Berhenti jadi enjin.
Jadilah arkitek.

Kebanyakan perniagaan Malaysia kekal kecil kerana satu sebab: pemilik itulah sistemnya. Bila pemilik tak ada, jualan perlahan, kualiti merosot dan tunai jadi ketat.

Buku ini beri anda jalan keluar yang terbukti: sepuluh peringkat, empat puluh modul dan Business Operating System dua belas komponen, setiap peringkat berakhir dengan bukti daripada perniagaan anda sendiri, bukan teori.

- Buat Owner Health Check 15 minit dan cari titik permulaan anda
- Guna fakta cukai, payroll, SSM dan pembiayaan Malaysia yang disemak pada November 2026
- Isi lapan borang kerja yang boleh difotostat: ramalan tunai, scorecard, SOP dan lagi
- Lulus ujian ketiadaan: seminggu tak ada, tunai, kualiti dan aduan tetap terkawal

Jalankan dengan iBOS.my. Intelligent Business Operating System yang menjadikan blueprint ini berfungsi setiap hari. Layari ibos.my

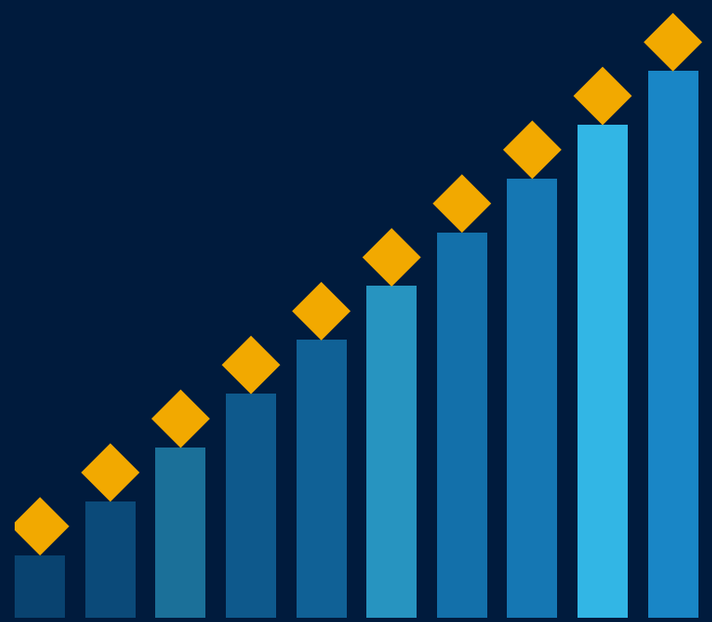
Barkod ISBN
(pembekal letak)

CARA MEMBINA SYARIKAT YANG BERJALAN SENDIRI — SAIF MUHTAR

PELAN TINDAKAN BUSINESS OPERATING SYSTEM

Cara Membina Syarikat yang Berjalan Sendiri

Daripada idea kepada perusahaan yang berdikari: sepuluh peringkat, empat puluh modul dan sistem operasi dua belas komponen untuk pemilik perniagaan Malaysia.



Saif Muhtar
Pengasas dan CEO, RumahHQ Development Sdn Bhd

Cara Membina Syarikat yang Berjalan Sendiri

PELAN TINDAKAN BUSINESS OPERATING SYSTEM

Cara Membina Syarikat yang Berjalan Sendiri

Daripada idea sehingga perniagaan yang bebas: sepuluh peringkat, empat puluh modul dan sistem operasi dua belas komponen untuk pemilik perniagaan Malaysia.

Saif Muhtar

Pengasas dan CEO, RumahHQ Development Sdn Bhd

Cara Membina Syarikat yang Berjalan Sendiri
Pelan tindakan Business Operating System untuk SME Malaysia

Edisi cetakan pertama, versi 2.0 (Bahasa Malaysia) · November 2026

© 2026 Saif Muhtar. Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian buku ini boleh diterbitkan semula, disimpan atau dihantar dalam apa-apa bentuk tanpa kebenaran bertulis daripada penulis, kecuali borang kerja boleh fotostat dalam Lampiran D, yang boleh disalin untuk kegunaan dalam perniagaan anda sendiri.

Penting. Buku ini bahan pendidikan. Ia bukan nasihat guaman, cukai, perakaunan atau kewangan. Undang-undang, kadar dan had (threshold) boleh berubah; setiap fakta Malaysia dalam Bahagian 5 telah disemak berdasarkan sumber rasmi pada 26 November 2026 dan disertakan tarikh semakan. Sebelum bertindak, sahkan kewajipan semasa dengan pihak berkuasa berkaitan atau profesional berlesen.

Diterbitkan oleh RumahHQ Development Sdn Bhd, No. 36, Tingkat 1, Jalan Raya Barat, Kawasan 6, 41000 Klang, Selangor, Malaysia.

Pasangan perisian: **iBOS.my** (lihat muka surat terakhir).

ISBN: _____ (dikeluarkan oleh Perpustakaan Negara Malaysia)

Dicetak di Malaysia.

Kandungan

Cara menggunakan buku ini 7
Owner Health Check 15 minit 9

BAHAGIAN 1: IDEA ASAS

1. Apa sebenarnya maksud 'syarikat yang berjalan sendiri' 14
2. Kenapa kebanyakan perniagaan Malaysia tak sampai ke tahap ini 16
3. Business Operating System 18

BAHAGIAN 2: PERJALANAN: SEPULUH PERINGKAT, EMPAT PULUH MODUL

4. Gambaran perjalanan sekali pandang 26
   - Peringkat 1. Kesediaan pengasas dan pemilihan perniagaan 29
   - Peringkat 2. Kaji pelanggan dan sahkan peluang 32
   - Peringkat 3. Penubuhan, pematuhan dan pelancaran 35
   - Peringkat 4. Daya maju kewangan dan kawalan tunai 38
   - Peringkat 5. Pemasaran dan jualan yang berulang 42
   - Peringkat 6. Penyampaian yang boleh dipercayai dan pengalaman pelanggan 45
   - Peringkat 7. Pasukan, kepimpinan dan delegasi 47
   - Peringkat 8. Pasang Business Operating System yang lengkap 50
   - Peringkat 9. Kebebasan pengasas dan kesinambungan 52
   - Peringkat 10. Pengembangan, pembaharuan dan pemilikan jangka panjang 55

BAHAGIAN 3: JENTERA OPERASI

5. Lima kitaran operasi 60
6. Standard SOP 63
7. Decision rights (hak membuat keputusan) 64
8. Rentak pengurusan 66
9. Scorecard dan sistem KPI 68
10. Tunai, kawalan dan disiplin wang 70
11. Teknologi dan AI dalam BOS 71
12. Sistem pasukan (people system) 74

BAHAGIAN 4: BUAT IA BERJALAN SENDIRI

13. Sprint BOS 90 hari 76
14. Pelaksanaan 18-24 bulan 78
15. Hapuskan pergantungan pada pengasas 80
16. Buktikan dan kawal kebebasan 82

BAHAGIAN 5: PEK RUJUKAN MALAYSIA

17. Fakta pendaftaran, cukai, gaji dan pembiayaan **86**

BAHAGIAN 6: LALUAN MENGIKUT INDUSTRI

18. Apa yang berubah mengikut industri **92**

BAHAGIAN 7: MENGAJAR PROGRAM INI

19. Model penyampaian **96**
20. Penilaian dan graduasi **97**
21. Strategi dan kesilapan **99**
Lampiran A: Perpustakaan templat **101**
Lampiran B: Glosari (English dan Bahasa Malaysia) **102**
Lampiran C: Sumber **103**
Lampiran D: Borang kerja boleh fotostat **105**

SEBELUM ANDA MULA

Cara menggunakan buku ini

> *Buku ini mengajar satu perkara sahaja: bagaimana membina syarikat yang terus menjual, menyampaikan perkhidmatan, mengutip tunai dan menambah baik, walaupun pemiliknya tiada di situ.*

Tak perlu baca dari depan sampai belakang. Guna jadual di bawah untuk cari titik mula anda, kemudian ambil **Owner Health Check 15 minit** pada muka surat seterusnya. Skor anda akan tunjuk peringkat mana yang patut dibuka dulu.

Anda yang mana satu?

Anda ialah...	Mula dengan	Matlamat pertama anda
Sedang fikir nak mulakan perniagaan	Bahagian 1, kemudian Peringkat 1	Pilih satu peluang yang anda mampu uji, dan tulis had wang dan masa yang anda sanggup pertaruhkan.
Dah berniaga, tapi tiap hari sibuk "padam api"	Health Check, Bahagian 1, kemudian peringkat yang ditunjukkan skor anda	Keluarkan tunai, sebut harga dan susulan pelanggan dari kepala anda, dan letak atas kertas.
Dah mantap, tapi perniagaan terhenti bila anda tiada	Health Check, kemudian Peringkat 7 hingga Peringkat 9 dan Bahagian 4	Lulus ujian tiada seminggu, dengan tunai, kualiti dan aduan kekal dalam standard.
Coach, trainer atau penasihat	Bahagian 7 (Mengajar program ini)	Guna buku ini sebagai silibus utama untuk program 12 bulan.

TIGA PERATURAN YANG ADA PADA SETIAP MUKA SURAT

Bukti, bukan kehadiran. Tiada sesiapa naik ke peringkat seterusnya sebab dah habis belajar. Mereka naik sebab bukti gate wujud dalam perniagaan mereka sendiri.

Sistem, bukan heroik. Setiap masalah yang berulang diselesaikan dua kali: sekali untuk pelanggan hari ini, dan sekali dalam proses supaya ia tak berulang.

Ringkas, bukan lengkap. Scorecard lapan nombor yang disemak setiap minggu lebih baik daripada dashboard 40 KPI yang tiada siapa buka. Pasang yang paling minimum tapi berfungsi, kemudian tambah baik.

Bagaimana setiap modul disusun

Setiap daripada 40 modul memberi anda empat perkara yang sama, jadi anda sentiasa tahu apa nak buat seterusnya: satu **Outcome** (hasil yang anda akan dapat), poin-poin kerja, satu **tugasan** untuk disiapkan dalam perniagaan anda sendiri (bukan kes rekaan), dan satu **CEO tip** daripada pengendali yang pernah buat kesilapan itu. Setiap peringkat berakhir dengan **evidence gate**: anda bergerak ke depan sebab buktinya ada dalam perniagaan anda, bukan sebab dah habis baca.

MULA DI SINI

Owner Health Check 15 minit

> *Dua belas soalan, satu untuk setiap komponen Business Operating System. Jawab dengan jujur. Skor rendah bukan kegagalan; ia peta jalan.*

Untuk setiap baris, bulatkan nombor yang betul **hari ini, dengan bukti**, bukan apa yang anda rancang nak buat. Guna skala dalam kotak. Kalau anda tak boleh tunjuk dokumen, rekod atau orang yang buat tanpa anda, jangan bagi lebih daripada 2.

SKALA PEMARKAHAN

0 Tiada: tiada apa-apa ditulis; saya putuskan ikut keadaan. **1** Tahu: saya tahu apa ia dan pernah cuba sekali. **2** Dipasang: ia wujud tapi digunakan tak tetap. **3** Diamalkan: digunakan ikut jadual selama 12 minggu. **4** Dimiliki: pasukan saya yang selenggara dan tambah baik. **5** Berjalan sendiri: ia berfungsi walaupun saya tiada.

#	Komponen dan soalan	Skor 0–5	Kalau rendah, buka
1	**Strategi & visi** Boleh tak setiap staf sebut ke mana kita nak pergi dan apa yang penting suku tahun ini?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 1 dan Peringkat 2
2	**Model komersial** Adakah saya tahu harga saya, margin setiap kerja dan tawaran paling laris saya?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 2 dan Peringkat 4
3	**Organisasi** Adakah setiap hasil penting ada seorang pemilik bernama dengan kuasa yang setimpal?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 7
4	**Pertumbuhan** Adakah pertanyaan datang daripada saluran yang diketahui dan disusuli mengikut jadual?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 5
5	**Penyampaian** Adakah cara kita menyampaikan perkhidmatan ditulis dan diikuti tanpa saya perlu semak?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 6

#	Komponen dan soalan	Skor 0–5	Kalau rendah, buka
6	**Kejayaan pelanggan** Adakah aduan direkod, diselesaikan dan dimasukkan semula ke dalam proses?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 6
7	**Kewangan** Adakah saya ada cash forecast 13 minggu dan had kelulusan yang diikuti staf?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 3 dan Peringkat 4
8	**Pasukan** Adakah peranan, onboarding dan latihan ditulis untuk setiap kerusi?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 7
9	**Maklumat & teknologi** Adakah ada satu tempat di mana pelanggan, kerja dan wang direkod?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 8
10	**Tadbir urus & risiko** Adakah ada kalendar pematuhan, senarai risiko dan kontrak yang ditandatangani?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 3 dan Peringkat 9
11	**Rentak pelaksanaan** Adakah kita adakan mesyuarat mingguan yang berakhir dengan tindakan berpemilik dan scorecard?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 8
12	**Penambahbaikan & penggantian** Boleh tak orang lain jalankan perniagaan ini sebulan kalau saya tiada?	0 1 2 3 4 5	Peringkat 9 dan Peringkat 10

Jumlahkan dua belas skor anda

Jumlah _____ / 60

Jumlah	Maksudnya	Apa nak buat bulan ini
0–15	Perniagaan ini hidup dalam kepala anda. Setiap hari bergantung pada anda.	Baca Bahagian 1. Ambil Peringkat 3 dan Peringkat 4 dulu: pastikan asas undang-undang dan tunai ada. Mulakan Founder Intervention Log (Borang 8).
16–30	Ada beberapa alat, tapi tiada apa yang berjalan ikut jadual tanpa anda.	Pilih dua skor paling rendah dan buka peringkat itu. Mulakan mesyuarat mingguan dan scorecard (Borang 3 dan 6).
31–45	Sistem yang berfungsi tapi ada ruang kosong. Pasukan anda boleh jalankan kerja rutin.	Pergi ke Peringkat 8 dan Bahagian 4. Jalankan sprint 90 hari dan ujian tiada pertama.

Jumlah	Maksudnya	Apa nak buat bulan ini
46–60	Syarikat yang hampir berjalan sendiri. Jaga ia baik-baik.	Habiskan Peringkat 9 dan Peringkat 10. Uji dengan ketiadaan dua minggu.

BUAT INI SETERUSNYA

1. Bulatkan dua skor paling rendah anda. Itulah dua peringkat pertama anda.
2. Tulis jumlah hari ini di tepi dengan tarikhnya. Ulang semakan ini setiap 90 hari; trend lebih penting daripada nombor.
3. Minta seorang pengurus atau rakan kongsi yang dipercayai menilai anda secara berasingan. Kalau beza dua mata atau lebih, anda dah jumpa blind spot.

BAHAGIAN

1

Idea asas

Syarikat yang berjalan sendiri bukan syarikat tanpa pemilik. Ia syarikat di mana pertimbangan pemilik telah dibina ke dalam orang, proses, nombor dan rutin.

1 Apa sebenarnya maksud 'syarikat yang berjalan sendiri'

2 Kenapa kebanyakan perniagaan Malaysia tak sampai ke tahap ini

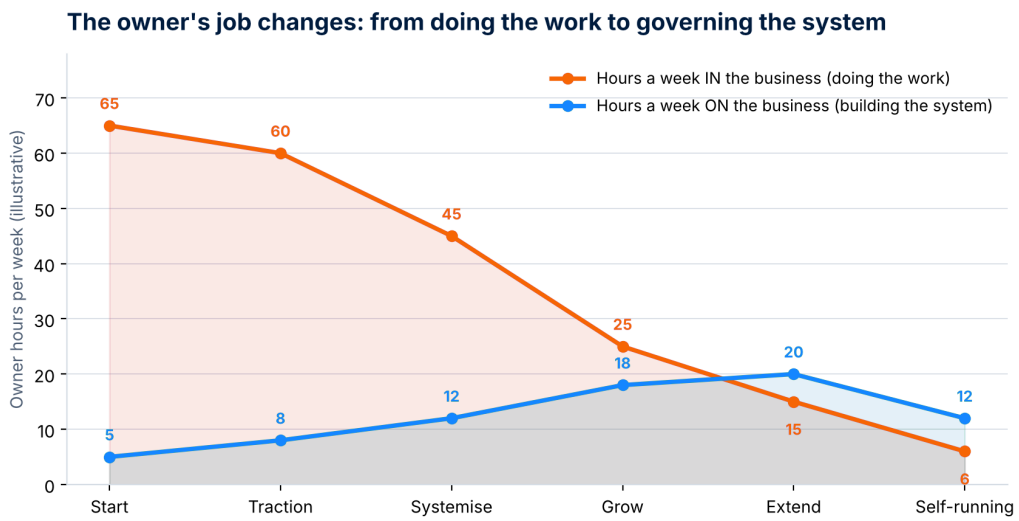
3 Business Operating System

BAB 1

Apa sebenarnya maksud 'syarikat yang berjalan sendiri'

> *Perniagaan berjalan sendiri apabila jualan rutin, penyampaian, khidmat pelanggan, pentadbiran kewangan dan pengurusan pasukan diteruskan oleh orang yang cekap, proses yang jelas, maklumat yang boleh dipercayai dan kuasa membuat keputusan yang ditetapkan, manakala pemilik memberi hala tuju dan pemantauan.*

Pemilik tak hilang. Mereka berhenti jadi enjin dan jadi arkitek dan penjaga tadbir urus. Mereka masih putuskan strategi, komitmen modal besar, pelantikan kanan, tahap risiko dan hala tuju pemilikan jangka panjang. Pengarah dan pemilik juga masih memikul tanggungjawab undang-undang di bawah Akta Syarikat 2016, undang-undang cukai dan undang-undang pekerjaan. Yang berubah ialah perniagaan tak lagi perlukan tangan mereka pada setiap sebut harga, setiap tapak, setiap bayaran dan setiap aduan.



Rajah 1. Ilustrasi perubahan jam kerja pemilik apabila BOS semakin matang

Lima perkara yang benar dalam syarikat yang berjalan sendiri

1. **Hala tuju ditulis dan dikongsi.** Semua orang boleh sebut ke mana syarikat menuju, siapa yang dilayan, dan apa yang penting suku tahun ini.
2. **Setiap hasil penting ada seorang pemilik.** Kerusi ditakrif mengikut fungsi, setiap kerusi ada scorecard, dan kuasa setimpal dengan tanggungjawab.
3. **Nombor nampak setiap minggu.** Leading indicator tunjuk masalah sebelum ia sampai ke baki bank.
4. **Kerja teras didokumenkan dan diikuti semua orang.** Orang baru boleh belajar; kesilapan jadi penambahbaikan proses.
5. **Rentak mesyuarat yang tetap mengangkat dan menyelesaikan masalah** tanpa pengasas perlu mempengerusikan atau menyelamat.

Mitos yang menyekat pengasas

Mitos	Realiti
'Kalau nak siap betul, saya mesti buat sendiri.'	Kalau hanya anda yang boleh buat dengan betul, perniagaan ada masalah proses, bukan masalah orang. Dokumenkan standard, latih ikut standard itu, dan semak buktinya.
'Sistem untuk syarikat besar.'	Sistem paling penting dalam syarikat kecil, di mana seorang pekerja sakit atau satu bayaran lewat boleh menghentikan segalanya.
'Perisian akan sistemkan perniagaan saya.'	Perisian hanya mempercepatkan apa jua proses yang anda dah ada. Mengautomasikan proses yang rosak hanya hasilkan kesilapan lebih cepat.
'Berjalan sendiri maksudnya pendapatan pasif.'	Maksudnya pemilik kerja pada hala tuju, orang dan modal, bukan operasi harian. Tadbir urus tetap kerja.
'Saya akan sistemkan bila dah besar.'	Setiap bulan anda tangguh, lebih banyak tabiat tak berdokumen terbentuk. Mula dengan scorecard mingguan bila ada tiga pekerja.
'Staf saya tak cukup cekap.'	Selalunya mereka tak pernah diberi standard, kuasa dan maklum balas yang jelas. Uji perkara itu sebelum menyimpulkan orangnya yang salah.

BAB 2

Kenapa kebanyakan perniagaan Malaysia tak sampai ke tahap ini

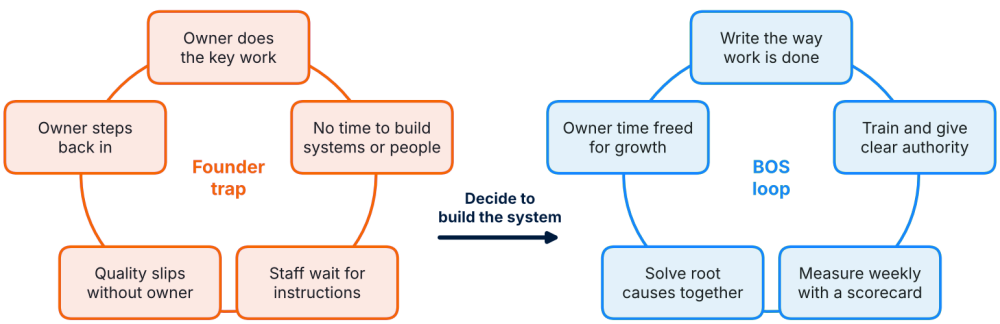
> *Malaysia ada hampir 1.3 juta MSME, 96% daripada semua perniagaan, tetapi lebih 77% masih mikro dan hanya 1.1% yang sampai saiz sederhana.*

MSME menyumbang 39.7% KDNK dan 48.7% pekerjaan pada 2025, menurut Jabatan Perangkaan Malaysia. Sektor ini besar dan tahan lasak, tetapi sangat sedikit firma yang naik daripada mikro ke kecil dan daripada kecil ke sederhana. Di bawah takrifan SME Corp, perusahaan mikro ada jualan di bawah RM300,000 atau kurang daripada 5 staf sepenuh masa, jadi perniagaan Malaysia yang biasa sebenarnya masih seorang pemilik dengan beberapa pembantu.

Penghalangnya jarang sekali produk. Ia ialah perangkap pengasas: pemilik ialah jurujual terbaik, juruteknik terbaik dan satu-satunya pelulus, jadi tiada masa untuk membina sistem yang membolehkan orang lain buat kerja. Sebab tiada sistem, kualiti merosot bila mereka beredar, dan itu meyakinkan mereka untuk masuk semula.

The founder trap, and the exit from it

Left: the loop that keeps 77% of Malaysian MSMEs micro. Right: the BOS loop that breaks it.



Rajah 2. Gelung perangkap pengasas berbanding gelung BOS

Tujuh punca utama yang kerap kami nampak

Punca	Bagaimana ia kelihatan	Respons BOS
Tiada hala tuju bertulis	Staf meneka keutamaan; pemilik tukar hala tuju setiap minggu	Visi dan keutamaan 90 hari (komponen Strategi)
Pemilik ialah setiap kerusi	Pemilik kerja 70 jam; keputusan beratur dalam WhatsApp	Accountability chart dan decision rights
Pengetahuan ada dalam satu kepala	Hanya pemilik boleh letak harga, beri sebut harga atau selesaikan isu teknikal	Perpustakaan SOP, peraturan harga, latihan dan semakan kecekapan
Tiada nombor mingguan	Masalah tunai dikesan pada hujung bulan atau bila bank telefon	Scorecard mingguan dan cash forecast 13 minggu
Wang bercampur	Perbelanjaan peribadi dan perniagaan kabur; untung tak diketahui	Akaun berasingan, peruntukan Profit First, akaun bulanan
Budaya padam api	Masalah sama berulang; mesyuarat hanya bebelan tanpa keputusan	Issues list, penyelesaian punca (root-cause), mesyuarat kepimpinan mingguan
Berkembang sebelum bersedia	Cawangan kedua atau kontrak besar menjatuhkan yang pertama	Ujian kesediaan berkembang dan disiplin pilot

BAB 3

Business Operating System

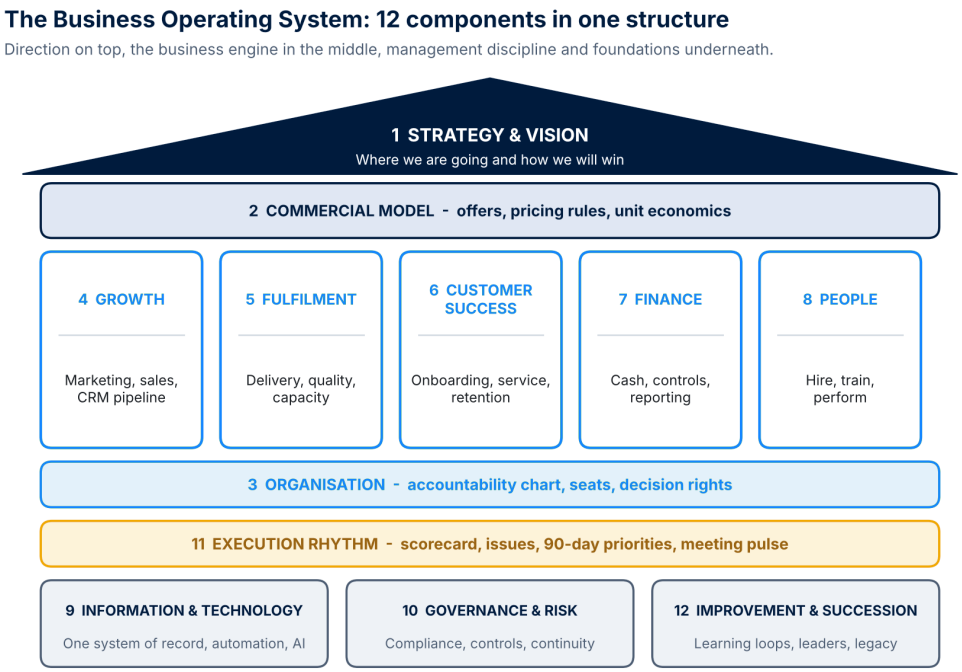
> *Business Operating System (BOS) ialah cara yang dipersetujui syarikat untuk menetapkan hala tuju, memberi tanggungjawab, melakukan kerja, membuat keputusan, mengurus wang dan risiko, mengukur prestasi, menyelesaikan masalah, menyimpan pengetahuan dan menambah baik dari semasa ke semasa.*

Macam sistem operasi komputer, ia duduk di bawah setiap aplikasi (jualan, operasi, kewangan, HR) dan membuat semuanya berfungsi bersama secara boleh diramal. Kebanyakan SME Malaysia sebenarnya dah ada sistem operasi; cuma ia tak didokumenkan dan tinggal dalam kepala pemilik dan kumpulan WhatsApp. Kerja pelan tindakan ini ialah menjadikannya jelas, ringkas dan dimiliki pasukan.

BOS = *Hala tuju* + *Orang* + *Proses* + *Maklumat* + *Kawalan* + *Disiplin pengurusan* + *Teknologi*

Perisian menyokong sebahagian BOS, tetapi BOS itu sendiri dibina daripada keputusan, tanggungjawab, tingkah laku dan rutin. Perniagaan yang ada perisian hebat tapi tiada mesyuarat mingguan tak ada BOS. Perniagaan yang ada scorecard di papan putih yang disemak setiap Isnin, ada.

12 komponen



Rajah 3. Rumah BOS: 12 komponen dalam satu struktur

#	Komponen	Soalan yang dijawab	Output penting	Dipasang di peringkat
1	Strategi & visi	Ke mana kita nak pergi dan bagaimana kita nak menang?	Core values, core focus, sasaran 10 tahun, gambaran 3 tahun, pelan 1 tahun	1 (draf), 8 (penuh)
2	Model komersial	Bagaimana kita cipta dan tangkap nilai?	Katalog tawaran, peraturan harga, unit economics	2, 4
3	Organisasi	Siapa pemilik setiap hasil?	Accountability chart, scorecard setiap kerusi, matriks decision rights	7
4	Pertumbuhan	Bagaimana pelanggan jumpa dan beli daripada kita?	Pelan pemasaran, CRM pipeline, standard jualan	5
5	Penyampaian	Bagaimana kita tunaikan janji?	Aliran kerja penyampaian, pelan kapasiti, kriteria kualiti	6
6	Kejayaan pelanggan	Bagaimana kita kekalkan kepercayaan dan selesaikan isu?	Onboarding, komunikasi, proses aduan dan waranti	5, 6

#	Komponen	Soalan yang dijawab	Output penting	Dipasang di peringkat
7	Kewangan	Bagaimana kita lindungi untung dan kecairan?	Akaun, bajet, cash forecast 13 minggu, kawalan kelulusan	3, 4
8	Pasukan	Bagaimana kita ambil, latih dan kekalkan kebolehan?	Pengambilan, onboarding, matriks latihan, rutin prestasi	7
9	Maklumat & teknologi	Di mana maklumat yang boleh dipercayai direkod?	System of record, takrifan data, peraturan akses, automasi	8
10	Tadbir urus & risiko	Apa yang mesti dikawal dan dinaikkan (escalate)?	Daftar pematuhan, daftar risiko, kontrak, pelan kesinambungan	3, 9
11	Rentak pelaksanaan	Bagaimana pelan menjadi tindakan yang siap?	Scorecard, issues list, keutamaan 90 hari, denyut mesyuarat	5 (ringkas), 8 (penuh)
12	Penambahbaikan & penggantian	Bagaimana perniagaan bertambah baik dan kekal?	Backlog penambahbaikan, kawalan perubahan, saluran pemimpin, pelan penggantian	9, 10

Jadual 2. 12 komponen BOS

Dari mana BOS datang

BOS berdiri di atas bahu sistem pengurusan yang terbukti dan menambah apa yang SME Malaysia paling perlukan: disiplin tunai, pematuhan, teknologi dan laluan teruji ke arah kebebasan pengasas. Jadual menunjukkan apa yang dipinjam dan apa yang ditambah.

Rangka kerja	Idea teras	Apa yang BOS pinjam	Jurang yang BOS isi
EOS / Traction (Gino Wickman)	Enam komponen: Vision, People, Data, Issues, Process, Traction	Vision organiser, accountability chart, scorecard, penyelesaian isu, rocks 90 hari, mesyuarat mingguan	Tunai, pematuhan, teknologi dan AI, ujian ketiadaan
Scaling Up (Verne Harnish)	People, Strategy, Execution, Cash	Strategi satu muka surat, cash conversion cycle, keutamaan	Alat lebih ringkas untuk firma mikro dan kecil
The E-Myth (Michael Gerber)	Kerja DALAM perniagaan lawan kerja PADA perniagaan; bina prototaip francais	Pemikiran turnkey: setiap proses boleh diajar	Rentak pelaksanaan supaya ia berlaku setiap minggu

Rangka kerja	Idea teras	Apa yang BOS pinjam	Jurang yang BOS isi
Lean Startup (Eric Ries)	Sahkan dengan eksperimen sebelum membina	Kaedah pengesahan Peringkat 2 dan evidence gate	Segala-galanya selepas product-market fit
Profit First (Mike Michalowicz)	Peruntukkan tunai ke akaun sebelum berbelanja	Peruntukan akaun bank untuk cukai, gaji pemilik, untung, zakat	Sistem pengurusan yang lebih luas
OKR (Intel, Google)	Objektif yang bercita-cita dan boleh diukur	Takrifan keutamaan yang boleh diukur	Elakkan terlebih reka bentuk dalam pasukan kecil

BAGAIMANA 12 KOMPONEN DIPADANKAN DENGAN ENAM EOS

Vision = Strategi (1) + Model komersial (2). People = Organisasi (3) + Pasukan (8). Data = scorecard dalam Rentak pelaksanaan (11) + Kewangan (7). Issues = penyelesaian isu dalam Rentak pelaksanaan (11). Process = Pertumbuhan (4), Penyampaian (5), Kejayaan pelanggan (6). Traction = Rentak pelaksanaan (11).

BOS menambah Maklumat & teknologi (9), Tadbir urus & risiko (10) dan Penambahbaikan & penggantian (12) sebagai komponen yang jelas, kerana di sinilah SME Malaysia paling kerap gagal dalam audit, semakan bank atau due diligence pembeli.

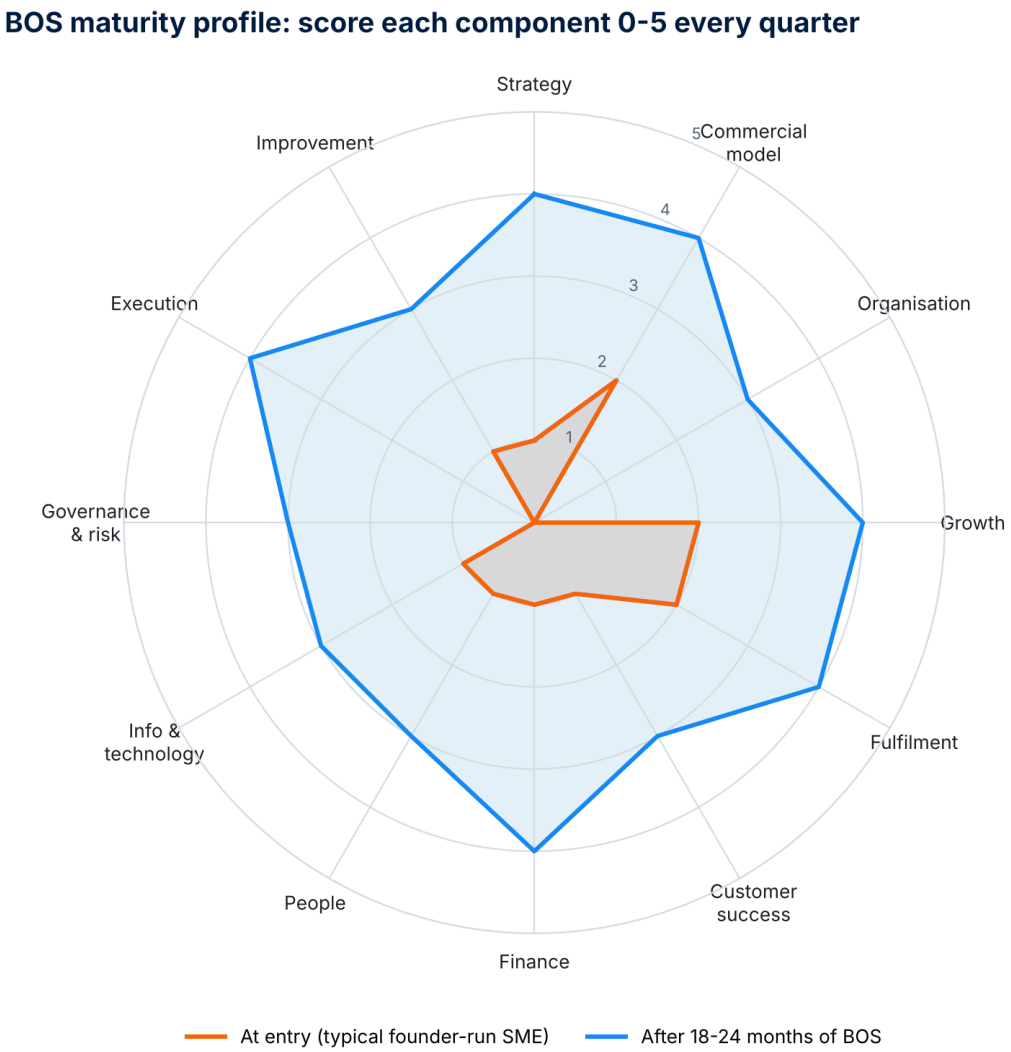
Kematangan BOS: diagnostik yang diambil setiap peserta

Beri skor setiap satu daripada 12 komponen dari 0 hingga 5 semasa mula dan setiap suku tahun selepas itu. Skor **paling rendah**, bukan purata, menentukan keutamaan seterusnya, kerana sesebuah syarikat hanya sebebas komponen paling lemahnya.

Tahap	Nama	Rupanya macam mana	Bukti yang disemak coach
0	Tiada	Tiada apa-apa ditulis; pemilik putuskan ikut keadaan	Tiada dokumen wujud
1	Tahu	Pemilik tahu alat itu dan pernah cuba sekali	Draf atau templat, tak digunakan
2	Dipasang	Alat wujud tapi digunakan tak tetap	Rekod dengan jurang berminggu-minggu
3	Diamalkan	Digunakan ikut jadual oleh pasukan kepimpinan tanpa peringatan	12 minggu rekod berturut-turut
4	Dimiliki	Ahli pasukan selenggara dan tambah baik; pekerja baru dilatih menggunakannya	Sejarah versi tunjuk perubahan oleh staf, bukan pemilik

Tahap	Nama	Rupanya macam mana	Bukti yang disemak coach
5	Berjalan sendiri	Berjalan dan bertambah baik tanpa pengasas; kekal walaupun orang utama bertukar	Lulus ujian ketiadaan yang meliputi komponen ini

Jadual 3. Skala kematangan BOS



Rajah 4. Contoh profil kematangan sebelum dan selepas pelaksanaan BOS

Sepuluh prinsip reka bentuk untuk BOS yang benar-benar digunakan

1. **Pasang ikut turutan.** Rentak dan scorecard dulu, visi kedua, proses ketiga, automasi paling akhir.
2. **Satu pemilik bagi satu hasil.** Pemilikan bersama bermakna tiada pemilikan.
3. **Tulis 20% yang menggerakkan 80%.** Dokumenkan langkah yang melindungi tunai, kualiti, keselamatan dan janji kepada pelanggan; langkau yang jelas.
4. **Bukti, bukan pendapat.** Setiap proses berakhir dengan rekod yang membuktikan ia dibuat.
5. **Kuasa mengikut tanggungjawab.** Tugas yang didelegasikan tanpa decision rights akan kembali kepada pemilik.
6. **Leading sebelum lagging.** Ukur aktiviti yang mencipta hasil, bukan hasil sahaja.
7. **Baiki sistem, bukan orang,** kecuali orang sama berulang kali gagal pada standard yang jelas dan telah dilatih.
8. **Guna bahasa pasukan.** Ajar alat dalam Bahasa Malaysia dan English; perkataan yang digunakan setiap hari ialah perkataan yang melekat.
9. **Jadikan masalah selamat untuk dibangkitkan.** Issues list yang kosong bermakna masalah tersembunyi, bukan syarikat yang sempurna.
10. **Pemilik juga patuh pada sistem.** Kalau pengasas langkau mesyuarat atau batalkan keputusan secara tak rasmi, semua orang lain akan buat sama.

BAHAGIAN

2

Perjalanan: sepuluh peringkat, empat puluh modul

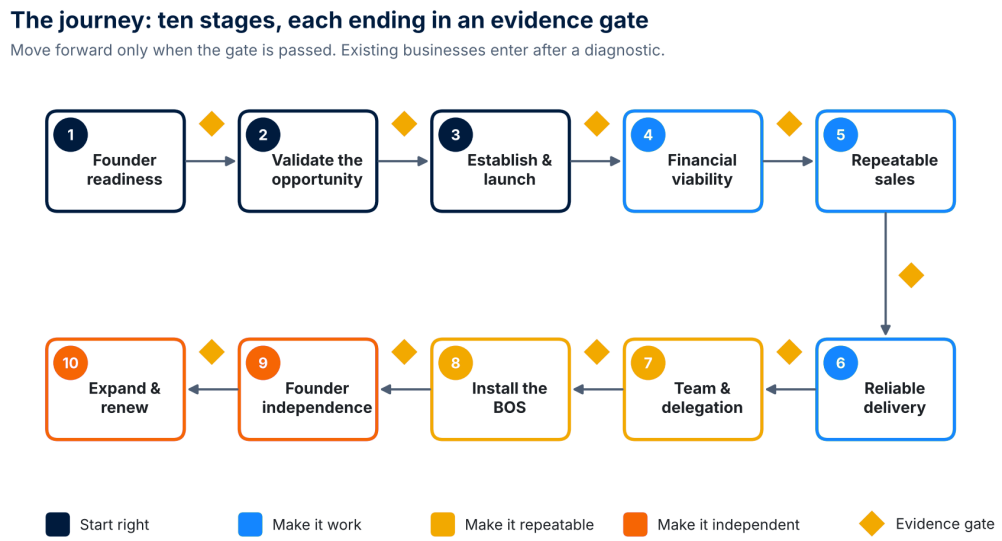
Setiap peringkat menjawab satu soalan yang dihadapi usahawan, memasang satu lapisan lagi BOS, dan berakhir dengan evidence gate.

4 Gambaran perjalanan sekali pandang
P1 Kesediaan pengasas dan pemilihan perniagaan
P2 Kaji pelanggan dan sahkan peluang
P3 Penubuhan, pematuhan dan pelancaran
P4 Daya maju kewangan dan kawalan tunai
P5 Pemasaran dan jualan yang berulang
P6 Penyampaian yang boleh dipercayai dan pengalaman pelanggan
P7 Pasukan, kepimpinan dan delegasi
P8 Pasang Business Operating System yang lengkap
P9 Kebebasan pengasas dan kesinambungan
P10 Pengembangan, pembaharuan dan pemilikan jangka panjang

BAB 4

Gambaran perjalanan sekali pandang

> *Perjalanan ini membawa usahawan daripada 'Perniagaan apa patut saya pilih?' kepada 'Boleh tak ia berkembang tanpa saya setiap hari?' dalam sepuluh peringkat, dikumpul dalam empat gerakan: mula dengan betul, buat ia berfungsi, buat ia berulang, dan buat ia bebas.*



Rajah 5. Perjalanan sepuluh peringkat dengan evidence gate

Peringkat	Soalan utama	Tugas utama pemilik	Lapisan BOS ditambah	Saiz biasa	Bukti gate
1 Kesediaan pengasas	Perniagaan apa yang patut saya bina?	Sediakan diri, wang, keluarga	Visi peribadi, runway	Sebelum hasil	Pelan runway, peluang terpilih, had ditetapkan
2 Sahkan	Adakah pelanggan akan bayar?	Cari permintaan yang membayar	Draf model komersial	Sebelum hasil	10+ pelanggan membayar atau komited

Peringkat	Soalan utama	Tugas utama pemilik	Lapisan BOS ditambah	Saiz biasa	Bukti gate
3 Tubuh & lancar	Bagaimana nak mula dengan betul?	Daftar, kontrak, lancar	Daftar pematuhan, kewangan asas	Jualan pertama	Entiti sah, akaun bank, invois pertama
4 Daya maju kewangan	Boleh tak ia hasilkan dan kekalkan wang?	Letak harga, kos, ramal tunai	Komponen Kewangan	Sehingga RM300k	Unit economics positif; forecast 13 minggu digunakan
5 Jualan berulang	Boleh tak saya menang pelanggan berulang kali?	Bina enjin jualan	Pertumbuhan + scorecard + mesyuarat mingguan	RM300k-1j	Satu saluran dengan kos dan kadar penukaran diketahui
6 Penyampaian boleh dipercayai	Boleh tak kita tepati janji?	Piawaikan penyampaian	Penyampaian + kejayaan pelanggan	RM300k-3j	Tepat masa dan kualiti diukur setiap minggu
7 Pasukan & delegasi	Siapa yang boleh memiliki kerja ini?	Ambil, latih, delegasi	Organisasi + pasukan	RM1j-5j	Kerja utama dibuat tanpa perlu menyelamat
8 Pasang BOS	Adakah syarikat berfungsi sebagai satu sistem?	Satukan dan jalankan rentak	BOS penuh	RM1j-10j	12 minggu rentak; dashboard yang boleh dipercayai
9 Kebebasan pengasas	Boleh tak ia berjalan tanpa saya?	Mentadbir, bukan mengendali	Tadbir urus + kesinambungan	Apa-apa saiz	Lulus ujian ketiadaan dua minggu
10 Berkembang & baharui	Bagaimana kita berkembang dan kekal?	Peruntukkan modal, rancang penggantian	Penambahbaikan + penggantian	RM10j+	Unit atau pasaran kedua yang menguntungkan; pelan penggantian

Jadual 4. Sepuluh peringkat. Julat hasil hanyalah panduan, bukan peraturan.

Turutan ini ialah tulang belakang, bukan sangkar. Persediaan pematuhan bermula semasa pengesahan; kawalan kewangan bermula sebelum jualan pertama; nota proses bermula dengan penyampaian pertama. Perniagaan sedia ada mengambil diagnostik

BOS dan masuk pada peringkat yang ditunjukkan bukti, bukan yang diharapkan pengasas. Perniagaan juga boleh mundur satu peringkat selepas kejutan, seperti orang utama berhenti atau pelanggan besar hilang, jadi diagnostik diulang setiap suku tahun.

Bagaimana setiap modul dibina

Elemen	Tujuan
Outcome	Keupayaan yang akan dimiliki peserta, dinyatakan sebagai hasil
Konsep dan contoh kerja	Teori minimum, ditunjukkan pada kes Malaysia yang realistik
Demonstrasi	Trainer melakukan tugas secara langsung (letak harga kerja, jalankan mesyuarat, tulis SOP)
Tugasan	Digunakan pada perniagaan peserta sendiri, bukan kes rekaan
Templat	Alat yang boleh digunakan semula dan disimpan peserta dalam portfolio BOS mereka
Evidence review	Mentor menyemak artifak dan keputusan yang dihasilkannya
CEO tip	Pengajaran praktikal yang dipelajari pengendali berpengalaman dengan cara yang susah

Kitaran pembelajaran setiap modul: **Belajar > Tunjuk > Praktik > Semak bukti > Betulkan > Ulang.**

PERINGKAT 1 DARIPADA 10 · MULA DENGAN BETUL

1 Kesediaan pengasas dan pemilihan perniagaan

Perniagaan apa yang patut saya bina?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Sediakan diri, wang, keluarga	Visi peribadi, runway	Sebelum hasil

Perniagaan mewarisi tabiat, kewangan dan blind spot pengasasnya. Peringkat 1 menyediakan orangnya dahulu sebelum syarikat, kemudian memilih peluang dengan mata terbuka.

MODUL 1 Objektif keusahawanan dan kesediaan peribadi

OUTCOME **Tentukan apa yang perniagaan mesti capai untuk pengasas, dan apa yang pengasas mampu pertaruhkan.**

- Tulis 'kenapa' dan gambaran keluar: pendapatan, gaya hidup, jam kerja, impak, dan sama ada anda rancang untuk kekalkan, wariskan atau jual.
- Audit kewangan peribadi: komitmen tetap (rumah, kereta, PTPTN, sara keluarga), hutang pengguna, kedudukan CCRIS/CTOS.
- Runway: perbelanjaan isi rumah 6-12 bulan dalam bentuk tunai, atau kerja separuh masa sebagai jambatan semasa mengesahkan.
- Audit kemahiran: nilai jualan, nombor, operasi, kepimpinan dan kemahiran teknikal daripada 1-5; dua yang terendah menjadi pengambilan pertama, rakan kongsi atau latihan.
- Perjanjian keluarga: wang yang dipertaruhkan, jam kerja, dan titik stop-loss.
- Pilih laluan masuk: mula separuh masa, lancar sepenuh masa, perkongsian, beli perniagaan sedia ada atau francais.

TUGASAN ANDA
Founder Readiness Profile, pengiraan runway peribadi dan perjanjian keluarga.

CEO TIP
Biarkan KWSP zaman bekerja anda tak diusik sebagai lantai persaraan. Pengasas yang mengeluarkannya untuk membiayai perniagaan menanggung dua risiko serentak.

MODUL 2 Memahami model perniagaan

OUTCOME **Fahami bagaimana model berbeza menjana hasil, menggunakan tunai dan berskala.**

- Perniagaan perkhidmatan, runcit, e-dagang, pembuatan, pengedaran, langganan, pelesenan, francais dan projek.
- Pelanggan B2C, B2B dan B2G (kerajaan), dan kitaran pembayaran mereka yang sangat berbeza.
- Intensif tenaga kerja berbanding intensif modal; inventori, belum terima, deposit dan tuntutan kemajuan (progress claim).
- Jualan sekali berbanding hasil berulang; model mana yang akhirnya boleh berjalan tanpa kemahiran pengasas.

TUGASAN ANDA
Bandingkan tiga model berdasarkan objektif, modal dan kemahiran anda.

CEO TIP
Hasil berulang hanya mencipta nilai bila pelanggan kekal, penyampaian menguntungkan dan kutipan boleh dipercayai.

MODUL 3 Memilih dan menskor peluang

OUTCOME **Pilih satu peluang melalui perbandingan berstruktur, bukan semata-mata minat.**

- Jana pilihan daripada tiga senarai: masalah yang pernah anda alami, aset yang anda miliki (kemahiran, lesen, rangkaian, tanah), dan angin belakang Malaysia (penduduk menua, produk halal dan mesra Muslim, pendigitalan SME dan AI, tenaga solar dan hijau, logistik, pembaikan rumah, pendidikan).
- Skor setiap satu pada kecemasan, kemampuan membayar, kesesuaian pengasas, margin kasar, kebolehulangan, kebolehan disistemkan, modal diperlukan, halangan kawal selia dan laluan berskala.
- Kenal pasti 'kecacatan maut' yang tiada jumlah skor boleh imbangi: pelanggan tak boleh dicapai, modal tak mampu, lesen yang tak boleh diperoleh.

TUGASAN ANDA
Opportunity Scorecard dengan bukti di sebalik setiap skor.

CEO TIP
Tanya 'Boleh tak orang yang dilatih menyampaikan ini tanpa saya?' Kalau jawapannya tak pernah, anda sedang membina kerja, bukan syarikat.

MODUL 4 Disiplin pengasas dan membuat keputusan

OUTCOME Pasang tabiat produktif sebelum kerumitan tiba.

- Keutamaan mingguan dan masa terlindung untuk menjual, belajar dan berfikir.
- Bajet dan tarikh akhir eksperimen; peraturan untuk teruskan, tukar atau berhenti.
- Jurnal keputusan yang disemak setiap suku tahun.
- Sempadan etika dan Syariah ditulis lebih awal: sumber halal, keutamaan pembiayaan bebas riba, zakat perniagaan, pemasaran yang jujur.
- Jangkaan perkongsian: peranan, modal, keputusan, keluar.

TUGASAN ANDA
Founder Working Agreement dan pelan pembelajaran 90 hari.

CEO TIP
Tulis sempadan etika sebelum tekanan wang tiba. Garis yang dilukis ketika cuaca tenang akan bertahan dalam ribut.

EVIDENCE GATE 1

Anda boleh teruskan bila...

Pengasas ada peluang terpilih, runway peribadi, perjanjian keluarga, dan had bertulis untuk wang dan masa yang dipertaruhkan.

2

PERINGKAT 2 DARIPADA 10 · MULA DENGAN BETUL

Kaji pelanggan dan sahkan peluang

Adakah pelanggan akan bayar?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Cari permintaan yang membayar	Draf model komersial	Sebelum hasil

Sahkan dengan wang, bukan pujian. Menjelang akhir Peringkat 2, pengasas memegang bukti bahawa pelanggan tertentu akan bayar harga tertentu untuk tawaran tertentu.

MODUL 5 Kajian pelanggan dan pemahaman pasaran

OUTCOME **Kenal pasti pelanggan khusus dan masalah yang berbaloi diselesaikan.**

- Segmen mengikut situasi, keperluan, tingkah laku dan kemampuan membayar; asingkan pengguna, pembuat keputusan, pempengaruh dan pembayar.
- Jalankan 20-30 temu bual masalah tentang tingkah laku lampau dan perbelanjaan sebenar, dalam bahasa pelanggan.
- Mystery-shop lima pesaing: harga, janji, kelajuan, ulasan, kelemahan (ulasan Google, rating marketplace, kumpulan Facebook).
- Anggar saiz pasaran dari bawah ke atas: pelanggan yang boleh dicapai x pembelian setahun x harga.

TUGASAN ANDA
Log temu bual dan ringkasan bukti.

CEO TIP
Tanya 'Apa yang awak buat kali terakhir benda ni berlaku?' sebelum 'Awak nak beli penyelesaian saya?'

MODUL 6 Mereka bentuk dan menguji tawaran

OUTCOME **Tukar pemahaman kepada tawaran yang boleh diuji dengan kriteria berjaya dan gagal yang jelas.**

- Value proposition, deliverable, pengecualian, masa, harga dan tanggungjawab pelanggan.
- Minimum viable offer: landing page, katalog WhatsApp, demonstrasi, pilot atau pra-tempahan.
- Bezakan minat, permintaan yang layak dan permintaan yang dibayar.
- Daftarkan perniagaan sebelum berniaga; pilot pun masih dikira berniaga.

TUGASAN ANDA
Reka dan jalankan satu eksperimen pengesahan dengan bajet dan tarikh akhir.

CEO TIP
Pilot berbayar ialah bukti yang kuat; seorang pelanggan yang mesra bukan pasaran.

MODUL 7 Model perniagaan dan strategi persaingan

OUTCOME **Terangkan kenapa perniagaan ini patut menang dan kekal berdaya maju.**

- Business Model Canvas: segmen, nilai, saluran, hubungan, hasil, sumber, aktiviti, rakan, kos.
- Pembezaan melalui pengkhususan, kemudahan, kebolehpercayaan, perkhidmatan atau kepakaran; tiga 'keunikan' anda.
- Kebergantungan kepada pembekal, platform, individu atau lesen, dan bagaimana pesaing akan bertindak balas.
- Pilih 'niche dahulu': satu segmen, satu daerah, satu masalah mendesak.

TUGASAN ANDA
Business Model Canvas dan strategi persaingan satu muka surat.

CEO TIP
Membosankan tapi diperlukan mengalahkan menarik tapi pilihan. Penyelenggaraan, pematuhan dan perkhidmatan B2B asas bertahan ketika kemelesetan.

MODUL 8 Keputusan pengesahan dan unit economics

OUTCOME **Putuskan teruskan, semak semula atau berhenti berdasarkan bukti.**

- Semak bukti permintaan, penerimaan harga, kebolehlaksanaan penyampaian dan usaha mendapatkan pelanggan.
- Unit economics pertama: harga, kos penyampaian, margin kasar, kos mendapatkan pelanggan (CAC), nilai seumur hidup (LTV), tempoh pulang modal.
- Sasaran: margin kasar sekurang-kurangnya 40% untuk perkhidmatan dan 25-35% untuk perdagangan; LTV:CAC sekurang-kurangnya 3:1.
- Tulis baris pertama visi: core focus, sasaran 10 tahun, tiga keunikan.

TUGASAN ANDA
Laporan pengesahan dengan keputusan teruskan, semak semula atau berhenti.

CEO TIP
Menghentikan idea yang lemah awal-awal ialah kejayaan. Perniagaan paling mahal ialah yang terkial-kial selama tiga tahun.

EVIDENCE GATE 2

Anda boleh teruskan bila…

Sekurang-kurangnya 10 pelanggan yang membayar atau komited secara bertulis untuk satu tawaran yang ditakrif, unit economics yang berfungsi di atas kertas, dan keputusan teruskan.

PERINGKAT 3 DARIPADA 10 · MULA DENGAN BETUL

3 Penubuhan, pematuhan dan pelancaran

Bagaimana nak mula dengan betul?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Daftar, kontrak, lancar	Daftar pematuhan, kewangan asas	Jualan pertama

Mula dengan bersih dari segi undang-undang, kewangan terasing dan patuh sejak invois pertama, kemudian lancar dalam 90 hari.

MODUL 9 Entiti, pemilikan dan tadbir urus

OUTCOME **Pilih struktur yang sesuai dengan liabiliti, cukai, pembiayaan dan pelan keluar.**

- Pemilikan tunggal (RM30-60 setahun), perkongsian, LLP atau Sdn Bhd (RM1,000 yuran SSM tambah RM50 tempahan nama, serta setiausaha syarikat dan audit). Lihat Bahagian 5.
- Liabiliti, layanan cukai, pentadbiran dan kredibiliti dengan bank, panel dan pembeli korporat.
- Sumbangan pengasas, pembahagian ekuiti, vesting, perjanjian pemegang saham atau perkongsian, deadlock dan klausa keluar.

TUGASAN ANDA
Entity decision brief dan senarai semak perjanjian pemilikan.

CEO TIP
Mula sebagai enterprise untuk mengesahkan; tukar kepada Sdn Bhd bila untung dah konsisten, kontrak membawa liabiliti, atau panel dan bank memerlukannya.

MODUL 10 Pelesenan dan pengurusan pematuhan

OUTCOME **Ketahui setiap kewajipan yang terpakai pada perniagaan sebenar anda.**

- Asingkan pendaftaran (SSM) daripada pelesenan (premis dan papan tanda PBT, lesen sektor seperti CIDB, halal, pengendalian makanan, Bomba).
- Tanggungjawab pekerjaan, OSH, perlindungan pengguna dan perlindungan data peribadi.
- Perbezaan negeri, termasuk keperluan berasingan di Sabah dan Sarawak.

- Daftar pematuhan: kewajipan, pemilik, tarikh akhir, bukti, peringatan pembaharuan.

TUGASAN ANDA
Compliance Register untuk perniagaan anda.

CEO TIP
Letak setiap tarikh pembaharuan dalam kalendar kongsi dengan peringatan sebulan lebih awal. Denda sentiasa lebih mahal daripada diari.

MODUL 11 Kontrak, IP dan perlindungan komersial

OUTCOME **Jelaskan tanggungjawab komersial sebelum pertikaian berlaku.**

- Sebut harga, penerimaan, skop dan pengecualian, terma bayaran dan milestone, variation, waranti, pembatalan dan pertikaian.
- Perjanjian pembekal dan subkontraktor; kerahsiaan dan pemilikan hasil kerja.
- Carian dan pendaftaran tanda dagangan dengan MyIPO sebelum melabur dalam jenama.
- Pengumpulan data pelanggan dan persetujuan.

TUGASAN ANDA
Senarai semak kontrak dan templat yang disediakan untuk semakan profesional.

CEO TIP
Kebanyakan pertikaian SME bermula daripada skop yang tak jelas. Tulis pengecualian secermat inklusi.

MODUL 12 Persediaan pelancaran praktikal

OUTCOME **Bersedia untuk menerima, menyampaikan dan mengutip bayaran bagi pesanan pertama.**

- Akaun bank perniagaan dibuka pada minggu yang sama dengan pendaftaran; akaun peruntukan Profit First.
- Perakaunan awan yang sedia MyInvois, tangkapan resit dan penyimpanan dokumen.
- E-mel perniagaan, domain, Google Business Profile, katalog WhatsApp Business, satu saluran sosial, laman web satu muka.
- Langkah tangkap pesanan, onboarding, invois dan kutipan; bajet pelancaran dan kontingensi.

TUGASAN ANDA
Latihan pelancaran: satu transaksi daripada pertanyaan hingga bayaran direkod.

CEO TIP
Tulis setiap langkah yang anda ambil untuk lima pelanggan pertama. Diari itu jadi SOP pertama anda.

EVIDENCE GATE 3

Anda boleh teruskan bila...

Entiti berdaftar dengan lesen yang diperlukan, akaun bank perniagaan, terma pelanggan secara bertulis, daftar pematuhan, dan proses transaksi yang telah dilatih.

4

PERINGKAT 4 DARIPADA 10 · BUAT IA BERFUNGSI

Daya maju kewangan dan kawalan tunai

Boleh tak ia hasilkan dan kekalkan wang?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Letak harga, kos, ramal tunai	Komponen Kewangan	Sehingga RM300k

Untung ialah pendapat; tunai ialah fakta. Peringkat 4 menjadikan pengasas fasih dengan nombor dan memasang kawalan yang mengekalkan wang dalam perniagaan.

MODUL 13 Literasi kewangan untuk usahawan

OUTCOME Baca apa yang didedahkan tiga penyata.

- Penyata untung rugi, kunci kira-kira dan aliran tunai, dan bagaimana ia berkait.
- Pengiktirafan hasil berbanding kutipan tunai; untung kasar, sumbangan, operasi dan bersih.
- Modal kerja, hutang, gaji pemilik berbanding drawing berbanding dividen.
- Penyesuaian bank bulanan dan akaun pengurusan dalam masa 10 hari bekerja selepas hujung bulan.

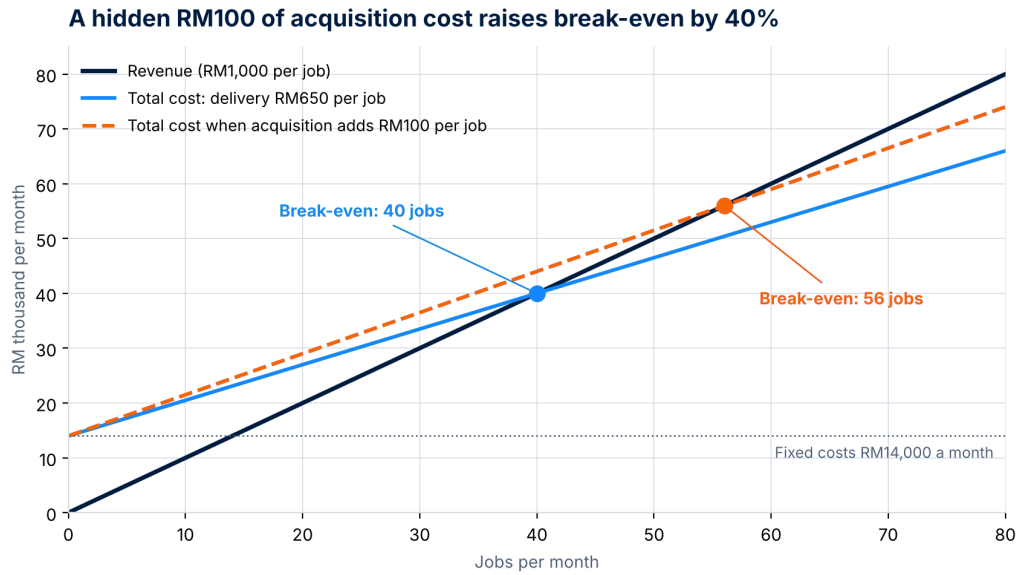
TUGASAN ANDA
Terangkan kedudukan sebuah perniagaan contoh, kemudian petakan rekod anda sendiri.

CEO TIP
Perniagaan boleh melaporkan untung dan masih kehabisan tunai dalam bulan yang sama.

MODUL 14 Pengkosan, penetapan harga dan unit economics

OUTCOME Letak harga untuk untung dengan andaian yang kukuh.

- Kos langsung, berubah dan tetap; tenaga pengasas dinilai pada kos ganti.
- Margin berbanding markup; diskaun, komisen, penghantaran, kecacatan dan peruntukan waranti.
- Keuntungan mengikut produk, pelanggan, saluran dan projek.
- Break-even dan analisis sensitiviti; semakan harga tahunan dengan notis dan nilai tambah.



Rajah 6. Contoh kerja: bagaimana kos pemerolehan yang tertinggal menggerakkan break-even

Contoh kerja. Satu perkhidmatan dijual RM1,000 sekerja dengan kos penyampaian berubah RM650, jadi setiap kerja menyumbang RM350. Dengan kos tetap bulanan RM14,000, break-even ialah 14,000 / 350 = **40 kerja sebulan**. Kalau memperoleh setiap pelanggan sebenarnya kos RM100 lagi yang tak pernah dimasukkan dalam harga, sumbangan jatuh kepada RM250 dan break-even naik kepada **56 kerja**, 40% lebih kerja untuk hasil yang sama. Harga, pemasaran, penyampaian dan kewangan mesti diputuskan bersama.

TUGASAN ANDA
Kalkulator harga diuji pada senario asas, downside dan volum tinggi.

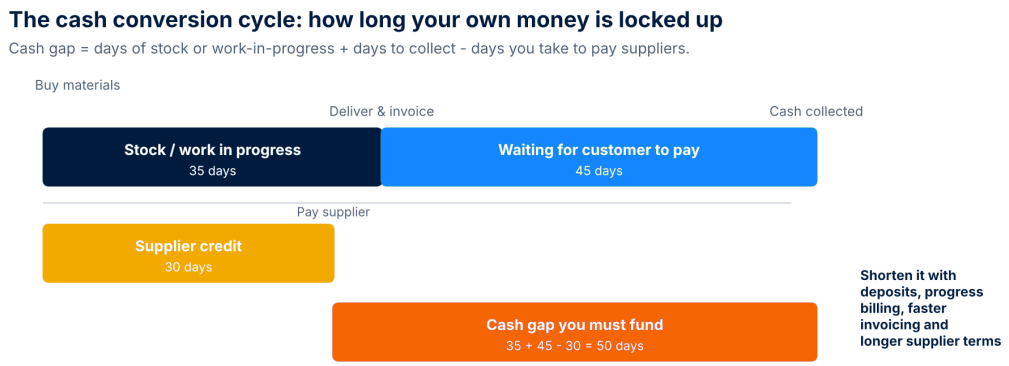
CEO TIP
Kalau perniagaan hanya untung sebab pengasas bekerja tanpa gaji, ia belum lagi perniagaan yang untung.

MODUL 15 Aliran tunai dan modal kerja

OUTCOME **Nampak jurang pembiayaan berminggu-minggu sebelum ia jadi kecemasan.**

- Cash forecast 13 minggu bergolek, dikemas kini setiap minggu dengan tarikh kutipan yang realistik.
- Deposit (30-50% untuk kerja tempahan), bil milestone dan progress, invois pada hari yang sama.
- Umur belum terima (receivables ageing) dengan pengutip bernama; terma pembekal dan penjadualan bayaran.

- Cash conversion cycle; rizab sekurang-kurangnya tiga bulan kos tetap; tunai yang digunakan oleh pertumbuhan.



Rajah 7. Cash conversion cycle dan cara memendekkannya

TUGASAN ANDA
Forecast 13 minggu dikekalkan selama lapan minggu berturut-turut.

CEO TIP
Kutip deposit sebelum anda beli bahan. Wang pelanggan patut membiayai kerja pelanggan.

MODUL 16 Kawalan, cukai dan kesediaan pembiayaan

OUTCOME Jalankan pentadbiran kewangan yang berdisiplin dan hanya berhutang bila dah bersedia.

- Had kelulusan, kawalan pembelian, kebenaran dua pihak untuk bayaran, pengasingan tugas, audit trail.
- Cukai pendapatan, kebolehgunaan SST, kewajipan e-Invoice, gaji berkanun (angka semasa dalam Bahagian 5).
- Pinjaman, jaminan, geran, pembiayaan Islam dan ekuiti: kos, kelayakan, ujian tekanan bayaran balik.

TUGASAN ANDA
Matriks kawalan kewangan dan kertas keputusan pembiayaan.

CEO TIP
Mohon pembiayaan hanya selepas ada pendaftaran, akaun bank, enam bulan rekod bersih dan forecast. Bank beri pinjaman kepada rekod, bukan cerita.

EVIDENCE GATE 4

Anda boleh teruskan bila…

Sumbangan positif setiap unit, forecast 13 minggu digunakan setiap minggu, akaun diasingkan, had kelulusan bertulis, dan kalendar pematuhan untuk cukai dan bayaran berkanun.

5

PERINGKAT 5 DARIPADA 10 · BUAT IA BERFUNGSI

Pemasaran dan jualan yang berulang

Boleh tak saya menang pelanggan berulang kali?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Bina enjin jualan	Pertumbuhan + scorecard + mesyuarat mingguan	RM300k-1j

Perniagaan jadi berulang bila pelanggan datang melalui saluran yang diketahui pada kos yang diketahui, bertukar melalui proses yang diketahui, dan kembali lagi.

MODUL 17 Positioning, jenama dan kepercayaan

OUTCOME **Terangkan perniagaan dengan jelas kepada pelanggan sasaran.**

- Pelanggan sasaran, masalah, janji, bukti dan perbezaan dalam satu ayat.
- Identiti jenama dan mesej yang konsisten pada setiap touchpoint.
- Aset bukti: kajian kes, gambar sebelum-dan-selepas, video testimoni, ulasan Google.
- Pilihan bahasa mengikut pelanggan: Bahasa Malaysia, English, Mandarin atau Tamil; bantahan dan halangan kepercayaan dalam setiap satu.
- Dakwaan yang jujur dan tawaran yang telus.

TUGASAN ANDA
Positioning statement dan halaman tawaran untuk pelanggan.

CEO TIP
Rezeki ada dalam niche. Semakin sempit pelanggan, semakin murah pemasaran dan semakin tinggi kadar tutup jualan.

MODUL 18 Strategi mendapatkan pelanggan

OUTCOME **Pilih dan uji saluran dengan jimat.**

- Saluran: rujukan, rakan kongsi, outbound, carian dan peta, kandungan, sosial, marketplace, acara, tender, pengiklanan.
- Uji tiga saluran masing-masing 30 hari dengan bajet tetap; kekalkan yang kos setiap lead layak paling rendah dan kadar tutup terbaik.
- Tag setiap lead dengan sumbernya; ukur sampai ke jualan dan tunai, bukan sampai like.
- Awasi pergantungan pada satu platform sahaja.

TUGASAN ANDA
Jalankan satu eksperimen pemerolehan yang diukur dan laporkan kos setiap lead layak.

CEO TIP
Iklan pesaing yang konsisten dalam Meta Ad Library biasanya bermakna tawaran itu menguntungkan. Kaji sebelum berbelanja.

MODUL 19 Proses jualan dan CRM

OUTCOME **Tukar pertanyaan yang sesuai kepada pesanan yang menguntungkan.**

- Tangkap lead dan agihkan; balas dalam 5 minit semasa waktu perniagaan.
- Senarai semak kelayakan, soalan discovery, standard cadangan dan sebut harga.
- Peraturan susulan (contohnya 5 sentuhan dalam 14 hari); mengendali bantahan; sebab kehilangan deal.
- Peringkat pipeline dengan kriteria masuk dan keluar; pek serah terima jualan-ke-penyampaian.

TUGASAN ANDA
CRM pipeline dengan kriteria peringkat yang ditakrif dan data empat minggu.

CEO TIP
Kebanyakan jualan SME hilang sebab susulan yang lambat atau tiada, bukan sebab harga.

MODUL 20 Pengekalan, rujukan dan pertumbuhan akaun

OUTCOME **Tambah nilai daripada pelanggan yang berpuas hati.**

- Onboarding yang menetapkan jangkaan; pencetus pembaharuan dan pembelian berulang.
- Upsell dan cross-sell yang relevan; offer stack tawaran masuk, teras, premium dan berulang.
- Minta rujukan pada saat kepuasan paling tinggi; komunikasi yang peka persetujuan.

TUGASAN ANDA
Program pengekalan dan rujukan pelanggan.

CEO TIP
Tawaran berulang (penyelenggaraan, retainer, langganan) lebih menambah nilai syarikat berbanding mana-mana satu jualan besar.

EVIDENCE GATE 5

Anda boleh teruskan bila...

Sekurang-kurangnya satu saluran menghasilkan lead layak pada kos yang diketahui; pipeline ada kriteria peringkat; data scorecard dan rekod mesyuarat 8 minggu wujud.

PERINGKAT 6 DARIPADA 10 · BUAT IA BERULANG

6 Penyampaian yang boleh dipercayai dan pengalaman pelanggan

Boleh tak kita tepati janji?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Piawaikan penyampaian	Penyampaian + kejayaan pelanggan	RM300k-3j

Pemasaran membuat janji; operasi menepatinya. Peringkat 6 menukar janji jualan kepada sistem penyampaian yang menepati kualiti, masa dan kos tanpa pengasas memeriksa setiap kerja.

MODUL 21 Mereka bentuk proses penyampaian

OUTCOME **Terjemahkan janji kepada sistem penyampaian yang boleh dilaksanakan.**

- Petakan pesanan yang diterima hingga siap: input, langkah, output, pemilik, serah terima.
- Kapasiti, bottleneck dan penjadualan; kebergantungan pelanggan.
- Pakej standard dengan variasi terkawal, bukan semua dibuat khas.
- Kriteria penerimaan dan bukti siap.

TUGASAN ANDA
Petakan satu proses penyampaian lengkap dengan pemilik dan bukti.

CEO TIP
Kira berapa kali pengasas dipanggil semasa satu penyampaian. Setiap panggilan ialah satu peraturan yang tiada.

MODUL 22 Perolehan, pembekal dan inventori

OUTCOME **Dapatkan sumber dengan boleh dipercayai pada kos terkawal.**

- Pemilihan dan pemarkahan pembekal; sekurang-kurangnya dua sumber untuk input kritikal.
- Spesifikasi, pesanan pembelian, lead time, titik pesanan semula.
- Penerimaan dan pemeriksaan sebelum bayaran; three-way match antara pesanan, penghantaran dan invois.
- Pencegahan penipuan, konflik kepentingan dan prosedur anti-rasuah.

TUGASAN ANDA
Daftar pembekal yang diluluskan dan aliran kerja pembelian.

CEO TIP
Jangan benarkan orang yang membuat pesanan turut meluluskan bayaran. Ia melindungi staf jujur sama seperti ia menghalang yang tak jujur.

MODUL 23 Kualiti, keselamatan dan tindakan pembetulan

OUTCOME Cegah dan selesaikan kegagalan penyampaian.

- Kriteria penerimaan yang jelas dan boleh diukur serta checkpoint pemeriksaan.
- Log kecacatan dan kerja semula berserta kos; tanggungjawab keselamatan tempat kerja di bawah OSHA.
- Analisis punca (5 Whys), tindakan pembetulan dan pengesahan.

TUGASAN ANDA
Senarai semak kualiti yang digunakan dan satu siasatan punca.

CEO TIP
'Pastikan kualiti baik' bukan standard. Standard menamakan bukti yang membuktikan penerimaan.

MODUL 24 Khidmat pelanggan dan pemulihan perkhidmatan

OUTCOME Kendalikan isu dengan konsisten dan belajar daripadanya.

- Standard respons, pemilikan aduan dan laluan escalation.
- Dasar remedi: bayaran balik, penggantian, pembetulan, waranti, dengan had yang staf boleh luluskan.
- Kemas kini proaktif semasa kelewatan; bukti penyelesaian; maklum balas ke jualan, penyampaian dan produk.

TUGASAN ANDA
Simulasi aduan dan satu penambahbaikan proses daripada aduan sebenar.

CEO TIP
Aduan yang dikendalikan dengan baik mencipta lebih kesetiaan berbanding kerja tanpa masalah. Beri staf kuasa untuk membaiki dalam had.

EVIDENCE GATE 6

Anda boleh teruskan bila...

Penyampaian tepat masa, kecacatan dan aduan diukur setiap minggu; kualiti tak bergantung pada pengasas memeriksa sendiri setiap kerja.

7

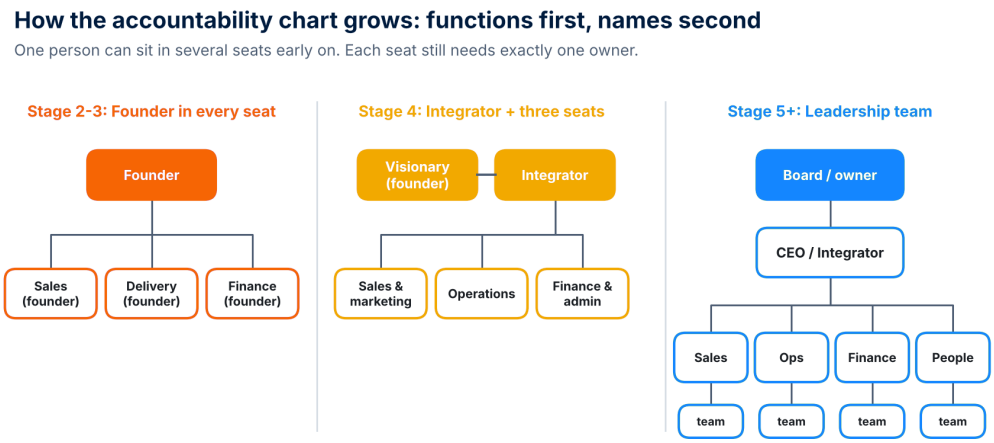
PERINGKAT 7 DARIPADA 10 · BUAT IA BERULANG

Pasukan, kepimpinan dan delegasi

Siapa yang boleh memiliki kerja ini?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Ambil, latih, delegasi	Organisasi + pasukan	RM1j-5j

Syarikat hanya berjalan sendiri melalui orang yang memiliki hasil. Peringkat 7 mereka bentuk kerusi, mengisinya dengan baik, melatih mengikut standard, dan memindahkan kuasa serta kerja.



Rajah 8. Bagaimana accountability chart berkembang daripada pengasas di setiap kerusi kepada pasukan kepimpinan

MODUL 25 Reka bentuk organisasi dan akauntabiliti peranan

OUTCOME Tetapkan pemilikan setiap hasil perniagaan.

- Fungsi sebelum jawatan: lukis accountability chart, kemudian letak nama.
- Lima tanggungjawab utama setiap kerusi, nombor yang dimiliki setiap kerusi, dan decision rights-nya.
- Peranan Visionary dan Integrator; pekerja, kontraktor dan outsourcing; pengganti untuk setiap kerusi kritikal.

TUGASAN ANDA
Accountability chart dan scorecard setiap kerusi.

CEO TIP
Seorang boleh duduk di beberapa kerusi dalam syarikat kecil, tetapi setiap kerusi tetap ada seorang pemilik bernama.

MODUL 26 Pengambilan pekerja dan pentadbiran pekerjaan

OUTCOME **Ambil berdasarkan kebolehan terbukti dan nilai, dan majikan dengan betul.**

- Job scorecard, temu duga berstruktur, ujian kemahiran praktikal, temu duga nilai, semakan rujukan.
- Kontrak pekerjaan, buku panduan, pelan percubaan; onboarding dengan semakan 30/60/90 hari.
- Pendaftaran KWSP dalam masa 7 hari selepas pengambilan pertama, PERKESO, SIP, PCB dan HRD Corp jika berkenaan (Bahagian 5).

TUGASAN ANDA
Pek pengambilan dan senarai semak onboarding.

CEO TIP
Ambil orang yang menampung kelemahan anda dahulu. Kebanyakan pengasas perlukan orang operasi atau admin-kewangan sebelum jurujual lain.

MODUL 27 Latihan, prestasi dan budaya

OUTCOME **Bangunkan orang yang menyampaikan dengan konsisten.**

- Matriks kemahiran; tunjuk, selia, kemudian semak kecekapan.
- Nilai teras ditulis sebagai tingkah laku yang boleh diperhati; perbualan satu-lawan-satu setiap suku tahun.
- People Analyzer: kesesuaian nilai tambah GWC (Gets it, Wants it, Capacity to do it).
- Insentif yang mengimbangi hasil dengan margin, kualiti dan kutipan; proses pembetulan yang adil.

TUGASAN ANDA
Matriks latihan dan templat semakan prestasi.

CEO TIP
Membaca SOP tak membuktikan kecekapan. Melihat seseorang melakukannya dengan betul tiga kali membuktikannya.

MODUL 28 Delegasi dan pembangunan pengurus

OUTCOME Pindahkan kerja dan kuasa sekali.

- Delegasi hasil, bukan tugas; guna lima tahap decision rights (Bahagian 3).
- Had perbelanjaan, pencetus escalation dan keputusan terpelihara dalam perjanjian delegasi.
- Latih pengurus; hentikan override dan pintasan oleh pengasas.
- Senaraikan semua yang pemilik buat selama dua minggu; delegasi atau automasikan semua yang bukan 'suka buat dan hebat melakukannya'.

TUGASAN ANDA
Pindahkan satu tanggungjawab pengasas yang berulang melalui perjanjian delegasi bertulis.

CEO TIP
Kalau anda ambil balik keputusan yang didelegasikan, terangkan sebabnya dalam mesyuarat. Override senyap membunuh pengurus.

EVIDENCE GATE 7

Anda boleh teruskan bila…

Accountability chart dengan pemilik bernama, scorecard setiap kerusi, matriks latihan, dan sekurang-kurangnya satu tanggungjawab pengasas didelegasikan sepenuhnya dengan bukti.

8

PERINGKAT 8 DARIPADA 10 · BUAT IA BERULANG

Pasang Business Operating System yang lengkap

Adakah syarikat berfungsi sebagai satu sistem?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Satukan dan jalankan rentak	BOS penuh	RM1j-10j

Peringkat 8 menyambung bahagian-bahagian menjadi satu sistem: visi, proses, data dan rentak bekerja bersama dan digunakan pasukan setiap minggu.

MODUL 29 Reka bentuk BOS dan seni bina perniagaan

OUTCOME **Reka bentuk bagaimana syarikat beroperasi sebagai satu kesatuan yang bersambung.**

- Diagnosis keadaan semasa menggunakan skala kematangan 12 komponen.
- Lengkapkan vision organiser: core values, core focus, sasaran 10 tahun, strategi pemasaran, gambaran 3 tahun, pelan 1 tahun.
- Namakan proses teras dan pemiliknya; senaraikan kebergantungan pengasas.
- Pelan pelaksanaan berperingkat yang disaiz mengikut perniagaan.

TUGASAN ANDA
BOS Blueprint untuk syarikat anda.

CEO TIP
Jangan tukar struktur, perisian dan setiap proses dalam bulan yang sama. Susun perubahan secara berturutan.

MODUL 30 SOP, pengetahuan dan kawalan proses

OUTCOME **Jadikan kerja penting boleh diajar dan diulang.**

- Dokumenkan 6-10 proses teras menggunakan standard SOP 12 medan (Bahagian 3).
- Senarai semak, video pendek dan gambar disimpan dalam satu perpustakaan dengan kawalan versi.
- Latihan dan ujian kecekapan; audit suku tahunan; kemas kini selepas setiap kesilapan berulang.

TUGASAN ANDA
Dokumenkan dan uji lima proses keutamaan tertinggi.

CEO TIP
Kalau proses tak dapat diterangkan dalam dua muka surat, ia belum dipermudahkan.

MODUL 31 Teknologi, data dan automasi

OUTCOME **Laksanakan teknologi mengikut perniagaan, bukan sebaliknya.**

- Satu system of record untuk setiap jenis kebenaran: CRM, perakaunan, kerja, stok, HR, pengetahuan.
- Kebenaran akses, pembuangan akses, backup dan pemulihan.
- Integrasi dan automasi dengan pemilik, log dan amaran kegagalan.
- Kes guna AI dengan data yang ditakrif, semakan manusia dan fallback (Bahagian 3).

TUGASAN ANDA
Laksanakan satu aliran kerja dan tunjukkan bagaimana ia gagal dan pulih.

CEO TIP
Fahami, permudahkan, kemudian automasikan. Jangan sekali-kali automasikan langkah yang berubah setiap minggu.

MODUL 32 Dashboard dan rentak pelaksanaan

OUTCOME **Tukar maklumat kepada keputusan dan tindakan susulan.**

- Takrifan KPI dengan formula, sumber, pemilik, kekerapan dan ambang tindakan.
- Scorecard mingguan, semakan perniagaan bulanan, keutamaan suku tahunan, pelan tahunan.
- Issues list diselesaikan mengikut punca; log tindakan dengan satu pemilik dan satu tarikh bagi setiap tindakan.

TUGASAN ANDA
Jalankan 12 mesyuarat mingguan berturut-turut dengan scorecard langsung dan log tindakan.

CEO TIP
Tanda pertama BOS reput ialah mesyuarat mingguan dibatalkan. Lindungi ia macam gaji.

EVIDENCE GATE 8

Anda boleh teruskan bila...

Dua belas minggu rekod mesyuarat berturut-turut, scorecard dengan KPI ditakrif, proses teras berdokumen yang digunakan, dan sekurang-kurangnya satu automasi dengan pemilik.

9

PERINGKAT 9 DARIPADA 10 · BUAT IA BEBAS

Kebebasan pengasas dan kesinambungan

Boleh tak ia berjalan tanpa saya?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Mentadbir, bukan mengendali	Tadbir urus + kesinambungan	Apa-apa saiz

Peringkat 9 membuktikan, dengan bukti, bahawa syarikat boleh beroperasi tanpa pengasas, dan membaiki apa yang bukti itu dedahkan.

MODUL 33 Diagnosis kebergantungan pada pengasas

OUTCOME **Ketahui dengan tepat kenapa syarikat masih perlukan anda.**

- Kebergantungan dalam hubungan jualan, harga, kelulusan, keputusan teknikal, penyeliaan penyampaian, akses pembekal, pembayaran, aduan, kata laluan dan pengetahuan tak berdokumen.
- Susun mengikut impak dan kekerapan dalam Founder Dependency Register.

TUGASAN ANDA
Founder Dependency Register dengan pelan penghapusan untuk sepuluh teratas.

CEO TIP
Log setiap gangguan selama dua minggu. Log lebih jujur daripada ingatan anda.

MODUL 34 Kuasa pengurusan dan tadbir urus

OUTCOME **Tetapkan kuasa operasi yang jelas dan bertulis.**

- Delegation of Authority Matrix: siapa boleh meluluskan apa, sehingga jumlah berapa.
- Keputusan terpelihara pemilik dan lembaga; keperluan pelaporan; peraturan konflik kepentingan dan pihak berkaitan.
- Rentak lembaga atau lembaga penasihat untuk syarikat Sdn Bhd.

TUGASAN ANDA
Delegation of Authority Matrix diluluskan dan diterbitkan.

CEO TIP
Keluarkan diri anda daripada senarai penandatangan bank untuk bayaran rutin. Kelulusan dua pengurus ialah kawalan lebih kuat daripada seorang pengasas yang penat.

MODUL 35 Kesinambungan perniagaan dan penggantian

OUTCOME Kekalkan operasi penting berjalan semasa gangguan.

- Ketiadaan orang utama, kegagalan sistem, kegagalan pembekal, kehilangan data dan komunikasi kecemasan.
- Kesinambungan akses: pengurus kata laluan, pemilikan akaun dan domain secara bersama.
- Orang dan pembekal sandaran; kepimpinan sementara; penggantian jangka panjang.

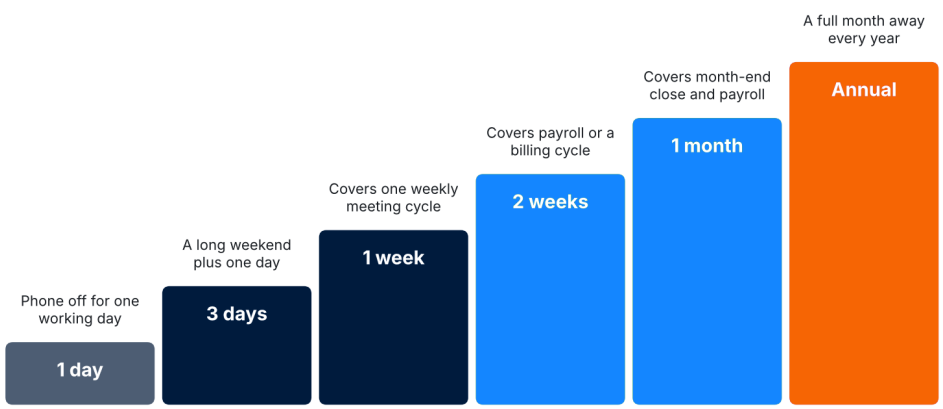
TUGASAN ANDA
Jalankan satu latihan kesinambungan dan rekod masa pemulihan serta jurang.

CEO TIP
Nama domain, akaun sosial dan sistem perakaunan mesti dimiliki syarikat, bukan e-mel peribadi seorang staf.

MODUL 36 Ujian ketiadaan pengasas

OUTCOME Tunjukkan kebebasan sepanjang satu kitaran operasi sebenar.

- Naik tangga: 1 hari, 3 hari, 1 minggu, 2 minggu, 1 bulan.
- Jejak tunai, keputusan, kelewatan, aduan, kecacatan dan setiap campur tangan pengasas.
- Semak, baiki, dan uji semula.



Rajah 9. Tangga ujian ketiadaan pengasas

TUGASAN ANDA

Lengkapkan satu ujian ketiadaan dan semakan tindakan pembetulan.

CEO TIP

Seminggu yang senyap membuktikan sedikit sahaja. Ujian mesti merangkumi pusingan gaji, akhir bulan, kitaran kutipan atau penyampaian yang kompleks.

EVIDENCE GATE 9

Anda boleh teruskan bila...

Ketiadaan dua minggu yang merangkumi kitaran gaji atau pengebilan lulus dalam standard yang dipersetujui, dengan semua campur tangan dilog dan dibetulkan.

PERINGKAT 10 DARIPADA 10 · BUAT IA BEBAS

10 Pengembangan, pembaharuan dan pemilikan jangka panjang

Bagaimana kita berkembang dan kekal?

TUGAS UTAMA PEMILIK	LAPISAN BOS DITAMBAH	SAIZ BIASA
Peruntukkan modal, rancang penggantian	Penambahbaikan + penggantian	RM10j+

Berkembang hanya daripada teras yang berdokumen dan menguntungkan. Setiap cawangan, produk atau pasaran baharu dilancarkan sebagai salinan sistem yang terbukti, bukan sebagai eksperimen baharu pengasas.

MODUL 37 Menskalakan perniagaan yang terbukti

OUTCOME **Berkembang tanpa menenggelamkan teras.**

- Ujian kesediaan: untung 12 bulan, kematangan BOS 3+ dalam setiap komponen, tunai operasi 6 bulan atau pembiayaan yang komited, pasukan kepimpinan yang menjalankan teras.
- Kapasiti pemerolehan dan penyampaian, keperluan modal kerja, syarat berhenti.
- Besarkan margin sebelum hasil; pengurusan akaun utama untuk 20% teratas pelanggan.

TUGASAN ANDA
Business case pengembangan dengan senario downside.

CEO TIP
Kenaikan 5 mata margin kasar selalunya mengalahkan 20% lebih jualan yang menambah kerumitan.

MODUL 38 Lokasi, produk dan pasaran baharu

OUTCOME **Uji laluan pengembangan secara sistematik.**

- Cawangan, tawaran bersebelahan, pelesenan, francais (Akta Francais 1998), eksport (MATRADE, EXIM Bank, FTA), pengambilalihan, usaha sama.
- Tulis playbook sebelum membuka; pilot satu unit dengan bajet, garis masa dan stop-loss.
- Scorecard dan P&L berasingan bagi setiap unit; struktur syarikat induk untuk usaha berisiko lebih tinggi.

TUGASAN ANDA
Reka bentuk pilot pengembangan dengan kriteria pelaburan dan keluar.

CEO TIP
Jangan hantar pengendali terbaik anda membuka cawangan sebelum penggantinya dilatih.

MODUL 39 Inovasi dan pembaharuan perniagaan

OUTCOME **Kekal relevan bila pasaran dan teknologi bergerak.**

- Pemantauan pelanggan dan pesaing; semakan kitaran hayat produk.
- Portfolio kecil eksperimen; penambahbaikan produktiviti dan AI.
- Hentikan tawaran yang lemah; keperluan kelestarian daripada pelanggan dan pembiaya.

TUGASAN ANDA
Portfolio inovasi dan penambahbaikan suku tahunan.

CEO TIP
Menghentikan tawaran yang biasa tapi lemah membebaskan lebih kapasiti berbanding mana-mana pengambilan baharu.

MODUL 40 Kekayaan, penggantian, jualan dan keluar yang bertanggungjawab

OUTCOME **Putuskan bagaimana perniagaan akan berkhidmat kepada pemiliknya dalam jangka panjang.**

- Pelaburan semula berbanding agihan; dasar saraan pemilik.
- Penggantian kepimpinan dan keluarga; bagi pemilik Muslim, faraid, wasiat, hibah, amanah keluarga atau wakaf dengan nasihat yang betul.
- Asas penilaian, kesediaan pelabur, persediaan jualan dan due diligence; penyusunan semula atau penutupan yang bertanggungjawab jika perlu.

TUGASAN ANDA
Pelan pemilikan dan penggantian tiga tahun.

CEO TIP
Bina syarikat yang pembeli mahu, walaupun anda tak pernah jual. Ia juga syarikat yang paling mudah dimiliki.

EVIDENCE GATE 10

Anda boleh teruskan bila…

Pelan pertumbuhan terkawal dengan unit atau pasaran kedua yang menguntungkan, dan pelan penggantian kepimpinan dan pemilikan secara bertulis.

BAHAGIAN

3

Jentera operasi

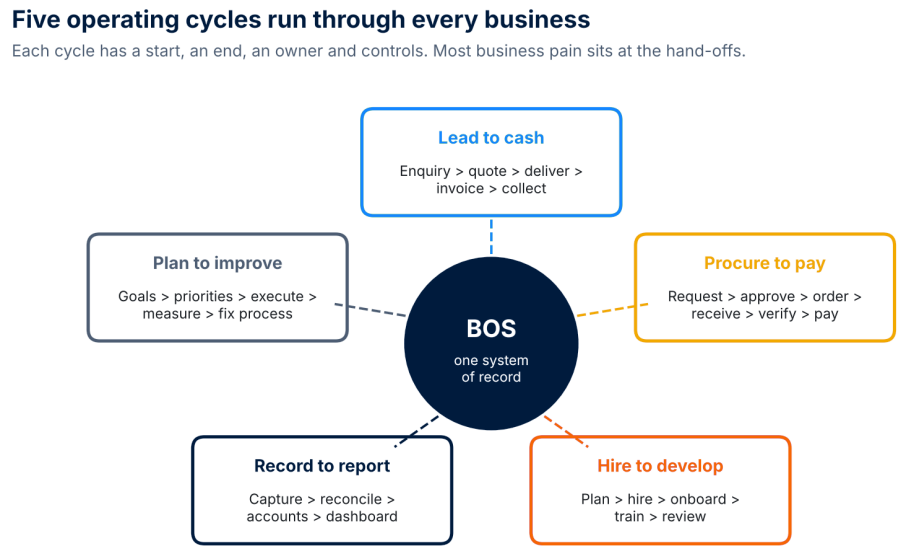
Bahagian yang berfungsi dalam BOS: bagaimana kerja mengalir, siapa memutuskan, bagaimana syarikat menjaga masa, apa yang diukur, dan bagaimana teknologi menyokongnya.

5 Lima kitaran operasi
6 Standard SOP
7 Decision rights
8 Rentak pengurusan
9 Scorecard dan sistem KPI
10 Tunai, kawalan dan disiplin wang
11 Teknologi dan AI dalam BOS
12 Sistem pasukan

BAB 5

Lima kitaran operasi

> *Setiap perniagaan, apa pun industrinya, berjalan atas lima kitaran. Setiap satu ada pencetus, titik akhir, pemilik dan kawalan. Kebanyakan kesakitan dalam SME yang berkembang berada pada serah terima antara kitaran ini.*

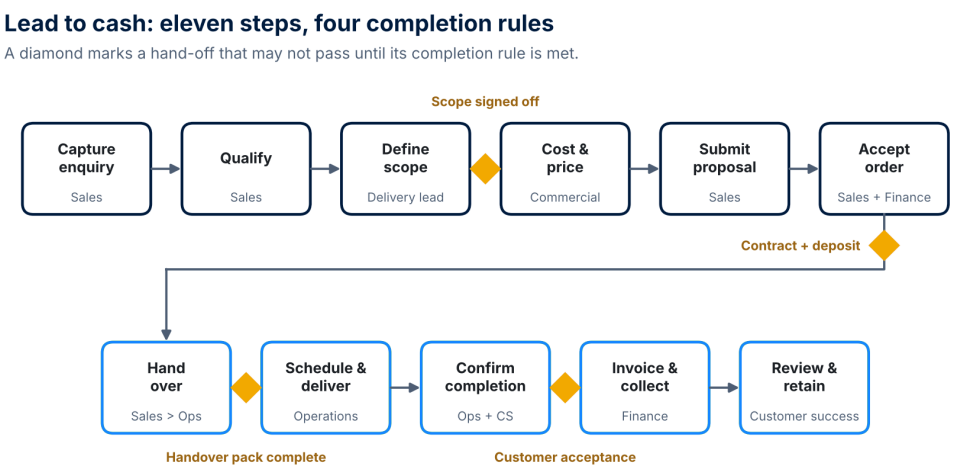


Rajah 10. Lima kitaran operasi di sekeliling satu system of record

Kitaran	Skop	Kegagalan biasa yang perlu dicegah	Kawalan utama
Lead ke tunai	Pemasaran, kelayakan, jualan, serah terima, penyampaian, invois, kutipan	Jualan yang tak boleh disampaikan dengan untung atau dikutip	Tiada kerja bermula tanpa skop, kontrak dan deposit yang ditandatangani
Perolehan ke bayaran	Permintaan, kelulusan, pesanan, penerimaan, semakan invois, bayaran	Pembelian tanpa kebenaran; membayar untuk barang yang tak diterima	Three-way match; pembayar bukan pembuat pesanan
Ambil ke bangunkan	Pelan tenaga kerja, pengambilan, onboarding, latihan, prestasi, keluar	Orang diberi tanggungjawab tanpa persediaan	Semakan kecekapan sebelum kerja bebas

Kitaran	Skop	Kegagalan biasa yang perlu dicegah	Kawalan utama
Rekod ke laporan	Tangkap transaksi, penyesuaian, akaun, dashboard, semakan	Keputusan berdasarkan nombor yang lewat atau salah	Tutup bulan dalam 10 hari bekerja
Rancang ke tambah baik	Matlamat, keutamaan, pelaksanaan, pengukuran, penyelesaian masalah, kemas kini proses	Aktiviti sibuk tanpa pembelajaran atau akauntabiliti	Setiap isu berulang berakhir dengan perubahan proses

Lead ke tunai secara terperinci



Rajah 11. Lead ke tunai dengan empat peraturan penyiapan

Langkah	Pemilik	Bukti atau kawalan yang diperlukan
Tangkap pertanyaan	Pemasaran atau jualan	Rekod pelanggan dengan sumber dan kenalan
Layakkan	Jualan	Keperluan, kesesuaian, bajet atau pembiayaan, pembuat keputusan, masa
Takrif skop	Ketua teknikal atau penyampaian	Keperluan, pengecualian, kebolehlaksanaan
Kos dan harga	Pemilik komersial	Helaian kos, margin sasaran, pengecualian yang diluluskan
Hantar cadangan	Jualan	Sebut harga dan terma yang diluluskan

Langkah	Pemilik	Bukti atau kawalan yang diperlukan
Terima pesanan	Jualan dan kewangan	Kontrak bertandatangan, deposit atau susunan bayaran
Serah terima	Jualan ke operasi	Pek serah terima: skop, janji, butiran pelanggan, jadual
Jadual dan sampaikan	Operasi	Pelan kapasiti, rekod kerja, checkpoint kualiti
Sahkan penyiapan	Operasi dan khidmat pelanggan	Penerimaan pelanggan atau pengecualian yang didokumenkan
Invois dan kutip	Kewangan	e-Invoice jika perlu, status kutipan, penyesuaian
Semak dan kekalkan	Kejayaan pelanggan	Maklum balas, permintaan ulasan, tawaran sesuai seterusnya

PERATURAN PENYIAPAN

Setiap serah terima ada peraturan yang mesti dipenuhi sebelum kerja berpindah kepada pemilik seterusnya. Jualan hanya masuk ke penyampaian bila skop, kelulusan, dokumen dan susunan bayaran lengkap. Peraturan penyiapan ialah cara perniagaan menghalang pengasas daripada jadi 'pemeriksa terakhir'.

BAB 6

Standard SOP

> *Standard operating procedure wujud supaya orang yang dilatih boleh buat kerja dengan betul tanpa bergantung pada ingatan pengasas.*

Medan	Apa yang direkod
Tujuan	Hasil perniagaan yang dilindungi proses ini
Trigger	Peristiwa yang memulakan kerja
Pemilik	Seorang yang bertanggungjawab atas proses dan dokumennya
Input	Maklumat, bahan dan alat yang diperlukan
Langkah	Tindakan mengikut turutan; hanya 20% yang menggerakkan 80% hasil
Kuasa	Keputusan yang boleh dibuat sendiri oleh pelaksana
Semakan	Kawalan kualiti, kewangan atau keselamatan
Output	Bukti penyiapan: rekod, gambar, tandatangan, entri sistem
Pengecualian	Situasi di luar standard
Escalation	Siapa yang memutuskan, dan bila
Lokasi rekod	Di mana bukti disimpan
Versi dan tarikh semakan	Siapa yang menyelenggara versi semasa dan bila ia disemak seterusnya

Jadual 5. Standard SOP 12 medan

Guna format paling ringan yang berfungsi: senarai semak di dinding, prosedur bertulis pendek, tangkap layar beranotasi atau video dua minit. Rakam pengasas melakukan satu tugas sekali dalam video; itulah draf pertama. Proses **sedia untuk didelegasi** bila orang lain yang dilatih boleh melakukannya, menghasilkan bukti, dan mengendalikan atau escalate pengecualian dengan betul.

BAB 7

Decision rights

> *Delegasi gagal bila orang menerima tugas tapi masih perlu minta kebenaran pemilik sebelum setiap keputusan. Kuasa mesti mengikut tanggungjawab.*



Rajah 12. Lima tahap decision rights

Perjanjian delegasi

Setiap delegasi yang penting ditulis dalam satu muka surat yang menyatakan hasil dijangka, bajet dan kuasa perbelanjaan, standard kualiti dan masa, kekerapan pelaporan, pencetus escalation, keputusan yang dikhaskan untuk pemilik, dan tarikh semakan.

Contoh Delegation of Authority Matrix

Keputusan	Staf	Pengurus	Integrator / GM	Pemilik / lembaga
Diskaun pada sebut harga	Sehingga 3%	Sehingga 7%	Sehingga 12%	Melebihi 12%
Pembelian dalam bajet	Sehingga RM1,000	Sehingga RM10,000	Sehingga RM50,000	Melebihi RM50,000
Remedi pelanggan (bayaran balik, buat semula)	Sehingga RM500	Sehingga RM5,000	Sehingga RM20,000	Ancaman undang-undang atau lebih
Ambil bagi jawatan yang diluluskan	-	Syor	Lulus	Jawatan kanan
Pembekal baharu untuk input kritikal	-	Syor	Lulus	-
Perubahan senarai harga	-	Syor	Lulus	Penetapan harga semula strategik
Perbelanjaan modal	-	-	Dalam bajet tahunan	Di luar bajet
Pinjaman, jaminan, entiti baharu	-	-	-	Sentiasa

Jadual 6. Had ilustrasi; setiap syarikat tetapkan sendiri

Ancaman undang-undang, insiden keselamatan, pendedahan kewangan yang ketara dan dakwaan salah laku sentiasa mengikut laluan escalation berasingan, tak kira jumlahnya.

BAB 8

Rentak pengurusan

> *BOS hidup dalam kalendarnya. Rentak menukar maklumat kepada keputusan dan keputusan kepada tindakan yang siap.*

The management rhythm: the heartbeat of a self-running company

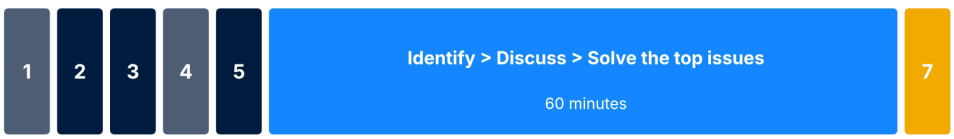
Each meeting has a fixed time, a fixed agenda and a written output. Cancelling is the first sign of decay.

	Meeting	Purpose	Required output
Daily	10-15 min huddle	Today's priorities and blockers	*Assignments, urgent escalations*
Weekly	90 min leadership	Scorecard, priorities, issues	*Decisions, owners, deadlines*
Monthly	2 hr business review	Accounts, cash, budget vs actual	*Updated forecast, corrections*
Quarterly	1 day planning	Review strategy, set 3-7 priorities	*Next 90-day priorities*
Annually	2 day planning	Vision, budget, capacity, leaders	*Approved annual plan*

Rajah 13. Rentak pengurusan

The 90-minute weekly leadership meeting

Same day, same time, same agenda. Two-thirds of the time goes to solving issues, not reporting.



1 Good news (5 min)
2 Scorecard (5 min)
3 Priorities check (5 min)
4 Headlines (5 min)
5 Last week's actions (5 min)
7 Confirm & rate (5 min)

Rule: an update states facts, an issue states a problem, a decision chooses, an action has one owner and a date.

Rajah 14. Agenda mesyuarat kepimpinan mingguan

Update, issue, keputusan, tindakan

Jenis	Contoh	Apa yang mesyuarat buat
Update	'Pembekal lambat.'	Catat dalam kurang 30 saat
Issue	'Kelewatan itu akan menghentikan serah terima Jumaat.'	Masukkan dalam issues list dan beri keutamaan
Keputusan	'Guna pembekal alternatif yang diluluskan.'	Rekod keputusan dan siapa yang menyampaikannya
Tindakan	'Bahagian pembelian sahkan ketersediaan sebelum 2 petang hari ini.'	Tetapkan seorang pemilik dan satu tarikh akhir

Menyelesaikan isu: Identify, Discuss, Solve

1. **Identify** punca sebenar. Tanya 'kenapa' sampai jawapannya ialah satu proses, kesesuaian orang-kerusi, atau keputusan yang tiada.
2. **Discuss** sekali sahaja. Semua orang kata apa yang mereka fikir, tanpa mengulang.
3. **Solve** dengan tindakan yang dimiliki seorang, satu tarikh, dan, jika isu berulang, perubahan proses.

Keutamaan 90 hari

Setiap suku tahun, pasukan kepimpinan memilih 3-7 keutamaan syarikat, dan setiap pemimpin mengambil 1-3 keutamaan sendiri. Keutamaan itu spesifik, boleh diukur dan sama ada siap atau tak siap menjelang hari ke-90. 'Naikkan jualan' ialah angan-angan; 'Lancarkan program rujukan dengan 20 rakan aktif' ialah keutamaan. Semak keutamaan setiap minggu sebagai on track atau off track; keutamaan yang off track terus ke issues list.

BAB 9

Scorecard dan sistem KPI

> *Mula dengan satu set kecil nombor yang menggerakkan keputusan. Setiap KPI perlukan takrifan, formula, sumber, pemilik, kekerapan dan ambang tindakan.*

Bidang	Leading indicator mingguan	Lagging indicator bulanan	Keputusan yang digerakkan
Permintaan	Lead layak, masa respons, kos setiap lead	Kos mendapatkan pelanggan	Di mana nak laburkan usaha pemerolehan
Jualan	Temu janji, sebut harga, susulan dibuat	Hasil, kadar tutup, nilai pesanan purata	Bagaimana nak baiki tawaran dan pipeline
Penyampaian	Kerja ikut jadual, backlog, utilisasi	Kadar penyampaian tepat masa, margin kasar mengikut kerja	Apa yang perlu dijadualkan atau diberi sumber
Kualiti	Penerimaan kali pertama, kecacatan, kerja semula	Kos kerja semula, tuntutan waranti	Proses mana yang perlu dibetulkan
Pelanggan	Aduan diselesaikan dalam 48 jam, ulasan diminta	Kadar ulang beli, Net Promoter Score	Di mana nak baiki pengalaman
Kewangan	Tunai dikutip, belum terima melebihi 30 hari, baki tunai	Margin bersih, cash conversion cycle, varians bajet	Apa nak dikutip, dibelanjakan, dibiayai atau dihentikan
Pasukan	Kekosongan, jam latihan, perbualan suku tahunan dibuat	Pusing ganti staf, hasil setiap pekerja	Di mana nak ambil atau bangunkan
Kebebasan	Campur tangan pengasas minggu ini	Kerusi kritikal tanpa pengganti	Apa yang perlu didelegasi atau dikukuhkan

Jadual 7. Perpustakaan KPI mengikut bidang

Formula teras

Ukuran	Formula
Margin kasar	(Hasil - kos jualan) / hasil
Sumbangan setiap unit	Harga jual - kos berubah unit itu

Ukuran	Formula
Volum break-even	Kos tetap / sumbangan setiap unit
Kos mendapatkan pelanggan	Perbelanjaan pemerolehan / pelanggan baharu yang dimenangi (tempoh sama, atau diselaraskan lag untuk kitaran panjang)
Kadar penukaran	Pelanggan dimenangi / peluang layak
Penyampaian tepat masa	Penyampaian siap pada tarikh dipersetujui / penyampaian yang perlu
Cash conversion cycle	Hari inventori atau WIP + hari belum terima - hari belum bayar
Hasil setiap pekerja	Hasil tahunan / staf setara sepenuh masa

Scorecard permulaan untuk perniagaan perkhidmatan 5-20 orang

Ukuran	Pemilik	Sasaran mingguan (contoh)
Lead layak baharu	Pemasaran	25
Konsultasi dibuat	Jualan	10
Sebut harga dihantar	Jualan	6
Jualan ditutup (RM)	Jualan	RM30,000
Tunai dikutip (RM)	Kewangan	RM28,000
Belum terima melebihi 30 hari (RM)	Kewangan	Bawah RM10,000
Kerja ikut jadual (%)	Operasi	90% atau lebih
Aduan atau kerja semula	Operasi	0-1

BAB 10

Tunai, kawalan dan disiplin wang

> *Tunai ialah punca kematian paling biasa SME Malaysia, dan paling mudah dicegah dengan rutin mingguan.*

Alat	Apa ia buat	Kekerapan
Cash forecast 13 minggu	Tunjuk setiap terimaan dan bayaran dijangka mengikut minggu; dedahkan jurang 6-10 minggu lebih awal	Dikemas kini setiap minggu
Peruntukan Profit First	Alihkan peratusan tetap ke akaun cukai, gaji pemilik, untung/zakat dan operasi	Dua kali sebulan
Umur belum terima (receivables ageing)	Senaraikan siapa berhutang berapa, berapa lama, dan siapa yang mengejar	Mingguan
Bajet berbanding sebenar	Bandingkan perbelanjaan dan hasil dengan pelan; terangkan varians	Bulanan
Had kelulusan dan tandatangan dua pihak	Halang kawalan bayaran oleh seorang sahaja	Setiap bayaran
Penyesuaian bank	Padankan rekod dengan bank; kesan ralat dan penipuan lebih awal	Bulanan, lebih baik mingguan
Dana rizab	Tiga bulan kos tetap, kemudian enam	Dibina secara berperingkat

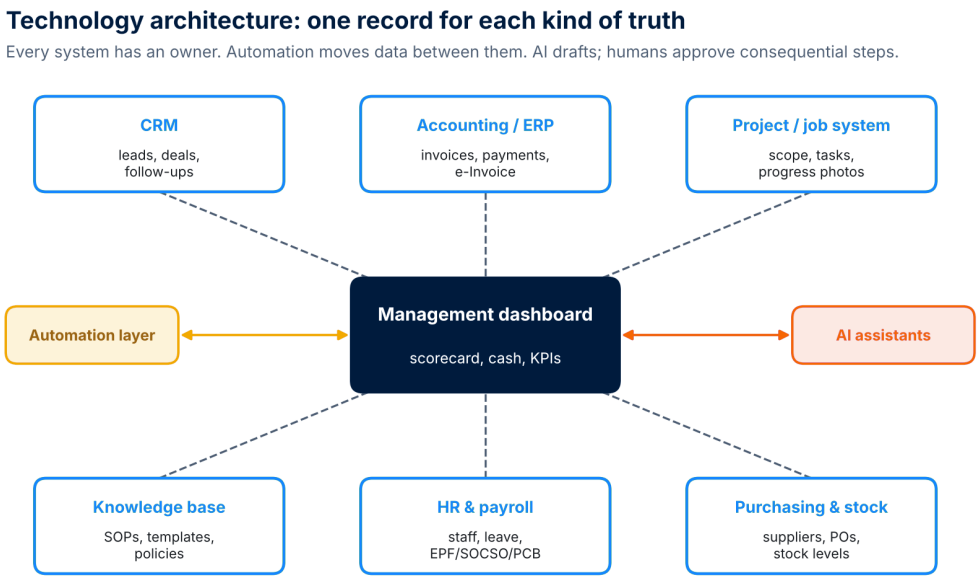
Pendekkan cash conversion cycle dengan mengutip deposit, bil progress, invois pada hari siap, mengejar mengikut jadual tetap, memegang stok lebih sedikit, dan merundingkan terma pembekal yang lebih panjang daripada terma pelanggan. Pertumbuhan sentiasa menggunakan tunai sebelum ia menghasilkannya; buat forecast sebelum tandatangan kontrak yang lebih besar.

BAB 11

Teknologi dan AI dalam BOS

> *Teknologi patut menjadikan proses yang baik lebih laju dan lebih nampak. Ia tak boleh menjadikan proses yang buruk baik.*

Turutan pelaksanaan: **fahami kerja > permudahkan > tetapkan pemilik > wujudkan rekod bersih > konfigurasi alat > latih pengguna > automasikan langkah yang stabil > pantau hasil.**



Rajah 15. Seni bina teknologi SME yang praktikal

Keperluan perniagaan	Kategori sistem	Maklumat yang mesti disimpan
Pertanyaan dan jualan	CRM	Kenalan, peluang, komunikasi, tindakan seterusnya
Transaksi kewangan	Perakaunan atau ERP (sedia MyInvois)	Invois, bayaran, perbelanjaan, baki, rekod e-Invoice
Penyampaian	Pengurusan projek, kerja atau pesanan	Skop, tugas, tarikh akhir, kos, bukti siap

Keperluan perniagaan	Kategori sistem	Maklumat yang mesti disimpan
Perolehan dan stok	Pembelian dan inventori	Pembekal, pesanan, penerimaan, pergerakan stok
Pasukan	HR dan gaji	Rekod pekerjaan, kehadiran, cuti, gaji, caruman berkanun, latihan
Pengetahuan	Dokumen dan knowledge base	SOP semasa, templat, polisi
Pengurusan	Dashboard	Ukuran yang ditakrif dan disesuaikan
Integrasi	Automasi aliran kerja	Pemindahan, notifikasi, kelulusan, amaran ralat

Perniagaan mikro boleh berjalan atas beberapa alat awan yang diurus dengan baik; yang lebih besar mungkin wajar guna ERP bersepadu. Pilih berdasarkan jumlah kos, pematuhan tempatan (e-Invoice, SST, gaji), kebolehgunaan, kebolehpindahan data, sokongan, kebenaran akses dan pemulihan, bukan ciri semata-mata.

AI dengan guardrail

Kes guna AI pertama yang baik	Guardrail
Draf cadangan daripada skop dan data harga yang diluluskan	Seorang yang dinamakan meluluskan harga dan terma sebelum dihantar
Ringkaskan mesyuarat kepada keputusan dan tindakan	Pemilik mengesahkan tindakan dalam rekod mesyuarat
Jawab FAQ dan kategorikan pertanyaan WhatsApp	Serah kepada manusia untuk harga, aduan dan komitmen
Draf pos pemasaran daripada dakwaan yang diluluskan	Tiada dakwaan baharu; semakan jenama sebelum pos
Dapatkan SOP semasa untuk staf di tapak	Hanya versi terkini yang diluluskan ada dalam knowledge base
Tandakan kos luar biasa, invois tertunggak atau margin menurun	Amaran pergi kepada pemilik kerusi, yang memutuskan tindakan
Draf kemas kini kemajuan pelanggan daripada rekod projek	Fakta datang daripada rekod yang disahkan, bukan daripada model

Setiap automasi atau aliran kerja AI perlukan pemilik, data yang dibenarkan, output dijangka, tanggungjawab semakan, amaran kegagalan, fallback, dan semakan kos-faedah. Semakan manusia kekal pada setiap titik yang berimpak: kontrak, bayaran,

keputusan pekerjaan dan keselamatan. Di bawah Akta Perlindungan Data Peribadi 2010 yang dipinda, perniagaan juga patut menyemak kewajipan pemberitahuan pelanggaran data dan pegawai perlindungan data dengan panduan JPDP semasa.

BAB 12

Sistem pasukan (people system)

> *People system memastikan setiap kerusi diisi oleh orang yang berkongsi nilai, faham peranan, mahu melakukannya, dan mampu melakukannya.*

Alat	Tujuan	Bila
Accountability chart	Kerusi, lima tanggungjawab utama setiap satu, seorang pemilik bagi setiap kerusi	Disemak setiap 6 bulan
Scorecard kerusi	Nombor yang dimiliki kerusi setiap minggu	Mingguan
Nilai teras	3-7 tingkah laku yang ditemui daripada orang terbaik	Pengambilan, semakan, pengiktirafan
People Analyzer	Kesesuaian nilai + Gets it, Wants it, Capacity	Perbualan suku tahunan
Matriks kemahiran dan latihan	Siapa boleh buat apa mengikut standard; siapa pengganti	Kemas kini bulanan
Perbualan suku tahunan	Semakan dua hala: apa yang berfungsi, apa yang tak, sokongan yang diperlukan	Setiap 90 hari
Senarai penggantian	Pengganti sedia sekarang dan sedia kemudian bagi setiap kerusi utama	Tahunan

Bertindak dalam 90 hari bila orang yang sama muncul dalam issues list minggu demi minggu walaupun ada standard yang jelas dan telah dilatih. Mengekalkan orang yang salah di kerusi itu tak adil kepada pasukan yang menanggung jurangnya.

BAHAGIAN

4

Buat ia berjalan sendiri

Cara memasang BOS dalam perniagaan yang sedang beroperasi, membuktikan kebebasan, dan mentadbir syarikat dari atas.

13 Sprint BOS 90 hari

14 Pelaksanaan 18-24 bulan

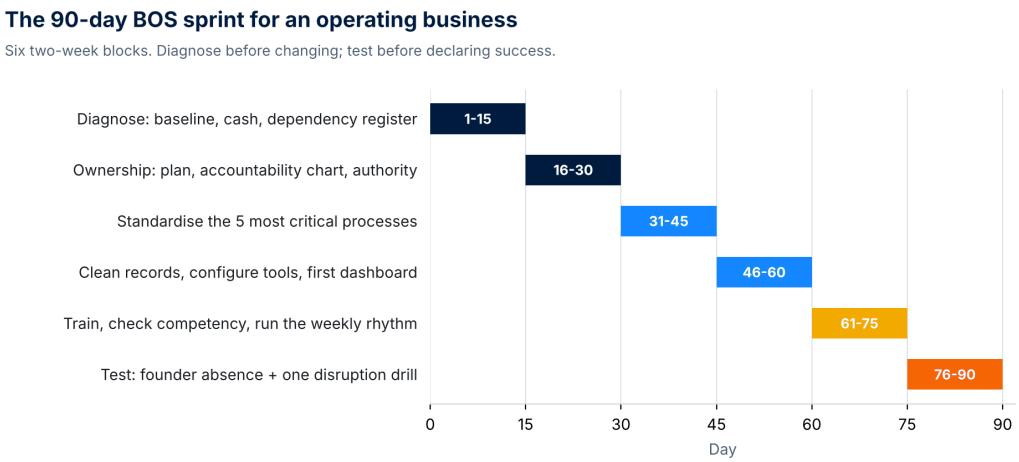
15 Hapuskan pergantungan pada pengasas

16 Buktikan dan kawal kebebasan

BAB 13

Sprint BOS 90 hari

> *Untuk perniagaan yang sudah beroperasi, sprint 90 hari yang fokus memasang BOS pertama yang berfungsi. Kebebasan kemudian tumbuh sepanjang 18-24 bulan penggunaan yang berdisiplin.*



Rajah 16. Sprint BOS 90 hari

Hari	Kerja	Deliverable konkrit
1-15	Diagnosis operasi, tunai, risiko dan pergantungan pada pengasas. Perhati kerja sebenar, jejak transaksi, temu bual staf.	Baseline kematangan BOS, daftar kebergantungan, 5 isu teratas
16-30	Jelaskan matlamat, kerusi, pemilik proses dan kuasa.	Pelan satu muka surat, accountability chart, Delegation of Authority Matrix
31-45	Piawaikan proses yang menyentuh tunai, janji pelanggan, keselamatan dan kualiti.	Lima SOP yang diuji dengan semakan dan peraturan escalation
46-60	Bersihkan rekod dan konfigurasi alat sokongan.	Data pelanggan, pembekal, produk dan staf yang boleh dipercayai; dashboard pertama
61-75	Latih staf dan jalankan rentak.	Semakan kecekapan, mesyuarat mingguan, log tindakan
76-90	Uji delegasi dan daya tahan.	Ketiadaan pengasas yang singkat, satu latihan gangguan, tindakan pembetulan, keutamaan suku tahun seterusnya

PERATURAN SPRINT

Diagnosis sebelum mengubah. Masalah kutipan yang mendesak mungkin patut diberi perhatian sebelum automasi pemasaran.

Ubah satu perkara besar pada satu masa: struktur, perisian dan proses dalam dua minggu yang sama akan menenggelamkan pasukan.

Uji setiap SOP pada kes sebenar atau simulasi yang selamat sebelum menerbitkannya.

Siasat kenapa orang memintas sistem; pintasan biasanya menunjukkan di mana sistem itu salah.

BAB 14

Pelaksanaan 18-24 bulan

Fasa	Masa	Fokus	Bukti siap
Commit	Minggu 1-2	Pemilik dan 2-4 orang utama bersetuju berjalan atas satu sistem; namakan Integrator	Komitmen bertandatangan; mesyuarat pertama ditempah
Asas	Bulan 1-3	Accountability chart, nilai teras, mesyuarat mingguan, scorecard, issues list, keutamaan 90 hari pertama	12 minggu rekod mesyuarat dan scorecard
Visi	Bulan 3-6	Vision organiser penuh dalam dua hari perancangan; dikongsi dengan setiap pekerja	Staf boleh menyebut core focus dan keutamaan suku tahun ini
Sistemkan	Bulan 6-12	Dokumenkan dan latih 6-10 proses teras; satu system of record; automasi pertama	Proses diikuti semua; keputusan audit
Penguasaan	Bulan 12-24	Rentak ditolak ke setiap jabatan; Integrator mengetuai perancangan; ujian ketiadaan	Ketiadaan dua minggu lulus; kematangan 4+ dalam kebanyakan komponen

Peranan dalam pelaksanaan

- **Visionary:** idea, hubungan utama, budaya, R&D. Biasanya pengasas.
- **Integrator:** mengetuai pasukan kepimpinan, memiliki pelan, rentak dan P&L, memutuskan bila seri. Dalam perniagaan mikro, pengasas memakai kedua-dua topi sehingga Peringkat 7.
- **Implementer atau coach:** memudah cara sesi perancangan pertama supaya pemilik boleh mengambil bahagian dan bukan mempengerusikan.
- **Process champion:** seorang pemilik bagi setiap proses teras, bertanggungjawab atas dokumen, latihan dan auditnya.

Mod kegagalan dan pembetulan

Mod kegagalan	Simptom	Pembetulan
Terlebih alat	Semua dipasang pada bulan 1, ditinggalkan menjelang bulan 4	Pasang mengikut turutan fasa di atas
Pemilik memintas	Pemilik membuat keputusan di luar mesyuarat	Pemilik membangkitkan isu dalam senarai seperti orang lain
Vanity metrics	Scorecard tunjuk like, bukan lead dan tunai	Setiap nombor mesti menggerakkan keputusan
Keutamaan terlalu besar	'Naikkan jualan' sebagai keutamaan	Spesifik, boleh diukur, siap atau tak siap dalam 90 hari
Proses atas kertas sahaja	Fail SOP di atas rak	Latih, audit setiap suku tahun, kemas kini selepas kesilapan berulang
Orang yang salah dikekalkan	Nama sama dalam issues list setiap minggu	People Analyzer; bertindak dalam 90 hari
Automasi kekacauan	Ralat lebih cepat, integrasi rosak	Permudahkan dan stabilkan sebelum automasi

BAB 15

Hapuskan pergantungan pada pengasas

> *Kebebasan dibina dengan mencari setiap kebergantungan, memberinya pemilik, dan mengesahkan ia sudah hilang.*

Founder Dependency Register

Kebergantungan	Impak 1-5	Kekerapan	Pemilik baharu	Kaedah penghapusan	Disahkan oleh
Hanya pengasas boleh letak harga kerja yang kompleks	5	Setiap hari	Pengurus komersial	Peraturan harga + pangkalan data kos + had kelulusan	10 sebut harga diletak harga tanpa pengasas
Hubungan pelanggan utama	5	Mingguan	Pengurus akaun	Lawatan bersama, perkenalan, pelan akaun	Pelanggan telefon pengurus akaun dahulu
Kredit pembekal bergantung pada pengasas	4	Bulanan	Ketua perolehan	Jaminan syarikat, rekod bayaran, perkenalan	Pembekal terima pesanan daripada ketua perolehan
Kelulusan bank dan bayaran	4	Setiap hari	Kewangan + GM	Kelulusan dua pihak dalam matriks	Pusingan gaji tanpa pengasas
Kata laluan dan pemilikan domain	5	Jarang tapi kritikal	Admin	Akaun milik syarikat, pengurus kata laluan	Ujian akses oleh pengganti

Jadual 8. Contoh daftar kebergantungan

Founder intervention log

Semasa setiap ujian ketiadaan dan selama dua minggu setiap suku tahun, log setiap kali pengasas ditarik masuk.

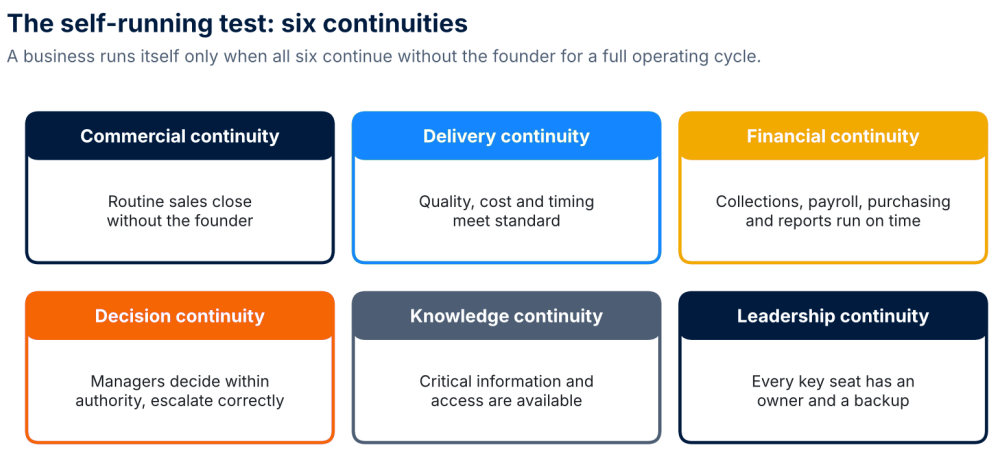
Rekod	Kenapa penting
Situasi yang memerlukan pengasas	Mendedahkan kebergantungan

Rekod	Kenapa penting
Orang dan kerusi yang terlibat	Menunjukkan jurang kebolehan atau pemilikan
Sebab escalation	Memisahkan pengecualian yang sah daripada pergantungan yang boleh dielakkan
Apa yang pengasas buat	Menunjukkan pengetahuan atau kuasa masih terpusat
Pelan pencegahan	Menukar campur tangan menjadi penambahbaikan sistem
Tarikh pengesahan	Mengesahkan kebergantungan telah dihapuskan

BAB 16

Buktikan dan kawal kebebasan

> *Perniagaan berjalan sendiri bila enam jenis kesinambungan kekal sepanjang satu kitaran operasi penuh tanpa pengasas.*



Rajah 17. Enam kesinambungan syarikat yang berjalan sendiri

Senarai semak berjalan sendiri

- Pemilik menghabiskan kurang daripada 10 jam seminggu dalam operasi selama enam bulan berturut-turut.
- Pasukan kepimpinan menjalankan mesyuarat mingguan, suku tahunan dan tahunan tanpa pengasas sebagai pengerusi.
- Setiap komponen BOS mendapat skor 4 atau lebih.
- Pelanggan utama, pembekal dan pegawai bank ada hubungan dengan pengurus, bukan pengasas sahaja.
- Sasaran untung dan tunai dicapai empat suku tahun berturut-turut.
- Setiap kerusi utama ada pengganti bernama yang sedia dalam 90 hari.

- Perniagaan mampu menanggung kepimpinan gantian: kebebasan yang memusnahkan untung bukan kebebasan.
- Syarikat akan lulus due diligence pembeli atau pelabur hari ini.

Tadbir urus bila pengasas berundur

- **Lembaga pengarah** dengan mesyuarat berjadual, minit dan resolusi; **lembaga penasihat** 2-4 pakar luar.
- **Perjanjian pemegang saham** meliputi keputusan, dividen, pemindahan saham, deadlock dan keluar.
- **Kawalan dalaman:** pengasingan tugas, kelulusan bayaran dua pihak, penyesuaian bulanan, daftar risiko, prosedur anti-rasuah (Seksyen 17A Akta SPRM mewujudkan liabiliti korporat; prosedur yang mencukupi ialah pembelaan).
- **Audit tahunan** dan surat pengurusan yang diambil tindakan.
- **Keputusan terpelihara pemilik:** strategi, modal, pelantikan kanan, pinjaman, entiti baharu, kontrak besar.

Pilihan pemilikan jangka panjang

Pilihan	Bila sesuai	Masa persediaan
Kekalkan dan kutip dividen	Penjanaan tunai yang stabil; pasukan pengurusan yang kuat	1-2 tahun
Penggantian keluarga	Generasi seterusnya yang mampu dan bersedia	5-10 tahun
Management buyout	Pengurus setia yang mahukan pemilikan	2-5 tahun
Jualan kepada pihak ketiga (trade sale)	Nilai strategik kepada pemain yang lebih besar	2-3 tahun
Private equity atau rakan pelabur	Modal pertumbuhan diperlukan; kecairan sebahagian untuk pengasas	1-3 tahun
Penyenaraian Bursa Malaysia (LEAP atau ACE Market, kemudian Pasaran Utama)	Sejarah pertumbuhan yang berskala, bertadbir urus baik dan diaudit	3-5 tahun
Pemilikan pekerja atau struktur wakaf	Legasi dan manfaat komuniti	2-5 tahun

Penilaian biasanya gandaan daripada untung yang boleh dikekalkan, diselaraskan untuk pergantungan pemilik, kepekatan pelanggan, hasil berulang dan kualiti sistem. BOS berdokumen yang dijalankan secara bebas ialah antara sedikit perkara yang menaikkan gandaan itu secara langsung.

BAHAGIAN

5

Pek sumber Malaysia

Fakta yang sentiasa berubah. Disemak pada 26 November 2026, selepas Bajet 2027 dibentangkan. Semak semula setiap kadar dan ambang di laman rasmi sebelum bertindak.

BAB 17

Fakta pendaftaran, cukai, payroll dan pembiayaan

PERATURAN PENYELENGGARAAN

Asingkan pek ini daripada pelajaran teras. Untuk setiap fakta, catat sumber, tarikh semakan, perniagaan mana yang terpakai, dan siapa yang kemas kini. Jangan sekali-kali tanam ambang secara kekal dalam slide.

Takrifan saiz perniagaan (SME Corp)

Kategori	Perkhidmatan dan sektor lain	Pembuatan
Mikro	Jualan di bawah RM300,000 atau kurang daripada 5 pekerja sepenuh masa	Sama
Kecil	RM300,000 hingga bawah RM3 juta, atau 5 hingga bawah 30 pekerja	RM300,000 hingga bawah RM15 juta, atau 5 hingga bawah 75 pekerja
Sederhana	RM3 juta hingga RM20 juta, atau 30 hingga 75 pekerja	RM15 juta hingga RM50 juta, atau 75 hingga 200 pekerja

Jadual 9. Takrifan SME: kriteria yang lebih rendah yang terpakai

Pendaftaran dan struktur

Struktur	Undang-undang dan portal	Kos biasa	Catatan
Pemilikan tunggal (sole proprietorship)	Akta Pendaftaran Perniagaan 1956, SSM ezBiz	RM30 setahun guna nama sendiri; RM60 guna nama perniagaan	Warganegara Malaysia atau PR berumur 18+; liabiliti tanpa had
Perkongsian (partnership)	Sama	RM60 setahun	Tandatangani perjanjian perkongsian
LLP	Akta Perkongsian Liabiliti Terhad 2012	Rendah	Firma profesional
Sdn Bhd	Akta Syarikat 2016, SSM MyCoID	Yuran SSM RM1,000 serta RM50 tempahan nama; setiausaha syarikat lebih kurang RM600-2,000 setahun; audit	Setiausaha syarikat dalam tempoh 30 hari; penyata tahunan dan akaun beraudit

Cukai dan e-Invoice

Topik	Kedudukan disemak 26 Nov 2026
Cukai korporat SME	YA2026: 15% atas RM150,000 pertama pendapatan bercukai, 17% atas RM450,000 seterusnya, 24% selebihnya. Bajet 2027 menurunkan dua jalur pertama kepada 14% dan 16% mulai YA2027; untuk syarikat bermodal berbayar RM2.5 juta atau kurang, pendapatan kasar RM50 juta atau kurang, dan pegangan asing di bawah 20%
e-Invoice (MyInvois)	Dilaksanakan berfasa mengikut perolehan tahunan sejak Ogos 2024. Pembayar cukai kecil di bawah ambang pengecualian LHDN (dinaikkan kepada RM3 juta) dikecualikan. Sahkan fasa anda dan sebarang kelonggaran di laman MyInvois LHDN
Cukai perkhidmatan	Diperluas mulai 1 Julai 2025; ambang dan kadar berbeza mengikut perkhidmatan, jadi sahkan di MySST. Kebanyakan perkhidmatan bercukai perlu daftar pada RM500,000 setahun; sewaan/pajakan dan perkhidmatan kewangan berasaskan yuran pada 8% dengan ambang RM1,000,000; pembinaan bukan kediaman pada 6% dengan ambang RM1.5 juta
Cukai jualan	5% atau 10% atas banyak barangan selepas semakan Julai 2025; barang keperluan kekal dikecualikan
Pemfailan	Borang B untuk pemilik tunggal (30 Jun); Borang C dalam tempoh 7 bulan selepas tamat tahun kewangan; ansuran CP204 pada atau sebelum 15 setiap bulan

Pekerjaan dan payroll

Perkara	Kedudukan disemak 26 Nov 2026
Gaji minimum	RM1,700 sebulan sekarang. Naik kepada RM2,000 mulai 1 Jun 2027; pengecualian diumumkan untuk MSME dengan jualan tahunan di bawah RM50 juta, jadi sahkan perintah muktamad sebelum anda merancang payroll
KWSP (majikan)	13% untuk gaji sehingga RM5,000, 12% bagi gaji lebih tinggi; pekerja asing 2% majikan dan 2% pekerja sejak Oktober 2025
PERKESO dan SIP (EIS)	Siling upah RM6,000; EIS 0.2% majikan dan 0.2% pekerja
Tarikh akhir	KWSP, PERKESO, EIS, PCB dan levi HRD Corp pada atau sebelum 15 bulan berikutnya
HRD Corp	Levi untuk majikan yang diliputi dengan 10 atau lebih pekerja Malaysia; gunakan untuk latihan
Perlindungan data	PDPA 2010 seperti yang dipinda: semak kewajipan notifikasi pelanggaran data dan DPO dengan JPDP

Kalendar pematuhan

Bila	Kewajipan	Siapa
Pada atau sebelum 15 setiap bulan	KWSP, PERKESO, EIS, PCB, levi HRD Corp; ansuran CP204	Majikan; Sdn Bhd
Setiap 2 bulan	Penyata SST-02 dan bayaran sebelum akhir bulan berikutnya	Perniagaan berdaftar SST
Masa nyata	Penghantaran e-Invoice melalui MyInvois	Perolehan melebihi ambang pengecualian LHDN
28 Feb / 31 Mac	Borang EA/EC kepada pekerja (sebelum hujung Februari); Borang E kepada LHDN (sebelum 31 Mac)	Semua majikan
30 Jun	Borang B	Pemilik tunggal dan rakan kongsi
Dalam tempoh 7 bulan selepas tamat tahun kewangan	Borang C	Sdn Bhd
Dalam tempoh 30 hari selepas ulang tahun pemerbadanan	Penyata tahunan SSM	Sdn Bhd
Setiap tahun pada ulang tahun	Pembaharuan pendaftaran perniagaan SSM	Perusahaan, perkongsian
Seperti dinyatakan	Pembaharuan lesen PBT, CIDB, halal dan lesen sektor	Mengikut kesesuaian

Pembiayaan dan sokongan

Sumber	Apa yang ditawarkan	Sesuai untuk
TEKUN Nasional dan BSN	Pinjaman mikro; semak peruntukan semasa dalam Bajet 2027	Peniaga mikro, bekerja sendiri
Amanah Ikhtiar Malaysia	Pembiayaan mikro berasaskan kumpulan	Usahawan berpendapatan rendah dan wanita
MARA, PUNB, TERAJU	Program pembiayaan dan skala	SME dan startup Bumiputera
SME Bank, Bank Pembangunan, EXIM Bank	Pembiayaan pembangunan, automasi dan eksport; hampir RM1 bilion untuk automasi dan pendigitalan	SME yang sedang berkembang, pengeksport
Dana BNM melalui bank; jaminan CGC dan SJPP	Pembiayaan dengan jaminan	SME tanpa cagaran

Sumber	Apa yang ditawarkan	Sesuai untuk
Pembiayaan MSME wanita	RM270 juta melalui Bank Rakyat, BSN, MARA dan SME Bank	MSME diterajui wanita
SME Corp MSME Hub, MDEC, Cradle	Khidmat nasihat, geran digital, akselerator	Perniagaan yang mendigitalkan operasi dan perniagaan teknologi
Ekuiti berlesen SC dan crowdfunding P2P	Pembiayaan ekuiti atau invois	Startup yang sudah ada traction

Mohon pembiayaan hanya selepas ada pendaftaran, akaun bank perniagaan, enam bulan rekod yang kemas dan pelan yang ringkas. Siasat kelayakan, kos dan keupayaan bayar balik; jangan sekali-kali anggap geran akan sampai tepat pada masanya.

Di mana nak semak

Topik	Kuasa
Pendaftaran	SSM (ezBiz, MyCoID)
Pelesenan	MalaysiaBiz, pihak berkuasa tempatan (PBT), pengawal selia sektor
Cukai pendapatan dan e-Invoice	LHDN / HASiL
SST	Jabatan Kastam Diraja Malaysia (MySST)
Pekerjaan	Jabatan Tenaga Kerja (JTK)
KWSP, PERKESO, EIS	KWSP, PERKESO
Perlindungan data	JPDP
Tanda dagangan dan IP	MyIPO
Francais	Bahagian Pembangunan Francais, Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (KUSKOP)
Sokongan perniagaan	SME Corp Malaysia, MATRADE, MIDA

BAHAGIAN

6

Trek industri

Perjalanan teras ini terpakai untuk semua. Setiap sektor menambah kawalan operasi tersendiri.

18 Apa yang berbeza mengikut industri

BAB 18

Apa yang berbeza mengikut industri

Trek	Pelajaran operasi tambahan	Nombor scorecard kritikal
Pembinaan dan ubah suai	Anggaran kos, costing projek, kelulusan, subkontraktor, variation, tuntutan kemajuan, keselamatan tapak, kecacatan, serah milik	Margin setiap projek, tuntutan tertunggak, varians jadual, insiden keselamatan
Runcit dan e-dagang	Margin SKU, merchandising, inventori, fulfilment, pulangan, yuran marketplace	Sell-through, hari stok, kadar pulangan, contribution setiap pesanan
F&B	Keselamatan makanan, resipi dan yield, pembaziran, ekonomi outlet, rostering	Food cost %, labour cost %, pembaziran, table turns
Perkhidmatan profesional	Scoping, utilisation, margin projek, pemindahan pengetahuan, kerahsiaan	Utilisation, realisation, hari lock-up
Pembuatan	Perancangan pengeluaran, bill of materials, penyelenggaraan, traceability, kualiti	OEE, kadar scrap, on-time in full
Digital dan langganan	Onboarding, bil berulang, retention, sokongan, uptime	Churn, MRR, CAC payback, masa respons sokongan
Pengedaran dan logistik	Kawalan kredit, ketersediaan stok, ekonomi laluan, pergantungan pada pembekal	Fill rate, hari penghutang, kos setiap penghantaran

Trek pembinaan secara mendalam

Pembinaan ialah kes pembelajaran yang sangat baik kerana ia menguji setiap kitaran sekali gus: kitaran jualan yang panjang, pembiayaan pelanggan, skop teknikal, permit, ramai subkontraktor, modal kerja yang besar dan waranti yang panjang. Rantaian penuhnya bermula daripada pertanyaan dan reka bentuk, melalui kelulusan, perolehan, pembinaan, kutipan kemajuan, serah milik dan tempoh liabiliti kecacatan.

Langkah kitaran	Kawalan khusus pembinaan
Layakkan	Status tanah, laluan pembiayaan dan kesediaan kelulusan disahkan sebelum masa reka bentuk dihabiskan
Skop dan harga	Letak harga hanya daripada lukisan lengkap dan bill of quantities; pengecualian disenaraikan

Langkah kitaran	Kawalan khusus pembinaan
Kontrak	Jadual bayaran dikaitkan dengan milestone kemajuan yang disahkan; prosedur variation dipersetujui
Kelulusan	Pembahagian yang jelas antara kontraktor, klien dan profesional bertauliah (arkitek, jurutera) untuk penyerahan kepada pihak berkuasa
Perolehan	Pembekal dan subkontraktor yang diluluskan; bahan diterima dan disemak mengikut spesifikasi
Penyampaian	Laporan tapak harian dengan gambar; kemajuan mingguan berbanding jadual; rekod taklimat keselamatan
Tuntutan	Tuntutan kemajuan dihantar hanya dengan bukti pemeriksaan; pemilik kutipan dinamakan
Serah milik	Senarai semak pemeriksaan kecacatan, dokumen as-built, tarikh mula waranti
Waranti	Log kecacatan dengan masa respons sepanjang tempoh liabiliti kecacatan

BAHAGIAN

7

Mengajar program ini

Cara menyampaikan pelan tindakan ini sebagai program kohort, menilainya dengan adil, dan membungkusnya menjadi perniagaan pendidikan yang mampan.

19 Model penyampaian
20 Penilaian dan graduasi
21 Strategi dan kesilapan

BAB 19

Model penyampaian

Format utama ialah program 12 bulan: 40 minggu pengajaran (satu modul seminggu), 8 minggu klinik pelaksanaan dan 4 minggu fleksibel.

Elemen	Reka bentuk
Setiap modul	Lebih kurang 3 jam berpandu dan 4 jam kerja lapangan: jumlah 120 jam berpandu dan 160 jam kerja lapangan, tidak termasuk klinik
Format	Hibrid: bengkel bersemuka, sesi dalam talian secara langsung dan pelajaran yang dirakam
Bahasa	Utamanya Bahasa Malaysia dengan bahan dalam English; alat utama dinamakan dalam kedua-dua bahasa
Kumpulan rakan sebaya	6-8 pemilik pada peringkat yang hampir sama berjumpa setiap bulan untuk saling akauntabiliti
Mentoring	Seorang mentor bagi setiap kumpulan; semakan kematangan BOS suku tahunan secara satu-lawan-satu
Kajian kes	Satu kes berterusan diikuti merentasi semua modul, dibandingkan dengan contoh runcit, F&B dan perkhidmatan
Kejujuran dalam contoh	Labelkan dengan jelas keputusan sebenar, kes tanpa nama, contoh ilustrasi dan kaedah yang dicadangkan

Pelajar	Laluan masuk
Bakal usahawan	Mulakan di Peringkat 1
Pemilik perniagaan peringkat awal	Diagnostik, kemudian fokus pada Peringkat 2-6
Pemilik mapan yang masih bergantung pada pengasas	Diagnostik, kemudian Peringkat 7-9 dan Bahagian 4, kembali ke komponen yang lemah

Jadual 10. Tiga laluan masuk

BAB 20

Penilaian dan graduasi

Komponen	Pemberat
Validasi pelanggan dan komersial	15%
Model kewangan dan pengurusan tunai	20%
Pelaksanaan jualan dan penyampaian	20%
Pelaksanaan orang, kuasa dan BOS	25%
Ujian kebebasan dan pembentangan akhir	20%

Jadual 11. Pemberat penilaian

Nilai pelaksanaan, bukan kehadiran. Gunakan simulasi untuk pelajar yang belum lagi melancarkan perniagaan, tetapi label kecekapan simulasi secara berasingan daripada keputusan perniagaan sebenar. Jumlah markah yang tinggi tidak sekali-kali mengatasi isu kritikal yang belum selesai dalam kesahan undang-undang, keselamatan, kawalan kewangan atau perlindungan pelanggan.

Syarat graduasi

- Pelanggan sasaran dan tawaran yang jelas, dengan bukti daya maju komersial.
- Ramalan tunai yang sedang digunakan dan persiapan pematuhan yang lengkap.
- Proses jualan dan penyampaian yang berfungsi, dengan pemilik bernama bagi setiap kerusi kritikal.
- Dokumentasi proses yang telah diuji dan scorecard yang digunakan dalam mesyuarat mingguan.
- Ujian delegasi atau ketiadaan pengasas yang didokumenkan.
- Capstone: pembentangan before-and-after selama 20 minit kepada panel usahawan dan seorang pegawai bank, dengan pelan peringkat seterusnya yang bewasasi.

Portfolio BOS akhir peserta

1. Objektif pengasas dan scorecard peluang
2. Penyelidikan pelanggan dan bukti validasi
3. Model perniagaan dan strategi persaingan
4. Daftar pematuhan dan senarai semak kontrak
5. Katalog tawaran dan model harga
6. Bajet dan ramalan tunai 13 minggu
7. Pelan pemasaran dan pipeline CRM
8. Peta fulfilment dan kawalan kualiti
9. Accountability chart dan scorecard kerusi
10. Bahan pengambilan, onboarding dan latihan
11. Delegation of Authority Matrix
12. Perpustakaan SOP teras
13. Seni bina teknologi dan data
14. Takrifan KPI dan dashboard
15. Agenda mesyuarat dan log tindakan
16. Daftar risiko dan pelan kesinambungan
17. Founder Dependency Register
18. Dapatan ujian ketiadaan dan tindakan pembetulan
19. Kes perniagaan pengembangan
20. Pelan pemilikan dan penggantian

BAB 21

Strategi dan kesilapan

Lapan belas strategi untuk diajar sepanjang program

Strategi	Aplikasi praktikal	Kesilapan lazim
Mulakan dengan pelanggan yang spesifik	Layan satu segmen yang jelas dahulu	Memasarkan kepada semua orang
Kaji tingkah laku sebenar	Tanya tentang pembelian lepas dan cara mereka mengatasi masalah	Menganggap pujian sebagai permintaan
Hadkan komitmen awal	Uji sebelum menambah overhead	Membina kapasiti sebelum ada jualan
Letak harga untuk beban penuh	Masukkan buruh, kecacatan, komisen, kos kutipan	Mengelirukan hasil dengan perniagaan yang berbaloi
Lindungi tunai sebelum berkembang	Modelkan masa kutipan dan bayaran	Berkembang hingga kehabisan tunai
Piawaikan kerja biasa	Pakej dengan variasi terkawal	Menyesuaikan setiap transaksi
Beri setiap peluang satu tindakan seterusnya	Pemilik dan tarikh susulan pada setiap lead	Longgokan lead yang tidak aktif
Takrifkan penerimaan	Semakan penyampaian yang boleh diukur	Jangkaan kualiti yang kabur
Delegasi kuasa bersama tanggungjawab	Had bertulis dan escalation	Kelulusan diperlukan untuk setiap keputusan kecil
Latih dengan kerja sebenar	Tunjuk, praktis, nilai	Menganggap membaca sama dengan berkebolehan
Letakkan proses di tempat kerja	Senarai semak di tempat tugas dilakukan	SOP yang tiada siapa jumpa
Semak pengecualian	Log diskaun, kerja semula, kelewatan, override	Pengecualian bertukar menjadi rutin tersembunyi
Kurangkan kebergantungan kritikal	Pelan sandaran untuk orang dan pembekal	Satu orang atau pembekal memegang syarikat sebagai tebusan
Automasikan langkah yang stabil	Uji output, ralat dan pemulihan	Mempercepatkan proses yang rosak
Seimbangkan insentif	Ganjari margin, kutipan, kualiti, retention	Mengganjari volum jualan semata-mata

Strategi	Aplikasi praktikal	Kesilapan lazim
Hentikan aktiviti yang lemah	Semak ekonomi sebenar dan kesesuaian	Mengekalkan tawaran kerana sudah biasa
Ubah satu pemboleh ubah pengembangan pada satu masa	Uji lokasi atau tawaran baharu secara berasingan	Produk, wilayah dan sistem baharu serentak
Jadikan override pemilik kelihatan	Terangkan dan rekodkan pengecualian	Melemahkan pengurus secara tidak rasmi

15 kesilapan paling lazim usahawan Malaysia

1. Mencampurkan wang peribadi dan wang perniagaan.
2. Berhutang sebelum mengesahkan permintaan.
3. Letak harga rendah untuk bersaing, bukannya membezakan diri.
4. Meraikan jualan tetapi mengabaikan tunai.
5. Berniaga tanpa kontrak bertulis dan terma bayaran.
6. Bergantung pada satu pelanggan, pembekal atau platform.
7. Terlepas tarikh akhir pematuhan dan membayar penalti.
8. Mengambil keluarga atau kawan bekerja tanpa peranan yang jelas.
9. Pemilik buat semua benda dan tak delegasi apa-apa.
10. Meniru pesaing dan bukannya melayan niche dengan lebih baik.
11. Mengejar geran dan bukannya pelanggan.
12. Tiada mesyuarat atau nombor yang tetap, jadi masalah timbul terlalu lewat.
13. Membuka cawangan kedua sebelum yang pertama disistemkan.
14. Menganggap pemasaran sebagai posting semata-mata dan bukannya sistem pemerolehan yang diukur.
15. Tiada pelan penggantian atau pusaka.

Janjinya bukan perniagaan yang tak perlukan sesiapa. Janjinya ialah perniagaan yang tak lagi perlukan anda untuk segala-galanya.

LAMPIRAN A

Perpustakaan templat

Peringkat	Templat
1	Founder Readiness Profile, kalkulator runway peribadi, perjanjian keluarga, Opportunity Scorecard, Founder Working Agreement
2	Skrip temu bual (BM dan English), helaian pesaing, kad eksperimen, Business Model Canvas, kalkulator unit economics, laporan validasi
3	Kertas keputusan entiti, Compliance Register, senarai semak sebut harga dan kontrak, senarai semak latihan pelancaran
4	Kalkulator harga, helaian pulang modal (break-even), ramalan tunai 13 minggu, receivables ageing, matriks kawalan kewangan, kertas keputusan pembiayaan
5	Kenyataan positioning, kad ujian saluran, pipeline CRM dengan kriteria peringkat, urutan susulan, program rujukan
6	Peta fulfilment, daftar pembekal diluluskan, aliran kerja pembelian, senarai semak kualiti, helaian punca utama, polisi pemulihan
7	Accountability chart, scorecard kerusi, scorecard kerja, panduan temu duga berstruktur, senarai semak onboarding, matriks latihan, People Analyzer, perjanjian delegasi
8	Diagnostik kematangan BOS, vision organiser, templat SOP (12 medan), kad takrifan KPI, agenda mesyuarat mingguan, issues list, helaian keutamaan 90 hari
9	Founder Dependency Register, Delegation of Authority Matrix, log campur tangan, pelan kesinambungan, semakan ujian ketiadaan
10	Ujian kesediaan pengembangan, playbook pengembangan, kad pilot, portfolio inovasi, pelan penggantian dan pemilikan

LAMPIRAN B

Glosari (English dan Bahasa Malaysia)

English	Bahasa Malaysia	Maksud dalam pelan tindakan ini
Business Operating System (BOS)	Sistem Pengendalian Perniagaan	Cara yang dipersetujui syarikat untuk menetapkan hala tuju, memberi pemilikan, bekerja, mengukur dan menambah baik
Accountability chart	Carta Akauntabiliti	Kerusi mengikut fungsi, setiap satu dengan seorang pemilik dan lima tanggungjawab utama
Weekly scorecard	Kad Skor Mingguan	5-15 nombor yang disemak setiap minggu, masing-masing ada pemilik dan sasaran
Keutamaan 90 hari	Keutamaan 90 Hari	3-7 matlamat syarikat yang boleh diukur untuk suku tahun itu
Weekly leadership meeting	Mesyuarat Kepimpinan Mingguan	Mesyuarat tetap 90 minit yang menggerakkan perniagaan
Issues list	Senarai Isu	Masalah yang diselesaikan sehingga ke puncanya
Standard operating procedure	Prosedur Operasi Standard (SOP)	Standard bertulis untuk tugas yang berulang
Decision rights	Hak Membuat Keputusan	Siapa boleh putuskan apa, dalam had yang mana
Delegation of Authority Matrix	Matriks Delegasi Kuasa	Jadual had kelulusan
Cash flow forecast	Unjuran Aliran Tunai	Jangkaan terimaan dan bayaran minggu demi minggu
Working capital	Modal Kerja	Wang yang terikat dalam stok, kerja dalam proses dan akaun belum terima
Break-even	Titik Pulang Modal	Volum di mana contribution menampung kos tetap
Kos mendapatkan pelanggan	Kos Perolehan Pelanggan	Kos untuk mendapatkan seorang pelanggan baharu
Founder dependency	Kebergantungan kepada Pengasas	Kerja atau keputusan yang hanya pengasas boleh buat
Succession plan	Pelan Penggantian	Siapa mengambil alih setiap kerusi utama dan pemilikan

LAMPIRAN C

Sumber

- SME Corp Malaysia, takrifan SME: smecorp.gov.my
- Jabatan Perangkaan Malaysia, Prestasi MSME 2025 (Julai 2026): dosm.gov.my
- The Edge Malaysia, 'Govt shifts focus to scaling up MSMEs', 31 Julai 2026 (77% mikro, 1.1% sederhana)
- LHDN, garis masa pelaksanaan e-Invoice, dikemas kini 7 Disember 2025: hasil.gov.my
- Crowe Malaysia dan Wolters Kluwer, pengembangan cukai perkhidmatan 2025
- Horizon Hub Consulting, kadar dan syarat cukai korporat SME
- Yuran pendaftaran SSM seperti diterbitkan oleh jobbers.io dan CalculatorMalaysia
- RemotePass dan Employsome, payroll Malaysia, KWSP, PERKESO, EIS dan gaji minimum 2026
- Business Today dan Malay Mail, sorotan Bajet 2026 (Oktober 2025)
- DNH Advocates, Akta Francais 1998 dan pengawasan KUSKOP (2026)
- Ucapan Bajet 2027 dan pengumuman Kementerian Kewangan (Oktober 2026)
- Gino Wickman, Traction; Verne Harnish, Scaling Up; Michael Gerber, The E-Myth Revisited; Mike Michalowicz, Profit First; Eric Ries, The Lean Startup

Pelan tindakan ini ialah bahan pendidikan, bukan nasihat undang-undang, cukai atau kewangan. Sahkan kewajipan semasa dengan pihak berkuasa berkenaan atau profesional berlesen sebelum bertindak.

LAMPIRAN D

Borang kerja yang boleh difotostat

> *Lapan alat kerja untuk perniagaan anda sendiri. Fotostat, isi dengan pensel, dan simpan dalam satu fail: inilah permulaan Business Operating System anda.*

Borang	Alat	Digunakan dalam
1	Kesediaan pengasas dan runway	Peringkat 1
2	Cash forecast 13 minggu	Peringkat 4, Bab 10
3	Weekly scorecard	Peringkat 5, Bab 9
4	SOP satu muka surat	Peringkat 8, Bab 6
5	Accountability chart	Peringkat 7
6	Agenda mesyuarat mingguan dan issues list	Peringkat 8, Bab 8
7	Matriks delegasi kuasa	Bab 7
8	Founder dependency register dan log campur tangan	Peringkat 9, Bab 15

1 Kesediaan pengasas dan runway

Tahu berapa yang mampu anda pertaruhkan sebelum membelanjakan satu ringgit pun.

PERNIAGAAN _____ DISEDIAKAN OLEH _____ TARIKH _____

1. KENAPA SAYA BUAT SEMUA INI? (TULIS DUA AYAT)

2. PERSONAL RUNWAY

Perkara	Jumlah (RM sebulan)	Catatan
Perumahan (sewa atau pinjaman)		
Kereta dan pengangkutan		
Makanan dan rumah tangga		
Sokongan keluarga dan pendidikan		
PTPTN dan pinjaman lain		
Insurans, perubatan dan lain-lain		
Jumlah keperluan bulanan		

Runway	RM	
Tunai yang boleh saya asingkan untuk kos sara hidup		
Bilangan bulan runway (tunai ÷ keperluan bulanan). Sasaran: 6 hingga 12		
Maksimum yang sanggup saya pertaruhkan dalam perniagaan ini (wang)		
Tarikh saya akan berhenti atau menyemak semula jika tiada traction		

3. PERJANJIAN KELUARGA

Siapa	Apa yang kami setujui (masa, wang, sokongan)	Tandatangan

2 Cash forecast 13 minggu

Nampak masalah tunai tiga bulan sebelum ia tiba.

PERNIAGAAN _____ DISEDIAKAN OLEH _____ TARIKH _____

Kemas kini setiap Isnin. Rekod tunai yang benar-benar dijangka bergerak, bukan yang diharap-harap. Minggu 1 = minggu ini. Guna pensel.

Minggu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Tunai pembukaan													
Terimaan pelanggan													
Deposit dan tuntutan kemajuan													
Pendapatan lain													
Jumlah tunai masuk													
Pembekal dan bahan													
Gaji dan KWSP/PERKESO/ EIS													
PCB dan cukai													
Sewa dan utiliti													
Bayaran balik pinjaman													
SST / cukai lain													
Kos lain													
Jumlah tunai keluar													
Tunai penutup													
Tunai minimum yang mesti saya kekalkan													
Jurang atau lebihan													

TINDAKAN UNTUK MENUTUP SEBARANG JURANG

3 Weekly scorecard

Nombor, bukan perasaan, yang menggerakkan mesyuarat mingguan.

PERNIAGAAN _____ DISEDIAKAN OLEH _____ TARIKH _____

Nombor mingguan, disemak dalam mesyuarat mingguan. Simpan paling banyak 10 hingga 15 ukuran; setiap satu ada seorang pemilik bernama dan satu sasaran. Merah bermaksud di bawah sasaran: tambah ke dalam issues list.

Ukuran	Pemilik	Sasaran	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13
cth. Lead layak yang baharu	*Jualan*	*25*													

CADANGAN UKURAN PERMULAAN

Lead layak · sebut harga dihantar · kadar menang sebut harga · kerja siap tepat masa · kecacatan atau aduan · invois dikeluarkan · tunai dikutip · akaun belum terima tertunggak (RM) · tunai penutup · margin kasar %

4 SOP satu muka surat

Tulis cara kerja dilakukan sekali sahaja, supaya ia tak lagi tinggal dalam kepala anda.

PERNIAGAAN _____ DISEDIAKAN OLEH _____ TARIKH _____

Medan	Tulis di sini
Nama proses dan versi	
Keputusan perniagaan yang dilindungi	
Pemilik (seorang)	
Pencetus: apa yang memulakannya?	
Input yang diperlukan	
Langkah (bernombor, satu tindakan setiap langkah)	
Titik keputusan dan siapa boleh memutuskan	
Semakan kualiti: macam mana kita tahu ia dibuat dengan baik?	
Rekod yang disimpan dan di mana	
Pengecualian: bila perlu berhenti dan escalate	
Semakan terakhir / semakan seterusnya	

5 Accountability chart

Setiap hasil penting ada seorang pemilik.

PERNIAGAAN _____ DISEDIAKAN OLEH _____ TARIKH _____

Kerusi, bukan nama. Seorang pemilik bagi setiap kerusi; seorang boleh memegang beberapa kerusi semasa perniagaan masih kecil. Tulis lima hasil utama bagi setiap kerusi.

Kerusi	Lima hasil utama yang menjadi akauntabiliti kerusi ini	Orang hari ini	Nombor mingguan

JURANG: KERUSI YANG TIADA PEMILIK

Agenda mesyuarat mingguan dan issues list

6

90 minit, hari yang sama, masa yang sama, setiap minggu.

PERNIAGAAN _____ DISEDIAKAN OLEH _____ TARIKH _____

Min	Perkara agenda	Catatan
5	**Berita baik dan satu kejayaan peribadi**	
5	**Scorecard: ada ukuran yang merah?**	
5	**Keutamaan 90 hari: atas atau lari landasan?**	
5	**Tajuk utama pelanggan dan pasukan**	
5	**Semak tindakan minggu lepas**	
35	**Isu: kenal pasti, bincang, selesaikan**	
5	**Ringkaskan tindakan dan siapa pemilik setiap satu**	

ISSUES LIST

#	Issue	Pemilik	Keputusan / tindakan	Tarikh akhir
1				
2				
3				
4				
5				
6				

7 Matriks delegasi kuasa

Staf berhenti menunggu anda bila had ditulis.

PERNIAGAAN _____ DISEDIAKAN OLEH _____ TARIKH _____

Tandakan siapa boleh memutuskan sendiri (D), siapa mesti dirujuk dahulu (C) dan siapa mesti meluluskan (A). Tetapkan had RM. Semak setiap enam bulan.

Keputusan	Staf	Pengurus	GM / integrator	Pemilik / lembaga	Had RM
Diskaun pada sebut harga					
Terima pelanggan baharu dengan terma kredit					
Beli daripada pembekal					
Bayar invois pembekal					
Bayaran balik atau kredit muhibah					
Ambil atau berhentikan staf					
Tukar senarai harga					
Tandatangan kontrak					
Meminjam atau memberi jaminan					
Perbelanjaan modal					

Founder dependency register dan log campur tangan

8 Setiap kali anda terpaksa menyelamatkan keadaan, itu tandanya ada sistem yang tiada. Tulis, kemudian baiki dua kali.

PERNIAGAAN _____ DISEDIAKAN OLEH _____ TARIKH _____

FOUNDER DEPENDENCY REGISTER

Kebergantungan	Impak (1-5)	Kekerapan	Pemilik baharu	Cara menghapuskannya	Dibuktikan oleh

LOG CAMPUR TANGAN PENGASAS (SETIAP KALI STAF PERLUKAN ANDA)

Tarikh	Situasi yang memerlukan saya	Kenapa saya sahaja?	Pembetulan: peraturan, SOP, latihan atau kuasa

Nota

Nota

iBOS.my

Intelligent Business Operating System

Buku anda ialah blueprint. iBOS.my jalankannya untuk anda.

iBOS ialah Intelligent Business Operating System yang dibina untuk SME Malaysia. Ia menjadikan dua belas komponen dalam buku ini satu ruang kerja yang digunakan seluruh pasukan anda setiap hari, supaya sistem terus hidup selepas latihan tamat.

01

Scorecard dan dashboard

Nombor mingguan, tunai dan invois tertunggak anda dalam satu paparan, tak perlu kejar spreadsheet lagi.

02

Jualan, sebut harga dan susulan

Setiap pertanyaan direkod, disusuli ikut jadual dan dijejak sampai jadi tunai.

03

SOP dan tugasan

Tulis proses sekali sahaja. Tugaskan, ingatkan, dan lihat apa yang siap atau lewat.

04

Invois dan kawalan tunai

Sebut harga, invois, kesediaan e-Invoice dan paparan langsung tentang apa yang orang berhutang dengan anda.

05

Orang dan akauntabiliti

Kerusi, kelulusan dan had delegasi yang staf anda boleh lihat dan ikut.

06

Pembantu AI dengan guardrails

Draf dan ringkasan yang pasukan

Tengok iBOS beraksi

Imbas kod atau layari **ibos.my** untuk tempah walkthrough dan jalankan Business Operating System anda dalam 90 hari.

Buku + Perisian = syarikat yang berjalan sendiri