

**STRATEGI PEMBUATAN SEKTOR PERKILANGAN  
DI UTARA SEMENANJUNG MALAYSIA:  
KAJIAN PENEROKAAN**

Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah  
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat pengijazahan  
Sarjana Pentadbiran Perniagaan (MBA)

Oleh

Nor Azimah Chew Binti Abdullah



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

NOR AZIMAH CHEW BINTI ABDULLAH

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) SARJANA PENTADBIRAN PERNIAGAAN (MBA)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

STRATEGI PEMBUATAN SEKTOR PERKILANGAN DI UTARA  
SEMENANJUNG MALAYSIA : KAJIAN PENEROKAAN

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor): HASBULLAH HAZI ASHARI

Tandatangan  
(Signature)

: 

Tarikh  
(Date)

: 3/5/2000

## **KEBENARAN MERUJUK TESIS**

Tesis ini diserahkan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat pengijazahan Sarjana Pentadbiran Perniagaan (MBA), Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Sebarang bentuk salinan sama ada sebahagian atau keseluruhan tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan syarat mendapat kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan sama ada sebahagian atau keseluruhan tesis untuk tujuan komersil dan keuntungan adalah dilarang sama sekali kecuali mendapat kebenaran bertulis daripada penyelidik. Sebarang pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia hendaklah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan di buat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada sebahagian atau keseluruhannya hendaklah dipohon melalui:

Dekan  
Sekolah Siswazah  
Universiti Utara Malaysia  
06010 Sintok  
Kedah Darul Aman

Strategi Pembuatan Sektor Perkilangan  
Di Utara Semenanjung Malaysia: Kajian Penerokaan

**ABSTRAK**

Tujuan utama kajian ini adalah menerokai **lapar** isu-isu pembuatan yang kritikal. Isu-isu ini adalah proses membuat keputusan pengeluaran yang strategik, analisis persekitaran luaran, keutamaan persaingan dalam **operasi**, kriteria pemilihan pembekal, faktor kualiti, pengurusan sumber manusia, teknologi pengeluaran terkini, dan keputusan lokasi dan kapasiti. Isu-isu ini juga memainkan peranan penting terhadap “survival” sektor perkilangan di **pasaran** yang kompetitif. 32 buah (21.3 peratus) firma perkilangan di utara Semenanjung Malaysia terpilih sebagai sampel yang mengandungi 5 buah firma (15.6 peratus) dari Perlis; 13 buah firma (40.6 peratus) dari Kedah dan 14 buah firma (43.8 peratus) dari Pulau Pinang. Ujian frekuensi, ujian deskriptif, korelasi Spearman dan ujian penjadualan bersilang (cross-tabulation) dari perisian SPSS versi 8.0 telah digunakan untuk menganalisa soal-selidik yang telah diposkan itu. Hasil kajian mengenai **lapar** isu-isu pembuatan yang kritikal menunjukkan firma perkilangan melihat proses membuat keputusan pengeluaran sebagai suatu yang penting dalam memposisi keupayaan pengeluaran mereka di **pasaran**; analisis persekitaran luaran mendapati pembolehubah pelanggan, pembekal dan ekonomi **memberi** kesan yang tinggi kepada firma perkilangan. Firma perkilangan juga kerap berurusan dengan ketiga-tiga pembolehubah yang tidak stabil ini; keutamaan persaingan dalam **operasi** lebih menjurus kepada kualiti produk dan servis; pembekalan produk dan servis yang berkualiti diutamakan dalam mewujudkan hubungan pembeli-pembekal; dapatan **juga** menunjukkan pengetahuan teknologi pengeluaran terkini adalah **rendah** dan penggunaan komputer dalam proses pengeluaran juga tidak meluas; faktor infrastruktur dan buruh lebih diutamakan dalam membuat keputusan lokasi dan kapasiti; penilaian prestasi dan latihan adalah dua elemen penting kepada pengurusan sumber manusia; dan **kualiti** adalah **salah** satu faktor yang penting kepada firma perkilangan di persekitaran yang kompetitif.

Exploratory Survey of Manufacturing Strategy  
In the Industrial Sectors of Northern Malaysia

**ABSTRACT**

The main objective of this study was to explore eight critical manufacturing issues. These issues are strategic manufacturing decision process, environmental scanning, competitive priorities in operation, supplier selection criteria, quality factors, human resource management, advanced manufacturing technology and location and capacity decision. These issues play an important role for the survivals of the industrial sectors in the competitive market. 32 samples (21.3 percent) were selected from the factories in the northern of Malaysia which comprises of 5 (15.6 percent) factories from Perlis, 13 (40.6 percent) from Kedah and 14 (43.8 percent) from Pulau Pinang. The frequency, descriptive, Spearman correlation and cross-tabulation tests from the SPSS version 8.0 were used to analyze the posted questionnaires. Results for the eight critical manufacturing issues are show that manufacturing firms regarded strategic manufacturing process as very important in positioning manufacturing capability in market; environmental scanning factors showed that customers, suppliers and economic variables have a high impact on the manufacturing firm. The manufacturing firm has a high dealing concern with these unstable variables; quality products and services played an essential role in the competitive priorities of the operations; the buyer-supplier relationships enforced the supply of quality products and services; low degree of advanced manufacturing technology knowledge and the limited usage of computer in production process were found; manufacturing firms look upon infrastructure and labor as very important when making the location and capacity decision; performance appraisal and training are two important elements for the human resource management; and the manufacturing firms look upon quality as one important factor for the competitive edge.

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah S. W. T. kerana dengan limpah kurniaNya laporan penyelidikan ini dapat disiapkan tepat pada masanya. Justeru, penghargaan khusus ditujukan kepada Penyelia Kertas Projek, PZ 5996, Encik Hasbullah Haji Ashari. Tanpa sokongan, panduan dan galakan beliau, usaha untuk menyiapkan penyelidikan ini pasti tidak berhasil.

Saya ingin mengambil kesempatan ini merakamkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada suami saya yang telah banyak membantu dalam proses pengumpulan data. Tanpa dorongan dan sokongan beliau, usaha pengutipan data pasti tidak berhasil terutama apabila sebahagian daripada responden tidak memberi kerjasama.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua responden yang telah bekerjasama yang memungkinkan suatu rumusan diambil daripada kajian ini agar dapat dimanfaatkan oleh semua walaupun pelbagai masalah dihadapi semasa proses pengutipan data. Jutaan terima kasih juga ditujukan kepada rakan-rakan seperjuangan yang sering memberi semangat untuk terus berjuang hingga ke penghujungnya.

Semoga usaha dan bakti mereka diberkati dan dikurniakan rahmat serta hidayah oleh Allah S. W. T.

Wassalam

# DEDIKASI

Mohd Jamil . . . . .

Azammu untuk terus mengabdikan diri pada ilmu telah  
merangsangku berbakti di persada ilmu

Muttaqin, Nur Syakirin & Jannatul Firdaus . . . . .

Terima kasih di atas kesabaran yang kalian hiburkan buat  
mama sepanjang penyelidikan ini dijalankan

Mummy . . . . .

Susah-payahmu mendidiku telah mendapat ganjarannya.  
Kanku kenang hingga akhir nanti

Elena, Danny, Irene & Abdul Karim . . . . .

Perjuangan kita di arena ilmu masih belum tamat lagi  
adik-adikku

---



---

## ISI KANDUNGAN

---

	<b>Muka Surat</b>
Perakuan Kerja Kertas Projek .....	ii
Kebenaran Merujuk Tesis .....	iii
Abstrak .....	iv
Abstract .....	v
Penghargaan .....	vi
Dedikasi .....	vii
Isi Kandungan .....	viii
Senarai Jadual .....	xiii
Senarai Rajah .....	xv
Ringkasan Perkataan .....	xvi
 <b>BAB I : PENGENALAN KEPADA PERMASALAHAN KAJIAN</b>	
1.0 Pendahuluan .....	1
1.1 Latarbelakang Kajian .....	2
1.2 Pernyataan Masalah .....	5
1.3 Objektif Kajian	
1.3.1 Objektif Umum .....	7
1.3.2 Objektif Khusus .....	8
1.4 Signifikan Kajian .....	8
1.5 Kerangka Teori Model Kajian .....	9
1.6 Skop Kajian .....	10



**Muka Surat**

1.7	Definisi Istilah	
1.7.1	Strategi	10
1.7.2	Strategi Korporat	11
1.7.3	Strategi Perniagaan	11
1.7.4	Strategi Fungsian	11
1.7.5	Strategi Pembuatan	11
1.7.6	Formulasi Strategi	12
1.7.7	Pelaksanaan Strategi	12
1.7.8	Kelebihan Persaingan	12
1.7.9	Persekitaran	13
1.8	Limitasi Kajian	13

**BAB II : TINJAUAN BACAAN**

2.0	Pendahuluan	14
2.1	Analisis Persekitaran	14
2.2	Pengeluar Bertaraf Dunia	17
2.3	Gabungan Strategi Pembuatan dan Persaingan	19
2.4	Pengurusan Sumber Manusia	20
2.5	Teknologi Pengeluaran Terkini	22
2.6	Pemposisian Sistem Pengeluaran	23
2.7	Keputusan Kapasiti – Lokasi	25
2.8	Pembekal dan Integrasi Menegak	26
2.9	Faktor Kualiti Dalam Keputusan Operasi	28
2.10	Model Pembentukan Strategi Pembuatan	30

**Muka Surat**

2.11	Penilaian Strategi Pembuatan .....	31
2.12	Kesimpulan .....	33

**BAB III : METODOLOGI KAJIAN**

3.0	Pendahuluan .....	34
3.1	Rekabentuk Kajian .....	34
3.2	Rangka Populasi .....	35
3.3	Saiz Persampelan .....	36
3.4	Kategori Saiz Organisasi .....	37
3.5	Instrumen Pengumpulan Data	
3.5.1	Jenis Data .....	39
3.5.2	Rekabentuk Soal-Selidik	
3.5.2.1	Jenis-jenis Soalan .....	40
3.5.2.2	Bentuk-bentuk Soalan .....	41
3.6	Analisis Data	46

**BAB IV : DAPATAN KAJIAN**

4.0	Pendahuluan .....	48
4.1	Kadar Pulangan Soal-selidik .....	48
4.2	Kadar Reliabiliti Soal-selidik .....	48
4.3	Taburan Frekuensi Latarbelakang Firma	
4.3.1	Frekuensi Lokasi Perniagaan .....	49
4.3.2	Frekuensi Tarikh Penubuhan Firma .....	52
4.3.3	Frekuensi Bentuk Perniagaan .....	52

**Muka Surat**

4.3.4	Frekuensi pekerja Sepenuh Masa .....	54
4.3.5	Frekuensi Jualan Tahunan .....	55
4.3.6	Frekuensi Jenis Industri .....	55
4.3.7	Frekuensi Pasaran Eksport - Tempatan .....	58
4.3.8	Frekuensi Pasaran Eksport - Luar Negara .....	59
4.3.9	Frekuensi Rekabentuk Proses .....	61
4.4	Perbezaan Prestasi Firma Perkilangan .....	64
4.5	Korelasi Elemen-elemen Dalam Kajian .....	65
4.6	Analisis Statistik Deskriptif	
4.6.1	Proses Membuat Keputusan Pengeluaran Yang Strategik ...	68
4.6.2	Analisis Persekitaran Luaran .....	69
4.6.3	Keutamaan Persaingan Dalam Operasi .....	72
4.6.4	Kriteria Pemilihan Pembekal .....	73
4.6.5	Faktor Kualiti Dalam Keputusan Operasi .....	74
4.6.6	Pengurusan Sumber Manusia .....	75
4.6.7	Teknologi Pengeluaran Terkini .....	76
4.6.8	Keputusan Lokasi dan Kapasiti .....	78
 <b>BAB V : PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN</b>		
5.0	Pendahuluan .....	80
5.1	Korelasi Elemen-elemen Dalam Kajian .....	80
5.2	Perbezaan Prestasi Firma Perkilangan .....	83
5.3	Analisis Statistik Deskriptif .....	85

**Muka Surat**

5.4	Kesimpulan .....	90
-----	------------------	----

**BAB VI: RUMUSAN DAN CADANGAN**

6.0	Pendahuluan .....	91
-----	-------------------	----

6.1	Ringkasan Frekuensi Latarbelakang Firma .....	91
-----	-----------------------------------------------	----

6.2	Rumusan Pencapaian Objektif Khusus .....	93
-----	------------------------------------------	----

6.3	Cadangan .....	96
-----	----------------	----

6.4	Cadangan Untuk Kajian Lain (Future Studies) .....	97
-----	---------------------------------------------------	----

	Bibliografi .....	99
--	-------------------	----

Lampiran

---



---

## SENARAI JADUAL

---

		<b>Muka Surat</b>
Jadual 2.1:	Hujahan Kepada Keperluan Strategi Pembuatan . . . . .	30
Jadual 3.1:	Saiz Populasi dan Sampel Mengikut Negeri . . . . .	35
Jadual 3.2:	Saiz Sampel Berdasarkan Populasi Tertentu . . . . .	37
Jadual 3.3:	Kategori Jenis Industri . . . . .	38
Jadual 3.4:	Kategori Saiz Organisasi . . . . .	38
Jadual 3.5:	Rekabentuk Soal-selidik . . . . .	45
Jadual 4.1:	Kadar Reliabiliti Soal-selidik . . . . .	49
Jadual 4.2:	Lokasi Perniagaan (Negeri) . . . . .	50
Jadual 4.3:	Lokasi Perniagaan (Kawasan Perindustrian) . . . . .	51
Jadual 4.4:	Perniagaan Ditubuhkan . . . . .	52
Jadual 4.5:	Bentuk Perniagaan . . . . .	53
Jadual 4.6:	Bilangan Pekerja – Penuh Masa . . . . .	54
Jadual 4.7:	Jualan Tahunan Bagi Tahun Semasa . . . . .	55
Jadual 4.8:	Jenis Industri . . . . .	57
Jadual 4.9:	Jenis Industri Yang Diceburi – Lain-lain . . . . .	57
Jadual 4.10:	Pasaran Eksport - Tempatan . . . . .	58
Jadual 4.11:	Pasaran Eksport Tempatan . . . . .	59
Jadual 4.12:	Pasaran Eksport – Luar Negara . . . . .	60
Jadual 4.13:	Pasaran Eksport Luar Negara . . . . .	60
Jadual 4.14:	Jenis Operasi Pengeluaran . . . . .	61

---

**Muka Surat**

Jadual 4.15:	Corak Proses .....	63
Jadual 4.16:	Sebab-sebab pemilihan Corak Proses .....	63
Jadual 4.17:	Penjadualan Bersilang – Bilangan Pekerja Penuh Masa * Jualan Tahunan Bagi Tahun Semasa .....	65
Jadual 4.18:	Korelasi Spearman untuk Elemen-elemen Kajian .....	65
Jadual 4.19:	Proses Membuat Keputusan Pengeluaran Yang Strategik ...	69
Jadual 4.20:	Faktor-faktor yang Memberi Kesan Kepada Perniagaan ....	70
Jadual 4.21:	Perubahan yang Berlaku Dalam Lima Tahun Yang Lepas Bagi Setiap Sektor Berikut .....	70
Jadual 4.22:	Tahap Interaksi Organisasi Dengan Setiap Sektor Berikut ...	71
Jadual 4.23:	Keutamaan Persaingan Dalam Operasi .....	72
Jadual 4.24:	Kriteria Pemilihan Pembekal .....	73
Jadual 4.25:	Faktor Kualiti .....	74
Jadual 4.26:	Pengurusan Sumber Manusia .....	76
Jadual 4.27:	Pengetahuan Tentang Teknologi Pengeluaran .....	76
Jadual 4.28:	Penggunaan Komputer Dalam Proses Pengeluaran .....	77
Jadual 4.29:	Faktor Lokasi dan Kapasiti .....	79

---

---

## SENARAI RAJAH

---

	<b>Muka Surat</b>
Rajah 1.1: Hirarki Pembentukan-Strategi .....	3
Rajah 1.2: Model Elemen Strategi Pembuatan .....	10
Rajah 2.1: Persekitaran Luaran Sebuah Firma .....	15
Rajah 2.2: Lima Gerak Kuasa Persaingan .....	15
Rajah 2.3: Faktor Penentu Persaingan dan Keuntungan Berdasarkan Model Porter .....	17
Rajah 2.4: Model Strategi Pembuatan .....	20
Rajah 2.5: Konsep Hubungan Pemposisian dan Kecekapan .....	24
Rajah 4.1: Lokasi Perniagaan (Negeri) .....	51
Rajah 4.2: Bentuk Perniagaan .....	53
Rajah 4.3: Bilangan Pekerja – Penuh Masa .....	54

---

---

## RINGKASAN PERKATAAN

---

- Meanmisi - Proses Keputusan Pengeluaran Yang Strategik
- Minscan - Analisis Persekitaran
- Minutama - Keutamaan Persaingan Dalam Operasi
- Minbekal - Kriteria Pemilihan Pembekal
- Minquali - Faktor Kualiti
- Minhrm - Pengurusan Sumber Manusia
- Mintekno - Teknologi Pengeluaran Terkini
- Minlokas - Keputusan Lokasi Dan Kapasiti
- FMM - Federation of Malaysian Manufacturers (Persekutuan Pekilang-Pekilang Malaysia)



## **BAB I**

### **PENGENALAN KEPADA PERMASALAHAN KAJIAN**

#### **1.0 Pendahuluan**

Dunia perniagaan hari ini tidak lagi seperti dasawarsa yang lepas. Risiko ketidakpastian sentiasa mengancam setiap organisasi di alaf baru ini. Ekonomi dunia terus menghadapi perubahan yang radikal semenjak dua dekad yang lalu dan organisasi memerlukan transformasi yang dramatik untuk “survival.” Dua kekuatan yang merangsang perubahan ini adalah isu globalisasi dan kemajuan teknologi. Dasar globalisasi dan kemajuan teknologi telah mengubah corak pengurusan sesebuah organisasi. Pengurusan yang cekap dan berkesan merupakan satu aspek penting yang bakal menentukan maju mundurnya sesebuah organisasi. Isu globalisasi dan kemajuan teknologi juga mewujudkan peluang-peluang baru yang secara tidak langsung turut mengancam “status quo” sesebuah organisasi. Bagaimanapun, salah satu cabaran yang mendesak firma hari ini berlandaskan teori-teori penyelidik lain adalah transformasi paradigma baru dalam pembuatan (*Snell dan Dean, 1992*). *Snell dan Dean (1992)* menjelaskan selama ini perubahan dalam pembuatan lebih tertumpu kepada pelaksanaan teknologi terkini tetapi kini skopnya telah diperluaskan kepada isu-isu seperti strategi, jaminan kualiti, pengawalan inventori dan rekabentuk tugas. Mereka juga mencadangkan firma beralih kepada paradigma baru ini untuk bersaing di era pembuatan yang moden.

Justeru, setiap organisasi perlu peka terhadap anjakan paradigma ini dan fokus utama organisasi kini adalah pembentukan polisi dan strategi pembuatan dalam konteks

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

Bellis-Jones, Robin and Plowman, Brian (1995). *The CIMA Handbook of Strategic Management: Positioning and Capabilities*. Edited by John Thompson. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Bessant, John (1997). "Developing technological capability through manufacturing strategy." *International Journal of Technology Management*, vol. 14, Nos 2/3/4, pp. 177 - 195.

Bryans, P. and Cronin, T. P. (1984). *Organization Theory*. Edited: C. Gilles Van Wijk. New York: Mike Morris Productions, Inc.

Bryman, Alan and Cramer, Duncan (1997). *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*. London: Routledge.

Buffa, Elwood S. (1984). *Meeting The Competitive Challenge: Manufacturing Strategy For U. S. Companies*. Illinois: Dow Jones-Irwin.

Byars, Lloyd L.; Rue, Leslie W. & Zahra, Shaker A. (1996). *Strategic Management*. U.S.A.: Irwin.

Chang, Richard Y. (1995). *Continuous Process Improvement: A practical guide to improving processes for measurable results*. London: Kogan Page Ltd.

Cherrington, David J. (1995). *The Management of Human Resources*, 4<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Dean, JR James W. and Snell, Scott A. (1991). "Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia." *Academy of Management Journal*, vol. 34, no. 4, pp. 776 - 804.

\_\_\_\_\_ (1996). "The Strategic Use Of Integrated Manufacturing: An Empirical Examination." *Strategic Management Journal*, vol. 1, no. 6, pp. 459 - 480.

Dew, John R., Ed. D (1997). *Quality-centered Strategic Planning: A Step-by-step Guide*. New York: Quality Resources, Kraus Organization Limited.

DuBois, Frank L.; Toyne, Brian (1993). "International manufacturing strategies of U.S. multinationals: A conceptual framework based on a four-industry study." *Journal of International Business Studies*, Vol. 24 Issue 2, p307, 27p.

Federation of Malaysian Manufacturer (Jan, 1998). *1998 FMM Directory: Malaysian Manufacturers, Exporters & Service Companies*, 29<sup>th</sup> edition.

Federation of Malaysian Manufacturers - *SMEs Help Desk*. FMM Net:  
<http://www.fmm.org.my>.

Gadenne, David (1998). "Critical Success Factors for Small Business: An Inter-industry Comparison." *International Small Business Journal*, vol. 17, No. 1, October - December, p. 36 - 56.

Gay, L. R. and Diehl, P. L. (1996). *Research Methods For Business And Management*. Singapore: Prentice Hall.

Grant, Robert M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 2<sup>nd</sup> edition. United Kingdom: Basil Blackwell Ltd.

Harrigan, Kathryn Rudie (1986). "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions." *Strategic Management Journal*, vol. 7 (6), pp. 535 - 555.

Hessey, Mike and Leung, Ruth (1995). *Company Strategy and Manufacturing Strategy*. U.S.A.: Warwick Manufacturing Group.

Hitomi, Katsundo (1997). "Manufacturing strategy for future production moving toward manufacturing excellence." *International Journal of Technology Management*, vol. 14, Nos 6/7/8, pp. 701 -711.

Hodge, Billy J. and Anthony, William P. (1988). *Organization Theory*, 3<sup>rd</sup> edition. Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc.

Irani, Zahir and Sharp, John M. (1997). "Integrating continuous improvement and innovation into a corporate culture: a case study." *Technovation*, vol 17, nos. 4, pp. 199 - 206.

Jackson, John H.; Morgan, Cyril P. and Paolillo, Joseph G. P. (1986). *Organization Theory: A Macro Perspective for Management*, 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Japan Productivity Center (1992). *Corporate Strategy Course (Manufacturing)*. Tokyo: Overseas Technical Cooperation Dept., Japan Productivity Center.

Kearney, Jr., Willie T. (1997, Autumn). "A Proven Recipe for Success: The Seven Elements of World-Class Manufacturing." *National Productivity Review*, vol. 16 (4), pp. 67 - 76.

Lyons, Thomas F.; Krachenberg, A. Richard & Henke, Jr., John W. (1990, Spring). "Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier Relations?" *Sloan Management Review*, vol. 31 (3), pp. 29 - 36.

Malhotra, Manoj K.; Steele, Daniel C. and Grover, Varun (1994). "Important Strategic and Tactical Manufacturing Issues in the 1990's." *Decision Sciences*, vol. 25, no. 2. pp. 189 – 214.

Markland, Robert E.; Vickery, Shawnee K. & Davis, Robert A. (1998). *Operations Management: Concepts in Manufacturing and Services*, 2<sup>nd</sup> edition. Ohio: South-Western College Publishing.

Orr, Stuart (1999, Mar). "The Role of Quality Management in Manufacturing Strategy: Experiences from the Australian Wine Industry." *Total Quality Management*, vol. 10, issue 2. pp. 271 – 280.

Porter, Michael E. (1986, January-February). "How competitive forces shape strategy." *Harvard Business Review*. p. 137-146.

Powell, Thomas C. (1995). "Total Quality Management As Competitive Advantage: A Review and Empirical Study." *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 15 - 37.

Robbins, Stephen P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Rollinson, Derek (1993). *Understanding Employee Relations: A Behavioural Approach*. Great Britain: Addison-Wesley Publishers Ltd.

Samson, Danny (1991). *Manufacturing and Operations Strategy*. Australia: Prentice Hall of Australia Pty. Ltd.

Sekaran, Uma (1992). *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, 2<sup>nd</sup> edition. USA: John Wiley & Sons, Inc. pp. 252 – 253.

Snell, Scott A. and Dean, JR James W. (1992). "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective." *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 3, pp. 467 - 504.

Stuckey, John and White, David (1993, Spring). "When and When Not to Vertically Integrate." *Sloan Management Review*, vol.34 (3), pp. 71 - 83.

Tan, J. Justin and Litschert, Robert J. (1994). "Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of The Chinese Electronics Industry." *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 1, pp. 1 - 20.

Thompson, John (1995). *The CIMA Handbook of Strategic Management*, edited by John Thompson. Oxford, England: Butterworth-Heinemann Ltd.

Thompson, Jr., Arthur A. & Strickland III, A. J. (1996). *Strategic Management: Concepts & Cases, 9<sup>th</sup> edition*. U.S.A: Irwin.

Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri (1999). *Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Ketujuh, 1996 - 2000*. p. 207 - 243.

Ward, Peter T.; Bickford, Deborah J. & Leong, G. Keong (1996). "Configurations of Manufacturing Strategy, Business Strategy, Environment and Structure." *Journal of Management, Vol. 22, No. 4*, pp. 597 - 626.

Ward, Peter T.; Leong, G. Keong and Boyer, Kenneth K. (1994). "Manufacturing Proactiveness and Performance." *Decision Sciences, vol. 25, no. 3*. pp. 337 – 358.

Wright, Peter; Kroll, Mark J. and Parnell, John (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases* (3rd edition). New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Yee Kar Fong (1999). "An open letter to malaysian manufacturers by the General Manager of FMM Dancom Systems Sdn Bhd." FMM Net: <http://www.fmm.org.my>.

Zalina Abdul Aziz ; Chan, Joseph Fat-Lam; et al. (1998, Jul.). "Use of quality practices in manufacturing industries in Malaysia." *Total Quality Management, vol. 9, Issue 4/5*, pS13, 4p.