

亞洲大學

100 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班 國際企業組	管理個案分析 (B-1)	100.04.16	08:20-10:00

一、個案內容：

怡君擔任國內一家非營利組織的北區專案經理人已經五年，她所服務的非營利組織創立於 1995 年，在全國擁有北中南三個行政分處。該組織是以提供身心障礙者社會關懷與服務為宗旨的財團法人團體，業務以提供身心障礙者庇護性就業、支持性就業、社區照顧與服務為主；同時，在北區擁有一家咖啡餐廳；中區有咖啡小站，南區有烘焙中心與咖啡餐廳。營業場所不僅可以提供身心障礙朋友的就業機會，營運收入也可挹注基金會的開支，讓組織的財務更自主。

怡君所在的北區分處，共有 3 名專職人員，3 名臨時約聘員工，以及 20 名社區志工。這幾年來，每年預算規模約在 450 萬台幣上下。支付完人事費用以及組織的固定支出外，所能運用的預算相當有限。

儘管這幾年來的經濟景氣起伏波動相當大，依靠外界捐款來運作的基金會營運上備感艱辛。但是，企業或是個人對於社會責任的關注風氣卻也日益盛行，在捐款的同時也更專注於檢視基金會的宗旨與活動內容是否相符，因此，表面上看來，非營利組織的募款愈來愈不容易，甚至出現大者恆多的募款現象，讓怡君所處的這種中小型規模的非營利組織感受到相當

亞洲大學

100 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班 國際企業組	管理個案分析 (B-1)	100.04.16	08:20-10:00

嚴苛的營運壓力。另一方面，由於捐款的取得容易度不如過去，也造成非營利組織更加重視本身的組織運作以及社會募款能力。

從外在環境來看，台灣企業對參與公益活動，規模上遠不及歐美等先進國家，除了少數由企業直接贊助的基金會外，台灣公益組織的經費，其實多來自於申請政府補助以及個人的小額捐款。近十多年來，受到政府財源拮据而減少社會福利支出的影響，對於公益組織的補助金額亦隨之縮水。非營利組織為了維持財源，被迫競爭有限的政府補助，一方面，造成了非營利組織必須去競逐未必與其原先成立的使命與目標相容的政府補助或委託的服務項目；另一方面，也形成不管組織規模大小都一起爭逐政府補助的現象，導致小規模非營利組織的發展受到排擠的效應。

面對這些外在的因素，怡君也體會到社會福利事也其實可以善用社會行銷方式來強化組織收入，而且，近年來，「社會企業」的概念也普遍的成為非營利組織擺脫「補助依賴」的契機，因此，怡君也開始導入許多企業經營與績效的概念來改善組織的營運體質。

與組織成員經過反覆的討論之後，不管是分處員工以及組織高層都贊成怡君所提的專案構想，也願意全力支持，尤其是將南區已經營運 5 年的烘焙中心的技術，移轉到北區來。但是，所能提供的資金並不多，需由怡君

亞洲大學

100 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班 國際企業組	管理個案分析 (B-1)	100.04.16	08:20-10:00

自籌。

怡君的構想是這樣：

1. 透過烘焙中心的成立，除了可以增加身心障礙者的就業機會，也可以增加組織營運收入。
2. 之所以選定烘焙是看到喜憨兒烘焙屋的成功案例。
3. 烘培業的的進入門檻並不高，而且國人對於麵包西點的接受度愈來愈寬廣，光是麵包與西點蛋糕的市場每年估計約有 300 億新台幣的規模。
4. 消費市場與顧客族群選定新竹科學園區的員工。目前竹科園區的產業聚落主要是半導體產業和光電產業，公司數計 449 家，員工數近 14 萬人，營業額隨全球景氣更迭而略有起伏，近三年平均約 1 兆元新台幣，核准的投資額亦超過 1 兆新台幣，園區的產業中，從工研院和清交大衍生的公司超過 50 家。在人力方面，園區高科技人才聚集密度高，從事研究創新與工程技術發展的科技人力占 40%，生產製造與行政管銷人力占 60%；；在教育背景方面，具有專科以上學歷者占有 73%（國內製造業為 18%），大學以上者占 57%（國內製造業為 7%），而具有碩士學位者超過 33,000 人，博士學位者突破 2300

亞洲大學

100 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班 國際企業組	管理個案分析 (B-1)	100.04.16	08:20-10:00

以上人。這樣的消費族群對於烘焙食品的接受度很高。

5. 依據分析，竹科園區每雇用一名科技員工，就會增加周邊三到五個服務業工作機會。而園區廠商平均以其營收的十分之一用於員工薪資，而員工又將三分之一薪資用於當地消費，平均三年的竹科營收約一兆多億元，估計約有三百多億的熱錢投入新竹當地的各行各業消費。
6. 在財源籌措方面，怡君擬向政府相關部門提案—「身心障礙烘焙屋」計劃，補助進用身障朋友人事成本共 180 萬元。其中包含一名專案經理人（你定行銷推廣計劃、規畫人力資源、結合社區資源），3 名商品推廣人員（義賣活動執行、商品銷售及訂單接洽、銷售資料建檔及顧客管理），活動服務人員 3 名（規畫義賣活動、規劃社區活動、其他庶務）。
7. 具體的行銷計劃是：針對科學園區原工廠商每月進行 9 場的義賣活動，透過電話與口碑行銷，搭配時事進行媒體宣傳，包括網路媒體、地方台媒體、平面媒體等進行宣傳。
8. 商品目前有喜餅、彌月禮盒以及針對各月不同節慶行銷的禮盒。

亞洲大學

100 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班 國際企業組	管理個案分析 (B-1)	100.04.16	08:20-10:00

9. 財務規劃如下：

產品名稱	單價	月銷售量	全年銷售預估		
			收入	支出	盈餘
各類型義賣活動	\$4,250	14	\$714,000	\$464,100	\$249,900
餐會活動訂單	\$4,000	6	\$288,000	\$187,200	\$100,800
各式餐盒	\$80	350	\$336,000	\$218,400	\$117,600
節慶禮盒	\$700	105	\$882,000	\$573,300	\$308,700

二、問題：

請針對上述個案內容回答：怡君的「身心障礙烘焙屋」計劃是否可行？

三、答題說明：

在思索方案的可行性時，例如，怡君的計劃是否還需要斟酌行銷、顧客習性調查等面向，還是，人力資源與財務結構健全與否等，或者你有更佳的替代方案，都在答題之列。因此，在作答時，不管的評論與建議的內容如何，都必須說明你的理由。

四、評分標準：

文句內容是否通順明白完整(30%)

※ 試題請隨卷繳回

亞洲大學

100 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班 國際企業組	管理個案分析 (B-1)	100.04.16	08:20-10:00
<p>分析架構與推論過程是否嚴謹(35%)</p> <p>解決問題的可行與否與創意(35%)</p> <p>五、請注意作答時間，總共 100 分鐘。</p> <p>(以下空白)</p>			

亞洲大學

100 學年度碩士在職專班入學招生考試試題紙

學系別	考試科目	考試日期	時 間
國際企業學系碩士在職專班 國際企業組	管理個案分析 (B-1)	100.04.16	08:20-10:00