

長期照護機構經營績效關鍵因素之探討

朱宗緯

中國科技大學
企業管理系 助理教授

廖憲文

中國科技大學
企業管理系 教授

廖奕涵

中國科技大學
國際交流組 書記

黃馨慧

摘要

現在全球人口正在老化，而臺灣也正是其中老化人口速度相當快的國家之一，隨著人口老化及照顧服務需求多元化，為因應失能、失智人口增加所衍生的長期照護需求，提供從支持家庭、居家、社區到住宿式照顧之多元連續服務，建立以社區為基礎之長照服務體系。

本研究的目的是希望透過長期照護機構來探討長期照護的經營績效，以長期照護機構經營績效關鍵因素為議題，並結合模糊決策實驗室分析法為基礎之網路程序分析法，企圖找出長期照護機構經營績效之關鍵因素，及其因果關係與重要性之排序。

研究結果顯示：1.本研究經專家確認長期照護機構經營績效關鍵因素，包含四項構面及十三項關鍵準則。2.關鍵因素構面影響力最大的為「專業團隊」，其他依序為「營運策略」、「財務管理」及「服務品質」。3.關鍵因素準則影響力最大的前三項依序為：「價值創新服務」、「財務制度」、「行銷推廣」等準則。4.資源投入優先順序為服務品質，專業團隊、營運策略、財務管理等構面。

關鍵字：長期照護機構、經營績效、模糊決策實驗室分析法為基礎之網路程序分析法

Discussion on the key factors of long-term care organization's operating performance

Zhu, Zong-Wei

China University of Technology
Assistant Professor, Department of Business Administration
zhu22003@gmail.com

Liao, Hsien-Wen

China University of Technology
Assistant Professor, Department of Business Administration
hsien@cute.edu.com

Liao, Yi-Han

China University of Technology
Clerk, International Affairs Division
hannah@cute.edu.tw

Huang, Xin-Hui

a201alice@gmail.com

Abstract

The global population is aging, and Taiwan is also one of the countries where the aging population is very fast. With the aging population and the diversification of the demand for care services, it provides long-term care needs in response to the increase in the disabled and demented population. From supporting the family, home, community to the diversified continuous services of residential care, establish a community-based long-term care service system.

The purpose of this research is to explore the operating performance of long-term care through long-term care institutions, taking the key factors of long-term care institution's operating performance as the topic, combined with Fuzzy DEMATEL-based, to find out the key factors of long-term care institution's operating performance, and its cause and effect The order of relationship and importance.

The research results show that: 1. This research has been confirmed by experts as

the key factors of long-term care organization's operating performance, including four dimensions and 13 key principles. 2. The most influential key factors are the "professional team", and the others are "operation strategy", "financial management" and "service quality" in order. 3. The top three key factors that have the greatest influence in order are: "Value Innovation Service", "Financial System", "Marketing Promotion" and other standards. 4. The priority of resource investment is service quality, professional team, operation strategy, financial management and other aspects.

**Keywords: Long-Term Care Institutions, Business Performance,
Fuzzy DEMATEL-based ANP**

一、研究背景與動機

1.1 研究背景

臺灣因醫療衛生進步、平均壽命延長及出生率下降，人口老化速度躍升全球第一(王順民，2010)，老年人口越來越多。內政部統計處公布 107 年國人的平均壽命資料顯示，107 年國人的平均壽命為 80.7 歲，其中男性 77.5 歲、女性 84.0 歲，根據內政部統計處(2018)資料顯示，臺灣已於 1993 年老年人口占總人口比率超過 7%，邁入「高齡化社會」。2018 年 3 月底，65 歲以上老年人口占人口比率達 14.05%，正式邁入「高齡社會」。高齡人口逐年攀升，高齡年者不僅需要子女們生活經濟上的資援外，還需要支付相關照顧費用，例如：照顧費用、療養費用、安養費用等，使得青壯年扶養人口日益增加負擔，在未來長期照顧風險將會是不斷的攀升。

而目前的長期照顧現況，最主要是人力缺乏問題，其次是服務內容不足(黃惠玲，2017)。家庭負擔失能者照顧工作，大部都會選擇用外籍看護，但是外籍看護工作，可能會因生活習慣的差異、語言的限制及照顧技巧不熟練，甚至工作條件內容，因此造成照顧紛爭，在人力培養服務中，大量投入長期照顧市場，並推動社區整合式服務。在 2017 年長照服務法上路前，在長期照顧產業中是十分的傳統及保守，大多數由非營利組織而行成，如：財團法人、社團法人、醫院或醫院附設機構等從事長期照顧中心等，而在機構服務品質是沒有明確規範，在照顧的項目上同樣也被限制的。因此，如何建構長期照護機構經營績效關鍵因素，為現階段推行長期照顧政策時非常重要之議題。

1.2 研究動機

政府推動長期照護 2.0 的目標，是希望向前端銜接預防保健、活力老化、減緩失能，並促進長者健康福祉，且提升高齡年者的生活品

質；因臺灣長照政策制定較晚，綜觀國內研究論文大部分集中在長照機構(有 76 篇)、照顧服務員(有 8 篇)、長期照顧服務法(有 5 篇)、高齡化社會(有 3 篇)、長照 2.0(有 3 篇)；從 2016 年至 2020 年共有 60 篇碩博士論文(國家圖書館全球資訊網，2020)。過去研究鮮少探討長照機構經營的議題，本論文企圖找出長照機構經營成功關鍵因素並進一步探討各因素之間的影響關係，以建立學術研究模式；此為本論文主要之研究動機之一。

周孟賢(2019)研究「長照機構法人化經營之商業模式轉型探討-以國內長照機構為例」，與李俊佳(2019)研究「長照機構之商業模式分析：以某護理之家為例」，主要目的是應用商業模式來分析長照機構的經營管理；這些論文本質上使用的研究方法是以次級文獻資料整理及深度訪談為主，本論文則是選擇模糊多準則研究方法中的以決策實驗分析法為基礎的網路程序分析法(Fuzzy D-ANP)，以區隔過去類似議題的研究方法，此為本論文的主要之研究動機之二。

1.3 研究目的

本論文的目的希望能透過長期照護機構來探討長期照護機構的經營績效，因此本論文之研究目的如下：

- (一)瞭解臺灣現行政策下長期照護機構之現況。
- (二)探討長期照護機構經營績效指標。
- (三)探討長期照護機構經營績效關鍵因素之間的影響關係及權重排序。
- (四)研究結果與建議提供長期照護機構參考。

二、文獻探討

2.1 長期照護機構介紹

為發展完善的長照制度，2007 年行政院即核定「長照十年計畫」，並積極推動長照相關業務。長照 2.0 目標是希望向前端銜接預防保

健、活力老化、減緩失能，並促進高年齡者的健康福祉，提升高年齡者生活品質；提供多目標的社區式之支持性的服務，轉銜在宅臨終安寧照顧，及減輕家屬照顧的壓力，減少長照的負擔。除積極推廣外，社區式整體照顧的模式在試辦計畫中、並發展創新之服務，以建構社區式基礎的健康照護團隊，此時的服務延伸銜接至出院之準備服務、居家醫療之服務(衛生福利部，2016)。其中從長期照護 2.0 的服務項目中發現 A 級社區整合型服務中心(長照旗艦店)及 B 級複合型日間服務中心(長照專賣店)與 C 級巷弄長照站(長照柑仔店)中，解釋社區整體照護體系目的，建構結合醫療、長期照護服務、住宅、預防、以及生活支援等各項服務一體化的照護體系，達成在地老化目標，整合了「社會照顧、健康照護、預防保健、生活支援、住宅」。

2.2 經營績效

Drucker(1979)將績效之定義為「效率(efficiency)」與「效能(effectiveness)」兩大類別的整合，效率是要把事情做對做好，不浪費資源；效能是強調要做正確的事。謝淑慧(2002)認為績效是指一個機構或其它成員的行為、活動、程序與行動所產生的結果，並以機構與成員之期望這個結果是能以最少的資源來達成。評估企業經營績效的方式有許很多，但衡量標準而因人、事、時、地、物而有所的差異，依各專家學者所提出衡量的構面相關皆有不同。而國內的專家學者對績效評估的標準亦多有差異，吳萬益(1994)以無形績效(企業之形象、品牌及知名度、商情之資訊的掌握能力、達成的目標成度)、生產力(員工的生產力、產量之利用率、產品銷售的不良率)、獲利力(投資報酬率、資產報酬率)、成長力(市場佔有率之成長率、營業額之成長率)做為績效之衡量。過去文獻所指經營績效衡量指標眾多(蔡純姿，2015；楊凱筑，2016；劉文榮，2016)，

由於並非每間企業都具備完整的績效衡量制度，大部份的業者對於經營的績效，是以營業額、成長率或獲利率來衡量。因此，本論文所採用的績效衡量，分為主、客觀兩大類；主觀的財務績效以銷售成長率及年獲利率為衡量方式；客觀的財務績效以銷售成長率、獲利率、市場佔有率、滿意度及整體績效為衡量方式。期盼能將服務業特性藉由主客觀衡量績效指標，具體的呈現其績效之實質意涵。

2.3 模糊理論

在日常生活中人們常常運用一些模糊語法，例如：大概、可能、大約、或許類，所以在 1965 年由 zadeh(1965)創立的模糊集合理論之數學基礎發展之起源來的，主要包括了模糊集合理論、模糊邏輯、模糊推理及模糊控制。Fuzzy 理論講究的是近似推理(Approximation reasoning)，指的是根據不清晰的資訊，透過差不多的推論過程而得到精確的結果。任維廉(2000)指出模糊集合可被運用於解決高度不確定性與模糊替代方案、或多準則決策等複雜性問題。社會科學所使用之傳統問卷經常使用固定的語意模式調查填答者的態度，並以整數的名義尺度(Nominal Scale)進行評量，例如李克特量表尺度(Likert scale)；由於人類思維與行為的模糊性，言語所表達出的想法與態度自然而然地屬於模糊語言，因此進行社會研究時模糊權重的計算，反而更能反映出人類模糊思維的可能性或可行性(任維廉，2000)。楊敏生(1994)研究指出模糊理論從最早十年間的理論發展到後來各式各樣的應用。

2.4 長期照護機構經營績效關鍵因素

成功關鍵因素(Key Success Factors，簡稱 KSF)，1943 年經濟學者專家 John R. Commons 提出限制的因子概念，並運用到管理和談判；例如衡量企業的成功與否，是看該企業有無達

成某些設定的績效指標？若在那些績效指標中得到高分，則稱為成功(黃鴻程，2006)。陳慶得、曾慈惠(2010)等學者研究認為關鍵成功因素應具有以下特性：1.不同的產業、不同的時間，會有不同的關鍵成功因素。2.當產業的生命週期改變，關鍵成功因素會隨之改變。3.業者應將經營管理的重心，放在關鍵成功因素上。4.應從未來的發展的趨勢來考量關鍵成功因素。5.若未瞭解關鍵成功因素之前，不該貿然投入該產業，否則會帶來傷害。6.管理者該把重點集中在某些特定的事物上，並深入分析找出決定性的策略，而非把所有事情都當作關鍵成功因素。

關鍵成功因素是策略家尋找策略優勢的途徑之一，把企業的資源集中並投入在特定的領域中取得競爭優勢(王昭榮，2014)。蔡麗華(2002)就機構經營者角色而言：以長期照護機構與護理之家受限於專業之護理人員的資格限制，且長期照護機構與護理之家提供的為較高度專業的服務功能，所以其競爭者的進入障礙最高。因此，非營利機構惟有不斷創新及改進其經營管理之能力，才能成為產業中之佼佼者，其經營成功之機會也較大。黃德舜與蔡麗華(2001)也指出企業衡量效率最重要的依據當屬生產力指標，生產力愈高代表效率愈高；生產力指標為產出數量與投入因素之成本的比率，亦即： $\text{生產力} = \frac{\text{產出數量}}{\text{投入因素總成本}}$ ；而將此一觀點轉換成長期照護機構的觀點來看機構經營成本與品質的管理控制，機構經營者在追求照護活動過程中的經營效率，應該是在基本的規模下追求最大的產出。因此，本論文將專業技術與經營管理能力列入長照機構經營成功之關鍵因素之一。

三、 研究方法

3.1 研究架構

本論文依據文獻探討整理及專家問卷調查

結果，歸納出長期照護機構經營績效關鍵因素研究架構，如圖 1。

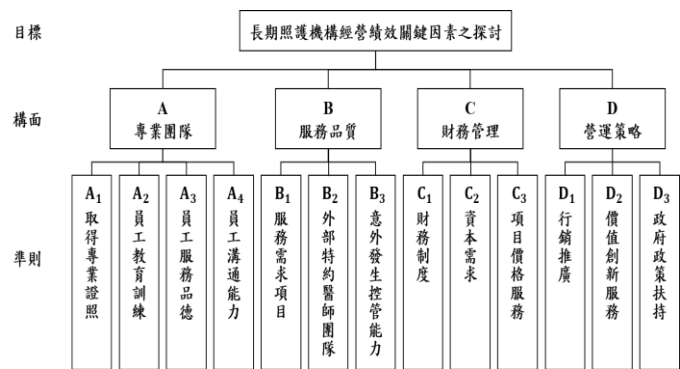


圖 1 研究架構

3.2 資料蒐集

本論文將針對桃園地區政府立案登記之長照機構，作為本論文探討之對象。限於人力、物力及財力與時間的不足，無法做臺灣地區的長照機構調查，本論文之涵蓋範圍是以桃園市之各區之長照機構為研究範疇。

本論文所實施的專家問卷調查區分二階段，第一階段是從文獻所獲得的長照機構之經營成功之關鍵因素，邀請 10 位具有長照機構之經營管理知識與經驗之產官學專家，以修正式模糊德爾菲法確認其構面與準則之內涵。第二階段是以第一階段確認之關鍵因素內涵設計決策實驗室分析法之問卷，邀請 12 位具有長照機構之經營管理知識與經驗之產官學專家填寫問卷，回收後計算 Fuzzy DANP 以獲得研究變數之因果關係圖及權重排序。

3.3 問卷設計

一、修正式模糊德爾菲法

本論文採用修正式模糊德爾菲法來找出長期照護機構之經營績效關鍵因素的重要指標，且利用問卷方式彙整在長期照護領域專家之建議，決定各構面準則的重要程度。鄭滄濱(2001)參考陳昭宏(2001)所提出模糊德爾菲法

的內容做部份修改，而改良以「雙三角模糊數」來整合專家的意見，可以更有效且客觀的驗證專家的意見來判斷是否有共識，亦減少問卷重複調查的次數。Holden and Wedman(1993)將五點量表加入模糊百分比權重評分概念，作為模糊平均數的重要程度的判斷法。其作法為：將加權平均數門檻值 <3.0 的題項予以刪除；加權平均數門檻值介於 $3.00-4.00$ 的題項，則再彙整評分結果發放給專家再次填寫意見；加權平均數門檻值 ≥ 4.00 的題項，則予以保留。此即修正式模糊德爾菲法，本論文即是以此法為基礎，找出長期照護機構之經營績效關鍵因素。

二、模糊決策實驗室分析法

本論文將文獻長期照護機構經營績效關鍵因素設計成修正式模糊德爾菲問卷設計；問卷填答對象為長期照護業之產、官、學等專家，從事長期照護業資歷超過十年以上，且考量回覆問卷的時間因素及填答問卷的理解力，採親自發送，立即說明，增加問卷填寫的正確性。本論文問卷中影響長期照護機構經營績效關鍵因素之準則共有 12 個，研究每個準則之間的關聯程度，進而探討影響性的關鍵因素，請各受訪者對於每個因素之間的關聯度給予評分，評分等級以 1~4 個等級。0 代表不相關、1 代表影響程度最小、2 代表影響程度中等、3 代表影響程度大、4 代表影響程度最大。

問卷設計的結果經修正式模糊德爾菲法則計算，問卷問項已具信度與效度，其專家豐富經驗充分反映出各個準則的影響程度。最後將取得之問卷資料使用 Fuzzy DEMATEL(模糊決策實驗室法)來分析各因素的顯著度與原因度，以利找出具核心影響性的關鍵成功因素。

四、資料分析

4.1 模糊決策實驗室分析結果

本論文透過相關文獻及產官學專家建議

後，進行 Fuzzy DEMATEL 以確定構面與準則間的影響程度。本論文利用 Fuzzy DEMATEL 計算影響長期照護機構經營績效關鍵因素之相互影響關係，計算結果所獲得之準則總影響關係矩陣 T 及構面影響程度關係矩陣 VT。依據 Fuzzy DEMATEL 所求得的動態重要度影響關係，建構未加權超級矩陣，並依各構面影響程度求得加權超級矩陣，最後極限化超級矩陣。

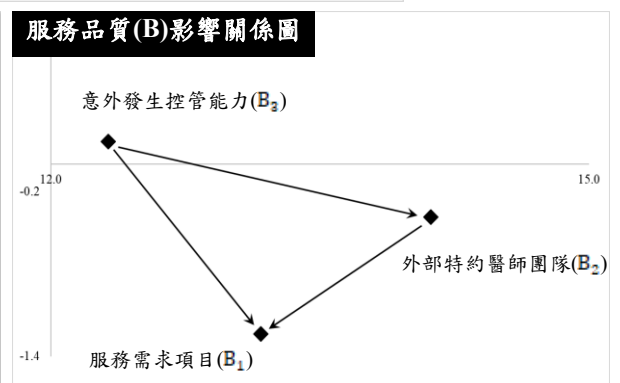
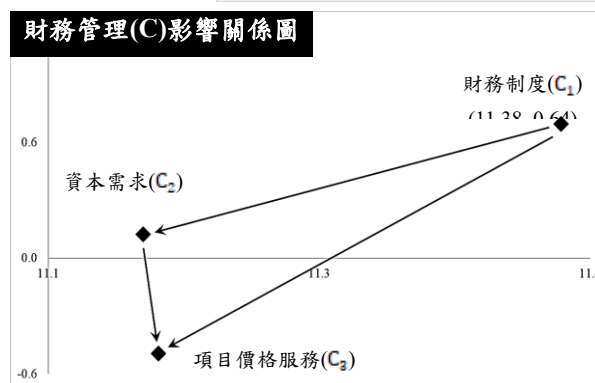
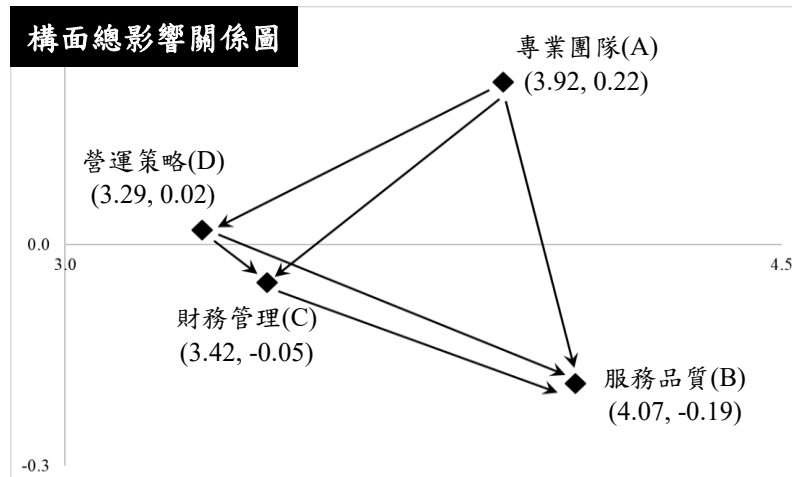
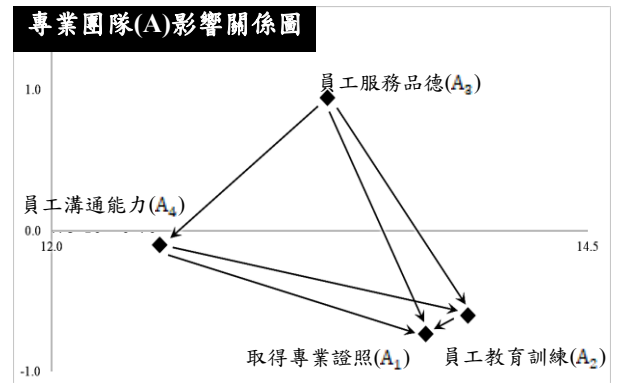
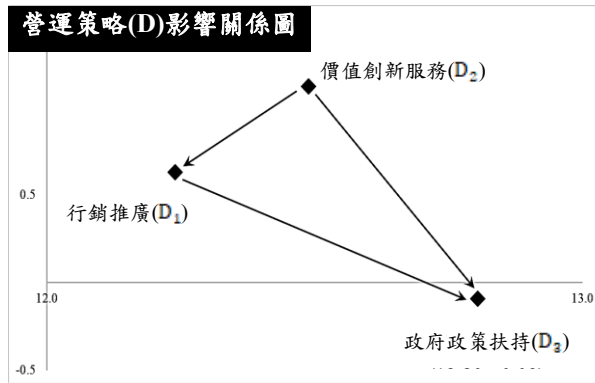
由準則影響程度關係計算結果顯示，無論是直接影響其他準則或被其他準則影響的程度，相較其它準則而言，員工服務品德(A3)(直接影響=7.1163，被影響=6.1700)是最具有影響力的準則；相反的資本需求(C2)(直接影響=5.6335，被影響=5.5191)則是所有準則中影響其他準則及被影響準則程度最小者。此外，觀察直接影響(VD)構面與被影響(VR)構面影響程度可以發現，專業素養(A)(VD-VR=0.220)是影響其他構面最大者，其次為環境因素(D)(VD-VR=0.019)，再其次為財務管理(C)(VD-VR=-0.052)，而服務品質(B)(VD-VR=-0.188)則是被其他構面影響程度最大者。另外，服務品質(B)(VD+VR=4.068)顯著性最大，顯示該構面影響其他構面及被其他構面影響的程度總權重最大。但其原因度(VD-VR=-0.188)為負數且值最小，也就是說低原因度且高顯著性的特性，屬於其他三個構面的影響程度是最大者，也顯示該構面在所有構面中，總而言之因果關係偏向結果類，代表在長期照護機構經營績效因素中，若具體改善其他構面將會導致服務品質(B)也會獲得改善。

從專業素養(A)原因度(VD-VR=0.220)為正數且最大，顯著性(VD+VR=3.917)數值排序為第二，為高原因度及中低顯著性的結果，屬影響其他構面者，顯示該構面在所有構面中，歸屬的因果程度偏向原因類，影響其他構面，代表長期照護機構經營績效因素中，財務管理

(C)構面為優先處理的構面，假設要建立良好的公司的財務管理(C)機制，將三個構面也會獲得改善。原因度是負值，偏向結果類的構面及被影響的構面，還有環境因素(D)($VD+VR=3.286$ ， $VD-VR=-0.019$)。原因度是正值，偏向原因類的構面及影響的構面，還有專業素養(A)($VD+VR=3.917$ ， $VD-VR=0.220$)。觀察到準則的影響程度是可發現，顯著性(CD+CR)最大者為員工服務品德(A3)(13.286)，這是代表在所有準則中專家認為最重要的準則。原因度(CD-CR)最大值為價值創新服務(D2)(1.114)，是所有準則中直接影響到其他準則是最大者；原因度(CD-CR)最小者為服務需求項目(B1)(-1.235)，此準則比較容易被其他的準則影響。

依據圖 2 的構面與準則因果圖。由因果圖來看可明確顯示出四構面間複雜之因果關係。但其中服務品質(B)($VD+VR=4.068$)和環境因素(D)($VD+VR=3.286$)之構面之數值，位於因果圖之間 $VD+VR$ (顯著性)右方位置，因此，可知此構面與其他構面相較之下關聯程度大。而外，專業素養(A)($VD-VR=0.220$) 環境因素(D)($VD-VR=0.019$) 兩個構面，因 $VD-VR$ (原因度)值大於 0，表示其屬於「影響原因類」構面，即為因果關係中的「因」，財務管理(C)($VD-VR=-0.052$)、服務品質(B)($VD-VR=-0.188$)兩個構面，因 $VD-VR$ (原因度)值小 0 系屬於「被影響結果類」構面，即因果關係中的「果」。再依據圖 2 構面與準則因果圖可以知道，專業團隊構面下的準則，員工服務品德(D1-R1=0.368)、員工溝通能力(D1-R1=0.031)，因原因度值大於 0，屬於「影響原因類」準則，因果關係中的「因」，而員工教育訓練(D1-R1=-0.016)、取得專業證照(D1-R1=-0.239)，因原因度值小於 0，屬於「被影響結果類」準則，因果關係中的「果」。服務品質構面下的準則意外發生控管能力(D2-R2=0.113)、外部特約醫師團隊

(D2-R2=0.007)，因原因度值大於 0，屬於「影響原因類」準則，因果關係中的「因」，而服務需求項目準則(D2-R2=-0.140)，因原因度值小於 0，屬於「被影響結果類」準則，因果關係中的「果」。財務管理構面下準則的財務制度(D3-R3=0.082)，因原因度值大於 0，屬於「影響原因類」準則，因果關係中的「因」，而資本需求(D3-R3=-0.006)、項目價格服務(D3-R3=-0.076)，因原因度值小於 0，系屬於「被影響結果類」的準則，因果關係中的「果」。環境因素構面下的準則價值創新服務(D4-R4=0.150)、行銷推廣(D4-R4=0.008)，因原因度值大於 0，係屬於「影響原因類」準則，因果關係中的「因」，而政府政策支持(D4-R4=-0.158)，因原因度值小於 0，屬於「被影響結果類」準則，因果關係中的「果」。



4.2 模糊決策實驗室分析法為基礎之網路程序分析結果

根據各專家學者之觀點，長期照護機構經營績效因素中，重要度最高為服務品質(B)(構面權重=0.271)，其次為專業團隊(A)(構面權重=0.268)、營運策略(D)(構面權重=0.237)、財務管理(C)(構面權重=0.224)。因此，部分的分析各構面底下的準則的重要程度，發現營運策略(D)構面下，重要度最高為政府政策支持(D3)(準則權重=0.359)，其次是行銷推廣

(D1)(準則權重=0.324)，最後為價值創新服務(D2)(準則權重=0.317)。因此類推，綜合專家對於四項構面之觀點，針對長期照護機構經營績效關鍵因素的各項構面及準則評估重要度中，專家們都認為最重要的構面為服務品質(B)(構面權重=0.271)，也就是外部特約醫師團隊(B2)(準則權重=0.353)的高低是重要度最高的因素，而服務需求項目(B1)(準則權重=0.351)和意外發生控管能力(B3)(準則權重=0.296)有著關鍵性的影響，所以外部特約醫師團隊(B2)重要度是該構面下最高的(如表 1)。

根據各專家學者之觀點，長期照護機構經營績效因素中，重要度最高為服務品質，其次為專業團隊、營運策略、財務管理。因此部分的分析各構面底下的準則的重要程度，發現營運策略構面下，重要度最高為政府政策支持，其次是行銷推廣，最後為價值創新服務。因此類推，綜合專家對於四項構面之觀點，針對長

期照護機構經營績效關鍵因素的各項構面及準則評估重要度中，專家們都認為最重要的構面為服務品質，也就是外部特約醫師團隊的高低是重要度最高的因素，而服務需求項目和意外發生控管能力有著關鍵性的影響，所以外部特約醫師團隊重要度是該構面下最高的。

表 1 Fuzzy DANP 構面與準則之重要性權重

構面/準則	部分權重 (Local Weight)	排序 (Rank)	總體權重 (Global Weight)	排序 (Rank)
專業團隊(A)	0.268	2		
取得專業證照(A ₁)	0.268	2	6.7%	11
員工教育訓練(A ₂)	0.270	1	6.7%	10
員工服務品德(A ₃)	0.229	4	5.7%	13
員工溝通能力(A ₄)	0.234	3	5.8%	12
服務品質(B)	0.271	1		
服務需求項目(B ₁)	0.351	2	8.8%	3
外部特約醫師團隊(B ₂)	0.353	1	8.8%	2
意外發生控管能力(B ₃)	0.296	3	7.4%	9
財務管理(C)	0.224	4		
財務制度(C ₁)	0.322	3	8.1%	7
資本需求(C ₂)	0.330	2	8.3%	5
項目價格服務(C ₃)	0.347	1	8.7%	4
營運策略(D)	0.237	3		
行銷推廣(D ₁)	0.324	2	8.1%	6
價值創新服務(D ₂)	0.317	3	7.9%	8
政府政策扶持(D ₃)	0.359	1	9.0%	1

五、結論與建議

5.1 結論

本論文透過量化分析方法，找長期照護機構經營績效關鍵評估中的重要影響因子，及因子間之因果關係；其研究結果發現以下數點：

- 1.長期照護機構經營績效關鍵因素應取決於長期照護機構的資本及財務制度與服務項目之價格規劃，並以專業服務員能力及經驗、服務需求項目和專業品質共同配合推動下，才會

有經營績效成功關鍵的因素。2.經營績效準則前三名為價值創新服務、財務制度、行銷推廣。3.長期照護機構經營績效資源，可針對財務管理構面，做為資源調整績效。4.從專業團隊構面之各準則權重比較下發現，員工服務品德影響員工溝通能力準則與員工教育訓練準則，而會影響專業證照準則。5.從服務品質構面之各準則權重比較下發現，意外發生控管能力準則影響外部特約醫師團隊力經驗準則、服務需求項目準則，而意外發生控管能力準則會影響服務需求項目準則。6.從財務管理構面之

各準則權重比較下發現，財務制度準則影響資本需求準則、項目服務價格準則，財務制度準則會影響項目服務價格準則。7.環境因素構面之各準則權重比較下發現，價值創新服務準則影響人力資源管理、行銷推廣、政府策略支持，價值創新服務準則影響政府策略支持。

本論文透過 FDANP 分析可知，當不同構面或準則間相對的權重，與其分析的顯示，在長期照護機構之經營績效的因素上，仍以「政府策略支持」為評估之構面較為重要，依序為「外部特約醫師團隊」、「服務需求項目」及「意外發生控管能力」。則另外的發現整體準則之權重排序下，「項目價格服務」準則之權重最重要，依序為「政府政策支持」、「資本需求」、「財務制度」、「行銷推廣」、「價值創新服務」、「外部特約醫師團隊」、「服務需求項目」、「意外發生控管能力」、「員工教育訓練」、「員工溝通能力」及「員工服務品德」。若將長照機構已大部份的資源投注在「外部特約醫師團隊」，建立以顧客為尊的服務需求項目與合適的服務項目價格，則能提升經營績效發展的機會。

5.2 建議

本論文根據分析結果提出相關建議如下：

一、對長期照護機構之經營績效服務品質之建議

若能定期提升職員教育訓練，與經驗交談能力，並提供多元項目的品質服務，並符合機構中，顧客中的口耳相傳的口碑為優勢；增加長期照護之產業的多元化競爭，回歸市場機制，建議政策應將列為重點推動方向之一。

二、對長期照護機構之經營績效專業團隊之建議

應徵者具備有專業服務人員及護理師證照，並經通國語、台語、客家語言等，並能與

住民溝通，適時的檢核服務人員道德、操守等，並提升專業機構的形象為優勢；讓長期照護產業能多元化競爭；建議政策應將列為重點推動方向之一。

三、對長期照護機構之經營績效財務管理之建議

假設機構的資本額越高，財務制度越完善，項目價格服務達到相對公道的價格，可以適著依隨趨勢做修正為優勢。建議政策應將列為重點推動方向之一。

四、對長期照護機構之經營績效營運策略之建議

若是能不定時評估市場的需求，注意政府的政策變動，變更行銷策略的手法，並且有完善人力資源管理、招募、升遷及訓練管理機制。但增加了長期照護的產業多元化及競爭，並回歸市場機制，建議政策應將列為重點推動方向之一。

五、長期照護機構之經營績效資源分配之建議

面對全球老化的趨勢，現今長期照護機構的提供皆為非營利組織，在僧多粥少，供不應求之情況下，長期照護機構的設立，將可以解決此問題。本論文針對長期照護機構之經營績效之成功因素探討，經實證顯示，服務品質為機構經營成功最關鍵因素，且整體來看是整合問題處理方向與各準則之優先重要度。並透過領導的角度以經營面為出發點，分析顯示各構面與準則之間具有彼此息息相關，儼然形成一個有系統的相依性質架構。對長期照護機構之經營績效業者來說，在經營上難免會碰到的障礙，廣義來說，關鍵成功因素四構面十三準則，並能靈活運用，相互配合，提供不同比率的資源，成功機率將大幅提升以達永續經營。

參考文獻

內政部統計處（2018）。老年人口突破 14%，臺灣正式邁入高齡社會。取自：[https:// www.](https://www.)

moi.gov.

tw/chi/chi_news/news_detail.aspx?type_code=0
2andsn=13723。

王昭榮 (2014)。長期照護機構經營成功關鍵因素分析-以南投縣長期照護機構為例，國立暨南國際大學經營管理碩士學位學程在職專班未出版之碩士論文。

王順民 (2010)。從人口結構的分析到高齡長者身心照顧的思考課題。取自國家政策研究基金會，網址：
<http://www.npf.org.tw/post/1/7030>。

任維廉 (2000)。模糊因子分析在服務品質因素選取之應用，行政院國科會計畫，NSC90-2416-H009-005，政府研究資料資訊系統 <https://www.grb.gov.tw/search/planDetail?id=637080anddocId=119045>。

吳萬益 (1994)。「中美日在台公司企業文化與管理風格之關係研究」，成功大學學報，第二十九卷，頁 63-90。

李俊佳 (2019)。長照機構之商業模式分析：以某護理之家為例。高雄醫學大學高齡長期照護碩士學位學程學位論文。

周孟賢 (2019) 長照機構法人化經營之商業模式轉型探討-以國內長照機構為例。中興大學高階經理人碩士在職專班學位論文。

國家圖書館全球資訊網 (2020)。取自
[https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi?](https://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi?randomimg=LJGVS8_1589894162andvalidpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FLJGVS8_1589894162__MjQzYXp4andvalidinput=243azxandcheck=%E7%A2%BA%E5%AE%9A)

randomimg=LJGVS8_1589894162andvalidpath=%2Ftmp%2F%5Enclcdr__doschk%2FLJGVS8_1589894162__MjQzYXp4andvalidinput=243azxandcheck=%E7%A2%BA%E5%AE%9A。

陳昭宏 (2001)。亞太港埠競爭力與核心能力指標之研究。運輸學刊，13 卷，1 期。

陳慶得、曾慈惠 (2010)。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。載於 99 年 11 月國立屏東教育

大學主辦，2010 文化創意產業永續與前瞻研討會論文集。

黃惠玲 (2017)。長期照顧政策發展與服務人力問題，月旦醫事法報告，第四期，頁 31-41。

黃德舜、蔡麗華 (2001)。老人長期照顧、養護機構經營管理問題及對策，醫院，第 34 卷第 6 期，頁 22-33。

黃鴻程 (2006)。服務業關鍵成功因素-實踐取向的實證研究。臺北市：紅螞蟻圖書。頁 33-34。

楊敏生 (1994)。模糊理論簡介，數學傳播，18(1)，頁 7-11。

楊凱筑 (2016)。運用 Epsilon 網絡資料包絡分析臺灣地方審計機關評估機制。國防大學管理學院財務管理學系碩士論文。

劉文榮 (2016)。臺灣市值前 50 大公司經營績效之研究-資料包絡分析法之應用。逢甲大學合作經濟系碩士論文。

蔡純姿 (2015)。室內兒童遊樂園經營績效評估之研究。載於 104.09.01 慈惠醫護管理專科學校主辦：2015 技職大未來國際學術研討會論文集。

蔡麗華 (2002)。老人福利機構治理機制及其績效之研究---以老人養護機構為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

衛生福利部 (2016)。長期照顧十年計畫 2.0，頁 69-70。

鄭滄濱 (2001)。軟體組織提升人員能力之成熟度模糊評估模式。國立台灣科技大學資訊管理研究所碩士論文。

謝淑慧 (2002)。健檢中心之經營策略與經營績效之探討—以平衡計分卡觀點分析，國立雲林科技大學工業工程與管理研究所碩士論文。

Drucker, P. F. (1979), Management: tasks, practices, responsibilities. New York, NY: Harper & Row.

Holden, M. C., & Wedman, J. F. (1993), Future issues of computer-mediated communication: The result of a Delphi study. *Educational technology research and development*, 41(4), 5-24.

Zadeh, L. A. (1965), Fuzzy sets. *Information and control*, 8, 338-353.

作者基本資料表

作者簡歷

姓名：朱宗緯

現職：中國科技大學企業管理系助理教授

學歷：中華大學管科技管理研究所博士

經歷：親民技術學院工業工程與管理系助理教授兼進修部主任

研究專長：組織行為、專案管理、多變量分析、多準則決策

研究著作：Fu Jen Management Review

&Pan-Pacific Management

Review、系統與管理期刊、觀光

休閒學報、品質月刊、光華管理

個案、商業發展研究院管理個

案、台灣雙福三創管理評論等。

姓名：廖憲文

現職：中國科技大學企業管理系教授

學歷：國立政治大學財務管理研究所博士

經歷：中國科技大學副校長

研究專長：投資理財、財務管理、計量分析、經營管理

研究著作：經濟部智慧財產局、Asia-Pacific

Conference on Management and

Business、台灣教育評論月刊、第

三屆海峽兩岸應用型本科教育發

展論壇論文集。

姓名：廖奕涵

現職：中國科技大學國際交流組書記

學歷：中國科技大學企業管理系碩士

經歷：科技部「提升私校研發能量專案計畫(整合型)發展服務業朝向精實企業研發特色專案計畫」專任助理

經濟部科技研究發展專案學研聯合研究計畫「精實企業研訓中心研究計畫」專任助理

研究著作：台灣雙福三創管理評論

姓名：黃馨慧

現職：新生醫護管理專科學校學務處生活輔導組

學歷：中國科技大學企業管理系碩士

經歷：新生醫護管理專科學校學務處生活輔導組