

BAB III

PROGRAM QCC DI BBMB

BBMB memperkenalkan program QCC pada tahun 1983. Sejarah pengenalan dan perkembangan QCC di BBMB boleh dibahagikan kepada dua tempoh iaitu 1983-1984 dan 1984 - 1986. Ini adalah kerana pada tempoh 1983 - 1984 merupakan cetusan idea awalan melalui seminar-seminar dan pendedahan awalan pegawai-pegawai BBMB mengenai QCC. Pada tahap ini juga telah diadakan ceramah-ceramah pengenalan mengenai QCC di beberapa jabatan di BBMB dan kemudiannya ditubuhkan beberapa buah kumpulan QCC secara percubaan. Mulai Disember 1984 pula boleh dianggap bahawa QCC benar-benar bertapak dan dilaksanakan dengan tertubuhnya Sekretariat QCC dan penubuhan kumpulan-kumpulan QCC. Pada tahap kedua ini, program QCC mempunyai struktur dan organisasi sendiri serta mempunyai strategi latihan yang khusus untuk fasilitator dan ketua kumpulan.

Cetusan Idea

Pada tahun 1983, pihak BBMB telah menganjurkan beberapa siri seminar dan ceramah mengenai pengurusan Jepun. Idea untuk menganjurkan seminar ini telah dicetuskan oleh pihak Jabatan Personel. Jabatan ini telah mengemukakan satu kertas kerja bertajuk “Productivity Improvement In BBMB” kepada pihak pengurusan BBMB pada 14hb. Mei 1982.¹ Apa yang diharapkan oleh Jabatan ini ialah untuk mendapatkan kelulusan pihak pengurusan supaya melaksanakan program kemajuan produktiviti.² Program ini dapat dilaksanakan secara menukuhan Jawatankuasa Koordinasi Kemajuan Produktiviti dan penubuhan Unit Koordinasi Kemajuan Produktiviti. Namun cadangan tersebut tidak mendapat sebarang maklum balas dari pihak pengurusan.³ Oleh itu Jabatan Projek Khas pula telah mengemukakan kertas kerja kedua kepada pihak pengurusan berkaitan dengan program kualiti. Kertas kerja ini bertajuk “Productivity Improvement In Bank Bumiputra In The Context of Japanese Management System”.

¹Fail Pentadbiran QCC, 1984, “Productivity Improvement in BBMB”, Kertas kerja bertarikh 14.5.1982.

²Temubual dengan Puan Shahidah Hashim, Ketua Unit Projek Khas BBMB, 24.10.1984.

³Ibid.

Kertas kerja ini dimajukan kepada pihak pengurusan pada 21hb. November, 1982.⁴ Di dalam kertas kerja ini telah dinyatakan beberapa strategi-strategi yang perlu diambil oleh BBMB. Antaranya ialah mencari jalan untuk memperbaiki perkhidmatan kepada pelanggan-pelanggan, mengoptimakan penggunaan sumber-sumber tenaga manusia dan sumber-sumber fizikal serta mengurangkan pembaziran di dalam perbelanjaan operasi. Dua program telah dicadangkan oleh Jabatan Projek Khas iaitu pelaksanaan program QCC dan Skim Cadangan. Pihak pengurusan telah bersetuju dengan cadangan-cadangan tersebut, lalu beberapa siri seminar telah diadakan bagi mencapai objektif tersebut.

Bagi merealisasikan objektif tadi iaitu supaya memberikan pendedahan kepada pegawai-pegawai BBMB mengenai program QCC maka terdapat empat seminar yang telah diadakan sepanjang tahun 1983.⁵ Seminar pertama bertajuk, "QCC In Sanwa Bank" telah diadakan pada 21hb. Mei 1983.⁶ Seminar ini telah dihadiri oleh pihak eksekutif kanan bank. Pegawai kanan di sini bermaksud mereka yang terdiri daripada pengurus besar, pengurus kanan, pengurus dan akauntan. Penceramah bagi seminar ini ialah Encik Toji

⁴Fail Pentadbiran QCC, 1984, "Productivity Improvement In Bank, In The Context of Japanese Management System", Kertas Kerja bertarikh 21.11.1982.

⁵Temubual dengan Puan Shahidah Hashim, 24.10.1984.

⁶Fail Pentadbiran QCC, 1984, "List of Productivity Activities: Talks/Seminar/Presentation/Training", Mei 1983 - November 1984.

Fukami, Pengurus Besar, Jabatan Kawalan Mutu, Sanwa Bank, Jepun. Semasa seminar ini, penceramah menyatakan bahawa program QCC telah diperkenalkan pada tahun 1977 di atas kehendak Presiden Bank tersebut iaitu En. Akashi. Presiden Bank tersebut berpegang kuat kepada falsafah pengurusan secara menghormati nilai kemanusiaan. Penceramah juga mengatakan, setiap pekerja dianggap oleh pihak pengurusan Sanwa Bank sebagai aset organisasi. Ini adalah kerana setiap pekerja itu mampu berfikir dan bertindak untuk kebaikan organisasi umpamanya mengemukakan idea yang baik ke arah meningkatkan perkhidmatan, penjimatan kos dan produktiviti.

Di dalam seminar ini juga penceramahnya mengatakan bahawa di Sanwa Bank sebelum dilaksanakan program QCC, pihak pengurusannya telah mewujudkan suasana yang kondusif di tempat kerja. Suasana sebegini telah diwujudkan secara menggalakkan semangat bekerja secara berpasukan dan mengekalkan komunikasi sesama pekerja secara harmoni. Program QCC melibatkan komunikasi sesama ahli di dalam menyelesaikan projek kumpulan. Dengan adanya semangat berpasukan dan komunikasi yang harmoni di kalangan pekerja, maka mudahlah bagi program QCC beroperasi di bank tersebut. Pada tahun 1983 sudah terdapat 2,400 buah kumpulan QCC di Sanwa Bank dengan keahlian sebanyak 13,000 orang. Pihak Bank telah menerima sebanyak 29,000 cadangan-cadangan daripada kumpulan-kumpulan. Sebanyak 33,000 masalah-masalah telahpun berjaya diatasi oleh kumpulan-kumpulan QCC. Secara umumnya bolehlah dikatakan bahawa program QCC

ini datangnya dari inisiatif dan kemauan pihak pengurusan sendiri. Dengan itu maka pihak pengurusan memberikan sokongan yang menyeluruh serta mengawasi perjalanan program ini. Inilah salah satu sebab utama yang telah menjadikan program QCC dapat mencapai keahlian seramai 13,000 orang pada 1983. Jadi berdasarkan pengalaman Sanwa Bank tersebut, prasyarat utama untuk menjadikan program QCC berjaya perlulah mendapatkan sokongan dan penglibatan sepenuhnya dari pihak pengurusan.

Seminar QCC kedua yang telah diadakan oleh BBMB disampaikan oleh Encik Ichiro Miyauchi dari JUSE. Seminar ini telah diadakan pada 28hb. Julai 1983. Di dalam seminar ini beliau banyak menyentuh aspek penilaian kumpulan-kumpulan QCC. Penilaian kumpulan adalah dibuat berdasarkan kepada penilaian ketua kumpulan, pemilihan tema, penilaian tahunan/suku tahun, raptai persembahan dan penyertaan seminar. Pada umumnya, seminar QCC ini lebih banyak mengajar para pegawai Bank tersebut mengenai teknik-teknik untuk menyelia, mentadbir dan menilai perjalanan kumpulan QCC.

Kedua-dua seminar QCC tadi bolehlah dianggap sebagai satu platform untuk memperkenalkan QCC di BBMB. Seminar pertama lebih merupakan pengenalan kepada program QCC di segi konsep, objektif, modus operandi dan hasil-hasil yang dapat dicapai melalui program ini. Sementara seminar kedua fokusnya lebih kepada analisis kualiti projek dan cara-cara yang objektif untuk menilai gred kualiti projek kumpulan.

Seminar ketiga dikenali sebagai Seminar QC sebagai Strategi Korporat. Seminar ini telah diadakan pada 26hb. September, 1983. Penceramahnya ialah Encik Masaaki Imai, Presiden, Perbadanan Cambridge, Jepun. Seminar ini adalah berkaitan dengan aspek Kawalan Mutu (*Quality Control, QC*), dari segi definisinya, alat-alat kawalan mutu yang bersifat statistik seperti rajah Pareto, histogram, rajah sebab akibat, carta kawalan dan rajah berserakan (*Scatter diagramme*), geraf dan kertas semak. Apa yang menariknya, Masaaki Imai telah memperkenalkan konsep Kawalan Mutu Secara Menyeluruh (*Total Quality Control, TQC*). Menurut beliau, QCC adalah merupakan salah satu daripada program yang wujud di dalam program TQC. Dalam konteks ini, pihak pengurusan BBMB telah diajak oleh penceramah untuk melaksanakan program TQC serentak dengan program QCC. Walaupun sudahpun terdapat tiga seminar-seminar QCC tadi, namun menjelang Oktober 1983, BBMB masih belum lagi mewujudkan program QCC.

Seminar keempat mengenai QCC telah diadakan pada 11hb. Oktober 1983.⁷ Penceramahnya ialah Encik Contantino F. Rodas III, dari Institut Pengurusan Asia (*Asian Institute of Management, AIM*)), Manila, Filipina. Beliau banyak memperkatakan mengenai sistem pengurusan yang diamalkan oleh negara Jepun. Tajuk seminar ini ialah 'Japanese Management Seminar'.

⁷Fail Pentadbiran QCC, 1984, "List of Productivity Activities: Talks/Seminar/Presentation/Training", Mei 1983 - November 1984.

Unit Projek Khas

Jika ditinjau kepada fakta-fakta di atas, jelaslah kepada kita bahawa cetusan idea awalan mengenai QCC di BBMB datangnya dari inisiatif para pegawai di Jabatan Personel dan Jabatan Projek Khas. Pihak pengurusan BBMB pada tahap ini hanyalah menjadi peserta kepada Seminar QCC. Penglibatan mereka di peringkat awalan hanyalah secara membenarkan Jabatan Personel menubuhkan Unit Projek Khas pada November 1983. Sebenarnya idea untuk menubuhkan unit ini pun datangnya daripada para pegawai jabatan-jabatan tadi dan bukannya dari kehendak pengurusan sendiri. Secara ringkasnya bolehlah dikatakan bahawa pihak pengurusan masih lagi bersifat pesimistik terhadap pengenalan program QCC di BBMB. Pada tahap ini juga bolehlah dikatakan bahawa masih belum lagi wujud komitmen daripada pihak pengurusan BBMB di dalam memimpin program QCC. Penubuhan Unit Projek Khas masih belum lagi dapat dikatakan sebagai kewujudan komitmen pihak pengurusan terhadap program QCC. Ianya sekadar menjadi medan (platform) cubaan untuk menilai sejauhmanakah “viabiliti” program QCC di BBMB.

Walaupun belum wujud komitmen menyeluruh dari pihak pengurusan, namun penubuhan Unit Projek Khas setidak-tidaknya dapat menjadi pemangkin kepada penubuhan kumpulan-kumpulan QCC di BBMB pada tahun 1984. Ini adalah kerana Unit ini berfungsi sebagai Sekretariat QCC. Sebagai Sekretariat QCC, Unit ini berfungsi sebagai pusat penyelidikan QCC dan menjadi

penganjur kursus, seminar, bengkel, ceramah dan konvensyen QCC di BBMB. Selain daripada itu Unit ini juga berperanan di dalam mengadakan kerjasama dengan PDPN dan INTAN dalam mendapatkan maklumat-maklumat berkaitan dengan program QCC.

Meskipun sudah wujud Sekretariat QCC di BBMB, akan tetapi pegawai-pegawaiannya masih kurang pasti mengenai strategi-strategi yang terbaik untuk melaksanakan program QCC.⁸ Oleh itu sebagai persediaan awalan untuk menubuhkan kumpulan QCC, maka Unit Projek Khas telah menghantar beberapa orang pegawai BBMB untuk mengikuti kursus fasilitator QCC di INTAN dari 26hb. sehingga 30hb. Mac 1984 dan dari 10hb. sehingga 22hb. September 1984. Kemudiannya beberapa orang ahli kumpulan QCC telah dihantar untuk mengikuti konvensyen QCC dari 15hb. sehingga 16hb. September 1984 bertempat di Pusat Pembangunan Asia Pasifik (*Asia Pacific Development Centre, APDC*), Kuala Lumpur. Di sini jelaslah BBMB belum lagi mampu melatih fasilitator QCCnya sendiri dan BBMB masih mengharapkan kerjasama INTAN untuk melatih fasilitator QCC.

Walaupun Unit Projek Khas pada tahap ini masih lagi keliru mengenai strategi-strategi pelaksanaan QCC dan masih tidak mampu melatih fasilitator-

⁸Temubual dengan Puan Shahidah Hashim, 24.10.1984.

fasilitator QCCnya, namun unit ini telah cuba untuk menganjurkan ceramah-ceramah QCC kepada kakitangan BBMB di ibu pejabat. Ceramah-ceramah ini telah diadakan di enam buah jabatan dari Julai sehingga Oktober 1984.⁹ Tujuan utama ceramah ini diadakan adalah untuk menerangkan mengenai falsafah dan objektif serta menggalakkan penubuhan kumpulan-kumpulan QCC. Ceramah-ceramah pengenalan QCC telah diadakan di jabatan personel, jabatan kemudahan, jabatan projek, jabatan keselamatan dan insurans, jabatan penyelenggaraan dan pusat latihan BBMB. Tarikh diadakan ceramah di jabatan-jabatan tersebut adalah seperti di Jadual 3.1. Hasil dari ceramah-ceramah pengenalan QCC tadi, menyebabkan lapan buah kumpulan QCC telah ditubuhkan di ibu pejabat BBMB. Kumpulan-kumpulan itu ialah Daya Personel, Suara, Gerakan Setia, Cahaya Biru, Gerak Khidmat Pembelian, Daya Cipta, Berkat dan Bersatu. Tarikh penubuhan kumpulan-kumpulan adalah seperti di Jadual 3.2.

⁹*Fail Pentadbiran QCC, 1984. "List of Productivity Activities", 13hb Mac - 30hb November, 1984.*

Jadual 3.1

**Ceramah-ceramah pengenalan QCC Julai-Okttober 1984,
di Ibu Pejabat BBMB**

Tarikh Ceramah	Jabatan
21hb. Julai 1984	Personel
1hb. Okttober 1984.	Kemudahan
1hb. Okttober, 1984.	Projek
8hb. Okttober, 1984.	Keselamatan dan Insurans
8hb. Okttober, 1984.	Penyelenggaraan.
12hb. Okttober, 1984.	Pusat latihan BBMB

Sumber: Fail Pentadbiran QCC, 1984. "List of Productivity Activities",
13hb. Mac - 30hb. November, 1984.

Jadual 3.2

**Kumpulan-kumpulan QCC Yang Telah Ditubuhkan Selepas
Ceramah-ceramah Pengenalan, 1984**

Nama Kumpulan	Jabatan	Tarikh Penubuhan
Daya Personel	Personel	28/7/1984
Suara	Penyelenggaraan	20/10/1984
Gerakan Setia	Keselamatan	24/10/1984
Cahaya Biru	Keselamatan	25/10/1984
Gerak Khidmat Pembelian	Keselamatan	26/10/1984
Daya Cipta	Kemudahan	29/10/97
Berkat	Setor Pusat	3/11/1984
Bersatu	Keselamatan	12/11/1984.

Sumber : Fail Pentadbiran QCC, 1984. "List of Productivity Activities",
13hb Mac - 30hb November, 1984

Keahlian kumpulan-kumpulan QCC tersebut terdiri daripada pelbagai lapisan pekerja bank iaitu pegawai, kerani, pelayan pejabat bahkan pengawal keselamatan sendiri. Kumpulan-kumpulan ini lebih merupakan kumpulan percubaan (*pilot circles*) untuk tujuan menguji sejauhmanakah kemampuannya untuk beroperasi dan mampukah kumpulan-kumpulan ini menyiapkan projek mereka dalam jangkamasa tiga bulan dari tarikh penubuhannya.

Nampaknya pada tahap ini pihak pengurusan masih lagi tidak menghiraukan langsung mengenai aktiviti QCC di mana Unit Projek Khas sahaja yang terpaksa menganjurkan ceramah pengenalan. Tiada seorangpun pegawai kanan Bank yang mewakili pihak pengurusan memberikan ceramah pengenalan tersebut. Nyatahal idea pengenalan program QCC datangnya dari inisiatif pihak Unit Projek Khas dan bukannya di atas kemahuan yang bersungguh-sungguh dari pihak pengurusan. Hasil inisiatif unit ini, sebanyak 18 buah kumpulan QCC telah ditubuhkan.¹⁰

¹⁰*Fail Kertas Kerja QCC*, 1984, "Review of the existing QCC programme and proposed strategies for improvement of its implementation", 1985.

Jawatankuasa Pemandu Induk dan Sekretariat QCC

Memandangkan kurangnya sokongan menyeluruh dari pihak pengurusan, maka Unit Projek Khas telah mengemukakan kepada pihak pengurusan satu kertas kerja bertajuk, "Cadangan Untuk Menubuhkan Jawatankuasa Pemandu Induk dan Sekretariat Untuk Mengawasi Pelaksanaan Program QCC di BBMB".¹¹ Kertas kerja ini telah dikemukakan pada 13hb. Oktober 1984. Tujuan utama unit tersebut mengemukakan kertas kerja tersebut adalah untuk mendapatkan sokongan langsung dari pihak pengurusan secara menganggotai Jawatankuasa Pemandu QCC. Di dalam program ini, Jawatankuasa ini berperanan di dalam menggubal polisi dan prosedur serta menentukan perancangan keseluruhan program QCC. Jadi dengan adanya Jawatankuasa ini mudahlah ditentukan strategi-strategi pelaksanaan program QCC, di mana strategi-strategi ini akan selari dengan strategi korporat BBMB.

Untuk membantu Jawatankuasa Pemandu Induk, maka Sekretariat QCC perlulah diwujudkan. Sekretariat ini berperanan di dalam menyediakan rangka kasar strategi-strategi pelaksanaan program QCC. Dalam pada itu, Sekretariat ini juga berperanan di dalam merangka latihan, seminar, ceramah dan menganjurkan konvensyen QCC di BBMB. Cadangan penubuhan

¹¹Ibid., "Proposal for the Setting Up of A Steering Committee And Secretariat To Oversee The Implementation of A QCC Programme In Bank Bumiputra", kertas kerja bertarikh 9hb. Oktober 1984.

Jawatankuasa Pemandu Induk dan Sekretariat QCC telah diluluskan oleh pihak pengurusan pada 30hb. November 1984. Dengan adanya kelulusan ini bermaknalah wujud Sekretariat QCC yang rasmi dan bermaknalah juga bermulanya pengenalan program di BBMB. Pada tahap kedua inilah program QCC dapat dianggap mula bertapak di BBMB.

Jadi jelaslah pada tahap pertama ini tiada sebarang komitmen menyeluruh dari pihak pengurusan. Unit Projek Khas juga masih lagi gagal mempromosikan idea QCC kepada warga BBMB.

Program QCC

Tahap kedua pengenalan dan perkembangan QCC di BBMB (1984-1986) bermula dengan penubuhan Sekretariat QCC. Walaupun Sekretariat ini telah ditubuhkan secara rasminya pada 1hb Disember 1984, namun Sekretariat ini masih bergantung kepada pihak INTAN untuk melatih fasilitator dan ketua kumpulannya. Fasilitator-fasilitator QCC BBMB telah mengikuti kursus di INTAN dari 4hb. sehingga 16hb. Februari 1985 dan dari 18hb. sehingga 30hb. Mac 1985.¹² Kursus Ketua Kumpulan QCC yang pertama telah diadakan pada 11hb. sehingga 16hb. Mac 1985 di Tingkat 5, Menara Bumiputra , Kuala

¹²*Ibid.*, "Activities For 1985", Januari - Disember 1985.

Lumpur. Kursus ini telah dihadiri oleh 32 orang ketua kumpulan QCC.¹³

Mereka merupakan kumpulan yang pertama yang mendapat latihan “formal” mengenai QCC. Sebelum diadakan kursus ini ketua-ketua kumpulan hanyalah mendapat bimbingan dan tunjuk ajar “informal” dari Unit Projek Khas melalui perbincangan-perbincangan dan mesyuarat-mesyuarat mingguan kumpulan. Dalam kursus yang “formal” tadi, semua 32 orang ketua kumpulan telah mempelajari mengenai konsep, objektif dan teknik-teknik penyelesaian masalah. Peserta-peserta kursus ini terdiri daripada kakitangan BBMB di ibu pejabat, pusat latihan BBMB dan cawangan-cawangan sekitar Wilayah Persekutuan. Jadual 3.3 menunjukkan senarai nama ketua-ketua kumpulan yang menghadiri kursus ketua kumpulan QCC yang pertama.

Jadi pada awal tahap kedua ini, Sekretariat QCC masih lagi belum bersedia untuk melatih fasilitator dan ketua kumpulan QCCnya. Oleh itu penentu kejayaan program QCC ini terpaksa diletakkan di atas bahu 32 orang ketua kumpulan. Sekiranya mereka aktif maka QCC mempunyai potensi kejayaan di dalam mempromosikan idea program QCC kepada warga BBMB yang masih lagi belum menjadi ahli-ahlinya. Jika sebaliknya bermakna program QCC tidak aktif dan kumpulan-kumpulan QCC juga tidak dapat mempengaruhi penglibatan kakitangan-kakitangan lain dalam program QCC.

¹³*Ibid.*, “QCC Training for Circle Leaders”, kursus dari 11hb. Mac - 16hb. Mac 1985.

Jadual 3.3

**Ketua Kumpulan yang mula-mula Mengikuti Kursus
Ketua Kumpulan QCC,
11hb. - 16hb. Mac 1985**

Nama Ketua Kumpulan	Jabatan/Cawangan
Azuz Sanudin	Pembelian
Badrulisham Mohd. Akhirin	Latihan dan Kemajuan Kakitangan
Raja Izhar Raja Ali	Keselamatan
Susan Lai	Pemprosesan dan Kawalan
Hamzah Abdul Hamid	Taman Maluri
Aman Sukimin Ismail	Kuala Lumpur
Hijril Aswad Mohd. Saman	Kuala Lumpur
Ruslan Ayob	Personel
Tengku Malik Tengku Ismail	Kredit Zon "A"
Nazari Hassan	Pusat Latihan BBMB
Zainah Moharam	Pembelian
Jamudi Alias	Pembelian
Mohd. Shahrom Mohd. Sidek	Kg. Baru
Jamil Abdul Hamid	Wisma Shaw
Ishak Saad	Keselamatan
Mohd. Soffian Mohd. Salleh	Jalan Ampang
Abu Othman Ahmad Shah	Damansara

Nama Ketua Kumpulan	Jabatan/Cawangan
Mohd. Roslan Jaudin	Kompleks Pertama
Hashim Shariff	Dayabumi
Jamaluddin Ahmad	Kompleks Perkim
Lee Leong Chan	Kompleks Antarabangsa
Roslee Ismail	Damansara
Fadzil Yunus	Surat menyurat
Hussein Hamid	Kiriman Wang, KL.
Ibrahim Hj. Ismail	Belanjawan dan Pusat Akaun
Hamzah Abu Bakar	Penyelenggaraan
Syed Sobri Syed Shahabudin	Kredit, KL.
Shamsudin Kadir	Eksport
Zainal Abidin Ramlan	ATM dan Kad Kredit
Ahmad Amri Shamsuddin	Pusat Latihan BBMB
Kartina Chong	Import
Pemerhati: Radhiah Mohamad Fauziah Ahmad	Import Eksport

Sumber : Fail Latihan QCC, "QCC Training for Circle Leaders," 1985

Bagi mengetahui mengenai status kemajuan kumpulan-kumpulan QCC yang baharu ditubuhkan oleh 32 orang ketua kumpulan tadi, Sekretariat QCC telah mengeluarkan surat pekeliling khas bertajuk, "Follow up to the QCC Leader Training". Surat pekeliling ini bertarikh 25hb. Mac 1985.¹⁴ Hasil dari susulan ini menunjukkan bahawa kumpulan-kumpulan QCC yang baharu ditubuhkan itu sedang mengenal pasti projek pertama mereka.

Apa yang jelas, selepas sahaja kursus ketua kumpulan diadakan, terdapat 20 buah kumpulan QCC yang telah ditubuhkan. Kesemua kumpulan-kumpulan tersebut adalah di Ibu Pejabat dan cawangan-cawangan sekitar Kuala Lumpur. Jadual 3.4 menunjukkan penubuhan kumpulan-kumpulan ini.

Jadual 3.4

Kumpulan-Kumpulan QCC yang ditubuhkan setakat bulan Mac 1985

Nama Kumpulan	Jabatan
KMK7	Latihan
Tenaga 9	Latihan
Quality Watchers	Latihan
PLK	Pusat Latihan
STC	Pusat Latihan

¹⁴Fail Kertas kerja QCC, "Follow-up to the QCC Leader Training", surat pekeliling yang ditandatangani oleh En. Ahmad Azhari Md. Alif, Pengurus Kanan, Jabatan Latihan dan Kemajuan Kakitangan bertarikh 25hb. Mac 1985.

Nama Kumpulan	Jabatan
Daya Personel	Personel
Gerak Khidmat Pembelian	Pembelian
Dayacipta	Pembelian
Berkat	Setor Pusat
Kombinasi Padu	Pejabat Perkhidmatan Kewangan
QCC Kredit	Kredit, Pembiayaan Perdagangan
Cahaya	Kiriman Wang, KL.
Kumpulan 3B	Kg. Baru
Progress Searchers	Taman Maluri
Perintis	Damansara
Combat W/S	KL Plaza
Kilex	Kiriman Wang, KL.
Campus Group	Universiti Malaya
Dayabumi	Dayabumi
Cahaya biru	Keselamatan

Sumber : Fail kertas kerja QCC, "Review of the Existing QCC Programme and Proposed Strategies for Improvement of Its Implementation", 4hb.
November 1984.

Kebetulan pada masa Sekretariat QCC sedang membuat susulan mengenai kemajuan kumpulan-kumpulan QCC, di BBMB telah berlaku perubahan kepimpinan. Rajah 3.1 menunjukkan pihak pengurusan BBMB yang baharu.

Rajah 3.1

Pengurusan Baharu BBMB, 1985

Pengerusi Eksekutif	Y.B. Tan Sri Basir Ismail
Pengarah Eksekutif	Encik Mohd. Taufik Dato' Abdullah
Ahli Exco:	Tuan Syed Hamid Albar Encik Abdul Aziz Othman Dr. Aris Othman

Sumber : *BBMB Annual Report, 1986/87*, m.s. 6.

Sekretariat QCC sedar dengan bertukarnya pihak pengurusan, maka mereka perlulah mendapat mandat yang baru daripada pihak pengurusan

baharu bagi terus melaksanakan program QCC di BBMB. Oleh itu, Sekretariat QCC telah merangka surat pekeliling mengenai QCC dan diserahkan kepada Tuan Syed Hamid Albar, Ketua Pengurus Besar, Pejabat Korporat untuk mendapatkan kelulusan beliau. Surat pekeliling tersebut telah diluluskan pada 12hb. Jun. 1985.¹⁵ Ini adalah merupakan komitmen awal pihak pengurusan baharu terhadap program QCC. Sekretariat QCC berharap dengan adanya surat pekeliling ini maka semua kakitangan akan tahu bahawa pihak pengurusan mengambil berat terhadap program ini.¹⁶ Di dalam surat pekeliling itu sendiri telah dinyatakan bahawa BBMB sedang bergerak ke arah mengubah budaya korporatnya dan QCC dianggap oleh pengurusan sebagai salah satu cara untuk mencapai objektif korporat. Jadi di sini, sudah ada petanda bahawa program QCC akan dijadikan sebagai alat pengurusan BBMB bagi mempertingkatkan produktiviti dan mengawal kos. Walaupun begitu pihak pengurusan masih lagi belum memberikan sokongan terbuka mereka melalui seminar-seminar dalaman bank, Persidangan Pengurus mahupun ceramah-ceramah pengenalan QCC di Pusat Latihan BBMB. Jadi, Sekretariat QCC jugalah terpaksa mentadbir kumpulan-kumpulan QCC yang sedia ada.

¹⁵Fail kertas Kerja QCC, 1984, "Quality Control Circle Activities In Bank Bumiputra", surat pekeliling ini ditandatangani oleh Tuan Syed Hamid Albar, Ketua Pengurus Besar, Pejabat Korporat bertarikh 12hb. Jun 1985.

¹⁶Temubual dengan Puan Shahidah Hashim pada 20/6/1985.

Walaupun Sekretariat QCC sudah mendapat mandat untuk meneruskan program QCC di BBMB, akan tetapi menjelang Ogos 1985, hanya terdapat sebanyak lima buah kumpulan QCC sahaja yang aktif. Kumpulan-kumpuan yang aktif ialah Berkat, Daya Personel, Kombinasi Padu, Gerak Khidmat Pembelian dan Cahaya Biru. Jadual 3.5 menunjukkan kumpulan-kumpulan yang aktif berserta dengan projek-projek mereka.

Jadual 3.5

Kumpulan-kumpulan QCC yang aktif setakat Ogos 1985

Nama Kumpulan	Jabatan	Tajuk Projek
Berkat	Setor Pusat	Kualiti Catatan di kad lejar tidak menyamai kuantiti catatan di bincard.
Daya Personel	Personel	Kesukaran mengesan dan mendapatkan fail
Kombinasi Padu	Belanjawan	Kesukaran mengesan dokumen pembayaran
Gerak Khidmat Pembelian	Pembelian	Mengatasi masalah pesanan segera bagi barang cetakan keselamatan.
Cahaya Biru	Keselamatan	Mempastikan kakitangan sentiasa memakai pas kerja (sepenuh masa)

Sumber: Fail Kertas Kerja QCC, "Review of the Existing QCC Programme and Proposed Strategies for Improvement of Its Implementation", 4hb Mac., 1986.

Ini bermakna bahawa 15 buah kumpulan lagi tidak aktif. Apa yang menjadi persoalan ialah apakah surat pekeliling bertarikh 12hb. Jun 1985 masih belum meyakinkan ketua-ketua kumpulan QCC bahawa pihak pengurusan menyokong program QCC di BBMB? Oleh itu bagi menyiasat mengenai kenapakah kumpulan-kumpulan QCC tidak aktif maka Sekretariat QCC telah mengatur suatu majlis perbincangan dengan kesemua 32 orang ketua kumpulan yang telah pun dilatih. Majlis ini dikenali sebagai “Bengkel Ketua-ketua Kumpulan QCC” dan diadakan di Tingkat 5, Menara Bumiputra, Kuala Lumpur pada bulan Ogos 1985.¹⁷

Di dalam bengkel tersebut, masalah-masalah yang dikenal pasti adalah seperti terdapat di Jadual 3.6.

¹⁷Fail Kertas Kerja QCC, “Review of the Existing QCC Programme and Proposed Strategies for Improvement”, 4hb November, 1986..

Jadual 3.6

Masalah-masalah yang menyebabkan kumpulan QCC tidak aktif, dikenal pasti semasa Bengkel Ketua-ketua Kumpulan QCC BBMB, Ogos 1985

Komponen Utama	Masalah-masalah
Strategi	Tiada polisi dan prosedur QCC Tiada strategi pelaksanaan QCC Jawatankuasa Pemandu QCC tidak berfungsi, sistem penghargaan dan pengiktirafan tidak digubalkan.
Manusia	Mesyuarat QCC yang tidak regular Tiada komitmen menyeluruh dari Ketua Jabatan/Pengurus Cawangan/para pegawai. Ahli-ahlinya kurang berminat dengan QCC. Tentangan Kesatuan sekerja terhadap program QCC.
Latihan	Rancangan Latihan tidak sistematik. Ketua kumpulan keliru dengan teknik-teknik QCC. Tiada komitmen fasilitator Tiada kerjasama erat di antara Sekretariat QCC dengan Pusat Latihan BBMB.

Kelengkapan dan suasana	<p>Tiada belanjawan untuk mengadakan latihan ahli-ahli.</p> <p>Pegawai-pegawai takut kehilangan kuasa.</p> <p>Tiada tempat yang sesuai untuk bermesyuarat dan perbincangan QCC khususnya di cawangan-cawangan.</p> <p>Para pekerja yang tidak menganggotai kumpulan QCC tidak mewujudkan suasana menyokong terhadap usaha-usaha ini.</p>
-------------------------	--

Sumber: Fail Kertas Kerja QCC, "Review of the Existing QCC Programme and Proposed Strategies for Improvement", 4hb November, 1986.

Pada umumnya bolehlah dikatakan komponen-komponen utama yang telah menyebabkan kumpulan-kumpulan QCC tidak aktif di BBMB adalah berkisar kepada strategi, manusia, latihan, kelengkapan dan suasana. Dalam konteks ini, Sekretariat QCC sendirilah yang amat mengambil berat mengenai kemajuan program QCC di BBMB. Pada tahap ini Sekretariat QCC perlulah meyakinkan pihak pengurusan bahawa program sebegini adalah berdaya maju (*viable*) di dalam bank.¹⁸ Seolah-olah wujud tekanan dari dua pihak. Pihak pengurusan mahukan hasil segera dari program QCC.¹⁹ Ketua-ketua kumpulan

¹⁸Temubual dengan En. Sabar Abdul Rahman, Ketua Unit Projek Khas yang baru, pada 13hb. Ogos, 1985.

¹⁹Temubual dengan Encik Roslan Ayob, Ketua Kumpulan Daya Personel pada 14/10/1984 dan temubual dengan En. Shahrum Ahmad, pada 6/11/1984.

pula mahukan Sekretariat QCC mendapat komitmen menyeluruh dari pihak pengurusan.²⁰ Dengan adanya komitmen ini, Sekretariat QCC berharap ketua-ketua kumpulan akan dapat memaklumkan kepada ahli-ahli kumpulan mereka bahawa pihak pengurusan sudahpun memberikan sokongan mereka terhadap program ini.²¹

Sekretariat QCC sedar bahawa untuk meyakinkan pihak pengurusan bahawa program QCC dapat dimajukan dalam BBMB dan dalam masa yang sama cuba menyakinkan ketua-ketua kumpulan bahawa pihak pengurusan memberikan komitmen yang menyeluruh terhadap program ini, maka Sekretariat ini telah mengemukakan kertas kerja bertajuk “Strategi-strategi pelaksanaan program QCC” kepada Pengarah Eksekutif BBMB pada 26hb. September 1986.²² Ini merupakan usaha awalan Ketua Jabatan Latihan dan Pembangunan untuk mendapatkan komitmen pihak pengurusan. Selama ini Unit Projek Khas yang menjadi Sekretariat QCC, berada di bawah Jabatan Personel. Mulai awal September 1986, Sekretariat QCC sudah bertukar ke Jabatan Latihan pula. Jadi pada tahap ini sudah wujud usaha-usaha dari

²⁰Temubual dengan Encik Azuz Sanudin, Ketua Kumpulan Daya Cipta pada 4/11/1984 dan temubual dengan Puan Zainah Moharam Kumpulan Gerak Khidmat Pembelian pada 4/11/1984.

²¹Ibid. Surat pekeliling bertajuk “QC Improvement Programmes In Bank Bumiputra”, Corporate Group Circular No. 86/27 (Per: 248) bertarikh 11hb. Ogos 1986 ditandatangani oleh Pengurus Besar, Pejabat Perkhidmatan Pentadbiran.

²²*Fail Kertas kerja QIP, 1986, “Strategies For Implementation Of QCC Programmes”, Seksyen Latihan, Jabatan Tenaga Manusia, bertarikh 22hb. September 1986.*

Sekretariat QCC untuk menentukan strategi-strategi yang akan diambil bagi memastikan kejayaan program QCC.

Di sini apa yang dapat diperhatikan ialah di mana selama ini semenjak tertubuhnya Unit Projek Khas pada November 1983 sehingga ke bulan Ogos 1985, program QCC berjalan tanpa mempunyai strategi-strategi yang konkrit. Sekretariat QCC tidak pernah mengemukakan sebarang cadangan kepada pihak pengurusan mengenai strategi-strategi pelaksanaan program QCC. Oleh itu, perjalanan program QCC selama ini lebih merupakan inisiatif Unit Projek Khas sendiri seperti menganjurkan kursus, ceramah pengenalan dan bengkel tanpa melibatkan pihak pengurusan di dalam program-program tersebut.

Oleh itu, bolehlah dikatakan bahawa pada 27hb. September 1986, sewaktu Pengarah Eksekutif meluluskan kertas kerja tersebut, baharulah Sekretariat QCC mempunyai strategi-strategi yang konkrit untuk melaksanakan program QCC di BBMB dan ianya sudahpun mendapat mandat dari pihak pengurusan. Ini bermakna strategi-strategi ini pada kali ini sudah menjadi strategi-strategi rasmi BBMB. Rangka kasar daripada strategi-strategi ini ialah cadangan untuk menuju Jawatankuasa Pemandu QCC dan cadangan

untuk memberikan latihan dan pendidikan kepada fasilitator, ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan.²³

Terdapat dua tahap di dalam latihan dan pendidikan iaitu tahap latihan umum dan tahap latihan khusus. Latihan umum akan diberikan kepada semua kakitangan melalui ceramah-ceramah pengenalan di jabatan-jabatan di ibu pejabat, cawangan-cawangan di sekitar Kuala Lumpur dan di Pusat Latihan BBMB. Tujuannya adalah untuk memberikan kefahaman kepada kesemua kakitangan mengenai konsep dan falsafah QCC serta mengenai kebaikan-kebaikan yang akan diperolehi daripada program QCC. Latihan khusus pula adalah dalam bentuk seminar untuk diberikan kepada kesemua fasilitator dan kursus untuk kesemua ketua kumpulan di BBMB.

Sebelum ini, pihak pengurusan sudahpun meluluskan strategi penubuhan jawatankuasa pemandu QCC. Akan tetapi Sekretariat QCC belum lagi membuat sebarang pelantikan. Oleh itu Sekretariat tersebut telah mengemukakan kepada Pengarah Eksekutif satu kertas kerja bertajuk “Penubuhan Jawatankuasa Pemandu QCC dan pembentukan Jawatankuasa Sekretariat QCC” pada 10hb. Oktober 1986 dan telah diluluskan pada 15hb.

²³Fail Kertas kerja QIP, 1986, “Strategies For Implementation Of QCC Programmes”, Seksyen Latihan, Jabatan Tenaga Manusia, bertarikh 22hb. September 1986.

Oktober 1986.²⁴ Sementara itu Sekretariat QCC juga telah mengemukakan kepada Pengurus Jabatan Tenaga Manusia suatu cadangan mengenai pelantikan Ahli Jawatankuasa Sekretariat QCC pada 1hb. Oktober 1986 dan diluluskan pada 13hb. Oktober 1986.²⁵

Di sini, eloklah diterangkan mengenai fungsi kedua-dua jawatankuasa tersebut. Jawatankuasa Pemandu berfungsi di dalam merancang strategi-strategi pelaksanaan program QCC, merangka sistem dan penghargaan QCC serta menyemak kemajuan kumpulan-kumpulan QCC. Sementara itu, Jawatankuasa Sekretariat QCC pula bertanggungjawab di dalam menggubal polisi berkaitan QCC, menentukan jenis-jenis latihan, mengemukakan laporan bulanan kepada Jawatankuasa Pemandu QCC dan menganjurkan konvensyen QCC. Rajah 3.3 dan Rajah 3.4 menunjukkan ahli-ahli jawatankuasa tersebut.

²⁴*Ibid.*, "Proposal for the setting up of A Steering Committee for Quality Control Circles (QCC) In Bank Bumiputra Malaysia Berhad", bertarikh 10hb. Oktober 1986.

²⁵*Ibid.*, "Proposed Training For QIP Facilitators And Team Leaders", bertarikh 12hb. November 1986.

Rajah 3.2

Ahli-ahli Jawatankuasa Pemandu QCC Oktober 1986

Penasihat	Pengarah Eksekutif
Pengerusi	Ketua Pengurus Besar Kumpulan Perancangan dan Anak-anak Syarikat
Ahli-ahli	Pengurus Besar Pejabat Perkhidmatan Pentadbiran Pengurus Besar Bahagian Pentadbiran Cawangan Pengurus Besar Bahagian Urusan Bank Antarabangsa Pengurus Jabatan Tenaga Manusia
Setiausaha I	Ketua, Seksyen Latihan Jabatan Tenaga Manusia
Setiausaha II	Ketua, Unit Pembangunan Organisasi, Seksyen Latihan atau Encik Mohd. Sobree Ali

Sumber: Fail Kertas Kerja QIP, 1986, "Strategies for Implementation of QCC Programmes", Seksyen Latihan Jabatan Tenaga Manusia, bertarikh 22hb September 1986

Rajah 3.3

**Ahli-ahli Jawatankuasa Sekretariat QCC
Oktober 1986**

Pengerusi	Encik Mohd. Hilmi Haji Ismail Pengurus, Jabatan Tenaga Manusia
Pengerusi Bersama	Tuan Hj. Abdul Aziz Mohd. Nor Pengurus, Jabatan Perniagaan Kecil
Ahli-ahli	Encik Alias Masod Ketua Seksyen Latihan Jabatan Tenaga Manusia Encik Mohd. Said Sailan Ketua Unit Pembangunan Organisasi, Seksyen Latihan. Puan Hilmiah Hj. Ahmad Unit Kemajuan Kakitangan Seksyen Latihan Encik Zulkifli Osman Pengetua Pusat Latihan BBMB Encik Sabar Hj. Abdul Rahman Pensyarah, Pusat Latihan BBMB
Setiausaha	Encik Mohd. Sobree Ali Setiausaha, Sekretariat QCC, Seksyen Latihan

Sumber : Fail Kertas Kerja QIP, 1986, "Strategies for Implementation of QCC Programmes", Seksyen Latihan Jabatan Tenaga Manusia, bertarikh 22hb September 1986

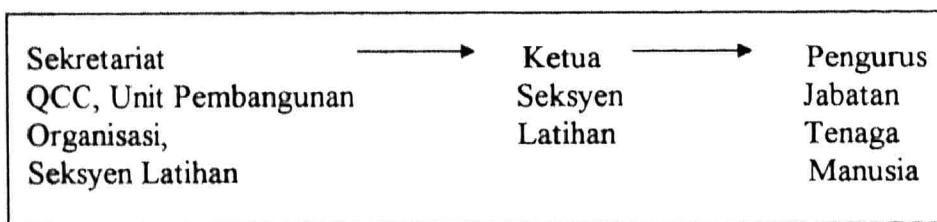
Berdasarkan kepada keahlian Jawatankuasa Pemandu QCC, sudah terdapat penyertaan wakil pengurusan BBMB iaitu Pengerusi Jawatankuasa, yang juga salah seorang EXCO bank tersebut. Dalam pada itu persetujuan yang diberikan oleh Pengarah Eksekutif untuk menjadi penasihat Jawatankuasa tersebut merupakan usaha awalan Sekretariat QCC untuk mendapatkan sokongan yang terbuka dan secara terang-terang (*open and visible support*) dari pihak pengurusan. Jadi pada tahap ini bolehlah dikatakan bahawa Sekretariat QCC sudahpun berjaya di dalam memujuk pihak pengurusan untuk menjadi penasihat kepada Jawatankuasa Pemandu. Walaupun begitu peranan Penasihat dan Pengerusi Jawatankuasa belum dapat dipastikan pada awal perlantikan mereka. Ini adalah kerana belum ada lagi mesyuarat ataupun latihan berkaitan dengan program QCC yang melibatkan mereka.

Jika ditinjau kepada cadangan-cadangan mengenai perlantikan ahli-ahli jawatankuasa pemandu dan jawatankuasa Sekretariat QCC, wujud dua permohonan. Satu permohonan dikemukakan kepada Pengarah Eksekutif untuk kelulusan perlantikan jawatankuasa pemandu. Satu lagi adalah dihantar kepada Pengurus Tenaga Manusia untuk kelulusan perlantikan jawatankuasa Sekretariat. Apa yang boleh dikatakan mengenai hal ini ialah wujud proses birokrasi di segi pentadbiran QCC. Proses untuk melaporkan kemajuan program QCC bermula dari Sekretariat QCC di Unit Pembangunan Organisasi yang akan membuat laporan kepada Ketua Seksyen Latihan. Apabila dipersetujui oleh Ketua Seksyen Latihan dengan laporan itu, baharulah laporan

itu dikemukakan kepada Pengurus Jabatan Tenaga Manusia. Rajah 3.4 menunjukkan proses yang birokratik di segi pentadbiran Sekretariat QCC.

Rajah 3.4

**Proses Membuat Laporan Kemajuan Pentadbiran
QCC di Jabatan Tenaga Manusia**



Sumber: Fail Carta Organisasi Pusatputra, 1987

Nampaknya, pada tahap ini program QCC lebih bersifat “kedaerahan” (*local*) disebabkan pentadbirannya hanyalah tertumpu di Jabatan Tenaga Manusia dan Seksyen Latihan. Program QCC belum lagi menjadi program rasmi di BBMB. Oleh itu program QCC pada tahap ini banyak dipromosikan oleh Seksyen Latihan. Sekretariat QCC sendiri pun belum lagi mempunyai kakitangan yang tetap sekadar menumpang di dalam Unit Pembangunan Organisasi di Seksyen Latihan. Oleh itu Jawatankuasa Sekretariat telah diwujudkan untuk membantu Sekretariat QCC.

Pada tahap kedua ini, di dalam program QCC sudahpun wujud struktur dan organisasinya yang tersendiri. Ini adalah kerana di dalam kertas kerja mengenai “strategi-strategi pelaksanaan program QCC” telah dimasukkan

mengenai fungsi-fungsi fasilitator, ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan yang membentuk struktur dan organisasi program ini. Jadi sudah wujud cubaan awalan Sekretariat QCC di Seksyen Latihan di dalam mendapatkan komitmen kesemua mereka yang terlibat di dalam program ini. Sekretariat QCC telah menetapkan mengenai kriteria-kriteria perlantikan fasilitator, ketua kumpulan dan ahli-ahli kumpulan.

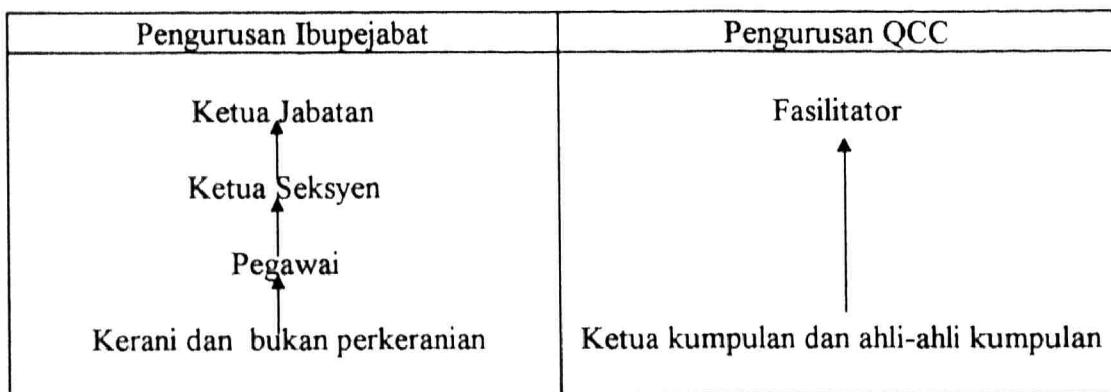
Fasilitator QCC adalah terdiri daripada ketua-ketua Jabatan, pengurus-pengurus kawasan dan pengurus-pengurus cawangan.²⁶ Ini adalah selaras dengan struktur dan organisasi BBMB di mana ketua jabatan menjadi pimpinan utama di peringkat jabatan di ibu pejabat. Pengurus-pengurus kawasan pula menjadi ketua jabatan di pejabat kawasan dan mereka juga mengawasi kesemua pengurus cawangan di dalam sesuatu kawasan. Di peringkat cawangan pula, pengurus cawangan bertanggungjawab sebagai pemimpin di dalam menguruskan pentadbiran di dalam sesebuah cawangan. Di peringkat ibu pejabat, kakitangan perkeranian dan bukan perkeranian yang menjadi ahli kumpulan QCC selalunya membuat laporan terus kepada ketua jabatan yang menjadi fasilitator mengenai kemajuan QCC. Di segi pengurusan pentadbiran kerja harian semua kerani dengan kakitangan bukan perkeranian membuat laporan kepada pengawai seterusnya kepada ketua seksyen, kemudian

²⁶*Fail kertas kerja QIP*, 1986, “Specific Courses For Facilitators, Circle Leaders And Circle Members”, 22hb. September, 1986.

baharulah kepada ketua jabatan. Rajah 3.5 menunjukkan pertalian struktur dan organisasi QCC dan struktur dan organisasi BBMB di peringkat cawangan. Sebegini juga di peringkat pejabat kawasan, ahli-ahli kumpulan QCC yang terdiri daripada kerani dan kakitangan bukan perkeranian membuat laporan terus kepada Pengurus Kawasan yang menjadi fasilitator mengenai kemajuan QCC. Di segi pengurusan pentadbiran kerja harian semua kerani dan kakitangan perkeranian membuat laporan kepada pegawai, seterusnya kepada ketua seksyen kemudian baharulah kepada Pengurus Kawasan. Rajah 3.6 menunjukkan struktur dan organisasi QCC di pejabat Kawasan dan pertaliannya dengan pengurusan BBMB. Di peringkat cawangan, ahli-ahli kumpulan QCC yang terdiri daripada kerani dan kakitangan bukan perkeranian juga membuat laporan terus kepada pengurus cawangan yang menjadi fasilitator mengenai kemajuan QCC. Di segi pengurusan pentadbiran semua kerani dan kakitangan bukan perkeranian membuat laporan kepada pegawai seterusnya kepada pegawai, seterusnya kepada ketua seksyen dan kemudian baharulah kepada Pengurus Cawangan. Rajah 3.7 menunjukkan struktur dan organisasi QCC di peringkat cawangan dan pertaliannya dengan pengurusan BBMB.

Rajah 3.5

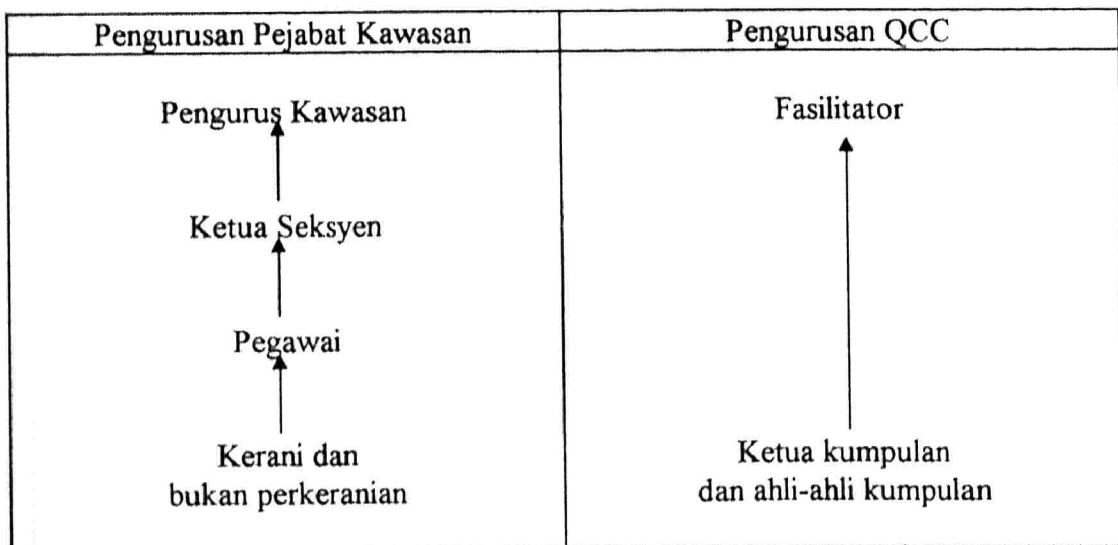
**Struktur dan Organisasi QCC di Ibupejabat dan
Pertaliannya dengan pengurusan BBMB**



Sumber: Carta Organisasi BBMB, 1986

Rajah 3.6

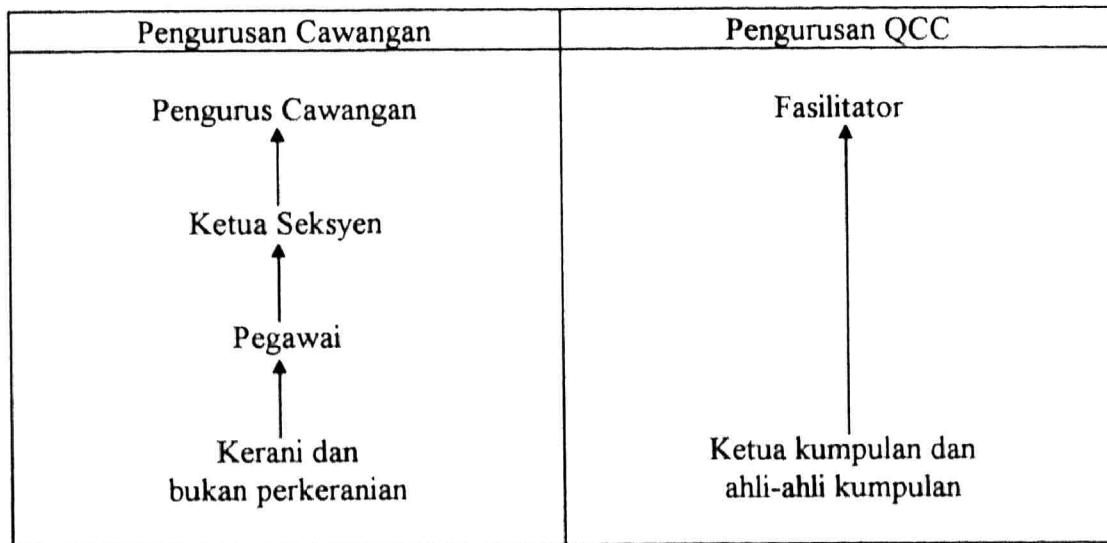
**Struktur dan Organisasi QCC di Pejabat Kawasan dan
pertaliannya dengan pengurusan BBMB**



Sumber: Carta Organisasi BBMB, 1986

Rajah 3.7

Struktur dan Organisasi QCC di Cawangan dan pertaliannya dengan pengurusan BBMB



Sumber: Carta Organisasi BBMB, 1986

Berdasarkan kepada ketiga-tiga jadual tadi, jelaslah tiada langsung sebarang peranan yang diberikan kepada penyelia pertengahan iaitu ketua seksyen dan para pegawai di peringkat jabatan di ibu pejabat, pejabat kawasan dan cawangan. Jadi, Sekretariat QCC seolah-olah telahpun mengabaikan mengenai komitmen penyelia-penyelia dan pegawai-pegawai di dalam menjayakan program ini.

Kriteria sebagai ketua kumpulan QCC pula adalah di mana seseorang itu perlulah merupakan seorang kerani yang sudah pun bertugas selama lima

tahun.²⁷ Selain daripada itu individu itu perlulah mendapat persetujuan dari fasilitator untuk menjadi ketua kumpulan. Ahli-ahli kumpulan QCC pula terdiri daripada kakitangan-kakitangan bank yang mempunyai kemahiran untuk menjadi ahli-ahli kumpulan QCC.²⁸

Pada umumnya bolehlah dikatakan bahawa pada tahap kedua ini program QCC sudahpun mempunyai struktur dan organisasi QCC yang formal. Walaupun begitu, sambutan dari kakitangan BBMB di dalam menubuhkan kumpulan-kumpulan QCC belum lagi memuaskan di mana setakat 24hb. Oktober 1986, hanya terdapat 34 buah kumpulan QCC sahaja yang ditubuhkan.²⁹ Ini adalah suatu angka yang kecil jika dihitung kepada kedudukan BBMB ketika itu yang sudahpun mempunyai 150 buah cawangan, maka peratus bagi 34 buah kumpulan hanyalah 23 peratus sahaja.

Jadual 3.7 menunjukkan mengenai penubuhan 34 buah kumpulan QCC tersebut.

²⁷ *Fail Pentadbiran QCC 1986*, Surat pekeliling, "QC Improvement Programmes in Bank Bumiputra", 11hb. Ogos 1986.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Fail Kertas Kerja QIP*, 1986, "Review of The Existing Quality Improvement Programme as At October 30, 1986, and proposed Strategies For Improvement of Its Implementation, 6hb. November, 1986.

Jadual 3.7

**Kumpulan-kumpulan QCC yang telah ditubuhkan setakat
24hb. Oktober 1986**

Nama Kumpulan	Jabatan/Cawangan
Daya Personel	Tenaga Manusia
KMK7	Latihan
Gerak khidmat pembelian	Pembelian
Daya cipta	Pembelian
Berkat	Setor Pusat
Cahaya Biru	Keselamatan
Kombinasi Padu	Pejabat Perkhidmatan Kewangan
Correspondent Circle	Bahagian Antarabangsa
Syndication Circle	Bahagian Antarabangsa
Credit Circle	Bahagian Antarabangsa
Administration Circle	Bahagian Antarabangsa
Procadata	Kredit Informasi
Ozzy	Kredit Informasi
Kitaro	Kredit Informasi
Pyramid	Kredit Informasi
Audit QCC	Audit
Cahaya	Kiriman Wang, K.L.
QCC Credit	Pembiusaan Kredit, K.L.
Progress Searcher	Taman Maluri

Combat W/S	Plaza KL
Perintis	Damansara
Campus Group	Universiti Malaya
Jerteh Q	Jerteh
People Express	Sibu
The Champion	Sibu
The Communicator	Sibu
Kumpulan 3B	Kg. Bahru
Putra Puteh	Pasir Puteh
Kumpulan Proaktif	Kg. Baharu
Bilis	Bumiputra Llyods Leasing Berhad
Bumi Hijau	Universiti Pertanian Malaysia
Kumpulan 9	Unit Perniagaan Kecil
Putra Putri	Unit Perniagaan Kecil

Sumber: Fail Kertas Kerja QIP, 1986, ‘Review of The Existing Quality Improvement Programme as at October 30, 1986 and Proposed Strategies for Improvement of Its Implementation”,
6hb November 1986