

財團法人 █████ 市龍祥社會福利慈善事業基金會

█████ City Long-Xiang social welfare
philanthropy foundation

投入設立計畫書

Plan of established



機構名稱: 龍祥療養院

執行單位/撰寫人: 精神護理之家/財務長

電話: 03-4718976、03-4719302 EXT. 218

地址: 桃園市龍潭區高楊南路 97-1 號

一 背景說明

自龍祥護理之家、精神護理之家、長照中心設立至今已有數十年頭，有關政府長照相關法案 1.0-2.0 及政策導向之補助財源，為機構帶進廣大財源進而疏通解決機構因長期經費短絀問題，這讓機構經營者逐漸了解穩定的財源適足性對機構是至關重要的經營方向；2023 年年末進入選舉階段，機構思考政黨輪替後在公共財源有所變動導致於經營風險提高，現行政策導向之社福補助款如因國家政權輪替後財政預算施政方向有所轉向而遭刪減，故機構經營者與財務長基於拓展穩定財源為利廣大工作人員及住民家屬福祉、基本工作權益保障以助於提升工作人員及住民家屬在待遇及照顧著想，故敬請機構財務長做基金會探討及可行性方案先行評估，推出此計畫交由院長審視判斷及最後決策是否有成立基金會之可能性。

本計畫由「龍祥療養院」(以下簡稱本院)主導提出。本院為一間位於桃園市的私人民營機構，成立於 1996-2000 年，經營為整個醫療體系裡的療養及長照領域，為整體產業裡屬於中後端腳色，擁有 242 床住院床、專業醫護團隊超過 100 人，年服務病患逾 300 人次。多年來，本院深耕社區營造服務，特別關注高齡患者照護，累計處理失能、失智及慢性病老人案例超過 10,000 件，深刻體認台灣超高齡社會帶來的長照危機。

隨著台灣 2026 年正式進入超高齡社會，中重度失能老人人數預計超過 70 萬人，現有公部門及民間長照資源嚴重不足，機構床位缺口高達數萬床，許多老人因經濟或家庭因素無法獲得專業照護，導致健康惡化與家庭負擔加重。本院基於多年臨床經驗與社會責任感，決定自行投入資源，設立財團法人「龍祥社會福利慈善事業基金會」，專注老人長期照護機構之建置與運作，無需仰賴外部基金會或社團法人補助，完全以機構自有資金與未來捐助財產作為基礎，確保計畫獨立性與永續性。

設立基金會的動機在於：

- 一、將醫療專業延伸至機構式長照，提供從急性醫療到長期照護的無縫接軌服務；
- 二、回饋社會，優先服務經濟弱勢、獨居及偏鄉長者，實踐「尊嚴安老、專業陪伴」的理念；
- 三、透過財團法人形式確保治理透明與資金專款專用，將特定比例的資金善用但避免商業化傾向，長期貢獻社福體系。

本次計畫「老人長期照護機構設立與服務計畫」即為基金會成立後的首項核心業務：自籌資金建置 100 床位專業長照機構，提供 24 小時生活照顧、復健治療、失智專區及智慧照護系統，預計 5 年內服務 500 位以上長者。本院將捐助初始基金新台幣 1,000 萬元作為地方基金會設立門檻，後續持續增資至 1 億元以上乃至成長為全國性基金會，並承諾持續挹注資源，確保計畫順利推動。

本院獨立設立基金會，不僅展現企業社會責任的決心，更期望成為私人民營轉型的典範，補足公部門資源缺口，為台灣高齡社會注入新動能，讓每位長者都能享有安全、溫暖與有尊嚴的晚年生活。

承上所述，機構為推動基金會化之決策方向，提升機構照顧品質及向外拓展之可行性，爰於 112 年底進行評估並啟動撰寫此計畫且依據相關法源進行設置前行作業，由院長 賴庭槐、機構主任

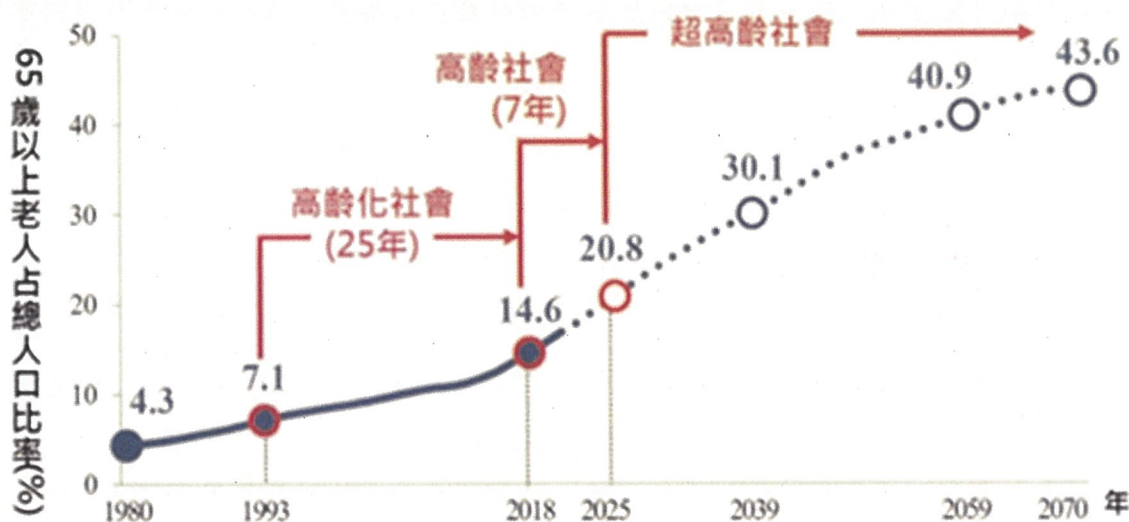
賴素娥、精神護理之家負責人 賴素清及財務長 劉弓宏於 113 年 1 月 1 日組成設立評估小組進行相關工作，由龍祥慈善基金會成為領頭羊引領業界之其他精神護理之家、失智據點之其他精神領域的各界菁英、人才整合後透過行政法人制度茁壯整個長照發展體系後承接台灣整體老年化趨勢之進程已達成龍祥設立基金會之核心目的，維護長者晚年的尊嚴、落實晚年終老照顧品質，照顧社會弱勢安置之責任，已盡龍祥貢獻社會的一份心力，龍祥目前財務已正常化，基金會將會完成龍祥最後一塊拼圖及心願，淨土化，致使淨土範圍向外擴散至整個社會創造和諧安定的社會力量。

一 計畫目的

本計畫在申請投入社會福利基金會的規劃，執行「老人長期照護機構設立與服務計畫」，針對台灣高齡化社會中失能、失智及獨居老人，提供機構式長期照護、日間照顧及居家式支持服務。根據衛生福利部 2025 年統計，台灣 65 歲以上老人人口已超過 20%，其中中重度失能老人約 55 萬人，長照需求快速成長，但現有機構床位不足、服務品質參差不齊，許多老人因經濟或家庭支持不足而無法獲得適當照護，導致孤獨、憂鬱及健康惡化等問題。若不積極介入，將加重家庭負擔、醫療資源耗損，並影響社會整體安定與人力資源永續。

五、高齡化時程

- 我國已於 1993 年成為高齡化社會，2018 年轉為高齡社會，推估將於 2025 年邁入超高齡社會
- 老年人口占總人口比率將持續提高，預估於 2039 年突破 30%，至 2070 年將達 43.6%



說明：國際上將 65 歲以上人口占總人口比率達到 7%、14% 及 20%，分別稱為高齡化社會、高齡社會及超高齡社會。

資料來源：國家發展委員會「中華民國人口推估（2022 年至 2070 年）」，2022 年 8 月。

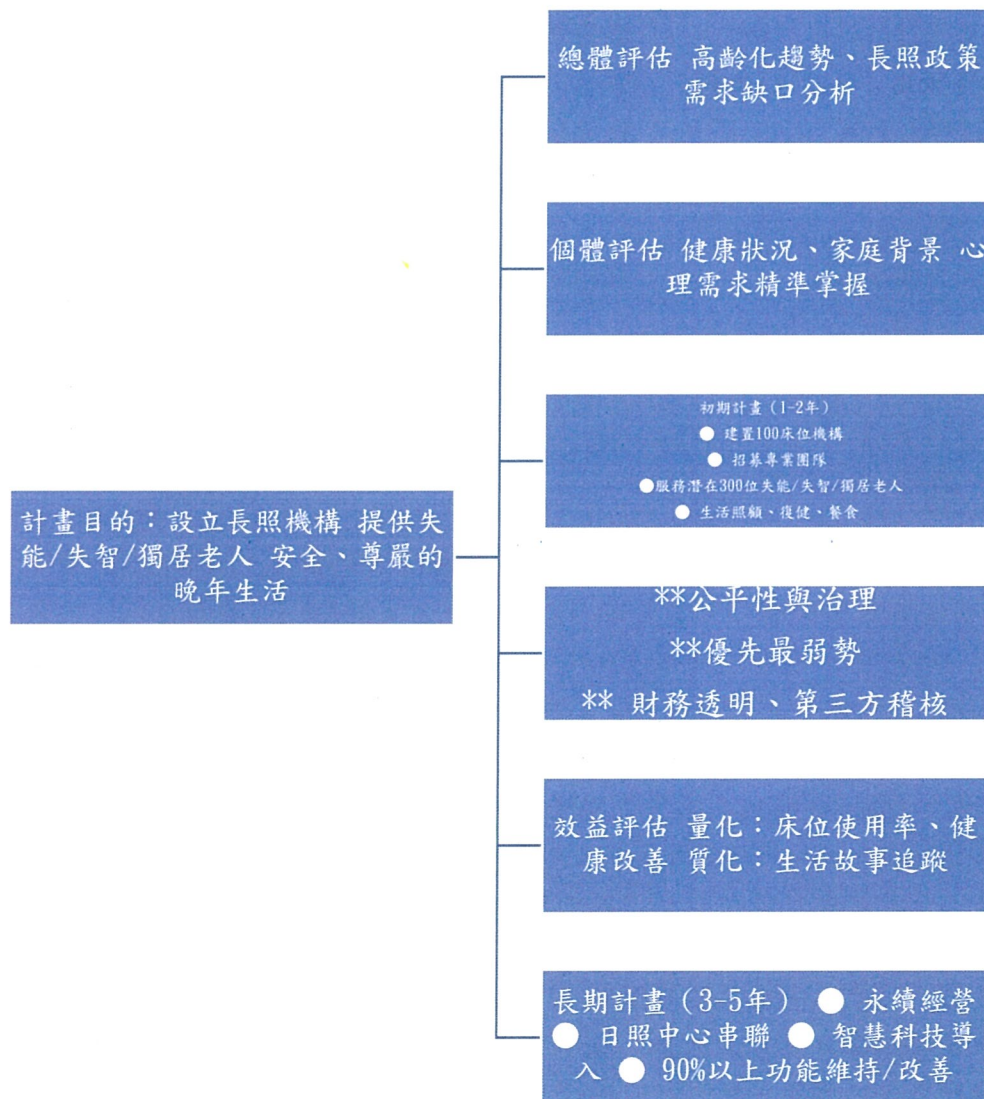
本計畫的核心目的，在於透過專業長照機構的設立與運作，為老人提供安全、尊嚴與溫暖的晚年生活。首先，從總體評估出發，分析國內長照政策（如長照 2.0 升級版）與需求趨勢，並結合個體評估，精準掌握每位老人的健康狀況、家庭背景及心理需求，包括失智症狀、行動不便或慢性疾病管理等。其次，制定短期與長期計畫：

短期（1-2 年） 聚焦機構硬體建置與初步服務啟動，如設立 100 床位長照機構、招募專業護理團

隊，提供 24 小時生活照顧、復健治療及營養餐食，預計服務 300 位老人，提升其生活品質與健康指標；

長期（3-5 年）則強調機構永續經營與服務擴大，透過社區日照中心串聯、智慧照護科技導入及家屬支持方案，建構完整長照網絡，目標讓 90%以上入住老人維持或改善功能狀態，並降低急診就醫率。

同時，本計畫重視效益評估，採用量化指標（如床位使用率、滿意度調查、健康改善數據）與質化指標（如個案生活故事追蹤），確保服務成效並持續強化。更重要的是，我們秉持廣義性基金會的公平性與治理態度，承諾服務對象篩選無歧視（不因經濟、地域或疾病類型），資源分配優先最弱勢老人，並建立透明的財務公開、第三方稽核及住民參與機制，讓每筆資源都能產生最大社會價值。投入社會福利基金會，正因其長期致力長照機構設立的使命與本計畫高度契合，期望藉由基金會的專業經驗、網絡與資源，加速機構建置並放大影響力。最終，本計畫盼望為高齡長者構築安老尊嚴的安養及療養安居，促進社會公平與世代正義，共同打造一個友善高齡的台灣社會。



短期 vs 長期計畫對比表

項目	短期計畫 (1-2 年)	長期計畫 (3-5 年)
主要目標	機構建置與初步服務啟動	永續經營與服務網絡擴大
硬體/資源	設立 100 床位長照機構、招募護理團隊	導入智慧照護科技、增設社區日照中心
服務內容	24 小時生活照顧、復健治療、營養餐食	家屬支持方案、社區串聯、功能維持課程
預計服務人數	300 位老人	持續擴大，覆蓋更多區域弱勢老人
預期成果	立即提升生活品質與健康指標	90%以上老人功能維持或改善、降低急診率

效益評估指標表

類型	指標項目	衡量方式	目標值
量化	床位使用率	機構營運數據統計	≥85%
量化	健康改善數據 (如 ADL 分數)	前後測評估	改善率≥70%
量化	急診/住院率降低	醫療紀錄追蹤	降低 20%以上
量化	滿意度調查	住民/家屬問卷	≥90%滿意
質化	生活故事與心理狀態改善	個案深度訪談與追蹤記錄	收集 50 位成功案例
質化	家屬負擔減輕感受	質性訪談與焦點團體	正向回饋率≥80%

一 預期效益

本計畫預期產生多層面的效益，涵蓋個人、家庭、機構與社會層級。短期內 (1-3 年)，透過設立 100 床位長照機構及專業團隊運作，直接服務潛在 300 位失能/失智/獨居老人，提供 24 小時生活照顧、復健治療及心理陪伴，預計提升住民生活品質 85%以上，健康指標 (如 ADL 日常生活能力) 改善率達 70%，並降低急診就醫率 20%。家屬負擔將顯著減輕，滿意度調查目標達 90%以上。

長期來看 (3-5 年)，機構將擴大為社區長照網絡樞紐，導入智慧照護科技與日照中心，持續服務更多長者，目標讓 90%以上住民維持或改善機能狀態，避免機能退化。質化效益包括收集 50 個以上成功個案故事，展現長者重獲自信與社交連結的轉變，促進社會對長照的正向認知。

整體社會效益方面，計畫將緩解長照資源缺口，估計節省公部門醫療支出數千萬元，同時培養專業長照人才，提升產業水準。更重要的是，透過公平治理與透明運作，強化公眾對公益基金會的信任，激發更多捐款與志工參與，放大社會影響力，推動台灣長照政策永續發展，實現高齡友善社會的願景。

➤ 設立基金會之評估小組架構

(一)召集人

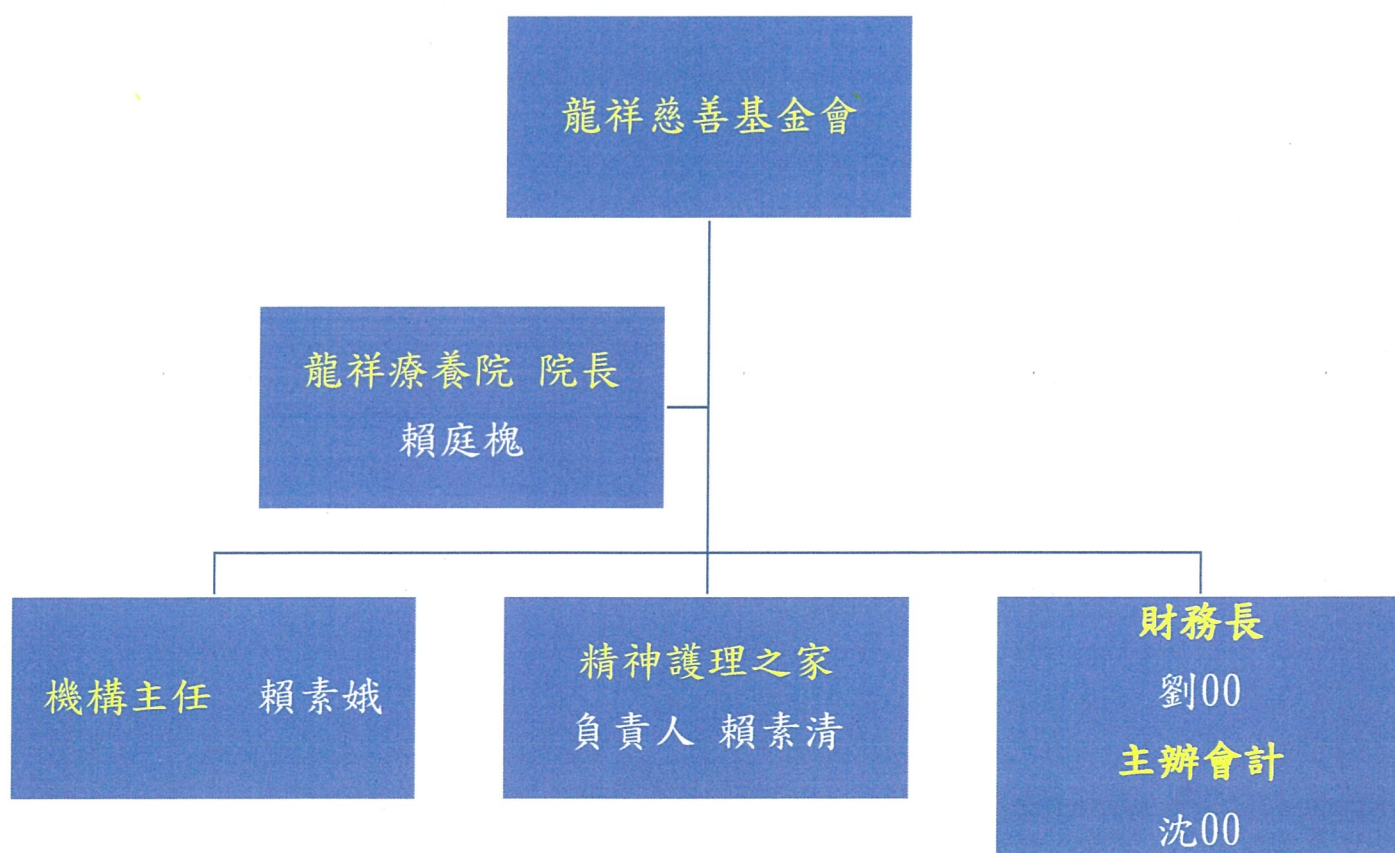
院長 賴庭槐

(二)副召集人

機構主任 賴素娥、精神護理之家負責人 賴素清

(三)其他工作人員(協助者)

財務長 劉■■■、主辦會計 沈■■■(數據提供)



目錄

執行摘要與前言

背景說明	2
計畫目的	2
預期效益	4
小組架構	5
1. 基金會設立願景與核心價值	
1.1 使命、願景、價值觀	二
1.2 突破 10 億元年度資金規模目標藍圖	六
2. 籌備說明與設立動機	
2.1 社會問題陳述與需求缺口	十二
2.2 設立人背景與動機	十四
3. 市場與環境分析 (PEST 分析：法律、經濟、福利、財政)	
3.1 法源依據(非營利機構)財團法人法了解)	十五
3.2 全國性及地區性(非營利機構)投入設立財團法人分析	三十五
3.3 市政府補助各級人民團體、非營利組織補助相關資源	四十
3.4 市政府推展社會福利服務補助作業須知	四十八
3.5 市政府推展社會福利服務補助辦法	五十三
3.6 年度各類補助項目補助基準及金額	六十
一、組織設計與治理框架	
4. 基金會名稱、宗旨、事務所地址	六十三
5. 捐助章程草案 (含捐助財產清冊及運用方法)	
5.1 捐助財產最低額證明與來源 (1000 萬元起步)	六十六
5.2 保管運用細則 (台幣/美金定存、現況利率分析、投資限額)	七十二
5.3 孳息使用與轉基金機制	七十八
6. 第一屆董事/監察人名冊與簡歷	八十
7. 治理原則與態度 (擴充為完整理治理手冊)	
7.1 對「公平性」的態度與實踐 (多元董事選任)	八十三
7.2 對「責任」的態度與實踐 (績效考核)	八十八
7.3 對「透明性」的態度與實踐 (資訊公開準則)	九十二
7.4 內部控制、稽核與風險管理矩陣 (防洗錢/匯率風險)	九十六
7.5 ESG 整合 (環境、社會、治理) 框架	一百零二
8. 組織圖與人力資源規劃 (執行團隊、志工、外部顧問)	
8.1 階段性人力擴張計畫 (從 10 人到 50 人規模...等)	一百拾
8.2 培訓與發展策略	一百二十
二、業務與運作策略	
9. 事業計畫書總覽	
9.1 短期 (1-3 年) 工作計畫與目標 (分階段里程碑...等)	一百三十
9.2 中長期 (3-10 年) 發展策略與願景 (全國/國際擴張...等)	一百四十

9.3 具體業務項目與執行方法（分領域細述，如社會福利、勞工服務…等）	一百五十
9.4 創新與數位化策略（App 募款、AI 效益評估…等）	一百六十
10. 市場定位與合作網路	
10.1 受益對象細分與需求調查	一百七十
10.2 夥伴關係策略（政府、企業、其他 NPO…等）	一百七十三
10.3 競爭分析與差異化	一百七十八
11. 募款與資源動員計畫	
11.1 多元募款管道（個人捐款、企業贊助款、眾籌款…等）	一百八十
11.2 政府補助申請策略（ 市社會局、衛福部，單案最高額估算…等）	二百
11.3 服務收入模式（非營利服務費、活動收費…等）	二百零五
12. 案例研究與最佳實務	
12.1 國內外大型基金會案例（慈濟、紅十字，分析其 10 億元以上規模路徑…等）	二百一十八
12.2 教訓借鏡與應用	二百二十
三、財務與風險管理	
13. 財務計畫與財源適足性評估	
13.1 收入來源多樣化（孳息、捐款、補助比例圖…等）	二百二十二
13.2 支出結構與詳細預算表（年度/5 年/10 年預測模型…等）	二百二十五
13.3 投資運用(保守型)策略（台幣 1.7%、美金 4-8%孳息試算，風險模擬…等）	二百三十
13.4 財務壓力測試（最佳/最差情境，匯率/通膨影響…等）	二百三十八
13.5 10 億元以上目標達成路徑（年成長率、關鍵假設…等）	二百四十
14. 風險評估與危機管理	
14.1 財務風險（捐助財產不足、投資虧損…等）	二百五十二
14.2 運營風險（法規變更、聲譽危機…等）	二百五十六
14.3 應變計畫與保險機制	二百六十
15. 績效追蹤與評估機制	
15.1 量化 KPI（受益人數、資金運用效率…等）	二百六十八
15.2 年度審核與報告模板	二百七十五
15.3 社會影響力測量（ROI 模型…等）	二百七十八
四、結論與附錄	
16. 結論與行動計畫	
16.1 實施時間表與責任分工	二百八十二
16.2 預期挑戰與解決方案	二百八十六
17. 籌備/董事/監察人會議紀錄	二百八十八
18. 委託書、身分證明、財產證明等文件	二百九十二
19. 會計師簽證報告與財務附件（捐助財產驗證、Excel 範例）	二百九十二
20. 參考資料與擴充附件（利率表、補助須知、類似報告範例）	三百

1.1 使命、願景、價值觀

使命 (Mission):

我們致力於成為台灣社會安全網的最強後盾，透過創新、專業且永續的公益模式，幫助弱勢群體（包括街友、兒少、身心障礙者及勞工家庭）脫離貧困、重建尊嚴，並促進社會公平與包容。基金會不只是提供援助，更是賦權與改變系統的催化劑，讓每一位受益者都能擁有自立與希望的未來。

願景 (Vision):

在 2035-2037 年前，成為台灣規模最大的民間社會福利基金會之一，年度資金運用規模突破 10 億元，影響超過 100 萬名弱勢民眾，實現「零貧窮、零孤立」的社會願景。透過全國性網絡、數位平台與國際合作，我們將台灣的愛心轉化為全球公益力量，打造一個更溫暖、更公平的台灣與世界。

核心價值觀 (Core Values):

公平 (Equity): 資源分配以需求為優先，不分族群、地區或背景。

責任 (Accountability): 每一筆捐款皆透明運用，年度報告公開接受社會監督。

創新 (Innovation): 結合科技、數據與跨界合作，創造高效且可持續的服務模式。

包容 (Inclusion): 尊重多元文化，鼓勵志工、企業、受益者共同參與決策。

永續 (Sustainability): 財務穩健、環境友善、長期影響力優先於短期成效。



願景

使命感

五大核心價值觀

基金會起步捐助財產 1000 萬元(如擴增至全國可再進行增資)，預計透過穩健孳息(台幣/美金定存)、政府補助([REDACTED] 元起)、多元募款([REDACTED])、服務收入(非營利收費模式)及國際合作，實現指數級成長。目標：2035-2037 年年度資金規模突破 10 億元(相當於台灣大型基金會如慈濟、世界展望會的部分年度募款水平)。

成長規畫路徑：

第 1-3 年(起步期)：年度收入達 5000 萬元~1 億元，重點建置基礎(募款平台、團隊、台北市補助申請)，孳息+政府補助佔 60%。

第 4-7 年(擴張期)：年度收入衝刺 3-5 億元，擴大全國網絡、數位募款([REDACTED])、 [REDACTED] 合作，收入結構多元化([REDACTED] %)。

第 8-10 年(成熟期)：年度收入穩定超過 10 億元，成為全國性標竿，國際專案貢獻 10-20%，透過品牌效應與影響力投資實現財務永續循環。

年/收入/項目	[REDACTED] 收入	[REDACTED] 補助	[REDACTED] 收入	[REDACTED] 收入	[REDACTED] 收入	備註
1-3 年		50% (2500 萬)		10% (500 萬)	40% (2000 萬)	** (2027-2030) 5,000 萬-1 億元(估值)，優先發展基礎硬體設施及建設。
4-7 年		40% (1.2 億)	30% (0.9 億)	10% (3000 萬)	20% (6000 萬)	** (2031-2033) 3-5 億元(估值)，擴大全國網絡、數位募款 (App/線上活動)、企業 CSR 合作，收入結構多元化。
8-10 年		優化 4-7 年工作項目達到 10 億元規模。				** (2034-2037) 年度收入穩定超過 10 億元，成為全國性標竿，轉型國際專案貢獻 10-20%，透過品牌效應與影響力投資實現財務永續循環。

關鍵假設：年平均成長率 25-35% (參考台灣大型 NPO 如慈濟早期成長軌跡及數位募款趨勢)，受益於台灣高資產人口增加 (2025 年起 3000 萬元資產者達 81.6 萬人)、AI/數位工具降低募款成本，以及社會對弱勢議題關注度提升。風險控管：匯率/經濟波動下維持捐助財產安全，確保財源適足性。

成長策略細節說明(含核心策略重點、具體執行動作、預期收入來源比例與金額範例、風險應對控管、關鍵成功因素為主軸)

1. 起步期 (2027-2030, 第 1-3 年)：從 5000 萬到 1 億元，穩健奠基

核心策略：

先專注「 [REDACTED] 」，以 [REDACTED] 市為主戰場，快速累積信譽與現金流，避免過早擴張導致燒錢。

具體執行動作：

申請 [REDACTED] 市政府 [REDACTED] 局各項補助 ([REDACTED])，爭取每年至少 1-3 個案子，單案補助額 [REDACTED] 萬元。

建立基礎募款平台 ([REDACTED])，目標每月穩定 1000 名小額捐款者。

