

銘傳大學 100 學年度研究所碩士在職專班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生 管理個案分析試題

(第 1 頁共 2 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

林總經理坐在她的辦公椅上，看著窗外剛綻放的櫻花，腦海中正在盤算著即將與富龍醫院張院長討論的一項計畫。心裡想著，如果有富龍醫院之合作計畫，或許能對目前使用率較低的老人養護設施，提高其使用率進而帶來較高的收益，與改善損益狀況；不過，卻又擔心一下子增加太多的照護對象而導致護理人員之負擔過重，進而影響到提供照護對象的服務品質。

五年前，林總經理從一家醫學中心的護理長退休。退休後一直期待能夠籌集資金，成立心目中的優質年長病患短期照護機構，藉以實踐多年來的理想。因為她在醫院工作的期間，看到許多年長病患，因為缺乏優質的居家照護，而無法讓疾病能夠順利療癒，甚至部分患者因為居家照護品質不佳而導致病情惡化。因而，逐漸讓她興起一股興辦優質的年長病患照護的服務機構，藉由提供類似家庭的居家照護服務，協助年長病患能夠依據醫生的囑咐，定期服藥或復健以減輕病痛，進而能夠順利療癒而恢復健康生活，並讓年長者能夠回歸正常家庭生活。

這個構想，在林總經理遇到事業經營有成的陳姓企業家之後而逐步展開。由陳姓企業家獨自出資成立婦幼健康照護公司，並於兩年前完成建築物興建與建置各項必要的照護設施之後，由林總經理全權主導開始對外營運。陳姓企業家願意出資來興辦此項事業，主要是被林總經理的熱情所感召，而且體會到林總經理所提出的事業經營情境之重要性。實際上，部分年長者確實因為缺乏子女照顧而無法享受健康的晚年生活，甚至患病之後無法自行就醫、或是接受醫療之後無法獲得完善的居家照護，而導致部分家庭的缺憾。另外，陳姓企業家也認為這是一項有利可圖的商業活動，能夠藉由提供年長者短期的病後療癒照顧服務，應該是可獲利的商業行為。

林總經理在獲得陳姓企業家的支持之後，提出完整的事業構想，預計在台北近郊興建一座能夠容納 100 位年長者的短期照護機構，機構內設有緊急的醫療護理設施；並且計畫聘用 25 位護理人員與 12 位居家清潔、備膳等人員，作為照護能量的主要基礎。在硬體環境與相關設施逐漸完成之際，所需的護理人員與其他人力也依計畫分為三批次，陸續招募進來。依據林總經理提出的事業構想，此一照護機構之入住照護收費水準，如果以台北之四星級飯店之住房收費標準推估，此一照護中心的入住率達到六成，就可以達到損益兩平之狀態。在此一事業構想之下，最早加入團隊的一批護理人員，都是認同林總經理構想的護士，也為此項理想而加入營運團隊。

完成第一批次人力招募與模擬訓練之後，婦幼健康照護公司開始對外營運。依據林總經理的初步規劃，認為只要透過她在醫院的過去關係，以及護理界的朋友關係，就可以將此一健康照護公司的營運資訊擴散出去，並且會獲得年長病患與家屬的支持。的確，營運初期確實因為這些關係而帶來不少的年長病患入住接受照護服務，營運看似依據計畫而順利進行，第二批人力招募也因而提早展開。

由於受到良好的短期健康照護服務，多數年長患者的疾病都能順利的療癒，並且回到家庭之中，重新享受天倫之樂。因而，讓婦幼健康照護公司開始出現口碑相傳的效果，愈來愈多的年長病患在口耳相傳的狀況下，得知這樣的服務。但是，由於照顧服務屬於全天候，加上護理人員的專業要求，與專業的營養餐飲服務等，人事與餐飲服務成本甚高。因而，不算低的人住費用負擔，導致並未因為良好的口碑相傳，而帶來更多的年長患者入住接受照護。此時，林總經理在積極招募第二批服務團隊成員的同時，只是不斷的思考著如何讓服務品質不要受到影響，而積極的規劃護理人員的持續培訓活動，卻未注意到醫護機構出現良好的口碑相傳，卻未快速增加入住率的狀況。

由於護理專長與用心觀察，林總經理累積相當多的病患照顧經驗與心得，過去這段時間都專注於將這些經驗不斷的傳輸給他的服務團隊，尤其是透過不斷的教育訓練與臨床實作。這些護理人員在他的教導培訓之下，確實也改變許多服務的態度與作法，對入住年長患者的照顧也都形成特定的心得。但是，畢竟照顧對象是有病痛在身的年長者，入住到照護機構之後的心情也不是很輕鬆，加上所需費用不低，難免對於提供的服務要求較多，護理人員需要有相當的耐性來與入住的年長病患溝通與協助用藥、復健等療癒行為。

本試題兩面印刷

銘傳大學 100 學年度研究所碩士在職專班招生考試

管理學院高階經理碩士學程在職專班與企業管理學系碩士在職專班聯合招生 管理個案分析試題

(第 2 頁共 2 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

不過，部分新招聘的年輕護理人員，畢竟未能充分的體認到照護年長病患所應具備的心情與技巧；加上部分年輕護理人員，相對缺乏耐心與不願用心的服務入住的年長患者，也漸漸讓林總經理需要更為費心來處理一些入住年長患者之服務抱怨事項。林總經理為了追求一定的照護品質水準，而對所有護理人員的要求也就愈來愈多，因而導致部分護理人員無法承受這些要求而離開。在維持服務品質的基本信念之下，只好不斷的招募新的護理人員進行培訓，江主任就是維持照護品質的最重要助手，也是最瞭解林總經理服務理念的團隊伙伴。

江主任，是林總經理指定的照護部門主管，也是過去林總經理在醫院服務的得力助手。由於入住率未能持續提高，人員招募計畫到第二期之後暫停，江主任帶領 18 位護理人員，提供入住年長患者的照護服務。謝主任，是清潔與後勤的部門主管，具有營養師資格，除了負責指導進行院區清潔之外，也為照護對象調配與供應合宜的餐食；清潔與備膳人員共有 8 位，負責院區、床位之清潔，以及每位入住年長患者的飲食。朱主任，負責年長患者入住之行政管理作業，也負責與患者家屬溝通，及各項帳務處理之工作。三位主任，是林總經理的最重要事業伙伴，也是婦幼健康照護公司的主要團隊成員，各有相關專長，也都是認識多年的朋友，彼此之業務默契甚佳。

經過兩年的營運之後，陳姓企業家突然來訪，要求林總經理提供經營報告。朱主任很快的將過去兩年的收入與支出狀態，向陳姓企業家回報。陳姓企業家看到收入與支出的報告之後，發現當年預先留下的營運周轉金已經被用掉四分之三，顯然過去兩年的收入與支出並不平衡，而且提供的報告中，也未對固定資產提撥折舊。陳姓企業家初步估計，過去兩年的營運可能虧損達 2000 萬元，並且可能在未來的半年就會出現周轉金不足的現象。實際上，陳姓企業家之家族成員，對當年進行此項投資頗有意見；但是，陳姓企業家又不願出售股權或邀請他人增資入股之狀態下，陳姓企業家對此感到憂心忡忡，並且擔心此一事業難以持續下去。

原本全心全力為提升照護品質而努力的林總經理，因為未能兼顧到營收而形成營運虧損，而對陳姓企業家也感到抱歉。不過，經過持續的努力，對於入住年長患者的照護品質也愈來愈穩定，多數的護理團隊成員都能夠用相似的態度與熱情，來接待與照顧入住年長患者，多數入住者都在耐心與愛心的照顧下，順利療癒恢復健康。入住年長患者的家屬，也愈來愈相信這裡的照護品質，並與護理人員有著良好的互動。

林總經理得知健康照護公司的財務狀況之後，也開始急迫的找尋業務來源。但是，因為較高的費用而讓許多有意入住的年長患者或家屬卻步；業務拓展的難度，顯然高於林總經理的預估。當林總經理苦於不知道如何打開困局之際，過去曾經有意聘請她的富龍醫院張院長致電給她，原本的目的是要請她到醫院服務，協助提供院內護理人員的督導與教育訓練的工作。林總經理與張院長在電話中聊了一下，林總經理將她的現況告訴張院長，張院長對她提供的服務內容頗感興趣，並且直接說出可以與她合作的想法。兩人在電話中約定見面時間地點後，林總經理開始構思如何與張院長展開合作的計畫。

請回應以下問題：

1. 林總經理面對的經營難題為何？
2. 請為林總經理草擬一份與張院長的合作計畫，來解決經營難題。

- ◆ 補充說明：這項照護服務屬於非健保給付範圍，為自費項目而不可能變動。在回應上述問題時，如果需要一些假設條件作為說明之基礎，可以將之明確條列出來，但相關的假設條件以能夠符合可能的現實狀態為前提。

本試題兩面印刷

試題完