

# 臺灣地區老人安療養機構經營管理關鍵成功因素分析

陳立基

## 壹、緒論

雖然目前臺灣安老機構進住率並不理想，但在大環境的支持下，未來充滿前景，在新型老人服務機構不斷加入營運，使競爭更加白熱化，許多經營者為求最大利潤而走向商業色彩濃厚的經營型態，失去了經營安養機構應有的「應許」(Commitment)，等而次之的以「削價競爭」搶占市場，更有些機構未做好充份準備，或認知不清等情況，就投入此一事業，還申請了政府的補助，興建好後門可羅雀，顯示出此一事業進場門檻不高，退出卻不易的窘境。

雖然安療養事業很多人認為蘊含商機無限，但投入後的經營管理並不如外界想像中容易，對業者而言，它係一相當複雜且高難度的新興事業。雖然如此，還是有許多經營成功的案例。於是，本研究想探究安養事業要如何經營才能獲致成功？經營成功是否有其關鍵成功因素？關鍵成功因素如何獲得？關鍵成功因素與本身經營的條件及能力是否有關？

回顧老人福利服務機構經營管理之研

究，大部分偏重在社會需求、規劃技術及服務提升等，至於老人機構經營應具備那些「關鍵要素」，才能建構並維持競爭優勢，進而經營成功，並未有大量的文獻討論。

### 一、研究目的

安養機構的營運是一個整合性的事業，它需要有土地、建物、人力、資金及專業管理能力的投入，與相關法令制度的配合，更需要一套正確經營的方法與方向。

有鑑於此，本研究欲努力的方向及研究目的為：

(一)尋找機構建構其持久競爭優勢的共同性脈絡。

(二)由整理相關文獻及專家訪談方式，找出老人安養機構關鍵成功因素。

(三)整合研究結果，提供有志業者，作為未來或訂定策略之參考。

### 二、研究方法

本研究採質性研究，是從研究對象本身來了解其想法或行為，是一個蒐集、組織和分析資料的方法、目的在於獲取研究

個案綜合化、系統化和深度化的資訊。透過深度訪談等方式進入研究對象的世界，系統化地記錄所看到的與所蒐集到的資料，然後加以歸納分析。

### 三、研究範圍與限制

#### (一)範圍：

本研究以立意取樣臺灣北部 5 家政府評鑑績優機構為主要研究對象。

#### (二)限制：

1. 本研究限於財力、物力、人力與時間，研究對象僅限於臺灣北部 5 家機構。
2. 研究對象為 5 位機構主要負責人，樣本數較少，所以不具普遍性的準則。

## 貳、相關文獻探討

### 一、安老機構相關文獻探討

雖然 69.7%的老人期望與家人同住（內政部，2000），而面臨家庭的功能轉型與人口結構的改變，將會有愈來愈多的老人必須依賴老人福利機構的照顧。依據老人福利法第 9 條，老人福利機構可分為五大類，分別為不同需求長者服務：

(一)長期照護機構：以照顧罹患長期慢性疾病，且需要醫護服務之老人為目的。

(二)看護機構：以照顧生活自理能力缺損，且無技術性護理服務需求之老人為目的。

(三)收容機構：以安養自費老人、或留養無扶養義務、或扶養義務之親屬無扶養能力之老人為目的。

(四)日間機構：以舉辦老人休閒、康樂、文藝、技藝、進修及聯誼活動為目的。

(五)服務機構：以提供老人日間照顧、臨時照顧、就業資訊、志願服務、在宅服務、餐飲服務、短期保護及安置、退休準備服務、法律諮詢服務等綜合性服務為目的。

由以上提供服務項目，我們可以知道老人的照顧是一個高度複雜又牽涉到各種學科及部門的工作，目前各安養護機構面臨的問題：

(一)照顧專業化不足：照顧服務員培養不易，訓練合格了，出去自行開業。除了人員流失，更增加了競爭對手。為求補充人力及降低人事成本僱用外勞，除溝通障礙，照顧品質也極不穩定。

(二)護理、社工專業人力處於嚴重不足，業者教育程度也良莠不齊，品質提升困難。

(三)同業競爭激烈，業者間標竿學習的機會減少，創新服務品質難以提升。

(四)政府預算緊縮，補助款減少，而經濟不景氣及企業紛紛投入，產生了更多的比較和競爭的現象，機構面臨經營危機。

因此，民間機構必須面對市場競爭、爭取資源、提高服務品質、增進組織效能及強調組織績效。為解決這些新的挑戰，許多企業管理的方法就被引用。

通常企業以獲取最高利益為目的，而老人福利機構以服務長者為主要工作，兩者目標不同，但都需要滿足社會各界對服務品質的要求，有效的達成組織生存與發展目標。

### 二、關鍵成功因素相關文獻探討

### (一)關鍵成功因素的定义與來源

關鍵成功因素〈Key success factors〉的觀念最初由組織經濟學者 Commons (1934) 提出，當時他提出了「限制因素」(Limited Factor) 的觀念，並將之應用於經濟體系中管理及談判的運作。後來 Barnard (1948) 將其應用於管理決策理論上，認為決策所需的分析工作，事實上就是在找尋「策略因素」(Strategic Factor)。後來 Daniel (1961) 以管理資訊系統(MIS) 的觀點闡釋關鍵成功因素。而關鍵成功因素最早應用在非管理資訊系統是源於 Drucker (1964) 將其應用在組織設計上；而 Steiner (1969) 則是將策略因素的觀點應用在策略分析上。

關鍵成功因素此一術語，是由 Chunk Hofer and Dan Schendel (1977) 所提出，在早期研究關鍵成功因素的領域中，對使用名稱也意見分歧，諸如最早的限制因素、策略因素、策略變數(Strategic Variable) 或關鍵變數(Key Variable) 等。但在 1978 年後，越來越多的專家學者投入這個領域，對使用名稱和看法日趨一致。

### (二)關鍵成功因素的功能

至於關鍵成功因素的功能，根據 Boynton & Zmud (1984) 的研究，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，而得以使資訊管理系統與資源需求規劃符合管理上的需求。

1. 孟德芸 (民 87) 的研究，歸納關鍵成功因素有五個功能：

- (1)組織分配資源的指導原則。
  - (2)簡化高階管理者的工作。
  - (3)作為企業經營績效的偵測系統。
  - (4)作為規劃管理資訊系統時的溝通工具。
  - (5)作為分析競爭者強弱的工具。
2. Pollalis & 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。

### (三)關鍵成功因素的確認

關鍵成功因素的確認，有許多學者專家提出，在此僅整理出較具代表性的方法敘述之。

1. Rockart (1979) 提及確認關鍵成功因素(KSF)與組織目標配合的 3 個步驟，即：

- (1)一般成功因素：即先詢問組織的 CEO 關於企業成功的考量因素，結果可得到一系列的成功因素。

- (2)重新萃取成功因素使其與目標連結：盡可能將成功因素縮減成 7 個至 10 個最關鍵的因素。

- (3)確認績效衡量的指標：亦即尋找出衡量關鍵成功因素的績效指標，加以驗證此企業是否已獲得成功。

2. 吳思華 (民 77) 在「產業政策與企業策略」一書中指出，找出產業關鍵成功因素，最簡單的方法就是分析產業完成最終產品服務過程中各階段的附加價值，如原料、技術、製造、通路、品牌等。

企業活動各階段的附加價值比例是找

出關鍵成功因素的最佳指標。在企業各階段的價值鏈中，附加價值高且具有相對優勢的活動，對企業來說可以作為關鍵成功因素的來源。若附加價值高，但對各企業在取得上沒有障礙，則取得這些資源並不具有優勢，亦不足以構成關鍵成功因素的來源。

3.司徒達賢（民 84）在其所著「策略管理」一書中曾提及策略矩陣的應用，其將產業價值鏈與產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭武器等六大構面形成策略矩陣，透過策略矩陣的分析，可以找出產業的策略要素。事實上，這些策略要素即代表著產業中所有可能的「成功因素」（Success Factors），然後可再根據產業環境的特色與企業本身條件，找出關鍵成功因素。

#### (四)老人安療養機構關鍵成功因素的實證研究

由於老人安療養機構經營的研究大多是論及機構服務品質提升、住戶需求、人員

培訓、專業服務、安全、組織績效管理為多，對關鍵成功因素的研究欠缺。

## 參、研究方法

本研究採質的研究中的深度訪談法（in-depth interview），研究者以半結構的晤談指引與研究對象進行深度訪談，並以錄音機蒐集資料。

### 一、研究對象

本研究採立意取樣，選擇的對象是內政部 90 年、93 年連續兩次全國性老人福利機構評鑑，北部 5 家私立機構負責人。

研究者於 94 年 2 月 10 日起以電話聯絡北部 5 家績優單位負責人，說明研究的動機、目的與方法，均獲表示願意協助。

受訪 5 家老人福利機構負責人（見表 3-1）。

表 1 受訪機構基本資料一覽表

機構代號	受訪者職稱	機構背景說明
A	主任	民國 86 年成立財團法人機構，設有自費安養、養護、長期照護、身心障礙、失智等，共計 136 床。
B	主任	財團法人天主教機構，可容納公、自費安養、養護、身心障礙等，收容量 144 床。
C	院長	財團法人，以收容年邁、中風、失智的老人為主，設立許可收容為 100 床。
D	董事長	財團法人機構，原為社區化小型機構，以收托低收入戶為主，現擴大營運，共可收容 150 床。
E	院長	私立護理之家，照護失能、肢體殘障、行動不便之個案、日間托護、喘息服務等，共有 50 床。

## 二、訪談情形

本研究採用深度訪談法，訪談前先閱讀「致機構負責人函」，了解研究之動機、目的、進行方式、資料處理之原則。訪談時再次說明研究之動機與目的。

研究者在訪談前先徵得受訪者的同意全程錄音，過程中以同理、重述、摘要、澄清、發問、聯結等技巧執行半結構式的訪談。

研究者採價值中立的立場，尊重受訪者，因此，受訪者均敞開其內在經驗，作深入的表達與分享。

## 肆、研究結果

經深度訪談法蒐集 5 家機構的負責人，對於該機構關鍵成功因素的看法。5 份資料均為有效之資料，研究者對資料加以分析，形成核心類別與架構。茲將 5 家機構負責人對該機構關鍵成功因素的看法，以及成功的關鍵因素加以討論。

根據受訪者訪談時所揭露的內容，研究者將分別就經營管理、工作團隊、資源、專業服務、機構負責人、地點等向度加以討論。每一個向度之下均分為若干類別，並列舉受訪者講述之內容為例證。

### 一、經營理念

茲將經營理念各類詳細內容說明如下：

#### (一) 不計成本

5 位受訪者中，有 2 位機構負責人表示經營不計成本，譬如：A 機構主任：『我們不管是董事長跟我都不會把得失看很

重，不會把利益放在前面，譬如說：「有一位長了好幾個褥瘡送到我們這裡，單單算成本是不夠的，或一些很特殊的疾病，像是漸凍人，因為漸凍人到末期時，神智很清楚，但四肢沒辦法動，這樣的人除需要很多的關懷，需要很多的人力，溝通方面一定要一個專人，這樣的人就如一本書「潛艇中」所描述用眼睛來示意，我們作一個板子，從ㄅㄆㄇㄈ一直讓他填下去，一句話、一個完整的句子可能要半個小時，這樣的成本就很高，而且他是公費用的（每月由政府補助 18,000 元）。另一個，是剛剛說的褥瘡的例子，我們就結合了好幾位醫師的力量，用最好的皮膚科的藥來使用，都不會考慮成本，只是希望他快點好。」』

B 機構主任：『在營運上不計成本，我們老人家 110 人，護士有 11 位，看護 42 位，合計員工 53 位』。服務人員與受照顧長者比例 1：2，人事成本非常高。

經營好一個機構、一個事業，一定要作好成本管控，以上二例的『不計成本』，應該是「當用則用，當省則省」，服務要超水準，財務必要嚴格控管。

#### (二) 基督化身

5 家受訪機構中，B 機構是天主教修女經營管理的，訪談中可以感受到充滿宗教情懷。

修女：『宗教給我們力量，我們尊重長輩、員工的信仰、員工及長輩流動率很低，他們把這當做家，家屬也把這裡當作大家庭，長輩把回去（家）當做作客。

給員工理念：「如果你們為我最小弟兄而做的就是為我而做」——每個人都是基

督的化身。

讓長輩走的很安祥

修女說：希望每個人「生如夏花，死如秋夜」，長輩臨終時，通知家屬、徵求家屬意見……，這就是他們的家，我們會與臨終長輩對話，放好聽的音樂，也讓其他長輩們參與，沒什麼好害怕的，我們停在小聖堂，打扮的漂漂亮亮的，死是必經之路，彼此不必計較，要去關懷別人。』

臨終關懷一般機構做不到，一般機構標準作業程序是：患病儘快送醫。在機構病逝者，儘速通知親友領回或移靈殯儀館，其中很大原因是：其他老人害怕。

### (三)開創價值

C 機構院長：『你要去開發這個 team 的共同理想是什麼嘛，共同的價值是什麼？要強化 value 嘛，那你才會有所謂的願景嘛，對不對？』，——透過專業的運作之後，我突然發現，我要讓這群 team worker 要有 value，然後我看到 vision，到頭來我突然發現我有這麼重的 vision，我跟人家不太一樣，……

我自己的價值是什麼？我一個 leadership 的 value 是什麼？我整個組織的 value 是什麼？然後以致於我希望我的工作人員也能夠有什麼樣的 value，大中小不一樣而已，寬廣度不一樣而已，可是他是有共同的 value，我為人們這麼付出是有價值的。

除了給員工經濟的穩定，你又可以開創他的 value，然後打開他的 vision，他可以跟你組織共同的付出，包括看護工，你絕對不要忽略他。』

### (四)投資觀念

D 機構董事長：『我的同行朋友說：『我可能就做到明年，做到明年我就不做了，因為政府的要求越來越多，以前是量的增加，那現在是要質的提升』，他們捨不得花錢，當初很好賺，他們投資以後，賺到錢，把錢花掉了，不想再投資在這個領域裡面，大家都說這個市場已經飽和了。

我是追求成功的，所以我一定要改變，其實我是看到臺灣未來十年這個市場的成熟期，以前那是沒有成熟嘛，那你要立一個不敗之地，那你就是要經營不一樣的角色，以前開一家店，差不多一年半到二年才能平衡，那我的話是現在一年就平衡了，就是投資嘛！』

### (五)滿足長者需求

如何滿足住民需求？E 機構院長：『我想在專業醫護照顧上已不是什麼大問題，可是呢？在他們心靈上這個領域，一直想突破，讓他們在這裡有笑容，在這裡真正覺得安全、快樂。』

績優機構照護長者，已從身體健康維護提升到身、心、靈的全面關照，長者機構生活才能健康、快樂、有尊嚴

## 二、工作團隊

### (一)員工

1. E 機構院長：『我想要一個成功，很重要的就是你的團隊，如果沒有這個團隊，我想自己多麼能幹也是不可能的事情。員工很重要，我們要他去關懷別人，我們要去關懷他們。』

2. D 機構董事長：『人最重要，員工是無形的資產，他們是一個穩定的力量，所以我重視人才。』

3.我們在同行裡面最早用勞基法，最起碼在人力很缺的時候，我們都可以穩定。所以說，很多機構第二家、第三家做不起來，為什麼？因為你要人嘛！他沒辦法有向心力，而我們能成功的走過來，我們希望是說：希望給你一個好制度，也給你一個空間』。

問：「你的另一半，你的夫人（護理師）有沒有給你很大的幫助」？

『那當然啦，其實我一直認為我其實只是訂目標，她是最辛苦的，以目前有幾個會幫忙來做？他妹妹是社工，所以說我們很好，在早期沒有用社工的時候，我們就有社工進來，有資源的應用，也可以扮演更好的角色，我負責規劃部分，我太太是在後面把這個鞏固起來』。

#### (二)待遇、福利

C 機構院長說：『我要一群好的工作人員嘛，我才有辦法把專業做起來……，薪資待遇要好一點，人才就留得住嘛，而且我還可以出國，員工服務一年出國玩 7 天的福利，先給薪資誘因嘛，再來文化嘛、專業的給予嘛、專業的訓練嘛，再來就是所謂的一個以 family team 的一個情境』。

#### (三)護士最重要

C 機構院長說：『你絕對不要忽略她們，我常跟行政人員講：「沒有你跟我，院民不會死」。這次在勞退新制規劃的時候，經理人跟我講：「你可以針對重要幹部做最好的規劃，我說錯了！我反而是要死忠我這個最基層，因為我的最基層跟我打拼最辛苦、而且最久，我行政人員只是一個配角』。

目前臺灣老人安療養機構員工最缺乏

的依次是護佐、社工、護士。醫師一般以支援 Parttime，費用由健保給付即可。

#### (四)姑婆化

C 機構院長說：『當初我堅持 40 歲以下的不用，所以我的小姐大概是 28、25，年齡大一點的比較會用刻板的印象敷衍你』。

#### (五)員工訓練

E 機構院長說：『一些新的專業知識、照顧上一些基本的東西，他們學習的愈多，其實他們會發揮的更廣，簡單來說，我們請職能老師進來，過去一直覺得不會讓住民照顧住民，結果最近有一些互動感不錯的住民會主動去關懷新進住者，告訴人家這裡有多好，彼此間會互動，所以現在我們這裡有了大姑媽、二姑媽、三姑媽、四姑媽、五姑媽……他們互動的非常好，工作人員新的學習成長，以前有一些小事工作人員就報告上來，我們就要去處理，現在私底下就化解了，家屬之間的互動、個案的抱怨，他們會主動的去談，減少了一些不必要的事。還有他們現在會主動的去帶活動……，他們穩定下來，整個就穩定下來了』。

重視人力資源管理可以增強人員的穩定性，工作人員培訓及教育可以提升服務品質及對長者〈顧客〉消費心理的掌握。

### 三、資源

吳思華（1996）在其著作「策略九說」提到，具有策略價值的核心資源內涵其實相當多元，歸納各學者的看法，拼資源為資產與能力兩部分，前者可區分成有形資產與無形資產兩種，後者可分成組織能力

與個人能力兩部分：

(一)臺灣目前中大型的私立安老機構設立之初，大多都是提供自有土地，成立財團法人，政府給予建物興建補助，從幾十萬到數億元不等。如 A 機構主任：『我們提供自有土地，政府補助六、七千萬興建，修繕補助要配合款，要看實用性』。

B 機構主任：『這裡原是修女住的地方，原地改建，政府拜託擴床，補助一億餘元，現在 110 床都已滿床』。

C 機構院長：『因為我土地大，所以我可以把他規劃的很好，還好是因為私人資源還夠』。

C 機構院長：『從資源的角度來看，其實我的資源不外乎我的專業而已，那剛好是因為我公公給我的土地、現金借款的』。

(二)在人力方面：

A 機構主任：『舉個例子，我們可以集合好幾位醫師力量、不考慮成本，外科、內科、皮膚科等醫師朋友、合作醫院等都是自家人一起來幫忙』。

(三)與政府成為伙伴關係

A 機構主任：『在能力所及，盡量幫助政府，我們（配合政策）有日間照顧服務、喘息服務、送餐服務，開設「照顧服務員訓練班」，政府給了一些資源』。

#### 四、專業服務

早期的機構安養多源於善心人士或宗教的慈悲、博愛，現在的機構不僅環境要好，服務品質、醫護照顧更要不斷的提升。

C 機構院長：『我告訴員工，要我們專業幹什麼？要我們專業就是要挑戰無限的不可能，那才能夠成長，能夠滿足的，對

專業才交代的過去，你會看到很多機構會挑 case，我恨死他們了，除了對自己沒信心，還有他們團體上下整合，左右協調都不好，如果上下垂直整合的很好，你怕什麼？』

A 機構主任：『我們提供不同科別的門診、物理治療所、專業化照護、合約營養師不定期來指導，為員工上課。我們各種都可以照顧，從輕度養護到植物人、失智、長照三管』。

C 機構院長：『我比別人有更多醫療照顧觀念、科學基礎，老人的這個部分跟急性醫療是不一樣，還有更多元化的東西，後來加上 84 年衛政這個部分老人的專業照顧的學理理論，學者如雨後春筍一個一個跑出來，所以我們又更能夠在資訊上去學到一些專業的需求』。

E 機構院長：『專業不是問題，反而是心靈上，如何讓他們在此有笑容、安全、快樂』。

D 機構董事長：『最近有一對老夫婦，經人建議來我們這邊，我們有專業護理人員，我們有醫生，整個專業配套都做的很好，他原先在家花費跟我們這裡是一樣的，他房子現在還可以租人家』。

#### 五、機構負責人

D 機構董事長：『其實我感覺在安養院這個區塊這麼久的時間，我累積下來的感覺就是說：人的因素是重要的，就是說經營者最重要，你對時代整個的變遷，那個脈絡，那個腳步要能跟上時代的潮流』。

D 機構董事長：『我有很多失敗經驗，新店、陽明山我也投資了，太偏僻，沒有



人要來，所以目前我要成立顧問公司，幫人家來規劃』。

E 機構院長：『要親身投入，認真、負責、去關懷、去互動、家屬放心、信任。誠以待人，但工作執著，對工作、專業的要求全心投入去做，不受要脅，要堅持，我一路走來貴人很多』。

E 機構院長：『我的想法樂觀，人、事、物，好的保留下來，不好的反省、丟棄、讓自己沒有壓力，我是一個快樂、有福氣的人。當不如意時，一個貴人、報章、雜誌的觀念，就可以把自己的問題解決掉』。

由以上機構負責人的談話，我們可以歸納出他們重視團隊精神、服務人員的態度、掌握消費者需求及市場變動因應能力、他們經營管理行為趨向積極進取，具有策略，且能提供適切及差異化的服務，滿足各別化需求，也就是盡量去機構化，朝似家化〈home like〉努力。

## 六、地點

D 機構董事長：『以前外雙溪有一別墅，空氣好，但沒有人來住，我跟你講，社區化是很重要的，社區化是最符合人性，像我們有一位會計師的媽媽，她的先生每天煮個熱湯、熱稀飯給她吃，每天來喔，是不是最好？親情的維繫是很重要的，淡水的潤福做的這麼好，到新店卻做不起來，不是說一個經驗就可以整個上來，離市區太遠了！』

此點與目前政府所推動的福利社區化一致，也就是盡量讓長者生於斯、長於斯、老於斯。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

安老事業機構如何在如此高難度又複雜、競爭又激烈的行業中脫穎而出，是現今所有機構所追求的目標。

(一)本研究經過之獻探討蒐集資料，歸納整理出下列之結論

1.根據 Aaker (1984) 的看法，認為關鍵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)。

2.關鍵成功因素並非固定不變的，會隨著時間的不同而改變，如果沒有瞭解關鍵成功因素改變的方向，而貿然投入該產業，將會帶來很大災難。

3.關鍵成功因素會因產業的不同，以及產品、市場的不同而各異。

4.關鍵成功因素亦隨產業生命週期 (Life Cycle) 之改變而變化。

5.管理者必須深入研究、評估與分析，並大膽致力於少數幾個關鍵成功因素，作為策略形成的基礎。

(二)安老機構關鍵成功因素

有關安老機構關鍵成功因素，經深度訪談 5 機構負責人後，獲知以下諸項結果：

因素一：『經營理念』，內容包括不計成本、宗教情懷、開創價值、投資觀念、滿足長者需求。

因素二：『工作團隊』，其內容包括培養人才、員工訓練、福利、待遇。

因素三：『資源』，其內容包括：土地、人力、資金、與政府的伙伴關係，為政府解決問題，獲得各種補助。

因素四：『專業服務』，內容包括醫療、照護、復健、心理、膳食等。

因素五：『機構負責人』，機構負責人的人格特質、成功經驗、失敗經驗、執著、獻身工作等。

因素六：『地點的選擇』，社區化、可近性很重要，老人家愛清淨也愛熱鬧，不願遠離原來的社會關係。

### (三) 研究發現

1. 目前安老機構業者或有意進入此產業之業者，可先參考本研究所得之 6 項關

鍵成功因素。

2. 本研究歸納出六項關鍵成功因素：

「地點的選擇」要靠經驗與慧眼。「工作團隊」與「專業服務」要努力經營與尊重專業，「資源的取得」是要多元、累積的。「經營理念」與「機構負責人」是要培養的，也可能是一將難求的。

### 二、建議

(一) 後續研究者可根據本研究之方向，更進一步作成策略規劃，使研究更趨完整。

(二) 後續之研究，可歸納現有機構所採之策略，進一步驗證是否與本研究所列關鍵成功因素之間的經營績效優劣相關性一致。

(本文作者為翠柏新村老人安養中心主任暨政大 EMBA 研究生)

### 參考文獻

- 吳光新（2003）臺灣地區民間福利機構的組織變遷——以南投仁愛之家為例。
- 吳思華（1988）產業政策與企業策略，臺北：中華經濟企業研究所。
- 吳思華（1996）策略九說，臺北：麥田出版社。
- 莊尚平（2000）資源基楚理論下持久競爭優勢之整合性架構初探，國立臺灣科技大學工業研究所碩士論文。
- 楊日融（2003）咖啡店經營關鍵成功因素之研究，國立中正大學企管研究所碩士論文。
- 潘淑滿著（2003）質性研究：理論與應用，心理出版社，臺北市。
- 謝臥龍主編（2004）質性研究，心理出版社，臺北市。
- Aaker David A. (1984) Strategic Market Management, N. Y.: John Wiley & Sons.