

# 臺北市老人安養護機構 經營管理與策略之研究

林榮春 · 黃百麟

## 叢、前 言

人口老化是全世界人口發展之趨勢，在亞洲地區除了日本老年人口比例接近20%外，其他亞洲主要國家皆漸漸跟隨歐美已發展國家的人口老化腳步邁進，根據歐美日等先進國家的經驗，隨著老年人口的增加，慢性疾病及身心功能障礙的人口也隨之急劇上升，繼而對醫療服務與長期照護均產生大量需求；另外，隨著社會環境、觀念的變化，未來家庭型態將產生改變，子女扮演照顧撫養老人的角色將漸形式微。而老年人口比例的增加，老人福利服務的相關政策措施，也逐漸受到政府及民間非營利組織的重視，老人福利服務逐

漸成為非營利組織發展的重要方向。

以人口結構的改變而言，臺灣地區65歲以上老年人口占總人口的比例，在民國81年底為6.81%，82年為7%，人口數147萬人，已達聯合國世界衛生組織所訂的高齡化社會標準（行政院主計處，1994）；由表1可知，至民國91年，65歲以上老年人口已超過200萬，占總人口比例9%。至民國92年，老年人口增加到208萬人，占總人口的9.24%。人口老化是全世界共同的趨勢，歐美先進國家從19世紀開始，即陸續邁入老化國家之列；而多數開發中國家，目前也快速跟進老化之中。

表1 65歲以上老年人口統計表

年別	總人口數	65歲以上總人口數	老人人口成長數	成長比(%)	老年人口占總人口(%)	老化指數(%)
90年底	22,405,568	1,973,357	52,049	2.71	8.81	42.33
91年底	22,520,776	2,031,300	57,943	2.94	9.02	44.17
92年底	22,604,550	2,087,734	56,434	2.78	9.24	46.58

資料來源：內政部戶政司（2004）

根據內政部於民國 94 年官方網站統計資料顯示，現階段臺灣老人安養護及長期照護機構主要仍集中於臺北地區，但由老年人口比例以及需求調查可看出，臺灣各地方皆有此類型機構存在之必要。臺灣老人長期照護以及安養護機構總數已達 870 所，其中公立 15 所；公設民營 9 所；財團法人 97 所；一般私立 749 所，共可收容四萬多名有此需求的長者，其中並以安養及養護機構服務人數比例較高。

隨著社會多元化，民眾對社會福利服務之需求也逐漸增加，造就了非營利組織的迅速成長，當然非營利組織在管理上也面臨前所未有的挑戰。現階段在組織制度面臨的最大挑戰便是如何提升非營利組織的管理能力，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，皆為非營利組織所重視的課題。非營利組織同樣需要有效之管理控制，甚至其需要程度還超過營利組織。唯許多非營利組織的同仁傳統上缺乏這種觀念，而發展自營利組織之控制方法及技術，也往往無法直接應用於許多非營利組織（許士軍，1990）。由於非營利組織的角色、功能與企業組織不同，有其組織特色，因此，非營利組織確實需要一套適用於本身組織運作特色的管理模式，以有效率及效果的達成組織使命。

臺灣地區進入高齡化社會，老人安養護機構需求增加，如何提升老人安養護品質，加強服務措施至為重要。國內有關老人安養護機構的研究主要可分為兩種型態，一是專以老人安養、老人居所為研究主題；一是以老人福利、老人問題為研究主題，並兼論及老人安養問題（詹火生，1992）。國內於機構管理相關文獻中，多著

重於安養護機構服務內容的分析、檢討、評估與建議，及機構民營化的相關議題探討，以策略及管理角度切入探討老人安養護機構經營管理的研究並不多，而老人安養護產業相關之研究論文多是聚焦在護理、社會工作等領域所關切之議題，如照護服務品質的提升、受照顧者滿意度之調查。政府單位所研究之焦點多在於分析安養護機構之經營現況、調查入住情況、專業人力之運用，以及每年執行之安養護機構評鑑，較少將研究焦點聚集在安養護產業經營管理層面有系統的研究，並探求安養護機構經營管理之策略分析。國外在討論老人安養護機構管理文獻方面，在服務品質上如何提升的討論較多，他們發現其實法規可以做的服務規範有限，而真正要提升服務品質必須調整機構的營運管理。

本文主要以老人安養護機構管理為課題，以司徒達賢教授所提出非營利組織經營管理之「CORPS」模式為分析基礎，探討現階段老人安養護機構經營管理現況及機構經營管理策略之重要決策。

## 貳、臺北市老人安養護機構現況

臺北市總人口兩百六十餘萬，而 65 歲以上老年人口人數約 27 萬人，占總人口的 10.58%，為全臺灣老年人口數最多之城市。而臺北市安養護機構數量與收容人數也居臺灣之冠，由圖 1 可知，民國 48 年至民國 87 年立案機構總數僅 26 所，而民國 88 年後至 94 年已達 200 所，其中又以 88 年度及 89 年度立案機構數成長最多，漲幅約 4 至 5 倍。但事實上有多數機構，是由於政府對老人安養護機構政策轉型為鼓勵機構立案後，才由未立案轉為立案機構。

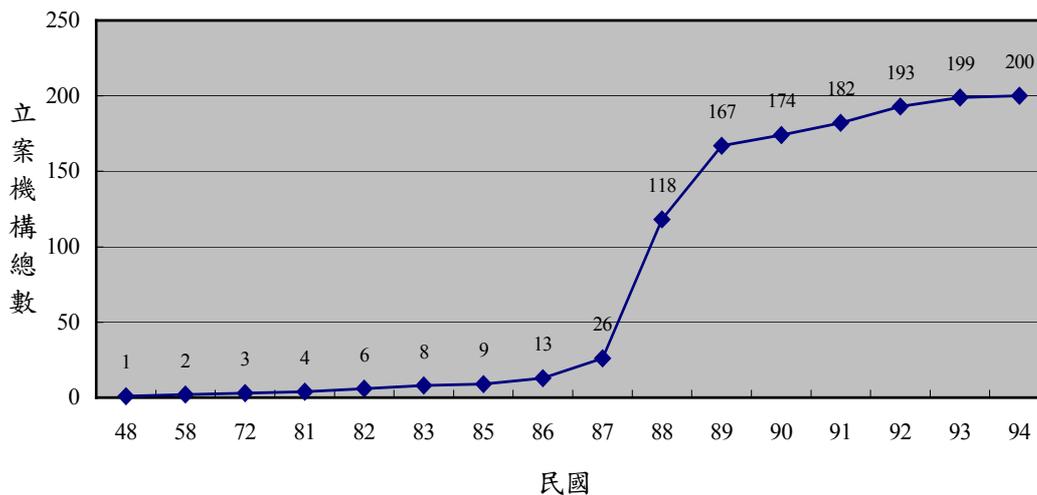


圖 1 臺北市老人安養護產業趨勢圖

表 2 臺北市老人安養護機構概況

機構屬性	行政區	機構數	機構屬性	行政區	機構數
公立	文山區	1	公辦民營	士林區	2
	北投區	1		文山區	2
	信義區	1			
公立合計		3	公辦民營合計		4
一般私立	士林區	24	財團法人機構	士林區	2
	大同區	11		大安區	2
	大安區	21		中山區	1
	中山區	7		中正區	1
	中正區	8		內湖區	2
	內湖區	14		文山區	4
	文山區	13		北投區	2
	北投區	50		松山區	1
	松山區	4		信義區	2
	信義區	12		南港區	1
	南港區	4		萬華區	3
	萬華區	4			
一般私立合計		172	財團法人機構合計		21

資料來源：本研究整理

臺北市至民國 93 年底，已立案之老人安養護機構共計有 200 所，其中主要分為四大類型：(見表 2)

- 一、財團法人：共 21 所；
- 二、一般私立：共 172 所；
- 三、公營：共 3 所；
- 四、公設民營：共 4 所。

由表 3 可知，此四類機構規模在 10 床以下有 34 所；11 床至 20 床有 72 所；21 床至 30 床有 47 所；31 床至 40 床有 24 所；41 床至 50 床有 13 所；50 床以上有 10 所。一般私立及財團法人機構規模大多集中於 11 床至 30 床左右，值得注意的是，50 床甚至 100 床以上規模的機構，其機構屬性皆為財團法人機構、公立、公辦民營三類，已立案之財團法人及一般私立安養護機構共計有 193 所，占老人安養護機構屬性中之大多數，也是本文主要探討之重

點。

### 參、CORPS 模式

「CORPS」模式的特色，在於提供一個統合的架構，讓研究者可以先藉由描述非營利組織的形貌，快速瞭解組織現況。然後根據五個要素間的基本運作邏輯，檢視非營利組織是否有明確的使命、正確的策略與合理的運作方式。「CORPS」模式的基本運作程序，即是所有非營利組織的運作程序：「結合人力資源、財力資源與物力資源，經由某一些有組織的活動，創造某些有價值的服務，以服務社會中的某一些人(司徒達賢, 1999)。」這五項非營利組織運作的內涵，每一項都是相當重要的組織運作關鍵，且在運作過程中強調各項構面的互動關係，以達成非營利組織管理的最佳效果。

表 3 安養護機構屬性與規模分析

核定床數	一般私立	財團法人機構	公立	公辦民營	總計
10 床以下	31	3			34
11 床-20 床	64	8			72
21 床-30 床	43	4			47
31 床-40 床	23	1			24
41 床-50 床	11	2			13
50 床以上		3	3	4	10
總計	172	21	3	4	200

資料來源：本研究整理

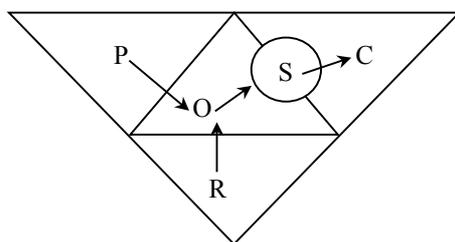


圖 2 CORPS 模式架構圖

「CORPS」這五個縮寫的字母分別代表：

C：Clients，服務之對象。

O：Operations，創造價值之業務運作，含規劃與組織。

R：Resources，財力與物力資源，含資源提供者。

P：Participants，參與者，含專職人員與志工。

S：Services，所創造或提供之服務。

在「CORPS」模式的研究應用上，萬育維、郭登聰等學者於民國 89 年所發表「老人福利機構營運之研究—以養護與長期照護機構為例」之研究，便是以「CORPS」模式為研究架構，發展量化問卷，分別從服務對象、財源、機構人力情況、服務項目、法規影響、營運問題、對營利的看法等七個構面切入，結果呈現老人安養護機構在各構面之表現，並分析當時非營利老人養護機構營運狀況和困境，但研究焦點主要還是鎖定全臺灣地區老人養護產業之描述性概況，以及對政策面的建議。另外，當時臺灣地區尚有近 400 所未立案機構，因此就時代背景及老人安養護產業的變化來說，現階段的確較為缺乏對此產業經營管理之研究。

## 四、研究方法

本研究採質化研究深入訪談法執行，

利用司徒達賢教授所提出非營利組織經營管理之「CORPS」模式，作為研究架構及問卷發展的主要參考，表 4 呈現作者以「CORPS」所提供之架構發展訪談問卷之問題核心，針對老人安養護機構高階經營者進行深入訪談，了解受訪者在「CORPS」模式各層面的實際經營做法與意見，分析臺北市老人安養護產業經營現況，最後根據訪談內容與受訪者對於此產業經營的看法，提出產業經營之策略建議，作為研究成果。

本文以財團法人及一般私立老人安養護機構，共計 193 所安養護機構為研究母體，採取便利抽樣方法，抽取 10 所臺北市老人安養護機構進行深入訪談。

關於本文所選取之樣本機構資料方面：

一、**機構受訪對象**：6 所機構主任、2 所機構負責人及 2 所機構護理長。

二、**機構屬性**：包含一般私立 7 所、財團法人 3 所。

三、**機構區域分布**：本研究抽取之樣本分布於北投、文山、內湖、大安、中山、大同等 6 個不同的行政區。

四、**機構規模**：機構床數 10 床以下共計 2 所；機構床數 11 床至 20 床共計 1 所；機構床數 21 床至 30 床共計 2 所；機構床數 31 床至 40 床共計 3 所；機構床數 41 床至 50 床共計 2 所。

表 4 五大構面探討主題

五大構面	主要議題	五大構面	主要議題
Client	1.目標族群之尋找 2.流動狀況	Participants	1.人員招募與發展 2.跨文化管理
Operation	1.機構正式化 2.服務提供與組織設計	Service	1.服務提供 2.服務規劃與調整
Resource	1.資金吸引 2.資源使用效率		

## 三、機構管理之分析

### 一、Client 服務對象

#### (一) 目標族群之尋找

基本上機構對於本身目標對象之尋找，主要透過口耳相傳之口碑行銷方式來達成服務之宣傳效果，口碑行銷的管道主要有兩個：一是以入住者之家屬介紹給有此需求之親友；另一是機構與社區居民間之互動關係，此會影響社區對機構之評價，尤其是對於社區型機構來說，主要收容對象來自於機構鄰近之社區中，因此機構於鄰近社區居民間之口碑，便成為生存之關鍵。另外一個尋找服務對象之管道，便是透過鄰近醫療院所看護介紹有此需求之長者。機構與機構間的連結也是另一個重要的議題，臺北市老人安養護產業發展較其他縣市成熟，因此在一些區域，部分同業間之交流非常頻繁，甚至有些區域同業組成聯誼會等組織，定期的開會交流討論重要議題，而同業在得知入住者因居住地較接近或有特殊需求時，也可能互相介紹有此需求之對象給彼此，為機構帶來另一個招收長者之管道。

#### (二) 流動狀況

目前機構入住率大多維持在七成至九成居多，而入住期間大多集中於 3 年至 4 年以及 4 年以上，有些機構甚至有入住十幾年的長者。一般而言，長者流動率皆不高，除了長者由於身體狀況必須住院或是過世者外，入住者很少會轉院，許多經理人認為，能接受機構一年以上服務的長者，接下來會轉院的可能性非常低。另外，

由於搜尋機構及適應環境上的問題，對長者與家屬來說轉換成本相當的高，因此大多機構入住者的流動率皆不高。另有一種可能造成轉院的因素，入住者由於身體狀況必須短期住院，但醫療院所中的長短期看護人員會將病患介紹到別家鄰近機構，以抽取佣金，因此服務對象短期住院也可能是入住者轉院的間接原因。

### 二、Operation 組織運作

#### (一) 機構正式化

機構對於收容辦法、入出院辦法、員工工作內容、績效考核標準、工作流程甚至保證金的運用等，是否明確書面化、契約化，影響機構員工對於內部流程與規範的認知，而對於受服務對象是否能信任機構也有相當程度的影響。相對於服務品質較不容易顯而易見，必須接觸過才能有所感受，機構的正式化、書面化程度是較為容易觀察的，而主管機關定期的機構評鑑也將機構資料之建檔與檔案管理列為重要的評鑑指標。在老人安養護產業發展漸漸成熟後，經營者也越來越重視資料的建檔與檔案管理，因此機構除了配合主管機關規範外，大多數經營者對於機構正式化的提升也有所著力，大多數機構在這個部分表現較為平均。

#### (二) 服務提供與組織設計

機構目前所提供之主要服務為醫師診察與治療、復健性服務、技術性護理、身體檢查與評估、緊急送醫、臨終照護等六類，其中一般機構內專職人員所從事的，大多為一般護理、身體健康檢查與評估、緊急送醫等服務，大部分的醫師診察及復

健性服務，是由機構約聘的醫師或復健師每月約 1 次至 3 次至機構巡診來提供。機構組織設計依工作內容主要可分為五大類：1.行政人員（含主任），主要負責行政管理工作及家屬之溝通；2.護理人員，主要負責長者身體狀況之護理與評估；3.社會工作人員，主要負責定期活動方案之規劃、滿意度調查；4.服務人員，從事一般性的照顧服務；5.其他人員，如清潔人員、廚師等，主要負責長者生活起居之事務。規模於 50 床以下之小型機構大多屬於扁平式組織，各部門人員由主任直接管理，部分機構會有護理長一職，以協助護理醫療專業人員之管理工作，但是部分小型機構無法完成這樣的分工，而由於經理人常具有看護或護理的背景，因此在人事成本的壓力下，經理人除了行政事務外，也常投入於日常的照顧工作中，甚至機構若無設置專職社工人員，則經理人的工作將更形複雜，對於機構的長期規劃與發展造成嚴重的影響。

### 三、Resource 財力與物力資源

#### (一)資金吸引

機構要能生存及發展最基本的核心便是要能吸引資金，以提供組織運作之基本需求。機構主要的經費來源，可依機構類型分為兩部分探討。首先，一般私立機構主要經費來源是由服務對象之收費，其次為政府所提供之獎勵與補助。一般而言，服務對象的收費較穩定也較能掌握，是支持一般私立機構每月支出之主要經費來源。另外，財團法人機構可透過募款、慈善團體捐助、董事會捐資等方式增加資金

來源，而一般私立機構無法透過這些方式來克服經費來源不足時之困難。機構於服務對象之收費方面，多數機構是依服務對象之不同狀況來收費，比如是否使用特殊的醫療設備用品、長者家庭狀況、自我照顧之能力等，每月最高收費 3 萬 2 千元至 3 萬 6 千元左右，最低收費 1 萬 5 千元至 2 萬元不等。除了服務對象本身之條件外，機構所提供的專業服務與條件及地區內的競爭者與環境（如醫院的遠近、交通便利性、競爭者的多寡、地區內是否出現同業殺價競爭等），也是影響機構定價策略的重要因素，若是地區內同業競爭激烈，造成惡性殺價競爭，則對於機構服務品質也有所影響。

#### (二)資源使用效率

一般而言，機構每月主要支出比例最高為人事成本，約占機構總支出金額二分之一左右，其次則為租金及伙食費用，金額依機構規模及區位而有所不同，其他支出如醫療、水電、瓦斯等。若機構欲降低成本，多由支出比例最高的人事費用著手，但由於主管機關對於機構相關專業人員設置有所規範，多數機構為了降低人事成本又能滿足相關規定，因此聘用兼職或約聘人員來達成目標，相對的也影響服務品質。但多數經理人認為，為了生存又受限於機構環境與法令上的限制，無法進一步擴增規模的條件下，經理人只能關注於節流，也就是降低成本來提升資源運用效率，而不能設法開源，如創造機構附加價值、服務差異化、服務品質提升與多元化等，來提升受服務對象（長者及家屬）的滿意度，以降低入住者之流動率，甚至吸

引地區外有需求之長者入住。

#### 四、Participant 機構人員

##### (一)人員招募與發展

專業人員（如護理、社工等）招募的困難是經理人共同之心聲，除了薪資福利上的限制外，人員長期發展受限與工作內容之侷限性則是主要的原因。在教育訓練方面，主要可分為三大部分：第一、機構之主任或行政人員方面，多數透過參加社會局等政府單位主辦之課程進行員工之教育訓練，因此政府相關單位對機構整體發展上所扮演之角色相當重要，透過影響經理人之觀念，對於提升機構管理之效率有相當大的效果；第二、社工及服務人員方面，多數機構著重透過內部訓練課程或會議，來提升服務品質並解決問題；第三、外籍人員方面，多數機構對外籍人員之教育訓練，主要是透過外籍資深人員帶領新進人員之模式，以解決外籍新進人員於工作上之問題，並提升其服務品質。

##### (二)跨文化管理

由於機構大多是勞務上的服務提供，除了護理、社工等專業上的知能需求外，長者的一般性服務方面，多數機構在考量人力成本下，皆採用外籍員工來服務，因此機構在人力組成比例上，常形成本國和外籍人員比例為 2：1 至 1：1 左右。然而在實際運作上，甚至有些機構於專業人力需求皆採用本國兼職或約聘人員，只有外籍人員是專職服務人員，此情況下在機構服務的本國與外籍服務人員比例，可能形成 1：2 甚至 1：3。因此，機構跨文化管理能力將是影響服務品質的重要因素。大

多數機構較缺乏外籍人員管理之能力，其中語言是重要限制外，經理人對於外籍工作者長期訓練與發展所抱持的態度，也是影響跨文化管理效能的因素之一。經理人與外籍人員之互動上，除了資深外籍人員作為經理人與新進外籍人員溝通之橋樑外，經理人在遇到外籍人員溝通與工作上之問題時，可能直接交付仲介業者來處理，較少經理人主動積極的針對外籍員工設計工作規範與工作說明書，也較少為外籍員工設計教育訓練等相關專業服務課程。

#### 五、Service 服務內容

##### (一)服務提供

現階段老人安養護機構對入住長者所提供服務，可分為以下幾大類型：1.醫師診察與治療；2.復健性服務；3.技術性護理；4.身體檢查與評估；5.緊急送醫；6.臨終照護。而經理人大多皆與鄰近的醫療院所策略聯盟，以提供長者更有彈性與效率的服務。另外，研究者也發現機構與家屬的互動，往往也是機構服務的重點，除了定期與家屬討論長者身體狀況、舉辦長者與家屬能共同參與的活動外，也扮演轉知社會資源訊息的角色，有些機構甚至會為家屬舉辦支持與成長團體，以加強機構與家屬的互動與連結。

##### (二)服務規劃與調整

經理人對服務對象需求之敏感度，影響滿意度與機構服務內容的選擇，安養護產業經理人常具有醫療、看護、護理服務背景，對於長者與家屬的需求有較高的敏感度，因此有此背景的經理人，可以依據

過去服務病患及家屬的經驗，規劃機構的服務內容，有些經理人雖然沒有醫療護理服務的經驗，但服務過程中能透過長者及家屬的意見與個人經營管理經驗的累積，積極的調整服務內容，使其更能滿足長者與家屬的需求。

## 四、結論與建議

### 一、經營策略之建議

#### (一) 區位選擇與機構規模

機構區位選擇除了考量租金成本外，許多績效表現較佳的機構常與鄰近的醫療院所，甚至安養護機構同業進行策略聯盟，形成老人照護相關產業聚落，此聚落效果顯現於機構服務的多元、完整性，以及機構服務調整的彈性與及時性，對於機構吸引有需求者方面，也提供了更多的宣傳管道。另一個和區位選擇可共同探討之重要議題便是機構規模，由於多數機構以對入住者的收費作為經費主要來源，因此機構規模也直接影響每月收入之多寡，作者發現多數機構經理人認為，在政府於機構設備、專業人員配置及每床坪數之法令規範下，機構規模是否能發揮規模經濟效果，便成為影響機構營運的重要因素。市區與郊區的選擇皆有其優缺點是機構經營的重要抉擇，市區租金較高、規模受限，但資源網絡相對較豐富，家屬探視較為方便；而郊區相對較能發揮規模經濟效果，但資源網絡與家屬探視方面較屬劣勢。

#### (二) 機構定位與策略聯盟

本文主要探討現階段臺北市安養護產業，大多機構皆定位於養護機構，但實際

收容狀況卻相當多元，機構服務對象除了部分生活能自理、自由行動的長者外，多數機構收容對象也包含必須長期臥床之長者，而臥床長者中有部分是先前已入住，但身體狀況不錯的長者。因此，機構入住者特性多元的狀況下，入住者於服務需求之差異性相對較大，機構為了滿足入住者之多元需求，不論在專業人力或是機構設備上必須投入更多資源，若是無法將機構定位與核心服務清楚確立，將影響機構服務品質，也造成經營管理與滿足入住者多元需求的困難。除非機構規模如多數之公營或公辦民營機構於百床以上，能將入住者依其個人狀況分為安養、輕養、養護三階段照護，各區域某種程度上具備特有之設備及專業人力等資源，以此來滿足不同需求之長者。但一般狀況下，民間安養護機構在考量成本與環境限制因素，機構規模較為受限，因此作者認為，小型機構也可採用同業間之策略聯盟，透過彼此服務提供之差異化，適當轉介有不同需求之長者，不但降低機構為滿足少數族群需求所需投入之固定成本，另外一個效應便是在專業人員招募訓練與相互支援之規模經濟效果。

#### (三) 志工招募與管理

志願服務人員之投入是非營利組織與營利組織間主要差異之一，而志工人員訓練發展也是近年來非營利組織管理領域中重要的議題。老人安養護機構的志工人員，除了部分入住者家屬常會至機構協助服務外，大多數志工人員是由機構附近之大專院校服務性社團或護理、社工等相關科系學生組成；另外，機構附近之教會團

體也是機構志工人員主要來源之一。而志工從事之工作性質大多屬於陪伴性服務（如聊天、讀報），加上志工流動率較高或投入時間較不穩定，且機構能投入志工發展的資源有限等因素影響，大多數機構並無對志工有長期的服務與訓練課程之規劃，未來機構應加強與學校教會等團體之連結關係，提高志工參與機構服務之穩定性，並透過規劃志工人員相關長期訓練與發展之專業課程，以提升志工與非營利組織服務提供上，創造無可取代之附加價值。

#### (四)提升組織學習與知識管理

由於老人照顧工作性質特殊，且在一般小型機構中無法提供良好的薪資條件與升遷環境，大多數機構皆會遇到人員流動的問題，以及具有專業知識的專職人員招募不易，或是由於機構內缺乏專業訓練課程的規劃以致於新進人員無法快速的適應工作環境，造成人員流動後工作銜接及機構服務品質下降的問題。不可否認地，機構經營者最在意的還是機構如何降低經營成本，在機構能生存的前提下，再考慮如何提升服務品質與克服其他組織工作流程上的問題。但經營者若無法將提升組織運作效率與服務品質的焦點，著重於長期組織文化與制度的建立，忽略了工作經驗上的傳承與分享，則對於組織整體運作效率將大打折扣，尤其老人照護服務的特性，長期投入者的經驗對於新進人員的參考性極高，此議題對於老人照護工作將更形重要。

#### (五)加強與利害關係人之互動

對大多數機構而言，與家屬的互動關係主要建立於平時家屬來探望長者時，有

所溝通討論，除此之外，一些機構常會舉辦長者與家屬能共同參與之活動，如：踏青、慶生活動等，以拉近機構與家屬間的距離，但是機構家屬於結構上是多元的，並非每位家屬都熱衷於和機構之互動，甚至鮮少親自至機構關心長者，因此部分經營者也常感到無奈，無法進一步凝聚長者、家屬和機構三方面之關係。但以機構角度而言，作者認為服務理念之傳達在此扮演相當重要的角色，雖然機構內大多是自費長者，對部分家屬而言是以金錢換取服務，甚至完全取代照顧之責任，但某種程度上家屬、長者、機構三者間之互動仍是必須的，機構若能持續傳達家屬對機構及長者之關心程度對兩者之重要性，並積極提升家屬對於機構服務之涉入程度，相信對於三者而言皆會有正向之影響。在外在環境方面，由於許多機構屬於社區型機構，因此與鄰居的互動關係格外重要，由於傳統觀念，部分家屬較不願將父母送出家庭，並且也覺得機構服務品質不良，但現階段機構服務品質的提升品質與機構對於對顧客的重視，在國內外高齡化社會趨勢下，越來越受到重視，但由於機構服務在臺灣尚屬發展階段，經理人相對於投入資源以提升服務品質及降低成本，很少著力於與利害關係人的互動溝通上，但此產業要能永續發展，與社區或社會大眾的互動關係與理念的交流將更為重要。

## 二、結 論

作者認為未來需求型態及產業競爭狀況，若以市場角度分析，大致可分為兩種類型深入探討：第一類市場，即是現階段

機構服務鎖定之目標族群，大多為養護及長期照護需求之長者，也就是內政部依 65 歲以上老人 8.97% 比例推估之主要族群，此族群有明顯的機構服務需求，未來此類型服務競爭者，多屬於一般私立、財團法人機構，甚至醫療院所附設等機構；第二類市場，則為 65 歲以上扣除第一類需求之外的長者，將有數十萬甚至百萬計有潛在安養需求之長者，而企業集團主要也是鎖定這一塊市場，只是各企業型安養機構依區位、規模、服務內容、服務品質等差異化方式，選擇不同之目標族群。姑且不論何種市場發展與競爭型態屬於未來長期照護服務之理想狀態，各類型機構皆有其經營利基與扮演不同的社會功能角色，而可以確定的是未來老人安養護產業競爭將更多元，相對地機構生存也將面臨更大的挑

戰，除了提升本身經營管理能力與資源使用效率之外，若無法進一步將機構服務清楚定位、服務差異化與提升服務附加價值，則不只將失去競爭優勢，也會面臨生存之窘境。

本研究主要以老人安養護機構管理為課題，利用非營利組織的「CORPS」管理模式為基礎，針對臺北市安養護機構經營者進行深入訪談，藉由探討國內老人安養護產業的經營現況，並提出此產業經營之策略建議，期待扮演社會重要角色的安養護機構，能突破機構發展之困境，以支持臺灣高齡化社會更穩定的發展。

（本文作者：林榮春為實踐大學企業管理學系助理教授；黃百麟為實踐大學企業管理研究所研究生）

## 📖 參考文獻

- 中華民國長期照護專業協會（2003）92 年度臺北市私立老人安養護機構評鑑成果報告，臺北市政府社會局。
- 中華民國長期照護專業協會（2004）臺北市私立老人安養護暨長期照護機構評鑑成果報告，臺北市政府社會局。
- 中華民國長期照護專業協會（2004）臺閩地區長期照護資源名冊，內政部。
- 內政部（2000）中華民國 89 年老人狀況調查報告，內政部。
- 司徒達賢著（1999）非營利組織的經營管理，天下。
- 萬育維（1999）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。
- 詹火生主持（1992）臺灣地區老人安養服務之研究，行政院。
- Miller, J.A. (1991), *Community-Based Long-Term Care: Innovative Models*, London: Sage.
- Salamon, Lester M. (1992), *American's Nonprofit Sector: A Primer*, New York, The Foundation Center.