

綠城管理控股有限公司

GREENTOWN



2020

Environmental, Social and  
Governance Report

環境、社會及管治報告

# 目錄

關於本報告 .....	1
公司概況 .....	2
行業趨勢 .....	2
業務介紹 .....	3
公司代表性項目 .....	4
綠城管理大事記 .....	4
特別報導 .....	5
初心如磐，踐行責任 .....	5
把握機遇，匠心築造 .....	7
以人為本，員工為先 .....	10
實質性議題分析 .....	10
實質性議題的識別、評估與排序 .....	10
利益相關方溝通 .....	11
ESG 管治架構 .....	13
構建美好家園 .....	13
創新技術與服務 .....	16
質量管理 .....	18
助力行業發展 .....	22
供應鏈管理 .....	22
責任行銷與客戶服務 .....	23
合規經營 .....	25
反腐倡廉 .....	26
保護智慧財產權 .....	26
培訓與發展 .....	26
薪酬與福利 .....	32
職業健康與安全 .....	33
守護環境，共建“綠城” .....	35
助力社會公益 .....	35
附錄 .....	37
《環境、社會及管治報告指引》內容索引 .....	37
數據統計表 .....	41

## 關於本報告

- **報告時間範圍**

環境、社會及管治報告（本報告）的時間跨度是二零二零年一月一日至二零二零年十二月三十一日，部分內容向前後適度延伸。

- **實體範圍**

報告範圍與年報一致，包含綠城管理控股有限公司及其附屬公司<sup>1</sup>。

- **編制標準**

本報告參考香港聯合交易所有限公司（“聯交所”）2016年發佈的《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄27所載的《環境、社會及管治報告指引》（“ESG報告指引”）編制，本報告最後部分詳列《環境、社會及管治報告指引》內容索引，以便閱讀者快速查詢。

- **資訊來源**

本報告使用的定性、定量資訊均來自綠城管理控股有限公司及其附屬公司的公開信息、內部檔和相關統計資料。

- **指代說明**

為方便表述和閱讀，“綠城管理控股有限公司及其附屬公司”在本報告中也以“綠城管理”，“公司”或“我們”表示。“綠城中國控股有限公司”在本報告中也以“綠城中國”表示。

- **發佈形式**

本報告網路版可在香港聯合交易所有限公司網站（[www.hkex.com.hk](http://www.hkex.com.hk)）和綠城管理網站（<https://www.lcgjlt.com/>）查閱下載。

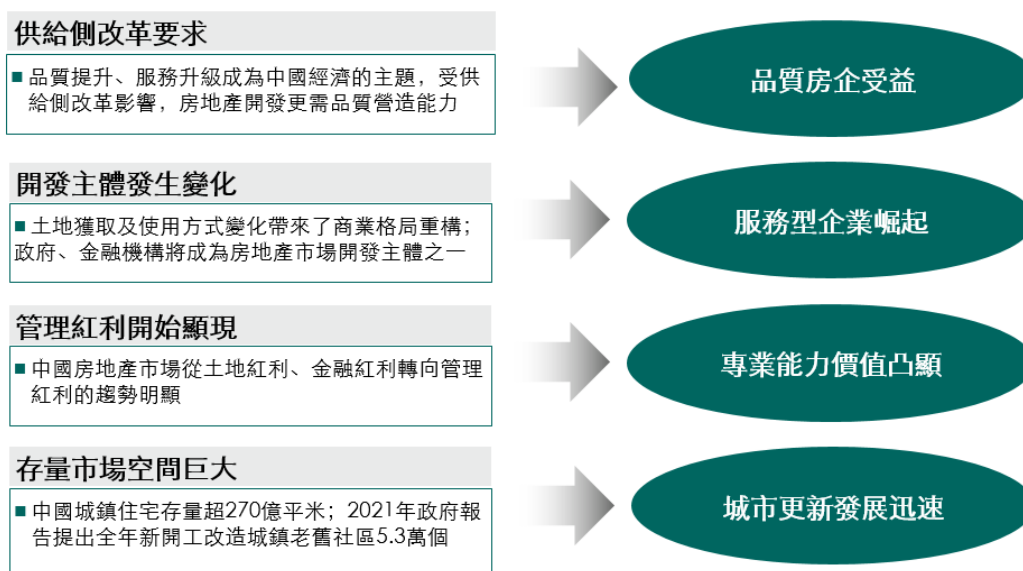
---

<sup>1</sup> 鑒於公司主營業務為提供代建服務，項目公司及相關ESG數據不包含在本報告範圍內。

## 公司概況

### 行業趨勢

改革開放四十多年來，中國經濟持續高速增長，與此同時，中國經濟的結構性分化正趨於明顯，經濟發展正進入“新常態”。在中國的房地產市場，投資與開發相分離這一歐美國家成熟的模式也正成為行業的主流趨勢。越來越多的房地產企業開始探索如何從土地、資金等生產要素驅動的傳統發展模式，向知識、價值、管理驅動的高品質發展模式轉變。



據中國指數研究院統計，2017-2020年，國內代建新簽約規模呈爆發式增長，近四年代建累計新簽約總建面高達2.6億平方米。

與此同時，社會各界也越來越熟悉房地產代建行業，感受到了代建行業通過提供高水準的專業服務，提高了開發建設品質和水準，降低了開發建設成本，提升運營管理效率，為社會創造了新的價值，為代建業務的長遠發展奠定了良好的基礎。

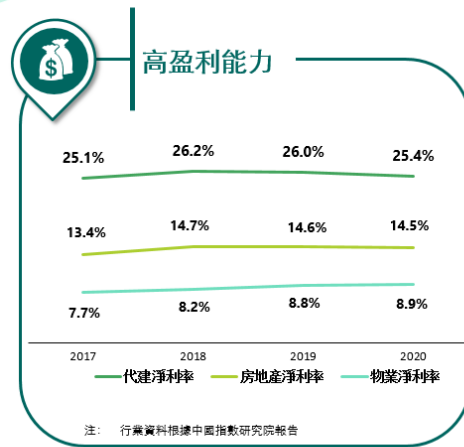
從盈利表現看，代建行業淨利率要高於傳統房地產行業與物業行業。根據中國指數研究院的測算，2020年代建淨利率為25.4%，高於傳統房地產行業10.9%，高於物業行業16.5%。

隨著投資與開發加速分離，中國的代建行業將迎來進一步的發展。中國指數研究院根據“中國房地產中長期發展動態模型”預計，代建市場規模行業占比將以年均21.3%的速度高速增長，到2025年，代建行業規模預計滲透率將達到12.5%，對應2021年4.8%的滲透率。按照歐美模式下代建業務占比可做到20%-30%，以平均值25%估算，代建行業的滲透率還有5.2倍的空間。

## 輕資產模式的優勢



快速增長，且無需依賴資本開支及債務融資



沒有負債，且利潤率遠高於傳統房企

## 業務介紹

在中國代建業務快速發展過程中，湧現出了一批代表性的代建公司。綠城管理是中國首家輕資產業務模式的代建公司，並於 2020 年 7 月在香港聯交所上市（股份代碼：9979.HK），成為“中國代建第一股”，是中國最具規模與影響力的輕資產開發模式引領者。基於中國指數研究院對 2020 年中國代建市場的研究顯示，前五家代建企業的新簽約項目建築面積占市場份額的 56.8%，其中綠城管理占市場份額的 22.3%，遠遠領先其他代建企業，位居行業首位。

綠城管理是中國房地產輕資產開發模式的先行者，公司通過項目管理整合資源、輸出品牌及標準，以定制化的解決方案和高品質的服務，為客戶創造價值。公司核心業務包括商業代建、政府代建和其他服務等。

作為代建 4.0 體系開創者及綠星標準制定者，綠城管理致力於打造房地產開發全產業鏈服務平臺，攜手委託方、業主、供應商、員工、投資方，共建激動人心的品質生活。

截至報告期末，綠城管理（自行及通過與業務夥伴合作）擁有代建項目 296 個，分佈於全國 28 個省（直轄市及自治區）的 89 座城市。

## 公司代表性項目



杭州南湖明月



石家莊禦河上院



珠海翠湖香山



杭州西溪國際



上海誠園



西安玉園

## 綠城管理大事記



2017-2020年  
蟬聯中國房地產代建運營  
引領企業



2018-2019年  
蟬聯中國年度影響力  
商業模式大獎



2020年  
中國年度資本市場  
影響力新股



2020年  
“中國房地產代建管理卓  
越榜TOP10”榜單第一





2020年  
國家高新技術企業



2017-2020年  
蟬聯年度CSR貢獻獎



2017年  
中國房地產成長價值領軍企業



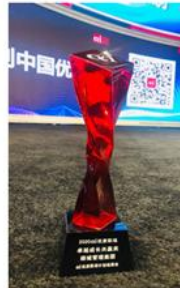
2017年  
中國房地產商業模式年度大獎



2020年  
最佳雇主品牌視頻故事獎



2020年  
2020非凡雇主TOP100



2020年  
卓越成長共贏獎



2020年  
數字人力資源科技獎(企業獎)



2020年  
IRA國際住宅建築(住宅室內設計)大獎  
(富春玫瑰園)



2018年  
中國土木工程詹天佑獎優秀住宅社區金獎  
(義烏和聚園項目)



2017年  
節能環保型住宅國家康居  
示範工程  
(義烏安福家園項目、義烏  
北苑和聚園)



2020年  
金华市建设工程、園林綠化工  
程“雙龍杯”優質工程獎(金  
華多湖三期、華都大源等)

## 特別報導

### 初心如磐，踐行責任

綠城管理著眼城市更新項目，通過積累、整合並運用自身的優質資源，與持有土地的企業或政府合作開發，在獲取收益的同時對城市面貌進行改造與升級，實現多方共贏的目標。

其中，政府代建板塊始終秉承對城市負責、對百姓負責、對歷史負責的心態。從成立之初為原住民改善居住環境的保障房建設，到學校、醫院等政府公建項目建設，再到助力馬雲鄉村寄宿制學校計畫試點學校硬體改造，始終為城市空間形態和功能的提升改善貢獻力量，不斷促進城市轉型與升級。

綠城管理保障房、學校在建面積超過 2,400 萬方，已經累計為 9.25 萬戶原住民改善居住環境；同時，據公開資料顯示，綠城管理政府代建累計面積已居全國首位。

此外，政府代建項目 2020 年共獲得 1 個國家級獎項，6 個省級獎項以及 33 個市級獎項，獲得社會各界的廣泛認可。



圖為：杭州海潮雅園保障房項目



圖為：義烏北苑和聚園獲“2018 詹天佑優秀住宅社區金獎”



## 把握機遇，匠心築造

### 專注研發

綠城管理的產品序列覆蓋多種物業類型，無論是居住物業、商用物業、城市綜合體，亦或是公用物業或保障物業，我們都致力於在研發創新與工程實踐中尋求平衡，追求產品的最佳性能，為使用者提供最大的舒適度。



圖為：綠城管理 2020 年產品創新獎



圖為：綠城管理 2020 年建築創新成果及落地

### 創新共贏，推動行業進步

#### ➢ “代建+”

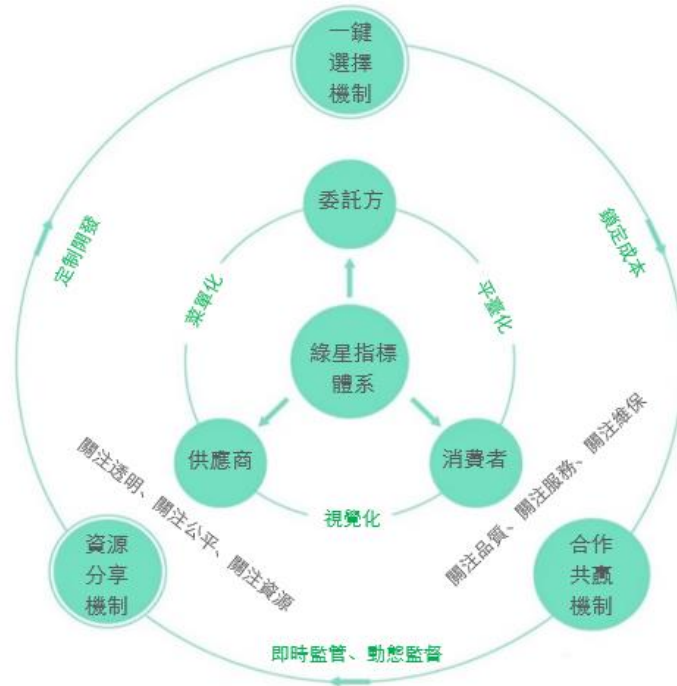
綠城管理作為政府投資項目代建行業的領軍者，通過規模效應，進行知識分享、價值分享，參與建立行業標準，促進行業的規範與發展。公司根據政府需求及項目實際情況，以代建業務為核心，升級業務模式，提供專業定制服務。公司不斷評估行業市場發展趨勢，引導政府投資項目開發模式，提升項目開發品質及運營效率。



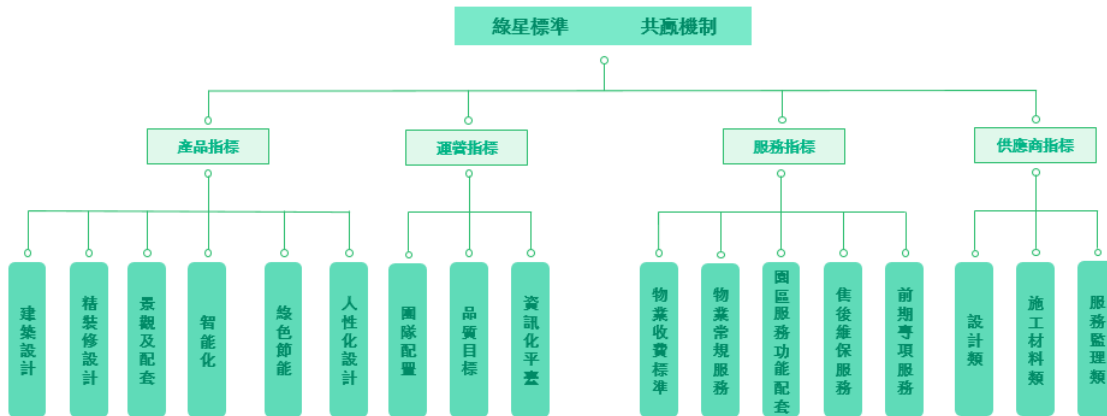
圖為：義烏蓮都大廈超高層項目（效果圖）

➤ **綠星標準**

憑藉 20 多年高端房產營造經驗，綠城管理創建了代建行業的“綠星標準”，即以相互約束、合作共贏為核心原則，以協同打造產業鏈生態圈和共用資源為宗旨，以規範代建行業標準為目的，將複雜的房地產營造過程提綱挈領、刪繁就簡，直擊行業痛點。



綠星標準通過對項目的評分、分級、認證體系，從定制開發、成本控制、產品品質等方面確立具有普遍共識的行業標準。綠星標準的確立歷經 10 輪論證，構建起包含 4 大模組、17 個二級指標和 73 個子項的指標體系，並甄選綠城管理體系內 42 個項目進行 3 輪測試、修正。綠星標準全面覆蓋代建前後端的产品、運營、服務、供應商四大模組，並與開發成本、收益綁定，讓管理過程、結果清晰透明，為各方提供了科學、合理、有據的標準體系，推動行業進步。





## 以人為本，員工為先

員工是綠城管理的重要財富，是公司實現可持續發展的重要貢獻力量。因此公司始終堅持多元、和諧、開放的人才觀，遵守相關的勞動法律法規，並在內部設立明確的規章制度，規範員工的招聘、晉升以及福利等相關政策和程式，維護員工的合法權益，積極為員工提供定制化培訓，提供合理的職業發展途徑，並積極踐行員工關懷。

綠城管理為員工提供富有挑戰性的工作項目、完善的人才培養體系、可持續發展的職業前景和全面的福利保障，給予員工充分的重視和關懷，憑藉一系列不斷的實踐，綠城管理榮獲 SHL 頒發的 2020 中國人才驅動實踐獎。



圖為：中國人才驅動實踐獎項展示

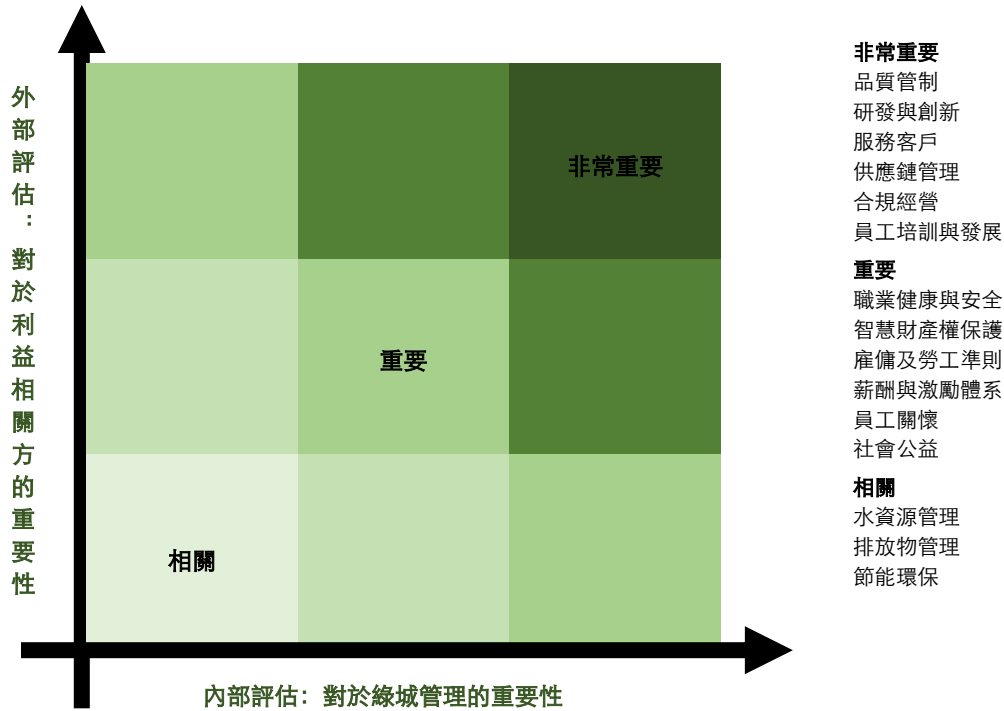
## 實質性議題分析

### 實質性議題的識別、評估與排序

為充分瞭解各利益相關方對綠城管理的期待，公司根據聯交所 ESG 報告指引，結合內、外部溝通和討論，在廣泛的可持續發展議題中梳理並識別出對綠城管理及各利益相關方影響重大的實質性議題，並納入本 ESG 報告。這些議題有助於在公司層面制定風險管理措施，並確保公司有效處理利益相關方的重大關切問題。



公司依據重要性原則通過重要性矩陣對識別出的重大實質性議題進行排序，並通過了管理層的審核，結果如下。



### 利益相關方溝通

根據公司自身的業務特點和運營特點，借鑒先進的經驗和實踐，綠城管理識別出公司的主要利益相關方，包括業主、員工、股東、夥伴、政府及監管機構、社區及公眾等。公司為利益相關方設立了不同的溝通管道，並保持常態化的密切溝通，以確保利益相關方關注的實質性議題被充分關注和考量。

利益相關方	關注的議題	綠城管理的回應
業主	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質管制</li> <li>服務客戶</li> </ul>	✓ 建立品質管制體系
		✓ 樣板管理與工地開放日活動
		✓ 提供高覆蓋度的品質管制培訓
		✓ 強化品質監督檢查及安全檢查
		✓ 建立客戶投訴管理政策與程式
		✓ 建立、維護有效的溝通管道
		✓ 將客戶投訴轉化為前端風控
		✓ 責任行銷
員工	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業健康與安全</li> </ul>	✓ 嚴格執行疫情防控措施

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 員工培訓與發展</li> <li>• 僱傭及勞工準則</li> <li>• 薪酬與激勵體系</li> <li>• 員工關懷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 建立專項應急預案</li> <li>✓ 遵守法律法規</li> <li>✓ 平等招聘和多元化、公平晉升</li> <li>✓ 構建代建人才標準</li> <li>✓ 專業化、多樣化、定制化培訓</li> <li>✓ 提供有競爭力的薪酬和福利</li> <li>✓ 開展豐富的員工活動</li> </ul>
股東	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 合規經營</li> <li>• 研發與創新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 搭建合規管理體系</li> <li>✓ 落實合規風險防控措施及獎懲</li> <li>✓ 強化內部控制及內部審計監督</li> <li>✓ 建立反舞弊舉報機制及政策</li> <li>✓ 建立行業標準，推動行業進步</li> <li>✓ 創新技術與服務</li> <li>✓ 數位化與智能化實踐</li> </ul>
夥伴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 供應鏈管理</li> <li>• 智慧財產權保護</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 建立供應商管理體系</li> <li>✓ 推動綠色供應鏈建設</li> <li>✓ 定期由協力廠商開展供應商評估</li> <li>✓ 與供應商共同發展</li> <li>✓ 建立智慧財產權保護政策與程式</li> <li>✓ 強化智慧財產權相關的培訓</li> </ul>
政府及監管機構	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 排放物管理</li> <li>• 合規經營</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 節能減排，合理處置廢棄物</li> <li>✓ 搭建合規管理體系</li> <li>✓ 落實合規風險防控措施及獎懲</li> <li>✓ 強化內部控制及內部審計監督</li> <li>✓ 建立反舞弊舉報機制及政策</li> </ul>
社區及公眾	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 節能環保</li> <li>• 排放物管理</li> <li>• 水資源管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 綠色建築與綠色技術投入</li> <li>✓ 節能減排，合理處置廢棄物</li> <li>✓ 節約用水、引入雨水回用設計</li> </ul>

- 
- 社會公益
    - ✓ 積極參與保障房建設、參與城市更新改造項目等公建項目
    - ✓ 助力馬雲鄉村寄宿制學校
    - ✓ 對口扶貧
- 

## ESG 管治架構

綠城管理重視可持續發展，董事會為頂層決策監督機構，負責 ESG 風險評估、ESG 決策、ESG 管理監督等相關工作，以及年度 ESG 報告的審閱，並對報告的真實性負責。公司落實 ESG 管治工作責任主體，通過推進部門間協調聯動，匹配管理資源，實現管理工作的真正落地。董事會辦公室為統籌管理部門，負責推動其它各職能部門、業務單位間 ESG 工作的合作配合，監督各職能部門及業務單位 ESG 工作運行狀況，統計資料並編制 ESG 報告遞交董事會審閱，同時向職能部門和業務單位提供 ESG 工作的諮詢解答。

## 構建美好家園

秉承“為更多人造更多的好房子”的初衷和理想，我們始終追求“讓百姓更幸福，讓政府更放心，讓城市更美麗，讓社會更和諧”，助力實現全體人民“住有所居、居更舒適”的目標。

### ➤ 打造政府投資項目建設優質服務商

綠城管理致力以專業服務解決政府投資項目“建、管、用”合一，“三超現象”大量存在的問題。通過明晰參建各方權責，高度整合的各項建設服務內容，節約項目工期、保證設計品質、確保投資可控、引入優質供方，從而進一步提升產品品質，提高管理效益。

因專業營造，綠城管理的保障房已成為當地的標杆項目，受到各地建設主管部門的認可，各級政府領導前來實地調研考察。同時，也受到了業內推崇，在政府代建項目區域內建立起良好政企關係以及客戶口碑。



圖為：海南省委常委、組織部長彭金輝一行視察綠城管理代建的藥谷人才房項目



圖為：杭州雲上瀾苑保障房項目



➤ **為更多人造更多好房子**

結合綠城中國多年房地產開發經驗以及房地產全產業鏈資源優勢，綠城管理對每一個項目都尊於設計、精于管理，充分考慮百姓需求，因需設計，傳承歷史文化，融合周邊城市發展，將精細化管控充分落實到項目管控全週期，與各參建單位共同營造出高標準、高品質、高性價的房產品。



圖為：金華勤儉雅居保障房項目

➤ **創造城市的美麗**

綠城管理通過打造品質不輸於中檔商品房的“網紅保障房”產品，為各地建設“最美校園”、“最美高鐵站”等城市配套，引導城鎮原住民融入城市生活，為促進城市風貌、推動城鎮化建設貢獻社會力量。

**案例：杭州奧體實驗小學**

2020 年度，綠城管理聯手浙江大學建築設計研究院共同打造杭州奧體實驗小學。該小學位於濱江區奧體板塊，共 54 個班級。建成後的小學整體以暖橙色為主，設計別具一格，已然成為奧體一抹亮麗的文化風景線。

除頗具未來感的外觀外，學校兼具功能性和教學意義。建築物內部根據校園功能的交互類型、各類功能空間的使用頻率有機相連，並通過空間系統對人的心理和行為進行調節和引導，讓學習和空間更好地融合，為學生打造舒適健康的學習環境。



圖為：杭州市奧體實驗小學

### 案例：鄉村寄宿制學校改造

公司與浙江馬雲公益基金會合作，進行鄉村寄宿制學校改造，以改善寄宿學生的教育環境與居住環境。2020 年度，綠城管理在偏遠地區鄉村的並校方面進行初步探索。這些項目旨在通過歸併原有的學校，選擇一些中心城鎮與鄉村做大學校，實現教育資源的有效歸集、整合與利用，具有顯著的社會效益。



圖為：江西尋烏鄉村學校校舍改造前、後圖



圖為：貴州普安縣學校改造項目（效果圖）

### 創新技術與服務

#### ➤ 同步設計

綠城管理要求建築、景觀、精裝修三個專業方案階段同步設計，保證前端各專業之間條件互提，問題前置解決。同步設計即為房產品設計相關所有專業及測算、諮詢服務按照合理進程同步開展並同步完成設計的管理方法。同步設計以建築設計推進順序為主線來劃分設計階段，其主要階段包括：



在這四個階段中各專業和測算、諮詢服務按照預設的切入點及咬合關係同步推進，從而達到最高的工作效率。截至報告期末，綠城管理的设计準備、建築方案設計以及建築擴初設計階段的同步設計落地率達到 100%，後續公司也將繼續加大建築施工圖設計階段的同步落地率。

## ➤ BIM 技術的應用

綠城管理致力於將專業的電腦技術與公司研發項目相結合，例如公司應用建築資訊模型技術（以下簡稱 BIM 技術）來減少返工成本，提升工作效能。BIM 技術是一種應用於工程設計、建造、管理的資料化工具，通過借助電腦技術、網路傳播技術和資訊處理技術，建立虛擬的建築工程三維模型，並利用數位化技術為其提供完整的、與實際情況一致的建築工程資訊庫，建造出一個可以共用目標項目資訊的資源平臺，為項目決策提供可靠依據。



在項目的不同階段，可以在 BIM 系統中插入、提取、更新和共用資訊資料，實現協同作業，比如建築物構件的幾何資訊、專業屬性、狀態資訊、非構件物件的狀態資訊。借助 BIM 技術可以較大程度的提升建築工程的資訊集成化程度，而從建築的設計、施工直至項目終結，所有的資訊都會集合在一個三維模型的資訊資料庫，從而更好的實現對建築生命週期所有資訊的管理。

2020 年，綠城管理全面推行 BIM 地上和地下校驗工作，大力試點工程線上精益化管理。



## ➤ 保溫一體化研究

隨著綠色節能建築標準要求的不斷提升，工地現場勞動力緊缺現狀的不斷加劇，整個房地產行業面臨巨大挑戰。綠城管理認為未來真正需要的是向精益化管理要效益、向不斷創新要生存，所以新材料、新工藝的運用是目前房地產行業發展的最基礎要求。

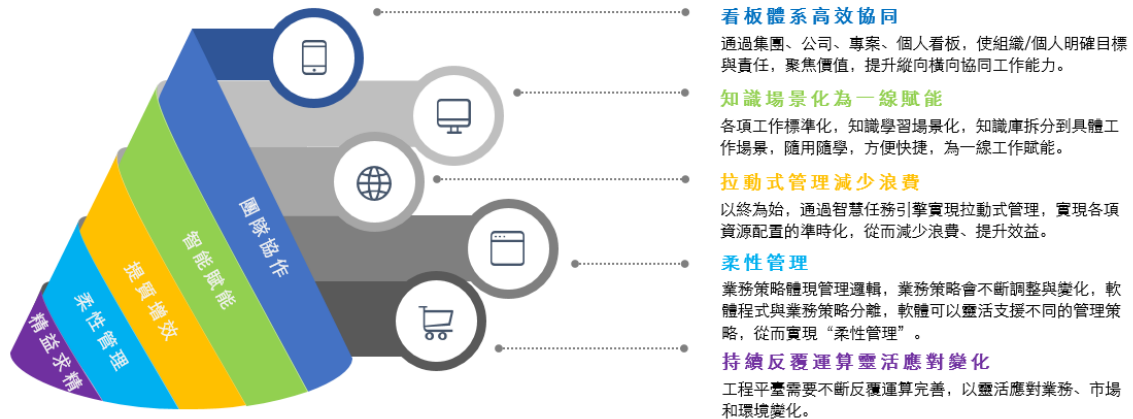
2020 年，公司圍繞房產品外立面保溫及裝飾用材展開調研，主要內容為保溫結構一體化用材及工藝、保溫裝飾一體化用材及工藝，同時針對外牆保溫及裝飾用材深入開展調研。通過此次研究，公司完成了市場主流及創新材料的調研，就相關材料的性能、生產工藝、施工工藝、成本分析等內容進行全面調研分析，形成各個體系材料的優劣勢分析，優化未來在建項目材料的選擇。

結合調研成果，公司要求未來所有的設計施工圖均需要對外立面、樓層保溫、門窗玻璃、環保、節能技術進行專項節能設計，並進行圖紙審查，滿足相關要求後方可出圖施工。

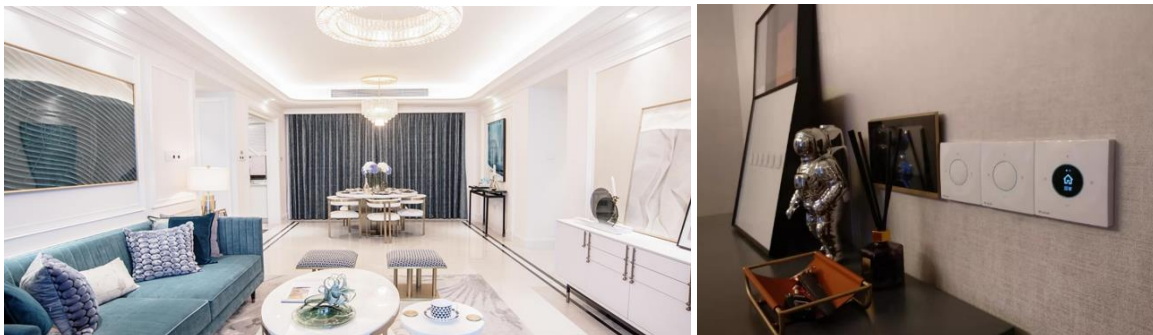


## ➤ 人工智慧管理

2020年，綠城管理用精益思想打造工程精益管理協同平臺，運用數位化管理工具，減少人為錯漏。將國家規範、企業標準、參考案例固化到各個模組，用AI演算法提升軟體的智慧化，有望從底層解決當前品質管理重人力、輕智慧、標準不統一、節點不同步等關鍵難題，從而實現賦能、提效和任務督辦。



此外，公司與知名科技企業深度合作，綜合利用物聯網、雲邊計算、人工智慧等技術，打造智慧園區、全屋智慧家居等智慧服務，為業主創造便捷、舒適、健康、安全、環保的家庭人居環境。



圖為：人工智慧管理場景

## 質量管理

面對行業新形勢帶來的挑戰與機遇，綠城管理始終堅持將產品的品質放在第一位，力爭在追求速度和效益的同時必須保障產品的安全和品質。2020年，綠城管理繼續秉持自身“品質為先”的經營理念，在行業內的產品品質保持領先，並收穫諸多獎項。





### ➤ 質量管理體系

公司的產品中心以《項目運營手冊設計弦之規劃設計分弦》《項目運營手冊設計弦之景觀設計分弦》、《項目運營手冊設計弦之精裝修設計分弦》、《項目運營手冊工程弦之建安工程分弦》、《項目運營手冊設計弦之專項設計分弦》等檔作為管理綱要，以工藝作為技術標準，將《產品管理獎懲制度》、《品質紅線管理標準》作為獎懲依據，形成了一套完整的品質管制標準體系。綠城管理遵循內部管理綱要，科學規劃所有項目進度，在保證安全品質、守法守規的前提下穩步推進項目進展，為客戶打造更加健康、安全的建築產品。

### ➤ 樣板管理

綠城管理遵循《樣板營造管理標準》，設置“樣板管控停止點”貫穿整個施工過程，各級單位各司其職，進行常態化管理，形成公司明確導向、二級單位監督指導、項目公司實施落地的品控良性迴圈。

通過展示樣板、交付樣板、工藝樣板三大樣板的呈現，使設計單位看到呈現效果，在先行先試中發現細節疏漏，讓施工單位掌握工藝與工序，確保品質有效落地，由此大大加強對產品的前端管控力度。



圖為：樣板管理體系的展示

### ➤ 安全檢查

項目的施工安全是品質管制的重要一環，公司產品中心每個月都會對項目進行日常品質巡查，對處於基坑施工階段的项目組織基坑安全專項巡查，對於高風險項目會每日跟蹤現場施工情況。

此外，公司聘請專業協力廠商公司對旗下所有項目進行季度品質測評，通過“飛檢”的方式，及時發現品質安全管理中的問題和不足，要求整改閉環，並通過成績排名和品質獎懲，督促各項目公司穩步提升產品品質。

### ➤ 質量管理培訓

2020年，公司開展多項品質管制專項培訓，例如在設計條線開展“建築工程營造工藝工法標準——防水篇”培訓，培訓參與人數1,125人；在工程條線開展“《樣板營造管理標準》制度宣貫”，

培訓參與人數 1,145 人；在成本條線開展“方案階段成本管控要點”培訓，培訓參與人數 689 人。通過這些培訓，公司向員工們普及了相關的專業知識，提升了大家的品質管制意識。

### ➤ 工地開放日

“全國工地開放日活動”是綠城管理十分有特色的品質管理舉措，自 2016 年舉辦以來，至 2020 年底已舉辦九季。活動一般選擇綠城管理標杆代建項目，每季活動將持續 1-2 月，全國範圍內的代建項目踴躍參加，其中既包括商業代建項目，也包括政府代建項目。

活動通過邀請委託方、業主、供方、媒體乃至同行等走進綠城管理代建的工地，將項目工藝工法、工程品質、文明施工等無保留地進行展示，並接受社會各界的監督，以此形成品質共識，共建美好家園。

綠城管理將“全國工地開放日活動”視為構建代建行業服務標準的一項行動方案，並不斷創新舉措，給參與者帶去更好體驗。該活動自舉辦以來，曾發佈了代建 4.0 體系，製作了《綠城教你看工地》系列物料，推出了綠星標準，從產品、運營、供應商、服務四個維度衡量什麼是“好房子”……不斷提升服務品質、豐富活動內容，加深了外界對綠城管理工地的認知與信任。

與此同時，綠城管理以工地開放日活動為載體，着力打造展現產品人風采，以品質追求為導向，打通產業鏈上下游的工程文化。在活動中，綠城管理推出了以執行董事、執行總裁林三九為代表的，包含幾代綠城管理產品人代表的宣傳片《綠城 Master》。此外，活動還為優秀項目、優秀供方授予榮譽，包括優秀觀摩工地、優秀供應商、工地開放日優秀項目、工地開放日榮譽之星等。

如今，“全國工地開放日活動”已經成為公司的一張“品質名片”，並吸引了眾多媒體的報導。

#### 案例：“知微建著”工地開放日活動

2020 年 10 月 25 日，綠城管理第九季全國工地開放日活動在綠城·石家莊誠園正式啟動，本季活動是綠城管理上市後舉辦的首場全國工地開放日活動，在為期一個月的時間裡，綠城管理全國範圍內的眾多項目陸續開放工地，邀請公眾共鑒美好。在現場，參觀者親鑒綠城管理代建 4.0 體系，感受到無論是整潔規範的施工環境、原樣展現的工藝工法，還是嚴謹苛刻的安全規範，都給人以匠心之美。

本屆工地開放日活動在延續過往優秀做法的同時，進一步優化服務與體驗。公司啟動前增設調研環節，使參觀者可“定制”活動內容；在活動中設置互動環節，使參觀者能更好地體會綠城管理的品質與規範；最後活動收官時增設閉幕式，表彰共築美好的員工與供方。項目根據各自特色，以開放、生動的方式，迎接參觀者的檢閱。



圖為：綠城管理第九季全國工地開放日活動現場

➤ **精益管理**

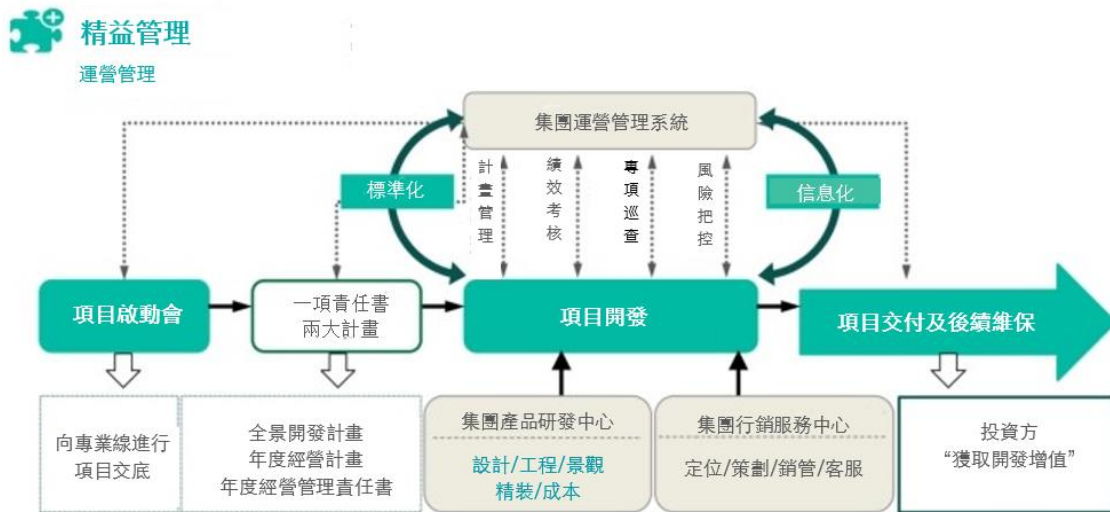
綠城管理為委託方提供準確定位、限額設計、匠心營造、運營管理四大維度精益管理的服務，助其實現品質與效益的雙提升。

準確定位：結合土地特性精準尋找客戶，並且提供與之匹配的產品，為項目成功提供關鍵保障。

限額設計：在綠城管理成熟產品體系中尋找對標項目，以“限額設計”為原則，確保委託方獲得口碑與效益雙贏。

匠心營造：“綠城的好房子”背後是強大的專業資源整合能力、嚴格的管理體系與一群執著的匠心匠人。以嚴格的工程品質督導體系確保開發品質，鍛造產品核心競爭力。

運營管理：從項目啟動會、過程監控到交付後維保，以標準化、資訊化的運營管理系統，確保品質、控制風險。



## 助力行業發展

### ➤ 推動營造系統進步

綠城管理致力於帶動前端的設計系統及後端的運營系統，實現以人為本的設計和現場的精工細作，並在區域內打造行業標杆項目，通過知識分享、技能分享帶動行業技術水準的提升。



圖為：綠城管理代建項目承辦的各類建築工程觀摩會現場

### ➤ 構建企業服務平臺

憑藉代建企業服務平臺建設的先發優勢，綠城管理與政府以及產業鏈合作單位建立長效合作機制，分享企業管理與品牌價值，實現品質與效益的共贏，構建信任。同時，公司提升各項業務收入，不斷探索代建企業自身經營的規模經濟。

此外，政府代建項目為綠城管理業務營收突破、產業資源整合、創新模式探索亦作出了突出的貢獻，是公司作為開發模式探索、多元化營收管道拓展的重要孵化基地。

## 供應鏈管理

綠城管理的可持續發展離不開廣大供應商共同參與，公司始終注重供應鏈管理，並堅持打造具有競爭力的供應鏈保障體系，在提升自身環境、社會管治能力的同時，也著力於帶動供應商的良性發展，促進雙方的合作與共贏。公司制定《區域供應商庫管理標準》、《施工供應商管理標準》以及《集采成果應用實施指引》等一系列制度，構建起各類供應商從開發、准入、履約評估、風險管理到退出的全生命週期管理流程，對供應商的硬體設施及運營能力進行持續考察和評估。

### ➤ 推動綠色供應鏈

近年來，綠色供應鏈管理逐漸成為供應商、客戶等利益相關方關注的重點，對整個地產行業意義重大，綠城管理充分考慮在採購過程中所選擇的方案可能與周圍環境和人員產生的影響，例如是否合理利用資源、是否節約能源、廢棄物和有害物如何處理與回收、是否對環境產生較大不良影響等。

除對自身的環保要求外，綠城管理在供應商的選擇上亦將供應商的環境保護、社會責任相關表現、違法記錄等納入重要評標指標，優先與重視環境保護、主動承擔社會責任的供應商合作。在與供應商的合同條款中，對其環境保護及社會責任進行明確約束，確保其在施工過程中合法合規，同時根據合同約定督促供應商優先選擇環保材料。



綠城管理旨在利用這些綠色供應鏈管理的理念，推動自身更多使用環保產品與服務，不斷提升自身的環境效益，並且在協同供應商提供高品質、高效率產品的同時，更加符合綠色與環保的要求。未來，綠城管理會繼續將如何構建可持續發展的供應鏈作為一項長久的課題，宣導並要求供應商踐行社會責任，繼續增強可持續發展的意識。

### ➤ 供應商評估

綠城管理定期聘請協力廠商公司對供應商進行項目綜合評估工作，協力廠商綜合品質評估包括過程評估和交付評估。過程評估每季度評估一次，包括實測實量、樣板管理、觀感品質、資料管理、防滲漏、安全文明等六個部分；交付評估在每個項目交付前一個月內完成，包括實測實量、室內觀感、防滲漏試驗、外立面及屋面觀感、公共部位觀感、景觀觀感、機電安裝觀感等七個部分。結合評估結果，公司對合格供應商清單進行動態更新，以確保供應商的品質、技術，環保及社會責任方面可以滿足公司的戰略和預期。

### 責任行銷與客戶服務

#### ➤ 規範宣傳口徑

公司遵守《中華人民共和國廣告法》等法律法規，建立《項目運營手冊之行銷弦》，明確行銷推廣關鍵環節的工作標準，確保宣傳資訊的真實性、準確性以及合規性。為保證品牌使用的規範性，公司還制定了《品牌使用管理規範》，明確品牌使用時的注意事項以及禁止事項。

#### ➤ 智慧案場

綠城管理致力於打造智慧案場，針對不同環節、不同角色、不同場景提供功能應用，實現傳統案場工作的智慧化升級。目前公司已開發上線綠城雲，包括 VR 看房、直播、線上認購等功能，以增強案場工作的視覺化、數位化及智慧化。



#### ➤ 新媒體行銷

為增強與消費者溝通的互動性，力求達成更有效的傳播效果，公司把線上化、資訊化納入行銷規劃，智慧案場亦成為趨勢，包括與天貓好房的合作、線上售樓處等。同時，公司也鼓勵下屬項目公司自主嘗試，通過多元的新媒體管道加強對外宣傳的力度。



圖為：各項目公司的新媒體行銷成果

### ➤ 客戶服務

綠城管理始終堅持以客戶為中心，從客戶的實際需求出發，通過構建完善的客戶服務體系，並不斷進行內部體系的創新和升級，以達成更高的客戶滿意度，樹立代建項目的良好口碑。

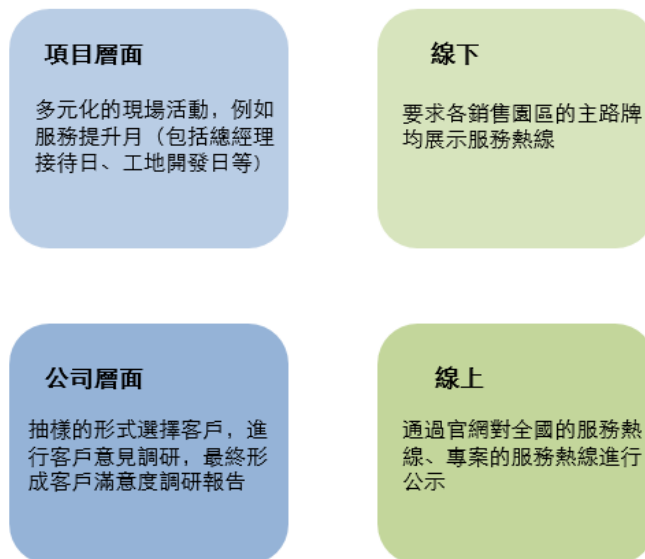
公司制定《項目運營手冊之服務弦》，作為客戶服務體系的制度指引。《項目運營手冊之服務弦》對項目前期、項目開放、項目續銷、交付管理、投訴管理、輿情管理等客戶服務關鍵環節的工作標準進行規範。公司建立《客戶投訴處理工作規定》，明確投訴的分級分類以及處理流程等。同時，公司通過年度巡查及時發現並整改客戶管理相關的不合格事項。

公司重視與客戶的持續溝通，建立了多元化的溝通管道，持續收集客戶的意見與回饋。



圖為：客戶投訴處理流程

此外，綠城管理將客戶的回饋轉化為前端風險控制，將風控標準納入資訊化系統管理，實現自動提取，聯合閉環，以更好地降低客戶投訴的發生。2020年，客戶滿意度保持在行業90分位。



## 合規經營

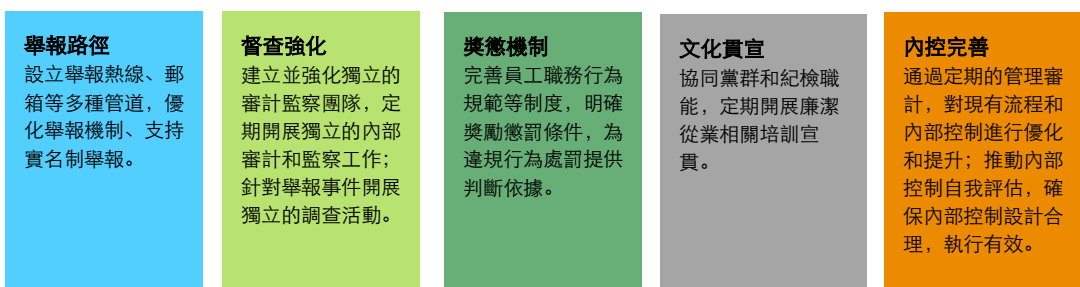
公司深知，合規經營是公司穩步發展、走遠走久的重要基礎。優秀的合規管理應融入公司經營活動的所有方面與全部流程，成為公司在競爭環境中的核心競爭力與內在源動力。

### ➤ 合規管理體系

公司編制《企業經營規章制度》、《合規管理基本制度》以及《重點領域專項合規管理制度》等，建立健全的合規管理制度體系。通過縱向管理架構，落實各層級合規工作範圍，做到及時識別並有效抵禦合規風險。

### ➤ 合規風險防控

2020年7月，綠城管理正式於香港聯交所掛牌上市，資本市場的接入意味著更高的合規監管要求以及需時刻面對的不確定性風險。公司借助針對性的問卷調研、多次的管理層專題研討會等形式，主動對關鍵合規風險進行識別並形成風險清單。風險清單中對風險可能性及影響、風險應對控制現狀、風險責任人、風險應對方案進行明確落實。通過風險應對舉措，橫向增強各單位合規風險防控的實質性、全面性、可實踐性。此外，綠城管理定期開展風險自查，形成自查報告，董事會辦公室通過定期抽檢的形式，實現縱向的風險防控情況監查，保障公司業務在合規環境中的平穩運行。



## ➤ 內部審計

為建立以風險為導向的內部審計體系，公司修訂《內部審計管理標準》，並於本年度發佈並執行《2020 年度內部審計計畫》。通過於內部開展管理審計、經營審計、經濟責任審計、離任審計、專項審計，於外部聘請審計單位、諮詢機構，建設良好的審計環境，全面、客觀評估各業務及控制狀況，以促進公司的科學健康發展。

## 反腐倡廉

### ➤ 建立制度體系

公司堅守廉潔底線，致力於營造清廉守法、誠實守信的經營環境，嚴格遵守《中華人民共和國刑法》、《中華人民共和國公司法》、《中華人民共和國反不正當競爭法》等法律法規。在此基礎上，為提升員工廉潔從業、自律約束的意識，提倡積極舉報腐敗事件，公司制定了《員工廉潔自律管理制度》、《廉政舉報獎勵制度》等制度，在不當利益獲取、營私舞弊、財務侵佔等各方面明確紅線及處罰方式，為腐敗行為處罰、舉報獎勵提供詳實依據。

### ➤ 強化內部控制

公司從強化內部控制的角度，進一步科學優化治理結構，通過制衡手段提高腐敗行為的實施門檻，降低腐敗行為的發生概率，保障公司的資產及權益。具體的內控體系優化措施包括：建立決策和監督的權力分立機制，填補人力資源制度的合理漏洞，保障內部審計機構的獨立性等。同時，通過定期的企業文化內部控制培訓會，加強員工對內控制度、法律法規的熟悉程度，加深員工的腐敗警惕意識。

為了獲取內部控制領域最新經驗，擴展經驗交流管道，綠城管理加入了由萬科、阿裡、碧桂園等標杆企業和中山大學共同發起的企業內部控制協會。公司借助優質平臺，與知名企業積極分享交流內控、內審、風控、監察等專業領域經驗，使公司可以掌握在反舞弊、風險管理、內部控制、內部審計等領域的最新動態，保持管理能力處於業內先進梯隊。

2020 年度，公司未發生貪污訴訟案件相關的舉報。

## 保護智慧財產權

綠城管理在專注開展研發的同時也注重智慧財產權的保護，公司深知智慧財產權是公司的核心競爭力，因此公司遵照《中華人民共和國企業智慧財產權管理規範》，制定《智慧財產權管理辦法》，形成完善的智慧財產權管理體系，以保護自身的智慧財產權不受侵犯。

公司定期進行智慧財產權培訓和教育，與員工進行智慧財產權知識交流，傳輸智慧財產權理念，加強智慧財產權保護意識，增強技術保密意識。截至 2020 年 12 月 31 日，公司 27 項重要創新成果落地，申報產品專利 59 項，授權產品專利 46 項，新增 62 件商標申請。

## 培訓與發展

企業競爭和發展的終端是人才的競爭，因此綠城管理在以人為本的前提下，重視對員工的培養。公司針對業務需求制定合理的年度培訓計畫和培訓方案，建立了高效的培訓體系，內容涵蓋員工能



力、知識、技能的培訓與提升，讓員工可以獲得良好的職業發展。公司秉持“綠城是一所學校”的管理理念，致力於要把公司還原成學校，把培養優秀的員工，當作是公司運作的首要目標。

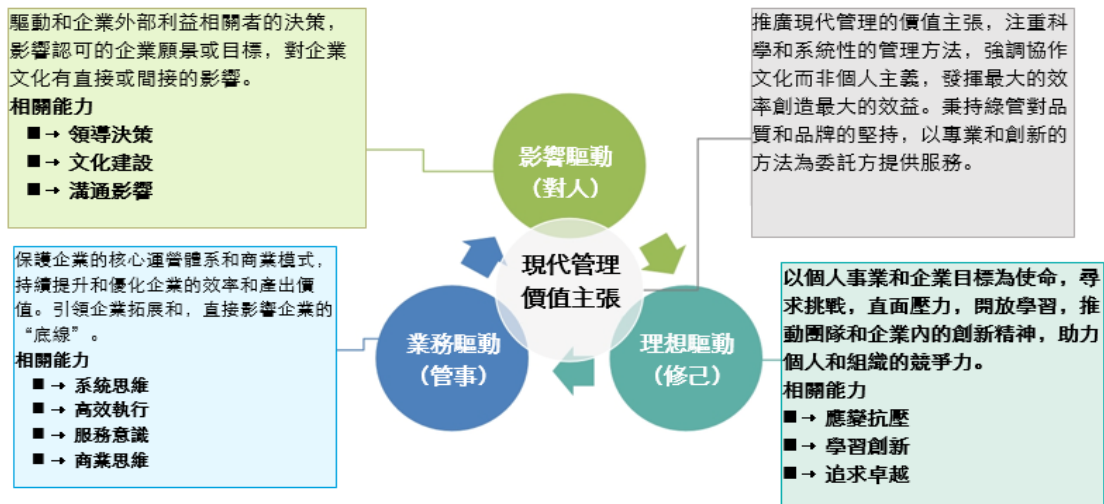
### ➤ 構建代建人才標準

綠城管理針對人才評價標準結構化缺失、對人才的能力判斷不夠聚焦的問題開發了代建能力素質模型，通過企業戰略剖析、關鍵事件訪談、工作績效分析等方法對代建人才進行定性及定量分析，在業內開創性地應用模型及測評報告科學規範代建人才甄選評價體系。

這一體系細分為“公司中心/條線負責人、項目負責人、項目經營班子、項目部門負責人、專業崗”五類關鍵人群，涵蓋“影響驅動（對人）”“業務驅動（管事）”“理想驅動（修己）”三個維度，可有效幫助公司科學、快捷地甄選人才，匹配公司業務快速擴張的發展態勢。

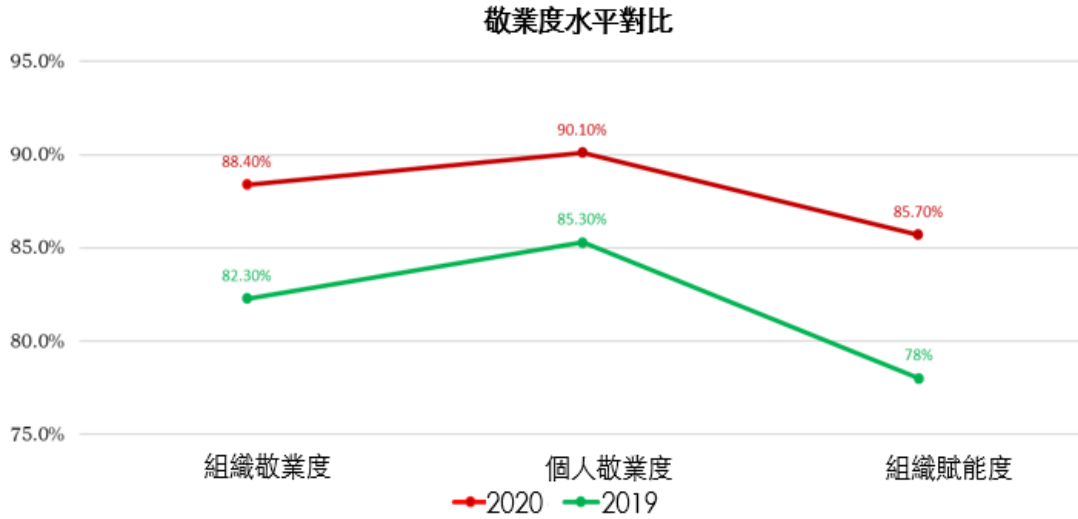
各關鍵崗位關鍵能力需求匯總

關鍵能力	中心/條線負責人	項目負責人	專案分關領導（工程）	專案分管領導（綜管）	專案工程師經理/成本副經理	專案行銷總監	專案綜管部經理	專業崗
影響驅動 (對人)	領導決策	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	文化建設		✓	✓	✓			
	溝通影響	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
業務驅動 (管事)	系統思維	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	高效執行				✓	✓	✓	✓
	服務意識	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	職業思維	✓	✓					
理想驅動 (修己)	應變抗壓		✓			✓	✓	✓
	學習創新	✓		✓	✓			✓
	追求卓越	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



2020年9月，根據公司敬業度調查，綠城管理共計1,531名員工參加本次調查，調查覆蓋率達100%，作答有效率100%。2020年公司的組織敬業度為88.4%，較2019年上浮6.1%，超地產行

業 80 分位值 14% ， 超服務行業 80 分位值 17.84%， 整體排名與 2019 年持平， 為第 4 名， 處於優秀水準。



➤ **平等與多元化**

截至 2020 年末，綠城管理員工總人數為 1,531 人。綠城管理努力維護平等與多元化的就業機會，我們始終致力於充分吸引和凝聚多元化優秀人才，以建立和諧高效的員工團隊。綠城管理堅持平等招聘原則，嚴格遵循聯合國人權公約、《中華人民共和國勞動法》及《中華人民共和國勞動合同法》，與員工規範地簽訂勞動合約，並且公司承諾在招聘、職業發展、晉升、培訓和獎勵等各方面，不論膚色、國籍、種族、年齡、性別、宗教信仰或身體缺陷，公司均提供平等的就業機會，禁止任何形式的歧視或不公正待遇。

綠城管理在公司內部制定《招聘管理標準》，對招聘流程進行明確規範。公司以公正、透明的方式，通過校園招聘、網路招聘、校企合作等多元管道持續不斷補充優秀人才，促進人才選拔與留任機制的長久發展。公司嚴格遵守國家相關法律法規，保障男女員工就業公平。

公司積極聽取員工的合理建議，2020 年公司本部、下轄區域/城市公司、下轄各項目公司共組織召開“五一座談會”73 場次，983 名員工通過“管理者線上”平臺提交了建議。“五一座談會”又名“綠城管理吐槽大會”，是公司 20 餘年的工會品牌活動，致力於通過多樣的形式，傾聽員工聲音，發揚綠城管理“以人為本”的企業文化，踐行“員工是第一產品”的理念。





圖為：“五一座談會”活動現場

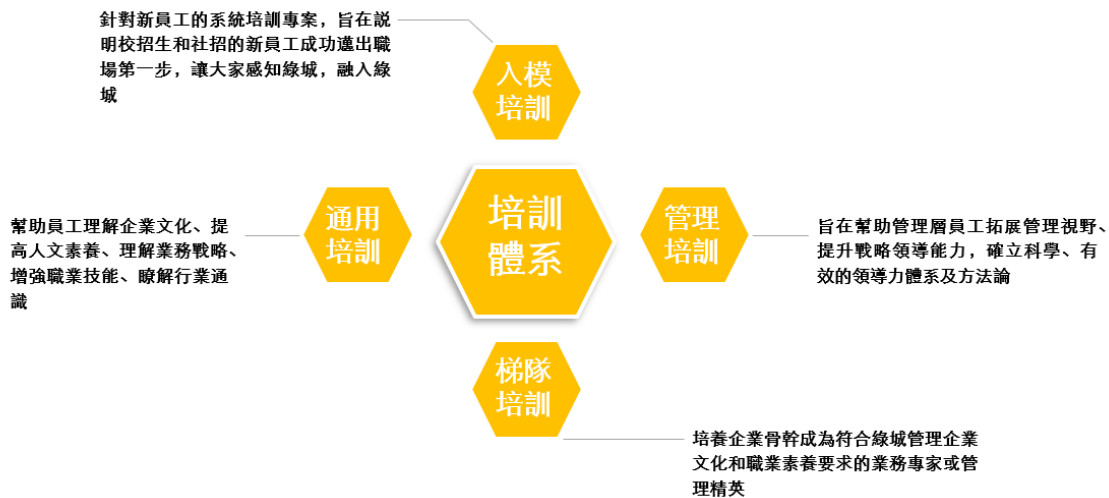
此外，公司堅持合法用工，遵守《禁止使用童工規定》，無違法使用童工或強迫勞動現象。

### ➤ 職業發展

綠城管理內部晉升需滿足文化認同、績效考核和任職經驗等要求，且獲得上一層級崗位要求的專業等級與崗位資格證書。例如對於擬晉升為專業序列的員工，需先通過對應的專業等級評定，再通過對應的專業崗位資格認證，作為晉升必要條件。晉升認證過程中結合代建能力模型，對擬晉升人員的責任貢獻、專業水準、與擬晉升崗位匹配的關鍵能力等進行評估。通過這些嚴謹的晉升流程，公司確保每位元員工獲得公正及平等的晉升機會，幫助員工開拓最適合自身的發展道路。

### ➤ 豐富充足的培訓體系

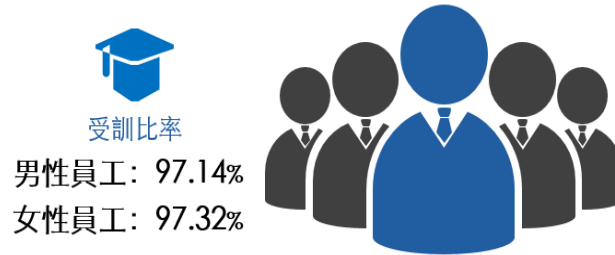
綠城管理建立並遵循內部《培訓管理標準》，持續且高效地進行人才培養，從而保障人才體系的充裕度和深度。例如對於新入職的員工，公司設立“青檸檬計畫”課程和“黃檸檬計畫”課程，旨在通過入職培訓、企業文化學習、工作記錄與輔導等活動說明新員工儘快適應公司的文化、瞭解公司戰略及發展、明確崗位職責，順利渡過融入期，早日成為公司的一份子。而對於管理層級的員工，公司設置“高階班課程”和“領航計畫”，引導他們提高包括績效管理、團隊凝聚以及職業影響力等方面的能力，有效幫助員工確立科學、有效的領導力體系及方法論。





此外，對於一些需要專業技能的崗位，如產品管理類專業、行銷管理類專業以及投資拓展類專業等，公司同樣設置相關課程，幫助大家提升專業技能，在實現自我能力提升的同時，助力公司業務拓展。

下圖為 2020 年的員工受訓情況：



### 案例：“綠星原力計畫”

“綠星原力計畫”是綠城管理基於戰略規劃，從優秀院校中選拔匹配輕資產業務的新生代力量，通過系統的人才培養，輸出能夠有效支撐業務高品質發展的中高級管理人才或專家型人才梯隊的校園招聘計畫。綠星原力人才要求國內 985/211 重點高校、國外知名高校及具有專業/區域優勢的對口院校。



圖為：“綠星原力計畫”活動現場



### 案例：向日葵計畫

“向日葵計畫”是一個項目班子梯隊培訓發展項目，旨在打造項目公司班子梯隊，為公司快速發展儲備中層幹部。授課內容包括講師面授、視頻教學、小組討論、遊戲活動等形式，通過更多新穎有趣的培訓內容，使得培訓形式更趨於多樣化。



圖為：“向日葵計畫”培訓現場

### ➤ 管理學堂

綠城管理學堂於 2017 年設立，是一個提供廣泛培訓課程的代建 4.0 體系戰略平臺，著力打造公司知識共用平臺、供方分級認證平臺、行業標準輸出平臺。

綠城管理學堂不僅是一個提供員工分享及交換知識與技能的平臺，提升員工職業素養，讓他們成為擁有優秀實踐能力、行為習慣和管理習慣的中堅力量；而且也向產業鏈中的項目擁有人、供應商等開放，輸出綠城品質營造經驗和專業化管理體系，幫助產業鏈上下游夥伴實現團隊成長與組織發展。

截至目前，綠城管理學堂已與日本三澤地產、中歐商學院、易居沃頓、博志成等開展深入合作，教育培訓項目受到業內的廣泛好評。



圖為：綠城管理與易居沃頓合辦的輕資產開發高級研修班

## 薪酬與福利

綠城管理始終致力於為員工提供具有市場競爭力的薪酬與福利。2020年，公司的員工離職率為5.25%，在行業中處於較低水準。

在薪酬方面，公司嚴格遵守政府的最低工資管理規定，並在公司內部制定並遵循《薪酬管理標準》，保證各類別員工的基本工資均不低於法規要求，及時足額繳納各項社會保險，包括基本養老保險、醫療保險、失業保險、工傷保險、生育保險、補充商業保險以及住房公積金。

公司福利方面，公司致力於打造以人為先的優良工作環境，宣導工作與生活平衡，希望員工從工作中找到樂趣。因此公司積極組建各類運動俱樂部，以活躍員工文化生活，為員工創造良好的工作氛圍，共同推動企業文化建設。





### 案例：組建運動俱樂部

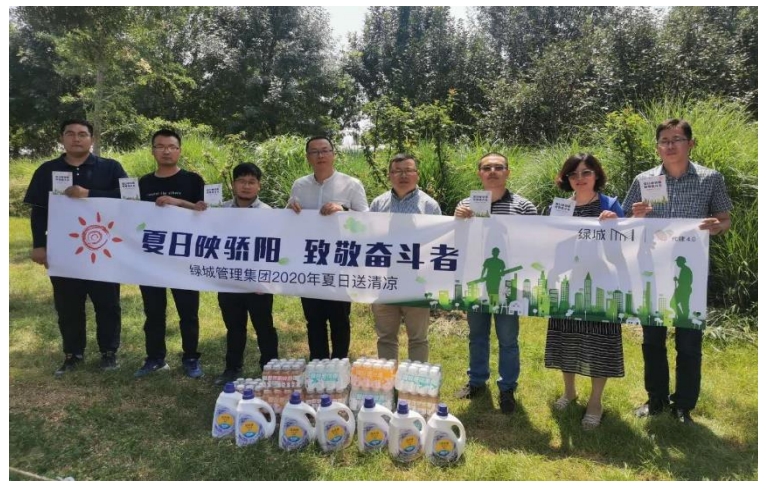
綠城管理共設籃球、羽毛球、足球、綠跑、瑜伽、游泳、桌球七個運動俱樂部，公司每年進行員工招募，2020年共計200餘人次參與俱樂部活動。運動俱樂部結合週三活動日舉辦各類活動，為員工搭建平臺，營造健康向上、凝聚團結拼搏的良好氛圍。



圖為：運動俱樂部活動現場

### 案例：“夏日送清涼”活動

2020年7月，公司開展項目一線高溫作業人員“送清涼”關愛活動，累計覆蓋2,000餘名一線員工。在炎炎夏日為員工送去清涼飲品，幫助大家消暑降溫，以慰勞辛苦工作在一線的工作人員。



圖為：“夏日送清涼”活動向員工送關愛

## 職業健康與安全

員工是公司發展的動力核心和寶貴財富。作為雇主，綠城管理重視每一位員工的身心健康與職業安全，遵守《中華人民共和國勞動法》、《中國人民共和國安全生產法》等職業健康與安全相關法規，努力為員工提供舒適、安全、健康的工作環境。

### ➤ 健康體檢

公司重視員工的身體健康。通過綠城中國指定的健康360°平臺，優先選擇綠城中國長期合作的體檢機構，每年至少組織一次免費的員工體檢，同時，通過合作平臺向員工提供報告解讀、健康諮詢、中醫養生、VIP掛號、住院安排、送藥等健康360°服務；每年秋季公司還會安排員工家屬

(配偶、子女和雙方父母) 進行體檢，根據司齡，員工家屬可享受同等優質服務，保障家庭健康，提升員工的安全感、歸屬感。

### ➤ 職業安全

公司有責任為員工提供安全的工作環境。公司制定《綠城管理員工手冊》等制度規範，全面且詳細地明確工作環境發生意外情況下的回應機制及應對流程，為員工提供疫情及突發疾病、突發火警、意外事故等各種危機情況下的應對參考與後續保障。

#### 案例 1：攜手抗疫

2020 年 2 月 10 日起，綠城管理本部成立了疫情專項小組，每日通過項目問詢、健康打卡以及體溫測量等形式對綠城管理全轄員工及委託方人員的身體健康情況進行跟蹤回饋，並每日對身體不適的員工進行病情問詢、提供醫療物品等員工關懷。



#### 案例 2：消防應急演練

2020 年，公司聯合街道、社區、物業開展高層建築應急救援教學及消防疏散演練活動，通過此次活動提高員工對緊急突發事件的應變能力，增進大家對緊急疏散路線的熟悉程度，並且檢測全面消防系統聯動的有效性。



圖為：員工參與消防應急演練



## 守護環境，共建“綠城”

城市化發展的進程除了帶給人們生活的便利外，也在給日趨惡化的地球環境帶來沉重的負擔。作為房地產代建企業，公司深知自身肩負的環境保護責任，在日常經營過程中嚴格遵守《中華人民共和國環境保護法》、《中華人民共和國節約能源法》、《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》等及其它所在地區法律法規。在為人們設計建設舒適的生活環境時，公司盡其所能在各方面主動採取降低環境負擔的舉措，將綠色可持續發展作為公司發展戰略的重要部分，樹立“構建綠色之城”的品牌價值觀。

### ➤ 綠色建築

作為代建領軍企業，公司將環保意識融入日常建設作業中，不斷研發可降低環境負擔的建設技術，實現建築要求與環境保護的平衡。在建築材料的選擇上，實施多層嚴格把控，確保環保指標達標的基礎上，實現幾乎 0 甲醛的材料使用；在施工設計方面，所有的建築設計施工圖均會對外立面材料、樓層保溫的效果、門窗玻璃的選型、環保節能技術等進行專項節能設計，經過仔細的圖紙審查，確保環保節能各項指標能達到當地政府要求後方可出圖施工。在環保節能新技術的應用上，採用能從水體中吸收和排放熱量的水源熱泵系統、可將地暖空調及熱水串聯起來的三聯供技術、在海濱城市植入的雨水回用設計等。我們秉持“聚沙成塔”的綠色理念，不斷研發實踐，在細微處展現環保建築的各種可能性。

### 案例：綠色低碳 未來社區

浙江省政府於 2019 年正式提出啟動未來社區建設工作。未來社區擁有人本化、生態化與數位化三大價值導向，涵蓋未來鄰里、教育、健康、創業、建築、交通、低碳、物業和治理九大場景，是未來以人為本的現代化城市大平臺。公司作為領軍的房地產開發服務商，積極參建未來社區，入選由阿裡巴巴牽頭的未來社區產業聯盟，並在 2020 年 11 月連續拿下浙江三大省級未來社區試點項目——椒江心海城社區、臨海六角井社區、縉雲名山社區。綠城管理將在未來社區項目中應用基於環境友好理念的先進建設技術，為建成智慧、低碳、共用、更具人文關懷的美好家園貢獻力量。

### ➤ 綠色辦公

公司宣導綠色辦公理念，通過各種方式強化員工愛護環境的意識。通過內部進行定期宣傳，宣導員工在日常辦公過程中注意節約用電用水，珍惜資源；宣導辦公檔非必要儘量使用二手紙，進行雙面列印，節約用紙。世界糧食日向全員發起“光碟行動，杜絕餐飲浪費”活動，督促大家珍惜糧食，引領綠城管理“節能節約”新時尚。2020 年，公司消耗電力 248.5 兆瓦時，汽油 37,259.9 公升，水資源 12,148.4 噸。目前，公司在求取水資源方面未遇到任何問題。

2020 年，公司產生 0.04 噸有害廢棄物，無害廢棄物 1.55 噸。公司經營過程中產生的有害廢棄物、無害廢棄物主要為辦公相關用品，廢棄物產出量較低。針對小型辦公廢棄物，公司制定了處理流程，對於有害廢棄物包括螢光燈管、電池、墨水匣等，將定期收集後轉交至有害廢棄物固定回收點進行專業處理；公司無害廢棄物主要為紙張，則於固定地點收集處理後交至廢舊紙張回收商處回收再利用。公司確保每一批廢棄物資都能得到妥善處理、有效利用，減少環境負擔。

## 助力社會公益

涓流匯海，不忘初心。公司致力於奉獻力量回報社會。“做一個有溫度、有擔當的企業”既是公司信守的承諾，也是綠城 25 年人文情懷積累與沉澱的傳承。綠城管理重視企業社會責任，積極參與

並通過實際行動踐行扶貧慈善活動，盡己所能幫助社會。近幾年，公司在大力推進政府代建項目的同時，還以多元化的方式參與公益事業，盡到企業的社會責任，共創美好生活。

### 案例：節日慰問

“愛心助成長”援建主題活動是由綠城管理工會聯合共青團開化縣委共同組織連續開展的公益活動。”

2020 年是堅持“愛心助成長”公益活動的第三年，在“六一”兒童節之際，綠城管理黨群組織接力，探望山區孩子並送去新書籍與運動器材，陪伴大山中的孩子度過了快樂的節日。



### 案例：對口扶貧

河北蔚縣醋柳溝村是綠城管理代建的綠城·石家莊禦河上院對口扶貧的貧困山村。在收到該村村書記的扶貧求助後，禦河上院迅速行動，以高效且周到的方式為醋柳溝村的扶貧工作提供幫助。禦河上院代表在實地考察後，迅速完成向河北省慈善總會的援助報批，組織項目員工、物業及施工單位積極捐款，換成衣食物資，與准業主代表遠赴山區，一同送去慰問。此外禦河上院還掛牌成立專項愛心基金，以首批業主家人的名義向河北省慈善總會捐贈 30 萬元愛心款項用以專項幫扶，獲得了業主們的廣泛贊許。為實現“走出去”的脫貧攻堅工作，禦河上院將村內物資納入“菜籃子”計畫，為客戶送上綠色產品的同時，也增加了村民的收入。



## 附錄

### 《環境、社會及管治報告指引》內容索引

層面	描述	位置
A.環境		
層面 A1: 排放物		
一般披露	有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排汙、有害及無害廢棄物的產生等的：  (a)政策；及  (b)遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	守護環境，共建“綠城”
A1.1	排放物種類及相關排放資料。	數據統計表
A1.2	直接（範圍 1）及能源簡介（範圍 2）溫室氣體排放量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量為單位、每項設施計算）。	數據統計表
A1.3	所產生有害廢棄物總量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量為單位、每項設施計算）。	數據統計表
A1.4	所產生無害廢棄物總量（以噸計算）及（如適用）密度（如以每產量為單位、每項設施計算）。	數據統計表
A1.5	描述減低排放量措施及所得成果。	守護環境，共建“綠城”
A1.6	描述處理有害及無害廢棄物的方法、減低產生量的措施及所得成果。	守護環境，共建“綠城”
層面 A2: 資源使用		
一般披露	有效使用資源（包括能源、水及其他原材料）的政策。	守護環境，共建“綠城”
A2.1	按類型劃分的直接及／或間接能源（如電、氣或油）總耗量（以千個千瓦時計算）及密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	數據統計表
A2.2	總耗水量及密度（如以每產量單位、每項設施計算）。	數據統計表
A2.3	描述能源使用效益計畫及所得成果。	守護環境，共建“綠城”
A2.4	描述求取適用水源上可有任何問題，以及提升用水效益計畫及所得成果。	守護環境，共建“綠城”
A2.5	製成品所用包裝材料的總量（以噸計算）及（如適用）每生產單位占量。	不適用
層面 A3: 環境及天然資源		

層面	描述	位置
一般披露	減低發行人對環境及天然資源造成重大影響的政策。	供應鏈管理 創新技術與服務 守護環境，共建“綠城”
A3.1	描述業務活動對環境及天然資源的重大影響及已採取管理有關影響的行動。	供應鏈管理 創新技術與服務 守護環境，共建“綠城”
B. 社會		
層面 B1: 僱傭		
一般披露	有關薪酬及解僱、招聘及晉升、工作時數、假期、平等機會、多元化、反歧視以及其他待遇及福利的：  (a) 政策；及  (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	以人為本，員工為先 培訓與發展 薪酬與福利 職業健康與安全
B1.1	按性別、僱傭類型（如全職或兼職）、年齡組別及地區劃分的雇員總數。	數據統計表
B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的雇員流失比率。	不適用
層面 B2: 健康與安全		
一般披露	有關提供安全工作環境及保障雇員避免職業性危害的：  (a) 政策；及  (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	職業健康與安全 質量管理
B2.1	因工作關係而死亡的人數及比率。	數據統計表
B2.2	因工傷損失工作日數。	數據統計表
B2.3	描述所採納的職業健康與安全措施，以及相關執行及監察方法。	職業健康與安全 質量管理
層面 B3: 發展及培訓		
一般披露	有關提升雇員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。	以人為本，員工為先 培訓與發展 質量管理
B3.1	按性別及雇員類別（如高級管理層、中級管理層等）劃分的受訓雇員百分比。	數據統計表



層面	描述	位置
B3.2	按性別及雇員類別劃分，每名雇員完成受訓的平均時數。	數據統計表
層面 B4：勞工準則		
一般披露	有關防止童工或強制勞工的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	培訓與發展
B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。	培訓與發展
B4.2	描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。	培訓與發展
層面 B5：供應鏈管理		
一般披露	管理供應鏈的環境及社會風險政策	供應鏈管理
B5.1	按地區劃分的供應商數目。	不適用
B5.2	描述有關聘用供應商的慣例，向其執行有關慣例的供應商數目、以及有關慣例的執行及監察方法。	供應鏈管理
層面 B6：產品責任		
一般披露	有關所提供產品和服務的健康與安全、廣告、標籤及私隱事宜以及補救方法的： (a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	責任行銷與客戶服務
B6.1	已售或已運送產品總數中因安全與健康理由而須回收的百分比。	責任行銷與客戶服務
B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。	責任行銷與客戶服務 數據統計表
B6.3	描述與維護及保障智慧財產權有關的慣例。	保護智慧財產權
B6.4	描述品質檢定過程及產品回收程式。	質量管理 助力行業發展
B6.5	描述消費者資料保障及私隱政策，以及相關執行及監察方法。	責任行銷與客戶服務
層面 B7：反貪污		
一般披露	有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的：	反腐倡廉

層面	描述	位置
	(a) 政策；及 (b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。	合規經營
B7.1	于彙報期內對發行人或其僱員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果。	反腐倡廉 數據統計表
B7.2	描述防範措施及舉報程式，以及相關執行及監察方法。	反腐倡廉
層面 B8：社區投資		
一般披露	有關以社區參與來瞭解營運所在社區需要和確保其業務活動會考慮社區利益的政策。	初心如磐，踐行責任 構建美好家園 助力社會公益
B8.1	專注貢獻範疇（如教育、環境事宜、勞工需求、健康、文化、體育）。	初心如磐，踐行責任 構建美好家園 助力社會公益
B8.2	在專注範疇所動用資源（如金錢或時間）。	初心如磐，踐行責任 構建美好家園 助力社會公益

## 數據統計表

環境類		
類別	單位	2020
能源消耗		
電	兆瓦時	248.50
每位僱員用電量	兆瓦時/人	0.16
天然氣	立方米	0.00
每位僱員用天然氣量	立方米/人	0.00
汽油	公升	37,259.90
每位僱員汽油用量	公升/人	24.34
廢棄物		
有害廢棄物	噸	0.04
每位僱員有害廢棄物廢棄量	噸/人	0.00 <sup>2</sup>
無害廢棄物	噸	1.55
每位僱員無害廢棄物廢棄量	噸/人	0.00 <sup>2</sup>
廢棄物總量	噸	1.59
每位僱員廢棄物廢棄總量	噸/人	0.00 <sup>2</sup>
用水		
生產及辦公用水	噸	12,148.40
每位僱員用水量	噸/人	7.93
溫室氣體		
直接溫室氣體（範圍 1）	噸	84.27
每位僱員直接溫室氣體排放量	噸/人	0.06
間接溫室氣體（範圍 2）	噸	175.11
每位僱員間接溫室氣體排放量	噸/人	0.11
溫室氣體排放總量（範圍 1 & 範圍 2）	噸	259.38
每位僱員溫室氣體排放總量	噸/人	0.17
廢氣排放		
NOx 排放總量	噸	0.05
PM 排放總量	噸	0.00
Sox 排放總量	噸	0.00

<sup>2</sup> 尾數四捨五入

社會類		
數據	類別	2020
員工架構		
僱員人數 <sup>3</sup>	總數	1,531
性別	女	448
	男	1,083
年齡	30 歲以下	618
	30 至 50 歲	885
	50 歲以上	28
地區分佈	浙江省	1,057
	非浙江省	474
工傷	因工傷而死亡人數	0
	因工傷而死亡比率	0
	因工傷損失的工作日數	0
受訓員工百分比		
性別	女	97.32%
	男	97.14%
職級	高級管理層	100.00%
	中級管理層	100.00%
	普通員工	96.96%
人均時數		
性別	女	40.85
	男	65.64
職級	高級管理層	47.78
	中級管理層	48.70
	普通員工	59.21
產品責任		
產品及服務投訴	個數	54
反貪污		
貪污訴訟案件	個數	0

<sup>3</sup> 僱員統計範圍為正式員工