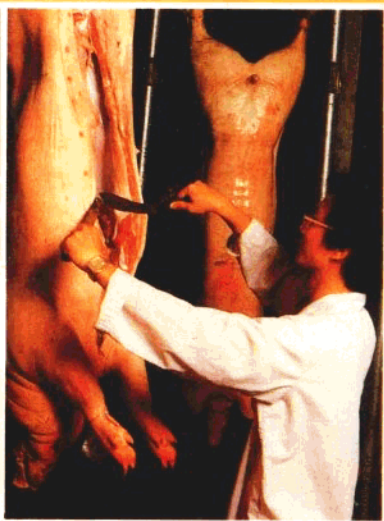


肉品經營管理

邱湧忠 編著



藝軒圖書出版社印行

序

近年來，農業升級以及發展精緻農業的作法，很受到一般業者及生產者的重視，隨著家畜生產科技的提升，肉品事業也同樣邁向科學化及效率化的道路。

肉品事業過去在加工理論、技術和器械方面的研究成果豐碩，但是在朝向科學化及效率化的過程中，經營管理卻是成功的肉品事業不可忽視的要素。

肉品經營管理實務第一章肉品業企業管理的理念，在探討一些觀念上的問題，同時也介紹企業管理的一般概念，第二章獨立自主與企業精神探討有關管理的一些實用的理念；第三章介紹規劃屠宰場或肉品加工廠的原則及方法；第四章介紹肉品經營管理實務，從屠宰作業開始，探討、加工、經營管理以及行銷的策略；第五章以個案研究為例，介紹提高生產效率的方法；第六章則從節流的觀點，介紹降低成本的方法。

本書承國立中興大學畜牧系陳明造主任及行政院農業委員會林慧生博士審閱並賜寶貴意見，使本書增色不少，另外，由於夏聰仁先生、邱錦英小姐及洪振琦小姐的協助，使本書得以完成，併此致謝。本書內容或有疏誤之處，尚請賢達不吝指正。

邱湧忠

74年10月 臺北市

目 錄

序

第一章	肉品業企業管理的理念	1
第一節	肉品事業的向前連鎖	3
第二節	價格機能與存貨調節	7
第三節	企業管理的本質	11
第四節	管理—水稻文化的救星	13
第二章	獨立自主與企業精神	17
第一節	分層與授權	19
第二節	生產力靠人來提高	23
第三節	降低成本的要訣	25
第四節	提高經營績效的工具	27
第五節	提案制度	31
第三章	屠宰場及肉品加工廠的規劃	39
第一節	家畜及肉品運輸	41
第二節	設置屠宰場應該考量的因素	45
第三節	規劃屠宰場的個案研究	49
第四章	肉品經營管理實務	67
第一節	屠宰作業	69

第二節	肉品分級	73
第三節	肉品加工實務	77
第四節	經營管理	83
第五節	成本計算	103
第六節	市場與行銷	113
第七節	行銷策略	117
第五章	如何提高生產效率	119
第一節	提高生產效率	121
第二節	個案研究	127
第三節	生產效率之測定	147
第四節	生產績效的評估	155
第五節	建立久任獎工制度	161
第六章	降低成本的方法	167
第一節	企業自我診斷	169
第二節	肉品加工廠節約能源的方法	177
第三節	肉品工廠節省機器維護修理費用的方法	181
第四節	減少間接員工人數	185
附 錄		187
附錄一	歐洲共同市場有關屠宰及肉品分切規定摘錄	189
附錄二	小型工廠之品質管制	205

圖 次

圖 3.1.1 K市人口及肉豬屠宰趨勢圖	54
圖 4.1.1 丹麥 FSA 屠宰場肉豬屠宰作業程序	70
圖 4.4.1 經營管理作業關係圖	83
圖 4.4.2 產品生命週期圖	84
圖 4.4.3 企業組織制度	96
圖 4.4.4 人類需求與年齡關係圖	98
圖 4.4.5 消息管道的利用	100
圖 4.6.1 市場與行銷	113
圖 4.6.2 傳播理論	114
圖 6.1.1 損益均衡圖	170

表 次

表 2.5.1	創案申請用紙	35
表 2.5.2	創案調查用紙 (I)	36
表 2.5.3	創案調查用紙 (II)	37
表 3.3.1	K市毛豬需要量推估表	53
表 4.3.1	分切去骨部分之副產品數量、價值及佔活體重%表	81
表 4.4.1	A公司屠宰作業組織程序表	93
表 4.4.2	人類需求的集合	99
表 5.1.1	A公司屠宰場生產目標表	124
表 5.1.2	A公司屠宰場生產控制表	125
表 5.1.3	A公司屠宰場生產排程表	126
表 5.3.1	A公司屠宰場原料用量清單	148
表 5.3.2	A公司屠宰場工作單	149
表 5.3.3	A公司屠宰場標準工時單	150
表 5.3.4	A公司屠宰場A線生產成績計算表	152
表 5.3.5	A公司屠宰場生產差異報告表	153
表 5.4.1	A公司屠宰場生產績效報告表	158
表 5.4.2	A公司屠宰場產品報廢單	159
表 5.4.3	A公司屠宰場各線報廢率比較表	160
表 5.5.1	效率獎金表	166
表 6.2.1	肉品加工廠經營成本分析	177
表 6.2.2	屠宰場經營成本分析	178
表 6.3.1	A公司屠宰場機器維護修理記錄卡	183

第一章

肉品業企業管理的理念

第一節 肉品事業的向前連鎖

從人工屠宰到人道屠宰

古時候屠宰家畜的場所稱為「作坊」，現代則稱為「屠宰場」，從前民間殺豬一年只有三個時期，一是端午，一是中秋，另一是過年，因此，每到過年過節，殺豬便成為特殊熱鬧的一景，在家畜市場未成立以前，養豬戶飼養豬隻多數直接出售給豬肉零售商，而這些零售商絕大部分都兼營屠宰業務，因此零售商也稱為「屠夫」，或稱「屠宰商」。屠宰家畜時因為造成淒厲的叫聲及環境污染，因此，自古以來人們都不願與屠宰場為鄰，孟母三遷其中一遷就是遠離屠宰場。屠宰家畜時，如果家畜仍然在知覺的情況即予刺殺放血，因為極度痛苦而產生叫聲，這種屠宰家畜的方式極不合乎人道，而且也影響畜肉的品質。美國早於 1960 年實施家畜人道屠宰法 (The Federal Human Slaughter Act)，規定屠宰家畜前必須使用電極等方法，使家畜在極少的痛苦下失去知覺後，再予宰殺，過去由人工屠宰的方式已由合乎人道的電動屠宰所取代，家畜的宰殺不但合乎人道，同時品質及衛生條件也有革命性的改進，消費者食用肉類的安全獲得保障，我國雖然未制訂類似家畜人道屠宰的法令，但是自民國 57 年台灣農畜產公司以外銷為目的的家畜電動屠宰設備正式啟用，已經使我國家畜屠宰由人工屠宰走向人道屠宰的新里程。

一窩蜂的毛病

民國 59 年以後，高雄市及台灣地區北區民聯公司以內銷為目的

的電動屠宰場陸續開放使用，接著由於受外銷豬肉景氣的導引，現代化的家畜電動屠宰設施如雨後春筍，一窩蜂的設立，外銷肉品加工廠由 1 家增加為 4 家，到民國 61 年外銷景氣最佳時，已增加為 23 家，設備總屠宰能力年超過數百萬頭，而 65 年開始，台灣地區各縣市開始進行家畜屠宰市場重整計畫，在每一縣市推動設置新型屠宰場，同時將分佈於台灣地區接近 800 個傳統的人工屠宰場予以關閉，各縣市政府陸續於民國 69 年以後如火如荼全面展開興建作業。

台灣省政府原希望以先興建毛豬交易及屠宰設備，然後逐年推展分切肉冷藏銷售體系，然而第一階段的目標尚未完成，即已產生下列的問題：

- 1 公設電動屠宰場大量興建，規模都很大，部分已完工者無法營運。
- 2 已完成興建並營運之公有公營屠宰場，因為利用率低，收支不平衡。
- 3 屠商不利用公營屠宰場，多以私宰及其他地區越境方式獲得屠體，增加成本。
- 4 原有傳統人工屠宰場成為屠商規避屠畜衛生檢驗的場所，屠商要求已關閉之人工屠宰場重新開放。
- 5 台北市院轄市肉商要求自行設立電動屠宰場。
- 6 外銷肉品加工廠由於僅限於屠宰外銷，設備利用率很低，設備多有閒置。
- 7 肉攤、電動屠宰場以及肉品衛生條件的改善仍然無法密切連結。

非設屠宰場不可嗎？

推動設立現代化電動屠宰設施對提高肉品衛生品質，以及推行人

道屠宰的目標相符合，但是提高肉品衛生品質的目標，並非一定設立電動屠宰場不可，而設立電動屠宰場以後，如果其他條件如肉商銷售的衛生設施不能配合改進，提高肉品衛生品質的目標亦難達成。以外銷冷凍豬肉為例，肉品加工廠一般均投資屠宰設備及加工設備，而企業經營者向來亦多採取兼營屠宰及加工業務，但是如果考量專業分工的利益，企業經營者亦可捨棄經營成本及風險較高的屠宰作業，委託專業公司負責經營，加工廠可以有較多選擇加工用原料的機會，同時可專注於市場的行銷業務。

雅勝冷凍食品公司是國內外銷冷凍豬肉業的後起之秀，由 20 多名員工開始參加冷凍豬肉外銷的行列，短短數年內，雅勝「YS」在日本市場已建立優良的品牌形象，嚴格的品管雖然是雅勝致勝之道，但是他們把屠宰豬隻的作業交給「台灣民聯公司」負責，使雅勝能有餘力提高加工品質，以及密集的市場行銷作業，也可算是雅勝成功的一個法寶。不必設立屠宰場，但是外銷業務同樣蒸蒸日上。

台北市肉商卻一再要求自設屠宰場，但是在台北市人口如此密集的彈丸之地，事實上已找不到理想的設場所在，問題是設立屠宰場以後，對於台北市的肉商能有多大的助益，值得懷疑。趨勢已經很明顯，環境污染日趨嚴重，消費者運動正日益高漲，類似屠宰場的工廠都儘量往產地遷移，台北市沒有屠宰場，消費者同樣可以享受到任何品質的豬肉，我們不禁要問，台北市有非設屠宰場的理由嗎？

衛星工廠與專業肉商

在工業連鎖系統上，向後連鎖及向前連鎖的發展程度係數分別為 31 及 72，兩者相差一倍以上，我國肉豬事業過去雖然一直專注在向後連鎖發展，但是 70 年代以來，國內肉品事業已逐漸朝向發展現

代化綜合肉品加工之向前連鎖工業，屠宰場及肉品加工廠在此一發展的過程中將扮演非常重要的角色。硬體的設備如果沒有企業經營者的遠見及管理，浩大的投資反而成為企業成功的絆腳石。

專業肉商可以自己擁有屠宰場及分切加工廠，或者利用公有屠宰場的屠宰設備，租用屠宰場的空間為分切加工場所，經營肉類批發、零售及加工的運銷職能。屠宰場只是提供屠宰的服務，而不是交易的場所，一般屠宰場所應該尊重獸醫檢驗人員的權威，生產者及肉商很少有機會進出，肉商買賣屠體及分切肉才是真正的交易行為，而這些交易的場所可在屠宰場的周圍，由專業肉商租用一部分屠宰場的空間，或者就在屠宰場附近集成為一個包圍屠宰場的「衛星工廠」，由肉商經營的分切加工廠均有輸送軌道直接將屠宰後的屠體由屠宰場轉運過來，加工廠有完備的冷藏冷凍及包裝設施，他們接受客戶的訂貨，依據客戶要求的規格分切及送貨。

專業肉商在現代肉品行銷體系中扮演一個非常重要的角色，屠體在屠宰場獸醫嚴格的檢驗以後，經由專業肉商以其具有的經驗，及專業的肉品屠後處理，使損耗及污染減低到極少的情況下，是肉店及肉商保證消費者豬肉品質的最有效途徑，而專業肉商企業經營的成就，正可以推動肉品行銷現代化的加速達成。

第二節 價格機能與存貨調節

豬價跌肉價不跌怎麼辦？

豬肉一向是我國居民攝取動物性蛋白質的最主要來源，民國 51 年國人每年每人豬肉消費量為 14.40 公斤，隨著國民生活水準的改善，豬肉需求量將逐漸增加，預測至民國 75 年 每人每年豬肉消費量將達 36 公斤。

企業經營者依據市場需要，決定生產毛豬以供應市場。當生產量大於市場需要時，豬價下跌的結果，雖然表示企業經營者，因為決策錯誤而導致企業個體的虧損，但是就社會整體而言，也代表國家總體資源的誤用與濫用。豬價通常有顯著循環變動的趨勢，這種循環變動由第一次豬價下跌的谷底到下一次谷底，其週期約三年。歷年的經驗顯示，豬價下跌，肉價並不隨著下跌，這種現象並不完全是因為豬肉零售價格的滯黏性，而與台灣特有的毛豬及豬肉運銷制度有關。

在目前台灣毛豬及豬肉運銷制度下，其商品型態在批發階段是活豬，而在零售階段則為溫體肉，在此一種運銷制度下，毛豬生產多少就屠宰多少，從生產到零售階段，一點彈性都沒有，庫存調節機能的缺乏，多出來的產量即形成供給剩餘的壓力，任何供給剩餘都無法導入運銷體系中，終於直接對價格下跌形成壓力。在一般的情形下，產地或批發價格的下跌，必將引起零售價格的下跌，而伴隨著零售價格的下跌，亦可引起消費需要的增加，就豬肉的情形而言，豬價下跌，而豬肉價格並未跟隨下跌，這種情況主要是豬肉特有的運銷型態所致。因為在批發階段運銷為活豬，而在零售階段販賣為溫體肉，肉商的進貨以整頭屠體或半片屠體為單位，換言之，批發階段所交易的是不

可無限分割的「商品」，在這種情況下，零售肉商只能購入整頭屠體予以零售，不可能因為成本下降而增購豬肉來販賣，豬價下跌，然而肉商仍舊每天賣一頭或半片屠體，零售階段的供給量維持不變，豬肉零售價格因此不易下跌。

傳統肉攤的徬徨

肉品加工業者，他們不但屠宰豬隻，也做豬肉加工生意，他們面對激烈的市場競爭，努力追求建立商品形象，完全以行銷的手法經營，他們之中，有的被淘汰，有的已經建立不可輕易擊倒的商譽。多年來外銷肉品加工業者，以現代化的設備及管理，產製品質優良的冷凍及冷藏豬肉輸銷日本，事實上，國內早已具有提供消費者營養、衛生、經濟及方便的豬肉的能力，只是多年來國人一直沒有機會享受到與外銷同樣等級的服務。流動攤販、屠夫及屠宰商等傳統的豬肉銷售型態仍然扮演重要的角色，他們既無法維持傳統市場的樸拙，又培養不出現代市場的個性，另一方面，消費者再也沒有時間花費在挑肥揀瘦上，不用說肉商自己，就連經常上傳統零售市場的家庭主婦，似乎也不易適應這種傳統與現代的變局。

在目前豬肉零售制度下，傳統零售肉攤已經逐漸失去往日坐享「聯合獨占」的利益，一方面是來自消費者對食肉衛生水準要求升級的壓力，另一方面來自肉商內部激烈競爭的結果，傳統肉攤要何去何從，似乎已面臨抉擇的關鍵時刻。消費者的要求比較容易解決，但是在來自於肉商內部的衝擊，使得正當營生的傳統肉攤倍受打擊，他們身處夾縫中，一方面想要設法改進衛生條件，另一方面也需要提高經營效率，但是面對投機同業以私宰、灌水或逃避屠畜衛生檢驗等惡性及不公平的競爭下，若不求自保，最後難免招致淘汰的命運，正當營生

的傳統肉攤已在沒落中。

肉價不跌應該責備肉商嗎？

在目前的毛豬及豬肉運銷體系下，運銷體系本身缺乏自動調節的機能，同時因為消費者偏愛溫體豬肉，零售型態也缺乏適應供給變化的能力，因此即使價格變化，仍然很難使供求關係自動恢復平衡。使價格機能充分發揮，除非改變豬肉的運銷型態，而改變運銷型態的機會又掌握在消費者的手中。

肉商企業經營不容易，他們面對各種不同的壓力，同業間的競爭，迫使他們開始改變經營的方式，但是消費者的偏好，又迫使他們不得不檢討改變經營方式所要付出的代價。喜好購買溫體豬肉是一事實，但是消費者亦承認，購買回去的溫體豬肉，沒有不往冰箱存放的，食用不完的，尚且貯存在冷凍櫃中，溫體豬肉變成冷凍豬肉，消費者同樣可以接受，但是消費者卻不知道，購買時偏好溫體豬肉的代價，使他們無法享受衛生及價格合理的肉食。消費者又偏愛購買所謂黑毛豬肉，他們振振有詞的說：「黑毛豬肉比較好吃」，事實是，豬肉口味上的差別，不在豬隻的體色，如果白毛豬飼養期間由一般的六個月延長到十個月，白毛豬肉就比黑毛豬肉好吃，問題是消費者如果偏愛黑毛豬肉，他們必須付出較高的代價，但是卻又不一定真正享受到好吃的豬肉，因為洋雜交肉豬也有黑的毛色，飼養期間同樣只有六個月，有時候肉商甚至為迎合消費者的偏愛，使用著色劑，使消費者相信他所購買的是黑毛豬肉。毛豬價格下跌，零售肉價並未跟隨下跌，在當前國內特有的豬肉零售體系及消費者購買豬肉的特有型態下，肉價不跌，到底肉商應該受到責備嗎？

第三節 企業管理的本質

屠宰場肉品加工廠不僅爲了賺錢

管理大師杜拉克（Peter F. Drucker）說：「工商企業是社會的有機體，它的存在並非只爲了自身的目的，而是爲了達到特定的社會目的，和滿足社會組織或個人的特定需要。」設立屠宰場以及肉品加工廠，經營家畜屠宰及加工業務，提供服務以賺取利潤，而獲取經營的報酬，除維繫經營體繼續經營的興趣外，並作爲經營體繼續成長擴充的基礎，自然十分重要，但是，在交易的過程中，除了獲利外，經營屠宰及肉品加工事業，是否還達成了其他的目的？

豬肉爲國人主要的動物性蛋白質來源，國人的豬肉消費量高居亞洲各國之冠。民不可一日食無肉，但是國人的食肉衛生水準卻有待提高，因此經營屠宰場及肉品加工廠，以提供國人夠水準的肉食，肉商、企業經營體及肉品加工業界，站在不同崗位上，各自發揮其職能，使各色各樣、安全可靠的豬肉美食，呈獻給消費大眾，使命何其重大！屠宰場及肉品加工廠肩負國內豬肉銷售體系現代化的重責大任，經營屠宰場及肉品加工廠業者，能不刻意求工，提高效率？

再就屠宰場及肉品加工廠自身而言，僱用之員工少則數十人，多則數百人，企業經營的成敗悠關所有員工及其依賴家眷之生活安定，屠宰場及肉品加工廠不僅爲了賺錢，企業的社會責任更使得經營者不能不夙夜匪解，以竟全功。