

國立臺北大學 108 學年度碩士班一般入學考試試題

系(所)別：企業管理學系經營管理組

科 目：管理個案分析

第 1 頁 共 2 頁

可 不可使用計算機

一、**團體與團隊運作** 景美女中拔河隊國內知名，奪得世界冠軍。曾有記者（Cheers 雜誌 150 期）訪問當時的郭教練，郭教練除了提及他治軍的嚴謹與要求外，也說了一句名言：**想贏，就要幫助最弱的那一個**。一個團體（隊）要成長進步，組織中免不了會有能力比較弱或最弱的那一位，甚至被成員排斥與看不起，拒絕合作。如果你（妳）是組織的管理者，該如何幫助與帶領成員能力中之最弱者，進而促進組織的成長與進步，甚至讓組織邁向巔峰？說明你（妳）的建議與理由。（需提及管理學的理论、原理、定理、規模、效應等）（25%）

二、**管理學派與原則** 莊孝維公司老闆有一位深獲信任的秘書郝美麗，常假借老闆的名義到公司亂指揮與要求各部門配合，而員工為了想升官，拼命巴結秘書郝美麗。結果公司常常將秘書郝美麗交代的事情優先辦理，或者根本就跳過直屬主管上報秘書郝美麗；然後績效評估時，只要跟郝美麗比較要好的員工，績效都比較好。你（妳）覺得這個公司有什麼問題？該如何解決？（需提及管理學的理论、原理、定理、規模、效應等）（25%）

三、請依下文回答問題

咖啡香氣中的商機¹

近年來亞洲咖啡消費量高漲，有報導指出臺灣一年咖啡商機高達 700 億。根據統計，2015 年咖啡豆進口量較 2011 年成長了 61%，臺灣人每年喝掉 28.5 億杯咖啡，平均每人一年喝掉 122 杯咖啡！咖啡需求量持續上升，咖啡協會數據指出，2016 年臺灣咖啡產值，包括連鎖超商 188 億、咖啡館 230 億，整體高達約 660 億，平均每人每天至少飲用一杯咖啡，可見這樣的需求量對於臺灣咖啡市場來說是相當驚人！

1997 年星巴克來臺灣設點開始，才引進自助式的經營服務與品牌策略，真正衝擊了臺灣咖啡文化與咖啡的價格定位，拓展了臺灣咖啡競爭市場的大門。

專家指出好的咖啡，不外乎是口感滑順、咖啡味濃郁、花果香氣、層次豐富、苦味不殘留，就近期的產業觀察，發現消費者對於美式咖啡接受度越來越高，統一超商指出，美式咖啡飲用者水準提高，有六成五美式飲用者在飲用美式時，不加糖和奶精，享受單純原味；近四成消費者在購買咖啡時，也重視咖啡豆的烘焙程度；全家便利商店也發現，美式咖啡日漸受到消費者喜愛，顯示飲用習性的變化，且消費者更加重視咖啡豆產地、風味。

看準國內咖啡產業持續成長，成本相對較低，不少業者紛紛投入咖啡市場的行列，表現突出的連鎖業者 7-ELEVEN 自推出 CITY CAFÉ 後，業績從 2004 年的 9,000 萬元增加到 2016 年 118 億元，總銷售杯數高達 3 億杯，創下營收的歷史新高。但專家對此趨勢分析，隨著資訊取得越來越容易，加上消費者對於獨特性的追求，連鎖咖啡店的成長將逐漸飽和，未來咖啡市場也將趨向小眾化的特色發展，可明顯觀察市場上除了統一星巴克、UCC 旗艦店、Cama、露易莎等連鎖咖啡專賣店外，獨立的咖啡館也愈來愈多。

臺灣咖啡研究室計畫主持人林哲豪分析出「便利商店的新鮮現磨咖啡無形中，為全臺咖啡產業奠定最低指標，也就是專門咖啡館的咖啡品質，一定要超過這個標準，否則沒有競爭力。」目前臺灣咖啡館生態中，經營者、消費者與咖啡師是一個環環相扣的三角關係，其中咖啡館的經營型態、空間表現、消費模式與產品價值關係到市場發展，因此，在市場區隔上，除了高於連鎖店的品質標準外，咖啡新興創業要亮商機，小眾化的特色規劃與設計才是重點！

臺灣咖啡市場持續發展，連鎖企業資方必須與時俱進來對抗連鎖咖啡產業未來飽和化的威脅，另一方面，新興專業小眾化必須對於特色加值與市場經營充分規劃，只要掌握市場動態因應未來挑戰，你也可以成功再創臺灣咖啡隱形商機！

¹ 摘自 <https://www.businessweekly.com.tw/article.aspx?id=21402&type=Blog&p=2>, Accessed January 2019

國立臺北大學 108 學年度碩士班一般入學考試試題

系(所)別：企業管理學系經營管理組
 科目：管理個案分析

第 2 頁 共 2 頁
可 不可使用計算機

星巴克濃縮咖啡飲料(熱飲)					
香草牛軋糖風味那提	大 160	特大 175	那提	大 135	特大 150
太妃核果風味那提	大 160	特大 175	摩卡	大 150	特大 165
楓糖胡桃風味那提	大 160	特大 175	美式咖啡	大 110	特大 125
焦糖瑪奇朵	大 155	特大 170	每日精選咖啡	大 95	特大 105
濃粹那提	大 150	特大 165	咖啡密斯朵	大 95	特大 105
卡布奇諾	大 135	特大 150			

City Cafe 濃縮咖啡飲料(熱飲)			非咖啡熱飲		
美式咖啡	中 35	大 45	巧克力牛奶	中 50	
拿鐵	中 45	大 55	福岡八女抹茶拿鐵	中 50	
北海道風味特調咖啡	中 40		黑糖珍珠撞奶		大 60
卡布奇諾	中 45		阿薩姆風味紅茶拿鐵	中 45	
黃金榛果拿鐵	中 50		特大杯拿鐵		大 70
焦糖瑪琪朵	中 50		那不勒斯風熱檸檬咖啡		大 65

Cama 濃縮咖啡飲料(熱飲)			手沖咖啡		
黑咖啡	中 45	大 60	耶加雪菲	中 75	大 90
濃縮咖啡	中 50		曼巴咖啡	中 75	大 90
特調咖啡	中 55	大 70	肯亞	中 75	大 90
卡布奇諾	中 65	大 85	A 級曼特寧	中 75	大 90
拿鐵	中 65	大 85	巧克力王子	中 75	大 90
蜂蜜拿鐵	中 75	大 95	果樹女神	中 75	大 90

1. 請問這三家公司(星巴克、City Café、Cama)的相對市場定位為何?請以市場定位圖(Market Positioning Map)表示,並解釋為何各在其位置?(20%)
2. 依本文所述,這三家公司未來五年成長是一片光明或面對瓶頸?請就各公司資源、能力與市場趨向論之。(20%)
3. 統一集團面對「路易莎」等挑戰,應如何因應?試論之。(10%)