

銘傳大學 99 學年度研究所博士班招生考試

管理研究所博士班

第二節

管理個案評論試題

(第 / 頁共 / 頁) (限用答案本作答)

可使用計算機 不可使用計算機

管理個案評論試題

請閱讀下列個案後回答以下問題：

1. 請為此個案以各不超過 150 字撰寫這篇個案的中文與英文摘要(abstract)。(本題佔 20%)
2. 請依據個案問題分析之內容，進行好幫手的市場區隔、目標市場、市場定位分析。(本題佔 10%)
3. 請依據個案內的顧客意見調查，回答以下兩項問題。(本題佔 20%)
 - (1) 這個調查研究的設計，包括其調查項目，內容與抽樣方式...等有何用處與缺點。
 - (2) 根據這個調查內容設計之結果設計行銷策略，並說明其根據。
4. 請依據個案內產業分析與網路上搜集的產業資料，分析這對於好幫手公司的經營策略的意義。(本題佔 15%)
5. 請根據此個案所敘述之相關內容設計一個研究主題，以不超過 800 字，簡要說明研究構想，包括研究問題，研究目的，研究架構，與研究方法。(本題佔 25%。創意與相關為本題計分依據。答案務必與本個案所述之內容有關，相關程度高低不是計分依據，但是完全與本個案看不出有任何相關者，本題將不予計分，因此建議您主動說明與個案可能關係線索)。
6. 請說明您的專長，並根據您的專長說明未來擬研究之管理問題。(本題佔 10%)

好幫手服務公司

本試題係兩面印刷

壹. 引言

管家服務，在現今這個家庭規模縮小、婦女就業率增加的社會中已漸趨流行，而管家服務產業也對現代家庭生活日益重要。在目前，有此種經驗的大眾也許並不多，但是，高薪、單身貴族、雙薪家庭、甚至於是一般大眾，已越來越多人選擇將照顧與家事工作委聘他人協助料理，在經濟條件允許、生活及社會品質追求下，這些環境變遷都能夠造就此一產業的蓬勃發展。家事已經不再是婆婆媽媽的專屬工作了，此一服務在管家公司之努力之下，正朝向於專業化的發展，在此一趨勢下，如何讓專業管家以輕鬆但是優雅的方式來完成客戶所交代的工作事務，甚至是讓長期從事家事的家庭婦女能避免傷害，都是在未來專業的管家公司所致力於達成的目標。

貳. 公司背景

一. 公司簡介

(一) 好幫手管家之緣起

1. 公司營運現況：

- (1) 2008 年的營業額：約 200-300 萬；2009 年營業額：約 500 萬。
- (2) 鎖定定期客戶為服務對象；淡旺季不明顯，但是於農曆年前最忙。
- (3) 行銷現況：購買高薪客戶名單、寄發宣傳 EDM 及 DM、於新竹地區有簽約廠商與廣播作為宣傳；目前的網路行銷成效不如預期。
- (4) 主要競爭對手：個體戶與其他專業管家公司、政府機關培訓出的清潔人員。
- (5) 公司主要顧客群：高薪家庭、公司行號；新竹地區則為電子新貴，中小企業的老闆。

(二) 好幫手管家之經營方針

表 1. 好幫手的經營策略

一. 品質方面 (品質第一)	『Smile 好幫手管家服務』採用純日系血統精緻服務，期望透過精緻且專業的服務，讓客戶 Smile 享受好幫手，提供顧客最優值的服務品質，但卻享受最平價的價格。
二. 認證方面 (認證第一)	『Smile 好幫手管家服務』陸續與國內知名大學進行產學合作，建立台灣第一套學術級管家認證，讓認證標準化與公正化。
三. 管家與工具 (安心第一)	『Smile 好幫手管家服務』在產品選用上採用世界第一美商安麗的環保用品與美商 3M 的專業工具，也注重環保與客戶的健康，因此不採用化學清潔用品，每個管家都具備良民證與通過公立醫院健康檢查考驗，讓顧客對服務更安心。
四. 營運地點 (營運第一)	『Smile 好幫手管家服務』除新竹總公司外，分別於台北、台中與台南成立直營分公司。
五. 繳費方式 (安全第一)	『Smile 好幫手管家服務』是業界第一家採用預收款分離帳號管理制，保障顧客的權益；亦是全國第一家管家公司採用便利商店繳款，方便繳費，並省下匯款手續費。

(三) 好幫手管家之營運模式

本試題係兩面印刷

表 2. 好幫手營運模式

服務項目	服務內容	時間	工具提供
------	------	----	------

定期居家清潔 (一般維護)	室內浴廁、地板、櫃面、廚房、樓梯除塵、擦拭。	25-30 坪 /4hr	會員費折抵
在宅炊事	家常菜預備、簡易清潔、家事管理。	4hr/天	會員
一般居家收納	櫃外收納。	視需求	會員
特定收納	櫃內收納：冰箱、衣櫃、鞋櫃、櫥櫃。	視需求	會員
裝潢後交屋清潔	浴廁、廚房粉塵大清洗、施工殘餘物質如：殘膠、矽力康、油漆、水泥、髒污清除。櫥櫃內外、地板清潔。	約 10 坪/人	公司
年度大掃除 (特別診治)	整年積垢如水垢、尿垢、殘垢、窗戶、門清洗、高櫃、牆面、冷氣濾網、擦拭、陽台清洗。	約 10 坪/人	公司
代購、代辦服務	生活上須代購買之物品與代辦事項(如繳交各項水、電費...等)，皆可交由管家為您服務。	視需求	會員
生活諮詢服務	任何生活的專業問題(如營養、美容保養、彩妝..等專業知識)無法解決可來電 0800 免付費電話，好幫手將盡量為您提供滿意的解答。	視需求	會員
管家認證代訓服務	專門提供同業管家訓練與通過管家學術認證考試為主，讓您真正了解管家專業服務的做法。	視需求	不限

(四) 好幫手管家之收費方式

表 3. 收費方式

原價 2000 元/4 小時，98 年定價為八折(即 1600 元/次)。入會費 2000 元整		
簽約時效	居家維護次數	收費
簽約半年	兩週一次以下	1400 元
	每週一次	1300 元
	每週兩次以上	1200 元
簽約一年	兩週一次以下	1300 元
	每週一次	1200 元
	每週兩次以上	1100 元
相關規定：未盡事宜以公司頒訂為準。		

本試題係兩面印刷

二. 產業分析

(一) 好幫手管家對管家服務產業未來十年的發展趨勢如下：

1. 市場對精緻家事服務的規格有普遍的共識
2. 各縣市區域有超過 5 個品牌以上的競爭者
3. 市場經濟規模達 200 億以上
4. 政府對於精緻家事服務產業與勞工聘用等法規問題，有明確之政策；政府已著手規劃家事服務之技術士執照，對本行業逐漸有明確之規劃。
5. 尚未企業化之個人家事服務工作者加入企業體系或是逐漸走向低價市場。
6. 小規模之家事服務企業逐漸整合成為同一品牌。
7. 跨區域性之連鎖知名品牌逐漸產生，加大競爭門檻。

(二) 國內台北地區現有主要競爭者分析：

表 4. 產業現有競爭者分析

項目	好幫手管家	桃媽媽家事管理	妙管家家事服務
主要經營服務項目	1. 家事服務。 2. 管家創業育成。	1. 家事服務。 2. 家事創業。 3. 提供代購與網購服務。	1. 家事服務。 2. 管家派遣與轉介。
公司特色	1. 專業管家培訓課程。 2. 多元化的服務提供。 3. 使用最環保的清潔用品。	1. 提供管家及客戶間的溝通服務。 2. 線上購物。 3. 可以加盟。	1. 提供仲介服務。 2. 較多元的服務型態。

參. 行銷策略

一. 好幫手 SWOT 分析

本試題係兩面印刷

●Strengths(內部優勢)：

1. 好幫手管家的員工應徵時需做財務聯合徵信，並且具備良民證，進入公司需經教育訓練 1600 小時。
2. 好幫手管家強調清潔用品皆採取天然且環保，故業者選擇使用美商安麗

清潔用品來清理顧客的住家。

3. 有別於其他管家公司只投保屋內險，好幫手管家提供屋內及屋外共同保險 400 萬。

●Weaknesses(內部弱勢)：

1. 好幫手管家剛創立不久，尚未打響品牌知名度，故知名度不足。
2. 員工出走，家事管理員訓練成功後和與公司的服務顧客熟稔後，家事管理員易趨向於離開公司，成為個體戶後繼續服務該顧客。導致公司不只流失顧客也流失員工。
3. 官方網站架設未完善。
4. 部落格的成效並未達到預期的成果。

●Opportunities(外部機會)：

1. 現今有較多無多餘時間整理家務者，傾向於聘請管家管理家務。

●Threats(外部威脅)：

1. 目前產業內與管家產業同性質的有清潔公司，以及提供家事服務的人力派遣公司。
2. 受訓過後出走的個體戶及原本就是個體戶的幫傭者。
3. 在市場上擁有許多同性質的專業管家公司。
4. 政府所培訓出來的並且考取職照的就業人才。

二. 公司目前的行銷策略—4P

(一) 產品-Product：

人員方面，以高達 1600 小時人員專業訓練為優勢；並且提供管家及客戶間的溝通、諮詢服務；另外對於家事服務員的財務徵信狀況有詳細的查核。服務方面，除了一般居家清潔、居家收納，尚有提供多元化服務。例如：在宅炊事、代購、代辦服務、生活諮詢服務等等。用品方面，提供最環保專業的清潔用具、用品。以上各種服務項目，大大提升顧客對於好幫手管家品牌的忠誠度與認同感。

(二) 價格-Price：

由於好幫手管家所提供的是高品質與高保障的服務，因此，在清潔服務市場中係屬於中價位。並且可以由此價格政策中，區隔出不同的消費族群，達到集中化行銷的效益。

(三) 促銷-Promotion：

好幫手管家除了針對入會會員提供一定的折扣與服務之外，更會依據各種不同的節慶來推出促銷活動。例如對於新加入會員打八折優惠。

(四) 通路/配銷-Place：

1. 實體通路方面：主要是針對DM的直接發放，由此種方式直接的跟潛在顧客做接觸；並且透過現有的合作特約廠商所提供的資訊，進而開發更多顧客群。
2. 虛擬通路方面：除了寄發 EDM 之外，並且透過網路搜尋可以在相關討論區連結，於官方網站及部落格尋找到好幫手管家的相關資訊。

肆. 顧客調查

好幫手想要進入台北地區的市場，為了擬訂行銷策略，請某些碩士班學生做了以下的顧客意見調查。

一. 廠商需求

藉由問卷的方式來取得消費者得知家事服務的管道為何以及消費者的需求有什麼，並藉由問卷結果作為基礎，進一步規劃出低成本且標準化的行銷模式(手法)。

二. 問卷設計與調查

調查對象：大台北地區有固定收入群眾

資料來源：廠商提供名單

調查方式：首先向受訪者說明後，以電子跟紙本問卷方式發放問卷。

目標樣本數：200份

實際回收問卷數:130 份

有效問卷數:67 份

本試題係兩面印刷

三. 樣本資料分析：人口統計變數

人口統計變數		人數	百分比%
性別	男	27	43.3%
	女	38	56.7%
婚姻狀況	已婚	36	53.7%

	未婚	31	46.3%
教育程度	國小	4	6%
	國中	5	7.5%
	高中職	12	17.9%
	大專院校	27	40.3%
	碩士以上	19	28.4%
每月可支配所得 (單位：新台幣)	20000元以下	9	13.4%
	20001~30000元	20	29.9%
	30001~40000元	14	20.9%
	40000元以上	24	35.8%
目前居住家中是 否有銀髮族	是	22	32.8%
	否	45	67.2%
目前居住的家中 成員有幾位	1~2人	14	20.9%
	3~4人	26	38.8%
	5~6人	23	34.3%
	7人以上	4	6%
居住地區	松山區	3	4.5%
	信義區	2	3%
	大安區	3	4.5%
	中山區	0	0%
	中正區	0	0%
	大同區	3	4.5%
	萬華區	0	0%
	文山區	5	7.5%
	南港區	1	1.5%
	內湖區	4	6%
	士林區	2	3%
	北投區	7	10.4%
	中永和，新店	5	7.5%
	板橋新莊	2	3%
	淡水竹圍	4	6%
	五股三重蘆洲	6	9%
其他	20	29.9%	
您住家需要打掃 的實際空間大小	10坪以下	3	4.5%
	11~20坪	4	6%

(單位：坪數)	21~30坪	31	46.3%
	31~40坪	15	22.4%
	41~50坪	7	10.4%
	51坪以上	7	10.4%
管家服務之可接受價格(每小時)	100~200元	30	44.8%
	201~250元	25	37.3%
	251~300元	8	11.9%
	301~350元	3	4.5%
	351~400元	0	0%
	400元以上	1	1.5%
合計		67	100%

四. 問卷結果與建議

(一) 管家服務的普及率：

有無使用管家服務	百分比%
有使用管家服務	15%
無使用管家服務	85%

根據結果顯示去推估目前管家服務尚未普遍化正值於剛興起的階段，未來還有很大的成長空間。

(二) 管家主要的服務項目：

服務項目	百分比%
清潔服務	77%
代煮服務	15%
居家物品收納服務	8%

目前僱用的管家服務項目主要以清潔、代煮、收納為主。

(三) 取得管家服務資訊來源：

資訊來源	百分比%
親朋好友介紹	50%
從親朋好友家中雇用的外勞	20%
管家服務公司	10%
家中雇用的外勞	10%
其他(如彭婉如基金會)	10%

根據結果顯示以得知口碑行銷是最主要的行銷方式，這也是拓展顧客的最主要來源。

(四) 預計管家服務的時數：

管家服務的時數	百分比%
2 小時以下	46%
2~4 小時	43%
4~6 小時	6%
6 小時以下	5%

故管家服務的時數，可依服務場地的坪數大小在服務時數上做適當的調整，可能不是每次服務皆要花費 4 小時，也可以調整成兩小時，可以往小坪數(需要服務時數較少)的市場拓展。

(五) 預期使用管家服務之頻率

使用管家服務之頻率	百分比%
一週使用一次	37%
兩週使用一次	34%
一個月使用一次	21%
一季(三個月) 使用一次	5%

故可由此得知一般而言，顧客需求主要是一週一次。

- (六) 「家中是否有銀髮族」對於與「安全方面的財產安全」和「安全方面的人身安全」的平均數上呈現顯著差異，表示家中有銀髮族的使用者，較注重家中的財產保障以及使用者自身的安全問題。
- (七) 家庭人數只有 1~2 人的方向去推廣客群，了解他們的生活習慣進而透過網路、報章雜誌、廣播、或在這些客群可能出現的地點發宣傳 DM 達到宣傳效果使其信任好幫手管家，並且提升知名度。
- (八) 好幫手管家可以針對家中人數為一人的客群，著重在培訓管家人員的細心程度，該注意到的細節必須提醒管家人員，向顧客強調好幫手的管家人的態度正確且對待客戶親切以及做事細心來吸引顧客。
- (九) 可針對未婚的客群應強調好幫手「代購、代辦的服務」提供便利性、「居家美化佈置的服務」使顧客在接受服務後能有在屋子裡能享有好心情，並且強調好幫手「聘請擁有認證及訓練有素的管家」，使顧客對其信任程度提升更放心的接受服務。

本試題係兩面印刷

伍、其他產業資料

好幫手的經營團隊也上網搜尋美國與中國大陸的服務產業資料，找到以下兩項資料。

一、美國 Servicemaster Industries Inc. 的課堂報告摘錄

ServiceMaster Industries offers hospitals, schools, and industrial firms the management of employees that are engaged in performing supporting functions. These functions include housekeeping, laundry & linen distribution, food service, materials management, plant operations & maintenance and clinical equipment maintenance.

ServiceMaster employed 7,500 people in early 1985 of which most them were managers.

ServiceMaster was market leader in the United States with big competitors such as ARA Services, the Marriot Corporation, and the United Health Service.

Franchising at ServiceMaster had grown by 1985 to incorporate about 3,200 units realizing approximately \$230 million in revenues. By 1985, the company became more global. Over 30 Japanese hospitals were contracted and almost all of Jordan's hospital capacity. ServiceMaster also developed contracts in Canada and Great Britain. By 1985, the research and development had grown to hold a staff of 18 people headed by two PhDs. In a direct response to customer inquiries, most of the products were developed.

ServiceMaster makes itself irreplaceable by providing a new management method to their customers. ServiceMaster focuses on new technologies and techniques to find innovative ways of providing supporting functions. This results in employee training, which helps them to work more efficiently. The key element why customers use ServiceMaster is the element of efficiency. Using ServiceMaster reduces not only the costs but it improves the productiveness of the supporting functions next to training the employees in new ways. In addition, ServiceMaster takes away the time consuming job for administrators so they can focus on the other important elements to their jobs.

By providing the service to their customers ServiceMaster is focusing on major goals. The first two are to honor God and to help people develop. The combination of these two suggests the way in how ServiceMaster wants to treat people. The second two are to pursue excellence and to grow profitably. These are the means to achieve the first two, but they also provide tensions. In order for ServiceMaster to achieve these goals, it will have to exceed an annual 20% market growth.

Jonathan Ward was named President and Chief Executive Officer in the spring of 2001. The Board of Directors and Ward concluded that ServiceMaster should focus on its residential business and on the commercial business served by its branch and franchise model. This marked a significant transformation of the company, which included the sale of the Management Services business to ARAMARK. ServiceMaster Industries Inc. is now known as "The ServiceMaster Home Service Center". Their Core Service capabilities nowadays include lawn care and landscape maintenance, termite and pest control, plumbing, heating and air conditioning maintenance and repair, appliance maintenance and repair, cleaning and furniture maintenance and home warranties. To serve the people better with home services, ServiceMaster signed an agreement with Yahoo (source: Business Wire; July 18, 2002). Due to this agreement consumers have the ability to schedule and purchase home services through the newly created Home Service Center on Yahoo. In addition to that ServiceMaster plans to focus its pest control operations in the U.S. home and business markets. Therefore they sold the remaining units of its Terminix European pest control and property services operations to Ecolab Inc. (source: Wall Street Journal; Sep 24, 2002)

二、中國愛瑪客 (出處：<http://www.rencai.net/com53344>)

愛瑪客是一家提供獲得獎勵和榮譽的食品、酒店服務、設施管理服務以及高質量的制服和職業服裝的世界領軍公司。自 1998 年以來,愛瑪客連續被同行及業內評論家評為該行業三個最受尊敬的公司之一,並名列“財富”雜誌“美國最受尊敬的公司”的榜單中。在 2007 年“財富”世界 500 強的調查中,愛瑪客又在同行業中名列第一。總部設在費城的愛瑪客,大約有 240,000 名員工,在 18 個國家開展其服務業務。

愛瑪客中國始於 1998 年,其前身是美國 ServiceMaster 的特許經營商光華服務產業(中國)有限公司。愛瑪客在收購了 ServiceMaster 的項目服務業務後,於 2004 年收購了光華服務產業(中國)有限公司。2006 年進一步收購北京金白領餐飲服務有限公司,完成項目服務和餐飲服務綜合一體化的架構。愛瑪客中國已經在北京、天津、上海、蘇州、寧波、徐州、廣州、中山、惠州、福州、廈門、泉州、成都等 20 多個城市為近 200 家醫院、工廠、學校、政府及商業寫字樓提供包括環境保潔、病人運送、保安、設備運行與維護、洗衣及用品發放、綠地維護、配餐等在內的綜合服務,聘用員工超過 12000 人。公司將為錄用人員提供系統的專業培訓,有競爭力的薪酬福利待遇及廣闊的發展空間。

致謝：本個案部分內容之提供感謝銘傳大學碩士班同學的管理實務個案報告。

試題完