

第八屆傳善獎分享會報告書

永信社會福利基金會松柏園養護中心

一、補助前

(一) 機構當時概況：在生存與尊嚴之間的掙扎

在獲得傳善獎補助之前，永信松柏園雖然擁有高品質的硬體設施與照顧理念，但面對台灣高齡社會的快速變遷與長照產業的結構性挑戰，在「服務擴散」、「營運永續」與「長者生活品質」三方面，面臨了深刻的痛點與抉擇。

1. 「吃」的困境：社區長輩的餐桌，往往只有冷掉的飯菜

當時，觀察到許多社區長照據點（如日照中心）受限於規模與場地，無法自行供應每日 30 人份以上餐點，只能依賴外訂團膳。然而，市面上的便當往往有「三不」問題：不適合牙口（過硬過油）、不準時（容易配送延誤）、不穩定（假日無供餐）。對松柏園而言，中央廚房雖然擁有產能，但面臨食材成本上漲與人力運用的壓力，若無法轉型，將難以發揮更大的效益。松柏園看見了需求，卻缺乏將「熱騰騰的美味」安全送到社區長輩手中的最後一哩路，即「冷鏈物流與標準化復熱流程」。

2. 「管」的無奈：活著，卻失去了味道

台灣長輩的鼻胃管留置率居高不下，甚至是美國的三倍。許多長輩並非完全失去進食能力，而是因為缺乏有效的「口腔照護」與「醫養結合」，一旦插管便難以移除。當時，松柏園雖然已初步接觸日本黑岩恭子醫師的口腔機能復甦法，但缺乏系統性的推廣模式。看到長輩因為插管而感到不適、甚至被約束，導致生活功能加速退化，口中只有異味與髒汙，再也嚐不到人生的滋味；對一般人來說，吃飯是享受；對插管長輩來說，喉嚨只有異物感，嘴裡只有苦味。這不僅是醫療、照顧問題，更是生命尊嚴問題。

3. 營運的挑戰：財務缺口與人才斷層

隨著政府長照 2.0 政策推動，居家服務員薪資大幅提升，導致住宿式機構面臨嚴重的人力磁吸效應，招募與留任變得極為困難。加上人事成本飆升與收費天花板的限制，機構財務缺口持續擴大。松柏園深刻意識到，若不能創造新的「服務價值」與「商業模式」來增加自有收入，單靠捐款與補助將難以實現機構的永續發展。

(二) 機構三年願景

面對上述困境，設定了「有『味』人生」的三年願景。不只是一要解決「吃飯」的問題，更是要透過「口腔照護」與「優質餐食」，讓住宿式機構與社區長照據點長輩找回人生的樂趣與尊嚴，同時建立機構永續經營的基石。

針對「吃」的困境，以「社區冷藏團膳」為核心，許下了三個關鍵的發展願景，期許從機構內部改革出發，進而改變整個社區長照的供餐生態：

1. 成為第一家取得 HACCP 認證之獨立型住宿式長照機構：要提供給長輩的每一口食物，安全是唯一的底線。

(1) 願景內涵：突破傳統養護機構廚房的作業規格，挑戰成為全台首家通過 HACCP（危害分析重要管制點）認證的獨立型住宿式長照機構。

(2) 預期效益：這不僅是爭取一張證書，更是要透過嚴格的標準化製程、與弘光科大食科系的產學合作，將松柏園的中央廚房升級為具備食品工廠等級的生產基地，確保在產能擴大的同時，食安風險能降至最低。

2. 發展社區式長照機構團膳模式：希望解決社區據點「規模小、備餐難」的結構性問題。

(1) 願景內涵：利用松柏園已具備的蒸烤箱、真空包裝與急速降溫設備，建立一套可複製的「社區冷藏團膳」供應模式。

(2) 預期效益：透過中央廚房集中烹調、冷鏈物流配送，讓無法自設廚房的日照中心或社區據點，也能獲得品質穩定、營養均衡且口感適宜的餐食。這將讓「供餐」不再是社區機構的負擔，而是長輩期待的時刻。

3. 永信松柏園成為銀髮族餐食的知名品牌：期許將「公益服務」轉化為具備市場競爭力的「品牌價值」。

(1) 願景內涵：透過上述的高標準製程與創新供應模式，逐步建立永信松柏園在銀髮餐食領域的專業形象與品牌信賴度。

(2) 預期效益：當松柏園成為「美味與安全」的代名詞，將能進一步拓展外部市場，將團膳收入轉化為支持機構永續經營的穩定財源，實現財務自主，讓愛心可以走得更長遠。

針對「管」的無奈，提出了「無管人生」計畫，並許下三個改變台灣長照生態的願景，期許從被動的清潔，轉為主動的機能重建：

4. 建立可於機構、社區及居家執行的「口腔機能復甦」模式：不只要口腔清潔，更要喚醒長輩進食的本能。

(1) 願景內涵：引進日本黑岩恭子醫師的照護概念，發展出一套結合保濕、按摩與特殊刷具的「口腔機能復甦」技術。這套模式必須是簡單、易學且安全的，不只能在專業機構執行，未來更能推廣至社區每一個有臥床或認知症長輩的家庭。

(2) 預期效益：透過這套模式，協助長輩移除鼻胃管，恢復由口進食的樂趣。希望證實，只要有正確的介入，鼻胃管並非長輩人生的終點。

5. 成為台灣長照「口腔機能復甦」之標竿、訓練發證單位：致力於讓這項專業技術標準化、職人化。

- (1) **願景內涵**：將松柏園打造為訓練基地，建立嚴謹的培訓與認證機制。特別是結合「高年級實習生」計畫，培訓中高齡者成為專業的「口腔照護職人」。
- (2) **預期效益**：當「口腔機能復甦」成為一項受認證的專業技能，不僅能提升照服員的專業成就感，解決人力短缺問題，更能讓松柏園成為全台長照機構學習的標竿，擴散影響力。
6. **「口腔機能復甦」納入長照給付及支付標準**：期許透過實證研究，推動國家政策的改變。
- (1) **願景內涵**：要讓技術普及，不能只靠愛心，必須有制度的支持。因此，與學術單位合作累積實證數據，並與厚生基金會合作進行政策倡議，目標是將此服務納入國家的長照給付標準（居家服務碼別）。
- (2) **預期效益**：一旦納入給付，將會創造大量自費教育訓練需求，可更為快速拓展技術滲透率，讓全台灣的失能、認知長輩都能接受到這項服務，真正實現「無管人生」的社會普及化。

二、補助中

(一) 三年執行情況

在這三年的計畫執行期間，依照計畫進程靈活調配資源。整體而言，經費配置為「硬體建設」、「外部共好」與「專業人力」三大項目。

以下將以經費支出結構為核心，說明這三年將資源運用在哪裡：

1. 專業人力投入（約佔 34.5%）：推動計畫的核心引擎

本計畫在冷藏團膳涉及食品工廠級的食安控管，而在無管人生包括跨縣市機構溝通、產學研究接洽；因此聘任一位營養師且具備衛生管理員資格、一位社工員且具照顧服務員技術士資格。

(1) **資源配置**：編列了約 34.5% 的經費，專門用於聘任 2 位全職專業人員。

(2) **執行價值**：這兩位專業人員是本計畫的靈魂人物。

- 一位專責「食安與團膳」：負責繁瑣的 HACCP 文件建置、廚房動線規劃、跨部門溝通及廚房的食品衛生安全控管，是能通過嚴格認證的關鍵。
- 一位專責「技術推廣及案例蒐集」：負責協調 22 家外部機構的導入、管理產學研究數據，以及彙整書籍資料。

2. 社區冷藏團膳：重在「硬體投資」與「食安認證」

為了達成「全台首家 HACCP 獨立型長照機構」的目標，此項目經費主要用於硬體修繕與設備升級。

(1) **2023 年（基建期）**：投入約 110 萬元於中央廚房修繕與 HACCP（危害分析重要管制點，Hazard Analysis and Critical Control Points）認

證輔導，將中央廚房重新釐清人流、物流、水流及氣流之動線，以符合標準的作業場域。

(2) 2024 年(設備期)：投入約 150 萬元購置冷凍配送車與改善廚房空調環境。

(3) 2025 年(維運期)：硬體建置完成，經費轉為小規模復熱設備採購與維運。

3. 無管人生(口腔機能復甦)：資源共享，不獨善其身

不同於大多數計畫多將經費鎖定於內部提升，本計畫將資源與經費大量「外溢」，用於支持外部夥伴，展現了「共好」的公益價值。

(1) 經費流向：全力支援「機構導入」與「實戰驗證」

將經費大量投入於補助外部合作單位，強調共好與利他：

- 硬體面(耗材補助)：採購特殊的刷具與保濕凝膠，免費或補助提供給導入的合作機構(包含醫院、榮家、其他長照機構等)，降低同業嘗試新技術的門檻。
- 軟體面(專家輔導)：支付專家學者前往各導入機構進行訪視與指導的費用。這筆錢不是花在松柏園，而是花在協助同業建立能力。

(2) 執行策略：透過「案例累積」進行「技術調整」

透過資源外溢，成功跨出松柏園，收集了來自 22 個不同單位、327 位個案的真實數據。這讓松柏園能在過程中發現技術盲點，進而修正優化，最終產出一套真正適用於各種照護情境的《口腔功能促進照護指南》。

2022 第八屆																		
財團法人臺灣省私立永信社會福利基金會附設臺中市私立松柏園老人看護中心																		
屆次	2022 第八屆																	
機構名稱	財團法人臺灣省私立永信社會福利基金會附設臺中市私立松柏園老人看護中心																	
繳交日期	2023.11			2024.04			2024.11			2025.04			2025.11			2026.02		
資料期間(累加)	2022.01-2023.06			2022.01-2023.12			2022.01-2024.09			2022.01-2024.12			2022.01-2025.10			2022.01-2025.12		
會計別	科目	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%					
	人事費	3,595,428	34.2%	1,212,476	35.9%	2,108,831	34.9%	2,475,116	33.4%	3,466,566	34.3%	3,595,428	34.2%					
業務費	1,329,944	12.7%	302,622	9.0%	524,181	8.7%	625,433	8.4%	1,129,420	11.2%	1,329,944	12.7%						
行政管理費	46,508	0.4%	2,284	0.1%	7,057	0.1%	8,151	0.1%	22,467	0.2%	46,508	0.4%						
廣告費	24,719	0.2%	23,119	0.7%	24,719	0.4%	24,719	0.3%	24,719	0.2%	24,719	0.2%						
研究發展	667,445	6.4%	344,525	10.2%	644,525	10.7%	667,445	9.0%	667,445	6.6%	667,445	6.4%						
設備/租金	2,018,703	19.2%	238,373	7.1%	979,351	16.2%	1,749,351	23.6%	1,987,351	19.7%	2,018,703	19.2%						
其他	2,827,803	26.9%	1,251,542	37.1%	1,750,687	29.0%	1,857,833	25.1%	2,811,720	27.8%	2,827,803	26.9%						
小計	10,510,550	100.0%	3,374,941	100.0%	6,039,351	100.0%	7,408,048	100.0%	10,109,688	100.0%	10,510,550	100.0%						
方案別	方案名稱	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%	金額(元)	比例%					
	無管人生	5,214,897	49.6%	1,456,743	43.2%	2,707,699	44.8%	3,047,984	41.1%	4,949,426	49.0%	5,214,897	49.6%					
冷凍團膳	5,295,653	50.4%	1,918,198	56.8%	3,331,652	55.2%	4,360,064	58.9%	5,160,262	51.0%	5,295,653	50.4%						
小計	10,510,550	100.0%	3,374,941	100.0%	6,039,351	100.0%	7,408,048	100.0%	10,109,688	100.0%	10,510,550	100.0%						

(二) 關鍵指標未達成，失敗的經驗

1. 社區團膳的務實調整：從「全冷凍」轉向「凍存冷送」，結合國際經驗深化技術

(1) 遭遇的挑戰(現實)：實際於永信基金會體系推廣時，發現「冷凍配送並於社區據點冷凍存放」，在社區據點面臨冷凍存放空間不足，復熱操作時間拉長，導致於推廣試行時產生雙重阻礙。

(2) 學到的功課與改善(新操作模式)：日本透過中央廚房配送餐食已行之有年，機構現場對復熱操作也得心應手；但這對台灣長照而言是全新的服務模式，第一線人員容易產生質疑與抗拒。因此，決定暫緩實施進度，重新檢視流程，

並再次進行深度日本交流，為了兼顧食安與便利，將操作模式調整為更務實的「凍存、冷送」機制(預計於2026年6月啟動)：

- **國際交流確認『冷藏復熱』可行**：2025年4月永信松柏園再次參訪日本潤生園，親眼見證他們在社區據點採取「冷藏狀況下復熱」的模式，且不佔用既有冷藏及冷凍空間，更加確認了轉型的方向。同時，也學習到日本使用「特殊貼片」技術，讓溫度計可直接插入真空包裝袋測溫而不外漏，進一步確認符合 HACCP 之標準與流程。
- **設備優勢與創新製程**：2025年9月，邀請日本潤生園餐飲部尾上部長來台交流。經比較發現，松柏園透過傳善獎購置的「蒸烤箱」，在效能上遠優於日本社區據點慣用的「隔水加熱」法。將利用此設備優勢開發出新製程：將前處理過的蔬菜冷藏保存(調味)，運抵據點後直接進蒸烤箱完成最後烹飪。這項技術突破將可大幅減少了傳統復熱常見的「蔬菜褐變」問題，讓長輩能吃到翠綠的青菜。
- **機制調整：凍存、冷送**，預計調整松柏園中央廚房「每週兩次」的製餐頻率，利用急速冷凍設備將餐食「冷凍存放」於中央廚房，確保食品安全；但在配送端改採「冷藏」配送，採用前一天冷藏解凍及當天冷藏配送，送達據點後可立即復熱。這解決了據點缺乏大冰箱的痛點，且冷藏復熱速度更快、中心溫度更容易達到安全溫度。
- **重新學習**：重新確認設備與技術的可行性，於2025年10月起邀請全國大飯店李坤昌行政總主廚擔任顧問，協助重新梳理這套「蒸烤箱製餐模式」，將蒸烤箱烹飪邏輯導入社區冷藏團膳，確保每一份送出的餐食都兼具美味與色澤。

2. 無管人生的撞牆與修正：政策、人力與訓練的三重試煉

(1) **政策倡議的困境：光有「療效」是不夠的，原本的理想**：設定在三年計畫結束時，成功推動「口腔機能復甦」納入長照給付及支付標準(B碼)，讓這項服務能成為長照體制的常規項目。

- **遭遇的失敗(未達標)**：於2025年7月完成正式提案，但於2025年12月長照諮詢會議最終僅獲得衛福部決議「先行試辦計畫」，未能直接納入正式給付。
- **自我反思(內部原因)**：
 - **研究案例蒐集時間拉長**：為了追求嚴謹的實證研究，導致前兩年耗費大量時間在住宿機構內的案例累積，完整的申請論述文件直到第二年年底才完成，壓縮了後續與公部門溝通的時間。
 - **居家推動過於倉促**：在2025年1月拜訪長照司時，才獲得建議於居家服務推廣與試辦，因此於2025年才全力轉向「居家服務」場

域的推廣。由於時間緊迫，加上缺乏掌握潛在居家個案的管道，導致居家案例數偏少。這成為一個主要關鍵，因為政府最在意的是「居家端」的可執行性與普及率。

○ **生態觀察（外部原因）：**

- 「**低使用率**」的恐懼：在 2025 年 1 月與長照司溝通，長照司直言目前居家服務已有 2 項目使用率極低，分別為懸壘垂抽吸及足部照護，而口腔功能促進照顧也屬較為專業之服務。因此對於新增項目，不僅要求「有效」，更擔心「沒人用」。然而，居家服務使用率低這個問題，於設計之初就未被考慮或規畫解決，導致未能及時提出足夠的居家大量使用證明，因此需提供更多居家端的行政實證，以消除政策疑慮。加上，適合口腔功能促進照顧的個案，均以聘僱家庭外籍看護工為主，而在現今長照政策，該類個案就會被排除於居家服務補助對象中，也加大了尋找合適個案的困難度。
- 「**無前例**」的體制慣性：長照 2.0 推動以來，幾乎沒有「創新服務」成功納入長照給付的前例，僅有營養師公會全聯會申請變更給付金額，其餘均由長照司依據法律需求進行調整。導致衛福部內部也缺乏審核創新項目的流程與模式。

- **學到的功課：**我們理解到，政策倡議不能只有「臨床證據」（證明有效），更需要「行政證據」（證明好用、有人用）。2025 年 12 月的「試辦計畫」決議雖然不如預期，但卻是必要的橋樑。這讓我們學會調整心態，從急於求成的「百米衝刺」，轉為配合政府步調的「馬拉松配速」。

(2) 人力模式的修正：與其尋找「志工」，不如發掘內部的「職人」

- **原本的理想：**原希望能導入「高年級實習生」概念，招募外部中高齡志工參加照顧服務員訓練，成為專職的口腔照護職人。
- **遭遇的挑戰（現實）：**「照顧服務員訓練」的門檻對一般志工來說過高，導致招募極其困難，幾乎無人願意為了當志工而受訓。
- **學到的功課與改善（新用人模式）：**放寬資格，轉向機構內部尋找「退休員工」或「非第一線照顧之行政/總務人員」。後續有 2 家機構成功導入此模式，分別由一位退休護理師與一位在職總務人員擔任。我們驚訝地發現，當執行者「非第一線照服員」時，因無需分心於常規照顧工作等繁瑣日常，他們的服務更穩定、技術操作更純熟，且執行時間更具效益。這讓我們學到：口腔功能促進若能由「專責人員」（即便非護理背景）執行，成效遠勝於由忙碌的第一線照服員兼任。找到「願意且專注」的人，比找到「專業」的人更重要。

(3) 教育訓練的優化：從「知識填鴨」轉向「技術本位」

- **原本的理想（第一年）：**口腔照護涉及跨專業，因此第一年安排了長達 3 天的課程，塞滿牙科、語言治療、營養學及照護等專業理論。
- **遭遇的挑戰（成效不彰）：**課程內容過多且艱深，學員雖然聽了很多理論，但回到現場面對長輩時，手上的技術卻相對薄弱，導致敢做的人不多，效果不如預期。
- **學到的功課與改善（減法哲學）：**第二年，大膽刪減理論課程，改為「7 小時技術密集訓練」。
 - **課堂上：**設計課程，讓每位學員在課程中至少進行 3 次以上的實際操作，並以技術考核作為結訓標準，確保身體記憶。
 - **訪視時：**專家訪視進場不再先談咀嚼、吞嚥或是營養等相關專業，而是「技術優先確認」。先確認姿勢擺位、手勢、力道及位置等基礎，後續再依個案需求引入跨專業委員的建議。這種「先求做對，再求做好」的策略，大幅提升了技術於機構傳遞的速度，同時也確保了機構內部種子員的穩定。

(三) 成功的項目，說明關鍵原因

在本計畫中，社區冷藏團膳以取得 HACCP 認證及持續維持資格為最主要成功項目，而在無管人生雖然未納入長照給付項目，但是順利完成書籍出版，分述達成關鍵原因：

1. 社區冷藏團膳：以 HACCP 認證構築食安堡壘

(1) **成功項目：**永信松柏園成功克服既有建築限制，同時須符合建築物公共安全及室內裝修相關法規，成功取得 HACCP（危害分析重要管制點）認證。

(2) 關鍵原因：

- **建立「食品工廠級」的信任資產：**HACCP 不僅是一張證書，更是跨足團膳市場的入場券，且能夠合法合規的提供社區據點團膳。它證明了松柏園的中央廚房已從「傳統廚房」升級為具備「食品工廠」管理能力的生產基地。也讓後續推動「凍存、冷送」模式時，能贏得社區長照據點個案、家屬與工作人員的信任，確保即使經過冷鏈運輸與復熱，餐食安全依然無虞，且能夠更符合個案之咀嚼與吞嚥能力。

2. 無管人生（口腔功能促進照顧）：跨域整合的成長過程

(1) **成功項目：**完成《口腔功能促進照護指南》出版，並成功將服務模式導入至多元類型的住宿長照機構與醫院，建立了具備臨床實證與成本優勢的推廣模式。

(2) 關鍵原因：

- **專業權威的深度連結：**計畫主持人葉建鑫主任積極與牙醫師公會全聯會建立連結，受邀擔任「住宿式機構特殊需求者口腔照護」及「非經口進食者口腔衛生管理」等專案委員。這讓本計畫與醫療專業層次建立高度連結，確保操作模式不僅是照護技術，更是獲得牙醫全聯會認可的輔助照護，大幅提升了專業說服力。
- **精準的產學研發戰略：**「找對了夥伴」，與台灣咀嚼吞嚥障礙醫學學會的合作，提供了醫學等級的臨床有效性證明，且在與政府部門對話時，均獲得了肯定與支持；與東海大學工業工程學系的合作，則從動線、工時與成本進行科學分析。這「醫學+工程管理」的雙重實證，成為說服政府與同業最強的后盾，可明確說明移除率或人員操作時間與訓練軌跡。
- **成本控制的突破：**推廣的最大阻力往往是費用。不只引進技術且讓技術在地化，更致力於耗材供應之優化。透過積極尋找與測試，刷具運用永信藥品企業資源取得穩定的來源，另找到了更平價之保濕凝膠，成功將長輩每月的耗材成本由 700 元大幅降至 500 元左右。這近 30% 的降幅，極大提升了家屬的付費意願與機構導入的可行性。

三、補助後

這三年的計畫執行，讓松柏園從單純「照顧提供者」，增加一個角色為「技術輸出者」與「政策倡議者」。雖然在商業模式上仍在摸索，但在組織韌性與專業影響力上，已不可同日而語。

(一) 計畫的可持續性：從點到面的擴散

1. 社區冷藏團膳：蹲低跳高，蓄勢待發

(1) 雖然為了品質重新規劃製餐流程，導致計畫推進重新來過，但堅持「準備好再上路」。目前已完成技術修正，預計 2026 年 6 月起於永信內部使用冷藏團膳。

2. 無管人生(口腔功能促進照顧)：這項目雖然沒有達到納入長照給付的最終目標，但是已經具備擴散條件，成為地方縣市政府可以接受的服務，對於後續拓展延續性有相當大的助益：

(1) **深耕臺中，擴及全國：**從 2023 年承接臺中市政府社會局委託案開始，松柏園已建立成熟的導入模式。2026 年不僅持續獲臺中市委託(預計導入 15 家、120 位個案)，更獲得衛生福利部社會及家庭署委託，將於全國部屬老福機構推動，預計導入 10 家及 100 位個案。這象徵口腔功能促進照顧的技術獲得更多的政府部門支持。

(2) 跨縣市與跨領域合作：

- **宜蘭縣長照所**：預計 2026 年 3 月與宜蘭縣政府合作啟動試辦計畫，由宜蘭縣政府提供相關經費，松柏園支援講師、助教及後續的訪視輔導，並將以居家服務為主要試辦場域。
- **創世基金會（植物人照護）**：預計於彰化縣與創世基金會合作，將口腔照護技術應用於在宅植物人，證明此技術對於重度失能者的適用性，並提供居服員訓練機會。

(3) **政策接軌**：松柏園不僅是執行者，更積極提供試辦計畫規劃委員名單，協助衛福部制定未來的試辦計畫與給付政策，朝向納入長照給付的最終目標邁進。

(二) 機構的可持續性

1. **財務面：商業模式的延遲與轉型**，誠實面對挫敗。原定透過冷藏團膳販售來增加機構收入的目標，因製餐與配送模式的重新調整，目前尚未大規模擴及基金會所有社區據點，因此在「財務可持續性」上尚未啟動。然而，口腔機能復甦透過承接政府委託案，已開拓了另一條穩定的專業服務收入來源。

2. **人力面：逆風中的穩定力量** 台灣長照產業正面臨嚴峻的缺工潮，松柏園也無法倖免，總員工人數從 2020 年的 83 人降至 2025 年的 71 人。然而，在傳善獎計畫的加持下，看見了「留才」的顯著成效：

(1) **核心人力不減反增**：儘管總人數下降，但年資 3 年以上的穩定工作人員，反而從 2020 年的 40 人成長至 2025 年的 45 人。這群中堅幹部是機構品質的基石。

(2) **離職率顯著改善**：離職人數從 2020 年的 23 人(離職率約 27.7%) 下降至 2025 年的 15 人(離職率約 21.1%)。這證明透過導入新技術與職人精神，有效提升了員工的認同感與留任意願。

年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025
總人數	83	75	78	79	75	71
3 年以上	40	43	46	46	43	45
離職數	23	21	25	21	19	15

(三) 傳善獎對機構的影響

傳善獎給予的不只是資金，更是讓機構人才「被看見」的舞台，以及連接政策高層的橋樑。

1. **創造員工的「第二職涯曲線」**，在執行「無管人生」及臺中市社會局委託案的過程中，運用機構內部人員擔任講師、助教、輔導訪視委員及技術考核人員。

(1) **影響**：這增加了照服員與護理師的職涯想像。他們不再只是第一線的照顧者，而是能至外部機構指導他人的「專家」。這種成就感是薪資以外最強的激勵，也是資深員工願意留任的關鍵。

2. **顧問賦能與政策對話** 透過傳善獎引入的顧問資源，協助跳脫單一機構的視角，更清楚理解國家長照政策的擬定方向。特別是在與相關專業團體（如牙醫師公會、咀嚼吞嚥學會）的事前溝通策略上，顧問的指導讓松柏園在長照諮詢會議中能精準論述，獲得正向支持。

(四) 機構對社會的影響

1. **擴大「移除鼻胃管」的社會運動**，2023 年是一個轉捩點。除了永信松柏園，發現厚生基金會等單位也已經投入多年，然而厚生基金會以政策倡議為主，缺少實際與有效的成果。而厚生基金會也藉由松柏園提供之數據來進行政策倡議，促成健保署將「獎勵住宿式機構移除鼻胃管」納入政策，並正式列入長照 3.0 的發展重點。

2. **減少醫療浪費的專業實證**，與牙醫師公會全聯會的合作專案中，不僅強調「移除管路」，更強調「正確的口腔照護」。歷年的研究顯示，良好的口腔衛生能有效降低肺炎風險，進而減少後續龐大的醫療支出與無效醫療浪費，這是對社會資源最直接的貢獻。

(五) 給後續機構的建議

這三年的實戰經驗，總結出兩點建議，希望能傳承給未來的獲獎機構：

1. **想要影響政策，絕對需要「打群架」**，單一機構的聲音很微弱。若目標是改變政策，必須找到利害關係人中的**專業團體**（如公會、學會）背書，找到具公信力及多元的**試辦單位**（如部立醫院、榮家、住宿機構、居家機構），並確保計畫核心符合政府的長期施政方向。同時，不能只關注非營利組織，更要懂得與營利組織或財團進行遊說與溝通，形成產業共識。

2. **技術落地，溝通先行**，所有的技術創新，最終都要回到「人」的習慣。導入新技術（如冷凍團膳或口腔照護）必然會衝擊內部既有的工作流程。因此，**「內部溝通」與「建立信任」**的重要性遠高於技術本身。唯有讓第一線人員理解「為什麼要改變」，創新才有可能真正落地。