

國立臺北大學 110 學年度碩士班一般入學考試試題

系（所）組別：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、人力資源規劃與管理

面對疫情的肆虐，有些企業需要增加人力來增加防疫產品的生產與製造，例如口罩生產工廠等；而有些企業則是因為顧客消費減少，人潮降低，需要減少人力的聘用，例如餐飲業，人人都希望這波疫情能夠趕緊遠離，回歸正常的狀態。請說明當企業需要調整臨時人力增加或減少時，有哪些彈性的作法？（15%），並比較一下這些做法的優缺點？（10%）

二、目標的管理與設定

張三是公司人資部負責招募的人員，本身的 KPI（Key Performance Index）就是今年要錄取 20 人，依公司過往紀錄需要招募約 5 倍的人數才能勉強達到錄取 20 人的目標，可是今年人資部得到一個降低成本的指示，也就是公司人資部今年的 OKR（Objectives Key Results）有一個目標是降低招募成本，招募越多人來面談成本會越高，因此必須節省成本，可能頂多招募 3 倍人數，可能使張三的个人目標無法達成，當團隊的目標與個人的目標衝突時，張三與公司該如何處理？（25%）

三、

八方雲集併購丹堤^{1,2,3}

李雅筑、吳元熙、未來流通研究所、中央社

10月9日，在全球逾1000家店的鍋貼大王八方雲集，宣布取得丹堤咖啡69%股權。10日公告交易金額為6570.4萬元。若以丹堤咖啡資本額9520元計算，八方雲集約以每股10元價格完成股權收購¹。受惠於台灣外食人口不斷攀升、多品牌及國際化，八方雲集今年上半年營收及獲利分別成長4.6%、26.6%，每股賺4.99元。（請見表一）

丹堤咖啡已在市場兜售長達4年，這個創立27年、歷史最悠久的本土咖啡品牌，最高峰時期，曾在全台達130家店，更跨足中東市場。該公司年營收規模約7、8億元，但獲利狀況卻不到千萬元。當八方雲集宣布併購丹堤，業界聲浪最多的疑問是：「為何要去買這個不上不下的品牌？」

八方雲集兩年前大力推出梁社漢排骨，成為它在台灣的第二品牌，至今快速開出逾50家店，不過，單店投資額達300多萬元，初期耗資相當高。八方要殺入另一個紅海咖啡市場，真的可行嗎？將遇上怎樣的挑戰？

八方雲集這個中式速食大王擅長的是壓低成本、效率化經營，但是，咖啡市場如今強調的是消費體驗感，就連過去以小店經營為主的Cama咖啡，都開始開出大坪數店面，八方雲集有能力換思維嗎？這將是全新課題。

「營業利益率」(Operating Profit Margin)是企業經營最直接的獲利能力指標，除了直接銷售成本之外，更涵蓋了管銷費用、員工薪資等營業費用，在評估服務業獲利能力時，是比毛利率更合適的比較數據。未來流通研究所團隊抓取2019年台灣連鎖餐飲企業經營數據，藉由「營業利益率」指標的分析，觀測企業本業獲利能力以及業態組成之差異，進一步提出綜整分析如下。

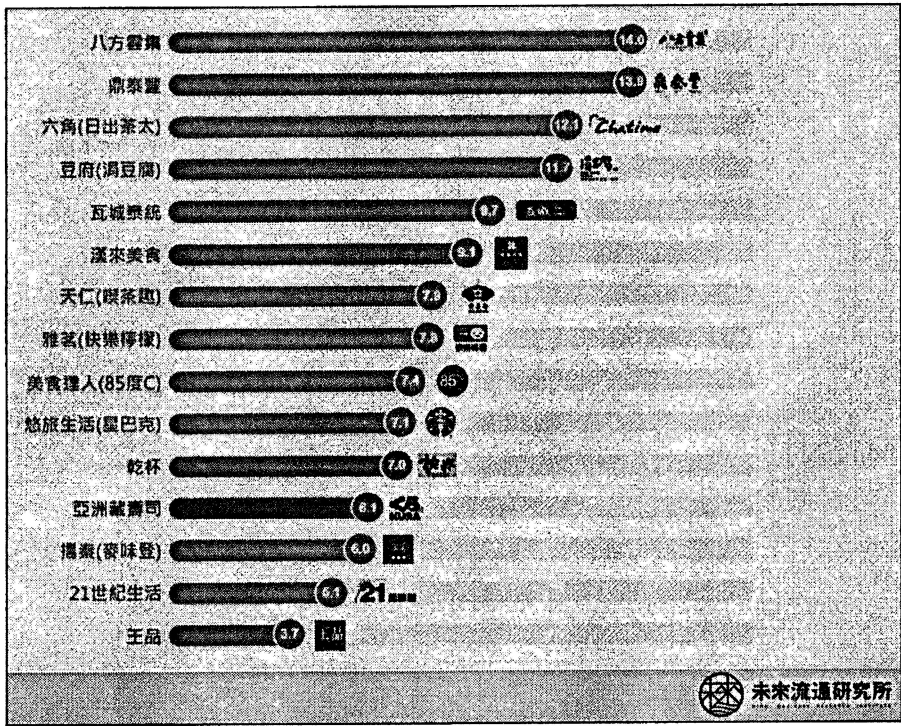
觀察台連鎖餐飲企業營業利益率，普遍集中於10%以下，在持續攀升的人事費用與租金成本壓力下，形成難以攻克的獲利屏障。不過，仍有極少數餐飲企業建構獨特的商業模式，衝破了產業平均獲利率天花板。如八方雲集，將經營項目鎖定在外帶外送率高的業態、加盟比例高達90%，並以全自動中央廚房產線提供標準化產品，拉高食品加工營收超過50%，營業利益率達14.03%，遠高於餐飲業平均水準。（請見圖一）

¹ 摘自 <https://www.bnext.com.tw/article/59562/8way-dante-coffee>, Accessed January 2021

國立臺北大學 110 學年度碩士班一般入學考試試題

系（所）組別：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



圖一：台灣餐飲業營業利益率排行榜²

年度	股本 (億)	財報 評分	年度股價(元)				獲利金額(億)					獲利率 (%)				ROE (%)	ROA (%)	EPS(元)		BPS (元)
			收盤	平均	漲 跌	漲 跌 (%)	營業 收入	營業 毛利	營業 利益	業外 損益	稅 後 淨利	營業 毛利	營業 利益	業外 損益	稅 後 淨利			稅 後 EPS	年 增 (元)	
2021	-	-	149.5	153	-8.5	-5.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20Q2	6	72	158	163	-44.5	-22	24.3	9.64	3.74	0.09	3	39.6	15.4	0.37	12.3	36.8 (年估)	18 (年估)	4.99	1.03	28.1
2019	6	68	-	-	-	-	48.3	19.2	6.78	-0.5	4.86	39.7	14	-1.05	10	30.9	17	8.09	-0.1	26.2
2018	6	74	-	-	-	-	44.6	18.8	6.23	-0	4.91	42.1	14	-0.03	11	31.6	21	8.17	1.43	25.8
2017	6	70	-	-	-	-	42.1	17.6	5.09	0.06	4.04	41.7	12.1	0.14	9.67	26.5	18.1	6.74	-	-

表一：八方雲集近年財務表現³

閱讀以上文章後，請回答下列問題。

- 1. 請問「八方雲集」及「丹堤」是否在同一產業？為什麼？（10％）
- 2. 您若是「八方雲集」的主要股東，您是否同意此併購案？為什麼？請就雙方公司資源、能力（20％）及合併後獲利潛力與市場觀點（20％）討論之。

² 摘自 <https://www.businessweekly.com.tw/focus/blog/3004146> , Accessed January 2021
³ 摘自 https://goodinfo.tw/StockInfo/StockBzPerformance.asp?STOCK_ID=2753 , Accessed January 2021