

# 國立高雄海洋科技大學 101 學年度碩士班考試入學

## 海洋事務與產業管理碩士學位學程 - 管理學試題

(共 2 頁)

### 一、申論題

- 1.何謂目標管理(MBO)?若您身為一中階主管,您將如何利用此一方法與下屬合作,共同達成組織及個人目標?【10分】
- 2.日前國內發生多起不肖廠商於食品添加有毒添加物事件,震驚全國;請從廠商應負之企業社會責任(corporation social responsibility)角度,探究此一現象;並說明如何設計制度杜絕類似事件發生。【10分】
- 3.請說明工作分析(job analysis)、工作說明書(job description)及工作規範(job specification)之意義,並描述三者之間有何不同?【10分】
- 4.請說明組織縮減(down sizing)與規模校正(right sizing)之意義,並描述二者之間有何不同?【10分】
- 5.請寫出你所知道的領導理論,並舉出你所熟悉的台灣企業領導人,先說明他的領導特質、風格或行為,然後比較理論與實務之異同。【20分】
- 6.何謂控制?有效控制需要哪些要素?也請根據控制的定義與要素,繪圖及說明一個適用於日常管理的一般性控制系統。【20分】

### 二、個案解析

臺灣第一家烏骨雞養雞場出現在彰化縣的田中,據說是一位教體育的國中老師從日本引進而開始飼養的。現在養雞場集中在雲林縣,特別是崙背鄉附近,臨近縣市也可以看到烏骨雞的養殖場,每四分地可以蓋四棟雞舍,每棟雞舍可以放養 5000 隻,一開始集中小雞在一個小圈柵內,晚上要保溫,燈光要量著,避免風吹草動,包括老鼠、野貓、野狗的騷動,藉以提高育成率。在這個產業,育成率低於 90%,就不要想賺錢,養殖技術好的業者,正常的育成率可以到 97 至 98%之間。

所謂夜長夢多,這句話可以適用於烏骨雞的養殖業。凡是養殖業,一定存在極大的風險,造成利潤不穩定,成為不受大企業家青睞的產業,因而成為小戶人家的致富機會。基本上,降低風險的正當方法之一就是設法縮短養殖期間。因此業者在更深夜靜的時候,就要叫醒熟睡中的雞群,讓它們進餐,一天多一次餵食,可以縮短四分之一的養殖時間。

烏骨雞屬於一種有色肉雞,身穿白色羽毛,肉質甜美,是中國人進補的高級肉品。現在臺灣養殖的烏骨雞已經是改良過的品種,換肉率提高,9週以內小雞的換肉率為 2.8:1(2.8斤飼料可以產生 1斤雞肉),9-16週者為 3:1,16-18週者約為 3.2:1,18週的烏骨雞,正常可以長到 4臺斤左右,再大一點的雞,換肉率會大幅衰減,不合經濟效益,也不受市場歡迎。因此,養殖業者一定要設法在 18週之前出售,否則就不容易整隻在市場上銷售,成本也會愈來愈高,即使育成當時的價格不好,業者也只能忍痛割愛。

與其它畜種比較,烏骨雞的換肉率並不高,例如 2.4斤飼料可以產生 1斤的鵝肉;不過烏骨雞具有一種特有的黑色素,傳統中國食補者相信愈黑的物種(通常是皮毛),對身體愈有幫助。日本的生化研究結果發現:烏骨雞所具有的黑色素,對人體健康有正面的效果。因此,不論在日本或臺灣,烏骨雞因為黑色素而貴,成為高級肉品,特別是嫩雞(例如狗尾雞、金線蓮雞),佔整個雞肉市場的需求比重並不大,不過相關業者確能從中取得相當的利潤。

烏骨雞的飼養期相當長,因為是生物,烏骨雞業者也可能遭遇像香港禽流感或臺灣口蹄疫之類的命運,整個雞場跟著完蛋;許多業者的烏骨雞是僅有的現金作物,如果烏骨雞死了,他就可能無法償付創業時向銀行借來的固定資本,也可能無法償付飼料廠的飼料費用。因此,銀行或飼料廠均隨時準備在危險時候,要求抵押或緊縮信用額度。

白肉雞的市場價格比較穩定,小雞在一個半月(6週)內就可以育成並銷售到市場去,大型養雞場是主要的供應來源,進入障礙很小,週轉時間快,此一市場比較接近完全競爭市場,供需比較穩定,業者要靠規模取勝,大型畜牧公司,像卜蜂、大成等,產銷一元化的結果,有能力賺自己的錢,亦即透過成本降低的手段獲利,經營者所面對的不確定性已經被降到最低的程度。

國內烏骨雞市場則不然,市場容量並不大,根據業者的估計,一年大概只有 500 至 900 萬隻的需求,而且集中在清明、中秋、冬至及過年等幾個中國人普遍重視的傳統節日,大型公司尚未進入此一市場區隔。市場需求除了受到節慶日影響之外,天氣也是關鍵因素,入冬以後,人們習慣進補,烏骨雞的主要用途就是燉雞,越冷越需要。現有烏骨雞業者普遍忽略產業的需求管理,任由各種不確定因素影響烏骨雞的產地價格,暖冬就會讓烏骨雞滯銷,養殖業者經常跌破眼鏡,然後怪罪幕後的黑手。

另外,烏骨雞的供給面非常不穩定,烏骨雞的養殖業者主要是散布在南臺灣的一些小型養雞場,沒有人能確切掌握全臺烏骨雞的飼養量,以及育成的狀況,造成烏骨雞的市場價格經常暴起暴落,飼養烏骨雞的業主可能養一隻賺一隻(人工土地場房及技術成本不算);也可能養一隻賠半隻。

台灣烏骨雞的產銷通路相當封閉,主要因為此一市場相當有限,大型企業尚未注意到此一市場區隔。烏骨雞的關鍵產銷通路在行口,行口是傳統市場中扮演鋪貨的角色,想在傳統市場理面銷售烏骨雞,就非靠行口的雞販不可。因此,大型企業難以進入,行口幾乎可以壟斷烏骨雞的批發市場。

一般養白肉雞者主要以規模取勝,小型雞場只能賺取微薄利潤,萬一碰到雞瘟或颱風,也有可能血本無歸,不過只要善於照顧,這種機率並不高。因此,很多小型養雞場,偶而會以玩票的心理,運用烏骨雞的空檔,一年養一次肉雞。臺灣烏骨雞養殖場共有多少?沒有人能回答此一問題,因為雞舍可以轉用,這一期養那一種雞,通常會在養殖業者之間討論,謠言也隨之傳播,缺乏有系統的產業調查,留給有心賺取巨額利益者散佈不實資料的空間,很多仰賴這種路邊消息的業者吃虧上當,無形中也提供善於分析資訊與風險的業者,一個經營企業的絕佳環境。

烏骨雞這一行,獲利最高者在通路業者。以一年平均 700 萬隻雞的需求計,平均每隻成雞的重量為 4 臺斤。每臺斤毛雞的產地價格平均在 32 元左右,而行口的出貨價往往均在 70 元以上,烏骨雞的通路業者在臺灣每年至少可以賺到 700X4X(70-32)萬元,大約 10 億 6 千 4 百萬臺幣。

當然處理烏骨雞的通路業者相當多,包括大盤商(合作社)、運輸、行口、屠宰場、冷藏等業者。其中以行口的雞販獲利最多,他們主宰烏骨雞進入傳統市場的地盤,從中取得壟斷市場的利潤,產地價格再低,行口也是維持 70 元一斤的價格,從中獲取超額利潤。

烏骨雞的通路業者雖然賺取相當高的利潤,不過傳統的產銷作業方式正好日夜顛倒,賺錢也相當辛苦。烏骨雞長大可以賣到市場,通路業者中的大盤商或合作社,就會派車到產地抓雞,一次一車,數目不一定,長途用大車,短程可以多次供應市場需要,小車也可以。

通常開始抓雞的時間會選擇太陽西下,黃昏之後,一來是因為雞的夜盲特性,晚上看不到抓雞人,自然乖乖就擒,提高抓雞的效率,同時也避免雞群互相踐擠之後可能帶來的傷亡。抓雞要在晚上,而且是勞力密集的工作,工作現場在雞舍,不但需要相當大的體力,空氣品質也相當差,可以說是一項辛苦的工作。烏骨雞裝上車之後,卡車司機就要連夜趕路到指定的行口,將雞隻分配到訂雞的雞販所在地。

接下來的工作就是屠宰,準備一大早上市,通常是經由傳統市場的攤販銷售到消費者手中,完成一部份的通路工作。另外,部份屠宰好的烏骨雞會委託冷藏業者代為儲藏,餐廳業者會下訂單取貨,完成整個通路工作。因此,烏骨雞的通路業者,他們分工合作,彼此都很熟悉,主要的工作時間是天黑之後,黎明之前,一般人並不願意從事這種辛苦工作,他們的作息時間與眾不同,發展成為特殊族群,與世隔絕。

經營烏骨雞的產銷通路者自成一個族群,工作與休閒都在一起,局外人很難介入、了解與研究,這是臺灣特有的一種行銷網路,也是相當特殊的合作網路或人際網路。尤其是在農產品免稅的優待下,許多市場資料難以取得,外界無法得到確切的資訊,想要進入此一領域,一定要靠人際關係,經過長期相處,包括吃喝玩樂,彼此建立信任關係之後,才有可能取得可靠的資訊與門路,真正進入此一行業。

根據以上的烏骨雞產業狀況,討論以下的議題:

- 1.烏骨雞產業是高風險的行業,理由何在?如何降低或避免風險?【5分】
- 2.根據供應鏈管理觀點,簡述台灣烏骨雞產業,從原始供應來源到最終消費者之間的過程與要領。【5分】
- 3.如果 A 君中年失業,希望回鄉投入烏骨雞產業,你有何建議(至少提出兩個建議及理由)?【10分】

< 試題結束 >