

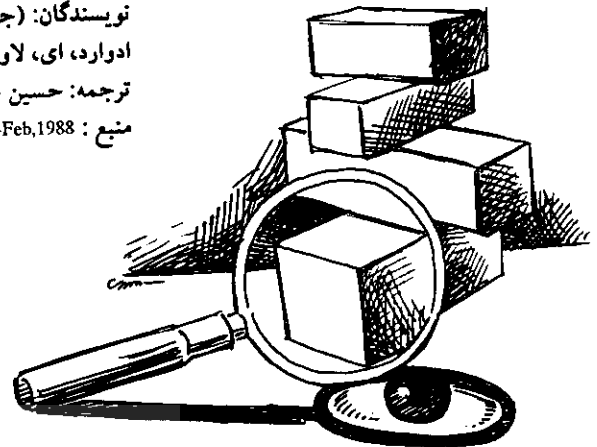
ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره

نویسندگان: (جی، ای، کانگر - دیوید فاینگلد و

ادوارد، ای، لاولر)

ترجمه: حسین حسینیان زرنقی

منبع: Harvard Business Review, Jan-Feb, 1988



کمتز شرکتی را می توان سراغ گرفت که به صورت دوره ای به ارزشیابی عملکرد عناصر کلیدی خود (افراد، گروه های کاری، واحدهای اجرایی یا مدیران ارشد) نپردازد. اما یکی از این عناصر که اتفاقاً مهمترین عنصر نیز محسوب می شود، یعنی هیئت مدیره شرکت، معمولاً مورد چنین ارزشیابی هایی قرار نمی گیرد.

دلایل متعددی برای اینکه شرکتها اثربخشی هیئت مدیره خود را ارزشیابی کنند، وجود دارد. اما مهمترین آنها اینست که سرمایه گذاران اصلی (به ویژه نهادهای سرمایه گذاری^(۱)) به طور فزاینده ای خواستار آن هستند.

بر طبق یافته های بررسی انجام شده در سال ۱۹۹۷ توسط شرکت راسل رینولدز^(۲)، در حال حاضر، کیفیت هیئت مدیره یک شرکت مبدل به عامل ارزشیابی مهمی برای شرکتهای سرمایه گذاری گردیده است.

دلایل مهم دیگر نیز کم نیستند: ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره می تواند نقشهای فردی، جمعی و مسئولیتهای اعضای آن را روشن ساخته و اطلاعاتی بهتر در مورد آنچه که از آنها انتظار می رود، فراهم ساخته و به اثربخش تر شدن اعضا کمک کند. اگرچه هنوز کسی نمی تواند ارتباط مستقیمی بین اثربخشی هیئت مدیره و سودآوری شرکت نشان دهد، اما تردیدی وجود ندارد که بهبود عملکرد هیئت مدیره می تواند منجر به اداره بهتر شرکت شود. اعضای هیئت مدیره به ما [نویسندگان] گفتند که عملاً پس از آغاز ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره، ملاقاتهای آنها با آرامش بیشتر صورت گرفته، اطلاعات بهتری دریافت شده، تاثیرگذاری جلسه افزوده شده و توجه آنها به استراتژی بلند مدت شرکت بیشتر شده است.

ارزشیابی هیئت مدیره می تواند، در صورت انجام مناسب، روابط کاری بین هیئت مدیره و مدیران شرکت را بهبود بخشد که این خود دلیلی محکم برای انجام آن است. بنابه اظهار تنی چند از اعضای هیئت مدیره، فرآیند ارزشیابی، آنها را به صراحت لهجه بیشتری در برخورد با مدیرعامل و سایر مدیران ارشد ترغیب کرده است. ارزشیابیهای رسمی از عملکرد هیئت مدیره به عنوان یک مجموعه، و همچنین افراد عضو هیئت مدیره و مدیرعامل، به حصول اطمینان از تعادل سالم قدرت بین هیئت مدیره و مدیرعامل کمک می کند. علاوه بر این، پس از استقرار، نادیده گرفتن فرآیند ارزشیابی دشوار خواهد بود.

چکیده

انجام ارزشیابی عملکرد کارکنان مدتهاست که در شرکتها مرسوم گردیده و مزایای آن بر همگان آشکار است. در این میان، بنابه دلایل متعددی ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره از رواج بسیار کمتری برخوردار بوده است. اما در سالهای اخیر توجه به ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره به ویژه به علت دیدگاه نهادهای سرمایه گذار رو به فزونی بوده است. ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره می تواند تاثیر مثبتی بر بهبود روابط کاری بین هیئت مدیره و مدیران اجرایی شرکت داشته باشد. ضمن آنکه یک نظام ارزشیابی مناسب توزیع قدرت در شرکت را متعادل تر می سازد. اما مشکلات متعددی بر سر راه استقرار یک نظام مناسب ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره وجود دارد. شاید اساسی ترین مانع، آن باشد که هیچ کس به غیر از خود هیئت مدیره نمی تواند آن را انجام دهد.

در ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره، همانند سایر نظامهای ارزشیابی، ابتدا باید به دو پرسش اساسی پاسخ داد: نخست اینکه مسئولیتهای هیئت مدیره چیست و چه کاری انجام می دهد و دوم آنکه فرآیند مناسب برای ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره کدام است؟ یکی از مهمترین عوامل موفقیت هیئت مدیره منابعی است که در اختیار دارد. طبق تحقیقات انجام شده هر هیئت مدیره برای انجام موثر وظایفش نیازمند دانش، اطلاعات، قدرت، زمان و انگیزش است. ترکیب دانش و تجربه اعضای هیئت مدیره باید با نیازهای استراتژیک شرکت هماهنگی داشته باشد و به دلیل پیچیدگی محیط تجارت، لازم است هیئت مدیره مرکب از افرادی با مهارتها و تخصصهای مختلف و مکمل یکدیگر باشد. اثربخشی نظام ارزشیابی هیئت مدیره تا حد زیادی بستگی به چگونگی ساختار بندی فرآیند آن دارد. این فرآیند باید شامل سه مرحله باشد: مرحله اول تعیین اهداف یکساله در آغاز سال مالی است، مرحله دوم جمع آوری اطلاعات مربوط به عملکرد هیئت مدیره و مرحله آخر ارزشیابی اعضای هیئت مدیره از میزان نیل به اهداف و هم چنین کفایت منابع با توجه به اطلاعات جمع آوری شده، است. نتایج ارزشیابی توسط کمیته ای در قالب گزارشی واحد جمع آوری شده و نقاط قوت و ضعف عملکرد مشخص می شود. در نهایت یافته های کمیته به شکلی خلاصه به همه اعضای هیئت مدیره عرضه شده و زمینه هایی که در آن نیاز به اصلاح تشخیص داده شده، مورد بحث قرار گرفته و برنامه های عملیاتی مناسب تدوین می شود. فرآیند ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره (همانند سایر فرآیندهای ارزشیابی) نیازمند بازنگری و اصلاح مستمر است تا از کم اثر شدن آن جلوگیری شده و اثربخشی آن افزایش یابد. هیئت مدیره تا حد زیادی شبیه آتش نشانی است. همیشه به آن احتیاج نداریم، اما وقتی هم که نیازمند آن هستیم، باید وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهد. ارزشیابی دوره ای و رسمی هیئت مدیره می تواند به حصول اطمینان از اینکه در مواقع نیاز همه فرآیندها، رویه ها و روابط لازم برقرار و موجود بوده و آماده اقدام هستند، کمک کند.

وظایف هیئت مدیره

اختلاف نظر چندانی درباره مسئولیتهای امروزی هیئت مدیره وجود ندارد. اول آنکه، هیئت مدیره مسئولیت توسعه استراتژی بازرگانی را برعهده دارد، نه ایجاد استراتژی بازرگانی. (این کار وظیفه مدیرعامل و مدیران ارشد شرکت است.) اما حصول اطمینان از وجود فرآیند برنامه ریزی استراتژیک، اجرای آن و ایجاد انتخابهای واضح، از مسئولیتهای هیئت مدیره است. به علاوه، هیئت مدیره باید ناظر بر اجرای اقدامات استراتژیک جاری باشد تا عدم تخطی از برنامه و بودجه و نیل به نتایج موثر را ارزیابی کند.

ثانیاً از وظایف هیئت مدیره است که شرکت از توانمندترین مدیرعامل و تیم اجرایی ممکن بهره مند باشد و از بین مدیران ارشد، افرادی برای انجام مسئولیتهای مدیرعامل در آینده تربیت شوند.

ثالثاً، به عنوان ناظر نهایی، هیئت مدیره باید اطمینان یابد که شرکت سیستم‌های اطلاعاتی، کنترلی و حسابرسی لازم را برای نشان دادن میزان نیل به اهداف فعالیتهاش داراست. این نیز مسئولیت هیئت مدیره است که هماهنگی شرکت با قوانین و هنجارهای اخلاقی^(۱) را (در محدوده‌های که قانون و بیانیه ارزش^(۷) شرکت مشخص کرده)، تضمین کند. نهایتاً، هیئت مدیره مسئول پیشگیری و مواجهه با بحرانها (یعنی مدیریت مخاطره^(۸)) است.

ابزارهای مورد نیاز هیئت مدیره

هیئت مدیره گروهی متشکل از کارکنان متخصص^(۹) است و برای انجام وظیفه خود نیازمند منابع و قابلیت‌هایی مشابه با آنچه که سایر گروه‌های موفق از کارکنان متخصص بدان نیاز دارند، است. تحقیقات انجام شده در مرکز سازمانهای موثر^(۱۰) در مدرسه بازرگانی مارشال^(۱۱) نشان می‌دهد که این گروه‌ها برای انجام موثر وظایفشان نیازمند دانش، اطلاعات، قدرت، انگیزش و زمان هستند.

دانش

ترکیب دانش و تجربه اعضای هیئت مدیره باید کاملاً با نیازهای استراتژیک شرکت هماهنگی داشته باشد. در حال حاضر به دلیل پیچیدگی بیش از اندازه محیط تجارت، غیر ممکن است که یک فرد یا گروه کوچکی از افراد، بر تمام مسائلی که پیش روی هیئت مدیره قرار

هیئت مدیره تا حد زیادی شبیه ایستگاه آتش نشانی است: همیشه به آن احتیاج نداریم اما وقتی به آن نیازمندیم باید وظیفه خود را خوب انجام دهد.



مدیرعامل	۶۹
هیئت مدیره	۲۵
اعضای هیئت مدیره	۱۶
مدیرعامل و هیئت مدیره	۲۳
مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره	۱۴
مدیرعامل، هیئت مدیره و اعضای هیئت مدیره	۱۰

منبع: بررسی کورن و فری ۱۹۹۶ (شکل ۱)

هر بخشی دوباره ارزشیابی عملکرد ضرورتاً باید دو زمینه گسترده را در برگیرد. چه چیز و چگونه. چه چیز هیئت مدیره باید ارزشیابی شود؟ در وهله اول توانایی آن در تعیین مسئولیتهای خود و تدوین اهداف سالانه در قالب این مسئولیتهای کلی و سپس میزان دستیابی آن به این اهداف. در ارزشیابی باید منابع و ظرفیتهایی که هیئت مدیره برای انجام وظیفه خود به آنها نیاز و دسترسی دارد، نیز لحاظ شود. چگونگی ارزشیابی هیئت مدیره نیز فرآیندی است که هیئت مدیره برای ارزشیابی عملکرد خود به کار می‌بندد. در ادامه، ابتدا «چه چیز ارزشیابی می‌شود» و سپس «چگونگی انجام ارزشیابی» را مورد بحث قرار می‌دهیم.

از این رو، یک فرآیند ارزشیابی نهادینه شده امکان تسلط یک مدیرعامل جدید یا شانه خالی کردن از بار مسئولیت عملکرد ضعیف را کاهش می‌دهد. نقشها و پاداشهای در حال تغییر برای اعضای هیئت مدیره شرکت یکی دیگر از دلایل ضروری برای ارزشیابی منظم عملکرد هیئت مدیره است. همزمان با افزایش توجه به اعمال حاکمیت در شرکت^(۳)، عضویت در هیئت مدیره که زمانی سمتی کاملاً تشریفاتی با دستمزد نسبتاً کم بود، مبدل به شغلی چالشی با دستمزد عالی گردیده است. سرمایه‌گذاران بطور معقول می‌خواهند بدانند در مقابل میلیونها دلاری که به صورت نقد یا حق تقدم خرید سهام در اختیار اعضای هیئت مدیره شرکت‌هایشان قرار داده‌اند، چه به دست می‌آورند.

بازرترین مانع در ارزیابیهای دوره‌ای عملکرد هیئت مدیره آنست که هیچ‌کس به غیر از خود هیئت مدیره نمی‌تواند آن را انجام دهد. اما اگر فرآیند مناسب ارزشیابی وجود داشته باشد خودارزیابی^(۴) مبدل به خودخواهی نخواهد شد. همچنین ارزشیابی نباید از نوع مشغله‌های نامطلوب و وقت تلف‌کنی باشد که آن را تقریباً برای همه مدیران، فعالیتی نامطلوب کرده‌است.

ارزشیابی هیئت مدیره اخیراً رواج یافته و هنوز هم پدیده گسترده‌ای نیست. بر اساس بررسی کورن و فری^(۵) در سال ۱۹۹۶، هر چند تقریباً ۷۰ درصد از بزرگترین شرکت‌های آمریکایی واجد فرآیندی رسمی برای ارزشیابی عملکرد مدیران عامل هستند، اما فقط ۲۵ درصد عملکرد هیئت مدیره خود را ارزشیابی می‌کنند. ارزشیابی عملکرد اعضای هیئت مدیره که نادرتر و قابل‌مجادله‌تر است، فقط در ۱۶ درصد از شرکت‌های مورد بررسی صورت می‌گیرد. (شکل ۱)

ماتویسنندگان^[۱] در یک دوره، با مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعدادی از شرکت‌های پیشرو در ارزشیابی عملکرد هیئت مدیره و مدیرعامل مصاحبه کردیم. و براساس نتایج حاصله مجموعه‌ای از بهترین روشها را که بیانگر ترکیبی از موثرترین تکنیکهای مورد استفاده توسط این شرکتها است، توسعه دادیم.

درصد شرکت‌هایی که ارزشیابی عملکرد انجام می‌دهند (۱۰۰۰ شرکت فورچون)

نوع ارزشیابی درصد

مدیرعامل وابستگی خانوادگی یا تجاری دارند، مشکل می‌توانند قضاوت‌های مستقلی انجام دهند. آنها ممکن است بسادگی تحت تاثیر نظرات مدیرعامل در مورد یک مسئله قرار گیرند. بطور مشابه، اعضای که عضو هیئت‌مدیره سایر شرکتها نیز باشند، می‌توانند تعارض شخصی بالقوه‌ای در علایق داشته باشند.

مرحله بعدی، ارزیابی وضعیت قدرت خود، توسط هیئت‌مدیره است. در انجام ارزشیابی، هیئت‌مدیره باید سئوالاتی چنین را مطرح سازد: آیا توازن سالمی بین قدرت ما و قدرت مدیرعامل وجود دارد؟ آیا هدایت و رهبری هیئت‌مدیره به خوبی صورت می‌گیرد؟ آیا ما کنترلی بر دستورکار جلسات خود داریم؟ و آیا می‌توانیم در صورت ضرورت به سرعت مدیرعامل تازه‌ای را جایگزین کنیم؟

انگیزش

مشوقهای مناسبی باید برای ایجاد همسویی بین علایق اعضا هیئت‌مدیره با افرادی که آنها را برای نمایندگی خود انتخاب کرده‌اند (سهامداران و سایر افراد ذی‌نفع در شرکت مثل کارکنان، مشتریان و جامعه) به کار گرفته شود. فرآیند انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و سیستم پاداش اهرمهایی هستند که شرکتها می‌توانند با استفاده از آنها انگیزش اعضای هیئت‌مدیره خود را تحت تاثیر قرار دهند.

ارزشیابی هیئت‌مدیره باید مقتضیات مالکیت سهام و پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیئت‌مدیره بصورت سهام (به جای وجه نقد) و نیز ترکیب پاداشهای درازمدت در مقایسه با پاداشهای کوتاه‌مدت، را مورد توجه قرار دهد. هر چند سوق دادن پرداخت دستمزد اعضای هیئت‌مدیره به مواقع سالمندی (به‌طور مثال، با حق انتخابهایی که فقط پس از گذشت سالیانتمادی و یا هنگام بازنشستگی قابل اعمال باشد) معقول‌تر به نظر می‌رسد، اما باید به خاطر داشت که ممکن است پول اساسی‌ترین انگیزش یک عضو هیئت‌مدیره نباشد.

زمان

اعضای هیئت‌مدیره برای اتخاذ تصمیمات موثر نیازمند وقت کافی و تنظیم و زمان‌بندی دقیق جلسات خود هستند. در ارزشیابیها باید این نکته مورد توجه قرار گیرد که آیا بسامد جلسات کافی است؟ آیا زمان کافی برای آماده شدن برای

می‌گیرد، اشراف داشته باشند. چنین پیچیدگی، ایجاد گروهی از اعضا را که مهارتها و تجارب آنها متنوع و مکمل یکدیگر باشند، توجیه می‌کند. مطلوب آن است که به منظور جلوگیری از بزرگی بی‌رویه هیئت‌مدیره، هر یک از اعضای آن بیش از یک نیاز را برآورده سازند. انتخاب اعضای که فقط در یک زمینه تخصص و تجربه دارند، می‌تواند منجر به ایجاد هیئت‌مدیره‌ای شود که اعضای آن توجه خود را فقط به علایق خاص خود معطوف کنند.

از این رو برای ایجاد این اطمینان که هیئت‌مدیره ترکیبی درست از دانش را در خود دارد، یک سیستم ارزشیابی عملکرد که بصورت نظام‌مند، تخصص اعضای هیئت‌مدیره را مورد ارزیابی قرار داده و شکاف بین حال و آینده را مشخص سازد، ضروری است.

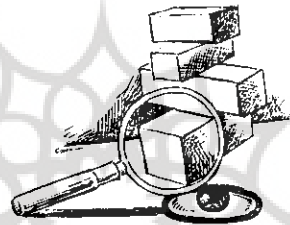
اطلاعات

برای موثر بودن، هیئت‌مدیره نیازمند طیف وسیعی از اطلاعات در مورد شرایط سازمان خود است. به‌طور مثال، هیئت‌مدیره نیاز به اطلاعات بهنگام درباره رقابت، مسائل مهم استراتژیک و اهداف محتمل در خرید شرکتها^(۱۲) دارد و به‌علت محدودیت در وقت اعضای هیئت‌مدیره، لازم است که اطلاعات از طیف وسیعی از منابع نظیر افراد ذینفع خارج از شرکت^(۱۳)، مشتریان، کارکنان و خود اعضا، کسب شود. از این رو باید منابع هیئت‌مدیره هم به‌لحاظ نوع داده‌ها و هم منشأ آنها مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند.

قدرت

یک هیئت‌مدیره موثر نیازمند اختیار (برای عمل به عنوان هیأت حاکمه^(۱۴)) و گیرنده تصمیمات کلیدی و قدرت نظارت بر عملکرد مدیریت عالی در قبول و اجرای تصمیماتش است. یک روش مناسب برای دادن استقلال به هیئت‌مدیره (که برای اعمال نظارت موثر بر عملکرد مدیرعامل بدان نیاز دارد) آن است که وظیفه مدیرعامل و رییس هیئت‌مدیره^(۱۵) بر عهده یک فرد نباشد. بهتر است رئیس هیئت‌مدیره کسی باشد که نماینده صاحبان شرکت است. بنیامین روزن^(۱۶) رییس هیئت‌مدیره^(۱۷) شرکت کامپیوتری کامپیگی^(۱۸) می‌گوید: «این مسئله مهمترین عامل در ایجاد تعادل مناسب در قدرت لازم برای اداره موثر شرکت است.»

دانش و تجربه اعضای هیئت‌مدیره باید کاملاً با نیازهای استراتژیک شرکت هماهنگی داشته باشد.



حتی در صورتیکه مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره شرکت یک نفر باشد، باز هم می‌توان گامهایی برای نسیل به توازن قدرت بین هیئت‌مدیره و مدیرعامل برداشت. گام اول انتخاب عضو رهبر^(۱۹) است که نماینده اعضای غیرموظف^(۲۰) در تعیین دستور کار جلسات بوده و قادر باشد در مواقع بحرانی قبول مسئولیت کند. نهادینه کردن سیستم ارزشیابی عملکرد نیز می‌تواند به حفظ توازن کمک کند، همان‌طوری که وابسته ساختن بخشی از دریاقتیهای مدیرعامل به دستیابی به اهداف مورد توافق با هیئت‌مدیره نیز این تاثیر را دارد. (به ضمیمه یک، ارزشیابی عملکرد مدیرعامل رجوع شود) به علاوه هیئت‌مدیره می‌تواند جلسات اجرایی مرتبی را که در آن فقط اعضای غیرموظف حضور داشته باشند، برنامه‌ریزی کند. این جلسات هیئت‌مدیره را قادر می‌سازد مسائل حساس را بدون آنکه مدیران ارشد مطلع شوند، مورد بحث قرار دهد.

قدرت یک هیئت‌مدیره تابعی از نحوه انتخاب و سوابق و تجارب اعضای آن است. از این رو بسیار مهم است که کمیته‌ای از اعضای مستقل (و نه مدیرعامل) بر فرآیند انتخاب اعضای جدید نظارت کند. اعضای که با

افتتاح دفتر فروش شرکت در پکن در دو ماه بعد و آمار فروش در منطقه برای یک دوره زمانی متناسب ربط داده شوند.

همچنین بررسی دقیق موضوعات مطرحه در جلسات هیئت‌مدیره ممکن است مشخص سازد، که نسبت به برخی از اهداف هیئت‌مدیره یا قسمتهایی از فعالیت شرکت، کم‌توجهی شده است. به‌طور مثال، چنین تجزیه و تحلیلی ممکن است، کوتاهی در شناسایی فردی از گروه مدیران عالی که نامزدی بسیار مناسب برای جانشینی مدیرعامل است و یا سهل‌انگاری در ارزیابی مایملک اساسی شرکت را آشکار سازد.

هیئت‌مدیره تکزاکو (۲۲) در آغاز هر سال زمینه‌های کلی مسئولیتهای خود نظیر، نظارت بر سلامت مالی شرکت، حصول اطمینان از وفاداری نسبت به ارزشها و وجهه شرکت، برنامه‌ریزی برای موفقیت و ارزشیابی عملکرد مدیرعامل، را تعیین و اهدافی که برای خود ایجاد کرده است، را در دسته‌های کلی و بر مبنای اولویت، فهرست‌بندی می‌کند. سپس در پایان هر سال، کمیته مربوطه سوابق تمام جلسات هیئت‌مدیره را تجزیه و تحلیل کرده و زمان تخصیصی به هر یک از اولویتهای مشخص می‌سازد. اعضای هیئت‌مدیره این اطلاعات را به عنوان مبنای مباحث اثربخشی هیئت‌مدیره دریافت می‌کنند. کارل دیویدسن (۲۳) منشی شرکت تکزاکو می‌گوید: "همه ساله ما عملکرد سال گذشته را برای پاسخ به این سوالات که عملکرد ما در مورد هر یک از اهداف چه بوده و آیا اقدامات انجام شده کافی بوده یا خیر؟ مورد بازنگری قرار می‌دهیم. نتیجه حاصله یک گزارش صرف نیست، بلکه فهرستی عینی از زمان صرف‌شده و ارزیابی ذهنی از تناسب میزان توجه به مسئولیتهای کلیدی است."

ارزیابی اثربخشی هیئت‌مدیره

پس از آنکه به اعضای هیئت‌مدیره فرصت لازم برای مرور اطلاعات ارائه‌شده داده شد، یک عضو نماینده، رئیس کمیته نظارت بر ارزشیابی یا فردی مورد اطمینان و مقبول از بیرون شرکت (مثل مشاور شرکت) به‌طور محرمانه با اعضای هیئت‌مدیره ملاقات کرده و دیدگاه آنها را در مورد عملکرد هیئت‌مدیره در ارتباط با اهدافی که برای هیئت‌مدیره تعیین شده، اخذ کرده و ماهیت و کفایت منابع در دسترس را مورد بررسی قرار می‌دهد. در این بررسی باید ترکیبی از سوالات چند گزینه‌ای که امتیازات عددی آنها مشخص

ارزیابی عملکرد چنانچه خوب انجام شود می‌تواند از افتادن هیئت‌مدیره در دام مدیریت روزمره جلوگیری کند.



اطلاعات می‌توانند میزان نیل به اهداف خود و هم‌چنین کفایت منابع در دسترس در طول سال را بررسی کنند.

توزیع اطلاعات

اطلاعات توزیع شده بین اعضای هیئت‌مدیره باید، هم از منابع داخلی و هم از منابع خارجی جمع‌آوری گردند. این اطلاعات باید دربرگیرنده تجزیه و تحلیلی از نحوه تخصیص زمان در جلسات هیئت‌مدیره، بیان تفصیلی فعالیت‌های انجام‌شده و موفقیت‌های حاصله در طی سال، متناسب با تاثیر آنها در هر یک از زمینه‌هایی که برای ارزشیابی در اهداف سالیانه در نظر گرفته شده‌اند، باشند. به‌طور مثال، اعضای هیئت‌مدیره باید قادر باشند فهرستی از موضوعات و مسائل مطرحه در جلسات سال قبل، مرتبط با توسعه استراتژی بازرگانی را که بر مبنای تقدم زمانی جلسات و زمان صرف‌شده برای هر موضوع تنظیم شده‌اند، بررسی کنند و هر جا که ممکن است ارتباط آنها، با منابع ملموسی که ممکن است از این اهداف برای هیئت‌مدیره و شرکت حاصل گردند، نشان داده شوند. به‌طور مثال، سوابق تصمیم هیئت‌مدیره در گسترش بازارهای شرکت در چین باید به

شرکت در جلسات و مباحثه تصمیمات مهم وجود دارد؟ و آیا از زمان جلسات استفاده بهینه می‌شود؟ بطور مثال، اعضای هیئت‌مدیره نباید وقتی را در جلسات به اخذ اطلاعات از مدیریت (که می‌توانست قبلاً صورت گیرد) صرف کنند، به همین علت، در ارزشیابی باید در نظر داشت که آیا اعضای هیئت‌مدیره اطلاعات لازم را برای حضور در جلساتی که برای بحث درباره مسائل مهم ترتیب داده شده‌اند، قبلاً دریافت کرده‌اند؟ باید این را هم مورد توجه قرار داد که آیا جلسات به مسایل مهم اختصاص دارند یا نه؟

ارزیابی نحوه انجام کار هیئت‌مدیره ضرورتاً منجر به این نتیجه‌گیری نمی‌شود که تعدد جلسات هیئت‌مدیره باید افزایش یابد. یکی از هیئت‌مدیره‌هایی که ما [نویسندگان] مورد مطالعه قرار داده‌ایم، پس از ارزشیابی عملکرد خود تعداد جلسات عادی را کاهش داده و بجای آن امور بیشتری را به کمیته‌ها و کنفرانسهای تلفنی محول کرده است.

خود ارزشیابی هیئت‌مدیره

تمام رویکردهای ارزشیابی هیئت‌مدیره که ما [نویسندگان] مشاهده کرده‌ایم، علی‌رغم داشتن مزیت‌هایی، ناقص بودند. این رویکردها یا در سنجش کفایت منابع و قابلیت‌های اصلی هیئت‌مدیره و یا در تعیین اهداف عملکردی واضح دچار نقصان هستند. از این رو نقاط قوت رویکردهای مختلف را مورد بهره‌برداری قرار دادیم، تا بهترین فرآیند کاربردی را که هم جامع باشد و هم دقیق، ایجاد کنیم.

انجام خودارزشیابی، برای همه گروه‌ها مسئله‌ای دشوار است. اینکار به‌ویژه برای هیئت‌مدیره مشکل است، زیرا مستلزم آن است که اعضای هیئت‌مدیره درباره خود و موضوعاتی که تمام ذینفعان را تحت تاثیر قرار می‌دهند، قضاوت و تصمیم‌گیری کنند. اثربخشی ارزشیابی صورت گرفته تا حد زیادی بستگی به چگونگی ساختاربندی فرآیند ارزشیابی توسط هیئت‌مدیره دارد. این فرآیند باید دربرگیرنده سه مرحله باشد: مرحله اول، تعیین اهداف یکساله هیئت‌مدیره در آغاز سال مالی است. (که قبلاً مورد بحث قرار گرفت) در مرحله دوم، این فرآیند مجدداً در پایان سال، زمانی که دبیر هیئت‌مدیره (۲۱) اطلاعات مربوط به فعالیت‌های هیئت‌مدیره را جمع‌آوری و توزیع می‌کند، ادامه می‌یابد. در مرحله سوم، اعضای هیئت‌مدیره با در دست داشتن این

سوالات ذیل در رابطه با اعضای هیأت مدیره هستند.					
کاملاً موافق	موافق	ممتنع	مخالف	کاملاً مخالف	هیأت مدیره
					۱- نقش مناسبی در موفقیت مدیرعامل داشته است.
					۲- فرآیندهای مناسب برای ارزشیابی مدیرعامل موجود است
					۳- اطلاعات کافی را برای ارزشیابی مدیرعامل داراست.
					۴- زمان کافی برای بحث درباره آینده درازمدت شرکت اختصاص داده است.
					۵- پیشنهادهایی برای تغییر جهت گیری شرکت ارائه کرده است.
					۶- دیدگاه و مأموریت هیأت مدیره توسط کلیه اعضا درک شده است.
					۷- آماده رویارویی با بحرانهای غیر قابل پیش بینی است.
					۸- واجد ساختارها و فرآیندهای مناسب برای ارزیابی اهداف و استراتژی شرکت است.
					۹- بطور موثری نواقص عملکردی را مورد بررسی قرار می دهد.

شکل ۲ - پرسشنامه‌ای که شرکت موتورولا تهیه کرده است.

پرسشنامه فوق ابزاری است تا کمک کند، شما درباره عملکرد هیئت مدیره به عنوان یک گروه بیندیشید. هدف از آن ارتقا اثر بخشی کلی هیئت مدیره است. نتایج در جلسات آینده هیئت مدیره مورد بحث قرار خواهد گرفت. لطفاً مشخص کنید تا چه اندازه با عبارات ذیل که در ارتباط با عملکرد اعضای هیئت مدیره به عنوان یک کل است، موافقت دارید. به هر سوال چند گزینه‌ای فقط یک پاسخ دهید.

ارائه کنندگان گزارش افرادی هستند که شنونده خوبی بوده و مورد اعتماد اعضای هیئت مدیره و مستقل از مدیرعامل و مدیریت ارشد باشند. نماینده اعضای هیئت مدیره اغلب انتخاب خوبی برای این کار است. اگر هیئت مدیره عضو رهبر انتخاب نکرده باشد، عضو غیرموظفی که سرپرست کمیته حاکمیت شرکت باشد، نیز انتخاب خوبی است.

تداوم اثر بخشی فرآیند ارزشیابی پس از آنکه فرآیند موثر ارزشیابی ایجاد و به اجرا درآمد، بازنگری مستمر آن برای یافتن راههای بهبود یا جلوگیری از کم اثر شدن آن بسیار مناسب است.

با افزایش فشار بر شرکتهای سهامی عام برای اصلاح شیوه اعمال حاکمیت بر شرکت، احتمالاً شاهد پذیرش ارزشیابی رسمی هیئت مدیره توسط تعداد بیشتری از آنها خواهیم بود. برخی، گامهای شجاعانه‌ای به سمت ارزشیابی رسمی عملکرد اعضای هیئت مدیره برخواهند داشت. (به ضمیمه دو در خصوص ضرورت یا عدم ضرورت ارزشیابی عملکرد اعضای هیئت مدیره رجوع شود). اما ارزشیابی رسمی هیئت مدیره علاج همه مشکلات نیست، بویژه اگر شرکتهای فقط آن را بخاطر رضایت سرمایه گذاران پذیرفته باشند. رئیس هیئت مدیره شرکتی که اخیراً

نظرات در نظر گرفته شده است. در انتهای پرسشنامه نظر اعضا در مورد عملکرد کلی هیئت مدیره و هم چنین پیشنهادات اصلاحی آنها اخذ می شود. در شرکتهای دیگری یکی از اعضای هیئت مدیره (معمولاً رئیس کمیته‌های انتصاب، حاکمیت و یا دستمزد) مصاحبه‌ای با هر یک از اعضا، بصورت جداگانه (حضور و یا تلفنی) انجام داده و سوالات تشریحی را مطرح می کند. پرسشنامه‌های کتبی اطلاعات منسجم تری را فراهم می سازند، اما عقیده ما [نویسندگان] بر آن است که اثربخشی هر دو روش یکسان است، به شرطی که گزینه‌ای در آنها گنجانیده شود که اعضا را، در صورتی که مایل باشند، مجاز به انجام مصاحبه‌ای با رئیس کمیته مربوط می سازد.

در نهایت، یافته‌های کمیته به شکلی خلاصه به همه اعضا ارائه می شود. هیئت مدیره زمینه‌هایی را که در آن نیاز به اصلاح تشخیص داده شده، مورد بحث قرار داده و برنامه‌های عملیاتی مناسب تدوین می شود. علاوه بر محتوی گزارش، لحن (۲۶) آن نیز بسیار اهمیت دارد. ارائه (۲۷) نتایج ارزشیابی باید با مشخص کردن زمینه‌هایی که در آنها اختلاف نظر و دیدگاه وجود دارد، متعادل شود و محرمانه ماندن نام پاسخ دهندگان رعایت شود، مگر آنکه خود فرد خواستار افشای آن باشد. مناسب ترین

گردیده، به کار رود. این سوالات حتی الامکان نباید سال به سال تغییر کند و این امکان را برای هیئت مدیره فراهم سازد تا بتواند عملکرد خود را در طول زمان ردیابی کند.

شرکتهای آموکو (۲۴) و موتورولا (۲۵) دو رویکرد متفاوت را به کار بسته‌اند که هر دو رویکرد کاملاً موثر هستند. هر دو شرکت یک پرسشنامه پنج صفحه‌ای را مورد استفاده قرار می دهند. در پرسشنامه موتورولا از اعضای هیئت مدیره خواسته می شود میزان موافقت یا عدم موافقت خود را با ۲۷ عبارت دقیق (نظیر این عبارت: "هیئت مدیره آماده رویارویی با بحرانهای غیر منتظره در شرکت است.") بیان کنند. سپس هفت سوال باز مطرح می شود. به طور مثال این سوال که "آیا هیئت مدیره واجد ترکیب مناسبی از فعالیت‌های نظارتی و تصویبی است؟ اگر نه، ترکیب مناسب چگونه باید باشد؟" (برای مشاهده نمونه‌ای از پرسشنامه موتورولا به شکل دو رجوع کنند.)

پرسشنامه آموکو مسئولیتهای هیئت مدیره را در شش گروه خلاصه می کند (به عنوان مثال گروههای موفقیت، برنامه ریزی و گزینش) و از اعضای هیئت مدیره خواسته می شود تا در مورد عملکرد هیئت مدیره در سه مقیاس عالی، رضایت بخش و نیازمند اصلاح، داوری کنند. در هر گروه نیز محلی برای درج پیشنهادات و

پرسشنامه مختصری را در زمینه ارزیابی عملکرد مدیرعامل تکمیل کنند. قویاً پیشنهاد می‌شود که پرسشنامه ترکیبی از سوالات تشریحی و سوالات با مقیاس رتبه بندی باشد. مقیاسهای رتبه بندی مقایسه ارزیابی‌های انجام شده توسط اعضای هیأت مدیره را ساده کرده و موارد اختلاف رأی را به روشنی مشخص می‌سازد. سوالات تشریحی به افراد این امکان را می‌دهد که در مورد لحاظ قرار دادن عواملی که احتمالاً در اهداف و مقیاسهای ثابت نادیده گرفته شده‌اند، انعطاف لازم را داشته باشند.

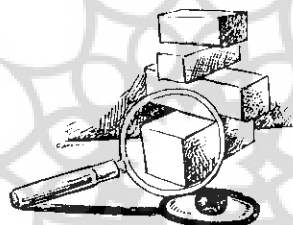
ضمیمه دو = ضرورت ارزیابی اعضای هیئت مدیره

شاید بحث انگیزترین مسئله در زمینه ارزیابی هیئت مدیره، پرسش ضرورت ارزیابی فرد فرد اعضا باشد. تحقیق انجام شده توسط شرکت راسل رینولدز در سال ۱۹۹۷ در زمینه اعمال حاکمیت شرکتها نشان داد، سرمایه‌گذاران تأکید بسیاری دارند که هیئت مدیره باید در برکناری اعضای ناکارآمد خود قاطعیت بیشتری داشته باشد. با وجود این تا سالیان اخیر ارزیابی عملکرد فردی اعضای هیئت مدیره به ندرت صورت گرفته است. بررسی اخیر توسط شرکت کورن و فری و انجمن امریکایی منشیان شرکتها (۲۹) نشان می‌دهد که فقط حدود ۱۵٪ از شرکتهای بزرگ عملکرد فردی اعضای هیئت مدیره را ارزیابی می‌کنند. ما [نویسندگان] هم در مصاحبه با اعضای هیئت مدیره متوجه مخالفت‌های شدید و دغدغه‌های متعدد آنها در این زمینه شدیم.

اولاً برخی از اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل احساس می‌کردند که زیر ذره بین قرار دادن اعضا ممکن است حس همکاری و همدلی را در هیئت مدیره تضعیف کند. آنها از این نگران بودند که این کار ممکن است موجب دلسردی اعضای کارآمد هیئت مدیره شود و باتوجه به رقابت سنگینی که برای جذب این گونه افراد وجود دارد، مسئله مبدل به یک معضل عظیم برای شرکت شود. ثانیاً، تعیین فرد یا افرادی که باید یک عضو هیئت مدیره را ارزیابی کنند، دشوار است. یک

امکان، سایر اعضای هیئت مدیره است، اما آنها اغلب فاقد اطلاعات مورد نیاز برای انجام ارزیابی دقیق عملکرد هم‌ردیفان خود هستند. اعضای هیئت مدیره معمولاً زمان کمی را با هم

ارزیابی هیئت مدیره در صورتی که خوب اجرا شود، می‌تواند روابط بین هیئت مدیره و مدیران را بهبود بخشد.



فرآیند است.

پس از آن نوبت ارزیابی میان دوره (اواسط سال) است که همانند ارزیابی میان دوره کارکنان فرصتی برای هیأت مدیره است تا ارزیابی کند آیا مدیرعامل در مسیر نیل به اهداف یا پشت سر گذاشتن آنها هست یا خیر؟ و اگر نیست مشخص کند مسئله ناشی از چیست؟ ارزیابی میان دوره، اعضای هیأت مدیره را ترغیب می‌کند قبل از آنکه مسایل جزئی مبدل به مشکلات اساسی گردند، اقدام کنند و این اطمینان را به وجود می‌آورد که اهداف در چهار چوب اصلی تعیین شده، هنوز هم معتبر هستند.

مرحله نهایی ارزیابی مدیرعامل باید در انتهای سال مالی باشد، زمانی که کمیته دستمزد (۲۸) هیأت مدیره، عملکرد واقعی مدیرعامل را با اهداف مقایسه کرده و حقوقی را که برای پرداخت به کلیه اعضای هیأت مدیره شامل اعضای غیرموظف پیشنهاد خواهد کرد، مشخص می‌سازد. این مرحله با تکمیل فرم خودارزیابی، توسط مدیرعامل که عملکرد وی در طول سال را اندازه گیری می‌کند، آغاز می‌شود. هر یک از اعضای غیرموظف هیأت مدیره نیز باید

ارزیابی هیئت مدیره و اعضای هیئت مدیره را نهادینه کرده است، اعتراف داشت که اعتقادی به اهمیت ارزیابی ندارد: "ارزیابی برای دیگران مهم است، اما در اعمال صحیح بر شرکت اهمیتی ندارد. این کار فقط انجام تحقیق در مورد بهترین شیوه اعمال حاکمیت در شرکت است و ما می‌خواهیم که ارزیابی را در فهرست کارهای خود داشته باشیم."

ارزیابی، حتی در شرکتهایی که آن را بصورتی جدی به کار می‌بندند، ضمانتی بر عدم وجود مشکلات نیست.

با وجود این، اگر ارزیابی به طرز صحیحی انجام شود، برای هیئت مدیره و مدیرعامل شیوه‌ای را خلق می‌کند تا هر یک پاسخگویی انتظارات عملکردی باشند که به وضوح تعیین شده‌اند و می‌تواند از افتادن هیئت مدیره در دام مدیریت روزمره جلوگیری کند. ارزیابی می‌تواند عملکرد هیئت مدیره را بهبود بخشد و نقش هیئت مدیره و مدیرعامل را مشخص سازد و از تمرکز و توجه هماهنگ آنها بر مسئولیت‌هایشان حصول اطمینان کند. شاید واضح ترین و رایج ترین مزیت انجام ارزیابی که ما [نویسندگان] در شرکت هایی که ارزیابی هیئت مدیره را انجام می‌دهند، مشاهده کردیم، تعهد اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل به تخصیص زمان بیشتر و توجه به استراتژی بلندمدت بود و همین پیامد قابل ملاحظه به تنهایی می‌تواند اجرای ارزیابی را توجیه کند. هیئت مدیره تا حد زیادی شبیه ایستگاه آتش نشانی است: همیشه به آن احتیاج نداریم، اما وقتی هم که نیازمند آن هستیم، باید وظیفه خود را به نحو احسن انجام دهد.

ضمیمه یک = ارزیابی عملکرد مدیرعامل ارزیابی‌های رسمی عملکرد مدیرعامل شرکت توسط هیأت مدیره به طور فزاینده‌ای در حال رواج است. این فرآیند باید سه مرحله را دربرداشته باشد: ایجاد اهداف ارزیابی در آغاز سال مالی، مرور و بررسی عملکرد در اواسط سال و ارزیابی نتایج در انتهای سال.

کمی قبل از آغاز سال مالی، مدیرعامل پس از آماده کردن گزارش سالیانه باید با همکاری هیئت مدیره برنامه استراتژیک سالیانه شرکت را برای ایجاد اهداف کوتاه مدت و بلندمدت تدوین کند. یافتن اهداف درست، مهمترین بخش این

فرا پیام

فرا تر از هر نام

طراحی و توسعه سیستم های جامع اطلاعات مالی و مدیریت



شرکت فرا پیام
(با مسئولیت محدود)

خیابان ونک، خیابان آفتاب، خیابان ماهتاب، ساختمان ۱۶، طبقه سوم، واحد ۱۰
تلفن: ۸۰۵۱۵۳۵ - ۲۰۶۱۳۱۳ - ۸۰۲۸۸۸۳

پشتاز دادگما

شرکت خدمات کامپیوتری

پشتاز در عرضه جدیدترین تکنولوژی کمک آموزشی با بیش از یک دهه تجربه

ASK
PROXIMA®
PHILIPS



شوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

Authorized Reseller ✓
نمایندگی رسمی و انحصاری:

ASK PROXIMA ASA

و

PHILIPS

لطفاً حرکت نکنید...



...و فقط در چند ثانیه

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

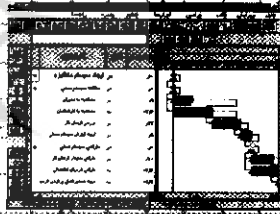
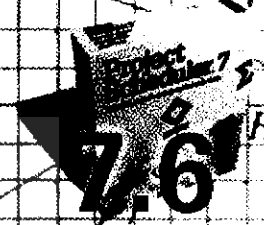
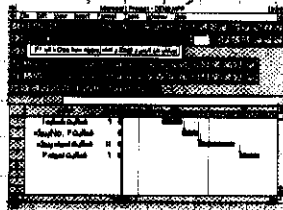
امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به‌کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
 - چاپ‌های ایمنی ● مولوکرام ● نوار امضاء ایمنی
 - نوارهای مغناطیسی ● بارکد BARCODE ● سلول‌های حافظه MICROCHIP
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و قفل‌های کاردتی MICRO LOCK
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها: تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱

تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۴۷۰۳۱ - فاکس: ۸۸۲۴۴۸۷

شرط اول موفقیت برنامه ریزی و نظارت



خدمات و محصولات شرکت نرم افزاری فرازان

- نرم افزار فارسی Time Line 5
- نرم افزار آونگ 4، فارسی ساز Microsoft Project 4
- نرم افزار فارسی پیشرو 6، ترجمه Project scheduler 6.0
- نرم افزار پیشرو 7، با امکانات فارسی و تقویم شمسی Project scheduler 7.6
- نرم افزار آونگ 98، فارسی ساز Microsoft project 98
- نرم افزار فارسی هر ره، سیستم اطلاعات مدیریت پروژه (PMIS)
- پیامد، بولتن تخصصی مدیریت پروژه
- کانت 78، CD اطلاعات مرجع مدیریت پروژه
- خدمات، مشاوره و طراحی سیستمهای برنامه ریزی و نظارت پروژه، مدیریت پروژه

دیدگاه اعضای هیئت مدیره دربارهٔ تاثیر ارزشیابیهای مختلف بر اثربخشی هیئت مدیره

اهمیت انجام ارزشیابی های ذیل:		روی اثربخشی هیئت مدیره در:	
مدیرعامل	هیئت مدیره	اعضای هیئت مدیره	اعمال حاکمیت، اثربخشی هیئت مدیره
بی نهایت مهم	مهم	مهم	شکل دهی استراتژی بلندمدت
بی نهایت مهم	بسیار مهم		تقویت وجهه شرکت در جامعه
بسیار مهم			مدیریت در مواقع بحرانی
بی نهایت مهم	بی نهایت مهم		برنامه ریزی برای موفقیت مدیریت عالی
بی نهایت مهم			پیش بینی مخاطرات محتمل برای بقا شرکت
بی نهایت مهم			ایجاد توازن در عایدی صاحبان نفع
بی نهایت مهم	مهم		نظارت بر اجرای استراتژی
			شبکه سازی یا همکاری شرکای استراتژیک
			توسعه ارتباطات با دولت

شکل ۳ - دیدگاه اعضای هیئت مدیره دربارهٔ اثربخشی هیئت مدیره

- 5 - CORN/FERRY
- 6 - ETHICAL STANDARDS
- 7 - STATEMENT OF VALUES
- 8 - RISK MANAGEMENT
- 9 - KNOWLEDGE WORKERS
- 10 - CENTER FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONS
- 11 - MARSHALL BUSINESS SCHOOL
- 12 - AQUISITION
- 13 - OUTSIDE STAKEHOLDERS
- 14 - GOVERNING BODY
- 15 - BOARD'S CHAIR
- 16 - BENJAMIN ROSEN
- 17 - CHAIRMAN
- 18 - COMPAQ COMPUTER CORPORATION
- 19 - LEAD DIRECTOR
- 20 - OUTSIDE DIRECTORS
- 21 - BOARD SECRETARY
- 22 - TEXACO
- 23 - CARL DAVIDSON
- 24 - AMOCO CORPORATION
- 25 - MOTOROLA
- 26 - TONE
- 27 - PRESENTATION
- 28 - COMPENSATION COMMITTEE
- 29 - AMERICAN SOCIETY OF CORPORATE SECRETARIES

نتایج حاصله نشان می دهد اعضای هیئت مدیره، در شرکت هایی که ارزشیابی عملکرد فردی اعضا صورت می گیرد، اثربخشی کلی هیئت مدیره را بسیار بالاتر از سایر شرکتها ارزیابی می کنند. هر چند، حتی در این شرکتها نیز ارزشیابی عملکرد مدیرعامل و کل هیئت مدیره تاثیر بیشتری بر طرز تلقی اعضا از میزان اثربخشی بودن هیئت مدیره دارد. (به شکل ۳ دیدگاه اعضای هیئت مدیره دربارهٔ اثربخشی ارزشیابی ها رجوع شود)

نتایج ارزشیابیهای فردی اغلب به عنوان مبنای تعیین برنامه پرداخت دستمزد که در آن پرداختها وابسته به عملکرد هستند، قرار می گیرد. اما در مورد اعضای هیئت مدیره چنین برنامه هایی پیشنهاد نمی شود، زیرا تهدیدی بالقوه برای همکاری و کار گروهی هیئت مدیره است.

● نویسندگان مقاله اسنادان مدرسه بازرگانی مارشال وابسته به دانشگاه کالیفرنیا جنوبی هستند که در آنجا آقای کانگر، رئیس انستیتوی رهبری و آقای لاولر رئیس مرکز سازمانهای موثر هستند. در حال حاضر نویسندگان مقاله کتابی در بارهٔ مقتضیات ایجاد یک هیئت مدیره اثربخش در دست تهیه دارند.

- 1 - INSTITUTIONAL INVESTORS
- 2 - RUSSELL REYNOLDS
- 3 - CORPORATE GOVERNANCE
- 4 - SELF- EVALUATION

صرف می کنند و آنچه که در جلسات روی می دهد، نمی تواند بهترین معیار برای نقش اعضا در پیشبرد اهداف باشد.

ثالثاً، از آنجایی که هر یک از اعضای هیئت مدیره واجد قابلیت های متفاوتی هستند، تعیین معیارهای کلی ارزشیابی معقول نبوده و به طور مثال، ممکن است طرق گوناگونی که اعضا در پیشبرد اهداف سهمیم هستند، نادیده گرفته شود.

اما علی رغم مشکلات موجود در ارزشیابی عملکرد فردی اعضا، به اعتقاد [نویسندگان] نقش معینی برای هر یک از آنها، به عنوان جزئی از کل فرآیند ارزشیابی هیئت مدیره وجود دارد. نمی توان کاملاً به مسائل خاصی که به اثربخشی گروه مرتبط است، بدون ارزشیابی عملکرد افراد پرداخت. هر چند اعضا با عملکرد ضعیف نسبتاً نادر هستند، اما شناسایی آنها از طریق ارزشیابیهای رسمی و اقدام سریع در بهبود عملکرد یا برکناری آنها روشی معقول است.

همزمان با کوچک تر شدن اندازه هیئت مدیره و افزایش پاداش و تقاضا برای خدمت در هیئت مدیره، توقعات شرکتها از اعضای هیئت مدیره از صرف حضور مرتب و انجام وظیفه، فراتر رفته است. ارزشیابی فردی روشی مناسب برای روشن ساختن حدود انتظارات عملکردی است. تجزیه و تحلیل داده های تحقیق کورن و فری این دیدگاه را تقویت می کند.