

老人福利機構經營策略之初探

*葉俊廷

台北海洋技術學院 健康照顧社會工作系

1. 研究背景與目的

受到人口高齡化的影響，老人福利機構的需求正逐年的增加，致使我國政府、民間單位與企業財團陸續投入老人福利機構的競爭市場。所謂老人福利機構，依據《老人福利法》第34條的界定，主要包含三種類型：長期照顧機構、安養機構，以及其他老人福利機構。其中，長期照顧、安養機構的成立情形，至2013年11月底，總計有1,035家（衛生福利部，2013）。老人福利機構設立的主要目的是提供給老人一個有尊嚴、自主和選擇的居住與生活環境（黃源協，2005），要能達到這些目的，其與老人福利機構的經營策略及管理方針有密切的關係（OECD, 2010）。然而，在國內上千家的老人福利機構中，經衛福部2013年的評鑑共有129家，其中有17家是評鑑為優等的機構，評鑑為甲等的有63家（衛生福利部，2014）。由此可知，國內僅有少數的機構能夠獲得衛福部評鑑為優等及甲等的成績，這些機構的經營策略是值得探究的議題，包含經營管理的目標規劃、照顧服務方面的策略規劃，以及人力資源培訓策略等。因此，本研究主要是以我國經衛福部評鑑為優等或甲等的老人福利機構為對象，探討老人福利機構的經營管理策略。

2. 研究方法

本研究針對我國評鑑成績為優等及甲等的老人福利機構之九位管理者進行訪談，受訪者的職稱包含執行長、主任，他們的工作年資為8~33年，每次的訪談時間為80~190分鐘。本研究以半結構式訪談作為資料蒐集的方法，訪談的重點聚焦在老人福利機構的經營策略為何？包含經營管理的目標規劃、照顧服務方面的策略規劃，以及人力資源培訓策略。待資料蒐集完成後，研究者透過持續比較法(constant comparative method)分析每位受訪者的訪談資料(Glaser & Strauss, 1999)，分析的重點在於比較每間機構的經營策略之異同及其意涵。

3. 結果與討論

經由訪談資料分析得知，老人福利機構經營策略主要涵蓋七項目標規劃，分別為：

- (1) 希望能維持標竿機構的評鑑成績與形象：持續獲得政府評鑑的優等成績，或是能夠成為其他機構作為具有參訪價值的標竿機構。此外，有些機構希望可以將標竿機構的形象，被更多的社會大眾認識。
- (2) 持續提高機構的入住率：有些機構每年會規劃機構入住率的目標值，並且逐步達成階段性的目標，甚至有機構是以達到住滿的情況為目標。
- (3) 希望維持與擴展新的高齡者照顧服務類型：有些機構是維持目前的照顧類型，從既有的類型中繼續強化其服務的品質；有些機構則是延伸機構式的照顧形式，可能增設更多的養護服務。另外，有些機構開始規劃從機構式的服務，能夠逐漸擴展至社區式的服務，包含日間照顧、社區關懷據點、失智老人的照顧，或是老人送餐的服務項目。
- (4) 將持續更新機構的硬體建築與設備，打造具有獨特性的居住環境：主要是針對建築物及設備進行的修繕或是更新，特別是設計出不同主題或風格的房間，或是建築物的規劃能結合景觀特色。
- (5) 希望能持續招募與培養專業人力的資源：主要包含：增加對志工及退休人力的運用，或是增進人員專業能力，提升照顧服務品質，以及培養新進人才與規劃事業接班人選。

- (6) 將繼續加強與機構、社區及產業的交流與合作：有些經營者希望可以持續與政府，或是各地區的社區、民間單位與機構，能持續進行交流與觀摩，甚至是與特定的機構進一步的合作，以發展新的服務類型、資源與管道。
- (7) 期望能夠發揮標竿機構對政策與機構發展的影響力：其中包含對老人福利機構相關的政策與法令進行發聲，以及引導並協助其他機構的經營與發展。

表 1 老人福利機構經營策略

經營策略	機構代號								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
維持評鑑成績與標竿形象	*	*	*	*	*	*	*	*	*
持續提高機構的入住率	*	*	*	*	*		*	*	*
維持與擴展照顧服務類型	*	*	*	*	*	*	*	*	*
更新機構的硬體與設備	*	*	*	*	*		*	*	*
招募與培養專業人力資源	*	*	*	*	*		*	*	
加強與其他單位交流合作	*	*	*		*	*	*	*	*
發揮標竿機構的影響力	*	*	*		*	*	*		

從表 1 的結果可得知，受訪機構的經營策略主要歸納為七項，其中，有八家機構分別將維持標竿機構的評鑑成績與形象、維持與擴展新的高齡者照顧服務形式，以及加強與機構、社區與產業的交流及合作，作為機構主要的經營策略目標；另外，分別有七位受訪者則是提到，他們機構的經營目標包含：持續提高機構入住率、更新機構的硬體建築與設備，以及招募與培養專業人力的資源；最後，在發揮標竿機構對政策與機構發展的影響力的經營目標方面，則是有六位經營者提到這項目標規劃。透過對標竿機構目標規劃的探討，可以有助於掌握機構經營管理的實施重點，以及進一步釐清機構每項經營目標與照顧服務的實踐策略之間的關聯性及意義。

綜合上述研究結果，本研究提出對老人福利機構的建議，首先，老人福利機構的照顧服務模式應朝向多層級與連續性的服務模式。其中，在多層級的照顧模式方面，主要是以機構式的照顧服務模式為基礎，分階段發展出社區式及居家式的照顧模式，以擴展服務的網絡；而連續性的照顧模式，則是在機構內的照顧服務能夠整合從安養、養護到長期照顧的連續性照顧。另外，由於標竿機構已逐漸發展出較完善的照顧模式及形象，同時累積較完整的照顧服務經驗。因此，標竿機構應該發揮其貢獻影響的能力，提供其他尚待發展的老人福利機構各方面的協助，包含經營管理、人才培訓、資源互助，以及其他各種照顧經驗的傳承，以促進我國老人福利機構的發展。

參考文獻

1. 黃源協(2005)。社區長期照顧體系的建構。《國家政策季刊》，4(4)，41-68。
2. 衛生福利部(2013)。全國老人福利機構資源分布表。2014年6月30日取自 <http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=358&pid=460>
3. 衛生福利部(2014)。長期照顧十年計畫。2014年6月4日取自 http://e-care.sfaa.gov.tw/MOI_HMP/HMPa001/begin.action
4. Glaser, G. G., & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.
5. The Organization for Economic and Cooperation Development, OECD (2010). *Improving value in health care: Measuring quality*. Paris, France: Author.