



Amanat Tahun 2011

“Get More With Less”

Pengukuhan Pengurusan Kewangan  
‘Lean’ Ke Arah Menjuarai  
Kecemerlangan Universiti

28 Februari 2011

Sanip Wahid

Bendahari UiTM

UiTM Sentiasa  
Di  Ku

# Amanat Bendahari 2011

## “Get More With Less” Pengukuhan Pengurusan Kewangan “Lean” Ke Arah Menjuarai Kecemerlangan Universiti

### Abstrak

*Pejabat Bendahari akan memasuki fasa kedua transformasi pengurusan kewangan Universiti. Inisiatif pengukuhan pengurusan kewangan “lean” akan di laksanakan dengan lebih drastik dan berani. Beberapa perubahan seperti struktur dan skop akan dilaksanakan bagi memastikan perkhidmatan kewangan dapat diberikan berfokus kepada keperluan pelanggan.*

*Penambahbaikan proses kerja yang memberi nilai tambah akan diutamakan untuk dilaksanakan untuk mendapatkan “early wins”. Dengan penguncupan peruntukan belanja mengurus tahunan dan juga ketiadaan tambahan jawatan baru Pejabat Bendahari perlu terus memberi perkhidmatan terbaik kepada Universiti dan melaksanakan kaedah pengurusan kewangan yang lebih kreatif dan inovatif.*

*Transformasi ini juga memerlukan rejuvenasi budaya kerja yang memerlukan budaya bekerja secara berkumpulan, mampu mengurus bakat yang ada dan bersedia serta terbuka dalam soal peralihan tanggungjawab dan skop kerja.*

*Dalam menjayakan hasrat Universiti menjuarai kecemerlangan, Pejabat Bendahari hendaklah mampu merancang dan melaksana inisiatif agar ada nilai dalam perbelanjaan (value for money), semua peruntukan yang diberikan kepada Universiti diurus sebaik mungkin, telus dan impaknya mesti dilihat dan dirasa.*

## **Pendahuluan**

Syukur kehadiran Allah SWT kerana limpah, kurnia dan izinnya, maka dapat kita bersama menikmati tahun baru 1432 Hijrah bersamaan 2011 Masihi. Saya mengucapkan selamat tahun baru dan dengan harapan baru bahawa semua warga Pejabat Bendahari bersedia menggalas tanggungjawab dan mengharungi cabaran tahun baru 2011. Tidak lupa juga untuk mengucapkan terima kasih dan syabas kepada semua yang telah mencurahkan khidmat bakti yang membawa banyak kemajuan dan kejayaan kepada Pejabat Bendahari.

Kejayaan dan pujian yang diperolehi tidak bermakna kita boleh berpuas hati dengan pencapaian setakat ini. Kejayaan dan pujian harus dijadikan sebagai pendorong untuk Pejabat Bendahari menetapkan sasaran yang lebih tinggi. Kita perlu bersama menjayakan transformasi Kementerian Pengajian Tinggi dan Universiti. Keupayaan modal insan dan pengurusan kewangan di pertingkatkan supaya sentiasa siap sedia dengan cabaran yang mendatang.

## **Amanat 2011-Menteri Pengajian Tinggi Malaysia**

Amanat Tahun Baharu 2011 YB.Dato Seri Mohamed Khalid Nordin Menteri Pengajian Tinggi Malaysia pada 17 Januari 2011 telah menggariskan objektif berikut:-

1. Rejuvenasi Budaya Akademia Sebenar
2. Universiti Dan Kesejagatan
3. Pembudayaan Berterusan Dan Memartabatkan Kualiti
4. Mengupayakan Penyelidikan Dan Inovasi
5. Memimpin Pengantarabangsaan

6. Memperkasa Kualiti Dan Potensi Pelajar
7. Menangani Perubahan Ekosistem Pengajian Tinggi
8. Keseimbangan Ke Arah Kesempurnaan Negara Bangsa

### **Amanat 2011 – Naib Canselor**

Amanat Tahun 2011, Ybg. Dato Prof. Ir. Dr. Sahol Hamid Abu Bakar Naib Canselor UiTM pada 10 Februari 2011 menumpukan kepada menjuari kecemerlangan universiti seperti berikut:-

1. Memperkasakan budaya ilmu
2. Mengangkat darjat UiTM
3. Mempertingkatkan penjanaaan kewangan
4. Merakytakan UiTM

Secara spesifik Naib Canselor telah memberi tugas yang sangat berat kepada Pejabat Bendahari untuk mempertingkatkan penjanaaan kewangan. Penjanaaan kewangan ini hendaklah ditafsirkan sebagai pengurusan kewangan secara menyeluruh merangkumi semua fungsi utama. Penjanaaan kewangan mestilah difahami sebagai faktor kritikal yang mesti ditangani secara berhemah dan professional ke arah menjadikan UiTM berdaya maju dan berdaya saing.

Disamping itu Naib Canselor juga telah memperkenalkan VCSP – Vice Chancellor Special Projects satu strategi kearah UiTM Berdaya Maju dan Berdaya Saing. Berbagai projek telahpun dirancang dan dilaksanakan oleh semua Fakulti, Kampus Cawangan dan Bahagian. Projek-projek di bawah VCSP dipantau melalui UePMO (Projek Management) bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan.

## Inisiatif VCSP dan Rancangan Malaysia Ke 10

<b>Bil</b>	<b>Inisiatif VCSP</b>	<b>Status</b>
1.	Penjimatan Kos	Berterusan
2.	Transformasi Koperasi	Berterusan

<b>Bil</b>	<b>Inisiatif – Penjanaan Hasil</b>
1.	<b>Strategic Business Unit eg. INTEC, InED, University Press, UiTM Convention Centre and Space Management</b>
2.	<b>Pengkomersilan produk research</b>
3.	<b>Pelaburan – deposit dan trust fund</b>
4.	<b>Pengkomersialan bank tanah</b>
5.	<b>UiTM Holding</b>
6.	<b>Bayaran Kenaan Pelajar</b>

<b>Bil</b>	<b>Objektif Strategik RMK10-Pejabat Bendahari</b>
1.	Peneguhan dan pengurusan kewangan yang berkesan disamping memanfaatkan penggunaan sumber sedia ada menerusi penjimatan
2.	Pemantapan tadbir urus kewangan dalam konteks satu universiti dua sistem
3.	Peningkatan pendapatan Universiti melalui strategi pelaburan, perundingan, pengkomersilan hasil penyelidikan dan kepelbagaian inisiatif baru penjanaan hasil

<b>Bil</b>	<b>Inisiatif RMK10</b>
1.	Peneguhan Pengurusan Kewangan Berkesan
2.	Inovasi Proses melalui ICT
3.	Kajian semula kelayakan dan pemberian kemudahan staf dan pelajar
4.	Mengkaji semula peruntukan operasi Strategic Business Units (SBU)
5.	Membangunkan Pelan Baru Strategi Perniagaan
6.	Menggalakkan Inisiatif Inovasi dan Kreativiti – KIK, Q-Teams dan Cross-Functional Teams

## **Cabaran**

Mengimbas kembali tahun-tahun kebelakangan dari tahun 2007, kita telah berhadapan dengan berbagai perubahan dan cabaran, syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT., Pejabat Bendahari terus dapat memberi perkhidmatan dan pengurusan kewangan yang terbaik. Cabaran yang paling getir ialah apabila peruntukan belanja mengurus yang diluluskan berkurangan atau menguncup dan tidak seimbang dengan pembangunan Universiti yang pesat. Dengan berkat kerja keras dan kerjasama antara warga Pejabat Bendahari dengan Pusat Tanggungjawab semua program dan aktiviti akademik Universiti tidak terganggu.

Ini bermakna Pejabat Bendahari tidak boleh terus beroperasi seperti biasa dengan harapan kerajaan akan terus memperuntukan wang seperti yang dipohon. Berapa pun jumlah yang diperuntukan kita mesti dapat menjayakan hasrat dan perancangan Universiti agar ada nilai dalam perbelanjaan (*value for money*), peruntukan yang diluluskan mesti tetap diuruskan sebaik mungkin, telus dan impaknya mesti dilihat dan dirasakan.

Prestasi dan kredibiliti Pejabat Bendahari sebagai pengurus utama kewangan universiti tidak boleh terjejas. Pejabat Bendahari mesti berani membuat perubahan untuk memastikan kualiti pengurusan kewangan sentiasa ditahap terbaik dengan penambahbaikan yang kreatif dan inovatif.

### **Fasa Pertama Transformasi**

Pada tahun 2010 kita memulakan transformasi pengurusan kewangan dengan menitik beratkan inovasi dan kreativiti melalui pengurusan kewangan lean (*Lean Financial Management*). Kaedah

ini memerlukan inisiatif *kaizen* sebagai pencetus gerakan penambahbaikan proses kerja yang bertumpu kepada keperluan pelanggan.

Beberapa inisiatif telah pun kita laksanakan seperti berikut:

1. FinEPortal (perkhidmatan/informasi atas talian),
2. eProcurement (sistem perolehan elektronik/atas talian),
3. Penutupan stor pusat
4. Multi-service counter (kaunter perkhidmatan setempat disemua Unit Kewangan Zon/Bahagian),
5. Single-Closing ( penutupan akaun disatukan yang lebih cepat dan tepat)
6. One-Pay Day ( bayaran gaji dan upahan serentak)
7. IBG ( pelaksanaan keseluruhan sistem universiti)
8. Asset Management/Tracking (penggunaan RFID dan barcodes)

### **Fasa Kedua Transformasi**

Bagi melaksanakan fasa kedua transformasi ini inisiatif baru yang drastik dan berani akan dilaksanakan. Staf Pejabat Bendahari khususnya dan warga Universiti amnya perlu bersedia menerima perubahan-perubahan yang akan dilaksanakan dalam pengurusan kewangan Universiti. Inisiatif *lean* yang akan dilaksanakan bukan sahaja di peringkat proses dalaman (*internal processes*) tetapi termasuk proses merentas fungsi (*cross-functional processes*) yang dikenalpasti dapat memberi nilai tambah (*value-add*) kepada pelanggan dalaman dan luaran Universiti.

Inisiatif 2011



1. UniPay (University Payroll) – gabungan STARs dan FAIS bagi menjayakan sistem gaji yang lebih interaktif dan efektif.
2. Perolehan Buku – gabungan sistem perpustakaan dan FAIS bagi sistem perolehan dan bayaran buku.
3. Maklumat Pelajar – Penambahbaikan proses pelaporan dan penggunaan maklumat pelajar bagi tujuan penggunaan dalaman dan luaran. Contoh: maklumat status pelajar bagi tujuan tajaan, pinjaman dan biasiswa. Proses silang fungsi antara ISiS dan FAIS ditambah baik.
4. Rujukan JKP On-line – pangkalan data dan akses rujukan keputusan-keputusan Jawatankuasa Kewangan dan Pembangunan.
5. Auto-Collection – penggunaan sistem *auto-teller machine/auto collection machine* – perkongsian pintar bersama bank.
6. Penstrukturan pentadbiran Jawatankuasa Inisiatif Pejabat Bendahari – Semua jawatankuasa inisiatif akan dipengerusikan oleh Penolong Bendahari Kanan/Timbangan Bendahari sebagai latihan kemahiran pengurusan dan kepimpinan.
7. Ketua Timbalan Bendahari dan Timbalan Bendahari Kanan akan lebih terlibat dalam menentukan dasar, polisi, perancangan dan pengurusan keputusan Pejabat Bendahari mengikut fungsi utama bagi mempercepatkan penyampaian keputusan kepada PTJ dan pihak berkepentingan.
8. Penstrukturan semula Unit Kewangan Zon – pertukaran staf (job rotation), keperluan staf semasa dengan mengambil kira tiada waran jawatan baru, perubahan lokasi pusat

tanggungjawab, perubahan proses kerja melalui komputer dan perkhidmatan online.

9. Pengukuhan Integriti Sistem – kajian semula bagi mengukuhkan integriti semua sistem berkomputer Pejabat Bendahari dari segi keselamatan akses perisian, pangkalan data dan hardware.

Jumlah inisiatif yang dirancang untuk tahun 2011 bukan hanya setakat senarai di atas sahaja. Saya ingin melihat warga Pejabat Bendahari untuk terus sama-sama secara individu atau berkumpulan untuk mencadangkan tambahan inisiatif pada bila-bila masa dan boleh disalurkan terus melalui e-mail.

### **Rejuvenasi Budaya Kerja Pemudah Dan Berinovasi**

Budaya adalah merupakan satu amalan yang dibiasakan dan mempengaruhi sikap, pendekatan, tabii dan cara hidup sesuatu masyarakat. Sesuatu budaya yang menjadi amalan jika tidak berubah akan hanya menjadi sesuatu yang biasa. Dalam perspektif budaya kerja, warga sesuatu organisasi perlu membudayakan amalan positif yang boleh membawa kepada kecemerlangan bekerja.

Dalam konteks membudayakan pengurusan lean, staf Pejabat Bendahari dituntut mengubah pendekatan bekerja supaya semua urusan atau perkhidmatan kewangan dapat disediakan dan disampaikan dengan mudah dan bernilai tambah kepada pelanggan. Pembudayaan inovasi hendaklah juga diamalkan serentak yang berlandaskan inovasi sendiri (*self-driven innovation*).

Lean: merujuk kepada prinsip dan kaedah yang memberi tumpuan bagi mengenal pasti dan membasmi *aktiviti tiada nilai tambah* dalam penyediaan perkhidmatan kepada pelanggan.

Aktiviti tiada nilai tambah yang menjadi pembaziran ialah seperti berikut:-

1. **Pengangkutan** (*Transport*): Pergerakan barang atau maklumat (cth. pencarian dan penghantaran fail dan dokumen)
2. **Inventori** (*Inventory*): Penyimpanan barang atau maklumat, kerja tertangguh.
3. **Pergerakan** (*Motion*): Pergerakan manusia yang tidak penting seperti mencari fail dan menghantar surat keluar dan masuk.
4. **Penantian/Menunggu** (*Waiting*): Menunggu laporan, maklum balas dan kehadiran.
5. **Lebihan** (*over-production*): membuat salinan laporan/fail/surat yang lebih dari keperluan.
6. **Proses yang keterlaluan** (*over-processing*): proses yang tiada nilai tambah, seperti semakan dokumen berperingkat.
7. **Kecacatan** (*Defect*): masalah kualiti, prosesan semula dan kesilapan.
8. **Kreativiti** (*Creativity*): Kreativiti yang tidak digunakan atau tidak menggunakan sepenuhnya bakat dan potensi yang sedia ada.

### **Mengupaya Inovasi dan Kreativiti**

Pejabat Bendahari sentiasa menggalakkan inovasi dan kreativiti melalui Kumpulan Inovatif dan Kreatif, Q-Teams dan Jawatankuasa Inisiatif. Bagi merealisasikan peranan Pejabat

Bendahari dalam menjuarai kecemerlangan Universiti peningkatan hasil inovasi bagi proses kerja dan perkhidmatan mestilah dilaksanakan secara berterusan.

Banyak ruang penambahbaikan boleh dilaksanakan dengan mengadakan makmal inovasi dikalangan staf. Makmal Inovasi (Innovation Lab) akan ditubuhkan untuk mengupaya inovasi dan kreativiti. Tujuannya ialah untuk mencari penambahbaikan berasaskan: 'Kurang masa prosesan, kos rendah, dan kualiti tinggi' untuk memastikan Pejabat Bendahari memberi perkhidmatan lebih baik melalui penambahbaikan proses lean (*Less Time, Lower Cost, and Greater Quality-making Pejabat Bendahari work better with lean process improvement*).

### **Pendekatan Jangka Panjang**

- **Penambahbaikan berterusan secara berperingkat (*Gradual, Continuous Improvement*)**. Pendekatan lean ialah melalui proses sedia ada dan penambahbaikan dilakukan secara berperingkat. Tidak seperti perkayasaan (process reengineering) proess yang membuat rombakan dan penggantian kepada proses sedia ada.
- **Berorientasikan pelaksanaan. (*Implementation Oriented*)**. Pelaksanaan yang pantas dengan penambahbaikan berperingkat, bukannya dengan perancangan yang panjang, analisa yang banyak..
- **Berfokuskan Pelanggan (*Customer-focused*)**. Melalui kaedah lean nilai sesuatu proses ditetapkan oleh pelanggan. Tumpuan kepada pelanggan bagi penyampaian perkhidmatan dapat mencetus penambahbaikan proses.

### **Kriteria Mengaplikasi Lean Kepada Proses:-**

- Proses itu penting bagi mencapai objektif atau keutamaan Pejabat Bendahari.
- Sokongan penuh ketua-ketua jabatan dan staf yang terlibat.
- Proses yang banyak memberi masalah dari segi keperluan sumber manusia, kos, aduan pelanggan, kerja tertangguh dan keberkesanan.
- Tiada pengurangan staf tetapi boleh ditempatkan semula (*relocate or reassign*) untuk tugas lain atau keperluan bahagian lain.
- Proses yang paling cepat berjaya melalui *lean* ialah proses yang ***Transaksi Tinggi, Variasi Rendah dan Frekuensi Tinggi***.

### **Pengukuran Keberkesanan Inisiatif Lean**

- **Masa.** Berapa lama masa diambil untuk menyelesaikan sesuatu transaksi? Berapa peratus masa diambil oleh sesuatu proses tersebut yang memberi nilai tambah kepada pelanggan?
- **Kos.** Berapakah kos operasi proses? Berapakah penjimatan yang boleh didapati?
- **Kualiti.** Berapa banyak ulangan kerja /pembetulan diperlukan? Apakah tahap kualiti yang beri oleh pelanggan?
- **Output.** Berapakah jumlah output/perkhidmatan yang lengkap atau diproses dalam sesuatu masa yang diberi? Berapa banyak yang tertangguh?

## **Mempertingkatkan Penambahbaikan Operasi**

### **1. Pilihan untuk ‘pengsaizan wajar’ bahagian/unit.**

Inisiatif ini adalah untuk menambah kecekapan dan/atau keberkesanan bahagian/unit melalui pengenalpastian pilihan ‘pengsaizan wajar’. Pilihan ini termasuk penggunaan sumber, penyusunan semula fungsi tertentu, menukar tempat kerja atau melatih semula staf.

### **2. Kajian semula piagam pelanggan penyampaian perkhidmatan**

Objektif inisiatif ini adalah untuk mewujudkan sasaran baru tahap perkhidmatan kepada pelanggan dengan memberi komitmen secara eksplisit terhadap kewajipan perkhidmatan tertentu.

### **3. Mengurus kumpulan wang**

Matlamat utama adalah untuk mempertingkatkan penggunaan kumpulan wang yang lebih cekap bagi keperluan yang utama mengikut keperluan. Contoh: penggunaan wang amanah mengikut ‘trust deed’ penubuhan.

### **4. Memperbaiki persekitaran kawal selia**

Objektifnya adalah untuk mempertingkatkan keupayaan Pejabat Bendahari dari segi kawal selia yang mantap, menghasilkan strategi bagi memastikan pematuhan peraturan. Persediaan bagi memenuhi keperluan hak dan kuasa serta kebebasan autonomi Universiti Negeri.

#### **5. Mengkaji dan menyusun semula perolehan**

Menghasilkan satu Garis Panduan sistem perolehan atas talian untuk eProcurement yang disasarkan kepada pelanggan sebagai rujukan untuk amalan terbaik perolehan, menyediakan kejelasan tentang dasar kerajaan yang mempengaruhi perolehan, mentakrif/menjelaskan peranan Pejabat Bendahari dan pelanggan.

#### **6. Menguruskan dan membangunkan pemimpin dan modal insan.**

Objektifnya adalah untuk membangunkan kaedah amalan terbaik untuk melatih individu berpotensi tinggi, usaha menarik, membangunkan dan mengekal pasukan kakitangan yang berbakat.

#### **7. Mempergiat amalan pengurusan prestasi**

Mempertingkatkan pemantauan proses kerja dan penyampaian perkhidmatan. Memperkukuh pengurusan prestasi bagi mengenalpasti staf yang berprestasi rendah atau lemah,

termasuk mencari punca penyebab dan penyediaan latihan, menukar tempat kerja dan kemungkinan tindakan tatatertib.

Tahap prestasi baru diperlukan. Melalui inisiatif-inisiatif lean yang akan dilaksanakan ternyata tahap atau sasaran prestasi perlu diubah bagi memenuhi nilai tambah kepada proses dan perkhidmatan kepada pelanggan.

### **8. Penghakupayaan dan Pembabitan**

Penghakupayaan dan pembabitan staf merupakan satu cara memastikan Pejabat Bendahari mengemblem secara keseluruhan pengetahuan, pengalaman dan kemahiran dengan membuka peluang penambahbaikan yang lebih luas dan banyak. Pembabitan yang menyeluruh dalam inisiatif penambahbaikan akan dapat menyuntik sumbangan yang bersepadu dan kerjasama berpasukan yang kuat.

### **9. Garis Masa Pelaksanaan (Timeline)**

Garis masa pelaksanaan inisiatif yang dipersetujui hendaklah ditetapkan dan diikuti dengan tepat supaya tidak melebihi tempoh. Penangguhan akan mencetus riaksi berantai yang boleh membantutkan dan melambatkan perancangan dan pelaksanaan inisiatif lain.

### **Pembudayaan Berterusan Kualiti**

Kualiti dan pembudayaannya akan terus menjadi tumpuan dan diberi penekanan. Staf Pejabat Bendahari tidak seharusnya menyalah tafsir bahawa kaedah pengurusan lean tidak ada kena



mengenai dengan pensijilan ISO dan kualiti menyeluruh. Pengurusan lean adalah mekanisma TQM atau kualiti menyeluruh.

Pengurusan Kewangan juga merupakan salah satu aspek penilaian MQA yang dikuatkuasakan bagi tujuan *quality assurance* akademik. Pejabat Bendahari juga harus sentiasa bersedia apabila Kerangka Kelayakan Malaysia (MQF) dikuatkuasakan sepenuhnya. Akreditasi kelayakan pendidikan tinggi oleh MQA bukan sahaja dari aspek akademik tetapi juga dari aspek pengurusan sumber kewangan.

Selain kehendak (*expectation*) pengajaran dan pembelajaran, sudah pasti kualiti perkhidmatan kewangan dikehendaki dapat mengupayakan keperluan akademik. Pembangunan fizikal dan penambahan enrolmen telah ditetapkan, pengisytiharan autonomi empat universiti negeri telah dilakukan oleh Menteri dan halutuju universiti telah di amanatkan oleh Naib Canselor dengan memberi pengiktirafan kepada perkhidmatan dan transformasi Pejabat Bendahari secara terbuka kepada warga UiTM. Cabaran ini mahu atau tidak mesti disambut sebagai amanah dan komitmen oleh semua warga Pejabat Bendahari.

Saya yakin dengan adanya staf yang sangat komited dan berpotensi tinggi kita akan bersama dapat memenuhi tuntutan Universiti bagi menjuarai kecemerlangan. Faktor kejayaan utama ialah kerja berpasukan mantap yang dapat mengembeling tenaga, fikiran, ide dan keberanian mencuba dan mengubah sesuatu yang baik kepada yang lebih baik, yang biasa kepada yang luar biasa, dan bekerja hari ini untuk yang akan datang.

Faktor-faktor kejayaan (Success Factors) bagi memenuhi semua perancangan ialah:-

1. Kepimpinan
2. Budaya
3. Pelanggan
4. Teknologi
5. Proses
6. Manusia
7. Organisasi.

Dengan amalan nilai budaya perdana dan amalan terbaik proses pengurusan kewangan saya pasti kita akan mencapai matlamat “Get More With Less” (Mendapat Lebih Dari Kekurangan)

Bagi mewujudkan satu Pengurusan Kewangan yang mantap, kita tidak dapat lari dari ciri-ciri berikut:

1. Mengamalkan proses pengurusan kewangan yang professional berdasarkan amalan-amalan terbaik (best practices);
2. Mempunyai sistem pengurusan kewangan yang jitu dan bersepadu;
3. Mempunyai keupayaan untuk menjadi cukup fleksibel apabila bertindak balas terhadap perubahan dan tuntutan semasa;
4. Mempunyai kekuatan yang mencukupi dari semua aspek pengurusan kewangan terutamanya pengetahuan dan sumber untuk bertindak balas secara radikal terhadap tuntutan semasa dan sekeliling;
5. Menjadikan satu budaya untuk bertindak secara efektif melangkaui kebiasaan; dan

6. Bergerak sebagai satu pasukan sama ada di dalam jabatan atau merentasi sempadan jabatan bagi mencapai misi universiti.

“If you always do what  
you’ve always done,  
you’ll always get what  
you’ve always got...”

*Prof. Daniel T Jones*

*Rujukan:*

1. *Amanat Tahun 2011- Menteri Pengajian Tinggi Malaysia*
2. *Amanat Tahun 2011- Naib Canselor UiTM*
3. *Lean in Government Starter Kit Version 2.0 – National Center For Environmental Innovation, United States Environmental Protection Agency.*
4. *Amanat Tahun 2010 – Bendahari UiTM*
5. *Amanat Tahun 2009 – Bendahari UiTM*
6. *Amanat Tahun 2008 – Bendahari UiTM*

*Disediakan oleh:*

*© Bahagian Pentadbiran, Pengurusan Kualiti & Inovasi*

*Pejabat Bendahari*

*25 Februari 2011*