



MEMANGKINKAN TRANSFORMASI GLC  
KEPADA PEMBANGUNAN MALAYSIA TERMAJU



Ringkasan Buku Panduan Tranformasi

Mac 2006



# JADUAL KANDUNGAN

Akronim dan Singkatan	
Panduan Rujukan	
<b>Bahagian I</b>	Halaman 1
Pengenalan	
<b>Bahagian II</b>	Halaman 3
Garis Panduan Dasar	
<b>Bahagian III</b>	Halaman 31
Program Transformasi GLC Inisiatif 2005/6	
<b>Bahagian IV</b>	Halaman 37
Lampiran	
Glosari istilah dan takrif ●	
Permodalan pasaran dan tahap pemegangan saham GLC ●	
disenarai (Mac 2005)	
Ringkasan fakta GLC dan G-15 (setakat 26 Julai 2005) ●	

## AKRONIM DAN SINGKATAN

<b>CEO</b>	Ketua Pegawai Eksekutif
<b>CSR</b>	Tanggungjawab Sosial Korporat
<b>EPF</b>	Kumpulan Wang Simpanan Pekerja
<b>EVA</b>	Nilai Ditambah Ekonomi
<b>GLC</b>	Syarikat Berkaitan Kerajaan
<b>GLIC</b>	Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan
<b>JWT</b>	Pasukan Kerja Bersama
<b>Khazanah</b>	Khazanah Nasional Berhad
<b>KLCI</b>	Indeks Komposit Kuala Lumpur
<b>KPI</b>	Penunjuk Prestasi Utama
<b>KWAP</b>	Kumpulan Wang Amanah Pencen
<b>LTAT</b>	Lembaga Tabung Angkatan Tentera
<b>LTH</b>	Lembaga Tabung Haji
<b>M&amp;M</b>	Pengurusan & Pemantauan
<b>MAS</b>	Malaysian Airlines System Berhad
<b>Maybank</b>	Malayan Banking Berhad
<b>MKD</b>	Menteri Kewangan Diperbadankan
<b>MOF</b>	Kementerian Kewangan
<b>MSC</b>	Koridor Raya Multimedia
<b>MCMC</b>	Suruhanjaya Komunikasi & Multimedia Malaysia
<b>PCG</b>	Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC
<b>PLC</b>	Pampasan Berdasarkan Prestasi
<b>PMU</b>	Unit Pemantauan Program
<b>PNB</b>	Permodalan Nasional Berhad
<b>SME</b>	Perusahaan Kecil & Sederhana
<b>SOE</b>	Perusahaan Milik Negeri
<b>TMO</b>	Pejabat Pengurusan Transformasi
<b>VBM</b>	Pengurusan Berasaskan Nilai
<b>VSS</b>	Skim Pemberhentian Sukarela

# PANDUAN RUJUKAN

Dokumen ini ialah Ringkasan Eksekutif bagi Buku Panduan Transformasi GLC yang telah dilancarkan pada 29 Julai 2005.

Tujuan “Panduan Rujukan” adalah untuk memberikan panduan kepada pembaca dari awal hingga akhir Ringkasan Eksekutif ini.

Keterangan Tajuk	Rujukan
<b>1. Konteks Perubahan dan Tranformasi GLC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Prestasi GLC</li><li>● Cabaran yang perlu ditangani</li></ul>	Rujuk Bahagian II, halaman 4 hingga 7
<b>2. Usaha Kebangsaan yang Diselaraskan ke Arah Prestasi Tinggi GLC</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Langkah 2004 yang dilancarkan</li><li>● PCG yang dibentuk</li><li>● Hasil kerja pada 2005 dan 2006</li></ul>	Rujuk Bahagian II, halaman 8 hingga 9
<b>3. Garis Panduan Dasar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Teras Dasar</li><li>● Garis Panduan</li></ul>	Rujuk Bahagian II, halaman 10 hingga 30
<b>4. Sepuluh Inisiatif</b>	Rujuk Bahagian III, halaman 31 hingga 36
<b>5. Garisan Masa Pelaksanaan</b>	Rujuk Bahagian II, halaman 9





**BAHAGIAN I**  
**Pengenalan**

## BAHAGIAN I - PENGENALAN

Transformasi GLC menjadi entiti prestasi tinggi perlu dilakukan demi kesejahteraan Malaysia pada masa depan dan sangat penting untuk mencapai Wawasan 2020 – menjadi negara maju pada tahun 2020. Bagi memudahkan transformasi ini dilaksanakan, PCG telah mengambil dua langkah. Pertama, pengekodan Garis Panduan Dasar, yang terdiri daripada lima teras dasar dan garis panduan, dengan objektifnya menyediakan persekitaran yang membolehkan GLC menunjukkan prestasinya. Lima teras dasar yang digariskan ialah:

- **Teras 1** – Menjelaskan mandat GLC dalam konteks pembangunan negara.
- **Teras 2** – Meningkatkan keberkesanan Lembaga dan memperteguh tadbir urus korporat GLC
- **Teras 3** – Mempertingkatkan keupayaan GLIC sebagai pemegang saham profesional
- **Teras 4** – Menggunakan pakai amalan korporat terbaik dalam GLC.
- **Teras 5** – Melaksanakan Program Transformasi GLC.

Kedua, merealisasikan Garis Panduan Dasar menjadi sepuluh Inisiatif khusus yang bertujuan untuk menggerakkan dan mempertingkatkan prestasi GLC. Sepuluh inisiatif ini, yang dikenali sebagai Inisiatif 2005/06 akan dibentangkan dan dilaksanakan secara beransur-ansur dalam tahun 2005 dan 2006.

Inisiatif ini meliputi bidang utama operasi dan tadbir urus GLC termasuk, antara lain, Keberkesanan Lembaga Pengarah; Keupayaan pengarah; Keupayaan M&M GLIC; Persekitaran kawal selia; Tanggungjawab sosial; Perolehan; Pengurusan modal; Kepimpinan dan perkembangan modal insan; Pengurusan prestasi dan perbaikan operasi.

Buku Panduan Transformasi, yang dilancarkan pada 29 Julai 2005, adalah hasil daripada usaha ini dan ingin dijadikan dokumen semasa – dengan Garis Panduan Dasar dan Inisiatif baru ditambah dari semasa ke semasa, dan kemas kini atau pindaan kepada Garis Panduan Dasar dan Inisiatif dibuat mengikut keperluan. Seterusnya, dokumen ini cuba meringkaskan dan berperanan sebagai panduan kepada Buku Panduan Transformasi. Oleh itu, struktur dokumen ini serupa dengan Buku Panduan Transformasi dan akan merujuk kepada Buku Panduan Transformasi.

Kesemua GLIC, Lembaga Pengarah GLC dan pengurusan kanan dikehendaki mengguna pakai inisiatif dan Garis Panduan ini dan melengkapkan pelaksanaannya dalam organisasi masing-masing mengikut garis masa yang disarankan. Inisiatif ini tidak bertujuan merangkumi semua perkara atau “penyelesaian mudah” untuk mempertingkatkan prestasi GLC. GLC dijangkakan dapat membuat tambahan dan mengubah suai inisiatif ini mengikut keadaan masing-masing.

TMO telah pun ditubuhkan di Khazanah, iaitu Sekretariat kepada PCG. TMO bertanggungjawab menguruskan pembentangan dan pelaksanaan inisiatif ini. Sekiranya sebarang penjelasan atau butiran lanjut dikehendaki, pertanyaan boleh dialamatkan kepada [PCG@treasury.gov.my](mailto:PCG@treasury.gov.my).



# BAHAGIAN II

## GARIS PANDUAN DASAR



# BAHAGIAN II - GARIS PANDUAN DASAR

## KONTEKS PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI GLC

### WAWASAN 2020

"Menjelang tahun 2020, Malaysia mestilah menjadi negara maju – maju dari segi ekonomi, maju dari segi politik, maju dari segi sosial dan budaya, progresif dan penyayang."<sup>1</sup>

Tahun 2005 menandakan titik separuh jalan sepanjang 30 tahun perjalanan ke arah pembangunan menuju Wawasan 2020 yang kali pertama digariskan pada 1990. Ketika negara sedang berkembang, membangun dan semakin meningkat maju dengan saksama, banyak cabaran baru – serta peluang yang mengiringinya - muncul dalam beberapa tahun kebelakangan sejak 1990.

Antara yang penting, krisis kewangan Asia pada 1997-1998 memberikan kesan yang ketara terhadap struktur ekonomi Malaysia. Usaha bersepadu Kerajaan dan sektor swasta dalam menangani krisis tersebut menyebabkan negara berjaya muncul dengan kedudukan yang lebih kukuh dalam semua aspek ekonomi. Tempoh ini dan tempoh pemulihan berikutnya menyaksikan peranan yang lebih besar di pihak Kerajaan dalam pengurusan ekonomi yang mengakibatkan beberapa pertubuhan yang besar dan strategik dimiliki dan dikawal oleh Kerajaan.

GLC dan pemegang saham yang menguasainya, GLIC, merupakan bahagian penting dalam struktur ekonomi negara. GLC merangkumi kira-kira RM260 bilion dalam permodalan pasaran atau kira-kira 36% dan 54% masing-masing dalam permodalan pasaran Bursa Malaysia dan penanda aras KLCI<sup>2</sup>. Selain itu, GLC menyumbang kira-kira 5% tenaga kerja negara. Walaupun pemberhentian pelaburan dan penswastaan giat dilakukan, GLC masih kekal sebagai penyedia perkhidmatan utama kepada negara dalam kemudahan dan perkhidmatan strategik yang penting termasuk kuasa elektrik, telekomunikasi, perkhidmatan pos, sistem penerbangan, lapangan terbang, pengangkutan awam, air dan pembetulan, perbankan dan perkhidmatan kewangan.

Dalam bidang dasar dan pembangunan perindustrian seperti automotif dan semikonduktor, GLC berperanan penting dalam melaksanakan dasar dan inisiatif Kerajaan serta menjana keupayaan dan pengetahuan dalam sektor penting. Seterusnya, dalam bidang pembentukan rangkaian ekonomi antarabangsa melalui pelaburan dalam usaha niaga asing dan pelaburan dalam sektor yang baru berkembang, peranan GLC dan GLIC semakin penting dan aktif selaras dengan pengantarabangsaaan kepentingan ekonomi Malaysia, berikutan liberalisasi ekonomi global yang meningkat.

Walaupun banyak usaha telah dan terus dilakukan bagi mencapai matlamat Wawasan 2020 yang murni, masih banyak tindakan segera serta dorongan yang perlu dilaksanakan berikutan meningkatnya saingan di peringkat antarabangsa dan pendeknya masa yang ada untuk menyempurnakan program itu, yang tertangguh antaranya disebabkan oleh krisis kewangan Asia.

---

<sup>1</sup> YAB Perdana Menteri di Persidangan Antarabangsa Nikkei tentang "The Future of Asia", Tokyo, 25 Mei 2005; disesuaikan daripada "Vision 2020 - Malaysia as a Fully Developed Country" yang dibentangkan di Majlis Perniagaan Malaysia oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad pada 1990

<sup>2</sup> Setakat 26 Julai 2005

Seterusnya, transformasi GLC perlu dilakukan segera kerana prestasi GLC yang lemah dari segi operasi dan penunjuk kewangannya sekurang-kurangnya sepanjang 15 tahun yang lampau, iaitu sejak 1990. Dalam hal ini, YAB Perdana Menteri telah menjadikan transformasi GLC sebagai tunggak penting bagi dorongan baru ini dan telah melancarkan beberapa Inisiatif sejak 14 bulan yang lalu selaras dengan strategi yang meluas ini. Diharapkan juga usaha Kerajaan dalam meningkatkan prestasi syarikat di bawah kawalan atau pengawasannya akan menunjukkan kesan demonstrasi yang positif terhadap sektor korporat yang lain.

Strategi bagi memperbaiki produktiviti atau daya pengeluaran faktor menyeluruh saling bergandingan dan berasaskan kemajuan yang dicapai dalam 48 tahun sejak merdeka; berdasarkan kestabilan politik dan konsensus di kalangan pelbagai bangsa dan komuniti, berlandaskan ekonomi yang kukuh serta dipelbagaikan dan juga infrastruktur fizikal kelas pertama. Secara khususnya, tunggak utama konsensus Kerajaan dan negara dalam pembangunan negara adalah perkembangan komuniti Bumiputera seperti yang termaktub dalam perlembagaan negara. Dalam hal ini, Program Transformasi GLC akan terus menjadi alat dasar yang penting bagi melaksanakan dasar Kerajaan dalam perkembangan masyarakat Bumiputera, dengan matlamat utama menyediakan masyarakat Bumiputera dan negara ke arah daya saing yang lebih tinggi.

### **Prestasi GLC sangat penting ke arah kemakmuran Malaysia pada masa depan**

**Tahap prestasi baru GLC diperlukan.** GLC ternyata semakin berkembang, sebahagiannya daripada cawangan Kerajaan kepada entiti yang diperbadankan, yang lainnya mula mendapat tempat atau dalam kes tertentu memasuki semula barisan GLC berturutan krisis kewangan Asia, manakala sebahagian lagi pula masih melalui peringkat awal sejak tertubuh. Laluan yang berbeza ke arah mencapai kedudukan masa kini menghasilkan pelbagai tahap dan cara budaya kerja prestasi. Dalam salah satu kajian<sup>3</sup>, prestasi GLC didapati berada di bawah tahap prestasi keseluruhan pasaran Malaysia dalam semua penunjuk kewangan utama kecuali saiz.

**Salah satu penunjuk prestasi ialah keuntungan ekonomi atau EVA.** Bagi “G-15” – pemilihan 15 GLC yang dipegang oleh bahagian GLIC dalam PCG, yang mewakili kira-kira 65% daripada permodalan pasaran bagi semua GLC tersenarai – hanya 7 daripada 15 GLC mendapat keuntungan ekonomi dalam tahun kewangan 2004, walaupun semua 15 GLC mendapat keuntungan dari segi perakaunan.

**Manfaat penting daripada Transformasi GLC.** Dengan menggunakan satu kaedah untuk menilai potensi pewujudan nilai, PCG menjangkakan GLC berprestasi tinggi, dalam tempoh lima hingga tujuh tahun akan datang, dapat menambah sebanyak RM250-300 bilion dalam permodalan pasaran untuk Bursa Malaysia, atau dua kali ganda daripada paras semasa.

Selain manfaat ekonomi dan kewangan kepada pemegang saham, GLC berprestasi tinggi akan memanfaatkan semua pemegang kepentingan dan menyumbang kepada kesejahteraan Malaysia di masa hadapan dalam cara lain yang bermakna, seperti yang diterangkan dalam Ekshibit 1 di halaman berikutnya.

---

<sup>3</sup> Kajian CIMB “GLCS – Issues & Prospects”, Jun 2004

## EKSHIBIT 1

### MANFAAT TRANSFORMASI GLC KEPADA PEMEGANG KEPENTINGAN

Pemegang kepentingan utama	Manfaat
PELANGGAN	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Tahap perkhidmatan dan kualiti yang lebih tinggi</li><li>▶ Tawaran atau perkhidmatan yang lebih bernilai daripada GLC yang lebih produktif dan cekap</li></ul>
TENAGA PEKERJA	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Prospek kerja dan pembangunan modal insan yang lebih baik di GLC yang lebih dinamik dan berkembang pesat</li><li>▶ Kemungkinan didahului oleh fasa pengurangan pekerja bagi mengurangkan ketidakcekapan</li></ul>
SEKTOR SWASTA	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Meningkatkan tekanan kepada sektor swasta bagi mengekalkan tahap kebersaingan dan kemahiran, justeru itu meningkatkan mutu industri secara keseluruhannya</li></ul>
PEMBEKAL	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Meningkatkan ketelusan dengan tatacara berasaskan merit atau kebolehan yang mengutamakan pembekal yang lebih bernilai</li><li>▶ Mengurangkan kebocoran maklumat, ketidakcekapan dan rasuah</li></ul>
BUMIPUTERA	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Meningkatkan prestasi GLC akan membantu perkembangan berterusan masyarakat Bumiputera yang lebih berdaya saing, melalui pekerja Bumiputera yang lebih mahir dan pembekal Bumiputera yang lebih berwibawa</li></ul>

Sumber: Analisis JWT

#### Cabaran yang dihadapi banyak dan rumit, namun Transformasi GLC boleh dicapai

**Cabaran yang jelas untuk ditangani.** Bagi mewujudkan persekitaran yang mampu meningkatkan prestasi GLC, banyak isu yang rumit perlu ditangani. Daripada hasil temu bual oleh JWT daripada PCG dan juga input daripada beberapa analisis persendirian daripada firma perunding, bank pelaburan, Kerajaan dan juga pemegang kepentingan lain, cabaran untuk mempertingkatkan prestasi adalah rumit dan berbagai-bagai. Walaupun terdapat pelbagai faktor, namun beberapa cabaran penting bagi peningkatan prestasi telah diperoleh dengan jelas hasil dari beberapa temu bual dan analisis, yang dirumuskan dalam Ekshibit 2.

**Objektif dan matlamat boleh dicapai – transformasi SOE skala besar pernah berlaku.** Walaupun penuh cabaran, dengan melihat GLC dari dekat serta mengkaji SOE negara lain, jelas menunjukkan Transformasi GLC bukan satu matlamat yang mustahil dicapai. Transformasi ekonomi New Zealand kira-kira 10 hingga 15 tahun yang lalu, walaupun dalam konteks sosioekonomi yang berbeza, menyaksikan transformasi yang ketara pada peringkat mikroekonomi dalam syarikat seperti New Zealand Post dan New Zealand Telecom. Perjalanan setiap SOE seperti Telefonica di Sepanyol dan Unicredito Italiano di Itali juga memberikan pengajaran penting. Syarikat ini pernah ketinggalan, namun kini bukan sahaja menjadi syarikat terulung di rantau itu malah di seluruh dunia.

Walaupun pengalaman ini sememangnya mempunyai ciri tersendiri dalam keadaan sosiopolitik bagi setiap negara pada masa tertentu, namun ia memberikan banyak pengajaran berguna kepada Malaysia. Antaranya transformasi GLC mengambil masa yang panjang untuk berjaya, iaitu kira-kira 5 hingga 10 tahun.

## EKSHIBIT 2

### CIRI BAGI MENINGKATKAN PRESTASI GLC

Pemacu Prestasi	Ciri bagi meningkatkan prestasi
Kepastian dan kejelasan objektif GLC	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Meningkatkan tumpuan kepada pewujudan nilai dan/atau objektif sosial yang jelas</li><li>▶ Meningkatkan kepastian tentang bagaimana mencapai matlamat sosial, piawai yang dikehendaki, dan kosnya.</li><li>▶ Menjelaskan bagaimana objektif GLC sesuai dengan konteks/matlamat industri yang lebih meluas</li></ul>
Kuasa Lembaga Pengarah dan pengurusan yang jelas	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Menjelaskan dan memperkemas garisan pelaporan Lembaga Pengarah bagi meningkatkan pemberian kuasa</li><li>▶ Memperbaiki interaksi antara Lembaga Pengarah dengan pengurusan</li><li>▶ Bagi GLC tertentu, perlu meningkatkan keberterusan memandangkan tempoh memegang jawatan satu penggal yang agak pendek bagi CEO lantas mengakibatkan gangguan setiap 2 hingga 3 tahun</li></ul>
Pengarah dan Lembaga Pengarah yang efektif	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Memerlukan lebih banyak Pengarah yang pengalaman dalam bidang fungsian operasi atau di mana berkenaan, pengalaman antarabangsa – keperluan bagi proses pemilihan yang lebih baik, akses ke kumpulan yang lebih meluas, dan tawaran atau ganjaran yang lebih menarik untuk Pengarah</li></ul>
Pengurusan dengan prestasi tinggi dan budaya disiplin kewangan	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Pampasan yang lebih berdaya saing, pengurusan prestasi yang lebih baik</li><li>▶ Lebih fokus dari segi kewangan dan pulangan atas pelaburan, lebih perhatian kepada berapa 'kosnya'</li><li>▶ Akses ke pendanaan yang lebih tersusun.</li></ul>
GLIC aktif yang boleh dipercayai dan berkeupayaan	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Membantu melengkapkan GLIC supaya lebih aktif dalam memantau dan menguruskan syarikat portfolio mereka</li></ul>

Sumber: Analisis JWT

Selain tempoh yang panjang untuk berubah, semua transformasi itu menunjukkan perlunya perubahan mendalam dan berpanjangan dalam budaya korporat. Ini melibatkan tugas yang sangat mencabar untuk mengubah cara berfikir dan kelakuan kakitangan. Seterusnya, dari pengalaman di sebalik perubahan budaya korporat yang berjaya dan berterusan itu, terdapat tiga faktor utama bagi kejayaannya:

- Kepimpinan yang mampan* - keyakinan, komitmen dan penglibatan diri yang tinggi daripada pengurusan atasan syarikat, yang biasanya memerlukan perubahan cara berfikir dan kelakuan pada peringkat tersebut terlebih dahulu.
- Pelaburan yang besar dalam modal insan* diperlukan kerana aspek transformasi yang pelbagai memerlukan usaha yang jauh melebihi sumber dan keupayaan "business-as-usual".
- Ketabahan dan tekad politik* - daripada semua transformasi yang berjaya didapati semuanya mempunyai ciri yang sama iaitu membuat dan melaksanakan banyak keputusan yang sukar. Ini termasuk pemberhentian pelaburan atau penutupan perniagaan yang prestasinya, dari segi struktur, adalah lemah, pertukaran Pengerusi, CEO, ahli Lembaga Pengarah dan eksekutif kanan dan juga pekerja lebihan yang besar bilangannya. Untuk sampai ke matlamatnya, syarikat dan dalam kes New Zealand, negara, memerlukan ketetapan dan ketabahan serta tekad politik yang teguh.

# USAHA KEBANGSAAN YANG DISELARAS KE ARAH GLC PRESTASI TINGGI

Mengetahui betapa pentingnya GLC dalam kemakmuran negara secara jangka panjang, YAB Perdana Menteri telah menjadikan transformasi GLC sebagai keutamaan negara. Transformasi ini berhasrat mewujudkan perbaikan struktur yang mendalam dan berkekalan dalam amalan organisasi dan prestasi GLC, dan dalam hal ini manfaat dijangka dapat diperoleh dalam tempoh yang pendek dan sederhana. Walau bagaimanapun, lebih tumpuan diberikan kepada manfaat jangka panjang yang dapat dikekalkan dalam tempoh 5 hingga 10 tahun akan datang.

**Langkah 2004 yang dilancarkan dalam Transformasi GLC.** Sebagai asas dan untuk memulakan Program ini, YAB Perdana Menteri memperkenalkan “Langkah 2004” pada Mei 2004, yang termasuk (i) garis panduan KPI dan PLC; (ii) pembaharuan komposisi Lembaga Pengarah; (iii) menyusun semula Khazanah; dan (iv) perubahan dalam pengurusan atasan dan ahli Lembaga Pengarah GLC.

**PCG yang dibentuk pada 2005.** Demi mengekalkan momentum hasil dari pelancaran langkah tersebut pada 2004, PCG telah dibentuk dalam bulan Januari 2006. PCG, dipengerusikan oleh YB Menteri Kewangan II dan bertanggungjawab kepada YAB Perdana Menteri. Keahlian PCG terdiri daripada ketua PNB, EPF, Khazanah, LTAT dan LTH, dan wakil daripada MKD dan Pejabat Perdana Menteri. Khazanah juga bertindak sebagai Sekretariat kepada PCG dan mempengerusikan dan memandu JWT PCG yang terdiri daripada wakil semua GLIC.

Mandat utama PCG adalah untuk merangka dan melaksanakan dasar serta garis panduan kebangsaan yang lengkap supaya GLC dapat dilanjak menjadi syarikat prestasi tinggi, serta mewujudkan rangka kerja institusi bagi pengurusan program pada peringkat awal, seterusnya menyelia pelaksanaan dasar dan garis panduan ini.

**Hasil kerja PCG pada 2005 dan 2006.** Sepanjang 2005 dan 2006, hasil kerja boleh serah utama PCG adalah dalam tiga bidang yang saling berkait, di mana kebanyakannya telah diserahkan sepenuhnya atau sebahagiannya sebelum pelancaran Buku Panduan Transformasi pada 29 Julai 2005.

1. **Garis Panduan Dasar<sup>4</sup>** yang menetapkan rangka dasar bagi Transformasi GLC ditujukan kepada tiga ejen utama perubahan, iaitu peringkat GLC, peringkat Lembaga GLC, dan dalam GLC itu sendiri – hal ini diperincikan pada halaman berikutnya.
2. **Program Transformasi GLC Inisiatif 2005/6.<sup>5</sup>** Disediakan berdasarkan Langkah 2004, **Sepuluh Inisiatif** yang diterangkan dalam Bahagian III telah dikenal pasti untuk dibangunkan, dilancarkan dan dilaksanakan di seluruh GLC sebelum bulan Disember 2006. Inisiatif ini telah dikenal pasti berdasarkan kepentingannya sebagai alat atau umpil untuk perubahan, kesannya yang besar ke atas nilai, dan keupayaan PCG yang unik untuk mendorong perubahan dalam bidang ini. Walau bagaimanapun, seperti yang dinyatakan sebelum ini, Inisiatif ini bukan ‘penyelesaian mudah’ dan tidak merangkumi semua perkara, dan GLC diharapkan dapat membuat tambahan dan mengubah suai inisiatif ini mengikut keadaan masing-masing.

---

<sup>4</sup> Seperti yang terkandung dalam Bahagian II Buku Panduan Transformasi ini, halaman 3 hingga 30 terhadap pencapaian aspirasi murni Wawasan 2020

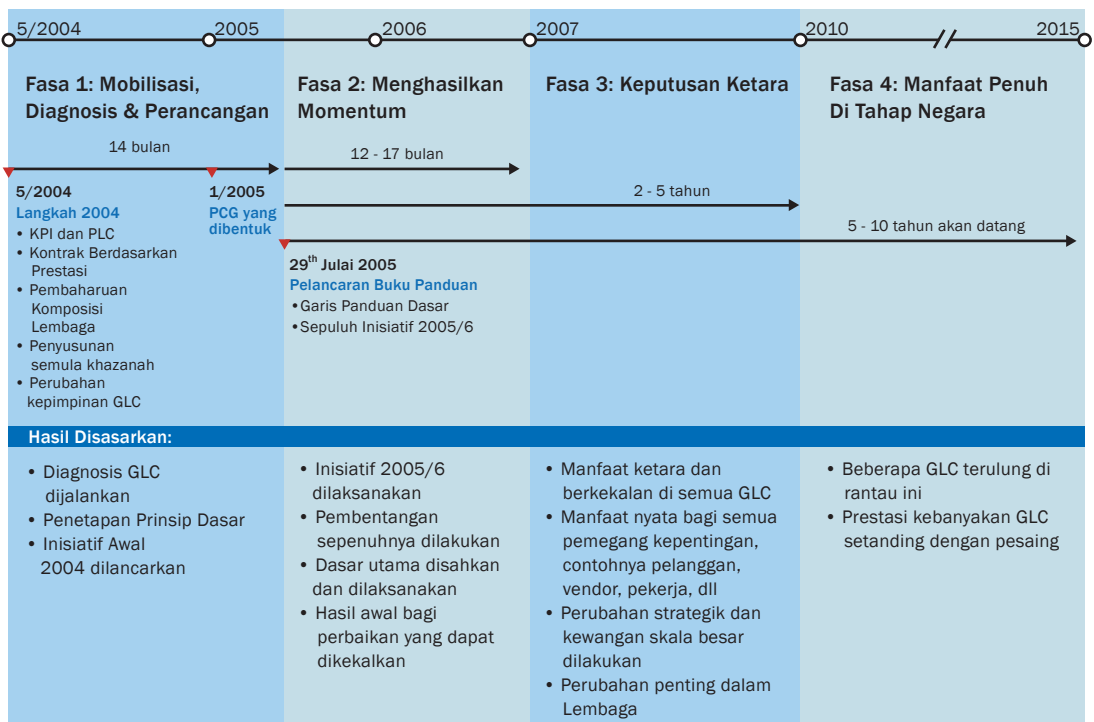
<sup>5</sup> Seperti yang terkandung dalam Bahagian III Buku Panduan Transformasi ini

3. **Program Komunikasi Pelbagai Peringkat** untuk menasasar beberapa kumpulan pemegang kepentingan yang terlibat dengan Program Transformasi GLC. Satu Pasukan Komunikasi Program Transformasi GLC sedang dibentuk dalam JWT PCG yang bertempat di Khazanah.

Dua hasil kerja pertama yang digabungkan dirujuk sebagai “Buku Panduan Transformasi GLC”, yang diringkaskan oleh dokumen ini.

**Langkah berikut dan garis masa pelaksanaan.** Program Transformasi GLC adalah program jangka panjang yang manfaatnya dijangka diperoleh dalam masa yang panjang. PCG menetapkan sasaran sepuluh tahun hingga 2015 (lihat Ekshibit 3 di bawah) bagi negara mengaut manfaat sepenuhnya, walaupun sebahagian kesan yang tidak kurang pentingnya turut dicapai dalam fasa pertengahan.

### EKSHIBIT 3 TRANSFORMASI GLC IALAH SATU PROGRAM JANGKA PANJANG



Sumber: Analisis JWT

Bahagian berikutnya menerangkan Garis Panduan Dasar yang dibahagikan kepada lima Teras Dasar, yang direkabentuk untuk menerajui program ini. Walaupun Kerajaan menyediakan persekitaran yang membolehkan GLC menunjukkan prestasinya, namun Pengerusi, Lembaga Pengarah dan CEO GLC dan GLIC hendaklah secara bersama dan secara individu berazam memimpin dan melaksanakan perjalanan ini. Kejayaan Program Transformasi ini akan membentuk landasan penting dalam perjalanan menuju pencapaian aspirasi murni Wawasan 2020.

# TERAS DASAR DAN GARIS PANDUAN

Bagi membentuk transformasi GLC, Garis Panduan Dasar dikod dalam lima teras dan diringkaskan dalam jadual yang di bawah:-

Jadual 1: Teras Dasar dan Garis Panduan Transformasi GLC

Teras Dasar	Garis Panduan
<b>Teras 1:</b> Menjelaskan mandat GLC dalam konteks pembangunan negara	<b>1.1</b> Mentakrifkan prinsip yang mendasari Transformasi GLC <b>1.2</b> Mentakrifkan GLC dan keterterapan Garis Panduan dan Inisiatif <b>1.3</b> Menjelaskan objektif dan peranan Kerajaan, GLIC dan GLC <b>1.4</b> Menggalakkan masyarakat Bumiputera
<b>Teras 2:</b> Meningkatkan keberkesanan Lembaga Pengarah dan memperteguh tadbir urus korporat GLC	<b>2.1</b> Menumpukan semula peranan dan mandat Lembaga Pengarah GLC 2.1.1 Menumpukan semula Lembaga Pengarah kepada peranan penting 2.1.2 Mentakrifkan syarat di mana Lembaga Pengarah dapat berperanan lebih aktif 2.1.3 Mewujudkan pengasingan yang ketara antara peranan Pengerusi dan CEO <b>2.2</b> Memperkukuh komposisi Lembaga Pengarah GLC 2.2.1 Menambah kumpulan bakal Pengarah GLC 2.2.2 Menjadi Pengarah dalam lima syarikat tersenarai sahaja 2.2.3 Memperteguh peranan Jawatankuasa Pencalonan 2.2.4 Menubuhkan Akademi Pengarah bagi meningkatkan pembelajaran Pengarah <b>2.3</b> Mempertingkatkan prestasi pengurusan Lembaga Pengarah GLC 2.3.1 Menyelaraskan pampasan Pengarah mengikut penanda aras 2.3.2 Membuat penilaian tahunan prestasi Pengarah dan Lembaga Pengarah <b>2.4</b> Meningkatkan struktur dan proses Lembaga Pengarah 2.4.1 Memperketat struktur dan kaedah pengendalian Jawatankuasa Lembaga 2.4.2 Melaksanakan proses Lembaga Pengarah yang standard menurut tahap amalan terbaik
<b>Teras 3:</b> Mempertingkatkan keupayaan GLIC sebagai pemegang saham profesional	<b>3.1</b> Menjelaskan dan menyusun keutamaan mandat dan strategi GLIC <b>3.2</b> Membina fungsi 'best-in-class' selaras dengan mandat individu 3.2.1 Membina keupayaan pemegang saham sepadan dengan keupayaan yang diperlukan untuk menyokong mandat masing-masing 3.2.2 Menyelaraskan profil profesional, pampasan dan jangkaan prestasi dengan penanda aras sektor swasta 3.2.3 Memilih Pengarah Penama berdasarkan kemahiran yang diperlukan untuk memenuhi keperluan GLC 3.2.4 Membina keupayaan dan proses pemantauan Program Transformasi GLC



**Teras 4:**

Mengguna pakai  
amalan terbaik  
korporat dalam GLC

**4.1 Memperbaiki persekitaran kawal selia**

- 4.1.1 Membina keupayaan hubungan kawal selia di GLC
- 4.1.2 Membangunkan rangkaian pengetahuan kawal selia dalam GLC

**4.2 CSR dan menjelaskan kewajipan sosial dan pelaburan****4.3 Mengkaji dan menyusun semula amalan perolehan****4.4 Mengoptimumkan pengurusan modal****4.5 Menguruskan dan membina pemimpin dan modal insan lain****4.6 Mempertingkatkan amalan pengurusan prestasi****4.7 Mempertingkatkan perbaikkan operasi**

- 4.7.1 Menumpukan kepada perniagaan teras
- 4.7.2 Mengenal pasti pilihan untuk 'pensaizan wajar' organisasi GLC
- 4.7.3 Menghasilkan piagam pelanggan

**Teras 5:**

Melaksanakan  
Program  
Transformasi GLC

**5.1 Keterterapan, tanggungjawab dan garis masa pelaksanaan yang jelas untuk GLC dan GLIC****5.2 Menugaskan dan melengkapkan PCG untuk melaksana dan memantau**

- 5.2.1 Mengkaji semula kemajuan Transformasi GLC setiap suku tahun
- 5.2.2 Menerbitkan Laporan Tahunan Transformasi GLC

**5.3 Mewujudkan pendekatan pengurusan program untuk pelaksanaan**

- 5.3.1 PCG akan terus melancarkan dan memantau Inisiatif Program Transformasi GLC menerusi TMO
- 5.3.2 Mewujudkan PMU Transformasi GLC di Pejabat Perdana Menteri

**5.4 PCG dan akhirnya PMU dalam PMO sebagai saluran untuk memastikan pematuhan**

# TERAS DASAR 1 :

## MENJELASKAN MANDAT GLC DALAM KONTEKS PEMBANGUNAN NEGARA

### Garis Panduan 1.1: Mentakrifkan prinsip yang mendasari Transformasi GLC

Berdasarkan maklumat di atas, terdapat tiga prinsip yang mendasari Program Transformasi GLC, yang ringkasnya seperti yang di bawah:

1. **Asas pembangunan negara** - Program Transformasi GLC adalah pecahan daripada strategi pembangunan negara yang lebih luas, yang termasuk prinsip pertumbuhan dengan ekuiti, memperbaiki produktiviti faktor keseluruhan, pembangunan modal insan dan perkembangan masyarakat Bumiputera.
2. **Tumpuan prestasi** - rasional yang mendasari Program Transformasi GLC adalah untuk mewujudkan nilai ekonomi dan pemegang saham melalui perbaikan prestasi dalam GLC.
3. **Tadbir urus, nilai pemegang saham dan pengurusan pemegang kepentingan** - sungguhpun Program Transformasi GLC diterajui oleh Kerajaan, namun program ini masih mematuhi sepenuhnya hak dan tadbir urus pemegang saham dan pemegang kepentingan lain. Oleh yang demikian, langkah dasar yang ingin dilaksanakan dikeluarkan dalam bentuk Garis Panduan Dasar dan bukan peraturan, yang dijangka akan dilaksanakan oleh GLC melalui Lembaga Pengarah mereka, selaras dengan tadbir urus yang baik. Selain itu dan dalam konteks yang ditetapkan di atas, GLC dijangka terlibat menguruskan kepentingan pemegang kepentingan sah lain, terutama kepentingan pekerja, pelanggan, pembekal dan Kerajaan sendiri sebagai pengawal selia dan penggubal dasar.

**Garis Panduan Dasar, Inisiatif dan pengumuman khusus lain yang diperihalkan dalam Program Transformasi GLC, Buku Panduan Transformasi dan semua dokumen lain yang berkaitan, sama ada pada masa kini ataupun masa hadapan, tertakluk kepada tafsiran konteks wajar mukadimah serta prinsip yang mendasarinya, seperti yang dinyatakan pada halaman sebelum ini.**

### Garis Panduan 1.2: Mentakrifkan GLC dan keterterapan Garis Panduan dan Inisiatif

Penilaian tentang apa yang terangkum dalam istilah GLC ditakrifkan mengikut kawalan dan bukan mengikut peratus pemilikan. Pada asasnya, GLC seperti yang ditakrifkan dalam Program Transformasi ini, adalah apabila kawalan syarikat dikenakan oleh GLIC, sama ada dari segi kawalan super (apabila GLIC menjadi pemegang saham majoriti) ataupun kawalan mudah (apabila GLIC menjadi pemegang saham tunggal terbesar). Kawalan ditakrifkan mengikut kemampuan untuk melaksanakan dan mempengaruhi keputusan utama, misalnya perlantikan anggota Lembaga dan pengurusan atasan, kuasa pemberian tender dan kontrak dalam Lembaga dan sebagainya.

**Kejelasan objektif dan peranan setiap komponen ekologi GLC.** Sebagai permulaan, objektif komponen utama dalam ekologi GLC, iaitu GLC, GLIC dan Kerajaan itu sendiri, perlu difahami sepenuhnya. Dalam analisis dan temubual yang dikendalikan oleh PCG, objektif GLC yang tidak jelas dan berpelbagai secara umumnya disebut sebagai satu cabaran kepada anggota Lembaga dan Pengurusan GLC.

**Menyedari pelbagai peranan Kerajaan dalam pengurusan sosioekonomi sebagai Pembangun Sosial, Pembangun Ekonomi, Pengawal Selia dan Pelabur.**<sup>6</sup> Meskipun terdapat beberapa pertindanan antara peranan ini, secara amnya penentuan sempadan yang sempurna membolehkan tumpuan, kejelasan objektif serta pembahagian tugas dan kebertanggungjawapan yang lebih baik.

Walau apa pun, perlu dinyatakan di sini bahawa terdapat beberapa dasar dan inisiatif pembangunan negara yang menjangkaui semua fungsi, contohnya usaha mempertingkatkan nilai integriti, memperbaiki penyampaian awam serta penggalakan vendor tempatan dan Bumiputera.

**Memahami perhubungan antara Kerajaan dan GLIC/GLC.** Dalam mentadbir GLIC dan GLC, keseimbangan dan proses yang sempurna perlu dipatuhi berkaitan dengan perhubungan dan interaksi antara Kerajaan dan GLIC/GLC.

Dalam peranannya sebagai pelabur dalam GLC yang dimiliki sepenuhnya, isu kepentingan minoriti tidak timbul dan dengan itu, Kerajaan sebagai pelabur 100% bebas untuk memberikan keputusan penting tanpa merujuk kepada mana-mana pemegang saham. Dalam syarikat yang bukan dimiliki 100% dan terutamanya syarikat tersenarai yang mempunyai pemegang saham minoriti yang ramai, kedudukan Kerajaan sama seperti pemegang saham utama dalam syarikat yang memiliki pelbagai pemegang saham. Ertinya, undang-undang dan peraturan tadbir urus korporat digunakan dan interaksi secara umumnya dilakukan melalui saluran Lembaga Pengarah, iaitu Kerajaan ataupun GLIC boleh diwakili sebagai majoriti.

Dalam peranannya sebagai pengawal selia ataupun sebagai pembangun, interaksi antara Kerajaan dengan GLIC/GLC secara umumnya hampir sama dengan interaksi antara Kerajaan dengan mana-mana syarikat bukan GLC lain, melainkan sesebuah GLC yang dikawal oleh Kerajaan, mungkin tertakluk kepada keperluan yang lebih ketat untuk mematuhi dasar Kerajaan termasuk kewajipan sosial tambahan. Dalam kes apabila GLC tertakluk kepada kewajipan sosial atau bukan komersil yang lebih tinggi berbanding kewajipan biasa, maka rangka kerja amalan yang disarankan terangkum dalam Garis Panduan 4.2, iaitu *CSR dan menjelaskan kewajipan sosial dan pelaburan*.

---

<sup>6</sup> Sebagai gambaran, contoh pelbagai peranan masing-masing termasuk peruntukan undang-undang dan ketenteraman serta perkhidmatan kawalan negara, misalnya pihak Polis dan Angkatan Tentera, galakan dan pembangunan MSC, menjalankan fungsi kawal selia oleh MCMC, dan Khazanah sebagai cabang pelaburan Kerajaan

## Garis Panduan 1.4: Menggalakkan masyarakat Bumiputera

PCG menegaskan lagi prinsip asas dasar ekonomi Kerajaan ke arah objektif Wawasan 2020 adalah untuk mencapai pertumbuhan dengan saksama. Satu tonggak dasar ini adalah galakan dan perkembangan berterusan bagi masyarakat Bumiputera. Sehubungan itu, Program Transformasi GLC akan terus menjadi alat dasar yang penting untuk melaksanakan dasar Kerajaan berhubung dengan perkembangan masyarakat Bumiputera, dengan matlamat asasinya untuk menyediakan masyarakat Bumiputera dan negara untuk mampu berdaya saing dengan lebih kompetitif.

PCG percaya objektif peningkatan prestasi syarikat GLC dan pembangunan pembekal dan vendor Bumiputera yang sah, serta pembinaan modal insan Bumiputera dalam GLC tidak saling menyingkiri, sebaliknya objektifnya saling memperkukuh. Matlamatnya adalah untuk mencapai hubungan yang saling memperkukuh di mana GLC yang lebih mantap mampu menjadi pembangun SME Bumiputera dan modal insan yang lebih baik, dan seterusnya menyumbang kembali ke arah memperkukuh GLC itu sendiri.

Terdapat bidang khusus untuk memperkukuh perkembangan Bumiputera di bawah Program Transformasi GLC. Terutamanya, dijangkakan bahawa Inisiatif untuk memperbaiki amalan perolehan akan melibatkan sasaran tertentu untuk memperbaiki Program Pembangunan Vendor Bumiputera.



### Garis Masa Pelaksanaan

Garis Panduan 1.1 hingga 1.4 akan berkuat kuasa serta-merta.

## TERAS DASAR 2 :

### MENINGKATKAN KEBERKESANAN LEMBAGA PENGARAH DAN MEMPERTEGUH TADBIR URUS KORPORAT GLC

Walaupun secara sendiri tidak memadai, peningkatan dasar terhadap keberkesanan Lembaga GLC dan tadbir urus GLC diperlukan untuk memangkinkan transformasi GLC. Secara global, perhubungan yang jelas wujud antara syarikat yang memiliki tadbir urus korporat yang baik dan prestasi cemerlang kewangan jangka panjang. Di samping itu, pelabur institusi sememangnya menghargai tadbir urus Lembaga yang baik, sebagaimana mereka menghargai penunjuk kewangan yang mantap semasa menilai pelaburan.

Di Malaysia, lebih banyak kemajuan diperlukan khususnya berkaitan dengan kesan dan peranan Lembaga GLC walaupun keberkesanan Lembaga dan tadbir urus korporat ketara bertambah baik sejak kebelakangan ini, terutama selepas Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (Kod) diperkenalkan pada Mac 2000. Kajian semula tadbir urus GLC, termasuk Lembaga GLC yang berprestasi cemerlang, mendedahkan bahawa masih ada beberapa ruang untuk peningkatan. Untuk menangani hal ini, PCG menyarankan beberapa perubahan dan perbaikian dalam tadbir urus GLC, dengan matlamat berikut:-

1. Menumpukan semula kepada peranan dan mandat Lembaga Pengarah GLC;
2. Memperkukuh komposisi Lembaga Pengarah GLC;
3. Mempergiat pengurusan prestasi Lembaga Pengarah GLC; dan
4. Meningkatkan struktur dan proses Lembaga Pengarah.

Semua Garis Panduan ini memperkukuhkan saranan yang terkandung dalam Kod.

#### Garis Panduan 2.1: Menumpukan semula peranan dan mandat Lembaga Pengarah GLC

Lembaga GLC perlu meluangkan masa dan perhatian yang secukupnya serta menumpukan semula kepada tanggungjawab teras Lembaga.

##### Garis Panduan 2.1.1: Menumpukan semula Lembaga Pengarah kepada peranan penting

Secara am, peranan Lembaga merangkumi dua bidang yang luas, iaitu strategi dan pembangunan syarikat serta mentadbir pihak pengurusan. Walaupun senarai di bawah tidak menyeluruh, PCG menjangkakan enam bidang tumpuan untuk Lembaga GLC:

1. *Nilai pemegang saham.* Untuk mengguna pakai dan memahami perspektif seseorang pemegang saham, termasuk memahami pandangan pasaran modal tentang prestasi syarikat dan implikasi pasaran modal berhubung dengan keputusan strategik dan kewangan. Juga untuk memastikan semua pemegang saham diperlakukan dengan adil;

2. *Pembangunan strategi*. Untuk menyumbang kepada pembangunan strategi korporat dan menetapkan aspirasi cukup mencabar untuk pengurusan;
3. *Pengawasan ke atas pengurusan*. Untuk memantau prestasi dan keadaan syarikat dan pengurusan atasan;
4. *Perancangan penggantian*. Untuk membina pengurusan atasan dan menerajui perancangan penggantian.
5. *Pengurusan risiko*. Untuk memahami dan menguruskan faktor risiko utama dalam syarikat; dan
6. *Pengurusan pemegang kepentingan*. Untuk mengimbangkan kepentingan pemegang kepentingan yang sah, jika bersesuaian, selaras dengan dasar Kerajaan dan untuk mengimbangkannya dengan usaha penambahan nilai pemegang saham.

#### **Garis Panduan 2.1.2: Mentakrifkan syarat di mana Lembaga Pengarah dapat berperanan lebih aktif**

Lembaga boleh mengambil peranan yang lebih aktif dalam operasi syarikat jika kedua-dua syarat berikut dipenuhi:

- Syarikat berada dalam keadaan pembaikpulihan yang genting, menghadapi ancaman luaran yang mengejut (contohnya, pengambilalihan, perubahan persaingan, peraturan baru) ataupun mengalami tempoh apabila risiko dalaman genting timbul; dan
- Pasukan pengurusan sedia ada tidak cukup berkeupayaan atau berkemampuan untuk bertindak balas dengan segera dalam keadaan yang sungguh mencabar.

Apabila Lembaga membuat keputusan bahawa Lembaga perlu memikul peranan eksekutif yang lebih besar, maka langkah ini seharusnya dilakukan secara sementara atau semasa tempoh peralihan. Sebagai panduan umum, langkah ini hendak dilakukan paling lama enam bulan dan pastinya tidak melebihi 12 bulan. Dalam tempoh itu, matlamat utama Lembaga adalah untuk melantik pasukan pengurusan baru.

#### **Garis Panduan 2.1.3: Mewujudkan pengasingan yang ketara antara peranan Pengerusi dengan CEO**

Walaupun terdapat banyak contoh individu yang berjaya berperanan sebagai Pengerusi dan CEO, namun PCG mengulang saranan Kod bahawa peranan Pengerusi dan CEO perlu diasingkan dengan jelas bagi memastikan imbangan kuasa dan autoriti, supaya tiada seorang individu pun yang memiliki kuasa mutlak membuat keputusan.

Bagi memperkukuh kedudukan Pengerusi, kriteria pemilihan untuk menjadi Pengerusi perlu lebih ketat berbanding pemilihan Pengarah biasa – beban itu terletak di tangan Pengerusi dan GLIC yang mencalonkannya untuk memastikan beliau mempunyai masa dan kemampuan yang mencukupi untuk memberikan tumpuan kepada tugas, dengan menghadkan kehadirannya dalam Lembaga lain dan menghadkan tanggungjawab beliau di mana wajar.

## **Garis Panduan 2.2: Memperkukuh komposisi Lembaga Pengarah GLC**

Pada tahun 2004, beberapa langkah penting telah pun diwujudkan untuk memperkukuh Lembaga GLC, termasuk mengehadkan bilangan Pengarah dalam sesebuah Lembaga kepada 10 orang sahaja dan memandangkan konflik yang wujud, mengeluarkan pengawal selia sektor langsung daripada Lembaga. Sebagai peningkatan seterusnya, PCG menyarankan pengukuhan lanjut komposisi Lembaga GLC melalui empat langkah utama:

### **Garis Panduan 2.2.1: Menambah kumpulan bakal Pengarah GLC**

Kumpulan Pengarah GLC yang ada sekarang adalah terlalu sedikit dan menyebabkan beberapa Pengarah memegang terlalu banyak mandat. Di samping itu, dengan keutamaan strategi, operasi dan geografi GLC yang sentiasa berkembang, Lembaga perlu memperoleh jenis kepakaran baru, khususnya dalam kemahiran fungsian yang lebih mendalam, contohnya pemasaran, reka bentuk organisasi dan pengurusan perubahan. Walaupun menyedari bukan semua Pengarah secara individu memiliki semua pengetahuan dan kepakaran yang perlu dan relevan, namun objektifnya adalah untuk memastikan secara kolektif, setiap Lembaga adalah seboleh-bolehnya seimbang dan lengkap dari segi kemahiran yang ada. Oleh yang demikian, PCG menyarankan tambahan kepada kumpulan individu yang berpotensi yang sesuai memikul peranan sebagai Pengarah GLC.

### **Garis Panduan 2.2.2: Menjadi Pengarah dalam lima syarikat tersenarai sahaja**

Seperti yang diperihal di atas, disebabkan Pengarah pada masa ini diperolehi daripada kumpulan yang terhad, ramai Pengarah mungkin diberi tanggungjawab yang berlebihan. Oleh itu, bagi memastikan Pengarah mempunyai masa untuk memberikan tumpuan dan menjadi anggota Lembaga yang berkesan, maka dicadangkan supaya seseorang Pengarah GLC hanya boleh menganggotai Lembaga dalam lima syarikat tersenarai sahaja.

### **Garis Panduan 2.2.3: Memperteguh peranan Jawatankuasa Pencalonan**

Untuk memperteguh perkara yang dikemukakan oleh Kod, Jawatankuasa Pencalonan perlu bertanggungjawab mencalonkan calon kepada Lembaga (termasuk peranan Pengerusi) menurut kriteria pemilihan yang ditetapkan terlebih dahulu dan menilai Pengarah secara berterusan.

### **Garis Panduan 2.2.4: Menubuhkan Akademi Pengarah bagi meningkatkan pembelajaran Pengarah**

Individu yang paling berpengalaman pun memerlukan banyak latihan dan perkembangan agar berupaya melaksanakan peranan mereka sebagai anggota Lembaga dengan berkesan. Oleh yang demikian, salah satu Inisiatif yang dikenal pasti adalah untuk mewujudkan Akademi Pengarah yang akan ditubuhkan pada suku ketiga tahun 2006. Akademi ini akan memberikan tumpuan untuk melengkapi Lembaga GLC dengan para Pengarah yang memiliki pengetahuan, kemahiran dan pemikiran bertaraf dunia.

## **Garis Panduan 2.3: Mempertingkatkan pengurusan prestasi Lembaga Pengarah GLC**

Semakin meningkat kepelbagaian dan pengalaman/kepakaran Pengarah GLC, maka semakin bertambah juga keperluan bagi pengurusan prestasi yang lebih ketat. PCG menyarankan dua langkah penting mempertingkatkan pengurusan prestasi Lembaga GLC.

### **Garis Panduan 2.3.1: Menyelaraskan pampasan Pengarah mengikut penanda aras**

Selaras dengan falsafah pampasan yang disokong oleh PCG, Lembaga GLC perlu mengkaji semula pampasan Pengerusi dan Pengarah mereka, dan menyelaraskan pampasan tersebut kepada 50 seperseratusan daripada kumpulan setara yang bersesuaian.

### **Garis Panduan 2.3.2: Membuat penilaian tahunan prestasi Pengarah dan Lembaga Pengarah**

Kod mencadangkan supaya semua Lembaga mengadakan penilaian tahunan prestasi Lembaga dan Pengarah. Kajian ke atas GLC utama mendapati langkah ini tidak dilaksanakan secara seragam di semua GLC. Tambahan lagi, berdasarkan kaji selidik ke atas syarikat Papan Utama yang mempunyai proses penilaian prestasi secara rasmi, hanya beberapa syarikat sahaja yang benar-benar melaksanakannya dengan menjalankan pengurusan akibat yang sebenar untuk pengarah kurang berprestasi, contohnya dengan memastikan Pengarah yang terbabit itu tidak dilantik semula. PCG mengulang bahawa Lembaga hendaklah membuat penilaian tahunan prestasi Pengarah dan Lembaga seperti yang didokong oleh Kod.

## **Garis Panduan 2.4: Meningkatkan struktur dan proses Lembaga Pengarah**

### **Garis Panduan 2.4.1: Memperketat struktur dan kaedah pengendalian Jawatankuasa Lembaga**

Sungguhpun kebanyakan Lembaga menubuhkan Jawatankuasa Audit, Imbuan dan Pencalonan, namun struktur dan kaedah pengendalian mereka perlu dibentuk dan dilaksanakan dengan lebih jelas. Satu langkah permulaan untuk mengkajinya semula adalah dengan memastikan piagam ataupun bidang rujukan Jawatankuasa Lembaga adalah yang terkini dan relevan.

### **Garis Panduan 2.4.2: Melaksanakan proses Lembaga Pengarah yang standard menurut tahap amalan terbaik**

Bagi memastikan mesyuarat Lembaga berkesan dan Pengarah bersedia sewajarnya, beberapa proses asas Lembaga perlu diwujudkan. Lembaga perlu melantik setiausaha syarikat dalaman yang memiliki pengalaman dan kemahiran yang relevan bagi syarikat tersebut, dengan mengambil kira saiz dan keadaan syarikat. Bagi syarikat tersenarai, memang penting bagi setiausaha syarikat agar sentiasa mempunyai maklumat terkini tentang keperluan penyenaiaan dan kawal selia serta mampu menasihati Lembaga dan Jawatankuasanya berhubung dengan soal pematuhan jika sesuai. Di samping itu, Lembaga yang berkesan memerlukan proses tertentu dilaksanakan. Selaras dengan tanggungjawab Pengarah yang berat ini, Lembaga perlu juga memastikan Syarikat mengambil insurans Liabiliti Pengarah yang secukupnya.





### Garis Masa Pelaksanaan

Saranan yang dikemukakan di atas adalah prinsip meluas yang selanjutnya akan ditambah dengan garis panduan terperinci melalui 'Buku Hijau tentang Mempertingkat Keberkesanan Lembaga'. Pengerusi semua Lembaga GLC perlu bertanggungjawab melaksanakan prinsip, garis panduan dan tindakan ini menjelang 1 Januari 2007.

GLIC juga perlu memantau pelaksanaan semua prinsip, garis panduan dan tindakan ini di seluruh syarikat portfolio mereka dan melaporkan kemajuannya kepada PCG setiap suku tahun.

## TERAS DASAR 3 :

### MEMPERTINGKAT KEUPAYAAN GLIC SEBAGAI PEMEGANG SAHAM PROFESIONAL

Sungguhpun penekanan Program kekal pada GLC, namun GLIC tetap memainkan peranan penting, khususnya sebagai pemangkin atau pencetus perubahan. Dalam kebanyakan kes, GLIC adalah pemegang saham mengawal yang mempunyai perwakilan Lembaga, dan dengan itu mempunyai tanggungjawab pengawasan yang penting. Meskipun GLIC pemegang kepentingan kecil, mereka semakin aktif, walaupun semata-mata dengan cara menggunakan hak pemegangan saham mereka. Selain itu, seperti yang diperinci dalam Teras Dasar 1, GLIC adalah saluran penting untuk Kerajaan menyokong dan mempengaruhi GLC.

Strategi dan mandat GLIC perlu disahkan supaya GLIC dapat menjadi pemegang saham (dan anggota Lembaga) yang berkesan, dan organisasi, keupayaan dan proses dalamannya perlu ditingkatkan untuk memastikan mandat dan strategi mereka tercapai sepenuhnya. Teras Dasar ini menyediakan garis panduan yang sepadan untuk GLIC.

#### Garis Panduan 3.1: Menjelaskan dan menyusun keutamaan mandat dan strategi GLIC

Terdapat dua kategori GLIC yang berbeza – yang dimiliki sepenuhnya oleh Kerajaan, iaitu Khazanah dan MKD, serta yang 'dibiayai oleh swasta atau pihak persendirian' tetapi di mana Kerajaan memainkan peranan statutori ataupun penjamin yang penting, iaitu KWSP, LTAT, LTH, PNB dan KWAP. Penting ditegaskan di sini bahawa GLIC ini mempunyai pemegang saham yang berbeza, maka mandat dan strategi pelaburan juga berbeza. Sehubungan itu, GLIC mempunyai kepentingan, keutamaan dan perspektif yang berlainan berhubung peluang pelaburan, strategi pemberhentian pelaburan dan ufuk masa, serta pendekatan memantau dan mempengaruhi portfolio syarikat mereka.

Oleh sebab cara utama Kerajaan mempengaruhi GLIC adalah melalui mandatnya, maka mandat GLIC yang sedia ada dan dengan itu sasaran strategi pelaburan dan prestasi yang sepadan, perlu dikaji semula secara berkala untuk menguji sifat relevannya yang berterusan.

#### Garis Panduan 3.2: Membina fungsi 'best-in-class' selaras dengan mandat individu

Sebagai pemegang saham profesional, GLIC memainkan peranan penting bagi membimbing, mempengaruhi dan jika perlu, menyekat GLC, justeru saling melengkapi peranan pasaran modal dengan cara ini. Oleh yang demikian, yang penting, GLIC dilengkapi sepenuhnya dengan kemahiran, fungsi dan proses yang diperlukan untuk memainkan peranan ini dengan berkesan.

### **Garis Panduan 3.2.1: Membina keupayaan pemegang saham setara dengan keupayaan yang diperlukan untuk menyokong mandat masing-masing**

---

Berdasarkan mandat sesebuah GLIC (serta sasaran strategi dan prestasi yang sepadan), GLIC perlu mengkaji semula dan menjajarkan organisasi dalaman, proses dan keupayaan mereka mengikut penanda aras yang relevan. Penanda aras setanding ini perlu merangkumi syarikat ekuiti swasta, pelabur institusi yang aktif ataupun pasif (termasuk dana pencen) atau gabungan yang di atas, bergantung pada sifat mandat sesebuah GLIC.

### **Garis Panduan 3.2.2: Menyelaraskan profil profesional, pampasan dan jangkaan prestasi dengan penanda aras sektor swasta**

---

Garis Panduan berhubung pampasan yang terpakai kepada GLC juga sama untuk GLIC, yang antara lain termasuk prinsip berkaitan KPI, PLC dan kontrak berdasarkan prestasi.

### **Garis Panduan 3.2.3: Memilih Pengarah Penama berdasarkan kemahiran yang diperlukan untuk memenuhi keperluan GLC**

---

Selaras dengan tadbir urus korporat yang baik, GLIC secara bebas akan menamakan Pengarah Penama berdasarkan sifat relevan kelayakan mereka mengikut keperluan setiap GLC. Selaras juga dengan Garis Panduan 2.2.3 di atas, selepas dikenal pasti, identiti calon perlu diberikan kepada Jawatankuasa Pencalonan yang seterusnya akan mencadangkan calon kepada Lembaga untuk mendapatkan kelulusan akhir.

### **Garis Panduan 3.2.4: Membina keupayaan dan proses pemantauan Program Transformasi GLC**

---

GLIC diberi tanggungjawab pengawasan bagi memastikan perluasan dan pelaksanaan yang berkesan untuk Inisiatif Program Transformasi GLC. Sehubungan itu, setiap suku tahun GLIC perlu mengemukakan laporan kemajuan syarikat portfolio mereka kepada Lembaga masing-masing dan PCG tentang kemajuan pelaksanaan Program Transformasi GLC. Oleh itu, GLIC perlu memastikan mereka membina keupayaan dan proses yang perlu untuk memastikan fungsi pemantauan ini dijalankan dengan berkesan.



#### **Garis Masa Pelaksanaan**

Garis Panduan ini perlu dilaksanakan oleh GLIC menjelang penghujung 2006.

## TERAS DASAR 4 :

### MENGGUNA PAKAI AMALAN TERBAIK KORPORAT DALAM GLC

Dalam teras Program Transformasi terdapat keperluan untuk memperbaiki secara organik prestasi yang mendasari strategi, operasi dan organisasi GLC. Selain strategi yang jelas dan langkah ekonomi jangka pendek untuk meningkatkan prestasi ke tahap penanda aras, terdapat juga keperluan untuk meningkatkan kualiti modal insan dalam GLC dan membentuk langkah bersesuaian bagi memantau dan menilai prestasi pihak pengurusan dan pekerja.

Berdasarkan analisis PCG, tujuh bidang bagi amalan terbaik korporat telah dikenal pasti sebagai peluang untuk mencipta nilai paling tinggi. Bidang ini tidak dianggap menyeluruh dan tidak menghalang GLC daripada meneruskan usaha semasa yang sedang dilaksanakan bagi memperbaiki operasi secara berterusan. Sebaliknya, pengenalpastian Garis Panduan dan Inisiatif ini yang meliputi tujuh bidang amalan terbaik tersebut turut memantapkan usaha berterusan dalam bidang ini.

#### Garis Panduan 4.1: Memperbaiki persekitaran kawal selia

Banyak GLC beroperasi dalam sektor yang dikawal selia, apabila perhubungan yang selengan, proaktif dan membina dengan pengawal selia amat penting bukan sahaja kepada GLC malah juga kepada Negara, dari segi sumbangan ke arah pembangunan yang terancang dalam sektor tersebut.

##### Garis Panduan 4.1.1: Membina keupayaan hubungan kawal selia di GLC

GLC hendaklah memperuntukkan sumber yang secukupnya untuk mengadakan dialog yang konstruktif dengan pengawal selia dengan cara yang proaktif dan berterusan. Nilai ketara, atau pun kelebihan daya saing, dapat diperoleh dari kemampuan unggul dari segi pengetahuan kawal selia dalam mana-mana industri tertentu.

##### Garis Panduan 4.1.2: Membangunkan rangkaian pengetahuan kawal selia dalam GLIC

Sebagai pemegang saham yang aktif, GLIC boleh berkongsi kepakaran ini dengan GLC dan menasihati GLC untuk menentukan cara terbaik membentuk strategi mereka dalam konteks kawal selia yang berkembang. Di samping itu, GLIC yang berperanan sebagai agensi amanah Negara, boleh memastikan bahawa persekitaran kawal selia yang lebih luas dan optimum dapat dicapai yang boleh memberi manfaat kepada GLC dan semua pemegang kepentingan lain, seperti sektor swasta dan pelanggan.

Amalan terbaik yang disyorkan untuk pengurusan kawal selia disasar akan dikeluarkan menjelang pertengahan tahun 2006.

#### **Garis Panduan 4.2: CSR dan menjelaskan kewajipan sosial dan pelaburan**

Kedua objektif komersil dan sosial, jika berlebihan, mungkin menimbulkan beberapa hasil yang kurang optimum. Pertama, kesamaran objektif boleh menyebabkan keadaan di mana prestasi menjadi lemah dan menimbulkan bahaya moral. Ertinya, pengurusan boleh memilih untuk berselindung di sebalik salah satu objektif tersebut. Kedua, ketidaktentuan sedemikian biasanya bermakna premium risiko yang terlalu tinggi dan tidak setimpal, hingga mengakibatkan kos modal yang lebih tinggi dan nilai modal yang lebih rendah kepada GLC. Walau bagaimanapun, sebaliknya, dapat diperhatikan bahawa pada praktiknya, GLC biasanya mungkin menerima layanan istimewa tertentu sebagai balasan mengambil tanggungjawab sosial yang lebih .

Sebagai panduan, berhubung dengan soal CSR dan kewajipan sosial, GLC hendaklah menimbang langkah berikut sebagai pengkodan amalan terbaik yang minimum:

- a. Menjelaskan kewajipan sosial mereka selaras dengan pengawal selia dan kementerian yang relevan, serta cuba untuk mengenal pasti kos dan manfaat, jika ada, bagi kewajipan tersebut.
- b. Sekiranya peranan sosial sedemikian dan kos berkaitan adalah berat dan di luar kemampuan GLC, maka GLC hendaklah mengkaji semula dan mencari pilihan untuk pembiayaan alternatif, misalnya daripada kementerian Kerajaan yang berkaitan.

Garis panduan untuk membantu GLC yang dikodkan dalam 'Buku Perak', disasar akan dirangka dan diedarkan oleh PCG pada suku tahun ketiga 2006. GLC digalakkan untuk mengenal pasti, menjelaskan, mengukur dan jika bersesuaian, menjadikan kewajipan sosial mereka tampak telus menjelang pertengahan tahun 2007.

#### **Garis Panduan 4.3: Mengkaji dan menyusun semula amalan perolehan**

Jumlah perolehan yang dibelanjakan oleh 'G-15' GLC dianggarkan sekitar RM55 bilion setahun. Oleh yang demikian, sebarang pengoptimuman dalam amalan perolehan akan menghasilkan penjimatan yang ketara terhadap perbelanjaan modal dan operasi. Penjimatan yang terhasil itu akan mengalir terus ke dalam keuntungan GLC. Di samping itu, amalan perolehan yang lebih baik juga akan menjurus kepada hasil yang lebih tinggi buat GLC, contohnya apabila produk yang lebih berkualiti dibeli pada harga yang lebih rendah, maka masa tunggu penyampaian perkhidmatan boleh dikurangkan dan kualiti perkhidmatan boleh ditingkatkan, dan seterusnya mendorong kepada kesetiaan pelanggan yang lebih tinggi.

Tambahan lagi, integriti dan kecekapan yang lebih baik dalam proses perolehan akan turut meningkatkan kedudukan Malaysia dalam tadbir urus dan ketelusan korporat. Ini selanjutnya akan meningkatkan daya tarikan Malaysia sebagai destinasi pelaburan dan perniagaan.

Sebuah 'Buku Merah' mengandungi garis panduan tentang dasar perolehan disasar akan dilancarkan pada suku tahun kedua 2006 dan GLC hendaklah memulakan pelaksanaan pada suku tahun ketiga 2006.

#### **Garis Panduan 4.4: Mengoptimumkan pengurusan modal**

Pengurusan modal dan kunci kira-kira yang berkesan juga dapat menjadi sumber kelebihan nilai dan daya saing kepada kebanyakan GLC, khususnya yang menceburi perniagaan berintensif modal.

Oleh itu GLC seharusnya mengkaji semula dasar pengurusan modal yang sedia ada, terutamanya pilihan untuk (i) memperbaiki keberkesanan perbelanjaan modal, (ii) meningkatkan pengurusan modal kerja dan (iii) menentukan struktur modal optimum, antaranya dengan merangka (dan memaklumkan) suatu dasar dividen, serta mewujudkan garis panduan untuk program beli balik saham.

Sebuah 'Buku Ungu' dengan garis panduan tentang dasar pengurusan modal akan dikeluarkan oleh PCG kepada semua GLC menjelang suku tahun ketiga 2006, dan semua GLC hendaklah memulakan pelaksanaan menjelang penghujung 2006.

#### **Garis Panduan 4.5: Menguruskan dan membina pemimpin dan modal insan lain**

Dalam dunia yang dipacu pengetahuan, modal insan sesebuah syarikat semakin menjadi kelebihan dan pembeza daya saing yang paling penting. GLC mestilah meningkatkan pendekatan mereka dalam pengurusan modal insan dan dengan segera merapatkan jurang antara GLC dengan syarikat sektor swasta terbaik di Malaysia dan syarikat setanding di peringkat antarabangsa. Dengan mempelajari daripada syarikat lain yang menguruskan modal insan mereka dengan cemerlang, PCG menyarankan agar semua GLC menghasilkan program untuk mengenal pasti dan membina pemimpin dan modal insan lain menjelang penghujung suku tahun pertama 2007. Bagi membantu GLC melaksanakan tugas ini, sebuah 'Buku Oren' dengan Garis Panduan tentang membina dan menguruskan pemimpin dan modal insan lain akan dihasilkan dan diedarkan oleh PCG kepada semua GLC pada suku tahun keempat 2006.

#### **Garis Panduan 4.6: Mempregiat amalan pengurusan prestasi**

Usaha mempregiat amalan pengurusan prestasi di seluruh GLC merupakan cara penting memperbaiki prestasi keseluruhan. Penekanan ke atas pengurusan prestasi akan memastikan organisasi memberikan tumpuan kepada keutamaan perniagaan yang betul dan memperbaiki usaha menarik, membina dan mengekalkan bakat yang cemerlang.

Dari segi turutan, pengurusan prestasi, yang antara lain melibatkan KPI, PLC dan kontrak berdasarkan prestasi adalah antara Langkah GLC penting yang dilancarkan dalam bulan Mei 2004. Versi terkini 'Mempregiat Pengurusan Prestasi', iaitu 'Buku Biru' Versi 2.0 telah dilancarkan pada 29 Julai 2005 berserta dengan Buku Panduan Transformasi. PCG menyarankan agar semua GLC mula melaksanakan Garis Panduan yang terkandung dalam 'Buku Biru' ini bermula 1 Januari 2006, dengan pelaksanaan lengkap menjelang 1 Januari 2007.

Begitu juga dalam tempoh enam hingga sembilan bulan berikutnya, PCG dijangka akan mereka bentuk dan melancarkan inisiatif lain dengan matlamat mempregiat amalan pengurusan prestasi di GLC. Sama seperti 'Buku Biru', GLC disarankan agar melaksanakan semua inisiatif tersebut dalam rangka masa yang ditetapkan.

## **Garis Panduan 4.7: Mempertingkat perbaikan operasi**

Satu unsur utama memperbaiki prestasi operasi GLC adalah dengan mempertingkatkan kecemerlangan operasi keseluruhan, baik dari segi kos mahupun hasil.

### **Garis Panduan 4.7.1: Menumpukan kepada perniagaan teras**

Sebagai sebahagian daripada penilaian strategi dan prestasi secara berterusan, PCG menyarankan supaya Lembaga GLC sentiasa mengkaji semula portfolio perniagaan dan aktiviti mereka, mengenal pasti perniagaan dan aktiviti yang bukan teras (legasi atau berprestasi lemah) dan menentukan pendekatan pembebasan yang bersesuaian, berdasarkan saranan daripada pihak pengurusan.

Secara khususnya, GLIC yang berada di bawah organisasi induk GLC yang sama, berada dalam kedudukan yang unik bagi mengenal pasti sinergi antara GLC dalam portfolio mereka, dari segi kemungkinan potensi penggabungan, pemerolehan dan pemberhentian pelaburan.

PCG menyarankan supaya GLC mengenal pasti cara untuk menguruskan aset bukan teras menjelang penghujung 2006. Sebuah 'Buku Kuning' dengan Garis Panduan untuk membantu GLC melaksanakan tugas ini akan dihasilkan oleh PCG dan diedarkan kepada semua GLC menjelang suku tahun keempat 2006.

### **Garis Panduan 4.7.2: Mengetahui pasti pilihan untuk 'pensaizan wajar' organisasi GLC**

Pilihan untuk pensaizan wajar sesebuah organisasi boleh meliputi, tetapi tidak terhad kepada VSS, penggunaan sumber luar, pemberian francais dan menyusun semula beberapa aktiviti utama untuk menurunkan tahap kos semasa tetapi masih mengekalkan (atau meningkatkan) tahap produktiviti semasa.

GLC hendaklah mengenal pasti pilihan untuk 'pensaizan wajar' organisasi mereka menjelang penghujung 2006.

### **Garis Panduan 4.7.3: Menghasilkan piagam pelanggan**

Pelanggan merupakan pemegang kepentingan yang kritikal dan syarikat berprestasi tinggi sentiasa berusaha mendapatkan tahap kepuasan pelanggan yang tinggi demi membina kesetiaan pelanggan. Piagam dan perjanjian pelanggan amat relevan kepada GLC yang beroperasi dalam keadaan bermonopoli kerana piagam dan perjanjian ini bertindak sebagai pemboleh bagi memastikan tumpuan diberikan kepada keperluan pelanggan dan meningkatkan kebertanggungjawapan organisasi untuk menyediakan tahap khidmat pelanggan yang tepat.

PCG menyarankan supaya GLC yang beroperasi dalam monopoli semula jadi, terutamanya dalam sektor perkhidmatan, agar menghasilkan dan mengeluarkan piagam pelanggan menjelang penghujung 2006. Garis Panduan yang terkandung dalam 'Buku Coklat tentang Piagam Pelanggan' akan diedarkan oleh PCG kepada GLC menjelang suku tahun keempat 2006.



### Garis Masa Pelaksanaan

PCG menyarankan supaya Lembaga dan pasukan pengurusan kanan GLC memastikan Inisiatif Program Transformasi GLC 2005/6 dilaksanakan sepenuhnya mengikut cadangan tarikh akhir yang ditetapkan bagi setiap Inisiatif tersebut.

Lembaga GLC, dan begitu juga dengan GLIC (melalui Pengarah Penama dan jabatan pemantauan mereka) hendaklah memantau kemajuan pelaksanaan Inisiatif ini.



## TERAS DASAR 5 :

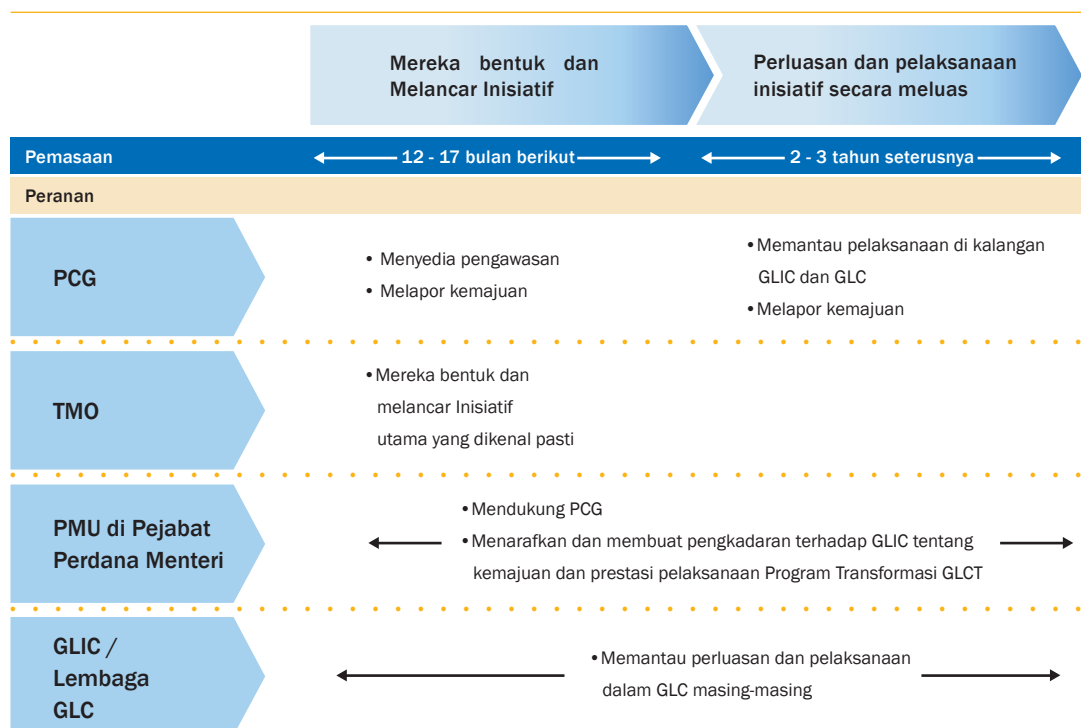
### MELAKSANAKAN PROGRAM TRANSFORMASI GLC

Memandangkan pentingnya Program Transformasi dan kesalingbergantungan pelbagai komponennya, maka satu usaha pelaksanaan yang terancang dan diselaraskan dengan baik adalah perlu untuk mencapai objektif tersebut. Pelaksanaan Program yang sepenuhnya dan mengikut masa akan menjadi satu tugas penting di peringkat kebangsaan, memandangkan kesannya yang ketara terhadap keber- saingan ekonomi Malaysia pada masa hadapan.

Pada dasarnya, Lembaga GLC dan GLIC bertanggungjawab menyelia transformasi GLC. Walau bagaimanapun, seperti yang diperihalkan dalam bab sebelum ini, keupayaan dan konfigurasi semasa Lembaga GLC dan GLIC mungkin tidak memadai dalam keadaannya sekarang untuk menjalankan keseluruhan tugas yang dikehendaki untuk melaksanakan Program Transformasi GLC dengan jayanya.

#### EKSHIBIT 4

### PADA DASARNYA, LEMBAGA GLC DAN GLIC AKAN DIPERTANGGUNGJAWABKAN TERHADAP PELAKSANAAN PROGRAM TRANSFORMASI GLC



Sumber: Analisis JWT

Oleh yang demikian, bagi memastikan pelaksanaan dijalankan dengan baik, PCG sedang merangka pendekatan pengurusan program dengan empat garis panduan dan tindakan berikut:

#### **Garis Panduan 5.1: Keterterapan, tanggungjawab dan garis masa pelaksanaan yang jelas untuk GLC dan GLIC**

Supaya jelas, Program Transformasi GLC yang terangkum ke dalam Buku Panduan Transformasi ini berserta pengumuman dan dokumentasi yang berkaitan bertujuan untuk terpakai untuk semua GLC dan GLIC.

Garis Panduan Dasar dan Inisiatif hendaklah dilaksanakan melalui Lembaga Pengarah dan pengurusan GLC dan GLIC. Garis Panduan dan Inisiatif ini adalah sebahagian daripada dasar Kerajaan. Walaupun tiada sanksi khusus jika Garis Panduan dan Inisiatif ini tidak dipatuhi, namun Kerajaan menjangkakan Garis Panduan dan Inisiatif ini akan dilaksanakan dalam rangka masa yang ditetapkan, dan bahawa dasar ini akan mewakili amalan terbaik GLC untuk menerapkan budaya berprestasi tinggi dalam rangka kerja pembangunan negara.

#### **Garis Panduan 5.2: Menugaskan dan melengkapkan PCG untuk melaksana dan memantau**

Mulai Januari hingga Julai 2005, PCG ditugaskan untuk menganalisis dan mereka bentuk Program Transformasi GLC. Walau bagaimanapun, semenjak itu PCG sudah beralih kepada mod perluasan dan pelaksanaan. Selaras dengan fasa baru ini, peranan PCG akan bertukar daripada jawatankuasa penasihat dasar kepada peranan yang seharusnya kini tertumpu kepada (i) memantau kemajuan Program Transformasi GLC, (ii) memberikan bimbingan kepada GLIC dan Lembaga GLC tentang pelaksanaan Inisiatif Program, dan (iii) mengkaji semula, meminda dan mengemas kini Garis Panduan Dasar dan Inisiatif jika perlu. Semasa fasa ini, JWT PCG berkembang menjadi TMO yang juga bertindak sebagai urus setia PCG dan akan ditempatkan sebagaimana JWT di Khazanah.

Merujuk kepada jangkaan tempoh sepuluh tahun Program Transformasi GLC, apa yang dibayangkan ialah khidmat PCG diperlukan sehingga separuh tempoh masa tersebut dari 2005 hingga 2010 sebelum fungsinya dapat diambil alih oleh GLIC.

#### **Garis Panduan 5.2.1: Mengkaji semula kemajuan Transformasi GLC setiap suku tahun**

PCG dijangka bermesyuarat setiap suku tahun bagi menilai kemajuan pelaksanaan Inisiatif. Dalam kajian semula ini, PCG hendaklah bergantung pada empat input berasingan, iaitu:

- Prestasi ekonomi dan kewangan GLC sebagaimana yang dilaporkan dalam maklumat yang disediakan untuk awam;
- Pandangan menyeluruh daripada TMO tentang kemajuan pelancaran pelbagai inisiatif seperti yang diperihal dalam Teras Dasar 4;
- Laporan kemas kini oleh setiap GLIC tentang kemajuan dalam meluaskan dan melaksanakan Inisiatif bagi semua syarikat portfolio individu;
- Pembentangan oleh GLC terpilih tentang Inisiatif yang berkaitan dan topik berkenaan dengan transformasi.

Di samping itu, PCG menerusi TMO akan mengendalikan temubual, penyelidikan dan analisis berterusan untuk terus mengemas kini dan memperbaiki Buku Panduan Transformasi sebagai satu sumber rujukan dan pemacu program. PCG sendiri juga akan melapor kepada YAB Perdana Menteri setiap suku tahun tentang kemajuan program tersebut.

### **Garis Panduan 5.2.2: Menerbitkan Laporan Tahunan Transformasi GLC**

---

PCG akan menerbitkan Laporan Tahunan tentang status Program Transformasi GLC. Laporan ini akan menyorot kemajuan yang dicapai, mengenal pasti bidang yang boleh diperbaiki dan membuat saranan berhubung perubahan dasar, jika ada. Laporan Tahunan yang pertama akan diterbitkan dalam tahun 2006 dan dibayangkan akan menjadi satu dari modul dalam Laporan Ekonomi tahunan MOF, yang secara lazim dikeluarkan bersama-sama belanjawan persekutuan tahunan kebiasaannya pada September/Oktober setiap tahun.

Selain itu, dibayangkan juga bahawa pada jangka masa berkala mengikut keperluan, PCG akan memaklumkan kemajuan Program Transformasi GLC kepada pemegang saham dan pemegang kepentingan utama, termasuk kumpulan pekerja, pembekal, pelanggan dan ahli Parlimen.

### **Garis Panduan 5.3: Mewujudkan pendekatan pengurusan program untuk pelaksanaan**

Bagi memastikan terdapat kemalaran dan pematuhan arahan, suatu pendekatan pengurusan program sedang diwujudkan, pertamanya melalui TMO semasa fasa reka bentuk dan perluasan program dalam masa 17 bulan berikutnya, dan selepas itu melalui PMU dalam Pejabat Perdana Menteri.

### **Garis Panduan 5.3.1: PCG akan terus melancarkan dan memantau Inisiatif Program Transformasi GLC menerusi TMO**

---

Seterusnya, PCG menyarankan supaya GLIC terus beriltizam untuk mengekalkan TMO sebagai pasukan teras bagi memacu reka bentuk dan melancar Inisiatif Program Transformasi. Tanggungjawab TMO hendaklah seperti berikut:

- Menghasilkan, menilai dan menyusun keutamaan Inisiatif baru sejajar dengan tema dan objektif yang dikemukakan dalam Bahagian III;
- Melancarkan Inisiatif yang dikenal pasti di atas, termasuk mengenal pasti kajian rintis, mengumpulkan pasukan kerja yang relevan, memantau kemajuan, menguruskan kesalingbergantungan sepanjang inisiatif dan menyelesaikan sebarang isu pelaksanaan, jika diperlukan.
- Memastikan pengkodan dan penyebaran pembelajaran / amalan terbaik daripada kajian rintis dan Inisiatif di seluruh GLC dan GLIC. Sebagai contoh, melalui penciptaan dan penyebaran “Buku” yang mengandungi garis panduan, bengkel yang dikendalikan oleh calon rintis, memudah cara penciptaan ‘Pusat Kecemerlangan’ di GLIC dan/atau GLC.

Sepuluh Inisiatif untuk 2005/6 diperincikan dalam Bahagian III Buku Panduan Transformasi, tetapi sorotan dinyatakan dalam Bahagian III dokumen ini.

### **Garis Panduan 5.3.2: Mewujudkan PMU Transformasi GLC di Pejabat Perdana Menteri**

---

Apabila TMO selesai menyempurnakan peranannya dalam melancarkan dan melaksanakan inisiatif ini, sebuah PMU hendaklah ditubuhkan di Pejabat Perdana Menteri untuk menyokong PCG dalam tugas pengawasan Transformasi GLC. Unit ini hendaklah mempunyai tiga peranan utama:

- a. Menghimpun, menyepadu, menanda aras dan menganalisis maklumat tentang prestasi ekonomi dan kewangan GLC. Maklumat ini hendaklah diperoleh daripada GLC masing-masing setiap suku tahun;
- b. Mengekod kemajuan keseluruhan Program Transformasi GLC, termasuk pengkadaran dan penarafan setiap GLC dan GLIC tentang kemajuan mereka melaksana Inisiatif Program. Maklumat ini hendaklah diperoleh daripada GLIC masing-masing dan juga daripada PCG setiap suku tahun;
- c. Membantu PCG menyediakan bahan komunikasi kepada pelbagai pemegang kepentingan, termasuk penerbitan Laporan Tahunannya.

PMU ini hendaklah ditubuhkan kira-kira enam bulan sebelum TMO menyelesaikan peranannya (dianggarkan pada pertengahan 2006) dan hendaklah pada awalnya disokong oleh TMO sehinggalah satu pasukan lengkap boleh ditubuhkan.

### **Garis Panduan 5.4: PCG dan akhirnya PMU dalam Pejabat Perdana Menteri sebagai saluran untuk memastikan pematuhan**

Terdapat darjah keragaman yang tinggi dalam kalangan jenis dan tahap prestasi GLC hari ini, oleh itu titik permulaan bagi setiap GLC adalah tidak setara. Tidak dinafikan bahawa masa yang diambil dan setinggi mana kejayaan yang akan dicapai oleh setiap GLC juga akan berbeza-beza. Masa demi masa, dengan urus tadbir yang lebih kukuh, dasar yang dikuat kuasa dengan lebih tegas dan pengurusan atasan yang mantap, maka keputusan korporat utama hendaklah dilakukan secara progresif semata-mata mengikut dasar komersil, kecuali sebarang peranan bukan komersil rasmi yang telah diberi mandat untuk dijalankan oleh GLIC atau GLC tersebut.



**BAHAGIAN III**  
**PROGRAM TRANSFORMASI GLC**  
**INISIATIF 2005/6**

## BAHAGIAN III -

# PROGRAM TRANSFORMASI GLC INISIATIF 2005/6

Garis Panduan Dasar telah diterjemah menjadi Inisiatif khusus yang disasar untuk memacu dan mempertingkatkan prestasi GLC. Sepuluh Inisiatif telah dikenal pasti meliputi bidang utama operasi dan tadbir urus GLC, dan diringkaskan dalam Jadual 2 di bawah.

**Jadual 2: Inisiatif Transformasi GLC**

Bil	Inisiatif	Hasil	Hasil Jangkaan	Pelancaran
1.	Mempertingkatkan keberkesanan Lembaga	Untuk mempertingkatkan keberkesanan Lembaga dengan menyusun semula amalan dan proses Lembaga	Buku Hijau	Suku tahun ke-2, 2006
2.	Memperkukuh keupayaan Pengarah	Untuk menghasilkan satu strategi bagi memadankan Pengarah dengan Lembaga yang sesuai dan juga menubuhkan sebuah Akademi Pengarah	Akademi Pengarah	Suku tahun ke-3, 2006
3.	Mempertingkatkan fungsi M&M GLC	Untuk memperteguh kemampuan GLIC memantau dan mengurus anak syarikat GLC	Rangka tindakan untuk GLC	Suku tahun ke-2, 2006
4.	Memperbaiki persekitaran kawal selia	Untuk mempertingkatkan keupayaan kawal selia dalam GLC dan mewujudkan Rangkaian Pengetahuan Kawal Selia	Garis Panduan Rangkaian Pengetahuan Kawal Selia	Suku tahun ke-2, 2006
5.	Menjelaskan kewajipan sosial	Untuk memahami dan menjadikan telus kewajipan sosial GLC dan implikasi mematuhi	Buku Perak	Suku tahun ke-3, 2006
6.	Mengkaji dan menyusun semula perolehan	Untuk mempertingkatkan keberkesanan dan kecekapan proses perolehan dalam GLC	Buku Merah	Suku tahun ke-2, 2006
7.	Mengoptimalkan amalan pengurusan modal	Untuk mewujudkan garis panduan kepada GLC bagi mengoptimum struktur modal mereka	Buku Ungu	Suku tahun ke-3, 2006
8.	Menguruskan dan membina pemimpin dan modal insan lain	Untuk memperbaiki keupayaan GLC bagi menarik, membangun dan mengekal bakat dengan mengguna pakai amalan terbaik	Buku Oren	Suku tahun ke-4, 2006
9.	Mempergiat amalan pengurusan prestasi	Untuk menggalakkan guna pakai amalan terbaik pengurusan prestasi di GLC	Buku Biru versi 2 KPI Utama EVA / DBM	Dilancarkan pada Julai, 2005 Suku tahun ke-2, 2006 Suku tahun ke-3, 2006
10.	Mempertingkatkan perbaikan operasi	Untuk mempertingkatkan penciptaan nilai GLC melalui pengurusan aset bukan teras  Untuk mewujudkan garis panduan kepada GLC bagi mempertingkatkan tahap perkhidmatan pelanggan mereka	Buku Kuning  Buku Coklat	Suku tahun ke-4, 2006  Suku tahun ke-4, 2006

Dikemaskini pada 1 Mac 2006

## **Inisiatif 1: Mempertingkat keberkesanan Lembaga Pengarah**

Objektifnya adalah untuk menetapkan Garis Panduan kepada Lembaga GLC bagi mempertingkat keberkesanan interaksi mereka, terutamanya melalui penyusunan semula amalan dan proses Lembaga. Garis Panduan ini hendaklah digabungkan dengan Kod, sama ada melalui pengenalan prinsip baru atau dengan menerangkan selanjutnya melalui perincian dan contoh praktikal, tindakan yang perlu diambil oleh Lembaga untuk menepati semangat dan tujuan Kod.

## **Inisiatif 2: Memperkukuh keupayaan Pengarah**

### **Inisiatif 2.1: Menyusun semula pencarian Pengarah**

Objektifnya adalah untuk menghasilkan dan melaksana satu strategi bagi penyumberan, penapisan dan pepadanan Pengarah yang “berkesan” ke dalam Lembaga yang bersesuaian, selaras dengan kemahiran dan keupayaan yang diperlukan bagi setiap GLC.

### **Inisiatif 2.2: Menubuhkan Akademi Pengarah**

Objektifnya adalah untuk menubuhkan sebuah Akademi Pengarah yang tertumpu pada melengkapi Lembaga GLC dengan pengarah yang memiliki pengetahuan, kemahiran dan pemikiran bertaraf dunia. Akademi tersebut akan membantu membina dan mengekalkan satu komuniti pengarah yang profesional dengan menawarkan latihan dan perkhidmatan bertaraf dunia. Akademi ini akan menjadi landasan utama di Malaysia bagi pengarah, dari segi pemindahan pengetahuan, pembinaan kemahiran dan pertukaran amalan terbaik. Selain itu, Akademi ini juga akan menyumbang ke arah mengisi jurang pengarah “berkesan” di seluruh Malaysia dengan menyediakan latihan, persediaan dan pensijilan yang tuntas.

## **Inisiatif 3: Mempertingkat fungsi M&M GLIC**

Objektifnya adalah untuk memperteguh peranan dan mempertingkat proses dan keupayaan struktur organisasi jabatan dalam GLIC yang memantau dan mengurus syarikat pelaburan GLIC. Ini termasuk menetapkan “ringkasan tugas pengarah penama” demi menjelaskan peranan pengarah penama dan mod interaksi dalam GLIC.

#### **Inisiatif 4: Memperbaiki persekitaran kawal selia**

##### **Inisiatif 4.1: Mempertingkatkan keupayaan kawal selia di GLC berkaitan**

Objektifnya adalah untuk mempertingkatkan keupayaan GLC melalui penubuhan pasukan kawal selia yang mantap, menghasilkan strategi kawal selia, mengadakan dialog dengan pengawal selia dan memastikan pematuhan peraturan.

##### **Inisiatif 4.2: Mewujudkan rangkaian pengetahuan kawal selia**

Objektifnya adalah untuk mewujudkan Rangkaian Pengetahuan Kawal Selia yang membabitkan GLC, GLIC dan pemegang kepentingan lain yang relevan demi memperbaiki prestasi GLC dan membina keupayaan kawal selia di seluruh negara.

#### **Inisiatif 5: Menjelaskan kewajipan sosial**

Objektifnya adalah untuk memahami dan menjadikan telus kewajipan sosial GLC dan implikasi mematuhi (iaitu jauh melebihi amalan CSR sektor swasta biasa) dengan menjelaskan kesan atau implikasi yang timbul di antara percanggahan perkembangan sosial dan penciptaan nilai pemegang saham.

Objektif Inisiatif ini bukanlah untuk menghentikan peruntukan kewajipan ini. Kewajipan sedemikian kemungkinan masih diperlukan memandangkan keadaan pembangunan negara. Namun begitu, Inisiatif ini berpotensi menjadi pelopor bagi menghasilkan mekanisme untuk (i) mengurus semua kewajipan sosial tambahan ini berdasarkan kemampuan kos, atau (ii) menghasilkan mekanisme baru untuk membiayai objektif sosial ini di luar rangka kerja penciptaan nilai pemegang saham, iaitu 'menyusun objektif supaya sesuai pada tempatnya'.

#### **Inisiatif 6: Mengkaji dan menyusun semula perolehan**

Objektifnya adalah untuk menghasilkan satu Garis Panduan untuk GLC mengenai perolehan yang disasarkan kepada anggota Lembaga dan CEO GLC, dengan 4 objektif: (i) menyediakan buku rujukan untuk amalan terbaik perolehan, (ii) menyediakan kejelasan tentang dasar kerajaan yang mempengaruhi perolehan, (iii) mentakrif/menjelaskan peranan GLC dalam membina pembekal tempatan dan Bumiputera, dan (iv) bertindak sebagai panduan bagi melaksanakan amalan terbaik perolehan.

#### **Inisiatif 7: Mengoptimumkan amalan pengurusan modal**

Objektifnya adalah untuk menetapkan Garis Panduan kepada GLC untuk mengoptimum struktur modal mereka, dengan mengambil kira sebarang garis panduan dasar dividen sedia ada yang ditetapkan oleh MOF. Garis Panduan ini akan memberi GLC hala tuju untuk memperbaiki pengurusan modal mereka, terutama sekali untuk mengoptimum perbelanjaan modal, modal kerja dan reka bentuk kunci kira-kira.



## **Inisiatif 8: Menguruskan dan membangunkan pemimpin dan modal insan lain**

Objektifnya adalah untuk membangunkan Garis Panduan yang mengandungi amalan terbaik untuk menarik individu berpotensi tinggi. Dalam dunia didorong pengetahuan, bakat sesebuah syarikat menjadi kelebihan persaingan yang penting. Usaha menarik, membangunkan dan mengekal pasukan kakitangan yang berbakat adalah penting bagi mana-mana organisasi. Oleh yang demikian, Garis Panduan ini akan dihasilkan demi menangani isu penawaran nilai GLC untuk menarik dan mengekal bakat yang terbaik, dan memastikan perkembangan mereka.

## **Inisiatif 9.0: Mempergiat amalan pengurusan prestasi**

### **Inisiatif 9.1: 'Buku Biru v2.0' berhubung Pengurusan Prestasi**

'Buku Biru v2.0' telah dilancarkan pada 29 Julai 2005 dan berasaskan Buku Biru 2004 yang terdahulu. Versi ini cuba (i) menerangkan Garis Panduan dengan lebih terperinci dan lebih banyak contoh amalan terbaik; (ii) dengan jelas menunjukkan kebertanggungjawaban untuk pelaksanaan, dan (iii) meliputi aspek penting pengurusan prestasi, iaitu mendapatkan KPI daripada strategi dan pemacu nilai syarikat; mengendalikan kajian semula prestasi yang rapi dan berbeza, memastikan ganjaran kewangan dan bukan kewangan yang bermakna serta pengurusan akibat.

### **Inisiatif 9.2: Mempertingkatkan pemantauan pasaran GLC**

Objektifnya adalah supaya GLC melaporkan Tajuk Utama KPI yang relevan (contohnya pertumbuhan hasil, Pulangan Ekuiti atau langkah keuntungan lain) serta Keuntungan Ekonomi kepada pasaran kewangan setiap suku tahun, dengan itu membolehkan pemegang saham dan pasaran memantau prestasi GLC dengan lebih baik.

### **Inisiatif 9.3: Memperketat KPI CEO**

Objektifnya adalah untuk memperkukuh pengurusan prestasi dengan menumpukan perhatian pada CEO dan anggota pengurusan atasan lain, berdasarkan Garis Panduan dalam "Buku Biru" versi 2005. Ini merangkumi memperketat "KPI peribadi" dan skim pampasan berkait prestasi bagi CEO dan anggota pengurusan atasan dengan menetapkan pengurusan akibat yang sewajarnya (iaitu, ganjaran dan akibat).

### **Inisiatif 9.4: Menguruskan pekerja yang berprestasi lemah**

Objektif Inisiatif ini ada dua: (i) menghasilkan amalan terbaik dan contoh kes tentang bagaimana menguruskan pekerja berprestasi rendah dan/atau lemah, termasuk mengenal pasti punca penyebab prestasi rendah, menyediakan latihan, menukar tempat kerja dan kemungkinan memberhentikan kerja; dan (ii) untuk menjelaskan undang-undang buruh semasa demi manfaat semua GLC, terutamanya untuk lebih memahami undang-undang buruh yang sedia ada dan proses yang dikehendaki untuk mengurus pekerja berprestasi rendah dan lemah.

### **Inisiatif 9.5: Melaksanakan EVA**

---

Objektif Inisiatif ini adalah untuk melaksanakan EVA/VBM dalam GLC bagi memperbaiki proses dan sistem pengurusan untuk membantu mengurus pemacu nilai utama syarikat. Inisiatif ini akan membantu GLC membina penekanan yang lebih ke atas pewujudan nilai dalam budaya korporat. Dalam tempoh masa yang lebih panjang, ini akan membantu memperbaiki keadaan dan prestasi GLC – menyokong usaha “Mempergiat Pengurusan Prestasi”.

### **Inisiatif 10.0: Mempertingkatkan perbaikan operasi**

#### **Inisiatif 10.1: Menguruskan aset bukan teras**

---

Matlamat utama Inisiatif ini adalah untuk mempertingkatkan pewujudan nilai GLC melalui penggunaan modal yang lebih cekap secara melepaskan aliran tunai daripada aset bukan teras dan meningkatkan tumpuan kepada perniagaan teras.

#### **Inisiatif 10.2: Pilihan untuk ‘pensaizan wajar’ organisasi**

---

Objektif Inisiatif ini adalah untuk menambah kecekapan dan/atau keberkesanan GLC melalui pengenalpastian pilihan “pensaizan wajar”. Pilihan ini termasuk, tetapi tidak terhad kepada, VSS, penggunaan sumber luar, pemberian francais, menyusun semula fungsi tertentu dan menukar tempat kerja (atau melatih semula) pekerja.

#### **Inisiatif 10.3: Piagam pelanggan untuk GLC dalam sektor monopoli**

---

Objektif Inisiatif ini adalah untuk mewujudkan Garis Panduan kepada GLC yang beroperasi dalam monopoli semula jadi untuk mempertingkatkan tahap perkhidmatan pelanggan mereka dengan memberi komitmen secara eksplisit terhadap kewajipan perkhidmatan tertentu, contohnya melalui piagam pelanggan.

# BAHAGIAN IV

## LAMPIRAN

## GLOSARI ISTILAH DAN TAKRIF

### GLCs

GLC ditakrif sebagai syarikat yang mempunyai objektif komersil utama dan di mana Kerajaan Malaysia mempunyai kepentingan mengawal langsung di dalamnya.

Kepentingan mengawal merujuk kepada kemampuan atau kuasa Kerajaan (bukan sekadar peratus pemilikan) untuk melantik anggota Lembaga Pengarah, pengurusan kanan, membuat keputusan penting terhadap GLC (contohnya, pemberian kontrak, strategi, penstrukturan semula dan pembiayaan, pemerolehan serta pemberhentian pelaburan, dsb.), sama ada secara langsung atau melalui GLIC.

Termasuk syarikat yang GLC sendiri mempunyai kepentingan mengawal di dalamnya, iaitu anak syarikat dan syarikat bersekutu GLC.

### GLICs

GLIC ditakrif sebagai syarikat pelaburan berkaitan Kerajaan Persekutuan, yang menguntukan sebahagian atau semua dananya kepada pelaburan GLC.

Ditakrif mengikut pengaruh Kerajaan Persekutuan dalam: melantik/melulus anggota Lembaga dan pengurusan kanan, dan menetapkan supaya individu ini melapor terus kepada Kerajaan, selain menyediakan dana untuk operasi dan/atau menjamin modal (dan sedikit pendapatan) yang ditempatkan oleh pemegang unit.

Takrif ini sekarang meliputi tujuh GLIC: KWSP, Khazanah, KWAP, LTAT, LTH, MKD dan PNB.

### G-15

“G-15” ialah pilihan 15 GLC yang dipegang oleh konstituen GLIC dalam PCG dan termasuk Maybank, Telekom Malaysia Berhad, Tenaga Nasional Berhad, Sime Darby Berhad, Bumiputra-Commerce Holdings Berhad (terdahulu Commerce Asset Holdings Berhad), Golden Hope Plantation Berhad, MAS, Proton Holdings Berhad, Kumpulan Guthrie Berhad, Affin Holdings Bhd, UEM World Berhad, Boustead Holdings Berhad, BIMB Holdings Berhad, Malaysian Resources Corporation Berhad dan Malaysia Building Society Berhad. “G-15” meliputi kira-kira 65% pemodalanan pasaran GLC yang disenaraikan.

## PERMODALAN PASARAN DAN TAHAP PEMEGANGAN SAHAM GLC TERSENARAI<sup>7</sup>

Bil	Syarikat	Permodalan Pasaran (RM juta)	Jumlah pegangan saham oleh Kerajaan (%)
1	Malayan Banking Berhad	44,708	63.5
2	Telekom Malaysia Berhad	34,871	63.8
3	Tenaga Nasional Berhad	32,966	73.7
4	Malaysia International Shipping Corporation Berhad	29,387	72.1
5	Sime Darby Berhad	14,214	57.3
6	Petronas Gas Berhad	14,148	89.8
7	PLUS Expressways Berhad	13,350	77.0
8	Bumiputra-Commerce Holdings Berhad (terdahulu Commerce Asset Holdings Berhad)	12,495	47.9
9	Golden Hope Plantations Berhad	5,466	78.8
10	Malaysian Airline System	4,838	80.8
11	Proton Holdings Berhad	4,586	68.8
12	Petronas Dagangan Berhad	3,954	78.0
13	Island & Peninsular Berhad	3,781	56.3
14	UMW Holdings Berhad	2,523	58.6
15	Kumpulan Guthrie Berhad	2,224	82.5
16	Affin Holdings Berhad	2,112	54.3
17	Malaysia Airports Holdings Berhad	1,639	77.3
18	Bintulu Port Holdings Berhad	1,568	71.3
19	POS Malaysia & Services Holdings Berhad	1,471	35.4
20	NCB Holdings Berhad	1,298	60.2

## PERMODALAN PASARAN DAN TAHAP PEMEGANGAN SAHAM GLC TERSENARAI<sup>7</sup>

Bil	Syarikat	Permodalan Pasaran (RM juta)	Jumlah pegangan saham oleh Kerajaan (%)
21	UEM World Berhad	1,291	50.8
22	Malaysian Industrial Development Finance Berhad	1,259	40.1
23	Boustead Holdings Berhad	1,004	71.3
24	BIMB Holdings Berhad	963	67.6
25	Chemical Company of Malaysia Berhad	881	69.4
26	Malaysian Nasional Reinsurance Berhad	714	69.3
27	MNI Holdings Berhad	707	84.6
28	UDA Holdings Berhad	692	56.7
29	Malaysian Resources Corporation Berhad	542	30.6
30	Pelanggi Berhad	429	43.2
31	Time Engineering Berhad	336	51.9
32	Malaysia Building Society Berhad	252	79.1
33	Faber Group Berhad	127	41.4
34	Formosa Prosonic Industries Berhad	111	28.5
35	Central Industrial Corporation Berhad	66	38.6
36	Ya Horng Electronic (M) Berhad	51	29.6
37	Hunza Consolidation Berhad	47	19.1
38	D'Nonce Technology Berhad	41	24.4
39	Johan Ceramics Berhad	31	73.4

<sup>7</sup> Pegangan saham setakat Mac 2005 dan angka permodalan pasaran adalah anggaran daripada tempoh masa yang sama

## PERMODALAN PASARAN ANAK SYARIKAT GLC<sup>8</sup>

Bil	Syarikat	Syarikat Induk	Permodalan Pasaran (RM juta)
40	CIMB Berhad	Bumiputra-Commerce Holdings Berhad (terdahulu Commerce Asset Holdings Berhad)	4,371
41	Highlands & Lowlands Berhad Kumpulan	Guthrie Berhad	2,176
42	Sime UEP Properties Berhad	Sime Darby Berhad	1,739
43	UEM Builders Berhad	UEM World Berhad	1,002
44	Time DotCom Berhad	Time Engineering Berhad	974
45	Boustead Properties Berhad	Boustead Holdings Berhad	939
46	Tractors Malaysia Holdings Berhad	Sime Darby Berhad	785
47	Pharmaniaga Berhad	UEM World Berhad	551
48	Guthrie Ropel Berhad	Kumpulan Guthrie	467
49	Sime Engineering Services Berhad	Sime Darby Berhad	441
50	UAC Berhad	Boustead Holdings Berhad	366
51	Negara Properties (M) Berhad	Golden Hope Plantations Berhad	280
52	Cement Industries of Malaysia Berhad	UEM World Berhad	231
53	Syarikat Takaful Malaysia Berhad	BIMB Holdings Berhad	172
54	Vads Berhad	Telekom Malaysia Berhad	163
55	Acoustech Berhad	Formosa Prosonic Industries Berhad	131
56	Mentakab Rubber Company (Malaya) Berhad	Golden Hope Plantations Berhad	129
57	Opus International Group PLC	UEM World Berhad	128

<sup>8</sup> Pegangan saham setakat Mac 2005 dan angka permodalan pasaran adalah anggaran daripada tempoh masa yang sama

## RINGKASAN FAKTA TENTANG GLC DAN G-15 (SETAKAT 26 JULAI 2005)

	G-15	GLCs
Jumlah bilangan	15	57
Jumlah permodalan pasaran	RM 169 bilion	RM 261 bilion
% KLCI	35%	54%
% Jumlah Bursa Malaysia	23%	36%
Bil. Pekerja (anggaran)	250,000	400,000





Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC,  
Pejabat Pengurusan Transformasi,  
Tingkat 37, Menara 2 Berkembar Petronas,  
Pusat Bandar Kuala Lumpur,  
50088, Kuala Lumpur.

Tel: (03) 2034 0000

Faks: (03) 2034 0008

E-mel: [pcg@treasury.gov.my](mailto:pcg@treasury.gov.my)

Halaman Web: [www.pcg.gov.my](http://www.pcg.gov.my)

