

注意事項	1. 本科目合計 100 分，答錯不倒扣。 2. 請於答案卷上依序作答，並標註清楚題號 (含小題)。 3. 考完請將答案卷及試題一併繳回。
------	---

個案一：專業洗碗的新商機與新模式？！

別 看不上洗碗這個時薪不到 100 元的廉價工作，吉維納環保科技創辦人董事長林群與執行長廖品源，卻看到了國內洗碗市場的商機，希望能靠著賣專業洗碗發大財。

廖品源認為國內的洗碗機市場看似飽和，其實洗碗服務並未真正符合消費者需求，應還算是未開發的處女地。為什麼呢？因為國內大型洗碗機的主要供應商有二：一是自歐洲大廠進口；二是國內設備廠仿照歐洲原廠機器打造而成。進口洗碗機的設計適合西式餐具，中式碗盤洗的並不乾淨；而國內廠開發的產品，雖作了稍許的改良、也較便宜，但卻品質不佳、經常故障；所以嚴格來說，國內的專業洗碗市場，應仍算是尚待開發！

廖品源知道中式餐具的洗滌十分困難，不僅是因為油膩、更麻煩的是，中式餐具的樣式相當複雜；所以公司傾全力開發中式洗碗機。這部洗碗機的最大不同處在於，光前段的洗滌次數就達 7 次，且每次的水溫、水壓、清潔劑用量與種類都不同，另一個特色則是，洗滌過程中能同時產生 1028 道水柱，而一般的自動洗車廠，最多也只能產生約 500 道水柱。也因為公司研發的努力，在洗碗技術上，總計申請到了廿多項的專利。公司也為不同規模的餐飲業，設計了大、中、小型的洗碗機，以適合不同的客戶需求。

產品作的這麼棒，當然要好好的推銷一翻；然而銷售時碰到第一個難題是，自以為開發出革命性商品，但國內的餐飲業者卻不重視。營業部協理林龍回憶：「大多數客戶只關注菜色客人是否滿意，另外就是場地的裝潢和服務；而大型企業、公家機關或是學校的飲食又都是外包給餐飲業者。整體來說，都不會有人特別重視洗碗這一個環節，洗碗機真的很難賣！」另一個難題則是，若是大型的業者，在規劃洗碗機時都是搭配廚房設計一併建置；也就是說，除非業者有意重新整建廚房，才有可能購買一部新的洗碗機。

既然大機器賣不出去，可否改用租賃中小型機器？就像是辦公設備裡的影印機，很多企業也是用租賃方式，依照影印的數量來收費；機器的維修則由吉維納公司負責，這樣也兼顧到了品質和成本。公司也因此而轉型，從賣洗碗機變成賣洗碗服務！

在逐漸打開市場後，真正的轉換點也隨之發生…。政府為了環保政策，決定不再使用免洗餐具，於是各政府部門、學校、大型公司紛紛開始要求餐具的乾淨與衛生，為了掌握這個新商機的到來，公司召開了數次密集的會議～

碩士在職專班研究所 考試科目：管理個案研析 共 2 頁，第 2 頁

請回答下列問題：

1. 若您是公司的協理，請問在銷售洗碗機時，除了上述餐飲業者只「重視菜色」的困擾外，還有什麼其他開拓市場上的障礙呢？請列舉二項，並嘗試為客戶提出解決方案。20%
2. 若您是公司的執行長，在政府新的環保政策下；除了現有的「銷售」、「租賃」模式外，請規劃出一個新的“Business Model”（經營模式），並針對其內容作條列式及具體的陳述。30%

本個案改寫自：胡釗維，他們的洗碗功夫連鴻海也埋單，商業周刊，1107 期，pp.44-47，2009/2.

個案二：大學院校的平衡計分卡個案

現今台灣的高等教育環境，因新設學校林立，出生率降低，使得大專院校遭遇重大競爭，除本國自然出生率逐年遞減，外國法人因 WTO 協議可來台招生或我國學生到中國大陸求學，部分學校更因位置偏遠非都會區而致招生困難，如何增加競爭力便成為各校重要的課題。

哈佛大學教授 Robert Kaplan 與 Nolan Norton 機構之最高執行長 David Norton 所共同發展出來的平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC) 被企業經理人視為創造經營優勢的最佳工具，無論國內外，多數應用 BSC 之企業，均有效改善公司的績效管理問題。BSC 若能應用在公領域或非營利組織機構上，尤其大專院校經營，咸信其亦應有相當之效果。

個案學校成立於 1960 年代，是個歷史悠久之技職學校，創校之初僅設商業類學科，至 2000 年改制為科技大學，分為二技、四技、五專、夜二專、進修學校、進修學校及在職專班。現有學生接近萬餘人，畢業校友五萬餘人。個案學校交通方便，位於都會區，短期內無招生問題，但仍積極進行各項校務改革，惟在教育部評鑑仍有若干缺失。為改革績效評估制度，請根據平衡計分卡的四個構面(財務、顧客、學習與成長、企業內部流程)，請回答下列問題：

1. 說明平衡計分卡四個構面，在個案學校之意義？10%
2. 依據平衡計分卡的四個構面，請設計策略地圖？20%
3. 依據策略地圖，發展個案學校之關鍵績效指標？20%