

論文題目

非營利組織在長期照顧 2.0 趨勢下的挑戰與因應 —以台中市居家服務為例

摘要

本研究焦點在於非營利組織經營居家服務歷經長期照顧 1.0 到長期照顧 2.0 制度的挑戰與因應，採取質性研究方法，選取的非營利組織具長照 1.0 至 2.0 的居家服務管理者進行訪談。研究主要發現與結論如下：

- 一、面對長期照顧產業型態轉型，非營利組織確實面臨著因應能力薄弱的挑戰，然而這種挑戰也同時是機遇，可以激勵非營利組織提高自身的競爭力和服務水平，非營利組織歷經人力與服務量流失期，開始評估人力流失的原因並採取相應的措施來吸引、留住和培養人才，增加人力競爭性。
- 二、非營利組織面臨商業模式及非商業模式共存的機會，本研究發現非營利組織開始著重透過品牌經營，讓組織能夠在競爭中突顯獨特性，吸引目標受眾的關注和支持，良好的品牌經營能夠提升組織的知名度和可信度，當組織擁有具有影響力和正面形象的品牌，公眾也更傾向於相信和支持該組織的工作和使命通過建立品牌價值觀、聲譽和信任，確保組織的長期發展。
- 三、非營利組織在產業競爭下，必須不斷增強永續經營能力，突破組織僵化限制，提升營運效能與市場競爭力，通過明確的策略性規劃，組織能夠更加確認自己在市場上定位，以確定組織發展的目標和方向，同時進行組織內部的效能改進，提升運作效率和效果，通過提高組織內部的運作效能，可以更有效的提供服務並提升競爭力，以避免成為市場淘汰者。

根據上述研究發現，本研究建議非營利組織經營居家服務應具有核心價值，使其服務更具公益性以產生市場區隔及增加大眾認同度，並將商業模式納入營運策略中，同時注重人力資源的投入及與其他資源合作，以確保組織的市場競爭力。

關鍵字：非營利組織、居家服務、長照 2.0。

內文精要

內文請由新頁面開始撰寫。字型為中文標楷體，英文 Times New Roman。12 字型大小，單行間距，與前段距離 0.5 行。內文上限 20 頁，包含研究目的/動機、研究方法、研究成果、研究貢獻、參考文獻及附錄，超過則不予審查。

壹、前言

自 2018 年起，長期照顧機構數量已遠高於政策所設定之目標數，其中又以居家服務成長數最為顯著，依據衛生福利部（2024）統計 112 年各縣市長期照顧特約服務資源數，居家照顧服務共有 2,002 個機構，遠高於日間照顧服務 1,354 個機構、家庭托顧 319 個機構...等；然而，在急速成長的背後卻是波濤洶湧，進而產生發展失衡危機、服務費用不實申報、機構削價競爭等現象，位於中臺灣、居服案量超過 2 千名的義德發長期照顧集團執行長林宇凱指出，居服單位為了在激烈競爭求生存，搶人（居服員）、搶個案以及不實浮報已成為三大亂象（ÄnkëCare 創新照顧，2021）。

在這些政策更替與亂象之下，受長照「2.0」計畫影響最甚的莫過於 2017 年前就已提供長期照顧服務的非營利組織，原長照「1.0」計畫之長期照顧提供單位皆由縣市政府社會局處或衛生局處委託為非營利組織承接辦理，以臺中市政府居家服務為例，由當時社會局 2017 年劃分 17 個服務區域，分別由 16 個非營利組織承接業務，但自 2018 年起政策更改為施行長照服務單位特約制度後，由臺中市衛生局網站公告資料顯示 113 年 5 月 10 日止與臺中市衛生局完成特約可提供長期照顧服務 17 項服務中的「到宅提供身體照顧服務、日常生活照顧服務及家事服務（簡稱居家服務）」單位共計 311 個機構，相較於 2017 年增加了 295 個居家服務提供單位。由此可知，對 2017 年前就提供居家服務的非營利組織而言，面對遽增的競爭單位勢必造成營運政策極大影響與衝擊，財團法人老五老基金會執行長游麗裡語氣雲淡風輕的說「我們臺中被挖走五分之一，連人帶案，少掉將近 100 案。」，這對於深耕老人服務超過 20 年的資深單位是一記難忘的反省（ÄnkëCare 創新，2021）。

原本在完全競爭的市場下，資源的運用可以達到最大的效率，但是在現實世界中，因為受到許多因素的影響，使市場無法成為完全競爭的自由市場、市場無法達到供需及資源配置理想狀態，市場失靈指的即是市場機能不如預期地達到應有的經濟效率，導致資源配置的受限（江明修、陳定銘，1999）。而非營利組織所提供的照顧服務，更需要調整環境、引入相關資源，才有機會克服種種市場失靈的困境（王兆慶，2013）。另外，美國社會企業研究文獻指出的問題：非營利組織提供的收費服務，有「付費者驅逐非付費者」的可能。董事會會產生使命優先性、價值衝突的辯論，甚至會導致組織架構的變遷(Adams & Perlmutter,1991)。徐小波等人(2001)的研究也指出，非營利機構可能「無法提供具競爭力的薪資，難以吸引專業人員的參與，因而影響組織運作的成效」。

由上述可知，長期照顧服務已進入競爭時代，而此時非營利組織單位如何在兼顧使命與市場競爭中取得組織永續經營能力備受考驗，因而進行探討非營利組織在長照「2.0」趨勢下的挑戰、機會及因應策略。

貳、文獻檢閱

一、國際長期照顧發展的趨勢

世界衛生組織的成員國包括各層級不同發展程度的國家，故其對長期照顧政策及行動策略的建議可視為比較一般性、整體性的。而經濟合作暨發展組織（OECD）的成員國大致上是經濟發展程度較高的國家，包括美國、日本、德國、

義大利、瑞典、西班牙、法國、英國、荷蘭與南韓等國，從 OECD 國家的長期照顧政策發展趨勢，可以從中學學習到我國未來可能的方向及因應策略(衛生福利部，2016)。OECD 國家之長期照顧政策改革各國共同的方向，包括建構連續性照顧體系，強化服務間的整合、朝向符合個人偏好導向的長照體系發展、對照顧品質的管理與提升，以及調整財源籌措方式以因應長照財務壓力(王卓聖，2013)。而依據衛生福利部長長期照顧十年計畫 2.0 內容，可瞭解我國目前的社區整合模式制度，以參採日本經驗為主，而失能等級也就是個案的長照需要等級(CMS)，由照顧管理評估量表輸入到長照服務系統後，電腦自動計算帶出評估結果，評估基準所採用的六大構面包含個案溝通能力、認知功能(短期記憶評估)、個案日常活動功能量表(ADLs)及個案工具性日常活動功能表(IADLs)、特殊複雜照護需要、居家環境與社會參與、情緒及行為型態、主要照顧者負荷及主要照顧者工作與支持，則是參採美國經驗為主。因此本文以日本長期照顧發展趨勢及美國老人全包式照護計畫作為說明。

日本以失能老人為重點，延伸至認知障礙症和獨居老人，旨在構建醫療、長期照顧、住宅、預防和生活支持相結合的長期照顧體系。並由社區整合支援中心專業人員共同執行綜合諮詢、權益保障、長期照顧預防及長期護理支援之四大服務，主要功能是預防和生活支援計畫之擬訂(呂慧芬，2008；呂慧芬、曾妙慧、葉昶吟、劉慶庭，2014)。而美國 PACE 的目標是針對重度失能對象，其目標是減少或避免不必要的設施中的護理，以日間照顧中心為服務基地，並透過專業精神的團隊進行全面整合服務。在實施效益方面，無論是日本整體的社區照護模式，還是美國的 PACE 計劃，減少機構服務的使用和成本都有明顯的效果。(衛生福利部，2015)。另從美國實施 PACE 可以觀察到的另一經驗是由於 PACE 的服務對象必須符合同時具有 Medicare 與 Medicaid 雙重資格，且失能程度達可入住護理之家的重度等級者，再加上此方案採自願加入性質，造成了 PACE 的服務人數一直相當有限，無法全面擴大施行(張文瓊、吳淑瓊，2014)。

總結日本的社區整體照顧模式與美國 PACE 發展經驗，可以瞭解欲建構可以支持在地老化目標的多元性、整合式照顧體系的過程需要相當長時間的持續投入與努力，經過幾年的籌備期與推廣期，才可能臻至成熟的全面性實施。故我國長期照顧十年計畫 2.0 的推動必須更加全力投入，加速建設。

二、臺灣長期照顧政策發展之市場化趨勢

臺灣長期照顧政策發展歷程從 1980 年開始以老人福利法作為政策發展的根基，至 2017 年長期照顧法成立，邁入新的里程碑，內容除涵蓋長照服務內容、長照財源、人員及機構管理、受照護者權益保障、服務發展獎勵措施等五大要素外，包括以下重要制度：明定各類長照服務項目包括居家式、社區式、機構住宿式及綜合式服務類。明定長期照顧服務人員之專業定位。明定長照財源，並設置長照基金，以促進長照相關資源之發展。提升服務品質與效率。充實並均衡服務與人力資源。初次入國之外籍看護工，其雇主可申請家庭看護工補充訓練。家庭照顧者納入服務對象。長服法授權計 1 部法律及 8 項法規命令，包含「長期照顧服務法施行細則」、「長期照顧服務機構評鑑辦法」、「長期照顧人員訓練認證繼續教育及登錄辦法」、「長期照顧服務資源發展獎助辦法」、「長期照顧機構設立標準」、「長期照顧服務機構設立許可及管理辦法」、「長期照顧服務機構專案申請租用公有非公用不動產審查辦法」及「外國人從事家庭看護工作補充訓練辦法」等。

我國 1983 年正式邁入照顧服務委託契約的年代，將社會福利服務藉由契約委外的方式轉由政府機關以外的非營利單位來提供社會服務，也就是原本由政府所提供的社會服務，轉而向民間所購買（林萬億，1999）。同時對於常有財源不穩定狀況的非營利組織而言，應也能藉由與政府的協力，來減輕組織財務困境所帶來之營運壓力（林淑馨，2012）。然而自 2018 年起「長期照顧服務機構設立許可及管理辦法」明訂許可法人或團體者、個人、公司設立居家式長期照顧機構，也就是完成機構設立後與主管機關完成行政特約就可以提供服務。自此長期照顧不再限制為非營利組織與政府單位進行契約提供服務為對象，非營利組織須與各型態的機構共同於長期照顧體制中進行市場競爭。再者由衛生福利部網站公告 113 年 3 月所編製的「112 年度長期照顧服務計畫 2.0 的服務涵蓋率」資料顯示，全國平均涵蓋率已達 80.19%，其中臺中市推估長期照顧需要人口數為 89,123 人，已使用機構式、團體家屋及長照給支付等長期照顧服務人數為 74,713 人，涵蓋率為 83.83%；然而其中尚未使用長期照顧服務的人數為 14,410 人，其中包含聘雇外籍監護工等不需長期照顧服務者，由此可見長期照顧產業競爭已逐漸演變為供給量大於需求量的變化過程，開始朝向市場化趨勢發展。

三、臺灣居家服務發展現況與挑戰

老人使用機構照顧服務，因面臨環境及生活的重大改變，需做多方的調整，將可能對老人生理、心理、社會互動等方面產生重大衝擊與失落（陳芷如、徐亞瑛，2000；陳明珍，2010），因此臺灣近年來長期照顧發展政策重心集中在以提供社區照顧的方案。居家服務在推動社區照顧的歷程較容易被接受及使用（黃源協、莊俐昕，2021），然而居家服務在提供服務的機構及使用人數爆發性的成長趨勢下，卻面臨著許多挑戰，以下將分別以制度面、組織面及執行面進行說明。

（一）制度面向：政策引導走向市場化競爭

長照「2.0」實施以來採特約制解決最為人詬病的行政無效率問題（蘇建仁，2018），讓居家式、社區式及機構住宿式的長期照顧服務提供者，都可以與地方政府簽訂行政契約，成為長照服務的特約單位，大幅簡化審核簽約與費用申報支付的作業流程，也是促成長照服務團體數量在短期內大幅成長的重要因素（傅從喜，2019）。而隨著長照給付及支付政策大幅提升長期照顧給付金額，吸引不同屬性的民間組織投入，讓長照機構在短期內大幅成長（傅從喜，2019），因此依據衛生福利部 2024 年統計資料顯示 2019 年有 708 個居家服務單位，至 2023 年已達 2,002 個居家服務單位，成長幅度超過 100%，在居家服務機構大幅成長的趨勢下，機構經營者為求生存，勢必須有所作為。

（二）組織面向：人力失衡及市場供需趨飽和

由衛生福利部長照十年計畫檢討可知，隨著長期照顧服務量的增加，照顧服務員的人數並未增加，出現直接照顧人力不足的情形，另長照人力培育及職場環境不利於長期照顧人員的運用及留任，而完成照顧服務員的訓練者也僅有 2%~10% 的人會投入長照市場（馬立德、葉俊廷、劉以慧，2017），這使得長期照顧人力出現失衡，居家服務單位為了衝刺量能，而產生高薪、搶人的現象，如今居家服務業界開出時薪普遍 230 元起跳，在照顧服務員求職社團裡更常見月薪 7、8 萬以上的高薪條件（ÄnkëCare 創新照顧，2021）。

依據臺中市政府衛生局公告資料顯示 113 年居家服務特約機構有 17 區資源已達飽和。林金立指出最近剛收掉了一家高雄左營區的居家服務單位，原因是該區為超過 70 間單位的「熱門競爭區域」，收案相當困難，「規模太小，人才留不住」、「政策可能變更、砍給付，經濟規模夠大，才撐得住。」(ĀnkĕCare 創新照顧，2021)。由上述，可以瞭解居家服務單位需有充足的多元開發個案能力及品牌經營能力，才能確保市場趨勢下的競爭生存力。

(三) 執行面向：管理成本被低估或忽略

在居家服務機構的主管通常有基層主管一般帶領的是監督者或是僅負責行政文書工作的人。接著是中階主管重要的管理職能，依序分別為目標執行、工作改善、人員培養、團隊激勵及決策能力(趙裕彬、賴文祥、周瑛琪，2015)。中階主管以「帶人」為核心任務，打造有效團隊、完成整體績效，確保服務品質與人員穩定性，然而在居家服務面臨市場化趨勢影響，在整體收入固定的前提下，組織將成本優先投入照顧服務員的薪酬待遇中，以獲得快速應聘照顧服務員的效果，勢必壓縮行政管理成本及忽略主管職能培養的重要性，加上許多居家服務機構的主管都是因為專業職能表現優異而獲得晉升，本身的專業養成就欠缺主管職能，在此循環下，使得許多居家服務機構都面臨主管職能不足及管理成本被低估的狀況，然而管理技能的不足不僅影響組織長期經營運作能力，更影響著服務品質，應加以重視為宜。

四、非營利組織投入居家服務經營的挑戰

以營運觀點闡述，以政府介入之外部環境觀點及機構組織結構特性而衍生的組織經營內部觀點來敘明非營利組織投入居家服務經營的困境與挑戰。

(一) 外部環境觀點

從傳統慈善到服務競爭性的外部環境，為爭取有利於組織生存的資源，非營利組織有壓力不得不改變(游麗裡，2021)。就外部環境所影響之挑戰，首先為市場面向，非營利組織過去較無成本的觀念，所以對市場的運作機制較不熟悉(Herzlinger, 1994)；然而在居家服務之戰國時代激烈競爭，對從未處於市場競爭的非營利組織在經營居家服務，無疑是雪上加霜，亟需非營利組織及其領導者對此持續加強的外部環境影響，找到組織發展出口。其次為社會觀感面向：公眾通常誤解非營利組織提供的服務和產品需要免費市場化後的非營利組織，加入居家服務以紓解財務困境，不再限弱勢服務，但商業活動卻容易導致捐款者的迷思(許淮之、高明瑞、趙平宜，2011)以及近年衍生許多報章雜誌、新聞媒體對於居家服務亂象的報導，這使得從事居家服務的非營利組織面臨的社會觀感的影響更加顯著。

(二) 組織經營內部觀點

非營利組織使命多以社會福利為目的事業，而長照服務供給導入市場機制，實務上若無法滿足市場機能運作的各種條件，市場化導向危及社會福利服務供給之擔心，即會持續存在(賴兩陽，2007)，造成使命危機；非營利組織在經濟環境中營運，需要忍受結構性抉擇，並面對多重利益關係人的差異觀點(林家五、胡宛仙，2011)，因此董事職責及角色也需因應社會及政策改變而調整，同時組織管理者及文化也需調整符合市場機制的心態(許淮之、高明瑞、趙平宜，2011)，

由於非營利組織在經營居家服務管理中不可避免地面臨著多個利益相關者，不同的利益相關者也可能因其目標和立場而產生衝突和緊張，因此非營利組織決策者面臨許多抉擇的挑戰（游麗裡，2021）。同時非營利組織需要建立不同於營利事業的績效評估指標（林吉郎，2008），才能有機會突破服務及營運績效難以管理之挑戰。

參、研究方法

本研究要探討「非營利組織在長照 2.0 趨勢下的挑戰與因應之研究：以臺中市居家服務為例」，此議題受多種社會和環境因素的干擾而變得複雜，質性研究的使用有助於討論複雜的社會問題，並從特定敏銳的角度找到它們的特殊聯繫。基於每個組織和個人的獨立性，對問題的解釋和解釋也不同。為了更深入地了解背景，並了解受訪者在長照 2.0 趨勢下面臨的挑戰和應對經驗，本研究採取質性研究之詮釋現象學的研究取向，試圖對人類的經驗及人類建構的意義作互為主體的瞭解，並尋找經驗背後的意義組型加以解釋，展現每個人的生命經驗（高淑清，2001）。參與研究者具實務領域代表性，且應具豐富內涵的資訊量及經歷長照「1.0」發展至長照「2.0」的歷程者，藉由分享在實務中的組織經營及策略制定過程的參與經驗，以達研究目的，故本研究採取立意取樣之強度取樣方式來選取訪談對象，以選擇高度資訊與經驗豐富的研究對象，希望能夠取得大量重要資訊進行研究，以提升研究信效度。因此立意選樣以臺中市歷經長照「1.0」發展至長照「2.0」提供居家服務之非營利組織共 16 個單位作為研究之選樣的對象。

表 1：研究參與機關基本資料表

序號	長照「1.0」提供居家服務的非營利組織名稱
1	社團法人中華民國紅十字會臺灣省臺中市支會
2	社團法人臺中市社會關懷服務協會
3	社團法人臺灣福氣社區關懷協會
4	社團法人臺灣省慈心協會
5	社團法人臺灣省社區關懷協會
6	財團法人天主教聖母聖心修女會
7	財團法人天主教曉明社會福利基金會
8	財團法人中華基督教福音信義傳道會
9	財團法人中華民國佛教慈濟慈善事業基金會
10	財團法人全成社會福利基金會
11	財團法人老五老基金會
12	財團法人弘道老人福利基金會
13	財團法人童傳盛文教基金會
14	財團法人臺中市私立真愛社會福利慈善事業基金會
15	財團法人臺中市私立龍眼林社會福利慈善事業基金會
16	財團法人臺灣省私立永信社會福利基金會

資料來源：研究者自行整理，2021 年 12 月。

同時為能獲取高度及豐富資訊，以能瞭解非營利組織於居家服務自 2017 年受長照「2.0」傾向市場化趨勢影響、挑戰、機會及因應措施，因此取樣條件為從事居家服務管理，歷經長照「1.0」至長照「2.0」之相關主管，年資為五年以上者為本研究之參與對象。研究參與者基本資料表如下表。

表 2：研究參與者基本資料表

編號	組織特性	受訪者性別	受訪者年資	職稱
A1	財團法人	女	15 年以上	機構主管
A2	社團法人	男	15 年以上	機構主管
A3	財團法人	女	15 年以上	機構主管
A4	財團法人	男	5 年以上	機構主管
B1	財團法人	男	10 年以上	督導
B2	財團法人	男	5 年以上	督導
B3	財團法人	女	10 年以上	督導
B4	財團法人	女	15 年以上	督導

資料來源：研究者自行整理，2021 年 12 月。

註：機構主管包含主任、副主任及區長。

肆、研究結果

一、非營利組織居家服務業務的現況

從長照 2.0 實施至今，政府開始祭出高度管制，禁止居家式機構互相搶案的亂象惡化，以臺中市為例，長照使用者欲更換服務機構須照顧管理中心同意，加上機構成長期趨近尾聲，新增機構數量成長速度趨緩，使得原承接長照 1.0 居家服務的非營利組織進入穩定時期。

(一) 財務整體盈餘長照 2.0 高於 1.0 時期

長照 2.0 政策提供更多的財源支持，使非營利組織經營居家服務能夠更有效的營運和提供服務。

「財務收入面，長照 2.0 時期跟長照 1.0 時期，當然是 2.0 時期政府給的經費是遠高於 1.0 的，我想各家的收入一定都是增加許多盈餘(B1-113)」

「以整體的營運狀況，107 年之後的財務比起原本的 1.0 還要穩定很多，支付給基準的計算標準已經完全不一樣，所以其實財源的狀況，我們發現比起以前不用那麼的戰戰兢兢，每個月盈餘好很多(B3-113, B3-114)」

「分析從一百零七年到一百一十年至今，其實一百零七年的時候收入是最好的，因為那時候是最多案的時間，而現在雖然說沒有像一百零七年那麼好，還是有一些盈餘(B4-135, B4-136)」

(二) 個案流失後逐漸趨穩定

隨著組織提供更優質的服務及原有組織形象基礎及市場競爭型態趨穩定，個案流失率可能逐漸降低，形成穩定的趨勢型態。

「在初期過後的一兩年，開結案的速度幾乎是差不多，個案數沒有大幅的往上成長，所以就是從流失到現在到微微持平，並逐漸略略升高，整體而言，其實有一些個案是有回流的情形（A1-035，A1-036）」

「長照 2.0 開始，我們的個案服務能量跟人員的編制上，其實是有小幅度的成長，也是趨穩定的（B1-008）」

「一零七年的時候瞬間有兩個服務員把個案帶走，後面的流動一年大概也是一、兩個左右，但平均每年的流動率其實不高，然後個案也是維持一個穩定的數量（B3-040，B3-041）」

(三) 持續維持穩定的照顧人力

隨著市場人力分配逐漸進入穩定期，加上非營利組織因應人力流失產生的相關改善措施逐漸產生效果與影響力，進入照顧人力穩定時期。

「現在人員算是趨於稍微穩定跟平衡趨勢，過了大概兩三年之後，慢慢的，員工也比較信任我們，就有恢復平穩（A1-035）」

「之前居服員大概一百多位以上，現在降到約九十幾位，到現在就一直維持（A4-055）」

「單位的流動率一直可以保持大概五%以下，所以照服員的部分，目前就是有一點維持穩定的服務態勢而已，也沒有要再繼續往外擴充大量的服務（B1-009）」

二、非營利組織居家服務業務在長照 2.0 趨勢下的挑戰

(一) 組織缺乏商業營運模式的競爭力

非營利組織的首要目標是履行社會使命，而不追求營利，長期可能會將更多的資源和實力釋放在服務提供和社會影響，而對商業管理模式相對較少關注，這可能導致非營利組織在長照產業化過程，在商業管理模式缺乏專業知識和經驗。

「可能潛在的危機就是在一開始要去搶先機的時候我們會太慢，如果一直搶不到的話，我覺得這對未來 NPO 在長照的長久經營來說是一個很大的危機（A1-093）」

「畢竟是非營利組織，所以整個過去的思維就很少有企業管理經營的思維，也就是說某種程度都會覺得是在做公益…（A2-124）」

「在中階主管不管是數量或者是職能都還是沒有跟上長照產業發展的速度，我覺得受到的衝擊是產業化需要的是快速因應，還有營運管理的職能，但是從 1.0 開始，主管大部分的是社工或護理背景而不是經營相關的背景，所以我們會缺少這些快速因應能力及管理方面的技巧也是不足（B2-012，B2-049）」

（二）員工積極動力較商業組織低

非營利組織過往的薪資水平通常較商業機構低，加上經費有限，員工通常需要承擔更多的工作，這可能會導致員工感到壓力和疲憊，進而可能會影響員工的積極性和滿意度，導致員工缺乏動力。

「NPO 的人員有時在長照服務相對是比較消極一點的，可能也是跟過往經驗有關，用過去標案的形態在做事情，所以都會按照標案怎麼規定就怎麼做，也不會想要創新或改善服務流程（A2-087）」

「其實很多的思維是比較根深蒂固的，有時候想要去做一些不同的嘗試的時候，就會覺得綁手綁腳，員工也比較抗拒改變，連照顧人力也是會覺得說，就穩穩的薪資，就接這樣的班就好（A3-161，A3-164）」

「當然 NPO 相較於 PO 單位的話，團隊工作人員可能比較缺乏踴躍開案的動力（B1-046）」

（三）經營及服務成本較商業組織高

非營利組織提供居家服務為了維持服務品質及滿足服務對象需求，通常會願意自行吸收服務成本，及投入或培養高專業知識和技能的人才及高年資的人力成本直接反應在人事費用，這些都使得非營利組織的服務成本相較比較高。

「在設計服務時可能就會不太計算成本，或者是說成本不是組織唯一的考量，但也因為不是以成本為考量，所以缺點是 NPO 做長照的成本可能會比別人高（A1-083）」

「發現很多的服務根本都不計成本，譬如說送個便當就提供服務，這樣的服務還是佔很多的比例，我們叫無效率、極度無效率排班，大概佔有百分之十的比例（A3-109，A3-110）」

「居服員在乎的應該是薪資結構，而 NPO 的工作人員服務工作年資都很高，所以 1.0 時代的機構薪資福利成本一定比較高…（A4-118）」

「居服需要有點客製化及個別化，每個案家的期待跟需求不太一樣，只要是在政策制度框架不違規下，可以吸收一些成本，讓照服員可以安心的完成個案所需的服務（B1-039）」

(四) 產業化影響非營利組織公益形象

在市場化的過程，非營利組織可能追求經濟效益時，會被社會質疑其原本的社會使命是否已經被商業利益所取代，進而對非營利組織的信譽造成負面影響。

「…不是只對我們組織有這個認知，而是一般都會認為做長照的就是在賺錢，所以會覺得基金會也是在賺錢的（A1-078）」

「其實一開始會面臨有些人對組織產生一些疑慮，會覺得組織開始重視業績，以前組織是不重視業績是重視服務價值的，但現在是重視業績，認識很久的人也會覺得說不再溫暖了（A3-082，A3-084）」

「在同一制度面，非營利組織會沒有賺到錢嗎？不可能，一定會有賺到錢，所以其實我們是有面臨到民眾會說我們基金會做長照很賺錢的挑戰，（B2-126）」

三、非營利組織經營居家服務在政策轉變的機會與因應方式

(一) 開始著重品牌黏著度的經營

在政策轉變的挑戰下，非營利組織經營居家服務開始著重與顧客建立深厚的關係，例如定期拜訪、問候電話、送物資等，增加顧客對組織的信任感，並透過差異化及多元服務的提供，增加消費者的黏著度和滿意度，進而提高品牌忠誠度。

「過去很少經營跟個案很綿密的關係，居家服務的關係都建立在居服員，個案覺得居服員很棒，但不是組織很棒，所以個案就跟著居服員走了。因此開始經營組織跟個案的關係，近兩三年都在研擬組織如何跟個案之間產生更高的黏著度（A1-117）」

「…以機構的角度來看，能夠同時有日照跟居服，相對的會更有競爭力與黏著度（A2-151，A2-152）」

「多元服務型態可互相轉介個案，包含養護中心、日照、居服、A 單位，還有社福的相關方案像是長青快樂學堂或是社會局的相關業務，在互相轉介的過程，可以滿足個案更多需求，民眾黏著度也會比較高一點（B1-031）」

(二) 以服務品質提升競爭力

非營利組織運用長照「1.0」的居家服務經驗，以提升服務品質是提高競爭力的重要策略之一，尤其在照顧服務行業更是有效策略。

「希望是提供有品質的服務，對員工是穩定就業的方式來運作，尤其是個案面，要讓個案們覺得組織是重視品質的，讓他感受到這個單位的服務是很好的、很暖的（A1-107）」

「要注重內部行銷跟外部行銷，就是民眾怎麼看待單位的照顧品質，跟自己內部員工怎麼看待照顧品質都很重要，要走出自己的品牌的意思（A3-213）」

「策略是針對人力做服務品質計劃，思考如何更凸顯專業性，讓民眾一看就覺得形象很有整體性，然後服務品質也很不錯，不會用了服務還隨時可以退貨的感覺，會想以此方向來提升競爭力（B3-098、B3-099）」

（三）調整組織及服務運營方式

非營利組織開始看到經營管理是一個積極的趨勢，組織開始著重於經營管理的重要性，以保持競爭優勢，並將盈餘投入有效的經營管理的建制，以確保提高組織效能。

「讓關係建立不會是單一性，再搭配一些不同的策略同時實施，所以現在假設一個服務人員對組織不向心時，不會把個案全部帶走也帶不走，因為我們的服務現在是一個團隊的方式（A1-122，A1-123）」

「組織思考在長照業務跟基金會慈善公益的本務應該獨立，所以後來就是分開運作，長照機構就變成一個長照事業體的概念，所以現在其實多了主管的一個職務，然後機構財務是自負盈虧的（A3-012，A3-014，）」

「…傾向透過這些財務的運作，可以優化整個組織的未來中長期的經營管理，因為以前可能就是以每一年收支平衡為目標，所以基本上沒有太大的餘力做組織發展的經營（B1-113）」

（四）調整人力相關制度

對於居家服務業務而言，人力資源是極為重要的資源，因此非營利組織開始調整人力相關制度，包含重新檢視和調整居家服務的薪酬福利制度、完善的員工福利、調整人力招募及運用策略，以增強員工對組織的忠誠度和投入度，提升組織的人力資源管理效率，並藉此期能確保組織擁有足夠的人力資源來支持業務的發展和競爭力。

「必須以保護既有的照顧服務員的思維來改薪資制度，如調高整體收入，月薪金額提升了、平均時薪也就提高之類的觀念，才會比較好（A2-238）」

「人力運用很大的差別是精實人力，精實人力就是過去可能是四十五個人，但發現提高滿班率後，變成是四十個人力，還是可以服務到兩百名個案，所以那五個人，就可能是被轉時薪，也可能是離職的人（A3-129、A3-130）」

「選才會透過產學合作，另每年至少辦理一場次照服員培訓課程，實習也在我們的養護機構，每一年居服大概都透過這管道聘兩三個人（B1-090）」

「照服員薪資一開始時薪兩百元，先調成兩百一，之後每年計算再每年調整，現在已經是兩百三以上；想要吸引的是人才，以不考慮經濟為第一個要項，會想吸引志趣相同的人加入組織（B3-061，B3-118）」

「薪資已經調整，但不能完全靠薪資來吸引人，所以應該重新想如何突破，例如可以跟一些老人福利、長期照顧等科系的老師談產學合作，讓學生可以成為我的人力（B4-084）」

肆、研究結論

一、長期照顧產業型態改變激勵非營利組織轉型

面對長期照顧產業型態轉型，非營利組織確實面臨著因應能力薄弱的挑戰，然而這種挑戰也同時是機遇，可以激勵非營利組織提高自身的競爭力和服務水平，部分非營利組織歷經人力與服務量流失期，開始評估人力流失的原因，並採取相應的措施來吸引、留住和培養人才，非營利組織績效與成敗，很大程度上取決於組織的人力資源（游麗裡，2021），本研究發現幾乎所有受訪對象的非營利組織的營運方針，都開始透過積極的人力管理作為，吸引更多人才加入並減少人力流失，以提升產業競爭力。

長照「2.0」政策為提供居家服務的非營利組織帶來財務盈餘，對非營利組織的自我競爭力提升確實有所助益，居服員收入不佳或服務過程中無法獲得服務對象的正面回饋時，為離職率提高的原因（張文彬，2022），財務盈餘使得非營利組織可以用於改善員工薪酬、福利待遇、工作環境的機會。居服員的品質與數量無疑是發展在地老化長照政策的基礎人力（張文彬，2022），本研究亦發現非營利組織將財務盈餘用於培訓和專業發展，提升組織成員的專業知識和技能，透過專業發展，組織能夠提供更高品質的服務，增加專業能力的競爭優勢，並運用於市場推廣和宣傳活動，提高組織知名度和形象。

非營利組織面對長照產業化，開始運用商業管理模式方面可能相對薄弱，而本研究發現不同組織在提升能力和應對速度方面也存在差異性，分析導致差異的因素主要為組織的文化和結構影響其能力和應對速度，某些組織可能較具有保守或守舊的文化，對變革和創新較為抵觸，同時組織的結構和決策流程是否靈活，以及領導層是否鼓勵和支持變革，都會直接影響組織的能力和應對速度，另外組織的管理能力和知識水平也是影響能力和應對速度的關鍵因素，好的管理團隊和具備相關知識的主管能夠更適當的解讀市場變化、制定適當的策略，並因應後疫情時代來臨，有效運用非接觸式服務，降低人力成本，達到安心且一致的服務品質幫助組織提升產業競爭力（郭柳宗，2022）。

二、非營利組織面臨商業模式及非商業模式共存的機會

隨著市場競爭的增加和資源的有限性，非營利組織及營利組織間的競爭日益激烈，使得非營利組織開啟商業模式及非商業模式共存的制度革新的混和體形式組織，導致雙重挑戰及困境（許淮之、高明瑞、趙平宜，2011），但非營利組織經營居家服務將商業模式納入其營運策略已然是必要的，本研究發現非營利組織開始著重透過品牌經營，讓組織能在競爭中突顯獨特性，吸引目標受眾的關注和支持，當組織擁有具有影響力和正面形象的品牌，公眾也更傾向於相信和支持該

組織的工作和使命，組織能夠持續吸引公眾參與和支持，確保組織的長期發展。

非營利組織長期的社會福利的公益形象有助於建立良好的口碑，且長期深耕於社區亦有助於能夠建立社會大眾對於組織的信任和可靠度，民眾更傾向於提供支持，這讓非營利組織於長期照顧市場中取得競爭優勢，而能進一步促進組織的發展及成就社會使命。同時良好的口碑有助於非營利組織吸引優秀的人才，組織在社會福利領域的形象和聲譽能夠吸引對社會公益事業有興趣的人才加入，且當居家照顧服務員本身的利社會行為程度越高時，對於留任傾向就會越有正向影響（詹麗珠、陳怡靜、劉嘉雯，2022），有助提升組織的能力和影響力。

政府在制定長期照顧政策時應考慮不同個案和需求的差異性，避免長期照顧者，在身心俱疲又無法解壓情況下，一再出現照顧者與被照顧者「同歸於盡」的憾事（趙萃文，2023），而非營利組織擁有居家服務業務多年經驗，組織通常具備特定的專業知識和專長，這些知識和專長是非營利組織的核心競爭力，能夠區別組織在居家服務產業的獨特價值，並能快速依不同服務對象需求，提供高品質的服務和因應各種情況的解決方案，同時組織內部的人力資源也是其競爭力的關鍵因素，非營利組織已擁有具豐富居家服務經驗的專業人士、優秀的人才和合作網絡，能夠提供更優質的服務和達成優質品牌形象的建立，奠定競爭的基礎。

三、組織不斷增強永續經營能力

在人力及服務量能皆成長的競爭時代下，台灣居家服務策略聯盟理事長林金立也指出，把照顧的水池（Pool）挖深、厚植人力資源、「以人為本」的服務才是居家服務日趨競爭的時代中應重視的關鍵（ĀnkēCare 創新照顧，2021），研究發現各非營利組織皆開始以服務品質與溫度作為奠定品牌基石，回歸以人為本的服務核心價值做為策略擬定的方針，在競爭激烈的市場中，優質的服務品質和溫度化的關懷能夠使非營利組織在同類型組織中脫穎而出，建立競爭優勢，並能夠贏得服務對象的好評和口碑，這些正面的口碑對於品牌形象的建立至關重要，且溫度化的關懷能夠建立起組織與顧客長期的關係與連結，可提升顧客忠誠度，這種持久關係有助於組織的穩定性和可持續發展的能力，同時以服務品質和溫度化的關懷作為品牌基石能夠體現非營利組織的核心價值觀，有助於建立組織的形象和信譽，增強永續經營能力。

因政策採取市場機制，形成了搶個案的照顧，刺激不一定要的需求，提供不一定要的服務，似乎解決了高齡國家初期長照的需求，但也可能形成了不必要的浪費（黃世州、廖宏恩、黃松林、陳秀靜，2023），因此非營利組織經營居家服務仍應繼續維持組織使命並持續提供社會福利服務為核心目標，通過以服務品質和溫度作為品牌基石，組織能夠確保其使命得到實踐並提供持續的社會福利服務，因此服務品質和溫度化的關懷是實踐組織使命的重要手段，組織通過提供優質服務和溫暖關懷，能夠真正滿足民眾的需求，並針對弱勢族群改善其生活品質，推動社會福利的發展，組織能夠改善社會弱勢群體的生活狀況，推動社會公平和正義，這種社會影響力將有助於組織獲得更多的支持和資源，並可確保組織在各個層面和接觸點上都保持一致性，讓組織從使命、價值觀到實際的服務提供過程，都將體現出組織的品牌基石，這種一致性能夠增強品牌的識別度，使組織在社會觀感能獲得較佳的正向評價。

非營利組織在產業競爭下，須突破組織僵化限制，包含確認組織的使命和目標，制定清晰的策略和計劃，通過明確的策略性規劃，更加確認在市場上定位，以確定組織發展的目標和方向，同時進行組織內部的效能改進，唯有深度了解各種組織類型的適用情境，以及成員扮演的角色與發揮的作用，才能找出最理想的組織架構，打造真正具有競爭力的高效團隊（李芳齡譯，2023），提升運作效率和效能，包括改進流程、增強內部溝通和協作、採用科技解決方案等，通過提高組織內部運作效能，可以更有效提供服務並提升競爭力，以避免成為市場淘汰者。

伍、研究建議

一、對非營利組織經營居家服務實務的建議

（一）應具有核心價值，使其更具公益性

非營利組織經營居家服務應該擁有明確的公益與社福使命和核心價值觀，並將其納入居家服務的營運策略中，例如組織應該特別關注弱勢群體，可通過專門設計的服務方式，確保他們能夠獲得平等和優質的居家服務等，這樣可有助於確保組織的目標和行動與公益使命相一致，同時可將居家服務連結非營利組織既有的內外部資源展開其他公益活動，及將居家服務營運的部分盈餘收入重新投資到社區中，支持其他公益項目或提供更多的社會福利服務，這有助於擴大組織的社會影響力和提高組織的社會福利的公益形象，並向內外部利益相關者展示其行動的成果和影響，藉由定期報告和溝通，以展示組織在居家服務領域及相關領域的公益貢獻，並接受社會的監督，可使得組織可獲得內外部正向評價外，亦可同時建立居家服務的品牌形象。

（二）將商業模式納入營運策略中

非營利組織經營居家服務將商業模式納入其營運策略已然是必要的做法，競爭劇烈的產業中，適當運用商業模式可以提升及確保組織市場競爭力，進而確保永續經營的能力，建議可採取的作法第一為經濟多元性，包含提供付費的服務例如提供自費的家庭護理、健康監測和自力支援服務等，這些服務可以根據顧客的需求和付費能力提供，從而獲得收入來支持組織的運作。另除了提供居家衍生的相關服務，還可以開展教育和培訓項目，提供專業知識技能及機構營運經驗培訓相關人員，這些培訓課程可以設置收費，為組織帶來額外收入。第二為結合科技和居家服務，開發或使用數位平台、遠程監測技術和智能設備，提供更高效、便捷和個性化的居家服務，這可以吸引付費顧客並增加組織的競爭力。並期望在不斷的技术創新，AI 人工智能的更加成熟，以及硬件平臺價格更平民化之後，可以讓機器人導入到醫療長照，讓人力不足的問題得以適度的緩解（郭柳宗，2022）。第三為組織可以探索數位化和科技應用的方式，提升營運效率和服務品質，包括使用數據分析、遠程監測和智能化技術等，以提高服務效率、擴展服務範圍，增強組織的創新能力與決策能力。

（三）注重人力資源的投入

居家服務的輸送的主體是第一線的各類服務工作者，更是提供服務及策略執行的主要人員，為此積極招募新進人力及留任在職人力，是必須投入的資源，也是居家服務競爭力的核心關鍵，所有居家服務都須由照顧服務員提供，因此對於組織而言，有照顧服務員即可能是獲利的保證，但是欲在競爭化市場中佔有競爭地位及追求組織永續發展，絕對與組織各層級人力資源的穩定性、專業性、核心

能力等有所關聯，因而發展居家服務業務一定要注重各層級的人力資源發展的投入，包含招聘選擇寧缺勿濫，確保招聘和選擇合適的人才、提供定期的培訓和發展機會、同時為了吸引和保留優秀的人才，建議組織提供競爭力的勞動條件和福利包括具有吸引力的薪酬和福利制度、靈活的工作安排、職涯發展機會、提供支持性的工作環境、關心員工的健康和福利以及鼓勵團隊合作建立有效的溝通機制，確保信息的流暢和共享…等。

(四) 與其他非營利組織合作

非營利組織經營居家服務，有著營利組織沒有的互助資源，因此建議非營利組織善用過往累積的互助資源，通過與其他非營利組織合作，居家服務組織可以彼此互補，共同努力，提高公益性的影響力和效益，這種合作有助於資源的有效利用、專業能力的提升，並增加組織的可持續性和社會影響力與組織本身的公益形象，同時可建立合作關係或聯盟，與其他非營利組織共同推動居家服務的公益性，這可以加強資源共享、經驗交流和共同進行政策倡議，推動相關政策和法規的改善和制定，這有助於為居家服務領域營造更有利的環境，促進公益性的發展，除此之外也可組織合作開展特定專案或計畫，共同解決問題或滿足社區需求，包含以協同執行項目、分享專業知識和經驗、共享資源、交流智慧財與經驗…等方式來實現一起共好之目的。

二、對非營利組織的建議

(一) 引進市場化思維及品牌意識

市場化趨勢下，非營利組織引進市場化思維和品牌意識，組織可以更加注重效率、創新和品質，同時擴大其公益性的影響，這樣的策略可以幫助組織在競爭激烈的市場中脫穎而出，吸引更多的利益相關者關注公益，發揮更大社會影響力，並可持續實現組織的公益使命與價值，非營利組織可以借鑒的市場化思維如市場定位、品牌建設、服務設計、行銷策略等，來提高自身的競爭力和營運效率，而品牌意識是一個組織的核心競爭力，建議非營利組織注重品牌建設，塑造品牌形象，提高品牌知名度和影響力。同時將市場化思維應用於相關服務中，組織能關注服務質量和服務對象滿意度，進而建立有效的服務標準和監測機制及持續瞭解和回應服務對象的需求和意見，不斷精進服務品質，奠定品牌形象，這對於組織整體發展是相當有助益的。另將市場化思維應用於組織的財務管理，可確保組織經濟效益和可持續發展性，可使組織永續發展。

(二) 朝向多元化服務發展

長期照顧政策必須真正符合民眾所需，才能滿足民意，增加民眾使用的意願（廖彩雲、蘇琦雯，2022），而非營利組織經營居家服務也必須隨時因應社會需求及服務使用者的需求之多元化的變化，才能增加服務競爭力與顧客認同度進而增加顧客對於服務品牌的忠誠度。非營利組織可透過提供多元化的服務來滿足不同群體的需求，增加服務吸引力和競爭力開發的定位與方向，同時亦可考慮發展社會企業，社會企業是一種融合商業和社會使命的新興模式，非營利組織可以透過推動社會企業來擴大自身的影響力和資源，實現自給自足，增強自身的可持續性，另外還可以發展新型合作模式，非營利組織可以與營利組織、政府部門、學校和其他非營利組織建立合作關係，開發新型合作模式，實現資源共享、協作創新，提高組織的營運效率和服務水平，進而增加市場競爭力與滿足更多社會需求。

(三) 加強組織自身建設能力

非營利組織擁有的資源包括人力、財力、物力和社會資本等需要加強資源整合和管理，實現資源的最大化效益，從而提高組織的運營效率和服務水平，因此建議非營利組織加強自身的能力建設，提高組織的管理和營運能力，例如建立科學有效的運營模式，以更能應對市場化趨勢的挑戰及聚焦目標群體瞭解其需求和偏好，為其提供有價值的服務，增加服務的吸引力和價值，同時必須評估是否需調整組織結構式，以適應新的產業環境和需求，並運用科技支持系統優化營運模式，提高運營效率和靈活性，從而更好地實現組織的使命和目標。同時加強組織自身建設能力需要全面考慮領導力發展、激勵和獎勵制度、學習和知識管理、溝通和協作、彈性和創新、效能評估和持續改進、組織文化建設、人才招聘和培訓、風險管理和變革能力，以及持續學習和改進等要素，這些措施將有助於組織建立一個強大、有彈性和具有競爭力的組織自身能力，以應對不斷變化的環境和挑戰。

三、對政府的建議

(一) 政府與民間應締結友好關係

政府可主動與民間單位建立合作平台，這樣的平台可以促進雙方的交流和合作，增進彼此的理解和信任，締結友好互助關係，其中建立暢通的溝通管道是關鍵，政府應該設立專門的部門或聯絡人負責與民間單位的溝通，確保快速回應和有效解決問題。同時，政府可以定期舉辦座談會、工作坊或研討會，與民間代表進行面對面的交流和對話，並鼓勵非營利組織參與政策制定和政府決策的過程，這可以通過邀請民間組織代表參加相關會議、諮詢或專案小組來實現，政府可以從民間組織的專業知識和實踐中獲取有價值的見解和建議，共同促進長期照顧政策更有效的實施。另外政府可以建立監督和評估機制，以確保政府與民間組織之間的合作和資源分配的透明和公正，以確保資源的有效使用和社會效益的實現，但同時也應該保障非營利組織的權益和自主性，以建立友好互助關係。

(二) 長照政策制定須更具彈性與一致性

政府在制定長期照顧政策時應考慮不同服務對象需求差異性，避免長期照顧者，在身心俱疲又無法解壓情況下，一再出現照顧者與被照顧者「同歸於盡」的憾事（趙萃文，2023），並建立彈性的政策框架，滿足不同人群的需求，這可以包括更具彈性的服務提供模式、財務支持和法律規定，以確保政策的可適應性和可持續性，同時中央政府制定明確的長期照顧政策目標，應在各相關部門、地方政府和民間機構間建立一致性，這有助於確保政策的整體一致性和協同效應，並減少政策執行的衝突和不一致性，因長期照顧政策制定需要中央跨部會、地方政府的合作和協調，因此政府應該建立跨部門的合作機制，以確保不同部門之間的信息共享、政策協調和執行一致性，同時政府在制定長期照顧政策時若能積極邀請利益相關者的參與，包括非營利組織、專業機構、學術界、民眾和服務提供者等，可更確保政策制定的廣泛參與和共識建立，另外政府可以加強對長期照顧政策的宣傳和教育，以提高公眾對長期照顧問題的認識和理解，使公眾能夠更瞭解長期照顧的重要性和給予相關政策的支持。最後，政府應該建立定期評估長期照顧政策的執行情況和效果的機制，而非隨時滾動式的修正，並根據評估結果進行相應的更新和調整，以確保政策的及時性和適應性，以滿足社會的不斷變化和需求。最重要的是，政府與民間應該建立開放、透明且互信的合作關係，共同努力推動長期照顧政策的發展和實施，以提高社會對長期照顧的支持度和信任度。

（三） 建構有效的長期照顧人力發展政策

政府可明確制定長期照顧人力發展的政策目標，並將其納入相關政策文件中，這些目標應該包括提升專業能力、促進職業發展、改善工作條件等方面，以確保政策的整體方向和重點，並提供積極的政策支持包括資金投入、獎勵措施、培訓資源等，以促進長期照顧人力發展，而這些支持應該符合長期照顧需求和人力發展的優先順序，以確保政策的執行和資源分配的公平性。政府建立適合的培訓和發展機制，以提供多元化的培訓機會和職業發展途徑，確保人力發展制度的有效運作的同時應建立監測和評估機制，才能確保政策的實施和效果，以便及時調整政策和改進人力發展制度，另政府可鼓勵和促進公私合作，以讓長期照顧人力發展制度更有效的運作，公私合作可以有效整合公營和民間部門的資源和專長，提供更全面、高效的人力發展方案，提升政策的效能。

（四） 鼓勵創新與科技運用於居服員素質提升

居服員的品質與數量無疑是發展在地老化長照政策的基礎人力（張文彬，2022），政府應鼓勵創新和科技技術應用在長期照顧人力發展中的應用，這可以包括鼓勵應用數字技術、智能化設備和遠程監測等創新解決方案，提高人力發展的效率和效能。以及加強對長期照顧人力發展制度的監管和執行力度，確保政策的有效實施和效果，這包括建立監管機構、加強監察和檢查、建立投訴機制等，以保護長期照顧人力的權益，確保制度的運行符合法律和道德標準。同時政府應該持續學習和改進長期照顧人力發展制度與人力素質確保的政策，以應對不斷變化的需求和挑戰，這可以通過與學術界和專業組織合作、定期研究和評估、參考國際最佳實踐等方式實現。總之，政府應該重視長期照顧人力品質的效能，通過政策支持、協調合作、監測評估和持續改進等措施，確保政策與制度能夠有效促使更多人力投入長期照顧服務產業，提供高品質的長期照顧服務

參考文獻

- ĀnkēCare 創新照顧 (2021a)。《居服膨脹後的新轉機 (第 13 期)》，臺北市：佞可傳媒股份有限公司。
- ĀnkēCare 創新照顧 (2021b)。《巷弄長照戰 (第 15 期)》，臺北市：佞可傳媒股份有限公司。
- 王兆慶 (2013)。〈長照機構制度的營利／非營利之爭：社會企業的觀點〉，《社區發展季刊》，143，129-133。
- 王卓聖 (2013)。〈Oecd 國家之長期照顧改革策略借鑒及啟示〉，《社區發展季刊》，141，45-60。
- 江明修、陳定銘 (1999)。〈我國基金會之問題與健全之道〉，《中國行政評論》，8:3，23-72。
- 李芳齡譯 (2023)。《明茲伯格談高效團隊》，臺北市：遠見天下文化出版有限公司。
- 呂慧芬 (2008)。〈日本社區整體照顧制度之研究〉，《社區發展季刊》，121，406-427。
- 呂慧芬、曾妙慧、葉昶吟、劉慶庭 (2014)。《探討實施長期照顧保險國家之照顧管理制度》，臺北市：衛生福利部。
- 林吉郎 (2008)。〈公益創投與社會企業：創造價值途徑的分析〉，《多元開發就業方案-民間團體發展成為社會企業論述精選集》，93-119。
- 林家五、胡宛仙 (2011)。〈非營利組織之組織認定歸類模式：利益關係者理論觀點〉，《臺大管理論叢》，86，97-134。
- 林淑馨 (2012)。〈日本地方政府促進非營利組織協力之理想與現實〉，《政治科學論叢》，51，91。
- 林萬億 (1999)。〈社會福利民營化-停看聽〉，《社會政策與社會工作學刊》，18 (1)，9-10。
- 徐小波、江明修、劉靜淳、許崇源、馮燕、官有垣 (2001)。《國內非營利組織管理法規之研究》，臺北市：行政院研究發展考核委員會 (秀威代理)
- 馬立德、葉俊廷、劉以慧 (2017)。〈我國小型長期照顧機構經營困境及策略之研究〉，《社會發展研究學刊》，20，61-81。
- 張文彬 (2022)。〈論居家照顧服務員的勞動條件：國家長期照顧的法制建構〉，《社科法政論叢》，10，53-90。

- 張文瓊、吳淑瓊 (2014)。〈整合健康與長照服務：國際經驗與政策啟示〉，《社區發展季刊》，145，98-110。
- 許淮之、高明瑞、趙平宜 (2011)。〈非營利組織企業化之困境與挑戰〉，《創業管理研究》，6 (1)，55-80。
- 陳明珍 (2010)。《居家服務績效評鑑之指標建構研究》。東海大學社會工作學系博士論文
- 陳芷如、徐亞瑛 (2000)。〈承命生根之過程—台灣機構化失能老人遷居的心路歷程〉，《護理研究》，8 (6)，614-628。
- 郭柳宗 (2022)。〈AI 智能服務型機器人在醫療及長照的應用〉，《長期照護雜誌》，25(1)，15-20。
- 傅從喜 (2019)。〈長期照顧 2.0 初期的資源佈建與服務發展〉，《國土及公共治理季刊》，7 (3)，60-71。
- 游麗裡 (2021)。《非營利組織策略制定過程之研究 —從長期照顧 1.0 到長期照顧 2.0》。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系博士論文。
- 黃世州、廖宏恩、黃松林、陳秀靜 (2023)。〈臺灣與英國社區長期照顧之發展歷程：福利多元主義觀點的分析〉，《台灣社區工作與社區研究學刊》，13 (1)，101-141。
- 黃源協、莊俐昕 (2021)。《社會照顧與健康：以社區為基礎的途徑》，臺北市：雙葉書廊有限公司。
- 詹麗珠、陳怡靜、劉嘉雯 (2022)。〈居服員留任傾向之研究〉，《台灣社區工作與社區研究學刊》，12(1)，153-209。
- 趙萃文 (2023)。〈長照殺人修法 避免悲劇再生〉，《清流雙月刊》，45，50-55。
- 趙裕彬、賴文祥、周瑛琪 (2015)。〈銀髮產業中高階主管職能內涵之研究〉，《福祉科技與服務管理學刊》，3 (3)，293-294。
- 衛生福利部中央健康保險署 (2015)。〈借鏡美國—老人全包式照護計畫〉，《健保雙月刊》，115，98-110。
- 賴兩陽 (2007)。〈人群服務商業化發展趨勢—福利混合經濟的觀點〉，《社區發展季刊》，117，73-89。
- 蘇建仁 (2018)。〈從地方看滾動式修正的長照 2.0 政策及跨部門整合〉，《台灣社會研究季刊》，109，187-197。

Adams, C., & Perlmutter, F. (1991). Commercial venturing and the transformation of America's voluntary social welfare agencies. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 20(1), 25-38.

Herzlinger, R. E. (1994). Effective oversight: A Guide for nonprofit directors. *Harvard Business Review*, 72(4), 52-60.