

平衡計分卡建構長期照顧機構 經營指標之研究

余昕庭·江亮演·吳鄭善明·賴盟舜



壹、緒論

我國於 1993 年老年人口就已占臺灣總人口的 7.1%，開始成為聯合國定義 65 歲以上老年人口超過 7%之高齡化社會國家，至 2008 年底，老人已佔總人口數 10.4%，預計 2050 年臺灣老年人口比例將高達 29.8%也就是臺灣在 2025 年老人人口數高達 350 萬人以上（內政部社會司，2006）。行政院經建會 2010 資料統計顯示 65 歲以上老年人口結構將持續增加，由 2010 年的 10.7%增加至 2060 年的 41.6%，上述統計資料顯示出臺灣老年人口老化速度迅速攀升現象。人口老化現象衍生出老年人照顧議題，這正是成為我國關注焦點，尤其 2015 年 6 月修正通過長期照顧服務法中揭櫫身心失能老年在生活支持協助，社會支持與照顧及醫療服務提供重要性。第十二條中指出，機構住宿式長期照顧服務內容有身體照顧服務、日常生活照顧餐飲及營養服務、住宿服務、醫療照護服務等 12 項，然針對長期機構服務管理上

在 21 條至 41 條皆有明文規定，特別加強長期照顧機構經營管理品質。

政府為推動長期照顧機構品質為老年人提供人性化的照顧服務，政府的政策及評鑑設置標準的不斷精益求精，許多機構管理者為了符合政府規定及永續經營而隨之轉變經營模式。再者，因主管機關對機構評鑑指標要求越來越嚴格，消費者對於機構有高品質低價格的收費，期待在自由市場競爭下長期照顧機構經營是以顧客需求為導向。平衡計分卡是建構一套策略指標化管理的工具，並將策略轉化為具體行動讓機構組織的遠景使命達成目標，管理者以財務、顧客、內部流程及學習成長四個獨特構面環環相扣。主要的優點在幫助企業將策略、技術、組織架構、組織成員的創造、財務及遠景聯結在管理系統中，透過績效衡量指標的結合幫助企業將長期策略及價值目標轉換為實際的經營行動。現階段臺灣長期照顧機構床位屬於高密度的情形，且由於經營環境的轉變及競爭，導致長期照顧機構經營者如何在這競爭激

烈的產業環境中突顯機構的服務品質、做好有效的經營管理，提供住民與家屬滿意的照護環境，是經營管理者面臨嚴峻的考驗及努力的方向。近幾年來有關我國運用平衡計分卡於長期照顧機構研究討論大部分都與機構品質研究相關，相關文獻以國內外學者 Dnucan & Swany(2002)、Zelman & Matthias (2003)、Smith (2005) 劉立凡 (2001)、黃信堯 (2009)、蔡淑鳳等 (2009)、張淑卿等 (2010)，皆表示老人長期照護機構經營管理之研究、護理之家的經營管理及成本分析，機構品質影響住民士氣，探討老年人的機構品質及感染問題，安養護機構管理方向大部分以住民照護品質為主，為因應我國邁向長期照顧機構未來發展方向，研究者建議以平衡計分卡架構為導向建立一整套管理制度流程，來探討長期照顧機構績效管理系統。本研究欲探討在「運用平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC) 建構長期照顧機構指標之研究」，詳細研究內容如下。

(一)平衡計分卡運用於長期照顧機構的必要性

在長期照顧機構管理者的營運理念，導入平衡計分卡建構營運指標，讓管理者明確了解實施平衡計分卡前後各項績效指標的差異後，以利規劃改善機構管理機制並提昇績效，透過平衡計分卡財務、顧客、內部流程及學習與成長構面發展出一套財務管理基本概念使長期照顧機構獲得高利潤，及提升服務滿意度，建構相關標準流程及規範，簡化流程以提升服務品質成

效，創造長期照顧機構的成長與進步，提升人員的知識和技能。

(二)平衡計分卡運用於長期照顧機構彰顯服務品質重要性

消費者選擇機構入住第一考量的因素除了機構環境、合理價格外最主要的就是機構提供的服務品質，一個健全良好的機構必須提供好的服務品質，擁有比其他機構讓住民獲得最佳的品質是經營管理者的服務宗旨。

(三)運用層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)

篩選聚合適性與一致性的指標，作為長期照顧機構經營管理者制定機構績效及指標策略之參考。

貳、文獻探討

一、平衡計分卡 (Balanced Scorecard, BSC) 由來

為使改善我國長期照顧機構品質良莠不齊，民眾不知如何挑選優質的照顧機構，並且達到在地老化的理想，長期照顧機構評鑑是必然的，主要確保住民的生活照顧與機構提供服務品質的提升，讓長期照顧機構在主管機關的評鑑指標監督之下，讓我國的長期照顧機構提升，讓住民獲得更完善的照顧服務。目前我國主管機關針對長期照顧機構做良好的監測管理，除了每年當地主管機關的督導考核外，每三年全國性的長期照顧機構評鑑，主要目

的為監測機構的品質管理，涵蓋六項執行機制為 1.審查：包含書面資料及實地訪查 2.立案核准 3.評鑑機制 4.實地訪查了解 5.督導考核並實際輔導 6.抽查：主要目的在監督及維持品質（黃惠璣等，2010）。隨著社會環境的變遷長期照顧機構市場競爭的加劇，機構尋求生存的利基除了運用一套完善的平衡計分卡來使機構達到永續經營並提升組織效能，也因此使得管理者對於自我管理以及考核工作團隊的績效日漸受到重視，績效的提升是機構永續經營的策略與方針，更是機構經營管理者必須追尋的重要課題。

平衡計分卡起源於 1992 年 David Norton 與學術界哈佛大學 Robert Kaplan 所共同主持「未來的組織績效衡量方法」的研究計畫中發展出來，該計畫成立的動機是鑑於以往企業界以財務會計為主的績效評量方法已跟不上現今同業的競爭環境，甚至會影響企業界再創新核心價值的能力。Kaplan & Norton (1996a、1996b) 提出平衡計分卡必須透過詮釋組織的願景、策略及使命，將轉換成具體目標和量度以行動為導向的評估模式，以平衡的觀點來驅動組織績效的衡量，除了衡量財務構面外，亦加入了作業面包含顧客、內部流程及學習與成長的衡量，以彌補以往對傳統績效評估的不足並且著重企業組織內部績效短期和長期目標之間的平衡（Kaplan & Norton, 1996，朱道凱譯）。

二、長期照顧機構應用平衡計分卡

長期照顧機構產業服務對象針對健康

問題失能程度、照顧內容複雜、照顧時間長期化，及慢性疾病的因素導致健康問題與失能照顧的依賴需求日益增加，伴隨著是長期照顧機構提供服務對象照顧品質的重要，長期照顧機構安置的對象大部份是日常生活需他人協助，機構照顧品質直接影響住民之生活品質，故長期照顧機構品質的維護管理與經營管理方式有密切關係。

現階段臺灣長期照顧機構床位屬於高密度的情形，且由於經營環境的轉變及競爭，導致長期照顧機構經營者如何在這競爭激烈的產業環境中突顯機構的服務品質、做好有效的經營管理，提供住民與家屬滿意的照護環境，是經營管理者面臨嚴峻的考驗及努力的方向。平衡計分卡為全方面管理，是一種績效管理之評估方式，透過財務、顧客、內部流程及學習與成長之四個構面來建構組織的經營管理績效，透過財務的管控與成本的概念，建構一套財務健全的管理機制，在顧客構面機構應提供親切的服務態度與設計顧客申訴管道，讓機構住民或家屬遇到機構服務不滿意時有申訴管道可循，內部流程的構面裡是管理者最應該要掌握的構面，機構必須不斷求新求變並且因應工作人員工作的便利性或機構住民的要求，因必須定期修改相關工作流程與規範，以讓工作人員在提供服務時可以更簡化流程達到更好的服務成效，一個機構要成長最重要必須改變的就是工作人員的成長，人員不斷的獲取新知並且把所學的運用在住民身上，以讓住民獲得良好的品質。

(一) 財務構面

一個成功經營長期照顧機構的管理者，首要目標就是讓機構投資者獲得最大的營收利潤，機構的經營者認為財務構面是衡量一個機構的經營績效及往後發展的重要依據（賴添福，2010）。

(二) 顧客構面

顧客至上，以客為尊，長期照顧機構提供親切服務的態度及完善的服務品質，工作人員的服務態度與技能，往往是住民及家屬在照顧方面最在意的一部分。

(三) 內部流程構面

長期照顧機構要突顯與其他機構的不同達到競爭的優勢，且依據評鑑指標的行政組織與經營管理的內涵要求，管理者應定期與主管開會討論修改機構的工作手冊及機構相關制度和簡化工作流程，以滿足住民需求為前提，讓工作人員能有更多時間為住民提供個別化的服務。

(四) 學習與成長構面

長期照顧機構的成長進步不單單只有相關的設備設施改變，連同工作人員的學習成長亦同，工作人員的知識及能力素質的提升得以讓機構住民獲得高品質的照顧服務。

一位成功長期照顧機構經營管理者要讓機構永續經營，讓投資者獲利，讓工作人員認同機構的目標與願景，管理者必須要建構一套完整的平衡計分卡運作模式，

制定具體明確的策略，機構的每個部門的主管應以管理者制定的策略為方向來訂定自己部門的目標，並將其四個構面依機構的宗旨與價值作適當的調整，讓機構所屬部門凝聚共識，將策略化為行動使機構永續經營創造利潤。

參、研究方法

本研究運用層級分析法（Analytical Hierarchy Process; AHP）來決定需求構面中各項要素之相對權重及重要性排列。研究對象以高雄市、屏東縣及臺東縣長期照顧機構社會工作者為主，說明如下。

一、研究架構

本研究設計的概念架構，係根據研究動機與研究目的、及相關文獻分析討論，整理出研究架構，以圖 1 示之。

二、層級分析法(AHP)內涵

(一) 層級分析法概念

層級分析法由 Saaty 在 1971 年發展出來的一套多準則決策方法，能支援個人或群體的決策（引自王俊賢、沈宗奇、廖國芝，2009），主要應用在不確定情況下及具有數個評估準則的決策問題上。透過匯集專家學者和參與者的意見，將複雜的問題建立層次分明的層級系統，再根據專家的評估結果以問卷方式，計算各層次組成元素對上一層次某一元素的貢獻程度或優先程度。對決策者而言，階層結構有助於對

事物的了解，但在面臨「選擇適當方案」時，必須根據某些基準進行各替代方案的評估，以決定各替代方案的優勢順位，然後找出適當的方案。

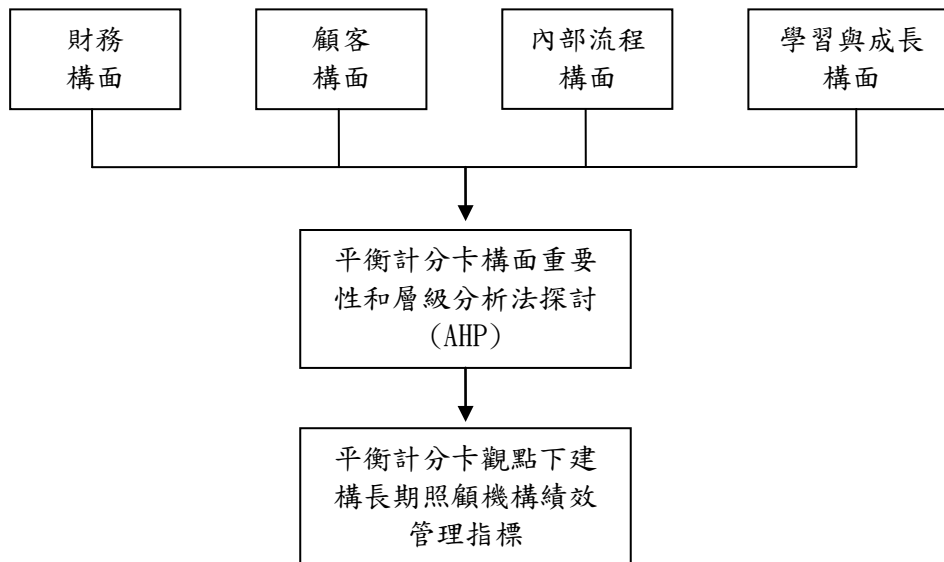


圖 1 研究架構圖

(二) 層級分析法步驟

層級結構可以幫助解決複雜多準則與多層級結構問題，其執行步驟說明如下(黃昱凱、黃愛華，2008；蔡培村等，2012)。

- 1.問題描述，影響要素分析
- 2.評估體系層級架構的建立
- 3.AHP 的評估尺度(問卷設計與調查)
- 4.成對比較矩陣之構成
- 5.建立計算特徵向量與特徵值
- 6.一致性檢定
- 7.整體層級權重的計算

主要功能在於訂多個變項間的相對重要性除了可以求得同級各個變項的權重分配數值之外，亦可以測出所得結果的一致性。層級分析法是將一個主要目標依序為

決策準則、第二層的次準則一直到最下層的替代方案，AHP 不僅能解決複雜的問題，除去個人主觀的權重分配提升客觀性的判斷。

三、研究過程及研究範圍

以平衡計分卡四個構面為目標，配合 102 年內政部針對長期照顧機構評鑑指標及文獻探討的整理而設計預試問卷，發放與回收預試問卷後進行因素分析，接著製作正式問卷後進行問卷發放，回收後進行因素分析，萃取因素命名後製作層級問卷，以層級分析法來決定平衡計分卡觀點下長期照顧機構績效管理衡量指標各要素間重要排列。我國長期照顧資源、相關社會福利政策的可及性及機構提供的照顧服

務品質，人員的聘用會因地理環境因素都會地區與偏遠鄉鎮，產生極大的差異，目前高屏地區長期照顧機構的設立眾多導致同業的競爭，管理者往往為了機構的生存而造成照顧品質參差不齊，又因高雄市與屏東縣的社會福利相關資源有所差異，容易產生服務使用者所運用的支援產生極大的不同。臺東縣的地理位置較屬特殊屬於偏遠地區，醫療照顧及相關社會福利資源取之不易，許多專業人員紛紛往西部地方工作造成臺東地區照顧人力及管理人才欠缺，導致居住在機構的住民無法獲得良好的照顧品質，故本研究將以高雄市、屏東縣及臺東縣的長期照顧機構為研究範圍，以財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面來探討機構社會工作者對平衡計分卡四個構面的重要性。

四、研究工具

本研究採用問卷調查法，以問卷蒐集資料。問卷內容參考相關文獻及 102 年內政部針對長期照顧機構評鑑標準項目，再將評鑑標準之考核項目依其性質分置於平衡計分卡各構面，設計 26 項量度作為長期照顧機構平衡計分卡之初擬架構如圖 2 所示。

肆、研究結果

研究者以 Excel 為分析工具，針對有效問卷 23 份採用國內學者駱正清（2004）提出的 AHP 交互式算法來修正問卷中一致性不符的題項，使其本問卷在尊重原受

訪者的判斷原意，並得出較合理的要素權重，在調整過程中，CI 值 > 0 表示表前後判斷不一致，CR 值 ≤ 1 表示該成對比較矩陣一致性符合可接受範圍內。

在財務構面下，除基金會的捐助與政府公部門的補助外，高雄市、屏東縣及臺東縣的社會工作者皆以機構儀器設備能夠定期維護保養為重要，高雄市認為第二重要為機構編列預算控制與執行過程，其次為每月底結帳並有完善的財務報表、機構人事費用合理、機構編列預算控制與執行過程、機構提供收費標準、機構落實為耗材成本控制。屏東縣以每月底結帳並有完善的財務報表第二重要，其次為機構編列預算控制與執行過程、機構落實為耗材成本控制、機構提供收費標準、機構人事費用合理。臺東縣以每月底結帳並有完善的財務報表第二重要，其次為機構編列預算控制與執行過程、機構落實為耗材成本控制、機構人事費用合理、機構提供收費標準。

在顧客構面下，高雄市的社會工作者以機構同仁對住民及家屬的服務態度為重要，機構針對住民需求提供適當的團體活動第二重要，其次為住民及家屬對機構品質的滿意度、機構工作人員服務態度親切和善且主動關懷、住民及家屬對機構整體的滿意度、機構訂有住民申訴流程、機構社工工作人員提供個別化服務計畫、機構人員對住民要有保密原則。屏東縣以住民及家屬對機構品質的滿意度最重要，第二重要為機構同仁對住民及家屬的服務態度，其次為機構訂有住民申訴流程、機構

針對住民需求提供適當的團體活動、機構社工工作人員提供個別化服務計畫、機構工作人員服務態度親切和善且主動關懷、機構人員對住民要有保密原則、住民及家屬對機構整體的滿意度。臺東縣以機構同仁對住民及家屬的服務態度為重要，住民及家屬對機構整體的滿意度第二重要，其

次為機構訂有住民申訴流程、機構人員對住民要有保密原則、機構針對住民需求提供適當的團體活動、機構工作人員服務態度親切和善且主動關懷、機構社工工作人員提供個別化服務計畫、住民及家屬對機構品質的滿意度。

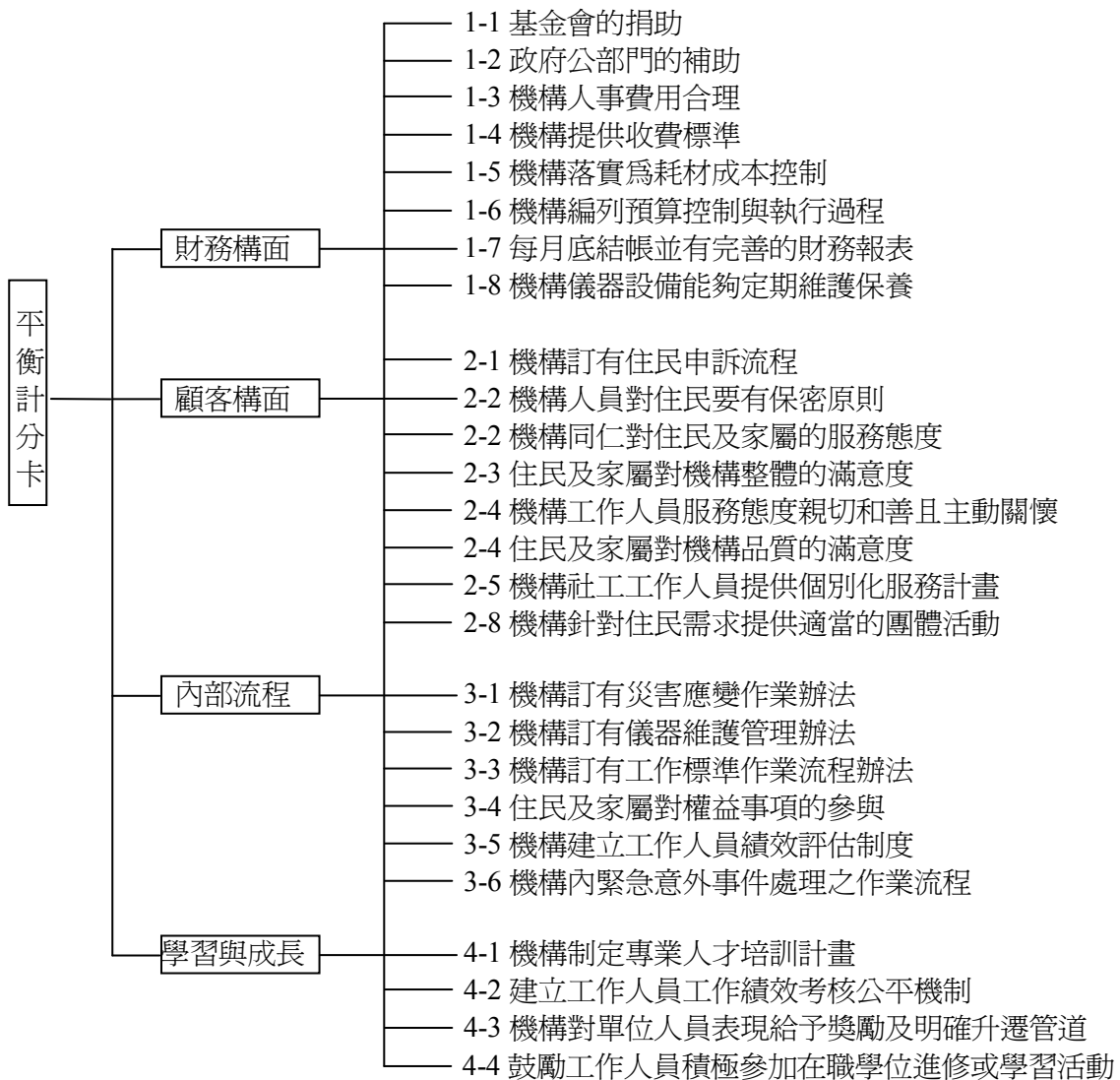


圖 2 長期照顧機構平衡計分卡之初擬架構圖

在內部流程構面下，高雄市的社會工作者以機構訂有災害應變作業辦法最重要，機構內緊急意外事件處理之作業流程第二重要，其次為機構建立工作人員績效評估制度、住民及家屬對權益事項的參與、機構訂有工作標準作業流程辦法、機構訂有儀器維護管理辦法。屏東縣以機構訂有災害應變作業辦法最重要，機構內緊急意外事件處理之作業流程第二重要，其次為機構訂有工作標準作業流程辦法、住民及家屬對權益事項的參與、機構建立工作人員績效評估制度、機構訂有儀器維護管理辦法。臺東縣以機構訂有災害應變作業辦法最重要，住民及家屬對權益事項的參與第二重要，其次為住民及家屬對權益事項的參與、機構訂有工作標準作業流程辦法、機構建立工作人員績效評估制度、機構訂有儀器維護管理辦法。

在學習與成長構面下，高雄市的社會工作者以機構制定專業人才培訓計畫最重要，鼓勵工作人員積極參加在職學位進修或學習活動第二重要，其次為建立工作人員工作績效考核公平機制、機構對單位人員表現給予獎勵及明確升遷管道。屏東縣以機構制定專業人才培訓計畫最重要，建立工作人員工作績效考核公平機制第二重要，其次為鼓勵工作人員積極參加在職學位進修或學習活動機構對單位人員表現給予獎勵及明確升遷管道。臺東縣以建立工作人員工作績效考核公平機制最重要，機構制定專業人才培訓計畫第二重要，其次為機構制定專業人才培訓計畫、鼓勵工作人員積極參加在職學位進修或學習活動。

伍、研究建議

本研究經由實證分析瞭解長期照顧機構主管對於平衡計分卡之財務、顧客、內部流程及學習與成長四個構面的權重，經由研究結果對長期照顧機構依平衡計分卡四個構面分別提出建議現分述如下。

一、財務構面

(一) 建構資訊化的財務制度管理

機構要永續經營應注重財務構面，機構的財務健全才能夠提供顧客的服務穩定與照顧品質，為減少用手記帳錯誤率機構應善用電腦資訊的程式將呈現機構每月的報表收入費用、支出費用、機構的損益報表如每月住民照顧費用的收入、政府部門補助收入、零用金的支出、特支費的支出甚至攤提部份等輸入電腦系統，呈現出每月機構的損益平衡，讓機構經營管理者可以藉由電腦系統了解每個月機構的財務報表，以利掌握機構的財務狀況。

(二) 建立機構多元化經營

不論是護理之家或長期照顧機構為了讓機構永續經營，除了機構提供機構內的服務之外，另可增設居家護理業務、居家服務業務、居家喘息服務、社區照顧服務等甚至成立相關產業的協會，機構提供多元化服務，一方面可以深入社區做服務，另一方面亦可增加機構的財務收入。

(三) 制定財產管理辦法

為準確掌握機構各項財產裝備之數量、狀況以期有效運用並預防財產不當耗損，減輕機構不定期採買財產而增加財務的支出，建議機構制定財產管理，財產可分為電腦設備、事務設備、醫療設備、護理設備、家電及其他設備等，並設有專人保管及管理者規定稽查時間，制定財產編號以利掌握使用情況，例如勘用、報廢等以掌握機構財產動向，規定每年年底辦理裝備保養工作，以掌握儀器財產運作情形。

二、顧客構面

(一) 提供住民多元差異化服務

在服務品質方面，機構的品質的好壞最主要的數據來源在於住民的滿意度，機構的服務品質範圍包含社會工作者的工作態度、機構提供的軟、硬體的設施、機構提供的醫療護理照顧、個別化服務等，屬於獨立型活動空間足夠的機構，建議針對身體功能健全的住民在各種節日舉辦慶祝活動，讓住民參與活動的計畫執行使住民獲得成就感，亦可讓住民自行認養機構的果園讓住民可以栽種自己喜歡的蔬果，將收成的蔬果分享給社區居民。

(二) 以住民需求為導向服務，建立以客為尊觀念

研究結果發現因高雄市長期照顧機構屬於高密度的都市，如何在此競爭激烈的環境下求生存，對住民及家屬而言非常重要。長期照顧機構裡所稱的顧客意指住

民，機構裡所服務的對象全以住民為主，所有的照顧品質與服務皆以住民為導向達成住民所需，社會工作者隨時保持親切的工作與服務態度，不論是住民或是家屬皆最重視服務的完整性。

三、內部流程構面

(一) 制定標準化工作流程與職責

社會工作者職責分為個案工作部分、團體活動部分及社區工作部分，在個案工作部分包括個案評估與紀錄、建構住民個別服務計畫與服務以及相關社會福利資源提供；在團體活動部分規劃住民與親屬之間活動如慶生會、節慶等活動，建構住民家屬成長性、支持性團體與實施或懷舊活動，並予以記錄，例如固定辦理住民家屬座談、住民家屬小團體方案實施等在社區工作部分，積極開發社區資源，結合社區資源諸如：社區宗教團體、學校、村里幹事、醫院診所、社區照顧關懷據點、原鄉部落文化健康站，以充分開發整合與運用機構內住民的社區資源。

(二) 加強危機事件應變能力訓練

確保住民及社會工作者在機構中擁有安全的居住環境與工作環境，管理者需建構一套預防災害及緊急意外事件處理流程平時做好演練，讓工作人員遇到狀況時知道如何處理，訓練課程包含火災（夜間火災）、水災、颱風、地震等，並設有指揮官、副指揮官、通報班、避難引導班及救護疏散班等，住民每半年實際演練或無預警演

習。

(三) 建立機構緊急事件標準作業流程

住民屬於機構內重要的一份子，機構有責任及義務維護住民的安全，故建置一套緊急事件作業標準，讓社會工作者遇到突發事件時按照作業標準流程進行，迅速動員社會工作者發揮統合能力，讓機構損失降至最低，緊急事件分為天然災害（颱風、地震、水災），技術災害（火災、爆炸、公共意外、停電、停水），群聚事件疑似機構傳染病群聚事件（流感、肺結核），當機構發生緊急事件時由當班社會工作者通知單位主管，再通知機構管理者或負責人並進行住民疏散，事後進行召開危機小組檢討會針對疏失提出改善檢討方案，降低機構損失。

(四) 績效考核與獎勵制度結合

臺東及屏東地區因屬偏遠地區招聘社會工作者不易，因此為降低離職率增加機構向心力，並且使表現優異的社會工作者獲取更好的福利，將每月的考核與獎勵做結合，制定基準點針對考核成績在基準點以上者核發工作獎勵金，考核成績低於基準點者給予懲罰，如此以利留任優質人員，針對人員考核項目應包含專業考核、技術考核、教育訓練及領導力。

四、學習與成長

(一) 建構系統性人員晉升制度

人才難尋，機構裡的員工素質參差不齊，為提升服務品質留任優質社會工作

者，培養管理人才熟練專業技能，提升處理問題能力讓員工彼此之間有競爭力，機構人員應以實務工作為主且不影響服務品質條件下，因此建議機構建構進階規範制度，讓社會工作者依照進階制度晉升成為優秀管理人才。

(二) 積極辦理符合社會工作者期待之專業訓練

社會工作者方面如長期照顧與社會資源連結運用、團體活動、個別化服務、社會工作者在長期照顧機構的角色、失能者生理、心理及社會層面之照護等；定期辦理個案研習會，針對工作實務情形及個案問題，聘請專家學者定期至機構參與個案討論會藉由專家學者的建議，提供住民個別化照顧提升機構照顧品質。

五、在研究對象方面

本研究針對高雄市、屏東縣、臺東縣長期照顧機構社會工作者，進行平衡計分卡績效指標之研究，本研究是以隨機抽樣方式進行實地施測問卷，雖然研究結果大有斬獲，然在研究對象範圍建議可加以擴大（例如：長期照顧機構投資者、專業人員、半專業人員及非專業人員），期能獲得更豐富的訊息。

（本文作者：余昕庭為高雄市私立日光樂家老人長期照顧中心督導；江亮演為玄奘大學社會福利系兼任教授；吳鄭善明為美和科技大學社會工作系助理教授；賴盟舜為美和科技大學社會工作系學生）

關鍵詞：長期照顧機構、平衡計分卡

📖 參考文獻

- 王俊賢、沈宗奇、廖國芝 (2009)。知識管理績效評估之研究：科技廠商之實證研究。朝陽商管評論，8 (3.4)，119-142。
- 內政部社會司老人福利 (2006)。老人福利與政策。取自 <http://sowf.moi.gov.tw/04/01.htm> · [Ministry of the Interior Department of Social Affairs for, Taiwan, ROC. (2006). Geriatrics Welfare and Policies Retrieved from <http://sowf.moi.gov.tw/04/01.htm>]
- 朱道凱譯 (1999) · Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996)。平衡計分卡－資訊時代的策略工具。臺北：臉譜。
- 黃昱凱、黃愛華 (2008)。應用層級分析法發展高齡化社會公共圖書館經營策略之研究。臺灣圖書館管理季刊，5(3)，38-58。
- 黃惠璣、杜敏世、陳麗華、陳翠芳、許佩蓉、胡月娟...胡中宜 (2010)。長期照顧，於胡月娟總校閱，長期照顧 (二版) · 臺北：新文京開發出版股份有限公司。
- 黃信堯 (2009)。臺中市老人長期照護機構經營管理之研究。(碩士論文)。取自華藝線上圖書館。
- 蔡培村、鄭彩鳳、張秀娟 (2012)。公立博物館經營績效評估指標建構之研究。管理學報，29(3)，187-206。
- 蔡淑鳳、吳濟華、蔡淑娟 (2009)。機構品質可以影響住民士氣嗎？以高雄市安養護機構為例。中山管理評論，17(1)，251-276。
- 賴添福 (2010)。長期照顧的財務管理。長期照顧 (二版)，408-438。
- 劉立凡 (2001)。由護理之家供給者的角度探討臺灣長期照護現況、問題與未來發展。醫院，34(2)，54-64。
- Dundcan, W.J., Ginter, P.M., & Swayne, L.E. (2002). **Strategic management of health care organizations (4th ed.)**. USA: Blackwell.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996a). **Using the balanced scorecard as a strategic Management system**. In Harvard Business School (Ed.), Harvard Business Review on measuring corporate performance. Boston, MA: Harvard Business School Press, 183-211.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996b). **Putting the balanced scorecard measures to work Harvard Business Review Jan**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 134-142.
- Smith, H., Kim, I. W. (2005). Balanced scorecard at Summa healthy system. **The Journal of Corporate Accounting & Finance**, 16(5), 65-72.

Zelman, W.N., Pink, G.H., & Matthias, C.B. (2003). Usa of the balanced scorecard in health care. **Journal of Health Care Finance**, 29(4), 1.