

## ◎研究論文

# 老人福利機構資源運用策略之研究

葉俊廷\*

---

\*國立中正大學成人及繼續教育學系博士。台北海洋科技大學健康照顧社會工作系 助理教授。  
通訊地址：25172 新北市淡水區濱海路三段 150 號。Email：ctyeh@mail.tcmt.edu.tw。電話：  
05-28052088

## 摘要

受人口老化的影響，長期照顧的議題普遍獲得國內外產官學界的重視。本研究目的是探討老人福利機構資源運用的類型、實踐過程及組織效益，並依據結果建構資源運用策略。以質性研究的方法針對九家老人福利機構的經營者進行半結構式訪談。研究結果顯示：(1)老人福利資源運用的類型涵蓋組織內部的董事會、分區部門與照顧團隊，以及外部的長照相關機構、單位組織、社區與其他資源；(2)機構資源運用過程所產生的組織關係，包含內部的組織支持、跨部合作、專業運用，以及外部的聯盟合作、雙方互助與單方協助；(3)機構資源運用的組織效益包含：經費支持、政治協商、拓展資源、人力支援、知識移轉及照顧服務；(4)老人福利機構資源運用策略是由 10 個組成要素及六種運作途徑所構成。

**關鍵字：**老人福利機構、長期照顧、組織關係、資源運用

# **The Study of Resource Using Strategies in Elderly Welfare Organizations**

Chun-Ting Yeh

## **Abstract**

Due to the influence of aging population, the issue of long-term care attracts widespread international attention. This study aimed to explore the resource-using types, practice and organizational benefits in elderly welfare organizations, and to construct their resource-using strategies. Semi-structured interviews of qualitative research methods were conducted with 9 managers of elderly welfare organizations. The results of the study were: 1. The resource-using types comprise to the internal board of directors, district departments, care teams, and the external long-term care institutions, units of organizations, and other resources in the community. 2. Organizational relationships, which rose from the resource-using process, include internal organizational support, inter-departmental cooperation, professional integration, external cooperation, as well as mutual and unilateral assistance. 3. Organizational benefits from resource-using include financial support, political negotiation, resource expansion, manpower support services, knowledge transfer and care services. 4. The resource-using strategy of elderly welfare organizations consists of 10 elements and 6 approaches in this model.

**Key words: elderly welfare organizations, long term care, organizational relationship, resource using**

## 壹、緒論

受到醫療品質、營養及環境衛生的改善，加上社會福利制度的建立，使得全世界的高齡人口不斷地增加（江綺雯、林佳玫，2014）。全球 60 歲以上人口從 1990 年的 9.2%，增加到 2013 年的 11.7%，預計至 2050 年，將增加至 21.1%，到了 2047 年，高齡人口數會正式超過兒童人口數（United Nations, 2013）。而我國同樣面臨人口高齡化的問題，至 2017 年 1 月底止，我國 65 歲以上的高齡人口數，已經增加到 3,124,650 人，占總人口數的 13.27%（內政部，2016）。

人口高齡化不僅是老年人口數的增長，也意謂有更多人罹患各種慢性病與失能的情況（Ansah, Matchar, Love, Malhotra, Chan, & Eberlein, 2013; The Organization for Economic and Cooperation Development, OECD, 2013）。未來老化及失能人口將持續增加，我國 65 歲以上的失能者人數，由 2015 年的 76 萬人，至 2031 年將增加到 120 萬人（衛生福利部，2015），預估至 2031 年，我國需要長期照顧（以下簡稱長照）的人數，將增加到 126 萬人（鄭清霞、鄭文輝，2007）。因此，在受到人口老化的影響下，會提高高齡者長照的需求，顯示出長照議題的重要性（陳正芬、官有垣，2011；Duin, & McSweeney, 2005; Mehta, & Vasoo, 2000; Yong & Saito, 2011）。

老人長照產業要能順利的推動及發展，其所需的各項資源之取得及運用是一項重要的因素，因為長照服務提供單位多屬於社會福利團體，其收入及資源取得大多仰賴政府補助及民間資助，若是喪失這些資源，將使長照產業發展受到限制（江綺雯、林佳玫，2014；Le Bihan & Martin, 2010）。再加上目前長照資源的發展，受限於區域及服務腹地狹礙的影響，導致在人力、物力與財力等資源經常面臨不足的窘境，影響服務資源之投入與拓展（王仕圖，2007；簡慧娟、莊金珠、楊雅嵐，2014）。

為克服資源取得不易及區域分配不佳的情況，機構的經營者及社會工作人員可經由強化各組織之間資源網絡的運作，建立聯盟合作去交換或取得各項資源，有助於整體照護品質的提昇，使組織能營造共贏的機會（吳孟嬪、陳亮恭、黃信彰、高木榮，2008）。在資源有限的情況下，長照機構若能運用人力、物力及財力資源，不僅能創造有價值的服務，也能達成組織目標及爭取社會認同（Campbell, Ikegami, & Kwon, 2009）。尤其是在機構面臨經費有限的威脅時，若能獲取在地社區的認同或協助，從多元的管道獲得社會資源，有助於機構永續經營（張和然、邱文志、林晉照、陳文琦，2007；陳靜敏、楊舒琴，2006）。然而，從先前的研

究中發現，缺乏探討老福機構內部及外部組織、單位或機構之間的組織互動關係，因為不同的組織關係可能會影響老人長照社會工作人員進行資源的連結及其效益。

目前國內以長照資源運用相關研究相當缺乏，研究者以國家圖書館博碩士論文系統，以及臺灣期刊論文索引系統，以長期照顧、長期照護分別搭配資源運用、資源、合作、整合等關鍵字，搜尋該系統累積至 2016 年 6 月的文獻，結果顯示國內碩博士論文以長照資源運用為研究主題的共有七篇論文，期刊論文有四篇。因此，本研究以長照機構資源運用主題進行研究，期盼建構我國長照領域更完整的理論及實務應用的知識。本研究的目的有下列三項。

- 一、瞭解老人福利機構資源運用的類型。
- 二、探討老人福利機構資源運用的實踐過程。
- 三、探究老人福利機構資源運用的組織效益。

## 貳、文獻探討

### 一、長期照顧的類型與資源意涵

#### (一) 長照機構的類型

為掌握長期照顧的意涵，本研究針對長期照顧的定義與類型進行探討。首先，就長期照顧的定義而言，所謂的長期照顧是指身心失能持續已達或預期達六個月以上者，依其個人或其照顧者之需要，所提供之生活支持、協助、社會參與、照顧及相關之醫護服務（長期照顧服務法，2017）。經濟合作發展組織報告書指出，長期照顧是透過一系列的照顧服務去幫助失能的人能夠有日常生活的基礎活動，包含基本的醫藥服務、護理照顧、預防、復健，以及家事服務（OECD, 2013）。

為了實踐高齡者的健康維護及生活照顧的理念與政策目標，開始在全國設置老人長期照顧機構（內政部，2011）。我國老人福利法第 34 條第 4 項指出主管機關應依老人需要自行或結合民間資源辦理老人福利機構（以下簡稱老福機構），包含：長期照顧機構、安養機構、其他老福機構（老人福利法，2015）。依據老福機構評鑑的分類標準，將長期照顧機構分為五種類型，包含：長期照護型、養護型、失智照顧型、安養機構，以及綜合多層級照顧機構（內政部，2012）。各

項照顧服務強調連續性、多樣化及個別化的照護，包括身體、心理、社會及靈性的照護（吳尚琪，2008；Thomas, 2016）。而其目的是為了改善受照顧者的身體功能與健康情形，使其具備日常生活基礎活動的能力（European Union, 2014; OECD, 2013）。

我國老人福利機構的發展現況，至 2017 年 3 月底止，總計有 1,087 家，可供床位數 61,470 床，收容人數 47,220 人。以國內六都的分布情形來看，新北市有 213 家、台北市 108 家、桃園市 67 家、台中市 66 家、台南市 112 家、高雄市 154 家（衛生福利部，2017b）。從事老人長期照顧、安養機構工作人員，至 2016 年 12 月底止，總計有 25,878 人，其中，包含主任 1,468 人，護理人員 4,977 人，社工人員 1,241 人，照顧服務員 8,917 人，外籍看護工 5,696 人，服務相關之專業人員 1,623 人，其他人員 1,956 人（衛生福利部，2017a）。從老福機構現況可得知，其機構類型多元、機構數已超過上千家且需要不同領域的專業人力服務。

本研究主要是以老福機構為主要的研究對象，其服務類型包含長期照護型、養護型、失智照顧型、安養機構，以及綜合多層級照顧機構，以期從各種不同類型的機構中探討其內部專業團隊人力的運作情形，以及各種外部資源運用的多元性。

## （二）長照機構資源運用的意涵

本研究主題聚焦在老福機構的資源運用，由於資源的類型相當多元，可以涵蓋財務、人力、物力及各項活動資訊等（王仕圖，2007；黃仲凌，2010），或是專門知識、解決問題的能力與支持（American Heritage, 2011; Lee, Chen, Hung, & Hsu, 2011）。資源運用是將上述各種不同類型的資源匯集成具有組織性的功能，要達到此種效果則仰賴資源運用的過程，透過組織或結合後，而成為整體情況的行動，即是一種運用的形式（Random House Kernerman Webster's College Dictionary, 2010）。為了能發揮資源運用的具體效益，部分學者從區域整合及聯盟的觀點談資源運用的意義，黃仲凌（2010）提到資源運用是指任何具備地緣特性之個體，基於共同利益或為達成共同目標而產生的合作關係，透過運用各種優勢條件與相關資源，進而以整體力量達成目標。另外，則是透過聯盟的架構組成照顧合作系統，特別強調在單位之間建立夥伴關係，以利組織間的合作（劉潔心、張麗春、楊智琳、林怡君、陳嘉玲，2005；蕭淑貞、李依玲、康云瑄、鄭進興、

張凱雁，2008)。

當老人長照社工人員能妥善運用各項資源，各機構之間可以互相支援、互補不足，也能節省社會資源（陳昭婧，2010）。部分相關研究從照顧資源接受者的角度談到資源運用的效益（李怡娟，1998；徐韻琴，2014），因為透過整合後的社會資源，可以增加使用者的便利性與使用機率。此種藉由資源運用而達到照顧服務的有效性，即是透過整合式的照顧去將資金、行政管理、組織、服務輸送與臨床之間，設置連續性的方法與模式，以促進各式照顧提供者進行連結、結盟與合作，進而提高服務使用的有效性（Stewart, Georgiou, & Westbrook, 2013）。

綜合上述可得知，對於老福機構管理者及社會工作人員而言，資源運用主要是透過組織或機構之間基於共同利益或目標所建立的合作關係，彼此形成夥伴或聯盟組織，本研究著重在老福機構組織關係的資源運用情形，如老福機構與內部經營團隊及各部門間與人力的運用，以及與外部組織間的互動關係。藉由整合組織及機構的各項優勢條件與相關資源，藉以互相支援、互補不足，同時能擴大資源取得的途徑，促進資源的多元化及普及性。

## 二、資源運用的相關研究及理論基礎

### （一）資源運用的相關研究

#### 1. 組織內部資源運用之研究

由於專門探討長照機構資源運用的研究較缺乏，本研究綜合國內外有關老人長期照顧、社區資源、社會福利、非營利機構的相關文獻發現，這些機構類型主要是以機構內部可運用的資源為核心，當內部資源缺乏時，則尋求外部資源的拓展與連結。因此，本研究資源運用的相關文獻之整理主要從機構內部及外部資源的部分進行探討。其中，在組織內部資源運用的研究著重在機構內部管理制度與人力資源的運用，例如黃源協（2005）長照機構要落實照顧服務的理念與目標，需要建立照顧管理的機制，包含行政作業之流程、人員管理的制度。在 Morikawa（2014）的研究指出，藉由照顧管理制度的建立，有助於服務流程的制度化。

為掌握組織內部各項人力資源的情況，Lee 等（2011）指出，透過機構人力資源的調查，可以瞭解整體人力的現況，包括：各項技術的運用、工作任務之移轉、工作概況、人力資源的需求、結構與使用率。OECD（2011）的報告指出，長照人力之運用需要進行調查與分析，並擴大人力雇用的範圍，例如雇用兼職員

工、年輕人、長期失業者、中高齡人力的運用，或是持續留任現有員工，積極提升照顧服務的生產力。

在人力資源運用方面，陳筱華、劉柏妤（2012）研究顯示，機構應重視團隊成員的工作需求與感受，以提高對組織理念與目標的認同，進而提供滿意的照顧服務。另外，經營團隊的合作不僅與機構的經營成效、服務品質有關外，管理者與專業團隊的合作情形是機構永續經營的要素（陳靜敏、楊舒琴，2006）。特別是目前許多機構的資深經營者開始進行經營團隊的世代交接，有關組織人力的交替，不僅要注意人員遴選的標準，一方面可確保新進員工能融入組織文化，另一方面要重視各項組織能力之傳承（李怡娟、王潔媛、唐久雯、郭懷婷、尹祚芊，2006；邱英祧、李允中，2005）。

## 2. 組織外部資源運用之研究

對大多數推動社會福利事業的組織而言，尋求外部資源的支援是機構能否永續經營的關鍵。因此，許多外部資源募集與連結的議題，獲得學術與實務界的重視，薛東埠、林玉婷（2009）的研究指出，若能獲取在地社區的認同，爭取外部資源協助，或是從多元的管道獲得社會資源，有助於機構的永續經營。陳靜敏、楊舒琴（2006）探討社區健康營造中心的永續經營策略，包含短期接受補助、中期拓展經費管道，以及長期成立社區團體接受政府與民間經費之策略規劃。

在爭取外部資源的過程，藉由多種管道可獲取個多樣的資源類型，如 Bryant 與 Stone（2008）提到，在照顧服務者與研究者之間發展合作的關係，讓彼此創造共同合作的環境。另一方面，機構若能與鄰近學校、機構、醫院、企業及社團共同合作，透過雙方的資源分享、互助及合作，使社區成員擁有不同的外部資源，達到社區發展的目標（陳昭婧，2010；魯俊孟、邱偉誠，2011；蕭淑貞等，2008）。

另外，有些相關研究關注外部資源網絡之建立，例如邱英祧、李允中（2005）研究指出，在尋求外部資源的過程，同時拓展人際與專業服務的網絡，能不斷創造競爭優勢以維持組織的地位。其他可以尋求的外部資源，如 Zuidgeest、Luijckx、Westert 與 Delnoij（2011）研究指出，從顧問的形式中獲得問題諮詢的服務，包括財務、願景、年度報告、住宿，甚至可以藉由有力人士的發聲，幫助機構創造更多的資源與機會。從社區資源的拓展來看，運用社區內部的重要領導者可以作為對外連結的橋樑，特別是當社區組織的領導者或團體，能夠提出社區發展需求的方案，才能真正吸引各類資源的投入，同時能夠取得外部組織的信任，建構出



社區本身的資源取得模式（王仕圖，2007；劉曉雲，2012；劉嘉仁、徐愷萱、翁瑞萱、朱昭美、黃肇明、吳美慧、王實之、黃遵誠、黃勝堅，2015）。

為了深化外部資源網絡的建立，有些研究聚焦在聯盟組織的合作（陳靜敏、楊舒琴，2006；黃明耀、王志輝、王翔榆，2014；魯俊孟、邱偉誠，2011；Mehta & Vasoo, 2000），此種合作模式是組織間擁有共同信仰基礎，運用跨部門學習、互助合作與資源共享之關係，使聯盟成員彼此間更加緊密，進一步達成目標。就資源運用的管道而言，若能在政府、社區及家庭之間建立夥伴關係，可以獲得來自政府的鼓勵與經費之提供，或是其他形式的支持，可有助於讓更多組織可以投入老人長期照顧產業的行列。

從先前的相關研究得知，老人長照機構資源運用著重在管理者及社會工作人員所建立資源連結與運用的網絡，因為資源網絡攸關機構能否掌握與運用各種形式的資源，並且發揮實質的效益，例如當老福機構能與其他機構或組織建立共同的目的，彼此形成夥伴或聯盟組織時，其資源運用的情形較佳。然而，先前的研究較缺乏探討老福機構與內部及外部組織、單位或機構之間的組織互動關係，因為不同的組織關係可能產生不同的資源網絡連結及組織效益，此議題須進一步探究。

## （二）資源運用的理論基礎

由於老福機構與其他組織之間的互動關係，會影響其資源運用的情形，包含資源網絡的連結與資源運用的效益，在管理學領域中，探究資源整合及運用的議題時，可從組織關係的理論進行分析（Daft, Murphy, & Willmott, 2010）。因此，本研究以組織關係的四種理論來探究老福機構資源運用的情形，包含資源依賴理論、合作網絡觀點、群體生態學，以及制度理論。其中，資源依賴理論（resource dependence theory）關注如何藉由外部資源的使用來影響組織的行為，特別是可以讓組織瞭解如何比競爭者更加快速地獲得、改變與運用各項資源，並嘗試影響環境以發揮資源的價值性。資源依賴理論主張組織不想成為屬於較弱勢的地位，因為這種情況將產生負面的影響；合作網絡觀點（collaborative network）主張組織之間透過彼此連結分享有限的資源，增加各組織的依賴性，以提高問題解決能力、價值及生產力。組織間相互合作有利於開發新的方案、降低售價，以及在選擇產業或技術時有更多的參考資料。另外，藉由合作網絡的運作，整合大型機構

與小型機構能發展成夥伴關係，可脫離過去相互競爭的立場，轉變為相互合作與學習（Daft et al., 2010）。

群體生態學（population ecology）將組織的群體視為一個整體，環境的改變可能會導致組織的續存或失敗，這是因為個別的組織受制於結構性及難以適應環境改變的結果。此改變的過程涵蓋三種策略原則，分別是變異、選擇與維持，其中，變異是指新成立的組織異於目前群體生態的所有組織，選擇是指新的組織能夠適應環境並且生存下來，維持是指將選擇的組織形式予以保存及制度化，而制度化的組織是指成為社會普遍的形式；制度理論（institutionalism）主張組織之間建立高度的連結關係，不僅可以發揮較佳的生產效能，也能夠讓組織獲得持續生存的機會。制度觀點認為組織必須從其他利害關係人取得合法性，包含：顧客、投資者、協會、委員會、政府、合作組織等。而其強調的合法性是指組織的行動與期望，能夠符合環境系統中的價值與信念。當組織在大環境中取得合法性的生存權後，將能使他們的表現更為理想（Daft et al., 2010）。

本研究目的是探討老福機構資源運用的實踐過程，首先，本研究以資源依賴理論瞭解老福機構的管理者及社會工作人員如何在競爭中獲得及運用各項資源。接著，擬透過合作網絡觀點來瞭解機構與其他不同性質機構的合作情形，並且以群體生態學的觀點探討機構運用環境資源的適應過程與結果。最後，藉由制度理論分析機構之間如何在合法性的基礎上，建立高度的連結與合作關係。本研究以組織關係的四種理論來探究機構資源運用過程與各機構之間的互助、支援及運用的情形，進一步建構老福機構資源運用的策略模式。

## 參、研究設計與實施

### 一、研究對象

本研究先以立意取樣（purposeful sampling）進行抽樣，主要針對衛生福利部於 2013 年所公佈的老福機構評鑑成績作為選擇條件（衛生福利部，2013b）。因為這些評鑑成績較佳的機構，在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，以及改進創新的層面，都經過政府嚴格的評估及審查（衛生福利部，2013a）。在尋找受訪者過程中，研究者先電話聯繫並確認 17 家評鑑為優等機構的訪談意願。接著，以滾雪球抽樣請已訪談的受訪者從評鑑為 63 家甲等機構中介紹研究對象（Merriam, 2002）。

研究者在取樣過程聯繫 23 家機構，有 9 家機構願意參與訪談（有 6 間是優等機構，3 間是甲等），這些機構是由政府部門、財團法人、醫療集團、宗教團體所經營。受訪者皆為機構經營者，包含 4 位男性及 5 位女性，職稱為執行長或主任，他們從事老人服務工作年資為 8~33 年，平均年資 14.3 年。另外，為避免暴露受訪者身分，每位受訪者皆以「數字、英文字母」代號呈現，數字代表訪談順序，英文字母表示受訪者的性別，男性為 M，女性為 F。

表 1  
受訪者基本資料表

代號	性別	年資	機構類型	屬性
1M	男	13	綜合型	財團法人
2F	女	10	養護型	醫療集團
3M	男	13	綜合型	宗教團體
4F	女	13	綜合型	財團法人
5M	男	8	安養型	政府部門
6F	女	23	養護型	醫療集團
7F	女	8	綜合型	財團法人
8F	女	8	綜合型	財團法人
9M	男	33	綜合型	宗教團體

## 二、資料蒐集

訪談實施過程從 2014 年 1 月至 6 月歷經六個月的時間，首先，研究者在訪談初期會先透過 10~20 分鐘的電話訪談，初步瞭解每間機構及受訪者的背景，並且告知本研究計畫的名稱、研究目的、實施方式、研究結果的呈現方式與用途，同時確認受訪者訪談意願及隨時可退出訪談的權利。透過初期訪談的過程，較能使研究者與受訪者建立信任關係，經由上述事項之確認，以符合研究倫理的原則（人體研究法，2011）。

本研究的正式訪談是採用半結構式面對面訪談（semi-structured, face-to-face interview）。為了能夠符合半結構式訪談的原則，研究者在訪談過程以訪談大綱的問題為提問依據，但訪談提問的順序不完全依照訪談大綱的順序進行（Merriam, 2002），而是以受訪者談話的內容提問，且每個問題都是等受訪者完全回答完後，才進行下一個提問，讓受訪者的思考脈絡更順暢，且能使他們的談話更為完整與

彈性。在取得受訪者同意後，會以訪談錄音的方式完整記錄訪談的內容（Packer, 2011）。整體訪談時間介於 80~190 分鐘，地點是在受訪者的機構，當訪談結束後，依據訪談錄音檔的內容謄寫成逐字稿，並進行訪談資料的分析。在訪談資料整理完後，對於有疑問的部分再次進行 15~20 分鐘的電話訪談，待所有研究結果完成後提供給每位受訪者。

### 三、研究工具

本研究主要是以訪談大綱作為研究工具，訪談大綱的編製依據研究目的及文獻探討的概念架構進行構思，訪談題目是以資源運用的類型、運用及效益的層面擬定題目，包含：（一）請您談談貴機構運用的資源類型有哪些？（二）請問貴機構是如何運用組織內部及外部的資源？（三）請問貴機構所運用的各項資源對機構的幫助是什麼？

### 四、資料整理與分析

本研究採用持續比較法（constant comparative method），進行訪談資料的處理與分析（Glaser & Strauss, 1999）。首先，聚焦於每間機構資源運用的類型及實踐經驗，歸納出資源運用的組成要素並進行比較，包含組成要素之間的差異性與關聯性，透過持續的比較以確認各個要素之間的運作關係，以建構出老福機構資源運用的策略模式。本研究資料分析的編碼架構，包含：類屬、次類屬、意義單元及代碼（如表 2）。

表 2  
資料分析編碼架構之範例

類屬	次類屬	意義單元	代碼
外部資源	組織層級	聯盟合作	全國老福機構（8F40）
			社區聯盟（6F6）
		醫療院所	醫療專車、預防保健（1M18）
			醫生門診及駐診（6F6）

為了統整各個組成要素的概念，選取資源運用過程中的關鍵概念視為模式的組成要素，並分析每個要素之間的關聯性，確認其運作歷程（如表 3）。

表 3  
資源運用模式組成要素關連性分析及說明之範例

組成要素之關聯性	說明
老福機構→外部資源→聯盟關係→組織效益	老福機構藉由聯盟組織的外部資源，與許多機構建立聯盟關係，進而獲取政治協商、拓展資源、人力支援、知識移轉及照顧服務等的資源。

依據上述分析原則，確認老福機構、外部資源、聯盟關係及組織效益的關聯性，並建立運作歷程，如圖 1 所示。當釐清所有組成要素的運作歷程，則建構出老福機構資源運用策略模式。

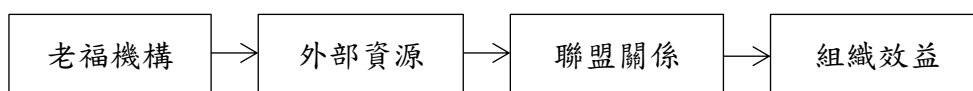


圖 1 資源運用策略之範例

## 五、三角檢證

本研究的三角檢證方法，包含成員檢核 (member checks)、同儕評論 (peer review)，以及研究者的反思 (self-reflection) (Merriam, 2002)。首先，研究者根據研究結果的概念架構整理成檢核表，寄給所有受訪者進行檢核，讓受訪者將先前訪談未提到的想法或是觀點進行補充。第二種方法是同儕評論，研究者請兩位質性研究的學者協助檢核研究結果的架構與詮釋的合適性。第三種是研究反思，研究者總共記錄 36 筆反思內容，包含：研究者與受訪者之間的互動關係、資料蒐集的方向、訪談過程，以及資料分析的反思。

## 肆、結果與討論

### 一、老福機構內部資源：董事支持、跨部合作及專業人力的運用

## (一) 基金會之董事會及其所屬單位提供的資源協助

### 1. 董事會對機構的支持：財力資源、政治協商及拓展外部資源

受訪機構的董事會提供足夠的財力資源，讓他們能全力發展長照服務產業。另外，董事會成員的背景及人脈能夠協助政治協商及擴展組織外部的資源。

董事會幾乎都會通過每年的預算，這是內部很重要的資源，一種支持的力量！  
(2F15)

董事長人脈廣，找很多重要人物加入董事會，像是有以前做過縣長的、有做過農委會的，可在不同地區號召去找資源、募款。我們在做一些計畫，或是要跟政府部門聯繫的時候，比較不會被踢足球，比較可以找到解決的管道，而且很快速的可以解決。(1M18)

### 2. 組織分區部門之間的資源連結與協助

有些機構透過基金會附屬單位或是服務據點進行資源的連結，例如從其他據點調派專業人力、教育訓練的師資及分享採購的資訊，或是從醫療體系獲取醫療的資源、知識及技術指導。

不同縣市的據點能知道當地的師資、資源，各部門可做物價比價，資源的分享，專業人力可彼此支援，都會區的護士能力較強，能支援鄉下的部門。(1M18)

母機構是醫療產業，對於醫療、清潔的要求較高，集團會給我們很多的資源，像是醫藥的諮詢。(8F34)

## (二) 老福機構專業人力的運用：多元、專責及跨專業的運用

### 1. 服務團隊呈現多元的組別類型

老福機構的服務團隊主要有行政、會計、總務、活動、社工、護理、照顧服務、居家服務，以及營養等組別。每個組別都賦予特定的照顧及服務任務，且由各組領導者帶領組員執行各項工作。

從主任下來有社工、護理人員、照顧服務員，還有行政人員、營養師、會計、總務，每組都有組長。(3M13)

員工分成七個組別，有行政管理、護理、社工、照顧服務、營養，還有總務、居家服務。(9M6)

## 2. 明確的職務分工，提供專責的照顧服務

有些機構會將服務人員進行細緻的分工，例如分類成照顧服務員、護士、營養師、復健師、環保員、園丁、工務人員、守衛，以及專責的活動規劃與帶看診人員。此種分工方式不僅能使工作人員更加掌握照顧服務的狀況，也可以使高齡者獲得更專責的照顧品質。

照顧服務員、護士、營養師、復健師都是照顧長輩，其他還有環保員、園丁負責環境維護，門禁設了守衛室，有工務部門做設備維護。(8F3)

以往是社工負責活動設計，後來發現不是所有活動都適合每個人，就把活動規劃由專責人員負責。...一般機構是由照顧服務員包辦，我們把帶看診人員專責化，更能掌握老人回診情況。(4F1)

## 3. 跨專業領域的溝通、學習及合作

### (1) 透過跨專業會議整合各組的專業建議

跨專業會議是透過不同組別的專業人員，去針對照顧服務進行專業意見的交換與整合，透過跨專業的討論可以使個案獲得來自專業團隊更系統的照顧服務。

跨專業團隊是會同醫師、護理師、復健師、營養師、社工、照顧服務人員去提出專業性的建議。(3M14)

要減緩不同部門之間的想法，很重要的是跨專業的會議，3個月定期1次，但個案隨時有情況的時候就要處理。(6F12)

### (2) 學習跨領域的專業知能，建立職場工作同理心

為建立不同專業之間的同理心，有些機構會鼓勵員工去學習其他組別的專業知能，或是進行工作輪調，此種跨領域的學習有助於建立職場的同理心，且能增進員工溝通的效果。

工作人員都有丙級照顧服務證照，受過訓練對個案會較了解，在跟工作人員溝通會更順暢，更有共識。(4F3)

透過工作輪調，當你做過別人的位置後，才能夠去體會別人的立場。(8F5)

## 二、老福機構外部資源：整合政府、組織、學校、社區資源

### (一) 向政府爭取資源以擴展機構的服務項目

有機構會向各種不同的政府單位、部門申請計畫經費，透過多種政府資源的導入，讓機構提供的服務方案能夠更加多元。

政府有很多計畫，像公益盈餘、衛福部的計畫，或是贊助型的單位，地檢署、教育局有方案可申請，讓機構的資源更多元。(3M4)

市政府委託我們成立日托照顧，開始去開拓服務據點，後來做得有聲有色。(4F14)

### (二) 從各種類型的組織所取得的外部資源

#### 1. 加入聯盟組織以建立全國性及區域性的資源網絡

有些老福機構會藉由聯盟組織的力量進行各種資源的連結，聯盟組織可以讓數間機構進行交流與合作，可以得到更多照顧服務的資源，或是作為向政府發聲的力量與管道。

以前是政府老人福利推動小組的委員，出席政府的重要會議去發聲。(1M11)  
當理事長跟全國老人福利機構有很多的互動，跟同業、公部門接觸建立人脈。(8F40)

社區聯盟是集合所有社區的力量，有社福團體、宗教團體，可以互相支援。(6F6)

#### 2. 透過與醫院合作取得醫療的資源及技術的協助

老福機構通常會與鄰近的醫院或診所合作，包含：醫療之服務、專車及資訊的提供，或是與醫院簽訂緊急避難的合約，在遭遇災害時能有緊急安置的場所。



跟醫院合作有就醫優待、專車接送，提供疾病預防、保健方面的宣導。(1M18)

醫生每個月會來門診、駐診，避難場所也跟醫院合作，假設有災害發生，能第一時間把長輩遷到那。(6F6)

### 3. 同性質的老福機構之間的互助合作

透過與其他老福機構交流的過程，互相學習機構經營及照顧服務的經驗，而這些外部資源可以促進機構與機構之間的學習。

我們會互相參訪，像悠然山莊、高雄仁愛之家、弘道，把好的方式學回去。(8F35)

跟老大人生命協會合作推生命繪本，請音樂輔療的老師來培訓員工，提升員工的專業。(7F21)

### 4. 各類型的社團所提供專業服務及資源

有些外部的社團可以豐富照顧服務的項目，例如各種類型的表演團體、婦女社團、扶輪社等，這些團體能協助長輩的關懷及訪視、各種類型的活動表演，或是幫忙募集資金與資源。

美容公會幫忙剪頭髮、彩妝。請藥師公會來宣導用藥安全。(5M9)

自主性的社團，如婦女會、舞社來做關懷訪視、做表演。(6F6)

扶輪社社員會去募集資金或資源，像老人需要坐輪椅車，或是救護車、電動車，就會捐給我們。(9M18)

### 5. 宗教團體提供長者靈性健康的活動

另一種在老福機構中常見的外部資源是宗教團體，他們提供的服務有信仰的宣導、讀經，以及分享宗教的故事，這些服務對機構高齡者的靈性健康有很大的幫助。

宗教團體比較重視教義的宣導，有基督教、天主教、佛教團體，跟我們講佛教故事，來念佛。(7F19)

要提升住戶靈性、心靈方面的健康，這些宗教團體是很好的，因為他們提供的服務是我們工作人員做不到的。(2F15)

#### 6. 吸引媒體報導機構經營的成效

部分經營者提到，他們會運用媒體資源去幫助機構做行銷，而機構要成功吸引媒體作為行銷的管道，通常是依靠過去與媒體建立良好的關係，或是透過創新的活動吸引媒體報導。

除了老交情，活動不能一成不變，我們端午節辦吹龍舟比賽，因為長輩不可能去划龍舟嘛！要創新才能吸引媒體啊！（5M6）

不要運用媒體去做廣告，是用好的報導去行銷你的產品。(9M1)

### (三) 學校單位提供的資源及協助

#### 1. 邀請學生到機構協助環境美化及活動表演

部分受訪機構會運用學校的學生，協助機構進行環境的美化，例如幫忙機構室內環境的布置，或是由學生進行唱歌、跳舞的活動表演。

國中、國小會來這邊繪畫，幫忙彩繪牆上的畫。(6F6)

學校、幼稚園的小朋友會來表演，他們會唱歌、跳舞，跟老人互動，老人的回饋率很高。(4F7)

#### 2. 學校的師資及專業人力可提供高齡者健康促進的服務

有些老福機構會從學校單位引進照顧服務的技術與資源，例如由學生設計活動給機構高齡者參與，或是設計適合老人運動休閒的活動、進行體適能的成效檢測，也能透過研究計畫的執行及產品的研發，建立長期合作的關係。

市政府在推世代專案，讓年輕學子到機構跟長輩互動，所以有跟學校合作，像是美容科來幫長輩剪指甲。(6F6)

找老人相關科系的老師一起參與計畫案、產學案，在研究一個產品可以從學者的角度來評估。(9M18)

#### (四) 重視與在地社區資源的連結及互助

##### 1. 社區團體及人士提供表演活動給機構長者

在機構鄰近的社區中，有些社區團體或社區人士是外部資源的提供者，例如將一些宗教民俗，或是音樂性質的表演帶進機構中，透過這些活動資源的導入，能夠帶給機構的長輩不一樣的活動體驗。

社區的廟希望來表演，初期我們有點保守，擔心老人會怕吵，或是信仰的排斥，但這次的體驗讓老人覺得很高興。(4F11)

有家屬是拉小提琴的，我們邀約他們來表演，他們很願意來。(3M8)

##### 2. 能與當地政治人物及社區建立互助合作的關係

老福機構不僅從社區引進在地資源，同時也重視與社區建立合作關係，例如社區協助老福機構完成環境的綠美化，而機構則是協助當地的里長完成里民訪視的工作，甚至在社區的立委、議員及里長的協助下，取得政府部門的資源。

找關心長照的立委協助，因為他們都在審預算，會比較有用。(1M11)

把這邊獨居的住戶集中讓里長訪視，因為他們要有訪視記錄，這是雙贏的方式。(5M16)

有里長、議員幫我們拿到政府的資源，然後我們去執行。(7F22)

##### 3. 機構提供資源給社區民眾使用

為了可以跟更多的社區民眾建立良好的互動關係，有些機構會開放學習課程讓民眾有參與學習的機會，或是免費提供空間及場地給社區民眾使用，這種與社區關係的營造，可以拉近老福機構與社區民眾之間的距離。

我們開辦長青學苑，會開放給外面的民眾來上，可以雙向互利。(5M16)

機構是社區可以運用的資源，有些管理委員會需要開會就用我們的場地，在這邊辦訓練可以免費啊！(7F22)

#### (五) 接受各單位及個人捐贈的資源

由於本研究的對象都屬於財團法人，這些機構會從其他各種單位及個人獲得捐贈的資源，包含經費的贊助、食品、生活用品或是禮品等。

公會贊助一些經費、獎品，讓活動比較精彩，糕餅公會辦活動有多餘的糕餅，會拿來捐給我們。(5M10)

一些住戶老了想回饋給我們，有些會送現金、輔具產品，或是其他的資源，都是很重要的資源。(9M17)

綜合上述研究結果，老福機構運用的資源類型涵蓋組織內部及外部的資源，內部資源包含：董事會、分區部門、照顧團隊；外部資源的類型有長照相關的組織及機構、單位組織、社區資源及其他資源。先前的相關研究也指出，若能在不同單位與長照機構之間建立夥伴關係(陳昭婧, 2010; 蕭淑貞等, 2008; Mehta & Vasoo, 2000)，有利於老福機構之間的合作(劉潔心等, 2005; 蕭淑貞等, 2008)。而機構在與不同類型資源的交流互動過程，可分別在組織內部及外部產生三種組織關係，內部組織的關係有組織支持、跨部合作、專業運用；外部的組織互動關係有聯盟合作、雙方互助與單方協助。經由各種資源的運用，對機構能獲得的組織效益包含：經費支持、政治協商、拓展資源、人力支援、知識移轉及照顧服務。

為釐清老福機構資源運用的情形，本研究歸納 10 項資源運用的組成要素，包含老福機構、內部資源、外部資源、組織支持、跨部合作、專業整合、聯盟合作、雙方互助、單方協助，以及組織效益。在釐清各組成要素之間的互動關係，總共歸納出六種資源運用的途徑，第一種途徑是機構運用的內部資源是來自董事會的組織支持，並獲得經費支持、政治協商、拓展資源的組織效益(1→2→4→10)；第二種途徑是機構運用內部經營團隊，去進行各分區部門或據點的資源運用，最後得到的組織效益有專業人力支援、知識移轉及照顧服務(1→2→5→10)；第三種途徑是機構召集內部各組別進行跨專業的會議，實施過程能獲得政治協商、知識移轉及照顧服務的組織效益(1→2→6→10)；第四種途徑是機構藉由聯盟組織的外部資源，與許多機構建立聯盟關係，進而獲取政治協商、拓展資源、人力支援、知識移轉及照顧服務等的資源(1→3→7→10)；第五種途徑是機構分別與其他長照相關機構、醫院、學校、社區組織、社會及宗教團體等建立雙方互助的關係，並從中獲得政治協商、拓展資源、人力支援、知識移轉、照顧服務的組織效

益（1→3→8→10）；第六種途徑是老福機構與合作機構僅是單方協助的關係，例如部分的社會團體、宗教團體、媒體資源或是其他資源管道，此種互動關係主要能讓機構拓展資源，或是獲得照顧服務方面的組織效益（1→3→9→10）。資源運用歷程如圖 2。

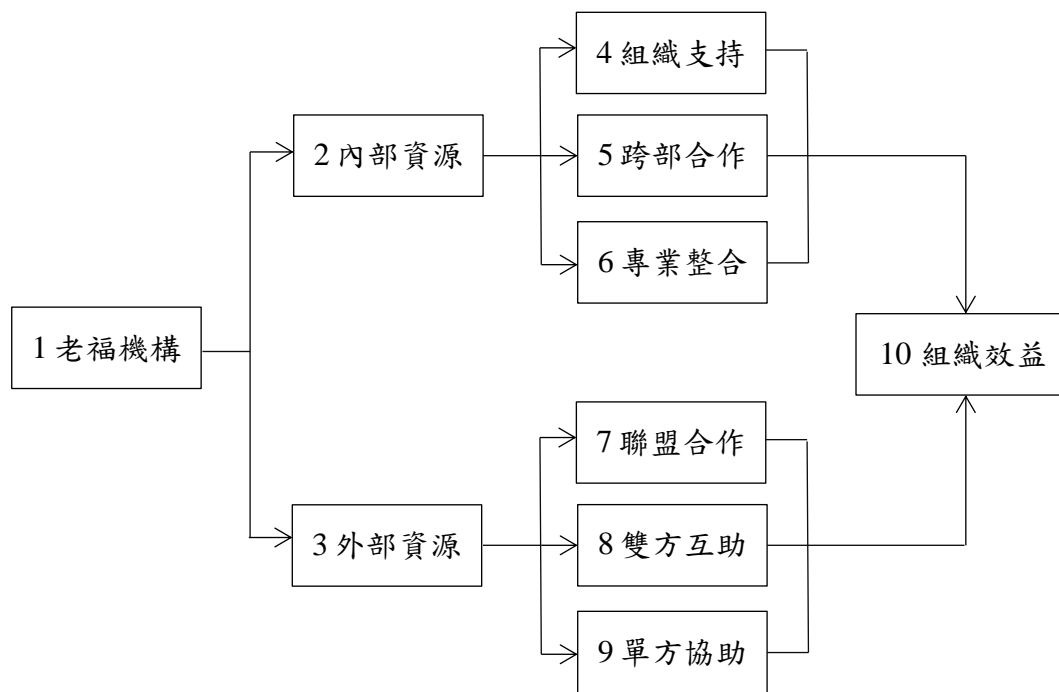


圖 2 老人福利機構資源運用策略

老福機構在資源運用過程持續與各相關部門、組織及機構進行互動，而其組織互動關係通常影響資源運用的情形，在組織內部有來自董事會給予的經費及各項資源的支持，或是來自各分區部門及據點的跨部合作，以及各組別的專業照顧服務之整合，此種照顧方式與 Stewart 等（2013）提到的整合式照顧的概念相似，亦即，將行政管理、組織與服務輸送之間，設置連續性的方法與模式，以促進各式照顧提供者進行合作，並提高照顧服務的有效性；而組織外部依其合作及互動的程度，可分為多種機構所形成的聯盟合作、兩間機構進行的雙方互助及由某一方所進行的單方資源協助。其中，聯盟合作、雙方互助類似合作網絡觀點所主張的，在組織之間建立高度的連結關係，且組織的行動與期望有較一致的價值與信念，組織之間透過彼此連結發展成夥伴關係，甚至相互合作與學習（Daft et al., 2010）。在兩間機構雙方互助的關係中，例如長照相關機構之間的合作，此種合作關係類似群體生態學的觀點，使得長照類型的機構能夠運用各種內部及外部的各種資源，以適應長照市場的環境競爭並持續經營（Daft et al., 2010）。另一種組

織間的關係是單方協助的互動關係，此種關係近似資源依賴理論的觀點，也就是運用各種外部資源來影響組織內部的行為，使機構獲得發展的機會（Daft et al., 2010）。本研究進一步發現，上述各種組織互動關係所獲得的資源連結與運用，是建立在制度理論的合法性基礎上（Daft et al., 2010），亦即，老福機構各種資源的拓展、連結與使用，是受到政府立案且評鑑成績良好、同業及社區民眾認同等因素影響，例如本研究的對象是經由政府衛福部評鑑成績為優等及甲等機構，且與在地社區建立良好的合作互惠關係，也獲得媒體正向報導，這些因素都有助於提升機構獲得外部資源的機會與管道。

經由各種組織內部及外部資源的運用，對老福機構所獲得的組織效益包含：經費支持、政治協商、拓展資源、人力支援、知識移轉及照顧服務，這些組織效益即是由政府及各種類型的民間機構的資源協助所產生的（陳靜敏、楊舒琴，2006）。從組織關係的角度而言，藉由組織支持、跨部合作、專業整合的方式分別能獲得三種組織的效益，而透過外部資源的聯盟合作及雙方互助的方式，分別可產生五種組織效益，以單方協助的管道，則能獲得兩種組織效益。透過這些組織關係的資源運用可以互相支援、互補不足（陳昭婧，2010），或是增加使用者的便利性與使用機率（李怡娟，1998；徐韻琴，2014），因此，良好的合作關係，可提升照護品質或是拓展專業資源，甚至能建立穩固的合作關係（蕭淑貞等，2008）。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

- （一）老福機構資源運用的類型涵蓋組織內部的董事會、分區部門、照顧團隊，以及外部的長照相關機構、單位組織、社區與其他資源，老福機構在綜合組織內外各種資源後，能提供更多元的照顧服務內容。
- （二）老福機構資源運用實踐過程的組織關係，包含內部的組織支持、跨部合作、專業整合，而組織外部依其合作及互動的程度，可分為多種機構所形成的聯盟合作、兩家機構之間的雙方互助，或是來自某一方的單方資源協助。
- （三）經由各種組織內部及外部資源的運用，對老福機構所獲得的組織效益包

含：經費支持、政治協商、拓展資源、人力支援、知識移轉及照顧服務。另外，不同的組織關係可能會影響資源運用的效果，釐清老福機構資源運用情形，可提供老人長照相關組織在實施資源之確認、拓展及運用的參考。

## 二、建議

### （一）對政府政策的建議

政府可建立老人長照資源運用與整合的制度或媒介平台，針對各地區老福與長照資源進行盤點，以掌握老人長照機構與其他組織及機構的資源網絡關係，若有資源多餘或不足之機構，都能藉由資源運用的機制進行資源的移轉與互助。

### （二）對老福機構的建議

老福機構的管理者及社會工作人員，應先建立良好的組織內部關係，不僅能獲得組織內部各項資源及資金的支持，也有利內部各項專業人員與各部門之間的跨部合作，如社工、照顧、護理及行政間的合作關係；在內部關係穩定的基礎上，對外要能獲得來自政府、同業、社區及一般民眾的認可，以建立完善的聯盟合作、雙方互助與單方協助的資源管道。

### （三）對未來研究的建議

由於本研究是以政府評鑑較佳的老福機構為研究對象，未來可針對國內資源普遍較缺乏的小型長照機構的資源運用情形進行瞭解，甚至能進一步探討資源豐富的大型老福機構與小型機構之間的組織互動及資源合作的關係。

## 陸、研究限制

本研究以政府部門、醫療集團、財團法人、宗教團體等較具規模的組織所經營的老人福利機構為研究對象，這些機構的資源較充足，其資源運用情形可能不同於其他組織規模較小的機構。再者，本研究的方法是質性研究法，研究結果不

適用於推論至其他屬性的機構，此為本研究的主要限制。



## 參考文獻

- 人體研究法 (2011)。
- 內政部 (2011)。《內政部 99 年度老人福利機構評鑑報告》。內政部網頁  
(<http://sowf.moi.gov.tw/04/19/19.htm>)
- 內政部 (2012)。《老人福利與政策》。內政部網頁 (<http://sowf.moi.gov.tw/04/01.htm>)
- 內政部 (2016)《現住人口按五歲年齡組分》。內政部網頁  
(<http://sowf.moi.gov.tw/stat/month/list.htm>)
- 王仕圖 (2007)。〈社區型非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例〉。《台灣社會福利學刊》，第 5 卷，第 2 期，頁 103-137。
- 江綺雯、林佳玫 (2014)。〈都會型長期照顧服務推動策略及創新以臺北市為例〉。《社區發展季刊》，第 141 期，頁 61-78。
- 老人福利法 (2015)。全國法規資料庫網頁  
(<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=%E8%80%81%E4%BA%BA%E7%A6%8F%E5%88%A9%E6%B3%95>)
- 吳肖琪 (2008)。〈長期照護專業人力培育及配置策略〉。《研考雙月刊》，第 32 卷，第 6 期，頁 34-43。
- 吳孟嬪、陳亮恭、黃信彰、高木榮 (2008)。〈養護機構個案整合醫療服務模式之成效〉。《北市醫學雜誌》，第 5 卷，第 5 期，頁 524-534。
- 李怡娟 (1998)。〈運用資源整合策略於基層醫療保健〉。《台灣醫學》，第 2 卷，第 3 期，頁 348-350。
- 李怡娟、王潔媛、唐久雯、郭懷婷、尹祚芊 (2006)。〈從機構負責人及專家的觀點來探討社區型態安養護機構評鑑項目〉。《實證護理》，第 2 卷，第 3 期，頁 201-209。
- 邱英祧、李允中 (2005)。〈社區大學的知識性資源、網路地位與經營績效之關係〉。《建國科大學報：管理類》，第 24 卷，第 2 期，頁 23-44。
- 長期照顧服務法 (2017)。全國法規資料庫網頁  
(<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAllIf.aspx?PCode=L0070040>)
- 徐韻琴 (2014)。〈從單親家庭個案管理服務談資源整合：從天主教善牧社會福利基金會嘉義中心為例〉。《家庭教育雙月刊》，第 47 期，頁 21-31。
- 張和然、邱文志、林晉照、陳文琦 (2007)。〈非營利長期照護機構經營績效之探討以宜蘭地區小型養護機構為例〉。《績效與策略研究》，第 4 卷，第 1 期，頁 27-48。
- 陳正芬、官有垣 (2011)。〈台灣機構式長期照顧服務組織屬性與政府相關政策演變之探

- 討)。《社會政策與社會工作學刊》，第 15 卷，第 1 期，頁 91-135。
- 陳昭婧(2010)。〈與社會資源整合的理想社區心理衛生中心之網絡運作〉。《輔導季刊》，第 46 卷，第 4 期，頁 61-68。
- 陳筱華、劉柏妤(2012)。內部行銷、組織承諾、工作投入、及工作滿意對工作績效之影響—以台灣老人服務機構為例〉。《行銷評論》，第 9 卷，第 3 期，頁 277-302。
- 陳靜敏、楊舒琴(2006)。〈社區健康營造中心之永續經營策略〉。《實證護理》，第 2 卷，第 3 期，頁 250-258。
- 黃仲凌(2010)。〈從區域資源整合概念談推動校園水域運動計畫〉。《大專體育》，第 109 期，頁 45-52。
- 黃明耀、王志輝、王翔榆(2014)。〈從跨域合作與資源整合論農村再生之實現〉。《國土及公共治理季刊》，第 2 卷，第 4 期，頁 55-68。
- 黃源協(2005)。〈社區長期照顧體系的建構〉。《國家政策季刊》，第 4 卷，第 4 期，頁 41-68。
- 劉嘉仁、徐愷萱、翁瑞萱、朱昭美、黃肇明、吳美慧、王實之、黃遵誠、黃勝堅(2015)。〈里長在社區安寧志工的角色〉。《北市醫學雜誌》，第 12 期，頁 109-115。
- 劉潔心、張麗春、楊智琳、林怡君、陳嘉玲(2005)。〈社區組織間連結及組織結盟之相關因素探討—以北區社區健康營造中心為例〉。《衛生教育學報》，第 24 期，頁 211-232。
- 劉曉雲(2012)。〈社區老人長期照護之文獻探討〉。《中華職業醫學雜誌》，第 19 卷，第 2 期，頁 83-92。
- 衛生福利部(2013a)。《102 評鑑作業手冊全文》。衛生福利部網頁  
(<http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=367&pid=2510>)
- 衛生福利部(2013b)。《102 年度老人福利機構評鑑成績》。衛生福利部網頁  
(<http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=367&pid=2510>)
- 衛生福利部(2015)。《長照保險制度規劃》。衛生福利部網頁  
([http://www.mohw.gov.tw/MOHW\\_Upload/doc/%E9%95%B7%E7%85%A7%E4%B F%9D%E9%9A%AA%E5%88%B6%E5%BA%A6%E8%A6%8F%E5%8A%83\\_00449 43001.pdf](http://www.mohw.gov.tw/MOHW_Upload/doc/%E9%95%B7%E7%85%A7%E4%B F%9D%E9%9A%AA%E5%88%B6%E5%BA%A6%E8%A6%8F%E5%8A%83_00449 43001.pdf))
- 衛生福利部(2017a)。《老人長期照顧、安養機構工作人員》。衛生福利部網頁  
(<http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=358&pid=460>)
- 衛生福利部(2017b)。《全國老人福利機構資源分布表》。衛生福利部網頁

(<http://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=358&pid=460>)

- 鄭清霞、鄭文輝(2007)。*〈我國長期照顧制度的費用估算與財務處理〉*。《台大社工學刊》，第 15 期，頁 167-218。
- 魯俊孟、邱偉誠(2011)。*〈農村與大學在社區總體營造事務之伙伴關係探討：以倡導聯盟觀點視之〉*。《政治與政策》，第 1 卷，第 1 期，頁 123-154。
- 蕭淑貞、李依玲、康云瑄、鄭進興、張凱雁(2008)。*〈社區與醫院間聯盟以提供精神病患持續性護理之初探〉*。《精神衛生護理雜誌》，第 3 卷，第 1 期，頁 1-8。
- 薛東埠、林玉婷(2009)。*〈高齡學習「樂齡學習」組織之行政比較—以新加坡及台灣為例〉*。《運動健康與休閒學刊》，第 13 期，頁 49-64。
- 簡慧娟、莊金珠、楊雅嵐(2014)。*〈我國長期照顧十年計畫現況與檢討〉*。《社會發展季刊》，第 141 期，頁 6-18。
- American Heritage (2011) . *Dictionary of the English Language* (5th ed) . Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Ansah, J. P., D. B. Matchar, S. R. Love, R. Malhotra, Y. K. Do, A. Chan and R. Eberlein (2013) . Simulating the impact of long-term care policy on family eldercare hours, *Health Research and Educational Trust*, 48(2) , 773-791.
- Bryant, N., & Stone, R. (2008) . The role of state policy in developing the long-term-care workforce. *The American Society on Aging*, 32(3) , 71-76.
- Campbell, C. J., N. Ikegami and S. Kwon (2009) . Policy learning and cross-national diffusion in social long-term care insurance: Germany, Japan, and the Republic of Korea, *International Social Security Review*, 62(4) , 63-80.
- Daft, R. L., J. Murphy and H. Willmott (2010) . *Organization theory and design*. Singapore: Thomas Rennie.
- Duin, D. K. and M. H. McSweeney (2005) . The aging male inmate: Long-term care service needs and resulting policy implications, *Journal of Pastoral Counseling*, 40, 97-106.
- European Union (2014) . *Adequate social protection for long-term care needs in an ageing society*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Glaser, G. G. and A. L. Strauss (1999) . *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Le Bihan, B. and C. Martin (2010) . Reforming long-term care policy in France: Private–public complementarities, *Social Policy & Administration*, 44(4) , 392-410.

- Lee, J. L., W. Y. Chen, C. T. Hung and M. Y. Hsu (2011) . Critical research issues in nursing policy and management: A healthcare system perspective, *Hu Li Za Zhi*, 58(3) , 27-32.
- Mehta, K. K. and S. Vasoo (2000) . Community programmes and services for long-term care of the elderly in Singapore: Challenges for policy-makers, *Asian Journal of Political Science*, 8(1) , 125-140.
- Merriam, S. B. (2002) . Assessing and evaluating qualitative research. In S. B. Merriam (Ed. ). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*, pp. 18-33. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morikawa, M. (2014) . Towards community-based integrated care: Trends and issues in Japan's long-term care policy. *International Journal of Integrated Care*, 14, 1-10.
- Packer, M. (2011) . *The science of qualitative research*. New York, NY: Cambridge.
- Random House Kernerman Webster's College Dictionary (2010) . *Dictionaries*. New York, NY: Random House, Inc.
- Stewart, M. J., A. Georgiou and J. I. Westbrook (2013) . Successfully integrating aged care services: a review of the evidence and tools emerging from a long-term care program, *International Journal of Integrated Care*, 13(22) , 1-14.
- The Organization for Economic and Cooperation Development, OECD (2013) . *A good life in old age? Monitoring and improving quality in long-term care*. Paris, France: Author.
- The Organization for Economic and Cooperation Development, OECD (2011) . *Help wanted? Providing and paying for long-term care*. Paris, France: Author.
- Thomas, D. (2016) . *About long term care*. Retrieved from [https://www.longtermcarelink.net/eldercare/long\\_term\\_care.htm](https://www.longtermcarelink.net/eldercare/long_term_care.htm)
- United Nations (2013) . *World population ageing 2013*. New York, NY: Author.
- Yong, V. and Y. Saito (2011) . National long-term care insurance policy in Japan a decade after implementation Some lessons for aging countries, *Ageing International*, 37, 271-284.
- Zuidegeest, M., K. G. Luijkx, G. P. Westert and D. MJ Delnoij (2011) . Legal rights of client councils and their role in policy of long-term care organisations in the Netherlands, *BMC Health Services Research*, 11(215) , 1-6.