

مدیرانِ مو جو گندمی

نظام بنگاه داری و توسعه هیات مدیره

چرا حاکمیت شرکتی مهم است و چگونه می توان عملکرد
هیات مدیره را اندازه گیری و بهبود بخشید

نویسنده:

باب گارات

ترجمه:

مجید گرمی

ناظر علمی:

علیرضا امیدوار



نشر گندمان

سرشناسه

گارات، باب

Garratt, Bob

عنوان و نام پدیدآور

مدیران مو جوگندمی: نظام نگاه‌داری و توسعه هیات‌مدیره:

چرا حاکمیت شرکتی مهم است و چگونه می‌توان عملکرد هیات

... / نویسنده باب گارات؛ ترجمه مجید کرمی؛ ناظر علمی

علیرضا امیدوار.

تهران: گندمان، ۱۳۹۳.

مشخصات نشر

۳۲۸ ص.

مشخصات ظاهری

978-600-7199-00-8

شابک

فبیا

وضعیت فهرست نویسی

Thin on top: why corporate

عنوان اصلی:

governance matters ... c,2003

یادداشت

حاکمیت شرکتی

موضوع

هیات مدیره

موضوع

افشای اطلاعات مالی - ایالات متحده.

موضوع

شرکت‌ها - ایالات متحده -- فساد

موضوع

کرمی، مجید، ۱۳۶۱ - مترجم

شناسه افزوده

امیدوار، علیرضا، ۱۳۵۶ - ناظر علمی

شناسه افزوده

۴۱۳۹۲ م ۲ گ / ۲۷۴۱ HD

رده‌بندی کنگره

۶۵۸ / ۴۲۳

رده‌بندی دیویی

۳۲۷۰۸۱۹

شماره کتابشناسی ملی

نام کتاب : مدیران مو جوگندمی

نویسنده : باب گارات

مترجم : مجید کرمی

ناظر علمی : علیرضا امیدوار

ناشر : گندمان

چاپ نخست : زمستان ۱۳۹۳

شمارگان : ۷۵۰ جلد

حروفچینی : گروه انتشارات دایره

لینتوگرافی : فیلم گرافیک

چاپ : فراین

صحافی : دانشور

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۹۹-۰۰۰-۸

۱۷۵۰۰ تومان

نشر گندمان: تهران، خیابان ولیعصر، توانیر، کوچه پله هفتم، پلاک ۱

تلفن: ۸۸۷۹۲۴۰ و ۰۹۱۲۱۲۲۱۴۴۲

صندوق پستی ۳۹۶ - ۱۵۷۴۵

www.dayerehgroup.com

فهرست

۷	پیش‌گفتار
۱۱	مقدمه- آینده هیات‌مدیره‌ها
۲۱	قسمت اول- پشت در اتاق هیات مدیره
۲۳	فصل اول- توهم دلور، سه افسانه حاکمیت شرکتی
۵۱	فصل دوم- اهمیت فزاینده حاکمیت شرکتی
۱۰۷	فصل سوم- بازگشت به مبانی، اطمینان دوباره از تعالی هیات مدیره
۱۲۷	فصل چهارم- ده وظیفه راهبری
۱۸۱	قسمت دوم- در ارتباط با عملکرد هیات مدیره
۱۸۳	فصل پنجم- دلیل شکست هیات مدیره‌ها
۲۱۹	فصل ششم- داشبورد راهبری
۲۵۳	فصل هفتم- ایجاد هیات مدیره یادگیرنده
۳۰۵	فصل هشتم- حرفه‌ای کردن هیات مدیره
۳۲۱	پی‌گفتار

پیش‌گفتار

چرا حاکمیت شرکتی مهم است و چگونه می‌توان عملکرد هیات مدیره را اندازه‌گیری و بهبود بخشید

چند شرکت بورسی در کشور هستند که در مورد طراحی، ساختار و ترکیب هیات مدیره خود به خوبی فکر کرده‌اند. چند شرکت ایرانی هستند که پس از بررسی شدن، هیات مدیره خود را با آگاهی و مطالعه و متناسب با نیازهای شرکت انتخاب کرده‌اند؟ چند شرکت بورسی هستند که می‌دانند که وظیفه قانونی، مراقبتی، امانتداری اعضای هیات مدیره چیست و وظایف آنها چیزی فراتر از دخالت و کنترل کسب و کار روزانه مدیران اجرایی است؟ در چند شرکت ایرانی نحوه گزینش، انتخاب، انتصاب و ارزیابی اعضای هیات مدیره مدون شده و در راستای تحقق چشم‌انداز شرکت و داشتن یک هیات مدیره حرفه‌ای است؟ هیات مدیره‌ها باید به اساسی‌ترین موضوعات بپردازند و پیش از هر چیز با نقش و وظایف خود شروع کنند. وظایف قانونی هیات مدیره چیست؟ آنها از طرف چه کسی اعمال اختیار می‌کنند؟ این افراد از سرمایه‌گذاری یا سایر اشکال مشارکت خود در شرکت چه هدفی را دنبال می‌کنند؟ هیات مدیره‌ها برای این که از عهده تعهدات خود برآیند در چه نوع فعالیت‌هایی باید درگیر شوند؟ موانع پیش روی آنان برای انجام وظیفه‌شان چیست و به چه منابعی نیاز دارند؟

هر هیات مدیره‌ای پس از آن که با نقش خود آشنا شد می‌تواند عناصر مختلف در تعیین ساختار خود را مورد نظر قرار دهد:

- ساختار هیات مدیره - اندازه آن، رهبری و تعهدی که برای عمل به نقش خود نیاز دارد
- ترکیب هیات مدیره - ترکیبی از تجربه، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌های مورد نیاز

• فرآیندهای هیات مدیره - نحوه گردآوری اطلاعات، کسب دانش و اخذ

تصمیمات

ساختار، ترکیب و فرآیندها، انتخاب‌هایی در زمینه طراحی هیات مدیره هستند که هر هیات مدیره‌ای باید به آن دست بزنند. این تصمیمات بر رفتار اعضای هیات مدیره نیز تأثیر زیادی بر جا خواهد گذاشت. بنابراین، هیات مدیره‌ها باید اول در مورد این که چه رفتارهایی مطلوب یا نامطلوب تلقی می‌شوند تصمیم‌گیری کنند و سپس ساختار هیات مدیره را به گونه‌ای طراحی کنند که رفتار مطلوب و مسئولانه آنان را ترویج نماید. با ادامه یافتن این الگوی رفتاری، در هیات مدیره‌ای یک فرهنگ خاص و منحصربه‌فرد شکل می‌گیرد که این نیز خود به تقویت رفتارهای مورد نظر در هیات مدیره می‌انجامد.

بحث نظام نگاه داری یا حاکمیت شرکتی می‌خواهد به چنین مطالبی بپردازد. رخدادهای یک دهه گذشته در سراسر دنیا باعث شده است در مورد آنچه بهترین عملکرد نامیده می‌شود یک اتفاق نظر تدریجی شکل بگیرد. ایده اصلی آن بر این استوار است که باید به هیات مدیره‌ها اختیار عمل داد تا به خوبی حاکمیت کنند و آنان هستند که حاکمان شرکت هستند و باید در نهایت پاسخگو باشند. امروزه این تبدیل به رویه شده است که بهترین راه برای توانمندسازی هیات مدیره این است که مطمئن شویم هیات مدیره‌ها در کنترل افرادی هستند که مستقل از مدیریت اجرایی شرکت فعالیت می‌کنند و این که انگیزه‌های اعضای هیات مدیره با منافع سهام‌داران کاملاً هم‌راستا می‌باشد. شواهد و بررسی‌های مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی نشان می‌دهد که هیات مدیره‌ها از بهترین عملکردها، از جمله آنهایی که از سوی سازمان‌های بورسی یا مقامات ناظر قانونی الزام یا توصیه شده است بیش از پیش استفاده می‌کنند. بر شمار شرکت‌هایی که با انتشار گزارش‌های حاکمیت شرکتی پیروی خود از این اصول را نشان داده‌اند نیز افزوده شده است. علاوه بر اینها، این اصول در برنامه‌های رتبه‌بندی حاکمیت شرکتی نیز گنجانده شده‌اند. البته، حتی هیات مدیره‌هایی که تمام رویه‌های فعلی در رابطه با بهترین

عملکردها را نیز به کار گرفته‌اند در انجام مسئولیت‌های خود با مشکل دست به گریبان هستند. این موضوعی است که مدیران عامل و اعضای هیات مدیره همواره به ما یادآوری می‌کنند. به ندرت هیات مدیره‌ای یافت می‌شود که توانسته باشد بر «جدایی» میان بهترین عملکردها در فکر و عمل کاملاً فائق آید. اما چرا؟ چند دلیل وجود دارد.

نخست آن که هرچند بیشتر اعضای هیات مدیره و مدیران عامل آینده‌نگر اکنون بر اهمیت توانمندسازی هیات مدیره و استقلال عمل آنان و مطابقت دادن منافع اعضای هیات مدیره با منافع سهام‌داران اعتقاد دارند، این باورها آن طور که انتظار می‌رود به عمل در نمی‌آیند. برای مثال، درست است که هیات مدیره‌ها برای نظارت بر عملکرد شرکت و حتی در صورت لازم برای جایگزین ساختن مدیر عامل باید از اختیارات کافی برخوردار باشند اما افزایش اختیارات هیات مدیره در بسیاری از موارد رابطه میان مدیر عامل و هیات مدیره را با تنش بیشتری مواجه ساخته است. دوم آن که میان آنچه انتظار می‌رود هیات مدیره باید انجام دهد و دانش و وقتی که اعضای هیات مدیره برای عمل به وظایف خود در اختیار دارند شکاف وجود دارد. به بیان ساده، در زمانی که اعضای هیات مدیره برای این کار وقف می‌کنند عمل به وظایف، اگر نه غیرممکن، ولی دشوار است. به دلیل وقت محدود و سرعت سریع اتفاقات در دنیای کسب‌وکار، بیشتر اعضای هیات مدیره در به روز نگاه داشتن خود در رابطه با شرکت عاجز هستند.

سوم آن که، هر سال که می‌گذرد وظیفه عضو هیات مدیره دشوارتر می‌گردد. کسب‌وکارها، جدا از نوع شرکت، بیش از پیش پیچیده می‌شوند و بر حجم مطالبات سرمایه‌گذاران و مقامات ناظر نیز پیوسته افزوده می‌گردد. فقط حجم دستورالعملها و بخشنامه‌های سازمان بورس را بنگرید. اما بیشتر هیات مدیره‌ها، حتی آنهایی که تمایل به اعمال تغییرات داشته‌اند، هنوز هم در روندها و سنن قدیمی خود گرفتار هستند و قادر نیستند مسئولیت‌های رو به گسترش خود را به آسانی انجام دهند.

چهارم آن که، این بهترین عملکردها همیشه به اندازه کافی خوب عملیاتی نمی‌شوند، زیرا کسانی که مسئول اجرای آنها هستند از وقت یا دید لازم برای اجرای

آنها برخوردار نیستند. آنها به تعیین موارد دقیق و جزئی در ساختار و ترکیب هیات مدیره توجه کافی را نشان نمی‌دهند. برای مثال، رئیس هیات مدیره و مدیر عامل یک شرکت مهم و بسیار پیچیده‌ای را در نظر بگیرید که تمایل داشت هیات مدیره‌اش در تایید و ارزیابی استراتژی شرکت توانمند شود. او احساس کرد در قدم اول لازم است هیات مدیره با مسائل مربوط به رقابت و مشتریانی که شرکت با آنها روبرو است آشنا شود. یک برنامه دو روزه کاری برای هیات مدیره در نظر گرفته شد (که با توجه به برنامه شلوغ اعضای هیات مدیره و مدیران کار ناچیزی نبود). قدم بعدی این بود که از کارکنان مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت خواسته شود تا چند مطلب راهنما در مورد کسب و کار شرکت آماده کنند. برنامه این بود که اعضای هیات مدیره در طول این دو روز در دوازده جلسه که مدیران مطالب را عرضه می‌کردند حضور به هم رسانند. همچنین قرار شد جلسات در یک منطقه تفریحی-کوهستانی تشکیل شده و اعضای هیات مدیره در آن حضور به هم رسانند. تعجبی نداشت که اعضای هیات مدیره پس از صرف غذا نمی‌توانستند تمرکز خود را حفظ کنند و نه حتی بیدار بمانند.

ممکن است بتوان این را تلاشی آگاهانه از سوی مدیرعامل و تیم مدیریتی وی برای بی‌نتیجه نشان دادن مشارکت هیات مدیره در مسائل استراتژیک قلمداد کرد، ولی ما چنین تصویری نداریم. این تنها یکی از نمونه‌های متعددی است که می‌توانیم بگوییم آنهایی که مسئول برگزاری و تدارکات جلسات هیات مدیره (مدیران و اعضای هیات مدیره) بودند در مورد آنچه در وقت موجود باید انجام دهند خوب برنامه‌ریزی نکردند. این نمونه ساده‌ای از ضعف در طراحی است، اما ما معتقدیم که شکست خیلی از هیات مدیره‌ها در عملی ساختن بهترین رویه‌ها نتیجه انباشت همین خطاهای کوچک در طراحی است.

دکتر عباس هشی

پاییز ۱۳۹۳