

2026 傳善研究影響力 影響力摘要表

論文題目	社區式日間照顧機構管理職能之探討
主題關聯性 (可複選)	☐ 社福發展趨勢 ☒ 社福組織內部管理 ☐ 社福組織對外溝通

影響力摘要

請依序回答以下問題：

一、研究結果

研究對象為新北市社區式日間照顧機構，採用質性研究方法，以立意取樣方式，共訪談 9 間日間照顧機構之經營管理者，運用半結構式深度訪談蒐集資料。本研究運用職能冰山模型，並納入戴明 PDCA 循環概念，作為外顯職能之研究架構（如圖 1）。

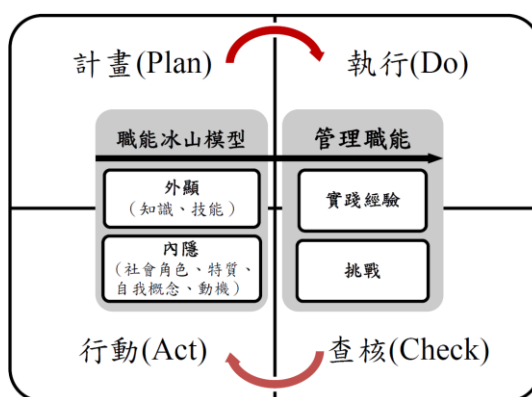


圖 1 研究概念圖

資料來源：研究者自行繪製

研究結果顯示社區式日間照顧機構經營管理者的外顯管理職能分為：(一) Plan 計畫：日照機構營運計畫與制度建構；(二) Do 執行：長輩照顧的多元服務整合與實踐；(三) Check 檢核：建構服務品質的關鍵檢視；(四) Act 行動：照顧專業的強化與精進（如表 1）。

表 1 冰山之上：專業知識與能力的外顯價值

Plan 計畫： 日照機構營運計畫與制度建構	Do 執行： 長輩照顧的多元服務整合與實踐
完善工作制度的訂定	提升長輩生活品質的照顧現場
以財務平衡為核心的年度營運規劃	深耕在地網絡的行銷管理實踐
以需求為導向的人力配置與個別化照顧	連結照顧服務的社會資源管理
無障礙與多功能兼具的照顧空間	
Act 行動： 照顧專業的強化與精進	Check 檢核： 建構服務品質的關鍵檢視
跨專業整合下的人才培育與團隊凝聚	行政會議機制與服務品質目標建構
促進改善的照顧會議	以溫度與專業共建服務品質
	提升組織效能關鍵之人力資源管理

資料來源：研究者自行整理

而內隱管理職能分為：(一)成功經營管理者的價值觀與處事態度；(二)經營管理者的核心個人特質與性格；(三)投入經營管理社區式日間照顧機構之動機(如表2)。此外，根據研究目的歸納出社區式日間照顧機構經營管理者的多重角色、需要再學習與精進之職能，以及經營管理者在工作中所面臨的挑戰與因應。

表2 冰山之下：日照經營管理者的內在價值與動力

經營管理者的價值觀與處事態度影響組織文化建構	
個人層面	認真負責，傾聽回饋
服務對象層面	重視被需要的感受
團隊層面	把員工放在第一位
組織層面	實踐以人為本的服務理念
經營管理者的核心個人特質	
經驗開放型 (Openness)	遠見引領團隊 判斷與決策力
盡責型 (Conscientiousness)	以身作則，親力親為 保持誠信，贏得信任
親和型 (Agreeableness)	情緒穩定，傾聽同理 寬厚待人，堅守原則
沉穩型 (Emotional Stability)	面對挑戰的抗壓性
投入經營管理社區式日間照顧機構之動機	
自我實現	打造理想中的長照服務模式
專業價值與社會肯定	因滿足社會需求而生 從被肯定中汲取前進的力量

資料來源：研究者自行整理

另外，本研究進一步將日照經營管理者的職能劃分為行政、經營、人員、照顧、資源整合及空間管理等六大職責面向。其中，冰山以上的外顯任務受限於評鑑要求，具有高度制度規範性，故研究者納入「長期照顧服務機構評鑑基準」；而冰山以下的內隱特質，呼應情緒勞動產業中服務型領導的內涵。

二、預計影響的利害關係人有哪些？

本研究雖聚焦於經營管理者，但實質影響力可延伸整個長照生態系的四大關鍵主體：

- (一) 社福組織與長照機構本身：改變組織過去「缺乏職能的系統化培訓」方式，僅讓符合法規年資的專業人員擔任經營管理者的窘境，本研究所建構之職能模型，不僅深化對社區式日照機構經營管理者職能內涵的理解，更可作為人力資源管理工具。
- (二) 社區式日間照顧機構工作同仁（如照服員、社工、護理師）：本研究之職能模型有助於翻轉傳統科層制的績效管理，落實「關係導向」的服務型領導。傳統考核機制轉向引導員工自我覺察、個別督導與同儕學習，薪資福利制度。透過建構內部支持與督導系統，回應長照產業高流動率的結構性困境。
- (三) 個人與團體服務對象（長輩及其家庭照顧者）：本研究所發展的日照管理者職能模型，其終極實踐並非為了行政管理的便利，而是以服務品質為核心。透過外顯 PDCA 職能的提升，直接確保長輩獲得尊嚴、自立與安全的精準照顧；透過內隱特質與動機的內化，強化經營管理者對內的人力領導，間接為長輩與家屬創造出一個具穩定、有溫度，以及靈性關懷的照顧環境，實質翻轉社區式長照的服務價值。
- (四) 政府機關與政策制定者：公私部門應以職能為導向設計跨專業課程，並針對經營管理者建立區分基礎（問題解決、溝通）與進階（領導、跨專業協作）的分級培訓架構，以強化其營運專業與因應多元挑戰之彈性。

三、預計影響的範圍與程度

本研究發展之日照機構經營管理者之「職能模型」(涵蓋外顯 PDCA 循環與內隱特質動機)，核心價值在於打破冰冷的科層體制，將日間照顧的內部運作與外部環境緊密交織。結合預計影響的「利害關係人」與日照機構的「內外部環境關係單位」，本研究能透過服務方式、行為與態度、資源配置、政策變動等面向，實質發揮對各單位的影響力：

(一) 服務方式的改變：人力資源缺乏的實務現場，傳統標準化的工作分析已難以適用。

長照政策在新公共管理 (New Public Management, NPM) 與市場化思維下，深受給付制度與市場機制影響。在現行給付架構下，機構營收與個案失能等級、出席率直接連動，對經營管理者的收案決策形成制約；在財務損益考量下，不僅排擠中重度個案，也因補助低而降低對輕度個案的收案意願。此種基於財務風險的個案篩選之矛盾行為，迫使機構傾向採取保守、便利且安全的服務模式 (蔡璧竹，2022)。

現在收入是以日計費，出席率多少、收的個案等級都會影響到收入...收入的多寡會影響到現在我們可以照顧的人數，固定 45 人的狀況下，我們個案的等級分佈就要去留意，不能總是收等級比較輕的個案。(A1)

因此，透過本研究職能模型，使經營管理者具備「Do 執行」與「Check 檢核」照顧管理職能，面對長照市場化與新公共管理的交織體制下，形塑出高度跨層級的混合型角色，兼顧行政、經營、人員、照顧、資源整合及空間管理等多重任務。因此，當專業人員晉升為經營管理者時，如何在「利他的專業照顧倫理」與「利己的市場營收損益」間取得平衡，正是本研究建構此職能模型的關鍵核心，以有效回應政策脈絡與市場競爭的環境壓力。(詳見全文)

(二) 行為與態度的改變：

1. 面對服務團隊：高情緒勞動產業從「管理控制」走向「服務型領導」

本研究之職能模型有助於翻轉傳統科層制的績效管理，落實「關係導向」的服務型領導，使傳統考核機制轉向引導員工自我覺察、個別督導與同儕學習，透過職能模型引領經營管理者落實「關係導向」的服務型領導，建構內部支持與督導系統，以「先照顧好員工」的態度建立個別督導與同儕學習文化，當照服員、社工、護理師感受到被支持，不分彼此、互助補位時，能大幅降低無力感與流動率，回應長照產業高流動率的結構性困境。(詳見全文)

當我單位的主管要請假，我是不是可以下去做服務、親力親為的去了解 SOP、每個長輩的狀況，如果我能以身作則單位主管以及照服員會認同... (D1)

員工才是我們最大的資產，我們把員工照顧好，他自然就會把長輩也照顧好...我的主管對員工或長輩都很有善意，所以他也給我這個觀念...我們有營收、有福利也會先回饋給員工... (B2)

2.面對服務對象與家屬：具備照顧管理職能，專業協作與家屬共識

個別化照顧計畫以老人需求為核心，跨專業協作來落實，由社工與護理師評估生活史與健康狀況，擬定目標並交由照服員執行。經營管理者需在評估階段與家屬充分溝通、澄清期待，協助家屬理解長輩的真實狀況，在專業照顧與家庭支持間取得平衡。(詳見全文)

社工、護理會做不同面向的評估，就長輩的需求寫照顧計畫，如下肢肌力比較弱的，可以轉介物理治療師...形成一個照顧措施，再交給照服員執行。社工依長輩的生活史，收集興趣、專長，做個別活動時就會派上用場。(A1)

我們跟家屬溝通照顧目標的時候，會跟他們做澄清，因為有的家屬期待太高...以失智長輩來講，就是儘量維持他的認知，那要把他認知從很嚴重，變得像原本的樣子真的比較困難。(C2)

(三) 資源配置：從「各自為政」走向「社區共生與同業互助網絡」

具備「資源整合者」與「成本控管者」職能的經營管理者，能將機構與外部環境中的社區資源、同業網絡進行最有效的社區共生資源網絡，如經營管理者透過社區資源盤點，擬定明確的社區工作計畫，邀請學校學生與外部團體進入機構開辦「老幼共學」與代間互動，減輕照服員的日常課量負擔。(詳見全文)

這個場地是社會局的，有相關的社福單位在這邊，所以要跟鄰居打好關係，也可以做資源的連結，比如我們樓下是小朋友就會有萬聖節的活動，樓上是新住民就可以有文化的交流。(A2)

幫長者做生命故事書，是小孩來做訪談，把老人家的故事用手繪繪出來，再做成影片。我們不見得只做自己的長輩，也會辦課程給社區長輩還有家屬... (B2)

(四) 政策變動：評鑑督考從「病理觀點」轉向「優勢觀點」的公私協力

本職能分析的提出，日照機構的制度管理與品質監測，旨在回應長照政策與評鑑的制度化要求，必須符合服務流程、品質指標與核銷機制等規範(衛生福利部, 2016)。然而，蕭主言與邱怡玟(2020)發現社區式日間照顧機構服務數據有出現斷裂且不連續的現象，社區式日間照顧機構之服務在國內呈現的面貌是零碎的，不僅地方部門管轄不一，中央推動相關部會意見也出現分歧的狀況。

因此，面對現行尚未發展成熟的經營管理者職能，在制度管理能力不僅是行政職能，更反映經營管理者職能實踐深受制度環境所形塑。因此，建議政策制定者將督考與評鑑機制「從稽核扣分的病理觀點」轉向「優勢觀點的支持同行」，使主管機關不再扮演的查核者，而是成為機構品質提升的支持者，才能給予空間讓日照機構發展成具成熟的經營管理模式。(詳見全文)

四、實務界可以如何運用或因應？

此研究成果具備極高的實用工具價值，實務界可採取短、長期的應用對策：

- (一) **短期應用**：機構可直接引用本研究整理出的表 5-1（職能分析表），在人才甄選上，作為招募面試時的情境考核工具與管理職遴選標準；在教育訓練上，作為職能落差分析與培訓規劃依據；在組織發展上，則能引領職務指導、績效評核與儲備計畫，以此協助機構落實組織治理，提升規劃、組織、領導與控制之管理效能。
- (二) **長期延續**：公私部門應以職能為導向設計跨專業課程，有別於傳統學經歷導向，職能分析更重視職務成功之核心行為，積極規劃針對經營管理者的專業課程，並將課程分為基礎與進階兩個階段，就本研究建構之六大職能構面可作為未來訓練發展之藍本，建議公部門、學術單位與實務界應三方合作，依此發展行為指標，以建構標準化之長照管理職能基準。

五、作者能提供的協助

作為研究者（作者），本著推動臺灣社福管理與長照永續發展的分享精神，未來與實務界合作可提供以下多元模式：

- (一) **工作坊與職能導向培訓課程**：可與公部門及實務界協作開辦「社區式日間照顧機構之新任/資深管理職能導向課程」，針對經營管理者建立標準化培訓，補足專業職能落差，並以提升機構經營管理者整體營運效能為核心目標。
- (二) **業界顧問諮詢**：針對新舊設立或營運遇到瓶頸的中小型社區式日照機構，提供一對一的營運管理職能之能力盤點、考核及培訓等，建構扣合實務與書面指標的全面品質管理制度。
- (三) **系統工具或使用授權**：提供指導實務機構使用本研究建構之「社區式日間照顧機構經營管理者職能分析架構」作為組織內部人資評核、績效考核之基準，並與科技合作開發以職能為核心之教育訓練系統與營運管理系統，解決當前實務界面對營運管理、人才培訓、評鑑作業等痛點。