



سازمان مدیریت صنعتی

مدیر عامل چند ساحتی

نگرشی بر آنچه یک مدیر عامل باید بداند ...

مجید باقری

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۲

سرنشانه	: باقری، مجید، ۱۳۵۴
عنوان و نام پدیدآور	: مدیرعامل چندساختی: نگرشی بر آنچه یک مدیرعامل باید بداند/ مجید باقری.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۱. چاپ دوم ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری	: ۴۵۲ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۰۵۲-۵
وضعیت فهرست نویسی	: فیا
موضوع	: مدیران عامل
شناسه افزوده	: سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کنگره	: HD۳۸/۲:ب۱۷م۴ ۱۳۹۱
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۹۶۱۱۷۷



سازمان مدیریت صنعتی

■ مدیرعامل چندساختی (نگرشی بر آنچه یک مدیرعامل باید بداند...)

■ مؤلف: مجید باقری

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ مسئول اجرایی: مجید فاضل نیا

■ طراح و گرافیکست: آلهه توانا

■ چاپ اول ۱۳۹۲/ شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

■ لیتوگرافی، چاپ و صحافی: اسری

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۰۵۲-۵ / ISBN: 978-600-275-052-5

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جاجم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، شهرک والفجر، خیابان نهم، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ (خط ۲۰) داخلی ۱۰۴۰

bookstore.imi.ir

۹۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

بخش اول: نگرشی بر آنچه یک مدیرعامل باید از مباحث مالی و اقتصادی بداند ۹

تأملی بر ضرورت یادگیری زبان‌های کسبوکار	۱۰
درآمدی بر حسابداری و قواعد کلی حاکم بر آن	۱۲
رویکردهای نوین حسابداری و کنترل‌های داخلی	۱۷
دریچه‌ای به سوی صورت‌های مالی و یادداشت‌های همراه	۲۱
نیم‌نگاهی به ساختار و کاربردهای ترازنامه	۲۴
نیم‌نگاهی به ساختار و کاربردهای صورت سود و زیان	۳۱
نیم‌نگاهی به ساختار و کاربردهای صورت جریان وجوه نقد	۳۷
اشاره‌ای به روش‌های تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی	۴۰
موارد حائز اهمیت در نسبت‌های نقدینگی	۴۳
موارد حائز اهمیت در نسبت‌های فعالیت	۴۶
موارد حائز اهمیت در نسبت‌های اهرمی	۴۹
موارد حائز اهمیت در نسبت‌های سودآوری	۵۱
موارد حائز اهمیت در نسبت‌های ارزش بازار	۵۴
مباحث کلیدی در ماهیت بهای تمام‌شده	۵۸
طرح‌ریزی سود و تحلیل نقطه سر به سر	۶۳
آشنایی با مبانی بودجه‌بندی	۶۶
دسته‌بندی ریسک‌های سرمایه‌گذاری	۷۰
مؤلفه‌های کاربردی آمار در مدیریت کسبوکار	۷۳
چکیده‌ای از روش‌های تأمین مالی	۷۶
اشاره‌ای به بازارهای مالی	۹۰

بخش دوم: نگرشی بر آنچه یک مدیرعامل باید از مباحث حقوقی و قوانین بداند ۱۰۱

درآمدی بر الزامات نظام متمرکز مشاوره حقوقی	۱۰۲
مباحث کلیدی در وضعیت حقوقی مجامع	۱۰۴
مباحث کلیدی در وضعیت حقوقی هیئت مدیره	۱۰۷
مباحث کلیدی در وضعیت حقوقی بازرس قانونی	۱۱۲
مباحث کلیدی در وضعیت حقوقی مدیر عامل	۱۱۸
نگاهی گذرا به قانون تجارت	۱۲۳
تأملی دوباره بر مسئولیت مدیران در پرتو قانون کار	۱۲۶

قواعد حاکم بر حقوق مالیاتی	۱۳۱
چکیده‌ای از موارد حائز اهمیت در موضوع چک	۱۳۵
آشنایی با قوانین موقتی	۱۳۷
آسیب‌شناسی انعقاد و تضامین قراردادهای	۱۳۸
مؤلفه‌های حائز اهمیت در اساس‌نامه و آیین‌نامه معاملات	۱۴۰
اشاره‌ای به اموال غیر منقول	۱۴۱

بخش سوم: نگرشی بر آنچه یک مدیرعامل باید درباره مباحث حرفه‌ای کسب‌وکار بداند ۱۴۳

درآمدی بر مبانی طراحی سازمان	۱۴۴
تأملی بر ماهیت و مفاهیم مدیریت استراتژیک	۱۴۷
به‌سوی اهداف سازمانی	۱۵۵
مباحث کلیدی در ساختارهای سازمانی	۱۵۸
مؤلفه‌های حائز اهمیت در تصمیم‌گیری	۱۶۱
تحلیلی بر فرهنگ سازمانی و شکست ایده‌های مدیریتی	۱۶۵
رویکردهای نوین در بهره‌برداری از خدمات مشاورین سازمانی	۱۷۱
بر بال تعالی سازمانی	۱۷۴
بازآفرینی شرکت‌های رقابتی و نوآور	۱۷۹
نیم‌نگاهی به جایگاه تحقیق و توسعه	۱۸۲
بایدهای بازسازی بازارهای نوین	۱۸۷
چکیده‌ای از مبانی رضایت مشتریان	۱۹۰
بازتولید رویکردهای تولید و عملیات	۱۹۴
پروژه‌ای به نام مدیریت پروژه	۱۹۷
در مسیر مدیریت دانش	۲۰۴

بخش چهارم: نگرشی بر آنچه یک مدیرعامل باید در خصوص مباحث منابع انسانی بداند ۲۰۹

درآمدی بر مبانی و الگوهای رفتار سازمانی	۲۱۰
تأملی بر رویکردهای توسعه منابع انسانی	۲۱۲
یادگیری: حلقه مفقوده آموزش و توسعه	۲۱۹
سرمایه‌ای به نام سرپرست	۲۲۴
نیم‌نگاهی به مدیریت عملکرد و کانون‌های ارزیابی	۲۲۶
مباحث کلیدی در نظام ارتباطات درون سازمانی	۲۳۱
درآمدی بر مهارت‌های رهبری و مؤلفه‌های مدیریت نوین	۲۳۷

منابع و مآخذ ۲۵۱

مقدمه ناشر

هرچند در هر سازمان یا شرکتی، مجموعه‌ای از مدیران در حوزه‌های مختلف تحت سرپرستی مدیرعامل به برنامه‌ریزی می‌پردازند، پرسش اینجاست که یک مدیرعامل باید به چه دانش‌هایی و از هر کدام به چه اندازه مجهز باشد؟ آیا صرف انتخاب افراد مناسب برای مناصب کلیدی شرکت یا سازمان برای اطمینان از برنامه‌ریزی صحیح و اجرای درست برنامه‌ها و تحقق اهداف کافی است یا مدیرعامل باید خود به هر یک از دانش‌های سازمانی، هرچند با عمق کم، آشنا باشد؟

بی‌شک یک مدیرعامل برای احاطه بیشتر بر آنچه در سازمان یا شرکتش می‌گذرد و نیز فهم گزارش‌های مالی، حقوقی و منابع انسانی نیاز دارد از هر یک از این شاخه‌های دانشی به قدر کفایت بداند.

شاید بتوان مدیرعامل را به باغبانی تشبیه کرد که وظیفه‌اش نگهداری درخت به‌گونه‌ای است که در سلامت‌ترین و بارورترین وضعیت خود قرار گیرد. مسلماً یک باغبان نیاز ندارد به اندازه یک خاک‌شناس از خاک‌شناسی؛ به اندازه یک گیاه‌شناس از بذرشناسی؛ و به اندازه یک گیاه‌پزشک از بیماری‌های گیاهی دانش عمیق داشته باشد، اما برای انجام بهینه وظیفه‌اش به هر یک از دانش‌ها به قدر کفایت نیاز دارد.

کتاب مدیرعامل چندساحتی با هدف مخاطبانی نگاشته شده است که مدیرعامل بالفعل یا بالقوه‌اند، اما به‌طور خاص، دانش آموخته رشته‌های غیرمدیریتی هستند یا به هر دلیل، با تمامی ساحت‌های اشاره شده در کتاب آشنایی ندارند. مباحث این کتاب در چهار ساحت مالی، حقوقی، منابع انسانی و مباحث حرفه‌ای کسب‌وکار نگاشته شده و با زبانی ساده به تشریح پرکاربردترین و کلیدی‌ترین مباحث در هر یک از چهار حوزه می‌پردازد.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی امیدوار است این کتاب ابزاری باشد برای مدیران عامل تا گزارش‌های مدیریتی را با نگاهی نو تحلیل کنند؛ بیش از پیش بر آنچه در سازمانشان می‌گذرد احاطه داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌هایشان تمام ابعاد سازمانی را در نظر داشته باشند.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

پیشگفتار

تلقى شما از ضرورت چندساختی بودن مدیر عامل چیست؟

وقتی برای نخستین بار با این پرسش آن هم در کتابی با همین عنوان روبه‌رو می‌شویم، پیش از آنکه ذهن دنبال جواب برود، این پرسش پدید می‌آید که ضرورت طرح سوالی اینچنین در شرایط کنونی حاکم بر فضای کسب‌وکار چه می‌تواند باشد؟

درست است که مدیران می‌توانند ارزش‌های منحصربه‌فردی برای سازمان‌ها به ارمغان آورند، اما باید اذعان کرد بسیاری از آنچه امروزه آن را مدیریت می‌نامند، در واقع چیزی نیست جز دشوار کردن امور. این سخن نه خلاف است و نه گزاف. به‌راستی، امروزه مدیری می‌تواند نقشی کلیدی در تحقق رسالت‌های ترسیم شده ایفا نکند. نادر باشد موضوعات متنوع و متعدد حرفه‌ای کسب‌وکار را در ساختارهای مختلف سازمانی، یکپارچه کند. از سوی دیگر نخستین شاخصه برای یکپارچه‌سازی موضوعات داشتن دیدگاهی چند حوزه‌ای و همه‌جانبه‌نگر و نیز ذهنی سیستماتیک است. در واقع، گستردگی و پیچیدگی روزافزون سازمان‌ها و نظام‌های اقتصادی ضرورت نهادینه شدن نگرش چندساختی یا چندوجهی را در برنامه‌ریزی‌ها و مواجهه با مسائل سازمانی ملموس‌تر نموده است.

امروزه بنگاه‌ها و کسب‌وکارها را بر اساس تعداد کارکنان به بنگاه‌های کوچک، متوسط و بزرگ؛ و بر اساس نوع تکنولوژی به بنگاه‌های با تکنولوژی پایین، متوسط و پیشرفته تقسیم‌بندی می‌کنند. همچنین دسته‌بندی دیگری نیز بر پایه نوع تولید به صورت بنگاه‌ها با تولید فرایندی و تولید گسسته وجود دارد، اما باید توجه داشت که در تمامی این طبقه‌بندی‌ها اصول و مولفه‌های مشخصی به عنوان مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی وجود دارد که البته میزان نیاز به احراز این شایستگی‌ها نظر به اقتضایات سازمانی تغییر می‌کند. اهمیت تاکید بر این نکته از آنجا ناشی می‌شود که به اذعان بسیاری از صاحب‌نظران عمده‌ترین دلیل بروز تاخیر در دستیابی به اهداف کلان موسسات کسب‌وکار ناآشنایی مدیران ارشد با ساختارهای سازمانی یا ابعاد مدیریتی است.

بر همین اساس کتاب *مدیرعامل چندساختی* در واقع تلاش محدودی است برای ارائه طبقه‌بندی نوینی به منظور یکپارچه‌سازی چارچوب‌های کلان مدیریتی در شرکت‌ها

به گونه‌ای که نقشی تسهیل‌کننده در فهم مشترک مدیران از مولفه‌های اساسی و کاربردی پیش رو برای اداره بهتر شرکت‌ها ایفا نماید. این کتاب با هدف ارتقای قابلیت‌های کلیدی مدیران و نیز شناسایی و ساماندهی محورهای اصلی تمرکز بر حوزه‌های بهبود فردی نگاشته شده است. به بیان دیگر کتاب *مدیرعامل چندساختی* اقدامی است در راستای فرصت‌سازی مناسب جهت توسعه فضای یادگیری، چرا که یادگیری پیوسته از مهم‌ترین زمینه‌های موفقیت در فضای حرفه‌ای کسب‌وکار محسوب می‌شود. از سوی دیگر مباحث مطرح شده در این کتاب کمک می‌کند تا مدیران عامل در درک محرک‌های موثر بر نتایج کسب‌وکار و ترسیم تصویری واقعی از کیفیت توانمندی‌های درونی خود، برای برخورداری از مدیریتی واجد شرایط، مسلط شوند. در یک کلام می‌توان گفت مدیرعامل چندساختی در واقع مجموعه درس‌هایی است که باید دوباره و چندباره آموخت.

بی‌تردید در چند دهه اخیر نقش مدیران عامل دشوارتر و پیچیده‌تر شده و شوک ناشی از تغییرات شتابنده تکنولوژی‌ها و روندهای حاکم بر فضای کسب‌وکار، مسئولیت مدیران عامل را بیشتر کرده است. به بیان دیگر این روزها مدیران عامل بسیار بیشتر از گذشته در مقابل حوادث غافلگیرکننده آسیب‌پذیرند. بر همین مبنا این کتاب در تلاش است که با تقویت اطلاعات فرابخشی مدیران ارشد، آن‌ها را در درک هویت راهبردی و مشروعیت کسب‌وکارها یاری کند. البته یادآوری و تاکید می‌شود که هدف از این اقدام را نباید به هیچ وجه نوعی مهندسی مدیریت تلقی نمود.

مدیرعامل چندساختی در واقع نگرشی است بر آنچه یک مدیرعامل باید در ساخت‌ها یا ابعاد مختلف سازمانی بداند. بر همین اساس این کتاب در چهار بخش به این شرح تدوین شده است:

نخستین بخش کتاب با تاملی بر خرد مالی و ماهیت قواعد حسابداری و حسابرسی در شرکت‌ها آغاز می‌شود. در ادامه انواع صورت‌های مالی و نیز روش‌های تجزیه و تحلیل آن‌ها از طریق نسبت‌های مالی بحث و بررسی می‌شود. تشریح مباحث کلیدی در خصوص بهای تمام‌شده و مبانی بودجه‌ریزی در شرکت‌ها از دیگر موارد حائز اهمیت در این بخش از کتاب است. علاوه بر آن در کنار دیگر موضوعات متنوع ارائه شده در این بخش سرفصل‌آشنایی با روش‌های متنوع و متعدد تامین منابع مالی و نیز رویکردهای نوین در تحلیل بازار سرمایه را می‌توان از برجسته‌ترین مباحث بخش اول به شمار آورد.

بخش دوم با تشریح الزامات استقرار نظام متمرکز حقوقی در شرکت‌ها آغاز می‌شود و در ادامه چکیده‌ای از وضعیت حقوقی ارکان اصلی شرکت مورد بحث قرار می‌گیرد. نگاهی به قانون تجارت و اهم مسئولیت‌های مدیران در قانون کار از جمله موارد کاربردی در این بخش محسوب می‌شوند. همچنین در این بخش از کتاب مدیران عامل می‌توانند با موارد حائز اهمیتی در خصوص قانون چک و حقوق مالیاتی آشنا شوند.

در بخش سوم، درآمدی بر مبانی تئوریک و طراحی سازمان مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در این بخش تحلیلی جامع از نگرش‌های استراتژیک ارائه شده است که به نوبه خود می‌تواند افق‌های روشنی را در خصوص ماهیت و رویکردهای هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی استراتژیک در ذهن مخاطبان ایجاد کند. آشنایی با ساختارهای سازمانی و مبانی تصمیم‌گیری در شرکت‌ها نیز از جمله مباحث کلیدی بخش سوم کتاب محسوب می‌شوند.

در نهایت، بخش چهارم به مقوله ارزشمند منابع انسانی و رفتار سازمانی می‌پردازد و مهارت‌های رهبری را با الگوگیری از مدل‌های مدیریت نوین مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد. همچنین در این بخش مباحثی در خصوص نظام ارتباطات داخلی سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته که بی‌تردید در زمره کاربردی‌ترین موارد قابل بهره‌برداری در موسسات و شرکت‌های امروزی است.

لازم به ذکر است که مخاطبان کتاب تنها مدیران عامل کنونی شرکت‌ها نیستند. تمام کارشناسانی که در کارراهه شغلی خود تصدی جایگاه مدیریت ارشد بر بنگاه‌ها و موسسات کسب‌وکار را هدف قرار داده‌اند و آن را تعقیب می‌کنند نیز از مخاطبان ویژه این مجموعه محسوب می‌شوند. البته تاکید می‌شود که جایگاه علمی و حرفه‌ای مطالب گردآوری شده در بخش‌های مختلف کتاب را نباید با آثار کلاسیک علمی که با نگاه به آخرین پژوهش‌های آکادمیک مرتبط با حوزه‌های تخصصی ارائه می‌شوند، مشابه دانست. تمام بضاعت و ادعای این کتاب ارائه چک‌لیست و فهرستی کاربردی از برخی موارد حائز اهمیت در حوزه‌های مختلف سازمانی و مدیریتی است که به نظر نگارنده ضرورت تمرکز بیشتر و تعمیق دانسته‌ها در خصوص آن‌ها از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردار بوده است. در همین راستا این‌گونه تصور شده که شناخت مخاطبان عزیز از کلیات تعاریف و مفاهیم و نیز آشنایی با ادبیات موضوع می‌تواند برای پیگیری‌های بعدی و مراجعه به منابع تخصصی پرتعداد و متنوع در هر کدام از حوزه‌ها ترغیب‌کننده و تسهیل‌کننده باشد. بدیهی

است که در طبقه‌بندی معنادار موضوعات ارائه‌شده در بخش‌های مختلف جای خالی بسیاری از مباحث کاربردی و حرفه‌ای کسب‌وکار محسوس و ملموس است، اما به دلیل پرهیز از حجیم شدن مطالب و صفحات کتاب، تشریح برخی موارد و تولد ساحت‌های جدید به فرصت‌های دیگر موکول شده است. علاوه بر این، ضرورت تأکید بر تقویت عنصر والای تعهد دینی و ایمانی مدیران عامل در کنار تخصص کاری آنان در ساحت‌های مختلف، اولویت ویژه و تعیین‌کننده‌ای برای نیل به موفقیت و توسعه پایدار در شرکت‌هاست که واکاوی این مهم، مجال مناسبی را می‌طلبد.

لازم می‌دانم از راهنمایی‌های دلسوزانه اساتید محترم و دوستان ارجمندی که من را در تدوین و گردآوری این مجموعه همراهی نمودند صمیمانه سپاسگزاری کنم. پیشاپیش بدون هیچ ادعایی به کاستی‌های موجود در این کتاب معترفم و امید آن دارم که این مصرع در قافیه طبع زیباستان موزون افتد و حقیر را از ارائه نظرات مشفقانه خویش محروم نفرمایند.

مجید باقری

پاییز ۱۳۹۱