
業 務

概覽

我們於1986年創立，為總部設於新加坡的室內裝修服務供應商。根據弗若斯特沙利文報告，以收益計，我們為2017年新加坡室內裝修市場第三大參與者，成就有目共睹。室內裝修服務一般涉及於室內空間將設計化為實物的過程。我們的室內裝修服務包括(i)室內裝修項目的項目管理及施工管理；(ii)室內裝修工程建造及安裝；(iii)定製、製造及供應粗／細木器及室內設備；及(iv)在特定情況下維修保養我們承接的項目。

我們擁有悠久營運歷史，已在室內裝修業積累專業經驗，更在私營商業領域提供室內裝修服務，累積豐富實績。於往績記錄期間，我們的客戶包括(i)商業及輕工業物業業主或承租人；(ii)建築承建商；及(iii)專業顧問，而收益主要來自涉及辦公空間裝修工程的項目。

儘管於往績記錄期間我們主要專注於為辦公空間提供室內裝修服務，我們過往亦曾為服務業客戶提供室內裝修服務，包括酒店房間及餐飲零售空間的室內裝修服務。事實上，於1986年及1988年，我們取得位於新加坡Scotts Road及烏節路(Orchard Road)的兩間國際酒店的室內裝修項目。較近期者，於2016年，我們投得位於新加坡Stevens Road的會所的客房的設計及建造項目。於2017年，我們亦承接新加坡Orchard Central購物中心餐飲零售空間的室內裝修項目。有關詳情，請參閱本文件「歷史、重組及集團架構」一節。因此，我們認為，我們在為各類私營商業項目(包括辦公空間、餐飲零售空間、客房及酒店房間)提供室內裝修服務方面，經驗豐富。

我們認為，我們提供及時、快速及有效，且符合客戶需求的解決方案的能力，為我們能於室內裝修業經營並持續發展的主要因素之一，亦令本集團獲取客戶信任及欣賞，繼而推動本集團成為新加坡室內裝修供應商行業聲譽卓越的參與者之一。我們設有自家工廠及製造處所，能憑藉自家實力，以高超技術在最短時間內實踐客戶的概念，化概念成實物，我們認為，此為我們成功的關鍵。我們就室內裝修項目派遣自家的建築及製造工人至項目工地，以及工廠及製造處所，我們可更好地監控工程質素及進度。於最後實際可行日期，我們擁有合共347名僱員。為及時完成項

業 務

目，我們善用與供應商建立的長久關係。我們於本地室內裝修市場聲譽卓著，主要建基於豐富的實績、經驗豐富的管理層團隊及與主要客戶的良好關係。

於往績記錄期間，我們主要以下列方式提供室內裝修服務：(i)作為室內裝修項目的項目及施工經理，負責(其中包括)項目的室內裝修工程的整體執行，包括於服務開始起至交付竣工證書期間，規劃、協調、現場監察及監督項目，以及於保修期跟進修正瑕疵；(ii)室內裝修工程建造及安裝，負責將設計化為實物；(iii)定製、製造及供應粗／細木器及室內設備；及(iv)在特定情況下，於保修期後為我們承接的項目提供室內裝修工程維修保養。

儘管於往績記錄期間我們在絕大部分室內裝修項目中以總承建商身份行事，惟亦存在我們以分包商身份參與室內裝修項目的情況。例如，我們得到委聘總承建商或專業顧問的客戶提名而獲有關總承建商或專業顧問選擇及委聘時，本集團通常以分包商身份行事，監督項目及／或進行與項目有關的工程。

下表載列截至2018年12月31日止三個年度及截至2019年6月30日止六個月按客戶類別劃分的收益詳情：

	截至12月31日止年度						截至2019年	
	2016年		2017年		2018年		6月30日止六個月	
	千 新加坡元	佔收益 總額百分比 (%)	千 新加坡元	佔收益 總額百分比 (%)	千 新加坡元	佔收益 總額百分比 (%)	千 新加坡元	佔收益 總額百分比 (%)
業主／承租人	41,898	66.4	55,772	77.7	65,153	80.3	33,803	92.6
建築承建商	14,995	23.8	9,183	12.8	7,450	9.2	416	1.1
專業顧問	6,213	9.8	6,821	9.5	8,564	10.5	2,305	6.3
總計	63,106	100.0	71,776	100.0	81,167	100.0	36,524	100.0

業 務

下表載列於往績記錄期間按角色(總承建商或分包商)劃分的收益詳情：

	截至12月31日止年度						截至2019年	
	2016年		2017年		2018年		6月30日止六個月	
	千 新加坡元	佔收益 總額百分比 (%)	千 新加坡元	佔收益 總額百分比 (%)	千 新加坡元	佔收益 總額百分比 (%)	千 新加坡元	佔收益 總額百分比 (%)
總承建商	41,898	66.4	55,772	77.7	65,153	80.3	33,803	92.6
分包商	21,208	33.6	16,004	22.3	16,014	19.7	2,721	7.4
總計	63,106	100.0	71,776	100.0	81,167	100.0	36,524	100.0

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已承接合共143個室內裝修項目。於最後實際可行日期，本集團有13個手頭項目(即已動工但未竣工的項目及已獲授但未動工的項目)，合共約27.7百萬新加坡元尚未確認為截至2019年6月30日止六個月後的收益，其中約19.5百萬新加坡元及8.2百萬新加坡元預期分別確認為截至2019年12月31日止六個月及截至2020年12月31日止年度的收益。

根據弗若斯特沙利文報告，我們預期新加坡的室內裝修服務需求會持續存在，原因包括(i)建築項目數量增加，帶來潛在室內裝修服務項目；(ii)室內裝修市場辦公室分部的需求增長；及(iii)有待重建的老化樓宇數量增加。憑藉卓越的市場聲譽以及與客戶及供應商的關係，我們相信我們已為把握上述增長機遇做好充分準備。根據弗若斯特沙利文報告，由於室內裝修項目日趨複雜，室內裝修服務供應商正擴大其服務範疇，滿足客戶日益提高的預期。此外，我們擬實施擴充計劃(詳述於本文件「業務策略」一節)，以成為全面綜合室內裝修服務供應商，向客戶提供一整套服務，滿足其室內裝修及配套需求。為實現該業務目標，我們計劃(其中包括)(i)收購一間總部設於新加坡的室內設計公司；(ii)建立一支註冊若干ME工種的自家MEP團隊；及(iii)加強人力資源，包括設立金屬工程及泥水工程團隊。領先的市場參與者正透過垂直整合及豐富產品組合尋求擴充機會。因此，我們認為，豐富服務組合(包括室內設計、MEP服務、金屬工程及泥水工程服務)對我們於目前室內裝修市場持續獲得市場份額及建立作為綜合室內裝修服務供應商的聲譽至關重要。

業 務

同時，我們亦計劃擴大現有客源及善用我們於服務業提供室內裝修服務的過往經驗探尋更多商機，以增加我們於新加坡商業室內裝修市場的市場份額。

競爭優勢

我們認為，本集團的成功有賴以下競爭優勢：

我們為新加坡室內裝修業的領先室內裝修公司之一，專營私營商業領域的室內裝修服務，實績豐富，有目共睹

根據弗若斯特沙利文報告，以收益計，我們為2017年新加坡室內裝修市場第三大參與者。因此，我們建立作為新加坡領先室內裝修公司之一的市場地位。

我們認為，就客戶為其項目尋求全面解決方案而言，我們竭力提供整套全面室內裝修服務的做法為客戶提供時間上的便利，並可節省成本。室內裝修服務範圍包括提供室內裝修項目的項目管理及施工管理服務及室內裝修工程，以及透過工廠為項目定製、製造及供應粗／細木器及室內設備的附加實力。就全面服務做法而言，我們能管理及協調室內裝修項目的各個方面，如規劃、採購、執行及協調供應商及分包商，致力交付符合或超出客戶預期的結果。

我們認為，憑藉於室內裝修市場逾30年的實績，結合技術經驗及策略性定價，我們成功與競爭對手競爭。於往績記錄期間，我們的收益分別為63.1百萬新加坡元、71.8百萬新加坡元、81.2百萬新加坡元及36.5百萬新加坡元。就此而言，我們認為，有關增長主要歸因於我們卓越的聲譽及豐富的實績。

我們與主要客戶(包括專業顧問及跨國公司)建立長久穩固關係

自1986年成立以來，本集團與看重我們能準時提供優質成果的實力的客戶建立關係。於往績記錄期間，客戶組合包括(i)新加坡商業及輕工業物業的業主或承租人；(ii)建築承建商；及(iii)新加坡專業顧問。部分專業顧問已與我們合作平均五至十年，並持續邀請我們參與及／或競投其需要室內裝修工程的項目，顯示專業顧問

業 務

信任及了解我們有能力滿足其及其客戶對項目的要求。董事認為，與專業顧問的穩固關係能提高我們於新加坡室內裝修業的知名度及受關注度，並增加獲邀參與投標的機會。

此外，我們認為，我們與客戶維持良好關係的能力將有助本集團維持穩定收益來源。於往績記錄期間，除專業顧問以外，我們的客戶亦包括跨國公司、主要金融機構及其他跨國專業服務企業。董事認為，本集團能憑藉現有與該等客戶的關係，進一步提高作為領先室內裝修服務供應商的聲譽，並於日後創造新商機。

有關我們客戶的進一步詳情，請參閱本文件「業務—客戶」一節。

我們透過自家生產設施製造粗／細木器及室內設備，取得規模經濟，繼而降低生產成本

由於定製、製造及供應粗／細木器及其他室內設備為室內裝修項目的組成部分，我們認為，透過位於新加坡59 Sungei Kadut Loop的自家生產設施製造粗／細木器及室內設備的能力，為我們的優勢之一。根據弗若斯特沙利文報告，於新加坡擁有自家生產或加工設施的室內裝修服務供應商的數量有限，我們認為，我們藉此從競爭對手中脫穎而出。我們認為，我們的生產規模可讓我們取得規模經濟，從而降低生產成本。擁有自家製造設施亦令我們可及時迅速地實踐客戶或其顧問想要的概念，並將有關概念化為實物。我們亦認為，就生產我們項目中的主要材料之一粗／細木器及室內設備而言，透過自家生產設施製造粗／細木器及室內設備，靈活性更大。此外，透過自家生產設施製造木製品不僅可更妥善地管理生產時間表，有助有效緊守項目時限，亦可監控產品質素，確保高標準的質素及一致性。此舉令我們得以更好地控制成本架構，原因為我們的經營能受益於規模經濟，達致高成本效益。

管理層團隊經驗豐富，且有承擔，全體執行董事均於室內裝修市場從事逾15年

全體執行董事均於室內裝修市場從事逾15年，有助制定業務戰略，並帶頭推動

業 務

業務運營的發展。我們認為，卓越的管理專業知識結合高級管理層團隊，已經並將繼續向客戶證明，我們能有效快速滿足已訂約項目的客戶需求，並令其滿意。

經驗豐富的管理層團隊由執行董事Chua先生、陳先生及梁先生(全部於室內裝修市場從事逾15年)監察。我們認為，董事與高級管理層團隊攜手，可令本集團準確評估項目的規格、資源需求及難度。同時，此舉確保項目可準時穩妥進行。有關董事及高級管理層團隊的資歷及經驗的進一步詳情，請參閱本文件「董事及高級管理」一節。

我們認為，董事的經驗及領導能力，結合經驗豐富的員工團隊，為實施策略及取得未來發展及更多市場份額的主要支柱。

我們能於客戶規定的時限內有效快速管理項目，並向客戶提供優質服務

我們認為，我們於準時完成項目及持續符合客戶預期及要求方面的記錄良好。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已承接合共143個項目，已完成當中130個項目，餘下13個項目仍在進行。由於我們一般負責室內裝修項目的項目管理及施工管理，我們能確保項目準時快速完成。任何延誤可能對我們與客戶的關係造成負面影響，並可能損害本集團的往績記錄。我們認為，我們有足夠的經驗及知識準時執行及管理項目。管理層承接任何潛在項目前，將評估我們能否於客戶指定的時限內完成其項目。

為確保服務質素，我們已設立一系列環保、健康及工作場所安全(「**環保、健康及工作場所安全**」)政策，並致力追求高水平安全準則及環境影響監控。有關環保、健康及工作場所安全政策的進一步詳情，請參閱本文件「**業務—環保、健康及工作場所安全政策**」一節。我們的室內裝修服務持續獲ISO 14001:2004、ISO 9001:2008及bizSAFE星級證書等安全認證，顯示我們已實施足以交付優質服務且符合新加坡環保、健康及工作場所安全規例的系統及程序。

我們認為，我們能緊守時限有效快速管理供應商的服務及材料交付，並交付優質解決方案，為我們取得回頭客的主因。

業 務

業務策略

我們是一家新加坡老牌室內裝修服務供應商。以收益計，我們於2017年高居新加坡室內裝修服務供應商中的最大參與者之列，成就有目共睹。作為服務供應商，我們矢志為客戶提供整套優質服務，成為能滿足其室內裝修及相關需求的全面一站式服務供應商。因此，我們認為，提供整套全面服務的實力對我們於新加坡室內裝修市場保持及促進成功運作至為關鍵。根據弗若斯特沙利文報告，於新加坡，能夠提供室內裝修解決方案及相關工程（如室內設計、MEP工程、金屬工程及泥水工程）的市場參與者更受客戶青睞，為我們的觀點提供事實支持。

憑藉我們的成功及弗若斯特沙利文報告所示的市場氣氛，我們擬將自身打造成為能提供廣泛室內裝修及相關服務（包括室內設計服務及MEP）的綜合室內裝修服務供應商。

我們擬透過以下方法達成業務目標：(i)透過收購一間總部設於新加坡的室內設計公司，增強自家提供室內設計相關服務的實力；(ii)透過招募專才及向建設局申請註冊若干MEP工種，增強自家提供MEP服務的實力；(iii)擴展業務及經營規模，以承接更多室內裝修項目及更多範疇的服務；及(iv)透過承接類型更廣的項目（包括服務業項目），擴大我們在私營商業領域的客源。

我們的主要業務策略如下：

1. 使我們具備提供室內設計相關服務的能力

董事認為，室內設計流程是大多數室內裝修項目的關鍵第一步。它包括與建築師及客戶密切合作，在滿足客戶期望與預算的情況下，提供同時具備功能與美觀的設計。就現有項目而言，我們與外聘室內設計師合作投標，我們僅承接有關項目的室內裝修工程，就此，我們按照外聘室內設計師提供的設計圖則施工，我們並不承接任何室內設計工程，原因為我們現時不具備該能力。於投標階段，我們與設計師合作，提供符合招標要求的初步設計，期望中標，倘中標，我們將向有關設計師分包有關設計工程。向設計師支付的費用乃與客戶磋商後釐定，並構成標書的一部分。

業 務

因此，董事認為，通過簡化業務流程將使我們自身具備室內設計能力，從而實現垂直整合及提高效率。我們擬通過策略性收購一間總部設於新加坡的室內設計公司來實現該目標。

董事擬動用約[編纂](相當於約[編纂])，估估計[編纂][編纂]約[編纂]，策略性收購總部設於新加坡的室內設計公司(「潛在目標公司」)的全部或大多數股權，以取得協同效益，並成為綜合室內裝修服務供應商(「策略性收購」)。就此而言，我們已委聘一名獨立商業諮詢顧問(「商業諮詢顧問」)，以根據我們釐定的甄選準則於新加坡識別及甄選合適的潛在目標公司。

(1) 策略性收購的協同效益

基於以下理由，董事認為，策略性收購對本集團有利：

(a) 展現自家承接室內設計工程的能力，提高我們於投標過程中的競爭力

根據董事的行業經驗，專業顧問及建築物業主或承租人等客戶選擇室內裝修供應商時，一般會考慮投標人的內部實力及專業知識及其能否提供室內裝修過程涉及的廣泛服務，包括能否提供自家室內設計服務。由於我們目前並無自家設計專業技術，對於不但需要一般室內裝修服務，亦要求我們提供設計理念及圖則的設計及建造項目，我們通常與外聘室內設計師合作，於提交相關設計及建造項目招標文件前提供相關設計。收購潛在目標公司將可讓本集團繼續發展希望發展的上遊業務，最終本集團可向客戶提供更全面綜合一條龍服務，符合成為新加坡綜合室內裝修服務供應商的業務策略。由於客戶越來越普遍地委聘可提供整套服務(包括室內設計)的室內裝修服務供應商，以便更好地進行整體項目規劃與實施，此與弗若斯特沙利文報告相符。此

業 務

外，擁有屬於我們自身的內部室內設計技能將更有助我們擴展服務範疇以包括空間規劃，董事相信空間規劃為室內裝修項目的一項基本範疇，原因為其能夠將空間最大化，並透過此，我們向客戶提供價值。董事相信，考慮到以下因素，目前是收購一家室內設計公司以發展業務的合適時機：

- (1) 自2016年起，本集團已自客戶及／或專業顧問接獲越來越多參與設計及建造項目投標的邀請。然而，我們相信，由於本集團並無自家設計專長，故我們認為，由於我們缺乏自家設計專業技術，無法取得該等設計及建造項目。我們於2013年至2015年（即往績記錄期間之前的三年）已投標但未取得的設計及建造項目有十個，合約總金額約4.9百萬新加坡元。我們於往績記錄期間直至最後實際可行日期已投標但未取得的設計及建造項目有20個，該等項目的合約總金額約72.0百萬新加坡元。截至2018年12月31日止三個年度各年，我們已投標但未取得的設計及建造項目的合約總金額約14.8百萬新加坡元，而截至2019年6月30日止六個月及直至最後實際可行日期，有關金額增加至約27.7百萬新加坡元。我們認為，此暗示本集團的機會成本因缺乏自家設計的能力而增加。合約總金額乃由董事根據該等項目的工程要求估計。

尤其是，於2017年，本集團未取得一個涉及約200,000平方呎的研發空間提供綜合裝修服務（包括設計工程）的規模龐大的項目，如董事基於將予進行的工程的估計，合約金額約19.0百萬新加坡元。

根據董事自該客戶接獲的反饋，我們未能獲得該項目的主要原因是我們並無可支持大型項目所需設計服務的內部設計專長，尤其是在整個項目過程中設計需要與客戶進行大量互動及協調，以形成及落實其設計方案，因沒有內部設計團隊致使本集團未能獲得此個大型項目。

此外，由於缺乏內部設計專長，而我們的客戶委聘的行業專業人士／顧問根據若干固定標準評估設計及建造的投標人，就我們的

業 務

設計能力而言其對我們的偏好程度不如對我們的競爭對手(彼等能夠提供內部設計服務)。因此，我們在獲取該等項目方面不如其他市場參與者有競爭力。

我們亦認為擁有相關內部設計專長乃客戶選擇設計及建造項目投標者的關鍵因素。此乃由於該等設計及建造項目伴隨大量設計成分，該等項目通常需要客戶與設計團隊進行較多互動。投標人有效接獲有關設計方案的反饋及輸入的能力為客戶的一項重要考慮因素，而董事認為外判設計者無法對有關客戶反饋作出及時有效的反應，這將影響我們中標該等設計及建造項目的機會。

- (2) 根據弗若斯特沙利文報告，隨著室內裝修市場的設計及建造趨勢上升，且越來越多室內裝修公司於整個項目的實施過程中採用設計及建造的業務模式，包括設計規劃、協調、監控及監督整個建造期，直至完工。此外，設計及建造項目的數目於業內持續上升。

下表載列本集團截至2018年12月31日止三個年度各年及截至2019年6月30日止六個月確認收益的設計及建造項目及僅涉及室內裝修工程而不包括設計工程(「純粹室內裝修」)的項目數目，以及於往績記錄期間自設計及建造以及純粹室內裝修工程確認的收益詳情：

	2016財政年度		2017財政年度			2018財政年度			截至2019年6月30日止六個月			
	項目數目	確認的 收益	佔收益 總額 (%)	項目數目	確認的 收益	佔收益 總額 (%)	項目數目	確認的 收益	佔收益 總額 (%)	項目數目	確認的 收益	佔收益 總額 (%)
		(千新加坡元)			(千新加坡元)			(千新加坡元)			(千新加坡元)	
設計及建造	1	224	0.4	8	8,690	12.1	9	7,912	9.7	6	3,433	9.4
純粹室內裝修	36	62,882	99.6	43	63,086	87.9	35	73,255	90.3	38	33,091	90.6
總計	37	63,106	100.0	51	71,776	100.0	44	81,167	100.0	44	36,524	100.0

於往績記錄期間，本集團確認收益的由我們進行的設計及建造項目數目持續增加，由截至2016年12月31日止年度約224,000新加坡元增至截至2018年12月31日止年度約7.9百萬新加坡元，顯示我們有迫切需要，須透過以[編纂][編纂]收購設總部於新加坡的室內設計公司設立自家設計團隊。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間承接的設計及建造以及純粹室內裝修工程的毛利率：

	2016財政年度			2017財政年度			2018財政年度			截至2019年6月30日 止六個月		
	確認的 收益總額 (千新加坡 元)	毛利 (千新加 坡元)	毛利率 (%)									
設計及建造	224	83	37.1	8,690	2,219	25.5	7,912	2,512	31.7	3,433	781	22.7
純粹室內裝修	62,882	12,656	20.1	63,086	13,050	20.7	73,255	12,835	17.5	33,091	6,481	19.6
總計	63,106	12,739	20.2	71,776	15,269	21.3	81,167	15,347	18.9	36,524	7,262	19.9

根據本集團於往績記錄期間確認收益的項目，設計及建造項目毛利率較純粹室內裝修項目的毛利率高。董事亦認為發展自家設計團隊將能提高我們於投標過程中的競爭力，取得更多設計及建造項目，並提高項目利潤率。

基於上文所述，董事認為，此時為收購室內設計公司的合適時機，以為我們現時提供的服務增值及提高項目利潤率。本集團之前並不認為策略性收購為可行的選擇，原因為我們並無足夠財務資源同時進行策略性收購，並維持現有規模及營運。

(b) 提高效率及培養客戶關係

設有自家設計團隊可令我們更有效承接設計及建造項目，以及向客戶提供優質綜合服務。自家設計團隊可令我們與客戶緊密合作，以更好地了解其特定要求，確保滿足其要求，令其滿意。此舉可免卻客戶須接觸多家提供不同專業服務的服務供應商的麻煩。此外，設有內部設計團隊將令我們更好地控制項目時間表及盡量減少任何延誤，尤其是客戶要求設計變動的情況。

(c) 向經擴大客源推廣服務

董事認為，透過策略性收購，本集團將可向經擴大客源推廣服務。我們物色潛在目標公司的標準之一是有關公司須擁有為公司辦公室及／或服務業提供至少三年室內設計服務的往績記錄（見下文「識別

業 務

及甄選潛在目標公司」一段)。在策略性收購此類潛在目標公司之後，我們將能接觸其現有客源，特別是在服務業客戶，並以綜合室內裝修解決方案供應商定位，能夠同時承接項目的室內設計及室內裝修工程。

董事認為，我們增加服務組合，於行內佔有競爭優勢，並於滿足客戶需求時，有更大彈性。

儘管策略性收購有上述裨益，策略性收購亦帶來若干執行風險(詳情載於本文件「風險因素—我們不一定能成功實施業務計劃」一節)：

- (a) 本集團缺乏管理室內設計業務的經驗，並可能不熟悉潛在目標公司的業務流程及體系。因此，我們可能難以管理潛在目標公司的業務及營運。本集團打算透過確保潛在目標公司現有管理層及合資格人員同意於完成策略性收購後繼續受僱至少兩年，確保潛在目標公司管理不中斷，緩減有關風險。
- (b) 我們可能難以整合潛在目標公司的資產、營運及技術。未能有效將我們現有業務與潛在目標公司業務整合，可能導致營運效率低下。本集團打算透過盡可能保留潛在目標公司現有資產、營運及技術，並確保「業務策略—投資硬件設備及電腦軟件，以提高資訊科技實力及項目實施效率」一節所載，我們擬採用的新技術，如企業資源規劃系統，亦應用於潛在目標公司，確保系統融合，緩減有關風險。
- (c) 策略性收購可能影響我們與現時與我們合作進行設計及建造項目的外聘室內設計師的現有關係。倘自家室內設計團隊並

業 務

無能力及資源承接所有設計及建造項目的室內設計相關工程，我們可能仍委聘外聘室內設計師，而其可能向我們提供競爭力較低的定價，原因為其可能視我們為競爭對手。

- (d) 經考慮上文所披露的策略性收購所帶來的協同效益，董事認為於策略性收購後，潛在目標公司將集中優先進行本集團的設計及建築工程。鑑於該等潛在目標公司相對規模較小（即平均約20名僱員），其未必擁有足夠資源同時承接本集團的項目及潛在目標公司現有客戶的項目。因此，概不保證潛在目標公司將能繼續自策略性收購前慣常合作的客戶產生溢利，可能影響其財務業績。經考慮本集團自客戶及／或專業顧問收到的設計及建造項目的投標邀請數目持續增加後，本集團打算透過於完成策略性收購潛在目標公司後，競投更多設計及建造項目，以充分運用潛在目標公司的能力，確保潛在目標公司的收益來源，並監督其經營成本及開支，以維持低水平經營成本及開支，緩減有關風險。

然而，經考慮策略性收購的潛在裨益及緩減執行風險的建議方案後，董事認為，進行策略性收購符合本集團整體利益。

(2) 策略性收購的商業考量

- (a) 盡量減少於室內設計行業招聘足夠專才所需的時間及不確定性

董事已考慮通過招聘額外員工或為現有員工提供相關培訓，在內部發展室內設計工程團隊的可行性。然而，計及(i)招聘及／或培訓室內設計工程熟練技工的專業團隊所需的時間及所涉及的不確定性；及(ii)缺乏直接進行室內設計項目的實績，董事認為，就商業考量而言，此舉並不可行。

業 務

董事確認，專業顧問及建築物業主或承租人於招標過程中考量有無往績及／或提供室內設計服務的經營歷史，屬常見行業慣例。基於我們過往進行室內設計的經驗有限，董事認為，我們難以於相對短期內積累業績。此外，策略性收購完成後，我們可擁有潛在目標公司的管理層及熟練技工的經驗，從而確保本集團可提供優質的室內設計服務。

(3) 識別及甄選潛在目標公司

為覓得合適的策略性收購目標公司，我們已委聘商業諮詢顧問，基於以下準則識別及甄選潛在目標公司：

(a) 財務要求

- 過去三個財政年度整體盈利及最近期財政年度EBITDA約0.45百萬新加坡元或以上
- 可以市盈率約六至八倍出售
- 資產負債比率低於20.0% (不包括按揭貸款(如有))
- 並無重大或然負債
- 處於淨資產狀況

(b) 經營要求

- 於新加坡獨資經營
- 超過十名僱員
- 為公司辦公室及／或服務業提供室內設計至少三年的往績

(c) 訴訟及／或不合規情況

- 根據公開搜索結果，並無重大持續訴訟或不合規情況
- 與新加坡稅務局之間並無現有稅務糾紛

業 務

(d) 其他

- 潛在目標公司的現有管理層及合資格人員同意於策略性收購後繼續受聘至少兩年

於篩選過程中，商業諮詢顧問已進行(其中包括)以下程序：

- 根據自新加坡會計與企業管理局及其他資料來源所得潛在目標公司的財務資料進行初步篩選；
- 根據進一步搜索，編製潛在目標公司的概況；及
- 完成上述甄選後，開始與潛在目標公司的潛在賣主聯絡。

於最後實際可行日期，商業諮詢顧問已篩選合共四名符合上述準則的潛在目標公司。

董事擬於[編纂]後接洽該等潛在目標公司以討論策略性收購。於最後實際可行日期，我們並無與任何潛在目標公司或彼等的任何賣方進行任何正式討論或訂立任何正式交易文件。

商業諮詢顧問已經且將繼續識別其他合適公司，以供我們進一步考慮及甄選，直至我們於[編纂]後達致收購目標公司的最後決策。倘策略性收購成本超出[編纂]，我們將動用自有內部資源為差額撥資。

2. 透過提高自家提供MEP服務的實力，擴大我們提供相關服務的範疇

根據弗若斯特沙利文報告，MEP工程為一項重要流程，指由MEP專家進行的承包或分包工程，該等專家負責一系列專業系統的設計、安裝、操作、監控及維護，如空調、製冷及通風工程、電氣工程、消防及管道工程。於往績記錄期間，我們把項目中的MEP工程分包予MEP專家，現時我們自身提供該類服務的能力有限。鑒於我們的目標是成為一家綜合室內裝修解決方案供應商，董事認為，本集團有必要具備自家提供MEP服務的能力。

業 務

為提高自家提供綜合室內裝修服務的實力，我們亦擬招聘及培訓能夠申請以下ME工種L3級的相關合資格人員：(i)ME01(空調、製冷及通風工程)；(ii)ME05(電機工程)；(iii)ME06(消防及防火系統)；及(iv)就提供ACMV、電機工程、防火及管道服務的ME12工種(管道及衛生工程)。根據弗若斯特沙利文報告，承建商參與室內裝修及MEP工程，可更了解整個項目的整體規劃，增加中標的機率。

董事認為，取得上述MEP工種可加強提供綜合室內裝修服務的實力，原因如下：

(1) 招標過程中的資格預審考慮因素

董事確認，在邀請投標前的投標人資格預審過程中，客戶通常會考慮該公司有否根據承建商註冊制度註冊。因此，董事認為，倘我們持有ME01、ME05、ME06及ME12「L3」級或以上註冊，則可能提高我們於投標過程中的競爭力，並提高中標率，從而提高我們於室內裝修市場的行業聲譽及市場地位。此外，董事確認，投標前，若干項目規定，MEP服務供應商須根據承建商註冊制度註冊，作為預審資格。儘管並無規定公司於私營領域提供有關服務須註冊ME工種，但本集團客戶於考慮投標人能力時考量提供MEP服務的投標人的註冊級別，並可能要求投標人提交其ME註冊證副本供考量。於往績記錄期間，我們分別競投61個、115個、73個及26個涉及MEP工程的項目，初步合約總額分別約91.9百萬新加坡元、179.8百萬新加坡元、256.6百萬新加坡元及77.5百萬新加坡元，並分別合共獲授14個、19個、21個及12個項目，初步合約總額分別約24.2百萬新加坡元、20.0百萬新加坡元、46.6百萬新加坡元及26.4百萬新加坡元。全部招標均要求MEP服務供應商／分包商提供其ME註冊證供客戶考量。因此，提高自家提供MEP服務的能力，並根據承建商註冊制度註冊，將令我們可參與更廣泛的招標(尤其是以須根據承建商註冊制度註冊為預審資格的招標項目)，從而擴大我們的客源。

業 務

(2) 提供自家服務節省成本及由MEP維修保養工程產生額外收入

董事確認，MEP工程佔項目合約總值的很大一部分，平均佔合約總值約30.0%。我們目前向專業分包商分包項目中的MEP服務。於往績記錄期間，MEP服務的分包成本分別約9.4百萬新加坡元、15.7百萬新加坡元、25.9百萬新加坡元及11.0百萬新加坡元，分別相當於截至2018年12月31日止三個年度及截至2019年6月30日止六個月服務成本總額約18.8%、27.8%、39.3%及37.7%。董事認為，增強自家提供MEP服務的實力，將減少委聘分包商向客戶提供MEP服務，通常能降低成本，提高市場競爭力(例如，透過向客戶提供更具競爭力的定價)，原因為分包商一般會按溢利加成收費。

根據董事多年的行業經驗，MEP分包商向彼等的客戶收取的分包費一般包括溢利加成約25.0%。因此，董事認為，自家提供MEP服務將增加項目的利潤率。

(3) 維繫客戶關係

此外，自家承接MEP工程的承建商通常會負責於項目竣工後及於保修期期間為MEP工程提供持續維修保養。倘我們自家提供MEP服務，而非透過分包商，則於保修期期間，我們會負責為MEP工程提供持續維修保養。於往績記錄期間，我們向分包商分包全部的MEP服務。客戶通常會就其所需的MEP工程維修保養直接聯繫該等分包商。因此，董事認為，設立自家MEP團隊將有助我們維繫與現有客戶的關係，尤其於項目竣工後。

為向建設局申請登記上述MEP工種，我們將僱用所需人員，以滿足對公司申請人的登記規定，其包括僱用若干持有最低限度技術資格、專業資格或證書的合資格人士。為登記ME01、ME05、ME06及ME12工種，於L1級至L2級，我們將僱用最少一名技術人員，於L3級至L4級則最少兩名技術人員，該等技術人員須持有個別工種所需的相關資格。有關MEP工種要求的更多資料，請參閱本文件「監管概覽—根據承建商註冊制度註冊機電工種的監管規定」。於最後實際可行日期，Ngai Chin持有ME01、ME05及

業 務

ME06工種的L1級。下表載列於最後實際可行日期申請註冊登記ME12工種的L1級的實施計劃及進展：

工種	等級	財務	狀況	往績記錄	狀況	人員	狀況	證書	狀況
ME12 ⁽⁶⁾	L1	最低繳足資本及最低資產淨值10,000新加坡元	已達到	過往(3)年竣工項目 ⁽¹⁾ 的合約價值合計至少為100,000新加坡元	已達成	聘請至少一名技術員 ⁽²⁾ 及一名具備BCCPE的註冊專業人員 ⁽³⁾ /專業人員 ⁽⁴⁾ /技術員 ⁽⁵⁾	已達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一名具備BCCPE的技術員	BizSAFE第3級/ ISO45001/OHSAS 18001	已取得。本集團已取得最高級別BizSAFE星級

附註：

- (1) 竣工項目與特定工種相關。L1級認可正在進行項目。作為申請程序一部分，申請人須提交往績記錄表格，當中載列與特定工種相關的項目詳情，包括為項目已進行的工程描述、項目合約價值、項目動工日期及竣工日期。申請人亦須說明申請人於有關項目擔任的角色。有關表格亦須得到申請人客戶或代表或負責監督項目的顧問（倘客戶與申請人有關連）認可。各項目須隨附證明文件，如授予函件、竣工證書、採購訂單或付款單。
- (2) 「技術員」指擁有最低技術資歷的人員，有關資歷指新加坡建設專科學院（BCA Academy）、南洋理工學院、義安理工學院、共和理工學院、新加坡理工學院或淡馬錫理工學院授出的機械、電力/電子工程或同等的理工文憑或建設局不時認可的其他文憑或資歷。
- (3) 「註冊專業人員」指擁有最低專業資歷的人員，有關資歷指獲專業工程師委員會（Professional Engineers Board）認可的機械或電力/電子工程學位或建設局認可的其他同等資歷。
- (4) 「專業人員」指取得獲認可的機械或電力/電子工程學位或同等學位的人員。
- (5) 「BCCPE」指新加坡建設專科學院（BCA Academy）推出的建築生產力提升基礎概念（出席證書）（Basic Concept in Construction Productivity Enhancement (Certificate of Attendance)）。一名持有BCCPE（出席證書）的董事僅可使一間公司符合要求（適用於L5至L1級，包括ME07-L6級及ME13-L6級）。
- (6) 就ME12而言，EMA、公共事業局（Public Utilities Board）或新加坡管道協會（Singapore Plumbing Society）發出的有效水喉匠牌照僅適用於L1級及L2級。

由於本集團已達成ME12工種L1級的註冊等級要求（除僱用相關合資格人員外），如無意外，本集團擬於2019年第四季度申請M12工種L1級。申請過程可能需時一至兩個月。

業 務

除上文所述外，董事相信持有我們已取得的MEP工種L1級及我們擬申請的ME12工種對我們的室內裝修工程而言並不足夠，原因為提供MEP服務的競爭對手一般持有最少L3級的工種。因此，董事認為本集團須僱用額外合資格人員以就上述MEP工種成功登記L3級或以上。

下表載列於最後實際可行日期申請註冊登記ME01、ME05、ME06及ME12各工種的L3級的實施計劃及進展：

工種	等級	財務	狀況	往績記錄	狀況	人員	狀況	證書	狀況
ME01	L3	最低繳足資本及最低資產淨值 150,000新加坡元	已達到	過往(3)年竣工項目 ⁽¹⁾ 的合約價值合計至少為3百萬新加坡元	未達成	聘請至少兩名技術員 ⁽²⁾ 及至少一名具備BCCPE的註冊專業人員 ⁽³⁾ ／專業人員 ⁽⁴⁾ ／技術員 ⁽⁵⁾	未達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一名具備BCCPE的技術員	BizSAFE第3級／ ISO45001／OHSAS 18001	已取得。本集團已取得最高級別 BizSAFE星級
ME05 ⁽⁶⁾	L3	最低繳足資本及最低資產淨值 150,000新加坡元	已達到	過往(3)年竣工項目 ⁽¹⁾ 的合約價值合計至少為3百萬新加坡元	未達成	聘請至少兩名技術員 ⁽²⁾ 及至少一名具備BCCPE的註冊專業人員 ⁽³⁾ ／專業人員 ⁽⁴⁾ ／技術員 ⁽⁵⁾	未達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一名具備BCCPE的技術員及一名僅被視為L1級技術員的EMA持牌電工	BizSAFE第3級／ ISO45001／OHSAS 18001	已取得。本集團已取得最高級別 BizSAFE星級
ME06	L3	最低繳足資本及最低資產淨值 150,000新加坡元	已達到	過往(3)年竣工項目 ⁽¹⁾ 的合約價值合計至少為3百萬新加坡元	未達成	聘請至少兩名技術員 ⁽²⁾ 及至少一名具備BCCPE的註冊專業人員 ⁽³⁾ ／專業人員 ⁽⁴⁾ ／技術員 ⁽⁵⁾	未達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一名具備BCCPE的技術員	BizSAFE第3級／ ISO45001／OHSAS 18001	已取得。本集團已取得最高級別 BizSAFE星級
ME12 ⁽⁷⁾	L3	最低繳足資本及最低資產淨值 150,000新加坡元	已達到	過往(3)年竣工項目 ⁽¹⁾ 的合約價值合計至少為3百萬新加坡元	未達成	聘請至少兩名技術員 ⁽²⁾ 及至少一名具備BCCPE的註冊專業人員 ⁽³⁾ ／專業人員 ⁽⁴⁾ ／技術員 ⁽⁵⁾	未達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一名具備BCCPE的技術員	BizSAFE第3級／ ISO45001／OHSAS 18001	已取得。本集團已取得最高級別 BizSAFE星級

業 務

附註：

- (1) 竣工項目與特定工種相關。L1級認可正在進行項目。作為申請程序一部分，申請人須提交往績記錄表格，當中載列與特定工種相關的項目詳情，包括為項目已進行的工程描述、項目合約價值、項目動工日期及竣工日期。申請人亦須說明申請人於有關項目擔任的角色。有關表格亦須得到申請人客戶或代表或負責監督項目的顧問（倘客戶與申請人有關連）認可。各項目須隨附證明文件，如授予函件、竣工證書、採購訂單或付款單。
- (2) 「技術員」指擁有最低技術資歷的人員，有關資歷指新加坡建設專科學院（BCA Academy）、南洋理工學院、義安理工學院、共和理工學院、新加坡理工學院或淡馬錫理工學院授出的機械、電力／電子工程或同等的理工文憑或建設局不時認可的其他文憑或資歷。
- (3) 「註冊專業人員」指擁有最低專業資歷的人員，有關資歷指獲專業工程師委員會（Professional Engineers Board）認可的機械或電力／電子工程學位或建設局認可的其他同等資歷。
- (4) 「專業人員」指取得獲認可的機械或電力／電子工程學位或同等學位的人員。
- (5) 「BCCPE」指新加坡建設專科學院（BCA Academy）推出的建築生產力提升基礎概念（出席證書）（Basic Concept in Construction Productivity Enhancement（Certificate of Attendance））。一名持有BCCPE（出席證書）的董事僅可使一間公司符合要求（適用於L5至L1級，包括ME07-L6級及ME13-L6級）。
- (6) 就ME05工種而言，能源市場管理局（「EMA」）認可的電工僅被可視為L1級及L2級的「技術員」。EMA持牌電力工程師／技術員可被視為L3級至L5級的「技術員」。
- (7) 就ME12而言，EMA、公共事業局（Public Utilities Board）或新加坡管道協會（Singapore Plumbing Society）發出的有效水喉匠牌照僅適用於L1級及L2級。

由於ME01、ME05、ME06及ME12各工種的L3級所需的其中一項註冊登記要求須有以下往績記錄：過往三年與特定工種相關的竣工項目的合約價值合計至少為3百萬新加坡元，我們擬於得到自家MEP團隊支援下取得足夠MEP服務項目數目後申請註冊登記上述工種的L3級。如無意外，我們預期將於2020年12月申請註冊登記上述工種的L3級。

業 務

為維持自家MEP服務供應，我們擬聘用以下MEP團隊人員：

<u>將聘用的MEP人員種類</u>	<u>員工人數</u>
高級MEP設計師	1
MEP繪圖員	1
合約制行政人員(繪圖工程師／工料測量師)	1
技術顧問	1
項目經理(技術)	1
資訊科技、影音及保安系統專家	3
項目經理(電氣)	1
電氣專家	2
項目經理(ACMV及管道及衛生工程)	1
ACMV及管道及衛生工程專家	2
項目經理(消防系統)	1
消防系統專家	1
工地／安全主管	1
MEP工人	<u>32</u>
總計	<u>49</u>

就業務擴張及提供若干自家MEP服務的策略而言，我們擬動用約[編纂](相當於約[編纂])，佔[編纂][編纂]約[編纂]，以招聘上述熟練技工及支持員工提供自家MEP服務。

業 務

僅供說明用途，董事認為，倘我們於往績記錄期間透過我們計劃聘請的MEP團隊提供自家MEP服務，我們於往績記錄期間的假設性除稅前溢利（節省成本後的成果）如下：

	<u>2016財政年度</u>	<u>2017財政年度</u>	<u>2018財政年度</u>	<u>截至2019年 6月30日 止六個月</u>
	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)
本集團就MEP工程產生的實際分包成本在我們自家提供部分MEP服務的情況下估計所產生的成本 ⁽¹⁾	9.4	15.7	25.9	11.0
在我們自家提供部分MEP服務的情況下估計可節省的成本及將增加的除稅前溢利	1.2	2.0	3.2	1.4

附註：

- (1) 估計所節省成本指原本可減少的成本金額，並按原本可減少的分包費減以下可產生的項目計算（倘我們自家提供部分MEP服務）：(i)增聘員工成本；(ii)新租賃物業的額外租賃及水電開支，以及因我們計劃購置150項MEP設備（包括但不限於鑽石切割機器、劃線及加點激光、磨床、無線電錘及無線電鑽）而產生的MEP設備折舊開支分別約187,000新加坡元（截至2018年12月31日止三個年度）及93,000新加坡元（截至2019年6月30日止六個月）；及(iii)就該等工程採購材料而產生的額外材料成本。

除上述的額外成本項目外，執行董事確認概無其他重大成本項目應納入比較動用自身人力及向分包商分配工程的成本節省分析內。

業 務

3. 增強自家能力以承接更多室內裝修項目

室內裝修工程所需勞工相對密集，我們承接及完成新項目的能力高度依賴內部人員管理及完成現有項目的能力。視乎裝修項目的規模，各裝修項目通常設有項目管理人員(包括項目經理、工地監督及安全監督)、工料測量師及採購人員。於最後實際可行日期，我們有16名合約及工料測量師部僱員、28名項目部僱員及17名生產部僱員，負責處理項目的日常事務。董事認為，發展具備各領域適合知識及經驗的技術僱員團隊，對我們的持續成功及進一步滲透室內裝修市場而言至關重要。

就此而言，我們擬透過招聘新或額外技術僱員及支援員工，包括(i)新技術僱員，以設立金屬工程及泥水工程團隊；(ii)新銷售及營銷團隊僱員；(iii)額外僱員，以擴充現有品質保證及品質監控團隊；及(iv)其他工地工人，以於項目工地提供支援，擴充及增加人力資源。我們擬動用約[編纂](相當於約[編纂])，佔估計[編纂]約[編纂]，以加強人力資源，提高實力，承接更多室內裝修項目。

董事認為，擴充及加強人力屬必要，原因如下：

(1) 室內裝修服務的市場需求增加

如弗若斯特沙利文報告中所載，隨著土地規劃開發加速，以及辦公室分部的需求急增，預期商業領域(包括辦公空間及服務業分部)於2018年至2022年期間將按複合年增長率7.9%增長。

就辦公空間的室內裝修項目而言，根據弗若斯特沙利文報告，預期有關項目的需求將會因共用辦公室營運商、科技公司及金融機構搬遷辦公室而日益增加。鑒於我們擁有豐富實績、與辦公室分部客戶維持良好關係以及為商業辦公室提供室內裝修服務的豐富經驗，董事認為，我們有必要加強人力資源，以提升能力，承接更多辦公空間的室內裝修項目，以應對該等項目增加的需求。

業 務

此外，根據弗若斯特沙利文報告，預期服務業(包括零售空間及酒店房間)於2018年至2022年期間將會增長，估計零售空間(即用作商店、餐飲、娛樂及健康健身用途的空間)的在建建築面積於2018年至2022年期間每年將平均增加100,000平方米，而酒店房間的在建建築面積於2018年至2022年期間估計將平均增加約740,000平方米。分別於1986年及1988年，我們曾於服務業為兩間位於新加坡Scotts Road及烏節路(Orchard Road)的國際酒店提供室內裝修服務。此外，於2016年，我們承接一間位於新加坡Stevens Road的會所的客房的室內裝修項目。於2017年，我們亦承接新加坡Orchard Central購物中心餐飲零售空間的室內裝修項目。

鑒於我們於往績記錄期間前於服務業提供室內裝修服務的過往經驗及現有及預期服務業商機的增加，董事認為，我們須在服務業就粗木工及細木工工程策略性擴大現有客源及開創業內機遇，原因為服務業項目(例如酒店項目)需要在整個處所的每個房間安裝大量標準版本的相同傢俬及木工產品(包括床架及床頭板、櫥櫃及梳妝台)。於過往的經營中，我們與若干專業顧問建立長期關係，而根據弗若斯特沙利文報告，基於與客戶建立的長期合夥關係(就我們而言，包括專業顧問)，若干承建商入圍該等專業顧問的優先招標名單，並因此獲邀請遞交標書的可能性更大。

因此，透過董事與服務業項目擁有人及項目顧問的聯繫以及與彼等之間的持續業務關係，於往績記錄期間，我們獲邀請就初始合約金額約5.3百萬新加坡元的三個服務業項目遞交標書。基於前述，且結合[編纂]粗木工及細木工實力的擴展規劃，董事相信，本集團將能夠憑藉有關業務關連，競投及獲得更多服務業項目。同時，值得一提的是，根據弗若斯特沙利文報告，室內裝修承建商進入行業的壁壘包括大量初始資本投入、須與主要客戶(例如主要專業顧問)建立良好網絡及於業內擁有聲譽及專業知識等。由於進入行業時會有該等壁壘，且根據弗若斯特沙利文報告，於新加坡擁有各自生產或加工設備的室內裝修服務供應商數目有限，董事相信，我們擁有能力及優勢迎接正在增長的對服務業項目的需求。

業 務

為進一步增加於私營商業領域的市場份額，並擴闊現有客源，我們擬透過設立新的銷售及營銷團隊，以加強業務發展倡議，有關部門將成為新客戶及熟客的直接聯絡點。此外，我們擬加強銷售力度，並投放營銷資源接觸新加坡辦公室及服務業的潛在客戶，以尋找新商機。董事認為，新銷售及營銷團隊將讓我們涉足辦公室及服務業內的新市場領域，最終擴闊客源。

(2) 提供自家服務可節省成本

在提供室內裝修服務時，我們一般會在三種情況下委聘分包商：(i)開展根據招標要求或與項目總承建商(即已提名分包商)簽訂的主合約規定須分包的工程；(ii)開展我們沒有相關專業知識的工程，如MEP、金屬工程及泥水工程；及(iii)於有關時間開展我們缺乏能力及資源承接的工程，如粗／細木器及其他室內設備的製造工作。截至2018年12月31日止三個財政年度及截至2019年6月30日止六個月，分包成本(不包括MEP服務產生的分包成本)分別約29.3百萬新加坡元、27.2百萬新加坡元、25.9百萬新加坡元及11.3百萬新加坡元，分別佔服務成本總額約58.2%、48.1%、39.3%及38.6%，當中，根據客戶要求須分包(並因此無法自家進行)的MEP工程產生的分包成本分別約1.6百萬新加坡元、8.5百萬新加坡元、6.0百萬新加坡元及1.9百萬新加坡元，分別佔服務成本總額約3.3%、15.0%、9.1%及6.5%。由於分包商通常根據溢利加成收費，故董事認為，一般而言，減少委聘分包商可減低成本，並提高市場競爭力(例如，透過向客戶提供更具競爭力的定價)。

根據董事多年經驗，金屬工程及／或泥水工程分包商向其客戶收取的分包費一般包括溢利加成約20.0%。因此，董事認為，自家提供金屬工程及泥水工程服務將增加項目的利潤率。

業 務

(3) 改善效率及減少延誤

董事相信，擁有自身金屬工程及泥水工程技術亦可使營運變得有效率，並確保所生產的相關產品的高質素。此外，由於我們將對整個金屬工程及泥水工程工作流程擁有控制權，我們亦將能於項目進行過程中快速回應客戶任何更改工程指令要求，確保將因改變工程而導致的任何延誤減至最少。

為支持自家提供金屬工程及泥水工程服務，我們擬招聘以下金屬工程及泥水工程團隊人員：

將招聘的金屬工程及 泥水工程人員種類	員工人數
項目及營運經理	1
工地經理	2
焊接工	3
鋪瓦工	3
總計	9

為招聘上述熟練技工，我們擬動用約[編纂](相當於約[編纂])，佔[編纂][編纂]約[編纂]。

我們毋須就於私營領域提供服務(包括金屬工程及泥水工程服務)根據承建商註冊制度進行任何工種註冊。同時，董事認為，我們有必要就自家提供MEP服務申請ME01、ME05、ME06及ME12工種L3級，提高我們於投標過程的競爭力，而董事認為，我們無必要就提供金屬工程及泥水工程服務根據承建商註冊制度申請註冊工種。根據董事經驗，與ME工種不同，客戶決定授予標書時並不考慮金屬工程及泥水工程工種註冊。

業 務

我們目前擬透過招聘以下人員增強自身人力：

部門／職能	將招聘的人員類別	員工人數
銷售及營銷	營銷及銷售經理	1
	行政人員	<u>2</u>
	總計	3
品質保證／品質監控	品質保證／品質監控經理	1
	品質保證／品質監控檢查員	<u>2</u>
	總計	3
一般	巴士司機	2
	貨車司機	<u>1</u>
	總計	3
工地建築工人		<u>50</u>
	總共	<u><u>59</u></u>

為招聘上述熟練技工，我們擬動用約[編纂](相當於約[編纂])，佔[編纂][編纂]約[編纂]。

董事認為增聘50名工地建築工人(佔我們目前僱傭的建築工人人數約21.6%)屬必要及合理，原因如下：(i)由於我們目前於提供MEP、金屬工程及泥水工程服務方面的能力有限，我們依賴分包商就有關服務於項目工地僱傭的建築工人。然而，為達成成為全面綜合室內裝修服務供應商的業務策略，我們擬自家提供上述服務及減少委聘分包商的需求，並將不再依賴其建築工人提供有關服務。因此，董事認為，增聘建築工人為自家MEP、金屬工程及泥水工程團隊提供支援屬必要；(ii)經考慮我們目前的手頭項目及為承接更多服務業的室內裝修項目而擴充客源的業務策略，我們認為，需要增聘50名建築工人，以滿足商業室內裝修項目的增長需求及滿足項目數目的預期增長。

業 務

僅供說明用途，董事認為，倘我們於往績記錄期間透過我們計劃招聘的金屬工程及泥水工程團隊提供自家金屬工程及泥水工程，於往績記錄期間的假設性除稅前溢利(節省成本後的成果)如下：

	<u>2016財政年度</u>	<u>2017財政年度</u>	<u>2018財政年度</u>	<u>截至2019年 6月30日 止六個月</u>
	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)
本集團就金屬工程及泥水工程服務產生的實際分包成本	2.3	2.3	1.5	1.0
倘我們自家提供部分金屬工程及泥水工程服務所產生的估計成本 ⁽¹⁾	2.1	2.1	1.3	0.9
倘我們自家提供部分金屬工程及泥水工程服務估計所節省的成本及除稅前溢利增幅	0.2	0.2	0.2	0.1

附註：

- (1) 估計所節省成本指原本可減少的成本金額，並按原本可減少的分包費減以下可產生的項目計算(倘我們自家提供部分金屬工程及泥水工程服務)：(i)增聘員工成本；(ii)新租賃物業的額外租賃開支，以及因我們計劃購置51項金屬工程及泥水工程設備(包括但不限於鐵藝液壓機、鋸床、切割機、焊接機、手搖絞車、起重機及電焊機)而產生的金屬工程及泥水工程設備折舊開支分別約196,000新加坡元(截至2018年12月31日止三個年度)及98,000新加坡元(截至2019年6月30日止六個月)；及(iii)就該等工程採購材料而產生的額外材料成本。

除上述的額外成本項目外，執行董事確認概無其他重大成本項目應納入比較動用自身人力及向分包商分配工程的成本節省分析內。

業 務

董事認為，有必要動用[編纂][編纂]招聘及挽留合資格MEP、金屬工程及泥水工程人員，原因如下：

- (i) 我們的員工(包括58名增聘的MEP、金屬工程及泥水工程人員)每年估計成本約2.1百萬新加坡元，而進行自家MEP以及金屬工程及泥水工程服務每年所節省成本(假設不會產生加班費，且成本結構與我們於往績記錄期間進行的項目一致)約1.6百萬新加坡元。因此，每年所節省的成本並不足以維持我們根據業務策略計劃增聘的員工的每年成本，而董事認為必須動用[編纂]的[編纂]聘請及挽留該等增聘員工；
- (ii) 以我們承接的典型項目為例，我們並無於開展工程前收取客戶款項或按金，惟於項目初期及整個執行期間會產生成本(如採購材料、分包商費用及僱員薪金付款)。支付有關成本與收取客戶銷售付款之間可能出現時差約三個月，且現有錯配乃以銀行借款(主要為貿易融資)撥資。截至2018年12月31日止兩個年度，貿易融資分別約4.6百萬新加坡元及6.3百萬新加坡元，同期，資產負債比率分別為47.9%及90.1%。董事認為，我們受限於無法承接更多MEP服務項目，原因為承接更多MEP項目須增加人手進行有關工程，從而將導致為彌補由此產生的錯配而增加銀行借款，並對資產負債比率及財務狀況(為客戶評估我們的投標時考慮的因素)產生不利影響。透過動用[編纂][編纂]撥付有關前期成本，我們可於提交標書時維持(倘並無降低)目前資產負債比率，並維持競爭力，亦因而不會在承接更多MEP服務項目方面受到限制；
- (iii) 以我們承接的典型項目為例，通常於分包商完成工程後，待客戶發出竣工證書及分包商其後發出發票後，支付提供金屬工程及泥水工程服務的分包成本。據截至2018年12月31日止三個年度的平均貿易應付款項周轉日數約71日顯示，自分包商收到發票後直至支付款項之間的時差可達兩至三個月，視乎與分包商議定的信貸期。與本集團招聘及挽

業 務

留MEP、金屬工程及泥水工程人員相反，我們根據新加坡法律及法規每個月準時向僱員支付薪金。因此，將須動用[編纂][編纂]為每月薪金成本撥資。此外，倘我們自行提供MEP、金屬工程及泥水工程服務，本集團將須預先支付若干材料成本，而在分包有關服務時分包商將首先產生材料成本。這進一步促使本集團招聘及挽留合資格MEP、金屬工程及泥水工程人員時的流動資金緊絀，並由此產生現金錯配。根據董事的最佳估計，平均每年MEP、金屬工程及泥水工程的前期薪金及材料成本總額將約2.1百萬新加坡元，視乎需要有關工程的合約價值；及

- (iv) 我們將需時建立提供自家MEP服務的往績記錄。本集團已獲得ME01、ME05及ME06工種的L1級註冊，並於目前已達成ME12工種L1級的註冊要求，惟我們並無足夠往績記錄或合資格人員達成L3級的註冊要求。由於我們未必達成有關工種的最低級別要求，概不保證我們建立自家MEP團隊後，將能提供或競投MEP項目（不論單獨或作為我們室內裝修項目一部分提供的服務）。因此，我們將須透過競投更多項目以專注於建立往績記錄，故須確保有足夠人手應付有關項目。此將導致前期成本（因採購材料及僱員薪金付款而產生）增加。如上文(ii)項所闡述，前期成本與客戶銷售付款之間的錯配以銀行借款撥資，且借款因將支付的薪金款項增加而增加，將對資產負債比率產生不利影響。透過動用[編纂][編纂]招聘相關MEP人員，我們將能建立MEP服務的往績記錄，而不會影響借款及財務比率，且我們估計在並無任何不可預見的情況下，我們將需時一至兩年建立MEP服務的往績記錄，以達到L3級工種的往績記錄要求。

4. 提高設施產能，緊貼業務擴張

根據弗若斯特沙利文報告，預期由2018年至2022年，在辦公室翻新工程需求飆升、市區重建導致零售及辦公空間增加，及商務物業翻修週期縮短推動下，估計商務室內裝修市場的市場規模將按複合年增長率7.9%增長。鑑於前述及計劃透過聘用上述MEP、金屬工程及泥水工程人員、銷售及營銷員工及品質保證及品質監控員工擴充人手，董事認為，就業務需求而言，我們須租賃更多空間用作工廠、倉庫及辦公室。

業 務

我們目前擁有一間工廠，位於新加坡59 Sungei Kadut Loop，淨佔地面積合共約5,083平方米，可用作工廠及工人臨時配套宿舍（「目前物業」）。於最後實際可行日期，於目前物業，我們擁有超過60種用作生產設施的設備及機器、逾80項辦公室設備及173名僱員（其中包括製造部員工，惟不包括留駐項目工地的建築工人）。於最後實際可行日期，我們已充分運用位於目前物業地面一樓的辦公室（估計面積為1,642.21平方米），可容納76個工作站及一間會議室。我們目前已充分運用目前物業二樓（估計面積為1,521.81平方米）以容納四間工人配套宿舍（面積合計336.1平方米）（能容納最多69名工人）及作生產區（約853.4平方米）。生產區用作放置用作生產的機器及設備，包括四台鋸床、一台往復鋸、兩台除塵器、一台圓鋸、兩台木工鑽床及兩個裝配區。我們已充分運用目前物業三樓（估計面積為1,508.82平方米），放置用作生產的機器及設備，包括三台鋸床、三台除塵器、一個生產裝配區、一個加工區及一個存貨區。目前物業餘下樓層面積為（其中包括）樓梯、電梯、開關掣房、儲物房及廁所，不可用作生產。目前物業的產能受限於(i)可用作生產的空間；(ii)可於生產設施放置的生產機器的數量；及(iii)生產的人手。

下表載列於往績記錄期間實際產量及估計平均使用率的概要：

截至以下年度止年度／六個月	估計最大產能 (總計工時) ⁽¹⁾	實際產量 (總計工時) ⁽²⁾	估計平均 使用率 ⁽³⁾
2016年	225,360	193,547	86%
2017年	225,360	223,580	99%
2018年	225,360	245,584	109%
2019年6月30日	111,600	150,425	135%

業 務

附註：

- (1) 估計最大產能按90名工人每日工作八小時(為所用設備標準操作時數)及分別以每年313個工作日或每六個月155個工作日為基準計算。90名工人指經計及目前物業大小及目前物業內設備數目後，能於目前物業工作的估計最大工人數。
- (2) 鑑於我們製造及供應粗／細木工及其他室內設備的工程均視乎要求並根據往績記錄期間各項目的規格定製，產量按調動於生產的實際工時(包括超時工作時數)計量。
- (3) 該表所列估計平均使用率僅供參考，並可因基本假設不同而出現變動。

根據上表，截至2018年12月31日止年度及截至2019年6月30日止六個月，目前物業的使用率超過100%。因此，董事認為的確有需要增加生產設施的產能，以應付未來業務發展，並於同業間維持競爭力。

以我們目前物業的現有產能，就項目期限長短及複雜程度而言，我們平均僅可同時承接六個需要製造定製粗／細木器及室內設備的項目。董事認為，目前物業的生產設施平均僅可同時供六個項目使用。於若干情況下，我們有最多11個需要製造定製粗／細木器及室內設備的項目，目前物業的產能不足以處理全部有關項目。

此外，我們計劃進行業務擴展，以承接更多項目、購置新機器及設備，以及擴充人手，董事認為，我們需要更多空間設置約1,920平方米的新生產區，同時，需要額外1,720平方米安置新MEP、金屬及泥水工程團隊，分配詳情如下：(i)335平方米用作MEP、金屬工程及泥水工程團隊的新辦公室；(ii)464平方米用作泥水工程區，包括存貨區；(iii)490平方米用作金屬工程區，包括存貨區、金屬鋼鐵工程區及安裝金屬工程設備的空間；(iv)183平方米用作MEP工程區；及(v)247平方米用作MEP存貨區。

因此，經考慮留駐目前物業的員工人數、目前已用建築面積佔比，以及目前物業已獲充分運用後，目前物業將無法提供更多空間設置MEP、金屬工程及泥水工程團隊的新生產區，或無法處理更多因業務擴展計劃擬承接的項目。此乃由於在生產及製造過程中，我們需要於各階段設置及使用各種機器及設備，

業 務

包括切割、製造、加工、組裝及包裝等，以形成機械生產線。目前物業無法容納該等新機器及設備。

根據上述，董事認為，我們急切需要租賃更多空間用作工廠及辦公室（「**新租賃物業**」）。我們擬透過租賃可用作工廠及辦公室，約3,900平方米的新租賃物業，擴充現有生產設施，將讓我們緊隨未來業務發展及提高產能。董事認為，租賃新租賃物業符合本公司的整體利益，原因如下：

(1) 節省成本

擴充工廠產能將能支持成為綜合室內裝修供應商的業務策略。由於我們擴展業務，我們的項目量將提高，據此，我們需要為承接的項目製造更多粗／細木器及室內設備。有見於此，我們將須擁有更大的生產空間，以支持預計的業務增長。於往績記錄期間，就目前物業無法承接的餘下需要定製粗／細木器及室內設備的項目而言，我們通常將有關服務分包予分包商。一般而言，分包商將就有關服務收取更高的溢利加成，將降低我們於該等項目的利潤率。

因此，董事認為，透過新租賃物業擴充工廠產能，將可減少委聘分包商提供定製粗／細木器及室內設備，並由我們自家提供有關服務，提高利潤率。我們承接需要粗／細木工工程的項目時，提高利潤率有助我們向客戶提供更具競爭力的價格。

業 務

僅供說明用途，董事認為，倘我們於往績記錄期間運用新機器、設備、我們就新租賃物業計劃獲得／聘請的生產人員，自家製造粗／細木器及室內設備，我們於往績記錄期間的假設性除稅前溢利(節省成本後的成果)如下：

	2016 財政年度	2017 財政年度	2018 財政年度	截至2019年 6月30日 止六個月
	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)
本集團就自家製造粗／細木器及 室內設備產生的實際分包成本	3.1	2.1	0.7	0.6
倘我們自家製造全部粗／細木器 及室內設備所產生的估計成 本 ⁽¹⁾	2.2	1.5	0.5	0.4
倘我們自家製造全部 粗／細木器及室內設備估計所 節省的成本及除稅前溢利增幅	0.9	0.6	0.2	0.2

附註：

- (1) 估計所節省成本指原本可減少的成本金額，並按原本可減少的分包費減以下可產生的項目計算(倘我們自家製造全部粗／細木器及室內設備)：(i)增聘員工成本；(ii)截至2018年12月31日止三個年度及截至2019年6月30日止六個月，新租賃物業的額外租賃及水電開支，以及我們計劃收購而分別產生的該等項目的廠房、物業及設備折舊開支約328,000新加坡元、221,000新加坡元、75,000新加坡元及59,000新加坡元；及(iii)就我們於相關期間外判予分包商該等工程而採購材料所產生的額外材料成本。

除上述的額外成本項目外，執行董事確認概無其他重大成本項目應納入比較動用自身人力及向分包商分配工程的成本節省分析內。

截至2018年12月31日止年度，我們產生分包成本約0.7百萬新加坡元，較粗／細木工工程於截至2018年12月31日止三個年度產生的平均分包成本約2.0百萬新加坡元少。截至2018年12月31日止年度，分包成本減少乃由於項目的生產時間表重疊減少，讓我們能夠自家承接粗／細木工工程，從而減少分包成本。截至2018年12月31日止年度，我們承接更多生產工程，從目前物業於2018年的平均使用率109%可見一斑，而有關使用率於截至2019年6月30日止六個月進一步增加至約135%。根據董事的經驗，我們自家進

業 務

行的粗／細木工工程愈多，可節省的成本愈高，原因為我們將能夠直接向供應商大量採購材料，故能獲取更好的材料價格。由於上述原因，董事相信，有急切需要擴展我們粗／細木器設施的產能。

截至2018年12月31日止年度，所節省成本減至約0.2百萬新加坡元，主要由於年內製造粗／細木器及室內設備產生的分包成本減少。這主要由於(i)相應年度項目生產時間表(一般依照客戶指定的交接／交付日期)重疊的情況減少，讓我們能夠自家承接更多生產工程；及(ii)由於截至2018年12月31日止年度進行的項目以合約為基礎，且工程範圍根據客戶要求度身訂做，年內進行的項目所需的生產工程減少。該等項目可能需要較少的粗／細木器及室內設備，例如修復工程。項目的生產時間表視乎客戶指定的交接／交付日期。

倘我們的生產設施規模更大，我們的團隊可利用自家產能進行生產時間表中重疊的生產工程，此將減少粗／細木工生產的分包成本。儘管我們於截至2018年12月31日止年度進行的項目需要較少的粗木工及細木工製造工程，惟較少的製造工程讓我們可根據交付時間表按自家生產設施更妥善規劃生產時間表，繼而減少生產時間表重疊的情況，讓我們能夠在毋須分包的情況下利用自家生產設施進行製造工程，導致生產設施使用率由截至2017年12月31日止年度約99%增加至截至2018年12月31日止年度約109%。

另外，董事相信，由於產能有限，截至2018年12月31日止三個年度及截至2019年6月30日，本集團分別未能獲得60個、87個、64個及40個涉及粗／細木工產品製造的項目，名義合約指示性金額分別約104.3百萬新加坡元、158.2百萬新加坡元、220.8百萬新加坡元及113.3百萬新加坡元。產能有限(i)導致我們提供的價格的吸引力不如具自家提供所需粗／細木工工程生產能力的競爭對手所能提供者，原因為分包該等工程將降低利潤率，繼而限制我們於有關項目所能提供的價格；及(ii)導致我們無法自家提供生產及製造服務，而客戶委聘的行業專家／顧問傾向根據項目管理、處理客戶指令(如粗木工及細木工工程意念及執行項目過程中的變更)的靈活性及品質監控等因素評估我們，我們可能會被競爭對手擊敗。

業 務

如本節「業務策略—增強自家能力以承接更多室內裝修項目」及「業務策略—提高設施產能，緊貼業務擴張」各段所述，我們擬增聘員工及購置新機器，以擴充我們工廠的產能。

因此，每年經營新生產設施的成本總額將約2.7百萬新加坡元（包括(i)員工成本（僅供說明，固定員工成本僅產生額外員工的基本薪金，並不包括超時工作產生的成本）約2.0百萬新加坡元；(ii)新租賃物業及供負責生產粗／細木工及室內設備的額外員工住宿的宿舍租金約0.4百萬新加坡元；及(iii)水電及額外設備的每年折舊約0.3百萬新加坡元）。

僅供說明，經參考(i)新租賃物業於自家製造粗／細木工及內部設備方面的估計產能；(ii)就生產擴充聘請的員工數目；及(iii)向本集團提供類似服務的分包商的估計現行毛利率及目前生產設施於往績記錄期間產生的生產成本，董事預期新生產設施能承接每年達約28.7百萬新加坡元的合約。經計及每年經營新生產設施成本約2.7百萬新加坡元（正如上文討論）及相關額外直接材料及勞工成本（包括超時工作）約17.2百萬新加坡元，假設在本集團成功實施所有業務擴張計劃（如本節「業務策略—增強自家能力以承接更多室內裝修項目」及「業務策略—提高設施產能，緊貼業務擴張」各段所披露）及市場對服務需求足夠的情況下，我們將能每年實現額外毛利約8.8百萬新加坡元。

董事認為，不論製造工程所佔部分對項目而言是否為重，粗／細木工製造及室內設備工程均構成項目的一部分。董事亦認為，擁有內部產能仍是客戶評估我們的投標時所考慮的重要因素之一，原因為內部生產代表著擁有更好的品質控制，且在整個粗／細木工生產過程及整個項目中提供更高靈活性。倘未能擁有足夠產能，則可能會使本集團無法獲得價值總額較高的新項目。截至2017年12月31日止兩個年度，多個項目的生產時間表重疊，導致同期分包成本分別增加約3.1百萬新加坡元及2.1百萬新加坡元，原因為我們的產能有限，未能同時承接全部工程。[編纂]，我們擬承接更多

業 務

更具規模的室內裝修項目，就此，概不保證有關項目的生產時間表將不會重疊。為確保我們可遵從每個項目的不同生產時間表及滿足每個項目的生產工序要求，我們將須增加更多人手，並擴展更大空間，以供製造粗／細木工產品，故新租賃物業屬必要。

新生產設施的需求

董事認為本集團有迫切需要擴充其生產設施，且我們將能為新生產設施取得足夠合約，已考慮的因素如下：(i)本集團目前的手頭項目；及(ii)我們已投標的項目持續需要我們的製造及生產工程，尤其是需要大量粗／細木工工程的服務業項目，原因為有關項目需要在整個處所的每個房間安裝大量標準版本的相同傢俬及木工產品（包括床架、床頭板、櫥櫃及梳妝台）。

(i) 手頭項目及已投標項目

於最後實際可行日期，就手頭上的項目及已投標惟仍未有結果的項目而言，我們有28個項目需要製造粗／細木工產品，合約總額約106.4百萬新加坡元，當中預期粗／細木工工程總額約45.4百萬新加坡元。

下表載列於最後實際可行日期，需要粗／細木工工程的手頭項目數目及已投標項目數目，以及其合約價值：

	需要粗／細木工工程的項目		
	項目數目	合約金額 (千新加坡元)	粗／細木工 工程的合約金額 (千新加坡元)
手頭項目	12	19,698	6,115
已投標項目	16	86,729	39,285
	<u>28</u>	<u>106,427</u>	<u>45,400</u>

業 務

於最後實際可行日期後，我們已投標的16個項目當中，我們已獲授兩個項目，合約總額約7.6百萬新加坡元，粗／細木工工程的合約金額約2.6百萬新加坡元。此外，董事認為我們大有機會獲取以下標書：

項目 號碼	項目地點及性質	預期合約 金額 (千新加 坡元)	粗／細木工工程 的預期合約金額 (千新加坡元)	預期合約期	標書狀況
1	Sunview Drive室內 裝修項目	54,210	18,042	2019年11月至 2023年6月	已投標，已出席四輪招標 面談及有待最終結果
2	Penang Road室內裝 修項目	9,389	8,827	2019年11月至 2020年7月	已向兩名總承建商投標且 及兩名總承建商已獲項 目擁有人評選，有待最 終結果

儘管以上項目的投標結果有待確定，考慮到：(i)有關我們向客戶提供高質素服務的能力的往績記錄；(ii)按照董事的經驗，入圍最終名單及參加招標面談為本集團極可能中標的有利跡象，原因為此正向釐定客戶委聘投標人的最後一步邁近；及(iii)招標面談期間客戶的反饋良好，董事認為我們獲授以上項目的幾率甚高。以上兩個項目的粗／細木工工程的合約金額約為26.9百萬新加坡元及預期合約期介乎九個月至44個月。

董事認為，考慮到營運新生產設施的預計總年度成本約為2.7百萬新加坡元，我們設立新生產設施的粗／細木工工程需要的最低合約價值約為每年7.7百萬新加坡元。於往績記錄期間，製造粗／細木工的合約總額於截至2018年12月31日止三個年度及截至2019年6月30日止六個月分別約為9.9百萬新加坡元、5.8百萬新加坡元、4.9百萬新加坡元及5.5百萬新加坡元。目前，手頭上粗／細木工工程的合約金額約為8.7百萬新加坡元(為於最後實

業 務

際可行日期6.1百萬新加坡元的手頭上項目加上於最後實際可行日期後獲授的項目2.6新加坡元的總額)，其已超出設立新生產設施所需的最低合約價值。

考慮到(i)董事認為我們極有可能獲授以上項目，其需要製造及供應粗／細木工及其他室內設備；(ii)我們目前物業的產能有限；(iii)目前物業已獲充分利用，於截至2018年12月31日止年度及截至2019年6月30日止六個月的使用率逾100%；及(iv)設立新生產設施的粗／細木工工程需要的最低合約價值為每年7.7百萬新加坡元，董事認為的確有迫切需要增加生產設施的產能以支持及促進本集團業務發展及擴張，隨後將使我們能為新生產設施取得足夠項目。

(ii) 服務業項目

值得指出的是，於過往的經營中，我們與若干專業顧問建立長期關係，而根據弗若斯特沙利文報告，與客戶(就我們而言，包括專業顧問)建立的長期合夥關係的承建商入圍該等專業顧問的優先招標名單，並因此獲邀請向該等客戶遞交標書。透過董事與服務業項目擁有人及專業顧問的聯繫，以及與彼等之間的持續業務關係，於往績記錄期間，我們獲邀投標三個初始合約金額約5.3百萬新加坡元的服務業項目。有鑒於此，且結合[編纂]粗木工及細木工實力的擴展，董事相信，本集團將能夠憑藉有關業務關連，競投及獲得更多服務業項目。

(2) 品質監控

我們提供定製及製造粗／細木器及室內設備服務時，一般考慮客戶的概念及要求後提供詳述木製品、粗／細木器或室內設備的施工圖。根據我們從事定製及製造粗／細木器及室內設備服務逾30年的經驗，我們能確保產品品質達至高水平品質保證。董事認為，自家定製及製造粗／細木器及室內設備，將令我們能夠將製成品更好地融合於項目中，並將延誤的可能減到最低。因此，董事認為，我們透過新租賃物業擴充工廠產能，可保持並改善產品及服務的質素。

業 務

(3) 改善效率及提高中標率

正如弗若斯特沙利文報告所載，鑑於建築生產力增長，新加坡建築發展項目預期建築週期將縮短。相對而言，室內裝修供應商須縮短交貨時間及服務交付時間，以符合被縮短的建築建造工程時間表。弗若斯特沙利文預期擁有內部生產設施的承建商將更為有利，原因為彼等能管理其生產時間表，並於較短交貨時間內交付粗／細木器及室內設備。董事相信透過新租賃物業擴展現有設施的能力將有助我們承接更多該等項目，以確保我們將能夠於最短時間內交付產品。董事亦相信透過新租賃物業增加生產力將提高本集團競標的競爭力，並提高中標率。

我們的招聘與採購計劃

作為我們通過新租賃物業擴大工廠產能的一部分，本集團擬購買若干將在新租賃物業使用的機器與設備。下表概述本集團為新租賃物業擬採購的主要機器與設備類型，以及擬採購的機組數量及其相應用途與功能：

機器與設備類型	擬購買的機組	用途與功能
精加工設備(乾燥過濾器吸罩)	1	收集及清除鋸屑
生產設備	1	支持新工廠的機器，包括滑動台鋸、塵屑收集器及乾式噴漆櫃
建模許可證與軟件	1	可顯示室內及傢俱設計的視覺化建模軟件
貨車	2	運送成品與物料
叉車	1	運輸基礎設施建設工程的建築材料

業 務

本集團亦打算為新租賃物業的生產設施僱用以下人員：

將招聘人員類型	員工人數
生產經理	4
生產主管	4
工料測量師主管	1
工料測量師	3
製造工人	20
總計	32

此外，為容納將要增聘的20名製造工人及50名建築工人（請參閱「增加人力資源以提高實力以承接更多室內裝修項目」一段），本集團亦計劃租賃其他空間用作為來自持牌第三方供應商的工人提供宿舍，原因為我們目前物業的現有宿舍已住滿。

於往績記錄期間，截至2018年12月31日止三個財政年度及截至2019年6月30日止六個月，需要製造粗／細木工產品的項目的數目及價值分別為24個及58.3百萬新加坡元、34個及52.5百萬新加坡元、33個及66.4百萬新加坡元以及24個及35.0百萬新加坡元。如上文所詳述，我們的生產工程減少，原因為我們的項目以合約為基礎，且工程範圍根據客戶要求度身訂做。儘管部分項目或需較少的粗／細木工及室內設備工程，董事認為，粗／細木工製造及室內設備工程均構成各個項目不可或缺的一部分，且擁有內部產能仍為客戶的一項重要考慮因素。此亦由於內部生產不僅在整個粗／細木工生產過程，而且於整個項目中給予更多靈活性，而未能擁有足夠產能或給本集團帶來風險，原因為我們無法獲得金額較高的新項目。

為應付設立新租賃物業的資金需求（包括租金、就生產設施聘用人員及就新租賃物業收購機器及設備），本集團擬動用約[編纂]（或相當於約[編纂]），佔[編纂][編纂]約[編纂]。

業 務

擬定用於設立新租賃物業的[編纂]詳情如下：

用途	擬定用於設立 新租賃物業 的[編纂] (百萬港元)
就生產設施聘用人員	[編纂]
租賃新租賃物業	[編纂]
就新租賃物業收購機器及設備	[編纂]
為製造工人租賃宿舍	[編纂]
 總計：	 <u>[編纂]</u>

董事認為，倘我們於往績記錄期間已聘請(i)MEP團隊；(ii)金屬工程及泥水工程團隊；(iii)購置新機器及設備；及(iv)就新租賃物業聘請生產人員自家進行相關製造工程，我們於往績記錄期間的假設性除稅前溢利(節省成本後的成果)如下：

	除稅前溢利 增幅(節省成本 後的成果) ⁽²⁾		估計除稅前溢利 新加坡元 (百萬)
	除稅前溢利 ⁽¹⁾	新加坡元	
	新加坡元 (百萬)	(百萬)	
截至2016年12月31日止年度	6.9	2.3	9.2
截至2017年12月31日止年度	9.2	2.8	12.0
截至2018年12月31日止年度	8.0	3.6	11.6
截至2019年6月30日止六個月	1.7	1.6	3.3

附註：

- (1) 載列於本文件附錄一所載會計師報告的合併全面收益表。
- (2) 除稅前溢利增幅(節省成本後的成果)為倘我們自家進行MEP、金屬工程及泥水工程服務及製造粗／細木器及室內設備估計所節省的成本總額。MEP、金屬工程及泥水工程服務及製造粗／細木器及室內設備各項估計所節省的成本詳情載於上文「透過提高自家提供MEP服務的實力，擴大我們提供相關服務的範疇」、「增加內部承接更多室內裝修項目的能力」及「提高設施產能，緊貼業務擴張」各段。

業 務

因此，董事認為，我們須增聘合共149名員工，包括49名MEP團隊員工、九名金屬工程及泥水工程團隊員工、九名銷售及營銷、品質保證／品質監控人員及司機、50名工地建築工人及32名新租賃物業生產工人。為招聘上述人員，我們擬動用合共約[編纂](相當於約[編纂])，佔[編纂]約[編纂]。增聘員工的計劃詳情載於本文件「業務—業務策略—透過提高自家提供MEP服務的實力，擴大我們提供相關服務的範疇」、「業務策略—增加內部承接更多室內裝修項目的能力」及「業務—業務策略—提高設施產能，緊貼業務擴張」各節。

本集團之前並未建立自家MEP團隊及金屬工程及泥水工程團隊，基於以下理由，董事認為，此時適宜建立自家MEP團隊及金屬工程及泥水工程團隊：

- (1) 於往績記錄期間，MEP、金屬及泥水工程服務產生的分包成本大幅增加。於往績記錄期間，上述服務產生的分包成本分別佔服務成本總額約23.3%、31.8%、41.6%及41.0%。概不保證日後分包商將不會提高其溢利加成，此舉將進一步增加我們的分包成本。董事認為，分包成本持續增加的趨勢將降低我們的毛利率，且我們可能無法有效控制各項目的成本。相反，倘我們能提供自家MEP、金屬及泥水工程服務，而不依賴分包商提供有關服務，則我們將能降低成本，並提高市場競爭力。
- (2) 董事察覺，若干競爭對手開始建立其自家MEP團隊，以提高其於投標過程中的競爭力，並降低成本。因此，為維持競爭力，董事認為，建立自家MEP、金屬及泥水工程團隊為真切業務需求，可降低各項目的成本，並向客戶提供更具競爭力的定價。
- (3) 董事認為，此時適宜建立自家金屬及泥水工程團隊，以提高效率及減少交付金屬及泥水工程服務的延誤。截至2018年12月31日止三個財政年度及截至2019年6月30日止六個月，本集團承接的項目的工程指令更改金額分別約4.5百萬新加坡元、3.5百萬新加坡元、9.7百萬新加坡元及1.2百萬新加坡元。由於更改工程指令數目增加，董事認為，有必要透過建立自家金屬及泥水工程團隊控制整個金屬及泥水工程的工程流程，將可讓我們能快速回應客戶更改工程指令的要求，並將因有關更改導致的項目延誤降到最少。

業 務

- (4) 董事亦已考慮分包MEP、金屬及泥水工程的利弊，以及自家進行MEP、金屬及泥水工程的利弊，詳情載於下表：

<u>分包MEP、金屬及泥水工程的裨益</u>	<u>分包MEP、金屬及泥水工程的弊端</u>
<ul style="list-style-type: none">● 我們可承接我們並無相關專業知識進行或並無能力承接的項目。	<ul style="list-style-type: none">● 我們可能需要更多時間自認可供應商名單物色分包商，並取得其報價，以於投標時確定投標價格，可能會延誤提交標書。我們委聘分包商的能力亦可能取決於其是否有能力承接我們的項目，而情況可能變得棘手，原因為我們擬擴張業務，並增加我們承接的項目數目。
<ul style="list-style-type: none">● 分包商可能因其往績於特定領域具備專業知識及經驗。	<ul style="list-style-type: none">● 我們將無法直接控制分包商工程的質素及交付速度。倘出現工程指令更改，而分包商未能及時回應，則項目可能會出現延誤。倘分包商工程的質素未如理想，並須作出修正，亦可能導致延誤。
<ul style="list-style-type: none">● 我們可能須承擔的固定成本較低，原因為我們將毋須聘用全職僱員、毋須於我們的處所向MEP、金屬及泥水工程團隊分配額外空間，亦毋須就MEP、金屬及泥水工程服務購置額外設備。	<ul style="list-style-type: none">● 分包成本取決於溢利加成，而分包商按溢利加成收費。我們將無法全權控制項目成本，尤其是，倘分包商選擇增加溢利加成及收費，則可能影響我們的盈利能力及競爭力。

業 務

自家進行MEP、金屬及泥水工程的裨益

- 自家提供MEP、金屬及泥水工程服務可節省成本，將可提高項目利潤率。

- 具備MEP能力可提高競爭力，我們將能參與更廣泛的招標，尤其是需要根據承建商註冊制度註冊MEP作為預審條件的招標，從而亦擴大我們的客源。我們擁有自家金屬及泥水工程團隊，亦將可提高效率，並減少項目延誤，即使客戶要求更改工程指令，亦可將延誤降至最少。

自家進行MEP、金屬及泥水工程的弊端

- 我們可能須承擔較高固定成本，原因為我們將須聘用全職僱員、於我們的處所向MEP、金屬及泥水工程團隊分配額外空間，以及就MEP、金屬及泥水工程服務購置額外設備。然而，董事認為，我們為建立MEP、金屬及泥水工程團隊而將須承擔的初步固定成本，將由所節省的成本及項目利潤率提高所抵銷，原因為我們將能就MEP、金屬及泥水工程服務按溢利加成收費。
- 由於我們並無管理自家MEP、金屬及泥水工程團隊的經驗，我們可能難以管理MEP、金屬及泥水工程團隊的營運。然而，董事認為，只要具豐富經驗的高級MEP設計師，以及項目及營運經理(直接向董事總經理報告)帶領MEP、金屬及泥水工程團隊，可確保管理及報告職能妥善運行，從而緩減有關風險。

業 務

自家進行MEP、金屬及泥水工程的裨益

- 我們將可全權控制我們向客戶提供的MEP、金屬及泥水工程服務的質素及標準。

自家進行MEP、金屬及泥水工程的弊端

- 由於我們提供MEP、金屬及泥水工程服務的經驗有限，我們於開展自家MEP、金屬及泥水工程服務的初期的效率可能較分包商慢。同時，由於分包商於有關領域經驗豐富，可能存在我們提供的服務的質素未如分包商的風險。然而，董事認為，只要聘用具豐富經驗的MEP、金屬及泥水工程專業人士團隊，確保提供優質服務，可緩減有關風險。

基於上述，董事總結，此時適宜透過(1)擴充製造粗木工及細木工產品的產能；(2)增聘149名員工承接更多裝修工程，包括MEP、金屬及泥水工程服務；(3)收購設總部於新加坡的室內設計公司，引進自家設計實力，擴展業務。根據董事，倘我們無法實施業務擴展計劃，則我們的毛利率將最終因MEP、金屬及泥水工程服務的分包成本(於2018財政年度，佔服務成本總額達歷史新高，41.6%)增加而減少。保持市場競爭力以服務客戶，尤其是跨國公司客戶，對本公司而言至關重要。

5. 透過收購新機器及設備擴大經營規模

根據弗若斯特沙利文報告，預期於可見將來將會有更多辦公空間及服務業的項目。我們承接項目的能力在很大程度上依賴於機器及設備的可動用度。於往績記錄期間，儘管我們擁有項目所需的部分機器及設備，我們亦依賴分包商為我們的項目提供機器及設備，或自獨立機器出租服務供應商租賃機器及設備。

業 務

董事認為，為應對預期新增的項目，購買新的機器與設備符合本集團的利益，原因如下：

(a) 增購巴士滿足我們的運輸需求

如下文所載，本集團擬就接送僱員購買兩輛巴士。於最後實際可行日期，我們擁有一輛可容納14人的小巴及用於接送僱員到相關施工場所的兩輛卡車。董事目前計劃增購兩輛40人座位的巴士，滿足與計劃擴充人力及我們預期承接的項目數目預期增加有關的運輸需求增長。於往績記錄期間，視乎項目進度表及工作地點的遠近，我們可能使用卡車及／或小巴為工人提供運輸服務或報銷彼等乘坐公共交通。此外，我們的小巴亦接送部分僱員往返最近的地鐵站，原因為公共交通難以到達我們的現有場所。我們的小巴亦用於接送僱員購買午餐，原因為我們現有場所附近地區的食物選擇有限。

董事認為，我們出於業務需求而增購巴士，原因如下：

- (a) 由於我們能夠在客戶的時間限制內有成效地管理項目為我們的主要優勢之一（請參閱本文件「業務—競爭優勢」一節），作出必要的交通安排以確保工人在我們的項目地點及生產設施（視情況而定）準時報到開工對我們而言屬至關重要。如根據時間表接送工人到施工地點出現任何延遲，則可能導致項目或生產計劃延誤，從而對本集團的可靠性及聲譽造成不利影響。經考慮我們增聘50名現場建築工人及20名製造工人的業務計劃以及將位於新加坡各地的項目數量的預期增加，安排現有車輛接送工人的計劃將給我們造成不便、低效及負擔。
- (b) 由於新加坡有關以卡車接送工人的安全問題加深，部分客戶要求我們以巴士（而非卡車）接送工人到項目地點。董事亦認為以巴士（而非卡車）接送工人會盡量降低受傷及事故的風險。因此，董事認為，我們有增購兩輛巴士接送工人的業務需要。

業 務

- (c) 董事亦已就接送工人考慮選擇租賃巴士，但認為購買巴士較租賃巴士更具成本效益。這乃基於巴士每趟出行的平均租賃成本為100新加坡元，而我們通常每日需要七趟出行，包括接送工人到施工地點及從地鐵站接送僱員。倘我們租賃巴士應付運輸需求，我們估計須就每輛巴士每月產生租金約16,800新加坡元。對比之下，購買一輛巴士的成本約282,000新加坡元，而巴士的使用壽命為72個月，每月的預計減值將約3,917新加坡元。經計及巴士的運營及維護成本，例如僱用司機的成本、汽油及維護每月約2,850新加坡元，預計購買巴士的每月成本約6,767新加坡元，就每輛巴士而言，此舉可每月節省成本約10,033新加坡元，每年節省約120,396新加坡元。因此，董事認為，增購兩輛巴士應付運輸需求符合本集團的利益。
- (d) 此外，董事亦認為我們有購買兩輛可容納約80名工人的巴士的業務需要。我們目前有93名僱員須在現有場所匯報工作，許多僱員依靠公共交通作為到達現有場所的主要交通方式。我們亦打算增聘人員，以(其中包括)提供MEP、金屬工程及泥水工程服務以及為我們的新銷售及營銷團隊增聘人員。考慮到我們現有的小巴僅可容納最多14人，其餘僱員將不得不自行選擇出行方式到達現有場所，而由於現有場所位於不容易或不便進入的工業區，故可能造成不便。因此，董事相信，購買巴士將為僱員提供更便捷的交通方式、減少彼等的出行時間及讓我們更有效率地管理營運的物流。

(b) 支援MEP、金屬工程、砌石工程以及泥水工程業務

由於我們擬自家提供MEP、金屬工程及泥水工程，我們須擁有該等服務所需設備，例如面板裁切鋸、滑動鋸床、電箱及空氣壓縮機。根據董事的經驗，提供MEP、金屬工程及泥水工程服務所需設備一般不能立即透過租賃獲得。因此，董事認為我們必須購置自身擁有的設備，以提供MEP、金屬工程及泥水工程服務。

業 務

(c) 購買技術更先進的機器與設備

本集團擬採購的新機器與設備將是市場上的目前機型，使工作更有效及更高效，並繼而增加生產力。此外，由於我們計劃競投更多及／或更大規模的室內裝修項目，與我們目前擁有及使用的相對基本的機器及設備相比，還需機器及設備相應的新型號。鑒於本集團的良好業績，董事認為，本集團將擁有足夠的經驗與專業知識來操作此類機器與設備。

鑒於以上因素並計及本集團的現行項目、已競投的項目及我們的未來計劃，董事認為購入新機器及設備以支持業務營運乃屬必要及合理。

因此，我們擬購入更多機器及設備，包括但不限於巴士、叉車以及 MEP、金屬工程及泥水工程所需設備。本集團擬動用約[編纂](或相當於約[編纂])，佔[編纂][編纂]約[編纂]，購入更多機器及設備。下表概述本集團根據未來計劃擬購入的機器及設備的主要類型，連同將購入的數量及其相應用途及功能：

機器及設備的類型	將購入／ 租借的台數	用途及功能
巴士	2	運送僱員
叉車	1	搬遷位於生產設施上的重物
MEP設備	150	用於提供MEP服務的設備，包括但不限於鑽石切割機器、劃線及加點激光(line and point Lasers)、磨床、無線電錘及無線電鑽

業 務

機器及設備的類型	將購入／ 租借的台數	用途及功能
金屬工程及泥水 工程設備	51	用於提供金屬工程及泥水工程服務的設備，包括但不限於鐵藝液壓機、鋸床、切割機、焊接機、手搖絞車、起重機及電焊機

本集團擬購入的機器及設備並無指定用於任何特定項目，並將於有需要時配置至項目。

6. 投資硬件設備及電腦軟件，以提高資訊科技實力及項目實施效率

隨著我們的業務持續擴張，我們擬(i)投資於一款 workflow 管理系統，如企業資源規劃系統(「ERP」)，以促進項目管理，並進行項目安排及資源規劃；及(ii)升級現有硬件及軟件設備，以支持ERP系統的運行及提升效率。

我們擬運行ERP系統以精簡我們的業務流程。備有該項目管理系統，我們將能更好地(i)有效規劃、監察及預計用於手頭及擬競投的項目的資源(包括人手，以及機械及設備)；(ii)盡量減少為提交標書製定項目進度表所花費的時間；及(iii)更好地估計各項目的預算及促進結賬流程。項目經理可接觸有關項目管理系統，項目經理將主要負責監督工作流程管理，確保項目順利進行。我們認為，該系統將有助監察資源及項目管理。

董事亦認為有必要升級現有硬件設備，因為我們的現有硬件設備中有30.0%已使用五年以上，並且我們還在運行過時的軟件系統，可能無法抵禦保安威脅。董事認為，升級現有硬件設備與軟件系統將支持ERP的實施，並提高我們的管理效率、生產力及可靠性。我們亦擬加強資訊科技安全基礎建設，以提高網絡攻擊及威脅的抵禦力。

業 務

此外，由於我們擬透過招聘新或額外熟練技工及輔助員工，以擴充及增加人力資源（有關詳情，請參閱本文件「增加人力資源以提高實力以承接更多室內裝修項目」一段），董事認為有必要為新增員工購買桌面電腦及筆記本電腦等額外硬件設施。董事認為，運行ERP系統以及升級及提升資訊科技系統（包括硬件設施和軟件），將整體完善經營及提高業務經營的整體效益。我們擬動用約[編纂]（或相當於約[編纂]），佔[編纂][編纂]約[編纂]，以按上述方式升級及提升資訊科技系統。

服務

於往績記錄期間，我們在新加坡向私營商業領域的不同類型物業（包括辦公空間及輕工業物業）提供室內裝修服務。視乎客戶的具體要求，我們各項目之間的工程範圍可能有所出入。在典型的室內裝修項目中，我們服務包括(i)項目管理及施工管理；(ii)室內裝修服務；(iii)視乎各項目的要求及根據其規格，定製及製造並供應粗／細木器及室內設備（包括裝飾）；及(iv)於特定情況下，在保修期後為我們的室內裝修項目提供維修保養服務。

項目管理及施工管理

我們獲客戶委聘時，視乎各項目的要求，我們一般負責整體項目管理、協調、接洽項目的分包商及自供應商採購所需材料。有關項目管理服務涉及規劃、組織及控制時間、質量、資源、程序及協議的過程，旨在確保整體服務符合客戶期望，並確保項目及時順利進行。

我們亦參與施工管理，我們於服務開始時至交付竣工證書期間對項目進行現場監察及監督，並於保修期跟進修正瑕疵。

業 務

室內裝修服務

室內裝修服務將我們所承接各項目的設計顧問或建築師向我們提供的設計變為成品，而本集團將協調、管理及安排將予進行的室內裝修工程。部分情況下，應客戶要求，我們亦可能提供以設計顧問或建築師所提供圖紙為基準的店舖施工圖。室內裝修工程的種類一般包括製造及／或安裝天花、粗木器、細木器、批盪、鋪地、木工、金屬鋼鐵工程、髹漆工程、衛生設備及用具、MEP工程、梯級等小型結構工程以及其他相關工程。目前由本集團自家提供的室內裝修工程包括安裝間隔及內部飾面（如鋪地）、安裝天花及牆壁。我們可能會分包室內裝修工程的若干方面，例如MEP工程、影音及資訊科技工程，以及金屬工程及泥水工程，而由於我們目前並無內部團隊，分包商將負責供應或採購將用於裝修工程的材料，例如不銹鋼、MEP部件，包括電氣部件、空調以及防火物料。

定製、製造及供應粗／細木器及室內設備

我們配備工廠，可生產及製造我們承接的項目所需的粗／細木器及室內設備，其中包括桌子、工作枱面、接待櫃位、倉儲空間及室內設備。

我們認為，此舉有助我們將客戶所想要的概念變為成品，確保製成品素質及管理製造該等產品涉及的成本及時間。

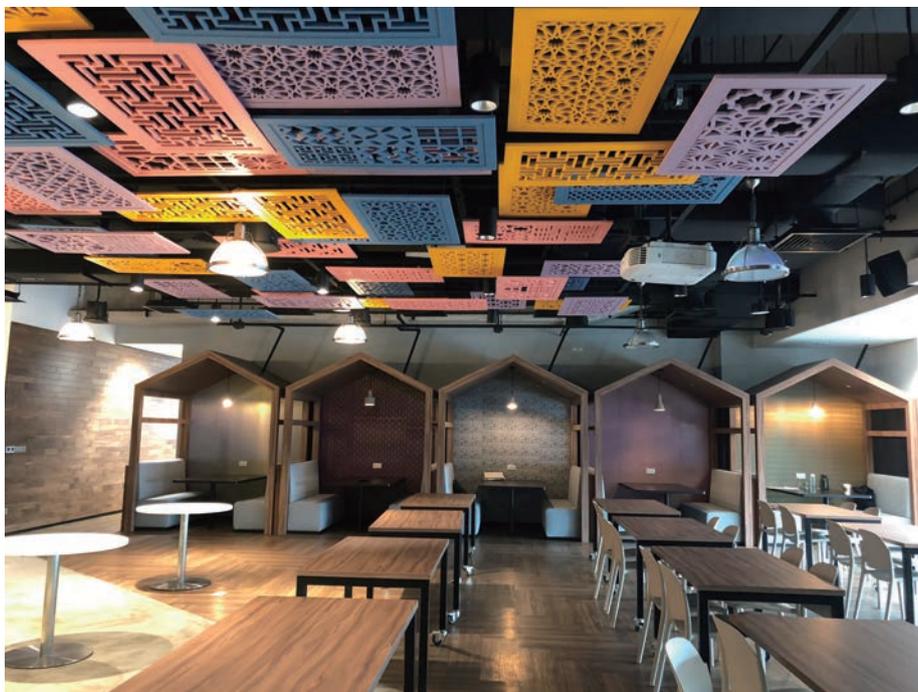
我們定製產品前，會與客戶討論以了解其需求，並計及其對處所所想要的整體觀感。其後，我們將基於整體設計概念及可用空間，製備粗／細木器及／或室內設備店舖草圖。我們亦會考慮客戶要求的任何特定材料，例如環保木材，建議生產過程予以使用的材料。此後，將生成詳細的粗／細木器及／或室內設備設計方案並將立即根據議定設計於自家生產設施或由分包商開展量產。

業 務

下圖展示我們於往績記錄期間為客戶自家生產的粗／細木器及室內設備：

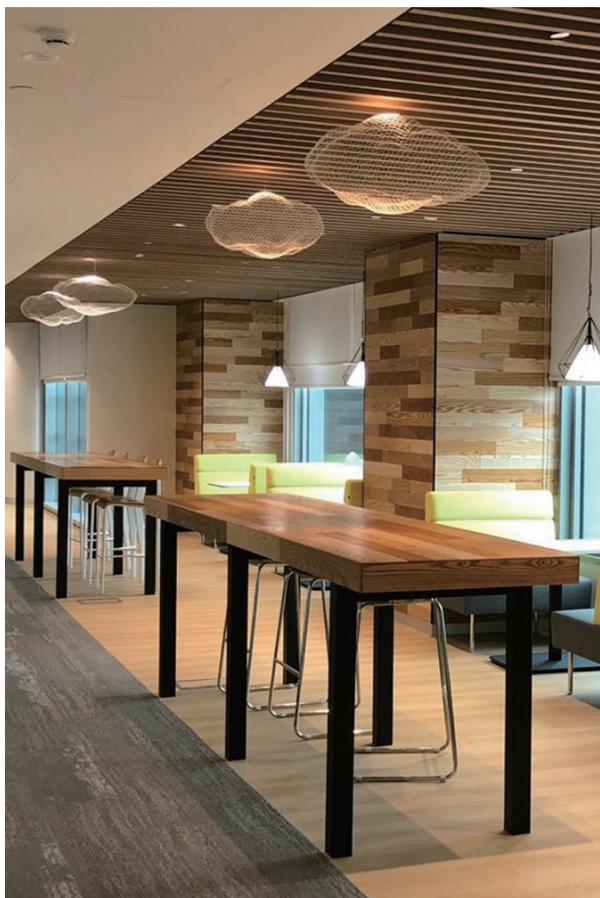


多節橡木飾面，黑色花崗岩檯面及激光切割橡木塊特色牆面的吧檯



激光切割的特色中密度纖維板吊頂、橡木木材噴漆飾面及分隔板以及定製沙發組合

業 務



混色木製餐桌組及箱柱以及
木製格子天花板



混色木製服務台及實心台面
以及木製格子天花板

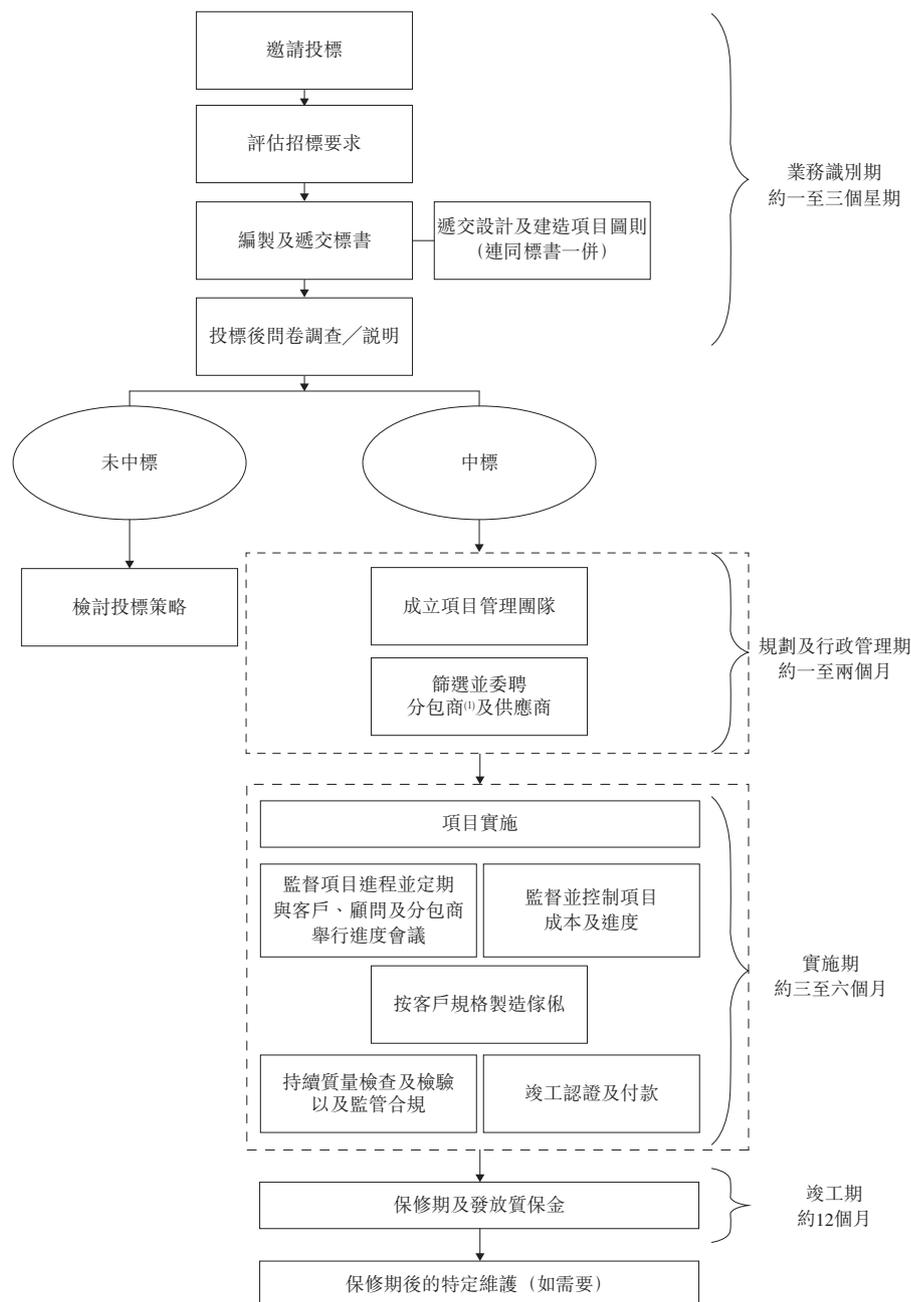
維修保養

於項目竣工及保修期屆滿後，倘客戶提出要求，我們亦可能在特定情況下提供維修保養服務。

業 務

營運程序

以下流程圖概述典型項目流程，惟各項項目的時間及程序可能略有不同，且將取決於不同因素，例如客戶喜好、所委聘的總承建商(如有)、項目規模、性質及複雜程度：



附註：

- (1) 分包商提供的室內裝修工程包括MEP工程、金屬工程及泥水工程以及影音及資訊科技。有關我們分包商的詳情，請參閱本文件「業務—供應商—分包商」一節。

業 務

我們業務流程及營運的簡要說明載列如下：

投標過程

邀請投標

當我們獲邀提交意向書或標書，一般會收到包括(其中包括)招標文件、繪圖、材料詳情、投標方式、提交標書限期及標書有效期。標書可能訂明的工程包括(其中包括)：砌磚、結構鋼筋工程、天花板、髹漆、粗木工、細木工、傢俬、五金器具、裝飾織品、地毯、招牌及圖形、防水工程及飾面。我們的合約部會審查招標文件及／或項目要求。

我們的投標策略是應客戶的所有投標邀請投標，以推廣品牌及提高獲得新客戶及項目的機會。根據我們的經驗及對資源和人力的評估，視乎項目的規模和複雜性，我們有能力在任何時間點承接平均同時最多六個項目。倘我們就現有項目調派了大量人力、財務及管理資源，且我們認為我們沒有足夠的人力和能力開展新項目的工作，我們可能會將(我們能夠提供，但缺乏資源和人力的)室內裝修服務分包給我們的分包商。我們在提交標書時及決定是否將服務分包給分包商時考慮的因素包括我們生產設施的產能、內部人力及財力，可動用的分包商，項目的複雜程度、規模及類型、時間、成本、盈利及工程性質。

評估招標要求

每份招標文件通常包括(其中包括)擬予裝修的商業空間詳情、工程範圍全面細節、將使用的材料類型、若干材料須符合的大小及標準、指定材料的品牌、指定供應商名稱(如有)。

在參與投標前，我們的合約部首先會評估我們現有的工作承諾及技術能力，同時確定我們在潛在客戶規定的時間內完成項目所需資源的可用性及充足性。我們的項目經理在評估室內裝修工程的項目要求方面具有豐富經驗。

業 務

編製及遞交標書

投標過程包含以下步驟：

- (a) 在收到潛在客戶的投標邀請後，我們會將投標所需相關文件提交給潛在客戶。投標邀請通常會對項目的性質和主體事項進行簡要說明；
- (b) 我們確認參與投標過程並支付投標保證金(若我們未能中標，投標保證金將予退還)，潛在客戶將向我們提供招標文件；
- (c) 同時，我們會參觀項目現場及考量項目的複雜度及所涉風險；
- (d) 審查及研究招標文件以了解項目規格及要求；
- (e) 請我們的潛在客戶或顧問闡明任何技術及合約不明之處(如適用)；
- (f) 量化整個項目的投標成本估算，經計及我們的預定收費安排(描述工程範圍及材料、材料數量及單位)；
- (g) 取得分包商和供應商的報價，落實投標價以供我們的董事總經理審批。釐定投標價時，我們會考慮(其中包括)過往投標記錄及過往類似項目的中標價、付款條款、項目規模、複雜程度及規格、我們的能力、項日期、估計項目成本(主要包括直接勞工成本、分包成本及材料成本)及現時市況；及
- (h) 編製、敲定及隨後連同相關文件一併向潛在客戶提交我們的標書。

對於要求我們就室內設計及其他設計相關方面提交圖則的設計及建造項目，由於我們目前專業技能有限，於設計方面，我們將與外聘設計師合作，並作為投標文件的一部分將標書與設計方案一併提交。我們將與外聘設計師合作，就標書提供相關文件及資料，一旦我們中標，本集團將委聘外聘設計師執行約定的工作範圍。

業 務

投標後問卷調查／說明及獲授合約

提交標書後，我們的潛在客戶可能會提供一份投標後問卷調查或說明，當中會列舉與我們所建議的投標當中的數量、成本和價格有關的若干問題。在我們對投標後問卷調查及／或說明作出回覆後，我們的潛在客戶將與項目各方（如不同專業顧問）討論我們的回覆。同時，我們的潛在客戶亦可能要求我們參加招標面談，我們將介紹我們與工作相關的專業知識。在合同授予我們之前，可能會進行進一步的澄清和談判。

下表載列於下列期間中標率：

	截至12月31日止財政年度			截至2019年 6月30日止 六個月	自2019年 7月1日起至 最後實際可行 日期止期間
	2016年	2017年	2018年		
已接獲的投標邀請數目	98	147	123	73	23
已提交的標書數目	98	147	123	73	23
已提交的標書合約價值總額 (百萬新加坡元)	170.3	229.2	319.3	166.1	135.5
已提交的標書平均合約價值 (百萬新加坡元)	1.7	1.6	2.6	2.3	5.9
已提交的標書平均期限(日)	95	87	106	109	40
中標數目	23 ⁽²⁾	40	42 ⁽³⁾	19 ⁽⁴⁾	5
中標合約價值總額 (百萬新加坡元)	51.3	55.3	90.6 ⁽³⁾	18.2	15.7
中標平均合約價值 (百萬新加坡元)	2.2	1.4	2.2	1.0	3.1
中標標書平均期限(日)	108	88	116	65	58
中標率(%)	23.5	27.2	34.1	26.0	21.7
以合約價值計算的加權 中標率(%)	30.1	24.1	28.4	11.0	11.6

附註：

- (1) 某一財政年度／期間的中標率按於該財政年度／期間已提交的標書獲授項目（不論於同一或其後財政年度／期間獲授）的數目計算。
- (2) 不包括於2015財政年度提交且於2016財政年度獲授的兩份標書。

業 務

- (3) 包括於2018財政年度提交且於截至2019年6月30日止六個月獲授的八份標書，其中，授予本集團的一個項目的合約金額尚待本集團與客戶協定，主要由於有關客戶仍未敲定項目的最終設計。經考慮該項目的目前狀況後，有關項目僅載列於上表，惟並無載列於本文件其他章節，如本文件「業務—我們的項目」一節有關於最後實際可行日期的手頭項目，以及項目數目及合約價值變動的披露。
- (4) 不包括上述於2018財政年度提交且於截至2019年6月30日止六個月獲授的八份標書。

規劃及行政管理期

成立項目管理團隊及籌備工作

通常，當我們的標書獲客戶接納，客戶會向我們發出合約授予函或接納函。其後，我們將動用足夠項目管理人員展開工程。投標期間，本集團會基於項目的複雜程度調派特定項目團隊成員組成一個團隊，亦會指派項目團隊主管或經理負責與客戶、總承建商(如有)、顧問、分包商(如必要)及供應商協調室內裝修工程。

各指定項目的項目管理團隊規模可能因項目規模及複雜程度而異，惟通常包括以下一名或多名員工：項目經理、施工經理、地盤監工、安全督導員及工料測量師。以下所載為項目管理團隊各重要成員的主要責任：

- 我們的項目管理團隊由我們的項目總監領導，彼負責我們所有項目的整體項目管理，並作為我們客戶、客戶項目團隊和客戶專業團體的主要聯繫人。彼還將負責對擬議項目現場進行現場管理。
- 我們的項目總監由我們的項目團隊負責人和共同負責人提供協助，彼等主要負責整體項目管理，包括項目規劃、向相關人員指派及分配工作、項目進度安排、圖紙提交及其他所需文件、樣本提交、設計協調、工程管理、進度監控和分包商協調。
- 在各特定項目中，項目經理將被分配到項目現場，以協助項目負責人抓好項目的全面執行及現場不同團隊的管理。

業 務

- 我們的施工經理會在整個項目期間派駐在項目現場，主要負責執行工作計劃，為現場工作人員界定責任和可交付成果，並確保項目里程碑的及時交付。
- 我們的地盤監工主要負責分包商(如需要)和供應商的日常現場工藝和質量監督，以確保工程按照招標規範，按部就班地進行。
- 我們的安全監督員主要負責根據法定要求監督現場安全和環境措施的實施，管理風險管理和控制，對任何事故進行現場安全及環境檢查和調查，並確保項目管理團隊遵循我們的安全指引。
- 每個項目還會委任一名工料測量師，負責項目的進度款申請和更改工程指令(如有)。

篩選並委聘分包商(如需要)及供應商

與提供室內裝修服務有關或附屬該服務的所需貨品和服務供應包括(i)分包商；及(ii)材料供應商。於提供室內裝修服務時，我們一般於以下三個情況中聘用分包商：(i)進行根據招標要求或按客戶要求須分包的工程，例如MEP工程；(ii)進行於其中毋須相關專業知識以進行的工程，例如MEP及金屬工程及泥水工程；及(iii)於有關時間進行我們缺乏能力及資源承接的工程，例如製造粗／細木器及其他室內設備。該等分包商為(a)客戶特定分包商；或(b)認可供應商名單上的分包商。此外，作為室內裝修過程中的一部分，我們可能須向材料供應物色及購買不同室內裝修材料及裝飾。可能須物色的材料包括招標文件中指定的該等材料，以及玻璃、硬地板、衛生設備、牆壁及窗戶護理及大理石，或環保木材。

除非客戶另有規定，否則我們通常會接觸我們認可分包商及供應商名單中的分包商及供應商。於就我們預期需要分包商的項目編製標書時，我們通常在提交標書之前即已聯繫潛在分包商，並與彼等討論參與我們項目的可能性。一

業 務

一旦收到客戶通知中標，我們將開始與我們的分包商聯絡並通知彼等需要其分包服務。倘我們分包特定項目的MEP及資訊科技工程，將指派一名項目經理派駐在現場，以監督及協調受我們委聘提供上述服務的分包商。

此外，若我們需要直接訂購材料，我們將開始就材料的訂購與供應商展開討論，因材料供應商通常不會備有足夠的庫存，彼等需要時間讓工廠提供所需材料。有關我們分包商及供應商的詳情，請參閱本文件「業務—供應商」一節。有關我們分包商品質監控的詳情，請參閱本文件「業務—品質監控」一節。

於往績記錄期間，除本集團截至2019年6月30日止六個月的傢俬供應商外，五大供應商均為本集團委聘的分包商。

接管工地及實施工程

接管工地指我們能全面進出裝修工程所在地點。接管工地後，我們將進行一次施工前檢查，確定現場及其相鄰區域全部重要方面的準確實際狀況。工程範圍邊界將按照合約訂明建立及商定，並按要求確保安全，確保不允許任何未經授權的第三方進入工程範圍，並保障有價值的設備免遭盜竊。我們將根據圖紙搭建圍板，並將清理及移除工地現有設施，並編製允許進入工地的授權人員名單。

由於安全是我們的首要任務，我們還將成立一個安全委員會，負責確保工作場所的安全，並要求我們項目現場的所有工人參加由安全委員會安全和健康經理組織的工作安全培訓。此外，我們的安全人員將進行例行和臨時檢查，以確保符合我們的內部安全措施以及其他相關法律法規。

我們分配到每個項目的安全人員將全面負責確保我們的分包商所開展的一切工作都符合工作、安全、環保及其他相關法律法規。有關該等法規的進一步詳情，請參閱本文件「監管概覽」一節。

現場活動的日常監督由現場監工負責。彼等須每日駐於被分派項目的工地，確保項目進度符合與內部議定的項目時間表一致。倘我們未能按事前議定時間表完成工程，我們將遭按日罰款。我們、客戶及分包商將定期舉行會議，報告最新進度，以及跟進項目有否偏離程序，並了解延誤原因(如有)。倘延誤

業 務

源於我們的過失，我們將採取延誤補救措施，以趕上進度。現場統籌／監工亦為報告須處理的意外或問題的主要聯繫人。於項目進行期間，我們亦與客戶或其代表定期會面，向其更新項目狀況，並討論室內裝修過程中可能出現的潛在問題及解決有關問題的方法。

製造粗／細木器及室內設備(如需要)

對於需要我們提供定製及製造粗／細木器及室內設備服務的項目，項目的此方面將分配給我們的生產總監，彼將負責監督我們工廠的整個生產過程，並負責確保其質量。我們的生產總監得到以下人員的協助：(i)現場生產經理，彼主要負責評估現場狀況，並對需要我們製造的相關粗／細木器及室內設備進行必要的評估；及(ii)場外生產經理，彼主要負責工廠的生產過程，包括監督製造工人和安排產品的模型(倘客戶要求)。現場和場外生產經理均由相應的生產團隊協助，其中包括質量保證／質量控制成員。

更改工程指令

倘原訂合約工程的規格與範圍被修改，則可能存在更改工程指令的情況。更改工程指令可能會增加、省略或改動原有工程範圍，原定合約金額亦會改變。倘更改工程指令中的改動要求我們修改我們與供應商的採購或我們與分包商(如有)的議定條款，則將單獨協商。截至2018年12月31日止三個財政年度及截至2019年6月30日止六個月，本集團所承接項目的更改工程指令涉及金額分別約4.5百萬新加坡元、3.5百萬新加坡元、9.7百萬新加坡元及1.2百萬新加坡元。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，概無客戶取消任何重大工程，我們與客戶之間亦無就更改工程指令金額方面出現任何重大糾紛。

竣工申請及認證以及付款

我們的執行董事透過分派至各項目的項目工料測量師監督進度款申請及資源調配，以便管理我們項目中任何可預見的成本超支。根據招標文件，我們須於現場根據已完工的室內裝修工程進度提交付款申請。我們項目的進度付款申請通常按月進行。有關合約一般條款的進一步詳情，請參閱本文件「業務一客戶一與客戶訂立的合約的一般條款」一節。有關申請由合約部編製。審閱及評

業 務

估付款申請一般由客戶及／或項目專業顧問處理。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無任何重大工程撤銷或與客戶之間於變更訂單的金額上存在重大爭議。我們的員工與客戶的工料測量師就現場已完成的工程達成共識後，客戶的工料測量師將向建築師或顧問提交估值，讓其發出付款證書。在客戶根據其工料測量師的檢查認證我們的進度付款申請後，我們的行政部將根據付款證書所述金額向客戶開具發票，以安排付款，根據與客戶的合約，信貸期通常為30至60日。客戶保留合約金額的若干百分比作質保金，且質保金一般於保修期末發出瑕疵修正證書後悉數發還。留作質保金的百分比一般為各中期付款2.5%至10.0%，並一般累計直至達到合約總額的5.0%。50.0%的質保金一般將於發出竣工證書後發還，而餘下50.0%質保金將於為期約12個月的保修期屆滿後發還。

竣工及檢查

為確保我們的項目質量，我們在室內裝修工程的每個階段進行定期檢查，直至交付已竣工項目為止，以確保每個階段均按規格實施。

我們的項目一般歷時三至六個月，視乎項目的規模及複雜程度、物業是否空置或已被佔用以及客戶制定的項目進度表而定。

在項目竣工前，我們的項目經理將與客戶進行徹底的聯合檢查。在聯合檢查期間發現的任何瑕疵及／或未竣工程將予列出並相應修正。於項目竣工後，我們將繼續把項目移交給客戶，客戶則會發出竣工證書。

保修期及發放質保金

我們訂立的合約通常提供保修期，自交付日期、竣工證書的日期或合約訂明的其他日期起計，期內我們將負責修正已竣工項目出現的任何瑕疵。保修期一般為12個月。

業 務

保修期過後的特定維護

在特定情況下，如客戶有要求，我們亦可能在保修期屆滿後提供維護工程，並另行收費。對於MEP相關工程而言，此類維護工作將由我們的分包商直接進行。有關詳情，請參閱本文件「業務—業務策略—2.透過招募專才及向建設局申請登記若干MEP工種，增強自家提供MEP服務的實力」一節。

我們的項目

於往績記錄期間，我們的項目主要包括私營公司（包括新加坡商業及輕工業物業的業主或承租人、專業顧問及項目的建築承建商）委託的項目。我們全部項目均以應邀投標方式通過投標程序獲得。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們已在新加坡完成130個室內裝修項目。於往績記錄期間，本集團業務的平均合約價值分別約2.3百萬新加坡元、1.5百萬新加坡元、2.0百萬新加坡元及1.4百萬新加坡元，分別來源於約0.2百萬新加坡元至12.9百萬新加坡元、0.1百萬新加坡元至7.1百萬新加坡元、0.1百萬新加坡元至13.9百萬新加坡元及20,000新加坡元至10.6百萬新加坡元的範圍。

業 務

往績記錄期間十大已竣工項目（按收益貢獻計）

已竣工項目指於往績記錄期間取得竣工證書的項目。於2016財政年度、2017財政年度、2018財政年度及截至2019年6月30日止六個月，自十大已竣工項目確認的收益總額分別約21.5百萬新加坡元、21.4百萬新加坡元、35.5百萬新加坡元及9.3百萬新加坡元，分別佔收益總額約34.1%、29.8%、43.7%及25.4%。下表載列往績記錄期間十大已竣工項目（按收益貢獻計）的詳情：

序號	項目名稱	項目地點及性質	動工日期	竣工日期 ⁽¹⁾	合約價值 ⁽²⁾ (百萬 新加坡元)	截至12月31日止財政年度 已確認收益 ⁽³⁾			截至2019年 6月30日 止六個月 ⁽⁴⁾ (百萬 新加坡元)
						2016年 (百萬 新加坡元)	2017年 (百萬 新加坡元)	2018年 (百萬 新加坡元)	
1	項目A	位於Mapletree Business City的辦公室的室內裝修工程	2018年8月1日	2018年11月26日	14.0	—	—	15.0	(0.9)
2	項目B	位於Depot Close的辦公室的室內裝修工程	2016年10月3日	2017年4月28日	12.9	6.8	7.1	—	—
3	項目C	位於Paya Lebar Quarter的辦公室的室內裝修工程	2019年2月25日	2019年6月21日	10.6	—	—	—	10.4
4	項目D	位於North Coast Drive的辦公室的室內裝修工程	2016年3月19日	2016年9月23日	7.7	8.4	—	—	—
5	項目E	位於德普路 (Depot Rd) 的辦公室的室內裝修工程	2017年8月7日	2017年11月17日	7.1	—	7.4	—	—
6	項目F	位於萊佛士碼頭一號 (One Raffles Quay) 的辦公室的室內裝修工程	2017年11月17日	2018年3月9日	4.9	—	0.4	7.0	—
7	項目G	位於Tai Seng Street的辦公室的室內裝修工程	2017年8月14日	2018年1月23日	6.5	—	6.5	0.5	—
8	項目H	位於星洲大廈 (Frasers Tower) 的辦公室的室內裝修工程	2018年6月18日	2018年10月23日	6.5	—	—	6.8	0.1
9	項目I	位於裕廊島 (Jurong Island) 的辦公室的室內裝修工程	2015年12月5日	2016年11月22日	5.8	6.3	—	—	—
10	項目J	位於Pasir Panjang Road的辦公室的室內裝修工程	2018年6月7日	2018年12月18日	4.8	—	—	6.2	(0.3)

附註：

- (1) 竣工證書日期。
- (2) 交易文件中所示的合約價值。
- (3) 已確認收益與合約價值之間的任何差額乃因額外工程及/或所接獲更改工程指令（如適用）所致。
- (4) 就項目A及項目J而言，截至2019年6月30日止六個月確認負額收益乃主要由於在落實最終賬目的過程中向客戶提供單次折扣。詳情請參閱本文件「財務資料—經營業績主要組成部分—毛利及毛利率」。

業 務

於最後實際可行日期的手頭項目

於最後實際可行日期，本集團有13個手頭項目（即已動工但未竣工的項目及已獲授但未動工的項目），合共約27.7百萬新加坡元尚未確認為往績記錄期間後的收益，其中約19.5百萬新加坡元及8.2百萬新加坡元預期待別確認為截至2019年12月31日止六個月及截至2020年12月31日止年度的收益。下表載列於最後實際可行日期手頭項目：

序號	項目名稱	項目地點及性質	動工日期 ⁽¹⁾	估計竣工日期 ⁽¹⁾	初始合約金額 ⁽²⁾⁽³⁾	2016		2017		2018		截至2019年		2019年7月1日至2019年12月31日期間將		截至2020年止	
						(百萬新加坡元)	(百萬新加坡元)	(百萬新加坡元)	(百萬新加坡元)								
1	項目K	位於萊佛士連道一號的辦公室的室內裝修工程	2018年4月10日	2020年1月19日	7.5	—	—	3.5	2.1	2.0	0.9	—	—	—	—	—	—
2	項目L	位於Leng Kee Road的室內裝修工程	2019年4月15日	2019年10月17日	5.0	—	—	—	3.5	1.6	—	—	—	—	—	—	—
3	項目M	位於Irrawady Road的辦公室的室內裝修工程	2019年5月16日	2019年11月20日	0.3	—	—	—	0.1	0.3	—	—	—	—	—	—	—
4	項目N	位於新加坡郵政(Singapore Post)的辦公室的室內裝修工程	2019年6月4日	2019年10月14日	1.2	—	—	—	0.3	0.8	—	—	—	—	—	—	—
5	項目O	位於亞歷山大路的辦公室的室內裝修工程	2019年7月11日	2020年1月17日	5.0	—	—	—	—	4.9	0.4	—	—	—	—	—	—
6	項目P	位於1 Pickering Street的辦公室的室內裝修工程	2019年7月8日	2019年11月29日	3.6	—	—	—	—	3.7	—	—	—	—	—	—	—
7	項目Q	位於North Buona Vista Drive的辦公室的室內裝修工程	2019年8月13日	2019年10月7日	0.7	—	—	—	—	0.7	—	—	—	—	—	—	—
8	項目R	位於13 International Park Drive的辦公室的室內裝修工程	2019年8月1日	2020年5月4日	6.3	—	—	—	—	1.6	4.7	—	—	—	—	—	—
9	項目S	位於Capita Green的室內裝修工程	2019年9月23日	2020年1月17日	2.4	—	—	—	—	2.2	0.2	—	—	—	—	—	—
10	項目Y	位於Aperia Tower的室內裝修工程	2019年9月16日	2019年11月29日	0.7	—	—	—	—	0.7	—	—	—	—	—	—	—
11	項目U	位於78 Shenton Way Tower 1的辦公室的室內裝修工程	2019年9月24日	2020年1月8日	0.9	—	—	—	—	0.8	0.1	—	—	—	—	—	—
12	項目V	位於288 Pasir Panjang Road的室內裝修工程	2019年10月2日	2020年9月30日	1.6	—	—	—	—	0.2	1.4	—	—	—	—	—	—
13	項目W	位於韓宜商業園的室內裝修工程	2020年4月1日	2020年6月30日	0.5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

附註：

- (1) 預期動工/竣工日期乃交易文件所述預期竣工日期或於最後實際可行日期根據項目進度估計的竣工日期。在進行估計時，管理層考慮多項因素，包括客戶授予的延長期限(如有)及實際施工進度表。
- (2) 交易文件中所示的初始合約金額。
- (3) 由於客戶會下達額外更改工程指令，初始合約金額低於(i)於往績記錄期間已確認的收益金額；及(ii)2019年7月1日至2020年12月31日期間將予確認的估計收益金額。

業 務

下表載列於下列期間項目數目變動：

	截至12月31日止財政年度			截至2019年 6月30日	自2019年7月1日 起至最後實際可 行日期止期間
	2016年	2017年	2018年	止六個月	行日期止期間
過往年度結轉的項目	9	9	7	13	11
年內獲授的新項目數目	25	40	34	26	5
年內竣工的項目數目	25	42	28	28	3
結轉至下年的項目	9	7	13	11	13

下表載列於下列期間合約價值變動：

	截至12月31日止財政年度			截至2019年 6月30日	自2019年7月1日 起至最後實際可 行日期止期間
	2016年 (百萬 新加坡元)	2017年 (百萬 新加坡元)	2018年 (百萬 新加坡元)	止六個月 (百萬 新加坡元)	行日期止期間 (百萬 新加坡元)
年初尚未償付合約價值	15.3	18.5	8.5	8.6	12.3
年內獲得或以更改工程指令 方式變動的新合約	66.3	61.8 ^(附註)	81.3	40.2	15.7
年內確認收益	63.1	71.8	81.2	36.5	9.3
年末尚未償付合約價值	18.5	8.5	8.6	12.3	18.7

附註：新獲取的合約及本集團獲授的更改工程指令的價值總額由2016財政年度約66.3百萬新加坡元略微減至2017財政年度61.8百萬新加坡元。有關減少主要歸因於2016財政年度最後季度獲授的一項大型項目（為本節上文「往績記錄期間十大已竣工項目（按收益貢獻計）」一段所指的項目B），而於2017財政年度我們並無獲授規模相若的項目。

業 務

董事認為，由於項目的長度一般介乎約三至六個月，於相應年末的積壓價值一般較年內已確認的總收益相對較低。

於最後實際可行日期，本集團有13項手頭項目（為已開展但尚未竣工的項目及我們已中標但尚未開展的項目）合共約27.7百萬新加坡元尚待於截至2019年6月30日止六個月後確認為收益。於最後實際可行日期，我們尚未就18份名義合約指示性總額約87.7百萬新加坡元的標書接獲任何結果。

客戶

於往績記錄期間，我們的客戶包括(i)新加坡商業及輕工業物業的業主或承租人；(ii)建築承建商；及(iii)專業顧問。所有合約主要按具體項目而訂立，且通常為非經常性合約。

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出變動。閱讀本網上預覽資料集時，須與本網上預覽資料集封面「警告」一節一併閱覽。

業 務

主要客戶

下表載列我們截至2016年、2017年及2018年12月31日止年度及截至2019年6月30日止六個月的五大客戶。

截至2016年12月31日止財政年度

排名	客戶	客戶類別	背景	主要業務活動	業務關係 開始的年份	一般結算條款	已確認 收益 (百萬 新加坡元)	佔收益 總額的 百分比 (%)
1	客戶A	建築承建商	私人有限公司，為一間設總部於德國的公司（僱員超過56,000人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約35.31億歐元）的附屬公司	提供樓宇建造服務	自2013年起	45日， 透過銀行轉賬	8.4	13.2
2	客戶集團B ^(附註)	業主／承租人	包括一間於倫敦證券交易所、紐約證券交易所及泛歐交易所上市的公司的附屬公司	製造石油化工產品	自2007年起	45日， 透過銀行轉賬	7.1	11.3
3	客戶C	業主／承租人	私人有限公司，為一間設總部於美利堅合眾國並於紐約證券交易所上市的公司（僱員超過55,000人，截至2018年10月31日止財政年度錄得收益約584.72億美元）的附屬公司	提供資訊科技解決方案	自2016年起	65日， 透過銀行轉賬	6.8	10.8
4	客戶D	業主／承租人	於新加坡註冊成立的私人有限公司，從事投資於高增長小型處於起步階段至發展中期的業務	投資控股	自2016年起	30日， 透過銀行轉賬	4.3	6.8
5	客戶E	業主／承租人	私人有限公司，為一間設總部於美利堅合眾國並於納斯達克證券交易所上市的公司（僱員超過107,400人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約708.48億美元）的附屬公司	製造及供應微處理器及相關產品	自2014年起	30日， 透過銀行轉賬	3.5	5.5
總計							30.1	47.6

附註：客戶集團B包括客戶B1、客戶B2及客戶B3，各為一間於倫敦證券交易所、紐約證券交易所及泛歐交易所上市的公司的附屬公司，其主要從事製造石油化工產品。截至2018年12月31日止財政年度，客戶集團B僱員超過79,000人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約3,884億美元。截至2016年12月31日止年度，客戶B1、客戶B2及客戶B3分別為本集團貢獻收益約6.3百萬新加坡元、0.8百萬新加坡元及12,000新加坡元。

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出變動。閱讀本網上預覽資料集時，須與本網上預覽資料集封面「警告」一節一併閱覽。

業 務

截至2017年12月31日止財政年度

排名	客戶	客戶類別	背景	主要業務活動	業務關係 開始的年份	一般結算條款	已確認 收益 (百萬 新加坡元)	佔收益 總額的 百分比 (%)
1	客戶F	建築承建商	私人有限公司，為一間設總部於日本的公司（僱員超過1,140人，截至2018年6月止財政年度錄得收益約125,575百萬日圓）的附屬公司	提供一般建造及土木工程服務	自2017年起	35日，以支票	8.2	11.5
2	客戶C	業主／承租人	私人有限公司，為一間設總部於美利堅合眾國並於紐約證券交易所上市的公司（僱員超過55,000人，截至2018年10月31日止財政年度錄得收益約584.72億美元）的附屬公司	提供資訊科技解決方案	自2016年起	65日， 透過銀行轉賬	7.1	9.9
3	客戶G	業主／承租人	於新加坡註冊成立的私人有限公司，為一間設總部於新加坡的公司（於2018年錄得收益約1,100百萬歐元）的附屬公司	助聽器製造商	自2017年起	30日， 透過銀行轉賬	6.5	9.1
4	客戶H	業主／承租人	私人有限公司，為一間設總部於美利堅合眾國並於納斯達克證券交易所上市的公司（僱員超過36,600人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約78.62億美元）的附屬公司	國際金融集團附屬公司	自2017年起	30日， 透過銀行轉賬	4.8	6.6
5	客戶I	業主／承租人	私人有限公司，為一間設總部於法國並於泛歐交易所上市的公司（僱員超過137,000人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約257.2億歐元）的附屬公司	分銷及買賣電力、機械及電子產品	自2017年起	45日， 透過銀行轉賬	4.5	6.2
總計							31.1	43.3

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出變動。閱讀本網上預覽資料集時，須與本網上預覽資料集封面「警告」一節一併閱覽。

業 務

截至2018年12月31日止財政年度

排名	客戶	客戶類別	背景	主要業務活動	業務關係 開始的年份	一般結算條款	已確認 收益 (百萬 新加坡元)	佔收益總 額的百分 比(%)
1	客戶J	業主／承租人	私人有限公司，為一間設總部於美利堅合眾國並於納斯達克證券交易所上市的公司(僱員超過74,200人，截至2018年7月28日止財政年度錄得收益約493.3億美元)的附屬公司	提供通訊及資訊科技服務	自2013年起	45日， 透過銀行轉賬	15.0	18.4
2	客戶K	業主／承租人	一間設總部於德國的公司(僱員超過91,737人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約253.16億歐元)的分公司	提供金融服務	自2007年起	45個營業日， 透過銀行轉賬	7.0	8.6
3	客戶L	業主／承租人	私人有限公司，為一間設總部於倫敦的公司(僱員超過13,841人，截至2018年3月31日止財政年度錄得收益約15.643億英鎊)的附屬公司	提供專業工程服務	自2007年起	35日， 透過銀行轉賬	6.8	8.4
4	客戶M	業主／承租人	私人有限公司，為一間設總部於美利堅合眾國並於納斯達克證券交易所上市的公司(僱員超過647,500人，截至2018年12月31日止財政年度錄得銷售淨額約2,328.87億美元)的附屬公司	提供互聯網服務	自2018年起	60日， 透過銀行轉賬	6.5	8.0
5	客戶N	建築承建商	私人有限公司，為一間設總部於日本並於東京證券交易所上市的公司(僱員超過1,363人，截至2017年3月31日止財政年度錄得銷售淨額約10.31億美元)的附屬公司	提供一般建造服務	自2018年起	30日，以支票	6.2	7.6
總計							41.5	51.0

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出變動。閱讀本網上預覽資料集時，須與本網上預覽資料集封面「警告」一節一併閱覽。

業 務

截至2019年6月30日止財政期間

排名	客戶	客戶類別	背景	主要業務活動	業務關係	一般	已確認收益	佔總收益的百分比(%)
					開始的年份	結算條款		
							(千新加坡元)	
1	客戶O	業主／承租人	一間主要從事提供人壽及一般保險的新加坡公司	提供人壽及一般保險	自2019年起	30日，以支票	10,422	28.5%
2	客戶P	業主／承租人	一間私人有限公司，其為一國際商業地產服務及投資集團下的附屬公司	提供地產服務	自2009年起	35日，透過銀行轉賬	5,435	14.9%
3	客戶Q	業主／承租人	一間私人有限公司，其為以區域內不同豪華客車品牌為對象的分銷商及經紀	汽車分銷及經紀	自2019年起	35日，透過銀行轉賬	3,480	9.5%
4	客戶S	業主／承租人	一間經營多間公營酒店的新加坡公司	提供酒店服務	自2019年起	35日，以支票	2,201	6.0%
5	客戶H	業主／承租人	私人有限公司，其為一間總部位於美國並於納斯達克股票交易所上市的公司(其於截至2018年12月31日止財政年度擁有逾36,600名僱員並錄得約78.62億美元收益)的附屬公司。	國際財務集團的附屬公司	自2017年起	30日，透過銀行轉賬	2,050	5.6%
						總計	<u>23,588</u>	<u>64.5%</u>

於往績記錄期間，董事或其緊密聯繫人或擁有本公司已發行股本5.0%以上的任何股東概無於本集團五大客戶中擁有任何權益。除一名客戶為金融銀行(按一般商業條款為本集團提供銀行服務及銀行融資)外，董事確認，於往績記錄期間，客戶與本集團、其附屬公司、彼等的董事、股東、高級管理層或任何彼等聯繫人於過去或現在概無關係(業務或其他)，於往績記錄期間，僅為本集團客戶。據董事所深知，本集團於往績記錄期間的五大客戶亦並非本集團的供應商。

業 務

於往績記錄期間，我們與客戶保持良好關係，且與彼等並無重大爭議。於往績記錄期間，我們並無接獲任何重大客戶投訴。

我們認為，自1986年成立以來，憑藉著優質的服務本集團已在室內裝修行業建立良好聲譽，此乃我們維持客戶忠誠度的優勢之一。除舊有客戶外，我們亦可能獲舊有客戶推介予新客戶。

於往績記錄期間，我們相當大部分收益來自於五大客戶，分別佔2016財政年度、2017財政年度、2018財政年度及截至2019年6月30日止六個月約47.6%、43.3%、51.0%及64.5%。我們已與若干主要客戶建立長期穩定的業務關係。董事相信，我們的客戶關係乃基於多年的承諾、行業信譽以及及時交付工程並令客戶滿意的往績記錄而建立。

於截至2018年12月31日止三個財政年度各年及截至2019年6月30日止六個月，五大客戶排名及組合顯著不同，證明我們於整個往績記錄期間並無過於依賴任何一名特定客戶以產生收益。

鑒於我們的五大客戶中大多數均為信譽良好的跨國公司，且彼等的項目規模龐大，倘我們承接合約金額較大的項目，該項目在特定期間可能會對我們的收益作出大量的貢獻，令相關客戶在收益貢獻方面成為我們的主要客戶之一。

我們不斷致力擴大客戶群及令我們的客戶群多元化。向我們產生收益的客戶數目由2016財政年度的31名增至2017財政年度的41名及2018財政年度的36名及截至2019年6月30日止六個月的35名。

董事認為，來自五大客戶的收益集中亦因我們承接的任一大型項目將使我們在特定期間獲得大部分收益，並可能導致相關客戶在此特定期間內成為我們的最大客戶。因此，最大客戶的組合及身份可能每年不盡相同。

主要合約條款

一般而言，我們與客戶訂立的合約載有與合約價格、期限、工程範圍、付款條款、質保金、保修期條文、履約保函、算定損害賠償、變更及終止合約有關的條款。

業 務

期限

各項目期限通常會在合約中載明，一般為三個月至六個月（不包括保修期），視乎項目規模及複雜程度，以及場地是否被佔用或空置而定。

進度付款要求及付款條款

就項目收費而言，我們的財務部負責記錄應收賬款、應付款項，並編製進度付款要求及發票。項目部會與財務部協調，每月向客戶發出進度付款要求。客戶收到我們的付款要求後，一般根據工料測量師的檢查結果委派其內部人員確認進度付款要求。隨後客戶將會要求我們向其開具發票，信貸期根據與客戶的合約一般為30至60日。有關項目施工過程中各項視察檢查的更多資料，請參閱文件本節「品質監控」一段。

根據新加坡法例第30B章建築及建造業付款保障法（「**建築及建造業付款保障法**」），任何人士若曾根據合約進行任何建築工程或提供任何貨品或服務，均有權收取進度付款。客戶應在我們提交每月進度付款要求後21個曆日內進行核實，並在核實後35日內付款。建築及建造業付款保障法亦載有有關（其中包括）根據合約有權獲得進度付款的金額、根據合約進行的建築工程估價以及進度付款到期及應付日期的規定。因此，我們有權根據所開展的工作以及與客戶達成的合約條款，要求進度付款。有關建築及建造業付款保障法的更多詳情，請參閱本文件「監管概覽」一節。

變更

倘客戶修訂原訂合約工程的規格與範圍，可能會向我們發出變更訂單。變更訂單可能會增加、省略或改動原有工程範圍，原定合約金額亦會改變。變更訂單的定價通常由合約各方相互協定並載於相關補充合約內。項目工料測量師將於變更登記冊內列明變更指示，協助項目團隊進行合約管理及成本控制。倘變更訂單指示要求我們修訂向供應商採購的項目，或我們與分包商議定的條款，我們將與有關各方另作磋商。

業 務

質保金

我們的客戶可能保留部分合約價值(一般為5.0%)作為質保金，其中一半將於發出竣工證書後發還，餘款將於保修期屆滿後發還。保修期自客戶發出竣工證書日期(根據相關合約條款而定)開始。

保修期

我們的建築合約通常包括保修期，期間我們負責修正工程瑕疵而不向客戶收取額外費用。保修期通常自客戶發出竣工證書日期(根據相關合約條款而定)起計12個月。倘所用材料不符合合約規定，我們須於保修期更換有關材料，或要求分包商更換(就分包商參與的項目而言)。於往績記錄期間，並無客戶針對本集團提出重大申索。於往績記錄期間，並無發生重大客戶投訴事件。

保險

我們為項目的總承建商時，須特別為項目投購保險(例如公眾責任保險及工傷補償保險)。有關本集團投購保險的更多詳情，請參閱本文件「業務—保險」一段。

履約保函

我們的若干項目要求我們向客戶提供由新加坡持牌銀行發出的履約保函或履約保證(一般為合約價值5.0%至10.0%)，有關保函或保證將於保修期屆滿前一直有效。履約保函或履約保證的期限通常涵蓋項目的合約期及與保修期相應的額外期間。於往績記錄期間，概無客戶強制我們執行履約保函或履約保證。

外籍勞工

我們有責任確保項目工地僱用的所有工人擁有有效的工作許可證，且我們通常要求分包商承諾不會在項目工地臨時或正式僱用非法外籍勞工。倘若我們為相關項目僱用非法外籍勞工，我們須承擔法律責任，並賠償客戶為此蒙受的任何損失或責

業 務

任。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團已遵守所有有關僱用外籍勞工的規則及規例，包括但不限於實施擔保函及外籍勞工徵費，以及根據人力年度配額實施外籍勞工配額制。

算定損害賠償

我們的合約一般包括算定損害賠償條文，規定倘若我們未能於規定時間內完成工程範圍及／或導致整個項目不必要的延誤，令客戶承受算定損失，我們須賠償客戶部分或全部已產生的算定損失。於往績記錄期間，本集團並無支付任何重大的算定損害賠償。

終止合約

客戶於以下情況下一般可終止合約，其中包括：我們(i)違反合約規定的義務；(ii)破產或無力償還，或與債權人達成妥協。在若干情況下，倘我們部分履行合約規定的義務，客戶可就已完工工程付款。倘與總承建商訂立的主承包合約終止，則我們作為分包商與客戶訂立的合約通常亦會終止。

供應商

與提供室內裝修服務有關或附帶所需的貨品及服務的供應商包括(i)我們的分包商；及(ii)材料供應商。

下表載列於往績記錄期間分包服務成本及材料成本詳情：

	截至12月31日止財政年度						截至2019年	
	2016年		2017年		2018年		6月30日止六個月	
	佔銷售 百萬 新加坡元	成本百分 比(%)	佔銷售 百萬 新加坡元	成本百分 比(%)	佔銷售 百萬 新加坡元	成本百分 比(%)	佔銷售 百萬 新加坡元	成本百分 比(%)
分包成本	38.8	77.0	42.9	75.9	51.7	78.6	22.3	76.3
直接材料成本	5.1	10.1	5.9	10.5	5.9	8.9	2.6	8.8

附註： 分包商將自行承擔材料成本。直接材料成本指我們為進行室內裝修工程而採購的室內裝修材料及裝飾的成本。

業 務

分包商

在提供室內裝修服務時，我們一般會在三種情況下聘請分包商：(i)開展根據招標要求或與項目總承建商簽訂的主合約需要分包的工程，如MEP工程；(ii)開展我們並無相關專業知識的工程，如MEP工程、金屬工程及泥水工程；及(iii)於有關期間開展我們缺乏能力及資源承接的工程，如粗／細木器及其他室內設備的製造工作。分包商將自行承擔材料成本。該等分包商為(i)客戶指定的特定分包商；或(ii)我們認可供應商名單中的分包商。於往績記錄期間，我們的分包商主要包括MEP服務供應商、金屬工程及泥水工程供應商、資訊科技及影音供應商。

我們通常自認可分包商名單甄選分包商，最初基於(視情況而定)其(i)市場聲譽；(ii)有效的品質、環境、健康與安全體系；(iii)對我們服務要求的回應；(iv)所採購產品及服務的可靠程度；及(v)所提供服務的質量進行評估。評估由我們的工料測量師執行，並呈交執行董事作審批。其後，分派至特定項目的項目團隊定期基於(其中包括)彼等(i)能否符合工程的合約範圍；(ii)參加工地會議；(iii)遵守工程安全問題及採取的措施；(iv)對項目進度的整體貢獻；(v)整體工地管理表現；及(vi)遵守適用規則及規例評估分包商的表現。根據分包安排，分包成本將根據可比較項目的估計市價並考慮其範圍、規模、複雜程度及合約價值釐定。於最後實際可行日期，我們認可供應商名單上有904名分包商。

據董事所知，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無自客戶接獲任何有關分包商提供服務質量的申索。

我們一般透過訂單聘用分包商，而訂單上載列(其中包括)服務說明及分包價。

訂單將一般亦受我們的標準條款及條件限制，以下為當中的主要條款概要：

貨品狀況

我們所收取的全部貨品應為完好。倘貨品出現瑕疵或損壞，分包商須自費更換該等貨品。

業 務

交付

我們的標準條款及條件亦訂明分包商須承擔交付延誤而引致的任何代價，任何延誤安裝或交付可能引致損壞賠償或懲罰。

遵守有關工人的適用法律

分包商亦須確保其所有工人持有有效工作許可證／就業准證，並遵守入境法令及聘用外籍工人法令的全部規例及其附屬法例。我們亦要求分包商採合理及實際的步驟，以遵守職業健康及安全法令 (Workplace Health and Safety Act) 及我們的內部安全指引，以確保彼等工人的安全及健康。

付款條款

就我們與分包商訂立的合約而言，分包商須提交書面陳述說明根據合約完成的所有工作，以及交付至工地以納入分包工程的所有材料的價值。付款將根據分包商的工作量減去任何抵銷或扣除後作出。付款條款受建築及建造業付款保障法所規限，詳情載於本文件「監管概覽」一節。

質保金

我們會根據分包服務的類別收取質保金 (一般為分包價值的 5.0% 至 10.0%)，其中一半將於我們發出竣工證書後發還，餘款將於保修期後發出維修證書後發還。

保險

我們亦要求我們的分包商投購足以保障與彼等的工程及工人有關的虧損或損害的保險。

我們的分包商通常會提供每月付款要求，由工料測量師與項目經理或其他委派人員進行磋商後評估。其後，工料測量師將準備進度付款，由項目或合約經理檢查並由執行董事批准，之後由財務部準備付款。

材料供應

作為室內裝修過程的一部分，我們可能須自材料供應商採購及購買各種室內裝修材料及裝飾品。可能須採購的材料包括招標文件中規定的材料，如玻璃、瓷磚、

業 務

五金、衛生潔具、牆紙及大理石或環保木材。就我們向外分包的工程而言，分包商將自行承擔有關工程的材料成本。

通過我們評估標準的供應商會被納入我們備存的認可供應商名單；就首先納入名單的供應商，我們將基於(視情況而定)其(i)市場聲譽；(ii)有效的品質、環境、健康與安全體系；(iii)對我們材料要求的回應；(iv)所採購產品的可靠程度；(v)所提供樣板的質量；及(vi)具競爭力的價格或批量購買折扣檢討其表現。評估由我們的工料測量師執行。其後，工料測量師定期基於(視情況而定)彼等(i)能否符合合約／採購訂單所列的交付時間表；(ii)保修期內回應維修要求；(iii)所收貨品的質量；及(iv)去年環境、健康與安全表現評估供應商的表現。於最後實際可行日期，我們的認可供應商名單上有642名材料供應商。一般而言，我們將通過項目的採購訂單與供應商進行採購，其中包含與材料單價、類型及規格有關的條款。我們的訂單亦受我們的標準條款及條件限制，該等條款及條件大部分與本文件「業務—供應商—分包商」一節所載適用於分包商的條款及條件相似。

除非客戶指定獨家經銷商或代理商或特定材料供應商提供某一種特定材料，否則我們不依賴於任何特定的材料供應商，並且會在預定的預算範圍內採購材料。

下表載列我們於往績記錄期間的五大供應商：

截至2016年12月31日止財政年度

排名	供應商	所提供工程及 服務的主要類別	主要業務活動	業務關係 開始的年份	一般信貸期 及付款方式	佔本集團	
						概約採購 金額	採購總額的 百分比(%)
						(百萬 新加坡元)	
1	供應商A	提供MEP工程	提供MEP工程、 項目管理及維護 管理服務	自2010年起	30日，以支票	5.8	13.2
2	供應商B	提供MEP工程	提供MEP工程	自2010年起	35日，以支票	4.6	10.5
3	供應商C	提供MEP工程	提供MEP工程	自2013年起	30日，以支票	3.0	6.9
4	供應商D	提供MEP工程	提供工程服務	自2010年起	交貨付款，以支票	2.1	4.8
5	供應商E	提供間隔及天花工程	提供辦公室裝修工程	自2011年起	30日，以支票	1.6	3.6
總計						17.1	39.0

本網上預覽資料集為草擬本，其內所載資訊並不完整，亦可能會作出變動。閱讀本網上預覽資料集時，須與本網上預覽資料集封面「警告」一節一併閱覽。

業 務

截至2017年12月31日止財政年度

排名	供應商	所提供工程及 服務的主要類別	主要業務活動	業務關係 開始的年份	一般信貸期 及付款方式	佔本集團	
						概約採購 金額	採購總額的 百分比(%)
						(百萬 新加坡元)	
1	供應商A	提供MEP工程	提供MEP工程、 項目管理及維護 管理服務	自2010年起	30日，以支票	4.9	10.0
2	供應商C	提供MEP工程	提供MEP工程	自2013年起	30日，以支票	3.0	6.1
3	供應商F	提供間隔及天花工程	設計、製造及 安裝建築產品	自2010年起	30日，以支票	2.6	5.3
4	供應商D	提供MEP工程	提供工程服務	自2010年起	交貨付款，以支票	2.1	4.3
5	供應商G	提供結構及金屬工程	提供樓宇建造服務	自2010年起	30日，以支票	1.4	2.8
總計						<u>14.0</u>	<u>28.5</u>

截至2018年12月31日止財政年度

排名	供應商	所提供工程及 服務的主要類別	主要業務活動	業務關係 開始的年份	一般信貸期 及付款方式	佔本集團	
						概約採購 金額	採購總額的 百分比(%)
						(百萬 新加坡元)	
1	供應商B	提供MEP工程	提供MEP工程	自2010年起	60日，以支票	8.2	14.3
2	供應商A	提供MEP工程	提供MEP工程、 項目管理及 維護管理服務	自2010年起	30日，以支票	6.2	10.7
3	供應商C	提供MEP工程	提供MEP工程	自2013年起	30日，以支票	2.8	4.9
4	供應商D	提供MEP工程	提供工程服務	自2010年起	30日，以支票	2.5	4.3
5	供應商H	提供MEP工程	提供MEP工程	自2010年起	30日，以支票	2.1	3.6
總計						<u>21.8</u>	<u>37.8</u>

業 務

截至2019年6月30日止財政期間

排名	供應商	所供應工程及 服務的主要類別		業務關係開始 的年份	一般信貸期 及付款方式	概約採購 金額	佔本集團
		主要業務活動					採購總額的 百分比(%)
						(百萬 新加坡元)	
1	供應商A	提供MEP工程	提供MEP工程項目 管理及維護	自2010年起	30日，以支票	3.0	12.0
2	供應商D	提供MEP工程	提供工程服務	自2010年起	30日，以支票	2.5	10.0
3	供應商 集團I (附註)	供應傢俬	供應傢俬	自2011年起	30日，以支票	2.0	8.0
4	供應商J	設計及建造影音系統	提供綜合通訊服務	自2019年起	14日，以支票	0.8	3.2
5	供應商K	提供MEP工程	提供MEP工程	自2011年起	出示發票時付款； 以支票	0.7	2.8
總計						<u>9.0</u>	<u>36.0</u>

附註： 供應商集團I包括供應商I1、供應商I2、供應商I3及供應商I4，其中每間供應商均為由同一組股東控制的私人公司。供應商集團I主要從事供應傢俬。截至2019年6月30日止期間，供應商I1、供應商I2、供應商I3及供應商I4分別向本集團採購約1.0百萬新加坡元、0.7百萬新加坡元、0.2百萬新加坡元及0.1百萬新加坡元。

於往績記錄期間，我們向五大供應商採購的金額分別約17.1百萬新加坡元、14.0百萬新加坡元、21.8百萬新加坡元及9.0百萬新加坡元。同期向最大供應商採購的金額分別約5.8百萬新加坡元、4.9百萬新加坡元、8.2百萬新加坡元及3.0百萬新加坡元。於往績記錄期間，除供應商集團I外，五大供應商均為本集團委聘的分包商。

於往績記錄期間，概無任何五大供應商同時為我們的客戶。除執行董事陳明輝先生於2005年5月4日前一直擔任供應商E的董事、獨立非執行董事倪順發先生於2017年12月21日前一直擔任往績記錄期間其中一間供應商Goodrich集團的董事及股東(進一步詳情請參閱本文件「董事及高級管理層」一節)外，董事確認，於往績記錄期間，供應商與本集團、其附屬公司、彼等的董事、股東、高級管理層或任何彼等聯繫人於過去或現在概無關係(業務或其他)，於往績記錄期間，僅為本集團供應商。於往績記錄期間，概無董事或其緊密聯繫人或擁有本公司已發行股本5.0%以上的任何股東於本集團的任何大型供應商中擁有任何權益。我們並不倚賴任何單一供

業 務

應商，於往績記錄期間獲取分包服務或原材料供應亦未曾面臨任何短缺或延誤。我們的認可供應商名單列有各主要貨品類別的替代供應商。董事認為，本集團不易受原材料價格波動影響，原因為我們擁有願意吸收所增加成本的一系列具競爭力的供應商。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，除「業務—法律訴訟及合規」所披露的本集團向分包商提出的侵權申索外，我們與任何供應商概無任何重大分歧或爭議。

信貸管理

於投標階段，我們將考慮客戶的信譽及主要合約條款，包括進度付款條款及質保金。我們一般於開具發票後向客戶授出30至60日的信貸期。於往績記錄期間，本集團的貿易應收款項及應收質保金並無出現減值。

供應商向我們授出的信貸期一般為30至60日，通常以支票支付。

定價策略

本集團一般按成本加成基準釐定潛在項目的投標價，即基於成本（包括但不限於勞工成本、直接材料成本及分包成本）加上一致及合理的利潤率。本集團於釐定特定項目的利潤率時會考慮的因素包括(i)項目的性質、範圍及複雜程度；(ii)客戶要求的完工時間；(iii)我們類似性質項目之前的投標價；及(iv)現行市場狀況。

對沖

於往績記錄期間，我們並無就材料成本或外幣進行任何對沖活動。鑒於我們的業務性質，我們無需持有庫存，且項目中所用的材料通常由客戶提供或指定，故我們的業務無需對沖材料成本的任何波動。

銷售及營銷

本集團的客戶服務以及銷售及營銷活動由合約團隊與項目團隊一同進行，項目團隊負責了解客戶的需求，並維持現有的業務關係，由我們的執行董事Chua Boon Par先生及我們的項目主管牽頭。

於往績記錄期間，我們的所有客戶均為現有客戶或由舊有客戶或專業顧問推介的客戶。我們不自行參與任何銷售及營銷活動。我們會定期與客戶聯絡以維持業務關係，並獲取有關潛在即將開展的項目資料。此外，我們亦將依賴過往客戶或專業顧問為新項目作出的介紹或推介。我們接受潛在客戶的所有投標邀請提交標書，以

業 務

維護客戶關係、推廣我們的品牌及提高我們獲得新客戶及項目的機會。若我們已部署大部分勞動力、財務及管理資源以執行現有項目工程，則我們可能會將此等新項目的室內裝修服務分包予分包商。

季節性

董事認為，於往績記錄期間，我們的業務或收益均不受任何重大季節性影響。

存貨控制

本集團並無持有任何存貨以供日後項目使用。客戶指定的室內裝修材料乃於我們的生產設施內按項目基準購買及製造。

品質監控

我們設有品質管理制度，確保提供優質的室內裝修工程。我們的質量、OHS及環境管理手冊載有提供所有服務所需的標準，包括供應商甄選及評估、供應貨品採購、文件管理及電子管控以及客戶相關流程。我們的品質管理體系已通過ISO 9001：2015認證，通常涵蓋以下範圍：

採購及分包

誠如本文件「業務—分包商」及「業務—供應商」各節所述，我們備有認可分包商名單及認可材料供應商名單，且我們的工料測量部及項目部將根據多項績效指標，於各項目結束時評估分包商及材料供應商。我們亦會審查認可名單上的分包商及材料供應商。

存儲已購置材料

我們的工地監工負責對已購置材料進行進料檢查，確保材料符合合約規格或要求，與存放在工地樣本室的材料樣本一致。外部顧問亦會抽樣進行實地材料品質測試，且於必須情況下由我們的項目團隊負責監察。我們的工地監工亦將確保各類材料妥為標示及存放。

業 務

實地質量核查

品質管理制度載於我們的品質手冊內。我們的品質管理制度貫穿從材料採購階段至完工階段的整個室內裝修過程，以確保項目達致各客戶規定的標準。我們的項目管理團隊由相應項目的項目經理及工料測量師團隊組成，將定期開展實地視察，以檢查我們本身及分包商的工程質量及進度，並與客戶舉行進度會議，以確保各階段執行的工程均符合客戶的要求。本集團備有程序及質量手冊以供全體員工遵循。

客戶反饋

項目進行期間或竣工後，我們會徵詢客戶的反饋意見，以評估我們的表現水平，並找出待改進之處。量度客戶滿意度的指標包括：(i)工程進度是否符合項目進度表；(ii)表現質量；(iii)場地規劃及管理；(iv)清潔及病媒控制；及(v)是否回應客戶指示。

主要牌照、註冊及認證

本集團持有多項牌照及註冊，可據此開展業務活動。尤其是，我們的主要營運附屬公司Ngai Chin已根據承建商註冊制度註冊CR06工種「室內裝飾及裝修工程」的L6級，我們可競投無限制合約價值。Ngai Chin亦持有建造商發牌制度授予的第一類一般建造商牌照，可承接涉及室內設計、規劃及建築裝修的項目，對合約價值的估計最終價格無任何限制。

業 務

我們根據建造商發牌制度取得的主要牌照及根據承建商註冊制度取得的主要註冊簡要載列於下表：

牌照類別／ 工種	名稱	授予日期	級別	到期日	是否 須續期
第一類一般 建造商	第一類一般建造商 牌照	2018年 12月25日	不適用	2021年 6月25日	是
CR06	室內裝飾及裝修工 程	2017年 5月26日	L6	2020年 7月1日	是
ME01	空調、製冷及通風 工程	2019年 5月17日	L1	2020年 7月1日	是
ME05	電機工程	2019年 5月17日	L1	2020年 7月1日	是
ME06	消防及防火系統	2019年 5月17日	L1	2020年 7月1日	是

有關我們主要牌照及註冊以及其相應範圍或要求的更多詳情，請參閱本文件「監管概覽—與我們的新加坡業務有關的法例及規例—新加坡承建商發牌制度」一段。

董事確認，就彼等所深知及確信，我們根據承建商註冊制度取得的現有註冊及我們根據建造商發牌制度取得的現有第一類一般建造商牌照足以滿足現有業務需求，董事於作出一切合理查詢後確認，就彼等所深知、盡悉及確信，概無可能影響重續本集團重要牌照、註冊及證書的阻礙。董事確認，截至最後實際可行日期，本集團已取得於新加坡開展主要業務活動所必要的全部主要牌照及註冊。

業 務

環境、健康及工作場所安全

我們極為重視建立強大的環境系統，以系統化的方式管理環境責任。我們於2016年獲得ISO 14001：2015認證(有效期為三年)，並證明我們的環境管理體系符合ISO 14001標準的要求。根據該等標準，我們已制定環境、健康及工作場所安全(「環境、健康及工作場所安全」)政策。為實現我們的環境、健康及工作場所安全目標，我們已設立以下程序：

環境、健康及工作場所安全計劃

環境方面、危害、風險評估及控制

我們已設立程序，以於可能面臨環境方面及安全危害的組織內識別產品及服務，以及釐定該等可招致風險並對僱員、公眾或環境產生重大影響的方面及危險。

法律及其他規定

我們已設立一項旨在發現、瞭解及更新法律及其他環境、健康及工作場所安全規定的程序。有關規定登記於該等規定登記簿，並告知有關僱員及所有權益方。有關適用於我們在新加坡的業務營運的環境、健康及工作場所安全法律及法規的更多詳情，請參閱本文件「監管概覽」一節。

宗旨及目標

我們已制定與環境、健康及工作場所安全政策相符的環境、健康及工作場所安全宗旨及目標(並已考慮法律及其他規定、技術選項、財務、營運及業務規定以及權益方意見)，並包括持續改善上述宗旨及目標的承諾。我們將定期報告環境、健康及工作場所安全宗旨及目標，並設定新的宗旨及目標，以確保不斷改進宗旨及目標。

管理計劃

針對所有環境、健康及工作場所安全宗旨及目標，我們已制定管理計劃，訂明達成該等宗旨及目標的時間、權益方責任(按不同職責及級別，如可能)及行動計劃。我們亦已確定表現指標，以評估達成設定環境、健康及工作場所安全宗旨及目標的進度。

業 務

環境、健康及工作場所安全執行及營運

職責、責任、問責及權限

本集團內所有不同部門角色的責任及權限及其在本集團內的互動界定及記錄於整個組織架構圖及工作說明，並傳達予所有僱員。

能力、培訓及意識

我們已設立一項旨在根據各僱員級別及職能的能力及意識確定培訓需求，並為工作可能造成重大環境、健康及工作場所安全影響的人士提供持續培訓的程序。員工將接受評估，以確保其已獲得及將維持必要知識及能力。我們已根據所涉及風險水平，為不同級別、能力及文化程度的員工制定培訓計劃。

溝通、參與及諮詢

我們已開發一套確保僱員及其權益方之間可傳達相關資料的程序並設立溝通系統。該程序有助於工作組之間的信息流通及為解決工作流程、風險評估及環境影響評估中出現的問題提供溝通渠道，並載列解決各種環境、健康及工作場所安全問題所需的適當措施。我們定期舉行會議，並記錄及保留會議記錄。

文件及文件控制

我們已整理一套說明環境、健康及工作場所安全管理系統核心要素及其與組織工作流程互動的文件，並設立文件控制程序，以確保(a)文件的充分性於發行前已獲認可；(b)文件已按需要審閱及更新並重新審批；(c)為法律或資料參考目的而保留的過時文件，應與當前使用的文件分開存置；及(d)所有文件應為清晰、可識別和可檢索。

營運控制

本集團已設立營運程序，確保順利執行工程，以盡量減少及預防環境、健康及工作場所安全危險。有關營運程序符合適用的環境、健康及工作場所安全規定，並涵蓋多個工作方面，包括但不限於在密閉空間工作、打樁工程、拆卸

業 務

工程、挖掘工程、高空工作、防墮計劃、棚架工作、安全吊運作業、混凝土工程、屋頂作業、熱工序、電力配置及機電工程、職業健康計劃、噪音監控、空氣污染控制、蚊蟲滋生控制、工地安全控制程序及環境保護。

應急準備及應對

我們已設立計劃及程序，以發現潛在事件及緊急情況及作出有關應對，並預防及減少工作場所傷害及該等可能對環境有潛在重大影響的事件。執行有關演習，以定期測試及修訂程序。

環境、健康及工作場所安全檢查及糾正措施

表現衡量及監控

我們已設立監控及衡量與本集團環境、健康及工作場所安全有關的主動性主要表現參數(包括宗旨及目標)的程序，以追蹤環境、健康及工作場所安全表現及確保遵守有關環境、健康及工作場所安全法例及規例。

不合規、糾正行動及預防行動

該程序載列處理及調查不合規情況、規定將採取行動以減輕任何負面的環境、健康及工作場所安全影響，以及啟動及完成糾正及預防行動的責任、權限及流程。於執行糾正及預防行動前進行環境影響評估，以確保透過發現及處理根源，預防進一步發生有關情況或導致新情況發生。

事故調查

我們已設立程序，說明如何報告、調查、分析、跟進與所有環境、健康及工作場所安全問題有關的危險事件或事故，及將實施何種補救措施以杜絕重複發生可能性。

環境、健康及工作場所安全記錄

我們已設立發現及維持以及處置環境、健康及工作場所安全記錄的程序，以確保有關記錄對所涉及的活動、產品或服務屬合法、可識別及可追蹤。

環境、健康及工作場所安全管理系統審核

我們已設立由合資格外判內部核數師開展內部審核的程序，以確保環境、健康及工作場所安全政策符合ISO 9001：2008規定。

業 務

環境、健康及工作場所安全管理審閱

我們已設立有關程序，以確保環境、健康及工作場所安全管理系統至少每年由高級管理團隊及每年由內部核數師審核一次，並須保存高級管理團隊的審閱會議記錄。

選擇分包商時，我們亦將考慮其安全標準等諸多因素，因此，我們會評估分包商的環境、健康及工作場所安全管理系統、其機械及設備、其安全往績記錄及安全培訓記錄。分包商亦須參與我們的工地協調會議、工具箱會議、每周安全討論會以及風險評估及安全工作流程會議(如適用)。

環境、健康及工作場所安全政策保證我們取得ISO 14001:2004及ISO 9001:2008認證，此為bizSAFE星級的規定。我們的若干私人客戶將於邀請承建商投標時注意到ISO 14001:2004認證及／或bizSAFE星級，因此有關認證可使我們承接更多種類的項目。

儘管已制定環境、健康及工作場所安全政策，有關程序的執行很大程度上取決於個人是否遵循，因此存在個人可能未能始終遵守環境、健康及工作場所安全政策及措施，以致未能預防不合規事件發生的風險。更多詳情，請參閱本文件「風險因素—與我們業務有關的風險」一節。

保險

我們於最後實際可行日期的保單包括：

- 承建商綜合保險，承保以下：(i)為復原合約工程所需的材料的損失或損害及與殘餘物清理等損失或損害有關的相應開支、額外加班費、快遞及專業費用；及(ii)第三方責任，承保與各室內裝修項目直接相關的第三方意外身體傷害或疾病(無論致命與否)及第三方財產的意外損失或損害。該等保單的承保期為各室內裝修項目的合約期及保修期，並為我們(作為總承建商)、我們的分包商以及我們的客戶提供保險；
- 全體僱員的工傷賠償保險；
- 人力部要求的外籍勞工醫療保險及個人意外保險，每年續期；
- 持有有效僱傭準證的外籍勞工的醫療保險及個人意外保險；及

業 務

- 火災保險，承保我們位於新加坡59 Sungei Kadut Loop的房屋。

董事認為，我們的保險承保對我們的業務營運屬充足，並符合行業規範。於往績記錄期間，我們的保費總額分別約0.2百萬新加坡元、0.2百萬新加坡元、0.3百萬新加坡元及0.1百萬新加坡元。

往績記錄期間及直至最後實際可行日期的工作場所事故

我們備存工作場所事故的內部記錄。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們錄得以下涉及我們及分包商的建造業僱員的工作場所事故：

	新加坡建造業的比較數字 ⁽⁵⁾			涉及我們及分包商的建造業僱員的工作場所事故數量				
	2016年	2017年	2018年	2016年	2017年	2018年	由2019年	自2019年
							1月1日至	7月1日起至
							2019年	最後實際
							6月30日	可行日期
涉及我們僱員的								
工作場所事故數量 ⁽¹⁾	不適用	不適用	不適用	—	—	2	—	—
涉及分包商僱員的								
工作場所事故數量 ⁽²⁾	不適用	不適用	不適用	1	1	1	—	—
事故頻率 ⁽³⁾	1.7	1.6	1.5	1.5	1.6	1.3	—	—
事故嚴重程度 ⁽⁴⁾	159	104	115	99.57	180.10	70.01	—	—

附註：

- (1) 工作場所事故數量指本集團僱用的建造業僱員發生的事故。
- (2) 工作場所事故數量與本集團分包商僱員發生的事故有關。向相關機構匯報事故的責任由受傷工人各自的僱主承擔。
- (3) 事故頻率指每一百萬工時發生的工作場所事故數量，乃按財政年度／期間內報告的工作場所事故數量除以工時數量，再乘以1,000,000計算。此包括涉及我們僱員及分包商僱員的工作場所事故。截至2016財政年度、2017財政年度及2018財政年度，一個財政年度／期間工時數量乃基於財政年度／期間末直接參與我們提供施工服務的有關勞工數量乘以每年每人3,650個小時估計。
- (4) 事故嚴重程度指一日內或每一百萬工時所損失的工時，乃按財政年度／期間內工作場所事故損失的人日數除以工時數量，再乘以1,000,000計算。此包括涉及我們僱員及分包商僱員

業 務

的工作場所事故。截至2016財政年度、2017財政年度及2018財政年度，一個財政年度／期間工時數量乃基於財政年度／期間末直接參與我們提供施工服務的有關勞工數量乘以每年每人3,650個小時估計。

(5) 基於人力部在2018年職業安全健康報告中發佈的國家統計數據。

於最後實際可行日期，我們工廠及生產場所製造部門的僱員涉及三宗工作場所事故，包括手指受傷。

僱員賠償申索

作為總承建商，我們須以客戶、本集團(作為總承建商)及項目特定分包商為受益人，購買承建商綜合保險及工傷補償保險。下文所載僱員賠償申索為我們的分包商僱員及我們本身僱員的申索總數。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，共有八宗事故，其中的五名勞工為本集團僱用，餘下勞工為我們的分包商僱用。下表載列於往績記錄期間及直至最後實際可行日期涉及本集團及分包商所僱用勞工的事故性質：

事故性質	申索宗數
手指受傷	5
滑倒	2
從高處跌落	1
總計	8

在八宗事故中，(i)四宗與我們本身僱員有關的僱員賠償申索已悉數清償，並由本集團的保險全額承保；(ii)兩名僱員並無就彼等受傷作出任何賠償申索；及(iii)其餘的僱員賠償申索與分包商委聘各方的僱員有關。

於最後實際可行日期，針對本集團的未清償僱員賠償申索共兩宗，其和解金額尚未落實，而各自的保險公司正處理申索。根據工傷賠償法，本集團須於新加坡購買及已購買強制性保單，以為上述申索提供承保。董事認為，所有該等未清償申索均不會對本集團財務狀況或經營業績造成任何重大影響。

業 務

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無在向保險公司作出申索時遭遇任何困難或遭到保險公司的任何責任爭議，及並無因任何僱員賠償申索招致未獲保險承保的任何殘餘責任。

有關工作場所安全及健康的違規情況

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何有關工作場所安全及健康的重大及系統性的違規情況。

環境違規事件

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無涉及任何環境違規事件。

物業

自有物業

於最後實際可行日期，我們在新加坡59 Sungei Kadut Loop(郵編729490)擁有一間工廠，總地盤淨面積約5,083平方米，租約自1976年4月15日起計，為期99年，獲批准用作工廠及工人配套宿舍。其後，我們收到相關政府部門函件，有關地區列入重建，有關租約將於2025年3月15日終止。位於新加坡59 Sungei Kadut Loop(郵編729490)的工廠已就為本集團提供履約保函而抵押予銀行。於最後實際可行日期，董事確認，我們已向有關政府部門及機關取得於新加坡59 Sungei Kadut Loop(郵編729490)開展現有活動的全部必要批准。

於2019年6月30日，我們並無賬面值為總資產15%或以上的單一物業權益。因此，根據上市規則第5章及公司(豁免公司及招股章程遵從條文)公告(香港法例第32L章)的第6(2)條，本文件獲豁免遵守公司(清盤及雜項條文)條例第342(1)(b)條有關公司(清盤及雜項條文)條例附表三第34(2)段的規定，其要求就本集團所有於土地或樓宇權益提供估值報告。

業 務

租賃物業

於最後實際可行日期，我們已向獨立第三方租賃七間外部持牌宿舍，詳情如下：

地址	物業用途	租賃面積 (平方米)	月租 (不含服務費)	租期
32 Mandai Estate, Westlite Mandai Dormitory, #05-10 Singapore 729939	宿舍	52	2,192新加坡元	2018年12月1日至 2019年11月30日
32 Mandai Estate, Westlite Mandai Dormitory, #08-02 Singapore 729939	宿舍	52	2,192新加坡元	2019年9月1日至 2020年8月31日 ⁽¹⁾
34 Mandai Estate, Westlite Mandai Dormitory, #02-15, #02-16 Singapore 729940	宿舍	104	4,384新加坡元	2019年8月1日至 2020年7月31日
34 Mandai Estate, Westlite Mandai Dormitory, #03-15 Singapore 729940	宿舍	52	2,192新加坡元	2019年3月15日至 2020年3月31日
34 Mandai Estate, Westlite Mandai Dormitory, #03-19, #05-15 Singapore 729940	宿舍	104	4,448新加坡元	2019年10月1日至 2020年9月30日
34 Mandai Estate, Westlite Mandai Dormitory, #04-26 Singapore 729940	宿舍	52	1,295新加坡元	2019年2月18日至 2020年2月29日
34 Mandai Estate, Westlite Mandai Dormitory, #11-25 Singapore 729940	宿舍	52	2,192新加坡元	2019年3月11日至 2020年3月31日

業 務

知識產權

於最後實際可行日期，我們已註冊兩個域名 <http://www.ngaichin.com.sg/> 及 www.rafflesinterior.com，並已於新加坡提交以下商標申請：於新加坡提交的編號為40201901880W及40201901881P的商標申請。

我們知識產權的詳情載於本文件附錄五「有關本集團業務的進一步資料—8.本集團的知識產權」一段。

於最後實際可行日期，我們並不知悉以下任何重大侵權：(i)我們侵犯第三方擁有的任何知識產權；或(ii)任何第三方侵犯我們擁有的任何知識產權，我們亦無發現就重大侵犯第三方的任何知識產權而對我們或我們的任何附屬公司提起的任何未決或威脅申索。

研發

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無從事任何研發活動。

僱員

於最後實際可行日期，本集團擁有347名全職員工，其中53名為新加坡公民、七名為永久居民以及287名為外籍人士(包括237名建造業工作許可證持有人及31名建造業S准證持有人、18名製造業工作許可證持有人及一名製造業S准證持有人)。所有僱員均位於新加坡。

業 務

以下載列於最後實際可行日期本集團各部門的僱員人數（包括執行董事，但不包括獨立非執行董事）：

部門	於最後實際可行 日期的僱員人數
管理	6
行政、資訊科技及支援員工	21
合約及工料測量師	16
財務及人力資源	11
生產	17 ⁽¹⁾
項目	28
清潔工	2
工人	246
總計	347

附註：

(1) 包括九名持有工作許可證的外籍勞工。

招聘政策及外籍勞工

人力資源部門按持續基準與我們的執行董事評估可用人力資源，確定是否需招聘額外僱員以滿足我們的業務需求。我們的人力資源部門亦審核員工僱傭、培訓及表現評估的政策及程序。

我們的外籍勞工主要來自印度、中國及孟加拉國。於新加坡提供外籍勞工須受多項規例及政策所限。有關僱用外籍勞工的相關規例及政策的詳情，請參閱本文件「監管概覽—有關新加坡業務的法例及規例—僱傭外籍勞工」一節。

特別是，建築及建造業外籍勞工的可用性受人力部透過若干政策工具規管，包括但不限於(i)基於本地外籍勞工比例計算的外勞頂限；及(ii)就來自非傳統原居地國家及中國的勞工計算的人力年度配額的配額。

業 務

外勞頂限

外勞頂限指指定行業的公司獲允許僱用勞工總數中的外籍勞工數量上限。由於在人力部登記的一名僱主同時服務於建造業及製造業，我們須受建造業及製造業的適用外勞頂限規限。

新加坡建造業的外勞頂限目前為就一名全職本地勞工僱用七名外籍勞工。然而，配額未必適用於熟練外籍勞工。於最後實際可行日期，本集團擁有合共315名全職建造業僱員（包括執行董事），其中47名為本地僱員及268名為外籍人士（包括237名工作許可證持有人及31名S准證持有人）。於最後實際可行日期，根據現行外勞頂限規例，我們可於最後實際可行日期額外僱用61名建造業外籍勞工。

新加坡製造業的外勞頂限目前為就一名全職本地勞工僱用一點五名外籍勞工。製造業進一步受不同的子配額限制：(i)中國籍外籍勞工的子配額；及(ii)每個不同徵稅等級下外籍勞工的子配額。於最後實際可行日期，本集團擁有32名全職製造業僱員（包括執行董事），其中13名為本地僱員及19名為外籍人士（包括18名工作許可證持有人及一名S准證持有人）。於最後實際可行日期，根據現行外勞頂限規例，我們不可於最後實際可行日期額外僱用製造業外籍勞工。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團基於以下各項遵守外勞頂限：(i)我們為外籍勞工申請或續新工作許可證的能力（如達到外勞頂限，我們將無法申請或續新工作許可證，原因在於申請乃透過人力部管理的網上系統作出，而該系統亦追蹤外勞頂限，故不會允許有關申請或續期）；及(ii)我們可於最後實際可行日期額外僱用61名建造業外籍勞工。

人力年度配額

人力年度配額是針對僱用來自非傳統原居地國家及中國的建築工人的工作許可證配額制度。人力年度配額反映總承建商有權僱用的工作許可證持有人總數，乃基於其獲批的項目或合約價值計算。總承建商的人力年度配額將於有關項目竣工日期屆滿。

於最後實際可行日期，根據外勞頂限計算，本集團可僱用的外籍勞工最大數量為就一名全職本地勞工僱用七名外籍工作許可證勞工，而不論本集團是否已取得人力年度配額。本集團對外勞頂限的遵守情況載於上一段。並無人力年度配額的公司

業 務

仍可於人力部授出豁免後僱用來自非傳統原居地國家及中國的建造業工作許可證持有人，惟須遵守(其中包括)外勞頂限及支付較高的外勞稅。

有關新加坡建造業外籍勞工可用性的更多詳情，請參閱本文件「監管概覽—有關新加坡業務的法例及規例—僱傭外籍勞工」一段。

僱員薪酬及福利

我們的僱員(包括外籍勞工)根據其工作技能、工作範圍、責任及表現獲得薪酬。僱員亦有權根據其各自表現及本集團的盈利能力獲得酌情分紅。我們一般僱用外籍勞工的期限取決於其工作許可證訂明的期間，並可根據其表現續期。本集團為我們的外籍勞工提供人力部要求的住房及醫療保險。

中央公積金

本集團根據新加坡中央公積金法案為僱員參與強制性公基金，並已支付有關供款。

僱員培訓

我們的僱員根據其部門及工作範圍接受培訓。一般而言，彼等須不時參加與我們的質量、環境、健康及安全政策有關的培訓，以及建設局及人力部要求的課程。

我們亦安排僱員出席建設局等機構開展的外部課程。該等課程包括施工安全課程、質量保證課程及風險管理課程。

僱員關係

董事認為，我們與僱員關係良好。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無與僱員產生任何重大糾紛。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無與僱員發生任何重大問題或就營運發生其他勞工爭議，我們亦無在招聘及挽留資深員工時遭遇任何重大困難。

競爭

根據弗若斯特沙利文報告，新加坡的室內裝修行業被視為具競爭力(約有1,500名市場參與者)及相對分散，五大市場參與者佔2017年總市場份額的11.0%。我們為

業 務

新加坡室內裝修市場按收益排名的第三大參與者，佔2017年市場份額的2.2%。進入新加坡室內裝修業的壁壘包括：(i)運營需求的大量初始資本，此項對於分包商、供應商及製造商的預付款及按金而言至關重要；(ii)與主要客戶(如主要專業顧問及總承建商)建立良好的業務關係網絡；及(iii)擁有增加獲得項目機會的行業專業知識。有關新加坡室內裝修業的更多資料，請參閱「行業概覽—新加坡室內裝修服務市場概覽」。

風險管理及內部控制系統

與我們的業務有關的主要風險載於本文件「風險因素」一節。下文載列本集團根據我們的風險管理及內部控制系統所採納，以管理與我們的業務營運有關的更多特定營運及財務風險的主要措施(不包含本節「品質監控」及「環境、健康及工作場所安全政策」各段所述的措施)。

已取得項目的持續性

我們認為，取得新項目對我們的財務表現及業務可持續發展至關重要，且我們致力於在商業私營界別與客戶維持良好工作關係。我們獲專業顧問推薦競投私營界別項目。我們長期以來建立的聲譽使我們得以獲邀競投新的私營界別項目。

項目風險管理

我們已設立有關程序，評估及監控項目風險。有關詳情，請參閱本節上文「營運程序」一段。

成本管理

於提交標書時，我們亦將分別自分包商及材料供應商獲得分包服務及材料的報價。倘：(i)項目延誤；(ii)須執行修葺工程；(iii)材料成本及租賃成本出現波動；或(iv)發佈變更訂單而存在成本超支風險，我們可能會產生額外支出以執行變更訂單。我們透過以下方式管理有關成本超支風險：(i)保持嚴格的預算控制並密切監控項目成本，以確保我們可以透過每周進度報告在實現之前遏制成本超支；(ii)運用強大的項目管理技能，以確保並無不當延誤；及(iii)聘請能夠在我們預算範圍內及時可靠地提供優質材料及服務的分包商及供應商。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無因材料估算不準確或成本超支經歷任何虧損項目。

業 務

信貸管理

於投標階段，我們將考慮客戶信譽及主要招標條款，包括進度付款條款及質保金（倘為私營界別客戶）。我們亦將考慮客戶的過往付款記錄。我們通常向客戶授出自簽發發票起30至60日的信貸期。於往績記錄期間，並無就貿易應收款項作出重大減值撥備。

供應商向我們授出的信貸期一般為30至60日，通常以支票支付。對於我們的分包商，我們將審閱及批准其進度付款要求，並在收到發票後，經扣除質保金（如適用）後進行必要的付款。我們的財務部每月審閱付款賬齡，並於必要時跟進客戶。

流動性風險管理

根據我們承接的常見合約，於開工前我們通常並不收取客戶作出的任何預付款項或按金。然而，在我們就已進行工程收取客戶付款前於合約早期階段及整個合約執行過程中通常會產生成本（包括勞工、材料及／或分包工程成本），而該等成本須以我們的可用財務資源支付。此外，我們承接的合約可能要求提供保證金或履約保函、銀行擔保，並可能包含與質保金（視情況而定）有關的條款，該等條款亦可能影響我們的流動資金狀況。

我們監控營運資金，以確保可透過以下方式於到期時滿足我們的金融負債（其中包括）：(i) 確保我們擁有穩健的銀行結餘及充足現金，以支付我們的短期營運資金需求；(ii) 監控我們的貿易應收款項及其每月賬齡，並密切跟進，以確保快速收取應收客戶款項；(iii) 監控我們的貿易應付款項及其每月賬齡，以確保按及時基準向分包商及材料供應商付款；及(iv) 監控我們的銀行及金融租賃付款等。我們監控流動資金狀況，以確定我們的現金流出預計高於下個月的現金流入，留意正在進行的項目是否會導致可能比下個月的流入更高的現金流出，在此情況下，我們的銀行結餘和現金是否充足。

我們的會計部門將監督本集團的財務報告職能，包括但不限於監控上述現金流、金融負債及營運資金需求監控、每月賬齡分析及月結以及對賬職責，並向總經理報告。

業 務

監管風險管理

本集團了解政府政策、規例、發牌規定以及許可及安全規定的任何最新變動，我們了解，不符合上述任何一項均對我們的營運及業務造成不利影響。我們將確保密切監控政府政策、規例、發牌規定及安全規定變化，並告知我們的高級管理團隊成員及相關管理人員，以供妥為執行及遵守。

企業管治措施

本公司將遵守上市規則附錄14所載企業管治守則(守則第A.2.1條除外)。有關詳情，請參閱本文件「董事及高級管理層—遵守企業管治守則」一節。我們已設立三個董事委員會，即審核委員會、提名委員會及薪酬委員會，各委員會的職責範圍符合企業管治守則。有關詳情，請參閱本文件「董事及高級管理層—董事委員會」一節。特別是，我們審核委員會的一項主要職責為審核本公司內部審核活動、內部控制及風險管理系統的有效性。審核委員會由全體三名獨立非執行董事組成，其背景及履歷載於本文件「董事及高級管理層」一節。

此外，為避免潛在利益衝突，我們將執行本文件「與控股股東的關係—企業管治」一節所載的企業管治措施。

董事將每年審閱我們的企業管治措施及對企業管治守則的遵守情況，並確保董事遵循[編纂]後將納入年報的企業管治報告內的「遵循或解釋」原則。

業 務

法律訴訟及合規

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團（作為被告）涉及以下法律訴訟：

申索日期	申索詳情	概約申索金額	狀態
2018年11月12日	過失(工傷事故)	損害賠償有待評估	完結(撤銷申索)
2018年5月23日	過失(工傷事故)	損害賠償有待評估	待決
2017年8月8日	過失(工傷事故)	245,598.00新加坡元	待決
2016年9月16日	過失(工傷事故)	6,183.52新加坡元	完結(撤銷申索)
2015年11月26日	過失(工傷事故)	不適用 ⁽¹⁾	完結(撤銷申索)

附註：

- (1) 此項申索有關一名聲稱僱員的過失指控申索。經調查後，顯示申索人於有關時間並非本集團或其任何分包商的僱員。

由於上述申索的責任(如有)已及將由我們的現有保單承保，董事認為上述訴訟均不會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響。有關我們保單的更多資料，請參閱本文件「業務—保險」一節。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團（作為原告）涉及以下法律訴訟：

申索日期	申索詳情	概約申索金額	狀態
2019年4月12日	對因分包工程延誤而引致的損失的索償的侵權行為	250,000新加坡元	待決

業 務

董事認為，上述訴訟對我們的業務、經營業績或財務狀況並無重大不利影響。此外，董事確認，除上文所披露者外，於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團並無涉及任何已經或可能會對我們的業務、經營業績或財務狀況造成重大不利影響的重大的實際、待決或威脅仲裁、訴訟或行政程序。

董事確認，於往績記錄期間及於最後實際可行日期，我們並無任何性質上屬重大或系統性的違規行為。