

摘要

自從全球環境保護主義以及生命週期的觀念興起之後，企業有否有環保行動，已不再是無關緊要、可有可無的事，而是攸關企業生存的重大議題。服務業長久以來即被定位為低污染或無污染的產業，然而，由於其所涵蓋的產業非常廣泛，這些行業在產品生命週期的觀念被強調之後，其所造成的環境衝擊，是以其服務提供的整個生命週期之環境衝擊的總合，也因此其對環境衝擊也被突顯出來。服務業中的零售商由於是客戶及生產者之間的橋樑，通常是消費者第一個得知綠色產品的地方，也是綠色消費者交易的主要場所，因此其環境管理的良窳，也愈來愈受到重視。而國際間「綠化供應鏈」- 即企業要求其物流體系上之供應商實施相關的環境管理做法，除了變得愈來愈普遍之外，也儼然成為企業所必須面對的趨勢。國際間十分重視這個課題，而台灣企業除了尚未重視這個課題之外，學界也尚未有相關之研究。本研究旨在研究服務業的環境管理，並針對國內多家零售業（便利超商連鎖店）進行個案研究。

本研究發現，國內零售業（便利超商連鎖店）對於環境保護的認知與活動仍然處於被動的狀態，對於環境保護的行動主要以實施辦公室綠化環保、回收法令規定之物品（如：PET、廢電池等）、利用逆物流系統回收超商之相關廢棄物、社會公益活動等四項活動為國內便利商店所從事最多之環保活動。值得一提的是「統一超商」其對環保的行動與認知為國內零售業（便利超商連鎖店）中之翹楚。

關鍵字：物流、逆物流、供應鏈、超商、環境管理

Abstract

Since the global environmentalism and the concept of life cycle assessment sprang up, environmental issues and actions have become so important for business that cannot be ignored or avoided. Service sector has long being considered as a low or even non-pollution industry. However, more and more examples and requirements on greening the supply chain shown that environmental management for service sector has become a crucial business management strategy. Although this subject is popular in the industrialized countries, it has not been taken seriously in Taiwan. In this study, several convenience chain stores were investigated to evaluate the status of environmental management for Taiwan's service sector.

The results show that environmental management of Taiwan's convenience chain stores, in general, still in the initial stage, which is passive and reluctant. However, it is found that President Chain Store Corp. has good system to manage its environmental issues, and this is primarily due to the unique business culture, which established by the top-down commitment of management level. Study also shows that a good logistic and distribution center and planning could greatly improve the efficiency of the operational departments and reduce the environmental burdens as well.

Keyword : Logistics, Reverse Logistics, Supply Chain, Convenience Stores,

Environmental Management

目 錄

目錄.....	I
圖目錄.....	IV
表目錄.....	V
第壹章 緒論.....	1
第一節 前言.....	1
第二節 研究動機及目的.....	3
第貳章 文獻探討.....	4
第一節 綠色的服務業.....	4
一、服務業之蓬勃發展.....	4
二、服務業之綠色挑戰.....	5
三、企業環境管理之發展.....	6
四、企業綠色競爭力.....	10
五、企業社會責任.....	15
第二節 零售業及環境管理的重要性.....	18
一、零售業之分類.....	18
二、便利商店業的定義.....	19
三、零售業之環境管理.....	22
四、零售商綠化之實例.....	24
第三節 企業與物流體系之環境管理.....	28
一、物流之定義.....	28
二、物流在企業的定位變遷.....	29
三、企業與物流之環境管理.....	30
第四節 供應鏈、綠色供應鏈及案例介紹.....	33
一、供應鏈管理.....	33

二、綠色供應鏈.....	35
三、綠色供應鏈之相關議題.....	36
第參章 研究方法.....	38
第一節 研究架構.....	38
第二節 研究方法.....	39
一、問卷設計.....	40
二、訪談法.....	40
三、訪談對象的選擇.....	40
四、研究限制.....	41
第肆章 個案研究分析.....	43
第一節 統一超商股份有限公司.....	44
一、公司簡介.....	44
二、個案訪談分析.....	44
三、結果分析.....	47
第二節 OK 超商.....	48
一、公司簡介.....	48
二、個案訪談分析.....	48
三、結果分析.....	50
第三節 中日超商.....	51
一、公司簡介.....	51
二、個案訪談分析.....	51
三、結果分析.....	53
第四節 全家便利商店.....	54
一、公司簡介.....	54
二、個案訪談分析.....	54
三、結果分析.....	57

第五節 每一日超商.....	57
一、公司簡介.....	57
二、個案訪談分析.....	58
三、結果分析.....	59
第六節 萊爾富便利商店.....	60
一、公司簡介.....	60
二、個案訪談分析.....	60
三、結果分析.....	62
第七節 總論.....	63
第五章 結論與建議.....	65
第一節 結論.....	65
一、環境管理做法與成效.....	65
二、影響成功或阻礙推行環境管理之因素.....	66
三、國外廠商引進臺灣其環境管理的差異.....	67
第二節 建議.....	67
一、企業界.....	67
二、政府單位.....	67
三、後續研究.....	68
四、研究貢獻.....	69
參考文獻.....	70
中文.....	70
英文.....	73
網站.....	75
附錄一.....	76
附錄二.....	79

圖目錄

圖 2-1 國內不同產業佔國民生產毛額的比例.....	5
圖 2-2 透過環境管理以提昇企業競爭力的模式.....	10
圖 2-3 零售業分類.....	19
圖 2-4 零售商的調和地位.....	23
圖 2-5 廣義及狹義物流比較.....	29
圖 2-6 物流定位變遷.....	30
圖 2-7 企業物流全流程及各階段逆物流可行管理方案.....	32
圖 2-8 供應鏈管理逐步朝協同與同時性發展.....	33
圖 2-9 供應鏈模式.....	35
圖 3-1 研究流程圖.....	38
圖 4-1 臺灣連鎖商店之市場佔有率.....	43

表目錄

表 2-1 環境管理的意義.....	7
表 2-2 企業對環境問題反應的型式.....	8
表 2-3 企業環境管理發展階段.....	9
表 2-4 企業組織綠化之做法.....	12
表 2-5 透過環境管理提昇企業競爭力的理論根據.....	14
表 2-6 各部門環境議程.....	18
表 2-7 便利商店 (Convenience Store) 的特色.....	20
表 2-8 連鎖經營型態比較.....	22
表 2-9 國際知名零售量販業者之環境管理做法.....	25
表 2-10 實行 PRIMA 之公司成果摘要.....	26
表 2-11 在多樣化零售商所完成之 EIRA 改善的情況與其所造成之情況.....	27
表 3-1 個案訪談公司與訪談人員.....	41
表 4-1 國內便利商店之環境管理實施情況.....	64

第壹章 緒論

零售業（便利超商連鎖店）的環境管理，主要是以「綠色供應鏈」探討供應商與零售商彼此之間在產品的物流與逆物流及企業綠化實施困難與成功之因素。

本研究除了針對國內便利超商連鎖店的環境管理現況加以實地訪談研究之外，另外針對與超商合作之供應商、物流及逆物流系統進行研究調查，俾了解國內便利商店對於環境管理實際實施之狀況。

第一節 前言

科技的進步，經濟的發展，創造了今日人類的文明，但卻犧牲了地球資源以及自然界的生態與環境，而潛藏在物質文明背後的隱憂 - 環境污染、生態平衡失調、資源逐漸地短缺等問題。然而，當人們醒覺此嚴重性時，便開始著手進行環境保護的工作，包括工程技術的發展、相關法令的制定等相關因應措施，但其所規範的對象大多屬於製造業，然而服務業卻是被遺忘的一環。因此，在近幾年綠色消費觀念的興起以及政府大力提倡環保標章、綠色採購的情況下，促使服務業也開始重視其所可能造成的環境問題以及為環境保護所盡的努力。

過去，產業界運用科學新知與創新的科技，造就人類生活的文明在利益的考量下，企業的目的只想設計並製造出能夠賺錢的商品，並不會去考量環境的問題。然而，卻也造成了地球今日始料未及的危機（胡憲倫，2000b）。服務業長久以來即被定位為低污染或無污染的產業，然而，由於其所涵蓋的產業非常廣泛，除了一般認知的旅遊業、金融保險業與百貨零售業之外，其實也包括了運輸交通、汽車修護、旅社餐館、醫療院所、乾洗業、照相沖洗業等對環境出擊較大的行業。這些行業在產品生命週期的觀念被強調之後，其所造成的環境衝擊，是以其服務提供的整個生命週期之環境衝擊的總合，也因此其對環境衝擊也被突顯出來。

七十年代以來，由於市場的激烈競爭，企業體認與實體分配相關的成本、效率、顧客偏好，以及服務水準提昇的重要性，也促使運籌管理（Logistics Management）的概念日益受到重視，進而演變為企業自設物流體系。八十年代中之後，企業面臨了一波新的挑戰，就是全世界環境

保護主義的興起。在這一股綠色浪潮的推波助瀾之下，企業是否有環保意識與行動，變成是攸關企業生存的重大議題。而九十年代所提倡之環境衝擊生命週期的觀念，更使得這股環保趨勢變得來勢洶洶。而企業要求其物流體系上之供應商實施相關的環境管理做法，也變得愈來愈普遍。而國際間跨國企業實際面臨到的情況，也在提醒吾人：此一綠化供應鏈的趨勢，已經成為目前企業必須重視的課題。而國內則因政府環保法規的日趨嚴苛，民眾環境意識的日益高漲，環保團體要求綠色生產與永續消費的聲浪日誌，迫使企業的經營得面臨相當大的考驗與變革。胡憲倫（2000a）亦提出企業絕對不能再用過去舊的經營思維-隱惡揚善、以錢擺平、以臨為壑等方式，應與世界的脈動及主流價值同步，特別是透過創新的經營新思維，將此一看似對貿易不利的環保潮流，轉換成另一波企業競爭的優勢，以免再未來新一波的競爭激烈後慘遭淘汰。

另一方面，台灣加入世界貿易組織（World Trade Organization, WTO），為許多企業帶來了廣大的市場與利基。然而，在如今環保意識高漲的年代裡，世界貿易組織亦允許各國政府得以正常的貿易規範以外，視需要採取例外措施。例如，一國政府得以在有保障人類與動物之生存與健康以及保障植物生命，或有保育耗竭性自然資源之需要時，可偏離貿易法規的規範。不過這些例外或措施本身受限於以下的規範（林師模譯，1998）：

- （1）措施不得有國別歧視。
- （2）不得為隱藏性貿易障礙。
- （3）措施必須是基於保護環境所需的。

由此不難發現環境保護的議題早已為國際間共同的共識，並藉由貿易的方式來彼此要求符合環保，因此企業在產品供應鏈上，應將環保的考量加入，如此方可避免所謂的非技術性貿易障礙。

其中，綠色消費的興起或許可以為當前服務業對於環保議題的解惑吧！服務業不同於製造業，在於服務業沒有生產過程，僅有運輸、販售、倉儲等供應鏈上的過程，而服務業要如何的將其供應鏈轉化為具有綠色理念符合消費者的環保精神，實有賴服務業在供應鏈上要求供應商符合環保，以及服務業自身積極的朝綠化努力，方能成為符合潮流之綠色服務業。

第二節 研究動機及目的

製造業透過供應鏈將產品經由零售商銷售給顧客（擁有權即讓渡給消費者），但卻未思考產品的最終去處。因此在環保聲浪日益高漲的趨勢下，消費者紛紛要求將此物流體系上的缺失加以改進，於是產生逆物流體系之觀念，即所謂綠色供應鏈之起源。

本研究具體想要獲得之結果及目的有下列四點：

2. 瞭解國內連鎖超商之物流體系的环境管理做法與成效；
3. 瞭解國內連鎖超商之物流體系在推動環境管理時，其所可能發生的阻礙，以及影響成功推行環境管理之因素；
4. 本研究將透過超商探討，當國外廠商引進臺灣時，其環境管理之間的差異？是否會因國情不同，而遭遇不同困難與問題？
5. 藉由資料彙整分析，以協助國內企業因應此一新趨勢，讓相關企業之物流體系欲實施環境管理時，作為參考之用。

第貳章 文獻探討

本章節主要探討在綠色的服務業、企業的社會責任、零售業及其環境管理重要性、企業與物流體系之環境管理、供應鏈與綠色供應鏈等部份。針對企業之綠色挑戰，環境管理、綠色競爭力、社會責任以及實例介紹等部份進行文獻探討。

第一節 綠色的服務業

服務業長久以來即被定位為低污染或無污染的產業，主要原因在於其所產生的污染是較不易察覺的。然而近年來綠色行銷、綠色消費的觀念興起，使得服務業不得不重視此一問題，因此服務業的綠化以蔚為趨勢。

一、服務業之蓬勃發展

過去有關國家競爭優勢的討論，大都集中在製造業的景氣興衰上面。事實上，服務業在多數國家的經濟中，也占了舉足輕重的地位。至少從本世紀初開始，在船務，保險和其他多項的服務業中，激烈的國際競爭一直在進行著。從國外先進國家的經驗得知，一個國家的經濟發展到了一個程度之後，其服務業會逐漸取代之工業及製造業，而成為國內最主要的產業。近年來，服務業部門已經明顯成為所有先進國家經濟成果的一大部份。各國政府也漸漸把服務業看成一項重要的經濟組成元素（李明軒、邱如美 譯，1996）。而在台灣的情形也沒有例外，從主計處的國民經濟動向統計得知，如圖 2-1 所示，民國七十五（1986）年左右，為服務業及工業的分水嶺（平均每人國民生產毛額達五千美元以上）時期，當時服務業的比重由 47% 提升到目前的 68%，而工業的比重則從 47% 大幅下滑至目前的 32%，預估未來在國內製造業廠商逐漸外移的情形下，工業與服務業比重的差距將會更加顯著。

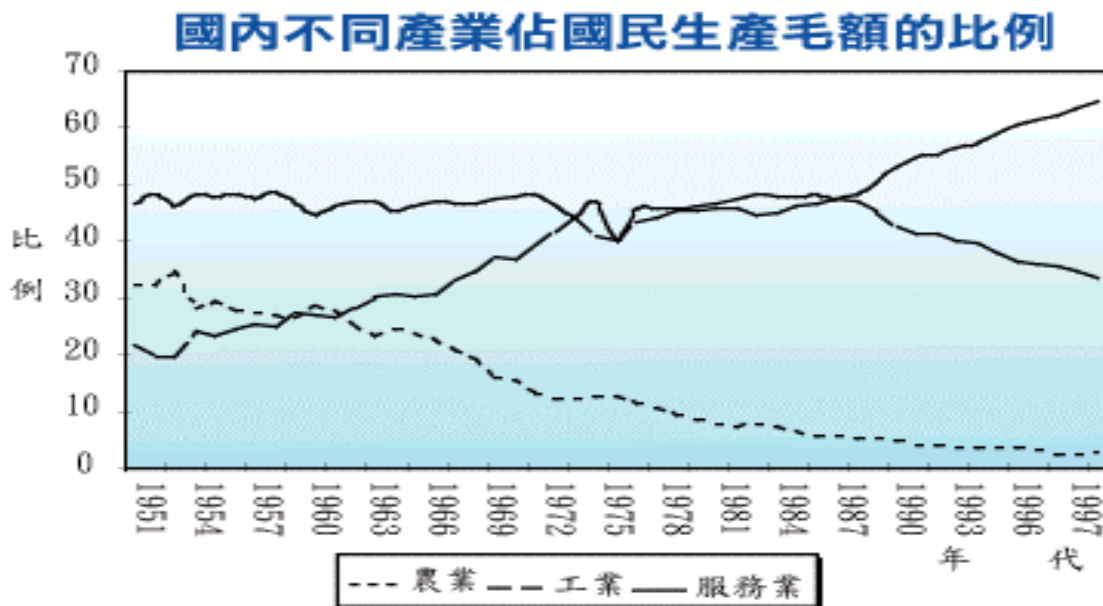


圖 2-1 國內不同產業佔國民生產毛額的比例

資料來源：行政院主計處，1998 年國民經濟動向統計摘要

二、服務業之綠色挑戰

過去服務業相對於工業或製造業，一直被認為是非常乾淨的產業，例如被稱為無煙囪工業的旅遊業，以及提供財務服務的金融保險業等。然而，隨著服務業比重的與日俱增，其所涵蓋的範圍也愈來愈廣，除了以上提到的旅遊業與金融保險業之外，尚包括了運輸交通、汽車修護、旅社餐館、醫療院所、乾洗業、照相沖洗業、各種顧問服務，以及百貨零售業等。這些行業在產品生命週期 (life cycle) 的觀念被強調之後，一種產品或服務所造成的環境衝擊，是其生命週期的每個階段 - 也就是從原料的使用、產品或服務的產生、使用、運輸配送，以及最後的棄置之環境衝擊的總合。也因此其對環境的整體衝擊也被突顯出來。

而梁錦琳與陳雅玲 (1993) 則認為一項服務可能因下列的因素而綠化：

- (1) 直接對環境改善也有所貢獻，例如廢棄物管理服務。
- (2) 預防或降低環境損害，如地區政府計劃控制。
- (3) 幫助其它組織改進其環保表現，例如提供綠色稽核。
- (4) 由一個改善環保表現或者較其競爭者佳的機構提供。

由於各國環境法規的日趨嚴格，民眾對於「社區有權利知道」的訴求，以及消費者要求綠色消費的浪潮，促使國際間陸續發展出相當多的企業環境管理策略，例如綠化供應鏈、綠色行銷、綠色商品交易、環保標章等做法。這些創新的環境管理做法，雖說主要是大型跨國企業為了因應全球環境保護的浪潮，所發展出來的做法，然而這些企業也在實施這些做法之後，發覺這些原本為了被動回應綠色浪潮的做法，除了改善了企業的環境績效之外，最後更可以讓企業獲得降低成本、增加市場佔有率，以及各項財務經濟的好處。這也與由世界一百三十餘個跨國企業之 CEO 所組成之企業永續發展委員會（World Business Council for Sustainable Development，WBCSD），所倡議的「三重盈餘（triple bottom line）」的觀念不謀而合。

三、企業環境管理之發展

克特 費雪（Kurt Fischer）教授與約翰 夏特（Johan Schot）教授在『產業與環境策略』（Environmental Strategies for Industry）一書的中將環境管理區分為兩個階段：第一個階段大約是從一九七〇年到一九八五年期間，此時期企業面對高度技術專精化的新法令，他們所採取的態度僅是消極的遵守，更多的時候是對抗或杯葛這些新法令。費雪與夏特教授精確的刻化此時期為一個「抵抗適應」階段。第二個階段是從一九八〇年代中到一九八〇年末的此一時期，由於法定規定內涵上的環保運動的漸趨成熟，因而刺激了經理人，使他們的視野超越了那些偏狹但居主流地位的技术途徑。隨著法定規定逐漸將焦點放在環保的最終結果，而較不強調強迫區從的機制，使得經理人開始更謹慎的處理如何對環保做出回應。這也是第一次使得環保策略有可能得以出現。費雪與夏特教授稱此一時期為「擁抱環保議題而未有創新」階段（蕭羨一譯 a，2001）。

環境管理將是二十一世紀重要的議題，環境管理已成企業達到永續發展的必經歷程；在追求經濟發展與環境保護兼顧的使命下，企業應更重視其本身的環境管理，藉由有效的環境管理活動，達到企業永續經營的目標（蘇文娟，1999）。

表 2-1 環境管理的意義

作者	環境管理的意義
Kalassen & McLaughlin (1996)	企業產品對環境衝擊最小化的努力。
Winn & Roome (1993)	產品、製程與組織活動對實體的、生態的及文化系統的衝擊管理。
張婷婷 (1998)	整合企業的資源，以系統化的方法，從產品生命週期的觀點，讓企業的營運活動對於環境的衝擊達到最小化的所有活動。
陳小娟 (1997)	針對企業營運活動直接或間接對自然生態、環境產生的衝擊，企業採取的處理態度、程序與行動。

資料來源：蘇文娟，1999，P.9

Steger (1993) 認為產業在需要設計、規劃和生產無污染與低污染產品的環境要求下，目前企業管理的「五管」(生產、行銷、財務、人事、研發)中功能已不敷使用，應該再增加一項「環境管理」功能，使其成為企業的第六管。因為企業被要求需對環境負起更多的責任，其重點不再是分離的環境管理功能，而是藉由環境的變遷來改善所有的企業功能 (Greeno & Robinson, 1992)。

企業涉及的環境管理層面既深且廣的，不僅需將企業各項功能都必須把環境事務列入考慮之中，甚至於管理功能 (規劃、組織、領導、控制、決策) 也必須要以環保事務為著眼點，即在企業管理中注入環境保護與永續發展的精神，這種轉變也許不是一蹴可及，但卻是必要且值得的，故經理人應該要有決心且持續的推動此種轉變 (汪銘生、方之光，1993)。

而陳小娟 (1994) 修改 Winsemius & Guntram 之企業對環境問題反應，將國內企業在面臨環境問題時的反應型式分成了被動性、接納性、建設性與積極性等四類。而這四類的企業整合功能、合作的對象，與欲達成的目標亦均不同。表 2-2 說明了其間的差異。

表 2-2 企業對環境問題反應的型式

反應型式	被 動 性	接 納 性	建 設 性	積 極 性
整合之企業功能	管末處理	製程	產品	顧客的需要
合作的對象	專家	經理人	產業	社會
欲達成之目標	成本最小化	生產型態最適化	組織與技術的躍進	對未來有遠見

資料來源：陳小娟，1994， P.18

上述的四種反應對於企業而言或許過於抽象，因此 Hunt & Auster (1990) 針對 Winsemius & Guntram 的說法加以補充，將企業回應環境議題的類型分成五個階段，並從組織的關注、計畫的設計與參與的單位三方面，共十一個項目來分析，而表 2-3 更可清楚看出企業實施環境管理的內容及反應出企業對社會責任的態度。

表 2-3 企業環境管理發展階段

階段	一	二	三	四	五
特性	開始者	救火者	關懷者	務實者	積極者
組織的關注					
一般經理對環境管理的心態	認為沒有必要	有必要時才去應付	認為是值得發展的企業功能	重要的企業功能	視為優先的事項
資源的投注	極少	有問題時才有預算	持續但極少	大致充足	充分支援
高階經理的支持與涉入	未涉入	極少涉入	理論上的投注	知曉並適度的涉入	積極涉入
計劃的設計					
績效目標	無	只解決已發生的問題	滿足公司的社會責任	將負面的環境衝擊降至最低	積極管理
與公司其他部門的整合	未整合	僅有極少的接觸	維持少許的互動	適度整合	積極互動
高階管理的報告	無	只有例外時才報告	數量多，但少被細讀	一致且有目標的報告	專人特別報告
報告方式	無	例外報告	只有內部報告	大部分為內部報告，少部分為外部報告	
參與的單位					
法律顧問	無	適度	適度	高	每日
公共關係	無	無	適度	高	每日
生產製造	無	無	無	適度	每日
產品設計	無	無	無	極少	每日

資料來源：Hunt & Auster, 1990, P.9

四、企業綠色競爭力

福里斯特·萊因哈特 (Forest L. Reinhardt) 在『將環境還諸大地 (Down to Earth : Applying Business Principles to Environmental Management)』一文中曾說到：「對許多企業人士而言，環境管理 (Environment management) 意味著是風險管理 (Risk management)。對此他們的首要目標是避免因為工業意外災害、消費者聯合抵制、或是環保法律訴訟所需支付的昂貴代價。幸運的是，源自於環保問題的商業風險的有效管理，它本身能成為競爭優勢的來源(蕭羨一譯，2001)」。而在圖 2-2 中 Welford Richard 認為透過環境管理可提高企業之競爭力。

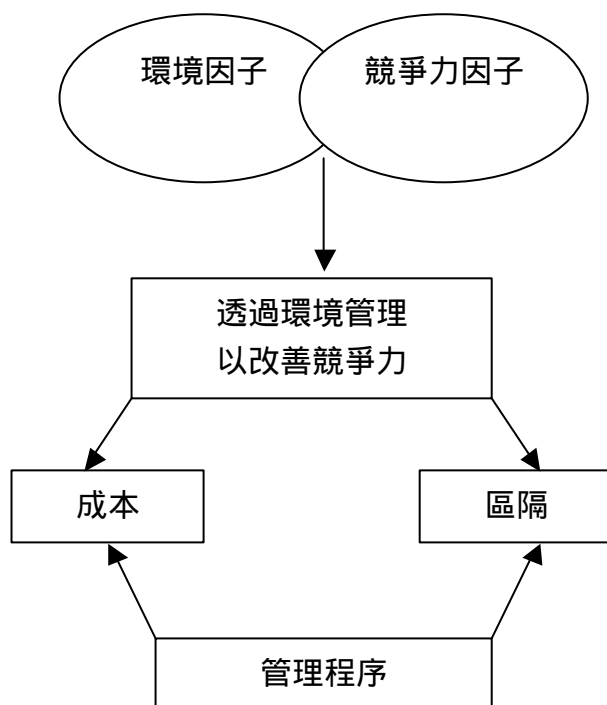


圖 2-2 透過環境管理以提昇企業競爭力的模式

資料來源：Welford Richard，1998

而環境保護和經濟發展真的如傳統觀念般的無法並存？現代新的競爭形式，迫使我們重新思考競爭力與環保的關係。企業面對環境問題的方法，就是它的競爭力指標。環境法規不必然導致創新與提昇競爭力，也不會為所有企業帶來更高的生產力。只有創新的企業才會贏得競爭。只有將環境新標準視為挑戰，而且以「技術創新」提高「資源生產力」(Resource productivity) 迎戰的企業，更有效的運用原料、能源，甚至人力資源等，同時改善環境品質的企業，才是真

正有競爭力的企業。反過來說，缺乏競爭力的產業絕不會面對創新，因此也抗拒不了對抗法律的誘惑（吳韻儀譯，1995）。

一般而言，臺灣企業的綠色行動，目前大都只在減廢階段。而為了因應綠色浪潮的衝擊，起而代之的應是具有環保意識與綠色組織的形成。尤其是國際標準組織（ISO）於1996年公佈了ISO 14000環境管理系統標準之後，環境的議題已是企業經營無可避免的課題。而ISO 14040系列更強調「產品生命週期分析（Life Cycle Analysis）」，從產品使用的原材料、設計、技術、設備、製程、包裝、運輸到廢棄物處理，每一個環節如何減少污染，並循環再利用。產品從出生到死亡，廠商都有責任，甚至連顧客的使用方法，使用後如何丟棄，都要一併考慮。

故此，企業在公司經營政策中紛紛加入了環保策略，並藉由採用清潔生產技術、綠色設計、環保標章的取得、ISO 14000等做法，投入綠化的陣容之中。擁有環保產品或是綠色遠景，並不一定代表是「真綠」的公司，除非企業能夠將其環境管理融入組織決策及日常的作業中（王鎮煙，1997）。希冀藉由「組織綠化」的方式，如表2-4所示，以期能提升企業的競爭力，並邁向永續發展之路。

表 2-4 企業組織綠化之做法

問題	組織理論的問題	研究發現
組織綠化的起始動機為何？	? 為何組織要推動綠化工作(機構論)	1.不同的組織形態，組織壓力的來源可能不同。
組織在推動了那些綠化行動？	? 組織是否將永續發展納入公司願景/承諾中(轉型領導論)	2.組織在推動綠化時，都會訂定環境政策。
	? 組織的綠色領袖是誰？層級？(轉型領導論)	3.組織在推動綠化時，都會訂定環境政策。
	? 在組織綠化過程中，組織的策略、結構、權力分配以及控制系統上，是否有所改變？組織如何演化以因應綠色作為？(組織演化論)	4.組織推動綠化時多設有環保專責組織、人員，或設立環境委員會，主要的職責多為訂定政策、目標，以及注意法規的發展。
	? 組織是否會在分工上調整以匙執行公司策略？(策略選擇論)	
	? 組織對綠化相關知識以及管理工具的資訊如何取得？是否訂定學習標竿？(組織學習論)	5.推動組織綠化需引進新的知識或管理工具。
	? 產業中是否透過技術提昇或引進新管理工具來強化其綠化作為？(策略選擇論)	6.有些組織是以透過技術提升來推動綠化工作。
	? 組織如何鼓勵員工推動綠化行動？(策略選擇論)	7.綠化的組織會透過技術的提升來推動綠化工作。
	? 組織以何種方式取得與傳播/溝通綠色訊息？(組織學習論)	8.企業仍可透過傳統組織溝通的方式傳達綠色訊息。
	? 組織如何運用溝通降低綠色對利害關係人的負面影響？(組織演化論)	
	? 有沒有從「做中學」或由試誤落實公司的綠色經驗？以及深化組織記憶的現象？(組織學習論)	9.透過組織綠化行動可塑造綠色企業文化。
	? 組織如何運用溝通降低綠色對利害關係人的負面影響？(組織演化論)	10.國外企業組織較重視對外環保溝通，尤其是以社區的關係。
	? 有多少的學習是由顧問公司、供應商、合資夥伴，及競爭者的綠化經驗得來？(組織學習論)	11.組織綠化也多會透過策略聯盟的方式進行。
? 組織是否與外部機構建立綠化連結？原因為何？(機構論)		
組織綠化會對組織造成何種影響？	? 綠色產品的差異化是否可以提高產品的銷售？(策略選擇論)	12.組織綠化獲得的效益，最明顯的是成本的節省、良好的客戶關係以及形象的提昇。
	? 綠色真的會成為組織在「物競天擇」中一個重要的標準嗎？(自然選擇論)	13.一般的組織對環保的回應目前處於被動/反應與接納性/參與之間。
	? 組織綠化演進的程度及階段為何？(組織演化論)	

資料來源：王鎮煙，1997，P.78

此外，全球環境管理計畫（Global Environmental Management Initiative，GEMI）將企業實施環境管理的做法區分為五個層級，以藉此了解企業在從事環境管理的層級與綠化的程度（蘇文娟，1999）：

- （1）層級零（Level 0）：公司完全不採取任何與環境管理相關之措施與活動，因此此層級無環境管理可言。
- （2）層級一（Level 1）：符合法規。公司的政策是以符合環保、安全、衛生之相關法規為首要目標，並無正式之管理系統。
- （3）層級二（Level 2）：開始建立正式之環境管理系統。此系統之建立在協助公司的環境績效超出法規要求，並且可以用來決定符合效益環境投資。
- （4）層級三（Level 3）：將環境管理納入全公司企業管理體系。包括產品、作業、服務對環境之直接及間接的衝擊均考慮在內。
- （5）層級四（Level 4）：此為最高的層級，係全方位、全球性之考量，考量產品、作業及服務之生命週期，並且隨時採行最新之科技及管理方法，增進新知降低對環境不利之影響，以達到持續改善之目標。

台灣社會在數十年的環境問題中摸索，已發現解決環境問題的架構是由規劃、政策制定、工程、行政與例外管理所構成，而「環境規劃」、「環境政策制定」、「環境行政」、「危機管理」、「例外管理」等，都是管理的一部分，其中「環境工程」則可視為一種運用的技術。所以，環境管理可以定義為：利用管理的理念與方法來解決環境問題，以完成人類社會永續發展的目標（徐木蘭、安寶儀、劉仲矩，1999）。而 Kalassen & McLaughlin（1996）則認為環境管理是指企業產品對環境衝擊最小化的努力。本文將學者們對於透過環境管理提昇企業競爭力之看法整理成表 2-5。

表 2-5 透過環境管理提昇企業競爭力的理論根據

學 者	相 關 理 論
Porter (1985)	Porter 在競爭力理論提到，企業獲致競爭力的兩個策略分別是成本降低與產品區隔，同時也是企業達到雙贏的策略。
Little (1991)	Little 認為 Porter 的兩個企業競爭力策略，均能適用於企業的環境議題以得到企業競爭優勢。
Davis (1991)	企業目前最大的挑戰有二：一是如何讓企業奠下百年根基，達到永續發展；二是面對全球綠色意識高漲，企業必須同時兼顧內部的發展與外在環境保護與改善。
Bostrum and Poysti (1992)	環境的考量可以為企業帶來許多的經濟利益，例如生產過程中更有效率的使用原料，可以降低成本，以及一個綠色企業的形象可以增加市場佔有率。
Sally & Det (1998)	<p>實施環境國際認證系統不僅可為企業引進商機，進一步還可以給企業帶來以下的效益：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 減低污染與環境衝擊，增進企業競爭力。 2. 降低企業內部風險。 3. 使生產更有效率，促進產能提升，進而降低生產成本，為企業創造更多的利潤。 4. 產品品質的提高、產品的可靠度提升。 5. 資源的有效利用。 6. 生產效率的提高。 7. 提升企業形象，說服顧客購買產品。
Jordan & O' Riordna (1998)	未來環境議題不再只是企業發展的附屬品，而是企業經營的骨幹，故企業永續發展的真正意涵，並非僅藉由保護環境與資源而抑制經濟成長；相反地，它包含更積極的意義，係以環境改善的績效創造更大的經濟效益，
Welford (1998)	Welford 將競爭因子與環境因子結合，發展出企業透過環境管理以提昇企業競爭力的模式，如圖 3-2 所示。

資料來源：本文整理修改於胡憲倫 (2001)，全球化趨勢下之環境議題與企業的永續發展策略

五、企業社會責任

什麼是企業社會責任？根據馬斯洛（A. H. Maslow）的需要層次理論（Need Hierarchy），人的行為係受「未滿足的需求」的刺激而產生的。在同一期中可能有許多慾望無法滿足，此時最低層次 - 亦即最基本之需求將支配人類行為最有力的因素。因此，當「清潔的空氣」與「可提供就業機會之污染性工廠」兩者間之抉擇時，顯然將選擇後者。但在今日，由於企業過去努力的結果，已使人們經濟性之需求逐漸滿足，對生活品質的需求已經產生，其經濟性之需求已不再是支配人類行為的主要因素；相反的，人們對於有關社會的問題更為關切。因此，企業除了經濟成長之外，其社會責任是不可避免的，企業所承擔的社會責任之主要論點有：（1）社會大眾期望企業承擔社會責任（2）企業承擔社會責任是一種長期的自利（3）企業承擔社會責任可避免政府的限制（4）企業擁有社會問題的資源與能力（5）企業應對社會問題負責，所以企業實是人類邁向永續發展的重要一環（黃俊英，1992）。

企業對社會所負責任的範圍非常之廣，保護消費者不是企業社會責任的全部，而是裡面很重要的項目。如果企業能夠主動的負起保護消費者的責任，則消費者的利益就能夠比較容易獲得確實的保障。由於企業的經營與消費者保護工作息息相關，所以我們談消費者保護運動時絕不能把企業擺在一邊，應該把企業納入保護消費者的整個體系裡面，使企業當局能夠盡他應盡的責任。我們也曉得有些企業雖然想來保護消費者的利益，但卻不知道哪裡著手。因此，黃俊英（1992）提出下列十四點建議，來供企業界參考。

- 1、做好產品設計和品管，提供安全的產品。
- 2、負起絕對的「產品責任」。
- 3、履行產品保證。
- 4、不做欺騙性的廣告，不要欺騙性的花招。
- 5、提供完整的標示文字。
- 6、提供教育性的資訊。
- 7、不以仿冒品牌欺騙消費者。
- 8、主動取締假貨，檢舉冒牌產品。

- 9、採取抵制行動，對不良廠商施加壓力。
- 10、有效處理顧客的訴怨。
- 11、做好公害防治，防止造成污染。
- 12、定期舉辦消費者調查，了解消費者的需要。
- 13、指派消費者代表擔任公司董事。
- 14、設立主管消費者事務的部門。

隨著時代的變遷，社會大眾對企業的期望水準不斷提升，企業的社會角色不斷的擴大中，企業必須逐漸從傳統的企業這端走向母性的企業那一端，正如同戴維斯(Keith Davis)所說的「企業的社會責任是不可避免的」。而企業人士也漸漸了解生態環保的重要性之後，便主動採行對環保負責的營運模式。並認識到環保責任與更有效率 - 獲利更多 - 的商業運作模式之見識相輔相成的(石文新譯，1999)。世界企業永續發展委員會(WBCSD)特別將其重要的議題突顯出來，包括：(1)人權(2)員工權益(3)環保(4)社區參與(5)供應商關係(6)監督(7)利害關係人的權利(李宜勳、林孺好等譯，2001)。而學者黃俊英(1992)經由其觀察後將促成社會責任之不可避免性的原因歸諸於四種長期的變化：(1)人類需要的改變；(2)管理當局角色的改變；(3)企業與經濟體系的改變；(4)社會本身的改變。

自從全國性公司於十九世紀末在美國興起之後，關於企業的宗旨，便一直存在著兩種互相衝突的理念。一種主張商業組織的唯一功能便是增加股東利益，這個觀念頗受英美國家的歡迎，但在其他的國家則不然。尤其在一九八〇年代，強調股東價值的潮流，在美國到達如火如荼的程度，企業則好大喜功地大肆進行槓桿收購，瓦解一家又一家的公司，只為實現眼前的股東價值，無視於公司員工或週遭社區的命運。相對的另一種理論，則採取較為宏觀的角度，主張企業不僅要照顧股東，也應該關心其他的「利害關係人」，包括顧客、員工、供應商甚至社區。這種顧及整體利益的觀點，盛行於歐洲和日本已經超過一個世紀。同樣在一九八〇年代，歐洲和日本就相當自豪於培養出與美國不同的資本主義，它更具包容性、穩定性及人性的關懷。

傑佛瑞 賈騰(Garten E. Jeffrey)在其訪問四十位世界及企業領袖中,「優利系統公司(Unisys Corporation)」的董事長羅倫斯 溫巴克 (Lawrence A. Weinbach) 提出:「企業負有社會責任。這項責任並非是保證完全就業,而是...在所在的社區裡,企業應該協助建構一種環境,使他本身可以培養與吸引所需的人才。企業對顧客、供應商及當地的教育機構負有責任」。而於 1999 年諾基亞 (Nokia Corporation) 的董事長約爾瑪 歐利拉 (Jorma Ollila) 則再三提到諾基亞的文化:「員工希望自己的公司是個好公民。他們希望公司真正關心世界和環境,並且具有社會良心。我們感受到非常明確的期待,有來自政治領域,也有來自於我們自己的員工,他們認為公司必須要有靈魂,具有代表社會良心的心態。這跟一九九〇年代時期很不一樣,那時只要多雇用些人就能獲得掌聲,而現在社會的期待很高(顧淑馨譯,2002)」。

而在傳統的經濟模式認為企業應追求最大利潤的說法,在過去也許是可行的,甚至合乎企業倫理的要求。但是在今天,由於社會大眾對企業的期許和各種企業環境的變遷,企業絕不能在以傳統經濟模式為企業經營的指導原則,而應接受社會責任模式的觀點,將社會責任的考慮融入其經營決策的過程之中,一方面追求合理的利潤,一方面善盡其對社會的責任(明日世界,1984)。

Polonsky & Mintu-Wimsat 則為企業社會責任提出一套思考方式,認為公司各部門應先採取事前措施來解決其所承擔的環境責任,如表 2-6 所示。生產部門必須考慮從新的和目前的工廠裡釋放出的排放物質所造成的污染,並且構想出一些方法用來降低有害物質的排放。銷售部門和分銷部門應該擔付起教導中間商和最終使用戶如何正確使用和處置產品的責任,並且能夠確保這些建議被採納和實施。廣告和公共關係部門應該計劃對公司所採納的對環境有益的活動發佈新聞和進行其它的活動。法律部門必須公告公司所有的環保廣告用語並且堅持隨著法律的變化而對其環保廣告用語做一些最新的調整。財務和會計部門估算出環境計劃給整個公司成本和利潤所帶來的淨作用(王嗣俊、高紅岩譯,2000)。

表 2-6 各部門環境議程

部 門	職 責
生產部門	減少工廠有害物質的排放 考慮建一個新廠對環境所造成的影響 試驗可減少環境污染的可替代的生產技術 試驗對環境更有利的原材料的使用
研究與研發/ 質量控制部門	研究研發有利於環境的產品 設計更好的測試方式來確定新產品對環境所造成的影響
廣告與 公共關係部門	對公司採取的有利於環境的活動與消費者和其它關注環境的公眾進行溝通 發佈新聞並且進行公共關係活動 建議消費者如何安全使用產品和使用說明
運輸和運貨部門	建議中間商和零售商如何正確使用和處置產品 激勵中間商和零售商遵循怎麼對產品進行儲藏、使用和處置，才有利於環境的步驟 在得到消費者對環境的看法時，謀取零售商的支持
法律部門	追蹤廣告公司對環保廣告用語 了解目前有關產品的法律、規定以及環境保護機構所採取的措施及最新動態 建議管理者採取適當的措施
財務/會計部門	估計環保計劃帶給成本的淨影響 對成本/價格交易進行研究用，以決定消費者對於環保型產品，所引起的價格上升的最有可能的反應 估計環境政策對公司長期財務方面的影響

資料來源：王嗣俊、高紅岩，2000，P.292-293

第二節 零售業及環境管理的重要性

綠色消費者的訴求促使零售業紛紛思考其環境的議題，其中最為讓國人記憶深刻則是「是否需購物袋」、「請重新使用塑膠袋」等觀念的提倡，促使零售業重視其環境管理之重要性。

一、零售業之分類

在進行零售業分類作業時，最具代表性而且又能接近實情者，為零售之形態及銷售方式的分類方法。在最近幾年來的零售業的急遽變化中，這一種方式的分類方法仍能有效的理解零售業的狀況，而欲做此分類之前，首先要把零售業區分成：(1) 有店舖零售業及(2) 無店舖零售業兩種，然後再依照它的形態及銷售方式再作細分化，而一般較常見的分類，如圖 2-3 所示(李

孟熹，1999）。

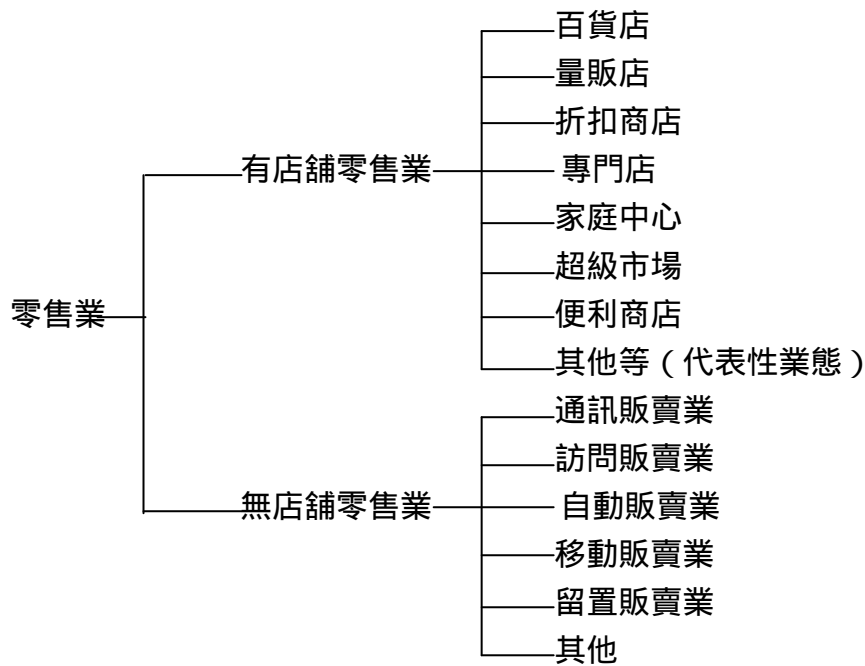


圖 2-3 零售業分類

資料來源：李孟熹，1999，P.108

二、便利商店業的定義及經營型態比較

日本 MCR 協會 (Manufacture CVS Research) 為便利商店 (Convenience Store, CVS) 定了一些條件，依此做為對便利商店的界定，其定義如下：

- (一) 營業坪數：係在二十坪至七十坪之間，小於二十坪或大過七十坪，則超過便利商店的適用範圍。
- (二) 商品結構：食品至少須佔全店銷售品項的百分之五十以上，且一定要賣速食品，非食品則須是日常必需品，且提供服務性商品（如代售電話卡、郵票等等）。
- (三) 產品別比率：商店所販賣之任何一類產品，不可超過全店營業額的百分之五十。如超過則不能視之為「便利商店」，應稱之為「專門店」。如酒超過該業額之百分之十，則應稱之為酒的專門店了。
- (四) 營業時間：須是長時間營業或是二十四小時營業且全年無休（或幾乎不休息）。
- (五) 銷售方式：大部份由消費自助取用來。

(六) 代客之道：須有親切、愉快之服務，及與顧客熱絡之互動關係。

(七) 管理信念：願意投資更多設備，以追求更高之效率。包括如何改善設備績效、調整商品之回轉率、了解客層定位、減少偷竊之防範、管理報表之應用改善及 POS 設備的投資等等，並持續不斷地追求有效率的管理（經濟部商業司，2000）。

另外李孟燾(1997)認為便利商店（Convenience Store）有如表 2-7 的特色：

表 2-7 便利商店（Convenience Store）的特色

客層與形象	針對臨時急需的商品，購買後通常立即消費的店鋪。
顧客的特徵	以小商圈的經營，爭取年青人、單身者客層為訴求重點。
立地、設店的形式	通常在各住宅區內或人潮流量多的地點設店，在國外有些依附在加油站旁或空地設店。
賣場與樓層數	一般約 30 坪左右，通常是採取單層樓的方式。
配置的特徵	以直線式賣場配置為主，在出口處設置櫃台。
商品收集的特徵	食品與非食品類的商品，通常維持在 3000 品目左右，針對臨時需要的商品為主。
商品的售價	通常毛利在 25~30 %，若開發速食毛利更高
販賣的方式	以自助式販賣為主，櫃台則以附加價質高之商品採取面對面銷售。
陳列的形式	店頭商品陳列已少量多樣的方式，透過重點陳列、前進立體陳列等諸方式以強化促銷。
內裝的表現	內裝力求單純化、明亮性、清潔感以表現商店的氣氛。
其他	由於強調時間、距離、商品、服務等便利性，是極具發展潛力的業態。

資料來源：李孟燾，1999，P.117

依據國際連鎖加盟協會（IFA）的連鎖加盟的定義是：「連鎖總公司與加盟店二者間的持續契約關係。根據契約，總公司必須提供一項獨特的商業特權，並加上人員的訓練、組織結構、經營管理，以及商品供銷的協助；而加盟店也需付出相當的報償。」而由於這定義過於簡單與籠統，一位前國際連鎖加盟協會（IFA）的總裁又補充如下：「連鎖加盟是一種經濟又簡便的經商之道，經由一種商品或服務以及行銷方法，以最小的投資風險和最大的機會獲致成功。但是相對地必須放棄若干的自由與選擇，如商業決策等」。另外日本連鎖加盟協會（JFA）對連鎖加盟的定義如下：「總公司和加盟者締結契約將自己的店號、商標以及其他足以象徵營業的東西和

經營的 Know-how 授與對方，使其在同一企業行象下販賣其商品。而加盟店在獲得上述的權利之同時，相對地需付出一定的代價（金額）給總公司，在總公司指導及援助下，經營事業的一種存續關係（經濟部商業司編，2000b）。

因此由上述可知，企業所販賣的是一種便利服務及經營理念，而整體連鎖必須具備以下四構面（洪振創、吳振麟，2000）：

- 1、理念連鎖：經營方式及經營構想一致，並以消費者立場為著立點。
- 2、CIS 連鎖：企業識別系統（Corporate Identify System，簡稱 CIS）與連鎖體系經營商標一致性，當連鎖到一定規模時，要讓消費者肯定連鎖並產生依賴。
- 3、商品服務連鎖：無論到那家連鎖店，皆提供一流商業，一流服務來滿足消費者。
- 4、經營管理連鎖：由總部規劃經營方針、經營策略，由連鎖店直接執行。

而連鎖經營型態可區分為如表 2-8 所示的幾項：

表 2-8 連鎖經營型態比較

經營型態項目	直營連鎖 (Regular Chain , RC)	特許加盟/授權連鎖 (Franchise Chain , FC)	自願加盟 (Voluntary Chain , VC)
決策	總公司	原則上總公司為主，加盟店為輔	參考總公司旨意，較 FC 有更多決策權
資金	總公司本身	加盟店 (與總公司無關)	加入店 (與總公司無關)
經營權	非獨立	獨立	獨立
店舖經營者	由總公司任命之店長	獨立之店主	獨立之店主
市場	因新店之開發而擴大市場	因新店之開發與既存店之加盟而擴大市場	因既存店之加盟而擴大市場
利潤之歸屬	總公司	總公司與加盟店分配	加盟店
開店速度	受限於資金等條件，比 CF、VC 慢	可以迅速開店	可以迅速開店
契約範圍	沒有	經營之全部	經營之一部
商品供應來源	經由總公司	經由總公司進貨或推薦	原則上由總公司進貨，也有自己進貨
價格管制	總公司規定	原則上由總公司規定或推薦	自由
援助	依經營受手冊實施 (按總公司指示)	依經營受手冊實施 (按總公司強而有力的指導)	因產品多樣，僅要點式的接受總公司指導援助
營業之終止	總公司之意思	自由	自由
教育訓練	全套訓練	全套訓練	自由利用
加盟店人事權	屬本部	屬加盟店	屬加盟店
指導	專門人員巡迴指導	專門人員巡迴指導	自由利用
促銷	總公司統一實施	總公司統一實施	自由加入
總公司之管制	完全管制	強	弱
與總公司之相互關係	完全一體	經營理念共同體	任意共同體

資料來源：經濟部商業司編，2000b，P.19

三、零售業之環境管理

綠色活動自七十年代起就在零售業中出現了，當時的做法只是在收銀處介紹可回收的購物袋。自此之後其進展便十分緩慢，直到八十年代末全球開始關注氟氯化碳噴霧劑對臭氧層造成的危害之後，才又使得零售商重新注意到其對環境的關懷，能夠造成對消費者行為的大幅改變。

而環保團體在策略上，也從積極遊說綠色法令的通過，轉移嘗試以直接地影響零售商及消費者，並刺激零售商對綠色議題的興趣。在國外，此一過程更因「綠色採購週」的推行，以及將零售商的環保表現，正式的刊登於『綠色消費指南』而加速其進行（梁錦琳、陳雅玲譯，1992）。

零售業，在定位上，它是最接近最終消費者的一環。因而，零售業者的銷售活動，主要是把從生產者及批發業者處流通而來的產品，創造一個最能讓消費者購買的途徑環境，圓滑的實現商品流通化。也就是說，創造一個易使消費者購買商品的環境，便是零售業者的主要課題（李孟熹，1999）而零售商是客戶及生產者之間的橋樑，通常是消費者第一個得知綠色產品的地方，也是綠色消費者交易的主要場所。其在環境管理中的特殊地位，就好像是一張強而有力的過濾網，可以決定那些綠色商品是大眾可以廣泛取得的。而它也是上游產品的供應商、消費者，以及政府的環境政策的交會所在，具有調和環保性產品需求與供給的角色，如圖 2-4 所示。因此，其環境管理的良窳，對社會的綠化有舉足輕重的地位，也與社會之永續發展有著密不可分的關係。

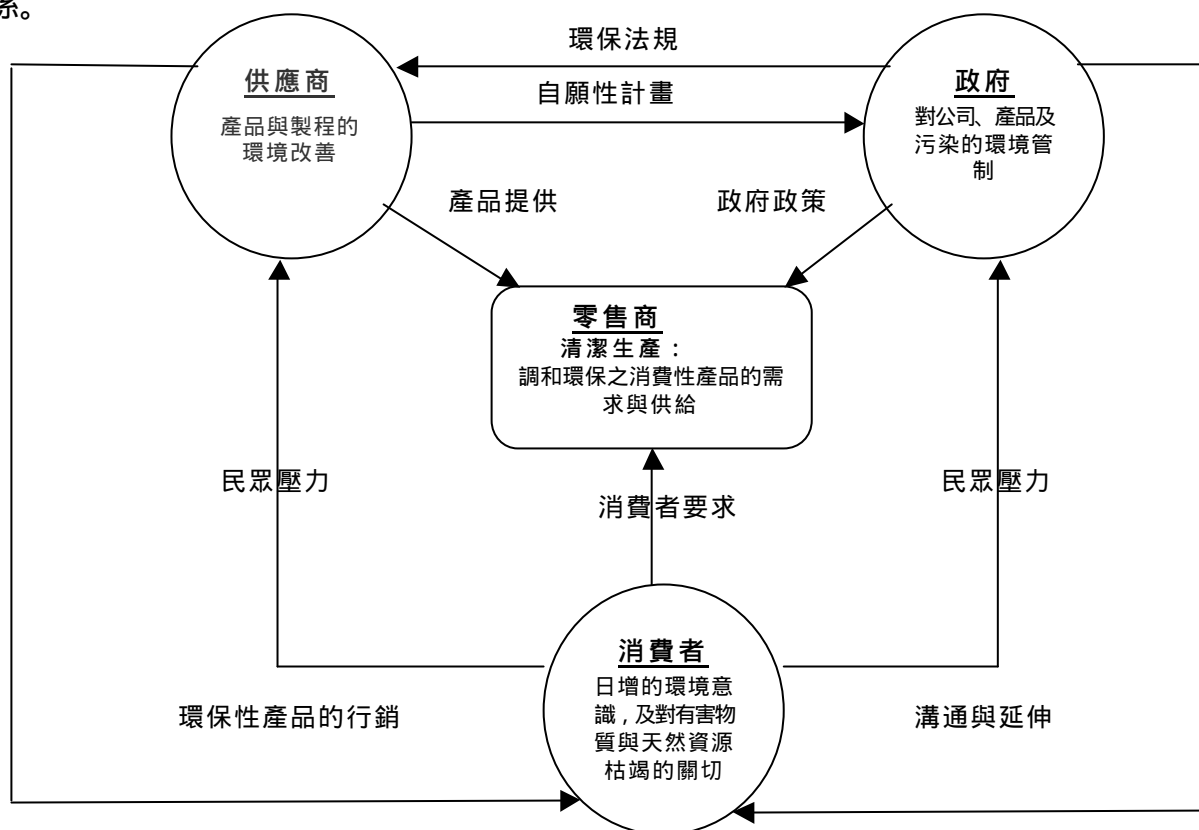


圖 2-4 零售商的調和地位

資料來源：UNEP Industry and Environment, July-Sept, 1998

四、零售商綠化之實例

零售商對社會的綠化扮演一個非常重要的角色。他們是居於客戶及生產者之間的橋樑，而且通常零售商是第一個由消費者處知他們對綠色產品種類的直接要求。綠色活動自一九七一年起就在零售業中出現，當時首先在收銀處介紹可回收的購物袋。自此之後的進展便十分緩慢，直到全球開始關注氟氯化碳噴霧劑對臭氧層造成的危害之後，才又使得零售商重新注意到其對環境的關懷，能夠造成對消費者行為的大幅改變。在策略上，環保支持者也從積極遊說綠色法令的通過，轉移至嘗試直接地影響零售商及消費者，並刺激零售商對綠色議題的興趣。此過程因「綠色採購週」，以及將零售商的環保表現正式的放入『綠色消費指南』的出版而加速進行（梁錦琳、陳雅玲譯，1992）。

綠色行銷（Green marketing：Opportunity for innovation）作者賈桂琳 奧特曼（Jacquelyn A. Ottman）（1998）則認為零售業一種可以傳達環保訊息的管道，零售商除了站在面對消費者的最前線外，他們本身也面臨了環保議題，包括節約能源和進行回收，以及燈光、暖氣、冷氣和室內空氣品質能源的使用。因此，零售商基於公司營運及成本等多重因素，開始認識環保的重要性。許多零售商採取積極主動的環保立場，因為他們發現，挑剔的綠色消費者具有不可小看的消費潛力，於是在立法即將通過時，便力求符合法律要求，盡力滿足本身員工的需求。雜貨店也開始回收塑膠袋。許多零售商甚至與製造商合作減少過度包裝。還有許多零售商，包括目標超級市場（Target）、家庭百貨（Home Depot）等，都開始裝置省電燈光。而以「綠色商場」威名百貨（Wal-mart）起家的山姆華頓（Sam Walton）於一九八九年進行了第一個由零售業發起的環保行銷計劃，他除了陸續推行了數個環保相關活動之外，更建造了位於堪薩斯州勞倫斯的一棟完全符合環保標準的商場大樓。這家綠色商店採用永久性生產的木材、屋頂的雨水收集系統、太陽能啟動的戶外招牌，以及仿造自然光的燈光設計，特別是這項燈光設計所造成的愉悅環境，加上產品本身的吸引力，使得銷售量大幅攀升。該商場還設置了大面積的回收區域及社區教育設施（石文新譯，1999）。如表 2-9 所示，國際知名零售量販業者之環境管理做法。

表 2-9 國際知名零售量販業者之環境管理做法

公司名稱	E.M. (Environment Management) 之內容
沛綠雅 Perrier	<ul style="list-style-type: none"> * 乾淨而天然的形象，在公司裝瓶時產生苯污染物及可能造成潛在損害時受到極大的損害。 * 之後實施一個全面性及昂貴的全球產品回收活動，他們最後運用「社會責任」的回收活動在公關訊息上，以其修復所受到的損害。
IKEA	<ul style="list-style-type: none"> * 歐洲知名的家具製造商。 * 設立“樹木基金(treefunds)”，鼓勵在該公司購買聖誕樹的顧客，在節期結束後退還給 IKEA，則將會得到 20 元的禮券，而 IKEA 更會捐出一元給“美國森林”組織，做為植樹基金。 * 致力於使用最少的元件，來達到產品應有的品質，最近就因使用不同的螺絲來固定沙發，而節省了 38 公噸的金屬。 * 積極從事環保家具的研發，最近更採用一種名為 IKEA a.i.r 的做法，以 air(空氣)做為沙發與扶手椅的填充材料，其所使用的資源僅為傳統的 1/6，並且其材料均為回收材質。
麥當勞 McDonald's	<ul style="list-style-type: none"> * 把吸管包裝紙容積減輕 20 %，這不僅是一項對環境上所做的改進，且同時替公司每年節省約一百萬英鎊。 * 棕色外帶紙袋和具有小斑點的紙巾都是回收在製品，而目前正在測試一項新的食物包裝，拋棄後可自行分解。 * 為了減少店裡丟棄的廢棄物數量，也徵詢了生態材料供應商的意見，從中獲得很大的幫助。原本麥當勞原本考慮採取收縮包裝，取代有皺摺的紙箱，以確保在運送過程中，紙巾不會損壞，但紙巾供應商提供想法，讓麥當勞資源節約小組吃了一驚，供應商提供更有效的替代方案；改變紙巾內凹的形狀。這小小的改變，使供應商能夠在每個紙箱中多放置 25 % 的紙巾，因而減少包裝及裝運成本。
美體小舖 The Body Shop	<ul style="list-style-type: none"> * 非常注重其之環境與社會責任，自 1995 年起即自行進行社會性稽核(social auditing)，確保其一切活動均能符合環境保護與社會公平的要求。 * 贊助『綠色消費指南』。 * 在店裡特別規劃出補充包專賣區，讓消費者帶著化粧品空罐來注入新的化粧品（目前此做法台灣只有一家店面實行）。 * 在店內設置化粧品空罐回收筒。
Target Stores	<ul style="list-style-type: none"> * 美國知名的百貨零售連鎖店，一直致力於回收回用廢棄物，目前廢棄物的回收率為 77%。 * 回用兩億個衣架，使得該公司減少了 1,200 萬磅的塑膠。 * 與供應商合作，讓所有的貨物到達公司時，均能立即上架，節省包裝材料 400 萬磅以上。 * 銷售並推廣多種回收材質的製品。

資料來源：本研究整理

而在國外針對零售業所進行的環境管理相關實證研究中，Berkel *et al.*, (1995) 則對零售業的一項計劃 PRIMA (Project for the Introduction of Ecologically Sound Assortments in Retail Trade)

進行研究，該計畫旨在幫助參與的公司改善其貨品以及經營的環境績效，其中包括有：Gamma、Peek & Cloopenburg、Vroom & Dreesmann 等公司。而在實施方面 Gamma 著重於一些使用資源有限的產品數量上的認識，以及進行比較其所重覆執行的環境改善活動。Peek & Cloopenburg 則是以漸進式方式在其製造衣服產品製程上的環境改善，並著重在綠色消費者的商品選擇上的可能性。而 Vroom & Dreesmann 則在於鑑識其為環境而改善的產品，包含了已出售的與在公司目前的產品上加以選擇是否具備環保意識。這些公司在加入 PRIMA 計畫之後的成果，如表 2-10 所示：

表 2-10 實行 PRIMA 之公司成果摘要

公 司	目前買賣方式的修改	增加的影響
Gamma	<ul style="list-style-type: none"> * 發展及引進對環境有善的陽台門，由持久性的木材來生產。 * 以環境為目的與供應商合作來實施其成果，以及增強對環境方面改善的產品觀念，包括房子的大門、乳膠塗料包裝等。 	<ul style="list-style-type: none"> * 增加創造的機會，而另一方面。則限制了以環境為方向的产品使用生命週期評估。 * 優先考慮生產具有環境友善觀點的產品，並與協力廠商合作改善產品。
Peek & Cloopenburg	<ul style="list-style-type: none"> * 由具有環境標準、有機棉花所製作或生產過程中產生較少的污染時，可因由環境而改善的衣服達成 2% 的市場佔有率。 * 開始實施供應鏈上的合作，以及履行在零售業、服裝製造業以及布（棉花、合成纖維）等的環境改善。 	<ul style="list-style-type: none"> * 實施由販賣具有環保意識所改進過的衣服方式，逐漸擴展環保意識的策略。 * 產生有關環保意識的產品技術，包含了以棉花、聚酯類、羊毛以及黏膠類的衣服。
Vroom & Dreesmann	<ul style="list-style-type: none"> * 針對用完即丟棄的產品，成立新的產品線，回收作為堆肥原料工業的材料。 * 嘗試以書面的方式來實施自由選用包裝材料（Packaging-Free）的展示。 	<ul style="list-style-type: none"> * 公司內部手冊載有「環境採購」，包括辦公室文具和小類型的項目。 * 經由書面的方式而獲得改善的經驗，以及選擇更多對環境有善的辦公室文具。

資料來源：Berkel *et al.*, 1995

而在此計畫中，Berkel *et al.*, (1995) 以零售業分類環境改善 (EIRA, Environmental Improvement of Retail Assortments) 為目的，且有系統的整合在環境議題上推銷規劃成功和失敗的六大因素，如表 2-11 所示：

表 2-11 在多樣化零售商所完成之 EIRA 改善的情況與其所造成之情況

種類	改善的情況	所造成的情況
看法與觀念	公眾對環境的態度。 洞察零售工業所扮演之角色。	管理所承諾之環境設計概況，應用在產品的選擇及在公司營運上的實施。
消費者行為	顧客為最早採用具環境友善之產品。 顧客答覆環境提倡是來自於零售商。	著重在產品上，通常可識別出拒絕環保的咎因。 可能與憂心的消費者結合並提倡之。
買方市場的特色	購買過程規則的整合	著重在重大的貿易伙伴上。 著重在供應商與他們所擁有的環境倡議。 著重在整合垂直的生產製造商。
商品選擇的特色	有綱領的環境採購特性（以區分來替代）之環境改善過的產品。	著重於比較「深」(deep) 的分類，歸因於較高的環保。 著重於突顯在環境發生重大的商品選擇之市場佔有率。
經濟方面	商品選擇的部分，須在價錢 - 品質 - 外觀範圍之內，僅有非常少數的不同會出現在產品價錢上。	連結環境採購與節省成本的環境評量（例子，關於產品的展示、物流和/或包裝業者）。
組織因素	使用有關環境技術的產品。	訓練採購人員。 分配公司人力資源以支持採購經理。

資料來源：Berkel *et al.*, 1995

第三節 企業與物流體系之環境管理

企業與消費者以及企業彼此之間的商品往來，所依靠的便是物流。藉由物流將產品販售給顧客。然而在其產品轉讓過程中，有許多在物流配送過程中明顯與不明顯的環境問題，都是極需企業所重視並加以改善。

一、物流之定義

所謂物流，一般乃是指從生產者把財貨以社會性，物理性地移轉到消費者的活動。流通是先由商業交易功能而發生。由商業交易，買方支付商品的代價給賣方，而商品所有權由賣方移轉給買方。但是，並不是商品的流通就已經結束。還有必要的是商品本身的移轉。把商品從賣方移到買方，這就是物流，也就是商業交易的流通係由物流來完成。因此，所謂流通這種經濟活動，有「商業交易」活動與「物流」活動的兩層面（陳文光，1995）。英語中的 Distributor 大多是指物流業者而言，但也有人認為「流通」即等於「物流」（物的流通），然而，此種用法並不正確，蓋所謂物品的流通係指處理具體物品（製品）的流通活動（即配送、庫存、貨物裝卸等），相對於此，有關交易上的流通活動則稱為商業上交易的流通（一般簡稱為商流）。物流與商流之間實無法區分何者較為重要，但是，一般而言，商流係發生於物流活動之前，亦即商流在先，而物流在後（李孟熹，1999）。

綜合以上說法，就物流的廣義定義而言：物流是由原料或半成品經過加工裝配製成成品，再經過配送方式，到達消費者手中之所有程序。包括資材市場、經營活動與銷售市場；從原物料的準備、採購，到生產線上的加工、裝配，再將成品轉運至銷售市場，賺取商品的附加價值這整個過程。狹義而言：物流指的是產品從製造者至消費者手中實體活動。包括銷售活動及銷售市場，也就是商品在特定的地點從事販賣銷售的經濟活動，如圖 2-5 所示（洪振創、吳振麟，2000）。

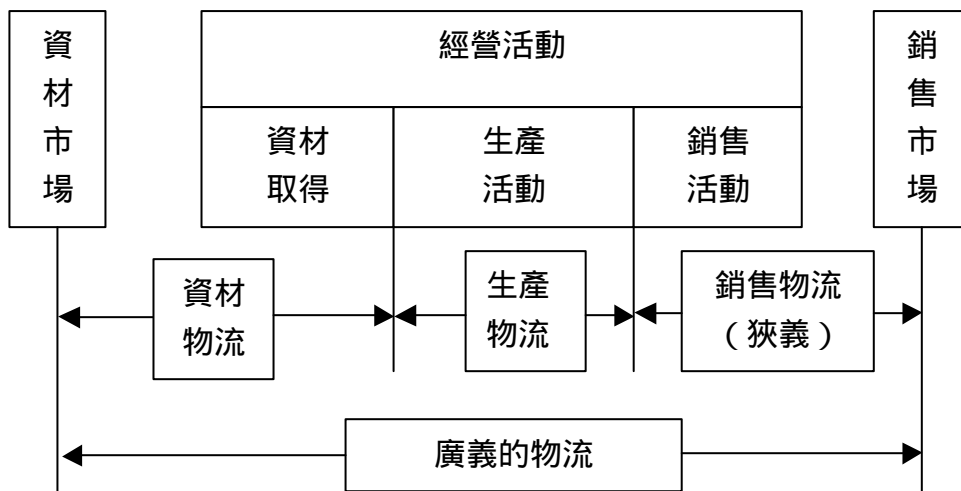


圖 2-5 廣義及狹義物流比較

資料來源：洪振創、吳振麟，2000，P.14-7

二、物流在企業的定位變遷

由於現代消費者需求趨於多樣化，使得商品的供應亦隨之多品種、少量化，再加上商品的生命週期的短縮化的結果，造成訂貨頻率的增加，每次配送的每一單品批量減少。而企業為爭奪市場占有率所展開市場區隔策略，因此物流為迎合此種新的局面，也隨之變更物流服務系統，否則將與行銷策略上不能相互配合。

最近常被提及的物流後勤運籌系統(Logistics system)，更是物流系統化中相當重要的一環。物流雖是行銷的重要因素，但傳統上卻被視為後勤的處理活動。因此，近年來乃有人使用 Logistics 一辭來代替。Logistics 原本是軍事上的用語，延伸至企業經營方面，則是指業務後勤或行銷後勤。一般對於後勤補給的看法有二，一種是將之視為從生產（批購）至消費間，為了生產（批購）而取得資材來源及其物流的總體系統，另一種看法則將之定位在行銷戰略中的戰略性物流（李孟熹，1999）。

而物流在企業管理活動中所扮演的角色有以下變化，如圖 2-6 所示，目前則處於「物流行銷時代」，而物流在企業內也因所擔任角色、定位不同，其策略亦隨之變化。

1. 物流附屬時代

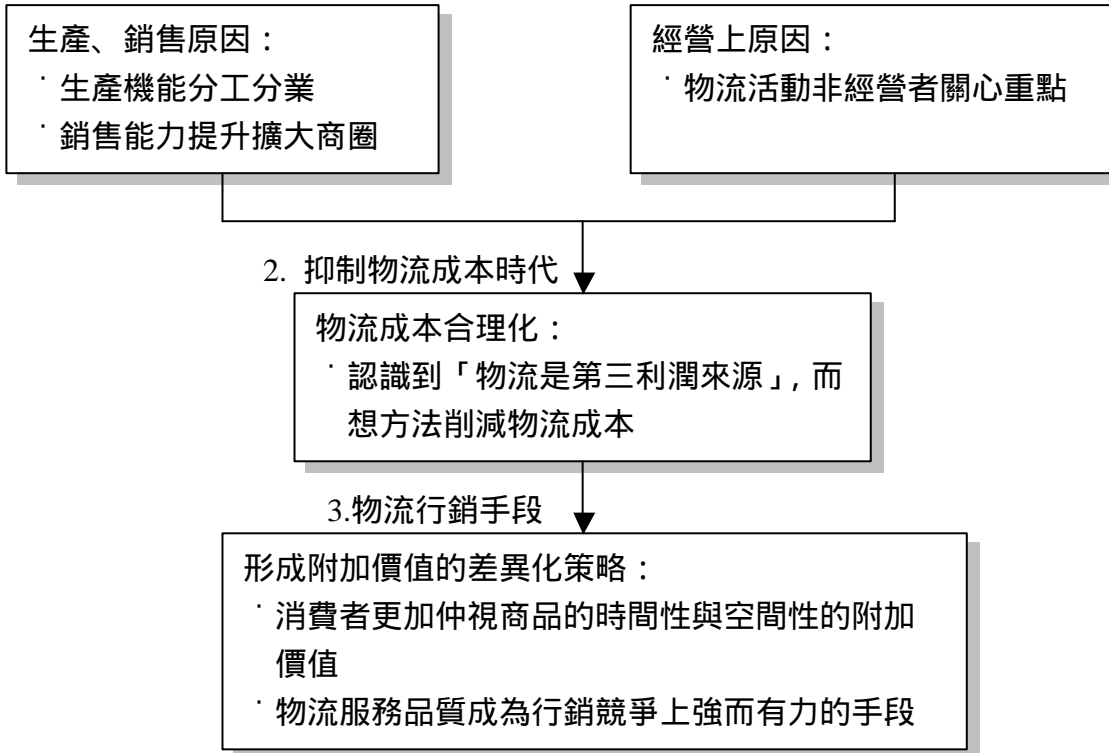


圖 2-6 物流定位變遷

資料來源：許英傑，1999，P.69

三、企業與物流之環境管理

1991 年數據顯示，物流在各國經濟上的角色均佔有顯著的地位。物流成本往往佔企業 5-35 % 的銷售額，是營業成本的一大項目。因此，物流在企業中始終扮演重要角色（蘇雄義，1998）。企業物流管理乃相對於支援企業策略所需物品，含原物料、半成品及成品的控制系統的設計與管理（Bowersox & Closs，1995）。

另外，企業尚面臨了一項新的挑戰，就是全世界環境保護主義的興起。在這一股綠色浪潮的推波助瀾之下，企業是否有環保行動，已不再是無關緊要、可有可無的事，而是攸關企業生存的重大議題。由此可知，企業若未對其物流體系上之供應商要求實施相關的環境管理做法，

則極可能會造成企業重大的危害。長久以來，企業物流觀點皆強調自供應商取得物品，藉由企業建構機能來所強調的，即是從原料至產品生產，最後至消費者手中，所謂的正向物流（Forward Logistics）。若以完整的供應鏈來看，應再加上逆向物流（Reverse Logistics）才能兼顧物流之完整性（蘇義雄，2000）。Giuntini（1996）則指出傳統的供應鏈在「組織的運作」和「會計的決策」以及「制式化的管理原料來源」且已逐漸顯的不足了。並認為逆向的供應管理可改善原料得使用，且可以改善其供應鏈的環境衝擊。

根據美國物流管理委員會（Council of Logistics Management）對逆物流之定義：「透過產源減量（Source reduction）、回收（Recycling）、替代（Substitution）、再利用（Reuse）及最終處置（Disposal）等方法進行物流活動，在物流程序中扮演產品退回、維修與再製、物品再處理、物品再生、廢棄物最終處置，及有害物質（Hazardous materials）的管理等角色」。然而企業如何實施逆物流系統，如圖 2-7 所示，在製造過程中降低廢棄物的產生；因產品的維修與再製、再處理、再生，使得產品生命週期的延長，減少廢棄物的產生，即可降低廢棄物處理的費用；產品退回系統，進而提高客戶滿意度及服務品質等。企業實施逆物流，不僅可降低營運成本、塑造企業良好形象，對環境也產生莫大的影響。

另一方面，學者溫肇東（1999）就企業為發展「回收管理（Product recovery management）」，需要對下列相關的資訊有充份了解，以便企業從事相關之活動：

- （1）產品構成的零組件與材料：產品所用零組件材料之種類、數量、價值、可能的危害、零組件的結合方式等。
- （2）用後回流的數量規模與其它不確定的影響因素：回流產品、零件與材料的供給面分析，以及強制回收、租（借）期滿回收、瑕疵品回收、買回等機制。
- （3）再製的產品、零件與材料市場：再製品的需求面分析，以及與回收處理業價值鏈中的相關業者，以及原價值鏈以外的利害關係人。
- （4）產品再生與廢棄管理作業實務：作業上相關的組織、可能的障礙、處理的數量、成本與收益、再生活動對環境二次的衝擊。

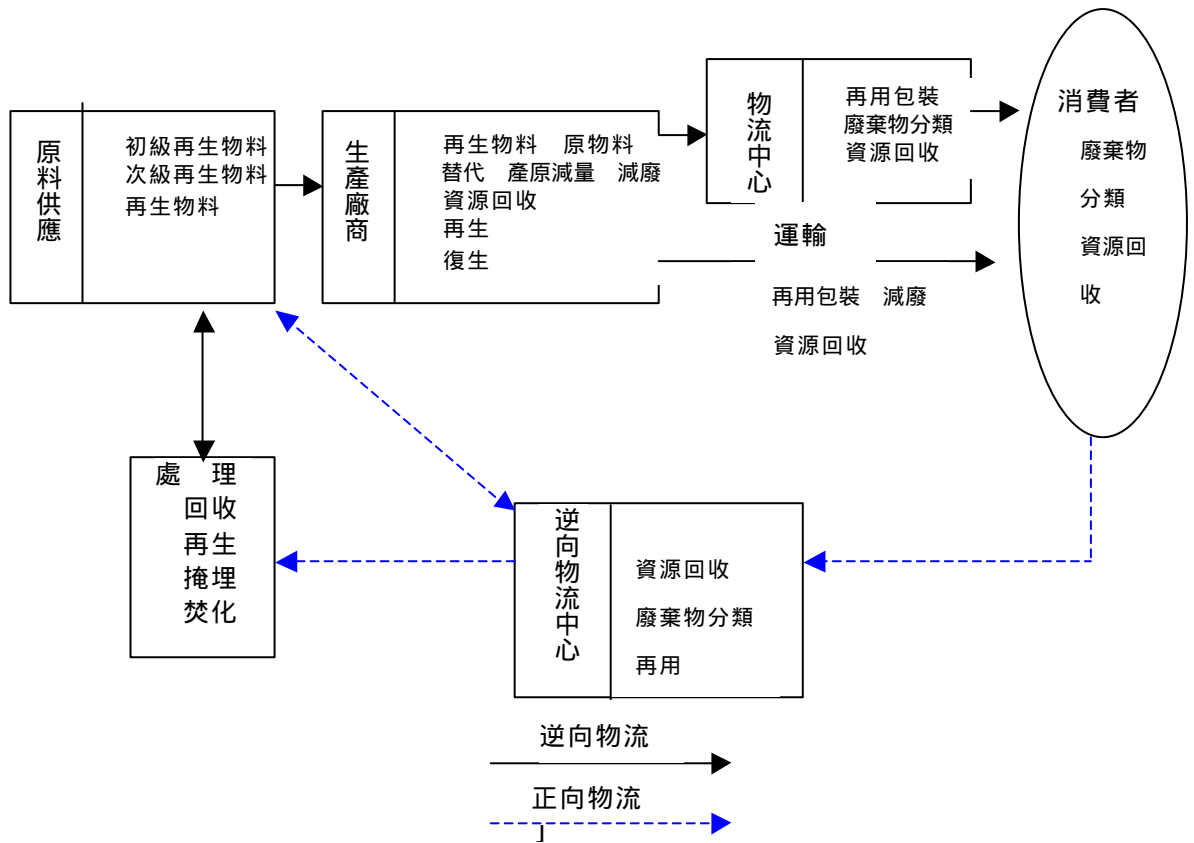


圖 2-7 企業物流全流程及各階段逆物流可行管理方案

資料來源：蘇義雄，2000，P.239

第四節 供應鏈、綠色供應鏈及案例介紹

一、供應鏈管理

在今日競爭激烈的全球市場中，由於產品週期的縮短以及顧客需求的提高，迫使企業必須要著重供應鏈的投資。隨著通訊以及運輸技術的不斷翻新（如：行動通訊與隔夜送達），促使供應鏈及其管理技術的持續演進，如圖 2-8 所示。

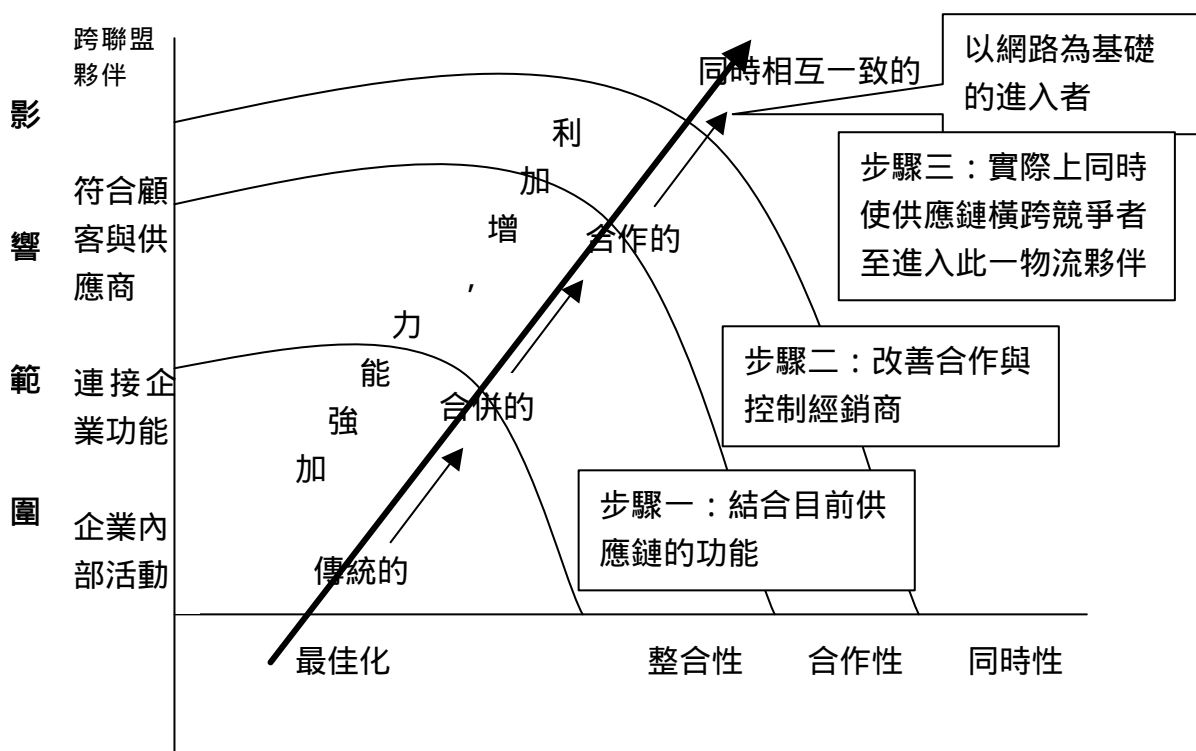


圖 2-8 供應鏈管理逐步朝協同與同時性發展

資料來源：黃貝玲，2002，P.17

但到底什麼是供應鏈管理呢？供應鏈管理是利用一連串有效率的方法，來整合供應商、製造商、倉庫和商店，使得商品可以正確的數量產生，並在正確的時間配送到正確的地點，為的就是在一個令人滿意的服務水準下，使得系統成本最小化（蘇譯雄譯，2001）。Gattorna（1988）明白指出將供應鏈管理與生產、行銷、財務間之關係具體展現出來，並可透過各系統間的功能串連起來，便可形成各體系間的管理價值鏈。

爾後也有學者將供應鏈管理運用於零售的領域中，如 Spain (1996) 將供應鏈管理定義為：乃在創造一有回應且無組織界限的供應鏈，其間批發商及製造商以夥伴的關係共同存在，俾以最小的成本創造最大的消費者滿意度。供應鏈管理涉及經銷商及供應商間的合作關係及在消費供應系統上緊密的結合在一起。所有的對外關係共同建立在資訊情報的及時獲得，俾以最小成本的限制下完全回應市場的需求。另外施振榮 (1996) 將供應鏈管理視為是物流、資訊流、金流的管理三個構面。

Poirier & Reiter (1998) 則認為從供應鏈來看，最終消費者是此一供應體系是否成功的最終決定者。換言之，顧客滿意被視為最主要的趨動因素。由於零售商是顧客滿意的提供者，因此供應鏈上的上游廠商必須要正視以下問題：

- (1) 製造商和配銷組織應如何提供其產品和服務，以確保並維持其毛利？
- (2) 如何確認供應鏈中哪些是銷售最好或獲利最高的產品或服務，常使其能供貨無虞，而且要確保其交貨體系不要有脫軌異常之現象？
- (3) 供應鏈體系如何確保零售商的貨架或樓板空間，擁有充裕的庫存產品，以備消費者在特定時間或季節之需要？
- (4) 資金的來源來自何方，以支持在更新系統、軟體、硬體和改變目前實務運作所必需的投資？
- (5) 誰來提供資源已發展流程上的再設計？

供應鏈體系要達成最適化，唯有將各成員間各功能緊密地連結一起，以隨時準備達成顧客的滿意，以最適合的品質、最有效率的交貨方法，在適當的時間、適量的貨物交到顧客的手中。在圖 2-9 中所提出的供應鏈模式，供應商的供應商和消費者/最終使用者，分列於此一完整供應鏈兩端，而位於供應鏈中的企業進行產品或服務的取得、轉換和配銷給最終消費者的一連串供應鏈的過程。

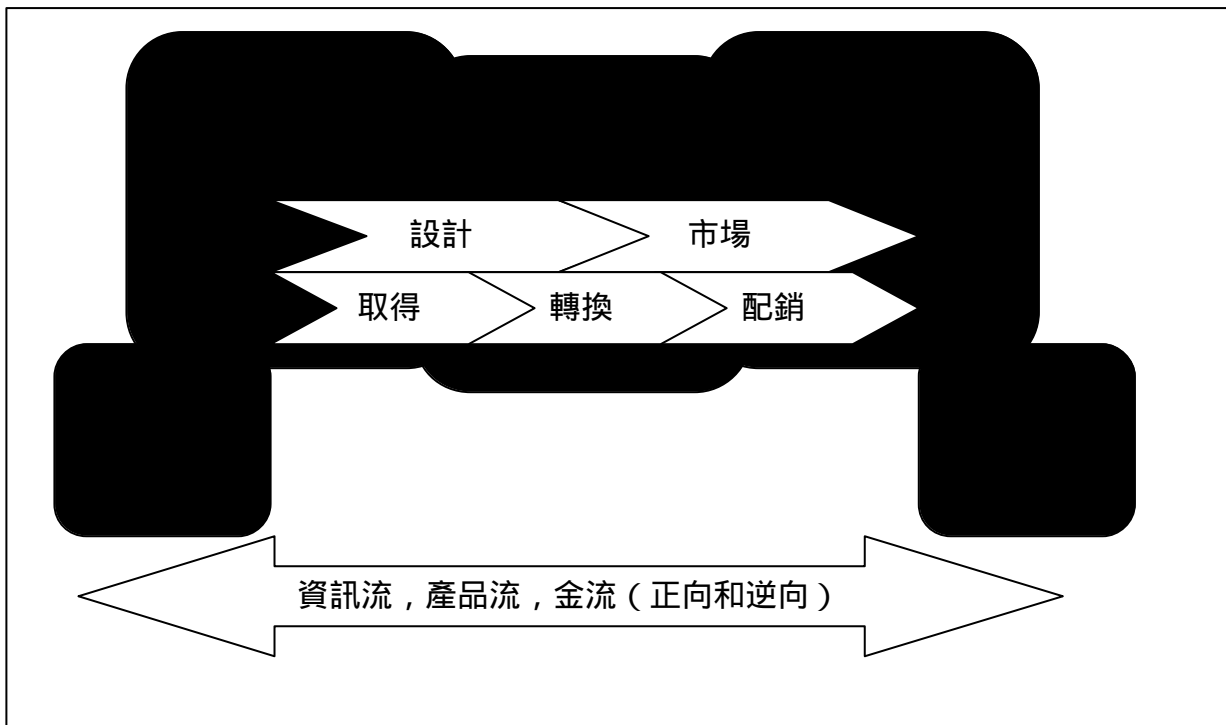


圖 2-9 供應鏈模式

資料來源：Poirier & Reiter, 1998, P.22

二、綠色供應鏈

綠色供應鏈之先決條件為需先以環境為目的的價值鏈，以其能在公司管理系統中創造；允許學習的公司文化；以及由總體到細節的原則，與由細節到總體的支持（Steger, 1996）。而物流是當前一個主要發展中的議題，且從事者已經相當了解在組織的供應鏈上的環境是相當重要的（McIntyre *et al.*, 1998）。

Penman (1994) 指出在供應鏈上之環境發展應朝更遠且策略性的看去，更直接的在供應鏈管理上以環境為觀點進行營運。另外，Penman 亦提出實際之經濟觀點與環境成本，認為此兩者是需要橫跨在供應鏈上的功能。而環境成本和利益主要是來自於產品與原料的再生和回收，因此必須謹慎地考量其以環境為方向的活動。另外，Cooper *et al.* (1992) 則主張貨物的運輸與貯存集中於任何的物流活動和公司應該集中其努力並致力減少環境的衝擊。且公司清楚的了解在運輸結構上所存在的環境衝擊觀點。因此，公司所要求的 24 小時運輸又稱及時化（Just In Time, JIT）是對環境所造成的危害為較少的，例如：避免道路擁擠所造成的燃料消耗是較具有高的效

率。而使用聯合運輸 (combined transport), 則較可以減少環境的衝擊 (在公路或火車運輸時, 採容器 (箱、盒、罐) 的使用)。因此, Cooper *et al.* 提出在開始改善其製程時, 提供了三個建議: (1) 物流操作上的環境稽核 (2) 將減少衝擊的活動列表 (3) 優先考慮列表中的活動。

Howie (1994) 則認為供應鏈上所造成之環境衝擊是久遠的。因為, 運輸部門的燃料消耗則約在歐洲相當所有的工業。認為就運輸活動的觀點上而言是負面的環境衝擊, 其運輸部門在西歐所佔約 7% 的 GDP, 以及約 7% 的勞動人員。而在社會成本方面, 其污染與事故方面估計約佔 5% 的 GDP。另一方面, 造成物流的通貨膨脹擁擠與生產力降低是由於延遲、沒有庫存量或者是進貨過多, 因而造成了環境衝擊的減少和增加會計成本的困擾。因此, Howie 建議在裝載貨物的距離, 以及使用聯合的 (組織使用船運共同運輸公司的產品, 增加最大的效率) 方式來增加效率。

三、綠色供應鏈之案例

企業相互的供應鏈關係雖日趨緊密, 但接踵而來的包括了環境相關之議題, 卻也使得彼此之間的關係日趨緊張。以下幾個國內外的案例, 充分說明了環境議題與供應鏈的關聯性與重要性:

例一: 世界知名的美體小舖 (The Body Shop) 日前表示, 將會成為第一個公開支持英國抵制 Esso 服務站的公司, 因為 Esso 的母公司 ExxonMobil 支持美國從京都氣候條約撤退的行動。該公司表示其貨運隊伍將不會進入 Esso 的加油站及其販賣部, The Body Shop 也呼籲其在 229 個英國分店之 2,500 名英國的員工同樣的公開抵制 Esso。自從此一行動在兩個月前開始之後, 已經得到歐洲議會多位議員的支持(Reuters, 2001/7/4)。

例二: 2001 年 6 月, 國內鋼鐵業的龍頭 - 中鋼公司, 因表示將繼續開發濱南工業區, 並建設大煉鋼廠, 因而激怒了國際黑面琵鷺後援聯盟 (SAVE International), 該主席海斯特 (Randolph T. Hester) 提議將發起全面抵制中鋼的行動, 防止中鋼資源流向與濱南開發案之相關企業。其首波行動將向康柏、IBM、戴爾及蘋果電腦等美國大型電腦業抗議及施壓, 希望他們停止向臺灣鴻海採購電腦機殼等資訊硬體產品, 並抵制鴻海擬發行的全球存託憑證 (GDR)。究其原因乃因

鴻海機殼的鋼鐵原料，來自於中鋼投資的燁輝企業；而另一方面，環保團體亦鎖定中鋼的汽車客戶，企圖遊說他們拒絕購買違背環保理念的產品（經濟日報，2001/6/6）。

例三：國際間各行各業的大型跨國公司，如 Nike、Sony、IBM 等，均已要求其全球供應商，必須要取得 ISO14001 國際標準的環境管理系統認證，方能承接該公司的訂單。由於國內的企業大都為這些企業的 OEM 或上游工廠，這也就是為何台灣會是全球取得 ISO14001 認證名列前茅國家的原因了。

例四：Keidanren 是日本經濟組織聯盟(Japan Federation of Economic Organizations)的日文縮寫，建立於 1946 年，其會員包含超過 1000 個大型企業，以及 117 個產業。日本連鎖店協會(JCSA)之環境管理做法：1、針對全球暖化的對策：發展環境友善的產品、採購省能、回收的商品、使得店家更省電、透過中水系統(intermediate water)的利用，來改善總能源資源效率、改進貨品的分配管理系統，並透過合作降低出車次數以及總營運距離、透過要求供應系統(on-demand supply system)，以及分配原料的量來減少配送的路徑、無紙化的辦公室、為消費者提供更省能的生活型態。2、廢棄物處置的做法：改進供應的方法、資源化、提倡無紙化辦公室、提倡簡單包裝甚至不包裝、採用對環境無害或低危害之包裝材料、推動自備購物袋運動。協會除了體認環境管理系統對零售業圈的重要之外，在海外企業活動的環境保護，除了符合 Keidanren 的全球環境憲章的之外，協會將會進一步思考如何將日本在生產、消費與廢棄物的做法，引進各所在國。協會將會在開發中國家的作啟蒙的工作，透過在日本的經驗與知識來協助該國建置可以適合該國之回收的社會經濟系統（Chain Stores 網站）。

例五：美國零售商店的威名商場（Wal-Mart），藉著減少顧客不重視、或甚至不知道的活動，公司通常可省下大量成本，例如：一家家要求供應商減少不必要的包裝，因減少包裝就是對環境一種保護，而且減少包裝也意謂著較少的貨運往返過程，以及商店中較少的處理過程。一但這成本降低後，公司因為商業活動所產生對環境的影響，通常也會跟著降低。藉著將商品送到顧客手中的方式加以格新，亦即以資訊取代實際的貨運過程，也明顯減低了貨物運送過程中所造成的污染及資源的浪費。Wal-Mart 許多環保的作法不僅為他們省下許多金錢，更為公司樹立了綠色形象，而成為美國零售商店的翹楚，並減低了美國經濟的能源負荷（許舜青譯，1998）。

第參章 研究方法

第一節 研究架構

本研究之研究架構乃依據文獻探討及次級資料的收集的整理與分析而建構，如圖 3-1 所示。

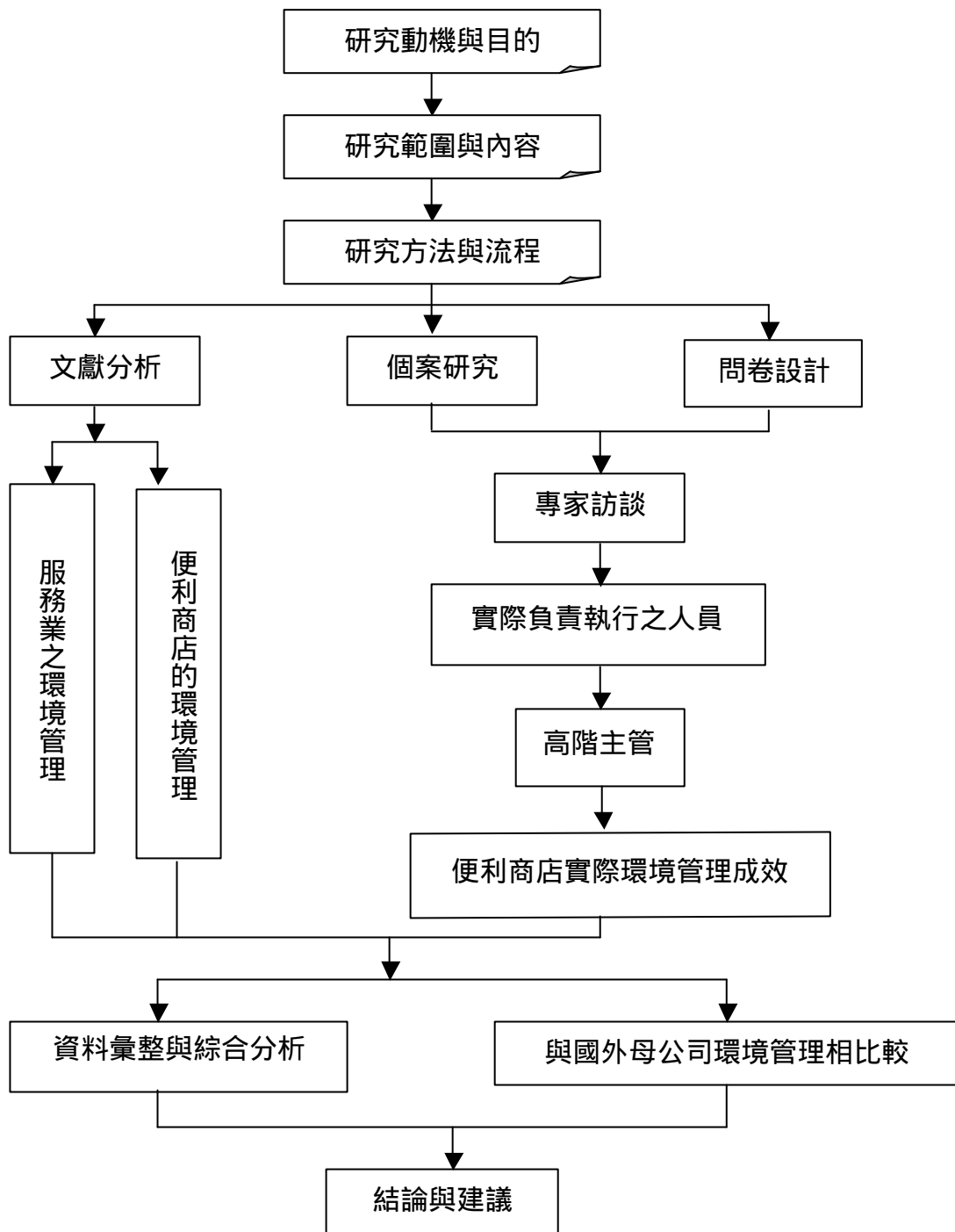


圖 3-1 研究流程圖

第二節 研究方法

本研究為探索性研究，主要以次級資料分析、個案研究方法（Case Study）為主要研究方法。次級資料包括博碩士論文、報章雜誌、期刊以及相關主題等書籍。個案研究適用於理論與研究處於早期尚未定型的階段，於既定模式下的問題探討，個案分析可以提供一個新的理論概念，新的構面及命題來源，並且釐清變數間的關係，但個案分析法有其缺點，如其只針對少數個案進行分析，其結果較不具普及性，且透過訪問的方式較為主觀，研究人員往往會帶領訪問的主題，導致結果的偏頗，使結果偏於研究者所預設的結果（魏仁裕，1998）。

謝安田（1979）則認為個案研究是一種很有用的研究方法，尤其是用於少數案例的深入分析，或用於發掘現象之關係時。個案研究方法（Case Study）一般歸屬於敘述性研究（Descriptive study），即是描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計，更精確的說，個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況，及其相互關係。由於對少數樣本全盤性地、仔細地討論，故可以作為決策和判斷相類似事物的主要參考。此外，必須強調的一點是個案研究特別注重事件或情況發展的整個過程及有關的因素。其優點包括：

- （1）推論是由對整個情況，整個個體的研究分析得來，並非任意由挑選過的單一或少數情形而來。
- （2）個案研究是對真實的狀況或事件加以描述，而統計研究僅為對真象的簡述。例如，平均值可能為一廣大樣本中的典型現象，但是卻不能對其中的單一樣本有所描述。
- （3）可以得到更正確的資料，其原因可能為研究者和被調查者有較長時間、較親密的接觸，使得彼此十分熟稔，因而減低了對格式化問卷的依賴。

而個案研究最主要的缺點則在於缺乏客觀性（objectivity）- 主要原因可說是內生的，或是抽樣的不當。因此本研究在進行個案研究時將採用訪談法和問卷法 - 合稱為調查法（survey）進行分析，其優點包括（謝安田，1979）：

- （1）題目多，樣本大，對母群體特徵的描述和資料最詳細、客觀、正確。
- （2）能夠同時蒐集許多方面的情報。

(3) 可用於初步或探索性的研究；亦即便於找出重要的變數 (variables)，而提出研究的假設 (hypothesis)。

然而，無論怎樣，訪問法和問卷法仍不失為取得資料的方法之一，尤其是當不能以其他方法進行資料蒐集時，更能顯示出其功能與價值。因此本研究為了解台灣物流體系綠化之程度，及台灣物流業對於環境保護所執行的各項活動情形，將以個案研究法進行資料蒐集與分析。

一、問卷設計

在問卷設計方面，首先本研究為避免在個案訪談前，受訪者對於訪問的目的與內容不瞭解，因此本研究乃採深度訪談，其中問卷的設計乃及參考安寶儀 (1994) Oreen and Thnstall. (1991) 彙整所得。

二、深度訪談

訪問法是訪問者與被訪問者間面對面的接觸，透過有目的的談話，以尋求研究資料的方法。而本研究以面談法為主，以開放式問卷為來進行訪談。另一方面，因部分受訪者時間上不易配合，因此本研究以電話訪談法為輔進行訪談，藉以得到所須之資料。

三、訪談對象的選擇

本研究探討 1999 年市場佔有率較高前 7 家便利商店其在環境管理上的做法，而進行訪問之對象主要以該公司行銷、公關以及環保等相關部門主管為主，以面對面式訪談為主，電話訪談為輔，如表 3-1 所示為本研究之訪談對象。

表 3-1 個案訪談公司與訪談人員

受訪公司	受訪對象	職稱
統一超商股份有限公司	曾朝順先生	行銷群行銷經理
	吳輝振先生	庶務部經理
	王耀德先生	庶務部採購專案經理
	葉汝玲小姐	管理群採購專員
	趙珮文小姐	資源整合群環保規劃功能專員
富群 OK 超商	吳先銳先生	後勤支援部經理
中日超商	蕭智宏先生	商品處課長
全家便利商店	葛素珍小姐	公關
每一日超商	鄭鴻源先生	行銷企劃部副理
萊爾富便利商店	劉德謙先生	行銷部課長

資料來源：本研究整理

四、研究限制

本研究主要以探討台灣零售業綠化情形進行個案訪談，但礙於在人力、物力、時間以及部份廠商鑑於商業機密配合意願低，因此使得本研究仍有下列不盡完善之處：

(一) 樣本數量的限量

由於人力、物力、時間以及各零售業接受訪談意願的差異等限制，使得本研所能進行個案訪談的樣本數有所限制，因此可能造成所得的分析結論及架構的效度有所不足。

(二) 訪談內容的限制

由於本研究雖採個案訪談法，並輔以開放式問卷以蒐集較多資料，但礙於受訪公司的資料的差異性、受訪者的職位高低、對於問卷題目認知的差異、個案公司本身所認定的商業機密而有所保留及訪者可能隱藏或改變他真正的態度或意見等因素，亦可能導致本研究在最後結果有

所差異。

（三）實證資料的欠缺

本研究屬於探索性研究，因此僅能由相關文獻並配合國內零售業的經驗與做法來加以分析及推論。因此，在研究的設計與推論上，受限於上述種種因素，不一定完全代表台灣所有零售業皆如此。而本研究主要以探討國內零售業從事環境保護的活動為探討基礎。

第肆章 個案研究分析

本章節將探討市場佔有率較高前 7 家便利商店其在環境管理上的做法，如圖 4-1 所示。其主要的分析以環境政策與承諾；對商品、供應商要求；物流中心；逆物流中心；環境管理組織規劃及環保行動的落實等部分來加以分析與說明。但由於福客多及翁財記因以商業機密為由及配合意願低，故本研究將其排除在外。本研究另增加探討「每一日超商」，其因「每一日超商」是由在業界非常致力於環保活動的「義美食品」所投資的，故在此研究中加以探討了解「每一日超商」與母公司在環保政策上之間的差異及實施程度。

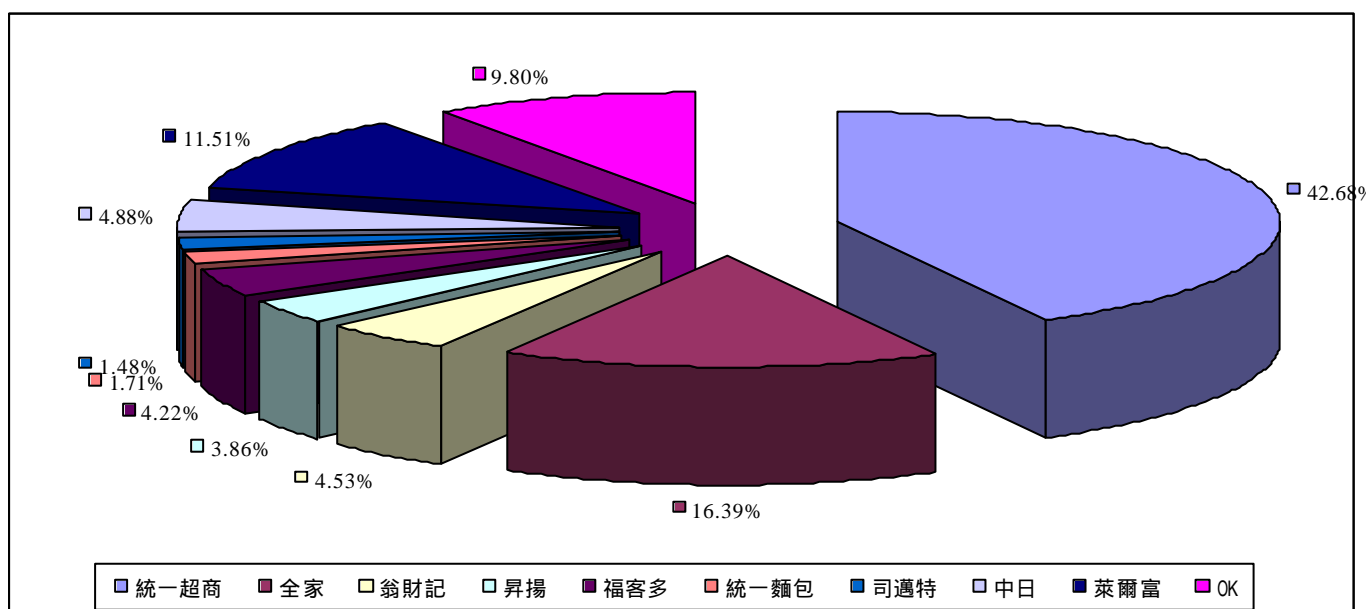


圖 4-1 臺灣連鎖商店之市場佔有率

資料來源：統一超商 2000 年度年報

第一節 統一超商股份有限公司

一、公司簡介

1978年4月「統一超商股份有限公司」成立。翌年5月，14家「統一超級商店」全省同步開幕。1980年2月，與美國南方公司合作，7-ELEVEN正式在台灣開張。經過了20多年的發展，目前已有超過2,800家的連鎖門市，由「統一超商股份有限公司」所經營的零售與通路與關係企業，包括了捷盟行銷、統奕包裝、樂清服務、統一星巴克、首阜企管等共有十餘個之多。資本額從草創的不到兩億元，增加到去年的60億，而年營業額更高達572億元，員工人數超過3000人。本研究所研究的個案 - 「統一超商」雖是天下雜誌2000年所評選出之500大服務業的第6名，然而卻是便利商店產業之第1名，為臺灣便利商店發展史上最為成功者。

二、個案訪談分析

以下內容是根據「統一超商股份有限公司」-總公司的行銷群行銷經理、庶務部經理、庶務部採購專案經理、管理群採購專員的訪談內容，及統一超商所提供的資料，針對「統一超商」是如何實施環境管理核心競爭力之做法以及其影響因素，加以匯總整理，其敘述如下：

（一）環境政策與承諾

在全球邁向e化的腳步中，如何能運用科技增加服務品質及效率、甚至將優質服務送上網路，要實現的是一種生活品質、一種克服企業經營上的不便，創造最貼近顧客生活需求的一切便利，藉由提出新生活方式的「社區服務中心」。在充滿無限希望的21世紀，除了宣告要「與世界作鄰居」，珍惜地球資源，並善盡良好企業公民的責任回饋社會，持續環境改善工作、廢棄物減量及污染預防等工作，讓新世紀的便利商店成為社區服務中心。

（二）對商品、供應商要求

鮮食商品除了符合CAS國家食品衛生品質保證外，並且達到食品安全管制系統（HACCP）的嚴格標準，所有的鮮食廠皆通過台灣檢驗科技公司（SGS）的駐廠檢驗，以確保所有的商品品

質。對合作的供應商，則以通過 ISO 9000、ISO 14000、GNP 及優良冷凍食品(Chinese Agricultural Standard, CAS) 為優先考慮合作對象，而對於未做好環境衛生及廠區管理的則不予考慮合作，且要求提供商品包裝，必需是可回收的包裝材質，尤其對於新產品的進駐更為重視。而對於既有之舊商品，若包裝無法回收，則要求廠商盡量更改其產品包裝材質，例如：要求廠商將泡麵碗由原來的保麗龍材質改為紙碗；飲料也儘量不引進鋁箔包裝的，其原因是鋁箔包屬於複合式材質，回收不易。若廠商不願配合，則用逐漸汰換的方式，最後終止商品進入超商販賣。

(三) 物流中心

縱觀國際，任何傑出成熟的企業體，除了要靠具備專業素養的員工和完善的設備體系外，最重要的還是必須要擁有強而有力的後勤支援體系。而在目前市場的通路競爭中，「完善的物流支援」扮演了決定成功的重要關鍵。

7-ELEVEN 物流中心遍佈全省，同時還能因應特殊門市的配送需求，而做不同的調度和搭配，例如：為配合離島配送特性，採海陸空交叉運用的配送及台鐵 Express Store 一天可配送達 3 次，提供更高頻率的配送服務。而 7-ELEVEN 全省物流配送共分為常溫、出版品、低溫、鮮食等四大系統，依商品的種類、特性來做各溫層的配送作業，以確保商品的新鮮度和時效性。物流中心在品質保證的前提下，將每個配送環節緊緊銜接串連，充分掌握時效，提昇物流作業效率。在門市方面，經由系統性的「物流整合」，上游數百家供應商的商品，一併交由物流中心統一處理，門市只需透過電腦末端裝置 (Graphic Order Terminal, 簡稱為 GOT) 訂貨機一次訂貨，物流中心即可在隔天完成配送工作，減少了供應商往來奔波的配送困擾、訂單紙張的耗用，並且有效降低門市的庫存量，充分加強門市的坪效管理。

隨著 7-ELEVEN 的店數的持續擴增，統一超商的物流配送系統亦不斷進行整合與改革，不但缺貨率從 1980 年的 22 % 降到 0.2 % 以下，每天到店車數也從 52 輛降到 8 輛，提昇了門市、供應商及物流三方面作業效率；同時也減少了車輛往返行駛的空氣污染、能源消耗，更兼顧了對環境保護的企業責任。目前 7-ELEVEN 與國外電腦公司合作，有關車輛運輸路線的虛擬，以找出更精減的路線，對環境應該有正面的影響。另外，在棧板方面，材質有木製及塑膠兩種，且

要求廠商使用統一規格，而物流中心也擔任回收與交換的工作。

(四) 逆物流中心

目前進行回收的項目：廢容器、PET、廢電池。而回收過程為門市端每日整理回收筒內之回收物，交給物流司機回收載運回物流中心，再由回收商每日至物流中心載運回分類、回送至處理廠。

1、PET

年度	數量	重量
87年	58,649,600支	約2,172噸
88年	104,275,680支	約3,862噸
89年	115,691,200支	約4,285噸
90年	108,637,920支	約4,024噸

2、89年其他回收物之數據：電池 40 噸/年、廢鐵容器 60 噸/年、廢玻璃 260 噸、廢鋁箔包 60 噸/年、廢塑膠容器 40 噸/年。

3、統一超商有鑑於其販售之便當、飯糰以及包子等廚餘的過期廢棄問題，因此擬建立廚餘回收廠，以降低廚餘物進入一般衛生掩埋場，並提高再利用性。目前已在台北中正區 47 家門市進行實驗性回收廚餘，透過其捷盟行銷利用逆物流方式回收，但由於回收成本過高、回收體系尚未健全等實施困難之因素，7-ELEVEN 在未來將採取分區方式進行此項計劃，待廚餘回收系統成熟時，而後推廣至全國門市。

(五) 環境管理組織規劃及環保行動的落實

統一超商在早期環境管理組織上雖未有環保部門，但由於在公司高階主管的支持之下，卻已營造出企業本身之環保文化。並於 2001 年成為便利商店業第一家通過 ISO 14001 之認證，另外於 2002 年 1 月 1 日成立環境規劃部門專門負責 7-ELEVEN 環保相關之事項及 7-ELEVEN 相關企業在環境保護上的資源分享。

因此，統一超商在推行環保行動時，各單位亦會支持公司的相關環保政策。除了企業本身

內部推行環保活動，在門市及設備也作了為改善環境之工作。例如，推動辦公室環保綠化、資源回收；創造全企業數位化，減少人工作業所產生的紙張耗用；節能的設備、照明設施研發；構建新的逆物流體系，已因應綠色企業發展；以創新的思考、科技的運用，塑造：「環保省能、省力化」的門市及有效掌握環保法令的改變，讓公司作法合於（甚至超越）環保法規的規定。而根據其在資訊物質（保特瓶、電池以及其他等）回收的成效方面，及門市購物提袋約節省了23%~27%用量。由此，可看出統一超商在環境保護上的用心與行動。

（六）企業社會責任

在 7-ELEVEN 門市亦同樣有許多配合社會環保公益的相關活動，採取自發性的作環保、善盡企業社會責任，亦維護了自然環境與社區意識。例如：「Clean of The World」讓地球變的乾淨、社區清潔活動、921 震災等，表現出企業公民的責任，並化為行動回饋社會。

三、結果分析

本研究發現「統一超商」藉由企業本身內部自行推行之環保活動，例如辦公室環保綠化、資源回收；全企業數位化，減少紙張的耗用；節能的設備、照明設施研發；構建新的逆物流體系等，在在都表現出其為企業公民的責任與義務。且「統一超商」因為許多相關的環保措施亦為該企業節省許多不必要的開銷藉此降低成本，大幅的提昇「統一超商」在市場的競爭力。「統一超商」在投入環保事務時，是採取全公司各部門直接參與之模式，其中包括門市部門、物流體系、逆物流體系等，而且更是國內首家通過 ISO 14001 以零售業為導向之產業(2001 年通過)，並在 2002 年成立環境規劃部門，由專責人員負責全公司及統一相關企業（星巴克、捷盟行銷等）之環境規劃，該部門之成立可說是國內零售商之首創亦表示「統一超商」對環境之重視。

另一方面，藉由王鎮煙（1997）的組織綠化之研究與本研究「統一超商」綠化時的作法相印證，藉由組織理論來探討「統一超商」是否為「真綠」公司時，可發現「統一超商」作法有下列四項與其發現相同：1、組織在推動綠化時，都會訂定環境政策；2、推動組織綠化需引進新的知識或管理工具；3、透過獎勵的方式來鼓勵員工推動綠化工作；4、透過組織綠化行動可

塑造出綠化企業文化。但亦有不同之處，即在於重視對外環保工作，尤其是與社區的關係（但國內較國外來的重視，與王鎮煙（1997）的研究有所不同）；而在組織綠化成功之相同處，為組織推動綠化獲得的利益，最為明顯的是成本的節省、良好的顧客關係及形象的提升。因此，不難看出「統一超商」對於環境保護的重視及成功之處。

第二節 OK 便利店

一、公司簡介

民國七十七年九月，台灣的豐群企業集團與美國 CIRCLEK 合作，在台北同時開幕三家 OK 門市店，從此展開「OK 便利店」在台灣發展的序幕。OK 便利店為豐群企業集團的關係企業之一，其他的關係企業有：豐群來來百貨、萬客隆批發倉庫、喜年來食品、美安工業、富群建設、豐群水產、豐達產業、華眾營造等。豐群企業集團是由知名的企業家張國安先生所創立，在合理化、多角化、國際化三大經營策略下，在相關產業均有快速的成長，目前逐步發展國際性投資事業版圖，建立永續經營的全球性企業規模。2001 年開始，也就是 OK 便利店邁入 21 世紀開始，設定開店數達 800 家的目標，並積極開放對外招募加盟店的設立，以期在不久的將來達成設立 1000 店的目標。OK 便利店為顧客創造更便利、更舒適的購物環境，並提供更豐富的商品組合，提供更優質的服務品質。

二、個案訪談分析

以下內容是根據「OK 便利店」- 總公司後勤支援部吳先瑞經理的訪談內容，及 OK 便利店所提供的資料，針對「OK 便利店」是如何實施環境管理核心競爭力之做法以及其影響因素，加以匯總整理，其敘述如下：

（一）環境政策與承諾

OK 便利店為顧客創造更便利、更舒適的購物環境，並提供更豐富的商品組合，提供更優質的服務品質。

（二）對商品、供應商要求

OK 便利店秉持「我用心、您滿意」之服務理念，創造完善的購物環境，豐富的商品組合，提供優質的服務。並實施『消費者購物滿意保證服務』，保護消費者購物權益。而產品方面以便利品為主的商品，以致力於增加商品的迴轉率（每月的營業額/存貨總額）；在鮮食商品除了符合 CAS 國家食品衛生品質保證外，對合作供應商並無特別之要求，主要是以商品的迴轉率高或商品在市場的銷售良好為考慮因素。在飲料方面，逐漸淘汰鋁箔包裝的，其原因是鋁箔包屬於複合式材質，回收不易，改引進可回收之保特瓶裝。

（三）物流中心

完成店內帳務系統電腦化。推行商店自動化之電腦連線作業。響應全國超商增值網路先導系統。引進新電腦系統，及人員教育訓練，完成 POS 系統第二階段。OK（富群）超商的在整個連鎖系統中是由總部統籌處理，由總部接洽上游廠商，而後則再通知供應商可以接觸的物流公司，其後再由供應商分別和物流公司洽談物流費用，物權的轉移則由供應商到物流公司，再賣給 OK（富群）超商，但賣給 OK（富群）超商的價格，是供應商與 OK（富群）超商先前所約定的。每家門市是依據安全庫存來定購商品，並跟據店家的銷售情況不同，來判定訂購數量及時間。通常每家物流中心每週配送兩次，除了透過專業物流中心外，有少部份的供應商作業，是由供應商的配送系統配送，其訂貨則是由 OK（富群）超商總部彙整資料後，直接向供應商訂購及和物流服務提供者連線，以完成物流功能。

（四）逆物流中心

配合符合環保法規的規定目前進行回收的項目：廢容器、PET、廢電池。而回收過程為門市端每日整理回收筒內之回收物，交給物流司機回收載運回各物流中心，再由回收商每日至物流中心載運回分類、回送至處理廠。

(五) 環境管理組織規劃及環保行動的落實

在推行環保行動時，各單位亦會支持公司的相關環保政策，環境管理組織上未有環保部門，專門處理相關環保事項，而是歸屬由後勤支援部及新觀念開發部門來共同負責。除了企業本身內部推行環保活動，在門市及設備也做了改善環境之工作，例如：推動辦公室環保綠化、資源回收；減少人工作業所產生的紙張耗用；節能的設備；1993 年推出可分解之購物袋。有效掌握環保法令的改變，讓公司做法合於環保法規的規定。

(六) 企業社會責任

1989 年開始投入社會活動，贊助董氏基金會禁止吸菸活動。另有「傳送真情」免費傳真活動。體貼語障與聽障人士在便利商店使用傳真機的不便，語障與聽障人士可在 OK 店內免費傳真 15 次。以及為幫助台中地區 YMCA 社區大學開辦宣傳，OK 在全台中地區的店面，擺設台中 YMCA 社區大學開辦宣傳 DM 與報名簡章。讓台中地區有志「活到老，學到老」的人，有一個容易取得報名方式的地點與管道。2001 年 12 月時協助「家扶基金會」推廣兒童保護工作，在門市放置「家扶」認養受虐兒活動的海報，藉此也希望消費者能更關懷兒童，並對受虐兒付出多一點愛心。歲末年終關懷街頭遊民，與「創世基金會」合作，在萬華的「創世平安站」發送 100 個福氣便當給當地街友，請街友免費飽餐一頓。持續關心街友，將「福氣便當」上市第一天的營業額，全數捐給「創世」，作為街友當年年終加菜金，請街友吃尾牙。關心清寒植物人，提撥春節禮盒銷售額的千分之一。

三、結果分析

本研究發現「OK 便利商店」仍只侷限在符合法令之規範內，並未達到「自發性環保行為」- 即企業自行要求自己在環境方面除符合法規外，應以超越法規並達成企業自行規劃之環保階段。而「OK 便利商店」雖未成立環保專門單位負責其環保事務，但其企業內部亦自行推動之環保活動，例如辦公室環保綠化、資源回收；減少紙張的耗用等；使得「OK 便利商店」在企業內部具有綠色環保之精神。而在經過訪談之後，該主管表示「OK 便利商店」對環境保護有一定之

認知，並願持續推動「OK 便利商店」相關之環境管理，使得「OK 便利商店」朝綠色之企業邁進。

第三節 中日超商

一、公司簡介

中日超商股份有限公司乃中日油脂企業（股）轉投資事業，於 1995 年 1 月正式經營，母公司創立於民國 49 年 9 月，並於 68 年 6 月股票上市，至今已 40 年為一大型老字號之上市公司集團。中日超商是一個以直營、加盟並進的連鎖便利商店體系，一直以來，秉持共存共榮的雙贏政策來經營此一通路，也因此得到許多創業成功店老闆的滿意與肯定，「滿足、歡樂、快速」是一直服膺的經營理念，不久，中日超商將被賦予新的使命-社區的服務中心，把滿足、歡樂、快速的精神拓展開來，進而積極投入資訊、藝文、公益、環保等各方面活動，成一個營造人文、服務社區的便利商店。

二、個案訪談分析

以下內容是根據「中日超商」-總公司的商品處課長蕭智宏先生的訪談內容，及中日超商所提供的資料，針對「中日超商」是如何實施環境管理核心競爭力之做法以及其影響因素，加以匯總整理，其敘述如下：

（一）環境政策與承諾

更將擴大「中日超商」的功能於社區服務之中，塑造「中日超商」成為社區的服務及聯誼中心，不論是以資訊櫥窗提功社區民眾張貼訊息，以達到伸手做環保的目的或提供敦鄰服務，讓「中日超商」更加融入社區，將『滿足、歡樂、快速』的理念以「中日超商」為中心向外括展開來，帶動社區在資訊、藝文、環保及公益等各方面更加生活化及方便化。

（二）對商品、供應商要求

商品是便利商店經營的核心，從門市訂貨進貨、驗貨、存貨到銷售，商品是一連串流程中心，也是門市與消費者產生最直接關係的媒介，為了達到顧客滿意，維護商品的安全衛生及品類的齊全，已不再單單是製造廠商的責任，銷售通路本身更扮演了守門人的角色。未來，為提升門市商品的毛利率及營業額，將朝經營自有品牌商品的方向，除了要促進與上游製造廠商的產銷合作外，更將運用中日企業集團本身為食品製造業的背景之優勢，扮演幕後食品研發與品管的角色。

在產品方面以便利品為主的商品，以致力於增加商品的迴轉率（每月的營業額/存貨總額）；在鮮食商品除了符合 CAS 國家食品衛生品質保證外，對合作供應商並無特別之要求，主要是以商品的迴轉率高或商品在市場的銷售良好為考慮因素。在環保商品方面，則是以廠商現有商品來做為進貨選擇，如電池類，則選擇可回收、使用壽命較長的鹼性電池為主。

（三）物流中心

為了充分運用集團內部相關企業的資源，以達到集團內部資源共享共用的目的，未來在 POS 系統的硬體購置計劃中，中日超商將與中日集團所投資設立的超迅科技股份有限公司共同研發，一方面將可降低導入的硬體成本費用，加入導快的速度；另一方面，在售後服務上，將能獲得更直接的管理及品質的維護。

（四）逆物流中心

配合符合環保法規的規定目前進行回收的項目：廢容器、PET、廢電池。而回收過程為門市端每日整理回收筒內之回收物，再由回收商定期至各門市載運回分類、回送至處理廠。而各回收商則並非全省性統一，而是與各區域在地的回收商代為處理，若當地的回收商設備不足，無法處理回收物品時，則考慮與外縣市之回收商合作。

（五）環境管理組織規劃及環保行動的落實

在推行環保行動時，各單位亦會支持公司的相關環保政策，環境管理組織上未有環保部門，專門處理相關環保事項，而是歸屬由商品處來負責。企業本身內部推行環保活動，例如：推動辦公室環保綠化、資源回收；在內部傳遞訊息時也盡量使用網際網路及電腦設備，以減少人工作業所產生的紙張耗用，邁向無紙化辦公室之趨勢。

（六）企業社會責任

中日超商自成立以來，秉持著取之於社會用之於社會的理念，希望讓好的文化及風氣，透過門市，帶動並影響社會大眾及消費者的參與，未來以社區服務中心為門市經營目標，營造社區文化、塑造良好風氣的火車頭。為響應社區公益活動，與世界展望會中區辦事處合辦『愛心麵包』撲滿認領活動；長期為關智障兒童，持續推動送發票到教養院的活動，不但引起來店消費者的熱烈參與，更引起社會大眾廣大回應。

三、結果分析

本研究發現「中日超商」在環境保護方面仍只侷限在符合法令之規範，屬於被動性環保企業。因「中日超商」除符合相關法令之要求外，對於大部分的活動皆保持靜觀其變之態度，不以超越法規為目標，以符合標準為目標。因此，「中日超商」在環境保護方面亦同國內多數企業相同，抱持著環保為企業次要的服務項目。而「中日超商」雖未成立環保專門單位負責其環保事務，但其企業內部除法令要求之規定外，「中日超商」亦自行推動之環保活動包括有辦公室綠化、辦公室資源回收、減少紙張的耗用等；使得「中日超商」在企業內部逐漸凝聚綠色環保之理念。而在經過訪談之後，該主管表示「中日超商」對環境保護有一定之認知，並願持續推動「中日超商」相關之環境管理，使得「中日超商」成為更具有綠色理念之企業。

第四節 全家便利商店

一、公司簡介

全家便利商店源於日本西友株式會社，自1972年於日本創立第一家實驗店後，即不斷致力於加盟制度基本架構之精進，同時發展 24 小時經營體制。在 1978 年，第一家提供 24 小時服務的優質商店與世人見面，此後並逐步建立起連鎖加盟體系。三年以後（1981年），日本全家便利商店股份有限公司（Family Mart Co. Ltd.）在東京正式成立，其後連鎖版圖即迅速的擴張。1988年，日本全家率先打開通往國際舞台的門扉，第一站就鎖定急速進步中的台灣。1997-2001年全國第一家便利商店連鎖體系連續五年榮獲經濟部商業司GSP（優良商店認證）授證，目前計有186 家店舖通過認證。並且於2002年2月25日以每股25元掛牌上市，成為國內便利商店業第一家上櫃公司。

二、個案訪談分析

以下內容是根據「全家便利商店」- 總公司的公關部葛素珍小姐的訪談內容，及全家便利商店所提供的資料，針對「全家便利商店」是如何實施環境管理核心競爭力之做法以及其影響因素，加以匯總整理，其敘述如下：

（一）環境政策與承諾

結合顧客、加盟者、協力廠商、公司、全體員工及社區居民等全體利益關係，不斷創新突破，共同互助成長。抱持認真、負責、誠懇的態度，做為消費者、店舖與廠商之間的橋樑；徹底貫徹S.&Q.C.(Service &Quality, Cleanliness)的經營方針，提供消費者親切的購物環境、優質的商品、多元便利的服務與生活情報資訊。

（二）對商品、供應商要求

在服務性商品方面，全家便利商店提供消費者一個 24 小時的便利環境為最高使命。便利商店在商品開發方面始終堅持安全衛生、符合健康需求與美味可口的原則。此外，88 年耗費鉅

資於林口建立鮮食工廠，同時引進日本相關速食產品開發之尖端 Know-how，整合物流體系，達到一日二配的目標，以提昇商品新鮮度。89 年底及 90 年初，全家南部鮮食場及全國大型麵包廠建構完成，更加強化鮮食商品的品質，滿足顧客多樣化需求。產品方面以便利品為主的商品，以致力於增加商品的迴轉率（每月的營業額/存或總額）；在鮮食商品除了符合 CAS 國家食品衛生品質保證外，對合作供應商並無特別之要求，主要是以商品的迴轉率高或商品在市場的銷售良好為考慮因素。在飲料方面，逐漸淘汰鋁箔包裝的，其原因是鋁箔包屬於複合式材質，回收不易，改引進可回收之保特瓶裝。

消費者資訊與需求的無限擴充，對於全家的期望亦愈來愈高「顧客滿意」不再僅以商品的質量作為評估的標準，尚須考量多元化的附加服務及貼心的服務態度，才能滿足消費者的需求。全家將利用通路網的優勢，加強與供貨廠商、協力廠商及同業、異業的合作與結盟，彼此「共同成長」創造雙贏。

（三）物流中心

零售業亦是系統的產業，完善有效率的系統，能夠即時處理龐大的資訊，確保門市作業的標準化，商店形象的一致性，提供企業永續發展的空間。隨著多媒體時代的來臨，全家便利商店整合資訊系統架構，包括：POS 系統、物流系統、人力資源系統、財會系統等。

目前全家以全台物流公司（Taiwan Distribution Center）為專屬物流配送中心，全省共有 3 座，分別位於林口、台中、高雄地區，全家便利商店中的產品有 80 % 是由全台物流中心處理的，包括冷凍、冷藏及常溫產品，為國內三溫帶的物流中心，而透過全台物流配送系統，商品能夠準時、快速的送達各店。除此之外，全家便利商店對於鮮食商品的品質要求更是不遺餘力，88 年 12 月林口鮮食工廠成立正式展開一日二配，提昇產品新鮮度並致力開創自有品牌。89 年 12 月台中烏日三千坪之物流中心啟用，完整獨立之區域物流架構體系建構完成，今後全家便利商店將朝綜合物流中心全溫帶物流服務網之方向繼續努力。

（四）逆物流中心

目前物流除了一般配送的單向物流外，另有回收資源的「雙向物流」及 3C 維修的「逆物流」；而配合符合環保法規的規定目前進行回收的項目：廢容器、PET、廢電池。而回收過程為門市端每日整理回收筒內之回收物，交給物流司機回收載運回各物流中心，再由回收商每日至物流中心載運回分類、回送至處理廠。

（五）環境管理組織規劃及環保行動的落實

在推行環保行動時，各單位亦會支持公司的相關環保政策，環境管理組織上未有環保部門，專門處理相關環保事項，而是歸屬由行銷部門來負責。企業本身內部推行環保活動，例如：推動辦公室環保綠化、資源回收；減少人工作業所產生的紙張耗用；在門市及設備也做了為改善環境之工作，如門市員工的制服是以回收保特瓶之塑膠纖維所做成的；門市招牌之電燈是以時間來控制，已達節省能源之效果。

（六）企業社會責任

透過各種行銷活動與社會參與，期望在企業成長之餘，回饋大眾，善盡社會公民的責任，展現關懷社會之愛心。透過廣大的連鎖系統，全家積極地支持並實際參與公益活動，例如民國 87 年 10 月與優比速公司主辦歷時兩個月之「UPS 快遞愛心，全家關心」活動，透過店舖與社區互動，在 2000 件小朋友的卡片畫作義賣下，共募得約 100 萬元的基金，得以購買優良圖書贈與中華兒童福利基金會，帶給清貧無助的小朋友無限溫暖與智慧！民國 88 年 9 月的「921 集集大地震」，全家便利商店抱持著「人溺己溺，人饑己饑」的精神，迅速投入賑災行列。熱騰騰的三角飯團及麵包每日清晨送達災區，其它尚包括礦泉水、泡麵、雨衣及衛生棉等價值約 400 萬元之物資。此外，在中日 FamilyMart 雙方發動店頭募款的努力下，總計募得約 1000 萬元的救災基金。

全家便利商店對弱勢團體的關懷，與仁愛醫院共同成功試辦「店舖晉用身心障礙人員專案」，於民國 89 年 7 月舉辦成果發表，並成為國內第一家企業以正式簽訂契約的方式保障殘障

者就業，希望藉此拋磚引玉，鼓勵其它企業響應。89年9月，更在年度行銷主軸「全家就是你家」之下，舉辦「溫情上架，愛心回家」義賣活動，結合麥可強森多媒體公司與兒童福利聯盟，推出首批國人自製的小恐龍玩偶，義賣所得共計100萬元，全數捐予「921地震」中失依的兒童，持續對社會付出關懷。

三、結果分析

雖為全國第一家便利商店連鎖體系連續五年榮獲經濟部商業司GSP(優良商店認證)授證，及在2002年掛牌上市，成為國內便利商店業第一家上櫃公司。但在環境保護上的努力，仍只侷限在符合法令之規範內，效掌握環保法令的改變，讓公司作法合於環保法規的規定。並未達到「自發性環保行為」-即企業自行要求自己在環境方面除符合法規外，應以超越法規並達成企業自行規劃之環保階段。

在環保活動的落實方面，「全家便利商」推動辦公室環保綠化、資源回收；減少人工作業所產生的紙張耗用；在門市及設備也做了為改善環境之工作，如門市員工的制服是以回收保特瓶之塑膠纖維所做成的；門市招牌之電燈是以時間來控制，已達節省能源之效果等環境保護工作，對於企業本身除節省了成本，亦對「全家便利商」在日後推行環保相關工作時為一大助力。

第五節 每一日超商

一、公司簡介

「義美食品」有感於社會脈動與市場需求，以挑戰成長自我期許；在體會趨勢變化的同時，特近一步深入與消費者生活密切關聯的「連鎖便利商店」體系。由「義美食品」轉投資「每一日便利商店」，於2000年9月正式成立「每一日聯合便利商店股份有限公司」。為配合南北均衡發展之展店策略，「每一日」總公司設址於台北，創始總部則設址於台中。稟承母公司「義美食品」誠信實在之經營理念。

二、個案訪談分析

以下內容是根據「每一日超商」-總公司的行銷部副理鄭鴻源先生的訪談內容，及每一日超商所提供的資料，針對「每一日超商」是如何實施環境管理核心競爭力之做法以及其影響因素，加以匯總整理，其敘述如下：

（一）環境政策與承諾

21世紀的「每一日」致力成為一個實體與虛擬結合的 Convenience Store 體系，為 CVS 開啟新風貌；提供顧客即時快速的需求服務，與上下游共同建構高效能的供應鏈。「每一日」將以滿族 e 世紀顧客做為努力的目標，理解 e 時代需求，掌握 e 商機；以迎接 e 世紀的年輕心情，期許每一個努力都是躍進而有活力，都是成長而有和諧，也都是競爭而有合作。

（二）對商品、供應商要求

產品方面以便利品為主的商品，以致力於增加商品的迴轉率（每月的營業額/存或總額）；在鮮食商品除了符合 CAS 國家食品衛生品質保證外，對合作供應商並無特別之要求，主要是以商品的迴轉率高或商品在市場的銷售良好為考慮因素。在飲料方面，逐漸淘汰鋁箔包裝的，其原因是鋁箔包屬於複合式材質，回收不易，改引進可回收之保特瓶裝。

（三）物流中心

在激烈競爭的市場環境中，「物流」是 CVS 致勝關鍵之一，「每一日」擁有母公司「義美食品」完備的常、低溫物流系統資源。在配送時間方面，原則上以白天配送為主，最晚不超過晚上十一點。運用關係企業跨足電子商務領域之企業資源，「每一日」將同步掌握 e 商機，積極開發及提供生活資訊與服務。

（四）逆物流中心

配合符合環保法規的規定，目前進行回收的項目：廢容器、PET、廢電池等。而回收流程為：廢電池，門市備有廢電池回收筒，供消費者投置，廠商會定期制門市回收；保特瓶，門市外備有各地環保局提供之回收大塑膠袋，供民眾投置，門市端每日整理回收筒內之回收物，交給物流車回收載運回各物流中心之空地後，再由回收商定期至物流中心載運回分類、回送至處理廠。另門市每日整理紙製品、紙箱等交於回收商。

（五）環境管理組織規劃及環保行動的落實

在推行環保行動時，各單位亦會支持公司的相關環保政策，環境管理組織上未有環保部門，專門處理相關環保事項，而是歸屬由行銷部來負責。除了企業本身內部推行環保活動，在門市及設備也作了為改善環境之工作，例如：推動辦公室環保綠化、資源回收；減少人工作業所產生的紙張耗用。

（六）企業社會責任

「每一日超商」由於創立不久，超商所設立的店家數仍相當的少，所以目前公司的環保相關事項除了符合法令之規範及在回饋社區、社會大眾無具體行為外，重心仍以店家的拓展為主。

三、結果分析

「每一日超商」由在業界非常致力於環保活動的「義美食品」所投資的，其義美認為「勤儉是環保的根本」，這樣的理念一直在義美食品公司的內部相當徹底的執行著，另一方面也反應在商品的包裝上。例如：三十多年前開始，內部公文袋經過規劃，規定必須重複使用二十次以上，以充分利用資源；冰品，堅持不用保麗龍盒及塑膠袋，而採用紙盒裝及紙包裝，這一具有環保意識的創舉和冰品傳統所使用的包裝不同及向社會推廣環保觀念、人文關懷等社會公益。而由於「每一日超商」與「義美食品」為獨立之公司，在資訊上並無建立分享及交換之體制，在有關環保活動上，「義美食品」也尚未要求超商需做到那些項目，所以「每一日超商」

環保活動中仍只侷限在符合法令之規範內，並未達到「自發性環保行為」 - 即企業自行要求自己在環境方面除符合法規外，應以超越法規並達成企業自行規劃之環保階段。而企業本身內部自行推行之環保活動，例如辦公室環保綠化、資源回收；減少紙張的耗用等。行銷部鄭副理也坦承目前「每一日超商」由於創立不久，超商所設立的店家數仍相當的少，所以目前公司的環保相關事項除了符合法令之規範外，重心仍以店家的拓展為主。

第六節 萊爾富便利商店

一、公司簡介

萊爾富為光泉關係企業，成立於民國七十七年，是目前國內三大連鎖體系中，唯一由國人自營，並且成功發展出自己一片天空的便利商店系統，萊爾富意指追求高品質的生活，同時萊爾富更提出優質生活的概念，創造一個品味與生活密切結合得生活環境。

二、個案訪談分析

以下內容是根據「萊爾富便利商店」 - 總公司的訪談內容，及萊爾富便利商店所提供的資料，針對「萊爾富便利商店」是如何實施環境管理核心競爭力之做法以及其影響因素，加以匯總整理，其敘述如下：

（一）環境政策與承諾

「顧客第一，服務至上」不只是一句口號，更是永無止盡地進求卓越的精神標準。創造，進而維持顧客滿意度一向是萊爾富秉持的基本理念，面對日趨多元分化的消費需求，萊爾富總是以審慎的態度，各種創新銷售與服務方式的開發與研究，並不定期與國內外各先進體系進行各種交流、活動，來攜手共創消費者福祉。萊爾富始終以社會公民自居，以提供大眾最大便利為己任，積極配合各項公共服務事業，並多次參與各項公益活動，期許能為社會多層一分心力。並透過異業間的腦力激盪，開創更多具創意，更充滿想像力的新商品與服務。會互動漸趨緊密，

公共事務越受關注。萊爾富扮演社區生活中樞，在環保回收，訊息交換、公益活動等公共議題參與上更盡心力。

（二）對商品、供應商要求

面對變化多端，產品生命周期多元分歧的商品市場，萊爾富將致力與績優協力廠商共享銷售情報，共同開辦豐富的自營商品，以加深商店特色，並確立個性化色彩。對合作供應商並無特別之要求，主要是以商品的迴轉率高或商品在市場的銷售良好為考慮因素。在飲料方面，逐漸淘汰鋁箔包裝的，其原因是鋁箔包屬於複合式材質，回收不易，改引進可回收之保特瓶裝。

（三）物流中心

21 世紀是電子商務的世紀，萊爾富積極整合各層物流、各金融票卡型態的金流、高承載訊息量的資訊流，為未來提供更高品質、更安全、更穩定的全方位商務服務，作出準備。對更多樣化的消費性需求，萊爾富為眾多準備充分的異業廠商，共同深耕市場。

（四）逆物流中心

配合符合環保法規的規定目前進行回收的項目：廢容器、PET、廢電池。而回收過程為門市端每日整理回收筒內之回收物，交給物流司機回收載運回各物流中心，再由回收商每日至物流中心載運回分類、回送至處理廠。

（五）環境管理組織規劃及環保行動的落實

公益信念必須落實才對社會有所助益，萊爾富早在民國 80 年 7 月便率先回收寶特瓶為地球減肥，於同年 12 月加入「回收廢電池」環保行列；另民國 82 年三月環保購物袋推出，舉辦「少用塑膠袋，環保救地球」公益活動。環境管理組織上未有環保部門，專門處理相關環保事項，而是歸屬由行銷部負責。

（六）企業社會責任

萊爾富以身為社區的一份子自居，提供 24 小時全年無休的商品與服務，與社區居民的生活緊密相結合，除了在民國 80 年 2 月舉辦「商圈住戶拜早年」及「除夕夜與出外人圍爐」活動，更領先在 87 年 6 月於高雄門市設立警民服務聯絡站。自 81 年 6 月份起與台北捐血中心定期舉辦「捐血活動」，82 年 3 月推出環保購物袋，86 年 9 月舉辦「送書給原住民小朋友」，87 年 12 月舉辦「聖誕節送暖活動予育幼院」等活動。萊爾富貢獻散布各地深入社區之通路力量，不論是海報張貼或活動配協助公益團體。例如於民國 83 年 2 月舉辦「關懷早產兒」發票捐贈活動及舉辦「保護綠蠛龜」活動，此後陸續舉辦「讓生命更光輝」、「宇宙光青少年關懷中心」、「脊椎損傷者協會」、「心路文教基金會」、「創世基金會」、「善牧基金會」等發票捐贈活動。

三、結果分析

本研究發現「萊爾富便利商店」在環境保護方面亦奉獻許多心力，率先回收寶特瓶為地球減肥，加入回收廢電池環保行列；以及環保購物袋的推出，舉辦「少用塑膠袋，環保救地球」等公益活動，在在顯示「萊爾富便利商店」在環保上的用心。

然而「萊爾富便利商店」的環保活動中，仍只侷限在符合法令之規範內，並未達到「自發性環保行為」- 即企業自行要求自己在環境方面除符合法規外，應以超越法規並達成企業自行規劃之環保階段，進而成為綠色之企業。

第七節 總論

臺灣連鎖超商的發展，若由民國 68 年統一超商的佈樁設點算起，經過了二十多年的運作，由墾荒到收成，臺灣的便利商店可說是進入百家爭鳴的白熱化階段，除了彰顯便利商店發展之蓬勃，也顯示出民眾生活型態的轉變，而便利商店的經營發展與社會潮流，時代的脈動息息相關。在近幾年綠色消費觀念的興起以及政府大力提倡環保標章、綠色採購的情況下，促使服務業也開始重視其所可能造成的環境問題以及為環境保護所盡的努力。整體而言，國內便利商店在物流與逆物流體系、環境管理規劃方面等方面，仍只侷限在符合法令之規範內，並未達到「自發性環保行為」- 即企業自行要求自己在環境方面除符合法規外，應以超越法規並達成企業自行規劃之環保階段。特別值得一提的是「統一超商」在環境保護的表現在在都顯示其積極心，例如率先通過 ISO 14001，可說是零售業的首例；並在資訊整合群下成立了環境規劃部，積極的將統一各相關企業的環境部分加以整合與規劃，推動整體性的環境管理與規劃。

由下表 4-1 可以看出國內便利商店在推行環保相關事務的努力，其中可以明顯的看出「統一超商」在各方面較其他的超商執行更多的環保事務，而「OK 超商」、「中日超商」、「全家便利商店」、「每一日超商」、「萊爾富便利商店」、「福客多商店」等超商在環境政策與承諾方面大多都有制定其具有該公司特色之環境政策，而在共同點方面則在於提供服務時皆考量到的環保理念。例如資源物質的回收（寶特瓶、電池等）、詢問顧客是否需要塑膠袋等概念；對商品、供應商選擇並無特別之要求，主要是以商品的迴轉率高或商品在市場的銷售良好為考慮因素；物流與逆物流中心：配合符合環保法規的規定目前進行回收，而回收過程為門市端每日整理回收筒內之回收物，交給物流司機回收載運回各物流中心，再由回收商定期至物流中心載運回分類、回送至處理廠；環境管理組織規劃及環保行動的落實：環境管理組織上未有環保部門，專門處理相關環保事項，而是歸屬由某一部負責。

另外，在社會責任方面多數的企業皆定期或不定期的推動社會公益活動，例如：萊爾富便利商店的「宇宙光青少年關懷中心」、「脊椎損傷者協會」；全家便利商店的「921 集集大地震」；統一超商的「飢餓三十」等許多公益活動，這些都是企業善盡社會責任所呈現的成果。

而每一日超商在社會公益方面尚未執行任何之活動，其主要原因在於每一日超商成立於 2000 年 9 月，該企業主要著重於企業之經營與發展，因此在社會公益方面尚未從事。

表 4-1 國內便利商店之環境管理實施情況

環境管理項目	公司名稱					
	統一超商	OK便利商店	萊爾富便利商店	每一日超商	中日超商	全家便利商店
符合項目						
設立專責環保部門						
通過 ISO14000 認證						
實施辦公室綠化環保						
回收法令規定之物品（如：PET、廢電池等）						
協助或要求供應商通過 ISO 系列認證						
利用逆物流系統回收超商之相關廢棄物						
門市店員制服採用回收之材質所制成						
社會公益活動						
門市設備有省電、省能源裝置						

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章節包含四個部分，第一部份結論主要針對物流體系上之環境管理與社會責任；第二部分則對企業界、政府單位提出相關建議，最後在闡述本研究未來可進行之相關研究與之貢獻。

第一節 結論

「新的環保革命，對廠商而言將是一筆不小的負擔。但這同時也代表者著不尋常的機會-可能是千載難逢的機會」，『美麗共生-使用地球者付費 (Costing The Earth : the challenge for governments, the opportunities for business)』一書作者凱恩格絲 (Frances Cairncross) 強調，新商機蘊藏其中，新遊戲規則也給企業出奇制勝的機會：「環保革命所造成的影響，會比蒸汽機或電腦的發明，範圍更為廣泛 (徐炳薰譯，1992)。國內服務業對於 ISO 14000 或其他相關之環境保護行動大多處於被動狀態，因此如何來達成其環保意識、行動的提升，綜合本研究結果，提出幾項建議，在企業界方面：應多加了解其利害相關者的要求，例如：消費者要求衛生的產品、與周遭居民共同維護環境整潔等多方面的溝通，如此方能達成經濟、環保雙贏的局面；應加強員工的環保意識，並適當的以訓練來培養其環保意識。另一方面，對於消費者則可以標語來進行宣導，例如：購物袋的減少等；及多方面的參考國外相關產業的作法，以提高國內之素質。在政府單位方面：應開始重視服務業的環境管理工作，多方面的宣導並尋求消費者對其的支持。另一方面，對於優良的企業應加以鼓勵，針對此特殊行業制定一套可行的獎懲法令，以促使企業對此的重視；提供相關資料與輔導，積極的扮演引導的角色。

綜合本研究結果，則分為下列三個項目來加以說明：

一、環境管理做法與成效

本研究針對國內六家便利商店進行其在環境管理、社會責任以及物流與逆物流體系上的實施，發現在環境保護方面國內便利商店主要以實施辦公室綠化環保；回收法令規定之物品 (如：PET、廢電池等)；利用逆物流系統回收超商之相關廢棄物；社會公益活動此四項活動為國內便利商店所從事最多之環保活動，其主要原因包括了推行上較易實施且費用成本較低，成果易見。另一方面，則屬於相關法令上的要求迫使企業不得不做，以及從事社會公益活動有助於企業形

象的提升。競爭理論大師「麥可波特」提出：企業面對環境問題的方法，就是它的競爭力指標。而減少不必要的包裝或簡化設計，也是降低成本增加資源生產力的方法。特別值得一提的是「統一超商」在環境保護的表現在在都顯示其積極心，例如率先通過 ISO 14001，可說是零售業的首例；並在資訊整合群下成立了環境規劃部，積極的將統一各相關企業的環境部分加以整合與規劃，推動整體性的環境管理與規劃。就此研究整體而言，國內便利商店在物流與逆物流體系、環境管理規劃方面等方面，仍只侷限在符合法令之規範內，並未達到「自發性環保行為」- 即企業自行要求自己在環境方面除符合法規外，應以超越法規並達成企業自行規劃之環保階段。

二、影響成功或阻礙推行環境管理之因素

在推行環境管理相關活動時，除了需高階主管的支持外，更為重要的是公司各部門由下到上每一位人員全面性的參與，而並非僅靠某一相關環保部門；在宣導環境保護觀念及程度的認知上也極為重要性，可避免因不了解或錯誤觀念所造成在實施環境管理時不必要之衝突或阻礙。另外，本研究發現店家在市場上的佔有率及其經營型態是否為直營連鎖、特許加盟/授權連鎖、自願加盟時，在推行環境管理上有著不同程度的反應。

首先是市場佔有率：以統一超商為例，為配合統一超商環境管理政策的實施，要求各供應商無論是在產品原料、包裝上做更改，儘量採取可回收、省能源、低污染的材質及希望各供應商通過 ISO 系列認證時，大多數的廠商皆樂意配合。其原因為統一超商在台灣便利商店佔有率第一，無論是商品進貨數量龐大、可增加廠商產品的知名度及賺取更多利潤等，無一不是各供應商所爭相爭取的；再者，若供應商要更改某一商品的製程，所需花費成本是相當可觀，若達不到淨損平衡甚至利潤大於損失時，供應商則不會為了某家超商的要求而輕易更改製程，而這也正是其它超商所作不到的。第二為經營型態：各種不同連鎖加盟方式，總公司對其各店家的決策、管制、經營權，關係著影響任何政策上所實施執行程度。

三、國外廠商引進臺灣，其環境管理的差異

本研究訪談六家便利商店中，其中包括統一超商、全家便利商店及 OK 便利商店是與國外企業合作，將國外便利商店引進臺灣。已這三家超商整體而言，在經營管理上則是引進國外連鎖經營及專業（Know-how）技術。其對於環境管理方面，國外合作廠商並無特別要求臺灣超商需達到何種程度，而是僅遵循國內當地相關法令之需求來加以因應。因便利商店為進口產業，因國情的不同，並不適合全盤移植到國內，在產品結構、開發、導入及經營方式等各方面，必需在嘗試錯誤中及不斷的修正後，找到符合本土產業發展的方向。

第二節 建議

在今日綠色消費的意識型態高漲下，零售業在面對此一趨勢下如何來因應，本研究提出下列幾項建議：

一、企業界

- 1、企業除符合法規的要求之外，尚須有超越法規朝向更綠化的企業來實行，以積極負責的態度來審視此一波綠色消費潮流，而不是消極的以符合法規為目的。
- 2、多方面參考國外已對環境管理與逆物流體系發展有成的企業，以了解國際間相關產業的發展與措施，藉此可提高國內企業對於國外施行環境管理與逆物流的了解。

二、政府單位

- 1、與零售業相關之法規相當的多與廣泛，但就與環境保護相關的法令卻又略顯的不足，原因即在於法令仍僅針對製造業為主，或者法令牽涉層面過於複雜（例如空污法管制汽車運輸的廢氣、噪音法管制便利商店的音樂音量等）；因此，建議政府應針對該產業制定各相關法令，並適時適地的實施。
- 2、政府單位除訂定相關法令外，應就輔導立場，提供相關資訊與誘因而來提倡綠色概念，引導企業將環境概念導入公司文化，進而使其成為綠色企業。

三、後續研究

- 1、「購物用塑膠袋第一階段限制使用」政策從七月一日起開始實施，全國二十五個縣市將同步實施這項政策，限制使用對象為政府部門（包括各級政府機關、公營事業機構、軍事機關）、國軍福利品供應站、公私立學校及公立醫療院所；民眾若於上述地點的福利社、合作社、餐廳等購物或用餐，業者依法不得提供厚度低於 0.06 公釐以下的購物用塑膠袋，對於厚度大於 0.06 公釐以上的購物用塑膠袋，則需有價提供（行政院環境保護署網站）。針對此政策，本研究所探討之 6 家便利商店均表示將配合政府實施此政策，並已在各政府部門門市、一般通路的門市進行加強宣導，但另一方面業者表示，對此措施政府並未針對購物用塑膠袋的材質加以規範，只要求厚度低於 0.06 公釐以下及對於厚度大於 0.06 公釐以上的購物用塑膠袋，則需有價提供。而所謂「有價提供」也只是以低價一個「購物用塑膠袋」販賣\$1~2，對於現今生活富裕的人們，究竟能發揮多大作用？是否會造成不可未知的濫用及對環境產生更大的污染？這仍有待日後的觀察，這也是未來可以繼續探討的議題與方向。但我們可以確信的是，惟有透過政策和教育宣導，逐步改變民眾拋棄型的消費型態，才能從根本減輕環境的污染負荷。
- 2、環保署正式公告對於市面上仍有標示回收獎勵的寶特瓶，環保署計劃以二階段回收。民國九十一年六月一日起至九十一年八月三十一日止，民眾持有標示回收獎勵金數額之廢 PET 或 PVC 容器，得向販賣業者兌換回收獎勵金每支 0.5 元。但無標示回收獎勵金數額或標示不明者，不得兌換。民國九十一年九月一日起至九十一年十二月三十一日止，民眾持有標示回收獎勵金數額之廢 PET 或 PVC 容器，得向當地環境保護局或其佈設之兌換點兌換回收獎勵金每支 0.5 元。但無標示回收獎勵金數額或標示不明者，不得兌換（行政院環境保護署網站）。本研究所探討之 6 家便利商店均表示將配合政府實施此政策，而由於目前仍可兌換至八月三十一日止，業者表示仍暫時並無任何更動，其間因回收所產生之成本也將自行吸收。由於環保署取消寶特瓶獎勵金後，許多回收商不願意再配合從事後續的回收工作，因此從九月一日至十二月三十一日止，民眾只能向環保機關或其指定的回收點兌換獎勵金；目前環保署正與五大超商進行溝通協調，希望 7-eleven、全

家、萊爾富、福客多、OK 便利商店等五千多個回收點能在這段期間持續辦理，以方便民眾兌換。對此「指定回收點兌換獎勵金」措施，在未來是否會因民眾覺得有所不便，造成保特瓶隨意丟棄，而讓行之有年的「寶特瓶回收」又再次回到原點？這確實值我們持續追蹤。另要做到如何在缺少「經濟誘因」下，讓民眾、廠商仍願持續針對寶特瓶及其它所有廢容器進行回收，這將更是未來研究的重點。

- 3、本研究僅針對國內便利商店進行訪談，尚未與國外便利商店加以比較，為了因應全球化的趨勢，未來應可跨大研究範圍與對象，將國外甚至跨國性的便利商店加以比較。
- 4、將持續追蹤其國內便利商店之最新環保動態。

四、研究貢獻

- 1、在過去國內的文獻中，並沒有學者針對台灣零售業（便利商店）探討其物流體系上之環境管理之作為、以及社會責任等相關研究，大部分皆針對製造業為研究對象。因此，藉由本研究希冀能對台灣零售業（便利商店）在環境管理上有所助益。
- 2、本研究將國內目前零售業（便利商店）其環境管理作為實地的分析與探討，所得的結果可提供未來企業界、政府單位、學者在對其進行了解與探討時，作為其理論基礎。

參考文獻

中文：

1. 王嗣俊、高紅岩譯，Polonsky, M J. & Mintu-Wimsatt, A. T. 著，2000，環境營銷，北京：機械工業出版社。
2. 王鎮煙，1997，組織綠化之研究，政治大學科技管理碩士論文。
3. 石文新譯，Jacquelyn A. Ottman 著，1999，綠色行銷 - 企業創新的新契機，台北市：商業周刊。
4. 安寶儀，1994，食品業環境管理之初探，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
5. 行政院主計處，1998，國民經濟動向統計摘要。
6. 吳韻儀譯，Michael E. Porter & Claas van cer Linde 著，1995，「綠色時代的新競爭力典範」，11月1日，第76~81頁，台北：天下雜誌。
7. 李仁芳，1995，7-ELEVEN 統一超商縱橫臺灣：厚基組織論，台北市：遠流出版公司。
8. 李孟熹，1999，流通業經營實戰策略，台北：群泰企業管理顧問有限公司。
9. 李宜勳、林孺妤、陳宣芳、張裕敏譯，World Business Council for Sustainable Development 著，2001，企業社會責任 - 滿足變遷中的期望，台北市：財團法人中華民國企業永續發展協會發行。
10. 李明軒、邱如美譯，Michael E. Porter 著，1996，國家競爭優勢(上)-The Competitive Advantage of Nations，台北：天下遠見出版股份有限公司。
11. 汪銘生、方之光，1993，「綠色企業經營與環境管理」，台北銀行月刊，第24卷第8期，第32-47頁。
12. 明日世界編，1984，「明日世界」，臺北：明日世界雜誌社，1月，第109期，第32-35頁。
13. 林師模譯，1998，World Business Council for Sustainable Development 著，貿易、環境與永續發展，台北市：財團法人中華民國企業永續發展協會發行。
14. 施振榮，1996，「競爭力隱形奇兵」，天下雜誌，5月，第108期，第24頁。
15. 洪振創、吳振麟，2000，商業自動化，台北：高立圖書有限公司。

16. 胡憲倫, 2000a, 「二十一世紀企業經營的新思維」, 環境與管理研究, 第 1 卷第 1 期, 第 49~77 頁。
17. 胡憲倫, 2000b, 「產業永續發展的必要進程-產業生態體系及其範例介紹」, 示範性生態化產業體系研討會, 台北科技大樓。
18. 胡憲倫, 2001, 「全球化趨勢下之環境議題與企業的永續發展策略」, 2001 年兩岸管理科學學術研討會。
19. 徐炳薰譯, Frances Cairncross 著, 1992, 美麗共生-使用地球者付費, 台北: 天下文化出版股份有限公司。
20. 梁錦琳、陳雅玲譯, Ken Peattie 著, 1992, 綠色行銷 Green Marketing-化危機為商機的經營趨勢, 台北: 牛頓出版股份有限公司。
21. 統一超商股份有限公司 DM, 2001。
22. 統一超商股份有限公司年度報告書, 2000。
23. 許英傑, 1999, 流通經營管理, 台北: 新陸書局股份有限公司。
24. 許舜青譯, Francis McInerney、Sean White 著, 1998, 環保出擊: 提升企業競爭力之環保哲學, 台北: 遠流出版公司, 第 91-105 頁。
25. 陳小娟, 1994, 企業環境管理績效評量指標建立的探討, 國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
26. 陳文光譯, 日通總合研究所著, 1996, 物流的知識, 台北: 臺華工商圖書出版公司。
27. 黃貝玲, 2002, 「供應鏈管理之概念解析與發展趨勢」, 收錄於供應鏈管理經理人手冊, 台北: ARC 遠擎管理顧問公司。
28. 黃俊英, 1992, 企業與社會, 台北: 管拓文化。
29. 溫肇東, 1999, 企業的環境管理-與生態共榮的企業綠化研究, 台北: 天下遠見出版股份有限公司。
30. 經濟日報, 2001, 「國際環保組織, 抵制中鋼開發濱南」, 6 月 6 日, 15 版綜合。
31. 經濟部商業司編, 2000a, 便利商店經營管理實務, 台北市: 經濟部。
32. 經濟部商業司編, 2000b, 連鎖店經營管理實務, 台北市: 經濟部。

33. 蕭羨一譯，Forest L. Reinhardt 著，2001b，「將環境還諸大地」，收錄於哈佛商業評論精選- 企業與環境，台北：天下遠見出版股份有限公司。
34. 蕭羨一譯，Noah Walley & Bradley Whitehead 著，2001a，「做環保不容易」，收錄於哈佛商業評論精選- 企業與環境，台北：天下遠見出版股份有限公司。
35. 賴雨苗、胡憲倫，2001a，「服務業的環境管理-以零售業的便利超商連鎖店為研究對象」，第十四屆環境規劃與管理研討會論文集：4-26。
36. 賴雨苗、胡憲倫，2001b，「企業物流體系綠化之研究-以統一超商為例」，第六屆臺灣企業個案研討會論文集：488-498。
37. 謝安田，1978，企業研究方法，台北：水牛出版社。
38. 魏仁裕，1998，連鎖業物流決策之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
39. 蘇文娟，1999，企業環境管理投資效益之研究，中華大學工業工程與管理研究所碩士論文。
40. 蘇義雄，1998，企業物流導論，台北：華泰文化事業公司。
41. 蘇義雄，2000，物流與運籌管理：觀念、機能與整合，台北：華泰文化事業公司。
42. 蘇義雄譯，David Simchi-Levi、Philip Kaminsky、Edith Simchi-Levi 著，2001，供應鏈之設計與管理-觀念、策略、個案 Designing and Management the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies，台北市：美商麥。格羅·希爾國際股份有限公司臺灣分公司。
43. 顧淑馨譯，Garten E. Jeffrey 著，2002，新競爭時代-全球企業戰將的成功思維，台北：先覺出版社。

英文：

1. Berkel, R.V., 1998, "Promoting Environmental Improvements in Manufacturing Processes and Influencing Consumer Choices: How Much Can Concerned Retailers Do?" *UNEP Industry and Environment*, July-Sept., pp.12-15.
2. Bowersox, D.J. and D.J. Closs, 1996, "Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process", USA : McGraw-Hill.
3. Cooper, J., M. Browne, and M. Peters, 1992, "Green Logistics," *European Logistics: Markets, Management and Strategy*, London: Blackwell Business Ltd., Chapter 13, pp.270~292.
4. Gattorna, J.M., 1988, "Harnessing the power of Your Value Chain," *Long Range Planning*, Vol.26, No.2, pp.59-68.
5. Giuntini, R., 1996, "An Introduction to Reverse Logistics for Environmental Management: A New System to Support Sustainability and Profitability," *Total Quality Environmental Management*, Spring, pp.81-87.
6. Greeno, L. and S. N. Robinson, 1992, "rethinking corporate Environmental Management," *The Columbia Journal of World Business*, 27 (Issue 3 & 4) , Fall/Winter, pp.222-232.
7. Howie, B., 1994, "Environmental Impacts on Logistics," *An International Review of Logistics Practice and Issues*, Ed., G. Brace, Logistics Technology International, pp. 53~55.
8. Hunt, C.B. & E.R. Auster, 1990, "Proactive Environmental Management: Avoiding the Toxic Trap," *Sloan management Review*, Win., pp.7-18.
9. Klassen, R.D. and C.P. McLaughlin, August 1996, "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, pp.1199-1214.
10. McIntyre, K., H.A. Smith, A. Henham and J. Pretlove, 1998, "Logistics Performance Measurement and Greening Supply Chains: Diverging Mindsets," *The International Journal of Logistics Management*, 9(1), pp.57-67.
11. Oreen C.H. and S.M. Thnstall, 1991, "The Evaluation of River Water Quality Improvements by the Contingent Valuation Method", *Applied Economies*, 23, pp.1135-1146.

12. Penman, L., 1994, "Environmental Concern: Implications for Supply Chain Management," Logistics and Distribution Planning-Strategies for Management, 2nd ed., J. Cooper, London: Kogan Page Ltd., pp.65-172.
13. Spain, C.J., 1996, "Warehouse Trend in The United States: Keys to Successful Warehouse Management," Contemporary Business Logistics Management Conference, Taipei, Taiwan.
14. Steger, U., 1993, "The Greening of the Board Room: How German Companies and Dealing with Environmental Issues", in Kurt Fischer & Johan Schot (eds.), Environmental Strategies for Industry, Washington, D.C., Island Press.
15. Steger, U., 1996, "Managerial Issues in Closing the Loop," Business Strategy and the Environment, Vol. 5, No. 4, December, pp. 252-268.
16. Tague, S., 2000, "European Logistics Beyond 2000", Int'l J. of Physical Distribution & Logistics Management, 30(5), pp.377-387.
17. Welford, R., 1998, Corporate Environmental Management System & Strategies, 2nd ED., Earthscan.

網站：

1. 超商網站 <http://www.7-11.com.tw>
2. [Keidanren Voluntary Action Plan on the Environment- Chain Stores](http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol058/g28.html) 網站
<http://www.keidanren.or.jp/english/policy/pol058/g28.html>
3. (富群) 超商網站 <http://www.okcvs.com.tw>
4. 超商網站 <http://www.sinojapan.com.tw>
5. 超商網站 <http://www.family.com.tw>
6. 院環境保護署 <http://www.epa.gov.tw>
7. 7-ELEVEN 網站 <http://www.7-11.com>
8. 小舖加入了英國抵制 Esso 行動的行列(Reuters, 2001/7/4)
<http://www.planetark.org/dailynewsstory.cfm?newsid=11423>
9. 超商網站 <http://www.hilife.com.tw>

附錄一

臺灣連鎖便利商店環境管理之訪談問卷

壹、環境政策與承諾

- 1、企業的環境政策、理念、計劃？
- 2、企業是否有建立完善的环境績效評估制度？

貳、對商品、供應商要求

- 1、產品的理想壽命是否從環境的觀點加以衡量評估？
- 2、產品的主要功能喪失後，是否有其它用途？
- 3、產品包裝是否採用單一化、省能源、低污染、可回收之材質？
- 4、是否有要求或協助供應商通過 ISO 14001 認證或其它環境管理系統？
- 5、是否拒絕缺乏環境意識的供應商？

參、物流中心

- 1、在搬運、運輸及倉儲過程中，包裝作業是否符合環保、利於分解及資源回收或可再利用之材質？
- 2、在建造倉庫時，是否有考慮參考綠建築 7 大指標？
- 3、在使用棧板方面，所使用的材質為何？可否有回收制度？是否有將其規格標準化？
- 4、貨物的運輸型態為何？配送路線如何規劃？派車次數？
- 5、如何達到配送效率最大，能源使用最為節省？其作法為何？
- 6、是否重新設計物流系統的單元，以增進環境的效率？

肆、逆物流中心

- 1、公司是否有採取逆配銷？其整體流程是如何？（註：從最終使用者處收集其所使用過、已損壞或過期的產品與相關包裝的作業程序）
- 2、廠商與企業之間是否有建立一套商品退貨、廢棄物處理之回收系統？如何建立？
- 3、是否有設置物料復生設施（Materials Recovery Facility：MRF）及利用可交換的中間處理中心（Intermediate Processing Center：IPC）？
- 4、經由回收系統的商品及廢棄物，是否有物品再生、再利用，提升物品性能或廢棄物品交換，作為其他廠製造投入的來源，以減少企業物流成本？

伍、環境管理組織規劃及環保行動的落實

- 1、貴公司是否已取得 ISO14001 環境管理系統的認證？
- 2、貴公司經營管理策略為何？
- 3、貴公司與國外母公司的關係為何？
- 4、國外母公司是否曾要求貴公司遵守某些環境管理方面的要求？例如取得 ISO 的認證、符合法規等？
- 5、貴公司的環保工作是否設有專責單位負責推動？
- 6、貴公司是否有編列環境保護工作的投入預算？
- 7、是否有教育及訓練人員相關的環保知識及技能？是否有提升企業的環保績效？
- 8、是否以環保作為競爭訴求？
- 9、是否有實施辦公室環保活動？
- 10、對於環保工作的研究發展及獎金措施？
- 11、對於綠色供應鏈的實施程度如何？
- 12、企業制定環保政策時，是否有要求全體人員參與？
- 13、是否有對消費者進行環保觀念的宣導？
- 14、是否有教育消費大眾，在平日採用正確的廢棄物分類，或甚至進行資源回收之活動？

- 15、消費者是否需了解產品資訊，以方便使用、回收、安全拋棄？
- 16、消費者對於影響本業、公司和產品的環保政策，了解的程度如何？
- 17、消費者是否要求廠商生產綠色商品？
- 18、在銷售地點，面臨到那些環保議題？
- 19、是否施予顧客及銷售人員那些教育和訓練，使他們了解公司之品牌/型錄相關的環保議題？
- 20、是否進行環境稽核？
- 21、是否公開環境努力/成果？
- 22、增加公司員工的教育訓練？
- 23、是否促進產業合作努力？
- 24、是否使用外部或第三者來管理環境的議題？
- 25、是否雇用/獎勵有環保意識的員工？
- 26、鼓勵更大的環境參與以及使用更高的環境標準？
- 27、您認為有關企業（或物流業）環境管理的未來趨勢是什麼？
- 28、在長期的企業策略中，是否曾檢視環境活動的適當性？

陸、企業社會責任

- 1、是否有協助推動社會環保公益活動？其歷程？

附錄二

臺灣連鎖便利商店環境管理之訪談紀錄

壹、統一超商

問：請問貴公司是否有制定相關環境政策與承諾？

徐經理：本公司對其環境政策亦制定相關之宣導理念，並本著社會公民的精神，為建設更美好之環境，本公司也承諾了相關的環境議題。

趙專員：本公司在環境政策與承諾方面，除定期對員工加強宣導亦配合社會的動態加以更新。

問：請問貴公司是否有對供應商及商品加以要求？

曾經理：本公司除在衛生（生鮮商品需符合 CAS）的要求外，環保議題上則針對包裝材料的材質來要求其商品需符合環保。

吳經理：若供應商未依本公司的要求加以改善其包裝材料，本公司將可能採取禁止該產進入超商販售。

問：貴公司在物流配送之相關環保議題的掌控方面是否有相關之做法？

葉專員：目前本公司在物流上僅針對（1）車輛的行駛往返運送所可能造成的污染問題來加以改進，例如減少重複的路線，以減少空氣污染與能源消耗的問題。（2）另外，亦針對棧板使用的問題，要求廠商接使用相同尺寸的棧板，並交換回收。

問：貴公司在運用逆物流的方式，及做法如何？

趙專員：在逆物流的運作上，乃交由物流司機運送回物流中心，再由回收商至物流中心載運分類回送至處理廠。

王經理：主要回收的項目有廢容器、PET、廢電池等。乃利用門市之回收桶進行回收。

問：貴公司在環境管理組織規劃及環保行動的落實程度方面？

趙專員：本公司已於 2002 年 1 月成立資源整合群環保規劃功能部，主要負責統一超商之環保業務。

葉專員：本公司於 2001 年領先國內便利超商業成為第一家通過 ISO 14001 認證之公司。且除在辦公室內推廣辦公室環保外（減少紙張之浪費、照明設備的改善），亦在門市

購物袋上加以宣導，進而減少約 22~27 % 的用量。

問：貴公司在企業所背負之社會責任上有何作為？

曾經理：本公司積極的配合多項公益活動外，近來所提倡的活動中就有包含環保的活動，其活動為「Clean The World」以結合環保與社區，進而美化我們的社會。

貳、富群 OK 超商

問：請問貴公司是否有制定相關環境政策與承諾？

吳經理：有，並朝訂定之目標努力。

問：請問貴公司是否有對供應商及商品加以要求？

吳經理：在鮮食商品類要求供應商符合 CAS 國家食品衛生品質保證外，亦針對鋁箔包類的複合式材質要求供應商加以改進，且採用逐漸淘汰的方式來進行。

問：貴公司在物流配送之相關環保議題的掌控方面是否有相關之做法？

吳經理：在物流配送方面乃依法規之要求進行，尚未有其他之相關活動。

問：貴公司在運用逆物流的方式，及做法如何？

吳經理：主要以配合環保法規所規定的回收的項目為主：包括廢容器、PET、廢電池等，並利用門市之回收桶進行回收。

問：貴公司在環境管理組織規劃及環保行動的落實程度方面？

吳經理：本公司雖未成立專責環保單位，但主要以後勤支援部及新觀念開發部門共同負責。而在環保行動上亦積極推動辦公室環保、節能設備等相關活動。

問：貴公司在企業所背負之社會責任上有何作為？

吳經理：本公司於 1989 年開始投入社會公益活動，主要以服務社會大眾為主。

參、中日超商

問：請問貴公司是否有制定相關環境政策與承諾？

蕭課長：有，並定期宣導與員工、社區民眾進行相關溝通。

問：請問貴公司是否有對供應商及商品加以要求？

蕭課長：在環保商品方面，中日超商則是以廠商現有商品來做為進貨選擇，如電池類，則選擇可回收、使用壽命較長的鹼性電池為主。

問：貴公司在物流配送之相關環保議題的掌控方面是否有相關之做法？

蕭課長：在物流配送方面本公司主要以法規之要求做為依據。

問：貴公司在運用逆物流的方式，及做法如何？

蕭課長：本公司目前以配合環保法規所規定的回收的項目為主：包括廢容器、PET、廢電池等，並利用門市之回收桶進行回收，並且與當地之回收商積極合作代為處理。

問：貴公司在環境管理組織規劃及環保行動的落實程度方面？

蕭課長：本公司雖未成立專責環保單位，但主要以商品處負責其環保事務。

問：貴公司在企業所背負之社會責任上有何作為？

蕭課長：本公司秉持取之於社會用之於社會之精神，積極投入社會公益活動，主要以服務社會大眾為主。

肆、全家便利商店

問：請問貴公司是否有制定相關環境政策與承諾？

葛小姐：本公司在就環境政策與承諾以積極之態度來處理環保之事務。

問：請問貴公司是否有對供應商及商品加以要求？

葛小姐：在環保商品方面，全家便利商店是以鋁箔包類材質要求供應商加以改進，且擬改採可回收之保特瓶加以改善。

問：貴公司在物流配送之相關環保議題的掌控方面是否有相關之做法？

葛小姐：在物流配送方面本公司以符合法規為主。

問：貴公司在運用逆物流的方式，及做法如何？

葛小姐：本公司主要以環保法規所規定的回收的項目為主：包括廢容器、PET、廢電池等進行回收，另增加了回收 3C 維修的逆物流。

問：貴公司在環境管理組織規劃及環保行動的落實程度方面？

葛小姐：本公司主要以行銷部門負責環保事務。而在環保行動上亦積極推動辦公室環保及其他相關環保活動。例如門市員工的制服乃以回收的保特瓶塑膠纖維所做成等環保活動。

問：貴公司在企業所背負之社會責任上有何作為？

葛小姐：本公司本著社會公民之精神，主要以服務社會大眾為主，積極投入社會公益活動，幫助弱勢團體並持續對社會付出關懷。

伍、每一日超商

問：請問貴公司是否有制定相關環境政策與承諾？

鄭副理：本公司在就環境政策與承諾以積極之態度來處理環保之事務。

問：請問貴公司是否有對供應商及商品加以要求？

鄭副理：本公司對於合作之供應商並無特定之要求。而在環保商品方面，每一日超商則針對鋁箔包類材質的商品來要求其供應商加以改善，並擬改採可回收之保特瓶以符合環保之趨勢。

問：貴公司在物流配送之相關環保議題的掌控方面是否有相關之做法？

鄭副理：在物流配送上，利用 e 化來減少不必要重複之配送過程，已達污染與能源之有效利用。而在配送時間方面，原則上以白天配送為主，最晚不超過晚上十一點，以減少配送時可能造成之擾人噪音。

問：貴公司在運用逆物流的方式，及做法如何？

鄭副理：本公司主要以環保法規所規定的回收的項目為主：包括廢容器、PET、廢電池等進行回收；另外在門市外備有各地環保局所提供之回收大垃圾袋供民眾使用；在紙類

回收則由各門市每日整理紙製品、紙箱交於回收商。

問：貴公司在環境管理組織規劃及環保行動的落實程度方面？

鄭副理：本公司主要以行銷部門負責環保事務。而在環保行動上亦積極推動辦公室環保及其他相關環保活動。例如：推動辦公室環保綠化、資源回收；減少人工作業所產生的紙張耗用。

問：貴公司在企業所背負之社會責任上有何作為？

鄭副理：本公司因創立不久，對於許多的環保公益無確卻的作為，但本公司服務社會大眾的精神，將積極投入環保公益活動，回饋社區。

陸、萊爾富便利商店

問：請問貴公司是否有制定相關環境政策與承諾？

劉課長：本公司在環境政策與承諾主要以資源回收及相關公益活動為主。

問：請問貴公司是否有對供應商及商品加以要求？

劉課長：本公司對於合作之供應商並無特定之要求。在環保商品方面，萊爾富便利商店則針對鋁箔包類材質的商品來要求其供應商加以改善，並擬改採可回收之保特瓶以符合環保之趨勢。

問：貴公司在物流配送之相關環保議題的掌控方面是否有相關之做法？

劉課長：在物流配送上，萊爾富便利商店將引進電子化來整合其配送過程，如此將可減少污染的產生與資源之浪費。

問：貴公司在運用逆物流的方式，及做法如何？

劉課長：本公司主要以環保法規所規定的回收的項目為主：包括廢容器、PET、廢電池等進行回收，在經由回收商分類後回送至回收廠。

問：貴公司在環境管理組織規劃及環保行動的落實程度方面？

劉課長：本公司主要以行銷部門負責環保事務。而在環保行動上亦積極推動辦公室環保及其他相關環保活動。例如：回收廢電池、寶特瓶以及環保購物袋的推出。

問：貴公司在企業所背負之社會責任上有何作為？

劉課長：本公司以身為社區的一份子為出發點，多次舉辦環保公益活動，真正的落實其社會公民之責任感。