

108 年度第二次食品技師考試

科目：食品工廠管理

一、有一規模中等，營運正常的果汁工廠，如果由你來接任廠長職務，試問先要查清楚那些廠內事項，並且立即進行那些提升銷售量措施，才能使工廠生產運作維持順暢，且使產品銷售量逐步上升？(20 分)

【擬答】

重點在生產管理工廠管理，生產資源中人、財(資金)、物(原物料)，需有效管理討論如：

人：員工的流動及薪資的上升，如以機械代替人工及建教合作及請外勞等方案，加強留人、留心各項措施。

財(資金)：機器設備及折舊成本上升
製作成本上升
管銷成本的上升

物(原料)：台灣資源有限必須仰賴進口，加上進口費用及匯率變動，必須強化採購的機制及機動性，才可掌握生產成本。

綜合結論，工廠管理的意義，必須追求高品質、低成本、交期準，以提高生產效率，創造工廠利潤。

生產效率=產出/投入

生產管理的意義及內容

(一)生產系統的概念：

生產系統根據企業組織目標，將一切所需的資源如人、財(資金)、物(原物料)整合起來，藉由計畫、執行控制及回饋行動的PDCA(Plan,Do,Check,Action)管理循環管理方式，製造高品質的有形產品及無形的勞務，用以滿足消費者需求的整個過程又稱生產系統。

(二)生產管理的定義

定義：

生產過程必須要透過良好的管理活動，才可以提高產品品質，降低生產成本等，生產效率稱之謂生產管理。

(三)生產管理的內容：

生產計畫
預測及產品計畫
新產品開發
產品設計

(四)生產管制：

製造途徑安排
製造日程安排
工作指派軍
進度跟催

(五)生產機器設備負荷的分析有三種情形：

1. 生產能力=生產負荷(經濟效益高)
2. 生產能力<生產負荷(投資浪費)
3. 生產能力>生產負荷(品質降低)

身為一位廠長，若能將上述所提的重點皆能妥善考量，將會使生產更能順暢進行。

二、要推出公司的新產品，選擇合適的方式很重要。選擇得當，適合企業本身，就能少承擔風險，比較容易成功。試討論(一)企業為何要推出新產品？(10 分)(二)若要推出「公司的新產品」，一般有那幾種策略可以應用？(10 分)

【擬答】

在「優勝劣敗」競爭環境下，生產技術行銷策略不斷的日新又新，市場上新產品不斷推陳出新，不論產品形狀、大小、品質、包裝、口味、用途及服務，都與以往有著明顯的改進，企業要因應以對要永續經營產品計劃，尤其是新產品計劃不只是企業成長源頭，更是企業面對市場競爭，爭取消費者不二法寶。

(一)新產品研發的目的：

在多變的環境，為因應外在的經濟、社會市場銷、售通路及消費意識的變遷，如何利用生產資源，增加產業的升級，新產品研究發展雖然要耗用廣大的資源，如資金、資材、人力等，但仍然是企業居於領導地位不被淘汰的源泉。

1980 年哈佛大學商學院麥克·波特教授提出一般性的競爭策略，可分為整體成本領導策略、差異化策略、集中化策略等三種類型。以下對此三種策略之特色進行說明：

1. 整體成本領導策略：

所謂成本領導策略簡單的說，指的是：利用提供相同的產品價值給顧客，但價格比競爭對手更低。簡單來說為以成本最低的策略，以便與其他企業競爭。

2. 差異化策略：

所謂差異化策略，指的是企業選擇一種或數種對顧客有價值的需求，以自己優勢的資源能力，「單獨」去滿足這些需求，因而造成其產品／服務與其他對手在顧客的認知上產生差異化，使顧客願意付出更高的價格來購買或因此產生忠誠度，使得企業獲取超額利潤。簡單來說為利用各種方式，讓消費者感覺到產品與眾不同，無法接受替代品而產生忠誠度，進而使得企業產生競爭力。

3. 集中化策略：

所謂集中化策略，係指企業將競爭重點集中在滿足某一特定的市場區隔或利基的需求。這個特殊的市場利基可能以地理、顧客的型態或產品線的區隔來定義。簡單來說為鎖定特定目標來提供服務或產品，以便增加利益。其又可分為集中低成本策略與集中差異化策略。

成本領導

差異化

集中策略 (成本領導與差異化)

(一般性的競爭策略的相關性)

(二)競爭性策略運用於新產品開發

通常消費者的購買動機係以價格與機能、外觀等因素為初次購買的決定因素，但第二次以後，就以品質好壞來決定，因此，就長期來說，具有新的功能與良好品質的新產品，有時候比價格因素更重要。若不希望以低價與其他廠商的類似產品做價格的競爭，則設計新產品應導向差異化策略或集中差異化策略來著手進行。以下為可行的方法：

1. 產品差異化：刻意塑造產品的特點，以與競爭者有所區別，以便吸引顧客的興趣。可分為產品的差異化及行銷上的差異化；產品上的差異化即是透過研究發展，改變功能、品質、式樣、設計、質料...等；行銷上的差異化是透過行銷策略，如廣告、配銷通路、價格的差異化。

2.市場區隔化：將大市場細分化，然後針對此目標市場上的特殊需求，經由研究發展設計出符合消費者需求的產品，滿足其欲求。

三、根據衛生福利部食品藥物管理署所推行的管理措施，請說明何謂食品三級品管制度，並論此與食品業者自主管理體系的關係？(20 分)

【擬答】

(一)目的：建構業者強制自主檢驗法制化、公正第三方獨立機構驗證及政府稽查抽驗管理之食品三級品管制度。

(二)具體內容：

- 1.一級品管：業者自主品管。
- 2.二級品管：第三方驗證。
- 3.三級品管：強化政府稽查抽驗量能。

(三)辦理情形：

1.一級品管(業者自主品管)：

(1)強制檢驗：

- ① 103 年 10 月 24 日公告資本額 3000 萬元以上之食用油脂製造業者實施強制自主檢驗制度。
- ② 103 年 8 月 21 日公告起五大業別(水產品、乳品、肉品、食品添加物輸入及製造、特殊營養食品)實施強制自主檢驗制度。
- ③ 104 年 7 月 31 日公告八項大宗民生物資(澱粉、麵粉、糖、鹽、黃豆、小麥、玉米、醬油)業者、茶葉輸入業及茶飲料製造工廠，於 104 年 7 月 31 日起實施強制自主檢驗制度。
- ④ 105 年 4 月 21 日公告新增食用油脂輸入業者、達 3 家以上獨立門市之連鎖品牌且資本額 3000 萬元以上之非屬百貨公司之綜合商品零售業者，自 105 年 7 月 31 日起實施強制檢驗。

(2)食品安全監測計畫：105 年 4 月 21 日公告食用油脂、肉類加工食品、乳品加工食品、水產品食品、食品添加物、特殊營養食品、黃豆、玉米、小麥、麵粉、澱粉、食鹽、糖、醬油、茶葉、茶葉飲料及非百貨公司之綜合零售業者等 17 類食品業者，自 105 年 7 月 31 日起分階段訂定食品安全監測計畫。

(3)設置實驗室：

- ①上市、上櫃之食品業者，104 年 12 月 10 日起應設置實驗室。
- ② 104 年 10 月 15 日公告凡領有工廠登記且資本額一億元以上之食用油脂、肉類加工、乳品加工、水產品食品、麵粉、澱粉、食鹽、糖、醬油及茶葉飲料等 10 類製造、加工、調配業者，自 105 年 12 月 31 日起應設置實驗室。

2.二級品管(第三方驗證)：

(1)食品業者驗證：

- ① 105 年 3 月 11 日公告「食品衛生安全管理系統驗證機構認證及驗證管理辦法」。
- ② 105 年 5 月 13 日公告「食品衛生安全管理系統驗證機構認證作業程序」及「食品衛生安全管理系統驗證作業程序」。
- ③ 105 年 6 月 21 日公告「國立臺灣大學」、「財團法人中華穀類食品工業技術研究所」、「財團法人食品工業發展研究所」為食品衛生安全管理系統認證驗證機構。
- ④ 105 年 7 月 1 日預告訂定「食品衛生安全管理系統認證收費辦法」草案

公職王歷屆試題 (108 專技高考)

(2)應取得驗證之業別：罐頭食品製造業，食品添加物、特殊營養食品製造業、乳品加工食品業、資本額 3 千萬元以上之食品油脂製造業、麵粉、澱粉、食鹽、糖及醬油食品製造業者等。

3.三級品管(強化政府稽查抽驗量能)：成立食藥稽查戰隊全面加強稽查，並督導地方政府衛生局確實落實食品業者查核。103 年完成國內 235 家食用油脂製造工廠 GHP 查核，104 年完成 12 家資本額 3000 萬以上食用油脂製造業查核。

四)具體成果：

1.一級品管(業者自主品管)：

(1)強制檢驗、食品安全監測計畫：目前應實施強制檢驗及食品安全監測計畫共 17 類食品業者，約 16,000 家。

(2)設置實驗室：目前應設置實驗室之上市、上櫃食品業者共 38 家；10 類具有工廠登記且資本額一億元以上之食品業者約 200 家。

2.二級品管(第三方驗證)：

(1)完成食品衛生安全管理系統驗證之 10 類食品業者共有 498 家。

(2)完成認證之驗證機構共計 3 家，包括國立臺灣大學、財團法人中華穀類食品工業技術研究所、財團法人食品工業發展研究所等。

3.三級品管(強化政府稽查抽驗量能)：

(1)例行性稽查抽驗：地方政府衛生局依地方特色擬定稽查項目，105 年 1~6 月已執行 GHP 稽查 3.7 萬家次、17 萬件標示稽查、1.5 萬件品質抽驗。

(2)後市場監測計畫：辦理 105 年 1~6 月農藥殘留、動物用藥殘留、重金屬含量及真菌毒素含量監測計畫，共抽驗 2,102 件，檢驗合格 1,988 件(合格率 94.6%)。查獲不合格案件由衛生局依法處辦，透過跨部會協調機制進行源頭改善。

(3)專案稽查抽驗：針對重點施政項目、高風險食品項目、輿情關切議題等加強稽查抽驗，督導並聯合衛生局辦理專案。105 年 1~6 月已執行 33 項專案稽查抽驗。

(4)行政院食品安全聯合稽查專案小組：結合中央相關部會、地方政府及檢警調能量，推動重點稽查。105 年 1~6 月已執行液蛋及夜市聯稽專案。

五)未來規劃：

1.一級品管(業者自主品管)：

(1)將持續依產業能力及風險控管等因素予以整體考量，分階段逐步公告應實施一級品管之其他食品業別。

2.二級品管(第三方驗證)：

(1)優先實施資本額 3 千萬以上之食品製造業辦理驗證。

3.三級品管—強化政府稽查抽驗量能：

持續落實三級品管政府稽查，並配合食安五環十倍查驗政策，針對高違規、高風險、高關注產品，以滾動式之風險管控原則加強食品稽查抽驗。

四、依據衛生福利部所頒布的「食品安全衛生管理法」，食品或食品添加物有那些情形之一者，不得製造、加工、調配、包裝、貯存、販賣等？試說明之。(20 分)

【擬答】

第 7 條 第 5 項	<u>自主管理(一級品管)</u>
----------------	-------------------

	食品業者發現產品有危害衛生安全之虞時，應即主動停止製造、加工、販賣及辦理回收，並通報主管機關。
第 18 條	<p>正面表列及相關標準-食品添加物使用範圍及限量暨規格標準</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 食品添加物以正面表列管理(不在表列的食品添加物，不能用在食品的製造、加工、調配、輸入、輸出、販賣供作食品用途) 2. 並依國人膳食習慣為風險評估訂定相關標準，同時必須遵守規格標準之規定。
第 21 條	<p>查驗登記</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 食品添加物非經中央主管機關查驗登記並發給許可證，不得製造、加工、調配、改裝、輸入或輸出 2. 「製造、加工、調配、改裝、輸入或輸出『食品添加物使用範圍及限量暨規格標準』收載之單方食品添加物（香料除外），應辦理查驗登記」 3. 辦理查驗登記相關資料 <p>其他：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 食品安全衛生管理法第 21 條 2. 衛生福利部 103 年 4 月 24 日部授食字第 1031300796 號公告

五、有一家餐廳，原本生意興隆，如今來客數大不如前，如果由你來接任經理的職務，試問你將如何去分析客人減少的原因？（20 分）

【擬答】

原則上只要寫出下列重點：

1. 如何應對「來客數少」的現象

原因：

- (1) 問題主要出在餐廳可能沒有特價促銷活動；
- (2) 整體管理差，餐廳經營沒有創新；
- (3) 未查明主要是哪幾天，哪些時段來客數少；
- (4) 未查明一天三個時段的的不同需求是什麼；
- (5) 主流客源為什麼要來你這店；
- (6) 時段性促銷策劃未知曉客源。

措施：

一查主菜，二查配菜飲料，三查特價促銷，四查陳列氣氛，五查季節商品，六查品類結構，七查創新點，八查促銷信息發布。

2. 如何應對「成交率低，客單量少」的現象

原因：

- (1) 主要是來客數少，所以客單數少（見第一現象）；
- (2) 其次主流忠誠客群產生動搖，商場吸引力減弱
- (3) 商品單品結構精選不准，顧客找不到自己合適的商品，不能引起顧客的消費慾；
- (4) 競爭對手的競爭手段比我方強。

措施：

一要做顧客調查，了解顧客想什麼，需要什麼，二要挑選轟動驚暴商品組合，三要調整 20 商品單品，四要供應商增加試吃和展示。

3.如何應對「近期客單價低」的現象

原因：

- (1)肯定是中高價位商品動銷少；
- (2)中高等收入顧客數減少，其消費地點和目標可能轉移；
- (3)所選中高檔商品不合顧客口味或意向。

措施：

一要調查顧客需要什麼樣的中高檔商品，二要了解競爭對手哪些商品好賣並做出報告，三要制定引誘顧客買得多的條件。

4.如何應對「顧客認為價格普遍比競爭對手高」的現象

原因：

- (1)敏感性/驚暴商品價位在顧客心中比競爭對手高；
- (2)宣傳和促銷境界比競爭對手低；
- (3)價格趨勢未掌握好。

措施：一要加大市場價格競爭調查範圍和力度，確保部分敏感性商品價格優勢，二要並與競爭對手進行價格迂迴戰術策略。

5.如何應對「競爭對手主動挑起價格打壓戰」的現象

原因：主動挑起價格打壓戰

- (1)競爭對手人氣不旺，銷售額不理想；
- (2)競爭對手自認為價格還沒有優勢；
- (3)競爭對手進一步排擠，以搶占市場份額。

措施：

一不要跟風把同樣的商品跟著殺價（但可以一步殺到位，對手沒轍）；
二不要無動於衷，要擊其「軟肘」挑同類商品打價格戰方案。

6.如何應對「競爭對手促銷活動比你多」的現象

原因：

- (1)說明競爭對手比你有規模採購優勢；
- (2)其次說明競爭對手企劃策劃比你系統，計劃性強；
- (3)說明供應商支持對手活動多；
- (4)說明在促銷活動方面，我們已處於被動；
- (5)說明競爭對手已將你列為對手。

措施：

- (1)分析對手促銷節目單產生背景和幕後支持並採對應方案；
- (2)組織文化廣場活動；
- (3)重視並讓供應商參與到促銷活動中來(一般供應商都有促銷費用預算)；
- (4)策劃一場遠勝於對手的促銷活動並制定長期促銷計劃，從而化被動為主動；

7.如何應對「形象敏感商品不如競爭對手的敏感」的現象

原因：

- (1)說明競爭對手比我們更了解顧客對商品的敏感度；
- (2)說明採購對市場變化把握不准；
- (3)說明採購離顧客很遠，輕視顧客市調；

(4) 20 商品歸納不準確。

措施：

- (1) 根據消費者需求，分析商品結構，重新精選形象敏感商品；
- (2) 檢查形象敏感商品是否放在第一重點/重點線/重點區；
- (3) 將促銷費用預算重點投資給形象敏感商品；
- (4) 形象敏感商品要周期性換新，並引導顧客消費。

8. 如何應對「找不到同業態競爭對手，無法進行價格競爭和質量比較」的現象

原因：

- (1) 未對市場不同業態做分類統計；
- (2) 不知道目標顧客群體備選購物場所。

措施：

- (1) 低價優先原則：用目標顧客（A 級顧客）的眼光來看商品，如果看不出兩者之間的明顯差異，在保證商品基本質量的前提下，低價優先；
- (2) 價格帶處理法：在面對價格和質量的兩難選擇時，以價格帶管理法保證整體價格形象及商品構成；

9. 如何針對「以主流消費群體」為目標策劃下階段促銷活動

原因：

- (1) 主流消費群體亦分很多階層；
- (2) 每個階層都有消費疲軟周期。

措施：分析對手的主流消費群體結構並挑選某一種顧客制定相應的時令商品促銷計劃。

10. 如何針對「特別消費群體」為目標策劃促銷活動

原因：

- (1) 行業特殊群體；
- (2) 節日特殊群體；
- (3) 年齡特殊群體；
- (4) 社會弱勢群體。

措施：一看他們的需求，二看他們的影響，三看活動時機，四看活動意義。

11. 如何針對「購物氣氛冷落」的現象

原因：

- (1) 處在淡季；
- (2) 競爭對手活動多，搶了風頭；
- (3) 經營水平江河日下；
- (4) 無 CIS 系統，購物環境差。

措施：

- (1) 大規模尋找超低價位商品；
- (2) 大規模尋找特販折扣商品；
- (3) 半價/買贈系列活動；
- (4) 加大現場促銷；
- (5) 加大娛樂銷售；
- (6) 改進店內 VI 標識系統；
- (7) 加大店外促銷活動；

公職王歷屆試題 (108 專技高考)

12.如何應對「商品結構不合理且差於競爭對手」的現象

原因：

- (1)說明競爭對手商品結構跟我們不一樣；
- (2)說明競爭對手市場調查比我們合理；
- (3)說明競爭對手新商品/季節商品比我們開發及時；

措施：

- (1)要弄清商品結構與競爭對手比較差異在哪裡，從差異入手；
- (2)做市場調查，分析調整商品結構，加大新商品的開發和宣傳力度。

13.如何應對並改變「顧客認為我們商品品質差」的現象

原因：

- (1)採購環節可能出問題；
- (2)供應商問題；
- (3)收貨環節及控制點出問題；
- (4)退還貨問題顧客傳播；
- (5)英祥品牌價值出問題。

措施：

- (1)採購協議要包含品質和索賠協議；
- (2)收貨人員憑供應商提供給採購的樣品收貨；
- (3)啟動收貨控制環節/控制點；
- (4)品牌形象/誠信調查與宣傳活動。

14.如何應對處理「數多量大/數多量少的滯銷商品」現象

原因：

- (1)採購的索賠管理出問題；
- (2)門店的索賠管理；
- (3)門店樓面過期/破損/陳舊商品管理不到位。

措施：

- (1)明確採購對滯銷商品管理責任；
- (2)明確門店索賠員/樓面責任人對滯銷商品管理。

15.如何應對「庫存量過大不能索賠的現象」進行促銷

原因：

- (1)說明是因為不能索賠而造成庫存量過大如何處理的問題；
- (2)說明預估銷售不准；
- (3)說明是因為節日訂貨多；
- (4)說明是因為天象原因。

措施：

- (1)加強促銷宣傳手段；
- (2)賣場現場促銷；
- (3)堆頭誇張陳列；
- (4)清倉折價銷售。

16.如何「掌握年度流行時尚並正面引導顧客」

原因：

公職王歷屆試題 (108 專技高考)

(1)引導流行方能引導顧客，今年流行商品是什麼；

(2)流行商品/時髦商品並不一定是暢銷商品；

措施：

(1)在交易會上/同行商場/各種信息窗口渠道搜索信息；

(2)供應商提供新信息；

(3)各種促銷展。

17.如何做到「淡季不淡」

原因：

一般是季節原因造成商業淡季清淡

措施：

(1)加強休閒購物的樂趣；

(2)擴大商圈環圍；

(3)舉辦主題活動。

18.如何應對「銷售額大幅度下降」

營業額 = 來客數 x 客單價對於一個餐廳來說，如果營業額起不來，要不就是來客數出了問題，要不就是客單價出了問題，或則兩者都出了問題；

原因：

(1)未及時換季原因可能造成銷售額直線下降；

(2)競爭對手促銷活動加頻可能造成銷售額直線下降；

(3)商品結構未及時調整。

措施：

(1)採購應加強 369 計劃以提前調整商品結構計劃；

(2)驚爆價商品吸客計劃；

(3)推出中高價位商品優惠活動；

(4)調整商品布局。

19.如何針對「商品特色」進行促銷活動以吸引客流

原因：

(1)商場特色主要體現在「商品特色」；

(2)「商品特色」主要體現在地方特色；

(3)「商品特色」不僅包括地方特色，還包括「流行色」。

措施：

(1)舉行「地方特色購物節」如：冬至吃鍋趣；

(2)特色商品製作介紹，試吃活動；

(3)特色商品展銷。

20.如何針對「新商品」進行促銷活動

原因：

(1)剛上市的商品乃「新商品」；

(2)換季商品乃「新商品」。

措施：

(1)媒體宣傳；(2)員工促銷；(3)POP牌/買贈。

21.如何針對「快過期的商品」進行的促銷活動

公職王歷屆試題 (108 專技高考)

原因：

- (1)說明此商品不能索賠退還貨；
- (2)說明此商品處理不好公司就會造成損失。

措施：

- (1)降價/折價/清倉；
- (2)堆頭/端架陳列/試吃/賣贈/搭贈。

22.如何針對「一次性消費群體」進行的促銷活動

原因：

- (1)消費心裡與需求；
- (2)來源；
- (3)銷費水平。

措施：

- (1)開發針對一次性消費者需求的商品如憑當日旅用餐9折；

23.如何抓住「顧客心理需求」做促銷活動

原因：

- (1)不知顧客需求點，就無法找到促銷點；
- (2)不同的顧客群體，不同的時期，其需求意向不同。

措施：

- (1)分析那些商品好銷，銷給了誰；
- (2)分析那些顧客沒有買到想買的商品；
- (3)建立與顧客的溝通機制，如定期舉辦顧客茶話會活動。

24.如何應對並防止「顧客市調未起到指導餐廳經營的作用」的現象

原因：

- (1)市調過於膚淺/形式；
- (2)忽視經營決策分析報告；
- (3)未仔細觀察顧客實際購買行為；
- (4)餐廳顧客消費行為調查分析的主要在餐廳內，而不僅在餐廳外。

措施：

- (1)市調報告要有很強的針對性要把場內經營決策分析報告與場外市調報告有機結合分析；
- (2)調查顧客賣場消費行為的5W1H；
- (3)如品類ABC客層構成、品類顧客支持率、客流動線問題、賣場動態跟蹤法、出入口問卷調查法、影像跟蹤法。