

۱۴۷۶۱۲
۹۵,۲۱۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نگاهی نو به حاکمیت شرکتی

اینارهایی برای موفقیت هیأت‌مدیره

ویرایش چهارم

تالیف

مارتین هیلپ

ترجمه

محمدعلی شاه‌حسینی

عضو هیأت‌علمی دانشگاه تهران

محمدهادی رنجبر

دانشجوی دکتری دانشگاه تهران



شماره مسلسل ۸۷۴۷

شماره انتشار ۳۷۲۳

انتشارات دانشگاه تهران

سرشناسه	Hilb, Martin	هیلب، مارتین
عنوان و نام پدیدآور	نگاهی نو به حاکمیت شرکتی؛ ابزارهایی برای موفقیت هیأت‌مدیره/ مارتین هیلب؛ ترجمه محمدعلی شاه‌حسینی، محمدهادی رنجبر.	
مشخصات نشر	تهران: دانشگاه تهران، مؤسسه انتشارات، ۱۳۹۴.	
مشخصات ظاهری	۲۲۰ ص: مصور، جدول، نمودار.	
فروست	انتشارات دانشگاه تهران؛ شماره انتشار ۳۷۲۳.	
شابک	978-964-03-6888-6	
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا.	
یادداشت	New Corporate Governance : Successful Board Management Tools.	عنوان اصلی: New Corporate Governance : Successful Board Management Tools.
یادداشت	کتابنامه.	
موضوع	حاکمیت شرکتی	
شناسه روده	شاه‌حسینی، محمدعلی، ۱۳۵۱ - مترجم.	
شناسه افزوده	رنجبر، محمدهادی، ۱۳۶۶ - مترجم.	
شناسه نشر	دانشگاه تهران. مؤسسه انتشارات	
رده‌بندی کنگره	۱۳۹۵ ۸ ن ۹ هـ / HD ۲۷۴۱	
رده‌بندی دیویی	۶۵۱.۴	
شماره کتابشناسی	۴۱۶۱۸۱	

این کتاب مشمول قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان است. تکثیر کتاب به هر روش اعم از فتوکپی، ریسوگرافی، تهیه فایل‌های pdf، لوح‌نشرده، زنونسی در وبلاگ‌ها، سایت‌ها، مجله‌ها و کتاب، بدون اجازه کتبی ناشر مجاز نیست و موجب پیگرد قانونی می‌شود.

ISBN:978-964-03-6888-6



9 789640 368886

عنوان: نگاهی نو به حاکمیت شرکتی؛ ابزارهایی برای موفقیت هیأت‌مدیره

تألیف: مارتین هیلب

ترجمه: دکتر محمدعلی شاه‌حسینی - محمدهادی رنجبر

نویت چاپ: اول

تاریخ انتشار: ۱۳۹۵

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

چاپ و صحافی: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

«مسئولیت صحت مطالب کتاب با مترجمان است»

«کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است»

بها: ۱۴۰۰۰ ریال

خیابان کارگر شمالی - خیابان شهید فرشی مقدم - مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران

پست الکترونیک: press@ut.ac.ir - تارنما: <http://press.ut.ac.ir>

بخش و فروش: تلفکس ۸۸۳۳۸۷۱۲

فهرست مطالب

و		پیشگفتار
ج		مقدمه مترجمان
ف		مقدمه نویسنده
۱		فصل اول: بعد موقعیتی
۲		زمینه خارجی کسب و کار
۲		زمینه داخلی
۵		زمینه ملی
۱۱		زمینه هنجاری
۱۹		زمینه داخلی کسب و کار
۱۹		مالکیت
۲۲		مورد مطالعاتی فصل اول: موقعیتی بدن
۳۰		پیکره بندی هیأت مدیره
۳۱		سیستم هیأت مدیره «دادگاهی»
۳۱		سیستم هیأت مدیره «دوگانه»
۳۲		سیستم هیأت مدیره «یگانه»
۳۴		راه سوم: هیأت مدیره، سازوکاری برای هدایت و کنترل
۳۷		پیچیدگی سازمانی
۳۷		الف) اندازه سازمان
۳۸		ب) مراحل توسعه
۳۸		بازیگران نقش هیأت مدیره
۴۳		درجه بین المللی سازی
۴۸		حاکمیت شرکت های تابعه
۴۹		ترکیب عملکردهای هیأت مدیره
۵۳		فصل دوم: بعد راهبردی
۵۵		ترکیب هدفمند و متنوع گروه هیأت مدیره

فرهنگ انتقادی و سازنده اعتماد.....	۶۸
مورد مطالعاتی فصل دوم: راهبردی بودن.....	۷۱
ام. تک اینترنشنال.....	۷۱
تعارض.....	۷۱
رهبری.....	۷۲
تحلیل مسئله.....	۷۳
ساختار شبکه‌ای هیأت‌مدیره.....	۷۴
شاخص‌های موفقیت هیأت‌مدیره ذی‌نفع‌گرا.....	۷۷
فصل سوم: بعد یکپارچگی.....	۸۵
انتخاب هدفمند اعضای هیأت‌مدیره.....	۸۷
مرحله ۲: تعیین وظائف اصلی ریاست جدید هیأت‌مدیره.....	۸۸
مورد مطالعاتی فصل سوم: سازنده بودن.....	۹۵
بازخورد هدفمند اعضای هیأت‌مدیره.....	۹۶
پاداش هدفمند اعضای هیأت‌مدیره.....	۱۰۴
توسعه هدفمند اعضای هیأت‌مدیره.....	۱۱۴
کمیته‌های مدیریت یکپارچه هیأت‌مدیره برای رتبه‌های بزرگ.....	۱۲۳
فصل چهارم: بعد کنترل.....	۱۲۷
کمیته حسابرسی و مدیریت یکپارچه ریسک.....	۱۲۷
عملکرد حسابرسی هیأت‌مدیره.....	۱۳۱
همکاری با حسابرسان خارجی.....	۱۳۳
همکاری با حسابرسان داخلی.....	۱۳۳
عملکرد مدیریت ریسک هیأت‌مدیره.....	۱۳۴
مرحله ۱: کنترل ریسک موجود.....	۱۳۶
مرحله ۲: راهبرد ریسک مطلوب.....	۱۳۹
مرحله ۳: شناسایی موانع ریسک.....	۱۳۹
مرحله ۴: شاخص‌های مدیریت ریسک.....	۱۴۱
عملکرد ارتباطی هیأت‌مدیره.....	۱۴۲
ارتباطات داخلی هیأت‌مدیره و مدیریت.....	۱۴۲

۱۵۰	ارتباطات خارجی هیأت‌مدیره و ذی‌نفعان
۱۵۳	بررسی موفقیت هیأت‌مدیره
۱۵۳	عملکرد کنترلی هیأت‌مدیره
۱۶۸	مورد مطالعاتی فصل چهارم: کنترلی بودن
۱۷۷	فصل پنجم: نتیجه‌گیری
۱۷۷	ضرورت عملی
۱۷۸	ضرورت آموزشی
۱۷۸	ضرورت پژوهشی
۱۸۱	فصل ششم: خلاصه کتاب
۱۸۲	موقعیتی بودن: هیأت‌مدیره به‌مثابه عامل تغییر
۱۸۲	راهبردی بودن: هیأت‌مدیره به‌مثابه محرک ارزش
۱۸۴	گروه کاملاً متنوع هیأت‌مدیره
۱۸۴	فرهنگ سازنده و روشنفکرانه گروه هیأت‌مدیره
۱۸۴	ساختار مؤثر هیأت‌مدیره
۱۸۵	شاخص‌های موفقیت سهامداران و ذی‌نفعان
۱۸۶	یکپارچه بودن: هیأت‌مدیره به‌مثابه گروه
۱۸۶	مرحله ۱: انتخاب هدفمند هیأت‌مدیره
۱۸۷	مرحله ۲: بازخورد هدفمند به هیأت‌مدیره
۱۸۷	مرحله ۳: پاداش هدفمند به هیأت‌مدیره
۱۸۸	مرحله ۴: توسعه هدفمند هیأت‌مدیره
۱۸۸	کنترلی بودن: هیأت‌مدیره به‌مثابه عامل کنترل
۱۹۱	منابع
۲۰۳	واژه‌نامه

پیشگفتار

در سال‌های اخیر، شاهد اهمیت موضوع حاکمیت شرکتی در نتیجه افزایش رسوایی‌های چشمگیر در هیأت‌مدیره شرکت‌های بزرگ بوده‌ایم؛ موضوعی که امروزه علاوه بر استادان دانشگاهی، از مباحث جهانی مورد علاقه پژوهشگران است.

سِر دیوید تِوِدی^۱، رئیس هیأت استاندارد بین‌المللی حسابداری^۲ معتقد است:

«هیأت‌های اجرایی ناموفق بوده‌اند و هیأت‌های غیراجرایی سردرگمند، کمیته‌های حسابرسی نتوانسته‌اند به جای خرد عمل کنند، حساب‌رسان نسبت به مسئولیت‌های خود کوتاهی کرده یا از کنار مشکلات بی‌تفاوت عبور کرده‌اند، اعتبارسنجان، عملکرد چندان مناسبی نداشته‌اند، تحلیلگران مرتکب اشتباهات شده‌اند، کمیسیون بورس و اوراق بهادار^۳ اعمال قانون نکرده است و بانک‌های سرمایه‌گذار و رولاد (مشاوران) با کمک به شرکت‌ها در انجام معاملات سؤال‌برانگیز، بخشی از مشکل بوده‌اند. نمی‌توان تنها بخش کوچکی را مقصر دانست. همه سیستم در حال فروپاشی بوده است» (نوئنگ^۴، ۲۰۰۳: ۶).

در بعد پژوهشی، «مشکلاتی» که به آنها اشاره شد به‌وضوح بیانگر به‌کارگیری نظریه‌های زیربنایی به شیوه‌های نامتمايز و تک بعدی است. برای مثال، نظریه نمایندگی^۵ (برل و مینز^۶، ۱۹۳۲؛ جنسن و مک‌کلینگ^۷، ۱۹۷۶؛ آیزنهارث^۸، ۱۹۸۹ و اگوئلا و جکسون^۹، ۲۰۰۳) که از جمله نظریه‌های بسیار کاربردی محسوب می‌شود، در پژوهش‌های مرتبط با حاکمیت شرکتی صرف دارد، از جمله:

- بخش عمده‌ای از این نظریه با نگاهی غیرواقع‌بینانه معتقد است که دست‌کاری در درآمدها و قیمت سهام امکان‌پذیر نیست؛^{۱۰}

1. Sir David Tweedie

2. International Accounting Standards Board

3. Securities and Exchange Commission (SEC)

4. Newing (2003:6).

5. Agency theory

6. Berle and Means

7. Jensen and Meckling

8. Eisenhardt

9. Aguilera and Jackson

۱۰. برخی از سیستم‌های تشویقی در حالت عام موجب همسویی بین منافع کارفرما و نماینده نمی‌شود (Brecht et al., 2002:47).

- مبنای نظریه نمایندگی سنتی اساساً بر انگیزش بیرونی استوار است (فری^۱، ۲۰۰۳: ۴)؛

- تنها به نیاز مدیران ارشد و سهامداران (و در موارد حاد تنها به نیاز مدیران ارشد) توجه شده است و از نیاز مشروع کارکنان، مشتریان و محیط (حوزه‌های عمومی، محیط زیست طبیعی و میراث نسل‌های آینده) غفلت شده است؛

- و در نهایت نظریه نمایندگی «پاسخگوی تفاوت‌های کلیدی موجود در همه کشورها نیست» (آگولترا و جکسون، ۲۰۰۳: ۴۴۸).

بدیهی است نقش هیأت‌مدیره باید با تمایز و جامعیت بیشتری ایفا شود و در همین زمینه، باید در پژوهش‌های آینده شرکتی به نقش‌های متنوع هیأت‌مدیره توجه کرد (هونگ^۲، ۱۹۹۸: ۱۰۵). برای مثال:

بر اساس نظریه وابستگی^۳، نقش اعضای هیأت‌مدیره در آموزش و دسترس‌پذیری منابع برای مدیرعامل بسیار اهمیت دارد. از این رو، «ایجاد و حفظ اعتماد در روابط [ارؤسا] با مدیران اجرایی و نیز رعایت میزانی از فاصله بر مبنای تحقق تجارت مؤثر» (دیلی و کانلا^۴، ۲۰۰۳: ۳۷۶) را می‌توان هنر رهبری هیأت‌مدیره دانست.

بر اساس نظریه وابستگی^۵ (دیویس و مک‌کان^۶، ۱۹۹۱) مدیران ارشد حتی با نبود مشوق‌های مالی و سیستم‌های نظارتی اطمینان‌دهنده، توان تعجب‌ناپذیرترین منافع شرکت را دارند. در چنین شرایطی، نقش هیأت‌مدیره از نظارت به پشتیبانی در تدوین و اجرای راهبرد در سطح بالا تغییر می‌کند^۷.

در نظریه نهادی^۸ (آئوکی^۹، ۲۰۰۱) نیز شاهد تلاقی برای درک حاکمیت شرکتی در زمینه محدودیت‌های اجتماعی و فرهنگی تحمیل‌شده بر سازمان هستیم.

نکته جالب توجه اینکه، غالب پژوهش‌های صورت‌گرفته در گذر از دیدگاه واحدی به موضوع حاکمیت شرکتی پرداخته‌اند؛ موضوعی که بررسی آن در آینده از منظر بکارچه و «چند دیدگاهی»^{۱۰} اهمیتی فزاینده خواهد یافت. در همین رابطه، نوع‌شناسی پژوهشی^{۱۱} هونگ (۱۹۹۸):

1. Frey

2. Hung

3. Resource dependency theory

4. Daifly and Canella

5. Stewardship theory

6. Davis et al.

۷. در برخی از متون فارسی از این نظریه با نام "نظریه خادمیت" یاد می‌شود (مترجمان).

8. Institutional theory

9. Aoki

10. Multi-theoretic

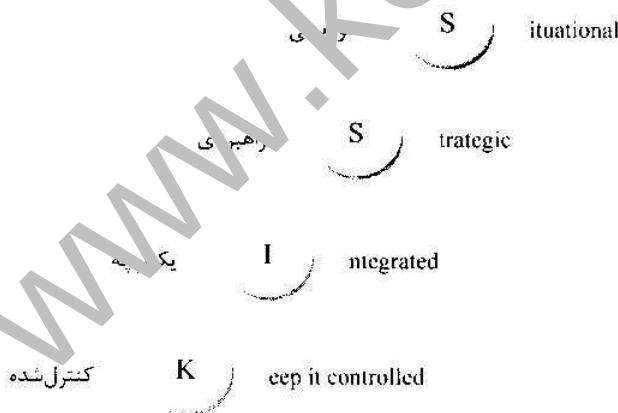
11. Research-typology

۱۰۵) همچون قطب‌نمای ارزشمندی، راهنمای کاربران برای استفاده از الگوی ارائه‌شده در این کتاب است (شکل پ-۲).

در بعد آموزشی،^۱ «گرایش کتاب‌های آموزشی به ارائه نسخه‌های تجویزی از 'نمونه‌های برتر' بدون ارائه چارچوب‌های تحلیلی معتبر برای دانشجویان و پژوهشگران^۲، از جمله ضعف‌های موجود در این حوزه بوده است» (باکسل^۳، ۱۹۹۲: ۶۰) و باید اذعان داشت که در زمینه مفاهیم یکپارچه از حاکمیت شرکتی به کار جدی نیاز است. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل صورت گرفته از مرحله توسعه آموزش، و مدیریت منابع انسانی گویای این واقعیت است که، «چشم‌انداز توان علمی حاکمیت شرکتی به تلاش مؤثر محققان عال حاضر در ساخت چارچوب‌های تحلیلی معتبر و متمرکز بر سطح شرکت بستگی دارد که قابلیت ارائه مفاهیم مناسب در حوزه حاکمیت شرکتی تطبیقی را داشته باشد» (باکسل، ۱۹۹۲: ۷۵).

اهداف

در این کتاب به معرفی آنچه یکپارچه‌ای از حاکمیت شرکتی با عنوان «حاکمیت شرکتی نوین» می‌پردازیم که تلاش دارد مفاهیم موجود در حوزه‌های پژوهشی، آموزشی و عملیاتی را رفع کند. در اینجا «حاکمیت شرکتی نوین» بر اساس مفاهیم توسعه «کیس»^۴ مبتنی است:



۱. این محدودیت‌ها به یک اندازه برای مدیریت منابع انسانی اعمال می‌شود.

2. Practitioners

3. Boxall

۴. از آنجا که مؤلفه‌های این چارچوب، مترادف با معادل فارسی آن نیست، ضمن حفظ عنوان اصلی، از معادل فارسی استفاده شده است (مترجمان).

در فصل اول از کتاب به تجزیه و تحلیل بعد موقعیتی حاکمیت شرکتی پرداخته شده که بر اساس ساختارهای نظریه نهادی و موقعیتی است (آئوکی، ۲۰۰۱؛ فیدلر^۱، ۱۹۶۷).
فصل دوم بر مبنای نظریه‌های مباشرت (دیویس و همکاران، ۱۹۹۷) و نقش (نوبرگر^۲، ۱۹۹۵) به تجزیه و تحلیل بعد راهبردی حاکمیت شرکتی اختصاص یافته است.
فصل سوم، بعد مدیریت یکپارچه (و مبتنی بر منبع) هیأت‌مدیره از حاکمیت شرکتی را از منظر نظریه وابستگی به منبع پوشش می‌دهد (هیلمن و همکاران^۳، ۲۰۰۰).
و در فصل چهارم به بررسی بعد نظارتی حاکمیت شرکتی از دیدگاه نظریه‌های نمایندگی (جنسن و مک‌لینگ، ۱۹۷۶؛ سار^۴ و جنسن، ۱۹۸۳؛ آیزنهارث، ۱۹۸۹) و ذی‌نفعان (فریمن^۵، ۱۹۸۴؛ دونالدسون و پرستون^۶، ۱۹۹۵) واهیم پرداخت.

رویکرد

این کتاب در سه فاز تدوین شده است.
فاز اول: در فاز تعریف مسئله؛ پیش‌تاریخ، تعاریف، رویکرد، تعریف اصطلاحات و چارچوب اصلی بیان شده است.
فاز دوم: در فاز بسط مفهومی؛ چارچوب «حاکمیت شرکتی نوین» به تفصیل بیان شده است (فصل‌های اول، دوم، سوم و چهارم).
فاز سوم: در فاز ارزیابی؛ ارزش و کاربردپذیری مفاهیم «حاکمیت شرکتی نوین» بیان و به آثار آن بر نظریه‌ها و اقدام‌های عملی آتی اشاره شده است (فصل پنجم).
چارچوب ارائه شده در این کتاب حاصل سال‌ها فعالیت نویسنده در قالب ایفای نقش‌های متنوع در عرصه حاکمیت شرکتی و کشف دیدگاه‌های مختلف در زمینه این موضوع است. جمله:
■ در قالب دانشجو در سمینارهای بین‌المللی حاکمیت شرکتی در مدرسه کربوکار هاروارد، کالج هتلی^۷ و آی‌ام‌دی^۸

1. Fiedler
2. Neuberger
3. Hillman et al.
4. Fama
5. Freeman
6. Donaldson and Preston
7. Henley College
8. IMD

- در کسوت محقق در سمینارهای سالانه دکتری حاکمیت شرکتی در دانشگاه سنت گالن؛
- کارگاه‌های آموزشی حاکمیت شرکتی در مؤسسه اروپایی مطالعات پیشرفته مدیریت^۱ در بروکسل؛ و عضو هیأت‌مدیره کنفرانس شورای اروپایی حاکمیت شرکتی^۲؛
- بنیان‌گذار و شریک مدیریتی مرکز حاکمیت شرکتی آی.اف.پی.ام؛
- تسهیل‌گر کارگاه‌های آموزشی در مجمع جهانی اقتصاد داووس^۳، دالیان^۴ و تیانجین^۵؛ و سمینارهای هیأت‌مدیره و کارگاه‌های شبکه در آمریکای شمالی و لاتین، اروپا، آسیا، آفریقا و خاورمیانه؛ و
- مشاور در حوزه توسعه مفاهیم مدیریت یکپارچه هیأت‌مدیره، و اجرای خودارزیابی و ارزیابی از حد. یاز. ر هیأت‌مدیره شرکت‌ها با اندازه‌ها، بخش‌ها و فرهنگ‌های ملی مختلف.

تعریف اصطلاحات

در این بخش، اصطلاح «حاکمیت شرکتی نوین» تعریف و ضمن محدودسازی مفهوم آن تلاش می‌شود تا چارچوبی برای آن ارائه شود.

الف) کادبری^۶ (۱۹۹۲: ۱)، حاکمیت شرکتی را سیستم «هدایت و کنترل شرکت‌ها» تعریف می‌کند و دمب و نوبوئر^۷ (۱۹۹۲: ۱۱۷) حاکمیت شرکتی را «فرایند مسئولیت‌پذیری شرکت‌ها نسبت به حقوق و مطالبات ذی‌نفعان» می‌دانند.

در مقابل، شلاپفر و ویشنی^۸ (۱۹۹۷: ۳۷) معتقدند حاکمیت شرکتی با «شیوه‌هایی که تأمین‌کنندگان مالی شرکت‌ها از بازگشت سرمایه‌هایشان اطمینان می‌یابند» مرتبط است.

با توجه به اینکه هدایت و کنترل شرکت بر عهده هیأت‌مدیره است، «حاکمیت شرکتی نوین» را می‌توان سیستم «هدایت راهبردی و مدیریت یکپارچه» در آن به‌گونه‌ای کارآفرینانه و اخلاقی و متناسب با هر زمینه خاص، کنترل همه‌جانبه سورت^۹ را «مرد» تعریف کرد.

ب) بر اساس ابعاد چهارگانه اصل کیس، «حاکمیت شرکتی نوین» و حاکمیت شرکتی «سنتی» با یکدیگر تفاوت دارند (جدول پ-۱):

با توجه به تعریفی که از حاکمیت شرکتی بیان شد، شالوده اصلی آن را جهت‌گیری کارآفرینانه و اخلاقی شکل می‌دهد.

1. European Institute for Advanced Studies in Management
 2. European Council on Corporate Governance of the Conference Board
 3. Davos
 4. Dalian
 5. Tjanjin
 6. Cadbury
 7. Demb and Neubauer
 8. Shleifer and Vishny