

مدیریت شرکتها

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com

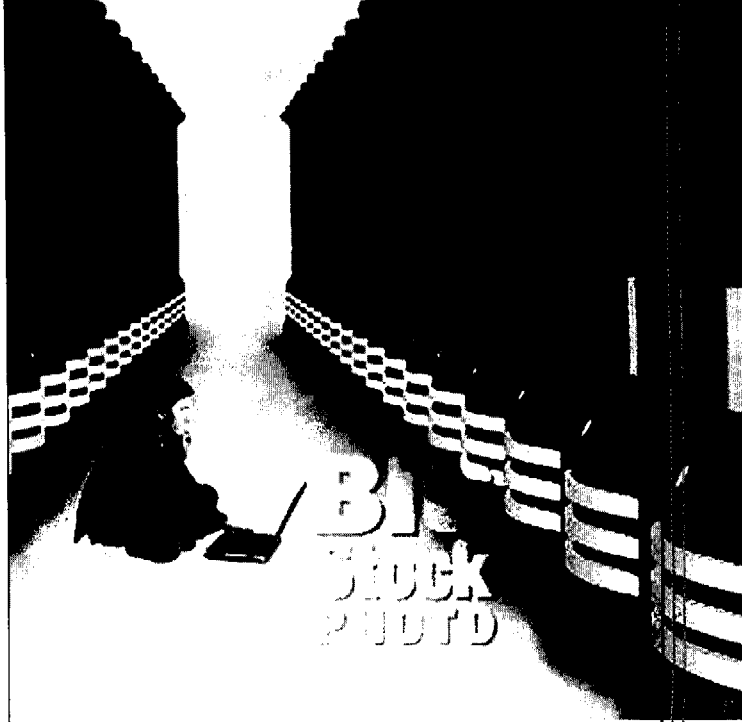
- غالباً فرض می شود که یک رابطه علی روشن و مستقیم میان اقدامات هیأت مدیره و موفقیت سازمان وجود دارد که این امر بر اساس عواملی همچون سودآوری، شهرت و قیمت سهام سنجیده می شود. در واقعیت، این رابطه با عملکرد کسب و کار، بسیار قوی است و از رضایت تا ضعف را در بر می گیرد.
- تأکید زیادی - چه رسمی و چه غیررسمی - بر اداره شرکتها وجود دارد - نه تنها درباره چگونگی موفقیت سازمان بلکه درباره نحوه مدیریت و اداره آن.
- یک پیمایش جهانی که توسط مککنزی انجام شده، نشان می دهد که سهام شرکتها اهمیت فراوانی برای سرمایه گذاران دارند و هیأت مدیره های کارآمد تلاش می کنند ارزش سهام را تا ۲۰ درصد افزایش دهند.
- شش روش وجود دارد که به کمک آنها می توان کارایی هیأت مدیره را افزایش داد و یکی از آنها - و مهم ترین آنها - جداسازی نقش رییس هیأت مدیره و مدیر عامل از یکدیگر است.

■ مقدمه

پیتر دراکر^۱ می گوید: «اگر طی چهار یا پنجاه سال گذشته، سازمان هایی بوده اند که علیرغم تلاش های اعضای هیأت مدیره دچار شکست شده اند، سرزنش کردن اعضای هیأت مدیره کاری عبث و بیهوده است. این سازمان است که بد عمل کرده است.» در حالی که دشوار است بتوان اثبات کرد یک رابطه علت و معلولی مستقیم میان کارایی اعضای هیأت مدیره یک شرکت و عملکرد آن شرکت در محیط بازار وجود دارد، اما انبوهی از شواهد حکایت از آن دارند که یک هیأت مدیره ضعیف و ناکارآمد - به ویژه اگر در بد قدرت یک مدیر عامل قوی باشد - دیر یا زود مرتکب اشتباهات استراتژیک یا دیگر اشتباهات خواهد شد که شدیداً به عملکرد شرکت ضربه می زنند و حتی در برخی مواقع موجب نابودی کامل آن می گردند.

مشکل آن است که در اکثر شرکت های امروزی، عدم توازن شدیدی میان قدرت اجرایی مدیر عامل از یک سو و اختیارات سوری اعضای هیأت مدیره از سوی دیگر دیده می شود. این در حالی است که اعضای هیأت مدیره فرد مدیر عامل را انتخاب می کنند و به لحاظ حقوقی و قانونی نیز مسئولیتها را بر عهده دارند. اختیارات واگذار شده به مدیر عامل به یک قدرت مطلق تبدیل شده و در نتیجه این اعضای هیأت مدیره هستند که به تدریج اقتدار خود را از دست داده اند.





■ چرا هیأت مدیره‌ها اثربخشی خود را افزایش نمی‌دهند؟

علیرغم تمام توجهی که در سال‌های اخیر به کیفیت اداره شرکت‌ها معطوف شده - مثلاً اثربخشی (یا عدم اثربخشی) اعضای هیأت مدیره شرکت‌های دولتی - و علیرغم تلاش‌های صورت گرفته برای افزایش کارایی آنها، امروزه اکثر هیأت مدیره‌ها تنها در ظاهر کارآمدتر از ۱۰ سال قبل هستند. دلایل زیادی برای این ضعف سیستماتیک وجود دارد:

۱- در بلند مدت، هیأت مدیره‌ها اصلاً نقشی در اداره شرکت‌ها ندارند. هیأت مدیره‌ها هرگز نتوانسته‌اند نقش همان افراد مطمئنی را ایفا کنند که اتفاقاً به لحاظ حقوقی و قانونی در قبال سهامدارانی که آنها را انتخاب کرده‌اند، مسئول هستند. کم و بیش، هیأت مدیره‌ها نهادهایی اسمی و سوری بوده‌اند که از آنها انتظار می‌رفته فعالیت محدودی داشته باشند. جلسات هیأت مدیره‌ها به نشست‌های معمولی تبدیل شده که اعضا تحت هدایت مدیر عامل یا رییس هیأت مدیره گرد هم می‌آیند که تمامی اطلاعاتی و حمایت کامل همگان و حتی کارکنان را نیز با خود دارند. بنابراین، در حالی که به لحاظ قانونی هیأت مدیره یک مرجع قانونی است، اما در واقع این مدیر عامل است که قدرت اجرایی را در دست دارد.

۲- ترکیب سمت رییس هیأت مدیره و مدیر عامل، میزان کارایی و اثربخشی در کار را کاهش می‌دهد. ترکیب سمت‌های اداری رییس هیأت مدیره و مدیر عامل، عملاً باعث ناکارآمدی هیأت مدیره می‌شود. یک هیأت مدیره تنها در زمانی می‌تواند مستقل و کارآمد باشد که رییس آن چنین چیزی را بخواهد و در راستای تحقق آن تلاش کند. رییس مستقل هیأت مدیره باید آنقدر قدرت داشته باشد که به چشمان مدیر عامل نگاه کند و با تحکم بگوید: «من رییس این هیأت مدیره هستم و با شما و مدیریت شما در قبال این موضوع موافق نیستم.» اما اگر رییس هیأت مدیره و مدیر عامل

یک نفر باشند، قطعاً چنین اتفاقی هرگز رخ نخواهد داد. با این وجود تنها در ۸۰ درصد شرکت‌های آمریکایی چنین ترکیبی وجود دارد (هر چند که این رقم در مورد شرکت‌های انگلیسی کمتر از ۲۰ درصد است).

۳- اکثر هیأت مدیره‌های آمریکایی بسیار بزرگ هستند. در حال حاضر، ۷۰ درصد از شرکت‌های آمریکایی مندرج در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون دارای هیأت مدیره‌هایی با ۱۲ عضو یا حتی بیشتر هستند و حدود ۲۰ درصد آنها ۱۵ عضو یا بیشتر دارند. دلایل زیادی برای بالا بودن تعداد اعضای هیأت مدیره‌ها وجود دارد. تجربه نشان می‌دهد که اگر تعداد اعضای هیأت مدیره‌ها مجموعاً از هفت یا هشت نفر بیشتر باشد، آن هیأت مدیره‌ها کارایی خود را از دست خواهند داد.

۴- بسیاری از هیأت مدیره‌های به ظاهر مستقل، اصلاً صلاحیتی برای انجام صحیح کارهایشان ندارند. آنها اغلب فاقد تجربه، شخصیت مدیریتی و مهارت‌های پایه مالی و دیگر تخصص‌ها در محیط کسب و کار امروز هستند. بدتر این که، اگرچه آنها توسط سهامداران انتخاب می‌شوند اما در عمل کسانی هستند که توسط مدیر عامل نامزد و انتخاب شده‌اند. بنابراین افراد به دلایلی غلط وارد هیأت مدیره‌های سازمان‌ها می‌شوند و استقلال آنها نیز به راحتی زیر سؤال می‌رود.

۵- اکثر اعضای بیرونی هیأت مدیره‌ها، فاقد انگیزه و زمان لازم برای انجام صحیح شغلشان هستند. حقوق سالانه اعضای هیأت مدیره‌ها رقمی حدود ۵۰۰۰۰ دلار است. برای مدیر عاملی که سالانه ۵۰۰ هزار دلار درآمد (به علاوه مزایا) از شرکت دیگری دریافت می‌دارد، توجیهی وجود ندارد که بیش از یک یا دو روز از ماه را به شرکت دیگری اختصاص دهد که در آن تنها عضو هیأت مدیره است. البته برای یک فرد دانشگاهی یا یک فرد بازنشسته که درآمد سالانه‌اش ۱۰۰ هزار دلار یا کمتر است نیز وابستگی بیشتر به شرکتی که در آن عضو هیأت مدیره می‌باشد، یک کار پرخطر است. همین امر باعث می‌شود که آنها تنها از رییس هیأت مدیره حمایت کنند که باعث انتصاب آنها شده است.

۶- فقدان اطلاعات مناسب. تقریباً تمامی اعضای بیرون از یک شرکت که عضو هیأت مدیره آن هستند، اطلاعات و دانشی کمتر از مدیر عامل درباره آن شرکت و مسایلش دارند. به همین دلیل آنها بیش از حد به مدیر عامل وابسته می‌شوند زیرا احساس می‌کنند که او به همه مسایل سازمان اشراف دارد و مدیریت او بر پایه اطلاعاتی است که در اختیار دارد. به همین دلیل، این افراد تنها با موضوعات کلیدی استراتژیک و سیاسی سازمان آشنا می‌شوند که اگر شرکت

دچار مشکل شود، این افراد نمی‌توانند با این داشته‌ها کمکی به حل بحران شرکت کنند.

■ اعطای مجدد قدرت در رهبری هیأت مدیره‌ها

اداره شرکت‌ها در بین کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی به شکل متفاوتی رشد کرده است. سیستم اداره شرکت‌ها منعکس‌کننده سابقه، فرهنگ، اقتصاد، ارزش‌های اجتماعی و سیستم حقوقی هر کشور است. یکی از این متغیرها را می‌توان «اولویت سهامداران» نامید یعنی تعیین بالاترین و اولین اولویت برای سهامداران که امروزه از بسیار بالا در آمریکا یا متوسط در آلمان و ضعیف در فرانسه و عملاً هیچ در ژاپن را در برمی‌گیرد. در ایالات متحده و انگلستان، فشارهای زیادی از جانب سهامداران وجود دارد مبنی بر این که اعضای هیأت مدیره‌ها، نسبت به پورترفوی شرکت‌ها پاسخگوتر و نسبت به سهامداران مسئولیت‌پذیرتر باشند. از این رو علاقه‌مندی نسبت به اداره صحیح شرکت‌ها افزایش یافته است.

اگر قرار باشد هیأت مدیره‌های شرکت‌های آمریکایی تنها یک درس را از تجربیات دیگران بیاموزند، آن است که رییس هیأت مدیره باید با مدیر عامل فرق داشته باشد. *نیران*

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«هیأت مدیره‌های شرکت‌ها: استراتژی‌هایی برای افزودن بالاترین ارزش»، جی کانگرو و ادوارد لاولر^۲، ۲۰۰۱
«ذهن یک مدیر عامل»، جفری گارتن^۳، ۲۰۰۱

وب سایت:

www.conference-board.org: این سایت شامل پیوندهای کلیدی با منابع حاوی اطلاعات و موضوعات هیأت مدیره‌های شرکت‌ها است.

2- Jay Conger and Edward Lawler
3- Jeffrey Garten

4- Samuel Johnson
5- Margaret Thatcher

عملی ساختن آن

موضوعات مشترکی وجود دارند که هیأت مدیره‌ها باید از هم اکنون بر آنها تمرکز کنند. توافقی گسترده در این زمینه وجود دارد که هیأت مدیره‌ها باید چارچوبی را برای اقدامات خود تدوین نمایند. مشخصاً، این امر دربرگیرنده هشت فعالیت کلیدی توسط هیأت مدیره‌ها است:

- تمرکز بر فعالیت‌های محوری؛
- ارزش افزوده و کاهش هزینه‌ها؛
- ایجاد یک فرهنگ کسب و کار که از تغییر استقبال می‌کند؛
- حرکت کردن هم راستا با بازار و البته نه سریع‌تر از بازار تغییر کردن؛
- رهبری کسب و کار؛
- تلفیق فعالیت‌های کسب و کار الکترونیکی، تلفیق و بهینه‌سازی منابع؛
- مدیریت ریسک؛
- ایجاد و حفظ روش‌های مناسب اداره شرکت.

برای کمک به درک این موضوع که چگونه هیأت مدیره‌ها می‌توانند به بهترین شکل ممکن کارایی خود را افزایش دهند، می‌توان این فعالیت‌ها را به سه دسته کلی در سه حوزه مهم و اصلی تقسیم کرد که هیأت مدیره‌ها باید به آنها توجه ویژه مبذول نمایند. ۱. هیأت مدیره‌ها باید در نظر بگیرند که چگونه به بهترین شکل ممکن، استراتژی و مسیر کسب و کار خود را تعیین نمایند. این امر نیازمند چیزی فراتر از تأکید بر قطع هزینه‌ها یا تمرکز بر کسب و کار اصلی است. این امر نیازمند تعیین این موضوع است که چگونه شرکت می‌تواند ارزش آفرینی کرده و این ارزش‌ها را توسعه دهد.

۲. دستاوردهای اخیر بدان معنا هستند که مدیریت عملکرد مالی نیازمند تأکید بر کاهش هزینه‌ها است اما در عین حال باید آن را با رویکردی تکمیل‌گرده که قیمت سهام را مشخص می‌کند، یک موضوع مهم تعیین‌کننده ارزشی و سنجش آن است.
۳. هیأت مدیره‌ها باید بدانند که نقش آنها تضمین اثربخشی عملیاتی است که این امر محور کسب و کار را نشان می‌دهد. به طور خلاصه، هیأت مدیره‌ها باید شرکت و کسب و کار آن را هدایت کنند نه این که انجام چنین کار حساسی را به دیگری بسپارند.

«سخنوری قدرت بیان استدلال‌ها است. بنابراین بهتر است که از این هنر در جای مناسب بهره بگیرید.»

ساموئل جانسون^۴

مارگارت تاجر^۵

«اجماع نظر یعنی نقد رهبری سازمان.»