRADUATE STUDENT: HUNG-CHIN PAI

中 華 民 國 1 0 5 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

社區型老人福利機構營運關鍵成功因素-以彰化市全祥老人

養護中心為例

研究生：白鴻音

經考試合格特此證明

口試委員：許慧玲

楊聰仁

褚麗娟

涂瑞德

指導教授：楊聰仁

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 24 日

誌謝

感謝楊聰仁教授及涂瑞德教授的用心指導與專業建議，也謝謝其他給予我協助的所有教授；謝謝「彰化全祥老人養護中心」的全力支持；當然，沒有三位夥伴念慈、綺雯及裕政的陪伴與扶持，我絕對無法完成研究所的學業，更不可能產生這本論文，在此表達最衷心的感謝；最後，謝謝我的家人及親人。



白鴻晉 謹識於

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班

中華民國 105 年 6 月

南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士專班

104 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：社區型老人福利機構營運關鍵成功因素—以彰化市全祥老人
養護中心為例

研究生：白鴻晉

指導教授：涂瑞德 博士

楊聰仁 博士

論文摘要內容：

本研究以彰化市「全祥老人養護中心」為研究對象，主要目的在探討社區型的老人福利機構經營之關鍵成功因素。依照文獻資料的整理，歸納出四大主構面及十項子構面，採取質性研究法，利用半結構式訪談的模式，深度訪問該機構負責人，得出各構面影響社區型老人福利機構經營成功之相對權重。

研究結果得知，四大主構面中影響最大的是機構的「專業面」，其次是「營運面」及「組織面」，最沒有影響力的是「資源面」。

本研究最後的結論為：社區型老人福利機構在資源上較不充裕，所以，經營成功的首要關鍵在於提供老人專業的服務，做出好口碑，其次則是安排及參與適當的活動，並利用機會拓展社區人脈，同時善用「口碑行銷」，取得社區民眾的信任感，如此方能永續成功經營。

關鍵詞：社區型老人福利機構、關鍵成功因素、半結構式訪談

Title of Thesis: The Key Success Factors of the Community-based Senior Citizens' Welfare Institution - Case Study on Chuan-shang Nursing Home in Changhua City

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

Graduate Date: June 2016

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Hung-Chin Pai

Advisor: Ruey-Der Twu Ph.D.

Tsung-Jen Yang Ph.D.

Abstract

This research takes “Chuan-shang Nursing Home in Changhua City” as the study object with the main purpose of exploring the key success factors of the community-based senior citizens' welfare institution. Qualitative research method is adopted, and the factors are explored and evaluated through semi-structured interviews with the head of the institution.

According to the results of the research, the most influential of the four main dimensions is “the dimension of profession”, followed by “the dimension of business operation” and “the dimension of organization structure”, with the least influential being “the dimension of resources.”

The conclusions of this research are as follows: the community-based senior citizens' welfare institution doesn't have abundant resources. So, the most important key factor of its success is its great professional services, which leads to a good reputation. Also important are the arrangement and participation of activities, and the buildup of a good social network. Finally, making good use of “WOM Marketing” to win the trust of people in the community is also very helpful to the sustainable operation of the institution.

Keywords: Community-Based Senior Citizens' Welfare Institution, Key Success Factors, Semi-Structured Interviews

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	5
1.3 研究流程	7
1.4 研究目的	8
第二章 文獻探討	9
2.1 老人的定義及相關名詞解釋	9
2.2 老人福利機構之定義及相關知識	14
2.3 台灣長期照護之服務模式與趨勢	17
2.4 關鍵成功因素	20
2.5 老人福利機構關鍵成功因素之參考文獻	24
2.6 老人福利機構設立標準之重點摘錄	26
2.7 彰化地區立案之私立老人福利機構概況	30
第三章 研究設計	32
3.1 研究架構	32
3.2 研究方法	33
3.3 訪談對象	37
3.4 訪談大綱	41

第四章	資料分析與訪談結果	45
4.1	台鳳社區簡介	45
4.2	研究個案簡介	47
4.3	訪談內容與各構面之整理	50
第五章	研究結論、限制與建議	68
5.1	研究結論	68
5.2	研究限制	71
5.3	未來研究建議	72
參考文獻		75
一、中文部分		75
二、英文部分		77
附錄		78
附錄一		78
附錄二		86
附錄三		92
附錄四		98

表目錄

表 1.1	2060 年 65 歲以上人口所占比率之全球順位	1
表 2.1	老人照護機構三種體系比較表	15
表 2.2	和本研究相關之老人福利機構設立標準	26
表 2.3	設籍於彰化市的老人福利機構表	30
表 3.1	社區型老人福利機構之關鍵成功因素層級表	33
表 3.2	設籍於彰化市的老人福利機構表	37
表 3.3	彰化市老人福利機構 100~104 年評鑑結果表	38
表 3.4	100~104 年評鑑獲兩次甲等之彰化市老人福利機構表	40
表 4.1	台鳳社區基本資料表	45
表 4.2	私立全祥老人養護中心簡介表	47
表 4.3	全祥老人安養機構收費標準表	53

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖	7
圖 2.1	馬斯洛的「需求層次理論圖」	13
圖 2.2	老人照護機構所需人才示意圖	16
圖 3.1	研究架構圖	32
圖 4.1	彰化市台鳳社區位置圖	45
圖 4.2	全祥老人養護中心正門	47
圖 4.3	全祥老人養護中心於 100 及 103 年獲得政府評鑑甲等肯定	49
圖 4.4	研究者訪談全祥養護中心負責人鄭玉珠女士	50
圖 4.5	全祥老人養護中心室內設備	57
圖 4.6	全祥老人養護中心消防演練狀況	58
圖 4.7	彰化市全祥老人養護中心位置圖	59
圖 4.8	全祥養護中心交通車	60
圖 4.9	全祥老人養護中心舉辦聖誕同樂活動	64
圖 4.10	全祥老人養護中心協辦社區歲末感恩餐會	65
圖 4.11	全祥老人養護中心協辦社區元宵慶祝活動	66
圖 4.12	全祥老人養護中心協辦社區慶端午活動	66

第一章 緒論

本研究主要探討社區型老人福利機構營運關鍵成功因素，並以彰化市之老人養護中心為例。本章包含四個小節：首先說明本研究之背景與動機，其次根據研究動機擬出本研究之主要流程並提出本研究之目的，以下將逐一細項敘述之。

1.1 研究背景

2015 年世界總人口約為 73 億，至 2030 年預計將增加到 85 億，2050 年將升至 97 億，並在 2100 年達到 112 億¹。隨著人類生活品質的改善及醫學的發展日新月異，全球人口平均壽命不斷提高，各國 65 歲以上的人口比重也不段攀升。早在聯合國於 2012 年公布的「世界人口展望：2012 年修訂版」(World Population Prospects: The 2012 Revision) 中即預估，到 2060 年全球將有超過 20 個國家 65 歲以上人口比率超過 30%，而 2060 年全球 65 歲以上人口比率最高前 10 名的國家其老年人口比率都超過 33% (如表 1.1)，最高的卡達甚至超過 40%。

表 1.1 2060 年 65 歲以上人口所占比率之全球順位

順位	國名	65 歲以上人口所占比率 (2060 年)
1	卡達	41.61
2	中華民國	39.27
3	阿曼王國	38.98
4	古巴	37.33
5	韓國	37.04
6	日本	36.89
7	香港	36.84
8	葡萄牙	35.11

¹ 資料來源：聯合國經濟和社會事務部 (民 104)，世界人口展望：2015 年修訂版，網址：<https://esa.un.org/unpd/wpp/>，擷取日期：105 年 5 月 20 日。

表 1.1 2060 年 65 歲以上人口所占比率之全球順位 (續)

順位	國名	65 歲以上人口所占比率 (2060 年)
9	西班牙	33.66
10	德國	33.17

資料來源：聯合國經濟和社會事務部 (民 104)，世界人口展望：2015 年修訂版，網址：<https://esa.un.org/unpd/wpp/>，擷取日期：105 年 5 月 20 日。

由上表得知，世界各國，尤其是亞洲國家，面臨的人口老化問題將日趨嚴重。名列第二的台灣，到了 2060 年，65 歲以上之老年人口占總人口數的將近 40%，嚴重的人口老化問題，勢必給台灣社會帶來極大的負擔，因此，對於工作能力較低甚至無工作能力的老年人口該如何及早妥善安排，將是台灣社會正在面臨的一大課題。

以下就幾個層面來探討台灣人口老化的問題：

一、 平均壽命不斷提高

根據內政部於民國 104 年公布的「第十次國民生命表²」，台灣民眾的平均壽命持續延長，整體平均壽命為 79.12 歲，男性達到 75.96 歲，女性 82.47 歲，另外，有近八成男性與九成女性能活超過 65 歲，而半數男性能活超過 79 歲，半數女性更是能活超過 85 歲。與第九次「國民生命表」（民國 88 年至 90 年）相比，男性平均壽命增加 2.17 歲，女性增加 2.84 歲，如果這個發展趨勢不變，民眾的平均壽命還會持續攀升，整體平均壽命亦很快突破 80 歲的關卡。

二、 人口老化情形嚴重

台灣正快速老化，預估 2025 年時，全台兩成是老人。根據行政院主計處統計，目前 (2015 年) 全台百歲人瑞約 3043 位，相當於每十萬人近十三位。而根據聯合國統計，2013 年台灣的人瑞比率低於日本與美、德

² 「國民生命表」是配合每十年辦理一次的戶口普查結果計算而來，而第十次的統計資料為民國 98 年至 100 年。

等西方國家，但 2010 年至 2015 年，八十歲以上人口持續攀升，百歲以上老人的成長率更逼近日本，高於美、德、瑞典、澳洲等國。國內人口高齡化的現象，必須正視。

國發會之前發布了最新的人口推計，在人口逐漸老化的趨勢之下，到了民國 111 年，台灣人口將呈現負成長的狀況，大約 10 年後，每 5 個人之中就有 1 個老人，另外，台灣老年人口比重也將在民國 107 年上升至逾 14%，到時台灣將正式進入「高齡社會」，而到了民國 114 年，老年人口比重更將達到 20%，台灣即將進入「超高齡社會」的時代，預估到民國 150 年更有可能達到 41%，等於全國有將近一半為老年人口，所以，老人生活的協助與照護，勢必成為最重要的社會議題之一。

三、工作年齡人口逐漸下滑

根據國發會統計，目前 15~64 歲的工作年齡人口數大約有一千七百多萬人，為「人口紅利³」的高峰期，粗估從民國 105 年到民國 149 年，工作年齡人口平均每年將減少 18 萬人，若以民國 103 年平均每 6.2 名工作年齡人口扶養 1 名老年人來推估，到了民國 149 年，每 1.2 名工作年齡人口就要扶養 1 名老人，到時青壯年人口的社會負擔將十分沉重。因此，對於老人的照護與安置將是刻不容緩的事務，老人福利制度的完善健全，更是我們需要立即關注的重大議題。

四、社會公共福利不足

近幾年來，隨著少子化及高齡化問題日趨嚴重，單靠政府單一部門所提供之公共服務已難以滿足社會大眾多元的需求。因此，為解決公共服務不足的問題，政府部門不得不向外尋求外部資源的協助，非營利組

³根據國家發展委員會定義，「人口紅利」(demographic dividend)指國內工作年齡(15~64歲)人口達總人口66.7%以上、扶養比(14歲以下幼年人口及65歲以上老年人口占15~64歲工作年齡人口比率)則在50%以下的狀態。據國發會推估，我國的「人口紅利期」約自民國79年開始，在民國115年結束。

織就是在這種背景下所興起的產物，特別是「社會福利服務輸送型非營利組織」(簡稱「社福型非營利組織」)，受到高齡化及社會福利需求日益增加的影響，其所扮演的角色與功能也隨之增強(林淑馨，民 100)。在這樣的社會背景下，私立安養中心的成立與營運管理，將會是政府部門需要特別關照的社會福利問題。

五、老人福利機構社區化已成趨勢

老年人口日益增加，最直接的衝擊就是現有的公私立安養機構數量不足，無法負荷龐大的高齡人口照護工作，其中一項解決之道就是，將老人福利機構普遍設置於各個社區，也就是說，以社區為單位來進行老人安養照護的工作，將是不可避免的趨勢。藉由各社區設立適當的老人安養中心，不但能就近照顧老人起居，讓老人在自己熟悉的環境中安享晚年，更能藉此提升老人照護的品質。而馬總統於 2016 年 1 月 30 日特地南下台中，訪視台中市西大墩社區老人照顧服務中心，與長輩們包水餃及做毛巾操，給予當地長者關懷與慰問，並了解社區老人照顧服務中心的運作情況，更顯示政府確實越來越重視老人福利機構的社區化的發展。

綜上所述，台灣進入人口老化的階段，絕對是無法避免的趨勢，老年人口比例不斷增加的情況下，如果家庭本身沒有足夠的人力及資源可以提供老人完善的照護，整個社會對於老人福利機構的需求勢必日益提高。再加上單靠政府單一部門無法提供完善的老人照護服務，老人福利機構的社區化日漸成形，因此，目前私立安養院的營運效益如何，尤其是績效良好的社區型老人福利機構之關鍵成功因素為何，確實是一個十分值得研究探討的主題。

1.2 研究動機

本研究之研究動機如下：

一、 老人福利服務為社會發展重要方向

依據歐美日等先進國家的過往經驗，隨著老年人口的急速增加，慢性疾病及身心障礙的人口也隨之急遽上升，緊接著產生的問題，就是對於醫療服務及長期照護的大量需求與品質要求。另外，隨著社會環境及觀念的變化，家庭型態不斷在演變中，子女扮演照顧撫養老人的角色日趨式微，由專業機構來承擔照護老人的工作將是無法改變的趨勢。而老年人口比例的不斷增加，老人福利服務的相關政策或措施也逐漸受到政府及民間非營利組織的重視，甚至有許多非營利組織，漸漸以老人福利服務為重要的發展方向。

二、 非營利組織投入老人照護工作日趨成長

隨著台灣社會日趨多元，民眾對於社會福利服務的需求逐漸增加，造就了非營利組織迅速成長。當需求量越來越大，隨之而來的就是對於社會福利服務的品質要求越來越高，於是，現今的非營利組織在管理上也面臨不小的挑戰。現階段在組織制度方面面臨的最大挑戰就是如何提升非營利組織的經營管理能力，不論是在組織使命及目標的制定、人力資源管理、策略管理、績效管理等等，皆為非營利組織所必須重視之課題。非營利組織需要有效的管理控制，而且其程度往往超過營利組織，但許多非營利組織的經營者或工作人員缺乏這種觀念，導致經營績效並不理想，而發展自營利組織的控制方法及技術也未必適合直接應用於許多非營利組織（許士軍，民 79）。由於非營利組織的角色功能與企業組織不同，因此非營利組織需要一套適用於本身組織的運作特色及管理模式，以便於能夠更有效地達成組織的使命。

三、 永續性地解決老人生活照顧問題將不可避免

就廣義而言，老人安養係指每位老人享有健康、有住屋、有基本生活保障及精神生活的滿足(呂寶靜，民87)。這些基本上可分為經濟問題、健康醫療問題、與生活照顧問題等三個層面，其中又以生活照顧問題最為棘手難解(林維言，民90)。一般來說，老年人由其子女來奉養，是最為恰當的模式，然而，在社會急速變遷之下，核心家庭早已是主流，而照顧老人的主要人力婦女，外出發展事業的比例不斷提升，在此情況下如何使老人「安養有處」勢必成為重要課題。高齡化社會除了帶來老年人口在經濟生活及疾病醫療兩方面的福利需求外，在老人的居住安養方面，更是整個台灣社會在未來必須面臨的問題之一。而身為台灣的一份子，關心台灣的重大議題是自然而然的事，每個人都會終老，也會面臨老人照護的問題，所以，研究者認為，對於台灣的老人福利機構進行調查與研究是有意義且刻不容緩的事，特別是社區型的老人安養機構，因為其規模通常不大，資源或許有限，如何能成功地永續經營將是本研究的重點。

研究者挑選彰化市之老人福利機構為研究對象，主要原因有兩個層面：就彰化市本身而言，在全國各城市中算是規模中等，處境尷尬，沒有大都會的豐富資源，也沒有偏鄉所受到的關愛與注目，在這樣的條件下，社區型的老人福利機構要如何才能成功經營？其因素頗值得探討；另外，就情感層面而言，由於研究者從小出生成長於彰化市，對於彰化有深厚的情感，更打算在彰化定居終身，所以，對於彰化老人福利機構的狀況頗感興趣，也特別想了解彰化縣政府評鑑優良的私立安養機構是如何成功經營。再加上父母親逐漸年邁，身體狀況也大不如前，身為子女，很自然地會關心甚至擔心他們往後的生活將如何做最妥善的安置，

將來若有離家近的社區型老人安養中心，或許正是最洽當的選擇，因此對本研究的主題會特別加以關注。

本研究的主旨在於，藉由對於彰化市績效優良的社區型老人安養中心的研究調查，來分析其營運狀況及關鍵成功因素，同時了解執行上面臨的困難，以及現在和未來對老人安養服務可改進的層面，進而對於我國未來老人安養服務社區化的模式給予適當建議。

1.3 研究流程

依據本研究之背景及動機所設計出的流程，如圖 1.1 所示：

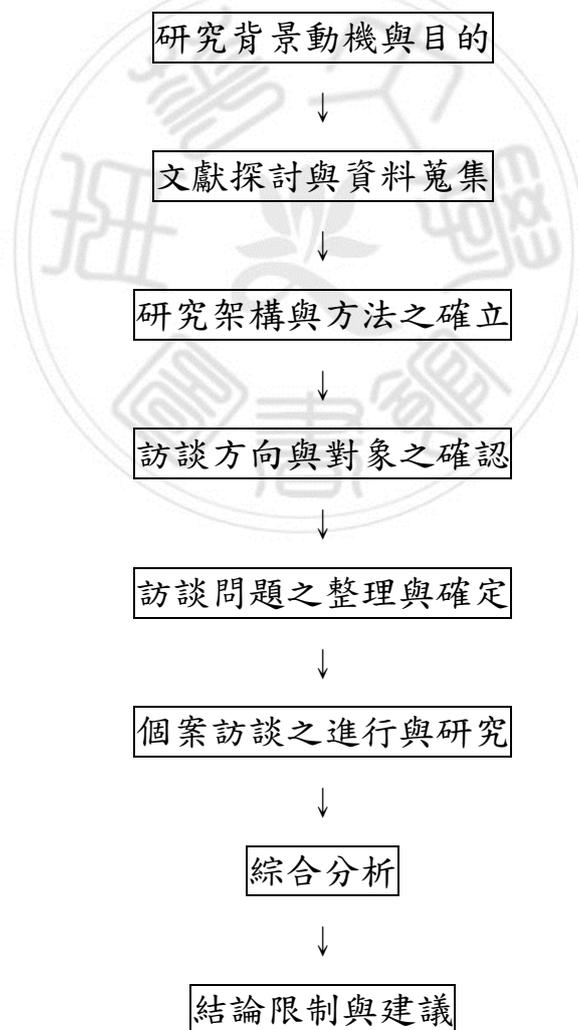


圖 1.1 研究流程圖

1.4 研究目的

根據聯合國世界衛生組織的定義，65 歲以上老年人口占總人口的比例達 7%時，稱之為「高齡化社會」，達到 14%時，稱之為「高齡社會」，若達到 20%時，則稱之為「超高齡社會」。由於醫療科技不斷進步，人口壽命得以延長，再加上生育率不斷降低，台灣正式進入高齡化社會。因受人口少子化的影響，老人人口所佔比例不斷提高，扶養比例亦逐年增加，間接造成勞動力不足的問題並進而影響國家的生產力及競爭力。老人問題確實已成為台灣社會的沉重負擔，也成為政府社會福利政策的重點之一。由於家庭人口數日益縮減，小家庭的模式早已是主流，人力不足的情況下，家庭式照顧已無法符合老人照護的需求，因此，需有政府及民間機構式的照顧，才能解決老人安養照護的問題，而當家庭本身已無法負荷照顧老人的大量工作時，首先訴諸的就是社區的協助，所以，社區型老人安養院的品質與效益也是社會越來越關注的主題。

根據以上概念，本論文提出研究目的如下：

- 一、利用文獻及資料的整理與研究，瞭解彰化地區老人福利機構的發展、現況與未來趨勢。
- 二、整理出社區型老人福利機構營運關鍵成功因素，包含其主構面與子構面的因素。
- 三、藉由關鍵成功因素各子構面之整理研究來探討並歸納出主構面之權重。
- 四、依據本研究之結果提出建議，供政府機關及社區型老人福利機構之經營者參考。

第二章 文獻探討

本章的重點在於收集整理出和研究主題相關的文獻資料，以便對於「社區型老人福利機構關鍵成功因素」做更深入的研究探討。內容共分八節，分別對老人的定義與解釋，老人福利機構的相關知識，台灣長照模式的整理，關鍵成功因素的定義，老人福利機構關鍵成功因素的文獻整理，老人福利法之重點摘錄，老人福利機構設立標準，以及彰化地區老人福利機構的概況等八個層面做出歸納整理。

2.1 老人的定義及相關名詞解釋

何謂「老人」？不同學者曾就不同層面來對「老人」下定義。本節將整理歸納出重要的「老人」定義，並引述幾項和老人相關之名詞解釋。

一、老人的定義

根據我國「老人福利法」第二條規定，老人的年齡標準為：年滿六十五者稱之老人（Old Person）。但是有些學者認為老年人並非全以年齡來界定，而必須將「生理」、「心理」和「社會」三種情況合併考量：（許皆清，民 79）

（一）生理方面

1. 外在特徵：頭髮變灰白或脫落、身高下降、體重減輕、眼睛混濁、眼球或眼白變色牙齒鬆動或脫落、指爪變形、皮膚變黑或變粗、皺紋增多、老人斑顯現、毛細孔變小等等。
2. 內在特徵：內臟各器官細胞數減少、循環系統呼吸系統及泌尿系統變化、感覺器官受到障礙或聽力視力減退、消化系統機能退化、骨骼化學成分變化或石灰含量減少、神經系統退化、內分泌障礙及體溫功能

減退。

(二) 心理方面

因精神活動能力頹喪而沒有求新的慾望 (Need for New Experiences) 和求成功的慾望 (Need for Achievement)，心態上趨向盡量避免新的刺激，易產生逃避現實、保守、固執、自私等心理現象。

(三) 社會方面

就社會地位來看，若一個人在社會的角色或地位改變了，從主要變為次要的，或從重要的變為不足輕重時，就算是步入老年的階段。

二、和老人相關的理論

(一) 老人學者對於步入老年階段後參與社會活動的意願和能力提出兩個理論 (郭錦津、康熙祥，民 77)

1. 撤退理論 (Disengagement Theory)

主張老年人因生理方面的老化而影響其社會功能的維持，漸漸從現有的社會角色和人際關係中退出。

2. 活動理論 (Activity Theory)

主張老化是年齡自然變遷的過程，一如中年期一般，仍有相類似性的社會需求及心理傾向，不放棄其社會角色。

(二) 和老年有關的生理及生物取向理論 (江亮演，民 77)

1. 衰竭理論或耗損理論 (Wear and Tear Theory)

人體各項功能的運轉，就像機器運作一般，長期使用下來，必然有自然之損壞狀況。

2. 新陳代謝廢物理論

人體的新陳代謝會產生各種有害廢物，累積越多的廢物，細胞中毒情形越嚴重，漸漸地產生老化現象。

3. 細胞／組織退化理論

人體細胞有限的分裂能力，隨著年齡增長而日益減低，因此產生老化現象。

4. 體能漸衰理論（生命率理論）

生命力有限，人的精力會隨著時間逐漸衰退，體能越來越無法抗拒各種環境的壓力，於是產生老化跡象。

5. 細胞交換理論

人體內的細胞不正常或失去平衡狀態，產生各種病態，促使老化情形發生。

6. 細胞損失理論

人體細胞損失是導致肌肉的力量衰退、腦部功能損傷以及其他老年病症的最主要原因。

7. 自動免疫理論

隨著年齡增長，細胞容易產生突變，身體就會產生抗體試圖將之中和，因而導致細胞的死亡並促使老化。

8. 人體內的恆定理論

老年人在經過強大的壓力之後，體內再適應能力大大受損，容易產生病痛。

9. 膠原理論

膠原是一種與締結組織有關的實體，隨著年齡增長而日趨僵硬，並喪失原本的彈性，導致人體的老化。

10. 消化系統腐敗理論

消化器官經過長時間使用會逐漸腐敗，接著身體其他部位組織壞死，生命逐漸衰竭。

11. 突變理論與分子階段之老化理論（失誤理論）

人體老化過程是因遺傳細胞矩陣（Genetic Matrix）中錯誤累積的結果。

（三）由社會學的論點來探討老化現象（江亮演，民77）

1. 角色理論

社會角色是反映社會期望的行為組織，故人在不同年齡階段慧扮演各種角色。

2. 生活滿足理論

一個老年人若能對過去與現在之生活感到滿足且愉快，即為調適良好之老人。

3. 持續理論

此理論將人的整體發展階段視為高度銜接的生命循環，每一個階段都有使人格達到整合穩定的因素。

4. 個人行為系統理論

在成員彼此互相依賴的社會系統運作中，個人觀念與行為若能與他人溝通且共享，才具有實質意義。

5. 發展理論-克拉克（Clark）

一個社會中，正常的老年必須承認自己進入老年階段時所加予之文化規定的價值轉變。

6. 社會撤退理論-庫明（Cumming E.）和亨利（Henry W.）

老年人本身都是以自我為中心的人，脫離社會可以避免掉許多社會規範的束縛。

7. 社會權能減退理論-古伯特（J. G. Gibert）

所謂社會權能，是心理和生理整合作用，老年人的「社會成熟」或

「社會效果」減低，就是一種社會權能式微的現象。

8. 活動理論（社會從事理論）— 家文（Cavan R. S.）

主張老年人仍然可以從事社會工作或參與社會活動。

（四）馬斯洛的「需求層次理論」(Maslow's Hierarchy of Needs)(Maslow, 1970)

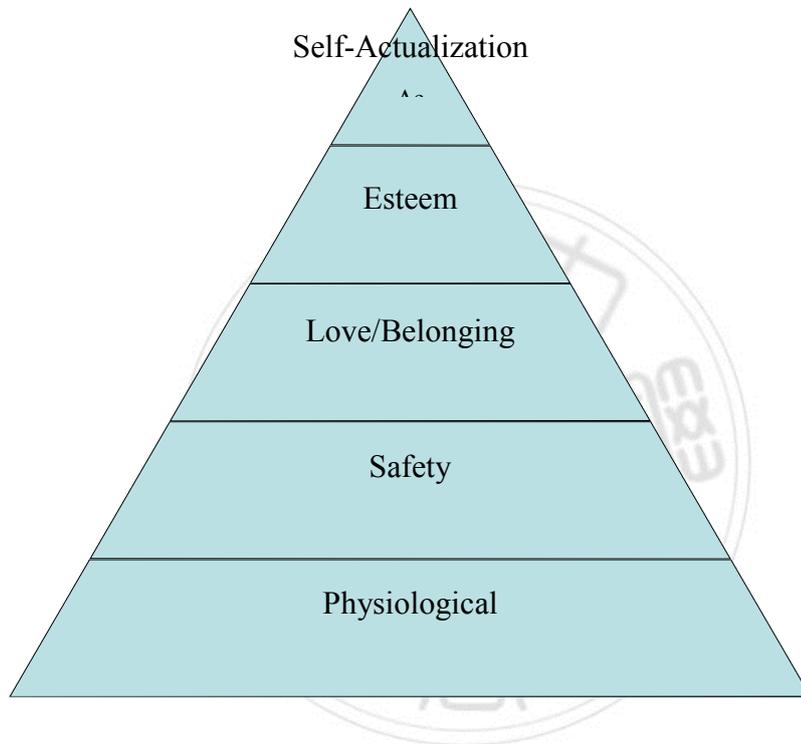


圖 2.1 馬斯洛的「需求層次理論圖」

資料來源：Maslow, A. H. (1970), Motivation and Personality, New York: Harper & Row.

馬斯洛的需求層次理論，以金字塔圖像呈現，基本需求最強的在最底部。根據亞伯拉罕·馬斯洛所提出的「需求層次理論」，人類的需求可劃分為以下五個層次：

1. 生理需要 (Physiological Needs)

是人類需求中級別最低、最具優勢的需要，如：食物、空氣、水、

性慾。

2. 安全需要 (Safety Needs)

同樣屬於低級別的需求，其中包括：對人身安全，生活穩定，免遭痛苦、威脅、疾病，擁有家庭，身體健康及擁有自己財產的需求。

3. 社交需要 (Love and Belonging Needs)

屬於較高層次的需求，如：對友誼、愛情或者隸屬關係的需求。

4. 尊重需要 (Esteem Needs)

屬於較高層次的需求，如：成就、名聲、地位及拔擢機會等。此需求既包括對成就或自我價值的個人感覺，也包括他人對自己的認可與尊重。

5. 自我實現需要 (Self-Actualization)

是最高層次的需要，包括：針對於真善美這樣至高人生境界獲得的需求，因此，前四項需求都能滿足之後，最高層次需求方能產生，是一種衍生性需要，如：自我實現，潛能發揮等。

除了上述五項需求外，馬洛斯在晚期時又提出一種人類需求：「超自我實現」

這是當一個人的心理狀態充分的滿足了自我實現需求時，所出現的短暫高峰經驗，通常是在執行一件事情或完成一件事情時，才能深刻體驗到這種感覺，最常出現在藝術家或音樂家身上。

2.2 老人福利機構之定義及相關知識

本節將對台灣的老人福利機構做基本的概念介紹，內容包含：老人照護機構的定義、老人福利機構的種類及老人照護機構所需之人才三個部分。

一、老人照護機構的定義

照護體系分成三種類型，包括：安養院、養護中心及長期照護中心。其中所謂的「老人安養院」，是指提供老人照護服務，並以安養自費老人或留養無撫養義務之親屬或扶養義務之親屬無扶養能力之老人為目的。三種體系的比較表如表 2.1：

表 2.1 老人照護機構三種體系比較表

	老人安養院	養護中心	長期照護中心
服務對象	提供健康老人之照護服務	主要以慢性病老人為服務對象，例如：糖尿病患者	以重症老人為服務對象，例如：氣切或全身癱瘓之病人
經營門檻	經營門檻最低，是許多財團法人介入的首要選擇	經營門檻中等，市場發展潛力大	技術性門檻最高，因此大多數都由醫院介入或經營

資料來源：本研究整理

二、老人福利機構之種類

台灣目前的老人福利機構大致分成：

- (一) 安養院：年滿六十五歲以上，生活可以完全自理的長者，也就是所謂健康的老人。
- (二) 護理之家：罹患慢性疾病，需要長期護理之病人，以及出院後仍需繼續護理之病人，從最重症如：鼻胃管、尿管、氣切，到最輕微只是安養的長者，都能給予全方位的生活及護理照顧，且無年齡限制。
- (三) 長期照護機構：
分為以下三種類型：
 1. 長期照護型：以罹患長期慢性病，且需要醫護服務之老人為照護對象。
 2. 養護型：以生活自理能力缺損，且需他人照顧，或需鼻胃管導尿管護理服務需求之老人為照顧對象。

3. 失智照顧型：以神經科或精神科等專業科目醫師診斷為失智症中度以上，具行動能力且須受照顧之老人為對象。

三、老人照護機構所需之人才，如圖 2.2 所示：

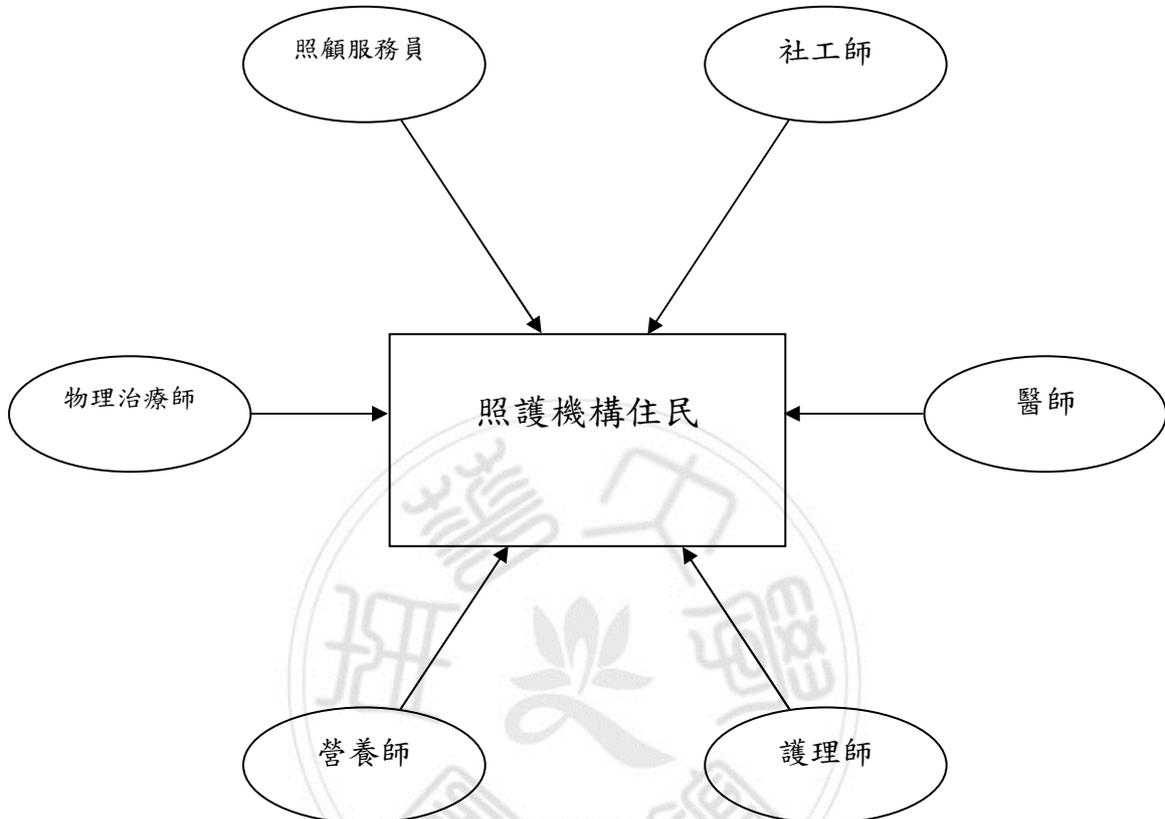


圖 2.2 老人照護機構所需人才示意圖

資料來源：呂芷芸（民 100），台中市新增老人照護機構之可行性分析，國立臺中教育大學區域與社會發展學系碩士班碩士論文，未出版，臺中。

根據此示意圖得知，老人進住照護機構之後，需要各種不同領域的專業人才來給予全方位的照護：

- （一）照顧服務員：可提供照護機構住民在食衣住行基本層面的安全性。
- （二）物理治療師：可增強臥床老人的肌耐力訓練，以減少肌肉萎縮的情況，提升老人入住的生活品質。
- （三）營養師：為照護機構的靈魂人物，可依據安養中心住民之身體老化及健康情形，隨時調配或調整飲食，提供給住民完善的營養。

(四) 社工師：主要提供家屬諮詢服務，並給予相關之社會資源運用資訊。

(五) 醫師及護理師：照護機構裡最重要的醫護團隊，可以對住民提供健康狀況之評估，並可定期巡迴診治，隨時留意住民的身體健康情況。

2.3 台灣長期照護之服務模式與趨勢

本節內容主要分成兩大部分，分別是目前台灣長照模式的種類介紹以及台灣機構式照護服務之未來趨勢。

一、台灣長照模式的種類

老年人口不斷增加，社會對於長期照護的需求也越來越大。呂芷芸(民 100)在其研究中指出台灣目前的長期照護模式大致上可以分為以下幾種：

(一) 機構式長期照護服務模式

所謂「機構式」的服務，指的是 24 小時皆有照顧人員照顧老人家的生活起居，又可分為以下類別：

1. 護理之家：收住對象為日常生活上須協助、或是插有管路（尿管、氣切管、胃管）的老人家，通常是由護理人員負責，24 小時均有人員照顧，必須向所在地的衛生局申請，屬於護理機構。
2. 長期照護機構：收住的對象與護理之家相似，亦是 24 小時提供照顧服務，不同之處是設立之負責人非護理人員；必須向所在地之社會局申請，屬於老人福利機構。
3. 養護機構：收住生活自理不便，但不帶有管路的老人家，同樣屬於老人福利機構，不過現有的養護機構有些老人家插有鼻胃管或尿管。

4. 安養機構：收住日常生活能力尚可的老人家，亦屬老人福利機構。
5. 榮民之家：收住對象為榮民，大部份屬於日常生活能力尚佳的榮民，為退輔會所屬機構。

(二) 社區式長期照護服務模式：

「社區式」的服務指的是老人家留在自己熟悉的生活環境中，接受不同專業的服務。

1. 居家照護：指老人家於出院後，仍繼續留在家中，接受所需的照顧，仍可與家人維持良好之互動，並由專業人員提供下列之服務。
 - (1) 居家護理：為居家照護服務中最早發展的照護模式；係由護理人員及醫師定期前往個案家中訪視，協助家屬解決照顧上的問題，並會視老人家的需要，連結各項資源，如申請低收入戶補助。目前為所有長期照護服務中有健保給付之服務模式，依照健保的規定：護理人員每兩週或一個月視個案情形訪視一次，醫師則是每兩個月訪視一次。
 - (2) 社區物理治療：最早推出的為台北市，後因應 921 地震，於各災區亦有社區物理治療之相關服務。係由物理治療師至個案家中協助個案進行物理治療及協助居家環境之評估，目的是使老人家或行動不便者可掌控自己家中的環境，增加生活滿意度及獨立感。
 - (3) 居家職能治療：是由職能治療師至家中評估老人家的需要後，擬訂其所需的治療計畫。主要活動包括：日常生活、工作或是休閒活動三大類。希望協助老人家在有限的能力或是居家環境障礙中仍可從事活動，維持老人家的活動力，以延長在家中居住的時間，預防失能的狀況更為惡化。
 - (4) 居家營養：由營養師至家中提供服務，評估老人的營養需要，擬訂

老人所需的熱量、菜單；並教導照顧者製作老人食物或協助選擇合適的管灌品。

2. 居家照顧：由非專業人員所提供之服務，主要提供之服務偏重於日常生活之所需，如下列項目：

(1) 居家服務：由照顧服務員依老人家日常生活能力失能程度的不同，而提供不同的服務，主要服務包括：家務及日常生活之照顧（如陪同就醫、家務服務、打掃環境等）、身體照顧服務（如協助沐浴、陪同散步等）。

(2) 送餐服務：對於獨居的老人家所提供之服務，現行有數種方式，一種為定點用餐，即由社區發展協會及各老人中心或是公益團體，提供固定的地方，老人家自行於固定時間前往用餐；另一種為照顧服務員至家中協助老人家準備飯菜，及協助用餐；亦有結合計程車司機將飯盒每日定時送至獨居老人家中。

(3) 電話問安：主要服務對象亦為獨居老人。主要是由志工或是專業人員不定時打電話至獨居老人家中關心老人，藉以防範意外事件之發生。目前有業者提供類似手錶緊急連絡裝置，可防範獨居老人意外事件的發生。

3. 日間照護：是一種介於老人中心及護理之家的照護，顧名思義白天提供照護，晚上老人家即回到家中，享受天倫之樂，就如同小孩上幼稚園一樣，服務對象為日常生活能力尚可的老人。在日間照護機構中亦有提供照護、復健、各項活動，可供老人家選擇。

(三) 特殊性長期照護服務模式

1. 失智症的照護：針對失智老人提供的照護服務，依其性質亦可分為社區式、機構式及居家式三種。

2. 另類療法：非服務模式，目前應用較為人熟悉的有懷舊療法、芳香療法、音樂療法、寵物療法等，上述之各種治療方式均須接受各相關專業的訓練後，方可對須治療者提供服務。

二、台灣機構式照護服務的未來趨勢

「就地老化」的觀念崛起之後，機構式的大量發展即受到質疑，如欲達到此一目標，應該盡量減少機構服務的提供，以降低機構之使用率。因此，陳百岳（民 101）在其研究中指出未來的機構式服務將朝下列幾個方向發展：

1. 傳統收容生活可自理的老人機構走入歷史
2. 控制護理之家收案標準，使得機構之使用者為高齡且重度功能障礙者（最需要者）。
3. 發展小型社區化機構，使老人即使住進機構，也能留在自己的社區之內，達到「就近老化」的修正目標。

2.4 關鍵成功因素

「關鍵成功因素」（KSF）為本研究之重點。本節將針對「關鍵成功因素」之定義、功能及確認方法加以整理敘述。

一、關鍵成功因素之定義

- （一）根據維基百科（Wikipedia）所定義，關鍵成功因素（Key Success Factor, KSF）是一個術語，描述使組織或項目實現其宗旨（Mission Statement）所需的因素，是確保一個公司或一個組織成功所需的關鍵因素或活動。例如：一個成功的 IT（Information Technology）項目的關鍵成功因素是「用戶的參與」。「成功因素」的概念是由麥肯錫公司的 D. Ronald Daniel 於 1961 年開發的，1979 年至 1981

年期間，這個過程被 John F. Rockart 精練為「關鍵成功因素」，而「關鍵成功因素」這個詞最初是用於數據分析和業務分析領域，之後才慢慢延伸到其他不同領域。

「關鍵成功因素」的特性：

1. 關鍵成功因素是對於成功的戰略至關重要的因素。
2. 關鍵成功因素帶動戰略的推進，它致使或打破了戰略的成功（所以「關鍵」）。
3. 關鍵成功因素是管理者的重心所在，也是管理者策略擬定的基礎。
4. 關鍵成功因素會隨著時間而改變。
5. 關鍵成功因素會因產業、產品與市場等研究對象的不同而有所差異。
6. 關鍵成功因素應考慮未來的發展趨勢。
7. 關鍵成功因素會隨著產品生命週期之變化而有所改變。

(Daniel, 1961; Rockart, 1979; Ferguson & Dickinson, 1982; 吳思華, 民 77)

(二) 關鍵成功因素之其他定義

蔡宗陽 (民 90) 在其研究中整理出以下學者對於關鍵成功因素之定義。

1. Rockart (1979) :

對任何企業而言，某些主要領域必須做得對，那麼可確定這個企業在競爭的績效上有成功的表現，此主要領域就是關鍵成功因素，它是一組能力的組合。

2. Daniel (1961) : 一個公司欲獲得成功，必須做得特別好的重要工作。

3. Ferguson and Dickinson (1982)

(1) 企業內部或外部必須加以確認而慎重處理的因素，因為這些因素會

- 影響企業目標的達成，甚至威脅企業的生存。
- (2) 必須特別注意的事情，而且這些事對企業有顯著的影響。
 - (3) 可能是一個企業內在或外在的因素，影響可能是正面或負面。
 - (4) 必須特別注意或熟悉的事，以避免突發狀況或錯失機會。
 - (5) 可由評估企業策略、環境、資源、營運等活動加以確認。
4. Boynton and Zmud (1984)：管理者或組織欲獲得良好績效，而必須特別持續注意的一些事情。
 5. 吳思華 (民 77)：在競爭中可為獲得成功所需的技術或資產。於產製各階段附加價值比例大小可找到該產業之關鍵成功因素。
 6. Alberto, Vasconcellos and Hambrick (1989)：由「技術構面」與「交易複雜度構面」劃分關鍵成功因素。
 7. Oster (1990)：使廠商在市場上生存擁有之資源。
 8. Asker (1991)：使業者營運成功的條件或資產。
 9. 黃營杉 (民 85)：一門產業最重要之競爭能力或資產。

根據上述的各種定義可以歸納出，「關鍵成功因素」係指：一個企業要維持市場競爭力或追求企業自我成長所必須特別具備的條件、技術、資源，或必須特別重視的活動。換言之，任何一個組織要經營成功，且擁有相當的競爭力與成長，必定要掌握幾項重要的因素，這些因素即稱之為「關鍵成功因素」。

二、關鍵成功因素的功能

1. Boynton and Zmud (1984) 認為關鍵成功因素有利於管理資訊系統與資源需求的規劃，因為關鍵成功因素扮演程式設計師與管理者溝通的橋樑，縮小彼此在認知上的差距，而使資訊管理系統與資源需求規劃符合管理上的需求。

2. Pollalis and Frieze (1993) 認為關鍵成功因素有三個功能：

- (1) 更有效率的規劃。
- (2) 便於溝通。
- (3) 控制。

3. 孟德芸 (民 77) 認為關鍵成功因素具備以下五點功能：

- (1) 作為組織再分配其資源時的指導原則。
- (2) 簡化高階管理者的工作。
- (3) 作為企業經營成敗的偵測系統。
- (4) 作為規劃管理資訊系統時的工具。
- (5) 作為分析競爭對手強弱的工具。

三、關鍵成功因素之確認方法

一個成功的事業，其背後必有許多值得探導的成功因素，利用這些因素，將有限的資本、人力、時間、環境做最有效率也最有效果的調整分配與處理，使得該事業能在競爭激烈的市場中佔有優勢地位。因此，如何尋找企業的關鍵成功因素，將是本研究的一大課題。

根據 Hofer and Schendel (1978) 所提出的確認關鍵成功因素之步驟，有以下五個：

- (一) 確認出該產業與競爭環境相關的因素。
- (二) 每一個因素依其相對重要性賦予權數。
- (三) 企業以自身在產業中的競爭力來對每一個因素進行自我評分。
- (四) 計算每一個因素之加權分數並將之加總。
- (五) 最後，就加總後的分數與企業自身在市場上的實際佔有率進行比對，找出其優先順序。

另外，Bullen and Rockart (1981) 提出以「訪談」的方式，從企業的

不同階層組織實作業中找出具關鍵性的活動與特質，藉由深度且客觀的訪談有關部門的主要管理人員，依照管理的程序來確定其目標任務，再依照其實務經驗與需求，整理出個人的關鍵成功因素，接下來對於蒐集到的資料進行分析跟篩選，最後歸納出達成該目標的企業關鍵成功因素。

本研究將以此理論為基礎，對於目標企業進行適當的深度訪談，以取得其關鍵成功因素。

2.5 老人福利機構關鍵成功因素之參考文獻

本節內容包含三位學者整理歸納出之老人福利機構關鍵成功因素，以當作本研究之重要參考資料。

一、根據陳立基（民 96）之研究歸納，老人福利機構之關鍵成功因素可由以下幾個面向來探討：

（一）經營理念

1. 不計成本
2. 基督化身
3. 開創價值
4. 投資觀念
5. 滿足長者需求
6. 企業（機構）文化
7. 管理

（二）工作團隊

1. 員工
2. 待遇與福利
3. 護佐最重要

4. 年輕化
5. 員工教育訓練

(三) 資源

1. 自有的與政府補助的
2. 政府補助的
3. 董事會支持

(四) 專業服務

(五) 機構負責人

(六) 地點

二、根據蔡芳文(民 96)之研究整理，老人福利機構之經營成功因素中，最重要的兩大構面為「經營理念」與「組織資源」。其中，「經營理念」最重要的兩大概念為「符合顧客需求」及「完整的專業團隊與設備」。

三、根據丁秀娟(民 102)之研究結果歸納出九項關鍵成功因素

- (一) 明確的目標管理。
- (二) 正向的政策方針。
- (三) 制度化的內部流程。
- (四) 可信賴的服務品質。
- (五) 有計畫的財務挹注。
- (六) 多元化的資源連結。
- (七) 可依循的學習成長。
- (八) 便利的交通與環境。
- (九) 連續多層級的服務輸送。

綜合三位學者的研究結果發現，影響老人福利機構營運之關鍵成功

因素，最重要的是經營管理的理念與目標以及組織的結構與資源，其次是專業服務。社區型老人福利機構之關鍵成功因素是否亦是如此？

2.6 老人福利機構設立標準之重點摘錄

本節將列出和本研究相關之老人福利機構設立標準，如表 2.2，包含長照及安養機構設立的規模標準（第 7 條）、專業人員配置的比例（第 8、11、16、18、22、24、27、29 條）以及需提供之服務（第 31 條）。其他老人福利機構設立標準之重點摘錄，請參閱附錄一。

表 2.2 和本研究相關之老人福利機構設立標準

法條	內容
第 7 條	各級政府設立及辦理財團法人登記之長期照顧機構或安養機構，其設立規模為收容老人五十人以上、二百人以下為限。但中華民國九十六年二月一日以前已許可立案營運者，不在此限。 小型長期照顧機構或安養機構，其設立規模為收容老人五人以上、未滿五十人。
第 8 條	長期照顧機構及安養機構應置專任院長（主任）一名，綜理機構業務，督導所屬工作人員善盡業務責任；並配置下列工作人員： 一、護理人員：負責辦理護理業務及紀錄。
	二、社會工作人員：負責辦理社會工作業務。 三、照顧服務員：負責老人日常生活照顧服務。 四、其他與服務相關之專業人員。 前項各款人員資格應依老人福利專業人員資格及訓練相關規定，並於聘任後三十日內報請主管機關備查；異動時，亦同。 第一項第一款至第三款所定人員除本標準另有規定者外，應為專任；第四款人員得以專任或特約方式辦理。 第一項第二款社會工作人員應有四分之一以上領有社會工作師證照；第三款照顧服務員，其中外籍看護工除本標準另有規定者外，不得逾二分之一。

表 2.2 和本研究相關之老人福利機構設立標準（續）

法條	內容
第二章長期照顧機構	
第一節長期照護型機構	
第 11 條	<p>長期照護型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班；每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。設有日間照顧者，每提供二十人之服務量，應增置一人。</p> <p>二、社會工作人員：照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。</p>
	<p>三、照顧服務員：日間每照顧五人應置一人；未滿五人者，以五人計；夜間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構得視業務需要，置專任或特約醫師、物理治療人員、職能治療人員或營養師。</p>
第二節養護型機構	
第 16 條	<p>公立及財團法人養護型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計。</p> <p>二、社會工作人員：照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。</p> <p>三、照顧服務員：日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間照顧二十五人應置一人；未滿二十五人者，以二十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構收容有需鼻胃管、導尿管護理服務需求之老人者，應依第十一條規定配置工作人員。</p> <p>第一項機構得視業務需要，置行政人員、專任或特約醫師、物</p>

表 2.2 和本研究相關之老人福利機構設立標準（續）

法條	內容
	理治療人員、職能治療人員、營養師或其他工作人員。
第 18 條	<p>小型養護機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計。</p> <p>二、照顧服務員：日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間照顧二十五人應置一人；未滿二十五人者，以二十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構收容有需鼻胃管、導尿管護理服務需求之老人者，應依第十一條規定配置工作人員。</p> <p>第一項機構得視業務需要，置專任或特約社會工作人員或其他工作人員。</p>
第三節失智照顧型機構	
第 22 條	失智照顧型機構應採單元照顧模式，每一單元服務人數不得超過十六人。
第 24 條	<p>失智照顧型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計。</p> <p>二、社會工作人員：照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。</p>
	<p>四、照顧服務員：日間每照顧三人應置一人；未滿三人者，以三人計；夜間照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。夜間應置人力得與護理人員合併計算。</p> <p>前項第三款照顧服務員得以雇用兼職人員為之。但兼職人員不得超過三分之一，且兼職之照顧服務員每週至少應提供十六小時以上服務時間。專任或兼任人員應固定，且不得聘僱外籍看護工。</p> <p>第一項機構得視業務需要，置行政人員、專任或特約醫師、物理治療人員、職能治療人員、營養師或其他工作人員。</p>
第三章安養機構	

表 2.2 和本研究相關之老人福利機構設立標準（續）

法條	內容
第 27 條	<p>公立及財團法人養護型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班。</p> <p>二、社會工作人員：照顧未滿八十人者，至少置一人；八十人以上者，每八十人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。</p> <p>三、照顧服務員：日間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計；夜間每照顧三十五人應置一人；未滿三十五人者，以三十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構得視業務需要，置輔導員、行政人員、專任或特約醫師、職能治療人員、營養師或其他工作人員。</p>
第 29 條	<p>小型養護機構主任外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班。</p> <p>二、照顧服務員：日間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計；夜間每照顧三十五人應置一人；未滿三十五人者，以三十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構得視業務需要，置專任或特約社會工作人員或其他必要人員。</p>
第四章其他老人福利機構	
第 31 條	<p>中華民國九十六年二月一日前之文康機構及服務機構，除得提供本法第十七條及第十八條所定居家式及社區式服務外，並得視需要提供安置服務及康樂、文藝、技藝、進修與聯誼活動服務及老人臨時照顧服務、志願服務、短期保護。</p>

資料來源：吳玉琴、陳政雄、陳柏宗（民 102），日間照顧服務作業參考手冊，臺北：中華民國老人福利推動聯盟。

本研究將根據適當之資料整理，挑選出符合條件之研究對象，針對其設立規模、專業人員的配置及提供之專業服務來進行探討，並確認是否符合老人福利機構設立之標準。

2.7 彰化地區立案之私立老人福利機構概況

根據彰化縣社會處的資料顯示，彰化縣目前立案之私立老人福利機構總數為 52 家（參閱附錄二），其中設籍於彰化市的老人福利機構如表 2.3：

表 2.3 設籍於彰化市的老人福利機構表

機構名稱	負責人	地址	收容對象	核定收容人數	立案日期
財團法人臺灣省私立台中仁愛之家附設彰化縣私立慈惠老人養護中心	蔡慶欣	彰化縣彰化市中民街 100 號	長照 養護	30 182	95.03.17
彰化縣私立吉祥老人養護中心	陳國棟	彰化市永福里光復路 25 號 2-4 樓	養護	48	89.6.27
彰化縣私立崇愛老人長期照護中心	陳佩君	彰化市金馬路 3 段 912 號 2 至 5 樓	長照	49	90.8.14
彰化縣私立新仁愛老人養護中心	薛裕仁	彰化市延平路 475 巷 9 號 1 樓 2 樓	養護	10	91.6.5
彰化縣私立鈺燕老人養護中心	王燕珠	彰化市金馬路 1 段 595 號 2-3 樓	養護	16	91.8.30
彰化縣私立全祥老人養護中心	鄭玉珠	彰化市台鳳里互助一街 5 巷 95 號 1 樓	養護 長照	6 4	91.11.27
彰化縣私立寶祥老人長期照護中心	陳國棟	彰化市永福里中山路 2 段 605 號 3 樓 -2.-3	長照	22	93.3.25

表 2.3 設籍於彰化市的老人福利機構表 (續)

機構名稱	負責人	地址	收容對象	核定收容人數	立案日期
彰化縣私立群燕老人養護中心	王燕珠	彰化市林森路 157 號	養護 長照	28 7	95.8.26
彰化縣私立彰居老人長期照顧中心 (長期照護型)	李勝勛	彰化市民族路 178-1 號	長照	29	98.05.14
彰化縣私立和德老人長期照顧中心 (養護型)	黃朝吉	彰化縣彰化市東芳里永芳路 58 號	養護 長照	40 9	102.11.09
彰化縣私立好修老人長期照顧中心 (養護型)	劉王玉英	彰化縣彰化市東芳里永芳路 58 號	養護	49	103.02.25

資料來源：彰化縣政府社會處 (民 104)。

資料顯示，設籍於彰化市的私立老人福利機構總數為 11 家，約占整個彰化縣總數的 21%。本研究將從這 11 家私立老人福利機構中挑選出最適合的研究對象。

第三章 研究設計

本章共分四節，重點在於研究過程的規劃與設計。首先歸納出大致
的研究架構，接著從量化跟質化之間選取最適當的研究方法，之後根據
所收集的資料來決定出最有代表性的研究個案，並陳列出本研究的訪談
原則、步驟與大綱，最後則設計出本研究的訪談問卷大綱。

3.1 研究架構

根據 2.5 節之文獻資料，整理歸納陳立基、蔡芳文及丁秀娟三位學者
的研究結果，發展出「關鍵成功因素」層級架構圖，如圖 3.1：

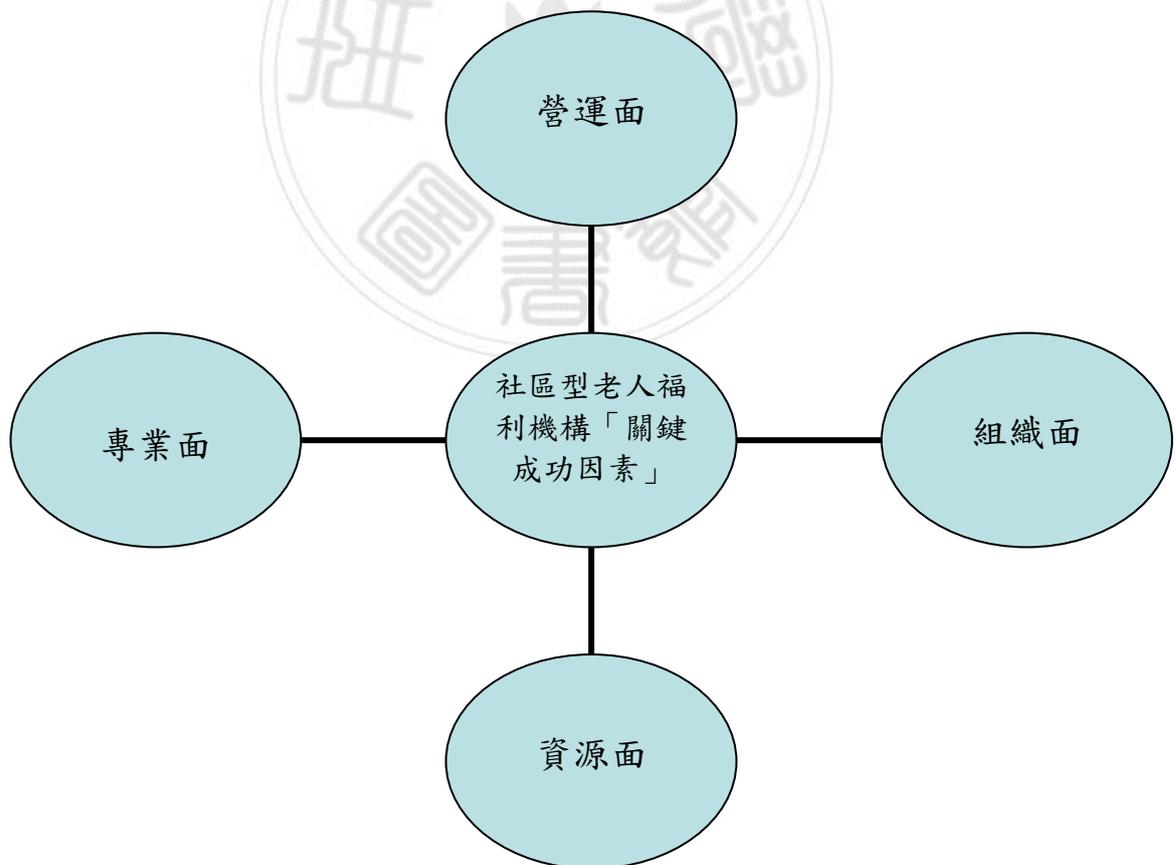


圖 3.1 研究架構圖

本研究將從第一層級因素，即「社區型老人福利機構之關鍵成功因素」，發展出第二層因素的四個面向：營運面、組織面、資源面及專業面，並由這四個面向衍生出第三層級因素，如表 3.1：

表 3.1 社區型老人福利機構之關鍵成功因素層級表

社區型老人福利機構關鍵成功因素	第二層因素	第三層因素	參考文獻
	營運面	經營／管理者分析	陳立基 (民 96)
		營運策略	陳立基 (民 96)、蔡芳文 (民 96)、丁秀娟 (民 102)
		收支狀況	蔡芳文 (民 96)
	組織面	員工狀況	陳立基 (民 96)、丁秀娟 (民 102)
		組織氛圍	陳立基 (民 96)
	資源面	環境與設備	蔡芳文 (民 96)、丁秀娟 (民 102)
		資產與財源	陳立基 (民 96)、蔡芳文 (民 96)、丁秀娟 (民 102)
	專業面	專業服務	陳立基 (民 96)、丁秀娟 (民 102)
		活動安排	陳立基 (民 96)、丁秀娟 (民 102)
互動狀況		陳立基 (民 96)、蔡芳文 (民 96)	

資料來源：本研究整理

3.2 研究方法

社會科學的研究方法最主要分成兩大方向：量化研究 (Quantitative Research) 及質化研究 (Qualitative Research)。本研究針對彰化市的社區型老人福利機構來分析探討其關鍵成功因素，可選取的樣本不多，不適合以問卷調查的方式來統計分析，且關鍵成功因素較著重於當事人的特質與經驗，所以本研究採取質性研究法，透過半結構式的訪談技巧，針對個案進行較深入的了解與探討。最後歸納出彰化市社區型老人福利機

構之中成功案例之關鍵因素。

一、質性研究法

根據齊力（民 92）為質性研究法所下的定義：「所謂的質性研究法，係指關於社會現象的經驗研究，較不依賴數量化的資料與方法，而對於現象性質直接進行描述與分析的方法。」

根據劉仲冬（民 85），質性研究方法有以下幾項特色：

（一）透過被研究者的眼睛看世界

個人的思想、行為，甚至組織運作都與他／她們所處的社會情境有關，因為對於「社會實在」的了解，必須基於生活在「社會實在」中人的個別經驗及感受，因此要了解「社會實在」，就要以研究對象的解釋及動機作為依據。

（二）描述

場景的描繪能提供研究者與讀者到底是怎麼回事的線索，更能引導出更深層的發現。

（三）網路主義

在了解事件與行為時，傾向於將事件放在發生的場景或網路中去看，而且企圖對事情的始末作通盤的了解，以及事件對研究對象的意義。

（四）過程

生活是動態而非靜止的，因此必須重視變遷及變遷背後的過程轉變。

（五）彈性

研究盡量採取開放式或非結構式的方式，採取研究對象的觀點，避免研究者將不適當的解釋架構強行加諸於研究對象上。

（六）理論及概念形成

因為資料是探索性、發現式的，應避免將既定的價值加諸在研究對

象身上。但在觀察時，先入為主的觀念其實很難避免，所以研究者只能盡量保持開放的態度，在蒐集資料時讓不同於自己的概念或理論資料能被收錄，甚至還要留意與自己原先概念相牴觸或相矛盾的地方。

二、半結構性訪談

(一) 本研究採用的是面對面直接訪談的方式，來深入了解成功的老人福利機構的關鍵因素，所謂「訪談法」指的是：研究者運用口語敘述的形式，針對特定對象或行動來做全面性的了解。而訪談方式又區分為三種結構：

1. 結構性訪談 (Structured Interviews)

結構性訪談是一種對訪談過程高度控制的訪問，包括提出的問題、提問次序以及紀錄的方式等都採取完全統一的模式，又稱之為標準化訪談。這種方式多用於問卷訪問，或由一組特定的訪員按照特定的訪問規則去進行訪問（袁方編，民 91；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，民 93）

2. 非結構性訪談 (Unstructured Interviews)

此種訪談方式沒有提出問題的標準程序，只給一個題目，由訪談者跟受訪者依照題目來自由交談，提出問題的方式或次序均不統一，給予極大彈性，訪談者與受訪者可以自由隨意地提出自己的意見與感受。藉由此方式，訪談者可以廣泛地取得有用的資訊，而不會受到問題內容與提問次序的限制，使得受訪者無法暢所欲言（袁方編，民 91）。由於沒有特定的談話焦點，訪談內容也沒有組織，所有互動都是自然發生，所以又稱之為非正式訪談 (Informal Interviews)。

3. 半結構性訪談 (Semi-Structured Interviews)

半結構性訪談有以下幾項特點：

(1) 有一定的主題，提問的問題雖然結構較鬆散，但仍有一定的重點和

焦點，不像非結構式訪談那麼漫無邊際。

- (2) 訪談前會事先擬定訪談大綱或訪談要點，但所提之問題可以在訪問過程中隨時作變化與修正，邊談邊形成，且提問的方式或順序也可以依受訪者的回答來作調整，有相當的彈性。
- (3) 訪談過程中，訪談者不需使用特定的文字或語意，但訪問過程是以受訪者的回答為主。

(鍾倫納，民 82；趙碧華、朱美珍編譯，民 84；席汝楫，民 86；袁方編，民 91；黃光玉、劉念夏、陳清文譯，民 93)

由於本研究需深入了解彰化市社區型老人福利機構的關鍵成功因素何在，有清楚明確的目標與主題，不適合採用漫無邊際的非結構式訪談；然而，為了讓受訪者可以更加暢所欲言，不要太拘泥於嚴謹的形式，又不適合使用結構式訪談來進行，所以折衷採取半結構式訪談，兼顧主題完整與訪談的彈性，希望藉此能蒐集到最完整的關鍵成功因素資料。

三、個案研究法

主要分成兩類：

(一) 單一個案探索 (Single Case Exploratory Inquiring)

指在整個研究過程中，研究者主要是針對一個個體、家庭、團體或社區，來進行與研究有關資料收集的工作。

(二) 多重個案研究 (Multiple Case Research)

指在整個研究過程中，研究者同時針對幾個個體、家庭、團體或社區，進行與研究有關資料收集的工作。

本研究將篩選出彰化市評鑑較佳，且願意接受訪談的社區型老人福利機構來進行研究並分析其關鍵成功因素。

3.3 訪談對象

本研究欲探討之社區型老人福利機構範圍定在彰化市，因此挑選之程序為：先從彰化縣社會處提供之全縣私立老人服務機構中，篩選出設籍於彰化市的機構，接著參考彰化縣社會處老人福利機構評鑑標準結果，再進一步分析較績優之彰化市老人福利機構，從中挑出最符合社區型條件之研究對象。

一、從彰化縣所有立案之私立老人福利機中，挑出設籍於彰化市的 11 家，如表 3.2：

表 3.2 設籍於彰化市的老人福利機構表

機構名稱	地 址	收容對象	核定收容人數
財團法人臺灣省私立台中仁愛之家附設彰化縣私立慈惠老人養護中心	彰化縣彰化市中民街 100 號	長照 養護	30 182
彰化縣私立吉祥老人養護中心	彰化市永福里光復路 25 號 2-4 樓	養護	48
彰化縣私立崇愛老人長期照護中心	彰化市金馬路 3 段 912 號 2 至 5 樓	長照	49
彰化縣私立新仁愛老人養護中心	彰化市延平路 475 巷 9 號 1 樓.2 樓	養護	10
彰化縣私立鈺燕老人養護中心	彰化市金馬路 1 段 595 號 2-3 樓	養護	16
彰化縣私立全祥老人養護中心	彰化市台鳳里互助一街 5 巷 95 號 1 樓	養護 長照	6 4
彰化縣私立寶祥老人長期照護中心	彰化市永福里中山路 2 段 605 號 3 樓-2.-3	長照	22
彰化縣私立群燕老人養護中心	彰化市林森路 157 號	養護 長照	28 7
彰化縣私立彰居老人長期照顧中心（長期照顧型）	彰化市民族路 178-1 號	長照	29

表 3.2 設籍於彰化市的老人福利機構表 (續)

機構名稱	地 址	收容對象	核定收容人數
彰化縣私立和德老人長期照顧中心 (養護型)	彰化縣彰化市東芳里永芳路 58 號	養護 長照	40 9
彰化縣私立好修老人長期照顧中心 (養護型)	彰化縣彰化市東芳里永芳路 58 號	養護	49

資料來源：彰化縣政府社會處 (民 104)。

二、根據彰化縣社會處老人福利機構評鑑標準 (主要項目參照附錄三)，

11 家彰化市之私立老人福利機構，於 100~104 年評鑑結果如表 3.3:

表 3.3 彰化市老人福利機構 100~104 年評鑑結果表

機構名稱	收容對象	核定收容人數	100	101	102	103	104
財團法人臺灣省私立台中仁愛之家附設彰化縣私立慈惠老人養護中心	長照 養護	30 182	甲 (彰化縣自評)		乙		
彰化縣私立吉祥老人養護中心	養護	48			甲		
彰化縣私立崇愛老人長期照護中心	長照	49	甲			甲	
彰化縣私立新仁愛老人養護中心	養護	10			甲		
彰化縣私立鈺燕老人養護中心	養護	16	甲			乙	
彰化縣私立全祥老人養護中心	養護 長照	6 4	甲			甲	
彰化縣私立寶祥老人長期照護中心	長照	22		乙		甲	
彰化縣私立群燕老人養護中心	養護 長照	28 7	甲			甲	

表 3.3 彰化市老人福利機構 100~104 年評鑑結果表 (續)

機構名稱	收容對象	核定收容人數	100	101	102	103	104
彰化縣私立彰居老人長期照顧中心(長期照護型)	長照	29		乙		甲	
彰化縣私立和德老人長期照顧中心(養護型)	養護 長照	40 9					乙
彰化縣私立好修老人長期照顧中心(養護型)	養護	49					甲

資料來源：彰化縣政府社會處(民 104)。

三、訪談對象之最後確認

老人福利機構經營不易，且素質參差不齊，有太多因素會影響其經營品質，社區型的老人福利機構通常規模不大，能永續經營且評鑑優良者更少，而何謂成功的社區型老人福利機構也未必有一定的標準。本研究將以政府機關評鑑的結果，來當作挑選訪談對象的主要依據，因為透過政府機關的眾多評鑑標準而評選出的優質老人機構，往往是民眾選擇老人機構的主要參考，應該具有相當的公信力。彰化縣社會處總共列了 103 項評鑑標準，經過專業人員仔細的分析與評鑑，將彰化縣的老人福利機構分為優、甲、乙、丙、丁五等地來評分。由於彰化市的老人福利機構從 100 年到 104 年間的評鑑結果中，沒有任何一家獲得優等的肯定，所以本研究將就這五年間獲得兩次甲等肯定的三家彰化市老人福利機構(如表 3.4)，加以分析探討選出最適當的訪談機構，藉由訪談其較具代表性的人物，來了解其成功關鍵因素為何。

表 3.4 100~104 年評鑑獲兩次甲等之彰化市老人福利機構表

機構名稱	地 址	收容對象	核定收容人數	立案日期	100	101	102	103	104
彰化縣私立崇愛老人長期照護中心	彰化市金馬路 3 段 912 號 2 至 5 樓	長照	49	90.8.14	甲			甲	
彰化縣私立全祥老人養護中心	彰化市台鳳里互助一街 5 巷 95 號 1 樓	養護	6	91.11.27	甲			甲	
		長照	4						
彰化縣私立群燕老人養護中心	彰化市林森路 157 號	養護	28	95.8.26	甲			甲	
		長照	7						

資料來源：彰化縣政府社會處（民 104）。

由於本研究著重於社區型的小型老人福利機構，就人數而言，全祥養老人護中心之長照養護收容人數加起來總共 10 人，較屬於小型老人養護機構，另兩家則都是三、四十人的規模。另外，就地域而言，全祥老人養護中心位於較偏山區在台鳳社區，距離彰化市中心超過五公里路程，所以其收容之老人幾乎都以台鳳社區的居民為主，較符合本研究所需之「社區型」條件，另兩家距彰化火車站都約莫一兩公里路程，屬於較市區的養護中心，收容之對象比較容易跨社區。因此，本研究將「全祥老人養護中心」列為訪談研究對象，深入探討在市郊社區的小型老人養護中心，要如何在經營了 15 年之久的時間，仍然在多次評鑑中獲得佳績，其關鍵成功因素又為何？

3.4 訪談大綱

一、訪談原則

本研究採取「半結構性訪談」，在擬定訪談的要點後，先對訪談對象之背景做初步的了解，以增加受訪者的信任感，並增進訪談的流暢度，同時在訪談過程中把握以下的原則：

- (一) 先向受訪者說明，所有訪談內容將以匿名方式處理，以便於讓受訪者得以較無顧忌地暢所欲言。
- (二) 避免使用誘導性的語言或方式，多用簡短中立的用語，避免研究者的主觀印象影響受訪者作答。
- (三) 訪問過程隨時留意勿偏離主題，如受訪者講述太離題，需巧妙地將受訪者拉回討論主題。
- (四) 提出之問題順序，將視訪談當時的情況，以及受訪者的回答狀況，而做適時且彈性的調整。
- (五) 訪談過程中盡量不打斷受訪者談話，且不與受訪者爭辯或反駁其談論內容，鼓勵多講但不誘導。
- (六) 可依受訪者回答的內容而適時地追問。
- (七) 訪談過程將全程錄音，並在事後整理出逐字稿，當作資料分析的主要依據。

二、訪談步驟

(一) 確立訪談的目的

本研究訪談之目的，在於了解彰化市合法立案之績優私立老人福利機構的組織、任務、目的與目標，藉由「半結構式訪談」，逐步誘導整理出達成其營運目標的關鍵成功因素。

(二) 訪談前準備

1. 先閱讀必要之相關文獻及理論，並設法了解受訪對象的背景與環境。
2. 事先通知受訪對象，並提供其參考資料。
3. 研究者演練訪談技巧，並預估受訪者可能的答案。

(三) 正式進行訪談

簡單描述訪談之目的與關鍵成功因素的定義，請受訪者敘述其角色與任務，然後進入主要訪談內容。

三、訪談大綱

依據圖 3.1 的研究架構，從第三層的十項因素，延伸出以下各種可能的面向，再藉由這些面向擬出適切的訪談問題對於「彰化市老人福利機構之關鍵成功因素」進行研究探討：

(一) 經營／管理者分析

1. 經營／管理者人格特質
2. 經營／管理者經營理念
3. 經營目標

(二) 營運策略

1. 廣告宣傳
2. 合作方案

(三) 收支狀況

1. 收費情形
2. 支出情形

(四) 員工狀況

1. 員工來源
2. 員工年齡層
3. 員工特質

4. 員工訓練

5. 員工流動率

(五) 組織氛圍

1. 經營者和員工間的互動

2. 員工間的互動

(六) 環境與設備

1. 戶外環境特色

2. 室內設備

3. 交通便利性

(七) 資產與財源

1. 自有資產

2. 政府補助

3. 其他 (董事會 / 基金會 / 募款...)

(八) 專業服務

1. 醫療

2. 照護

3. 復健

4. 心理

5. 膳食

(九) 活動安排

1. 定期休閒活動

2. 特殊活動

(十) 互動狀況

1. 和病人的互動

2. 和家屬的互動

四、訪談問卷

根據上述的各個關鍵成功因素面向，研究者設計出的深度訪談問卷內容如附錄四。



第四章 資料分析與訪談結果

本章的主旨在於：對研究者訪談蒐集而來的資料進行有系統的整理探討，共分為三小節，內容包含研究個案的簡介與定位，及個案關鍵成功因素之各構面訪談結果，包括：營運面、組織面、資源面、專業面。

4.1 台鳳社區簡介

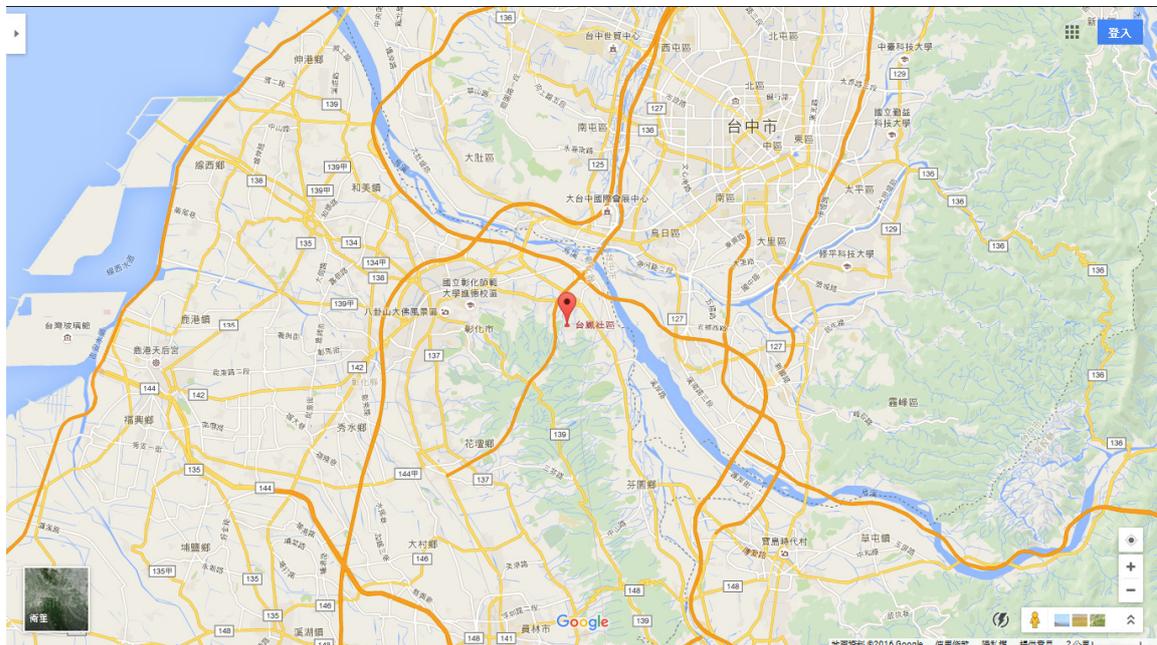


圖 4.1 彰化市台鳳社區位置圖

資料來源：Google 地圖

表 4.1 台鳳社區基本資料表

項目	內容
所在位置	彰化市東區，處於台中市，彰化市，南投縣三地交界
社區戶數	1462 戶
社區人口數	5274 人
主要族群	各族群都有，主要為閩南人
連外交通狀況	交通便利，銜接 74 中彰快速道路路口與國道三號
信仰中心	廣鳳宮（供奉主神為天上聖母媽祖）

表 4.1 台鳳社區基本資料表（續）

項目	內容
發展重點	產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態
社區簡述	台鳳社區有 27 年歷史 早期由牛埔里管轄 至民國 83 年成立台鳳里 於 84 年 1 月 1 日成立台鳳社區發展協會 民國 76 年成立守望相助隊，至民國 87 年重新整編至今 民國 95 年 4 月 30 日成立社區環保志工隊，配合政府進行環保及綠化美化工作 民國 97 年 1 月 27 日成立社區福利愛心志工隊積極推動社福工作（例如：設立關懷據點，為 65 歲以上老人服務並進行健康促進活動）
備註	台鳳社區也是每年灰面鵟鷹過境的觀賞景點

資料來源：本研究整理

本論文之研究對象「全祥老人養護中心」，位於彰化市台鳳社區內。如圖 4.1 所示，台鳳社區位置在彰化市東區，沿著山坡地而建，距彰化市區約 7~8 公里，和其他社區亦有段距離，屬於較封閉的社區形式，因此，研究者特別挑選「全祥老人養護中心」來進行訪談研究工作，符合原本設定之「社區型老人福利機構」的條件。而根據表 4.1 所述，「社福醫療」為該社區發展重點之一，民國 97 年 1 月 27 日更成立社區福利愛心志工隊，積極推動社福工作（例如：設立關懷據點，為 65 歲以上老人服務並進行健康促進活動），足見該社區亦頗重視老人福利的推動，「全祥老人養護中心」與該社區的互動與合作，是否也是其經營之關鍵成功因素，相當值得研究探討。

4.2 研究個案簡介

本節分成兩個部分，分別是研究個案的基本資料介紹及研究個案之明確定位。

一、 個案基本資料

圖 4.2 為全祥老人養護中心之大門，兩側栽種各式植物，環境舒適。平時為方便家屬探望，採半開放式管理。



圖 4.2 全祥老人養護中心正門

資料來源：研究者自行拍攝

表 4.2 為全祥老人養護中心之簡介表，包含該機構之重要相關資訊：

表 4.2 私立全祥老人養護中心簡介表

項目	內容
名稱	私立全祥老人養護中心
地址	彰化縣彰化市臺鳳里互助一街5巷95號
負責人	鄭玉珠
成立時間	民國91年11月27日
員工人數	7人
收容對象	養護、長照
收容條件	彰化縣轄下，具有低收入戶或身心障礙者資格，合於下列規定之一者： 1. 年滿六十五歲，無人扶養者。 2. 年滿六十歲，未滿六十五歲，身體虛弱無人扶養者。 3. 身心缺陷經醫師鑑定有障礙者。

表 4.2 私立全祥老人養護中心簡介表（續）

項目	內容
收容人數	養護 6 人、長照 4 人
申請程序	申請者由戶籍地所在之鄉、鎮（市）公所或縣政府檢具下列表件： 1. 住民養護申請書 2. 低收入戶證明書 3. 全戶戶籍騰本 4. 最近二吋半身照片三張 5. 最近三個月內醫院體格檢查表 （含肺部 X 光診斷證明、B 型肝炎、梅毒抽血等）
服務項目	1. 專業護理人員提供護理照顧。 2. 訓練合格的照顧服務員給予生活起居的照顧。 3. 專業營養師針對個人需要提供的飲食服務。 4. 醫師定期巡診，讓住民無後顧之憂。 5. 根據住民個別需要提供復健協助。 6. 舉辦文康及休閒活動。

資料來源：1. 私立全祥老人養護中心。

2. 本研究整理。

「私立全祥老人養護中心」位於彰化市台鳳社區內互助一街上，四周住宅圍繞，環境清幽宜人，主要經營老人養護工作的建築為一層樓，內部空間乾淨明亮清爽。負責人鄭玉珠女士是一位受到社區鄰里敬重的長者，今年七十八歲，從事養護工作數十年，人脈豐沛，經驗豐富，在鄰里間口碑甚佳，兩位孫子於研究所畢業後，亦投入養護中心的經營，共同協助社區裡老人照護的工作，算是歷史悠久經營有成的家族企業，更於 100 至 104 年間的兩次彰化縣政府評鑑，都獲得甲等的肯定，如圖 4.3 所示。



圖 4.3 全祥老人養護中心於 100 及 103 年獲得政府評鑑甲等肯定

資料來源：本研究整理

二、 個案之明確定位

根據文獻探討第三節的台灣各種長照模式之定義，「全祥老人養護中心」符合機構式長照模式的「長期照護機構」：收住的對象與護理之家相似，亦是 24 小時提供照顧服務，不同之處是設立之負責人非護理人員；必須向所在地之社會局申請，屬於老人福利機構。而「全祥老人養護中心」所處之台鳳社區又是位於市郊的封閉型社區，收容對象幾乎都是社區裡的老人，收容人數也不超過 10 人，依據「老人福利機構設立標準」，小型養護機構的定義是：「收容老人人數為五人以上，未滿五十人之機構，其不需登記立案為財團法人，但亦不可對外募捐、接受補助及享有租稅減免」，因此，「全祥老人養護中心」完全符合機構式服務未來發展方向：發展小型社區化機構，使老人即使住進機構，也能留在自己的社區之內，達到「就近老化」的目標。故研究者將之定位為「社區型機構式老人養護中心」，對其進行深入研究，等於是對未來老人福利機構的發展趨勢進行深入探討。

4.3 訪談內容與各構面之整理

研究者針對主題「彰化市社區型老人福利機構營運關鍵成功因素」之各構面相關問題，對「全祥老人養護中心」進行多次的訪談，藉此了解該機構經營成功之關鍵因素，並加以研究討論。



圖 4.4 研究者（右一）訪談全祥養護中心負責人鄭玉珠女士（右二）

資料來源：本研究整理

根據受訪者鄭玉珠女士所提供的內容，研究者將分別就其營運面、組織面、資源面及專業面等面向加以整理分析。每一個面向之下均分為若干次構面，並列舉受訪者講述之內容為例證。

一、 營運面

（一） 經營／管理者分析

1. 經營者的人格特質

主要特質為：細心、愛心、耐心、貼心。對於住民時時給予關心並了解其所需，除了提供適當協助外，還要主動給予額外的關懷與照顧。負責人鄭女士說：「住在這裡的每一個老人家都像我自己的親人一樣，每天對他們的噓寒問暖不能少，對於老人家的個別差異需求也要盡量給予滿足，例如：了解每位老人家喜歡吃的食物，有機會可以買給他們品嚐。

另外，對於家裡較弱勢的老人家給予適當優惠，還有，我們自己購買草藥，燉煮草藥茶給每位老人家喝，來調節身體水份補給。」另外，鄭女士於民國 102 年當選彰化縣模範母親，接受當時縣長卓伯源的表揚，足見其充滿愛心與關懷的人格特質，確實深獲肯定。

2. 經營者的經營理念

- (1) 以「老吾老以及人之老」的服務精神為經營機構之中心理念。
- (2) 配合政府之各項政策（例如：長照規畫），積極進行照護社區老人的工作。
- (3) 積極參與社區活動，並給予適當的協助。

鄭女士認為：「現在的台灣社會少子化的問題已經越來越嚴重，未來將會是個高齡化的社會，所以，為因應高齡化社會的趨勢，配合政府積極推動社會福利政策，發揮「老吾老以及人之老」的服務精神，以安定老人家的生活，照顧孤獨無依，身心障礙的老人，是我們養護機構的最重要基本理念。同時，因為我們服務的對象主要是台鳳社區的居民，所以我們常常積極主動去參與社區的各項活動，並鼓勵我們的老人家一起參與，這樣一來，不但能讓老人家有多一些活動的空間與機會，也能讓社區更加關注老人的問題，並給予我們更多支持與鼓勵。因為我們的熱心投入，所以我們機構跟社區的關係一向非常良好。」

3. 經營目標

由於本機構屬於社區型老人養護中心，服務對象以社區內老人為主，所以經營者的主要目標為：台鳳里社區老人都能得到最妥善照顧。鄭女士說：「生活在台鳳社區都已經幾十年了，和社區民眾關係很密切，而且也交了很多好朋友，看到朋友一個個年邁老去，沒有得到應有的照顧，心裡很難過。我和我先生創辦這所養護中心，最主要目的就是，希

望能給社區裡的老人家一個安穩舒適的環境來安享晚年，最希望達成的目標就是：台鳳裡的每一個老人家，不管在食、衣、住、行各方面都能得到最好的照顧。」

（二）營運策略

1. 廣告宣傳

因為該機構為小型老人養護機構，資本額不高，收容之住民也不多，故無編列宣傳廣告預算，鄭女士在社區居住多年，交友廣闊，人脈很廣，所以大多靠鄰里口耳相傳的肯定，算是「口碑行銷」⁴的成功案例。鄭女士說：「小本經營啦！沒有太多錢可以像大型養護機構一樣砸錢進行廣告宣傳的活動，多年來穩定經營，幾乎都是厝邊隔壁呷好逗相報，肯定我們的服務，願意給我們機會，推薦給其他朋友，很感謝社區的老朋友們多多幫忙，我們也是很盡力在服務大家。」

2. 合作方案

小規模的安養機構，合作的組織團體並不多，常見的合作模式大多是同業間的資源互相支援。目前是台灣長照協會之會員。鄭女士說：「因為住戶不多，其實不太需要跟什麼團體合作經營，最常合作的對象是同業機構，有時候會有人力方面的互相支援，例如：社工人員等。不過我們是台灣長照協會的會員，我們的前主任還是創會會長。」

⁴ 根據「口碑行銷協會」的定義，口碑行銷為：「對消費者與消費者，以及消費者與行銷人員，建立積極、互惠式溝通的藝術和科學。」

(三) 收支狀況

1. 收費標準

表 4.3 全祥老人安養機構收費標準表

收容性質	收費標準	備註
養護床	20,000 元／月	包含尿片、伙食費
長照床	22,000 元／月	包含尿片、伙食費 鼻胃管和導尿管每月加收 1000 元。

資料來源：本研究整理

依照該機構的收容人數來計算

養護 6 人：20000X6=120000

長照 4 人：22000X4=88000

所以每個月的收入約 120000+88000=208000

依照「老人福利機構設立標準」的定義，小型養護機構為：「收容老人人數為五人以上，未滿五十人之機構，其不需登記立案為財團法人，但亦不可對外募捐、接受補助及享有租稅減免」，其中，不可對外募捐、不可接受補助及無法享有租稅減免這三點使得機構經營的財源受到限制，意即收取的「養護費用」就是機構的最主要收入。

2. 支出情形

支出最大宗為膳食，對於食物品質要求頗高，常不計成本採購，其次才是設備及人事等等。鄭女士描述：「我們最重視的就是老人家吃的食物，老人家身體健康最重要，身體要健康，一定要吃得飽又吃得新鮮，所以我們對於食材的新鮮度非常要求，往往都是不計成本在採買，因為這樣的堅持，我們的支出項目之中，食物一直都是最大宗。另外，設備的維修也很重要，如：氧氣袋的更換或修理，床墊寢具的不定時更換，也是必要的支出，設備太老舊的話，也可能對老人家的健康甚至生命造成威脅，不能不謹慎處理啊！」

二、 組織面

(一) 員工狀況

1. 員工來源

行政管理以家族人員為主，聘有適量的照顧服務員，另外，還有社工人員的協助及同業間的互相支援。鄭女士說：「我們機構多年來經營有成，除了我的用心之外，家族成員也給予非常大的支持與協助，尤其是我兩個孫子，剛好都對經營老人養護機構有興趣，在研究所畢業後，也投入這份工作，擔任本機構的主任一職，大家一起來經營，為社區的老人家服務，家人一起工作也比較單純、比較方便。還有，我們跟同業的關係非常良好，有時候會互相支援人手，大家一起來做好老人照護的工作。」

2. 員工年齡層

該機構的七位員工年齡層大約是 20~40 歲，細節如鄭女士所描述：「我們機構員工不多，只有七個人，其中養護三人大約都在 40 歲上下，管理行政一位是 22 歲，擔任主任的是 25 歲，另外有一位護士 36 歲，還有一位營養師也是 36 歲。我們機構的員工算是偏年輕，感覺很有活力，很有幹勁，做事很認真負責，很努力在幫我們老人家做服務。」

3. 員工特質

要求和負責人一樣具備愛心、耐心、細心、貼心。鄭女士說：「老人家有時就像小孩子一樣，除了生活起居需要人多注意，還要應付他們的情緒問題，有時候鬧起脾氣來，還得有技巧地安撫他們。所以，在我們機構裡，不管是負責人、主任、照護人員，我們都要求一定要具備愛心、耐心、細心、貼心，才能將照護工作做得讓人滿意，這也是我們能永續經營的關鍵原因。」

4. 員工訓練

固定每三個月做一次員工訓練，最常以同業交流的模式來進行簡報，給員工灌輸最新的養護知識，並確保員工素質及工作效率。鄭女士說：「雖然我們收容的老人家不多，但我們一樣很重視員工的在職訓練，每三個月會安排一次員工的工作研習或訓練，和同業互相交流切磋，讓員工了解其他同業的事情處理模式，同時對他們負責的工作更上手，也能吸收照顧老人所需要的新知。」

5. 員工流動率

由於行政管理人員以自家人為主，所以流動率幾乎是零，員工方面則以護理人員流動率最大。鄭女士說：「我們的管理行政人員都是自己家族的，像主任就是我自己的親孫子，所以沒有什麼流動，穩定度很高。我們機構裡流動率最大的應該是護理人員，可能照顧老人的護理工作瑣碎繁重，我們對服務品質會要求，要承受的壓力也不小，所以有的護理人員無法持續太久。」

(二) 組織氛圍

1. 經營者和員工間的互動

負責人鄭玉珠女士為人親切健談，對機構員工頗照顧，平時對員工的辛勞付出常給予支持與肯定。鄭女士說：「我們的員工人數不多，大家就像親人般會彼此關心，不管主任或員工都很用心負責，所以我常常會關心他們工作做得如何，平時生活順不順心，日常生活有沒有遭遇什麼困難，有沒有什麼需要協助的地方，讓他們感受到機構的溫暖，好像一家人一起生活一樣。」

2. 員工間的互動

機構規模不大，員工人數不多，大家比較有機會接觸了解，彼此也

比較有感情。鄭女士說：「我們的員工總數才七個人，很單純，家人本來就熟，其他員工大多年齡相仿，彼此也都很快就認識了解，而且平時常常互相幫忙、互相照應、互相關心，感情像一家人般，工作的氣氛很融洽，這樣的氣氛也會影響到老人家，讓他們住得很愉快。」

三、 資源面

(一) 環境與設備

1. 戶外環境特色

該機構位於彰化市郊八卦山麓，山明水秀，空氣清新，院舍依山坡建築，環境清幽，景色優美，適合老人居住。一進大門就是一片空地，提供住民一個戶外活動休息的空間，四周亦擺放了許多綠色植物，牆面還有些彩色海報，在綠化美化方面頗為用心。鄭女士說：「老人家一直窩在室內的話，對身體不太好，所以日常生活中會讓他們到戶外空地活動活動，伸展一下筋骨。為了讓他們有更舒適的活動空間，我們也很重視我們照護機構的綠化與美化，運用大量的綠色植物，讓環境看起來更清爽舒服，空氣也更新鮮，對老人家的身體有幫助，心情也更愉悅。」

2. 室內設備



圖 4.5 全祥老人養護中心室內設備

資料來源：本研究整理

該中心雖為小型機構，面積不算很大，但用心依據老人實際需求，在一層樓約 120 坪（實際室內使用地為 60 坪左右）建築裡，提供各項設施設備：長青第一區、長青第二區、住民寢室、交誼室、文康休閒中心、護理站及佛堂。另外也有完善的消防設備，消防檢驗每年兩次，均合格通過。鄭女士說：「雖然我們是小規模的安養中心，收入也不多，但是該有的設備一樣也不能少，不管老人的寢室還是交誼室或休閒中心，可能無法做到很豪華精緻，但至少都要求要乾淨清爽舒適，讓老人家在優質的生活空間裡安心養老。還有，居住環境的安全性是最基本的條件，所以合格的消防設備是絕對不可缺少。另外，緊急事故的逃生演練，也一定都在標準之內，也通過政府的檢視，老人家的生活安全一定要特別留

意才行。」



圖 4.6 全祥老人養護中心消防演練狀況

資料來源：全祥老人養護中心提供

3. 交通便利性

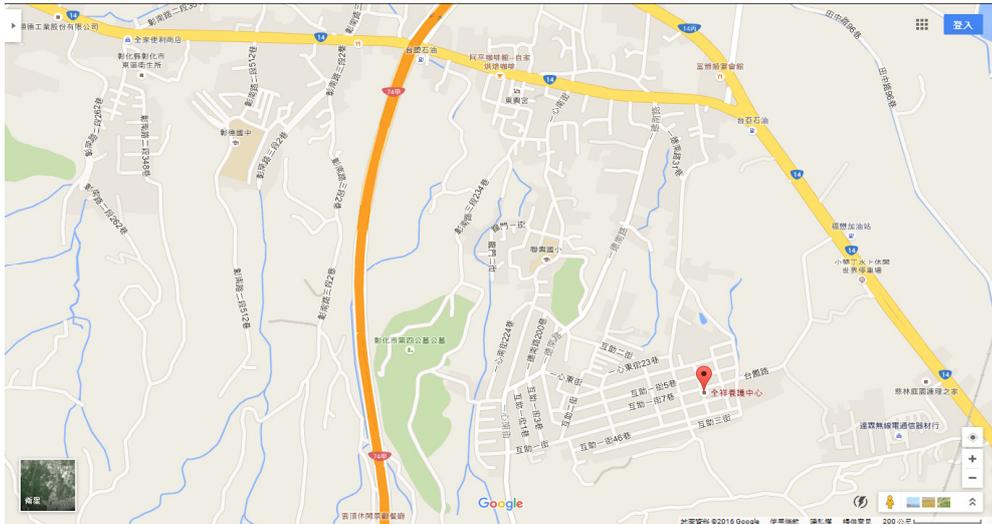


圖 4.7 彰化市全祥老人養護中心位置圖

資料來源：Google 地圖。

該安養中心位於彰化市東邊郊區，處於台中市、彰化市、南投縣三地交界，靠近中彰快速道路，鄰近中二高快官交流道，聯外交通方便。鄭女士說：「雖然我們機構位置較偏僻，離彰化市區有段距離，但因為中彰快速道路就在附近，開車很快就能接上中二高，所以對外交通非常便利，聯外管道很暢通，而且我們機構備有交通車，方便接送住民及物資，有任何緊急需求也能很快利用交通車來運送到特定地點。」



圖 4.8 全祥養護中心交通車

資料來源：本研究整理

(二) 資產與財源

1. 自有資產

該機構經營用的建物並非自有的房舍，而是以每個月兩萬多元的價格承租而來。由於是小規模經營，自備的資金也不高。鄭女士說：「我們並不是大型的照護機構，所以不需要大筆的資金投注。而現在這間房子也是租來的，因為空間還不錯，所以就一直使用下去。」

2. 政府補助

該機構和縣政府簽訂「托育養護補助」（主要是領有殘障手冊的老人，補助額 6000~18995 元）及「低收入戶補助」（滿 65 歲且無收入無子孫供養的老人，最高補助 18000 元）。鄭女士說：「我們安養中心一切遵照政府規定來經營，並且在政府的規定之下申請該有的補助，目前有托育養護的補助以及低收入戶的補助，補助額從六千到一萬八千多元，希望在政府的協助之下，能多幫忙一些老人家，尤其是弱勢無依的老人家，可以讓他們得到適當的照護。」

3. 其他（董事會／基金會／募款…）

該機構規模不大，人員不多，需要資金也不多，所以並未成立任何

董事會或基金會來管理事務，更無任何財團的支持，再加上「不可對外募捐、接受補助及享有租稅減免」的規定，所以該機構的財源相當有限。鄭女士說：「我們這家照護中心是我和我先生白手起家打拼起來的，完全沒有任何財團的贊助，收容的老人家以社區內為主，人數不多，所以需要的管理及照護人員也沒像一般大型機構那麼多，沒必要成立董事會或基金會，我們自己人來管理，就經營得口碑很好了。而且我們也依照規定不接受募款或補助，所以收支幾乎是打平。」

四、專業面

(一) 專業服務

1. 醫療

該機構與彰化市信生醫院簽訂門診合約，固定兩週一次，由醫院院長親自率領護士到機構進行門診，以保障住民的醫療服務，維護住民的身體健康。鄭女士說：「雖然我們這地方不大，規模也比不上市區很多安養中心，但是我們對醫療的專業服務還是很要求，所以特別跟信生醫院合作，簽訂門診合約，老人家們如果有任何醫療方面的需求，可在院長及護士來巡診時提出，並給予生病的老人適當的醫藥協助，讓老人家的身體健康有所保障，也就是說，老人家的身體健康絕對是我們照護中心最大的責任啊！」

2. 養護

根據「老人福利機構設立標準」第 18 條：小型養護機構照顧服務員，日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間照顧二十五人應置一人；未滿二十五人者，以二十五人計。再根據第 11 條：長照機構照顧服務員，日間每照顧五人應置一人；未滿五人者，以五人計；夜間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。該機構聘有三位

專業養護人員（大約都在 40 歲左右，採輪值制），不管就養護或長照的角度，都符合「老人福利機構設立標準」，機構住民總收容數只有十人，所以照護人員的數量比例，應能完善地照顧好老人的起居生活。鄭女士說：「我們機構的經營絕對遵照政府法令規定，目前聘了三位照護人員，每一位都很專業很用心在照顧我們的老人家，所以所有住民都可以很安心地在我們這邊安享晚年，也一定會得到最妥善的照顧。」

3. 復健

該機構配備有專業的復健人員，協助老人進行身體復健工作，不過，近幾年家屬對於復健的需求很低，所以機構裡進行的復健工作並不多。鄭女士說：「我們對老人家的復健情況也很重視，因為要復健得好，生命才能延續得長久，生活品質也才能提升，所以專業的復健人員一定是必備的，只是大多數的家屬都會根據老人家個別的需求，自己安排老人家的復健工作，所以對我們提出需要復健的案例並不多。」

4. 心理

該機構聘請兼任之社工人員（一般為 2 位），來協助處理住民的心理諮商及輔導工作，鄭女士說：「老人家因為身體狀況不佳，難免會有情緒方面的問題，常常愛胡思亂想，偶爾也會發發脾氣，溝通上也需要花不少時間，所以我們找了一些有經驗的社工朋友，來幫忙進行老人家的心理輔導和諮商的工作，原則上一週兩天，希望可以藉由社工人員和老人家的交流，多了解老人家的想法，也讓老人們可以更快樂更自在地在這邊生活。」

依據「老人福利機構設立標準」，小型養護機構視業務需要，以專任或特約方式聘任社工員，每週至少提供二天以上之社工服務，該機構符合設立標準之規定。

5. 膳食

「不計成本」是該機構對住民食物安排的最重要概念。

對於住民膳食的基本需求，該機構除了注意份量的足夠，也相當在意食材的新鮮，尤其是海鮮類，常不計成本地從台中港採購回來，再請專業人員烹調，而每天菜色的變化及住民的個別需求也會特別注意，另外，亦聘請專業的營養師來進行餐點的營養調配，甚至會請營養師針對特殊的個人需要提供飲食服務。研究者在進行訪談過程中，剛好親眼看到一個實例：一位住民正在庭院吃著鄭女士幫忙準備的碗稞（如照片 4-2 所示）。鄭女士跟研究者強調，這位住民最愛吃附近一攤的碗稞，所以不定時會買來讓他品嚐，藉此可以看出該安養中心留意個別需求的用心之處。鄭女士說：「老人家們年紀大了，一定要吃得好、吃得飽，絕對不能讓他們挨餓，所以我們三餐一定準備夠份量的餐點，同時也會隨時調整菜色，讓每天的菜色有些變化，才不會吃膩。當然營養一定是最重要的，所以我們有專業的營養師來幫我們留意餐點的營養成分充不充足，肉類、魚類、蛋類、澱粉、蔬果...，絕對會顧及到老人們所需之各種營養素。還有，我們最用心的地方就在於相當注意食材的新鮮度，這方面我們絕對是不計成本來準備，像海鮮類新不新鮮影響最大，所以我們常會親自跑到台中港去採買最新鮮的漁獲，盡快帶回來烹煮，讓老人家們品嚐，既新鮮又營養。另外，如果有個人特殊需求或因身體狀況而有飲食要求的老人家，例如：只能吃流質食物，我們也會請營養師特別留意，盡可能幫他們準備需要的適合的膳食。」

（二）活動安排

1. 定期休閒活動

該機構有一片前院，每天會固定讓老人住民到庭院裡曬曬太陽、活

動筋骨。另外，在機構裡也設有「文康休閒區」，偶爾和老人家進行一些有趣的康樂活動，幫助他們身心靈更健康，同時也讓整個機構氣氛更活潑融洽。鄭女士說：「老人家最怕一直窩在床上或者久坐在輪椅上，所以只要能動而且願意動的，我們都會固定讓他們到前院廣場做些肢體活動，舒展筋骨，對身體及心理都會有幫助。我們安養院裡也設有「文康休閒中心」，偶爾會安排一些唱簡單的唱跳康樂活動，來跟老人家們同樂，看到他們臉上的笑容，我們心裡也很開心，我們養護機構的氣氛也更加活潑熱絡。」

2. 特殊活動



圖 4.9 全祥老人養護中心舉辦聖誕同樂活動

資料來源：全祥老人養護中心提供

該機構在特殊節日都會舉辦慶祝活動，邀請家屬一起來跟老人家同樂，例如：中秋烤肉或聖誕同歡，都讓整個機構充滿過節氣氛，住民們也都大方參與，開心的情緒溢於言表。另外，由於該機構跟社區關係十分良好，所以常常協助辦理社區的各項活動，一方面回饋社區，另一方

面也可建立起機構良好的形象，例如：台鳳里的歲末感恩餐會，元宵猜燈謎大會，粽香慶端午活動等等，都很積極參與並大力協助，深獲社區鄰里及政府單位的肯定。鄭女士說：「我們機構在台鳳里經營多年，口碑很好，也結交許多好朋友，所以非常積極參與社區的各項慶典及活動，特殊節日像元宵節或端午節，我們都會協助社區舉辦大型慶祝活動，和社區居民一起過節同歡，可以的話也會力邀老人家們一同參與，讓社區的居民更加了解老人家的狀況。另外像歲末的聯歡大會，我們也是積極贊助出錢出力，讓社區活動進行圓滿順利。當然，我們機構本身也會在重要節日規劃慶祝活動，跟老人家們及其家屬親友一起同樂，老人家們享受美食並且拿到禮物，都玩得很開心，家屬也都非常滿意，我們自己也能感受到濃濃的過節氣氛，感覺活動辦得很值得，很有意義。」



圖 4.10 全祥老人養護中心協辦社區歲末感恩餐會

註：右上之右 1 為彰化市長邱建富先生
資料來源：全祥老人養護中心提供



圖 4.11 全祥老人養護中心協辦社區元宵慶祝活動

資料來源：全祥老人養護中心提供



圖 4.12 全祥老人養護中心協辦社區慶端午活動

資料來源：全祥老人養護中心提供

(三) 互動狀況

1. 和病人的互動

因為收容人數不多，員工可以花較多心思照顧每一位住民，和老人家的互動比起大機構要頻繁，熟悉度也因此大大提升。鄭女士說：「我們

只收十位老人家，求精不求多，所以能夠給每位老人最多的關懷與照顧，員工們不用一人照料多位老人，所以和每一位老人家都能有很多互動，也能夠注意到每位老人的基本需求，彼此感情也更好。基本上，我們就是把住在這裡的老人家當作自己的親人來看待。」

2. 和家屬的互動

由於該機構的住民是以台鳳社區為主，家屬亦幾乎為同一社區居民，住家與安養中心的距離不遠，家屬探視極為方便，所以員工們和家屬見面機會不少，常常交流住民的生活及健康狀況，有時也會以電話聯絡，彼此的互動狀況頻繁熱絡。鄭女士說：「家屬也都住在我們台鳳里，就好像我們隔壁鄰居一般，要探視我們老人家非常方便，隨時都可以過來，跟我們討論老人家的各種狀況並提出要求，所以很多家屬都跟我們像朋友一樣，彼此互相信任，家屬也常參與我們安養中心主辦或協辦的活動，有空的話，甚至會給予我們一些協助，我們也是很感謝家屬的肯定與支持啦！」

第五章 研究結論、限制與建議

本章共分為三小節，分別說明本研究之最終結論與研究限制，最後根據結論及限制，對於後續研究「社區型老人福利機構」之方向提出建議。

5.1 研究結論

「關鍵成功因素」是企業面對競爭者所必須具有的最重要的競爭力或資產。成功的企業通常在關鍵成功因素的領域中不會太弱，是具有優勢的；不成功的企業通常必定缺少關鍵成功因素中某一個或幾個因素。企業唯有把握住產業的關鍵成功因素，才能建立持久的競爭優勢（Sustainable Competitive Advantage）（Aaker, 1984）。而「社區型老人福利機構」又必須掌握哪些關鍵成功因素方能永續經營呢？

在研究者利用半結構式訪談技巧了解彰化市「全祥老人養護中心」之經營狀況，並針對營運面、組織面、資源面、專業面等四個構面加以整理分析之後，對於彰化市「社區型老人安養機構」營運之關鍵成功因素深入探討，得到結論如下：

（一）「口碑行銷」為重要因素（營運面—營運策略）

社區型的養護中心多屬於小型規模，收入不高，可運用的資金及資源也不多，不過因為機構的住民主要為社區老人，在一個社區環境內「口耳相傳」的效果特別顯著（尤其是遠離市中心的封閉型社區），所以，比起中大型老人養護中心，「口碑」對於社區型養護機構的影響力更大。一般而言，「口碑行銷」的可信度比較高，消費者也比較容易接受，因為對消費者而言口碑是偶然傳進耳裡的，不是透過刻意設計的廣告和行銷手

法，所以消費者會認為這是真實的資訊，因此，善用「口碑行銷」的策略，社區型老人養護中心可贏得居民信賴並長久經營下去。根據負責人鄭女士的說法，「全祥老人養護中心」幾乎沒有任何宣傳活動的預算，之所以能夠成功經營幾十年，大多靠鄰里朋友的幫忙宣傳，因為養護中心離住家近，省事又方便，只要好口碑一傳開，附近的居民自然會以該社區型養護機構為首要考量。

（二）掌握「人脈經營」的適當時機（專業面－活動安排）

任何企業的經營發展，「人脈」都是十分重要的一部分，中國人又是最講究「關係」的民族，凡事只要能牽連點關係，事情都好辦，所以，老人福利機構成功與否，跟是否掌握好人脈的經營也有相當大的關係，尤其是「社區型老人養護機構」，在沒有基金會的支撐，沒有大企業的支持，也沒有大量的政府補助下，如何拓展其人脈，將是其能否永續經營的關鍵因素。以「全祥老人養護中心」為例，該機構積極參與協辦社區的大型活動，努力跟社區建立起良好且長久的關係，一方面強化跟社區居民的情感關係，二方面又可以藉由義務性辦理活動來樹立熱心服務的形象，對於本身的人脈經營有加分的效果，當然，在辦活動的過程中，跟許多的社區人士甚至政府官員長期接觸，彼此建立信任感，也是「全祥老人養護中心」人脈經營相當重要的一環。

（三）「不計成本」的膳食理念（專業面－專業服務）

在訪談過程中，負責人鄭女士一再強調，該機構花費最多的成本在食材的採購，而且為求新鮮美味，不惜血本從彰化到台中港採買新鮮的海鮮食材，只為求住民的飲食能兼顧營養及鮮美，而該機構對膳食的要求，也的確為他們贏得好口碑。社區型的老人養護機構，因為資本額不高，也沒有財團或基金會的大力支持，所以在環境及設備上確實無法跟

中大型養護機構相比，能利用的人力沒有那麼充裕，也沒有辦法進行太多的宣傳活動，所以必須在其他方面特別加強，做出好口碑，最簡單也最直接的方式就是透過飲食的要求，不計成本地準備住民的膳食，讓家屬感受到機構關心老人飲食健康的誠意，老人家在機構裡吃得健康，身體狀況自然良好，對機構的經營絕對是正面的影響。

（四） 充足的照護人員比例（專業面－專業服務）

小型照護機構收容住民不多，最大的優勢就是，照護環境不至於過於擁擠吵雜，照護人員也較能提供適當且完整的服務，不會因為住民數量過多而疏於照顧，影響照護品質，只要機構的照護人員比例充足，每位住民分配到的照護服務就能兼具質與量，照護工作的用心與細心度也因此會大大提升。以「全祥老人養護中心」為例，其收容之住民為養護六人及長照四人，而其養護人員為三人輪班，就養護而言，根據「老人福利機構設立標準」第 18 條：小型養護機構照顧服務員，日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間照顧二十五人應置一人；未滿二十五人者，以二十五人計。再就長照而言，根據第 11 條：長照機構照顧服務員，日間每照顧五人應置一人；未滿五人者，以五人計；夜間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。兩者皆符合規定，且其養護人員之比例遠遠大於政府規定，因此，照護工作的品質可以維持一定水準。

（五） 組織單純，流動率不高（組織面－員工狀況及組織氛圍）

小型照護機構所需之行政管理及工作人員數量都不多，組織結構十分單純，機構的所有人員交流頻繁，容易建立強大的感情基礎，溝通管理較容易，流動率也不高，有利於機構經營。「全祥老人養護中心」除了負責人外，只有七位管理人員及員工，成員單純，大家幾乎朝夕相處，

親如家人，向心力強，經營管理不易出現困難及問題。

規模有限之「社區型老人福利機構」，就營運面、組織面、資源面及專業面等四個構面來探討分析後，研究者發現最不利者為資源面，因為小型機構收入不豐資金不多，政府又有所限制，不論是環境或設備，皆無法和中大型老人福利機構相比，因此其關鍵成功因素大多在於其他三個構面。就本研究的個案來觀察，其關鍵成功因素最主要是機構的專業面，其次是營運面及組織面，足見「社區型老人福利機構」若要成功經營，強化其專業服務的提供，必然是最重要之考量，必須以專業照護工作的加強來彌補資源及設備的不足，再輔以適時的人脈經營以及社區的口碑宣傳，方能達到永續經營之目標。

5.2 研究限制

本研究以彰化市「全祥老人養護中心」為研究對象，主旨為探討「社區型老人福利機構」之關鍵成功因素，在研究過程中，研究者發現以下之研究限制：

(一) 彰化市社區型老人福利機構數量有限

根據彰化縣政府社會處之資料，設籍於彰化市之老人福利機構共有 11 家(可參考表 3.2)，大多數的機構都設於彰化市區或接近市區之位置，收容住民的範圍幾乎都涵蓋不只一個社區，故其「社區化」之特色不明顯，將其當作研究對象，恐將不符合本研究之「社區型」概念，因此最後可選取之研究對象相當有限。

(二) 彰化市之老人福利機構沒有優等之評鑑紀錄

本研究主要參考彰化縣政府社會處 100 至 104 年之評鑑資料(附錄三)，根據評鑑結果，發現在這五年中，彰化市的 11 家老人福利機構沒

有一家之評鑑獲得優等，最佳的結果是連兩次之甲等，這樣的結果意味著彰化市所有的老人福利機構都仍有進步之空間，而本研究也只能就獲得兩次甲等評鑑之老人福利機構來選擇研究對象，樣本數量不多，也不夠完備。

（三）願意受訪之老人福利機構不多

研究者整理出符合本研究條件，可以進行訪談研究之經營成功個案，原本有三家（表 3.4），惟在研究者多次接洽後發現，有的因為怕樹大招風，不願意該機構被當作研究對象，有的則因為工作忙碌，相關人士不方便接受訪問，只有「全祥老人養護中心」願意協助研究工作，所以能進行研究之樣本沒有其他選擇性。

（四）負責人為受訪對象影響某些層面之客觀性

本研究主題為「社區型老人福利機構」之關鍵成功因素，故較著重在機構之經營層面，所以以機構負責人為主要受訪者。惟某些訪談主題，單就負責人自述內容，其客觀性有待商榷。例如：經營者之人格特質，由負責人自述，確實過於主觀，無法印證；另外，機構內人員的互動情形，負責人也不可能提出負面之實例，對於所述情形之客觀性或有不足，也是本研究的限制之處。

5.3 未來研究建議

根據研究者所進行之訪談結果及前述之研究限制，針對「社區型老人福利機構」之後續研究提出以下建議：

（一）針對「資源面」深入探討其改善方式

研究結果顯示，「社區型老人福利機構」經營之關鍵成功因素大多在於專業面、營運面及組織面這三個層面，在資源面方面相對顯得弱勢，

由於「社區型老人福利機構」多半屬於小型老人養護機構，依照老人福利法第 36 條規定，免辦財團法人登記的私立小型養護機構，受限於「三不政策⁵」，意即：小型養護機構之收入來源，全仰賴經營者資金投資經營以及向服務對象收取之照顧費用，維持自給自足的經營型態。所以，欲提升社區型老人養護機構的環境空間及設備品質，勢必從其資源面下手，故建議後續研究可針對「社區型老人福利機構」在資源方面所面臨的困境加以深入探討，並進一步提出可能之解決方案。

（二）增加不同個案之比較

由於本研究最後只徵得一家彰化市之私立老人福利機構之同意，接受訪談研究，樣本數稍嫌薄弱，雖可因此有較多時間與空間針對該個案進行較深入之訪談，但針對主題研究之廣度則略顯不足。若後續研究可以找到其他社區型老人養護機構來當作研究個案，必可兼顧研究之深度與廣度，將能更加提高研究結果之效度與信度。

（三）參考不同角度之相關人的說法

本研究個案之受訪者為機構負責人，多次深入訪談結果，對其經營之策略及狀況有一定了解，但有些層面之問題，由負責人本身回答似乎有欠客觀，尤其是經營者之人格特質、經營之績效、機構人員的互動情形、機構住民之滿意度等等，都是影響機構經營成功與否之因素，若能對機構之其他員工、機構住民、住民家屬、社區發展負責人，甚至鄰近之社區居民進行訪談或調查，應該可以得到更完備的研究結果，對於「社區型老人福利機構」之發展也能提出更有建設性的建議。

（四）和其他縣市之「社區型老人福利機構」做比較

本研究範圍侷限於彰化市，可用樣本數有限，建議後續研究可對台

⁵ 即前述之：小型老人養護機構收容老人人數為五人以上，未滿五十人之機構，其不需登記立案為財團法人，但亦不可對外募捐、接受補助及享有租稅減免。

灣其他縣市之「社區型老人養護機構」進行深入訪談研究，再將資料做整合及比較，將可對台灣「社區型老人福利機構」之現況有更徹底的了解，並能提出建言，供政府參考，期許台灣老人長照社區化的理想能更加成長茁壯。



參考文獻

一、 中文部分

1. 丁秀娟 (民 102), 護理之家關鍵成功因素之研究—以某診所附設護理之家為例, 經國管理暨健康學院健康產業管理研究所碩士論文, 未出版, 基隆。
2. 江亮演 (民 77), 老人福利與服務, 臺北: 五南圖書出版公司。
3. 吳玉琴、陳政雄、陳柏宗 (民 102), 日間照顧服務作業參考手冊, 臺北: 中華民國老人福利推動聯盟。
4. 吳思華 (民 77), 產業政策與企業策略, 臺北: 中華經濟企業研究所。
5. 呂芷芸 (民 100), 台中市新增老人照護機構之可行性分析, 國立臺中教育大學區域與社會發展學系碩士班碩士論文, 未出版, 臺中。
6. 呂寶靜 (民 87), 老人安養政策, 臺北: 中央研究院經濟研究所。
7. 孟德芸 (民 77), 企業成功關鍵要素之研究—以個人電腦產業為實證, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 臺中。
8. 林淑馨 (民 100), 非營利組織概論, 高雄市: 巨流。
9. 林維言 (民 89), 從「加強老人安養服務方案」的執行談長期照護制度之建構, 社區發展季刊, 第 92 卷, 6-18 頁。
10. 席汝楫 (民 86), 社會與行為科學研究方法, 臺北: 五南。
11. 袁方 (編) (民 91), 社會研究方法, 臺北: 五南。
12. 許士軍 (民 90), 管理學 (第十版), 臺北, 東華書局。
13. 許皆清 (民 79), 老人生活之研究, 國立中山大學中山學術研究所碩士論文, 未出版, 高雄市。
14. 郭錦津、康熙祥 (民 77), 老人的住宅, 臺北: 中華日報社出版部。

- 15.陳立基 (民 96), 台灣地區老人安養護機構經營管理關鍵成功因素, 國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文, 未出版, 臺北。
- 16.陳百岳 (民 101), 台灣老人照護機構經營績效之研究, 國立臺北商業技術學院商學研究所碩士論文, 未出版, 臺北。
- 17.陳茂男 (民 94), 民營老人安養機構永續經營關鍵成功因素之探討, 中國文化大學觀光休閒事業管理研究所碩士論文, 未出版, 臺北。
- 18.陳曉宜 (民 95), 報社記者抵抗資源之研究, 國立政治大學傳播學院碩士在職專班碩士論文, 未出版, 臺北。
- 19.齊力 (民 92), 質性研究方法概論, 載於齊力、林本炫 (編), 質性研究方法與資料分析, 嘉義: 南華社教所。
- 20.劉仲冬 (民 85), 民族誌研究法及實例, 台北: 巨流。
- 21.蔡宗陽 (民 90), 租書業關鍵成功因素之研究, 國立中正大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 嘉義。
- 22.蔡芳文 (民 96), 老人福利照顧服務產業建置與經營成功關鍵因素, 國立臺灣大學醫療機構管理研究所碩士論文, 未出版, 臺北。
- 23.鍾倫納 (民 86), 應用社會科學研究法, 臺北: 台灣商務印書館股份有限公司。

二、 英文部分

1. Aaker, D.A. (1999), Strategic Market Management, New York: Willey.
2. Boynton, A. C. & Zmud, R. W. (1984), An Assessment of Critical Success Factors, Sloan Management Review, Vol.25, No.4, pp.17-27.
3. Bullen, C.V. & J.F. Rockart (1981), A Primer on Critical Success Factors, Center for Information Systems Research Working Paper, No.69, SSM/MIT.
4. Daniel, D. R. (1961), Management Information Crisis. Harvard Business Review, Vol.39, No.5, pp.111-121.
5. Ferguson, C. R. & Dickinson, R. (1982), Critical Success Factor for Directors in the Eighties, Business Horizons, May-June, 14-18.
6. Hofer, C. W. & D. E. Schendel (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul, Minnesota: West.
7. Maslow, A. H. (1970), Motivation and Personality, New York: Harper & Row.
8. Pollalis, Y. A. and Frieze, I. H. (1993), A New Look at Critical Success Factors in Information Technology, Information Strategy: The Executive's Journal, Vol.10, No.1, pp.24-34.
9. Rockart, J. F. (1979), Chief Executives Define Their Own Data Needs, Harvard Business Review, Vol.157, No.2, pp.81-93.
10. United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division: World Population Prospects, the 2015 Revision, New York.

附錄一

老人福利機構設立標準之重點摘錄

第一章總則	
第 1 條	本標準依老人福利法（以下簡稱本法）第三十四條第二項及第三十六條第五項規定訂定之。
第 2 條	本法所定老人福利機構，分類如下： 一、長期照顧機構：分為下列三種類型： （一）長期照護型：以罹患長期慢性病，且需要醫護服務之老人為照顧對象。 （二）養護型：以生活自理能力缺損需他人照顧之老人或需鼻胃管、導尿管護理服務需求之老人為照顧對象。 （三）失智照顧型：以神經科、精神科等專科醫師診斷為失智中度以上、具行動能力，且需受照顧之老人為照顧對象。 二、安養機構：以需他人照顧或無撫養義務親屬或扶養義務親屬無扶養能力，且日常生活能自理之老人為照顧對象。 三、其他老人福利機構：提供老人其他福利服務。
第 3 條	老人福利機構之設立，應符合下列規定： 一、建築物之設計、構造與設備，應符合建築法及相關法令規定。 二、消防安全設備、防火管理、防焰物品等消防安全事項應符合消防法及相關法令規定。 三、用地應符合土地使用管制相關法令規定。 四、飲用水供應充足，並應符合飲用水水質標準。 五、應維持環境整潔與衛生，並應有妨害衛生之病媒及孳生源防治之適當措施。 六、其他法令有規定者，依該法令規定辦理。
第 4 條	長期照顧機構及安養機構除前條規定外，並應有符合下列規定之設施： 一、寢室： （一）良好通風及充足光線，且有自然採光之窗戶。 （二）不得設於地下樓層。 （三）室內設之床位，每床應附有廚櫃或床頭櫃，並配置緊急呼叫系統；床邊與鄰床之距離至少八十公分。 （四）至少設一扇門，其淨寬度應在八十公分以上。 （五）二人或多人床位之寢室，應具備隔離視線之屏障物。

老人福利機構設立標準之重點摘錄

	<p>(六) 寢室間之間隔高度應與天花板密接。</p> <p>(七) 有可供直接進入寢室，不須經過其他寢室之走廊。</p> <p>二、衛浴設備：</p> <p>(一) 至少設一扇門，其淨寬度應在八十公分以上。</p> <p>(二) 屬於多人使用之衛浴設施，應有適當之間隔或門簾。</p> <p>(三) 照顧區應設衛生及沐浴設備，並配置緊急呼叫系統。</p> <p>(四) 有適合臥床或乘坐輪椅老人使用之衛浴設備。</p> <p>三、照顧區、餐廳、浴廁、走道、樓梯及平臺，均應設欄杆或扶手之設備。樓梯、走道及浴廁地板應有防滑措施及適當照明設備。</p> <p>四、廚房應配置食物加熱、貯藏及冷凍設備。</p>
	<p>五、公共設施有提供公用電話者，應有適合身心障礙或行動不便老人使用之設計。</p> <p>六、有被褥、床單存放櫃及用品雜物、輪椅等儲藏設施。</p>
<p>第 5 條</p>	<p>老人福利機構設日間照顧設施者，應設有多功能活動室、餐廳、廚房、盥洗衛生設備及午休設施。</p> <p>日間照顧設施之樓地板面積，平均每人應有十平方公尺以上。</p> <p>前項日間照顧設施設有寢室者，其寢室之樓地板面積，平均每人應有五平方公尺以上。</p> <p>日間照顧設施之工作人員，依其照顧對象，準用業務性質相同老人福利機構規定設置。</p>
<p>第 6 條</p>	<p>本標準關於機構、設施樓地板面積之規定，其停車空間及員工宿舍面積不計算在內；關於寢室樓地板面積之規定，其浴廁面積不計算在內。</p>
<p>第 7 條</p>	<p>各級政府設立及辦理財團法人登記之長期照顧機構或安養機構，其設立規模為收容老人五十人以上、二百人以下為限。但中華民國九十六年二月一日以前已許可立案營運者，不在此</p>

老人福利機構設立標準之重點摘錄

	<p>限。</p> <p>小型長期照顧機構或安養機構，其設立規模為收容老人五人以上、未滿五十人。</p>
第 8 條	<p>長期照顧機構及安養機構應置專任院長（主任）一名，綜理機構業務，督導所屬工作人員善盡業務責任；並配置下列工作人員：</p> <p>一、護理人員：負責辦理護理業務及紀錄。</p>
	<p>二、社會工作人員：負責辦理社會工作業務。</p> <p>三、照顧服務員：負責老人日常生活照顧服務。</p> <p>四、其他與服務相關之專業人員。</p> <p>前項各款人員資格應依老人福利專業人員資格及訓練相關規定，並於聘任後三十日內報請主管機關備查；異動時，亦同。</p> <p>第一項第一款至第三款所定人員除本標準另有規定者外，應為專任；第四款人員得以專任或特約方式辦理。</p> <p>第一項第二款社會工作人員應有四分之一以上領有社會工作師證照；第三款照顧服務員，其中外籍看護工除本標準另有規定者外，不得逾二分之一。</p>
第二章長期照顧機構	
第一節長期照護型機構	
第 11 條	<p>長期照護型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班；每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。設有日間照顧者，每</p>

老人福利機構設立標準之重點摘錄

	<p>提供二十人之服務量，應增置一人。</p> <p>二、社會工作人員：照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。</p>
	<p>三、照顧服務員：日間每照顧五人應置一人；未滿五人者，以五人計；夜間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構得視業務需要，置專任或特約醫師、物理治療人員、職能治療人員或營養師。</p>
<p>第二節 養護型機構</p>	
<p>第 16 條</p>	<p>公立及財團法人養護型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計。</p> <p>二、社會工作人員：照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。</p> <p>三、照顧服務員：日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間照顧二十五人應置一人；未滿二十五人者，</p>

老人福利機構設立標準之重點摘錄

	<p>以二十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構收容有需鼻胃管、導尿管護理服務需求之老人者，應依第十一條規定配置工作人員。</p> <p>第一項機構得視業務需要，置行政人員、專任或特約醫師、物理治療人員、職能治療人員、營養師或其他工作人員。</p>
第 18 條	<p>小型養護機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計。</p> <p>二、照顧服務員：日間每照顧八人應置一人；未滿八人者，以八人計；夜間照顧二十五人應置一人；未滿二十五人者，以二十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構收容有需鼻胃管、導尿管護理服務需求之老人者，應依第十一條規定配置工作人員。</p> <p>第一項機構得視業務需要，置專任或特約社會工作人員或其他工作人員。</p>
第三節失智照顧型機構	
第 22 條	<p>失智照顧型機構應採單元照顧模式，每一單元服務人數不得超過十六人。</p>
第 24 條	<p>失智照顧型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p>

老人福利機構設立標準之重點摘錄

	<p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班；每照顧二十人應置一人；未滿二十人者，以二十人計。</p> <p>二、社會工作人員：照顧未滿一百人者，至少置一人；一百人以上者，每一百人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。</p>
	<p>三、照顧服務員：日間每照顧三人應置一人；未滿三人者，以三人計；夜間照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計。夜間應置人力得與護理人員合併計算。</p> <p>前項第三款照顧服務員得以雇用兼職人員為之。但兼職人員不得超過三分之一，且兼職之照顧服務員每週至少應提供十六小時以上服務時間。專任或兼任人員應固定，且不得聘僱外籍看護工。</p> <p>第一項機構得視業務需要，置行政人員、專任或特約醫師、物理治療人員、職能治療人員、營養師或其他工作人員。</p>
<p>第三章安養機構</p>	
<p>第 27 條</p>	<p>公立及財團法人養護型機構除院長（主任）外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班。</p> <p>二、社會工作人員：照顧未滿八十人者，至少置一人；八十人以上者，每八十人應增置一人。但四十九人以下者，以專任或特約方式辦理，採特約方式辦理者，每週至少應提供二天以上之服務。</p>

老人福利機構設立標準之重點摘錄

	<p>三、照顧服務員：日間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計；夜間每照顧三十五人應置一人；未滿三十五人者，以三十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構得視業務需要，置輔導員、行政人員、專任或特約醫師、職能治療人員、營養師或其他工作人員。</p>
<p>第 29 條</p>	<p>小型養護機構主任外，應依下列規定配置工作人員：</p> <p>一、護理人員：隨時保持至少有一人值班。</p> <p>二、照顧服務員：日間每照顧十五人應置一人；未滿十五人者，以十五人計；夜間每照顧三十五人應置一人；未滿三十五人者，以三十五人計。夜間應置人力應有本國籍員工執勤，並得與護理人員合併計算。</p> <p>前項機構得視業務需要，置專任或特約社會工作人員或其他必要人員。</p>
<p>第四章其他老人福利機構</p>	
<p>第 31 條</p>	<p>中華民國九十六年二月一日前之文康機構及服務機構，除得提供本法第十七條及第十八條所定居家式及社區式服務外，並得視需要提供安置服務及康樂、文藝、技藝、進修與聯誼活動服務及老人臨時照顧服務、志願服務、短期保護。</p>
<p>第 32 條</p>	<p>中華民國九十六年二月一日以前之文康機構及服務機構，其室內樓地板面積不得少於二百平方公尺，並應具有下列設施：</p> <p>一、辦公室、社會工作式或服務室。</p> <p>二、多功能活動室。</p>

老人福利機構設立標準之重點摘錄

	<p>三、教室。</p> <p>四、衛生設備。</p> <p>五、其他與服務相關之必要設施。</p> <p>前項第二款及第三款之設施，得視實際情形調整併用；並得視業務需要設會議室、諮詢室、圖書閱覽室、保健室等設施。</p> <p>第一項機構提供餐飲服務者，應設餐廳及廚房；提供日間照</p>
	<p>顧、臨時照顧、短期保護及安置設施者，應設寢室、盥洗衛生設備、餐廳、廚房及多功能活動室。</p>
<p>第 33 條</p>	<p>中華民國九十六年二月一日以前之文康機構及服務機構至少應置下列人員其中一人</p> <p>一主任</p> <p>二社會工作人員</p> <p>三行政人員或服務人員</p> <p>前項機構辦理居家式或社區室服務方案者，其人力之配置應依相關規定辦理。</p>

資料來源：吳玉琴、陳政雄、陳柏宗（民 102），日間照顧服務作業參考手冊，臺北：中華民國老人福利推動聯盟。

附錄二

彰化地區立案私立老人福利機構概況表

機構名稱	負責人	地址	收容對象	核定收容人數	立案日期
財團法人彰化縣私立珍瑩老人養護中心	蕭珮瑄	彰化縣社頭鄉仁和村山腳路2段726巷23號	養護	45	83.6.20
財團法人彰化縣私立愛如心老人養護中心	曹世達	彰化縣芬園鄉中興路376號	養護 長照	38 39	91.10.31
財團法人彰化縣私立廣成老人安養中心	蔡阿田	彰化縣員林鎮員水路1段102巷76號	安養	96	79.12.15
財團法人彰化縣私立慈恩老人養護中心	謝明月	彰化縣二林鎮華崙里光復路61巷20號	長照 養護	55 143	91.2.18
財團法人臺灣省私立台中仁愛之家附設彰化縣私立慈惠老人養護中心	蔡慶欣	彰化縣彰化市民街100號	長照 養護	30 182	95.03.17
財團法人彰化縣私立茉莉園社會福利慈善事業基金會附設彰化縣私立茉莉園老人長期照顧中心（長期照護型）	蔡進興	彰化縣花壇鄉北口村彰花路651巷37號	長期 照護	198	97.06.26
財團法人彰化縣私立葳群公益慈善事業基金會附設彰化縣私立葳群老	林亮暉	彰化縣永靖鄉福興村永福路二段218號	長期 照護	186	100.11.25

彰化地區立案私立老人福利機構概況表

機構名稱	負責人	地址	收容對象	核定收容人數	立案日期
人長期照顧中心(養護型)					
彰化縣私立北斗老人養護中心	鐘錫地	彰化縣北斗鎮東光里地政路17號	養護	48	88.6.24
彰化縣私立龍慶老人養護中心	郭月娥	彰化縣花壇鄉三春村後厝2巷41弄3號	養護	48	88.12.13
彰化縣私立寶贊老人養護中心	郭鎮村	彰化縣秀水鄉福安村民意街165巷19號	養護	29	89.2.23
彰化縣私立埔心老人養護中心	謝錦六	彰化縣埔心鄉舊館村興霖路577號	養護	49	89.05.17
彰化縣私立伍倫惠來老人養護中心	林右崇	彰化縣員林鎮惠來里光明街77號	養護	42	89.6.12
彰化縣私立吉祥老人養護中心	陳國棟	彰化市永福里光復路25號2-4樓	養護	48	89.6.27
彰化縣私立健民老人養護中心	賴春蓮	彰化縣埤頭鄉中和村溪林路177之1號	長照 養護	25 24	89.7.14
彰化縣私立長青老人長期照顧中心	蕭佰材	彰化縣員林鎮中正路511號3樓	養護	42	90.3.22
彰化縣私立崇愛老人長期照顧中心	陳佩君	彰化市金馬路3段912號2至5樓	長照	49	90.8.14
彰化縣私立田尾老人長期照顧中心	劉素珍	彰化縣田尾鄉睦宜村聖德巷261號	養護	40	91.2.18
彰化縣私立新	薛裕仁	彰化市延平路475	養護	10	91.6.5

彰化地區立案私立老人福利機構概況表

機構名稱	負責人	地址	收容對象	核定收容人數	立案日期
仁愛老人養護中心		巷9號1樓.2樓			
彰化縣私立鈺燕老人養護中心	王燕珠	彰化市金馬路1段595號2-3樓	養護	16	91.8.30
彰化縣私立大眾老人養護中心	莊建賢	彰化縣和美鎮德南路18號	長照 養護	12 13	91.8.01
彰化縣私立全祥老人養護中心	鄭玉珠	彰化市台鳳里互助一街5巷95號1樓	養護 長照	6 4	91.11.27
彰化縣私立馨園老人長期照護中心	李淑春	彰化縣花壇鄉白沙村溪北街17號	長照	49	92.10.7
彰化縣私立寶祥老人長期照護中心	陳國棟	彰化市永福里中山路2段605號3樓-2.-3	長照	22	93.3.25
彰化縣私立一尚安老人養護中心	龔榮茂	彰化縣社頭鄉中山路三段60巷288弄60號	長照 養護	8 33	93.4.23
彰化縣私立和慷老人養護中心	陳佑墀	彰化縣和美鎮鹿和路5段301巷25號	長照 養護	10 24	94.09.21
彰化縣私立群燕老人養護中心	王燕珠	彰化市林森路157號	養護 長照	28 7	95.8.26
彰化縣私立惠親老人養護中心	張陳玉發	彰化縣員林鎮崙雅里崙雅巷5-27號	養護 長照	29 20	95.12.28
彰化縣私立明昇老人養護中心	詹誌平	彰化縣田尾鄉睦宜村睦宜路22號	養護	10 39	96.1.3
彰化縣私立博	薛勝銓	彰化縣田尾鄉南	養護	41	96.3.20

彰化地區立案私立老人福利機構概況表

機構名稱	負責人	地址	收容對象	核定收容人數	立案日期
愛老人養護中心		鎮村平和路1段73號			
彰化縣私立良安老人長期照護中心	周志威	彰化縣員林鎮新義街85號3樓	長照	40	95.2.24
彰化縣私立光田老人養護中心	張賴彩月	彰化縣田尾鄉饒平村光復路2段560號	養護	49	96.08.15
彰化縣私立芬園老人養護中心	呂來春	彰化縣芬園鄉大彰路1段458號	養護 長照	27 9	96.10.22
彰化縣私立主光老人養護中心	楊靜薰	彰化縣伸港鄉忠孝路31號	養護	48	96.11.14
彰化縣私立松柏老人長期照護中心	金紹文	彰化縣溪州鄉榮光村政民路287巷51弄5號	長照	48	96.09.07
彰化縣私立聖仁老人長期照護中心	薛裕仁	彰化縣花壇鄉三春村後厝1巷12弄36號	長照	49	96.12.31
彰化縣私立通堡老人長期照護中心(長期照護型)	張宗智	彰化縣花壇鄉中庄村中山路1段40巷88號	長期照護	49	97.01.11
彰化縣私立新溪湖老人長期照護中心(養護型)	黃淑媛	彰化縣溪湖鎮媽厝里湍底路89之38號	養護 長照	31 12	99.08.05
彰化縣私立聖榕園老人長期照顧中心(養護型)	莊清涼	彰化縣溪湖鎮東溪里榕樹路130號	養護 長照	41 3	97.06.06
彰化縣私立賜	吳憲政	彰化縣秀水鄉陝	養護	30	97.04.30

彰化地區立案私立老人福利機構概況表

機構名稱	負責人	地址	收容對象	核定收容人數	立案日期
福老人長期照顧中心(養護型)		西村水尾巷2號	長照	5	
彰化縣私立竣光老人長期照顧中心(養護型)	黃阿妹	彰化縣員林鎮光明街7號	養護 長照	35 5	98.01.15
彰化縣私立彰居老人長期照顧中心(長期照護型)	李勝勛	彰化市民族路178-1號	長照	29	98.05.14
彰化縣私立友福老人長期照顧中心(養護型)	黃大堯	彰化縣埔心鄉羅永路49-9號1樓	養護	45	98.05.22
彰化縣私立羅厝老人長期照顧中心(養護型)	黃大本	彰化縣埔心鄉羅永路49-8號	養護 長照	33 8	99.11.23
彰化縣私立迦南老人長期照顧中心(養護型)	張詩麗	彰化縣埔心鄉南館村四浦路383巷30號	養護 長照	34 15	101.03.12
彰化縣私立慈美老人長期照顧中心(長期照護型)	洪彩雲	彰化縣和美鎮西美路183號	長照	27	101.06.12
彰化縣私立福澤老人長期照顧中心(長期照護型)	梁奕森	彰化縣秀水鄉福安村民意街187巷40號	長照	20	101.09.17
彰化縣私立和煬老人長期照	謝志能	彰化縣埤頭鄉芙朝村東環路二段	養護	48	101.10.11

彰化地區立案私立老人福利機構概況表

機構名稱	負責人	地址	收容對象	核定收容人數	立案日期
顧中心（養護型）		320 巷 36 號			
彰化縣私立和德老人長期照顧中心（養護型）	黃朝吉	彰化縣彰化市東芳里永芳路 58 號	養護長照	40 9	102.11.09
彰化縣私立好修老人長期照顧中心（養護護型）	劉王玉英	彰化縣彰化市東芳里永芳路 58 號	養護	49	103.02.25
彰化縣私立大員林老人長期照顧中心（養護型）	吳憲政	彰化縣員林鎮林厝里 5 鄰員南路 360 號	養護（含 2 管病床 15 床）	49	103.04.01
彰化縣私立立安老人長期照顧中心（養護型）	陶玫伊	彰化縣秀水鄉鶴明村 6 鄰明山街 70-2 號	養護	14	103.06.19
彰化縣私立文祥老人長期照顧中心（養護型）	吳炳源	彰化縣福興鄉秀厝村秀安二街 112 巷 77 號	養護	48	103.12.09

資料來源：彰化縣政府社會處（民 104），網址：
<http://social.chcg.gov.tw/00home/index1.asp>

附錄三

彰化縣社會處老人福利機構評鑑標準主要項目如下：

A. 行政制度與經營管理（占評分總分之 20%）-合計 23 項

A1 行政制度-共 12 項

- A1.1 工作手冊及行政管理規定
- A1.2 入出機構之管理
- A1.3 定期召開服務品質會議及其辦理情形
- A1.4 業務計畫及營運（或政策）方針之擬訂與執行情形
- A1.5 配合主管機關填報各項報表情形
- A1.6 機構履行營運擔保金設置情形
- A1.7 收受捐贈財物之使用及徵信情形
- A1.8 過去 3 年接受目的事業主管機關查核缺失改善情形
- A1.9 機構文書、文件處理及保管情形
- A1.10 機構內性侵害及性騷擾事件防治機制建置情形
- A1.11 意外或緊急事件處理情形
- A1.12 機構服務績效自我考核與自我評估情形

A2 員工制度-共 11 項

- A2.1 機構主任（院長）設置情形
- A2.2 社會工作人員設置情形
- A2.3 護理人員設置情形
- A2.4 照顧服務員設置情形
- A2.5 機構員工異動報主管機關備查情形
- A2.6 工作人員權益相關制度訂定及執行情形
- A2.7 工作人員勞動條件符合法令情形

- A2.8 工作人員定期接受健康檢查情形
- A2.9 新進工作人員職前訓練情形
- A2.10 在職教育訓練計畫訂定及辦理情形
- A2.11 廚工及供膳人員領照及接受教育訓練情形
- B. 生活照顧與專業服務（占評分總分之 40%）-合計 38 項
 - B1. 社工服務-共 8 項
 - B1.1 個案服務計畫與評值及管理情形
 - B1.2 服務對象個案資料管理、統計分析與應用及保密情形
 - B1.3 機構資訊化建置及管理情形
 - B1.4 服務對象適應輔導或支持措施
 - B1.5 跨專業整合照顧執行情形
 - B1.6 服務對象團體或社區活動辦理情形
 - B1.7 社區資源聯結及運用情形
 - B1.8 與家屬（親友）互動及提供服務情形
 - B2. 醫護、復健及緊急送醫服務-共 18 項
 - B2.1 提供服務對象例行及必要之醫療服務情形
 - B2.2 防疫機制建置情形
 - B2.3 服務對象處方藥品安全管理情形
 - B2.4 提供服務對象藥事服務情形
 - B2.5 服務對象跌倒預防、處理及監測情形
 - B2.6 服務對象壓瘡預防、處理及監測情形
 - B2.7 服務對象疼痛偵測與處置情形
 - B2.8 服務對象約束處理及監測情形
 - B2.9 服務對象感染預防、處理及監測情形

- B2.10 服務對象非計畫性住院處理及監測情形
- B2.11 服務對象非計畫性體重改變處理及監測情形
- B2.12 提供移除鼻胃管之增進照護計畫及執行情形
- B2.13 提供移除導尿管機能增進的照護計畫及執行情形
- B2.14 服務對象健康檢查及健康管理情形
- B2.15 侵入性照護之執行情形
- B2.16 提供緊急送醫服務情形
- B2.17 服務對象及工作人員接受疫苗注射情形
- B2.18 提供服務對象衛生保健及健康生活方式等衛教情形
- B3. 生活照顧與輔具服務-共 7 項
 - B3.1 提供服務對象下床服務情形
 - B3.2 提供服務對象翻身拍背服務情形
 - B3.3 提供有失禁之虞服務對象定時如廁服務情形
 - B3.4 提供服務對象清潔服務情形（含身體、寢具及衣物）
 - B3.5 提供重度失能臥床服務對象日常活動情形
 - B3.6 提供服務對象自我照顧能力之協助與促進情形
 - B3.7 服務對象生活輔助器具及休閒娛樂／體能活動設施設備情形
- B4. 膳食服務-共 5 項
 - B4.1 服務對象膳食及菜單擬定情形
 - B4.2 提供個別化飲食情形
 - B4.3 服務對象營養評估及紀錄情形
 - B4.4 管灌服務對象餵食情形
 - B4.5 依服務對象個別需要提供適宜餐具及容器情形

C. 環境設施與安全維護（占評分總分之 25%）-合計 28 項

C1. 環境設施-共 18 項

- C1.1 機構房舍總樓地板面積及使用現況符合法規情形
- C1.2 房舍及設備之維護與堪用情形
- C1.3 寢室設施符合法令規定情形
- C1.4 公共空間採光、照明及通風設備情形
- C1.5 儲藏設施設置情形
- C1.6 交通設備配置及保養情形
- C1.7 餐廳設備、環境清潔衛生情形
- C1.8 日常活動空間（如閱覽區、活動區、會客區）及設施、設備設置情形
- C1.9 寢室及浴廁緊急呼叫系統設置情形
- C1.10 監視器設備設置情形。
- C1.11 配合菸害防制辦理情形
- C1.12 無障礙通路設置情形
- C1.13 樓梯設置情形
- C1.14 昇降設備（電梯）設置情形
- C1.15 無障礙浴室設置情形
- C1.16 無障礙廁所的設置情形
- C1.17 廚房清潔衛生情形
- C1.18 污物處理空間設置情形

C2. 安全維護-共 4 項

- C2.1 建築物公共安全檢查簽證申報情形
- C2.2 消防安全察查及防火管理推動情形

- C2.3 避難逃生路徑情形
- C2.4 災害（風災、水災及地震等）緊急應變措施及處理情形
- C3. 衛生防護-共 6 項
 - C3.1 隔離空間設置及使用情形
 - C3.2 機構環境清潔及病媒防治措施情形
 - C3.3 設備、儀器維護及辦理人員操作訓練情形
 - C3.4 護理站設施設備設置情形
 - C3.5 事業廢棄物處理情形
 - C3.6 機構飲用供水設備安全及清潔情形
- D. 權益保障（占評分總分之 13%）-合計 12 項
 - D1. 服務對象保證金儲存情形
 - D2. 服務單位辦理安全保險事項情形
 - D3. 與入住服務對象或委託人訂立契約情形
 - D4. 收費標準訂定情形
 - D5. 生活公約或權益規範訂定情形
 - D6. 服務對象（家屬）申訴意見反應辦理情形
 - D7. 尊重服務對象信仰情形
 - D8. 居家情境佈置情形
 - D9. 服務對象財物管理及死亡遺產處理情形
 - D10. 提供服務對象臨終關懷照顧及協助處理喪葬事宜情形
 - D11. 辦理服務滿意度調查情形
 - D12. 平等使用生活空間與設備情形
- E. 改進創新（占評分總分之 2%）-合計 2 項
 - E1. 前次評鑑建議事項改善情形

E2. 創新措施及執行情形

資料來源：彰化縣社會處（民 104）



附錄四

深度訪談問卷

「彰化市社區型老人福利機構營運關鍵成功因素」訪談部分

○○○您好：

本人於南華大學非營利事業管理系研究所就讀，目前正進行碩士班的論文研究，研究主題為「彰化市社區型老人福利機構營運關鍵成功因素-以全祥老人養護中心為例」，論文主要目的在探討優質的彰化市社區型老人福利機構經營之關鍵成功因素為何。素仰 貴先進聲譽卓著，在業界經營有成風評甚佳，吾擬親自登門造訪，盼能對先進深度訪談，就您在業界的寶貴經驗進行了解。於此，先送上一份面訪時的開放式題綱作為參考，並懇請另約定約為一小時的時間，煩請惠予指導協助，在此十分感謝先進在百忙中撥冗接受訪談。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授：涂瑞德 教授

楊聰仁 教授

研究生：白鴻晉 敬上

民國一〇五年一月

受訪時間：_____ 受訪地點：_____

※安養中心基本資料

1. 機構名稱：

2. 受訪者姓名：

3. 受訪者職稱：

4. 機構成立時間：

5. 員工人數：

6. 業務類型：

※訪談問卷大綱

(一) 營運面

1. 經營者的人格特質：

2. 經營者的經營理念：

3. 經營者的經營目標：

4. 收費標準：

5. 廣告／宣傳狀況：

6. 有無特殊的營運策略（例和其他安養機構聯盟或公私立團體合作）：

(二) 組織面

1. 員工來源：

2. 員工特質要求：

3. 員工訓練：

4. 員工流動率：

5. 經營者是否經常與員工互動：

(三) 資源面

1. 戶外美／綠化情形：

2. 戶外環境安全性：

3. 大廳環境：

4. 機構房間數：

5. 機構床數：

6. 房間環境：

7. 聯外交通狀況（例便利性有無交通車）：

8. 建物是否為自有：

9. 有無政府補助：

10. 有無成立董事／基金會：

11. 有無財團支持

(四) 專業面

1. 照護人員人數：

2. 有無專業醫療人員：

3. 有無專業復健人員：

4. 有無專業心理諮商／輔導人員：

5. 養護者膳食狀況（例：食物來源、餐點份量、菜色變化、營養調配）：

6. 對於養護者每日／週之活動安排：

7. 有無舉辦特殊（慶祝／節日）活動：

8. 是否常和家屬聯繫及溝通（電話／網路／面訪）：

