

長期照護機構經營管理成功關鍵因素之探討—以南投縣某機構為例

*段伴虬 溫育慧

南開科技大學 福祉科技與服務管理系

1. 研究背景與目的

因應國人高齡化社會的來臨，台灣因人口老化，平均壽命延長，對身體功能障礙無法自我照顧的人，家人無法充分照顧者，病情嚴重者經常在家跌倒的患者，或者是遊走的失智老人，為對喪失身體活動功能或病重的高齡者來說，有長期照護機構專業性的照顧與服務，是目前喪失自我照護能力的高齡者迫切需要的（陳晶瑩，2003）。因本人在長期照護機構服務多年，希望透過在職論文整理出長期照護關鍵成功因素之探討，此目的是在探討長期照護機構成功關鍵因素以南投縣某機構為例。

2. 文獻探討

本研究利用文獻探討和相關關鍵成功因素資料蒐集以便應用在後續個案訪談含綜合分析上。關鍵成功因素“Key success factors”的觀念最初由組織經濟學者 Commons (1934)提出，當時他提出了「限制因素」(limited factor)的觀念，並將之應用於經濟體系中管理及談判的運作。依照 Rockart (1980)提出關鍵成功因素的來源，轉化在養老產業關鍵成功因素的來源有：養老產業的特殊結構下所選擇的經營模式，例如：居家、社區、還是機構的模式。其次，在養老產業經營特性下，因每個企業因其地理位置、競爭制高點或地位不同，而有個別的競爭策略（養老+，還是+養老的企業）。至於總體環境因素的改變（政黨輪替、經濟景氣、生產毛額、法律改變等）都會影響企業的關鍵成功因素。而暫時性的因素，例如某一特定時期市場需求波動大，企業組織內的會認為某些因素，會被視為關鍵成功因素。由以上的文獻分析可歸納關鍵成功因素具備以下的特性與功能：

- (1) 隨時間會調整；
- (2) 經營型態（居家、社區、還是機構）、服務內容與服務對象不同有所差異；
- (3) 在未了解經營關鍵成功因素之前貿然投入，將導致企業經營失敗的主因；
- (4) 管理者應將管理的重心擺在關鍵成功因素；
- (5) 管理者應徹底了解關鍵成功因素，並做為策略規劃的基礎，致力貫徹實現；
- (6) 在資源管理上作為組織資源分配的指導原則；
- (7) 作為高階管理者的工作；
- (8) 作為規劃管理資訊系統的工具；
- (9) 作為分析競爭對手強弱的工具（陳慶得，2001）。

3. 研究方法

本研究方法，採質性研究半結構式訪談方式進行，以上9項的分析將作為訪談的依據。研究流程分為，研究動機，研究的目的，文獻探討，資料蒐集，個案訪談，資料分析，結論如下圖：

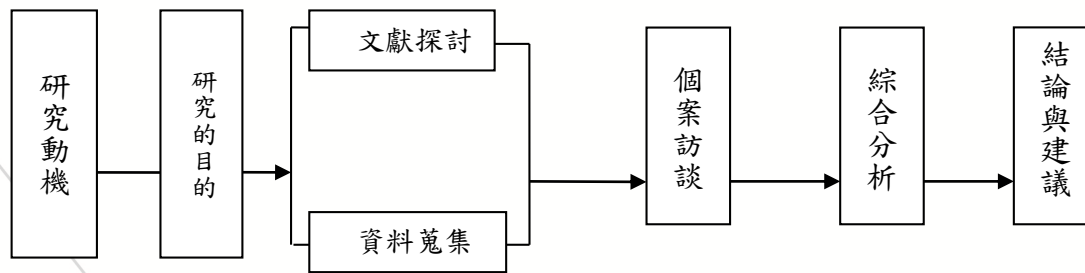


圖 1. 研究架構圖

4. 結果與討論

此研究結果在長期照護機構成功關鍵因素以南投縣某機構為例，深度訪談方式進行訪談，訪談對象機構負責人兩位，資深護理師兩位，資深照顧服務員兩位。該機構歷年來評鑑皆為優等，中部唯一，其經營管理的策略與方案在中部地區有值得標竿學習之處，其此即為本論文所選取該機構之原因。訪談後獲得以下結論：

- (1) 經營管理上：具體目標願景及對策與執行方案、融入宗教關懷，重視長輩們心靈層級的照護。
- (2) 工作的團隊素養：一律聘用國內照顧服務員、良好的專業團隊氣氛、遵守內部 SOAP 流程、貫徹職教育訓練（感染控制，勞安，急救訓練）並取得證照、員工薪資福利及待遇有保障，培養新人（永續提升照護品質）。
- (3) 專業服務：照護品質的監測（降低感染意外與急性病感染風險）、跨專業團隊的照護、連續性的整合照護服務。
- (4) 財務健全：人力配置完善、不求豐厚利潤但絕不賠錢經營，新的個案入住有完善的評估（家庭財物能力等）、不放棄收社會福利型個案、志工服務與政府資源及募款。
- (5) 後勤管理方面（服務品質）：意外災害防止能力，諸如做好火災，水災，地震，逃生的防護措施，降低災害風險。
- (6) 資訊化服務：提供完備管理 ERP，提升服務效率。
- (7) 政策面：認真做好 SWOT 分析。

參考文獻

1. Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics*, The Macmillan Company, New York.
2. Rockart, J.F. (1982). Current uses of the critical success factors process. In *Proceedings of the Fourteenth Annual Conference of the Society for Information Management* (pp. 17-21).
3. 陳立基(2007)。台灣地區老人安養護機構經營管理關鍵成功因素分析。國立政治大學商學院經營管理碩士學程碩士論文。
4. 陳晶瑩(2003)。老年人之長期照護。 *台灣醫學*，7，404-413。
5. 陳慶得、曾慈惠(2011)。以休閒農場和節慶經營關鍵成功因素探討熱帶農業博覽會競爭優勢。