

老人長期照顧機構之服務品質管理系統 現況：以「ISO 9004：2009 版—管理組織 的持續成功」作檢視

黃秀雲

壹、前言

在面臨快速人口老化所衍生的照顧需求，長期照顧機構的服務供給是長期照顧系統建構中最為重要的項目，亦是長照政策中最昂貴的照顧模式，其服務類型由消費者主導以滿足顧客需求（Laine, 2005；Wiener, 2001；王潔媛，2013；徐慧娟，2011；陳正芬，2006；蔡啓源，2003）。參考歐美、日本的經驗，學者專家建議以顧客為中心的概念規劃及推行長期照顧，機構應以提升服務品質為發展策略，以提供優質的照顧服務，提升顧客的生活品質，獲取社會認可（Knapp & Somani, 2008；王潔媛，2013；吳淑瓊，2005；李光玉、曾明朗，2009；黃源協，2007；蔡啓源，2003、2010；鄭讚源，2000；蕭文高，2010）。

顧客是品質的決定者（Keys, 2008），強調自我導向（self-directed）的老人對其所接受的服務品質之主觀信賴及滿意程度，取

決於技術品質、功能品質及機構形象等要項所構成之機構整體服務，實施顧客導向（consumer-directed）模式可促使機構提供更好品質的服務（Katz & Frank, 2010；Schneider & Simon-R., 2001；徐慧娟，2011；萬育維、郭登聰，2000；蔡啓源，2003；鄭讚源，2000）。故機構應重視老人權益，提供顧客導向之服務，以滿足顧客需求與獲得顧客信賴。

組織為因應顧客以「品質」作為選擇產品及服務時的考量重點，且品質為焦點的服務管理亦為各界人士所重視（Moore & Kelly, 1996；Martin, 1993/1997），同時社會工作專業有確保社會責信（Social Accountability）的要求，講求實務效益（practice effect），故機構在「以人為中心」的核心價值下，兼顧效率的管理以回應人的多元需求，成為機構提升服務品質時須回應的重要課題（王潔媛，2013；蔡啓源，2003）。其中「品質」的定義，Kingsborough

Psychiatric Center (1933) 以全面品質管理 (Total Quality Management) 觀點對「品質」作定義，認為是透過持續的改善，滿足內部與外部顧客對零失誤 (error-free) 產品、服務和作業過程的要求 (Keys, 2008)，而組織所建立的系統性品質活動一般稱為品質管理系統 (Quality Management System) (李有錚、賀立行，2011)。

一個組織品質管理系統的規劃、設計與實施受到各種需求、具體目標、提供的產品或服務、採用的過程以及該組織的規模和結構所影響。臺灣雖訂有老人福利法規、老人福利機構設立標準及評鑑規定，卻未訂定老人照顧服務標準，臺灣地區老人長期照顧機構須採取何種標準、基準以作為本身建構、發展適合的服務品質管理系統以提供顧客所信賴的服務，迄今無一準則可循，及理論、實務模式可供參考。組織在建立品質保證制度化時，如果無現有的標準，Roberts & Yeager (2004) 建議採用國際公認的標準 (管孟忠，2013) 作為組織建立品質保證制度依據。

ISO 9000 系列國際服務品質標準為臺灣地區工商服務業、非營利組織及政府部門熟悉及採用的服務品質標準之一，推行並通過 ISO 9000 系列國際服務品質標準之 ISO 9001 認證。在老人長期照顧機構方面，例如：財團法人臺灣基督長老教會雙連教會附設雙連安養中心、財團法人臺北縣私立瑞光老人養護中心、臺中市私立清心老人養護中心等老人長期照顧機構均曾獲得 ISO 9001 國際服務品質認證。「ISO9004：2009 版—管理組織的持續成

功」(ISO9004: 2009 Managing for the sustained success of an organization) 與 ISO 9001 同屬 ISO 9000 系列的國際服務品質標準，與 ISO 9001 相比，較能指導組織建立一個更加完整和更趨成熟的品質管理系統，指出相關利益團體的需求與期望，並提供一個系統和持續改善組織整體績效的過程，目的不在於認證、法規化與合同之使用 (The International Organization for Standardization, 2013；管孟忠，2013)。故本研究主要目的為採用 ISO 9004 檢視臺灣地區之長期照顧、安養機構的服務品質系統現況，藉以瞭解機構所具有及缺乏的服務品質系統項目，並提出建議。

貳、ISO9004：2009 版—管理組織的持續成功

「ISO9004：2009 版—管理組織的持續成功」與 ISO 9001 同屬 ISO 9000 系列國際服務品質標準，ISO 9004 管理組織的持續成功係以顧客為重、領導、人員參與、過程方式、系統方式管理、持續改善、依據事實決策、互利的供應者關係等八項品質管理原則 (ISO 9000 Quality management principles) 為基礎。ISO 9004 品質管理方法以顧客為中心提供滿意的服務，並考量在組織環境中組織、顧客及相關利益團體之利益、成本、風險，透過程序管理之系統方式，以促進組織成為高績效與永續經營之目的。

ISO 9004 國際品質標準與 ISO 9001 標準是一致且可與其他標準相容共用，可與

其他標準相互補充，也可獨立使用。ISO 9004：2009 管理組織的持續成功主要內容包括有（The International Organization for Standardization, 2013）：

條款 4 管理組織的持續成功：通用指南、持續成功、組織環境、相關方、要求與期望。

條款 5 策略與方針：通用指南、策略與方針的形成、策略與方針的展開、策略與方針的溝通。

條款 6 資源管理：通用指南、財務資源、組織成員、供應方與合作夥伴、基礎設施、工作環境、知識、資訊和技術、自然資源。

條款 7 過程管理：通用指南、過程規劃與控制、過成的職責與權力。

條款 8 監督、測量、分析與檢討：通用指南、監督、測量、分析、檢討來自監督、測量與分析。

條款 9 改善、創新與學習：通用指南、改善、創新與學習。

參、研究方法

一、研究對象

本研究對象係為依據老人福利機構設立標準第七條第一項規定，收容人數在五十人以上之私立長期照顧機構或安養機構為研究對象。研究者於 2015 年 2 月 11 日至 3 月 20 日期間，向新竹以南嘉義以北於 2013 年接受衛生福利部評鑑且收容人數在五十人以上之私立長期照顧機構或安養機構申請實施問卷調查，收集資料的對象

為每一機構各一位的主管、社工人員、護理人員、照顧服務員及行政人員，其中機構如無社工人員則少 1 人，每一機構填寫問卷人數為 4-5 人。經徵詢機構同意後，研究者實地至 22 家機構向參與研究人員說明並取得同意後進行正式施測，計發出 109 份問卷，因其中 1 家機構有 2 份問卷未回收，僅回收 3 份且無效題數達三分之二以上，該機構的問卷作廢，故實際作資料分析的機構計 21 家，有效問卷數為 104 份。

二、研究工具

本研究問卷建構主要依據「ISO 9004：2009 版—管理組織的持續成功」及個人的工作經驗，歸納出機構服務品質管理系統的項目，及對政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統的看法等題目。邀請 2013 年衛生福利部老人福利機構評鑑委員 5 人擔任德菲專家，進行了兩次德菲法施測完成問卷初稿，問卷初稿請機構的主管、社工人員、護理人員、照服員及行政人員等實務工作者作試測及提出修改建議後，編修成為正式問卷。

三、資料整理與分析

本研究係使用 IBM SPSS 20 版統計軟體進行資料處理，回收的問卷經過錄、編碼後輸入電腦，資料建檔後逐一比對，確認無誤後始進行資料分析，以確保資料品質。主要運用的統計方法為以次數分配、百分比作交叉分析來呈現填寫問卷人員及機構的變項，機構所具有的系統項目現

況，及對政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統的看法。採用 t 檢定、單因子變異數分析，檢視填寫問卷人員及機構的基本資料等變項，與機構所具有的系統項目現況，及對政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統的看法等變項之間的關係，其中單因子變異數分析如達顯著水準時，則進一步使用 Scheffe 法作事後考驗。

肆、研究結果

一、基本資料

(一)問卷填寫人員基本資料

由表 1 得知，參與問卷調查人員合計 104 人，擔任主管者計 54 人，非主管者為 50 人，各占約半數。所擔任的職務分為機構首長計 18 人，行政人員（多為擔任會計、出納及總務工作）計 23 人，社工人員、護理人員與照服員各為 21 人。在教育程度方面，以大專院校者計 80 人居多，占 76.9%，其次為高中職者計 12 人，占 11.5%。在機構服務年資方面，以 2 年以上未滿 5 年者計 39 人居多，占 37.5%，其次為 9 年以上者計 25 人，占 24.0%，換言之，填寫問卷人員的服務年資在 2 年以上者計 86 人，占 82.7%，至少都有一次參與機構評鑑的經驗，對本身的工作與機構的狀況較服務年資未滿 2 年者熟悉。

表 1 參與問卷調查人員之基本資料概況表 (n=104)

基本資料	項目	人數	百分比〈%〉
擔任主管職	是	54	51.9
	否	50	48.1
擔任職務	機構首長	18	17.3
	行政人員	23	22.1
	社工人員	21	20.2
	護理人員	21	20.2
	照服員	21	20.2
教育程度	國初中以下	6	5.8
	高中職	12	11.5
	大專院校	80	76.9
	碩士	6	5.8
服務年資	未滿 2 年	18	17.3
	2 年以上未滿 5 年	39	37.5
	5 年以上未滿 9 年	22	21.2
	9 年以上	25	24.0

註：參與問卷調查人員之平均服務年資為 5.7 年。

(二) 機構基本資料

經由衛生福利部社會及家庭署網站查詢得知 21 個受訪機構的服務類型、核定床位、設立時間、所在區域、評鑑成績等資料，整理結果如表 2。

在服務類型方面，分為具長照床類型及其他類型各有 11 及 10 家。在核定床位

數部分，以 50-199 床及 200 床以上各為 14 及 7 家。在設立時間部分，未滿 10 年者有 8 家，10 年以上者計有 13 家。機構所在區域分佈，以彰化縣及嘉義市各為 5 家居多。機構 2013 年評鑑成績部分，中部地區甲等以上機構為 12 家，其中 1 家機構評鑑成績優等，評鑑成績乙等計 9 家。

表 2 機構之基本資料概況表 (n=21)

基本資料	項目	家數	百分比 (%)
服務類型	具長照床	11	57.1
	其他類型	10	47.6
核定床位	50-199 床	14	66.7
	200 床以上	7	33.3
設立時間	未滿 10 年	8	38.1
	10 年以上	13	61.9
所在區域	苗栗縣	2	9.5
	臺中市	4	19.0
	彰化縣	5	23.8
	南投縣	3	14.3
	雲林縣	1	4.8
	嘉義市	5	23.8
	嘉義縣	1	4.8
評鑑成績	甲等 (含績優)	12	57.1
	乙等	9	42.9

註：因各縣市參與的機構數偏低，之後的資料分析未對各縣市機構作分析。

二、機構所具有的系統項目

問卷經過統計分析結果如表 3，參加問卷的人員評比服務機構所具有的系統項目現況，認為具有的系統項目以「顧客溝通」計 86 人最多，占 82.7%，其次為「品

質政策與目標訂定」計 80 人，占 76.9%，其中分別僅有 46 人及 47 人認為具有「組織環境分析」與「資源規劃與確保」系統項目，占 44.2%及 45.2%相對較少。認為缺乏的系統項目前二名依序為「人力資源管理」(24.0%)與「資源規劃與確保」

(22.1%)，其中僅有 4 人 (3.8%) 認為機構缺乏「顧客溝通」與「預防措施」系統項目。

對於機構所具有的系統項目不確定或不清楚之情況，以「組織環境分析」計 38

人，占 36.5% 最多，其次為「資源規劃與確保」計 34 人，占 32.7%，其中僅有 14 人認為不確定或不清楚機構是否具有「顧客溝通」系統項目，占 13.5% 最少。

表 3 評比機構具有或缺乏系統項目的現況統計表 (n=104)

系統項目	具有〈%〉	缺乏〈%〉	不確定或不清楚〈%〉
利益相關方之需求與期望滿足	61〈58.7〉	14〈13.5〉	29〈27.9〉
品質政策與目標訂定	80〈76.9〉	7〈6.7〉	17〈16.3〉
策略與方針制定	68〈65.4〉	9〈8.7〉	27〈26.0〉
策略與方針溝通	66〈63.5〉	8〈7.7〉	30〈28.8〉
知識、訊息與技術管理	60〈57.7〉	17〈16.3〉	27〈26.0〉
服務審查與監測	63〈60.6〉	11〈10.6〉	30〈28.8〉
顧客溝通	86〈82.7〉	4〈3.8〉	14〈13.5〉
服務過程的策劃與控制	63〈60.6〉	12〈11.5〉	29〈27.9〉
服務過程的職責與授權	71〈68.3〉	11〈10.6〉	22〈21.2〉
顧客財產管理	62〈59.6〉	21〈20.2〉	21〈20.2〉
組織環境監測	62〈59.6〉	12〈11.5〉	30〈28.8〉
預防措施	68〈65.4〉	4〈3.8〉	32〈30.8〉
組織環境分析	46〈44.2〉	20〈19.2〉	38〈36.5〉
供應方與夥伴關係建立	59〈56.7〉	15〈14.4〉	30〈28.8〉
財務資源管理	69〈66.3〉	8〈7.7〉	27〈26.0〉
保險或福利給付	65〈62.5〉	19〈18.3〉	20〈19.2〉
外界捐助、補助	76〈73.1〉	14〈13.5〉	14〈13.5〉
資源規劃與確保	47〈45.2〉	23〈22.1〉	34〈32.7〉
人力資源管理	57〈54.8〉	25〈24.0〉	22〈21.2〉
工作環境	64〈61.5〉	13〈12.5〉	27〈26.0〉
內部稽核	56〈53.8〉	16〈15.4〉	32〈30.8〉
矯正措施	56〈53.8〉	18〈17.3〉	30〈28.8〉
監督、測量、分析與評價	68〈65.4〉	11〈10.6〉	25〈24.0〉
改進、創新與學習	67〈64.4〉	17〈16.3〉	20〈19.2〉

三、基本資料與評比機構的系統項目之 t 檢定與單因子變異數分析（含 Scheffe 事後考驗）

為瞭解評比機構服務品質管理系統的系統項目現況是否隨著填問卷人員及任職機構的基本資料不同有所差異，採取 t 檢定與單因子變異數分析(含 Scheffe 事後考驗)的分析結果如表 4。

1.員工是否擔任主管與評比機構系統項目是否具有，在顯著水準 $p<.01$ 下，「品質政策與目標訂定」、「策略與方針制定」與「服務過程的職責和授權」的 t 值均達顯著差異，擔任主管比非主管的員工認為機構較具有「品質政策與目標訂定」、「策略與方針制定」與「服務過程的職責和授權」的系統項目。在顯著水準 $p<.05$ 下，「利益相關方之需求與期望滿足」、「知識、訊息與技術管理」、「服務過程的策劃與控制」、「組織環境監測」與「改進、創新與學習」的 t 值達顯著差異，擔任主管比非主管的員工認為機構較具有「利益相關方之需求與期望滿足」、「知識、訊息與技術管理」、「服務過程的策劃與控制」、「組織環境監測」與「改進、創新與學習」的系統項目。

2.員工擔任職務與評比機構系統項目是否具有，在顯著水準 $p<.01$ 下，「品質政策與目標訂定」與「財務資源管理」的 F 值均達顯著差異，其中機構首長及行政人員比社工人員較認為機構具有「品質政策與目標訂定」系統項目，機構首長比照服員較認為機構具有「財務資源管理」系統

項目。在顯著水準 $p<.05$ 下，「知識、訊息與技術管理」、「監督、測量、分析與評價」的 F 值達顯著差異，進一步以 Scheffe 作分組事後考驗，擔任不同職務的員工間則未達顯著差異。

3.員工的教育程度與評比機構系統項目是否具有，在顯著水準 $p<.01$ 下，「財務資源管理」的 F 值達顯著差異，進一步以 Scheffe 作分組事後考驗，不同教育程度的員工間則未達顯著差異。在顯著水準 $p<.05$ 下，「顧客溝通」的 F 值達顯著差異，其中大學程度的員工比高中職程度的員工較認為機構具有「顧客溝通」系統項目。

4.員工的服務年資與評比機構系統項目是否具有，在顯著水準 $p<.01$ 下，「改進、創新與學習」的 F 值達顯著差異，其中服務年資達 5 年以上的員工比服務年資 2 年以上未滿 5 年的員工較認為機構具有「改進、創新與學習」系統項目。在顯著水準 $p<.05$ 下，「品質政策與目標訂定」與「組織環境分析」的 F 值均達顯著差異，進一步以 Scheffe 作分組事後考驗，不同的服務的員工間則未達顯著差異。

5.機構評鑑成績與評比機構系統項目是否具有，在顯著水準 $p<.01$ 下，「利益相關方之需求與期望滿足」、「知識、訊息與技術管理」、「服務過程的職責和授權」、「組織環境分析」、「外界捐助、補助」、「工作環境」與「內部稽核」的 t 值均達顯著差異，評鑑成績甲等以上比乙等的機構較具有「利益相關方之需求與期望滿足」、「知識、訊息與技術管理」、「服務過程的職責和授權」、「組織環境分析」、「外界捐助、

補助」、「工作環境」與「內部稽核」系統項目。在顯著水準 $p < .05$ 下，「品質政策與目標訂定」、「服務過程的策劃與控制」、「資源規劃與確保」、「外界捐助、補助」與「矯正措施」的 t 值達顯著差異，評鑑成績甲等以上比乙等的機構較具有「品質政策與目標訂定」、「服務過程的策劃與控制」、「資源規劃與確保」與「矯正措施」系統項目。

6.機構服務類型與與評比機構系統項目是否具有，在顯著水準 $p < .05$ 下，「人力資源管理」的 t 值達顯著差異，具長照床

的機構較具有「人力資源管理」系統項目。

7.機構核定床位數與評比機構系統項目是否具有，在顯著水準 $p < .05$ 下，「供應方與夥伴關係建立」與「工作環境」的 t 值均達顯著差異，200 床以上比 199 床以下的機構較具有「供應方與夥伴關係建立」與「工作環境」系統項目。

8.機構設立時間與評比機構系統項目是否具有，在顯著水準 $p < .05$ 下， t 值均未達顯著差異。

表 4 基本資料與機構服務品質管理系統項目現況之 t 檢定與單因子變異數分析 (Scheffe 事後考驗)

基本資料	利益相關方之需求與期望滿足		品質政策與目標訂定		策略與方針制定		策略與方針溝通	
	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗
A.主管								
A1 主管	1.62	2.3*	1.90	3.5**	1.76	3.0**	1.66	1.6
A2 非主管	1.30		1.52		1.39		1.46	
B.職務								
B1 機構首長	1.61	0.6	1.94	4.7**	1.78	1.7	1.56	1.0
B2 行政人員	1.30		1.87	B1>B3*	1.52		1.57	
B3 社工人員	1.52		1.29	B2>B3*	1.43		1.52	
B4 護理人員	1.48		1.81		1.76		1.76	
B5 照服員	1.38		1.62		1.38		1.38	
C.教育程度								
C1 國中以下	1.50	0.4	1.67	0.0	1.50	0.1	1.50	0.4
C2 高中職	1.25		1.67		1.50		1.50	
C3 大學	1.48		1.71		1.59		1.59	
C4 碩士	1.50		1.67		1.50		1.33	
D.服務年資								
D1 未滿 2 年	1.56	2.1	1.83	2.9*	1.78	1.0	1.72	1.7
D2 2 年以上未滿 5 年	1.31		1.51		1.46		1.41	
D3 5 年以上未滿 9 年	1.32		1.68		1.55		1.50	
D4 9 年以上	1.72		1.92		1.60		1.72	
E.機構評鑑成績								
E1 甲等以上	1.63	3.4**	1.80	2.2*	1.65	1.6	1.65	1.9
E2 乙等	1.15		1.54		1.44		1.41	
F.服務類型								
F1 具長照床	1.48	0.4	1.72	0.4	1.56	-0.2	1.67	1.8
F2 其他類型	1.42		1.68		1.58		1.44	
G.核定床位數								
G1 199 床以下	1.39	-1.2	1.72	0.6	1.57	-0.0	1.51	-1.1
G2 200 床以上	1.57		1.66		1.57		1.66	
H.設立時間								
H1 未滿 10 年	1.44	-0.2	1.69	-0.1	1.59	0.3	1.64	1.0
H2 10 年以上	1.46		1.71		1.55		1.51	

*p<.05, **p<.01

(續 1) 基本資料與機構服務品質管理系統項目現況之 t 檢定與單因子變異數分析 (Scheffe 事後考驗)

基本資料	知識、訊息 與技術管理		服務審查 與監測		顧客溝通		服務過程的 策劃與控制	
	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗
A.主管								
A1 主管	1.60	2.5*	1.50	0.0	1.84	1.0	1.66	2.4*
A2 非主管	1.24		1.50		1.74		1.33	
B.職務								
B1 機構首長	1.50	2.8*	1.56	0.4	1.72	1.1	1.56	0.4
B2 行政人員	1.04		1.52		1.87		1.61	
B3 社工人員	1.29		1.33		1.86		1.43	
B4 護理人員	1.71		1.52		1.86		1.38	
B5 照服員	1.57		1.57		1.62		1.48	
C.教育程度								
C1 國中以下	1.33	0.1	1.33	0.3	1.67	3.0*	1.50	0.1
C2 高中職	1.50		1.58		1.42	C3>C2*	1.50	
C3 大學	1.40		1.49		1.85		1.48	
C4 碩士	1.50		1.67		1.83		1.67	
D.服務年資								
D1 未滿 2 年	1.50	1.9	1.56	0.4	1.78	0.2	1.50	1.4
D2 2 年以上未滿 5 年	1.23		1.46		1.79		1.36	
D3 5 年以上未滿 9 年	1.36		1.41		1.73		1.45	
D4 9 年以上	1.68		1.60		1.84		1.72	
E.機構評鑑成績								
E1 甲等以上	1.57	2.8**	1.57	1.3	1.83	1.1	1.62	2.4*
E2 乙等	1.15		1.38		1.72		1.28	
F.服務類型								
F1 具長照床	1.43	0.6	1.59	1.4	1.81	0.6	1.52	0.4
F2 其他類型	1.40		1.40		1.76		1.46	
G.核定床位數								
G1 199 床以下	1.43	0.4	1.52	0.5	1.74	-1.4	1.49	0.0
G2 200 床以上	1.37		1.46		1.89		1.49	
H.設立時間								
H1 未滿 10 年	1.31	-1.1	1.41	-1.0	1.85	0.9	1.49	0.8
H2 10 年以上	1.48		1.55		1.75		1.49	

*p<.05, **p<.01

(續 2) 基本資料與機構服務品質管理系統項目現況之 t 檢定與單因子變異數分析 (Scheffe 事後考驗)

基本資料	服務過程的 職責和授權		顧客財產		組織環境 監測		預防措施	
	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗
A.主管								
A1 主管	1.84	4.1**	1.30	-1.2	1.64	2.3*	1.72	1.8
A2 非主管	1.33		1.48		1.33		1.52	
B.職務								
B1 機構首長	1.89	1.9	1.11	2.2	1.61	0.5	1.78	1.6
B2 行政人員	1.70		1.39		1.52		1.74	
B3 社工人員	1.48		1.81		1.43		1.43	
B4 護理人員	1.38		1.33		1.33		1.67	
B5 照服員	1.48		1.29		1.52		1.48	
C.教育程度								
C1 國中以下	1.50	0.0	1.33	0.3	1.50	0.7	1.33	0.9
C2 高中職	1.58		1.17		1.33		1.50	
C3 大學	1.58		1.43		1.48		1.66	
C4 碩士	1.67		1.50		1.83		1.50	
D.服務年資								
D1 未滿 2 年	1.72	0.4	1.33	0.6	1.44	1.4	1.72	1.5
D2 2 年以上未滿 5 年	1.51		1.51		1.36		1.62	
D3 5 年以上未滿 9 年	1.59		1.41		1.45		1.41	
D4 9 年以上	1.56		1.24		1.72		1.72	
E.機構評鑑成績								
E1 甲等以上	1.72	2.9**	1.45	0.8	1.55	1.4	1.68	1.4
E2 乙等	1.33		1.31		1.36		1.51	
F.服務類型								
F1 具長照床	1.52	-0.9	1.39	-0.1	1.54	0.9	1.59	-0.4
F2 其他類型	1.64		1.40		1.42		1.64	
G.核定床位數								
G1 199 床以下	1.58	0.1	1.29	-1.9	1.52	0.8	1.58	-0.9
G2 200 床以上	1.57		1.60		1.40		1.69	
H.設立時間								
H1 未滿 10 年	1.64	0.8	1.26	-1.4	1.44	-0.5	1.51	-1.4
H2 10 年以上	1.54		1.48		1.51		1.68	

*p<.05, **p<.01

(續 3) 基本資料與機構服務品質管理系統項目現況之 t 檢定與單因子變異數分析 (Scheffe 事後考驗)

基本資料	組織環境分析		供應方與夥伴關係建立		財務資源管理		保險或福利給付	
	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗
A.主管								
A1 主管	1.38	1.7	1.48	0.8	1.70	1.8	1.40	-0.5
A2 非主管	1.13		1.37		1.48		1.48	
B.職務								
B1 機構首長	1.17	0.8	1.61	1.4	1.89	3.9**	1.28	2.1
B2 行政人員	1.48		1.26		1.74	B1>B5*	1.70	
B3 社工人員	1.24		1.57		1.62		1.38	
B4 護理人員	1.10		1.52		1.52		1.67	
B5 照服員	1.24		1.19		1.19		1.14	
C.教育程度								
C1 國中以下	1.33	0.1	1.50	1.7	1.00	4.8**	1.17	1.4
C2 高中職	1.25		1.00		1.17		1.08	
C3 大學	1.24		1.46		1.68		1.53	
C4 碩士	1.33		1.67		1.83		1.33	
D.服務年資								
D1 未滿 2 年	1.39	3.7*	1.33	1.0	1.61	0.1	1.22	1.0
D2 2 年以上未滿 5 年	1.00		1.36		1.62		1.44	
D3 5 年以上未滿 9 年	1.18		1.36		1.55		1.41	
D4 9 年以上	1.60		1.64		1.56		1.64	
E.機構評鑑成績								
E1 甲等以上	1.42	3.0**	1.52	1.8	1.65	1.2	1.55	1.9
E2 乙等	0.97		1.26		1.49		1.26	
F.服務類型								
F1 具長照床	1.28	0.4	1.48	0.8	1.57	-0.2	1.43	-0.2
F2 其他類型	1.22		1.36		1.60		1.46	
G.核定床位數								
G1 199 床以下	1.20	-0.9	1.30	-2.3*	1.58	-0.2	1.35	-1.7
G2 200 床以上	1.34		1.66		1.60		1.63	
H.設立時間								
H1 未滿 10 年	1.23	-0.5	1.44	0.1	1.49	-1.2	1.41	-0.3
H2 10 年以上	1.26		1.42		1.65		1.46	

*p<.05, **p<.01

(續 4) 基本資料與機構服務品質管理系統項目現況之 t 檢定與單因子變異數分析 (Scheffe 事後考驗)

基本資料	外界捐助 、補助		資源規劃 與確保		人力資源管理		工作環境	
	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗	平 均 數	t/F 事後 考驗
A.主管								
A1 主管	1.60	0.5	1.14	-1.1	1.46	1.8	1.56	1.0
A2 非主管	1.59		1.31		1.17		1.43	
B.職務								
B1 機構首長	1.61	0.6	0.83	1.8	1.44	0.2	1.61	1.1
B2 行政人員	1.61		1.39		1.30		1.70	
B3 社工人員	1.57		1.43		1.29		1.29	
B4 護理人員	1.76		1.24		1.19		1.43	
B5 照服員	1.43		1.19		1.33		1.43	
C.教育程度								
C1 國中以下	1.33	0.5	1.33	0.0	1.33	0.3	1.67	1.1
C2 高中職	1.50		1.25		1.08		1.25	
C3 大學	1.64		1.23		1.34		1.54	
C4 碩士	1.50		1.17		1.33		1.17	
D.服務年資								
D1 未滿 2 年	1.33	1.3	0.94	1.2	1.17	1.1	1.33	1.0
D2 2 年以上未滿 5 年	1.64		1.26		1.21		1.49	
D3 5 年以上未滿 9 年	1.55		1.41		1.32		1.41	
D4 9 年以上	1.76		1.24		1.56		1.68	
E.機構評鑑成績								
E1 甲等以上	1.74	2.7**	1.37	2.4*	1.40	1.5	1.63	2.7**
E2 乙等	1.36		1.00		1.15		1.26	
F.服務類型								
F1 具長照床	1.54	-0.9	1.26	0.4	1.48	2.2*	1.50	0.1
F2 其他類型	1.66		1.20		1.12		1.48	
G.核定床位數								
G1 199 床以下	1.35	-6.1	1.17	-1.0	1.23	-1.3	1.39	-2.0*
G2 200 床以上	1.63		1.34		1.46		1.69	
H.設立時間								
H1 未滿 10 年	1.44	-1.8	1.26	0.3	1.46	1.5	1.62	1.4
H2 10 年以上	1.69		1.22		1.22		1.42	

*p<.05, **p<.01

(續 5) 基本資料與機構服務品質管理系統項目現況之 t 檢定與單因子變異數分析 (Scheffe 事後考驗)

基本資料	內部稽核		矯正措施		監督、測量、分析與評價		改進、創新與學習	
	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗	平均數	t/F 事後考驗
A.主管								
A1 主管	1.48	1.3	1.32	-0.6	1.66	1.6	1.64	2.1*
A2 非主管	1.30		1.41		1.44		1.33	
B.職務								
B1 機構首長	1.56	0.5	1.56	0.8	1.61	2.9*	1.44	0.9
B2 行政人員	1.35		1.43		1.70		1.65	
B3 社工人員	1.29		1.14		1.14		1.48	
B4 護理人員	1.48		1.38		1.76		1.24	
B5 照服員	1.29		1.33		1.52		1.57	
C.教育程度								
C1 國中以下	1.33	0.6	1.33	0.3	1.33	0.3	1.67	0.4
C2 高中職	1.17		1.17		1.58		1.67	
C3 大學	1.40		1.40		1.55		1.44	
C4 碩士	1.67		1.33		1.67		1.50	
D.服務年資								
D1 未滿 2 年	1.28	2.3	1.17	2.2	1.67		1.56	6.5**
D2 2 年以上未滿 5 年	1.38		1.49		1.46		1.10	D3>D2*
D3 5 年以上未滿 9 年	1.27		1.09		1.50		1.68	D4>D2**
D4 9 年以上	1.56		1.56		1.64		1.84	
E.機構評鑑成績								
E1 甲等以上	1.54	2.8**	1.49	2.2*	1.60	1.0	1.58	1.8
E2 乙等	1.13		1.15		1.46		1.31	
F.服務類型								
F1 具長照床	1.46	1.1	1.48	1.6	1.67	1.9	1.41	-1.0
F2 其他類型	1.30		1.24		1.42		1.56	
G.核定床位數								
G1 199 床以下	1.35	-0.7	1.30	-1.1	1.52	-0.6	1.55	1.3
G2 200 床以上	1.46		1.49		1.60		1.34	
H.設立時間								
H1 未滿 10 年	1.46	0.8	1.38	0.2	1.69	1.7	1.41	-0.7
H2 10 年以上	1.34		1.35		1.46		1.52	

*p<.05, **p<.01

四、政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統

有關同意政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統之概況，統計分析結

果（如表 6）得知，有 62 人表示同意（含非常同意），占 59.6%，有 32 人表示尚可，占 30.8%，僅有 10 人分別表示不同意與非常不同意。

表 6 政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統之次數統計表（n=104）

項目	人數	百分比（%）
非常同意	20	19.2
同意	42	40.4
尚可	32	30.8
不同意	7	6.7
非常不同意	3	2.9

由表 7 得知，採取 t 檢定與單因子變異數分析，在顯著水準 $p < .05$ 下，員工是否擔任主管、不同的職務、教育程度、服務年資的員工，與不同的評鑑成績、服務

類型、核定床位數與設立時間的機構，對於政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統的看法，均未達顯著差異，沒有明顯地有不同的看法。

表 7 基本資料與「政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統」之 t 檢定與單因子變異數分析

基本資料	平均數	t/F
A.主管		
A1 主管	2.26	-0.8
A2 非主管	2.41	
B.職務		
B1 機構首長	2.33	0.8
B2 行政人員	2.30	
B3 社工人員	2.48	
B4 護理人員	2.52	
B5 照服員	2.05	

基本資料	平均數	t/F
C.教育程度		
C1 國中以下	1.67	1.2
C2 高中職	2.25	
C3 大學	2.41	
C4 碩士	2.17	
D.服務年資		
D1 未滿 2 年	2.61	2.2
D2 2 年以上未滿 5 年	2.49	
D3 5 年以上未滿 9 年	2.27	
D4 9 年以上	1.96	
E.機構評鑑成績		
E1 甲等以上	2.20	-1.9
E2 乙等	2.56	
F.服務類型		
F1 具長照床	2.30	-0.4
F2 其他類型	2.38	
G.核定床位數		
G1 199 床以下	2.29	-0.7
G2 200 床以上	2.43	
H.設立時間		
H1 未滿 10 年	2.44	0.4
H2 10 年以上	2.28	

*p<.05, **p<.01

伍、結論與建議

一、結論

本研究發現，擔任主管比非主管的員工認為機構具有較多的系統項目，評鑑成績甲等以上的機構比乙等的機構具有較多的服務品質管理系統之系統項目，具長照

床相對其他類型的機構較具有「人力資源管理」系統項目，200 床以上比 199 床以下的機構較具有「供應方與夥伴關係建立」與「工作環境」系統項目。機構設立時間與評比機構系統項目是否具有或缺乏，則未達顯著差異。其中評鑑成績甲等以上的機構比乙等的機構具有較多的服務品質管理系統之系統項目，顯示政府評鑑的結果

與員工評比機構所具有的服務品質管理系統項目之結果大致符合。

對於政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統的看法，有近六成的人同意政府評鑑規範有助於機構建立服務品質管理系統，不因員工是否擔任主管、職務、教育程度與服務年資，以及機構的評鑑成績、服務類型、核定床位數與設立時間的不同而有所差異。

二、建議

(一) 在顧客方面

1. 將機構評鑑成績納入選擇機構的主要指標，除此之外，建議優先選擇具有長照床及核定床位數 200 床以上的機構。

2. 善用機構的「顧客溝通」系統項目，機構重視且落實以「顧客為導向」的整合性照顧服務，顧客應善用機構所安排及實施的各項有效溝通措施，維護及爭取自己的權益，獲取符合需要的服務與品質。

(二) 在機構經營管理方面

1. 機構經營團隊應學習評鑑成績甲等以上的機構，強化「利益相關方之需求與期望滿足」、「品質政策與目標訂定」、「知識、訊息與技術管理」、「服務過程的策劃與控制」、「服務過程的職責和授權」、「組織環境分析」、「外界捐助、補助」、「資源規劃與確保」、「工作環境」、「內部稽核」與「矯正措施」等系統項目。

2. 優先建構或健全機構的「利益相關方之需求與期望滿足」、「品質政策與目標

訂定」、「改進、創新與學習」、「策略與方針溝通」及「監督、測量、分析與評價」等各系統項目，規劃及執行相關品質管理措施。

3. 設立具長照床的機構，應重視機構的「人力資源管理」系統項目，長期照顧服務屬於服務業，良好的人力資源是機構經營運作的核心要素之一，維持專業且穩定的服務團隊是提供有品質及效能服務的前提，有助於贏得顧客的信任。

4. 對於 200 床以下的機構，建議參考核定床位數 200 床以上機構的經驗，重視「供應方與夥伴關係建立」及「工作環境」系統項目，對外與各種跨專業與組織之供應方建立夥伴關係，採取與供應夥伴共享資訊與資源，利益共享損失分擔等措施，以提供整合性照顧；對內採取創造有效的工作方法、營造安全衛生環境、實施性侵害及性騷擾防治等措施，以確保達成服務要求所需之持續成功的工作環境。

(三) 在政府方面

1. 優先輔導機構建立所必需具有的系統項目，包括「利益相關方之需求與期望滿足」、「品質政策與目標訂定」、「策略與方針溝通」、「監督、測量、分析與評價」、「改進、創新與學習」等系統項目。

2. 要求機構落實「矯正措施」及「內部稽核」系統項目，此兩項為老人福利機構評鑑中重要的項目，卻僅有 53.8% 的員工認為所服務的機構具有，政府及評鑑委員宜特別加強輔導及督考機構落實。

3. 檢討現有的評鑑規範與實施，回歸

到提升機構服務品質的評鑑制度規劃原意，由政府部門成立專業輔導團隊，鼓勵機構聘請專家實施諮詢管理，實際至機構協助機構建立適用的服務品質管理系統，而非僅僅為符合評鑑規定要求而實施片段、短暫的相關品質管理措施，沒有採取長久的、整體且系統化的服務品質管理措施。

(四)在實務工作者方面

1.重視「顧客溝通」系統項目，與顧客溝通彼此的服務需求與期待。

2.積極參與機構的「改進、創新與學習」措施，應用具有證據基礎的品質管理文獻，持續學習、觀摩、思考改進及創新

服務。

(本文作者為中彰榮譽國民之家輔導員/東海大學社工博士)

誌謝：本文為博士論文的一部分，在論文撰寫過程中，感謝東海大學社會工作學系彭懷真老師、臺南護理專科學校陳宇嘉老師及本刊匿名評審提供寶貴意見與指正，作者受益良多，同時感謝所有參與研究的專家、機構、政府部門及相關人員。

備註：欲知進一步的研究資料，請參考本人之「建構服務品質管理系統之研究－以老人長期照顧機構為例」博士論文。

關鍵詞：服務品質管理系統、老人長期照顧機構、ISO9004

📖參考文獻

- 王潔媛(2013)。長期照顧機構服務品質與發展趨勢之探討。*社區發展季刊*，141，173-186。
- 吳淑瓊(2005)。人口老化與長期照護政策。*國家政策季刊*，4(4)，5-24。
- 李光玉、曾明朗(2009)。嘉義地區老人安養機構服務品質評鑑準則之因果決策研究。*國立嘉義大學通識學報*，6，159-180。
- 李有錚、賀立行(2011)。品質管理：整合性思維。新北市：前程文化。
- 徐慧娟(2011)。顧客導向之長期照顧：政策與管理議題。*社區發展季刊*，141，79-85。
- 陳正芬(2006)。從老人居住安排及未滿足需求論我國長期照顧政策(博士論文)。載自 <http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/47405488686828429244>
- 黃源協(2007)。社會工作專業與社會服務品質。*社區發展季刊*，119，41-270。
- 萬育維、郭登聰(2000)。老人福利機構營運之研究－以養護與長期照護機構為例。內政部。
- 管孟忠(2013年12月25日)。運用ISO 9004：2009標準持續改善ISO9001品質管理系統。載自 <http://www.gipm.knu.edu.tw/>
- 蔡啓源(2003)。老人「機構式照護」之評鑑。*社區發展季刊*，101，399-420。
- 蔡啓源(2010)。我國長期照顧服務之檢視。*社區發展季刊*，129，410-425。

- 鄭讚源 (2000)。提昇長期照護機構服務品質：從美國醫療、護理機構服務品質與英國照顧標準談起。《社區發展季刊》，92，160-194。
- 蕭文高 (2010)。活躍老化與照顧服務：理論、政策與實務。《社區發展季刊》，132，41-58。
- Keys, P. R. (2008). Quality Management. In Terry Mizrahi, Larry E. Davis, (Eds). *Encyclopedia of social work* (Vol. 3, pp.2019-2025). Washington, DC: NASW Press.
- Knapp, M. & Somani, A. (2008). Long Term Care, Organization and Financing. In Kris, H. (Ed.), *International Encyclopedia of Public Health* (pp.133-141). Oxford: Academic Press.
- Laine, J. (2005). The association between quality of care and technical efficiency in long-term care. *International Journal for Quality in Health Care*. 17(3), 259-267.
- Martin, L. L. (1993)。《社會服務機構組織與管理：全面品質管理的理論與實務》(施怡廷、梁慧雯譯)。臺北：揚智 (原著出版於 1993 年)。
- The International Organization for Standardization (2013). *ISO9004: 2009 Managing for the sustained success of an organization -- A quality management approach*. Retrieved from http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=41014
- Wiener, J. M. (2001). Long-term-care financing: international perspective. In Mezey, Mathy D., et al. (Eds.), *The encyclopedia of elder care: the comprehensive resource on geriatric and social care* (pp.402-406). New York :Springer.