

東海大學會計學系碩士在職專班
碩士論文

身心障礙福利機構經營績效之
比較研究

Comparison Study on Disability of the Welfare Agencies
Operating Performance

指導教授:劉俊儒 博士
研究生:童靜怡 撰

中華民國 104 年 6 月

東海大學會計學系碩士在職專班

童靜怡 君 所撰碩士論文：

身心障礙福利機構經營績效之比較研究

業經本委員會審議通過

碩士論文考試委員會委員

李育英

劉俊儒

黃心怡

指導教授

劉俊儒

系所主任

劉俊儒

中華民國 104 年 6 月 23 日

謝辭

順利完成此論文，首先要感謝自己沒有半途而廢，堅持完成學業。最感恩我的指導教授劉俊儒老師及我的論文夥伴桂妮同學，透過定期開會討論時，指點及教導我正確的方向，使我在職進修這三年，獲益良多並成長。最讓人感謝的是主任不論多麼繁忙，總會很貼心的說：「有定期開會討論，論文就一定會有進度。」鼓勵我跟桂妮，希望我們的論文能盡快完成。在此我要深深的向您道聲：「主任，謝謝您，您辛苦了」。也要感謝及恭喜桂妮，我們真的畢業了，每當我們遇到挫折及問題時，相互間都會給對方加油及幫助。也要感謝論文口試委員李秀英及黃政仁兩位老師，所提供的寶貴意見與建議，謝謝您們。也感謝在學期間教導過我的老師們恩得老師、晴雯老師、孟凱老師、秀鳳老師、茂焜老師、阿來姐及雄哥。

再來要感謝我的同學們易珊、玉馨、文彥、佳哲、婕茹、俊峰、靜宜、夫妻檔同學秋淳及潤中，總會在旁邊為我加油打氣，同窗這三年的點點滴滴，回憶起來也是收獲滿滿。最遺憾的是同學婷筐離開我們，您的好，我會銘記在心。還有我的同事及好朋友們(怡青姐、玉貞、婕晴、慧真、怡娟、美娜、聖凱、思潔、恩恩、麗雪等)，總在我需要幫忙時，適時伸出援手並為我鼓勵加油，謝謝您們，也感恩您們的陪伴。

最後要感謝我的家人，因為有你們的支持、包容、加油及陪伴，才能專心完成學業，我會繼續努力，也會珍惜與感恩，謹以此文獻給我摯愛的家人們及天堂的父親。

靜怡 謹誌於

東海大學會計系研究所

中華民國 104 年 6 月

身心障礙福利機構經營績效之比較研究

指導教授：劉俊儒 博士

研究生：童靜怡

學 號：G01437011

摘 要

本研究主要目的係在探討身心障礙福利機構經營方式之不同，其經營績效是否不同？本研究以公立與公辦民營教養院為例，透過財務與非財務的績效衡量指標分析其差異。非財務績效衡量指標採用滿意度問卷調查、安置率及專業人員配置比例為分析比較項目，衡量機構形象及服務品質。而財務績效衡量指標是以教養院的收入、支出、本期結餘及每人服務成本成長率為分析比較項目。期間為 2009 至 2013 年。本研究發現，滿意度的五大構面中，公辦民營機構對於服務態度、專業服務、生活安排及整體滿意度表現高於公立機構。依其財務績效做評估，公辦民營機構經營績效優於公立機構，且公辦民營機構也未因營利而影響其服務品質，因公辦民營整體滿意度優於公立。綜合財務與非財務的績效指標，證實公辦民營機構在經營績效上優於公立，也驗證透過公私協力方式經營社會福利機構政策是有效果的。現今台灣社會福利機構民營化以公辦民營為趨勢，因此福利政策成功與否，更需有政府完善的法規制度加以規範，並盡到監督責任，以保障弱勢民眾之福利。

關鍵詞：身心福利機構、公私協力理論、CORPS 模式、經營績效、服務滿意度

Comparison Study on Disability of the Welfare Agencies Operating Performance

Advisor : Dr. Chun-Ju Liu

Graduate student : Ching-Yi Tung

Student No : G01437011

ABSTRACT

The main purpose of this study is to explore the difference of way runs disability welfare agencies and to do the comparison of the operating performance difference. In this study which is take the public and public-private organization care as example. It analyzes the difference through the financial and non-financial performance indicators. Non-financial performance measures on placement rate and professional staffing by adopting satisfaction questionnaire. It measures institution image and quality of service. The financial performance measures from 2009 to 2013 which is analyzed on measuring five-year state of operation. It makes comparison above: income, expenditure, net profit and the growth rate of per capita cost of services. The study found that the “service, professional service, living arrangements and overall satisfaction” from the satisfaction of five factors are well-performed than public organization. According to its financial performance for evaluation, public-private organizations operating performance is better than public organizations , and public-private organizations have not affected its service quality even its profitable because the overall satisfaction of public-private organizations is better than public organizations. Integrated financial and non-financial performance indicators improved the public-private organizations operating performance is better than public organizations; it also verified the way public-private partnership runs social welfare organizations is effective. Nowadays, social welfare privatization is a trending so that the success of welfare policy needs perfect government’s regulations and also supervised in order to guarantee the welfare of people.

Keywords : Disability welfare agencies, Public-private partnership, CORPS model , Operating performance, Service satisfaction

目錄

謝辭	I
摘要	II
ABSTRACT	III
目錄	IV
圖目錄	VI
表目錄	VII
第壹章 緒論	1
第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	5
第三節 論文架構	6
第貳章 文獻探討	8
第一節 身心障礙福利機構之分類現況	8
第二節 社會福利公辦民營之相關研究	19
第三節 非營利機構經營績效探討	24
第四節 公立與公辦民營研究之比較	33
第參章 研究方法	41
第一節 個案研究方法	41
第二節 問卷調查方法	43
第肆章 個案介紹	46
第一節 公立教養院	46
第二節 公辦民營教養院	49
第伍章 研究結果	51
第一節 樣本分析	51
第二節 信度分析	53
第三節 敘述統計與相關分析	54
第四節 財務績效及非財務績效衡量指標分析	68
第陸章 結論及建議	76
第一節 研究結論	76
第二節 管理意涵	78

第三節 研究限制及後續研究建議.....	80
參考文獻.....	81
附錄.....	85



圖目錄

圖 1-1	第八次全國身心障礙私立福利機構評鑑分佈圖.....	4
圖 1-2	第八次全國身心障礙公辦民營福利機構評鑑分佈圖.....	4
圖 1-3	福利服務機構按辦理方式分類.....	5
圖 1-4	論文研究架構圖.....	7
圖 2-1	身心障礙者人數統計.....	18
圖 2-2	歷年身心障礙福利服務人數.....	18
圖 2-3	3Cs 的互動關係特徵.....	23
圖 4-1	公立教養院組織架構.....	48
圖 4-2	公辦民營教養院組織架構.....	50
圖 5-3	公立與公辦民營教養院收入與支出比較圖.....	72
圖 5-4	公立與公辦民營教養院用人成本佔比圖.....	72
圖 5-5	公立與公辦民營教養院收入與支出成長率比較圖.....	73



表目錄

表 1-1	身心障礙福利服務機構概況表.....	3
表 2-1	歷年身心障礙者人數現況統計表.....	13
表 2-1	歷年身心障礙者人數統計(續表).....	14
表 2-2	2013 年縣市別身心障礙者人數統計表.....	15
表 2-3	身心障礙福利服務機構概況表.....	16
表 2-4	2013 年各縣市身心障礙福利服務概況表.....	17
表 2-5	非營利組織績效指標.....	25
表 2-6	各類型公辦民營方式定義與比較.....	34
表 2-7	公辦民營受到政府以及民間重視之因素.....	35
表 2-8	政府與民間在公辦民營政策下所遭遇之困難.....	36
表 2-9	公立與公辦民營文獻彙總表.....	37
表 3-1	衡量指標名稱與財務衡量方法.....	43
表 3-2	機構形象測量項目.....	43
表 3-3	服務品質測量項目.....	44
表 5-1	問卷個人基本資料分布表.....	52
表 5-2	服務滿意度信度分析表.....	53
表 5-3	公立及公辦民營教養院服務滿意度分數表.....	55
表 5-4	公立與公辦民營服務滿意度平均數表.....	57
表 5-5	公立與公辦民營服務滿意度構面比較表.....	59
表 5-6	公立教養院個人屬性與服務滿意度構面差異分析表.....	64
表 5-6	公立教養院個人屬性與服務滿意度構面差異分析表(續表).....	65
表 5-7	公辦民營教養院個人屬性與服務滿意度構面差異分析.....	66
表 5-7	公辦民營教養院個人屬性與服務滿意度構面差異分析(續表).....	67
表 5-8	公立與公辦民營教養院收支餘絀明細表.....	69
表 5-9	公立與公辦民營教養院用人成本分析表.....	70
表 5-10	公立與公辦民營教養院服務人數及安置率.....	74
表 5-11	2013 年公立與公辦民營教養院專業人員配置比例表.....	75

第壹章 緒論

第一節 研究動機

非營利組織 (Non-Profit Organization, 以下簡稱 NPO) 的崛起，起因為政府資源分配及行政效率無法滿足社會需要。因此，由民間自行整合智慧、財力與人力所組成的非營利組織，在效率方面以及社會需求的結合方面，都可能比政府做得更好(司徒達賢 1999)。現今許多營利事業組織的經營理念，都會加入企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)亦稱為企業公民精神(Corporate Citizenship)。企業之營運與運作，其影響不只是企業本身，更會影響社會福利的創造。而企業社會的經營理念融入社會福利，能讓社會福利的經營管理方式轉變。大部份 NPO 無所謂的財務利潤(bottom line)與市場機制 (market mechanism)¹。如採用「使用者付費」原則，來調和供需關係，以達到有效率的資源配置，因 NPO 的資源往往是社會善心人士所供獻，代表著許多人無私期待與愛心。社會福利在供需不平衡之下，促使私立服務機構從 2001 年到 2014 年成長率為 19%~43% 共增加 56 家，公辦民營之社會福利機構成長率為 8%~46% 共增加 22 家，公立之社會福利機構成長率為 9%~36% 共增加 3 家(如表 1-1)。由私立機構補足多數供給不足之缺口，但私立機構存在最大問題是服務品質、設備參差不齊等問題。如第八次全國身心障礙福利機構評鑑結果顯示甲等比例為 33%，乙等比例為 67%(如圖 1-1)。社會福利供給由私立機構負責時，最大問題是機構服務品質參差不齊，因評鑑結果顯示乙等比例超過半數。即使政府經費不足，社會福利也不能等待，因依衛生福利部 2013 年公務統計資料顯示，全國領有身心障礙人數從 2002 年至 2013 年成長率逐年增加，累計成長率為 35.35% 增加人數為 293,847 人。於是政府機構乃鼓勵民間團體參與。依據 1981 年行政院頒佈「民間企業參與政府經濟推動要點」，以及在 1986 年全國行政會議通過的「擴大民間辦理政府事務」之決議。但因各級政府將公共服務委託或外包民間辦理的情形一直不普遍，直到 1993 年 9 月，行政院訂頒「行政革新方案」，規定「機關業務性質，凡可

¹ 市場機制是市場運行的實現機制，即為市場經濟體制內的供給、需求、價格、競爭、風險等要素之間互相聯繫及作用機制。

以委託或外包民間辦理者，應儘量委託或外包民間辦理，以簡化政府業務」，因此簽約委外案件逐漸增加。

民間機構參與政府業務形式大致可分為 BOT(Build-Operate-transfer，興建-營運-移轉)、BTO(Build-Transfer-Operate，興建-移轉-營運)、OT(Operate-Transfer，興建-移轉)、CAO(Contract-Add-Operate，契約-增加-營運)、ROO(Rehabilitate-own-Operate，出租-擁有-營運)、BOO(Build-Own-Operate，興建-擁有-營運)等。其中對於身心障礙的福利機構，政府通常採用 OT 的方式委外。OT 營運模式是由政府投資興建完成後，委託民間機構經營，營運期間屆滿後，經營權歸還政府。OT 經營模式兼顧到社會福利服務品質(如圖 1-2)，因評鑑結果優等為 49%、甲等為 41% 及乙等為 10%，比私立機構評鑑結果更好。OT 經營模式讓政府減輕財政負擔，並讓受託機構承擔收支平衡等問題，因此受託機構之經營績效就顯得重要，而受託機構是由非營利組織承接。

截至 2014 年底，身心障礙福利服務機構共計 274 家，委託非營利組織經營之機構(即公辦民營)有 70 家，約佔總體的 26%，而 2001 年身心障礙福利服務機構共計 193 家，委託非營利組織經營之機構(即公辦民營)有 48 家，約佔總體的 25% (如表 1-1、圖 1-3)。公辦民營機構從 2001 年到 2014 年成長率達 46%。顯然政府在財政壓力下，逐漸將公立教養院，改採公辦民營方式處理。有關於社會福利民營化及公辦民營的相關研究已相當豐富，其中多數集中在探討民營化的經營管理、模式與法制、委託機構、民營化可行性、政府與民間角色定位及互動關係等議題，對公立與公辦民營經營績效比較之研究較少著墨。目前發現有游思敏(2009)對於公立與公辦民營之老人福利政策成效評估做研究。綜合上述原因引發本研究之研究動機，本研究擬採用財務及非財務之經營績效指標，比較公辦民營與公營教養院經營績效之差異。

表 1-1 身心障礙福利服務機構概況表

年度	公立			民營公辦			私立			合計 家數
	家數	百分比	成長率	家數	百分比	成長率	家數	百分比	成長率	
2001	11	6%	0%	48	25%	0%	134	69%	0%	193
2002	12	5%	9%	52	23%	8%	159	71%	19%	223
2003	13	5%	18%	52	22%	8%	176	73%	31%	241
2004	15	6%	36%	54	22%	13%	175	72%	31%	244
2005	14	6%	27%	52	21%	8%	178	73%	33%	244
2006	15	6%	36%	54	22%	13%	179	72%	34%	248
2007	15	6%	36%	57	22%	19%	182	72%	36%	254
2008	16	6%	45%	63	24%	31%	185	70%	38%	264
2009	16	6%	45%	67	25%	40%	187	69%	40%	270
2010	16	6%	45%	67	24%	40%	193	70%	44%	276
2011	15	6%	36%	67	25%	40%	189	70%	41%	271
2012	15	6%	36%	67	25%	40%	189	70%	41%	271
2013	15	5%	36%	69	25%	44%	192	70%	43%	276
2014	14	5%	27%	70	26%	46%	190	69%	42%	274

資料來源:本研究整理

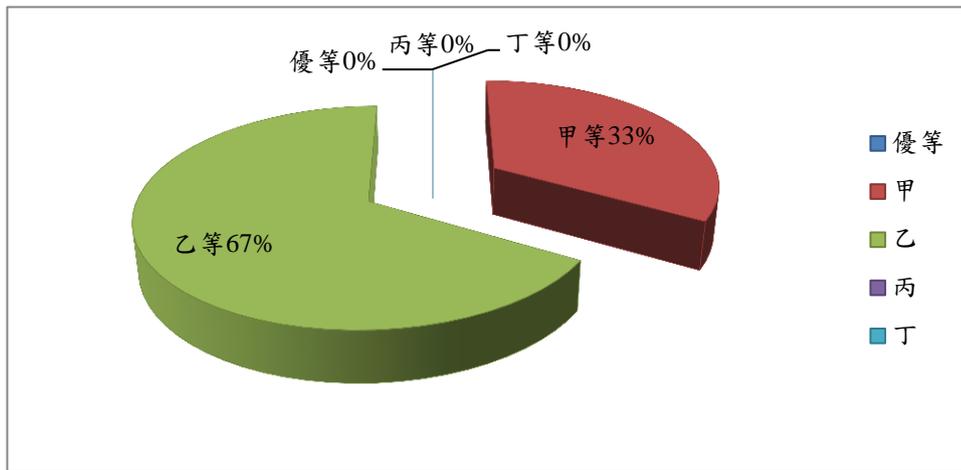


圖 1-1 第八次全國身心障礙私立福利機構評鑑²分佈圖

資料來源：本研究整理

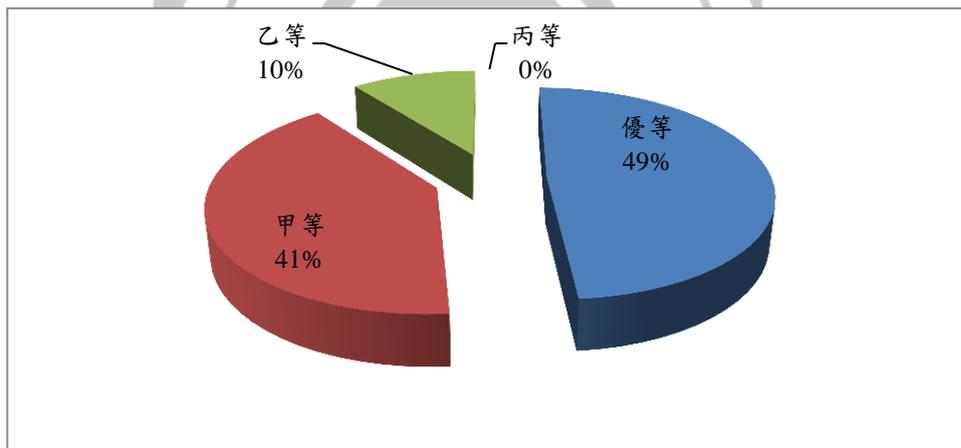


圖 1-2 第八次全國身心障礙公辦民營福利機構評鑑分佈圖

資料來源：本研究整理

² 依內政部身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法第 8 條規定，評鑑結果分為優等(總平均分數為 90 分以上)、甲等(89~80 分)、乙等(79~70 分)、丙等(69~60 分)及丁等(60 分以下)，每 3 年評鑑一次，第八次評鑑的時間為 2011 年 8 月至 10 月。

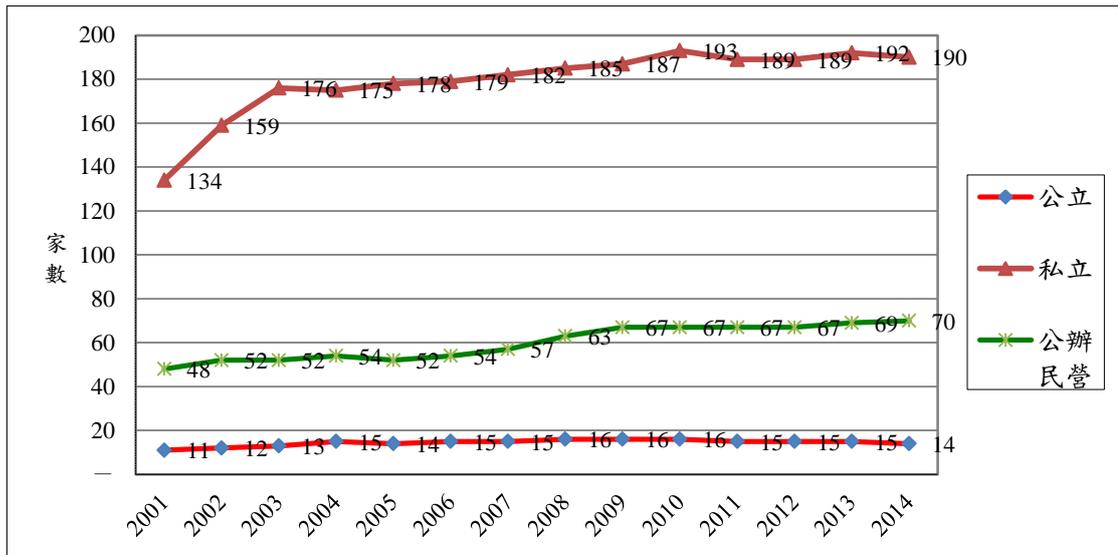


圖 1-3 福利服務機構按辦理方式分類

資料來源：本研究整理

第二節 研究目的

非營利組織分攤政府在社會福利不足之處，也幫助政府照顧更多的民眾。因此，非營利組織數量增加，影響力也迅速提昇及擴展。然而，因應社會環境變遷，以及要處理問題的複雜性及不確定性增多，讓許多非營利組織開始學習運用管理，並且結合企業界資源後，更能有效運用在經營面，以達成組織使命。但因 NPO 缺乏利潤做績效指標，所以經營方式有無正確、資源有無妥善做用、使命有無達成及服務品質滿意度如何等，都無從比較及檢討。正因為如此，NPO 更需要有效的績效管理機制，藉由績效管理，進而改善或提昇其組織的經營績效或營運方式。本研究之研究目的為探討比較公立與公辦民營經營績效比較差異為何？

第三節 論文架構

本論文共分六章，其架構如圖 1-4 所示。

第壹章:緒論

本章分三節，首先說明本論文之研究動機，其次說明本研究之目的，最後說明本論文之架構及流程。

第貳章:文獻探討

整理探討國內外文獻，本章分為四節，首先為身心障礙福利機構分類探討，其次為社會福利公辦民營探討及非營利機構經營績效探討，最後為公立與公辦民營研究之比較。

第參章:研究方法

本章以個案研方法及問卷調查方法進行研究。

第肆章:個案介紹

本章分為二節，第一節為公立教養院介紹，第二節為公辦民營教養院介紹。

第伍章 :研究結果

本章利用統計方法分析蒐集資料，說明本研究經實證調查與整理分析後，所發現之研究結果。

第陸章:結論及建議

本章提出研究結果之彙總，同時說明研究之限制，並論述在學術理論及實務上的涵義與貢獻。提出可供實務界參考的建議與學術界後續研究之建議。

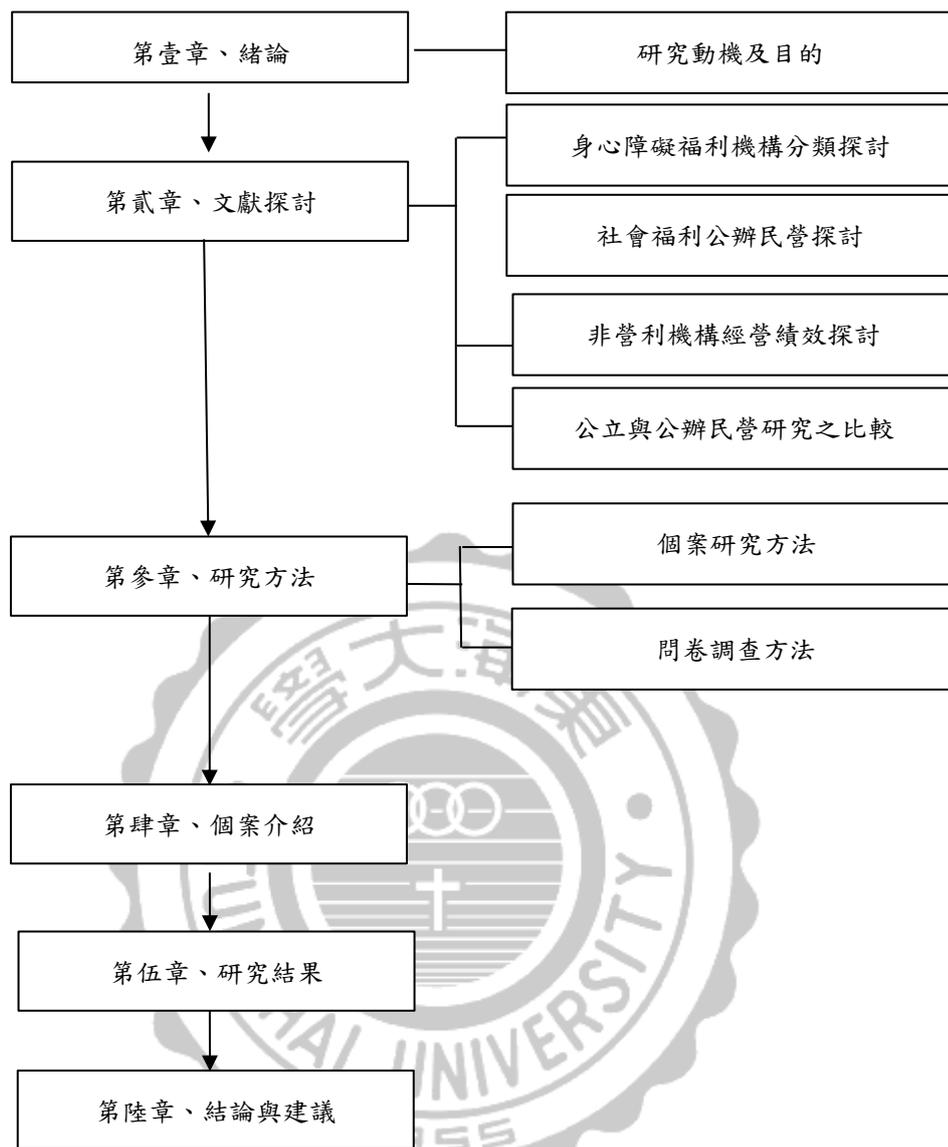


圖 1-4 論文研究架構圖

資料來源:本研究整理

第貳章 文獻探討

本章共計分為四節，分別為「身心障礙福利機構之分類及現況」、「社會福利公辦民營之相關研究」、「非營利機構經營績效探討」與「公立與公辦民營研究之比較」，透過文獻及理論探討社會福利機構經營方式，來支持本研究論點，進而建立本研究之分析架構。

第一節 身心障礙福利機構之分類現況

一、身心障礙福利機構之分類

依據衛生福利部（2012）發布「身心障礙福利機構設施及人員配置標準」，第4條規定身心障礙福利機構分為下列三類：

1. 住宿機構：提供經需求評估需二十四小時生活照顧、訓練或夜間照顧服務之身心障礙者住宿服務之場所。
2. 日間服務機構：提供經需求評估需參與日間作業活動、技藝陶冶或生活照顧、訓練之身心障礙者日間服務之場所。
3. 福利服務中心：提供身心障礙者及其家庭支持性服務之場所。其服務項目應多元化，以滿足身心障礙者及其家庭之需求；服務方式可分為外展性服務及機構內服務二種。

前項第一款及第二款機構，依其服務內涵分為下列二類：

1. 生活重建機構：提供身心障礙者生活、心理與生理等相關功能之訓練及輔導，促進其回歸家庭及社會生活之場所。服務期間以二年為限，期滿經專業團隊評估須延長服務期間者，得延長之，住宿機構以延長二年為限，日間服務機構不在此限。

2.生活照顧機構：提供身心障礙者長期性、持續性生活照顧、訓練與社會活動參與等相關服務，促進其身心功能發展及維護之場所。

住宿機構服務人數在七人以上，未滿三十人者，為小型機構；服務人數在三十人以上，二百人以下者，為一般機構(中型)。夜間型住宿機構以設立小型機構為限。日間服務機構規模，以同一時段服務人數計算，服務人數在七人以上，未滿七十六人者，為小型機構；服務人數在七十六人以上，二百人以下者，為一般機構(中型)。2007年七月十二日以前已許可立案營運之身心障礙福利機構，服務人數在二百人以上者，視為一般機構(大型)。

住宿機構依其服務提供時間分為二類：

1. 全日型住宿機構：提供身心障礙者二十四小時服務之機構。
2. 夜間型住宿機構：提供身心障礙者夜間住宿之機構。

前項機構業務具醫療性質者，其設施及人員應符合中央衛生主管機關之規定。

二、身心障礙者人數現況統計

2013年底領有身心障礙證明(手冊)者112.5萬人，其中高達88%是因後天因素造成身心障礙，人數為98.8萬人，先天性只佔12%，人數為13.7萬人，續創新高，近12年來增加29.4萬人，其中以65歲以上者增加43%最多，表示身心障礙者人口也呈現老人化的象現，18~未滿65歲者增加34%次多、12~未滿18歲者增加26%居第三，身心障礙者占總人口比率為4.81%亦較2002年底提升1.12個百分點(如表2-1)。各縣市身心障礙人口占各該縣市總人口之比率以台東縣7.98%最高，花蓮縣7.83%次之，嘉義縣7.36%居第三(如表2-2)。

2013年底身心障礙福利服務機構計有276所，核定可安置2萬4千人，實際安置1萬9千人，平均使用率為81%；使用率按縣市別分，以基隆市93.55%最高，新北市89.41%次高，宜蘭縣89.19%居第三。身心障礙者各項補助累計總金額達275.9億元，較2012年增加2.07%。2012年補助款提高，主要係因當年起調高身心障礙者生活補助金³(每人每月提高500~1200元)。各類補助以生活補助204.3億元占74%最多，托育養護補助64.8億元占23.5%次之，輔助器具補助7.1億元占2.46%居第三(如表2-3)，按縣市別分以新北市38.0億元占13.8%最高，高雄市35.6億元占12.9%次之，台中市29.9億元占10.8%居第三(如表2-4)。補助最高的縣市為新北市，因身心障礙人數為占總人數比率為14%，故取得之補助款額度也是最高。但依身心障礙者占總人數比率比較補助款之排名，第三名應台北市而非台中市，因台北市比率為11%高於台中市比率10%，但補助款的金額卻是台中市29.9億元高於台北市20.8億元。分析其差異，最大原因為台北市對生活補助之款項申請為9.3億元，台中市對生活補助之款項申請為22.8億元。說明弱勢社會民眾會選擇物價較低的縣市生活，以因應生活物價水準。

依據身心障礙者權益保障法規定，自2012年7月11日起推行身心障礙鑑定及需求評估新制，身心障礙的分類將由原16類改為依據WHO所頒布的「國際健康功能與身心障礙分類系統(International Classification of Functioning, Disability, and Health, 簡稱ICF)」之8大分類，新制的精神是以醫事、社工、特殊教育與職業輔導評量等專業人員組成專業團隊進行鑑定及評估，對於合於規定者核發「身心障礙證明」；另增加需求評估制度，部分福利服務項目會依需求評估結果提供服務。自2012年7月11日起至2019年7月10日全面換證前，原「身心障礙手冊」及新制「身心障礙證明」將同時並行。

身心障礙者人數截至2013年底止領有身心障礙證明(手冊)者計有1,125,113人，較上年底增加0.7%。身心障礙人口占總人口之比例為4.81

³ 生活補助金額自中華民國一百零一年一月一日起，其後每四年調整一次，由中央主管機關參照中央主計機關發布之最近一年消費者物價指數較前次調整之前一年消費者物價指數成長率公告調整之，但成長率為零或負數時，不予調整。

%，較上年底微增 0.42%，呈逐年上升趨勢(如表 2-1;2-2)。

- 1.按新舊制別分：2013 年底領有新制身心障礙證明者計 254,357 人;占身心障礙總人口比例為 22.6%及較上年成長 192.3%，領有舊制手冊者 870,756 占身心障礙總人口比例為 77.4%
- 2.按性別分：2013 年底男性 639,969 人;占身心障礙總人口比例為 56.9%，高於女性之 485,144 人，占身心障礙總人口比例為 43.1%。兩性差距呈逐年縮小，2013 年底降低為 131.9。2013 年底身心障礙人口比率男性比例為 5.47%，高於女性比例 4.15%，兩者同樣呈逐年遞增趨勢(如表 2-1)。
- 3.按年齡別分：各年齡層之身心障礙人口占各該年齡層總人口之比率呈逐年增加而遞升，2013 年底 0~未滿 12 歲者身心障礙比率為 2.5%，12~未滿 18 歲者為 2.8%，18~未滿 65 歲者為 57.2%，65 歲以上者則為 37.5%(如續表 2-1)。
- 4.按障礙等級分：2013 年底身心障礙人數以輕度障礙者 430,806 人占 38.3%最多，中度障礙者 364,353 人占 32.4%次之，重度障礙者 1891,106 人占 16.8%居第三，極重度障礙者 140,848 人僅占 12.5%(如續表 2-1)。
- 5.按縣市別分：2013 年底身心障礙者人數以新北市 153,343 人占 14%最多，高雄市 134,460 人占 12%次之，台北市 118,914 人占 11%居第三，身心障礙者占該縣市人口比率則以台東縣 7.98%最高，花蓮縣 7.83%次之，嘉義縣 7.36%居第三(如表 2-3)。

三、身心障礙福利服務概況

1.身心障礙福利服務機構

(1)所數：2013 年底身心障礙福利服務機構計有 276 所，按縣市別分，以台北市 46 所最多，新北市 29 所次多，桃園縣及高雄市 26 所居第三(如表 2-4)。

(2)安置人數：2013 年底各機構核定可安置 24,174 人，實際安置 19,467 人，平均使用率達 80.5%，按縣市別分，實際安置人數以台北市 2,466 人最多，台南市 2,310 人次之，新北市 2,162 人居第三，使用率則以基隆市 93.55%最高，新北市 89.41%次高，宜蘭縣 89.19%居第三(如表 2-4)。

台北市身心障礙者的選擇比其它縣市居民多，因身心障礙者人數以台北市 118,914 人占 11%居第三，但機構所數以台北市 46 所最多，而且機構的使用率也非最高，因使用率則以基隆市 93.55%最高。身心障礙者按縣市別分以台東縣 7.98%最高，花蓮縣 7.83%次之，嘉義縣 7.36%居第三，但機構的使用率卻未達八成，台東縣才 65%、嘉義縣 69.57%及花蓮縣 75.78%，表示城鄉差距對於福利機構之使用情況之不同。

2.身心障礙者補助概況：2013 年補助總金額為新台幣 275.9 億元，較 2012 年增加 2.07%。各類補助以生活補助 204.3 億元占 74%最多，托育養護補助 64.8 億元占 23.5%次之，輔助器具補助 7.1 億元占 2.46%居第三(如表 2-3)；按縣市別分以新北市 38.0 億元占 13.8%最高，高雄市 35.6 億元占 12.9%次之，台中市 29.9 億元占 10.8%居第三(如表 2-4)。

表 2-1 歷年身心障礙者人數現況統計表

年度	總計	占 總人口 比率 (%)	身心障礙者人數按性別分				性別 比例 (女 =100)
			男性	占男性 總人口 比率(%)	女性	占女性 總人口 比率 (%)	
2002	831,266	3.69	492,261	4.29	339,005	3.07	145
2003	861,030	3.81	506,055	4.39	354,975	3.20	143
2004	908,719	4.01	531,457	4.60	377,262	3.38	141
2005	937,944	4.12	546,068	4.72	391,876	3.50	139
2006	981,015	4.29	569,234	4.91	411,781	3.65	138
2007	1,020,760	4.45	590,306	5.09	430,454	3.79	137
2008	1,040,585	4.52	599,664	5.16	440,921	3.86	136
2009	1,071,073	4.63	615,621	5.29	455,452	3.97	135
2010	1,076,293	4.65	616,675	5.30	459,618	3.99	134
2011	1,100,436	4.74	629,179	5.40	471,257	4.07	134
2012	1,117,518	4.79	636,287	5.45	481,231	4.13	132
2013	1,125,113	4.81	639,969	5.47	485,144	4.15	132
較 2012 年底增減 (%)	0.68	0.42	0.58	0.37	0.81	0.48	0.24
較 2002 年底增減 (%)	35.35	30.35	30.01	27.51	43.11	35.18	-9.17

資料來源:統計處, 2013 年衛生福利公務統計資料

表 2-1 歷年身心障礙者人數統計(續表)

年度	按年齡別分				按新舊制分		按障礙等級分			
	0~ 未滿 12歲 (兒童)	12~ 未滿 18歲 (少年)	18- 未滿 65歲	65歲 以上 (老年)	新制	舊制	極重度	重度	中度	輕度
2002	30,334	24,503	481,142	295,287	-	831,266	100,536	176,465	299,523	254,742
2003	31,313	25,473	504,292	299,951	-	861,030	99,044	174,386	309,623	277,977
2004	33,096	26,783	533,608	315,232	-	908,719	102,469	176,417	324,553	305,280
2005	33,526	27,650	449,069	327,699	-	837,944	104,266	176,891	332,473	324,314
2006	34,267	28,339	568,045	350,364	-	981,015	109,883	183,292	343,111	344,729
2007	34,212	29,300	586,160	371,088	-	1,020,760	115,594	188,130	351,966	365,070
2008	33,670	29,839	597,090	379,986	-	1,040,585	117,033	188,535	354,579	380,438
2009	32,878	30,562	611,154	396,479	-	1,071,073	120,597	193,224	360,414	396,838
2010	32,083	30,622	619,809	393,779	-	1,076,293	119,798	190,123	359,721	406,651
2011	31,112	30,721	631,413	407,190	-	1,100,436	122,749	193,332	365,230	419,125
2012	30,136	31,916	644,021	411,445	87,027	1,030,491	129,407	191,748	366,173	430,190
2013	28,589	30,981	643,185	422,358	254,357	870,756	140,848	189,106	364,353	430,806
較 2012 年增 減(%)	-5	-3	0	3	192	-16	9	-1	0	0
較 2002 年增 減(%)	-6	26	34	43	0	5	40	7	22	69

資料來源:統計處, 2013年衛生福利公務統計資料

表 2-2 2013 年縣市別身心障礙者人數統計表

縣市別	身心障礙者人數	身心障礙者占總人數比率	身心障礙者占縣市人口比率	按性別分		性別比例 (女=100)
		(%)	(%)	男性	女性	
總計	1,125,113	100	4.81	639,969	485,144	132
新北市	153,343	14	3.88	88,470	64,873	136
台北市	118,914	11	4.43	65,859	53,055	124
台中市	114,696	10	4.25	65,797	48,899	135
台南市	94,051	8	4.99	52,589	41,462	127
高雄市	134,460	12	4.84	75,657	58,803	129
宜蘭縣	31,651	3	6.9	17,550	14,101	124
桃園縣	76,175	7	3.73	44,178	31,997	138
新竹縣	23,258	2	4.38	13,716	9,542	144
苗栗縣	32,459	3	5.74	18,906	13,553	139
彰化縣	65,443	6	5.05	38,014	27,429	139
南投縣	33,920	3	6.56	19,427	14,493	134
雲林縣	49,796	4	7.04	27,896	21,900	127
嘉義縣	38,944	3	7.36	21,812	17,132	127
屏東縣	50,307	4	5.9	28,689	21,618	133
台東縣	17,938	2	7.98	10,544	7,394	143
花蓮縣	26,143	2	7.83	15,059	11,084	136
澎湖縣	6,368	1	6.34	3,611	2,757	131
基隆市	20,425	2	5.45	11,460	8,965	128
新竹市	16,134	1	3.77	9,249	6,885	134
嘉義市	14,410	1	5.32	8,066	6,344	127
金門縣	5,842	1	4.84	3,145	2,697	117
連江縣	436	0	3.58	275	161	171

資料來源：統計處，本研究整理

表 2-3 身心障礙福利服務機構概況表

單位：所(處)；人；人次；%；百萬元

年度	身心障礙福利服務機構				總金額	身心障礙生活、輔助器具及托育養護補助					
	所數	核定可安置人數	實際安置服務人數	使用率 %		生活補助		輔助器具補助		托育養護補助	
						人次	金額	人次	金額	年底人數	金額
2002	223	16,664	12,611	76	10,445	2,370,720	7,536	58,169	641	13,709	2,268
2003	241	18,981	14,540	77	11,618	2,654,420	8,250	61,223	708	16,429	2,660
2004	244	20,036	15,582	78	15,685	2,975,141	12,175	54,843	588	20,162	2,922
2005	244	20,095	15,905	79	17,048	3,273,538	13,338	45,162	478	21,658	3,233
2006	248	20,080	16,370	82	18,181	3,474,205	14,120	50,817	525	23,771	3,536
2007	254	20,705	17,002	82	19,226	3,635,680	14,724	53,243	539	25,529	3,963
2008	264	21,958	17,457	80	19,836	3,712,397	14,987	55,425	539	26,823	4,310
2009	270	22,990	17,918	78	21,017	3,862,823	15,653	64,138	610	29,847	4,755
2010	276	23,455	18,598	79	22,061	3,998,947	16,219	70,873	663	30,449	5,178
2011	271	23,554	19,023	81	23,186	4,132,534	16,808	76,289	722	32,592	5,655
2012	271	23,759	19,092	80	27,028	4,183,877	20,165	77,422	729	33,779	6,134
2013	276	24,174	19,467	81	27,588	4,179,802	20,428	70,564	678	37,298	6,482
較 2012 年增 減 (%)	1.8	1.70	2.00	0.2	2.07	0.1	1.30	8.9	6.9	10.40	5.70
較 2002 年增 減 (%)	23.8	45.1	54.4	6.4	164	76.3	171	21.3	5.8	172	186

資料來源：統計處，2013 年衛生福利公務統計資料

表 2-4 2013 年各縣市身心障礙福利服務概況表

單位：所(處)；人；人次；%；百萬元

縣市別	身心障礙福利服務機構					身心障礙生活、輔助器具及托育養護補助					
	所數	核定可	實際安	使用率%	合計	生活補助		輔助器具補助		托育養護補助	
		安置	置服務			人次	金額	人次	金額	人次	金額
人數	人數	人次	金額	人次	金額	人次	金額	人次	金額		
總計	276	24,174	19,467	80.50	27,588	4,179,802	20,428	70,564	678	37,298	6,482
衛福部 所屬	17	4,873	4,009	82.27	-	-	-	-	-	-	-
新北市	29	2,162	1,933	89.41	3,819	578,972	2,792	11,345	92	5,772	935
台北市	46	2,466	2,120	85.97	2,079	153,890	932	10,114	78	5,278	1,069
台中市	20	1,847	1,318	71.36	2,993	467,653	2,281	6,866	70	4,121	642
台南市	23	2,310	1,907	82.55	2,401	411,297	1,938	5,863	59	2,151	404
高雄市	26	1,682	1,350	80.26	3,562	594,351	2,938	9,236	96	3,383	528
宜蘭縣	7	694	619	89.19	719	99,133	488	2,027	19	1,315	212
桃園縣	26	1,841	1,399	75.99	1,580	251,202	1,162	3,981	45	2,095	373
新竹縣	5	609	414	67.98	487	63,264	303	1,025	11	949	173
苗栗縣	11	654	515	78.75	870	127,181	625	2,975	28	1,194	217
彰化縣	13	944	840	88.98	1,694	274,537	1,308	3,183	32	1,967	354
南投縣	7	485	394	81.24	977	139,792	675	1,137	12	1,581	290
雲林縣	4	265	213	80.38	1,238	193,790	949	2,597	24	1,417	265
嘉義縣	8	506	352	69.57	949	152,258	695	1,871	20	1,397	234
屏東縣	8	713	556	77.98	1,412	251,841	1,266	2,332	28	576	118
台東縣	2	260	169	65.00	563	77,006	425	598	8	709	130
花蓮縣	5	574	435	75.78	700	106,962	519	973	11	1,630	170
澎湖縣	2	60	35	58.33	193	28,890	151	440	4	225	38
基隆市	2	248	232	93.55	515	93,274	430	1,020	10	383	75
新竹市	8	491	321	65.38	349	54,286	262	1,266	12	56	75
嘉義市	5	326	236	72.39	430	55,192	263	1,348	16	933	151
金門縣	2	164	100	60.98	55	4,608	24	355	3	154	28
連江縣	-	-	-	-	3	423	2	12	-	12	1

資料來源：統計處，本研究整理

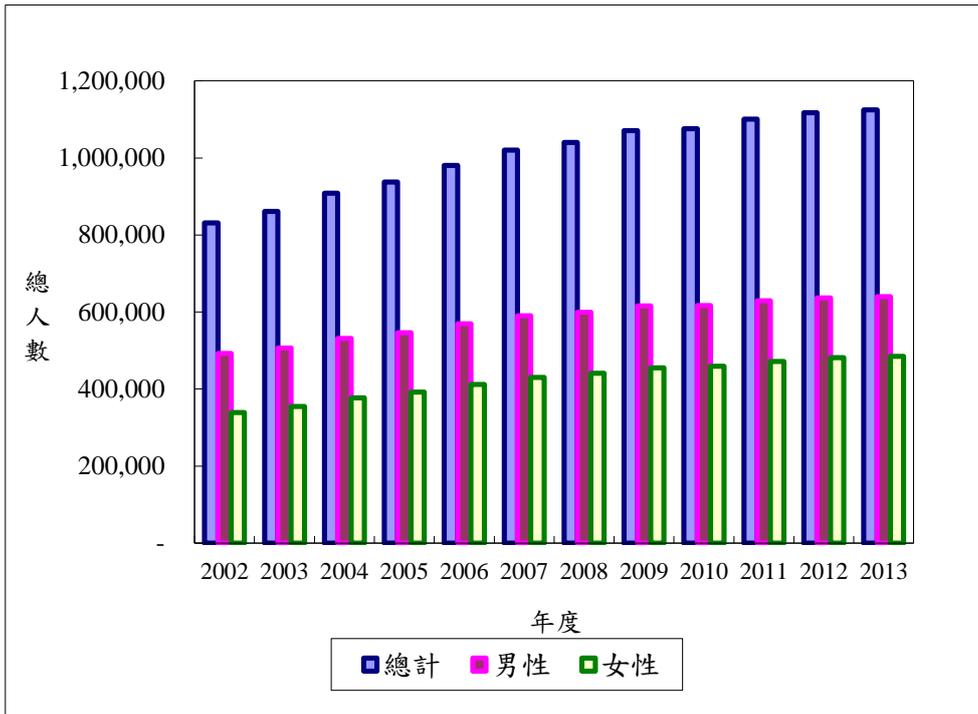


圖 2-1 身心障礙者人數統計

資料來源:本研究整理

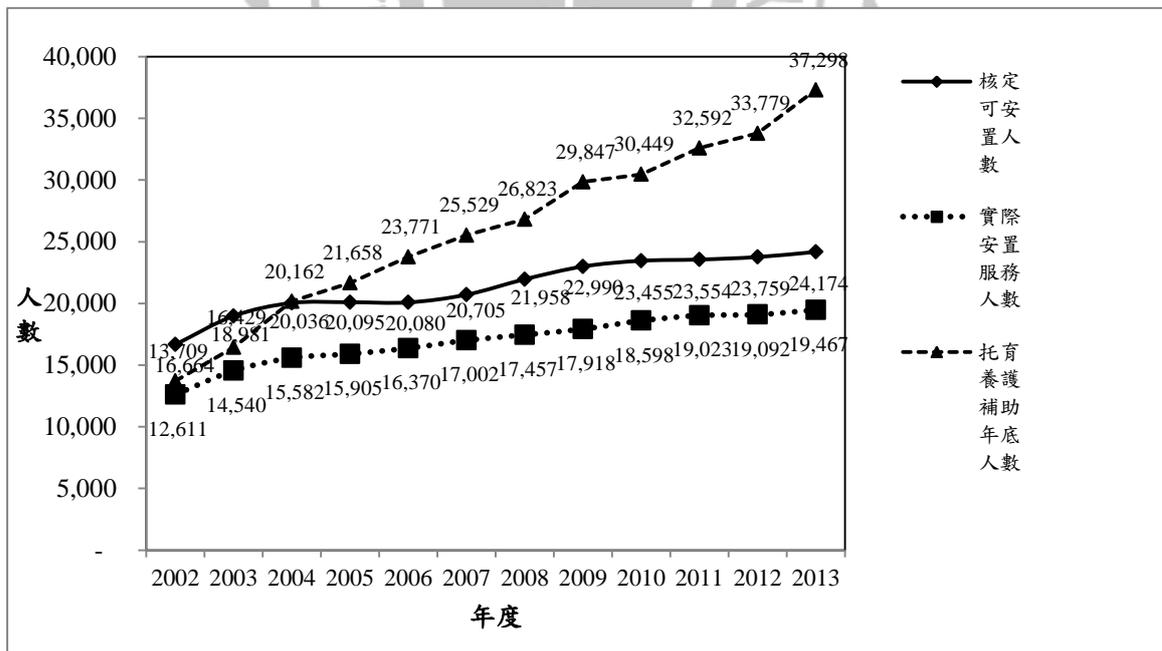


圖 2-2 歷年身心障礙福利服務人數

資料來源:本研究整理

小結：身心障礙福利機構為非營利組織（NPO）的一環，具備有基金、財產、人員與設施設備的結合體，是屬於非營利組織中的實體機構性質。因身心障礙者人數逐年呈上升趨勢，2002～2013 年增加 29.4 萬人成長率為 35.35%，其中以 65 歲以上者增加 43% 最多，表示身心障礙者人口也呈現老人化的象現。所以對社會福利機構照顧需求也相對提昇，但受限於政府經費有限、相關法令限制嚴苛，對於有意投入設立身心障礙福利機構，回饋社會、照顧身心障礙者善舉之企業或個人，有諸多限制並且造成立案困難。因身心障礙福利機構 2002～2013 年增加 53 家，成長率為 23.8%、而核定可安置人數增加 7,510 人，成長率為 45.1%，所增加之安置人數低於身心障礙者之增加數。政府對於身心障礙福利機構，訂定法條加以規範與限制，例如：接管計畫、提供營運保證金、收費標準、評鑑計劃等諸如此類之規定，因此維護及提昇身心障礙者照護之服務品質。故這幾年政府才大力推動社會福利民營化的方式經營，透過委外方式分攤政府福利預算不足部份，希望經由此合作模式讓社會福利機構的經營更加完善，但此經營合作模式是否有其經營績效，尚無有完整資料能佐證，只有部份相關學者探討此經營模式制度設計優缺點(江亮演與應福國 2005)，委外經營策略之研究(李林水 2006)，台灣社會福利機構公辦民營狀況之分析(蘇淑慧 1996)，政府以 OT 方式委託民間企業經營模式之調查研究(葉幼梅與顏永森 2007) 等相關研究。故本研究擬採用財務及非財務的經營績效指標，來探討其經營方式之不同，對其經營績效是否有其效率。

第二節 社會福利公辦民營之相關研究

本研究主要為探究教養院公立與公辦民營之經營管理績效之差異，而公私協力關係在公辦民營政策上是不可或缺的重要探討因素，故先從名詞定義解釋開始，再來探討公私協力的理論與應用。

一、公辦民營概念

用所有權和經營權的觀點探討，「公辦民營」是硬體設備的所有權歸政府，而硬體設備的經營權為民間福利機構(陳武雄 1997)。蘇昭如(1993)

在探討政府「公辦民營」機構相關問題時提出，公辦民營並非法定名詞，只是一般概括統稱。孫健忠（1998）認為福利服務採「公辦民營」方式，可以減少政府業務範圍及減輕政府財政支出，並且刺激政府部門提高行政效率等優點。但並不表示此方式能完全取代政府部門。社會福利公辦民營服務方式，是政府將社會福利委託民間機構的契約關係，政府責任應包括協助、輔導、支持、照顧民間機構與組織，使其具有取代政府承擔服務之可能性（林萬億 1993）。公辦民營方式建立於政府與民間機構合作夥伴關係，並非把社會福利職責，交給民間機構承擔，只是鼓勵民間機構用一己之力參與社會福利政策，此目的是為提升社會福利服務經營績效及增加服務供給量，因而鼓勵民間機構共襄盛舉。

依據行政院經濟建設委員會（1999）頒布的「政府業務委託民間辦理作業手冊」對「公辦民營」做解釋：「機關對外委託民間提供服務類型中之公有財產經營管理（含公有財產、公共設施）及社會福利服務（含啟智中心、居家看護），則以「公辦民營」統稱之。一般文獻多稱為「公辦民營」，其他類似之稱呼有「公設民營」、「公有民營」及「委託經營管理」等。「公辦民營」依字義解釋，範圍包括所有委託民間辦理之政府業務，本研究所稱之「公辦民營」界定於政府將現有的土地、建物、設施及設備委託非營利機構經營管理，政府收取回饋金或權利金，而受託機構自負盈虧，並負責保管維護公有財產之任務。

「公辦民營」是政府提供社會福利的另一種方式。而公辦民營即是政府提供民間機構可供營運之硬體設施及相關設備；民間機構無償取得營運場地、設施及設備，而節省的設備支出款項，用來加強並落實服務及接近需求。而政府則運用民間資源，減少所需的人力成本，可謂是民間機構與政府雙贏之合作模式（范宜芳 2000）。其主要意涵為趙俊人（1997）所說「政府退縮」，即政府將經營權與所有權分開，政府保有所有權，承擔社會福利與社會服務之責任。而將經營權委託民間機構經營，由市場競爭機制來提高行政效率、規避行政僵化等缺失問題。由政府的立場來看，政府對民間機構功效主要是提供設備及設施、經費來源提供者以及法令的規範，而設備及經費提供為民間機構對政府最大的仰賴。

二、公私協力理論與應用

先對「協力」(collaboration)的概念做一個釐清。根據 Robert Keast 和 Myrna P. Mandell (2009) 的觀點，「協力」、「合作」(cooperation)與「協調」(coordination)這三個英文字之間有其意義上的不同，從圖 2-3：3Cs 的互動關係特徵中，可以發現三者之間代表互動關係中的某些差異程度。協力指涉組織(或參與者)之間相互依賴程度最高、接觸最頻繁、信任度最高、權力與目標價值是共同分享的互動關係，互動之目的是為了形塑共同目標及互相學習改變；相對而言，合作則是指各方之間較為鬆散的互動關係，互動之目的是為了資訊、資源與利益之交換，在其中各自具有獨立的目標價值，權力與資源談不上有共同分享的必要；「協調」則介於前面這兩者之間的中間程度，互動之目的是為了達成共同既定的方案目標，公辦民屬於「協力」的觀點。

「協力模式」即為雙方各司其事，政府出錢提供經費，非營利組織則負責提供社會福利服務，「協力模式」與「雙元模式」⁴差異在於，政府與非營利組織並非各自單獨提供服務，透過合作成為夥伴為最大的特色。對於非營利組織而言，雖有遊說、政策建議、議題倡導等多項功能，但不可否認的是服務提供依然是非營利組織所能發揮的重要功能之一，而財務不穩定又是多數非營利組織的最大困境。因此，如何能藉由政府提供穩定的資金，透過非營利組織提供多元且有效之服務，應該是今後非營利組織從協力模式內容來著墨的地方。目前地方政府與非營利組織之間所採行的協力模式除了「委託」外，還包括「補助、助成」與「共同舉辦活動」等多種模式，政府與非營利組織的協力關係有漸漸朝向「對等型」模式發展的趨勢(林淑馨 2007)。

公私協力(Public Private Partnership, 簡稱 PPP)的運作機制反映了集體行動的特質，然而於執行好壞之評估，取決非營利組織行動是否達成政府要求之目標，相互之間關係造就公私協力是否成功的因素，完善的協力關係需要長時間的經營與醞釀。相對於以往以「新公共管理」理論來探討公私協力理論，武德玲(2004)則是運用「新公共服務」理論，探討地方政府政策委外經營執行過程，以公私協力型態、增加政府協力能力、以及評估的研究結果，提出以輔導代替領導、共同承公共責任、分享委外成

⁴雙元模式強調的是政府與非營利組織各自提供服務，既不互相干涉，且在經費上也無交集。

果，並能降低政府管理責任及財務等風險。因此管理及財務等風險全由委外機構所承擔。政府借重民間機構的能力，改變公共服務方式又能及時服務民眾。在這潮流管理主義中，政府與非營利組織站在平等的地位，整合各方的資源與優勢，為共同目標及願景而努力，此點可為我國社會福利民營化的途徑。



圖 2-3 3Cs 的互動關係特徵

資料來源：陳敦源、張世杰，文官制度季刊 第二卷第三期

三、社會福利公辦民營之相關研究

維達夫斯基曾言：「政策是一門「科學」，更是一門「藝術」，前者需要高度老練的分析技術；後者需要運作自如的政治技巧。」所以，政策分析是三分之二的政治加上三分之一的規劃。所以任何的社會福利政策制定必有其優缺點，如何使其政策能成功，主張修正目標。因政策並非一成不變的設計，為防止政府政策失敗，主張修正目標策略以符合實際需求。社會福利公辦民營化的制度開始並不完善，因政府政策設計出發點，是為了解決財政壓力，後來因政策推動不易故及修正方向。由此可見，修正目標可使其政策能成功，因政策會依實際狀況進行修正，並做全面考量進行規劃，不會只考量節省政府的人力成本，由非營利組織分攤政府財政的壓力，因而鼓勵民間機構積極參與社會福利事業活動，增加提供服務使用者的選擇機會，提昇服務品質及有效率行政品質等之優點，但政府對此制度亦有控管不易，如對受託機構評估棘手、過於市場導向、官商包庇、民間

機構自負經營風險、社會福利民營化法規不健全及有資格投標之機構較少；因投標資格過於嚴苛導致無法充分競標形同圍標等問題(江亮演與應福國 2005)。因此政府想辦法要減少民營化的問題，定期修正政策目標，才是推動社會福利民營化制度健全的目標。

目標作策略的撤退 (strategic retreat on objectives)，設計年代及執行年代已經過去，而修正目標策略的時代已經來臨 (Wildavsky 1979)，並且提出組織安全的運作規則：如果組織的運行要成功，即要掌控可以控制的目標，取代不能控制和未獲知的目標。因此，政府社會福利服務委外政策的推動，政府應扮演「促成者」的角色，積極協助非營利組織在組織及任務目標訂定、籌設過程及營運管理階段所面臨的各項問題。不僅要善于使用民間機構資源，更要鼓勵民間機構加入公共服務行列，這樣就能更進一步開創公私雙贏的新境界。績效因素，代理人對受託任務的責任感 (丁秋明 2005)。還有人事成本考量、財政成本考量、引進民間專業 (林文彬 2005)。因此，政府在考慮採用社會福利公辦民營時，需考量國家政策、法規限制、受託機構本身能力、服務提供需要性及委外的功能外，也需考慮政策關係人的態度。此提供本研究教養院採以公辦民營之目的及因素。

小結:經由此節的文獻回顧，可知以往對公私協力之相關文獻有從純理論面進行論述，亦有以個案探討等方式進行研究，兩者皆對瞭解公私協力之實際現況有所助益。然而社會福利以「公私協力」提供服務，是一種以「合夥」取代「代工」，以「公私協力」取代「市場機制」的理念(李宗勳 2004)，政府改造借重私部門參與，改變公共服務提供方式。也提供本研究許多研究角度，即是政府組織改造及積極推動民營化的風潮下，對公立與公辦民營的經營績效差異為何?進而了解公立教養院在政府組織改造中，是否有其經營績效效果，而公辦民營教養院運用公私協力的模式經營，其經營績效是否有達到社會民眾及政府的目標。而且社會福利在公私協力理論之下，能讓更多弱勢族群受惠，這也是政府積極推動的原因，但對委外機構之選擇應謹慎，不然會失去此制度存在之意義。

第三節 非營利機構經營績效探討

組織之存在都有明確組織目標及使命，組織中的經營者與成員，都必須透過組織運作與控管的過程達到組織目標，績效是組織成員各項作業的成果。經營績效（business performance）通常是指組織對組織目標的達成指標率而言。績效對非營利組織而言，代表著對過去資源運用的評估，也代表著具有未來發展可能性的影響力，除可檢討改善過往的缺失，也可指引未來目標的訂定與資源分配的方向(詹蕙芳 2011)。身心障礙福利機構在經營績效的評估中，著重在組織使命的達成、服務過程與未來願景的展現與成長，對於與一般企業以營利為目的之使命截然不同。績效是由效率（efficiency）與效能（effectiveness）兩個層因素所組成的，二者皆是經營者所關心與重視，評判一個組織管理是否有效，效率是指產出與投入的比值（產出/投入），重視資源是否有效的使用，追求的是最低資源浪費；而效能則是目標達成度，追求的使是命目標是否達成。因此，效率著重於方法；效能則著重於目的，所以非營利組織應以效能為重，再找出正確的做事的方法，接著就是把事情好好完成，並達成使命。

整理定位非營利組織的績效評估時。首要，是站是評估研究的角度考慮，評量（measure）即代表著以某種標準或單位進行比較數量或程度的概念，它的「精確」（precision）意涵可能不太適合表達非營利組織的績效，因為非營利組織本就是社會價值的承載物（carrier），其績效的表達也應以估計或判斷所追求的社會價值為主要考量。因此，評鑑（assess）此概念意味著價值的認定，其價值突顯非營利組織績效的特色。是以非營利組織的機構自我評量或公部門與外部專家學者對其機構之評鑑為主(孫煒 2006)。

以身心障礙福利機構評鑑為例，是依據「身心障礙者權益保護法」第64條第三項規定訂定「身心障礙福利機構評鑑及獎勵辦法」，各級主管機關對主管或所屬之公私立及公辦民營身心障礙福利機構之評鑑，每三年應舉辦一次。評鑑項目如：行政組織及經營管理、環境設施及安全維護、專業服務、權益保障、改進或創新及其他經評鑑諮詢小組決議評鑑之項目。

評鑑目的如下：

1. 提昇身心障礙福利服務機構服務品質，保障受服務者之權益。
2. 追求卓越，建立持續改善目標及管理技能。
3. 強化服務團隊，勾勒未來發展願景。

一、 績效評估之方法

評估非營利組織績效時，首先應決定績效指標為何，透過績效指標，可以評估執行單位執行情況與成效；繼而可以成為經營管理檢視與改善的標的。匯集各研究學者對非營利組織績效指標看法，整理如下(表 2-5):

表 2-5 非營利組織績效指標

學者(年代)	績效指標
吳定(2003)	<p>1. 產出評估(output evaluation): 評估執行機關對標的人口從事了多少次的服務、給多少數額的金錢補助、生產多少數量的產品等，偏重於數量的計算，可比擬俗稱的「苦勞」。</p> <p>2. 影響評估(impact evaluation): 評估它對標的人口產生何種有形的或無形的、預期的或非預期的影響。例如：政策方案是否造成標的人口或標的事物向期望的方向改變？如果有其改變之程度如何？它偏重品質的衡量，可比擬俗稱的「功勞」。</p>
蔡啟源與陳秋蓉 (1995)	<p>針對企業附設社會福利事業基金會之組織結構與組織績效作探討，採用 Robbins 於 1990 所提四種方法：</p> <p>1. 目標達成法：認為組織的效能必須評估成果項目而非針對方法評估。</p> <p>2. 系統導向法：認為組織為一開放系統，接受輸入、從事轉換、產生輸出。</p> <p>3. 策略性導向顧客法：指在組織服務環境間，是否可滿足顧客的需求。</p>

4.競爭性價值導向法：指評估之選用標準全視何人之利益為何而定。

呂育一(1992)

認為進行自我績效評，所採的績效指標結果顯示有三個主要向度：

- 1.組織的運作，包括；組織、員工、作業、財務、組織與外部團體的關係。
 - 2.組織對社會實質貢獻，包括：理念、目標、品質。
 - 3.組織與顧客互動關係，包括：組織舉辦活動頻率、參與活動的人數、顧客人數的成員、員工及義工的人數、外部對組織的認同。
-

Tesoro and
Tootson(2000)

認為績效評估具有四種目的：

- 1.對於想完成的目標，衡量其成功程度。
 - 2.對組織改造，提供建議或修正。
 - 3.提供回饋機制給管理者。
 - 4.評估內部的輸入與產出。
-

Herzlinger (1996)

認為非營利組織之董事會可用四個問題來評估其組織的成效：

- 1.組織的錢是否用對地方？
 - 2.組織是否實踐「跨代公平」的理念？
 - 3.資金來源和用途是否一致？
 - 4.組織能否永續經營？而這四個問題可協助董事們有效監督非營利組織，讓組織健全及茁壯。
-

Martin and Kettner
(1996)

SEA 指標：SEA(Service Efforts and Accomplishments)指標就是服務努力與成就指標，係由美國政府會計準則委員會所建議之績效評估指標。SEA 指標可分成努力指標、成就指標及效率指標。

- 1.服務努力指標(以貨幣表示之):財務資料即支出/花費的總成本。非財務資料即工作人員數量或其他評量。
 - 2.服務成就指標:輸出評量即所提供服務的總量等。結果評量即
-

	<p>是所達成服務目標之成果等。</p> <p>3.服務努力與服務成就的關係:</p> <p>(1)效率評量:依下列各評量的服務量(輸出)與所消耗資源(輸入)的比例。</p> <p>A 每項輸出成本</p> <p>B 每個全職員工的輸出。</p> <p>C 每個工作時數的輸出。</p> <p>(2)成本-結果評量:每項結果的成本、每個全職員工的結果及每個工作時數的結果。</p>
Drucker(1994)	<p>1.規劃表現：以使命為起點，與讓所有這些擁護群一致同意機構的長期大目標。</p> <p>2.道德目標對抗經濟目標：認定所作所為無不合乎道德目標，如果沒有成果表示努力得還不夠。</p>
Grady(1991)	<p>認為績效評估制度應作為策略與組織活動的溝通橋樑，並監督組織運作結果；且提供持續之回饋給管理階層，使高階管理者的願景轉化成中階管理者的策略與行動計畫。</p>
Wolf(1990)	<p>認為非營利組織的績效評估應就其表現直接加以衡量，且可仰賴組織成員，亦可藉由外部評鑑者之協助予以評估。</p>
Chelimsky (1989)	<p>1.前置結束評估 (front end of the assessment)：計畫施行前後的評估。</p> <p>2.可評估性評鑑 (evaluability assessment)：對於進行中的計畫是否有必要與是否可行的評估。</p> <p>3.過程評估 (process evaluation)：是對目標執行過程的評估。</p> <p>4.影響評估 (impact assessment)：目標達成後的影響進行評估。</p> <p>5.計畫追蹤 (project tracking)：對計劃執行中進行追蹤與管理，以修正執行方向。</p> <p>6.評估匯整 (assessment order)：將現行許多評估研究結果予以匯合之評估。</p>

<p>Charnes,Cooper and Rhodes(1978)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.可產生各決策單位相對效率，以表現其資源運用狀況，供決策者參考。 2.效率值之計算不受投入項與產出項計量單位之影響。 3.可得知相對無效率決策單位應增加或減少投入產出項，以達有效率狀態。 4.可處理組織外的環境變數。 5.可處理多項投入與多項產出之評估問題，不需預設權數，較不受人為主觀因素之影響。 6.能提供各投入及產出項之貢獻程度。 7.以計量模式衡量，具公正客觀性等特性，已被廣泛應用於各種不同領域之效率評估及決策分析。
<p>Steer (1975)</p>	<p>以多重標準型的觀點，整理十七個研究績效評估的準據：適應力、彈性、生產力、員工滿足、獲利力、資源獲取、消除壓力、對環境的掌握、發展、效率、員工留職、成長、整合、開放、溝通、生存、其他準據。其中「適應—彈性」被學者們使用次數最多，其次是「生產力」、「員工滿足」。</p>
<p>Poland(1974)</p>	<p>提出「3E」評估架構：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.效能評估（performance evaluation）：用實驗設計來判斷一項計畫是否達成，並計算出計畫目標的達成率。 2.效率評估（efficiency evaluation）：運用成本效益分析方法來決定目標計畫的成本。 3.折衷評估（eclectic evaluation）：分析計劃之次級標準，以判斷計畫最需補強之處。
<p>Edward(1967)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.投入評估（investment evaluation）：目標投入的數量與品質之評估。 2.績效評估（performance evaluation）：關心目標與產出之差距。 3.績效充分性評估（adequacy of performance evaluation）：經營績效能充分反映目標的程度。

4.過程評估 (process evaluation)：目標執行過程的評估。

5.效率評估 (efficiency evaluation)：目標產出的成本效益。

資料來源：黃桂蘭(2005)、許銅(2012)及本研究整理

二、CORPS 模式

衡量組織的績效標準隨研究者的價值觀、偏好和利益的主觀判斷而有不同，所以不同的研究目的、研究對象可能需要不同的選擇與考量（鄭讚源 2004）。有鑑於此，司徒達賢（1999）針對非營利組織的績效評估，提出了「CORPS」分析模式，有別於其他理論，「CORPS」較偏向於企管概念的引用。

「CORPS」為五個英文字母的縮寫，其代表意義闡釋如下（司徒達賢 1999）

C：client：服務的標的團體，也就是指服務的對象。

O：operations：組織如何運作，包含了規劃與組織。

R：resources：組織運作所需的資源，包含了資源提供者的探討。

P：participants：組織運作的參與者，包含編制內的專職人員與志工。

S：services：組織所提供的服務。

「CORPS」分析模式乃以上述五大基本內涵而為分析之基礎，而它的運作程序其實也就是非營利組織的運作程序。其過程簡單來說，即非營利組織成立之首要課題，在於服務內容的選擇，如：

- 1.組織提供什麼服務？有何特色？
- 2.明確知道服務的對象為何，以作市場區隔。

- 3.要有一套完善的志工與專職人員管理與回饋制度，提昇他們對組織的認同感與使命感。
- 4.需要有穩定的財力與物力資源。行政學家泰勒（Federick W. Taylor）所言：「金錢雖非萬能，但總居於次要地位之前」。
- 5.組織運作要追求效率，因而如組織的結構、權責的劃分、服務的規劃與控制等，都應注意。
- 6.決策核心的運作亦應加以考量，因為決策核心常是組織的靈魂，決定了服務對象（C）、運作（O）、財物資源（R）、人力資源（P）、服務（S）五者的運作方式。

依「CORPS」模式來看，評估一個非營利組織的績效，可以從以下六大面向進行衡量，如下所示（司徒達賢 1999）：

- 1.組織達成度與社會接受度：指組織的使命要被服務對象所需求，要被整體社會所肯定。
- 2.效率：指善用組織或社會所交付的資源，不應有浪費虛耗的情況。換言之，好的組織必須注意成本控制與運作效率。
- 3.投入程度：指成功的非營利組織，必須持續有充裕的財物資源（R）與人力資源（P）之投入。換言之，捐款人願意繼續捐款，職工、志工都願意為組織投入時間精神。
- 4.滿意度：指服務對象（C）、人力資源（P）、財物資源（R）各方面對組織的各種運作及彼此之間都感到滿意。
- 5.平衡度：指為配合未來發展，「CORPS」五者之間能維持一定的平衡水準，不致造成發展瓶頸，也不會形成資源閒置。
- 6.轉換度：指對某些特定類型的非營利組織而言，還希望服務對象（C）、

人力資源（P）、財物資源（R）三者之間有某種程度與形式的轉換，使得他們之間可以互相交流，並經由交流而對組織產生更高的凝聚力與向心力。

小結：反映企業財務狀況和經營績效的比率可以歸納成五大類，即收益力分析、安定力分析、活動力分析、成長力分析和生產力分析。從五個方面來評估企業經營績效的方法，就是財務分析中的五力分析法。由於五力分析中考察的指標涉及企業財務和經營狀況的各個方面，企業可以透過五力分析法基本，瞭解企業的經營績效。但在非營利事業衡量經營績效就不能使用此方法，因為 NPO 不以營利為目的，是以設立的宗旨及理想達成為目標來做衡量的標準。所以選擇衡量項目非常重要，因為現在的 NPO 競爭已日趨激烈，如彼此競爭著資源、志工及同質性的基金會增加等，而且更肩負分攤政府社會福利的工作，因此對於 NPO 的經營績效不能只用單一指標衡量。所以將採用司徒達賢的「CORPS」模式中「滿意度」及「效率」來評估非營利事業組織經營績效。好的績效評估方法應以目標為基礎，進行組織的目標達成度評估，並且不管組織在那種環境下，執行不同功能和營運時也能評估。

三、績效之衡量

績效衡量，是企業經營者所關注的焦點，只是該以何種標準來評估績效，尚未有一定的標準。然而有價值的績效（worthy performance）指成就與行為者的成本之比，或計畫的分析、設計、執行、評估使行為者的成就、目標、技術及努力達成之程度（Guerra-López2008 及 Aguinis2009）。投進需要成本的行為（costly behavior），結果得到有價值的成就（Valuable accomplishment）。也就是說，行為成本越低，成就價值越高，績效也就越值得贊許。衡量非營利組織的績效，應該可從「CORPS」模式中，在依組織的特性，找出適合該組織的衡量指標。

整體而言，即人力資源方面應妥善運用，避免人力的閒置與浪費，才能呈現良好的服務績效，財務管理必須有適當的監督與控制，達到財務管理透明化亦是重要關鍵。非營利組織的運作方式，皆會對組織的績效造成

直接與間接的影響。因此，非營利組織建立良好的品牌，以獲得社會大眾與組織成員的肯定與支持，達到永續服務的目的(李訓明、曹國賢與簡睿志 2009)。

選用滿意度為衡量指標原因，即非營利組織的顧客滿意與市場轉移模式可以幫助非營利組織根據顧客對組織的認同與滿意程度，來評估本身的競爭性與未來擴增的可能性。而此，還可依顧客的滿意來檢視市場反應、分配資源、調整目標與服務範圍，作為有效組織策略訂定的依據(劉明德、方之光與王士峰 2003)。

小結：有效的績效衡量有助於評估管理決策方向，然而績效衡量是如此重要，但到現在為止，對 NPO 績效如何衡量卻未獲得一致的結論，而且有關績效衡量的相關文獻很多，並且各產業特性不同，其績效衡量構面亦有所不同，故很難只用一個方法就能客觀的衡量績效。學者司徒達賢(1999)認為：經營績效是反應在財務的獲利與行銷市場佔有率而言。然而，營利與非營利組織在經營績效衡量上，最大的差異在於前者可以在財務報表上清楚展現營運績效而後者不能。非營利組織之中的身心障礙福利機構，長期照顧身心障礙者，是一項必須長期且持續性投入的社會福利工作，因此對於評斷其經營績效之結果並不能單一以財務結構性來評量。應加入對非營利組織是否達成組織使命與目標及服務的過程，這一項非財務性評量指標，才是較佳的衡量方式。因非營利組織發展與成長速度非常快，只有「服務理念與精神」是無法在競爭環境中存活的。因而學習營利組織企業化的管理方法，才能有效提高組織之經營效率，這樣才不會被社會所淘汰。

第四節 公立與公辦民營研究之比較

休斯 (2003) 認為公部門市場化(marketization)兩個主要層面有二:其一是透過出售給私部門的方式,進行「公營事業民營化」;其二則是「公共活動的契約外包」。而公共活動主要分為公共設施及公共服務兩大類,本研究重點為社會福利屬於公共服務。公共服務核心價值的意義在於:型塑政府機關借重民間之活力參與公共服務,進行組織重組,改變公共服務流程,及時回應民眾需求(丁秋明 2005)。由此可見,服務提供不僅提昇公共服務的價值精神,也促進非營利組織蓬勃發展,驅使社會福利民營化(social welfare privatization)重要推手,更是台灣實現福利國家最大的助手。而「公共服務民營化」指政府擁有財產之所有權及監督權,只將經營權委外給民間機構,屬於「財產委外經營管理」,即俗稱的「公有民營」或「公辦民營」。

而 OT、ROT 與 BTO 之方式在使用性方面皆屬於公益性質,營運期間的所有權皆屬於政府所有,不同之處在硬體設施,OT 是既有硬體設施營運,ROT 是向政府承租現有硬體設施設備或加以擴建及整建後營運管理,而 BTO 則是民間機構負責興建新的設施設備並負責營運至合約期滿。另外兩種方式 BOO 與 BOT,則是在使用性質層面上屬商業性,在營運期間所有權歸屬民間機構,並負責新建硬體設備及設施。其中最常見為 OT (Operate-Transfer, 營運-移轉),所以本研究將比較「公立」與「公辦民營採 OT 經營」之差異比較。而各類型公辦民營之方式如表 2-6 所示(薛承泰與黃文鳳 2005) :

表 2-6 各類型公辦民營方式定義與比較

名稱	定義	公共建設之類型		
		硬體設施	使用性質	營運期所有權
OT (Operate-Transfer, 營運-移轉)	由政府投資建設完成後，委託民間機構營運，期滿時營運權歸還政府。	既有	公益性	政府
ROT (Rehabilitate-Operate-Transfer, 擴建、整建-營運-移轉)	由民間機構向政府租賃或整建現有設施後而營運之。	既有	公益性	政府
BTO(Build-Transfer-Operate, 興建-移轉-營運)	由民間機構投資與興建，政府於建設完成後給付建設經費並取得所有權，再委託其營運至期滿。	新建	公益性	政府
BOO(Build-Own-Operate, 興建-擁有-營運)	由民間機構投資與興建並取得所有權，並自行營運。	新建	商業性	民間
BOT (Build-Operate-Transfer, 興建-營運-移轉)	由民間機構投資與興建並負責營運，期滿時營運及所有權歸還政府。	新建	商業性	民間

資料來源：薛承泰與黃文鳳，2005

公辦民營之精神在於強調政府與民間之「優質互補及共創雙贏」之關係，政府與民間各盡所長，以達公私協力最大效果，一方面減低政府財政負擔，另一方面擴大民間參與社會服務之機會。政府在有限之福利資源下，擴展無限福利效益即透過民間機構達成。然而凡事皆有其優缺點，政府以公辦民營方式委由民間提供社會福利服務，但其優點為政府或是民間而言，有一定之優勢或正面影響，但缺點也可能產生負面之影響與面臨執行上的困境。依財政、人力、資源、形象、組織業務及服務效率做其整理，進而了解為何社會福利民營化是趨勢。依公辦民營方式提供社會福利服務受到

政府以及民間重視之因素整理如表 2-7 所示(曾思君 2006):

表 2-7 公辦民營受到政府以及民間重視之因素

項目	政府	民間
財政	政府部門可節省許多費用支出，如：經常維護費。	與政府合作，可獲得政府部門在經費部分之補助。
人力	政府無需額外增加員額編制，可減輕人力不足之困境。	民間部門可獲得更多服務人員與人力。
資源	委託民間機構辦理提供服務可借重民間資源與專業。	土地建物，設施設備皆由政府部門提供。
形象	降低政府在社會大眾心中無效率之形象。	可提高民間部門之社會地位，與建立較佳之形象。
組織業務	減少政府部門組織架構與人事編制之擴張。	使民間部門之業務項目，與業務範圍有擴展之機會。
服務效率	增加政府與民間部門合作之機會，也可提升服務效率。	增加民間部門參與社會福利服務之機會。

資料來源：曾思君，2006

公辦民營所遭遇之困難，依經費、合作、法規、管理、政治考量及服務對象做其整理，進而了解民間機構在承包政府機構所要面對之困難，所以政府在外包業務時，也應考量民間機構是否有其能力承包，因政府需負責達成社會福利民營化之責。茲將政府與民間在執行公辦民營可能面臨之難題分為以下數個層面探討整理如表 2-8 所示(曾思君 2006):

表 2-8 政府與民間在公辦民營政策下所遭遇之困難

項目	政府	民間
經費	撥予民間受託單位之補助經費有限遭詬病	政府補助經費不足，易造成財務危機與營運風險
合作	與民間受託單位合作經驗不足，無法相互信任	與政府有溝通之困難，意見不一致導致無法坦誠配合
法規	適用法規不明確，界線模糊	政府法制規範過多，自主性降低
管理	承辦人力與輔導經驗不足，無法做適當之評估與考核	對於政府單位之空間規劃與設計無法事先參與，造成管理之不便
政治考量	可能促使官商在服務之提供上有所勾結之情況	受到政治力量衝擊可能影響受託單位營運和續約
服務對象	資源缺乏地區委託對象難求，另外有些民間受託單位可能選擇特定之對象服務	政府常會提供不適當之特定服務對象，可能影響民間委託單位原有之服務對象

資料來源：曾思君，2006

匯集各研究者對公立公營與公辦民營看法，整理如表 2-9。由下述文獻資料檢視發現，探討公立與公設民營之研究內容極為多元，故有助於了解目前相關研究之情況，將相關議題之探討整理如下部份：

- 1.就理論背景而言：關於社會福利與公辦民營理論之探討，主要針對其形成背景、發展情況以及演變歷程作一論述，並藉由其他國家公辦民營之發展經驗與政策環境，並作為我國以公辦民營方式提供社會福利之參考方向。

2. 就研究區域而言：國內論文及期刊相關研究多以個案進行探討，探討當政府委外業務時，經營情況及制度是否適當。台北市具有較為豐沛之資源、人力、經費、經驗。故其論文研究也相對較多，故也介紹其地區域的資料如高雄市及宜蘭縣等，本研究探討的區域是台中市與雲林縣。
3. 就研究角度而言：探討以公立與公辦民營方式委由非營利組織提供社會福利服務之研究者，其中以 NPO 之觀點居多，主要探討 NPO 承接政府委外業務之原因與考量。而以政府觀點探討，主要探討政府部門將業務委由 NPO 辦理之因素與過程，以及分析雙方在執行公辦民營過程中之互動關係，還有所面臨之困境與解決之道。另外，探討公立與公辦民營之經營方式不同觀點的則較為缺乏，有「探組織氣候與組織承關係之研究-以高雄市公辦民營與市立醫院為例」及「我國政府以 OT 方式委託民間企業經營模式之調查研究-以縣立教養院為例」，也是本研究探討的議題。
4. 就分析焦點而言：目前關於社會福利公辦民營之研究，以分析之焦點來看，所探討之內容有老人福利等。以身心障礙福利為研究主題者，大多探究有關公辦民營政策之執行成效、以代理人理論探討 OT 之契約管理等議題。對於身心障礙福利服務依提供方式之不同，對其經營績效的影響，甚少著墨，也缺乏相關實證研究，也是本研究探討的議題。

表 2-9 公立與公辦民營文獻彙整

研究者 (年代)	研究議題	研究結果
蔡昭展 (2013)	探討身心障礙福利公辦民營制度發展過程中，對政府、民間團體、服務對象等進行研究，並就相關法令、評鑑資料	1.對承接政府業務是否清楚認知、經驗與能力、與服務宗旨的結合等都有許多重要的思考。 2.而貫穿主體之間是身心障礙福利

等進行分析。出現服務無法持續、團體能力兩極化、承接經費不足、責任不清等問題。因此藉由政府與非營利組織主要執行者的認知、彼此之間的互動關係、服務對象的評價、政策執行的考量、監督機制的約束等進行多元而制度面的探討。

相關法規。

3.服務對象對空間、服務品質、與家庭互動於各受託單位間不同的意見、政府及民間部門依賴合作的互動關係。

許庭涵、陳政智與陳桂英(2010)

探討公辦民營、委外辦理是最好的出路嗎?以個案研究方法，了解民間單位對於無障礙之家走向公辦民營的看法，另外也從服務對象的家長之角度來探討公辦民營對其服務品質之影響為何。

1.民間機構經營在用人以及職務調度的部分較有彈性。

2.而在專業度上也會有較大幅度的提升。

3.但比較擔心的是公辦民營後，是否會在成本與效率的思考之下，減少服務的「多元化」。

4.從服務提供者的角度，公設民營方式的優點是能夠減少公部門的支出，並且提升服務專業度。但品質如何維持，才是服務使者所在意。

5.家長對公辦民營業務之看法，只要在收費合理，安全性及照顧品質也在水準之上，他們都可以接受的。

游思敏(2009)

政府受到民營化思潮的影響以及財政方面的壓力，因而發展出公辦民營機構進行服務提供之功能，以台北市老人安養護機構公辦公營與公辦民營政策成效評估做個案研究。了解藉由民間營運管理達到調整政府角色、降低財政負擔、提升效率及效能和創造公

1.發現政府在公辦民營與公營機構中扮演監督及規範角色。

2.至於協助以及協調方面，只在公辦民營機構中亦有所表現，但與理論上有些許不同。

3.其次在降低財政負擔上，得知人事費用為公辦民營機構主要支出，但從政府對於老人福利業務支出上，卻未有充分證據說明公辦民營

	<p>私協力。</p>	<p>機構可降低政府財政方面之支出。</p> <p>4.在服務使用率上，公營機構較公辦民營機構來的高。</p> <p>5.但在效能上，因公營機構設備較為老舊以及資金使用上無法如同公辦民營彈性運作。</p>
<p>吳宜恬 (2008)</p>	<p>社會福利公辦民營政策得否成功的關鍵，引導出契約管理之重要性，以「代理人理論」解釋契約結構及組織實際運作之核心作為分析途徑，探討其分工利益與利益衝突、契約管理內容與代理關係、代理問題與解決機制，以及所衍生的代理成本。</p>	<p>1.「節省人力及相關成本」，而將宜蘭教養院採以公辦民營；伊甸則基於「專業人力」與「非營利組織使命」而投標承接管理宜蘭教養院，由此可發現雙方在專業人力上達成分工利益，且目標趨於一致。</p> <p>2.監督機制嚴謹且完善，可有效降低道德危機。</p> <p>3.協商權力存有差距、評鑑成效略遜於內政部公營。</p> <p>4.生產成本降低、代理成本有增有減。</p>
<p>葉幼梅與 顏永森 (2007)</p>	<p>以實證資料探索教養院經營模式之不同，其經營成果之差異。主要探討政府以公辦民營方式委託民間企業，其經營模式的效用，對與公立與自營之差異處。</p>	<p>1.教養院獲利方面，公營遠不如公辦民營與自營。</p> <p>2.人事成本方面，公營較高於公辦民營與自營。</p> <p>3.採公辦民營不僅可運用民間資源，也可提升服務品質。</p>
<p>江亮演與 應福國 (2005)</p>	<p>採敘述性研究，了解社會福利事業，必須保障弱勢國民，加上政府財政困難，所以現有公立機構只能以公辦民營方式辦理，評估社會福利民營化的政策好壞。</p>	<p>1.減少政府財政壓力，增加提供服務使用者的選擇機會，提升服務品質等優點。</p> <p>2.但其制度亦有控管不易、不公平性或利益分配不均，評量困難等缺點。</p>

<p>李宗勳 (2004)</p>	<p>探討以「公私協力」進行治理改造工程。研究政府借重民間社會部門的活力與創意，來減除政府的僚氣、鬆綁政府的體質，改變政府「行動不夠積極」的本質。</p>	<p>委外提升行政效率，也能調和各自資源產生效益與價值，透過程序透明與制度規範來監督委外部門。</p>
<p>施承斌 (2003)</p>	<p>採用質性研究方法進行深度訪談收集資料，針對社福機構為何接受公辦民營業務之原因，以及承接業務後對機構本身產生之影響作深入探究。而使命、資源、機構主管之角色、機構間之互動是社福機構在承接公辦民營業務最為主要考量重點。從中去瞭解非營利組織承接公辦民營業務之過程應思考之問題與因應之道。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.以使命考量、資源層面、機構主管對承接公辦民營的影響、機構間互動影響為承接的考量。 2.以使命優先的非營利組織為特性。了解機構主管對於在承接公辦民營業務中扮演重要決策角色。 3.經由非營利組織管理方面發現，從承接初期、承接前的評估期、開始承接初期、承接後至承接結束四個時其中，管理的行為上都扣緊了機構使命掌握、制度的建立、資源的運用、人力資源及專業四個管理面向的整合。
<p>黃英忠、杜佩蘭與張肇松(2003)</p>	<p>探討市立與公辦民醫院員工對組織氣候與組織承關係，對提升醫療品質、經營效率與成本壓力之影響與變化。</p>	<p>發現公辦民醫院的員工對組織氣候與組織承關係的認知皆高於公立醫院，從統計資料上亦發現績效也較好。</p>
<p>郭登聰 (1998)</p>	<p>採敘述性研究方式，對社會福利民營化之形成、發展、演變作歷史分析。並檢視民間部門與政府之互動關係，進而發現民間部門參與社會福利服務時所提供之優勢與缺失。</p>	<p>社會福利民營化是民間力量的釋放和統整，對服務對象是最有利的選擇。而民營化並非在將營利視為暴利或不道德的批評。而政府欠缺支援及配合的表現。</p>

資料來源:本研究整理

第參章 研究方法

本研究方法始於研究動機，透過非營利組織績效的評估方式加以衡量，比較公立與公辦民營教養院的經營績效。採用個案研究方式，深入探討個案所處環境、現況與所面臨的挑戰與問題。藉由整理參考文獻、深度訪談、問卷、資料蒐集等方式，來蒐集足夠且適切之資料，來輔助個案研究之進行及探討。基於前述之研究內容，整理出本研究之研究結論及建議。

第一節 個案研究方法

本研究採用個案研究法，係以公立與公辦民營之身心障礙教養院為研究對象，以個案研究之方式進行。公立之教養院為衛生福利部 A 教養院，從 1983 年 7 月改制為教養院後經營至今。公辦民營之個案為 B 教養院，台中市政府委由財團法人 B 文教基金會經營，從 2005 年經營至今，約合期間為十年，合約于 2015 到期，並於同年辦理續約。依經營期間來看，公立教養院比公辦民營教養院歷史更為悠久。個案機構規模屬於中型教養院，服務量約為 150~200 人。透過財務與非財務的衡量指標來探討其經營績效之差異，茲將各研究流程，依序說明如下：

一、次級資料分析法

蒐集公辦民營協力理論及 NPO 經營績效相關文獻、政府出版品、全國身心障礙福利機構評鑑資料、期刊、國內博碩士論文、公辦民營政策、研究報告等。以及公立與公辦民營之教養院；包括網站資訊、工作計畫與報告、財務報表、組織架構、機構評鑑表等。對此資料加以整理與分析，藉此對個案之營運管理有初步瞭解。

二、深度訪談法

訪談法可分為非結構化訪談(unstructured interview)、半結構化訪談(semi structured interview)與結構化訪談(structured interview)。而為了彌補較靜態的次級資料分析法之不足處，以及深入探討教養院的營運模式，本研究採用半結構化訪談，訪談對象為個別深度訪談法(individual depth interview, IDI) (庫珀及欣德勒 2012)。對與此研究相關之人員以「訪談大綱」來深入探問，經由與受訪者之間交談以收集本研究相關資訊，並以利研究分析之用的。為了能夠獲得最符合研究目的之受訪者，在訪談對象選擇個案之經營管理者、社工室主管、行政部門及財務部門之主管等，藉以了解各方職掌之工作內容及對教養院之使命與目標之認知與執行狀況。

三、財務績效衡量指標

有效率的運用資源，表示經營狀況良好，也能帶來較好的財務績效。亦即擁有良好管理制度及能力，也是維持永續競爭力的方式(李秀英、劉俊儒與楊筱翎 2011)。依財務績效對非營利組織而言，能了解資源是否有其效率，也代表著對過去資源運用做評估，並可指引未來目標的訂定與資源分配的方向。故選財務分析常用的比率做分析工具。

表 3-1 衡量指標名稱與財務衡量方法

指標名稱	衡量方法	單位	資料型態	資料來源
收入成長率	$(\text{收入}-\text{基期收入})/\text{基期收入}$	%	年	個案資料
支出成長率	$(\text{支出}-\text{基期支出})/\text{基期支出}$	%	年	同上
本期結餘成長率	$(\text{本期結餘}-\text{基期本期結餘})/\text{基期本期結餘}$	%	年	同上
支出占收入比率	支出/收入	%	年	同上

用人成本占收入比率	用人成本/收入	%	年	同上
用人成本占總支出比率	用人成本/總支出	%	年	同上
每人服務成本成長率	(服務成本-基期服務成本)/ 基期服務成本	%	年	同上

資料來源：本研究整理

第二節 問卷調查方法

問卷將研究目標具體轉化成問題形式，呈現給受訪者，並提供一致性的問題與回答選項，使每位受訪者面對相同的調查，問卷設計是一個系統性的過程，思量不同的因素來完成調查的目的。

一、問卷設計內容

1.填表人及服務對象之基本資料，此部份為服務對象的外在變數，包括人口統計變數（性別、年齡、障礙類別、身份類別、手冊等級類別）及行為變數（關係、教育、入住時間及探視次數）。

2.服務滿意程度資料：衡量機構形象，此部份的衡量項目主要以 Walters（1974）對企業形象所發展發而來的構面為基礎，再依據教養院特性，發展題項目衡量，如表 3-2 所示。

表 3-2 機構形象測量項目

建構來源	建構項目
機構形象	環境整潔方面及設施方面

社會形象	1.教養院要負有養護、教育、職業訓練等綜合性功能的社會使命。 2.教養院要能提供專業服務品質以符合社會需求。
口碑形象	1.教養院要擁有良好的知名度。 2.教養院要具有優良的聲譽和口碑
功能形象	對服務對象及家屬的權益維護方面

資料來源：本研究整理

3.服務滿意程度資料:服務品質的衡量，服務品質項目的選取，係採用 Parasuraman, Zeithaml and Berry (1991)所提出的「淨化和評估服務品質量表」，發展出決定服務品質的五項構面，共 32 個衡量項目，如表 3-3 所示。

表 3-3 服務品質測量項目

構面	建構項目
實體性 (Tangibles)	1.在衛浴設備要能符合需求。 2.專業設施設備要能符合需求。 3.休閒設施設備要能符合需求。 4.無障礙電梯要能符合需求。 5.無障礙廁所能符合需求。 6.餐廳能符合需求。
信賴性 (Reliability)	1.社工人員服務態度能符合需求。 2.復健人員服務態度能符合需求。 3.醫護人員服務態度能符合需求。 4.教保人員服務態度能符合需求。

	<p>5.生服人員服務態度能符合需求。</p> <p>6.其他人員(行政、役男)服務態度能符合需求。</p>
<p>反應性 (Responsiveness)</p>	<p>1.社工人員專業服務態度能符合需求。</p> <p>2.復健人員專業服務能符合需求。</p> <p>3.醫護人員專業態度能符合需求。</p> <p>4.教保人員專業態度能符合需求。</p> <p>5.生服人員專業態度能符合需求。</p> <p>6.服務對象日常生活安排方面能符合需求。</p>
<p>確實性 (Assurance)</p>	<p>1.服務對象及家屬有正式（及非正式）的申訴管道。</p> <p>2.對個別化服務需求執行滿意程度。</p> <p>3.對服務對象的健康維護滿意程度。</p> <p>4.對服務對象零用金使用狀況。</p> <p>5.對服務對象權益委員會及相關委員會滿意程度。</p>
<p>共感性 (Empathy)</p>	<p>1.提供家屬社會福利相關資訊。</p> <p>2.對急難救助金申請方式滿意程度。</p>

資料來源：本研究整理

針對這些衡量項目，測量服務對象及家屬對每題項目的「實際感受水準」，採用 5 點李克特尺度予以評分，每題項目的感受水準從「很不滿意」、「不滿意」、「普通」、「滿意」、「很滿意」，分別給予 1、2、3、4、5 分，而回答「沒意見」者則不予計分。

二、資料處理

本研究依研究目的之需要，將「服務滿意度」問卷調查所獲的資料，採用統計套裝軟體 SPSS statistics 進行問卷信度分析及變異數分析。

第肆章 個案介紹

本章對研究個案的機構狀況及運作等作簡介，期能有助現況之理解，同時方便後文分析及討論。

第一節 公立教養院

一、 成立背景及沿革

成立於 1948 年，原名「台灣省立 A 教養所」，以收容貧苦無依、老弱、身心障礙、遊民、暗娼及受虐婦女等傳授技藝為主。1970 年遷至雲林縣斗南鎮現址，更名「台灣省立 A 習藝教養所」，並配合省府小康計畫，增辦低收入婦女技藝訓練。但為因應社會急遽變遷，組織與業務歷經數次變革。1983 年 1 月更名為「台灣省立 A 女子習藝中心」；1989 年 1 月起配合少年福利法之公布施行，辦理違反該法少年之觀察輔導及教育，同年 7 月起，兼辦 18 歲以上中、重度、極重度智能障礙婦女收容教養業務，並於 1991 年 5 月奉准改制為「台灣省立 A 教養院」。1997 年 8 月起配合兒童及少年性交易防制條例之施行，辦理違反該條例少女之輔導及教育，復於 1997 年 9 月依 內政部及教育部決議辦理不幸少女多元模式中途學校業務。1999 年 7 月改隸內政部，更名為「內政部 A 教養院」；2013 年 7 月 23 日改隸衛生福利部，更名為「衛生福利部 A 教養院」。

二、 機構的運作狀況

公立教養院位於雲林縣斗鎮忠孝路 157 號，總樓高為四層建築物，地上三層，地下一層，樓地板面積共 10,512 平方公尺。可收容 200 名十八歲以上中、重、極重度智能障礙及智能障礙為主之多重障礙婦女（簡稱服務對象），截至 2015 年 3 月底，安置人數為 199 人，並依智能障礙個別能力及需要，施予生活訓練、認知訓練及職業陶冶訓練，提升生活自理及人際與社會適應能力。依據兒童及少年性交易防制條例暨公立教養院安置業務實施要點，接受各縣市政府委託照顧輔導 18 歲以下少女，暨地方法院依少年事件處理法委託安置輔導少女（簡稱學員），並依安置學員之輔導

及學習需求，規劃適應性課程及服務方案，改善身心健康、增進技藝能力，學習生活管理，以發揮其潛能，強化重返社會能力。預定安置量為 60 床，含 5 床緊急安置，截至 2015 年 3 月底，已安置人數為 40 人。服務特色如下：

1. 同時兼具安置、教育和輔導功能：1997年7月與教育部會同內政部決議認定為合作式之「中途學校」。因照顧對象的特殊性，具有中途學校的功能，又同時包括有照顧、教育和輔導等三大任務。
2. 去標籤化：為落實保護學員權益及去標籤化，與鄰近縣立之國中及國小合作設立中途學校，教學硬體設備係設立於公立教養院內，所需師資及各種軟體教學資源，則由合作之國中及國小提供，所有課程依學校規定安排，盡可能提供正常化兼具庇護性的教學環境，鼓勵其繼續或完成中輟學業，其領取之國中、國小畢業證書，亦由各該學校發給，以去標籤化，達到保護作用；同時亦配合多元入學方案，依學員興趣輔導進入高中（職）就學。
3. 重視個別化輔導服務：個案輔導老師視心智障礙服務對象及學員個別之差異性及評估結果，擬定合適之個別化服務方案及輔導計畫，使心智障礙服務對象能力得到有效發展及獲得妥適教養，並增進學員面對及解決問題之能力。
4. 多元化課程安排：對於安置輔導之學員及心智障礙服務對象，其服務依需求而有所不同，並針對其特性予以規劃設計多元化課程及活動，以增進其未來回歸社會生活之能力。
5. 溫馨有尊嚴之居住環境：規劃設計溫馨之居住空間，並增進院內環境之綠、美化，使學員及心智障礙服務對象擁有舒適、安全之生活及學習環境。

公立教養院的最高主管為院長，其下設有六個部門，包括行政室、社會工作科、輔導科、教保科、人事室及主計機構(如圖 4-1)。截至 2013 年 12 月底共有 117 名人力。其中行政人員 10 人、社會工作人員 4 人、護理人員 5 人、教保員 30 人、生活服務員 47 人、其它 8 人及替代役 13 人。公立教養院屬於中型住宿型機構。

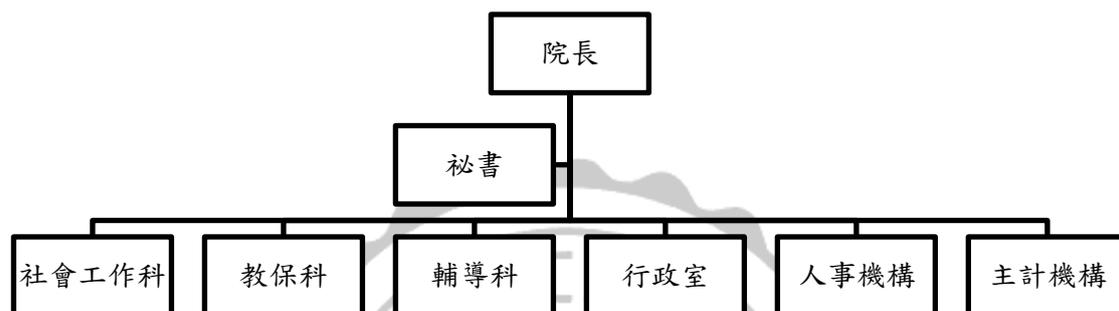


圖 4-1 公立教養院組織架構

第二節 公辦民營教養院

一、 成立背景及沿革

B 身心障礙教養院係為台中市東勢區耆老吳先生遺囑捐贈之土地，自 1994 年接受捐地、興建，至 2005 年 7 月 14 日開幕（東勢區石圍牆小段八〇八之七號；東勢區東蘭路二一二號旁）（基地面積為〇、九九一八公頃），為感念吳老先生關懷身心障礙者所做的義舉，台中市政府特別將機構名稱以吳老先生姓名命之。吳先生原為重度身體障礙者於省立豐原醫院治療，卻受限醫療保健限制無法長期於醫院中進行治療與照護，但離開醫院後又無任何身心障礙機構可提供收容，因此在許院長（當時省立豐原醫院院長）的穿針引線下捐贈土地，另亦在前立法委員徐中雄先生立法委員之努力下協調整合各方意見及爭取中央興建補助經費，期許規劃為提供照顧、醫療、復健及訓練等多功能之身心障礙者收容安置場所。2011 年配合縣市合併更名為「台中市市立 B 身心教養院」。

歷經廖了以縣長、廖永來縣長、在黃仲生縣長任期內完成，其工程費 4 億 8 千 4 百餘萬元，其中 4 億元係台中市政府向內政部申請 1997 及 1998 二個年度推廣社會福利服務補助款的經費。並依公辦民營方式進行規劃；委託良好之公益財團法人經營。歷經二次公開招標程序，始由「B 文教基金會」承接，委任期間為十年。依據前台中市政府社會局局長王秀燕的說法，財團法人 B 文教基金會擁有豐富的醫療及照護資源，多年來協助政府部門推展社會福利績效卓著，經嚴格的評審，選擇與該基金會合作，是期許在專業的團隊經營下，能提供身心障礙者更多元、更精緻的服務。

二、 機構的運作狀況

公辦民營教養院整體建物分為 A、B、C 三棟，樓地板面積共 17,607 平方公尺，內部空間可提供 194 人服務。其主要服務項目分為安養、職訓及庇護工場等三部分，安置對象以設籍台中市 15 歲以上 65 歲以下的身心障礙者優先。教養院除提供安置服務外，另有養護、教育、復健等功能，服務相當多元化。截至 2015 年 3 月底，安置人數為 174 人。服務特

色如下:

1. 以服務對象為中心，家庭為單位，社區為範疇，提供個別化活動需求，提昇服務對象滿意度。
2. 提供各項專業服務模式，融入身心障礙者日常生活活動情境，以協助解決生理、心理、就醫、就養之問題，如增加作業活動內容。
3. 辦理服務對象啟能教育、各項分組活動及休閒活動，使其得到最好之教養及照護。
4. 以社區化、家庭化服務為目標，塑造一個符合身心障礙者需求的溫馨環境。
5. 推行外展服務及辦理敦親睦鄰活動以加強社區融合。
6. 實施親職教育，增進機構與家長之聯繫與溝通。

公辦民營教養院的最高主管為園長，其下設有六個部門，包括行政組、總務組、社工組、教保組、醫護組及復健組(如圖 4-2)。截至 2013 年 12 月底共有 97 名人力。其中行政人員 13 人、社會工作人員 4 人、護理人員 5 人、教保員 28 人、生活服務員 32 人、其它 7 人及替代役 8 人。公辦民營教養院屬於中型住宿型機構。

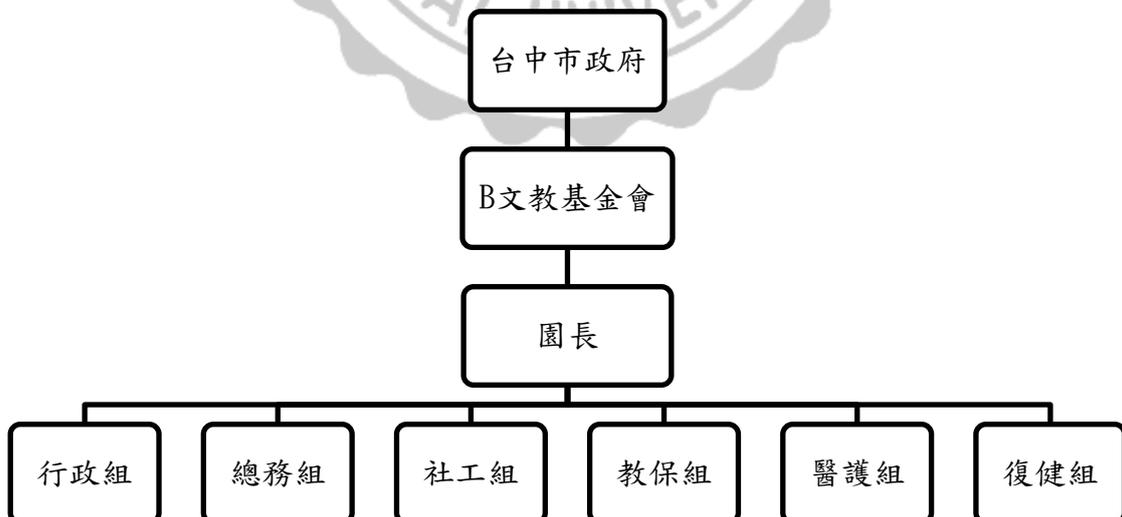


圖 4-2 公辦民營教養院組織架構

第五章 研究結果

依據第三章之研究設計，運用適當的統計方法對樣本進行處理，進行檢驗並加以解釋及分析。第一節為樣本分析、第二節為信度分析、第三節為敘述統計與相關分析及第四節為財務績效與非財務績效衡量指標分析。

第一節 樣本分析

本研究對象為公立及公辦民營教養院之服務對象，共計發出 100 份問卷，回收 71 份，回收率 71%，獲得有效問卷 71 份。回收之樣本特性敘述如表 5-1 所示。由表中發現依教養院機構性質區分公立教養院回收份數為 33 份(46.5%)，公辦民營回收份數為 38 份(53.5%)。服務對象男性比例佔 39.4%，女生比例佔 60.6%，因公立教養院的服務對象為女性，故使得女性比例偏高。依身心障礙鑑定分級區分中度比例佔為 21.1%、重度為 52.1% 及極重度 26.8%。研究對象收住之規定均符合身心障礙鑑定分級為中度以上。服務對象年齡 16 歲~24 歲比例佔 12.7%，25 歲~44 歲比例佔 42.3%，45 歲~64 歲比例佔 35.2%，65 歲以上比例佔 9.9%，服務對象之年齡 45 歲以上佔 45.1%，顯示服務對象年齡偏高，將來應考量轉換機構及醫療照護等問題。

服務對象入住時間 1 年以下比例佔 8.5%，2~5 年比例佔 22.5%，6~9 年 46.5%，10 年以上比例佔 22.5%，入住時間 6 年以上佔 69%，顯示服務對象流動比例非常低。而且入住時間滿 10 年以上，都以公立教養院為主，因公辦民營機構成立時間未滿 10 年。由此可知公立教養院服務對象流動性低，未來照護成本相對也會較高。因隨年紀增長醫療費用也會隨之變高。這是未來福利機構所要面臨的重大問題。親屬平均每月探視次數，為無親屬探視者比例為 9.9%、一次探視比例為 62.0%、二次探視比例為 23.9%、三次探視比例為 2.8% 及四次探視比例為 1.4%。

表 5-1 問卷個人基本資料分布表(N=71)

項目	教養院性質					
	公立		公辦民營		合計	
	人數	百分比	人數	百分比		
依機構性質分類人數	33	47%	38	54%	71	
填表人	男	14	42%	19	58%	33
性別	女	19	50%	19	50%	38
填表人	20歲以下	0	0%	1	100%	1
年齡	20歲-39歲	3	30%	7	70%	10
	40歲-59歲	10	32%	21	68%	31
	60歲以上	20	69%	9	31%	29
填表人教育	國中以下	15	50%	15	50%	30
程度	高中/職	9	32%	19	68%	28
	大學/專	8	67%	4	33%	12
	研究所以上	1	100%	0	0%	1
填表人	自己	0	0%	10	100%	10
關係	親屬	31	53%	28	47%	59
	朋友	2	100%	0	0%	2
身心障礙	中度	4	27%	11	73%	15
鑑定分級	重度	17	46%	20	54%	37
	極重度	12	63%	7	37%	19
服務對象	男	0	0%	28	100%	28
性別	女	33	77%	10	23%	43
服務對象	16歲-24歲	2	22%	7	78%	9
年齡	25歲-44歲	16	53%	14	47%	30
	45歲-64歲	14	56%	11	44%	25
	65歲以上	1	14%	6	86%	7
服務對象	1年以下	4	67%	2	33%	6
入住時間	2-5年	6	38%	10	63%	16
	6-9年	7	21%	26	79%	33
	10年以上	16	100%	0	0%	16
親屬探視	0次	0	0%	7	100%	7
次數	1次	19	43%	25	57%	44
	2次	12	71%	5	29%	17
	3次	2	100%	0	0%	2
	4次	0	0%	1	100%	1

第二節 信度分析

本研究問卷是針對服務對象、家屬及朋友對教養院所提供之服務滿意程度所發之問卷，共分為六個方面，問卷題數共為 35 題，每一種服務滿意度方面的題數及 Cronbach's Alpha 數值如表 5-2 所示，環境整潔構面有 3 題；其 Alpha 值為 0.939；設施設備及無障礙設施構面有 6 題；其 Alpha 值為 0.938；工作人員「服務態度」構面有 6 題；其 Alpha 值為 0.890；工作人員「專業服務」構面有 5 題；其 Alpha 值為 0.906；服務對象日常生活安排構面有 8 題；其 Alpha 值為 0.893；服務對象及家屬的權益維護構面有 7 題；其 Alpha 值為 0.910，所有 Alpha 值均大於門檻值 0.7(Hair et al.)，因此本問卷是具備可接受信度水準。

表 5-2 服務滿意度信度分析表

服務滿意度構面	問卷題項	題數	Cronbach's Alpha 值
環境整潔	寢具清潔 房間內環境整潔 公共區域環境整潔	3	.939
設施設備及無障礙設施	衛浴設備 專業設施設 休閒設施設備 無障礙電梯 無障礙廁所 餐廳	6	.938
工作人員「服務態度」	社工人員服務態度 復健人員服務態度 醫護人員服務態度 教保人員服務態度 生服人員服務態度 其他人員(行政、總務等)	6	.890
工作人員「專業服務」	社工人員專業服務 復健人員專業服務 醫護人員專業服務 教保人員專業服務 生服人員專業服務	5	.906
服務對象日常生活安排	個別伙食的安排 生活作息的安排	8	.893

	節慶活動的安排		
	戶外活動的安排		
	復健活動的安排		
	就醫看診的安排		
	上課教學的安排		
	參與作業活動安排		
	提供家屬社會福利相關資訊		
	服務對象及家屬有正式（及非正式）的 申訴管道		
服務對象及家屬的 權益維護	對個別化服務需求執行滿意程度		
	對服務對象的健康維護滿意程度	7	.910
	對服務對象零用金使用狀況		
	對急難救助金申請方式滿意程度		
	對服務對象權益委員會及相關委員會滿 意程度		
整體服務滿意度		35	.963

第三節 敘述統計與相關分析

依表 5-3 可以看出服務對象對公立教養院，所提供六個構面之服務滿意度分數。環境整潔構面平均數為 4.33~4.39。設施設備及無障礙設施構面平均數為 4.24~4.55。工作人員「服務態度」平均數為 4.15~4.70。工作人員「專業服務」平均數為 4.15~4.7。服務對象日常生活安排平均數為 3.73~4.45。服務對象及家屬的權益維護平均數為 3.88~4.24。社工人員服務態度滿意度程度為最高，平均值為 4.70，次之為無障礙電梯，平均值為 4.55，第三為無障礙廁所，平均值為 4.52。

服務對象對公辦民營教養院，所提供六個構面之服務滿意度分數，環境整潔構面平均數為 4.24~4.37。設施設備及無障礙設施構面平均數為 4.13~4.29。工作人員「服務態度」平均數為 4.21~4.61。工作人員「專業服務」平均數為 4.50~4.61。服務對象日常生活安排平均數為 3.76~4.42。服務對象及家屬的權益維護平均數為 3.76~4.45。社工人員「服務態度」及「專業服務」滿意度程度為最高，平均值為 4.61，第三為醫護人員專業服務，平均值為 4.55。

表5-3 公立及公辦民營教養院服務滿意度分數表(N=71)

構面	內容	教養院性質					
		公立			公辦民營		
		最小 值	最大 值	平均 數	最小 值	最大 值	平均 數
環境整潔	寢具清潔	3	5	4.33	3	5	4.24
	房間內環境整潔	3	5	4.39	3	5	4.26
	公共區域環境整潔	3	5	4.39	3	5	4.37
設施設備及無障礙 設施	衛浴設備	3	5	4.42	3	5	4.21
	專業設施設備	3	5	4.3	3	5	4.16
	休閒設施設備	3	5	4.24	3	5	4.16
	無障礙電梯	4	5	4.55	3	5	4.29
	無障礙廁所	3	5	4.52	3	5	4.29
	餐廳	3	5	4.27	3	5	4.13
	服務態度	社工人員	4	5	4.7	4	5
復健人員		3	5	4.27	3	5	4.45
醫護人員		3	5	4.15	3	5	4.24
教保人員		3	5	4.48	3	5	4.5
生服人員		3	5	4.42	3	5	4.42
其他人員(行政、總務等)		3	5	4.18	3	5	4.21
專業服務	社工人員	3	5	4.48	4	5	4.61
	復健人員	3	5	4.15	3	5	4.5
	醫護人員	3	5	4.09	4	5	4.55
	教保人員	3	5	4.36	3	5	4.58
	生服人員	3	5	4.36	4	5	4.53
日常生活安排	個別伙食的安排	3	5	4.36	3	5	4.18
	生活作息的安排	3	5	4.45	3	5	4.21
	節慶活動的安排	3	5	4.03	3	5	4.03
	戶外活動的安排	3	5	3.88	3	5	3.84
	復健活動的安排	3	5	3.97	3	5	4.42
	就醫看診的安排	3	5	3.79	3	5	4.39
	上課教學的安排	0	5	3.73	3	5	3.82
參與作業活動安排	0	5	3.85	3	5	3.76	

服務對象及家屬的 權益維護	提供家屬社會福利相關資訊	3	5	4.03	3	5	3.92
	服務對象及家屬有正式(及非正式) 的申訴管道	3	5	4.12	3	5	4
	對個別化服務需求執行滿意程度	3	5	4.24	3	5	4.29
	對服務對象的健康維護滿意程度	3	5	4.15	3	5	4.45
	對服務對象零用金使用狀況	3	5	3.88	3	5	3.79
	對急難救助金申請方式滿意程度	3	5	3.88	3	5	3.76
	對服務對象權益委員會及相關委員 會滿意程度	3	5	3.91	3	5	3.89

依表 5-4 可以看出服務對象對六個滿意度構面之平均數。再依各滿意度構面之平均數來看，環境整潔構面、設施設備及無障礙設施構面平均數是公立教養院優於公辦民營教養院。工作人員「服務態度」及「專業服務」平均數則是公辦民營教養院優於公立教養院。服務對象日常生活安排中的「個別伙食」、「生活作息」、「戶外活動」及「參與作業活動」是公立教養院優於公辦民營教養院；「復健活動」、「就醫看診」及「上課教學」是公辦民營教養院優於公立教養院。服務對象及家屬的權益維護中的「社福資訊」、「申訴管道」、「零用金使用狀」、「救助金申請方式滿意程度」及「對服務對象權益委員滿意程度」是公立教養院優於公辦民營教養院；「執行滿意程度」及「健康維護滿意程度」是公辦民營教養院優於公立教養院。

再依六個滿意程度構面，比較公立與公辦民營服務滿意度分數。以 T-test 及 One-way ANOVA 統計分析，服務對象滿意度對六個服務滿意構面中分析結果如下。

1. 服務態度之醫護人員有顯著差異($p < 0.01$)。
2. 專業服務之社工人員有顯著差異($p < 0.05$)、專業服務之醫護人員有顯著差異($p < 0.00$)、專業服務之教保人員有顯著差異($p < 0.02$)及專業服務之生服人員有顯著差異($p < 0.00$)。
3. 生活安排之節慶活動有顯著差異($p < 0.01$)、生活安排之就醫看診及上課教學有顯著差異($p < 0.00$) 及生活安排之參與作業活動有顯著差異($p < 0.02$)。

4. 權益維護之社福資訊及申訴管道有顯著差異($p<0.00$)、權益維護之零用金使用狀況有顯著差異($p<0.02$)、權益維護之救助金申請方式滿意程度有顯著差異($p<0.04$)及權益維護之對服務對象權益委員滿意程度有顯著差異($p<0.00$)。

小結:依公私協力理論來說，政府委外社會福利的時，第一考量為私部門是否有其專業性承接此責任。由顯著性來看，驗證服務對象著重也是機構專業性，如宜蘭教養院委外時，政府也首重於專業考量(吳宜恬 2008)。重視服務對象的需求與保障權益，機構才能獲得社會大眾的認同與支持。

表 5-4 公立與公辦民營服務滿意度平均數表

滿意度構面		教養院性質		F	P 值
		公立(N=33)	公辦民營(N=38)		
		平均數	平均數		
環境 整潔	寢具清潔	4.33	4.24	0	0.97
	房間內	4.39	4.26	0.68	0.41
	公共區域	4.39	4.37	0.12	0.73
	衛浴設備	4.42	4.21	0.06	0.82
設備 設施	專業設施設備	4.3	4.16	0.05	0.82
	休閒設施設備	4.24	4.16	0.49	0.49
	無障礙電梯	4.55	4.29	1.31	0.26
	無障礙廁所	4.52	4.29	0	0.97
服務 態度	餐廳	4.27	4.13	1.83	0.18
	社工人員	4.7	4.61	2.52	0.12
	復健人員	4.27	4.45	0.88	0.35
	醫護人員	4.15	4.24	7	0.01*
	教保人員	4.48	4.5	0.03	0.87
	生服人員	4.42	4.42	0.03	0.86
	其他人員	4.18	4.21	0.27	0.61
專業 服務	社工人員	4.48	4.61	3.88	0.05*
	復健人員	4.15	4.5	1.51	0.22
	醫護人員	4.09	4.55	10.16	0.00***
	教保人員	4.36	4.58	5.36	0.02**

	生服人員	4.36	4.53	8.64	0.00***
	個別伙食	4.36	4.18	0.03	0.86
	生活作息	4.45	4.21	0.74	0.39
	節慶活動	4.03	4.03	6.4	0.01**
生活 安排	戶外活動	3.88	3.84	0.83	0.37
	復健活動	3.97	4.42	2.44	0.12
	就醫看診	3.79	4.39	8.98	0.00***
	上課教學	3.73	3.82	9.41	0.00***
	參與作業活動	3.85	3.76	5.91	0.02**
	社福資訊	4.03	3.92	1.37	0.25
	申訴管道	4.12	4	11.46	0.00***
權益 維護	執行滿意度程度	4.24	4.29	2.57	0.11
	健康維護滿意度程度	4.15	4.45	0.02	0.9
	零用金使用狀況	3.88	3.79	5.95	0.02**
	救助金申請方式滿意程度	3.88	3.76	4.63	0.04**
	對服務對象權益委員滿意程度	3.91	3.89	11.44	0.00***

*: p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001

依表5-5可以看出服務對象對公立與公辦民營教養院，所提供服務滿意度分數之比較分析。環境整潔構面是公立教養院優於公辦民營教養院(4.37>4.29)。設施設備及無障礙設施構面是公立教養院優於公辦民營教養院(4.38>4.20)。工作人員服務態度構面是公辦民營教養院優於公立教養院(4.4>4.37)。工作人員專業服務構面是公辦民營教養院優於公立教養院(4.55>4.29)。日常生活安排構面是公辦民營教養院優於公立教養院(4.08>4.01)。服務對象及家屬的權益維護構面是公立教養院優於公辦民營教養院(4.03>4.01)。整體滿意度平均數是「公辦民營教養院」優於「公立教養院」(10.32>10.19)。

以T-test及One-way ANOVA統計分析，服務對象滿意度對六個服務滿意構面中分析結果。只有「專業服務」(p<0.014)及「權益保障」(p<0.05)有顯著差異。

表5-5 公立與公辦民營服務滿意度構面比較表

滿意度構面	教養院性質				F	P 值
	公立		公辦民營			
	平均數	排序	平均數	排序		
環境整潔	4.37	2	4.29	3	0.002	0.97
設備設施	4.38	1	4.2	4	0.217	0.64
服務態度	4.37	3	4.4	2	0.696	0.41
專業服務	4.29	4	4.55	1	6.323	0.02*
生活安排	4.01	6	4.08	5	1.462	0.23
權益保障	4.03	5	4.01	6	4.183	0.05*
整體滿意度	10.19		10.32		0.548	0.46

*: $p < 0.05$ **: $p < 0.01$ ***: $p < 0.001$

探討服務對象個人基本屬性(性別、年齡、教育程度及身心障礙鑑別...等)，與服務滿意程度四大構面:「環境整潔構面」、「設施設備及無障礙設施構面」、「工作人員服務態度構面」、「工作人員專業態度構面」分數之差異分析。依教養院性質分別說明統計分析結果如下(表5-6公立教養院)。

1. 環境整潔構面

就服務對象之身心障礙鑑定分級而言;中度(平均 4.25)、重度(平均 4.43)及極重度(平均 4.33)，最高分是身心障礙鑑定分級為重度者。就服務對象之關係而言;親屬(平均 4.38)高於朋友(平均 4.33)。就服務對象之性別而言;男性(平均 0)及女性(平均 4.37)。就服務對象之年齡而言;16 歲~24 歲(平均 4.5)、25 歲~44 歲(平均 4.31)、45 歲~64 歲(平均 4.45)及 65 歲以上(平均 4)，最高分為年齡 16 歲~24 歲者。就服務對象之入住時間而言;1 年以下(平均

4.45)、2~5 年(平均 4.33)、6~9 年(平均 4.24)及 10 年以上(平均 4.42)，最高分為入住時間 1 年以下者。

2. 設施設備及無障礙設施構面

服務滿意度與填表人年齡($p<0.02$)有顯著差異。就服務對象之身心障礙鑑定分級而言;中度(平均 4.5)、重度(平均 4.41)及極重度(平均 4.31)，最高分是身心障礙鑑定分級為中度者。就服務對象之關係而言;親屬(平均 4.41)高於朋友(平均 3.92)。就服務對象之性別而言;男性(平均 0)及女性(平均 4.38)。就服務對象之年齡而言;16 歲~24 歲(平均 4.5)、25 歲-44 歲(平均 4.27)、45 歲~64 歲(平均 4.49)及 65 歲以上(平均 4.5)，最高分為年齡 16 歲~24 歲及 65 歲以上者。就服務對象之入住時間而言;1 年以下(平均 4.63)、2~5 年(平均 4.03)、6~9 年(平均 4.26)及 10 年以上(平均 4.51)，最高分為入住時間 1 年以下者。

3. 工作人員服務態度構面

僅有親屬平均每月探視次數($p<0.01$)與服務滿意度有顯著差異。就服務對象之身心障礙鑑定分級而言;中度(平均 4.17)、重度(平均 4.36)及極重度(平均 4.44)，最高分是身心障礙鑑定分級為極重度者。就服務對象之關係而言;親屬(平均 4.41)高於朋友(平均 3.67)。就服務對象之性別而言;男性(平均 0)及女性(平均 4.37)。就服務對象之年齡而言;16 歲~24 歲(平均 4.42)、25 歲~44 歲(平均 4.29)、45 歲~64 歲(平均 4.43)及 65 歲以上(平均 4.67)，最高分為年齡 65 歲以上者。就服務對象之入住時間而言;1 年以下(平均 4.83)、2~5 年(平均 4.14)、6~9 年(平均 4.29)及 10 年以上(平均 4.38)，最高分為入住時間 1 年以下者。

4. 工作人員專業服務構面

服務滿意度與服務對象入住時間($p<0.05$)與親屬平均每月探視次數($p<0.00$)有顯著差異。

就服務對象之身心障礙鑑定分級而言;中度(平均 4.5)、重度(平均 4.32)及極重度(平均 4.18)，最高分是身心障礙鑑定分級為中度者。就服務對象之關係而言;親屬(平均 4.34)高於朋友(平均 3.6)。就服務對象之性別而言;男性(平均 0)及女性(平均 4.29)。就服務對象之年齡而言;16 歲~24 歲(平均 4.4)、25 歲~44 歲(平均 4.31)、45 歲~64 歲(平均 4.21)及 65 歲以上(平均 4.8)，最高分為年齡 65 歲以上者。就服務對象之入住時間而言;1 年以下(平均 4.9)、2~5 年(平均 3.8)、6~9 年(平均 4.23)及 10 年以上(平均 4.35)，最高分為入住時間 1 年以下者。

小結:發現依公立教養院服務對象之身心障礙鑑定分級而言，最滿意是身心障礙鑑定分級為「重度者」。就服務對象之關係而言;「親屬」的滿意度高於朋友。就服務對象之年齡而言，最滿意是「年齡 65 歲以上者」，次之滿意者是 16 歲~24 歲者，最低分者是 25 歲~44 歲者。就服務對象之入住時間而言，最滿意是「1 年以下者」、次之滿意者是 10 年以上者，最低分者是 2~5 年者。說明服務對象入住的第一年，對公立服務機構滿意度是最高的，代表公立服務機構所提供服務滿足服務對象需求。而年齡達 65 歲以上者之後，就對服務機構所提供之服務呈最高滿意度。

依教養院性質分別說明統計分析結果如下(表5-7公辦民營教養院)。

1. 環境整潔構面

就服務對象之身心障礙鑑定分級而言;中度(平均 4.3)、重度(平均 4.25)及極重度(平均 4.38)，最高分是身心障礙鑑定分級為「極重度者」。就服務對象之關係而言;自己(平均 4.53)高於親屬(平均 4.2)。就服務對象之性別而言;男性(平均 4.3) 高於女性(平均 4.27)。就服務對象之年齡而言;16 歲~24 歲(平均 4.14)、25 歲~44 歲(平均 4.19)、45 歲~64 歲(平均 4.27)及 65 歲以上(平均 4.72)，最高分為年齡 65 歲以上者。就服務對象之入住時間而言;1 年以下(平均 4)、2~5 年(平均 4.53)、6~9 年(平均 4.22)，最高分為入住時間 2~5 年者。

2. 設施設備及無障礙設施構面

僅有服務對象入住時間($p < 0.01$)與服務滿意度有顯著差異。就服務對象之身心障礙鑑定分級而言;中度(平均 4.38)、重度(平均 4.03)及極重度(平均 4.43),最高分是身心障礙鑑定分級為極重度者。就服務對象之關係而言;自己(平均 4.45)高於親屬(平均 4.12)。就服務對象之性別而言;男性(平均 4.28)高於女性(平均 4)。就服務對象之年齡而言;16 歲~24 歲(平均 4.1)、25 歲~44 歲(平均 4.14)、45 歲~64 歲(平均 4.11)及 65 歲以上(平均 4.67),最高分為年齡 65 歲以上者。就服務對象之入住時間而言;1 年以下(平均 3.08)、2~5 年(平均 4.45)、6~9 年(平均 4.2),最高分為入住時間 2~5 年者。

3. 工作人員服務態度構面

就服務對象之身心障礙鑑定分級而言;中度(平均 4.67)、重度(平均 4.33)及極重度(平均 4.19),最高分是身心障礙鑑定分級為中度者。就服務對象之關係而言;自己(平均 4.45)高於親屬(平均 4.39)。就服務對象之性別而言;男性(平均 4.43)及女性(平均 4.33)。就服務對象之年齡而言;16 歲-24 歲(平均 4.62)、25 歲~44 歲(平均 4.31)、45 歲~64 歲(平均 4.35)及 65 歲以上(平均 4.47),最高分為年齡 16 歲~24 歲者。就服務對象之入住時間而言;1 年以下(平均 4.42)、2~5 年(平均 4.58)、6~9 年(平均 4.33),最高分為入住時間 2~5 年者。

4. 工作人員專業服務構面

就服務對象之身心障礙鑑定分級而言;中度(平均 4.75)、重度(平均 4.41)及極重度(平均 4.66),最高分是身心障礙鑑定分級為中度者。就服務對象之關係而言;自己(平均 4.68)高於親屬(平均 4.51)。就服務對象之性別而言;男性(平均 4.53)低於女性(平均 4.62)。就服務對象之年齡而言;16 歲~24 歲(平均 4.69)、25 歲~44 歲(平均 4.46)、45 歲~64 歲(平均 4.49)及 65 歲以上(平均 4.73),最高分為年齡 65 歲以上者。就服務對象之入住時間而言;1 年以下(平均 4.5)、2~5 年(平均 4.74)、6~9 年(平均 4.48),最高分為入住時間 2~5 年者。

小結:發現依公辦民營服務對象之身心障礙鑑定分級而言,整體滿意度最滿意是身心障礙鑑定分級為「中度者」,而極重度者次之,也說明因鑑定分

級越高，越需要特別專業照護。就服務對象之關係而言，「自己」的滿意度高於親屬。就服務對象之性別而言，「男性」的滿意度高於女性。就服務對象之年齡而言最滿意是「年齡 65 歲以上者」，次之滿意者是 16 歲~24 歲者，最低分者是 25 歲~44 歲者，與公立教養院相同，也說明年齡 65 歲以上者服務對象，因年齡越高，對機構的依賴度就越高。就服務對象之入住時間而言，最滿意是 2~5 年者、次之是 6~9 年者，最低分者是 1 年以下者，與公立教養院相反。說明服務對象入住的第一年，對公辦民營服務機構是最不滿意度，但對住 2 年以上之服務對象，就對服務機構所提供之服務呈現滿意狀況。

整體滿意度平均數是「公辦民營教養院」優於「公立教養院」(10.32>10.19)。而依「環境整潔」、「設施設備及無障礙設施」及「服務對象及家屬的權益維護」構面是公立教養院優於公辦民營教養院(4.37>4.29、4.38>4.20及4.03>4.01)。工作人員「服務態度」、「專業服務」及「日常生活安排」構面是公辦民營教養院優於公立教養院(4.4>4.37、4.55>4.29及4.08>4.01)。服務對象滿意度對六個服務滿意構面中分析結果。只有「專業服務」($p<0.014$)及「權益保障」($p<0.05$)有顯著差異。

表 5-6 公立教養院個人屬性與服務滿意度構面差異分析表(N=33)

屬性	項目	個數	環境整潔			設施設備			服務態度			專業服務		
			平均數	F	P 值	平均數	F	P 值	平均數	F	P 值	平均數	F	P 值
填表人 性別	男	14	4.31	0.9	0.35	4.46	0.08	0.78	4.38	0.06	0.81	4.21	0.06	0.82
	女	19	4.42			4.32			4.36			4.35		
填表人 年齡	21-39 歲	3	4	0.85	0.44	4.33	4.58	0.02*	4.44	1.76	0.19	4.53	1.42	0.26
	40-59 歲	10	4.4			4.03			4.12			4.02		
	60 歲以上	20	4.42			4.57			4.48			4.39		
教育程度	國中以下	15	4.51	1.47	0.24	4.58	2.76	0.06	4.42	1.02	0.4	4.39	1.36	0.28
	高中/職	9	4.26			4.09			4.17			3.98		
	大學/專	8	4.17			4.27			4.42			4.38		
	研究所以上	1	5			5			5			5		
礙別	中度	4	4.25	0.24	0.79	4.5	0.26	0.77	4.17	0.41	0.67	4.5	0.39	0.68
	重度	17	4.43			4.41			4.36			4.32		
	極重度	12	4.33			4.31			4.44			4.18		
關係	親屬	31	4.38	3	0.09	4.41	2.6	0.12	4.41	0.13	0.72	4.34	1.12	0.3
	朋友	2	4.33			3.92			3.67			3.6		
服務對象	男	0	.	0.04	0.85	.	1.64	0.21	.	2.27	0.14	.	1.34	0.25
	女	33	4.37			4.38			4.37			4.29		
服務對象 年齡	16 歲-24 歲	2	4.5	0.37	0.78	4.5	0.5	0.69	4.42	0.27	0.85	4.4	0.29	0.83
	25 歲-44 歲	16	4.31			4.27			4.29			4.31		
	45 歲-64 歲	14	4.45			4.49			4.43			4.21		
	65 歲以上	1	4			4.5			4.67			4.8		
入住時間	1 年以下	4	4.5	0.27	0.85	4.63	1.93	0.15	4.83	1.59	0.21	4.9	2.97	0.05*
	2-5 年	6	4.33			4.03			4.14			3.8		
	6-9 年	7	4.24			4.26			4.29			4.23		
	10 年以上	16	4.42			4.51			4.38			4.35		
平均探視 次數	1 次	19	4.39	0.1	0.91	4.22	2.7	0.08	4.13	6.13	0.01**	4.03	6.75	0.00***
	2 次	12	4.33			4.63			4.68			4.75		
	3 次	2	4.5			4.5			4.75			4		

表 5-6 公立教養院個人屬性與服務滿意度構面差異分析表(續表)

屬性	項目	個數	生活安排			權益保障			整體滿意度		
			平均數	F	P 值	平均數	F	P 值	平均數	F	P 值
填表人性別	男	14	3.93	0.25	0.62	3.89	0.34	0.56	10.09	0.19	0.67
	女	19	4.07			4.14			10.26		
填表人年齡	21-39 歲	3	3.92	0.31	0.74	3.86	0.27	0.77	10.17	1.16	0.33
	40-59 歲	10	3.9			4.13			9.76		
	60 歲以上	20	4.08			4.01			10.41		
教育程度	國中以下	15	4.03	1.09	0.37	4.01	1.4	0.26	10.38	1.81	0.17
	高中/職	9	3.88			3.84			9.68		
	大學/專	8	3.98			4.16			10.18		
	研究所以上	1	5			5			12		
礙別	中度	4	4.22	0.35	0.71	4.11	0.16	0.85	10.32	0.1	0.91
	重度	17	4.01			4.07			10.24		
	極重度	12	3.93			3.95			10.08		
關係	親屬	31	4.03	1.88	0.18	4.03	2.42	0.13	10.26	1.85	0.18
	朋友	2	3.69			4			9.08		
服務對象	男	0 ^a	.			.			.		
	女	33	4.01			4.03			10.19		
服務對象年齡	16 歲-24 歲	2	4.88	2.67	0.07	4.86	1.71	0.19	10.96	0.67	0.58
	25 歲-44 歲	16	3.82			3.95			9.99		
	45 歲-64 歲	14	4.05			3.98			10.25		
	65 歲以上	1	4.63			4.43			10.98		
入住時間	1 年以下	4	4.19	0.99	0.41	4.14	0.48	0.7	11.01	1.69	0.19
	2-5 年	6	3.9			4.19			9.64		
	6-9 年	7	3.71			3.82			9.84		
	10 年以上	16	4.13			4.04			10.35		
平均探視次數	1 次	19	3.82	3.44	0.05*	3.92	0.75	0.48	9.75	4.91	0.01**
	2 次	12	4.34			4.15			10.89		
	3 次	2	3.81			4.29			10.24		

表 5-7 公辦民營教養院個人屬性與服務滿意度構面差異分析(N=38)

屬性	項目	個數	環境整潔			設施設備			服務態度			專業服務		
			平均數	F	P 值	平均數	F	P 值	平均數	F	P 值	平均數	F	P 值
填表人 性別	男	19	4.39	3.4	0.07	4.41	0.09	0.77	4.5	0.02	0.9	4.64	0.8	0.38
	女	19	4.19			4			4.31			4.46		
填表人 年齡	20歲以下	1	5	1.36	0.27	5	2.35	0.09	4.67	0.15	0.93	5	0.78	0.51
	21-39歲	7	4.43			4.45			4.45			4.51		
	40-59歲	21	4.16			4.02			4.37			4.49		
	60歲以上	9	4.41			4.37			4.41			4.69		
教育程度	國中以下	15	4.27	2.92	0.07	4.16	1.1	0.35	4.5	1.53	0.23	4.72	2.38	0.11
	高中/職	19	4.42			4.32			4.4			4.48		
	大學/專	4	3.75			3.88			4.04			4.25		
礙別	中度	11	4.3	0.16	0.86	4.38	2.08	0.14	4.67	2.91	.07	4.75	2.43	0.10
	重度	20	4.25			4.03			4.33			4.41		
	極重度	7	4.38			4.43			4.19			4.66		
關係	自己	10	4.53	0.32	0.56	4.45	0.13	0.72	4.45	0.1	0.76	4.68	3.05	0.09
	親屬	28	4.2			4.12			4.39			4.51		
服務對象	男	28	4.3	0.04	0.85	4.28	1.64	0.21	4.43	2.27	0.14	4.53	1.34	0.26
	女	10	4.27			4			4.33			4.62		
服務對象 年齡	16歲-24歲	7	4.14	1.77	0.17	4.1	1.66	0.2	4.62	0.75	0.53	4.69	0.81	0.5
	25歲-44歲	14	4.19			4.14			4.31			4.46		
	45歲-64歲	11	4.27			4.11			4.35			4.49		
	65歲以上	6	4.72			4.67			4.47			4.73		
入住時間	1年以下	2	4	1.63	0.21	3.08	6.16	0.01**	4.42	1.01	0.37	4.5	1.22	0.31
	2-5年	10	4.53			4.45			4.58			4.74		
	6-9年	26	4.22			4.2			4.33			4.48		
平均探視 次數	無	7	4.48	1.29	0.29	4.43	0.99	0.41	4.4	0.54	0.66	4.8	1.8	0.17
	1次	25	4.32			4.15			4.41			4.55		
	2次	5	4			4.3			4.5			4.32		
	4次	1	3.67			3.5			3.83			4		

表 5-7 公辦民營教養院個人屬性與服務滿意度構面差異分析(續表)

屬性	項目	個數	生活安排			權益保障			整體滿意度		
			平均數	F	P 值	平均數	F	P 值	平均數	F	P 值
填表人性別	男	19	4.15	0	0.97	4.06	0.07	0.79	10.56	0.16	0.69
	女	19	4.01			3.97			10.09		
填表人年齡	20歲以下	1	4.75	1.39	0.26	4.29	0.41	0.75	11.56	1.13	0.35
	21-39歲	7	4.25			4.12			10.55		
	40-59歲	21	3.97			3.97			10.11		
	60歲以上	9	4.14			4			10.51		
教育程度	國中以下	15	4.14	2.15	0.13	4.02	1.48	0.24	10.48	2.17	0.13
	高中/職	19	4.13			4.08			10.39		
	大學/專	4	3.62			3.71			9.4		
礙別	中度	11	4.25	1.3	0.28	4.11	0.53	0.59	10.74	1.75	0.19
	重度	20	3.97			3.98			10.07		
	極重度	7	4.14			3.96			10.37		
關係	自己	10	4.36	0.16	0.69	4.2	6.15	.02*	10.74	0.25	0.62
	親屬	28	3.98			3.95			10.17		
	朋友	0									
服務對象	男	28	4.09	1.88	0.18	4.02	2.42	0.13	10.35	1.85	0.18
	女	10	4.05			4			10.24		
年齡	16歲-24歲	7	4.11	0.77	0.52	3.98	1.09	0.37	10.45	0.95	0.43
	25歲-44歲	14	3.95			3.89			10.07		
	45歲-64歲	11	4.13			4.12			10.26		
	65歲以上	6	4.29			4.17			10.85		
入住時間	1年以下	2	3.63	1.62	0.21	3.64	1.92	0.16	9.59	2	0.15
	2-5年	10	4.25			4.17			10.78		
	6-9年	26	4.05			3.98			10.2		
	無	7	4.38	2.28	0.1	4.29	2.04	0.13	10.78	1.47	0.24
平均探視次數	1次	25	4.08			3.99			10.31		
	2次	5	3.83			3.77			10.01		
	4次	1	3.38			3.86			8.9		

第四節 財務績效及非財務績效衡量指標分析

一、財務績效衡量指標分析

表 5-8 為公立與公辦民營教養院收支餘絀明細表，公立教養院 2009 年至 2013 年五年之支出占收入比率為 280%、254%、299%、296%及 275%，以 2009 年為基期計算五年本期結餘(短絀)成長率，各為-4.71%、-9.34%、-8.83%及 3.93%。公辦民營教養院 2009 年至 2013 年五年之支出占收入比率為 101%、98%、101%、95%及 98%，以 2009 年為基期計算五年本期結餘(短絀)成長率，各為 531%、965%、-81%及 413%。依五年收支餘絀表中的支出占收入比率來比較公立與公辦民營經營績效，公辦民營經營績效優於公立教養院。依五年收入成長率做比較，公立教養院 2010 年成長率 12%優於公辦民營成長率 3%，其餘 2011 年至 2013 年之成長率都是公辦民營優於公立教養院(2013 年 15%>7%、2012 年 8%>-0.1%及 2011 年 8%>-2%)。公辦民營之收入五年間成長率為 3%~15%，每年逐步呈上升之趨勢，優於公立教養院，因公立教養院之收入成長率未呈上升趨勢。

而且公立教養院服務對象高於公辦民營，依 2013 年服務對象而言，公立教養院服務人數為 200 人，每人平均收入為 217,580 元，公辦民營教養院服務人數為 165 人，每人平均收入為 307,430 元。公立教養院之支出五年成長率 2010 年為 2%、2011 年為 5%、2012 年為 6%及 2013 年為 6%，公辦民營教養院之支出五年成長率 2010 年為 1%、2011 年為 9%、2012 年為 2%及 2013 年為 12%。公辦民營教養院募款能力也優於公立教養院，因公辦民營教養院五年捐款收入平均數為 324 萬元，而公立教養院五年捐款收入平均數為 22 萬元(如表 5-8)。

表 5-8 公立與公辦民營教養院收支餘絀明細表

單位:仟元

年度	2009 年		2010 年		2011 年		2012 年		2013 年	
機構別	公立	公辦 民營								
勞務收入	40,065	40,143	40,143	40,274	39,241	42,414	39,347	43,382	43,027	46,492
財產收入	26	8	34	7	40	17	29	23	25	27
政府撥入收入	0	0	3,794	0	0	0	0	0	0	0
捐款收入	15	2,702	1,006	2,552	3	4,210	63	3,406	5	3,340
雜項收入	413	1,186	282	2,707	492	1,072	1,049	942	458	866
收入合計	40,518	44,039	45,257	45,540	39,776	47,712	40,488	47,751	43,516	50,726
收入成長率	-	-	12%	3%	-2%	8%	-0.10%	8%	7%	15%
支出 ⁵ 合計	113,251	44,327	115,129	44,637	118,930	48,234	120,012	45,257	119,675	49,483
支出成長率	-	-	2%	1%	5%	9%	6%	2%	6%	12%
本期結餘(短絀)	-72,733	-288	-69,872	903	-79,154	-522	-79,524	2,495	-76,160	1,242
成長率	-	-	3.93%	413%	-8.83%	-81%	-9.34%	965%	-4.71%	531%
支出占收入比率	280%	101%	254%	98%	299%	101%	296%	95%	275%	98%

資料來源:本研究整理

分析公立與公辦民營教養院用人成本之差異如表 5-9。公立教養院 2009 年至 2013 年員工人數成長率呈遞減為-1%~-8%，但服務對象人數成長率為 1%~2%，用人成本占總支出比率為也呈遞減為 2013 年為 60%、2012 年 61%、2011 年 62%、2012 年 61%及 2009 年 65%。用人成本占收入比率也用呈遞減為 2013 年 166%、2012 年 181%、2011 年 185%、2010 年 156%及 2009 年 183%，每人月平均薪資為 2013 年 6.6 萬元、2012 年 6.4 萬元、2011 年 6.3 萬元、2010 年 6.2 萬元及 2009 年 6.2 萬，五年平均每人薪資成本為 6.4 萬元。服務對象

⁵調整公立教養院收支餘絀表中的支出排除購買固定資產。

每人服務成本為 2013 年 2.5 萬元、2012 年 2.5 萬元、2011 年 2.5 萬元、2010 年 2.3 萬元及 2009 年 2.5 萬元，五年平均每人服務成本為 2.4 萬元。

公辦民營教養院 2009 年至 2013 年員工人數成長率呈遞增為 4%~9%，服務對象人數成長率為 1%~7%。用人成本占總支出比率為也呈遞增為 2013 年為 76%、2012 年 76%、2011 年 75%、2010 年 72%及 2009 年 74%。用人成本占收入比率為 2013 年 74%、2012 年 72%、2011 年 76%、2010 年 70%及 2009 年 74%。每人月平均薪資為 2013 年 3.5 萬元、2012 年 3.3 萬元、2011 年 3.5 萬元、2010 年 3.1 萬元及 2009 年 3.3 萬，五年平均每人薪資成本為 3.3 萬元。造成 2009 年及 2011 年薪資波動的原因，為當年人員異動幅度較大所至。服務對象每人服務成本為 2013 年 1.9 萬元、2012 年 1.8 萬元、2011 年 1.9 萬元、2010 年 1.7 萬元及 2009 年 1.8 萬元，五年平均每人服務成本為 1.8 萬元。

表 5-9 公立與公辦民營教養院用人成本分析表

單位:仟元

年度	2009 年		2010 年		2011 年		2012 年		2013 年	
機構別	公立	公辦 民營								
員工人數	99	82	94	86	98	85	95	87	91	89
員工人數成長率	0%	0%	-5%	5%	-1%	4%	-4%	6%	-8%	9%
用人成本	74,145	32,731	70,492	32,098	73,781	36,035	73,241	34,366	72,205	37,733
收入合計	40,518	44,039	45,257	45,540	39,776	47,712	40,488	47,751	43,516	50,726
支出合計	113,251	44,327	115,129	44,637	118,930	48,234	120,012	45,257	119,675	49,483
用人成本占收入比率	183%	74%	156%	70%	185%	76%	181%	72%	166%	74%
用人成本占總支出比率	65%	74%	61%	72%	62%	75%	61%	76%	60%	76%
每人月平均薪資	62	33	62	31	63	35	64	33	66	35
身障服務人數	196	154	198	156	197	154	196	157	200	165
兒童及少年安置服務人數	54	0	52	0	49	0	53	0	45	0
每人服務成本	25	18	23	17	25	19	25	18	25	19
每人服務成本成長率	-	-	-5%	-3%	1%	10%	-1	3%	-1%	8%

資料來源:本研究整理

在用人成本上公立教養院高於公辦民營，因五年間每人平均薪資成本公立教養院為 6.4 萬元大於公辦民營 3.3 萬元。公立教養院的服務對象五年平均每人服務成本為 2.4 萬元大於公辦民營 1.8 萬元(如圖 5-1)。但因公立教養院的員工成長率呈逐年遞減-1%~-8%(如圖 5-2)，表示公立教養院有儘力改善用人成本過高的問題;因每人平均薪資成本成長率 2010 年到 2013 年為 0%~6%，與公辦民營教養院每人平均薪資成本成長率無明顯過高的現象，因公辦民營的成長率 2010 年到 2013 年為-6%~6%。

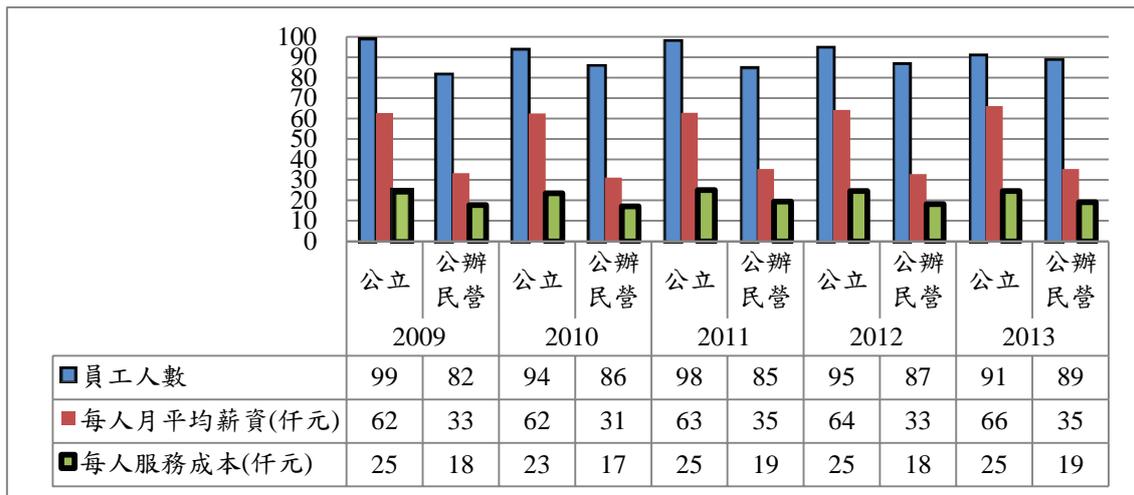


圖 5-1 公立與公辦民營教養院用人成本比較圖

資料來源:本研究整理

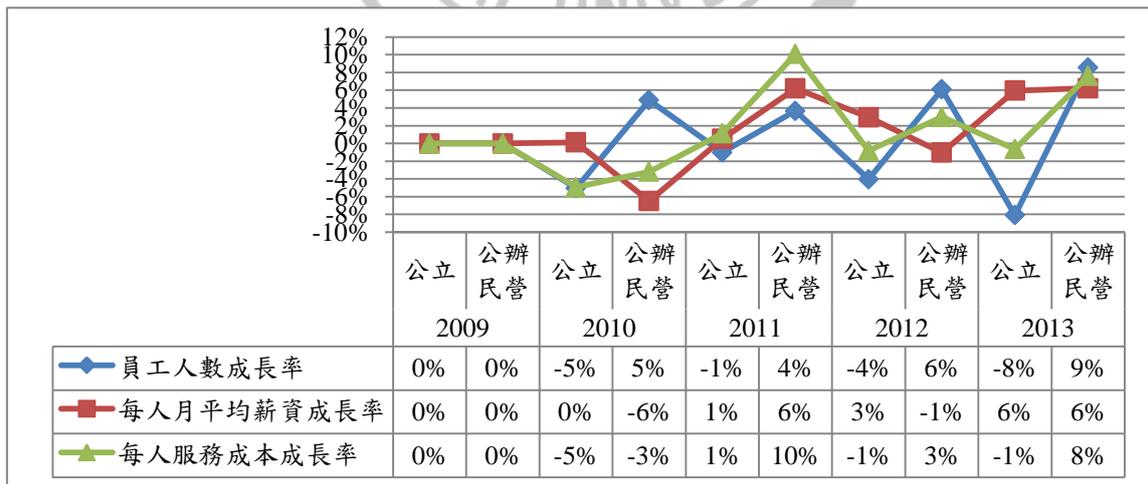


圖 5-2 公立與公辦民營教養院用人成本成長率比較圖

資料來源:本研究整理

公辦民營教養院總收入高於公立教養院，因五年平均總收入 47 百萬元高於 42 百萬元。但在總支出方面確是公立教養院高於公辦民營教養院，因五年平均總支出 117 百萬元高於 46 百萬元。用人支出方面也是公立教養院高於公辦民營教養院，因五年平均總用人支出 73 百萬元高於 35 百萬元(如圖 5-3)。

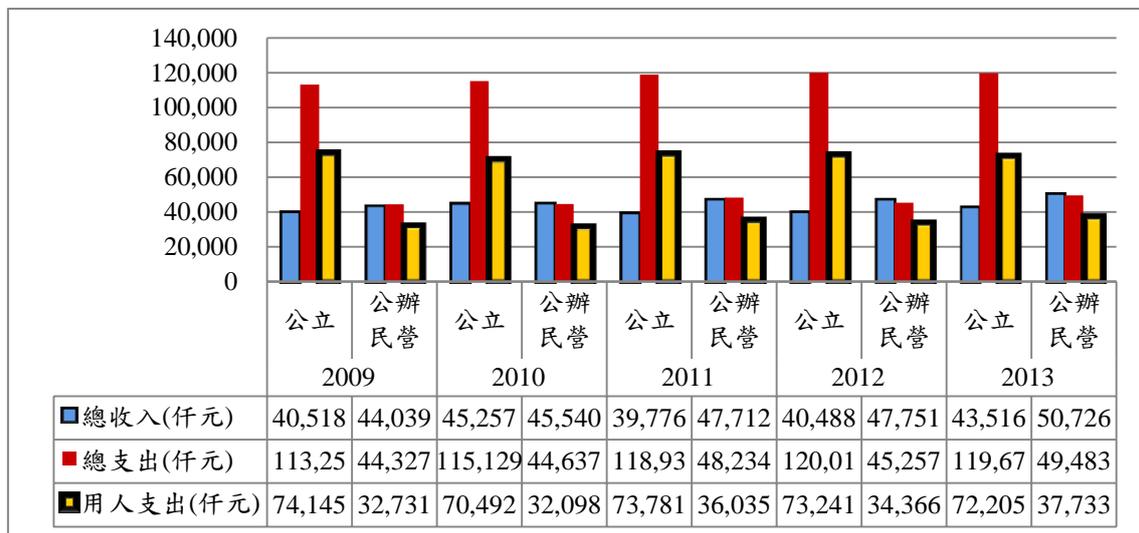


圖 5-3 公立與公辦民營教養院收入與支出比較圖

資料來源:本研究整理

用人成本佔收入比率方面是公立教養院高於公辦民營，因五年平均比率 174% 大於 73%。用人支出佔總支出比率方面是公辦民營教養院高於公立教養院，因五年平均比率 75% 大於 62% (如圖 5-4)。

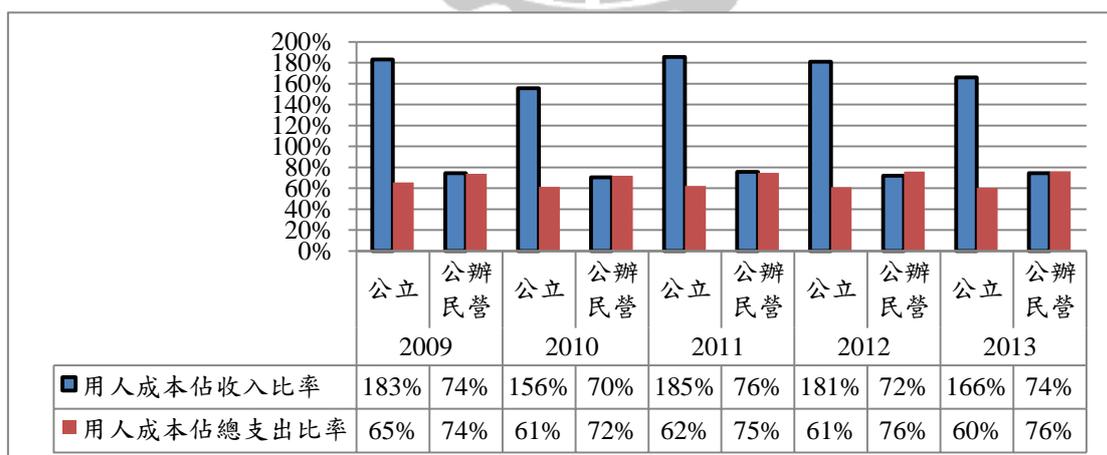


圖 5-4 公立與公辦民營教養院用人成本佔比圖

資料來源:本研究整理

總收入成長比率是公辦民營教養院高於公立教養院，因四年平均比率 9% 大於 4%。但在總支出成長比率方面是公辦民營教養院高於公立教養院，因四年平均比率 6% 大於 5%。公辦民營教養院總支出成長率 6% 小於總收入成長比率 9%，因公立教養院的總支出長率 5% 大於總收入成長 4%。表示公辦民營在經營績效表上優於公立教養院。也可以從用本期結餘成長比率看的出來如圖 5-4。

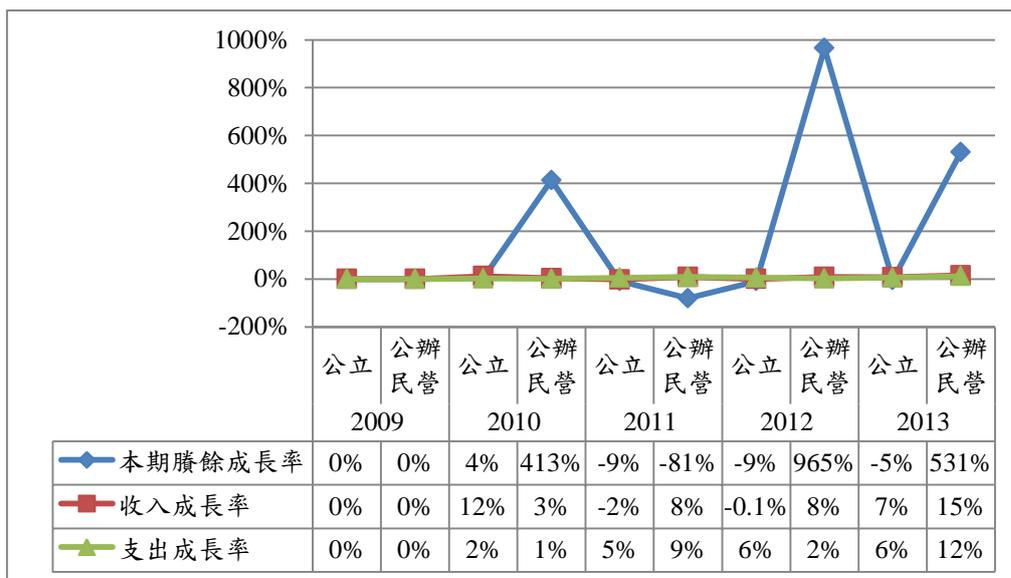


圖 5-5 公立與公辦民營教養院收入與支出成長率比較圖

資料來源:本研究整理

二、非財務績效衡量指標分析

分析公立與公辦民營教養院服務對象之安置率差異如表 5-10。公立教養院 2009 年~2013 年五年之安置率為 2013 年為 100%、2012 年為 98%、2011 年為 99%、2010 年為 99%及 2009 年 98%，公辦民營教養院 2009 年~2013 年五年之安置率為 2013 年為 85%、2012 年為 81%、2011 年為 79%、2010 年為 80%及 2009 年 79%。依安置率來比較公立教養院優於公辦民營教養院。但公辦民營教養院之安置成長率有逐年遞增的趨勢為 1%~7%。

表 5-10 公立與公辦民營教養院服務人數及安置率

年度	2009 年		2010 年		2011 年		2012 年		2013 年	
機構別	公立	公辦 民營								
服務總床數(A)	200	194	200	194	200	194	200	194	200	194
實際服務床數(B)	196	154	198	156	197	154	196	157	200	165
服務對象成長率	-	-	1%	1%	1%	0%	0%	2%	2%	7%
安置率 (%) (B/A)	98%	79%	99%	80%	99%	79%	98%	81%	100%	85%
安置率成長率	-	-	1%	1%	1%	0%	0%	2%	2%	7%

資料來源:本研究整理

分析公立與公辦民營專業人員配置比例表如 5-11。依衛福部「身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準」第 12 條規定，公立與公辦民營教養院依法符合法規規定進用一定比例之專業人員。但公辦民營教養院進用之專業人數(社工員、護理人員及教保員)優於公立教養院，公立教養院只有生活服務員優於公辦民營教養院。因而證實表 5-6 所示公辦民營教養院專業服務滿意度平均數 4.55 高於公立教養院之平均數 4.29。

表 5-11 2013 年公立與公辦民營教養院專業人員配置比例表

機構別	公立(人)	公辦民營(人)	法規比例 ⁶	公立(比例)	公辦民營(比例)
社工員	4	4	50:01	50:01	41:01
護理人員	5	5	40:01	40:01	33:01
教保員	30	28	3:1-7:1	07:01	06:01
生活服務員	47	32	3:1-6:1	04:01	05:01
合計	86	69			
服務對象	200	165			

資料來源:本研究整理

小結:發現依財務績效衡量指標比較,公辦民營教養院經營績效優於公立教養院,而且依服務滿意度做分析比較,也是公辦民營教養院優於公立教養院。進而說明公辦民營教養院效率優於公立教養院,也未因著重效率而影響服務品質。透過專業人員配置比例,也證實公辦民營教養院的滿意度以專業服務為最高,因為公辦民營教養院提供比公立教養院更高的專業人員比例。也驗證各研究者對公立與公辦民營的看法,如私部門經營在用人以及職務調度的部分較有彈性,且在專業度上也有較大幅度提升即為提升服務品質(許庭涵 2010、吳宜恬 2008 及江亮演 2005),公辦民營效能及效率高於公立(游思敏 2009、葉幼梅 2007、李宗勳 2004)。

⁶依衛福部「身心障礙福利服務機構設施及人員配置標準」第 12 條規定。

第陸章 結論及建議

社會福利因提供方式多元化後，滿足部份社會大眾的需求，但在滿足需求的同時，又期許能達到服務對象的服務品質要求。衍伸出探討經營方式不同其經營績效有何差異，是本研究所要探討的目的。進而了解到政府與非營利組織，如何善加運用對方之資源達到相輔相成之效果，即是公辦民營運用較低的成本達成最高的滿意度。因此，本章總結第五章研究結果之內容，以研究目的為主軸，歸納出第一節研究結論，並對本研究之結論提出第二節管理意涵及第三節研究限制及後續研究建議。

第一節 研究結論

一、服務滿意度

服務對象對六個滿意度構面平均數來看。「環境整潔構面」、「設施設備及無障礙設施構面」與「服務對象及家屬的權益維護構面」是公立教養院優於公辦民營教養院。因公立教養院受政府預算之補助，其固定資產資源遠高於公辦民營教養院。而工作人員「服務態度」及「專業服務」與「日常生活安排」構面則是公辦民營教養院優於公立教養院，代表公辦民營教養院在專業度執行上比公立教養院更專業；並且透過非財務績效衡量指標分析，也證實此論述，因專業人員配置比例公辦民營教養院優於公立教養院。整體滿意度平均數是公辦民營教養院優於公立教養院。由此可發現，公辦民營的經營效率優於公立，因公辦民營教養院用較低的成本，滿足服務對象的需求及維護應有之品質；因五年平均支出 46 百萬元低於公立教養院 117 百萬元。而整體滿意度平均數是公辦民營教養院 10.32 優於公立教養院 10.19。

從服務對象個人基本屬性與整體滿意度來看：發現依公辦民營服務對象之身心障礙鑑定分級而言，最滿意是身心障礙鑑定分級為「中度者」，公立教養院與公辦民營相同。這也說明因鑑定分級越高，越需要特別專業照護。所以公立教養院在此部份，反映「極重度者」對其服務品質有所不滿意，因為其平均數比較低。而公辦民營教養院的「極重度者」是次之，所以又驗證

專業性是公辦民營優於公立。就服務對象之年齡而言最滿意是年齡 65 歲以上者，次之滿意者是 16 歲~24 歲者，最低分者是 25 歲~44 歲者，公立教養院與公辦民營對滿意度的反映是相同，說明這個屬性不會因經營方式之不同而產生差異。就服務對象之入住時間而言，公辦民營教養院最滿意是 2~5 年者、次之是 6~9 年者，最低分者是 1 年以下者，與公立教養院相反。說明服務對象入住的第一年，對公辦民營教養院是最不滿意度，但對住 2 年以上之服務對象，就對服務機構所提供之服務呈現滿意狀況。訪談詢問公辦民營教養院為何有此現象：「**回覆所提供之服務內容是相同的，可能是因與服務對象一開始都存在磨合期的關係，因為第二年起服務對象對滿意度即表示最滿意**」。從顯著性的關點來看，只有公立教養院的平均探視時間及入住時間有顯著性相關性，而公辦民營教養院只有入住時間有顯著性相關性。

二、經營績效結果

公辦民營教養院五年支出占收入平均比率為 98%，總平均收入為 47.2 百萬元，而公立教養院支出占收入比率為 281%，總平均收入為 41.9 百萬元，公立教養院五年總平均支出為 117.4 百萬，而公辦民營教養院為 46.4 百萬元。最大原因是公立教養院五年平均用人支出方面 72.8 百萬元，而公辦民營教養院為 34.6 百萬元，因而導致公立教養院每年的收支餘絀表都呈現短絀。反觀公辦民營教養院因經營績效得宜，2013 年、2012 年及 2010 年收支餘絀表都呈現「本期結餘」，而且有本期短絀時其金額都小於公立教養院。總收入成長比率 9% 是公辦民營教養院高於公立教養院 4%。但在總支出成長比率 6% 方面是公辦民營教養院高於公立教養院 5%。公辦民營教養院總支出成長率 6% 小於總收入成長比率 9%，因公立教養院的總支出長率 5% 大於總收入成長 4%，表示公辦民營在經營績效表現上優於公立教養院。

從用人成本方面來看，公立教養院高於公辦民營。因公立教養院的服務對象五年平均每人服務成本 24.5 萬元大於公辦民營 18.3 萬元。但公立教養院的五年員工成長率呈逐年遞減 5%，表示公立教養院有儘力改善用人成本過高的問題。又因公立教養院與公辦民營教養院每人平均薪資成本成長率無明顯過高的現象為 1%~2%。五年平均用人成本佔收入比率方面是公立教養院 174% 高於公辦民營 73%。以及五年平均用人支出佔總支出比率方面是公辦民營教養院 75% 高於公立教養院 62%。表示公辦民營在用人成本方面效率優於公立教養院。

依服務對象之五年平均安置率來看，公立教養院 99% 優於公辦民營教養院 81%。但公辦民營教養院之安置成長率有逐年遞增的趨勢為 1%~7%。訪談公辦民營教養院主管發現：「有空床的情況是因配合政府的福利政策，預留特殊的床位，但實際上民眾並無此項的需求所產生的空床，導致有需求的民眾因有空床而無法入住情況」。

依專業人員配置比例表方面來看，公立與公辦民營教養院依法規規定進用一定比例之專業人員，但公辦民營教養院進用之專業人數(社工員、護理人員及教保員)優於公立教養院，而公立教養院只有生活服務員優於公辦民營教養院。也驗證公辦民營教養院專業服務滿意度平均數 4.55 高於公立教養院之平均數 4.29。

總結服務滿意度與經營績效，發現公辦民營教養院經營績效優於公立教養院。而公辦民營教養院運用公私協力理論，達到高效能、低成本並保障服務品質之方法，進而滿足服務對象需求。並透過滿意度調查驗證公辦民營所提供之服務，未因社會福利委外而使服務對象權利受損。但公辦民營要成功，前提是政府在選擇非營利組織委外時，應審慎客觀選擇合適委外的組織，並且管理監督機制也應完善，以保障民眾使用社會福利之權利。

第二節 管理意涵

依據研究分析與發現，針對社會福利機構經營的方式提出建議，並對此議題有興趣之研究者提出後續相關研究建議，藉以補充與擴大社會福利機構經營方式之研究領域。

一、依服務對象實際需求規劃

非營利組織需配合政府政策要求，同時對特殊對象提供特別服務項目，不但造成非營利組織主要服務項目之進行，也造成非營利組織經營管理上之困擾，進而造成服務對象權利受損。

二、增加誘因機制，促使民間機構加入

整體社會福利供給短缺，能委外之非營利組織有限，因而造成適合受託之非營利組織有集中化局勢。而著重密集照顧和服務性質之社會福利，則缺乏民間機構加入之意願。又因政府財政預算不足，導致補助經費項目有限及不足的情況。此狀況易導致受委託機構產生財務缺口，如有財力及募款能力不足之機構，進而無能力承接或承接後產生財務困境，因而選擇降低服務品質來因應等問題。故政府應思考如何增加經濟及非經濟誘因機制，促使民間機構加入，以便照顧更多弱勢民眾需求。

三、收入財源應多元化

公立與公辦民營服務機構太過於依賴政府補助，單一收入來源會危及到營運。故收入財源愈多元化的服務機構，愈能夠維持該機構其穩定的狀態。而公立服務機構未對此問題進行改善，因其收入來源達 96% 來自政府補助收入。而公辦民營服務機構其收入來源 90% 來自政府補助收入，而其它收入來源為捐款收入等。故藉由增加收入來源之多元化政策，來穩定機構永續發展性。

四、公立機構建立績效獎勵制度

公立服務機構，因循過去舊習，而未進行改革。引進有效管理制度有其存在價值。制定出適合評估服務品質和經營績效的指標，做為強制或鞭策公立機構從事改善無效率之局面。並對經營績效不如非營利組織的部份進行變革，若還是無法做到提升經營績效及服務品質之效果，那採公辦民營也是一種最佳策略的方式。

第三節 研究限制及後續研究建議

本研究以文獻探討及個案研究方法，探討社會福利機構因經營方式之不同，對其經營績效差異做比較，研究範圍僅限於公立教養院及公辦民營教養院，對其它經營方式如私立機構之經營績效未加以探討，而且個案之選擇尚有不足之處，因公立教養院只收住女性服務對象，而且兩家個案經營期間差異較大。因此在探討結果方面，尚有不夠周延與完整之處。

因此建議後續研究可增加比較機構性質如私立機構、經營期間較為相近之機構以及收住之服務對象相同之個案做研究，並且擴大研究範圍，以加強研究之可信度。也可研究其它類別之社會福利機構如老人福利、青少年福利等，採相同研究方法，其經營績效是否相同。



參考文獻

- 丁秋明，2005，公共服務簽約外包之研究—以台北市監理業務為例，開南管理學院公共事務管理研究所未出版碩士論文。
- 中華民國統計資料網站
<http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=15445&CtNode=3652&mp=4>。
- 內政部社會司網站，依據身心障礙福利機構評鑑辦法規定於 2011 年辦理第 8 次身心障礙福利機構評鑑，網址：<http://www.moi.gov.tw/dsa/>。
- 台中市市立德水園身心障礙教養院網站 <http://www.tcsdsy.com/>。
- 司徒達賢，1999，非營利組織的經營管理，台北市：天下。
- 江亮演與應福國，2005，社會福利與公辦民營化制度之探討，社區發展季刊，第 108 期(1 月)：54-71。
- 吳定，2003，政策管理，台北市：聯經出版事業公司。
- 吳宜恬，2008，以代理人理論探討社會福利公辦民營之契約管理—以內政部宜蘭教養院為例，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 李宗勳，2004，公私協力與委外化的效應與價值—一項進行中的治理改造工程，公共行政學報，第 12 期(9 月)：41-77。
- 李林水，2006，德水園身心障礙教養院委外經營策略之研究，東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 李訓明、曹國賢與簡睿志，2009，非營利組織績效之探討，非營利組織管理學刊，第 6 期(4 月)：31-46。
- 李秀英、劉俊儒與楊筱翎，2011，企業社會責任與公司績效之關聯性，東海管理評論，第 13 卷第 1 期(8 月)：77-112。
- 林萬億，1993，社會福利服務民間化回顧、現況和省思，收錄於社會福利民營化研討會會議實錄，台北市政府社會局編印。
- 林淑馨，2007，日本地方政府與非營利組織協力關係之分析—以橫濱市和箕面市為例，行政暨政策學報，第 45 期(12 月)：73-114。
- 休斯，2003，公共管理的世界，林鍾沂與林文彬譯，台北縣：韋伯文化。
- 武德玲，2004，我國地方政府設施委外經營之研究—以台北縣、高雄市、台東市個案為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 施承斌，2004，社會福利機構承接政府公設民營業務的考量—以非營利組織管理觀點探討，慈濟大學社會工作研究所碩士論文。

- 范宜芳，2000，美國「失依兒童家庭救助」計畫之研究：政策變遷的觀點，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 孫健忠，1998，社會福利的私有化：理念與策略的探討，國立中興大學公共政策學報，第 10 期(6 月)：91-104。
- 孫煒，2006，非營利組織績效評量的問題與對策，政治科學論叢，第 28 期(6 月)：163-202。
- 庫珀與欣德勤，2012，企業研究方法，古永嘉與楊雪蘭譯，台北市：華泰。
- 許銅，2012，身心障礙福祉機構人力管理與經營績效之研究—以桃園縣教養機構為例，中國文化大學青少年兒童福利學系碩士論文。
- 許庭涵、陳政智與陳桂英，2010，公設民營、委外辦理是最好的出路嗎?-高雄市社會局無障礙之家住宿型生活照顧，社區發展季刊，第 130 期(6 月)：319-333。
- 郭登聰，1999，我國社會福利民營化形成與發展的歷史分析，國立中正大學社會福利系博士論文。
- 陳武雄，1997，我國推行社會福利民營化的具體做法與政策發展，社區發展季刊，第 80 期(12 月)：4-9。
- 陳敦源與張世杰，2010，公私協力夥伴關係的吊詭，文官制度季刊，第 2 卷第 3 期(7 月)：17-71。
- 曾思君，2006，公設民營合作關係之研究-以台中市立愛心家園為例，東海大學公共行政學系碩士論文。
- 游思敏，2009，台北市老人安養護機構公辦公營與公辦民營政策成效評估之研究，東海大學行政管理暨政策學系碩士論文。
- 黃麗真，2000，社會福利民營化下「政府」與「非營利組織」互動關係之探討：台灣與美國的比較，國立政治大學社會研究所碩士論文。
- 黃桂蘭，2005，非營利組織 CORPS 模式在國民中學總務處應用之研究，東華大學教育研究所學校行政碩士在職專班碩士論文。
- 黃英忠、杜佩蘭與張肇松，2003，組織氣候與組織承關係之研究-以高雄市公辦民營與市立醫院為例，中國行政評論，第 12 期(6 月)：27-60。
- 楊東震與羅珏瑜，2003，非營利組織顧客滿意之研究—以台北市立美術館為例，非營利組織管理學刊，第 1 期(5 月)：1-26。
- 葉幼梅與顏永森，2007，我國政府以 OT 方式委託民間企業經營模式之調查

- 研究一以縣立教養院為例，管理與資訊學報，第 12 期(6 月)：69-90。
- 趙俊人，1997，全民健康保險「公辦民營」之探討，勞工行政雜誌社，第 108 期(4 月)：59-68。
- 劉明德、方之光與王士峰，2003，非營利組織之顧客滿意評量模式建立程序，非營利組織管理學刊，第 1 期(5 月)：53-72。
- 蔡昭展，2013，身心障礙福利服務之公設民營制度研究-以高雄市為例，國立中山大學中國與亞太區域系博士論文。
- 衛生福利部雲林教養院全球資訊網 [http:// www.ylcr.gov.tw](http://www.ylcr.gov.tw)。
- 衛福部，2012，身心障礙福利機構設施及人員配置標準。2012 年 10 月 17 日內政部內授中社字第 1015935193 號令修正發布第 13 條條文。
- 衛生福利部統計處網站
http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/Statistic.aspx?f_list_no=312&fod_list_no=5355。
- 鄭讚源，2004，非營利組織認證指標之研究，行政院青年輔導委員會委託研究報告：6-31。
- 薛承泰與黃文鳳，2005，「台北市社會局推動公設民營二十年」，社區發展季刊，第 108 期(1 月)：22-30。
- 蘇昭如，1993，政府委託民間辦理社會福利服務之條件與方式，社區發展季刊，第 63 期(9 月)：36-59。
- Aguinis, H . 2009. Performance management.2nd edition. New Jersey: Pearson Education.
- Guerra-López, I. 2008. Performance evaluation : Proven approaches for improving program and organizational performance. San Francisco : Jossey-Bass.
- Keast, R.,and M.,P.,Mandell . 2009. What is collaboration? Fact Sheet 1. Canberra: Australian Research Alliance for Children and Youth.
<https://www.aracy.org.au/publications-resources/area?command=record&id=21>
- Parasuraman, A., Valarie Zeithamal, and Leonard Berry .1991. Refinement and reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality. Journal of Retailing 67(october) : 420-451.
- Wildavsky, Aaron. 1979. The politics of budgetary process , Boston: Little,Brown and Company.

Walters, C. ,Glenn. 1974. Consumer behavior: Theory and practice. Richard D. Irwin .

Martin, L. L. and P. M. Kettner. 1996. Measuring the performance of human service programs. Newbury Park, California: SAGE Publications.



附錄

「服務滿意度」調查問卷

親愛的 您好：

感謝您撥空填寫這份問卷，本問卷目的在於探討社會福利機構公辦民營與公營服務績效之研究-以身心障礙教養院為例。問卷採匿名的方式，而且您在問卷中所提供的資訊，僅作為學術研究之用，不會提供其他單位使用，敬請安心填寫。您的意見對我們非常重要，衷心期盼您依自己的實際感受填答。感謝您的熱情支持與協助！

敬祝 平安快樂，萬事如意！

研究生:童靜怡
指導教授:劉俊儒博士
東海大學會計學系研究所

機構性質：公立 公辦民營

壹、填表人基本資料

一、性別：男 女

二、年齡：20歲以下 21歲-39歲 40歲-59歲 60歲以上

三、教育程度：國中以下 高中/職 大學/專 研究所以上

四、服務對象身心障礙鑑定分級：無 輕度 中度 重度 極重度

五、與服務對象的關係：自己(跳至第貳部份-第3題) 親屬 朋友

貳、服務對象基本資料：(請在適當的內打「**V**」)

一、性別：男 女

二、年齡：15歲以下 16歲-24歲 25歲-44歲 45歲-64歲 65歲以上

三、入住時間：1年以下 2-5年 6-9年 10年以上

四、親屬平均每月探視次數：無 一次 二次 三次 四次

參、您對教養院提供之服務滿意程度：(請在適當的內打「**V**」)

一、環境整潔方面：

1. 寢具清潔(如床單、被單、衣物等)

2. 房間內環境整潔(如地板、走道及洗手間等)

3. 公共區域環境整潔(如地板、走道及洗手間等)

4. 其他(請說明)：_____

	很滿意	滿意	普通	不滿意	很不滿意
1. 寢具清潔(如床單、被單、衣物等)	<input type="checkbox"/>				
2. 房間內環境整潔(如地板、走道及洗手間等)	<input type="checkbox"/>				
3. 公共區域環境整潔(如地板、走道及洗手間等)	<input type="checkbox"/>				

二、設施設備及無障礙設施方面：

1. 衛浴設備

2. 專業設施設備(如復健室、看診室、教室等)

3. 休閒設施設備(如遊戲室、休閒室等)

4. 無障礙電梯

5. 無障礙廁所

6. 餐廳

1. 衛浴設備	<input type="checkbox"/>				
2. 專業設施設備(如復健室、看診室、教室等)	<input type="checkbox"/>				
3. 休閒設施設備(如遊戲室、休閒室等)	<input type="checkbox"/>				
4. 無障礙電梯	<input type="checkbox"/>				
5. 無障礙廁所	<input type="checkbox"/>				
6. 餐廳	<input type="checkbox"/>				

7. 其他(請說明)：_____

	很滿意	滿意	普通	不滿意	很不滿意
三、工作人員「服務態度」：					
1. 社工人員服務態度(提供輔導、諮詢、協助等)	<input type="checkbox"/>				
2. 復健人員服務態度(訓練平衡、行走及輔具等)	<input type="checkbox"/>				
3. 醫護人員服務態度(提供醫療、護理照護等工作)	<input type="checkbox"/>				
4. 教保人員服務態度(提供教案撰寫、課程規劃等)	<input type="checkbox"/>				
5. 生服人員服務態度(教導生活常規及秩序)	<input type="checkbox"/>				
6. 其他人員(行政、總務、役男)服務態度	<input type="checkbox"/>				
7. 其他(請說明)：_____					

四、工作人員「專業服務」					
1. 社工人員專業服務(提供輔導、諮詢、協助等)	<input type="checkbox"/>				
2. 復健人員專業服務(訓練平衡、行走、輔具等)	<input type="checkbox"/>				
3. 醫護人員專業服務(提供醫療、護理照護、衛教等)	<input type="checkbox"/>				
4. 教保人員專業服務(提供教案撰寫、課程規劃等)	<input type="checkbox"/>				
5. 生服人員專業服務(教導生活常規、秩序等)	<input type="checkbox"/>				
6. 其他(請說明)：_____					

五、服務對象日常生活安排方面：					
1. 個別伙食的安排(如糖尿病飲食、管灌飲食等)	<input type="checkbox"/>				
2. 生活作息的安排(依個別特殊需求安排作息)	<input type="checkbox"/>				
3. 節慶活動的安排(母親節及耶誕節活動等)	<input type="checkbox"/>				
4. 戶外活動的安排(社區親善活動及園遊會等)	<input type="checkbox"/>				
5. 復健活動的安排(職能治療及物理治療等)	<input type="checkbox"/>				
6. 就醫看診的安排(定期安排醫師到院看診及 安排轉診服務等)	<input type="checkbox"/>				
7. 上課教學的安排(如園藝、電腦、衛教等課程)	<input type="checkbox"/>				
8. 參與作業活動安排(如服務台、商店、資源回收等)	<input type="checkbox"/>				
9. 其他(請說明)：_____					

六、服務對象及家屬的權益維護方面					
1. 提供家屬社會福利相關資訊(如：托育養護補助)	<input type="checkbox"/>				

	很滿意	滿意	普通	不滿意	很不滿意
2. 服務對象及家屬有正式（及非正式）的申訴管道 （如設有意見反應箱及 Mail 信箱）	<input type="checkbox"/>				
3. 對個別化服務需求執行滿意程度（針對障礙類別、年齡及老化情況提供個別化課程、飲食、活動等）	<input type="checkbox"/>				
4. 對服務對象的健康維護滿意程度	<input type="checkbox"/>				
5. 對服務對象零用金使用狀況	<input type="checkbox"/>				
6. 對急難救助金申請方式滿意程度	<input type="checkbox"/>				
7. 對服務對象權益委員會及相關委員會滿意程度	<input type="checkbox"/>				
七、其他建議：	_____				

本問卷到此結束，煩請您再次檢查是否有題項遺漏未填，感謝您撥冗填寫！