

中國文化大學環境設計學院市政暨環境規劃學系
碩士論文

Graduate Institute of Urban Affairs and Environmental Planning
College of Environmental Design
Chinese Culture University
Master Thesis

台灣地區老人安養機構經營管理策略之研究
—以台北市民營老人安養機構為例

The Study of Management Strategy in Elderly Healthcare Institution in
Taiwan
—Case Study of Private Elderly Healthcare Institution in Taipei City

指導教授：李欽漢博士
Advisor: Ph. D. LEE, CHIN-HAN

研 究 生：郭良蕙
Graduate Student: KUO, LIANG-HUANG

中華民國 100 年 6 月
June 2011

誌謝

吾自求學期間，深信嚴師出高徒、名師一語道破千百論，正如川澄祐勝所著之「被罵的幸福」一書中所述：再優秀的人也應該在被罵中成長，有幸於文化大學遇見人生當中唯二嚴師：李欽漢及楊重信博士；亦在眾裡尋「名師」千百度，在郭慈安博士及黃貴美博士指點之下，突然對於吾撰寫之論文大徹大悟，非常感謝之。

首先，感謝李欽漢博士不單在論文本身給予嚴格指導、收斂，亦賦與吾將其論文寫作經驗與研究生、大學部分享、交流，從中不單是教學相長，更喚醒對都市防災及都市更新熱忱，除老人安養經營管理策略專業之外，另琢磨專研防災風險管理技術應用於都市更新重建，備為未來學術面重大突破。

其次感謝楊重信博士在研究方法、工具與對研究一絲不苟態度中，給予吾極大震撼，進而深入專研相關領域之研究方法、操作流程設計及問卷設計；另外，聆聽郭慈安博士及黃貴美博士一席話及鼓勵，了解本研究對於專業應如何堅持，研究限制該如何解套，並給予優質、一般老人安養機構及政府機關建議。

第三，感謝劉怡廷博士、鍾燕宜博士、葛建培博士、錢貴玉博士、古允文博士、陳正芬博士、詹火生博士、張效通博士、郭慈安博士、黃貴美博士及楊重信博士協助其問卷作答，收益良多；另外，感謝陳博雅博士、許士雨博士、吳清輝博士及洪禾秣博士，在其專業領域賜與靈感，使其借用土地使用規劃、市場機制、都市發展理論及質性研究觀點檢視論文，從中反覆思辨，進而研擬本研究自創之策略矩陣模型。

最後，回憶起研究所生涯，所幸有家人、好友及同儕在學術領域上支持、討論，方能完成本論文，至此，吾特寫一首詩表示謝意：

徹夜未眠，但不寂寥，
星星。是我們踏過的真理；
我倒掛在夜月中，探索人生奧秘，
生老病死，花開花落，
都是，曾經有過的夢想，
在我們的筆下開花。
為誰而戰，
不需要承諾，只需要快樂入場票，跟著我走；
不需要理由，只需要勇敢追逐，跟著自己走。
沙漠綠洲，滄海桑田；
十年後，或許幸福，或許黯淡；
或許在彼端，或許。
只要你相信，光芒，始終守護著聖靈，
終有一天，
我即將回到你身邊。請你相信。

台灣地區老人安養機構經營管理策略之研究

-以台北市民營老人安養機構為例

摘要

本研究主要目的在於提出適合且優質之台灣地區民營老人安養機構經營管理策略，有鑑於台北市為台灣首都且老人安養機構評鑑及品質亦最為完善，因此選擇台北市作為空間研究範圍。

另在案例選擇上，透過市場區隔理論，以北、中部地區優質老人安養機構經營管理機制作為適合策略參考，並針對台北市優質老人安養機構的經營管理者、執行者及入住顧客嚴加判斷，擇出適合及最優質之經營管理策略，據此擬定 AHP 問卷；相反的，以評鑑甲等以下案例作為一般老人安養機構經營管理策略建議。

最後，利用 Expert Choice 2000 for Windows 及 Microsoft Office Excel 2003 電腦軟體進行 AHP 問卷測試，並且判斷其一致性，研究結果顯示產、官、學界皆以顧客構面為最佳，產業界優先考量「老人安養機構應協助高齡者獨立自主與體認自我價值」的能力；而官、學界則是以「在產品設計上，應提供兼具生活照顧、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務」的策略為最佳。

關鍵詞：老人安養機構、經營管理、策略

The Study of Management Strategy in Elderly Healthcare Institution in Taiwan

—Case Study of Private Elderly Healthcare Institution in Taipei City

ABSTRACT

The main purpose of the study is to propose suitable and high-quality management strategy for the private nursing homes in Taiwan. With the best evaluation and sound system for the nursing homes, Taipei, the capital in Taiwan, is considered to be the best choice for this research.

Based on the market segmentation theory, I took the management mechanism from some high-quality nursing homes in the north and central region of Taiwan for reference, and carefully selected the information among the owners, staffs, and customers in Taipei's qualified nursing homes to make AHP questionnaire. In contrast, I suggested second-rate strategies are sufficient to run general nursing homes.

Finally, I used Expert Choice 2000 for Windows and Microsoft Office Excel 2003 to carry out the testing of AHP questionnaire and determine its consistency. The results all indicate that the perspective of customers should be the first consideration for the nursing homes. In conclusion, the nursing institutions should assist the elderly to be independent and appreciate themselves. The government and the scholars should focus on nursing, health management, leisure when designing products, and provide senior citizens professional consulting service.

KEY WORDS : Elderly Healthcare Institution, Management, Strategy

章節目錄

第一章、緒論.....	1-01
第一節 研究動機與目的.....	1-01
壹、研究動機.....	1-01
貳、研究目的.....	1-03
第二節 研究範圍與對象.....	1-03
壹、研究範圍.....	1-03
貳、研究對象.....	1-03
第三節 研究方法與流程.....	1-04
壹、研究方法.....	1-04
貳、研究流程.....	1-05
第四節 研究限制.....	1-06
第二章、基本理念與文獻評析.....	2-01
第一節 經營管理理念及知識性工具.....	2-01
第二節 績效評估理論及工具-平衡計分卡分析.....	2-05
壹、平衡計分卡的概念.....	2-07
貳、平衡計分卡之架構剖析.....	2-08
第三節 老人安養經營管理趨勢.....	2-12
第四節 平衡計分卡與老人安養發展關係之研究.....	2-16
壹、老人安養機構之財務經營管理面向分析.....	2-16
貳、老人安養機構之顧客服務經營管理面向分析.....	2-19
參、老人安養機構之學習及成長經營管理面向分析.....	2-19
肆、老人安養機構之內部作業程序經營管理面向分析.....	2-20
第五節 台灣地區老人安養經營管理議題之探討.....	2-21
壹、財務構面問題及策略.....	2-21
貳、顧客構面問題及策略.....	2-25
參、內部作業程序構面問題及策略.....	2-28
肆、企業學習及成長構面問題及策略.....	2-29
第三章、平衡計分卡與老人安養經營管理議題之探討.....	3-01
第一節 國外地區老人安養經營管理議題與對策.....	3-02
壹、日本老人安養機構經營管理機制與探討.....	3-02
貳、美國老人安養機構經營管理機制與探討.....	3-09
第二節 台灣地區老人安養經營管理議題與對策.....	3-11
壹、淡水鎮潤福生活新象.....	3-12

貳、龜山鄉長庚養生文化村.....	3-17
參、苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館.....	3-21
肆、財團法人基隆市私立博愛仁愛之家.....	3-25
伍、財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心.....	3-27
第三節 整體老人安養經營管理相對應對策因子與議題分析.....	3-30
壹、策略因子取向.....	3-30
貳、整體目標.....	3-30
參、子目標及預達成目標及子目標之策略與議題分析.....	3-31
第四章、研究案例管理機制探討及因子分析.....	4-01
第一節 研究對象.....	4-01
第二節 台北市民營安養機構經營管理機制與探討.....	4-04
壹、財團法人台北市私立仁愛院.....	4-04
貳、台北市至善老人安養護中心.....	4-06
第三節 經營管理策略標竿建立之意見與分析結果.....	4-08
壹、項目統計量分析.....	4-08
貳、信度分析.....	4-10
參、修正後結果.....	4-14
第五章、研究案例實證分析.....	5-01
第一節 研究架構設計與策略因子分析架構之建立.....	5-01
壹、研究架構設計.....	5-01
貳、策略因子定義.....	5-04
第二節 研究對象.....	5-24
第三節 經營管理策略實證結果.....	5-25
壹、官界.....	5-26
貳、學界(老人安養及經營管理相關背景).....	5-37
參、學界(都市規劃及建築相關背景).....	5-52
第四節 研究案例管理機制探討及因子分析與研究案例實證分析比較..	5-69
第六章、結論與建議.....	6-01
第一節 結論.....	6-01
第二節 研究建議.....	6-09
第三節 延伸課題討論.....	6-17
參考文獻	
附錄一	
附錄二	

表目錄

表 2-1 財務主題衡量策略表	2-09
表 2-2 老人安養機構經營管理財務構面問題及策略表	2-21
表 2-3 老人安養機構經營管理顧客構面問題及策略表	2-25
表 2-4 老人安養機構經營管理內部作業程序構面問題及策略表	2-28
表 2-5 老人安養機構經營管理企業學習及成長構面問題及策略表	2-29
表 3-1 Beverly Court 三鷹銀髮住宅願景與策略 MIP 重要業績指標表.....	3-08
表 3-2 淡水鎮潤福生活新象之押租金價格策略表	3-13
表 3-3 淡水鎮潤福生活新象之生活費價格策略表	3-13
表 3-4 淡水鎮潤福生活新象之願景與策略 MIP 重要業績指標表	3-16
表 3-5 龜山鄉長庚養生文化村之生活費價格策略表.....	3-18
表 3-6 龜山鄉長庚養生文化村之願景與策略 MIP 重要業績指標表	3-20
表 3-7 國寶聖恩休閒養生會館之養生權提前入住金繳交方式表	3-22
表 3-8 國寶聖恩休閒養生會館收費標準表	3-23
表 3-9 苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館之願景與策略 MIP 重要業績指標表 ..	3-24
表 3-10 財團法人基隆市私立博愛仁愛之家收費標準.....	3-25
表 3-11 財團法人基隆市私立博愛仁愛之家之願景與策略 MIP 重要業績指標表	3-26
表 3-12 財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心 收費標準.....	3-28
表 3-13 財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心 之願景與策略 MIP 重要業績指標表.....	3-29
表 3-14 本研究策略實踐矩陣	3-32
表 4-1 研究對象界定表	4-01
表 4-2 項目統計量分析表	4-08
表 4-3 項目總和統計量表	4-11
表 4-4 各面項信度分析表	4-13
表 5-1 第二階段研究對象名單	5-24
表 5-2 問卷回收情形表	5-25
表 5-3 官界個別評選之「適合」台灣地區老人安養機構經營管理策略	5-26
表 5-4 官界之第二層因素層級權重表	5-30
表 5-5 官界之第三層因素層級權重表	5-31
表 5-6 官界之第四層因素層級權重表	5-33
表 5-7 學界(老人安養及經營管理相關背景)個別評選之「適合」台灣地區老人 安養機構經營管理策略.....	5-37
表 5-8 學界(老人安養及經營管理相關背景)之第二層因素層級權重表 ...	5-45
表 5-9 學界(老人安養及經營管理相關背景)之第三層因素層級權重表 ...	5-46

表 5-10 學界(老人安養及經營管理相關背景) 之第四層因素層級權重表 ..	5-48
表 5-11 學界(都市規劃及建築相關背景)個別評選之「適合」台灣地區老人安養 機構經營管理策略.....	5-52
表 5-12 學界(都市規劃及建築相關背景) 之第二層因素層級權重表	5-56
表 5-13 學界(都市規劃及建築相關背景) 之第三層因素層級權重表	5-57
表 5-14 學界(都市規劃及建築相關背景) 之第四層因素層級權重表	5-59
表 5-15 整體第二層因素層級權重表	5-63
表 5-16 整體第三層因素層級權重表	5-64
表 5-17 整體第四層因素層級權重表	5-65



圖目錄

圖 1-1 本研究之資料處理與分析方法示意圖	1-02
圖 1-2 研究流程圖	1-05
圖 2-1 英國法約爾·亨利五大職能管理理論示意圖	2-01
圖 2-2 美國心理學家赫茨伯格，莫斯勒和斯奈德曼動力、保健理論示意圖	2-02
圖 2-3 Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée A. 藍海策略示意圖	2-02
圖 2-4 平衡計分卡理論回饋流程示意圖	2-06
圖 2-5 平衡計分卡概念圖	2-07
圖 2-6 顧客構面核心量度圖	2-08
圖 2-7 內部作業程序構面價值觀示意圖	2-10
圖 2-8 學習與成長構面衡量架構示意圖	2-11
圖 2-9 全球人口變化趨勢圖	2-12
圖 2-10 2025 年台灣及全球人口老化比率示意圖	2-13
圖 3-1 台灣地區各類型老人住宅產品之特色	3-01
圖 3-2 日本老人住宅類型與特色圖	3-02
圖 3-3 美國各類型老人住宅產品之特色	3-09
圖 3-4 淡水鎮潤福生活新象之網際網路行銷策略推廣示意圖（一）	3-14
圖 3-5 淡水鎮潤福生活新象之網際網路行銷策略推廣示意圖（二）	3-15
圖 3-6 財團法人基隆市私立博愛仁愛之家位置圖	3-25
圖 3-7 天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頭苑自費安養中心位置圖	3-27
圖 3-8 研究假設示意圖	3-30
圖 3-9 本研究延伸 Charles L. Choguill 及 Wallace 提出之矩陣模型及概念圖	3-32
圖 5-1 研究架構設計圖	5-03
圖 5-2 AHP 策略因子之收斂程度示意圖	5-04
圖 5-3 台灣地區老人安養機構經營管理之策略層級架構圖	5-23
圖 5-4 官界之第二層因素層級權重圖	5-31
圖 5-5 官界之第三層因素層級權重圖	5-32
圖 5-6 官界之第四層因素層級權重圖	5-36
圖 5-7 老人安養及經營管理相關背景學界之第二層因素層級權重圖	5-46
圖 5-8 老人安養及經營管理相關背景學界之第三層因素層級權重圖	5-47
圖 5-9 老人安養及經營管理相關背景學界之第四層因素層級權重圖	5-51
圖 5-10 都市規劃及建築相關背景學界之第二層因素層級權重圖	5-57
圖 5-11 都市規劃及建築相關背景學界之第三層因素層級權重圖	5-58
圖 5-12 都市規劃及建築相關背景學界之第四層因素層級權重圖	5-62
圖 5-13 整體之第二層因素層級權重圖	5-63
圖 5-14 整體之第三層因素層級權重圖	5-64

圖 5-15 整體之第四層因素層級權重圖	5-68
圖 5-16 研究案例管理機制探討及因子分析策略地圖	5-69
圖 5-17 研究案例實證分析策略地圖	5-70



第一章、緒論

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

根據內政部統計處統計資料顯示台灣在 2010 年底人口結構老化指數已高達 68.64%，且於民國 1993 年邁入高齡化社會，且從全國老人福利機構資源分布表（2010 年）顯示，台北市老人安養機構雖然供給低於需求，但在縣市升格及行政區域調整之下，新北市供給量超過需求量，基於整合社會、政經及文化發展策略、資源共享與互利原則考量，未來老人安養機構需求已非「量」之問題。

台灣老人安養機構是根據九十八年七月八日修正發布老人福利法相關條文，屬於“以需他人照顧或無扶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之機構”。然而，在眾多經營管理理論下台灣地區老人安養機構經營管理現況為何？共同面臨的危機或轉機為何？除了社會福利需求、空間環境設計、衛生醫療品質、技術服務、財務及政策方面等研究之外，是否應全盤性、客觀探究老人安養機構經營管理應具備哪些條件？因此本研究以平衡計分卡理論為基礎，建立台灣地區老人安養機構經營管理策略議題及衡量指標。

除此之外，隨著時間、空間推移改變，其經營管理者是否能打破傳統思維：將其老人安養機構經營管理之策略定義回歸至企業組織之目標，是否見樹亦見林，將不可預期之經營管理情境，轉化為策略目標，將其策略目標之下分項為子目標及相對應策略因子逐一完成，即將大問題分解成幾個小問題個別擊破之，因此如何掌握老人安養機構經營管理關鍵問題並提出「適合」且「優質」策略乃當前首要課題。

本研究之資料處理與分析方法，在考量驗證及思辨過程嚴謹度之下，透過基本理念與文獻評析、研究案例管理機制探討及因子分析及研究案例實證分析檢核其台灣地區老人安養機構經營管理之策略架構，並深入解構其脈絡內涵。

基本理念與文獻評析根據：若利用傳統財務分析方法將無法獲得老人安養機構經營管理全盤性條件及關鍵課題，因此考量保留財務指標並加入非財務指標；藉由其層級串聯，使上下策略議題、衡量指標及群體決策具一致性（張保隆等，2007），因此除文獻回顧外，並分析台灣、日本、美國之成功案例，綜合歸納出老人安養機構經營管理之策略模式。

研究案例管理機制探討及因子分析，在策略結構本身，試圖從機構內、外部，依循平衡計分卡精神，及透過案例分析不同企業定位、選址考量、經營導向之老

人安養機構，推演出財務、顧客、內部流程及學習與成長構面之策略因子，歸納出適合台灣地區的老人安養機構經營管理之策略模式，並據此擬訂正式問卷。

研究案例實證分析透過 Expert Choice 2000 for Windows 及 Microsoft Office Excel 2003 電腦分析軟體測試及判斷其一致性，導出優勢權重，即找出最「優質」策略，以提供老人安養經營管理業者，作為未來或訂定策略之參考，並以平衡計分卡之策略地圖概念，將策略方針以上、中、下順序呈現至圖形上，判斷其中影響策略目標關係。



圖 1-1 本研究之資料處理與分析方法示意圖

資料來源：本研究繪製

貳、研究目的

本研究欲努力的方向及研究目的為：

- (一) 建立台灣地區老人安養機構經營管理策略議題及衡量指標。
- (二) 提出「適合」且「優質」策略。
- (三) 提供老人安養經營管理業者，作為訂定策略參考。

第二節 研究範圍與對象

壹、研究範圍

本研究範圍分為空間範圍及時間範圍：

空間範圍乃有鑑於台北市為台灣首都，其老人安養機構評鑑及品質亦最為完善，並在案例選擇範圍上，以北部、中部地區為主，透過市場區隔理論，北部地區為淡水鎮潤福生活新象、龜山鄉長庚養身文化村、財團法人基隆市私立博愛仁愛之家及財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心，中部地區以苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館為主，進行民營安養機構經營管理機制探討，其中又將台灣地區案例根據內政部社會司 96 年至 99 年度老人福利機構評鑑成績，將其優等之老人安養機構設定為優質老人安養機構，甲等以下之老人安養機構設定為一般老人安養機構探討之。

時間範圍以民國 88 年（西元 1999）為基期，往後延伸至 2010 年 12 月，其根據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，2005）指出：臺北市 88 年度及 89 年度立案機構數成長最多，漲幅約 4 至 5 倍，且根據老人養護機構評鑑的制度化過程-以台北市歷年評鑑指標變遷為例研究中（吳綵玲，2009）指出：老人安養機構在 89 年後創設者，在評鑑構面上能獲取較佳的分數，因此擇以 88 年為研究時間起始點。

貳、研究對象

在研究對象選擇上，以台北市至善老人安養護中心及財團法人台北市私立仁愛院之經營管理者、執行者及進駐住戶，共 14 位，嚴加判斷適合及最優質之經營管理策略，並據此擬定正式 AHP 問卷。

正式 AHP 問卷施測對象，則根據台灣地區老人安養機構經營管理問題複雜程度及所涉及領域範圍，依其學歷、經歷、專長及具有業界經營管理實務經驗原則下，邀請 13 位政府相關單位人員、老人安養及都市計畫專家參與其策略檢定。

第三節 研究方法與流程

壹、研究方法

本研究採量化分析研究，問卷回收後以 Expert Choice 11.5 套裝統計軟體分析，最後得出老人安養機構經營管理之決策資訊重要因子及最適決策，研究方法如下：

一、文獻回顧

以文獻回顧整理過去專家學者對於老人安養機構經營管理之研究，並從過去文獻及國內、外相關案例分析出各項因子課題及對策，以作為問卷設計依據。

二、田野調查法

為分析台灣地區老人安養機構經營管理，除前述文獻回顧分析外，尚需進行個案實地調查，檢視學習成長、組織內部作業程序、顧客及財務四個面向的現況。

三、分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process, AHP)

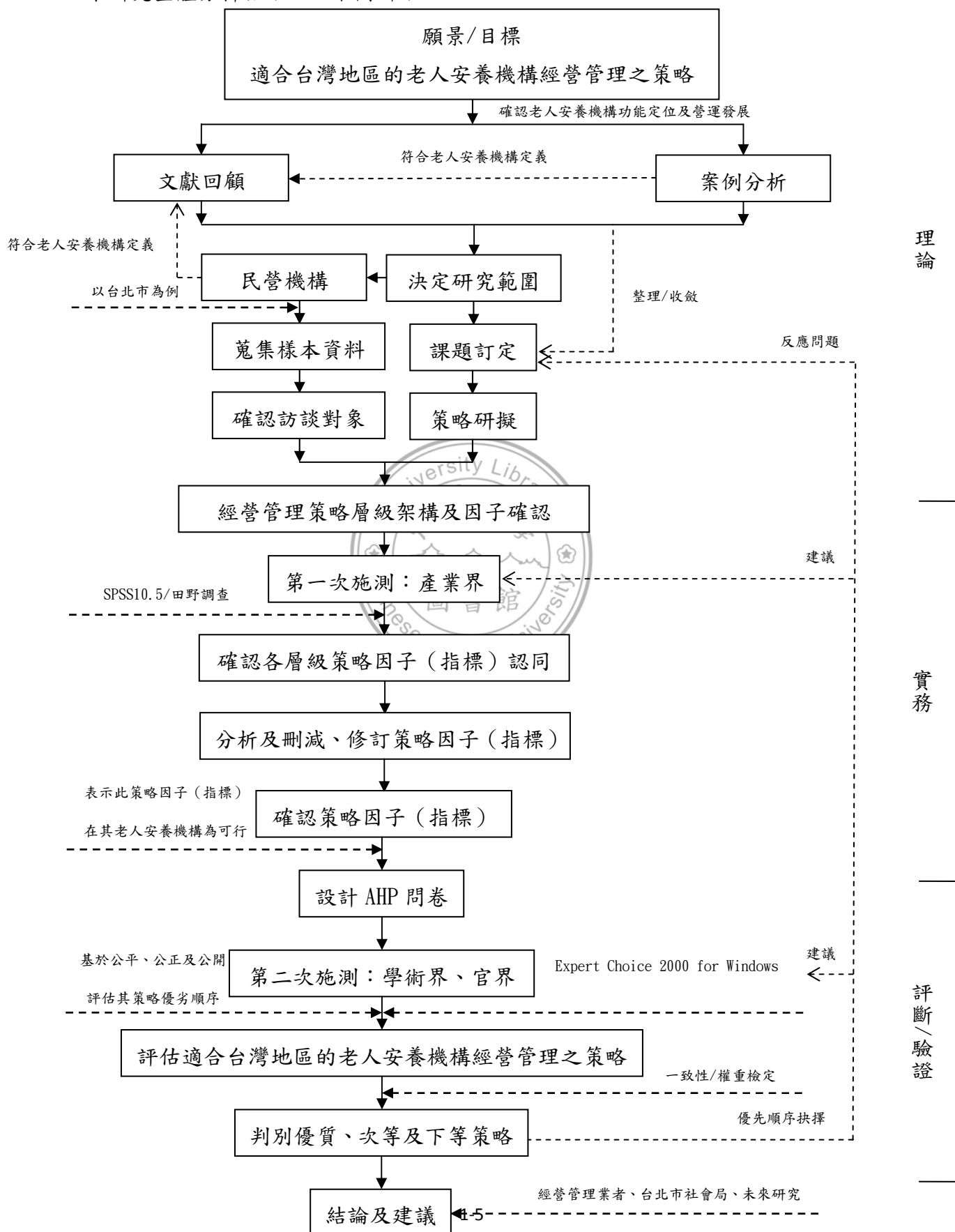
採用 1971 年匹茲堡大學教授 Thomas L. Saaty 所發展的分析層級程序法 (AHP)，其目的利用一個層級的結構將複雜問題系統化，其決策元素劃分成不同維度，並由不同維度將問題加以層級分解及架構，使大型複雜的決策問題可以解構成多個小的子問題後，然後根據 AHP 的步驟分別作比較評估後再整合，可以使複雜的問題變得較比較容易作決策(張保隆等，2005)。

此外，為了保證老人安養機構經營管理研究問卷具有較高的可靠性和有效性，在形成正式 AHP 問卷之前，應當對問卷進行試測，並對試測結果進行信度分析，根據分析結果篩選問卷題項，調整問卷架構，建立台灣地區老人安養機構經營管理研究層級架構，再依此層級架構建立 AHP 問卷，透過 Expert Choice 2000 for Windows 及 Microsoft Office Excel 2003 電腦分析軟體測試各份問卷一致性，進行各層級要素間之成對比較（註 1），求其「適合」且「優質」策略。

¹ 參考電子商務與社群經營研究室講義

貳、研究流程

本研究整體分析脈絡，如下圖所示：



第四節 研究限制

壹、研究範圍限制

在空間層次，研究範圍因評鑑、環境品質、法規及政策制定嚴謹度，選擇台北市做為研究範疇，爾後，因地理、市場結構區隔因素，將北部地區淡水鎮潤福生活新象、龜山鄉長庚養身文化村、財團法人基隆市私立博愛仁愛之家及財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心列為討論其企業定位、選址考量、經營導向及短期、短期至中期、長期評估項目探討；中部地區以苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館為主，進行民營安養機構經營管理機制探討，不過，基於研究完整性應增加討論北部地區財團法人臺灣省私立臺北仁濟院附設仁濟安老所，中部地區財團法人台灣省台中市順天宮輔順將軍廟附設私立輔順仁愛之家，南部地區國寶聖恩走馬瀨農場、財團法人台灣省私立台南仁愛之家康寧園安養中心、財團法人臺灣省私立普門仁愛之家列為比較範疇。

在時間面向，由於本研究在資料蒐集、田野調查僅於 1999 年至 2010 年，因此，在 2011 年評鑑、環境品質、法規及政策制定改變上，未加以探討，因此，在結論與建議上對於未來一般老人安養機構著墨較多，給予改善空間。

貳、研究對象限制

有鑑於台灣地區符合法制、市場區隔之老人安養機構僅 12 家，且 9 家在評鑑上列為優質、甲等成績，而台北市僅占 4 家，其中淡水鎮潤福生活新象列為研究案例，且排除公營機構台北市政府社會局老人自費安養中心，僅剩財團法人台北市私立仁愛仁愛院、財團法人臺灣省私立臺北仁濟院附設仁濟安老所，不過，其中財團法人臺灣省私立臺北仁濟院附設仁濟安老所因時間限制，改增加以少量生活起居照顧及醫療照護之台北市至善老人安養中心輔以討論，此乃優質公設民營案例，從中篩選老人經營管理者及目標顧客進行正式 AHP 問卷架構參考及修正，受限於研究對象生理及心理顧慮，僅施測 14 位。

不過，為了更透徹了解老人安養機構經營管理機制，在研究初期亦納入公營機構台北市政府社會局老人自費安養中心及以少量生活起居照顧及醫療照護之台北市浩然敬老院做為田野調查、思辨對象，並另拍攝成紀錄片，並從案例分析及實證機構中輔以對一般老人安養機構、政府給予適切建議。

另對於第四章第三節經營管理策略標竿建立意見與分析結果之信度偏低部分，乃因信度分析目的在於表示此策略因子（指標）在其老人安養機構（即產業

界)為可行，並將其不可行因子與以刪除，或與施測對象討論修改之，以作為最後 AHP 問卷施測憑據，使其研究更為確實與業界接軌。

最後，在正式 AHP 問卷施測中，逐一考量學歷、經歷及專業，並以具實務經驗者為優先考量對象，在施測前與以在本研究題目、方向及內容上溝通，結果僅有 13 位官界及學界參與問卷填寫，並給予適當指正。

參、研究方法限制

本研究方法受限於僅建構完善台灣地區老人安養機構經營管理績效指標，尚未透過案例落實客觀營運績效，即以多項投入及多項產出衡量資源使用效率，因此在對未來研究建議提出適當解決辦法。



第二章、基本理念與文獻評析

第一節 經營管理理念及知識性工具

談及經營管理，在 1916 年英國法約爾·亨利提出五大職能管理理論基石，管理內涵主要是針對職員之間的關係，分別為規劃、舉辦、指揮、活動協調及控制，其最大優點為管理者應該認識到團體，生物機體需要不斷的關注，而不是機械設備，但後期研究人員明茨伯格和科特發現，成功的管理人員花一點時間進行法約爾·亨利的活動，發現有越來越依賴於網絡和培養個人接觸跡象。（註 2）

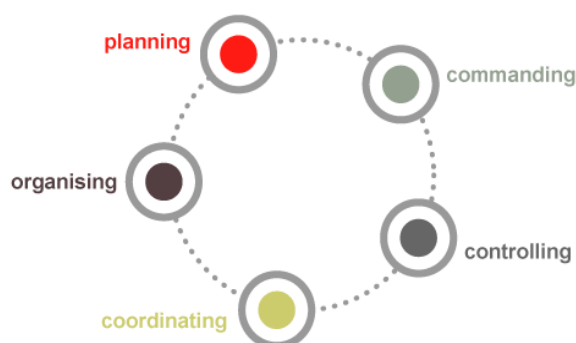


圖 2-1 英國法約爾·亨利五大職能管理理論示意圖

資料來源：John Sheldrake。Management theory。United Kingdom。1996

根據英國管理學針對經營管理定義為”通常至少包括一個生產的因素以及設備、材料和金錢。經由組織和協調的活動，一個企業按照一定的政策成就其明確目標。”管理大師彼得德魯克（1909 至 2005 年）提到基本任務的管理有兩個方面：市場營銷和創新。“作為一門學科，管理為透過制定企業政策、組織、規劃、控制及指導公司資源實現政策目標”，在 1950 年，美國心理學家赫茨伯格，莫斯勒和斯奈德曼提出管理應分為外在因子及內在因子，外在包含公司政策和管理、質量監督、工作條件、人際關係、工資、地位、就業保障。而內在因子是導致工作滿意度和更高水平動力的關鍵：成就、工作本身、責任、進步。（註 3）

²John Sheldrake。Management theory。United Kingdom。1996

³Paul E. Spector。Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences。United States。1997

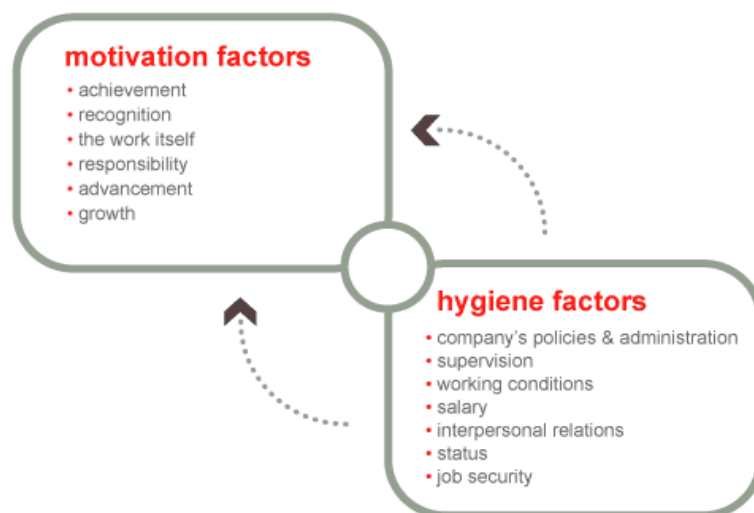


圖 2-2 美國心理學家赫茨伯格，莫斯勒和斯奈德曼動力、保健理論示意圖

資料來源：John Sheldrake。Management theory。United Kingdom。1996

在 2005 年 Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée A. 提出藍海策略 (Blue Ocean Strategies, ROS)，基於重建市場邊界、著眼於大藍圖而非統計數字、制定涉及影響超越現有的需求，減少風險產生的市場及遵循通過買方效用的權利，逐步獲得價格和成本四大原則。其主要在經營管理貢獻為轉移工作重點從供應方分析（即傳統產業分析），以競爭為基礎的戰略思想，以需求方分析（即所有可能市場的產品，現有和潛在的），以價值創新的戰略思想。

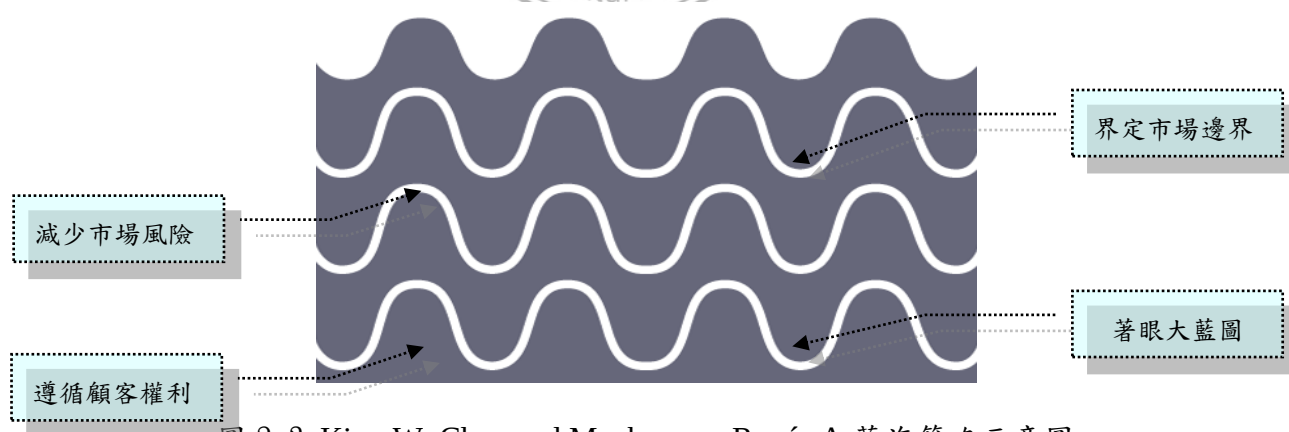


圖 2-3 Kim, W. Chan and Mauborgne, Renée A. 藍海策略示意圖

資料來源：Paul E. Spector。Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences。United States。1997

以管理學角度觀之，經營管理乃透過正式及非正式管道，執行檢核及控制之功能；從服務業角度而言，經營管理為透過行銷、分配及組織發展達成新服務、

新客戶、新交付系統及技術的過程；以組織平衡觀點，經營管理強調企業個體與社會環境之間的妥協、溝通，綜合上述，本研究參考 Carter McNamara 發表的 Contemporary Theories in Management 之系統理論(Systems Theory)之定義及依據社會福利的績效管理-以老人福利機構為例（陳燕禎，2004）一文，延伸至老人安養機構經營管理乃在社區當中的一個限定空間中，群居兩個或兩個以上的無親屬關係的老人，提供複雜性日常生活活動（IADL）的協助，例如：洗衣服、準備餐飲、打掃居住環境、監督按時服藥、提供團體活動及運輸，並在低成就、低報酬及服務品質低落環境之下，應用績效與員工的控管、評估做為組織運作必要過程。

而本研究稱之經營策略(Management Strategic)乃是一種有效性(Do the right thing)與效率性(Do the thing right)的經營管理的謀略，此謀略能夠推動老人安養機構明確方向性及有效內聚力的落實方法。根據策略管理：策略分析與本土個案實務（戴國良，2010）指出：「策」乃對策之意，「略」為方案、方法之意，由人、組織及方法架構隨時間推演組織目標、任務之決策與行動（H. I. Ansoff, 1950），其對象為企業整體，以老人安養機構而言，因經營管理企業之財力、規模、理念不同，所呈現出機構的競爭優勢也各異，相對影響其經營管理策略（陳勤敏，2008）。

以下為老人安養機構經營管理策略相關文獻評析：

一、優等老人機構經營策略之分析（陳勤敏，2008）：

透過機構上軌道、制度化之後自然能順利運轉，機構便能永續經營之飛輪策略，建構出優等老人機構的經營策略有五個要素：明確目標市場及定位、充足及優質的人力照顧、豐富休閒娛樂活動、服務人性化與配合評鑑爭取佳績策略。

二、銀髮住宅產業關鍵成功因素與組織策略性資源之探討（林一如，2009）：

依據組織價值曲線和策略草圖說明個案公司的策略，分析結果呈現地理位置、執照、專業技術能力、業務運作能力、組織記憶與學習能力六項組織策略性資源，比土地、機器設備、資金與品牌商譽四項，對在萌芽期的銀髮住宅產業相對更重要。

三、住宅型老人安養機構經營競爭策略之研究（曹慧如，2006）：

台灣地區老人安養機構目前經營競爭策略如下：

（一）專門化策略：具有明顯的客層區隔，針對不同的客源，在其所屬之專門領域取得經營優勢。

（二）優良服務團隊：高齡者之特殊心理需求是須被重視的，優良服務團隊將使服務對象產生顧客忠誠及良好口碑傳播。

（三）專業醫療的延伸體系：高齡者對醫療保健的大量需求，將使有專業醫療背景的經營團隊更具有競爭力。

（四）低價策略：針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務。

（五）品牌行銷策略：高齡者對品牌認知將會直接影響其所經營的安養機構。

（六）公關行銷策略：利用公關行銷手法塑造良好形象，增加安養機構的曝光率，便可增加顧客選擇入住的機會。

四、安養機構服務品質與行銷策略之探討-以某私立安養機構為例（林朝源，2005）：

此研究以專家問卷篩選老人安養機構評核指標與要素之排序，排序權重最大者為環境安全措施（0.254）、次為專業生活照護（0.193），以下依序為住民生活品質、住民權益保障、住民精神生活，最末為行政組織管理；評選要素權重排序前五大依序為消防逃生系統完備、緊急事件通報系統完備、住民需求回應快速、工作人員真誠的關懷與尊重、機構生活氛圍具有家的感覺。

第二節 績效評估理論及工具-平衡計分卡分析

依據社會福利的績效管理-以老人福利機構為例(陳燕禎, 2004)一文, 指出目前社會福利機構已邁入責任及信用時代, 即機構必須向社會大眾及資源贊助者提出服務績效與成果, 以證明其服務是在最均衡資源運用下, 滿足服務對象最大需求。經營管理過程中強調效率、彈性、市場及消費者導向之新管理主義與全面品質管理之信念, 根據管理學論點, 任何組織即使規模極小, 亦需要透過正式、非正式管道, 執行檢核及控制功能, 面對日益膨脹成本輸出及社會福利經費分散縮減, 成本效益的經濟觀點被大量提議, 挑戰社會福利機構無成本、無量化概念。近年來, 老人安養機構經營管理理論在低成就、低報酬及服務品質低落環境之下, 應用最廣的是績效管理與員工的評估為組織運作必要過程, 其績效管理分為對組織員工內部自我責任、信賴及對於外部環境的一種社會責任取向、程序上客觀性, 強調最大淨值成效, 追求顧客最大投資效益之理性取向、全面品質管理與社會價值觀謀合之取向及組織再造取向。以上四大績效管理取向共同特色在於尋求「品質保證」門檻, 確實使組織水平及垂直溝通, 激勵員工成長及發展機會, 但最大變因乃在於評估者必須是開放、公平及公正, 且適用於成長型、學習型組織, 機構員工考核實施必須要有配套措施, 否則不但無意義, 甚至引發反效果。

以服務業角度觀之, 有鑑於老人安養機構服務具有無形性、不可儲蓄性、同時性、異質性及顧客化程度, Miles 在 2000 年提出服務流程創新, 由新的分配通路提供舊有的服務, 可能來自創新者及顧客共同產生結果, 透過行銷、分配及組織發展達成新服務、新客戶、新交付系統及技術選擇四大新服務概念。面對現存競爭環境下, 老人安養機構必須掌握創新服務概念及現存競爭者狀況與特質, 了解目標顧客與潛在顧客導向、現有服務工作者能力、技巧與態度以及對可行技術應用, 換而言之, 亦即每個構面背後須具備相關知識與能力, 包含產業知識、市場知識、組織人力資源管理及技術知識, 促使老人安養機構經營管理在創新服務理論下獲得成功。

另外, 從組織平衡觀點, Germain 於 1970 年代將生態理論引進社工領域時, 即強調個體與社會環境之間的妥協、溝通, 以便能有更好的生存, 當個體與環境不能相互調適時, 就會造成單方或雙方的損害。此外, 當個體面對組織的發展、改變、危機或壓力時, 會努力維持生態系統之內的平衡。若以生態理論來處理老人安養機構的社會適應時, 不僅要以巨觀角度討論有關老人福利的種種措施、考量先進國家的作法、老年人力銀行的再使用以及整個社會環境的結構的分析等因

素，也應從微視的觀點來探討老年人口個體的需求及滿足，以便有效處理老年人口的社會適應。

綜合上述，本研究延續生態理論之組織平衡觀點及績效管理、組織願景及策略概念，根據 Strategy Maps(Robert S. Kaplan、David P. Norton，2004)一書指出”作者將其策略運用從平衡計分卡四大構面所選出之目標及項目間明確的因果關係清楚描述，以平衡為訴求，尋求短期和長期目標、財務與非財務量度、落後與領先指標以及外部和內部績效構面之間的平衡狀態，並且將此圖形命名為「策略地圖」。”雖然，每個老人安養機構經營管理組織因為所屬定位和策略採行的差異，會產生各自不同的策略地圖。然而，當作者輔導完成數以百計的策略地圖之後，卻建立了一個基本的模型，可用來做為位在任何產業之任何組織參酌的起始點。因此本研究採用平衡計分卡理論，包含其回饋流程，成為資訊時代老人安養機構經營管理新哲學。

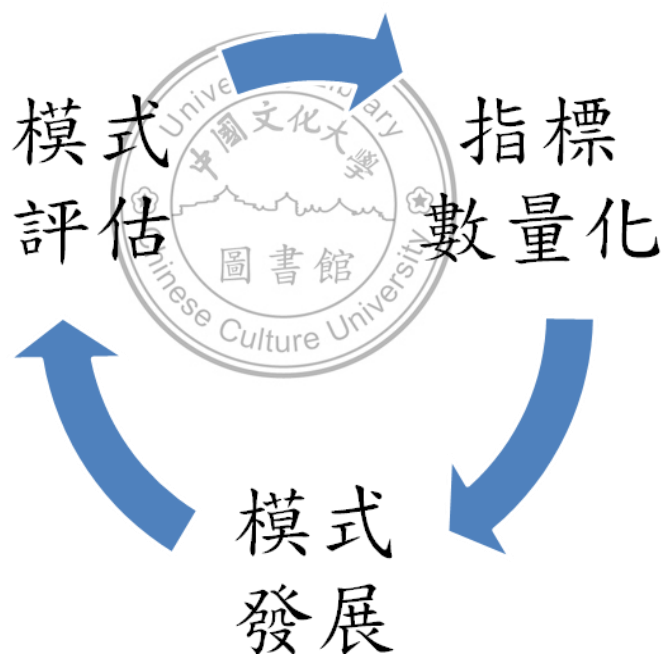


圖 2-4 平衡計分卡理論回饋流程示意圖

資料來源：本研究參考楊銘欽等(2008)。醫療健康產業平衡計分卡理論與實務。
華杏出版社繪製

壹、平衡計分卡的概念

平衡計分卡(Balanced Scorecard)係由 Robert Kaplan 及 David Norton 二位管理大師於 1992 年所發表的策略管理工具，此工具可以將公司之策略，透過財務、顧客、內部作業程序、及學習與成長等四構面來檢視公司，每一構面包括了策略目標、行動計畫及衡量指標三大部分。所謂「平衡」，是從三個角度來觀察：第一，外部及內部之間的平衡，外部強調財務構面及顧客構面；而內部則強調內部作業程序構面及學習與成長構面；其次是財務及非財務構面衡量之平衡；第三為領先指標及落後指標之平衡等。

平衡計分卡學說的重心，在於四大構面。由所謂四大構面圍繞策略與願景，即分別為：一、財務構面：股東對組織的期望；二、顧客構面：目標顧客對組織的期望；三、內部作業程序構面：為了滿足目標顧客對組織的期望所應有的傑出表現；四、學習與成長構面：用以支持上述三大構面所需具備的能力與技術。

綜合而言，平衡計分卡的主要概念，是要有系統的把組織的願景和策略，轉化成一套全方位的績效量尺，作為策略衡量與管理體系的標竿，分別從財務、顧客、企業內部作業程序、學習和成長等四個構面，去「平衡」的檢討組織內外部績效。企業藉由這四個構面的平衡思考，可以讓公司在追求業績之際，也為未來的成長而培養實力，並且累積無形資產，隨時透過自我的監督發掘問題，並及早因應。即是策略與願景經由財務、顧客，以至內部作業程序與學習成長構面逐漸層層展開，並經由學習成長構面反向的往上實現。

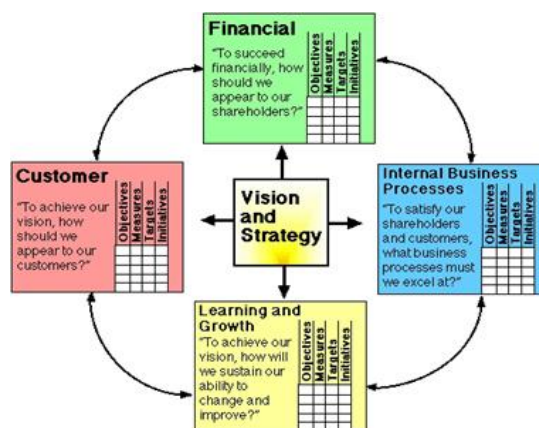


圖 2-5 平衡計分卡概念圖

資料來源：<http://www.balancedscorecard.org/>

貳、平衡計分卡之架構剖析

Robert Kaplan 及 David Norton 所提出的平衡計分卡，將績效評量指標分成四個重要構面，本研究依此顧客、財務、內部作業程序及學習與成長四大構面分別設計適當的績效評量指標，以提供老人安養機構經營管理所需的資訊，更要是可以促進老人安養機構經營管理策略與願景的達成。因此，衡量老人安養機構經營管理指標構面可以做為策略之分類構面，如以下說明：

一、顧客構面

Kaplan 與 Norton 認為在顧客構面中，企業應先找出市場與顧客區隔，將顧客構面的關鍵指標與目標市場及目標顧客結合，幫助企業找出衡量企業顧客價值之方案，例如：新顧客數量、市場占有率、顧客滿意度。

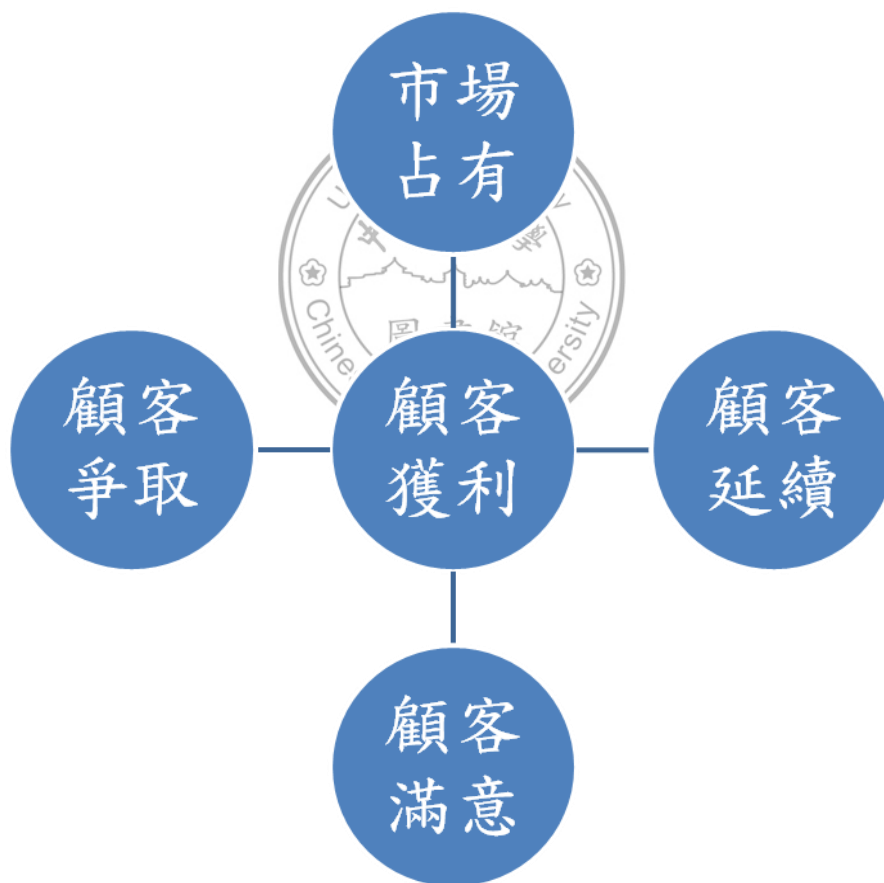


圖 2-6 顧客構面核心量度圖

資料來源：本研究參考楊銘欽等(2008)。醫療健康產業平衡計分卡理論與實務。

華杏出版社繪製

二、財務構面

Kaplan 與 Norton 認為企業應針對其所處之生命週期不同階段，做出不同的獲利策略，並決定適合的財務衡量指標或方式。企業之生命週期可分為幾個時期：成長期、成熟期、收割期，無論企業處於何種階段，應配合收入成長、成本降低、生產力改進、資產利用及投資等財務策略運用。企業依自身所處之生命週期，分析及決定財務策略後，據以決定適合之績效衡量指標。

表 2-1 財務主題衡量策略表

財務策略主題				
事業單位策略	策略 階段	營收成長及組合	成本降低 /生產力改進	資產利用
	成長期	1、市場區隔之下營收成長率。 2、新產品、服務及顧客占營收百分比。	員工平均收益。	1、投資占營收百分比。 2、研發占營收百分比。
	維持期	1、目標顧客和客戶占有率及獲利率。 2、交叉銷售。 3、新應用占營收百分比。	1、相對競爭者成本。 2、成本下降率。 3、間接開支占營收百分比。	1、現金週轉率（營運資金比率）。 2、主要資產類別之資本運用報酬率。 3、資產運用率。
	豐收期	1、顧客和產品獲利率。 2、非獲利顧客之比率。	每筆交易及產品單位成本。	回收期間產出量。

資料來源：本研究參考楊銘欽等(2008)。醫療健康產業平衡計分卡理論與實務。

華杏出版社整理

三、內部作業程序構面

為滿足股東及顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的程序，以有限的資源產生有效的運用。內部作業程序構面建議企業應就完整內部作業程序價值鏈，包括創新程序、營運程序、售後服務程序，建立各種衡量指標，此指標乃著重於改善現有的營運程序，增加品質、成本、交貨時效、員工滿意、供應商及專業能力。

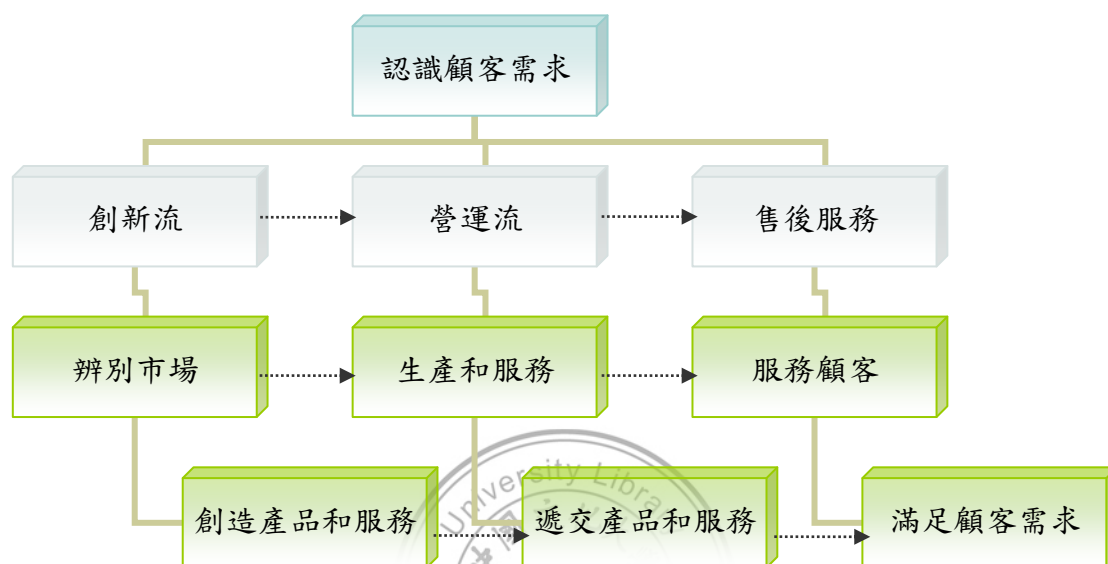


圖 2-7 內部作業程序構面價值觀示意圖

資料來源：本研究參考楊銘欽等(2008)。醫療健康產業平衡計分卡理論與實務。

華杏出版社繪製

四、學習與成長構面

除了新產品及新設備發展，此構面主要目的在使平衡計分卡之前三項構面能順利達成，實現企業長期成長之目標，強調對未來投資的重要性，包括人力（員工）、系統及程序。透過員工能力、資訊系統能力、激勵及授權之增加；在教育及技術能力上之增強；以及企業文化與個人目標一致性等三個主要原則，以建構學習與成長構面的績效指標。

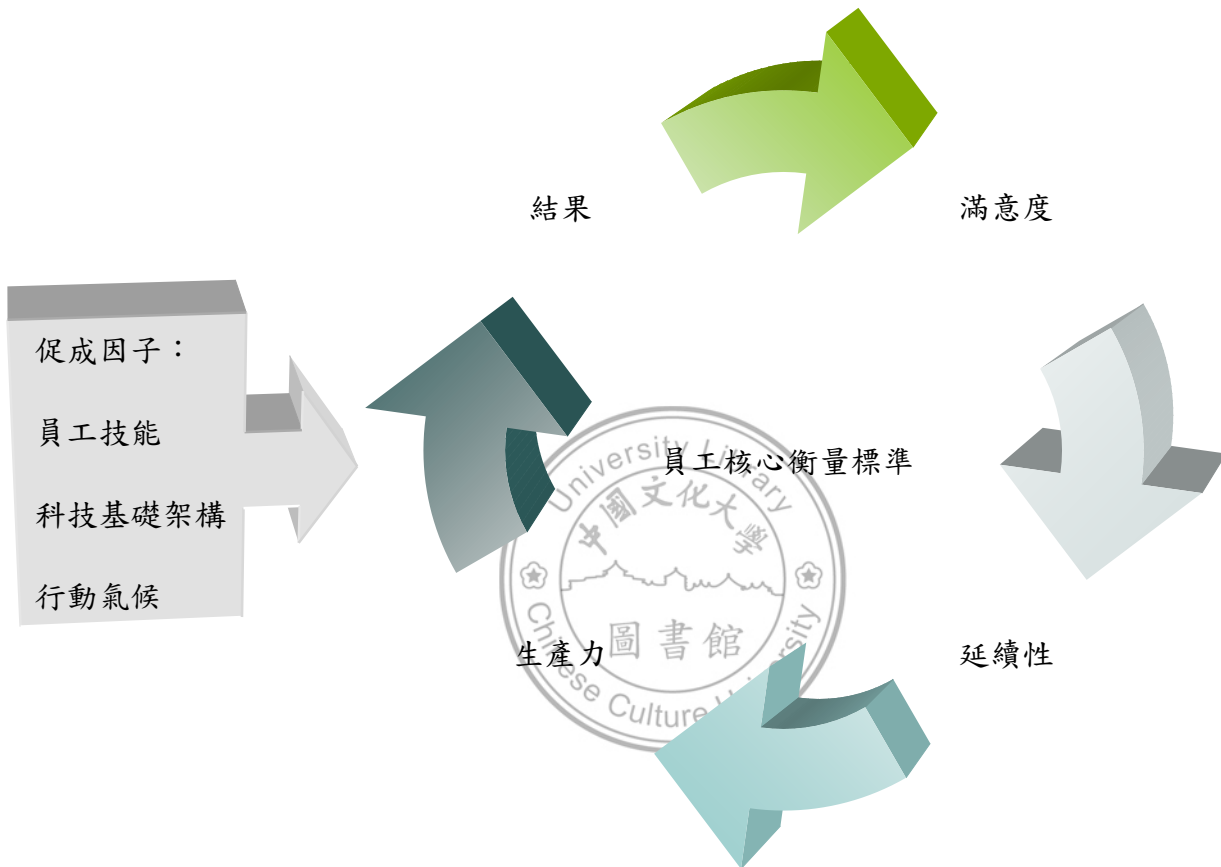


圖 2-8 學習與成長構面衡量架構示意圖

資料來源：資料來源：本研究參考楊銘欽等(2008)。醫療健康產業平衡計分卡理論與實務。華杏出版社繪製

對於台灣地區老人安養機構經營管理導入平衡計分卡，最重要的，已不再是 know-how 的問題，而是執行的問題，事實上，任何一種管理制度，只要專注並正確的徹底執行，必定會成功，而且老人安養機構經營管理競爭各有其策略，實施平衡計分卡並不表示就能成功，因為如果沒有深入瞭解平衡計分卡的精神，那麼，即使實施也是枉然。尤其企業在實施平衡計分卡時，應該在指標間有所取捨，每一家企業的策略不一定相同，指標也就會不一樣，從策略來看，到底什麼指標

對企業而言是重要的，什麼是不需要的，都必須依企業型態而調整，才会有符合企業需求的管理制度（保羅·尼文，2004）。

第三節 老人安養經營管理趨勢

孟子教導我們，不但要「老吾老」，而且要「以及人之老」；杜甫在「曲江」中言道：酒債尋常行處有，人生七十古來稀。根據 Department of statistics, Ministry of the interior 統計台灣婦女生育率在 2011 年下降至 0.994，老人人口數從 95 年 9.9% 上升至 115 年的 20.6%，即 20 年後高齡化水準將與日本 2005 年 20.4% 相似，依據行政院經濟建設委員會 95 年至 140 年人口推估台灣邁入高齡化社會約需 25 年左右，法國、瑞典、義大利、英國、德國及美國約為 50 至 100 年，因應人口老化所準備時間較長，在台灣老人進住機構後，因對週遭人、事、物的不熟悉，以及人際互動減少等，而有適應問題（林芸萱，2007）。

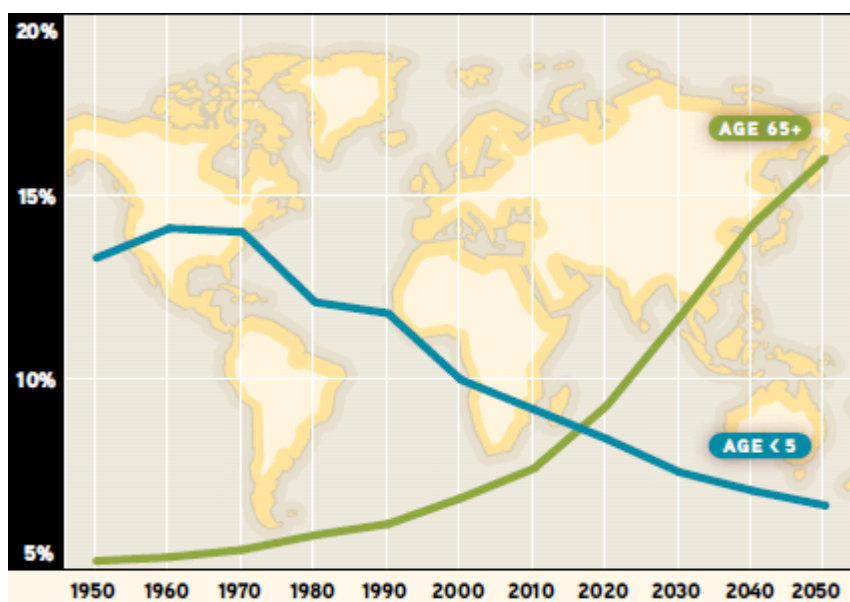


圖 2-9 全球人口變化趨勢圖

資料來源：United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division

另一方面，台灣老人安養機構面臨小規模多機能照護地點出現，但在 97 年 7 月以前設立機構不符合新訂定之無障礙法規，礙於評鑑，改裝或新建「優質環境」、服務員人力（含引進外勞、照顧服務員、護理人員、社工、照管督導及經營管理人員）素質不佳，照護品質有待加強、人力流動力高、無標準化作業流程，或有規定但未落實及作業紙本紀錄，無資訊化，管考困難（梁亞文，2009），在香港，人口的急速老化增加了健康不良和殘疾長者的數目；其次，是家庭結構的急

劇轉變與支援效應。後者對香港的影響尤甚，現今的香港，由於生活水平提高和開支上升，小型家庭的出現和婦女出外工作變得普遍，削弱了家庭可給予長者照顧的條件。因此老人安養機構的訴求可從三方面考慮，包括：需要照顧的人口規模、需要照顧的人口概況，以及提供照顧服務的制度(EVELYN L. GOLDBERG, PEARL VAN NATTA and GEORGE W. COMSTOCK, 2003)。

根據世界衛生組織之定義，當一個地區 65 歲以上之人口所占總人口數之比例超過 7%時，就稱為「高齡化社會」。因此依據內政部人口統計資料顯示，從民國 82 年 9 月底，台灣地區 65 歲以上老年人口為 1,485,200 人，占總人口之 7.1%，已經達到聯合國世界衛生組織 (World Health Organization, W.H.O) 所訂定的高齡化社會指標，正式步入了「高齡化社會」(吳謝芳，2005)。

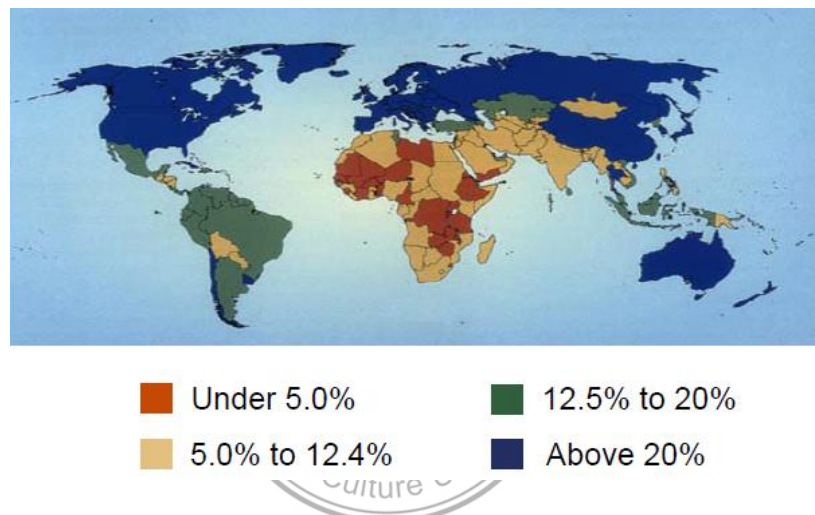


圖 2-10 2025 年台灣及全球人口老化比率示意圖

資料來源：U. S. Census Bureau

「老」的涵義，就名詞而言，它是一種稱呼，指對品德高尚老人家的尊稱；就動詞來說，它是一種過程；就形容詞來說，它是一種狀態；而一般習俗，則稱為老人、老年或高齡(吳老德，2003)。世界衛生組織定義以 65 歲以上的人，稱之老人，美國將老年人分成年輕的老年人(大約 60 至 70 歲)歲及老化的老年人(大約 70 歲以上)。而長青學苑、老人社會大學、松年大學以及敬老大學等老人教育機構招生的對象，係以年滿 55 歲以上的高齡者，不分性別、學歷，均可報名參加(林麗惠，2001)。台灣的法條則依老人福利法、內政部人口統計及人口學者都是以 65 歲以上為老人，公務人員退休法亦是以 65 為奉命退休年齡，都有其福利和老人福利生活津貼(劉金昌，2006)，由此可見，年齡的界定以 65 歲以上者為老人的定義，為一般學者專家與各國政府所慣用的標準，故本研究老人之定義以年滿 65 歲以上的人口。

依據安養機構建築規劃設計準則之研究，內政部建築研究所籌備處(黃耀榮, 1993)說明一般的老人在 65 歲退休時，可能還有 10 年以上甚至 20 年以上的人生。另外，依據行政院經建會民國 91 年的推估，民國 110 年老年人口將達 385 萬餘人，占總人口的 15.9%，至民國 116 年老年人口估計會有 490 萬餘人，占總人口的 20%，即每五人中就有一個是老年長者。由以上的統計數字可知，台灣高齡人口的成長不容忽視，未來凡是與老年人口相關的系列產品，會具有可觀的需求量及發展潛力，如安養機構即為其中頗為看好的產品之一，對於老人福利政策與相關安養經營管理對策宜及早構思。根據老人福利法第九條老人福利機構的種類，安養機構乃是以安養自費老人、無扶養義務之親屬或扶養有義務之親屬卻無扶養能力之老人為目的，其中收容沒有親友或有扶養義務但無扶養能力親屬為公立安養機構的主要目的，屬於安養公費的老人，而依照老人居住方式中，機構安養是住在公私立安養機構中，過著群居的生活型態，其中機構設有專人照顧老人的食宿，並提供醫療與休閒服務之行為。

依照衛生署的定義，老人安養機構式經營是指在社區當中的一個限定空間中，群居兩個或兩個以上的無親屬關係的老人，並提供複雜性日常生活活動(IADL)的協助，例如：洗衣服、準備餐飲、打掃居住環境、監督按時服藥、提供團體活動及運輸等；而老人安養服務申請對象必須符合年滿 65 歲以上，身體健康行動自如且具生活自理能力者，入住需要洽詢社會局及各安養機構，院內提供居住服務、生活照顧服務、三餐飲食供應、疾病送醫院、文康休閒活動、親職聯誼活動。依據主管機關的不同，可分為兩大類：一類是由衛生單位主管、由護理人員申請設立的護理機構，如護理之家、日間照護；另一類是由社政單位主管的安養、養護、長期照顧機構等。這兩類機構法源不同、主管機關不同，但業務上有重疊性（優活健康網，選擇老人安養機構，建議「三思」、「四步」，2008）。一般而言，機構式安養優點為院內的居住生活可以用民主的方式再予以組織、減低家屬在照顧上的壓力及為極衰弱的老人提供高密度的服務，其缺點為無可避免的，所有的機構都創造了病態的環境，例如：「制度」領先於個人、工作人員的態度權威缺乏人性化的管理、機構式生活使每個人的生活統一化，缺乏變化（臺北市政府衛生局長期照顧資訊網，2010），且以波特「五力分析模式」分析發現目前老人安養機構式營運競爭，同業間殺價競爭嚴重，照護品質降低情形更嚴重，同時也難免引發道德危機的爭議，彼此間缺乏聯繫與交流，經營環境皆對現存的機構業者相當不利，而其競爭能力亦端視經營者是否具有長期投入發展的決心，未來最重要的經營策略依次為「擴大目標市場及定位」、「增加服務項目、外展服務」、「創新服務、商品」及「改善組織結構和管理制度」（黃國恩，2008）。

過去，從我國安養居住需求來看，早期社會福利與社會救濟劃上等號，而安養院被視為社會救濟院性質，以無家可歸、無人扶養的貧苦老人為收容對象，社會福利觀念仍留在救濟的階段，飲食、床位、醫療的提供為最主要的功能，機構安養的老人會被貼上貧窮的標籤，但是隨著環境的變遷，以及老人生活自主性、教育程度的提升，使得台灣地區 65 歲以上老年人居住安排有明顯的變化，依據行政院主計處「老人狀況調查」報告，顯示安養機構的需求有逐年增加的趨勢。由於老人安養護需求增加，政府也鼓勵民間參與興建安養機構，因此，除政府設置「救助性」公費安養護機構外，也漸漸發展民間經營「服務性」自費安養護機構，採取付費服務方式，進駐的老人則成為福利的消費者（鄒平儀，1996）。

目前安養機構的發展趨勢，如老人自費安養機構、老人公寓或退休人員社區等，則代表一種老人主動追求個人生活方式和內涵的正面形象和功能。即安養機構中的老人已不再意味道德缺陷、人格偏差或功能依賴等刻板印象，反而是經濟獨立、人格外向和功能自主的健康活躍老人（施教裕，1994）。此思維正如日本於 2000 年修正老人保健措施五年計畫之「黃金計畫 21」，其中「造就健康有活力的銀髮族」項目，讓老人支援社區，積極扮演老人照顧工作，一來增加人力資源，再者老人本身也受到社會敬重，讓晚霞滿天綺麗，重拾生存的意義，愈作愈不老（廖佳展，2001）。

若以 Karnofsky scale 活動能力評估表（註 4）為基礎，對一般安養護機構入住者加以分類，部分養護機構投入較多的醫療專業照護資源，收容較多的第三類及第四類之長者。整體而言，目前安養護機構收容對象還是以第三類的長者居多：只有能維持有限的自我照顧，50%以上的清醒時間，活動限制在床上或椅子上。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，機構與機構之間的連結也是另一個重要的議題，台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，部份同業間之交流非常頻繁，甚至也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（林榮春、黃百麟，2005）。

第四節 平衡計分卡與老人安養發展關係之研究

依據本研究主題及所欲達成之目的，對於台灣地區老人安養機構經營管理相關文獻及理論有其深入瞭解必要性，期待立基於相關文獻及理論的回顧做為本研究後續進行相關分析的應用及參考基礎，由於本研究應用平衡計分卡理論來解析老人安養機構的經營管理問題，透過財務、顧客、內部作業程序以及學習與成長等四大構面，在願景的引導之下老人安養機構經營管理策略定位是否得宜？確實洞察其經營管理課題及解決方針，因此以下分老人安養機構經營管理及平衡計分卡理論應用之兩大面向探討：

壹、老人安養機構之財務經營管理面向分析

老人安養機構之財務經營管理面向包含客戶每日費用、營業利潤和利潤總額，研究結果顯示透過差異化、成本、康復、特殊照顧及缺乏策略比較發現在不增加成本或犧牲財務業績下，養老院提供一個高層次的技術及最好的質量，但具有明顯差異化與康復環境比特殊照顧及缺乏策略小組財務表現較佳。這項研究還表明，養老院在成本高的條件下可能沒有得到顧客充分補償。(Alexandre Laberge, 2009)。調查結果顯示，在財務執行情況的差異可能會導致不同的生產質量，反之亦然。(U.S. Department of Health and Human Services, 2007)

參考老人福利法(註4)、消防法、建築管理規則以及土地使用管制規則中有關老人安養機構設置規定，以建商角度，建立在使用設施付費(pay for service)的立場上，以提供老人基本居住與健康管理功能為主，建商首先會去將老人安養機構市場做部分的切割，針對所切割出來的老人目標市場特殊屬性，依據自有資金分別在各期投入，經平減後的稅後現金流量計算出的內部報酬率(註5)。財務分析內容共分為四大部分，分別為開發成本、營運成本、營運收益、其他，所投入的變數對於現金流量折現模型的影響，來顯示變數如何影響投資專案的結果，每一變數對投資專案影響不一，研究顯示影響 ROE (註6)之變數前五名分別為進駐率、押金再投資報酬率、土地成本、與押金定價策略、土地貸款比率五個變數。(林秋瑾、周柏宏，2001)

⁴ 依據中華民國九十六年一月三十一日華總一義字第○九六○○○一二八七一號總統令修正公布之老人福利法第三十四

條、三十六條、三十七條及三十八條規定之。

根據理財週刊精挑細選國內十大養生村(吳惠君, 2006)及老人住宅圖譜(吳爾敏, 2007), 老人安養機構入住方式為取得「租賃使用權」而非「購買所有權」, 主要分成押租型、利用權型、年金屋及養生權契約等四種型態。依類別收取保證金或押租金、權利金, 另付月費、年費, 保證金於服務契約期滿無息退還, 部份機構以預約分期付款方式提供分時、分地及渡假休閒的旅居式養生權, 購買者需至年滿 50 歲時才能進住, 後期發展的老人健康管理中心, 收費高昂, 保證金常逾千萬元, 每月管理費 10 餘萬元至數十萬元。

舉例而言之, 押租型代表為潤福生活會館及淡水潤福新象押租金每戶 500 萬至 1,100 萬元, 新店潤福大台北華城館每棟 750 萬至 1,200 萬元, 簽約時繳交乙筆定額押租金, 退住時無息退還, 居住期間另繳管理費及伙食費, 由專業退休住宅服務公司提供管理。利用權型以占地 34 公頃, 一半作為綠地、醫院、多功能活動中心及公園等, 約可容納 4,000 戶入住之長庚林口養生文化村說明, 簽約時繳交定額入居金, 入居金分 10 至 15 年折抵租金, 中途退住按比例扣減入居金。

年金屋為人壽保險公司經營管理, 消費者購買年金屋人壽保險, 壽險公司以退休住宅的居住及生活服務為保險期滿給付。養生權契約以國寶集團西湖渡假村聖恩養生會館為例, 採年金式繳費, 50 歲以後可以終生循環居住在各地會館, 其概念類似生前契約, 繳交入會費取得居住權, 提供各地渡假村、飯店供會員定期旅居, 每月須繳管理費。

⁵Rosenberg(1984)研究指出, 目前美國建築投資報酬率計算方法中, 應用最為廣泛的計算方式為內部報酬率法。內部報酬率法主要考量貨幣的時間價值與再投資效益, 較適合應用在建築投資計畫中 (Martin, 1982)。因此, 利用財務模型以內部報酬率法, 計算老人住宅開發與營運之自有資金的內部報酬率。

⁶ROE(Return on Equity), 股東權益報酬率, 又稱為淨值報酬率, 代表在某一段時間內(通常為一年), 公司利用股東權益為股東所創造的利潤, 通常以百分比表示。計算公式: $\text{稅後淨利} \div \text{加權平均股東權益} \times 100$ 。通常用來比較同一產業公司間獲利能力及公司經營階層運用股東權益為股東創造利潤的能力的強弱, 但因沒有考慮到公司運用財務槓桿的程度, 在使用上, 應以總資產報酬率(ROA)作輔助, 如金融、證券及公用事業等, 必需運用大量財務槓桿的行業應特別注意。

老人安養機構財務管理與物力資源關係主要在於吸引資金的能力、收費方式及資源運用的效率。機構生存及發展最基本的核心是吸引資金，以提供組織運作基本需求，而機構主要的經費來源是服務對象自費，大多數機構皆是依服務對象之不同狀況來收費，例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，每月最高收費三萬兩千元至三萬六千元左右，最低收費一萬五千元至兩萬元不等。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、地區內的競爭者與環境，也是影響機構定價策略的重要因素，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，皆是最重要的定價考量因素。

由於主管機關只對機構收容對象之年齡有所規範，機構定價方式主要交由市場競爭決定，因此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。對於財團法人機構而言，除了對服務對象之收費外，政府之補助款項則更多元，相對申請補助之條件限制、管理、制度建立及設立標準上要求也較高，和一般私立機構所能接受之補助差異不大，因此部分財團法人機構也將經費調整至以服務對象之收費為核心來源。值得一提的是，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(註7)，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(註8)。

研究顯示，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。

⁷ 依據中華民國九十六年一月三十一日華總一義字第○九六○○○一二八七一號總統令修正公布之老人福利法第四十條

政府及老人福利機構接受私人或團體之捐贈，應妥善管理及運用；其屬現金者，應設專戶儲存，專作增進老人福利之用。但捐贈者有指定用途者，應專款專用。前項所受之捐贈，應辦理公開徵信。

⁸ 依據中華民國九十六年一月三十一日華總一義字第○九六○○○一二八七一號總統令修正公布之老人福利法第三十六

條經許可設立私立老人福利機構者，應於三個月內辦理財團法人登記。但小型設立且不對外募捐、不接受補助及不享受租稅減免者，得免辦財團法人登記。

除了老人安養機構所有權和資源，工作人員和營業額的重要性，在衡量管理能力僱員福利開支可能需提高專業工作人員的招聘，減少人員編制和營業成本(Robert Weech-Maldonado; Louise Meret-Hanke; Maria C. Neff; Vince Mor, 2007)。但大多數經理人認為，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(林榮春、黃百麟，2005)。

貳、老人安養機構之顧客服務經營管理面向分析

根據 Implementing person centered care in nursing homes (Nicholas G. Castle; John Engberg, 2009) 指出”相對於經營效率，與其提高臨床及監督管理系統，反之以人為本之顧客服務概念將提供顧客之需求及喜好，並強化員工培訓，可以減少 17%死亡及嚴重傷害”。

在老人安養機構之顧客服務經營管理面向，分為 9 個階段，即互動機制、評估需求、顧客資訊蒐集、資訊分析、知識管理、照護流程設計、相關單位連結、監測及反饋(Bor-Wen Cheng; Chun-Lang Chang; I-Sheng Liu, 2005)。

以顧客的觀點而言，關於老人的居住空間在台灣市場上，以都市化地區為主，僅存在兩種主流選擇：一種是空間狹小的小型安養院；另一種是近年來房地產開發商推出飯店式豪華享受的高級住宅產品，但是高級住宅產品由於保證金太高，導致不能符合一般老人所能負擔的價格(陳美潔，2002)。

參、老人安養機構之學習及成長經營管理面向分析

依據中華民國九十六年修正公布之老人福利法第三十四條主管機關應依老人需要自行或結合民間資源辦理老人安養機構，所需之醫療或護理服務，應依醫療法、護理人員法或其他醫事專門職業等規定辦理。目前老人安養機構人員就工作內容上主要可分為五大類：行政人員(含主任)、護理人員、社會工作人員、服務人員及其他人員(如清潔人員、廚師等)。

由於老人安養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。(林榮春、黃百麟，2005)

肆、老人安養機構之內部作業程序經營管理面向分析

根據桃園地區老人福利機構評鑑制度與實地訪談之研究，相對老人安養機構經營者，消費者處於相對弱勢地位，整知悉老人福利機構內部運作，實屬不易之事；透過由政府主管機關擔起評鑑之責，評鑑制度可以適時揭露老人安養機構內部運作。

此外從老人安養機構企業組織經營角度，引用 Hanna & Freeman 提出組織生態學理論解釋老人安養機構組織內部作業程序構面，以結構慣性的意涵指出內部組織行為的能力與其環境之間的關係。當組織重組的速度比環境改變的速度慢時，表示組織有高度的慣性，一般而言，組織的壓力可以有內部壓力與外在壓力之分，內部壓力指機構的成本，包括機構空間的大小、房間的規格、工作人員的能力影響組織是否相對有能力可以服務新的對象，以滿足其需求；其次為資訊的問題、內在的政治限制，當機構要改變時，涉及次級單位之間的資源重新分配，難免會使當事者產生抗拒；最後為機構歷史的限制，亦即機構的習慣問題，一旦運作的程序改變，任務的分配產生變化，改變的成本劇增時，難免會造成機構原來成員的抗拒。外在壓力方面則涉及法律及財政方面的障礙；資訊的限制問題；組織的合法性所涉及的資源重新分配的問題；集體理性的問題，一個地方成功的經驗不見得可以順利的搬到另一個機構，國外推行良好的老人適應方案，引用到台灣時可能會寸步難行(陳美智，1995)。

第五節 台灣地區老人安養經營管理議題之探討

本研究初步從文獻資料分析中探索老人安養機構經營管理各類型的課題，經由分類將課題簡化為 8 項類別：成本、市場、客戶、服務、運作、流程、學習、評鑑，以此作為後續問卷調查設計及老人安養機構經營管理模式、面臨課題及應對解決策略擬定之依據，分析如下：

壹、財務構面問題及策略

以下為老人安養機構經營管理財務構面問題及策略，以表說明之：

表 2-2 老人安養機構經營管理財務構面問題及策略表

面向	類別	編號	課題	應對解決策略
財務構面	成本 (4 項)	1	 在成本高的條件下可能沒有得到顧客充分補償 (Alexandre Laberge, 2009)。	企業應針對其所處之生命週期不同階段，做出不同的獲利策略，並決定適合的財務衡量指標或方式。企業之生命週期可分為幾個時期：成長期、成熟期、收割期，無論企業處於何種階段，應配合收入成長、成本降低、生產力改進、資產利用及投資等財務策略運用 (Robert Kaplan、David Norton, 1992)。
				有明顯差異化與康復環境財務表現較佳(Alexandre Laberge, 2009)。
				研究顯示影響淨值報酬率之變數前五名分別為進駐率、押金再投資報酬率、土地成本、與押金定價策略、土地貸款比率五個變數(林秋瑾、周柏宏, 2001)。

				依服務對象之不同狀況來收費，例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，每月最高收費三萬兩千元至三萬六千元左右，最低收費一萬五千元至兩萬元不等。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、地區內的競爭者與環境，也是影響機構定價策略的重要因素，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，皆是最重要的定價考量因素（吳惠君，2006）（吳爾敏，2007）。
		2	機構每月主要支出比例最高為人事成本，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（Robert Weech-Maldonado; Louise Meret-Hanke; Maria C. Neff; Vince Mor，2007）。	除了老人安養機構所有權和資源，工作人員和營業額的重要性，在衡量管理能力僱員福利開支可能需要提高專業工作人員的招聘，減少人員編制和營業成本（Robert Weech-Maldonado; Louise Meret-Hanke; Maria C. Neff; Vince Mor，2007）。
		3	大多數經理人認為，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（林榮春、黃百麟，2005）。	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（林榮春、黃百麟，2005）。

		4	以社會福利角度考量，屬高價位（其顧客市場占有率5%），論其經濟能力，消費者與供應者之間價格無法平衡。	中產階級銀髮族為未來老人安養護市場消費主力（陳玉霖，2008）。針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務（曹慧如，2006）。
				市場消費主力集中於中產階級銀髮族，未來經營策略可朝向連鎖、多角化經營、建構價值網絡及提昇服務品質，並與國際化接軌（陳立基，2000）。
	市場 (3項)	5	機構定價方式主要交由市場競爭決定，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（吳爾敏，2007）。	其競爭能力亦端視經營者是否具有長期投入發展的決心，未來最重要的經營策略依次為「擴大目標市場及定位」、「增加服務項目、外展服務」、「創新服務、商品」及「改善組織結構和管理制度」（黃國恩，2008）。
				企業組織之核心能力乃多種技術整合，而非實體資產（Hamel，1994），亦是一種可以創造顧客核心價值、與競爭者差異性（甚至更好）及進入市場能力（市場所需）（Schoemaker，1992）。
				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（林榮春、黃百麟，2005）。
		6	對安養機構來說，在宅老化的風氣會造成一個威脅，因為在宅老化為自身所最熟悉環境、對於在地的居民也達成某種一種依賴；而安養機構本身需另增加一定的基本金額支出，來達到最基本的安養設備與醫療照護（王維群，2006）。	明確目標市場及定位、充足及優質的人力照顧、豐富休閒娛樂活動、服務人性化與配合評鑑爭取佳績策略（陳勤敏，2008）。 經營企業本身擁有銀髮安養產業核心競爭力及資源，透過已建立口碑及品牌知名度進入市場，導入大量資金與人材，且能夠在不同階段及狀態下提供高齡者不同需求服務及相關資源（林義盛，2006）（蔡麗華，2003）。
		7	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，退出卻不易的窘況（陳立基，2000）。	建商首先會去將老人安養機構市場做部分的切割，針對所切割出來的老人目標市場特殊屬性依據自有資金分別在期出與各期投入，經平減後的稅後現金流量計算出的內部報酬率（林秋瑾、周柏宏，2001）。

資料來源：本研究整理

貳、顧客構面問題及策略

以下為老人安養機構經營管理顧客構面問題及策略，以表說明之：

表 2-3 老人安養機構經營管理顧客構面問題及策略表

面向	類別	編號	課題	應對解決策略
顧客構面	客戶 (3 項)	1	許多護士沒有老年病學或慢性疾病管理訓練，以及護理管理、領導和教育質量的核心關懷更是缺乏，導致嚴重危害居民健康和 safety，造成潛在死亡或傷害(Kevin Boyd, 2000)。	相對於經營效率，與其提高臨床及監督管理系統，反之以人為本之顧客服務概念將提供顧客之需求及喜好，並強化員工培訓，可以減少 17% 死亡及嚴重傷害 (Nicholas G. Castle; John Engberg, 2009)。
				最低醫護人員比例應為：在白天每 5 名顧客應有 1 位住院醫生；在夜間每 10 名顧客應有 1 位護理人員和 15 位顧客應有 1 名住院醫生；而工作人員應額外提供顧客照顧要求，每日顧客至少收到 273 分鐘 (4.55 小時) 直接關懷 (Kevin Boyd, 2000)。
				增加工作人員可能會影響成本的提高，但相對增加工作人員的士氣和生產率，可減少顧客受傷賠償金額。除此之外，醫療用品和藥物成本可能會下降，減少併發症、降低人才流動、招聘及培訓成本 (Kevin Boyd, 2000)。
				強調顧客服務導向並非完全聽信於顧客，是要基於專業判斷之合理性，例如：醫療、救護需求 (Ian J. Norman; Sally J. Redfern, 1996)。
		2	高級住宅產品由於保證金太高，導致無法符合一般老人所能負擔的價格(陳美潔，2002)。	具有明顯的客層區隔，針對不同的客源，在其所屬之專門領域取得經營優勢 (曹慧如，2006)。

面向	類別	編號	課題	應對解決策略
				企業應先找出市場與顧客區隔，將顧客構面的關鍵指標與目標市場及目標顧客結合，幫助企業找出衡量企業顧客價值之方案，例如：新顧客數量、市場占有率、顧客滿意度（Robert Kaplan、David Norton，1992）。
		3	安養機構中的老人已不再意味道德缺陷、人格偏差或功能依賴等刻板印象，反而是經濟獨立、人格外向和功能自主的健康活躍老人，但其經營管理方式不及社會趨勢（施教裕，1994）。	日本於2000年修正老人保健措施五年計畫之「黃金計畫21」，其中「造就健康有活力的銀髮族」項目，讓老人支援社區，積極扮演老人照顧工作，一來增加人力資源，再者老人本身也受到社會敬重，讓晚霞滿天綺麗，重拾生存的意義，愈作愈不老（廖佳展，2001）。
	服務 (3項)	4	「制度」領先於個人，工作人員的態度權威缺乏人性化的管理（臺北市政府衛生局長期照顧資訊網，2010）。	高齡者之特殊心理需求是須被重視的，優良服務團隊將使服務對象產生顧客忠誠及良好口碑傳播（曹慧如，2006）。
				服務是在最均衡資源運用下，滿足服務對象最大需求（陳燕禎，2004）。
				了解目標顧客與潛在顧客導向、現有服務工作者能力、技巧與態度以及對可行技術應用（陳燕禎，2004）。
				在老人安養機構之顧客服務經營管理面向，分為9個階段，即互動機制、評估需求、顧客資訊蒐集、資訊分析、知識管理、照護流程設計、相關單位連結、監測及反饋（Bor-Wen Cheng; Chun-Lang Chang; I-Sheng Liu，2005）。

面向	類別	編號	課題	應對解決策略
				服務介面的設計，必須同時考慮硬體上與軟體上的溝通介面，且軟體較硬體來的重要（陳映樺，2004）。
				提升服務人員的服務品質、增加文康休閒活動（張伯英，2005）。
		5	受到嚴格時間與空間管理，任何事情都被計畫妥當並有規可循（James Kyle，2005）。	服務交付系統設計由過去傳統養老院的「管理」老人，轉為以「服務」老人為中心，強調老人的自由與自主性（陳映樺，2004）。
		6	服務員人力（含引進外勞、照顧服務員、護理人員、社工、照管督導及經營管理人員）素質不佳，照護品質有待加強、人力流動力高（梁亞文，2009）。	研究發現，老人自費安養中心的關鍵績效指標為「照顧服務員是否具有專業能力」、「照顧服務員是否具有禮貌親切的態度」、「維修人員是否能迅速回應住戶的問題」、「護理人員能否讓住戶有信任感」各項，最後經選定以「照顧服務員的專業（技術）能力」項目中的「住房清潔」為S機構實際推動六標準差的改善專案（邵金瑛，2008）。

資料來源：本研究整理

參、內部作業程序構面問題及策略

以下為老人安養機構經營管理內部作業程序構面問題及策略，以表說明之：

表 2-4 老人安養機構經營管理內部作業程序構面問題及策略表

面向	類別	編號	課題	應對解決策略
內部 作業 程序 構面	運作 (2 項)	1	相對老人安養機構經營者，消費者處於相對弱勢地位，整知悉老人福利機構內部運作，實屬不易之事（邱信凱、蔡賜安，2009）。	透過由政府主管機關擔起評鑑之責，評鑑制度可以適時揭露老人安養機構內部運作（陳美智，1995）。 提供醫療及休養之外的心理健康服務、社會結構轉型之下需求及老人安養制度福利資訊（Ian J. Norman； Sally J. Redfern，1996）。
		2	一旦運作的程序改變，任務的分配產生變化，改變的成本劇增時，難免會造成機構原來成員的抗拒（陳美智，1995）。 一個地方成功的經驗不見得可以順利的搬到另一個機構，國外推行良好的老人適應方案，引用到台灣時可能會寸步難行（陳美智，1995）。	任何一種管理制度，只要專注並正確的徹底執行，必定會成功，尤其企業在實施平衡計分卡時，應該在指標間有所取捨，每一家企業的策略不一定相同，指標也就會不一樣，從策略來看，到底什麼指標對企業而言是重要的，什麼是不需要的，都必須依企業型態而調整，才會有符合企業需求的管理制度（保羅·尼文，2004）。
	流程 (1 項)	3	無標準化作業流程，或有規定但未落實及作業紙本紀錄，無資訊化，管考困難（梁亞文，2009）	為滿足股東及顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的程序，以有限的資源產生有效的運用。 （Robert Kaplan、David Norton，1992）。

面向	類別	編號	課題	應對解決策略
				企業應就完整內部作業程序價值鏈，包括創新程序、營運程序、售後服務程序，建立各種衡量指標，此指標乃著重於改善現有的營運程序，增加品質、成本、交貨時效、員工滿意、供應商及專業能力。（Robert Kaplan、David Norton，1992）。

資料來源：本研究整理

肆、企業學習及成長構面問題及策略

以下為老人安養機構經營管理企業學習及成長構面問題及策略，以表說明之：

表 2-5 老人安養機構經營管理企業學習及成長構面問題及策略表

面向	類別	編號	課題	應對解決策略
企業學習及成長構面	學習 (2 項)	1	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，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（林榮春、黃百麟，2005）。	透過員工能力、資訊系統能力、激勵及授權之增加；在教育及技術能力上之增強；以及企業文化與個人目標一致性等三個主要原則（Robert Kaplan、David Norton，1992）。
				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（林榮春、黃百麟，2005）。

				為提升醫療照護品質，受訪者均認為應加強服務人員的基本醫療照護能力，及專業醫療人員的在職專業訓練教育，並增加醫護人員，以落實養護照顧（張伯英，2005）。
		2	品牌乃為顧客對產品及公司經驗總和，基於企業獨特價值而言，其存既有競爭者威脅及潛在競爭者威脅，未來是否具有獨特價值（品牌），重視其無形感受，例如：無障礙網際網路設計（參考網際網路無障礙法）。	地理位置、執照、專業技術能力、業務運作能力、組織記憶與學習能力六項組織策略性資源，比土地、機器設備、資金與品牌商譽四項，對在萌芽期的銀髮住宅產業相對更重要（林一如，2009）。
	評鑑 (2 項)	3	評估者必須是開放、公平及公正，且適用於成長型、學習型組織，機構員工考核實施必須要有配套措施，否則不但無意義，甚至引發反效果（陳燕禎，2004）。	契合了比較性、統計性、信度、效度、重要性、可行性及可得性等評鑑之理論意涵，並根據平衡及權重規劃原則，以合理化評鑑（吳綵玲，2009）。
		4	台灣老人安養機構面臨小規模多機能照護地點出現，但在 97 年 7 月以前設立機構不符合新訂定之無障礙法規，礙於評鑑，改裝或新建「優質環境」（梁亞文，2009）。	依據中華民國九十六年修正公布之老人福利法第三十四條主管機關應依老人需要自行或結合民間資源辦理老人安養機構，所需之醫療或護理服務，應依醫療法、護理人員法或其他醫事專門職業等規定辦理（林榮春、黃百麟，2005）。

		5	很多安養機構在工業區，根本不適合人居住（李盛雯，2008.05.14 中國時報）。	在業者的認知差異中，「地理區位」、「交通便利」以及經營技巧與價格是關鍵性的成功因素，相較於整體樣本的關鍵成功因素出入不大（陳茂男，2004）。
		6	台灣老人進住機構後，因對週遭人、事、物的不熟悉，以及人際互動減少等，而有適應問題（林沅萱，2007）	以日本 Suncity 為例，此為日本 100 家企業所投資之銀髮照護連鎖機構，Suncity 的機構設置位置都距離主要醫院不到 5 分鐘的車程，同時本機構亦有附設診所，可以就近照顧老人（余嬪，2008）。 設計適合老年人之娛樂與社交活動，例如：運送老人到購物中心及文化中心、安全系統及緊急呼叫按鈕等，並且提供各類諮詢服務、舉辦與規劃各類活動，以保持老人活動能力與周遭他人良好互動為主（李奕農，2006）。

資料來源：本研究整理

第三章、平衡計分卡與老人安養經營管理議題之探討

根據行銷管理，新陸出版社(洪順慶，2000)指出：透過市場區隔理論，在眾多差異下，找出若干同性質，並將同質性部分組合成較小市場單位，作為案例分析基礎，使之更加清楚及明確定義老人安養機構市場，能對競爭狀況作更好分析，並迅速反應市場需求的改變，促進策略規劃有效性。

依據三個年齡層、五種所得水準及六種職業類別進行分類，將可創造出 90 個市場區隔(李奕農，2006)，若依消費者需要及偏好分類，將消費者延續第二章定義為年滿 65 歲以上，需他人照顧或無扶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市場上經營管理行為反應基礎，則提供居住功能及少量便利服務及設施之機構乃本章討論重點。

獨立生活能力較強 <-----> 獨立生活能力不佳

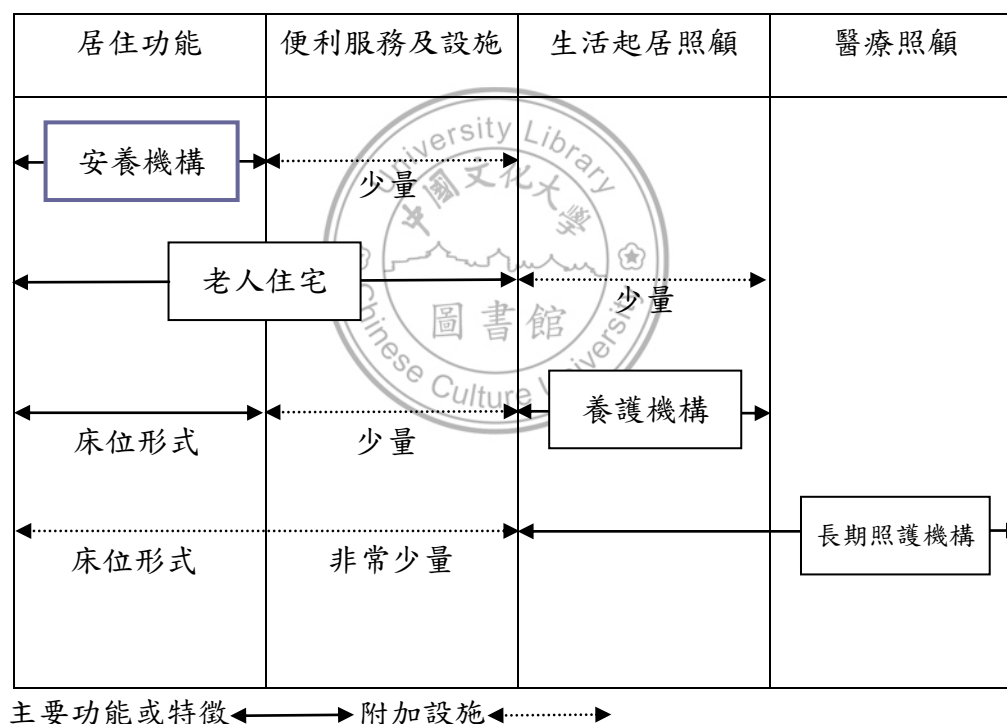


圖 3-1 台灣地區各類型老人住宅產品之特色

資料來源：本研究參考老人住宅之市場區隔分析-以台北縣市為例（李奕農，2006）繪製

本章節平衡計分卡與老人安養經營管理議題之探討，乃有鑑於平衡計分卡量度必須與組織策略緊密結合，但事實上很少企業的衡量系統真正與組織的策略配合一致，即使實施新式績效衡量系統的企業也不例外，卻忽略了必須要表現優異才能導致企業成功流程（陳哲彬，2004），且實施平衡計分卡衡量焦點是在澄清並轉化願景及策略、溝通並聯結策略目標和量度並校準策略行動方案及加強策略

的回饋及學習效果，因此本研究參考：世界標準的策略管理工具-平衡計分卡實踐手法(財團法人中衛發展中心，伊藤嘉博編著、陳耀茂譯，2007)之願景與策略重要業績指標(MIP)表，試圖將策略轉換成實際行動，以下為透過國外及台灣地區老人安養機構案例分析評斷其經營管理議題與對策。

第一節 國外地區老人安養經營管理議題與對策

國外對於老人住宅的開發起步相當早，不管是種類、設計及政策方面，都較台灣專業化程度較高，其因乃台灣地區在 1993 年才到聯合國所規定之高齡化社會標準，日本、法國、瑞典、英國及美國早在 1970 年便已經達到聯合國高齡化社會標準，再加上社會保險制度配合之下，從經營管理角度觀看，美國老人群體是屬於異質性較高一群，在老人住宅產品的高度發展之下，除了基本居住功能外，將其功能分為：旅館式服務、社會工作服務及醫療服務。日本以 Senior Life 振興財團負責經營管理之 Vintage Vila 橫濱高齡者住宅為例，提供三餐飲食、舉辦活動、便利、情報資訊、健康照護、醫療網路及整體照護服務(周伯宏，2002；林秋瑾，2001；辜文鶴，2005)，以下就日本、美國老人安養機構相關案例探討其經營管理機制及課題。

壹、日本老人安養機構經營管理機制與探討

日本以老年人為居住對象設施分為福祉型、住宅型及醫療型三大類，本研究以民間經營且透過國家或地方政府補助設立住宅型之銀髮住宅為研究對象，其以 60 歲以上且生活能自理的銀髮族為對象，但有收入限制(所得比例位於 25%~40%)，每 10 至 30 戶配置一名生活照護員(曾思瑜，1997)。

健康<----->虛弱<----->須要照顧

類型	日本老人住宅		↑高 住戶經濟能力 ↓低
民間設施	收費安養中心		
	高齡者優良出租住宅		
	銀髮住宅		
公家設施	低費用老人之家 (A 型、B 型)	低費用老人之家 (照護型)	
	養護老人之家		
		特別養護老人之家	

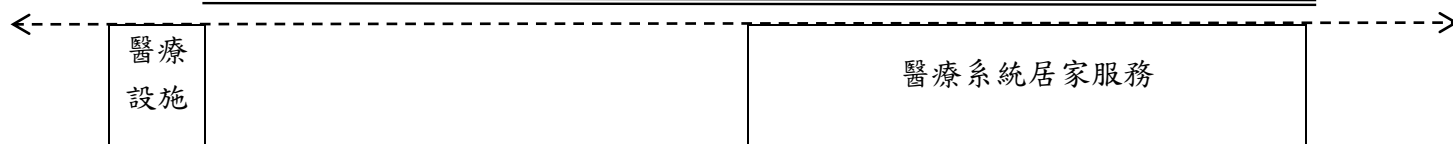


圖 3-2 日本老人住宅類型與特色圖

資料來源：本研究參考老人住宅之市場區隔分析-以台北縣市為例（李奕農，2006）繪製

日本社會福利政策已明確建立妥當性、效率性及平等性的三個原則，目前老年年金已成為日本老人的主要所得和生活的支柱，但日本老人照護體系複雜，地方政府層次衛生與福利兩大部門，各類服務之間尚未建立網絡連結，增加財務負擔及管理行政成本，且複雜的服務體系與衛生福利的區隔，使家庭不易進入正式照顧體系使用服務，造成障礙(葉鴻棋，1998)。

根據日本經濟產業省及總務廳調查，預估 2025 年日本銀髮產業市場將高達 147 兆日圓，全球市場規模將達到 37.38 兆美元（經濟日報，2007/09/27），平均年齡在六十五歲以上的家庭，平均儲蓄額為 2,468 萬日圓（約合 600 萬台幣），是平均年齡四十多歲家庭的兩倍。前者的年薪雖然平均只有 539 萬日圓（約合 130 萬台幣），但有五成以上的銀髮族，選擇了自己花用（商業週刊，820 期），而日本政府與民間對老人需求的敏銳與創意回應，以日本 Suncity 為例，此為日本 100 家企業所投資之銀髮照護連鎖機構，Suncity 的機構設置位置都距離主要醫院不到 5 分鐘的車程，同時本機構亦有附設診所，可以就近照顧老人(余嬪，2008)。

本研究針對Beverly・日本株式會社的Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例說明，輔以中銀生活照護(Life Care)株式會社的橫濱港北高齡者優良出租住宅(別墅型大廈)比較，並利用願景與策略MIP重要業績指標表說明之。

Beverly・日本株式會社之Beverly Court 三鷹銀髮住宅：

一、最終目標

(一)、企業定位

以資源基礎觀點（Penrose，1995）之公司經營管理層次概念化架構下，其企業擁有其它企業無法取代之資源(指引企業擴張、成長之重要指標，包含財務、人力、組織架構、口碑品牌及企業文化)，較易獲得高於其它競爭對手之績效表現，有鑑於此，1985 年 12 月以清水建設公司和美國 Beverly Enterprise 公司為中心，結合數家大型保險公司及銀行共同出資所設立，導入 Beverly Enterprise 公司的經營 Know-How(服務多樣化)理念，興建以一百戶左右的小型化設施之終身利用權方式老人院。

比照中銀生活照護(Life Care)株式會社的橫濱港北高齡者優良出租住宅，亦屬於一百戶至兩百戶左右的小型化設施，但採用產權買斷(入居者用產權買斷的方式購入適合高齡者使用的專用住戶，每月需付費才能取得共用設備、其他服

務的使用權，照護服務亦以別種契約的形態供給）方式，主要定位於提供飲食、醫療保健及休閒活動服務的中高齡專用大廈，此種開發附加價值高、有特色及以經濟較優渥中高齡者為主要訴求對象之別墅型大廈，其經營導向因是社會福利工作之一環，容易以較低之費用從政府手中購得土地，所以同時在稅率上享有減稅之優待。

（二）、選址考量

屬於大都市近郊型（東京都三鷹市下連雀 8-4-18），其重要條件為交通便利及高齡者教育水準提高，立基於不同生活背景及人生歷練過程產生各種不同需求及生活場所，因此延伸至需求多樣化因子，朝向將各種都市機能及服務集合在一處之生活場所，對高齡者提供一貫化的服務、就業環境與文化休閒活動參與機會。

相較於中銀生活照護（Life Care）株式會社的橫濱港北高齡者優良出租住宅設置在溫泉旅遊勝地（神奈川縣橫濱市都筑新榮丁 14-1），屬於休閒與風景觀光地型，其構想乃給予高齡者在風景優美環境之中平靜生活。

（三）、經營導向

根據老人照護理論，老人照護工作因資源支持網絡差異，Beverly Court 三鷹銀髮住宅屬於機構式照顧，在台灣老人福利政策中，機構式照顧是最具規模且存在最久之措施，例如：1996 年成立淡水鎮潤福生活新象；以顧客身心機能及健康狀況而言，分類為併設型（即健康型及照護型，主因為根據 1991 年日本厚生省統計高齡者對提供照護及醫療服務的期望增多，因此，健康型的設施逐漸在減少），經營導向以身心健康及能自理身邊一般日常事務的高齡者為入居對象，若以入居後要照護時的處理方式來分類，參照 1991 年日本厚生省（相當於我國衛生署的組織）對銀髮住宅的設置運營指導方針，分類為終身利用型（同一施設內進行照護服務），入居後到要照護時，入居契約仍持續有效，個人仍持有專用住戶的使用權，而照護服務是在同一設施內進行，不需再繳付新的入居保證金（曾思瑜，2001；陳政憲，2002）。

但中銀生活照護（Life Care）株式會社的橫濱港北高齡者優良出租住宅屬於健康型（一般型），在入居條件方面，必須為 55 歲以上身心健康且能經營共同生活者（夫婦入居，其中一人須達資格年齡）。

二、評估項目

（一）、短期目標

財務方面，主要收入來源為本身業內收入，以顧客權利及設施內營運組織角度說明，屬於終身利用權方式（一般），因此，在與設施經營者訂定契約時，需繳付入居金（註 9），即取得專用住戶和設施內共用設備的終身使用權，通常入

居金在 10 至 15 年間可償還 80%到 100%，入居後每月的管理費、伙食費及水電費依造獨立照護費用款項之方式自行負擔。

1、入居金

依據顧客型態及接受各種服務權利之費用負擔(曾思瑜, 2001; 陳政憲, 2002)：

(1) Retirement Living(滿 60 歲以上且能獨立完成日常生活行動者)：1,554-3,212 萬元(內含照護費 273 萬元)，2 人入居加 622 萬元。

(2) Assist Living(滿 75 歲以上且需要部份生活援助者)：728-2,631 萬元(內含照護費 273 萬元)，2 人入居時加 622 萬元。

(3) Health Care Center(滿 75 歲以上且需長時間照護者)：922-1,844 萬元。

2、管理費

依照專用寢室的型式不同，每個人、每月之管理費亦不同：

(1) Retirement Living：4-4.7 萬元，2 人入居加 1.8 萬元。

(2) Assist Living：5.8-6.1 萬元，2 人入居加 1.8 萬元。

(3) Health Care Center：7.9-8.2 萬元。

3、飲食費

每月繳納 18,538 元/人，增加茶點供應時，每日加收 51 元，以 31 日計算，平均每日 598 元(早餐 137 元、午餐 154 元、晚餐 307 元)。

4、其他費用

各專用寢室的水費、電費或相關的公共費用依照規定另行繳納。

5、解約償還

(1) Retirement Living 及 Assist Living：設定入居金的 90%為償還金，以 10 年(120 個月)為償還期間，每月均等償還。

(2) Health Care Center：設定入居金的 80%為償還金，以 5 年(60 個月)為償還期間，每月均等償還。

（二）、短期至中期目標

企業組織之核心能力乃多種技術整合，而非實體資產（Hamel，1994），亦是一種可以創造顧客核心價值、與競爭者差異性（甚至更好）及進入市場能力（市場所需），Beverly Court 三鷹銀髮住宅核心能力屬於核心輻射型，公司具有一個核心競爭力，維持其生存，所有部門皆會維護此核心競爭力為目標，此能力是其它廠商所未見的（Schoemaker，1992）。

其經營模式是融合及參照滿足各種不同需求之飯店旅館式經營管理模式，由於一般飯店顧客多為遊客及商務旅客所構成，住宿天數不長，若將飯店旅館式經營管理模式套用在老人安養機構產業上，可能無法滿足該產業特性之特定客層，例如：在建築層面上，一般集合住宅共用部份的面積比約為 15%，銀髮住宅則需達 40%至 45%程度；因此 Beverly Court 三鷹銀髮住宅所謂飯店旅館式經營管理模式並非 Room-service，而是將硬體設施維護到如同飯店旅館安全及形式多樣化，例如：根據日本銀髮住宅協會所定住戶面積指標，單身住戶理想面積為 34.33 m²，雙人住戶為 40.00 m²（含寢室、起居室、廚房、入口處、廁所及浴室），其最為理想乃每一設施至少提供五種以上的住戶型式，以供各種不同需求住戶選擇；軟體設施提供到如同飯店旅館舒適及貼心（貼近個人需求），例如：高齡者入居設施寢室皆為個人房，並依照身心機能等級將高齡者生活場所分為自立健康高齡者、需要部分照護高齡者及需要長時間照護高齡者之住居三個範疇，使其身心機能的變化狀況在設施內更換居住，以接受各種照護服務，並減少必須重新適應環境變化的問題，另外，由於入居高齡者具有數十年生活經歷，預估擁有許多家具、衣物、具紀念性及回憶性難以割捨物品，因此必須規劃足夠儲藏空間。

在內部作業程序面向，首重安全管理，採取健康及緊急聯絡體制，例如：提供 Retirement Living 及 Assist Living 顧客持續健康管理服務（每週一次契約醫師駐診、照護職員 24 小時常駐及健康諮詢檢查）；提供 Health Care Center 顧客各種終身照護服務（家事援助、日常生活動作援助、藥物管理、安全確認、疾病靜養時的援助、生活復健及金錢管理），兩者皆在需要診療或治療時，利用契約醫師及照護職員醫療網絡提供病床、救護車及陪同就診各項協助，並於共用設施及寢室裝設緊急按鈕，職員 24 小時常駐在設施內提供服務（曾思瑜，2001）。

（三）、長期目標

其企業員工一致遵循價值體系乃企業成長、創新及取得共識之動力，無論是經營理念、組織內氣氛、公司傳統精神、公司形象、領導風格及員工共同思考與行為模式乃企業累積資產，Beverly Court 三鷹銀髮住宅有鑒於顧客健康狀態、夫妻比率及公共設施使用率，提供多樣化服務品質及多用途使用之休閒娛樂活動空間，例如：9 種 Retirement Living、5 種 Assist Living 及 10 種 Health Care Center（含 3 種個人寢室、3 種雙人房、3 種三人房及特別照護室），並具有多

目的大廳、娛樂室、會議室、餐廳、視聽室、和室、客房、家族接待室、游泳池、美容理髮沙龍、工作室、健康管理室及靜養室（曾思瑜，2001；陳政憲，2002）。

⁹ 依據日本銀髮住宅的種類及規劃(曾思瑜，2001)，若以80%至100%的償還率計算，所謂入居保證金是以10至20年期間依造月份償還的方式較多（以入居年數為基準，1年至10年之間償還率為8%，11年至15年之間償還率則為5%推算）；亦有部份設施償還率設定在比較低的0%至20%之間或退還入居金之全額或80%，但若退還入居金80%至全額的銀髮住宅，一般並不支付利息且只退還本金而已，從保全財產觀點而論，與歸還金每月減少的方式比較之下易得到入居者接受。



表 3-1 Beverly Court 三鷹銀髮住宅願景與策略 MIP 重要業績指標表

項目	觀點	策略目標	評估指標		課題
			成果指標	先行指標	
財務	短期目標	財務	本身業內收入	終身利用型（同一施設內進行照護服務）： 1、入居金。 2、管理費。 3、飲食費。 4、其他費用。 5、解約償還。	經營導向非社會福利工作之一環，在稅率上未享有減稅之優待。
非財務	短期目標 中期目標	顧客滿意	飯店旅館式經營管理模式	1、硬體設施安全及形式多樣化。 2、軟體設施舒適及貼心（貼近個人需求）。	設施中單身及夫婦住戶基於經濟負擔能力不同，對住戶面積要求、設備也不相同，但必須考慮夫婦也有一天會成為單身，而各住戶將來也有可能轉讓他人，因此在入居後是否具備完善設施內遷移機制，亦會影響到住戶數構成比率及數量分配之設定。
		內部作業程序	安全	健康及緊急聯絡體制。	基於產業生命週期特性，為適應外在環境變動，其內部作業程序除安全考量，是否採取其它策略因應。
	長期目標	學習與創新	Know-How(服務多樣化)	1、多樣化服務品質。 2、多用途使用空間。	缺乏結合社區生活網絡資源，將同質性服務歸類、集合在一處生活場所，並提供一貫化服務。

資料來源：本研究整理

貳、美國老人安養機構經營管理機制與探討

在老人福利政策建立方面，老人生活之照顧，乃以老年金維持其生活，以就業輔導充實其生活，以急難救助解決生活之困難，從 1995 年美國老人福利法再授權，反對刪減老人醫療保險預算及醫療補助，可窺見保持社會安全和美國老人福利法重要，美國福利工作推行是以社區為單位，但在聯邦政府體制之下，各州之間法規、預算不同，因此老人福利措施品質缺乏統一及公平性，且因實施社會安全制度，受利益團體組織影響，一再擴大社會保險範圍，並放寬領保險金限制，無法顧及全國長期性經濟與社會趨勢(葉鴻棋，1998)。

依據美國老人住宅與服務協會與美國老人居住協會將美國老人住宅分成集合式老人住宅/獨立居住單位、協助生活住宅以及持續照護之退休社區，本研究乃針對需要便利性服務以及一小部份的每日照顧的集合式老人住宅為研究對象，而這些服務(含餐飲、交通工具及門房服務)，將占一部份租金的比率，顧客可能接受一些健康照護，但大多能獨立生活(陳啟仁，2000；陳政憲，2002)。

獨立生活能力較強 ←-----> 獨立生活能力不佳

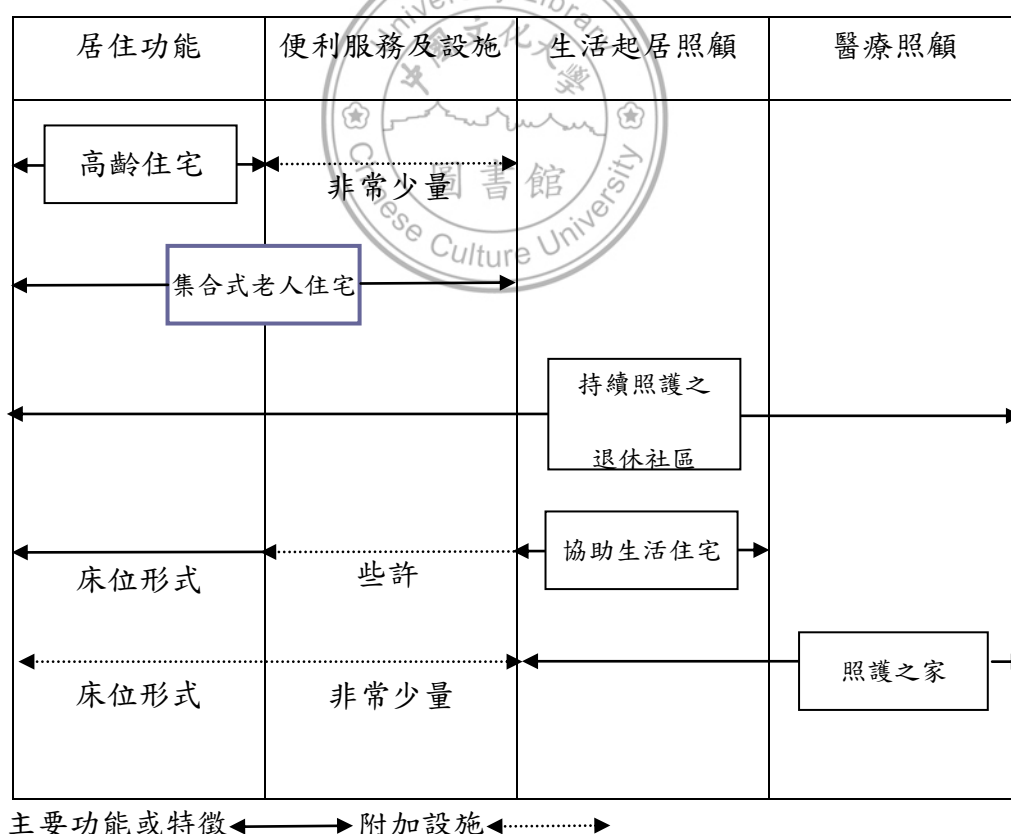


圖 3-3 美國各類型老人住宅產品之特色

資料來源：本研究參考老人住宅之市場區隔分析-以台北縣市為例(李奕農，2006)繪製

集合式老人住宅針對的老人消費族群以中所得、健康的老人為主，主要針對生活可自理及獨立生活能力較高的老年人為訴求，不提供任何專業醫療照顧或每日生活協助，其最大特徵在於服務（服務占45%，住宅占55%），著重日常生活起居照顧及一般房屋維修，包括：餐飲服務、床與被單換洗服務及地板整修等一般度假旅館所提供之服務；除此之外，設計適合老年人之娛樂與社交活動，例如：運送老人到購物中心及文化中心、安全系統及緊急呼叫按鈕等，並且提供各類諮詢服務、舉辦與規劃各類活動，以保持老人活動能力與周遭他人良好互動為主（葉鴻棋，1998；白秀雄，1996；陳正芬，2002；鄭讚源，2000；詹火生、古允文編著，1999）。



第二節 台灣地區老人安養經營管理議題與對策

根據 2009 年 8 月研考雙月刊第 33 卷第四期國土發展新挑戰與新願景(P27, P29)指出台灣地區在人口成長趨緩及人口結構變遷下,成長管理及優質化思維應取代過去的擴充及開發思維,而人口總量及人口結構變遷因應除經濟、社會面向,人口老化之實質空間分佈將影響都市集居的面積及區位亦影響公共設施質和量,乃至各種社會服務設施、體系之需求及空間配置,因此,對於台灣地區老人安養經營管理,不單單是人口遷移至北部及經濟活動、空間層級、區域均衡發展問題,而是如何在策略空間規劃理念及價值創新曲線(註 10)之下,台灣地區老人安養機構經營管理如何應對時事所需並適性發展,找出其課題,提出解決策略。

本研究依循老人養護機構組織形式與績效表現之分析-以台北市為例(林義盛,2006)及老人福利機構治理及其績效之研究-以老人養護機構為例(蔡麗華,2003),在假設老人安養機構經營管理企業資金來源、獨特價值、總體環境、規模大小、策略聯盟及核心競爭力影響業者對於經營模式選擇之假設命題,推論影響經營管理模式之自變因子差異導致無法在同一基準點(標準)之下進行比較分析,因此根據經營管理企業服務對象獨立生活能力區隔,以潤福生活新象、康寧生活會館、永越健康管理中心、長庚養生文化村及國寶聖恩休閒養生會館為主要研究範疇,但是透過市場區隔理論檢核各類型老人住宅產品之特色,老人安養機構定位在具有居住功能及少量便利服務、設施,因此嚴謹界定之下,以醫療照護服務為主之康寧生活會館及永越健康管理中心將不列入研究考量,因此本研究以 1996 年成立淡水鎮潤福生活新象、2004 年成立龜山鄉長庚養生文化村及 2005 年成立苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館為主要研究個案。

其共通之處乃經營企業本身擁有銀髮安養產業核心競爭力及資源,透過已建立口碑及品牌知名度進入市場,導入大量資金與人材,且能夠在不同階段及狀態下提供高齡者不同需求服務及相關資源,其中淡水鎮潤福生活新象及龜山鄉長庚養生文化村選擇社區生活導向為主要經營模式;其二為由於淡水鎮潤福生活新象擁有建築領域優勢及苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館擁有觀光資源優勢,透過競爭力整合及與本業相結合,業者會選擇以本業優勢為次要導向經營模式;其三為總體環境定位在區域性業者,以自理式服務為主。

以上案例皆為優質老人安養機構,反之根據內政部社會司 96 年至 99 年度老人福利機構評鑑成績定義其甲等以下之老人安養機構設定為一般老人安養機構,但因無台北市之一般老人安養機構案例,因此以新北市之財團法人基隆市私立博愛仁愛之家及財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心為案例分析。

¹⁰ 依據 2006 年文化創意產業與地方發展策略研討會之創意生活產業藍海策略價值創新之研究—以宜蘭縣為例(李宸邦,

2006)一文指出Kim & Mauborgne認為價值創新(value innovation)是藍海策略的基石，因為這種策略不是以打敗競爭對手為目的，反而致力於顧客和公司創造價值躍進，進而開啟無人競爭的市場空間，重要的是打破價值與成本抵換(the value-cost trade-off)，主要有四個面向降低威脅、消除劣勢、提升優勢及創造機會。



壹、淡水鎮潤福生活新象

一、最終目標

(一)、企業定位

1996年潤泰企業集團基於1990年至日本參訪高齡化社區經驗及台灣高齡化人口產業市場需求正值產業生命週期之導入期，因此憑藉該產業高資本支出、回收時間長及以人為本服務之特性，與日本中銀株式會社技術合作，投資興建全國首創五星級銀髮專用住宅，由潤福生活事業負責經營管理。

其經營管理模式以既有紡織、營建、醫療、流通、量販事業及結合各種不同性質之公司為體系基石，提供專業技術服務，並參考日本銀髮住宅之敬老尊賢、全方位（軟體及硬體）照護及回饋社會理念，根據持續理論（Neugarten, 1968）提供中、高收入之高齡者退休後持續性擴展中年時休閒生活方式。

(二)、選址考量

以交通便利性及生活機能為主要考量範疇，位於台北市市郊區，鄰近淡江大學，步行約3分鐘，校內有綠地可供老年長者使用，至淡水捷運站步行約11分鐘，搭乘安養住宅至捷運接駁專車需花5-10分鐘；雖然靠近指南客運終點站，但與安養院關係薄弱，使用率低，且在區位環境考量忽略氣候適宜性之滿意度。

(三)、經營導向

根據中高齡族群對長住型旅館需求之探討（邱俊村，2002），其淡水鎮潤福生活新象顧客以65歲以上男性、獨居者、教育及經濟水準高、公職退休者居多，與原本訂定之需年滿50歲及生活能自理者入居條件更為詳實。

在事業層級策略及競爭優勢面向，其差異化定位為成本至上及集中化策略，主要追求效率與降低成本，並集中全力在一個目標市場，提供其它企業無法提供之服務利基，因此淡水鎮潤福生活新象以創造利潤及永續經營（包含對顧客創造最佳價值之滿足及對資源運用產生之最高效率）為經營管理核心，其經營型式屬於使用權租賃，住戶需繳交一定金額的押金，住滿兩年後退租則全額無息退還。

二、評估項目

(一)、短期目標

屬於高保證金、低管理費之高價位（押租金100萬元以上，每月另繳2.5萬元，並需住滿二年以上；目前以49.65m²為單位，押租金約為600萬元到1,300萬元，管理費每人每月10,690元，兩人17,820元，其它服務需另外收費，租期最長二十年，最短一年，未住滿一年需繳違約金，期滿續約）經營，由買賣行銷方式轉為押租（市場反應欠佳），對經營者而言，高額押租金意義乃迴避及降低承租人逾時遷出、破壞出租房屋與設備、未按時繳交管理費之違約風險，因此，承租人必須先繳交高額押租金（保證金）；若以消費者角度觀之，押租制度乃服務品質保證、

降低違約風險及減低購屋貶值優勢（吳爾敏，1993）。

以下為潤福生活新象之價格策略：

表3-2 淡水鎮潤福生活新象之押租金價格策略表

坪數	樓層高度/建物方向			
	3 樓-11 樓		12 樓-20 樓	
	東西向	南北向	東西向	南北向
15 坪	600 萬	600 萬	650 萬	650 萬
30 坪	1,200 萬	1,200 萬	1,300 萬	1,300 萬
24 坪	1,260 萬（不分樓層高低）			

資料來源：本研究參考 <http://www.ruenfu.com.tw/shin/shin.htm> 整理

1、押租金：以樓層高度、建物方向及坪數各別計算之。

2、生活費：分為一人及二人居住，以入居後每月（30 日）生活費計算，其中伙食費包含早餐 50 元、午餐 75 元及晚餐 75 元，依其實際食用金額計費；私用水電費乃每戶設有獨立水電錶則依實際使用度數計費；公共水電費由全館總住戶人數共同分攤計費（長期外出顧客分攤二分之一），並依照管理服務內容及物質波動情形加以檢討修正各項收費標準。

表3-3 淡水鎮潤福生活新象之生活費價格策略表

入居後每月（30 日）生活費		
項 目	一人居住	二人居住
管理費	10,690 元	17,820 元
伙食費	6,000 元	12,000 元
私用及公共 水電費	約 2,000 元	約 3,000 元
合 計	約 18,690 元	約 32,820 元

資料來源：本研究參考 <http://www.ruenfu.com.tw/shin/shin.htm> 整理

（二）、短期至中期目標

以提供多功能及休閒舒適之生活空間為市場區隔，在產品市場定位之下，由於目標市場乃為中高收入健康銀髮族，因此醫療需求及醫療設施使用率不高，著重安全空間及休閒環境營造，例如：規劃 49.65 m²至 99.30 m²無障礙套房及中央監控系統（連通式陽台、浴室安全扶手、緊急呼叫走道顯示燈、護士呼叫鈴及生活照顧感知器），此外社區另設專屬警衛、全區保全巡邏、居家保全系統、緊急求救系統、隨身照護感知器及全區不斷電系統，避免緊急狀況與確保顧客生命安全。在休閒環境營造價值鏈中，設計明亮、安全及舒適之公共設施（一樓設有大廳、迎賓室、服務中心、商店、吧台及健康管理室；二樓設有品茗茶室、健身中心、多功能活動中心及圖書室；B1 設有餐廳、廚房、視廳室、陶藝室、牌藝室、洗衣房、美髮室及才藝室），其公共設施服務對象明確，並輔以健康體操、國際標準舞、陶藝課及書法班課程、活動安排。

在產品設計上，兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務，例如：提供住家清掃、休閒旅遊活動、養生餐點、24 小時護士服務與醫生每週駐診、提供各種健康資訊及預防保健方法、定期舉辦健康講座，並與銀行合作，協助顧客理財及節稅服務。

（三）、長期目標

在學習與創新方面，透過社區高齡者視角主要結合電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣，其中透過與健康生活雜誌以專刊發表老年人相關文章，藉以增加知名度之雜誌期刊及在健康講座之後，直接面對面的說明以達最快效果乃有效方式；對於行銷中間機構而言，則網際網路乃為主要行銷策略，目前潤泰集團具有一個網站，可以連結各個不同事業分部，或直接搜尋皆可，其訴求、資訊皆表明於網站中（<http://www.ruentex.com.tw>），含實景介紹，使外縣市消費者查看。



圖 3-4 淡水鎮潤福生活新象之網際網路行銷策略推廣示意圖（一）

資料來源：<http://www.ruenfu.com.tw/shin/shin.htm>



圖 3-5 淡水鎮潤福生活新象之網際網路行銷策略推廣示意圖（二）

資料來源：<http://www.ruenfu.com.tw/shin/shin.htm>



表 3-4 淡水鎮潤福生活新象之願景與策略 MIP 重要業績指標表

項目	觀點	策略目標	評估指標		課題
			成果指標	先行指標	
財務	短期目標	財務	本身業內收入	押租型： 1、押租金（以樓層高度、建物方向及坪數各別計算之）。 2、生活費（分為一人及二人居住，以入居後每月生活費計算）。	以社會福利角度考量，屬高價位（其顧客市場占有率 5%），論其經濟能力，消費者與供應者之間價格無法平衡。
非財務	短期目標	顧客滿意	健康	1、安全空間。 2、休閒環境營造。	在區位環境考量忽略氣候適宜性之滿意度。
	中期目標	內部作業程序	安全	1、中央監控系統。 2、全方位之走動式管理。 3、向上呈報機制。	其內部作業程序資訊不對稱及缺乏公開、透明化。
	長期目標	學習與創新	行銷策略推廣	1、電視廣告。 2、雜誌期刊。 3、網際網路。	品牌乃為顧客對產品及公司經驗總和，基於企業獨特價值而言，其存既有競爭者威脅，例如：台塑集團、國寶企業、康寧生活事業股份有限公司、西園醫院(永越健康管理中心)及潛在競爭者威脅，例如：遠雄集團、新光集團、富邦集團、鴻喜集團，未來是否具有獨特價值（品牌），重視其無形感受，例如：無障礙網際網路設計（參考網際網路無障礙法）。

資料來源：本研究整理

貳、龜山鄉長庚養生文化村

一、最終目標

(一)、企業定位

秉持「活著，就是要動」及「活到老、學到老、做到老」之養生概念，2004年由台塑企業集團投資興建，結合長庚醫療體系照護資源，以新服務概念提供使顧客在身心活動、心智認知、生產力及生活滿意之生活環境面向，協助高齡者獨立自主及體認自我價值。

(二)、選址考量

位於山坡地，西往桃園縣龜山鄉光華村、楓樹村與鳳尾坑，北東南環山，北向長庚紀念醫院及長庚醫學院，南至茶葉專業工業區，東臨龍壽工業區，位於桃園偏遠地段，治安不佳，且有年齡限制(子女位於市中心，相隔較遠)，導致進住意願較低。

全區規模共 3,849 戶，A-F 六棟，可容納 5,530 名顧客，全區規劃 14 坪與 22 坪兩個等級，總開發面積 34 公頃，綠地及開放空間占 17 公頃(包含菜園區)，為台灣第一個規模造鎮之終身連續性照護社區(Continuing-Care Retirement Communities，簡稱 CCRCs)，其交通運輸乃提供林口長庚總院或桃園分院轉搭乘往養生文化村或護理之家免費接駁車(40 分鐘一班)。

(三)、經營導向

入居條件為年滿 60 歲(配偶需年滿 50 歲)並接受長庚醫院身體檢查證明健康狀況合格者，基於既有醫療基礎上，以中產階級經濟能力及身心功能(行動可完全自主)之老人作為主要考量對象。

導入美國連續性照護(Continuum of Care)系統，此系統乃基於顧客在長期間之照護歷程中所發生各種需求，持續對受照顧者提供服務，直至其不再需要照顧服務，或轉介至其它照顧機構時為止(Barker, 1991)。

二、評估項目

(一)、短期目標

其經營型態採租賃方式，收取費用為入住保證金、管理費以及依實際消費繳納之費用，入住須繳納一年管理費為入住保證金，退住無利息退還，管理費包含住宿、健康照護、緊急救護及公共設施維護，其價格策略如下(吳爾敏，1993)：

入住者先繳交 21.6 萬至 37.2 萬元保證金，入住 14 坪小套房者，單人每月繳交管理費 1 萬 8,000 元；入住 22 坪大套房者，單人管理費 2 萬 6,000 元，若雙人進住，則每戶增加 5,000 元管理費(不包含膳食與水電費)，每月膳食費每人 4,000 元，若夫妻兩人同時入住，每月總開銷約 3 萬多元。

表3-5 龜山鄉長庚養生文化村之生活費價格策略表

項目	說明	標準		
管理費	1、含住宿、健康照護、緊急救護及公共設施維護等費用。 2、為減輕費用負擔，設立養生照護金，供優惠保障利息，以扣抵管理費。	坪數	單人	雙人
		14 坪	18,000 元/月	23,000 元/月
		22 坪	26,000 元/月	31,000 元/月
膳食費	提供多樣化餐點自由選擇。	依實際消費計算（每月膳食費每人 4,000 元）。		
水、電費	每戶獨立水、電錶。	依實際使用量計算。		
入住保證金	入住時預收一年管理費作為入住保證金，於退住時無息退還。	坪數	單人	雙人
		14 坪	216,000 元	276,000 元
		22 坪	312,000 元	372,000 元

資料來源：本研究參考 http://www.cgmh.org.tw/cgv/serv_03.htm 整理

依實際消費繳納之費用乃根據服務內容及特色區隔之，生活照顧服務方面，住家清掃服務外包在宅服務公司，14 坪清掃 900 元/次，每月 4 次 2,400 元；22 坪清掃 1,020 元/次，每月 4 次 2,720 元，室內消毒 300 元/間，地毯清洗 25 元/坪，沙發清洗 580 元。便利生活服務方面，燈具、紗窗更換及安裝 200 元/件，燈泡更換及安裝 50 元/件，紗門更換及安裝 300 元/件，水管阻塞排除 600 元/件，落水頭阻塞排除 500 元/件。另有 81 間客房可供家屬探親住宿，一天 2,100 元/房，且每月住戶增加 525 元/戶，則可享有住戶家屬免費住宿 3 次/年。交通接駁方面，林口長庚總院或桃園分院轉搭乘往養生文化村或護理之家免費接駁車，需 35 元/次。

另外，為了減輕負擔，設立養生照護金，即利用台塑企業優惠存款，提供優惠保障 4.5% 利息，母金可用至連續性照護後期需醫療照護階段。當住戶家庭變故或發生困難時，除申請政府低收入戶補助外，另規劃設置永續經營基金，其收入來自營運收入、捐款（陳中興，2005）。

（二）、短期至中期目標

以完整醫療、生活照顧服務及社區機能為顧客新服務核心，所謂養生，除提供顧客健康服務，亦協助顧客主動維護個人健康，強調村民自治，並規劃具報酬

工作機制，安排具有專長顧客擔任教學或服務工作，以及使顧客投入社區文化學習活動，例如：老人社團、銀髮學園。

其規劃終身連續性照護社區，當顧客生活無法自理時，仍持續協助生活、身體預防保健、醫療及護理照護，使顧客可以在其熟悉環境之中，避免必須遷移造成不適；在硬體方面，除無障礙規劃，並輔以護理之家（400 床）、日間照護、居家及護理服務、喘息服務之支持系統（劉鈴慧，2004）。

生活安全設施方面，以安全感應控制及緊急救援為主，例如：電腦化與醫院銜接系統、電話設計與警報系統結合、門加裝電子鎖紀錄辨識顧客是否外出及確保外人進出之合法性，在顧客交流、溝通設計方面，以 4 戶規劃 25 m²之群簇公共空間（交誼門庭），透過不同顏色區隔，門牌 5 個數字號碼亦代表門牌號、區別、樓層、第 N 室，且代表房內分機號碼，便於顧客記憶及產生生活交集（陳偉臣、許仁隆、郭志成、楊鈞安、許信村，2006）。

（三）、長期目標

相較於其它老人安養機構採取充足服務人員，長庚養生文化村強調老扶老、老助老、老愉老之目標，因此強調與住戶互動及社區營造，提供住宿招待所及活動中心，採取開放式、規模化社區學習、規劃，並徵選住戶參與及成立各項管理組織，推動社區自治，甚至定期舉辦長期照護服務員訓練，鼓勵民眾免費自修。



表 3-6 龜山鄉長庚養生文化村之願景與策略 MIP 重要業績指標表

項目	觀點	策略目標	評估指標		課題
			成果指標	先行指標	
財務	短期目標	財務	根據服務內容及特色區隔之本身業內收入	利用權型： 1、入住保證金。 2、管理費。 3、膳食費。 4、水費及電費。 5、其它（生活照顧服務費、便利生活服務費、探親住宿費、交通接駁費）。	雖然以中產階級經濟能力及身心功能（行動可完全自主）之老人作為主要考量對象，但連續性照護社區（CCRCs）需有充足資金來源，且配合其需求，須對不同階段、狀態提供不同服務及資源（通常為具醫療核心競爭力企業才會投入），但其區位位於桃園偏遠地段，且子女位於市中心，交通可及性低，導致進住意願較低，相對而言，資金來源有限。
非財務	短期目標	顧客滿意	養生（顧客新服務核心）	1、完整醫療。 2、生活照顧服務。 3、社區機能。	住房型態選擇較少。
	中期目標	內部作業程序	顧客交流、溝通設計	1、安全感應控制及緊急救援。 2、顧客記憶及生活交集。	過於強調住戶自理，缺乏其老人養生退休社區業者提供給顧客醫療照顧之獨特價值。
	長期目標	學習與創新	開放式、規模化社區學習	1、社區自治。 2、與住戶互動。 3、社區營造。	人類行為乃經由時間漸進式轉變，並與社會環境產生相互關聯，其龜山鄉長庚養生文化村忽視民情對於老人養生退休社區業者經營管理影響。

資料來源：本研究整理

參、苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館

一、最終目標

(一)、企業定位

國寶企業 2003 年立基於人壽保險(1993)、往生禮儀(1994)及行銷組織之人際通路網，以西湖渡假村為口碑品牌，成立聖恩全生涯事業股份有限公司；以預先安排退休後生活之經營理念投入終生多點旅居式休閒養生事業，針對目標市場，乃以延長健康銀髮貴族生活，縮短行動不便及無法行動時間為目的。

(二)、選址考量

位於市郊區，苗栗縣三義鄉西湖村，西臨中山高及三義交流道，東往勝興火車站，南至后里馬場及鯉魚潭水庫，北近三義交流道，屬於休閒與風景觀光地型，其構想乃給予高齡者在風景優美環境之中平靜生活，但採取大都市近郊型交通便利特點，規劃三期會館工程，占地 4.7 萬坪，總戶數 787 戶。

(三)、經營導向

以商品特色而論，國寶聖恩休閒養生會館以終生多點旅居式養生概念(繳費期滿可終生免費入住，多點選擇自由旅居)規劃具有保值增值理財(考量園區增設及物價波動，商品售價預期逐年調漲)、契約融資貸款(每份契約均辦理銀行信託提存，累積現金價值，配合個人財務需求，可向銀行辦理融資貸款)、解約保本領回(繳費期滿不願入住，可解約保本)、提前退住償還(十五年內提早解約退住，可依解約年限，領回退住償還金)及契約自由轉讓(契約不限期間，可任意移轉使用對象，資金運用通融性大)功能(陳又菁、張宸語、莊鈺萱、廖逸萍，2008)。

在商品行銷面向，以平價養生住宅為目標，透過分期付款方式購買養生權(約 20 年左右)，其入住資格為須年滿五十歲以上、持有養生權契約，且契約使用權人及同住之配偶須身體及心理健康且無任何機能障礙者，養生會館每一單位可入住 2 人，但需為戶籍登記之合法夫妻。

二、評估項目

(一)、短期目標

此項商品乃是按提前入住之年限來計算費用之有價契約，財務收益除投資休閒養生事業外，遊客消費營收額亦須納入考量(依遊客入住比例而定)，其預約入住簽約金需 20 萬，後續金額 76.8 萬，共 96.8 萬，可依月繳及年繳分期，月付 3,200 元、年付 3.84 萬元；即時入住顧客則需付簽約金 20 萬，後續金額 200 萬，總金額 220 萬即可入住。以下為養生權提前入住金之繳交方式及養生會館收費標準(陳又菁、張宸語、莊鈺萱、廖逸萍，2008)：

表 3-7 國寶聖恩休閒養生會館之養生權提前入住金繳交方式表

申請入住時間	提前入住金
1年以內	
1-2年	
2-3年	90 萬
3-4年	87 萬
4-5年	84 萬
5-6年	81 萬
6-7年	78 萬
7-8年	75 萬
8-9年	72 萬
9-10年	69 萬
10-11年	65 萬
11-12年	61 萬
12-13年	57 萬
13-14年	52 萬
14-15年	47 萬
15-16年	42 萬
16-17年	37 萬
17-18年	32 萬
18-19年	27 萬
19-20年	22 萬
20年以上	0 萬

資料來源：本研究參考「高齡養生不動產個案之創意投資計畫分析-以國寶養生權商品為例（陳又菁、張宸語、莊鈺萱、廖逸萍，2008）」整理

表 3-8 國寶聖恩休閒養生會館收費標準表

項目	說明	標準	
管理費	含住宿、健康照護、緊急救護、公共設施維護及社團活動費用。	7,000 元/月。	
膳食費	多樣化、個人化養生餐飲，自由選擇。	依實際消費計算（餐費約 5,000 元/月）。	
水、電費	每戶獨立水、電錶。	依實際使用計算。	
入住金	分為預約入住和即時入住。	預約入住	即時入住
		簽約金 20 萬， 後續金額 76.8 萬，可分期月繳，年繳，月付 3,200 元、年付 3.84 萬元。	簽約金 20 萬， 後續金額 200 萬，總金額 220 萬即可入住。

資料來源：本研究參考 <http://www.sheng-en.com.tw/> 整理

根據相關法規，養生會館使用年限可達 60 年，因此假設一個房間前後可容納三代（每位養生權簽約顧客平均入住期間為 20 年，含死亡或遷出情況，此稱之為一代）的養生權住戶使用，平均每一代可入住 20 年，以此推論從養生權專案之顧客市場需求角度區分，即可將顧客分成：提早 20、15、10、5、2 年及立即入住之六種分期繳費方式；根據養生會館之管理費金額，並非業者獲利主要來源推論，其主要收入來源乃顧客簽約金與提前入住金，因此假設養生會館的管理費收入（扣除營業稅）將等於其每月的營運支出費用，在收支相抵之後，養生會館的總支出將等於養生會館全部住滿養生權客戶時的總收入（陳又菁、張宸語、莊鈺萱、廖逸萍，2008）。

（二）、短期至中期目標

養生會館內現有 132 間房間，扣除 2 間保留給高階主管及住戶之親屬使用外，其餘可供顧客與遊客使用的房間總數為 130 間，若依提早 20、15、10、5、2 年及立即入住之六種分期繳費方式區分，各分得 21-22 房間數量。

採用飯店式及以工代金的制度管理，提供生前契約及臨終安養服務，增加中壯年人口購買意願，結合 e 化設施（紅外線生命監測器、智慧 e 卡、自動求救系

統及無線網路)，藉由使用各種生理、環境感測器，將感測器收集相關資訊傳送至管理中心，透過電腦健康管理系統，達到危險管理目的。

全區為無障礙環境空間，亦有專業營養師依照個人飲食文化、身心狀況、休閒活動與宗教信仰之差異而提供個人化養生餐飲，另外規劃耕種區，可供住戶自行耕種，體會自給自足休閒農村生活。

(三)、長期目標

從企業資源而論，提供厚生、養生、往生服務，並結合倫理、文化、宗教、藝術與建築之多元性、多功能事業體，未來將繼續在北、中、南、東及大陸設置休閒養生園區，以落實旅居式渡假休閒養生的理念，並與渡假村及週遭觀光資源結合，增加三代同堂共享、共遊機會並以分期付款方式，預購未來養身會館居住權，達到創新的退休養身概念。

表 3-9 苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館之願景與策略 MIP 重要業績指標表

項目	觀點	策略目標	評估指標		課題
			成果指標	先行指標	
財務	短期目標	財務	營運收入	1、顧客簽約金與提前入住金。 2、遊客住宿費。	考量其時間風險、業者經營狀況，此期貨以分期付款方式，若企業經營不善，是否有其顧客虧損方案。
非財務	短期目標	顧客滿意	休閒及養生權利	1、生前契約及臨終安養服務。 2、智慧型多功能養身會館。	雖然將未住滿之養生會館房間提供渡假遊客使用，可將空屋率降至最低，但是在考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，是否將空間區隔之。
	中期目標	內部作業程序	安全	e 化設施(紅外線生命監測器、智慧 e 卡及自動求救系統)。	未見其企業善用行銷組織之人際通路網，過於依賴 e 化資訊網絡系統。
	長期目標	學習與創新	終生多點旅居式養生	分時、分地。	遷移旅居所對於高齡且肢體障礙者有其困難。

資料來源：本研究整理

肆、財團法人基隆市私立博愛仁愛之家

一、最終目標

(一)、企業定位

1952年，基隆市社會救濟事業協會、中華救助總會及中華民國基督教會協會，以實現老有所終理想，創辦具備尊嚴、關懷與喜悅之民營老人安養機構，於1985年至1996年間設立松柏及長青2棟建物，另於2003年改名為博愛家園，乃因其望提升溫馨及舒適之居住品質、住戶之間關懷與家庭式照護，並以成為基隆市老人安養機構服務優良指標為目標。

(二)、選址考量

本基地位於基隆市暖暖區源遠路254號，介於四腳亭及暖暖火車站之間，北面源遠路、惠明新村，距基隆河185-190公尺，南臨碇內公園約8-10分鐘徒步距離，東距碇內國小約2-4分鐘距離，西往暖碇路、欣華藥局、公有源遠市場。

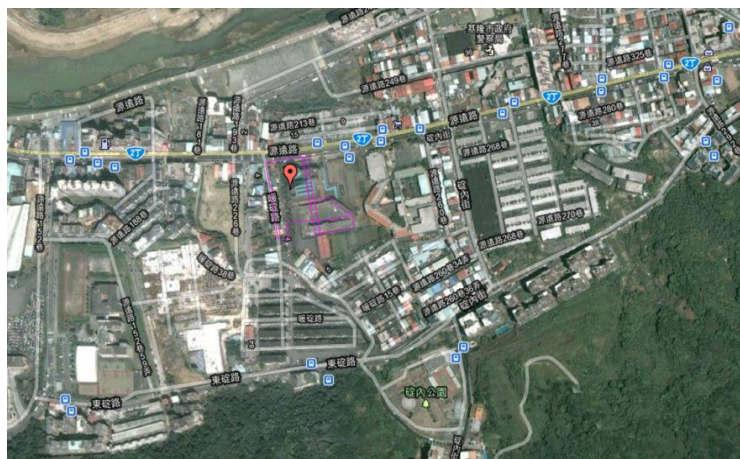


圖3-6 財團法人基隆市私立博愛仁愛之家位置圖

資料來源：新北市政府地政局地籍圖資網路便民服務系統

(三)、經營導向

以自理生活、無法定傳染病及精神疾病之年滿60歲高齡者為入住對象，並通過體檢，例如：胸部X光、B型肝炎、梅毒、愛滋病、阿米巴及桿菌性痢疾。

二、評估項目

(一)、短期目標

財務構面為利用權型，依建物形式收費，分為松柏樓及長青樓收取每日費用（含伙食）及保證金，如表3-10所示：

表3-10 財團法人基隆市私立博愛仁愛之家收費標準

樓別	松柏樓			長青樓		
	單人房	雙人房	雙人房單住	單人房	雙人房	雙人房單住
每日費用（含伙食）	12,000	21,000	16,500	9,800	19,000	14,500
保證金	60,000	120,000	100,000	30,000	60,000	50,000

資料來源：本研究參考<http://www.bor-ay.com.tw/board/homeindex.php>整理

(二)、短期至中期目標

顧客構面以提供不同類型居住空間為主，長青樓以提供6至12坪（19.8m²至39.6m²）結合休閒及娛樂新式大樓，具備個人套房、雙人套房、餐廳、洗衣房、長青藝文區、二樓休憩區、健身房、球類活動區、福利室、醫務室、卡拉OK室及空中花園，生活機能完備；松柏樓以平價收費，提供中庭草坪、休憩區、風雨走廊、宗教聚所及閱覽室，且空間明亮、採光佳；最後，標準作業流程設計上具有統一形式。

(三)、長期目標

設置閱覽、學習及創作空間，但缺乏防、救災教育。

表 3-11 財團法人基隆市私立博愛仁愛之家之願景與策略 MIP 重要業績指標表

項目	觀點	策略目標	評估指標		課題
			成果指標	先行指標	
財務	短期目標	財務	本身業內收入	利用權型	鄰近地區缺乏觀光旅遊住宿空間，在財務構面缺乏將遊客住宿費納入，提升收益。
非財務	短期目標	顧客滿意	居住空間品質	1、提供不同類型居住空間。 2、建物內提供中庭草坪、休憩空間。	鄰近1公里範圍內生活機能便利，但空間設計缺乏社區環境連結及行人徒步、綠地休閒空間串聯，例如：基隆河沿岸綠地、碇內公園。
	中期目標	內部作業程序	統一	參觀服務、訂房申請、體檢評估、辦理簽約、正式入住服務。	單一流程無法滿足個體差異，缺乏多元化服務。
	長期目標	學習與創新	自主學習	設置閱覽、學習及創作空間	北距基隆河185-190公尺，颱風災害，鄰近1公里範圍內缺乏避難空間，因此，在防、救災定位及機能上，建議與碇內國小結合，設立臨時避難據點；反之，地震、火災時亦可至基隆河沿岸避難。

資料來源：本研究整理

伍、財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心

一、最終目標

(一)、企業定位

1982年，原為省政府設立自費安養中心，但1997年，天主教會台北教區為彰顯基督博愛精神，受託以公設民營方式經營管理，並責成天主教耕莘醫院負責辦理，2003年起，由耕莘醫院取得經營權，除承繼天主慈愛及教會愛人如己精神，更以敬老為職志，善盡社會責任。

綜合上述，此機構以全人、全程、全家、全隊之四全照顧理念為目標，首先，全人乃結合政府機關、民間機構及社團資源，針對身、心、靈面提供照護；全程是在就養前，提供安養、養護及臨終照護問題之解決方案；第三，除目標顧客之外，亦照顧家屬親友之全家理念；最後，全隊則結合體系內各醫院、養護中心、護理之家、日照中心，以全體團隊為經營管理核心，發揮最佳貢獻。

(二)、選址考量

本基地位於新北市新店區屈尺路81號，東臨屈尺國小約4-5分鐘徒步距離，東往頂石厝路徒步約6-7分鐘，沿路有九丁榕、野宴養食館、翠筠、水月湖休閒咖啡坊、霧境等休憩景點；北向屈尺路，南臨淡水河支流，即梅花湖，根據台北市安養機構高齡者水平垂直移動能力調查研究（黃進興、陳柏宏、許銘顯、林慶元，2007）：高齡者在自由行動前提下，水平移動速度平均為1.12m/sec，垂直移動速度則分為上、下樓梯兩不同條件，上樓梯平均速度為0.63m/sec，而下樓梯平均速度為0.69m/sec，依避難安全考量，應留設抵達安全區時間及安全餘裕時間，但依據新北市政府防災資訊網在醫療診所、災害應變中心、警察單位、消防單位及避難收容所資訊顯示，將半徑設為1公里以內，僅有新店分局屈尺派出所及社區活動中心。

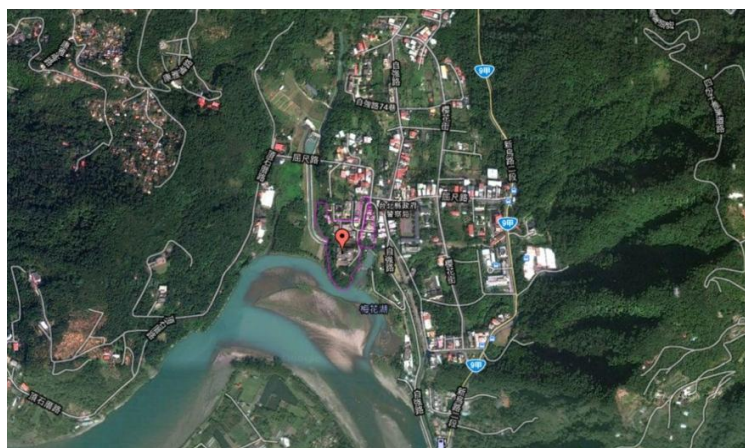


圖3-7 天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心位置圖

資料來源：新北市政府地政局地籍圖資網路便民服務系統

(三)、經營導向

以自理生活、身心健康、無法定傳染病、精神疾病及暴力傾向之年滿65歲高齡者為入住對象，年滿50歲之配偶亦可申請同住。

二、評估項目

(一)、短期目標

採押租型收費，安養生活費採季繳形式，1年收費4次，保證金則退養時無息退還，分為單人及雙人套房，如表3-12所示：

表 3-12 財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心收費標準

收費方式	安養生活費	保證金
單人套房	10,000 元/月	40,000 元
雙人套房	18,000 元/月	72,000 元

資料來源：本研究參考<http://yeyan.ehosting.com.tw/index.html>整理

(二)、短期至中期目標

顧客構面以提供單人房3.7坪(12.21m²)及雙人房5.25坪(17.325m²)，並提供換房辦法，交與行政中心核准。

提供生活照顧、醫護服務、餐飲服務、志工與替代役服務、文康娛樂及社團、宗教活動，在生活照顧以安全為主，強化其日、夜巡房及值班；醫護服務除提供醫療診治、預防保健、住院與轉診安排，另透過追蹤確實掌握顧客資訊；餐飲服務採自助式，提供定時定點服務。

志工服務方面，例如：精神關懷、心靈慰藉、義剪及按摩；文康娛樂則為每月舉辦慶生會、春秋季旅遊、衛生保健與生活常識講座及中西節慶活動；在社團、宗教活動方面，除設有天主教堂、基督教聚會所及牧靈人員之外，另為佛教徒設置佛堂及提供素食服務，以多元化、包容為顧客構面目標。

內部作業程序乃分為管理委員會組織及中心組織架構，其中管理委員會是以耕莘醫院院長為召集人，結合社區健康中心、護理部、頤苑診所及家醫科，而中心組織架構以耕莘醫院董事會及管理委員會為首，其下包含品質、安全及員工福利委員會，安全則又含重大災害處理及顧客申訴處理，將責任分配至行政管理組、生活照顧組及健康保健組。

(三)、長期目標

在學習與創新構面，除採權責分工及四全照顧理念外，在行政支援上提供顧客個人諮詢，例如：申請敬老證、健保卡、敬老車票、老福補助、辦理戶籍異動、安裝電話、繳交電話費、申請就養、轉介、退養及喪葬追思，均可委託於行政中心代為實施，並配合新北市政府政策結合松年大學、設立圖書室及參加研習、比賽，提升參與及接觸社會能力，使其達學習、成長目標。

表 3-13 財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心
之願景與策略 MIP 重要業績指標表

項目	觀點	策略目標	評估指標		課題
			成果指標	先行指標	
財務	短期目標	財務	本身業內收入	押租型收費	缺乏整合週遭社區環境資源專業能力，將遊客住宿費納入，提升收益。
非財務	短期目標 中期目標	顧客滿意	包容	1、中西節慶活動。 2、設有天主教堂、基督教聚會所及牧靈人員。 3、設置佛堂及提供素食服務。	雖然設置主教堂、基督教與佛教休憩、生活空間，但比例仍顯不均。
		內部作業程序	安全	1、透過醫療追蹤確實掌握顧客資訊。 2、重大災害處理系統。	在中心組織架構之重大災害處理缺乏對潛勢地區擬定社區型災害防救應變計畫。
	長期目標	學習與創新	1、行政支援 2、提升參與及接觸社會能力	1、提供顧客個人諮詢及委託於行政中心代為實施。 2、配合新北市政府政策，結合松年大學、設立圖書室及參加研習、比賽。	1、採取支援形式，是否用於緊急、災害應變上，平日亦可透過教育、實習方式培訓服務人員，若長期而言，權責分工可提升服務人員服務效率、專業化，降低工作疲乏。 2、缺乏防、救災教育，並聯合週遭醫療診所、災害應變中心、警察單位、消防單位及避難收容所資源及服務項目整合防救、災資訊網，提供經營管理者、顧客在減災、整備、應變至復原重建依據。

資料來源：本研究整理

第三節 整體老人安養經營管理相對應對策因子與議題分析

由於基本理念與文獻、案例分析在平衡計分卡四大構面因子取捨占有很重要角色，因此討論整體老人安養經營管理相對應對策因子與議題前，本研究做了以下假設：本研究立基於企業經營管理角度切入，研究企業執行平衡計分卡計畫、組織運用、執行及檢討修訂過程之「檢討修訂」階段，國內、外過多經營管理研究將焦點關注於績效評估與平衡計分卡應用而非觀望其全貌做有效連結，事實上，平衡計分卡在本研究乃設定為作為檢討修訂與績效評估重要投入、產出因子，並提出經營管理課題及解決方案。

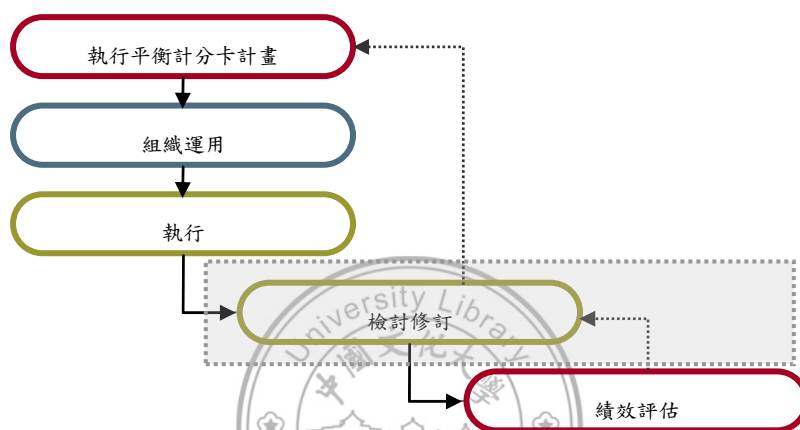


圖 3-8 研究假設示意圖

資料來源：本研究繪製

壹、策略因子取向

本研究在策略因子取向中從整體目標、子目標及預達成目標、子目標之策略因子定義之，並以此作為後續問卷調查設計及探討台北市民營老人安養機構經營管理模式之依據。

選擇「優質」策略應考量未來目標（縣市合併升格及行政區域調整之下）、可行執行方法（文獻回顧、案例分析）及老人安養機構經營管理者、執行者及進駐住戶參與策略設計過程。

貳、整體目標

本研究整體目標為歸納「適合」台灣地區老人安養機構經營管理策略，並從中找出最「優質」策略。在探討由整體目標衍伸出的策略因子前，研究範疇需滿

足以下假設：第一、機構主要的經費來源是服務對象自費，第二、機構照顧對象是以 65 歲以上者及日常生活能自理之老人，第三、機構內部作業程序需滿足股東及顧客期望，第四、老人安養機構經營管理之企業及顧客是具有學習能力。

參、子目標及預達成目標及子目標之策略與議題分析

本研究延伸 Charles L. Choguill 及 Wallace 提出之矩陣模型及概念，如圖 3-9，及引用第二章第五節整理之老人安養機構經營管理問題及策略表，即參考李奕農（2006）、吳爾敏（2007）、吳綵玲（2009）、邱閔鴻、李翔詣（2007）、林秋瑾、周柏宏（2001）、林榮春、黃百麟（2005）、陳立基（2000）、陳茂男（2004）、陳燕禎（2004）、陳偉臣、許仁隆、郭志成、楊鈞安、許信村（2006）、陳玉霖（2008）、陳玉霖（2008）、陳又菁、張宸語、莊鈺萱、廖逸萍（2008）、陳燕禎（2004）、莊明德（2000）、黃孟偉（2008）、曾冬鈺（2008）、廖佳展（2007）、伊藤嘉博編著、陳耀茂譯（2007）、吳老德（2003）、保羅·尼文（2004）、洪順慶（2000）、張保隆、周瑛琪、翁振益（2007）、黃旒濤等（2007）、楊銘欽等（2008）、陳燕禎（2007）、鄧振源（2010）、戴國良（2010）、羅伯·柯普朗、大衛·諾頓（2009）、Alexandre Laberge（2009）、Bor-Wen Cheng; Chun-Lang Chang; I-Sheng Liu（2005）、Nicholas G. Castle; John Engberg（2009）、James Kyle（2005）、Kevin Boyd（2000）、Paul E. Spector（1997）、Robert Weech-Maldonado; Louise Meret-Hanke; Maria C. Neff; Vince Mor（2007）等文獻，並參考第三章第一節與第二節之日本株式會社的 Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例、中銀生活照護(Life Care)株式會社的橫濱港北高齡者優良出租住宅、美國集合式老人住宅、淡水鎮潤福生活新象、龜山鄉長庚養生文化村及苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館之優質案例，進而衍伸出本研究獨特之矩陣模型，以期能清楚解釋預達成目標及子目標之策略，並延續研究案例管理機制探討及實證分析，給予一般型老人安養機構：財團法人基隆市私立博愛仁愛之家與財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心建議，如表 3-14，茲分析如下：

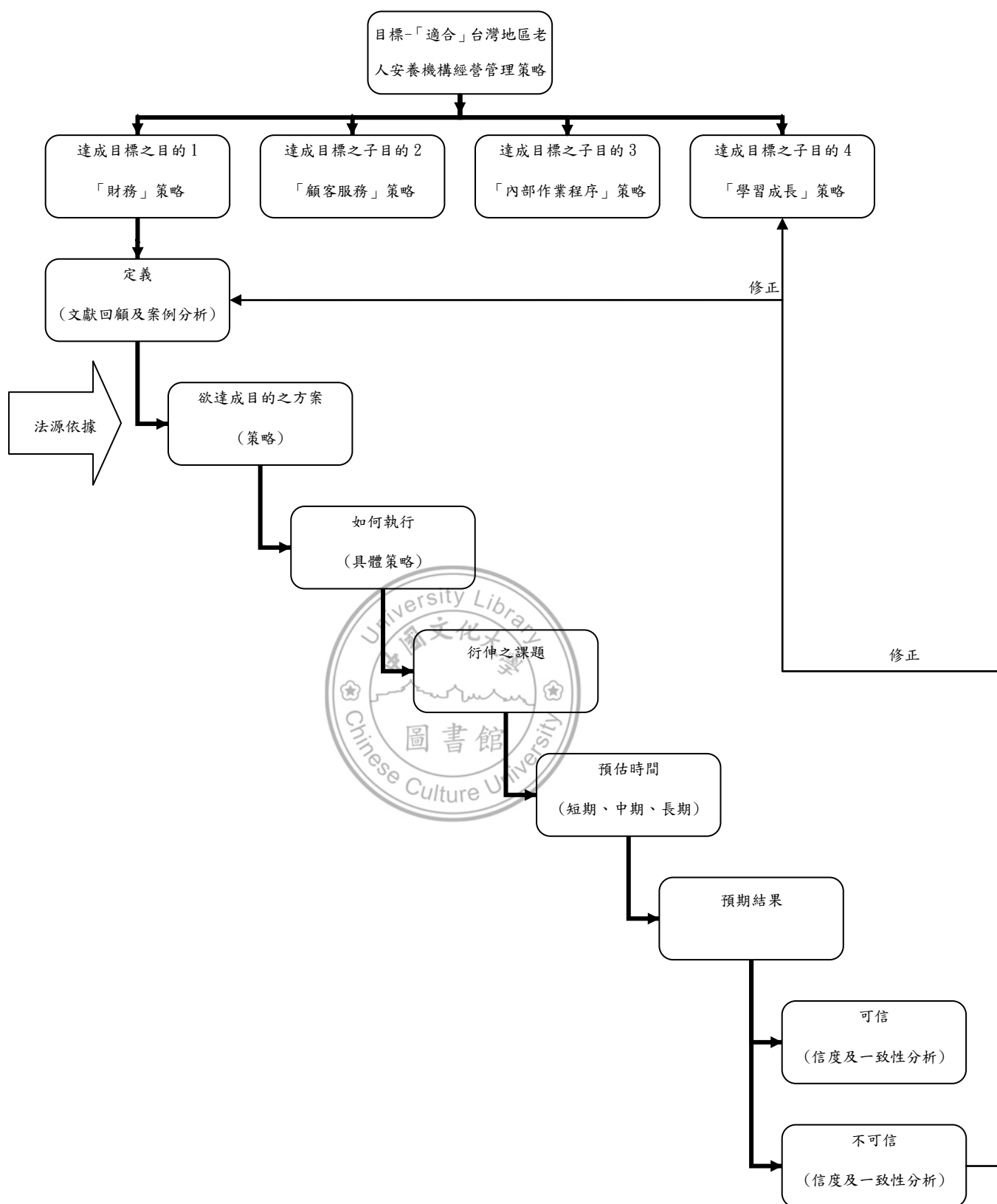


表 3-14 本研究策略實踐矩陣

目標：「適合」台灣地區老人安養機構經營管理策略

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標之策略)	法源 依據 (法律、命令)	衍伸 課題	預估時間	預期結果
財務面 - 成本降低，提升利潤	機構主要的經費來源是服務對象自費（林榮春、黃百麟，2005）	依機構規模、區位及營運概況，針對進駐率、押金再投資報酬率、成本、定價策略及貸款，擬定適合的「財務」策略，包含：客戶每日費用、營業利潤等。	以政府（政策、法規）、消費者及供應者之平衡為考量，調整「成本」分配。	提高專業人員設置，並非降低人事成本，而是以提升資源運用效率，設法開源為支出考量。（Alexandre Laberge，2009）（Robert Weech-Maldonado; Louise Meret-Hanke; Maria C. Neff; Vince Mor，2007）	老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。（Alexandre Laberge，2009）（Robert Kaplan、David Norton，1992）（吳惠君，2006）（吳爾敏，2007）（林秋瑾、周柏宏，2001）	98 年 7 月 8 日修正老人福利法第三十六條第一項、第二項	在永續經營管理原則下，外部成本因子取捨，乃決定外部效益及社會福利最大化關鍵，未來是否須納入，仍尚待討論。	短期	此構面乃根據專家學者引述，輔以法規探究之，但本身無財務方面經營管理經驗，因此須借助老人安養機構經
					老人安養機構應視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金，如：龜山鄉長庚養生文化村案例。	98 年 7 月 8 日修正老人福利法第十四條			
					老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員				

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標之策略)	法源 依據 (法律、命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
					編制和營業成本，將有限預算完全運用在照護工作上。 (Robert Weech-Maldonado; Louise Meret-Hanke; Maria C. Neff; Vince Mor，2007)(林榮春、黃百麟，2005) (張伯英，2005)				營管 理 者、 執行 者及 進駐 住戶 修正 之。
					老人安養機構應視需求而針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式(押租型、利用權型、年金屋及養生權契約)，如：淡水鎮潤福生活新象案例。(陳玉霖，2008)(陳立基，2000)				
			長期觀察「市場」結	分析及調查同業競爭優劣勢、在宅老化風氣等影響，進而考慮是否需跨企業聯盟或競爭	老人安養機構應鞏固核心競爭能力(含擴大目標市場及定位、增加服務項目及		聯盟是否基於互信及公平原	短期	

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標 之策略)	法源 依據 (法律、 命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
			構	相關策略。(吳爾敏，2007)(黃國恩，2008)(王維群，2006)(陳立基，2000)	外展服務)，並組成區域同業聯誼會等組織，定期開會交流。(吳爾敏，2007)(黃國恩，2008)(Hamel，1994)(Schoemaker，1992)(林義盛，2006)(蔡麗華，2003)(陳勤敏，2008)(林榮春、黃百麟，2005)		則進行資訊交流，資訊不對稱亦可能造成市場失衡。		
					老人安養機構應依據自有資金切割及投入老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢。(陳立基，2000)(林秋瑾、周柏宏，2001)				
顧客面-服務品質提高	65歲以上者，及日常生活能自理之老	針對目標「顧客」，找出衡量「顧客」價	規劃適合此機構目標「客	考量「客戶」生活習慣、需求及年齡差異，如：龜山鄉長庚養生文化村及苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館案例。(陳美潔，	老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。 (Nicholas G.	98年7月8日修正公布之老人福利法第一	缺乏針對未來潛在客戶需求及配套措施。	短期至中期	此構面探討之相關研究頗

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標之策略)	法源 依據 (法律、命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
	人為照顧對象。	值之方案，包含：新顧客數量、市場占有率、顧客滿意度。	空間規劃、教育及管理。	2002)(施教裕，1994)(Kevin Boyd，2000)	Castle; John Engberg，2009) (Ian J. Norman; Sally J. Redfern，1996) (Kevin Boyd，2000)	條、第二條			多，且法規規定相當明確，因此推測此構面可信度最高。
					老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。 (廖佳展，2001)(施教裕，1994) 老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之，如：Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例。	96年7月30日修正發布施行之老人福利機構設立標準第二條第一項第二款			
			提供人性化「服務」管理	提升人力素質、加強照護品質及降低人力流動。(Kyle James，2005)(梁亞文，2009)	在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧(生理及心理)、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務，如：淡水鎮潤福生活新象案	98年7月8日修正公布之老人福利法第十九條	缺乏對於「健康」、「具有自理能力」老人認	短期至中期	

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標 之策略)	法源 依據 (法律、 命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
					例。(曹慧如, 2006) (陳映樺, 2004)	98年11月19日修正公布之老人福利法施行細則第八條	知, 導致服務定位標準不一且不明確。		
					在生活安全設施方面, 老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主, 如: 龜山鄉長庚養生文化村案例。	內部管理應符合中華民國九十七年三月二十日編訂之老人福利服務提供者資格要件及服務準則第二十六條、第二十七條、第二十八			



目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標 之策略)	法源 依據 (法律、 命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
						條、第二十九條，以安全感應控制及緊急救援為主。			
						遵守老人福利服務提供者資格要件及服務準則第三十條規範。			
內部作業程序面-利用有限資	內部組織行為的能力與其環境之間存在類似組織	考量組織內部行為能力，創造完整「內部作業程	擬定合適「運作」程序	因地制宜及運用企業本身優勢，如：龜山鄉長庚養生文化村、苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館案例。(邱信凱、蔡賜安，2009)(陳美智，1995)(陳美智，	老人安養機構應提供老人安養制度福利資訊及訴求管道，如：淡水鎮潤福生活新象案例。(Ian J. Norman； Sally J. Redfern，1996)		老人安養機構經營管理之企業，在擬定運作程序	短期至中期	此構面多引用國外文獻，因此

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標 之策略)	法源 依據 (法律、 命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
源， 改善 現有 的營 運程 序	生態學 動態平 衡理論 關係， 因此需 滿足股 東及顧 客的期 望，確 認其創 造顧客 價值的 程序 (陳美 智， 1995)	序」價 值鏈； 包括創 新程 序、營 運程 序、售 後服務 程序， 建立各 種衡量 指標， 此指標 乃著重 於改善 現有的 營運程 序，增 加品 質、成 本、交 貨時 效、員 工滿 意、供 應商及 專業能		1995)	老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，如：淡水鎮潤福生活新象案例運用直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。		時，忽略本身持有之優勢。		對於台灣地區老人安養機構適用性仍抱持質疑態度。
			制定標準化作業「流程」	落實紙本記錄及資訊化管理，如：淡水鎮潤福生活新象案例。(梁亞文，2009)	老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。		流程公開透明化對象，未考量顧客生理需求，而趨向於對於外界（政	短期至中期	

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標 之策略)	法源 依據 (法律、 命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
		力。			伯英，2005)		府、潛在客戶或需求者)、付費者、評鑑時交代。		
					老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。				
學習成長面-激發成長潛能，消除亂度	老人安養機構經營管理之企業及顧客具有學習能力	為實現內部長期「成長」，加強人力、資訊及組織之投資「學習」，	主動積極順應時代需求及建立未來企業之獨特價值(品牌)	以全球化思維，「學習」跨文化管理能力或設計工作規範，如：淡水鎮潤福生活新象案例。(林榮春、黃百麟，2005)(謝麗秋，2005)	老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。(林榮春、黃百麟，2005)(張伯英，2005)	參考網路無障礙法制化以保障平等資訊使用權(謝麗秋，2005)	老人安養機構未能尊重顧客學習成長需求，而流於制式法規規定。	長期	此構面之策略考量都市規劃、都市管理觀
						98年7			

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標 之策略)	法源 依據 (法律、 命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
		包含： 透過員工能力、資訊系統能力、激勵及授權之增加；在教育及技術能力上之增強；以及企業文化與個人目標一致性等三個主要原則。			老人安養機構在未來應提供老人學習的機會，促進自我成長之選項。	月 8 日修正公布之老人福利法第十九條訂定：為滿足居住機構之老人多元需求，主管機關應輔導老人福利機構依老人需求亦提供「家屬教育服務」			點，此乃其它相關研究未見，因此對於信度抱持期待。
			面臨「評鑑」時，應輔以評	以長期成長目標為導向，與評估者在公平、公正、公開原則下，做詳細說明。(梁亞文，2009)(陳燕禎，2004)	老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營	98 年 11 月 19 日修正公布之老人福利法第三	執行者須對法規條文、政府政策及企業	長期	

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標 之策略)	法源 依據 (法律、 命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
			估。		導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。(梁亞文, 2009)(吳綵玲, 2009)	十四條、第三十七條第二項	型態、運作情形非常了解, 方能評估企業是否處於成長優勢或尚待有進步空間。		
					老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求, 以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。	中華民國 96 年 7 月 24 日修正公布之老人福利機構評鑑及獎勵辦法第四條第一項第一款、第二款、第三款			

目的	假設	定義	達成目的之策略 (子目標)		如何執行 (達成目標及子目標 之策略)	法源 依據 (法律、 命令)	衍伸 課題	預估 時間	預期 結果
			具備選擇適合老人安養「環境」	具備妥善規劃老人安養機構週遭空間能力，面對時間轉變與社會「環境」產生相互連結，如：淡水鎮潤福生活新象案例。(李盛雯，2008.05.14 中國時報)	老人安養機構須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持空間。(陳茂男，2004) (余嬪，2008) 老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源，如：Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例、龜山鄉長庚養生文化村及苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館案例。(Penrose，1995) (李奕農，2006)	98 年 7 月 8 日修正公布之老人福利法第十八條、第十九條	經營管理者須有空間規劃背景及資源整合能力，方可順利執行此構面。	長期	

資料來源：本研究整理

第四章、研究案例管理機制探討及因子分析

第一節 研究對象

此階段乃尚未進入正式 AHP 問卷之前，為求問卷之嚴謹度、可信度及有效性，因此本研究乃參考老人住宅之市場區隔分析-以台北縣市為例(李奕農,2006)一文中利用消費者作為區隔，將老人安養機構性質分成：居住功能、便利服務及設施、生活起居照顧及醫療照顧階段，本研究將消費者延續第二章定義為年滿 65 歲以上，需他人照顧或無扶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市場上經營管理行為反應基礎，將台灣地區老人安養機構定位在具有居住功能及少量便利服務、設施，因此嚴謹界定之下，如表 4-1 所示，根據內政部社會司老人福利機構評鑑之優等老人福利機構及甲等老人福利機構嚴選具有居住功能及少量便利服務、設施且服務對象乃以獨立生活能力較強且日常生活能自理之老人安養機構，其次從中篩選經營管理階級及顧客意見為納入本研究策略層級架構參考及修正。

表 4-1 研究對象界定表

機構名稱	申請資格是否合於獨立生活能力較強且日常生活能自理之老人	老人安養機構性質及階段			
		居住功能	便利服務及設施	生活起居照顧	醫療照顧
台北市兆如老人安養護中心	否，主要為慢性病患需要長期的照護。	次要。		老人安養、養護及長期照護床共 453 床（安養：189 床，養護：176 床，長照：88 床）。	
台北市至善老人安養護中心	是，而且須年滿 65 歲以上，戶籍設於台北市滿一年，體檢後無精神疾病與法定傳染病之長者。	安養床：153 床，一般養護床：248 床，失智養護床：54 床，長期照護床：20 床，懇親住宿客房：16 床，隔離房：8 床(共 449 床)。		少許，以生活自理能力缺損且技術性護理服務需求低之長者為主，另外提供 20 人日間照顧服務。	
財團法人台北市私立恆安老人養護中心(萬	否，主要為失能長者（含臥癱、失智等）養護及長期照護、日間託老、喘息服務、	次要。		失能老人養護及長期照護床共 117 床(養護：87 床長期照護：30 床)。	

機構名稱	申請資格是否合於獨立生活能力較強且日常生活能自理之老人	老人安養機構性質及階段			
		居住功能	便利服務及設施	生活起居照顧	醫療照顧
華區本院)	短期臨託。				
臺北市文山老人養護中心	無特殊規定，年滿 65 歲以上即可，但院內多為失智、無法自由進出需親屬陪同老人。	養護 46 床，日間照顧 20 床。			
臺北市立浩然敬老院	是，年滿 65 歲(或 60 歲不等)以上低收入戶，設籍並居住台北市 6 個月以上，此為安養與輕養護結合之機構。	安養 458 床，養護 86 床(共 544 床)。		次要，提供養護。	健康照顧，提供合約醫生門診、專業醫護人員、緊急送醫服務。
台北市私立聖若瑟失智老人養護中心	否，主要以失智老人為主。	次要。		養護：68 床，日間照顧：20 床，提供日間照顧及居家服務。	
財團法人台北市私立愛愛院	否，年滿 60 歲以上，需經照護團隊人員評估符合入住條件者，分輕、中、重度與極重度。	目前 250 床(安養：30 床；養護：220 床)，分以下幾種類型： 1、安老所：留養孤苦無依，不能自謀生活之老人。 2、養護所：留養孤苦之長期慢性病或癱瘓老人及肢體殘障、盲啞與智能不足之老人。 3、自費安養中心：安養非孤苦，但生活乏人照顧，願自費進住之老人。			
財團法人台北市私立祥仁老人養護所	否，主要以個案照顧、生活能力無法自理，提供暫託服務。	次要。		養護：19 床。	

機構名稱	申請資格是否合於獨立生活能力較強且日常生活能自理之老人	老人安養機構性質及階段			
		居住功能	便利服務及設施	生活起居照顧	醫療照顧
財團法人台北市私立大安老人養護所	否，主要以身心障礙者、長期照護為主。	養護：29 床。			
財團法人台北市私立康狀老人養護所	否，主要以生活自理能力缺損需他人照顧之老人或需特殊護理服務、個案照顧、生活無法自理需求之老人為照顧對象。	養護：40 床。			
財團法人台北市私立仁愛院	是，年滿 60 歲之本國國民，有經濟能力、自理生活之長者(夫妻同住者，其配偶年齡不應低於 55 歲)。	 安養房 49 間。		兼提供日間照顧服務。	
財團法人台北市私立中文老人養護所	否，對象為 65 歲以上需長期照護之長者。	次要。		養護：36 床，主要為護理、醫療服務。	
臺北市政府社會局老人自費安養中心	是，年滿 65 歲以上者（但申請同住之配偶，不在此限），未患法定傳染病、精神病或其他嚴重疾病，其健康狀態足以自理生活者。	單人套房及夫婦（雙人房）套房，合計可進住名額為 378 人。			

資料來源：本研究整理

本研究根據內政部社會司老人福利機構評鑑之優等老人福利機構及甲等老人福利機構中嚴選研究對象，其申請資格符合日常生活能自理老人且以居住功能及少量便利服務、設施服務對象為主之機構有：財團法人台北市私立仁愛院、臺北市政府社會局老人自費安養中心、台北市至善老人安養護中心、臺北市立浩然敬老院。

財團法人台北市私立仁愛院為民營老人安養機構，負擔硬體及軟體成本，含土地、建物、設施、經營管理及人力資源成本，而台北市至善老人安養護中心則以公設民營為主（註 11），但臺北市政府社會局老人自費安養中心及臺北市立浩然敬老院屬於公營事業，本研究在考量研究周延性及以台北市民營老人安養機構為指標案例探究之下，以財團法人台北市私立仁愛院及台北市至善老人安養護中心為調查、分析對象。

第二節 台北市民營安養機構經營管理機制與探討

壹、財團法人台北市私立仁愛院

一、最終目標

（一）企業定位

引進日本自我療養概念，重視養老環境及國家政策的需求，打造安心、愛、溫馨環境，堅持以「家庭」模式經營管理，強調老人獨立自主能力，提供個人化、專業化、資訊化及社區化服務，其優勢乃基於 17 年經驗，在關懷社會、資源共享及學習成長面向相較於其他機構是值得觀摩。

（二）選址考量

位於台北內湖市中心住宅區內，其優勢乃成功與社區周遭資源連結及私人土地處理方式，鄰近新力幼稚園、內湖高中、三軍總醫院及康寧醫院，離文德捷運站約 10-15 分鐘路程，計程車費約 70-75 元（3-5 分鐘），近鄰里公園約 5-7 分鐘路程，除緊急及特殊狀況需公務車接駁之外，其交通方式取決於個人需求。

¹¹ 根據老人福利法第三十五條：公設民營機構名稱不冠以公立或私立；但應於名稱前冠以所屬行政區域名稱判定之。以委託契約形式，企業需負擔軟體成本，含經營管理及人力資源成本。

(三) 經營導向

主要為民營企業，收容年滿 60 歲之本國國民，有經濟能力，自理生活之長者，夫妻同住者其配偶年齡不低於 55 歲，並無精神異常及法定傳染病者（可接受失智但具有自理生活能力之長者）。

二、評估項目

(一) 短期目標

建物乃地上八樓、地下二樓建物，目前人數為 38 人，符合小型安養機構定義：收容老人為五人以上、未滿五十人，其單人套房約 22 m²，雙人套房約 34 m²（符合老人福利機構設立標準第二十五條：小型安養機構，其樓地板面積以收容老人人數計算，平均每人應有十平方公尺以上；第二十六條：寢室樓地板面積，平均每人應有五平方公尺以上，每一寢室至多設三床）。

其經營型態採利用權型方式，收費情形為單人房每月 2 萬元/人，雙人房每月 2.75 萬元/人，並附贈電視及冰箱，居住保證金為單人房 20 萬元，雙人房 25 萬元，可提供試住期 10 天，試住費則以單人房每日 880 元（含住宿費 700 元及伙食費 180 元），雙人房每日 1,180 元（含住宿費 1,000 元及伙食費 180 元），平均每人一個月須繳納 5,500 伙食費；另外，此機構具有接受外界捐贈紀錄。

(二) 短期至中期目標

相較於其他機構，具有無障礙專業設計（配合老人福利法施行細則第八條：建築物之設計、構造與設備及設施，應符合建築法及其有關法令規定，並應具無障礙環境。）及無毒性環保建材，考量長者安全，採納統一管理策略。

除了專用浴室採用止滑地磚及彈性地坪之外，在緊急按鈴設計，乃考量使用者發生意外時高度及狀況設計之，並且安排員工房間居住在顧客附近（工作人員規定符合老人福利機構設立標準第二十九條：護理人員應隨時保持至少有一人值班；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。）

在逃生設備設計亦符合內政部彙編老人福利機構設施設備參考手冊（具備高樓逃生袋、高樓逃生緩降管、逃生滑椅、防火毯），針對不同突發狀況做妥善處理，並結合醫生、護士、營養師及社工組成專業團隊提供 24 小時服務，例如：駐診、全日照顧諮詢、定期評估飲食（符合中華民國九十七年三月二十日編訂之

老人福利服務提供者資格要件及服務準則第一百零四條：不定期進行膳食滿意度調查，作為供膳改進之依據。））、個案輔導諮詢及試住期間適應評估。

另外在個人化服務方面，例如：在顧客房間門口配合實習生實習設計之個人化門牌，依興趣及個人喜好設計之、飲食方面亦依個人喜好安排座位及餐飲。

（三）長期目標

在學習與成長構面，除了在促進策略聯盟，擴大專業服務能量，與社會環境持續接軌有其重要貢獻（配合老人福利法施行細則第七條：各機關、團體、學校，得配合重陽節舉辦各種敬老活動。包含長期社會團體慰問關懷活動、大專院校相關科系學生參與實習、發展社區志工、結合政府單位或民間團體及建立內湖區機構策略聯盟，聯合研習提升專業能力），另外，為長者提供資訊化服務及網路視訊，包含透過網路視訊與家屬溝通，以子女電子聯絡簿建立與家屬聯繫管道。

貳、台北市至善老人安養護中心

一、最終目標

（一）企業定位

為公設民營機構，主要配合台北市社會局及衛生局政策，及結合耕莘醫院暨永和分院經營管理，基於長期照護優勢，落實在地照顧長者及身心障礙者之目標（其經營管理目標尚有照護社區化，但經由田野調查結果發現在周遭私人土地環境協調與資源連結尚待加強）。

（二）選址考量

位於山坡地郊區，距離往陽明山方向之嶺頭公車站牌走路約 15-20 分鐘，往士林捷運站搭乘公車約 25-30 分鐘，鄰近台灣神學院，考量長者需求，設有地下停車位及接駁專車。

其周圍環境管理與老人福利機構設立標準第三條第五項抵觸，由其以外部空間規劃之人行道安全措施應符合規範：人行道至車道之路緣開口斜坡坡度不得超過一比十二；戶外地面設置之排水溝格柵方向應和行進方向垂直，格柵淨孔距不得大於 1.3 公分；坡道之坡度應符合建築物無障礙設施設計規範：高低差 20 公分以上，含 20 公分，坡度乃一比十二；高低差 20 公分以下，坡度為一比十；高

低差 5 公分以下，坡度為一比五；高低差 3 公分以下，坡度為一比二，且坡道地面應平整、堅固及防滑，不得設置導盲磚或其他妨礙輪椅行進之鋪面。

（三）經營導向

申請資格需年滿 65 歲以上，戶籍設於台北市滿一年，體檢後無精神疾病與法定傳染病之長者，並將其收容對象分為安養及養護服務區分，安養對象為以能自我照顧、具生活自理能力或輕度失能長者；養護對象為經台北市社會局認定之專業人員評估為中度以上之失能長者，或領有身心障礙手冊之長者，以生活自理能力缺損且技術性護理服務需求低之長者為主。

二、評估項目

（一）短期目標

其經營型態採利用權型方式，安養區保證金依單人房 6 萬、一般雙人房及景觀雙人房 9 萬，收費情形單人房每月 2.36 萬/人、一般雙人房 3.32 萬/人及景觀雙人房 3.9 萬/人，另外計算住屋內部清潔、陪同就醫、自助洗衣、電費及電話費用；養護區之一般養護及失智養護保證金 9 萬元，主要以床數量及房間大小計費，每間平均 3-4 床，一般養護每月收費 3 萬/人，失智養護每月收費 3.5 萬/人，喘息服務則以每日計算，一人 1,500 元/日；另外設有日間照顧服務，分日托和月托，保證金皆為 2 萬元，月托每月收費 1.6 萬/人，日托每日收費 1,000/人，其耗材、衛材及因個人因素產生之特殊處置費用需另計（該機構網站亦有詳盡說明，包含交通、醫療及飲食面向）。

此機構亦具有接受外界捐贈紀錄（依老人福利法第十一條訂定：老人福利機構依本法第四十條第一項規定接受私人或團體捐贈時，應於每年六月及十二月將接受捐贈財物、使用情形及公開徵信相關資料陳報主管機關。前項公開徵信應至少每六個月將捐贈者姓名、金額、捐贈日期及指定捐贈項目等基本資料，刊登於機構所屬網站或發行之刊物；無網站及刊物者，應刊登於新聞紙或電子媒體，詳細規定亦可參考內政部所屬社政機關受贈捐款及捐物處理作業規定）。

（二）短期至中期目標

相較於其他機構，在顧客服務面向，著重於基督教在平安、喜樂、尊重及包容環境中安養，因此增加宗教服務、祈禱、長輩與員工關懷及靈性輔導項目。

(三) 長期目標

此機構在學習與成長構面，相較於其他機構，設有長青學苑，內容包含：提供健康講座、點心坊、打擊樂班及合唱團，但與臺北市政府社會局老人自費安養中心相比之下，無法提供足夠空間及系統支持顧客興趣，例如：刺繡、種植蘭花、購物或爬山；網站管理方面，與臺北市立浩然敬老院相比較結果，其內容相較無系統化、公開化及福利政策說明。

第三節 經營管理策略標竿建立之意見與分析結果

此階段問卷設計延用李克特量表之五個回應等級概念，以 SPSS10.5 統計套裝軟體進行資料處理及統計分析，將其非常適用、適用、尚可、不適用及非常不適用五個量尺，透過信度分析，評量各層級架構之內部一致性與穩定性，並透過民營老人安養機構之經營管理者、執行者及進駐住戶意見判斷其策略是否可行。

壹、項目統計量分析

此階段為 14 位測試者參與填答，由表二分析之，平均量尺介於尚可、適用，其顧客構面、市場因子、流程因子、評鑑因子、環境因子及成本因子之相對應策略（二）標準差數值相較於其它題項大，代表存在遠離平均數之值，因此題項較不穩定（風險越高），但深入觀之，第四層級：子目標因子之相對應策略標準差數值趨於穩定，探究原因乃此層級因子在問卷上具有較清楚說明、論述及舉證之，測試者能構清楚做出反應，反之，第二、三層級四項構面及九項子目標因子乃多於引用國內、外學者論述，尚缺舉證，導致測試者因教育程度及認知差異，標準差相對較大。

表 4-2 項目統計量分析表

問卷題項	最小值	最大值	平均數	標準差
財務構面	3	5	3.7142	0.8254
顧客構面	2	5	4.1428	1.0271
內部作業程序構面	2	5	3.7142	0.9138
學習與成長構面	3	5	4.1428	0.8644
成本因子	3	5	4.0714	0.8287
市場因子	2	5	3.7142	1.0690
客戶因子	3	5	4.4285	0.6462

問卷題項	最小值	最大值	平均數	標準差
服務因子	3	5	4.2857	0.8254
運作因子	2	5	3.3571	0.7449
流程因子	2	5	3.3571	1.0082
學習因子	3	5	3.7857	0.8925
評鑑因子	2	5	3.5714	1.0894
環境因子	2	5	4.0714	1.0716
成本因子之相對應策略（一）	3	4	3.5714	0.5135
成本因子之相對應策略（二）	1	5	3.2142	1.1883
成本因子之相對應策略（三）	3	5	3.6428	0.7449
成本因子之相對應策略（四）	2	5	3.5714	0.8516
市場因子之相對應策略（一）	3	5	3.6428	0.7449
市場因子之相對應策略（二）	2	5	3.2857	0.9138
客戶因子之相對應策略（一）	2	5	3.9285	0.9972
客戶因子之相對應策略（二）	3	5	3.8571	0.7703
客戶因子之相對應策略（三）	3	5	3.9285	0.8287
服務因子之相對應策略（一）	2	5	4.1428	0.8644
服務因子之相對應策略（二）	3	5	3.6428	0.7449
服務因子之相對應策略（三）	2	5	3.9285	0.9972
運作因子之相對應策略（一）	2	5	3.7142	0.9138
運作因子之相對應策略（二）	2	5	3.5714	0.8516
運作因子之相對應策略（三）	2	5	3.8571	0.8644
流程因子之相對應策略（一）	3	5	3.5714	0.7559
流程因子之相對應策略（二）	3	5	4.2113	0.3489
學習因子之相對應策略（一）	3	4	3.5000	0.5188
學習因子之相對應策略（二）	3	5	4.3104	0.8439
評鑑因子之相對應策略（一）	2	4	3.0714	0.4746
評鑑因子之相對應策略（二）	3	4	3.5201	0.0733
環境因子之相對應策略（一）	2	4	3.4285	0.6462

問卷題項	最小值	最大值	平均數	標準差
環境因子之相對應策略(二)	2	5	3.5000	0.8548

資料來源：本研究繪製

貳、信度分析

信度方面，如表 4-3，本研究以 Cronbach α 係數標準值檢定問卷信度，項目個數為 33，分析後得到總信度 $\alpha = 0.5970$ ，介於 0.50 至 0.60 之間，顯示本問卷在總信度上為可信，以標準化項目為準之 Cronbach' s Alpha 值為 0.6030，若以相關係數（該題項與分量表總分的相關） < 0 判別之，發現流程因子、學習因子、環境因子、成本因子之相對應策略（一）、成本因子之相對應策略（二）、成本因子之相對應策略（四）、服務因子之相對應策略（一）、服務因子之相對應策略（三）、運作因子之相對應策略（二）、運作因子之相對應策略（三）、流程因子之相對應策略及相關及評鑑因子之相對應策略未有顯著相關。

若以刪除該題項後分量表的 Alpha 係數 0.5970 作為標準值，則學習因子、成本因子之相對應策略（二）、成本因子之相對應策略（四）、客戶因子之相對應策略（三）、服務因子之相對應策略（一）、運作因子之相對應策略（二）、運作因子之相對應策略（三）、流程因子之相對應策略及環境因子之相對應策略（一）尚需修正之。

表 4-3 項目總和統計量表

問卷題項	項目刪除時的 尺度平均數	項目刪除時的 尺度變異數	修正的項目 總相關	項目刪除時的 Cronbach' s Alpha 值
財務構面	118.7857	51.7198	0.4384	0.5604
顧客構面	118.7857	50.0275	0.4704	0.5508
內部作業程序構面	119.2143	56.0275	0.9780	0.5954
學習與成長構面	119.2143	52.7967	0.3227	0.5717
成本因子	118.8571	50.4396	0.5769	0.5472
市場因子	119.2143	49.5659	0.4789	0.5481
客戶因子	118.5000	52.7308	0.5082	0.5630
服務因子	118.6429	51.7857	0.4588	0.5597
運作因子	119.5714	52.4176	0.4584	0.5629
流程因子	119.5714	54.7253	0.1459	0.5914
學習因子	119.1429	57.6703	-0.0405	0.6100
評鑑因子	119.4286	55.8022	0.2381	0.5861
環境因子	119.8571	56.4396	0.1757	0.5903
成本因子之相對應 策略（一）	119.5000	55.6538	0.1915	0.5876
成本因子之相對應 策略（二）	119.4286	57.3407	-0.0119	0.6063
成本因子之相對應 策略（三）	119.3571	52.4011	0.2745	0.5752
成本因子之相對應 策略（四）	118.8571	57.6703	-0.1752	0.6302
市場因子之相對應 策略（一）	119.3571	56.0934	0.2029	0.5883
市場因子之相對應 策略（二）	119.7143	50.3736	0.3635	0.5614
客戶因子之相對應 策略（一）	119.2857	54.3736	0.2721	0.5798
客戶因子之相對應 策略（二）	119.3571	51.3242	0.4809	0.5563

問卷題項	項目刪除時的 尺度平均數	項目刪除時的 尺度變異數	修正的項目 總相關	項目刪除時的 Cronbach' s Alpha 值
客戶因子之相對應 策略（三）	119.2857	63.4505	-0.5130	0.6445
服務因子之相對應 策略（一）	119.6429	59.7857	-0.1913	0.6256
服務因子之相對應 策略（二）	119.0000	52.7231	0.2757	0.5757
服務因子之相對應 策略（三）	119.0714	55.1481	0.1902	0.5868
運作因子之相對應 策略（一）	119.0000	54.0000	0.2653	0.5791
運作因子之相對應 策略（二）	118.7857	58.9505	-0.1341	0.6183
運作因子之相對應 策略（三）	119.2857	59.7582	-0.2080	0.6205
流程因子之相對應 策略（一）	119.0000	57.8462	-0.0609	0.6148
流程因子之相對應 策略（二）	119.2065	57.0549	0.2791	0.5164
學習因子之相對應 策略（一）	119.2143	52.7967	0.3227	0.5717
學習因子之相對應 策略（二）	118.7982	50.2476	0.3424	0.6003
評鑑因子之相對應 策略（一）	119.3571	54.8626	0.1847	0.5870
評鑑因子之相對應 策略（二）	118.9082	55.6477	0.3991	0.5022
環境因子之相對應	119.0714	66.2253	-0.6436	0.6637

問卷題項	項目刪除時的 尺度平均數	項目刪除時的 尺度變異數	修正的項目 總相關	項目刪除時的 Cronbach' s Alpha 值
策略（一）				
環境因子之相對應 策略（二）	119.3571	54.7088	0.2358	0.5828

資料來源：本研究繪製

本問卷依據擬定準則分為四面向，如表 4-4，財務構面的 $\alpha = 0.3837$ ，顧客構面的 $\alpha = 0.4391$ ，內部作業程序構面的 $\alpha = 0.2545$ ，學習與成長構面的 $\alpha = 0.3336$ 。根據 Cronbach' s α 係數標準值定義，財務構面、顧客構面及學習與成長構面介於稍微可信範圍 ($0.3 \leq \alpha \leq 0.5$)，探究其原因乃由於少數測試者意見偏於不適用及非常不適用，例如：成本因子相對應策略（二）有 2 位測試者勾選非常不適用，因此針對題目及定義稍做修正之，內部作業程序構面則低於 0.3，是屬於不可信範圍，且須立即做修正。

表 4-4 各面項信度分析表

面向	Cronach' s Alpha 值
財務構面	0.3837
顧客構面	0.4391
內部作業程序構面	0.2545
學習與成長構面	0.3336

資料來源：本研究繪製

參、修正後結果

在「問卷設計結構」方面，採納受訪者建議，將其層級指標因子之背景描述詳細，以呼應本研究之總體目標選定；另在四項平衡指標需以內部及外部區分之，並往下拓展為：外部包含財務構面及顧客構面，內部包含內部作業程序構面及學習與成長構面，並且以願景與策略 MIP 重要業績指標思維清楚表述每個構面屬性，例如：財務或非財務、短期或中、長期目標，使其問卷具有邏輯性及系統化。

在「問卷內容」方面更正上述策略層級架構信度、效度分析之需做修正因子，大方向中主要修改學習與成長構面之下指標及微調或補述內部作業程序構面之下內容，詳細修改如下所述：

一、第三層策略層級

流程因子定義內容補述服務之速度（效率），學習因子定義內容應強化提供顧客成長機會之重要性，環境因子定義內容更正為：外界環境之變化，亦會影響機構政策與營運的改變，而機構為了因應此改變，需透過學習與自我成長。

二、第四層策略層級

- （一）成本因子相對應策略（一）定義內容應著重於成本與利潤關係討論，並以服務品質做為調整成本依歸，成本因子相對應策略（二）、（四）應試需求而訂定（回歸至顧客基本層面）。
- （二）客戶因子相對應策略（一）定義內容亦需考量安全問題。
- （三）服務因子相對應策略（一）不吻合邏輯，應刪除，增加服務因子相對應策略（二）心理服務內容。
- （四）運作因子相對應策略（二）應舉例說明何謂行銷通路網，說明其成效，運作因子相對應策略（三）刪除，更正為：考量其顧客差異性，需要以多元的服務來管理，才能滿足個別差異。
- （五）流程因子相對應策略增加流程方向正確之選項，並說明之。
- （六）學習因子相對應策略增加機構要提供老人學習的機會，促進自我成長之選項，並說明之。
- （七）評鑑因子相對應策略增加多元化評鑑，並將成本因子納入參考。
- （八）第四層策略層級之環境因子相對應策略（一）更正為提供多元化服務，並考量顧客體力與工作的壓力程度；增加在地老化經營管理之選項，並說明之。

第五章、研究案例實證分析

第一節 研究架構設計與策略因子分析架構之建立

根據第二章、第三章及第四章研究結果，發現台灣地區老人安養機構經營管理之課題乃由一些交互影響因子組成，亦即「問題複合體」結構，其中包含財務及非財務，對於本研究而言，在面臨老人安養機構經營管理企業選擇適當策略時，必須有所根據評估，決定策略的優勢順位，而非僅就單一層面決定之，因此採納層級分析法（Analytic Hierarchy Process，簡稱 AHP），將複雜決策系統化，透過層級分解及量化判斷，以提供老人安養機構經營管理企業選擇適當策略（方案）之資訊，降低經營管理之策略風險。

因此，本研究將依循研究目的做以下假設：

- 一、老人安養機構經營管理之策略系統可被分解許多種類因子，且以上一層策略層級要素為基準，其因子具有獨立性，並形成有向網路之層級結構。
- 二、進行老人安養機構經營管理之策略比較評估時，透過比例尺度及正倒值矩陣處理之，其結果滿足遞移性及一致性。
- 三、利用加權法則比較老人安養機構經營管理之策略之優劣順序後，其優勢大小均以整體策略評估結構相關。
- 四、老人安養機構經營管理之策略層級，在本研究中考量第 L 層與 L+1 層內因子具關聯性、穩定性、彈性及新層級加入亦不會影響系統之有效性，因此選擇完整層級建構之。

壹、研究架構設計

本研究利用 AHP 法進行決策問題量化評估，主要包含以下三個階段、八個步驟，以下針對三個階段延伸出八個步驟說明之：

- 一、步驟一：台灣地區老人安養機構經營管理問題界定。

本研究初步從文獻資料及案例分析中探索老人安養機構經營管理各類型的課題，再經由平衡計分卡之財務、顧客滿意、內部作業程序及學習與創新四項子目標分類將課題簡化為 9 項類別：成本、市場、客戶、服務、運作、流程、學習、

評鑑、環境，以此作為後續問卷調查設計及老人安養機構經營管理模式、面臨課題及應對解決策略擬定之依據。

二、步驟二：策略群體組成。

本研究根據台灣地區老人安養機構經營管理問題複雜程度及所涉及領域範圍，依其學歷、經歷、專長及具有業界經營管理實務經驗原則下，邀請 13 位專家參與其策略檢定。

三、步驟三：建構策略層級結構系統。

經由前期及中期思考驗證後，擬定正式 AHP 問卷，進行專家偏好整合，求一致性指標及最適台灣地區老人安養機構經營管理之決策資訊。

四、步驟四：問卷設計與調查。

根據所構建之策略層級結構，由策略群體進行成對比較格式之問卷設計，並針對每一層級因子清楚定義之。

五、步驟五：成對比較判斷的檢定。

將各成對比較矩陣資料，透過 Expert Choice 2000 for Windows 及 Microsoft Office Excel 2003 電腦分析軟體測試及判斷其一致性，若產生矛盾，此時專家須對此比較矩陣進行第二次檢測，直至符合一致性。

六、步驟六：整個層級一致性檢定。

若每一成對比較矩陣資料均符合一致性，需進一步檢定整個層級之一致性。

七、步驟七：專家偏好整合。

本研究透過幾何平均法整合 13 位專家偏好，其原因乃根據鄧振源所著（2010，鼎茂經銷，P288）計畫評估-方法與應用（第二版）一書以 Saaty（1980）建議幾何平均法較佳。

八、步驟八：最適策略決定。

透過各層級要素在最終目標（第一層）下之優勢權重判定，即達成最終目標之重要程度，將其策略依造優劣順序排序之，並結合平衡計分卡之策略地圖概念，將策略方針以上、中、下順序呈現至圖形上，比較其優劣順序，形成策略地圖，未來可轉化成企業經營管理最適策略訂定之標準。

基於上述分析，本研究利用 AHP 法之研究架構設計如下圖所示：

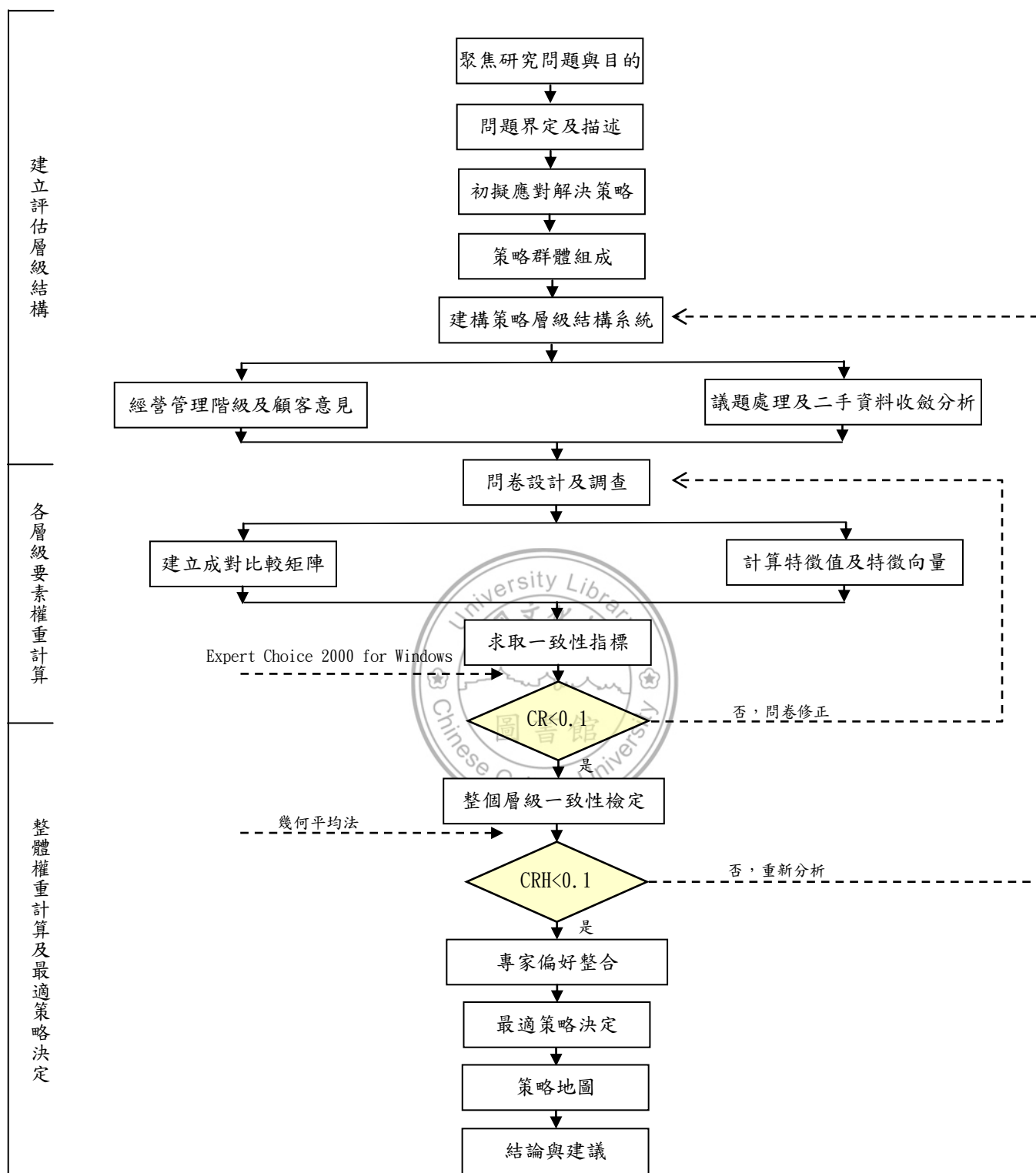


圖 5-1 研究架構設計圖

資料來源：本研究繪製

貳、策略因子定義

由於老人安養機構經營管理之策略系統層級為策略因子結構中支柱，且「優質」環境應考量未來目標、可行執行方法及設計過程參與，因此本研究在策略因子定義中從整體目標、子目標、影響子目標因子及子目標因子之相對應策略分析之。

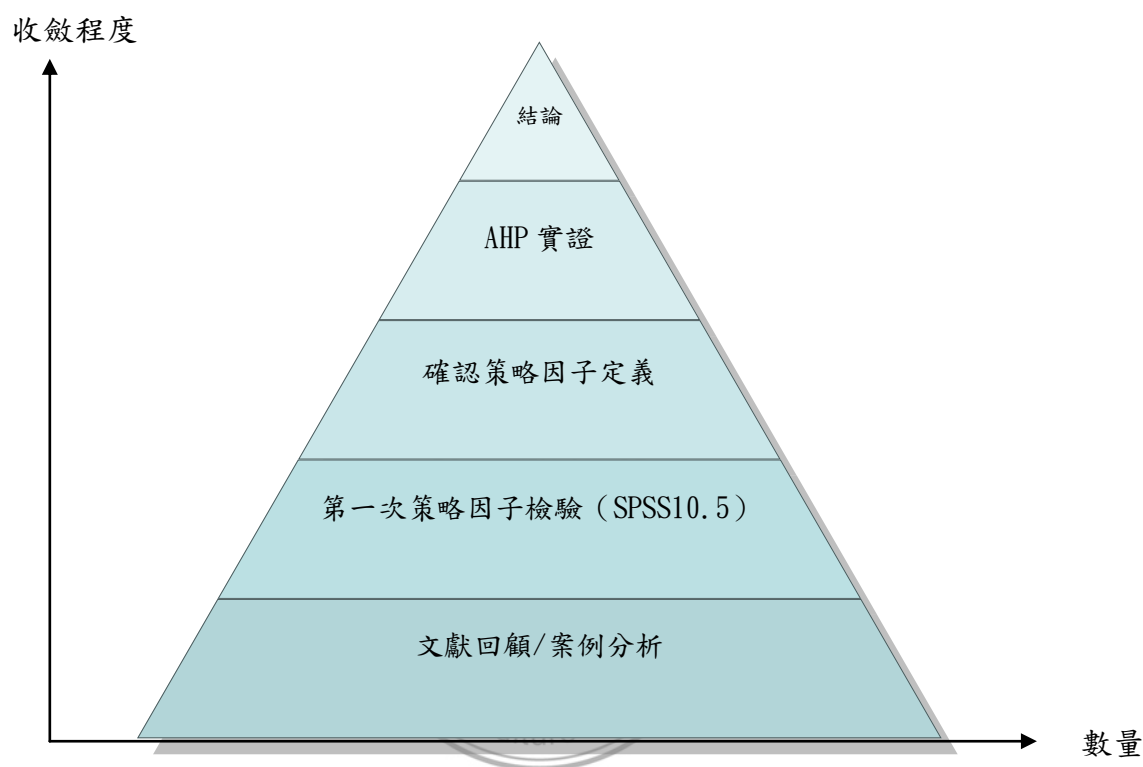


圖 5-2 AHP 策略因子之收斂程度示意圖

資料來源：本研究繪製

一、整體目標

本研究整體目標為歸納適合台灣地區的老人安養機構經營管理之策略模式，其定義詳細說明如下：

(一) 老人安養機構定義說明：

本研究採納一般學者專家與各國政府所慣用的標準，以 65 歲以上者為老人的定義，根據民營老人安養機構永續經營關鍵成功因素之探討（陳茂男，2004）指出老人安養機構乃指以區域性經營及機構化發展為主，替代或補助家庭支持功能之企業；而在老人安養機構服務品質與使用者滿意度之研究-以高雄縣老人公寓為例（莊明德，2000）亦指出老人安養機構是一種服務業，提供高齡者社會福

利服務，其進住的老人成為服務消費者，具有服務與消費同時進行，同時結束及顧客與案主通常不是同一個人特質。

根據本研究第三章案例分析結果顯示，透過市場區隔理論檢核各類型老人住宅產品之特色，台灣地區老人安養機構定位在具有居住功能及少量便利服務、設施，且依據 98 年 7 月 8 日修正公布之老人福利法規定及 96 年 7 月 30 日修正發布施行之老人福利機構設立標準等規定，成立之老人安養機構乃以需他人照顧或無扶養義務親屬或扶養義務親屬無扶養能力，及日常生活能自理之老人為照顧對象之機構。

（二）經營管理定義說明：

本研究參考 Carter McNamara 發表的 Contemporary Theories in Management 系統理論(Systems Theory)之定義及依據社會福利的績效管理-以老人福利機構為例（陳燕禎，2004）一文，延伸至老人安養機構經營管理乃指在社區當中的一個限定空間中，群居兩個或兩個以上無親屬關係的老人，提供複雜性日常生活活動（IADL）的協助，例如：洗衣服、準備餐飲、打掃居住環境、監督按時服藥、提供團體活動及運輸，並在低成就、低報酬及服務品質低落環境之下，應用績效與員工的控管、評估做為組織運作必要過程。

（三）經營管理之策略定義說明：

「策」乃對策之意，「略」為方案、方法之意，由人、組織及方法架構隨時間推演組織目標、任務之決策與行動（H. I. Ansoff, 1950），其對象為企業整體，以老人安養機構而言，因經營管理企業之財力、規模、理念不同，所呈現出機構的競爭優勢也各異，相對影響其經營管理策略（陳勤敏，2008），因此本研究將其老人安養機構經營管理之策略定義回歸至企業組織之目標，透過不同經營管理理論之探究及案例分析不同企業定位、選址考量、經營導向之老人安養機構，所歸納出適合台灣地區的老人安養機構經營管理之策略模式。

二、子目標

本研究子目標乃依據 Robert Kaplan 及 David Norton 所提出的平衡計分卡理論，將績效評量指標分成四個重要構面，且延伸第一章至第三章平衡計分卡之平衡概念”所謂「平衡」，是從三個角度來觀察：第一，外部及內部之間的平衡，外部強調財務構面及顧客構面；而內部則強調內部作業程序構面及學習與成長構面；其次是財務及非財務構面衡量之平衡；第三為領先指標及落後指標之平衡等（Robert Kaplan、David Norton，1992）”，由以上得知，在 AHP 問卷架構設計方面需以機構外部及內部作為平衡核心，往下拓展為外部包含財務構面及顧客構面，內部包含內部作業程序構面及學習與成長構面，並且以願景與策略 MIP

重要業績指標思維清楚表述每個構面屬性，例如：財務或非財務、短期或中、長期目標（未來經營管理趨勢），使其問卷具有邏輯性及系統化，以提供台灣地區老人安養機構經營管理所需的資訊，促進老人安養機構經營管理策略與願景的達成。

（一）機構外部

1、短期目標-財務-財務構面

解釋：老人安養機構應依機構規模、區位及營運概況，並配合收入成長、成本降低、生產力改進、資產利用及投資等財務策略運用，針對所處週期（階段）之進駐率、押金再投資報酬率、成本、定價策略及貸款，擬定適合的「財務」策略，據以決定衡量指標，包含：客戶每日費用、營業利潤和利潤總額。

說明：老人安養機構之財務經營管理面向包含客戶每日費用、營業利潤和利潤總額（Alexandre Laberge，2009）；但Kaplan與Norton認為企業應針對其所處之生命週期不同階段，做出不同的獲利策略，並決定適合的財務衡量指標或方式。企業之生命週期可分為幾個時期：成長期、成熟期、收割期，無論企業處於何種階段，應配合收入成長、成本降低、生產力改進、資產利用及投資等財務策略運用。企業依自身所處之生命週期，分析及決定財務策略後，據以決定適合之績效衡量指標。

以建商角度，建立在使用設施付費（pay for service）的立場上，以提供老人基本居住與健康管理功能為主，建商首先會去將老人安養機構市場做部分的切割，針對所切割出來的老人目標市場特殊屬性，依據自有資金分別在各期投入，經平減後的稅後現金流量計算出的內部報酬率，且研究顯示影響淨值報酬率之變數前五名分別為進駐率、押金再投資報酬率、土地成本、與押金定價策略、土地貸款比率五個變數（林秋瑾、周柏宏，2001）。

機構主要的經費來源是服務對象自費，大多數機構皆是依服務對象之不同狀況來收費，例如：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，研究顯示，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（林榮春、黃百麟，2005）；老人安養機構入住方式主要分成押租型、利用權型、年金屋及養生權契約等四種型態，依類別收取保證金或押租金、權利金，另付月費、年費，保證金於服務契約期滿無息退還，部份機構以預約分期付款方式提供分時、分地及渡假休閒的旅居式養生權，購買者需至年滿50歲時才能進住，後期發展的老人健康管理中心，收費高昂，保證金常逾千萬元，每月管理費10餘萬元至數十萬元（吳惠君，2006）。

2、短期至中期目標-非財務-顧客構面

解釋：老人安養機構應針對目標「顧客」，找出衡量「顧客」價值之方案，包含：新顧客數量、市場占有率、顧客滿意度。

說明：在老人安養機構之顧客服務經營管理面向，分為9個階段，即互動機制、評估需求、顧客資訊蒐集、資訊分析、知識管理、照護流程設計、相關單位連結、監測及反饋(Bor-Wen Cheng; Chun-Lang Chang; I-Sheng Liu, 2005)，但Kaplan與Norton進一步認為在顧客構面中，企業應先找出市場與顧客區隔，將顧客構面的關鍵指標與目標市場及目標顧客結合，幫助企業找出衡量企業顧客價值之方案，例如：新顧客數量、市場占有率、顧客滿意度。

(二) 機構內部

1、短期至中期目標-非財務-內部作業程序構面

解釋：老人安養機構須考量組織內部行為能力，創造完整「內部作業程序」價值鏈；包括創新程序、營運程序、售後服務程序，建立各種衡量指標，此指標乃著重於改善現有的營運程序，增加品質、成本、交貨時效、員工滿意、供應商及專業能力。

說明：有鑒於消費者處於相對弱勢地位，整知悉老人福利機構內部運作，實屬不易之事，因此從老人安養機構企業組織經營角度，引用Hanna & Freeman提出組織生態學理論解釋老人安養機構組織內部程序構面，以結構慣性的意涵指出內部組織行為的能力與其環境之間的關係(陳美智, 1995)，誠如Kaplan與Norton提出為滿足股東及顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的程序，以有限的資源產生有效的運用。完整內部作業程序價值鏈，包括創新程序、營運程序、售後服務程序，建立各種衡量指標，此指標乃著重於改善現有的營運程序，增加品質、成本、交貨時效、員工滿意、供應商及專業能力。

2、長期目標-非財務-學習與成長構面

解釋：老人安養機構為實現內部長期「成長」，加強人力、資訊及組織之投資「學習」，包含：透過員工能力、資訊系統能力、激勵及授權之增加；在教育及技術能力上之增強；以及企業文化與個人目標一致性等三個主要原則。

說明：Kaplan與Norton認為除了新產品及新設備發展，此構面主要目的在使平衡計分卡之前三項構面能順利達成，實現企業長期成長之目標，強調對未來投資的重要性，包括人力（員工）、系統及程序。透過員工能力、資訊系統能力、激勵及授權之增加；在教育及技術能力上之增強；以及企業文化與個人目標一致性等三個主要原則，以建構學習與成長構面的績效指標。

三、影響子目標因子

本研究初步從文獻資料及案例分析中依循平衡計分卡理論之四個重要績效評量指標構面及在「適合台灣地區的老人安養機構經營管理策略」之整體目標之下，從中探索老人安養機構經營管理各類型的課題及應對解決策略擬定，再經由分類簡化為9項類別：1、成本2、市場3、客戶4、服務5、運作6、流程7、學習8、評鑑9、環境，其定義詳細說明如下：

(一) 短期目標-財務-影響財務構面之因子

1、成本因子

解釋：老人安養機構應以政府（政策、法規）、消費者及供應者之平衡為考量，調整「成本」分配，例如：提高專業人員設置，並非降低人事成本，而是以提升資源運用效率，設法開源為支出考量。

說明：從財務構面課題觀之，老人安養機構經營管理在成本高的條件下可能沒有得到顧客充分補償(Alexandre Laberge, 2009)、私立機構無法透過申請補助方式來克服經費來源不足時之困難（老人福利法第三十六條）、機構每月主要支出比例最高為人事成本，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(Weech-Maldonado, Robert; Meret-Hanke, Louise; Neff, Maria C.; Mor, Vince, 2007)、大多數經理人認為，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（林榮春、黃百麟，2005）、以社會福利角度考量，屬高價位（其顧客市場占有率5%），論其經濟能力，消費者與供應者之間價格無法平衡（淡水鎮潤福生活新象），因此納入成本因子為經營管理策略層級架構範疇。

2、市場因子

解釋：老人安養機構應長期觀察「市場」結構，例如：同業競爭優劣勢、在宅老化風氣等，進而考慮是否需跨企業聯盟或競爭相關策略。

說明：從財務構面課題探究之，老人安養機構定價方式主要交由市場競爭決定，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（吳爾敏，2007）、同業間彼此間缺乏聯繫與交流，經營環境皆對現存的機構業者相當不利，而其競爭能力亦端視經營者是否具有長期投入發展的決心（黃國恩，2008）、對安養機構而言，在宅老化的風氣會造成一個威脅，因為在宅老化為自身所最熟悉環境、對於在地的居民也達成某種一種依賴；而安養機構本身需另增

加一定的基本金額支出，來達到最基本的安養設備與醫療照護（王維群，2006）、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，退出卻不易的窘況（陳立基，2000），因此納入市場因子為經營管理策略層級架構範疇。

（二）短期至中期目標-非財務-影響顧客構面之因子

1、客戶因子

解釋：老人安養機構應考量「客戶」生活習慣、需求及年齡差異，規劃適合此機構目標「客戶」之收費、空間規劃、教育及管理。

說明：從顧客構面課題研擬之，老人安養機構中許多護士沒有老年病學或慢性疾病管理訓練，以及護理管理、領導和教育質量的核心關懷更是缺乏，導致嚴重危害居民健康和 safety，造成潛在死亡或傷害（Kevin Boyd，2000）、高級住宅產品由於保證金太高，導致無法符合一般老人所能負擔的價格（陳美潔，2002）、安養機構中的老人已不再意味道德缺陷、人格偏差或功能依賴等刻板印象，反而是經濟獨立、人格外向和功能自主的健康活躍老人，但其經營管理方式不及社會趨勢（施教裕，1994）、住房型態選擇較少（龜山鄉長庚養生文化村）、雖然將未住滿之養生會館房間提供渡假遊客使用，可將空屋率降至最低，但是在考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，是否將空間區隔之（苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館），因此應將客戶因子納入經營管理策略層級架構範疇。

2、服務因子

解釋：老人安養機構應提供人性化「服務」管理，提升人力素質、加強照護品質及降低人力流動。

說明：從顧客構面課題解構之，不同於外部客戶因子，此服務因子乃屬於機構內部提供之服務，其鑑於老人安養機構經營管理「制度」領先於個人，工作人員的態度權威缺乏人性化的管理（臺北市府衛生局長期照顧資訊網，2010）、受到嚴格時間與空間管理，任何事情都被計畫妥當並有規可循（Kyle James，2005）、服務員人力（含引進外勞、照顧服務員、護理人員、社工、照管督導及經營管理人員）素質不佳，照護品質有待加強、人力流動力高（梁亞文，2009），因此納入服務因子為經營管理策略層級架構範疇。

(三) 短期至中期目標-非財務-影響內部作業程序構面之因子

1、運作因子

解釋：老人安養機構應因地制宜及運用企業本身優勢，擬定「運作」程序。

說明：以內部程序構面課題而言，相對老人安養機構經營者，消費者處於相對弱勢地位，整知悉老人福利機構內部運作，實屬不易之事（邱信凱、蔡賜安，2009）、一旦運作的程序改變，任務的分配產生變化，改變的成本劇增時，難免會造成機構原來成員的抗拒（陳美智，1995）、一個地方成功的經驗不見得可以順利的搬到另一個機構，國外推行良好的老人適應方案，引用到台灣時可能會寸步難行（陳美智，1995）、過於強調住戶自理，缺乏其老人養生退休社區業者提供給顧客醫療照顧之獨特價值（龜山鄉長庚養生文化村）、未見其企業善用行銷組織之人際通路網，過於依賴 e 化資訊網絡系統（苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館），因此納入運作因子為經營管理策略層級架構範疇。

2、流程因子

解釋：老人安養機構應制定標準化作業「流程」，並落實紙本記錄及資訊化管理。

說明：從內部程序構面角度思考之，老人安養機構經營管理無標準化作業流程，或有規定但未落實及作業紙本紀錄，無資訊化，管考困難（梁亞文，2009）、其內部作業程序資訊不對稱及缺乏公開、透明化（淡水鎮潤福生活新象），且透過研究中期間卷表示機構之於顧客服務速度乃流程是否具效率重要指標，因此將內部經營管理流程因子（簡稱流程因子）納入經營管理策略層級架構範疇。

(四) 長期目標-非財務-學習與成長構面

1、學習因子

解釋：老人安養機構應主動積極順應時代需求及建立未來企業之獨特價值（品牌），例如：以全球化思維，「學習」跨文化管理能力或設計工作規範。

說明：從企業學習及成長構面課題分析之，發現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，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（林榮春、黃百麟，2005）、品牌乃為顧客對產品及公司經驗總和，基於企業獨特價值而言，其存既有競爭者威脅及潛在競爭者威脅，未來是否具有獨特價值（品牌），重視其無形感受，例如：無障礙網際網路設計（參考網際網路無障礙法）（淡水鎮潤福生活新象），反之，從研究中期間卷之顧客

層面觀之，企業提供顧客成長機會之重要性亦反應至學習與成長構面指標中，因此納入學習因子為經營管理策略層級架構範疇。

2、評鑑因子

解釋：老人安養機構在面臨「評鑑」時，應以長期成長目標為導向，與評估者在公平、公正、公開原則下，做詳細說明，輔以評估。

說明：從企業學習及成長構面角度論述之，其老人安養機構經營管理績效評估者必須是開放、公平及公正，且適用於成長型、學習型組織，機構員工考核實施必須要有配套措施，否則不但無意義，甚至引發反效果（陳燕禎，2004）、台灣老人安養機構面臨小規模多機能照護地點出現，但在 97 年 7 月以前設立機構不符合新訂定之無障礙法規，礙於評鑑，改裝或新建「優質環境」（梁亞文，2009），因此納入評鑑因子為經營管理策略層級架構範疇。

3、環境因子

解釋：老人安養機構應具備選擇適合老人安養「環境」及妥善規劃老人安養機構週遭空間能力，面對時間轉變與社會「環境」產生相互連結。

說明：從企業學習及成長構面課題檢視之，透過研究中期間卷反應：外界環境之變化，亦會影響機構政策與營運的改變，而機構為了因應此改變，需透過學習與自我成長。而在本研究第三章案例分析亦發現：人類行為乃經由時間漸進式轉變，並與社會環境產生相互關聯，其龜山鄉長庚養生文化村忽視民情對於老人養生退休社區業者經營管理影響（龜山鄉長庚養生文化村）、遷移居所對於高齡且肢體障礙者有其困難（苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館）、很多安養機構在工業區，根本不適合人居住（李盛雯，2008.05.14 中國時報）、在區位環境考量忽略氣候適宜性之滿意度（淡水鎮潤福生活新象）及缺乏結合社區生活網絡資源，將同質性服務歸類、集合在一處生活場所，並提供一貫化服務（Beverly Court 三鷹銀髮住宅），因此經過嚴謹思考後，除透過員工能力及資訊系統能力之增強外，其選擇適合老人安養環境及妥善規劃老人安養機構週遭空間能力（簡稱環境因子）亦需納入經營管理策略層級架構範疇。

四、子目標因子之相對應策略

（一）成本因子之相對應策略

1、老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。

其策略乃根據在成本高的條件下可能沒有得到顧客充分補償（Alexandre Laberge，2009）課題延伸之，企業之生命週期可分為幾個時期：成長期、成熟

期、收割期，無論企業處於何種階段，應配合收入成長、成本降低、資產利用等三個主題；企業應依自身所處之生命週期，分析策略（Robert Kaplan、David Norton，1992），例如：依服務對象之不同狀況來收費，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，每月最高收費三萬兩千元至三萬六千元左右，最低收費一萬五千元至兩萬元不等；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、地區內的競爭者與環境，也是影響機構定價策略的重要因素，例如：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，皆是最重要的定價考量因素（吳惠君，2006）（吳爾敏，2007），另外，可參考其相關研究結果調整其成本分配，例如：有明顯差異化與康復環境財務表現較佳（Alexandre Laberge，2009）、研究顯示影響淨值報酬率之變數前五名分別為進駐率、押金再投資報酬率、土地成本、與押金定價策略、土地貸款比率五個變數（林秋瑾、周柏宏，2001）。

具體策略，本研究根據第三章案例分析舉例之，例如：生活費依照管理服務內容及物質波動情形加以檢討修正各項收費標準，公共水電費由全館總住戶人數共同分攤計費，且長期外出顧客分攤二分之一（淡水鎮潤福生活新象）、入居金依據顧客型態及接受各種服務權利之費用負擔，管理費依照專用寢室的型式不同，每個人、每月之管理費亦不同（Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例）。

在收取保證金或押租金、權利金之方式，亦根據其企業定位、選址考量、經營導向而略有差異，例如：由淡水鎮潤福生活新象案例分析之，對經營者而言，高額押租金意義乃迴避及降低承租人逾時遷出、破壞出租房屋與設備、未按時繳交管理費之違約風險，因此，承租人必須先繳交高額押租金（保證金）；若以消費者角度觀之，押租制度乃服務品質保證、降低違約風險及減低購屋貶值優勢。

國寶聖恩休閒養生會館則以終生多點旅居式養生概念（繳費期滿可終生免費入住，多點選擇自由旅居）規劃具有保值增值理財（考量園區增設及物價波動，商品售價預期逐年調漲）、契約融資貸款（每份契約均辦理銀行信託提存，累積現金價值，配合個人財務需求，可向銀行辦理融資貸款）、解約保本領回（繳費期滿不願入住，可解約保本）、提前退住償還（十五年內提早解約退住，可依解約年限，領回退住償還金）及契約自由轉讓（契約不限期間，可任意移轉使用對象，資金運用通融性大）功能。

2、老人安養機構應視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金。

以企業經營管理角度，其策略乃根據老人福利法第三十六條所述：私立機構無法透過申請補助方式來克服經費來源不足時困難延伸之；因此具體策略，本研究乃根據第三章案例分析舉例之，例如：設立養生照護金，即利用「台塑企業優惠存款」，提供優惠保障 4.5%利息，母金可用至連續性照護後期需醫療照護階

段；當住戶家庭變故或發生困難時，除申請政府低收入戶補助外，另規劃設置永續經營基金，其收入來自營運收入、捐款（龜山鄉長庚養生文化村）。

從個體角度觀之，雖老人福利法第十四條：為保護老人之財產安全，直轄市、縣（市）主管機關應鼓勵其將財產交付信託；無法定扶養義務人之老人經法院為監護或輔助宣告者，其財產得交付與經中央目的主管機關許可之信託業代為管理、處分。但亦考量「高齡者獨立自主」性，因視需求而管理其財務及選擇存款方式。

3、老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員編制和營業成本，將有限預算完全運用在照護工作上。

其策略乃根據機構每月主要支出比例最高為人事成本，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（Weech-Maldonado, Robert; Meret-Hanke, Louise; Neff, Maria C.; Mor, Vince, 2007）、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（林榮春、黃百麟，2005）課題延伸之；因此具體策略，本研究根據第二章相關文獻及理論舉例之，例如：減少非必要之行政支出，加強財務稽查及內部管理機制，將有限預算完全運用在照護工作上（張伯英，2005）及除了老人安養機構所有權和資源，工作人員和營業額的重要性，在衡量管理能力僱員福利開支可能需要提高專業工作人員的招聘，減少人員編制和營業成本（Weech-Maldonado, Robert; Meret-Hanke, Louise; Neff, Maria C.; Mor, Vince, 2007）。

另外，基於減少非必要之行政支出，提高專業工作人員的招聘成本策略之上，創造老人安養機構之附加價值、服務差異化、服務品質提升與多元化等，以提升受服務對象（長者及家屬）的滿意度，此乃降低入住者之流動率，吸引地區外有需求長者入住之長期策略目標（林榮春、黃百麟，2005）。

4、老人安養機構應視需求而針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式（押租型、利用權型、年金屋及養生權契約）。

其策略乃根據以社會福利角度考量，屬高價位（其顧客市場占有率 5%），論其經濟能力，消費者與供應者之間價格無法平衡（淡水鎮潤福生活新象），且中產階級銀髮族為未來老人安養護市場消費主力（陳玉霖，2008）延伸之；因此具體策略，本研究根據第二章相關文獻及理論舉例之，例如：市場消費主力集中於中產階級銀髮族，未來經營策略可朝向連鎖、多角化經營、建構價值網絡及提昇服務品質，並與國際化接軌（陳立基，2000）。

另外，有鑑於第三章案例分析結果：國寶聖恩休閒養生會館亦以平價養生住宅為目標，透過分期付款方式購買養生權（約 20 年左右），其入住資格為須年滿五十歲以上、持有養生權契約。而中銀生活照護(Life Care)株式會社的橫濱港北高齡者優良出租住宅則定位於提供飲食、醫療保健及休閒活動服務的中高齡專用大廈，此種開發附加價值高、有特色及以經濟較優渥中高齡者為主要訴求對象之別墅型大廈，其經營導向因是社會福利工作之一環，容易以較低之費用從政府手中購得土地，所以同時在稅率上享有減稅之優待。

（二）市場因子之相對應策略

1、老人安養機構應鞏固核心競爭能力（含擴大目標市場及定位、增加服務項目及外展服務），並組成區域同業聯誼會等組織，定期開會交流。

此方案需建立於誠信之上，其策略乃根據機構定價方式主要交由市場競爭決定，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（吳爾敏，2007）課題延伸之，事實上，其競爭能力亦端視經營者是否具有長期投入發展的決心，未來最重要的經營策略依次為「擴大目標市場及定位」、「增加服務項目、外展服務」、「創新服務、商品」及「改善組織結構和管理制度」（黃國恩，2008）。

因此具體策略，本研究根據第二章相關文獻及理論對照第三章案例分析論述之，例如：企業組織之核心能力乃多種技術整合，而非實體資產（Hamel, 1994），亦是一種可以創造顧客核心價值、與競爭者差異性及進入市場能力，以 Beverly Court 三鷹銀髮住宅而言，其核心能力屬於核心輻射型，公司具有一個核心競爭力，維持其生存，所有部門皆會維護此核心競爭力為目標，此能力是其它廠商所未見的（Schoemaker, 1992）。

經營企業本身擁有銀髮安養產業核心競爭力及資源，透過已建立口碑及品牌知名度進入市場，導入大量資金與人材，且能夠在不同階段及狀態下提供高齡者不同需求服務及相關資源，例如：淡水鎮潤福生活新象擁有建築領域優勢及苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館擁有觀光資源優勢，透過競爭力整合及與本業相結合，業者會選擇以本業優勢為次要導向經營模式（林義盛，2006）（蔡麗華，2003）。

明確目標市場及定位、充足及優質的人力照顧、豐富休閒娛樂活動、服務人性化與配合評鑑爭取佳績策略（陳勤敏，2008），例如：淡水鎮潤福生活新象以提供多功能及休閒舒適之生活空間為市場區隔，在產品市場定位之下，由於目標市場乃為中高收入健康銀髮族，因此醫療需求及醫療設施使用率不高，著重安全空間及休閒環境營造。

相較於競爭觀點，區域同業亦可組成聯誼會等組織，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，亦為機構帶來另一個招收長者之管道（林榮春、黃百麟，2005）。

例如：財團法人台北市私立仁愛院機構在促進策略聯盟，擴大專業服務能量，與社會環境持續接軌有其重要貢獻（包含長期社會團體慰問關懷活動、大專院校相關科系學生參與實習、發展社區志工、結合政府單位或民間團體及建立內湖區機構策略聯盟，聯合研習提升專業能力）；及臺北市立浩然敬老院以推動圓夢計畫、廣慈院民移居臺北市立浩然敬老院的「生命遷移關懷輔導計畫」及具有21個結盟團體，定期至機構關懷長者，以其擴展經濟效益。

2、老人安養機構應依據自有資金切割及投入老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢。

有鑑於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，而「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（陳立基，2000），針對此課題，本研究根據第二章相關文獻及理論思考之，例如：建商可將老人安養機構市場做部分的切割，針對所切割出來的老人目標市場特殊屬性依據自有資金分別在各期投入，經平減後的稅後現金流量計算出的內部報酬率（林秋瑾、周柏宏，2001）；或是，集中全力在一個目標市場，提供其它企業無法提供之服務利基，例如：淡水鎮潤福生活新象以創造利潤及永續經營（包含對顧客創造最佳價值之滿足及對資源運用產生之最高效率）為進入老人安養機構市場之經營管理核心。

(三) 客戶因子之相對應策略

1、老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。

在研究中期分析中顯示機構應以安全為服務依歸，例如：相較於其他三家，財團法人台北市私立仁愛院具有無障礙專業設計及無毒性環保建材，考量長者安全，採納統一管理策略，除了專用浴室採用止滑地磚及彈性地坪之外，在緊急按鈴設計，乃考量使用者發生意外時高度及狀況設計之，並且安排員工房間居住在顧客附近，針對不同突發狀況做妥善處理，並結合醫生、護士、營養師及社工組成專業團隊提供 24 小時服務，例如：駐診、全日照顧諮詢、定期評估飲食（排名）、個案輔導諮詢及試住期間適應評估。

其次論及以顧客為本之服務概念，相對於經營效率，與其提高臨床及監督管理系統，反之以人為本之顧客服務概念將提供顧客之需求及喜好，並強化員工培訓，可以減少 17% 死亡及嚴重傷害 (Nicholas G. Castle; John Engberg, 2009)；但強調顧客服務導向並非完全聽信於顧客，是要基於專業判斷之合理性，例如：醫療、救護需求 (Ian J. Norman; Sally J. Redfern, 1996)。

以顧客為本之服務概念策略優勢，亦間接反應至成本因子，增加工作人員可能會影響成本的提高，但相對增加工作人員的士氣和生產率，可減少顧客受傷賠償金額；除此之外，醫療用品和藥物成本可能會下降，減少併發症、降低人才流動、招聘及培訓成本 (Kevin Boyd, 2000)。

2、老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。

其策略乃根據安養機構中的老人已不再意味道德缺陷、人格偏差或功能依賴等刻板印象，但其經營管理方式不及社會趨勢(施教裕, 1994)課題延伸之，且老人福利法第一條：為維護老人「尊嚴」與健康，安定老人生活，保障老人權益，增進老人福利，特制定本法（中華民國九十八年七月八日華總一義字第○九八○一六六五一一號總統令修正公布）；日本於 2000 年修正老人保健措施五年計畫之「黃金計畫 21」，其中「造就健康有活力的銀髮族」項目，讓老人支援社區，積極扮演老人照顧工作，一來增加人力資源，再者老人本身也受到社會敬重（廖佳展，2001）。因此，針對此課題之具體策略，本研究根據第三章案例分析論述之，以龜山鄉長庚養生文化村為例，透過新服務概念提供使顧客在身心活動、心智認知、生產力及生活滿意之生活環境面向，協助高齡者獨立自主及體認自我價值，協助顧客主動維護個人健康，強調村民自治，並規劃具報酬工作機制，安排具有專長顧客擔任教學或服務工作，以及使顧客投入社區文化學習活動，例如：老人社團、銀髮學園。

另外，苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館亦規劃耕種區，可供住戶自行耕種，體會自給自足休閒農村生活。

3、老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。

此策略乃根據第三章苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館案例分析，雖然將未住滿之養生會館房間提供渡假遊客使用，可將空屋率降至最低，但是在考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，是否將空間區隔之；因此參考 Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例之飯店旅館式經營管理，但並非 Room-service，而是將硬體設施維護到如同飯店旅館安全及形式多樣化，其最為理想乃每一設施至少提供五種以上的住戶型式，以供各種不同需求住戶選擇；軟體設施提供到如同飯店旅館舒適及貼心（貼近個人需求）。

在建築層面上，一般集合住宅共用部份的面積比約為 15%，銀髮住宅則需達 40%至 45%程度（Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例），並依照身心機能等級將高齡者生活場所分為自立健康高齡者、需要部分照護高齡者及需要長時間照護高齡者之住居三個範疇，使其身心機能的變化狀況在設施內更換居住，以接受各種照護服務，並減少必須重新適應環境變化的問題，另外，由於入居高齡者具有數十年生活經歷，預估擁有許多家具、衣物、具紀念性及回憶性難以割捨物品，因此必須規劃足夠儲藏空間（日本銀髮住宅協會所定住戶面積指標）。

（四）服務因子之相對應策略

服務因子之相對應策略主要在於了解目標顧客與潛在顧客導向，滿足服務對象最大需求，其衍伸策略如下：

- 1、在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。
- 2、在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。

以上 2 項策略，本研究綜合說明之：

根據老人福利法第十九條訂定：為滿足居住機構之老人多元需求，主管機關應輔導老人福利機構依老人需求提供住宿、醫護、復健、生活照顧、膳食、緊急送醫、社交活動及日間照顧服務。此外，高齡者之特殊心理需求是須被重視的（如：衛生主管機關亦管理老人心理衛生；勞工主管機關主管老人就業免於歧視、支援員工照顧老人家屬等服務範疇），優良服務團隊將使服務對象產生顧客忠誠及良好口碑傳播（曹慧如，2006）；因此，在服務介面的設計上，必須同時考慮硬體上與軟體上的溝通介面，且軟體較硬體來的重要（陳映樺，2004）；在

產品設計上，兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務，例如：提供住家清掃、休閒旅遊活動、養生餐點、24 小時護士服務與醫生每週駐診、提供各種健康資訊及預防保健方法、定期舉辦健康講座，並與銀行合作，協助顧客理財及節稅服務（淡水鎮潤福生活新象）。

在心理生活照顧方面，例如：台北市至善老人安養護中心機構在顧客服務面向，著重於基督教在平安、喜樂、尊重及包容環境中安養，因此增加宗教服務、祈禱、長輩與員工關懷及靈性輔導項目，以及臺北市立浩然敬老院機構在尚有音樂照顧。

在生活安全設施方面，根據老人福利法施行細則第八條：除應具無障礙環境，消防安全設備、防火管理、防焰物品等消防安全事項，應符合消防法及其有關法令規定（中華民國九十八年十一月十九日台內社字第○九八○二一二八○七四號令修正發布）。內部管理應符合中華民國九十七年三月二十日編訂之老人福利服務提供者資格要件及服務準則第二十六條、第二十七條、第二十八條、第二十九條，以安全感應控制及緊急救援為主，包含：意外事件及緊急事件處理單位之聯繫、救護車緊急救護之聯繫及緊急聯絡人之通知，並設立緊急救援服務中心及服務對象宅端（發訊主機及無線遙控隨身按鈕），遵守其第三十條規範：於提供服務前，與服務對象簽訂服務契約，明定雙方之權利義務、建立服務對象完整資料、完成裝機後，對服務對象提供設備使用指導說明與進行線上學習指導測試、二十四小時全天候監測求救訊息，並視服務對象需要，立即進行救護聯繫、訂定緊急救援處理流程、製作緊急事件處理紀錄，每月彙整警訊統計月報表，並保存三年、確保緊急救援系統之設備正常運作、定期舉辦服務滿意度調查。例如：電腦化與醫院銜接系統、電話設計與警報系統結合、門加裝電子鎖紀錄辨識顧客是否外出及確保外人進出之合法性，在顧客交流、溝通設計方面，以 4 戶規劃 25 m²之群簇公共空間（交誼門庭），透過不同顏色區隔，門牌 5 個數字號碼亦代表門牌號、區別、樓層、第 N 室，且代表房內分機號碼，便於顧客記憶及產生生活交集（龜山鄉長庚養生文化村）。

（五）運作因子之相對應策略

1、老人安養機構應提供老人安養制度福利資訊及訴求管道。

老人安養機構經營管理企業應提供醫療及休養之外的心理健康服務、社會結構轉型之下需求及老人安養制度福利資訊（Ian J. Norman； Sally J. Redfern，1996），例如：目前潤泰集團具有一個網站，可以連結各個不同事業分部，或直接搜尋皆可，其訴求、資訊皆表明於網站中（<http://www.ruentex.com.tw>），含實景介紹，使外縣市消費者查看（淡水鎮潤福生活新象）。

- 2、老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，例如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。

有鑑於苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館案例分析：未見其企業善用行銷組織之人際通路網，過於依賴 e 化資訊網絡系統之課題，其策略乃根據第三章案例分析舉例之，例如：透過社區高齡者視角主要結合電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣，其中透過與健康生活雜誌以專刊發表老年人相關文章，藉以增加知名度之雜誌期刊及在健康講座之後，直接面對面的說明乃最有效方式（淡水鎮潤福生活新象）。又如同臺北市立浩然敬老院機構最大優勢乃網站經營其內容相較於其他三家系統化、公開化及福利政策說明，有助於政府宣傳社會福利政策成果。

- 3、老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。

研究中期分析顯示，機構需考量其顧客差異性，需要以多元的服務管理及運作，才能滿足顧客個別差異。例如：財團法人台北市私立仁愛院機構堅持以「家庭」模式經營管理，強調老人獨立自主能力，提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務，另外亦在顧客房間門口配合實習生實習設計之個人化門牌，依興趣及個人喜好設計之、飲食方面亦依個人喜好安排座位及餐飲。

（六）流程因子之相對應策略

本研究認為流程因子之課題並非侷限於：無標準化作業流程，或有規定但未落實及作業紙本紀錄，無資訊化，管考困難（梁亞文，2009），而是如何創造符合顧客價值及企業精神之運作流程，因此在流程因子之相對應策略強調：確認企業經營管理流程符合顧客價值，並兼顧滿足股東及顧客的期望，說明如下：

- 1、老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。

為滿足股東及顧客的期望，企業必須確認其創造顧客價值的流程，以有限的資源產生有效的運用（Robert Kaplan、David Norton，1992），並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理（張伯英，2005）與基於企業產業生命週期特性，其經營管理流程須適應外在環境變動（Beverly Court 三鷹銀髮住宅）。

- 2、老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。

研究中期分析過程中發現，機構作業流程多數乃委外規劃設計，即使是公家機構亦透過專家學者訂定參考之，因此在實際運作上，應呼應顧客構面需求及考量流程方向正確性及適切性，做出適當調整。

(七) 學習因子之相對應策略

- 1、老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。

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，在實際運作上，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（林榮春、黃百麟，2005），因此具備機構跨文化管理能力乃學習因子首要策略；另外，亦應加強服務人員的基本醫療照護能力，及專業醫療人員的在職專業訓練教育，以落實老人安養照顧（張伯英，2005），另外，根據老人福利法第十九條訂定：為滿足居住機構之老人多元需求，主管機關應輔導老人福利機構依老人需求亦提供「家屬教育服務」（中華民國九十八年七月八日華總一義字第○九八○○一六六五一號總統令修正公布）。

- 2、老人安養機構在未來應提供老人學習的機會，促進自我成長之選項。

在研究案例管理機制探討及因子分析中，臺北市政府社會局老人自費安養中心機構最大優勢乃採自主管理及支持顧客興趣發展，具有足夠空間及系統支持顧客興趣及學習，例如：刺繡、種植蘭花、購物或爬山，並且依信仰差異開設不同課程或活動，提供老人學習的機會。

(八) 評鑑因子之相對應策略

- 1、老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。

其策略乃根據台灣老人安養機構面臨小規模多機能照護地點出現，但在97年7月以前設立機構不符合新訂定之無障礙法規，礙於評鑑，改裝或新建「優質環境」（梁亞文，2009）之課題，因此除了依據中華民國九十八年七月八日修正公布之老人福利法第三十四條主管機關應依老人需要自行或結合民間資源辦理之外；第三十七條：主管機關（本法所稱主管機關乃根據第三條：在中央為內政部；在直轄市為直轄市政府；在縣、市為縣、市政府，若涉及各目的事業主管機關職掌者，由各目的事業主管機關辦理，其目的事業主管機關包含衛生、教育、勞工、建設、工務、住宅、交通、保險、信託及警政）對老人福利機構應予輔導、監督、檢查、評鑑及獎勵；老人福利機構對前項檢查不得規避、妨礙或

拒絕，並應提供「必要之協助」，第二項評鑑對象、項目、方式及獎勵方式等事項之辦法，由主管機關定之。其企業定位、選址考量、經營導向及所選測量經營管理績效指標不同亦會影響評鑑客觀性、公平性，例如：使用平衡計分卡之機構，其機構需具備成長型、學習型型態，並根據平衡及權重規劃原則，以合理化評鑑（吳綵玲，2009）。

2、老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。

根據老人福利機構評鑑及獎勵辦法第四條：辦理老人福利機構之評鑑小組委員含中央主管機關、其他相關機關代表、老人福利相關領域學者及具有五年以上老人福利實務經驗之專家；第五條規定評鑑內容包含行政組織及經營管理、生活照顧及專業服務、環境設施及安全維護、權益保障及改進創新。但有鑑於機構經營管理成本、收益（利潤）以及是否接受外界捐贈紀錄，影響其經營管理運作成本，如同老人福利機構評鑑及獎勵辦法第八條所述：複評成績列為優等或甲等之老人福利機構，得優先接受政府補助或委託辦理業務；第九條私立老人福利機構依本辦法取得之獎金，應專作辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用，並應詳細列帳，因此機構在面臨評鑑時應「適當反應其成本需求」。

（九）環境因子之相對應策略

根據老人福利法第十八條、第十九條規定：為提高家庭照顧老人之意願及能力，提升老人在社區生活之自主性，直轄市、縣(市)主管機關應自行或結合民間資源提供保健、醫護、復健、輔具、心理諮商、日間照顧、餐飲、教育、法律、家庭托顧、「交通」、退休準備、「資訊提供及轉介」及其他相關之社區式服務。且根據老人福利法施行細則第八條訂定：由社區現有基礎公共設施及生活機能，使老人易獲得交通、文化、教育、醫療、文康、休閒及娛樂等服務，且便於參與社區相關事務。因此在環境面向以結合家庭及社區生活為原則，訂定以下策略：

1、老人安養機構須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持空間。

在業者的認知差異中，「地理區位」、「交通便利」以及經營技巧與價格是關鍵性的成功因素，相較於整體樣本的關鍵成功因素出入不大（陳茂男，2004）；例如：淡水鎮潤福生活新象案例乃以交通便利性及生活機能為主要考量範疇，規劃接駁專車。

以日本 Suncity 為例，此為日本 100 家企業所投資之銀髮照護連鎖機構，Suncity 的機構設置位置都距離主要醫院不到 5 分鐘的車程，同時本機構亦有附設診所，可以就近照顧老人（余嬪，2008）。又如同臺北市政府社會局老人自費安

養中心機構位於捷運木柵線萬方醫院站附近，捷運站附近及安養機構門口皆有公車站牌，約 5-7 分鐘車程，計程車約 75-80 元（5-7 分鐘），鄰近安康公園及明道國小，位於住商混合使用區段，都市機能便利（考量於顧客 6 點使用晚餐，距離約 10 點至 12 點就寢時間，尚有用餐或其他需求）。

2、老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。

以資源基礎觀點（Penrose，1995）之公司經營管理層次概念化架構下，其企業擁有其它企業無法取代之資源（指引企業擴張、成長之重要指標，包含財務、人力、組織架構、口碑品牌及企業文化），較易獲得高於其它競爭對手之績效表現（Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例），舉例而言，設計適合老年人之娛樂與社交活動，例如：運送老人到購物中心及文化中心、安全系統及緊急呼叫按鈕等，並且提供各類諮詢服務、舉辦與規劃各類活動，以保持老人活動能力與周遭他人良好互動為主（李奕農，2006）。

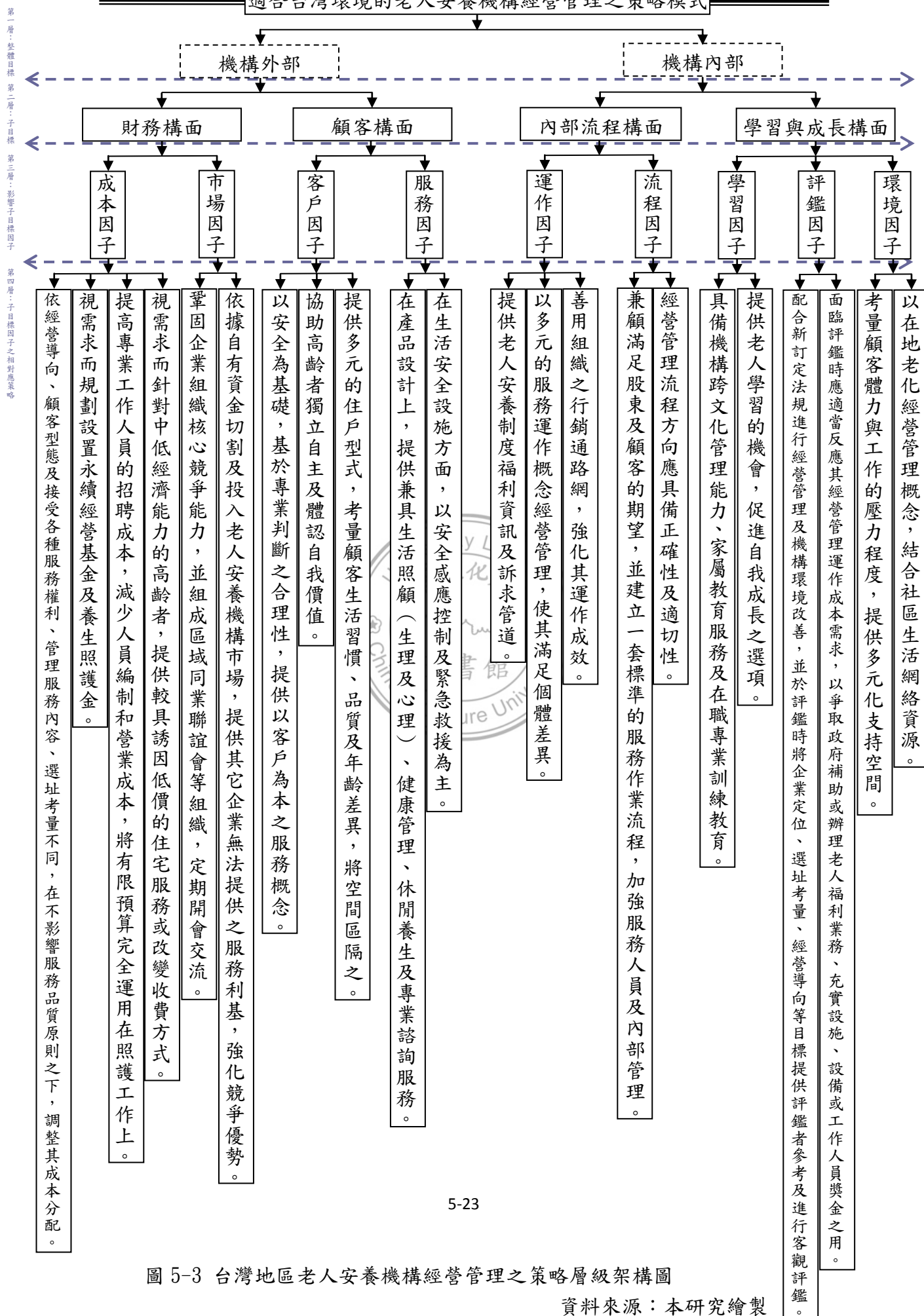
其具體策略，本研究根據第三章案例分析舉例之，例如：強調與住戶互動及社區營造，提供住宿招待所及活動中心，採取開放式、規模化社區學習、規劃，並徵選住戶參與及成立各項管理組織，推動社區自治，甚至定期舉辦長期照護服務員訓練，鼓勵民眾免費自修（龜山鄉長庚養生文化村）、與渡假村及週遭觀光資源結合，增加三代同堂共享、共遊機會並以分期付款方式，預購未來養身會館居住權，達到創新的退休養身概念（苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館）。

綜合上述，經過信度檢驗後，並依此層級架構建立 AHP 問卷及設計策略層級架構圖，針對台灣地區老人安養產業相關專家寄發 AHP 問卷，進行各層級要素間之成對比較，評斷、選擇「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略，經 Expert Choice 2000 for Windows 及 Microsoft Office Excel 2003 電腦分析軟體測試各份問卷之一致性，由於本問卷尚由徵詢專家意見，結合專家專業、發展和考量理論與實務原則下，因此，本研究大致可以達到正確性，且具有穩定性、一致性的要求。

本研究採用 E. H. Weber（1795-1878）及 G. T. Fechner（1801-1887）所提出人類對於間斷的算術序列，其注意到增加部份改變，且 G. A. Miller（1956）說明人類無法對於超過 7 ± 2 因子進行比較，因此 Thomas L. Saaty 設定起始值為 1，評估尺度範圍介於 1-9，包含五項：同等重要、稍微重要、頗為重要、極為重要、絕對重要，並賦予 1、3、5、7、9 衡量值，另有 2、4、6、8 衡量值介於 5 個基本尺度之間。

以下為本研究設計策略層級架構圖，以內部及外部區分之，外部強調財務構面及顧客構面；而內部則強調內部作業程序構面及學習與成長構面。

適合台灣環境的老人安養機構經營管理之策略模式



第二節 研究對象

根據鄧振源所著（2010，鼎茂經銷，P278）計畫評估-方法與應用（第二版）一書之層級分析法（Analytic Hierarchy Process，簡稱AHP）論述，專家人數以5-15較佳，因此本研究立基於學歷、經歷、專長及以具有業界經營管理實務經驗者為正式AHP問卷檢測對象之考量範疇，因此如下表所示，共13位專家參與正式問卷調查，且基於學術研究倫理及受訪者要求，將訪談對象姓名以編碼代號表示，專家學者以代號C編碼表示之。

表 5-1 第二階段研究對象名單

編號	群組	研究對象	研究專長或業務職掌
1	官界	C001	台北市政府社會局老人福利科。
2		C002	台北市政府社會局老人福利科。
3		C003	台北市政府社會局老人福利科。
4	學界 (老人安養及經營管理相關背景)	C004	開南大學養生與健康行銷學系；曾擔任安養機構的評鑑委員。
5		C005	中國文化大學社會福利學系；社會政策分析（國立中正大學社會福利研究所博士）。
6		C006	中臺科技大學老人照顧學系；家庭照護、老人福利與醫護政策、非營利組織管理。
7		C007	中臺科技大學健康產業管理研究所；經營管理、人力資源管理、行銷管理。
8		C008	經國管理暨健康學院人力資源發展系；人力資源管理、訓練品質管理、績效管理與發展；曾擔任行政院勞委會職訓局產業人才投資方案企業評鑑委員、技嘉科技管理部經理。
9		C009	國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系；社會福利理論、社會政策分析、勞動政策與福利；曾擔任行政院社會福利推動委員會委員、台灣高齡服務管理學會理事長、台灣社會工作教育學會顧問。

編號	群組	研究對象	研究專長或業務職掌
10		C010	國立台灣大學社會工作學系；社會政策分析、比較社會政策、社會福利理論、台灣社會福利研究。
11	學界 (都市規劃及建築 相關背景)	C011	中國文化大學景觀學系；區域科學、計量方法、區域與國土規劃、都市計畫。
12		C012	中國文化大學建築及都市設計學系；都市環境模擬、綠建築與綠都市、地理資訊應用。
13		C013	中國文化大學市政暨環境規劃學系；比較地方政府、公務管理、生活教育、社區發展。

資料來源：本研究整理

第三節 經營管理策略實證結果

此階段乃針對台灣地區老人安養機構經營管理策略研究相關之官界及學界寄發 AHP 問卷，官界主要為台北市政府社會局老人福利科，其問卷回收情形為 100%，占全體比例 23.077%；學界主要分為老人安養及經營管理相關背景者，占全體比例 53.846%，其次為都市規劃及建築相關背景者，占全體比例 23.077%，回收率各為 100%。以下針對官界及學界問卷調查結果個別論述之。

表 5-2 問卷回收情形表

項目	發放份數	回收份數	回收率 (%)	回收/全體比例 (%)
官界	3	3	100%	23.077%
學界 (老人安養及經營 管理相關背景)	7	7	100%	53.846%
學界 (都市規劃及建築 相關背景)	3	3	100%	23.077%

資料來源：本研究整理

壹、官界

以官界而論，同表 5-3 所述之，乃優以「個別」評選之「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略，且個別通過一致性比率檢定，C.R. 值亦都在 ≤ 0.1 範圍之間，並依其子目標、影響子目標因子及影響子目標因子之策略之權重值，權重值分為層級權重，以 L 表示之；整體權重，以 G 表示之，以整體權重判定及排序前三項較「優質」台灣地區老人安養機構經營管理之策略，研究發現在「個別」評選中學習與成長構面乃為要，概括評鑑因子、環境因子及學習因子，對應策略包含：

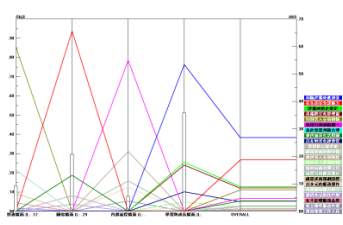
一、老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。

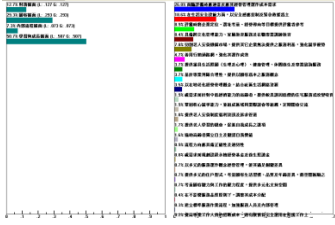
二、老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。

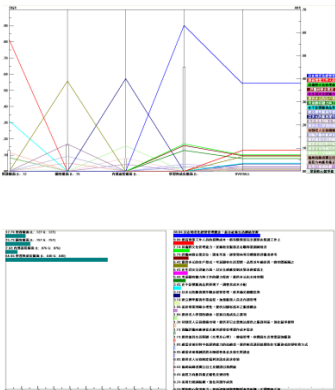
三、老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。

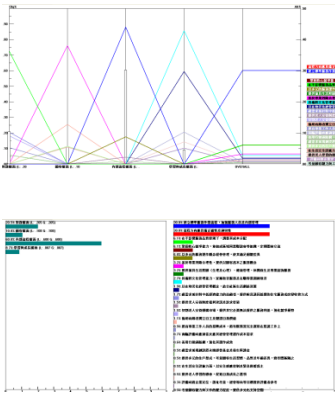
四、老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。

表 5-3 官界個別評選之「適合」台灣地區老人安養機構經營管理策略

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
C001		學習與成長構面 (L : 0.507 ; G : 0.507)	評鑑因子 (L : 0.691 ; G : 0.350)	老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人	C.R. =0.10 ≤ 0.1

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
				員獎金之用。 (L : 0.750 ; G : 0.263)	
		顧客構面 (L : 0.293 ; G : 0.293)	服務因子 (L : 0.833 ; G : 0.244)	在生活安全設施 方面，老人安養機 構應以安全感應 控制及緊急救援 為主。 (L : 0.833 ; G : 0.203)	
		學習與成長構 面 (L : 0.507 ; G : 0.507)	評鑑因子 (L : 0.691 ; G : 0.350)	老人安養機構在 未來應配合新訂 定法規進行經營 管理及機構環境 改善，並於評鑑時 將企業定位、選址 考量、經營導向等 目標提供評鑑者 參考及進行客觀 評鑑。 (L : 0.250 ; G : 0.088)	
C002		學習與成長構	環境因子	老人安養機構須	C.R. =0.09

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
	面 (L : 0.640 ; G : 0.640) 財務構面 成本因子 (L : 0.127 ; G : 0.127) 學習與成長構面 (L : 0.640 ; G : 0.640)	面 (L : 0.640 ; G : 0.640)	(L : 0.732 ; G : 0.468)	學習以在地老化 經營管理概念，結 合社區生活網絡 資源。 (L : 0.875 ; G : 0.380)	≤0.1
				老人安養機構應 提高專業工作人 員的招聘成本，減 少人員編制和營 業成本，將有限預 算完全運用在照 護工作上。 (L : 0.629 ; G : 0.090)	
		學習與成長構面 (L : 0.640 ; G : 0.640)	學習因子 (L : 0.138 ; G : 0.088)	老人安養機構在 未來應具備機構 跨文化管理能 力、家屬教育服務 及在職專業訓練 教育。 (L : 0.800 ; G : 0.071)	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
C003		內部作業程序 構面 (L : 0.600 ; G : 0.600)	流程因子 (L : 0.833 ; G : 0.500)	老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。 (L : 0.500 ; G : 0.250)	C.R.=0.08 ≤0.1
		內部作業程序 構面 (L : 0.600 ; G : 0.600)	流程因子 (L : 0.833 ; G : 0.500)	老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。 (L : 0.500 ; G : 0.250)	
		財務構面 (L : 0.205 ; G : 0.205)	成本因子 (L : 0.500 ; G : 0.102)	老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
				(L : 0.663 ; G : 0.068)	

資料來源：本研究繪製

其次，除個別判定之外，本研究針對「整體」官界問卷調查結果綜合論述之，研究發現經由幾何平均法之後整體權重，依其優劣分層排序其結果如下：

一、第二層因素之評析

由表 5-4 及圖 5-4 得知顧客構面乃首要目標，整體權重為 0.417，與個別判定具相當落差，推測其施測對象對於此四大構面及對應因子、策略，認知及判定產生差異性，乃值得後續研究討論。

表 5-4 官界之第二層因素層級權重表

第二層因素	層級權重	整體權重	分層排序
財務構面	0.086	0.086	4
顧客構面	0.417	0.417	1
內部作業程序構面	0.304	0.304	2
學習與成長構面	0.193	0.193	3

資料來源：本研究繪製

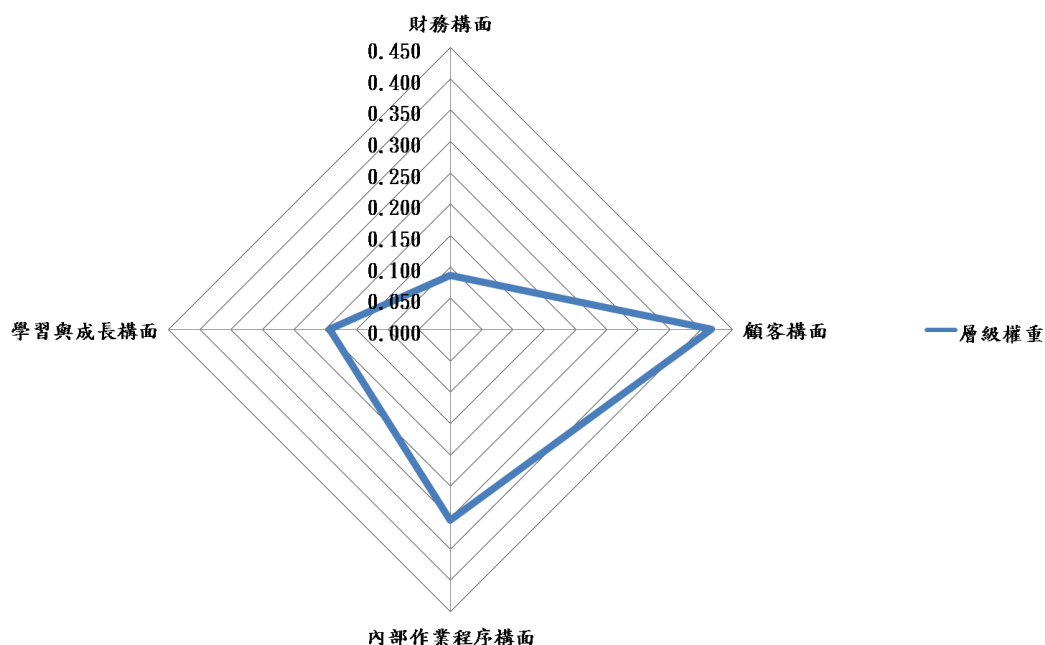


圖 5-4 官界之第二層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

二、第三層因素之評析

緊接第二層級顧客構面，由表 5-5 及圖 5-5 得知服務因子乃顧客構面之優質子目標，整體權重為 0.260，其次為客戶因子及運作因子。

表 5-5 官界之第三層因素層級權重表

第三層因素	層級權重	整體權重	分層排序
成本因子	0.380	0.050	7
市場因子	0.620	0.050	7
客戶因子	0.292	0.143	2
服務因子	0.708	0.260	1
運作因子	0.418	0.142	3

流程因子	0.582	0.128	4
學習因子	0.420	0.095	5
評鑑因子	0.107	0.049	9
環境因子	0.473	0.083	6

資料來源：本研究繪製

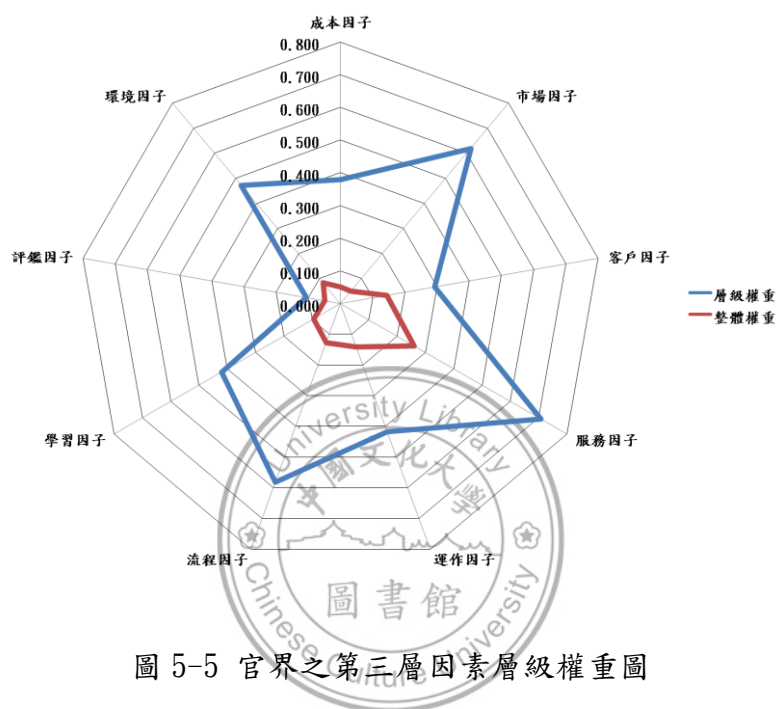


圖 5-5 官界之第三層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

三、第四層因素之評析

由表 5-6 及圖 5-6 得知「老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，例如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。」、「在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。」及「老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。」乃官界整體判定之優質且適合策略，其策略涵蓋服務因子及運作因子。

表 5-6 官界之第四層因素層級權重表

第四層因素	層級權重	整體權重	分層排序
老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。	0.238	0.021	18
老人安養機構應視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金。	0.109	0.018	21
老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員編制和營業成本，將有限預算完全運用在照護工作上。	0.129	0.020	19
老人安養機構應視需求而針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式（押租型、利用權型、年金屋及養生權契約）。	0.524	0.018	22
老人安養機構應鞏固核心競爭能力(含擴大目標市場及定位、增加服務項目及外展服務)，並組成區域同業聯誼會等組織，定期開會交流。	0.243	0.020	20
老人安養機構應依據自有資金切割及投入老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢。	0.757	0.024	14
老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。	0.365	0.055	6
老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。	0.171	0.035	12
老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量	0.464	0.047	9

顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。			
在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。	0.250	0.072	4
在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。	0.750	0.118	2
老人安養機構應提供老人安養制度福利資訊及訴求管道。	0.235	0.041	11
老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，例如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。	0.108	0.126	1
老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。	0.657	0.078	3
老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。	0.380	0.052	8
老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。	0.620	0.053	7
老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。	0.441	0.043	10
老人安養機構在未來應提供老人學習的機會，促進自我成長之選項。	0.559	0.034	13

老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。	0.329	0.022	16
老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。	0.671	0.022	17
老人安養機構須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持空間。	0.131	0.023	15
老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。	0.869	0.058	5

資料來源：本研究繪製



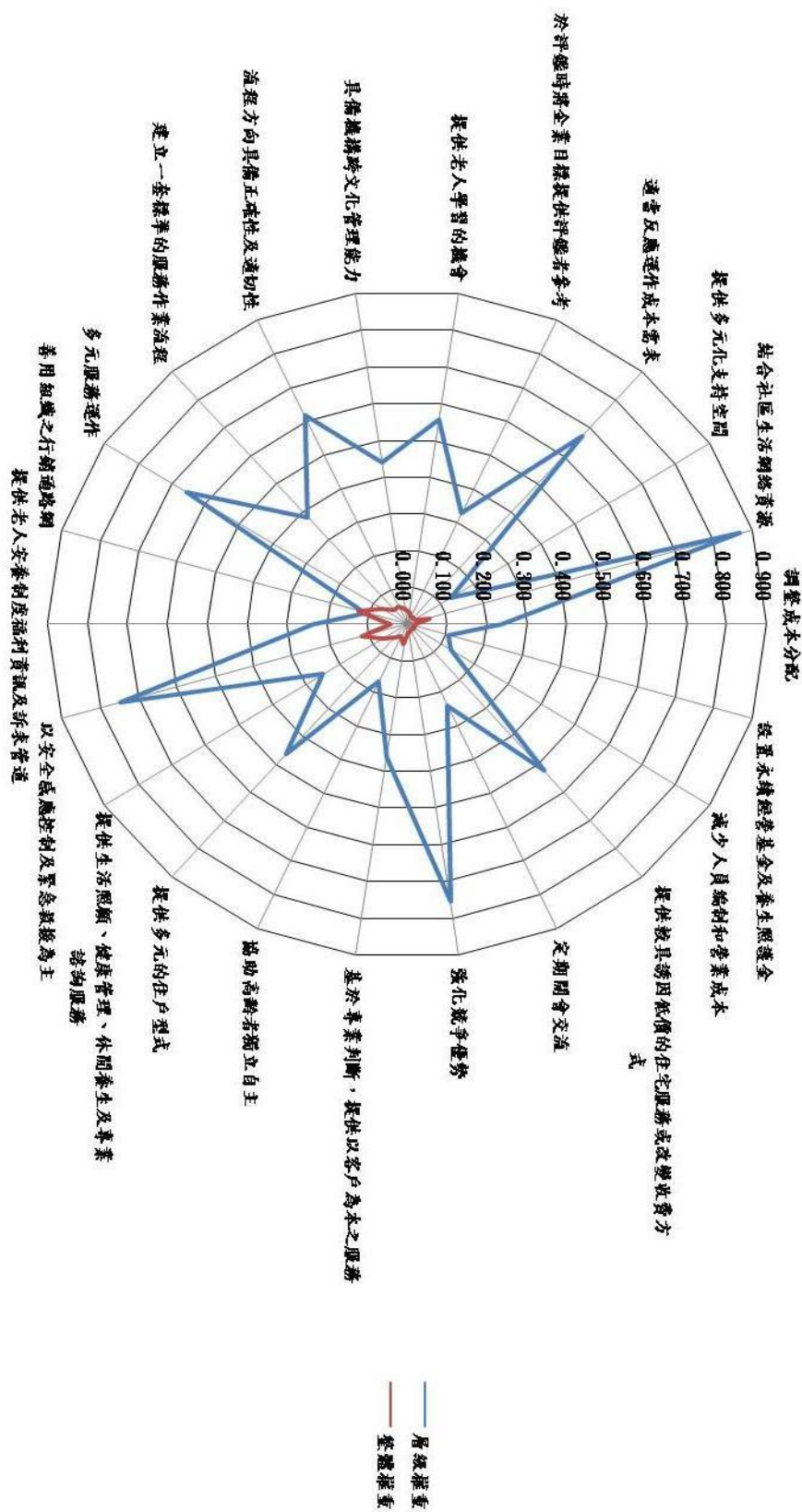


圖 5-6 官界之第四層因素層級權重圖

貳、學界(老人安養及經營管理相關背景)

以老人安養及經營管理相關背景之學界而論，同表 5-7 所述之，乃優以「個別」評選之「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略，且個別通過一致性比率檢定，C.R. 值亦都在 ≤ 0.1 範圍之間，並依其子目標、影響子目標因子及影響子目標因子之策略之權重值，權重值分為層級權重，以 L 表示之；整體權重，以 G 表示之，以整體權重判定及排序前三項較「優質」台灣地區老人安養機構經營管理之策略，研究發現顧客構面及內部作業程序構面乃由為要，概括流程因子、客戶因子及服務因子，對應策略包含：

一、老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。

二、老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。

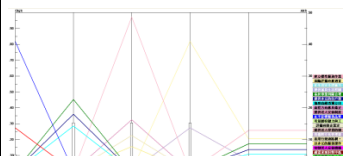
三、老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。

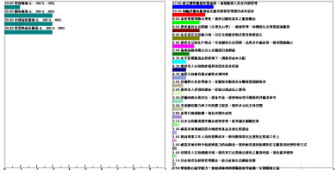
四、在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。

五、老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。

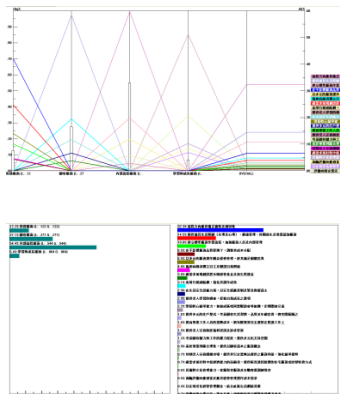
六、老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。

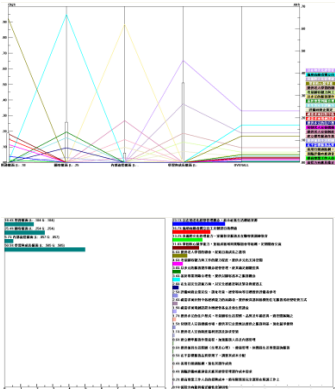
表 5-7 學界(老人安養及經營管理相關背景)個別評選之「適合」台灣地區老人安養機構經營管理策略

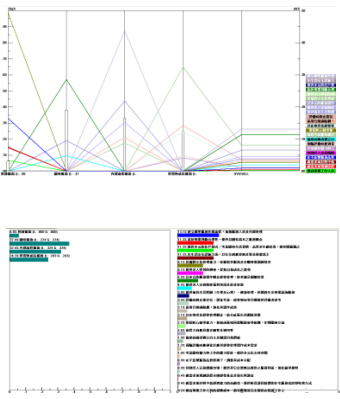
研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
C004		內部作業程序 構面	流程因子 (L : 0.750 ;	老人安養機構經 營管理流程應兼 顧滿足股東及顧	C.R. =0.02 ≤ 0.1

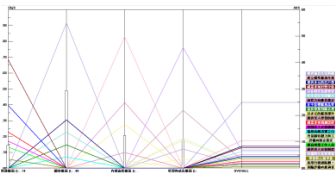
研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
		(L : 0.300 ; G : 0.300)	G : 0.225)	客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。 (L : 0.750 ; G : 0.169)	
		學習與成長構面 (L : 0.300 ; G : 0.300)	評鑑因子 (L : 0.600 ; G : 0.180)	老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。 (L : 0.750 ; G : 0.135)	
		顧客構面 (L : 0.300 ; G : 0.300)	客戶因子 (L : 0.500 ; G : 0.150)	老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務	

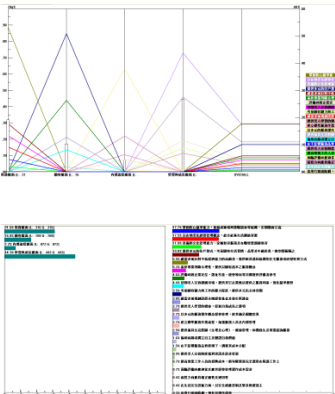
研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
				概念。 (L : 0.413 ; G : 0.062)	
C005		內部作業程序 構面 (L : 0.514 ; G : 0.514)	流程因子 (L : 0.800 ; G : 0.411)	老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。 (L : 0.750 ; G : 0.309)	C.R. =0.09 ≤0.1
		內部作業程序 構面 (L : 0.514 ; G : 0.514)	流程因子 (L : 0.800 ; G : 0.411)	老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。 (L : 0.250 ; G : 0.103)	
		財務構面 (L : 0.152 ; G : 0.152)	成本因子 (L : 0.800 ; G : 0.122)	老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員編制和	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
				營業成本，將有 限預算完全運用 在照護工作上。 (L : 0.534 ; G : 0.065)	
C006		內部作業程序 構面 (L : 0.544 ; G : 0.544)	流程因子 (L : 0.833 ; G : 0.453)	老人安養機構經 營管理流程方向 應具備正確性及 適切性。 (L : 0.750 ; G : 0.340)	C.R. =0.09 ≤0.1
		顧客構面 (L : 0.271 ; G : 0.271)	服務因子 (L : 0.750 ; G : 0.203)	在產品設計上， 老人安養機構應 提供兼具生活照 顧（生理及心 理）、健康管理、 休閒養生及專業 諮詢服務。 (L : 0.833 ; G : 0.169)	
		內部作業程序 構面 (L : 0.544 ;	流程因子 (L : 0.833 ;	老人安養機構經 營管理流程應兼 顧滿足股東及顧 客的期望，並建	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
		G : 0.544)	G : 0.453)	立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。 (L : 0.250 ; G : 0.113)	
C007		學習與成長構面 (L : 0.505 ; G : 0.505)	環境因子 (L : 0.595 ; G : 0.300)	老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。 (L : 0.833 ; G : 0.250)	C.R. =0.10 ≤0.1
		顧客構面 (L : 0.254 ; G : 0.254)	客戶因子 (L : 0.857 ; G : 0.217)	老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。 (L : 0.766 ; G : 0.167)	
		學習與成長構面 (L : 0.505 ;	學習因子 (L : 0.340 ; G : 0.172)	老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
		G : 0.505)		務及在職專業訓練教育。 (L : 0.667 ; G : 0.115)	
C008		內部作業程序 構面 (L : 0.324 ; G : 0.324)	流程因子 (L : 0.667 ; G : 0.216)	老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。 (L : 0.833 ; G : 0.180)	C.R. =0.08 ≤0.1
		顧客構面 (L : 0.374 ; G : 0.374)	客戶因子 (L : 0.500 ; G : 0.187)	老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。 (L : 0.462 ; G : 0.086)	
		顧客構面	客戶因子	老人安養機構應	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
		(L : 0.374 ; G : 0.374)	(L : 0.500 ; G : 0.187)	提供多元的住戶 型式，考量顧客 生活習慣、品質 及年齡差異，將 空間區隔之。 (L : 0.462 ; G : 0.086)	
C009		顧客構面 (L : 0.485 ; G : 0.485)	服務因子 (L : 0.750 ; G : 0.364)	在產品設計上， 老人安養機構應 提供兼具生活照 顧（生理及心 理）、健康管理、 休閒養生及專業 諮詢服務。 (L : 0.800 ; G : 0.291)	C.R. =0.08 ≤0.1
		內部作業程序 構面 (L : 0.203 ; G : 0.203)	流程因子 (L : 0.750 ; G : 0.152)	老人安養機構經 營管理流程應兼 顧滿足股東及顧 客的期望，並建 立一套標準的服 務作業流程，加 強服務人員及內 部管理。	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
				(L : 0.667 ; G : 0.101)	
		顧客構面 (L : 0.485 ; G : 0.485)	客戶因子 (L : 0.250 ; G : 0.121)	老人安養機構應 提供多元的住戶 型式，考量顧客 生活習慣、品質 及年齡差異，將 空間區隔之。 (L : 0.584 ; G : 0.071)	
C010		財務構面 (L : 0.316 ; G : 0.316)	市場因子 (L : 0.750 ; G : 0.237)	老人安養機構應 鞏固核心競爭能 力（含擴大目標 市場及定位、增 加服務項目及外 展服務），並組 成區域同業聯誼 會等組織，定期 開會交流。 (L : 0.800 ; G : 0.177)	C.R.=0.10 ≤0.1
		學習與成長構 面	環境因子 (L : 0.528 ;	老人安養機構須 學習以在地老化 經營管理概念，	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因子 權重值	影響子目標因子 之策略權重值	
		(L : 0.443 ; G : 0.443)	G : 0.334)	結合社區生活網 絡資源。 (L : 0.833 ; G : 0.175)	
		學習與成長構 面 (L : 0.443 ; G : 0.443)	學習因子 (L : 0.333 ; G : 0.147)	老人安養機構在 未來應具備機構 跨文化管理能 力、家屬教育服 務及在職專業訓 練教育。 (L : 0.800 ; G : 0.110)	

資料來源：本研究繪製

其次，除個別判定之外，本研究針對「整體」老人安養及經營管理相關背景之學界問卷調查結果綜合論述之，研究發現經由幾何平均法之後整體權重，依其優劣分層排序其結果如下：

一、第二層因素之評析

由表 5-8 及圖 5-7 得知顧客構面乃首要目標，整體權重為 0.443，大於官界之整體顧客構面權重 0.417。

表 5-8 學界(老人安養及經營管理相關背景)之第二層因素層級權重表

第二層因素	層級權重	整體權重	分層排序
財務構面	0.191	0.191	3

顧客構面	0.443	0.443	1
內部作業程序構面	0.219	0.219	2
學習與成長構面	0.147	0.147	4

資料來源：本研究繪製

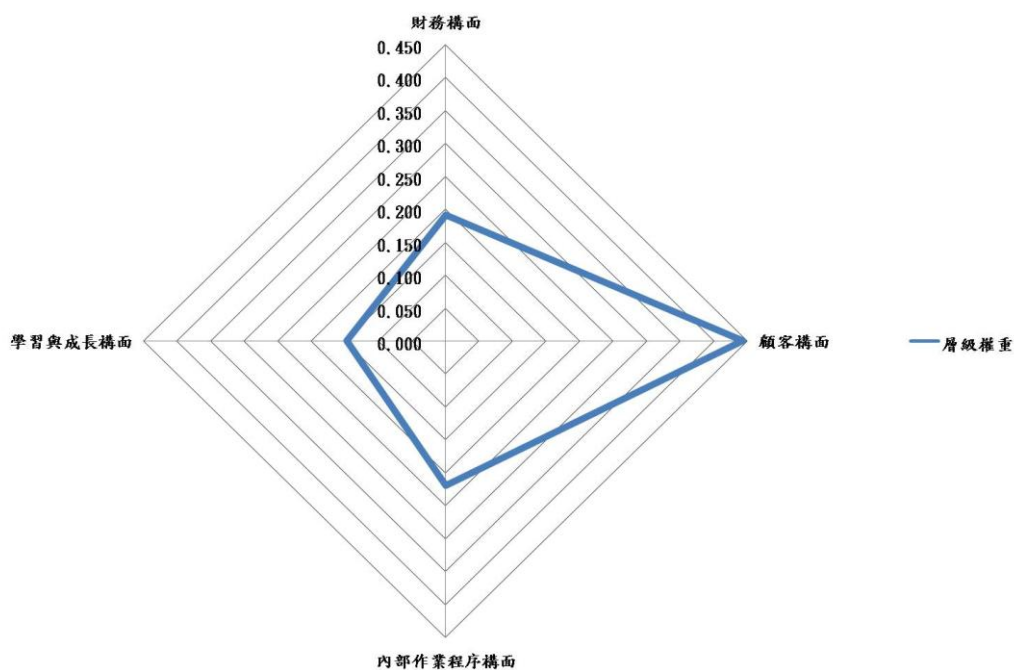


圖 5-7 老人安養及經營管理相關背景學界之第二層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

二、第三層因素之評析

緊接第二層級顧客構面，由表 5-9 及圖 5-8 得知客戶因子乃顧客構面之優質子目標，整體權重為 0.230，其次為服務因子及流程因子。

表 5-9 學界(老人安養及經營管理相關背景)之第三層因素層級權重表

第三層因素	層級權重	整體權重	分層排序
成本因子	0.420	0.076	7
市場因子	0.580	0.073	8

客戶因子	0.494	0.230	1
服務因子	0.506	0.191	2
運作因子	0.345	0.091	4
流程因子	0.655	0.124	3
學習因子	0.275	0.084	5
評鑑因子	0.153	0.049	9
環境因子	0.572	0.082	6

資料來源：本研究繪製

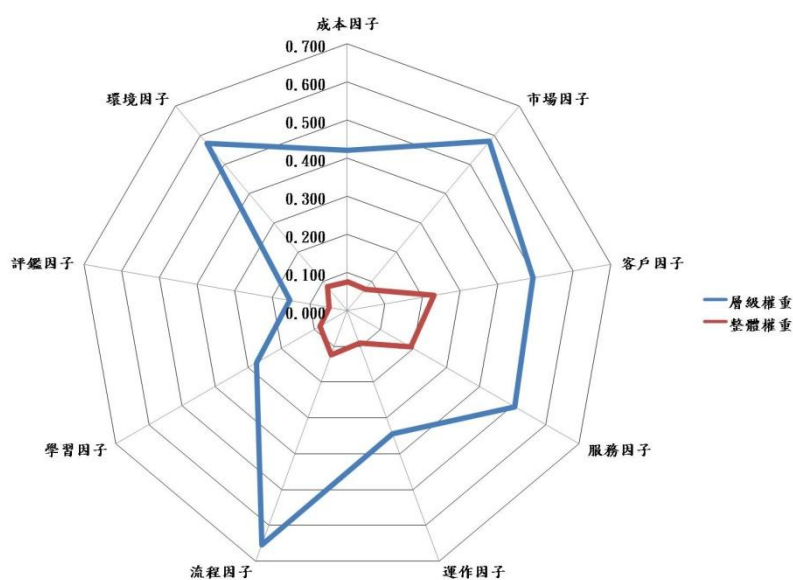


圖 5-8 老人安養及經營管理相關背景學界之第三層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

三、第四層因素之評析

由表 5-10 及圖 5-9 得知「在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。」、「老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。」及「老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。」乃整體判定之優質且適合策略，其策略涵蓋服務因子及客戶因子。

表 5-10 學界(老人安養及經營管理相關背景)之第四層因素層級權重表

第四層因素	層級權重	整體權重	分層排序
老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。	0.328	0.033	15
老人安養機構應視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金。	0.199	0.026	19
老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員編制和營業成本，將有限預算完全運用在照護工作上。	0.123	0.021	22
老人安養機構應視需求而針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式（押租型、利用權型、年金屋及養生權契約）。	0.350	0.025	20
老人安養機構應鞏固核心競爭能力(含擴大目標市場及定位、增加服務項目及外展服務)，並組成區域同業聯誼會等組織，定期開會交流。	0.504	0.041	11
老人安養機構應依據自有資金切割及投入老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢。	0.496	0.032	16
老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。	0.194	0.056	6
老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。	0.295	0.076	2

老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。	0.511	0.073	3
在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。	0.539	0.105	1
在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。	0.461	0.065	4
老人安養機構應提供老人安養制度福利資訊及訴求管道。	0.123	0.032	17
老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，例如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。	0.167	0.027	18
老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。	0.710	0.048	8
老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。	0.557	0.065	5
老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。	0.443	0.047	9
老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。	0.370	0.038	12
老人安養機構在未來應提供老人學習的機會，促進自我成長之選項。	0.630	0.049	7

老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。	0.570	0.035	14
老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。	0.430	0.024	21
老人安養機構須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持空間。	0.304	0.037	13
老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。	0.696	0.045	10

資料來源：本研究繪製



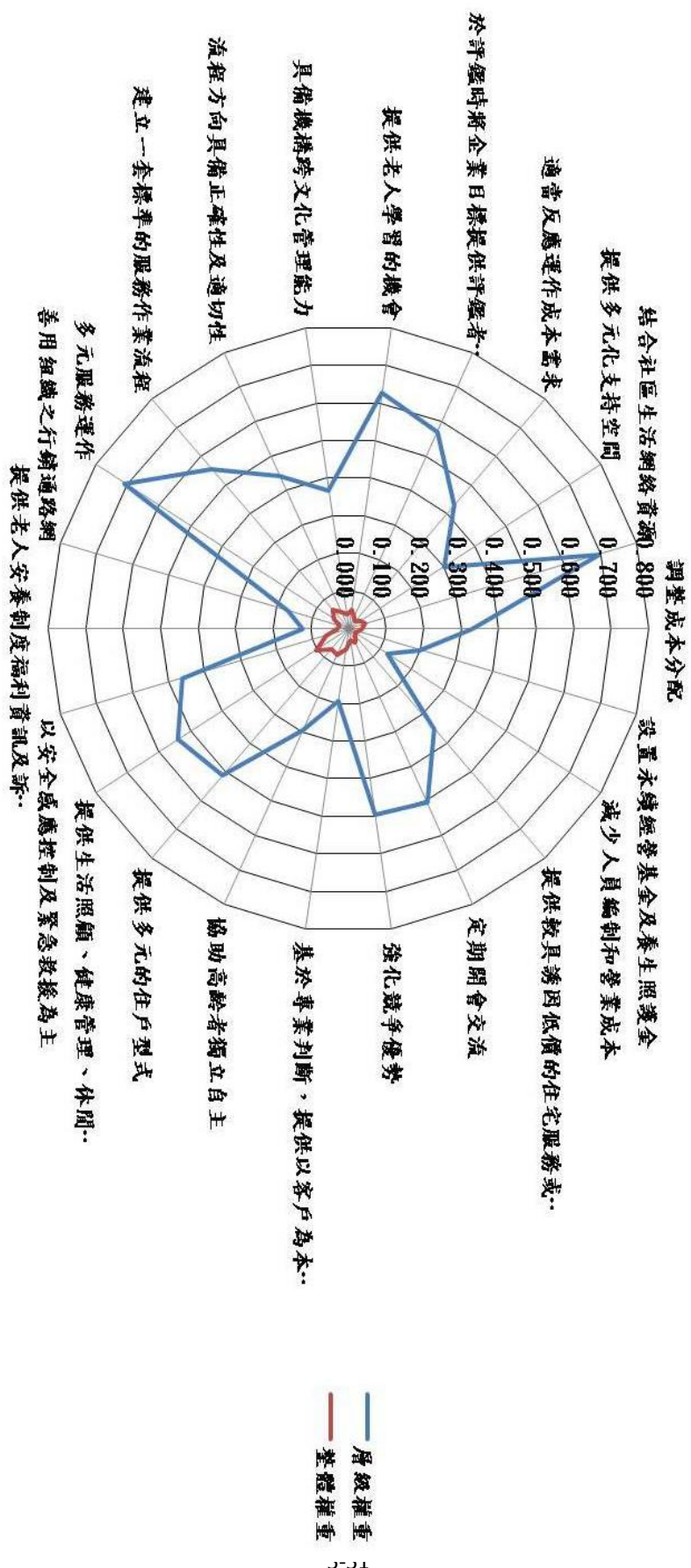


圖 5-9 老人安養及經營管理相關背景學界之第四層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

參、學界(都市規劃及建築相關背景)

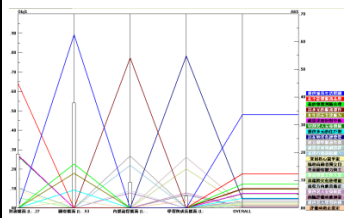
以都市規劃及建築相關背景之學界而論，同表 5-11 所述之，乃優以「個別」評選之「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略，且個別通過一致性比率檢定，C.R. 值亦都在 ≤ 0.1 範圍之間，並依其子目標、影響子目標因子及影響子目標因子之策略之權重值，權重值分為層級權重，以 L 表示之；整體權重，以 G 表示之，以整體權重判定及排序前三項較「優質」台灣地區老人安養機構經營管理之策略，研究發現顧客構面乃由為要，概括服務因子及客戶因子，對應策略包含：

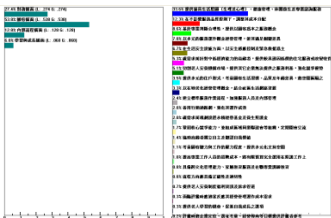
一、在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。

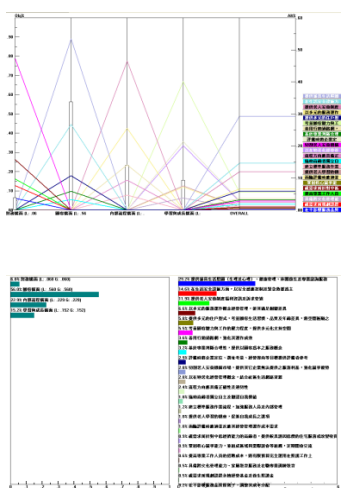
二、老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。

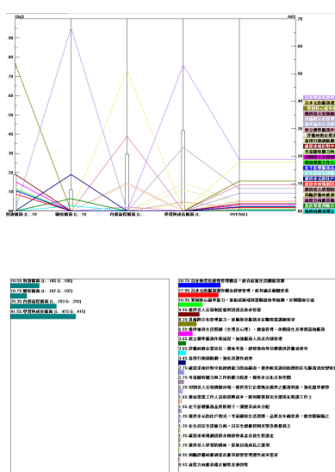
三、在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。

表 5-11 學界(都市規劃及建築相關背景)個別評選之「適合」台灣地區老人安養機構經營管理策略

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因 子權重值	影響子目標因 子之策略權重 值	
C011		顧客構面 (L : 0.538 ; G : 0.538)	服務因子 (L : 0.750 ; G : 0.403)	在產品設計 上，老人安養機 構應提供兼具 生活照顧（生理 及心理）、健康 管理、休閒養生 及專業諮詢服 務。	C.R. =0.06 ≤ 0.1

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因 子權重值	影響子目標因 子之策略權重 值	
				(L : 0.833 ; G : 0.336)	
		財務構面 (L : 0.274 ; G : 0.274)	成本因子 (L : 0.750 ; G : 0.206)	老人安養機構 應依經營導 向、顧客型態及 接受各種服務 權利、管理服務 內容、選址考量 不同，在不影響 服務品質原則 之下，調整其成 本分配。 (L : 0.599 ; G : 0.123)	
		顧客構面 (L : 0.538 ; G : 0.538)	客戶因子 (L : 0.250 ; G : 0.134)	老人安養機構 應以安全為基 礎，基於專業判 斷之合理性，提 供以客戶為本 之服務概念。 (L : 0.637 ; G : 0.086)	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因 子權重值	影響子目標因 子之策略權重 值	
C012		顧客構面 (L : 0.560 ; G : 0.560)	服務因子 (L : 0.833 ; G : 0.466)	在產品設計 上，老人安養機 構應提供兼具 生活照顧（生理 及心理）、健康 管理、休閒養生 及專業諮詢服 務。 (L : 0.667 ; G : 0.311)	C.R.=0.09 ≤0.1
		顧客構面 (L : 0.560 ; G : 0.560)	服務因子 (L : 0.833 ; G : 0.466)	在生活安全設 施方面，老人安 養機構應以安 全感應控制及 緊急救援為主。 (L : 0.333 ; G : 0.155)	
		內部作業程序 構面 (L : 0.229 ; G : 0.229)	運作因子 (L : 0.833 ; G : 0.190)	老人安養機構 應提供老人安 養制度福利資 訊及訴求管道。 (L : 0.540 ;	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因 子權重值	影響子目標因 子之策略權重 值	
				G : 0.103)	
C013		學習與成長構 面 (L : 0.415 ; G : 0.415)	環境因子 (L : 0.614 ; G : 0.255)	老人安養機構 須學習以在地 老化經營管理 概念，結合社區 生活網絡資源。 (L : 0.875 ; G : 0.223)	C.R. =0.05 ≤0.1
		內部作業程序 構面 (L : 0.293 ; G : 0.293)	運作因子 (L : 0.833 ; G : 0.244)	老人安養機構 應以多元的服務 運作概念經營 管理，使其滿足 個體差異，例 如：提供個人 化、專業化、資 訊化及社區化 多元服務。 (L : 0.582 ; G : 0.142)	
		財務構面 (L : 0.185 ; G : 0.185)	市場因子 (L : 0.800 ; G : 0.148)	老人安養機構 應鞏固核心競 爭能力（含擴大 目標市場及定	

研究對象 編號	整體目標體系各策略之 絕對權重排序圖	「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略			一致性比率 (Consistency Ratio ; C.R.)
		子目標權重值	影響子目標因 子權重值	影響子目標因 子之策略權重 值	
				位、增加服務項 目及外展服 務)，並組成區 域同業聯誼會 等組織，定期開 會交流。 (L : 0.833 ; G : 0.123)	

資料來源：本研究繪製

其次，除個別判定之外，本研究針對「整體」都市規劃及建築相關背景之學界問卷調查結果綜合論述之，研究發現經由幾何平均法之後整體權重，依其優劣分層排序其結果如下：

一、第二層因素之評析

由表 5-12 及圖 5-10 得知顧客構面乃首要目標，整體權重為 0.425，大於官界之整體顧客構面權重 0.417，小於老人安養及經營管理相關背景之學界整體顧客構面權重 0.443。

表 5-12 學界(都市規劃及建築相關背景)之第二層因素層級權重表

第二層因素	層級權重	整體權重	分層排序
財務構面	0.179	0.179	3
顧客構面	0.425	0.425	1
內部作業程序構面	0.219	0.219	2
學習與成長構面	0.177	0.177	4

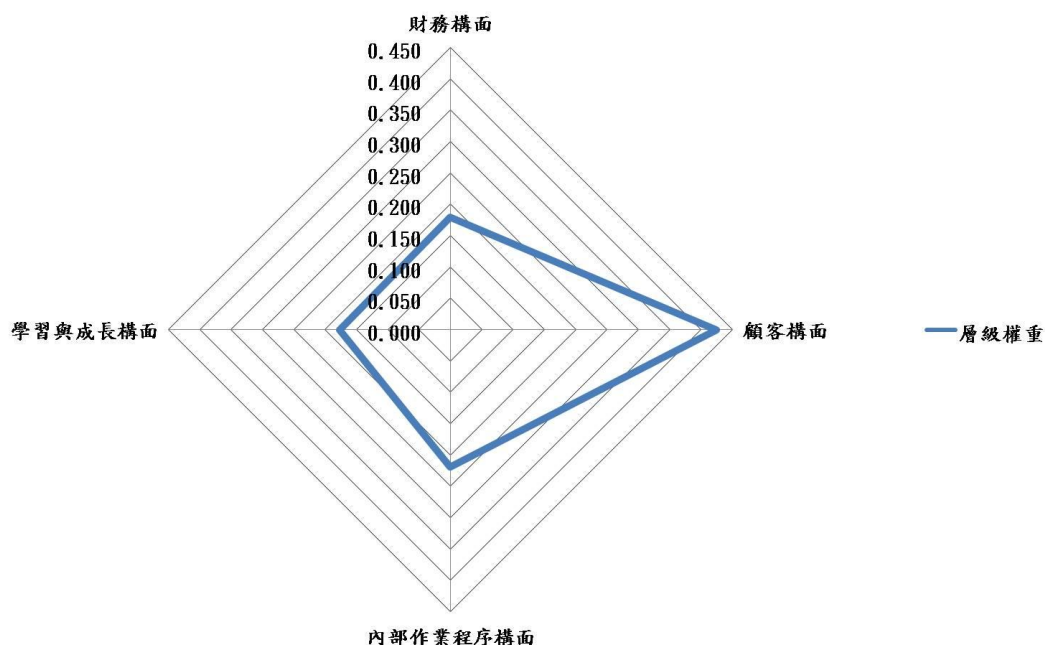


圖 5-10 都市規劃及建築相關背景學界之第二層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

二、第三層因素之評析

緊接第二層級顧客構面，由表 5-13 及圖 5-11 得知服務因子乃顧客構面之優質子目標，整體權重為 0.320，其次為環境因子及運作因子。

表 5-13 學界(都市規劃及建築相關背景)之第三層因素層級權重表

第三層因素	層級權重	整體權重	分層排序
成本因子	0.250	0.036	6
市場因子	0.750	0.083	4
客戶因子	0.173	0.068	5
服務因子	0.827	0.320	1
運作因子	0.804	0.150	3

流程因子	0.196	0.035	7
學習因子	0.197	0.028	8
評鑑因子	0.095	0.028	8
環境因子	0.708	0.252	2

資料來源：本研究繪製

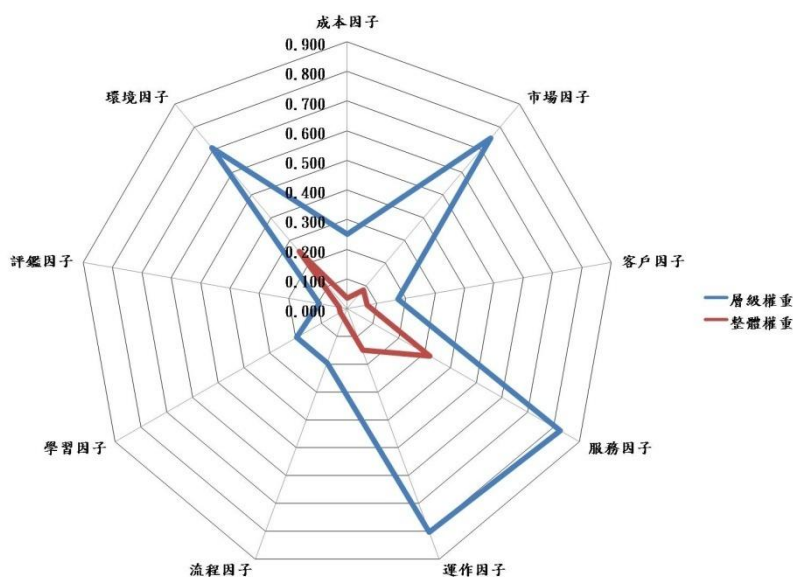


圖 5-11 都市規劃及建築相關背景學界之第三層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

三、第四層因素之評析

由表 5-14 及圖 5-12 得知「在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。」、「老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。」及「在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。」乃整體判定之優質且適合策略，其策略涵蓋服務因子及運作因子。

表 5-14 學界(都市規劃及建築相關背景)之第四層因素層級權重表

第四層因素	層級權重	整體權重	分層排序
老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。	0.244	0.021	17
老人安養機構應視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金。	0.186	0.019	19
老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員編制和營業成本，將有限預算完全運用在照護工作上。	0.122	0.016	22
老人安養機構應視需求而針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式（押租型、利用權型、年金屋及養生權契約）。	0.448	0.023	15
老人安養機構應鞏固核心競爭能力(含擴大目標市場及定位、增加服務項目及外展服務)，並組成區域同業聯誼會等組織，定期開會交流。	0.380	0.043	7
老人安養機構應依據自有資金切割及投入老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢。	0.620	0.046	5
老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。	0.321	0.034	9
老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。	0.084	0.017	21
老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量	0.595	0.046	6

顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。			
在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。	0.721	0.243	1
在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。	0.279	0.077	3
老人安養機構應提供老人安養制度福利資訊及訴求管道。	0.190	0.040	8
老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，例如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。	0.136	0.032	11
老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。	0.674	0.096	2
老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。	0.602	0.033	10
老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。	0.398	0.022	16
老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。	0.602	0.029	14
老人安養機構在未來應提供老人學習的機會，促進自我成長之選項。	0.398	0.020	18

老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。	0.602	0.030	13
老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。	0.398	0.019	20
老人安養機構須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持空間。	0.250	0.031	12
老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。	0.750	0.063	4

資料來源：本研究繪製



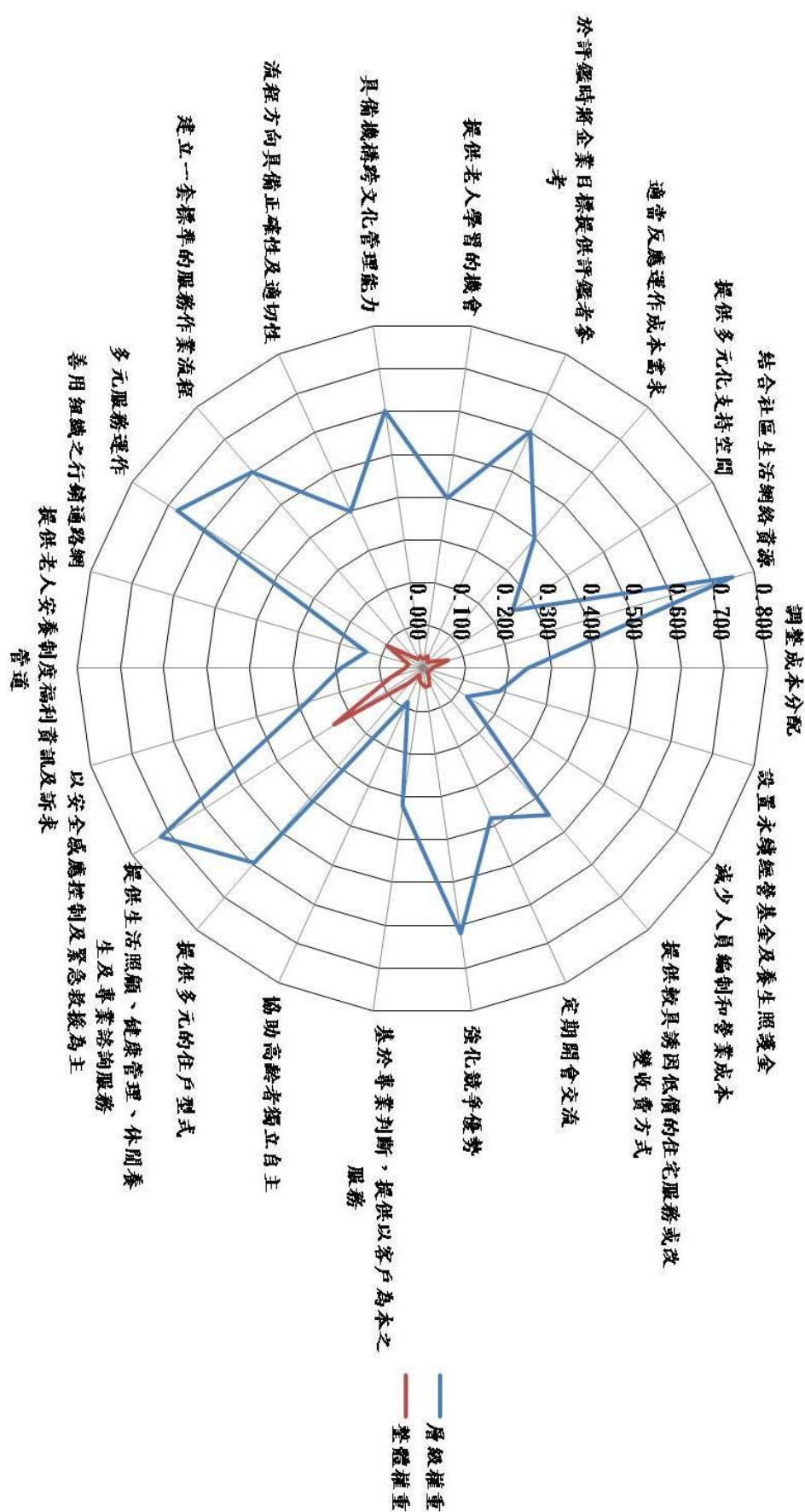


圖 5-12 都市規劃及建築相關背景學界之第四層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

最後，本研究針對整體問卷調查結果綜合論述之，整個層級一致性檢定 $R. I = 0.90$ ， $C. R. H. = 0.074 \leq 0.1$ ，依其優劣分層排序其結果如下：

一、第二層因素之評析

由表 5-15 及圖 5-13 得知顧客構面乃首要目標，整體權重為 0.436。

表 5-15 整體第二層因素層級權重表

第二層因素	層級權重	整體權重	分層排序
財務構面	0.134	0.134	4
顧客構面	0.436	0.436	1
內部作業程序構面	0.239	0.239	2
學習與成長構面	0.191	0.191	3

資料來源：本研究繪製

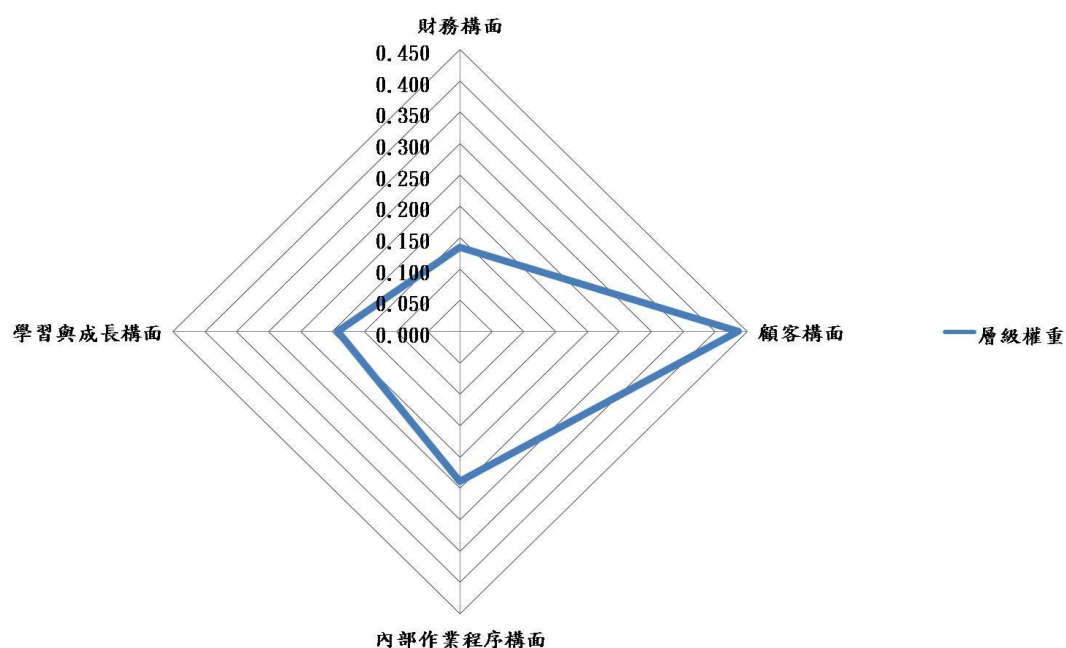


圖 5-13 整體之第二層因素層級權重圖

資料來源：本研究繪製

二、第三層因素之評析

緊接第二層級顧客構面，由表 5-16 及圖 5-14 得知服務因子乃顧客構面之優質子目標，整體權重為 0.234，其次為客戶因子及運作因子。

表 5-16 整體第三層因素層級權重表

第三層因素	層級權重	整體權重	分層排序
成本因子	0.468	0.068	8
市場因子	0.532	0.073	7
客戶因子	0.421	0.172	2
服務因子	0.579	0.234	1
運作因子	0.519	0.118	3
流程因子	0.481	0.110	4
學習因子	0.344	0.082	6
評鑑因子	0.214	0.054	9
環境因子	0.442	0.089	5

資料來源：本研究繪製

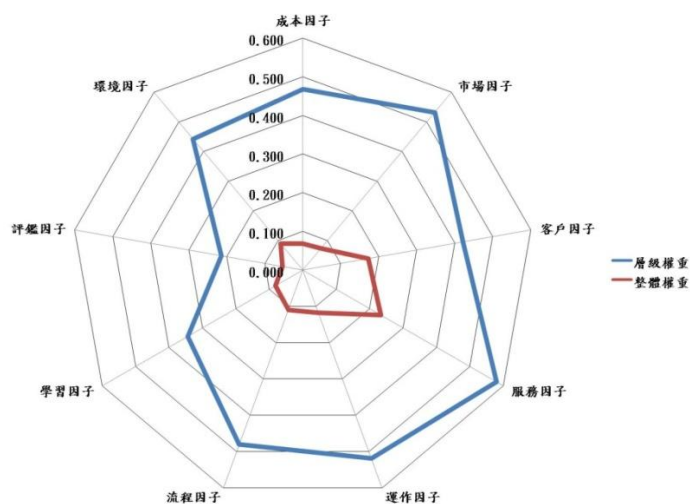


圖 5-14 整體之第三層因素層級權重圖

5-64

資料來源：本研究繪製

三、第四層因素之評析

由表 5-17 及圖 5-15 得知「在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。」、「在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。」及「老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。」乃整體判定之優質且適合策略，其策略涵蓋服務因子及運作因子。

表 5-17 整體第四層因素層級權重表

第四層因素	層級權重	整體權重	分層排序
老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。	0.342	0.030	18
老人安養機構應視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金。	0.226	0.025	21
老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員編制和營業成本，將有限預算完全運用在照護工作上。	0.178	0.024	22
老人安養機構應視需求而針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式（押租型、利用權型、年金屋及養生權契約）。	0.256	0.026	19
老人安養機構應鞏固核心競爭能力（含擴大目標市場及定位、增加服務項目及外展服務），並組成區域同業聯誼會等組織，定期開會交流。	0.521	0.036	13
老人安養機構應依據自有資金切割及投入	0.479	0.035	14

老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢。			
老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。	0.325	0.054	6
老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。	0.280	0.046	8
老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。	0.395	0.064	4
在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。	0.595	0.118	1
在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。	0.405	0.080	2
老人安養機構應提供老人安養制度福利資訊及訴求管道。	0.214	0.039	12
老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，例如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。	0.204	0.032	17
老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。	0.582	0.065	3
老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。	0.602	0.058	5

老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。	0.398	0.044	9
老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。	0.507	0.040	10
老人安養機構在未來應提供老人學習的機會，促進自我成長之選項。	0.493	0.040	11
老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。	0.601	0.034	16
老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。	0.399	0.026	20
老人安養機構須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持空間。	0.312	0.035	15
老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。	0.688	0.049	7

資料來源：本研究繪製

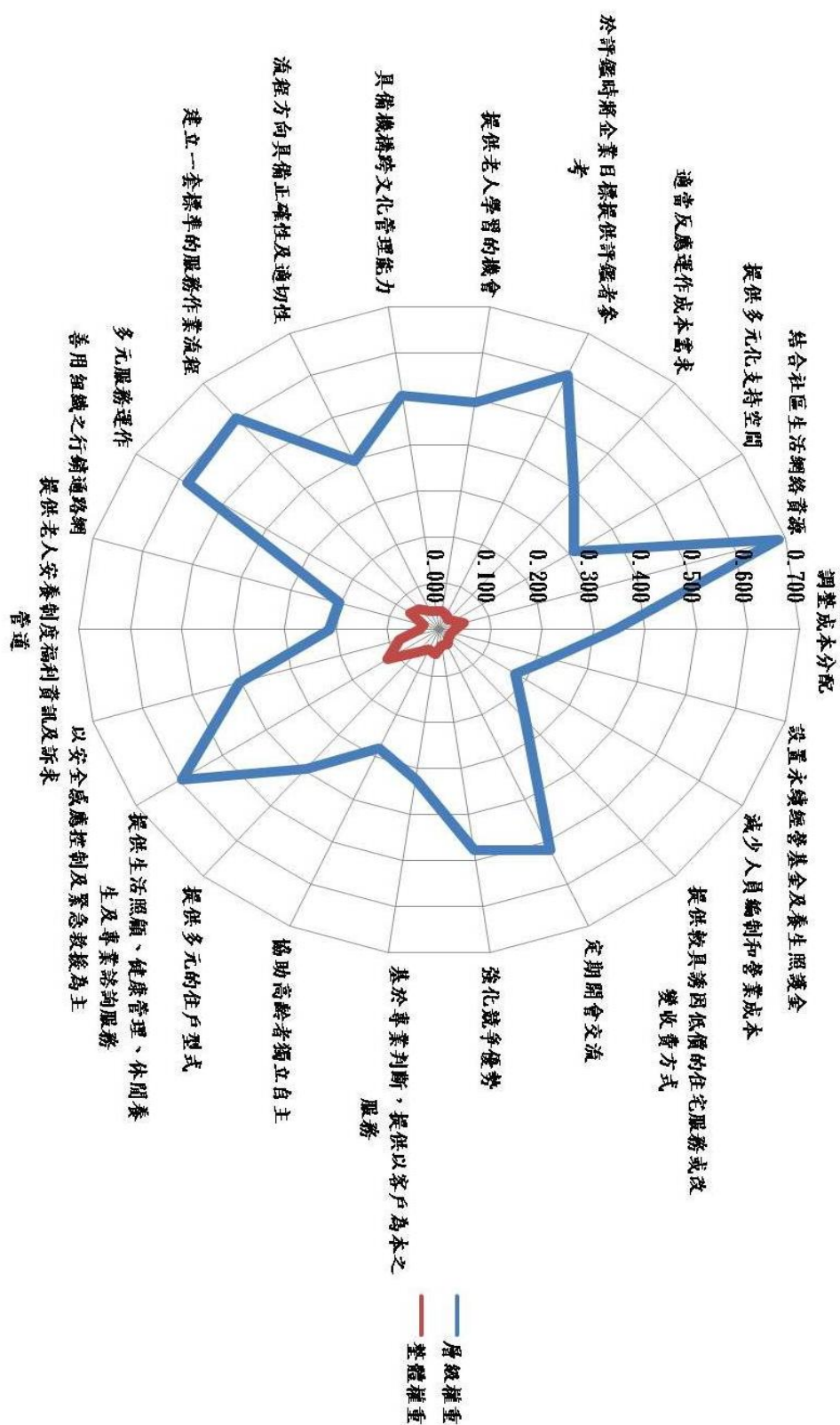


圖 5-15 整體之第四層因素層級權重圖

第四節 研究案例管理機制探討及因子分析與研究案例實證

分析比較

本研究將其研究案例管理機制探討及因子分析結果，以及研究案例實證分析結果，將其主目標下之各層級排序，並繪製整體目標體系各策略之絕對權重排序圖，亦即結合平衡計分卡之策略地圖概念，將策略方針以上、中、下順序呈現至圖形上，比較其優劣順序，形成最後「策略地圖」，未來可轉化成企業經營管理最適策略訂定之標準。

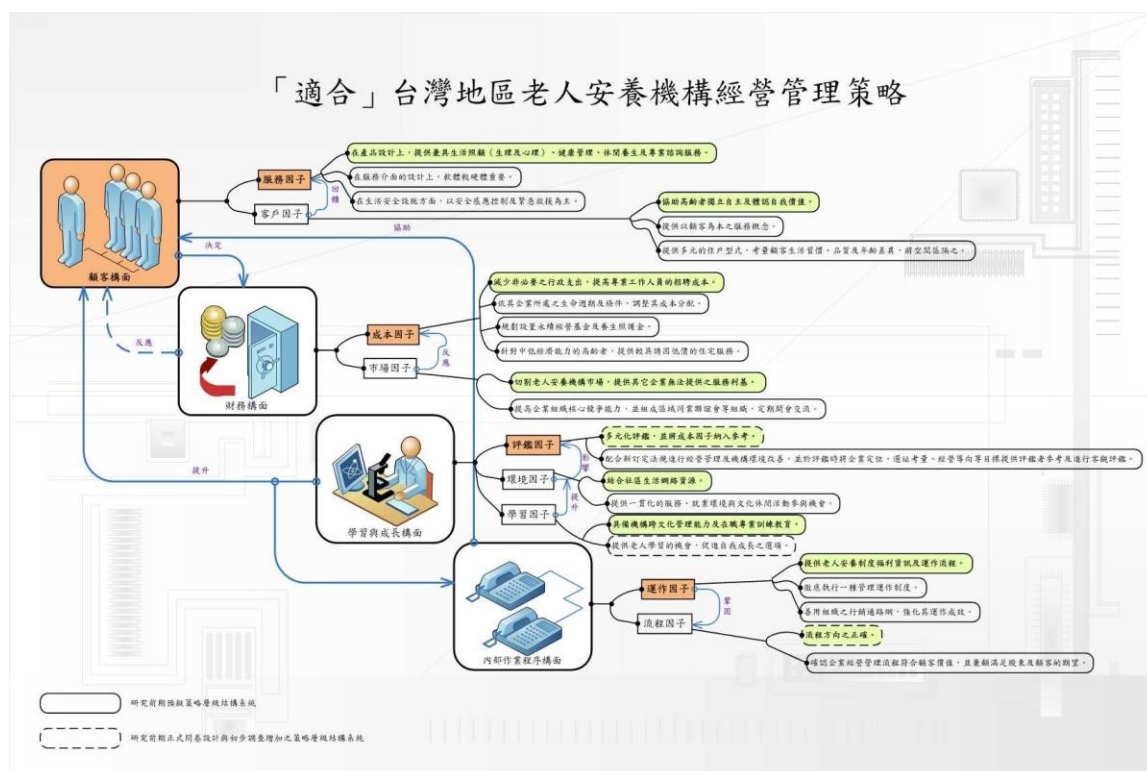


圖 5-16 研究案例管理機制探討及因子分析策略地圖

資料來源：本研究繪製

研究結果如圖 5-16 及圖 5-17 顯示產業界及官、學界都以顧客構面信度最高，產業界顧客構面之策略，則以協助高齡者獨立自主及體認自我價值的策略為最佳，而官、學界則以提供兼具生活照顧、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務的策略為最佳。

其次，產業界信度僅次顧客構面的是財務構面，在財務構面中以提供其它機構無法提供之服務利基的競爭策略最佳，而官、學界則以內部作業程序構面之多元的服務運作概念，滿足個體差異為次要選擇。

第三，兩者都為學習成長構面，產業界傾向於機構應具備跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育，官、學界則認為結合社區生活網絡資源，並在地老化經營管理概念為要。

最後，產業界內部作業程序構面信度最低，官、學界則為財務構面，產業界因缺少行銷通路，導致信度下降，官、學界則因缺乏調整成本分配及選擇經驗、對於收費方式轉變提高中低經濟能力高齡者進駐率也缺乏變通，對於設置永續經營基金及養生照護金背後成因缺乏顧客心理因子考量。

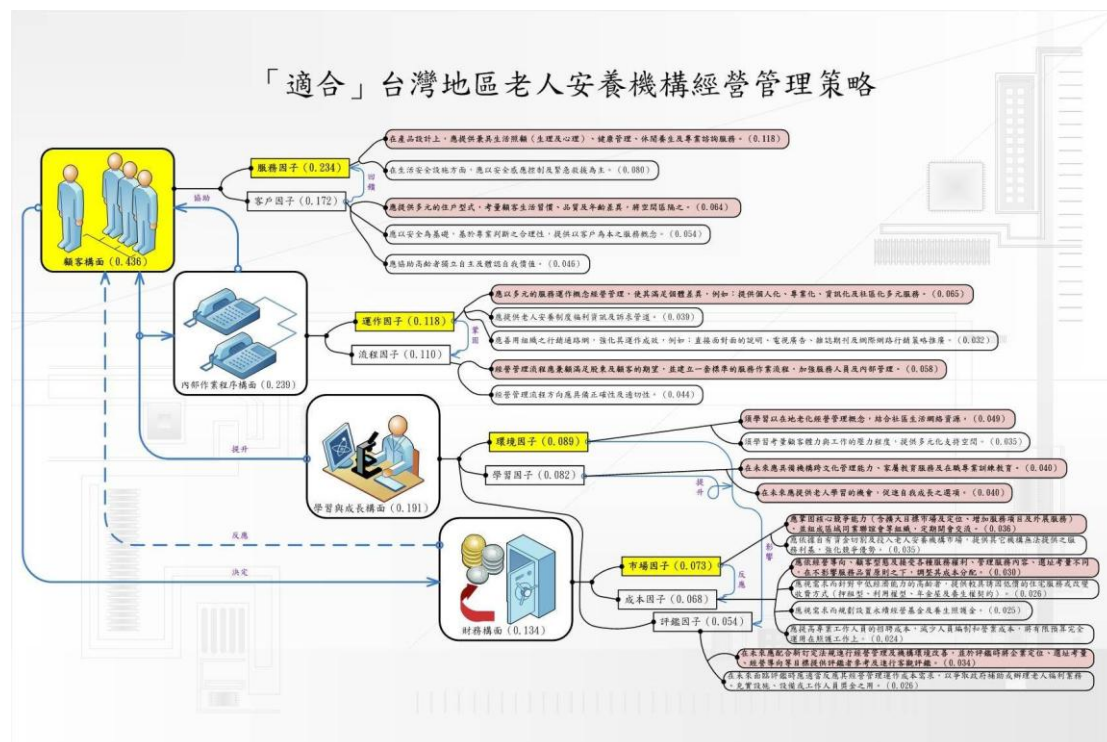


圖 5-17 研究案例實證分析策略地圖

資料來源：本研究繪製

除以上所述，研究發現顧客構面決定財務構面之投入及產出，而財務構面亦反應至顧客構面產出成效，顧客構面並藉由內部作業程序構面協助運行，相對顧客構面及內部作業程序構面亦可藉由學習與成長構面提升。

且雖然服務因子乃第三層級因子最佳選擇，其次為客戶因子及運作因子，但服務因子可回饋至客戶因子，運作因子輔助流程因子，學習因子提升環境因子，而環境因子影響評鑑因子，市場因子則反應在成本因子。

因此，本研究除將老人安養機構經營管理策略之四大構面訂定明確目標，例如：財務面-成本降低，提升利潤、顧客面-服務品質提高、內部作業程序面-利用有限資源，改善現有的營運程序及學習成長面-激發成長潛能，消除亂度；並

清楚了解在此定位、型態及所處環境之「問題複合體」結構，將複雜決策系統化，並以多重互動之自我組織概念，回應複雜、多變之老人安養機構經營管理環境，達成群體共識，形成整體策略。



第六章、結論與建議

第一節 結論

台灣地區老人安養機構是根據九十八年七月八日修正發布老人福利法相關條文，屬於：以需他人照顧或無扶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之機構。

隨著時間、空間推移改變，其經營管理者應打破傳統思維：將其老人安養機構經營管理之策略定義回歸至企業組織之目標，見樹亦見林，將不可預期之經營管理情境，轉化為策略目標，將其策略目標之下分項為子目標及相對應策略因子逐一完成，即將大問題分解成幾個小問題個別擊破之，因此本研究目的在於建立台灣地區老人安養機構經營管理策略議題及衡量指標，並提出「適合」且「優質」策略。

在理論上之推演，首先，從經營管理理念及知識性工具面向推論：老人安養機構經營管理乃在社區當中的一個限定空間中，群居兩個或兩個以上的無親屬關係的老人，提供複雜性日常生活活動（IADL）的協助，例如：洗衣服、準備餐飲、打掃居住環境、監督按時服藥、提供團體活動及運輸，並在低成就、低報酬及服務品質低落環境之下，應用績效與員工的控管、評估做為組織運作必要過程。

其次，根據策略管理：策略分析與本土個案實務（戴國良，2010）指出：「策」乃對策之意，「略」為方案、方法之意，由人、組織及方法架構隨時間推演組織目標、任務之決策與行動（H. I. Ansoff, 1950），其對象為企業整體，以老人安養機構而言，因經營管理企業之財力、規模、理念不同，所呈現出機構的競爭優勢也各異，相對影響其經營管理策略（陳勤敏，2008）。

最後，本研究延續生態理論之組織平衡觀點及績效管理、組織願景及策略概念，根據 Strategy Maps(Robert S. Kaplan、David P. Norton, 2004)一書指出：將其策略運用從平衡計分卡四大構面所選出之目標及項目間明確的因果關係清楚描述，以平衡為訴求，尋求短期和長期目標、財務與非財務量度、落後與領先指標以及外部和內部績效構面之間的平衡狀態；進而根據每一個老人安養機構經營管理組織因為所屬定位和策略採行的差異，會產生各自不同的策略地圖。

平衡計分卡學說的重心，在於四大構面。由所謂四大構面圍繞策略與願景，即分別為：財務構面、顧客構面、內部作業程序構面、學習與成長構面（Robert Kaplan、David Norton，1992）。

在台灣地區老人安養經營管理議題之探討方面，以基本理念與文獻評析作為基石，延用平衡計分卡四大構面所選出之問題及策略加以探究，將課題簡化為 8 項類別：成本、市場、客戶、服務、運作、流程、學習、評鑑。但在案例分析結果中，其學習與成長構面增加第 9 項環境因子，其研究結論詳述如下：

一、案例分析結論

本研究依消費者需要及偏好分類(李奕農，2006)，將消費者定義為年滿 65 歲以上，需他人照顧或無扶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市場上經營管理行為反應基礎，則提供居住功能及少量便利服務及設施之機構乃案例討論重點。

本研究參考：世界標準的策略管理工具-平衡計分卡實踐手法(伊藤嘉博、陳耀茂，2007)之願景與策略重要業績指標(MIP)表，試圖將策略轉換成實際行動，以下為透過國外及台灣地區老人安養機構案例分析評斷其經營管理議題與對策，其分析如下：

(一) Beverly Court 三鷹銀髮住宅願景與策略分析結論

首先，財務構面成果指標為本身業內收入，包含終身利用型（同一施設內進行照護服務）：入居金、管理費、飲食費、其他費用及解約償還；其次，顧客構面成果指標為飯店旅館式經營管理模式，包含硬體設施安全及形式多樣化、軟體設施舒適及貼心（貼近個人需求），第三，內部作業程序成果指標為安全，包含健康及緊急聯絡體制；最後，學習與創新成果指標為 Know-How(服務多樣化)，包含多樣化服務品質、多用途使用空間。

(二) 淡水鎮潤福生活新象願景與策略分析結論

首先，財務構面成果指標為本身業內收入，包含押租型：押租金（以樓層高度、建物方向及坪數各別計算之）、生活費（分為一人及二人居住，以入居後每月生活費計算）；其次，顧客構面成果指標為健康，包含安全空間、休閒環境營造，第三，內部作業程序成果指標為安全，包含中央監控系統、全方位之走動式管理、向上呈報機制；最後，學習與創新成果指標為行銷策略推廣，包含電視廣告、雜誌期刊、網際網路。

(三) 龜山鄉長庚養生文化村願景與策略分析結論

首先，財務構面成果指標為根據服務內容及特色區隔之本身業內收入，包含租賃方式：入住保證金、管理費、膳食費、水費及電費、其它（生活照顧服務費、便利生活服務費、探親住宿費、交通接駁費）；其次，顧客構面成果指標為養生（顧客新服務核心），包含完整醫療、生活照顧服務、社區機能，第三，內部作業程序成果指標為顧客交流、溝通設計，包含安全感應控制及緊急救援、顧客記憶及生活交集；最後，學習與創新成果指標為開放式、規模化社區學習，包含社區自治、與住戶互動、社區營造。

(四) 苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館願景與策略分析結論

首先，財務構面成果指標為營運收入，包含顧客簽約金與提前入住金、遊客住宿費；其次，顧客構面成果指標為休閒及養生權利，包含生前契約及臨終安養服務、智慧型多功能養身會館，第三，內部作業程序成果指標為安全，包含 e 化設施（紅外線生命監測器、智慧 e 卡及自動求救系統）；最後，學習與創新成果指標為終生多點旅居式養生，包含分時、分地。

二、策略因子架構建立結論

由於基本理念與文獻、案例分析在平衡計分卡四大構面因子取捨占有很重要角色，因此討論整體老人安養經營管理相對應對策因子與議題前，本研究做了以下假設：立基於企業經營管理角度切入，將平衡計分卡設定為作為檢討修訂與績效評估重要投入、產出因子，並提出經營管理課題及解決方案。

根據 Charles L. Choguill 及 Wallace 提出之矩陣模型及概念，及引用相關文獻及參考日本株式會社的 Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例、中銀生活照護 (Life Care) 株式會社的橫濱港北高齡者優良出租住宅、美國集合式老人住宅、淡水鎮潤福生活新象、龜山鄉長庚養生文化村及苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館案例所產生之議題，進而衍伸出本研究獨特之矩陣模型，以期能清楚解釋預達成目標及子目標之策略。

在矩陣模型中整理出策略因子架構：

基於整體目標為歸納適合台灣地區的老人安養機構經營管理之策略模式，子目標有四項，分為機構外部及機構內部，機構外部以財務構面及非財務之顧客構面為主；機構內部則以非財務之內部作業程序構面與學習與成長構面為主。

其次，將影響子目標因子分類簡化為 9 項類別：成本、市場、客戶、服務、運作、流程、學習、評鑑、環境，說明如下：

(一) 短期目標-財務-影響財務構面之因子

1、成本因子：老人安養機構應以政府（政策、法規）、消費者及供應者之平衡為考量，調整「成本」分配，例如：提高專業人員設置，並非降低人事成本，而是以提升資源運用效率，設法開源為支出考量。

2、市場因子：老人安養機構應長期觀察「市場」結構，例如：同業競爭優劣勢、在宅老化風氣等，進而考慮是否需跨企業聯盟或競爭相關策略。

(二) 短期至中期目標-非財務-影響顧客構面之因子

1、客戶因子：老人安養機構應考量「客戶」生活習慣、需求及年齡差異，規劃適合此機構目標「客戶」之收費、空間規劃、教育及管理。

2、服務因子：老人安養機構應提供人性化「服務」管理，提升人力素質、加強照護品質及降低人力流動。

(三) 短期至中期目標-非財務-影響內部作業程序構面之因子

1、運作因子：老人安養機構應因地制宜及運用企業本身優勢，擬定「運作」程序。

2、流程因子：老人安養機構應制定標準化作業「流程」，並落實紙本記錄及資訊化管理。

(四) 長期目標-非財務-學習與成長構面

1、學習因子：老人安養機構應主動積極順應時代需求及建立未來企業之獨特價值（品牌），例如：以全球化思維，「學習」跨文化管理能力或設計工作規範。

2、評鑑因子：老人安養機構在面臨「評鑑」時，應以長期成長目標為導向，與評估者在公平、公正、公開原則下，做詳細說明，輔以評估。

3、環境因子：老人安養機構應具備選擇適合老人安養「環境」及妥善規劃老人安養機構週遭空間能力，面對時間轉變與社會「環境」產生相互連結。

最後，子目標因子之相對應策略分別說明如下：

(一) 成本因子之相對應策略

1、老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。

- 2、老人安養機構應視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金。
- 3、老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員編制和營業成本，將有限預算完全運用在照護工作上。
- 4、老人安養機構應視需求而針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式（押租型、利用權型、年金屋及養生權契約）。

（二）市場因子之相對應策略

- 1、老人安養機構應鞏固核心競爭能力（含擴大目標市場及定位、增加服務項目及外展服務），並組成區域同業聯誼會等組織，定期開會交流。
- 2、老人安養機構應依據自有資金切割及投入老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢。

（三）客戶因子之相對應策略

- 1、老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。
- 2、老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。
- 3、老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。

（四）服務因子之相對應策略

服務因子之相對應策略主要在於了解目標顧客與潛在顧客導向，滿足服務對象最大需求，其衍伸策略如下：

- 1、在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。
- 2、在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。

（五）運作因子之相對應策略

- 1、老人安養機構應提供老人安養制度福利資訊及訴求管道。
- 2、老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，例如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。
- 3、老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。

(六) 流程因子之相對應策略

- 1、老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。
- 2、老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。

(七) 學習因子之相對應策略

- 1、老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。
- 2、老人安養機構在未來應提供老人學習的機會，促進自我成長之選項。

(八) 評鑑因子之相對應策略

- 1、老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。
- 2、老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。

(九) 環境因子之相對應策略

- 1、老人安養機構須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持空間。
- 2、老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。

三、研究案例管理機制探討及因子分析結論

產業界分析以顧客構面信度最高；顧客構面之策略，則以「老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值」的策略為最佳，例如：財團法人台北市私立仁愛院以協助角度支援支持顧客興趣，並非主觀意識給與需求，並鼓勵進駐客戶以減少輔具需求、獨立完成本身需求為優先考量(到社區公園休憩、購買物品、學習使用電腦等)、台北市至善老人安養護中心則以宗教服務、祈禱、長輩與員工關懷及靈性輔導項目提升自我價值。

其次，信度僅次顧客構面的是財務構面，在財務構面中以「提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢」的策略最佳，雖然本研究案例具有結盟團體的合作關係，但在經營管理策略選擇仍趨向於競爭市場，主要在於案例中業者希望提供差異化服務，例如：財團法人台北市私立仁愛院以建築專業及無障礙設計為其優勢，而台北市至善老人安養護中心則以提供信奉基督教徒顧客在平安、喜樂、尊重及包容環境中安養。

第三為學習成長構面，此構面最好的策略是「老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育」，例如：財團法人台北市私立仁愛院為長者資訊化服務及網路視訊，包含透過網路視訊與家屬溝通，以子女電子聯絡簿建立與家屬聯繫管道，而台北市至善老人安養護中心設有長青學苑，內容包含：提供健康講座、點心坊、打擊樂班及合唱團。

最後，內部作業程序構面信度最低，首先，因缺少行銷通路，如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略去推廣，其次在流程策略選擇上，因「單一」流程無法滿足個體差異，而非「多元化」服務，導致信度下降。

四、研究案例實證分析結論

由研究案例實證分析得知顧客構面乃官、學界首要目標，且決定財務構面之投入及產出，而財務構面亦反應至顧客構面產出成效，顧客構面並藉由內部作業程序構面協助運行，相對顧客構面及內部作業程序構面亦可藉由學習與成長構面提升。

雖然服務因子乃第三層級因子最佳選擇，其次為客戶因子及運作因子，但服務因子可回饋至客戶因子，運作因子輔助流程因子，學習因子提升環境因子，而環境因子影響評鑑因子，市場因子則反應在成本因子。

最後，推得「在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。」、「老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。」及「在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。」乃整體判定之優質且適合策略，其策略涵蓋服務因子及運作因子。

五、整體分析結論

整體而言，分為財務構面、顧客構面、內部作業程序構面及學習成長構面等之策略，研究結果產業界及官、學界都以顧客構面信度最高，敘述如下：

- (一)產業界顧客構面之策略，則以「老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值」的策略為最佳，而官、學界則以「在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。」的策略為最佳。

- (二)產業界信度僅次顧客構面的是財務構面，在財務構面中以「提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢」的策略最佳，而官、學界則以內部作業程序構面之「老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。」為次要選擇。
- (三)兩者都為學習成長構面，此構面產業界最好的策略是「老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育」，官、學界則為「老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源」。
- (四)產業界內部作業程序構面信度最低，官、學界則為財務構面，產業界因缺少行銷通路及「單一」流程無法滿足個體差異，而非「多元化」服務，導致信度下降，官、學界則因缺乏調整成本分配及選擇經驗、對於收費方式轉變(押租型、利用權型、年金屋及養生權契約)提高中低經濟能力高齡者進駐率也缺乏變通，對於設置永續經營基金及養生照護金背後成因缺乏顧客心理因子考量。



第二節 研究建議

本研究建議如下：

一、對優質老人安養經營管理業者建議

本研究根據內政部社會司 96 年至 99 年度老人福利機構評鑑成績，將其優等之老人安養機構設定為優質老人安養機構，除以第三章國內、外相關案例佐證之外，另於第四章嚴選台北市兩案例作為研究案例管理機制探討，最後以台北市為例將其經營管理策略因子經由官界、學界評斷適合及優質策略，因此本研究係針對台北市優質老人安養經營管理業者給予建議，如下所述：

- (一)對於產業界而言，建議老人安養機構經營管理者應協助高齡者具備獨立自主及體認自我價值能力，並依據自有資金切割及投入老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，且內部作業程序應多元化。在未來，跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育能力也是老人安養機構經營管理者應具備條件，如此方能強化競爭優勢。
- (二)由於優質老人安養具有一定經營規模，建議其投入老人安養產業之經營管理者，除了既定明確目標及清楚了解在此定位、型態及所處環境之「問題複合體」結構，將複雜決策系統化，並以多重互動之自我組織概念，回應複雜、多變之老人安養機構經營管理環境，達成群體共識，形成整體策略。
- (三)從官界及學界角度而論，建議老人安養機構經營管理者在顧客構面除協助高齡者獨立自主及體認自我價值，並提供兼具生活照顧、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務，尤其是心理層面應多加留意。
- (四)在學習成長構面產、官、學界亦取得共識，除了反應跨文化管理能力需求，亦反應家屬教育服務及在職專業訓練教育之重要性，並且透過在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源取得環境優勢。
- (五)在財務構面及內部作業程序構面產業界及官、學界看法不同，相較而言產業界重視財務構面，官、學界則重視內部作業程序，其中產業界在財務構面市場因子中，即使具有跨域聯盟組織，但反應出競爭大於合作，建議應判斷該機構服務權利、管理服務內容、選址及區位考量，進行有效率聯盟，以不影響顧客利益為大宗，而非表面上合作。
- (六)應以服務顧客角度思考，而非學理判斷，擬定正確及適合流程及運作機制。並增加成本分配及選擇經驗、對於押租型、利用權型、年金屋及養生權契約收費方式對於進駐率影響應有所變通，最後，在設置永續經營基金及養生照護金時亦要將顧客心理因子納入考量。

- (七)在內部作業程序構面則建議經營管理者，參考官、學界建議，以「多元」的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。

二、對一般老人安養經營管理業者建議

由於本研究案例選擇上偏於優質老人安養機構，在一般老人安養機構本研究乃根據內政部社會司 96 年至 99 年度老人福利機構評鑑成績定義之，將其甲等以下之老人安養機構設定為一般老人安養機構，但因無台北市之一般老人安養機構案例，因此以新北市之財團法人基隆市私立博愛仁愛之家及財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心為案例分析，作為未來台北市一般（或新成立）老人安養機構建議，如下所述：

(一)財務構面：

- 1、一般型老人安養機構在收入成長方面不如優質老人安養機構，但可依造機構規模、區位及營運概況，切割目標市場及顧客，以顧客為核心，擬定適合該機構的財務策略，而非壓低成本。
- 2、在成本因子上，應以老人安養及建築專業為導向，提高專業人員設置，配合政府相關政策及法規實施之，並視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金，保有顧客運用資金空間，例如：龜山鄉長庚養生文化村設立養生照護金，即利用「台塑企業優惠存款」，提供優惠保障 4.5%利息，母金可用至連續性照護後期需醫療照護階段；當住戶家庭變故或發生困難時，除申請政府低收入戶補助外，另規劃設置永續經營基金，其收入來自營運收入、捐款。
- 3、從個體角度觀之，雖老人福利法第十四條：為保護老人之財產安全，直轄市、縣（市）主管機關應鼓勵其將財產交付信託；無法定扶養義務人之老人經法院為監護或輔助宣告者，其財產得交付與經中央目的主管機關許可之信託業代為管理、處分。但建議機構需考量「高齡者獨立自主」性，因視需求而管理其財務及選擇存款方式。
- 4、針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式，例如：押租型、利用權型、年金屋及養生權契約等交互應用，不一定採取單一型式，例如：淡水鎮潤福生活新象生活費依照管理服務內容及物質波動情形加以檢討修正各項收費標準，公共水電費由全館總住戶人數共同分攤計費，且長期外出顧客分攤二分之一；Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例入

居金依據顧客型態及接受各種服務權利之費用負擔，管理費依照專用寢室的型式不同，每個人、每月之管理費亦不同。

- 5、在收取保證金或押租金、權利金之方式，亦根據其企業定位、選址考量、經營導向而略有差異，例如：由淡水鎮潤福生活新象案例分析之，對經營者而言，高額押租金意義乃迴避及降低承租人逾時遷出、破壞出租房屋與設備、未按時繳交管理費之違約風險，因此，承租人必須先繳交高額押租金（保證金）；若以消費者角度觀之，押租制度乃服務品質保證、降低違約風險及減低購屋貶值優勢。而國寶聖恩休閒養生會館則以終生多點旅居式養生概念規劃具有保值增值理財、契約融資貸款、解約保本領回、提前退住償還及契約自由轉讓功能。
- 6、在市場因子中，應長期觀察市場結構，例如：同業競爭優劣勢、在宅老化風氣對於該機構影響等，進而考慮是否需跨企業聯盟或競爭相關策略，建議其機構不論是企業聯盟或競爭，都需秉持服務顧客理念，定期開會交流，例如：財團法人台北市私立仁愛院在促進策略聯盟，擴大專業服務能量，與社會環境持續接軌有其重要貢獻，包含長期社會團體慰問關懷活動、大專院校相關科系學生參與實習、發展社區志工、結合政府單位或民間團體及建立內湖區機構策略聯盟，聯合研習提升專業能力。
- 7、在依據自有資金切割及投入老人安養機構市場時，應提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢，例如：淡水鎮潤福生活新象以創造利潤及永續經營為進入老人安養機構市場之經營管理核心，包含對顧客創造最佳價值之滿足及對資源運用產生之最高效率。

除上述之外，最後，建議財團法人基隆市私立博愛仁愛之家及財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心應具備整合週遭社區環境資源及觀光旅遊住宿空間之專業能力，將遊客住宿費納入，提升收益。

（二）顧客構面：

- 1、針對目標顧客，找出衡量顧客價值之方案，包含：新顧客數量、市場占有率、顧客滿意度。
- 2、在客戶因子上，應考量顧客生活習慣、需求及年齡差異，規劃多元且適合此機構目標顧客之收費、空間規劃、教育及管理，而非盲目模仿，例如：龜山鄉長庚養生文化村在住房型態選擇較少；苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館未考

量顧客及渡假遊客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之；建議可學習 Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例，依其身心機能的變化狀況在設施內更換居住，以接受各種照護服務，並減少必須重新適應環境變化的問題，另外，由於入居高齡者具有數十年生活經歷，預估擁有許多家具、衣物、具紀念性及回憶性難以割捨物品，因此必須規劃足夠儲藏空間。

- 3、在協助高齡者獨立自主及體認自我價值方面，可學習龜山鄉長庚養生文化村透過新服務概念提供使顧客在身心活動、心智認知、生產力及生活滿意之生活環境面向，協助高齡者獨立自主及體認自我價值，協助顧客主動維護個人健康，強調村民自治，並規劃具報酬工作機制，安排具有專長顧客擔任教學或服務工作，以及使顧客投入社區文化學習活動，例如：老人社團、銀髮學園；苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館亦規劃耕種區，可供住戶自行耕種，體會自給自足休閒農村生活。
- 4、在服務因子中，除了提升人力素質及加強照護品質之外，主要為降低人力流動，以減少顧客適應時間及專業人員培訓成本。
- 5、在生活安全設施方面，除遵行老人福利法施行細則、老人福利服務提供者資格要件及服務準則及建築技術規則等相關法規之外，在災害發生時，主要關鍵乃於自救勝於等待救援，因此在顧客交流、溝通設計方面平時乃尤為要，可學習龜山鄉長庚養生文化村以 4 戶規劃 25 m²之群簇公共空間，例如：交誼門庭，透過不同顏色區隔，門牌 5 個數字號碼亦代表門牌號、區別、樓層、第 N 室，且代表房內分機號碼，便於顧客記憶及產生生活交集；或財團法人台北市私立仁愛院在顧客房間門口配合實習生實習設計之個人化門牌，依興趣及個人喜好設計之、飲食方面亦依個人喜好安排座位及餐飲。
- 6、在災害實質空間預防上，即減災對策，可參考財團法人台北市私立仁愛院除配合老人福利法施行細則第八條：建築物之設計、構造與設備及設施具有無障礙專業設計及無毒性環保建材，並考量長者安全，採納統一管理策略，除了專用浴室採用止滑地磚及彈性地坪之外，在緊急按鈴設計，乃考量使用者發生意外時高度及狀況設計之，並且安排員工房間居住在顧客附近，針對不同突發狀況做妥善處理，且在逃生設備設計亦符合內政部彙編老人福利機構設施設備參考手冊，具備高樓逃生袋、高樓逃生緩降管、逃生滑梯、防火毯等基礎設備，不過仍建議需加強防災教育訓練，方能達到生活安全成效。

- 7、生理服務可學習淡水鎮潤福生活新象提供住家清掃、休閒旅遊活動、養生餐點、24 小時護士服務與醫生每週駐診、提供各種健康資訊及預防保健方法、定期舉辦健康講座，並與銀行合作，協助顧客理財及節稅服務。
- 8、心理服務可建議參考台北市至善老人安養護中心，著重於基督教在平安、喜樂、尊重及包容環境中安養，因此增加宗教服務、祈禱、長輩與員工關懷及靈性輔導項目，但仍需注意其比例配置課題，例如：財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心。

除上述之外，最後，建議財團法人基隆市私立博愛仁愛之家不應只將居住空間品質定位於土地及建築物所有權之內，而因在鄰近 1 公里範圍內生活機能便利之優勢之下，將社區環境連結及行人徒步、綠地休閒空間串聯，例如：基隆河沿岸綠地、碇內公園。

(三)內部作業程序構面：

1. 除了經營管理者需熟知機構內部運作外，亦應有責任讓消費者了解機構內部作業程序，雙方須配合方能達到優質內部行為能力，顧客在其中透過正確流程，享有優質服務，亦為機構製造良好口碑行銷。
2. 有鑑於每家機構背後經營管理者都有其成功優勢，因此應因地制宜及運用企業本身優勢，擬定適合運作程序，而非忽略本身優勢，例如：龜山鄉長庚養生文化村過於強調住戶自理，缺乏其老人養生退休社區業者提供給顧客醫療照顧之獨特價值；苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館未見其企業善用行銷組織之人際通路網，過於依賴 e 化資訊網絡系統；財團法人台北市私立仁愛院堅持以「家庭」模式經營管理，強調老人獨立自主能力，提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務為立基。
3. 應制定標準化作業流程，並落實紙本記錄及資訊化管理，其作業資訊應公開及透明化，且重視顧客服務速度，即流程效率。

除上述之外，最後，建議財團法人基隆市私立博愛仁愛之家應將多元化服務與標準化作業流程結合，滿足其個體差異；財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心雖有管理委員會組織及中心組織架構，且透過醫療追蹤確實掌握顧客資訊及重大災害處理系統，但在中心組織架構之重大災害處理應針對潛勢地區擬定社區型災害防救應變計畫。

(四)學習與成長構面

- 1、除了重視員工能力、資訊系統能力、激勵及授權增加成長外，亦須滿足顧客之成長目標。
- 2、在全球化思維之下，應學習跨文化管理能力或設計工作規範，而非直接交付仲介業者來處理；並且主動積極順應時代需求及建立未來企業之獨特價值，即該機構之獨特品牌，重視其無形感受，例如：淡水鎮潤福生活新象在無障礙網際網路設計占有優勢。
- 3、在面臨評鑑時，機構應以長期成長目標為導向，與評估者在公平、公正、公開原則下，做詳細說明，輔以評估，積極溝通勝於消極配合。
- 4、一般型老人安養機構雖然在區位選擇上不如優質老人安養機構，但亦應具備妥善規劃老人安養機構週遭空間能力，包含社區無障礙空間改造參與，面對時間轉變與社會環境產生相互連結，而非如龜山鄉長庚養生文化村忽視民情對於老人養生退休社區業者經營管理影響；苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館遷移居所對於高齡且肢體障礙者有其困難；淡水鎮潤福生活新象在區位環境考量忽略氣候適宜性之滿意度；Beverly Court 三鷹銀髮住宅缺乏結合社區生活網絡資源，將同質性服務歸類、集合在一處生活場所，並提供一貫化服務。
- 5、在學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源方面，建議可學習龜山鄉長庚養生文化村強調與住戶互動及社區營造，提供住宿招待所及活動中心，採取開放式、規模化社區學習、規劃，並徵選住戶參與及成立各項管理組織，推動社區自治，甚至定期舉辦長期照護服務員訓練，鼓勵民眾免費自修；苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館與渡假村及週遭觀光資源結合，增加三代同堂共享、共遊機會並以分期付款方式，預購未來養身會館居住權，達到創新的退休養身概念；或參考設計適合老年人之娛樂與社交活動，例如：運送老人到購物中心及文化中心、安全系統及緊急呼叫按鈕等，並且提供各類諮詢服務、舉辦與規劃各類活動，以保持老人活動能力與周遭他人良好互動為主（李奕農，2006）。
- 6、在環境面向，秉持活到老、學到老而提供工作空間，例如：苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館規劃耕種區，可供住戶自行耕種，體會自給自足休閒農村生活，固然是經營管理優勢，但尚須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持且適合空間乃首要考量。

綜合上述，本研究在此構面中，發現財團法人基隆市私立博愛仁愛之家及財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心缺乏其防、救

災意識，因此建議財團法人基隆市私立博愛仁愛之家在颱、洪災害上，將防、救災定位及機能上，與鄰近碇內國小結合，設立臨時避難據點；反之，地震、火災時亦可疏導至基隆河沿岸避難。

建議財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心將內部行政支援用於緊急、災害應變上，平日亦可透過教育、實習方式培訓服務人員，長期而言，仍依權責分工方式，提升服務人員服務效率、專業化，降低工作疲乏；其次，透過防、救災教育，並聯合週遭醫療診所、災害應變中心、警察單位、消防單位及避難收容所資源及服務項目整合防救、災資訊網，提供經營管理者、顧客在減災、整備、應變至復原重建依據。

三、對台北市社會局建議

- (一)主要在評鑑面向，除強制要求老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。
- (二)相對而言，政府單位在進行評鑑時，應開放老人安養機構反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。
- (三)在評鑑時，應將本研究四大構面之九項因子納入考量，例如：成本、市場、客戶、服務、運作、流程、學習、評鑑及環境因子，其中以運作因子之提供老人安養制度福利資訊及訴求管道、流程因子之流程方向正確性及適切性大於多樣性重要、環境因子之提供在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源及學習因子之提供構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育機會及人材培訓機會乃政府單位在政策及評鑑方面需注意及重要執行項目。
- (四)以都市計畫觀點，除了經營管理應掌握本身既有投資優勢，將其人口結構預估、區位選擇及環境設計觀念導入，提升客戶因子及環境因子成效，而政府相關評鑑單位亦應思維轉換，將本研究之優質子目標納入評鑑重要指標，並納入學習與成長構面參考，配合機構定位、型態及所處環境，作相對應評估，而企業之投入與產出依據，也應將其機構之策略目標視為「林」，根據「林」的樣貌，擬定產出及投入策略，即將「樹」的數量或類型轉換為針對各個構面之優勢因子及策略做調整，並無一定固定數值。

四、對未來研究建議

本研究基於時間限制，有鑑於本研究建構完善台灣地區老人安養機構經營管理績效指標，並透過產、官、學界實證篩選，以企業經營管理觀點，尚未透過案例落實客觀營運績效，即以多項投入及多項產出衡量資源使用效率；因此建議未來將本研究 4 項構面、9 項指標設為多項投入及多項產出項目，利用資料包絡分析法（data envelopment analysis, DEA），應用數學線型規劃模型衡量效率邊界，建構 CCR-DEA 模型，求算多案例之評估項目相對於群體效率值，並進行案例之間客觀且相對比較評估，最後提供非效率案例投入要素或產出項目可改善空間，進而提出管理上可行性改善建議。



第三節 延伸課題討論

由上述研究結果，本研究針對財務構面、顧客構面、內部作業程序構面、學習與成長構面進行後續討論：

一、財務構面

(一)老人安養機構在永續經營管理原則下，外部成本因子取捨，乃決定外部效益及社會福利最大化關鍵，未來是否須納入參考，仍尚待討論。

(二)老人安養機構聯盟是否基於互信及公平原則進行資訊交流，資訊不對稱亦可能造成市場失衡。

二、顧客構面

(一)老人安養機構是否針對未來潛在客戶另行擬定需求及配套措施。

(二)老人安養機構缺乏對於「健康」、「具有自理能力」老人認知，導致服務定位標準不一且不明確，未來該如何改善之？

三、內部作業程序構面

(一)老人安養機構經營管理之企業，在擬定運作程序時，是否忽略本身持有之優勢。

(二)老人安養機構經營管理流程公開透明化對象，是否不只趨向於對於外界（政府、潛在客戶或需求者）、付費者、評鑑時交代，尚需考量顧客生理需求？

四、學習與成長構面

(一)老人安養機構未能尊重顧客學習成長需求，而流於制式法規規定，未來要如何透過學習及成長構面思考顧客需求，以達過去與未來學習與創新經營管理趨勢的平衡？

(二)若執行者須對法規條文、政府政策及企業型態、運作情形非常了解，方能評估企業是否處於成長優勢或尚待有進步空間，是否未來政府在培育社會福利人才時應重視此課題。

(三)經營管理者是否須有空間規劃背景及資源整合能力，方可順利執行「環境」相關策略。

參考文獻

壹、國內期刊論文

一、專題研討會報告資料

1. 林秋瑾、周柏宏 (2001)。建商開發老人住宅之財務分析。2001 年中華民國住宅學會第十屆年會暨論文研討會。
2. 林榮春、黃百麟 (2005)。臺北市老人安養護機構經營管理與策略之研究。東吳大學科際整合管理研討會 (第九屆)。
3. 邱閔鴻、李翔詣 (2007)。運用模糊層級分析法於平衡計分卡權重分配之研究。資訊管理學術與實務研討會論文集 P234-P246。

二、期刊文章

1. 甘兆欽、張達人、蔡文娟、陳淑萍、李素珍 (2009)。組織變革新論：整合藍海策略與平衡計分卡-以嘉南療養院為例。經營管理論叢。
2. 池文海、鍾權宏、陳瑞龍 (2003)。應用分析層級程序法於我國政府採購績效評估指標之研究。開南管理學院運籌研究集刊第五期。
3. 林莉茹、李惠蘭 (2008)。應用平衡計分卡於健康服務中心之績效管理。北市醫學雜誌。
4. 施教裕 (1994)。老人對機構安養之抉擇及使用的探討-以老年適應方式三種理論模式為例。行政院經濟建設委員會「經社法制論叢」第十四期。
5. 曾思瑜 (1997)。日本的高齡者自費居住設施-有料老人院。空間雜誌第 96 期。

三、碩士論文

1. 王維群 (2006)。老人安養設施空間之研究。明道管理學院環境規劃暨設計研究所。
2. 邵金瑛 (2008)。品管手法在提升老人安養服務品質上之應用研究。國立成功大學高階管理碩士在職專班。
3. 吳謝芳 (2005)。安養機構老人之居住行為研究—以台中縣市為例。國家圖書館。
4. 吳惠君 (2006)。理財週刊精挑細選國內十大養生村。國家圖書館。
5. 吳爾敏 (2007)。老人住宅圖譜。國家圖書館。
6. 吳綵玲 (2009)。老人養護機構評鑑的制度化過程-以台北市歷年評鑑指標變遷為例研究。國家圖書館。
7. 李奕農 (2006)。老人住宅之市場區隔分析-以台北縣市為例。國立教育資料館。

8. 林麗惠 (2001)。高齡者參與學習活動與生活滿意度關係之研究。國家圖書館。
9. 林朝源 (2005)。安養機構服務品質與行銷策略之探討-以某私立安養機構為例。國家圖書館。
10. 林慧娟 (2006)。台灣地區老人安養市場多元化經營策略可行性之評估。亞洲大學經營管理研究所。
11. 林沄萱 (2007)。超越老化支持團體對機構老人超越老化觀感、憂鬱與生活滿意度之成效探討。國立成功大學醫學院護理學系暨研究所。
12. 林義盛 (2007)。老人養護機構組織形式與績效表現之分析-以台北市為例。靜宜大學青少年兒童福利研究所。
13. 林一如 (2009)。銀髮住宅產業關鍵成功因素與組織策略性資源之探討。國家圖書館。
14. 周柏宏 (2002)。建商老人住宅之財務分析-由開發與經營角度解析。國家圖書館。
15. 葉鴻棋 (1998)。我國老人福利服務之研究。文化大學政治學系。
16. 邱信凱 (2009)。桃園地區老人福利機構評鑑制度與實地訪談之研究。開南大學法律系研究所。
17. 梁亞文 (2009)。高齡化的挑戰及契機。國家圖書館。
18. 符宜鳳 (2004)。中老年對安養機構重要性之分析。中央大學統計研究所。
19. 馬樹誠 (2003)。如何有效落實平衡計分卡之實行-以某銀行為例。國家圖書館。
20. 曹慧如 (2006)。住宅型老人安養機構經營競爭策略之研究。國家圖書館。
21. 陳美智 (1995)。從理性、生態、制度理論探討組織與環境之關係。國家圖書館。
22. 陳立基 (2000)。臺灣地區老人安療養機構經營管理關鍵成功因素分析。國家圖書館。
23. 陳美潔 (2002)。房地產神話中的老人安養魔鏡-以天母地景變遷為例。國家圖書館。
24. 陳茂男 (2004)。民營老人安養機構永續經營關鍵成功因素之探討。國家圖書館。
25. 陳映樺 (2004)。探討我國老人住宅之服務創新。國立政治大學科技管理研究所。
26. 陳燕禎 (2004)。社會福利的績效管理-以老人福利機構為例。國家圖書館。
27. 陳倩姿 (2006)。「自養其身」老年社區之理念與實踐以埔里菩提長青村為個案。南華大學生死學系研究所。
28. 陳玉霖 (2008)。台灣老人安養護機構經營模式之探討。淡江大學企業管理學系暨研究所。
29. 陳佩君 (2008)。都市更新結合物業管理發展老人住宅之研究。國立高雄大

學都市發展與建築研究所。

30. 陳勤敏 (2008)。優等老人機構經營策略之分析。元智大學資訊社會學研究所。
31. 莊明德 (2000)。老人安養機構服務品質與使用者滿意度之研究-以高雄縣老人公寓為例。國家圖書館。
32. 曾冬鈺 (2008)。台灣北部地區銀髮住宅經營決策探討。銘傳大學觀光研究所。
33. 曾奕翔 (2009)。Lee-Carter 估計模式與死亡率推估研究。國家圖書館。
34. 張伯英 (2005)。我國榮民安養養護機制運作之研究-平衡計分卡觀點。國立政治大學行政管理研究所。
35. 黃孟偉 (2008)。臺北市立浩然敬老院功能與績效探討。國立政治大學公共行政學系。
36. 黃國恩 (2008)。大高雄地區養護型長期照顧機構營運之研究。國家圖書館。
37. 楊雅淑 (1999)。北市國民中學教師聘任指標之研究-階層分析程序法之應用。國家圖書館。
38. 鄒平儀 (1996)。老人服務機構的績效評估及影響因素探討。國家圖書館。
39. 廖佳展 (2007)。老人住宅公共空間規劃設計之研究-以長庚養生文化村為例。國家圖書館。
40. 蔡麗華 (2003)。老人福利機構治理及其績效之研究-以老人養護機構為例。國家圖書館。
41. 蔡淑鳳 (2009)。老人照護機構多元環境品質管理之政策研究。國立中山大學公共事務管理研究所。
42. 劉金昌 (2006)。老人安養設施空間之研究。國家圖書館。
43. 蘇仁泓 (2004)。以平衡計分卡評估媒體企業數位化績效指標之可行性研究。國家圖書館。

四、學士論文

1. 陳偉臣、許仁隆、郭志成、楊鈞安、許信村 (2006)。國內老人安養社區之個案比較研究。崑山科技大學不動產經營系。
2. 陳又菁、張宸語、莊鈺萱、廖逸萍 (2008)。高齡養生不動產個案之創意投資計畫分析-以國寶養生權商品為例。崑山科技大學不動產經營系。

貳、國內書籍

- 一、Henry Mintzberg ; Joseph Lampel ; Bruce Ahlstrand (2006)。明茲伯格策略管理。商周。
- 二、Robert S. Kaplan ; David P. Norton (2008)。新平衡計分卡四書。臉譜。
- 三、伊藤嘉博編著、陳耀茂譯 (2007)。世界標準的策略管理工具-平衡計分卡實踐手法。財團法人中衛發展中心。

- 四、吳老德 (2003)。高齡社會理論與策略。新文京。
- 五、保羅·尼文 (2004)。平衡計分卡最佳實務。商周。
- 六、洪順慶 (2000)。行銷管理。新陸出版社。
- 七、張保隆、周瑛琪、翁振益 (2007)。決策分析:方法與應用。華泰文化。
- 八、黃旒濤等 (2007)。老人服務事業經營與管理。心理。
- 九、楊銘欽等(2008)。醫療健康產業平衡計分卡理論與實務。華杏。
- 十、陳燕禎 (2007)。老人福利：理論與實務。雙葉書廊。
- 十一、鄧振源 (2010)。計畫評估-方法與應用 (第二版)。鼎茂經銷。
- 十二、戴國良 (2010)。策略管理：策略分析與本土個案實務。鼎茂。
- 十三、羅伯·柯普朗、大衛·諾頓 (2009)。策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略。臉譜。
- 十四、余嬪 (2007)。高雄市發展銀髮產業之可行性研究報告。高雄市政府研究發展考核委員會。

參、國外期刊論文

- 一、Alexandre Laberge(2009). An examination of strategic group membership and technology in the nursing home industry. University of Florida.
- 二、Bor-Wen Cheng; Chun-Lang Chang; I-Sheng Liu (2005). Establishing customer relationship management framework in nursing homes. Routledge.
- 三、James Kyle (2005). German Seniors Say No to Nursing Homes. Massachusetts Institute of Technology.
- 四、Kevin Boyd (2000). Health of elderly patients in nursing homes at risk due to understaffing according to expert panel. Dementia and Geriatric Cognitive Disorders.
- 五、Nicholas G. Castle; John Engberg (2009). Implementing person centered care in nursing homes. Medical Care.
- 六、Paul E. Spector (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. United States.
- 七、Robert Weech-Maldonado; Louise Meret-Hanke; Maria C. Neff; Vince Mor (2007). Nursing home spending, staffing, and turnover. Health Care Management Review.

肆、國外書籍

- 一、Ian J. Norman; Sally J. Redfern(1996). Mental Health Care for Elderly People. A Churchill Livingstone Title。
- 二、Robert S. Kaplan; David P. Norton (2004). Strategy Maps. Client Distribution Services。

伍、相關網站

- 一、優活健康網 <http://www.uho.com.tw/hotnews.asp?aid=5302>。選擇老人安養機構。建議「三思」、「四步」。2008。
- 二、臺北市政府衛生局長期照顧資訊網。
http://subweb.health.gov.tw/longterm_care_web/02/02-1.asp?pages=2。
。2010。
- 三、日本銀髮住宅的種類及規劃。
http://www.iarchi.net/speak/speak.phtml?id=264&essay_from=64。
2001。
- 四、連續照護退休社區(CCRC)。
<http://thchou.blogspot.com/2009/08/ccrc.html>。2009。
- 五、淡水鎮潤福生活新象。<http://www.ruenfu.com.tw/shin/shin.htm>。2010。
- 六、潤泰集團全球服務網。<http://www.ruentex.com.tw>。2010。
- 七、龜山鄉長庚養生文化村。http://www.cgmh.org.tw/cgv/serv_03.htm。2010。
- 八、國寶聖恩休閒養生會館。<http://www.sheng-en.com.tw/>。2010。
- 九、康寧生活會館。<http://kangninglife.cheap.com.tw/>。2010。
- 十、永越健康管理中心。<http://www.eonway.com.tw/>。2010。
- 十一、財團法人基隆市私立博愛仁愛之家。
<http://www.bor-ay.com.tw/board/homeindex.php>。2011。
- 十二、財團法人天主教耕莘醫院承辦內政部北區老人之家頤苑自費安養中心。
<http://yeyan.ehosting.com.tw/index.html>。2011。

附錄一、台灣地區老人安養機構經營管理現況個案比較表

下表為針對台灣地區老人安養機構經營管理現況個案比較。

項目\個案		潤福生活新象	康寧生活會館	永越健康管理中心	長庚養生文化村	國寶聖恩休閒養生會館
經營企業		潤泰集團投資興建；潤福生活事業經營管理。	康寧生活事業股份有限公司。	西園醫院(永越健康管理中心)委託惠鼎醫院管理顧問公司經營管理(權利金將存放在惠鼎帳戶)。	台塑集團(長庚醫療體系)。	國寶企業(聖恩全生涯事業股份有限公司)。
接觸產業時間		14 年	7 年	6 年	9 年	7 年
經營導向		主要經營導向：居住功能(五星級銀髮族飯店式住宅，提供中高齡者安全及舒適的模範社區)。 次要經營導向：結合營建優勢，提供專業的技術服務。	主要經營導向：醫療照顧。 次要經營導向：居住功能及休閒。	主要經營導向：醫療照顧。 次要經營導向：生活起居照顧及休閒。	主要經營導向：居住功能(基於既有醫療基礎，以連續性照護機能規劃退休社區)。 次要經營導向：便利服務及設施。	主要經營導向：居住功能(終生多點旅居)。 次要經營導向：便利服務及設施。
總體環境	基地位置	市區(台北縣淡水鎮，北臨淡江大學，南近捷運淡水站，東至崙尾山脈，西往淡水河、淡水國小)。	市郊區(台北市內湖區，北臨康寧醫護專科，南近內湖線葫洲站，東至明湖國中、小，西往麗湖國小)。	市區(台北市萬華區西園路，北臨西園醫院，東至華江高中，西往雙園國中)。	山坡地(桃園縣龜山鄉，西往桃園縣龜山鄉光華村、楓樹村與鳳尾坑，北東南環山，北往長庚紀念醫院及長庚醫學院，南至茶葉專業工業區，東臨龍壽工業區)。	中部：市郊區 西湖渡假村(西臨中山高及三義交流道，東往勝興火車站，南至后里馬場及鯉魚潭水庫，北近三義交流道)。 南部：山坡地 走馬瀨農場(西臨福爾摩沙高速公路，東往照豐產業道路、玉井鄉及南部橫貫公路，南至山上鄉，北近官田鄉)。
	週遭環境	鄰近淡江大學，步行約 3 分鐘，校內有綠地可供老年長者使用，至淡水捷運站步行約 11 分鐘，搭乘安養住宅至捷運接駁專車需花 5-10 分鐘。	鄰近大湖公園、國防醫學院、內湖科技園區、南港軟體園區及汐止科技園區。	西園醫院對面，離萬華火車站需往北走路 11 分鐘，離龍山寺站須往北走 20 分鐘，往東前往華江高中、西園國小及萬華國中需花 3-7 分鐘。	鄰近長庚高爾夫球場、林口體育園區、長庚大學及技術學院與長庚紀念醫院。	1、西湖渡假村鄰近勝興車站、龍騰斷橋、水美街、木雕博物館、后里馬場及鯉魚潭水庫風景區。 2、走馬瀨農場乃全國第一個休閒農業主題遊樂園，再轉型升級為觀光休閒農場。
	服務設施	1、提供膳食、醫護、安全、休閒及生活起居全方位及人性化照顧服務。 2、設置生活照顧感知器及防盜器。 3、試居服務，1 日 1,500 元/	1、擁有代送及代寄服務。 2、共 165 個住宅單位，客房分級制度： (1) 雅致客房(20 坪，一大床 120,000 元/月，兩小床 120,000 元/月)。	1、飯店式的住宿(總計 75 間套房，規劃 90 床)、餐飲及醫療與檢查分離服務。 2、延攬各科名醫，提供全方位整合醫療服務，協助及早養成健康習慣。	擁有社區活動中心，以及銀髮學員及志願服務活動，提供緊急救援服務(因距離醫院仍有距離，因此須具備自救系統)。	分地渡假、休閒旅遊及退休養身的智慧型多功能養身會館。

項目 \ 個案		潤福生活新象	康寧生活會館	永越健康管理中心	長庚養生文化村	國寶聖恩休閒養生會館
		人（15 坪）。	(2) 精緻客房（25 坪，一大床 130,000 元/月，兩單床 135,000 元/月）。 (3) 豪華客房（30 坪，一大床 150,000 元/月，兩大床 180,000 元/月）。 (4) 華貴客房（44 坪，180,000 元/月）。 (5) 長春客房（48 坪，兩大床 200,000 元/月）。 (6) 尊貴客房（48 坪，兩大床 200,000 元/月）。 加床定價新台幣 600 元，提供線上訂房(入住時間下午 2 時後，退房時間至中午 12 時前)，並設有私人景觀陽台。 3、一樓設有 24 小時之便利商店(7-Eleven)，方便房客全天採購商品。 4、引進國內、外的高級飯店管理方式，提供全方位之五星級隱密生活空間服務(含三溫暖、健身房及商業套餐)。			
	交通運輸	雖然靠近指南客運終點站，但與安養院關係薄弱，使用率低，且淡水捷運站有免費接駁車往返安養中心及捷運站(5 至 10 分鐘)。	臨近高速公路東湖交流道(康寧路出口)，前往台北松山機場需 15 分鐘車程，至桃園國際機場約 45 分鐘即可抵達，前往美麗華或大湖公園皆僅需數 10 分鐘車程。	南邊有環河南快速道路，捷運龍山寺有公車直達管理中心(搭乘 265、234、705 公車，於西園路二段站牌下車)。	搭車至林口長庚總院或桃園分院後，再轉搭乘往養生文化村或護理之家免費接駁車(40 分鐘一班)。	1、西湖渡假村位於三義交流道附近，若在三義火車站下車後搭乘計程車約 15 分鐘即可到達。 2、走馬瀨農場在 335K 官田系統交流道轉台 84 快速道路，從台北、台中或高雄出發，上高速公路後，可以直達目的地。
經營型態		押租型。	押租型。	押租型(土地向榮民工程公司承租 30 年，自有資金十億元興建地上 9 層大樓)。	利用權型(非高押租金，開放預約出租，總投資額達新台幣 100 億元)。	養生契約型。

項目\個案		潤福生活新象	康寧生活會館	永越健康管理中心	長庚養生文化村	國寶聖恩休閒養生會館
市場效益	收費標準	1、押租金 1,100-1,400 萬元。 2、管理費 25,000 元/月。 3、伙食費 6,000 元/人。 租期 2-20 年，期滿，押租金無息退還。	1、免月租金 (1) 押租金 ①1 房：560 萬元。 ②2 房：780 萬元。 ③3 房：1,100 萬元。 (2) 月管理費 ①單人：9,000 元。 ②雙人：15,000 元。 (3) 伙食費 6,000 元/人。 2、月租金 (1) 押租金 ①20P：400 萬元。 ②30P：480 萬元。 (2) 月租金 1.2-4.6 萬元。 (3) 月管理費 ①單人：9,000 元。 ②雙人：1.5 萬元。 (4) 伙食費 6,000 元/人。	1、保證金 (1) 單人房：880 萬元。 (2) 雙人房：1,500 萬元。 2、月費 (1) 單人房：12 萬元。 (2) 雙人房：20 萬元。	1、保證金 (1) 14P：21-27 萬元。 (2) 22P：31-37 萬元。 2、月費 (1) 14P：1.8-2.3 萬元。 (2) 22P：2.6-3.1 萬元。 3、水電、伙食 6000 元/人。 4、管理費 1 人每月 1.7 萬元，2 人每月 2.9 萬元。 5、押金退還方面，2 年內退 90%，滿 2 年全數退還，若 2 年內往生，亦是全數退還。	1、簽約金 96.8 萬元。 2、生活費 12,000 元/人。
	服務對象	50 歲以上健康老人。	年滿 45 歲以上，行動自如且日常生活能自理者。	原為 60 歲以上體檢合格者，轉型後無年齡限制(以萬華、板橋及中、永和民眾為主)。	1、年滿 60 歲，配偶年齡不限。 2、通過長庚醫院身體檢查合格者。 3、部份提供 50 歲以上者或 3 代同堂居住。	1、針對尚未達退休年齡或提早退休之健康銀髮貴族(提供退休生活保障)。 2、50 歲以上，且身體健康、行動方便者。
產業	健康醫療	每週二、四由教學醫院醫生定期看診。	結合康寧醫院醫療服務資源。	1、個人健康管理計畫。 2、短期臨托服務。	建立自動化健康管理檔案、健康諮詢、定期健康講座及養生諮詢。	1、提供紅外線生命監測器及自動求救系統(智慧 e 卡與生活相融合)。 2、不定期外聘老師授課及舉辦講座提早規劃退休生活。
	社區生活	安全及愉快舒適模範社區。	無。	無。	連續性照護退休社區 (CCRCs)。	無。
	休閒娛樂	茗茶區、陶藝室、牌藝室(對象明確，只提供老人休閒)。	57 坪 (16.3M×11.5M)宴會廳 (150 人)、健身房、迴力球場、桌球間、撞球區、有氧教室、視聽閱覽室及兒童遊戲區。	游泳池、音樂廳、藝廊。	圖書館、書局、健康俱樂部。	花園、校外教學館、烤肉區、生態教室。
客戶需求		1、房間總數：300 間(15P-30P 單人房及雙人房)。 2、進住率：100%。	1、房間總數：165 間。 2、進住率：80%。	1、房間總數 75 間(90 床)。 2、進住率 100%。	1、房間總數 (1) 第一期：706 戶。 (2) 第二期：1,300 戶。	已售出 2,000 多份養生契約權(40-60 歲 60%，30-40 歲 20%)，預訂 780 個住宿單位。

台灣地區老人安養機構經營管理策略之研究-以台北市民營老人安養機構為例

項目\個案		潤福生活新象	康寧生活會館	永越健康管理中心	長庚養生文化村	國寶聖恩休閒養生會館
					(3) 第三期：2,000 戶（預計）。 2、進住率：60%。	
策略管理		1、引進日本中銀建物株式會社辦理銀髮族住宅經驗（KNOW-HOW）。 2、五星級銀髮飯店住宅（高保證金及低管理費）。 3、無障礙生活空間。 4、住戶多為較高教育水平。	1、提供住房型態選擇。 2、結合安居、休閒及醫療三合一居所。 3、提供銀髮試住。	1、以一次健診、終身服務為經營理念。 2、建構專屬醫院、醫療團隊及個人健康資料庫網絡平台。 3、金字塔頂級的高價位路線，採重質不重量的經營模式。 4、提供產後照護服務。 6、針對需要照顧及復健治療之銀髮族推出： （1）Short Stay：銀髮族短期托顧，讓經常出國的家屬無後顧之憂。 （2）TCU 假期：在豪華客房內提供專業醫療團隊照顧及個別復健治療。	1、提出一套獨立、積極與再學習的生活方式與願景（例如：擔任社團指導人可領薪水或想種田的住戶亦可租地）。 2、結合鄰近護理之家、慢性病醫院及長庚林口醫學中心，構成養生村之照護網。 3、引用「促進民間參與公共建設法」，土地取得及稅賦減免優惠。 4、平價老人住宅。 5、完善醫療及社區服務。	1、旅居式休閒安養。 2、分時、分地渡假。 3、北、中、南部預訂各設一處。 4、提倡有機生活，養生農園。
財務分析		1、入住前需付 1,100-1,400 萬元押金；年滿 50 歲入住，活到 80 歲，30 年繳的個人生活費用 93 萬元，年滿 60 歲入住，活到 80 歲，20 年繳的個人生活費用 62 萬元。 2、預計進駐 300 人×(1,100 萬元+62 萬元)=348,600 萬元。 3、約至少 34 億 8,600 萬元左右收益。	1、入住前需付押金 480-1,100 萬元或採部份押金加月租金的方式，20 年繳的個人生活費用 30-42 萬元。 2、預計進駐 132 人×(480 萬元+30 萬元)=67,320 萬元。 3、約至少 6 億 7,320 萬元左右收益。	1、入住前需付保證 880-1,500 萬元，滿 60 歲才能入住，活到 80 歲，20 年繳的個人生活費 240-400 萬元。 2、預計進駐 90 人×(880 萬元+240 萬元)=100,800 萬元。 3、約至少 10 億 800 萬元左右收益。	1、入住前需付保證金 21.6 萬-37.2 萬，滿 60 歲才能入住，活到 80 歲，20 年繳的個人生活費 576-768 萬元。 2、預計進駐 1,203 人×(21 萬元+576 萬元)=718,191 萬元。 3、約至少 71 億 8,191 萬元左右收益。	1、20 年分期，預購養生權 96.8 萬元(會員 92.9 萬元)。 2、20 年生活費：288 萬元+92.9 萬元=380.9 萬元。 3、預計進駐 2,000 人×(288 萬元+92.9 萬元)=761,800 萬元。 4、約至少 76 億 1,800 萬元左右收益。
與研究 關聯	提昇優勢	靠近學校且有免費接駁專車，風景優美。	周遭科技、教育及醫療環境優良(但在經營策略上未能顯著有效結合)。	在西園醫院對面，且醫療系統健全。	具有長庚醫療體系支援。	與渡假村及週遭觀光資源結合，增加三代同堂共享、共遊機會並以分期付款方式，預購未來養身會館居住權，達到創新的退休養身概念。
	製造機會	每週固定時間看診，且全區為無障礙空間，並以社區為單位	具有國際服務及代繳系統。	提供婦女產後照顧及短期臨托服務。	連續性照護退休社區，且為平價住宅，未來第三期將設置養身農場，老人可租用土地享	提供生前契約及臨終安養服務，增加中壯年人口購買意願，結合 e 化設施及「以工代金」的

項目 \ 個案		潤福生活新象	康寧生活會館	永越健康管理中心	長庚養生文化村	國寶聖恩休閒養生會館
性		的老人住宅，讓老人在熟悉地方生活，若能加上幼兒托育專業經營，可減輕上班年輕父母負擔。			受田園樂趣，且主要收益分配給負責耕種養老者。	制度管理。
	剷除劣勢	經營管理成本過高，目前只做到收支打平。	服務內容較適合有經濟能力或有工作者。	入住價格偏高，一般民眾較難負荷。	不能選擇其居住方式。	未見其企業善用行銷組織之人際通路網，過於依賴 e 化資訊網絡系統。
	遠離威脅	學校附近商業機能吵雜，許多老人選擇在家不願外出。	面對大馬路且距離公園有一定距離(步行至少要 35-50 分鐘)，對於銀髮族通行將是一大阻礙。	西園路交通服務量高，且距離捷運站及火車站較遠(需搭乘公車，且無接駁車)，對於高齡者聽覺和行動產生不良影響。	位於桃園偏遠地段，治安不佳，且有年齡限制(子女位於市中心，相隔較遠)，導致進住意願較低。	遷移旅居所對於從健康銀髮貴族生活延至行動不便及無法行動之高齡者有其困難。
建議研究案例順序		1	5	4	2	3 (西湖渡假村>走馬瀨農場)

資料來源：本研究整理



附錄二、研究問卷

台灣地區老人安養機構經營管理策略之研究-以台北市民營老人安養機構為例 AHP 專家問卷

問卷編號：_____研究對象編號：_____受訪地點：_____填寫日期：_____

敬啟者，您好：

本研究之目的在於找出「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略，因此希望借重「專家學者」評斷其策略優劣及權重，本問卷僅供學術研究，絕不做其他用途，請您安心填寫，謝謝！

敬祝 身體健康 萬事如意！

私立中國文化大學市政暨環境規劃研究所

指導教授：李欽漢

研 究 生：郭良蕙

範例說明：

假設您覺得財務構面大於顧客構面，且相對於重要程度為七比一，則勾選如下：

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
財務			✓															顧客

一、第一層級策略因子權重檢定

以下請您以專家立場判斷，下列選項中，哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
財務																		顧客
財務																		內部作業程序
財務																		學習成長
顧客																		內部作業程序
顧客																		學習成長
內部作業程序																		學習成長

解釋：

財務-老人安養機構應依機構規模、區位及營運概況，並配合收入成長、成本降低、生產力改進、資產利用及投資等財務策略運用，針對所處週期（階段）之進駐率、押金再投資報酬率、成本、定價策略及貸款，擬定適合的「財務」策略，據以決定衡量指標，包含：客戶每日費用、營業利潤和利潤總額。

顧客-老人安養機構應針對目標「顧客」，找出衡量「顧客」價值之方案，包含：新顧客數量、市場占有率、顧客滿意度。

內部作業程序-老人安養機構須考量組織內部行為能力，創造完整「內部作業程序」價值鏈；包括創新程序、營運程序、售後服務程序，建立各種衡量指標，此指標乃著重於改善現有的營運程序，增加品質、成本、交貨時效、員工滿意、供應商及專業能力。

學習成長-老人安養機構為實現內部長期「成長」，加強人力、資訊及組織之投資「學習」，包含：透過員工能力、資訊系統能力、激勵及授權之增加；在教育及技術能力上之增強；以及企業文化與個人目標一致性等三個主要原則。

二、第二層級策略因子權重檢定

(一) 請針對「財務」構面之下，請您以專家立場判斷，下列選項中，哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
成本																		市場

解釋：

成本-老人安養機構應以政府（政策、法規）、消費者及供應者之平衡為考量，調整「成本」分配，例如：提高專業人員設置，並非降低人事成本，而是以提升資源運用效率，設法開源為支出考量。

市場-老人安養機構應長期觀察「市場」結構，例如：同業競爭優劣勢、在宅老化風氣等，進而考慮是否需跨企業聯盟或競爭相關策略。

(二) 請針對「顧客」構面之下，請您以專家立場判斷，下列選項中，哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
客戶																		服務

解釋：

客戶-老人安養機構應考量「客戶」生活習慣、需求及年齡差異，規劃適合此機構目標「客戶」之收費、空間規劃、教育及管理。

服務-老人安養機構應提供人性化「服務」管理，提升人力素質、加強照護品質及降低人力流動。

(三) 請針對「內部作業程序」構面之下，請您以專家立場判斷，下列選項中，哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
運作																		流程

解釋：

運作-老人安養機構應因地制宜及運用企業本身優勢，擬定「運作」程序。

流程-老人安養機構應制定標準化作業「流程」，並落實紙本記錄及資訊化管理。

(四) 請針對「學習與成長」構面之下，請您以專家立場判斷，下列選項中，哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
學習																		評鑑
學習																		環境
評鑑																		環境

解釋：

學習-老人安養機構應主動積極順應時代需求及建立未來企業之獨特價值（品牌），例如：以全球化思維，「學習」跨文化管理能力或設計工作規範。

評鑑-老人安養機構在面臨「評鑑」時，應以長期成長目標為導向，與評估者在公平、公正、公開原則下，做詳細說明，輔以評估。

環境-老人安養機構應具備選擇適合老人安養「環境」及妥善規劃老人安養機構週遭空間能力，面對時間轉變與社會「環境」產生相互連結。

三、第三層級策略因子權重檢定

(一) 請針對「成本」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
成本1																		成本2
成本1																		成本3
成本1																		成本4
成本2																		成本3
成本2																		成本4
成本3																		成本4

解釋：

成本1-老人安養機構應依經營導向、顧客型態及接受各種服務權利、管理服務內容、選址考量不同，在不影響服務品質原則之下，調整其成本分配。(Alexandre Laberge, 2009) (Robert Kaplan、David Norton, 1992) (吳惠君, 2006) (吳爾敏, 2007) (林秋瑾、周柏宏, 2001) (參考Beverly Court三鷹銀髮住宅案例)

成本2-老人安養機構應視需求而規劃設置永續經營基金及養生照護金。(老人福利法第三十六條) (參考龜山鄉長庚養生文化村案例)

成本3-老人安養機構應提高專業工作人員的招聘成本，減少人員編制和營業成本，將有限預算完全運用在照護工作上。(Robert Weech-Maldonado; Louise Meret-Hanke; Maria C. Neff; Vince Mor, 2007) (林榮春、黃百麟, 2005) (張伯英, 2005)

成本4-老人安養機構應視需求而針對中低經濟能力的高齡者，提供較具誘因低價的住宅服務或改變收費方式(押租型、利用權型、年金屋及養生權契約)。(陳玉霖, 2008) (陳立基, 2000) (參考淡水鎮潤福生活新象、國寶聖恩休閒養生會館案例)

(二) 請針對「市場」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
市場1																		市場2

解釋：

市場1-老人安養機構應鞏固核心競爭能力（含擴大目標市場及定位、增加服務項目及外展服務），並組成區域同業聯誼會等組織，定期開會交流。（吳爾敏，2007）（黃國恩，2008）（Hamel，1994）（Schoemaker，1992）（林義盛，2006）（蔡麗華，2003）（陳勤敏，2008）（參考編號 011 機構案例）

市場2-老人安養機構應依據自有資金切割及投入老人安養機構市場，提供其它機構無法提供之服務利基，強化競爭優勢。（陳立基，2000）（林秋瑾、周柏宏，2001）（參考淡水鎮潤福生活新象案例）

(三) 請針對「客戶」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
客戶1																		客戶2
客戶1																		客戶3
客戶2																		客戶3

解釋：

客戶1-老人安養機構應以安全為基礎，基於專業判斷之合理性，提供以客戶為本之服務概念。

（Ian J. Norman； Sally J. Redfern，1996）（Nicholas G. Castle； John Engberg，2009）（Kevin Boyd，2000）

客戶2-老人安養機構應協助高齡者獨立自主及體認自我價值。（施教裕，1994）（廖佳展，2001）

客戶3-老人安養機構應提供多元的住戶型式，考量顧客生活習慣、品質及年齡差異，將空間區隔之。（參考 Beverly Court 三鷹銀髮住宅、苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館案例）

(四) 請針對「服務」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
服務1																		服務2

解釋：

服務1-在產品設計上，老人安養機構應提供兼具生活照顧（生理及心理）、健康管理、休閒養生及專業諮詢服務。（曹慧如，2006）（陳映樺，2004）（參考淡水鎮潤福生活新象、編號 002 機構、編號 005 機構案例）

服務2-在生活安全設施方面，老人安養機構應以安全感應控制及緊急救援為主。（參考龜山鄉長庚養生文化村案例）

(五) 請針對「運作」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
運作1																		運作2
運作1																		運作3
運作2																		運作3

解釋：

運作1-老人安養機構應提供老人安養制度福利資訊及訴求管道。（Ian J. Norman； Sally J. Redfern，1996）（參考淡水鎮潤福生活新象案例）

運作2-老人安養機構應善用組織之行銷通路網，強化其運作成效，例如：直接面對面的說明、電視廣告、雜誌期刊及網際網路行銷策略推廣。（參考 011 機構案例）

運作3-老人安養機構應以多元的服務運作概念經營管理，使其滿足個體差異，例如：提供個人化、專業化、資訊化及社區化多元服務。（參考苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館、淡水鎮潤福生活新象、005 機構案例）

(九) 請針對「環境」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																	Y指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
環境1																		環境2

解釋：

環境1-老人安養機構須學習考量顧客體力與工作的壓力程度，提供多元化支持空間。(陳茂男，2004)(余嬪，2008)

環境2-老人安養機構須學習以在地老化經營管理概念，結合社區生活網絡資源。(Penrose，1995)(李奕農，2006)(參考 Beverly Court 三鷹銀髮住宅、龜山鄉長庚養生文化村、苗栗縣國寶聖恩休閒養生會館案例)



感謝您參與本研究問卷試測，謝謝您指教！若您尚有任何疑問或建議，

請洽研究生：郭良蕙

聯絡電話：0980-274-224

聯絡信箱：h5550804@yahoo.com.tw

(六) 請針對「流程」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																Y指標	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
流程1																		流程2

解釋：

流程 1-老人安養機構經營管理流程應兼顧滿足股東及顧客的期望，並建立一套標準的服務作業流程，加強服務人員及內部管理。（梁亞文，2009）（Robert Kaplan、David Norton，1992）（張伯英，2005）（參考 Beverly Court 三鷹銀髮住宅案例）

流程 2-老人安養機構經營管理流程方向應具備正確性及適切性。（參考編號 011、編號 013 機構案例）

(七) 請針對「學習」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																Y指標	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
學習1																		學習2

解釋：

學習 1-老人安養機構在未來應具備機構跨文化管理能力、家屬教育服務及在職專業訓練教育。（林榮春、黃百麟，2005）（張伯英，2005）

學習 2-老人安養機構在未來應提供老人學習的機會，促進自我成長之選項。（參考編號 013 機構案例）

(八) 請針對「評鑑」構面之下判斷哪一項較符合「優質」及「適合」台灣地區老人安養機構經營管理之策略？請您慎重勾選之。

X指標	重要程度																Y指標	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8		9
評鑑1																		評鑑2

解釋：

評鑑 1-老人安養機構在未來應配合新訂定法規進行經營管理及機構環境改善，並於評鑑時將企業定位、選址考量、經營導向等目標提供評鑑者參考及進行客觀評鑑。（梁亞文，2009）（吳綵玲，2009）

評鑑 2-老人安養機構在未來面臨評鑑時應適當反應其經營管理運作成本需求，以爭取政府補助或辦理老人福利業務、充實設施、設備或工作人員獎金之用。（參考編號 011、編號 013 機構案例）