



中海物業集團有限公司
CHINA OVERSEAS PROPERTY HOLDINGS LIMITED

股份代號：2669



2016

環境、社會及管治報告

目錄

關於本報告	2
管理層寄語	4
關於中海物業	6
環境、社會及管治報告統籌和管治架構	10
持份者溝通	12

秉承營運責任

為客戶創造價值	16
為夥伴創造價值	22
為社區創造價值	25

營造關愛職場

員工的持續進步及發展	28
員工的健康和安全	31
工作環境與氛圍	32

拓展綠色物管

資源使用	36
排放物	38
環境及天然資源	41

《環境、社會及管治報告指引》內容索引	42
--------------------	----



關於本報告

報告目的

本報告為中海物業集團有限公司(簡稱「中海物業」或「集團」)發佈的首份《環境、社會及管治報告》。中海物業以透明、公開的方式披露過去一年在不同可持續發展議題上的行動和績效，同時展現集團在可持續發展道路上的策略與承諾，以增加持份者對集團的信心和了解。

對於中海物業而言，本報告不僅是為了檢視企業績效，而是推動管理變革的工具。為此，集團委任獨立的專業顧問低碳亞洲有限公司(簡稱「低碳亞洲」)進行本報告的編寫工作。在本報告籌備過程中，低碳亞洲協助集團衡量環境管理和社會責任的績效，識別集團最需關注的重要議題，並以此作為持續改善、提升績效的基礎。

中海物業希望透過報告與持份者加強溝通，以本報告作為一個溝通的平台。本報告呈現集團的現況與未來目標，向持份者披露集團的非財務績效與整體發展策略。集團期望持份者能對集團的信息披露作出反饋，而集團亦會對持份者的意見及時回應，發揮本報告作為有效率的資訊交流渠道之作用。

報告年度

本報告中的所有資料均反映中海物業於2016年1月1日至2016年12月31日在環境管理和社會責任方面的績效。往後，集團將每年定期發佈《環境、社會及管治報告》，以供各界隨時查閱，持續提升信息披露的透明度。

報告範圍

報告涵蓋中海物業位於中國內地、香港及澳門的所有物業管理服務項目。集團在本報告中亦盡量顯示關鍵績效指標，並輔以說明，以建立評估基準和便於比較。

報告標準

本報告是依循香港聯合交易所有限公司(簡稱「聯交所」)頒布的《環境、社會及管治報告指引》(簡稱「指引」)而編製。報告的最後一章有完整的內容索引，以便讀者快速查詢。中海物業未來將考慮在可行的範圍內，參考全球報告倡議組織(Global Reporting Initiative, 簡稱GRI)所制定的GRI標準進行報告。集團希望透過此舉以更全面的方式涵蓋實質性議題，顯示依循國際最佳範例方面的決心。



報告原則

聯交所在指引中提出了四項報告原則，包括：重要性、量化、平衡及一致性，作為編製《環境、社會及管治報告》的基礎。在本報告的籌備過程中，中海物業應用了這些報告原則。以下表格呈現了集團對這些報告原則的理解以及回應。

報告原則	含義	中海物業的回應
重要性	報告匯報對持份者有重要影響的環境和社會議題。	對於與核心業務及持份者最相關的議題，本報告已經特別著墨。
量化	報告應以可以計量的方式披露關鍵績效指標。	只要情況允許，集團都盡量展示量化的資訊並附帶說明。
平衡	報告應不偏不倚地呈報集團的表現。	本報告識別和闡述了集團所取得的成績以及面對的挑戰。
一致性	報告應使用一致的統計和披露方法，令數據日後可作有意義的比較。	集團首次發表《環境、社會及管治報告》，目前並未能對數據進行比較，但集團未來將沿用現有的統計和披露方法，令持份者得以逐年比較集團的表現。

資料收集方法

本報告所匯報的資料來自集團各職能部門提供的官方文件和統計數據，以及根據集團相關制度由相關子公司提供的監測、管理和營運資料整合匯總。集團建立了內部監管機制及正式的檢視程序，確保本報告所呈現的資訊均盡可能準確和可靠。匯報內容亦經集團高級管理層檢視並獲得通過。

獲取方式

本報告以中、英文兩種文字編製，亦已上載至聯交所網站www.hkexnews.hk及集團網站www.copl.com.hk。如中英文版本有任何抵觸或不相符之處，應以中文版本為準。

意見反饋

我們的持續進步有賴閣下對本報告的內容及形式發表寶貴意見。如閣下有任何疑問或建議，歡迎將意見經電郵發送至copl.ir@cohl.com，幫助我們持續提升環境、社會及管治的績效。

管理層寄語

本人欣然公佈中海物業首份《環境、社會及管治報告》，這標誌著集團在環境、社會及管治方面的嶄新里程碑。

中海物業從策略的制定到營運的不同環節，都著重與環境、社會及管治框架的融合。我們重視持份者的需求與期望，致力提高集團可持續發展績效披露的透明度。我們以透明及公開的方式，向持份者披露過去一年在不同可持續發展議題上的行動和績效。我們在籌備報告的過程中，通過對業務的全面回顧，致力探索集團可持續發展的新動力，持續地為持份者創造價值，同時展現集團在可持續發展道路上的策略與承諾。

在環球經濟及政治的不明朗因素，集團堅守「提供優質物業管理服務，以客為本」之經營策略，在地域覆蓋及業務體量上持續發展。同時，通過建立完善的服務品質管控系統，我們成功把握國家在「十三五」規劃中新型城鎮化規劃的機遇，朝著集約化、自動化、智能化、互聯化方向轉型，為集團帶來新的利潤增長點。

然而，隨著《巴黎協議》的生效，全球能源格局正在進入一個深刻的轉變期；國家亦積極推廣綠色運營模式，發展綠色物業。中海物業深知集團資源管理的績效，與我們在物業管理行業的整體競爭力緊密相關。更重要的是，持份者對企業環境保護的期望日趨提升。集團持續深化環境保護的措施，正是回應持份者關注的重點。集團已制定提升資源使用效率的程序，並逐步向低碳營運模式轉型，以應對國際趨勢變化。

員工是我們的寶貴資產，我們十分重視員工的發展及成長。人才發展是集團業務持續發展的成功關鍵。中海物業重視每一名員工的工作及努力，並採取一系列的人力資源策略，為員工提供更豐富的發展空間，成功建立一個專業、敬業、忠誠的職業管理團隊。同時，我們一直堅守持「精益求精、專業執著」的工匠精神，為員工提供及時且具有吸引力的學習機會。



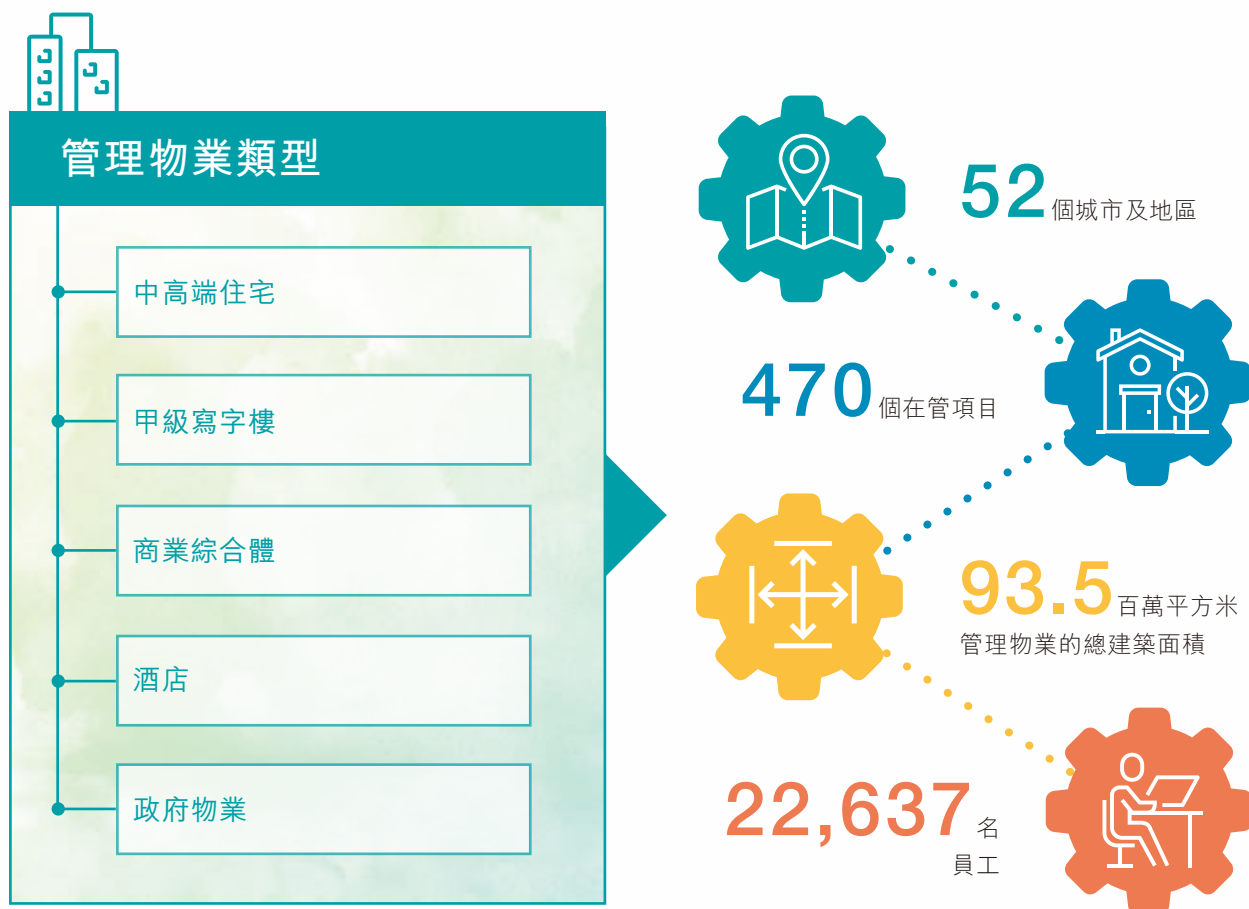
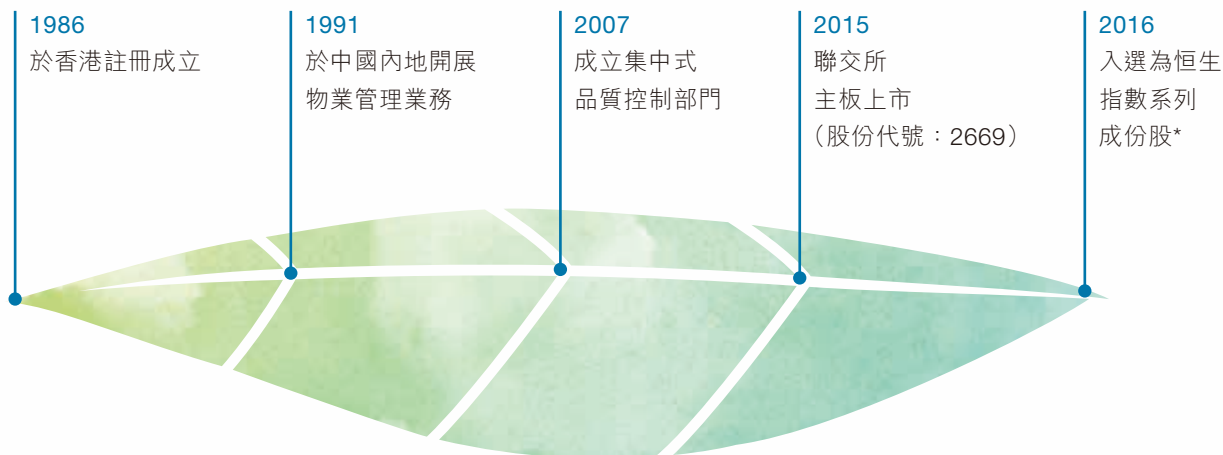
供應鏈的妥善管理是維護品牌聲譽的重要一環。作為負責任的企業，我們致力與供應商合作，建構一個可持續發展的供應鏈。除了考慮業務夥伴的產品和服務質量以及價格競爭力等因素之外，我們透過一體化管理，加強對供應鏈在環境及健康安全多方面的要求，推動集團的業務合作夥伴落實可持續發展。

展望未來，我們秉承「以卓越表現持續引領行業發展」的使命，將繼續加強標準化管理及提升執行力，推動企業以及行業向永續未來的目標啟航。

顏建國先生
主席兼非執行董事

關於中海物業

中海物業隸屬於中國建築工程總公司旗下中國海外集團，是中國首批一級資質物業管理企業。集團憑著先進的物業管理知識及經驗，歷經三十年的管理實踐和品牌積累，現已成為集全國性戰略布局、國際化管理視野於一體的行業領導品牌。



*備註：恒生指數系列包括恒生消費品製造及服務業指數；恒生環球綜合指數；恒生綜合指數系列：恒生綜合指數、恒生綜合行業指數（消費者服務業）、恒生綜合中小型股指數及恒生綜合小型股指數

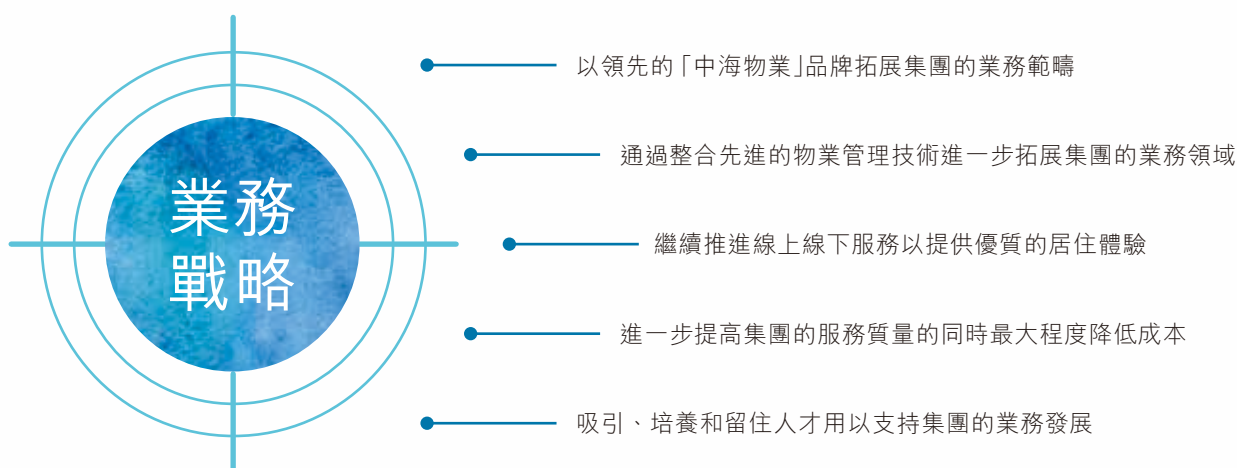
中海物業追求卓越，致力成為中國物業界的標杆企業。集團相信，只有秉持「精細、專業、誠信、和諧」的企業核心價值，才能與時俱進，持續為持份者創造價值。



為了實行「物有所依，業有所托」的服務承諾，中海物業運用國際標準規範服務程序和要求，實行一體化的管理體系，不斷完善內部系統並取得外部認證。



2016年，國家住房和城鄉建設部發佈了《住房城鄉建設事業「十三五」規劃綱要》，強調「促進物業服務業發展」的戰略規劃。結合國家推行新型城鎮化的契機以及市場的持續發展，中海物業將繼續貫徹主要的業務戰略從而提升綜合競爭力。



經濟績效

	2015年	2016年	升幅
全年營業額	港幣2,544.4百萬元	港幣2,563.4百萬元	▲ 0.7%
管理中物業之總建築面積	82.6百萬平方米	93.5百萬平方米	▲ 13.1%
淨溢利	港幣117.1百萬元	港幣226.3百萬元	▲ 93.3%
股東權益平均回報率	20.2%	33.3%	▲ 不適用
新增之物業管理合約額			▲ 港幣766.0百萬元

獎項與認可

中海物業的物業服務質量一直備受肯定。截至2016年底，集團共獲得國家、省、部及市區各級榮譽400餘項，當中包括：

▶ 10強

中國物業服務百強企業
服務質量

▶ 10強

中國物業管理企業品牌
價值

▶ 10強

中國物業服務百強企業
服務規模

▶ 10強

中國物業服務百強社會責
任感企業值得資本市場關
注物業服務企業

▶ 10強

中國物業服務百強企業
綜合實力

▶ 領先品牌企業

中國物業服務專業化運營

▶ 中國物業藍籌榜

卓越投資價值榜

▶ 領先品牌企業

中國物業服務百強滿意度

▶ 全國用戶滿意服務 企業獎

中國質量協會

▶ 香港公益金“公益榮譽獎”





除此之外，中海物業亦榮獲低碳想創坊頒發的「低碳關懷ESG標籤」，表揚集團對環保措施及關鍵指標建立良好基礎，不但是符合聯交所上市規則要求的重要步驟，並為進一步提升未來匯報水平而制定可信計劃的企業。

環境、社會及管治報告統籌和管治架構

報告統籌

中海物業致力把可持續發展的理念與集團的整體策略、政策及業務計劃結合。集團於2016年成立了環境、社會及管治報告編制委員會(「委員會」)。委員會由各部門的代表及各城市公司及管理中心的主管組成，負責報告的統籌及編制，以及與董事會保持緊密溝通。此架構的建立為集團首份獨立報告的編制提供了支持，確保集團在匯報時得以全面檢視集團整體的可持續發展績效，提升報告質量。



委員會職責範圍			
研究和處理報告過程中的問題	明確相關部門及單位的職責和注意事項	明確相關部門及單位的工作內容、分工、溝通及協同作業機制	審議報告內容

風險管理及內部控制

中海物業已制訂關於風險管理及內部控制的政策。集團就全面風險管理工作實行分層管理，結合由上而下以及由下而上的方式，識別風險管理程序、評估分析及排序風險等級，以作出相關應對風險的措施。集團的一體化管理體系為適用的法律法規要求、合規性評價建立了控制程序，並對總部及附屬公司的各職能／業務部門相應之職責進行了清晰的定義。

適用法律法規類別					
國際公約	國家法律	行政法規	地方法規	部門及地方規章	行業標準

內部審計部門已檢討該等政策的實施及合規情況，並向審核委員會提交了檢討結果報告。董事會的參與和支持尤其重要。就環境、社會及管治相關事宜，集團董事會負責(a)評估及決定集團願意承擔風險的性質及範圍，以達致其策略目標；(b)確保設立及維持有效風險及內部監控系統；及(c)監督管理設計、執行及監控風險及內部監控系統。

中海物業將考慮在未來成立可持續發展督導委員會，深入評估集團業務的環境和社會影響，並把其納入業務決策中，以及定期向董事會匯報可持續發展工作進度，進一步推動可持續的業務發展。

持份者溝通

中海物業重視持份者的意見，致力與持份者建立長遠互信的關係。集團深知與持份者保持緊密溝通，有助集團瞭解不同持份者的期望。集團一直透過各種渠道，定期收集並優先處理持份者最關注的議題，更以此作為企業制定可持續發展策略的依據。

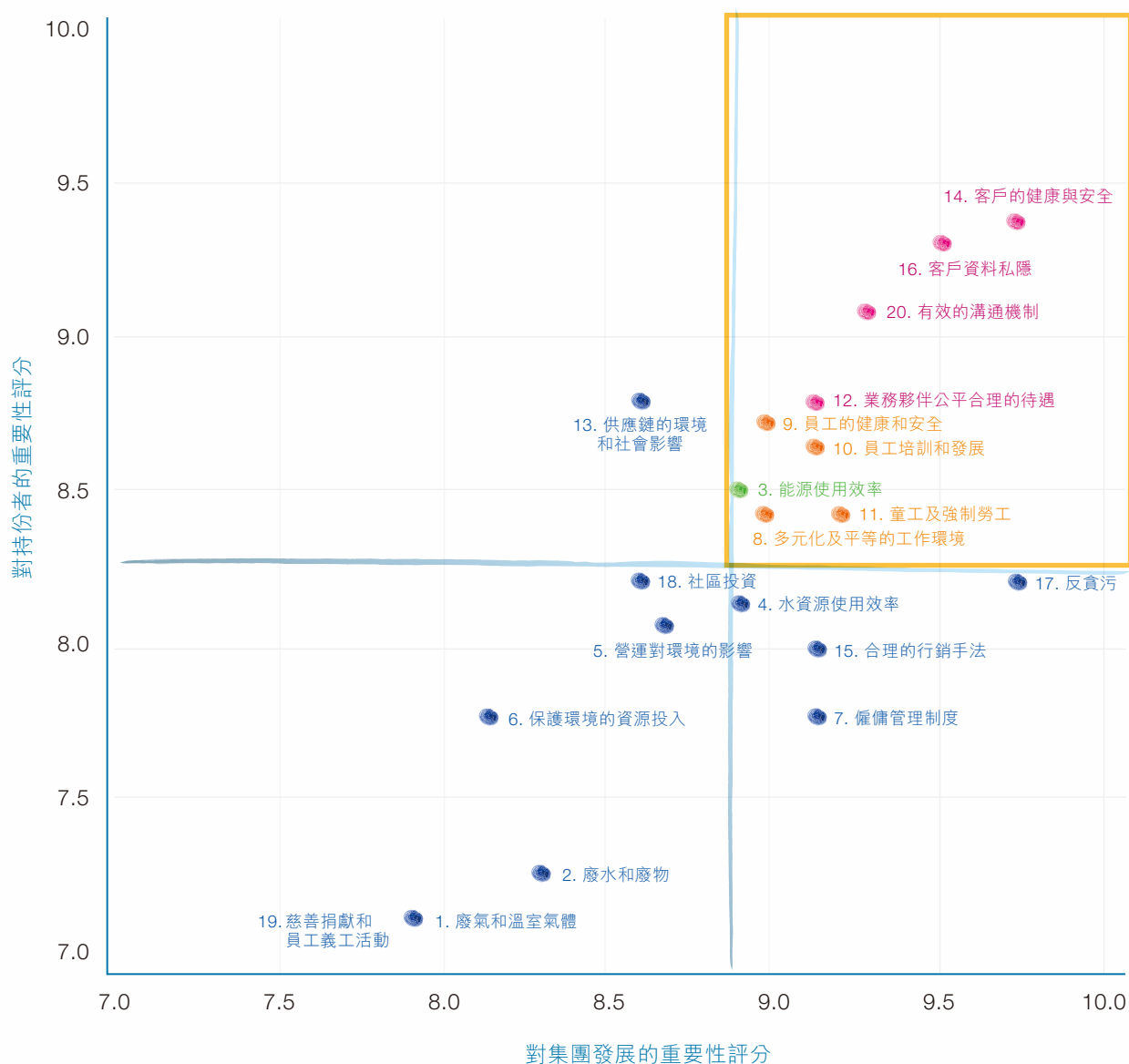
持份者指的是對中海物業的業務有重大影響，或受集團業務影響的群體和個人。集團的持份者不僅包括內部的員工、管理層、董事，還包括外部的客戶、業務夥伴、投資者、監管機構及各類型的社區團體等。集團期望持份者能對集團的信息披露作出反饋，而集團亦會對持份者的意見及時回應，發揮報告作為有效率的資訊交流渠道之作用。



在本報告籌備過程中，中海物業委託低碳亞洲以獨立顧問身份進行持份者溝通活動，以公正持平的方式協助集團識別實質性議題。通過與高級管理層的深入訪談，低碳亞洲與管理層探討集團在行業中的可持續發展定位，以及未來的可持續發展願景、目標和計劃。低碳亞洲與集團的內部和外部持份者分別進行了培訓工作坊和焦點小組討論，透過多角度的討論，幫助集團瞭解持份者對集團環境及社會影響的關注。

綜合不同持份者的意見，低碳亞洲為中海物業進行了實質性評估，為集團識別了最關鍵的九項議題，作為集團《環境、社會及管治報告2016》的主要披露範疇，以及未來提升可持續發展績效表現的重點。九項「實質性議題」如下：

於二零一六年中海物業環境、社會及管治報告實質性矩陣



秉承營運 責任

營運



- 14 客戶的健康與安全
- 16 客戶資料私隱
- 12 確保業務夥伴獲得公平、合理的待遇

社區



- 20 有效的溝通機制

僱傭



- 10 員工培訓和發展
- 9 職業健康與安全
- 11 童工及強制勞工
- 8 多元化和平等的工作環境

營造關愛 職場

拓展綠色 物管

環境



- 3 能源使用效率

中海物業的業務影響著不同持份者，而持份者對集團也有著不同期望。集團希望將來在與持份者溝通的廣度和深度上均能持續得到提升。集團不僅會邀請更多不同類別的持份者，包括客戶、社區團體等，參與此過程；而且會採取不同的溝通形式，如問卷調查或社區訪談等，與更多持份者就可持續發展議題增加交流，令實質性分析更全面和深入。

秉承 營運責任

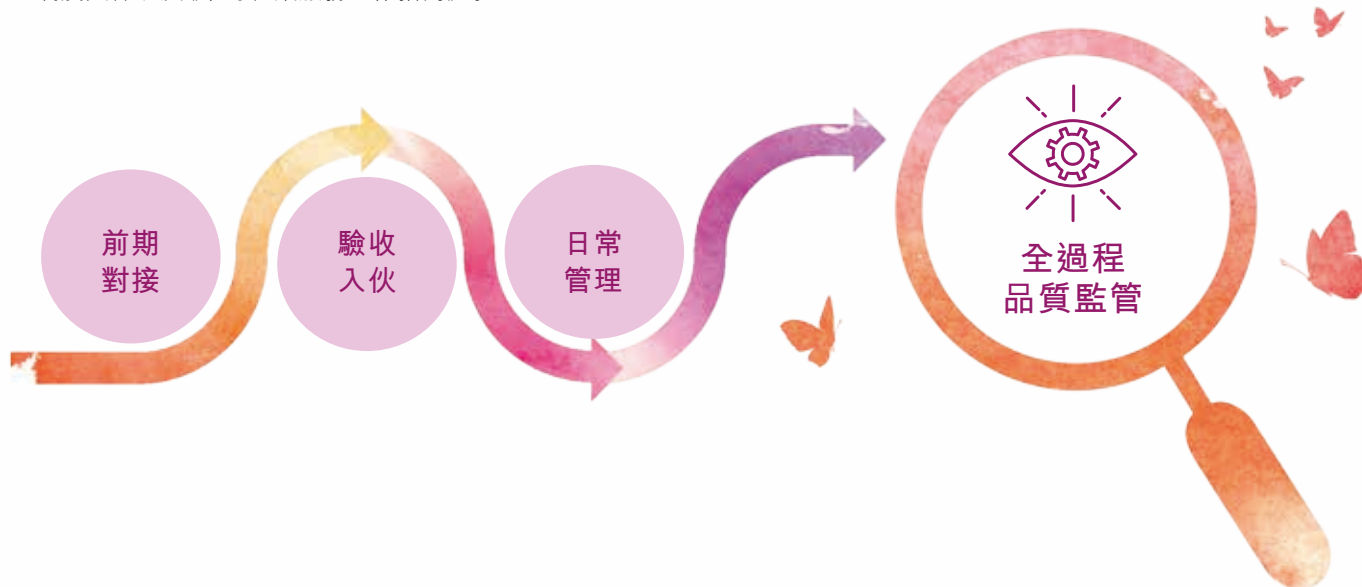


秉承營運責任

為客戶創造價值

中海物業專注於為客戶提供優質的管理服務。集團一直遵行「物有所依，業有所托」的服務承諾，在客戶服務、安全管理、工程管理、環境管理、社區文化及社區多種經營等方面進行精細化及專業化的過程管理，藉此提升服務品質並探索創新機會。集團的客戶包括中、高端住宅社區、商用物業及政府物業內的業主、租戶及商業企業等。

中海物業的一體化管理體系涵蓋了業務中各項工作之控制程序、作業手冊及指南，並將品質管理貫穿於項目的全生命週期。集團針對客戶在項目不同階段的需求提供專業的服務：在建設施工階段，以後期管理的角度提出優化建議；於驗收及入伙階段，協調地產公司與業主的籌備工作並進行現場管理；在日常管理階段，制定並執行各項制度文件以及《中海物業服務工作指南》等。



為給客戶提供一個安心的環境，中海物業在物業管理項目運行過程中執行嚴格的品質標準，並積極運用信息化技術推動智慧社區搭建，提升服務質素。集團從總部職能部門到各地公司及各項目管理處分別承擔了監督與指導、逐級檢查與制度落實以及實施與反饋的職責。

- **安保管理**

各項目配置了專業的保安隊伍並進行24小時保安巡視。管理處消防監控中心亦執行24小時值班制度，實行門禁管理以及運用科技手段和設施，例如紅外對射系統、攝像監控系統、防盜報警系統、求助報警系統及智能車場管理系統等，保障物業管理區域內的安全。

- **智能訪客進入系統**

由集團自主研發的訪客管理軟件簡化了客戶訪客的進出登記手續，系統中的手持查詢機亦獲得了國家專利證書。客戶可通過系統預約客人的到訪，屆時該訪客即可利用授權信息，例如二維碼等，順暢地進入小區。此系統可杜絕未獲授權人士進入物業範圍，降低犯案風險，保障住客安全。



- **智能停車場管理系統**

集團不斷推進停車場信息化管控平台建設及配套硬件改造工作，提高停車場的運作效率。集團所採用的一系列自動化措施也優化了業戶的出行體驗。此系統既方便業戶車輪出入，亦可監控和減低違規進出或停泊的風險。



- **設備設施管理**

物業管理區域內設備設施良好的運行和及時的維護保養，為集團滿足服務要求提供了保證。集團實施共用設備及設施的管理制度，涵蓋其使用過程的各項規範及作業指導書，包括標識管理，使用管理，特種設備(例如電梯等)的安全管理，定期維修保養計劃和記錄以及監督檢查等。集團建立了設備信息化平台，包括機房監控以及設備設施管理等，可以遠程及時掌控設備運行情況，以及提高設備房操作人員的巡查、維護和保養之效率。

- **電子化管理設備設施系統**

集團在管項目的重要設備都貼上了二維碼等「身份證」。管理處、地區管理中心及各地公司均可通過移動端現場掃碼，完成設備的巡查，發現問題並進行跟蹤整改、複查等程序，提升標準化程度。電子化的數據記錄也利於職能部門進行質量管理的統計分析。

集團亦制定了管理控制程序以保障各項公共服務系統的安全運行：

衛生的供水

設施要求	水質管理	停水管理	應急供水	用水管理	檢查
<ul style="list-style-type: none"> • 優質材料 • 封閉嚴密 • 防異物及污染措施 • 電器設備穩定運轉等 	<ul style="list-style-type: none"> • 二次供水設施定期清洗消毒 • 操作人員資質及健康檢查 • 能力建設 • 安全使用化學用品等 	<ul style="list-style-type: none"> • 建立應急預案 • 及時通知受影響業戶（計劃停水須提前24小時，而非計劃停水與搶修同時進行） • 通知方式包括公告及電話等 	<ul style="list-style-type: none"> • 因發生自然災害或者緊急事故造成停水超過12小時，管理處將採取臨時供水措施等 	<ul style="list-style-type: none"> • 水壓控制 • 專水專用、定期檢查及避免損失 • 處理業戶發現的問題 • 突發水質惡化啟動應急措施 	<ul style="list-style-type: none"> • 逐級檢查 • 水池／水箱清洗消毒後須獲得衛生主管部門檢測後出具的水質檢驗合格報告

安全供暖

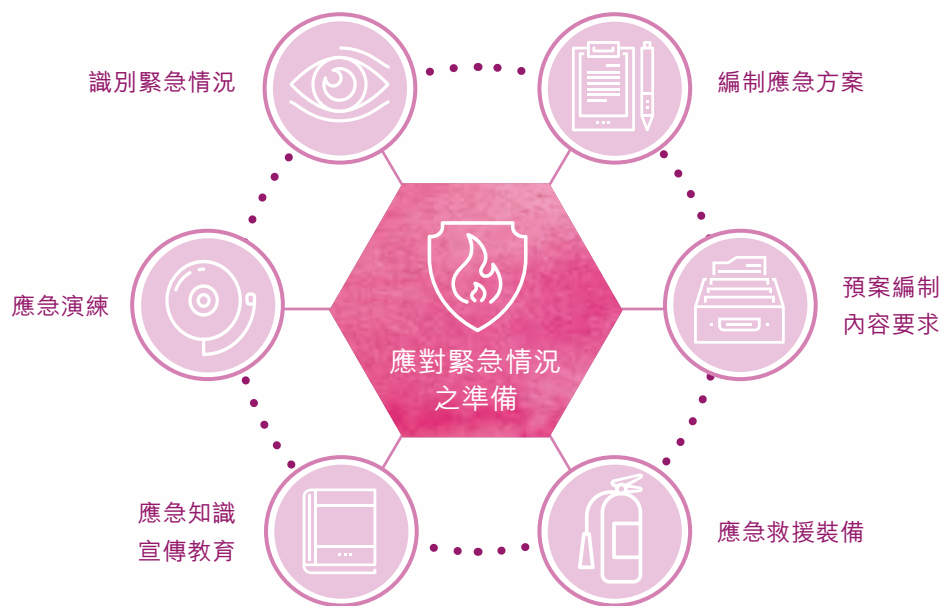
無論涉及供暖的項目是採用市政集中供暖，或自行獨立供暖，管理處對管理範圍內的供暖管網及供暖設備設施均會進行日檢。在供暖運行期間，管理處會依據氣溫及熱負荷變化而調配熱源的流量及溫度，確保達到足夠的供暖效果；對於使用燃燒機的項目，管理處亦會通過巡視觀察燃燒情況，適當調整燃料與進風量的比例，確保燃料充分燃燒，避免產生廢氣影響區域空氣質量。

• 環境管理

旨在為客戶提供清潔及舒適的工作和生活環境，集團就管理項目的清潔衛生、園林綠化以及生物防治與消殺等工作建立了細緻的作業指引、規範了管理架構以及相應的管理考核標準。除了對危險源及環境因素（例如噪音、化學危險品等）的控制，集團亦規定了不同作業的工作時間安排以盡量減少對客戶的影響，優先使用對環境影響較小的低公害產品（例如生物製劑的農藥），並與環評機構合作試點監測室內空氣質量，以回應客戶對健康因素的關注。

- **緊急情況處理**

集團因應可能出現的突發事故及各種緊急情況(例如颱風暴雨等自然災害、公用設施供應中斷及設備故障等)已制定了各項準備及應對措施並購買了公眾責任保險。管理處會定期舉行應急預案演練，各地公司及總部職能部門會執行逐級檢查。例如，消防管理實行的三級檢查及滅火、應急疏散預案會每年進行演練，而消防安全重點單位更是至少半年會舉行一次；在颱風暴雨來臨前，管理處會巡視所管轄物業園林樹木，對易吹折、倒伏的樹木做好防護措施，防止其對行人及車輛造成潛在危害。當突發事件發生，管理處會迅速啟動預案，協調各方力量把損失降到最低限度。事故發生後，安全委員會隨及展開事故原因調查，而管理處亦須總結經驗、制定預防措施、並評審應急預案的有效性。



- **供方控制與能力建設**

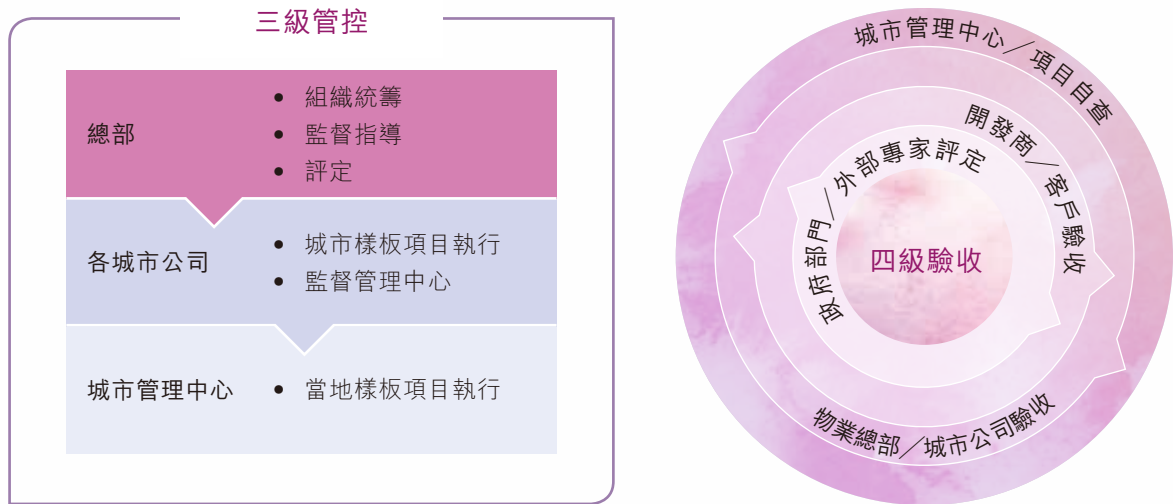
集團選擇供應商和分包商時，會在合同條款、服務標準或工作流程中加強監督以及風險控制，要求相關工程人員百份百持證上崗以及健康檢查。對於電梯等特種設備，管理處會與維保方協商制定電梯檢定計劃，按規定時限報送政府有關部門檢定，並將檢定證書原件送管理處存檔。管理處員工及現場工作人員須參加相關的安全、衛生及清潔等工作之培訓及考核。為了提高客戶及社區環保和健康安全意識，集團致力安排多種宣傳措施，包括宣傳欄及社區文化活動等。

- **經驗共享與鼓勵創新**

在一體化體系管理執行過程中，集團鼓勵總部各職能部門積極總結不同項目的優秀做法和創新亮點，並進行經驗總結與共享。

樣板項目建設

為打造物業管理的標桿，集團對樣板項目進行三級管控。品質管理與市場開發部於2016年修訂了《中海物業樣板項目管理辦法》並完成29個項目的四級驗收。物業總部更是將樣板項目建設工作中湧現的管理亮點和工作成果彙編成冊，將優秀項目的示範作用持續發揮。



物業創新

結合集團傳統物業服務以及智能化建設的經驗，集團致力於為客戶提供最優用戶體驗，並2016年3月正式公佈了由集團旗下子公司開發的一站式社區線上線下(O2O)平台—應用程式「優你家」。該程式結合社區場景，為業主提供社區電商、金融理財、到家服務等多樣化的增值服務，將集團物業服務內容和體驗進行了升級。集團相信創新是企業不斷發展進步的源動力，因此鼓勵員工積極創新並設立了物業創新獎，激勵每年評定在管理、技術以及理念等不同方面湧現的優秀範例，以促進集團創新能力的發展。

● 客戶滿意度

為保證客戶滿意度調查的公平性和真實性，集團委托第三方機構中國指數研究院通過面訪和網絡調查方式進行了2016年度的客戶滿意度調查。集團物業服務2016年總體滿意度於全國行業總體處於領先水平，同時新進入的城市公司亦高於行業平均值。客戶滿意度調查完成後，集團從城市、專業、客戶類型等維度出發對數據進行綜合分析，找出共性問題。集團於2017年初全國範圍內開展「我們在行動」主題活動，針對客戶滿意度調查的結果進行專項改進活動。

● 客戶資料私隱

中海物業相信保障客戶資料的私隱是與客戶建立長遠互信關係的關鍵之一。集團在各個方面都致力為客戶的權益提供全面的保障，切實亦遵守保障資料私隱的法例。針對服務管理過程中涉及的客戶個人信息，包括客戶權屬信息、訪客登記信息、監控錄像的個人信息等，集團已建立控制程序，並制定了《客戶檔案管理》的措施。集團現有的企業網絡平台採用私有雲，並會不斷升級加密技術以確保客戶信息的安全。集團認為完善的管理程序為管理處的執行以及職能部門的監督提供指導，亦有助於信息的保密工作。在本報告期內，集團並無發現與產品責任相關的違規個案。

● 與客戶保持溝通

集團明白與客戶建立順暢溝通渠道的重要性，以便了解客戶期望和服務需求。集團已制定措施，將各項目主要管理人員姓名、照片、聯繫方式、服務區域等資料在項目現場的顯要位置展示，同時各地區分公司監督電話及物業管理處的24小時服務熱線均在官方網站上公示，以便利業戶日常溝通與意見反饋。在集團的品質監督管理中，管理處與客戶的主動溝通也是重要環節。集團不斷檢視並持續改進溝通的方式，針對2016年滿意度調查過程中客戶對調查方式的接受程度，2017年中海物業計劃採用網絡調查以及電話調查的方式，並結合業主應用程式將客戶滿意度分解到每月評價的形式，提升客戶滿意度調查的效率及友好性。

信息交流

- 新入伙時發放「物業服務手冊」
- 溝通公眾管理事項
- 每季度公示《管理服務工作報告》
- 每季度公示物業服務費收支情況
- 每半年度物業專修維修資金收支
- 公示服務項目收費標準



互動機制

- 滿意度調查
- 制定每月溝通計劃
- 業戶見面會
- 設備機房開放日
- 財務信息監督
- 作業項目可能對客戶帶來影響提前通知
- 訴求記錄以及定期分析
- 回訪收集反饋
- 公開回復客戶集中反映問題



客戶可以通過個項目公示的投訴監督電話、郵箱、通訊地址及網絡平台向集團反映意見或提出建議。集團指定的《中海物業服務工作指南》對客戶投訴的處理流程、回訪、反饋均制定了相應的管理標準。一般投訴在24小時內處理完畢並回訪客戶。各地公司及總部職能部門分別負責客戶投訴的處理及檢查。管理處每月根據投訴統計信息，分析影響服務的主要因素，對常見的或影響較大的因素會及時制定糾正和預防措施，確保服務質量能夠使客戶滿意。

為夥伴創造價值

供應鏈的妥善管理是維護品牌聲譽，確保業務可持續性和管理營運成本的關鍵。集團制定了一體化管理體系，包括招標採購程序、產品及服務標準、工作指南、考評及符合性管理等因素，對供應鏈進行有效管理，並加強與供應商和分包商的合作。

集團使用信息化成本管控平台，招標及採購工作堅持透明公正、整體招標、充分競爭、廉潔奉公、維護信譽以及保密的原則。當單個招標項目的金額超過三萬元人民幣，投標過程至少要求邀請三個投標人。招標過程由需求申請部門主持，法務人員、財務人員、管理處代表亦會被邀請參加開標與評標，對招標過程進行見證監督。

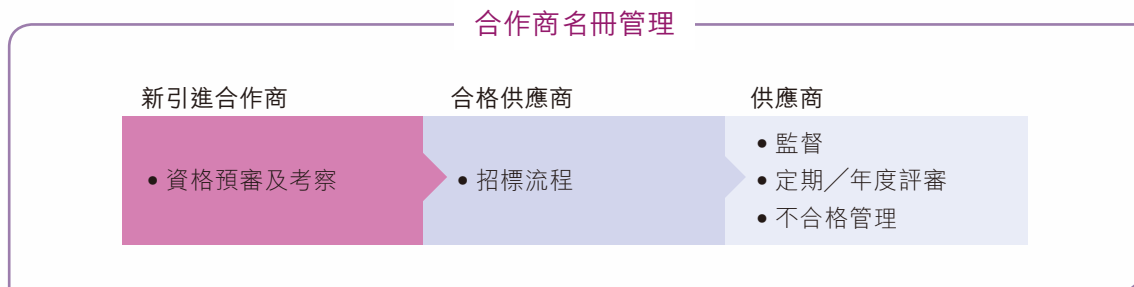


招標工作主要的監督內容包括：

- 各部門職責及組織實施
- 招標工作各個階段的監督事項
- 監察審計部門對招標工作進行抽查，並作為內部管理控制體系以及廉政建設的考核部分

同時，集團不定期組織內部物資招標培訓，要求合同雙方必須同時簽訂《廉潔協議書》，從多方面保證採購過程的公平合理。

集團制定了詳細的合作商名冊管理制度。現時集團在中國內地有1,430家專業類合格供應商，其中47%為環境類（包括清潔及綠化），40%為工程類以及13%為安管類；香港及澳門的業務部門亦為認可承判商建立按行業分類的名冊便於管理。



集團重視與供應商各種形式的溝通，包括考核、每月不少於兩次的分包商培訓以及員工意見交流與跟進等。

清潔類分包工作的考核組成

負責部門	評價內容	模式	關注點
總部／地域／地區	滿意度	年底考核	第三方年度客戶滿意度調查結果
各地職能部門	專業成效	每季度	清潔標準檢查考核
管理處	清潔服務質量	現場－每月	質量月評價
	日常檢查	現場－每日	質量問題整改



集團依據供應商提供產品及服務對質量的影響程度，在供應商考評時選擇不同的側重方面進行評價，包括：

機構資格

具備營業執照、資質證書、經營許可證等

客戶滿意度

客戶及社會對其能力的評價及後續服務的反映

價格因素與交付

及時性

現場管理

現場調查及考察記錄

內部管理

質量／環境／職業健康安全管理體系的認證情況（優先選擇通過ISO認證的供方）

其他要求

必要時考慮產品及服務試用結構；特殊的如政府指定企業等

年度評審的主要內容包括對供應商當年所供應產品及服務的質量、品牌、交付及時性、價格、後續服務、環境影響、安全健康影響等因素的實際狀況進行評審。

集團在購買或使用的貨物、設備和服務中識別到供應商的職業健康安全風險及環境影響，會將公司環境、職業健康安全的一體化管理方針告知供應商，並對其施加影響力。例如，在與分包商（外牆清洗、電梯、樓宇設備維修、清潔服務、四害消殺）簽訂分包合同、服務標準或工作流程時加入重要環境因素、危險源等方面的控制要求，以加強對分包方的控制，督促實施。

中海物業的一體化管理方針



為提升供應鏈的環境及健康安全管控水平，集團將一體化管理體系延伸並要求供應商和分包商遵守《中海物業環境及職業健康安全要求告知書》的要求。

集團不斷提高供應鏈的品質標準，發展環保及職業健康安全的要求以便提高集團的環境保護、護衛職業健康安全的形象，與持續合作的供應商一起提升市場競爭力。

為社區創造價值

中海物業積極參與形式多樣的公益活動，包括踏入第七年的「中海物業綠色聯盟」，連續兩年的「鄉村校園公益行」以及每年定期舉辦的愛心捐贈等活動。

作為物業管理的服務商，集團深刻理解滿足營運所在社區之期望的重要性。集團鼓勵以技能為基礎的義務工作，運用集團員工所掌握的不同技能解決社區層面的問題，如探訪關愛孤寡空巢老人，「學雷鋒便民服務月」等活動。

集團開展多種形式的社區文化交流活動，搭建物業與客戶、客戶與客戶的溝通交流平台，集團建立了《社區文化管理控制程序》以及《年度社區文化策劃和實施方案》，為活動的管理提供了制度保障。



中海時光秀



中海物業·第二屆左鄰右里節地球站公益創業工程
北京中海物業榮獲「最佳貢獻獎」



員工運動會



安全生產知識競賽



公益活動



員工娛樂活動



元宵節

2016年12月，中海物業深圳陽光棕櫚園項目案例獲頒「中國幸福社區公信榜」的「十佳幸福社區治理實踐案例」稱號。該榜單聚焦物業和社區價值，亦認可集團在做好日常工程管理、安全管理、環境管理、客戶服務等物業基礎服務之外，更不斷深化社區文化內涵的嘗試。集團為該小區業戶精心策劃社區文化活動，以營造和諧、溫馨的人文居住環境。

營造

關愛職場



營造關愛職場



中海物業相信員工是企業最大的財富，是實現可持續發展的最關鍵元素。在集團追求「精益求精、專業執著」的工匠精神的過程中，員工的質素與專業水平決定企業的競爭力，而集團也始終把員工放在首要位置。人力資源管理是集團一體化管理體系的重要一環。集團的總部制定了人力資源管理的控制程序及工作指南，而各地會結合自身情況和總部的規章制度以制定工作細則。



員工的持續進步及發展

集團十分重視員工的發展及成長，會因應不同部門，職能以及員工職業發展階段的實際需要，針對性地提供各種類型的培訓。培訓內容包括專業知識、專業技能、管理能力及其他提高員工綜合素質的項目等。培訓類型可分為內部培訓、外部培訓、網絡培訓等。集團希望借助系統化的員工培訓體系、監督與考核機制來支持員工職業發展，提升其個人價值以及完善人才梯隊建設。

員工培訓體系

高層管理人員

以人才梯隊增值和領導力發展為中心

高層領導力發展計劃(高管動力營)、在職學歷進修、在職學位教育、異地交流及高級經理人研修班等

中層管理人員

以人才梯隊增值和知識管理為中心

經理研習營、經理工作坊及異地交流

潛質員工

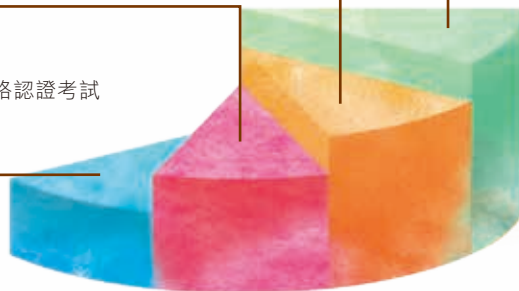
以人才盤點為中心

潛質員工錘煉營、分專業培訓、輪崗實習及在職資格認證考試

新入職基層員工

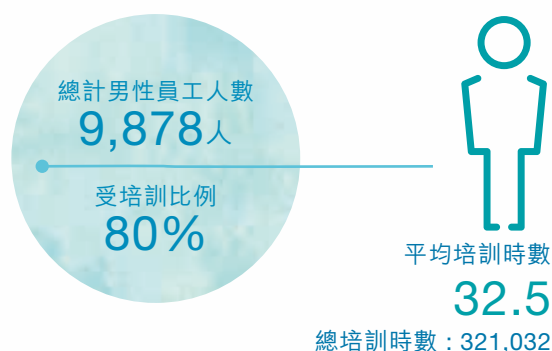
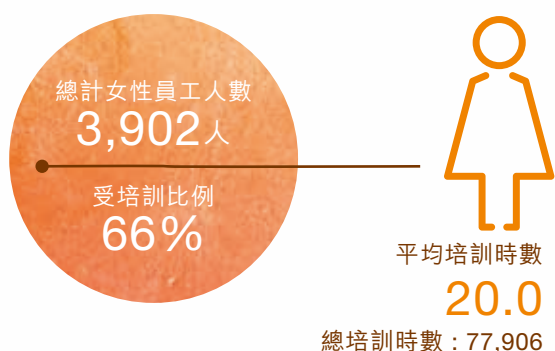
以任職資格培訓為基礎

新員工導師制、新員工入職培訓、職業基石行動、分專業培訓及基層培養等



2016年，集團開展了技術專家認證、崗位資格認證、技能大賽、以及多項技能標兵競賽活動，積極構建員工在工程管理、安全管理及環境管理方面的「工匠體系」抓好員工團隊建設和人才選拔工作，鼓勵創新，樹立工匠之榜樣，提升我們在物業管理行業的人才競爭力。2016年全年為員工教育訓練支付費用超過港幣130萬元。

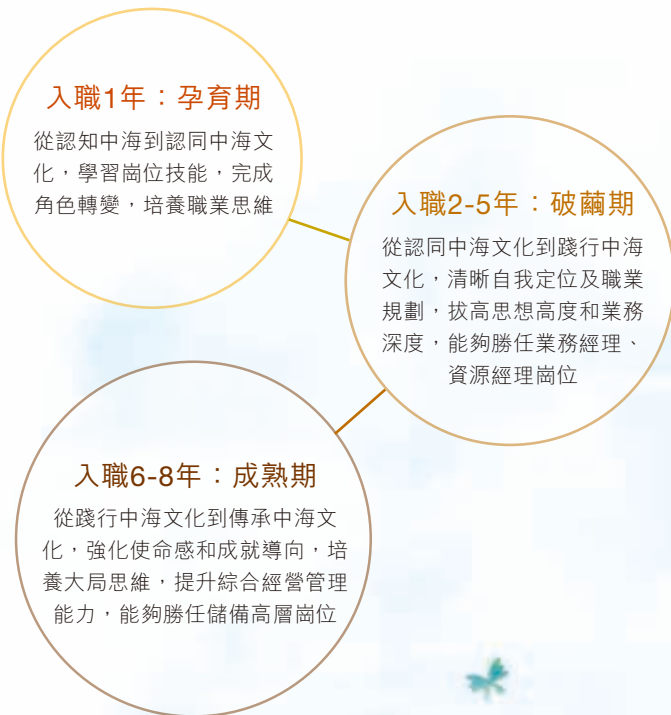
按性別及員工類別劃分的員工培訓相關統計*



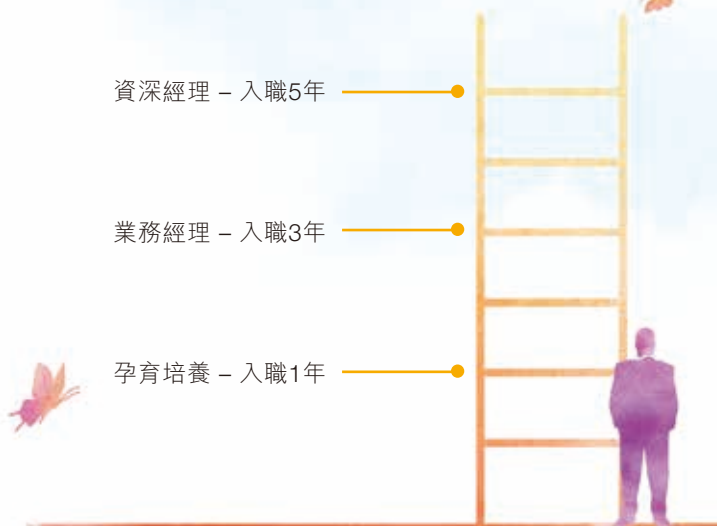
*備註：除非特別說明，本報告關於員工的統計範圍為包干制及本部(不含勞務派遣)的員工。

吸納校園菁英並集中優勢資源進行培養為集團人力資源的可持續發展打下良好的基礎。集團於2016年末啟動了2017中海物業校園「管培生」招募計劃。

完善的培養計劃



「1358」專屬成長路徑



全職業生命週期培養體系



雙序列晉升通道



員工的健康和安全

中海物業視職業健康與安全為企業風險管理的重要環節，集團的一體化管理體系對員工的健康與安全的要點包括：



- 對員工的健康與安全負責；
- 控制危險，並採取最為合理的、可能的預防措施以防止事故及職業病的發生；
- 制定並落實工作中的安全管理制度，及時發現安全隱患並進行整改；
- 制定安全技術措施預案，並根據安全預備方案的要求對員工進行作業前的交底；
- 提供培訓並確保員工受到健康與安全課題的教育；
- 特殊崗位須持證上崗，工作人員持證率必須達到100%；
- 作業人員正確穿戴勞動防護用品，需要高空作業的人員必須佩帶安全帽、安全帶等防護用品，作業過程中應設置監護人。

按性別劃分的員工工傷相關統計

	女性員工	男性員工	匯總
工傷個案*	47	35	82
因工傷損失工作日數	1,327	691	2,018

*備註：於2016年內，集團並未發生任何致死事故；工傷的定義是按照營運地區相關法規要求統計而得。

對業務營運中危險源及控制措施，檢測職業健康安全監測項目主要是對職業健康安全有重大影響的危險源：



作業場所噪聲危害



二次供水及游泳池
水質檢測



化學危險品使用和存放



作業防護和勞保用品的
發放與使用



人員定期健康檢查

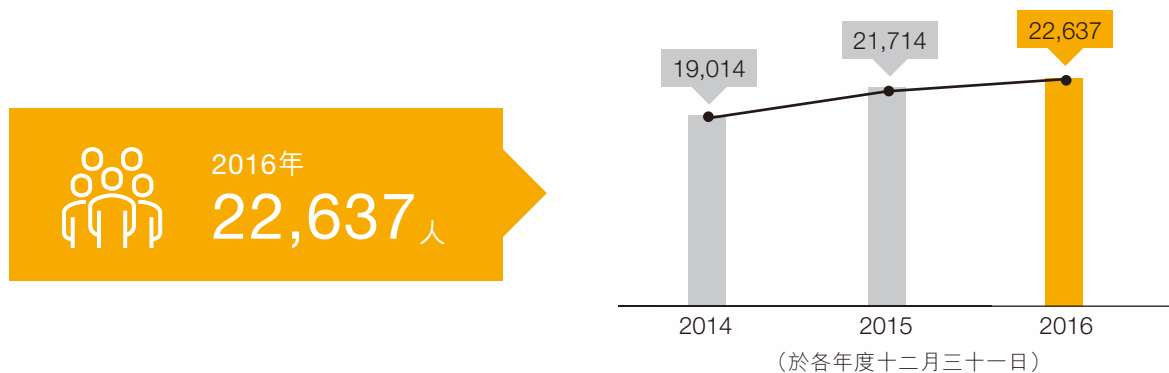


特種設備(電梯)的年度
安全檢驗合格證

集團認為企業的營運效率與所有員工健康安全的工作環境密切相關，因此集團不僅嚴格執行相關法律法規，還制訂了適用於特定業務部門相關的政策規範《中海物業安全管理工作手冊》。集團要求各地公司對員工按照有關規定組織上崗前的健康檢查，並至少每兩年為所有在職員工提供健康檢查，而且對體檢結果有異常的員工提供健康指導及支援。在本報告期內，集團並未發現與健康與安全相關的違規個案。

工作環境與氛圍

集團員工總數



於2016年12月31日，中海物業僱用約22,637名員工(於2015年12月31日：21,714)，員工總人數統計亦包括酬金制所有員工。集團已訂立指引，禁止聘用16歲以下童工或強制勞工。集團執行具備競爭力的薪酬及考核制度，通過定期的薪酬檢討、特殊崗位津貼、關鍵工作獎勵金、計件承包、集約化運維等多種方式，激勵員工多勞多得、提高員工的工作積極性、提升用工效率。為了尊重多元價值，集團將進一步制定防止歧視的薪酬政策。

在本報告期內，集團並未發現與僱傭及勞工準則相關的違規個案。

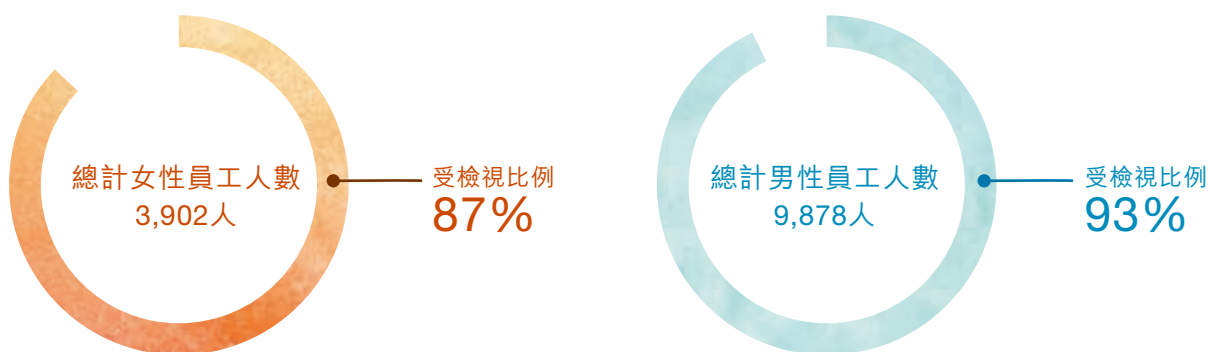
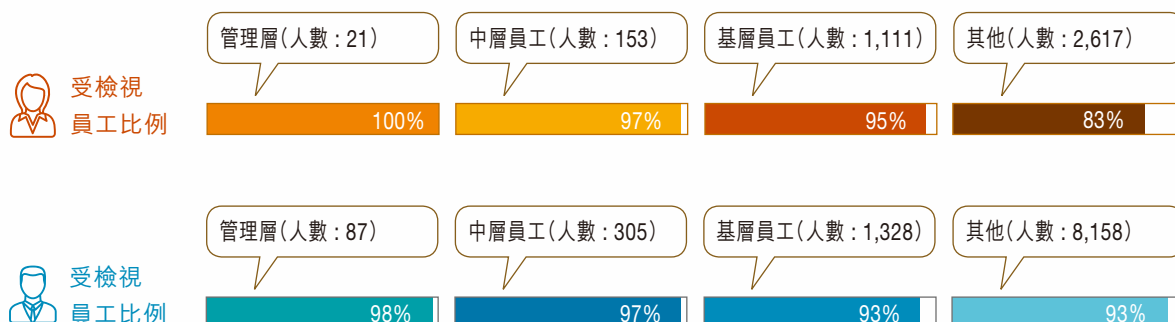
集團採取多重措施，在員工之間營建良好的人際關係與工作氛圍，旨在令員工在工作與生活之間取得平衡，通過組織豐富多彩的員工聯誼活動，有效緩解員工工作壓力，並提升員工的滿意度和歸屬感。

按性別及年齡組別劃分的員工人數相關統計

		30歲以下	30-50歲	超過50歲	匯總	男女員工人數比例
 員工人數	女性	1,538	1,475	889	3,902	1:2.5
	男性	3,215	4,782	1,881	9,878	
 新員工人數	女性	708	482	468	1,658	1:2.5
	男性	1,941	1,506	707	4,154	
 流失員工 人數	女性	684	477	481	1,642	1:2.8
	男性	2,353	1,661	624	4,638	
 員工流失率	女性	44%	32%	54%	42%	-
	男性	73%	35%	33%	47%	

為了與員工保持有效溝通，集團建立了收集和反饋員工意見的渠道，並定期與職業健康安全事務代表召開座談會或交流會，聽取員工的意見。為確實瞭解員工之工作績效，集團每年均對員工進行績效評核，系統地評價員工的職責履行情況並且激勵員工發展潛能。集團管理層亦不時與員工代表就有關勞動爭議、工資制定、安全生產、勞動保護的問題進行交流，以保護員工權益。

按性別及員工類別劃分的員工績效檢視相關統計



為了防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢，集團制定了多重政策，與此相關的規定包括《員工廉潔自律實施細則》、《中海物業員工職務行為準則》、《廉潔從業承諾書》和《中海物業員工申訴舉報規定》。在本報告期內，集團並沒有出現與本集團及員工相關的貪污訴訟案件。

拓展

綠色物管



拓展綠色物業



資源使用

2016年出台的《住房城鄉建設事業「十三五」規劃綱要》提出在「建築運行環節推廣綠色運營模式，發展綠色物業」。中海物業深知資源管理與環境保護以及企業的可持續發展目標緊密相關。為加強資源管理，節約資源，集團制定了包括《中海物業節能考核方法》及以「節能減排」和「節電」為主題的控制程序，規定集團各職能部門及各級單位的資源管理職責，涵蓋節電、節水、節紙、節約熱能、節省燃料、節約輔材、減排及宣傳教育等各方面。集團總部亦成立了「節能考核」評審委員會負責組織考評以及監督能耗管控和考核工作的合規性。

集團實施的節電措施包含了照明節能、空調節能、辦公電器節能及電梯節能等。集團有內部系統對能耗指標進行監控並鼓勵不同子公司因應實際情況，逐步優化開關控制系統，進行LED燈及空調變頻系統的改造，以及實行峰谷平分時控制。早在2012年集團就開始實行LED照明的節能改造工作，從公區照明用電需求較大的區域，例如車庫，開始逐步推廣。集團持續開展技術節能的推廣應用，2016年又新增十個LED燈節能改造、一個無負壓水泵節能改造及一個空調節能改造項目。僅新增項目的年節能金額就超過人民幣130萬元。根據2015年及2016年進行的能耗統計以及節能指標分析，年度節省超過900萬千瓦時的電量。

節約用水以及提升水資源使用率是集團在資源管理中的工作重點。集團對灌溉用水推行自動噴灑系統。儘管中水回用技術受市政配套以及建築物設計的限制，目前北京恒基中心已有採用。針對管網老化出現漏水或滲水等情況，集團對此進行監控，並計劃對供水系統的無負壓改造。

佛山千燈湖一號

針對水資源供需矛盾的日益加劇，項目利用自動化技術控制綠化噴灌系統，實施精確灌溉，以植物實際需水為依據，以信息技術(如傳感技術等)等方法，提高綠化灌溉精準度，實施合理的灌溉制度，提高水的利用率。智能自動化控制灌溉能夠提高綠化灌溉管理水平，改變人為操作的隨意性，也是有效解決綠化灌溉節水問題的必要措施之一。

目前，中海物業的綠化噴灌系統以草坪地理式噴灌和擺臂式噴灌兩種形式相結合。地理式按照實際需水量計算距離而設置綠化噴頭與水管鏈接進行地理式布置；噴灌式通過噴灌方向、角度、射程的自動變換，有效避免水資源浪費，有效降低損壞率，促進了園區的景觀綠化建設。

集團營運過程中主要的燃料消耗包括供暖及食堂所使用的天然氣。雖然天然氣與傳統的煤比較更清潔，但天然氣始終屬於化石燃料，集團於年內仍直接消耗化石燃料61,582兆瓦時。《巴黎協議》的生效意味著全球能源格局正在進入一個深刻的轉變期，化石燃料作為能源的使用勢將在本世紀下半葉被淘汰。



提升資源使用效率，並逐步向低碳營運模式轉型，正是集團應對國際趨勢變化的重點。

集團已經推行無紙化辦公室，但在物業管理區域紙質通知仍是向客戶傳遞信息的主要媒介。在信息化以及智能化小區的建設過程中，集團會努力嘗試減少紙質資源消耗。

集團倡導綠色採購，購買國家政策鼓勵並通過環保認證的低耗能、少排放產品。管理處每年均以適當方式向居民開展節能環保宣傳教育及環保公益活動，普及節能環保知識和方法，倡導綠色消費、適度消費理念，推動節約資源和保護環境的消費模式。

資源類別	2016年總消耗量	單位
化石燃料燃燒－天然氣	5,528,630	立方米
化石燃料燃燒－柴油	78	公噸
化石燃料燃燒－液化石油氣	58	公噸
化石燃料燃燒－汽油	7	公噸
外購的電力*	366,618	兆瓦時
外購的熱力	93,211,800	兆焦耳
外購的冷量	142,362	立方米
用紙量	93	公噸

*備註：港澳地區未單獨計量該項目。

排放物

集團的一體化管理體系對營運中可能產生的各類排放物制定了管理程序，包括《廢水廢氣排放控制程序》、《固體廢棄物控制程序》、《環境因素識別與評價控制程序》、《危險源辨識及風險評價表》及《環境因素識別評價表》等。

• 廢水排放

廢水管理

- 實行雨、污分流排放至市政管網；
- 廚房廢水需進行隔油處理；
- 確保物業排水管道按規劃設計保持；
- 廢水需達到國家污水綜合排放的三級標準



化糞池與排水管網的維護

- 日常巡查與及時補救；
- 定期清掏維護；
- 緊急情況，如暴雨時檢查排水設備確保管道順暢



• 廢氣排放

集團在廢氣管理的工作上主要針對設備的管理控制，包括：燃燒機的燃料充分燃燒；食堂／廚房油煙的淨化設施；專用煙道以及車庫排風口、天台排氣口的設計等防止社區居民受到影響。

• 固體廢棄物

集團的《固體廢棄物控制程序》以及《清潔管理控制程序》規範了物業區域範圍內固體廢棄物分類和棄置的管理。集團營運中所產生的固體廢棄物可以分為一般生活垃圾、可回收廢棄物、建築垃圾和危險廢棄物。

為了鼓勵用戶培養綠色生活習慣，集團在管理區域設置分類回收垃圾桶、廢舊電池回收箱，並有專人定期負責回收業戶捐贈的衣物。集團亦定期進行環保宣傳，提升員工及客戶的環保意識，將固體廢棄物按照上述方法進行分類，以及投放在標有圖示或相應顏色的回收容器／垃圾桶內。

集團目前對回收商的監控主要採取的是資質審查，將來會進一步制定措施，對回收物品的處理過程進行監控，並探討追蹤廢棄物處理流向的可行性，避免因非法傾倒造成環境污染。

- 溫室氣體



2016年11月，《巴黎協議》正式生效，目的是在本世紀末把全球氣溫上升限制在與工業化前相比上升攝氏兩度之內，並致力於進一步控制在攝氏一點五度以內。

氣候變化為全球經濟發展帶來了前所未見的挑戰。氣候變化所帶來的極端天氣直接或間接地影響著不同機構在獲取資源和維持營運的能力。減少溫室氣體排放是應對氣候變化最重要的減緩手段，而量化機構的溫室氣體正為減少進一步減少排放提供基礎。與全球合作應對氣候變化的承諾一致，中國政府積極推展緩減氣候變化的工作並公佈了減碳承諾，目標是在2030年把國家碳強度從2005年的水平降低60%至65%。香港政府也制定了香港的減碳目標—2017年施政報告亦提出，將香港2030年的碳強度從2005年的水平減低65%至70%。



中海物業非常關注集團的溫室氣體排放量，並一直致力減少業務對環境的影響。今年，集團首次委託專業顧問低碳亞洲評估集團的碳排放量。碳評估是依據國家發展改革委公佈的指南¹及香港環保署和機電工程署編製的指引²，以及參考國際標準如ISO 14064-1而進行。核算過程令集團得以更好地了解資源使用的情況，有助於集團訂立具體的集團的減碳目標。集團於2016年溫室氣體排放量計為280,412公噸二氧化碳當量。

2016年集團碳強度指標

碳強度(按每百萬元港幣營業額計算)	109.4	公噸二氧化碳當量
碳強度(按每百萬平方米服務面積計算)	2,999.1	公噸二氧化碳當量

¹ 《公共建築運營企業溫室氣體排放核算方法和報告指南(試行)》

² 《香港建築物(商業、住宅或公共用途)的溫室氣體排放及減除的核算和報告指引》

詳細的碳排放情況如下：

2016年集團溫室氣體排放量(公噸二氧化碳當量)：



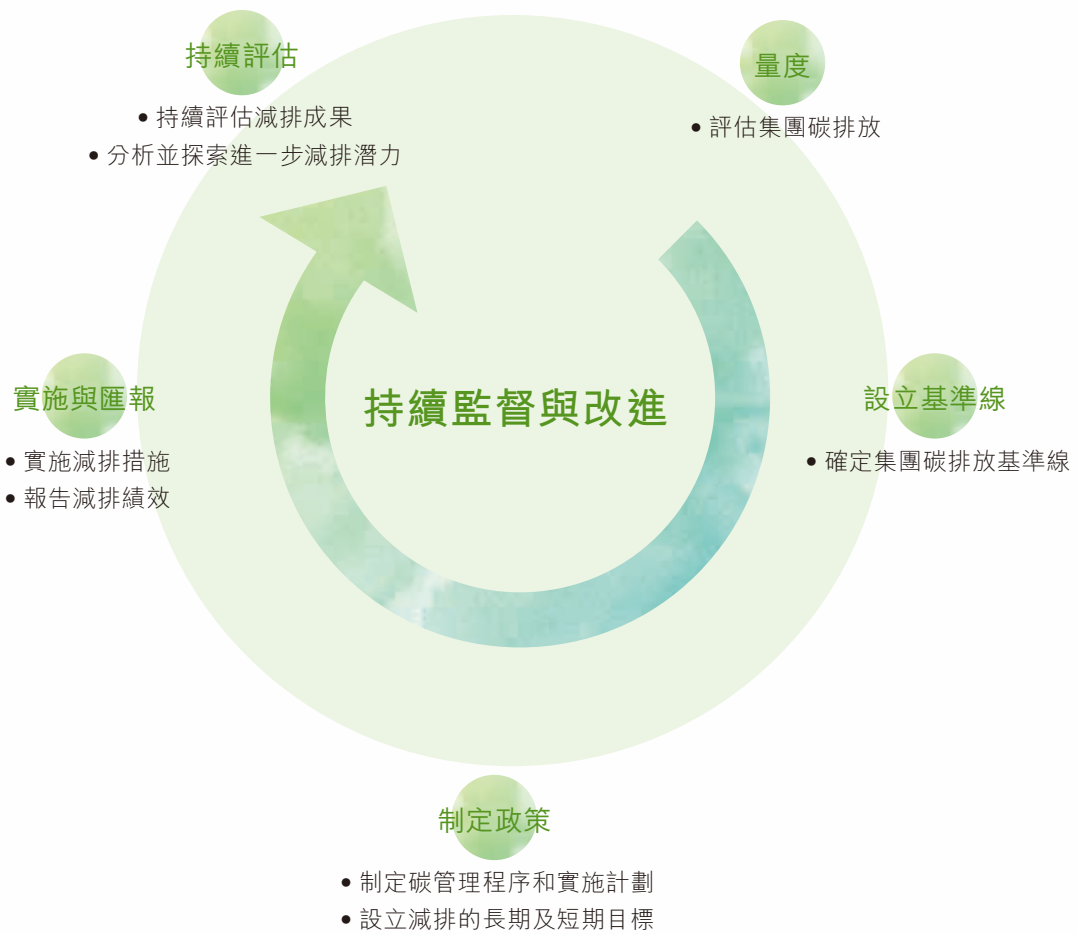
備註：

範圍一 來自集團擁有或控制的設備、車輛所消耗的化石燃料燃燒以及逸散性排放。

範圍二 來自外購能源(包括電力及熱等)。

範圍三 來自員工搭乘飛機的商務旅行。

碳管理



未來，中海物業將採用更先進的減碳技術和鼓勵低碳發展的營運模式，致力減少集團的碳排放量。集團計劃研究因氣候變化以及應對氣候變化所引致的規管行動而帶來的業務風險、責任風險和合規風險，並在合適時機進行系統性的「氣候脆弱性風險評估」，以提升管理水平，擬定配合業務經營實況的氣候變化調適策略。

在本報告期內，集團並無發現與排放物相關的違規個案。

環境及天然資源

集團制定了《環境管理工作指南》，除了推行園林綠化以配合當地特色之外，同時就保護生物多樣性，減少水土流失，保護環境天然資源方面作出指引。

集團亦定期舉辦培訓工作坊，持續提升員工對環境保護的意識，特別是對保護生物多樣性、防止水土流失等重要議題的認識。集團也會鼓勵員工共同參與多元化的環保活動，將環保概念推行到整個機構。

由中海物業管理的鳳德邨在香港康樂文化事務署主辦的「2016最佳園林大獎—私人物業」全港園林綠化評選中，獲樓齡21年以上大型住宅物業組別金獎。集團持續優化鳳德邨的園林綠化質量和生活環境，工作重點包括：

- 以低護理的日式園景配合地理環境需要，凸顯特色；
- 定期檢查護理邨內樹木，確保植物生長健康和公眾安全；
- 舉辦園藝班及組織團體到邨參觀，推動綠化；
- 收集枯葉進行堆肥，以種子和修枝自行培植，收集山水灌溉，循環保育等。



《環境、社會及管治報告指引》內容索引

主要範疇	內容	頁碼索引
A1 排放物		
一般披露	有關廢氣及溫室氣體排放、向水及土地的排污、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。	38-41
A1.1	排放物種類及相關排放數據	38-39
A1.2	溫室氣體總排放量(以噸計算)及(如適用)密度(如以每產量單位、每項設施計算)	39
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	38
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。	36-37
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)	37
A2.3	描述能源使用效益計劃及所得成果	36
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劃及所得成果	36
A3 環境及天然資源		
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。	41
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	41
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。	32-34
B1.1	按性別、僱傭類型、年齡組別及地區劃分的僱員總數	33-34
B1.2	按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率	33
B2 健康與安全		
一般披露	有關提供安全工作環境及保障僱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。	31-32
B2.1	因工作關係而死亡的人數及比率	31
B2.2	因工傷損失工作日數	31
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	31-32

主要範疇	內容	頁碼索引
B3發展及培訓		
一般披露	有關提升僱員履行工作職責的知識及技能的政策。描述培訓活動。	28-30
B3.1	按性別及僱員類別(如高級管理層、中級管理層等)劃分的受訓僱員百分比	29
B3.2	按性別及僱員類別劃分，每名僱員完成受訓的平均時數	29
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。	32
B4.1	描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工	32
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	22-24
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	22-24
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。	16-21
B6.2	接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法	21
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	21
B7反貪污		
一般披露	有關防止賄賂、勒索、欺詐及洗黑錢的： (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。	34
B7.1	於匯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	34
B7.2	描述防範措施及舉報程序，以及相關執行及監察方法	34
B8社區投資		
一般披露	有關以社區參與來了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。	25-26
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)	25-26
B8.2	在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)	25