
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2018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變為實物的過程。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豐富專業經驗，在向私營商業領域提供室內裝修服務方面，亦取得優異實績。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，而收益主要來自與辦公空間裝修工程有關的項目。

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連同建造項目。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著的參與者之一。我們設有內部工廠及製造處所，能憑藉內部實力，快速而細緻地實現客戶的概念，變概念為實物，我們認為，此為我們成功的關鍵。我們就室內裝修項目派遣內部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350名僱員。為及時完成項目，我們善

業 務

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，負責將設計變為實物；(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，當客戶委聘總承建商或專業顧問時，提名我們而有關總承建商或專業顧問亦挑選及委聘我們時，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2019年12月31日止三個年度按客戶類別劃分的收益詳情：

	截至12月31日止年度					
	2017年		2018年		2019年	
	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	55,772	77.7	65,153	80.3	62,064	81.0
建築承建商	9,183	12.8	7,450	9.2	7,389	9.6
專業顧問	6,821	9.5	8,564	10.5	7,206	9.4
總計	<u>71,776</u>	<u>100.0</u>	<u>81,167</u>	<u>100.0</u>	<u>76,659</u>	<u>100.0</u>

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					
	2017年		2018年		2019年	
	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	55,772	77.7	65,153	80.3	62,064	81.0
分包商	16,004	22.3	16,014	19.7	14,595	19.0
總計	71,776	100.0	81,167	100.0	76,659	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144個室內裝修項目。於最後實際可行日期，本集團有20個手頭項目(即已動工但未竣工的項目及已獲授予但未動工的項目)，合共約64.5百萬新加坡元尚未確認為2019年12月31日後的收益，其中，約59.4百萬新加坡元及5.1百萬新加坡元預期分別確認為截至2020年12月31日止年度及截至2021年12月31日止年度及其後的收益。

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工種的內部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擴充產品組合尋求擴充機會。因此，我們認為，擴充服務組合(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向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，歷史悠久，往績優異

根據弗若斯特沙利文報告，以收益計，我們為2018年新加坡室內裝修市場第三大參與者。因此，確立我們為新加坡領先室內裝修公司之一的市場地位。

我們認為，我們竭力為客戶提供整套全面室內裝修服務的做法，為客戶的項目的全面解決方案，節省時間及成本。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，以及透過工廠的附加實力為項目定製、製造及供應粗／細木器及室內設備。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71.8百萬新加坡元、81.2百萬新加坡元及76.7百萬新加坡元。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優異的往績。

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，本集團與重視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，並一直邀請我們參與及／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。

我們透過內部生產設施製造粗／細木器及室內設備，達至規模經濟，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的內部生產設施製造粗／細木器及室內設備的能力，為我們的優勢之一。我們認為，憑藉有關優勢，我們自競爭對手中脫穎而出。根據弗若斯特沙利文報告，於新加坡擁有內部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。擁有內部製造設施亦令我們可及時迅速地實現客戶或其顧問想要的概念，並將有關概念變為實物。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，透過內部生產設施製造粗／細木器及室內設備，靈活性更大。此外，透過內部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。此舉亦令我們得以更好地控制成本架構，因為我們的經營能受益於規模經濟，達至高成本效益。

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，並帶頭推動業務營運的發展。我們認為，卓越的管理專業知識結合高級管理層團隊，

業 務

已經並將繼續向客戶證明，我們能快速有效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「董事及高級管理層」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144個項目，已完成當中124個項目，餘下20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。管理層團隊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境、健康及工作場所安全(「環境、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。有關環境、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—環境、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境、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2018年為新加坡室內裝修服務供應商中的最大參與者之一，成就有目共睹。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。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一系列室內裝修及相關服務（包括室內設計服務及MEP工程）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)收購一間總部設於新加坡的室內設計公司；(ii)招聘專才及向建設局申請註冊若干ME工種，內部提供MEP服務；(iii)招聘新或額外技術僱員及支援員工；(iv)租賃更多空間，擴充現有生產設施；(v)購置新機器及設備；及(vi)投資硬件及軟件，提升技術能力。

主要業務策略如下：

1. 收購一間總部設於新加坡的室內設計公司

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。有關流程涉及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。就現有設計連同建造項目而言，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，將設計圖則變為實物。因此，我們並不承接任何室內設計相關工程，原因為我們現時不具備該能力。

我們與外聘室內設計師合作投標。外聘室內設計師提供投標所需的初步設計，而我們提交設計及有關設計的實施方案，希望中標。前提為，外聘室內設計師與本集團達成共識，倘中標，我們將向有關外聘室內設計師分包有關投標

業 務

的設計工程。本集團與有關外聘室內設計師於我們中標前並無另行就投標訂立合約，且倘我們不中標，並無獲授相關合約，我們毋須向該等外聘室內設計師支付費用或補償。於往績記錄期間，截至2019年12月31日止三個年度，外聘室內設計師向本集團收費分別約28,000新加坡元、21,000新加坡元及142,500新加坡元。

本集團並無釐定有關外聘室內設計師收取的費用。根據董事的經驗及知識，外聘室內設計師釐定收費的基準乃基於(其中包括)根據客戶提供的設計簡介(邀請投標的一部分)推斷客戶所需的設計的複雜程度及外聘室內設計師所需的工作量。外聘室內設計師就投標知會我們建議費用報價，有關報價構成我們就競投項目提交的標書一部分，供客戶考量。

由於室內設計程序對我們大部分項目而言至關重要，董事擬動用約[編纂](相當於約[編纂])，佔[編纂]估計[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

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，以及其能否提供室內裝修過程涉及的廣泛服務，包括內部室內設計服務。由於我們目前並無內部設計專業技術，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連同建造項目，我們通常與外聘室內設計師合作，於提交相關設計連同建造項目招標文件前提供相關設計。收購潛在目標公司有助本集團發展上游業務，最終本集團可向客戶提供更全面綜合一條龍服務。根據弗若斯特沙利文報告，客戶委聘可提供綜合服務(包括室內設計工程)

業 務

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，越來越普遍。董事相信，於考慮以下因素後，此為策略性收購的合適時機：

(a) 缺乏內部設計相關專業技術，導致機會成本增加

自2017年起，本集團接獲越來越多設計連同建造項目投標邀請，且我們認為，缺乏內部設計專業技術及經驗為無法取得設計連同建造項目的主因。我們於2014年至2017年（即往績記錄期間前三年）已投標但未取得的設計連同建造項目有15個，合約總金額約13.9百萬新加坡元。我們於往績記錄期間及直至最後實際可行日期已投標但未取得的設計連同建造項目有15個，合約總金額約63.0百萬新加坡元。於往績記錄期間，我們已投標但未取得的設計連同建造項目的合約金額亦增加，截至2018年12月31日止兩個年度，平均合約金額每年約17.7百萬新加坡元，並增加至截至2019年12月31日止年度及直至最後實際可行日期27.7百萬新加坡元。

我們認為，此展示本集團的機會成本因缺乏內部設計能力而增加。合約總金額乃由董事根據該等項目將予進行的工程要求估計。

尤其是，於2017年，本集團未取得一個規模龐大的設計連同建造項目，董事基於將予進行的工程要求估計，估計合約總額約19.0百萬新加坡元。

根據董事自有關客戶接獲的反饋，我們未能獲得該規模龐大的項目的主要原因是該項目要求高質量的設計服務，而我們並無可應付該項目所需的內部設計專業技術。根據董事經驗，就設計元素繁多的項目而言，在整個項目過程中，需要與客戶進行大量互動及協調，以妥善形成、落實及交付所需的設計方案，而缺乏內部設計團隊致使本集團未能獲得該規模龐大的項目。

(b) 提高於投標過程中的競爭力

根據董事競投設計連同建造項目的經驗，是否擁有相關內部設計專業技術乃客戶考量的關鍵因素，且具備內部設計團隊將為取得設計連同建造項目的主要競爭優勢。客戶不僅預期服務供應商具備有效整合及執行設計相關指示的能力，亦預期服務供應商盡快將其對設計方案的反饋及指示融入設計方案，並同時具備提供空間規劃及利用等增

業 務

值設計構思的能力。董事認為，由於我們將無法控制外聘室內設計師優先處理我們的項目，外聘外判室內設計師將無法如內部設計團隊般對客戶反饋作出及時有效的回應。就提交標書而言，倘本集團持續依賴外聘室內設計師，會及將會繼續相對未如競爭對手（其不僅提供相同設計條款及收費，亦更快更有效向客戶提供成果）。此外，根據董事的經驗，於若干情況下，與我們合作的外聘室內設計師可能於我們與其共同投標中獲邀內部提交標書或與其他承建商合作投標。我們與外聘室內設計師概無訂立獨家安排，且我們無法強制要求其優先與我們合作投標。

此外，根據董事的經驗及知識，由於缺乏內部設計專業技術，而我們的客戶委聘根據若干固定標準評估設計連同建造投標人的行業專業人士／顧問，認為本集團未如競爭對手（其能夠提供內部設計服務）。因此，我們在獲取該等項目方面，競爭力未如其他市場參與者。根據弗若斯特沙利文報告，具備內部設計連同建造能力的承建商備受設計連同建造項目擁有人及發展商青睞，為市場常見。根據建設局，於2018年，80%以上設計連同建造項目授予具備內部設計能力的承建商。因此，董事認為，長遠而言，有必要具備內部設計團隊，擴展服務供應、建立綜合室內裝修服務供應商形象及取得規模龐大的設計連同建造項目。

(c) 透過垂直整合精簡業務營運

透過收購室內設計公司，並將室內設計相關工程納入核心業務一部分，我們將能垂直整合設計及生產程序，繼而（其中包括）提高效率、妥善控制進行項目產生的成本及向客戶提供優質產品。我們亦將可妥善控制標書條款（包括設計概念）及整個投標程序，原因為與外聘室內設計師合作提交初步設計須與有關外聘室內設計師協調。

業 務

(d) 室內裝修市場的設計連同建造項目的市場趨勢

根據弗若斯特沙利文報告，由於項目複雜程度及定製設計的需求日益增加，預期於2019年至2023年期間，室內裝修市場的設計連同建造分部將按複合年增長率6.8%增長。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連同建造的業務模式，包括整個建造期直至竣工期間的設計規劃、協調、監控及監督。設計連同建造項目的數目亦於業內持續上升。

下表載列本集團於往績記錄期間的設計連同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，以及所確認的收益的詳情：

	2017財政年度			2018財政年度			2019財政年度		
	項目數目	確認的 收益 (千新加坡元)	佔收益 總額 百分比 (%)	項目數目	確認的 收益 (千新加坡元)	佔收益 總額 百分比 (%)	項目數目	確認的 收益 (千新加坡元)	佔收益 總額 百分比 (%)
設計連同建造	8	8,690	12.1	9	7,912	9.7	11	7,927	10.3
純粹室內裝修	43	63,086	87.9	35	73,255	90.3	63	68,732	89.7
總計	51	71,776	100.0	44	81,167	100.0	74	76,659	100.0

於往績記錄期間，本集團進行的設計連同建造項目數目及確認的收益穩步增加，由截至2017年12月31日止年度八個項目增加至截至2019年12月31日止年度11個項目，截至2019年12月31日止三個年度，每年確認的收益平均約8.2百萬新加坡元。

儘管本集團於往績記錄期間取得的設計連同建造項目數目維持穩定，該等項目的規模一般較小，平均合約金額約1.5百萬新加坡元，且所需設計相對簡單。本集團未能取得的設計連同建造項目的設計工程傾向佔項目大部分比重，所需設計一般較複雜，平均合約金額約4.2百萬新加坡元。因此，即使共同提交標書，客戶可能根據初步設計概念僅選擇外聘室內設計師，而不選擇本集團進行室內裝修工程。

業 務

下表載列我們於往績記錄期間承接的設計連同建造項目，以及純粹室內裝修工程的毛利率：

	2017財政年度			2018財政年度			2019財政年度		
	確認的 收益總額 (千新加 坡元)	毛利 (千新加 坡元)	毛利率 (%)	確認的 收益總額 (千新加 坡元)	毛利 (千新加 坡元)	毛利率 (%)	確認的 收益總額 (千新加 坡元)	毛利 (千新加 坡元)	毛利率 (%)
設計連同建造	8,690	2,219	25.5	7,912	2,512	31.7	7,927	1,905	24.0
純粹室內裝修	63,086	13,050	20.7	73,255	12,835	17.5	68,732	13,985	20.3
總計	71,776	15,269	21.3	81,167	15,347	18.9	76,659	15,890	20.7

根據本集團於往績記錄期間確認收益的項目，設計連同建造項目的毛利率一貫較純粹室內裝修項目的毛利率高。

基於上文所述，董事認為，此時為進行策略性收購的合適時機，以為我們現時提供的服務增值，並可能提高項目利潤率。本集團之前並不認為策略性收購為可行的選擇，原因為我們在維持現有規模及營運之際，並無足夠財務資源進行策略性收購。

(2) 策略性收購的商業考量

董事已考慮通過增聘員工或為現有員工提供相關培訓，建立內部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技術員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。

董事確認，專業顧問及建築物業主或承租人等客戶於招標過程中考量提供室內設計服務的往績記錄及／或經營歷史，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技術人員的經驗，從而確保本集團可提供優質的室內設計服務。

業 務

(3) 識別及甄選潛在目標公司

為覓得合適的策略性收購公司，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

(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

董事細選上述準則，以甄選具現有客源的聲譽卓著的室內設計公司。策略性收購潛在目標公司後，我們擬取得其客源，尤其是，服務業客源，

業 務

並將自身打造成為能同時承接項目的室內設計及室內裝修工程的綜合室內裝修解決方案供應商。

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間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形式的交易文件。

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。

(4) 與策略性收購相關的風險

儘管策略性收購有上述協同及商業裨益，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。

業 務

- (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與現時與我們合作進行設計連同建造項目的外聘室內設計師的現有關係。倘內部室內設計團隊並無能力及資源承接所有設計連同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連同建造項目。鑑於該等潛在目標公司規模相對較小（即平均約20名僱員），未必擁有足夠資源同時承接本集團的項目及其現有客戶的項目。因此，概不保證潛在目標公司將能繼續自其現有客戶產生溢利，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連同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後，競投更多設計連同建造項目，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。

業 務

2. 招聘專才及申請註冊若干ME工種，內部提供MEP服務

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，該等專家負責設計、安裝、操作、監控及保養空調、製冷及通風工程、電氣工程、消防系統及管道工程等一系列專業系統。

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。董事認為，此時為設立內部MEP團隊的合適時機。除了達成成為綜合室內裝修服務供應商外，我們知悉，競爭對手開始設立內部MEP團隊。董事認為，我們有真切業務需要設立內部MEP團隊，以維持市場競爭力，並持續向客戶提供具競爭力的服務組合。

我們擬招聘及培訓申請以下ME工種L3級所需的相關合資格人員：(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)ME12(管道及衛生工程)，以提供ACMV、電機工程、消防系統及管道服務。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。

(1) 設立內部MEP團隊及申請註冊若干ME工種的理由

董事認為，取得上述ME工種，可增強提供綜合室內裝修服務的能力，原因如下：

(a) 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，持有ME01、ME05、ME06及ME12工種L3級或以上註冊，將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。

業 務

此外，董事確認，亦有若干項目規定，MEP服務供應商投標前須根據承建商註冊制度註冊，作為資格預審條件。儘管並無規定公司於私營領域提供有關服務須註冊任何ME工種，但MEP服務的客戶於考慮投標人能力時，考量投標人的註冊級別，並可能要求投標人提交其ME工種註冊證副本供考量。於往績記錄期間，我們分別競投115個、73個及53個涉及MEP工程的項目，初步合約總額分別約179.8百萬新加坡元、256.6百萬新加坡元及131.3百萬新加坡元。我們分別合共獲授19個、21個及27個項目，初步合約總額分別約20.0百萬新加坡元、46.6百萬新加坡元及56.2百萬新加坡元。全部招標均要求MEP服務供應商／分包商提供其ME工種註冊證供客戶考量。因此，提高內部提供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，從而擴大客源。

(b) 內部提供MEP服務，節省成本

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15.7百萬新加坡元、25.9百萬新加坡元及18.5百萬新加坡元，分別佔服務成本總額約27.8%、39.3%及30.4%。當中，根據客戶要求須分包（並因此無法內部進行）的MEP工程產生的分包成本分別約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15.0%、9.1%及3.1%。董事認為，增強內部提供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。

業 務

僅供說明用途，董事認為，倘我們於往績記錄期間內部提供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：

	2017財政年度	2018財政年度	2019財政年度
	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)	(百萬 新加坡元)
本集團就MEP服務產生的實際分包成本	15.7	25.9	18.5
倘我們內部提供部分MEP服務所產生的估計成本 ⁽¹⁾	13.7	22.7	16.2
倘我們內部提供部分MEP服務估計可節省的成本及除稅前溢利增幅	2.0	3.2	2.3

附註：

- (1) 估計所節省成本按原本可減少的分包費減以下可產生的項目計算（倘我們內部提供部分MEP服務）：(i) 增聘員工成本；(ii) 截至2019年12月31日止三個年度，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（line and point lasers）、磨削機、充電式電錘及充電式電鑽起子機）而產生的MEP設備折舊開支約187,000新加坡元；及(iii) 我們就該等工程採購材料而產生的額外材料成本。

除上述額外成本項目外，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。

根據董事多年的行業經驗，MEP分包商收取的分包費一般包括溢利加成約25%。基於上述，董事認為，內部提供MEP服務一般可節省成本，並提高項目的利潤率。

(c) 透過MEP保養工程維繫客戶關係

內部承接MEP工程的承建商通常亦負責於項目竣工後及於保修期間持續提供MEP工程保養維修服務。倘我們內部提供MEP服務，則我們通常會負責於有關期間持續提供MEP工程維修保養服務。於往績記錄期間，我們向外分包全部MEP服務，導致客戶委聘該等分包商提

業 務

供MEP工程保養服務。因此，董事認為，設立內部MEP團隊，將有助我們維繫與現有客戶的工作關係，尤其於項目竣工後。

(2) 實施計劃以設立內部MEP團隊及註冊ME工種

為向建設局申請註冊上述ME工種，我們將僱用所需人員，達成公司申請人的註冊規定，包括僱用若干持有最低技術資歷、專業資歷或證書的合資格人士。為註冊ME01、ME05、ME06及ME12工種，就L1級至L2級而言，我們將須僱用最少一名持有最低技術資歷及建設局認可的認可文憑的人員（「技術員」），就L3級至L4級而言，則最少兩名持有各工種所需的相關技術資歷的技術員。有關ME工種規定的更多資料，請參閱本文件「監管概覽—根據承建商註冊制度註冊ME工種的監管規定」一節。於最後實際可行日期，Ngai Chin持有ME01、ME05及ME06工種的L1級。下表載列於最後實際可行日期申請註冊ME12工種的L1級的實施計劃及進展狀況：

工種	等級	財務	狀況	往績記錄	狀況	人員	狀況	證書	狀況
ME12 ⁽¹⁾	L1	最低繳足資本及最低資產淨值10,000新加坡元	已達到	毋須往績記錄	已達成	聘請至少一(1)名技術員及至少一(1)名具備BCCPE的註冊專業人員/專業人員/技術員	未達成 ⁽²⁾ 於最後實際可行日期，我們已聘請一(1)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) 有關更多資料，請參閱「監管概覽—根據承建商註冊制度註冊ME工種的監管規定」一節所載的ME12工種L1級的註冊規定表格附註。
- (2) 就ME12工種註冊而言，申請人須聘請一名持有有效公共事業局（Public Utilities Board）牌照或能源市場管理局氣體服務工人牌照（Gas Service Worker Licence）的全職僱員。於最後實際可行日期，本集團尚未聘請持有上述資歷的相關合資格人士。

由於本集團已符合ME12工種L1級的註冊規定（除聘請相關合資格人士外），如無意外，本集團擬於2020年第二季申請註冊ME12工種L1級。申請過程可能需時一至兩個月。

業 務

儘管如此，董事相信，我們目前持有的ME工種L1級及我們擬申請註冊的ME12工種，對我們的室內裝修項目而言並不足夠，原因為提供MEP服務的競爭對手一般最少持有ME工種的L3級。因此，董事認為，本集團須增聘合資格人員，以成功註冊上述ME工種的L3級或以上。

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

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	過往三(3)年竣工項目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(2)名技術員及至少一(1)名具備BCCPE的註冊專業人員/技術員	未達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一(1)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	L3	最低繳足資本及最低資產淨值 150,000新加坡元	已達到	過往三(3)年竣工項目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(2)名技術員及至少一(1)名具備BCCPE的註冊專業人員/技術員	未達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一(1)名具備BCCPE的技術員及一(1)名僅被視為L1級技術員的能源市場管理局持牌電工	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	過往三(3)年竣工項目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(2)名技術員及至少一(1)名具備BCCPE的註冊專業人員/技術員	未達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一(1)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	L3	最低繳足資本及最低資產淨值 150,000新加坡元	已達到	過往三(3)年竣工項目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(2)名技術員及至少一(1)名具備BCCPE的註冊專業人員/技術員	未達成。於最後實際可行日期，我們已聘請一(1)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) 有關更多資料，請參閱「監管概覽—根據承建商註冊制度註冊ME工種的監管規定」一節所載的ME01、ME05、ME06及ME12工種的L3級的註冊規定表格附註。

業 務

由於ME01、ME05、ME06及ME12各工種的L3級所需的其中一項註冊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，我們擬於得到內部MEP團隊支援下取得足夠MEP服務項目數目後申請註冊上述工種的L3級。如無意外，我們預期將於2021年6月申請註冊上述工種的L3級。

為支持內部提供MEP服務，我們擬招聘以下MEP團隊人員：

將招聘的MEP人員種類	員工人數
高級MEP設計師	1
工程師	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	19
總計	35

就業務擴張及內部提供若干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]，以招聘上述技術員工及支援人員，以內部提供MEP服務。

3. 招聘新或額外技術僱員及支援員工，增強內部能力以承接更多項目

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)、工料測量師人員及

業 務

採購人員。於最後實際可行日期，我們有17名合約及工料測量師部僱員、34名項目部僱員及15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打入室內裝修市場而言至關重要。

就此而言，我們擬招聘新或額外技術僱員及支援員工，包括(i)新技術僱員，以設立內部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／品質監控團隊；及(iv)其他工地工人，以於項目工地提供支援，擴充及增強人力資源。我們擬動用約[編纂](相當於約[編纂])，佔估計[編纂]約[編纂]，以增強人力資源，提高實力，承接更多室內裝修項目。

(1) 招聘新或額外技術僱員及支援員工的商業考量

董事認為，擴充及增強人力資源屬必要，原因如下：

(a) 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2019年至2023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享辦公室營運商、科技公司及金融機構搬遷辦公室而日益增加。鑒於我們往績優異、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，我們有必要增強人力資源，提高實力，承接更多辦公空間的室內裝修項目，以把握該等項目增加的需求。

此外，根據弗若斯特沙利文報告，預期服務業(包括(其中包括)零售空間及酒店房間)於2019年至2023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)於2019年至2023年期間將按複合年增長率6.8%增長，於2019年至2023年期間，每年平均在建建築面積約300,000平方米。

業 務

計及我們於1986年及1988年在服務業提供室內裝修服務的過往經驗(我們承接分別位於Scotts Road及烏節路(Orchard Road)的兩間酒店的室內裝修項目)，以及服務業的發展商機，董事認為，我們須在服務業(服務業項目需要在整個處所安裝大量標準版本的相同傢俬及木工產品(如酒店項目))策略性擴大現有客源及開創業內機遇。於過往的經營中，我們與若干專業顧問建立長期關係，且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)建立長期合夥關係的承建商名列該等專業顧問的優先招標名單，因此，獲邀遞交標書的可能性更大。此外，根據弗若斯特沙利文報告，於新加坡，具備內部生產設施的室內裝修服務供應商數目有限，且室內裝修承建商進入行業的壁壘重大，包括(其中包括)大量初始資本投入、須與主要客戶建立良好網絡，以及於業內擁有聲譽及專業知識。因此，董事認為，我們擁有能力及優勢把握服務業項目不斷增長的需求。

為進一步增加於私營商業領域的市場份額，並擴潤現有客源，我們擬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，最終擴潤客源。

(b) 藉提供更多內部服務以節省成本

我們一般會在三種情況下委聘分包商提供室內裝修服務：(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向外分包的工程；(ii)開展我們並無相關專業知識開展的工程，如MEP服務、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程。截至2019年12月31日止三個財政年度，我們產生的分包成本(不包括MEP服務產生的分包成本)分別約27.2百萬新加坡元、25.9百萬新加坡元及27.2百萬新加坡元，分別佔服務成本總額約48.1%、39.3%及44.8%。

業 務

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%。概不保證分包商日後將不會提高分包成本，且我們未必能有效控制各項目的成本。因此，董事認為，一般而言，減少委聘分包商，並內部提供金屬工程及泥水工程服務，將降低成本，並增加項目的利潤率，有助我們透過向客戶提供更具有競爭力的定價等方法提高市場競爭力。

(c) 提高效率及減少延誤

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的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變動要求，確保將因變動而導致的任何延誤減至最少。截至2019年12月31日止三個財政年度，本集團承接的項目的後加後減工程金額分別約3.5百萬新加坡元、9.7百萬新加坡元及1.7百萬新加坡元。由於往績記錄期間本集團執行的後加後減工程金額每年平均約5.0百萬新加坡元，董事認為，有必要設立內部金屬工程及泥水工程團隊，控制整個金屬工程及泥水工程的工作流程，以快速回應客戶後加後減工程的要求，並將因有關後加後減工程導致的項目延誤降到最少。

業 務

(2) 實施招聘策略，擴充人力資源

(a) 設立內部金屬工程及泥水工程團隊

為支持內部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

為招聘上述技術員工，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註冊任何工種。同時，董事認為，我們有必要就內部提供MEP服務申請註冊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的工種註冊。

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，內部開展金屬工程及泥水工程，則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：

	2017財政年度	2018財政年度	2019財政年度
	(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	1.5	2.6
倘我們內部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	1.3	2.3
倘我們內部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	0.3

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（倘我們內部提供部分金屬工程及泥水工程服務）：(i) 增聘員工成本；(ii) 截至2019年12月31日止三個年度，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約196,000新加坡元；及(iii) 我們就該等工程採購材料而產生的額外材料成本。

除上述額外成本項目外，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。

經考慮以下各項後：(i) 挽留及增聘MEP、金屬工程及泥水工程人員的年度成本，以及根據業務策略自分包成本相應節省的成本；(ii) 約三個月的項目現金流量錯配（目前以銀行借款撥資，可能對我們的資產負債比率及財務狀況造成不利影響（客戶評估我們的投標時考量的因素））；(iii) 將產生的MEP、金屬工程及泥水工程人員的每月薪金及項目前期材料成本；及(iv) 如第(ii)所闡述，倘我們承接更多規模更大的

業 務

MEP、金屬工程及泥水工程項目，則需要額外資金，並收緊流動資金，董事認為，有必要動用[編纂][編纂]，推行業務擴展計劃。

有關動用[編纂][編纂]招聘MEP、金屬工程及泥水工程人員的進一步資料，請參閱本文件「未來計劃及[編纂]」一節。

(b) 招聘營銷、品質保證／品質監控人員及其他支援員工

我們目前擬透過招聘以下人員增強自身人力資源：

部門／職能	將招聘的人員類別	員工人數
銷售及營銷	行政人員	1
	總計	1
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	2
	總計	3
一般	巴士司機	1
	貨車司機	1
	總計	2
工地建築工人		25
	總共	<u>31</u>

為招聘上述技術員工，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25名工地建築工人(佔我們目前僱用的工人人數約10.2%)屬必要及合理，原因如下：(i)由於我們目前於提供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

業 務

地僱用的建築工人。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，我們擬內部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，增聘建築工人為內部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25名建築工人，以把握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。

4. 租賃更多空間，擴充現有生產設施

根據弗若斯特沙利文報告，預期在辦公室分部進行的升級工程需求飆升、市區重建導致零售及辦公空間面積增加，以及商業物業翻新週期縮短推動下，估計商業室內裝修市場的市場規模將於2019年至2023年期間按複合年增長率7.9%增長。鑑於前述及計劃透過招聘上述MEP、金屬工程及泥水工程人員、銷售及營銷員工，以及品質保證／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。

(1) 目前物業的現有產能

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224名僱員（不包括須留駐項目工地的工人）。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（面積約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

業 務

一個存貨區。目前物業餘下樓層面積作(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：

截至以下日期止年度	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⁾
2017年12月31日	225,360	223,580	99%
2018年12月31日	225,360	245,584	109%
2019年12月31日	225,360	299,942	133%

附註：

- (1) 估計最大產能按90名工人每日工作八小時(為所用設備的標準操作時數)及每年313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的設備數目後，能同時於目前物業工作的估計最多工人數。
- (2) 鑑於我們製造及供應粗／細木器及其他室內設備的工程均嚴格根據往績記錄期間各項目的要求及規定定製，產量按調動作生產的實際工時(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，並可因相關假設不同而出現變動。

根據上表，截至2019年12月31日止兩個年度，目前物業已獲充分運用，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。

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、金屬工程及泥水工程團隊，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區；(ii)464平方米用作泥水工程區，包括存貨區；(iii)490平方米用

業 務

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)248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新生產區及放置MEP、金屬工程及泥水工程團隊的新機器及設備，或無法處理更多因業務擴展計劃擬承接的項目。

(2) 新租賃物業的商業考量

根據上述，董事認為，我們迫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，將讓我們配合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：

(a) 使用新租賃物業內部製造更多粗／細木器及室內設備，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，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，分包商將就提供有關服務收取較高的溢利加成，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／細木器及室內設備服務，而由我們內部提供有關服務，提高利潤率。提高利潤率有助我們承接需要定製粗／細木器及室內設備的項目時，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以新機器、設備及我們就新租賃物業計劃獲得／招聘的生產人員，內部製造粗／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：

	2017 財政年度 (百萬 新加坡元)	2018 財政年度 (百萬 新加坡元)	2019 財政年度 (百萬 新加坡元)
本集團就粗／細木器及室內設備製造工程產生的實際分包成本	2.1	0.7	2.8
倘我們內部製造全部粗／細木器及室內設備所產生的估計成本 ⁽¹⁾	1.5	0.5	2.0
倘我們內部製造全部粗／細木器及室內設備估計所節省的成本及除稅前溢利增幅	0.6	0.2	0.8

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(倘我們內部製造全部粗／細木器及室內設備)：(i) 增聘員工成本；(ii) 截至2019年12月31日止三個年度，新租賃物業的額外租賃及水電開支，以及我們計劃收購而產生的該等項目的廠房、物業及設備折舊開支分別約221,000新加坡元、75,000新加坡元及294,000新加坡元；及(iii) 我們就於相關期間外判予分包商的該等工程採購材料而產生的額外材料成本。

除上述額外成本項目外，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，我們就粗／細木器及室內設備製造工程產生分包成本約0.7百萬新加坡元，較截至2019年12月31日止三個年度，粗／細木工工程產生的平均分包成本約1.9百萬新加坡元少。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(一般依照客戶指定的交接／交付日期)重疊減少，讓我們能夠內部承接更多粗／細木工工程，從而減少分包成本。截至2018年12月31日止年度，我們內部承接更多生產工程，從目前物業於2018年的平均使用率109%可見一斑，且有關使用率於截至2019年12月31日止年度增加至約

業 務

133%。此外，根據董事的經驗，我們內部進行的粗／細木工工程愈多，本集團可節省的成本愈高，原因為我們將直接向供應商大量採購材料，故能獲取較優惠的材料價格。由於上述原因，董事相信，迫切需要擴充我們粗／細木工設施的產能。

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)項目的生產時間表重疊減少(闡述如上)；及(ii)一般而言，由於截至2018年12月31日止年度進行的項目主要以合約為基礎，且工程範圍根據客戶要求量身定制，年內進行的項目所需的生產工程減少。該等項目可能需要製造較少粗／細木器及室內設備，例如修復工程。

倘我們的生產設施規模更大，我們的團隊可利用內部產能進行生產時間表中重疊的生產工程，將減少生產粗／細木器的分包成本。

(b) 解決使用率及產能有限的限制

如上文所闡述，於往績記錄期間，本集團錄得目前物業的估計平均使用率穩步提高，截至2019年12月31日止三個年度，估計平均使用率分別為99%、109%及133%。同期，截至2019年12月31日止三個年度，粗／細木器製造工程的合約總值分別約5.8百萬新加坡元、4.9百萬新加坡元及7.4百萬新加坡元，其中，截至2019年12月31日止三個年度，我們內部(並非分包商)進行的粗／細木器製造工程的合約總值分別約3.7百萬新加坡元、4.2百萬新加坡元及5.4百萬新加坡元。於往績記錄期間，目前物業的估計平均使用率的增幅與本集團內部進行粗／細木器製造工程的合約總值的增幅一致。

另外，董事相信，由於產能有限，截至2019年12月31日止三個年度，本集團分別未能獲得87個、64個及50個涉及製造粗／細木工產品的項目，名義合約指示性金額分別約158.2百萬新加坡元、220.8百萬新加坡元及180.9百萬新加坡元。產能有限導致(i)我們提供的價格的吸引

業 務

力不如具充足產能可內部提供所需粗／細木工工程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)我們將因無法內部提供生產及製造服務而被競爭對手擊敗，原因為客戶委聘的行業專業人士／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構思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。

董事認為，不論粗／細木器及室內設備製造工程於項目所佔比重是否為多，粗／細木器及室內設備製造工程構成項目的一部分。董事亦認為，擁有充足內部產能仍是客戶評估投標人的重要考量因素之一，原因為內部生產代表著擁有更好的品質控制，且在整個粗／細木器生產過程，以至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日及2019年12月31日止年度，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2.1百萬新加坡元及2.8百萬新加坡元，原因為我們的產能有限，未能同時承接全部工程。

(c) 維持品質監控

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。根據我們提供定製及製造粗／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，內部定製及製造粗／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，可保持並完善產品及服務的質素。

業 務

(d) 提高效率及提高中標率

正如弗若斯特沙利文報告所載，鑑於建築生產力增長，預期新加坡建築發展項目的建築週期將縮短。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，以符合縮短了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，原因為其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產能，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，透過新租賃物業提高產能，將提高本集團競標的競爭力，並提高中標率。

(3) 支持使用新租賃物業的理據

(a) 經營新生產設施的估計成本

我們估計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，固定員工成本僅包括增聘員工的基本薪金，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粗／細木器及室內設備生產工程的增聘員工住宿的宿舍的租金約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)新租賃物業於內部製造粗／細木器及室內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及市場對服務需求足夠的情況下，我們預期將能每年實現額外毛利約8.8百萬新加坡元。

業 務

(b) 設置新生產設施所需的粗／細木工工程的最低合約價值（「最低合約價值」）

董事認為，最低合約價值總額每年約9.6百萬新加坡元，包括(i)現有生產設施可承接的粗／細木工工程的合約價值每年約5.0百萬新加坡元的項目（已計及截至2019年12月31日止三個年度已完成的工程的總值、每年生產的粗／細木器的平均數量及各粗／細木器的平均價格）；及(ii)預期本集團設置新生產設施所需的粗／細木工工程的收支平衡合約價值每年約4.6百萬新加坡元（包括(a)每年經營新生產設施的成本總額約2.7百萬新加坡元（正如上文討論）；及(b)直接材料的可變成本約1.9百萬新加坡元），乃基於我們於往績記錄期間進行的涉及粗／細木工工程的項目的成本架構計算。

(c) 新生產設施的市場需求急增

為支持擴充生產設施，並達成上文所述的最低合約價值，董事認為，本集團持續取得足夠的大額合約，十分重要。

[編纂]後，我們擬承接更多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程要求，我們將須增聘人手，並擴展更大空間，以供製造粗／細木工產品及室內設備，故新租賃物業屬必要。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製造及生產工程，尤其是可能需要大量粗／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，就手頭項目及已投標惟仍未有結果的項目而言，我們有36個項目需要製造粗／細木工產品，未償付合約總額約107.2百萬新加坡元，當中預期待償付粗／細木工工程總值約35.1百萬新加坡元。

業 務

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，以及其未償付合約價值：

	需要粗／細木工工程的項目		
	項目數目	於最後實際可行日期未償付合約金額 (千新加坡元)	於最後實際可行日期未償付粗／細木工工程合約金額 (千新加坡元)
手頭項目	18	40,155	14,455
已投標項目	18	66,998	20,683
	<u>36</u>	<u>107,153</u>	<u>35,138</u>

目前，手頭上未償付的粗／細木工工程的合約金額約14.5百萬新加坡元，較於新租賃物業設置新生產設施所需的每年最低合約價值約9.6百萬新加坡元多約51.0%。

考慮到(i)於最後實際可行日期，手頭及已取得的粗／細木工工程的合約總額；(ii)目前物業的產能有限；(iii)目前物業已獲充分運用，截至2019年12月31日止兩個年度的使用率逾100%；及(iv)設置新生產設施所需的粗／細木工工程的最低合約價值為每年9.6百萬新加坡元(於下文進一步闡述)，董事認為，新生產設施將有充足需求。

(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，且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)建立長期合夥關係的承建商名列該等專業顧問的優先招標名單，因此，獲邀向該等客戶遞交標書。基於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，自2016年起，除進行

業 務

位於新加坡 Stevens Road 的會所的客房的項目及位於新加坡 Orchard Central 購物中心餐飲零售空間的項目外，我們亦獲邀競投四個初步合約金額合計約 14.7 百萬新加坡元的服務業項目。

我們於往績記錄期間獲邀競投的四個服務業項目中，我們獲授一個項目，合約金額約 2.2 百萬新加坡元，而另外三個項目並無授予我們。儘管我們未能取得該三個於往績記錄期間投標的服務業項目，於往績記錄期間之前及於往績記錄期間，本集團及董事已累積進行服務業項目的往績記錄及豐富經驗。有關本集團於服務業的營運歷史的更多詳情，請參閱「業務一概覽」一節。有鑒於此，且結合[編纂]後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。

董事認為，本集團將能取得於新租賃物業設置新生產設施，並同時以目前產能營運現有生產設施，所需的最低合約價值每年約 9.6 百萬新加坡元，已考慮以下因素：

- (a) 根據手頭項目，於最後實際可行日期，未償付的粗／細木工工程的合約金額約 14.5 百萬新加坡元，超過設置新生產設施所需的最低合約價值；
- (b) 我們預期可憑藉與專業顧問維持的長期關係，擴展服務業客源，而服務業項目一般需要製造大量標準版本的傢俬及木工產品，就此，我們以新生產設施承接，更為恰當。基於於往績記錄期間之前及於往績記錄期間，本集團及董事已累積處理服務業項目的經驗，以及我們與專業顧問的關係，我們繼續獲邀競投多個服務業項目。如上文所闡述，董事認為，我們將接獲更多競投服務業項目的邀請；及
- (c) 於往績記錄期間，除若干修復項目外，我們進行的每個室內裝修項目均包括粗／細木工工程，於往績記錄期間，粗／細木工工程的合約價值佔整個項目的合約總值的百分比一般介乎 1% 至 30%。根據弗若斯特沙利文報告，預期新加坡室內裝

業 務

修市場的市場規模於2019年至2023年期間將會增長，董事認為，只要我們繼續就涉及粗／細木工工程的項目提交標書，我們將能繼續取得有關項目。

(4) 為新租賃物業制定的招聘及實施計劃

為應付設立新租賃物業所需的資金需求(包括新租賃物業租金、就生產設施聘用人員及購置機器及設備)，本集團擬動用約[編纂](或相當於約[編纂])，佔[編纂][編纂]約[編纂]。

(a) 為新租賃物業購置機器及設備

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	可顯示室內及傢俬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

(b) 為新租賃物業增聘僱員及支援員工

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25名建築工人(進一步詳情載於本節「招聘新或額外技術僱員及支援員工，增強內部能力以承接更多項目」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2019年12月31日止三個財政年度，需要製造粗／細木工產品的項目的數目及價值分別為34個及52.5百萬新加坡元、33個及66.4百萬新加坡元，以及48個及104.3百萬新加坡元。如上文所闡述，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量身定制。儘管部分項目或需較少的粗／細木器及室內設備，董事認為，粗／細木器及室內設備製造及生產工程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選擇室內裝修服務供應商的重要考慮因素。此亦由於內部生產不僅在整個粗／細木器生產過程，以至於整個項目中給予更多靈活性，而未能擁有足夠產能或為本集團帶來風險，原因為我們可能無法獲得金額較高的新項目。

業 務

擬定[編纂]設立新租賃物業的[編纂]詳情如下：

用途	擬定[編纂] 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]
就新租賃物業購置機器及設備	[編纂]
為製造工人租賃宿舍	[編纂]
 總計：	 [編纂]

董事認為，倘我們於往績記錄期間已(i)招聘MEP團隊；(ii)招聘金屬工程及泥水工程團隊；(iii)購置新機器及設備；及(iv)就新租賃物業招聘生產人員，內部進行相關製造工程，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)	新加坡元 (百萬)	
2017財政年度	9.2	2.8	12.0
2018財政年度	8.0	3.6	11.6
2019財政年度	6.1	3.4	9.5

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)為倘我們內部提供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本節「招聘專才及申請註冊若干ME工種，內部提供MEP服務」、「招聘新或額外技術僱員及支援員工，增強內部能力以承接更多項目」及「租賃更多空間，擴充現有生產設施」各段。

業 務

因此，為實施本節載列的招聘策略，董事認為，我們須增聘合共107名員工，包括35名MEP團隊人員、九名金屬工程及泥水工程團隊人員、六名銷售及營銷、品質保證／品質監控人員及司機、25名工地建築工人及32名新租賃物業生產人員。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][編纂]約[編纂]。

董事亦已考慮分包MEP、金屬工程及泥水工程服務的利弊，以及內部提供MEP、金屬工程及泥水工程服務的利弊，詳情載於下表：

分包MEP、金屬工程及泥水工程服務的裨益

- 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。
- 分包商可能因其往績於特定領域具備專業知識及經驗。

分包MEP、金屬工程及泥水工程服務的弊端

- 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。
- 我們將無法直接控制分包商工程的質素及交付速度。倘出現後加後減工程，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。

業 務

分包MEP、金屬工程及泥水工程 服務的裨益

- 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、金屬工程及泥水工程團隊分配額外空間，亦毋須就MEP、金屬工程及泥水工程服務購置額外設備。

內部提供MEP、金屬工程及泥水 工程服務的裨益

- 內部提供MEP、金屬工程及泥水工程服務，可節省成本，將可提高項目利潤率。

分包MEP、金屬工程及泥水工程 服務的弊端

- 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。

內部提供MEP、金屬工程及泥水 工程服務的弊端

- 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、金屬工程及泥水工程團隊分配額外空間，以及就MEP、金屬工程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、金屬工程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、金屬工程及泥水工程服務按溢利加成收費。

業 務

內部提供MEP、金屬工程及泥水工程服務的裨益

- 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ME工種作為資格預審條件的招標，從而亦擴大我們的客源。我們擁有內部金屬工程及泥水工程團隊，亦將可提高效率，並減少項目延誤，即使客戶要求後加後減工程，亦可將延誤降至最少。
- 我們將可全權控制我們向客戶提供的MEP、金屬工程及泥水工程服務的質素及標準。

內部提供MEP、金屬工程及泥水工程服務的弊端

- 由於我們並無管理內部MEP、金屬工程及泥水工程團隊的經驗，我們可能難以管理MEP、金屬工程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、金屬工程及泥水工程團隊，可確保管理及報告職能妥善運行，從而緩減有關風險。
- 由於我們提供MEP、金屬工程及泥水工程服務的經驗有限，我們於內部提供MEP、金屬工程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、金屬工程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107名員工，承接更多裝修工程，包括MEP、金屬工程及泥水工程服務；(3)收購一間總部設於新加坡的室內設計公司，引進內部設計實力，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

業 務

MEP、金屬工程及泥水工程服務的分包成本(截至2018年12月31日止年度，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. 透過購置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。

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接送需求

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人的小巴及兩輛用於接送僱員到相關工作地點的卡車。董事目前計劃增購兩輛40人座位的巴士，滿足與計劃擴充人手及我們預期承接的項目數目預期增加有關的接送需求增長。於往績記錄期間，視乎項目進度表及工作地點的遠近，我們可能使用內部卡車及／或小巴接送工人或按彼等乘坐公共交通工具的費用報銷。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目前處所。我們的小巴亦用於接送僱員購買午餐，原因為我們目前處所附近地區的食物選擇有限。

董事認為，我們因應業務需要而增購巴士，原因如下：

- (a) 由於能夠在客戶規限的時間內快速有效管理項目為我們的主要優勢之一(進一步詳情載於本文件「業務—競爭優勢」一節)，作出必要的接送安排以確保工人可準時到達我們的項目地點及生產設施(視情況而定)開工對我們而言屬至關重要。倘根據時間表接送工人到工作地點出現任何延遲，則可能導致項目或生產計劃延誤，

業 務

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25名工地建築工人及20名製造工人的業務計劃，以及位於新加坡各地的項目數量的預期增加，倘我們計劃安排現有車輛接送工人，將造成不便、拖低效率及形成負擔。

- (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。
- (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，包括接送工人到工作地點及從地鐵站接送僱員。倘我們租賃巴士應付接送需求，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，估計購買一輛巴士的成本約282,000新加坡元，而巴士的估計使用壽命為72個月，估計每月減值約3,917新加坡元。經計及巴士的運作及保養成本，例如僱用司機、汽油及保養的成本每月約2,850新加坡元，估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，增購兩輛巴士應付接送需求，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81名僱員須於目前處所工作，當中許多僱員依靠公共交通作為到達目前處所的主要交通方式。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安排交通方式到達目前處所，而由於目前處所位於不容易或不便進入的工業區，故

業 務

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、金屬工程及泥水工程業務

由於我們擬內部提供MEP、金屬工程及泥水工程服務，我們須具備提供該等服務所需的設備，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的設備一般不能立即透過租賃獲得。因此，董事認為，我們有必要購置設備，以內部提供MEP、金屬工程及泥水工程服務。

(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通行的機型，使工作更有效及更高效，並繼而提高生產力，最終提高實力，以承接更多項目。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，我們需要與我們目前擁有及使用的相對基本的機器及設備相比，型號相應較新的機器及設備。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，操作有關機器與設備。

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，我們擬增購機器及設備，包括但不限於巴士、叉車，以及提供MEP、金屬工程及泥水工程服務所需的設備。本集團擬動用約[編纂](或相當於約[編纂])，佔[編纂][編纂]約[編纂]，增購機器及設備。下表概述本

業 務

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／ 租用的台數	用途及功能
巴士	2	接送僱員
叉車	1	搬運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)、磨削機、充電式電錘及充電式電鑽起子機
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，包括但不限於液壓鐵藝機、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)投資於一款工作流管理系統，如企業資源規劃(「企業資源規劃」)系統，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，以支持企業資源規劃系統的運行及提升效率。

我們擬運行企業資源規劃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制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

業 務

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，原因為我們的現有硬件設備中有30.0%已使用五年以上，並使用過時的軟件系統運行，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企業資源規劃系統的運行，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。

此外，由於我們計劃招聘新或額外技術工人及支援員工，以擴充及增強人力資源(進一步詳情載於本節「招聘新或額外技術僱員及支援員工，增強內部能力以承接更多項目」一段)，董事亦認為，有必要為新增僱員購置桌面電腦及筆記本電腦等額外硬件設施。董事認為，運行企業資源規劃系統，以及升級及提升資訊科技系統(包括硬件設備及軟件)，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。

業 務

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。

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則為基準的施工圖。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。目前由本集團內部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／或室內設備施工圖。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內部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內部生產的粗／細木器及室內設備：

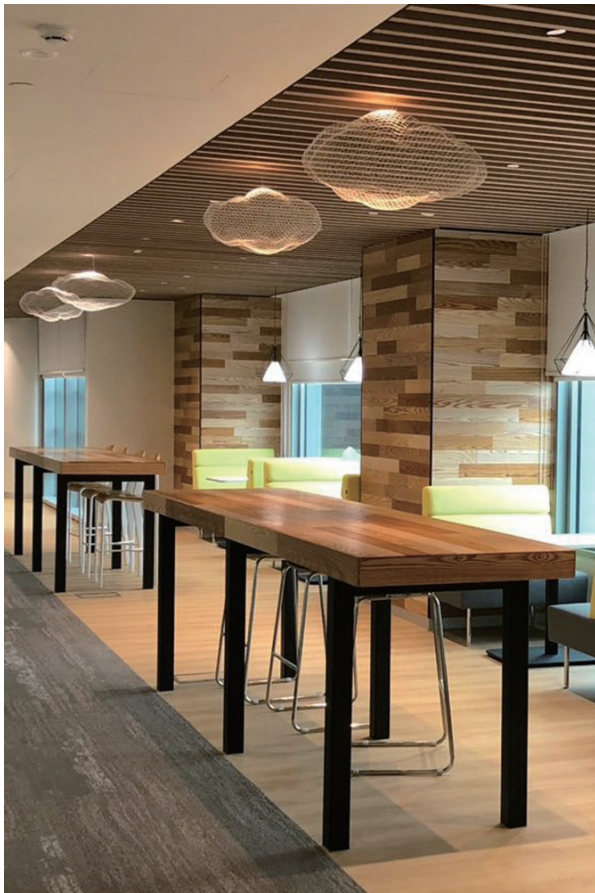


多節橡木飾面，黑色花崗岩檯面及激光切割橡木塊特色牆面的吧檯

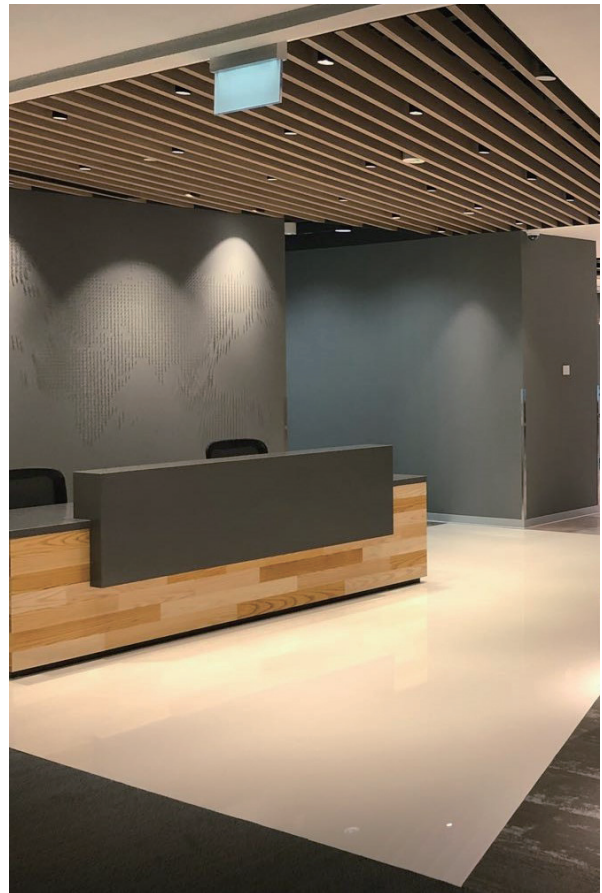


激光切割的特色中密度纖維板吊頂、橡木木材噴漆飾面及分隔板以及定製沙發組合

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

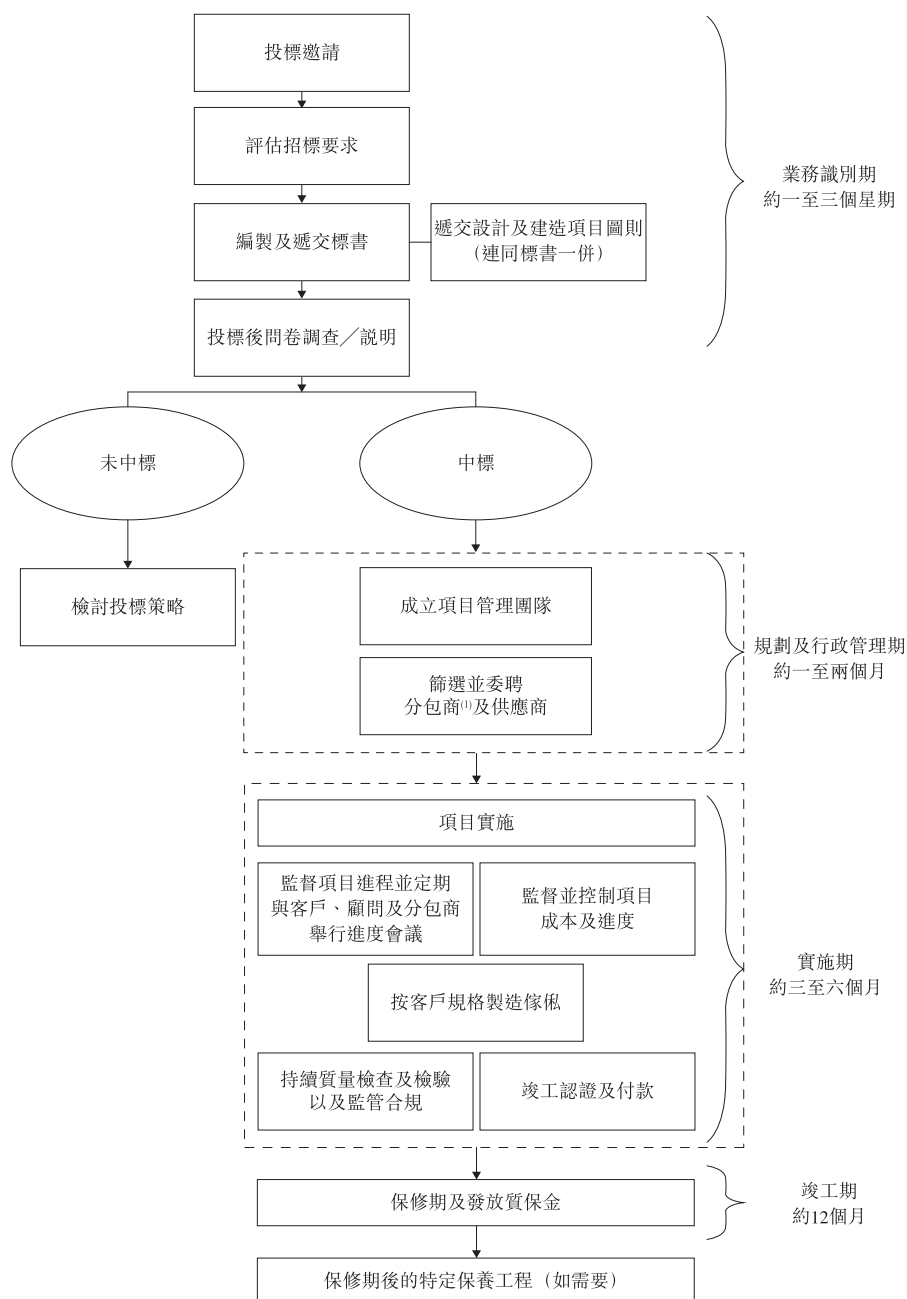
維修保養

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(其中包括)MEP工程、金屬工程、泥水工程、影音工程及資訊科技工程。有關分包商的詳情，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、圖則、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同時承接平均最多六個項目。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(其中包括)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、工程時間、成本、盈利及性質。

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，我們的合約部會首先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、項目期、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連同建造項目，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。我們獲授合約前，可能會進行進一步的澄清及磋商。

下表載列於下列期間的中標率：

	截至12月31日止財政年度			自2020年 1月1日起至 最後實際 可行日期 止期間
	2017年	2018年	2019年	
已接獲的投標邀請數目	147	123	158	23
已提交的標書數目	147	123	158	23
已提交的標書合約價值總額 (百萬新加坡元)	229.2	319.3	374.4	97.1
已提交的標書平均合約價值 (百萬新加坡元)	1.6	2.6	2.4	4.2
已提交的標書平均期限(日)	87	106	92	82
中標數目	40	42 ⁽²⁾	53 ⁽³⁾	2
中標合約價值總額(百萬新加坡元)	55.3	90.6 ⁽²⁾	100.7	10.6
中標平均合約價值(百萬新加坡元)	1.4	2.2	1.9	5.3
中標標書平均期限(日)	88	116	119	126
中標率(%)	27.2	34.1	32.9	8.7
以合約價值計算的加權 中標率(%)	24.1	28.4	26.9	10.9

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) 包括於2018財政年度提交的八份標書，其中七份標書於2019財政年度獲授及一份標書於2020財政年度獲授。

業 務

- (3) 不包括(i)上述於2018財政年度提交但於2019財政年度獲授的七份標書；但包括(ii)於2019財政年度投標但於2020財政年度中標的四個項目；及(iii)向兩個中標項目的相關客戶提交的四份標書(本公司就不同工程範圍提交獨立標書)。

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。

各特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人士的主要聯繫人。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、樣品提交、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。
- 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。

業 務

- 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及後加後減工程(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。我們一般於以下三個情況委聘分包商提供室內裝修服務：(i)開展根據招標要求或按客戶要求須分包的工程，如MEP工程；(ii)開展我們並無相關專業知識開展的工程，如MEP工程、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商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工程及資訊科技工程，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。

業 務

於往績記錄期間，除本集團截至2019年12月31日止年度的傢俬供應商外，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在各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。我們將根據圖則搭建圍板，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，項目的此部分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

業 務

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，其中包括品質保證／品質監控成員。

後加後減工程

倘原訂合約工程的規格與範圍被修改，則可能存在後加後減工程的情況。後加後減工程可能會增加、省略或改動原有工程範圍，原定合約金額亦會改變。倘後加後減工程中的修訂要求我們修訂向供應商採購的項目或我們與分包商(如有)的議定條款，則將與有關各方另作磋商。截至2019年12月31日止三個財政年度，本集團所承接項目的後加後減工程金額分別約3.5百萬新加坡元、9.7百萬新加坡元及1.7百萬新加坡元。

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後加後減工程金額出現任何重大糾紛。

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，我們須根據現場已完成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，概無客戶取消任何重大工程，我們與客戶之間亦無就後加後減工程金額出現重大糾紛。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。

業 務

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／或未完成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。

保修期後的特定保養工程

在特定情況下，如客戶要求，我們亦可能在保修期屆滿後提供保養工程，並另行收費。對於MEP相關工程而言，此類保養工程將由我們的外包商直接進行。有關進一步資料，請參閱本文件「業務—業務策略—2.招聘專才及申請註冊若干ME工程，內部提供MEP服務」一節。

項目

於往績記錄期間，我們的項目主要包括私人公司（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124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1.5百萬新加坡元、2.0百萬新加坡元及2.0百萬新加坡元，分別來源於業務合約價值介乎約0.1新加坡元至7.1百萬新加坡元、0.1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。

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。截至2019年12月31日止三個年度，自十大已竣工項目確認的收益總額分別約21.4百萬新加坡元、35.5百萬新加坡元及20.9百萬新加坡元，分別佔收益總額約29.8%、43.7%及27.2%。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⁾		
						2017年 (百萬 新加坡元)	2018年 (百萬 新加坡元)	2019年 ⁽⁴⁾ (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	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	—	—	10.7
4	項目D	位於德普路 (Depot Road) 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	—	—
5	項目E	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	—
6	項目F	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	—
7	項目G	位於星獅大廈 (Fraser 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
8	項目H	位於Leng Kee Road的辦公室的室內裝修工程	2019年4月15日	2019年10月1日	5.0	—	—	6.3
9	項目I	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)
10	項目J	位於Paya Lebar的辦公室的室內裝修工程	2019年1月2日	2019年4月26日	4.9	—	—	5.0

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/或所接獲後加減工程(如適用)所致。
- (4) 就項目A及項目I而言，截至2019年12月31日止年度確認負額收益，主要由於在落實最終金額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20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64.5百萬新加坡元尚未確認為2019年12月31日後的收益，其中約59.4百萬新加坡元及5.1百萬新加坡元預期分別確認為截至2020年12月31日止年度以及截至2021年12月31日止年度及其後的收益。下表載列於最後實際可行日期的手頭項目：

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⁾	初步合約金額 ⁽²⁾⁽³⁾ (百萬元)	2017 財政年度		2018 財政年度		2019 財政年度		截至2020年止 財政年度將予 確認的估計收益		截至2021年止 財政年度及 其後將予確認 的估計收益	
						(百萬元)	新加坡元)	(百萬元)	新加坡元)	(百萬元)	新加坡元)	(百萬元)	新加坡元)	(百萬元)	新加坡元)
1.	項目K	位於蘇島(Jurong Island) 100號的辦公室的室內裝修工程	2020年6月1日	2020年10月31日	1.0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2.	項目L	位於亞歷山大路(Alexandra Road)的辦公室的室內裝修工程	2019年7月11日	2020年7月7日	5.0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
3.	項目M	位於國際商業園路13號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	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4.	項目N	位於288 Pasir Panjang Road的辦公室的室內裝修工程	2019年10月2日	2020年9月18日	1.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
5.	項目O	位於Lok Yang Way 1號的辦公室的室內裝修工程	2019年10月9日	2020年4月28日	5.1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
6.	項目P	位於珊頓道(Shenton Way) 78號的辦公室的室內裝修工程	2019年11月4日	2020年4月30日	2.9	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
7.	項目Q	位於Penang Road的辦公室的室內裝修工程	2019年11月1日	2020年7月27日	6.2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
8.	項目R	位於20 Aver Rajah Crescent的辦公室的室內裝修工程	2019年12月27日	2020年7月31日	1.1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
9.	項目S	位於蘇宜路200號的辦公室的室內裝修工程	2019年12月9日	2020年4月3日	2.7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
10.	項目T	位於德普路(Depot Road) 138號的辦公室的室內裝修工程	2019年12月16日	2020年11月13日	7.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
11.	項目U	位於99 Cairnhill Circle的頂層辦公室的室內裝修工程	2019年12月16日	2020年5月25日	2.1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
12.	項目V	位於Serangoon North Ave 5的辦公室的室內裝修工程	2019年12月30日	2020年9月30日	7.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
13.	項目W	位於Chin Swee Road的共管公寓的室內裝修工程	2020年1月1日	2022年12月31日	7.0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
14.	項目X	位於Woodlands Height的辦公室的室內裝修工程	2020年2月1日	2020年5月15日	1.7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
15.	項目Y	位於Suntec Tower 4的辦公室的室內裝修工程	2020年1月10日	2020年5月7日	1.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
16.	項目Z	位於OCBC Centre East的辦公室的室內裝修工程	2020年1月16日	2020年4月15日	2.0	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
17.	項目AA	位於One Raffles Quay South Tower的辦公室的室內裝修工程	2020年1月17日	2020年4月29日	6.2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
18.	項目AB	位於Seletra Aerospace Heights的辦公室的室內裝修工程	2020年2月13日	2020年5月6日	2.1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
19.	項目AC	位於Paya Lebar Quarters Tower 2的辦公室的室內裝修工程	2020年3月19日	2020年7月29日	8.5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
20.	項目AD	位於蘇宜商業園的辦公室的室內裝修工程	2020年4月1日	2020年6月30日	0.5	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

附註：

- 預期待工/竣工日期乃交易文件所述日期或於最後實際可行日期根據項目進度估計的日期。在進行估計時，管理層會考慮多項因素，包括客戶授予的延長期限(如有)及實際施工進度表。
- 交易文件中所示的初步合約金額。
- 由於客戶會下達額外後加減工程，初步合約金額可能低於往績記錄期間已確認的收益及2020年1月1日至2020年12月31日期間及其後將予確認的估計收益總額。

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			自2020年1月1日 起至最後實際 可行日期止期間
	2017年	2018年	2019年	
過往年度／期間結轉的項目	9	7	13	23
年／期內獲授的新項目數目	40	34	54	7
年／期內竣工的項目數目	(42)	(28)	(44)	(10)
結轉至下年／期的項目	<u>7</u>	<u>13</u>	<u>23</u>	<u>20</u>

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			自2020年1月1日 起至最後實際 可行日期止期間
	2017年 (百萬 新加坡元)	2018年 (百萬 新加坡元)	2019年 (百萬 新加坡元)	
年／期初尚未償付合約價值	18.5	8.5	8.6	43.6
年／期內獲得或就後加後減工 程另行簽訂的新合約	61.8	81.3	111.7	23.0
年／期內確認收益	(71.8)	(81.2)	(76.7)	(24.7)
年／期末尚未償付合約價值	<u>8.5</u>	<u>8.6</u>	<u>43.6</u>	<u>41.9</u>

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20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64.5百萬新加坡元尚未確認為2019年12月31日後的收益，其中約59.4百萬新加坡元及5.1百萬新加坡元預期分別確認為截至2020年12月31日止年度以及截至2021年12月31日止年度及其後的收益。於最後實際可行日期，我們尚未就22份名義合約總額約78.7百萬新加坡元的標書接獲任何最終結果。

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。

業 務

主要客戶

下表載列於往績記錄期間的五大客戶：

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A	建築承建商	私人有限公司，為一間總部設於日本的公司（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B	業主／承租人	私人有限公司，為一間總部設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C	業主／承租人	於新加坡註冊成立的私人有限公司，為一間總部設於新加坡的公司（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D	業主／承租人	私人有限公司，為一間總部設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E	業主／承租人	私人有限公司，為一間總部設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

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F	業主／承租人	私人有限公司，為一間總部設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75,900人，截至2019年7月27日止財政年度錄得收益約519億美元）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G	業主／承租人	一間總部設於德國的公司（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25,316百萬歐元）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H	業主／承租人	私人有限公司，為一間總部設於倫敦的公司（僱員超過15,800人，截至2018年3月31日止財政年度錄得收益約17.14億英鎊）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I	業主／承租人	私人有限公司，為一間總部設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J	建築承建商	私人有限公司，為一間總部設於日本並於東京證券交易所上市的公司（僱員超過1,355人，截至2018年3月31日止財政年度錄得銷售淨額約9.83億美元）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

本文件為草擬本，其內所載資料並不完整，亦可能會作出變動。閱讀本文件時，須與本文件封面「警告」一節一併閱覽。

業 務

截至2019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K	業主／承租人	私人有限公司，為一間總部設於新加坡並於新加坡交易所上市的公司(僱員超過4,255人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約12.1百萬新加坡元)的附屬公司	提供人壽及一般保險	自2019年起	30日，以支票	14.0	18.2
2	客戶L	業主／承租人	私人有限公司，為一間總部設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90,000人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約131億美元)的附屬公司	提供房地產服務	自2009年起	35日，透過銀行轉賬	7.5	9.8
3	客戶M	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	汽車分銷商及經紀	自2019年起	35日，透過銀行轉賬	6.3	8.3
4	客戶N	業主／承租人	私人有限公司，一間總部設於德國並於紐約證券交易所上市的公司(僱員超過14,000人，截至2018年12月31日止財政年度錄得收益約24億歐元)的附屬公司	汽車分銷商及零售商	自2019年起	30日，透過銀行轉賬	5.1	6.7
5	客戶O	業主／承租人	一間主要從事提供私人或共享辦公空間的新加坡私人有限公司	提供私人或共享辦公空間	自2007年起	30日，透過銀行轉賬	4.6	6.0
總計							37.5	49.0

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，分別佔截至2019年12月31日止三個年度的收益總額約43.3%、51.0%及49.0%。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。

截至2019年12月31日止三個財政年度各年，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份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源及令我們的客源多元化。於往績記錄期間，分別有41名、36名及50名客戶貢獻我們截至2019年12月31日止三個年度的收益，顯示於往績記錄期間，整體客源增加。

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程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，可能會向我們發出後加後減工程要求。後加後減工程可能會增加、省略或改動原有工程範圍，原定合約金額亦會改變。後加後減工程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。倘後加後減工程修訂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，客戶可就已完成工程付款。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日止年度					
	2017年		2018年		2019年	
	百萬元 新加坡元	佔銷售 成本百分 比(%)	百萬元 新加坡元	佔銷售 成本百分 比(%)	百萬元 新加坡元	佔銷售 成本百分 比(%)
分包成本	42.9	75.9	51.7	78.6	45.7	75.2
直接材料成本	5.9	10.5	5.9	8.9	5.5	9.1

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

我們一般會在三種情況下委聘分包商提供室內裝修服務：(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開展的工程，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，分包商主要包括MEP服務供應商、金屬工程供應商、泥水工程供應商、資訊科技供應商及影音供應商。

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)所提供服務的質素進行評估。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，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素的申索。

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算定損害賠償或懲罰。

遵守有關工人的適用法例

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，並遵守入境法及僱傭外籍勞工法的全部規例及其附屬法例。我們亦要求分包商採取合理及實際可行的步驟，以遵守工作場所健康與安全法及我們的內部安全指引，確保其工人的安全與健康。

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、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。

業 務

通過我們評估標準的供應商會獲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)所提供樣品的質量；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)所收貨品的質素；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，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。我們的採購訂單亦受我們的標準條款及條件限制，該等條款及條件與本文件「業務—供應商—分包商」一節所載適用於分包商的條款及條件大致相似。

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。

下表載列於往績記錄期間的五大供應商：

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	概約採購金額 (百萬新加坡元)	佔本集團採購總額的百分比(%)
1	供應商A	提供MEP工程	提供MEP工程、項目管理及保養管理服務	自2010年起	30日，以支票	4.9	10.0
2	供應商B	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C	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E	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						14.0	28.5

業 務

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	概約採購金額 (百萬新加坡元)	佔本集團採購總額的百分比(%)
1	供應商F	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、項目管理及保養管理服務	自2010年起	30日，以支票	6.2	10.7
3	供應商B	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G	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>

截至2019年12月31日止財政年度

排名	供應商	所供應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	概約採購金額 (百萬新加坡元)	佔本集團採購總額的百分比(%)
1	供應商A	提供MEP工程	提供MEP工程、項目管理及保養管理服務	自2010年起	30日，以支票	5.3	10.3
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	4.4	8.5
3	供應商集團H (附註)	供應傢俬	供應傢俬	自2011年起	30日，以支票	2.8	5.6
4	供應商E	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	1.5	2.9
5	供應商C	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	1.2	2.3
總計						<u>15.2</u>	<u>29.6</u>

業 務

附註： 供應商集團H包括供應商H1、供應商H2、供應商H3及供應商H4，均為由同一組股東控制的私人公司。供應商集團H主要從事供應傢俬。截至2019年12月31日止年度，本集團向供應商H1、供應商H2、供應商H3及供應商H4採購的金額分別約1.3百萬新加坡元、1.1百萬新加坡元、0.3百萬新加坡元及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14.0百萬新加坡元、21.8百萬新加坡元及15.2百萬新加坡元。同期向最大供應商採購的金額分別約4.9百萬新加坡元、8.2百萬新加坡元及5.3百萬新加坡元。於往績記錄期間，除供應商集團H外，五大供應商均為本集團委聘的分包商。

於往績記錄期間，概無五大供應商同時為客戶。除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集團的董事兼股東(進一步詳情載於本文件「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，其願意吸收因價格波動而增加的成本。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

業 務

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)客戶要求的竣工時間；(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，其負責了解客戶的需求，並維繫現有業務關係，由執行董事Chua Boon Par先生及項目總監牽頭。

於往績記錄期間，我們所有客戶均為現有客戶或舊有客戶或專業顧問轉介的客戶。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，維繫業務關係，並獲取有關潛在即將開展的項目資料。此外，我們亦將依賴舊有客戶或專業顧問介紹或轉介獲得新項目。我們接受潛在客戶的所有投標邀請，提交標書，維繫客戶關係、推廣品牌及提高獲得新客戶及項目的機會。倘我們已配置大部分勞動力、財務及管理資源，執行手頭項目工程，則我們可能會將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

業 務

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

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，與存放在工地樣品室的材料樣品一致。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。

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從材料採購階段至竣工階段貫穿整個室內裝修過程，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)表現質素；(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。具體而言，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「室內裝修及終飾工程」的L6級，據此，我們可競投無限制合約價值的公營項目。Ngai Chin亦持有建造商發牌制

業 務

度授予的第一類一般建造商牌照，據此，我們可承接涉及建築室內設計、規劃及裝修的項目，對合約價值的估計最終價格無任何限制。

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	室內裝修及終飾 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—有關新加坡業務的法例及規例—新加坡承建商發牌制度」一段。

董事確認，就其所深知及確信，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應付現有業務需求，董事於作出一切合理查詢後確認，就其所深知、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有效的環境系統，以系統化的方式管理環境責任。我們於2019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。

法例及其他規定

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例及規例的更多詳情，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與組織工作流程互動的文件，並設立文件控制程序，以確保(i)文件的充分性於發行前已獲認可；(ii)文件已按需要審閱及更新，並重新審批；(iii)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(iv)所有文件應為清晰、可識別及可檢索。

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、進出工地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、產品或服務屬清晰易讀、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。

健康及工作場所安全

因應最近新型冠狀病毒(COVID-19)於新加坡爆發，本集團已自2020年2月起採納多項監控措施，預防及管理COVID-19於工作場所傳播，並保護僱員免受COVID-19的潛在爆發的影響。該等監控措施符合人力部就新加坡工作場所採納的最佳做法發佈的建議。我們已於辦公處所及項目工地實施的監控措施包括：

- 於辦公處所、項目工地及工人宿舍進行體溫檢測；
- 員工及工人每日須量度體溫兩次；
- 增加清潔公共空間、會議室、廁所及扶手等人們常接觸的區域的頻率；
- 於辦公處所、項目工地及工人宿舍維持充足的個人防護設備(如口罩及手套)及醫療設備(如溫度計)供應；

業 務

- 向員工、工人及訪客提供額外指引，如鼓勵身體不適或出現類似流感症狀的員工、工人及訪客立即就醫，並鼓勵所有僱員及訪客保持良好的個人衛生；
- 實施每周辦公室及家中輪換工作安排，分隔辦公室員工工作團隊；
- 根據新加坡衛生部的建議，中止所有前往中國大陸及其他相關國家／地區的非必要旅行；
- 所有員工、工人及訪客須完成旅行申報；及
- 強制執行人力部對自相關國家／地區返回的所有員工及工人發出要求全部回國者須於居所隔離14日，期間禁止離開居所的居家通知。

項目經理亦將採取一切切實可行的步驟，確保我們維持衛生的工作環境，保障員工、工人、分包商、客戶及公眾人士的利益。為確保於辦公處所、項目工地及工人宿舍有效實施監控措施，我們已委任信息協調員，確保僱員、分包商及客戶熟悉上述措施，並遵守適用規定。

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)、我們的外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；
- 所有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
- 火災保險，承保我們位於新加坡59 Sungei Kadut Loop的處所。

業 務

董事認為，我們的保險承保範圍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，保費總額分別約0.2百萬新加坡元、0.3百萬新加坡元及0.3百萬新加坡元。

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			
	2017 財政年度	2018 財政年度	2019 財政年度	2017 財政年度	2018 財政年度	2019 財政年度	自2020年 1月1日起至 最後實際可行 日期止期間
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	1	1
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	0	0
事故頻率 ⁽³⁾⁽⁵⁾	1.6	1.5	不適用	1.6	1.3	1.0	8.2
事故嚴重程度 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	104	115	不適用	180.10	70.01	37.1	189.0

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。於2017財政年度、2018財政年度及2019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的工作場所事故。於2017財政年度、2018財政年度及2019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) 並無2019年國內事故頻率及事故嚴重程度的比較數據。如新加坡職業安全健康局刊發的《2019年職業安全健康報告》所述，將不再刊登有關事故頻率及事故嚴重程度的資料。因此，本集團截至2019年12月31日止年度的事故頻率及事故嚴重程度的數據乃與2018年新加坡國內事故頻率及事故嚴重程度的數據（為最新可得數據）比較。

業 務

於最後實際可行日期，我們工廠及生產場所的製造部的三名僱員涉及工作場所事故，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。下文所披露的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，共有九宗事故，其中七名勞工為本集團僱用，餘下勞工為分包商僱用。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	受傷人數
手指受傷	7
滑倒	1
從高處跌落	1
總計	9

九宗事故中，(i)三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)兩名我們的僱員並無就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有兩宗，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。董事確認，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。

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剩餘責任。

業 務

有關工作場所安全與健康的違規情況

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與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保證而抵押予銀行。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12月31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章及香港法例第32L章公司（豁免公司及招股章程遵從條文）公告第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六間外部持牌宿舍，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	2,224新加坡元	2019年12月1日至 2020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, #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

知識產權

於最後實際可行日期，我們已註冊(i)兩個域名：<http://www.ngaichin.com.sg/>及www.rafflesinterior.com；(ii)兩個新加坡商標；及(iii)一個香港商標。

知識產權的詳情載於本文件附錄四「有關本集團業務的進一步資料—8.本集團的知識產權」一段。

業 務

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

於往績記錄期間及於最後實際可行日期，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350名全職員工，其中51名為新加坡公民、七名為永久居民及292名為外籍人士(包括238名建造業工作許可證持有人及35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。

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	19
合約及工料測量師	17
財務及人力資源	11
生產	15 ⁽¹⁾
項目	34
清潔工	2
工人	246
總計	350

附註：

(1) 包括九名持有工作許可證的外籍勞工。

業 務

招聘政策及外籍勞工

人力資源部門按持續基準與執行董事評估可用人力資源，確定是否須增聘僱員以應對業務。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)基於本地及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。

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318名全職建造業僱員(包括執行董事)，其中45名為本地僱員及273名為外籍人士(包括238名工作許可證持有人及35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增聘42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，本集團擁有合共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，我們於最後實際可行日期不可增聘製造業外籍勞工。

業 務

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增聘42名建造業外籍勞工及不可增聘製造業外籍勞工。

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

本集團根據中央公積金法為僱員參與強制性公積金，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。

業 務

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，新加坡室內裝修市場被視為一個存在競爭（約有1,500名市場參與者）且相對分散的行業，於2018年，五大市場參與者合計佔市場份額10.9%。以收益計，於2018年，我們為新加坡室內裝修市場第三大參與者，佔市場份額2.2%。進入新加坡室內裝修業的壁壘包括：(i)營運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，請參閱本文件「行業概覽—新加坡室內裝修服務市場概覽」一節。

風險管理及內部監控系統

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監控系統所採納，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）。

持續取得項目

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項目。

業 務

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。倘出現以下情況，可能面臨成本超支風險：(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)發出後加後減工程要求(我們可能會產生額外開支以執行後加後減工程)。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。

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。

流動資金風險管理

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。

業 務

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。

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，審核委員會的其中一項主要職責為審核本公司內部審核活動、內部監控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。

業 務

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。

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)涉及以下與僱員受傷申索有關的法律訴訟：

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	完結(撤銷申索)
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為僱員提出的過失指控申索。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。

業 務

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

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。

於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，本集團亦涉及一項違反電力法控罪。於2020年1月16日，Ngai Chin收到傳票，內容有關因更改或干擾電力持牌人提供的電錶，被控違反電力法第87(1)(b)條。獲新加坡能源市場管理局(「能源市場管理局」)發牌的電力持牌人，SP PowerGrid Limited(「SPPG」)代表，發現安裝於Ngai Chin目前處所的電錶的耗電量記錄過低。耗電量記錄過低乃由於電錶封條毀壞。Ngai Chin已繳回全部因耗電量記錄過低而未繳付的費用約167,000新加坡元(內含貨品及服務稅)，並就此事即時全力與能源市場管理局合作。

董事確認，自2013年3月遷入Ngai Chin目前處所起，概無作出任何有關更改或篡改Ngai Chin目前處所的電錶的行為，且於收到SPPG要求繳回未繳付費用通知及上述傳票前，概無董事或高級管理層知悉事件及毀壞電錶的封條。董事亦確認，概無本集團董事或高級管理層以個人身份收到任何與有關違法行為有關的通知或傳票。

於2020年3月6日，法院裁定，Ngai Chin須就上述控罪繳付罰款合共8,000新加坡元。有關罰款已於同日悉數結清，且有關案件已完結。董事確認，繳付上述罰款並無對本集團的財務狀況或業務營運造成任何重大影響。

基於上文所述及本集團有效實施加強內部監控程序(詳情載於下文)，董事認為，上述事件將不會對董事符合上市規則第3.08及3.09條或本公司[編纂]符合上市規則第8.04條造成影響。

業 務

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。

加強內部監控措施，防止再次發生類似事件

為防止日後再次發生同類或類似違法行為，我們已採納多項加強措施，處理有關事件涉及的若干問題，包括(其中包括)：

- (i) 我們已委聘獨立內部監控顧問Baker Tilly Consultancy (Singapore) Pte Ltd，審視內部監控措施；
- (ii) 我們將於有必要時諮詢有關新加坡法律的法律顧問，確保符合與能源市場管理局及電力法相關的相關法例及規例，以及其他適用於我們的業務的適用法例及規例；
- (iii) 我們將向僱員提供定期培訓，確保符合電力法及其他適用法例及規例，並說明違規行為可能引致的潛在後果；
- (iv) 自2020年1月起，我們已就進入電錶房採納及實施加強內部監控政策，訂明指引，嚴禁未經授權進入放置處所電錶的總開關掣房(「指引」)。指引亦訂明：(a)除獲委任電工進行獲授權工作(期間本集團僱員一直在場)外，確保放置電錶的總開關掣房在任何時候均上鎖；(b)由獲授權人員進入總開關掣房並妥善保管總開關掣房的鑰匙；及(c)於記錄冊記錄使用及交還總開關掣房的鑰匙的資料；及
- (v) 我們日後亦將採納最佳做法：佔用新處所前檢查電錶，確保並無任何干擾。

於2020年2月，內部監控顧問已審視本集團採納的加強內部監控程序，並總結本集團已有效實施建議內部監控程序。因此，董事認為，所採納的加強內部監控及預防措施足以有效防止日後再次發生同類或類似事件。董事確認，自實施加強監控措施後，概無發生類似事件。