



綠城管理控股有限公司

2021 | 環境、社會 及管治報告

目錄

關於本報告 1

致辭 2

關於綠城管理 3

數說2021 3

公司概況 3

實質性議題分析 11

實質性議題的識別、評價

與排序 11

利益相關方溝通 11

利益相關方文化 13

專題報導 14

引領房地產模式變革 15

協助不良專案紓困 17

企業責任 20

踐行社會責任 21

以人為本 30

夥伴 46

公益 49

公司經營 51

可持續發展管理 52

合規經營 54

產品之道 56

管理之道 63

服務之道 69

綠色發展 78

綠色建築 79

綠色辦公 83

節能環保目標 87

氣候變化及應對 87

附錄 88

《環境、社會及管治報告指引》

內容索引 88

ESG關鍵績效指標 91



關於本報告

報告時間範圍

環境、社會及管治報告(本報告)的時間跨度是二零二一年一月一日至二零二一年十二月三十一日,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。⁽¹⁾

編制標準

本報告主要考慮了與主要議題績效披露相關的各具體指標的重要性、量化性、平衡性以及一致性。

重要性:通過利益相關方—公司重要性模型,識別對利益相關方而言重要的議題;

量化性:披露的關鍵績效指標均可予以計量;

平衡性:在報告中客觀的呈現了公司在環境、社會以及管治方面的工作;

一致性:本年度的ESG報告採用了與以前年度一致的資料披露方法,就不同年度的資料進行了比對,並列示了統計方法、關鍵績效指標的變動。

信息來源

本報告使用的定性、定量信息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”、“集團”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)和綠城管理網站(<https://www.lcgljt.com/>)查閱下載。

(1) 鑒於公司主營業務為提供代建服務,專案公司及相關ESG資料不包含在本報告範圍內。

致辭

與環境共生，與時代同頻共振，是企業生存發展所遵循的必然規律和必須肩負的使命擔當。

作為一家具有人文理想主義的服務型企業，綠城管理始終將“品質、信任、效益、分享”的核心價值觀刻在基因裡。我們堅守品質至上，不斷升級產品力和服務力，努力踐行“利益相關者文化”，致力於為委託方、投資方創造卓越業績，與供應商互信、互利、互助、共同成長，為業主創造“美麗建築、美好生活”，為員工提供發展平臺、實現個人價值。

我們貫徹環境友好及社會責任的長期目標，致力於為百姓改善居住環境，深度參與城市空間升級改造。從2005年綠城首次介入保障房項目建設，到如今成為中國最大的政府代建服務商，我們始終以切實行動回應“共同富裕”的社會目標，立足浙江、輻射全國。截至目前，政府代建板塊已交付面積3,150萬m²，惠及近20萬戶原住民；合約總面積超3,400萬m²，正為近25萬戶原住民打造夢想家園。

此外，我們還將代建項目延伸到滿足社會發展及公共事務需求中，在產業園區及學校、醫院、城市廣場、文化項目等市政公建配套設施建設方面為社會盡責，用匠心實踐“社會關懷”，讓城市更美好，城鄉更繁榮。

十餘年前，我們率行業之先，在房地產向輕資產轉型的無人區深度摸索，終成“中國代建第一股”。如今，在行業去金融化趨勢加劇、投資與開發進一步分離的背景下，代建模式已成為眾多房企新的賽道和增長點，迎來“黃金時代”。而無論行業如何跌宕起伏，綠城管理以戰略定力和管理創新，表現出明顯的“逆週期”特徵，保持對行業的引領。

2021年，我們超額完成全年經營指標，淨利潤增長超30%，股價漲幅超70%，為股東和投資人提供了良好的經濟回報；新拓代建項目代建費總額增長超20%，全年在建面積超4000萬方，竣工交付面積超1000萬方，為委託方及購房者營造數百個美好家園，為社會和產業鏈上下游提供了大量就業機會和發展空間。

我們積極回應市場變化，以前瞻性戰略佈局，進一步完善“3+3”業務模式。在三項代建主業（政府代建、商業代建、資方代建）的基礎上，疊加三項配套服務（金融服務、產城服務、產業鏈服務），為自己創造更大的發展空間，為同行提供轉型借鑒的先行樣板。面對不良紓困項目，我們攜手多家金融機構，積極佈局新賽道，通過提供更優質的產品和更專業的管理服務，以“保交付”實現風險項目的平穩運行和保值增值，協助實現投資人、購房者、供應商、政府等多方主體的共贏。

步履不停是每一個偉大企業的前行履跡。未來，我們將繼續深化全國業務佈局、開拓多元客戶結構、創新代建商業模式、提升客戶滿意度，助力城市更新，更送人居品質，努力成為改變中國房地產開發模式的中堅力量，共建激動人心的品質生活。

關於綠城管理

數說2021

| | | | | | | |
|----|---------|-------------------|------------|-------------------|---------|----------------|
| 經營 | 營業收入 | 22.43 億元 +23.7% | 毛利潤 | 10.4 億元 +20.2% | 歸母淨利潤 | 5.65 億元 +31.9% |
| | 合約總建築面積 | 84.7 百萬平方米 +11.3% | 新拓項目總建築面積 | 22.8 百萬平方米 +21.9% | 新拓項目代建費 | 71.1 億元 +22.3% |
| | 經營性現金流 | 5.66 億元 | 每股派息 | 0.20 元 | 每股收益 | 0.29 元 |
| 社會 | 員工總數 | 1,462 人 | 供應商數 | 1,179 家 | 客戶滿意度 | 95% |
| | 環境 | 綠色建築面積 | 66.1 百萬平方米 | 綠色建築面積占比 | 78% | |

公司概況

1 公司簡介

綠城管理控股有限公司及其附屬公司（合稱“綠城管理”），是中國房地產輕資產開發模式的先行者、引領者。綠城管理成立於2010年，是綠城中國（3900.HK）附屬公司，也是綠城品牌和代建管理模式輸出的主體。2020年7月，綠城管理在香港聯交所主機板上市（股票代碼9979.HK），成為中國代建第一股。

綠城管理秉持“品質、信任、效益、分享”的核心價值觀，以“管理創造價值”為服務理念。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。核心業務模式包括：三大代建主業，政府代建、商業代建、資方代建；三大配套服務，金融服務、產城服務、產業鏈服務。

2021年，疫情的此起彼伏給各個行業帶來了極大的不確定性，中國房地產也在宏觀調控和金融政策的雙重影響下深度調整。我們深度洞察，敏銳反應，及時把握行業機遇，在行業波動中保持經營穩定，營收與利潤持續提升，超預期完成了全年各項經營指標，並契合政策方向進一步擴大業務邊界，新拓業務規模穩步增長，再次夯實代建領頭羊地位。

截至2021年底，綠城管理業務已覆蓋全國28個省、直轄市及自治區的101座主要城市，管理項目數量由去年同期的296個增加至345個；項目合約總建築面積達84.7百萬平方米，同比增長11.3%；公司新拓代建項目的合約總建築面積達22.8百萬平方米，同比增長21.9%；新拓代建項目代建費預估人民幣71.1億元，同比上漲22.3%。



圖為：2021年綠城管理項目佈局

2 “3+3”業務模式

憑藉對行業發展趨勢的敏銳嗅覺，以及豐富的項目管理經驗，我們積極回應市場變化、提前戰略佈局，進一步完善“3+3”業務模式，即在三項代建主業基礎上疊加三項配套服務。三項代建主業包括政府代建、商業代建及資方代建；三項配套服務包含金融服務、產城服務及產業鏈服務。



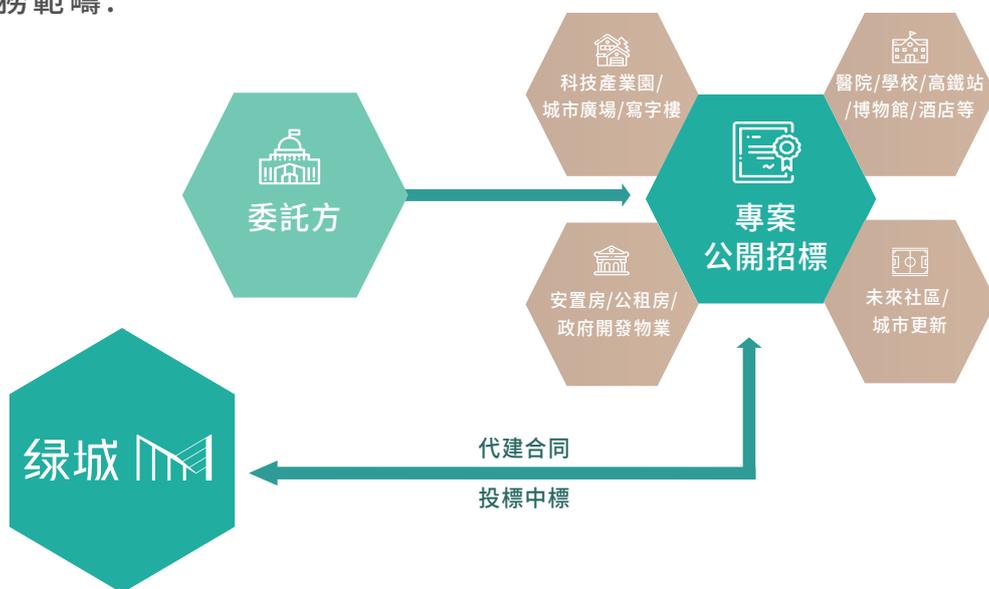
圖為：“3+3”業務模式示意

政府代建

政府代建即通過招投標形式，為政府或行使政府職能的機構提供保障房、租賃性住房、未來社區、產業園區、公建配套、市政場館等多元業態的開發管理及諮詢服務。

具體的政府代建服務範圍與模式參見下圖：

服務範疇：



服務模式

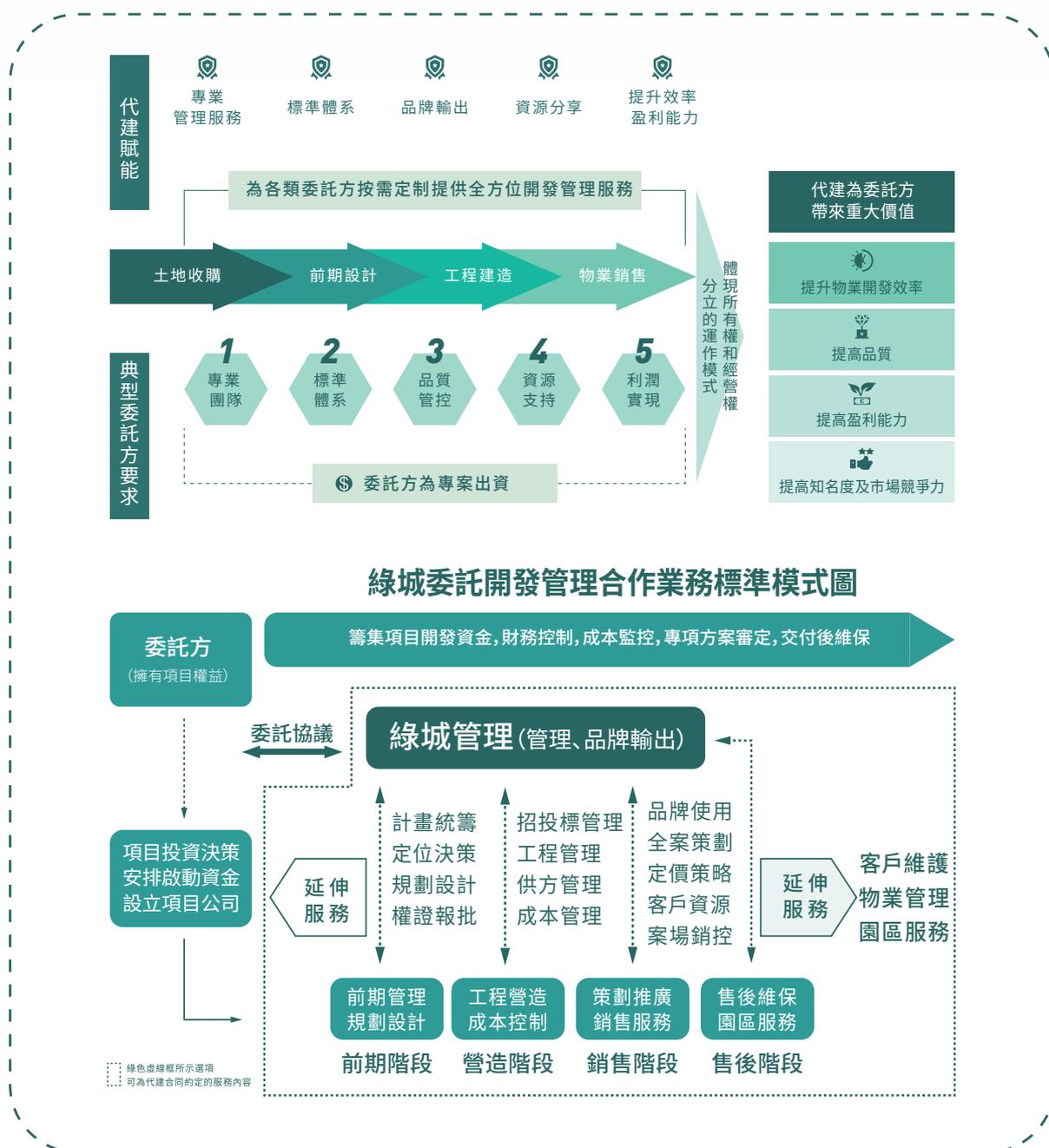


圖為：政府代建服務範圍與模式

商業代建

商業代建即向國有企業和私營企業提供房地產項目全過程開發管理服務，通過品牌賦能、標準導入、管理增值以及供應鏈能力整合等方式，提供高品質的居住產品與生活服務，提升項目開發效率，提高項目經營效益。

具體的商業代建服務模式及範圍參見下圖：

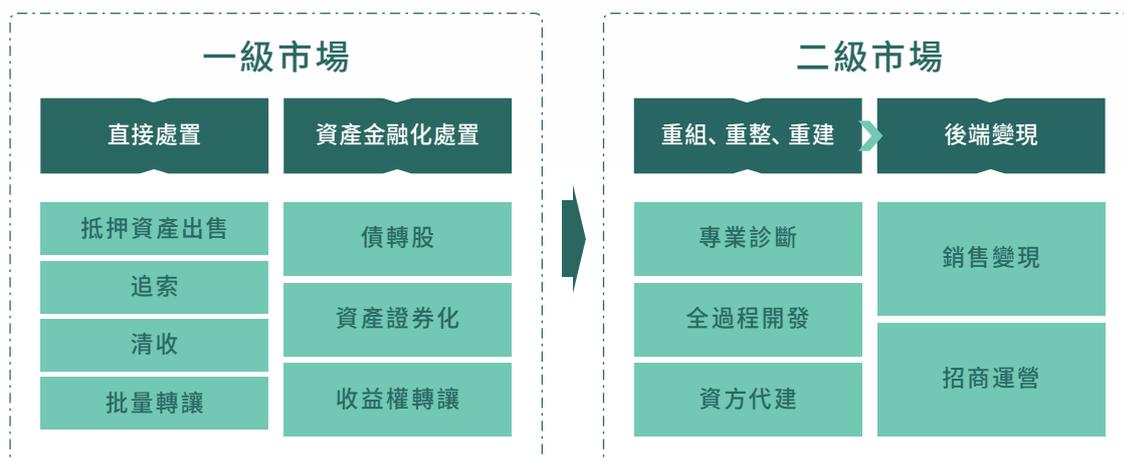


圖為：商業代建服務模式及範圍

資方代建

資方代建即憑藉強大的主體信用與品牌背書、專業的開發團隊及供應鏈資源，服務各類金融機構與資本方，幫助其分析前端投資機會、實現中端價值變現、以及整合後端運營能力。

具體的資方代建服務模式及範圍參見下圖：

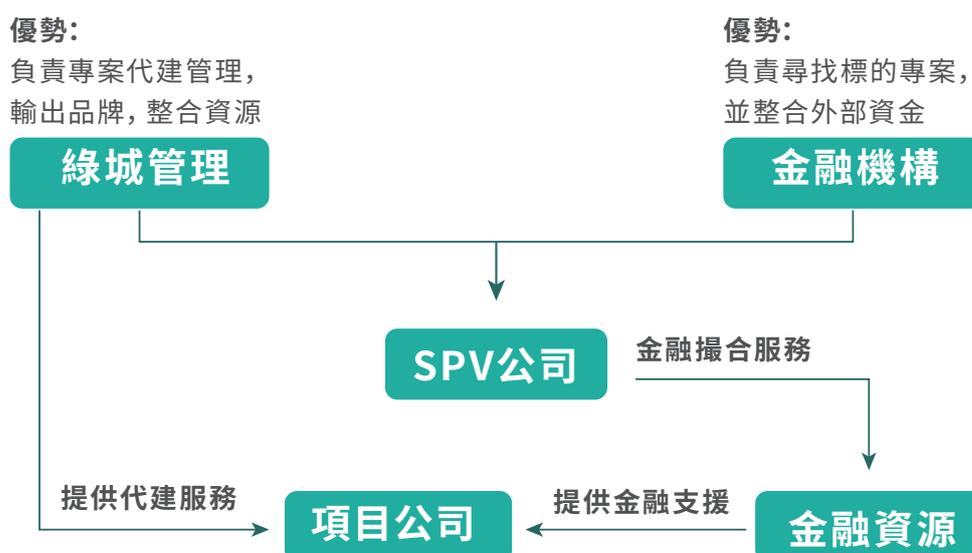


圖為：資方代建服務模式及範圍

金融服務

金融服務即為有資金需求的委託方及代建項目尋找相匹配的金融機構或資本方，提供金融撮合服務，確保項目穩健運營。

具體的金融服務模式見下圖：

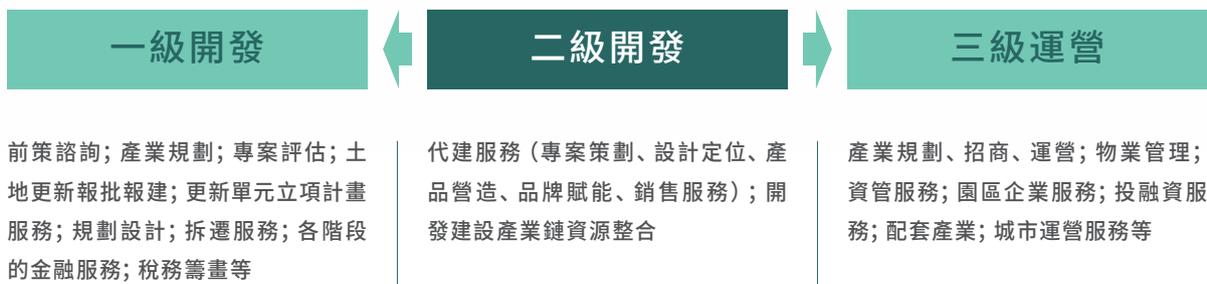


圖為：金融服務模式

產城服務

產城服務即整合各類產業資源，服務于城市更新和產業園區，向前協同一級開發，向後賦能產業運營。

具體的產城服務模式見下圖：

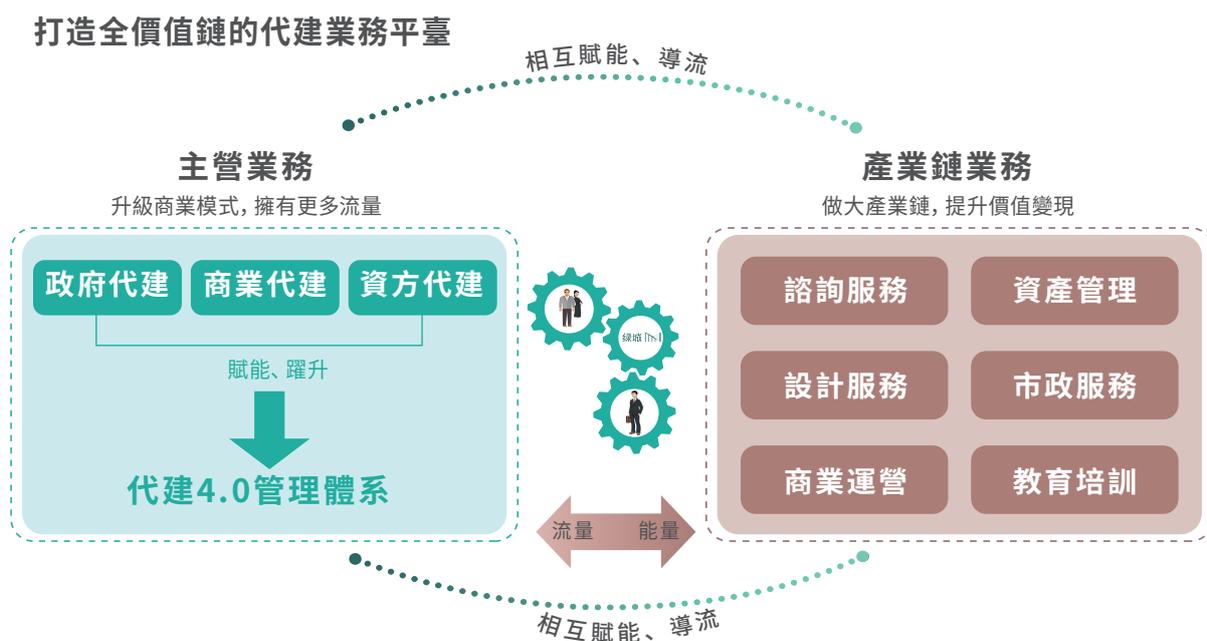


圖為：產城服務模式

產業鏈服務

產業鏈服務即通過內部孵化及外部收並購等方式，整合產業鏈上下游企業，實現相互導流與賦能，打造全價值鏈的代建生態平臺。

具體的產業鏈服務模式見下圖：



圖為：產業鏈服務模式

3 2021年企業榮譽

行業榮譽



2017~2022六年蟬聯
中國房地產代建運營引領企業TOP1

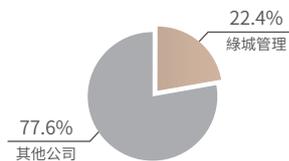


2022年榮獲
房地產開發企業代建地產榜TOP1

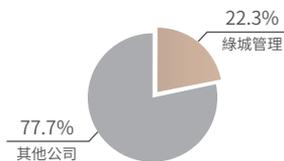


綠城管理市場份額已連續六年保持22%以上，穩居行業第一身位。

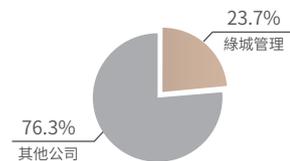
2021年度占行業市場份額的**22.4%**



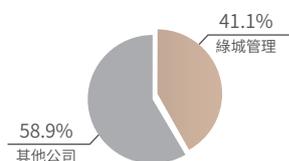
2020年度占行業市場份額的**22.3%**



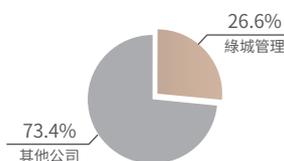
2019年度占行業市場份額的**23.7%**



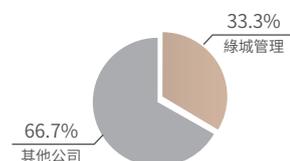
2018年度占行業市場份額的**41.1%**



2017年度占行業市場份額的**26.6%**



2016年度占行業市場份額的**33.3%**



公司榮譽



2021年最具投資價值上市公司



2021年最具成長潛力上市公司



2021年中國房地產成長性品牌企業

產品榮譽

2021年全年榮獲詹天佑獎等各類獎項：



設計獎



工程獎



申報產品專利



授權產品專利



九洲綠城·珠海翠湖香山
國際花園項目
獲2021中國土木工程詹天佑獎



綠城·杭州富春玫瑰園項目
獲2021中國十大宜居典範樓盤



2021年紅五月二期、雲帆小學、
金華信息產業園
獲浙江省“錢江杯”(優質工程)

政府代建榮譽



2022年榮獲中國房地產政府代建
運營引領企業



2021年政府代建項目
榮獲省級獎項11個



2021年政府代建項目
榮獲市級獎項31個

實質性議題分析

實質性議題的識別、評價與排序

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，通過利益相關方—公司重要性模型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

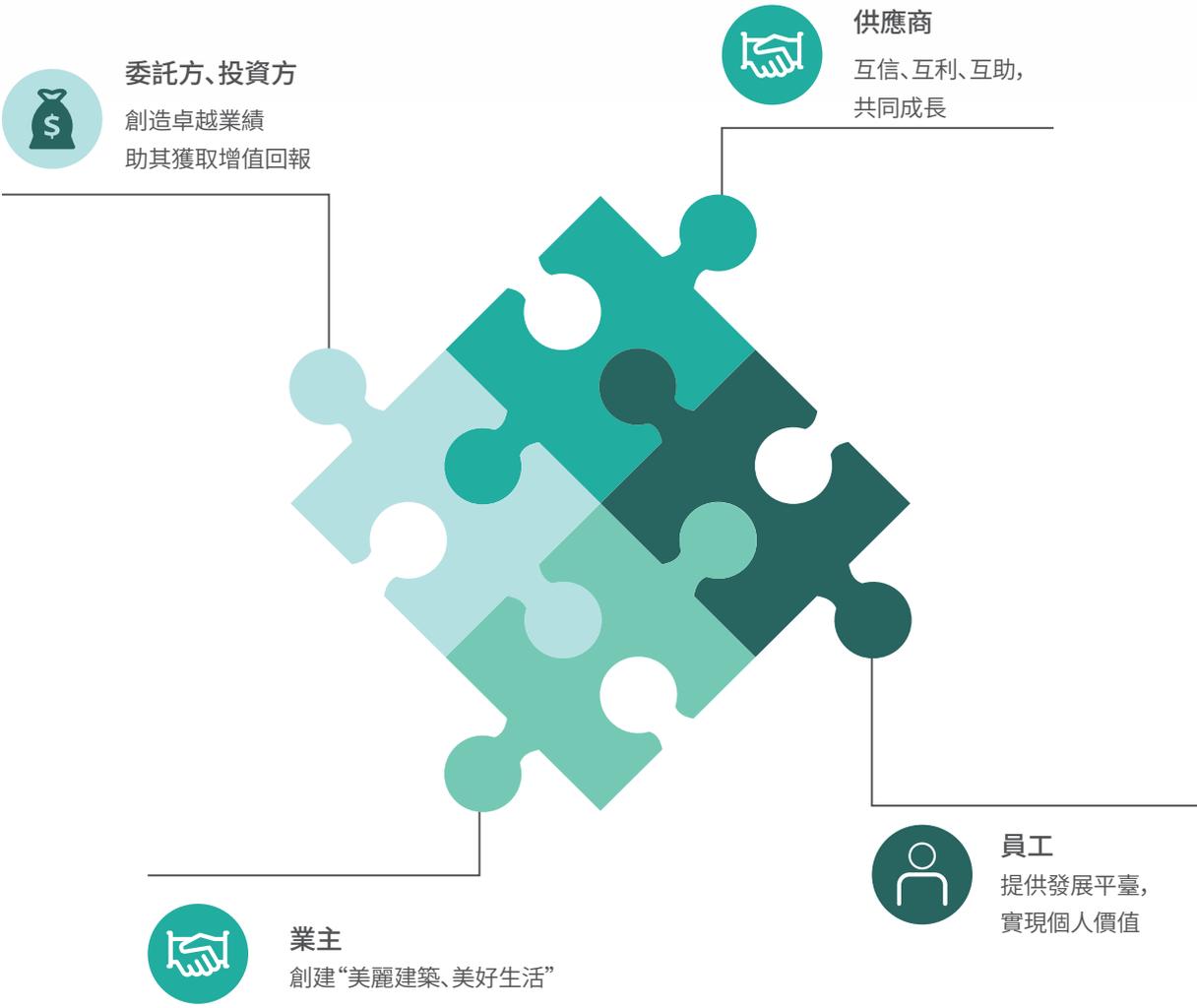
我們非常重視傾聽利益相關方的聲音，並積極將他們的要求與期望納入公司決策當中，優化公司決策。根據公司自身的業務特點和運營特點，綠城管理識別出公司的主要利益相關方，包括業主、員工、股東、夥伴、政府及監管機構、社區及公眾等。公司為利益相關方設立了不同的溝通途徑，保持常態化溝通，以確保利益相關方關注的實質性議題被充分關注和考慮。通過各利益相關方的定期參與，本公司在作出決策及檢討公司在管理上的優先事項及表現時充分參考各利益相關方的意見。我們亦披露重要資料，以回應各利益相關方的關注點。

| 利益相關方 | 關注的議題 | 綠城管理的回應 | 主要的溝通管道 |
|---------|--|---|---|
| 業主 | <ul style="list-style-type: none"> • 質量管理 • 客戶服務品質 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 產品之道 ✓ 管理之道 ✓ 服務之道 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 業主服務 ✓ 日常運營/交流 ✓ 公司網站 ✓ 客戶服務 |
| 員工 | <ul style="list-style-type: none"> • 職業健康與安全 • 員工培訓與發展 • 僱傭及勞工準則 • 薪酬與激勵體系 • 員工關懷 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 僱傭及勞工政策 ✓ 員工權益與福利 ✓ 專業人才發展 ✓ 員工關懷及企業文化 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 員工團隊建設活動 ✓ 員工培訓 ✓ 績效評估 ✓ 員工申訴郵箱 ✓ 離職面談 ✓ 其他員工溝通 |
| 股東 | <ul style="list-style-type: none"> • 合規經營 • 質量管理 • 研發與創新 • 客戶服務質量 • 可持續發展 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 產品之道 ✓ 管理之道 ✓ 服務之道 ✓ 可持續發展管理 ✓ 合規經營 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 股東大會 ✓ 投資者路演 ✓ 中期和年度業績發佈會 ✓ 業務進展電話會 ✓ 券商策略會或論壇 ✓ 公司網站 ✓ 業績公告 ✓ 中期及年度財務報告 ✓ 其他信息披露 |
| 夥伴 | <ul style="list-style-type: none"> • 供應鏈管理 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 供應商管理 ✓ 輕資產聯盟 ✓ 驅動產業鏈上下游 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日常運營 ✓ 供應商准入與評估 ✓ 會議 |
| 政府及監管機構 | <ul style="list-style-type: none"> • 合規經營 • 排放物管理 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 合規經營 ✓ 綠色建築 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 監管溝通 ✓ 專業論壇 ✓ 合規報告 ✓ 會議及參觀 |
| 社區及公眾 | <ul style="list-style-type: none"> • 氣候變化及應對 • 排放物管理 • 節能環保 • 社區公益 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 綠色辦公 ✓ 社區公益 ✓ 攜手抗疫 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 社區活動 ✓ 公益活動 |

利益相關方文化(五維人群)

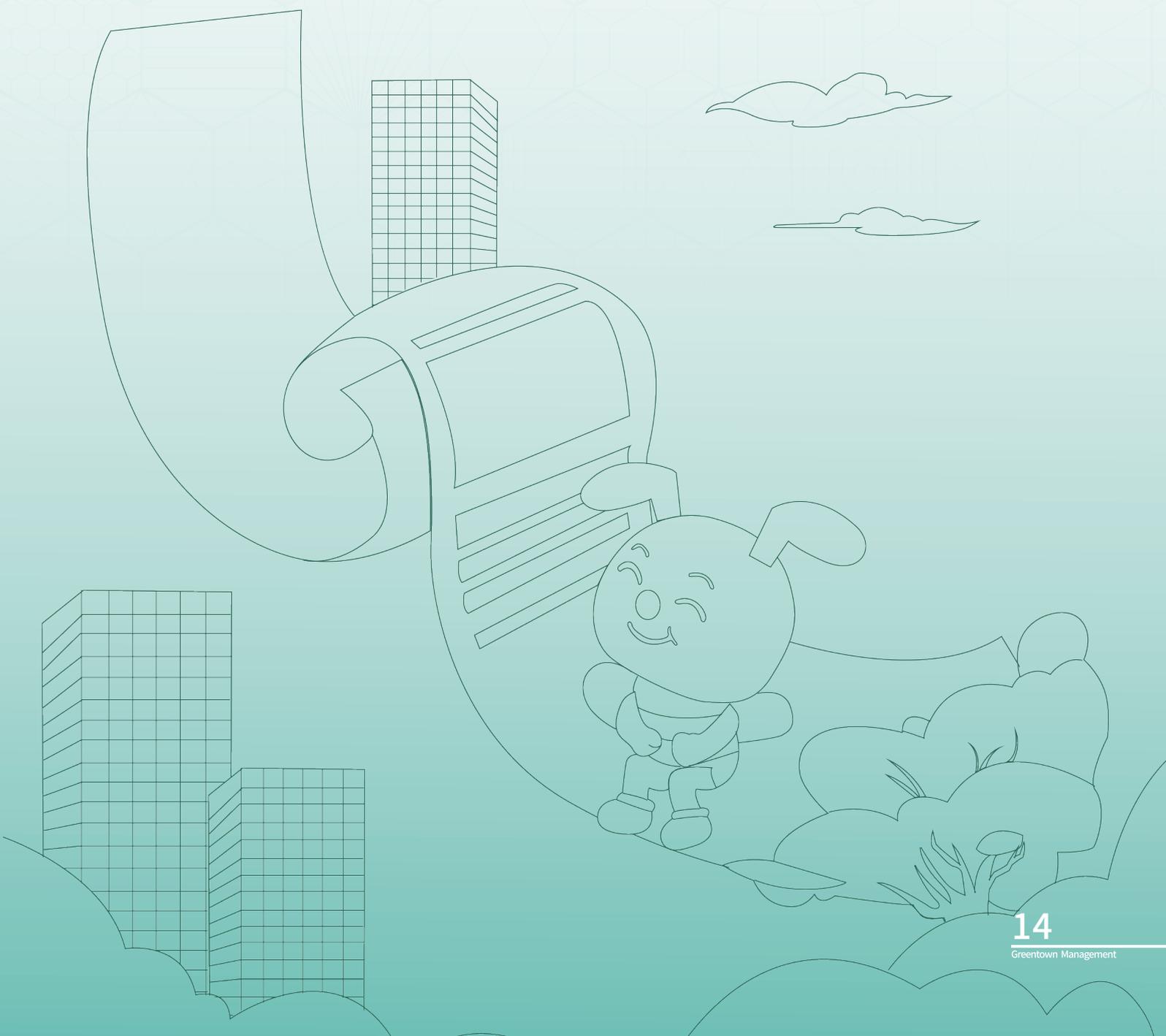
我們非常注重建立及培養利益相關方文化。我們主張“共建”的理念，即委託方、業主、供應商、員工、投資方是組成我們事業共同體的五維人群。五維人群為實現各自的目標協調合作，互利共贏。

我們目標如下：



圖為：共建五維人群的目標

專題 報導



專題報導 ▶ 1

引領房地產模式變革 從“無人區”到“黃金時代”

隨著中國房地產政策收緊，金融監管從嚴，行業告別以追求規模為首要目標的粗放式發展階段，步入管理紅利時代，輕資產模式成為越來越多房企多元發展的選擇。

綠城管理已深耕輕資產模式十餘年，無論是過去在“無人區”的深度探索，還是如今頭部房企紛紛入局的“黃金賽道”，綠城管理始終以戰略定力和管理創新保持對行業的引領，努力成為影響中國房地產開發模式變革的力量。

● 輕資產模式引領行業

2005年，綠城首次介入杭州江幹區城中村改造和安置房建設；2010年，綠城管理前身綠城建設註冊為中國首家專注代建業務的輕資產公司；而後，綠城管理陸續向全行業提出“管理創造價值”的服務理念、開創4.0體系、發佈行業準則“綠星標準”，每一步都是以自身嘗試在“無人區”的全新探索，通過多年實踐為中國代建行業奠定了基本管理框架和核心參照。

2020年7月，綠城管理登陸香港聯交所主機板上市，成為“中國代建第一股”，讓房地產行業充分注意到代建這一細分賽道的優勢與機遇，為眾多同行企業提供轉型升級的借鑒。

如今，綠城管理已在全國101座城市佈局345個項目，合約總建築面積84.7百萬平方米，在建面積44.0百萬平方米，市場佔有率連續六年保持22%以上，是當之無愧的行業領軍企業。

與此同時，以“利他”為商業理念的綠城管理從不吝嗇向行業分享知識體系與價值，僅2021年，綠城管理承接房地產同業到公司訪問、交流、學習共89次，對外輸出一套以自身成功經驗為藍本的商業模式及方法論。

● 順時應勢，持續管理創新

2021年下半年以來，在“共同富裕”大目標及行業邁入存量競爭的背景下，房地產市場發生結構性轉變：政府、國企央企正逐步成為拿地主體，金融機構涉房涉地業務空間不斷增大。綠城管理積極回應市場變化、提前戰略佈局，進一步完善“3+3”業務模式，在三項代建主業（政府代建、商業代建及資方代建）基礎上疊加三項配套服務（金融服務、產城服務及產業鏈服務）。

這一做法，對代建業務體系進行了全新梳理，以持續領跑的姿態在行業變革期及時尋找發展新思路，帶領同業緩解困境、逆勢突圍。綠城管理2021之業績亦反映出這一探索的

意義：營業收入22.43億元，同比增長23.7%；歸母淨利潤5.65億元，同比增長31.9%；經營活動現金淨流量5.66億元，無有息負債，現金流充裕。在行業下行態勢下，成績單表現亮眼。

政府代建方面，綠城管理已形成一套成熟的政府代建模式，業務範疇突破單一保障房建設，向未來社區、產業園區、產城融合、市政配套等縱深發展；業務佈局也已走出浙江，2021年新拓政府代建合約總建築面積中，浙江省外客戶占比達到50.3%。

商業代建方面，在繼續服務優質中小私營企業的基礎上，重點拓展與各類國有企業的多方位合作，並持續探索針對國企特點進行模式創新與流程再造。

資方代建方面，瞄準不良資產處置，已與中糧信託等金融機構簽署多個資產處置類項目，為其在投前風控及投後管理階段提供專業的開發與諮詢服務，形成優勢互補，協助實現投資人、購房者、供應商、政府等多方主體共贏。

● 推動行業競合發展

作為代建行業的引領者，綠城管理不斷邁向新階段的同時，也在持續為行業健康發展拓寬新路徑，打開新局面。2021年5月27日，由綠城管理牽頭，攜手當代管理、華潤置地、金地管理、雅居樂房管、中原建業等代建領軍企業成立“輕資產聯盟”，成功舉辦“首屆中國代建價值峰會”。此舉旨在加強行業自律及政策研究，構建行業標準、強化核心能力、提升服務水準等管理舉措，也通過賦能聯盟成員，反哺代建行業，實現整體的良性競合發展。



綠城管理CEO李軍表示，今後將吸收、整合更多的上下游企業，構建更大的輕資產平臺和生態圈。在政策高屋建瓴的推動下，能夠去承接開發模式的變革，繼續朝著行業“第一身份”、“第一品牌”、“第一市值”的戰略願景穩步邁進。

專題報導 ▶ 2

協助不良項目紓困 維護市場平穩運行

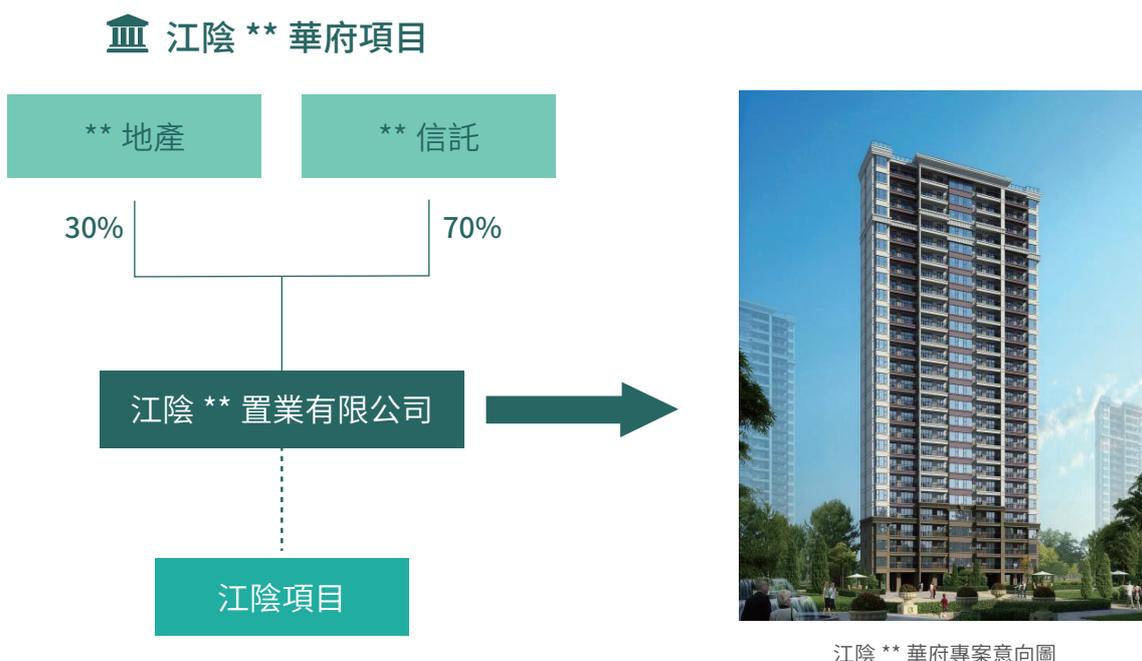
2021 年下半年以來，受宏觀調控和金融政策雙重影響，房地產出現下行態勢，房企“爆雷”頻現，“保交付”成為行業、企業、購房者關注的首要命題。

在房地產去金融化過程中，涉房涉地的不良資產快速增長，處置需求快速上升。紓困項目需要資產重組、品牌煥新、團隊優化、供應鏈重整等多元服務，綠城管理憑藉品牌效應、專業團隊及供應鏈資源，發揮投前風控和投後管理職能，加快釋放項目流動性，通過保障交付化解社會矛盾，提振市場信心，變現不良資產。

● 攜手金融機構助力紓困

江陰市城南某項目，此前為某知名房企開發的華府項目，爆雷前已完成項目樁基工程，一標段主體結構已達 19 層，屬於典型非標紓困項目。2021 年，綠城管理與中糧信託簽署合作協定，為該項目提供後續開發管理服務。綠城管理進駐後，從規劃設計、前期環節入手重新梳理，對項目進行人力與行政管理、成本、工程、營銷、竣工和交付、客戶維保管理和前期物業督導的全方位管理，並將於購房人原有合同約束時間順利交付。

通過中糧信託和綠城管理的聯合重組、重整、重建，一方面嫁接了優質房地產開發能力，使項目得以順利續建，變現不良資產；另一方面化解了多重社會矛盾，向購房人交付高品質房產，維護社會穩定，實現經濟效益、社會效益的雙贏。



圖為：截至 2021 年底江陰項目紓困模式圖

- 搭建平臺批量解決金融訴求

憑藉強大的信用背書和戰略資源整合能力，綠城管理已攜手首建投、深民投等多個金融機構，搭建合作平臺，形成一套由金融機構提供資本，綠城管理進行開發管理，批量為有資金需求的委託方與金融機構提供金融撮合服務的模式，在行業下行的大背景下，通過放大資本效應助力項目穩健運營，在行業波動中維護社會穩定。

- 專業能力助力項目脫困

面對遇到存量項目品質和去化困難等問題的委託方，綠城管理通過產品端的設計優化、立面提升等措施，以及營銷服務端精準的客戶研究、市場定位，積極為存量項目尋找破局辦法，為委託方紓困。

案例：綠城·無錫桃花源

該項目占地面積約71,743平方米，容積率為1.0。此前開發商因資金原因導致破產清算，現委託方在競拍獲得該項目後委託綠城管理代建，綠城管理結合市場分析及區塊特質，引入綠城中式合院經典“桃花源”系列，將該項目打造成為無錫中式合院標杆。一標段首開後去化率超80%，溢價達周邊別墅產品的1.3-1.5倍，順利實現不良資產價值變現和保值增值。



圖為：綠城·無錫桃花源項目實景圖

案例：綠城·海口桃李春風項目

該項目占地1,108畝，委託方為當地中小開發商，早前已建部分別墅已滯銷多年。綠城管理進駐後，憑藉豐富的項目開發經驗，將項目定位為海島中式低密度度假社區，在限墅令背景下，項目首創111-359m²四層空墅，並僅用時3個月完成樣板區設計至施工全過程，為營銷提供支撐。基於綠城品牌強大的影響力及市場稀缺的產品力，項目首推全部售罄，定價為此前已建部分的3.7倍，為委託方創造了極大價值，緩解生存困境。

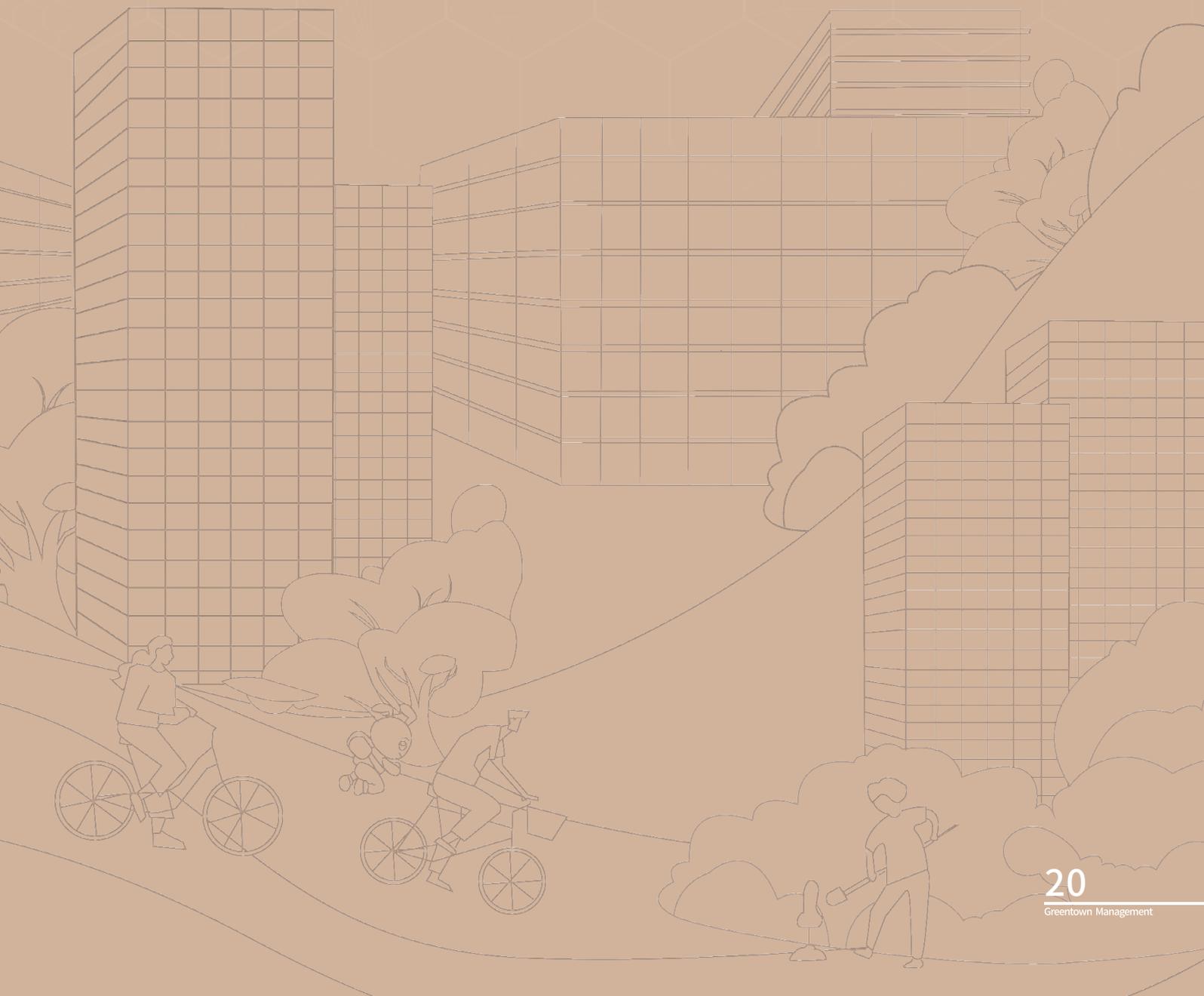


圖為：綠城·海口桃李春風實景圖

政策和市場的變化將帶來全新的需求，接下來綠城管理將繼續緊跟政策、主動變革，做好資方代建能力建設，包括專業的金融知識、人才儲備、決策機制、風控體系、信息化工具應用等，同時提升金融服務等配套服務能力，從委託方和購房者實際需求入手，切實助力解決社會現實問題。

GREENTOWN

企業責任



踐行社會責任

從2005年綠城介入杭州江幹區城中村改造開始，綠城管理在政府代建板塊已深耕17年，依靠穩定的品質輸出獲得各地政府和居民肯定，成為中國最大的政府代建服務商。綠城管理政府代建以“為更多人造更多好房子”為初心，秉承對城市負責、百姓負責、歷史負責的心態。從為原住民改善居住環境的保障房，到公租房、共有產權房、人才公寓等創新型保障性住房，再到學校、博物館、市政廣場等政府公建項目，始終為提升居民居住水準，促進城市轉型與升級，助力政府委託方實現社會價值不懈努力。

截至2021年12月底資料如下：

| | | | |
|----------------------|--------|------------------------|---------|
| 交付面積 | 受益原住民 | 合約總面積 | 未來受益原住民 |
| 3,150萬m ² | ≈ 20萬戶 | > 3,400萬m ² | ≈ 25萬戶 |

1 深耕保障房建設 關愛民生

保障房建設作為重大民生工程，其工作事關群眾切身利益，事關經濟社會發展大局。綠城管理作為中國最大的保障房建設服務商，一直致力於為政府提供建設品質更高、工期更短、成本更省的保障房，為政府推進拆遷安置工作提供堅實保障，同時，也讓老百姓更放心地拆遷、更滿意地回遷。

2021年綠城管理竣備的保障房項目(代表)



▲ 杭州明德明理府



▲ 台州椒江觀江苑



▲ 義烏曲江風荷



▲ 杭州富陽望鈺和府



▲ 麗水武村欣苑



▲ 杭州夢屏北院

品質至上

產品和工程品質是保障性住房建設管理的核心，關係到住房保障政策的有效落實，和百姓切實民生福祉。

品質一直是綠城的“內在基因”。自成立以來，綠城管理政府代建便一直秉持“為更多人造更多好房子”的使命，積極推動高品質戰略實施，打造出一個個優秀的政府代建項目範本。

我們為保障房工程品質設計了一系列“保障”，比如將“樣板先行”設置為每個政府代建項目的標準動作，在工地樣板展示區有序排列“工藝樣板”、“實體樣板”和“交付樣板”，1:1建模既保障品質讓業主安心，又避免了後期返工；定期組織全國範圍的“工地開放日”活動，邀請第三方機構“飛行檢測”，品質細節落於實處，展示給政府委託方和業主；推行精細化管理，實測實量把控質量源頭，“智能工地”智能化管理精進品質。

正因為此，我們在行業和百姓口碑中讚譽不斷，不僅斬獲包括詹天佑獎、廣廈獎、錢江杯、西湖杯等諸多獎項，打造的杭州海潮雅園、明德明理府，縉雲的西橋世家、金華金都美苑等項目也都被媒體譽為當地“最美保障房”。

案例：杭州明德明理府項目

該項目為杭州市濱江區農村多層住宅建設管理中心委託綠城管理代建，總建築面積18.78萬 m^2 ，總套數1,096套，於2021年11月30日全面竣備，被譽為“濱江第一個高級灰立面的安置房”。項目榮獲杭州市“西湖杯”（優質結構獎）、“主體階段標杆工地”，顛覆了群眾“安置房不如商品房”的固有思維。



圖為：杭州市明德明理府實景圖

因需定制

綠城管理的政府代建項目之所以受到原住民歡迎，離不開在項目前期階段充分把百姓需求作為設計的重要考慮因素。

在設計階段，綠城管理會充分考慮不同群體融合、社區有效管理、安置滿意度等問題，深入調研項目所在區域的風俗文化，之後結合本地居民的實際需求來進行定制，同時也把我們在商品房建設時的經驗融入其中，力求建造集“顏值、賢慧和聰明”於一體的保障房項目。

案例：義烏曲江風荷項目

項目由義烏市建設投資集團委託綠城管理代建，被稱為“義烏最美安置房小區”。為了營造出好的項目效果，綠城管理與街道、安置物件在現場開展多次調研評審，營造過程中通過實體樣板展示項目預期效果。同時，通過充分調研安置群眾需求瞭解到原住民很喜歡聽傳統戲劇（婺劇），因此在園區內特地設置了村民大戲臺、文化禮堂等相應場地滿足村

民文化活動需要，把曲江風荷營造成為一個兼具地方風情又能滿足多元化生活需求的現代居所。

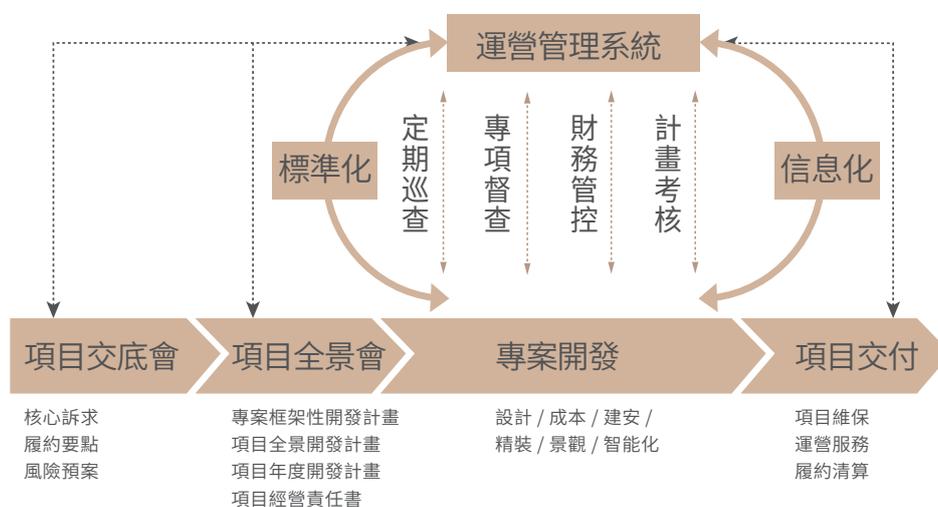


圖為：義烏曲江風荷實景圖

精益管理

全過程政府代建，作為委託方的政府相關部門，只需協調監理督促管理一家具有專業開發管理能力的主體即可。而作為代建服務商的綠城管理將派駐專業的、有豐富政府協調、項目開發、管理經驗的團隊對項目進行全流程、全方位的管控。大大提高項目管理效率，減少管理難度。

依託綠城管理強大的專業資源整合，以及嚴格的限額設計、專業的成本管控能力，在保證高標準、高品質、高性價比的前提下，能確保項目總投資可控，避免傳統建設模式普遍存在的超概現象。同時，得益於豐富的房地產開發經驗，綠城管理代建的項目能實現“同價質優、同質價廉”。



圖為：綠城管理政府代建運營管理模式

案例：舟山大巖香瀾家園

項目由岱山縣安瀾城市建設投資集團委託綠城管理代建，按代建合同約定，自項目開工至竣工移交委託單位共計工期為1,280天；得益於綠城管理的精益管理和節點管控，項目在865天完成從開工到高品質移交，提前一年多時間讓老百姓住進滿意新居。與此同時，項目榮獲2021年度舟山市建築施工安全生產標準化管理優良工地、2021年度浙江省建築施工安全生產標準化管理優良工地。



圖為：舟山大巖香瀾家園實景圖

2 創新型保障房建設 助力政府招才引智

隨著各地先後出臺多項措施提升保障性住房市場規模，綠城管理亦積極拓寬政府代建服務範疇，介入公租房、人才公寓等多種類別的保障性住房，已持續落地多個項目。建成後，將有效緩解城市無房家庭的住房壓力；同時助力地方政府吸引人才，構建租購並舉的住房保障體系。

案例：蕭山北幹街道公租房項目

杭州蕭山城區建設有限公司委託綠城管理代建的北幹街道公租房項目正在施工中，項目定位為簡約、現代、年輕、時尚的公寓集群，建成後，將為296戶無房家庭解決住房問題，助力地方政府為周邊區域新市民、青年人、城市基本公共服務人員提供優質居住環境。



圖為：蕭山北幹街道公租房項目效果圖

案例：海口藥谷人才公寓項目

在海口市，綠城管理代建的海口藥穀公寓預計將於2022年建成交付，作為推進海南全島自由貿易試驗區和中國特色自由貿易港建設、保障“百萬人才進海南”的重要輔助，該項目將以低於市場的價格服務近4,000戶海口市引進人才，讓前往海南就業的外來人口住有所居。



圖為：海口藥谷人才公寓項目效果圖

3 多元城市服務 助力城市介面升級

資料顯示，在我國大部分城市，住宅用地僅占城市建設用地的30%，其餘70%在於工業、產業園區，市政公建設施配套等。提供多元城市服務，是增強城市發展活力，提升百姓幸福感的必要舉措。綠城管理積極服務於城市空間形態和功能的提升改善，已在全國各地落成多個具有地標意義的產業園、總部基地，以及多所學校、博物館、醫院、市政廣場等，為城市改造更新、百姓多元生活提供服務。

綠城管理代建的城市配套項目(代表)



▲ 杭州奧體實驗小學



▲ 舟山水街項目



▲ 杭州雲帆幼稚園



▲ 舟山金塘李園酒店



▲ 浙江旅遊職業學院千島湖校區



▲ 珠海桂語香山(綜合體)

綠城管理代建的產業園項目(代表)



▲ 杭州鳳凰創意大廈



▲ 杭州西溪國際商務中心



▲ 金華信息經濟產業園



▲ 合肥科大訊飛產業園

案例：奧體實驗小學

奧體實驗小學位於錢塘江畔2022年亞運會主場館“蓮花碗”旁。學校設54個教學班級，總建築面積為94,416平方米。這座由綠城樂居聯手浙江大學建築設計研究院共同打造的學校，是綠城管理探索未來校園的作品，也是傳統教育迎來全新理念的開端。

在設計過程中，我們對融合城市空間、演化建築形體、互通功能空間、構建健康校園這四方面進行了充分地考慮，並以交互動態、社區共用理念，探索出一座以教學為中心，以成長為紐帶，實現家校通力合作，助力孩子成長的社區型校園。



圖為：杭州市奧體實驗小學實景圖

4 創新服務模式 助推規模增長

伴隨需求的變化和政策的調整，綠城管理政府代建的服務模式也不斷更新迭代。根據各地政府需求及政府投資項目差異化情況，開拓了全過程代建管理、全過程代建開發、“代建 + ...”等模式，從相對單一的政府代建走向內涵更加豐富的政府服務。

案例：杭州富陽銀湖項目

該項目位於富陽區銀湖街道，總建築面積79.46萬平方米，項目開發週期約36個月，預計於2023年10月全面完工。由政府委託方、綠城管理和相關單位聯合成立SPV公司，為項目提供代建+金融服務。



圖為：富陽銀湖項目效果圖

2005年開始政府代建業務探索至今，我們始終踐行“為居者幸福、為政府放心、為城市美麗、為社會和諧”的使命。我們通過積極且專業的政府代建服務，為老百姓提供高品質的保障房，真真切切地為老百姓改善了住房問題，提升了老百姓的生活品質。

保障房的居民對我們的產品及服務品質均非常認可和滿意，自發來項目工地進行慰問、向公司贈送錦旗等等。



圖為：老百姓喜提新居的喜悅



圖為：富陽望鈺和府業主自發表達感謝

以人為本

服務是輕資產公司的核心屬性，服務精神體現了工作者的格局。作為房地產行業輕資產模式的領軍企業，綠城管理提倡“簡單、利他”的蜜蜂精神，崇尚“利益相關者”文化，以匠心、服務與分享獲得讚賞。

富有同理心，重視客戶需求，勇於擔當作為，追求工作的“理想狀態”，是綠城管理員工的共同特徵。

對綠城管理而言，人是最核心的資產，人所創造的知識與價值是公司發展的根本。公司多年來一直踐行“以人為本”的理念，堅定維護員工權益與福利、健康與安全，為員工提供健康、安全、舒適的工作環境，同時為員工提供發展平臺、實現個人價值，積極推行專業化培訓教育，促進員工成長發展，為社會源源不斷地輸送人才。

1 僱傭及勞工政策

綠城管理嚴格遵守《中華人民共和國公司法》《中華人民共和國勞動法》等法律法規和《國際勞工組織公約》等國際公認的人權規範。同時，我們結合公司的實際情況制定了《人事運營管理標準》《招聘管理標準》《培訓管理標準》等制度，對員工的薪酬、解僱、招聘、休假、員工健康、培訓、晉升等內容做了明確的規範。



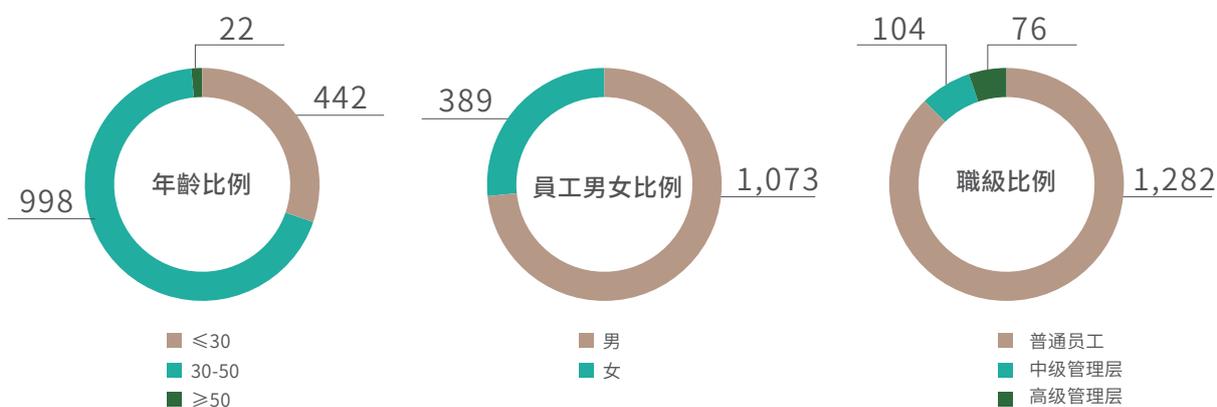
公司員工總數

依據上述法律法規和制度，我們在招聘和用工期間始終堅持一視同仁，不區別對待。公司在為每一位員工提供平等的就業和發展機會的同時，綜合考慮員工的專業背景、文化差異、工作經驗等因素，為員工提供合適的崗位和發展路徑，實現員工隊伍的多元化，提升公司的可持續發展能力。

員工離職時，公司將與離職員工進行面談，瞭解員工決定並根據反饋進行內部評估，以便改善公司的員工管理制度以及人力資源政策。

公司對僱傭童工及強制勞工方面實行“零容忍”措施，公司定期排查是否存在僱傭童工和強制勞動情況，若發現僱傭童工或強制勞工的情況，我們將立刻制止相關活動，並主動上報公司管理層後由相關部門進行處理。報告期內，本公司並未發生任何違反有關僱傭童工或強制勞工的法律法規事件。

按性別、年齡分佈、職級分佈劃分的雇員人數如下圖所示，按雇傭類型、地區分佈劃分的雇員人數資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B1.1；按性別、年齡組別及地區劃分的雇員流失比率資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B1.2。



圖為：綠城管理員工分佈

2 員工權益及福利

綠城管理非常重視員工的福利和權益維護，除了各項法律法規保障的基礎權益外，公司從構建企業文化、打造發展平臺、有競爭力的薪酬、員工心聲、員工權益維護五個方面，努力給員工創造一個富有活力、積極正能量的工作環境，增強員工的企業歸屬感。

構建企業文化、加強員工的企業文化認同感

公司定期組織文化標杆綠星使者評選，聯動各下屬公司和項目發掘並樹立更多標杆，徵集“城人之美-百件微小事”，挖掘綠城管理正能量故事，傳播綠城管理的利他精神和服務精神，同時，公司還開展了文化講師認證與培訓，旨在加強企業文化建設，提升各單位文化踐行和傳播能力，促進綠城管理內部的企業文化共識。

案例：城人之美 - 百件微小事

我們將員工中一個個溫暖動人的故事觀察記錄下來，將每個綠城人日常生活中的善放大，溫暖了全體員工，成為企業文化的重要表達陣地，增強員工的企業文化認同感。



圖為：公眾號“城人之美”專欄徵集海報

打造員工成長發展的平臺

我們持續提升綠城管理雇主品牌影響力，做大公司規模，打造具有優秀市場口碑和發展前景的“代建第一股”，為公司員工創造更大的雇主平臺。2021年，公司獲得“獵聘全國非凡雇主”、ai優質職場“卓越典範企業”、“優致雇主”獎項等多項雇主方面榮譽。



圖為：2021 年公司所獲雇主方面獎項

提供有競爭力的薪酬

為了調動員工的積極性，公司內部激勵向一線員工傾斜，根據人才盤點結果和管理需求，重點保障和激勵一線團隊。同時，公司持續改善項目分紅分配，探索適合代建行業的長期激勵，內部分配向價值貢獻者傾斜；根據代建行業特點，持續優化員工薪酬結構，鼓勵價值創造，保證公平性。

員工心聲

我們制定了深度傾聽計劃，通過項目走訪，五一座談會、吐槽大會等形式，用心傾聽一線員工心聲，幫助員工解決切身問題。

案例：吐槽大會

“吐槽大會”為綠城管理的文化傳統活動，公司本部於每年4月舉行，下轄各單位自行組織。針對公司管理、工作報酬、職業發展等等熱門話題，讓員工在輕鬆隨意的環境中暢所欲言，加強各部門直接交流。組織部門會將“槽點”梳理分析解決並反饋，助力公司管理的優化。



圖為：綠城管理吐槽大會

員工權益維護

公司切實維護每一位員工的合法權益，開通了多條反饋路徑，從多個維度全面保障員工在工作過程中的各項權益。

“五一”員工座談會

每年4-5月,各單位、中心召開“五一”員工座談會,收集員工代表提案,上會討論,給予回復,督促“為員工辦實事”工作落實。

職工代表大會

對於員工勞動報酬、中長期激勵、工作時間、休假、安全衛生、保險福利、勞動紀律、勞動定額管理等涉及員工切身利益的規章制度、重大事項,需事前徵集員工意見,經職代會審議通過後實施。

員工溝通管道

公示公司工會委員資訊,保障員工意見反映管道暢通。

集體合同

工會與公司需協商簽訂集體合同和工資協定。

法律援助

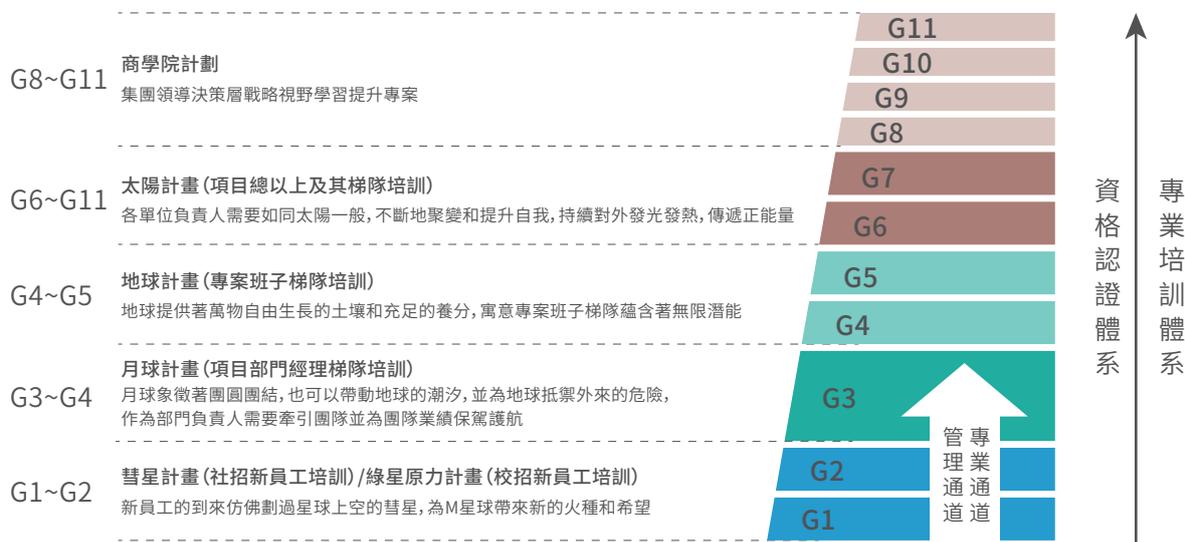
法務條線(含綠城中國和各子公司)派駐人員線上值班(每週三下午15:00-18:00),為公司員工提供法律諮詢、開展法律援助。

3 專業人才發展

對於員工來說,綠城管理更像是一所學校。培養優秀的員工,是公司的重要目標。CEO李軍也曾在“上市周年記”環節的發言中講道,“人是企業之本”,著重強調了企業的創新在於創新人才的培養和任用。按性別及雇員類別劃分的受訓雇員百分比資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B3.1;按性別及雇員類別劃分,每名雇員完成受訓的平均時數資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B3.2。

綠城管理學堂

2021年，綠城管理學堂以“星-月-地-日”宇宙天體的遞升邏輯對員工培訓體系進行了升級，用更加簡單直觀的名稱和視覺形象提升學員對項目定位的認知和瞭解。



圖為：成長發展體系

太陽計畫

“太陽計畫”緊密圍繞培訓目標和能力需求，定制開發課程內容和教學方案，提升培訓精度；通過研討工作坊、案例分析、經驗分享、課後實踐等訓戰方式，提升培訓效度；邀請集團頂級專家及行業大咖講授課程，提升培訓效果。同時，探索實行“雙班並行”教學方式，在保證因材施教的基礎上，將培訓資源利用最大化。



地球計劃

“地球計劃”是為打造經營班子梯隊，快速發展公司儲備中層幹部設置的領導力培訓發展專案。課程內容圍繞團隊管理能力、經營管理意識、委託方溝通、專業精進四個維度排布，設置管理改進工作坊檢驗學習成果，確保培訓目標達成。



月球計劃

為更好地幫助學員完成從管理自我到管理他人、從專業到管理的關鍵跨越，分校在綠城中國“青幹班”統一方案的基礎上結合自身業務模式特點進行“訓戰化”改造和設計，設置《管理試崗工作坊》課程進行管理場景的實戰化類比，增強培訓內容的有效性。





彗星計劃

綠城管理在綠城中國“檸檬計劃”方案的基礎上，融入管理集團發展戰略、代建業務模式介紹、專案全流程運營管理等代建課程，幫助新員工更好地適應代建模式、融入綠城管理。針對產品、營銷、拓展等系統新員工開設專業課程，幫助新員工快速瞭解本系統基本情況。



綠星原力計劃

“綠星原力”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，旨在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，是綠星原力進入綠城M的第一次集中培訓，旨在通過此次培訓，讓綠星原力“認識綠城M、感知綠城M、融入綠城M”。



為持續加強各專業系統人員對於標準、制度、要求的認知，充分發揮過程管控效能，時刻保持紅線意識，公司定期組織開展各專業系統開展知識考試。同時，為抽查項目一線標準制度學習和落地情況，綠城管理巡查項目期間針對各系統人員開展現場“應知應會”考試，根據學習情況制定下一步宣貫培訓。

| | | |
|--------|---------|------------|
| 新員工培訓 | 梯隊培訓 | 專業培訓 |
| 5期 | 3期 | 2期 |
| 1,126人 | 217人 | 66人 |
| 綠星原力培訓 | 大課培訓 | 人均學時 |
| 4期 | 33期 | |
| 180人 | 13,098人 | 51.2小時/人/年 |

2021年綠城雲大學培訓情況

| | |
|--|--|
|  應知應會考試已開展7期 |  現場應知應會考試已開展3期 |
|  應知應會考試覆蓋9個專業條線3,323人 |  現場應知應會考試覆蓋11個專業條線42人 |
|  應知應會題庫更新995題 |  現場應知應會題庫包含298題 |

2021年各專業系統應知應會組織情況

2021年專案現場考試組織情況

在知識沉澱方面，截至2021年12月底，綠城管理學堂累計認證課程111門，其中大學級認證課程48門；累計沉澱業務案例200+個，累計課題研究82個。



持證率**94%**



梯隊班出苗率**58.2%**



認證課程 大學級：**48** 門
分校級：**63** 門



業務案例 **200+**個



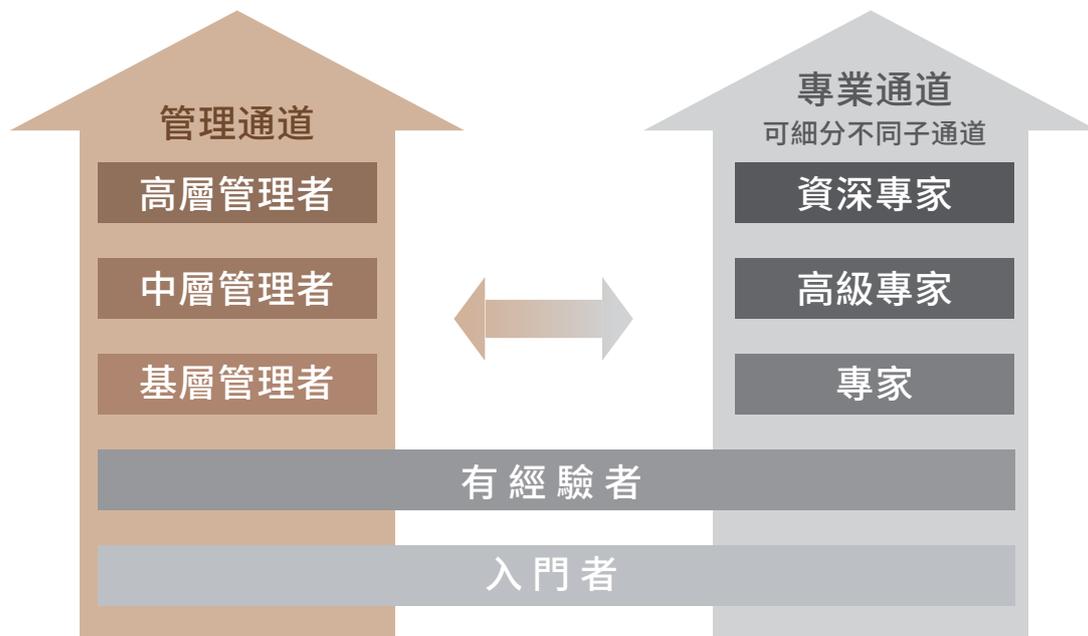
課題研究 **82**個

外部考察學習

2021年全年總部聯動二級單位，組織67次外部考察學習，形成考察報告對外分享，為把握市場脈搏，拓展視野，支撐後續產品定位研發奠定基礎。

晉升體系

綠城管理秉持著公平公開的原則，為員工提供向上發展的路徑。員工晉升分為管理通道和專業通道，符合新任職崗位任職條件的員工可以申請晉升，晉升至經理及以上層級必須通過相應崗位資格認證。



圖為：公司晉升通道示意

4 員工健康與安全

我們將員工的健康與安全視為公司管理的重中之重，嚴格遵守《中華人民共和國安全生產法》等法律法規，制定並不斷完善員工安全保障的相關規章制度，將員工安全管理落實到日常管理中，積極營造健康安全的工作氛圍，提高員工的安全意識。過去三年，公司未出現員工因工傷死亡事件也未出現工傷事故。

0_(天)

工傷損失工作日

0_(人)

工傷死亡人數

員工健康理工作

公司關心員工及其親屬的身體健康，為員工安排了一系列健康管理福利和保障。

醫療保障

公司為員工購買補充商業醫療保險

員工體檢

公司每年統一組織員工健康體檢，員工可通過公司指定的健康360°平臺，選擇體檢機構，組織開展員工體檢及報告解讀等健康服務活動。

員工健康服務

公司統一選擇健康服務機構，為員工提供健康關愛服務，開展健康諮詢、中醫養生、VIP掛號、住院安排、送藥等健康360°服務。

員工慰問

若發生員工住院手術，重病，重傷或亡故等情形，由公司部門及時向本體行政部等報備，本體行政部門、工會等安排相關慰問。

安全培訓

為了員工的生命安全，2021年，公司針對發生火災時的應急處理、逃生路線、部門協作緊急疏散等內容開展了多次消防演練，並開展多次線上、線下應急救護培訓。

案例：消防演練

2021年1月公司在西溪國際進行了消防演練，內容包括消防、防暴、防盜、電梯困人、防颱、防汛、防雷、群體性事件等。

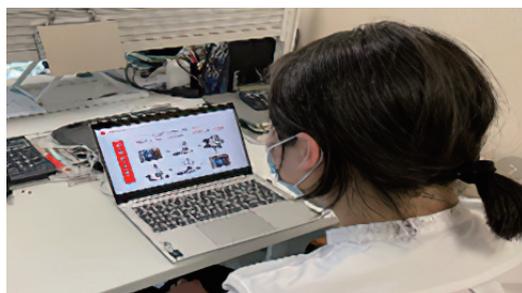
參與演練的全體員工能正確掌握應急預案的內容，如滅火器的正確操作使用方法和保存的注意事項，能在規定的時間內到達集中場所，按預定的逃生路線疏散等，有效提高了員工對於突發事件的應對能力。



圖為：員工參與消防演練

案例：應急救護培訓

公司還邀請了杭州西湖區紅十字會專業人員為全員提供線上培訓，如心肺復蘇技能及AED（自動體外除顫儀）使用、創傷救護技能、常見急症、意外傷害、突發事故等現場處理等。



圖為：員工觀看線上應急救護培訓

安全防疫

2021年特殊的大環境下，公司在本體行政中心指定了一位元員工負責關注防疫動態及相關政策要求，做好防控預案，落實各項防控舉措，建立防疫台賬，及時發佈相關提醒通知，組織上門核酸檢測等。



圖為：公司的防疫宣傳圖

5 員工關懷

綠城管理以“堅持以人為本，體現組織關懷，傳承綠城文化，凝聚員工人心”為原則。公司設立綠城管理工會，作為員工關愛工作的歸口管理部門，負責建立、健全集團員工關愛工作制度體系，組織實施集團本部員工日常關愛工作，檢查下屬單位制度落實情況。各級單位工會、行政管理部門負責按照集團統一要求，確保各項員工關愛工作及時到位。

日常關懷

結婚恭賀

員工在職期間領取結婚證，可憑結婚證獲得恭賀金。

生育恭賀

員工或配偶生育，贈送慰問品、恭賀金。

生日恭賀

員工生日恭賀可採取短信、賀卡、禮物、舉辦集體生日會等形式。

節日恭賀

春節、中秋節等節日，為員工發放福利。

慰問一線

對一線員工或困難員工，組織開展夏季送清涼、冬季送溫暖等慰問活動。

愛心基金

員工或家屬出現重大變故、重大疾病時，可根據綠城中國《員工愛心基金管理辦法》向愛心基金委員會申請救助。

工作環境

根據各單位實際需求，酌情建設必要的運動健身和休閒娛樂設施，如閱覽室、健身房、母嬰室等。

能量供應

根據場地條件和各單位實際需求，可酌情為員工安排下午茶、加班點心等能量吧食品。

豐富的文體活動

員工是公司的寶貴資源，我們不僅關心員工的工作，也關心員工的身心健康，為員工提供了多種團建活動，幫助員工更好地融入集體，釋放自我，強身健體。每年春節、元宵節、婦女節、勞動節、端午節、中秋節等節日，公司都會安排形式多樣的節慶或慰問活動。每週三，各單位均可安排各種文體活動計劃，或聯合工會俱樂部開展活動。

案例：其樂融融的團建活動

公司各部門按季舉行各種形式部門活動，包含長跑、拔河等多個項目，員工積極參與，熱情高漲，現場十分火爆。



圖為：公司團建活動

案例：俱樂部活動

公司現有游泳、攀岩、籃球、羽毛球、瑜伽等多支俱樂部，都配備有專業場地和器材。公司還會不定期舉辦聯合賽事，鼓勵員工積極參與，在比賽過程中，大家增進了友誼，加強了團隊協作能力，獲得了集體榮譽感。



圖為：第二屆“樂誠杯”圓滿落幕

員工家屬關愛

為了給員工創造最好的工作環境，公司還為員工家屬配備了一系列福利。

家屬醫保

為員工 18 周歲以下子女辦理商業補充醫保。

家屬體檢

每年秋季安排員工家屬體檢，司齡滿3年兩個名額，司齡滿6年四個名額；通過公司指定的健康 360°平臺，選擇體檢機構，並可享受健康 360°服務。

家屬重病慰問

員工家屬病重、手術的，公司安排探望。

家屬亡故慰問

員工家屬身故的，公司安排慰問，酌情協助安排後事。

互動活動

結合節慶，開展員工家庭日活動、外派家屬慰問等活動；組織六一親子活動，員工14周歲以下子女參加，贈送節日禮物。

家屬優惠

員工家屬享受綠城供應商資源，如購車、購險、機票、酒店等綠城優惠價。

GREENTOWN

夥伴

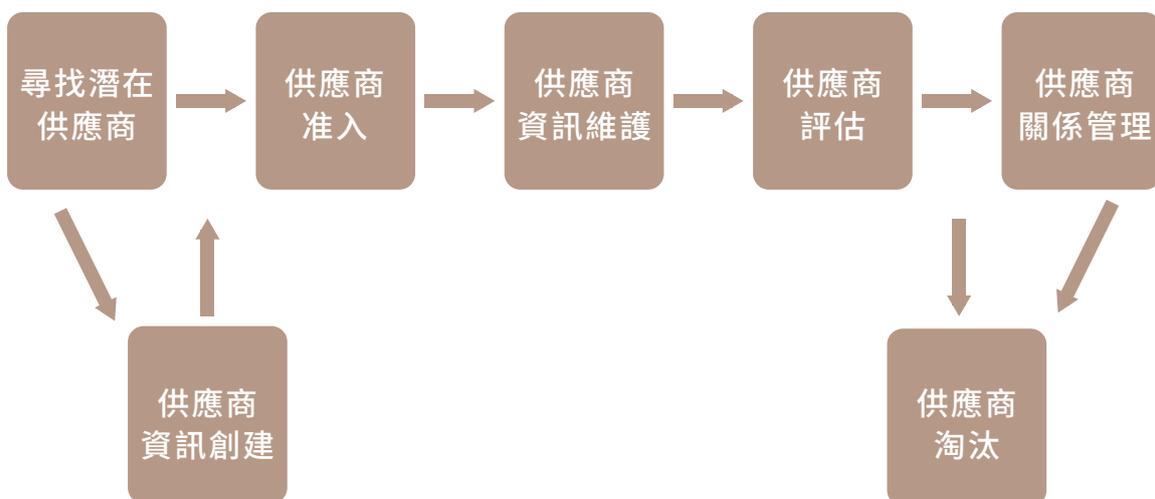
1 供應商管理

供應商的准入與評估

公司重視供應鏈的管理，建立《供方准入要求及流程》《施工供方管理標準》《區域供應商庫管理標準（試行）》等制度，在採購時遵循標準化、規範化的採購程式。制度中對供應商管理進行了明確要求，對供應商來源、供應商資質審查、招標/詢價的供應商數量、供應商資料庫的整理和維護等流程做出了規定。

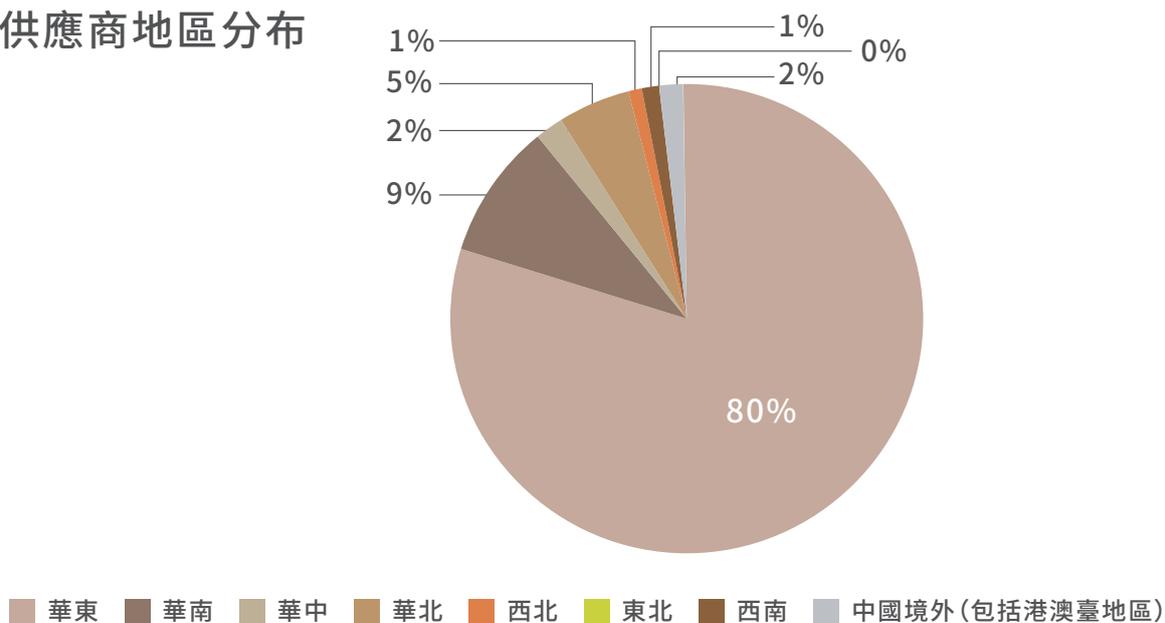
我們每年從品質管理、進度管理、安全文明管理（含環保、社會責任等）、成本管理、管理配合等多個維度對供應商進行履約評估。評估過程主要由項目公司按規定完成《關鍵供方履約評估表》中的項目評估部分，提交二級單位。二級單位於收到後15日內進行審核評分並簽字確認後提交集團產品研發中心相應專業線。集團各專業線在每年初，根據供方實際履約情況綜合評審後完成供方履約評估。2021年，累積共完成325家供應商的履約評估。

2021年，我們梳理了現有的供應商組合。公司目前共有近1200家供應商與我們合作。供應商主要集中在華東地區。具體分佈如下（按地區劃分的供應商數目資料詳見附錄二ESG關鍵績效指標B5）：



圖為：供應商全生命週期管理流程

供應商地區分布



綠色供應商

供應商的選擇上，綠城管理綜合考慮供應商在社會責任與環境管理方面的舉措、是否盡可能使用環保材料、是否獲得相應的體系認證等。對於有重大缺陷者，公司採取一票否決，以此來督促供應商在社會責任與環境管治方面做出更多的努力。公司亦非常重視與辦公物資有關的環境及社會責任，例如對於消耗品的採購環節，我們盡可能在環保產品、使用者友好性及價格之間取得平衡。

2 賦能產業鏈上下游

圍繞代建主業，我們高度重視產業鏈的協同，希望構建相互賦能、導流的輕資產生態圈，為產業鏈上下游輸送資源和價值。我們通過收購、共同設立等方式，與產業鏈不同細分領域的優質公司達成戰略合作。目前，我們旗下擁有的產業鏈公司已超過十餘家，涵蓋前端的設計、諮詢、教育培訓、金融服務，以及後端的營銷策劃、商業管理、市政管理等多種業務，上下游聯動並行，攜手賦能代建。

作為“中國代建第一股”，綠城管理一直在積極創新商業模式，以代建主鏈為核心，培育設計鏈、金融鏈、諮詢鏈、培訓鏈、商管鏈、研究鏈等全產業鏈，豐富業務增量空間，打造“第二增長曲線”。

案例：利普設計院

利普設計院於2017年被綠城管理收購。受益於代建的業務導流，其營業收入、團隊規模、業務水準、社會認可等都實現了突破性發展。同時，獲得多項業內大獎，並於2020年獲評國家高新技術企業，目前已擁有建築工程設計甲級資質、城鄉規劃編制乙級資質、風景園林工程設計乙級資質。



圖為：綠城利普設計的淮北誠園（效果圖）

獲第十屆艾景獎年度優秀景觀設計

3 輕資產聯盟

2021年5月27日，由綠城管理牽頭舉辦的首屆中國代建價值峰會在珠海舉行。峰會以“讓世界變輕”為主題，邀請了政府、投資機構及行業相關的各界人士，共話中國代建行業發展進程和內核價值，開啟了輕資產開發的新篇章。此次峰會的最重要環節為輕資產聯盟成立。當代管理、華潤置地、金地管理、綠城管理、雅居樂房管、中原建業為聯盟常任理事成員，聯盟成員推選綠城管理CEO李軍為首屆輪值主席。聯盟成員將以“服務”為價值追求，致力通過專業的代建管理，為客戶創造卓越價值，並廣泛吸納具有價值認同的代建企業、產業鏈上下游單位加入。

本次聯盟成立，有望成為中國房地產開發模式重塑的關鍵助推器，通過探索與推動中國房地產開發模式的變革創新，將促進行業更高質量、更有效率、更可持續的發展。

公益

綠城管理深刻認識到作為一家負責任的公司所承擔的社會責任，積極發起和參與各類社會公益活動，並鼓勵員工積極報名，加入志願者團隊，發動員工捐款捐物，共同為社會和諧進步做出貢獻。

1 積極參與社會公益活動

綠城管理不僅為項目當地帶來了高品質的建築，更為項目相關群體帶來人文關懷。公司鼓勵員工積極投身於社會公益活動，發揮自身優勢，為公益事業盡自己的一份力。

案例：為代建學校開設兒童心理健康主題公益講座

2021年5月21日，由綠城愛心基金會和綠城樂居集團主辦的兒童心理健康主題公益講座在綠城樂居代建的杭州錢塘新區幸福河小學舉行。講座主要圍繞如何緩解青少年負面情緒，梳理如何營造良好環境保證孩子心理健康等內容展開。

在為孩子們創造和諧美好的學習環境基礎上，綠城管理每年暑假開展“關愛小候鳥”活動，聚焦留守兒童的心理教育，到為代建學校開設兒童心理健康主題公益講座，以樹立“身心同健康”為導向，守護孩子的健康成長。



圖為：公益講座現場

2 疫情期間 攜手共克時艱

2021年，疫情此起彼伏，給全國各地都帶來了挑戰。綠城管理積極配合項目所在地政府的政策和號召，組織工程和施工單位協助當地政府部門安排隔離房間、配合消殺，自發捐贈了大量食品藥品物資。

案例：上虞青春公寓項目

12月8日，公司接到紹興市上虞區政府部的通知，緊急徵用尚未完工的青春公寓項目作為隔離點。接到消息後，項目管理團隊立即集結總包、監理及施工單位，全力配合、積極落實政府及相關管理部門的各項要求，協助其制定隔離管理方案，組織施工單位對部分樓棟進行連夜集中搶工，逐幢逐戶地進行搶修、水電調試、傢俱安裝、保潔等工作。由於人手緊缺，項目管理團隊需要親自搬運抗疫物資，將軍用棉被、醫療藥品、生活日常用品等運送到每一戶，以最高的效率確保場地達到使用條件，為抗疫貢獻力量。

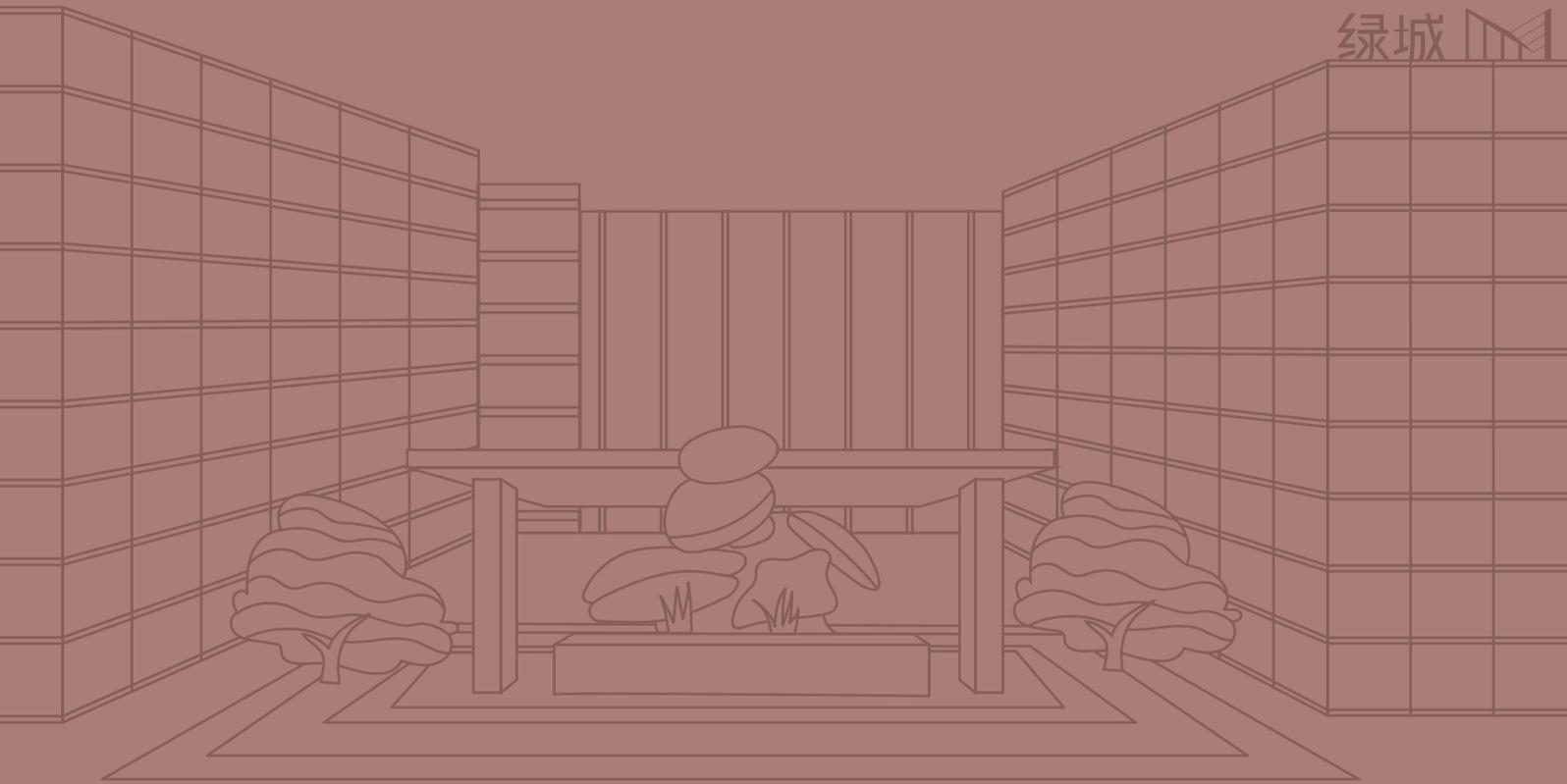


圖為：上虞青春公寓項目團隊抗疫現場

GREENTOWN

公司經營

绿城 



GREENTOWN

可持續發展管理

綠城管理一直積極踐行可持續發展理念，不斷推進、優化環境、社會及管治 (ESG) 管理，定期檢討ESG表現，制定ESG策略與政策，並就特定ESG議題開展研究，逐步提升ESG管理水準及責任實踐。

1 公司ESG架構

綠城管理高度重視企業可持續發展，我們設立可持續發展管治架構，由董事會、環境、社會及管治管理小組和環境、社會及管治工作小組構成三級管治架構。

董事會

我們的董事會負責制定可持續發展戰略和公司的環境、社會及管治責任、願景、目標、策略、框架、原則及政策。同時，董事會負責統籌管理並監督其實施情況，以履行綠城管理對股東和社會的責任；監察企業管治常規及程式；維持適當及有效的公司風險管理及內部監控系統以確保符合適用的規則及條例；審議公司環境、社會及管治報告。

環境、社會及管治管理小組

環境、社會及管治管理小組由董事會辦公室專人組成，負責監督重要議題的重要性評估過程以及確保及落實董事會通過的環境、社會及管治政策持續地執行和實施。

環境、社會及管治工作小組

公司設立環境、社會及管治工作小組，旨在負責落實公司各項ESG目標，工作小組由涉及ESG事宜的各關鍵職能部門及單位組成，負責牽頭設計ESG行動方案，定期討論工作開展過程中遇到的問題，並向管理層彙報，管理層則視情況將重大事項上報至環境、社會及管治管理小組及董事會。



2 董事會在ESG管治中的作用

董事會明確對環境、社會及管治風險管理和資訊披露負責，以全域觀念建立集團整體可持續發展治理與監督方針。環境、社會及管治管理小組按需要制定和組織召開集團有關推動可持續發展工作發展的會議，並通過進一步提升環境、社會及管治工作小組協作程度及對實際效果提出完善與改進意見，由此推動集團可持續發展建設，為企業發展與利益相關方謀求持續利益。其次，我們對外建立常規可持續發展資訊溝通與披露機制，並及時將資訊對外發佈，回應監管要求和利益相關方期許。同時，高效穩固的可持續發展管治架構，也將助力董事會從決策、溝通到實際執行層面，對公司可持續發展管理的全面監督。

董事會積極推動將可持續發展融入業務運營。公司在鞏固現有風險管理體系的基礎上，加強對可持續發展相關風險的識別與評估，通過管理層討論研究的形式，識別出公司面臨的各項新挑戰與新機遇。在未來，以董事會為首的管理層將持續監督公司各項風險應對措施的建立與落實，及時評估各項風險與公司業務的關聯性，確保可持續發展與公司業務發展相輔相成。

合規經營

綠城管理始終秉承合規經營的原則，並將其視為可持續發展的基石。公司恪守所在國家及地區有關合規經營、環境保護、職業健康等相關法律的規定，嚴格遵從商業道德規範，秉承誠實敬業、遵紀守法、公平競爭、誠信經營的原則。公司不斷完善合規管理體系，建立了《合規管理制度》，明確了公司在開展各類業務時，需要遵循的道德標準和合規要求，將合規意識和理念滲透到經營管理活動的所有方面和全部過程，實現對合規風險的主動識別和管理。

1 廉潔建設

我們嚴格遵守《中華人民共和國反不當競爭法》、《關於禁止商業賄賂行為的暫行規定》等法律法規和規定的要求，堅決反對一切背離社會公序的賄賂舞弊行為。公司建立了《員工廉潔自律管理制度》、《廉政舉報獎勵制度》，設立了舉報郵箱、舉報電話，接受員工、客戶及社會各界的監督舉報，同時對提供有價值的舉報線索的舉報人員提供獎勵。2021年，公司無貪污訴訟案件發生。

案例：“倡廉潔，樹清風”廉潔舉報海報

為確保宣導廉潔的原則及政策得以有效傳達，公司繪製了以“倡廉潔，樹清風”為主題的廉潔舉報海報，張貼於各辦公場所，同時發佈於OA系統。

圖為：廉潔舉報海報 ▶



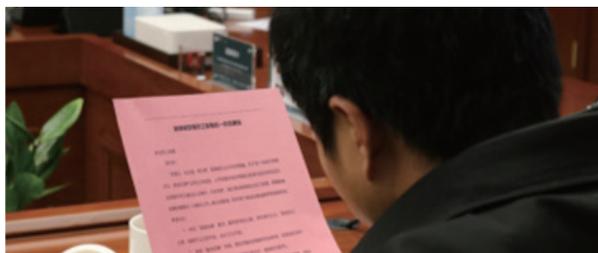
為進一步落實廉潔建設的工作，公司及下屬各單位開展了為期一個月的廉潔教育活動。活動期間共360名員工接受廉潔教育培訓。此外，公司也非常注重董事會成員的反貪污培訓，公司於2021年底組織所有董事進行了反貪污相關的培訓。

案例：廉潔教育主題月活動

2021年，綠城管理黨委及下屬各單位落實廉潔教育主題月的相關要求，發放《致員工家屬的一封信》，觀看廉潔教育短片及案例學習等形式，提醒幹部職工警鐘長鳴，牢固樹立紅線意識。



圖為：觀看《圍獵：行賄者說》



圖為：發放《致員工家屬的一封信》

2 知識產權管理

截至2021年底，綠城管理已擁有商標64項，專利58項，著作權10項，另有9項商標，13項專利在申請過程中。我們依據《中華人民共和國專利法》、《中華人民共和國商標法》、《專利審查指南》等相關法律法規和規範性檔的要求，結合公司實際，制定了《知識產權管理辦法》，規範了知識產權與專利管理，搭建了專利、商標等無形資產的維護和保障機制，積極維護本公司在專利權、商標權、著作權和商業秘密等方面的核心權益。

綠城管理不斷加強自我知識產權保護。我們積極宣傳、普及知識產權基礎知識及法律法規要求，提高員工保護知識產權的意識。建立知識產權管理台賬和檔案，更好的對知識產權進行管理與保護。處理與公司知識產權有關的爭議，為知識產權工作開展提供法律諮詢和法律意見。對於外部侵權，如使用專利、商標、著作權、商業秘密等知識產權成果，採取包括但不限於發函、投訴及訴訟等法律維權方式。

我們不僅注重自有知識產權的保護，也尊重他人的知識產權。禁止任何侵犯他人知識產權的行為，若發現任何侵權行為，以工作聯繫單的形式發送至使用不當部門，要求相關部門整改，並且聘用外部顧問單位，通過外部檢查、內部控制覆核的形式開展工作。2021年，公司未發生由於侵犯他人知識產權而導致的訴訟或糾紛事件。

| 截至 2021 年底，公司已獲取的知識產權 | | |
|--|--|---|
| 商標 64 項  | 專利 58 項  | 著作權 10 項  |

產品之道

產品是支撐公司發展的基座，是C端客戶口碑所在，也是委託方信任的基石。公司致力於提升將C端優勢轉化為B端價值創造的能力，以達到B、C兩端滿意度均衡。

提升產品競爭力、適配性和貨值挖掘，以優秀的產品價值支撐銷售和溢價。保障安全與品質、提升工程效率、提升經營效益，為委託方導入優秀資源，實現品效雙優。

1 品質保障

質量管理制度

為保證公司的產品品質，公司制定了151條產品相關制度，對項目管理中的設計、工程、景觀、精裝修、成本等關鍵領域的流程和標準做出了明確的規定。2021年，我們根據集團發展的戰略目標，進一步規範並提升了公司在產品技術、安全品質、協力廠商監督等方面的品質標準要求，更新了15項產品系統標準制度，發佈2項配置標準，落實4項合同示範文本。

制定了產品相關制度

151條

更新產品系統標準制度

15項

工程品質管控體系

工程管理基於“集團—二級單位—項目公司”三級管控原則，以策劃先行、樣板先行、協力廠商飛檢日常管控理念，形成了工程管理全生命週期服務體系。2021年，“品效雙控”是公司工程管理的主導思想，項目的品質管控措施也相應有以下三個主要的轉變：



圖為：2021 年工程管理三大轉變示意

此外，為進一步落實2021年的品質管控目標，提升項目品質，公司將2021年的管控重點分為“管底線、抓重點、樹典型、建體系、信息化”。

具體如下：

- 品質管制體系不健全的區域及平臺公司重點幫扶
- 落實整改重點專案的主要問題，保品質
- 幫助區域、平臺加強工程體系品質管制建設



- 組織兩次基坑安全檢查
- 修編結構安全管理辦法
- 加強品質、安全問題的整改
- 編寫強條釋義及案例集並宣貫
- 組織二級單位考察學習優秀平臺
- 組織二級單位觀摩工地樣板，參與工地開放日
- 應用資訊化管控工具，為集團工程賦能，極大提升品質管控地效率

質量培訓

綠城管理堅信卓越的產品質量源於每位元員工的在日常工作中對質量的堅持，我們積極組織開展質量培訓，以強化員工的質量意識。本年度，產品系統組織培訓宣貫120次、外部考察學習67次，涵蓋項目全週期的質量管理體系。



培訓宣貫 (120次)

- 典型巡查品質案例分析宣貫
- 房產品強制性標準解讀培訓
- 協力廠商評估體系調整宣貫



產品系統會



考察學習 (67次)

- 工程軟體、透明工廠考察
- 智能家居大會
- 幕牆行業交流大會



協力廠商評估體系調整宣貫會

項目巡查

日常的項目巡查是保證工程項目安全及品質的重要環節。2021年度，為進一步落實工程項目的安全與品質保證工作，公司及下屬區域、平臺公司逐級對在建項目進行巡查，涵蓋基坑專項巡查、結構安全自查、防滲漏自查等。其中，公司層面總計派出290餘人次進行項目巡查，區域公司累計派出740餘人次，平臺公司累計1,100餘人次。

集團組織巡檢人次

> 290人

區域公司組織巡檢人次

> 740人

平臺公司組織巡檢人次

> 1,100人

全國工地開放日

“全國工地開放日”是綠城管理首創的特色品質管理措施，已成為綠城管理推動行業信任體系構建的優良傳統。作為“中國代建第一股”，打開工地圍牆，接受社會各界的檢閱，一方面能更直觀展示綠城管理的產品力、服務力，傳遞“品質、信任、效益、分享”的核心價值觀；另一方面，也能在吸取社會各方經驗、建議的基礎上，不斷創新、升級。

案例：第十季全國工地開放日

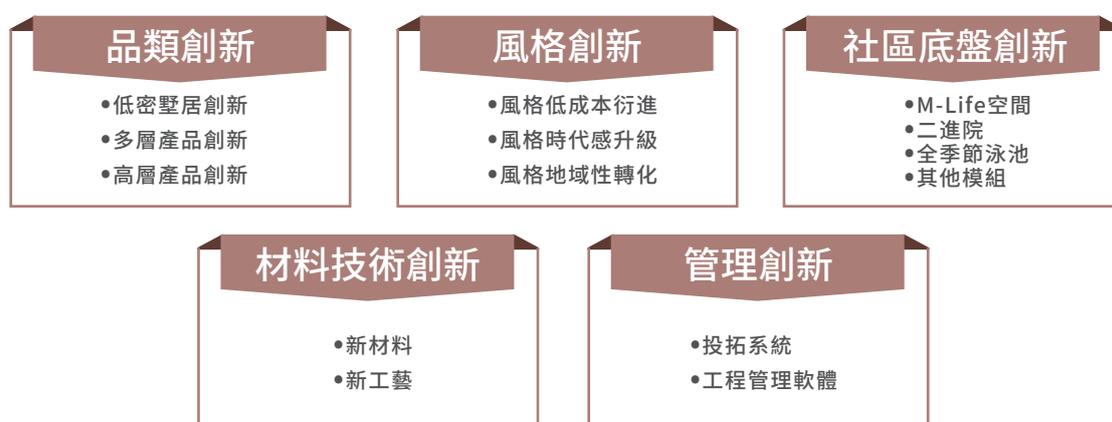
2021年10月10日，綠城管理第十季全國工地開放日活動正式啟幕，一個多月內，近50個代建項目陸續打開工地圍牆，向社會各界展現“工地素顏”。這是全行業唯一同一時段內，數十個項目聯動開展的統一主題、統一形象、統一宣傳的全國性互動活動。主會場綠城·鹽官理想水鎮，由業主代表、合作夥伴、媒體記者組成的百人參觀團走進鹽官理想水鎮工地內部，現場瞭解在代建4.0體系和綠星標準規範下的工地面貌和營造過程，園區的各個體驗樣板區，都展示了綠城管理代建項目整潔規範的施工環境、原樣展現的工藝工法、嚴謹苛刻的安全規範。



圖為：綠城管理第十季全國工地開放日主會場圖片

2 設計適配

隨著行業市場下行，對產品競爭力的要求越來越高，此外，代建行業又面臨了房地價差小、地域跨度大以及訴求多元化的難題。為解決這些難題，我們的產品譜系必須更加豐富、適應力更強和更多樣性，才能滿足更廣闊的地域、更苛刻的限制及更多元的需求。對此，綠城管理集團以自上而下的課題形式和自下而上的項目實踐形式，在品類創新、風格創新、社區地盤、材料技術以及管理創新五個方面持續地進行產品創新，並將創新產品轉換為標準化，達到可被應用、易於複製、便於推廣的效果，最終實現“多、好、省”的代建服務產品競爭力。



圖為：2021年綠城管理建築創新成果及落地

案例：建築風格地域性轉化

近些年，公司的代建項目從浙江省走向全國。為滿足不同地域客戶和購房者的需求，集團在建築風格上進行了創新，提煉轉化地域性和民族性符號，將當地元素融入建築設計，形成富有地域特性的綠城譜系產品。如綠城·西雙版納春江明月項目便在傳統綠城桂語系產品的基礎上，加入了傣族的坡頂元素，並加入少數民族的細節裝飾，實現了“老樹開新花”的創新效果。



圖為：傣式桂語風格 - 綠城·西雙版納春江明月

案例：新材料的應用

近年來，傳統的材料已經無法滿足項目建設及成本管控的要求，在確保項目品質的前提下，為了有效控制成本，公司投入了大量的資源進行新材料的研究，目前我們已經找到多種可替代的新材料，可以在有效緩解成本壓力的同時，確保產品品質質量不受影響。如外牆幹掛PC板，與傳統材料相比，能做到無色差、觀感佳、強度均勻、安全性高、供貨穩定，且單方造價成本優勢明顯，能有效節省社會資源，達到委託方控制成本和購房者買到高品質住房間的平衡。

| 透水混凝土路面 | HF矽微粉不燃保溫板 | 夜間自發光材料 | 混凝土生態珍木及珍石 | ALC輕質牆體 |
|---|---|---|--|---|
|  |  |  |  |  |
| 【應用專案】 西寧桃李春風 聊城百合新城 | 【應用專案】 安陽桂語江南 | 【應用專案】 濰坊歌爾泥河小鎮 | 【應用專案】 暫無 | 【應用專案】 上海臨港 齊河百合新城 濟南深藍廣場 南通柳岸曉風、常州江南裡等 |

圖為：新材料及其運用

3 賦能增值

得益于綠城管理龐大的產品譜系，和多年匠心品質帶來的在C端業主中的口碑，綠城管理代建的產品，往往在當地能有更快的去化和更高的溢價，給委託方帶來效益上的增值。

案例：九洲綠城·珠海翠湖香山國際花園

該項目委託方為珠海市紅籌國企九洲控股旗下珠海九控地產，占地面積約3,300畝，是集綠城經典產品之大成的國際社區，涵蓋獨棟別墅、聯排合院、多層洋房、高層住宅等建築樣態，總戶數達4,700餘戶。由於綠城豐富的產品譜系，項目適配不同購房者的置業需求，去化迅速，其玉蘭苑、桃花源組團曾創造“一房難求”的銷售局面，截至2021年12月，項目累計銷售額突破190億，總貨值突破委託方預期20%以上，榮獲“亞洲十大豪宅”、“中國土木工程詹天佑獎”等大獎。



圖為：九洲綠城·珠海翠湖香山國際花園項目實景圖

GREENTOWN

管理之道

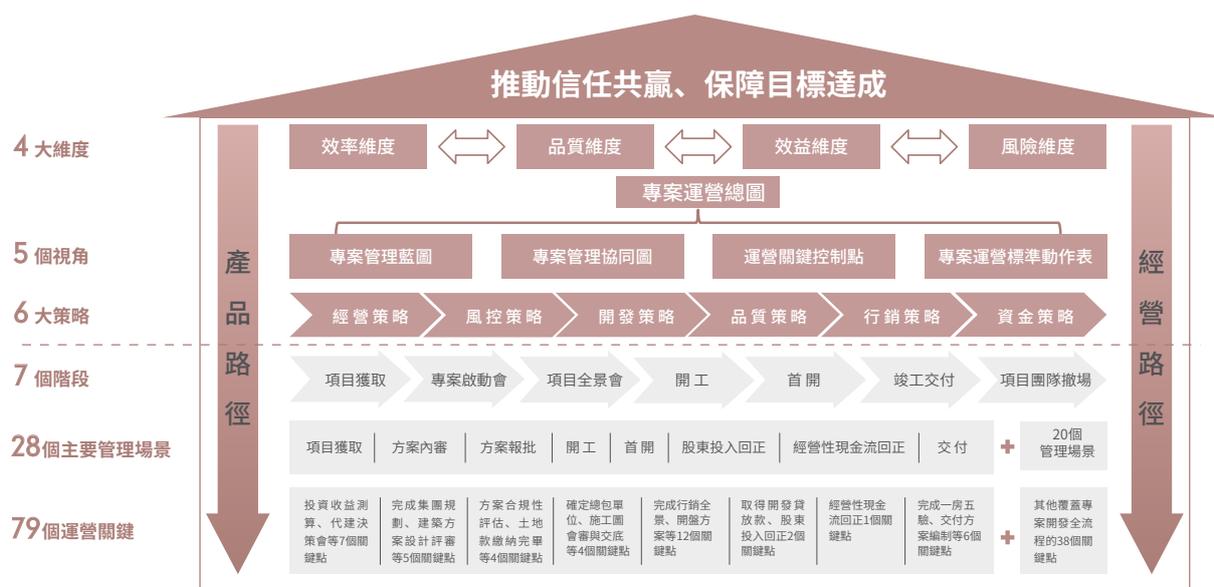
輕資產公司作為能力型公司，其業務基於“管理輸出”。

我們從委託方視角出發，以效率、效益與安全作為項目全生命週期運營的主要目標。產品和營銷操盤的賦能，更懂經營的成本管理，信息化建設，以上管理舉措有效釋放管理動能，為委託方創造價值，與委託方共創共贏共榮。

1 代建項目全週期管理體系

代建作為服務行業，其底層邏輯是依靠管理創造價值。作為中國代建行業的領軍企業，我們一直將房地產項目的精益管理作為公司為客戶創造的核心價值之一。只有提高房地產項目的管理方法，才能促進公司的長效發展。

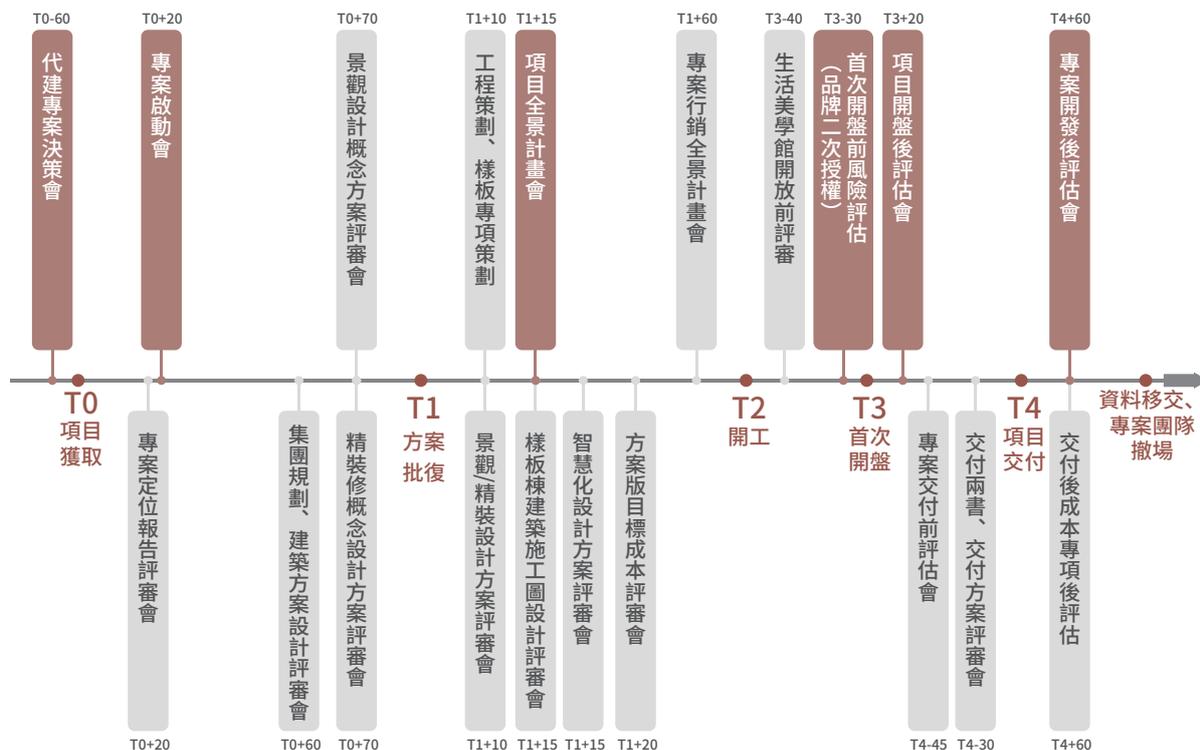
為輸出符合代建項目特徵的管理方法，我們通過不斷地探索與成功經驗總結，2021年正式發佈《代建項目全週期管理手冊（試行版）》，從4大維度、5個視角、6大策略對綠城管理豐富的項目開發經驗進行梳理，並將代建項目的全週期分為7個階段、28個主要管理場景、79個運營關鍵點，以體系化、精益化、智能化的方法論賦能項目的具體開展。



圖為：綠城管理代建項目全生命週期手冊示意簡圖

案例：項目關鍵會議地圖

為促進項目高效開發，綠城管理設置了項目關鍵會議地圖，將項目從獲取前的意向階段到項目團隊撤場前需要進行決策的關鍵節點全部標注出來，做到會議高效、事項明確、分級決策、責任到人，促進項目運營符合公司精益運營目標。



備註：T0項目獲取的三個必要條件：

- 1.代建協議簽定
- 2.定金支付
- 3.土地確權

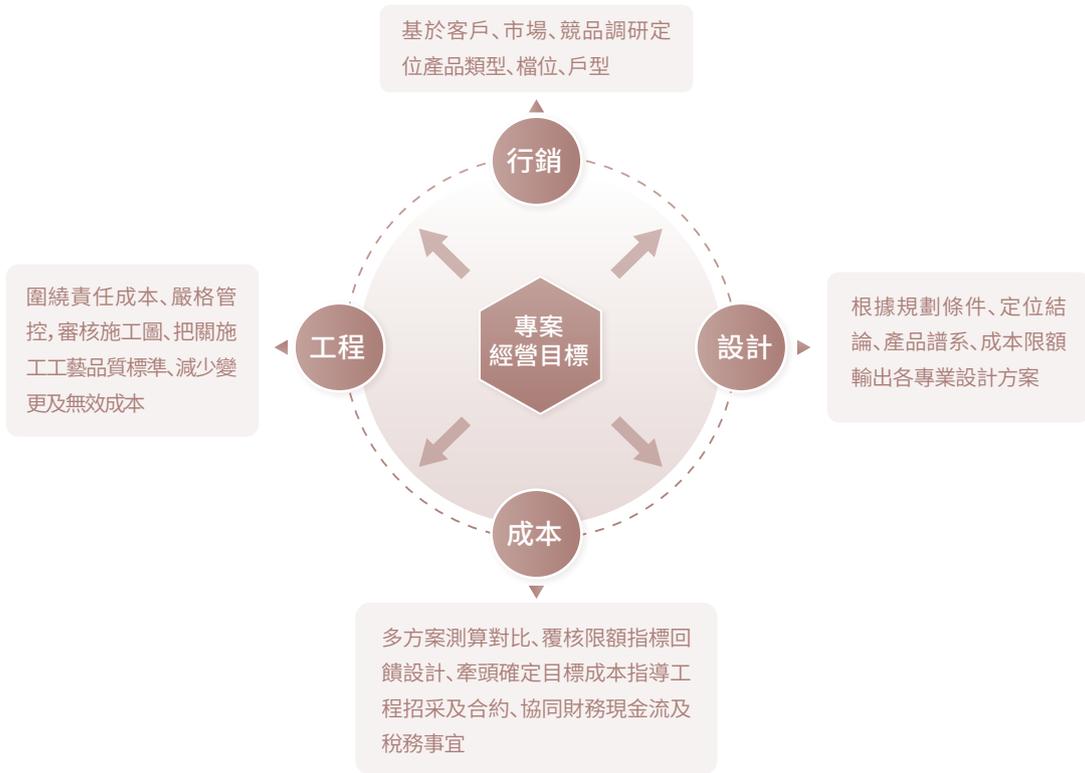
圖為：項目關鍵會議地圖

2 更懂經營的成本

綠城管理的委託方包括政府、國企央企、金融機構和私企開發商。從為委託方創造更大效益，在行業波動期攜手委託方共度難關的出發點，我們在傳承綠城產品競爭力基礎上，基於委託方視角考慮成本投放的價值體現，進行項目全過程、全要素、全體系化成本控制，打通成本控制壁壘。

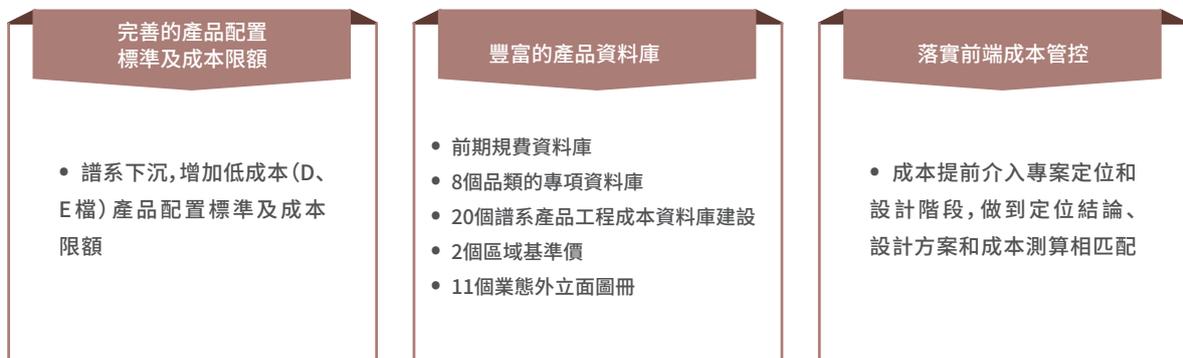
通過成本策劃前置，在項目啟動前，從成本、設計、營銷和工程四個方面分析研究，打通營銷實現銷售盈利，實現項目經營成效，確保項目淨利潤；通過品質，設計，稅務等各個角度助力委託方盈利，轉變行業“低價為王”的觀念，以更懂經營的成本，實現委託方淨利潤的增值。

成本、設計、行銷、工程跨專業聯動



圖為：全過程、全要素、全體系化的成本控制

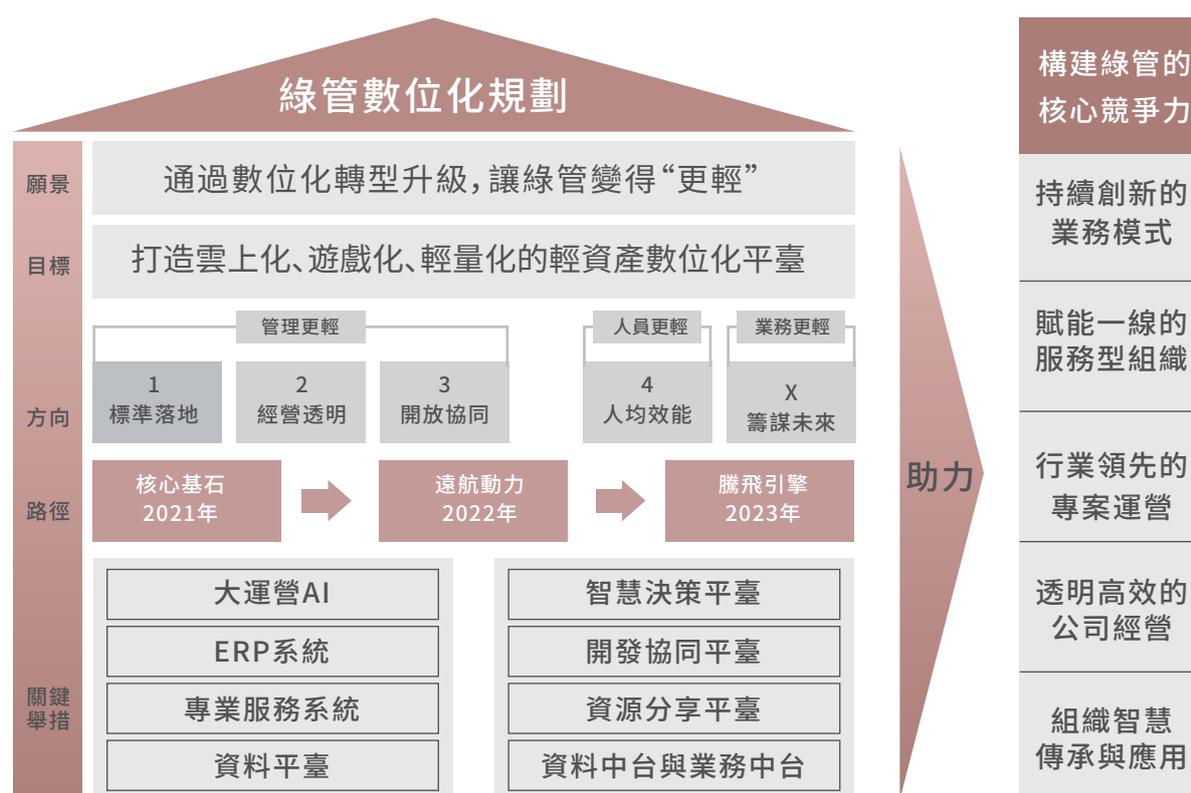
依託產品配置標準及成本限額、產品資料庫，落實前端成本管控，使得目標成本制定更趨向於合理化、精準化。在“品質為先，兼顧其他”的產品理念下，我們的成本規劃更加注重合理分配，嚴控結構性成本，合理使用功能性成本，重點投入敏感性成本。通過近年來低成本的研發以及完善的體系化管理，在綠城管理很多三四線城市的代建項目中，也呈現出很多品質高，但成本也同樣可以與業界媲美的產品。



圖為：成本控制精準化三要素

3 數字化建設

綠城管理充分認識到傳統管理模式中存在效率下降、信息滯後等弊端，為在整體行業下行的大環境下仍然保持強勁的競爭力，我們於2021年正式啟動了數字化建設，希望通過三年的努力初步完成數字化轉型升級，進一步提升綠城的核心競爭力，優化公司的管理以及推動無紙化辦公達到節約資源的目標。



圖為：信息化建設規劃示意圖

公司綜合考慮綠城管理的資源排布與數字化建設演進需求，按照三年具備輕資產輸出能力的目標，對年度重點工作進行鋪排。2021年度的工作重點為代建能力夯實與系統推廣與深化，下圖為2021年數字化建設的指標達成情況：

上線系統
20

- 2021年建設目標：代建能力補強、系統新建與升級
- 新建12個，切分2個，升級6個

計畫完成率
95%

- 年初計畫上線21個系統，實際達成20個
- 信息化團隊5人，高效完成建設任務

專業覆蓋率
86%

- 專業條線系統覆蓋率至86%（年初26%）
- 專案拓展線、設計管理線、工程管理線、精裝修管理線等核心專業從無到有進行了覆蓋

圖為：2021年數字化建設的指標達成情況

案例：投拓協同平臺

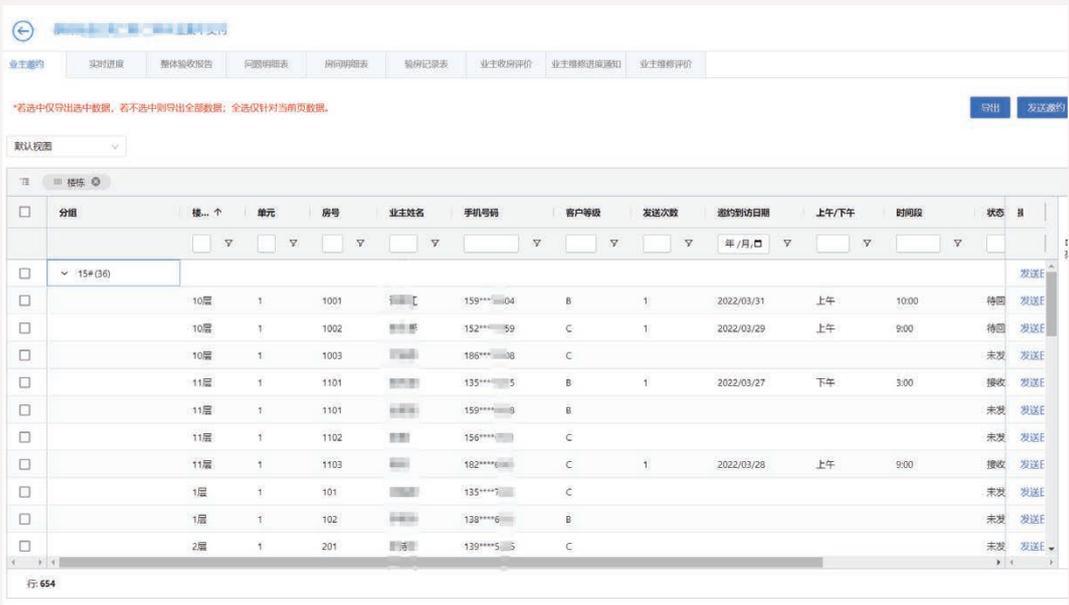
公司開發了投拓協同平臺，將串聯項目報審、決策、合同、定金等環節，實現項目填報標準化、查重自動化、決策線上化、資料分析即時化，極大地提高了拓展效率。



圖為：投拓協同平臺

案例：交付管理系統

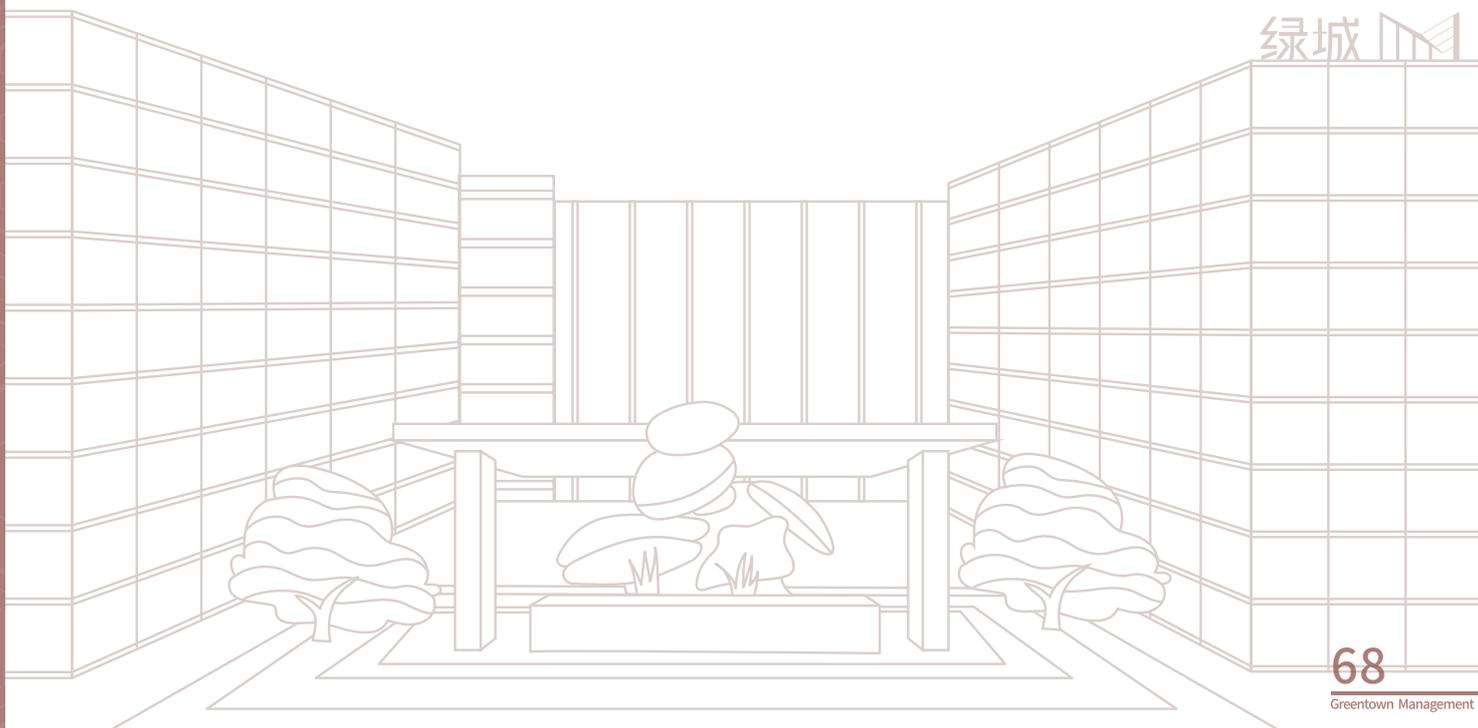
基於項目交付前、中、後階段的進度、品質、信息管理，為助力項目數字化預警，加強客戶粘度、提升工作效能，我們開發了交付管理系統。該系統集成了預驗房管理、交付進度管理、交付驗房管理、維修管理和客戶滿意度管理模組，實現數字化客戶預約、與工程責任單位聯動維修問題、客戶滿意度自動採集以及各類管理報表輸出等功能，不僅規範了交付程式，提升了客戶體驗，同時也簡化了信息溝通方式，提升了工作效率。



The screenshot displays a web-based interface for a delivery management system. At the top, there are navigation tabs for various reports: 业主预约 (Owner Appointment), 交付进度 (Delivery Progress), 整体验收报告 (Overall Acceptance Report), 问题明细表 (Issue Details Table), 意向明细表 (Intention Details Table), 验房记录表 (Inspection Record Table), 业主收房评价 (Owner Handover Evaluation), 业主维修进度跟踪 (Owner Repair Progress Tracking), and 业主维修评价 (Owner Repair Evaluation). Below the tabs, there are buttons for 导出 (Export) and 发送邀约 (Send Invitation). A dropdown menu is set to '默认视图' (Default View). The main area contains a table with columns for selection, group, floor, unit, room number, owner name, phone number, customer level, delivery count, appointment date, time, duration, and status. The table shows 15 rows of data for a specific group (15# (3/6)).

| <input type="checkbox"/> | 分组 | 楼... | 单元 | 房号 | 业主姓名 | 手机号码 | 客户等级 | 发送次数 | 邀约到访日期 | 上午/下午 | 时段 | 状态 |
|--------------------------|-----------|------|----|------|------------|-----------|------|------|------------|-------|-------|----|
| <input type="checkbox"/> | 15# (3/6) | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | | 10层 | 1 | 1001 | [REDACTED] | 159****04 | B | 1 | 2022/03/31 | 上午 | 10:00 | 待回 |
| <input type="checkbox"/> | | 10层 | 1 | 1002 | [REDACTED] | 152****59 | C | 1 | 2022/03/29 | 上午 | 9:00 | 待回 |
| <input type="checkbox"/> | | 10层 | 1 | 1003 | [REDACTED] | 186****88 | C | | | | | 未发 |
| <input type="checkbox"/> | | 11层 | 1 | 1101 | [REDACTED] | 135****5 | B | 1 | 2022/03/27 | 下午 | 3:00 | 接收 |
| <input type="checkbox"/> | | 11层 | 1 | 1101 | [REDACTED] | 159****9 | B | | | | | 未发 |
| <input type="checkbox"/> | | 11层 | 1 | 1102 | [REDACTED] | 156**** | C | | | | | 未发 |
| <input type="checkbox"/> | | 11层 | 1 | 1103 | [REDACTED] | 182****6 | C | 1 | 2022/03/28 | 上午 | 9:00 | 接收 |
| <input type="checkbox"/> | | 1层 | 1 | 101 | [REDACTED] | 135****7 | C | | | | | 未发 |
| <input type="checkbox"/> | | 1层 | 1 | 102 | [REDACTED] | 138****6 | B | | | | | 未发 |
| <input type="checkbox"/> | | 2层 | 1 | 201 | [REDACTED] | 139****5 | C | | | | | 未发 |

圖為：交付管理系統



服務之道

服務是輕資產公司的核心屬性。公司的定位，是一家服務型企業。

商業的本質是利他。代建服務的首要任務，是聚焦委託方的訴求，賦能委託方，為委託方創造更大價值。

1 團隊保障

作為服務型公司，最重要的是人。綠城管理的團隊，最重要的特徵是服務精神和經營意識。後臺專家庫支撐，一線定制化配置，是確保項目經營的服務載體。

我們總部後臺和區域中台擁有房地產行業的工程、營銷、成本、設計、財務等專業領域專家型人才，本部專家級(5級)以上人員占比為68.97%，二級單位專家(5級)以上人員占比為46.03%。我們服務的客戶眾多，團隊有豐富的客戶案例經驗，可以幫助客戶高效解決問題。我們對員工進行體系化的管理，集團標準共計327項，分為集團管控、項目運營、產品及服務三類標準。

本部專家級以上人員

68.97%

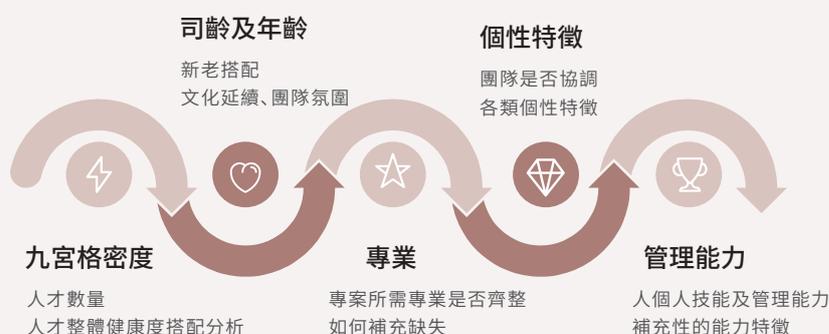


二級單位專家級以上人員

46.03%



我們根據不同項目屬性和委託方訴求，提供定制化團隊配置。根據委託方類型、產品類型和業態類型，提供項目適配；根據團隊的專業硬體、操盤經驗進行專業能力適配；根據性格的匹配程度和性格的互補性來搭配核心團隊，在注重專業性的同時也關注團隊成員服務意識。



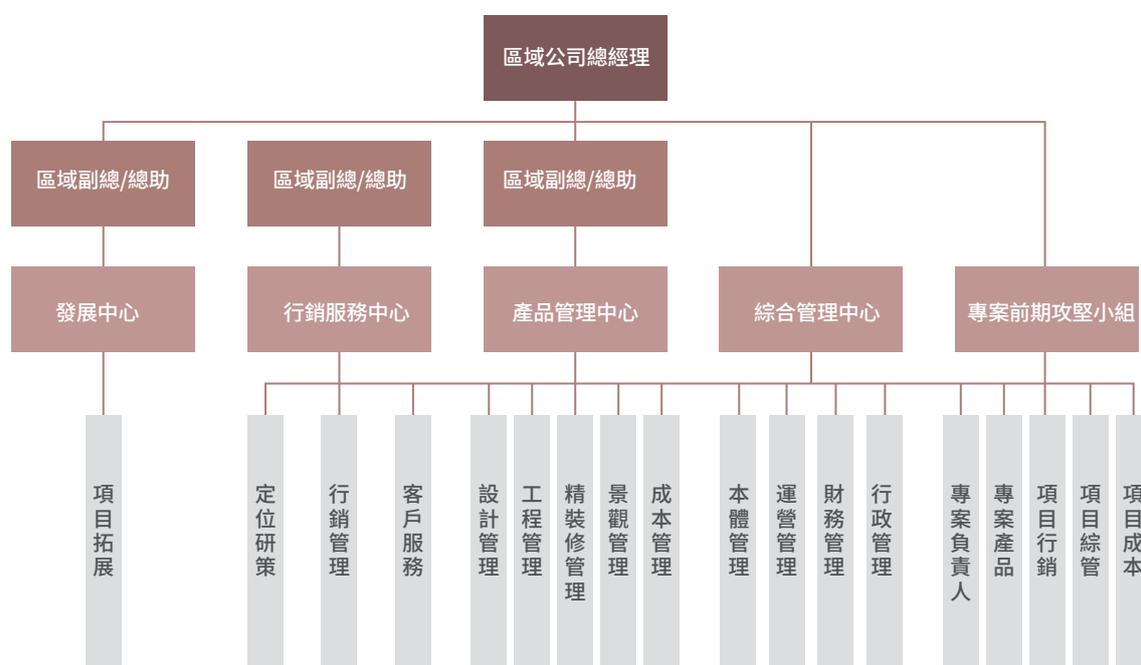
圖為：定制化項目團隊關注點

2 做強區域 強化屬地化服務能力

綠城管理作為服務型企業，在公司管控項目、管控範圍、管控面積高速擴張的基礎上，為給客戶提供更好的服務體驗，縮短服務半徑和距離。近年來，公司緊抓業務拓展的基礎上，亦加快自身內部組織結構優化與轉型升級，以“本部做精、區域做強”為理念，聚焦區域公司能力建設與動能提升，強化公司的屬地化服務能力。

2021年，公司新設華中和浙閩兩大區域公司，形成完善的五大區域佈局，以加快新增業務處理效率，提升客戶體驗，強化委託方服務能力。

同時，為進一步提升區域公司自主權，釋放區域活力，2021年以來，公司調整集團總部的管理職能，突出戰略研究與業務指引；將具體經營工作授權各大區域公司，並優化組織考核和激勵政策，向一線項目團隊傾斜；公司經營班子掛任區域公司領導，績效與區域公司業績掛鉤，以進一步提升對區域公司的指引，打造敏捷組織，實現提質增效。



圖為：區域公司管理架構圖



圖為：綠城管理五大區域分佈地圖

3 滿足定制化需求

我們根據環境和客戶需求的變化以及對公司多年積累的圍繞房產品的經驗進行梳理、提煉、標準化，對我們的產品及服務進行按需定制，並在項目落地的過程中不斷迭代更新，幫助公司鞏固行業領先地位。

案例：石家莊禦河上院

石家莊禦河上院項目北靠正定歷史文化古城、南望滹沱河，委託方要求我們充分利用這一區位優勢，將綠城產品體系與北方古城文化充分結合進行產品創新。我們在設計營造過程中，在外立面、建築造型設計時將城市景觀和歷史文化交融；在景觀設計上，借鑒恭王府建造規制，將江南傳統技藝融合進北方園林的對稱之美中；在戶型設計上，考慮到北方傳統一家三代住宅關係，融入中國式影壁和玄關+門廳組合，動靜分區、一家人互不打擾，達到了委託方需求的生活與自然和諧共生的設計目標。



圖為：石家莊禦河上院實景圖

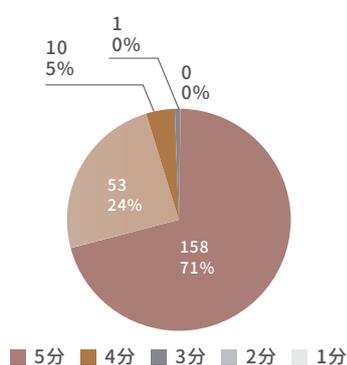
4 客戶滿意度調研

客戶滿意度調研

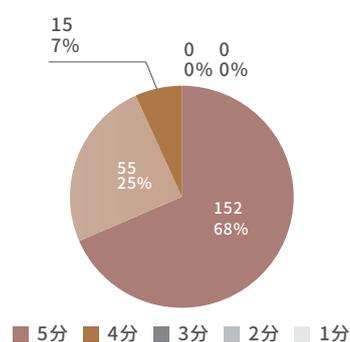
委託方滿意度調研，旨在瞭解客戶期望值與客戶體驗的匹配程度，通過連續性的定量研究，獲得客戶對服務的滿意度、產品或服務缺陷、再次合作意願與推薦率等指標，找出內、外部客戶的核心問題，發現最快捷、有效的解決途徑。

委託方代表通過手機短信鏈接（問卷星）進行線上填寫或紙質問卷進行線下填寫的形式對綠城管理整體團隊與項目管理團隊進行評分。2021年，綠城管理總體滿意度評分整體向好，其中非常滿意（5分）和較滿意（4分）占比分別71%、24%，項目執行總體滿意度則分別為68%、25%。

管理集團總體滿意度得分分佈



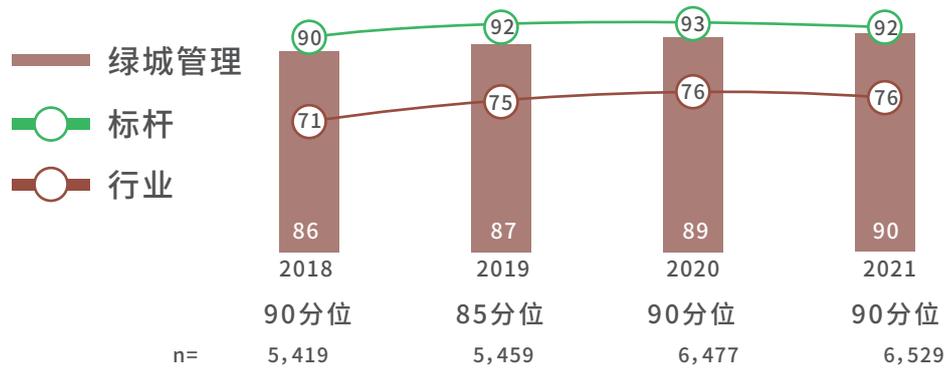
專案執行總體滿意度得分分佈



業主滿意度

2021年，綠城管理集團共調研6,529戶業主，覆蓋13個二級管控單位的61個項目，抽樣比例21.1%。業主主要從產品表現、服務表現、價值感三個方面進行打分。2021年，綠城管理客戶滿意度90分，實現連續4年穩步提升，達到90分位水準，遠超行業水準。

住宅客戶滿意度歷史表現



5 “M確幸社區”生活服務體系

"服務是通往美好生活的唯一出路", 為進一步提升對業主的服務質量, 提高業主對我們產品、服務的滿意度, 進而提升委託方品牌及口碑, 我們總結過往的項目服務經驗, 創造性的提出了“M確幸社區”的概念。

確幸社區是綠城管理獨有的美好生活服務體系, 以“生命、生活、生長”為服務內涵, 代表綠城管理對社區服務理念的一次全新升級, 不僅為居者提供高品質住宅及配套, 更將通過構建可持續的社區生態, 構築“有生命的建築”、“有品質的生活”、“有價值的生長”, 打造引領時代的產品力和服務力。



圖為: 確幸社區服務內涵

確幸社區的生活服務體系涵蓋了從項目前期的生活設計會；項目中期的月度家書、鄰里公約；項目後期的確幸交付以及項目交付之後的暖心維保養護等13項服務，為客戶提供了全方位的美好生活服務。

綠城管理的確幸社區從客戶需求出發，聚焦理念、行為及識別系統，打造統一形象、統一平臺、統一服務資源，支撐項目一線標準化應用、助力項目品牌IP打造和銷售去化。這獨有的美好生活服務體系將在未來更多的項目中進行實踐。



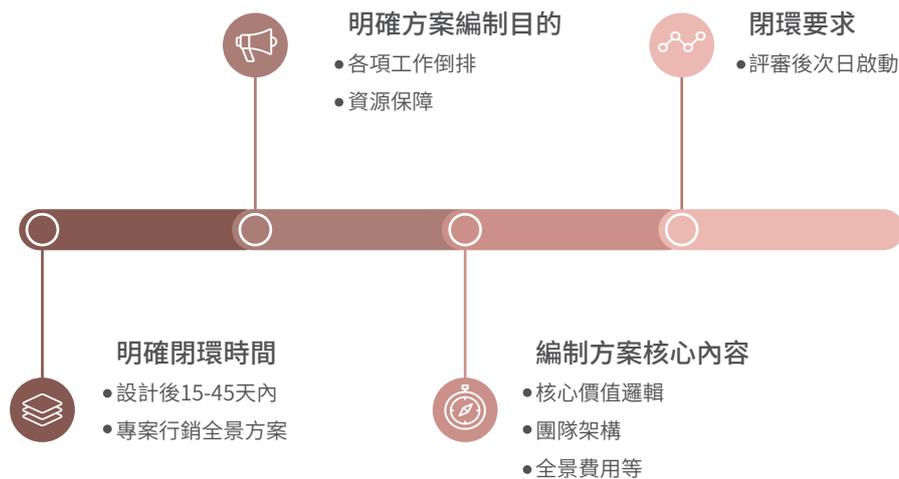
圖為：確幸社區生活服務地圖

6 負責任的營銷

規範宣傳動作

我們秉承著“負責任的營銷”態度，不斷提升公司的品牌價值。綠城為了規範營銷的方式與途徑，在企業內部制定了《營銷服務系統供應商管理標準》、《項目運營手冊服務弦》、《項目營銷團隊薪酬績效管理標準》等相關制度，幫助指引企業創造競爭優勢，以使企業營銷獲得穩定健康的發展。

我們確保每個行銷方案在實施前，從項目構思到具體方案，均已由適當的管理層進行稽核。



圖為：項目營銷全景方案編制示意圖

營銷合規培訓

營銷合規是公司營銷活動持續穩定進行的內在要求，也是增強公司核心競爭力的重要措施。我們定期對員工進行營銷合規培訓，全面強化提升團隊的綜合能力，培訓內容主要包括合規管理應遵循的原則，合規管理體系，杜絕不合規的營銷活動等。

案例：營銷學院助力團隊建設

綠城管理在公司內部建立營銷學院，共有37位內部講師，9位特聘專家，開發的課程共16節，培訓覆蓋共覆蓋2,672人次。營銷學院整合內外部優質資源，全面強加提升團隊綜合能力，培訓內容主要包括合規營銷、專業賦能、行業智庫等。2021年9月23日，營銷學院成立一周年之際，公司特別製作一周年慶視頻，線上線下同步傳播。



圖為：營銷學院2021銷冠特訓營

保護客戶隱私

我們始終以提升消費者滿意度作為我們服務的核心並堅定不移的保護消費者的權益。我們遵守《中華人民共和國消費者權益保護法》、《中華人民共和國個人信息保護法》、《信息安全技術個人信息安全規範》等國內保護消費者資料及隱私的法律法規和規定。為加強信息安全管理，公司遵守當地政府出臺的有關互聯網資料安全方面相關的法律法規，並建立了《電腦信息安全管理標準》、《信息化管理標準》等相關制度，從管理層面加強網路安全建設，有效的保護消費者資料及隱私。

投訴處理

我們分別建立線上線下兩條投訴路徑，供客戶對我們的產品及服務提出意見與反饋。線下方面，客戶可在項目銷售案場及項目物業服務中心進行投訴；線上可以通過項目服務熱線、項目物業服務熱線、集團服務熱線（“95059”）、集團投訴郵箱、集團官微留言欄等方式進行投訴。本著依法合規、合情合理的原則，針對投訴問題的嚴重程度、損失金額大小、處理週期長短，項目二級管控單位及集團分層級介入處理。

特色營銷活動

為將營銷活動的效果最大化，綠城管理別出心裁地在營銷活動添加了各種元素與新科技，大大提升了營銷的效果以及公司的品牌知名度。

a、人文營銷

案例：綠城·臨沂春江明月項目“旗袍遇到茶道”活動

臨沂春江明月項目舉辦以“旗袍遇到茶道，怡然之至”為主題的茶社開業暨旗袍走秀活動。通過明月茶社開業活動的契機，邀請新老客戶參觀茶社並挖掘相應圈層的客戶。通過旗袍走秀、古箏鑒賞、喝茶品茗等傳統文化活動，陶冶人文情操的同時，也對項目進行營銷宣傳，提升項目知名度。



圖為：綠城·臨沂春江明月項目“旗袍遇到茶道”活動

b、線上營銷

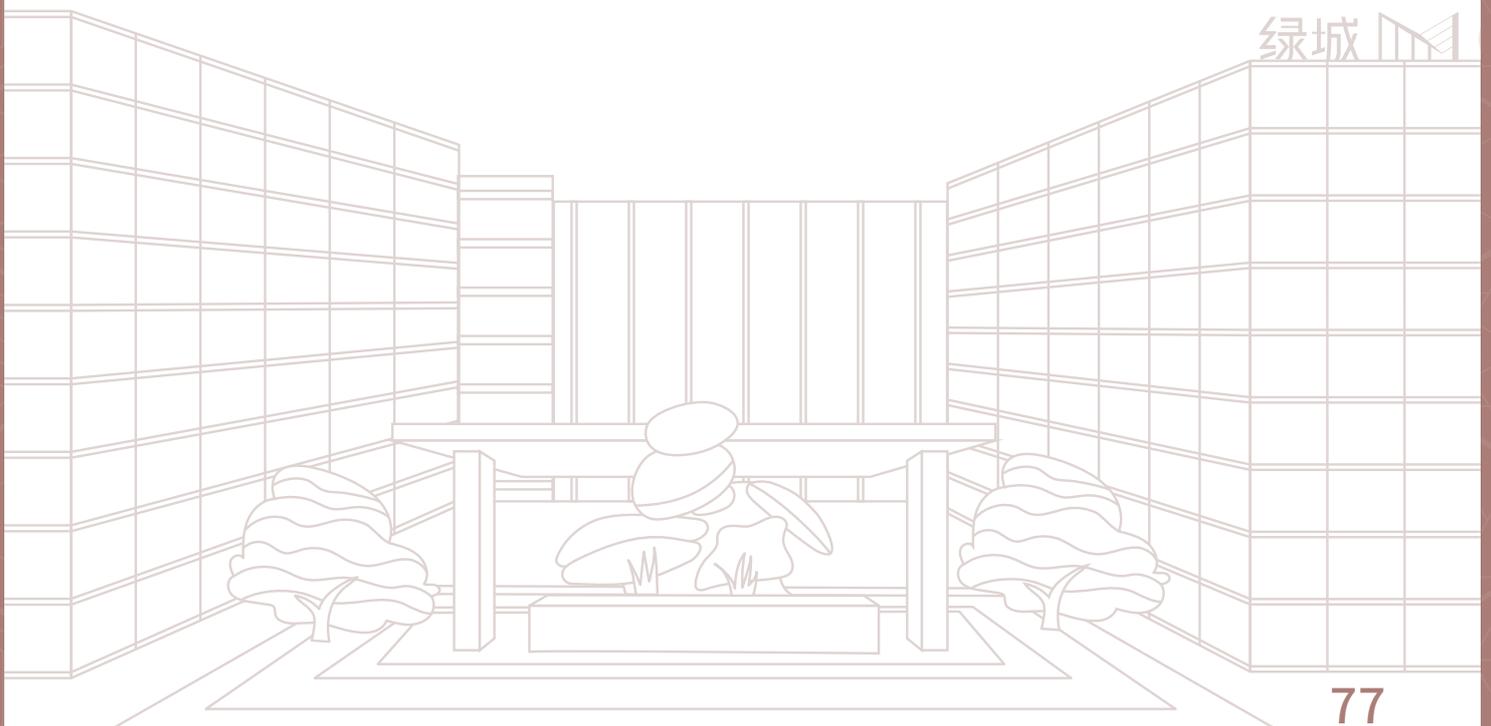
隨著互聯網的發展，網路營銷品牌宣傳推廣的重要方式。2021年，我們進行了多場線上活動，如“十全十美M-show”直播活動、M確幸歡購季、雙十二天貓好房年終盛典，並取得了非常好的效果。

案例：M 確幸歡購季

公司於11月4日發起綠城M確幸歡購季活動，設置“確幸直播間”、“確幸有好客”、“確幸享好禮”、“確幸歡樂購”四大主題活動，共計36個項目參與活動，累計到訪量2,793組，成交量102套，成交金額3.4億。



圖為：M確幸歡購季活動



綠色發展



GREENTOWN

作為房地產代建龍頭企業，公司深知自身肩負的社會責任，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》等適用的法律法規及規定。在提升工程質量，保障生活水準的同時，公司盡可能地採取各種方法降低管理建設給環境帶來的負擔，我們將綠色可持續發展作為公司發展戰略的重要組成部分，樹立“構建綠色之城”的品牌價值觀。

綠色建築

我們堅持做綠色建築的推動者和引領者，及時對接《綠色建築評價標準》《浙江省綠色建築條例》等國家和地方對於綠色建築的標準，推進建築的綠色設計與營造。

1 綠色設計

作為代建行業的領軍者，綠城管理注重綠色現代化設計理念。我們根據建築所在地的地表特徵、氣候條件、植被覆蓋和組成等要素，進行定制化設計，一方面最大程度地利用自然通風、採光和自然地勢，另一方面，通過科學設計，區域優勢互補等方法，彌補所在地塊的先天不足之處，盡可能地為居民打造綠色、生態、舒適、現代的居住體驗。

案例：“海綿城市”——富陽望鈺和府項目

富陽秦望區塊望鈺和府項目為富陽最大的城市有機更新項目，採用了改性透水鋪裝、微地形雨水滯留下滲設施、局部下沉式綠地、礫石排水溝等特色海綿措施，降低了綜合徑流係數，減少了雨水徑流污染狀況，進一步增強了居民的綠色居住體驗，增加了居民的幸福感和獲得感。



圖為：富陽望鈺和府項目實景圖

案例：“獻給濰坊的一朵雲”——歌爾綠城·濰坊浞河小鎮觀雲裡組團

觀雲裡最初的構想，是建築仿佛從自然中生長出來，成為一道風景。居民以最舒適的方式與臨近的公園相處。建築以“立體森林”的形式為契機，以更為有機的形態融入景觀當中，大面積玻璃幕牆外立面，營造出更美觀的立面質感，每戶有樹池、6.2米挑高錯層露臺，建築外牆長滿綠植，如同一片森林懸浮在空中。露臺可變換花房、茶室、咖啡吧等功能，讓居民在家中享受與綠色共存的生活方式。



圖為：歌爾綠城·濰坊浞河小鎮觀雲裡實景圖

2 綠色營造

公司推崇綠色現代化建設，注重綠色材料的使用，打造綠色供應鏈，建設綠色建築。在實際建設過程中，公司會結合建築本身的需求和生態環境，尋找合適的綠色材料，最大程度上減少施工以及建築本身對當地自然環境的影響，打造綠色可持續發展的生態產業鏈。

案例：金華信息產業園

作為目前金華市首個獲得中國“綠色建築”及美國綠色建築“LEED認證”雙認證的產業園，金華信息經濟產業園從概念規劃、方案設計、施工建造、系統調試直至運營階段，都在從硬體和軟體上打造更健康、舒適和高效的辦公和人居環境。例如產業園使用的玻璃幕牆，其採用的LOW-E材質具有對可見光高透過以及對中遠紅外線高反射的特性，既可以有效提升室內亮度，減少照明燈具的使用，又能有效阻擋紫外線，隔熱效果好，還能隔絕其他有害光污染，調節光線柔和度，提升室內辦公的舒適性。



圖為：金華信息經濟產業園夜景

3 生物多樣性保護

在項目規劃設計時，綠城管理充分考慮了當地的生態環境，因地制宜考慮地形地貌以及其他自然條件的同時，盡可能地保留當地的物種和植被，在最大程度上保護當地的生態環境和生物多樣性。

案例：麗水蓮都區西側路灣公寓項目古樹保衛戰

麗水蓮都區西側路灣公寓項目進場後發現有數十顆古樹（香樟樹、楓樹和桂花樹），其中樹齡最長的已近170年。為了保護這些古樹，綠城管理聯合當地政府及各參建單位，對古樹進行了保護，打響了一場“古樹保衛戰”。

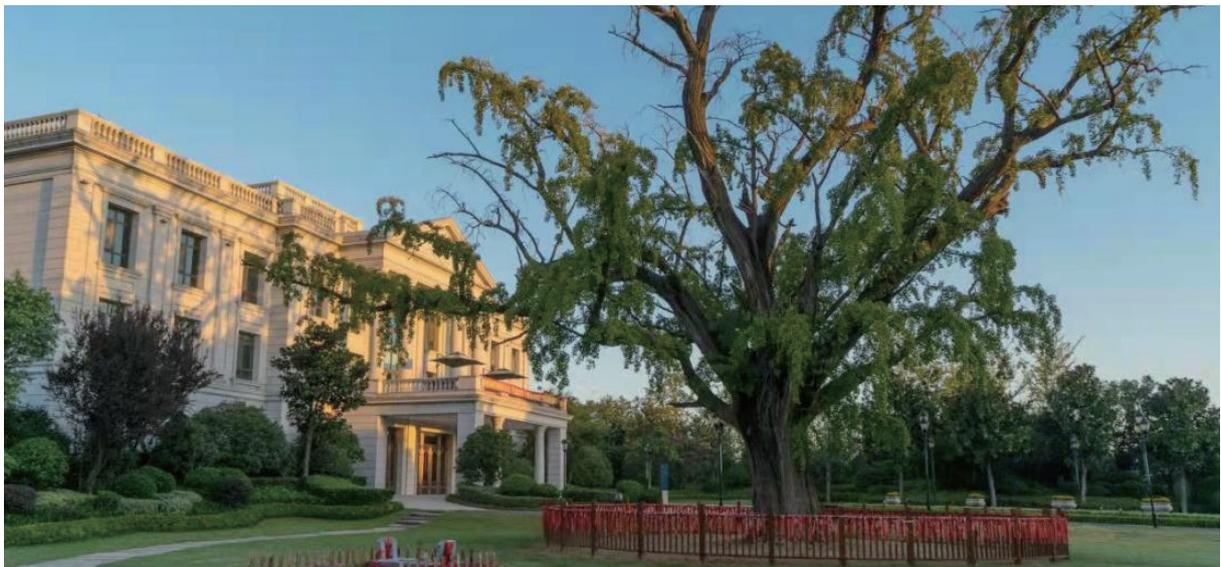
為了保護古樹免遭遷植，我們修改了原有設計方案，在小區內自東向西沿古樹帶設計了四個下沉式庭院和一個下沉綠地；同時，為了最大限度保障古樹的生長，設計時將地下室邊線、基坑支護邊線圍繞古樹的週邊佈置，同時將古樹結合到園區環境中，圍繞保留的古樹設計不同的生活場景，營造出小區優異的景觀品質，保留了村民的原始記憶。



圖為：麗水蓮都區西側路灣公寓項目平面設計圖

案例：綠城·臨沂春江明月項目千年銀杏樹保護工作

臨沂春江明月項目土地內部有一棵樹齡1,300年的銀杏樹。為有效保護好地塊內這棵千年銀杏樹，我們經市園林局推薦，邀請國家第一批研究銀杏樹專家前來項目實地勘察專研。最終通過在古樹底端樹皮上均勻鑲嵌26株小銀杏樹，通過小銀杏樹給古樹樹皮輸送營養，並在銀杏樹樹幹往外6米周圍設置木柵欄防護，防止人為攀爬破壞。如今，該銀杏樹已高達25米，冠幅32米，徑達2.16米。



圖為：臨沂春江明月項目銀杏樹保護圖

綠色辦公

1 排放物管理

綠城管理根據《中華人民共和國環境保護法》及其他相關法律法規對溫室氣體、廢氣、廢水、廢棄物的處理和排放進行嚴格管理，以滿足經營所在地的監管標準。我們在努力宣導節能的同時，積極配合政府號召，逐步控制廢氣廢水和廢棄物的排放量，儘量減少各種污染物對生態環境的負面影響。

溫室氣體排放管理

為了回應“碳達峰”、“碳中和”的戰略目標，公司積極回應號召，大力推行綠色出行，減少不必要的出行，支持新能源交通，同時，儘可能的用線上會議等形式完成工作，減少溫室氣體的排放。



注：溫室氣體排放核算方法參照由國家發展和改革委員會提出並負責解釋和修訂的《公共建築運營企業溫室氣體排放核算方法與報告指南（試行）》（https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/zcfb/tz/201511/t20151111_963496.html?code=&state=123）；根據IPCC第二次評估報告推薦，甲烷和氧化亞氮轉化成二氧化碳當量的全球增溫前值（GWP）值分別為21和310；外購電力的排放因數依據「中國氣候變化信息網」公佈的2011年和2012年中國區域電網平均二氧化碳排放因數（華東區域電網）計算，排放因數為0.7035tCO₂/MWh。

廢氣、廢水排放

公司的廢氣主要來自於行政辦公用車的尾氣。2021年，公司所有的行政辦公用車均為國IV及以上型號，老式汽車全部淘汰，並考慮逐批升級為新能源汽車。配合綠色出行，雙管齊下，減少汽車尾氣對環境的傷害。

公司的廢水全部為辦公用水，所有污水統一收集進市政污水管網並通過城市污水集中處理。針對廢水的管理，公司積極推行各種節水措施，減少水資源的使用進而達到控制廢水排放的目的。

廢氣和廢水

廢氣 (NOX、SOX、PM)

排放量為**0.03**噸

排放密度為**1.34E-05**噸/百萬元營收

較去年下降了**51.45%**

廢水

排放量為**12,395**噸

排放密度為**5.53**噸/百萬元營收

較去年下降了**17.46%**

注：車輛產生的NOX、SOX 以及PM 統計方法參照香港環境保護署（“EPD”）的 EMFAC-HK Vehicle Emission Calculation model (http://www.cleanair.hk/eng/guidebook/guidebook_eng_r.pdf)

固體廢棄物排放

公司產生的固體廢棄物主要為紙張、辦公器具、燈具等辦公室耗材。依據《中華人民共和國固體廢物污染環境防治法》《電子廢物污染環境防治管理辦法》，公司針對印表機墨水匣、廢燈管、廢電池等危險廢棄物設置統一回收點，並安排有資質的協力廠商對其進行回收處理。

固體廢棄物

螢光燈管**8.4**千克

廢電池**21**千克

廢紙**2.08**噸

廢硒鼓墨水匣**113** 千克



固體廢物

排放量為**2.22**噸

排放密度為**9.90E-04**噸/百萬元營收

較去年上升了**16.47%**

2 資源使用

公司消耗的直接能源主要為汽油，間接能源主要為外購電力。公司水資源的消耗主要集中在行政辦公的日常用水，獲取方式為市政用水。2021年，公司在水資源獲取上並未遇到問題。公司產品不涉及包裝材料的使用。

我們遵守《中華人民共和國節約能源法》的相關規定，公司在日常運營過程中，盡可能地減少能源和水資源的使用，提高員工的節能減排意識，加強辦公區域的節能管理。

2021年，隨著公司運營規模和營業收入的擴大，我們在能源資源的利用上進行了進

一步優化升級。本年度公司消耗電力288.89千個千瓦時；消耗汽油33.51噸，轉化為直接能源消耗為417.02千個千瓦時，故總能源消耗為705.91千個千瓦時，以百萬元營業收入計算密度為0.31千個千瓦時/百萬元，較2020年下降3.13%。公司用水12,395噸，以百萬元營業收入計算的用水消耗密度為5.53噸/百萬元，較2020年下降了17.46%。



| 資源消耗類別 | 單位 | 2020 | 2021 |
|----------------------|-----------------|-----------|-----------|
| 電力 | 千個千瓦時 | 248.50 | 288.89 |
| 汽油 | 噸 | 27.20 | 33.51 |
| 天然氣 | 立方米 | 0.00 | 0.00 |
| 直接能源消耗量 ¹ | 千個千瓦時 | 338.49 | 417.02 |
| 間接能源消耗量 ² | 千個千瓦時 | 248.50 | 288.89 |
| 能源總消耗量 ³ | 千個千瓦時 | 586.99 | 705.91 |
| 能源總消耗密度 | 千個千瓦時/ 百萬元營收 | 0.32 | 0.31 |
| 市政用水 | 噸 | 12,148.40 | 12,395.00 |
| 耗水密度 | 噸/百萬元營收 | 6.70 | 5.53 |

表為：公司資源消耗情況

- 注：1. 本公司消耗的直接能源主要為汽油；
 2. 本公司消耗的間接能源主要包括外購電力；
 3. 計算能源耗量時選用的低位發熱量參照由國家發展和改革委員會提出並負責解釋和修訂的《公共建築運營企業溫室氣體排放核算方法與報告指南(試行)》(https://www.ndrc.gov.cn/xxgk/zcfb/tz/201511/t20151111_963496.html?code=&state=123), 汽油的低位發熱量為44.8GJ/t。

2021年，公司高度重視節能減排工作，從節水、節電和綠色辦公三方面做了如下工作：



節水

對洗手間水龍頭、馬桶水箱加裝節水裝置，加強用水設備的日常檢查維護和管理，發現損壞漏水的設備及時修理，減少水資源浪費。

在洗手間、茶水間等位置粘貼節約用水的標誌和提示語，提醒員工自覺養成節約用水、隨手關水龍頭的良好習慣。

積極採取措施，創造條件，宣導一水多用，迴圈使用。



節電

合理調配空調開閉時間與溫度及各區域照明時間。

逐批更換並使用高效節能燈具，淘汰普通白熾燈泡。

提醒員工合理開閉和使用電腦、印表機等用電設備，及時關閉顯示器等不必要的耗電項目。



綠色辦公

鼓勵員工無紙化辦公，使用電子檔、電子郵件等線上媒介代替傳統的紙質檔、傳真，推廣電子簽章的使用。

除有嚴格形式規定的正式檔、機密資料及涉及客戶資訊的資料外，非必要不列印，列印選擇雙面列印。

日常辦公用品指定專人管理，嚴格領用制度，杜絕浪費。

節能環保目標

公司重視可持續發展，積極回應國家關於加快經濟高品質發展和綠色低碳轉型的策略，構建清潔低碳安全高效現代能源體系，助力建設美麗中國。為此，我們在如下五個方面，訂立節能減排目標並制定相關措施以確保目標達成。

| | |
|-----------|---|
| 排放量目標 | <ul style="list-style-type: none">• 建立科學、完善的碳排放歷史資料管理，並開展分析工作，增強碳排放量資料管理能力• 在自身運營碳排放管理上，加大對低碳技術的應用，擴大低碳理念的產品設計占比• 通過各類碳排放舉措降低自身和產業鏈碳排放量 |
| 減廢目標 | <ul style="list-style-type: none">• 加大各類減廢舉措力度，持續降低廢棄物排放密度• 在自身運營方面持續探索並積極執行減廢舉措，同時加強對承建商廢棄物的管理力度 |
| 能源使用效益目標 | <ul style="list-style-type: none">• 加強能耗管理，提升能源使用效率，致力於持續降低能耗強度• 在自身運營方面，積極採用能耗較低電器，宣導綠色辦公；同時持續探索低能耗產品設計 |
| 用水效益目標 | <ul style="list-style-type: none">• 逐步加大節水工藝及技術的投入，提高用水效益，降低水耗強度• 在自身運營方面，積極探索引用節水型設施及水處理技術，在產品設計方面，提高節水設計產品的占比 |
| 綠色建築承諾和目標 | <ul style="list-style-type: none">• 加強綠建管理能力，持續投入綠建技術及綠建築造，加大綠建產品比例• 提升綠建全生命週期管理能力，不斷探索新型綠建技術，加強綠色建築技術的研發 |

圖為：公司節能減排目標

氣候變化及應對

2021年，全國共出現36次區域性暴雨過程，汛期暴雨過程強度大、極端性顯著，河南特大暴雨更是引起了社會各方的關注。此外，全國共發生47次區域性強對流天氣，給部分地區造成了不同程度的災情。國際上，美國德克薩斯州休斯頓地區遭遇暴風雪襲擊，非洲肯亞的蝗蟲災害，歐洲地區持續數月的火山噴發等極端氣候和災害事件頻發。

作為綠色發展的先鋒企業，綠城管理時刻保持著對氣候變化的關注，積極探索氣候變化可能給企業帶來的經濟機遇和挑戰，回應中國2060年碳中和承諾，將應對氣候變化措施融入產品設計、材料採購、項目建設和營運的全生命週期中，尋求自身應對氣候變化風險的經濟模式。

EHS部門時刻關注氣候變化，及時識別可能因氣候變化或極端天氣導致的項目停工，資產損壞，人員傷亡等危險因素。同時，EHS部門於2021年11月發佈了最新修訂的《EHS管理制度》，該制度規範了應急準備與回應相關的管理措施，以便最大限度地降低極端天氣對企業造成的負面影響。另外，各部門定期進行安全排查，全面檢查可能因氣候變化遭受到的影響，積極消除各種可能因氣候變化所產生的安全隱患。

附錄

一、《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 | <p>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：</p> <p>(a) 政策；及</p> <p>(b) 遵守對發行人有重大影響的相關法律及規例的資料。</p> <p>注：廢氣排放包括氮氧化物、硫氧化物及其他受國家法律及規例規管的污染物。</p> <p>溫室氣體包括二氧化碳、甲烷、氧化亞氮、氫氟碳化合物、全氟化碳及六氟化硫。</p> <p>有害廢棄物指國家規例所界定者。</p> | 綠色發展 |
| 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 | 描述所訂立的排放量目標及為達到這些目標所採取的步驟。 | 綠色發展 |
| A1.6 | 描述處理有害及無害廢棄物的方法，及描述所訂立的減廢目標及為達到這些目標所採取的步驟。 | 綠色發展 |
| 層面A2: 資源使用 | | |
| 一般披露 | <p>有效使用資源(包括能源、水及其他原材料)的政策。</p> <p>注：資源可用於生產、儲存、運輸、樓宇、電子設備等。</p> | 綠色發展 |
| 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 |

| 層面 | 描述 | 位置 |
|---------------|---|---------------|
| A2.3 | 描述所訂立的能源使用效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。 | 綠色發展 |
| A2.4 | 描述求取適用水源上可有任何問題, 以及所訂立的用水效益目標及為達到這些目標所採取的步驟。 | 綠色發展 |
| 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。 | 綠色發展 數據統計表 |
| 層面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。 | 綠色發展 |
| 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。 | 綠色發展 |
| 層面A4: 氣候變化 | | |
| 一般披露 | 識別及應對已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜的政策。 | 綠色發展 |
| A4.1 | 描述已經及可能會對發行人產生影響的重大氣候相關事宜, 及應對行動。 | 綠色發展 |
| 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。 | 企業責任 |
| 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。 | 數據統計表 |
| 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。 | 企業責任 |
| B2.1 | 過去三年(包括彙報年度)每年因工亡故的人數及比率。 | 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。 | 企業責任 |
| 層面B3: 發展及培訓 | | |

| 層面 | 描述 | 位置 |
|-------------------|--|---------------|
| 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。 注：培訓指職業培訓，可包括由雇主付費的內外部課程。 | 企業責任 |
| 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 |
| 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。 | 企業責任 |
| B4.1 | 描述檢討招聘慣例的措施以避免童工及強制勞工。 | 企業責任 |
| B4.2 | 描述在發現違規情況時消除有關情況所採取的步驟。 | 企業責任 |
| 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。 | 企業責任 |
| B5.1 | 按地區劃分的供應商數目。 | 數據統計表 |
| 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，以及相關執行及監察方法。 | 企業責任 |
| B5.3 | 描述有關識別供應鏈每個環節的環境及社會風險的慣例，以及相關執行及監察方法。 | 企業責任 |
| B5.4 | 描述在揀選供應商時促使多用環保產品及服務的慣例，以及相關執行及監察方法。 | 企業責任 |
| 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。 | 公司經營 |
| 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。 | 數據統計表 |
| B6.2 | 接獲關於產品及服務的投訴數目以及應對方法。 | 公司經營 數據統計表 |
| B6.3 | 描述與維護及保障知識產權有關的慣例。 | 公司經營 |
| B6.4 | 描述品質檢定過程及產品回收程式。 | 公司經營 |
| 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。 | 公司經營 |

| 層面 | 描述 | 位置 |
|-----------|---|---------------|
| 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: (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。 | 公司經營 |
| B7.1 | 于彙報期內對發行人或其雇員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果。 | 公司經營 |
| B7.2 | 描述防範措施及舉報程式, 以及相關執行及監察方法。 | 公司經營 |
| B7.3 | 描述向董事及員工提供的反貪污培訓。 | 公司經營 數據統計表 |
| 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。 | 企業責任 |
| 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)。 | 企業責任 |
| B8.2 | 在專注範疇所動用資源(如金錢或時間)。 | 企業責任 數據統計表 |

二、ESG關鍵績效指標

| 環境 | | | |
|---------------------|---------|--------|--------|
| 類別 | 單位 | 2020 | 2021 |
| A1 排放物 | | | |
| A1.1 排放物種類及相關排放資料 | | | |
| 廢氣排放總量 | 噸 | 0.05 | 0.03 |
| NOx排放總量 | 噸 | 0.05 | 0.03 |
| PM排放總量 | 噸 | 0.00 | 0.00 |
| Sox排放總量 | 噸 | 0.00 | 0.00 |
| A1.2 溫室氣體排放量及密度 | | | |
| 直接溫室氣體(範圍1) | 噸 | 84.27 | 103.25 |
| 每百萬元營收直接溫室氣體排放量 | 噸/百萬元營收 | 0.0465 | 0.0460 |
| 間接溫室氣體(範圍2) | 噸 | 175.11 | 203.09 |
| 每百萬元營收間接溫室氣體排放量 | 噸/百萬元營收 | 0.0966 | 0.0905 |
| 溫室氣體排放總量(範圍1 & 範圍2) | 噸 | 259.38 | 306.34 |

| 類別 | 單位 | 2020 | 2021 |
|----------------|------------|-----------------------|---------------------|
| 每百萬元營收溫室氣體排放總量 | 噸/百萬元營收 | 0.1431 | 0.1365 |
| A1.3有害廢棄物總量及密度 | | | |
| 有害廢棄物 | 噸 | 0.04 | 0.00 |
| 每百萬元營收有害廢棄物廢棄量 | 噸/百萬元營收 | 0.00 | 0.00 |
| A1.4無害廢棄物總量及密度 | | | |
| 無害廢棄物 | 噸 | 1.55 | 2.22 ⁽²⁾ |
| 每百萬元營收無害廢棄物廢棄量 | 噸/百萬元營收 | 0.00 | 0.00 |
| A2資源使用 | | | |
| A2.1能源用量及密度 | | | |
| 電 | 千個千瓦時 | 248.50 | 288.89 |
| 天然氣 | 立方米 | 0.00 | 0.00 |
| 汽油 | 噸 | 27.20 ⁽³⁾ | 33.51 |
| 汽油(電力當量) | 千個千瓦時 | 338.49 ⁽³⁾ | 417.02 |
| 總耗能 | 千個千瓦時 | 586.99 | 705.91 |
| 每百萬元營收耗能 | 千個千瓦時/萬元營收 | 0.32 | 0.31 |
| A2.2水資源消耗 | | | |
| 辦公用水 | 噸 | 12,148.40 | 12,395.00 |
| 每百萬元營收用水量 | 噸/百萬元營收 | 6.70 | 5.53 |
| A2.5包裝材料 | | | |
| 內包裝 | 噸 | 0.00 | 0.00 |
| 外包裝 | 噸 | 0.00 | 0.00 |

| 社會 | | | |
|------------------------------|----|-------|-------|
| 數據 | 類別 | 2020 | 2021 |
| B1僱傭 | | | |
| B1.1 雇員人數：按性別、僱傭類型、年齡組別及地區劃分 | | | |
| 雇員人數 ⁽⁴⁾ | 總數 | 1,531 | 1,462 |
| 性別 | 男 | 1,083 | 1,073 |
| | 女 | 448 | 389 |

(2) 公司的無害廢棄物主要為辦公場所產生的辦公室耗材。受疫情影響，2020年公司辦公室在部分期間處於關閉狀態。2021年疫情被有效控制，進而無害廢棄物排放較2020年有所增加

(3) 以去年披露的資料為基礎，根據本年度的統計單位換算

(4) 雇員統計範圍為正式員工

| 數據 | 類別 | 2020 | 2021 |
|-------|--------|--------------------|-------|
| 年齡 | 30歲以下 | 618 | 442 |
| | 30至50歲 | 885 | 998 |
| | 50歲以上 | 28 | 22 |
| 地區分佈 | 浙江省 | 1,057 | 1,182 |
| | 非浙江省 | 474 | 280 |
| 按職級 | 高級管理層 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 76 |
| | 中級管理層 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 104 |
| | 普通員工 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 1,282 |
| 按僱傭類型 | 全職 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 1,462 |
| | 兼職 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 169 |
| | 承包商員工 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 0 |

B1.2按性別、年齡組別及地區劃分的僱員流失比率

| | | | |
|--------|--------|--------------------|-------|
| 僱傭流失比例 | | 無披露 ⁽⁵⁾ | 2.74% |
| 性別 | 男 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 2.98% |
| | 女 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 2.06% |
| 年齡 | 30歲以下 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 2.94% |
| | 30至50歲 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 2.71% |
| | 50歲以上 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 0.00% |
| 地區分佈 | 浙江省 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 1.35% |
| | 非浙江省 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 8.57% |

B2健康與安全

B2.1過去三年(包括彙報年度)每年因工亡故的人數及比率

| | | | |
|----|----------|---|---|
| 工傷 | 因工傷而死亡人數 | 0 | 0 |
| | 因工傷而死亡比率 | 0 | 0 |

B2.2因工傷損失工作日數

| | | | |
|----|------------|---|---|
| 工傷 | 因工傷損失的工作日數 | 0 | 0 |
|----|------------|---|---|

B3發展及培訓

B3.1按性別及僱員類別劃分的受訓僱員百分比

(5) 根據披露年度《環境、社會及管治報告指引》的要求無需披露

| 數據 | 類別 | 2020 | 2021 |
|---|---------------|--------------------|---------|
| 性別 | 男 | 97.14% | 97.76% |
| | 女 | 97.32% | 97.30% |
| 職級 | 高級管理層 | 100.00% | 100.00% |
| | 中級管理層 | 100.00% | 100.00% |
| | 普通員工 | 96.96% | 97.53% |
| 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 | | | |
| 性別 | 男 | 65.64 | 77.10 |
| | 女 | 40.85 | 63.68 |
| 職級 | 高級管理層 | 47.78 | 78.27 |
| | 中級管理層 | 48.70 | 79.87 |
| | 普通員工 | 59.21 | 73.07 |
| B5供應鏈管理 | | | |
| 按地區劃分的供應商數目 | | | |
| 按地區 | 華東 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 943 |
| | 華南 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 110 |
| | 華中 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 22 |
| | 華北 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 59 |
| | 西北 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 8 |
| | 東北 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 2 |
| | 西南 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 14 |
| | 中國海外(包括港澳臺地區) | 無披露 ⁽⁵⁾ | 21 |
| B6產品責任 | | | |
| 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 | | | |
| 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 | | 無披露 ⁽⁵⁾ | 0 |
| B6.2接獲關於產品及服務的投訴數目 | | | |
| 產品及服務投訴 | 個數 | 54 | 88 |

| 數據 | 類別 | 2020 | 2021 |
|--|----|--------------------|------|
| B7反貪污 | | | |
| B7.1於彙報期內對發行人或其雇員提出並已審結的貪污訴訟案件的數目及訴訟結果 | | | |
| 貪污訴訟案件 | 個數 | 0 | 0 |
| B7.3向董事及員工提供的反貪污培訓 | | | |
| 向公司董事提供的反貪污培訓總時數 | 小時 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 3 |
| 參與培訓的董事人數 | 人 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 7 |
| 向公司員工提供的反貪污培訓總時數 | 小時 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 180 |
| 參與培訓的員工人數 | 人 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 360 |
| B8社區投資 | | | |
| B8.2在專注範疇所動用資源 (如金錢或時間) | | | |
| 在專注貢獻範疇所動用資源(時間) | 小時 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 3 |
| 在專注貢獻範疇所動用資源(金錢) | 萬元 | 無披露 ⁽⁵⁾ | 1 |

